



# HYBRID WORK START GUIDE

---

はじめよう！  
ハイブリッドワークスタートガイド



Smarter  
technology  
for all

Lenovo

# ごあいさつ

2020年以降、日本でも急速に広がった在宅勤務の活用。今日でも、約3割の企業や組織が活用を続けるなど、この数年間で一定の定着が見られました。一方で、感染症蔓延対策という短期的な目的が解消されていく中で、多くの企業や組織が中・長期を見据えた働き方を経営戦略としてどう考えるのか、未だ模索を続けています。本書では、これからの働き方を考える上でキーとなる「ハイブリッドワーク」にスポットライトを当てて、検討～実践にあたるまでの流れを、レノボ・ジャパンがこれまでに得た知見や自社での実践結果をもとにご紹介します。貴社の働き方の将来を考える上で、少しでも参考になれば幸いです。

## CONTENTS

### 1章 日本の働き方の現在地



P.2

### 2章 明日の働き方をデザインする



P.3

### 3章 ハイブリッドワークを理解する



P.5

### 4章 ハイブリッドワークを構想する



P.8

### 5章 ハイブリッドワークの制度導入



P.11

### 6章 ハイブリッドワークの環境整備



P.15

### 7章 制度定着に向けた文化の醸成



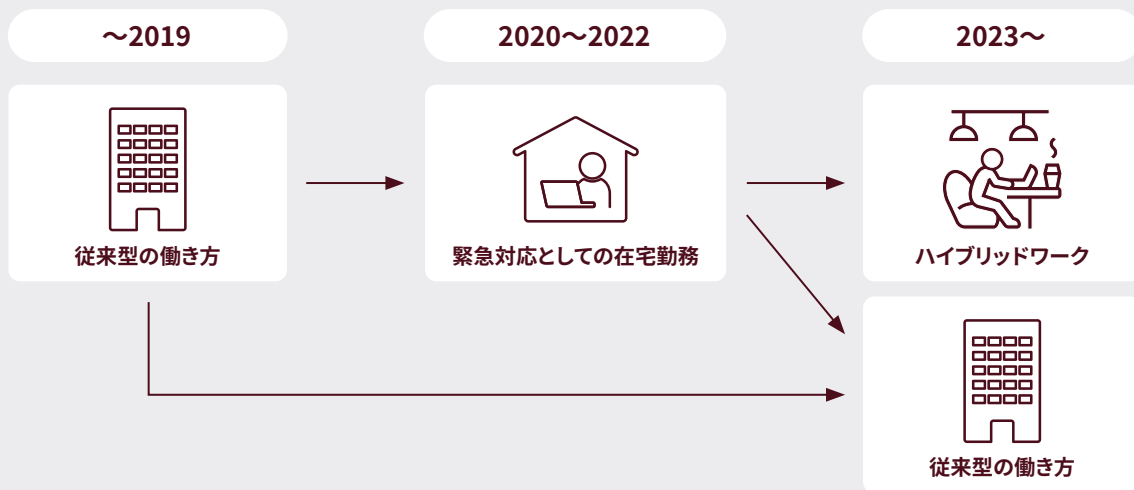
P.21



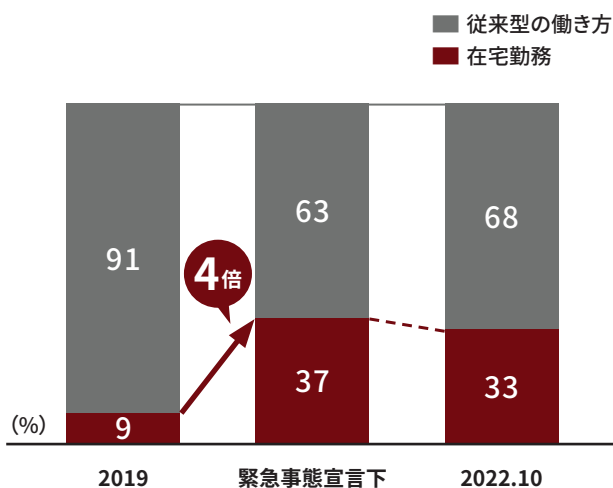
# 日本の働き方の現在地

緊急対応としての在宅勤務から  
これから先の新たな働き方へ

新型コロナウイルス感染症により、日本の働き方は「緊急対応としての在宅勤務」が急速に広まりました。そして今日、新型コロナウイルス感染症との共存というフェーズを迎え、これからの働き方を考えるターニングポイントに差し掛かっています。



## 定常的なテレワーク活用率



出典：レノボ・ジャパンが日本を対象に実施した実態調査(2022年10月)

緊急事態宣言により、2019年と比較して在宅勤務が4倍以上に増加。働き方が大きく変化しました。この在宅勤務の経験により、事業所(オフィス)に毎日出勤しなくても業務に大きな支障がないという事実が認識されます。対面が必須であった組織外とのコラボレーションでさえもオンライン会議が許容され、削減された移動時間を生産活動に充てることも可能になりました。

最高の生産性を実現するための環境は一人ひとり異なります。今こそ、この課題に向き合うタイミングではないでしょうか。制度、環境、文化という幅広い領域において部門を横断した検討、改善を続けることが、働き方のターニングポイントである今こそ、求められています。

# 明日の働き方をデザインする



## 働き方の次のトレンドとして、 キーワードは「ハイブリッドワーク」

近年、中・長期的な働き方のトレンドとして「ハイブリッドワーク」が注目を集めています。  
ハイブリッドワークと緊急事態宣言下で浸透した「緊急対応としての在宅勤務」は、似て非なる働き方です。



### 緊急対応としての在宅勤務

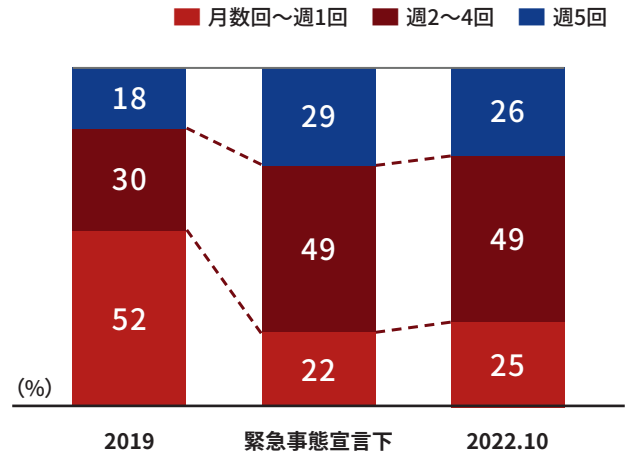
緊急対応としての在宅勤務は、感染症蔓延予防という外的要因によりもたらされた働き方でした。従来型の事業所主体の働き方と比較した際、その違いは「場所」という一面に限られています。従業員一人ひとりの意識についても、成果ではなく時間ベースで、勤務スタイルの柔軟性が乏しく、従来型の働き方と比較して、本質的な違いはあまりありません。

### ハイブリッドワーク

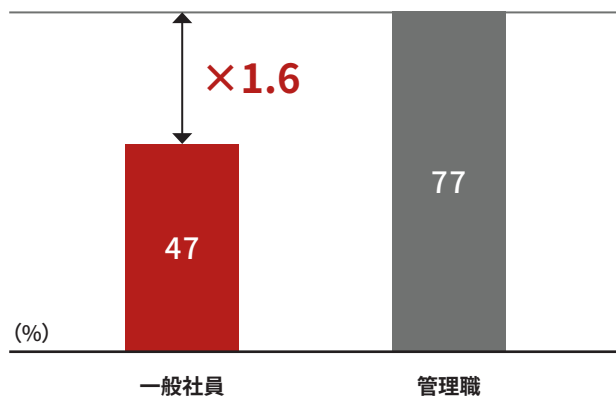
ハイブリッドワークの目的は「企業競争力の向上」です。その文脈には「ワークプレイスを(従業員自らが)選択する」という概念が含まれており、生産性高めるため、従業員一人ひとりが最も効率の高い場所を「能動的に判断して選択する」という従来型の働き方と比較して明らかな行動変容が求められます。そして「選択肢の幅」を従業員に提供することが重要です。

