

新型コロナと働き方の変化 —就業意識の変化と在宅勤務の動向に注目して—

2021年3月
凸版印刷株式会社
人事労政本部労政部

奥村 英雄

凸版印刷の会社概要及び基本理念

創業	1900年(明治33年)
資本金	1,049億円
売上高	連結:1兆 4,860億円
営業利益	連結:664億円 * 2020年3月期
従業員数	連結:52,599人 * 2020年3月末

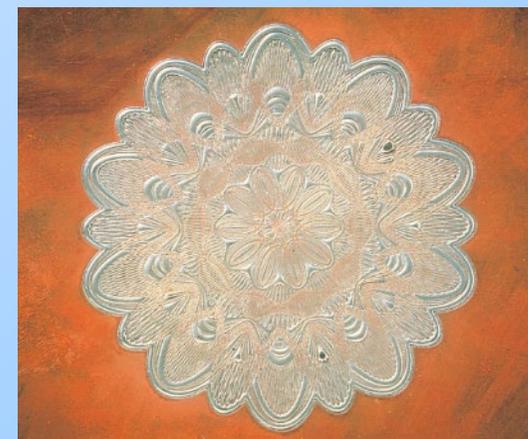
社名の由来 大蔵省(現財務省)出身の技術者が中心になり、
当時の最新鋭製版技術である「エルヘート凸版法」
をもって、1900年に設立



本社ビル(秋葉原)



