

令和元年度
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～
事例集

Contents

テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰の募集概要	2
-------------------------	---

厚生労働大臣賞

優秀賞

大同生命保険株式会社	4
------------	---

(五十音順)

厚生労働大臣賞

特別奨励賞

株式会社キャスター	12
-----------	----

東急株式会社	18
--------	----

株式会社リコー	24
---------	----

リコーITソリューションズ株式会社	30
-------------------	----

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～

テレワークは、仕事と育児等の両立や時間の有効活用などによって、ワーク・ライフ・バランスの向上に繋がるとともに、介護離職等による人材の流失防止に資するなど様々なメリットがある働き方です。

このテレワークをさらに普及・推進させていくため、厚生労働省では表彰制度を設けました。テレワークの活用によって労働者のワーク・ライフ・バランスの実現において顕著な成果をあげた企業等を表彰し、先進的な取組を広く社会に周知してまいります。

表彰の対象と種類

■ 厚生労働大臣賞「優秀賞」

テレワークの活用によってワーク・ライフ・バランスの実現を図っている企業・団体のうち、特にその取組が優秀と認められる企業・団体を表彰。

■ 厚生労働大臣賞「特別奨励賞」

テレワークの導入に当たって、様々な工夫を凝らす等、他の企業・団体の模範となる取組を行う企業・団体を表彰。

〈例〉

- テレワーク活用が難しいとされてきた業界において効果的な取組を行っている企業・団体
- テレワーク活用が難しいとされてきた職種において効果的な取組を行っている企業・団体
- 効果的な取組を行っている中小企業・団体
- テレワークの普及・推進に貢献して、顕著な成果をあげている企業・団体

■ 厚生労働大臣賞「個人賞」

[表彰対象者 1]

テレワークを積極的に活用し、ワーク・ライフ・バランスを実現している労働者を表彰。

〈例〉

- ロールモデルとなる働き方によってワーク・ライフ・バランスを実現している労働者
- その他、テレワークの積極的な活用によってワーク・ライフ・バランスを実現している労働者

[表彰対象者 2]

雇用型のテレワークの普及・推進に貢献した方を表彰。

〈例〉

- 自らが所属する企業・団体において、テレワークの導入活動や制度設計など環境整備に尽力した労働者
- 他の企業等が参考となるテレワーク実施時の工夫について発案し、業界や地域、社会等に広く影響を与え、活動をリードして行った者
- その他、テレワークの普及・推進に貢献した者

■ 応募期間

令和元年6月17日（月）～8月23日（金）

■ 審査

テレワークに関して知見を有する学識者等から構成される審査委員会において審査

■ 審査結果の発表・表彰式

11月25日に表彰式を開催

全体的に満遍なく様々な試みを実施して、企業として着実に働き方改革に取り組んでおり、取組内容、ワーク・ライフ・バランスの実現とも極めて優れている。特に労務管理面では、所定の時間にパソコンを自動シャットダウンする仕組みの導入やビル消灯を実施するなど、過重労働抑制に向けた取組を実施し、健康で豊かな生活のための時間の確保を図っている。

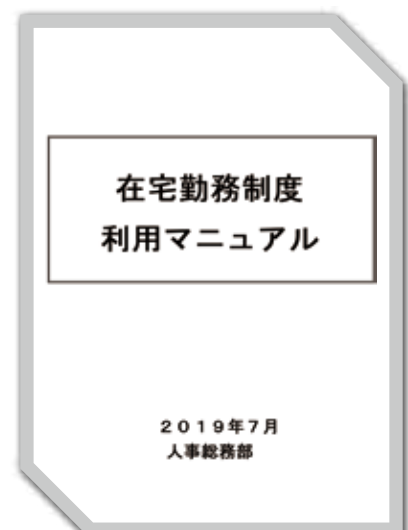
会社概要

組織名		名称：大同生命保険株式会社
		創立：1947年
組織代表者	役職	代表取締役社長
	氏名	工藤 稔（くどうみのる）
業種		生命保険業
所在地		東京都
総従業員数		3,664人（2019年3月時点）
テレワークの導入形態		終日在宅勤務 部分在宅勤務
		モバイル勤務 サテライトオフィス勤務
テレワークの利用者数（過去1年間）		1,681人（2019年3月時点）

基本的な事項

■ 制度の整備状況

在宅勤務制度の導入に当たっては、2013年に本社17部門（27部門中）を対象に、約2カ月間で延べ68人を対象にトライアルを実施。実施後のアンケートでは、ほとんどの参加者から「生産性の向上」や「ワーク・ライフ・バランスの実現」に効果があるとの回答があり、業務遂行や組織運営面でも特段の問題は発生しなかったため、就業規則およびシステム面等を整備の上、2014年4月に同制度を導入した。導入に当たっては就業規則内に「在宅勤務規程」を整備し、利用対象者は本社所属の事務担当者（管理職含む）として、対象となる業務は当初「個人情報を含まない定型・企画業務」に限定した。後の2015年度には情報管理専担部門による十分な検証・対策を講



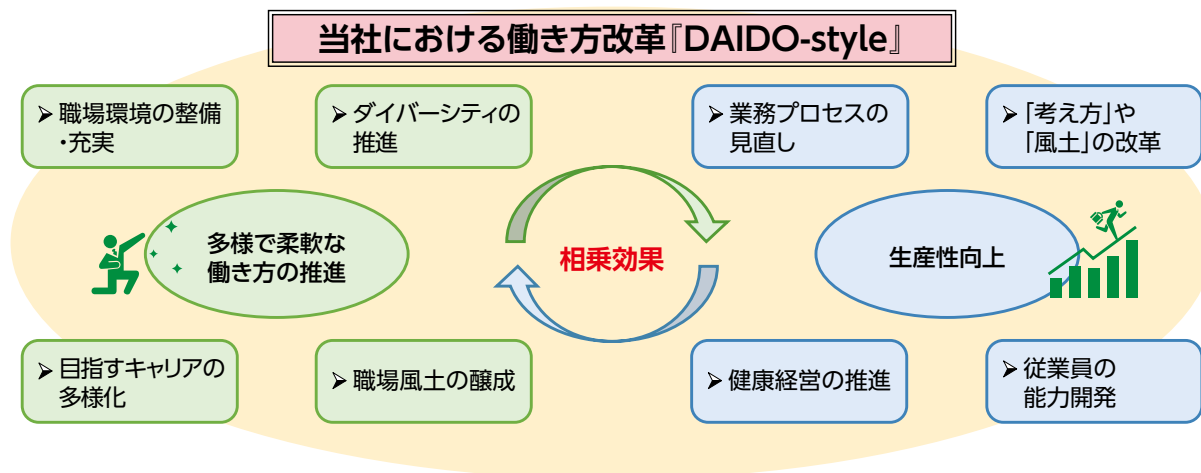
じた上で、在宅勤務の対象を「個人情報を含む全業務」に拡大し、職場での業務と同レベルの業務遂行を可能にした。ただし、センシティブ情報を扱う、保険契約の引き受けや保険金の支払いといった査定業務は対象外とした。また『在宅勤務制度マニュアル』を整備し、従業員に在宅勤務に係る制度・利用に当たっての個別の留意点等を周知している。さらなる制度活用促進のため、2019年度より在宅勤務の利用回数制限を撤廃（それまでは週3回を限度）し、勤務場所も自宅以外を許可している。2018年度は制度対象者の15%以上が利用しているが、繰り返し利用するリピーターが多いのが特徴であり、今後は新規利用者層の拡大を課題としているため、「テレワーク・デイズ」などの機会を活用した、在宅勤務のキャンペーンにも取り組んでいる。

在宅勤務制度導入のポイントとしては、①はじめから完璧を求めず、できることから始める、②社内資源を有効活用し、お金をできるだけかけない、③利便性と情報漏えいリスクは基本的にトレードオフの関係であるが、しっかりとリスクを検討した上で、情報漏えい対策を万全にすることだと考えている。

さらに大阪本社には、在宅勤務の対象外となる保険契約の引き受けや支払いの査定を担当する部門が集中しているが、当該業務担当者の柔軟な働き方を促進するため、2018年10月には神戸にサテライト・オフィスを開設した。そこでの勤務ルールについては、『サテライト・オフィス利用マニュアル』を整備し、席の予約方法、利用ルール、利用に当たっての留意点等を従業員に周知している。

■経営上の位置付け

経営ビジョンにおいて、ステークホルダーの満足度を増大させる上で、「すべての従業員がやりがいをもって働ける企業を目指す」ことを規定している。2019年からスタートした中期経営計画における人事戦略ならびに「人材力向上推進計画」において、前期から引き続き「働き方改革」を推進し、人材育成の強化、ダイバーシティの推進、人事制度の見直しと合わせて、「従業員が挑戦・成長を実感できる会社、長く活躍できる会社」の実現を目標としている。また、これまでは主に生産性向上を目的としていた『DAIDO-style』を「働き方改革」の指針として刷新した。その目的については、2019年に社長からのメッセージとして「すべての従業員の活躍を支援し、従業員とその家族の豊かな生活を実現」することと周知して、多様で柔軟な働き方の推進と生産性向上の両立を目指している。



(図表1 『DAIDO-style』の全体像)

■周知・啓発方法

社内報や社内通知、マニュアル等を通じて、生産効率の向上、ワーク・ライフ・バランスの推進を目的として、在宅勤務やサテライト・オフィス勤務、タブレット端末の利用によるモバイル勤務の意義・メリット等を社員に案内している。加えて毎月の「ライン部長会」では、年1回ないしは2回のペースで各部門の所属長に意義・メリット等を定期的に案内し、所属長を通じて所属員への周知を実施している。また、サテライト・オフィス周辺に居住する従業員に対し、利用勧奨メールを半年に1回程度送信している。

