# 第19回
# テレワーク推進賞

～ 本気です。テレワークが当たり前になる社会へ ～

## 事　例　集

TELEWORK AWARD 2018

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：加藤 薫、所在地：東京都千代田区、以下日本テレワーク協会）では、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ています。

第 19 回を迎えた今年度は、『本気です。テレワークが当たり前になる社会へ』をテーマにテレワーク実践事例および促進事例を募集し、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、サントリーホールディングス株式会社、愛媛県西条市に会長賞を授与することとしたほか、計 13 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、2019 年 2 月 21 日に表彰式を開催することができました。

我が国においては、少子高齢化社会における労働力の確保、仕事と育児・介護の両立、長時間労働などが大きな社会問題となってきています。

このような課題解決には、働き方改革が重要であり、柔軟で多様な働き方のできる社会への取り組みが必要となっています。

政府においても、労働力減少の緩和や企業の生産性向上、就業者のワーク・ライフ・バランス向上に資するものとの認識から、2020 年をターゲットに積極的にテレワーク拡大に取り組んでいます。

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、広くテレワークの普及促進を図ることで、日本社会の持続的な発展に貢献していきたいと考えています。

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、定着のヒントにしていただければ幸甚です。

2019 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。

| テレワーク実践部門 | テレワーク促進部門 |
|---|---|
| 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及び公共団体。 | テレワーク普及に役立つ仕組みや制度の提供、システム開発や製品の提供等を通して、テレワークの普及促進に貢献している企業及び公共団体。 |

- **募集期間**

２０１８年７月１８日（水）～２０１８年９月１９日（水）必着

## 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　環境・社会理工学院　イノベーション科学系・技術経営　専門職学位課程　教授 |
| 審査委員 | 阿部　奈美 | 株式会社 日本経済新聞社 |
| | 小豆川　裕子 | 常葉大学経営学部　准教授 |
| | 冨沢　高明 | アマゾンウェブサービスジャパン株式会社　公共政策部長　工学博士 |
| | 中島　洋 | 株式会社 MM 総研　代表取締役所長 |
| | 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 |
| | 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

サントリーホールディングス株式会社 ･･････････････････････････････････････････ 1

愛媛県西条市 ･･････････････････････････････････････････････････････････････ 5

２ 優秀賞

２－１ 【テレワーク実践部門】

エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 ･･････････････････････････････ 17

大同生命保険株式会社 ･･････････････････････････････････････････････････････ 23

株式会社 FIXER ･･････････････････････････････････････････････････････････ 27

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 ･･････････････････････････････ 33

２－２ 【テレワーク促進部門】

株式会社ザイマックス ･･････････････････････････････････････････････････････ 37

３ 中小企業テレワークチャレンジ特別奨励賞

【テレワーク実践部門】

株式会社ソニックガーデン ･･････････････････････････････････････････････････ 43

４ 奨励賞

４－１【テレワーク実践部門】

株式会社電通 ･･････････････････････････････････････････････････････････････ 47

株式会社日立製作所 ･･････････････････････････････････････････････････････････ 53

ベーリンガーインゲルハイム ジャパングループ ･･････････････････････････････････ 57

明豊ファシリティワークス株式会社 ･･････････････････････････････････････････････ 65

４－２【テレワーク促進部門】

株式会社タツミコーポレーション ･･････････････････････････････････････････････ 75

（注）上記企業・団体は各賞、部門内で順不同の掲載になっております。

# 1　会長賞

# サントリーホールディングス株式会社

【受賞理由】
テレワークの実施に関して実情に注目して業務を見直しPDCAをまわし実績を出している。テレワークをする度ごとの事前申請手続きを不要としまた「１０分単位」で設定できるようにする等工夫し、利用者目線で柔軟に改善し続けているところが評価された。

東京都港区台場 2-3-3
代表者：新浪　剛史
https://www.suntory.co.jp
資本金：700 億円
業種：製造業
従業員数：6,713 名
※サントリー食品インターナショナルを含む

＜実施期間＞
2007 年 2 月～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
テレワークにより実現、ワークライフバランスと労働生産性の向上

２．対象部門・対象人数
全社社員・嘱託社員・（工場ライン業務を除く）約 5,800 人

３．テレワーク導入に至る経緯・目的
１）経緯
① 2007 年 2 月～　育児介護　両立支援策としてスタート
② 2008 年 10 月～　より柔軟な働き方の実現に向け、育児・介護事由以外へ適用拡大
③ 2010 年 8 月～　ダイバーシティ経営に舵を切り、Ｓ流仕事術（働き方の変革、個人の充実）として、時間・場所のフレキシビリティーの推進

２）目的
① 生産性の向上（時間の有効活用、集中した業務遂行）
② 自己啓発、プライベートの充実
③ リスクマネジメント強化（災害などで会社に出勤できない場合の対応）

４．導入のテレワーク制度内容など
・実施時期：2010 年 8 月より、全社本格導入
・実施場所：所属長の承認を受けた場所（自宅・シェアオフィス等）

・実施人数：4,600 人（2018 年 1-7 月テレワーク実施者）
・実施時間：5 時～22 時であればコアタイムなしでいつでも働けるフレックス制度の下、10 分単位で制度利用可能
・ＩＴ活用：モバイル PC への切替及び VPN の導入
スカイプ導入（会議への参加・電話対応が可能に）
外形管理システムでの労働時間管理

## 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早くからの取組：
2007 年より、育児・介護事由による在宅勤務制度をいち早く導入。翌年 2008 年には育児・介護以外の事由を問わない形に対象者を拡大

②働き方の柔軟性：
10 分単位で利用が可能

③経営トップのコミット：
『主体的に働き方を変える』→『時間配分の適正化』→『生産性向上』、
このサイクルをまわしていくことが、サントリーグループの成長（Growing）と仕事も含めた個人のライフ全体の充実（Good）の実現となるという考え方のもと、
2010 年、『ワークスタイル革新・Ｓ流仕事術の創造』を経営トップより宣言。

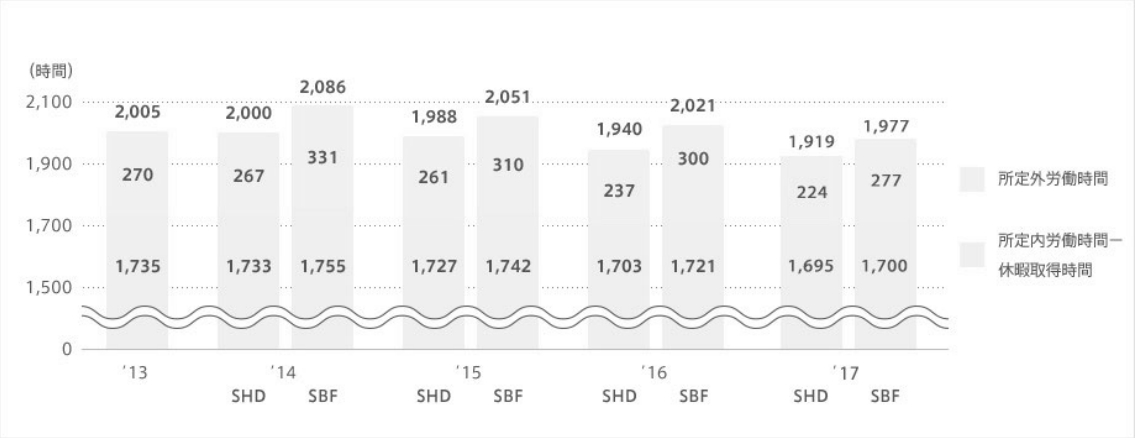
更に IT 環境の整備、部署ごとの説明会などの地道な啓発活動により、テレワークの利用率を約 80%まで拡大。いつでもどこでも、そして誰もが働きやすい環境づくりにより、生産性向上・労働時間の削減、継続的な好業績の実現につながっている。

## ６．テレワークの導入効果

１）成果・効果

①組織風土調査において「柔軟な働き方の効果」については社員の 9 割近くが「効果がある」と回答し、テレワークの普及を含めた柔軟な働き方の推進は、非常に高い評価を得ている。

②年間総労働時間の減少
テレワーク進化･利用促進と、働き方改革の両輪により、年々の総労働時間は減少傾向。




## ７．テレワーク推進体制・運用制度

１）推進体制

①人事部、総務部がメインとなり、テレワーク含めた働き方改革の推進を実施。
　また、システム部によるシステム改善、セキュリティー面の強化も実施。

２）周知方法、トップの関わり方

①（周知方法：導入時）部署ごとのマネジャー向けテレワーク説明会を実施。
②（周知方法：導入時）テレワーク取得推進活動（推進期間設定）
③（周知方法）「変えてみなはれサイト」（共通ポータル）を設置し、
　　全社員にテレワーク活用をはじめとした働き方改革促進活動を共有。
④（トップ）全マネジャーが集まる総合会議にて、テレワーク活用推進をはじめとした
　　「ワークスタイル革新・S 流仕事術の創造」を宣言。

## ８．テレワーク実施環境

１）場所

①社内拠点での出張者スペース設置
②リモートに加え VPN を導入
③高性能 TV 会議システムの導入
④持ち運びのしやすい薄型ノート PC に切替
⑤外線・内線電話を PC 電話に切替
⑥社外シェアオフィス契約
⑦Skype の導入、Skype 会議の積極活用
⑧オフィスのフリーアドレス化を順次導入

２）時間

①テレワーク利用状況は外形管理システムによるログインログオフ管理を実施

②利用状況を勤務簿システムに反映し、より確認しやすいかたちに更新。

３）風土

①「変えてみなはれサイト」を設置（共通ポータルで好事例共有）

②ペーパレスへの継続的な取組み

## ９．課題と解決策

・より柔軟な働き方ができる環境を目指し、適宜、運用ルールの見直しを実施

・IT の発展にあわせながら都度見直しを検討

・利用率が低い部署・部門の利用促進

## １０.過去の受賞歴

テレワーク先駆者百選（総務省）

# 愛 媛 県 西 条 市

【受賞理由】
決して持ち帰り仕事を推奨するものではないが、勤務時間外業務のテレワークツールの利便性、セキュリティ、安全性を確保した現実的な対応策、それによる教職員のワーク・ライフ・バランス（WLB）確保の取組が評価された。また他の多忙を極める教職員の WLB 啓発、模範になってほしいという期待から会長賞表彰となった。

愛媛県西条市明屋敷 164 番地
代表者：玉井　敏久
https://www.city.saijo.ehime.jp/
業種：地方自治体
従業員数：966 名

＜実施期間＞
2015 年 11 月～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
人と人とが繋がりあう、一歩先の豊かな社会のあるべき姿を目指して

２．対象部門・対象人数
市内小中学校教職員・教育委員会職員　約 850 人

３．テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的
(1) 背景
西条市は、2004 年に 2 市 2 町が合併して誕生したまちである。
合併当時、市内に 35 校ある小中学校では、今まで培ってきた教育文化や校務文化がバラバラで統一性に乏しく、教職員にとって大変煩雑で多忙な校務環境になっていたこと、
また、セキュリティ面、教職員同士の横のつながりも希薄であることが課題となっていた。

(2) 経緯
新市の融和と一体的な発展を図るためには、これらの学校現場の課題も早急に解消する必要があり、授業分野と校務分野の ICT 化を同時に進めることで学校文化の統一化を図ることを目指し、2015 年度から「小中学校 ICT 教育推進事業」を全校展開。全ての普通教室や特別教室などに電子黒板やデジタル教科書などを設備するとともに、教職員の校務の省

力化・標準化を図る校務支援システム類を導入した。教職員がこれらの ICT を等しく必然的に活用することで、子どもたちの学力の向上とともに、教職員の横の繋がりを広げ、校務の標準化、省力化及び効率化を狙ったものであった。

(3) 課題

校務支援システムなどの秘匿性の高いシステムを利用する際、セキュリティ面から校内のみの閉ざされたネットワークでの利用に制限してしまうと、教職員を今よりもさらに職場に束縛することになり、せっかく導入した校務支援システムであっても、時間や場所に制約がかかることでその利便性が損なわれ、結果として教職員の満足度も大きく低下してしまうといった課題があり、これを解消する必要もあった。

(4) 目的

これらの課題を解消するため、本市では、教職員が時間や場所にとらわれず、校務の省力化を図りながら安全・安心に校務支援システム類の恩恵を受け、また教材を共有しながら、自宅等でも授業準備ができる仕組み、あわせて教職員のワークライフバランスを確立する手段として「テレワークシステム」を整備するに至った。

## ４．導入のテレワーク制度内容など

(1) 実施時期：2016 年 4 月 1 日より本格導入

(2) 実施場所：自宅および出張先での利用など

(3) 実施部門：西条市教育委員会（市内小中学校 35 校）

(4) 人数規模：対象者約 850 名、利用者 422 名（約 50%・テレワークの利用は希望制）

(5) 実施手段：個人所有のパソコンまたはスマートフォン等を使用し、2 要素認証（ワンタイムパスワード＋事前に登録した暗証番号ほか）により VDI 接続して利用。

(6) 実施内容：主として以下の業務に活用している。

① 校務支援システム（子どもたちの名簿情報を一元的に管理し、成績処理、通知表、指導要録、出欠席管理、保健管理などの校務を標準化・効率化）

② 教職員用グループウエア（教職員間の情報共有、掲示板、学校日誌、出張管理、学校スケジュール管理、各種調査類、教材の共有など）

③ 学校事務支援システム（教職員の服務管理、各種調査表の効率化）

④ 教材・文書作成と共有（校務文書のやりとり、デジタル教材の作成等）

(7) 自己評価：教職員への満足度アンケート調査、利活用状況を統計的にモニタリング

(8) 補足説明：本市のテレワークは、主として勤務時間外における持ち帰り業務や出張

における利便性・安全性を狙ったものであること。

## 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

愛媛県西条市では、様々な分野でICTを活用した地方創生を目指し、市民誰もがICTの恩恵を受け、ワクワク感・満足感を実感できる一体感のあるまちづくりを強力に推進している。

学校教育分野においては、同教育委員会が実施主体となり、2016年4月より、市内小・中学校の教職員等を対象としたテレワークシステムの運用をおこなっている。

教職員の多忙化の解消が叫ばれている現在、子どもたちとじっくりと向き合う時間を確保するとともに、教職員が自分自身と向き合う時間を創出することは喫緊の課題である。

本市が取り組むテレワークシステムは、主として学校現場の持ち帰り業務の利便性・安全性を狙ったものであるが、「働き方改革」への意識改革に繋がり、全体的な機運を高めている。

時間や場所に囚われない校務スタイル、ワークライフバランスの実現により、テレワークシステムに対する教職員の満足度は非常に高く、その結果として、子どもたちの学力の向上が図られるなどの効果も表れている。

## ６．テレワークの導入効果

(1) 校務の効率化

テレワークシステムと校務支援システム類とをあわせて導入したことにより、結果として教職員1人当たり年間114.2時間の校務の省力化・効率化が図られ、教職員が子どもたちと向き合う時間が創出できた。【図1】

(2) 学力の向上

授業の情報化とテレワークや校務支援システムなどの導入により、本来の子どもたち向き合う時間（本来の教育にかける時間）が創出され、結果として前年度比（テレワーク導入前後での2015年度→2016年度比）で11.0ポイントもの学力の向上が図られた。【図1】

(3) 教職員のモティベーションの向上

ワークライフバランスの実現を目指したテレワークシステムの導入は学校現場から高い評価を得ており、その満足度とともに教職員のモティベーションの向上が図られた。【図2】

(4) 教職員らの声（全教職員対象のアンケート調査より）

① 時間や場所を選ばない、ワークライフバランスの確立の「声」

子育てや家族の介護などの事情などを抱えている教職員も少なくない。以前は夕方に一度帰宅し、晩御飯や介護の用事を済ませてから、再度学校に向かう教職員も多くいた。

教職員らの声として、「時間外に再度出勤したり土日に出てこなくてもよくなり助かった。」、「家で好きな時間に仕事ができるテレワークシステムは、子育て中で残業しにくい教職員にとって非常にありがたいシステム。」といった回答が多くあった。
また、「親の介護のため、やむを得ず休職をしようと思っていたが、これで救われた。」などといった声もあり、家庭の事情で有能な教職員が休職や退職をせざるを得ない「従来の働き方」を続けていることは、本市にとっても大きな損失であると認識している。

② セキュリティ性の向上の「声」
秘匿性のあるデータをやむを得ずUSBなどの媒体で物理的に持ち出すことなく、自宅から安全に校務支援システムやグループウェアが利用できるようになった。
教職員らの声として、「テレワークは秀逸なシステムだ。重要なデータを持ち出す必要ない。」、「おかげで、子どもの成績の個人情報等を持ち歩くことなく家で安心して仕事ができるようになった。」、また、「インフルエンザのため自宅で療養しながらでも、学校との連絡や仕事が可能になった。」といった回答も得た。

③ 西条市の教育の価値の向上の「声」
テレワークシステムをはじめ、本市の教育の情報化の環境は、教職員らにとって非常に魅力的なものとして捉えられている。教職員らの声として、「校務支援システムやテレワークは本当に役立っている。なくてはならないものである。」、「西条市以外の学校に転勤したくない。」という声が上がっている。
また、地元から教員を志す若者も、西条市で働きたいといった声も出ているほか、西条市の教育環境全体に魅力を感じ、首都圏から移住を決めた子育て世帯もある。

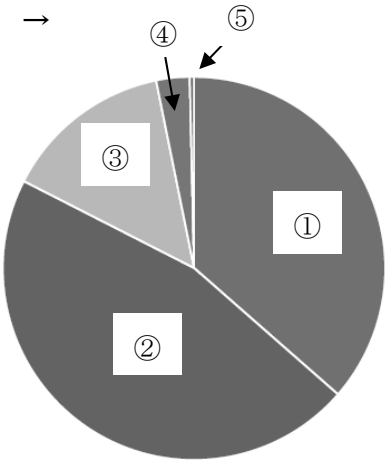
◆ 1 年目＝2013 年度末
◆ 2 年目＝2014 年度末
◆ 4 年目＝2016 年度末

【図 1】
学力の向上と教職員の
負担軽減にかかる成果

（問）校務支援システムやテレワークシステムは満足のいくものですか　→

| | | | |
|---|---|---|---|
| ① | 満足している | 217/596 | 36% |
| ② | どちらかというと満足している | 275/596 | 46% |
| ③ | ふつう（または非該当） | 85/596 | 14% |
| ④ | どちらかというと満足していない | 17/596 | 2% |
| ⑤ | 満足していない | 2/596 | 0% |
| | （選択なし） | | 0 |

※回答者の名前は表示されていません。




【図 2】教職員満足度調査

## ７．テレワーク推進体制・運用制度

(1) 推進組織体制及び周知方法

① 西条市教育委員会

担当職員が各組織（校長会・教頭会・教務主任会・学校事務職員・養護部会など）の研修会・連絡会において、説明会を開催することで普及啓発に努めているほか、全教職員にもチラシの配布やグループウエアを活用し、定期的に普及啓発を行っている。

また、全国に対するプロモーション活動では、本市の基本政策「スマートシティ西条」の取組の一環として、教育委員会担当者が各所での講演活動やレポート等でテレワークの利便性・必要性などについて説いている。

担当者講演例．EDIX2017＠東京、教育委員会セミナー＠岡山・福岡、愛媛県市町教育情報化推進会議、県内市町教育委員会対象の業務改善推進会議 ほか

レポート等．文部科学省月報、マイナビ、教育家庭新聞報告書、日本視聴覚教育協会視聴覚だより ほか

② ICT 支援員の活用

実施主体である西条市教育委員会が ICT 支援員を雇用し、全 35 校を巡回訪問しながら説明会・研修会を開催し、普及啓発に努めている。

③ ヘルプデスクの開設

ICT の利活用全般ではあるが、電話でのヘルプデスクを開設し、教職員の利活用をサポートしている。

④ 西条市立小・中学校情報化推進委員会

市内小・中学校の教職員ら約 50 名で組織された「西条市立小・中学校情報化推進委員会」では、年間を通じてその利活用について検討を行っている。各委員は、自校においてテレワークを含む校務の情報化について、職員会や研修会などで普及推進を図っている。

(2) トップのかかわり方

① 地域住民に対する周知活動

学校現場の情報化にかかる環境整備として「小中学校 ICT 教育推進事業」が決定した 2015 年度には、市長自らが市内 28 か所の地域（公民館）をまわり、学校教育の情報化の必要性（授業の情報化・校務の情報化による教職員の働き方改革）について説いた。

② 全国に向けたプロモーション活動

本市の基本政策「スマートシティ西条」の取組の一環として、各所のイベントで自らが登壇し、レポート等でテレワークの利便性・必要性などについて説いている。

講演例．自治体総合フェア 2018、EDIX2018、ICT 教育首長サミット ほか

レポート等．全国自治体通信 ほか

(3) 運用制度

(1) 事前申請による利用

該当者（市内小・中学校または教育委員会に在籍する全教職員）で、テレワークシステムを希望する者は、事前申請により利用を許可している。

(2) 時間外勤務としての位置づけ

本市のテレワークは、勤務時間中に自宅等でテレワークを業務として行うといった制度ではなく、その利用については時間外業務として位置づけており、出退勤管理簿によりこれを管理し、各組織の長（学校長等）がこれを把握している。

(3) 運用ルール・体制

テレワークを含み、業務にかかる秘匿性のある情報等の取り扱い方法、管理、インシデント発生時の対応等については、西条市教育委員会規程等によりこれを定めており、定期的に周知・研修を行っている。

また、教育 CIO 制度による西条市教育委員会と学校との情報管理体制の構築、日本教育工学協会による「学校情報化診断システム」も活用し、市内全小中学校 35 校で優良校の認定を受けている。

## ８．テレワーク実施環境

(1) 学校における ICT 環境

西条市では、教育分野における情報化にも力を入れており、その環境整備として、2015 年度より「小中学校 ICT 教育推進事業」を全校展開。この事業により、授業の情報化のみならず、校務の情報化も大きく進展し、現在に至っている。

授業の情報化分野では、市内全ての小・中学校の普通教室、理科室、音楽室（全 408 教室）に 70 インチの大型デジタルテレビ型電子黒板、書画カメラ、主要 5 教科以上のデジタル教科書や各種デジタルコンテンツ類を整備。特別支援教室（全 110 教室）には 50 インチ型のデジタルテレビ型電子黒板のほか、在籍児童・生徒には、一人 1 台分のタブレットパソコン（460 台）を配布した。

