

令和6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

株式会社プログレス…………… 3

(五十音順)

厚生労働大臣賞

特別奨励賞

グリービジネスオペレーションズ株式会社…………… 11

有限会社ジェム…………… 17

パーソルホールディングス株式会社…………… 23

株式会社Massive Act…………… 29

株式会社吉村…………… 35



「輝くテレワーク賞」を受賞した企業が使用できる
認定マークを作成しました
(受賞企業以外は使用できません)

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、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方であり、子育てや介護と仕事の両立など、ワーク・ライフ・バランスの向上に役立つほか、業務効率化による生産性の向上や人材の確保につながるなど、労使双方にメリットがある働き方です。テレワークの活用により、労働者のワーク・ライフ・バランスの実現を図るとともに、他社の模範となる取組を行っている企業・団体を対象とし、その取組を広く周知することにより、使用者が適切に労務管理を行い、労働者が安心して働くことのできる良質なテレワークの一層の推進を図ってまいります。

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るとともに、他社の模範となる取組を行っている企業・団体のうち、その取組が総合的に優れていると認められる企業・団体を表彰します。

■ 厚生労働大臣賞「特別奨励賞」

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るとともに、他社の模範となる取組を行っている企業・団体のうち、その取組が優れていると認められる者を表彰します。

- 〈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

■ 応募期間

令和6年6月3日(月)～7月31日(水)

■ 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(月)に表彰式を開催



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。



■ <https://telework.mhlw.go.jp/>

創業時からフルリモート・フルフレックス制度を導入し、日本一のリモート開発会社を目指している。実際に全社員がテレワークを利用、その約半数は地方在住となっており、ライフイベントの変化にも柔軟に対応できる職場環境が整った企業である。その結果、全国から優秀な人材が集まるようになった。現在もテレワーク環境下でも高品質なアウトプットが出せるよう、さまざまな施策を行っている。具体的には、コミュニケーションガイドの作成、CCOの設置、PeMAPの作成などが挙げられる。テレワーク導入のための費用についても、必要な機器購入費、通信費、リモートワーク手当などを会社が負担している。ワーク・ライフ・バランスについても力を入れており、育児や介護と仕事を両立できるような制度が充実している。

会社概要

組織名	名称：株式会社プログレス	
	創立：2020年	
組織代表者	役職	代表取締役
	氏名	室伏 勇二（むろふし ゆうじ）
業種	情報通信業	
所在地	東京都	
総従業員数	107人（2024年7月時点） ・正社員：105人 ・短時間労働者（パート・アルバイト等）：2人	
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 モバイル勤務	
テレワークの利用者数（過去1年間）	107人（2024年7月時点）	

テレワーク導入の目的及び経緯

テレワーク（フルリモート・フルフレックス制度）は、2020年の創業時より採用している。導入の目的は、多様な働き方が認められるようになった時代において、各社員のライフステージに応じてワーク・ライフ・バランスを選択でき、同様に働く場所を縛らないことにより、継続して働き続けられる会社を目指すためである。

その中で、①ITとリモート作業の親和性、②IT人材確保、③コロナに伴い国や自治体がテレワークを後押ししていたの3つの背景があり、加えて創業メンバー全員がフルリモートで働いた経験があったことから、もめ事はなく全員一致でテレワーク導入が決定した。

日本一のリモート開発会社を目指し、一貫してテレワークをベースとした案件を継続して獲得。また、導入目的である「各社員のライフステージに応じたワーク・ライフ・バランスの選択」が実現できるように、社員からの状況ヒアリングを継続して実施している。

テレワーク導入の効果

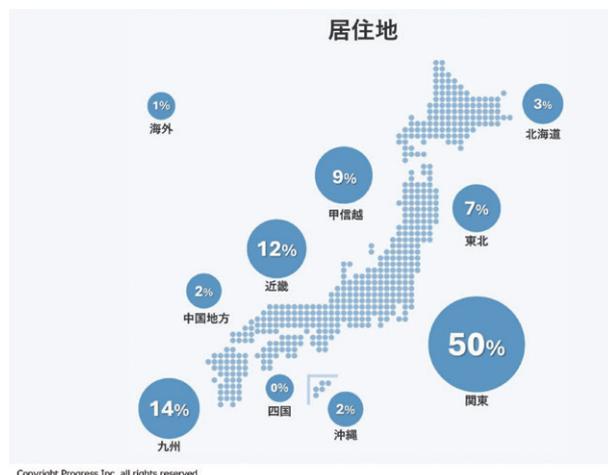
●導入目的の達成

テレワーク導入により、現在では社員の約半数が地方在住者となっている。具体的には、社員107人中52人が関東圏以外の在住者で、全国29都道府県に在籍している。

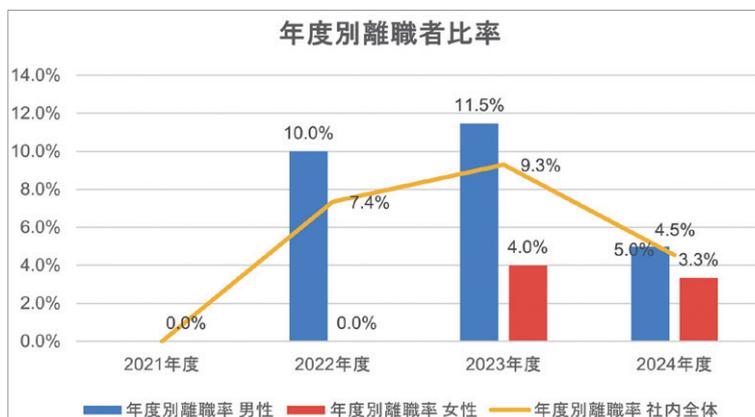
また、入社後、約1割の社員がライフイベントの変化など（結婚・出産・介護・Iターン）で、引越しを経験し、うち1名は家族の事情で海外への引越しが発生した。これに伴い海外用リモートワーク運用ルールを策定し、退職することなく、海外からもリモートワークができています。

社員サーベイ結果でも、「職場や仕事で変化があるときには、従業員の意見が聞かれている」「現在の職場で働くことを友人や家族に勧めたい」という設問に対し80%超の社員から肯定的な回答を得られた。

このようにライフイベントの変化にも柔軟に対応できる職場環境の整備により、2023年度の離職率は9.3%、2024年度の離職率は4.5%と、居住地域やライフステージの変化にとらわれることなく、低離職率を維持できている。



画像1 社員の居住地分布図



画像2 年度別の離職者

●生産性向上など企業業績上の効果

テレワークの恩恵として、会社ではありがちな急な声掛けによる中断などが少なく、作業に集中できる環境により品質の高いアウトプットができています。また、タスクを事前に明確化することで生産性を落とさないようにしている。

2023年度の労働生産性※は799.7万円であり、2022年度中小企業白書による、情報通信産業の労働生産性の平均563万円を大きく上回っている。このことからテレワーク