■人事・労務管理の整備

在宅勤務者には「事業場外みなし労働時間制」を適用しており、勤務中の中抜けも本人判断により認めている。ただし、過重労働を防止するため19時にはパソコンが自動シャットダウンする仕組みを導入した。また、在宅勤務を利用する場合、前日までに上司の承認を受け、在宅勤務の始業時および終業時には、上司に業務の開始および終了を電話かメールで連絡するルールを定めている。

テレワーク勤務者には、通常勤務者同様の人事評価制度が適用され、通常勤務者と比べて評価上不利益とならない旨、マニュアルに明記している。

■情報通信環境の整備

【在宅勤務】

部門サーバへのアクセスが可能なノートパソコン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となっている。利用者は専用パソコン(シンクライアント)からインターネットを介し、暗号化通信でサービス提供者の仮想サーバに接続するが、仮想サーバや利用者のパソコンにはデータが残らず、印刷もできない設定としている。なお、2019年7月に在宅勤務用パソコンを新機種に交換することでWeb会議の利用を可能とし、かつ画面の見やすさ等利便性も向上させた。



専用端末の役割は「ディスプレイ」「マウス」「キーボード」であり、端末がウィルス感染、紛失等しても情報漏えいはない。また、デスクトップへの保存、印刷、外部記憶媒体への書き出しは不可。

(図表2 在宅勤務の情報通信環境)

【サテライトオフィス勤務】

神戸のサテライト・オフィスには、契約管理部門で使用しているデュアルディスプレイ(複数画面)表示や各種専用ソフトも扱える、保険契約や支払い査定業務が可能な専用端末を設置し、本社と同じシステム環境にしている。2019年6月末時点でのべ約100名が利用している。利用者からは「負担になっている満員電車での通勤が楽になっただけでなく、快適な環境で効率良く業務ができた」と極めて良好な評価を得ている。東京本社のサテライト・オフィスについては、開設を検討中である。



(図表3 サテライト・オフィスのシステム環境(デュアルディスプレイ))

神戸ビルにサテライト・オフィスを開設

10月1日(月)より、大同生命神戸ビルで「サテライト・オフィス」の利用が開始されました。メール送受信や会議資料作成といった共通業務のみならず、契約管理部門で使用しているデュアルディスプレイや各種専用ソフトも揃えており、大阪本社と同じ業務を行うことが可能です。

10月22日(月)には工藤社長が現地を訪問、当日の利用者に声をかけられました。利用者からは「通勤負担が大きく軽減され、効率的な時間の使い方ができる」など、オフィスの感想を聞かれました。

大阪本社の皆さんは、在宅勤務同様、積極的にご利用ください。



サテライト・オフィスを訪問された工藤社長・森中専務



井塚由紀 契約審査課係長

普段、負担になっている満員電車での通勤が楽になっただけでなく、思った以上に快適な環境で、効率的な業務ができました。今後も継続的に利用します。

(図表4 神戸ビルのサテライト・オフィス開設記事(2018年12月 社内報))

【モバイル勤務】

2013年度から、タブレット端末「エース・ウィズ」を支社全営業担当者に支給し、モバイル勤務が可能な環境としている。2019年9月に端末を新機種に交換し、利用時における接続環境の安定等、さらに利便性を向上させた。

タブレット端末では、お客さまによる書類の記入や押印などを大幅に削減し、手続きの際のお客さま負担を軽減、さらに移動時間等の有効活用や必要に応じた直帰等の活用により早帰りを実現した。

2019年4月に、営業担当者全員に貸与している携帯電話をスマートフォンに更改し、社内パソコンと同様のWeb閲覧機能や、ビジネス向けチャット・ツールの利用を開始した。営業活動の効率化および上司と部下のコミュニケーションのさらなる活性化を図っている。またセキュリティの強化を図るため、スマートフォンに指紋認証機能を導入している。



(図表5 モバイル勤務のタブレット端末)

ワーク・ライフ・バランスに関する事項

健康で豊かな生活のための時間の確保

【労働時間の工夫】

2018年度累計で214名(延べ480名)が在宅勤務を実施し、前年度より利用者は増加した。一方で、パソコンが自動シャットダウンする仕組みや、ビルの消灯、在宅勤務、サテライト・オフィス勤務の勤務時間を原則9時から17時までとした効果もあって、全社平均でのパソコンのログオフ時刻は、前年度より5分早くなっている(一昨年からは、年間15分早まった)。

さらに、週3日までとしていた在宅勤務の制限を2019年4月より撤廃、加えて後述するRPA(Robotic Process Automation)の活用による業務自動化、ペーパーレスやWeb会議などを通じて、労働時間の縮減を図っている。

就労による経済的自立、多様な働き方・生き方の選択

【多様な人材の活躍】

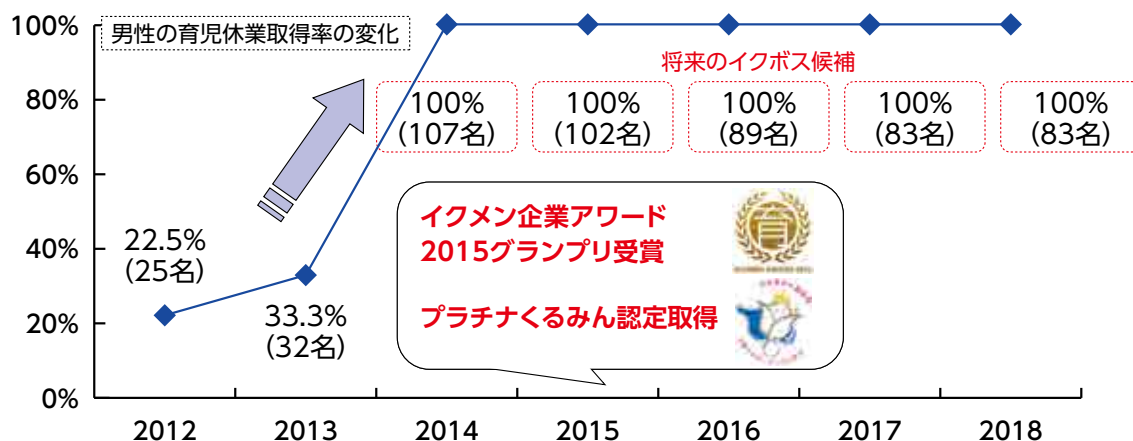
身体に障がいを持つ職員や、再雇用者に対してもテレワークを推進し、通勤の負担を軽減している。

【育児・介護と仕事の両立】

育児・介護休業を取得している職員全員にノートパソコンを貸与して、休職中でも任意で全社通知等の確認程度はできるようにしており、長期の職場離脱による不安を軽減させている。

2018年度内に出産し、育児休業を取得した女性職員は58名、介護休業取得者は5名で、妊娠・育児・介護を理由とした在宅勤務者は前年度より約40名増加した(延べ人数186名)。

男性の育児休業取得率は在宅勤務制度を導入した2014年度から2018年度まで100%となっており、2015年にはイクメン企業アワードのグランプリを受賞している。また「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けた証である、「プラチナくるみん」の認定も取得している。



(図表6 男性の育児休業取得率の変化)

■社員の満足度

2017年度に実施した従業員意識調査において、執務環境に関する項目で、社内のインフラが充実しているかの設問に対し、前回(2015年度)に比べて充実しているとする割合が上昇した。今年度実施予定の従業員意識調査においても前回同様に効果の測定を予定している。

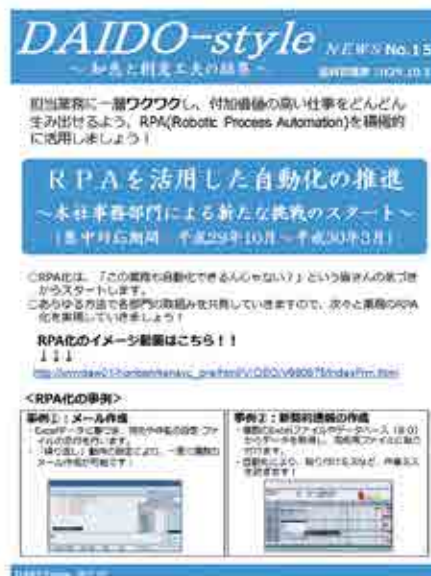
■スタッフ層の働き方改革に向けた取組

スタッフ層の働き方改革に向けた取組として2017年からRPA導入のためのプロジェクトを設置し、品質管理部が全体統括する形で推進。外部専門家によるオンサイトサポートや、シナリオ勉強会・相談会の実施、社内への情報提供を継続的に実施してきた。その結果、2019年3月末時点のRPAによる効果は約500業務、年3万時間(要員にして約18名)の削減に至った。

RPAの活用による業務自動化などの全社的な取組を通じて、2018年度は一人当たりの月平均残業時間が在宅勤務を本格導入した2014年度と比べて減少している。



(図表7 RPA本格導入に向けた取組)



(図表8 RPA社内情報提供時の社内報)

