

テレワーク実施におけるワーカーの課題に対する企業の取組  
～ヒアリング調査結果の概要～

平成30年3月  
国土交通省 都市局  
都市政策課 都市環境政策室

# 調査概要

テレワーク人口実態調査を実施し、テレワーカーが抱える課題について以下のとおり整理した。また、その課題を解決するために先進的な取組を行っている企業についてヒアリング調査を行った。

## テレワーク実施の際にワーカーが抱える課題

- 人口実態調査を実施し、テレワークの実施促進は、テレワーク制度を導入すること以外にも「意識」や「スキル」に起因する課題があるということがわかった。

根拠：人口実態調査結果によると、「テレワークを実施してみたいと思わない理由」には、「職場に制度がないから」という理由以外に、「労働時間が増えそうだから」、「深夜まで仕事してしまいそうだから」といった「意識」的な理由や「仕事内容がテレワークに馴染まないと思うから」、「セキュリティが心配だから」といった「スキル」に対する理由等がみられたため。

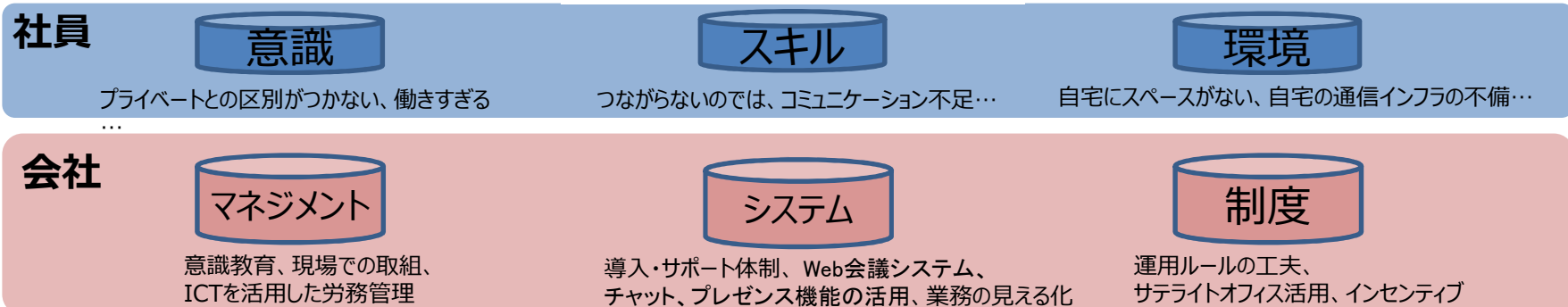


- また、テレワークの実施促進には、「意識」や「スキル」に起因する課題のほかにも、就業者にとってテレワークを実施しやすい「環境」を整備することも必要である。



- そこで、このような「意識」「スキル」「環境」に起因する課題に対する先進的な取組事例を、「マネジメント」「システム」「制度」の3つの面から紹介する。

### 社員の声と企業取組の例



# 調査概要

## ヒアリング調査企業について

### 取組を紹介する企業一覧

| 企業名                     | 業種           |
|-------------------------|--------------|
| 味の素株式会社                 | 製造業          |
| SCSK株式会社                | 情報通信、情報サービス  |
| 株式会社NTTドコモ              | 情報通信業        |
| カルビー株式会社                | 製造業          |
| 積水ハウス株式会社               | 建設業          |
| 日産自動車株式会社               | 製造業          |
| 日本航空株式会社                | 空運輸業、郵便業     |
| 富士ソフト株式会社               | 情報サービス業      |
| 明治安田生命保険相互会社            | 金融業、保険業      |
| 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ | 教育・研修・人事コンサル |



### 企業取組の例



- 意識教育
- 現場での取組み
- ICTを活用した労務管理



- 導入・サポート体制
- Web会議システム、チャット、プレゼンス機能の活用
- 業務の見える化



- 運用ルールの工夫
- サテライトオフィス活用
- インセンティブ



# 1.【マネジメント】 従業員の意識改革に関わる対策

## 1)意識教育

ワークショップ開催や管理職のトライアル先行実施による従業員の意識改革の推進

### 【日本航空株式会社】

JALグループの全間接部門約4,000名を対象とした「意識改革」のワークショップを開催し、「制度を知ろう(在宅勤務など)」、「自席外でのノートパソコンの活用」、「業務の「見える化」と業務改善の進め方」等のセミナーを開催し、従業員の在宅勤務制度の理解促進や、業務効率を上げるためのスキル向上に取り組んだ。

### 【明治安田生命保険相互会社】

テレワーク導入に対する管理職の抵抗を想定し、トライアルの開始当初は管理職を中心にテレワーク用端末の貸与を実施。管理職にテレワークを実践してもらい、各種効果を体感してもらうことで部下のテレワーク利用への理解を醸成することができた。

## 2)現場での取り組み

各部署ごとのテレワーク推進の工夫や上司から部下への働きかけ

### 【株式会社NTTドコモ】

社内では在宅勤務を推進する人事部ダイバーシティ推進室は、働き方改革に関心のある社員で構成するワーキンググループによるボトムアップの取り組みと連携し、現場からの声やアイデアを施策に反映している。

### 【日本航空株式会社】

ワークスタイル変革全般の取り組みを、残業が多く最も在宅勤務制度の導入が難しいと思われていた「調達本部」で先行導入した。デスクトップPCと固定電話を撤去し、配布したノートPCからVDI(仮想デスクトップ環境)経由で社内システムにアクセスし、業務用に貸与したスマートフォンで、内線通話やテザリングを利用可能とした。さらに、ペーパーレス、フリーアドレスを進め、紙資料の削減と電子化を実現。社内における在宅勤務導入のモデルケースとなった。

# 1.【マネジメント】 従業員の意識改革に関わる対策

## 3)ICTを活用した労務管理

長時間労働や深夜残業を防止するためのICTを活用した仕組み

### 【日産自動車株式会社】

勤怠管理システムにPCのログオン、ログオフ情報が反映されるほか、在宅勤務翌日には実際の在宅勤務時間を入力し上司に確認してもらう仕組みになっており、長時間労働にならないようシステムとマネジメントの両面から配慮している。

## 2.【システム】 従業員のスキル向上に関わる対策

### 1)導入・サポート体制

ノートPCやウェブカメラの貸与やソフトの導入、使い方の研修やサポート体制

#### 【積水ハウス株式会社】

タブレット端末を必要とする全従業員にiPadやiPhoneを支給しており、在宅勤務時は会社貸与のPCを利用して仕事ができる。iPadの活用促進にあたり、社内サイト上にiPad活用サイトを設けたり、社内にヘルプデスクを設け使い方について問い合わせできるようにしている。

#### 【富士ソフト株式会社】

ノートPCやウェブカメラの貸与の他、社外でも内線電話が利用できる携帯電話の貸与、リモートデスクトップツール、ペーパーレスシステム「moreNOTE」の導入や、自社開発BYODツール「smart BYOD」により、慣れた私物のスマートフォン・タブレットの利用を許可し、通話・通信費用の公私分計を可能とした。貸与物、環境設定のマニュアルを社内イントラネットにも掲載している。

### 2)Web会議システム、チャット、プレゼンス機能の活用

テレワーク中のコミュニケーションを円滑にするシステムの活用

#### 【味の素株式会社】

社内の会議室にWeb会議用設備（Surface HUB、スピーカーフォンなど）を標準機器として配置した。これによりWEB会議の準備をする手間が減り、テレワークをサポートする社内の作業負担を軽減することができた。

#### 【カルビー株式会社】

Cisco社の電話会議システム（WebEx）を導入したことにより、どこにいてもスムーズに電話会議ができるようになった。

## 2.【システム】 従業員のスキル向上に関わる対策

### 3) 業務の見える化

業務効率を上げるためのツールによる業務工数の見える化やスケジュールの管理

#### 【日産自動車株式会社】

Outlookのスケジューラー機能で個人の業務予定をグループ、部署単位で共有している。週に1回はグループ単位での連絡会を開催し、業務の進捗や抜け漏れ、重複などがいないか確認している。業務の棚卸や業務の見える化が浸透したことで、在宅勤務時の業務の切り分けもスムーズに行えている。

#### 【株式会社リクルートマネジメントソリューションズ】

イントラネット上で全員のスケジュールを開示し、お互いの予定と業務の見える化を徹底。毎月のアクティビティごとの実働時間の把握も行っている。これにより業務の仕分けや手順化、所要時間の見積もりスキル、タイムマネジメントスキルの向上につながっている。

### 3.【制度】 従業員のテレワーク環境向上に関わる対策

#### 1)運用ルール工夫

テレワークの利便性を高めるための利用規定の改訂や他の制度との併用事例

##### 【株式会社NTTドコモ】

2016年度に在宅勤務制度の利用上限を月5日から月8日に拡大。2017年度にはフレックスタイム制(7時～19時の間(コアタイム10時～15時)で出退勤の時間を調整できる)が全組織に拡大され、在宅勤務との併用が可能になった。さらに、時間単位で利用できる年次有給休暇との併用も可能で、時間の柔軟性が高まり在宅勤務がより活用しやすくなった。

##### 【カルビー株式会社】

2014年に全社で導入した在宅勤務制度には「対象者は工場勤務を除く入社3年目以降の社員」、「週に2日を上限」、「勤務場所は自宅限定」、「使用するデバイスは会社から配布されているPC」、「翌日には成果を上司に報告すること」などの条件があったが、2017年には日数の上限や働く場所の制限を撤廃した「モバイルワーク制度」を導入。半日単位での利用も可能にした。

#### 2)サテライトオフィス活用

駅や自宅の近くのサテライトオフィスの活用によるテレワーカーの拡大施策

##### 【味の素株式会社】

社内のオフィスおよび社宅の一部のスペース(現在は2拠点)をサテライト用に開放した。さらに、首都圏を皮切りに、複数のサテライトオフィス運営業者と契約締結した。これにより、自宅に業務スペースがない人もテレワークが可能になり、営業や出張の隙間時間の有効活用や、自宅から最寄りのサテライトオフィスで仕事をしてから出勤することで、ラッシュ時を避けた通勤が可能になった。

##### 【株式会社リクルートマネジメントソリューションズ】

2017年よりザイマックス社のサテライトオフィス“ちよくちよく”サービスを利用。これにより、サテライトオフィスでの紙資料の印刷や業務も可能になり、営業活動の隙間時間や業務以外の都合によって細切れになった時間をより有効にかつ安全に活用できるようになった。



### 3.【制度】 従業員のテレワーク環境向上に関わる対策

#### 3) インセンティブ

テレワークの動機づけを高めるための金銭的な補助やツールのアップグレード

##### 【SCSK株式会社】

2017年8月からは、一般社員がリモートワークを利用しやすくするため、リモートワークの実施回数に応じて水道光熱費見合いの手当を支給する「リモートワーク定着手当」を施行した。また、管理職の積極的な実施が組織的な浸透・定着の要であるとの観点から、管理職のリモートワーク実施回数に応じて一般社員向けの手当を増額する「組織チャレンジ」を導入した。

## ～企業別取組事例～

| 企業名       | 業種        | 従業員数   |
|-----------|-----------|--------|
| 味の素株式会社   | 製造業       | 3,459名 |
| テレワーク導入時期 | テレワーク実施者数 |        |
| 2017年4月   | 約2,000名   |        |

| テレワークの種類 | 在宅型    | モバイル型 | サテライト型 |
|----------|--------|-------|--------|
|          | ○      | ○     | ○      |
| 課題への対策   | マネジメント | システム  | 制度     |
|          | ○      | ○     | ○      |

