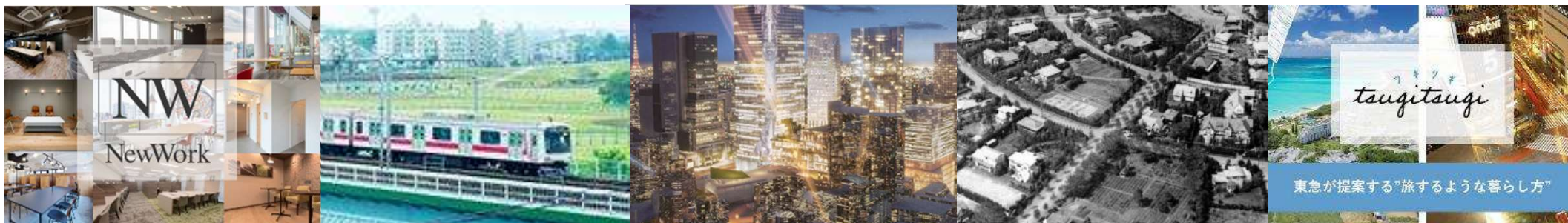


# 「ベストハイブリッド」でベストパフォーマンスを ～東急の働き方改革～



2023年11月15日  
東急株式会社  
山下 有一

2023年3月31日現在

会社名	東急株式会社（TOKYU CORPORATION）
設立	1922年9月2日
事業内容	交通事業、不動産事業、生活サービス事業、ホテル・リゾート事業
株式上場	東京証券取引所 プライム市場（証券コード 9005）
従業員数	連結：23,763人 当社：5,262人
資本金	1,217億円
総資産	26,140億円