校務の情報化分野では、教職員用グループウエア、校務支援システム（※1）及びテレワークシステムなどを整備。体育館を含む校内全個所への校内 LAN の敷設、超高速インターネット、さらには下記に示すネットワーク強靭化のためのデスクトップ 2 層化及びこれらの教育系システム全体を支える教育クラウドを構築した。

また、全ての教職員の等しく効果的な ICT の活用を目的とし、教職員を支援する様々な指導体制を確立。あわせて市内で 11 名の ICT 支援員の配置や電話によるヘルプデスク等も整備し、その普及推進体制を整えた。

さらに、地域の核である学校を基盤とした地域の活性化・満足度の向上を図るため、人口過少地域の小規模校に WEB 会議システムによるバーチャルクラスルームを構築。他

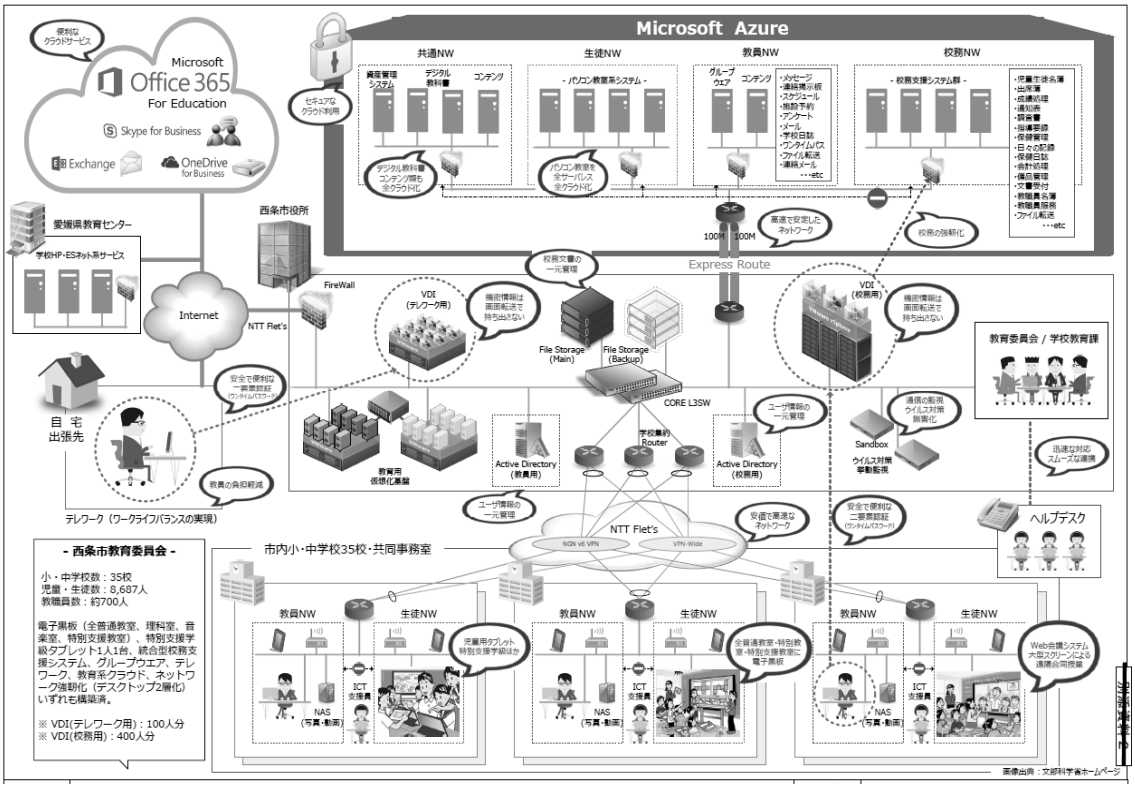
校との遠隔合同授業により互いが学びあうアクティブな学習環境も実現した。

※1　校務支援システム　…　児童生徒の名簿情報をデータベースで一元管理し、教職員が行う成績処理、通知表、指導要録及び学校保健などの校務の利便性と教育の質を高めるシステム。

(2) 情報インフラの整備状況

①　教育系ネットワークの概要

西条市では、総務省「自治体情報システム強靭化向上モデル」及び文部科学省「教育情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」等の方針に基づき、また将来を見据えた耐障害性、可用性、教職員の負担軽減及びコスト削減等を目的とし、2016 年度から教育系のほぼ全てのシステムをパブリッククラウド上に構築し、これらをその性質、目的によって４つのセグメントに分割し、西条市役所、小中学校及び自宅とを結び運用をおこなっている。【図 3】




【図 3】教育系ネットワーク全体図

②　ネットワークの主な特徴

ア　教育クラウドへの接続

本市教育用クラウドの具体的な構成として、先ずオンプレミス(市役所内のサーバ室)

とパブリッククラウドを「Express Route」というインターネットを経由しない専用の閉域回線で接続し、高速で安定したネットワークを構築している。

また、パブリッククラウド上には成績データ等の個人情報を取り扱う重要なサーバもあることから、クラウド内のサーバから直接インターネットへの接続を禁止しているほか、セキュリティ対策として、そのネットワークを 4 つのセグメントに分割しており、市内小・中学校 35 校の全教職員が、学校や自宅等において安定した運用が行われている。【図 4】・【図 5】

| A | B | C | D |
|---|---|---|---|
| 共通系セグメント<br>（ローカル＆VDI） | 学習系セグメント<br>（ローカル＆VDI） | 教職員用セグメント<br>（ローカル＆VDI） | 校務系セグメント<br>（VDI のみ） |
| ・資産管理システム<br>・コンテンツ類<br>・共有フォルダ類<br>・インターネット可<br>ほか | ・学習系システム<br>・教室用システム<br>・共有フォルダ類<br>・インターネット可<br>ほか | ・グループウエア<br>・教職員用コンテンツ<br>・共有フォルダ類<br>・インターネット可<br>ほか | ・校務支援システム<br>・共有フォルダ類<br>・外部とは遮断<br>・インターネット不可<br>ほか |

**【図 4】教育用ネットワークの 4 つのセグメント**

イ　センター基盤

本市では、基本方針としてクラウドファーストを目指しているが、用途としてオンプレミスの方が適当なサーバについては、オンプレミスで構築している。(ハイブリットクラウド)

クラウドには、データ量に応じた従量制の費用が発生するため、コスト削減の観点からも、最適なバランスを保っているほか、市役所と学校間のネットワークについては、コンシューマー向けの回線を閉塞利用することで、安価で安定した高速ネットワークを構築することが実現した。【図 5】

ウ　テレワークシステム　（セキュリティ対策として）

全国的には持ち帰り仕事などによる個人情報の漏洩事件が多発している。この問題の解消を図るためにも、テレワークは安全・安心に自宅で校務作業が可能となる手段となる。

本市では、テレワークシステムを利用する際にはワンタイムパスワードによる２要素認証とし、通常の認証サーバ(AD)の ID/PASS だけでなく、自宅で新たに取得したワンタイムパスワードに加え、個人のピンコードいう全ての要素が揃い接続できる仕組みを構築した。【図 5】

エ　ネットワークの強靭化

一般的なネットワーク分離による強靭化の方法としては、PC 環境からインターネットに接続する部分だけを切り出すインターネット分離と、現在の PC 環境はそのままに、大切な校務環境だけを VDI 等の環境に切り出す方法の大きく 2 つの方法があるが、西条市では、後者を選択している。

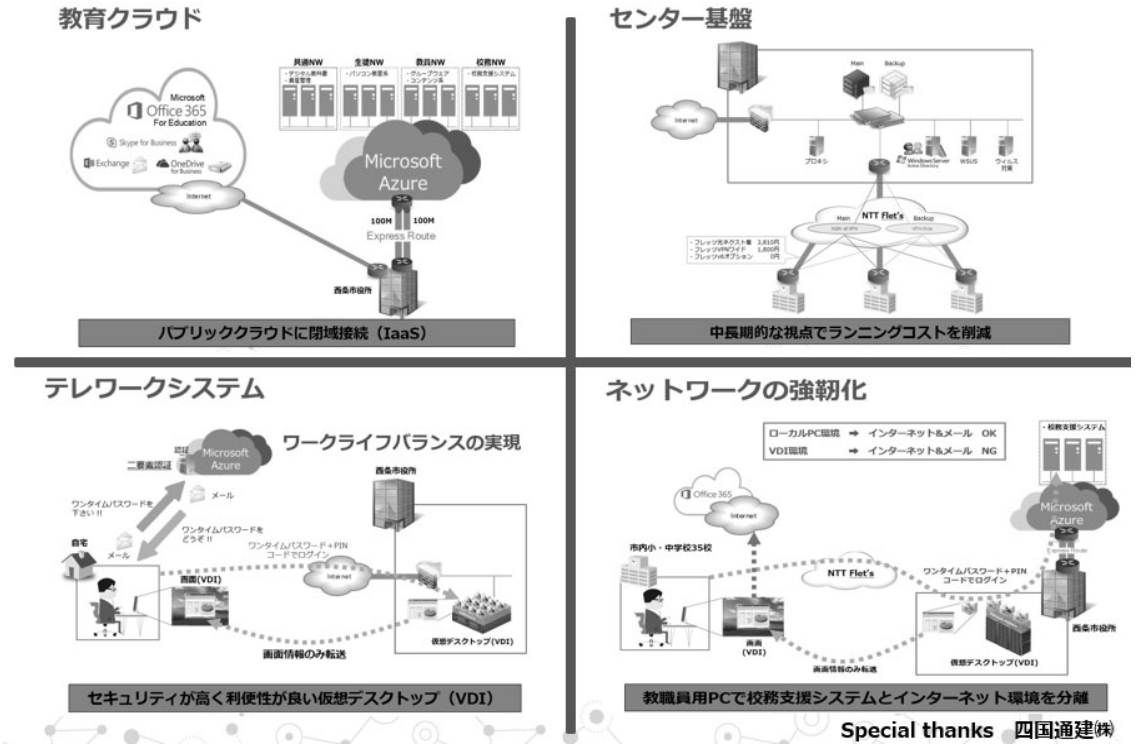
具体的には、新しく作った校務用ネットワークは、教育クラウド上にのみ存在し、クラウド上には校務支援システム等の個人情報を扱うサーバが構築されている。

学校の教員用 PC からクラウド上の校務用ネットワークに接続するには、オンプレミス(市役所内のサーバ室)にある VDI(仮想デスクトップ)を経由しなければ接続できないよう制限をかけている。

よって学校の教員用 PC には、校務支援システムの画面情報だけが描画され、教員用 PC にデータやファイルを一切持ち出せないように設定することで、セキュリティを高めている。【図 5】

オ　その他のセキュリティ環境

○ クライアント・サーバ等に対するコンピュータウイルス対策
○ サンドボックスによる不正プログラム実行の防止
○ コンタクトアラート、振る舞い検知等による不正接続の防止
○ 添付ファイル、不正プログラムの検知・除去システム
○ コンテンツフィルタリングを使用したインターネット接続
○ 資産管理システムによる不正端末接続の防止と端末操作ログの取得　など




【図 5】ネットワークの主な特徴

## ９．課題と解決策

（1）理解と周知

本市のテレワークシステムは、時間や場所にとらわれず、教職員のワークライフバランスを充実するために導入したものであり、決して持ち帰り仕事を奨励するものではない。この点については、誤解のないよう、繰り返し定期的に周知している。

（2）コスト管理

最適なライセンス（同時アクセスライセンス）については、当初予測が困難であり、予算計画が立てにくかったが、定期的なモニタリングをおこなうことにより、最適なライセンス数を把握することができ、コスト削減にも繋がった。

## １０．今後の予定

テレワークシステムについては、既に安定運用がされているため、システムの改修等は予定していない。なお、さらなる普及を目指し、現在 50%の普及率を 80%に、かつ利用者の満足度を 90%以上とする。現在の対象者約 850 名、利用者 422 名（約 50%）

学校現場では今、様々な ICT の導入により、子どもたちの学力の向上「学び方改革」や

教職員の校務の負担軽減「働き方改革」が進むとともに、学校を超えた子どもたちや教職員同士の繋がり、教職員らのモティベーションの大きな高まりを感じている。

教育が充実すれば、人が育つ。我が国でも「経済財政運営と改革の基本方針 2018（骨太の方針）」をはじめ、「未来投資戦略 2018」、「日本再興戦略 2016」及び「第 3 期教育振興計画」等により、「Society5.0」に向けた未来のあるべき姿が示されている。

西条市の教育の情報化分野におけるコンセプトは、「人と人とが繋がりあう、一歩先の豊かな社会のあるべき姿を目指して」である。西条市が率先してこれらの政策の達成に向けて果敢にチャレンジし、次世代にふさわしい学校教育、ICT を活用した豊かなまちづくりを全国に示すことで我が国における学校教育を牽引し、持続可能で豊かな社会の実現に寄与いたしたい。

## １１．協力企業・団体及び協力内容

(1) 協力企業

四国通建株式会社　本社：愛媛県今治市南大門町 1 丁目 1-15

(2) 協力内容

テレワークシステムに関する基本的な提案、システム設計・構築、導入後の講習会、独自マニュアルの作成まで全面的にサポート。また、テレワークシステムの実現に必要な ICT 環境として、パブリッククラウドを活用したインフラ設計・構築、運用面までを全面的にサポート。

# 2-1　優秀賞

【テレワーク実践部門】

# エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社

【受賞理由】
在宅勤務者が事由制限撤廃後４倍以上に増加した実績は大きい。また複数のサテライトオフィス事業者と契約し社員に多様な働く場を提供している。これらの結果社員満足度の向上、総労働時間の削減等に結びついており、労使一体となった「働き方改革の推進」などの総合的な活動、取り組みが評価された。

東京都千代田区大手町 2-3-1
代表者：庄司哲也
https://www.ntt.com
資本金：2,309 億円
業種：情報通信業
従業員数：6,250 名

＜実施期間＞
2017 年 4 月～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
テレワークによる「ライフの充実を起点とした働き方改革」

２．対象部門・対象人数
全組織、全社員　6,250 人

３．テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的
弊社では、移動/隙間時間活用による生産性の向上、営業力強化を通じたお客さま満足度向上、及びワーク・ライフ・バランス向上の観点から、1999 年の会社発足以来テレワーク（在宅勤務・モバイルワーク・社外ワークスペース）の実現に向けた取組みを進めており、2002 年に一部職場における在宅勤務の検討を始め、2007 年には端末・認証等のセキュリティ技術を用い情報漏えい対策を強化した在宅勤務制度を導入。
その後、全社の「働き方改革」を推進し、2011 年には働き方改革及びワーク・ライフ・バランスへの先駆的な取組みを行う企業として東京モデル事業に選定。シンクライアントやタブレット端末等のツールを活用したモバイルワークを推進。
2017 年には、「効率よく働くことができる」「ワーク・ライフ・バランスが向上する」などの在宅勤務実施者の意見を踏まえ、「ライフの充実を起点とした働き方改革」の一環として、在宅勤務制度の利用条件である育児・介護等の事由制限を撤廃し、対象者を全社員に拡大。加えて「ビッグエコー」（第一興商）や「ZXY」（ザイマックス）等の社外ワークスペースを整備するなど、テレワークの更なる推進に努めている。

## ４．導入のテレワーク制度内容など

テレワークの実施にあたって、役職や職種による制限及び回数の上限はなく、社員一人ひとりが自律的かつ効率的に業務を実施している。在宅勤務については事由制限の撤廃により、実施者数は2016年度の約400人から、2017年度は4倍を超える約1,700人へと大幅に増加。

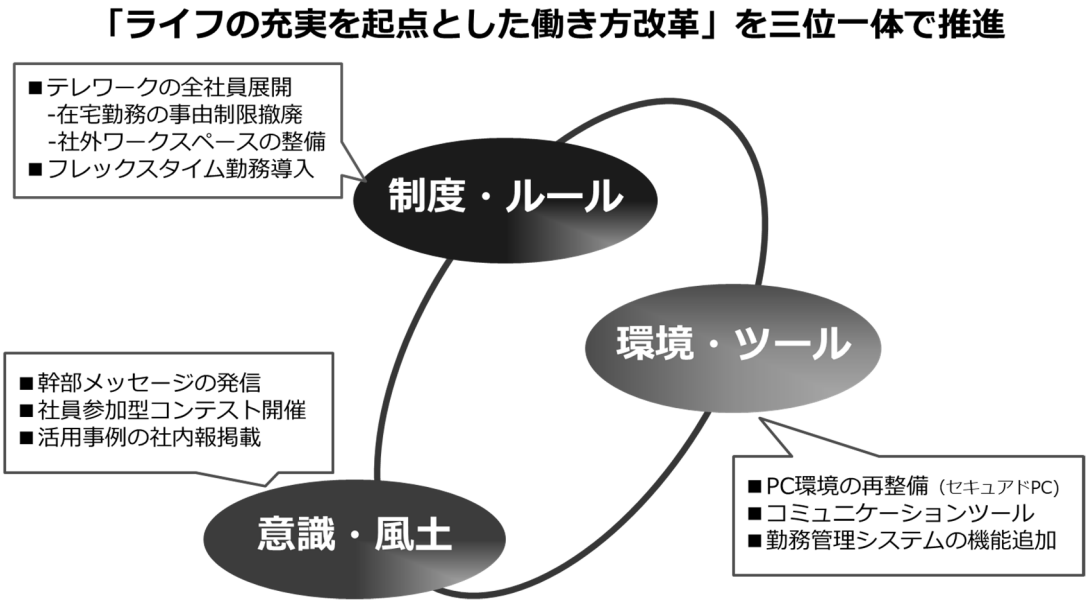
また、社外ワークスペースとして利用している「ビッグエコー」（第一興商）および「ZXY」（ザイマックス）は気軽に利用できることから社内に浸透し、毎月約700回程度利用される身近な存在となっている。

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

2017年に「ライフの充実を起点とした働き方改革」として、制度・ルール、環境・ツール、意識・風土の三位一体の改革を推進し、社員の多様な働き方を支援する環境を整えた。

なかでも、制度・ルール面でのテレワーク全社員展開により生産性が向上し、今まで十分に取組めていなかった新規事業に係るコンテスト等への参加や社外コミュニティ形成等を推進することが可能となった。また、紙・電力の使用量減による環境への配慮、災害時のBCP対策といった会社としてのメリットに加え、通勤時間の削減による健康増進、家族と過ごす時間の増加など、社員一人ひとりのライフの充実にも寄与しており、着実に社内に浸透し成果を出している。

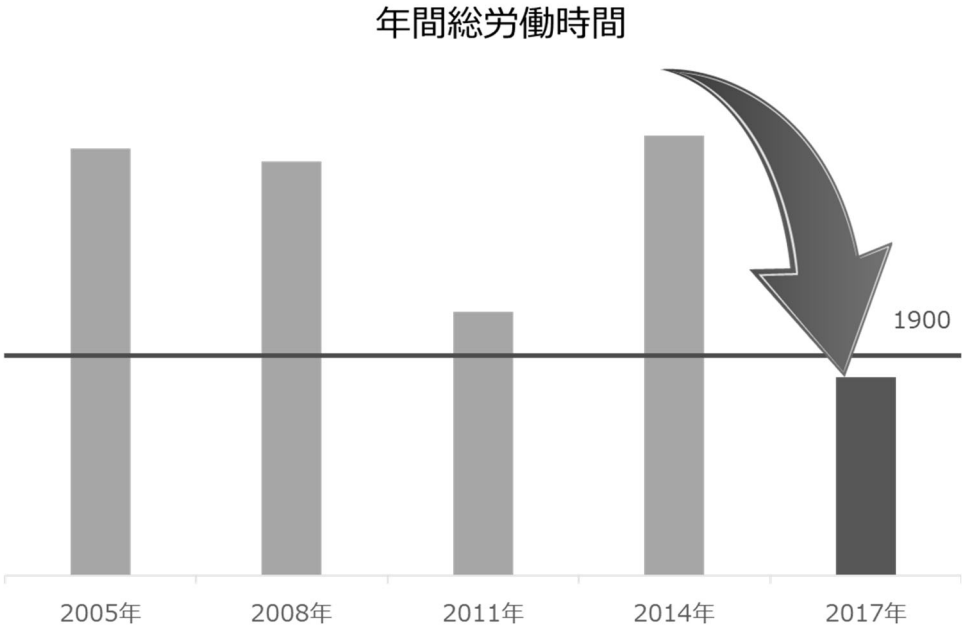
環境・ツール面では、独自のコンセプトで開発した業務用端末「セキュアドPC」を2018年7月より全社員に順次配布している。これまでのシンクライアントに比べ、ネットワーク環境に左右されないファット端末を用いることで、迅速な起動や作業環境を実現。社外から機密性の高い社内の情報にアクセスする際、利用者は意識することなくセキュアな接続が行えるだけでなく、端末の通信先や挙動などを総合的に分析するなど、不正なアクセスやプログラムに対して迅速なセキュリティ対策を講じることができる環境となっている。自社導入によって蓄積したノウハウを活用した働き方改革のソリューションは、2018年9月より、「モバイルワークスペースソリューション」のプランとしてお客さま向けにも提供している。




## ６．テレワークの導入効果

（1）総労働時間削減

2017 年度は育児・介護に限定していた在宅勤務の事由制限撤廃やフレックスタイム制の導入など、社員の働き方を抜本的に変革する制度導入を実施し、社員一人あたりの総労働時間が初めて 1,800 時間台を達成。



(2) 社員満足度の向上

社員満足度調査において、ここ数年の課題となっていた、

・「この会社では生産的な働き方を本気で実現しようとしている」

・「この会社は、社員が働きやすい職場環境を醸成している。」

の設問に対する満足度が約 10 ポイント向上

(3) 在宅勤務制度の利用人数増

2016 年度の約 400 人から、テレワークの事由制限を撤廃した 2017 年度は 4 倍以上となる 1,700 人へと大幅に増加。

(4) テレワーク・デイズ参加者の増加

2017 年のテレワーク・デイはリモートワークのトライアル期間中であったため、参加者は約 300 人であったが、テレワークの全社展開後の 2018 年テレワーク・デイズには約 4,300 人（5 日間のべ人数）が参加。

## ７．テレワーク推進体制・運用制度

１）推進体制

副社長と労働組合の委員長をトップとする、ワークライフ委員会を 2003 年から継続して開催し、労使一体となって働き方改革を推進している。

また、2017 年 9 月の経営幹部会議に「働き方改革」を付議し、社長・副社長からのメッセージを社内 Web に掲載。テレワーク・デイ期間中の経営幹部会議をリモートで開催し、幹部が率先して在宅勤務を実施するなど、経営トップから積極的に働き方改革に取り組んでいる。