小石川ビル



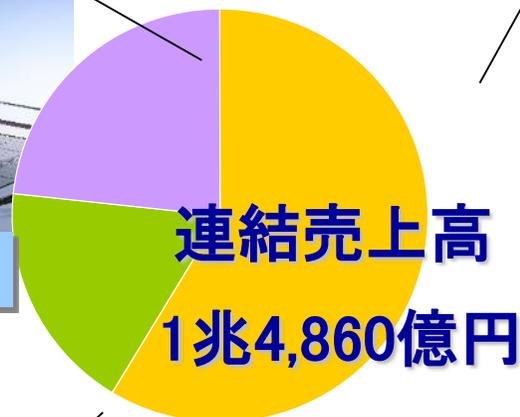
エルヘート凸版法

情報コミュニケーション系 61%

エレクトロニクス系 11%



ディスプレイ・半導体



セキュア



コンテンツ

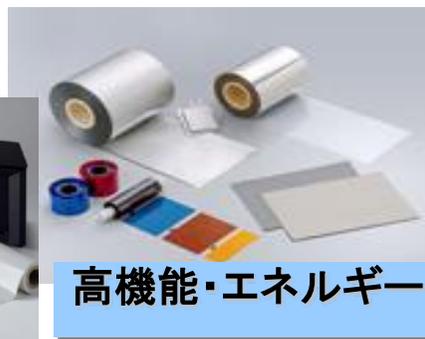
生活・産業系 28%



パッケージ



産業資材



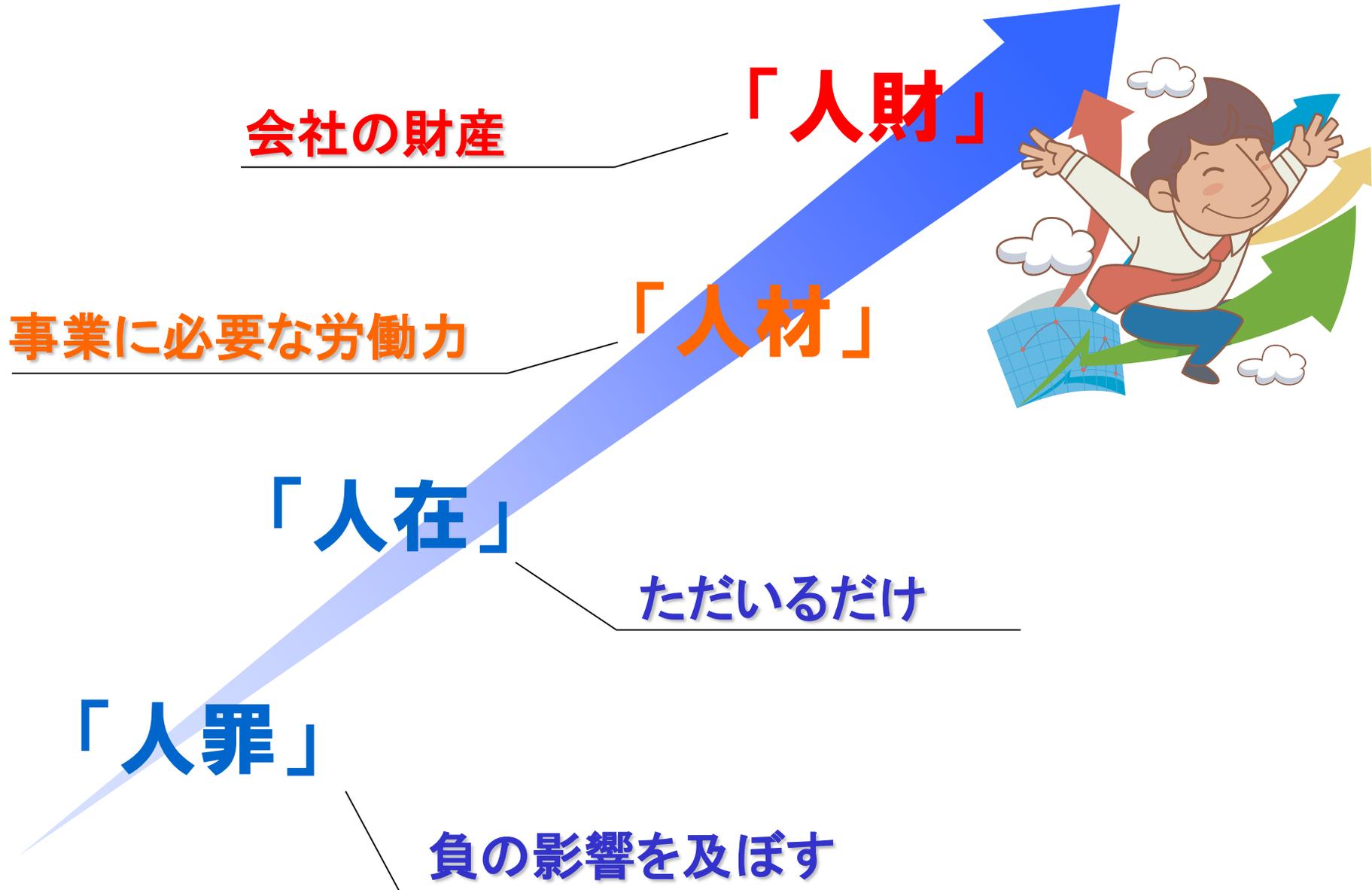
高機能・エネルギー



マーケティング

「人間尊重」

凸版印刷では、人＝財(たから)と捉え、「人間尊重」の精神を基本に事業活動を行っている



「企業は人なり」

という信念を持つ

多様な人財が、それぞれの力を十分に発揮し、
会社の競争力を生み出す



そのためには、「働きがい」のある職場・環境づくりが必要

新たな勤務体制導入の背景

【世間動向】

変化など	
社会の変化	・リアルからデジタル(バーチャル)への移行
	・DXの加速
働き方の変化	・働き方改革(多様な働き方の推進)
	・働いた時間≠アウトプット
コロナ影響	・従業員と家族の健康及び安全の確保と事業継続の両立

【会社が求める自律した個】

- ・社外にも通用する個人の専門能力を有した真の企業人としての プロフェッショナル性
- ・自らのミッションに基づき、自分の役割を認識し、実践できる実行力を育成し、一人では成しえない大きな成果をもたらす組織ダイナミズム

時間・場所に依らず、自律的に自己の裁量をもって、目標達成に向け働くことが求められる

ニューノーマルな働き方の実現

3/25
東京都
外出自粛要請

4/7
緊急事態
宣言発令

5/25
緊急事態
宣言全解除

試行期間

～20/3

- 2019年度、労使働きがい推進委員会での議論を受け、**テレワークトライアルを2段階に分けて実施**
- 公私の区別やコミュニケーション、目標設定や評価等が課題。継続検討
- 新型コロナウイルス感染拡大を受け、在宅勤務への本格切替を想定して、3/2より、対象者を広げて緊急トライアルを実施
- 在宅勤務制度適用に「感染症拡大」を追加

緊急事態期間

20/3末～5末

- 3/25の、東京都における外出自粛要請を受け、一部の従業員を除き**4月中旬まで原則在宅勤務**を決定
- その後、4/7の緊急事態宣言発令を受け、**5月末まで延長**
- モバイルPC/タブレットPC貸与の他、PC遠隔操作を併用
⇒最終的に、**9割以上がリモート活用**

