

年次有給休暇の取得率向上

業務の繁閑に応じた働き方・休み方

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務時間の柔軟化

勤務場所の柔軟化

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

MSD株式会社

所在地 東京都

社員数 1,000人以上（時点：2022年4月1日現在）

業種 製造業

事業内容 医療用医薬品、ワクチンの
開発・輸入・製造・販売

- テレワーク制度の日数上限・勤務場所の制限を順次撤廃し、働く場所の柔軟化を実現。コロナ禍を経て対面コミュニケーションの価値を見直し、職場ごとにオフィス勤務とテレワークの最適な組み合わせを検討
- テレワーク制度の対象者を全社員とし、工場勤務者も自らテレワークできる方法を模索
- 柔軟な働き方を基盤として社員の生産性向上を図るとともに、副業・ボランティア等により社外で学びや経験を得る機会を促進

●働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

「最先端のサイエンスを駆使して、世界中の人々の生命を救い、生活を改善すること」をパーパスとして掲げ、その実現に向けて、「MSD ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を行っている。高い競争力を持って革新的な製品やサービスを提供し続けていくため、社員が持つあらゆる違いを強みの源泉と捉え、多様な背景や価値観を持つ人財で構成されるチームづくりに取り組むことに加えて、社員一人ひとりが自分らしく力を発揮できるよう時間や場所にとらわれない多様な柔軟な働き方を推進している。

会社として試行錯誤することを推奨しており、人事制度の導入を始めとする各種取組についても、変化に対応しながら素早く見直しを図っていく風土が根付いている。事前にどんなに綿密な計画を立てても、社会の環境が変化することも予想されるため、懸念される点や実現できない理由ばかりに目を向けるのではなく、まずは実際の行動に移してみて、その結果を受けて改善を図っていくということが様々な場面で行われている。

働き方改革についてもそうした考えの下で取り組んでおり、テレワーク制度（当時「在宅勤務制度」）についても、試行導入期間を経て、正式導入・制度の柔軟化を段階的に進めてきた。導入のきっかけとして、以前は社員が家事や育児・介護等で短時間の対応が必要な場合であっても、休暇取得が必要なことが課題となっていた。そこで、「自宅で仕事をしていれば、育児・介護等に数時間だけ対応し、それ以外の時間に仕事をするのが可能になる。生産性高く働けるのであれば、オフィス勤務でも在宅勤務でも問題ないのではないか」という発想から、まずはテレワーク制度を試行し、徐々に制度の見直しを図っていくことで社員の働き方の柔軟性を高めてきた。

●主な取組内容

在宅勤務制度の導入後、利用日数・勤務場所の制限を撤廃し、制度を拡充

在宅勤務制度は2007年に試行導入し、2009年に正式に制度化した。その後、2016年に日数制限を撤廃するとともに対象を全社員に拡大、2019年には勤務場所の制限も撤廃し制度名も「テレワーク制度」と改称した。

導入当初は、裁量労働制の適用対象者と管理職を対象として週1日の自宅での勤務を認めていたほか、けが等により通勤が困難な場合、災害時や感染症流行時等の会社が必要と判断する場合に限って、必要日数の在宅勤務の利用を認めていた。しかし、2009年の正式導入後、制度を運用していく中で、社員から「週2日以上在宅勤務をしたい」等の要望が寄せられた。テレワークはあくまでもパフォーマンスや生産性を高めるための手段であること、また、日数制限があることで管理上の手間が生じることなども踏まえ、オフィスで勤務する場合と比べて同等のパフォーマンスを発揮できると上長が認めた場合は必要日数在宅勤務を認める制度に変更した。さらに、情報セキュリティ上の懸

念から、テレワークの場所を自宅のみに限っていたが、実態として出張・外勤時にテレワークが行われている状況や社員研修等を通じて情報管理意識の強化を図ることで、2019年には勤務場所の制限も撤廃することとした。

制度の導入や柔軟化にあたっては、管理職から、時間管理・業務管理等のマネジメントに対して不安の声があがることもあった。しかし、オフィスで勤務していても部下の行動を常時把握しているわけではないため、テレワークではマネジメントができないというのは管理職の“思い込み”ではないかと提起し、社員に発想の転換を促した。以前から働いた時間ではなく成果で評価する制度が導入されており、裁量労働制やフレックスタイム制など柔軟な労働時間制度も導入されていたことや、1on1ミーティングを実施していたことも、管理職が比較的早い段階でテレワーク下でのマネジメントに適応していくことに寄与した。また、テレワーク中は業務状況を逐次モニタリングするのではなく、仕事の進め方は部下の裁量に任せ、もしテレワークでパフォーマンスが落ちた場合は利用を認めなければよい、という社員を信頼した運用としたことも、制度の利用促進につながった。

