

デジタル人事の グランドデザイン

第5回

BYODを活用したワークスタイル変革

デロイト トーマツ コンサルティング
マネジャー 田中 公康 / コンサルタント 小出 翔



田中 公康

外資系コンサルティングファーム、IT系ベンチャー設立を経て、現在は組織・人事コンサルティング部門にて、主に人事中計・要員計画、組織再編、営業改革等のプロジェクトに従事。直近では、人事・IT領域の豊富な経験を活かしてIT・モバイルを活用した営業・店舗改革などの業務改善プロジェクトを手掛けている。totanaka@tohmatso.co.jp



小出 翔

組織・人事コンサルティング部門にて、主に人事制度設計、要員・人件費分析、組織再編、営業改革等のプロジェクトに従事。また、業務改善やチェンジマネジメント等の経験も有する。直近では、BYODの導入について、人事・労務や従業員の心理的側面からアプローチするプロジェクトを手掛けている。skoide@tohmatso.co.jp

IT技術の進化により我々のビジネス環境は変化し続けている。特に直近ではスマートデバイス（スマートフォン等）の普及に伴い、新たなITツールを活用した「ワークスタイル変革」が注目を浴びている。第5回の本稿では、その一環としてトレンドになりつつあるBYODについて取り上げ、その実態について説明する。

BYODを取り巻く潮流

昨今、個人が所有するスマートフォンやタブレット、モバイルPCなどのデバイスを業務に利用するBYODが注目を浴びている。BYODとはBring Your Own Deviceの略で、個人所有端末の業務利用を指す。一般的に、BYOD導入の目的として、①生産性向上、②人材確保・活用、③災害時事業継続（BCP）、④コスト抑制、⑤従業員満足度向上の大きく5つが謳われている（図表1）。

このうち、①～④の目的については、会社支給の端末でも実現可能であるが、実際に実行しようとするとそれなりの投資が必要とな

図表1 BYOD導入によるワークスタイル変革のメリット

メリット	概要
① 生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 移動や隙間時間などにスマホやタブレット等を用いてメールやスケジュールを確認するなど、これまでの非稼働時間を有効活用する ✓ 持ち歩く端末台数を集約し減らす ✓ 会社支給端末では支給しにくい新鋭・高性能端末を業務に利用する
② 人材確保・活用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個人が所有するモバイルPCやタブレットを利用した在宅勤務により、育児・介護と仕事の両立を支援する (≒両立ができずにやめてしまう社員のリテンションを行う) ✓ 先進的な気性のある人材を確保する
③ 災害時事業継続（BCP）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地震、気候変動等により出社が困難となった場合に、自宅のPC等を利用して業務を行う
④ コスト抑制	<ul style="list-style-type: none"> ✓ スマホ・タブレット等を活用し、ペーパーレス化を行う ✓ 生産性向上による残業圧縮・人件費削減を行う
⑤ 従業員満足度向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員が使い慣れている／好きなデバイスを利用させる

り、二の足を踏むケースが多い。そこで、BYODの活用が投資コストを抑え、かつこれら目的を達成するために最適な手段となる。

Cisco社『BYOD：グローバルな観点』によると、普及の発信地となった米国では、同社がインタビューした企業において既に従業員の58%がそのユーザーとなっており、まさにBYOD先進国の様相を呈している。一方、日本でも米国に追いつけ追い越せと、BYODの導入率は増加が見込まれている。IDC『2013年 国内BYOD利用実態調査結果』によると、BYOD利用者は2011年時点では192万人、2016年には6.6倍の1,265万人に達するとのことだ。

BYODの理想と現実

このように、BYODには様々な効用があり、日本においても爆発的な普及が予測されているが、その実態にはやや不透明な部分もある。BYODの実態を調査するため、弊社ではBYOD導入企業に対し、その導入の背景や目的などのインタビューを行った。その結果、意外にも多くの企業で以下のような声が挙がった。