の導入が会社の業績向上に大きく寄与しているといえる。

※労働生産性の具体的な算出方法

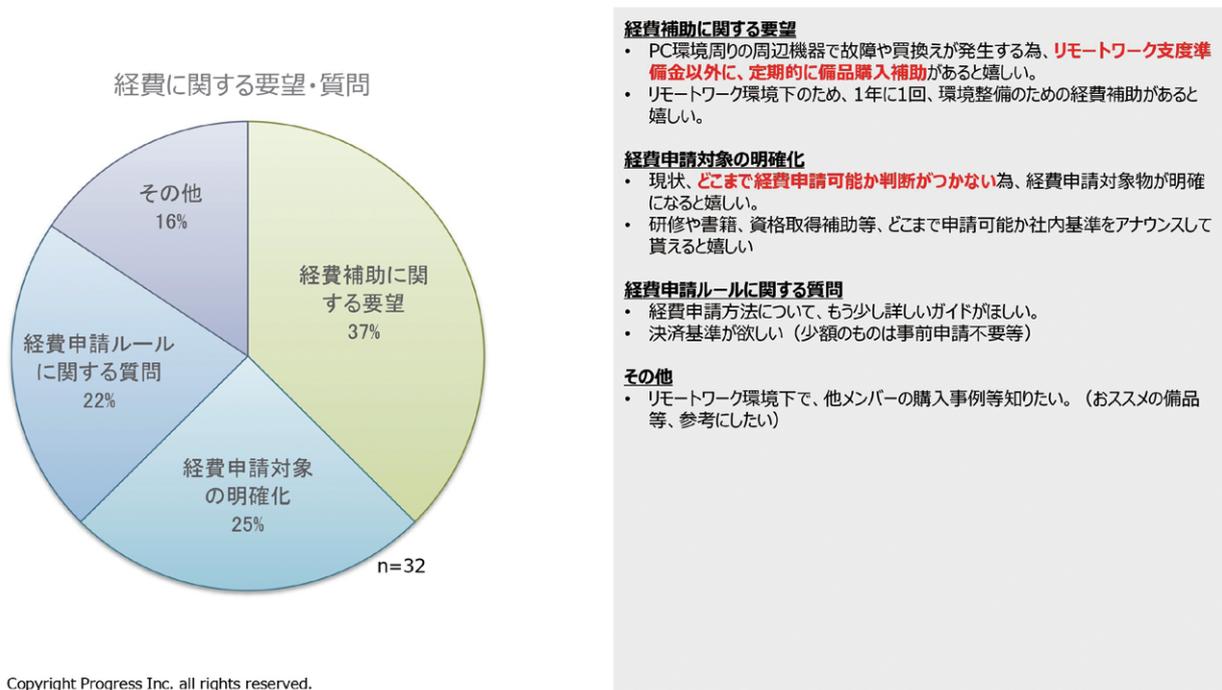
1. 労働生産性=付加価値額/総従業者数
2. 付加価値額=営業利益+役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+動産・不動産賃借料+租税公課
3. 従業者数=役員数+従業員数

テレワーク導入のプロセス

●推進体制

設立当初は役員を始めとするトップダウンによる各種施策導入を行っていたが、現時点ではそれに加えて1on1やコーポレート部からのヒアリングで現場の声を吸い上げ、ボトムアップで各施策の実施やツールの導入を進めている。

「経費に関する要望・質問」に関するヒアリング集計結果は以下の通り。PC環境周りの経費補助要望が最も多く、経費申請対象に関する質問と併せ半数以上を占めた。

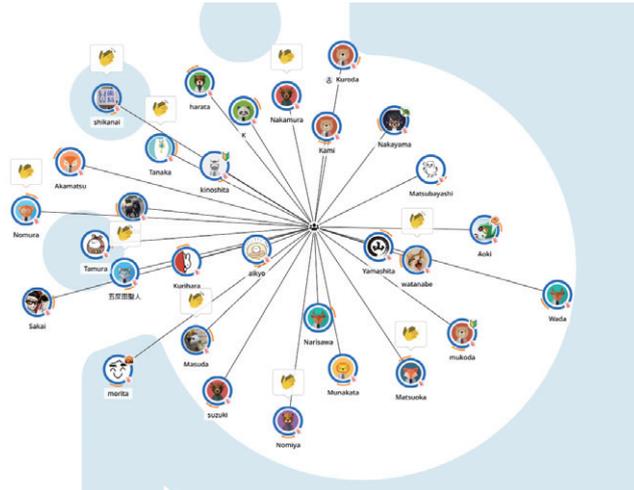


画像3 コーポレート部によるヒアリング結果

●環境整備上の工夫

テレワーク勤務規程やフルリモート×フルフレックスの働き方をベースとしたコミュニケーションガイドを整備・公開し常に更新を行っている。コミュニケーションガイドは入社時に説明するのみでなく、更新時には月次定例会にて役員より全社員へ周知を行っている。

月次定例ではoVice（バーチャルオフィス）に集合し、月次決算速報やPJ状況、会社制



画像4 月次定例の風景

度等変更点、各種周知事項、新社員紹介を行っている。またPJ都合などで参加できない人のために、Notion(ドキュメンテーション)上に毎回議事録を残し、後から見返せるようにしている。

その他テレワーク時のコミュニケーションを活性化させるためのツール群(Slack、Notion、oVice)を導入し、テレワークでも円滑に業務遂行できる環境を整備している。

業務見直し状況としては、設立当初よりエンジニア職についてはテレワークを基準とした業務フローを確立しているため大きな見直しは発生していない。一方でバックオフィスにおいては、押印が必要となる紙媒体書類の扱いや、帳票管理、郵送物等の管理など、出社が必須だと考えられていた業務における運用フローの見直しや、クラウドサイン・マネーフォワードなどクラウドサービスの導入によりDX化を推進、大半をテレワークで行えるようにしている。

テレワークに係る制度の整備状況

●働く環境を整備する制度

テレワーク環境下では対面によるコミュニケーションの機会が少ないため、プログレッシブワーク制度(リモートワーク疲れのリフレッシュのための自宅以外:全国対象での作業許可)や組織/PJの集まり、オフラインによる全社集会を実施している。これはテレワークだからこそ敢えてオフラインの場を設けて大切にするという考えである。具体的には毎月オンラインランチ会やオンライン飲み会を開催し、社内全体の交流促進の機会を定期的に設ける等、通年を通じてさまざまな取組を行っている。

また、出張時の予定の合間やメンバーが集まりたいときなど、就業時間内にかつ業務での利用目的であれば、サテライトオフィスの活用も認めている。サテライトオフィスは関東圏が中心だが、大阪、北海道、仙台、福岡にも拠点がある。

● 休暇制度

産休・育休制度として、女性社員の産前産後休業中、及び男性社員が産後パパ育休取得（出生後8週間以内の最大4週間の間）の際、会社独自のルールとして通常どおりの給与支給を行っている。

テレワーク下での人材確保、育成、評価

採用面では、創業時よりフルリモート・フルフレックス制度を導入していることにより、全国から人材募集できているのは大きな特徴である。前述のとおり、社員の約半数が地方在住者（2023年7月時点）で、特に女性の地方在住者の入社割合は年々増加傾向にあり、全国から優秀な人材を確保できている。

その理由としては、求人広告の際、実際に日本全国に社員がいることを示し、フルリモート&フルフレックスでテレワークが行える確からしさのアピール。そのほか、以下のような取り組みが挙げられる。①採用面接はすべてリモートで実施②エンジニアも採用に参加③一次面接から役員が参加。

また、テレワーク下での人材育成として、以下の4つを行っている。

1. コミュニケーションガイドの作成・展開

フルリモート×フルフレックスの働き方で全員が同じ方向を向いて最大限の力が発揮できるようにコミュニケーションガイドを作成・展開し、ツールごとのコミュニケーション方法やアイデアを細かく提示した。（画像5）

