

令和3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

富士通株式会社	3
---------	---

(五十音順)

厚生労働大臣賞

特別奨励賞

e-Janネットワークス株式会社	11
第一三共株式会社	17
ダイードリンコ株式会社	23
株式会社日本HP	29
株式会社WORK SMILE LABO	35

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」

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3年6月14日(月)～8月20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30日(火)に表彰式を開催

経営トップが新しい働き方の推進を社内外に明確に発信しており、テレワークの実施率は常時80%と高い。また単身赴任の解消、遠隔勤務、コアタイムなしのフレックスタイム制といった取組をはじめ、良質なテレワークの実施に必要な事項(制度、環境整備、柔軟な勤務形態や働く場所、評価、労務管理、手当等)がバランスよく整備されている。

会社概要

組織名	名称：富士通株式会社	
	創立：1935年	
組織代表者	役職	代表取締役社長
	氏名	時田 隆仁 (ときた たかひと)
業種	情報通信業	
所在地	東京都	
総従業員数	32,026人 (2021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)	約32,000人 (2021年3月時点)	

基本的な事項

■ 制度の整備状況

約2年間のトライアルを経て、2017年4月よりテレワーク制度を正式導入し、制度・ルールの見直し、ICTやファシリティなどの環境整備を進め、テレワークの推進を行ってきた。2020年7月には、「Work Life Shift」(「働く」ということだけでなく、「仕事」と「生活」をトータルにシフトし、Well-beingを実現していく)を発表。その施策の一つとして、国内グループ社員約8万人の勤務形態はテレワーク勤務を基本とし、業務の内容や目的、ライフスタイルに応じて、時間や場所をフレキシブルに活用できる働き方の実現を目指している。



(画像1 「Work Life Shift」のコンセプト)

■経営上の位置付け

2020年7月、これまで以上に高い生産性を発揮しイノベーションを創出し続けるための新しい働き方として、「Work Life Shift」の推進を社内外向けに発表した。

また、グローバルに事業を展開するテクノロジー企業として、持続可能性のある社会の実現をパーパスとして定めている。パーパス実現に向けては、経営目標として従来の財務指標に加えて、社会やお客様、社員やカルチャーなどを考慮した非財務面での活動を評価する指標を定めている。その課題の一つに「Well-being」が含まれており、「Work Life Shift」を推進し、社員のエンゲージメントが向上することで、結果として自社自身の成長になり、社会やお客様への長期的で安定した貢献に繋がると考えている。



(画像2 富士通のパーパス)

■周知・啓発方法

全社員基本テレワーク勤務としている中で、経営層からのメッセージや「Work Life Shift」に関する施策を通じて、テレワーク勤務などの時間・場所にとられない自律的で柔軟な働き方を導入する意義・目的を社員に通知している。

■人事・労務管理の整備

【労務管理の運用ルール】

勤務開始と終了時にPCやスマートデバイスのブラウザから打刻が可能な労務管理用のソフトウェアにて打刻を実施。さらに、PCログを取ることで、勤務時間(打刻時間)と実際の業務時間の乖離がないか確認し、毎日上司にメール通知することで、テレワークによる長時間労働の防止や適正な労働時間の把握を行っている。また、コミュニケーションツールを全社共通サービスとしてグローバルに活用しており、上司・部下との定期的な「1on1ミーティング」や、チーム会議を実施し、業務の進捗報告やチームメンバーの状態確認を行うことを推奨している。

【人事評価面での取組】

テレワークは、多様な人材が活躍し続けられる環境の構築や勤務場所にかかわらず、一人ひとりのパフォーマンス向上とチームとしての成果の最大化を狙いとしている。そのため、チーム内の円滑な業務遂行やパフォーマンス向上、および適正な評価とフィードバックを目的として、上司と部下の双方に対して十分なコミュニケーションを図るよう周知している。さらに評価者向けの研修においては、特に注意するポイントとして、成果を重視した適切な評価を行うよう丁寧に説明を行っている。

■情報通信環境の整備

【環境整備の工夫】

場所にとらわれない働き方をITで提供するために、オフィス勤務、在宅勤務、モバイル勤務、サテライトオフィス勤務の環境依存を無くしたボーダレス環境を整備している。具体的には、以下の取組を行っている。

- ・ノートPCとスマートフォンを貸与している
- ・多要素認証、本人特定、利用デバイスのセキュリティ確認などのセキュリティ施策を設け、暗号化による通信を実装
- ・テレワーク下において、より安全なシステム利用を短期間で実現するため、全社員にソフトウェアトークンをインストールできるスマートフォンまたはハードウェアトークンを配布し、多要素認証の一つとして利用
- ・リモート会議を含めコミュニケーションツールを全社共通サービスとしてグローバルに提供し、コミュニケーションの維持・活性化を推進
- ・仮想デスクトップ環境を整備し、BYOD(会社支給ではない端末)からのアクセスでも安全な業務遂行基盤を提供
- ・2021年度よりどこからでもセキュアに社内やインターネットにアクセス可能な環境SIG[※]を提供。外部施設においても安全かつシームレスに業務が可能となった



(画像3 新たな働き方に合わせたインフラ基盤の導入)

※SIG:Secure Internet Gatewayの略で、自宅やサテライトオフィスなどの社外から、インターネットや自社のネットワークなどに、安全に接続できる新しい社内インフラ。

【在宅勤務の環境整備】

2020年7月より月額5千円の在宅勤務環境の整備費用補助を実施している。

【サテライトオフィスの整備】

各事業所内に順次サテライトオフィスを整備している。現在、全国に23拠点約2,500席設置しており、今後、事業所がないエリアにも単独のサテライトオフィスの設置を推進する予定である。各サテライトオフィスでは、共用のシンクライアントPCやWeb会議用の個人ワークスペースを完備しており、個人PCを持ち運ばずとも、仮想デスクトップ環境を経由していつでもどこでも業務が実施できる環境を整備している。さらに民間の外部サテライトオフィス活用も2018年度より開始し、全国800カ所の施設を利用可能とした。

【社員の意識向上に向けた工夫】

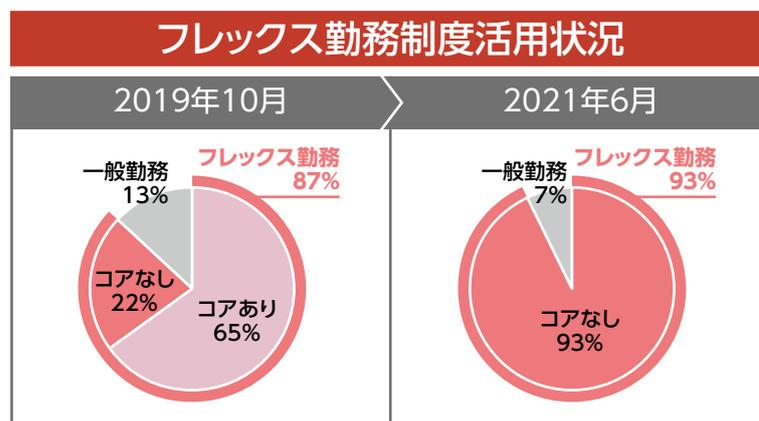
テレワークに関する社内への接続方法やセキュリティに関する意識向上と定着化を目的に、社員向けにeラーニングを実施。社内SNSにてリモートワーク用のコミュニティを開設し、社員の要望や悩みの声を全社員で共有するとともに、キャッチアップした結果を機能改善に役立てている。利用に関するセットアップ手順などはマニュアル以外にも動画で社内公開し、在宅勤務時にひとりで作業できるようにコンテンツを整備している。

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

【柔軟な働き方への工夫】

2017年にテレワークを本格導入した際から、フレックス制度の適用範囲を順次広げてきた。そして、2020年7月より、国内グループの全社員へ「コアタイムのないフレックス勤務」を適用拡大した。現在、社員の93%が「コアタイムのないフレックス勤務」を活用しており、テレワークと併せて、時間・場所にとらわれない柔軟な勤務形態とワーク・ライフ・バランスの向上を実現している。



(図表1 フレックス勤務制度活用状況)

【長時間労働抑制に向けた工夫】

打刻だけでなく、PCのログ情報も用いて勤務時間を管理することで、テレワーク下でも正確な管理ができています。長時間労働となっている場合やPC起動時間と打刻時間に乖離がある場合、上司に速やかに是正指示がいくようになっています。年間平均残業時間は、テレワーク制度本格導入前年の2016年が29.5時間/月であったのに対して、2020年は27.5時間/月となり、減少した。

【家事・育児等との両立の工夫】

Web上で利用できる労務管理のソフトウェアを活用した業務中断/再開の簡略化、およびコアなしフレックス制度の適用拡大により、「家事」「育児」と業務との両立をより図れるようにした。これにより業務時間中の業務中断回数が、2020年1月:約5,000回→2021年1月:約37,000回に増加しており、「時間」ととらわれない柔軟な働き方を実現している。



(図表2 業務時間中に業務を中断した回数)

【ワーケーションの推奨】

観光・帰省によるリフレッシュや普段と異なる環境での体験から新たな知見やアイデアを得られるように、出張時の延長滞在や、休暇を活用したワーケーションを推進。各自治体や企業との連携も進めており、利用時のガイドラインやワーケーションプランを掲載することで、社員が「ワーケーション」に取り組みやすい環境を整備している。今後も新型コロナウイルスの感染状況に配慮しながら、社内への普及を図っていく方針である。

■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】

全社員基本テレワーク勤務としており、高齢者や障がいのある社員もテレワークを利用して活躍している。また、従来から高齢者(定年後再雇用者)に対して、柔軟な働き方である短日勤務や短時間勤務を認めており、それらの対象者もテレワークを可能としている。今後も「場所」や「時間」ととらわれない働き方を実現することで、多様な人材が活躍できる環境を整備していく。

