

取 組 事 例

(所定外労働削減・年休取得促進・多様な正社員・朝型の働き方・**テレワーク**・**勤務間インターバル**・**選択的週休3日制**)

企業名：株式会社リコー	所在地：東京都
社員数：7,282 人 (時点：2024 年 3 月)	業 種：製造業
事業内容：オフィスプリンティング、オフィスサービス、商用印刷、産業印刷、サーマル、その他	



■ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

- ・ 2017 年から社長直轄の全社横断プロジェクトにおいて、「働き方変革」に取り組んでいる。「一人ひとりがイキイキと働き、個人およびチー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」ことを目指して、時間や場所を自ら選択できる働き方の制度を段階的に拡充してきた。
- ・ 2020 年 8 月からはリモートワークを新しい働き方として標準化し、社員一人ひとりの生活や業務に合わせた効率的な働き方を推進している。当初は「創ろう！My Normal」をスローガンに、自分自身の働き方をデザインしようという機運を醸成してきたが、社員間のコミュニケーションを促進する目的から、2021 年 11 月に「創ろう！Our Normal」という表現に変え、現在はリモートワークと対面のハイブリッドな働き方で、組織・チームとして最適な働き方を模索している。
- ・ 2024 年現在は働き方変革を推進する組織は発展的に解消し、制度や取組を担当する各組織にてそれぞれ推進している。

■ 主な取組内容

リモートワークと対面のハイブリッドな働き方に向けたトライアルの実施

- ・ コロナ禍以降、工場勤務者や、開発・実験等の部署を除いて、全社員の約 3 分の 2 がリモートワーク中心の働き方に移行した。全社的に、リモートワークの上限日数や出社制限は特に設けていない。オフィスに出社したほうが業務に集中できるという社員もいるため、どこで働くかは個人やチームの裁量に任されている。首都圏のオフィス系拠点の出社率は、もっとも低い時期で 2020 年 5 月頃は 10%程度だったが、同年 6 月以降、2022 年度までは概ね 20~30%程度で推移し、2023 年度は 30%程度となっている。
- ・ 社員の多くがリモートワークで必要な業務を行うことができ、通勤時間削減やワーク・ライフ・バランス確保の面でメリットが大きいと思われる。
- ・ 一方、リモートワークのデメリットとして、社員意識調査等で「コミュニケーションがとりづらい」、「私生活と仕事の境界がつきづらい」などの声も挙げられるようになり、とりわけ対面のコミュニケーションの必要性が浮かび上がってきた。そこで、2021 年 11 月から 2022 年 1 月までの 3 か月間、ハイブリッドな働き方を模索するためトライアルを実施し、

その後検証を行った。具体的な取組内容としては、全社的に目安として月2回、部署メンバーの出勤日を合わせて対面でコミュニケーションをとることを呼びかけたほか、部署ごとの取組を社内システムに登録してもらい、他部署の取組内容を見られるようにした。

- ・ トライアル終了後には、各部署でどのような効果があったかをシステムに入力してもらい、社員の声を集めた。その結果、様々な意見がみられた。例えば目安を月2回に設定したことについて、「出勤することでリフレッシュになった」、「対面のコミュニケーションでちょっとしたことで聞きやすかった」という声や、「新入社員と初めて対面で会えた」ということもあった。
- ・ ただ、部門ごとに業務内容が異なり、最適な出勤頻度は全社一律ではないことから、チームでどう出勤やリモートを組み合わせて働いていくかを継続検討し、チームに最適な働き方を模索している。

ハイブリッドワークレベルアップのためのトライアル

- ・ 2023年7月～9月には、チームの生産性やコミュニケーションの質の向上のために、出勤とリモートでどのような行動をすることが効果的か、その内容と頻度についての示唆を得るためのトライアルを約300名の社員を対象に実施した。