📖 リモートワークの心構え

- リモートだからこそホットコミュ 📢
 - 同期/非同期どちらのコミュニケーションも通常以上のテンションで
- チャットは盛り上がりつつあることが通常と知る
- フレックスだからこそ即時レス 📧
 - 即レス出来ないタイミングは相手側に連携しておく（同一プロジェクトなら連絡する、同一でなくてもカレンダーである程度分かるようにしておく）
 - 外出先でもレスポンスだけは出来るようスマホにSlackをインストール
- 依頼されたタスクは前向きに受け取る（はい、YES、喜んでの精神で）
- 依頼していたタスクが完了したら大きく感謝する
- ホウレンソウ？ ザッソウ？ 何でもよいがコミュニケーションすることは一つの仕事、さぼらず丁寧にコミュニケーションを行う
 - ホウレンソウ：報告・連絡・相談 ザッソウ：雑談・相談

画像5 「コミュニケーションガイド_v2」の一部

2. CCO(Chief Communication Officer)の設置

CCOを設置し、社内外のコミュニケーションをスムーズにすることで、従業員一人ひとりの所属感・貢献感・他者信頼感・自己受容感の度合いを高めている。

CCOの活動の一環でコミュニケーションに特化した研修を行っており、マネージャークラスに対してはコーチングをベースとしたメンバークラスとのコミュニケーション方法を複数回のコースで研修している。メンバークラスに対してはそれぞれのクラスにおいて必要となるコミュニケーションの研修を行っている。

3. PeMAPの作成

全員がテレワークにおいて仕事をスムーズに、かつ高品質にできるよう、必要なスキルを言語化したPeMAPを作成。(画像6)

PeMAP内では9個の分類、37個のレベル、304個のスキルを定義し、社員それぞれが自身のスキルをレベルングすることでテレワークでも高品質に作業ができるようガイドしている。



画像6 PeMAP

4. 講師によるベーススキルの講義

テレワークで仕事を行う上で必要不可欠なベーススキルとして、例えば文章の書き方、ロジカルシンキング、プロジェクトの進め方などについて適任な講師(外部講師含む)による講義を戦略的に行っている。これらの講義は動画コンテンツとして社内に蓄積され何度でも受講することが可能となっている。

次にテレワーク下での人事評価だが、ミッション達成のために人事評価が一番土台になると考えていることから、部署毎、クラス毎に必要とされる能力を精緻に定義(ジョブディスクリプション)し評価している。プロジェクト単位での評価を基準とし、評価後は必ず評価者/被評価者で認識合わせを行うため評価に関する納得感が出るフローとしている。

これらのジョブディスクリプションと評価フローにより、テレワークであろうがオンサイトであろうが同一の基準で評価が行われ、テレワークをしている際の不公平感(テレワークでさぼりがちなのではないかなど)に関する課題に対応している。

また、プロジェクト評価以外にも社内文化の醸成に貢献したメンバーは別途評価を行うことを明言し、年次評価の1項目としている。

テレワーク実施の際の費用負担

社員がテレワークを実施するために、以下の費用を負担している。

1. 入社時に機器購入の為にリモートワーク準備支援金を3万円支給(経費)
2. 1年に一度リモートワーク継続支援金を1万5,000円支給(経費)
3. 自宅作業における通信費や光熱費負担分として月3,000円分のリモートワーク手当を半年に1度纏めて支給
4. 社員交流のためのオンラインランチ会やオンライン飲み会を開催しており参加時は飲食

にかかる費用を1回につき3,000円を支給(経費)

5. オンサイトでの交流にかかる費用(交通費・宿泊費)は、プロジェクト、部署、それ以外のメンバーの集まり、などそれぞれ回数制限を持ちながら会社から支給(経費、一部給与課税)。回数については、オンサイトによる部署の集まりは年2回まで、プロジェクトの集まりは年3回まで(必要性が認められる場合はそれ以上でもOK)、プログレッシブワークは年3回までとしている。

■ワーク・ライフ・バランスの向上

フルリモート×フルフレックスでテレワークを行うことで、さまざまなライフステージにおける課題に応じた働き方を行う社員がいる。例えば、子育て中のメンバーは子どもの生活リズムに合わせて仕事をする働き方や、家族の介護中の方や持病により定期的な通院が必要な方は中抜けをうまく利用している。また、家庭の都合による引越しがあった場合でも変わりなく継続して仕事を続けられている。

●テレワーク実施時における労働時間管理

労働時間については、裁量労働制やフルフレックス制度を適用している。エンジニアにおいては特定職位以上の社員は裁量労働制を、その他はフルフレックス制度(コアタイムは設けず、1日最低1時間以上の就業が必要)としている。フルフレックスのため中抜けも許容しており、休憩時間が1日に複数回になることを許可するなどルール等を明文化し、管理は勤怠アプリによる打刻で行っている。

また、就業時間外はコミュニケーションツールであるSlackの通知をオフにするなど、各々の就業リズムに合わせ、自己管理を推奨。その他、月の残業時間が40時間を超える見込みがある場合は、事前にチームリーダーに情報共有を行い、休日・深夜残業は事前申請を必須にするなど、時間外労働に対する配慮を行っている。

●テレワーク実施時における健康管理・メンタルヘルス対策

健康管理として、在宅勤務による慢性的な運動不足を解消するために年2回、役員も含む全社をあげたウォーキングイベントを開催(参加率80%超)。全国に社員がいるため、一

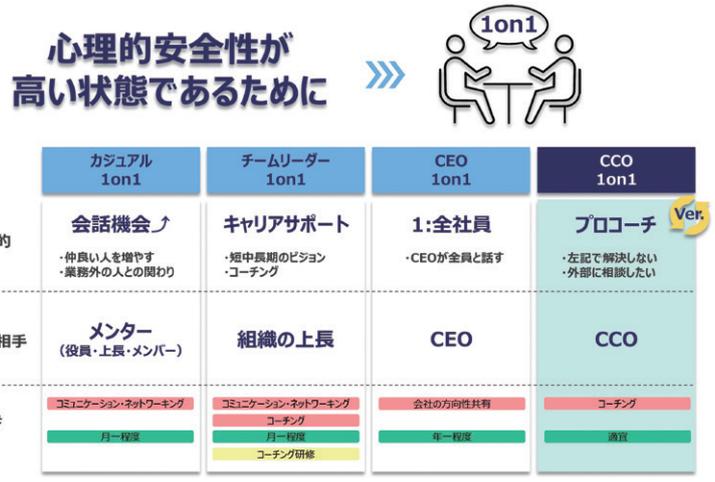


画像7 社員のウォーキングイベント中の写真

堂に会して歩いているわけではなく、ウォーキングアプリを利用しながら実施している。その他、定期健康診断費用補助の充実（オプション代や人間ドック費用も上限を設けて会社が補助）や、インフルエンザ予防接種代の補助、希望者には防災グッズ支給を実施している。

メンタルヘルス対策としては、社員の心理的安全性を高め、状況を把握するために、1on1制度を充実（定期的な上長との1on1、CCO 1on1やカジュアル1on1）させている。