【育児・介護と仕事の両立】

育児休職制度や介護・介護準備休職制度など仕事と家庭の両立を支える制度を整備している。また、テレワーク勤務制度やコアなしフレックスタイム制度により、各社員が自律的に自分の生活や家族に合わせた柔軟な働き方を実現している。



働き方の変化 | Business Producer職の働き方 (幹部社員)

Aさん

- Business Producer職、幹部社員、40歳、男性
- 都内在住。営業支社への出勤は週1回。妻・長男（7歳）・長女（4歳）の4人家族
- 妻も他社で幹部社員としてフルタイム勤務。

Time Schedule	就業	退社後
6:00 - 7:30	出勤準備	家事・育児（保育園送迎準備）
7:30 - 8:45	事務所 or 顧客先へ	保育園送り⇒自宅 通勤時間分を家事の時間へ
8:45 - 18:00	事務所勤務 or 顧客先で営業活動	自宅でテレワーク
18:00 - 20:00		保育園迎え・塾の送迎・育児
20:00 - 21:00	事務所⇒帰宅	自宅でテレワーク
21:00 - 22:00	—	家事・育児

Copyright 2021 FUJITSU LIMITED

（画像4 「Work Life Shift」による働き方の変化）

2020年10月には、家族の育児・介護や病気の治療、障害を持つ子供の療育、2021年7月には不妊治療などの家族事情を持つ社員に対して、通勤圏外の住居からの遠隔勤務を認めた。今後も適用事例の範囲を広げていく。2020年10月の制度開始から現在までに、110名の社員が家族事情で遠隔勤務を実施しており、「仕事」と「生活」の両立を実現している。

【単身赴任の解消】

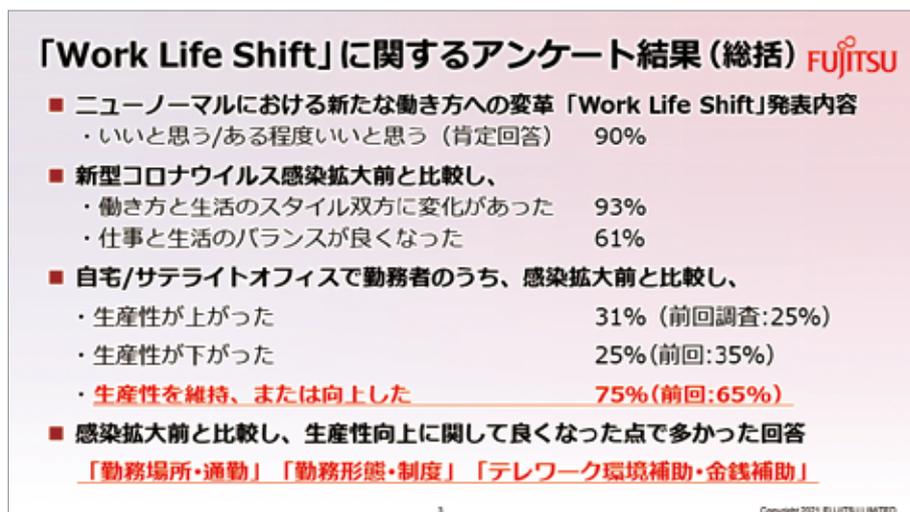
「Work Life Shift」の施策として、ライフスタイルに応じた「最適な働き方」を推進するため、テレワークと出張で対応可能な社員については、単身赴任を解消した。施策開始後、単身赴任している約1,900名の社員のうち、580名の単身赴任が解消され、ワーク・ライフ・バランスの向上を実現している。

■地方創生への取組

2021年3月、地方創生や地域課題の解決、地域の産業活性化などを目的に、大分県と包括協定を結んだ。これにより、希望する社員は、大分県での遠隔勤務および移住が可能となった。今後、対象地域を拡大させていき、持続可能な社会への貢献をしていくとともに、場所や時間にとらわれない多様な働き方を推進していく。

■社員の満足度

2020年7月以降のテレワークやコアなしフレックスタイム制度などの働き方改革の新たな施策「Work Life Shift」に関して、2020年11月にアンケートを実施した。生産性については、生産性を維持または向上したという回答が前回調査より10ポイント増加し75%となり、新しい働き方が徐々に浸透していることが伺える。また、どういう点でよくなったのかについては、「勤務場所・通勤」「勤務形態・制度」「テレワーク環境補助・金銭補助」をあげる社員が多いという結果となった。



（画像5 「Work Life Shift」に関するアンケートの結果）

生産性向上の工夫

オフィスの在り方を見直し、ソロワーク[※]やオンラインミーティングは自宅またはサテライトオフィスで実施し、これまでのオフィスは社内外のイノベティブなコミュニケーションの場と位置づけ、全面リニューアルを行った。(画像6、7)



(画像6、7 全面リニューアルしたオフィス)

リニューアルにあたっては、ソロワークのエリアを大幅削減し、コミュニケーションエリア中心のレイアウトとした結果、執務エリアの面積は50%削減となった。

徹底したペーパーレス、ペーパーストックレスを実施し、印刷量は新型コロナウイルス感染拡大前の60%に減少、オフィス内の書庫はゼロとなった。

さらに、基本テレワークになったことで、一人当たりの通勤時間が一か月あたり約30時間減少した。

通勤時間の減少

平均往復 通勤時間	月所定日数	テレワーク率
113分	× 20日	× 80%
≒ 30時間/月 通勤時間減少		

(図表3 通勤時間の減少)

※ソロワーク(Solo-work):一人で集中し、個人のパフォーマンスを最大限に発揮する仕事の仕方。一方、チームで人とのコミュニケーションを通して成果を生み出す仕事の仕方をコワーク(Co-work)という。

「在宅勤務」を基本としつつ、必要に応じて出社も選べる働き方を「e-Jan!Work Style」と定め、社員の裁量で柔軟に働き方を選択できる体制を整えている。この基本方針の下、テレワーク関連手当の支給、独自の社員間コミュニケーションツールの提供やオンラインでの交流促進施策の実施、ワーケーション制度の導入を行うなど、日常的に社員のニーズや課題を吸い上げ、改善することで社員それぞれがテレワーク下であってもパフォーマンスを十分に発揮できる環境作りに日々取り組んでいる。

会社概要

組織名		名称：e-Janネットワークス株式会社
		創立：2000年
組織代表者	役職	代表取締役
	氏名	坂本 史郎（さかもと しろう）
業種		情報通信業
所在地		東京都
総従業員数		127人（2021年9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
		ワーケーション
テレワークの利用者数（過去1年間）		127人（2021年9月時点）

基本的な事項

■ 制度の整備状況

2017年のテレワーク試験導入を経て、2018年からテレワーク制度を施行している。社内のテレワーク実施状況を考慮しながら改定を重ね、現在では、全社員が在宅勤務を中心としつつ、必要に応じて出社も選べる制度となっている。

2021年には社員が自宅以外の場所でテレワークできる「ワーケーション制度」や、オフィスへの通勤を不要とする遠隔地への正社員の移住を認め、場所を問わず勤務できる「どこでも在宅勤務制度」といった働く場所を自由に選択できる制度を導入している。

■ 経営上の位置付け

在宅勤務を中心とした多様な働き方を社員が柔軟に選択できる「e-Jan!Work Style」を2020年6月に会社方針として定め、会社として永続的な「原則在宅勤務」宣言の下、全社員のテレワーク実現に伴う手当や社内ツールの拡充、必要機器の貸与、ワーケーションを始めとする新制度の導入等を継続的に行っている。

「e-Jan! Work Style」概要	
原則在宅勤務、ただし必要に応じて出社も可能	
勤務体系	<ul style="list-style-type: none">● 全社在宅勤務を基本とする(出社も可)● 時差出社/退社を推奨(コアタイム内での出勤を許可)● フレックス勤務(コアタイム 10:00~15:00)
会議/イベント	<ul style="list-style-type: none">● 社内外会議は、原則としてオンライン形式で実施● イベント/セミナーは、基本的にオンラインで実施
電話対応	<ul style="list-style-type: none">● クラウドPBXサービス活用による電話転送の実施● 社給端末の貸与● 代行会社における受電対応● 留守電対応

(画像1 e-Jan!Work Style概要)

■ 周知・啓発方法

テレワーク制度を定着させるにあたりいくつかの段階を踏みながら啓蒙活動を行った。特に、2018年から2020年にかけては全社員向けにテレワークを本格導入した時期であり、周知・啓発に力を入れた。具体的には、社員がテレワークをするためのきっかけづくりとして、画像2にあるような政府や自治体が主催するテレワーク推進イベントへの参加や全社一斉テレワーク日の設定等を行い、徐々に社員のテレワークへの関心を高めるとともに、各部署のテレワーク体制の見直し等も行いながら、テレワークを啓蒙した。

現在の取組としては、社内向けにテレワークに関連するルール、FAQなどを公開し、社員が不安なく制度を利用できるようテレワークの促進を行っている。また、テレワークに関する実態・意識等についてのアンケートを定期的実施し、その結果を全社に共有している。さらに、その結果を踏まえ制度の改善につなげると共に、テレワークのメリット・意義等の啓蒙活動を行っている。

テレワーク推進イベントへの参加	
2019年7月~9月 テレワーク・デイズ/スムーズビズ前に 目標および準備期間を設定	
目標	対象期間中に全社員が1回以上テレワークを実施
準備期間	約2か月間
準備内容	<ul style="list-style-type: none">● 全社向け「テレワーク実施説明会」を実施● 各部署ごとに「課題対策ミーティング」を実施● テレワークルール見直し、社内ポータルサイト設置● PC等の貸出物利用マニュアル、コワーキングスペース利用マニュアルなど作成

(画像2 テレワーク推進イベント参加時の周知・啓発内容)

■人事・労務管理の整備

【労務管理の運用ルール】

社員自身が出退勤時刻を勤怠管理システムへ打刻している。打刻後、連動している在席確認システムへ出退勤状況が反映され、各社員の出勤状況や出勤場所が確認できるようになっている。加えて、各社員が所属部署内で社内チャットツールに勤務状況を毎日共有しており、例えば、離席時や昼食時などに申告を行うようしている。