## テレワーク利用者の平均的な頻度\*

ハイブリッドワークは未来の働き方なのではないか、と思われるかもしれません。しかし、テレワークを恒常的に利用している人のうち半数以上が事業所勤務と在宅勤務のバランスを取りながら働いているという調査結果で出ています。すでに事業所勤務と在宅勤務の二択にとらわれないワークスタイルが浸透しつつあります。



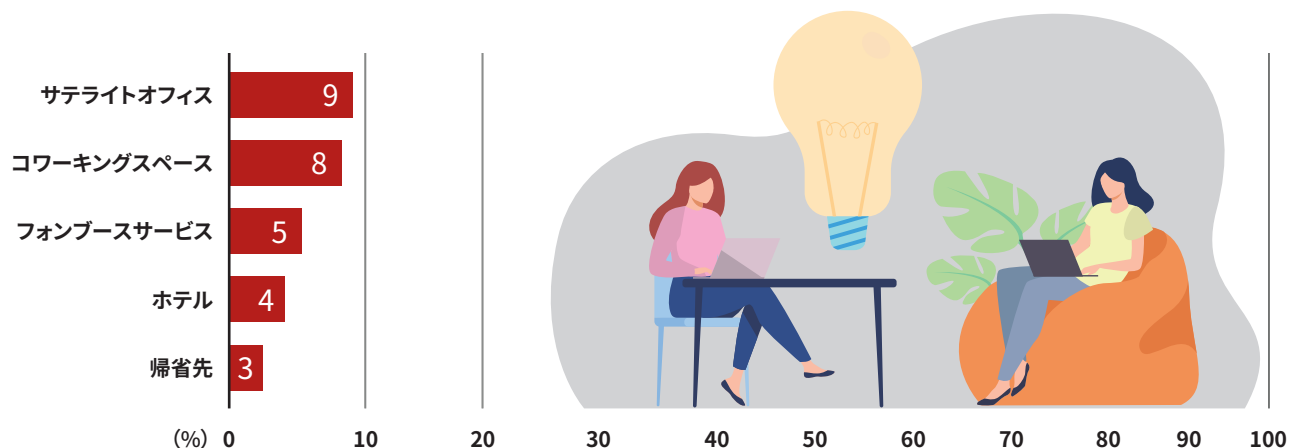
## テレワーク利用者のうち自己裁量で勤務場所を決められる割合\*



一方で、「従業員一人ひとりが能動的に働く場所」が整備されているか、という観点では見れば課題があります。特に非管理職（一般社員）層においては、過半数のテレワーカーが勤務場所を自身で決める裁量は、管理職と比べ1.6倍の差があります。企業や組織によって最適な勤務形態は異なるということを理解したうえで、事業所勤務とのバランスを考える際の「裁量」をどこまで従業員にゆだねることができるのか。これこそがハイブリッドワークを中・長期的な制度として運用していくためのポイントだと言えるでしょう。そのためには、柔軟な働き方を実現する環境提供やルール改善が不可欠です。

## テレワーク利用者に占めるサードプレイスの利用率\*

在宅勤務の頻度については柔軟性の向上がみられる一方、自宅と事業所以外の勤務場所の柔軟性についてはいまだ黎明期です。レノボが実施した調査では、テレワーク従事者に占めるサードプレイス（事業所、自宅以外の勤務場所）の利用率はわずか1割という結果となりました。ワークスペースの準備は企業や組織の責任である、という原点に立ち返ったとき、自社のニーズに合致した「選択肢の幅」はどうあるべきなのか、今こそ検討してみてはいかがでしょうか。



\*出典：レノボ・ジャパンが日本を対象に実施した実態調査（2022年10月）

# ハイブリッドワークを理解する



{ 「ハイブリッドワーク」とは、  
生産性の向上を目的とした働き方 } }

## ハイブリッドワークとは？

**ハイブリッド** + **ワーク**  
(Hybrid=さまざまな方法が併存) (Work=働く)

という2語を組み合わせた造語

ハイブリッドワークとは、さまざまな方法や要素が併存する、という意味の単語「Hybrid」と働く「Work」を組み合わせた造語。企業や組織の生産性をより高めるため、従業員一人ひとりが日々最適な環境を自ら選択する働き方になります。

## ハイブリッドワークの構成要素

ハイブリッドワークを導入するにあたっては、制度、環境、そして文化（社風）という3つの観点をバランスよく網羅的に検討、実行することが重要です。

## ハイブリッドワークを構成する3つの要素



### 制度

就業規則の整備に加えて、事業所勤務とテレワークのバランスの取り方に関する指針、人事評価指針、さらには受発注業務や稟議のオンラインへの移行など、ワークフローに関する観点も含まれます。



### 環境

「Place」と「Environment」の2種類に分類されます。

#### Place（場所）

自宅やコワーキングスペース、そして事業所（オフィス）など、多様な働き方に対するワークプレイスの最適化。

#### Environment（設備）

PCやスマートフォン等のクライアントデバイスとその周辺環境、情報共有基盤、オンライン会議プラットフォームなどを含みます。



### 文化（社風）

ハイブリッドワークを実現する上で阻害要因となりうる潜在的な意識、カルチャーを変えていくことが求められます。

## ハイブリッドワークの導入効果

ハイブリッドワークの定着は、企業や組織、そして従業員に多くの効果をもたらします。一方で、制度を導入すれば、すぐに定着して即効性のある効果が出るわけではありません。粘り強く取り組むことで「定着」し、はじめて労使双方に大きなメリットが得られます。短期的な視点ではなく、数年先を見据えた視点で検討することが重要です。



### 従業員が感じる効果の例

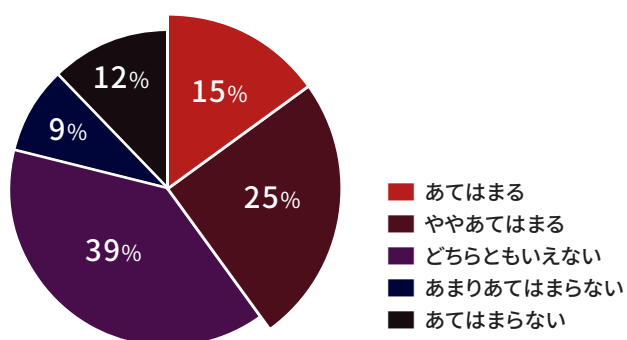
- 日々の業務内容にあった環境を従業員自らが選択可能になることによる生産性の向上
- 自己裁量でワークスタイルを柔軟に選べることによる肯定感の充足と企業や組織に対するロイヤリティ向上
- 通勤時間の短縮、通勤に伴う精神的・身体的負担軽減時間の有効活用によるワークライフバランスの向上



### 企業や組織が感じる効果の例

- 働き方の柔軟性を担保することで可能となる優秀な人材の獲得とリテンション（退職防止）
- 従業員体験の向上により実現する生産性向上と競争力の改善
- 事業所（オフィス）の在り方を見直すことで実現が可能なコストの削減

## 転職の際にテレワークできるかどうかを重視するか？（20代）

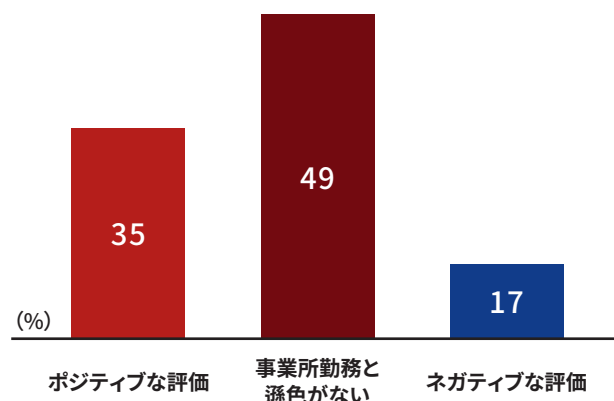


\*出典：レノボ・ジャパンが日本を対象に実施した実態調査（2022年10月）

いかに優秀な人材を確保し、リテンション（退職防止）するかどうかは企業や組織にとって死活問題です。レノボの調査結果では、企業選択において若年層ほど働き方の柔軟性を重視。20代の約4割がテレワークの可否により、会社を選ぶという結果が出ています。優秀な人材に「働き続けてもらう」ためにも、ハイブリッドワークを採用することは、大きなインパクトがあると言えるでしょう。