その他、年2回のストレスチェックに加え、毎月サーベイを実施し、メンタル・フィジカル・エンゲージメントスコアを可視化。一定のスコア変動があった社員には、フォロー連絡を行うなど、変調の早期発見、対策の実施を行っている。



画像8 心理的安全性を高め状況を把握するための1on1

●テレワークを活用した多様な働き方

テレワークを活用して、仕事と育児、仕事と介護の両立が実現できている。例えば、子どもがいる場合は最長小学校4年生まで利用できる時短フレックス制度や、小学校3年生までの子どもがいる社員に対し、年10日の看護休暇を付与している。また、フルリモート・フルフレックス制度により、育児、介護による中抜けや就業時間帯の調整ができる。フルリモートであることで、育児、介護のサポートが必要な際も休暇を取得することなく、就業し続けることを可能としている。

現在、フルタイム勤務者に加え、短時間勤務やパート社員もいるが、就業中の中抜けや、一定時間以上離席する場合は、カレンダーに予め登録するなどの全社共通ルールに加え、各現場に個別ルールや働き方に関して定期的にコミュニケーションの場を設けるなど、相互理解の促進を図っている。

精神・発達障がいの社員が能力を最大限発揮するための合理的配慮を目的とし、2020年4月よりテレワークを導入。その結果、勤怠率や稼働工数の向上が見られた。また働きやすい職場環境の構築のため、社内での密なコミュニケーション体制や外部カウンセリングへの相談なども導入している。その影響もあって遠隔地での採用、4年間体調不良による離職者ゼロを実現している。

会社概要

組織名		名称：グリーンビジネスオペレーションズ株式会社
		創立：2012年
組織代表者	役職	代表取締役社長
	氏名	山本 千晴 (やまもと ちはる)
業種		情報通信業
所在地		神奈川県
総従業員数		57人 (2024年7月時点) <ul style="list-style-type: none"> ・正社員：19人 ・無期雇用労働者：26人 ・有期雇用労働者：11人 ・短時間労働者：1人
テレワークの導入形態		終日在宅勤務 その他
テレワークの利用者数 (過去1年間)		56人 (2024年7月時点)

テレワーク導入の目的及び経緯

テレワークの導入は、精神・発達障がいの社員が能力を最大限発揮するための合理的配慮を目的としている。

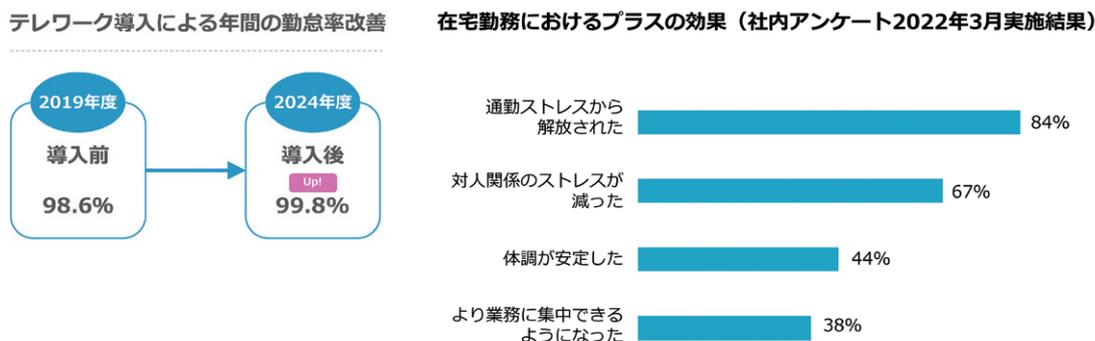
コロナウイルス感染防止のため、2020年4月に一斉在宅勤務を開始。もともと、都内のグループ会社から請け負った業務を横浜オフィスでリモート対応していたため、在宅での業務遂行はスムーズにできたが、特例子会社という特徴上、マネージャーと社員に物理的距離がある中で合理的配慮ができるかという懸念はあった。しかし、オンラインでもコミュニケーションを密にとることを心がけ在宅勤務を継続する中で、精神・発達障がいを持つ大多数の社員にとって、通勤がないことでの疲労軽減や、周囲に人がいない自宅のほうが安定して稼働できることがわかり、在宅勤務を望む多くの声があったことから2022年4月にオフィスを縮小・移転し、正式に在宅勤務を主とした働き方に移行した。

※親会社のグリーングループは出社が基本方針だが、自社のみ必要な合理的配慮だという理解があり認められている。

テレワーク導入の効果

● 導入目的の達成

テレワーク導入で達成できたこととして、年間の勤怠率改善がある。導入前の2019年度は98.6%だったが、導入後の2024年現在は99.8%となっている。また、社員アンケートの回答結果により、在宅で働くことが心身の安定につながるということがわかった。



画像1 勤怠率の改善および改善社員アンケート結果

● 生産性向上など企業業績上の効果

業績上の効果として稼働工数の向上が挙げられる。テレワーク導入後、入社時と比較して毎月の社員1人当たりの稼働工数(面談時間や業務の準備時間を除き純粋に受託業務に当てた時間)が110%~130%上昇した。当初、突発休の減少から単純に1人当たりのリソースが増えたように考えられたが、実際は1人当たりのリカバリータイム(後述)取得率や、計画的な有給休暇取得率はオフィス入社時よりもテレワーク導入後の方が増加していた。このことから、テレワーク導入により社員がより集中できる環境下になったことで、対応できる業務の総量が増えた結果となった。なお、障がい者雇用は業務切り出しが課題になることが多いが、グループ会社から毎月250種の業務を受託し、さらに2024年からは一部、外部受託にもチャレンジしている。

テレワーク導入のプロセス

● 推進体制

導入時から現在に至るまで、マネージャーが中心となり制度面の整備や社員フォローを実施している。テレワーク導入後に対応した制度では、評価制度の見直しを行なったことに加えて、スキルバッジ制度(詳細は後述)を導入した。

● 環境整備上の工夫

社員には在宅勤務における就業時間や端末の取り扱い、情報保護などにおける注意点を記載した合意書の提出を義務付けている。

また、テレワーク導入前の連絡手段はメールだったが、テレワーク導入後は迅速なやりとりが必須となったため、チャットツールに変更した。そのほかWeb会議システムはもちろんのこと、雇用契約書や給与明細などもDX化を進め、紙での事務手続きを削減した。

なお、在宅勤務に移行後、PDFスキャンなどの物理的な対応が必要な業務の受託は難しくなったため2020年当初は受託を見送っていたが、現在では気分転換などを理由に月に数回オフィス出社を希望する社員もいるため、出社する社員の状況に合わせて可能な限り請け負っている。

テレワークに係る制度の整備状況

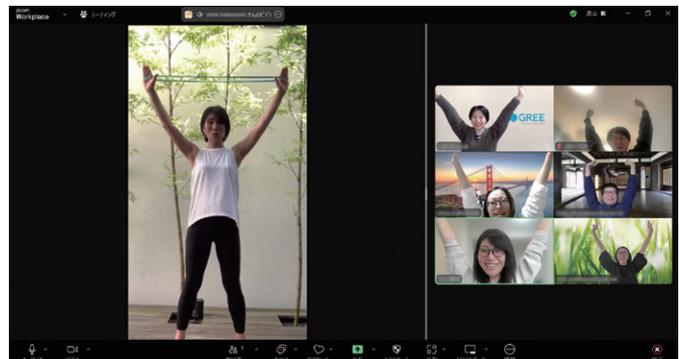
在宅勤務導入前後の施策をいくつか記載する。

「導入前」

①社内カウンセリング②保健師・産業医面談③支援機関面談④社長面談に加え、⑤リカバリータイムとして、障がいのある社員は過集中になり疲れやすいことから、1時間の昼休憩とは別で業務時間内に1日30分の休憩を任意で取得可能という施策を実施し、①～⑤は現在でも継続実施している。