その他、PCの利用時刻ログの回収も行っており、当該ログと勤怠管理システムに登録された時刻に乖離がないか確認できる体制を整えている。

【人事評価面での取組】

在宅勤務の状況等を考慮して、評価シートの見直しなどを行い、全社的に適正な評価がなされるようにしている。テレワークが通常の勤務形態として定着しており、全社員がテレワークを実施できていることから、働き方による人事評価への影響は少ない。また、課題があった場合は、部署ごとにコミュニケーション等を工夫し、課題を可視化することで対応しやすくしている。

【労務管理上の工夫】

チャットツール上で出退勤、休憩等の部署内連絡や、朝礼・昼礼などの定例ミーティングの実施など、各部署がそれぞれの業務内容に沿った運用ができるよう、部署独自の工夫をして、適切なタスク管理を行っている。また、自社開発の日報コミュニケーションツールを通じて、全社員が1日の業務内容や連絡事項を記載した日報を作成しており、全社員がお互いのタスクや進捗状況を閲覧し、コメントできるような仕組みになっている。上司や同僚とお互いの業務内容を把握することで、業務を怠ることへの抑制や適正な労働時間及び健康管理につながっている。

■情報通信環境の整備

【在宅勤務】

社員の要望に基づいて、PC、タブレット端末、モニター、ヘッドセット、マウス、キーボードを貸与することで、オフィスと同等の環境を整備できるよう会社としてサポートしている。また、自宅で快適かつ生産性に優れた業務環境を整えてもらうことや、在宅勤務時の通信環境整備や通信費、光熱費等の補填を目的に以下のテレワーク手当を支給している。

- ・テレワーク環境準備一時金(2021年4月に10万円支給)
- ・固定テレワーク手当(月5千円支給)
- ・デイリーテレワーク手当(テレワーク勤務日×5百円支給)

全社員が在宅勤務可能な体制となっているが、これはペーパーレス化によるところが大きい。営業事務部門では、自社開発システムにより、当該製品を物理納品(郵送)からデータ納品(メール送付)に切り替えているほか、管理部門においては、紙類で扱っていた書

類をデータで対応できるように会計及び人事労務ソフトを導入している。

また、電話対応については、出社しなくても対応できるように、クラウドPBXサービスへ移行したことに加えて、電話受付代行サービスも活用している。

【サテライトオフィス勤務】

2018年から、外出時の隙間時間や自宅の近所で利用できる外部コワーキングスペースを契約している。また、働き方の幅を広げられるよう2021年7月に「ワーケーション制度」を策定するとともに、当該制度の利用を促進すべく、同時期に北海道函館市に自社のサテライトオフィスを開設した。さらに地方拠点である高知オフィスもワーケーション時のオフィスとして活用できるよう、2021年11月にオフィスフロアの拡張を行った。

【モバイル勤務】

自社製品であるテレワークプラットフォームの全社活用により、安全で快適なテレワーク環境を構築済みで、社員個人所有のスマートデバイス及び自宅PCから、業務用のクラウドサービスや社内の業務システムに社外のどこからでも安全にアクセスできる。これにより、外出時の移動時間や隙間時間等に業務ができるモバイル勤務も可能となっている。

【情報セキュリティ教育】

ISMS27001認証を取得しており、テレワーク環境下においても情報セキュリティへの意識を維持するために、定期的にオンライン教育の実施や、セキュリティの順守状況を確認するための月次チェックを実施している。

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】

10時から15時をコアタイムとするフレックスタイム制度を導入しており、全社員が必要に応じて利用している。また、仕事と育児や介護等との両立をサポートするために、時短勤務制度も導入している。

【時間外・休日労働の工夫】

社内システムにより、各社員の残業時間・残業予測時間、また有給休暇の取得日数を見える化し、全社員が一覧できるようにしている。

【家事・育児等との両立の工夫】

フレックスタイム制度やテレワークを活用して、乳幼児の食事や入浴時、家庭訪問のタイ

ミングに合わせて一時的に離席したり、幼稚園のお迎えのタイミングで勤務終了とする社員もいる。

【「ワーケーション制度」の導入】

2020年度に「ワーケーション」を試験実施し、2021年7月より全社員を対象とした「ワーケーション制度」を正式導入した。年間で最大60営業日まで、セキュリティの担保ができる場所であればどこからでも働けるものとしている。

各地の自社オフィスでワーケーションする場合には、以下のとおり、交通費・宿泊費の補助も支給する制度になっている(2営業日以上勤務した場合に支給)。

- ・交通費補助:1回上限5万円まで支給、年3回まで(最大支給額15万円/年)
- ・宿泊費補助:1回上限5泊まで、1泊一律5千円を支給、年3回まで補助(最大支給額7.5万円/年)

【コミュニケーション不足の解消に向けた工夫】

在宅勤務中心の働き方に移行してから、コミュニケーション面での課題が顕在化した。この課題に対して、オンライン上での1on1、部署内での個別相談会、ランダムで選ばれた社員とのグループ雑談などを導入することで、部署内はもちろんのこと、部署や役職を越えたコミュニケーションが増えるよう工夫を凝らしている。

定時相談会で悩みを解消 部署内個別相談会



部署や役職の垣根を越えて交流 グループ雑談



(画像3 コミュニケーション不足解消に向けた施策)

また、会社からの補助として、グループ内や拠点、プロジェクト内での親交を深めるための懇親会(オンラインでも利用可)に対して一人当たり5千円の懇親会費支給や、レクリエーション費として社員が企画したイベントに対して一人当たり1.5千円支給しており、週末等の業務時間外でのコミュニケーションの促進にも力を入れている。

■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】

障がいのある方でもテレワークができる環境を整えており、日常的にテレワークを実施している。また、全社員の約2割が外国籍で、出身国は様々であるため、規程をはじめとする社内文書の英語化や、社内告知時の英文併記に加えて、一部の部署では部署公用語を英語にするなど、国籍に関わらず誰もが活躍できるような環境づくりに努めている。

【育児・介護と仕事の両立】

テレワーク制度のみならず、テレワークに関する諸手当やベビーシッター手当制度の導入を通じて、家で子育てしながら働く社員をサポートしており、現在に至るまで育児休暇復帰率は100%となっている。また、男性の育児休暇取得も進んでおり、過去3年間の取得率は75%となっている。

■社員の満足度

2021年に実施した社内アンケートでは、社員の96%以上が在宅勤務に満足していると回答した。また、在宅勤務は集中して業務を進められると回答した割合は72.7%で、多くの社員は業務遂行に集中できている状況にある。

経営トップのリーダーシップのもと、「DS Smart Work」として、働き方や仕事の見直し・意識行動変容による一人ひとりの生産性向上とエンゲージメント向上に取り組んでいる。その一環として、テレワーク制度の拡充促進にも取り組んでおり、最適な働き方を選択できるような環境整備のもと、多様な社員がテレワークを活用している。また適正な労働時間管理や長時間労働の防止対策を徹底するとともに、テレワーク下におけるコミュニケーションの促進、新入社員・異動者へのケア、マネジメント支援等にも注力している。

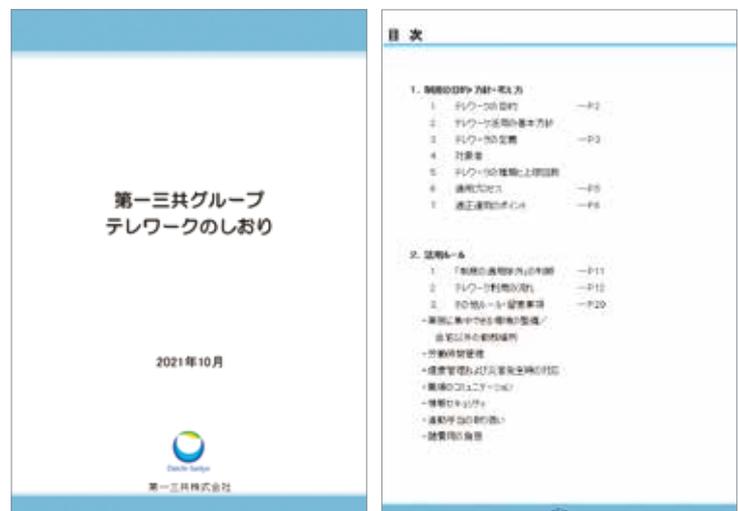
会社概要

組織名		名称：第一三共株式会社
		創立：2005年
組織代表者	役職	代表取締役社長 兼 CEO
	氏名	眞鍋 淳（まなべ すなお）
業種		医薬品
所在地		東京都
総従業員数		(単体) 約5,700人 (2021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
		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)		(単体) 総実施者数 4,793人 (2020年7月単月・2021年4月単月の合算)

基本的な事項

■ 制度の整備状況

コロナ禍など非常時に関わらず、「テレワークが可能な業務に従事するすべての社員」を対象に日数上限のないテレワークを制度として導入しており、第一三共株式会社単体だけではなく、国内第一三共グループ共通の制度活用ガイドとして「テレワークのしおり」やマネジメント職^{*}向けの「テレワーク適用ガイド」(後述の「周知・啓発方法」を参照)を設けている。

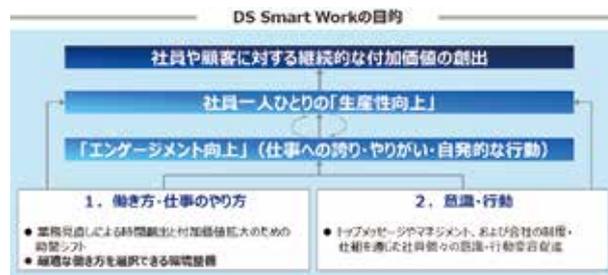


(画像1 第一三共グループ テレワークのしおり)

