

第16回 テレワーク推進賞

～ 働き方の変革による可能性あふれる社会を目指して ～

事例集

TELEWORK
AWARD 2015

主 催：一般社団法人 日本テレワーク協会
後 援：総務省・厚生労働省・経済産業省・国土交通省
東京商工会議所・公益財団法人日本生産性本部
日本テレワーク学会・フジサンケイ ビジネスアイ

はじめに

一般社団法人日本テレワーク協会（会長：宇治則孝、所在地：東京都千代田区、以下日本テレワーク協会）は、ICT（情報通信技術）を活用して場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を可能とする「テレワーク」につき、その一層の普及促進を目的に「テレワーク推進賞」表彰事業を2000年から継続して実施してきました。

第16回を迎えた今年度は、『働き方の変革による可能性あふれる社会を目指して』をテーマにテレワーク実践事例および促進事例を広く募集し、テレワーク推進賞審査委員会（構成については次頁）により厳正に審査を行った結果、佐賀県と株式会社リクルートマーケティングパートナーズの2企業・団体に会長賞を授与することとしたほか、計12企業・団体の受賞が決定しました。

この決定を受けて、本年度も皆様のご支援をもちまして、2016年2月16日に表彰式を開催することができました。

昨今では女性や高齢者のさらなる活躍支援、地方創生の取り組みなどが話題を集める中、在宅勤務やモバイルワークなど場所や時間に依存しない柔軟な働き方である「テレワーク」に着目する企業や団体が着実に増加してきていると言えます。

政府においても、就業者のワーク・ライフ・バランス向上や企業の生産性向上に資するものとの認識から、テレワークを普及拡大していくこととしております。

長時間労働の是正は、その結果として時間当たり生産性の向上を図る取組を通じて、企業の生産性や収益力の向上に寄与する事例が報告されており、女性活躍の推進の観点にとどまらず、企業の「稼ぐ力」の強化の観点からも重要な取り組みである。 「日本再興戦略 改訂2015」

このような状況の中、日本テレワーク協会では、今後とも「テレワーク推進賞」事業を通してテレワークの先進事例を顕彰し、可視化し情報発信することで、企業内テレワーク人口の拡大を図り、働き方の変革や多様性の実現に貢献したく考えております。

是非、皆さまにおかれましては受賞実践事例の評価を頂くとともに、自社内でのテレワーク導入、推進、定着のヒントにいただければ幸甚です。

2016年2月

一般社団法人日本テレワーク協会
テレワーク推進賞事務局

募集要項

✚ 募集対象／募集内容

以下の2つの部門を設定し、それぞれに該当する企業・団体を広く募集します。
(昨年度まで9分類に細分されていたものを2分野に統合)

テレワーク実践部門

テレワークを導入／実践／定着させ、経営効率の向上、ワーク・ライフ・バランスの向上など、有益な効果を出している企業・団体。

テレワーク促進部門

テレワーク普及啓蒙活動、あるいはテレワークの運用定着に資する制度やシステム等の開発を通じて、テレワークの普及促進に貢献している企業・団体。

✚ 募集期間

2015年7月1日～2015年10月9日

審査

✚ 審査委員会

(敬称略、肩書は審査委員会時点)

以下で構成する審査委員会にて、書類審査と最終審査を実施する。

審査委員長	比嘉 邦彦	東京工業大学イノベーションマネジメント研究科教授
審査委員	富沢 高明	日本マイクロソフト株式会社
	中島 洋	株式会社 MM 総研所長
	野原 佐和子	株式会社イプシ・マーケティング研究所 代表取締役社長
	宮崎 恵	フジサンケイ ビジネスアイ (株式会社日本工業新聞社)
	中山 洋之	一般社団法人日本テレワーク協会 専務理事

✚ 審査の視点

- 目的
テレワークに取り組む目的が明確であるか
- 取り組み内容
 - 目的に基づいた具体的かつ的確な取り組みとなっているか
 - 独自性・新規性があり、他社の参考事例となるものか
- 効果
 - 期待したとおりの具体的な成果が得られているか
 - 体制や運用制度を含め、継続的な取り組みが確立されているか

表彰内容

審査委員会の審査により、次の表彰を行います。

- ✚ 会長賞：極めて優秀で広く他の模範となりうる事例に授与します。
- ✚ 優秀賞、奨励賞：各部門ごとに審査委員の審査結果により授与します。
- ✚ なお、必要に応じて特別賞などを設定する場合があります。

目 次

はじめに

1 会長賞（2企業・団体）

佐賀県	1
株式会社リクルートマーケティングパートナーズ	11

2 優秀賞（5企業・団体）

2-1 優秀賞【テレワーク実践部門】

エヌ・ティ・ティ・コム チェオ株式会社	31
全日本空輸株式会社	39
豊島区	45
日本オラクル株式会社	63

2-2 優秀賞【テレワーク促進部門】

株式会社タツミコーポレーション	71
-----------------	----

3 奨励賞（5企業・団体）

3-1 奨励賞【テレワーク実践部門】

NEC ネットエスアイ株式会社	81
インフォテリア株式会社	91
ジョブサポートパワー株式会社	97
ネットワンシステムズ株式会社	105

3-2 奨励賞【テレワーク促進部門】

株式会社クラウドワークス	111
--------------	-----

索引	117
----	-----

1 会長賞

佐賀県

佐賀県佐賀市城内一丁目 1-59

代表者：山口 祥義

<https://www.pref.saga.lg.jp/web/>

業種：地方公共団体

従業員数：約 4,000 名

<主な実施目的>

テレワークによる経営効率の向上および改善

<実施期間>

2008 年 1 月～現在（実践中）

<実施内容>

1. テレワーク名称

テレワークが日本を変える～佐賀県からのワークスタイル変革の挑戦～

2. 対象部門・対象人数

佐賀県庁知事部局、教育委員会事務局、議会事務局、選挙管理委員会事務局、
監査委員会事務局、人事委員会事務局、労働委員会事務局、海区漁業調整委員会事務局
約 4,000 名

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

佐賀県では、平成 20 年 1 月から全国に先駆け在宅勤務制度を導入した。当初は育児・介護中の職員が対象であったが、「新型インフルエンザ業務継続計画」の策定を機に、平成 22 年 10 月からその要件を撤廃し、誰でも制度の利用ができるようにした。しかし、毎年 20 人前後の利用はあったものの、オフィスで働くことが長年の慣習として定着しているなかで、在宅勤務に取り組むという風土にはなかなかなりえなかった。

例えば、在宅勤務をする職員が職場にいないことで何か後ろめたさを感じたり、週一日だけを仕事を切り分け家で仕事をすることが効率的ではないという意識が根強くあって、このような状況を改めるには、在宅勤務制度を福利厚生ととらえるのではなく、経営戦略としてとらえて推進することが必要との考えにいたった。

そうした佐賀県庁内の意識変革とあいまって、育児・介護による職員の離職防止や、女性活躍の推進、多様な人材の確保、災害時などにおける業務継続など、社会情勢の変化に

対応し、職員の働き方をめぐるさまざまな社会的課題がクローズアップされてきていた時期でもあった。

そこで、佐賀県では、平成 25 年 8 月からは管理職に週一回の在宅勤務を実施するように努力目標を課した。これは、管理職から始めることで、テレワークに対する理解が深まり、一般職員にも在宅勤務の取得が広がっていくと考えたからだ。また、在宅勤務に加えて、配属職場以外でも勤務が可能となるよう、県内の複数の庁舎等を活用しサテライトオフィスを置くこととし、県内 11 か所、県外 2 か所（東京、大阪）に設置した。さらに平成 25 年 12 月からは、従来の管理職の範囲を広げ、本庁知事部局職員全員と現地機関の希望者にも対象を拡大した。

こうした取組みと並行して、平成 25 年 8 月から 100 台のタブレット端末を配布し、「モバイルワーク推進実証事業」を開始。同年 5 月にタブレット端末の配布先を取組内容とともに庁内公募したところ、予想を大幅に超える 196 台分の応募があり、最高情報統括監(CIO)を委員長とする審査委員会で取組内容を審査し、最終的に 35 所属 42 事業で実施した。

そして、平成 26 年 10 月からは、在宅勤務・サテライトオフィス勤務・モバイルワークを含めたテレワークの全庁展開を図るための基盤として、タブレット端末 1000 台を増設整備し、「いつもと同じ仕事を出張先でもどこでもできる環境を作り、現場を第一に行政サービスの質の向上を図る」ことを目指しているところである。

4. 導入のテレワーク制度内容など

■実施時期、実施場所、実施部門・人数

- ・ 2008 年 1 月から育児・介護を行う職員約 600 人を対象に実施。
- ・ 2008 年 7 月から対象要件を緩和し、育児・介護を行う職員約 1000 人を対象に実施。
- ・ 2010 年 10 月から新型インフルエンザ業務継続計画の策定を機に育児・介護要件を撤廃。対象者は知事部局約 3000 人に拡大。
- ・ 2013 年 8 月から管理職約 180 名に対し、週 1 回以上のテレワークの実施について努力目標を課す。併せてサテライトオフィス県内 11 箇所、首都圏営業本部、関西・中京営業本部の計 13 箇所（計 40 席）を設置。
- ・ 2013 年 8 月からモバイルワーク推進実証事業を実施（iPad を 100 台計 35 所属に配布）。
- ・ 2013 年 12 月から知事部局本庁職員の全員と現地機関（希望者）にリモートアクセス環境を提供。
- ・ 2014 年 10 月からテレワーク実施基盤の大幅な刷新增強を実施。対象者の範囲も知事部局のみならず、教育委員会事務局・各委員会事務局・議会事務局に拡大し、約 4000 人の職員を対象にテレワークの全庁展開を実施。

5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦勞した点について

- ・都道府県としては全国に先駆け、平成 20 年 1 月から実施していた、在宅勤務制度をさらに見直し、全庁的な職員研修を行うとともに、仮想デスクトップやコミュニケーションツール、1000 台のタブレット端末の導入をはじめとする抜本的な ICT インフラ整備を実施。
- ・県民へのわかりやすい説明や迅速な対応など行政サービスの質の向上、災害時等の対応、業務効率化等を図り、いかに県民に満足してもらえる行政サービスを提供できるかを目的とし、在宅勤務・サテライトオフィス・モバイルワークを含む全庁的なテレワークを実施。
- ・テレワークを核とした、ワークスタイル変革を推進。

6. テレワークの導入効果

【在宅勤務・サテライト勤務について】

平成 26 年度の実績として、在宅勤務は延べ 5400 回以上の利用、サテライト勤務は、2600 回以上の利用があった。

各所属に行ったアンケートでも約 7 割の所属が在宅勤務や自宅最寄のサテライトオフィスで勤務することにより通勤時間が短縮されたとされ、「テレワークのおかげで地域活動に参加できるようになった」「幼稚園の送迎を配偶者に代わってできるようになった」「子どもの急な病気の時でも子どものそばで仕事ができ、大変助かった」など、仕事と生活の両立がうまく実現できた（ワーク・ライフ・バランスが向上した）といった意見が多くを占めており、多様な働き方を実現でき、業務継続の確保にも大きく寄与している。

【モバイルワークについて】

モバイルワークについては、県民サービスの向上と業務の効率化の二つがあると考えている。

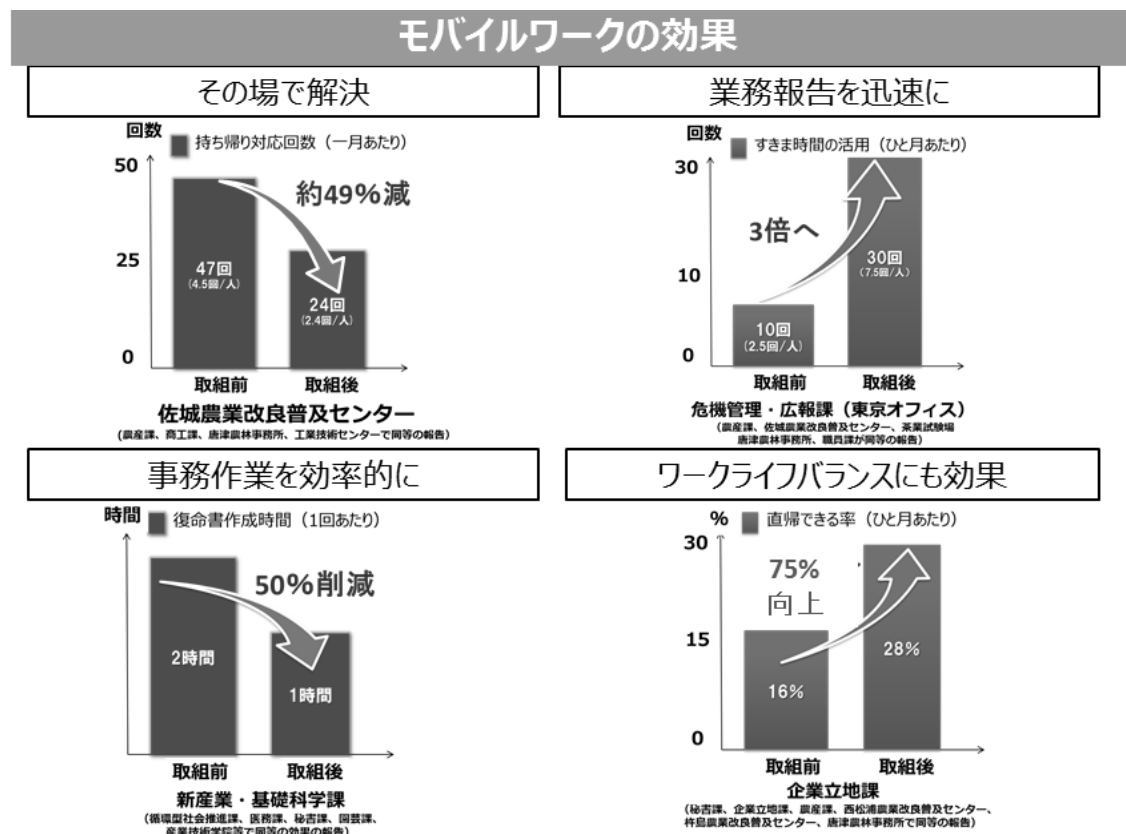
(1) 県民サービスの向上については、

- ・例えば、農業改良普及センターにおいて、現場で農家の方から質問や相談が寄せられたときに、手元に資料がないなどにより、事務所に持ち帰って対応した回数が、事業開始前はひと月当たり 4 7 回だったのが、事業開始後はひと月当たり 2 4 回へと、約 4 9 % 減少し、その場ですぐに対応できた回数が増加した。
- ・危機管理・広報課において、夜間や休日に、災害情報を県のホームページに掲載することが必要になったときに、登庁せずに、自宅からタブレット端末で行うことができるようになり、事業開始前は 5 0 分程度要していた時間が、2 0 分から 3 0 分程度短縮され、より迅速に県民の方に情報提供ができるようになった。

といった効果が報告されており、それぞれの業務の性質に応じて、県民サービス向上の効果が見られている。

(2) 業務効率化については、

- 例えば、企業活動の支援や新産業の創出などを担当する新産業・基礎科学課において、出張時に、その場で企業との打合せ等の内容をタブレット端末に入力できるようになったため、出張後の復命書の作成時間が、約2時間から約1時間へと半分になった。
 - 企業立地課において、訪問企業先や移動時においてメールを確認し、速やかに回答・報告ができるようになったことにより、職場に戻ることなく自宅に直帰できる率が、16%から28%へと75%上がった。
 - 首都圏等での情報発信を担当する危機管理・広報課の東京オフィスにおいて、移動中や次の訪問先との約束までの待ち時間等のすきま時間を活用して、メールを確認したり、返信したりした回数が、一か月当たり10回から30回へと3倍に増えた。
- などといった効果があり、こうした効果は、他の所属においても多数見られている。



7. テレワーク推進体制・運用制度

(1) 推進体制

- 全庁的な取組のために知事以下、最高情報統括監、情報・業務改革課 (ICT 基盤)、職員

課（制度面）、人材育成・組織風土グループ（研修・総括）で連携し、テレワークを制度、インフラの両面で推進した。

- ・全職員あてのトップメッセージを送り、テレワーク推進の意義を呼びかけた。
- ・制度全般の指揮を、業務改革の責任者である最高情報統括監が組織横断的に担い、全庁的なテレワーク実施の舵取り役としてワークスタイル変革全般を推進した。
- ・平成 26 年度からは情報・業務改革課がテレワークのハード基盤整備と職員への普及の役割を担うとともに、労務管理や勤怠管理などの制度的なソフト面については職員課がその役割を担うといったテレワーク推進のための庁内体制を構築した。

（2）運用制度

テレワークの実施に伴う制度面については、平成 20 年に在宅勤務制度を導入した時に多くの部分はすでに整備を行っていた。その後、平成 26 年 10 月からの全庁的なテレワークの実施にあわせて、従来の在宅勤務実施要領にサテライト勤務やモバイルワークを加えたテレワーク実施要領に改正するとともに、対象者の拡大や、在宅勤務場所に例外（実家など）を加えるなど、より柔軟な働き方ができるよう制度の見直しを行った。

具体的には、一般職員を原則としつつも、臨時的任用職員、非常勤嘱託員といった職員についても、職場の長が認める場合には、対象に加えることができるものとした。

また、在宅勤務の場所については、自宅であるもののほかに、例えば、ブロードバンド環境にある「介護を必要とする親族の家」や「帰省先」などについても実施の対象にするなども、職場の長の判断で行うことのできるものとした。

在宅勤務者の勤務時間については、原則として通常の勤務時と同じである。テレワークの全庁展開前は、在宅勤務時は出張時同様、事業場外のみなし労働時間制としていたが、情報通信機器の発達により、勤怠管理ができるようになったことから、平成 26 年 10 月からはみなし労働ではなく、時間管理をすることにした。例えば在宅勤務中に育児又は介護をする場合には、職場の長の承認を受けることで、育児等の時間分の勤務時間を延長するなど、勤務時間の割振りを変更できることとした。

さらに、勤怠管理の徹底を図る方法の一つとして、在宅勤務・サテライト勤務をする場合には、職場の長等に勤務を開始と終業をメールで報告することとし、その際には、実施予定の（又は実施した）業務内容を報告することとしている。

このような対応を図るとともに、在宅勤務者の状況をいつでも確認できるように、コミュニケーションツールのプレゼンス機能を採用し在席状況を確認するとともに、ビデオ通

話機能を採用し、いつでも画面を通じた会話・コミュニケーションが取れるようなシステムを導入しているところである。

また、全ての職員がテレワークの目的や意義、メリットを理解し、誰もがテレワークを実施できる職場環境を作っていくことが必要である。そのため、従来必要だった職員課への届け出等の手続きを不要とし、出張同様、イントラネットを用いた簡単なオンライン手続きにより所属長へテレワーク利用申請をするだけで、テレワークができる取り扱いにした。

全職員が実際にテレワークを経験し、そのメリットを実感するとともに、どのように今の仕事を変えていけば、テレワークが円滑に行えるかといった問題意識を持ってもらうことが何より重要となるため、現在、原則週一回以上のテレワーク（モバイルワークを含む）を呼び掛け、取り組んでいる。

8. テレワーク実施環境

- ・仮想デスクトップ基盤（最大同時接続数 600）を導入し、自宅でのテレワークの際には自宅PCから、出張時にはタブレット端末等から仮想デスクトップ基盤にアクセス。仮想デスクトップには証明書をインストールし、端末認証と ID、パスワードによる二要素認証を導入している。
- ・仮想デスクトップ基盤のほか、CAD や特殊な業務アプリケーションを必要とする場合には、別途、直接自席のパソコン端末に接続できる「リモート・デスクトップ」の設定を行っている。
- ・コミュニケーションツールを導入し、テレワークの際の連絡や組織の内外も交えたコラボレーション、プレゼンス表示による在席確認などに活用している。
- ・より効果的な会議運営を実現するための Web 会議システムの導入。（これにより、多忙な外部識者等委員が会議の場に出向く必要がなくなり、議論の深化が図れるとともに、主催者側にも日程調整が比較的容易になるなどの、当初想定していなかった効用・効果が実現できた。）
- ・職員へのテレワーク用機材の貸与。（職員には、自宅でも利用可能な Web カメラを貸与し、職場とのコミュニケーションの十分な確保が図れるように、機材の財産管理の徹底を図りながらも、より効果的な在宅勤務等テレワークの実施環境を整備した。）
- ・タブレット端末（iPad、Windows タブレット）、MacBookAir、iPhone を導入。また、モニターを各職場に導入することで、テレワーク環境整備充実とともに、会議・打合せ時のペーパーレス化にも寄与している。また、ペーパーレス会議システムを同時に導入し、会議、打合わせ時のペーパーレス化をはじめモバイルワーク時のプレゼン資料や手持ち資料のペーパーレス化に活用している。

- ・クラウドストレージを導入し、モバイルワークでの写真や動画の共有などに活用。
- ・庁内会議室等への無線通信環境の整備を推進。

9. 今後の予定

これからはテレワークのメリットを最大限に活かすべく、さらにワークスタイル変革を図っていきたい。

在宅勤務やサテライト勤務、モバイルワークを組み合わせ、場所にとらわれないテレワークを実現することで、現場での業務遂行を一層進めるとともに、庁内外の人たちとの繋がりを一層深めることが可能になり、そのことを通じて、現場のニーズを把握できるとともに、地域の課題に対応した施策の検討・推進が可能になるなど、付加価値の高い創造的な仕事に取り組んでいけるようにしていきたいと考えている。

今後とも、行政は、産業・民生など広範なフィールドにおいて、多様な住民ニーズに的確に対応していくことが求められている。そうしたなかで、営業活動や各種検査業務、訪問指導などの「現場」において、それぞれの職場がより効率的な業務遂行を図るために、モバイル端末の利用に工夫を行い、また、業務改善に必要なアプリケーションの自主的な導入に努めることも重要な取組の一つである。

それぞれの職場の創意工夫や自主・自律的な展開によって、きめ細やかな行政サービスの提供とともに、その質の改善やスピード感のある施策展開につなげていきたい。

そのために職員に対する集合研修だけではなく、各所属への出前講座などを通じ、在宅勤務のみならず、各所属の勤務実態や特性に応じたモバイルワークが効率的に行えるよう、きめ細やかなフォローを行っていくこととしている。

「特定の誰かのためのもではなく、ふつうのワークスタイルへ」。この取組みを拓げていくことで、女性も男性も、また、何らかの事情がある人も、その事情に合った働き方が出来る社会を実現することにもつなげていければと考えている。

まず、県庁がやってみて、それが市町や民間企業にも伝わっていき、それぞれの人の事情に合った働き方が浸透していくことで、暮らしやすさ・働きやすさを実感する人がどんどん増えていく社会を目指していきたい。

県内各地でのテレワーク研修の実施



また、平成 26 年度だけで 40 を超える官公庁や企業の視察や取材を積極的に受け入れ、講演依頼にも対応するなどテレワークの普及にも貢献してきた。

今後も佐賀県の事例を広く紹介していくことで、日本全体のテレワークの普及にいささかなりとも貢献していきたい。

なお、九州の交通の要衝地である佐賀県鳥栖市では、平成 27 年 7 月に総務省の「ふるさとテレワーク推進のための地域実証事業」の採択を受け、同市駅前市街地にワークスタイル変革をめざす、「さがんみらいテレワークセンター鳥栖」を設置された、

開設主体である㈱パソナテックが、IT 系業務を行うサテライトオフィスに 5～7 名のスタッフを置き、首都圏等から移住を行うとともに地元からも雇用がなされている。女性のクラウドソーシング活用や学生インターンシップ等での利用のほかに地域住民が働きながらスキルアップできる「コ・ワーキングスペース」を設け、IT 人材の組織化を目指す。

また、都市圏の企業で働く北部九州出身者が、離職することなく U ターンできるよう、他の企業がサテライトオフィスを設置できる環境も整備する。こうした取組によりテレワークで地方創生を推進するモデル事例を創出していきたいとされている。

佐賀県と鳥栖市では、同社とのコラボレーションにより事業を行い、ともに連携しながら、テレワークの推進と地域の活性化を進めていきたいと考えている。

ふるさとテレワークで人を活かす！九州みらいジャンクション創出事業

実施地域	佐賀県鳥栖市	連絡先	佐賀県農林水産商工本部 企業立地課企業誘致担当 電話 0952-25-7097担当 中島清孝
事業概要	行政が率先してICTの活用を進める佐賀県の、九州の交通の要衝である鳥栖市の駅前市街地に、ワークスタイル変革をめざす、「さがんみらいテレワークセンター鳥栖」を設置する。パナソニックがIT系業務を行うサテライトオフィスに3～5名が移住。女性のクラウドソーシング活用や学生インターンシップ等、地域住民が働きながらスキルアップできるコワーキングスペースを設け、IT人材の組織化を目指す。また、都市圏の企業で働く北部九州出身者が、離職することなくUターンできるよう、企業がサテライトオフィスを設置できる環境を整備する。		



10. 協力企業・団体及び協力内容

- ・株式会社アイキューブドシステムズ (MDM)
- ・Apple Japan 合同会社(通信機能付きタブレット端末、MacBookAir)
- ・KDDI 株式会社 (タブレット端末、スマートフォン導入)
- ・株式会社佐賀IDC (データセンター)
- ・株式会社佐賀電算センター (ヘルプデスク・研修)
- ・シスコシステムズ合同会社 (ユニファイドコミュニケーションシステム)
- ・シトリックス・システムズ・ジャパン株式会社 (仮想デスクトップシステム)
- ・ソフトバンク株式会社 (ファイル共有クラウド)
- ・株式会社 NTTDOCOMO (Windows タブレット端末)
- ・日本マイクロソフト株式会社 (共同研究・ICT基盤全般)
- ・ネットワンシステムズ株式会社 (ユニファイドコミュニケーションシステム・セキュアメール等の導入)
- ・富士ソフト株式会社 (ペーパーレス会議システム)
- ・富士通株式会社 (Windows タブレット端末)
- ・ユニアデックス株式会社 (仮想デスクトップ・ストレージ等の導入)
- ・株式会社レコモット (セキュアメール・セキュアブラウザー)

- DELL 株式会社（ストレージ）
- 鳥栖市、株式会社パソナテック、株式会社ローカルメディアラボ、国立大学法人佐賀大学、学校法人久留米大学、特定非営利活動法人価値創造プラットフォーム（ふるさとテレワーク）
- 株式会社テレワークマネジメント 田澤由利 様（職員研修）

1 1. 過去の受賞歴

第9回（2008年）テレワーク推進賞 奨励賞（主催 日本テレワーク協会）

株式会社リクルートマーケティングパートナーズ

東京都中央区京橋 2-1-3 京橋トラストタワー

代表者：山口 文洋

<http://www.recruit-mp.co.jp/>

資本金：1 億 50 百万円

業種：情報通サービス

従業員数：1,221 名

<主な実施目的>

テレワークによる経営効率の向上および改善

<実施期間>

2014 年 10 月～2015 年 10 月（実践中）

<実施内容>

1. テレワーク名称

リモートワークによる全社の生産性・創造性の向上

2. 対象部門・対象人数

全社全組織 約 1,200 名

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

(1) 背景

① 会社の“ありたい姿”の規定

㈱リクルートマーケティングパートナーズ（以下RMP）は、2012年10月の㈱リクルート分社化を受け発足。結婚情報誌ゼクシィや中古車情報誌カーセンサーなど様々な事業部を抱えていたため、RMP全体としての方向性の明確化が必要だった。

そのため、2013年より全社員が参加し、全社の「ありたい姿」として「私たちは、ひとりひとりのライフイベントの積み重ねに寄り添い、人生の“しあわせの総量”が増えている世界を目指します。」を策定した。

② 人材マネジメントポリシー

その「ありたい姿」を実現するための人材マネジメントポリシーとして、会社は従業員に対し成長機会を提供し、従業員は成長を続けることを規定している。

その背景には、「RMPの成長=RMPで働く人材ひとりひとりの個人の成長の総和」という考えがあるが、このうち「個人の成長」とは、職業人としての成長のみならず、生活者としての学びや気づきを含めて定義している。

経営陣は、この「個人の成長」は、新規事業をはじめとする型を破るイノベーティブなアイデアを生み出すためには必須であると考えていた。しかし、多くの従業員は日々の仕事に追われ生活者としての個人の成長にまで目を向けられないのが実情だった。

こうしたことから、経営は『『ありたい姿』、そしてそれを実現するための人材マネジメントポリシーを、より実効性の高いものへと昇華させていくためには、根本的な従業員の働き方の土台から変えていく必要がある』と、強い課題感を持っていた。

③ 営業行動の効率化の課題

一方で、RMPでは、従業員の半数以上を営業職が占める。クライアント企業への訪問が日々の業務となる営業職では、自宅→会社→クライアント→クライアント→会社→自宅と、日常的に移動が多く発生するため、営業行動の効率化、ひいては生産性を向上する上で、移動時間の短縮は大きな課題となっていた。

④ 従業員構造の変化

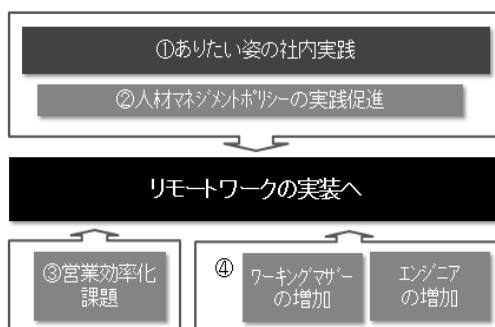
また、2012年10月の会社立ち上げ以降、従業員構造の大きな変化が2つあった。

まず、ワーキングマザーが増加したことである。これを受け、2014年4月には在宅勤務制度の対象者大幅拡充など両立支援施策の整備を図り、その利用が大幅に広がっていた。