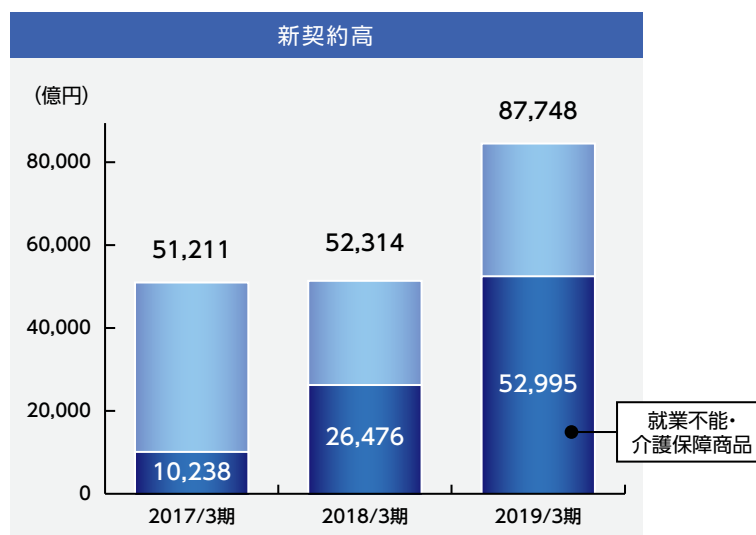
■その他

- ・居室内照明を消灯することで、長時間労働の抑制を実施している。
- ・月2回、遅くとも18時半までに退社する「早帰りデー」を実施している。

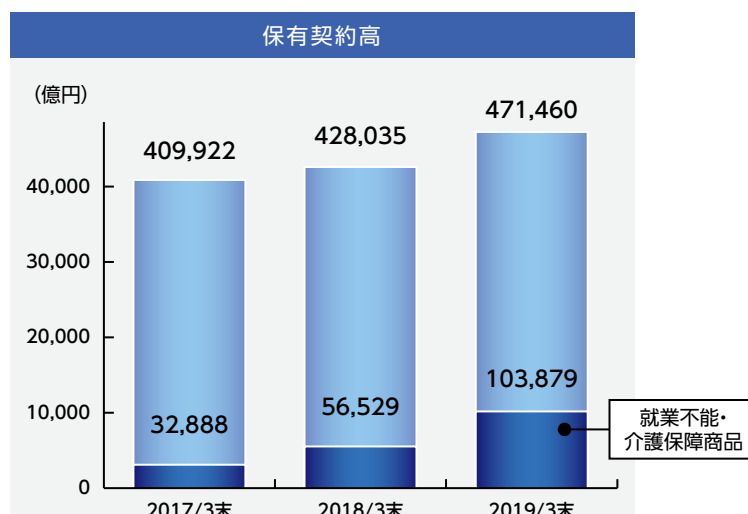
働き方改革の推進効果

■生産性向上の工夫による業績の拡大

在宅勤務制度などの「働き方改革」を推進してきた結果、2018年度は一人当たりの月平均残業時間を、労働時間縮減の取組を本格的に開始した2008年度に比べて半減させることができた。一方、業績面では新契約高、保有契約高が順調に推移しており、2018年度末保有契約高が過去最高の48兆円を達成するなど、ワーク・ライフ・バランスを充実させながらも生産性を向上させることができた。



(図表9 制度開始後の会社業績(新契約高))



(図表10 制度開始後の会社業績(保有契約高))

会社のミッションとして「リモートワークを当たり前にする」を掲げ、従業員ほぼ全員が在宅やサテライトオフィスでのリモートワークを実施。

会社概要

組織名	名称：株式会社キャスター	
	創立：2014年	
組織代表者	役職	代表取締役
	氏名	中川 祥太 (なかがわ しょうた)
業種	サービス業	
所在地	宮崎県	
総従業員数	318人 (2019年8月時点)	
テレワークの導入形態	終日在宅勤務 部分在宅勤務	
	モバイル勤務 サテライトオフィス勤務	
テレワークの利用者数 (過去1年間)	310人 (2019年8月時点)	

基本的な事項

■ 制度の整備状況

当社ではテレワークのことをリモートワークと称しており、就業規則についても情報通信機器の貸与に係ること、在宅勤務など働く場所に係ること、情報セキュリティや文書管理のルールに係ることなどを定めている。ほぼ全従業員がリモートワークで勤務しているため、働き方や勤務場所で区別されない数値化された目標を評価軸としており、その達成度で評価が決まる制度を整備している。全国41都道府県にいる318人の従業員のうち、常時リモートワークを実施している割合は97%、リモートワーク実施者の月平均回数は20回となっている。またリモートワークという「見えない」働き方に対する不安などを解消するために、「キャストスクエア」と称する自社オフィスを開設している。

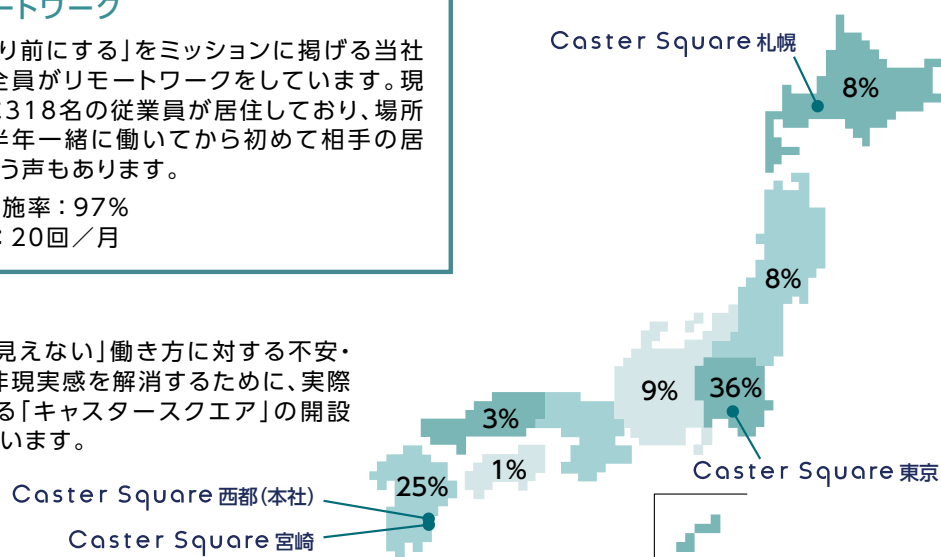
カスタマーでのリモートワーク

「リモートワークを当たり前にする」をミッションに掲げる当社では、創業時からほぼ全員がリモートワークをしています。現在は全国41都道府県に318名の従業員が居住しており、場所の概念がないあまり、半年一緒に働いてから初めて相手の居住地を知った、なんていう声もあります。

- ・常時リモートワーク実施率：97%
- ・実施者の月平均回数：20回/月

拠点を全国で開設

リモートワークという「見えない」働き方に対する不安・オンラインで完結する非現実感を解消するために、実際に足を運ぶことができる「カスタースクエア」の開設を、日本各地で行なっています。



(図表1 カスタースクエア(Caster Square))

■経営上の位置付け

企業のビジョンとしては「労働革命で、人をもっと自由に」を、ミッションとしては「リモートワークを当たり前にする」を掲げており、行動規範でも柔軟な働き方の実施を方針としている。完全にリモートで対応可能かを前提に、事業方針や社内の業務運営、制度の運用方法が決定されている。

■周知・啓発方法

フラットな組織形態で、通常の社内コミュニケーションはオンラインでチャットを通じて実施されるため、日頃から経営層のリモートワークに対する積極的な考え方は、チャットの端々でテキストとして伝達され、全社に浸透している。

組織形態



フラットな組織

役職は取締役とマネージャーのみで、他はすべてフラットな「役割」です。



経営数値を全て開示

各々が自主性を持ってすべきことを判断する上で、経営情報(収支、経営陣や全員の給与まで)を知ることができます。全MGTにも参加可能。

(図表2 組織形態(ホームページより))

■人事・労務管理の整備

労務管理用の打刻ソフトウェアを利用して勤務時間を記録するとともに、チャットした時間と照合した上で、上長が承認する仕組みとなっている。

テレワーク導入時に「従業員がサボるのではないか?」という懸念をされている経営者の方が多く見受けられるが、チャットでコミュニケーションをとりながら業務を進めているため、返信や発信の有無、成果物の提出状況など労働者の状態をリアルタイムに把握できるため、実質的にサボることは難しく、勤務状況に係る問題管理に効果がある。

■情報通信環境の整備

【在宅勤務】

必要に応じて、機器や通信ネットワーク等は会社から貸与している。入社に当たっては自宅の通信設備の通信速度を測定し、業務に支障のないレベルとなっているかを確認している。



(図表3 リモートワークのイメージ)

【サテライトオフィス勤務】

対面でコミュニケーションを取れる拠点「キャストスクエア」の開設を日本各地で行なっている。

【モバイル勤務】

業務上移動が発生する従業員には、モバイル型無線通信機器を貸与している。

【共通事項】

代表電話をインターネット経由で受け付けるシステムを使っており、営業時間中全国各地（宮崎、埼玉、神奈川、宮城）在住の在宅勤務者6名が受電に対応している。

一次受付後は、チャットでメンバーに通知され、メンバーが折り返し電話をかける際もIP電話サービスを利用する。

健康で豊かな生活のための時間の確保

【労働時間の工夫】

創業時から採用と異動の際に、時間で働くフルタイム雇用、パートタイム雇用、時間ではなく作業単位で契約する業務委託など、部署に応じて異なる働き方の中から自分にあったスタイルを選べるようにしている。(後述)

勤務時間は基本9:00～18:00だが、担当業務によりそれ以外の勤務時間を認めている。残業時間については、人事から各部署に実績を通知するとともに、継続的な残業傾向のある従業員を特定し、責任者に対し一人一人個別の対策を依頼している。各部署では従業員と意識改革のための面談を行い、具体的に業務負荷を確認した上で、担当者数の調整や担当者の変更などを実施している。これにより、月残業時間45時間超が2018年11月に19名であったものが、2019年7月には3名に削減できている。

また6～10月末の5カ月間を夏季休暇5日間の取得期限として設定している。月に1日など柔軟な取得を可能としている。さらにオンラインフィットネス制度を導入し、在宅でも身体を動かす習慣づくりをサポートしている。