２）運用制度

テレワークで実施する業務内容の摺合せや、終始業時の連絡等、上司-部下および職場内のコミュニケーションを徹底している。

勤務管理の面では、入退館のログと合わせてPCのログも勤務管理システムへ翌日反映する仕組みを導入しており、適切な勤務管理（過重労働、不払い・過払いの防止）だけでなく、毎日時間を自ら記録する手間を削減するなど、社員の負担軽減にも役立っている。

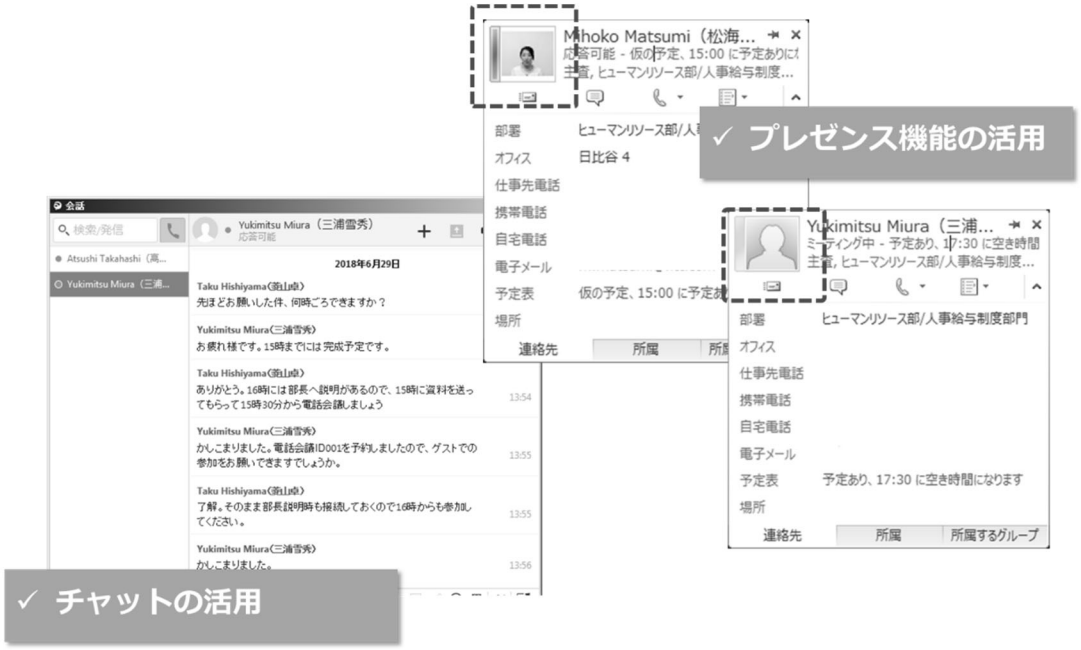
## ８．テレワーク実施環境

自社サービスを積極的に活用し、オフィス以外でも効率よく業務を遂行できる環境を整備

(1) Enterprise DaaS：端末にデータを残さない、セキュアなシンクライアントサービス
(2) セキュアドPC: セキュリティと使い勝手を両立した働き方改革対応PC
(3) Arcstar UCaaS：電話やチャット、ビデオ通話のユニファイドコミュニケーションサービス
(4) 050plus：スマートフォンで利用可能なIP電話サービス
(5) Arcstar Conference：テレビ会議やWeb会議など、5種のリモート会議サービス

## ９．課題と解決策

離れて仕事をする機会が多くなるため、コミュニケーションがとりづらくなると想定されたが、プレゼンスの確認機能や、メールよりも手軽なチャット等のツールを活用することで、在席状況の確認やタイムリーな意思疎通が可能となり、コミュニケーション面の課題を解決。



## １０．今後の予定

制度・ルール及び意識・風土の面では、2017 年度に「テレワークの全社展開」や「フレックスタイム勤務」の導入、「働き方改革」「休み方改革」の推進など、働き方に係る制度・ルールを大幅に改革。また今年度の実施した本社移転を契機に、更に多様な働き方を模索し、一人ひとりのライフ及びワークの充実を図るとともに、新しい働き方に積極的にチャレンジし、社員一人一人がいきいきと働きやすい風土醸成を推進していく予定である。

環境・ツール面では、前述の「セキュアド PC」の配備を進めるとともに、よりセキュア且つ効率的なテレワークの実現に向け、社員の声をもとにカイゼンしながら、環境の整備を継続する。

今後も制度・ルール、環境・ツール、意識・風土の三位一体で、「ライフの充実を起点とした働き方改革」を推進していく。

# 大同生命保険株式会社

【受賞理由】
営業職員のモバイルワークだけでなく本社職員の在宅やサテライトでのテレワークなどにも全社的に取り組み、対象人数が多くその実施者が月平均10回テレワークを実施している。　金融業という難しい業界でテレワークを実施している等成果を挙げている点が評価された。

東京都中央区日本橋2丁目7番1号
代表者：工藤　稔
https://www.daido-life.co.jp/
資本金：1,100億円
業種：生命保険業
従業員数：7,339名

＜実施期間＞
2014年4月～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
タブレット端末を活用したモバイルワークおよび専用端末を活用した在宅勤務の実施

２．対象部門・対象人数
支社：全営業担当者（支社事務担当者除く）
本社：全職員
約6,700人（全社人数の約91%）

３．テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的
・育児・介護中の職員や通勤時の負担が大きい妊娠中の女性が就業継続しやすいよう、在宅での勤務が可能な専用端末を導入し、利用環境を整備。
・当社営業担当者は、顧客企業を訪問するなど、社外で活動することが多かったことから、従来よりモバイルワークが可能なノートＰＣを利用。ＩＴ技術の進展により、タブレット端末の利用が可能となったことから、書類の記入・押印などを大幅に削減し、手続き時のお客さま負担を軽減するとともに、営業担当者の事務負荷を削減できるよう、全営業担当者にタブレット端末を配備。

４．導入のテレワーク制度内容など
■在宅勤務：本社全職員
・2013年9月よりトライアルを実施し、2014年4月より本格導入。

・東京・大阪本社（勤務者数「約 1,500 名」）に在宅勤務可能な専用端末を配備し、育児・介護中の職員や通勤時の負担が大きい妊娠中の女性等だけでなく、あらかじめ業務内容を上司とすり合わせておくことで、在宅で効率的に業務に取組むことができる職員などを対象に在宅勤務の利用を促進。
・部門サーバへのアクセスが可能なノートＰＣを貸与することにより、自宅でも会社と同等の業務が可能。

■モバイルワーク：全営業担当者
・2013 年 12 月より、全ての営業担当者を対象に、タブレット型端末を順次導入。
・全国の各支社で勤務する全営業担当者約 5,100 名に端末を配備し、モバイルワークが可能な体制を整備。
・新端末では、お客さまへのコンサルティングから、商品提案、申込手続、保全対応に至るまで、ワンストップの対応が可能。書類の記入・押印などを大幅に削減し、手続時のお客さま負担を軽減。
・また、申込手続データを端末から直接送信することで、書面の確認や送付などの中間事務を削減し、事務処理が大幅に軽減。加えて移動時間等の有効利用や、必要に応じた直帰等の活用により、営業担当者の早帰りが実現。

■サテライト・オフィス：本社全職員
・2017 年に期間限定のトライアルを実施。利用者からは「通勤負担軽減により時間を有効活用できた」「本社と変わらない状況で仕事ができた」等、概ね良好な結果。
・2018 年 10 月より神戸で大阪本社の「サテライト・オフィス」を利用開始。現在、東京本社の「サテライト・オフィス」も候補地を検討。

**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**

■在宅勤務：本社全職員
・部門サーバへのアクセスが可能なノートＰＣを貸与することにより、自宅でも会社と同等の業務が可能。
・育児・介護中の職員や通勤時の負担が大きい妊娠中の女性等の活用を促進し、女性の継続就業を支援。
・利用者へのアンケートでも、ほぼ全ての従業員が生産性の向上やワーク・ライフ・バランスの充実を実感。

■タブレット端末：全営業担当者
・申込手続データを端末から直接送信することで、書面の確認や送付などの中間事務を削減し、事務処理が大幅に軽減。

・加えて移動時間等の有効利用や、必要に応じた直帰等の活用により、営業担当者の早帰りが実現。

■関連イベントへの参加

・テレワーク・デイズや時差ＢＩＺ・ゆう活等に積極的に参加し、早帰りや在宅勤務の利用等を通じて通勤混雑の緩和や生産性向上に取組み。

## ６．テレワークの導入効果

・在宅勤務・タブレット端末の導入に加えて、PC 自動シャットダウン・ビル自動消灯と連動した「チャレンジ 19」や、会議・電話・メールを効率化する「仕事スリム化運動」の推進など、労働時間の縮減と生産性の向上に向け全社的な取組みを推進してきた結果、2017 年度の全社平均ログオフ時間（18:56）は、在宅勤務を本格導入した 2014 年度（19:17）と比べ約 10 分間短縮。

・一方、2017 年度末保有契約高は過去最高の 42 兆円を達成するなど、ワーク・ライフ・バランスを充実させながらも生産性が向上。

・2017 年度に実施した従業員意識調査では、総合満足度が「2013:3.70pt→2017:3.76pt」まで向上。要素別に見ると、「上司への満足度」「会社へのロイヤリティ」「従業員にとっての魅力」が他社比較で優位となっており、従業員の働きがいは着実に向上。※総合満足度：従業員 3,000 名以上規模の会社の平均値は「3.66pt（当社比▲0.11pt）」

・平均勤続年数についても、16.3 年（2014）→16.6 年（2015）→16.9 年（2016）→17.2 年（2017）と着実に伸びており、一連の取組みが就労意欲の増進等にも寄与。

・2015 年 12 月からは、東京本社の移転を契機に、ペーパーレスを起点とした新しい働き方「DAIDO-style」を推進。在宅勤務やタブレット端末に加え、ノートＰＣや電子白版、社内固定電話のスマホへの変更など最新ＩＴ機器をフル活用し、従業員の働きがいや生産性の向上をさらに加速させる取組みにつなげている。

## ７．テレワーク推進体制・運用制度

１）推進体制

・タブレット端末については営業支援部門が、在宅勤務については人事総務部門が中心となり、関連部門（システム部門・情報管理部門等）と連携のうえ、利用環境・体制整備等に取組み。

・在宅勤務の利用状況を経営層に定期的に報告するなど、会社全体でテレワークの利用を推進。

２）運用制度

・タブレット端末に関する利用マニュアルを整備し、利用可能な各種機能や操作方法等

を説明・周知。

・在宅勤務に関する社内規程を制定し、あわせて利用マニュアルも整備。在宅での勤務にあたっての各種ルール（就業場所・対象者・対象業務等）や利用可能な社内システム、端末の操作方法等を説明・周知。

## ８．テレワーク実施環境

■ＩＣＴの利活用

・在宅勤務用パソコン、タブレット端末を含め全てのパソコンに自動シャットダウン機能を搭載。稼働時間の延長には上司承認が必要となる仕組みを導入しており、勤務時間の制御や働き過ぎ防止を徹底。

・在宅勤務については、アクセスの際、専用パソコンからインターネット（暗号化通信）に接続し、サービス提供業者の仮想サーバーを経由する方式を導入しており、高度なセキュリティ対策を実施。

## ９．課題と解決策

・一部の在宅勤務端末は画面が小さく、性能も低位。2019 年度に新機種への入替を予定。

## １０．今後の予定

・在宅勤務制度は導入より４年が経過し一定程度浸透。育児・介護等、従業員の個々の状況に応じて柔軟な運用ができるよう、「週３日限度」等の現行制度の見直しをあわせて検討。

・利用状況および改善要望を踏まえ、端末の機種変更や、ＴＶ会議システムの高性能化等を実施。

・東京本社の「サテライト・オフィス」も候補地を検討。

# 株式会社 FIXER

【受賞理由】
地方自治体等とも連携して地元採用した人材を地方のサテライトオフィスで育成している。　さらに育成だけにとどまらず地元に居住したままその人材を活用して本社（東京）で実際に受注した仕事で実績をだしており、またその雇用人数も増え数十人に至っている点が評価された。

東京都港区芝浦 1-2-3
シーバンス S 館
代表者：松岡 清一
https://fixer.co.jp
資本金：3,500 万円
業種：ソフトウェア
従業員数：140

＜実施期間＞
2014 年 10 月～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
地方自治体との連携を通じたサテライト拠点の開発および地域雇用創出

２．対象部門・対象人数
FIXER クラウドセンター（三重県津市）、名古屋事業所（愛知県名古屋市）
地域雇用：18 人（正社員）
東京からの長期出張社員：8 人（正社員）

３．テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的
2014 年 11 月に三重県津市で実施された公益財団法人三重県産業支援センター、三重県主催のセミナー「～自動車産業セミナー～『未来型カーライフを語れる産業人材を育てよう』」にて、弊社代表松岡の海外の最先端の自動車産業の動画紹介と、ものづくり日本における IT 活用の遅れの警鐘を訴えるプレゼンテーションに鈴木英敬三重県知事が共鳴。FIXER のような IT 企業が三重にあれば三重県の IT 人材の活用につながる、是非三重に事務所を開設してほしい、とステージ上でエールをいただき、地方活性化に繋げていきたい松岡の想いから、三重県企業誘致の第 1 号として、三重開発拠点の開設を決定。
県の「本社機能移転促進補助金」の第 1 号に認定され、2015 年 10 月に協定調印式を実施。開発拠点「FIXER クラウドセンター」を設立した。その後、翌 2016 年に名古屋事務所、2018 年に金沢事務所を設立し、地域の雇用活動を各拠点で進めている。

## ４．導入のテレワーク制度内容など

県との連携による採用イベントやITイベント、特別講義や技術トレーニングをはじめとする学校訪問等の活動を通じ、これまでに三重・名古屋の2拠点（名古屋は翌2016年に設立）で計18名の正社員、8名のアルバイトを地域雇用。また県の各高等専門学校より新卒採用（東京事務所配属）を行った。

ロケーションに依存しない活動を志向し、エンジニア同士の技術情報の交流の場として定期的に開催していた交流会/勉強会では、名古屋、三重、東京の三拠点間をSkypeで同時開催する試みも実施。

業務についても、東京で受託した案件（企画・営業・管理はすべて東京）をサテライトオフィスでサービス提供できる環境を構築。

現在も東京で受託した大型のクラウドソリューションプロジェクトにおいて、サテライトオフィスの社員が正規の体制としてプロジェクトに参画。さらにサテライトオフィスの社員が海外のクラウドソーシングサービスも活用し、ロケーションフリーの開発を進めている。

そうした業務体制を支えるインフラとして、SkypeやモバイルPCに加え、情報連携ツールのOffice365を活用し、プロジェクト関連資料を共有・管理。また、コミュニケーションツールのSlackを用いて、プロジェクト・チーム単位のリアルタイムで透明性の高いコミュニケーションを実現。業務時間管理ツールとしてToggl を活用。

さらに、「顔」が見えることの一体感の醸成として、大型モニターとSkypeを利用し、東京本社とサテライトオフィスを常時接続し、オフィス・仕事の様子の見える化を実施。

こうした業務インフラを活用することでロケーションに拠らない業務連携体制を確立し、東京で受諾した案件でも、サテライトオフィス社員でクラウド技術を生かしたITサービスの提供を実現できている。

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

ロケーションフリーで業務が行えるよう、全社員にノートPCを支給（外出の多い社員にはテザリング機能を付与した携帯電話も貸与）。

情報連携をシームレスに行えるよう、グループチャットサービスのSlackを導入。グループチャットでは全ての社員が制限なくグループに参加できる運用とし、いつでも業務に必要な情報を取得・共有できるようにしている。

事業拠点として、浜松町の本社以外に、国内三か所（名古屋、三重、金沢）に拠点を構え、現地の仕事と本社の仕事を機動的に振り分け、ITツールを活用し情報共有・コミュニケーションを図っているほか、出張時にも利用可能にしている。2018年11月に田町駅前にワークスペースを開設。シェアオフィス感覚で社内会議やイベントに利用することはもちろんのこと、技術勉強会などの社外イベントにも活用し、新たなビジネス機

会の創出を担っている。並行して、2018 年 6 月に在宅勤務制度を立案し、現在トライアル実施中。プライベートと仕事をより両立しやすい勤務環境の構築を進めている。

## ６．テレワークの導入効果

・地域雇用：18 人（正社員）、8 人（アルバイト）
・東京からの長期出張社員：8 人（正社員）
・ロケーションに拠らない業務連携体制の確立。
現在も、東京で受諾した大型案件（企画・営業・管理はすべて東京）の開発を、名古屋・三重の現地雇用社員が開発チームに加わり、緊密な業務連携を実現できている。
・三重県津市のクラウドセンター開設のノウハウを生かし、2016 年に名古屋事務所、2018 年に金沢事務所を設立。これまでの設立ノウハウに加え、各拠点とも同一の情報連携基盤、コミュニケーション基盤を活用することで、新拠点設立および拠点連携の運用を容易に行えるようになっている。

## ７．テレワーク推進体制・運用制度

１）推進体制
・業務、ロケーションの調整
経営、人事、部門長が会議体を通じて、会社・社員にとって最適な在り方を討議、決定している。
・情報通信環境の整備
フラットでオープンなコミュニケーション、モバイル環境の整備については、クラウドビジネスをリードする弊社の重要なカルチャーの 1 つとして、コーポレート部門が推進・運用している。
・在宅勤務制度の導入
ロケーションに囚われないさらなる環境整備を目的として、人事部長が制度設計を行い、部門長と連携してトライアル運用を進めている。

２）運用制度
・在宅勤務制度
-対象者：管理職以上
-適用期間：1 か月（更新可）
-適用条件：①進捗/成果を可視化するツールをチーム全体で導入・運用している、②セキュリティ要件に符号する、③日次で勤怠・工数実績をシステムに登録している、④これまでの勤怠に課題がない
-出勤ルール：週 1 回以上の出勤

## ８．テレワーク実施環境

・PC：モバイルPC（外出の多いメンバーにはテザリング機能付きの携帯電話を貸与）
・情報連携ツール：Office365、Slack
・情報セキュリティ（基準）：Pマーク取得、ISMS取得
・情報セキュリティ（ツール）；Citrix導入検討中（デスクトップ仮想化システム）

## ９．課題と解決策

・現地雇用社員と本社社員との業務・コミュニケーションギャップについては、上述の通り、入社直後の長期出張と、情報共有・コミュニケーションにITツールを活用することで対応、解消している。それだけでは全てが解決できる形ではないため、定期的な相互による出張も適宜実施している。

・在宅勤務制度については、現状の業務においては、緊密な連携を必要としており、グループチャット等の情報連携スキームだけでは十分でないと考える。
社員視点での「働きやすさ」の追求のみならず、会社としての生産性を維持向上することが、制度の適切性を保つうえで重要と考えており、業務時間の計測、進捗/成果管理の可視化が行えることを適用の条件としている。

・業務時間の計測については、全社員の日次ベースの登録を必須としており、運用も概ね定着している一方、進捗/成果管理の可視化については、部門によって対応レベルにまだバラつきがあるのが現状で、全社としてどう対応していくかが今後の課題である。
この課題に対しては、2018年度より、ミッションをベースとした人事制度（ミッショングレード制）をスタートしており、各人に適したミッションを設定し、ミッションとそこから導出されるタスクの計画化、進捗の可視化を進めていくことで、客観性のある進捗/成果管理を行えるようにし、現在、制度および運用の精緻化を進めている。

## １０．今後の予定

・2018年7月に設立した金沢拠点は、数名程度の雇用を行う計画であり、現在採用活動を実施している。また、名古屋拠点は現地で大規模な仕事がスタートする計画であり、本社からの長期出張も含め、理想的な体制構築について検討している。

・2018年11月にオープンした田町駅直結のワークスペースは、新規のBtoB、BtoC向けの教育事業での活用も想定しており、運用方法の検討・整理を実施中。

・在宅勤務制度については、トライアル検証を経て、正式導入していく予定。

・セキュリティ面の強化を目的とし、デスクトップ仮想化システムを導入し、リモートワークに伴う情報漏洩リスクの低減を並行して進めていく。

・各社員が生産性高く、成果創出を行えるよう、以下の取り組みを進めている
- 定常業務のアウトソーシング（2018 年 9 月より管理部門で実行）
- IT を活用した生産性向上を取り組み予定（2018 年 8 月に導入。作業時間の可視化や AI が効率化を提案するパーソナルエージェント機能等を活用し、IT による生産性向上に取り組む予定）

# ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社

【受賞理由】
売上成長を継続しながら、社員の生活面向上、生産性向上、労働時間の減少を達成している点が評価された。また WAA 等新しい働き方のビジョンを経営陣と社員が一緒に作成しその実現に向けて会社一丸となって推進しているところが総合的に評価された。

東京都目黒区上目黒 2-1-1
中目黒ＧＴタワー
代表者：北島　敬之
https://www.unilever.co.jp
資本金：1000 万円
業種：日用品・食品メーカー
従業員数：517 名

＜実施期間＞
2014 年 12 月～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
働く時間・場所を社員が選ぶ働き方 WAA の導入

２．対象部門・対象人数
工場、営業の一部を除く全社員　約 400 人（全社人数の約 80%）

３．テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的
「WAA]の取り組みを始めたきっかけは、ユニリーバをより強く、より働きがいのある企業にするため。ユニリーバは、世界全体で「環境負担を減らし、社会に貢献しながらビジネス成長する」というビジョンを掲げている。
その実現には、多様な人材が自分らしく生き生きと働きながら、１つのチームとして最大限能力を発揮することが不可欠である。そして、社員がそれぞれの人生を楽しみ、健康で豊かな人生を送れるような環境を作ることは、社員の生産性や働きがい、ひいては企業としての競争力につながる。
そこで、従来の「フレックスタイム制度」（２００５年導入）や「在宅勤務制度」（２０１１年度導入）をさらに一歩進め、働く場所・時間を社員が自由に選べる新しい働き方を導入した。

４．導入のテレワーク制度内容など
２０１６年７月１日から、働く場所・時間を社員が自由に選べる新しい働き方

「WAA(Work from Anywhere and Anytime)」を導入・推進している。

この制度を利用すれば、育児・介護といった特別な理由がなくても、時差通勤する、自宅または近所のシェアオフィス・カフェ・図書館などで働くといった働き方をいつでも何回でも選べる。回数の上限なし。

働く場所の選択肢を全国に広げ、地域を超えた人材交流を促すことで、これまでにない新しい発想やイノベーションを生み出し、新事業や地域創生に繋げる取り組みも 2018 年９月からスタート。

## 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

●2016 年 7 月から、働く場所・時間を社員が自由に選べる、全く新しい働き方「WAA(Work from Anywhere and Anytime)]を導入・推進している。