移行期間

20/6～9

- 在宅勤務制度より、10月以降の制度化に向けた最終トライアルに切替。
但し、新型コロナウイルス感染の第二波防止を念頭に、各職場では交代で在宅勤務を実施する等、機能維持を安全確保の両立を図る
⇒**5割程度の出社率を上限**とし、ローテーション勤務等、部門毎に方針を定めて運用
- 7月より労使交渉開始

With COVID-19

20/10～

- **10月にニューノーマルな働き方の制度の導入、運用の開始**
- 自律的な働き方を前提に、部門の状況に合わせてリモートワークの積極的な活用を推進
⇒部門で異なるが**制度導入後のリモートワーク率は4割～7割**
- 2021年1月の緊急事態宣言の再発令を受け**原則在宅勤務(出社上限3割未満)**に切替

○確認したい内容

(1)テレワークの利用頻度(事前・事後・望ましい回数)

事前 ; 75%以上が1回/週出来ると回答

事後 ; 50%弱が1回/週以上実施(※管理職はテレワーク出来なかったとの回答が50%)

望ましい回数 ; 60%以上が1回/週以上の運用を希望(一般、管理職共に)

(2)テレワークにおける個々人の生産性(1日当たり)



(3)テレワークのメリット・デメリット

【メリット】

- ・通勤時間の削減
- ・業務集中度向上
- ・自律的な働き方
- ・移動時間の削減

【デメリット】

- ・他部門との連携し難い
- ・チーム内コミュニケーションの低下
- ・業務効率低下(資料出力出来ず)
- ・管理職によるマネジメントの難しさ

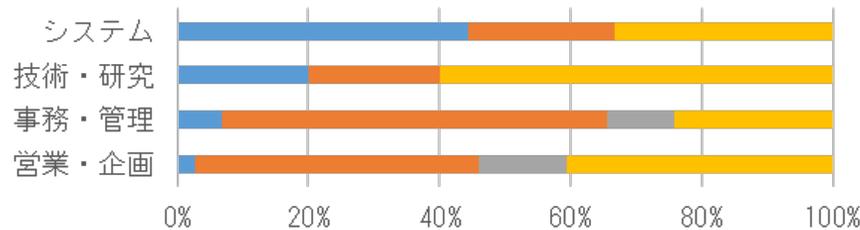
○確認したい内容

(1)テレワーク対象者及び対象外との生産性向上比較と対象外者の業務負荷

生産性	管理職	一般	対象外
かなり向上	29%	24%	
やや向上	36%	49%	
やや低下	2%	8%	20%
かなり低下		2%	7%
影響無し	33%	17%	73%

業務負荷	対象外
負荷減少	5%
負荷増加	27%
変わらず	68%

(2)テレワークにおける**チーム全体**の生産性向上

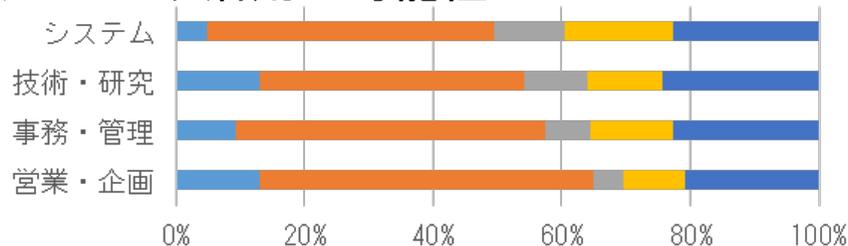


- テレワークによりチームの生産性はかなり向上する
- テレワークによりチームの生産性はやや向上する
- テレワークによりチームの生産性はやや下がる
- テレワークにはチームの生産性に特に影響を及ぼさない