(図表4 オンラインフィットネスの利用風景)

就労による経済的自立、多様な働き方・生き方の選択

【採用応募・異動時の選択】

採用応募・異動時に、部署に応じて異なる働き方の中から、下記のようにフルタイム雇用や時短雇用など自分に合ったワークスタイルを選べるようにしている。

なお、その際、雇用契約ではなく、業務委託に変更することも可能にしている。

具体的には、下記①から③の内容となっている。

①フルタイム雇用

1日8時間勤務の雇用契約で、勤務時間は基本9:00～18:00だが担当業務によりそれ以外の勤務時間を認めている。

②時短雇用

週5日未満または1日8時間未満の雇用契約で、勤務時間は部門と本人の協議で決定する。週4日勤務の正社員、時短勤務の正社員制度も設けている。

③業務委託

数カ月スパンで働く事もあれば、タスクごとに単発で働くことも可能としている。

【多様な人材の活躍】

総務系業務について障がい者を有する方を従業員として採用する前提で業務の見直しを行った。2019年度は4名採用し、全員自宅からのテレワークで勤務している。

【育児・介護と仕事の両立】

病児保育も対応するベビーシッター制度を運用しており、利用料を半額補助している。2018年12月に制度を開始し、総利用回数は2019年7月時点、延べ60回となっている。

■社員の満足度

働き方についての満足度を1～10で回答するアンケートを、2019年7月に実施した。

1(まったく満足していない)～10(とても満足している)の中からの選択で6以上と回答した割合が85.1%となった。

■自治体との連携

2017年に茨城県主催の、働き方改革に取り組む東京圏のIT・ベンチャー企業などとタイアップし、テレワークなどを活用した従業員の移住をサポートする「茨城県トライアル移住・二地域居住推進プロジェクト」に参加した。

具体的には、ワーケーションによる従業員満足度向上、リモートワークをはじめとした新しい働き方の認知拡大を目的として、1人の社員が約1カ月間、5人の社員が約1週間、トライアル移住を実施した。

その結果、余暇の時間が充実することで満足度が向上し、その後もメンバーが自主的にワーケーションを楽しむなど、本取り組みがメディアに掲載されたことで、リモートワークや、ワーケーションの認知拡大につながっている。

徹底したオンライン対応で効率化を実現

■オフライン業務以外は徹底したオンライン対応で効率化を実現

オンラインでの対応が不可能な業務（顧客対応で発生する郵送業務など）を集約し、対応する「オフラインチーム」を宮崎のオフィスに設置することで業務の効率化を図っている。契約書の捺印や保管などは、セキュリティが確保された執務室内で実施している。

自社事業「CASTER BIZ」の仕組みを社内でも活用し、専門的スキルを必要としない作業については、作業専任のメンバーに依頼している。このような作業を自身の業務から切り出すことで自身の役割を棚卸しでき、効率化につながっている。

月32時間分の事務作業を切り出して作業専任者に依頼している部署では、その時間分をアイデア検討など核となる業務に割くことができている。

顧客との商談についても、特に事情がない限りオンライン商談を提案している。初めての企業にはオンライン商談の手順、操作などを必要に応じてサポートしており、顧客先への移動時間を考慮する必要のないスケジュールを実現している。

自社のサテライトオフィスの中核にしたテレワークを従業員に浸透させ、労働時間の削減や生産性の向上を進めるとともに、ワーケーション等による休暇取得も推進。

会社概要

組織名		名称：東急株式会社
		創立：1922年
組織代表者	役職	取締役社長
	氏名	高橋 和夫（たかはし かずお）
業種		不動産業、生活サービス業、鉄軌道事業（※）
所在地		東京都
総従業員数		5,041人（2019年10月1日時点）
テレワークの導入形態		終日在宅勤務 部分在宅勤務
		モバイル勤務 サテライトオフィス勤務
テレワークの利用者数（過去1年間）		1,327人（2019年8月時点）

※「東京急行電鉄株式会社」は鉄軌道事業を分社化し、「東京急行電鉄株式会社」を「東急株式会社」に社名変更、鉄軌道事業会社は「東急電鉄株式会社」（取締役社長:渡邊功、運輸業）として2019年10月1日付けで新設いたしました。

基本的な事項

■ 制度の整備状況

テレワークの社内ガイドラインを整備し、対象者である本社勤務員（本社に勤務する従業員）が誰でも閲覧できる社内向けイントラネットホームページに掲載している。在宅勤務については、本社勤務員のうち①妊娠者（出産休暇に入る前まで）、②育児休職からの早期復職者、③介護休職からの早期復職者を利用対象とし、自宅またはそれに準ずる場所での勤務を認めている。運用ルールについては、後述のサテライトオフィス勤務と同じく、事前に上長へ確認をとる（口頭も可）こと、モバイル機器と会社貸与の携帯電話を使い業務を行うこととしており、勤務の日数や時間の制限はない。また、サテライトオフィス勤務については、本社勤務員の全員を対象とし、サテライトシェアオフィス「NewWork（ニューワーク）」および自社専用サテライトオフィス（4カ所）での勤務を認めている。

一般職（管理職でない従業員）においては、2016年度より人事評価の項目として生産性加点を加えており、テレワークなどを活用し生産性の高い業務を実施することが社内で評価

される制度を導入している。

さらに、テレワークによるコミュニケーション不足を招かないよう、上司と部下が業務以外の相談もできるコミュニケーション支援ツール「トークwithシート」を導入している。これは、半期の考課時において、業務のみならず今後のキャリアやプライベートを含め、配慮してほしい内容などを相互で確認できるツールとなっている。福利厚生制度を活用し、社内の交流活性化のための昼食会など職場懇親会の補助「グル☆コミプラン」も実施している。

■経営上の位置付け

2015年を始期とする中期3か年経営計画の重点施策の一つとして『ライフスタイル&ワークスタイル・イノベーションの推進』を掲げ、社員がいいきいと輝ける環境づくりの骨子として、在宅勤務やテレワークの拡充を明記した。また、現在の中期3か年経営計画「Make the Sustainable Growth」における重点施策として、働く「時間」と「場所」を柔軟化すること、部門横断の「働き方変革プロジェクト」を展開すること、生産性重視への管理職の意識改革と労働時間マネジメントの実施を掲げている。

■周知・啓発方法

2016年9月1日から、従業員のさらなるワークスタイル・イノベーションの推進に向け、本社勤務員を対象に、自社の会員制サテライトシェアオフィス「NewWork」における勤務を可能とするニュースリリースを実施。また、同月に社長以下の全管理職を集めたフォーラムを開催し、その中でテレワークのメリットや意義、さらには狙いについて、「労働時間の『長さ』ではなく『質』を意識する。働く時間が『長い』人が評価される時代ではない」こと、コミュニケーション不足の解消と生産性向上に向けて「業務の目標」と「求める成果」を明確化することを人事担当役員より発信した。さらに、「テレワーク・デイズ2019」の期間中にはテレワークや休暇取得を応援するキャンペーンを実施。サテライトオフィス勤務、在宅勤務、モバイル勤務に加え、ワーケーションの実施およびそれと同時に延泊休暇を実施した従業員にはポイントを付与して景品などの特典を提供した。

また、「NewWork」の季刊誌を本社従業員に配布し、利用できる店舗紹介や事例紹介を定期的に実施している。

■サテライトオフィス運営によるテレワークの普及促進

会員制サテライトシェアオフィス「NewWork」は全国に約130カ所以上開設しており、自社専用サテライトオフィスの設置が難しい会社を含めて、全国レベルでのテレワーク普及促進に寄与している。



(図表1 季刊誌『NewWork』)

■人事・労務管理の整備

労務管理用のソフトウェアを利用し、個人がシステム入力した勤務時刻と、パソコンのログオンとオフ時刻との差分チェックを毎月全対象者分実施することで、客観的な労働時間管理を行っている。また、サテライトオフィスの入退出時に個人のカード認証を行うことから、入退室時刻のログが記録され、管理監督者や労務管理部署がログを抽出して確認することも可能としている。

■情報通信環境の整備

本社勤務員に対してモバイルパソコンを貸与し、管理職および営業系の部署ではタブレット端末も貸与している。さらに、本社勤務員に対しては社用携帯電話を全員に貸与し、遠隔地においても直接会話ができるよう、携行を必須としている（テレワーク時も同様）。私用のスマートフォンやタブレットでも、モバイル端末管理ソフトをインストールすればメールチェックを可能としている。

なお、その場合は労働時間となるため、勤怠の入力を本人と上長に指導し、周知徹底している。

【在宅勤務】

モバイル用のパソコンを所持していない従業員には貸与し、自宅にインターネット環境が整っていない場合には無線接続機器も貸与している。テレビ電話用のマイクなども希望者に貸与している。

【サテライトオフィス勤務】

サテライトオフィス勤務に当たっては、会社のスケジューラーソフトにその旨を登録する。パソコン上の「Skype（Web会議ソフト）」の起動を必須として、テレビ電話、会議やチャット的环境を整えるだけでなく、現在のパソコンの利用状況を明らかにすることで、場所が離れていてもリアルタイムの労務管理ができるようにしている。サテライトオフィスでは自社従業員用のロッカーを契約し、アダプタやマウス、社用携帯電話の充電器などを配置。モバイルパソコンを持ち込めば、通常のオフィスと同様の環境で業務が行えるよう整備している。