また、2013年にネットビジネス室を設置し、ネットビジネスの底上げ・強化を行ったことで、急速に中途入社エンジニア職が増加した。

在宅ワークなど新しい働き方に関する知見・経験を持っているエンジニアが多く、優秀なエンジニアを継続採用していくためには、そのニーズを満たしていく必要があった。

※背景まとめ※



(2) 取組みの狙い

このような背景を受け、

- 移動コストの削減や集中作業時間確保により生産性を向上させる
- 働く環境整備を進めて社外も含めた個人の成長機会を圧倒的に増やす

ことで、個人の成長ひいてはRMPの成長を飛躍的且つ持続的に実現していくことを目的に、全社にリモートワークを実装することを重要な経営戦略のひとつと位置付けた。

(3) 経緯

時期	主な項目
2014年10月	・ワークスタイル変革チーム（追ってプロジェクトへ）が発足
2015年2月	・小規模での先行導入テストを開始 ・社内メール（リモートワーク通信）配信開始
2015年4月	・全社員が集まる新年度キックオフミーティングで社長からワークスタイル変革について発信 ・先行導入テスト参加グループの拡大（以降継続的に拡大）
2015年7月	・小室淑恵氏を招聘・講演 ・ITインフラ課題の本質的打開策を決定（Google appsの導入／ネットプリント 法人契約の締結／社外での事業システム利用開始）
2015年9月	・本社フリーアドレス化・カフェ（オープンワーキングスペース）増設 ・ITインフラ契約・導入 ・リモートワークルール&マナーブックレット配布
2015年10月	・リモートワーク全社本格導入、サテライトオフィス試験利用開始

4. 導入のテレワーク制度内容など

(1) リモートワークの全体像

① 経営戦略としてのリモートワーク

前述のとおり、RMPではリモートワークの目的を全社員の生産性の向上や成長に置き、

経営戦略として実施しているため、全所属・全社員（*）、約1,200名をリモートワークの対象としている。（*アルバイト・派遣・入社半年未満など一部を除く）

したがって、営業・編集・エンジニア・スタッフ・管理職など、様々な職種・職務の従業員がリモートワークに取り組んでいる。

② 現場裁量のリモートワーク

ただし、リモートワークを実際に実施するかどうかの権限は、現場グループ（平均10名程度）の組織長（グループマネジャー）に委ねられている。

例えば、職場コンディションが悪ければ、一時的にリモートワークを禁止し、リアルコミュニケーションを増やしてコンディション改善に注力することが可能である。

また、入社半年未満の新人はリモートワーク対象外としているが、育成責任者である組織長が成長状況に合わせてその後もリモートワークを制限することなども可能である。

なお、リモートワーク導入前には、各組織毎に2~4週間の「慣らし期間」を設定。

この期間中には、グループ全員がリモートワークに集中して取り組むことで、

- ・業務フローの整理（会議削減・会議短縮・会議日集約、タスクマネジメント意識の強化、ワークフロー見直しなど）
- ・各種リモート用のITツールの理解
- ・一人ひとりのリモートワーク適性の把握

を行うこととしており、リモートワークを本格的に始める前に、各組織／個人それぞれが十分にリモートワークの目的と内容を理解してから開始できるように工夫している。

この慣らし期間を利用して、「なぜリモートワークをするのか」「リモートワークで何を実現したいか」についてディスカッションする組織も多い。

リモートワークの目的・目指したいこと

【目的・目指したいこと】

①移動時間が短縮できることで新たに生まれた時間で、
仕事でも仕事以外でも「できること」が増え、
『パフォーマンスが上がる』状態を目指したい

✓お客様との時間を増やす。1日アポ2件→3件に！
✓集中して緊急度は低いが高重要度の高いことを考える
✓異業種交流会/本を読む/セミナーに参加するなどによる
インプットで生活者視点や情報編集力を身につける！

②自分の仕事を可視化することで『計画性を持って行動し』
『作業の効率化を図る』状態を目指したい

2

リモートワーク実施前のディスカッション資料（例）

③ 個人裁量のリモートワーク

更に、リモートワーク可能な従業員自身も、個々人の判断でリモートワークを実施するかどうかを選択できる（所属組織毎の慣らし期間を除き、リモートワークは強制されない）。

また、リモートワークの都度、上司許可を得る必要は無く、原則前日までに Outlook スchedulerに記載する・メールで報告するなど「リモートワークする」ことがわかる状態になっていればOKとなる。

リモートワークを行う日数（*1）や、終日のリモートワークか・部分的に行うか、についても本人が自由に設定可能である。

リモートワークをする場所も制限が無く、自宅・カフェ・図書館など様々な場所でリモートワークすることが可能（*2）であり、個人のスキルレベルやライフ・ワークスタイルにあわせた生産性の高い働き方を自ら選択できる。

（*1 グループ毎に週1日以上の出社日が設定されている）

（*2 出社を指示された際に2時間以内に急行できる場所であればOK）

5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦勞した点について

RMPが全社を挙げてリモートワークに取り組み、

心・・・現場視点の意識改革、継続的・コンスタントなメッセージ発信

技・・・ストレスフリーな IT 環境・きめ細やかなルール&マナーの整備
体・・・オフィスのフリーアドレス化

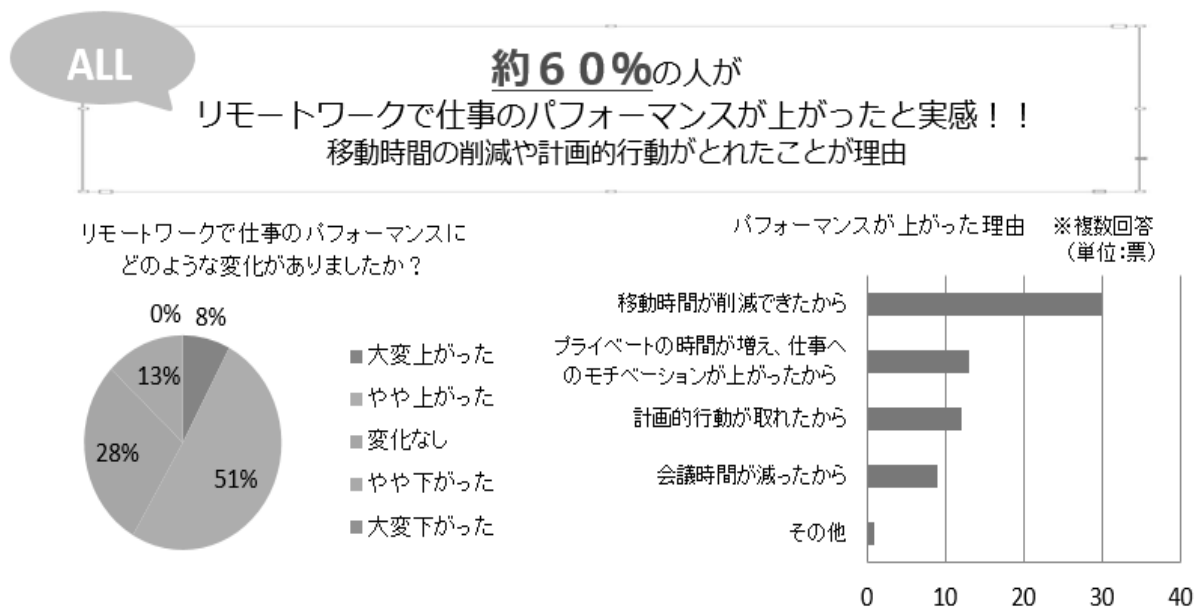
の同時進行によって短期間でリモートワークの導入を成功に導き、リクルートグループ全体へも影響を深めていった点が、もっとも特徴的であると考える。

6. テレワークの導入効果

リモートワークを実施した成果・効果は以下のとおり。

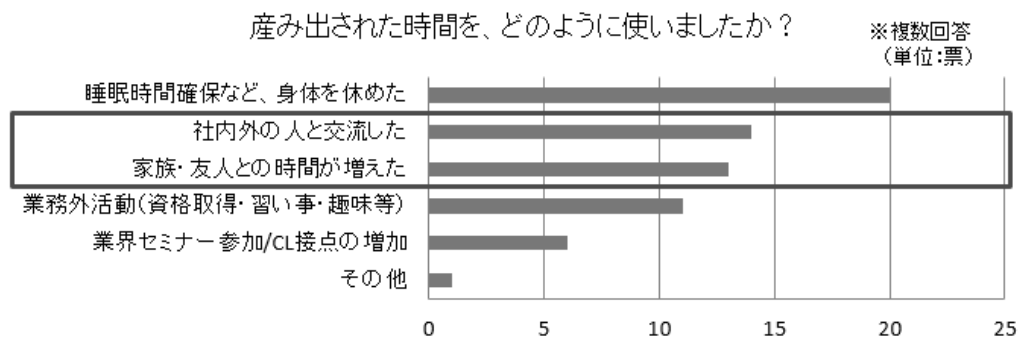
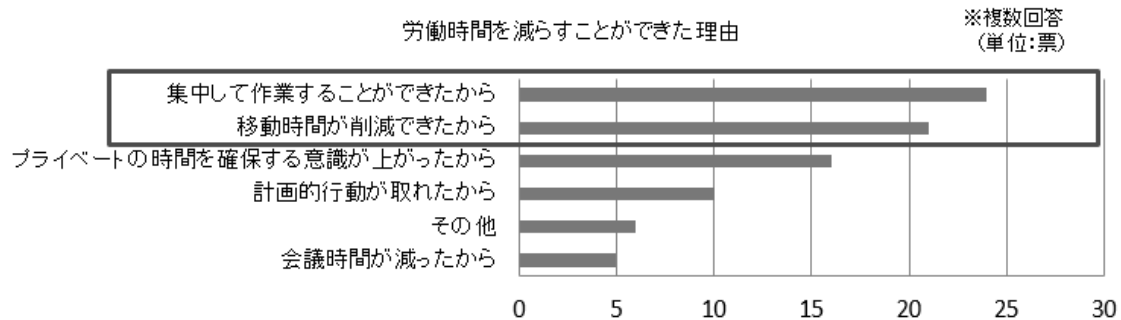
(1) 先行導入テスト参加者アンケート（抜粋）

2015年2月に先行実施した先行導入テスト参加者（n=77）に対し行ったアンケート結果は以下のとおり。ただし、あくまで2月時点の先行導入テストの結果であり、その後テスト参加者の意見を受けてITインフラ等を整備しているため、現在は更に高い効果が出ていると思われる。



約45%の人が労働時間が減ったと回答

集中時間の確保と移動時間削減が主な理由。
 浮いた時間を家族。友人と過ごしたり、社外の人との交流に利用した人も。



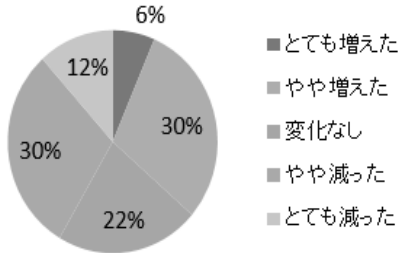
みんなの生声

- ✓ お客様に行く際の資料を厳選したり、わざわざ企画書を印刷しなくても、ノートPCでの資料提示で代替できないかを考えるようになりました。
- ✓ 生まれた時間で、今まで以上に効果を返せるように顧客のことを考えるようになりました。
- ✓ チャットやスカイプの利用により、逆に一人ひとりの状態を理解しやすくなったと感じました。管理職にも今後ママや介護従事者などが増えていく際の、新しいマネジメント手法の第一歩になると思います。
- ✓ 時間の考え方が大きく変わった。「時間は有限である」という事に本当の意味で気が付き、コミュニケーションの取り方ひとつも意識するようになった。
- ✓ 「資料作成」の時間を捨て、「議論に必要な最低限の資料」の作成のみに留めるようになった。

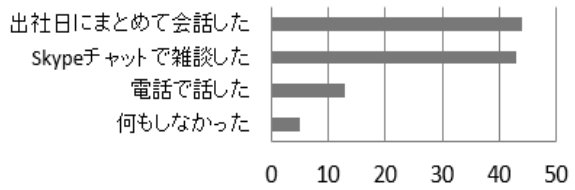
Communication

60%がG内の雑談量をリモートでも維持
雑談は出社日にまとめて行うか、Skypeチャットを利用

G内の業務外コミュニケーション(雑談)量は
どう変化しましたか？



G内の業務外コミュニケーション(雑談)は、リモート
ワーク期間中、どのように確保していましたか？

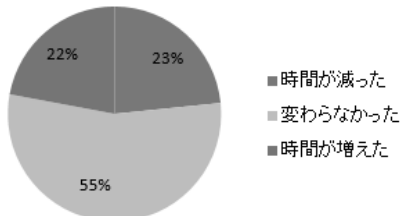


※複数回答
(単位:票)

Meeting

23%が会議時間が減ったと回答
減らせた理由は、計画性をもって事前準備をしたこと
一方、増えた理由はネット接続の悪さ

リモートで会議を行うと、リアル会議と比
較して会議の時間に変化はありますか？



【減った理由】

- ・計画性をもって事前準備をするようになった
- ・移動時間を利用して、会議前に準備ができた

【増えた理由】

- ・ネットに繋がらず、全員が接続するまで時間がかかる
- ・ネット回線状況で、会議中にネットワークが断絶する



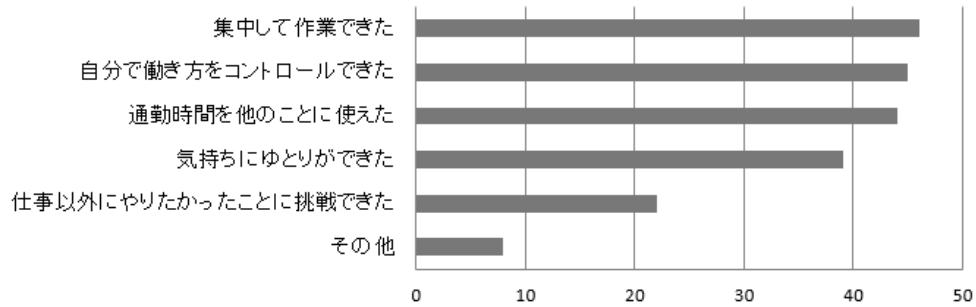
会議のやり方/業務上のコミュニケーションの取り方で、工夫した点

- ✓ アジェンダの事前送付、論点の明確化、ファシリテート、時間通りの進行。
- ✓ 電話でのやり取りが増えたので、要点をまとめて端的に伝えるようにした。
- ✓ スカイプで、アポの結果や作業の進捗など、なんでもつぶやく。
- ✓ メールの最後に「〇〇のリモートワーク速報」をつけて、勝手に「なう」を発信し、コミュニケーション量UP!

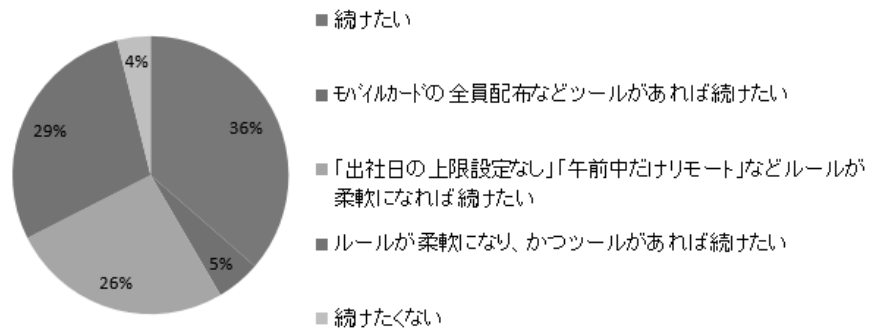
ALL

集中して作業ができた、働き方をコントロールできたというメリットを実感。
参加者の**96%**がリモートワークを続けたいと回答
出社日上限ルールの撤廃や、Eメールカード配布への要望も高い。

今回のFSで良かったと感じた点はどのようなことですか？



来期以降もリモートワークを実施したいですか？



(2) 実際の従業員の声 (抜粋)

① 営業活動の集中と選択 (福島 営業)

地方エリアの営業職。リモート日は同じエリアのクライアントのアポイントメントを計画的に取る一方で、出社日は資料作成に専念し仕事にメリハリをつけた。結果、移動時間が8社16.5時間/週から9社9.5時間/週へ短縮した。

② 提案資料のペーパーレス化による営業の質向上 (首都圏 グループ 営業)

リモートワークをきっかけに、クライアントへの提案を紙資料からPC画面での説明に切り替えをしたところ、結果いつもより丁寧に提案を聞いていただけた(先に最終頁の見積りを見てしまう、といったことも避けられた)。

③ 子供の平日の習い事と仕事を両立（首都圏 スタッフ）

保育園生のシングルマザー。毎週金曜日をリモートワークデイに設定し、夕方早めに保育園のお迎えに行き、バレエを習わせられることができるようになった。バレエの最中も教室の近くのカフェでリモートワークを継続。「子供がやりたいこと」と「自分の仕事」の両立は、リモートワークだからこそ実現できた。

7. テレワーク推進体制・運用制度

(1) 推進組織体制

責任者： 代表取締役社長 山口 文洋 / 企画統括室長 徳重 浩介

実施担当者：企画統括室 ワークスタイル変革プロジェクト（11名）

※2014年10月に企画統括室人事部内に4名体制のワークスタイル変革チームを発足。

2015年4月に企画統括室直下にプロジェクトとして再編成し、経営とのダイレクトな意思疎通が可能な組織配置とした。

(2) 周知方法

トップダウン／ボトムアップ両面を利用し、多面的な利用促進広報を実施。

① トップから従業員全員に直接「本気」を伝える

2015年4月7日、全従業員が集まる「56期 全社キックオフミーティング」において、新社長である山口から重要経営戦略のひとつとして、ワークスタイル変革について全従業員に直接スピーチを行った。

社長から本気の意志を強く伝えることで、従業員の意識改革のスタートとなった。



社長スピーチで用いた資料抜粋

② リモートワーク通信の発行

先行導入テストを開始した当初の2015年2月、まだ社内でリモートワークへの意識が低い中、リモートワーク通信の発行を開始（週刊・全従業員へメール送付）。

(コンテンツ例)

- ・テスト実施グループのリアルな声の紹介
- ・テスト実施者アンケート結果の報告
- ・リモートワーク時に使えるナレッジの共有
- ・ナレッジコンテスト（下記④）の広報

また、社内報「RMP NEWS」でも定期的にワークスタイル変革についての特集を組み、リモートワークに関する波状広報を繰り返し行うことで、まだ先行導入テスト実施組織が少ないうちから、「リモートワーク」の概念やメリット、進捗状況を従業員全員へ浸透させていった。

③ 組織長会議での多面的・コンスタントな INPUT

現場のキーマンである、全社約 100 名の組織長（現場責任者：グループマネジャー）が集まる全国組織長会議で、数か月かけて以下 a～d を丁寧に行い、リモートワーク実施に向けた意志統一を図った。

- リモートワークに関する社長の意志をより詳細に伝える。
- 社外の有識者（㈱ワークライフバランス代表取締役社長：小室淑恵氏）の講演により、働き方を変えることへの意識醸成を図る。
- 各現場で実施した話し合い（現在の働き方の課題／解決策洗い出し）の結果を共有。
- c の課題に対する打ち手としてのリモートワークの意義を再定義。また、全課題を構造化し、解決の主体・期日を設定した。



組織長会議にて、ワークスタイル変革について語る山口社長

④ ナレッジコンテストの実施

社内でリモートワークに関するナレッジコンテストを実施した。

- ・グループ部門（業務改善／コミュニケーション／課題発見・ナレッジ共有）

・個人部門（業務効率化／新たなチャレンジ／課題発見・ナレッジ共有）
の計6部門を設定し、リモートワーク先行導入テスト参加者からの応募を募集したところ、グループ部門25件、個人部門19件の応募があった（入賞者・入賞グループには、リモートワークに役立つグッズをプレゼント）。

結果として、リモートワークの浸透だけでなく、入賞発表報告によるナレッジ全社共有・展開にも繋がった。

③課題発見・ナレッジ共有部門

「リモート環境でのローキャリアの育成について」

進学 事業企画部 事業企画G

教育担当と新人と一緒にFS期間中のスケジュール作成。さらに、毎日Skype定例（15分～20分）を行い、日々の進捗を共有

- ・心配していた「リモートでは新人から問題や相談があがって来づらいのでは？」という懸念は定例で解消。
- ・今後の課題も明らかに
「メンバー同士の会話から気付きがある等、リモートで生まれにくい気づきの機会をどうやって増やせるか」「リモート環境でナナメの関係をいかに構築できるか」

📌 スカイプを通じたローキャリアの育成方法に、他部署でも活かせるヒントあり

ナレッジコンテスト発表の一例

⑤ マニュアルとブックレットの配布

2種類のマニュアル（リモートワークマニュアル／ITツールマニュアル）の他、ルール&マナーについてまとめたブックレットを配布。

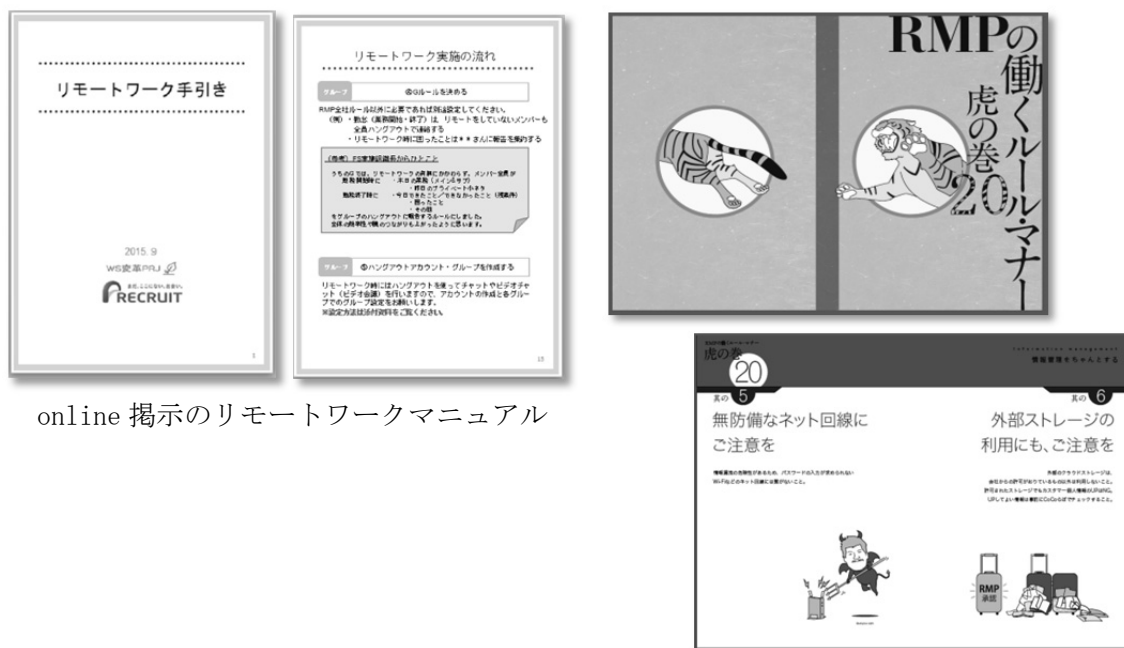
onlineで配布する網羅的なマニュアルと、最小限の内容のみをユーモラスに表現した紙媒体のブックレットで、ルール&マナーに関する広報を徹底した。

リモートワークマニュアルには、リモートワークを行う上でのルールの他、

- ・リモートワーク実施の流れ
- ・先行導入テスト参加組織からのアドバイス
- ・お役立ち情報（電源が使えるカフェの探し方・ストレスのないTV会議を実施するための各種ツールの使い方など）
- ・FAQ

などを記載し、組織長や従業員がスムーズにリモートワークを実施できるよう配慮した。

ブックレットはRMPの社長・エグゼクティブ 11名の似顔絵を用いたイラストで従業員が「必ず読む」「楽しんで何度も読める」仕立てとしている。



online 掲示のリモートワークマニュアル

紙配布のルール&マナーブックレット

(3) 運用制度

リモートワーク時のために設けた代表的なルール&マナーは下記のとおりである。

① 労務管理ルール

- ・就業ルールは現行制度に従う
- ・労働時間は既存の労働時間管理システムを利用し自己申告の上上長が承認する仕組み
- ・深夜・休日：深夜（22時～5時）・休日労働は基本的に禁止 NG
（深夜・休日労働をする場合は事前の上長申請・承認が必要）
- ・メール・Google ハングアウト等による、所属組織内への開店閉店業務開始／終了挨拶連絡を必須とする

② 業務場所

社外で業務を行う場所については、以下の条件に該当することとする

- ・自分以外の人間が業務用端末を操作できない／のぞき見されない場所であること
- ・会社が出社を命じた場合には出社可能な場所であること

→急遽の呼び出し時にも公共交通機関の利用により主務拠点に2時間以内に急行できる場所（※出張・業務命令による外出時除く）

③ 情報管理ルール

- ・社外でカスタマー情報など一部の情報を取り扱うのは禁止
- ・Outlook メールはディレイ設定を必須とする

④ 経費

- ・リモートワークによってかかるコスト
（リモート先への交通費・カフェ代・自宅光熱費等）は自己負担とする

⑤ マナー

- ・カフェなど社外での会話時には音量・内容に注意
- ・PCを覗き見されないように注意
- ・トイレでの離席時にもPCやスマートフォンを置きっぱなしにしない
- ・社外Wi-fiを使うときは情報漏洩に注意
- ・SNSや会社から許可されていない外部ストレージの業務利用はNG
- ・無断で社外のコンセントを使わないこと

(4) 既存制度とリモートワーク

もともと自律を前提とした人事制度を導入しているため、リモートワークに伴いむしろ全体の制度の整合性が向上した状態と認識している。

① 評価制度

RMPでは、期初に各々が上長とともに半期ミッションとその評価基準を確認しあい、それをもとに期末に評価される仕組みとなっている。

そのため、他者と横並びでの評価の納得性などが問われにくいため、リモートワークによる支障やクレームが出にくい。

② 報酬制度

RMPでは、残業の実施有無にかかわらず、月例報酬に一定時間分の残業代を全員に上乘せ支給している（一定時間を超えて残業した者には手当追加支給あり）。

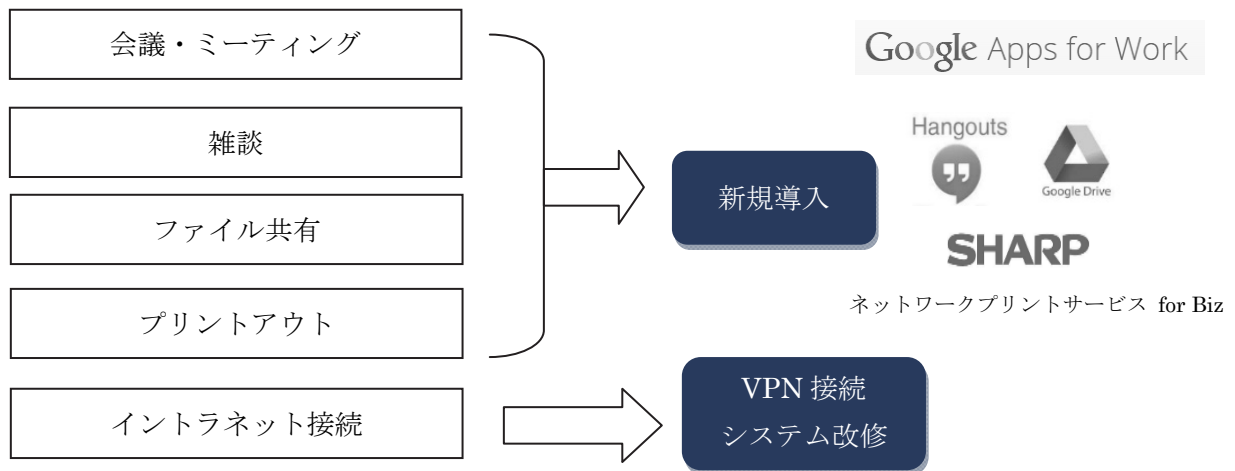
したがって、社内外にかかわらず、短時間で働くほど効率的に報酬を受け取れる仕組みとなっており、且つ、残業しても一定時間までは報酬が変わらないため、リモートワーク時にも労働時間の過多申請が生じにくい。

8. テレワーク実施環境

(1) ITインフラの整備

先行導入テスト時に従業員から最も多く上がった声は、ITインフラの不備に対する不満や指摘だった。これを受け、ワークスタイル変革プロジェクトにITチームを設置し、ITインフラ整備を急速に進めた。

< ITインフラ整備の全体像 >



① 「リモート中は、『ちょっといいですか』といった気軽なコミュニケーションが少なくなってしまう」

→Google ハングアウトを導入。

チャット機能で、リモートワーク中の雑談など気軽なコミュニケーションを担保した。また、オフィシャルな会議・面談なども（リモートワーク時は）ハンガアウトを通じて実施するが、特に遠方拠点にいる者との会議をハンガアウトで実施することで、移動時間・コストの削減につながっている。その他、「朝の開店挨拶・夜の閉店挨拶」用のグループチャットを作り、所属内の勤怠チェックを一元管理している部署もある。