(3)生産性向上に向けて取り組んだこと

- ・目標の擦り合わせ
- ・Web会議やチャット機能の活用
- ・定期的な業務進捗確認

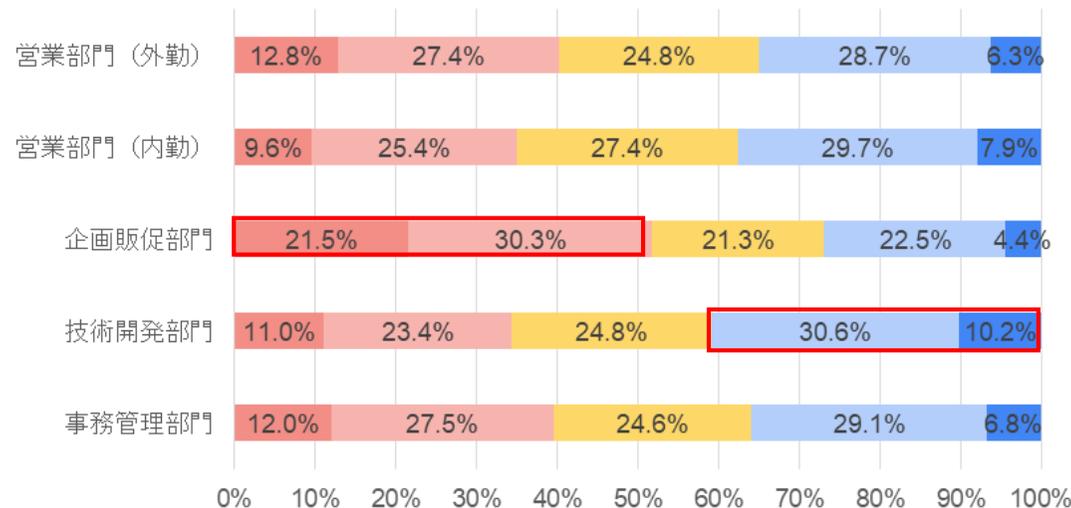
(4)テレワーク活用の可能性



- かなり活用できると思う
- 多少活用できると思う
- どちらともいえない
- あまり活用できそうにないと思う
- まったく活用できそうにないと思う

○確認したい内容

(1)在宅勤務時の生産性<部門別>



- 生産性はかなり向上する
- 生産性はやや向上する
- 生産性に特に影響を及ぼさない
- 生産性はやや下がる
- 生産性はかなり下がる

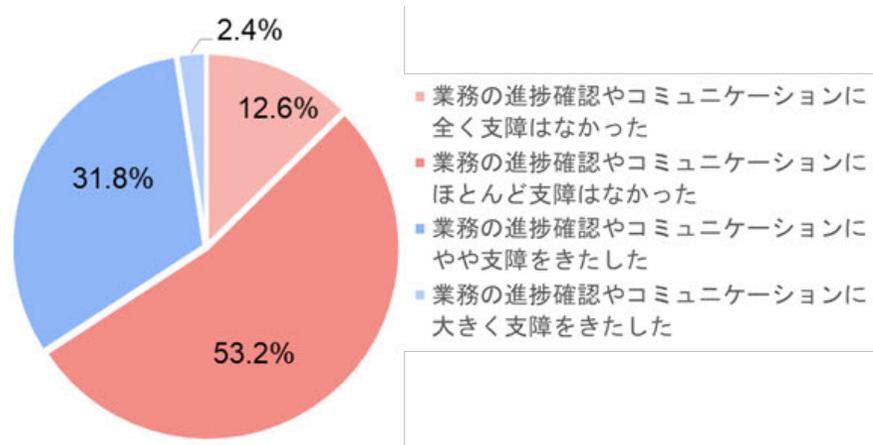
(2)在宅勤務時の生産性<勤務体制別>



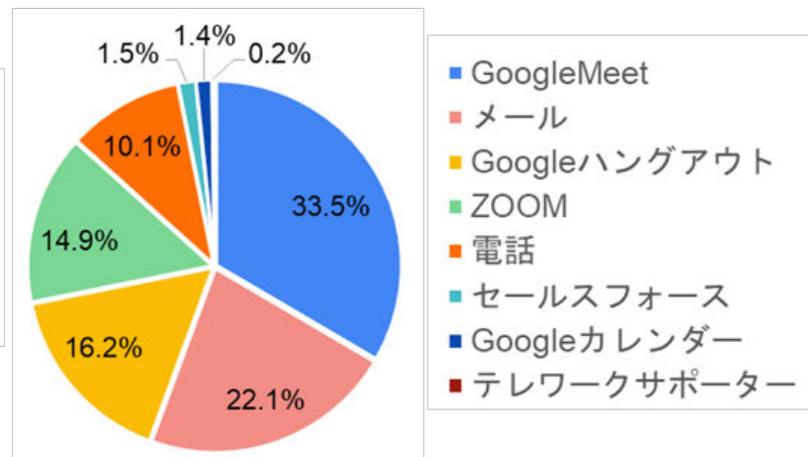
- 生産性はかなり向上する
- 生産性はやや向上する
- 生産性に特に影響を及ぼさない
- 生産性はやや下がる
- 生産性はかなり下がる