## 2019年10月 鉄軌道事業(交通インフラ事業内)の分社化

東京急行電鉄(株) ⇒ 東急(株) : 社名変更  
⇒ 東急電鉄(株) : 新設

不動産・生活サービス等  
鉄軌道事業

## 沿線価値の向上

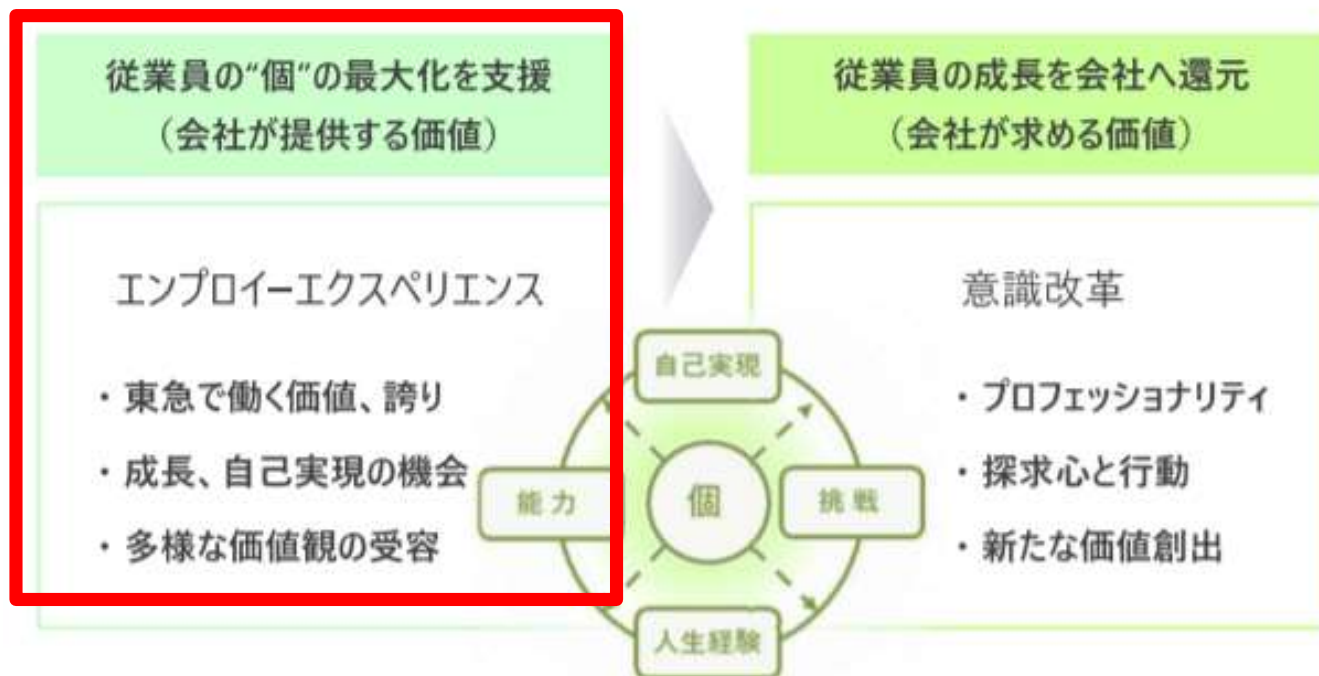




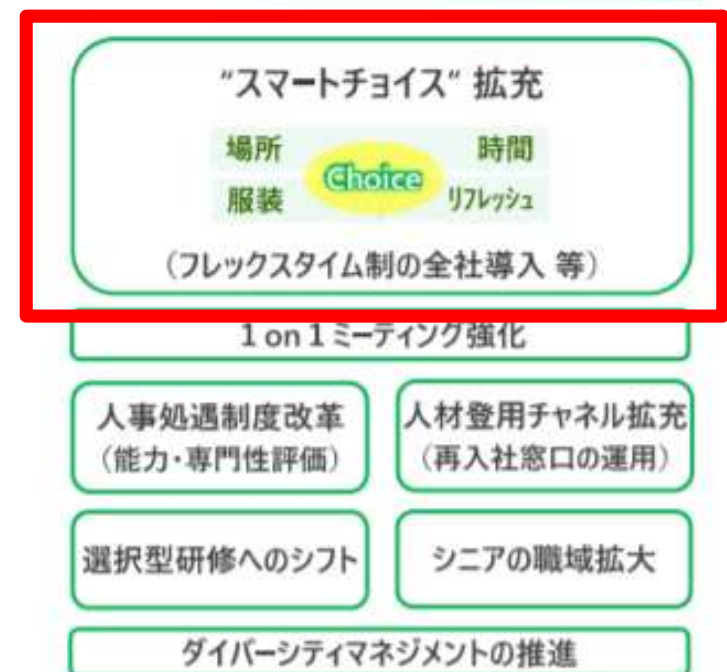
変革のための原動力として“個”の最大化を支援することにより、企業価値の最大化を図る

## 従業員エンゲージメントの向上

## 具体的な取り組み



Ex. 東急株における主な取組事例



対応すべき  
環境変化

外的環境

- 雇用の流動化
- 就業意識の変化・多様化
- 専門人材の不足感

内的環境

- 労務構成の変化
- 職歴の多様化
- 業務の高度化・専門化



中期3か年経営計画「変革」重点施策より

## 「Smart Choice」

年間を通じて、自身の日々の職務・環境に合わせた

働き方を自ら選択する取り組み

従来の働き方に捉われず、創造性発揮や業務の効率化を考え

一人ひとりが主体的に働き方を選択

・テレワーク制度  
・ベストハイブリッド

場 所

時 間

・フレックスタイム制  
・裁量労働制  
・スライド勤務

・クールビズ  
・ウォームビズ  
・ウォークビズ

服 装

リフレッシュ

・早トリ5  
・ワーケーション

Smart  
Choice

2000年代

2010年代

2020年代

働き方改革関連法  
成立 (2019年)

- ★東急ベストハイブリッド (2022年)
- ★フレックスタイム制 (2021年)
- ★副業ガイドライン (2021年)
- ★リジョイン (2021年)
- ★テレワーク制度 (2020年)

- ★スマートチョイス(2018年)
- ★サテライト勤務(2016年)
- ★短時間短日数職責(2016年)
- ★在宅勤務(2014年)
- ★時間休暇(2010年)

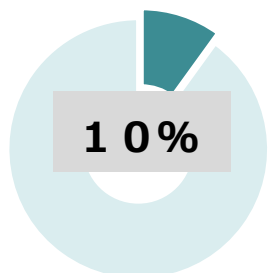
- ★スライド勤務(2009年)
- ★カムバック制度(2008年)
- ★半日休暇(2000年)

コロナ感染拡大・  
テレワークの社会的普及  
(2020年～)

