

## 【連載】働く人のモチベーション向上につながる職場環境改善の取り組み

## 第5回 社員のエンゲージメントを高め、イキイキと働ける職場を目指す

## 株式会社リコー

働き方改革の一環として、従業員が多様で柔軟な働き方ができるよう、多くの企業が制度や環境を整えている。そのなかでも、リモートワーク（テレワーク）は、時間と場所にとらわれない働き方として注目されている。株式会社リコーは、社員のエンゲージメントを目標の指標に設定。その向上を目指してリモートワークの拡充や、フリーアドレス制の導入を図ってきた。社員が働きがいを感じる意識や風土の改革にも力を注いでいる。精力的に「働き方変革」を推進する同社の取り組みを取材した（人事本部・人事部部长 兼 働き方変革PTリーダー 児玉涼子氏、人事本部・働き方変革PTサブリーダー 斎藤夕紀子氏、取材日2020年2月5日）。

## 1 「働き方変革」の取り組み

株式会社リコーは、1936年設立。主な事業は、複合機やプリンターなどのオフィス機器やカメラなどの光学機器の研究、開発、製造、販売およびサービス提供であり、世界約200の国と地域で事業を展開している。2019年3月時点での従業員数は約9,000人、連結従業員数は約9万2,000人におよぶ。

同社の働き方変革や、多様な人材が活躍できる職場環境づくりに対する取り組みは早い。1990年代には、各事業所にサテライトオフィスを設置し、社内無線LAN環境を構築。2000年代には、VPN（閉域網）導入により、セキュリティが完備されたネットワーク環境を整備した（自宅や社外で社内と同環境）。2010年代には、テレワークのトライアルもスタート。2016年に本格的に導入したほか、営業部門での直行直帰やフリーアドレス化、企業内SNSの導入にも取り組んできた。

## トップとボトムの両輪で働き方変革を推進

さらなる改革の契機は、2017年4月、山下良則代表取締役社長の就任とともに始まる。山下社長は、第19次中期経営計画の実施に伴い、トップダウンの政策としてCEO室を立ち上げ、社長直下での四つのテーマプロジェクトを開始した。各プロジェクトにはそれぞれ担当役員を任命し、その役員を選定で各部門から4～5人ほどのメンバーを招集。予算も設けられ、使用用途は各プロジェクトに一任する方式をとった。

プロジェクトの一角を占めたのが「働き方変革プロジェクトチーム（PT）」だ。同PTには、担当役員をトッ

プとして、人事、広報、IT、商品企画など、様々な部門から人員が集結。「今までの延長線上にある『改革』ではなく、リコーグループの常識や前例にとらわれることなく、環境変化に対応して新たに創り出す『変革』として取り組む」ことを掲げた。

まずは、働き方改革先進企業的事例収集と本社・グループ会社への現場視察を実施。7月にはリコー各部門・グループ会社の代表メンバーによる分科会を設置するとともに、人事制度・ITインフラ等のテーマに応じたワーキンググループも立ち上げ、各部門の視点を活かし、現場からの情報収集を行った。集約した情報を元にメンバーで議論を重ね、9月にはプロジェクトのコンセプトや活動方針を決定した。

PTのリーダーである児玉氏は、「今までも働き方に関する取り組みは進めてきたが、社員がイキイキと働ける状況になっていないという問題意識があった。このプロジェクトで現状から何を変えていくのか、現場を見聞きして考えた」と述懐する。

## 社員のエンゲージメントに注目

リコーグループの「働き方変革」では、目指す姿として、「一人ひとりがイキイキと働き、個人およびチー

## 企業プロフィール

所在地：東京都大田区  
 設立：1936年2月  
 代表者：代表取締役社長 山下良則  
 従業員数：連結会社全体約9万2,000人／  
 国内約3万5,000人／単体約9,000人  
 （2019年3月時点の概数）  
 事業内容：オフィス機器や光学機器の製造、販売等

ムとして最大のパフォーマンスを発揮し、新たな価値を生み出し続けることができる働き方を実現する」ことを掲げている。全社員が仕事（On）と生活（Off）の調和が取れ、その両方が充実している状態になることを目指すことがコアコンセプトだ。

そんな同社の特徴的な取り組みの一つとして、社員のエンゲージメントを目標の指標としたことが挙げられる。エンゲージメントとは、会社のビジョン・目標達成に向けた自発的な貢献・意欲のこと。それゆえ、働き方改革でよく見られる残業時間上限や年次有給休暇取得率などのKPI(数値目標)は見られない。具体的な数値目標を開示しなかった理由について、児玉氏は、「残業時間の削減など、KPIを達成することが目的になってしまう活動にはしないという担当役員の言葉もあり、社員がイキイキと働いている状態とはどういうことか考えたところ、エンゲージメント向上を見ていくことが効果的ではないか、との結論に至った」と説明する。