② 「リモート中は社内の共有ドライブにアクセスできないため必要な書類 取り出せない」

→Google ドライブを導入。

クラウドストレージ導入により、リモートワーク中の共有フォルダ・共有ファイルへのアクセスを担保した。

③ 「社外で印刷できないので、結局会社に戻ってプリントアウトしないといけない」
→ローソンやファミリーマートなどのコンビニで印刷できるシャープのネットワークプリントサービス for Biz を法人契約した。

④ 「社外では事業システムにアクセスできないので、リモートできない」

→リクルートグループ内のシステムを統括する(株)リクルートテクノロジーズと連動し、社外でも事業システムにアクセスできるように全従業員へのVPN (Virtual Private Network) 接続権限の付与およびシステム改修を行った。

④ 「新しいITはよくわからないで触りたくない」

→Google ハングアウト・ドライブ (=Google apps) やネットワークプリントサービスのアカウントは、ワークスタイル変革プロジェクトで一括付与し、現場での導入・運用負荷を極力減らした。

また、新インフラに関するマニュアルも独自に作成し、初心者向けに最低限のわかりやすい内容とすることで、ITに苦手意識のある従業員もスムーズに利用開始できるように配慮している。

(2) 本社のフリーアドレス化

リモートワークを「当たり前」へと推進していくためのトップダウン施策のひとつとして、2015年9月に本社をフリーアドレスに変更した。

① 席数の低減

固定席は最小限（役員・営業庶務担当者等）にとどめた。残り席はあえて「カフェ等のオープンワーキングスペースを含めると」全員が座れる数の設置とすることで、リモートワークの推進を図った。

② カフェの設置

質の高いリアルコミュニケーションを促進するため、社内にオープンワーキングスペースとしてカフェを設置した。



フリーアドレスの様子



カフェ（オープンワーキングスペース）の様子

③ 一人用会議室の設置

通常の2~30名の会議室設定の他、新しく1人部屋を設置した。クライアントやリモートワーク中の従業員とのオンラインミーティング・面談の他、地方で行われる会議へのTV会議出席や、集中して作業したい場合などにもフレキシブルに利用できる。

④ 健全なフリーアドレス利用の奨励

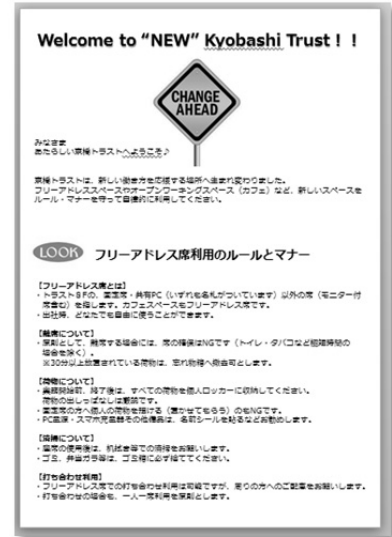
フリーアドレス席の導入にあたり、

- ・30分以上の離席時の席確保は禁止
- ・本人分以外の席確保は禁止

といったルール・マナーを

「Welcome to NEW KYOBASHI TRUST!」というペラ案内にまとめフリーアドレス化初日に全員に配布。

その他、離席時の机清掃用備品なども、従業員のモチベーションが上がるようなグッズを特別手配し、フリーアドレスを積極的に楽しめる環境整備を行った。



(3) 情報セキュリティ

マネジメント・運用がしやすいよう、取扱い情報レベルを3ランク（C1・C2・C3）に区分けし、

- ・社外での利用可否
- ・社外クラウドサービスの利用可否
- ・PW設定の要否
- ・ラベリングルール

等を一覧化。

わかりやすく、実効性の高い情報ランク設定を行った。

(情報ランカー一覧イメージ)

	個人情報			企業情報		社外利用	社外クラウドサービスの利用	パスワードロック	ラベリングルール
	カスタマー	クライアント	従業員	クライアント	自社				
C3	社内ルール設定								
C2									
C1									

9. 今後の予定（2015年10月1日現在）

今後も、

- 心（意識改革とメッセージ発信）
- 技（IT環境や制度・ルール改善）
- 体（オフィス改革）

の取組みを続け、すべての面でさらに高い次元でのリモートワークを実現していく。

(1) サテライトオフィスの利用開始

社外のサテライトオフィスと契約し、自宅・会社以外の快適なオフィス環境を確保することで、さらにストレスフリーなリモートワークの実現を目指す。

(2) 本社フリーアドレススペースの充実化

本社には、ぶらさがり健康器や卓球台などを設置したヘルス&レクリエーションスペースの導入を検討中である。

(3) 本社以外のフリーアドレス化

既に本社以外に高松・郡山・新潟・長崎・熊本の各拠点（支社）をフリーアドレス化を完了。

今後さらに他の拠点のフリーアドレス化を検討していく。

(4) 社外有識者の講演と社長対談

7月末の組織長会議に招聘し、組織長の大きな意識改革を導いた小室淑恵氏の講演と弊社山口社長との社内公開対談を10月中旬に実施する。

東京近辺の従業員は直接参加（約120名参加予定）とし、地方拠点の従業員はTV会議中継を視聴する。

欠席の従業員は、録画映像をROC（RMPオンラインカレッジ）での視聴を予定している。

(5) リモートワーク振り返り・ルール見直し

今期末を目途にリモートワークの実施状況を振り返り、必要に応じルール見直し等を行う。

10. 協力企業・団体及び協力内容

- | | |
|-------------------|---------------------|
| (株) リクルートホールディングス | －社外広報・リクルートグループへの展開 |
| (株) リクルートテクノロジーズ | －システムサポート |

1 1. 過去の受賞歴

第 15 回 テレワーク推進賞 奨励賞

2-1 優秀賞

【テレワーク実践部門】

エヌ・ティ・ティ・コム チェオ株式会社

東京都港区新橋 1-18-16

代表者：齋藤 嘉宏

<http://www.nttcheo.com/>

資本金：1 億円

業種：アウトソーシングサービス

従業員数：約 300 名

<主な実施目的>

テレワークによる経営効率の向上および改善

<実施期間>

2000 年 9 月（NTT コミュニケーションズとして ※会社設立は 2002 年 11 月）～継続中

<実施内容>

1. テレワーク名称

全国の人材を組織化し、ICT 技術でマネジメントする大規模「在宅型コンタクトセンター」の運営ノウハウ

2. 対象部門・対象人数

在宅就業スタッフ（業務委託契約による個人事業主）

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

当社は、国内最大級のインターネット・プロバイダー「OCN」会員向けのテクニカルサポート業務全般を行っており、「テクニカルサポート力」を核とした様々な事業を展開している。2000 年から国内で先駆けてテレワークモデルを導入し、全国の在宅スタッフがコンタクトセンターの電話オペレーターとして活躍している。

2000 年のインターネット人口急増に伴う、テクニカルサポート人材確保の課題を解決

この近年、政府の成長戦略などでテレワークが注目されているが、当社が運営している在宅スタッフを活用したコンタクトセンターは国内に先駆けて 2000 年に開始した（2000 年 9 月に NTT コミュニケーションズでテスト運用を開始し、2001 年 9 月の本格運用開始を経て、2002 年以降は当社にて運営）。開始当時の 2000 年は、インターネット人口が急激に増加している時期であり、テクニカルサポートの問い合わせ件数の急増に伴い、受付体制の

増強が急務となっていたが、サポートスタッフ人材の確保と、コールセンター増設による費用の増大が大きな課題であった。

その課題を解決するために、育児や介護や夫の転勤などでやむを得ず仕事を辞めた主婦や、通勤可能な地域に条件に合った仕事が少ない地方在住の方など、働く意欲と能力を活用できずにいる人材をテレワークを活用して戦力化する発想が生まれた。

在宅スタッフとコアコンタクトセンターを組み合わせたハイブリッド型運用は、センターのリソースを効率的に活用することにより、コール量の増減に柔軟に対応できる仕組みでもあり、ICTを活用した在宅就業という新しいワークスタイルを創出し、高い品質とコストパフォーマンスの両立を実現する仕組みがスタートした。

4. 導入のテレワーク制度内容など

在宅スタッフによるバーチャルコンタクトセンターの仕組み

在宅スタッフの業務内容は、コンタクトセンターのスタッフとして自宅で顧客からの電話を受け、インターネット接続やPCなどの設定、サービスに関わる問い合わせに対応するテクニカルサポート業務で、顧客からフリーダイヤル宛てに電話がかかると、在宅スタッフとコアコンタクトセンターの稼働状況に応じてコールが分配され、効率的なリソースコントロールを行っている。

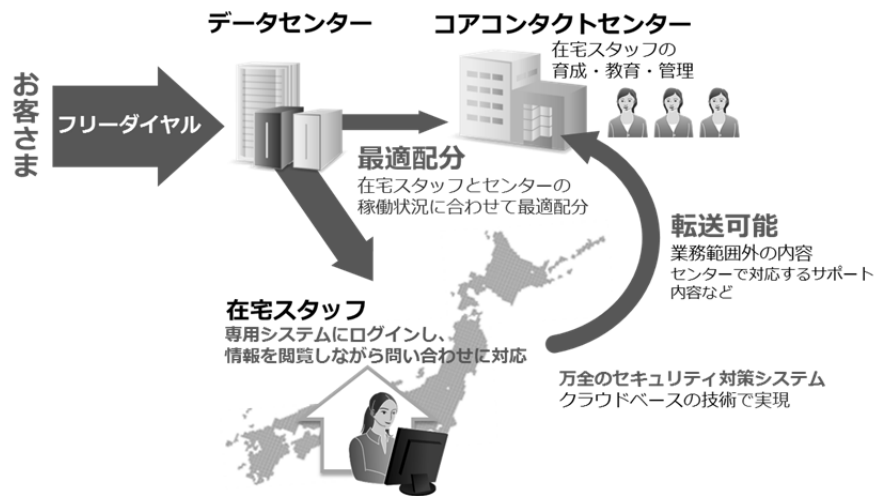
在宅スタッフは、Web上で専用システムにログインし、情報を閲覧しながら問い合わせに対応し、業務範囲外の内容は保留してセンターに転送できる。

在宅環境からセンターへのシームレスなコール転送の実現で、効率化と品質向上を推進

従来は在宅スタッフからセンターにコール転送できなかったため、在宅スタッフの業務範囲外の問い合わせについては、顧客にセンターの電話番号やIVRの選択方法を伝えてかけ直していただくか、センターからのコールバックを提案することで対応していた。

この課題は、2009年に新システム導入により、在宅スタッフからセンターへのコール転送を可能にしたことで解決し、応対時間の短縮による効率化や顧客満足度向上に大きな効果がもたらされた。

在宅スタッフとコアコンタクトセンターを組み合わせたハイブリッド型運用によるバーチャルコンタクトセンターは、システムや機能においても進化し続けている。



5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦勞した点について

安定したサポート品質を提供するための仕組み

周囲に同僚やスタッフがいるセンターオペレーターと違い、自宅で一人で業務を行う在宅スタッフの業務品質とモチベーションを維持するために、様々な取り組みを行っている。

＜品質管理とスキル向上のための取り組み例＞

ボイスログなどに基づく客観性の高い評価制度を構築している他、在宅スタッフのスキルアップのために、研修やビデオ e-ラーニング、ナレッジベースやサポート支援ツールなどを提供し、最新スキルの浸透とサポート品質の平準化を実現している。

①品質評価とフィードバック

音声ログやリアルタイムモニタリングなどによる顧客対応品質評価とスタッフへのフィードバックを定期的を実施。

②アシスタントトレーナー制度

ベテランの在宅スタッフが新人の相談役として技術指導&メンターとなる制度。

③ビデオによる e-ラーニング、ナレッジデータベース

④サポート支援ツール「スマートナビゲーションツール」

画面上のフローをマウス操作で進めて行くだけで作業項目・ヒント・トークスクリプトが表示されるツールで、スタッフの経験によるサポート品質のバラつきをなくし、安定したサポートを実現

<モチベーション維持向上と信頼関係強化のための取り組み例>

通常の品質管理に加え、スタッフ間で最新情報を共有できるクローズド SNS の導入、モチベーションアップのためのイベント開催（優秀スタッフ表彰式、地域ブロックごとの交流会）などを実施している。

①在宅スタッフ専用ヘルプデスク

在宅スタッフ専用の相談窓口で、業務上の疑問点の解決だけでなく、心のケアにも対応。

②専用 SNS

クローズ型 SNS で、在宅スタッフ同士が情報交換できる場を提供。

③オフラインイベント

優秀スタッフ表彰式、地域ブロックごとの交流会などのイベントを開催。

④賞賛フィードバック

顧客から賞賛の言葉が届いたら、すぐにスタッフ本人に伝達。

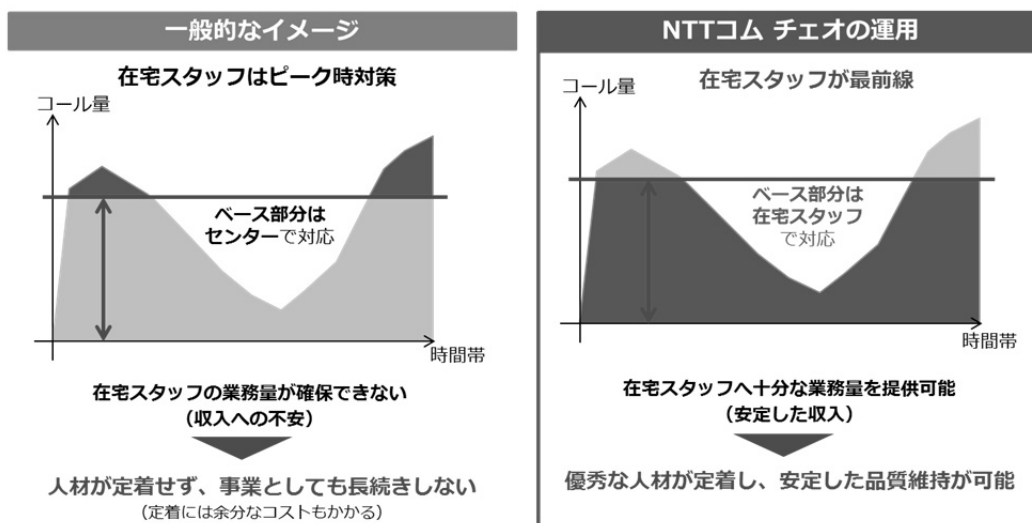
6. テレワークの導入効果

在宅スタッフ+コアコンタクトセンターのハイブリッド型運用で、優秀な人材定着を実現

コンタクトセンターにかかってくるコール量は、曜日や時間帯や時節によって差が大きく、コールが少ない時間帯もピーク時に合わせた人員配置が必要となるが、在宅スタッフであればセンター側のリソースを抑制しつつコール量の増減に柔軟に対応できる。

一般的な在宅スタッフを活用したコンタクトセンターでは、ベース部分はセンターで対応し、あふれた分だけを在宅に回す仕組みが多く、在宅スタッフの業務量が安定しないために人が定着せず、結果として事業としても長続きしない状況になりやすいという弱点があるが、当社の場合は、センターであふれた分を在宅スタッフに回すのではなく、まずは在宅スタッフで対応する仕組みなので、在宅スタッフに十分な業務量を提供することができ、優秀な人材の定着につながっている。

在宅スタッフ対応をベースとすることで、優秀な人材定着と安定運用を実現



7. テレワーク推進体制・運用制度

(1) 推進体制

2015年6月に営業組織であるビジネス開発営業部を新設し、主要業務であるOCNのテクニカルサポート以外の新業務の拡大に注力している。

営業体制を強化し、従来のソリューションに捉われず、クライアントが要望する業務や新規ビジネスに柔軟に対応したサービスの提供を目指す。

当社が国内で先駆けてテレワークを導入していることで、様々な企業からの見学の希望や問い合わせが増えており、営業機会につながっている。

(2) 運用制度

NTTコム チェオの在宅スタッフ「CAVA (キャバ)」について

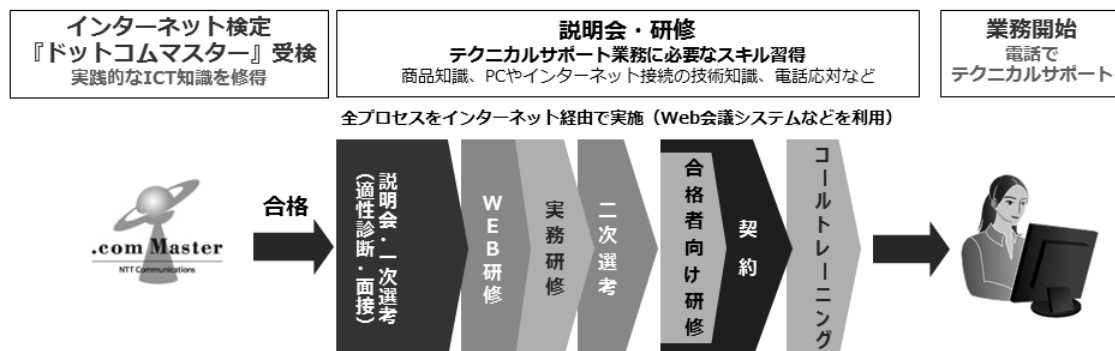
当社の在宅スタッフを「CAVA (キャバ)」と呼んでおり、.Com Advisor & Valuable Agentの頭文字をとった名称で、ICTに関する専門スキルを備えたスタッフ。NTTコミュニケーションズが実施しているICT資格「.com Master (ドットコムマスター)」の合格者から募集し、約2カ月間の研修を経て業務開始となる。

研修では、商品知識やPCや周辺機器などインターネット接続に必要な技術知識から、電話対応技術、対応マナーまで、テクニカルサポートに必要なスキルを習得する。

応募から業務開始までの全プロセスをインターネット経由で実施し、説明会や面接、実務研修はPCとWebカメラを使用するWeb会議システムで行うので、居住地などの制約もなく自宅から参加可能である。

CAVA (.Com Advisor & Valuable Agent) 業務開始までの流れ

ICT資格「ドットコムマスター」合格者から募集し、説明会、選考テスト、面接、研修などを経て、業務開始



8. テレワーク実施環境

Web 上での専用システムにログインして業務開始し、情報を閲覧しながら対応し、ログアウトすれば業務終了という流れである。

在宅スタッフは、自宅で業務を行える環境を自身で準備する必要がある。

<業務実施場所>

顧客からの電話を受ける静かな環境。

在宅スタッフまたはその家族が管理している自宅等の建物の居室で、自らの責任において業務環境とセキュリティ対策を確保できる場所。(家族の声やペットの鳴き声、インターホンや業務中の私用電話、アラーム音、外部の騒音などの対策が必要。)

<業務に必要な環境>

- ・インターネット回線 (光回線を推奨)
- ・固定電話回線 (IP 電話は不可)
- ・PC (Windows のみ)
- ・Web カメラ
- ・ヘッドセット付き電話機
- ・プリンター

※上記以外に、業務委託契約で定める「ソフトウェア・ガイドライン」および「セキュリティ・ガイドライン」に従い、セキュリティ対策が必要。

9. 今後の予定

テレワークモデルの運営ノウハウとスタッフ人材を活かし、業務分野を拡大

2000年に国内で先駆けて導入したテレワークモデル開始から15年の間に、システムや在宅スタッフの業務範囲は大きく変化し続け、現在、当社はテクニカルサポート以外にも業務分野を拡大して行く転換期にある。

当社の強みである、長年にわたるテレワークモデル運営ノウハウと優秀な在宅スタッフ人材を活かし、従来のソリューションに捉われず、クライアントが要望する業務や新規ビジネスに柔軟に対応するサービスを提供し、テレワーク推進の先駆者としてテレワークモデルのさらなる普及・発展を目指す。

10. 協力企業・団体及び協力内容

NTTコミュニケーションズ株式会社

フリーダイヤルと在宅スタッフ専用システムとの連携

11. 過去の受賞歴

- ・第5回テレワーク推進賞（2004年11月 主催：日本テレワーク協会）
テレワークの普及およびマイクロビジネス・SOHOワーカー等を支援している企業・団体の部 「会長賞」
- ・2005年度ユースウェアコンテスト（2005年10月 主催：日本ユースウェア協会）
「ユースウェア大賞」
- ・コンタクトセンターアワード2011（2011年9月 主催：株式会社リックテレコム）
「審査員特別賞」

全日本空輸株式会社

東京都港区東新橋 1-5-2

代表者：篠辺 修

www.ana.co.jp

資本金：100 億円

業種：航空輸送業

従業員数：約 13,000 名(グループで 33,000 名)

<主な実施目的>

テレワークによる経営効率の向上および改善

<実施期間>

2012 年 4 月～現在進行中

<実施内容>

1. テレワーク名称

ANA における ICT を活用したワークスタイルイノベーション

2. 対象部門・対象人数

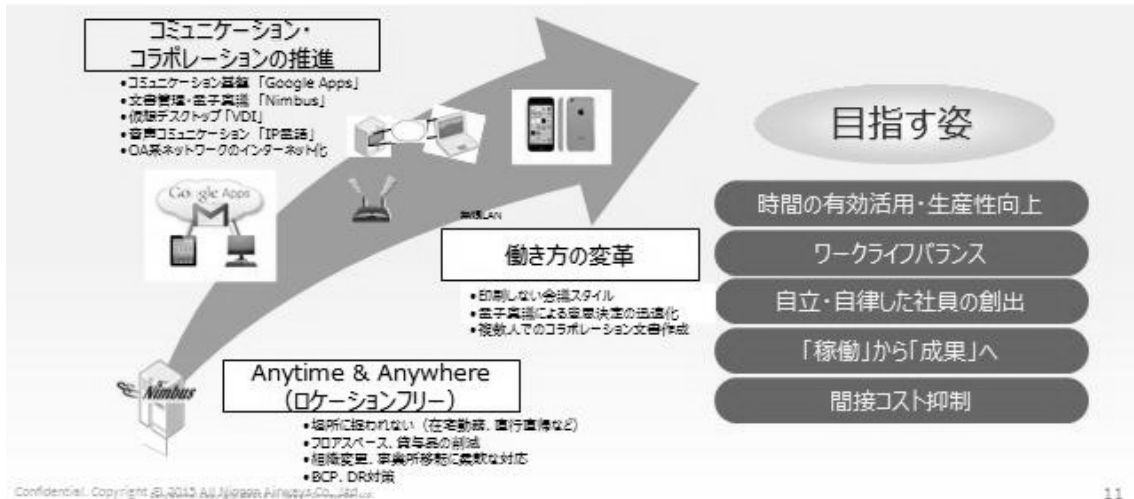
ANA、並びにグループ各社 33,000 名

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

ANA は 2012 年に創立 60 周年を迎えた。経営トップからの「強く生まれ変わる」とのメッセージを受けて、その後の中期経営計画にて「業務プロセスの大改革」が大テーマの一つとなった。「業務プロセスの大改革」を進めるに当たっては、社員一人ひとりの意志と創意、主体的行動をベースとして、上司と組織の理解と支援が必要となるが、そのプロセスを支えるものとして「ワークスタイルイノベーション」に取り組んでいる。

2012 年度に新設の業務プロセス改革室がグループ全体の推進役となり、これらの施策を通して、「いつでも・どこでも・どの端末でも」をテーマとしたモバイルワークを実現するとともに、ICT の導入にとどまらず「業務プロセスの大改革」を実現することにより、延いては「顧客満足の向上」、「価値創造」、「生産性の向上」、「従業員満足度の向上」の実現を目指している。

ワークスタイルイノベーションの目指す姿



11

4. 導入のテレワーク制度内容など

システムインフラの整備

①フロントラインへのタブレット導入

2012年 客室乗務員 6,000台/マニュアル電子化・教育改革

2013年 運航乗務員 2,500台/マニュアル電子化・燃油費削減

2013年 ライン整備士 400台/マニュアル電子化・駐機とバックオフィス間情報共有

2014年 空港チェックイン係員 1,000台/マニュアル電子化・教育改革・ノンペーパー化

②電子文書・稟議システム

2013年 3.3万人対象/ノンペーパー化

③クラウド型メールシステム(GoogleApps)

④仮想デスクトップと社内Wifi

⑤クラウドボイスコミュニケーション(内線スマホ)

などの導入を推進中である。

5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦勞した点について

2012年にIT推進室から改編した業務プロセス改革室がグループ全体の推進役となってワークスタイルイノベーションに取り組んでいる。業務プロセス改革室では、

- 1) システムインフラの整備
- 2) ノンペーパー推進

3) KPI の設定評価による PDCA サイクルの運用
を推進するとともに、施設部と連携して

4) ファシリティスタンダードの導入

人事部・労政部では

5) ワークングルールなどの制度面の見直し
を並行して進めている。

システムインフラの整備に関しては、

① フロントラインへのタブレット導入

とともに、全社・間接部門への

② 電子文書・稟議システム

③ クラウド型メールシステム

④ 仮想デスクトップと社内 Wifi

⑤ クラウドボイスコミュニケーション（内線スマホ）

などの導入を推進中である。

これらの施策を通して、「いつでもどこでもどの端末でも」業務遂行ができる環境を実現するとともに、延いては顧客満足度の向上、価値創造、生産性の向上、従業員満足度の向上、の実現を目指している。

その他のポイント

① サポートデスクとして、「C2 サポートデスク」を設けて社員サポートを強化。

(2010 年～) ※C2 とは Communication & Collaboration の略語

② Dr. Google による説明会実施(年間 100 回程度のユーザ説明会実施)

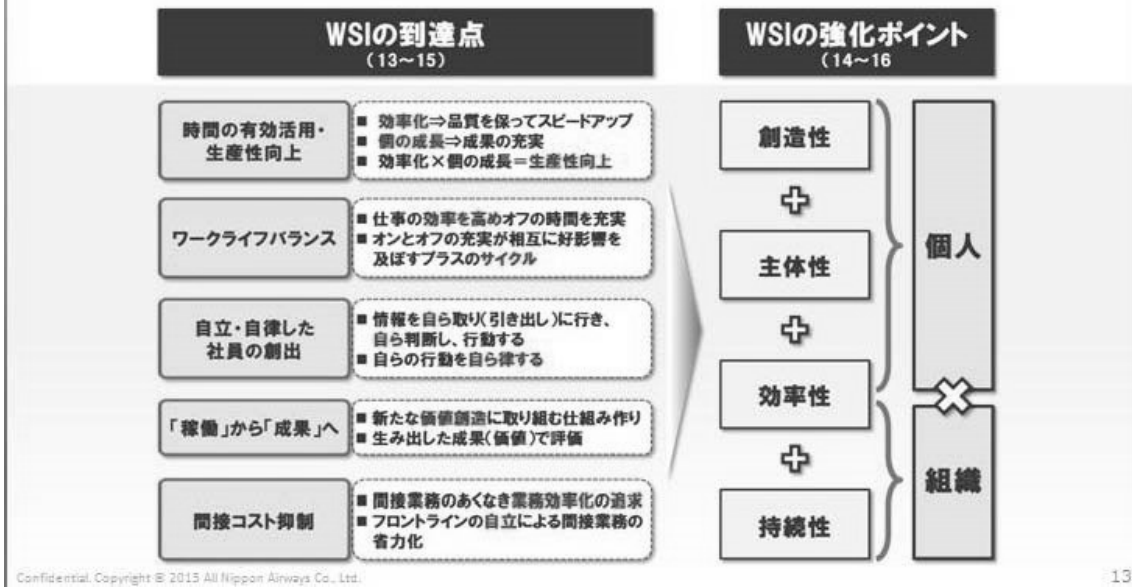
※Dr. Google とは、C2 サポートデスクのエキスパートスタッフのニックネーム

③ ファシリティスタンダードの導入(会議室へのプロジェクタ、ディスプレイ完備)

(2013 年 4 月)

③ ノンペーパー推進センターの立ち上げ(2014 年 4 月)

④ タブレットセンター立ち上げ(故障・破損の一次受け、アップデート対応)(2016 年 1 月)



Confidential. Copyright © 2015 All Nippon Airways Co., Ltd.