### 生産性から見る観点（テレワーク従事者）

また、生産性の観点でも、テレワーク従事者のうち、約35%はポジティブな評価を、約49%が事業所勤務と遜色がない（変わらない）と回答。ネガティブな評価（約17%）をポジティブな評価が大幅に上回っています。柔軟性の高い働き方の導入は生産性に対して正の効果があることが推察できます。



## 課題と解決への糸口

一方で、テレワークの実践で負の効果が出やすい項目もあります。例えば、事業所への出退勤がなくなることで、むしろ長時間労働につながりやすくなってしまふ、仕事とプライベートの切り分けが難しくなる、対面コミュニケーションの減少により不安やストレスを感じやすくなる、などの点が挙げられます。幸いなことに、ハイブリッドワークは100%在宅勤務ではありません。事業所を活用したコミュニケーションや、働き方をテクノロジーの力で分析するサービスなども出てきており、テレワーク導入時の課題の多くは、解決への糸口が見えてきています。

## 社会におけるテレワークの位置づけ

令和元年に閣議決定された「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」において、テレワークの促進が、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の防止と経済社会活動の維持の両立、また成長戦略のひとつとして位置づけられています。



### レノボ・グループの取り組み 無制限テレワーク制度を導入し、 数年かけて定着

2005年の設立当初より制度としてのテレワークは存在したものの、活用は進んでいませんでした。その後、2011年の東日本大震災を契機に全従業員に支給するPCをノートPC化、2014年に本社を移転した際に固定電話のソフトフォン<sup>\*</sup>化を行い、BCPの観点から環境面の整備を実施。そして2015年12月より、テレワークの利用回数に制限を設けない無制限テレワーク制度を導入しました。

2020年以降は新型コロナウイルス感染症の対応のために原則テレワークでの勤務へとスムーズに移行。今日では政府や地方自治体の動きに合わせて、「テレワーク推奨」と「原則テレワーク」の2つのポリシーを時期によって使い分けながら、テレワークの活用を継続的に推進しています。

\*パソコンやスマートフォンなどの端末に専用のソフトウェアをインストールすることで、音声通話やテレビ電話として利用することができるIP電話サービス。



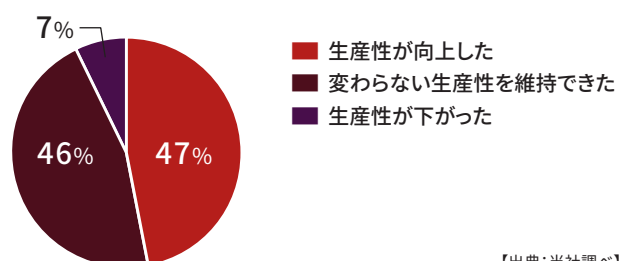
## レノボにおけるハイブリッドワーク

|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 2005.05 | レノボ・ジャパン創立、テレワーク導入（上限週1回）                  |
| 2015.12 | 回数制限なしのテレワークのパイロット導入                       |
| 2016.03 | 第1回 全社テレワーク・デイ実施                           |
| 2016.04 | レノボ・グループ統一のテレワーク制度正式運用開始 / 総務省テレワーク先駆者百選認定 |
| 2017.07 | 全国テレワーク・デイに賛同し、レノボでもテレワーク・デイを実施            |
| 2018.07 | 全国テレワーク・デイズ2018に賛同し、レノボでもテレワーク・デイを実施       |
| 2019.07 | 全国テレワーク・デイズ 2019 に特別協力団体として参加              |
| 2020.02 | 新型コロナウイルス感染症対策のためテレワークを推奨                  |
| 2020.04 | 原則テレワーク勤務に移行。以後は状況に応じて「推奨」と「原則」を切り替え       |

無制限テレワークの導入後に実施したアンケート調査では、生産性に関して約47%が向上したと回答。生産性を維持できると答えた約46%の従業員と合わせて、約93%が好意的な見解を示しました。さらに約78%がワークライフバランスの向上を実感するなど、大きな効果があったことを示す結果が分析されています。

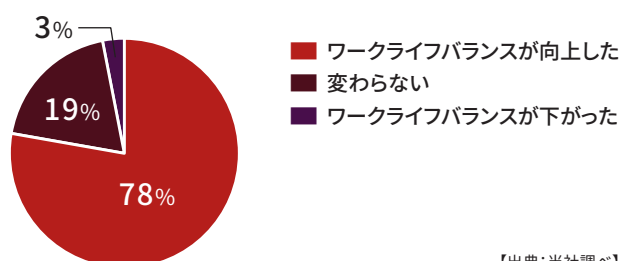
現在 事業所勤務とテレワークの両方を取り入れたハイブリッドワークを実践中

#### 生産性への影響



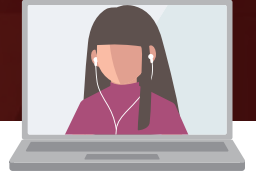
【出典：当社調べ】

#### ワークライフバランスへの影響



【出典：当社調べ】

# ハイブリッドワークを構想する



## 制度、環境、そして文化。 3つの観点を横断的に網羅

### 推進組織の立ち上げ

ハイブリッドワークの導入に関して、経営層の意思と行動、つまりトップダウンのアプローチが非常に重要です。経営陣からの明示的なGOサインにより、積極的に社内・組織内で受容される(納得感のある)文化を創り上げることができます。その上で、ハイブリッドワークを成功に導く秘訣のひとつが「部門横断で取り組む」ことです。テレワーク用のITシステム

導入や人事制度の構築だけでは、成功は難しいでしょう。複数部門をまたいだバーチャルチームを作り上げる、プロジェクトマネジメントに近い準備が必要となります。そして、立ち上げたバーチャルチームに実権を与え、継続的に制度や環境、社風の改革を進めていくことが、ハイブリッドワーク定着の近道です。

### ハイブリッドワーク立ち上げ・推進のためのバーチャルチームの構成例

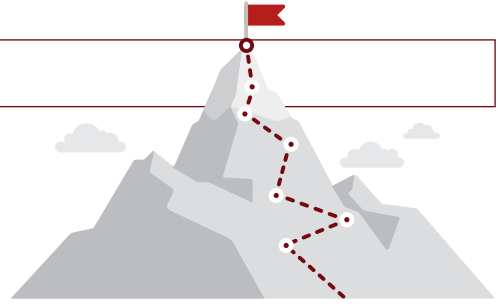


上記は、人事部門、総務部門、そしてIT部門を主軸として、部門を横断したバーチャルチームの構成例です。各事業部門からハイブリッドワーク推進の担当者が参加し、部門ごとのニーズを制度や環境に反映する役割を担います。その上で、このバーチャルチームの活動に実効性を持たせるため、エグゼクティブスポンサーのサポートを受ける体制となって

います。さらに、各部門の動きがサイロ化しないように目を配り、適切なタイミングで事業部門からのヒアリングを実施するなど、プロジェクト全体のリーダーシップを執るプロジェクトマネージャーが推進役として配置されています。バーチャルチームを組む際は、「推進」「整備」「最適化」が網羅されているかどうかを確認してください。

## ハイブリッドワーク像の定義

バーチャルチームを構成した後、ハイブリッドワークを導入する「目的」を明確化。検討ステップを経て、企業や組織におけるハイブリッドワーク像を定義していきます。



### 企業や組織におけるハイブリッドワーク像の検討ステップ

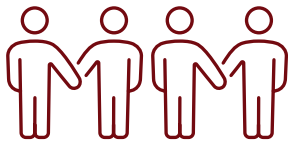
#### 1. ハイブリッドワークを通じて実現したいゴール(価値)の明確化



ハイブリッドワークの導入により、企業や組織にどのような効果を期待するのかを明文化します。経営者、管理者、一般社員が「納得感」と共に普遍的な目的意識を持てるように、社内に対して明示することが重要です。