「導入後」

1. 毎朝全社員でのオンライン朝礼。これは社員が持ち回りで司会を担当し、その日の共有事項を発表したり一言スピーチを行ったりしている。また朝礼後にラジオ体操や支給したゴムチューブでできるストレッチ動画を流し、社員の健康増進を図っている。(画像2)
2. 全員の勤怠予定を共有できる掲示板と会社生活に必要な情報をまとめた社内ポータルサイトを作成(画像3)
3. マネージャー不在時でもサブマネージャーがメンバーフォローができる体制として、マネージャー・サブマネージャー制度を導入
4. 個人面談の頻度調整(障がい特性によっては不安を感じやすいメンバーもいるためチームミーティングも積極的に導入)
5. 生活基盤を整えるためのサポートとして外部カウンセリングを導入
6. 相談があった時に必ず誰かが応答しやすい仕組みとして、各社員と全マネージャーの1対複数のチャットグループを作成
7. チームチャットでの離席報告



画像2 オンライン体操



画像3 社内ポータルサイト

テレワーク下での人材確保、育成、評価

テレワーク導入による人材確保の一環で、初の試みとして障がい者雇用における地方採用にチャレンジし、2023年に遠隔地（大阪）からの採用を実現した。直近、採用を拡大する見通しはないものの、中長期的には地方での雇用創出も考えている。

新入社員のオンボーディングについては、入社圏内だった場合、1～2ヶ月の間は毎日オフィス出社で業務を習得してもらい、その後在宅勤務に移行するフローをとっている。メンター社員にも時々オフィスに来てもらい対面レクチャーをしたりするなど、入社当初は業務や人間関係に慣れてもらうことを意識している。地方採用だった場合は、1～2ヶ月の間、サポート先の就労支援機関に通ってオンラインで業務習得をしてもらい、業務に慣れてから在宅に移行している。

また、業務のレクチャーもオンラインでの録画機能を活用することで、繰り返し作業手順を確認することができ、新しいメンバーが業務に取りかかる際、都度レクチャーする回数も減り、効率化にもつながっている。

テレワーク下での人事評価は、テレワークを意識した評価項目ではないが2022年に評価制度を変更。得手不得手が多様な社員が集まるなか、画一的なスキルを求めるやり方ではなく、それぞれの強みを生かせるよう、会社が求めるいくつかのコンピテンシー（優れた成果を出す個人能力や行動特性）を定め、その項目に対しどこに注力をするか社員毎に目標設定できる方法にしている。コンピテンシーは大項目として、達成志向性・規律性・基礎力・応用力・チームワーク力・知識を定義している。

その中でもテレワーク時に求められるものとしては、チャットへの迅速な反応、離席報告などをしっかりすることで、相手を不安にさせないような報連相（コンピテンシーでは基礎力に該当）ができていないかを重視している。また、体調管理を自律的にできているかも長期的視点では重要なため、運動不足への取組があるかどうかはマネージャーとの面談や保健師・産業医面談においても毎回確認し、実際の経過も確認している。

●スキルバッジ制度

テレワーク導入後、就業前後の時間を活用した「スキルバッジ制度」を2023年から実施している（業務上の必要性に基づくものではなく、参加も任意である）。通常、業務時間外の社用パソコン使用は原則禁止だが、会社が用意した学習プログラムに取り組みたい社員は、申し出をすれば始業前、就業後の前後2時間だけ社用パソコンの使用が許可される。

その時間をExcel関数やAdobe Photoshop、ビジネスマナー講座など、スキルアップの時間として活用することが可能で、さらにバッジを取得するには課題提出が必要となり、マネージャーが添削する。この制度はもともとスキルアップに取り組みたいが何をしてよいかわからない、という社員の相談がきっかけで導入に至ったが、特性上、周囲からの影響を敏感に受け取りやすい社員にとって、通勤がなくなることは単なる時間短縮だけに留まらず、疲労感の軽減に大きな効果があった。そのため自己研鑽に意識が向く社員が増え、スキルバッジ制度導入から1年で4割の社員が複数のコースに取り組む結果となった。

スキルバッジ一覧

表計算系	<ul style="list-style-type: none">・基本・計算処理・データ操作・応用
Adobe Photoshop	<ul style="list-style-type: none">・選択範囲・レイヤー・レイヤースタイル・シェイプ・パターン・テキスト <p>※今後展開予定</p> <ul style="list-style-type: none">・応用（デザイン系・フォトタッチ系・作品制作）
ビジネスマナー	<ul style="list-style-type: none">・敬語

画像4 スキルバッジ一覧

なお、上記のスキルバッジ取得によって、自身の業務効率化や新しい業務に取り組む機会につながるケースもあるが、企業方針として業務に直結する成果は求めておらず、あくまでも自己研鑽の一助という位置づけで運用している。

テレワーク実施の際の費用負担

2020年は、オフィス出社から在宅勤務への切り替え時に、在宅での働く環境を整えるため調整金5万円を支給し、加えて通信費などの補助目的で基本給を一律5,000円アップしたが、現在は在宅勤務前提の採用募集としたため、上記の対応はしていない。

■ワーク・ライフ・バランスの向上

●テレワーク実施時における労働時間管理

労働時間の管理として、いくつかの施策を実施している。

本社からの出向社員（マネージャー）以外は、障がいを持つ社員が大多数のため生活リズムの安定を重視し、原則残業は行っていない。定時に全員が日報提出をすることでマネージャーが退社時間を管理している。中抜けや体調調整のため、年次有給休暇の内、40時間までを1時間単位で利用することが可能で、中抜けなどの勤怠連絡は、当日の全社朝礼で共有し、離席と戻りのタイミングでチームチャットにより報告を行う。一方で本社からの出向社員（マネージャー）は裁量労働制のため、必要に応じて残業も中抜けもある。

長時間労働や時間外勤務、休日労働の削減策としては、業務時間以外のパソコン利用の禁止と始業時間前の一切の業務連絡を禁止している。

●テレワーク実施時における健康管理・メンタルヘルス対策

健康管理対策としては、保健師・産業医との面談設定を毎月実施しているほか、健康管理への意識向上を目的とした衛生委員会による講話内容共有や、毎朝、朝礼でのラジオ体操を実施している。こちらは月によっては支給したゴムチューブを使い、ピラティス動画に変更することもある。

また、メンタルヘルス対策としては、業務優先順位の確認を目的とした、朝の作業計画の提出、退社時の日報提出でその日のコンディションを把握できるようにし、気になった社員がいれば迅速にマネージャーとの面談を実施している。加えて1on1の頻度も週1～月1と各社員に合わせて設定している。さらには、外部支援機関への相談チャンネルを設け、企業が介入できないプライベートの相談にものれるようにすることで生活基盤が整い業務でも安定したパフォーマンスを出せるよう考慮している。