※第一三共グループでは、管轄組織の責任者として、業績や人材の管理に対して責任を負う本部長・部長・グループ長をマネジメント職と定義している。

■経営上の位置付け

グループビジョンの実現とアフターコロナを見据えた持続的成長に向け、経営トップのリーダーシップのもと、「DS Smart Work」として、働き方や仕事の見直し・意識行動変容による一人ひとりの生産性向上とエンゲージメント向上に取り組んでいる。



(画像2 DS Smart Workの目的)

その一環として、生産性の高い働き方と効果的な時間活用を目指し、テレワーク制度の拡充と活用促進を図っている。全社アンケート調査によってテレワークにおける課題を検証し、適正運用に向けたガイドライン作成、セミナー実施、マネジメント職の労務管理支援のための勤務可視化ツール、PCログ表示等を順次導入・実施している。

テレワーク制度の拡充と活用促進を目的として、2020年度に対象者の拡大(定時間制以外の全社員)、勤務場所の柔軟化、申請手続きの簡素化を行った。2021年度には、定時間制を含む全社員への制度拡大、終日テレワーク上限回数の廃止等を実施した。

■周知・啓発方法

全社員向け「テレワークのしおり」やマネジメント職向け「テレワーク適用ガイド」を整備しており、テレワークの基本方針・意義や適正運用のポイントの他、制度活用上のガイドラインとして、業務環境の整備、勤務管理・健康管理、職場コミュニケーション、情報セキュリティ、テレワークを有効に活用するための参考情報などを周知している。また、「テレワークのマネジメント」、「メンタルヘルスセルフケア」、「労働時間制度」、「メンタルタフネス度向上」、「情報管理・セキュリティ」などのテーマでセミナーやeラーニングも実施している。

■人事・労務管理の整備

【労務管理の運用ルール】

テレワーク下でもより客観的な労働時間把握を行えるよう2020年6月に、PCログの表示をフレックスタイム制や定時間制の社員に導入し、2021年4月にはマネジメント職を含む全社員に適用拡大した。PCログによる客観的時間が自動記録された上で、各自が自身の勤務時間を勤怠管理システムに入力している。また、法的義務の遵守や社内における労働時間の目標値達成・意識醸成のため、労働時間や休暇取得等をグラフ化する第一三共グループオリジナルのツールを開発し、2021年7月より導入した。

【人事評価面での取組】

2021年度より、テレワークか否かにかかわらず、マネジメント職の業績評価に生産性指標を組み込むことで、生産性を重視したマネジメントへのマインドシフトをはかっている。また、生産性向上のための具体的な取組に関して各組織内で上司と部下の積極的な対話を促している。

■情報通信環境の整備

【環境整備の工夫】

固定電話を廃止し、テザリング可能なスマートフォンを全社員に貸与している。貸与PCはカメラ付きでタブレットモードでも利用できるなど、高スペックなPCに置き換え、オンライン上のコミュニケーションツールは順次機能を拡大している。また、ペーパーレス化推進のため、経費精算システムの刷新、名刺管理システムや音声議事録アプリの導入、社内資料の電子化や押印廃止を行った。

【サテライトオフィス】

首都圏のグループ内事業場にサテライトオフィスを設置しており、予約アプリを用いることで、普段は当該事業場以外で働いている社員も利用できる。所属オフィスと同様の通信環境にて、複合機やシュレッダー等も利用可能である。

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】

コアタイムなしのフレックスタイム制を導入しており、始業・終業時刻の柔軟な設定、勤務時間中の私用による中抜けが可能である。「定時間制」社員に対しても、2021年4月付でテレワーク制度の適用を拡大したことで、全社員がテレワーク可能となった。

※定時間制は国内グループ会社において製造業務従事者が多くを占めている。テレワークの適用拡大をしたことで、テレワーク利用可能者が「100%」となり、2021年4月(単月)の調査では、実際の利用率はグループ全体で「約72%」という状況である。なお、定時間制では、製造業務がない場合の各種資料作成やデータ作成といったデスクワークやオンライン研修の受講をテレワークで行った事例がある。

【健康確保に向けた工夫】

テレワークにかかわらず、第一三共グループの方針として、休日・深夜労働は原則禁止しており、テレワークにおいても同様である(上長判断により真に必要な場合のみ可)。併せて、会社全体として時間外労働(休日含む)の上限を設定しており、グループ全事業場において毎月、労働時間管理委員会を実施することで、労使協働して時間外労働や休日労

働きの削減に取り組んでいる。これらの結果、グループ全体の「平日時間外労働時間（所定外相当時間含む）+ 休日労働時間」は年々減少しており、2020年度は、2019年度と比較して約20%減少した。また、マネジメント職を対象としたアンケートでは、2020年7月と2021年4月で比較し、「部下の健康状態の把握が困難」との回答が11%減少、「部下の労働時間の把握が困難」との回答が10%減少した。

加えて、11時間の勤務間インターバルを設定しており、11時間の確保ができていない場合には、社員が日々入力する勤務管理システムにおいてアラートを表示し、インターバルの確保を促す注意喚起を行っている。

【時差を伴う業務への配慮】

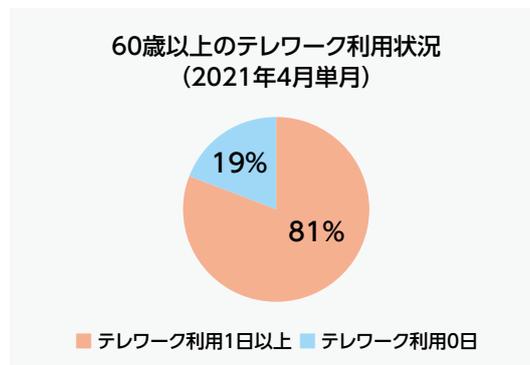
時差を伴うグローバル業務を担う社員が、欧米とテレビ会議を行う際には、テレワークを推奨している。また研究開発部門では、時差を考慮し、会議を設定しない時間帯などを設ける等の工夫を試みている。時差を伴う深夜に開催される海外学会等へのWeb参加の際には、テレワークの活用はもちろんのこと、健康確保の観点から、11時間以上のインターバルの確保、真にやむを得ない事情でインターバルを確保できない場合には、就業途中での休憩確保・早めに終業するなどの代替策を講じている。

■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】

従来採用していた身体障がい者に加え、2020年度より採用を始めた精神障がい者においても出社とテレワークを有効に併用しており、テレワークが誰もが活躍しやすい環境作りに大きく寄与している（精神障がい者は2020年度に1名採用、今後も採用を拡大する予定）。

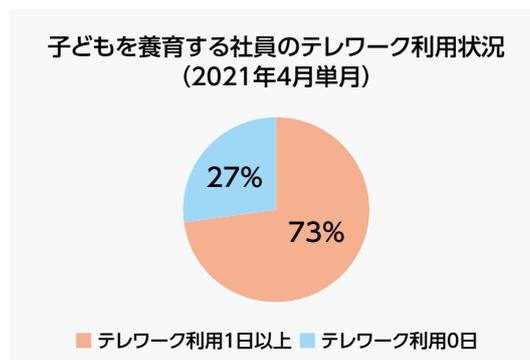
また、世代を問わずテレワークの活用が進んでおり、60歳以上の社員の約80%がテレワークを利用している（2021年4月単月）。



（図表1 60歳以上のテレワーク利用状況）

【育児・介護と仕事の両立】

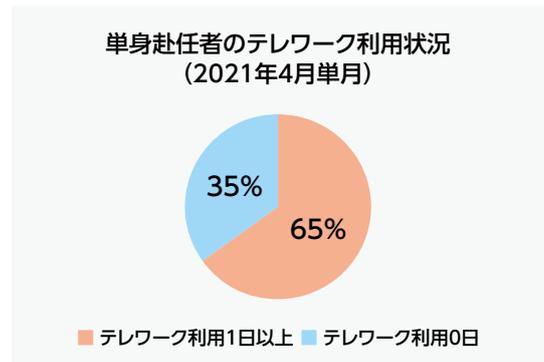
育児や介護の必要がある社員についても、1日のうちで複数回の中抜けや短時間での勤務も可能であるとして、テレワークや各労働時間制度のルールを正しく理解し、有効に活用することを推進している。職種に限らず、子どもを養育する社員の約70%がテレワークを利用している（2021年4月単月）。



（図表2 子どもを養育する社員のテレワーク利用状況）

【単身赴任のテレワーク活用】

自宅以外の社外で勤務する場合は、事前に上長の許可を得た上で、単身赴任者の家族元や実家などでも実施可としている。単身赴任を行う社員の約65%がテレワークを利用している(2021年4月単月)。

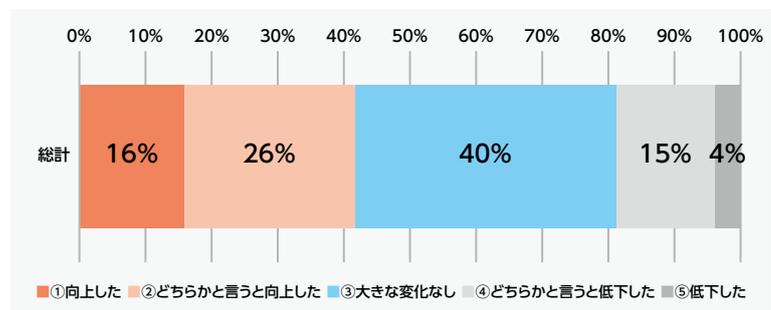


(図表3 単身赴任者のテレワーク利用状況)

■社員の満足度

2020年7月に第一三共グループ全社員に行った社内アンケートにおける「テレワークによる業務効率や生産性の変化」に関する設問では、「大きな変化なし・向上した・どちらかというと向上した」との回答が82%であった。