「モバイルPCについてはBYOD適用を考えていない」

「スマートフォンについては従業員ニーズがあったため、BYODに

より導入を行った。モバイルPCは利用しておらず、会社支給のデスクトップPCを利用している」

一部の企業（特にITベンダー）ではモバイルPCを導入し戦略的にBYODを展開していたが、多くの企業ではBYODの適用はスマートフォンに留まるようだ。また、IDCの調査（図表2）によると、フィーチャーフォンやスマートフォンは会社がBYODを許可する割合が高いのに対し、モバイルPCやタブレットは逆の結果となっている。

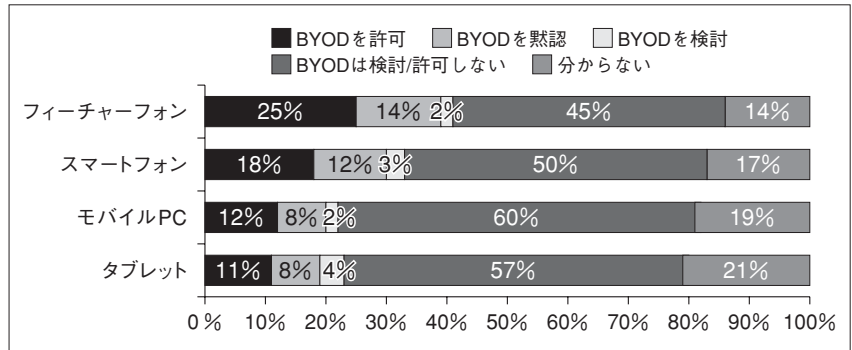
スマートフォンのみの導入となると、図表1に掲げた目的達成は限定的なものとなる。①生産性向上、④コスト抑制や⑤従業員満足度向上については一部達成可能と考えられるが、②人材確保・活用、③BCPについては実現できない可能性が高い。このように、その理想と現実には大きなギャップがあることが分かる。

では、なぜこのような状況となっ
てしまっているのだろうか。その理由としては、“ワークスタイル変革の難しさ”と“シャドーIT（未許可の個人所有端末の業務利用）の拡大”の大きく2つが挙げられる。

ノートPCがBYOD対象と
なりにくい理由 ～ワーク
スタイル変革の難しさ～

モバイルPCとスマートフォンとでは対応可能な業務が異なる。モバイルPCは、「閲覧」に加え

図表2 モバイルデバイス別 BYOD利用状況



(出所：IDC 2013年 モバイルデバイス別 BYOD利用状況 n=14,958)

「編集」も可能な通常業務遂行用のツールだが、スマートフォンやタブレットは、閲覧用の軽タスク遂行ツールとして利用されているのが一般的だ。一方、モバイルPCは、決まった時間に決まった場所で業務を行っていた状態から、時間・場所ともに自由に業務を行える“働き方を変革するツール”として導入されるケースが多い。

(1) 軽タスクレベルで利用される
スマートフォン

スマートフォンを利用できる業務は、移動中など隙間時間にメールやスケジュールを確認するなどの軽タスクであるため、導入を通じてワークスタイルに関連した問題が生じることはほぼない。