プライベートの相談例としては、社員の一人暮らし開始までのサポートや家族関係の悩み相談、通院同行などである。

●テレワークを活用した多様な働き方

テレワークを活用した育児・介護との両立として、時間単位有給休暇制度や家族の病院付き添い時などに使用できるファミリー休暇（年5日）があり、各々が制度に沿った範囲で必要に応じて使用している。子がいる社員（主に管理職メンバー）は、オフィスからの移動がなくなったことで、以前に比べて保育園・学校面談などの参加が実現しやすくなった。

また、管理側スタッフで子育て中のため時差出勤している社員がいるが、早く退社した場合でも翌朝チャットを確認すれば業務内容に追いつくことができるため、周囲への支障を出さずに済んでいる。

テレワークの就業継続、離職防止としては、障がいのある社員への合理的配慮やフォローができるかが一番の懸念事項だったが、オフィス入社時と変わらない密なコミュニケーションを継続した結果、体調不良による離職は4年間でゼロとなっている。また、発達障がいの社員が多くを占める職場は、一般的に定着が難しいと言われていた中で、高い定着率を維持しており、在宅勤務後に採用した新入社員5名は現在も全員就業継続中である。



全社員のそれぞれのライフステージに合わせた働き方ができるようにすることを目的にテレワークを導入した。業務のオンライン化、クラウド化によって場所や時間(時差)に関わらず、能力を生かして働くことができるようになった。また、ホラクラシー型(※)の組織体系によって、社員の急な休みにも誰もが代わりに対応できる環境が整い、安定した雇用を維持し続けている。(※)ホラクラシー型の組織とは、従来の階層的な組織構造とは異なり、権限や意思決定、社内情報が上位の管理者や階層に集中するのではなく、組織のあらゆる層に分散される自己管理型の組織形態です。

会社概要

組織名	名称：有限会社ジェム	
	創立：1981年	
組織代表者	役職	代表取締役
	氏名	合田 美雪 (ごうだ みゆき)
業種	教育、学習支援業	
所在地	香川県	
総従業員数	42人(2024年7月時点) ・正社員：16人 ・有期雇用労働者：23人 ・短時間労働者：3人	
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 その他	
テレワークの利用者数(過去1年間)	42人(2024年7月時点)	

テレワーク導入の目的及び経緯

結婚、出産、育児、介護、家族の看護など人生のライフステージによって働き方を変えたいと思ったときに柔軟な働き方ができるようにすること、年齢、性別、ライフステージにとらわれない働き方ができるようにすること、これらがテレワーク導入の目的である。

また、引越しの伴い退職することなく継続して自分の能力を生かして働きたい、この会社で働き続けたいという社員の希望を実現するのも目的の1つである。現在は、家庭の事情などで世界各地や県外からテレワークで勤務している社員がおり、国外からの就労も可能となっている。

このように、テレワークを取り入れることで、雇用の拡大、雇用の継続、場所と時間(時差)に関係なくつながりができ、能力を生かして仕事ができるようにするためにテレワークを導入してきた。

テレワーク導入に至る経緯・プロセスは以下の通りである。

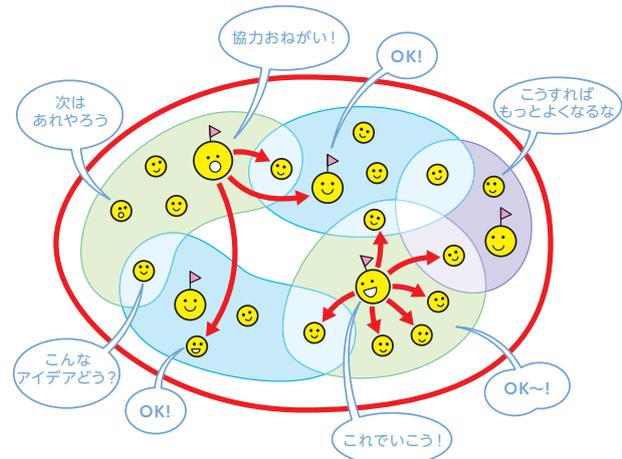
年代	内容
1988年頃～	FAXや国際電話などを活用したリモートワークを導入
1998年～	ドメイン取得、社内サーバー設置、全スタッフにメールアカウントを発行
2000年頃～	遠隔地からメール送受信が可能になった（Webメールサービスの活用）
2002年～	勤務シフト表とレッスンカレンダーをオンライン化
2005年～	テレビ電話ツール（Skype・Google Meetなど）を使用した遠隔地（海外）との面接を開始
2012年～	メインの業務システムをクラウド（現Google Workspace）に変更、社内サーバーを廃止
2019年～	クラウドPBX（Dialpad）を導入（外出先から教室の固定電話の電話対応が可能になった）

場所や時間（時差）にとらわれず、能力を生かして全社員がライフステージに合わせた柔軟な勤務ができるようにという目的のもと、社員1人ひとりがホラクラシー型の組織体系※で仕事をしており、業務を複数人で担当することが多いため、仕事の進捗状況はクラウド上で共有し、個々の仕事の進捗状況も把握しやすい。

<特徴>

- ・階層に分かれていない
- ・チームで意思決定するものは、チームリーダーが決定する
- ・個人裁量権が広く、個人で決定して責任を持つ内容も多い。

ホラクラシー型 組織の新しい形



- ・役職や肩書は必要なく、管理（マネジメント）も必ずしも必要ではない
- ・情報は平等にシェアされている
- ・得意な仕事を得意な人がする
- ・仕事に即して人が自ら考え動くことで全体がまとまる

画像1 ホラクラシー型組織の新しい形

テレワーク導入の効果

● 導入目的の達成

テレワーク導入後、異なる場所（自宅、自宅以外、県外、海外など）、異なる時間（ライフスタイルや現地の時差に合わせた時間）で、自分のライフスタイルに合わせた柔軟な勤務ができ、クラウド上で共同作業ができるようになった。その結果、雇用の継続、安定につながっている。

具体的な業務効率化については以下のとおりである。

テレワークの実施場所	可能人数
自宅	42人
自宅以外	42人
県外	1人
海外	1人

・業務のオンライン化、クラウド化

業務のオンライン化、クラウド化でスタッフの業務の効率化ができています。例えば、クラウドPBX（Dialpad）やクラウド上で使えるメール送受信サービス（サイボウズ社メールワイズ、Google Workspace）を導入したことにより、これまで教室でしかできなかった業務が、テレワークでも可能になった。さらに、別の教室や自宅などから他の教室の対応もできるため、離れた場所からお互いの教室の業務を分担することができる。また、便利になっただけでなく、複数のスタッフが対応することにより業務の補完やミスの軽減にもつながった。

・勤務シフト表とレッスンカレンダーをオンライン化

オンライン化することで、教室はもちろん、テレワーク環境からも簡単に勤務シフト表とレッスンカレンダーの確認が可能になった。情報のリアルタイム共有により業務の効率化にもつながっている。

・許可申請、押印のない社内文化

ホラクラシー型の組織体系(前述)となっており、業務のための許可申請などがほぼ必要ない社内文化となっている。許可申請のための書類作成業務も必要なく、申請許可のための押印業務の削減に繋がった。

・事務面のコスト削減

テレワークの活用により事務コストが削減された。これにより経営の安定、社員の福利厚生に役立ち、生徒の満足度を高め、質の高いサービスを維持・向上することができている。