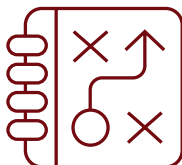
#### 2. パターン別の従業員の働き方の類型(ペルソナ)化



多くの企業や組織では、部門や個人単位で最適な働き方は異なります。バーチャルチームに事業部門から参加したメンバーから十分なヒアリングを実施した上で、目標とする働き方をパターン化して書き出しを行ってください。想定上の従業員の姿を「ペルソナ」として定義することで、その後の制度や環境面での最適化を具体的にイメージして進められます。



#### 3. ペルソナごとに現在の制度や環境、文化面でのボトルネックを可視化



特に事業所(オフィス)外から働くことのあるペルソナの場合、いまの制度や環境など、いくつかの観点から解決しなくてはならない課題が存在します。ステップ2で定義したペルソナごとにカテゴリを「制度」「環境」「文化」の3つにわけて課題を抽出してください。

具体的なアクションとして、次ページに用意したワークシートを活用しながら、1～3の観点をご検討ください。

## ワークシート



ハイブリッドワークを通じて、企業や組織として実現したい価値（ゴール）は？

# 企業や組織の視点



ハイブリッドワークが実現することで、従業員体験はどのように変化する？

# 従業員の視点



ハイブリッドワーク導入後の働き方を、想像上の従業員像として書き出してみる

氏名

部門・役職



一週間の勤務場所と、毎日の業務内容

|      | 日曜日 | 月曜日 | 火曜日 | 水曜日 | 木曜日 | 金曜日 | 土曜日 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 場所   |     |     |     |     |     |     |     |
| 業務内容 |     |     |     |     |     |     |     |



※多くの場合、パターンは複数存在しますので、  
ペルソナの数だけコピーして書き出してください



この従業員の働き方を実現する上で想定される課題は？

制度（業務フローを含む）



環境（物理環境、テクノロジーを含む）



文化（社風、暗黙の了解を含む）



# ハイブリッドワークの制度導入



## 明確化したゴールに向かって 具体的なアクションを

### 就業規則の改定

現状の就業規則にハイブリッドワークが考慮されていない場合は、見直しが必要です。ハイブリッドワーク導入時の「選択肢の幅」の担保は、勤務ルール上の明文化からはじまります。

#### 事業所外での勤務を想定した場合、特に留意が必要な領域

|                       |                  |                                                                                                            |
|-----------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 労働基準法                 | 労働条件の明示          | テレワークは、就業場所として従業員の自宅を明示する必要があります。<br>(労働基準法施行規則5条2項)                                                       |
|                       | 労働時間の把握          | 使用者は、労働時間を適用に管理するため、従業員の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを記録しなければなりません。(労働時間の適正な把握のため使用者が構すべき措置に関する基準・平成13.4.6 基発第339号) |
|                       | 業績評価・人事管理等の取り扱い  | 会社へ出社する従業員と異なる制度を用いるのであれば、その取り扱い内容を丁寧に説明しておく必要があります。<br>また、就業規則の変更手続きが必要となります。(労働基準法89条2項)                 |
| 労働条件の明示に係る<br>その他留意事項 | 通信費・情報通信機器等の費用負担 | 通信費や情報通信機器等の費用負担をさせる場合には、就業規則に規定必要があります。                                                                   |
|                       | 社内教育の取り扱い        | 社内教育や研修制度に関する定めをする場合にも、当該事項について就業規則に規定しなければなりません。                                                          |

これから制度の導入を行う場合、厚生労働省が公開している労務管理に関するガイドライン、及びモデル就業規則をベースに検討を行うことで、必要な観点を網羅的に検討することが可能となります。

**参考資料** テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン(厚生労働省)



<https://telework.mhlw.go.jp/info/pdf/000828987.pdf>



**参考資料** テレワーク モデル就業規則(厚生労働省)



<https://telework.mhlw.go.jp/info/pdf/teleworkmodel.pdf>



在宅勤務を含むテレワークの場合でも、  
フレックスタイム制や事業所外みなし労働時間制の適用が可能です。

## 費用負担の明確化

公私用途の切り分けが困難な通信費・水道光熱費などの負担については明確なルールをつくり、従業員に対して説明することが必要です。就業規則も必要に応じて変更をしなければなりません。また、就業規則の作成義務がない

会社では、従業員の負担について労使協定の締結や労働条件通知書での通知が必要です。テレワークに関わる費用負担については、国税庁からケースごとに分かれたFAQも公開されていますので、ご参照ください。

| 費用負担の切り分け               | 費用種別          | 費用負担の考え方                                                                                            |
|-------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 会社負担が多い                 | 情報通信機器の費用     | パソコン本体や周辺機器、携帯電話、スマートフォンなどについては、会社から貸与しているケースが多く見られます。全額会社負担としているところが多いようです。                        |
| 従業員が立て替えているケースがある       | 文具、備品、宅急便等の費用 | テレワーカーが文具消耗品の購入や宅配メール便の料金を立て替えることも考えられます。精算方法等もルール化しておく必要があります。                                     |
| 業務用途とプライベート使用用途の切り分けが困難 | 通信回線費用        | 基本使用料やデータ通信料などについては、業務で使用する限り従業員に支給可以考虑されます。ただし、給与として課税する必要はありません。通常は、在宅勤務日数を基本に、睡眠時間を差し引いて算出します。   |
|                         | 電気料金          | 基本料金や電気使用料については、業務で使用する限り従業員に支給可以考虑されます。ただし、給与として課税する必要はありません。通常は、在宅勤務日数、使用した自宅の床面積、睡眠時間を考慮して算出します。 |

参考資料 在宅勤務に係る費用負担等に関するFAQ (国税庁)



<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/pdf/0020012-080.pdf>



## 業績/業務評価の仕組みづくり

評価者と被評価者が同じ場所で働くことを前提とした業績/業務評価は、ハイブリッドワークの導入で歪みが生じる場合があります。中・長期的に持続可能な制度として成立させる

ために、特に以下の観点に注意して仕組みを見直すことが必要です。



### 性善説に基づいたルール作り

物理的に離れた場所同士で働くケースがあるからこそ、性善説に基づいた制度設計と運用が重要。特に日々の業務管理においては、信頼関係をベースとした仕組み作り、また文化(社風)の醸成が大切です。過度な監視を行うような形でのガバナンス確保は、従業員のパフォーマンス低下に加えて、エンゲージメントの低下にも直結し、結果的にハイブリッドワークの持続可能性を損ないます。監視をしないとアウトプットが期待できない従業員、業務内容についてはテレワークの対象外とすることも含めて検討が必要です。



### 目標管理制度の導入と日々のコミュニケーション

同じ企業・組織内であっても、業務内容やライフステージの違いにより、最適な働き方は異なるため、ひとつのパターンにまとめることは非常に困難です。事業部門から参加したバーチャルチームのメンバーに十分なヒアリングを実施した上で、目標とする働き方を書き出してください。その際、想定上の従業員の姿を「ペルソナ」として定義することで、その後の制度や環境面での最適化を具体的なイメージを持って進められます。

## ワークフローの最適化

持続可能なハイブリッドワークの実現において、勤務場所の制約を可能な限り取り払うことは、従業員一人ひとりが能動的にワークスタイルを選択する上で非常に重要な

ポイントです。事業所に出勤する理由には大きく分けて「積極的な理由」と「消極的な理由」の2種類があります。そのうち「消極的な理由」をできるだけ減らすことが大切です。

### 事業所への出勤が必要な理由

#1 業務に使用する機器がある(複合機など)