(2) 本業務レベルで利用されるモ
バイルPC

ノートPCではロケーションフリーな働き方が実現できるが、これに伴い以下のような問題点も生じる。

- ・そもそも就業規則にそのような働き方が規定されていない
- ・上司が部下をどのように評価す

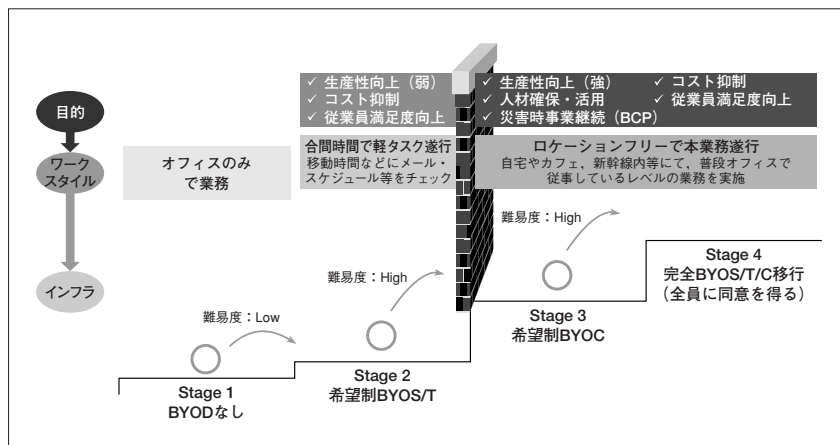
- ればよいか分からない
- ・本人が本当に働いているのか実態を把握できない

これらツール、ワークスタイル、導入の難易度の関係性を整理したのが図表3である。

我々は各スマートデバイスへのBYOD適用をBYOS (Smart phone), BYOT (Tablet), BYOC (Computer) と3分類しているが、希望制BYOSを導入するStage 1から2への移行については、その難易度は高くない。一方、働き方を大きく変えるStage 3 (希望制モバイルPC導入) への移行については、先に挙げたような要因からその難易度は高く、Stage 3 を実現している企業は少ないのが現状だ。

また、BYODは企業側から強制できない点も、導入が進まない要因の1つである。そもそも、業務に必要な備品は企業が用意しなければならないという原則がある。よって、明らかに業務利用が想定される場合において、スマートデバイスの準備を従業員側に負担させることは法的に難しい。つまり、

図表3 BYOD導入Stage



従業員にその端末や通信にかかる費用を負担させる場合、従業員の同意が必要となるのである。このことを踏まえ、最終的には全従業員から同意を得てBYODを導入するというStage 4に行き着くまで、基本的には従業員の希望制によるStage 2 (スマートフォン・タブレット)、Stage 3 (モバイルPC) を経ることとなる。

スマートフォンが適用対象となりやすい理由 ～シャドーITの拡大～

弊社で行ったインタビューでは、以下のような声も挙がっている。「そもそも明確な戦略があったわけではなく、従業員の要望に応じる形でBYODを導入した」「無許可で個人所有端末を業務利用する従業員がおり、情報漏えいリスクがあったため、追認する形でBYODを導入した」

シャドーITは多くの企業で悩み

の種となっており、不適正なアプリの利用、マルウェア感染、撮影・録音等による内部情報の漏えい・拡散などのリスクが存在する。このように、個人所有端末を許可なく業務利用してしまっている現状を示しているデータが図表2である。なかでもスマートフォンやフィーチャーフォンについては、1～2割の企業において「非公式に個人所有の端末を(業務に)利用している」というのが実態だ。こうした状況下、多くの企業では、「個人所有端末の業務利用を禁止して闇に追いやるよりも、許可して利用を可視化したほうがリスクを低減できる」と考えるケースが多い。現状において、国内で主流となるBYODの導入のされ方は、もはや戦略的にBYODを導入する目的追求型ではなく、従業員が許可なくスマートデバイスを業務利用している現状をやむをえず認める事実追認型となっていることが推察される。

導入のススメと懸念に対する処方箋

ここまでBYODの理想と現実について述べてきたが、我々としてはBYODのさらなる活用を推奨したい。特に、どのような企業もStage 2 (希望制スマートフォン・タブレット導入)については、その難易度の低さや従業員満足度の向上、生産性の向上やコスト抑制といったメリットを踏まえると、積極的に導入を推進していくべきだと考える。上司にメールを送り、その返信を待つために会社にずっと居残っているというようなケースは、モバイルが活用されていない企業でしばしば見受けられる。こういった企業では、投資費用がネックでスマートフォンやタブレットの職場導入に二の足を踏んでいるケースが多いが、BYODを活用し積極的にスマートフォン・タブレットの導入を図っていくことで状況は改善する。さらにStage 3 (希望制モバイルPC導入)についても、今後の労働力市場の縮小や女性社員の活用、地震災害への対策等、人材の確保・活用やBCPの重要性が高まっており、導入を検討していくことが望ましい。