●社員の 91%が一度でも「WAA]を実施。それぞれのライフスタイルに合わせて制度が活用されている。

●社員の 67%が「新しい働き方がスタートして毎日の生活が良くなった」、75%が「生産性が上がったと感じる」と回答。実際の時間外労働時間も導入前に比べて 10-15%減ったが、会社として売り上げ成長を継続している。

●社外向けの WAA 説明会、「Team　WAA！」を通じて、自社の「働き方改革」を模索している企業、「WAA]に似た制度の導入を検討している企業・団体・個人をサポート。現在 1,000 名以上がメンバーとして参画し、毎月セッションを開催している。

●働く場所の選択肢を全国に広げ、地域を超えた人材交流を促すことで、これまでにない新しい発想やイノベーションを生み出し、新事業や地域創生に繋げる取り組みを 2018 年よりスタート。

## ６．テレワークの導入効果

●社員の９割が制度を活用。幸福度や生産性が上がり、残業時間が減った。
WAA 導入後の社員アンケートから、社員がそれぞれのライフスタイルに合った働き方を選び、生産性を高めていることが分かっている。また導入前に比べて残業時間が減っている一方で、売り上げ成長が続いている。

参考：制度導入 10 か月後のアンケート結果

●91%が一度でも WAA を実施　（うち 88%が時差通勤やテレワークを実施）

●67%が「新しい働き方がスタートしてから毎日の生活が良くなっている」と感じている

●75%が「生産性が上がった」と感じている（下がったと感じているのは 3.3%）

●29% が「労働時間が減った」と感じている（長くなったと感じているのは 6.7%）

●実際の残業時間も導入前と比べて 10-15%減）

●通勤時間の割愛や時差通勤、育児・介護、病院・通院、趣味などの活用

●社員の声の例　（通勤関連）

「通勤地獄を避けることが可能というだけで、安らかな気持ちになる」

「朝の通勤で疲労することなく、また交通機関の遅延で業務開始が遅れることもなく、時間の無駄が減りました」

「労働時間は同じくらいだが、通勤時間が減り、体が楽になった」

「通勤時間を家族との時間や趣味の時間に充てることができて大変有意義」

## ７．テレワーク推進体制・運用制度

１）推進体制

WAA をはじめとする新しい働き方は、経営陣が一丸となって推進している。導入前には、社員と共に新しい働き方のビジョンを作成。またパイロットプログラムには 90 名近くの社員が参加し、全社導入に向けて意見や提案を行った。導入後は、１ヶ月後、３ヶ月後、１０ヶ月後に社員にアンケートを実施し、利用実態や意見・要望などを調べて、制度や運営面での改善につなげている。

２）運用制度

制度概要は、①上司に申請すれば、理由を問わず、会社以外の場所でも勤務できる。②平日の６時～２１時の間で自由に勤務時間や休憩時間を決められる。③工場、営業の一部を除く全社員が対象で、期間や日数の制限がない。

## ８．テレワーク実施環境

社員が、離れた場所で仕事をすることになり「コミュニケーションが取りづらくなるのではないか」という懸念が挙げられたが、そのような場合でも連絡が取りやすいよう、電話会議、ビデオ会議、チャット、アクセスしやすいオンラインでの共有システムといった IT ツールを全世界で導入し、活用している。

また日本では、従来、管理職や外回り営業といった限られた役職にのみ社用携帯を貸与していたが、昨年から社員全員に iPhone を貸与している。

## ９．課題と解決策

リモートワークだと「社員がさぼるのではないか」といった懸念が導入前に挙げられがちだが、ユニリーバ・ジャパンでは会社の成長のために本当に大切なことを見極め、絶対に守らなければいけない原理・原則を定めた上で、社員を信用し、必要なリスクは取る方針を取っている。

そのため WAA についても事前に上司に申請するという原則はあるが、決まった申請フォームや申請プロセスはなく、それぞれの部署やチーム、社員がやりやすい方法で申請している。そうしたことで、申請が面倒で制度を使わない状況を防いでいる。

## １０．今後の予定

働く場所の選択肢を全国に広げ、地域を超えた人材交流を促すことで、これまでにない新しい発想やイノベーションを生み出し、新事業や地域創生に繋げる取り組みを全国に展開していく予定。

## １１．協力企業・団体及び協力内容

NewWork(東急電鉄)、Business Airport（東急不動産)、WorkStyling（三井不動産）などからシェアオフィスの提供 。

## １２.過去の受賞歴

・東京都時差Biz推進賞2017　ワークスタイル部門受賞

・Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2017
企業部門働き方改革賞グランプリおよび総合ランキング第１位をダブル受賞

・British Business Award 2017：　Community Contribution Award受賞

## 2-2 優秀賞

【テレワーク促進部門】

# 株式会社ザイマックス

【受賞理由】
既に首都圏全域にて35店舗を展開、約700社110,000名という会員規模を持つまでに至り社会のテレワーク促進展開に大きな貢献を果たしている。　またキッズスペース付きサテライトオフィスの展開や、自主イベントの開催、個別面談、効果測定する等サービス利用企業を積極的に支援する付加価値提供に取り組んでいる点も評価された。

東京都港区赤坂1丁目1番1号
代表者：吉本健二
https://www.xymax.co.jp/
資本金：26億1,286万5,000円
業種：不動産業
従業員数：約4,800名

＜実施期間＞
2016年4月～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
約12万人のテレワークを支える首都圏全域をカバーする企業向けサテライトオフィス「ZXY（ジザイ）」

２．対象部門・対象人数
すべてのサテライトオフィス・ユーザー

３．テレワーク促進に至る経緯・ねらい・目的
ICTの劇的な進化によるコミュニケーション手法の変化、少子高齢化に起因する人手不足や人材獲得環境の変化は、今後の企業や仕事の在り方を根本から変えるものであり、また、それに伴って働く場所であるオフィスにも、必ず大きな変化が起こるものと考える。
そのような環境の中、「新しい事業モデルの創造によるリーディングカンパニーへの挑戦」を経営理念の1つと掲げている当社は、既存のオフィスの概念に捉われず、いち早く新しいワークプレイスに事業としてチャレンジすることを決断した。
満員電車に揺られて、心身ともに疲弊しながら都心のオフィスに通勤すること。子育や介護などの事情があるときは仕事を休まざるを得ない、あるいはフルタイムでは働けないこと。そんな、現状では「当たり前」で「仕方ない」事象を解消するため、弊社は不動産会社として、ワークプレイスの観点から世の中の企業や働く人を支援していきたいと考えている。

このような背景と目的から、本事業を開始した。

## ４．テレワーク促進に向けた取組

⑴「ZXY（ジザイ）」の展開

企業がテレワークを検討するにあたり、「働く場所」は必ず向き合うべき課題である。外出先や住宅の近くにあり、さらにはオフィスに近い執務環境、特に外部でありながらもセキュリティに配慮された環境が求められる。

「ZXY」では、他者からの覗き見防止を目的とした扉付きの半個室ブースや個人ワーク向けの完全個室をメインのファシリティとして提供している。また、多くの社員の方が利用するためには、拠点網の構築は重要な要素であり、2019 年 1 月現在、首都圏全域をカバーする形で 42 拠点開設。

テレワークを検討する企業に対し、一定水準以上のセキュリティレベルが担保され、かつ広範囲の拠点網を持つ「ZXY」を提供することで、多くの企業、そしてその従業員の方がテレワークに取り組むことができるよう、支援している。

⑵テレワークに関する自主イベント開催

テレワークの浸透・推進を目的として、テレワークに関する自社イベントを 2018 年 3 月及び 7 月に開催。テレワーク検討中の企業、またはテレワークを導入したが社内での実施率が伸びず悩んでいる企業を中心に参加いただいた。当日は、既にテレワークが社内で浸透している企業にメインスピーカーとして自社の取り組みについてざっくばらんに語っていただいたうえで、参加企業からの質疑を含め、活発な意見交換を行う場となり、各社のテレワーク導入・推進への後押しとなったものと思料する。

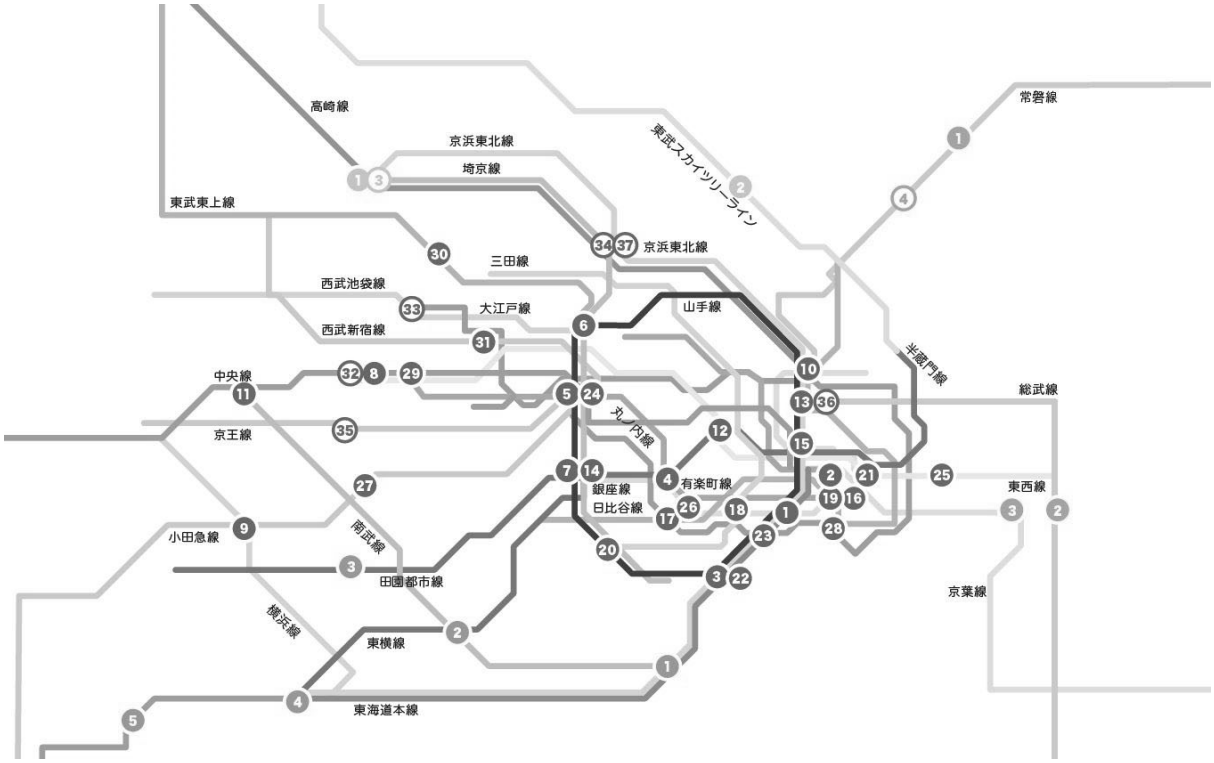
⑶サービス利用企業のフォロー

先述のイベントを始めとし、「テレワークを社内で取り入れたいがどうしたら良いかわからない」「テレワークを導入してみたが、どのように推進すれば良いかわからない」という企業に対し、個別で面談を行い、他社実例の紹介や、効果測定アンケートの提供をすることで、より多くの企業がテレワーク実施へ踏み出せるよう支援している

⑷キッズスペース付サテライトオフィスの展開

郊外においては、その多くを、子供を遊ばせながら隣のワークスペースで仕事をすることができる「キッズスペース」併設型で計画している。子育て支援機能を持つテレワーク拠点を提供することで、より多くの人が柔軟に働ける環境や選択肢をご提供できると考えている。2019 年 1 月現在キッズスペース併設型は 9 拠点であり、年内には 15 拠点となり、首都圏主要路線を網羅する予定である。

# 「ZXY」拠点ネットワーク




## 東京都

| | | |
|---|---|---|
| ① 新橋 | ⑭ 渋谷宮益坂 | ㉗ 和泉多摩川 🐻 |
| ② 八重洲 | ⑮ 神田東口 | ㉘ 汐留 ◆ |
| ③ 品川東口 🐻 | ⑯ 月島 | ㉙ 荻窪 |
| ④ 赤坂見附 | ⑰ 六本木 | ㉚ 成増 🐻 |
| ⑤ 新宿西口 | ⑱ 虎ノ門 | ㉛ 新井薬師前 🐻 |
| ⑥ 池袋東口 | ⑲ 銀座 | ㉜ 三鷹 🐻 |
| ⑦ 渋谷道玄坂 | ⑳ 五反田 | ㉝ 練馬 🐻 |
| ⑧ 吉祥寺 | ㉑ 日本橋 | ㉞ 赤羽西口 🐻 |
| ⑨ 町田 | ㉒ 品川東口2 ◆ | ㉟ 調布 🐻 |
| ⑩ 上野 | ㉓ 浜松町大門 | ㊱ 錦糸町 🐻 |
| ⑪ 立川 | ㉔ 新宿東口 | ㊲ 赤羽東口 |
| ⑫ 九段下 | ㉕ 東陽町 | |
| ⑬ 秋葉原東 | ㉖ 溜池山王 ◆ | |

## 神奈川県

| |
|---|
| ① 川崎東口 |
| ② 武蔵小杉 |
| ③ 鶴沼 🐻 |
| ④ 横浜西口 |
| ⑤ 戸塚 🐻 |

## 埼玉県

| |
|---|
| ① 大宮西口 |
| ② 草加 🐻 |
| ③ 大宮東口 |

## 千葉県

| |
|---|
| ① 柏西口 |
| ② 西船橋 |
| ③ 新浦安 🐻 |
| ④ 松戸 🐻 |

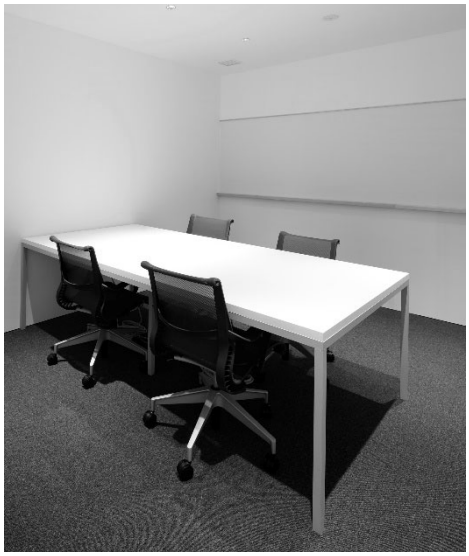
●…OPEN済みエリア

○…OPEN予定エリア ※変更となる場合があります。

🐻…キッズスペース付き

◆…ハイセキュアタイプ

## 「ZXY」拠点内写真



## 自社イベントの様子

## キッズスペース写真・イメージパース

## ５．テレワーク促進に向け、創意工夫した点・アピールしたい点について

４．記載内容と同一

## ６．テレワーク促進効果

⑴テレワーク拠点提供、利用者数

・拠点数：首都圏全域 44 拠点

・契約企業数：約 850 社

・会員数：約 125,000 人

会員数は拡大傾向である。（直近の 1 年間で会員数は約 3 倍に増加）

⑵自社イベント実績

・2018 年 3 月、2018 年 7 月に開催

・参加者数：3 月・・・約 80 社（100 名）

7 月・・・約 40 社（60 名）

・参加者属性：テレワーク導入・促進に関心を持つ企業の導入・推進担当者（総務、人事担当者など）

・主催側から一方的にメッセージを伝えるものではなく、各企業がそれぞれ意見を交わせる、インタラクティブな場となった。

参加者のうち約 90%以上がイベント内容に満足しており、各企業のテレワーク導入へ寄与していると考える。

## ７．テレワーク促進推進体制・運用制度

専門部署（ジザイワーク事業部）を設立し、担当役員以下 13 名の組織にて事業を推進している（2019 年 1 月現在）。営業、運営、事業企画をそれぞれ担っており、営業面ではグループの営業組織である株式会社ザイマックスインフォニスタと連携し、数千社の企業と対話して企業側の悩みやニーズをリアルタイムで補足。運営面においては、コールセンターや巡回員を活用した、無人・巡回型での管理を行っており、現在及び今後の多数展開に対応している。

また、10 万名以上の会員から発生する膨大な処理も可能にするための RPA 導入、IoT 鍵システムの活用など、最新技術も活用している。

## ８．テレワーク促進環境

テレワーク導入に当たり、企業管理者が抱える以下懸念を解消する目的にて、管理者向け機能である「会員管理システム」を開発した。

・テレワーク対象社員のメンテナンス

全社員を対象にテレワークを導入する企業はまだ少なく、現状は特定部署、社員を対

象とするケースが多い。そのため、社内異動の都度、テレワーク対象社員の登録・削除などの会員メンテナンスをリアルタイムで行う必要性があり、本システムを使う事でそれらは実現可能となる。

・テレワーク実施時の勤怠管理

会社以外で働く社員の勤怠管理は、テレワーク導入検討企業が頭を悩ませるポイントである。本システムでは、選定された企業の管理者であれば、自社社員の「ZXY」利用状況をリアルタイムでモニタリングを行うことが可能なため、懸念がクリアされ、テレワーク導入へ踏み切る企業もある。

また利用データは毎月蓄積され、エクセルでエクスポートも可能なため、自社社員の働き方分析を行う際の素材としてもご活用いただいている。

## ９．今後の予定

更なる「ZXY」の拠点拡大を進め、テレワーク実施環境が広がることで、テレワーク推進により一層寄与できると考える。(2020 年 3 月を目途に 100 拠点体制となる計画)

また、駅や金融機関、商業施設の空きスペースをワークスペースとして活用することを目的とした協業についても進めている。オフィスビルよりも生活に身近な場所であるこういった場所をサテライトオフィスとすることで、テレワークがより身近なものとして感じられ、浸透がより一層進んでいくものと期待している。また大阪などの首都圏外への拠点展開に関しても具体的に計画を進めている。

## １１．協力企業・団体及び協力内容

東京都とは「時差 Biz」、総務省をはじめとする各省庁とは「テレワーク・デイズ」において、これら施策の実行を支える施設提供者として協力している。いずれの期間中も多くの方に「ZXY」をご利用いただき、当該取組の盛況にも大きく貢献した。

また、いずれの取組においても、弊社自身もテレワーク実施企業としても参加した。

# ３　中小企業テレワークチャレンジ特別奨励賞

【テレワーク実践部門】

# 株式会社ソニックガーデン

【受賞理由】
創業当時は普通のオフィスで働く企業だったがこれを廃止、「オフィスを持たない経営」を実践、テレワークを全社員毎日実施している点が評価された。テレワークが当たり前になる社会に向けて特に中小企業にその働き方、ノウハウを発信してほしいという事を期待して「中小企業テレワークチャレンジ特別奨励賞」となった。

東京都世田谷区奥沢 7-5-13
グリーンテラス自由が丘 201 号
代表者：倉貫 義人
https://www.sonicgarden.jp/
資本金：2,000,000 円
業種：ソフトウェア開発
従業員数：36 名

＜実施期間＞
2011 年～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
オフィスなし！？「全員テレワーク」で実現するチームワーク

２．対象部門・対象人数
全社員　34 人

３．テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的
創業当時は、いわゆる普通のオフィスで働く企業だったが、ある時メンバーの 1 人から「仕事は続けながらも海外で住んでみたいという」という話があり、それ以前からペーパレス化やオンラインでのコミュニケーションにも取り組んでいたため、快く送り出してみると特に問題なく仕事ができた。海外にいても仕事ができるのだから、どこにいてもこの働き方は実現できるだろうと 2012 年に勤務地不問で中途採用を開始。
当時は仕事中はテレビ会議ツールを繋ぎっぱなしにするというやり方で働いていたが、人数も増えてきて運用が厳しくなってきたので、自社でバーチャルオフィス「Remotty」を 2014 年に開発。全員がこのツール上で業務を行うようになった。
2016 年、物理的なオフィスに出社する社員が減少し、これを廃止。今では入社式や納会もオンライン上で行っている。

４．導入のテレワーク制度内容など
「全社員テレワーク」を普段から実践しており、時期や場所、部門や人数などに制限

はない。在宅で仕事をする者や、近くのカフェやコワーキングスペースで仕事をする者、全国に 3 箇所（東京、神奈川、岡山）あって希望者は自由に使えるワークスペースを使用する者など様々である。この働き方を生かして国内外で旅行をしながら働いている社員や、都心から地方へ移住した者もいる。

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

毎日全員がテレワークで業務を行っている。結果的に居住地に縛られない採用を行うことができ、オフィスも撤廃しコストを抑えることに成功した。

また、テレワークを実施した際によくあるコミュニケーション不足などの問題を自社サービスであるバーチャルオフィス「Remotty」で解決し、現在は外販も行っている。

約 7 年間のテレワークをやってきた知見を生かしテレワーク導入の支援や、Web メディア「Remote Work Labo」の運営も行っている。

自社内でのテレワーク実施だけに留まらず、他社や社会に向けてテレワークを推進し続けている。

**バーチャルオフィス「Remotty」**

## ６．テレワークの導入効果

(1) オフィス賃料：テレワークが浸透してきた結果、オフィスが必要なくなり、東京 渋谷にあったオフィスを撤廃した。在宅で働きにくいという社員のために全国 3 箇所（東京自由が丘、神奈川、岡山）にワークプレイスを設立したが、それでもオフィスの賃料が

元の 50%になった。

(2) 通勤時間の削減：もし弊社がテレワークをしていなかったと仮定すると、34 名の社員が週 5 日、往復 2 時間*、全体で通勤時間に月 1360 時間（8.5 人分の月の労働時間に相当）かけなければならない計算になる。この時間がテレワークを利用することで 0 時間になっている。

(3) 採用：採用応募の地方在住者率が 2016 年に 36.3%だったものが 2017 年は 40.6%に上昇した。2014～2017 年採用者の地方在住率は 65%を記録した。住むところに縛られず良い人材を採用できる環境を実現している。

## ７．テレワーク推進体制・運用制度

### １）推進体制

導入当初は社長が進んでテレワークを行うことで、他の社員たちにも浸透していった。

また、許可が必要ないことから、時間を効率的に使えるテレワークは自然と広がっていった。現在は全社員がテレワークを行なっているので特に社内への推進や周知は不要である。

最近では社内にとどまらず、他社のテレワーク導入支援や、テレワークに関する情報発信を行う Web メディア「Remote Work Labo」の運営を行い、社内だけではなく、社会にテレワークを広めていく活動を行なっている。