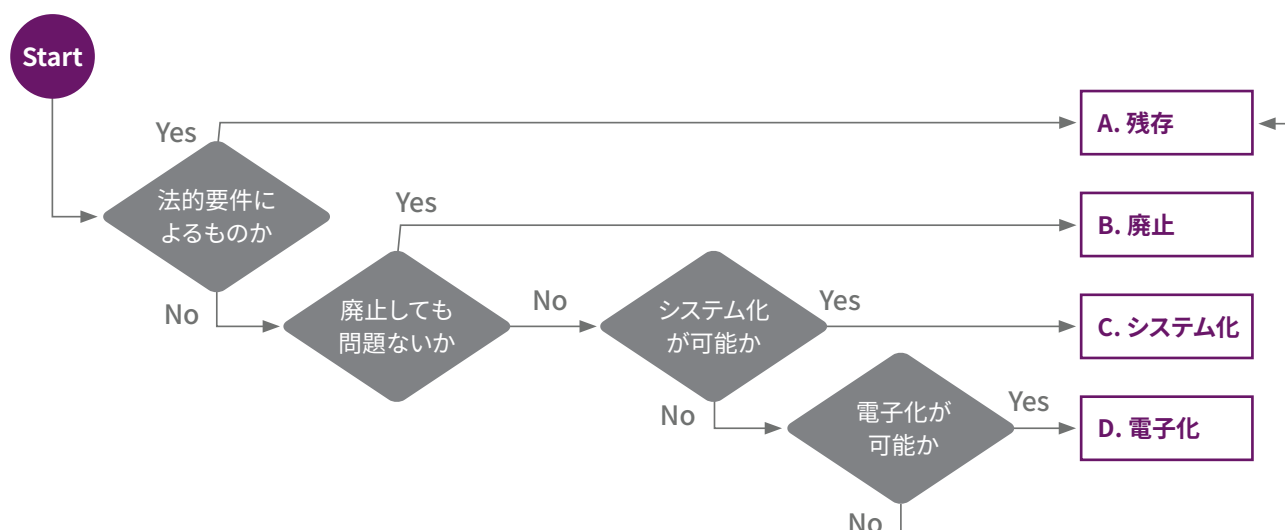
#2 自宅よりも業務に集中できる

#3 資料やデータを物理的に保管する

レノボの調査では、事業所への出勤が必要な理由として、複合機などの機器に関するもの、資料やデータを物理的に保管するなど、紙由来の出勤理由が上位を占めていることがわかりました。多くの企業や組織では、法的要件で定められた保存義務以上のペーパーワークが残存しており、ハイブリッドワークの導入・定着段階におけるボトルネック(障壁)になっています。

\*出典:レノボ・ジャパンが日本を対象に実施した実態調査(2022年10月)

### ペーパーワークの削減に向けたアプローチの例



ボトルネックになっているペーパーワークを削減するにはどうすべきか、具体的な例で考えてみましょう。例えば、紙への押印ですが、この業務には「承認」と「確認」の意味合いがあります。

日々の社内での「承認」についてはメールで代替、もしくはローコード・ノーコード(プログラミングのスキルが求められない)システムへの移行も可能です。また、「確認」に関しては、クラウド上で行えば、印刷自体が不要なものもあるかもしれません。社内の問題であれば経営者が決断さえすれば、トップダウンで見直しが行いやすい領域とも考えられます。

一方、契約や受発注などは、自社だけで完結しない業務は対応に時間がかかります。もちろん、電子契約サービスなどの活用によりペーパーレス化は可能ですが、相手方がいるため、移行には時間がかかるケースも想定されます。

しかし、ハイブリッドワーク導入時にすべての問題が解決している必要はありません。課題に対して優先順位をつけて、年単位の長期計画として「消極的な出勤」を減らすプロジェクトの立ち上げと、粘り強い取り組みを行うことが解決への近道となるでしょう。これまで「当たり前」だったプロセスをゼロベースで見直すことが、いま求められています。

## ワークプレイス選択の最適化

ハイブリッドワークとは、企業や組織が従業員に提供する「選択肢」の中で柔軟にワークスタイルを調整する働き方

ことです。決められた範囲内で従業員自らが働き方を選び、結果として生産性を向上させることに意味があります。

### ハイブリッドワーク導入後の勤務イメージ

|                                                                                    | 月曜日                                                                                       | 火曜日                                                                                       | 水曜日                                                                                              | 木曜日                                                                                         | 金曜日                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <br>在宅勤務 | <br>事業所  | <br>コワーキングスペース | <br>在宅勤務 | <br>サテライトオフィス |
|   | <br>在宅勤務 | <br>事業所  | <br>在宅勤務       | <br>在宅勤務 | <br>在宅勤務      |
|  | <br>事業所 | <br>事業所 | <br>在宅勤務      | <br>事業所 | <br>事業所      |

一方で、これまで画一的な働き方を当たり前（常識）としていた層、もしくは生産性に関する意識が希薄な層は、自らの最適な働き方を能動的に選択できない可能性があります。この問題を未然に防ぐために、ハイブリッドワーク導入時

に、企業や組織としてのワークスタイル選択に関するガイドラインを明文化の上、従業員に対して十分なトレーニングを実施することが重要です。ガイドラインには以下のような内容が含まれます。

### ワークスタイル選択ガイドラインに含まれる内容の例

|                                                                                     |                    |                                                                                     |                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|  | ハイブリッドワーク導入の目的     |  | 就業可能な場所の「選択肢」と役割                   |
|  | 事業所への出勤を推奨する業務分類   |  | 勤務時間中のコミュニケーション手段                  |
|  | (出勤頻度を定義する場合)回数ルール |  | 勤怠申請に関する手段とルール                     |
|  | 事業所外勤務時のセキュリティポリシー |  | ハイブリッドワークの対象外とする例外ルール(例:新入社員や業務内容) |

ガイドラインは、できるだけシンプルな内容にすることが大切なポイントです。ルールは複雑化すればするほど、実効性を失うという特性を持っています。検討時にはガイドラインの適用対象となる事業部門からのフィードバックを積極的

に求めて、納得感を醸成することも重要です。また、ガイドラインは一度設定したらそれで終わりではなく、ビジネス環境の変化に応じて、定期的な見直しを行うと良いでしょう。

# ハイブリッドワークの環境整備



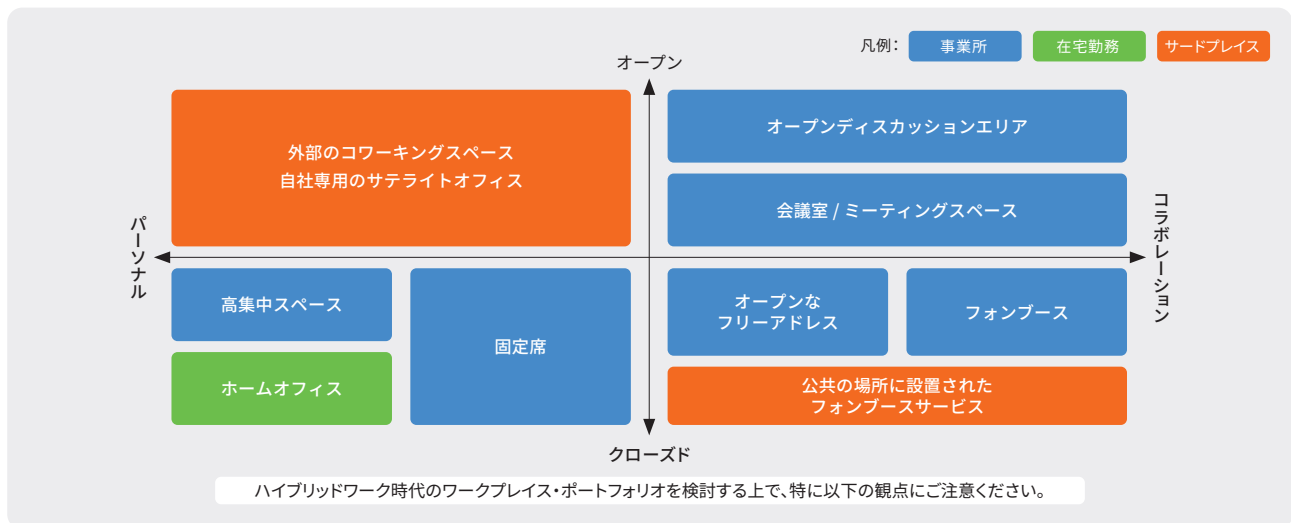
## 快適に働ける環境を整える、 それは企業や組織の責務

### 働く場所の「選択肢」の担保

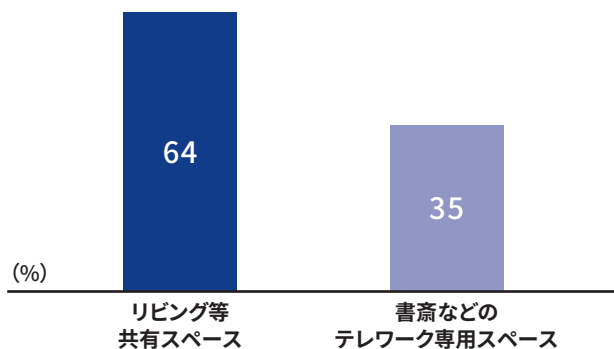
従来、ワークプレイスの整備と言えば、事業所内のみでした。しかし、ハイブリッドワークにおいては、事業所に加えて、在宅勤務やサードプレイスなどのテレワーク先にまで、企業や組織の責任範囲が及びます。いかに従業員のニーズに沿って選択肢の幅を広げられるか、という新しいマインドセットを持つこ