例えば、テレワークを活用し生徒や保護者の個人懇談や教育相談がオンラインでできるようになったことに加えて、保護者向けのオンライン講座もできるようになった。

また、同規模の同業他社よりもバックオフィスの人員が少ない運営にも関わらず、きめ細かなサービスの提供が可能となった。

●生産性向上など企業業績上の効果

企業業績という面では、まずは雇用の継続、安定化である。結婚や家族の転勤などで引越しを余儀なくされた場合でも退職することなく、テレワーク環境を整備していることで、引越し先へそれまで担当していた業務をそのまま継続、テレワークで自分の能力を活かして仕事ができている。

次に社員の仕事に対するモチベーションの向上、業務の効率化である。もともとホラクラシー型の組織だったことにより、全員が自分の能力や得意分野を生かして仕事ができている。テレワークを導入したことで、1つのプロジェクトを複数人のチームで共同作業ができるようになった。そして、業務をオンライン化、クラウド化したことやクラウドPBX(Dialpad)、クラウド上で使えるメール送受信サービス(サイボウズ社メールワイズ、Google Workspace)を導入したことで、別の教室から他の教室の対応もできるため、離れた場所からお互いの教室の業務を分担して助け合うことができるようになった。

夜間のサーバーメンテナンスは通常作業で5時間程度、トラブル発生時で同じく5時間程度の時間外労働だったところ、社内サーバーを排除しクラウド化したことで、夜間のサーバーメンテナンスの時間外勤務は0となった。

テレワーク導入のプロセス

●推進体制

入社時から全員に、テレワーク勤務に必要なパソコン操作、クラウドPBXの操作方法などの研修を行なっている。在籍している社員にも必要に応じて操作方法などの研修を適宜実施し

ている。パソコンスキルが高くないスタッフでも使用できるように、システムを選定し、特定の年齢や国籍に依存することなく誰でも使いやすく、分かりやすい設定となるように配慮している。例えば、特定のOSやソフトウェア、デバイス、言語などに依存しない環境づくりを心がけ、業務によってスマートフォンでも操作が完了できるようにしている。

●環境整備上の工夫

生徒や保護者とのメールや電話でのやりとり、教室での対応履歴等を管理するためのシステムは業界には存在しているが、私たちはシステムを導入することなく、社内制度やシステムの使い方の工夫で余計な予算をかけずに細やかな対応ができるようになっている。誰でも簡単に使いやすいメールを工夫して使っており、不慣れであってもすぐに使えるようになっている。

テレワークに係る制度の整備状況

制度の整備状況としては、全ての従業員が活用可能である。また、テレワーク勤務、出社勤務などの働き方や職責等について従業員間に違いはなく、パートタイムのスタッフもフルタイムのスタッフも労働時間が違うだけであり、同一の待遇となっている。次にホラクラシー型



画像2 ジェム名の名札を付けたスタッフ

の組織体系である。ホラクラシー型の組織体系によって基本的に複数人で1つの業務を担当しているため、急な休みにも対応しやすく、業務が停滞することがない。そして、「ジェム名」の制度である。社内で使用するニックネーム(ジェム名)がある。役職や年齢、国籍などに関わらず相手を呼ぶ際にジェム名で呼ぶようになっている。社長や部長、課長など、役職名で相手を呼ぶことは社内ではない。

テレワーク下での人材確保、育成、評価

テレワークを導入したことで結婚や家族の転勤などによる引越しを理由とした退職を回避でき、転居先などから引き続き担当していた業務を続けられている。その結果、優秀な人材が流出することなく継続できている。

その他、採用方法の工夫により安定した人材獲得ができている。具体的には、リファラル採用(社員42人中8人)である。社員の友人や知人などの紹介からの採用応募者で、実際に採用し社内で活躍している社員が複数いる。続いてアルムナイ採用(社員42人中8人)である。何らかの理由によって退職した者が、再度採用応募することがあるが、その中で復職し、活躍している社員も複数いる。

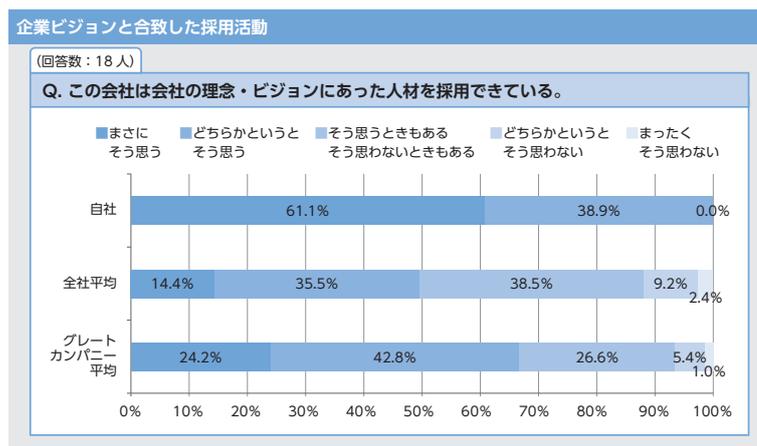
テレワークや柔軟な働き方を行っていることで、新卒を含め、採用時の選考エントリー数が

同規模の同業他社より多い。日本人社員の人材採用広告や求人情報サイトなどは、これまでに活用したことがなく、基本的にはハローワークを利用した採用方式を取っている。また、外国人の採用に関しても人材採用広告や求人情報サイトの利用はほとんどない。

テレワーク下での人事評価は、入社、テレワーク、ハイブリッドに関わらずその人の業務遂行を評価し、雇用形態（正社員、パート）や国籍、性別に関わらず公正な評価を行った上で、同一の仕事を行ってれば、同一の賃金を支給している。

採用の面接は一度の面接だけでなく、二次面接、三次面接と多角的に人材を厳選しており、そのため採用時点で弊社の働き方（場所や時間に関わらずテレワークができること、自分の能力を生かせること）に理解のある社員が揃っている。

具体的には、従業員の組織力診断調査（船井総合研究所2016年調査）で「この会社で働いていることを誇りに思う。」の項目で評価が高く、「この会社は会社の理念・ビジョンにあった人材を採用できている。」の項目で100%（参加している会社の平均は49.9%）だった。



画像3 船井総合研究所2016年調査

テレワーク実施の際の費用負担

パソコン端末、タブレット、モニター、無線LAN機器、モバイルルーター、マイク、イヤホン、Webカメラ、キーボード、マウス等を必要に応じて貸し出ししている。社宅にはすぐにテレワークができるネット環境を整備しており、費用負担という面では、テレワーク時にかかった電話料金（クラウドPBX（Dialpad））を負担している。また、通信量がかかるデザイン作業などを担当するテレワーク社員にはモバイル端末などを貸し出し、費用の一部を負担している。

その他、必要な機器に関しては、個別に相談を受けている。

ワーケーションについては、交通費や宿泊費は自己負担で、仕事をする際の施設利用料は会社負担としている。

ワーク・ライフ・バランスの向上

●テレワーク実施時における労働時間管理

テレワーク勤務の際は、メールで始業終業の報告による勤怠報告をしている。テレワーク勤務、ワーケーションなど事前の許可申請などは不要で、勤務体系や勤務年数などによるテレワークやワーケーションの制限なども特に設けていない。