エンゲージメントに焦点を合わせることで、社員が自律的に行動し、積極的なアウトプットを行い、意欲を感じられれば、結果的に業績の向上に繋がる、との考えだ。

## 五つの「実現したい」こと

また、「働き方変革」で実現したいことを次の五つにまとめた。

- ① 時間と場所にとらわれず、自分らしい働き方を選ぶ
- ② 先進的で快適な環境で働く
- ③ 明るく風通しが良い職場で、楽しく働く
- ④ 互いへの信頼のもと、自律的に働く
- ⑤ チャレンジを称えあい、協力しあう

これらを踏まえ、2018年4月以降、「働き方変革」が全社的に本格稼働。まず初めに、誰もが活躍できる環境をつくるためのルールとツールの整備に取り組んだ。

ツールの整備では、社員のPCの入れ替え（セキュリティ対応のモバイルPC）や、サテライトオフィスの拡充を実施。一方、ルールの変革では、リモートワークの拡充、エフェクティブ・ワーキングタイム（フレックスタイム）のコアタイム縮小、育児・介護の支援や自己啓発などのためのショートワーク（短時間・短日数）の導入など、様々な働き方変革施策を導入した。

## 2 ルールとツールの整備

### リモートワーク制度の拡充

リコーが展開している制度変革の一つが、時間と場所にとわられない働き方、すなわちリモートワーク制度の導入だ。

同社では既に2016年4月から在宅勤務制度を開始していた。しかし、当時は月5日、週2回までの上限があり、適用条件も、外出との組み合わせによる部分在宅や、育児・介護事由の終日在宅に限られて、実際には利用者のほとんどが育児・介護事由の適用者だった。育児利用者からも、「周りが在宅勤務ではないなか、自分だけ制度を利用するのは申し訳なく、使いづらかった」との声も上がっていた。また、当時は、社内サテライトオフィスのみで、外部のサテライトスペースがなく、外出時に利用しづらかったことも、利用の低さの原因だった。

そこで、誰もが利用しやすくなるよう、2018年4月にリモートワーク制度へと改定した。まず適用条件では、育児・介護などの適用事由の制限を廃止。これにより、セルフマネジメントができることを前提に上司の承認さえあれば、誰でもリモートワークが活用できることとなった。利用上限も月10日、週3回にまで緩和。社内外のサテライトオフィス拠点も増加したことで、利便性はさらに高まった。リモートワークは一般的に、上司の目が行き届かないことから、長時間労働等の働きすぎが問題になることが指摘される。しかし、同社では、これを未然に防止するため、残業は1時間までとの上限も設けている。



一斉リモートワーク実施日の無人のオフィス（株式会社リコー提供）

## 利用機会を増やして制度の理解促進につなげる

では、制度導入後の効果はどうなっているのだろうか。リモートワーク利用登録者数を見ると、制度開始前（2018年3月時点）は238人だったものが、2019年12月時点には5,526人へと増加した。通勤時間の節約により、効率性も高まっている。

働き方変革PTサブリーダーの斎藤氏は、「部署や仕事内容にもよるが、メールのやり取りなど、オフィスに行かなくてもできる仕事の時は頻繁に利用されている」などと、その活用度の高さを語る。

利用者増加の背景には、同社が職場でリモートワークを経験する機会を意図的に作ったこともある。制度改定当初、マネージャーのなかには、職場でのリモートワーク取得で現場が回らなくなるのでは、との不安感を抱く者もいた。働き方変革PTは、不安を払拭するために、「まずは経験すること。経験すれば制度のメリットがわかる」と、説明会等を通じて伝えてきた。

理解促進の仕掛けとして、同社は2019年度にテレワーク・デイズにも参加している。テレワーク・デイズは、総務省、厚生労働省などの主導により、企業のテレワーク認知や浸透を促すことを目的として、参加企業や団体が一斉にテレワーク等を実施する施策のこと。テレワーク・デイズの参加により、リモートワークを経験する機会が増えるほど、利用登録者数も増加していった。

そして、同社は、通勤混雑緩和への貢献や柔軟な働き方・BCP対応の実践を目的として、2020年夏に予定されていた東京オリンピック開催期間に本社オフィスをクローズし、本社に勤務する社員約2,000人が一斉にリモートワーク（在宅勤務やサテライトオフィスでの勤務）を行う計画を打ち出していた（2019年6月20日発表）。

新型コロナウイルスの影響で東京オリンピックの開催は延期されたが、同社は一斉リモートワークに向けた様々な準備を1年以上前から行ってきたことで、ウイルス感染拡大防止策の基本方針として2020年3月から「原則在宅勤務」を打ち出した際にも、大きな問題なく、業務が継続できている。