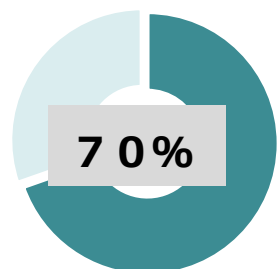


## 【テレワーク率推移】

2020年2月



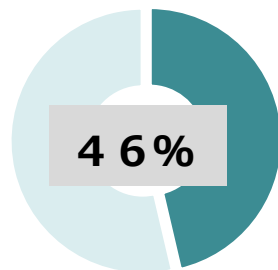
2020年4～9月平均



2020年10月～2023年3月平均



2023年4～9月平均



## 【～2020年2月】原則毎日出社

- \* NW・SOのスポット利用可
- \* 育児・介護等の事由限定で在宅勤務可

コロナ緊急対応

## 【2020年春～】テレワーク暫定運用

- \* 在宅勤務中心にテレワークを強く推奨
- \* 全本社勤務員（会社貸与モバイル機器所有者）対象

本導入検討

従業員  
アンケート①

## 【2020年10月～】テレワーク制度導入

勤務  
場所の  
条件

**「適正な執務環境、セキュリティ環境を確保し、  
通常と同等の業務効率・成果が期待できる」  
と上長に認められた場所**

- 【例】
- ・自宅、実家
  - ・シェアオフィス(NW、SO等)
  - ・出張時等の宿泊施設、移動中の交通機関
  - ・自習スペース、図書館、喫茶店、ラウンジ、他

対象者  
日数制限

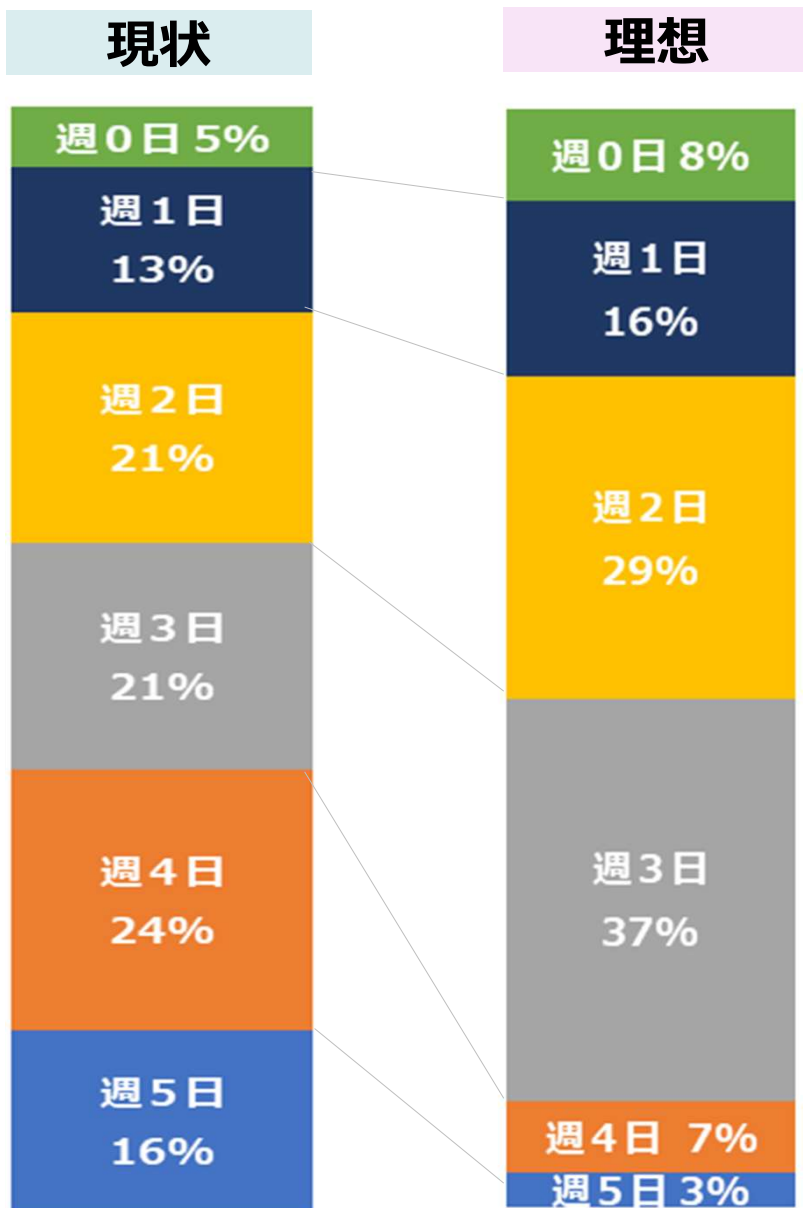
**全本社勤務員（会社貸与モバイル機器所有者）対象**  
**テレワークの日数・時間制限なし**

