

With/Afterコロナ時代における 在宅×出社「ハイブリッド勤務体制」の実現に向けた取り組み

- 西 晶子 (GMOドリームウェーブ株式会社 業務本部 業務部 コーディネーター)
- 大山 菜央 (GMOドリームウェーブ株式会社 業務本部 業務部 コーディネーター)
- 井上 由華 (GMOドリームウェーブ株式会社 業務本部 業務部)

1 はじめに

2020年1月、新型コロナウイルスの感染拡大を契機にGMOインターネットグループ（以下「当グループ」という。）では国内全従業員の9割にあたる約4000人に対していち早く在宅勤務命令を発令。緊急事態宣言解除後は、在宅勤務を継続しながら出社勤務を再開する「新しいビジネス様式by GMO」へ移行しハイブリッド勤務を行っている。特例子会社であるGMOドリームウェーブ株式会社（以下「当社」という。）も、全障がい者の従業員（以下「パートナー」という。）の安全確保と事業の継続推進をミッションとして、段階的にハイブリッド勤務体制への移行を進めた。

今回は、ハイブリッド勤務体制の構築に向けての具体的な移行プロセスや支援手法について報告し、在宅勤務を実施したパートナーへのアンケート結果をもとに、実践を通して明らかとなった成果や今後の課題について考察する。

2 当社について

当社は2017年に宮崎県に設立し、障がいを持つパートナー21名、支援者（以下「コーディネーター」という。）4名で構成される。全ての障がい種（身体・知的・精神・発達）が在籍し、その中でも発達障がい者が6割を占める。

グループ企業からの委託業務を中心に事業を展開しているが、2019年からは宮崎市からの業務を受託する等、その領域を拡大している。業務内容としては、PCを使用する業務（Web広告審査等）と、PCを使用しない業務（契約書印刷発送）の大きく2つに分類される。一人一台のノートPCが支給され、日々のコミュニケーションや支援は対面だけでなく、チャットやテレビ会議（Zoom）などPCを日常的に利用する。業務の様子・体調を把握するための日報や勤怠登録もWebシステムを用い管理している。

3 コロナ禍における当社対応の経過

(1) 移行プロセス

当グループでは年に1回全従業員を対象に在宅勤務訓練を行う等、あらゆる緊急事態に備えBCP（事業継続計画）対策を講じてきた。コロナ禍において、当社でもそのグループのノウハウをベースに、独自のルールや手順を加え「安全対策徹底」「支援負荷の少ない導入」「在宅勤務導入時の個別支援」の三本柱を基本方針とし、以下を前提に、

特性に応じたグルーピング（表）を行い段階的な移行を実施した。

ア ハイブリッド勤務体制移行の前提

- ① 基礎疾患があり感染リスクが高いパートナーは、完全在宅勤務とする
- ② PCを使用する業務は原則在宅勤務者が対応する
- ③ 在宅勤務時は会社貸与PC（情報漏洩対策済み）を持ち帰り、自宅のインターネット回線を使用しVPNにて社内のネットワークに接続する

表 パートナー特性に応じたグルーピング

グループ	業務領域	変化への適応
A	広汎	臨機応変に対応できる
B	限定	相談しながら対応できる
C	限定	こまめな支援があれば対応できる

イ Step 1 : Aグループ

導入段階においては、出来る限り支援負荷を最小にし、サービスレベルを落とさずに事業を継続させることが最優先課題であったため、業務の対応領域が広く臨機応変な対応が可能なパートナーから在宅勤務を開始した。また、このあとに続くハイブリッド勤務体制実現に向け、毎週課題の抽出と対策を検討し改善を継続、支援手法を構築した。

ウ Step 2 : Bグループ

Step 1で構築した支援手法をもとにBグループへの展開を行った。環境の変化にストレスを感じやすいパートナーもいることから、不安軽減のために、在宅勤務日を2週間以上前から提示し見通しを持たせた。また、在宅勤務前日には個別に時間を設け、在宅勤務での1日の流れを確認する等フォローを行った。

エ Step 3 : Cグループ

環境の変化への適応に対し、さらに細かな支援が必要となるパートナーについては、在宅勤務時は常時コーディネーターとZoomで接続し、いつでもサポートできる体制を整えた。また、在宅勤務開始に向けた必要なコミュニケーション方法の習得のため、以下のトレーニングをモジュールステップで実施した。