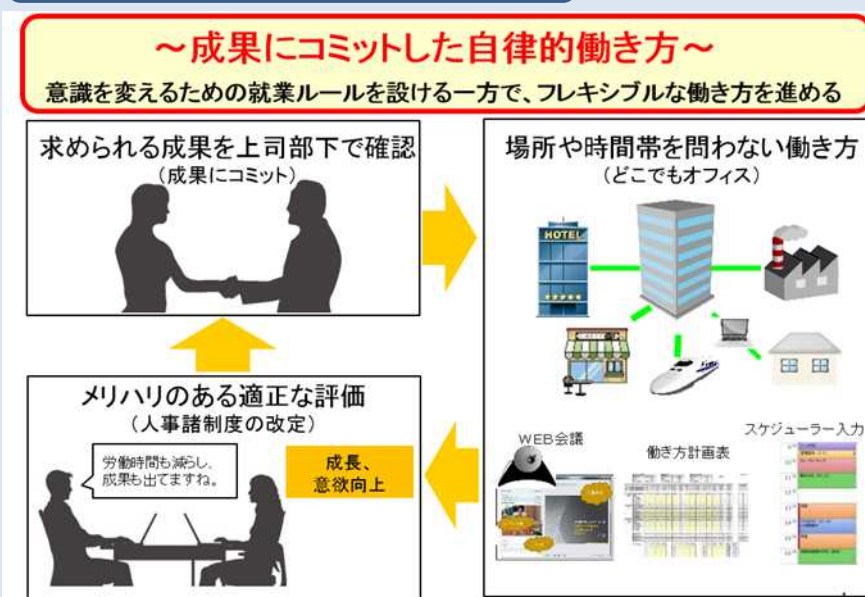
## ◆テレワークの実施概要

- ・2008年から社員のワーク・ライフ・バランスの向上に取り組み、2014年から在宅勤務やスーパーフレックス、時間単位有給などを制度化。
- ・2016年からは「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」として、性別・国籍・価値観等に関わらず多様な人財が活躍できる働き方を目指し、また、マネジメント改革とワークスタイル改革の連動によりグローバル基準の働き方を目指した、「ゼロベースでの働き方改革」を実行。
- ・2017年4月より場所や事由を限定していた「テレワーク」の運用を、「どこでもオフィス」という名称で利用条件を大幅に緩和した。これにより、ほぼ全社員が最大週4日まで、終日から短時間まで、時間と場所を有効に活用して柔軟に働けるようになった。(図1)
- ・「どこでもオフィス」の導入により、顔を合わせないと仕事ができないという既成概念を打破し、お互いを信頼し適切なコミュニケーションを取りつつ、成果に繋げていく自律的な働き方を目指している。(図2)

図1 「どこでもオフィス」制度骨子

- ①対象者: ほぼ全員(新卒採用勤続1年未満の者、試用期間中の者、休職者等は除く)
- ②勤務場所: 自宅、サテライトオフィス他、セキュリティが確保され、集中して勤務できる場所  
[サテライトオフィス] 全国の事業所を開放、一部社宅にサテライト環境設置、社外サテライトオフィスの法人契約
- ③対象業務: 会社外で行うことが可能な業務
- ④事前申請: 原則、前日の会社終業時刻までに「勤務時間」と「場所」を上司へ申請し、承認を得る。(理由があれば、当日申請も可)
- ⑤日数上限: 終日利用は、原則週4回までとする。
- ⑥勤務時間帯: 平日5時～22時まで
- ⑦標準会議時間帯: 平日9時～16時を全社の標準会議時間帯として設定する。
- ⑧1日当たりの最低勤務時間: 4時間
- ⑨勤務報告: 自己申告に基づき、勤務入力システムに登録
- ⑩勤務管理: PC使用の客観データ並びに、本人の勤務入力内容に基づき、勤務管理を行う。

図2 目指す姿～これからの働き方～



## ◆テレワークに関するワーカーの課題

- ・「どこでもオフィス」制度の準備にあたり、人事1名、経営企画1名、情報企画部門から2名の4名による事務局を設立。  
その後、総務、営業企画、事業総括部門などのメンバーも加え、20名の会社横断チームを作った。  
立ち上げの4名は男性マネージャー職だったが、追加メンバーは現場の声を聞くため、若手や女性など、幅広い構成にした。
- ・事務局ではメンバーを対象に半年間テレワークを試験導入した。  
その結果、以下のような声が寄せられた。(図3)

本格導入にあたっては、メンバーの声を反映しつつ、  
ルール×基盤整備×風土醸成の組み合わせで  
「どこでもオフィス」の推進を進めた。(図4)

図3 テレワーク試行メンバーの声

### Step1利用メンバーからの好意的な声



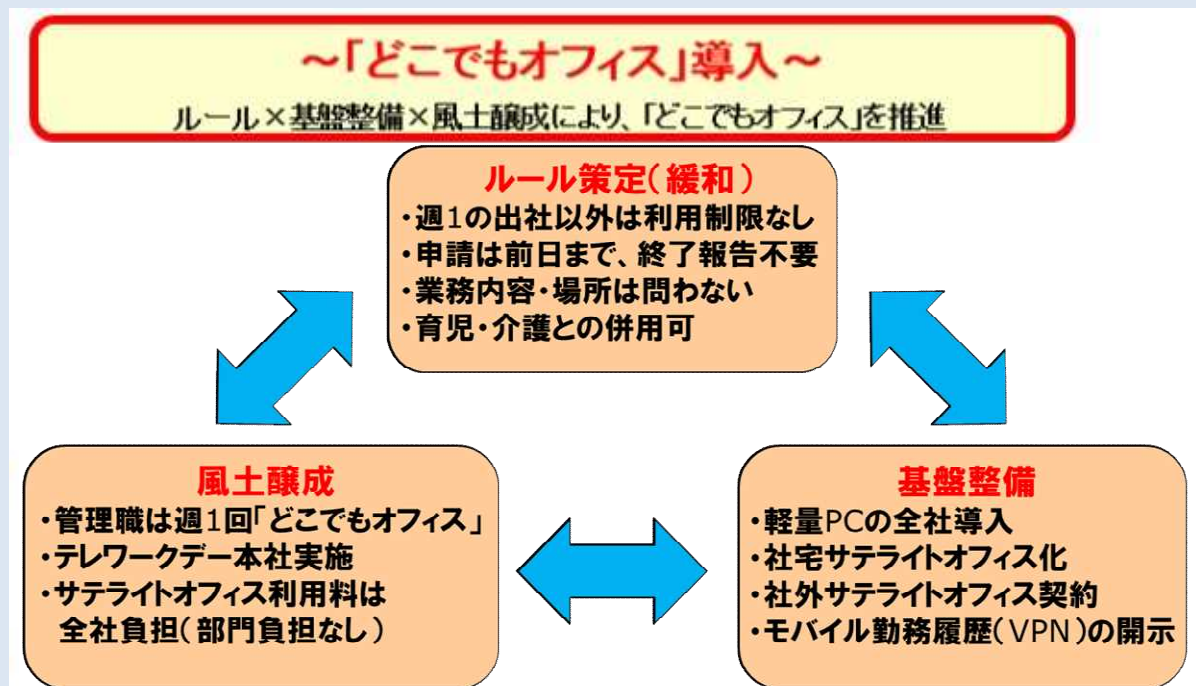
- ・基幹職が率先して利用したことで、各部内で利用が促進された。
- ・育児中の従業員(男女とも)から圧倒的な支持。
- ・営業部門でも、移動時間を減らし効率化。
- ・オフィスにいるよりも資料作成等は業務に集中できる。
- ・余暇時間を、スキルアップに使えた。

### Step1利用メンバーから懸念された声



- ・在宅での勤務をトライしてみたが、家での居場所がなかった。  
⇒社内外サテライトオフィスの整備が必要。
- ・Lync会議をしたくても、年配者を中心にやり方を分かっていない。  
⇒全従業員向けに効率的なITツールに関する勉強会が必要。
- ・上司・部下が不在になることが多く、コミュニケーション不足が懸念。  
⇒週1回の定例MTGで業務確認をする等、丁寧なコミュニケーションが必要。

図4 「どこでもオフィス」推進方法



## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【マネジメント】

(意識教育)

- ・多様な人材が活躍し成長を加速させるためには「働き方改革」が不可欠であり、経営役員自らが社内外に広くメッセージを発信し、新しい働き方を率先垂範している。

(現場での取組み)

- ・社内に「働き方改革事務局」が設置され、取組を主導する役割を担っている。人事・経営企画・情報さらに総務・事業・営業等々、組織横断のメンバーからなる「事務局」が中心となって、「どこでもオフィス」の導入から活用推進まで、一貫して取り組んでいる。

(ICTを活用した労務管理)

- ・PC操作ログに基づく就労管理サポートを行うことで、長時間労働にならないよう配慮している。

### 【システム】

(導入・サポート体制) (図5)

- ・「どこでもオフィス」の導入に合わせて2017年4月から携帯性を高めた軽量のモバイルPCやタブレットPCを全社に順次配布している。これにより、ロケーション・フリーの働き方が可能になっただけでなく、保育園の送迎や荷物が多い社員からもPCの持ち運びが楽になったと好評だった。
- ・「どこでもオフィス」の導入に合わせてiPhoneも順次配布していることで、場所に関係なくメールの送受信や内線電話の受け取り、社内掲示板の閲覧などが可能になっている。

(Web会議システム、チャット、プレゼン機能の活用)

- ・テレワーク実施時のWeb会議(Skype for Business)を効率良く実施するため、備品(ヘッドセット)を全従業員に配布・携帯させた。また、これらのツールの使い方に関する勉強会も開催して、活用方法についての理解を促した。
- ・社内にいるメンバーが出社損にならないよう、社内の会議室にWeb会議用設備(Surface HUB、スピーカーフォンなど)を標準機器として配置した。これによりWEB会議の準備をする手間が減り、テレワークをサポートする社内の作業負担を軽減することができた。(図6)

図5 新しいITツールの導入



図6 社内のWEB会議環境の整備





## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【自律した働き方】

(意識教育)

- ・前年度の残業・有休・総実の結果を踏まえ、今年度の目標を作成し、毎月実績をレビューする仕組み。  
これにより成果にコミットした自律的働き方を促している。

図7 「働き方計画表」の活用



### 【制度】

(利用規定の柔軟化)

- ・既存の制度である「スーパーフレックス制」や「時間単位有休」等の有効活用により、従業員が自律的に働く場所と時間を選択し、自身の生産性の最大化を目指すことができる。育児・介護などの制約のある人財も働きやすくなっている。
- ・コアタイムがないスーパーフレックス制が導入されており、平日5時～22時の間でテレワークの利用が可能である。  
これにより、家族が起きる前や就寝後に仕事をするなど、育児や介護にかかわる社員も隙間時間を有効に利用して勤務ができるようになった。

(サテライトオフィスの活用)

- ・社内のオフィスおよび社宅の一部のスペース(現在は2拠点)をサテライト用に開放した。  
さらに、首都圏を皮切りに、複数のサテライトオフィス運営業者と契約締結した。これにより、自宅に業務スペースがない人もテレワークが可能なり、営業や出張の隙間時間の有効活用や、自宅から最寄りのサテライトオフィスで仕事をしてから出勤することで、ラッシュ時を避けた通勤が可能になった。

## ◆対策の実施効果

- ・ルール×基盤整備×風土醸成による「どこでもオフィス」の推進により、本社勤務の社員を中心にテレワークが定着しつつある。
- ・2018年1月の関東地方の大雪の際は、前日から当日の朝にかけて、本社勤務の社員の半数以上がテレワークを実施した。

### ～多様な働き方の加速～

個々人が自律的に、最も生産性高く働くことができる場所を選択し始めている

#### ■「どこでもオフィス」の加速

モバイル環境下のPC接続回数  
前年109.4%、合計12万回接続  
(前年:約10,000回増)

#### ■7/24 テレワークデーの活用

本社勤務の50%(500人)がテレワーク実施  
＜当日の本社の様子＞ ＜サテライトオフィスで勤務＞



#### ■社外サテライトオフィスの利用

延べ利用人数: 330名/月(従業員10%相当)  
延べ利用時間: 2750時間/月

＜利用可能エリア＞  
全国約100拠点で利用可能  
例: 関東50拠点、博多、広島、大阪、名古屋、  
仙台、札幌等

＜社外サテライトオフィス＞



## ◆今後の展望

- ① 部門間の利用格差(利用しやすい／しにくい)を小さくする
- ② 軽量PCとモバイルの有効活用およびペーパーレス化の推進により、いつでもだれでもテレワーク可能な業務の幅を広げる
- ③ WEB会議の更なる活用推進(移動時間の有効利用、ペーパーレス化の推進)
- ④ 味の素株式会社のみならず、国内グループ会社への展開を推進
- ⑤ 社内ポータルサイトで、取り組み事例の共有を行い、一段レベルを上げた社内活性化を目指す

| 企業名       | 業種                      | 従業員数   |
|-----------|-------------------------|--------|
| SCSK株式会社  | 情報通信、情報サービス             | 7,609名 |
| テレワーク導入時期 | テレワーク実施者数               |        |
| 2016年10月  | 在宅勤務: 3,270名(2018年1月実績) |        |

| テレワークの種類 | 在宅型    | モバイル型 | サテライト型 |
|----------|--------|-------|--------|
|          | ○      | ○     | ○      |
| 課題への対策   | マネジメント | システム  | 制度     |
|          | ○      | ○     | ○      |