13

6. テレワークの導入効果

① フロントラインへのタブレット導入

2012年 客室乗務員 6,000 台/マニュアル電子化・教育改革により年 2 億円の削減

2013年 運航乗務員 2,500 台/マニュアル電子化・燃油費削減により年数億円の削減

2013年 ライン整備士 400 台/マニュアル電子化・駐機とバックオフィス間情報共有により意思決定の迅速化・定時性向上

2014年 空港チェックイン係員 1,000 台/マニュアル電子化・教育改革・ノンペーパー化などにより年 1 億円の削減

2015年 全整備士 3,400 台/情報共有・教育改革

② 電子文書・稟議システム

2013年 3.3 万人対象/ノンペーパー化、意思決定の早期化

③ クラウド型メールシステム(GoogleApps)/「いつでもどこでもどの端末でも」の実現

④ 仮想デスクトップと社内 Wifi/コミュニケーションの活性化

⑤ クラウドボイスコミュニケーション(内線スマホ)/PBX 廃止により年 10 億円の削減

7. テレワーク推進体制・運用制度

(1) 推進体制

業務プロセス改革室を主管部署として、企画部、人事部、労政部、総務 CSR 部、施設部、ANA システムズ、などと協働して実施。

業務連絡をはじめとして、利用マニュアル、FAQ、ベストプラクティス集などを完備。CEOの年頭メッセージを皮切りに、中期経営戦略にて「業務プロセスの大改革」の一環として位置づけ、グループ企業全体を巻き込み推進中。

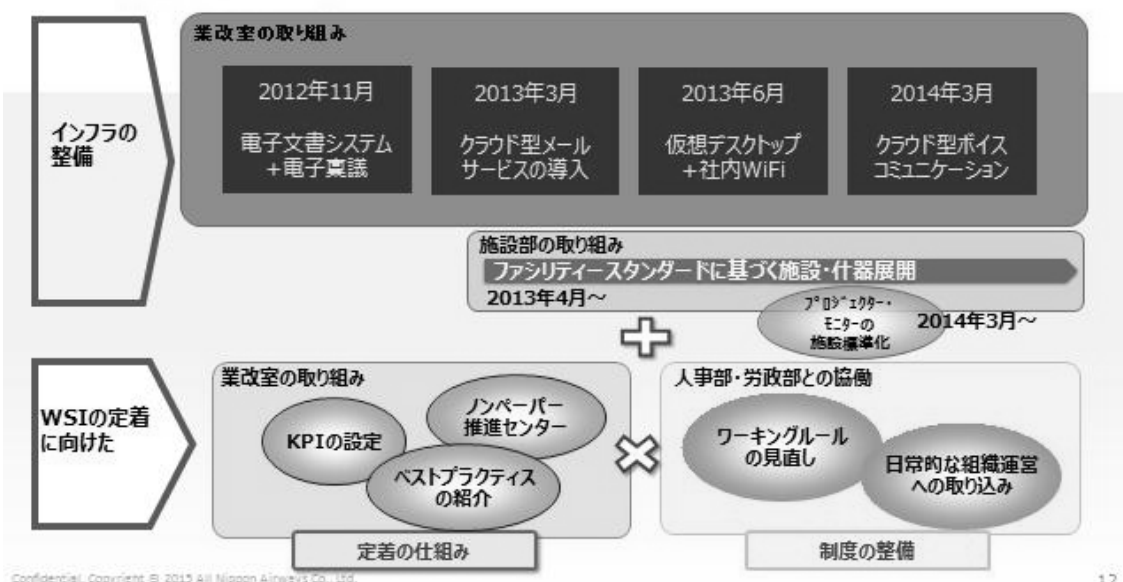
(2) 運用制度

人事部・労政部にて、勤務協定の見直しを行い、在宅勤務制度の拡充、フレックス勤務制度の利用拡大、育児中の勤務軽減施策導入などを実施。

モバイルの運用については、セキュリティ強化の観点から「ANA グループモバイル運用規定」を定めるとともに、サポート体制を設定。

また、成果を測るために働き方改革のKPIを設定し、部署ごとに要因分析、対策立案、改善策実行を実施中。

ワークスタイルイノベーションの施策ミックス



8. テレワーク実施環境

認証にあたっては、VDI や GoogleApps へのログイン時にイメージマトリクスの導入などによりセキュリティを担保するとともに、MDM の整備により紛失時のデータ削除などの対策を講じた。

また、フリーアドレスを導入するとともに、会議室にはプロジェクトと部屋前端末、打ち合わせコーナーには 19 インチディスプレイを完備した。

首都圏をはじめとする始めとして事業所共通の Wifi ネットワークを構築した。

ワークスタイルイノベーションのインフラ展開

いつでも・どこでも・どの端末でも仕事ができる



10

9. 今後の予定

- ①着手済み案件の早期展開完了
- ②ベストプラクティスの横展開
- ③定着化と利用促進
- ④更なる環境整備(映像の利用、課題解決基盤の整備、等)
- ⑤海外拠点対応

10. 協力企業・団体及び協力内容

事例紹介/一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会、株式会社資生堂、株式会社野村総合研究所、他

契約ベンダ/ソフトバンク株式会社、エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社、グーグル株式会社、新日鉄住金ソリューションズ株式会社、シトリックス・システムズ・ジャパン株式会社、株式会社NTTドコモ、他

11. 過去の受賞歴

2011年 テレワーク推進 奨励賞

豊島区

東京都豊島区南池袋 2-45-1

代表者：高野 之夫

<http://www.city.toshima.lg.jp/>

業種：地方公共団体

従業員数：2,000名

<主な実施目的>

テレワークによる経営効率の向上および改善

<実施期間>

2015年3月～現在

<実施内容>

1. テレワーク名称

新庁舎への移転を契機としたワークスタイル変革の取り組み

2. 対象部門・対象人数

豊島区役所で働く全ての職員（IP電話などは新庁舎所属課）
約2,000名（新庁舎約1,500名）

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

①背景（豊島区と豊島区職員の特徴）

豊島区は周辺区に倣い昭和末期から庁舎建設基金を積み立て、平成初期に新庁舎を建設・移転する計画を進めていた。しかしながらバブル経済の崩壊とともに、計画は頓挫。それどころか他の整備計画を進めるために基金を取り崩してしまい、新庁舎建設は絶望的になってしまった。

取り崩した基金（隠れ借金）の穴埋めをするため、財政再建を実施。財政面と旧庁舎のハード面の問題から周辺区よりもシステム化は大幅に遅れた。

2007年からの情報化計画に基づき各種情報システムを導入。システム化が遅れた分、情報システム部門を中心としたシステム共通基盤構想に則った「全体最適化」が基本に据えられ、電子決裁率100%や仮想デスクトップによる論理的ネットワーク統合を実現している。

正規職員数は1993年の3,098名を頂点に現時点では1,970名と1,000名以上を削減。代

わりに非常勤職員や臨時職員、派遣職員、委託事業者の職員など多様な採用形態の職員が職場で働いている。

正規職員の約6割が女性職員で、事務職員に限っても5割以上が女性職員。休暇制度などが充実していることもあり、出産を迎えた女性職員は9割以上が育児休暇を取得、介護休暇取得者も増加傾向にある。

本庁舎・出先職場ともに窓口を開設している職場がほとんどであるが、窓口での接客業務は徐々に正規職員以外の職員が担うようになってきており、正規職員に限って見るとデスクワークの割合が増えている。

区長を始め経営層は職員が現場に足を運んで問題点を直接見てくることを望んでいるが、職員の声を聴くと、デスクワークが増えていて現場に出向く時間的余裕がないとの意見が多い。

②経緯

およそ20年ぶりに庁舎建設の計画が持ち上がり、再開発事業を利用して区役所を移転するという計画が現実味を帯びてくる一方で、リーマンブラザースの経営破たんによる景気の後退などがあり、この時期になぜ庁舎移転なのかという声が上がっていた。

そこで豊島区は庁舎移転が「住民のためのもの」と位置づけ、住民サービスの向上を図るために庁舎を移転するというコンセプトを打ち出した。情報システム部門には「全体最適化を活用して、職員が現場に出向けるようなワークスタイルの創出」が課題として与えられた。

③目的

上記の背景と経緯から、新庁舎移転にあたっては、フレキシブルなワークスタイルを実現することを目的とした。

テレワークを率先して取り入れた自治体では、外部アクセスを急ぐあまり庁舎環境の構築が遅れたり、タブレットパソコンを率先して取り入れた自治体では、ペーパーレス会議の実現が目的化され、会議室以外でのタブレット利用が進んでいなかったりという事例を見受けることがある。

豊島区では庁舎移転という契機から、全てのエリアや全てのパソコンを無線LAN対応したり、全ての複合機をシステム化したり、全ての職員にコミュニケーションシステムを利用させたりといった「組織全体でワークスタイルを改革する」ことを目的とした。

このことから、非常に多くの紙の削減が可能となり、さらに費用対効果も上げることで、他の自治体の手本となるテレワークの取り組みを目指すこととした。

4. 導入のテレワーク制度内容など

テレワークを導入する際、一部の部署または一部の職員のみを導入し、様子を見たうえで全体に提案し、広く展開するというパターンが多い。

しかし、豊島区では庁舎移転というワークスタイル変革にまたとないチャンスを契機に、全体の働き方を変えることの「全体最適化」を目指し、新庁舎に移転する1500人の職員はもとより、庁内LANを利用する2000人以上の職員に対してシステムが利用できる環境を構築した。

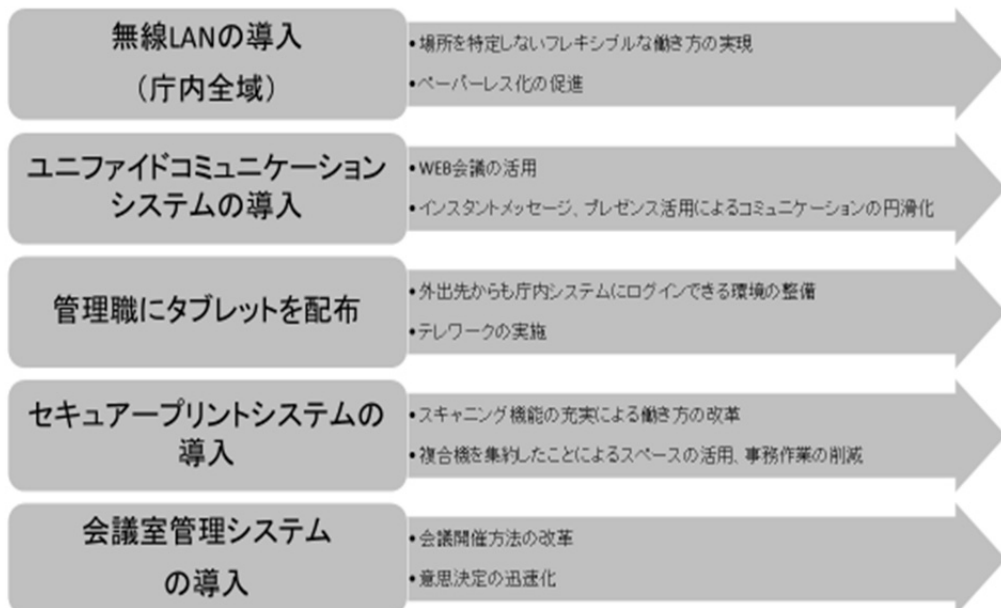
なお、2年間の構想段階、1年間という短い準備段階において、構築担当である情報管理課には一人も人員追加をすることなく、グループ制という制度を活用し、一人の職員が複数のグループを兼務する手法を用いて、既存の組織の活用で対応した。

実施に当たってのポイント

・一部の導入ではなく全庁（全職員）
に対して導入した（約2000人）。

・短い準備期間の中で、人員追加をすることなく
対応した。（グループ制の活用）

テレワークの推進を行うにあたり、5つのシステム（設備）を導入した。



(1)無線 LAN 導入

今までの「仕事は自席です」という固定概念を無くし、庁舎内であればどこでも仕事ができるというフレキシブルな働き方を実現する。旧庁舎では無線 LAN を導入したくとも、壁や柱が多く、多数のアクセスポイントが必要となったが、新庁舎ではワンフロアの面積が広く、見通しの良いオフィスレイアウトとなったため、効率的な配置が可能となる。

また庁舎内全域を無線 LAN 化することで、紙を出力しないワークスタイルの実現を目指す。移転以前は、打ち合わせの際には必ず資料をプリントアウトして、全員に配付してから打ち合わせを行っていた。特に管理職が出席する会議では資料の体裁を整え、落丁がないように、多くの時間をかけて配付資料の作成を行っていた。無線 LAN を活用したペーパーレス会議が実現することで、紙の削減や資料作成時間の削減を見込んでいる。

新庁舎での無線 LAN 化で成果が現れれば、他の区施設も順次無線 LAN 化を行い、全ての区立施設で自身のパソコンが使える、ペーパーレスが一層進むものと考えている。

⇒新庁舎に全 93 台のアクセスポイントを設置。導入期間は 2015 年 5 月～

(2)ユニファイドコミュニケーション (UC) システム導入

新庁舎においてフレキシブルなワークスタイルを実現するため、アナログ回線による電話ではなく、ネットワークを利用した IP 電話を導入することとした。このことにより、非常に高価な電話交換機 (PBX) を設置する部屋が不要になる、人事異動の際にアナログ回線の引き直し作業が不要になるといった物理的な効果だけでなく、全ての職員に電話番号を割り振ることが出来る、パソコンと受話器があれば庁舎内のどこでも電話の受発信が行えるといったソフト面での効果を見込むことが可能となった。

さらに、IP 電話単体のシステムを構築するのではなく、ユニファイドコミュニケーションという統合コミュニケーションシステムを導入することで、相手が自席にいるかどうかを確認してから電話がかけられたり、音声による電話からテレビ電話や自分の資料を相手に見せながら電話がかけられたりといった、ワークスタイルを大きく変革できる可能性のあるシステムを構築することとなった。

「ユニファイドコミュニケーションシステム」の導入を庁舎で働く職員だけでなく、豊島区役所の全ての職員を対象とすることで、下記の 5 つの狙いを定めることとした。

- ① メール・電話とは違った簡易な連絡手段の活用
- ② 全ての職員に電話番号を付与し、電話業務を効率化
- ③ 通信コストや保守経費の削減
- ④ 出先職場における区民サービスの向上
- ⑤ Web 会議の導入による移動時間の削減

⇒全職員 2,000 人に対して導入。導入期間は 2015 年 5 月～

(3)管理職へのタブレット導入

背景に記載したように、豊島区では育児休暇・介護休暇を取得する職員が増加傾向にあり、在宅勤務の要望が潜在化してきている。また、区長を始めとする経営層は職員が極力現場に向くことを望んでおり、一方でパソコンによる意思決定や情報共有が進んできたことから、外出先でパソコンが使えることへのニーズが高まっていた。

外出先や在宅でのパソコン利用には情報セキュリティの問題とともに、人事管理・労務管理の問題が解決しなければならない問題として顕在化している。この度は時間外勤務や労務管理に一定の裁量権があり、責任が取れる立場にある管理職員にタブレットパソコンを配付し、情報セキュリティ上の問題をクリアしたうえで外出先や自宅から庁内ネットワークへのアクセスを許可し、テレワークを試みることにした。

管理職員のテレワークを許可し、さらには連絡手段として公用携帯電話を貸与したことで、管理職は国内にいる限りは連絡が着くこととなり、公務の業務効率化と意思決定の迅速化が図れることを期待した。

管理職員の中にも子育て中の者、親の介護に時間を割かれている者がいることから、彼らが率先してテレワークを実践することで、管理職選考の受験率向上が図れることも期待した。

また、管理職員がテレワークを実践し、得られた情報を基に一般職員にも普及することを期待した。

⇒管理職 105 人に対してタブレットを配布。導入期間は 2015 年 3 月～

(4)セキュアプリントシステム導入

庁舎移転前より職員証による複合機認証を実施しており、印刷指示後にミスプリントを取り止めるなど、印刷枚数削減による財政面での削減効果を上げることができていた。職員証での複合機認証は、自分の印刷物だけを取り出せることができ、また、放置プリントの防止にも繋がり、財政面だけでなくセキュリティ面でも効果を上げていた。

その一方で、部署ごとに個別に複合機を所持、契約していたため、自分が印刷できる複合機は限られており、その結果、稼働率の低い複合機も少なくなかった。また、各部署での複合機の契約処理業務も負担となっており、業務面においても改善余地が残っていた。

このため、移転を契機に下記のような 3 つの狙いを定め、複合機を最適な台数で配置し直すことにし、「セキュアプリントシステム」として導入することとした。

- ① 契約処理業務の効率化
- ② どこでも働ける環境の構築
- ③ 働き方の多様化

スキャンニングの充実と印刷場所の解放で働き方の 多様化を後押しした。

⇒新庁舎に 46 台を配置。導入期間は 2015 年 5 月～

(5) 会議室管理システム導入

旧庁舎には会議室が 8 室程度と大変少なく、グループウェアで予約が可能ではあったが、優先予約期間にほとんどが予約されていて、空いている会議室を探すことが至難の業であった。その一方で、グループウェア上では予約が入っていても、会議をしている様子はなく、特に夕方はほとんどの会議室が空いているという状況が見受けられた。

庁舎移転以前は、打ち合わせを行おうとする際にはまず会議場所を押さえて、そのあとに会議の出席依頼を送るという、会議室ありきの打ち合わせがワークスタイルとして定着していた。この習慣を打破し、フレキシブルなワークスタイルを最大限活かすためには、会議室の利用状況が見える化し、空き時間を有効活用したいと考えた。

新庁舎では打ち合わせを始めて、会議室が必要になったらその場で会議室を予約するという働き方に変えたいとの思いから、専用システムの導入を図ることとした。

会議室ありきのミーティングを根底から変革した。

⇒新庁舎の全会議室（29 部屋）に導入。導入期間は 2015 年 5 月～

5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦勞した点について

2015 年 5 月に豊島区役所は全国で初めてとなる下層部は総合庁舎で上層部は分譲マンションからなる再開発事業ビルディングで区役所業務を開始した。

資金計画や外観が話題となる新庁舎で住民サービスの向上をアピールしたい。

区役所で働く職員の意識改革が重要。待遇改善とワークスタイル変革が柱に。

多くの自治体から注目を集めており、他自治体の手本となっている。

ワークスタイル変革では自席以外でも働けるフレキシブルなワークスタイルに。

出先施設の職員が区役所で、区役所の職員が出先施設で働けるテレワークを実現。

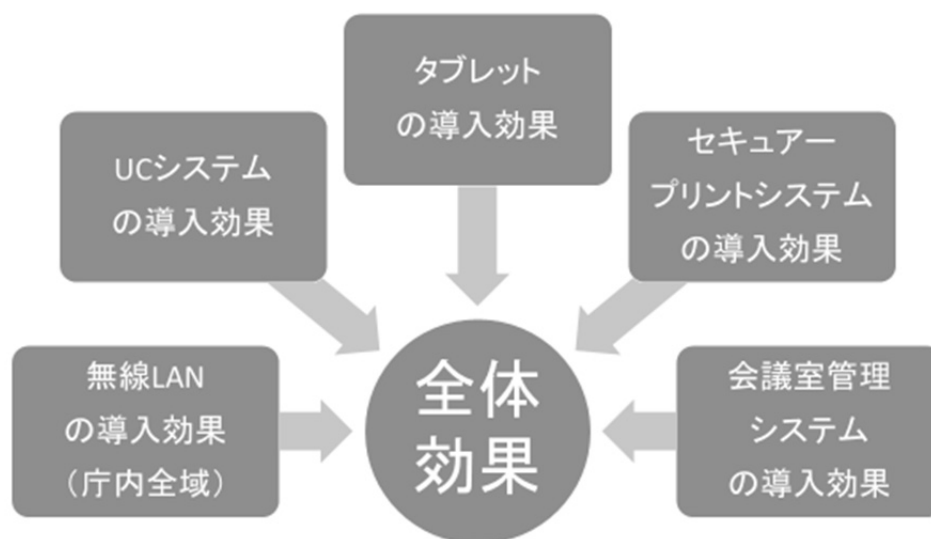
一部の職場だけでなく、全ての職場を対象とすることで、「全体最適」が図られる。

さらに管理職員はタブレットパソコンの活用により、外出先や自宅でもテレワークを実践。

6. テレワークの導入効果

5 つのシステムを導入し、フレキシブルなワークスタイルを確立したことにより、様々な成果、効果が得られた。システムごとに効果として得られた部分はあるが、それ以上にシ

システムの組み合わせにより、全体的な成果が得られた。



(1) 住民サービスの向上につながった。

⇒ 5つのシステムを導入したことにより、旧来の業務を効率化することができた。業務の効率化により、住民からの問い合わせや申請を処理する時間が短くなり、結果として住民サービスの向上につながった。

さらに、本庁舎と出先施設の間ではユニファイドコミュニケーションシステムを活用した住民サービス向上例が発生し、現状の人員で高レベルのサービス提供が可能となった。

⇒ 新庁舎や出先職場窓口にきたお客様の対応を、離れた施設にいる職員がWEB会議（Lyncシステム内に備わっている機能）にて対応することでお客様の移動の手間が省け、結果区民サービスの向上につながった。

(2) 庁舎全体の紙の量が削減された。

⇒ 旧庁舎では資料が山積みとなり、自分以外の資料はどこにあるのかわからない状態であった。2012年に実施した文書量調査では、移転対象となる職場の紙の総文書量は9200fmということで、全ての紙文書を積み上げると世界最高峰の山（チョモランマ）をはるかに超える高さとなっていた。

無線LANやセキュアプリント、タブレットの導入により新庁舎ではペーパーレス化が進むということを前提に紙の削減に取り組んだ。いたずらに紙を捨てるのではなく、ファイリングシステムを再構築し、紙の保管場所を一元化することで、重複物の廃棄を進め

た結果、約4割の紙文書を削減し、6割の文書を移転することで済んだ。

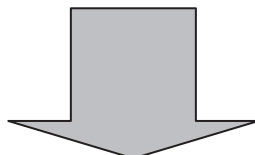
削減された紙の文書量は3,680fmと、富士山に匹敵する高さであり、仮にこの文書を3段キャビネットで保管しようとするならば、1192㎡(2.5fm/台、0.81㎡/台)の床面積が必要となった。庁舎の建設単価は1㎡あたり35万円であったことから、

この度の文書削減の取り組みで4億1700万円程度の建築費用が削減(他にキャビネットの購入費用も含めると5億円以上)につながったものと考えている。

<以前の執務環境>



<現在の執務環境>



(3)場所を特定しないフレキシブルな働き方が可能になった。

⇒無線LANを導入したことで、庁舎内で仕事をするのは原則だが、今までの「仕事は自席でする」という固定概念を無くすことができた。職員の仕事場は自席ではなく、「豊島区の

施設内」というフレキシブルな動きに変えることが可能となった。

無線 LAN が庁舎内のどこでも使えること、庁内 LAN パソコンが無線 LAN に対応したこと
の両面により会議室での出先施設との WEB 会議、会議室でないスペース（例：職員休憩所）
での打ち合わせが可能なワークスタイルが整備された。

現在は新庁舎内だけがその環境となっているが、今後はネットワークがつながっている
出先施設でも同環境を整備し、お互いの職場に出向いても自席でのワークスタイルと何ら
変わらないフレキシブルな執務スタイル環境を整えていく予定である。

(4) ペーパーレス化が進んだことにより印刷、ホチキス止めなどの事前準備が軽減され、そ
の時間の有効活用につながった。

⇒旧庁舎での会議は、事前に参加者分の資料を紙に印刷し、ホチキス止めなどをして会議
室に並べておくなど事前準備が大変であった。無線 LAN 環境が整備され、さらに会議室に
プロジェクターやディスプレイなどの出力環境が整ったことから、会議資料の確認は会議
室のディスプレイ及び各自のパソコンで行い、紙の印刷を最小限にとどめるペーパーレス
会議を行うことが可能になった。

ペーパーレス会議が推進されたことに伴い、紙の印刷数削減という財政面・環境面での
効果のほかに、職員の労力削減という労働時間削減（ひいては時間外手当の削減という財
政面）が効果として現れている。

(5) 職員間のコミュニケーションが活発化した。

⇒UC システムの IM 機能やプレゼンス機能により、会議中の職員にも IM で連絡が取れる等、
職員間のコミュニケーションの手段が増えた。これにより今までのメール、電話とは違っ
た、簡易な連絡手段が加わることとなり、職員間の連絡方法が多重化された。

特に相手の在籍状況が分かるプレゼンス機能は、グループウェアのスケジューラー機能
とリンクしているため、スケジュールをしっかりと入力しておくことで、他の職員に対して
自分が今どのような状況にいるのかを示すことができ、ミーティング中に電話がかかって
くる煩わしさから解放されるだけでなく、連絡を入れようとする相手にとっても気まずい
思いをさせることなく、相手のスケジュールに応じたコミュニケーション手法が選べるよ
うになったという効果がある。

（豊島区ではすでに多くの職員がスケジュールを入力する習慣が身につけているため、
プレゼンス機能がシステム導入とともに、すぐに活用できた）

(6) 転送の手間が省け、業務の効率化につながった。

⇒旧庁舎では一つの係に一台の電話配置が標準であったため、連絡を取りたい相手が定ま
っていたとしても、まず係に電話をし、電話に出た職員に連絡相手に取次いでもらうよう、
依頼をしなければならなかった。また、積極的に電話を受ける職員（電話の近くに座って

いる人)は電話の取次ぎに本来不要な時間を費やしていた。

今回 Lync を導入するに当たり、全ての職員に 1 番号を付与し、デバイスも配布したことにより、連絡相手が定まっている場合には直接その職員に電話をかけられるようになり、転送業務の減少につながった。なお、係用の電話番号も継続して付番し、係代表用機器を配置したため、係宛での電話については従来通り行うことが可能となっている。

(7)通信コストや保守経費の軽減につながった。

⇒Lync 導入により固定電話廃止とプレゼンス活用を行った。また、人事異動時等の内線変更等が一括管理できるようになった。これにより従来行っていた、年度末の人事異動に合わせて電話線（有線）を移動する工事が必要なくなった。

さらに高価な PBX（電話交換機）の設置が必要なくなった。これにより通信コストや保守経費の軽減につながった。

26 年度の経費	27 年度の経費 (5 月～7 月実績を 12 か月分に換算)	削減率
約 3500 万円	約 1600 万円	54.2%

(8)Lync 導入に関する全庁アンケート（導入から 3 ヶ月後）

- 【目的】 本区のテレワーク（WEB 会議等）への取り組みを全職員に周知するとともに、職員のテレワークに対するニーズを把握する。
- 【調査対象者】 約 1000 人
- 【調査時期】 平成 27 年（2015 年）8 月
- 【調査方法】 庁内 LAN を利用した無記名方式
- 【回答者数】 581 人

■インスタントメッセージ（IM）が導入されたことの効果として、以下の意見が挙げられた。

「IM を使うことでコミュニケーションがとりやすくなった」

「以前より気軽に連絡がとれるようになったことで仕事の効率化につながった。」

「会議中等、相手の状況を問わず連絡ができる。今までは相手が会議中だとまったく連絡が取れなかったが、IM を使用し連絡することが可能になったことで効率化された。」

また、IM を便利だと感じている職員は全体の約 8 割に上る。特に若い世代（30 歳未満）の満足度は 9 割以上と非常に高く、若手職員のコミュニケーション増加につながった。

■在席管理機能（プレゼンス）の効果としては以下の声が多く挙げられた。

「相手の状況が分かっただけで連絡を取ることが可能になったので空振りをするのが少なくなり、仕事の効率が上がった。」

「直接会いに行く際にあらかじめ電話で確認する必要があるないので時間の短縮につながった。」

「みんながプレゼンスを見ていてくれるからか、無駄な電話が減った。」

「どうしても電話が取れない状況のときに、電話がかかってこないようにすることができるので作業に集中できるし、相手方も無駄な電話をしなくて済む。」

アンケート結果によるとプレゼンス機能を便利だと感じている職員は全体の9割以上に上り、電話を掛ける前に相手のプレゼンスを確認している職員は全体の97パーセントに上る。以前より電話の数が格段に減っており、今まで転送作業に費やされていた時間を別の業務に使用できるため、業務の効率化、区民サービスの向上につながっている。

自由意見欄より以下の意見も挙げられた。

<肯定的な意見>

- ・目的に応じてコミュニケーションの取り方を変えることができるようになった。
- ・一人一台になったことで、電話がふさがっていることがないので電話が空くのを待つという無駄な時間が減った。
- ・連絡がとりやすくなった。

<否定的な意見>

- ・変化に対応できない職員も存在している。
- ・まだすべての機能を習得しておらず、宝の持ち腐れのイメージがある。

(9)タブレットと公用携帯電話の配付により、いつでも管理職が連絡可能となった。

⇒区長・副区長を始めとする管理職員105名全員に2015年3月にタブレット型庁内LANパソコンと公用携帯電話を配付した。タブレットパソコンは外出先でも庁内システムにログインできる環境を整えたことで、メールチェックやユニファイドコミュニケーションシステムの利用が可能となった。

公務を遂行する上で、管理職員の意思を確認することは重要であり、管理職の休暇取得などにより、管理職員との連絡が取れない（私用の携帯電話には部下はかけにくい）ことで、仕事が滞ることは少なからず散見された。

配付した公用携帯電話は、災害発生時の緊急連絡手段も兼ねており、携帯が義務付けられている。パソコンがオフラインの際には携帯電話に転送される仕組みとなっており、管理職員に電話をかければ、最低でも携帯電話に着信する仕組みとなっている。意思決定者

が外出中であっても休暇中であっても、国内にいる限りは連絡が着くことで職場は安心できるようになった。

(10)外出先でもログインが可能となったことにより、どこでもテレワークが可能となった。
⇒KDDI 株式会社の閉域網サービス (CPA) を使用し、庁内のみならず外出先でも庁内システムにログインが可能な環境を構築した。これによりタブレットを持ち歩くだけで出先から庁内で行われているミーティングへの参加や出張先でのメール確認などが可能となり KDDI 社の 4G 回線 (LTE) の電波が届く範囲ではテレワークが可能となった。

管理職員の中には子育て中の者、親の介護に時間を割かれている者、遠方から通っている者などがおり、タブレット配付前はたとえ週末であっても、気になる案件を抱えていると時間を割いて職場に来ていたが、そのような職員は自発的にタブレットパソコンを持ち帰るようになり、自宅でメールチェックを行ったり、出勤している職員との連絡を取ったりしている。

これまで女性職員などは子育てや介護の不安から、管理職選考を避ける傾向があったが、今後は女性職員を含めた受験率向上が図れるものと期待している。

(11)意思決定の迅速化

⇒外出先でも庁内システムにログインできる環境を整えたことで、意思決定の迅速化を実現した。外出先でも庁内システムにログインが可能な環境を構築したことで電子決裁が可能となり、意思決定の迅速化が実現した。これまでは管理職の外出中などでは決裁が進まなかったが、外出先でも決裁が可能となったことで、決裁完了までの待ち時間が減少した。移転前から電子決裁率 99.9 パーセントであったことが本システム導入効果を最大限まで引き上げている。