○確認したい内容

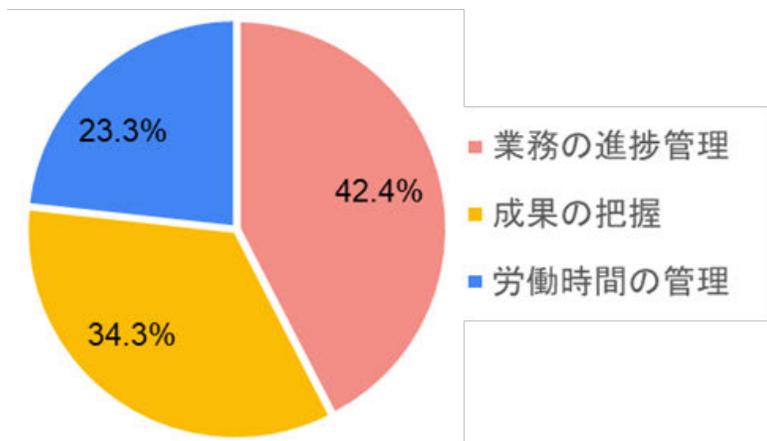
(3)在宅勤務の部下とのコミュニケーションの影響



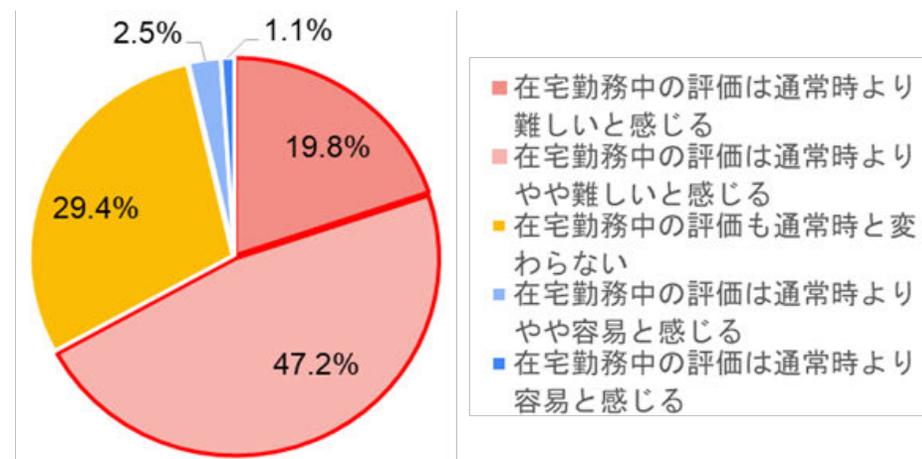
(4)部下とのコミュニケーションに役立つツール



(5)在宅勤務時の部下マネジメントで難しかったこと

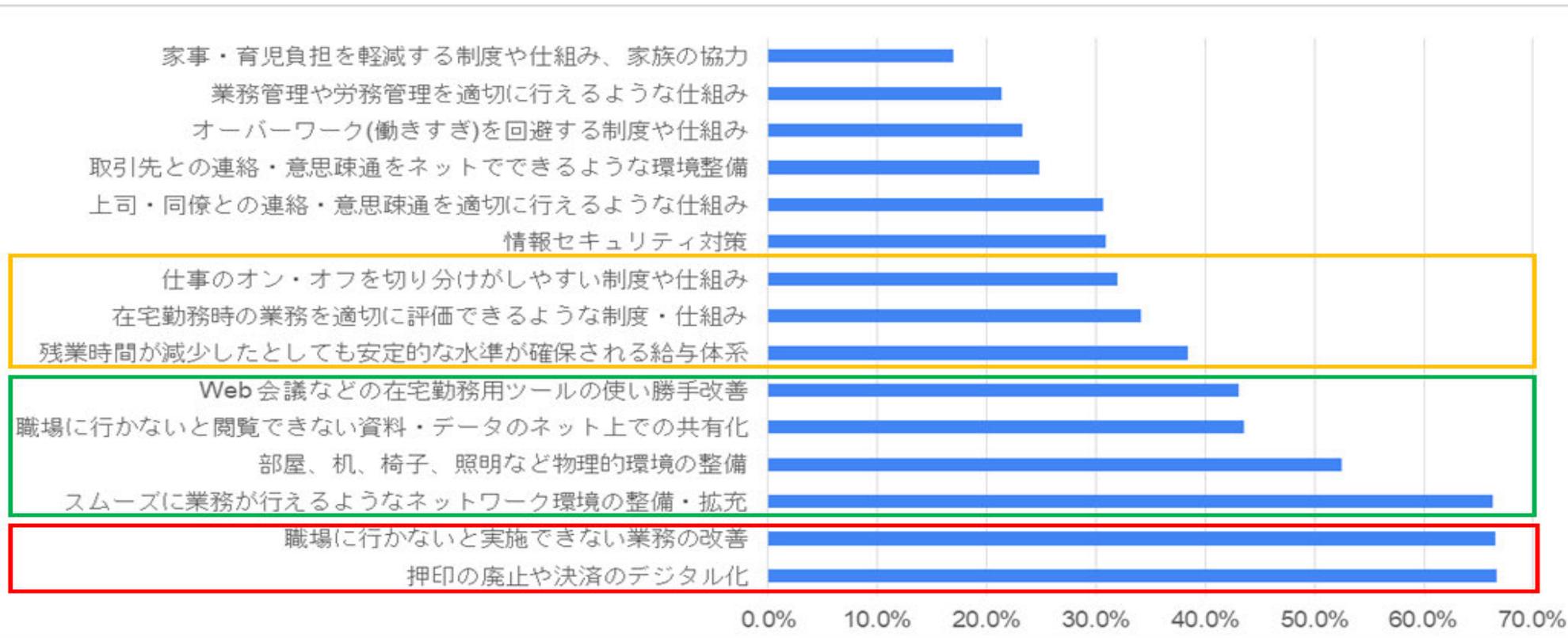


(6)在宅勤務時の評価について



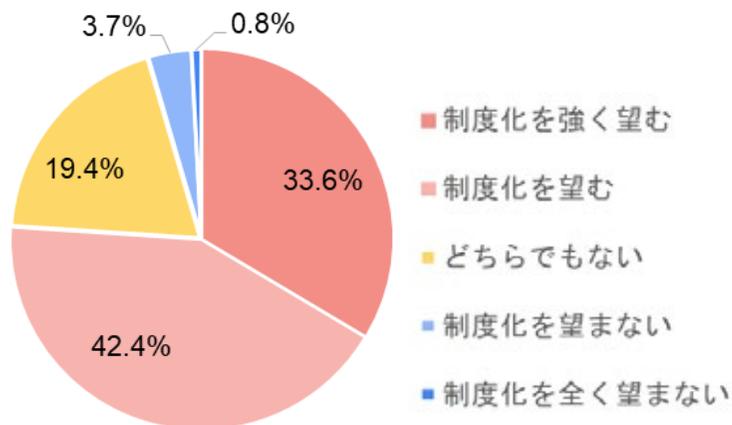
○確認したい内容