## ◆テレワークの実施概要

- ・「夢ある未来を、共に創る」との経営理念の下、人を財産ととらえ、2013年度から働き方改革に本格的に取り組んできた。  
2016年度からは社員がいつでもどこでも働ける新しい働き方を目指す「どこでもWORK」を開始した。(図1)
- ・在宅勤務制度は2007年に制定していたが、育児や介護などの特別な事情を抱える社員のための特別な働き方という位置づけとなっていた。  
2013年に対象者を「入社1年未満を除く全社員」へ拡大後、どこでもWORK開始後の2016年には「入社1年未満を“含む”全社員」へとさらに拡大し、月8回までの在宅勤務については上司が承認すればいつでも実施できるようにした。さらに2017年には、在宅勤務だけでなくサテライト勤務やモバイル勤務も含めた『リモートワーク細則』へと改訂し、在宅勤務の実施場所を、自宅だけでなく一親等以内の家族の住む実家へと拡大。  
リモートワークが「すべての社員の当たり前の働き方」として浸透・定着することを目標に、社員の声に耳を傾けながらより利用しやすいような制度となるよう機動的な改訂を重ねてきている。(図2)

図1 働き方改革の歩み

### SCSKの働き方改革

経営理念実現に向けて推進してきた働き方改革の第3の施策として「どこでもWORK」に着手

経営理念  
3つの約束

夢ある未来を、共に創る  
～人を大切にします～

<SCSKの働き方改革の歩み>

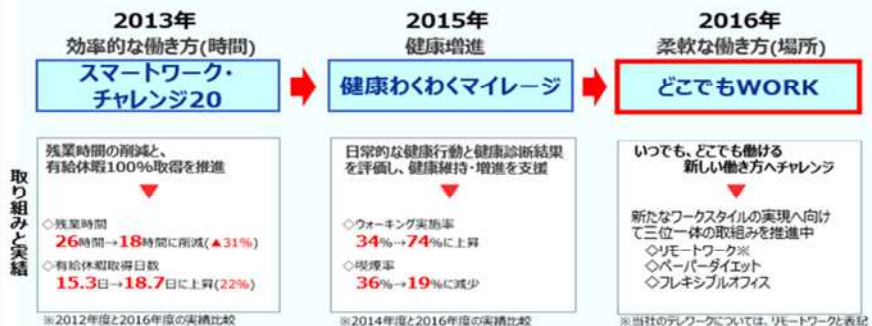
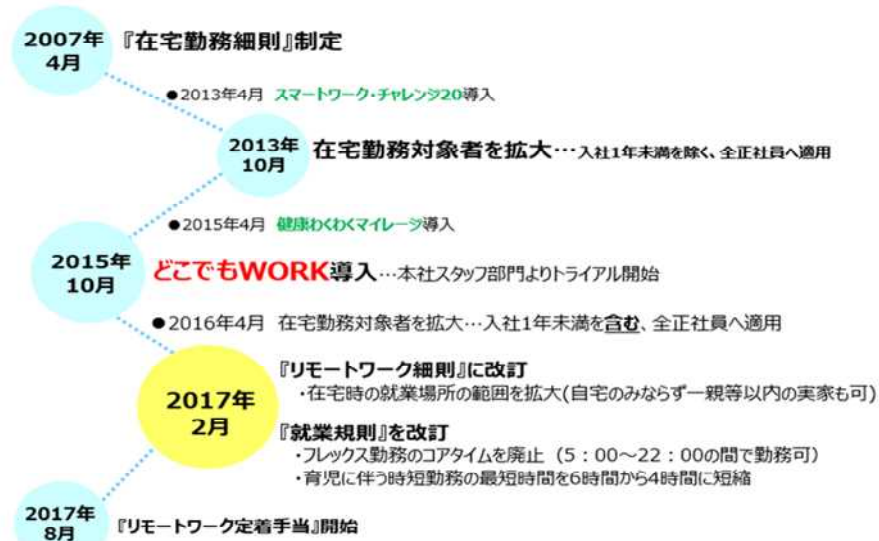


図2 テレワーク関連制度改訂の歩み

### 制度改訂の歩み





## ◆テレワークに関するワーカーの課題

- ・「どこでもWORK」導入前のアンケート調査では、マネージャー層からは、コミュニケーションや生産性向上面での不安の声が挙げられた。
- ・一般の社員からは、紙をベースにした業務が多いのに「どこでもWORK」が可能なのか疑問という声があった。

## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【マネジメント】

(意識教育)

#### ①説明会の実施

どこでもWORK実施の背景、運用内容と、IT面での不安を解決してもらうため、社員にどこでもWORK社内説明会への参加を促した。説明会は2015年～2017年7月までに55回開催し、約3,500名の社員が参加している。

#### ②専用ホームページの開設と広報誌の発行

どこでもWORK推進委員会の社内ホームページを開設し、マニュアルや説明会資料に加え、経営層のメッセージ、FAQ集を整備している。また、どこでもWORKに特化した広報誌「どこでもWORKER」を定期的に発行し、先行実施部門へのインタビュー記事や他社事例の紹介などのプロモーションを実施している。(図3)

(現場での取組み)

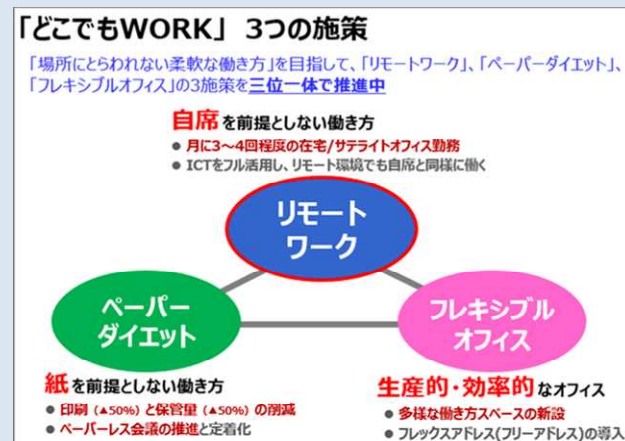
・各職場において、ペーパーダイエットを実現するために全員参加の一斉廃棄キャンペーン(キャビネットや袖机に保管されている書類などを一斉に廃棄するイベント)や個人ロッカー化などを実施。これによって執務室内の保管量は50%削減され、紙を前提としない働き方へのシフトを実感できた。(図4)

・フレキシブルオフィスの導入によって、執務席の面積を18%削減することができた。執務席を削減することで生まれたスペースに、予約なしでペーパーレス会議を行うことができるファミレス席や、一人で集中したい際に利用できる集中席など、合計166席の「多様な働き方スペース」を整備し、オフィス内でも仕事に合わせた生産的な働き方ができる席を整えた。(図4)

図3 意識教育



図4 現場での取組み



## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【マネジメント】

(ICTを活用した労務管理)

- ・勤怠管理システム上で「在宅勤務」「サテライトオフィス勤務」の日程および労働時間を事前に申請し、上長の承認の上で実施している。始業・終業時にはオフィスに出社する際と同じように勤怠システムへの打刻を義務付けている。あわせて、始業時には当日の勤務予定や具体的な業務内容を、終業時には業務の進捗をメールなどで上司や同僚と共有する運用としている。また、申請時間以外に働き過ぎないように、リモートアクセスのログを定期的に調査し、必要に応じて人事部門から対象者の上長へ報告している。

### 【システム】

(導入・サポート体制)

- ・リモートワークガイドブックの策定と周知

リモートワークを始めるにあたって必要な制度面・IT面でのマニュアルを整備したガイドブックを社内に公開している。制度面では、規程や手続き、セキュリティなどの観点から、本人と上司の双方が知っておくべき情報をまとめた。IT面では、自宅等からのリモートアクセスを行うための設定や、Skype for Businessのプレゼンス、インスタントメッセージ、Web会議の開催方法などについて必要な事項をまとめた。

(Web会議システム、チャット、プレゼン機能の活用) (図5)

#### (1) セキュアなリモートアクセス環境の構築

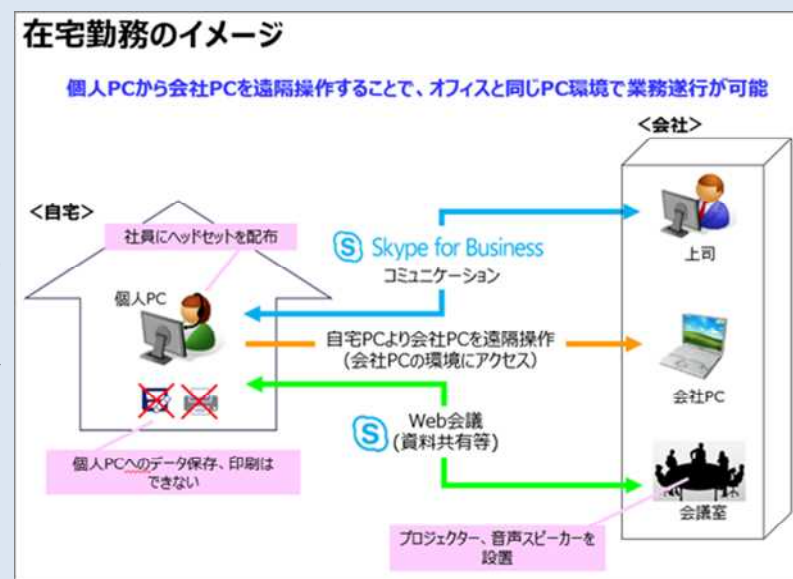
個人で所有しているPCを利用した以下2方式のデスクトップ環境を構築している。

- ① オフィスでいつも使用しているPCを遠隔操作する「リモートデスクトップ環境」
  - ② サーバ上のアプリを遠隔操作する「Remote APP環境」
- いずれの方式でも、個人所有PCへのデータの保存や印刷はできず、情報の漏洩を抑止している。

#### (2) Skype for Businessを活用した働き方の変革

Skype for Businessを「どこでもWORK」のための必須ツールと位置付けている。オフィスのPCと、自宅の個人所有PCにSkype for Businessをインストールすることで、オフィスであっても自宅であっても同様にプレゼンスやインスタントメッセージ、音声通話、Web会議ができる。また、リモートワーク実施者全員にヘッドセットを配布するとともに、オフィスの全ての会議室にスピーカーとプロジェクターを設置し、リモートワーク実施者が参加するWeb会議を簡単に実施できる環境を整えた。さらに、リモートワークを始める社員が活用できるように動画を用いたマニュアルを作成し、社内へ公開した。これらの取り組みの結果、「どこでもWORK」の実施前後で、Skype for Businessのログイン率は2.5倍へ、3者以上でのWeb会議の開催数は38.8倍へと向上し、働き方が実質的に変革している。

図5 在宅勤務時のシステム活用イメージ



## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【制度】

(利用規定の柔軟化)

- ・2013年に対象者を「入社1年未満を除く全社員」へ拡大後、どこでもWORK開始後の2016年には「入社1年未満を“含む”全社員」へとさらに拡大し、月8回までの在宅勤務については上司が承認すればいつでも実施できるようにした。
- ・2017年に、在宅勤務だけでなくサテライト勤務やモバイル勤務も含めた『リモートワーク細則』へと改訂し、在宅勤務の実施場所を、自宅だけでなく一親等以内の家族の住む実家へと拡大した。また、並行して『就業規則』も改訂。フレックス勤務のコアタイムを廃止し、5:00～22:00の間で柔軟に働くことができるようになった。