とがオフィスファシリティ主管部門にとって非常に重要です。ワークプレイスの検討にあたっては、自社・自組織が従業員に提供しているワークプレイスのポートフォリオ（選択肢）が柔軟な働き方を実践する上で十分網羅できているのか、という観点から考慮すると良いでしょう。

### ワークプレイスのポートフォリオの例



### 自宅でのテレワーク実施時のスペース



過半数の従業員が在宅勤務に最適化された専用スペースを用意できないことが想定されます。外部のコワーキングスペースの法人利用、事業所においても集中して働く場所のニーズが存在することを認識しましょう。



従業員をひとつのワークエリアに当てはめることは、多くの場合、生産性の低下を招きます。「選択肢の幅の確保」は、企業や組織の責任です。



一度環境を整えたらそれで終わりではありません。定期的に従業員からフィードバックを受け、最適化を続けることが求められます。

\*出典：レノボ・ジャパンが日本を対象に実施した実態調査（2022年10月）

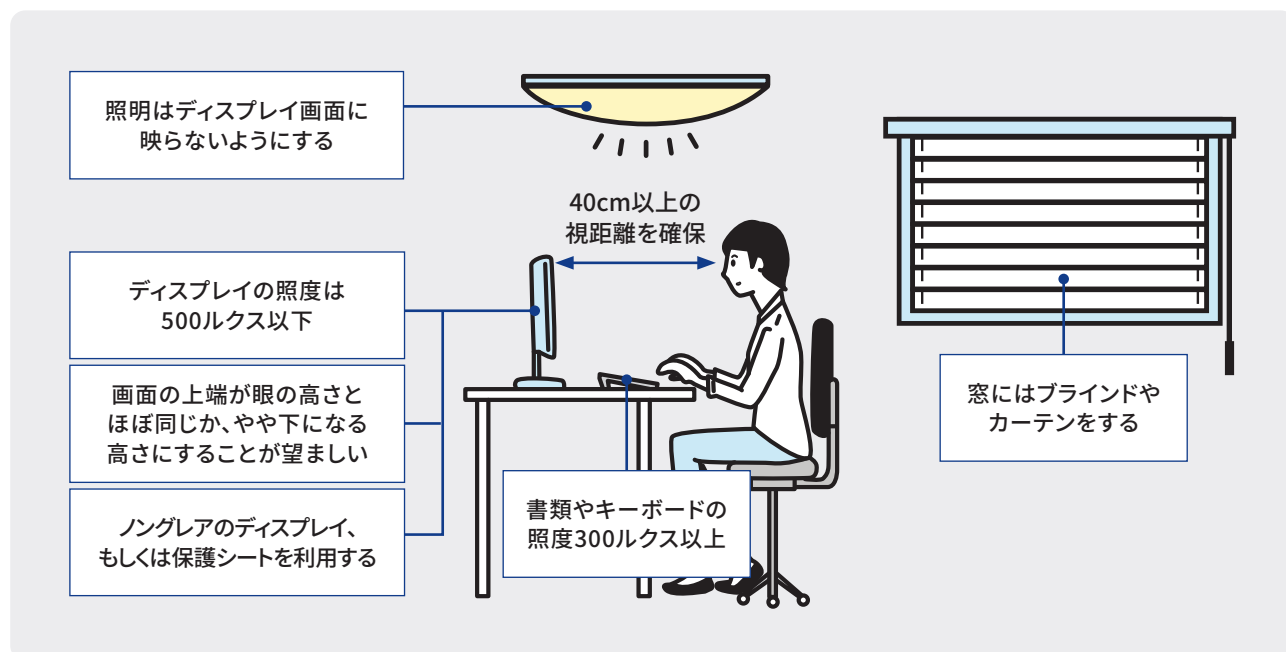
## 最適な作業環境の定義付け

事務所衛生基準規則(昭和47年労働省令第43号)、労働安全衛生規則および「情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン」(令和元年7月12日基発0712第3号)の衛生基準と同等の作業環境となるよう、テレワークを行う就労者に助言等を行いましょう。

### 情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン

|     |                                                                                                                                                                                                             |                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 照明  | 机上は照度300ルクス以上とする                                                                                                                                                                                            | 事務所衛生基準規則<br>第10条                                   |
| 窓   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 窓などの換気設備を設ける</li> <li>● ディスプレイに太陽光が入射する場合は、窓にブラインドやカーテンを設ける</li> </ul>                                                                                             | 事務所衛生基準規則<br>第3条、情報機器作業に<br>おける労働衛生管理の<br>ためのガイドライン |
| 椅子  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定していて、簡単に移動できる</li> <li>● 座面の高さを調整できる</li> <li>● 傾きを調整できる背もたれがある</li> <li>● 肘掛けがある</li> </ul>                                                                     | 情報機器作業における<br>労働衛生管理のための<br>ガイドライン                  |
| PC  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ディスプレイは照度500ルクス以下で、輝度やコントラストが調整できる</li> <li>● キーボードとディスプレイは分離して位置を調整できる</li> <li>● 操作しやすいマウスを使う</li> </ul>                                                         | 情報機器作業における<br>労働衛生管理のための<br>ガイドライン                  |
| 机   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 必要なものが配置できる広さがある</li> <li>● 作業中に脚が窮屈でない空間がある</li> <li>● 体型に合った高さである、または高さの調整ができる</li> </ul>                                                                        | 情報機器作業における<br>労働衛生管理のための<br>ガイドライン                  |
| その他 | <p>作業中の姿勢や、作業時間にも注意しましょう!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 椅子に深く腰をかけ、背もたれに背を十分にあて、足裏全体が床に接した姿勢が基本</li> <li>● ディスプレイとおおむね40cm以上の視距離を確保する</li> <li>● ディスプレイを注視する時間やキーを操作する時間はできるだけ短くする</li> </ul> | 情報機器作業における<br>労働衛生管理のための<br>ガイドライン                  |

\*出典: 情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン <https://www.mhlw.go.jp/content/11300000/000546971.pdf> (参照2021-06-25)



## テクノロジー視点での環境整備

ノートブックPCや遠隔地同士をつなぐコラボレーションサービスなど、場所を問わない柔軟な働き方の実現にはテクノロジー視点での検討が必要不可欠です。ここでは、個人の環境整備、事業所で求められる環境整備、インフラとしての環境整備の3つの観点から検討します。



個人の勤務環境



事業所における  
勤務環境



企業や組織の  
インフラストラクチャ



### 個人の勤務環境を支えるテクノロジー

ハイブリッドワーク時代においては、個人に対して貸与するデバイスの用意や勤務環境の整備は、企業や組織のミッションです。

#### 個人の勤務環境を支えるテクノロジーのうち、標準的に支給すべきものの例



ノートブックPC

場所を問わずに働くワークスタイルだからこそ、携帯性と大画面のバランスを取ることが重要です。スペック面では、オンライン会議アプリケーションが快適に動作するメモリ数をご検討ください。サードプレイスでの勤務が多い従業員には内蔵5G/LTE搭載モデルを選択することで、どこでもネットワークにつながる環境を用意できます。