(7)在宅勤務をスムーズに行うため為の課題

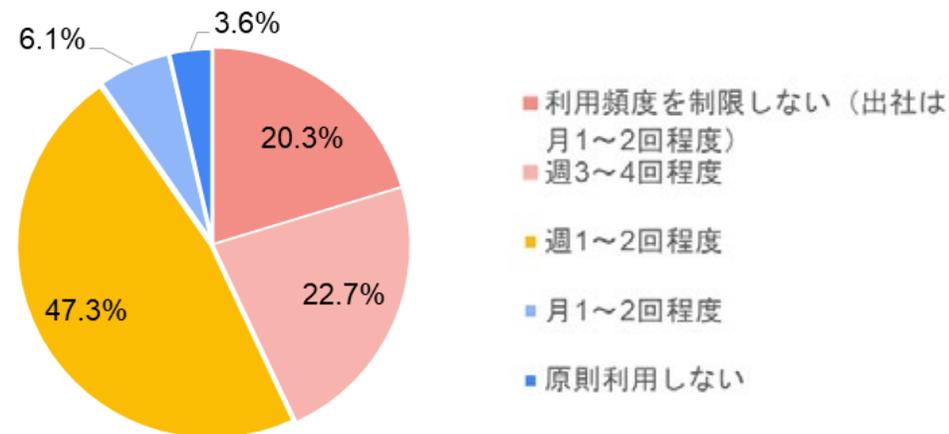


○確認したい内容

(8)制度化への要望度合



(9)制度化した場合の在宅の頻度



(10)フリーコメント

- 在宅勤務は業務に集中できる反面、孤独感もある
- 家族がいると、そちらの対応もせざるを得ず、在宅での両立は難しい面もある
- 業務に必要な書類が見れない事がストレス
- 通勤の時間を有効活用できる事が大きい
- 先輩や上司への報相連に手間取り、スピード感に若干欠けるため、リアル出社と同じ進め方は厳しい