(サテライトオフィスの活用)

- ・全国8ヶ所、100席のサテライトオフィスを設置し、自宅に在宅勤務をする環境がない社員がリモートワークを実施できるように環境を整備している。サテライトオフィスには共用PCを設置しており、社内ネットワークへのアクセスを可能としている。また、リモートワークを新たに始めるにあたって、IT面・業務面で不安がある社員のために、拠点内にサテライトオフィスと同等の「体験エリア」を設けた。

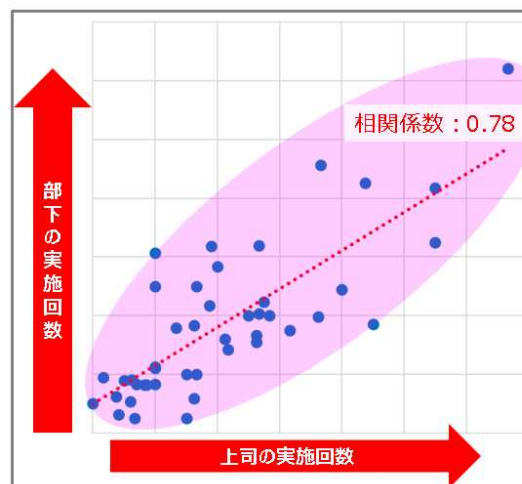
(テレワーク手当)

- ・2017年8月からは、一般社員がリモートワークを利用しやすくするため、リモートワークの実施回数に応じて水道光熱費見合いの手当を支給する「リモートワーク定着手当」を施行した。また、管理職の積極的な実施が組織的な浸透・定着の要であるとの観点から、管理職のリモートワーク実施回数に応じて一般社員向けの手当を増額する「組織チャレンジ」を導入した。(図6)

図6 リモートワーク定着手当

### リモートワーク定着手当の試行（2017年8月から）

「リモートワーク定着手当」（水道光熱費見合いの手当）を支給するとともに、上司の率先垂範を促す「組織チャレンジ」の仕組みも取り入れ、早期の立ち上げを図った



#### 定着手当

実施回数の応じて、水道光熱費見合いの手当を支給

1～2回/月実施：1,000円/月  
3回以上/月実施：2,000円/月

#### 組織チャレンジ

先行実施部門において、上司と部下の実施回数に高い相関関係が認められた

組織への定着のためには「上司の率先垂範」が重要と考え、管理職の実施回数に応じて手当を増額支給する「組織チャレンジ」も導入



## ◆対策の実施効果

### (1)リモートワークによる効果

#### ①ワークライフバランス

- ・リモートワークにより通勤の時間がなくなり、心身の負担が減り家族との時間が増えるなど、「生活の質が向上した」と回答した社員の割合は71%であった。
- ・リモートワークを先行実施した本社スタッフ部門では、残業時間が24%削減されている。
- ・有給休暇は継続して、全社平均で18.7日取得されている。  
また、社員意識調査によると「仕事とプライベートの調和を実現できている」との質問に、「そう思う」「ややそう思う」と回答した社員の割合は、どこでもWORKの施策を開始する前の2015年においても76%の水準であったが、開始後の2017年度には81%と5ポイント程度向上している。  
特に「そう思う」と回答した社員の割合だけを見ると、2015年度%から2017年度33%と、7ポイント程度の改善が見られる。

#### ②生産性・効率化

- ・「生産性が向上した、維持した」と回答した社員の割合は83%であった。
- ・Skype for Businessを「どこでもWORKの必須ツール」と位置付けることで、Web会議の開催数は39倍へと向上し、働き方を実質的に変革している。
- ・Web会議の利用などにより、社内出張は24%削減されている。

#### ③ダイバーシティ/女性活用

- ・リモートワークが当たり前の働き方として普及することで、育児や介護のためにリモートワークを実施する社員は3倍になった。
- ・リモートワークが働き方の選択肢となることで、育休明けの社員のうち、時短勤務ではなくフルタイム勤務を行う社員の割合が5倍となった。
- ・リモートワークを含めた「ダイバーシティ/女性活用」施策を展開することで、育児からの職場復帰率は96.5%となっている。

### (2)ペーパーダイエットによる効果

- ・経営会議を含め、ペーパーレス会議を推進することで、印刷枚数は36%削減され、紙に依存しない働き方へのシフトが進んでいる。
- ・一斉廃棄キャンペーン(キャビネットや袖机に保管されている書類などを一斉に廃棄するイベント)や個人ロッカー化などによって、執務室内の保管量は50%削減された。
- ・一斉廃棄キャンペーンで回収した書籍7,045冊を東日本大震災の復興へ寄付した。

### (3)フレキシブルオフィスによる効果

- ・フレキシブルオフィスの導入によって、執務席の面積を18%削減することができた。
- ・執務席を削減することで生まれたスペースに、予約なしでペーパーレス会議を行うことができるファミレス席や、一人で集中したい際に利用できる集中席など、合計166席の「多様な働き方スペース」を整備し、オフィス内でも仕事に合わせた生産的な働き方ができる席を整えている。
- ・自宅に在宅勤務を行う環境がない社員、あるいはセキュリティの制約上在宅勤務ができない社員のために、8ヶ所100席のサテライトオフィスを設置している。

→次ページ図7参照

## ◆今後の展望

### (1) リモートワーク対象の拡大（2017年度～2019年度）

当社拠点に勤務する社員だけでなく、以下のステークホルダーへもリモートワークを拡大することを計画している。

- ① 約2,500名在籍する顧客先常駐社員へのリモートワーク展開
- ② 国内リモート開発企業を含むグループ会社への展開
- ③ 協力企業のパートナー社員への拡大

### (2) 働き方の質的变化（2017年度～2019年度）

「リモートワーク」や「ペーパーダイエツ」の施策推進により浮き彫りになった、社内システムのペーパーレス化の必要性や、RPA(ロボットによる業務自動化)による生産性向上の必要性に対処し、働き方を質的に変化させる社内業務改革への取り組みに着手している。

図7 どこでWORK推進による効果

## どこでもWORKによる効果の一例

|                |                 |                                                                          |                                                                                             |                                                                               |
|----------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| リモートワーク        | ワークライフバランス      | ① 「生活の質が向上・維持」<br><b>98%</b><br>※2017年10月実施のアンケート結果より                    | ② 残業時間の削減<br>8時間22分 <b>▲24%</b> 5時間54分<br>(2014年度) (2016年度)<br>※リモートワークを先行実施した本社スタッフ部門実績    | ③ 有給休暇の取得状況<br>15.3日 <b>▲3.4日</b> 18.7日<br>(2012年度) (2016年度)<br>※全社勤怠実績より     |
|                | 生産性・効率性         | ④ 「生産性が向上・維持」<br><b>87%</b><br>※2017年10月実施のアンケート結果より                     | ⑤ Web会議の月間開催数<br>170回 <b>▲39倍</b> 6,602回<br>(2014年3月) (2017年3月)<br>※Skype for Businessのログより | ⑥ 社内出張の回数削減<br>649回 <b>▲24%</b> 491回<br>(2014年度下期) (2016年度下期)<br>※基幹システムのログより |
|                | ダイバーシティ<br>女性活用 | ⑦ 育児・介護のために<br>リモートワークを実施した社員<br>16人 <b>▲3倍</b> 49人<br>(2014年度) (2016年度) | ⑧ リモートワークを活用して<br>育児時短からフルタイム勤務へ<br>1.6% <b>▲5倍</b> 8.5%<br>(2014年度) (2016年度)               | ⑨ 「育児からの職場復帰率」<br><b>96.5%</b><br>※2016年度実績                                   |
| ペーパーダイエツ       |                 | ⑩ 印刷枚数削減<br><b>▲30%</b><br>※2015年4月～11月実績と2017年4月～11月実績                  | ⑪ 紙等の保管量<br><b>▲50%</b><br>※先行部門実績(積み上げて6.531m→3.246m)                                      | ⑫ 寄付した書籍の数<br><b>7,045冊</b><br>※一斉廃棄キャンペーンを通じて東日本震災へ寄付                        |
| フレキシブル<br>オフィス |                 | ⑬ 執務スペースの面積<br><b>▲18%</b><br>※先行部門実績(1,771席から322席返却)                    | ⑭ ファミレス席や集中席など<br>多様な働き方スペース<br><b>166席設置</b><br>※先行部門実績                                    | ⑮ サテライトオフィス<br><b>8ヶ所設置</b><br>※豊洲、多摩、横浜、船堀、西新宿、名古屋、北浜、千里                     |

| 企業名        | 業種         | 従業員数    | テレワークの<br>種類 | 在宅型    | モバイル型 | サテライト型 |
|------------|------------|---------|--------------|--------|-------|--------|
| 株式会社NTTドコモ | 情報通信業      | 約7,600名 |              | ○      | ○     | ○      |
| テレワーク導入時期  | テレワーク実施者数  |         | 課題への<br>対策   | マネジメント | システム  | 制度     |
| 2010年      | 在宅勤務:1054名 |         |              | ○      | ○     | ○      |

## ◆テレワークの実施概要

### 【テレワーク制度の導入経緯と制度拡充の流れ】

- ・2000年より携帯電話の会社として、モバイル端末を利用したワークスタイルを作り上げており、社員全員がモバイルワークを利用している。
- ・2010年より生産性を高める仕組みとして、全社員（正社員／全職種）を対象に在宅勤務制度を導入。以降、拡大推進を行っている。
- ・2015年度より社内で夏と冬に利用促進のキャンペーンを実施。これらのテレワーク推進活動で、制度利用者が急増。
- ・2016年度には本社の全50組織において在宅勤務制度の利用者ゼロ組織がなくなり、自律した働き方のひとつの手段として社内風土に定着してきた。
- ・2017年度からはテレワーク制度の対象者を本社社員約7,600名からグループ全体の約26,000名に拡大。さらに、出退勤の時間をずらせる「フレックスタイム制」の対象者を研究開発部門から本社全社員に拡大し在宅勤務制度との併用を認めている。  
また、テレワークの取組みをドコモグループ全体で取組みを推進できるよう、全国会議にてベストプラクティスを共有している。

### 【在宅勤務制度の概要】

- ・対象者…全従業員（正社員／全職種）7,600名
- ・場所…自宅、単身赴任中の社員は帰郷先など
- ・実施日数…月8日まで（フレックスタイム制との併用や、時間単位の年休を利用した業務の中抜けも可能）



## ◆テレワークに関するワーカーの課題

- ・制度導入当初は、育児中の社員であっても利用しにくい雰囲気があった
- ・在宅勤務で利用する会社PCは持ち出し申請が必要であり、手続き上のハードルが高いと感じる社員が多かった
- ・会社から貸与されるPCが重くて持ち運びが負担という声もあった
- ・管理職からは、在宅勤務時に部下がサボるのではないか、という不安の声があった
- ・従業員からは在宅勤務できる日数を増やしてもらいたいという声があった

## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【マネジメント】

- ・2015年度より、夏と冬の3か月ずつをサマーキャンペーン、ウィンターキャンペーンとして在宅勤務制度の活用を推奨。利用体験期間を設け、現場で生産性の向上や残業時間の削減などの好事例をイントラネットで紹介することで、在宅勤務制度のイメージを変え、効率のよい働き方として普及させていった。
- ・部門によっては、在宅勤務開始前に在宅で行う業務内容と時間を上司にメール連絡。業務終了後に実際に行った業務とかかった時間をメールで報告することで、在宅勤務中の業務の見える化と進捗共有を行っている。さらに、事例をイントラネットで紹介し、他部門の参考にしてもらっている。
- ・人事部ダイバーシティ推進室と働き方改革に関心のある社員で構成するワーキンググループによるボトムアップの取組みとも連携することで、現場からの声やアイデアを在宅勤務を推進するための施策に反映していった。

### 【システム】

- ・2017年度仮想デスクトップを改修し、自宅PC等マルチデバイスでの在宅勤務が可能になり制度の利便性が高まった。
- ・会社PCをタブレットに切り替える部門も増え、在宅勤務時の持ち運びの負担が軽減された。