### ２）運用制度

仕事をする時にはバーチャルオフィス「Remotty」にログインすること。その他のルールや制度はない。

## ８．テレワーク実施環境

物理的なオフィスはなく、バーチャルオフィス「Remotty」上で業務を行う。自宅では働きにくいという社員には全国 3 箇所のワークプレイスを設け、コワーキングスペースやカフェでの業務する際も補助を出している。情報セキュリティ、インフラに関してはセキュリティ専門のコンサルティング会社に第 3 者機関として入ってもらい対策を行っている。

## ９．課題と解決策

現在出ている課題はないが、一番初めに地方の社員のテレワークを導入してみた時には現在のようなバーチャルオフィス「Remotty」がなく、Skype を使って勤務中は繋ぎっぱなしにしていたところ、オフィス側の人数が多くなった場合の音がうるさいという問題や、チーム内での心理的安全を保ち新たなアイデアを生み出すという重要な役割を担っていたオフィスでの雑談も減った。

そのため、自分たちが快適に働けるようにバーチャルオフィス「Remotty」を開発した。Skype で繋ぎっぱなしにせずともお互いの顔をみて仕事ができ、相談や雑談なども「Remotty」上で行えるようにして解決した。他社からも使ってみたいとの声があり、現在では「Remotty」の外販を行っている。

## １０．今後の予定

今後も引き続き社内ではテレワークを続けていくとともに、社会に向けてテレワークという働き方、そのノウハウを発信していく。

## １１．過去の受賞歴

2018 年 「働きがいのある会社」 ランキング 小規模部門 5 位

2018 年「第三回ホワイトアワード イクボス部門賞」

2016 年 「テレワーク先駆者百選」

# 4-1　奨励賞

【テレワーク実践部門】

# 株式会社　電通

【受賞理由】
最大の経営課題として労働環境改革を掲げ、ワーク・ライフ・バランスを目指し、モバイルワーク、在宅勤務、サテライトオフィスに全方位的に積極的に取り組み、総労働時間短縮目標の達成、有給休暇の取得率増加など成果をあげている点が評価された。

東京都港区東新橋 1-8-1
代表者：山本 敏博
http://www.dentsu.co.jp/
資本金：746 億 981 万円
業種：広告業
従業員数：6,927 名

＜実施期間＞
2016 年 1 月～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
一人当たり年間総労働時間を 80%に削減（2014 年度実績対比）しつつ、100%の成果を出す「目標 80」に向けた「時間価値最大化」の取り組み

２．対象部門・対象人数
全社社員　6,927 人

３．テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的
■背景・経緯
電通では最大の経営課題として、労働環境改革に取り組んでおり、2017年7月に「労働環境改革基本計画」を発表し、労働時間の削減に取り組んでいる。削減した労働時間を使い、社員のWLBの向上、多様な経験や学習をすることで成長し、「社員が自身の生涯価値を最大化し成長することによって、社も成長する」ことを経営の基本的な考え方としている。
■目的
社員と社の持続的な成長を実現するために、社員に対して、「自律したプロフェッショナル」となることを求めている。
＜自律したプロフェッショナとは＞
・限られた時間の中で、仕事の効率性や生産性を高め続ける
・長期に渡ってパフォーマンスを発揮し続けるためにコンディションを整える
・個人プレーではなく、チームでの成果を最大化する

・自らの提供価値を最大化するために、常に学び成長し続ける

こうした働き方を実現するための「基盤整備」の一環として、テレワークの導入に至った。

## ４．導入のテレワーク制度内容など

2016年～2018年の間に、モバイルワーク・サテライトオフィス・在宅勤務すべてを導入し、「労働時間の削減＝社員のWLBの向上や多様な経験や学習をすることによる個々の成長」に寄与できるような環境を創出。

■実施時期

・2016年～2017年①モバイルＰＣ・スマートフォンの全社員貸与完了等

・2017年4月～5月在宅勤務トライアル

・2017年9月～②サテライトオフィスの利用開始

・2018年1月～③在宅勤務の開始

・2018年7月～④育児・介護事由による在宅勤務の開始

■実施場所

①モバイルワーク

社内では、自席以外の会議室、オープンスペース等、社外においてはクライアント先等

②サテライトオフィス

三井不動産㈱が運営する「WORKSTYLING」と契約

③在宅勤務

原則自宅、ただし、適切な事業場外は可

④育児・介護事由による在宅勤務

自宅

■実施部門・対象人数

①は、一部社員を除く全社員：約6200人（全社人数の約90％）

②は営業部門（ただし、その他社員も、営業と同伴であれば利用可能）

③は、一部社員を除く全社員：約6200人（全社人数の約90％）

④は、育児・介護事由がある社員の内、利用を希望する社員（約200名）

■実施内容

①モバイルワーク

全社員にモバイルＰＣとスマートフォンの貸与、Office365／Skype／クラウドサービスの導入等により、仕事をする場所の自由度を拡張。

②サテライトオフィス

・サテライトオフィスの利用でクライアント作業における「隙間時間・移動時間」を有

効活用し、生産性の向上と労働時間の削減を目指す。

・クライアントの近くにサテライトオフィスがある営業社員に対しＩＤを付与。

③在宅勤務

・平日の5：00～22：00の間(※休日は不可）で、みなし７時間勤務

※在宅勤務日は、「みなし勤務」制としているが、７時間に収まる業務量を前提として承認するよう上長に周知し、長時間労働を抑制。

・月５回まで利用可能

・前日までに上長にメールや社内チャットツールで申請し、承認を受ける。

・在宅勤当日は、安全配慮のため始業・終業時に上長に連絡。

＜制度理解促進施策＞

・マネジメント職へ「一度は在宅勤務の体験」を呼びかけ。

・社内報で活用事例を紹介するなど周知を促進。

④育児・介護事由による在宅勤務

・育児・介護を抱える社員を対象に、③の在宅勤務とは別の制度として導入。

・事業場内で勤務を行う前後で、自宅で業務を行う必要がある場合に利用。

・利用希望者は事前に人事に申請。勤怠システムの一部変更により勤務登録も可能に。

・5：00～22：00の間で、みなし２時間勤務。

・③の在宅勤務制度に加えて、月５回まで用可能。

## ５．テレワーク導入における課題と解決策

＜在宅勤務＞

■予測された課題

・適切な労務管理をどう行うか。

・社の業務性に合わせた「使い勝手が良い」制度をどう実現するか。

◎解決策：5 時～22 時の間で、みなし７時間勤務とする。家事都合等に合せて分断の勤務も可能に。

中抜けの報告は必要なく、始業と終業時間のみ上長に報告。みなし制度ではあるが、７時間を超えないような業務量を事前に上長に申請し、上長が承認する運用。

■推進中に出てきた課題

・育児・介護を抱える社員から、「事業場で勤務」した後、保育園へお迎えに行き、在宅で勤務するようなケースにも対応できる制度がほしいとの声があがる。

◎解決策：事業場で通常勤務した前後に、家で在宅勤務ができるように、「育児・介護事由による在宅勤務」を導入。むやみに業務量の増加につながらないように、上長の命令による実施として制度化。

## ６．テレワーク推進体制

・労働環境改革には「16のアクション」があり、それぞれのアクションを各役員が担当している。テレワークはそのアクションの１つで、「スマートワークアクション」の施策として位置付けている。

・スマートワークアクション・人事局・IT企画局が主体となり制度立案や社員周知等を推進。

・労働環境改革の一環として、各局に専属のＨＲ担当を配置（人事局と連携し、適切な労務管理、迅速な情報伝達・共有を推進）し活用している。

■モバイルワーク

・Office365、クラウドトレージ等の活用セミナーを、サービスごとに定期的に実施。

・社内イントラに「スマートワークツール net」を新設し、社員に情報を提供。

■サテライトオフィス

・営業局のＨＲ担当を対象に説明会を実施。

・各局のＨＲ担当に管理者ＩＤを付与し、管理を一任。現場でスムーズに利用ができる体制を構築。

■在宅勤務

・社員説明会を制度導入前に実施。

・ＨＲ担当をハブにした職制を通じての情報伝達。

・社内イントラに「働き方制度整備 net」を新設し、社員に情報を提供。

その他、社内報に特集を組むなどして、新しい制度を周知している。

## ７．テレワークの導入効果

■一人当たり年間総労働時間の削減目標を達成

・2016 年度の総労働時間は 2166 時間。2017 年度は目標総労働時間数であった 2031 時間を達成し、「目標 80」内で掲げていた中間目標である 2100 時間を大幅に下回った。（対 2014 年度実績では▲220 時間）

■有給休暇の取得率は 2016 年度 56%、2017 年は 64%と 8 ポイントアップ。

■紙の使用量が 2016 年と 2017 年の比較で 24.5%減少。

| | 枚数 | 2016年上期比較 |
|---|---|---|
| 2016年度上期 | 34,194,314 | 100% |
| 2016年度下期 | 30,626,935 | 90% |
| 2017年度上期 | 25,516,149 | 75% |
| 2017年度下期 | 23,422,983 | 76% |

■全社員がモバイルワークを実施。タイムリーにコミュニケーションを行っている。

・社内イントラシステムのスマホ ESQ の導入により、スマホでできる業務が拡大。

| | 2018.1 | 2018.7 | 増減率 |
|---|---|---|---|
| ユーザー数<br>（ログイン歴ある） | 3903名 | 5855名 | +65% |
| 評価点数<br>（満点5点） | 3.25 | 3.71 | +14% |

※スマートフォン貸与数ではなく、アプリの利用者数

■サテライトオフィスの利用時間は250％超増。

| 月 | 利用時間 | 利用人数 | 月 | 利用時間 | 利用人数 |
|---|---|---|---|---|---|
| 2017年9月 | 201 | 126 | 2018年1月 | 293 | 161 |
| 2017年10月 | 214 | 136 | 2018年2月 | 269 | 169 |
| 2017年11月 | 232 | 153 | 2018年3月 | 258 | 149 |
| 2017年12月 | 282 | 180 | 2018年4月 | 301 | 176 |
| | | | 2018年5月 | 310 | 185 |
| | | | 2018年6月 | 513 | 273 |
| | | | 2018年7月 | 512 | 290 |

■在宅勤務の利用件数は200％超増。

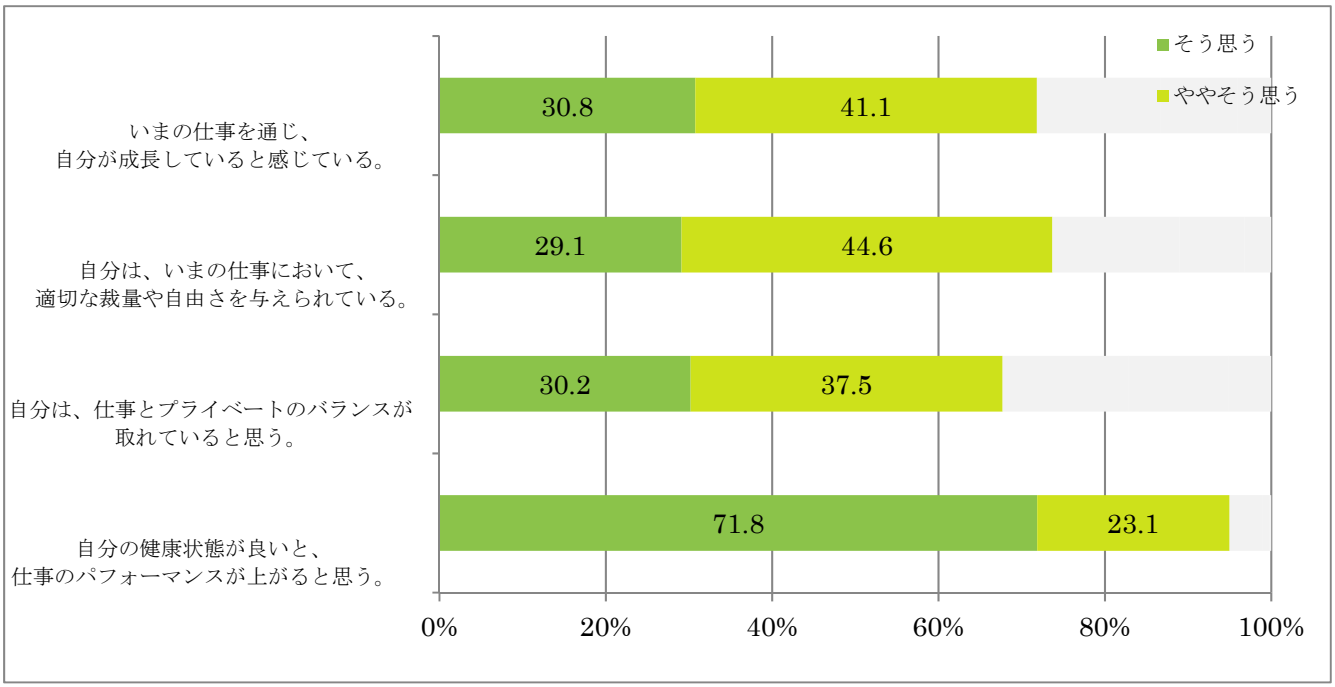
| 月 | 件数 | 人数 | 平均件数 |
|---|---|---|---|
| 1月 | 438 | 303 | 1.45 |
| 2月 | 652 | 427 | 1.53 |
| 3月 | 745 | 453 | 1.64 |
| 4月 | 715 | 447 | 1.60 |
| 5月 | 803 | 519 | 1.55 |
| 6月 | 839 | 515 | 1.63 |
| 7月 | 960 | 563 | 1.71 |

・在宅勤務は、2018 年 1 月～7 月の間で対象者の 20％の社員が一度は利用。
・在宅勤務、サテライトオフィスともに利用者数は増加傾向にある。

■在宅勤務に関するＨＲ担当
＜社員が感じているメリット＞
　約70％の利用者が①通勤時間の削減②WLBの充実をメリットとして挙げており、
　約50％の利用者が③集中して仕事が出来る④心理的負担の軽減としている。
＜上長側が感じているメリット＞
約70％の上長が、下記２点をメリットとして感じている。
①在宅勤務を利用することで、効率的に業務ができている。
②在宅勤務を利用することで、チームや周囲にも良い影響が出ていると思う。

社員アンケート調査においても、テレワークに関連があると考えられる項目において、

ポジティブなスコアが出ている。



# 株式会社日立製作所

【受賞理由】
実施規模も大きく全方位的に取り組み、残業時間縮減、会議生産性向上、社員意識改善など成果・実績もでている点、また単身赴任者の実家での活用や介護世代を含む管理職の勤務場所の柔軟な運用を図るなど多様な人財が多様な価値観で生き生きと最大限に力を発揮できるような環境づくりを推進している点が評価された。

東京都千代田区丸の内一丁目6番6号
代表者：東原敏昭
http://www.hitachi.co.jp/
資本金：458,790百万円
業種：製造業
従業員数：34,925名

＜実施期間＞
1998 年5月～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
多様な人財の活躍をめざしたテレワークの推進

２．対象部門・対象人数
①管理職層　②裁量労働勤務適用者
③育児または介護を行う総合職のうち、本勤務が有効と認められる者
④その他会社が必要と認めた者
約26,000人（全社人数の約70%）

３．テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的
・日立は社会イノベーション事業のグローバル展開を加速しており、さらなる成長のために、多様な人財が多様な価値観を持って生き生きと働き、最大限に力を発揮できる環境づくりを推進。
・1999年に在宅勤務・サテライトオフィス勤務制度を導入。
以降、社員が限られた時間を効率的に活用して最大限の成果をあげるため、時間や場所にとらわれずに仕事ができるタイム&ロケーションフリーワークを推進。
・2016年には働き方改革の全社運動「日立ワーク・ライフ・イノベーション」を開始し、更なる取組みを実施中。

## ４．導入のテレワーク制度内容など

・テレワーク実施により効率的な働き方が期待できる層を中心に、全社員の約 70%がテレワーク勤務可。

・対象者は、自宅、サテライトオフィスに限らず、育児、介護、看護等のために必要な場所や単身赴任者の実家での勤務が可能。
管理職層については、上記によらず、いずれでの勤務も可能（ロケーションフリーワーク）。

・2016 年 4 月～2018 年 7 月、約 4,600 名（対象者のうち約 20%）が在宅勤務またはサテライトオフィス勤務を実施。（社員が勤務管理システムに登録した値）

・対象者は、スマートフォンやタブレットの利用が可能。
利用者はほぼ毎日モバイルワークを実施。

・制度面の柔軟性、IT 環境の充実、大規模実施という点を評価。

## 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）サテライトオフィスの拡充

・2016 年から各事業所内へ本格的なサテライトオフィスを設置

・2018 年 4 月時点で、サテライトオフィス 41 拠点(約 900 席)、利用者数は日立グループ全体で 1 日平均約 2,500 人にのぼる。

2）在宅勤務制度の拡充

・一定時間の出社義務や実施回数に制限なく利用できる在宅勤務制度の活用を推進。

・自宅に加え、育児、介護、看護等のために必要な場所や単身赴任者の実家での勤務可。

3）ロケーションフリーワークの導入

・管理職を対象として、会社が認める場合に、どこでも勤務することを可能とするロケーションフリーワークを導入。

4）IT 環境の整備

・いつでもどこでも安全に社内ネットワークにアクセスできる環境の整備。

・会議のペーパーレス化およびオンライン化対応のため、ヘッドセット、マイクスピーカー、液晶ディスプレイ等の IT ツールを約 30,000 台配布。

## ６．テレワークの導入効果

＜テレワークの活用を含む働き方改革等による成果＞

1）残業時間の縮減（2016 年度上期と 2017 年度上期の比較）

・45 時間/月以上の残業者数　１９％減
・60 時間/月以上の残業者数　３４％減
・深夜残業者数　３５％減

2）社員意識の改善（2016 年度と 2017 年度の比較）
社員意識調査における働き方改革関連質問への肯定的回答者の増加。
・「上司は仕事とプライベートのバランスを取ろうという私の努力を支援している」
→３ポイント増
・「日立では非効率、仕事の阻害要因、官僚制を無くそうと努力している」
→５ポイント増

3）会議の生産性向上（2016 年度と 2017 年度の比較）
リモート参加会議の活用による移動時間、会議時間等の削減により、本社主催定例会議の約 60%を廃止または削減し、合計 15,275 時間 を削減。

4）男性の育児参加増（過去 5 年間の変化、2013 年度と 2017 年度の比較）
男性の育児休暇・配偶者出産休暇取得率 → 約４０％増

5）女性社員の定着（過去 5 年間の変化、2013 年度と 2017 年度の比較）
女性社員の離職率 → 約３０％減

## ７．テレワーク推進体制・運用制度

１）推進体制
・制度面は人財部門、IT 環境面は IT 部門が担当し、連携して推進
・2016 年に開始した働き方改革の全社運動「日立ワーク・ライフ・イノベーション」は社長をトップとし、社長自ら幾度も社員に向けたメッセージを発信。

２）運用制度
以下の規則を制定
・「在宅勤務及びサテライトオフィス勤務規則」、「ロケーションフリーワーク規則」
（対象者は育児・介護事由に限らず、主に総合職を対象として広く設定。
また、一定時間の出社義務や実施回数に制限がなく、自由度が高い。）
・「情報セキュリティマネジメント総則」、「情報及び情報機器の取扱い総則」等

## ８．テレワーク実施環境

・2016 年から各事業所内へ本格的なサテライトオフィス（パソコン、プリンタ常設）

を設置（2018 年 4 月時点で、サテライトオフィス 41 拠点(約 900 席)）。

・テレワークの対象者は、社外の執務環境から、社内システムを容易かつ安全に利用できる IT 環境を整備。

・利用する機器は、ノートパソコン（シンクライアント）、スマートフォン、タブレットなどを選択可能。

・いずれの機器を利用しても、セキュリティを確保できるリモートアクセスの仕組みを整備。

## ９．課題と解決策

・職場自席以外でも仕事ができる環境づくりに向け、以下を実施。

2005 年～、デスクトップパソコンからノートパソコンへ切替え

2009 年～、社用個人電話の内線 FMC サービス（携帯電話を内線電話として利用）開始

2011 年～、社用個人電話をスマートフォンへ切替え、タブレットも利用可

・職場以外で仕事をする機会が増えるに伴って高まる情報漏洩事故の予防策として、ノートパソコンはシンクライアント（ハードディスクを内蔵せず、必要最小限の機能）とし、持ち歩く電話、スマートフォン等も本人のみが操作できるよう暗証番号設定を義務化。

さらに、ノートパソコンやスマートフォンは、万一紛失した場合でも内容が消去できる機能（リモートワイプ）を整備。

## １０．今後の予定

・テレワーク制度対象者のうち、テレワーク実施者（経験者）増に向け今後も継続取組み。

## １１．協力企業・団体及び協力内容

・株式会社日立アーバンインベストメント（サテライトオフィスの企画・運営）

## １２．過去の受賞歴

・ダイバーシティ経営等に関する表彰を数々受賞

例）・ダイバーシティ経営企業 100 選（経済産業省）

・なでしこ銘柄（5 年連続）

・女性活躍推進法「えるぼし(2 段階目)」

・次世代育成支援対策推進法「くるみん」

・女性が活躍する会社ベスト 100（日経 BP 社）

※女性活躍推進度部門：1 位、業界別：1 位

・健康経営優良法人「ホワイト 500」

# ベーリンガーインゲルハイム ジャパングループ

【受賞理由】
Design Your Day という標語を掲げテレワーク推進強化を計り、5 分単位のテレワーク、適格者の明確化、柔軟な実施場所を設定し、その上で PDCA をうまく回す等、体系的なしくみ、明確な考え方でテレワーク制度を設計している点、時間外勤務時間削減など成果を出している点が評価された。

東京都品川区大崎 2-1-1
Think Park Tower
代表者：Poehl Thorsten
https://www.boehringer-ingelheim.jp/
資本金：9528.25 百万円
業種：医薬品製造業
従業員数：約 2,200 名

＜実施期間＞

2017 年 3 月～現在

＜実施内容＞

**１．テレワーク名称**

Design Your Day! 自分の 1 日は自分で ”デザイン” しよう！

**２．対象部門・対象人数**

モバイルワーク (MW = Mobile Work)：全社員（工場勤務等の一部を除く）
テレワーク(TW = Telework)：全社員（営業職や工場勤務等の一部を除く）
約 1,900 人(MW)/約 550 人(TW)（全社人数の約 86% / 25%）

**３．テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的**

(1) 背景

グローバル本社や経営陣からの指示ではなく、人事本部のひとりの社員の「多様な働き方を求めているのは一部の社員だけではないはず」という気づきと提案に賛同し、テレワーク制度の導入や推進に貢献したいという思いを持つ社員が立候補で多様な部署から集まり、ボトムアップで推進体制を構築し、着手した。