ヘッドセット

快適なオンライン会議体験は、ハイブリッドワークにおいて非常に重要な要素です。そのためのヘッドセットは、ノートブックPCと同時に企業や組織として標準的に配布すべきでしょう。特にフリーアドレス席での勤務が多い従業員には、ノイズキャンセリング機能付きヘッドセットを配布することで、外部環境音によるストレスの低減が可能です。



プライバシーフィルター

画面ののぞき見による機密情報の漏洩は、事業所外での勤務時に潜むセキュリティリスクのひとつです。プライバシーフィルターを活用すれば、こうした被害を未然に防ぐことができます。また、画面自体にのぞき見防止機能を備えたノートブックPCの利用も効果的です。



モバイルディスプレイ

日本のテレワーク従事者の7割弱は、勤務用の部屋ではなく、リビングなどの共用空間で業務を行っています。今後さらにコワーキングスペースで勤務するケースの増加を考慮すると、「持ち歩き可能」なディスプレイの支給は、生産性の向上に有効な投資だと言えるでしょう。



業務用スマートフォン

メールやチャットの確認、クラウド上の社内ポータルサイトの閲覧などのハンドヘルドデバイス（情報を取り扱う端末）の用途に加え、固定電話としてニーズにも対応し、多くの役割を果たします。



PC用小型充電器

自宅やオフィスには常設用として、サードプレイスには携帯用として充電器を支給。外出時のバッテリーライフの持続可能性を向上させることができます。



## 事業所（オフィス）における勤務環境を支えるテクノロジー

ハイブリッドワークを導入した企業や組織に見られる傾向として、固定席からフリーアドレスへの変更が挙げられます。単に固定席を廃止するのではなく、業務内容に沿ったスペースの多様化を前提として、各席の環境にも気を配る必要があります。また、コラボレーションハブとしてのオフィスの役割を強化するため、会議スペースからのオンライン会議参加体験を強化することも重要です。

### フリーアドレス席に標準的に用意すべき環境の例



PC向けの充電設備

どこでも充電可能な設備の設置が求められます。周辺機器含め一括で接続可能なドックの利用をご検討ください。



外部ディスプレイ

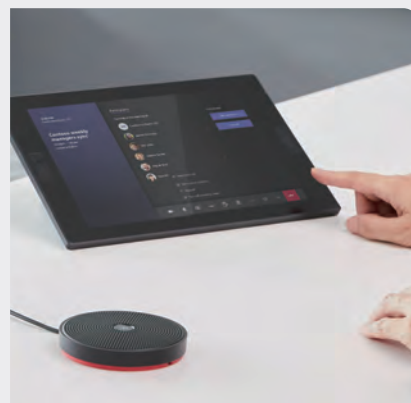
マルチディスプレイ環境は、デスクワークの生産性を向上させる方法のひとつです。各席に配置することで、従業員の作業効率向上につながります。



## 会議スペースに標準的に設置すべきテクノロジーの例



直感的な操作で、会議室からのオンライン会議にスムーズに参加が可能です。クリアな音声、会議室の状況や話者を自動的にテレワーク先に写す機能など、充実の機能を備えたオンライン会議ソリューションは、コラボレーションの質を高めます。



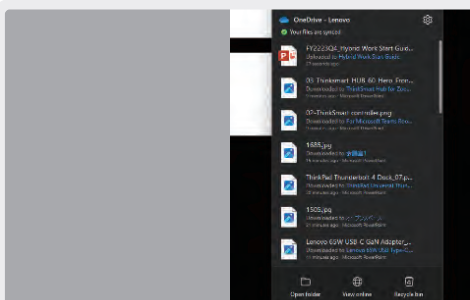
## 企業や組織のインフラストラクチャとしてハイブリッドワーク向けに見直されるものの例

さまざまな場所で働くハイブリッドワークでは、「つながり」を維持し、発展させるためのインフラストラクチャの提供が企業や組織に求められる責務です。あらゆる情報をオンライン上に蓄積することで「消極的な出社」を削減でき、結果的に生産性、またコミュニケーションの質の向上に寄与します。



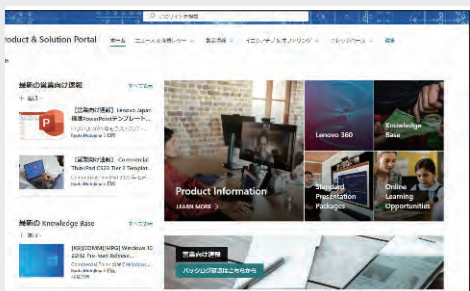
### ユニファイドコミュニケーション

Microsoft TeamsやZoom、Google Meetなどのユニファイドコミュニケーション(UC)プラットフォームはオンライン会議だけでなく、日々のコミュニケーションをメールに頼らないワークスペースに代替します。



### オンラインストレージ

場所やデバイスを問わずにファイルにアクセス可能なクラウドストレージサービスを活用することで、情報の損失を未然に防ぎます。また、同一ファイルをオンライン上で共同編集できるので、非同期でのコミュニケーションにも有効です。



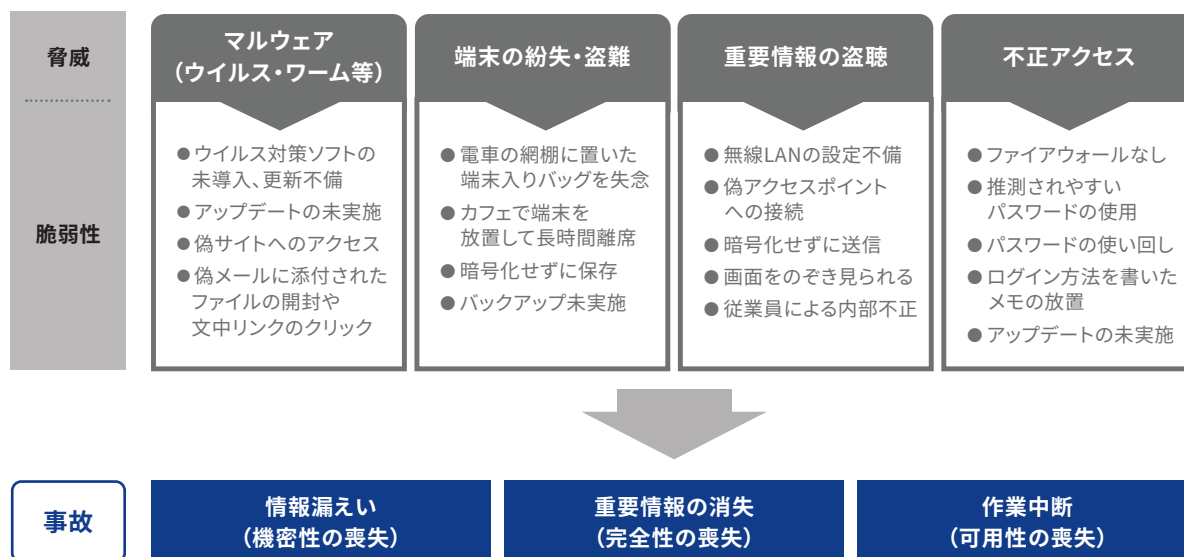
### 社内ポータル

場所を問わない働き方を持続可能にするためには、社内には存在する情報の可視化が重要。情報を囲い込まずに「公開」するマインドセットの育成と基盤の構築を行いましょう。

## 情報セキュリティに対する考え方

ハイブリッドワークを行う場合は、これまで事業所内で管理されていた情報資産がインターネット上を流れたり、持ち運びが容易なノートパソコン等の端末で利用されます。そのため、マルウェアの感染、PCや記録媒体の紛失・盗難、通信内容の盗聴等の「脅威」にさらされやすく、注意が必要です。