### 【制度】

- ・2016年度に在宅勤務制度の利用上限を月5日から月8日に拡大した
- ・2017年度よりフレックスタイム制(7時～19時の間(コアタイム10時～15時)で出退勤の時間を調整できる)が全組織に拡大され、在宅勤務との併用が可能になった。さらに、時間単位で利用できる年次有給休暇との併用も可能で、時間の柔軟性が高まり在宅勤務がより活用しやすくなった。

## ◆対策の実施効果

- ・2016年度の在宅勤務制度利用者が1,054名と前年度 比6倍※1に拡大
  - ・テレワークの活用が、2017年度第1四半期の時間外労働の20%削減※2に寄与
- ※1 在宅勤務制度利用者について2015年度170名と2016年度1,054名を比較した結果。2015年7月より夏と冬に利用体験月間を設け未経験者をなくしていく取り組みを実施したことで増加した。
- ※2 時間外削減について法人営業部門などの働き方改革強化組織で、2016年度第1四半期と2017年度第1四半期を比較した結果。

## ◆今後の展望

- ・全国の支社の一部をサテライトオフィスとして活用できるよう整備を進めている
- ・社員がより生産性を高めることができる働き方の選択肢の提供に引き続き様々な視点で検討を進める

| 企業名       | 業種        | 従業員数   | テレワークの種類 | 在宅型    | モバイル型 | サテライト型 |
|-----------|-----------|--------|----------|--------|-------|--------|
| カルビー株式会社  | 製造業       | 3,860名 |          | ○      | ○     | ×      |
| テレワーク導入時期 | テレワーク実施者数 |        | 課題への対策   | マネジメント | システム  | 制度     |
| 2014年4月   | 201名      |        |          | ○      | ○     | ○      |

## ◆テレワークの実施概要

- ・経営トップの強力なリーダーシップによる意識改革（「効率的に働くこと」、「Office is the most dangerous place（＝オフィスは最も危険な場所）」、「現場に出る」などの継続的なメッセージの発信やダイバーシティの推進など）とともに、プロセスではなく成果に重きを置く成果主義の導入、ノートPCの持ち歩きやペーパーレスを前提としたフリーアドレスの導入、直行直帰や在宅勤務の推進などにより、社員一人ひとりが効率よく働き、余った時間を自分への投資に使う風土が浸透している。
- ・2017年には、日数の上限や働く場所の制限を撤廃した「モバイルワーク制度」を導入し、従業員の効率的で柔軟な働き方をサポートしている。

## 【テレワーク制度拡充の流れ】

- ・2010年 「女性の活躍なしに、カルビーの将来はない」というという経営トップの確固たる信念のもと、「ダイバーシティ委員会」を発足し、ダイバーシティ推進を開始。多様性を活かす組織・風土づくりを推進
- ・2010年 トップダウンで本社部門にフリーアドレスを導入
- ・2011年 営業職の直行直帰が定着  
（IT機器が十分に貸与されており、ペーパーレス化、情報の電子化が進んでいるため、部下や上司が目の前にいない働き方が定着）
- ・2013年 東京本社にて在宅勤務をテスト導入
- ・2014年 全社で在宅勤務を正式導入  
（「対象者は工場勤務を除く入社3年目以降の社員」、「週に2日を上限」、「勤務場所は自宅限定」、「使用するデバイスは会社から配布されているパソコン」、「翌日には成果を上司に報告すること」）
- ・2017年 日数の上限や働く場所の制限を撤廃した「モバイルワーク制度」を導入  
半日単位での利用も可能。（前日に上司に申請して許可を取る必要あり）  
下期（10月～3月）の取組みとして、丸の内勤務者を対象に 毎月第3水曜日を「モバイルワーク・デー」としてモバイルワークを推奨

## ◆テレワークの活用に関するワーカーの課題

2013年の在宅勤務のテスト導入前の時点で、フリーアドレスやペーパーレス化、営業職の直行直帰が定着しており、在宅勤務の導入に適した条件が比較的整っていた。特に経営者のトップダウンによる意識改革の効果は大きく、テレワーク導入済みの他社と比べるとワーカーの課題は少ない。あえて課題を挙げるとすると、社員からは以下のような心配や要望の声があった。

- ①【マネジメント】コミュニケーションが取りにくくなるのではないかと
- ②【システム】社外にいる頻度が高くなると打ち合わせがしにくくなるのではないかと
- ③【制度】終日単位ではなく、半日単位でも在宅勤務を利用したい
- ④【制度】週に2日の上限があると利用しづらい
- ⑤【制度】自宅だけではなく出先や実家でも働けるようにしてもらいたい
- ⑥【環境】シェアオフィスなどとの提携をして欲しい

## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【マネジメント】

#### ①（現場での取組み）

- ・管理職が率先して在宅勤務を活用することで部下の利用を促した
- ・各部門ごとに自主的にコミュニケーションの機会を設けるよう工夫している
- ・丸の内勤務者を対象（丸の内実施と並行して、各地域事業所でも実施推奨）に①業務効率、ライフワークバランスの向上
- ②災害など非常時への備えを目的として、毎月第3水曜日を「モバイルワーク・デー」としてモバイルワークを推奨

### 【システム】

#### ②（WEB会議システム、チャット、プレゼント機能の活用）

Cisco社の電話会議システム（WebEx）を導入することにより、どこにいてもスムーズに電話会議ができるようになった

### 【制度及び環境】

#### ③～⑥

- ・終日単位ではなく、半日単位でもテレワークを利用できるようにしたことで、テレワークの利便性が高まった
- ・利用上限を撤廃することにより、より柔軟に働き方を選択できるようにした
- ・モバイルワーク制度の導入により、働く場所の制約を撤廃した
- ・シェアオフィスの提携は、費用対効果を考慮しつつ検討中

## ◆対策の実施効果

- ・2017年7月実施の社内アンケートで、社員の約7割が「業務効率向上」、約9割が「ライフワークバランス向上」と回答
- ・モバイルワークの活用は特別なことではなく「当たり前」になっている

## ◆今後の展望

- ・2017年度下期の「モバイルワーク・デー」の実施レビューによって来年度の継続を検討
- ・本社モバイルワーク利用率及び利用日数の拡大を推進予定

| 企業名       | 業種                           | 従業員数        |
|-----------|------------------------------|-------------|
| 積水ハウス株式会社 | 建設業                          | 16,089名(単体) |
| テレワーク導入時期 | テレワーク実施者数                    |             |
| 2013年2月   | テレワークは全社員対象<br>在宅勤務実施・・・約50名 |             |

| テレワークの種類 | 在宅型    | モバイル型 | サテライト型 |
|----------|--------|-------|--------|
|          | ○      | ○     | ○      |
| 課題への対策   | マネジメント | システム  | 制度     |
|          | ○      | ○     | ○      |

## ◆テレワークの実施概要

- ・同社では2009年より全社規模の業務改革を進めており、会社のコア情報である「邸情報(住宅情報)」について、住宅の開発段階から引渡し後のアフターケアまで一元的に管理できる情報基盤を2012年に完成させている。
- ・2013年には、PCでの仕事を前提とする従来型の業務を全面的に見直し、全社員にiPadまたはiPhoneを配布。  
アプリをすべて自社開発して、タブレットやスマートフォンから「邸情報」に全社員がアクセスして仕事ができる態勢を整えた。  
これにより、現在ではモバイル型とサテライト型のテレワークは「当たり前の働き方」として定着している。
- ・在宅勤務は、育児・介護中の時間制約のある社員が、責任ある業務を行い、自らも成長してキャリアアップできるよう、「働き方改革」の1つとして、2013年より開始。2017年2月に制度化した。(図1)

図1 在宅勤務制度概要

- ・目的・・・育児・介護中、通勤困難な社員の仕事の幅を広げること
- ・対象者・・・育児・介護・通勤困難者等に適用（育児の場合は子どもが小学6年生まで）
- ・条件・・・保育していない状態。深夜22時～5時まで禁止。

※子どもが病気の際も、看病していない時間は在宅勤務可能

- ①終日在宅・・・2回／週まで7時間55分業務
- ②部分在宅・・・(早朝:5時～6時半、20～21時など)
- ③育休中・・・80時間／月以下 臨時的個別的業務
- ④介護中・・・医師の診断書提出にて実施
- ⑤職種・・・制限なし。設計職、CAD,事務職 プレゼン作成等

## ◆テレワークに関するワーカーの課題

- ・在宅勤務制度を福利厚生を目的としたものと誤解する社員がいた。
- ・対象者の社員の中からは、どのような業務が在宅勤務に適しているか分からないという声があった。

## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【マネジメント】

(意識教育)

- ・半期に1回開催される支店幹部への経営研修にてダイバーシティ教育の一環として「在宅勤務制度」の説明を行っている。  
育児・介護中の部下が在宅勤務を活用することによる業務の円滑化や目標達成への効果などのメリットを訴求することで、在宅勤務に対する管理職の理解を醸成している。
- ・会社のイントラネットや社内報などで、在宅勤務の目的や活用事例を積極的に紹介している。

(現場での取組み)

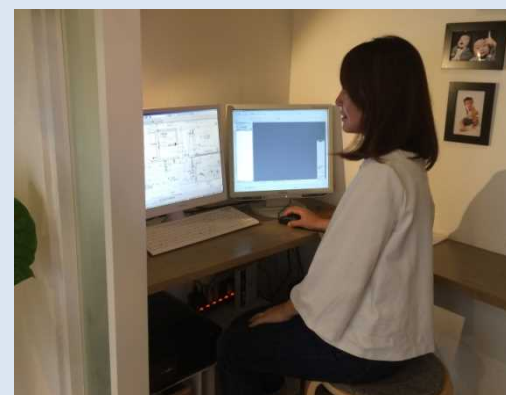
- ・在宅勤務を実施する従業員や上司とダイバーシティ推進室や人事部は、利用事例(仕事の切り分け方など)を共有しアドバイスを行って支援している。
- ・2人目を出産後1年未満で復帰した時短勤務の女性設計社員がいるチームでは、育児をしながらの働き方に不安を抱える社員に対して上司の設計長が週2日を在宅勤務とする働き方を提案。他のメンバーが休みとなる火曜日を在宅勤務での出勤日とすることで、チーム全体にもメリットが生まれるように工夫した。
- ・双子の子どもを育てる設計課の女性社員は、短時間勤務で復帰したが、時間制約があり、育休前と同じような設計業務を行うことをためらっていた。ダイバーシティ推進室から在宅勤務を紹介され、部分在宅勤務を利用することで、自宅での仕事は子どもが寝てからスタート。在宅勤務によって、会社でやり残した仕事や退社後に届いたメールの返信をすることができ、翌日もスムーズに仕事に取り掛かれるようになった。テレワークの利用により短時間勤務からフルタイム勤務へスムーズに移行でき、担当する仕事の幅も広がり管理職に昇格した。

(ICTを活用した労務管理)

- ・会社貸与のPCやタブレット端末、スマートフォンから社内の勤態システムにアクセス可能であり、PC上やタブレット端末、スマートフォンで管理している。(図2)

図2

The screenshot displays a web-based time management system. At the top, there are two tabs: '勤態入力' (Attendance Input) and '業務専用アプリ接続' (Business App Connection). Under '勤態入力', there are sections for '出勤' (Start Work) and '退社' (End Work). Each section includes buttons for '出勤' or '退社', '直行' (Direct), '出張' (Out of Office), and '登録済' (Registered). Below these are time selection fields for '時刻' (Time) with hour and minute dropdowns, and a '内容・理由' (Content/Reason) field with a '再登録' (Re-register) button. The '退社' section also includes a '直帰' (Direct Home) button.