アンケート結果や「働きがい推進委員会」での議論を経て
 自律的な働き方をベースに、①本人の能力、②与えられる業務の双方の視点から、等級別、部門別に相応しい勤務制度を定義し、その勤務制度を拡充する形でニューノーマルな働き方を実現することとした。

新たな勤務制度について

定義

ウィズコロナ、アフターコロナを見据え、時間や場所に依らない自律的な働き方

目的

- ・イノベーションと生産性の向上
- ・仕事と生活の両立

働きがいの向上

概要

- ①リモートワーク勤務制度の導入
- ②スマートワーク勤務制度の拡充
- ③DX人財の裁量労働制導入に向けた、営業企画部門の新勤務制度の見直し
- ④研究開発部門の新たな勤務制度の導入

【現行;労働時間管理を前提とした働き方】

	営業	企画	事業開発 システム開発	研究開発	技術開発	製造技術	事務 スタッフ
上位 等級	営業企画勤務 (裁量労働制)	営業企画勤務 (裁量労働制)	スマートワーク	スマートワーク	スマートワーク	スマートワーク	スマートワーク
中堅 等級	スマートワーク	スマートワーク	スマートワーク	スマートワーク	スマートワーク	スマートワーク	スマートワーク
下位 等級	通常勤務	通常勤務	通常勤務	通常勤務	通常勤務	通常勤務	通常勤務

【ニューノーマル;自律的に個々人が裁量を有したより柔軟な働き方】

	営業	企画	事業開発 システム開発	研究開発	技術開発	製造技術	事務 スタッフ
上位 等級	営業企画勤務 (裁量労働制)	営業企画勤務 (裁量労働制)	営業企画勤務 (裁量労働制)	研究開発勤務 (裁量労働制)	研究開発勤務 (裁量労働制)	スマートワーク 拡充	スマートワーク 拡充
中堅 等級	スマートワーク 拡充	スマートワーク 拡充	スマートワーク 拡充	スマートワーク 拡充	スマートワーク 拡充	スマートワーク 拡充	スマートワーク 拡充
下位 等級	通常勤務	通常勤務	通常勤務	通常勤務	通常勤務	通常勤務	通常勤務

【通常勤務】

- ・対象等級; 下位等級が中心
- ・対象部門; 全部門
- ・勤務管理; タイムリーダーによる
時間管理

在宅での勤務は

- ・9時-18時の8時間
- ・残業禁止
- ・業務中断不可
- ・週2回、月8回を目安

【スマートワーク勤務】

- ・対象等級; 中堅等級以上
- ・対象部門; 全部門
- ・勤務管理; コアタイム無し、
3時間以上/日のフレックス制度

在宅での勤務は

- ・7時-22時の間で3時間以上
コアタイムは設けない
- ・深夜残業原則禁止
- ・業務中断は1回可
- ・週3回、月10回を目安

リモートワーク制度

- 自宅等での勤務
- サテライトオフィスでの勤務
- モバイルでの勤務

在宅での勤務は

- ・深夜残業原則禁止

- ・対象等級; 原則上位等級
- ・対象部門; 営業、企画、DX部門
- ・勤務管理; 裁量労働制
企画業務型、専門業務型

【営業企画・DX部門の勤務】

在宅での勤務は

- ・深夜残業原則禁止

- ・対象等級; 標準は上位等級
- ・対象部門; 研究、技術開発部門
- ・勤務管理; 裁量労働制
専門業務型

【研究開発部門の勤務】

在宅勤務制度

《適用要件》

- 以下の事由により、
出社が困難な者
 - ・自身の障がいや疾病等
 - ・育児、介護<中堅等級以上>
- 以下の事由により、
公共交通機関での通勤が
困難であると会社が認め
た場合
 - ・地震や台風等による自然
災害
 - ・事故や感染症の拡大の
恐れなど