【モバイル勤務】

在宅勤務やサテライトオフィスと同様、全社的にモバイルパソコンの貸与を進めている。また、必要に応じて無線接続機器も貸与している。

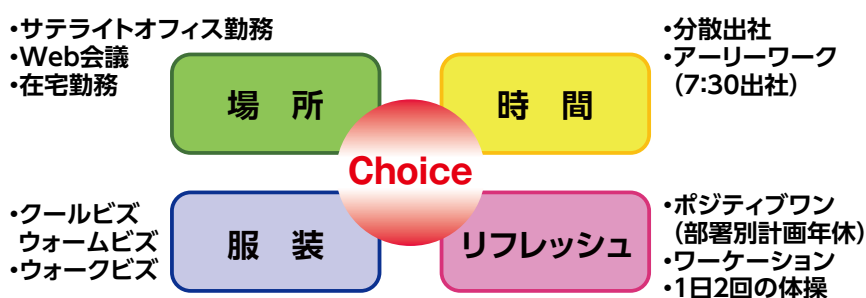
ワーク・ライフ・バランスに関する事項

健康で豊かな生活のための時間の確保

【労働時間の適正化】

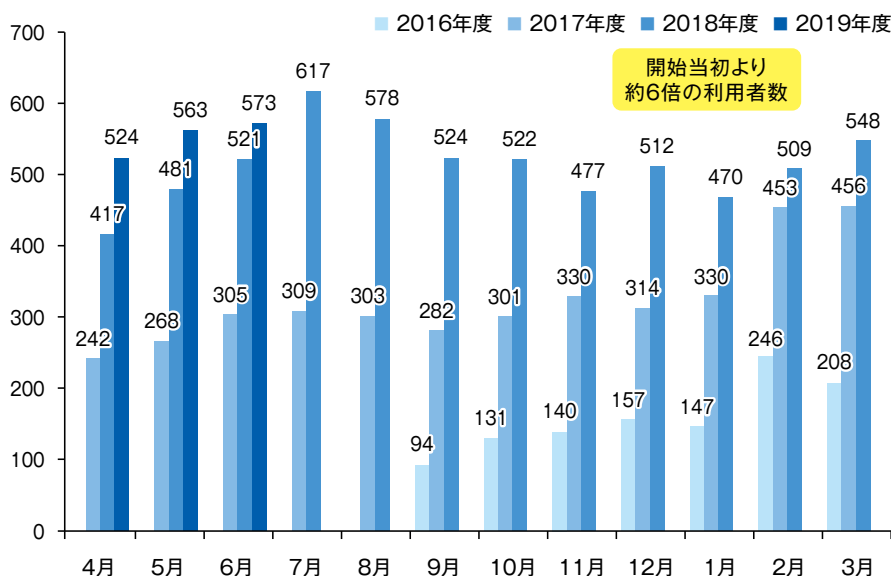
2009年にスライド勤務制度を導入しており、7時30から10時30の間は30分単位で勤務開始の繰り上げ、繰り下げが可能。

「スマートチョイス」と題して、自身の職務・環境に合わせたスタイル（働く場所や時間）を自らが考え、選択する取り組みを導入し強化している。これは、従来の固定的な働き方を変えて、創造性発揮や業務の効率化を考え、従業員が主体的に働き方を選択することを目的としている。

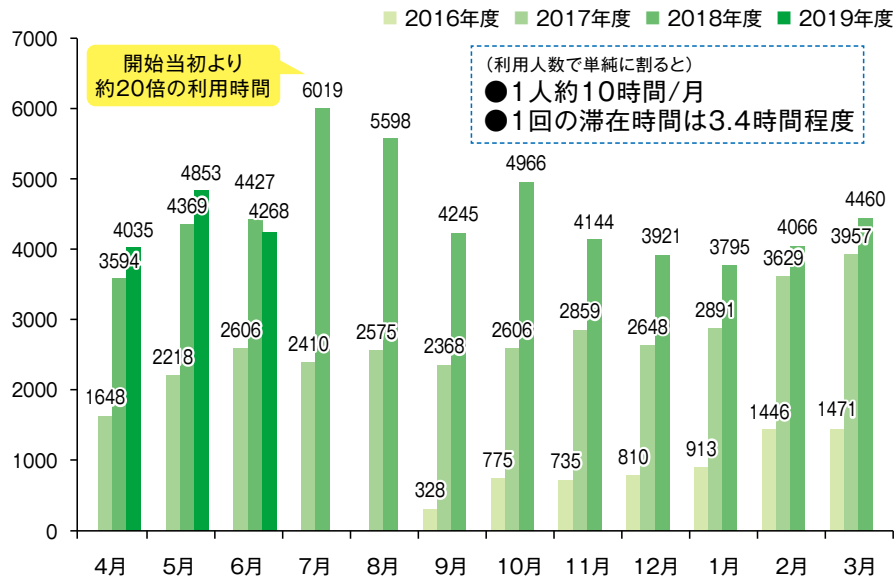


(図表2 スマートチョイスの概要)

管理職を対象としたフォーラムなどによるマネジメント層への意識改革や、「スマートチョイス」の概念を日常的に浸透させていくことで、運用開始当初(2016年9月実績)に比べ、サテライトオフィスでのテレワーク実施者数(2018年度ピーク時)が約6倍、利用時間は約20倍に増加した。



(図表3 サテライトオフィスの利用数)



(図表4 サテライトオフィスの利用時間)

人事施策において「制度」「風土」「マインド」の変革をバランスよく推進することが重要であり、各部署総括担当との直接の意見交換等をきっかけに、職場風土を変える取り組みを推進して「スマートチョイス」を従業員一人ひとりに浸透させた。

在宅勤務においては、原則時間外労働および休日労働を禁止している。サテライトオフィス勤務では、スライド勤務も活用した「直行と直帰」を推奨することで外出時の移動時間を短縮し、効率化による時間外労働の削減を推進。結果、会社全体の時間外労働時間がサテライトオフィス勤務導入前に比べて約3割減少した。

業務地域が特定されている開発事業担当は、サテライトオフィス勤務によって移動時間が短縮したのみならず、併設の会議室でチームミーティングを実施することで、チームとしてサテライトオフィスでの拠点活動を推進。これによって効率的な働き方とコミュニケーション不足の解消を実現、開発案件の繁忙期においても、時間外労働時間が3分の2程度に減少した。

2018年度には、テレワーク後の午後も半日休暇とし、家族で美術館を無料鑑賞できるイベントを実施した。テレワークと休暇を活用することで、就業日でも家族と一緒に過ごす時間を確保できるという理解の醸成を図った。2019年度には7月24日と25日に、ワーケーション企画「テレワークde伊豆」を実施した。社内で推奨しているチームビルディング目的の「組織活性化ワーケーション」のトライアルイベントで、チーム単位で参加したメンバーがリゾート地の伊豆に滞在し、勤務時間外には観光を楽しんだ。このイベントには社外を含め約100名が参加(うち社内は20名)し、社内外のテレワーク促進と休暇取得促進に貢献した。

■就労による経済的自立、多様な働き方・生き方の選択

【多様な人材の活躍】

障がい有する労働者においては、特に業務上の制限が無ければ、特別な制約もなく

健常者同様にテレワーク制度の利用が可能となっている。障がい有する労働者のテレワーク対象者(実施可能者)の中での実施率は、5割弱となっている。

【育児・介護と仕事の両立】

在宅勤務については、妊娠、育児、介護に伴う利用を対象にしている。また、育児中の従業員のサテライトオフィス活用を推進し、子どもの送り迎えなどの利便性が向上している。また、育児中の時短勤務者が自宅近くのサテライトオフィスを活用することにより、フルタイム勤務日を設けることができている。通常は2時間の時短勤務であるため、労働力として3割増加している。

■社員の満足度

2018年7月に実施したテレワーク利用者向けアンケートでは、「身体的・肉体的負担」については、『減った45.5%』『やや減った35.6%』『変わらない15.8%』『やや増えた2.7%』『増えた0.5%』との回答となった。8割強(昨年比で2割増)の方にとって負担軽減につながっている。また、「テレワーク実施場所での生産性」については、『高まった29.3%』『やや高まった36.5%』と66%(昨年比1割増)の方が生産性向上を実感しており、生産性が『落ちた』『やや落ちた』は合計で5.9%であった。

さらに2019年8月に事業部門が独自に実施したアンケートでは、「通勤ストレスがない」「作業に集中できた」などの好意的な反応が多数を占めた。事業部門が独自にアンケートなどの振り返りを行うようになるほど、社内のテレワークへの意欲が高まってきている。

■鉄道事業者としての課題

鉄道事業者として、通勤ラッシュの混雑緩和は従業員も含めて推進すべき課題である。特に「テレワーク・デイズ2019」期間等においては、オリンピック本番となる来年に向けて、混雑する電車に乗らないで働くこと、休むことがワーク・ライフ・バランスに寄与すると考え、先述のキャンペーンなどを実施した。

テレワークによるBCP対策

■テレワークを活用した災害対応

鉄道事業部門では、災害時の対応が可能なサテライトオフィスを用意した。駅などの現場スタッフにも業務用のスマートフォンやタブレットを配布しており、障害発生時には、映像などですぐに情報共有ができる体制を構築。本社勤務員はどこからでも状況が確認できるようになり、迅速な判断・対応が可能となった。これらの取り組みを通じて、有事の際に公共交通機関としての役割を果たせるよう準備している。

同部門の現場スタッフに対するアンケートでは、「(テレワークが)異常時の情報共有・判断の迅速化に寄与しているか」という質問に64%が『非常にそう思う』、31%が『ややそう思う』との回答となっており、95%の方がテレワークやそれに付随する情報通信機器の利用を有効と感じている。

情報通信設備のクラウド化や本社の移転などを契機として、導入済みのテレワークを本格的に拡大し、経営者や管理者が率先して働き方改革とテレワークを推進。また、全社員を対象としたセキュリティ教育の実施やマネージャーに対する意識啓発など、テレワークを実施しやすい環境づくりに取り組み、全社に浸透させている。