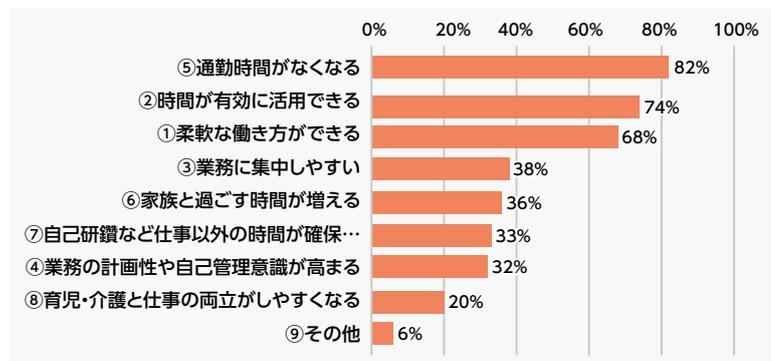
Q. テレワークにより、業務効率や生産性(時間あたり成果)はどのように変化したか



(図表4 テレワークによる業務効率や生産性の変化)

また、テレワーク実施者のうち、82%が「通勤時間がなくなる」、74%が「時間が有効に活用できる」、68%が「柔軟な働き方ができる」といったメリットを感じたと回答した。

Q. テレワークについて、効果(メリット)と感ずる点【複数選択可】



(図表5 テレワークについて、効果(メリット)と感ずる点)

社内アンケートでは、「会議室の制約がなくなり、必要な打ち合わせが必要なタイミングで実施しやすくなった」、「同僚のスケジュールや業務量を把握しようという意識が高まり、意識的な情報共有や互いの勤務計画の共有が進んだ」、「早朝・深夜のグローバル会議による負担が軽減した」、「通勤がない分、インターバルタイム以上の休息が確保できるようになった」、「今まで気づかなかった非効率な業務プロセスの改善のきっかけになった」、「テレワークという選択肢により働き方の幅が広がりワーク・ライフ・バランスが確保しやすくなった」といったコメントが寄せられた。今後もアンケートを実施し、これまでの「DS Smart Work」の取組の成果や課題を把握し、さらなる働き方改革の推進に向けて取り組んでいく予定である。

新入社員や異動者へのケア

マネジメント職向けの「テレワーク適用ガイド」では、新入社員や異動者、その他留意すべきケースにおけるテレワークの適用方針や実施する場合の留意点などを周知している。また、新入社員や異動者に対するフォロー調査実施や個別相談窓口の開設によって、職場との関係構築が十分でない社員のケアを強化している。特にコロナ禍においては、感染対策のためのテレワークを優先せざるを得ず、例年と比較し同僚とのコミュニケーションが不足しやすい環境であったため、フォロー調査で低スコアであった社員に対しては、現場の上長などと連携して早期に対策を講じることで、社員の心身のケアや安定的な職場定着を促している。

管理職向けのマネジメント支援

マネジメント職を対象に、テレワーク下におけるマネジメント手法の研修や対話会を実施している。2020年12月に、全社のマネジメント職を対象に「テレワークにおけるマネジメントセミナー」をWeb会議で実施し、ほぼ全てのマネジメント職が参加した。大変好評で、セミナー後にもアーカイブ配信を行った。

また、セミナー後には部門ごとに、マネジメント職同士のオンライン対話会を実施した。例えば、研究開発部門では「テレワークでのマネジメントにおいて日頃どのような課題や悩みがあるか」を事前アンケートで収集し、改善策・対応策について、対話会にてグループで意見交換・全体共有を行った。意見交換の中では、テレワーク下でのコミュニケーションの工夫、Web会議の有効な活用方法・会議の進め方の工夫、新入社員や異動者への対応等がテーマとして挙げられた。オンラインでの対話会は慣れない試みであったが、チャット機能を活用して全員参加とする工夫を行うことによって発表者以外からも意見が出やすくなるなど、参加者の実体験を共有できる有効な対話の場となった。

ダイドードリンコ株式会社

全社的にテレワークをベースとした「新たな働き方」へ移行しており、内務職・営業職それぞれの社員が、対面とオンラインを併用した自律的かつ柔軟な働き方を実現している。60歳以上の高齢者、障がい者、育児・介護を担う社員もテレワークを活用して活躍している。働きすぎの防止や社員の健康意識を高めるための取組も積極的に実施している。

会社概要

組織名		名称：ダイドードリンコ株式会社
		創立：1975年
組織代表者	役職	代表取締役社長
	氏名	中島 孝徳（なかしま たかのり）
業種		製造業
所在地		大阪府
総従業員数		758人（2021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）		758人（2021年8月時点）

基本的な事項

■ 制度の整備状況

2020年6月より「新たな働き方」を進める中で、社員からは「自宅の光熱費が増えた」や営業担当者からは「直行直帰をする営業途中における空き時間で費用がかさむ」といった声が寄せられた。そこで、2020年7月21日より「テレワーク勤務規程」の運用を開始し、テレワーク対象者（全員）に「テレワーク手当」を支給している。

○「テレワーク手当」概要

- ・目的： 「新たな働き方」の推進による生産性向上とワーク・ライフ・シナジーの実現
- ・対象： ダイドードリンコ（株）全社員
（正社員、契約社員、パート社員、再雇用社員 計 約800名）
- ・支給額： 月3千円 ※ただし月15日以上就業した社員に限る

（図表1 「テレワーク手当」概要）

■ 経営上の位置付け

2020年6月1日より、生産性向上とワーク・ライフ・シナジーの実現を目指して、テレワークをベースとした「新たな働き方」へ全社的に移行した。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い発出された緊急事態宣言を契機に実施した在宅勤務時の経験と課題を踏まえ、全社員がテレワークをベースとして自律的に業務を遂行しつつ、内務職においては週3日まで在宅勤務可能とした。また、一定の日数はオフィスへ出勤し、直接的なコミュニケーションを行うことにより、組織の活性化を図る仕組みとしている。



(画像1 オフィスでの打合せ風景)

一方、営業職においては、直行直帰やフレックスタイムを活用した柔軟な勤務体制としている。従来からの対面での商談による取引先との良好な関係の構築に加えて、新たな営業スタイルとして、電話やWeb会議を活用したオンラインでの商談を推進し、リアルとデジタルを融合させた効率的な営業活動により、生産性の飛躍的向上を目指している。

○「新たな働き方」概要

- ・目的 : 生産性の向上及びワーク・ライフ・シナジーの実現
- ・対象 : ダイードリンコ(株)全社員
- ・実施内容 : 【内務職(本社など)】週3日までの在宅勤務を可能とする自律的業務推進
【営業職】直行直帰、フレックスタイムを活用したモバイルワークを徹底し、インサイドセールスを推進

(図表2 「新たな働き方」概要)

■ 周知・啓発方法

新たな働き方に関するニュースリリースの発信に加え、自社のホームページ上にてテレワーク制度やテレワークを活用する社員の声を積極的に紹介している。



(画像2 自社サイトでの情報発信)

■人事・労務管理の整備

【労務管理の運用ルール】

PCのログオン・ログオフ時刻と、Web打刻システムの打刻の差異をチェックし、長時間労働や業務の怠りがないよう管理している。基本的には性善説に立って管理することとし、フレックスタイム制度も導入しているため、社員一人ひとりが自律的に労働時間を自己管理することを推奨している。

【人事評価面での取組】

テレワークの手引きや、テレワーク導入案内の発信時に、「管理職が心がけるべきこと」のメッセージ発信・指導を行った。非管理職の「成果の見せる化」など、テレワークでも正当な評価ができる・されるよう指針を出している。

また、部署単位で、テレワーク実施の有無にかかわらず業務計画を行い、達成や取組程度に応じて評価されるように実行している。

■情報通信環境の整備

【在宅勤務・モバイルワーク】

全社員に社内ネットワークにアクセスできるWi-Fiルータ・Web会議用のカメラ内蔵型のPC・業務用携帯を貸与している。また2020年7月より、月15日以上就業した社員を対象に、毎月3千円の「テレワーク手当」を支給する制度を導入し、在宅勤務に伴う水道光熱費やモバイルワークにおけるカフェ代等の補助を行っている。

【サテライトオフィス勤務】

一部営業職においてカラオケ施設などを利用できるようにした。また、社外のサテライトオフィスの利用や社内のコワーキングスペース整備により、テレワークの利便性を向上させた。



(画像3 社内個人集中ブース)

健康で豊かな生活のための時間の確保

【労働時間の工夫】

2020年3月導入のフレックスタイム制度がより柔軟に活用できるよう、2020年6月からは週3日までの在宅勤務を全社員が利用可能とした。営業職においては、自宅を拠点に直行直帰ができる体制へ変更した。新たな働き方をスタートしたことで、社員の満足度向上及び生産性向上に繋がっている。

また、在宅勤務利用者は、2019年度2%（一部限定）から2020年度100%（全員適用）へと、柔軟な働き方が進んでいる。

【時間外・休日労働の工夫】

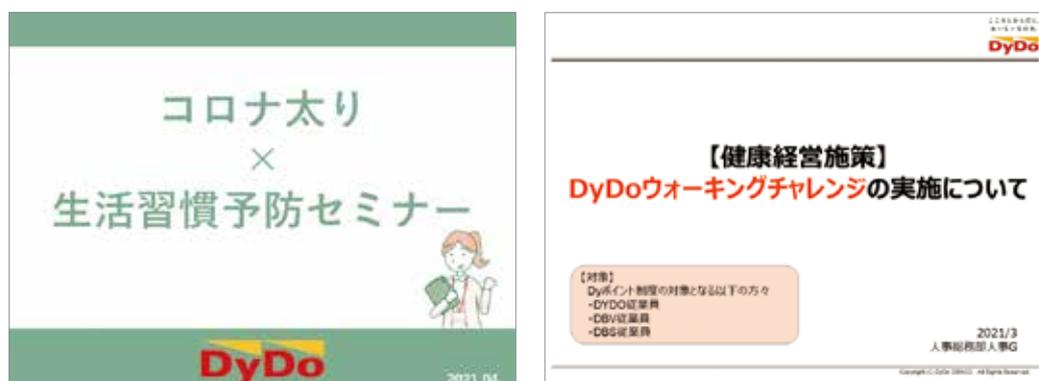
36協定での定めとは別に1か月の時間外労働の上限を40時間とする社内ルールを定め、労働時間を管理することで長時間労働の抑制を図っている。また、20時を超えて就業する必要がある場合は、上司の許可と人事部門への報告が必要なルールとすることで、「働きすぎ」を防止している。