制度運用

従業員  
アンケート②③

## 【出社日数】

～チームの生産性の維持・向上に望ましい出社日数について～



### 年代別（理想）

	20代	30代	40代	50代	60代	総計
週0日	9%	10%	7%	7%	7%	8%
週1日	18%	20%	15%	11%	27%	16%
週2日	38%	28%	26%	31%	27%	29%
週3日	30%	32%	41%	40%	30%	37%
週4日	3%	8%	8%	6%	3%	7%
週5日	2%	1%	3%	5%	7%	3%

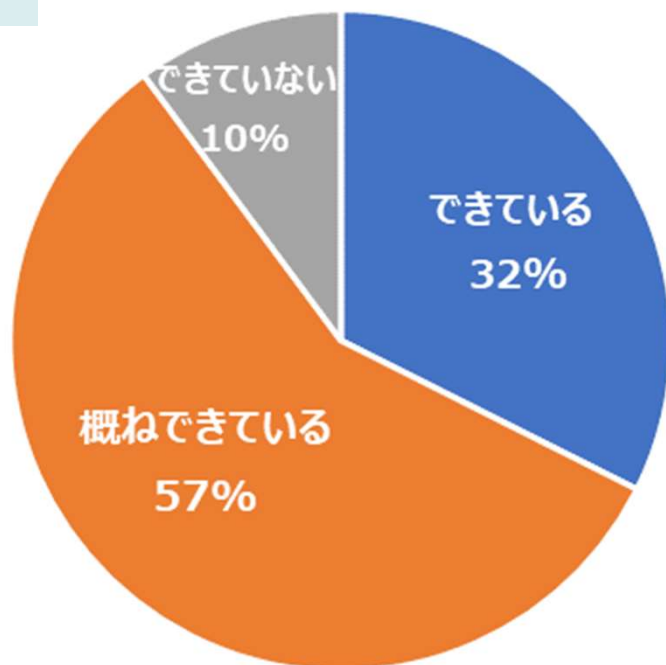
世代を問わず **約7割**が

**週2～3日の出社が望ましいと回答**

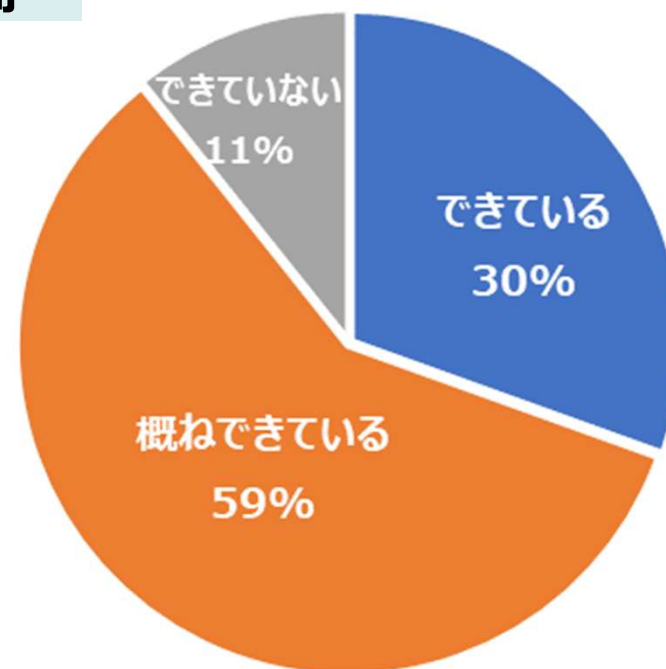
## 【柔軟な働き方への満足度】

～働く場所・時間は思い通りに選択できているか～

場所



時間



働く場所・時間ともに  
**約 9 割が概ね思い通り選択できていると回答**

## テレワーク制度・フレックスタイム制のメリット

### 1. 育児との両立

- この数年で、コロナ禍もあり、劇的にテレワーク環境が整い、**共働き子育て世代にとっては非常に働きやすい環境**となっている。
- フレックスタイム制導入に伴い、**育児と仕事のバランスが取れる**ようになり、本当に有難い制度で感謝の気持ちでいっぱいです。
- 育児真っ最中のワーママのため、当社のさまざまな制度は本当にありがたく感じています。家庭との両立に悩み、退職や転職が頭をよぎることもありますが、まずは当社の制度をしっかりと使いこなした上で考えてみよう、と思いとどまることができています。