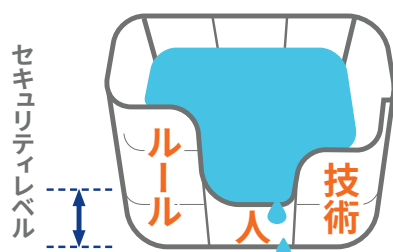
### セキュリティ脅威の種類



保護すべき情報資産を洗い出し、どのような脅威や脆弱性、リスクがあるのかを把握、認識した上で、重要度に応じた情報のレベル分けを行い、レベル分けに応じた体系的な対策を実施することが重要です。情報セキュリティ対策には「最も弱いところが全体のセキュリティレベルになる」という特徴があります。どこか1か所に弱点があれば、他の対策をいくら強化しても全体のセキュリティレベルの向上にはつながりません。そこで、**情報資産を守るためには、「ルール」・「人」・「技術」の三位一体のバランスがとれた対策を実施し、全体のレベルを落とさないようにすることがポイントとなります。**

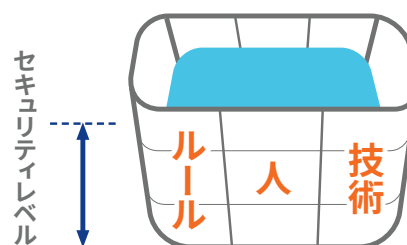
### セキュリティレベルの特徴とバランスのとれた対策

#### バランスが悪い情報セキュリティ対策



「ルール」、「人」、「技術」のバランスが悪いと、対策として不十分になり、全体の情報セキュリティレベルは低下してしまう。

#### バランスがとれた情報セキュリティ対策



「ルール」、「人」、「技術」の対策がバランスよく保たれていると、高い情報セキュリティレベルを維持できる。



# 制度定着に向けた文化の醸成

## 企業文化の変革こそが、 ハイブリッドワーク実現の鍵

### テレワークが活用されない理由・原因を改善する

レノボの調査では、新型コロナウイルス感染症対策としての在宅勤務への移行後、60%以上の企業や組織が業務体制の維持に課題を持っている、と回答しています。多くの場合、課題の解決には即効薬は存在しません。定期的な社内

アンケートの実施して課題を明確化し、各課題に対して部門横断のタスクフォースを作り、改善活動を展開することが求められます。

#### 課題

- ハイブリッドワークが活用されないが、理由が明確化していない。
- 多岐にわたるハイブリッドワーク関連の課題に対して、主管部門のみでは対応が難しい。

#### 対策

- 定期的な社内アンケートの実施により、ハイブリッドワークの実施状況や課題を明確化する。
- 部門横断のハイブリッドワーク推進タスクフォースを作り、制度、環境、文化と多岐にわたる課題を横串で対応する体制を作る。

### ハイブリッドワークを経営戦略として取り入れる

経営層の理解や承認がなければ、ハイブリッドワークを本格的に導入することは困難です。ハイブリッドワーク推進タスクフォースは、経営層に対して緊急対応としての在宅

勤務との違いも含めてハイブリッドワークのコンセプトを正しく説明した上で、経営戦略の一貫として取り組む必要があります。

#### 課題

- ハイブリッドワークに対する経営層の理解が乏しく、緊急対応としての在宅勤務から恒常的な制度としてのハイブリッドワークの導入に進むことができない。
- 一部経営層のバックアップを受け、トライアルまで実施したが、他の経営層への効果的なPRができず、全社的制度化の道が閉ざされてしまう。

#### 対策

- 導入検討時点から、必ずハイブリッドワークの効果を定量的な数値指標で計測できるようにする。
- 緊急対応としての在宅勤務とは異なり、ハイブリッドワークの導入は経営戦略として位置付ける必要があることを経営層含め認識する。

## 働き方の違いを考える

現場・接客部門などの職種は、職場を離れて業務を行うことができず、「不公平感」を抱きがちです。職種により業務の内容や遂行方法が大きく異なる場合は、ハイブリッドワークの

ルールや運用法の改善、オフィスワーク業務以外の部分を効率化して代替することが、不公平感の払拭に役立ちます。

### 課題

職場を離れての勤務ができない現場・接客部門（建設、製造、販売、コールセンターなど）は在宅勤務やサテライトオフィス勤務を自由に実施できない。

### 対策

- 柔軟性の低い方に合わせる悪平等に陥らず、できる人から実施する、というマインドセットを持つ。
- 業務の一部切り出しなど、観点を変えてハイブリッドワーク導入の可能性を考えてみる。
- ワークプレイス以外にも存在するデジタルを活用した働き方の効率化に取り組む。

## 自己管理における自律性や主体性をアップする

ハイブリッドワークは、各自の業務状況が見えにくくなるため、従業員個々人が自律的・主体的に自らの業務をマネジメントし、チーム内の業務も調整していくスキルが

不可欠です。上司に見張られていなくても、新入社員でも、ハイブリッドワークに適応していくための施策が必要になります。

### 課題

- 管理職はハイブリッドワークをする従業員が「サボるのではないか」「隠れ残業をするのではないか」といった懸念を抱きがちである。
- 従業員側には「自分の状況を上司は理解してくれていないのでは」、「上司に相談できないと業務ができない」という不信感、スキル不足の懸念がある。
- 社会人経験が少ない若年層が、いきなりハイブリッドワークを実施した場合、問題解決スキルが足りずに求められる業務を遂行できなくなるケースもある。

### 対策

- 各自が自律的・主体的に業務に取り組む意識の醸成と、そのスキル育成のためのチーム全体での取り組みが必要である。
- 新入社員は一定期間直接会って指導ができる体制を整える。スケジュール管理やある程度一人で仕事ができるようになってからハイブリッドワークでの働き方も選択できるようにする。
- 定期的な研修や個別指導でスキルアップを図る。また、報告・連絡・相談など基本的事項を徹底する。
- Microsoft Teamsなどのコラボレーションプラットフォームの活用や定期的な1-on-1ミーティングや面談などでコミュニケーションを維持し、各従業員の業務進捗状況、力量を把握した上で業務にアサインする。

# Lenovo

## 第四版

Lenovo、レノボ、レノボロゴ、BladeCenter、eXFlash、Flex System、iDataPlex、NeXTScale、NeXTScale System、ServerAID、ServerProven、System x、ThinkCentre、ThinkPad、ThinkStation、ThinkServer、New World New Thinking、ThinkVantage、ThinkVision、ThinkPlus、TrackPoint、TruDDR4、Rescue and Recovery、UltraNavは、Lenovo Corporationの商標。IBM、IBMロゴ、ibm.com、IBM Flex System、Storwize、System Storage、Tivoliは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corp.の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては、[www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)をご覧ください。Microsoft、Windows、Windowsロゴ、Windows Vista start button、Windows Aero、Windows BitLocker、Windows HotStart、Windows Live、Windows Media、Windows ReadyBoost、Windows ReadyDrive、Windows Server、Windows SideShow、Windows SuperFetch、Windows Vista、DirectX、Internet Explorer、Xbox 360、Excel、InfoPath、OneNote、Outlook、PowerPoint、Visio、Officeロゴ、 IntelliMouse は、米国 Microsoft Corporation の米国およびその他の国における登録商標または商標です。Intel、インテル、Intel ロゴ、Ultrabook、Celeron、Celeron Inside、Core Inside、Intel Atom、Intel Atom Inside、Intel Core、Intel Inside、Intel Inside ロゴ、Intel vPro、Itanium、Itanium Inside、Pentium、Pentium Inside、vPro Inside、Xeon、Xeon Phi、Xeon Inside、Intel Optane は、アメリカ合衆国および/またはその他の国におけるIntel Corporation またはその子会社の商標です。Linuxは、Linus Torvaldsの米国およびその他の国における商標、UNIXはThe Open Groupの米国およびその他の国における登録商標、LTO、およびUltriumは、HP、IBM Corp.およびQuantumの米国およびその他の国における商標です。他の会社名、製品名、サービス名等は、それぞれ各社の商標または登録商標。

- このガイドで使用されている製品の写真は、出荷時のものと一部異なる場合があります。また、仕様は事前の予告なしに変更する場合があります。
- このガイドに掲載されている製品は事前の予告なしに変更または終了となる場合があります。●このガイドの情報は2023年2月現在のものです。

Lenovo

レノボ・ジャパン合同会社  
NEC レノボ・ジャパン グループ



[www.lenovo.com/jp/](http://www.lenovo.com/jp/)