全社員にテレワークを拡大した2020年6月以降のデータで比較すると、時間外労働が前年同一時期に比べ約12%減少した。また、プライベートの時間が増え、充実した生活が送れていることで、満足度の向上にも繋がっている。

【健康促進の取組】

テレワーク（特に在宅勤務）による不調を予防し、健康で豊かな生活のために、ストレッチ休憩を推奨しており、お薦め動画を紹介・配信した。加えて、健康セミナーの実施や、ココロとカラダの健康管理アプリの導入で歩き習慣の促進も呼びかけた。

また、メンタルヘルス相談窓口の利用促進や、保健師の定期訪問時の健康相談会も実施しており、健康施策として、健康イベント（ウォーキングラリー）を実施することで、コロナ太り防止や社員の健康維持に取り組んでいる。



（画像4 健康促進の取組）

■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】

週3日までの在宅勤務は全社員が利用可能となっており、障がい者についてもオフィス
出勤時と変わらず、在宅勤務で仕事をしている。現時点で、60歳以上の高齢者(28名)、
障がい者(13名)の全員が新しい働き方で活躍している。

【育児・介護と仕事の両立】

未就学児や介護が必要な家族がいる者については、週3日までのテレワークでは不十
分な場合、申請制で完全在宅勤務を行えるようにしている。

週3日までの在宅勤務は全社員が利用可能となっているため、男女問わず育児・介護の
ための柔軟なテレワーク活用ができています。そのうち、育児・介護を理由とする完全在宅勤
務に関しては、トライアル実施期を含め2016年1名→2019年4名→2021年7名と、制度利
用者の拡大も実現している。



(画像5 在宅勤務中の様子)

【多様な生き方の選択】

育児・介護以外の理由でも柔軟なテレワーク活用ができています。通勤がなくなったことで
時間に余裕ができ、家族と共に過ごす時間を増やす社員や、自身の病気治療のための通
院、スキルアップのための学習にあてる社員もいる。また、配偶者の異動に伴い転居が余
儀なくされ、通勤が困難となる場合も、会社が認める者については、申請制で完全在宅勤
務を行えるようにしている。

■社員の満足度

2020年7月に実施したエンゲージメントサーベイで、全社員にテレワークを拡大する新たな
働き方について4割が「メリットがある」と回答し、また4割が「会社への信用度が上がった」と
回答した。

生産性向上の取組

【ペーパーレス化の取組み】

ペーパーレス化の一環で、契約書や社内人事書類関係を電子化する仕組みを導入した。これにより、社内的人事書類に関しては、人事労務担当者と従業員間の業務工程で従来の1/5程度までに減少した。紙の量は、次年度の扶養控除申告書もあわせて、約12,000枚削減することができた。書類の配布・回収業務が一部の原本書類のみとなったため、大幅なペーパーレス化を実現することができた。同時に、従業員は在宅勤務・モバイルワークを継続できており、人事労務担当者がオフィスへ出社せずとも、従業員からの問い合わせに対応できるようになった。

【BGMの有効活用】

生産性向上・健康経営を目的に、オフィスに有線BGMを導入している。業務や時間帯に応じたBGMを流すことで、雑音を知覚しにくくなることによる社員の集中力の向上やストレス軽減を図っている。リラックス効果や、メリハリをつけて生産性高く働ける効果を感じていたが、テレワーク利用者が増え、オフィス出社者が減っている現在では、オフィスが静かになりすぎないという点でも働きやすさという効果を感じられている。

また、オフィス内の映像配信を行うことで、テレワーク実施者の孤独感解消にも取り組んでいる。



(画像6 社内BGMの活用)

【その他の取組】

全社員にテレワークを拡大した2020年6月以降のデータと比較すると、時間外労働が前年同一時期に比べ約12%減少した。

2020年7月より通勤手当の支給を実費精算に移行したことで、経費削減にも繋がっている。

電気代や印刷代等のオフィスコストは、コロナ禍でテレワークを実施した4～6月と前年同一期間を比較すると約23%減少した。

一部の拠点ではフリーアドレス制を導入し、作業ブースや個人ロッカーも備え、働き方に応じた生産性向上に取り組んでおり、この動きは他拠点にも今後展開予定である。



(画像7 個人ロッカー)

派遣社員を含む全社員がテレワークを実施している。自律的な働き方を推進しており、テレワーク関連だけでなく、フレックスタイム、裁量労働等、働く場所と時間に関して柔軟な勤務制度を取り入れ、社員が生産性の高い効率的な働き方ができるような環境を整えている。押印の電子化などの業務改善にも積極的に取り組んでおり、社員の75%がコロナ後も週3日以上在宅勤務を希望するなど、テレワークの満足度が非常に高くなっている。

会社概要

組織名		名称：株式会社日本HP
		創立：2014年12月（日本ヒューレット・パカード株式会社から分社）
組織代表者	役職	代表取締役 社長執行役員
	氏名	岡戸 伸樹（おかどのぶき）2021年11月1日就任
業種		精密機器の製造、販売
所在地		東京都
総従業員数		Global Company Policyにより非公開
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
テレワークの利用者数（過去1年間）		派遣社員含む全社員

基本的な事項

■ 制度の整備状況

週に数日の在宅勤務を想定したフレックスワークプレイス制度規程及び運用マニュアル並びに完全に自宅を勤務地とする在宅勤務制度規程を整備している。本制度に加えて、2007年「フレックスワークプレイス制度」の規程を整備し、制度を導入した。本人が希望して上司が承認すれば、週2日を上限として在宅で勤務できるテレワーク制度を開始した。その後、2011年の東日本大震災や2015年の分社化を経て、テレワークが定着した。2016年には在宅勤務の上限が週4日となり、2018年には非正規社員にも拡充された。2020年2月、新型コロナウイルス感染症対策としてBCP（事業継続計画）が発動され、週1日の出社義務が無くなり、全社員が原則として在宅勤務となった。

■経営上の位置付け

年々ビジネスのスピードが加速する中、社員がいつでもどこでも安心して働ける環境を整備することが重要となった。特に都市部のオフィスでは通勤時間の短縮により社員の肉体的、精神的な負荷が軽減できることから、テレワークの利用により、より効率的に生産性の高い働き方を目指すことをテレワーク制度の位置付けとしている。また、BCP上の観点及び今後多様な人材を採用するためにも、テレワーク制度を維持することは有効と考えている。

新型コロナウイルス感染症の拡大により働き方やオフィスの役割が大きく変化する中、本社オフィスの移転を決定。コロナ後の新オフィスでは、オフィス勤務とリモート勤務を最適に組み合わせるハイブリッド型ワークスタイル^{*}を推進し、組織の生産性と社員エンゲージメントの最大化を目指している。

※ハイブリッド型ワークスタイルとは、社員の職務に基づいて、オフィス勤務とリモート勤務に費やす時間の期待値を設定して、組み合わせていくやり方。例えば、開発や設計等の職種は、業務を効率的に遂行するためにオフィスのインフラへのアクセスや頻繁な対面コラボレーションを必要とするため、出勤頻度は高くなるが、営業やバックエンドなどの業務においては、リモートで作業できる柔軟性を備えていて、同僚とのコラボレーションやつながりのためにオフィスで働き、リモート勤務とバランスをもって組み合わせて働くという考え方。

■人事・労務管理の整備

【労務管理の運用ルール】

社員は勤怠管理システムを通じて、始業・終業時間を申告し、報告された内容を上司が承認している。

【人事評価面での取組】

もともと成果主義の評価制度であり、テレワークであっても出勤であっても、人事評価の方法は変わらない。仕事をするということは会社に来ることではなく、その仕事によって成果を導くことであることを以前から説明しており、社員も理解している。評価基準が成果とそのプロセスであるため、テレワークか否かが人事評価上の不利益になるという発想はない。

【労務管理上の工夫】

社員の9割が裁量労働又は管理職であるため、大半の社員において勤務時間は社員の裁量に委ねられている。制度上、勤務時間中の中抜けが認められており勤務報告システム上で報告出来るようになってきている。一方で健康管理上、長時間労働にならないよう全社員の勤務時間を把握し、一定時間を超える社員には、健康状態の確認と必要があれば産業医面談や上司への指導等を行っている。

社員を信頼する文化があり、怠業がある前提での管理システムでは無い。仮に怠業があれば、パフォーマンスに現れると考え、各管理職が日常のマネジメントの中でフォローする形をとっている。怠業を想定してコストをかけるよりも、信頼して効率的に働いてもらった方が成果を最大化できると考えている。

■情報通信環境の整備

【環境整備上の工夫】

オンライン会議ツール、電話機能のついたノートPCを会社から全社員に貸与している。

【業務改善の取組】

出社しなくても社内の情報にアクセスできるよう、イントラネットを活用している。また、経理や人事の承認ツールもオンライン化しており、新型コロナウイルス感染症により在宅勤務が基本になったことで、逆に出社しないとできない仕事が洗い出された。押印業務がその一つだが、法務部門が中心となり電子サインシステムを導入した。また、押印が省略できるプロセスについては、省略する業務改善を行った。

【在宅勤務】

テレワーク環境整備のための機材（モニター、机、椅子、照明器具、ネットワーク接続機器等）購入費の補助及び定額一時金の支給を行った。

【オンラインでの社員サポート】

従来、対面で行ってきたイベントやトレーニングなどを、テレワークを理由に中止することはせず、オンラインに置き換えて実施している。コロナ禍によりテレワークが日常になったことから定期的にテレワークで社員の関心の高いテーマを選んでセミナーを開催。