会社概要

組織名	名称：株式会社リコー	
	創立：1936年	
組織代表者	役職	代表取締役社長
	氏名	山下 良則 (やました よしのり)
業種	電気機器製造・販売業	
所在地	東京都	
総従業員数	10,415人 (2019年7月時点)	
テレワークの導入形態	終日在宅勤務 部分在宅勤務	
	モバイル勤務 サテライトオフィス勤務	
テレワークの利用者数 (過去1年間)	3,953人 (2019年6月時点)	

基本的な事項

■ 制度の整備状況

働く場所の選択肢を増やし、ワークの効率化・ライフの充実を支援する目的で、入社1年以上の正社員、定年再雇用社員、常勤嘱託社員を対象に、在宅およびサテライトオフィスでのテレワークを可能とする「リモートワーク制度」を整備している。

顧客先や移動中にパソコン等を使う働き方であるモバイル勤務については、就業ルールの中で定めており、全社員を対象として実施可能としている。

項目	在宅勤務制度 (2018年3月まで)	リモートワーク制度 (2018年4月以降)
対象者	入社3年以上の正社員 終日：育児・介護 部分：外出・テレコン等との組合せ	入社1年以上の正社員・定年再雇用社員・常勤嘱託社員 ただし、対象者の条件を満たすと上司が認めた場合に限る。
利用日数	月5日まで (週2日まで かつ 連続2日まで)	月10日まで (週3日まで) ※終日在宅、部分在宅、終日サテライトの合計で月10日まで
勤務場所	自宅	自宅・リコー事業所のサテライトオフィス ※終日サテライトオフィス勤務を可とします。 (他事業所への外出時の立寄りについては現状通りです) ※19年度からは社外サテライトオフィスの利用も可としている。
勤務時間	7時間30分以内	原則7時間30分以内 ※必要な場合は、8時間30分以内 (ただし、他の日で早帰りして相殺すること)

(図表1 リモートワーク制度)

詳細については、運用ルールやマネジメント上の留意点、制度に関するQ&Aなどを記載した『リモートワーク制度運用ガイド』（後述）に定めている。勤務時間や勤務日数の短縮が選択できる「ショートワーク制度」や、10時から15時をコアタイムとするフレックスタイムの「エフェクティブ・ワーキングタイム制度」との併用により、さらに多様な働き方を支援する制度となっている。



(図表2 エフェクティブ・ワーキングタイム制度のイメージ)

■ 経営上の位置付け

「働き方変革」を重要経営課題4テーマのうちの一つに位置付け、2017年にプロジェクトチームとして組織化。同時に取締役専務執行役員を担当役員として任命し、取組をリードしている。働き方変革で実現したいことの一つとして、「時間と場所にとらわれず、自分らしい働き方を選ぶ」を挙げており、社長からもリモートワークの拡大に係るメッセージを発信している。

■ 周知・啓発方法

リモートワーク推進検討体制を整え、人事総務・IT部門を交えて周知、啓発活動を随時行っている。テレワーク・デイズおよびテレワーク月間の取組に参画し、リモートワーク促進キャンペーンを実施。「テレワーク・デイズ2019」では、開始前に人事本部長のビデオメッセージを配信した。さらにポータルサイトや通達文書、Web上の社内掲示板等で周知するとともに、社長メッセージ内でも言及している。

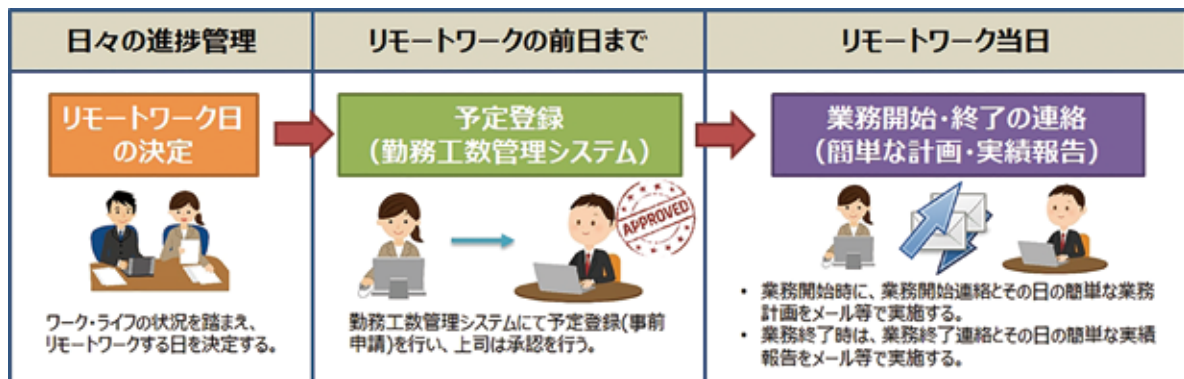


(図表3 マネジメントワークショップの様子)

職場レベルでは各部門、関連会社に働き方変革キーパーソンを定めて、それらをメンバーとする働き方変革分科会や、全マネージャー(約850名)に対するワークショップで、リモートワーク推進の働き掛け、活用への意識啓発を実施。またリモートワーク制度の運用ガイドを作成し、リモートワークが適正に行われるように啓発している。

■人事・労務管理の整備

リモートワーク実施の際は、前日までに上司に申請を行い、上司は承認を行う。リモートワーク当日はメール等で始業・終業連絡を実施。始業連絡にて業務計画を、終業連絡にて実績報告を実施するとともに労働時間を管理している。過重労働防止として、リモートワークでの就業時間は原則所定労働時間（7時間30分）以内としている。残業が必要な場合は上司承認の上、8時間30分まで可能としている。



(図表4 リモートワークの運用フロー)

【人事評価面での取組】

全マネージャーに対するワークショップでは、リモートワークの活用および同じタイミングで改訂した人事評価制度についての説明を実施した。あわせて、社員に対する人事評価は成果のみならずチャレンジやコラボレーションなどの期待行動実践により行うこと、リモートワーク活用によりパフォーマンスを最大化していただきたいことを説明し、マネジメントの留意事項なども運用ガイドに記載した。

一方で、コミュニケーションツールを整備し、リモートワーク中は常にチャットを起動しておくことで、業務状況の把握と円滑なコミュニケーションを実現している。



(図表5 リモートワーク制度運用ガイド
(上司のマネジメント上の留意事項))

■情報通信環境の整備

【在宅勤務】

- ・会社貸与のノートパソコン、クラウドを活用したメールやWeb会議システムなどのコミュニケーションツールを活用。※1
- ・パソコンにはハード・ディスク・ドライブの暗号化ソフト、ウイルス対策ソフトを導入することを標準化しており、事前の持ち出し申請なしで社外での利用が可能。※2
(※1、※2はサテライトオフィス勤務、モバイル勤務でも同様の環境としている)
- ・ネットワーク接続は仮想私設通信網(VPN)により社内のネットワークに接続。
- ・会社が支給しているスマートフォンのテザリング機能でネットワークに接続することも認めている。
- ・リモートワークの利用者増に合わせてネットワーク容量も拡大し、リモートワークが利用しやすい環境を整備。

【サテライトオフィス勤務】

社内の各事業所にサテライトオフィスを設置しており、無線LANで社内のネットワークに接続できる。ノートパソコン用の電源等を整備した社内サテライトオフィスの新設、増設を18年度に4カ所実施し、整備前と比較して電源がある席を10倍以上に増やした。19年度からはリモートワークをより推進するために、フリーアドレスを導入した部署から、外部サテライトオフィスの利用を開始。外部からはVPNで社内のネットワークに接続する。

【モバイル勤務】

業務上必要な社員は、会社貸与のスマートフォン、タブレットを社外でも利用可能にしている。また個人の所有するスマートフォンやタブレットにモバイル端末管理システムを導入し、社外からはVPNにより社内ネットワークに接続できるようにした。さらに2019年上期にはスマートフォンを全社員に貸与し、全社的にモバイル勤務ができる環境を整備した。

ワーク・ライフ・バランスに関する事項

■健康で豊かな生活のための時間の確保

【労働時間の工夫】

リモートワーク時においてはフレックスタイム制の利用を可能としている。従来コアタイム内のみで時間年休を認めていたものを、2019年4月から標準勤務時間帯での取得ができるようにした。「ショートワーク制度(短時間勤務コース)」利用者がリモートワークを行う場合、通常の勤務時間よりも長い勤務や、始業時刻を変更することも認めている。

項目	短時間勤務コース	短日数勤務コース
対象者	入社3年以上の正社員・定年再雇用社員 ※上司が制度利用を認め、業務調整ができる場合に限る。組織職は除く。	
事由	自己啓発、ボランティア、セカンドライフ準備、介護、育児、副業 ※副業となる場合は、現状通り会社に許可を得ることが必要です。	
利用期間	6ヶ月以上（申請期間は開始日の翌期末まで。その後は更新申請を行う） 例：5月開始の場合、翌年3月まで。11月開始の場合、翌年9月まで。	
利用登録	2ヶ月前までにWAVE申請（第一階層長承認）	
勤務場所	所属事業所、リモートワーク可	所属事業所、リモートワーク不可
勤務時間	6時間、7時間より選択 ※育児・介護短時間勤務は、5時間勤務も可能	7時間30分
勤務日	週5日（こよみ通り）	週4日（出社しない曜日を事前申請）
始業時刻	8時～10時の15分刻みから選択 ※19年10月からはフレックスタイム制利用の選択も可能	事業所の標準始業時刻

（図表6 ショートワーク制度）

このような柔軟な運用により、リモートワーク利用登録者は約200人（2018年3月末時点）から10倍の約2,000人（2018年7月末時点）に増加。さらに2019年6月末時点では3,953人まで増加している。