(2) 経緯

2016 年 9 月　人事本部内でひとりの社員による提案説明
2016 年 11 月　立候補により集まったメンバーでのキックオフ会議
2017 年 3 月　人事本部内でのテレワークパイロット第一弾　開始
2017 年 6 月　全社に拡大したテレワークパイロット第二弾　開始

2017年10月　テレワーク勤務　正式導入

(3)　目的

① 優秀な人財の確保

② 不慮・不測の事態への対応

③ より多様な働き方の促進

④ 健康経営 と 生活の質の向上（QOL）

⑤ オフィス最適化への準備

⑥ 政府方針との一致

## ４．導入のテレワーク制度内容など

(1)　実施時期

2017年3月　人事本部内でのテレワークパイロット開始

2017年6月　全社に拡大したテレワークパイロット開始

2017年10月　テレワーク勤務　正式導入

2018年7月　生産部門でのテレワークパイロット開始

2019年1月　生産部門 東京本社 テレワーク勤務　正式導入

(2)　実施場所

日本全国（ただし、酒席、ジム、銭湯、漫画喫茶、インターネットカフェは除く）

(3)　実施部門・人数：

① 実施部門：　全社

（ただし、モバイルワークは工場等の一部を、テレワークは営業職、工場等の一部を除く）

② モバイルワーク対象者：　1,900人、テレワーク対象者：　約550人

(4)　実施内容：いつでも・どこでも・理由を問わず！Maximum Freedom

① 時間：5:00～22:00まで5分単位での利用が可能

② 場所：日本全国（ただし、酒席、ジム、銭湯、漫画喫茶、インターネットカフェは除く）

③ 申請：不要（原則、前日までに上司と部下で合意を形成）

④ 頻度：最大週5営業日まで利用可能（ただし、月間総労働時間の50%程度の出社推奨）

⑤ その他：コアタイムのない完全フレックス制度との掛け合わせが可能

(5)　自己評価の根拠

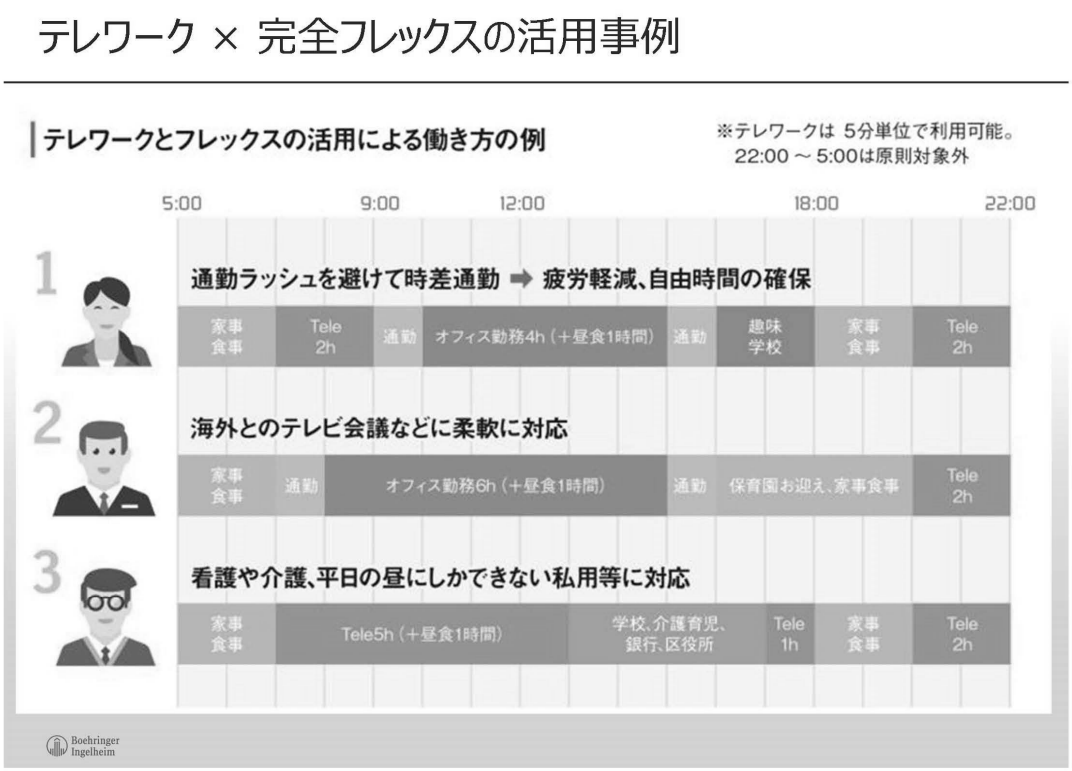
① パイロット実施時のアンケート結果

② 2018年4月に実施したテレワーク勤務正式導入半年後実態調査の結果

③ 社員から個別に寄せられる意見等

④ 東京都時差Biz推進賞 ワークスタイル部門 2017の受賞

⑤ 他社との交流会等で寄せられる意見等




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
以下はテレワークに関する内容で、モバイルワークは除く。

(1) 高い柔軟性：「いつでも・どこでも・理由を問わず」という“Maximum Freedom”の考え方。

(2) 生産性の担保：オフィス勤務時と比較し、本人も上司も生産性が上がったと回答。

(3) 有効性：自身の組織やチームにテレワークが有効であると答えた上司が 91%にのぼる 。

(4) 社員の利用度(75.5%)や、テレワーク勤務に利点を感じる社員の割合(97%)が非常に高い。

(5) 社員も、経営陣も、積極的に参画している。

(6) BI Japan の働き方改革 Design Your Day！1 日 24 時間をどう”デザイン“するかは自分次第というイニシアティブと連動させている。

６．テレワークの導入効果

以下は、2018 年 4 月に実施したテレワークの正式導入後半年の実態アンケート結果な

どより。

(1)　時間外勤務（残業）時間の推移

2017 年の社員 1 人当たりの月平均の時間外労働時間は 10 時間 38 分、
2016 年の 13 時間 21 分と比較して、約 20%削減された。

(2)　利用率 ➔ 社員の 4 分の 3（75.5%）が活用し、制度として定着した。

「１回でもテレワークを利用した」と答えた社員は 75.5%でした。そのうち月 1 回以上利用している社員は 63.8%、週に 2～3 回利用している社員も 7.4%いました。

(3)　スピードと生産性 ➔ 仕事のスピードが改善し生産性が向上した。

① テレワーク利用時の組織の生産性について本人に聞いた設問では、「質が良くなった」が 41.5%、「スピードが速くなった」が 50.5%で、パフォーマンス向上を実感する意見が半数近くを占めました。上司から部下を評価する設問でも、変化なし、もしくは改善したとの回答が大半を占めました。

② テレワーク導入前の生産性を「50」として、導入後の数値を「0～100」で答えてもらう設問では、上司が「53.8」、本人が「58.8」といずれも導入前を上回りました。「49」以下の回答はほとんど見られず、「テレワークの生産性は出社時と同等以上」ととらえている社員が多いことを示す結果となりました。この結果は、本人がテレワークに適した業務を選択して就業していること、集中できる環境にあることなどが理由として考えられます。

(4)　有用性 ➔ 上司の約 91%が「有効」、社員の約 97%が「利点がある」と評価している。

利用者本人として「利点がある」と回答した社員は合計 96.8%で、非常に高いスコアとなりました。また、上司の 91.2%がテレワークは自分のチームで「有効」と回答し、ポジティブに受け止められています。本人の働き方や生産性の向上にはもちろん、チームとしても高い有用性が実感されていることがわかりました。

## ７．テレワーク推進体制・運用制度

１）推進体制

2016 年 11 月～2017 年 12 月：第 1 期　プロジェクトチーム（6 名）
2016 年 4 月～2017 年 10 月：サウンディングボード（多様な部門の部長職、役員等）
2018 年 1 月～現在：第２期プロジェクトチーム（4 名）

２）周知方法

① 対面説明会：導入時に 30 回以上、以降 3 カ月毎や個別に実施。

② 社内イントラネット：パイロットの状況やアンケート結果をタイムリーに共有する。

③ 社内報：経営陣やプロジェクトチームのメッセージとともにアンケート結果等を掲載する 。

④ 社内 Twitter：　小さなニュースを頻度高く発信することで露出をあげる。
⑤ メール：重要な情報はメールを配信し、いつでも情報にアクセスできるようにした。
⑥ Facebook：　社内外へカジュアルなトーンで情報を提供するようにした。
⑦ 社外 Web ページ：東京都時差 Biz のページに取り組みや思いを掲載していただけた。
⑧ メディア：東洋経済オンラインや日経新聞などに掲載していただけた。
⑨ 社外講演会：日経社会イノベーションフォーラムや時差ビズセミナーに招聘いただき、情報を発信できた。
⑩ 社内 HR ヘルプデスクとの連携：テレワークの不明点を即座に解消する体制の構築。

３）トップ（経営陣）の関わり
① サウンディングボードメンバーとして参加
② 担当部門組織での啓発（メール配信、対面ミーティングでのメッセージの発信等）
③ 社内報や社内イントラネットに継続的に自らの言葉でメッセージを掲載
④ 経営陣自らのテレワーク実施予定や実施日を社内イントラネットで公開

４）運用制度
(1)　規程の作成・掲示
2017 年 10 月 1 日付でテレワーク勤務規程を作成し、社内のイントラネットに掲載。
(2) ガイドラインの作成・掲示
細かな運用や留意点を記載したガイドラインを作成し、社内イントラネット専用ページに掲載。

## ８．テレワーク実施環境

(1)　オフィス環境
① 無線 Wi-Fi の安定提供。
② 各会議室にモニター、Web 会議用スピーカー、スクリーンやモニター、プロジェクターを設置し、社内であればどこででも Web 会議ができるような環境を実現。
(2)　情報インフラの整備状況、情報セキュリティの整備等
① 社外からの安全（セキュア）なアクセス環境を社員に提供している（VPN 接続）。
② Web 会議システムにより社内と社外（遠隔地）との円滑な会議や国内外を問わない複数拠点を繋いだコミュニケーションや会議が可能である。

③ Web 会議システムが電話として機能しており、全社員に提供されている（固定電話撤去）。

④ スマートフォンを経由した Web 会議システムの利用が世界中で可能である。

⑤ 会社から貸与している機器だけではなく、個人所有のパソコンでも仮想デスクトップシステムを通して、より身軽にテレワークできる環境を提供している。

## ９．課題と解決策

(1)　上司

① 時間管理：オフィス勤務時と同様のシステムを使用し、管理をしている。テレワーク勤務開始時と終了時等に上司と部下での連絡をガイドラインで規定している。

② 生産性：オフィス勤務時と同等の生産性が、上司と部下の各自の肌感覚で担保できれば OK としている。

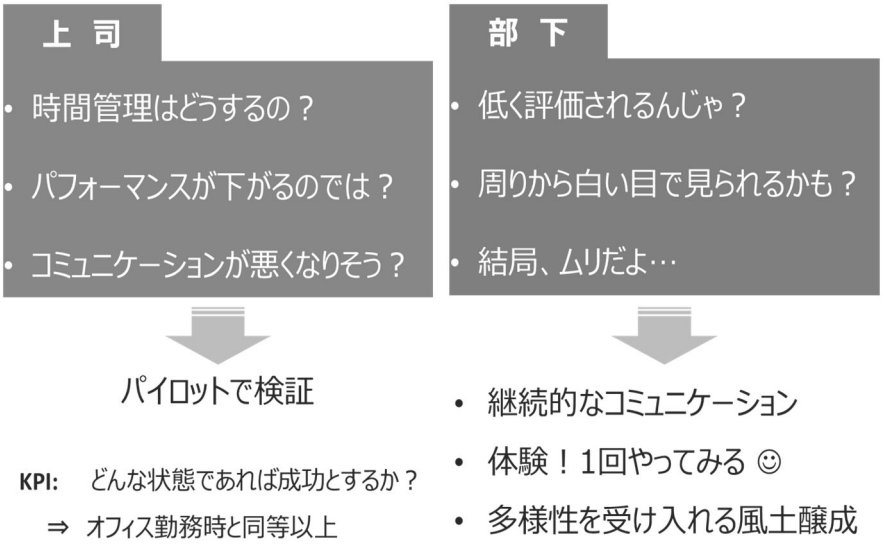
③ コミュニケーション：量は減るものの質は担保できることを、パイロットを通じて、社員自身が体感することで、体感し、自ら工夫を始めることが確認できた。

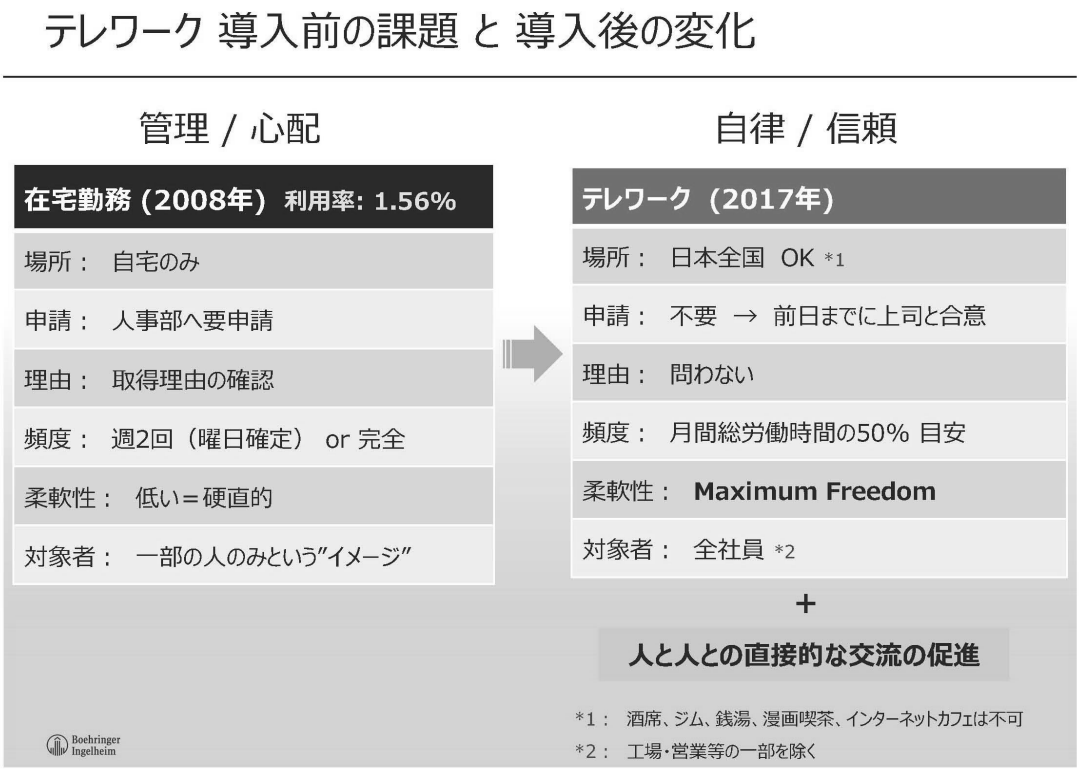
(2) 本人

① 評価：テレワークをすることと評価には関係性がないことを繰り返し説明した。

② 周りの目：上司が率先垂範してテレワークをすることの啓発や、パイロット期間中、対象者は全員、少なくとも週に 1 回はテレワークをすることを義務付けた。

③ 諦め：経営陣 10 名自らメッセージを出す、社内報で繰り返し特集を組む、経営陣自ら担当部門の社員に働きかけることなどを通じて、会社の本気度を社員に伝えた。






## １０．今後の予定

(1)　2018 年内の予定

①　営業部門へのテレワークの適用の可能性の模索・検討に入る予定である。

(2)　2019 年以降の予定

①　会社から貸与している機器だけではなく、個人所有のパソコンでも仮想デスクトップシステムを通して、より身軽にテレワークできる環境を提供している（2019 年 1 月 1 日付で規程を改定し、運用開始済）

②　日本国内のみならず、国外でのテレワーク適用の拡大の検討を予定している。

(3)　これまで同様継続

①　テレワーク成功例の社内外へのシェアや、改善点の検討を予定している。

②　社員がそれぞれの事情やライフステージの変化に合わせて、1 日 24 時間＝自分自身の働き方や生き方を自ら“デザイン”し、より充実した仕事生活や（ワーク）や私生活（ライフ）を送ることは、持続可能なビジネスの成長に繋がると確信している。これまでの働き方の枠にとらわれることなく、少しでも多くの人が “限られた時間で最大の成果を上げ”、”On/Off ともに時間の質を向上” させられることを願ってやまない。

③　BI Japan はこれからも働き方改革 “Design Your Day!” を推進していく。

## １１．過去の受賞歴

東京都 時差Biz推進賞　ワークスタイル部門　2017

厚生労働省　平成30年度「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)」個人賞

総務省　平成30年度「テレワーク先駆者百選」選出

# 明豊ファシリティワークス株式会社

【受賞理由】
残業時間については、2013 年の月平均 46.2 時間が 5 年間で 48%減少している点、更にこの残業代削減額を 2018 年 4 月から社員に還元している点が評価された。また同社は前回の受賞以来様々な改善を重ね実績を出しており、テレワークの老舗的実践企業として今後もたゆまぬ改善を重ね他社の模範となることを期待し、奨励賞となった。

東京都千代田区平河町二丁目７番９号
JA 共済ビル６F
代表者：大貫　美
https://www.meiho.co.jp/
資本金：5.4 億円
業種：建設サービス
従業員数：246 名

＜実施期間＞
2001 年 4 月～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
第１１回テレワーク推進賞受賞後の実践状況

２．対象部門・対象人数
全組織、全員を対象　246 人（全社人数の 100%）

３．テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的
第１１回テレワーク推進賞「優秀賞」受賞後、テレワークセミナー等において当社の実態を世の中に講演する機会を多く頂戴し、これからテレワークを導入する企業が多いことを実感した。当社は、顧客からの信頼獲得、生産性向上、管理会計の精度向上等の競争優位性を目的として導入し、ほとんどの社員はストレスなく活用している。社員の声を踏まえて、2016 年 4 月にシェアオフィスの契約を締結し、働きやすい執務環境を自宅以外の社外にも設置した。2017 年 1 月には、直近 5 年間の途中入社社員の急増もあって、当社内にもテレワークに躊躇している社員が出てきているのではないかとヒアリングした結果、新しい気づきも得て、更なるテレワーク推進に向けて、テレワークの運用とポリシーを次のように変更して、不安を払拭した。

## ４．導入のテレワーク制度内容など

第１１回テレワーク推進賞「優秀賞」受賞後における推進実施内容として

１）テレワークしやすい環境へ更なる改善実施

「テレワークの経緯・目的」の項に記載したとおり、「優秀賞」受賞時において、当社では既に全員を対象としたペーパーレスとテレワークを実践していた。受賞後、更に利用しやすい環境とするため、社員の声を汲み上げ、きめ細やかに対応することで、更に利用しやすい環境とした。

２）テレワークを支えるITシステムの更新とセキュリティ強化

2017年にテレワークを支えるITシステムを最新のクラウドベースのツールへ移行し、テレワーク環境を改善すると同時に、CSIRT（Computer Secrity Incident Response Team）を支える環境を同時に構築し、セキュリティ面における競争優位性を確保した。

クラウドベースのツールへ移行したことにより、利用者にとってスマートデバイスの認証がスムーズとなり、情報の利活用に向けたアクセスが更に容易になった。プロジェクトマネジメント部門を支える情報共有基盤としてOneNoteを活用しているほか、短い移動時間で作業できるアプリを自社開発する等して、テレワークでの働き易さを向上した。

３）テレワークを支える「利用者の電子データの利活用を支援する専門組織」を設置

2009年にはテレワークを支える「情報のデジタル化」を更に進めるため、PMの現場経験者から適任者を選任し、営業やプロジェクトマネジメントの最前線を担う担当者達のデジタル情報利活用を支援する「データ活用推進室」を設置した。データ活用推進室は1990年代後半から長年に亘って社内に蓄積されたデジタルデータを、内製化したBusiness Intelligence（BI）であるMDAS2（Meiho Data Analysis System 2thGeneration）を通じて全社員へ情報提供し、それら情報が一人ひとりの働き方改善やPMサービス品質向上に大きく資するなど、デジタルな働き方の具体的なメリットを全社員へ実感させた。同時に会社も、膨大な情報をスマートに利活用することで、管理会計の精度を向上させ、経営の早期且つ精度の高い意思決定を実現した。その成果として④に後述するとおり、時短（2013年3月期平均残業時間は46.2時間。2018年3月期平均残業時間は24.0時間。48%削減）を実現し、その残業代削減相当額を2018年4月から社員へ還元している。また当該期間中において約24%の増員を実現しながらも、社員一人当たりの粗利益を30%アップさせ、社員の処遇向上を優先した結果、社員の平均年収は928万円まで高まり、2018年5月日経NEXT1000において、売上高100億円以下の上場会社で、社員の平均年収が一番高い会社として発表された。

４）社員間のコミュニケーション促進策を実施した

テレワークの利用が高まることによって、社員間のリアルなコミュニケーションが不足するのではないかと心配する声が社員から聞こえた。社員間のコミュニケーション面への支援を更に進めるため、社内クラブ活動の支援認定基準を緩和したほか、個別のプロジェクトマネジメントで用いていた社内 SNS ツールを社員間のコミュニケーション拡大ツールとして利用範囲を拡大した。同時に、オフィス環境を継続的に見直し、外部サテライトオフィスサービスとの契約を更に増やす等して、社員にサテライトオフィスの積極的な利用を奨励したほか、主要なオフィス（本社、本社分室、大阪支店）間を常時壁面の大画面に表示させることで、「近くにいる」一体感を自然に感じる職場環境とした。

**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**

当社は競争優位性確保を目的として、全員を対象としてテレワークを導入している。第１１回テレワーク推進賞「優秀賞」受賞後も継続して改善に取り組み、高い専門能力を持つ女性を含めた優秀な社員が、高いモチベーションをもって当社で働き続けたいと思えるテレワーク環境構築に尽力している。

その取り組み概要は次の通りである。

①テレワークへの取組開始以来、テレワークの更なる活用に向け、継続的に社員ヒアリングを行い、社員の声に応える柔軟な運用も定めたテレワークポリシーを 2017 年に改善し、社員に安心感を与えている。

②2017 年には、テレワークを支える IT システムを最新のクラウドベースのツールへ移行し、テレワーク環境を改善すると同時に、CSIRT（Computer Secrity Incident Response Team）を支える環境を同時に構築し、情報の可視化と共有の利便性や、セキュリティ面における競争優位性を継続的に確保している。