（画像1 産業医によるセミナーの様子）

テーマは、住環境整備、食生活、メンタルケア、新型コロナウイルス感染症予防情報、テレワーク下での部下のケア、クッキング教室等多岐にわたり、延べ30回を超える。

また、社員1人ひとりの心と体の健康増進のため、ウェルネスプログラムを月1回程度の頻度で実施。ストレッチ、ヨガ、食事バランス、メンタルセルフケアセミナー等、様々なプログラムをオンラインで提供した。コロナ禍が始まった直後に行ったアンケートでは、在宅勤務により主に運動不足で健康に不安があると答えた割合は、全社員の30%だったが、一年後に実施したアンケートでは約20%に減り、改善している。

健康で豊かな生活のための時間の確保

【労働時間の工夫】

2007年に「フレックスワークプレイス制度」を導入する以前の、1977年からフレックスタイム制を導入している。2016年から裁量労働の対象範囲を拡大し、多くの社員が裁量性を持った勤務を行っている。新型コロナウイルス感染症拡大の中でのテレワーク利用の大幅拡大は、緊急対応の側面もあるが、従来から社員の裁量性を重んじる制度となっていたことが大きなアドバンテージとなった。現在、90%～95%の社員、派遣社員がテレワークを行っている。

【時間外・休日労働の工夫】

テレワークに限らず、全社員の勤務時間を会社が把握している。一定時間以上の長時間勤務者に対しては、人事によるヒアリングの実施や、必要に応じて上司に対し改善依頼を出している。

【休暇取得促進の取組】

年5日の年次有給休暇取得の義務化に合わせて、期初に一定日数の休暇を計画取得しやすいようにし、中途採用者にも徹底している。5年に一度のリフレッシュ休暇については、コロナ禍もあり利用期限を1年間延期し、新型コロナウイルス感染症の収束後に利用できるよう配慮している。

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】

テレワークの普及により、通勤による身体的・精神的な負担が減り、社員がより効率的・生産的に働ける環境となったことで、活躍の場が広がっている。特に障がいを持つ社員にとって、通勤による心身の負担が減ることのメリットは健常者に比べると大きい。これは採用上も応募者が増える等、企業としての魅力につながっている。

障がいを持つ社員も全員テレワークを実施活用している。ある車いす利用の社員は出産後も在宅勤務を活用して、子育てしながら勤務を継続している。

また、一般的に聴覚に障がいがある社員にとってテレワーク環境はコミュニケーション上のハードルが高くなるが、オンライン会議・セミナーでの字幕機能や音声テキスト化機能の活用（英語ではほぼ100%、日本語では録画の字幕付加にて対応）、クラウドツールを活用したノートテイク、PCから音声を直接補聴器に入力する支援機器の活用などで、現在対面時とほぼ遜色ない、一部上回る環境で勤務することができている。

【派遣社員への対応】

派遣社員もテレワークできるよう、エッセンシャルワーカー（出社必須）となる業務を絞り込み、自宅のノートPCからリモートで会社のデスクトップPCに接続して業務するなど、テクノロジーを駆使することで、オフィスに来なくても可能な社員を増やした。また、ノートPC他、業務上必要な機器を貸与している。

【育児・介護と仕事の両立】

テレワークの目的の一つとしてワーク・ライフ・バランスの実現があり、育児や介護との両立もひとつの効果である。育児休業明け直後の社員、介護が必要な家族を近くに持つ社員もテレワークを上手く活用している。社員からはテレワークの活用により子育てをしやすい環境となったことで、育児休業を取るまでも無いという声もあるが、それは意図するところではないので、特に男性社員にはきちんと一定期間の育児休業を取得するよう奨励し、個別にフォローしている。また、男性社員の育児休業取得率はDE&I (Diversity, Equity & Inclusion) 施策ゴールの一つとして掲げている。

【転籍・居住地の選択肢拡大】

海外現地法人の日本人社員を日本法人に転籍した例、配偶者の海外赴任に帯同するため、配偶者の赴任地の現地法人に社員を転籍した例がある。

また、コロナ禍による全面在宅勤務移行により、居住地の選択肢が広がっている。単身赴任者等が家族の居住地に戻って勤務継続することを一定条件の下で認めている。

■社員の満足度

テレワークは従来から導入していたが、コロナ禍により在宅勤務が主体となった後に行った社員アンケートでは、仕事の生産性について、85%の社員が以前より良くなったか変わらないと回答し、75%の社員が新型コロナウイルス感染症収束後も週3日以上在宅勤務を希望している。

このような環境下で実施した社員意識調査のエンゲージメントスコアが、コロナ禍にも関わらず2020年度は2019年度から17ポイント向上した。これは新型コロナウイルスの感染拡大の中でテレワークに大きくシフトすることにより、コロナ禍において社員の健康を第一優先に掲げた会社方針への同意と、従来からテレワークを経験していたことから、以前と変わらずに業務を継続できたことの影響が大きいと捉えている。

生産性向上の工夫

契約書などへの署名・捺印プロセスをデジタル化し、2020年10月に署名・捺印に関する社内規程を改定した。翌11月から本格的に電子署名制度を導入。業務の効率化はもちろん、ペーパーレス化にも寄与し管理も容易になった。

もともと社内は多くの社員が空いている席に自由に座ることができるフリーアドレスだったが、在宅勤務の一般化に伴って本社移転を決定した。その際、新本社では、固定席をさらに削減し、オフィススペースは半減する予定である。オフィス勤務とテレワークを最適に組み合わせるハイブリッド型ワークスタイルを推進し、組織の生産性と社員エンゲージメントの最大化の実現を目指している。



(画像2 新本社の様子)

コロナ下での社員間交流の工夫

夏休み期間中、社員の家族向けにオンラインファミリーデーというイベントを実施し、子供向けの料理教室や工作教室、バーチャル工場見学などを企画して好評を得た。

また、出社が無くなり同僚との雑談が恋しいという声に応じて、仕事を離れたサークル活動（例えば、キャンプ・アウトドア、野球観戦、手品、eスポーツ、投資勉強会等）を呼びかけたところ、社員の2割の参加があり、現在20グループ以上が部署を超えたメンバーとの活動を楽しんでいる。



(画像3 オンラインファミリーデーの様子)

全社員が日常的にテレワークを活用している。通勤圏外の場所に居住する社員もテレワークを活用し遠隔で勤務している。1時間あたりの生産性で評価する「人時生産性」を評価指標として導入したことで、効率よく働くという企業風土が浸透。書類のペーパーレス化や、クラウド型ツールを活用した業務のデジタル化も徹底している。

会社概要

組織名		名称：株式会社WORK SMILE LABO
		創立：1911年
組織代表者	役職	代表取締役
	氏名	石井 聖博 (いしい まさひろ)
業種		卸売・小売業
所在地		岡山県
総従業員数		30人 (2021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)		30人 (2021年7月時点)

基本的な事項

■ 制度の整備状況

1時間当たりの成果で評価する「人時生産性」を盛り込んだ評価制度と、テレワーク規程を整備するとともに、規程の内容を定期的に見直している。

<p>テレワーク規程</p> <p>株式会社 WORK SMILE LABO</p>	<p style="text-align: center;">第1章 総則</p> <p>《テレワーク実施の目的》 第1条 この規程は、就業規則に基づき、従業員がテレワークで勤務する場合の必要事項について定めるものとする。</p> <p>《テレワーク実施の範囲》 第2条 就業規則は、就業規則の定め、その他定款に準じて施行（会社法第86条の4に準じて）において労働法を適用した事項をいう。 (1) モバイル勤務は、就業規則の定め、その他定款に準じて施行（会社法第86条の4に準じて）において労働法を適用した事項をいう。</p> <p style="text-align: center;">第2章 テレワークの利用</p> <p>《在宅勤務の概要》 第3条 在宅勤務の概要は、就業規則に規定する従業員であつて次の各号の条件を全て満たす者とする。 1 就業規則を承認する者 2 業務上の業務の遂行に必要と認められる者 3 自宅の環境設備、ネットワーク環境、通信の環境について十分な設備を有する者 (1) 在宅勤務に承認する者は、事前に就業規則に定めなければならない。 (2) 承認は、就業規則の定めに基づき、就業規則に定められた条件を満たすことである。</p> <p>《モバイル勤務の概要》 第4条 モバイル勤務の概要は、就業規則に規定する従業員であつてモバイル勤務を承認する者とする。 (1) モバイル勤務を承認する者は、事前に就業規則に定めなければならない。 (2) 承認は、就業規則の定めに基づき、就業規則に定められた条件を満たすことである。</p>	<p>《テレワーク勤務時の評価》 第5条 テレワーク勤務に必要とする業務は就業規則に定めるもののほか、次に定める事項を要するものとする。 (1) テレワーク勤務の開始時刻は、就業規則に定められた時刻に準じて開始時刻を決定すること。 (2) テレワーク勤務の終了時刻は、就業規則に定められた時刻に準じて終了時刻を決定すること。 (3) テレワーク勤務で使用する、通信回線は、就業規則に定められた回線を使用すること。 (4) 就業規則に定められた回線は、就業規則に定められた回線を使用すること。 (5) 就業規則に定められた回線は、就業規則に定められた回線を使用すること。 (6) モバイル勤務は、就業規則に定められた回線を使用すること。 (7) モバイル勤務は、就業規則に定められた回線を使用すること。 (8) テレワーク勤務は、就業規則に定められた回線を使用すること。 (9) テレワーク勤務は、就業規則に定められた回線を使用すること。</p> <p style="text-align: center;">第3章 テレワーク時の労働時間等</p> <p>《在宅勤務時の労働時間》 第6条 在宅勤務時の労働時間については、就業規則の定めるところによる。 (1) 就業規則に定められた労働時間に基づき、就業規則に定められた労働時間の範囲内において労働すること。 (2) 就業規則に定められた労働時間に基づき、就業規則に定められた労働時間の範囲内において労働すること。 (3) 就業規則に定められた労働時間に基づき、就業規則に定められた労働時間の範囲内において労働すること。</p> <p>《モバイル勤務時の労働時間》 第7条 在宅勤務時の労働時間については、就業規則の定めるところによる。 (1) 就業規則に定められた労働時間に基づき、就業規則に定められた労働時間の範囲内において労働すること。 (2) 就業規則に定められた労働時間に基づき、就業規則に定められた労働時間の範囲内において労働すること。</p>
--	---	--