リモートワークによる1日の就業時間は、原則所定労働時間としており、上司の承認が必要な残業も可能としているが、別の日に早帰りするなどをして労働時間を削減している。また休日出勤日のリモートワークは原則禁止している。これによりリモートワーク実施時は、55.2%が所定労働時間で業務を終了、26.8%が所定労働時間よりも短い時間で業務を終了している。一方、13.7%は所定労働時間を超えて業務しているが、一日当たりの時間外労働は1時間以内となっている。

早朝や深夜に海外との会議がある場合、会社で待機せず在宅勤務とし、必要な時間だけ勤務できるようにした（部分在宅勤務の導入）。半日年休、時間年休と組み合わせてのリモートワークも可能としたことによって早朝・深夜に海外と電話会議などをする社員は在宅勤務で対応可能となり、身体的・心理的負担の軽減につながっている。また、社内平均で約140分となっている往復の通勤時間の削減と、高水準の年休取得率維持（2018年度で83.8%）につながっている。

■就労による経済的自立、多様な働き方・生き方の選択

【多様な人材の活躍】

定年再雇用社員（60歳以上）もリモートワーク制度の対象者とすることで、昨年度100名弱の利用者が、本年度は182名となっている。障がい者は障がいの状況等を確認し、個別に利用方法を決定することで、昨年度数名の利用者が、本年度は47名となっている。

【育児・介護と仕事の両立】

月10日（週3日）までリモートワークを可能とすることで、通勤時間削減により、育児・介護の時間を確保できるようにしている。現在約650名の社員が月10日リモートワークを利用し

ており、「エフェクティブ・ワーキングタイム制度」と組み合わせることで、通勤の負荷を軽減し1日のスケジュールを柔軟に組んで、育児・介護との両立につなげている。

【その他】

サテライトオフィスでの終日勤務も可能とし、個人のワークとライフの状況に合わせて、働く場所を選択できるようにしている。現在1,469名の社員が在宅勤務とサテライトオフィス勤務を併用して、リモートワークを実施している。

2019年度から社外のサテライトオフィスの利用を開始し、4～7月で延べ380名が利用している。

■社員の満足度

2018年度下期に実施した社員意識調査において、会社への自発的な貢献意欲などを示すエンゲージメントの測定結果は前回(2017年)の3.08ポイントから3.29ポイント(5点満点)で約7%増加しており、過去3回の社員意識調査で、低下傾向にあった中で数年ぶりの増加となった。さらに、リモートワーク実施者の7割近くが移動時間の削減、時間の有効活用を実感していると回答している。また育児や介護、自身のけがなどで通勤が困難なときなどにリモートワークを選択でき、働きやすくなったという意見も上がっている。

取組の成果

本社移転時に在籍者の90%の席数でフリーアドレス化を実施。スペースが効率化された分は、自由に利用できるミーティングスペースや集中ブース、テレコンスペースなどの共用スペースとして活用。リモートワークを含めて、業務に応じて働く場所を自律的に選ぶ風土が醸成されてきている。

さらに文書保管用のキャビネット数を8割削減した。その結果、移転前の本社ビル利用時と比べて、一人当たりのスペースは1.3倍となった(4.89㎡/人→6.45㎡/人)。

ペーパーレス化、リモート会議を促進しており、特に「テレワーク・デイズ2019」のコア日(7月24日)は、自宅環境や家族の状況によって在宅勤務ができない社員を除き終日在宅勤務として、会議や打ち合わせはリモートでの実施を推奨した。その結果本社では7月上旬の実績と比べ、事務用紙消費量が58.2%減、会議室利用時間が40.6%減となった。電力消費量は外気条件が近い日と比較して、90.8%の電力消費量となった。

テレプレゼンスロボットなど、コミュニケーションツールを活用することにより、テレワーク中の社員とも一体感をもって働くことができる環境を整備している。また、定年後再雇用社員の50%がテレワークを活用した勤務を行っている。

会社概要

組織名	名称：リコーITソリューションズ株式会社	
	創立：1982年	
組織代表者	役職	社長執行役員
	氏名	石野 普之 (いしの ひろゆき)
業種	情報・通信業	
所在地	神奈川県	
総従業員数	947人 (2019年4月時点)	
テレワークの導入形態	終日在宅勤務 部分在宅勤務	
	サテライトオフィス勤務	
テレワークの利用者数 (過去1年間)	383人 (2019年6月時点)	

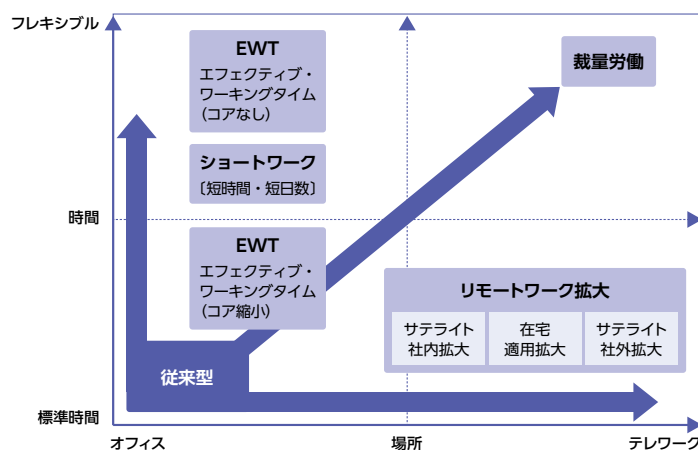
基本的な事項

■ 制度の整備状況

社員一人ひとりのワークライフにあった働き方の実現に向けて、決められた時間・決められた場所での従来型の働き方から、時間や場所をよりフレキシブルに選択できる制度への変革を継続改善しながら進めている。

テレワークに関しては、2015年4月1日に「在宅勤務規定」として制定した。現在は、「リモートワーク規定」と名称を改訂し、社員からのフィードバックをベースに、社員が制度を使いやすくなるよう継続改善している。

さらに現在は図表1のエフェクティブワーキングタイム(EWT)制度(コアタイムを10:00-15:00としたフ



(図表1 制度の概要)

フレックスタイム制度のこと)と、ショートワーク制度(多様な働き方の実現のため、育児・介護以外の事由においても短い勤務時間の働き方を選択できるようにしたもの、一日の勤務時間を短くする短時間勤務と、勤務日数を少なくする短日数勤務がある)を導入している。今後状況を見ながら、フレックスタイムのコアをなくすなど、制度の拡大を検討する予定。

■経営上の位置付け

社長がプロジェクトの責任者、本部長がプロジェクトの管理者として全社横断の働き方変革プロジェクトを推進している。2017年度から毎年、全社方針の重点戦略の一つに「働き方変革」を掲げており、その経営方針の下でテレワークの制度変革など個々の取組を進めている。継続的に取組結果をモニターし、経営レベルで見直しと改善を繰り返している。

■周知・啓発方法

年度初めに実施している全社方針発表会および全国の各事業所に社長が出向き実施している会合で、方針として繰り返し解説し、取組の進捗を共有している。社内向けWebサイト上に「働き方変革ポータル」を作り、働き方変革の目指す姿や取組内容を周知、同ポータル内に目安箱を設け、社員からの質問・意見にも迅速に対応している。マネージャー座談会、社員座談会を定期的実施し、テレワークを含めた多様な働き方の中から最適な働き方を「自ら考え選択する」という理念の共有や、議論を行っている。働き方変革プロジェクトに事業部からの推進委員を参画させ、事業部での活動や課題の共有およびプロジェクトの施策への提言を行ってもらっている。テレワーク・デイズ期間は毎年特別協力団体として登録し、通達や社内向け働き方変革ポータルサイトでプロモーション活動を行っている。

■人事・労務管理の整備

勤務管理システムにて、通常の勤務と同様に各自が始業時間と終業時間を記録して管理している。記録には社内ですべて利用するクラウド・システムを活用している。以前はテレワークを実施するたびに事前申請と上司の承認を必要としていたが、テレワークを特別に扱わないこととしたため廃止した。パソコンのログを記録するツールにより、パソコンの起動とログオフ時刻を自動取得し、客観的な記録も取得している。

評価制度においても、目標管理制度を導入し、期初に今期の目標を上司と決めて、期末に評価とフィードバック面談を行っている。また評価基準明確化のために評価者研修を実施。さらに評価者と座談会を行い、テレワークなど働き方によって評価が変わることがないように周知徹底を行っている。

■情報通信環境の整備

テレワーク時もオフィスと同等の勤務ができるように、カメラ付きで遠隔会議ができるパソコンと、すべての業務情報にアクセスできる環境をクラウドと仮想私設通信網（VPN）接続などで実現している。さらに首都圏ではスマートフォンを配布することで、パソコンがなくても社外で仕事ができる環境を整備している（地方拠点にも順次配布予定）。

情報基盤の整備としてはネットワーク、セキュリティの抜本的な強化を実施した。

情報共有環境はクラウドに切り替えることで、いつでも、どこでも、どのような端末からでも仕事ができる環境を構築した。情報セキュリティについては、セキュリティに関する意識向上と、最新の知識を身につけてもらうため、毎年eラーニングを実施し、全員の受講と合格を追跡し確保している。情報通信ツールなどの利用促進・活用方法の周知については、社内Web上にポータルを作成して、情報発信を行っている。また職場での勉強会も定期的にも実施している。