③その後 2009 年に、テレワークを支える「情報のデジタル化」を更に進めるため、デジタル情報の利活用を専門で担う「データ活用推進室」を設置し、Business Intelligence（BI）として MDAS2（Meiho Data Analysis System Second Generation）を展開、デジタルな働き方のメリットを社員に実感させると同時に、フィービジネスにおける社員一人ひとりの行動分析（ABM)システム（当社内製）の運用で、会社は管理会計の精度向上による早期経営判断を実現している。

④これらによって、時短（2013 年 3 月期平均残業時間は 46.2 時間。2018 年 3 月期平均残業時間は 24.0 時間。48％削減）を実現し、残業代削減額を 2018 年 4 月から社員に還元している。

⑤社員間のコミュニケーション面の支援を更に進めるため、社内の運動・文化クラブ支援基準を緩和したほか、個別のプロジェクトマネジメントで用いていた社内 SNS ツールを、社員間のコミュニケーション拡大ツールとして、利用範囲を拡大した。同時に、ペーパーレスの徹底やオフィス環境を継続的に見直すほか、外部サテライトオフィスサービスの契約先を拡大し、社員に積極的な利用を奨励した。主要なオフィス（本社、東京分室、大阪支店）間を常時大画面で表示させることで、「近くにいる」一体感を各拠点にいる社員が自然に感じる職場環境とした。

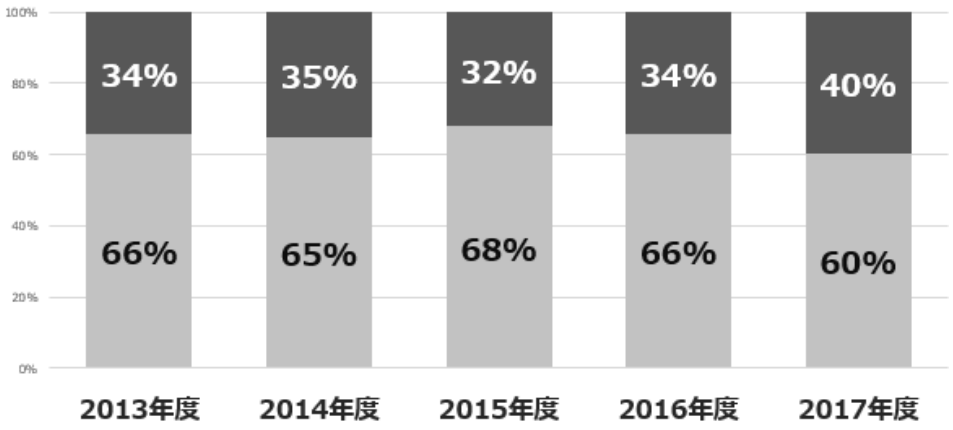
## ６．テレワークの導入効果

競争優位性確保を目的として導入したテレワークは、狙い通り、２つの成果を上げた。

１）顧客からの信頼獲得

顧客からの信頼獲得の証であるリーピート割合について、プロジェクトベースのフィービジネスにあって、年間受注額の６割強が既存顧客からのものという、非常に高い水準を維持できている。

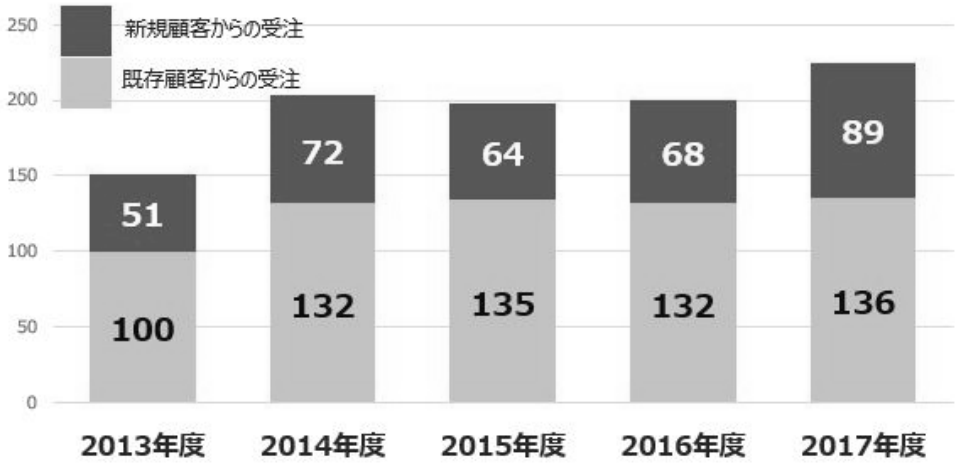
2013 年度以降の既存顧客からの受注割合推移




尚、2017 年度 60%へ下がった理由は、新規顧客からの受注額が増えたものである。

受注粗利益額の推移＿新規・既存指標

（2013 年度の既存顧客からの受注額を 100 とした指数表示）

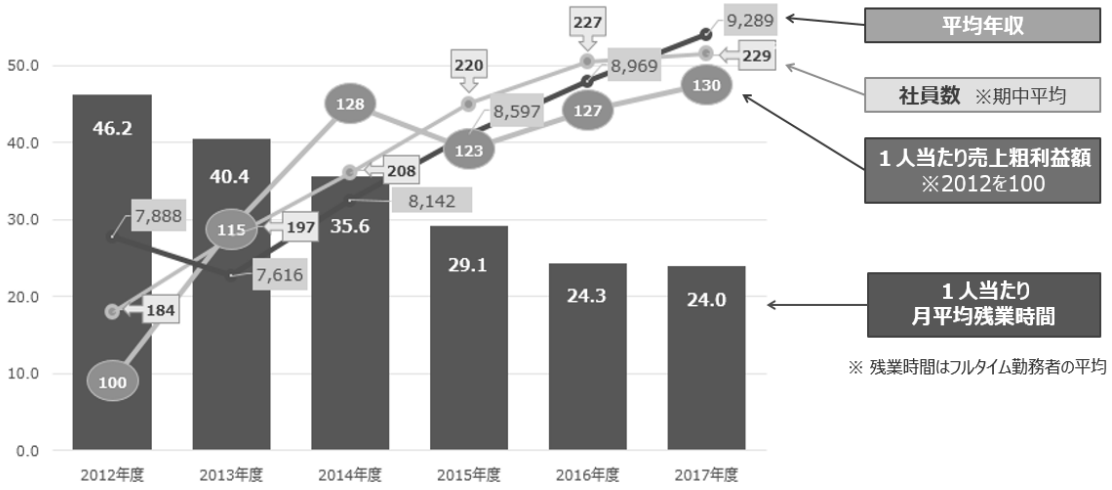



２）生産性向上と、管理会計の精度向上による経営判断の実行

社員への働きやすいテレワーク環境の提供と、若手社員を中心にした「能力向上を評価」する人事制度の丁寧な運用の成果として、一人当たり売上粗利益は、2012 年度を 100 として 2017 年度が 130 へ向上し、一方で一人当たり月平均残業時間（フルタイム勤務者の平均）は、2012 年度 46.2 時間から 2017 年度 24.0 時間へ、約 48%削減することが出来た。残業時間削減による残業代削減分は、2018 年 4 月から、社員の月給に含まれている見込み残業時間を、月給額を減らすことなく 20 時間（課長職の場合）減らす方法にて、

時短によるメリットを社員へ還元し、社員の満足度を高めた。

収益性向上による利益を原資として、社員の平均年収（有価証券報告書記載値）を 2012 年度 788 万円から 2017 年度 928 万円へ約 18%増加させることが出来た。



３）子育て世代への支援

優秀な社員に「ここで働き続けたい」と思いながら働いてもらえるよう、信頼関係を前提とした柔軟なテレワークの活用を実践した。社員が抱える事情は様々で、一つ一つ考えて対応したことで、社員に優しい制度運用となった。男女問わず育児や介護における時間的な調整への支援を会社が多く行った効果として、社員に優しい会社だとの声が社員から聞かれた。

４）社会への貢献

当社が属する建設業界では、従来は、発注者と受注者間の「知識や情報の格差」があるなかで、「プロセスを公開しない」商慣習が長く続き、品質・コスト・工期などに関して、多くの発注者にとって、竣工時に納得感を得難いプロジェクトが、かなりの比率で存在するとされていた。

当社では、２０数年前からのデジタル化による社会のパラダイムシフトによって、「隠し事のない社会」が実現すると確信し、「建設事業の明朗会計」をモットーに、それまでの工事請負事業から、テレワーク活用による密度の高い情報共有を基点としたフィービジネスで、且つ当時我が国で殆ど認知されていなかった「発注者支援（CM=コンストラクション・マネジメント)」を、当社のコア業務として業態転換を図った。

テレワーク活用当初は、主に顧客に安心感をもっていただくことを目的にした「情報の可視化・共有の手段」として捉えていたが、その後間もなくしてホワイトカラーの生産性向上に大きく寄与することを強く実感しテレワークの徹底活用が当社にとって最大の競争優位性になると判断した。以来約２０年間、全社を挙げてテレワークの制度設計と運用の徹底及び人材の確保に邁進している。これらによって、顧客層が、それまでのオフィス移転プロジェクト中心から、製造工場や研究所、学舎、医療施設、学校空調新築・更新などに拡がり、現在当社で受託中の案件全体の発注者投資額が約５千億円になり、建築プロジェクトの透明性が着実に社会で増えてきていることを実感している。

前述の通り、当社で働く人に寄り添ったテレワークの制度設計と運用を長年心掛けてきたことによって、第 11 回推進賞受賞後には、全社員に対して「テレワークは会社側の管理ツールではなく、当社で働く人の能力や生産性向上、私生活充実を目的としている」と宣言し、併せてその後の「データ活用推進室」立上げにより、今では当社メンバーは「経営の可視化」「何処でもオフィス」の環境下で、安心して高いレベルのサービス提供に邁進している。現在の当社の顧客は、地方自治体や民間大企業、大学など社会的存在感の大きな法人が中心で、それらの顧客に対して、当社のテレワーク活用による情報の可視化・共有やペーパーレスの効能が、良い意味で新鮮な印象を与えていると確信している。

## ７．テレワーク推進体制・運用制度

１）推進体制

代表取締役自らが社内外に対して、競争優位性確保と働き方改革を目的として、テレワークを導入していることを宣言し、全社員に対して、常に自らのこととしてテレワーク活用実態へのアンテナを高くしている。

テレワーカーの意見をデータ活用推進室およびSI部がヒアリングし、解決策をCIOへ提案する。CIOは、優先順位付けを含め提案内容を吟味し、ITシステムの開発や関連規程の変更等について、職務権限規程に基づき承認する。

２）運用制度

ルール、基準等を定めた最新のテレワークポリシーは別紙のとおりである。
社員との信頼関係のもと、判断基準をシンプルなものとし、社員が抱える様々な悩みに対して直属の上司が相談を受け、承認できる仕組みとしている。当社では「柔軟な制度運用」を目指しており、世の中が大きく変化する中で、支障となるようなルールは最小限にとどめるよう、意識した制度設計を実践している。

## ８．テレワーク実施環境

東京及び大阪のオフィスについて、一部の内勤者を除く全社員をフリーアドレスとしている。働き方のベースは「徹底したペーパーレス」であり、デジタルな情報をセキュアに保管し共有する環境としている。デジタル情報はISO27001基準に基づきPDCAサイクルにて組織的に管理している。社員は会社が貸与したデバイスを用いて、サテライトオフィスや自宅等のオフィス以外の場所でも、オフィスと同様にデジタル情報へアクセスできる。更にCSIRTを支える環境を構築し、今の社会から求められる水準でのセキュリティマネジメントについて全社員を対象に訓練し、実践している。

多くの企業においてはテレワーク関連投資に際して、投資効果の議論に多くの時間を費やしているが、当社はIT部門とデータ活用推進室から吟味された上で経営に提案されたIT投資については、投資効果策定の議論に時間をかけるのではなく、目的が経営方針に合致していれば先ず投資し、投資後において確実に投資回収できるよう、利用者にとって使いやすいものとする工夫を全社マターとして積み重ねる方針としている。

## ９．課題と解決策

１）テレワークしやすい環境へ更なる改善実施

（１）課題

当社の近年の急激な人員増は、全て即戦力の中途入社社員であることもあって、これまでの職場環境の影響を受けて、オフィスで決まった時間に勤務することが正しく、オフィス以外の場所で時間をずらして働くことは「周囲の目が気になる」等と考える社員

が出てくることに気付き、常に全ての利用者の気持ちに立って解決する必要があることに気付いている。

（２）上記の解決策

様々な価値観がある中で、まずは話を聞き、「傾聴」により社員の価値観を理解した上で、「環境を更に改善」することを一緒に考えるにことによって、本人の納得感を得られると考えている。

２）テレワークを支えるITシステムの更新とセキュリティ強化

（１）課題

従来は都度便利なツールを組み合わせて自社システムを開発し、社員へ提供することとしていたが、その後クラウドを前提とした便利なツールが多く出てきたことから、ユーザーの利便性の向上を比較検討の上、最も当社にあうツールへ移行した。その際、セキュリティ面を維持向上させることを大前提とした上で、スマートデバイスの活用範囲を拡大することとした。

（２）上記の解決策

テレワークを支える最新のクラウドベースのツールを比較の上、当社にとって最善策を選定した。

セキュリティを確保しながら、スマートデバイスでできる業務範囲を拡大するため、アプリの開発スキルを習得した。

参考となる先行事例の情報が乏しい中で、自社開発のノウハウを活用し、多くの社員を巻き込み試行錯誤して自らが先行事例となるとの意識を社内に植え付けた。

３）テレワークを支える「利用者の電子データ利活用を支援する専門組織」の設置

（１）課題

自社開発のマンアワーシステムによる行動分析では、豊富なデータを持って顧客との接触時間を多く持つ社員ほど、顧客満足度が高いことが明らかになっている。情報を利活用する意識の高い社員は、営業やプロジェクトマネジメントのスキルが高い社員が多く、会社としては、本人にとって不慣れなデータ解析等よりも、営業やPMなど顧客に寄り添う対外業務に注力させた上で、テレワークにおいて常時容易に情報を利活用できる環境とした。

また、テレワークの結果であるデジタル情報を徹底して社内で利活用することによって、社員の働き方改革による業務効率向上、サービス品質向上を実現させながら、一人当りの収益性を向上させた。

（２）上記の解決策

営業やプロジェクトマネージャー等が必要とする情報をいつでも活用できる環境にすることを目的として、現場経験者の中から適任者を選定し、デジタル情報の利活用を専門

で担う「データ活用推進室」を設置した。データ活用推進室は、営業やPM活動でのデータ活用のみならず、当社開発のマンアワーシステムによって社内に蓄積された社員一人ひとりの活動分析データをBIであるMDAS2を用いて全社員へ情報を提供し、顧客満足度の高い社員をモデルにしたデジタルな働き方を全社員へ実感させた。又、プロジェクト途中の「ヒヤリ・タット」についても、ノーサイドミーティング時に表面化させ、採用した打開策と共にデータベース化することで、「問題の可視化」に繋げている。同時に会社は、自社開発のマンアワーシステム（ABM）から得られる各人の負荷予測情報を利活用することで、管理会計の精度を向上させ、経営の早期判断を実現した。

４）社員間のコミュニケーション促進策を実施した

（１）課題

第11回推進賞受賞時においては、メールやWEB会議等がテレワークに用いられていた主なツールであったが、メールにはメール誤送信による顧客との信頼関係破綻リスクがあり、またデジタルツール活用が進むと対面での会話の機会が減ることによる「不安」な気持ちが社内に高まる懸念があり解決したい

（２）上記の解決策

その後社会におけるSNSの利用拡大を踏まえて、当社においてもプロジェクトチーム等でのコミュニケーションツールとして社内SNSを採用した。社内SNSは、社外へのメール誤送信リスクがないことから、現場における写真の共有等を通じて、お互いがより身近な感覚の中で働けるようになった。

会社として、社員間のコミュニケーション面の支援を更に進めるため、社内SNSの利用範囲を一部拡大したほか、社内クラブ活動支援認定基準を緩和する等して、業務外のコミュニケーションの機会を増やした。オフィス環境も継続的に見直し、外部サテライトオフィスサービスとの契約を更に増やす等して、社員にテレワークの積極的な利用を更に奨励したほか、主要なオフィス（本社、本社分室、大阪支店）間を常時壁面の大画面に表示させることで、「近くにいる」一体感を自然に感じる職場環境とした。

## １０．今後の取り組み

テレワークを支えるテクノロジーは日々進化しており、当社は常に「システムは利用者のもの」という考え方のもと、顧客満足度とユーザーの利便性向上に繋がるものは、AI、RPA等を含めて、今後も積極的に導入していく。

同時に、テレワークを支える環境の進化によって懸念される「人と会って話す機会が減ることへの社員の不安感」に対して、非正規社員も含め、一人当たり年間2万円のコミュニケーション費支給、社内の運動・文化活動支援、会社としてグループを組んでのボランティア活動など一体感を感じられる機会を従来に増して意識的に増やしていく。これら当社の取り組みの実態を、従来同様、社外からの講演要請に積極的に対応するこ

とで、我が国におけるテレワーク普及の一助になれば幸いと考えている。

柔軟な制度運用の成果として、女性社員から「女性に優しい会社」との意見を聞く機会が増えている。

## １１．協力企業・団体及び協力内容

クラウドへの移行にあたり、参考にできる他社事例が乏しかったため、マイクロソフト社から直接協力をいただいた。

## １２.過去の受賞歴

2006 年 10 月　IT 経営百選　最優秀賞　受賞（経済産業省）

2007 年 11 月　第１回ハイ・サービス日本 300 選　選定（経済産業省サービス産業生産性協議会）

2008 年 02 月　中小企業 IT 経営力大賞「優秀賞」　受賞（経済産業省）

2010 年 12 月　第１１回テレワーク推進賞「優秀賞」　受賞（一般社団法人日本テレワーク協会）

2015 年 10 月　攻めの IT 経営中小企業百選　選定（経済産業省）

2016 年 04 月　テレワーク先駆者百選　選定（総務省）

2016 年 11 月　KAIKA Award2016 KAIKA 賞　受賞（一般社団法人日本能率協会 JMA）

2017 年 08 月　「平成 29 年度版情報通信白書」において、事例として掲載（総務省）

## 4-2 奨励賞

【テレワーク促進部門】

# 株式会社タツミコーポレーション

【受賞理由】
前回優秀賞受賞時に委託されていた依頼社側のある業務を、今回は同じ依頼社内ではあるが他の業務にも横展開しても適用可能であることを実証した点が評価された。同社には、今後はこの仕組みを別の会社へも応用展開して運用が可能であることを実証して新しい優れたモデルとして社会に展開、促進していくことを期待し、奨励賞となった。

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：700 万円
業種：サービス業
従業員数：28 名

＜実施期間＞
2012 年 9 月～現在

＜実施内容＞
１．テレワーク名称
出産・子育て・介護などで離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
全スタッフ（役員、社員、パート、在宅者（業務委託））
約 156 人 （業務委託在宅人数含む 100%）

３．テレワーク導入に至る経緯・ねらい・目的
1)ケース A（水回り商品（キッチン・トイレなど）の見積作成業務）
2012 年 8 月、大手メーカーA 社の「業務スタッフの人材不足で、残業コストが増大している」との困りごとからスタートした。その中でも手間がかかるのが「水回り部門」の見積作成業務である。この業務は独自のシステムを利用し経験を要するため、一般的なアウトソーシングでは難しい。そこで当社はこのメーカーを出産・育児・介護・定年などの理由で退職した OB・OG の活用に注目した。育児や介護など、プライベートと両立できるよう、自由な時間でテレワークで作業ができる在宅スタッフとして業務委託する“新しい就業開発モデル”で、OG・OB の雇用創出と A 社の問題解決になると判断し取り組んだ。
2)ケース B（住宅用太陽光発電システムの見積作成業務）
2015 年 11 月、同じく A 社の「住宅用太陽光発電システム」の責任者より、見積作成業

務を委託したいと話があった。当事業は歴史が浅く OB・OG が居ないため、人材育成からスタートとなる。また、A 社は商品カテゴリーが異なると別の企業と言っても過言ではない。

そこで、2012 年から取り組みしているケース A の“新しい就業開発モデル”が別の企業への展開出来るかの検証にも繋がる。さらに、育児や介護の時短の人材が多いため、テレワークを活用し当社のキャパを確保し、A 社の希望依頼件数に応える取組みをした。

## ４．導入のテレワーク制度内容など

1)ケース A（水回り商品の見積作成業務）

2012 年 8 月に着手し、同年 9 月に A 社からの受託をスタート。

A 社独自のシステムに精通した OG・OB を在宅スタッフとして業務委託する“新しい就業開発モデル”で実施。

(1)報酬単価設定

見積 1 案件毎の成功報酬（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、多様なパターンの見積に対して成功報酬が自動的に算出できるように、単価設定をした。また、“OG・OB 報酬単価は時給換算¥1,000”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。

見積請求規定確認書

| 項目 | 詳細 | 単価 | 区分 |
|---|---|---|---|
| A商品 | パターン1 | ¥1,000 | 1 |
| | パターン2 | ¥800 | 2 |
| | パターン3 | ¥600 | 3 |
| B商品 | | | ・ |
| | | | ・ |
| ・ | | | ・ |
| ・ | | | ・ |
| ・ | | | ・ |
| ・ | | | 27 |
| D商品 | ×××・・・ | ¥200 | 28 |

見積請求規定確認書

| 項目 | 詳細 | 単価 | 区分 |
|---|---|---|---|
| A商品 | パターン1 | ¥800 | 1 |
| | パターン2 | ¥700 | 2 |
| | パターン3 | ¥500 | 3 |
| B商品 | | | ・ |
| | | | ・ |
| ・ | | | ・ |
| ・ | | | ・ |
| ・ | | | ・ |
| ・ | | | 27 |
| D商品 | ×××・・・ | ¥150 | 28 |

＊①-②＝当社管理費　（実際の単価とは異なります）

(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 を利用してアプローチを行い、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 に口コミで繋がり拡大中。

②新規（未経験者）人材の確保

■事務所スタッフによる育成

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。事務所スタッフが、Skype などの遠隔指導で、モチベーションを上げるために、実践（在宅スタッフへ報酬が発生する依頼）を繰り返す事で育成し人材を発掘。

■在宅スタッフによる育成

OG・OB が知り合いの主婦などを自主的に教育訓練することによる人材発掘。

(3)品質（見積精度）管理

全ての在宅スタッフは登録時にスキルを確認し、3 段階（A:上級、B:中級、C:初級）のレベル分けと作成スピードを確認し、カルテを作成している。全ての報酬単価をレベル分け。 習熟度が上がれば時給換算が上がる仕組み。