(写真)育児休業中の在宅勤務



## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【システム】

（導入・サポート体制）

- ・タブレット端末を必要とする全従業員にiPadやiPhoneを支給しており、在宅勤務時は会社貸与のPCを利用して仕事ができる。
- ・iPadの活用促進にあたり、社内サイト上にiPad活用サイトを設けたり、社内にヘルプデスクを設け使い方について問い合わせできるようにしている。

（Web会議システム、チャット、プレゼンス機能の活用）

- ・汎用アプリを自社用にカスタマイズ化し、簡単にウェブ会議やチャットができる仕組みを整えている。
- ・ホワイトボードと呼ばれる在席表示アプリがあり全社員の在席・勤務状況を瞬時に確認できる。

（業務の見える化）

- ・在宅勤務中は、上司のマネジメントや周りの理解を促すためにも、その日の業務をスケジューラーへの入力することを奨励している。
- ・在宅勤務をスムーズに行えるよう、業務の仕分けを推奨しており、好事例を社内の研修等で共有している。

### 【制度】

（利用規定の柔軟化）

- ・育児・介護期の社員に加え、通勤困難者にも適用を拡大したことにより、妊娠中のニーズにも対応できるようになった。

（サテライトオフィスの活用）

- ・自宅のほかに、最寄りの支店や展示場をサテライトオフィスをして活用できる。

（在宅勤務の設備や技術）

- ・CADシステムをストレスなく使うために、デスクトップ又はノートパソコンの専用端末などを貸与している。
- ・当初はリモートデスクトップで業務を行っていたが、CADシステムの動作性をさらに良くするために現在は会社の大容量サーバーを経由してアクセスできるようにしている。

## ◆対策の実施効果

- ・妊娠中で臨月に近づき通勤が困難になっても自宅で勤務できるようになった。
- ・育児休業中も在宅勤務を利用して業務に携わることで、復職後もスムーズに仕事を再開することができるようになった。
- ・子どもが熱を出した時も、自宅から図面指示ができるため、関係者の業務を止めることなく仕事を進められるようになった。
- ・在宅勤務を活用することで、短時間勤務からフルタイム勤務に移行でき、責任のある仕事を任せられるようになった。

## ◆今後の展望

- ① 2017年7月の「テレワーク・デイ」への参加をきっかけに、全社員が生産性を上げ、イノベーションを創造する働き方改革の実証実験として、自宅のPCを活用した在宅勤務のトライアルを進めている。
- ② 在宅勤務に関する「よくある問い合わせ」のQ&Aの拡充を予定している。

| 企業名       | 業種           | 従業員数    | テレワークの種類 | 在宅型    | モバイル型 | サテライト型 |
|-----------|--------------|---------|----------|--------|-------|--------|
| 日産自動車株式会社 | 製造業          | 22,000名 |          | ○      | ×     | ○      |
| テレワーク導入時期 | テレワーク実施者数    |         | 課題への対策   | マネジメント | システム  | 制度     |
| 2006年7月   | 在宅勤務:約5,500名 |         |          | ○      | ○     | ○      |

## ◆テレワークの実施概要

- ・1999年のルノーとのアライアンスを機に経営戦略としてダイバーシティを推進し、2004年には「ダイバーシティ ディベロップメントオフィス」を設立。
- ・2006年に育児・介護両立社員を対象に在宅勤務制度を導入。2010年には製造工程を除く全従業員に在宅勤務制度対象者を拡大。  
以降、マネジメント主導・ボトムアップでの意識改革や在宅勤務がスムーズに行うためのシステム改良、利用者の利便性を高める制度の改定などを次々に実施し、制度の改良を行ってきた。
- ・現在では製造工程を除く全従業員が、スーパーフレックスや半日休暇などと組み合わせて月40時間(5日相当)まで活用できる、生産性の向上やライフワークバランスの向上に欠かせない働き方として定着している。

### 【在宅勤務制度拡充の流れ】

#### 多様な働き方を支える制度：在宅勤務の推進

- 狙い：
- 通勤時間や移動時間を削減し、創出した時間をワークとライフの質の向上に活用
  - 在宅勤務の活用を通じてチームの業務分析・可視化を定期的に行い、時間当たり生産性やアウトプットマネジメント力を向上



### ◆テレワークに関するワーカーの課題

- ・在宅勤務の頻度が増えると業務やコミュニケーションに支障が出るのではないかと不安
- ・自宅にPCを持ち帰るたびに、ACアダプターを持ち帰る必要があり荷物が多すぎて負担
- ・海外との早朝深夜の電話会議などの都合で、在宅勤務の利用上限を拡充してもらいたい
- ・子どもの学校行事などに参加するために在宅勤務日でも中抜けを許可してもらいたい

### ◆ワーカーの課題に対する対策

#### 【マネジメント】

- ・トップダウンとボトムアップの両輪で、1日8時間、時間あたりの生産性を意識して働き、ワークもプライベートも大切にする働き方改革“Happy8”を推進。在宅勤務中でも長時間労働にならないよう意識教育を行っている。海外との電話会議設定可能時間を定めた「スタンダードミーティングタイム」を設定し、時差対応による長時間労働の抑制も図っている。

#### 【システム】

- ・Outlookのスケジューラー機能で個人の業務予定をグループ、部署単位で共有。週に1回はグループ単位での連絡会で目標や方向性を確認。業務の抜け漏れや重複などがないかお互いに確認。業務の棚卸をするとともに業務の効率化を進めている。業務の見える化が浸透しているため、在宅勤務時の業務の切り分けがスムーズに行え、お互いにさぼっているという意識も芽生えにくい。
- ・Skype for Businessを導入しており、チャットやお互いの状況が一目で分かるプレゼンス機能、画面共有も可能なウェブ会議システムの活用により、離れた場所においても常時、円滑にコミュニケーションが行えている。
- ・勤怠管理システムにPCのログオン、ログオフ情報が自動で反映されるほか、勤務翌日には実際の勤務時間を入力し上司に確認してもらう仕組みになっており、長時間労働にならないようシステムとマネジメントの両面から配慮している。

#### 【制度】

- ・在宅勤務支援ツールとして希望者にはACアダプターを2個配布。在宅勤務の度に重たいACアダプターを持ち歩かなくて済むようになった。さらに在宅勤務中に音が漏れないようウェブ会議用のヘッドセットも配布している。
- ・月1日(8時間相当)の上限を月40時間(5日相当)に拡充。さらに30分単位での利用やスーパーフレックス・中抜けとの組み合わせにより、利用者一人ひとりが目的や状況に応じて時間を最大限有効活用できるようにした。

### ◆対策の実施効果

テレワークの浸透により、業務の見える化や、時間に対する意識が高まった。これによりライフとワーク両方のアウトプットが向上。

#### 【在宅勤務の効果・影響：ライフ】

本人の生活面のアウトプット99%が「向上した・変わらない」

#### 【在宅勤務の効果・影響：ワーク(業務アウトプット)】

本人の業務アウトプットは、「向上した・変わらない」98%、チームのアウトプットも、上司・同僚ともに「向上した・変わらない」

上司 96% 同僚 95%(定点観測している中、毎年向上している)(Source: 2016年5月 在宅勤務サーベイ)

### ◆今後の展望

- ・現在、外部のサテライトオフィスのトライアルを進めている

| 企業名       | 業種           | 従業員数    | テレワークの種類 | 在宅型    | モバイル型 | サテライト型 |
|-----------|--------------|---------|----------|--------|-------|--------|
| 日本航空株式会社  | 空運輸業、郵便業     | 11,449名 |          | ○      | ○     | ○      |
| テレワーク導入時期 | テレワーク実施者数    |         | 課題への対策   | マネジメント | システム  | 制度     |
| 2014年4月   | 在宅勤務:約4,000名 |         |          | ○      | ○     | ○      |

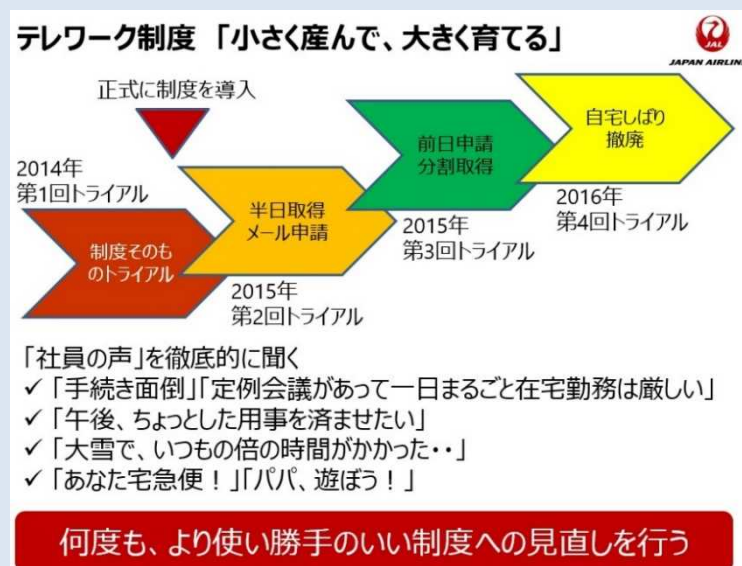
## ◆テレワークの実施概要

- ・2013年から女性の両立支援を「仕事を免除するケア施策」から、「いかにキャリアブランクを短くし、鍛えられる仕事を割り当て、実力をつけるかのフェア施策」へと質の変革に取り組む。中でも「画一的な男性の働き方」と「長時間労働」が一番の課題と整理。2015年からはワークスタイル変革の専任組織を立上げ、「柔軟な働き方」の「一点突破全面展開」のこなめとして、2014年から「間接スタッフ」※の約4,000名を対象に「在宅勤務」のトライアルをスタート。（※JALグループの社員約32,000人のうち、パイロットやキャビンアテンダント、整備士など、お客様と接する機会が多い「直接スタッフ」が28,000人、デスクワークが中心の「間接スタッフ」が4,000人在籍しており、在宅勤務が可能なのは「間接スタッフ」）
- ・2015年にテレワークを制度化。制度導入後もトライアルを繰り返し、2016年6月からは自宅以外での業務を認めるなど、確実にワークスタイル改革を進めている。

図1 ワークスタイル変革の骨子



図2 テレワーク制度拡充の流れ



（テレワーク制度の利用条件）

- ・対象者は「間接スタッフ」の正社員・嘱託社員・臨時社員等のうち、会社が認めた社員
- ・週1日までの利用上限（半日利用可能）があるが、現在は週2日までのトライアルを実施中



### ◆テレワークに関するワーカーの課題

- ・自分の部署では在宅勤務制度の導入は無理ではないかという声があった。
- ・「手続き面倒」、「午後、ちょっとした用事を済ませたい」「家に仕事スペースがないので、近くの店や施設で仕事をしたい」「実家で仕事をしたい」等の制度の利便性に関する要望があった。

### ◆ワーカーの課題に対する対策

#### 【マネジメント】

- ・テレワークの浸透と合わせて、ワークスタイル変革全般の取り組みを、残業が多く最も在宅勤務制度の導入が難しいと思われていた「調達本部」で先行導入した。デスクトップPCと固定電話を撤去し、配布したノートPCからVDI(仮想デスクトップ環境)経由で社内システムにアクセスし、業務用に貸与したスマートフォンで、内線通話やテザリングを利用可能とした。さらに、ペーパーレス、フリーアドレスを進め、紙資料の削減と電子化を実現した。これらの取り組みの結果、調達本部では残業時間の大幅な削減に成功した。
- ・JALグループの全間接部門約4,000名を対象とした「意識改革」のワークショップを開催し、「制度を知ろう(在宅勤務など)」、「自席外でのノートパソコンの活用」、「業務の「見える化」と業務改善の進め方」等のセミナーを開催し、従業員の在宅勤務制度の理解促進や、業務効率を上げるためのスキル向上に取り組んだ。
- ・調達本部の成功事例を「意識改革」ワークショップにて調達本部のメンバー自身が発表することで、他部署のメンバーや管理職のワークスタイル変革やテレワークに対する不安や疑問を解消していった。
- ・調達本部では、テレワークのトライアル中からBCP(事業継続計画)の観点からも、慣熟のために月に1回の在宅勤務を義務づけており、在宅勤務にスムーズに対応できる体制を築いている。

#### 【システム】

- ・在宅勤務のための道具として、ノートパソコン、スマートフォン、VDI(仮想デスクトップ)を「3点セット」と呼んで運用している。チャットやビデオ会議システムも導入しており、離れた場所においてもスムーズにコミュニケーションできるようシステムを整備した。