(画像1 テレワーク規程)

■ 経営上の位置付け

経営トップ自らがテレワークを推進しており、全社員がテレワークを日常的に実施している。加えて、自社のテレワークの取組を紹介するテレワークセミナーを毎月開催したり、社外からの講演依頼に協力したりするなど、会社を挙げて地方の中小企業のテレワーク促進にも取り組んでいる。

■ 周知・啓発方法

テレワークを行う上でのルールを作成し、社内に周知している。テレワーク開始・終了時の報告、テレワーク実施者と社内とのコミュニケーションの方法、情報セキュリティのルールなどについて全社で共通認識を持ち、テレワークが適正に行われるよう配慮している。

■ 人事・労務管理の整備

【労務管理の運用ルール】

出退勤時にPCやスマートフォンから打刻が可能なクラウド型の労務管理用ソフトウェアにて打刻を実施している。GPS機能で出退勤時の位置情報を確認できるため、モバイルワークやサテライトオフィス勤務を実施する社員の労務管理をより客観的に行えるようになっている。



(画像2 出退勤時の様子)

【人事評価面での取組】

生産性の高い働き方の浸透を目指し、テレワークと連動して「人時生産性」を評価指標として導入した。従来の労働時間の長さを重視する時間軸での評価では、短時間勤務を選択した場合、給与のみならず賞与まで減少し、短時間勤務社員のモチベーションを下げる要因となっていた。そこで、新しい評価制度では、「人時生産性」による評価の比重を高くし、生産性が上がると賞与が増える仕組みに変更した。これにより、短時間勤務社員を平等かつ適正に評価できるようになっただけでなく、会社全体にテレワークを活用した生産性の高い働き方を浸透させることができた。

● ワークスマイルラボの「生産性評価」

生産性評価	マネージャー	リーダー	プロフェッショナル	サブリーダー	一般
人時生産性(成果/月総労働時間)	100	150	300	250	400
チーム時生産性(成果/月チーム総労働時間)	400	350	200	250	100
評価点(満点)	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500

「生産性評価」基礎点のウェイトは一般クラスで「人時生産性」を高く、マネージャークラスでは「チーム時生産性」を高く設定。評価点は、「人時生産性」と「チーム時生産性」の基礎点に1～5点を乗じて算出。満点は2,500点。

(図表1 人時生産性を盛り込んだ生産性評価)

【労務管理上の工夫】

全社員のノートPCにログ管理システムを導入し、社員の作業時間や作業内容を可視化している。社内ネットワークに接続していなくてもPC作業を全て記録でき、テレワーク下での長時間労働の抑制につながっている。

また、長時間労働対策として、夜8時にPCの電源が切れるよう設定している。



(画像3 PCログ管理画面)

■ 情報通信環境の整備

【環境整備上の工夫】

会社に大型モニターを設置し、会社とテレワーク利用者間でWeb会議システムを常時接続している。出勤している社員とテレワーク実施者が隣に座っているような感覚で、いつでもコミュニケーションを取ることができる状態にしている。



(画像4 会社に大型モニターを設置)

また、ペーパーレス化することで、基本的に紙で出力する資料のほとんどを削減した。業務で使用するデータについては、クラウド型のファイル共有システムを使用することで、社外からでもアクセスできるようにしている。

【在宅勤務】

業務用PC、スマートフォンを貸与している。自宅にWi-Fi環境がない場合は、工事費は会社負担、月々の利用料は社員負担としている。

【モバイル勤務】

全社員に業務用スマートフォンを貸与しており、テザリングも使用できる。

【サテライトオフィス勤務】

外勤社員が移動時間を削減できるよう、Wi-Fi完備のサテライトオフィスを整備しており、自社の社員だけでなく、顧客も利用できる。



(画像5 サテライトオフィスの様子)

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】

時短勤務制度を導入しており、主に子育て中の女性社員が利用している。午前中は出社し、午後はテレワークをするなど、状況に応じて勤務時間を柔軟に選択できるようにしている。

【休暇取得促進の取組】

有給休暇を5日連続で取得する制度を導入しており、休暇取得者以外の社員で業務をサポートする協力体制を作っている。

■就労による経済的自立、多様な働き方・生き方の選択

【育児・介護と仕事の両立】

男女問わず子育て中の全社員が、在宅勤務やサテライトオフィス勤務を活用して業務を行っている。短時間勤務制度やテレワーク活用の結果、出産・育児による離職がなくなった。

【遠隔地の社員の採用】

事務系業務を担当する社員をテレワーク勤務で採用した。2021年7月現在、東京在住の社員1名が完全在宅勤務で働いている。



(画像6 完全在宅勤務の様子)

■社員の満足度

図表2,3は自社の加盟する一般財団法人船井財団が主催で、加盟企業を通じて自社の社員にアンケートを実施した結果である。2021年4月実施の本アンケートでは、「自社は、働く時間や場所の自由度があると思う」と回答した社員が95.8%（図表2）、「自社は、性別・国籍に関係なく、活躍できる環境が整っていると思う」と回答した社員が95.8%（図表3）となった。



（図表2 アンケート結果①）



（図表3 アンケート結果②）

生産性向上の工夫

■業務のデジタル化

テレワークを円滑に行い、生産性高く働くために、ペーパーレス化やクラウドツールを活用した業務のデジタル化を徹底している。

【申請承認業務のクラウド化】

従来、エクセルで書類を作成し、紙で承認作業を行っていた見積書や稟議書、休日の申請業務等の申請承認作業を、クラウド型のツールを活用してWeb上で完結できるようにした。



（画像7 申請業務の画面）

テレワークの導入・実施に関するお役立ち情報

- 「**テレワーク総合ポータルサイト**」では、テレワークに関連する情報を一元化して、テレワーク導入を検討する企業やテレワークに関心のある方に、さまざまな情報を提供しています。
- 「**テレワーク相談センター**」では、テレワーク導入・実施時の労務管理上の課題等についてのご相談に応じるとともに、テレワークの導入を検討する企業に対して労務管理等に関するコンサルティングを実施しています。
- 「**人材確保等支援助成金(テレワークコース)**」では、良質なテレワークを新規導入・実施することにより、労働者の人材確保や雇用管理改善等の観点から効果をあげた中小企業事業主の皆さまを支援しています。



■ <https://telework.mhlw.go.jp/>



●テレワーク相談センター／東京テレワーク推進センター内テレワーク相談コーナー

企業におけるテレワーク導入・実施時の労務管理上の課題等について以下の相談支援を行っています。ご利用は無料です。

- テレワーク導入・実施時の労務管理上の課題等に関する相談への回答
- テレワーク活用事例の紹介、関連情報の提供
- オンラインによる労務管理等に関する無料コンサルティング

▶テレワーク相談センター【御茶ノ水】(東京都所在以外企業等向け)

TEL 0120-861009 MAIL soudan@japan-telework.jp

URL <https://www.tw-sodan.jp/>

テレワーク相談センター 🔍



▶東京テレワーク推進センター内テレワーク相談コーナー【飯田橋】(東京都所在企業等向け)

東京都と国が連携し、テレワーク導入・実施に関する情報提供、相談、助言等の支援をワンストップで実施しています。

TEL 0120-861009 MAIL suishin@japan-telework.jp

URL https://japan-telework.or.jp/q_a/sodan/

テレワークに関する相談 🔍



●人材確保等支援助成金(テレワークコース)

良質なテレワークを新規導入・実施することにより、労働者の人材確保や雇用管理改善等の観点から効果をあげた中小企業事業主が助成対象となります。

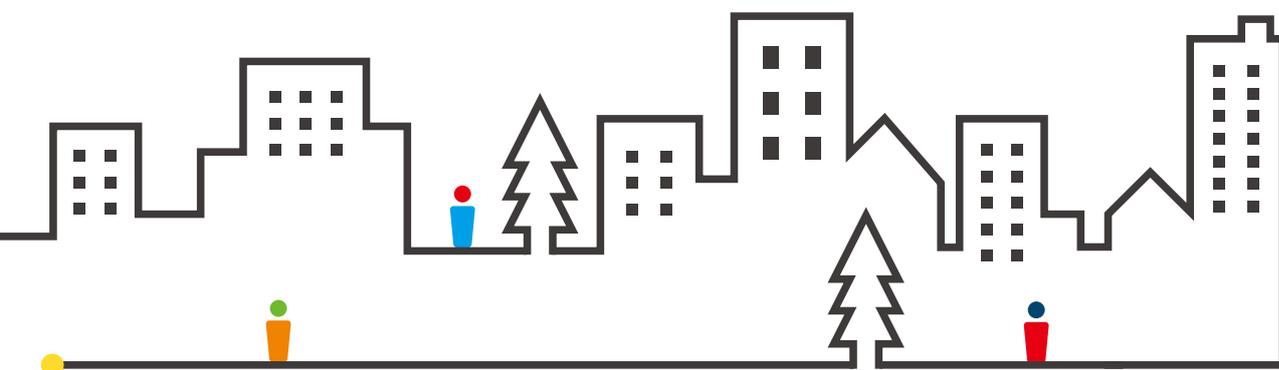
URL https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/telework_zyosei_R3.html

人材確保等支援助成金 テレワークコース 🔍



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)
<https://www.teleworkgekkan.org/>