リモートワーク制度について

リモートワーク制度とは

定義

在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイル勤務の3つの勤務形態

目的

多様な人財が能力を発揮し、仲間と連携しながら、時間と場所を柔軟に活用し、自律的かつ効率的に働き、より生産性を高める ⇒ **働きがいの向上**

概要

「**業務の遂行能力**」「**担当する業務**」の2つの視点で在宅勤務の生産性や適応性が異なることを踏まえ、通常勤務、スマートワーク勤務、営業企画・DX部門の裁量労働勤務、研究開発部門の裁量労働勤務、これらの各勤務体制の特徴に合わせ、取扱いが異なる。

60歳超のシニア社員についても、自律的に業務を遂行できる者は**制度対象**。



【通常勤務制度】

項目	内容
対象者	事業所内での勤務と同等の勤務ができると所属長が認めたものが対象。
勤務時間	<ul style="list-style-type: none"> ・所属事業所の定時間(9:00~18:00)以外における在宅勤務は原則禁止。 ・リモートワーク中の私的な業務の中断(中抜け)や、私的な用事(育児、介護を含む)をしながらの勤務は禁止とする。私的な理由で業務を一時中断する場合は、私用外出として、その時間帯を15分単位で控除。
利用頻度	週2回、月8回を目安とする。
管理方法	<ul style="list-style-type: none"> ・リモートワーク制度の利用にあたっては、実施日の前日までに、所属長に実施日、勤務時間、勤務場所、実施する業務内容を申請し、許可を受ける。 ・勤務の開始および終了時には、管理・コミュニケーションツールを利用して、日々必ず報告。 ・勤務実績が不明であったり、自律した働き方ができていないと会社が判断した場合、制度の適用は認めないことがある。

【裁量労働勤務制度】

- ・**自宅での勤務を含め利用制限は設けず(フル在宅可)、自己の業務に裁量をもって自律的に働くことが前提。**

【スマートワーク勤務制度】

- ・時間裁量における自律的な勤務が出来ることを前提に、自宅での勤務については、週3回、月10回を目安、深夜時間帯(22:00~7:00)以外での勤務を行う。
- ・業務の一時中断についても、所属長の許可を取り、**1日に1回まで認める。**一時中断時間は就労時間から除く。

リモートワーク定着に向けた課題

社員の**自律的協同**
の促進

+

働き方も含めた**多様性**
の担保

時間と場所に捉われない働き方の実現

働きがいの向上

①業務のあり方、進め方

⇒ 出社必須業務を含む **業務フローの見直し**

②コミュニケーションスタイル

⇒ **デジタルツールの活用**、掌握人数の適正化

③マネジメントスタイル

⇒ 労働時間管理や業務の進捗管理の見直し。**管理から支援へ**

④評価

⇒ 評価項目の **明確化と共有**。自己評価と自己PRの場の設定

⑤心身の健康確保

⇒ **ベースコンディションの整え**(運動、睡眠、食事)、
セルフケア＋産業医との連携

今後の働き方の見直しについての考え方

メンバーシップ型雇用の限界や時間で管理する勤務形態などは
コロナ禍前からの課題 ⇒ コロナ禍により浮き彫り

社会情勢の変化

- ・グローバル化やデジタル化の進展 ⇒ 企業の経営環境は厳しさと複雑さが増大
- ・社員の就労意識の多様化 ⇒ メンバーシップ型一辺倒の運用の限界

目指すべき姿

- ・クライアントや社会の課題を発見しその解決に向けて自律的に行動できる人財の育成
- ・新たな成長領域へその人財のシフト

方向性

- ◆ 自律的に自身の目指すべきキャリアや目標に向けて仕事や研修等を選択する、
いわゆるジョブを意識した働き方への移行
 - ↳ **全職種統一の職能等級制度を、職種ごとの職務・役割等級制度へ進化**
- ◆ 社内外の人財が交流し、多様な価値観を受容すると共に、自らの意志でやりたい
業務にチャレンジできる環境の提供
 - ↳ **副業・兼業制度の導入**

◆副業・兼業及び、定年延長と70歳までの就業機会の確保措置を視野に入れた今後の方向性



- ①キャリア開発制度(社内副業・兼業)
 - i)社内FA(公募)制度
 - ii)社内インターン制度
 - iii)社内副業制度

シニア社員
再雇用

70歳までの
就業機会の
確保

②社外副業・兼業

③セカンドキャリア副業・兼業
⇒ 起業・転職

人事異動(ローテーション)