一方で導入に対し、様々な懸念が生じることも事実である。懸念されるポイントでは、(1)セキュ

リティ、(2)人事・労務、(3)働き方が変わることへの抵抗感、の大きく3つが存在するが、これらの課題には以下のような処方箋が存在する。

(1) セキュリティリスクと処方箋

BYOD導入自体がセキュリティの観点から難しいという意見があるが、実はセキュリティがボトルネックとなり断念する時代は既に過ぎ去っていると考える。スマートフォンやタブレットにBYODを適用する場合は、MDM (Mobile Device Management) の活用で端末をリモート管理し、万一の場合はデータ消去や無効化ができる。また、VDI (Virtual Desktop Infrastructure : 仮想デスクトップの一種) を利用することで、モバイルPC上には業務データを残さず仕事を行うことも可能となっている。これ以外にも様々な対応手段が登場しており、技術的には十分にBYODを実行できる環境が既に整っている。

(2) 人事・労務リスクと処方箋

人事・労務面がネックとなり導入が進まないという懸念については、Stage 2 (希望制スマートフォン・タブレット) であれば就業規則や評価制度が足かせとなるケースは少ない。BYODの申請フローやルールを整備しておけば十分に運用可能である。また、Stage 3 (希望制モバイルPC) 以上に移行する際には、時間管理・評価のあり方の検討が欠かせない。裁量労働制や在宅勤務制度、成果主義的な人事

図表4 目的追求型を目指すBYOD導入のステップ

ステップ1	まず達成したい目的を明確にし、実現に必要なワークスタイル・モバイルデバイスを決定する
ステップ2	計画を推進する体制（経企・法務・人事・IT等）を整備する
ステップ3	セキュリティ、人事・労務（時間管理、評価方法等）、運用ルールに関する対策を検討する
ステップ4	対象部門・対象者を絞ってパイロット試行し、課題や対応策を洗い出す
ステップ5	従業員に対し新しいワークスタイルやBYODと、その導入目的を説明し浸透させる

制度の導入も考えられるが、そのような制度を採用していない企業にとってはハードルが高くなってしまふ。まずは既存制度の延長線上での実現可能性を検討することが重要であろう。具体的には、システムへのアクセスログや申告書による時間管理を行ったり、毎週出社日を設定し上司と顔を合わせる機会を作るなどの手段が考えられる。

(3) 働き方が変わることへの抵抗感と処方箋

働き方の変化に対する抵抗が、実は一番留意すべき点かもしれない。このような抵抗をうまく緩和しながら進める方法として、段階的導入がある。一部従業員、例えば外回りのある営業職や、移動の多い管理職にはBYODに対するニーズが高いケースが多い。こういった抵抗感のない従業員や部署から導入を開始し、段階的に拡大する方法が有効である。また、はじめからStage 3 (希望制モバイルPC導入) を目指すのではなく、まずはStage 2 (希望制スマートフォン・タブレット導入) から始め、浸透してから次の段階にシ

フトするといった徐々にBYODのレベルを上げていく取り組みも導入成功の鍵となる。

事実追認型から 目的追求型へ

本稿では、BYODの理想と現実、そして導入時の処方箋について整理してきた。確かに現在は事実追認型という、どちらかといえば消極的な導入がマジョリティとなっている。しかし、今後予測される事業環境や、BYODを通じたワークスタイル変革で解決できる経営課題を考えると、もはやこのシャドーITの拡大を好機ととらえることが重要である。この機会に、より積極的な目的追求型による導入を推進していくことが、BYODを賢く利用する考え方であるといえよう。

最後に、目的追求型による導入の具体的な進め方を示しておく(図表4)。この導入ステップと、先に示した懸念点に対する処方箋をもって、目的追求型のBYOD導入を実現していきたい。