(12)管理職員がテレワークの実践を試みたことで、一般職員への普及が見えてきた。

⇒これまでにほぼ全ての管理職員が外出先や自宅でのテレワークを実践したことで、テレワークに対する見識が深まったものとする。

2016 年度に 1500 台以上の庁内 LAN パソコンがリース満了を迎え、新たな機器を調達する際に、どのような職員にテレワークが可能となるのか、どのような運用ルールを策定すれば人事管理が問題なく行え、情報セキュリティが確保されるのかを検討できる管理者が増えたことは、システム管理者にとっては、かけがえのない資産である。

(13)複合機の集約化と最適配置、セキュアプリントシステムの導入を実施した結果、上述したような働き方が多様化するといった効果に加えて、次のような効果も出ている。

①コスト削減

ペーパーレスの働き方が定着してきた結果、平成 27 年度の印刷枚数は平成 26 年度と比

較して、年間で4,036,000枚削減される見込みである。この印刷料金及び用紙代は、金額にして年間2,447,627円に相当し、財政面での効果も大きい。

②設置スペースの削減

複合機の台数は移転前の83台から46台まで削減できている。減少した37台分のスペースは62.1平方メートルにあたり、スペースの有効活用にも繋がっている。

③環境面への貢献

新たに設置した46台の複合機は「スマート節電」機能を有しており、消費電力は従来の複合機と比べて46台の合計で年間4,329.52kWhの削減効果がある。また、減少した37台分の複合機の消費電力は合計10,408.84kWhであり、豊島区全体で年間14,738.36kWhの電力を削減したことになる。

また、紙の削減枚数は4,036,000枚であり、削減した電力量と合わせてCO₂の排出量に換算すると、年間28,285.92kg-CO₂となる。このCO₂の抑制量は、常緑樹（杉）2,020本分のCO₂吸収量に相当する※。

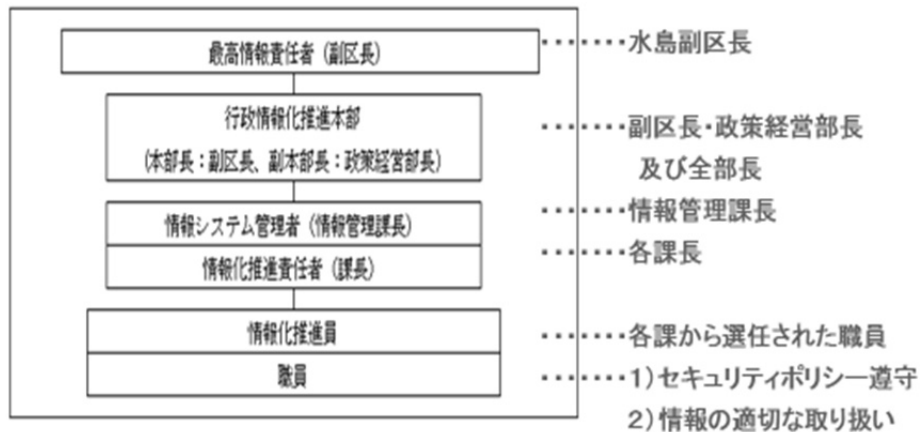
※ 常緑樹（杉）1本は、1年で約14kgのCO₂を吸収する。

7. テレワーク推進体制・運用制度

(1) 推進組織体制

豊島区では職員出身の副区長をCIO（最高情報責任者）に任命し、CIOを本部長とした行政情報化推進本部（全部長参加）を年に4回程度開催し、システムの導入や情報セキュリティの確保、運用面での問題点などを協議している。

新庁舎におけるシステム導入とその運用方法についても行政情報化推進本部で協議を行い、IP電話を含めた通信システム・コミュニケーションシステムの導入や管理職員へのタブレット配布など、掲載した5つのツールの導入は全てここで決定し、職員ポータルを通じて全職員に周知された。



(2) トップの関わり

豊島区の情報化において、特筆すべきはトップの関与である。

過去にも電子決裁システム導入時は「区長決定は全て電子化して申請すること」を明言し、グループウェア導入時には積極的に自身のスケジュールを公開するだけでなく、会議への出席依頼も秘書を通さずにスケジューラーの機能を用いることを許可した。このことにより、電子化に二の足を踏む部長クラスの職員たちも従わざるを得ず、電子決裁率 99.9% (一部システム利用の出来ない決定者がいるため)、管理職員のスケジュール入力率 98% (同理由) といった他の自治体と比較しても圧倒的に高いシステム利用率を維持している。

この度の新規システム導入においても、全面的に承認するだけでなく、毎月の職員向け庁内放送において利用を呼びかけ、一日も早い習熟を職員に呼びかけることで、全ての職員への利用が可能になったものと考えている。

(3) 周知方法

豊島区では全ての職員が利用している庁内 LAN パソコンの起動時に職員ポータルトップページが開くようになっており、職員は必ず勤務開始時に「システム稼働状況」や「全庁へのお知らせ」を目にすることとなっている。この仕組みを活用して、システム導入の案内や運用方法の変更などを周知している。

また、各課には数名の「情報化推進員」が任命されており、情報システム管理者 (情報管理課長) は、各課長 (情報化推進責任者) への研修を年に一度行うほか、情報化推進員への研修も年に数回行っており、情報化推進員に最新の情報や将来像を伝えることで、各所属への周知を徹底している。

豊島区では先の記載した「行政情報化推進本部」を年に 4 回程度開催し、そこでシステ

ムの導入を承認するだけでなく、導入したシステムが当初の目的に合った運用となっているか、効果が表れていない場合にはどのような対処をすべきかを話し合っている。

また、毎年3月に開催する年度末最終回の行政情報化推進本部では、新年度を迎えるにあたり、どのようなツールをどのような職員に配付すべきかを議論（配置基準の見直し）しており、前回はその場で全ての管理職員にタブレットパソコンを配付することが決定されており、次回の会議では外出先や自宅でのテレワークが可能となるタブレットパソコンをどのような職員に拡大配付すべきかが論点になるものと考えられる。

8. テレワーク実施環境

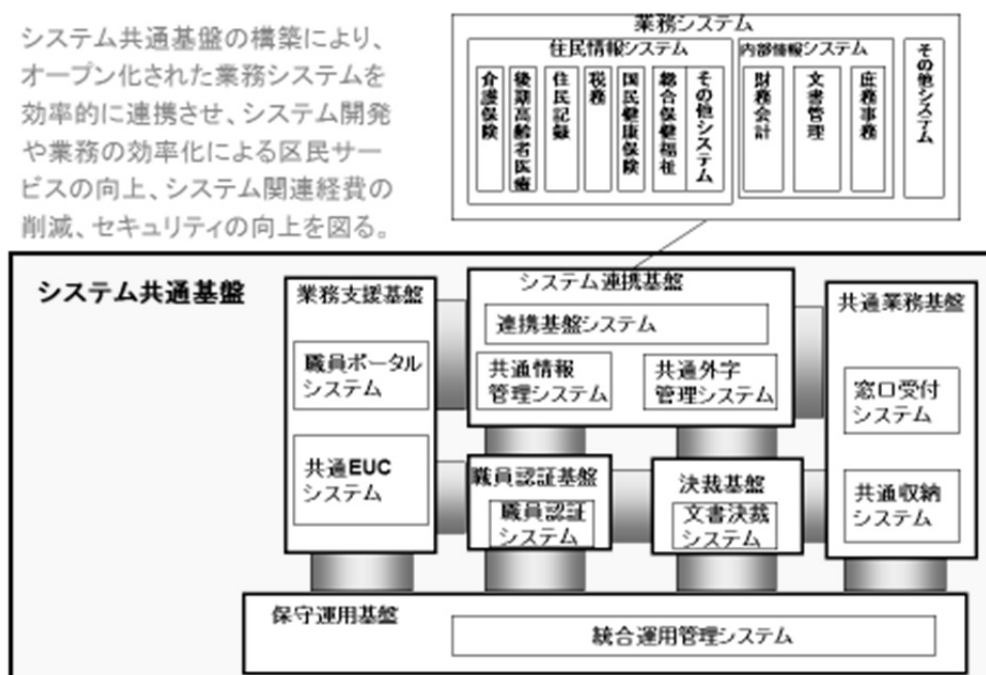
豊島区新庁舎は無線 LAN を活用したフレキシブルなワークスタイルを効果的に実施するため、ワンフロアの面積を広め、壁や柱を極力減らして、見通しがよく動線を少なくするオフィス環境の構築に努めた。当初は部長室を壁で隔てた個室とする案が有力であったが、無線の電波や空気の流れを停滞させないように 150cm 程度のパーティションにより部長用執務スペースを確保することに変更した。

また、豊島区の情報システムは基本的に全てのシステムをシステム共通基盤上で構築することとし、セキュリティレベルの違いを仮想化（仮想ネットワークとデスクトップ仮想化）により実現したために、全ての職員に同じネットワークに参加するパソコンを配付できた。

このことがこの度導入した5つのツールを全職員が利用できた大きな要因であり、システムの構築、運用のいずれのフェーズにも「ネットワークの違い」「ドメインの違い」を意識させずに済み、より大きな効果をもたらすことが出来たものと考えている。

システム共通基盤を用いたシステムのオープン化・最適化

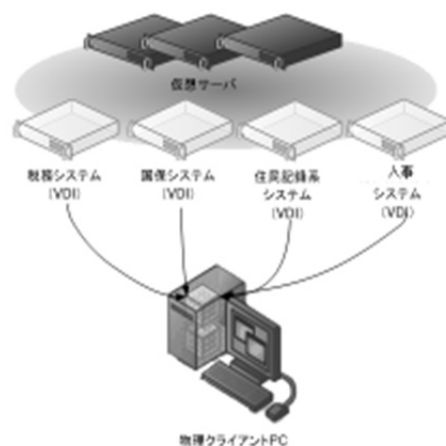
システム共通基盤の構築により、オープン化された業務システムを効率的に連携させ、システム開発や業務の効率化による区民サービスの向上、システム関連経費の削減、セキュリティの向上を図る。

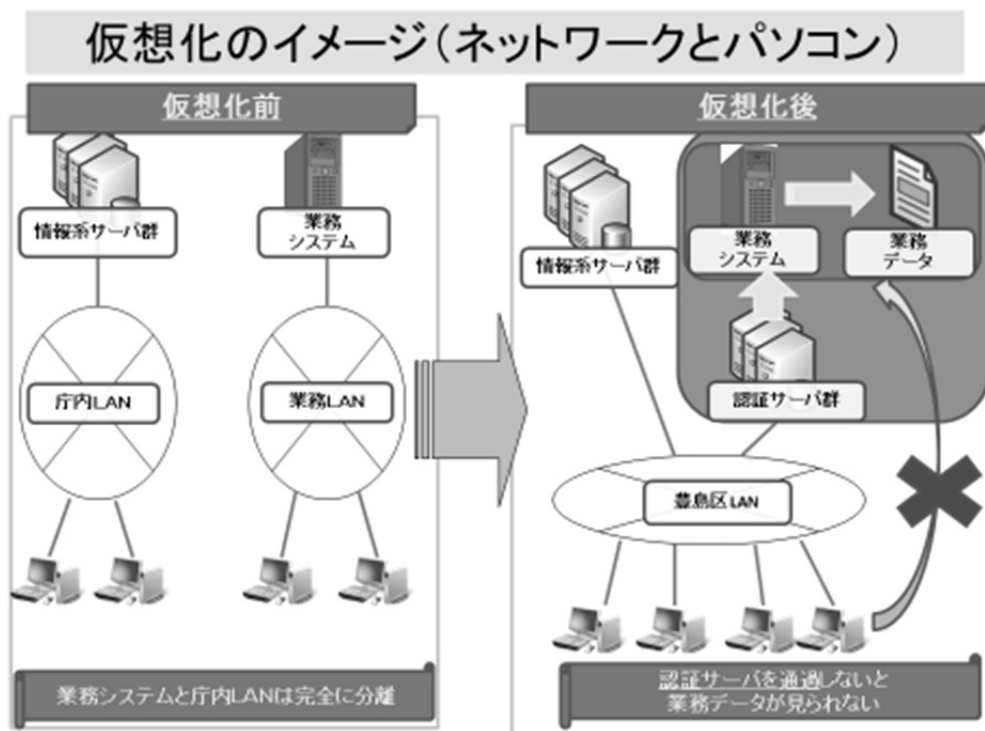


仮想環境の利用: デスクトップ仮想化

- デスクトップ仮想化の目的
 - 従来の業務ネットワークでは情報系端末とは別に業務端末を利用していた
 - セキュリティを担保しながらシステム資源の二重化や運用負担を削減するために業務システム環境をそれぞれ独立した仮想環境として構成
 - 利用端末は共通の職員PCから利用することで、職員の利用負担も軽減
 - 基幹業務だけでなく内部事務システムも仮想化して統合

- 利用技術
 - Windows Server 2008 R2 VDI
 - サーバー上にクライアントのデスクトップ環境をOSごと構成
 - 業務システムごとに必要となるデスクトップ構成を用意
 - 業務システムおよび職員情報環境の間で不要なデータの保存、複製を制限
 - 認証基盤であるActive Directoryで一元的に権限および監査情報を管理





情報システムを効率的に使うためには情報セキュリティの確保が最重要課題である。

豊島区では度重なる情報セキュリティポリシーの見直しに加え、職員への研修を充実させることで、情報リテラシーを高め、組織力を高めるよう働きかけた。

9. 今後の予定

区に関連施設の耐震工事や立て替え・改修時には、この度紹介したシステムを基本的に導入していく。出張所などの出先職場においてもワークスタイル変革により住民サービスは向上する。

また、大規模災害など緊急時には、これら出先職場が情報発信の拠点となるため、システムの導入とともにインフラ面での整備を進めていく。さらには出先職場に避難してくる住民のために TOSHIMA Free Wi-Fi の提供による連絡手段の確保や災害・復旧などの情報を的確に開示していくことを視野に入れ、インフラ・システム面での整備のほか、運用面の整備も充実していく所存である。

10. 協力企業・団体及び協力内容

特になし

11. 過去の受賞歴

特になし

日本オラクル株式会社

東京都港区北青山 2-5-8

代表者：杉原 博茂

<http://www.oracle.com/jp/index.html>

資本金：227 億 43 百万円

業種：情報通信業

従業員数：2,406 名

<主な実施目的>

テレワークによる経営効率の改善と生産性向上

<実施期間>

2004 年 9 月～2015 年 9 月（実践中）

<実施内容>

1. テレワーク名称

Work@Everywhere 場所や時間に依存しない New Work Style の実践

2. 対象部門・対象人数

全社約 2,500 名

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

導入検討当初（2002 年）は、育児を理由に通勤が困難となった優秀な技術職社員のリテンション施策のひとつとして在宅勤務制度を試験的に導入。

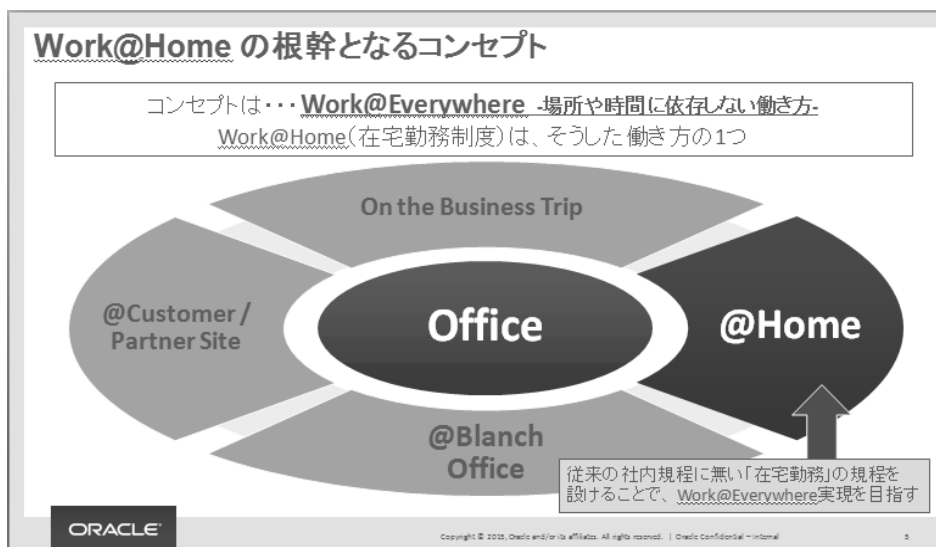
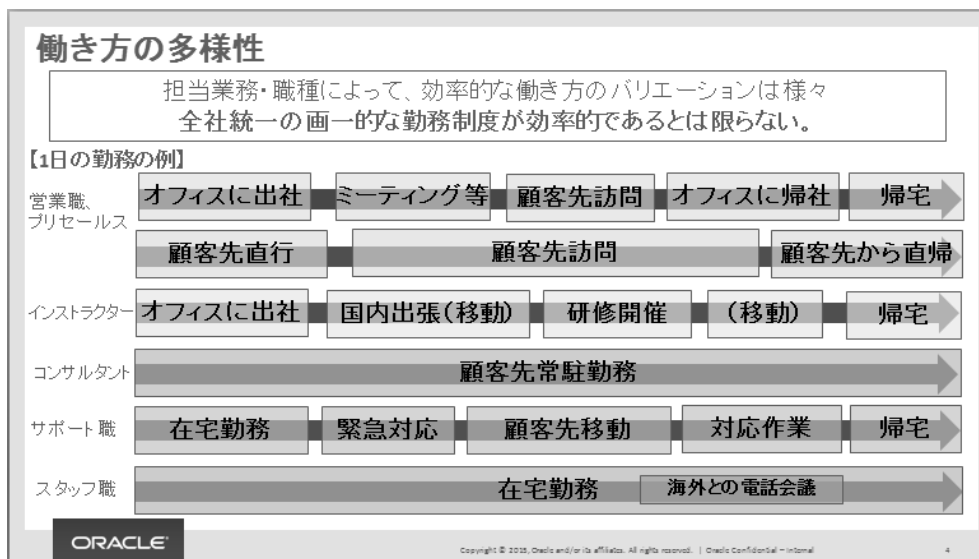
一定の効果が認められたことから、カスタマーサポート部門に所属する社員を（当時約 300 名）対象に実証実験。

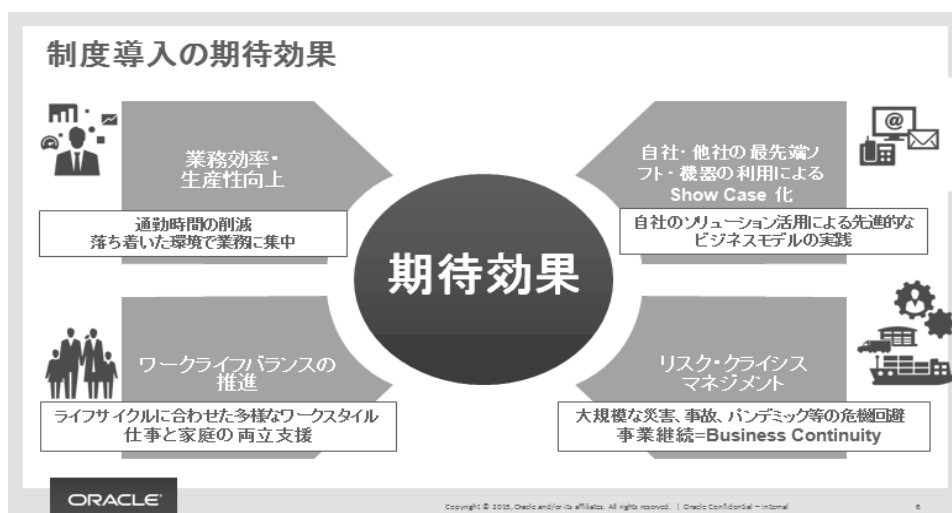
その後、社内規程を策定し、正式に全社員を対象とした在宅勤務制度を 2004 年から運用。職種ごとの働き方が多様であり、場所や時間に依存しない、より効率的な働き方が求められる当社において、就業規則などの既存の社内規程に加えて「Work@Home プログラム規程」を策定することで、当時の経営トップが掲げる Work@Everywhere を実現することが可能となった。

Work@Home の導入目的は、自社の IT ソリューションを活用する「ショーケース化」、社員が最大限にパフォーマンスを発揮できる「業務効率化、生産性向上」、社員が仕事とプライベートを両立できる「ワークライフ・バランス推進」、大規模災害等の非常時において事業

を継続するための「クライシス・マネジメント」などがある。

担当業務、職種ごとに働き方が多様である当社においては、画一的な勤務制度で社員の日々の勤怠をマネージすることは必ずしも効率的であるとはいえず、最も有効な働き方を実行できる勤務制度の運用が求められるが、Work@Home もその選択肢の一つとなっている。





4. 導入のテレワーク制度内容など

- 実施時期：2004年9月より現在まで
- 実施場所：全社
- 実施部門・人数：全部門 対象人数約2,500名

※在宅勤務を希望する社員が上司に申請し、承認されれば利用可能としている。

社員の利用日数、利用頻度については性格なデータがないため、下記は社内調査結果をもとにした推測値。

356人中 293名が利用したことがある。(約8割の社員がテレワークを利用済み)
そのうち、10人は毎日、121人(1/3)は、週1回-4回利用している。

- 完全在宅勤務適用者：3名(介護目的) 2015年9月1日時点の適用実績
- 自己評価点：導入後10年以上の運用実績において、常に自社の最先端のITソリューションを活用し、ワークライフ・バランス推進実績(適用社員の好意的意見)や事業継続のための効果的活用(パンデミック、震災対応)。

Work@Home 制度内容

Work@Home 2つのスキームを並行運用

Type A フル在宅型

- ◆育児、介護、障害、療養等の特殊事情に対して適用する
 - 個人ごとに適用(人事本部長承認)
 - 原則として1回/週の出社を義務付けているが、基本はフル在宅勤務

Type B 部分在宅型

- ◆特殊事情が無い社員にも適用する
 - 各部門で運用
 - 適用部門の中で、本人申請、上司承認で運用
 - 最低1回/週の出社は必須 ※実際は週の半分以上は出社しているケースがほとんど
 - 定期採用入社1~2年の社員は、原則として適用除外
 - 各部門ごとにビジネスの特性に合わせてルール策定(利用頻度など)

ORACLE
Copyright © 2020, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved. | Oracle Confidential - Internal

基本的な考え方・方針

コスト削減ありきではなく、ワークスタイルの選択肢一つである

- ◆あくまで本人が希望し、会社が認めた者が対象
 - 全員が自由に利用できるというわけではない
 - 上司から強制される制度でもない
- ◆通信環境費用は全て個人負担
 - ただし、カフェテリアプラン(選択型給付の厚生制度)での「インターネット利用補助」適用は全社員選択対象
- ◆適用中の水道光熱費等は原則として全て個人負担
 - 業務遂行に必要なものと生活活動に必要な部分とは切り分けられない
- ◆通勤手当
 - 月の半分以上出勤する場合は、現住所からの通勤手当を支給
 - 月の半分未満出勤となる場合は、通勤手当の支給を停止し、実費精算
 - ※最低でも一週間のうち1日は出勤



ORACLE

Copyright © 2015, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved. | Oracle Confidential - Internal

10

5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦労した点について

テレワークの実践企業が少ない2002年より在宅勤務の試験運用を開始し、2004年に社内規程化し、全社員を対象とした在宅勤務制度=Work@Homeを展開。

場所や時間に依存しない働き方=Work@Everywhereをコンセプトとして、テレワークの先進的導入企業として10年以上の運用実施がある。

その間、新型インフルエンザ等のパンデミック対応や東日本大震災発生時の事業継続に対して非常に有効に機能。

また、ワークライフ・バランス(育児、介護等)推進や多様化する職種ごとの働き方に対して、より効率的に成果が出せる勤務制度の選択肢のひとつとして継続的に活用されている。

さらに、IT企業として自社の誇る最先端のITソリューションを活用することで、自社のショーケース化という面も担っている。特に昨今はクラウドの推進を積極化しており、「POCO (The Power Of Cloud by Oracle)」をスローガンとして、ワークスタイルのさらなる革新を推進中。

6. テレワークの導入効果

全社に先駆けて在宅勤務を運用したサポート部門では、リモートで働く社員と情報を円滑に共有するためのプロセスが整っており、在宅勤務が当たり前となり、キャリアの長い社員が、妊娠出産後も業務を継続できるため、経験値の高い技術者の確保が可能となった。

あるサポート部門(24人)では、女性社員の在籍年数は全社平均より3.2年長く、在宅勤務はチーム全員実施(週1-4日)、育児中の社員(男女)が11人、男女比4:6。育児のための


時間限定勤務期間中（※）に昇格した社員が5名、時間限定解除後に管理職昇格が1名いる。

※育児や介護等に対応する社員が所定就業時間内で勤務する制度。

Work@Everywhereに対する意識調査

Work@Everywhereを実践していいこと、よかったこと

- ◆身体的なハンディキャップがあるため、通勤が必須でないことで安全面でも精神面でもストレスがない。
- ◆子どもと触れ合う時間が増える。共働きのため、妻の送り迎えなどの負担を減らせる。
- ◆時差がある世界各地とのコンフェレンスが多いため、非常に助かる。
- ◆通勤時間が浮いた分を残業に充てられる。ワークライフ・バランスが取れていると実感できる。
- ◆震災後は2週間ほどW@Hをしていた。通勤を再開してすぐに余震で電車が止まり立ち往生した経験もあるので、しばらく家から働くことができる環境があるのはBCMの観点からも非常に有用だと思う。



ORACLE

Copyright © 2020, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved. | Oracle Confidential - Internal 22

7. テレワーク推進体制・運用制度

(1) 推進体制

経営層から、「New Workstyle Start for VISION 2020：OACワークスタイル変革について」というメールを配信し、本社オフィス従業員を対象に下記4つを推進中。

- ①組織の境界を越えたプロジェクト型コラボレーションの実現、優秀な人材の共有化・活用強化
- ②短い就業時間での生産性向上
- ③場所を選ばない働き方(Work@everywhere)
- ④清潔かつ快適な就業環境の実現

(2) 運用制度（部門ごとに異なるため、以下はあるひとつの部門の例）

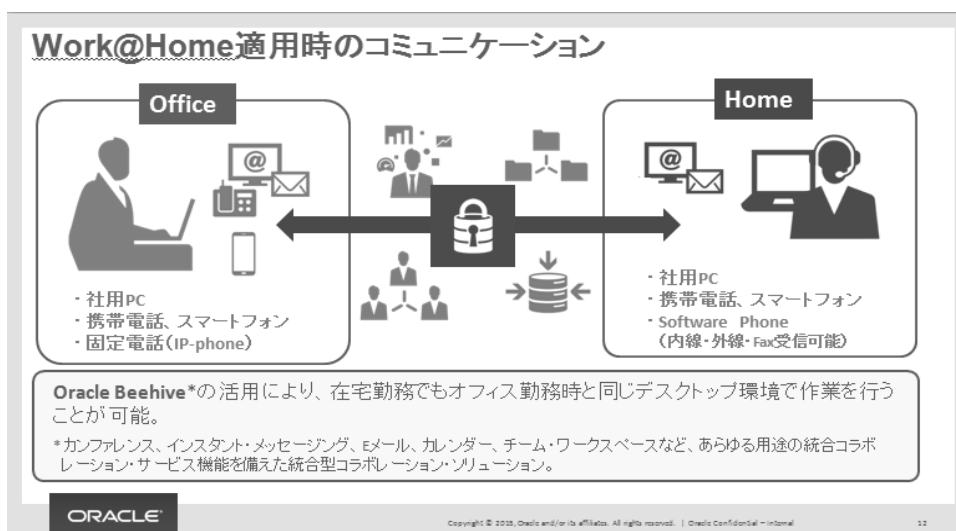
- ・社内会議にはリモート参加する社員がいることを前提とし、会議のファシリテーターが毎回必ず電話会議、ウェブ会議、資料の事前共有、議事録のWeb共有を行う。
- ・技術情報、優良事例は社内インフラの部門関係者しかアクセスできないハイセキュリティのWikiにて随時更新して共有を行う。
- ・自社製品のチャットツールを常に利用可能な状態にしておき、いつでも気兼ねなくオンラインで会話ができる環境にしている。
- ・サポート技術職のスケジュール管理、対応件数、内容については、自社の分析ツールを

使って、マネジャーがリアルタイムで確認でき、また蓄積されたデータを元に、四半期の業務達成の目標数値等を策定している。

- ・マネジャーと部下の1対1の面談は定期的に対面で行い、電話などではわからない表情などを把握しながら密度の濃いコミュニケーションを行う。

8. テレワーク実施環境

- ・会社からは社員1人にノートPCを貸与。さらに外部持ち出しも想定し、すべてハードディスクの暗号化ソフトによりデータ保護を図っている。
- ・社内ネットワークにはVPNを使用し、インターネットが接続している環境からであれば、どこからでも接続可能。
- ・オフィスの電話はすべてIP Phoneを導入。社内のデスクは基本としてフリーアドレスであり、デスク上の電話機から自分の電話番号でログインをすることが可能。ログインをすれば、場所を問わず自分の電話番号で内線・外線とも受話可能。さらに、会社貸与のPCにはソフトフォンがインストールされているため、インターネット環境があれば電話機が無くてもPCで内線・外線の受話が可能。さらに、PCのカメラによってVideoも可能。離れた社員同士のコミュニケーションの円滑化に活用されている。
- ・IP Phoneは、5回線以下であれば通常の電話からでも同報電話会議を開催できる。また、Intercallというシステムを使い、「会議番号」を周知して電話会議を開催すると、同時に125回線以下の回線が参加可能。オペレーターがアシストする形の電話会議では126回線以上でも同報での音声会議を開催できるため、世界中の社員とリアルタイムでのコミュニケーションが行われている。
- ・自社製品である一体型コラボレーション・ソリューションの「Oracle Beehive」を最大限活用。Eメールのみならず、カレンダー、インスタント・メッセージングの機能で離れた場所の社員同士の業務スケジュールやプレゼンスの確認も容易となっている。また、チーム・ワークスペースにはWiki機能やファイルサーバー機能があり、世界中の社員同士がセキュアな環境で資料を共有し、作業を進めることが可能となっている。さらにカンファレンス機能では、参加者相互にPCの画面共有をすることで、各種資料をリアルタイムに共有し、効率的に会議を進めることが可能となっている。
- ・モバイル機器（スマートフォン、タブレット）でも社内基幹システムの利用が可能。特に個人所有の機器でも所定のセキュリティ基準を満たせば、社内基幹システムの利用を認めており、PCが無い状況でもモバイル機器によってメール、スケジュールの確認や申請事項の提出、承認が可能となっている。