- 質問をする際は直接の声掛けでなくチャットやZoomを利用する
- 会議室等の個室を用いて、在宅勤務を想定した環境で業務を行う
- 毎週目標振り返り面談を実施しPDCAをまわす

(2) 在宅勤務時の支援手法

一般的に在宅勤務導入のデメリットとして、孤立感・孤独感が挙げられる。そのため、孤立感を解消し、仲間意識を醸成することに重点をおき、入社・在宅勤務者全員参加のZoomによる対面での朝礼・終礼に加え、チャットでの定時進捗報告、随時質疑応答等によりコミュニケーション機会を設け支援を行った。



図1 Zoom朝礼・終礼イメージ

4 在宅勤務者へのアンケート結果

在宅勤務を行ったパートナーに対しアンケートを実施した。図2、図3に示すように、在宅勤務の開始にあたり7割以上のパートナーが不安を感じていたが、その不安感は開始後に大幅に減少している。不安要因として最も大きいのが「PCトラブル発生時に対応できるか」であるが、実際のトラブル発生時にはスマートフォンからチャットやZoomを用いて相談し、速やかに解決できている。

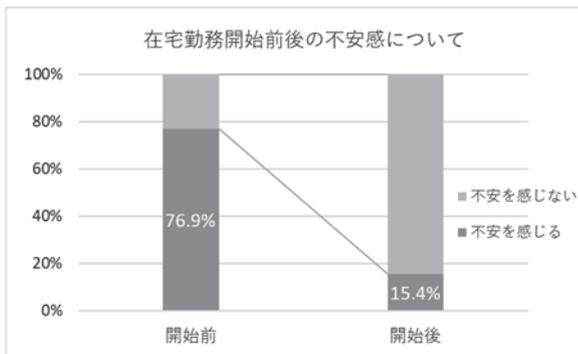


図2 在宅勤務開始前後の不安感



図3 在宅勤務開始前の不安

在宅勤務の満足度については8割以上が「満足」と回答。理由としては、自分のペースで仕事ができることや、感染リスクを抑えられること等が挙げられた。

また、支援の頻度については、全てのパートナーが「十分」と回答。「朝・夕でコーディネーターと対面で話ができ疎外感もなく過ごせる」「チャットで細かく連携がとれていて安心」等の意見が挙げられた。

5 まとめ・考察

本取り組みにより、サービスの品質を維持し事業を継続させながら概ね順調にハイブリッド勤務体制へ移行できた。

その要因としては、先に述べた段階的な移行や孤立感解消のためのコミュニケーション機会の確保等の支援方法の確立が挙げられる。また、発達障がいパートナーが多いという当社の構成もその一因であると考察する。特性により対面でのコミュニケーションや、音や光等の環境への適応に課題を感じるパートナーも多いが、周囲の環境による影響がなく自分のペースで業務ができるという在宅勤務の性質がマッチし、パフォーマンスの向上に繋がった。

一方で、各障がいの特性によって起こる課題も顕在化された。在宅勤務という相手の状況がわからない環境下で、発達障がい者が抱きやすい、相手の立場にたつ・想像するということが苦手という特性を助長させ、トラブルが発生している（例：チャットで即時のレスポンスがないと不安になり、しきりにレスポンスを催促し相手を困らせるケース等）。また、文字でのコミュニケーションでは、簡潔に分かりやすく伝える力や文章を読み解く力が必要となるが、多様な障がい種のパートナーが在籍しており、その能力も様々である。通常よりも情報伝達の行き違いやコミュニケーションロスも発生しやすくなった。これらの課題に対し、今後、以下対策を検討している。

- ① 非対面コミュニケーションでの暗黙の了解や常識・マナー等、明文化されていないもののルール化
- ② 文章力向上のための研修
- ③ 特性に応じた個別支援の手法確立

6 今後の展望

今後も続くWithコロナ時代においても、一人ひとりが活躍し、組織として成長していくためには、個々の強みを活かしたより強固なチームワーク構築が必要となる。

そのために、在宅勤務でも出勤勤務と同様にパートナー同士での交流や、情報交換等の社内コミュニケーションがとれる環境づくりに取り組む予定である。

また、パートナー個々が持つ強みを知り、チャレンジできる機会や強みを活かせる職場づくりに努めたい。

【連絡先】

GMOドリームウェーブ株式会社（業務本部 業務部）
e-mail : support@gmo-dw.jp