管理職向けのマネジメントカレッジの開催

- ・ リモートワークを中心とした働き方において、マネージャーは部下に健康的に働いてもらいつつ、組織の業務効率も維持・向上していくことが求められるため、大変な役割と認識している。そこで、社内のマネージャー教育を強化するため、2020年度下期から管理職を対象とした「マネジメントカレッジ」を始めた。毎年、今のマネージャーに必要なことをピックアップし、オンライン研修やe-learningを用いて教育を行っている。
- ・ また、リモートワークにおける日々のマネジメントガイドを作成して周知している。

「どこでも勤務」によるワーケーションや単身赴任の解消

- ・ 社員が自律的に働く時間や場所を選択できる働き方を促進する一環として、2020年10月からは「どこでも勤務」により、旅行先や帰省先での一時的な業務（ワーケーション）や、単身赴任の解消も可能とした。
- ・ 2021年度以降は、新たな働き方の選択肢としているワーケーションの社内理解促進を目的として、「若手社員」「マネージャー」「親子」など対象者を分けてワーケーションのトライアルを企画・実施している。
- ・ 単身赴任の解消は、業務上出勤が必要な場合は出勤に応じるという条件の下で個別に判断しているが、これまでに適用された社員は数十人にのぼる。いずれも、自宅からのリモート勤務に移行している。

エフェクティブ・ワーキングタイム制度（フレックスタイム制度）の拡充

- ・ 働く時間の柔軟化に関しては、エフェクティブ・ワーキングタイム制度（7時から20時を

フレキシブルタイムとしたフレックスタイム制度)のコアタイムの廃止が挙げられる。

- ・ 従来は 10 時～15 時をコアタイムとしていたが、リモートワークが普及して家で仕事をすることが多くなる中で、子どもがいる家庭などでは中抜けをして対応することが頻繁に起きようになった。コロナ禍では感染予防のために学童保育や保育園が休園してしまうケースも増え、平日の日中に家族の世話をしなければならない状況に対して、より柔軟に対応できるようにするため、2021 年 1 月からコアタイムを廃止することとした。
- ・ ただ、長時間労働を防止するため、フレキシブルタイムの 7 時～20 時以外に働く場合は、直属の上司へ申請し、承認を得ることを義務付けている。社員の中には深夜や休日にも働いてもかまわないという意見の人もおり、フレキシブルタイムを 22 時まで延長することを検討したこともあるが、長時間労働になる懸念もあり、勤務間インターバル制も考慮し、20 時までには据え置いた。
- ・ エフェクティブ・ワーキングタイム制度があることによって、自分で働き方を決めるという組織風土醸成への効果は大きく、社員には日頃から自身が最もパフォーマンスを出せる働き方を考えてほしいと伝えている。一方、残業をしすぎないようにすることとのバランスも重要と考えている。

<テレワークに関する取組の変遷>

2020 年度

- ・ リモートワークの利用日数、利用者の制限を撤廃し、原則在宅勤務に。
- ・ 「どこでも勤務」によりワーケーションや単身赴任解消が可能に。
- ・ 管理職向けマネジメントカレッジを開催。
- ・ フレックスタイムのコアタイムを廃止。

2021 年度

- ・ チームワークを重視し、「創ろう！My Normal」のスローガンを「創ろう！Our Normal」へ。
- ・ リモートワークと対面のハイブリッドな働き方を模索するトライアルを実施。

2022 年度

- ・ 2021 年度に実施したトライアルの継続について部署ごとに検討し、必要に応じて実施。
- ・ 遠隔地居住のルールを制度化。
- ・ ワケーション実施ガイドを作成。

2023 年度

- ・ ハイブリッドワークレベルアップのためのトライアル実施。

勤務間インターバル制度の導入

- ・ 勤務間インターバル制度は社員の健康の維持・確保を目的として、コロナ禍前の 2019 年 4 月から試験導入を行っており、2022 年 4 月から正式導入した。管理職を含む全社員を対象とし、インターバル時間は 11 時間に設定して運用している。いわゆる働き方改革関連法において勤務間インターバル制度の導入が努力義務となったことや、リモートワークを拡大していたタイミングであったことも本格導入の後押しとなった。