9. 今後の予定

自社のワークスタイル変革の一角として、また、クラウド・ビジネスのモデルケースとして、自社が提供する IT ソリューションを最大活用することで、在宅勤務をはじめとしたテレワークを中心とした「場所や時間に依存しない効率的なビジネス推進」に注力していく予定。

10. 協力企業・団体及び協力内容

特になし

11. 過去の受賞歴

2003年 テレワーク推進 奨励賞

2005年 テレワーク推進 優秀賞

2-2 優秀賞

【テレワーク促進部門】

株式会社タツミコーポレーション

東京都中央区日本橋兜町 18-5 日本橋兜町ビル 3 階

代表者：重岡龍王

<http://www.tatsumi1.co.jp/>

資本金：7 百万円

業種：建設コンサルタント

従業員数：10 名

<主な実施目的>

テレワーク普及啓蒙活動、在宅ワーカー支援

<実施期間>

2012 年 9 月～現在（継続中）

<実施内容>

1. テレワーク名称

出産・子育て・介護で退職した女性やシニアの雇用創出の実現

2. 対象部門・対象人数

111 名

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

(1) 経緯

2012 年 8 月、東証一部上場のメーカー A 社が業務スタッフの人材不足で見積作成業務に困っており、それに伴い残業コストが増大しているとの情報を得た。

当社は、A 社の残業コストが削減出来る見積報酬単価で、ビジネスモデルを構築すれば、A 社とのアウトソーシングが成立すると考えた。

(2) 目的

A 社の見積作成業務は独自の見積システムであるため、社内に精通した「A 社 OG・OB」を在宅（テレワーク）で活用する事が、A 社の困りごと解決の近道と判断し、「OG・OB」と「A 社」をマッチングさせる“新しい就業開発モデル”で雇用創出することを目的に取り組んだ。

A 社が直接「OG・OB」と契約する方法もあるが、ある程度の量の見積を作成するためには、

専任組織の設置、様々な制度・規定作成など多大な費用・労力が発生しコスト削減は困難である。

当社が残業コストを下回る報酬単価で受託し、下記の役割を担えば、「A社」と「OG・OB」のマッチング（雇用創出）が可能になると考えた。

- ①報酬単価設定（残業コストを下回る単価）
- ②人材確保（雇用創出）
- ③品質（見積精度）管理
- ④量の確保
- ⑤各種規定の設定
- ⑥スケジュール管理
- ⑦コスト管理（支払・請求など）
- ⑧コミュニケーション
- ⑨セキュリティ管理

4. 導入のテレワーク制度内容など

(1) 報酬単価設定

見積1プラン毎の成功報酬（業務委託）で進める事とし、各商品の報酬単価は、見積作成時間をお互いに測定し、下記が成り立つように協議を重ね決定した。

* A社残業時給 > 当社報酬単価（管理費 + OG・OB報酬単価） > OG・OB報酬単価

最終的に、多様なパターンのお見積りに対して成功報酬が自動的に算出できるように、28項目の単価設定をした。また、“OG・OB報酬単価は時給換算1,000円”を目標とした。

下記は①A社から当社への報酬単価と②当社から在宅スタッフへの報酬単価のイメージ。

① 当社報酬単価				② 在宅報酬単価			
見積請求規定確認書				見積請求規定確認書			
項目	詳細	単価	区分	項目	詳細	単価	区分
A商品	パターン1	¥1,000	1	A商品	パターン1	¥800	1
	パターン2	¥800	2		パターン2	¥700	2
	パターン3	¥600	3		パターン3	¥500	3
B商品			.	B商品			.
.			.	.			.
.			.	.			.
.			.	.			.
.			27	.			27
D商品	×××・・・	¥200	28	D商品	×××・・・	¥150	28

* ①-② = 当社管理費（実際の単価とは異なる）

(2) 人材確保（雇用創出）

①OG・OB 人材確保

20名のOG・OBリストから各種SNSを利用し、アプローチを行い、3名の在宅スタッフからスタート。20名にアプローチした結果18名（決定率90%）が快諾。

その後、在宅スタッフからリスト外のOG・OBに口コミが広がりネットワークが拡大中。

②新規（未経験者）人材の確保

OG・OBのみでは限りがあるため、2013年4月より未経験者も随時受け入れを開始。Skypeなどで、遠隔指導を実施。さらに、モチベーションUPのために実践（在宅スタッフが報酬を得られる依頼）を繰り返し育成。現在の未経験の割合は、15%まで伸びている。

*2015年9月時点で、テレワーカー総数は100名を突破した。

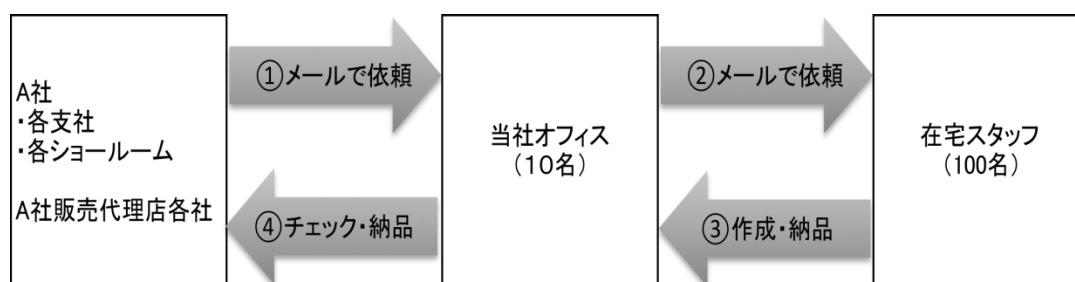
(3) 品質（見積精度）管理

品質（精度）確認は、全て当社オフィスでコントロールし、在宅スタッフ作成物に対して、チェックバックと修正を繰り返し、均一の精度を管理している。

また、新人研修なども同様に、チェックバック・修正などを繰り返し、一定レベルに達するように教育を行い、誰が作成しても同一レベルになるように品質（見積精度）確保に努めている。

さらに、グループウェアを利用し、各種オリジナルのマニュアル、新商品情報などを共有し、商品知識の平準化を行っている。

依頼から納品までの流れ



(4) 量の確保

2012年9月下旬からスタート。

各支社、各ショールームなど徐々に全国展開を行っている。

また、A社販売代理店もA社同様に見積作成業務に困っているとの情報を入手し、さらなる、展開を行っている。

①各支社の進捗

- 2012年 9月 東京支社から正式な見積作成依頼がスタート。
- 2012年 10月 中国支社が新たにスタート。
- 2013年 2月 千葉支社、東北支社がスタート。
- 2013年 4月 神奈川支社がスタート
- 2013年 9月 四国支社がスタート。
- 2013年 10月 埼玉支社がスタート。
- 2015年 5月 北関東支社がスタート。

②各ショールームの進捗

- 2013年 2月 東京ショールームがスタート。
- 2013年 4月 中国支社の各ショールームがスタート
- 2013年 9月 四国支社・千葉支社・東北支社の各ショールームがスタート。
- 2013年 10月 埼玉支社の各ショールームがスタート。
- 2014年 4月 大阪ショールームがスタート。

③販売代理店の進捗

- 2013年 7月 販売代理店 2社がスタート。
- 2013年 9月 販売代理店 2社が追加（合計 4社）スタート。
- 2014年 4月 販売代理店 1社が追加（合計 5社）スタート。
- 2015年 9月 販売代理店 1社が追加（合計 6社）スタート。

(5)各種規定の設定

運用制度参照

(6)スケジュール管理

グループウェアに在宅スタッフ各人のスケジュールを登録してもらい管理している。
事前登録・随時登録も可能で、多様なライフスタイルに対応出来るスケジュール管理である。

(7)コスト管理（支払・請求など）

当初は作業実績明細を、「当社」、「在宅スタッフ」それぞれで作成していたが、作業実績明細兼請求明細表として自動で作成出来るシステムを独自開発し、明細入力業務の省力化を行った。

- ①在宅スタッフ個々へ作業実績明細を毎週・月末にメール自動送付（明細作成省力化）
- ②A社へ作業実績兼請求明細書を自動作成し、請求書を発行する（明細作成省力化）

(8) コミュニケーション

離職率 0%（現在は約 3%）を目指し、在宅スタッフが孤独感を感じない工夫を常に考えている。

当初、電話でコミュニケーションをとっていたが、30 名を超えると電話でコミュニケーションをとることが難しくなったため、2013 年 4 月にグループウェアを導入。スタッフ全員が一体感（情報の共有化）を得られるように改善した。

また、毎年 12 月に全国の在宅・事務所スタッフ同士の懇親が図られるように、交通費・会食費などを当社が負担し、懇親会を開催している。本年度は全国から 58 名が参加する見込み。さらに、エリア毎に懇親会を個別開催し同一エリアの在宅スタッフ同士のコミュニケーションが出来るように働きかけをしている

懇親会の集合写真



(9) セキュリティ管理

個人情報・各種機密保持は当社の重要な責務であるため、見積作成のためにプリントアウトした書類は全て段ボールに保管し、“未開封溶解処理”をするように在宅スタッフ全員に義務づけしている。（毎月請求書と一緒に書類保管状況報告書提出）

5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦勞した点について

当社が“新しい就業開発モデル”に取り組んだ結果、

- ①「OG・OB」は、3年間で約100名のテレワーク（在宅スタッフ）での雇用機会を得て、2015年の報酬額合計は約60百万円/年、1人当たり月間報酬額は約50,000円に達する見込みである。
- ②「A社」は、自社内で作成した場合と比較し、コスト削減となった。
- ③「当社」は、2013年と比較し、2014年“125%”、2015年“196%”と売上拡大となった。上記のように“新しい就業開発モデル”は、「OG・OB本人」、「A社」、「当社」の三者でWIN-WINの関係が構築出来た。

今回の取り組みで、優秀な人材獲得のために、当社の“新しい就業開発モデル”は女性やシニアの雇用創出に有効である。

また、現在のテレワーク導入企業は11.5%（「平成26年通信利用動向調査」=総務省）、その内、在宅勤務形態24.2%、調査企業全体の約2.8%と、在宅勤務形態が進んでいない事もあり、様々な企業への展開で、多くの雇用創出を実現出来る。

■苦勞している点

- ・在宅スタッフへのアンケート結果から、年収103万円未満の人の内、約63%の人が103万円の壁が足かせとなっていることが分かった。優秀な人材の103万円の壁をどう取り払うかが今後の課題である。

属性内訳		既婚者の年収割合		103万円の壁の意識調査結果 (103万円未満を対象)	
属性	割合	年収	割合	年収	割合
既婚者	90%	103万円未満	72%	103万円の壁がないと働きたい	63%
未婚者	8%	103万円以上	28%	103万円の壁は意識していない	37%
ひとり親/寡婦	2%				

- ・在宅スタッフの確定申告等の業務負担軽減のため、当社顧問税理士とタイアップして、「家内労働者等の必要経費の特例」で申告出来るようサポートしている。

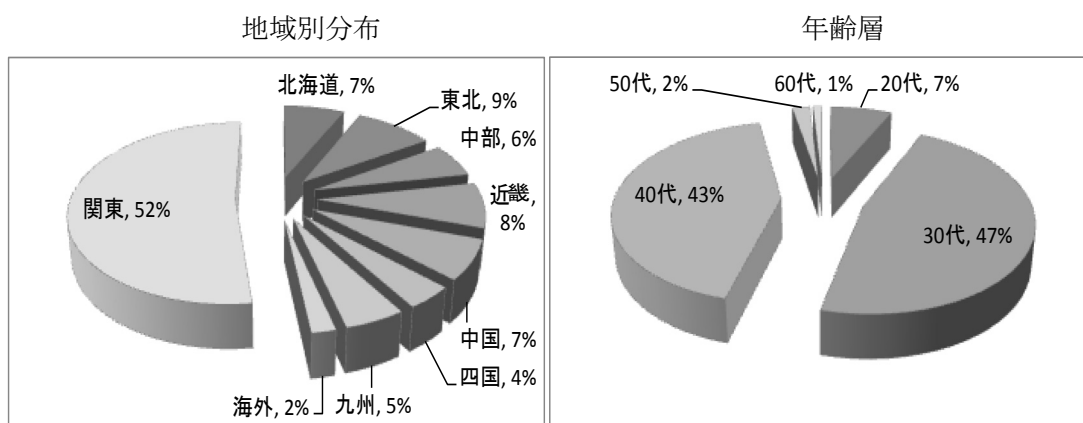
6. テレワークの導入効果

(1) テレワーカー雇用創出

約3年で、海外2名を含め100名を超える雇用創出が実現出来た。

在宅スタッフ推移表

	2012年	2013年				2014年		2015年	
	9月	2月	4月	7月	10月	4月	12月	5月	9月
在宅スタッフ	3	25	35	55	60	75	80	90	101
事務所スタッフ	2	4	6	7	7	8	9	9	10

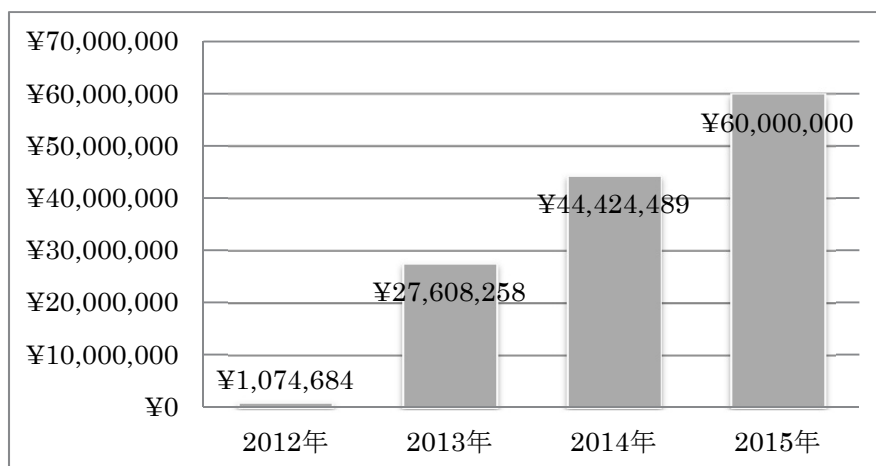


(2) 在宅スタッフへの成果

在宅スタッフの働き方は多様で、月に数日、1日1時間など、子育て・介護などの空いている時間を利用した勤務でも収入を得る事が出来ている。

在宅スタッフ全員の2015年報酬額合計は約60百万円/年、1人当たり平均月間報酬額は、約50,000円に達する見込みである。

在宅スタッフ年間報酬支払額合計

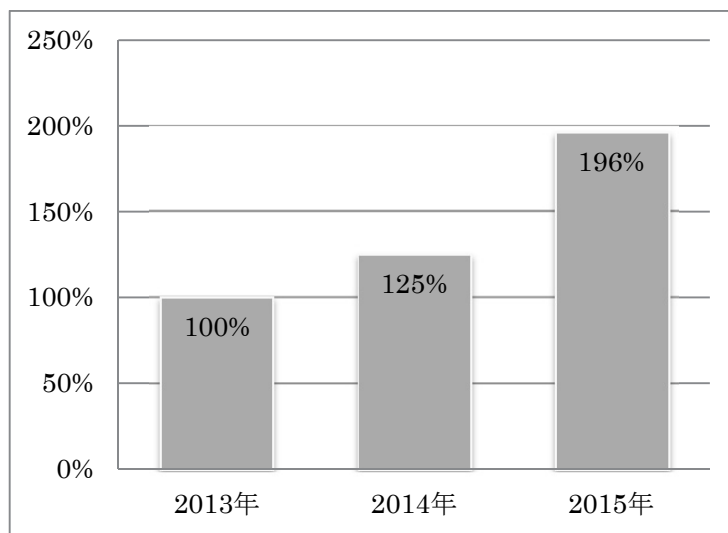


*2015年は見込み

(3) 当社成果（売上）

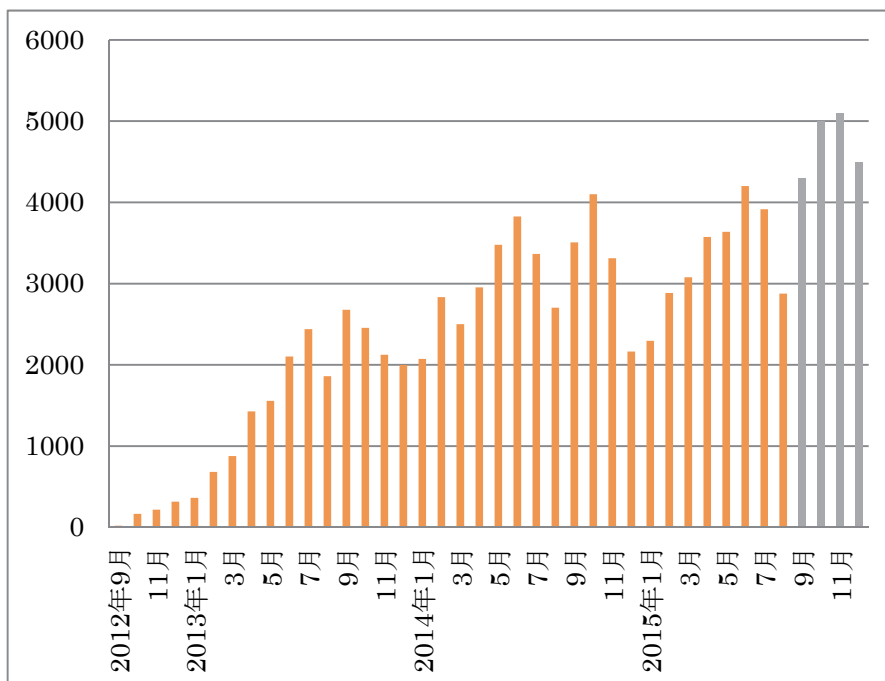
売上の伸び率は、開始当初の2013年と比較して、2014年“125%”、2015年“196%”と大きな売上拡大となった。

当社売上推移



(4) 依頼件数推移

2015年の依頼件数は、年間約45,000件の見込みで年々拡大をしている。



(5) A社および販売代理店の効果

- ① 社内で作成した場合と比較し、費用削減効果が出ている。
- ② 「当社」と「A社」もしくは「販売代理店」の二重チェックなので、ミス発注が激減した。
- ③ アウトソーシングする事で、お客様への営業支援率が向上している。
- ④ 短納期対応にも応えられるようになり、CS向上に繋がっている。
- ⑤ 販売代理店の自走化（自立化）に繋がっている。
- ⑥ 見積の繁忙期・閑散期の増減を当社が吸収するため、社内体制が安定した。

(6) まとめ

- ① 「OG・OB」は、3年間で約100名のテレワーク（在宅スタッフ）での雇用機会を得て、2015年の報酬額合計は約60百万円/年、1人当り月間報酬額は約50,000円に達する見込みである。
- ② 「A社」は、自社内で作成した場合と比較し、コスト削減となった。
- ③ 「当社」は、2013年と比較し、2014年“125%”、2015年“196%”と売上拡大となった。上記のように“新しい就業開発モデル”は、「OG・OB本人」、「A社」、「当社」の三者でWIN-WINの関係が構築出来た。

今回の取り組みで、優秀な人材獲得のために、当社の“新しい就業開発モデル”は女性やシニアの雇用創出に有効である。

また、現在のテレワーク導入企業は11.5%（「平成26年通信利用動向調査」=総務省）、その内、在宅勤務形態24.2%、調査企業全体の約2.8%と、在宅勤務形態が進んでいない事もあり、様々な企業への展開で、多くの雇用創出を実現出来ると確信した。

7. テレワーク推進体制・運用制度

(1) 推進体制

役員含む全員で、それぞれの役割を明確にし、下記を推進している。

- ① 在宅スタッフを募集し人材を拡大する事。
- ② A社との情報共有や販路拡大の打ち合わせを行い推進する事。
- ③ レベルアップ集合研修・フォロー集合研修を開催し、当社のキャパを拡大する事。
- ④ Skypeによるマンツーマン研修（主に未経験者の教育）で、新規人材を確保する事。
- ⑤ 全国で懇親会を開催し、一体感を持った業務遂行を行なう事。

(2) 運用制度

- ① Windows7または8（それ以外は不可）とプリンターを保有していること。
- ② インターネット環境（セキュリティソフト導入済み）を有していること。
- ③ A社オリジナル見積システムをインストールして正常に稼働すること。

- ④プリントアウト資料は、未開封溶解処理（証明書発行）を自己負担で行なうこと。
- ⑤グループウェア利用料（運営会社実費 432 円/月）を自己負担頂くこと。
- ⑥業務委託契約書、守秘義務契約書、請求規定確認書などの締結。

8. テレワーク実施環境

- ①オフィス環境・・・電子錠で関係者以外の出入りをなくし、情報漏洩しない工夫をしている。また、仕事と休憩のメリハリが出来る環境を心がけ整備している。
- ②情報インフラの整備・・・グループウェアや Skype など各種インフラを利用し、海外の在宅スタッフも隣に居るような感覚になれるように心がけている。
- ③情報セキュリティ・・・個人情報・各種機密保持は当社の重要な責務であるため、見積作成のためにプリントアウトした書類は全て段ボールに保管し、“未開封溶解処理”をするように、在宅スタッフ全員に義務づけしている。（毎月請求書と一緒に書類保管状況報告書提出）

9. 今後の予定

(1) A 社関連

現在の関東中心の販売代理店から全国各地の販売代理店へ展開を進める。

(2) 異業種メーカー

異業種メーカーおよびその商品を取り扱う販売代理店を中心に、“新しい就業開発モデル”で雇用創出”を進める。

(3) 自社内

パンデミックやBCP、セキュリティの観点でクラウド化や事務所スタッフのテレワーク化の検討を進める。

10. 協力企業・団体及び協力内容

特になし

11. 過去の受賞歴

特になし

3-1 奨励賞

【テレワーク実践部門】

NEC ネットエスアイ株式会社

東京都文京区後楽 2-6-1 飯田橋ファーストタワー

代表者：和田 雅夫

<http://www.nesic.co.jp/>

資本金：131 億 22 百万円

業種：システムインテグレーター

従業員数：7,260 名

<主な実施目的>

テレワークによる経営効率の向上および改善

<実施期間>

2015 年 1 月～現在継続中

<実施内容>

1. テレワーク名称

テレワークにおけるチームワーキングの実践

2. 対象部門・対象人数

本社および首都圏内のオフィス・事業場

10 部門（マーケティング職・販売促進職、SE 職、技術職、事務職など） 約 100 名

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

(1) 経緯

トップの指示により、来る就業労働人口減少の社会に向けて女性活躍やシニア活躍の観点から現場の働き方や制度に適ったワークライフバランスのあり方を検討開始。

2014 年 6 月 未就学児童を持つ女性社員が中心となり、多様な社員が活躍できる環境づくりを目的とした『ウーマンズプロジェクト』を発足。

社内アンケート調査により、短時間勤務による就労時間の制約がネックとなり、周囲の社員とのコミュニケーション不足やキャリアビジョンを描きにくいといった課題を招いていることが浮き彫りとなった。

同年 10 月～子育て中や介護従事中の社員を対象に職場内コミュニケーションスキルやキャリア設計をテーマにしたセミナーや、社員同士の交流促進のためのコ

コミュニティを定例的に企画・開催。

2015年1月 短時間勤務制度を利用中の社員を中心に女性活躍の観点で在宅勤務実証を開始。

(2) 目的

将来的に広範な職種、役職の社員に在宅勤務の実践を拡大展開することを見据え、まずはワークライフバランスにおけるハンディキャップの大きい育児・介護従事の社員を対象に在宅勤務を実践し、テレワークチームワーキングへのアプローチ方法を確立する。

(3) 直近の目標

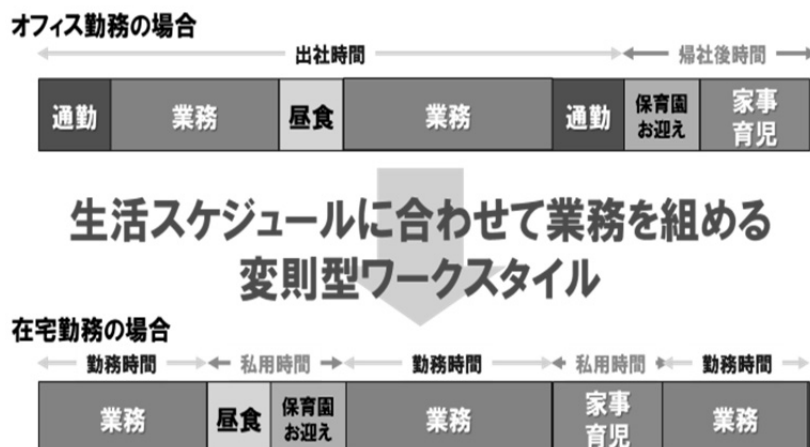
ダイバーシティ・マネジメントの推進を経営戦略のひとつと位置づけ、「2017年度までに女性管理職比率 4%以上」を目標値とする。(2014年時点での女性管理職比率は 2%)

4. 導入のテレワーク制度内容など

在宅勤務運用や勤務ルールなどソフト面と、ICT ツールなどの仕掛けとなるハード面の両面から取り組みを実施。

(1) 【ステップ 1】 変則型ワークスタイルを可能にする勤務ルールとツール開発

在宅勤務日は家事や育児、介護などの都合にあわせて業務の時間を本人の判断で変則的にスケジュールできるようにルールを設定した。これにより通勤や移動時間の効率化と本人負担を軽減し、一人一人が自律的にワークライフバランスを追求可能な在宅勤務スタイルを目指した。



(上図) 飛び石となった業務時間を合算し、一日あたりの勤務時間を満たせばオフィス勤

務と同等に業務に従事したものとして承認する。

変則型ワークスタイルを支えるタイムマネジメントの仕掛けとして、勤怠管理ツールを開発。マイクロソフトのコミュニケーションツールと連動し、自動で在席時間を集計し、勤怠確認としても活用している。

(右図)

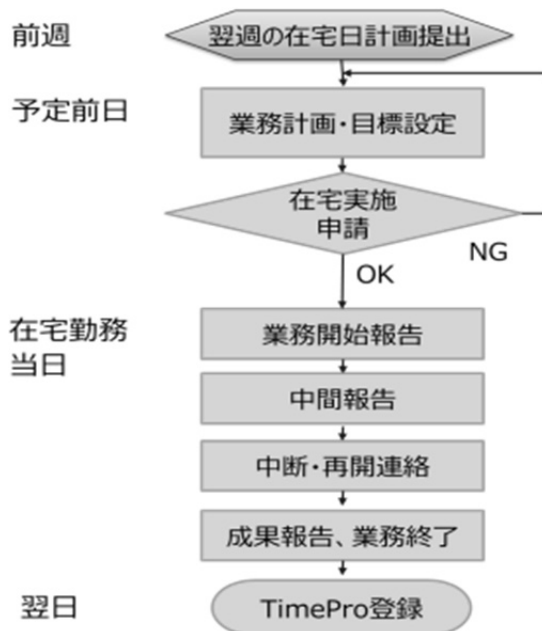
ウーマンズプロジェクトで開発した勤怠管理ツール。

マイクロソフトのコミュニケーションツールで表示される「在／不在」情報を取得し、パソコン操作時は勤務時間、一定時間以上操作がない状態を業務時間外とみなして集計している。



(2) 【ステップ2】 在宅勤務の業務管理フローを作成し活用方法を定義

在宅勤務対象者および上司やチームメンバーを対象に説明会や面談を実施し、マネジメントにおける問題点や不安を洗い出した。姿が見えないところでの業務状況や進め方の把握方法、デイリーでの業務管理の手法、ルールを新たに設定し適応させた。



(上図) 在宅勤務申請から承認までのフローを作成し、手続きのプロセスを適応させた。在宅勤務時の業務状況はマイクロソフトのワークフローシステムを活用して、タスクの進

捗や課題点、費やした時間を上司と在宅勤務者間で共有する仕組みを開発した。

時間あたりの業務成果や、仕事のやり方や進め方、調整の仕方など“プロセス重視の日本型ワークスタイル”に近づけるため、業務管理シートで共有しコメントを相互に入力したり、マイクロソフトコミュニケーションツールで会話をしながら進めるなど、さまざまな手法を組み合わせることで在宅勤務中もチームで業務を円滑に進めるための工夫を施した。