工場勤務者もテレワークの活用を検討し、業務の効率化を実現

テレワーク制度の対象者は前述のとおり全社員であり、工場勤務者も対象となっている。工場の事務職などは、各自の業務状況に応じてテレワークを活用している。また、利用頻度は低いが、工場の製造ライン従事者がテレワークを行うこともある。

工場勤務者も「テレワークができない・自分には関係ない」と思い込むことなく、自らテレワークの方法を模索している。具体例として、オンライン会議を通じた工場内ミーティングが挙げられる。工場内の無菌エリアにあるパソコンから作業着のままオンライン会議に参加するようにしたことで、無菌エリア外との出入りに伴う着替えが不要となり、会議1回あたり約30分の短縮につながった。現場発案の取組であり、働き方に関して各部門・個人の裁量性が高く、社員が自らの働き方をデザインするという考え方が根付いていることの表れといえる。

コロナ後を見据えて、出社（対面での勤務）とテレワークの最適なバランスを模索

新型コロナウイルス感染症の流行以前は、テレワークの利用率は内勤者の約半数であり、利用者の月当たりの平均利用日数は3.0日であった。感染拡大後は急速に利用が進み、内勤者の全員がほぼ毎日利用することとなった。コロナ禍以前は会社としてテレワーク実施率等の目標は特に掲げておらず、利用状況は社員により様々であったが、コロナ禍で本人の希望に関わらず利用せざるを得ない状況になったことで「テレワークでも業務ができる」という実感が得られ、テレワークに肯定的な考えを持つ社員が増えたと感じている。

一方で、在宅勤務の普及に伴い、通勤が不要になった分だけ働く時間が長くなったり、オンオフの切り替えがうまくできない、会議や打ち合わせが増えたりするといった課題も生じた。また、偶発的な雑談が失われるデメリットや、新入社員や中途社員、異動直後の社員の受け入れ（オン・ボーディング）に際して、対面ではないため上司・同僚とのコミュニケーションの取りづらさが生じ、職場や仕事に慣れ即戦力として活躍できるようになるまでのサポートに困難が生じている。そこで、これまでの方針を一部転換し、現在はハイブリッド・ワーキング・モデルと称し、テレワークとオフィス勤務の最適なバランスや、業務に応じた使い分け方を模索するよう、各部門や社員に呼び掛けている。各部門で、対面の会議とオンライン会議の棲み分けをしたり、部署ごとに全員出社日を設けたりするなどの取組を行った結果、1人あたりの在宅勤務の利用頻度はピーク時に比べるとやや減少傾向となっている。

営業員については、元々外勤時のテレワークが主体であったが、コロナ禍を機に顧客に対するアプローチを電話やオンライン会議に切り替えた。その後、現在では内勤者同様にテレワークと対面の最適な使い分けを模索している。

●取組の成果・展望

2016年度から2021年度にかけて、労働時間は1か月あたり約20時間減少した。直近の実労働時間は月平均160時間程度であり、長時間労働を抑制することができている。

また、年次有給休暇の休暇取得計画表の作成や、飛び石連休時の休暇取得奨励にも取り組んでおり、年次有給休暇の取得率は約4割（2016年度）から約6割（2021年度）まで向上している。夏季特別休暇やディスカバリー休暇（サバティカル休暇）、ボランティア休暇等の各種特別休暇制度の取得日数を含めると、年間の有給休暇取得日数は平均約18日にのぼる。

また、裁量労働制にテレワークが加わり、働く時間と場所の柔軟性が高まったことで、社員が副業やボランティア、大学院への進学、プライベートでの活動等に取り組みやすくなった。社員が社外での学びや経験を得ることは、ひいては会社の成長にも資するため、今後も推奨していく。

新型コロナウイルス感染症の流行下では全社的にフルリモートとなっていたが、対面だからこそ成果を発揮しやすい業務もあると考えられる。テレワークはあくまでも、社員が成果を発揮できるようにするための手段であり、個々人の生産性だけではなくチームとしての生産性を最大化することが必要であるため、引き続き対面での勤務とテレワークの最適な組み合わせを模索していく。