Our Normal ヘルスチェック

- ・ 2022 年 12 月～2023 年 6 月には、社員の働き方やチームのコミュニケーションの状況が健全かどうか、組織の「健康診断」を目的とした月 1 回のパルスサーベイを全社員を対象に実施した。

ショートワーク制度の運用

- ・ 2018 年に導入したショートワーク制度は、自己啓発、ボランティア、セカンドライフ準備、介護、育児、副業を事由として、短時間勤務（1 日の勤務時間を 6 時間と 7 時間から選択）や短日勤務（週 4 日勤務、出社しない曜日を事前申請）が利用できる制度である。制度を利用する際は、2 か月前までに申請し、部門の承認を得る。
- ・ 週 4 日勤務は勤務日あたりの労働時間は維持し、週あたりの労働時間を減らすことに伴い、給与はその分削減している。2023 年度は 26 人が利用した。育児中やシニア社員による利用が多く、育児・介護等の時間制約のある社員を含め、多様な人材の活躍につながっていると考えている。シニア社員は、週 1 日はセカンドライフのために使いたいというケースが多い。

柔軟な働き方に関する工夫

- ・ リモートワーク時は始業・終業連絡を必須としており、始業時に終業予定時刻を宣言するようにしている。
- ・ また、メールやチャットは原則として業務時間外にしないように周知している。業務終了後は PC をログオフして仕事から明示的に離れることを推奨している。

取組を推進する上での課題・工夫

- ・ 生産性やコミュニケーションの面から、ハイブリッドワークをどのようにしていけば良いのかという課題に対して、Our Normal ヘルスチェックやトライアルを実施することで社員に示唆を与えられるように工夫している。

■ 取組の成果・展望

【所定外労働時間の推移】

<2016 年度>（月平均）17.1 時間

<2023 年度>（月平均）15.2 時間

- ・ 働き方変革のプロジェクトが発足する以前の 2016 年度と比較すると、2023 年度の所定外労働時間は約 10%削減している。

【年次有給休暇取得率の推移】

<2021 年度>年間平均取得日数：14.0 日／取得率：72.1%

<2023 年度>年間平均取得日数：15.7 日／取得率：81.5%

- ・ コロナ禍の外出制限により、大きく取得率が低下したが、コロナ禍の収束に伴い外出制限が無くなったことが影響し、年次有給休暇の取得率が向上している。
- ・ また、事業所毎に年次有給休暇取得奨励策を周知したり、年次有給休暇奨励日を社員のカレンダーに取り込む機能を提供したりと取組を強化しており、コロナ禍前の水準（83%程度）に戻りつつある。
- ・ さらに、管理職の働き方改革の一環として、管理職の年次有給休暇の取得目標を部署毎に設定している。

取組の成果・展望

- ・ リモートワークの推進やコアタイムの廃止等を通じた柔軟な働き方による効果としては、特に、社員のワーク・ライフ・バランスの向上や、業務効率の向上が挙げられる。前者については、社員意識調査で毎年確認している「仕事と生活の満足度」について、「仕事と生活がともに充実している」と回答する割合が毎年着実に増加しており、2023 年度調査では 61%となった。また後者については、業務のシステム化・オンライン化が進み、紙を使った業務や煩雑な作業が削減できている。また、オンライン会議により資料の印刷や会議室の確保等が不要となったこと等、効率化が進んだと感じている。ただし、前述したようにコミュニケーションやマネジメントがやりづらくなっている点もあるため、その点をカバーするための工夫については、引き続き行っていく。ただ、新入社員は柔軟な働き方に対する関心が高いため、逆にリモートワーク等の柔軟な働き方ができない企業は、今後学生などから選ばれなくなるのではないかと感じている。
- ・ 遠隔地居住を可能にしたことで、単身赴任の解消以外にも親のサポートや配偶者転勤の同行等の事情で居住地を選択できるようになり、社員のエンゲージメント向上やリテンションに繋がっている。
- ・ 今後の展望としてはリモートワークを継続していくと同時に、「Our Normal」＝組織・チームとしての最適な働き方を模索していきたいと考えている。今後も世の中の状況や社員のニーズ等を踏まえ、継続検討していく。

(R7. 1)