5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦労した点について

(1) 実践のテーマ：

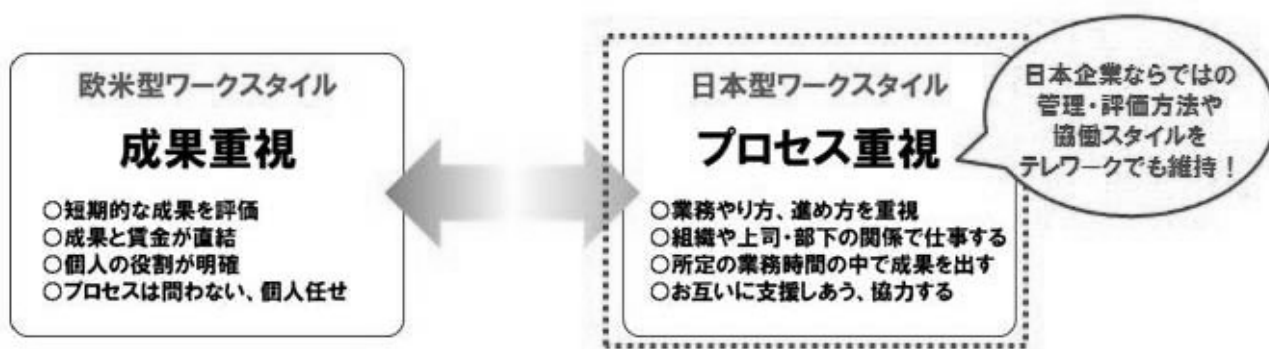
現在の女性活躍や介護等の社会環境を背景に、「仕事と家庭の両立」と「業務プロセスのマネジメント」の観点からテレワークに取り組む。

(2) テレワークの課題

欧米においてはテレワークが定着しているが、日本企業においては日本独特のワークスタイルや文化や制度など、さまざまな要因によりいまだ普及途上である。課題の一つとして、日本型の業務マネジメントに適ったテレワークが確立していないことが考えられる。

日本型の業務マネジメントは、「目の前で部下の業務を見て把握する」「チームを組んで協働する」「所定の労働時間を管理する」など、目の届く範囲で部下やチームメンバーに仕事の進め方を指示し、業務を管理・評価するのが一般的である。

一方、テレワークでは、業務のプロセスが見えづらいため結果しか確認できないと共に、労働時間管理の把握が困難であるという側面もあり、従来のマネジメントスタイルと合わない面が多い。



当社はこの課題点に着目し、テレワークにおいても従来通りの日本型の業務マネジメントを実現するルール、意識改革、ツール開発を実施し、在宅勤務の実践に取り組んだ。

(3)当社が取り組んだ在宅勤務のポイント

- ①在宅勤務者本人が自身の状況や環境にあわせて、仕事と私生活の時間を柔軟に設計できる変則型勤務の運用と勤怠管理
- ②在宅勤務者の勤務状況や業務の進め方を上司やチームに見える化
- ③在宅勤務の環境においてもチームワークを維持するコミュニケーション

実践で培った制度、運用、意識改革、ICT活用のノウハウを、これからテレワーク検討を進める企業／団体様に提供していく。

6. テレワークの導入効果

(1)在宅勤務者および上司に対してアンケート調査を実施。

①圧倒的な時間節約効果（本人）

「精神的なゆとりができた」・・・95%

「通勤がなくなり疲労軽減につながった」・・・89%

「家族との時間が確保できた」・・・56%

②ちょっとした私用のための休暇消化日数の削減（本人）

「子供の病気の際に休暇を取得せずに済んだ」・・・74%

その他「インフルエンザ流行時期や子供の学校行事の際も在宅勤務を利用したい(47%)」

③コミュニケーションのスピード（本人・上司）

「在席表示やインスタントメッセージで俊敏にコミュニケーションがとれた」

（本人：63%、上司：57%）

④働き方や質は維持・向上（上司）

「在宅勤務中、本人のモチベーションが高く維持できていた」・・・100%

「チームのコミュニケーションやコラボレーションワークを維持できた」・・・89%

「在宅勤務者の自己管理能力、自律性が高まった」・・・56%

その他「在宅勤務日単位で業務プロセス管理と成果の確認を行うことで業務進捗の確認や相談、ディスカッションの促進につながった」とマネジメントの課題をクリアできた。

⑤希望があれば在宅勤務を継続したい、させてよい（本人、上司）

本人：89%、上司：100%

(2)一方で、オフィス勤務者と在宅勤務者とのコラボレーションに関して以下のような意見が挙がった。

「オフィスでおきていることを把握できていないため、一から説明するのが面倒」(上司)
「オフィスの雰囲気がわからず疎外感を感じる」(本人)
「家では、オフィスにいるような緊張感を保つのが難しい」(本人)
「進捗確認の連絡は増えたが、職場にいるような雑談は減った。必要最低限の会話に留まった」(本人)

【改善策：オフィスとの一体感と臨場感を感じさせるチームワーキングの工夫】

問題点は、在宅勤務者がオフィスと分断された環境で疎外感を抱えており、チームの一員であるというモチベーションを低下させていたことだった。メールやインスタントメッセージなどデジタルなコミュニケーションのみではなく、Web カメラを常時接続して職場の空気感を共有したりチームの一体感を出すなど、いつでも気軽に会話できる環境をつくって在宅勤務者の疎外感の軽減に取り組んだ。



(上写真)：Web カメラを通じてオフィス側と在宅勤務者の双方が積極的に声掛けをするよう指導。上司や同僚とのつながりを意識させて、切れ目のないチーム連携を発揮できた。

7. テレワーク推進体制・運用制度

- (1) 誓約書提出：本人と上司が在宅勤務ルールや禁止事項等へ承諾し誓約書を人事へ提出
- (2) 在宅勤務申請：本人から上司へ在宅勤務日の前日までに在宅勤務の実施を申し出る。当日の業務内容や目標を共有し、上司の承諾のもと、在宅勤務を行う。

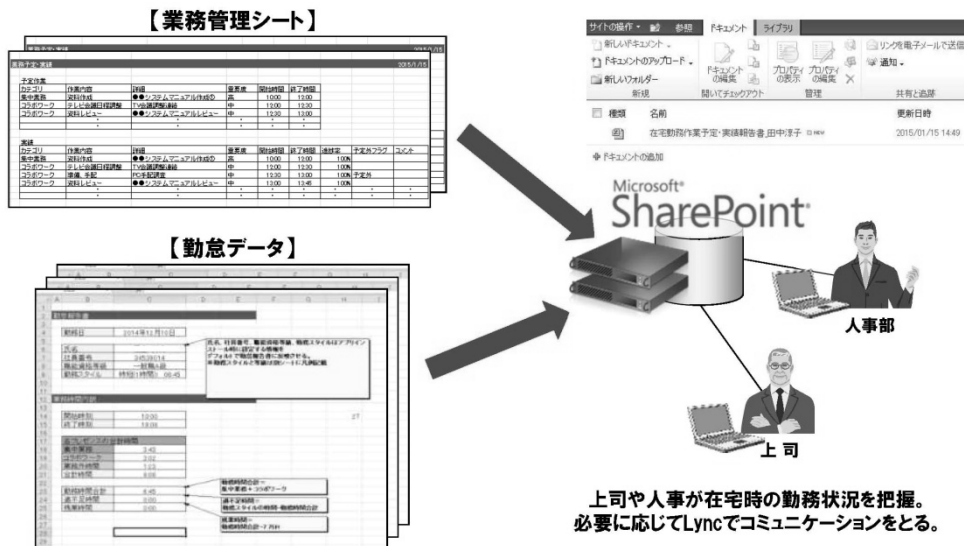
【運用ルール】

- ① 1日単位で最大週3回、月8回までの範囲で在宅勤務を実施。
- ② 在宅勤務時は朝7時～夜9時半の間で働き、私用時間をミックスする事が可能。
- ③ 機密情報等は社内ルールにのっとり上司が管理する。
- ④ 業務と私用の時間やスペースは明確に分ける。

(3)就業管理：業務開始時、中間、終了時にインスタントメッセージ等で上司へ必ず連絡する。長時間、私用で業務を中断する際も上司へ連絡する。

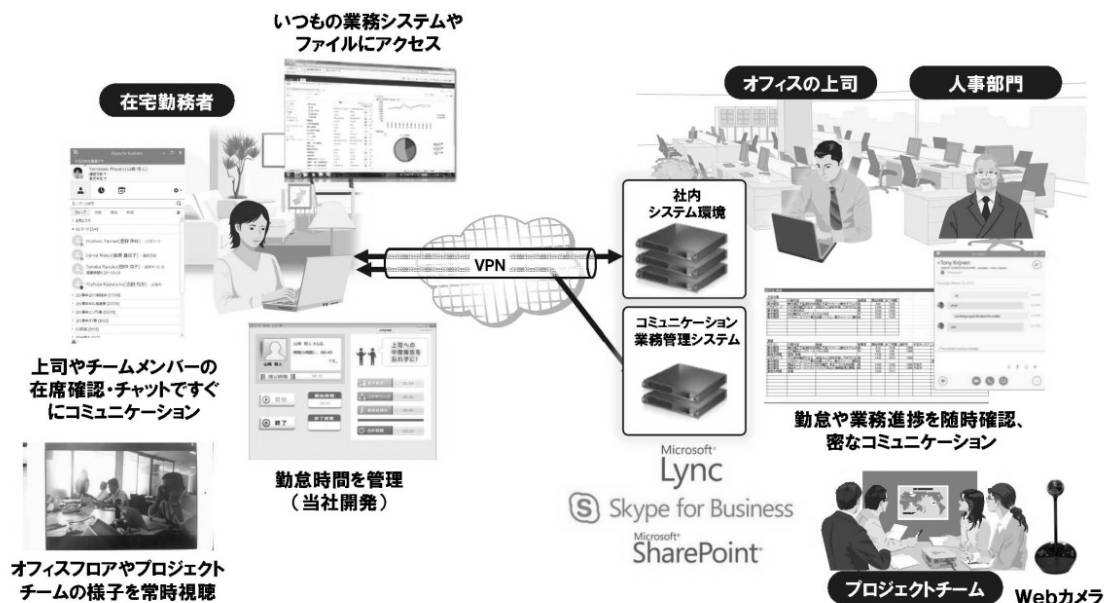
(4)業務報告：終了後、翌日中までに業務目標の達成度や取り組み内容を記入したレポートを上司に提出する。在宅勤務勤怠管理ツールの情報をもとに、勤務時間を勤怠管理システムへ入力する。

**勤怠データや業務管理シートは、システム上で上司や人事部門と共有。
上司はその日のタスクを予定通りこなせているか把握、管理、指導。**



8. テレワーク実施環境

- (1)シンクライアント端末で自宅から社内情報システムへリモートアクセス（暗号化通信）
- (2)マイクロソフトのコミュニケーションツールを活用してインスタントメッセージ等でコミュニケーション、Web 会議機能でオフィスの様子を在宅環境から常時視聴可能
- (3)勤怠管理ツール（当社開発）とマイクロソフトのワークフローシステムにより勤怠時間取得と業務プロセス管理



9. 今後の予定

これまでの実践において、在宅勤務が社員のワークライフバランス推進に有効であると証明できた。

一方で、職種や職場など環境の違いにあわせた管理手法や仕組み、仕掛けが求められることも明らかとなった。今後は海外拠点を含む全社レベルでテレワーク実践のフィールドを拡大し、ヒューマンリソースの活用・活躍支援による持続的な企業力アップに貢献していく。

- (1) テレワークチームワーキングを 2015 年度内に 300 名に拡大する。
- (2) 2016 年度以降研究職や開発職などクリエイティブワークに従事する社員や、現場保守員などフィールドワーカーを含めてテレワークにおける環境整備と業務管理手法を確立。
- (3) 定年後に地方へ I ターン・U ターンするシニア社員が、技術ノウハウや人脈などを活かした業務支援や若手育成に従事できるテレワークへのトライアルを予定。

10. 協力企業・団体及び協力内容

日本マイクロソフト株式会社

2014 年・2015 年に同社主催の TeleworkWeek に参加。

当社の在宅勤務の実践においてマイクロソフト製品を活用したコミュニケーション、コラボレーションワーク、業務プロセス管理システムを活用、在宅勤務時の勤怠管理システ

ム開発の技術支援などツール活用やテレワークノウハウを中心に連携。

1 1. 過去の受賞歴

2008年 第9回テレワーク推進賞（奨励賞）

インフォテリア株式会社

東京都品川区大井1丁目47番1号 NTビル10F

代表者：平野 洋一郎

<https://www.infoteria.com/jp/>

資本金：11億3,846万円

業種：ソフトウェア

従業員数：68名

<主な実施目的>

テレワークによる経営・業務効率の向上および改善と猛暑日における健康維持の推進

<実施期間>

2015年8月～現在（最高気温が35度以上の日に実施）

<実施内容>

1. テレワーク名称

猛暑テレワークの展開

2. 対象部門・対象人数

国内事業所全部門 59名

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

インフォテリアでは、2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響で大井町本社オフィスビルへの立ち入りが1週間不可能となったことを踏まえ、社員の安全確保を優先することを目的にテレワークの本格導入を進めてきた。

具体的には自宅でもスムーズな業務遂行ができるよう、こういった環境であれば在宅でも支障なく業務遂行ができるかについての検証を繰り返し、iPadをはじめとする様々な機器を積極的に社員に貸与するなどしながら体制の整備を進めた。また、試験的に各部署の社員が交互に1週間程度のテレワークを繰り返すことも行い、実証実験的な検証も行ってきた。

こうした検証の結果、災害の発生や家庭の事情等で出社が困難になった場合に本人の意思でテレワークができる環境を創出。また、考え方を進化させるなかで、テレワークを業務効率の向上を目的にすることも視野にいれてきた。

現在では、社員が自宅で業務を行った方がより良いパフォーマンスが発揮できると判断

できる場合には、社員に対し積極的な利用を促進している状況で、よりクリエイティブ性の発揮が求められる開発部門においては本人の裁量で自由にテレワークを利用できる就業環境も整備している。

従って、今回の「猛暑テレワーク」においては、円滑なテレワークを実現する十分な環境の提供と職場の理解が既に確立できていたことから、特段大きな問題が発生することはなく、全部門を対象とした施策として展開することができた。

4. 導入のテレワーク制度内容など

(1) 気象庁が午前5時に発表する天気予報で、事業所が所在する場所の当日の最高気温が35度以上場合にテレワークを推奨。

(2) 上記において、当日の業務に支障を及ぼさない場合に所属長がテレワークを許可（所属長への申請によりテレワークが許可される）

(3) 当日の最高気温は、当社製データ連携ツール「ASTERIA（アステリア）」を使い、早朝5時の気象庁サーバーから最高気温データを入手。35度以上の最高気温が発表された場合、ただちに社員にメールが届き、テレワーク推奨日であることが通知され、制度の利用促進も図った。

5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦勞した点について

2015年7月30日に気象庁が発表した1か月予報（8/1～8/31）では、太平洋高気圧の張り出しが強まるために8月は厳しい暑さが予想された。インフォテリアでは、近年の猛暑やこうした予報を受け、従業員の夏場における健康維持を推進する新たなワークスタイルの検討を進めてきたなかで8月から最高気温35度以上が予想される日はテレワークを推奨する新制度「猛暑テレワーク」を施行することを決定した。

海外市場進出を狙うインフォテリアでは、社長の平野が自らシンガポールに在住していることもあり、日ごろのミーティングでは全部門がTV会議サービスをフル活用している。

また、タブレット端末を全社員に支給していることから、自社製品であるモバイル向けコンテンツ管理システム「Handbook」によりスマートデバイス上で業務に関連する資料の共有を行うなど、テレワークに適した業務インフラが既に整っている状況でもあった。そうした背景から、猛暑日となることが予想される日に過度な負荷をかけて社員に出勤させることよりも、テレワークの積極的な推奨により健康維持の促進と、生産性の向上に大きな効果が期待できると判断した。

実際の運用でも特段問題は発生しなかったことから、テレワークの拡大を進めている。

当社としては、テレワークを社会にもっと啓蒙する上で、メディアを活用した情報発信にも注力し、「猛暑テレワーク」に関するプレスリリースも発信した。また、当社はソフトウェア開発・販売を事業として行っていることから、自社製品も紹介しながら、こういったITを活用すればテレワークが上手く運用できるのかについてのヒントを発信することにも挑戦。その結果、この取り組みは、以下の媒体に取り上げられ小さな会社ながら顧客を含めた社会の皆様から大きな反響を頂戴することができた。

- (1)TV局：1媒体（テレビ朝日、報道ステーション）
- (2)新聞：6媒体（日経新聞、日刊工業、東京新聞、読売新聞、静岡新聞、情報産業新聞）
- (3)通信社：1社（時事通信）
- (4)WEB媒体：39媒体（ITmedia、ワクスタ、週刊アスキー、47NEWS、他）
- (5)参考資料：プレスリリースの内容（次ページ以降に掲載）

6. テレワークの導入効果

東京都内で最高気温予想が35度以上になった日は、会社稼働日において5日間あったが、各日共に1割程度の社員（5名前後）が利用し、業務上の支障が生じることはなかった。

<利用した社員のコメント>

- (1)猛暑日は、片道1時間以上の朝夕の通勤時で体力を消耗する。今回の一番のメリットは、猛暑の中の通勤時間を省けることで体力を消耗せずテレワーク環境の整った自宅でゆとりをもって業務に臨めたこと。<8/4に利用。女性、管理>
- (2)体力的にとっても助かる。移動時間がなくなる事で時間を節約でき、その分プライベートな時間を多くとる事ができありがたい制度と感じた。テレワークでも問題なく業務が遂行できるため、今後も利用出来る時はテレワークを積極的に利用したい。
<8/6に利用。男性、開発>
- (3)非常に便利だと感じた。管理職としては、もっと社員が利用できるような雰囲気づくりにも努めていきたい。<8/6に利用。男性、営業>
- (4)時間の余裕が生まれ、家族との時間や家事の時間にあてることができた。暑い中歩いたり、満員電車に乗る必要がなく、肉体的にも精神的にも余裕が生まれた。PCやタブレット端末を使えば職場と遜色なく、いろいろな人とコミュニケーションを取りながら仕事もすすめられると同時に、ある程度自分のペースで仕事が進められ、良い制度だと感じた。<8/4、8/6に利用。男性、管理>

(5)遠方から通勤しているのに、猛暑のなか移動することなく体力的に楽だった。

<8/4、8/6、8/7に利用。女性、開発>

7. テレワーク推進体制・運用制度

(1) 推進体制

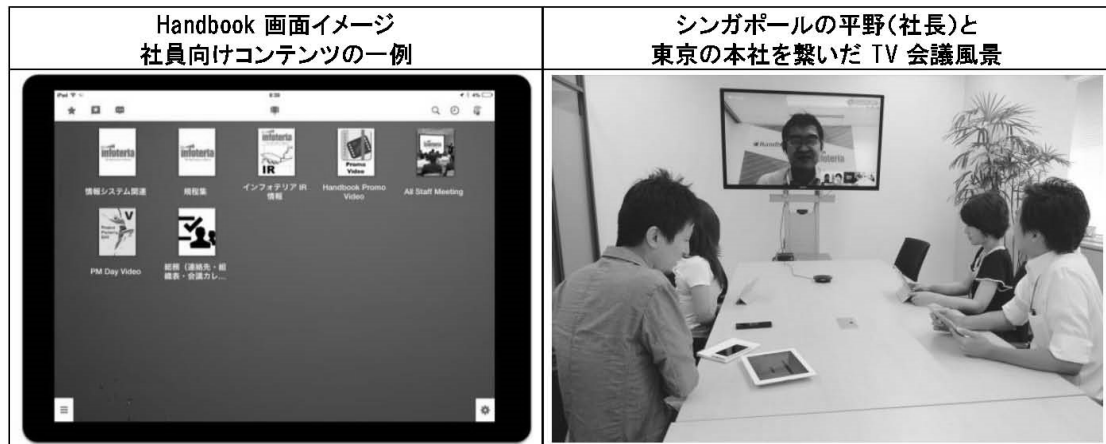
気象庁から7月24日に発表された「3ヶ月予報」、7月30日に発表された「向こう1ヶ月の天候の見通し(8/1~8/31)」から8月の酷暑が予想されたことを受け、急遽社員の健康維持に繋がる施策を検討。トップ自らの発案により制度概要をまとめ、7月30日に開催した経営会議で機関決定し即座に運用を開始した。周知方法としては、社内SNSや社長から全社員へ発信されたメールなどを通じて即日周知徹底が図られ、さらには自社データ連携ツール「ASTERIA」を活用し、気象庁のサーバーから朝5時に発表された最高気温を社員と共有するシステムも構築し制度活用を促した。

(2) 運用制度

上述のとおり朝5時に気象庁から発表される最高気温が基準となるが、テレワークを利用する者は、朝上司にメールなどのコミュニケーションツールを使って一報を入れ、承諾されたら社内スケジュール管理ツールにテレワーク勤務であることを入力。この作業により上司ばかりでなく、部門メンバーとも円滑な情報共有を実現でき、業務上の支障が生じることはなかった。

8. テレワーク実施環境

- (1)自社製品であるモバイル向けコンテンツ管理システム「Handbook」を活用することで、タブレット(iPad)上での社内情報共有を実現。自宅での円滑な業務遂行に繋がった。
- (2)VPNを利用できる環境を整備していたことで、自宅からの円滑なネットワーク接続を実現。
- (3)TV会議をより円滑にする上でクロームボックスを今年度に全社導入。これにより、海外、在宅、社内などの3~4次元中継であっても、円滑なTV会議を高度なセキュリティの中で可能とした。



9. 今後の予定

現在検討中のテレワークは以下のとおり。

(1) イクメンテレワーク

男性も育児に協力できるよう、男性の育児を理由としたテレワークを促進する。

(2) 帰省ふるさとテレワーク

年末年始など帰省した際に、休暇に加え、帰省ラッシュを避ける為にテレワークを利用。

10. 協力企業・団体及び協力内容

特になし

11. 過去の受賞歴

特になし

ジョブサポートパワー株式会社

東京都立川市曙町 2-34-7 ファーレイーストビル 8 階

代表者：小川 慶幸

<http://www.manpowergroup.jp/company/guide/jobsupportpower.html>

資本金：10 百万円

業種：サービス業

従業員数：110 名

<主な実施目的>

テレワークによる経営効率の向上および改善

<実施期間>

2009 年 4 月～現在（継続中）

<実施内容>

1. テレワーク名称

テレワーク導入で障がい者雇用と障がい者の戦力化を実現

2. 対象部門・対象人数

在宅業務課、雇用支援室就業支援チーム 57 名

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

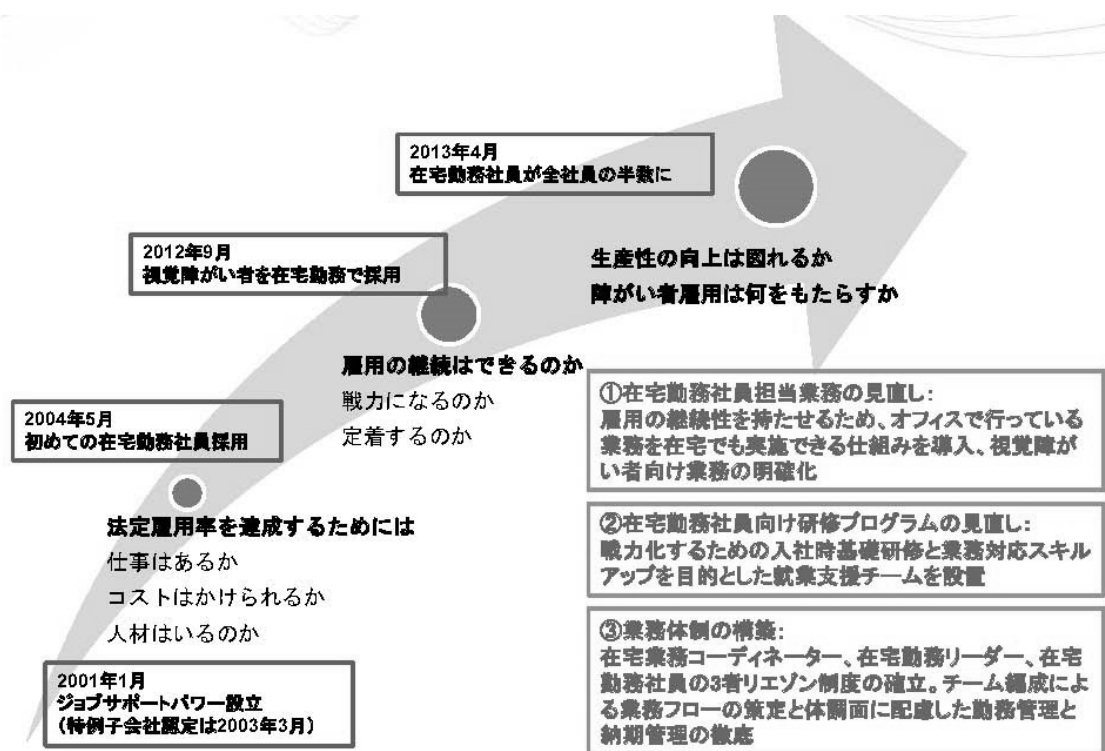
親会社のマンパワーグループは、人材派遣を中心とした総合人材サービスを業としていることから、派遣社員を含めての雇用率達成が求められている中で、法定雇用率を達成するために必要な障がい者数を受け入れるだけの施設（職場）を確保することには限界があり、一時的には満たすことができて、障がい者雇用の継続性については解決できない課題を先送りすることになることを認識していた。

また人材の採用においては、社業の特性上、事務処理を行うために必要な人材を確保することが求められたが、採用できる障がい者はすでに就業している状況にあり、市場から人材を見つけることは厳しい状況にあった。

その中で、働く意欲があっても通勤困難で働く機会を得られない重度身体障がい者が多くいることがわかり、永続的な人材の確保の面からも採用に取り組む価値が高いことがわかった。

そこで、テレワークを活用した在宅勤務の可能性に目を向けることで2つの大きな課題

を解決できることがわかり、社内の経営戦略会議での議論を経て、2009年から本格的な在宅勤務社員の採用にチャレンジすることになった。



4. 導入のテレワーク制度内容など

2004年に初めて在宅勤務での障がい者採用を行ったが、雇用率のための採用となったために、ICTの活用や十分な仕事の確保・提供が行われず、テレワークを活用した在宅勤務が本格的にスタートしたのは2009年である。

(1) 実施時期

57名の在宅勤務社員が、常時、テレワークによる在宅勤務を実施している。

(2) 実施部門・実施場所・人数

在宅業務課と雇用支援室 就業支援チームの2部門に所属し、立川本社オフィス（東京と大阪オフィスでオペレーションを行っている。

- ①在宅業務課（東京）31名
- ②在宅業務課（大阪）8名
- ③就業支援チーム（東京）12名
- ④就業支援チーム（大阪）6名

(3) 実施内容

- ① オフィ스에業務コーディネーターを配置し、在宅勤務のリーダーを中心にチームを構成して業務を行っている。
- ② 業務指示や業務報告・勤務管理などの連絡体制は Skype による常時接続・リアルコミュニケーションにより行っている。

(4) 自己評価

障がい者のために仕事をつくるのではなく、本来ある業務を切り出し、オフィスで行う業務を在宅で行えるように加工する業務プロセスを導入し、障がい者雇用の安定性と継続性を維持できる体制を構築している。



在宅勤務社員の対応業務

入力・集計

- 手書き、紙ベース情報のテキスト化(作業日報・調査情報等)
- アンケート集計・分析・レポート作成
- 請求書等、経理関係伝票のシステム入力
- 名刺データのデータベース化

インターネットによる情報収集

- 官公庁関連情報(入札情報)の収集
- 業界他社情報収集
- 営業ターゲット情報(企業住所・連絡先)の収集



社内対応

- ホームページからの発注・問合せを該当部門に振り分け連絡
- 社内の各種申請手続き対応
- 社内サイト登壇(掲載データの更新、デザイン変更等)

外注業務

- ライティング業務
- 文章校正・チェック業務
- ホームページ作成



視覚障がい者業務の明確化(音声ツール対応業務)

※音声ツール対応業務とは:パソコンやWord, Excelの画面を音声化するツールを利用して対応可能な業務

- 【外注業務】テープ起こし(議事録作成等)
- 【社内対応】ホームページ掲載情報の内容チェック
- 【インターネットによる情報収集】外部媒体の求人情報収集



5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦労した点について

障がい者雇用は、人材の確保と定着において多くの企業が課題を持っている。弊社も障がい者雇用の促進をはかるために2001年1月に設立され、2003年3月に特例子会社として認定を受けた。安定的に継続して障がい者を雇用するために、2004年から障がい者の在宅勤務採用を開始したが、2009年から本格的な採用を行い、現在、57名の在宅勤務社員がテレワークで勤務している。

法定雇用率の達成という目的のもとに始まった在宅勤務社員の採用は、単なる雇用機会の創出から戦力化をはかることで生産性の向上へと進化しており、テレワークが障がい者雇用の安定、継続に貢献する仕組みを構築することができた。

テレワークによって働く意欲があっても重度の障がいにより通勤困難や生活上の制限などで仕事ができない障がい者の方を雇用し仕事を提供することで、社会との結びつきややりがい、生きがいを持った人生を送る機会を作ることができたことも大きな成果であると自負している。

現在、この経験と実績を成功事例として多くの企業に提案し、障がい者雇用の促進とテレワークの導入に寄与できる活動を推進している。

6. テレワークの導入効果

(1) 在宅勤務社員数の推移と社員割合について

① 在宅勤務社員数

2004年 [7名] ⇒ 2009年 [30名] ⇒ 2015年 [57名]

②在宅勤務社員の割合

2004年 [17.5%] ⇒ 2009年 [25.6%] ⇒ 2015年 [51.8%]