## 仕事のやり方を変えたフリーアドレス制の導入

同社では、「働き方変革」にあたって、ワークプレ



オープンな執務スペースで働く山下社長（同社提供）

イスの変革も大きな契機となった。2018年に本社移転を予定していた同社では、オフィスの刷新時期が働き方変革プロジェクトの実施と重なったことから、従来、営業部門のみを対象としていたフリーアドレス制を新オフィスにも導入することにした。

新オフィスには、フリーアドレス対応の執務スペースだけでなく、会議室・ミーティングスペースも多数設置。それ以外に集中スペース（集中席）も設けられている。会議室等を含めた1人あたりのスペースは移転前よりも実質的に増え、オフィスで仕事をするうえで、十分な執務環境が確保された。一方、それまでであった社長室・役員室は廃止。社員と同じ執務室内に役員席を設けた。社長・役員自ら、社員と同じスペースで働くことで、コミュニケーションは活性化された。

これにより、社員に固定のデスクはなくなった。個人ロッカーのサイズも小さくしたことで、紙資料を置くスペースも少なくなった。フリーアドレス制の導入で、ペーパーレス化が否応なく進み、今では会議でも紙資料を印刷することがほぼなくなり、役員会議もタブレットで行っている。資料作成も、A4サイズ1枚に収めるなど、削減活動が継続され、必要な資料はクラウド上で管理されるようになった。フリーアドレス



オフィス内では、スタンディング式のミーティングも実施（同社提供）

制導入により、仕事のやり方自体が変わった格好だ。

「フリーアドレスを導入するには、紙資料を減らす、働き方を変える、意識を変えることが重要。これはリモートワークの普及にも通じる。紙資料が減ったことで、場所に依存しない働き方ができるようになった」（児玉氏）という。

### 3 社員が働きがいを感じる意識や風土の変革

#### 1 on 1 ミーティングで意識変革

ルールとツールの整備に加えて、リコーが取り組んだのは、一人ひとりの働きがいをつくるための意識と風土の変革だ。その一つが、コミュニケーションの活性化を目的とした、1 on 1 ミーティングの導入だ。上司と部下が1対1で対話をする機会を設けるもので、国内グループ全社で行っている。当初は習慣化してもらうために週1回30分の実施を基本としていたが、現在は隔週で行っている部門が多い。

「メンバーとのコミュニケーションを図る機会としており、互いの信頼関係を深め、社員の動機付けや、成長支援の場と位置づけている。上司が仕事の進捗確認等をするのではなく、部下が話したいことを上司に話す場にしている」（同）。

また、制度導入に伴い、意識啓発にも注力している。マネージャー向けのワークショップの開催や、導入後のフォローアップを積極的に実施した。半期毎に行っている従業員アンケート調査でも、社員の反応を確認している。

現在、1 on 1 ミーティングは職場に根付き、全体の約9割で実施されるようになった。2019年のアンケート調査では、「1 on 1 ミーティングは自分のための時間になっている」との評価が86%に上った。同制度は、職場のコミュニケーションを促進し、公私織り交ぜて、相談しづらい話や知っていて欲しい話などを共有できる機会となっている。

#### コミュニケーションのためのフリースペース構築

同社の意識改革は仕事のやり方の改革だけでなく、ハード面にも及ぶ。それがサテライトオフィス機能とコラボレーションが生まれるスペースとして本社施設内に設置した、フリースペース「サテコラ（「サテラ



開放的な空間で打ち合わせも行われるサテコラ（同社提供）

イトオフィス」と「コラボレーション」の造語）」だ。フリースペース内には他部門間の交流や、打ち合わせにも使えるようなコミュニケーション促進のために小規模のカフェも併設されており、コーヒーやパンなどの軽食を楽しむこともできる。現在、サテコラは同社の各拠点にも広がりつつある。

#### 生産職場の快適化が今後の課題

リコーでは、働き方変革PT発足後、わずか1年で制度改革案をまとめ上げ、2018年から制度改定を全社的に実施した。児玉氏は、短期間で多くの制度を導入したが、ポイントは意識改革にあった点を強調する。

「ワークプレイス、制度、意識、ITツールの変革を一気に行ったことが、リモートワークの普及を促進した。一つでも欠けていたら上手くいかなかったかもしれない。なかでも意識の変革が一番大きい。やってみて上手くいかない場合は変更していく、まずはやってみるというスタンスで、施策を打ち出していった」

様々な取り組みによって、社員の意識が変わってきていることも実感している。社員アンケート調査の結果では、「相手・場所を問わずコミュニケーションが取りやすくなった」と感じる社員が65%を占めた。リモートワークやワークプレイス変革など、どこにいてもコミュニケーションが取れる状態となったことが、社員のエンゲージメント上昇にも寄与すると考えている。

今後の取り組み課題は、リモートワークが導入できない職種で、一律の制度改定ができなかった生産現場の快適化だ。生産現場の社員もイキイキと働ける環境を整えるため、現行制度の改善点を検討している。

（田中瑞穂、奥田栄二）