### 2. 介護・治療との両立

- 持病の治療と両立しながら就労しています。テレワーク制度やフレックスタイム制の導入により、下記2点が就労のモチベーションに繋がっています。
  - ①**体調に無理なく業務ができる**ことができること(在宅勤務、SOの利用等)
  - ②**半休や時間休との併用**で、通院日の休暇を効率よく取得できる
- 介護等による時間を取られることが多く、従来の働き方では両立が大変だったが、今は**柔軟に対応できる環境にあるので有難い**。

## テレワーク制度・フレックスタイム制のメリット

### 3. シニア層の活躍推進

- 年齢的な体調不良が多くなってきたので、テレワークのおかげで勤務を続けることができます。
- 体力的には高齢者にとっては非常にありがたく思っている。

### 4. 人材確保

- 今後、働き方については、優秀な人材の確保にも多く影響すると思うので、柔軟な働き方については今後も進めていっていただきたいと思っている。
- 働く時間や場所の選択が自由になってきたことは、**会社の競争力、人材の確保**の観点で良い方向に進んでいると思う。

### 5. 生産性向上

- 出社とテレワークを組み合わせることでメリハリができ、**仕事の効率も上がる**ように感じている。
- **繁閑のある業務を遂行する上で、勤務時間の柔軟な勤務は残業を減らせる**ので、よい制度だと思う。

## テレワーク制度・フレックスタイム制のデメリット・課題

### 1. コミュニケーション不足

- 他者の仕事の様子が見えず、**こまめな相談・確認・気軽な情報交換がやりづらい。**
- オンラインでは細やかなコミュニケーションが取りにくい。
- 出社しない人との雑談等の**気軽なコミュニケーションがとりづらい。**他部署の方の顔と名前が一致しない。

### 2. 偶発性・価値創出口ス

- 斜めのコミュニケーション不足により、**新たな出会いや発想キッカケが少ない。**
- 打ち合わせ時間が増加した一方、雑談や考える時間などの**余白時間が減った。**

### 3. 業務効率の低下

- **相手への配慮不足**が原因で、生産性が下がっている場面が見受けられる。
- メールやチャットだと**意思疎通がうまく図れず時間がかかってしまう**場合もある。
- デジタル化・オンライン化が追いついていないものもあり、押印や印刷等の雑務のために出社しなければならない。

## テレワーク制度・フレックスタイム制のデメリット・課題

### 4. 管理側の負担増加

- **労務管理・業務管理の難易度が上がった。**
- **いつでもどこでも業務が出来るがゆえにオーバーワークに陥りがちな環境でもあり、残業が増える懸念がある。**
- **教育やサポート面は、工夫しないと従来より薄くなってしまう。新入社員育成や異動時の業務習得に時間がかかるようになったのではと懸念する。**
- **上位職・下位職ともに柔軟な働き方への「正しい理解」が重要だと感じる。**

### 5. 不公平感

- **鉄道現業をはじめテレワークができない職場もあり、不公平感がある。**
- **部署によって、働きやすさの差が大きい。ゆとりのある部門にとっては、とても使いやすく、働きやすい会社になった。より格差の広がりを感じている。**
- **制度を多く活用している人がいる一方で、逆に負荷がかかる人へのケア等をどうするのかを考える必要があると思う。**

- 多様な働き方は概ね定着・活用されており従業員満足度も高い  
(世代・役職間の認識差はほぼない)
- 一方、以下のような課題も残る  
コミュニケーション不足 / 偶発性・価値創出口ス / 管理側の負担増加

## 従業員・チームのミッション・成果を意識し、 多様な働き方を効果的に選択・組み合わせる





## 東急ベストハイブリッド心得 ～ベストパフォーマンスに向けて～

- ⑧ **働き過ぎ、働かせ過ぎ**はありませんか？！ **働き方や負担が偏って**いませんか？！  
…深夜・休日のメール・チャットは原則NG！過重労働をしない・させない。
- ⑨ **「いつ・どこで・何を」**を意識して働いていますか？！  
…日々の「業務内容」「成果」を意識した働き方の選択を、上長とも確認！
- ⑩ **部署・チームは、「業務変革」**していますか？！  
…漫然・前例踏襲業務は働き方固定化の元。大小問わず変革を実行！
- ⑪ **リアルコミュニケーション活用・「チームワーク」**できていますか？！  
…チーム内などのリアル・対面機会（五感情報）活用で、テレワークも活性化！  
自分本位な働き方はご法度！一緒に働くメンバーのことを考えましょう。
- ⑫ **どこでも情報管理！その内容、「聞かれて・見られて**いいですか？！  
…社屋外での会話、PC画面の放置、印刷物取り忘れ等の情報管理に注意！

ご清聴ありがとうございました。