「カルテ」のイメージ

| 氏名 | レベル | レベル単価 | 作成スピード | 時給換算 |
|---|---|---|---|---|
| Aさん | A | ¥800 | 30分 | ¥1,600 |
| Bさん | A | ¥800 | 40分 | ¥1,200 |
| Cさん | B | ¥750 | 30分 | ¥1,500 |
| Dさん | B | ¥750 | 45分 | ¥1,000 |
| Eさん | C | ¥700 | 50分 | ¥840 |
| Fさん | C | ¥700 | 60分 | ¥700 |

レベルに合わせた仕事の割り当てをすることで、無理なく仕事が出来るように工夫している。 品質（精度）確認は、全て当社オフィスでコントロールし、在宅スタッフの作成物に対して、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。

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（精度）確保に努めている。

情報共有はグループウエアを利用し、各種オリジナルのマニュアル・新商品情報などを掲載し、商品知識の平準化を行っている。

また、OG・OB からの紹介で人材を採用しているため、お互いが知り合いであるケースが多く、スタッフ同士は気軽にコミュニケーションを取り合い、相談したり指導し合ったりと相互でサポートできている。スタッフ同士の繋がりが業務のクオリティを向上させている。

(4)モチベーション

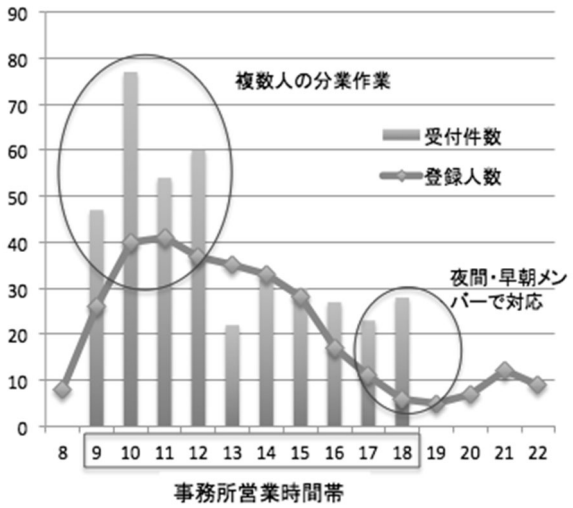
レベルが上がると報酬単価も上がる仕組みとなっているため、全員がレベルアップを目指して自己研磨を行っている。また、上級レベルの人は作成スピードを上げれば時給換算での単価が上っていく仕組みとなっている。地域格差のない単価設定。

家族の都合による引越しや、過疎地域や海外に住んで居ても通信環境があれば、つながりを感じて仕事を継続していくことで生きがいにも繋がる。

(5)対応納期

1 日約 350 件の依頼に対して、スケジュール管理と仕組みで 24 時間以内の納品対応を実現。下記は、1 日の「依頼件数」と「在宅者登録数」のイメージ。

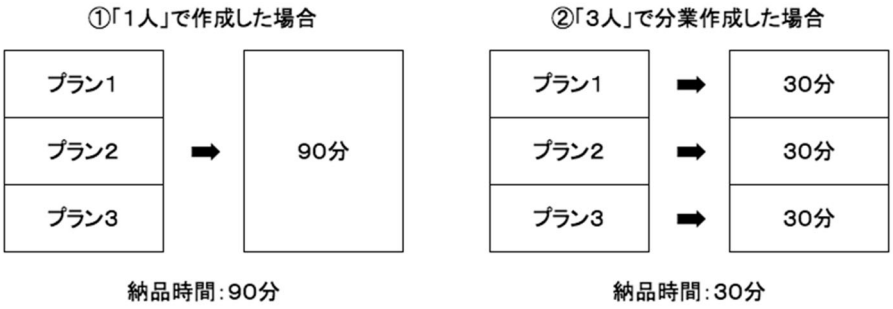
在宅者登録は午前と午後など複数回に分けて登録しているため、登録者数より多くなる。




①依頼内容を作業難易度で分類。

②作業難易度から在宅者のレベルと作業スピードを踏まえ効率よく振り分け。

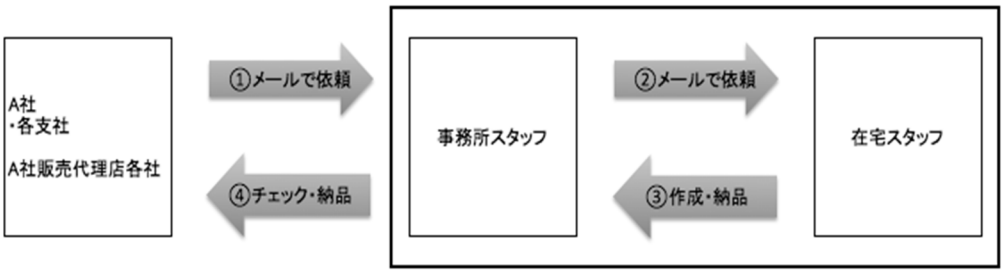
③分業作成で時間短縮。1 人だと 90 分必要だが、3 人で分業すると 30 分で納品可能となる。分業者同士で完成や確認の連絡をグループウエアのコミュニケーションツールを利用して取り合うため、知らない者同士のコミュニケーションも生まれる。




④17 時から 18 時頃の依頼は、夜間・早朝メンバーで対応。
以上の仕組みで 24 時間対応を実現している。

(6)地域若者サポートステーション（サポステ）への取り組み
サポステのある地区と働くことに悩みを抱えている 15 歳～39 歳までの若者の就労支援として、当社の“新しい就業開発モデル”を利用し、対人コミュニケーションが苦手な人でも、就労が可能性である事を実体験してもらっている。
現在は、サポステのスタッフがグループリーダーとなり、複数人で業務遂行しながら成果物に対して報酬が発生する事を体験しながら就労に対する自信をつけている。

2)ケース B（住宅用太陽光発電システムの見積作成業務）
2015 年 11 月に着手し、2016 年 1 月から A 社からの受託をスタート。
ケース A の「新しい就業開発モデル」と「社員の在宅勤務」を融合したビジネスモデル。
また、A 社は商品カテゴリーが異なると他社と言っても過言ではない組織である。
さらに、OB・OG が居ないため、全て未経験者からのスタートとなる。




(1)報酬単価設定
ケース A 同様に、A 社と協議し決定。

(2)人材確保
当商品の見積作成は、住宅屋根の作図が必要なため「建築知識」と「CAD スキル」が必要

である。「当社の人脈」および「ケースAの在宅スタッフ」のネットワークを利用し、スキルと保有して居た在宅スタッフに声をかけるとともに知人などにアプローチしてもらい、社員として1名採用、パート2名、在宅スタッフ（業務委託）2名を確保。

(3)品質(見積精度)管理

約1ヶ月のA社による研修で、社員1名は上級レベルに達する。

ケースA同様に在宅スタッフはレベル分けを行っている。

(4)モチベーション

ケースA同様。

(5)対応納期

ケースA同様の手法で24時間以内対応を実現している。

2016年上期は、200件/月の予定であったが、2016年下期以降は300件/月を依頼したいとの要望があり、フルタイム勤務者が1名のみで全て時短のため、キャパオーバーの予想となることからテレワークを活用し、時短の社員・パートの通勤時間などを業務に移行することで、事務所スタッフの1.5倍の加速目指し、月間総労働時間は2016年上期540時間に対して、2017年下期には、860時間で1.6倍に拡大できた。

全スタッフの月間総労働時間推移

| | | 2015年 | 2016年 | | 2017年 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 11月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 |
| 在宅スタッフ(業務委託) | | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 事務所スタッフ | 社員 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | パート | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 月間総労働時間 | | 480 | 540 | 650 | 760 | 860 |

残業は、月間5時間と低水準を維持している。

「時短社員」と「正社員」の出勤日と在宅日（テレワーク）の事例

全員（社員・パート）がテレワークを行う日もあり、オフィスには人が居ないが、業務は滞りなく稼働している。

3)テレワーク・デイの全員参加

2018 年 7 月 23 日～7 月 27 日の期間に全員参加を行った。

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

大手メーカーA 社への取り組み事例「2 つ」を実施し、

「ケース A」では、優秀な人材確保のために、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および子育てや介護などの離職を防ぐために有効であると確信した。また、サポステと連携し、実体験をしてもらうことで、働くことに悩みを抱えている若者や対人コミュニケーションが苦手な人にも就労支援が可能である事が検証出来た。

「ケース B」では、A 社は商品カテゴリーが異なると別の企業と同様である為、当社の“新しい就業開発モデル”は様々な企業への展開が可能であることが証明できた。

BCP 対策としても当社の“新しい就業開発モデル”は、災害・交通機関の停止などの影響を受けないモデルと言える。さらに、サテライトオフィスを開設したことで、本社と大阪でデータ同期が可能となり、BCP 対策がより強固になった。

安心して働ける環境の整備

①社会保険（任意適用事業所）

パートの場合、週 20 時間以上、30 時間未満で働きたくても、社会保険の壁がネックで働けない人のために、「任意適用事業所」となり、所定労働時間が 20 時間以上で社会保険

が適用できるように会社の規定を変更した。

②緊急連絡網

事務所スタッフと在宅スタッフ間のレスポンスの早さが短納期対応を可能にしているが、ある日、在宅スタッフの連絡が突然途絶え、緊急事態が発生したと予測し、自宅住所を頼りにマンション管理会社を特定し、アプローチ依頼したところ、脳梗塞で倒れているところを発見した。短時間で発見できたため大事に至らず現在も在宅でスタッフとして活躍している。

今回のケースを踏まえ、一人暮らし、および一人で仕事をするケースの多い在宅スタッフに対して緊急連絡網を作成し、不測の事態が起きることがあっても対処できる体制や、出産の為、一時休止している在宅スタッフの再開フォローなど、安心して働ける環境整備をしている。離職率が 2%という低水準を維持している理由の一つにはこのような取り組みが評価されていると考えられる。

## ６．テレワークの導入効果

1)ケース A（水回り商品の見積作成業務）

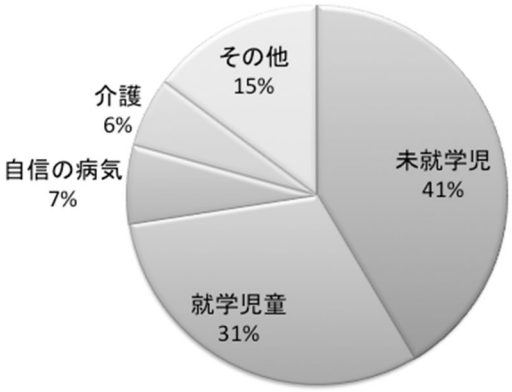
(1)テレワーカー雇用創出

5 年で、128 名の雇用創出が実現出来た。2018 年 9 月時点 135 名に達している。

在宅スタッフ人数推移

| | 2013年 | | 2014年 | | 2015年 | | 2016年 | | 2017年 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 |
| 在宅スタッフ(業務委託) | 35 | 60 | 75 | 77 | 90 | 103 | 110 | 116 | 123 | 128 |

全在宅スタッフの 85%は子育て・自身の病気・介護などで離職した優秀な人材である。



事務所スタッフ人数推移

| | | 2013年 | | 2014年 | | 2015年 | | 2016年 | | 2017年 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 |
| 事務所スタッフ | 社員 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 6 | 7 | 10 |
| | パート | 2 | 4 | 4 | 5 | 6 | 6 | 8 | 14 | 10 | 14 |
| 合計 | | 4 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 12 | 20 | 17 | 24 |

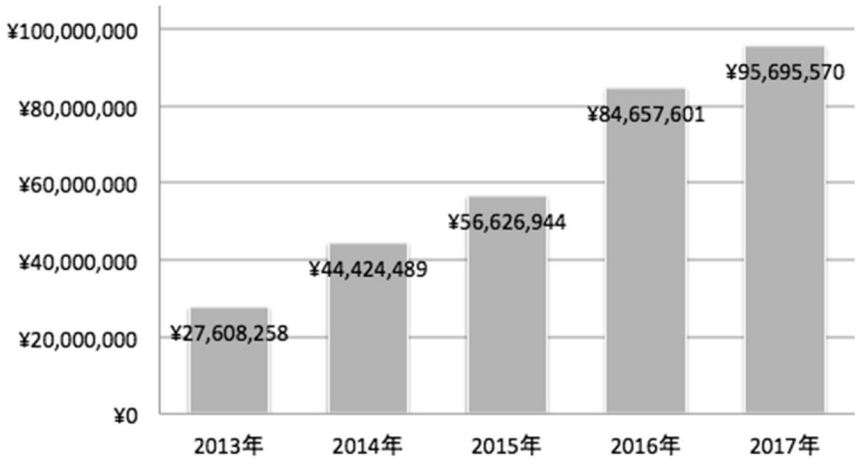
事務所スタッフの残業は、一人当たり月間 4.5 時間と低水準を維持している。

(2)在宅スタッフの収入

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収入を得ることが出来ている。

在宅スタッフの 2017 年の報酬合計は約 96 百万円/年、1 人当たり月間報酬額は、62,500 円であった。

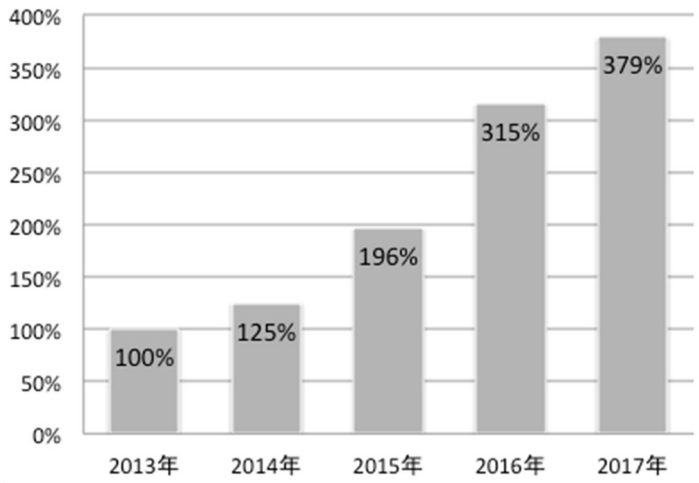
在宅スタッフ報酬合計金額



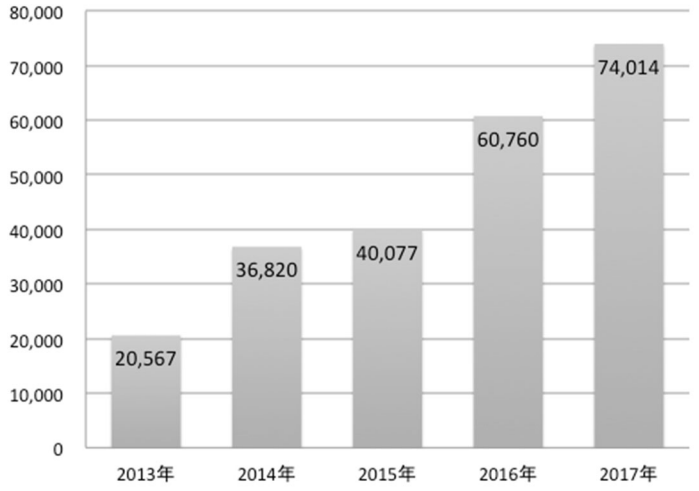
(3)当社売上

2013 年から 2017 年は 379%増と大幅な売上拡大となった。

当社売上推移




依頼件数推移




2) ケース B（住宅用太陽光発電システムの見積作成業務）

(1)テレワーカーの雇用創出

3 名の雇用創出。

事務所スタッフ・在宅スタッフとも全員が、子育て・自身の病気・介護で就労が難しかった人材であった。

在宅スタッフの人数推移

| | 2015年 | 2016年 | | 2017年 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 11月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 |
| 在宅スタッフ(業務委託) | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |

事務所スタッフの人員推移

| | | 2015年 | 2016年 | | 2017年 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 11月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 |
| 事務所スタッフ | 社員 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | パート | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 合計 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |

(2)在宅スタッフの収入

ケースA同様に、子育て・自身の病気・介護などの空いている時間を利用した勤務で収入を得ることが出来ている。

在宅スタッフの2017年の一人当たり月間報酬額は、98,000円であった。

(3)当社売上

2016年から2017年115%増と売上拡大となった。

(4)月間総労働時間

2016年上期540時間が、2016年下期から社員・パートのテレワーク導入で2017年には総労働時間が860時間となり、約160%UPした。対応プラン数も200件から300件にUPした。

残業は、月間5時間と低水準を維持している。

全スタッフの月間総労働時間

| | | 2015年 | 2016年 | | 2017年 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 11月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 |
| 在宅スタッフ(業務委託) | | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 事務所スタッフ | 社員 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | パート | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 月間総労働時間 | | 480 | 540 | 650 | 760 | 860 |

＜ケースＡとケースＢのまとめ＞

(1)ケースＡ（水回り商品の見積作成業務）

今回の取り組みで、優秀な人材確保のために、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および子育てや介護などで離職を防ぐために有効であると確信した。

また、サポステと連携し、実体験をしてもらうことで、働くことに悩みを抱えている若者・対人コミュニケーションが苦手な人にも就労支援が可能と考える。

(2)ケースＢ（住宅用太陽光発電システムの見積作成業務）

Ａ社は商品カテゴリーが異なると別の企業と同様である為、当社の“新しい就業開発モデル”が様々な企業への展開が可能であることが証明できた。

(3)BCP 対策

当社の“新しい就業開発モデル”は、災害・交通機関の停止などの影響を受けないモデルと言える。さらに、サテライトオフィスを開設したことで、本社と大阪でデータ同期が可能となり、BCP 対策がより強固になった。

(4)テレワーク・デイの参加率

テレワークが定着していることもあり、参加率は 95%であった。

## ７．テレワーク推進体制・運用制度

１）推進体制

「テレワークは当たり前の働き方」として全従業員に定着している。

オフィス勤務と在宅勤務で不平等なことは、全て解消するように、トップダウンで制度などの見直しを速やかに実行している。

例えば、在宅勤務での光熱費などを補うため、在宅勤務手当の支給を即座に決定、など。

２）運用制度

① 対象者：全従業員

② 実施場所：サテライトオフィス（常時開放）、自宅

③ 利用制限：利用回数に制限はなし

④ 利用時間：原則深夜勤務・残業は禁止

⑤ 利用方法：始終業時、離席時に会社共通メールに連絡

⑥ 在宅勤務手当：125 円/時を支給　（例：8 時間勤務の場合 1,000 円/日を支給）

## ８．テレワーク実施環境

①PC 環境

対象者全員、リモートデスクトップ環境を構築。PC 環境が変わらないため、オフィスと同様の作業効率で業務が可能。

②通信端末

クラウドフォンを導入。

導入前は、在宅勤務中にお客様に連絡する場合、事務所からお客様に電話確認し、在宅勤務者に返答し対応していたが、個人携帯にアプリをインストールすることで、事務所内電話と同様に、外線や内線通話が可能となり効率がアップした。

## ９．課題と解決策

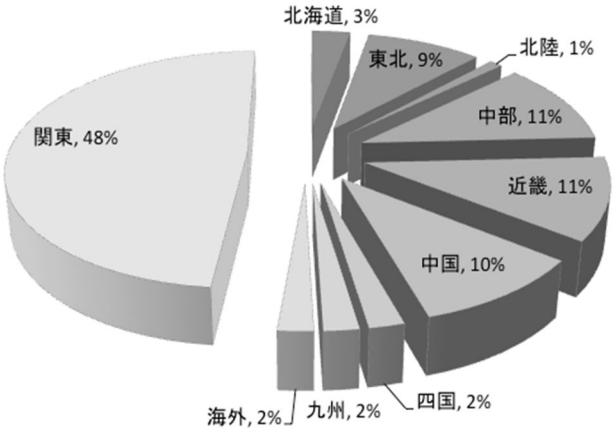
(1) コミュニケーション

個々が遠隔で業務を行っているため、コミュニケーション（孤独感）には課題が残る。孤独感を感じない、または緩和できるのか常に考え対策を行っている。

①サテライトオフィス開設

在宅スタッフのフォロー（個別勉強会など）で、関東エリアの 48%は本社でカバー出来ているが、他地域はカバー出来ていなかったため、中部・近畿・中国・四国エリア合計 34%をフォローするため大阪にサテライトオフィスを設置し、全在宅者の 82%が個別勉強会や懇親会に参加できるようにした。

在宅スタッフの地域別分布




②定期的に各地域でプチランチ会の開催（交通費・会食費は当社負担）

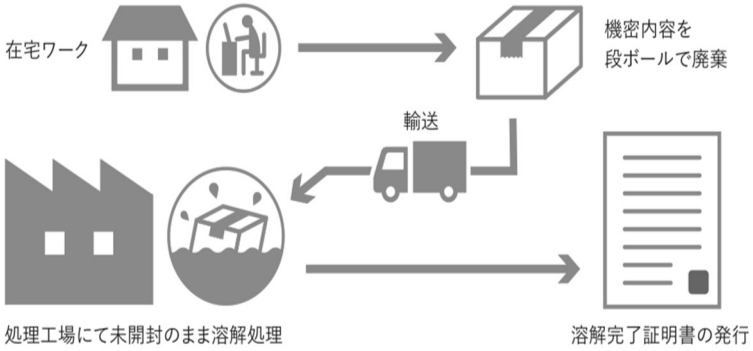
③全国のスタッフを集めた懇親会を毎年 12 月に開催（交通費・会食費は当社負担）

昨年は 66 名が参加した。

分業で組んだ在宅スタッフ同士の顔合わせの場にもなっている。

(2)セキュリティ管理

遠隔で業務を行う際、個人情報や各種機密情報の取り扱いは細心の注意を払っている。プライバシーマークを取得している当社では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て、未開封溶解処理をするように在宅スタッフに義務付けている。毎月請求書と一緒に書類保管状況報告書の提出や溶解処理した際に、自治体や運送業者など溶解処理業者が発行する証明書を提出してもらい、漏洩事故を防いでいる。




## １０．今後の予定

①”新しい就業開発モデル”の展開

当社の”新しい就業開発モデル”を活用し、他業種などさまざまな企業に展開を行い、出産や育児、介護などさまざまな理由で退職を余儀なくされた方の雇用創出を増やしていきたい。

②サポステ支援

自立支援が必要な方のために、全国のサポステに当社の”新しい就業開発モデル”を展開し、就労者を増やしていきたい。

## １１.過去の受賞歴

第 16 回テレワーク推進賞　テレワーク促進部門　優秀賞

Japan Tele Work Association

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