#### 【制度】

- ・「手続きが面倒」という声には、当初の紙での申請からメール申請、2週間前の申請、前日申請へと切り替え、手続きの利便性を上げていった。
- ・「部分的に利用したい」という声には、半日取得や分割取得という形で対応した。
- ・「自宅以外の場所でも仕事をしたい」という声には、自宅以外の仕事場所を「実家」などクローズな環境と、「喫茶店や図書館、マンションの共有スペース」など、公共の場所の2つに分類し、後者には、「紙資料の持ち運び禁止」「のぞき見フィルター利用」など、より厳しいルールを設定し実施できるようにした。

### ◆今後の展望

- ・テレワーク制度のさらなる利便性の向上
- ・テレワークの定着が遅れている部門におけるテレワークの推進
- ・長期休暇の取得を推奨するために、休暇中もスポットで業務を行える【ワーケーション】の推進
- ・社員のワーケーション活用による地域活動への貢献(地域創生・CSR)
- ・テレワーク活用に通勤困難な障がい者の雇用



### ◆対策の実施効果

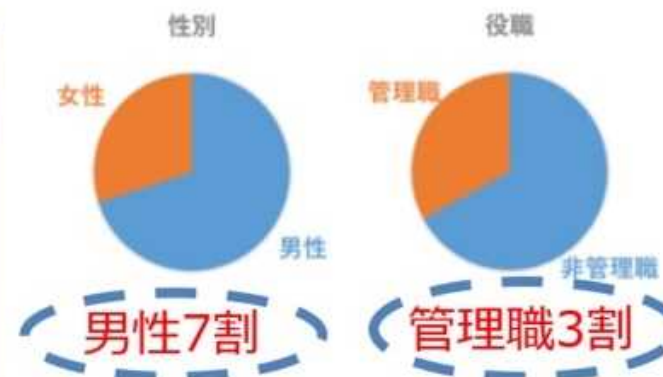
- ・在宅勤務が生産性向上のための働き方として定着しつつあり、男性が利用者の7割、管理職が3割となっている。
- ・2016年上期と比較して2017年上期では、一人あたりの時間外労働・休日労働時間、総実労働時間が減少し、年休取得累積日数が増加した。
- ・社員意識調査の「自分の将来のビジョンを明確に描ける」の問いに対して、5年前(2013年)の調査と比較して女性はすべての世代で改善した。

図3 テレワーク利用者の推移

## テレワーク拡大のポイント



ポイント①：  
福利厚生ではなく生産性向上が目的  
ポイント②：  
取得理由は問わない  
ポイント③：  
利用者の声を都度、反映



| 企業名       | 業種                      | 従業員数   | テレワークの種類 | 在宅型    | モバイル型 | サテライト型 |
|-----------|-------------------------|--------|----------|--------|-------|--------|
| 富士ソフト会社   | 情報サービス業                 | 6,478名 |          | ○      | ○     | ○      |
| テレワーク導入時期 | テレワーク実施者数               |        | 課題への対策   | マネジメント | システム  | 制度     |
| 1989年4月   | 在宅勤務:1,555名(2018年1月末現在) |        |          | ○      | ○     | ○      |

## ◆テレワークの実施概要

- ・1989年4月に、育児介護等の福利厚生を目的として在宅勤務制度を導入。
- ・2012年1月より全ての社員が利用可能な「在宅勤務制度」を目指して制度見直しを開始。  
経営トップを発起人とした「在宅・サテライト委員会」を立ち上げ、3回の在宅勤務の試行により洗い出された運用ルール、処遇の取り扱い、システム環境、経費面の課題を解決。
- ・2013年1月より全社員を対象とする「新在宅勤務制度」を導入。  
「生産性の向上」、「働きやすい会社の実現」、「BCP」をキーワードに、最も効率的かつ合理的な働き方として場所や地域にとらわれず、全ての社員が活用できる制度とした。以降、トップダウンとボトムアップの両輪による意識改革や制度の改訂を継続的に行っている。(図)

図 テレワーク制度拡充の流れ

| 導入      | 内容                                         | 対象・支援                                |
|---------|--------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1989年4月 | 在宅勤務導入開始（福利厚生が主目的）<br>（旧制度の利用：年3～4名）       | 育児・介護者                               |
| 2012年1月 | 経営トップが先頭に立って見直し<br>生産性・業務効率の向上を目的とした制度へ転換  | 全社員                                  |
| 2月      | 第1回 在宅勤務試行実施（5名：短縮勤務者）                     | 全社員                                  |
| 4月      | 第2回 在宅勤務試行実施（53名）<br>在宅サテライト委員会発足          | 全社員                                  |
| 7月～9月   | 第3回 在宅勤務試行実施（438名）<br>※サテライト勤務も並行して実施（40名） | 全社員                                  |
| 11月     | 職場懇談会で社員へ説明・周知                             | 全国8拠点                                |
| 12月     | 在宅勤務の普及促進開始<br>管理者・実施者向けに教育の実施             | ・在宅勤務希望者<br>専用PCの配布<br>・e-learning教育 |
| 2013年1月 | 在宅勤務制度施行                                   | 全社員                                  |
| 2013年5月 | B Y O D（私物端末の業務活用）の導入                      | 全社員                                  |
| 2014年8月 | B C P対応ツールの活用により利用範囲を拡大                    | 全社員                                  |
| 2017年3月 | 在宅勤務実施人数（2016年度延べ）：2,893名                  | 全社員                                  |

## ◆テレワークに関するワーカーの課題

課題1:在宅勤務では、限られた業務しか行えない。

対策①:リモートデスクトップを活用し、オフィスにある自席PCの画面を自宅側に画面転送させ、社内と同環境を実現した。

②:また、対象業務を「自分で仕事の段取りを組み、成果をだせる業務」とすることで、在宅勤務可能な業務の範囲を広げた。

課題2:コミュニケーションがとりづらい

対策①:在宅勤務者と社内勤務者が連携して仕事を進めるために、お互いの状況を把握できるコミュニケーションツールを整備した。

・Googleカレンダーやメール・チャットを活用。

・ユニファイド・コミュニケーション導入により、社外でも内線利用を可能とした。

②:タブレットやスマートフォンで機能する自社製品の「moreNOTE」を活用することで、自宅から、社内メンバーと会議資料を共有し、打合せや会議を可能にした。

課題3:自宅に作業環境がない

対策①:ノートPCやウェブカメラ等の貸し出しによるインフラ面の拡充

②:帳票電子化の拡充

③:スマートフォン・タブレットを対象にBYODを導入し、普段使い慣れている私物端末の業務利用を可能とした。

## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【マネジメント】

(意識教育)

- ・1989年4月に育児介護等の福利厚生を目的として在宅勤務制度を導入。その後、全ての社員が利用可能な「在宅勤務制度」を目指して2012年1月より、経営トップが先頭に立ち、制度見直しを開始。
- ・2012年1月、経営トップを発起人とした「在宅・サテライト委員会」を立ち上げ、課題解決を関係部所で共有。  
2月～9月に3回の在宅勤務の試行を実施し、課題の洗い出し及び解決。
- ・2012年11月に、全国で職場懇談会を実施し、社員への制度の説明や周知を実施。
- ・2013年1月より、全社員を対象とする「新在宅勤務制度」を導入し、社内イントラ等に制度内容利用方法等を周知。  
また、「働きやすい会社の実現のため、職住接近の考えのもと在宅勤務とサテライトオフィス勤務を推進すること」を経営トップより、全社員に向けてメッセージを発信した。
- ・現在も、定着のために、「社内イントラネット、社内報等での制度周知」、「イベント参加(テレワーク・デイ等)やセミナー、講演対応等による啓蒙活動」「実施状況の報告」などを実施。

## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【マネジメント】

(現場での取組み)

- ・2012年2月～9月に、在宅勤務の利用対象範囲を段階的に拡大し、試行を行い、導入効果の検証を実施。(当時の社員数の約1割にあたる500人が参加)PCやウェブカメラ配布を行い、部所へは在宅でできる業務の切り出しを行ってもらい、管理職も対象に含め、職種を問わず、まずは在宅勤務を多くの社員に経験させる取り組みを行った。
- ・BCP対策(台風、大雪、感染症)として、緊急性の高い業務を止めず業務を継続できるよう、普段から部所内で、準備を行うようにしている。

(ICTを活用した労務管理)

- ・リモートデスクトップやVDI環境の利用は、ログより、常にアクセス管理が可能であり、勤怠客観データとして活用することで、長時間労働を防ぐことができる。
- ・smartBYODシステムの利用により、私物のスマートフォン・タブレットから、どこからでも、勤怠入力が可能である。
- ・労働時間の管理のため、在宅勤務の開始・終了は、必ず上司に、メールや電話で伝えることとしている。

### 【システム】

(導入・サポート体制)

- ・ノートPCやウェブカメラの貸与
- ・クラウドPBXにより、社外でも内線電話が利用できる携帯電話の貸与
- ・リモートデスクトップツールの導入
- ・ペーパーレスシステム「moreNOTE」の導入、貸与
- ・自社開発BYODツール「smart BYOD」により、慣れた私物のスマートフォン・タブレットの利用を許可し、通話・通信費用の公私分計を可能とした。
- ・貸与物、環境設定のマニュアルを社内イントラネットに掲載

(Web会議システム、チャット、プレゼント機能の活用)

- ・社外でも内線電話が利用できる携帯電話(ユニファイドコミュニケーション)
- ・メール、チャット、Googleカレンダー
- ・TV会議システム、FreshVoice等による会議参加
- ・自社ペーパーレスシステム「moreNOTE」による会議資料の共有
- ・私物端末の業務利用を許可し、モバイル管理ソリューションを導入(smart BYOD)

(業務の見える化)

- ・スケジュール管理は、Googleスケジュールで管理し、在宅・サテライト勤務を行う場合は、その旨、入力する。
- ・勤怠システムに勤怠を日々入力、日々承認することで、労働時間の管理を実施。



## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【制度】

(在宅勤務の活用)

- ・全社員を対象とする在宅勤務制度を導入

(サテライトオフィスの活用)

- ・自宅近くのオフィスでのサテライト勤務を許可している

## ◆対策の実施効果

### 生産性維持・向上

生産性に対し、現状維持以上を利用者及び上長の7割が実感している。

- ・社内勤務時と比べて、仕事の手を止められないことがないため、**集中力が向上**した。
- ・自分で仕事の段取りを意識するようになり、**仕事の計画性や成果に対しての意識が向上**した。

### 両立支援

通勤時間の削減により、自由に使える時間が増えたことで、利用者の約6割が、子育てや介護等による**仕事と家庭の両立(ワークライフバランス)**を実現している。

### BCP対策

台風などの災害発生時、在宅勤務環境の事前準備や、試行を実施していたことにより、**緊急性の高い業務を止めずに、業務を継続**できている。

(在宅勤務実施数：1日平均 33名、2016年8月の台風発生時 530名(通常**の16倍**))

### 地方創生

東日本大震災により甚大な被害にあった岩手県大船渡市に、首都圏の仕事や人財を移転させ、**IT技術者の育成、地元雇用の創出により、地域経済の活性化に繋げている。**

## ◆今後の展望

・一人でも多くの社員が、テレワークや在宅勤務を経験し、その効果を知り、働き方やどの勤務環境が自分に合っているかを考えることができるよう、また、BCP対策のための訓練も含め、テレワークを促進し、働き方の多様化に合わせたワークスタイルと「ゆとりとやりがい」を実現してきたい。



| 企業名          | 業種                     | 従業員数    |
|--------------|------------------------|---------|
| 明治安田生命保険相互会社 | 金融業、保険業                | 41,872名 |
| テレワーク導入時期    | テレワーク実施者数              |         |
| 2015年1月      | 対象者約3,500名、登録者数約1,000名 |         |

| テレワークの種類 | 在宅型    | モバイル型 | サテライト型 |
|----------|--------|-------|--------|
|          | ○      | ○     | ○      |
| 課題への対策   | マネジメント | システム  | 制度     |
|          | ○      | ○     | ○      |