(2)在宅勤務社員の業務量と担当割合の推移

①在宅勤務社員の業務実施件数

2004年 [0件] ⇒ 2009年 [48件] ⇒ 2015年 [102件]

②在宅勤務社員の担当業務割合

2004年 [0%] ⇒ 2009年 [24.6%] ⇒ 2015年 [43.2%]

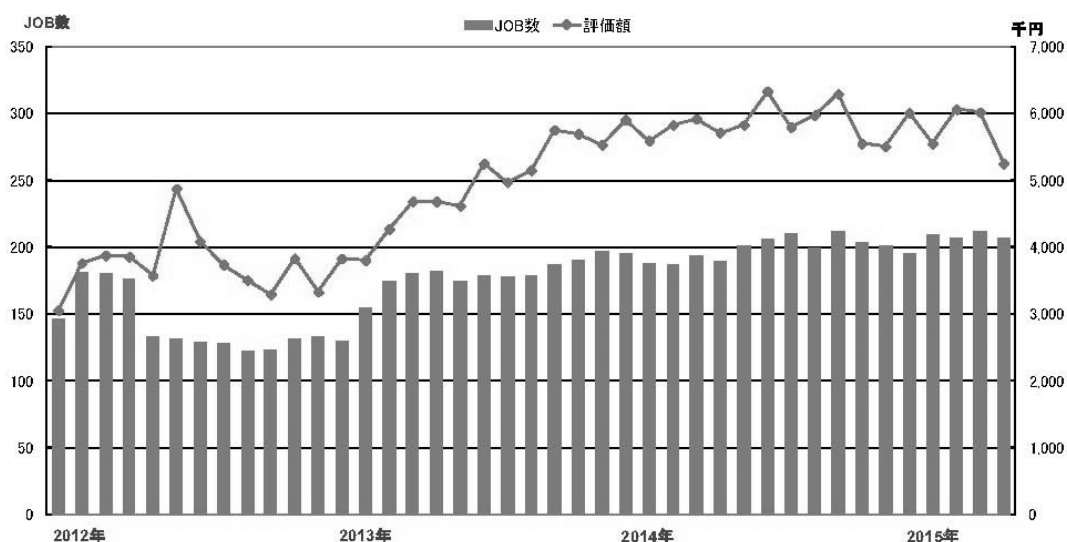
(3)法定雇用率の達成

2013年に法定雇用率2.00%を達成後、2014年2.04%・2015年2.02%と3年連続で達成。

(4)視覚障がい者の雇用機会を創出

視覚障がい者、特に全盲の場合、通勤での高いリスクや職場環境の整備の必要性に加え、対応できる業務が少ないことから職業選択の幅が狭く、事務職での就業機会をみつけることが極めて困難とされていたが、音声読み上げソフトやSkypeなどICTの進歩をフルに活用したチーム体制・業務フローを構築した結果、事務職で戦力となる在宅勤務社員において雇用機会の創出が可能となった。

対応業務件数と業務評価額の伸びについて



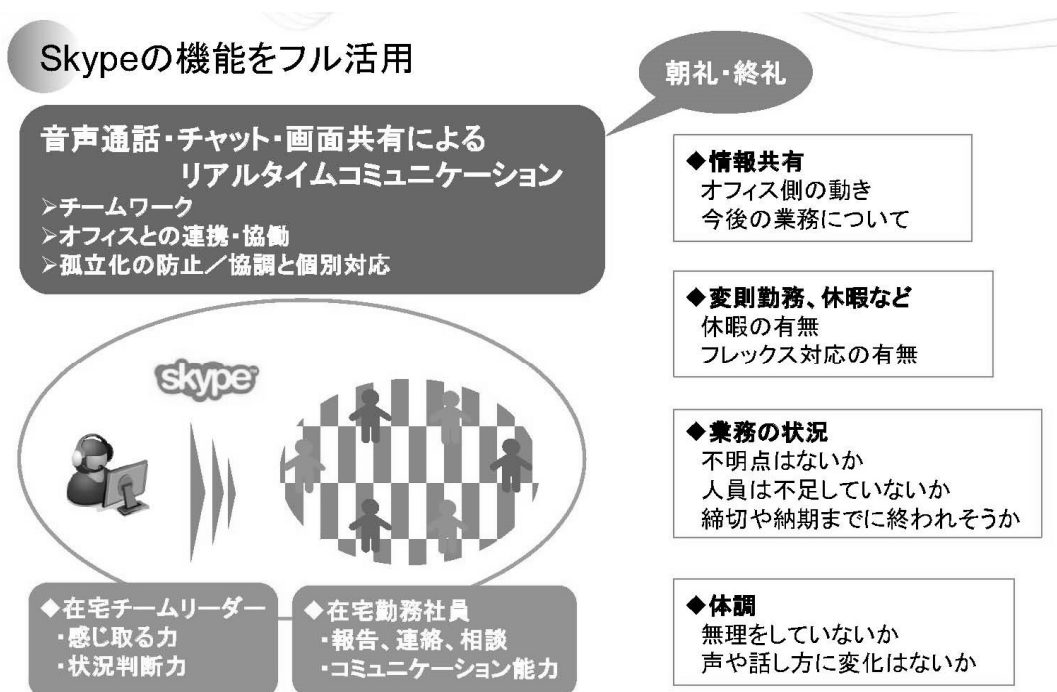
7. テレワーク推進体制・運用制度

- (1) 在宅勤務社員用の就業規則を整備した。
- (2) 在宅勤務社員用の人事評価制度がある。
- (3) 在宅勤務社員の採用基準（下記2項目を満たすこと）
 - ① 身体重度障がい者（1級もしくは2級）である。
 - ② 通勤困難である。
- (4) 定期通院支援制度がある。
（月2回まで障がいによる通院時間を勤務した時間とみなす制度）

8. テレワーク実施環境

- (1) セキュリティ対策
 - ① USB等の外部機器の接続を制限するためのソフトウェアを導入
 - ② VPN接続
 - ③ ルータ設定（Macアドレス制限、接続台数制限）
 - ④ マカフィーウイルススキャン使用

- (2) Skypeをフル活用したリアルコミュニケーション



9. 今後の予定

テレワークを活用した在宅勤務社員は、すでに全社員の半数を超える規模になっており、テレワークによる業務遂行は、事業運営上の中核的な位置づけになっていることから、テレワークを活用した障がい者雇用の促進と拡大はさらに進展していくものであり、発展させていくことになる。

また障がい者雇用に限らず、親会社における一般社員の勤務においてもテレワークの導入が検討されており、障がい者雇用の現場でのテレワークの経験、実績を活かす機会が近づいている。

10. 協力企業・団体及び協力内容

(1) 株式会社ライフネス

テレワーク用の業務開拓支援

(2) 株式会社スマートソーシング

テレワーク用の業務開拓支援

(3) 総務省

テレワーク推進事業への参加によりテレワーク用グループウェアのテスト運用

11. 過去の受賞歴

第4回日本 HR チャレンジ大賞（奨励賞）＊親会社マンパワーグループでのエントリー
テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰 厚生労働大臣賞「特別奨励賞」

ネットワンシステムズ株式会社

東京都千代田区丸の内二丁目7番2号 JPタワー

代表者：吉野孝行

<http://www.netone.co.jp>

資本金：122億79百万円

業種：情報通信業

従業員数：2,374名

<主な実施目的>

テレワークによる経営効率の向上および改善

<実施期間>

2011年4月～現在（実践中）

<実施内容>

1. テレワーク名称

テレワーク導入から4年！

自立的な人事制度と最先端ICTの活用で実現した、着実なテレワーク利用の定着

2. 対象部門・対象人数

全社全拠点（利用拠点、利用部門、社員の制限なし）2,374名

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

(1) 背景・経緯

経営戦略である「継続した成長」と「顧客満足度の向上」を実現するために、社員のワークスタイル変革を実施。

(2) 目的

①ICTのツールを最大限に利活用した新しい事業モデルを開発し、それを自社で実際に導入することで、成功・失敗双方のノウハウをお客様に提供する。

②“時間” “思考” を成果” 志向” への意識改革を図り、営業利益率を改善する。

③過重労働を防止し、育児・介護にも対応できるなど柔軟なワークスタイルを実現する。

4. 導入のテレワーク制度内容など

■全社員を対象に利用回数に制限のないテレワーク制度を導入。いつでも・どこでも・誰でも・どんな情報端末でも業務が進められる世界最先端の ICT を導入・利活用し、在宅勤務・モバイルワークを通じた生産性向上を実現。制度導入以降も意識改革やマネジメント層への理解促進・テレワークマネジメント法を繰り返し伝えることで、制度の定着を図った。

■自己評価：テレワーク利用者数が年間で全社員の6割に達した。

(1) 社内規程

テレワーク制度、及び、テレワークの活用促進を補完する制度を導入している。

- ・テレワーク制度規程
- ・フレックスタイム制度規程
- ・シフト勤務及び1ヶ月単位の変形労働時間制の取扱いに関する規程
- ・BYOD（私物PCの業務利用）支援制度規程

(2) 運用ルール

①在宅勤務の場合

- ・原則、前日までにテレワークの「タイムスケジュール」「仕事内容（創出する成果）」を上司に申請。上司はその内容を確認したうえで実施を承認。
- ・当日は所定労働時間を勤務したものとみなし、働く時間のシフトや断続勤務（隙間時間の活用）などフレキシブルな勤務が可能。原則、残業は禁止しているが、上司指示にもとづき残業を認めるフロー（勤怠管理システム）を運用。
- ・終業時は、実際の「タイムスケジュール」「仕事内容（創出した成果）」を上司に報告。

②モバイルワークの場合

- ・直行・直帰の多い営業職を中心に「どこでもオフィス」として通常勤務扱い。
- ・申請時に予定した「タイムスケジュール、仕事内容（創出する成果）」と、終業時に報告された「タイムスケジュール、仕事内容（創出した成果）」を本人と上司が確認。
- ・顧客向け提案資料など、具体的な成果物がある場合は上司に提出。
- ・報告内容に問題や疑問がある場合は、後日のコミュニケーションで確認。

さらに、上司とテレワーク利用者双方の不安を解消するための運用ガイドラインを策定。

- ・テレワークのコミュニケーション、評価、マネジメント。
- ・上司のマネジメント責任（テレワークの日時変更、出社命令、利用禁止）。

5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦勞した点について

- (1) テレワーク導入から4年で利用者が全社員の6割に達する

昨年度は全社員の6割を超える1,506名がテレワークを利用。
利用者は、年間で平均約24回テレワークを利用。

(2) 自立的で柔軟な働き方を実現する、成果にフォーカスした人事制度

- ①在宅勤務のみならず、モバイルワークも包含したテレワーク制度の導入。
- ②成果を出すことを前提として、利用者・利用回数は無制限。

(3) 場所を選ばず働くことができる最先端のICT

- ①どこでもクラウド上にある自身のデスクトップを利用できる「仮想デスクトップ」を全社員が利用。
- ②どこでも、誰とでも、適切なコミュニケーションができるツール（ビデオ会議/Web会議/在席状況確認/チャット）を全社員が利用。
- ③全社員が私物PCで業務し、セキュリティも担保。スマートフォン、タブレットも活用。

(4) 他社のモデルケースとなるようなトライ&エラー。

(5) お客様へのワークスタイル変革の提案・効果訴求

- ・テレワーク（ワークスタイル変革）を実感できる「ソリューションブリーフィングセンター」や「イノベティブオフィス」の見学。約2年間で延べ2,000社以上のお客様が来訪。98%が「満足」と評価。
- ・テレワークフォーラムをはじめテレワーク（ワークスタイル変革）に関する社外講演の実施。テレワークフォーラム、新経済連盟、情報産業協会など10回以上（合計数百社程度）。
- ・テレワーク（ワークスタイル変革）に関するメディアへの寄稿や掲載。ダイヤモンド社、労政時報、公務員月報など20メディア以上。
- ・テレワーク制度に関する他社との意見交換会。数えきれないほど多数。
- ・テレワークを中心としたワークスタイル変革と次世代ICT活用を紹介したMOOK本「売上を高める働き方革命（日経BP社）」を出版し、テレワーク活用のリーディングカンパニーとして社会全体への普及促進にも貢献。

6. テレワークの導入効果

(1) テレワークを活用した新しいワークスタイルの定着

テレワーク制度では全社員対象で上長への事前申請と報告によって無制限に利用可能となっており、昨年度は全社員の6割を超える1,506名がテレワークを利用。利用者は、年間で平均約24回テレワークを利用。

(2) 社員満足度の向上

テレワークによる「創出成果の質」：満足 58%、不満 6%。

「定年までネットワンで働きたい」社員の比率：テレワーク制度導入前後で 5%増加

離職率：4.4%→3.6%に減少（過去 3 年間で比較）

仕事のやりがい：感じている 65%

ワークライフバランスの実現度：実現できている 51%

(3) 残業時間の削減

一人当たり平均残業時間数：月 33 時間→27 時間に減少（過去 3 年間で比較）

しかも、テレワーク実施者は月 26 時間で、テレワーク未実施者は月 30 時間

残業時間数月 40 時間超過者の比率：31%→22%に減少（過去 3 年間で比較）

(4) コスト削減

設備投資コスト：約 1.5 億円削減

運用コスト：約 3.8 億円削減/年

リスク低減と生産性向上：約 17 億円相当/年

(5) その他

- ・個人キャビネットの廃止や書類の PDF 化によるペーパーレス促進。
- ・マネジメント研修により「管理職間のテレワーク活用における意識のギャップ」を是正。
- ・大型台風接近時に社員の安全確保を優先した社内掲示（テレワークの励行）を実施。
- ・2015 年度より全社員が BYOD 制へ移行。会社 PC の貸与・管理を原則廃止し、BYOD 支援金（一時金）支給による個人 PC の活用を通じて更なるテレワーク活用を推進。

7. テレワーク推進体制・運用制度

(1) 推進体制

①制度導入期

ワークスタイルイノベーションプロジェクト（人事部、プラットフォーム部、ビジネス推進本部、広報室）が主導。特にワークスタイル変革の推進を目的に従来の情報システム部と総務部（ファシリティ）の機能をプラットフォーム部に統合して活動が加速。

②現在

人事部と情報システム部、広報・IR 室を同一の経営企画本部内に併設し、密接にコラボレーションをしながらテレワークの更なる推進を図っている。

(2) 周知方法

①2010年（制度のトライアル導入時）

テレワーク制度の活用ガイドブックを策定。導入時に不安の大きかった3要素（評価、コミュニケーション、マネジメント）についての運用ガイドラインを定めるとともに、テレワーク制度の導入（ワークスタイル変革）に関する社内説明会を実施。

②2011年（制度の本格導入時）

テレワーク制度（ワークスタイル変革）に関するマネージャーとの意見交換会を実施。

③2011年～現在

毎年、全社員に実施しているワークスタイル調査結果を社内イントラで報告。新しい有効事例や改善事項について定期的に周知・教育を実施中。2014年からはマネージャー研修のメニューに「ワークスタイルマネジメント（テレワークの有効活用）」を追加。ワークショップ形式による「有効事例の横展開」や「メンバー指導方法の共有」を図っている。

(3) トップの関わり

経営トップ自らが「顧客満足度の向上」「社員満足度の向上」「生産性の向上」を目的に、経営戦略としてワークスタイルイノベーションプロジェクトをコミットメントして指示・加速。

8. テレワーク実施環境

(1) 情報インフラの整備

- ・リモートアクセス方法：仮想デスクトップを全社員に提供。
- ・コミュニケーションツール：ビデオ会議（ほぼ全ての会議室に設置）、Web会議（全ての端末で使用可）、プレゼンスツール（応答可否の可視化/チャット/画面共有）、内線電話のスマートフォン連携/ダイヤルインなど。
- ・マネジメントツール：クラウド型のタレントマネジメントシステム、グループウェア、モバイルグループウェアによるメールやスケジュール管理。
- ・デバイス：BYOD（原則私物PC）、スマートフォン/携帯電話、タブレット端末、シンクライアント端末、全社無線LAN、ID認証複合機など多数。
- ・ICTヘルプデスク（24時間体制）の設置。
- ・モバイルワークのためのWi-Fiルーターの提供。

(2) 情報セキュリティの整備

- ・仮想デスクトップにより（データが持ち出せない）セキュアな環境の構築。一元管理が可能のため、常時セキュリティ対策ソフトや OS パッチが最新のものに自動更新。
- ・個人 ID、パスワード、ワンタイムパスワードによるネットワーク認証。
- ・厳格な「セキュリティ運用基準」の策定と遵守。

(3) オフィス環境の整備

- ・2013 年の本社移転にともない、フリーアドレス、全域無線 LAN、全会議室にビデオ会議。
- ・2014 年に中部支店を移転・リニューアルして、本社と同様のオフィス環境を整備。
- ・同年に関西支社もリニューアル（移転なし）して、本社と同様のオフィス環境を整備。

9. 今後の予定

- ・モバイル端末上でより多くの業務が進められるような ICT ツールの導入。

10. 協力企業・団体及び協力内容

特になし

11. 過去の受賞歴

- ・日本テレワーク協会主催 第 15 回テレワーク推進賞（奨励賞）
- ・日本テレワーク協会主催 第 14 回テレワーク推進賞（優秀賞）
- ・企業情報化協会主催 第 32 回 IT 賞 IT 特別賞（業務改革推進賞）
- ・日本ファシリティマネジメント協会主催 第 9 回日本ファシリティマネジメント大賞（優秀ファシリティマネジメント賞）
- ・テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰 ～輝くテレワーク賞～厚生労働大臣賞「特別奨励賞」

3-2 奨励賞

【テレワーク促進部門】

株式会社クラウドワークス

東京都渋谷区神南 1-18-2 フレーム神南坂 3 階

代表者：吉田浩一郎

<https://crowdworks.co.jp/>

資本金：1,690,680 千円

業種：情報サービス業

従業員数：177 名

<主な実施目的>

テレワーク普及啓蒙活動、在宅ワーカー支援

<実施期間>

2012 年 3 月～現在

<実施内容>

1. テレワーク名称

クラウドソーシング普及活動を通じたテレワーク等新しい働き方の推進

2. 対象部門・対象人数

ユーザー数 78 万人 利用企業 11 万社

3. テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的

少子高齢化が進む日本において、労働力の不足は大きな社会問題となりつつあります。

そんな中で、時間と場所にとらわれないテレワークという働き方は、現在潜在労働力となっている女性やシニアなどが制約なく働くことができる新たな選択肢となり、日本の労働力不足を解消する手段になると考えられる。

また、リクルートワークス研究所の調査によれば、国内の正社員比率は既に全労働者の半数以下となっており、正社員雇用から、企業に属さず個人で働くことが選択肢として広まりはじめています。

しかし、企業に属さない個人には信用や資金、ネットワークなどが不足しているため、仕事を自力で得ることや安定した収入の獲得においては不利な環境に置かれてしまう。

これに対し、個人の働いた実績が蓄積し、それが個人のスキルを証明するサービスを構築すれば、個人が組織に属さずに時間と場所の制約のない働き方を選択する障害が減ると

考えられる。

弊社は、こういった日本の労働環境が抱える深刻な課題を解決する、21世紀の新しい働くインフラを作るべくクラウドソーシングサービス「クラウドワークス」の立ち上げに至ったものである。

4. 導入のテレワーク制度内容など

2011年の創業以来、主要業務であるクラウドソーシング事業を拡大し続けており、2016年1月現在78万人を超える登録ユーザーにご利用いただいております、クライアント数は上場企業を筆頭に11万社に達し、経産省・国交省・外務省・総務省・環境省・農水省の政府6省を筆頭に、20以上の行政関連団体にも利用されるなど、大きな広がりを見せている。

今後もテレワーク等新しい働き方を行う利用者を急速に拡大すべく、広報・営業活動に励むとともに、企業への仕事の発注支援、個人向けの仕事の受注体験会など、ユーザーのリテラシーを高め、活用を促す取り組みを続けることで、クラウドソーシングの普及促進を行っている。

また、登録するユーザー全体の約半数を女性が占めており、そのうちの最多層は20代後半から30代中盤のいわゆる子育て世代となっている。

その方々の多くが、育児と仕事を両立させる手段として、当社サービスを活用しており、出産を機に退職し、育児の傍ら、在宅でデザイナーとして活躍されている方、自身の育児経験を活かして、在宅で記事執筆に励む方など個々のライフスタイルに合った多様な働き方を実現している。

全国約160の団体と連携して活動しているクラウドワークス・アンバサダープログラムでは、発注者、受注者双方に向けた支援活動を行っている。

受注者向けには、クラウドワークスから講師を派遣し、全国で新しい働き方の啓蒙や、受注体験を交えた講座などを開催している。

宮崎県日南市における月収20万円ワーカーの育成を目指すプロジェクトや、総務省実施の平成27年度ふるさとテレワーク推進のための地域実証事業を横須賀商工会議所などとともに受託し、横須賀市在住の主婦に段階を追ってクラウドソーシングの活用支援を行っております。

発注者向けには、企業におけるクラウドソーシングの活用方法とその効果を伝えるセミナーのほか、アンバサダーによる発注アドバイス提供などを実施している。

5. テレワーク制度上、創意工夫した点・アピールしたい点・苦勞した点について

(1) 日本最大級のクラウドソーシングサービス運営によるテレワークの拡大

2012年3月の立ち上げ以来、当社が運営する「クラウドワークス」は、ユーザー数78万人、上場企業を筆頭に11万社が活用する日本最大級のサービスに成長(2016年1月現在)。全国規模で在宅ワークの拡大に貢献している。

(2) 全国でのテレワークの認知促進とクラウドソーシング活用支援活動の実施

クラウドソーシングを普及させ、テレワーク等新しい働き方を推進する活動の一環として、全国各地で企業や個人を対象としたセミナーを開催。

さらに、2014年7月より、地域に根ざして活動するNPO・企業等の団体が、アンバサダーとして地元企業や個人のクラウドソーシングの活用支援を行う「クラウドワークス・アンバサダープログラム」を展開している。

(3) 周辺サービス拡充による、テレワーク実施のためのインフラ整備

「クラウドワークス」で収入を得るワーカーに対し、フリーランス用福利厚生サービス「フリーランスライフサポート」やライフネット生命が提供する就業不能保険の加入機会を提供。

より円滑なコミュニケーションの実現を目的とし、スマートフォン向けアプリも提供している。

6. テレワークの導入効果

当社サービスは現在77万人を超える登録ユーザー、10万社以上のクライアントを得ております。2014年10月～2015年9月の1年間では約28億円の総契約額(ワーカーに支払われた報酬とそれに関連する収入)に達した。

また、地方へのクラウドワークス普及を企図したクラウドワークス・アンバサダープログラムに関しても、2014年7月の開始から連携団体を順調に増やし続けており、全国約160の団体と連携し、各地で100回以上のセミナー開催などの活動を行っている。

7. テレワーク推進体制・運用制度

(1) 推進体制

テレワークの仕事と、テレワーカーを増加させるために、全社員がテレワークの普及啓発に向けて、様々な施策に取り組んでいる。

また会社自体もテレワークに取り組んでおり、自社のサービス開発を、複数の自営型テ

レワーカーの方に依頼しており、弊社自らがテレワーカーの方々と協業したサービス開発を実践している。

様々なイベントでの登壇を行っている他、勉強会を各地で開催。クラウドワークスが代表理事を務めるクラウドソーシング協会が中小企業庁より二期に渡り受託する「地域中小企業へのクラウドソーシング普及促進事業」では、「発注体験プログラム」の設計や全国800社の中小企業への展開など、弊社内の数多くの社員が関わりながら貢献しており、さまざまな方向からテレワーク推進体制の構築を進めている。

(2) 運用制度

クラウドワークスではフリーランスの方をはじめ、新しい働き方を実践している人々がより働きやすい環境を整えていくことを企図し、クラウドワークスユーザーを対象に、業界初となるフリーランス向け福利厚生サービス「フリーランスライフサポート」の無料提供を行っている。

一定額以上の報酬を得ているユーザーであれば、従来正社員が利用していたトラベル・レジャー、グルメなどの割引・優待サービスを受けられる。その他にも、各社と業務提携を行い、更なるサービス拡充に努めている。例えば、正社員に比べ公的保障の少ないフリーランスに向けて、ライフネット生命保険株式会社と提携し、病気や事故で働けなくなった際に備える就業不能保険の加入機会を提供するほか、株式会社スクーと提携し、ライティングやデザインの講座の無料受講を可能にするなど教育分野においての支援も行っております。

8. テレワーク実施環境

クラウドワークスでは、利用者が安心働ける環境づくり、また円滑なコミュニケーションの実現を企図し、各種インフラを整備している。発注者、受注者の双方が不安を感じることなく、報酬の支払い、受け取りを行うために、クラウドワークスでは、契約の成立と同時に、クラウドワークスが一時的に報酬金額を預かり、成果物の納品後に改めて受注者への支払いを行う仮払い制度をとっている。

また、受注者の勤務時間を記録すると同時に、定期的に作業中のスクリーンショットを発注者に送付する「CWタイムカード」を導入することで、正確に作業時間を記録し双方が納得する形での時給制の契約を実現させている。

受注者、発注者のより緊密で円滑なコミュニケーションを実現させるべく、スマートフォンアプリのリリースも行っており、今後も機能を追加していくことを予定している。

9. 今後の予定

当社は今後とも新しい働き方を広めるべく、さまざまな取り組みを行っていく所存である。

り行政との連携施策として、総務省の「ふるさとテレワーク推進のための地域実証事業」を横須賀商工会議所と連携して受託し、テレワークが可能なワーカーの育成を行っている。定期的な記事執筆の講座やお仕事の優先発注、モチベーション管理によってテレワーカーとして自立できる人材の育成を進めている。

その他、日南市と協働でクラウドソーシングを活用して月 20 万円以上の収入を得られる日南市民の育成を目指した官民協働プロジェクトを推進している。

10. 協力企業・団体及び協力内容

クラウドワークスはクラウドワークス・アンバサダープログラムを通じて、全国約 160 の団体と協力し、テレワークなど新しい働き方を広めるべく活動を行っている。

また、クラウドソーシング協会の代表理事を当社が務めており、クラウドソーシング協会では、中小企業を対象とした発注体験プログラムの提供などクラウドソーシング普及促進活動を行っている。

中小企業は、業務委託やアウトソーシングに興味、関心はあるものの知識のある専任担当者があるケースは少なく、「適切な委託先かを判断すること」や「委託先を探し出すことが難しい」、「適切な契約金額がわからない」、「業務品質・納期が心配」などの課題を抱えている。

それらの問題を解消すべく、中小企業を対象に、発注体験プログラムを提供している。発注体験プログラムは、実際にクラウドソーシングを用いたチラシ発注を体験してもらうことにより、IT リテラシーや、要件定義力といった「発注力」を養成することを目的としており、当社はセミナーを実行するクラウドソーシングプロデューサーの育成や、セミナー開催のサポートを行っている。

■登壇実績

- ・厚生労働省主催「自分らしい働き方発見セミナー」執行役員田中が登壇
- ・外務省主催「World Assembly for Women in Tokyo: WAW! 2015」代表吉田が登壇
- ・東洋経済新報社 120 周年記念「地方創生サミット」執行役員田中が登壇
- ・ソフトバンクモバイル株式会社主催「SoftBank World 2015」代表吉田が登壇
- ・新経済連盟主催「新経済サミット 2015」代表吉田が登壇

11. 過去の受賞歴

経済産業省「第 1 回 日本ベンチャー大賞ワークスタイル革新賞」受賞

2015 年度「グッドデザイン・未来づくりデザイン賞」受賞

2015 年度データマネジメント賞 「データ基盤賞」受賞

一般社団法人日本テレワーク協会「第 14 回テレワーク推進賞会長賞」受賞

IT ベンチャーアワード「2014 Red Herring Asia Top 100 Winners」受賞

新日本有限責任監査法人主催の雇用創出企業表彰制度「Job Creation 2015」を受賞

索引

A～Z

BCP	80
BYOD	106,108,109
SNS	24,34,73,94
SOHO	37
VDI	43
VPN	25,26,68,94,102,

あ～お

ウェブ (Web) 会議	6,35,48,51,53,54, 67,87,107,109
--------------	---------------------------------

か～こ

介護	1,2,5,32,46,49,56,65,66,67,71,77,81,82,84,105
危機管理	3,4
勤怠管理	5,83,85,87,88,106
クラウドソーシング	8,111,112,113,114,115
個人事業主	31
コワーキング	8

さ～そ

在宅勤務	1,2,3,5,6,7,12,43,49,63,65,66,69,76,79,82,83,84,85,86,87,88, 97,98,99,100,101,102,103,106,107
在宅ワーク	12,113
サテライトオフィス	2,3,8,13,28
就業規則	63,102
情報セキュリティ	27,49,56,57,61,80,110
シニア	71,76,79,81,88,111
シンククライアント	87,109
スマートフォン	9,24,68,107,109,113,114
スマホ	40,41,42

た～の

タブレット	2,3,4,6,9,40,41,42,46,49,50,51,55,56,57,59,68,92,93,94,107,109
地方創生	8,115

は～よ

フリーアドレス	13,16,26,27,28,43,68,110
ペーパーレス	6,9,19,46,48,51,53,56,108
みなし労働	5
モバイルワーク	2,3,5,6,7,39,106,107,109

ら～ん

リモートアクセス	2,87,109
リモートデスクトップ	6
ワーク・ライフ・バランス	3,21,63,65,66,81,82,88,108
(ワークライフバランス)	



一般社団法人 日本テレワーク協会

〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台1-8-11 東京YWCA会館3階

TEL: 03-5577-4572 FAX: 03-5577-4582

<http://www.japan-telework.or.jp>