【在宅勤務】

新たな働き方の実現に向けてIT環境を次のように総合的に再構築した。

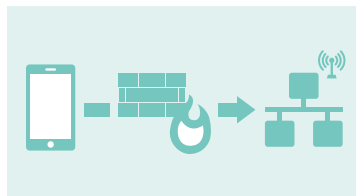
- ・セキュリティ対策が施されたノートパソコンを一人一台貸与。
- ・セキュリティ対策が施されたスマートフォンを一人一台貸与。
- ・仮想私設通信網（VPN）による安全なネットワーク環境を提供し、社内システムをどこからでも利用可能にしている。
- ・インターネットの回線を高速化し、社内システムを外部から利用する上での遅延を防いでいる。
- ・クラウド環境に仕事の資料や情報を配置することで、どこからでも情報を取り出すことができるようにしている。
- ・クラウドを利用したWeb会議、チャット、SNS、メールなどのコミュニケーション・システムを充実させている。社内会議はテレビ会議が原則となっている。
- ・アプリケーションをスマートフォンで利用可能にし、パソコンがなくても仕事ができるようにしている。

様々な端末から利用可能なシステム



- ・内線PHSはスマートフォンへ更改
- ・セキュリティ方針に基づく端末管理

セキュアで高速なネットワーク



- ・一元的無線LAN認証システム
- ・端末の検疫システム
- ・ネットワークの増強

環境統合



- ・クラウドを活用したコミュニケーション基盤の統合

（図表2 情報通信環境の整備）

【サテライトオフィス勤務】

グループ各社の事業所にサテライトオフィスを設置し、そのどこでも勤務を可能として、外出時にも自オフィスに戻る必要をなくしている。

ワーク・ライフ・バランスに関する事項

■健康で豊かな生活のための時間の確保

【労働時間の工夫】

テレワーク時にも始業・終業時間を柔軟に設定できるようにフレックスタイムの利用を促進した。またショートワーク制度利用者も、在宅勤務日は通勤時間を削減できるため、希望する者はその分、勤務時間を長くすることを可能とした。これにより早めに勤務を開始して、夕方の時間を趣味や自己学習の時間に充てる社員が増えるとともに、ショートワーク制度利用者の業務時間も増やすことができるようになった。

ただし、テレワーク利用者が長時間労働にならないよう、テレワーク時の時間外労働・休日労働は原則禁止としている。このような取組の結果、社全体の時間外労働時間が16.5%削減し、一人当たりの時間外勤務時間月平均は2015年度が13.75時間であったものが、2018年度では11.48時間まで削減できた。さらにテレワークの導入に合わせて、特に時間有給休暇の有効活用を促進し、短時間の用事（子どもの学校行事や通院、各種手続きなど）には、テレワークと時間有給休暇を組み合わせることで、一日休みを取る必要がなくなった。その分、有給休暇を自身の休暇や旅行、家族と過ごす時間に充てる社員が増加した。

■就労による経済的自立、多様な働き方・生き方の選択

【多様な人材の活躍】

グループ会社事業所内にリモートワーク可能なスペースを整備し、視覚障がいのため長距離通勤が困難な社員がフルタイムで勤務できるようにしている。在宅勤務を活用し、身体障がいや有する社員の通勤負担を軽減し、特に雪や大雨等の悪天候時にも安全に勤務できるようにしている。現在、障がいのある社員の26%がテレワークを活用している。

また、テレワーク利用対象者を正社員のみからシニア再雇用社員にも広げ、シニア社員の再雇用率拡大につなげている。シニア再雇用制度を利用して、定年後も働き続けるシニア社員は増加傾向にあり、シニア社員の50%がテレワークを活用した勤務をしている。

【育児・介護と仕事の両立】

本社移転に伴い、通勤時間が1時間半以上となる社員が大幅に増加。特に育児や介護の対応が必要な社員には積極的にテレワークを活用するよう促した結果、通勤時間の削減によるワーク・ライフ・マネジメントの実現、人材の継続的就業につながっている。現在、テレワークの利用者のうち14%が月11日以上利用しており、通勤手当の支給を停止して（出社時は交通費を実費精算）、自宅での勤務を基本としている。

■社員の満足度

2018年12月に実施した社員満足度調査で、「あなたの職場では、個人やチームの状況に合わせて、最適な働き方を選択できるようになっていると思いますか?」という質問に対して、53%の社員が「そう思う」と肯定的な回答をした。

遠隔地マネジメント・分散開発・生産性向上

■遠隔地からのマネジメント

本社勤務をしていた財務経理部長が、2015年に家族を介護するため自宅のある秋田へ戻らざるを得ない状況になった。そのため、業務の可視化と標準化、チームリーダーへの権限移譲などの工夫と、特に紙の多い経理部門ではテレワーク推進のキーとなるペーパーレス化を本格的に実施。さらに、Web会議システムに遠隔操作の機能を付加したテレプレゼンスロボットを導入し、秋田から遠隔で本社に勤務する部下を問題なくマネジメントしている。

いつでも声をかけられる・顔が見えている状態をつくることで、本社に部長が実際にいなくてもメンバーとつながっているという安心感が生まれ、これまで以上にコミュニケーションが取りやすくなった。



(図表3 ロボットを活用したテレワーク)

■拠点を跨いだ分散開発

働き方変革の一環の施策である情報通信環境の再構築(クラウドの導入等)によって、場所にとらわれず業務を行えるようになった。それにより、地方拠点から首都圏に転勤して働いていた社員7名が、地方拠点に戻って問題なく業務を継続できている。

そして、全国にそれぞれの技術的得意領域を持った8つの拠点があるが、1つのプロジェクトに複数の拠点メンバーが参加して開発を行う分散開発が当たり前に行われている。クラウドの開発環境とコミュニケーション環境を使い、開発を効率的に実施している。

■生産性向上の工夫

テレワーク本格導入に合わせ、本社オフィスにフリーアドレスを導入し、10%程度の席数を削減できている。また、部門に割り当てるキャビネットは1つのみとし、キャビネット数の8割を削減、個人に割り当てるロッカーも段ボール箱サイズのひとつのみとし、紙文書を大幅に削減することができた。これによりオフィスの省スペース化を実現するとともに、テレワーク実施の必要条件であるペーパーレスを推進できた。

これら施策の実施によるテレワークの導入により、時間外労働時間を対2015年度比で2018年度は16.5%削減できた。また2018年度は、前年比で売上高約12%増、営業利益約20%増と業績を向上させている。

テレワーク相談センターのご紹介

厚生労働省の委託事業で、テレワーク相談センターが設置されています。

テレワーク相談センターには、テレワークに関する専門の相談員が常駐しており、テレワークの導入に関する様々なご相談に無償で対応しています。

テレワーク導入時の労務管理、テレワーク用ICT機器、テレワーク時の社内ルール、他社の導入事例など多岐にわたって相談に対応します。また、テレワークに関する各種資料が豊富にそろっています。

フリーダイヤルおよびURLは以下のとおりです。

■ TEL 0120-91-6479(フリーダイヤル)

■ URL <https://www.tw-sodan.jp/>

厚生労働省委託事業
テレワーク相談センター
テレワーク 在宅勤務やモバイルワークの導入・推進の企業向け窓口

● 関連情報 ● リンク ● 無料相談 (受付時間: 9時～17時)

HOME | テレワークとは? | 効果・効用 | 導入方法 | 導入事例 | Q&A | 関連資料

在宅勤務者とのコミュニケーションが課題なのですか...
各地のサテライトオフィスの効率的な活用方法は?

テレワークに関する各種ご相談は
0120-91-6479
sodan@japan-telework.or.jp
相談は無料です!

テレワーク時の労働時間や業務の管理方法は?
システム環境は何が良いですか?

待機外労働等改善助成金テレワークコース
補助率最大3/4, 上限150万円 (併用可)

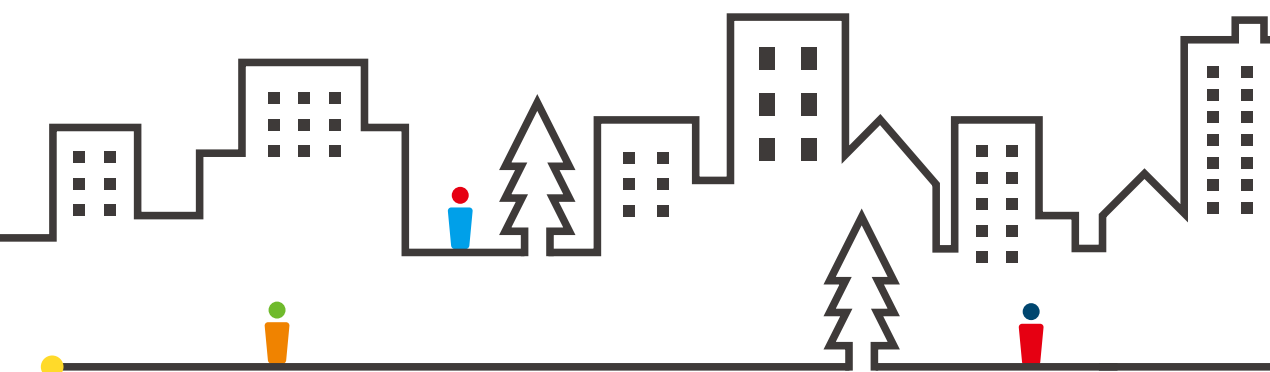
厚生労働省事業
テレワーク導入予定企業に
労務管理の専門家を無償で派遣

厚生労働省
テレワーク宣言応援事業
企業7社の取り組みの様子を紹介

東京都の皆様
東京都の各種のご相談はこちらへ(相談は無料です)
東京テレワーク推進センター
相談コーナー: 0120-970-396 suishin@japan-telework.or.jp

厚生労働省 雇用環境・均等局

受託：一般社団法人日本テレワーク協会



テレワーク月間(11月)は産学官で構成するテレワーク推進フォーラムが主催している国民運動です。(詳細は下記URLを参照)
<http://teleworkgekkan.org/>