## ◆テレワークの実施概要

- ・全社統一の早帰り日の設定や、フレックスタイム制等の柔軟な勤務を可能とする制度の導入を通じ、ワークライフバランスが進展する一方で、本社組織を中心に長時間労働や長時間通勤による負担といった改善すべき問題が存在しており、働き方改革のさらなる推進を企図し、勤務場所の制約にとらわれることなく業務を可能とするテレワーク制度を導入。
- ・「働き方改革」で目指す生産性向上の取組みのなかで、「会社」主導、「所属」主導、「個人」主導すべてに関わる取組みとしてテレワークを推進。(図1)
- ・2015年1月より本社の企画担当部の管理職を中心にプレトライアルを開始。2015年4月からは本社全組織の管理職等にトライアルを拡大し、2016年4月より本格展開。(図2)2017年11月からは管理監督者を対象に支社等への展開を進めている。
- ・テレワーク展開の抵抗勢力となりがちな管理監督者からテレワークを利用してもらい、その効果を体験してもらうことで、部下のテレワーク利用に対する理解が浸透。本社全組織へのトライアル拡大、本格展開においても管理監督者のテレワーク利用に対する理解が功を奏した。

図1

### 働き方改革の取組み

#### 生産性向上の取組み

「会社」主導（第一の矢）

「所属」主導（第二の矢）

「個人」主導（第三の矢）

##### 会社主導の事務改革

- 事務の簡素化・高度化
- サポート機能の強化
- 不備の縮減
- ペーパーレス化

##### 所属主導の業務効率化

- 会議運営ガイドラインの制定
- 資料の標準化、枚数の削減
- 各所属でのムダの削減

##### 個人主導の意識・行動改革

- 一人ひとりの意識改革  
どれだけ長く働いたか(時間思考)  
↓  
どれだけ成果を出したか(成果思考)  
○人財価値(バリュー)の向上

#### テレワークの活用

- 企画業務型裁量労働制
- フレックスタイム制
- 変形労働時間制
- ワーク・ライフ・デザインプログラム

各所属におけるワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組状況を得点化し、所属長評価に反映

##### 管理職層の意識改革

【イクボス育成プログラム】

所属員のワーク・ライフ・バランスを考え、所属員のキャリア・人生を応援しながら部下を育成し、組織の業績を出しつつ、自らの仕事と私生活を楽しむことができる所属長

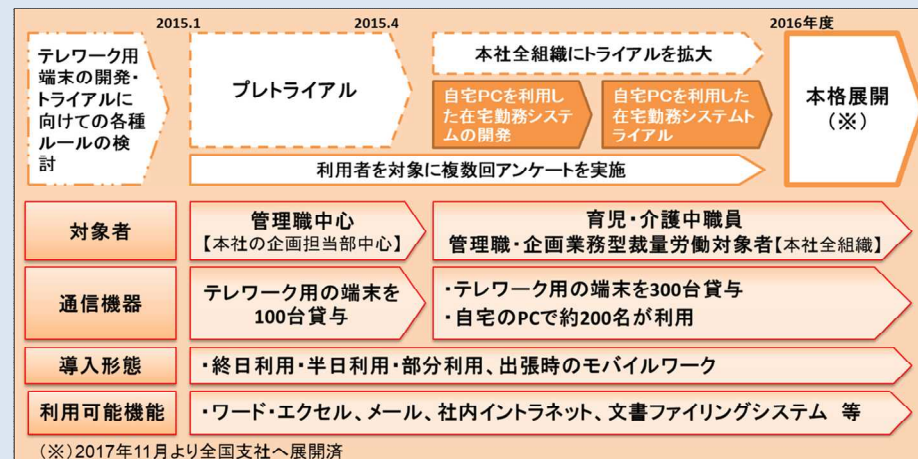
##### ○バリューアップ・プログラム

OID(日常業務)・Off-ID(研修参加)・SD(自己開発)を通じた能力開発

○社内運動を通じた積極的な提案・提言

図2

### 導入に向けたスケジュール



- ・7時以前、22時以降の業務利用禁止
- ・育児・介護中の職員は、始業・終業時に所属長あてにメール連絡

## ◆テレワークの活用に対するワーカーの課題

プレトライアルの段階から一部の職員だけではなく全職員が利用する高い利用率となるテレワーク制度を志向し、テレワーク利用率を向上させる取組みを検討してきた。具体的には以下の3つの取組みにより、ワーカーの課題を予め解消するよう努めた。①全員が利用できるテレワークの労務管理方法(テレワーク利用者だけに適用するルールは最小化)、②管理監督者を中心としたテレワークのトライアル、③全員が安心して利用できるテレワークのセキュリティ対策。さらに、テレワークのトライアル中にはアンケートを複数回実施し、利用者意見(以下参照)を集めテレワークの運営等に活用した。

### <利用者意見>

#### 【システム面】

- ・会社貸与のPCが重たくて持ち運びにくい
- ・在宅勤務の際は、会社のPCを持ち帰って使うことになっているが、育児中の職員から子どもの病気などの突発的な理由で在宅勤務をしたい時に使用できるPCが自宅にないので困る
- ・在宅用端末の持ち運びが不便なので、自宅のPCを利用して仕事をしたい

#### 【制度面】

- ・自宅だけでなく、出張先においてもテレワークを利用したい

## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【マネジメント】

(意識教育)

- ・テレワーク導入に対する管理職の抵抗を想定し、トライアルの開始当初は管理職を中心にテレワーク用端末の貸与を実施。管理職にテレワークを実践してもらい、各種効果を体感してもらうことで部下のテレワーク利用への理解を醸成することができた。

### 【システム】

(導入・サポート体制)

- ・テレワークの本格展開にあたり、社外に持ち出せるテレワーク専用端末について、より軽量のものを選定し、利用者目線での開発を推進した
- ・自宅のPCでもテレワークができる環境を整備した

### 【制度】

(利用規定の柔軟化)

- ・出張時のテレワークの利用を認めることで、出張の多い部署のテレワークの利用を促進することができた
- ・終日利用、半日利用に加えて部分利用を認めることで、出張時のみならず、直行・直帰をしやすくするなど、利用目的に応じた柔軟なテレワーク活用が可能になった

## ◆対策の実施効果

- ・プレトライアルで管理監督者のテレワークへの理解が深まったことから本社全組織への展開や部下のテレワーク利用への理解醸成に成功した
- ・利用者の意見をテレワーク運営に反映したことで利便性が高まった

## ◆今後の展望

- ・2019年度に軽量の新端末への切り替えを予定。テレワークの対象者は社内で使用している端末の社外への持ち出しが可能に
- ・同時にチャット、ビデオ会議、プレゼンス表示などのツールを導入予定

| 企業名                     | 業種           | 従業員数 | テレワークの種類 | 在宅型    | モバイル型 | サテライト型 |
|-------------------------|--------------|------|----------|--------|-------|--------|
| 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ | 教育・研修・人事コンサル | 416名 |          | ○      | ○     | ○      |
| テレワーク導入時期               | テレワーク実施者数    |      | 課題への対策   | マネジメント | システム  | 制度     |
| 2013年10月                | 実施者:約300名    |      |          | ○      | ○     | ○      |

## ◆テレワークの実施概要

- ・同社は顧客の人・組織課題に対して、アセスメント・トレーニング・コンサルティングおよびHRデータの統合的な活用により、人材採用・人材開発・制度構築・組織開発などにおけるソリューション提供を行っているプロフェッショナルファームである。  
従業員一人ひとりの人事・経営に対する高度な知識の習得と経験の蓄積、担当職務における専門性の高さが、顧客への価値提供の高さへとつながる知識集約型の事業である。このことから、全従業員に対して「プロフェッショナルとしての持続的な成長」を求め、働き方改革に反映。各種人事制度の改訂とともに2013年10月にテレワーク制度を導入した。  
以降、働き方改革の取組みを進めるとともに、テレワーク制度に関しても継続的に制度改訂を行っている。
- ・現在では在宅・サテライトオフィスを活用した働き方が生産性に欠かせない働き方として浸透しており、従業員の約73%がテレワークを経験している。

### テレワーク制度概要

| 利用形態                                                 | 対象            | 利用制限                                                      |
|------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------|
| 短時間利用<br>「直行前、直帰後」「オフィス出社前後」に<br>自宅/サテライトオフィスで勤務すること | 全等級*1<br>全職種  | 【外出を前提とする職種】上限日数なし<br>【オフィス勤務を前提とする職種】<br>終日利用とあわせて週2日を上限 |
| 終日利用<br>オフィスに出社せず、自宅/サテライトオ<br>フィスで終日勤務すること          | 一定等級以上<br>全職種 | 週2日を上限                                                    |

育児、介護、病気・怪我などの事由がある場合は、職種・等級を問わず、「短時間利用」「終日利用」を日数の上限なく利用可能

\*1) オフィス勤務を前提とする職種で一定等級以下の場合は、オフィスへの出社・帰社により著しく業務生産性が低下・移動ロスが高くなる場合に上司の承認を得て利用可能

例: 顧客取引先などとの会議・納品の前後、業務上参加する外部セミナー・研修の前後など

## ◆テレワークに関するワーカーの課題

- ・制度導入前は、管理職から部下の状態が見えないことへの不安、「部下の成長が鈍化するのではないか」という不安の声があった。
- ・ワーカーからは、社外での紙資料の印刷が禁止されていて在宅勤務ではプリントアウトができないため不便だという声があった。

## ◆ワーカーの課題に対する対策

### 【マネジメント】

- ・職場単位でテレワークのフィジビリティスタディを実施し、アンケート結果（本人・上司ともに「生産性があがった」「他の人にも勧めたい」との回答が多かった）を全社に開示。さらに活用ノウハウをまとめて、全社に公開した。これにより上司のテレワークへの理解を進めることができた。
- ・経営陣のコミットメントが重要だと考え、経営陣からの利用を促進。11月のテレワーク月間には毎週行う経営会議に、全員1回はスカイプで参加いただいた。
- ・職場単位で、週に1回オフィスに集まって定例会議を行って業務進捗状況の確認や情報交換を行っており、対面でのコミュニケーションの場を確保している。
- ・（労働時間内に）全国の管理職を集め、管理職向けワークショップを実施し、テレワーク・労働時間に関する理解を促した。。
- ・労働時間を削減し創出した時間で社会体験を充実させることの意義を共有するために全社で「花びらセッション」を実施した。
- ・働き方改革の一環でフリーアドレスを導入したことで、チャットツールの活用が進み、テレワークの浸透に弾みがついた。

### 【システム】

- ・勤怠管理システムで労働時間を把握している。PCの起動と停止のログをとっており、従業員が入力した始業・就業時間との乖離が大きい場合はシステム上で注意喚起が表示されるとともに、上司にむけてその理由を説明するようになっている。これにより長時間労働を予防している。
- ・イントラネット上で全員のスケジュールを開示し、お互いの予定と業務の見える化を徹底。毎月のアクティビティごとの実働時間の把握も行っている。これにより業務の仕分けや手順化、所要時間の見積もりスキル、タイムマネジメントスキルが向上。
- ・業務中に常時立ち上げているチャットツール（Skype for Business）に居場所を記入することで、お互いの居場所や状況が把握しやすくなった。

### 【制度】

- ・フリーアドレスの導入に伴い全社員にノートPCとiPhoneを貸与。リモートデスクトップも導入し、自宅PCからでも在宅勤務ができるようになった。
- ・終日単位だった在宅勤務をフレックスタイム制（5時～22時、コアタイムなし）や中抜けと併用することで時間をより柔軟に活用できるようになった。
- ・育児・介護や自身の病気・怪我などの事由がある者への上限日数の撤廃と等級制限の撤廃をした。
- ・2017年よりザイマックス社のサテライトオフィス“ちよくちよく”サービスを利用。サテライトオフィスでの紙資料の印刷や業務も可能になり、営業活動の隙間時間や業務以外の都合によって細切れになった時間をより有効にかつ安全に活用できるようになった。

## ◆対策の実施効果

- ・従業員の73%がテレワーク・サテライトオフィスを「利用」している。
- ・従業員の70%が「業務やライフイベントに応じて、ワークスタイルが自由に選べている」と回答している。
- ・テレワークをはじめとする一連の働き方改革の取り組みにより、労働時間は減少傾向にある。

## ◆今後の展望

- ・社外での印刷を許可してもらいたいという要望があり、対応を検討予定。
- ・育児・介護をする社員からは病院や施設、遠方の実家などより様々な場所で業務を行いたいという声も上がっており、制度の見直しを検討予定。