中抜けも可能で、実際に勤務している時間を労働時間とし、時間単位での有給取得も

可能としている。また、一年単位での変形労働時間制（労働時間を繁忙期には長くし、閑散期には短くすること）を設けている。

本制度は全社員が利用できる均衡・均等待遇としている。

長時間労働や時間外労働については、マンパワー不足に陥ることがない労務管理が常にできていることから、そもそもそういったことはほとんど発生していない。マンパワー不足に陥らない理由としては、ホラクラシー型組織であることに加えて、多くの業務において複数の者が内容を把握し、クラウド上での共同作業が行われており、業務時間に余裕のある者がサポートしやすい環境になっているからである。イベント時などは長時間になることもあるが、中抜けを利用しながらリフレッシュし、業務の効率化や特定のスタッフに業務が過度に集中しないような工夫を図っている。

休日については、年間休日数が社内カレンダーによって定められており、ゴールデンウィークや年末年始はそれぞれ約2週間、お盆は約1週間の休みが取れ、全社員がリフレッシュし余暇を楽しむことができている。

●テレワーク実施時における健康管理・メンタルヘルス対策

メンタルヘルス面では、ホラクラシー型の組織体系であることから全員が自分の能力や得意分野を生かして仕事ができることで、向いている分野の仕事を任されることが多く、向いていない仕事を無理に担当し続けなくてはいけない、という事態が発生しにくくなっている。具体的には、パソコンを使った業務が得意な社員にはパソコン関連の業務を中心に、不得意な社員にはパソコン業務に特化しない業務を多く配分することで、苦手分野を無理に解決させるよりも得意分野を活かして社内で活躍できる人材配置にすることで、メンタル的な負担を減らしている。

スクール、教育業ではノルマを設定していることが少なくないが、ノルマは設定していない。生徒数や授業コマ数に連動する給与制度ではない月給（固定給）のため、過度な心理的プレッシャーがかからないようになっている。こうした給与面に対する安心感は、社員の生活保障につながり、会社を守られているという信頼感にもつながっている。

●テレワークを活用した多様な働き方

結婚、出産、育児、介護など、人生のライフステージによって働き方を変えたいと思ったときに、柔軟な働き方ができるようにしている。具体的には、「子連れ出勤」「乳母連れ出勤（子どもを見てくれる実母や祖母などと一緒に出勤してもらって仕事をする）」「中抜け制度」などがある。

上記の制度を全社員がそれぞれのライフステージに合わせて利用できるようになっている。例えば、テレワークを活用して業務を停滞することなく、育児中の社員も子どもの学校行事への参加が実現できている。



画像4 「子連れ出勤」「乳母連れ出勤」の様子

2020年10月に人事制度を改定し、働く場所の制約を受けない「新しいはたらき方」の開発に取り組んでテレワークを導入した。2024年7月時点で9割以上の社員が週1回以上のテレワークを実施しており、自分らしい働き方の選択肢としてテレワークを活用した働き方が定着している。その結果テレワーク導入以降、退職率が5.8%減少し、加えてキャリア採用など人材確保の面でも成果が出ている。

会社概要

組織名	名称：パーソルホールディングス株式会社	
	創立：2008年	
組織代表者	役職	代表取締役社長 CEO
	氏名	和田 孝雄（わだ たかお）
業種	サービス業	
所在地	東京都	
総従業員数	750人（2024年7月時点） ・正社員：670人 ・有期雇用労働者：13人 ・派遣従業員数：67人	
テレワークの導入形態	終日在宅勤務	
テレワークの利用者数（過去1年間）	735人（2024年7月時点）	

テレワーク導入の目的及び経緯

パーソルホールディングスでは、「はたらいて、笑おう。」をグループビジョンに掲げ、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」として、多様な働き方や学びの機会の提供を通じて、一人ひとりの選択肢や働く自由を広げ、個人と社会の幸せを広げることを目指している。その一環として重要視しているのが「自分の“はたらく”は、自分で決める。」である。働くことに自己決定感を持てるように、場所の制約を受けない「新しいはたらき方」の開発に取り組んでいる。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、2020年3月より暫定的にテレワークを行ってきた。その上で、withコロナ時代の環境変化に対応した「新しいはたらき方」を実現するために2020年10月に人事制度を改定し、働く場所の制約を受けない「新しいはたらき方」の開発に取り組むと同時に、オフィスコストの削減・最適化や管理部門としてのBCP観点での備えを実現することを目的として、テレワークを導入している。

これは、従来の一つのオフィスに出勤することを前提とする働き方から、社員一人ひとりが自律的に働く場所を選択する働き方に移行する大きなチャレンジでもあった。導入時は対面

での接点が減ることで、業務の生産性や信頼関係構築などの観点で懸念もあったが、それら乗り越えるための取組や「場」の創造に知恵を絞りながら、「新しいはたらき方」に社員とともに挑戦していくことを選んだ。

この制度改定を、グループ他社の先駆的事例、ひいては日本の働き方のモデルケースとなるような取組にしたいという思いと、社員一人ひとりがこの「新しいはたらき方」を自分のものとし、「はたらいて、笑おう。」を実現していったほしいという希望も込めて導入に至っている。

テレワーク導入の効果

● 導入目的の達成

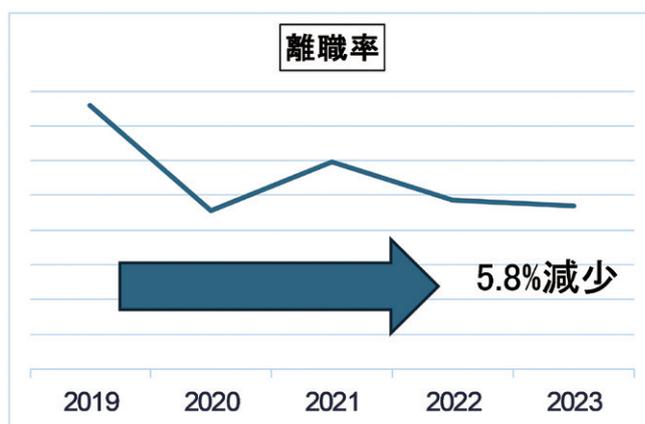
テレワークを積極活用するとともに、一部の職種において居住地フリーも導入するなど、働く場所に捉われない働き方が定着している。また、状況に応じてリモート・出社を自身で選択するハイブリッドワークも定着化してきており、結果、エンゲージメントサーベイをはじめとした社内サーベイでも、働き方の柔軟性に関する指標のポジティブ回答率が高く、直近数年間の離職率も低下傾向にあることから、エンゲージメント向上に寄与していると考えている。(画像1)

導入目的の一つであるオフィスコスト面では、オフィスの一部をグループ内の子会社に開放し、コストの削減・最適化を実現している。また、管理部門としてのBCP観点での備えの実現としては、居住地をオフィス近郊としているためやや限定的ではあるが、災害時や、交通網にトラブルがあった際でも自宅から安定的に勤務できるインフラ環境が整っている。

2024年7月時点で9割以上の社員が週1回以上のテレワークを実施しており、自分らしい働き方の選択肢としてテレワークを活用した働き方が定着している。また新型コロナウイルス感染拡大の状況が落ち着いた現在も、出社を増やす方針は持っておらず、引き続きテレワークを活用しながら、一人ひとりが状況に応じた働き方を選択している。

人事制度改定においては、ITエンジニア専用の人事制度を設け、同制度の適用者には育児・介護といった個別事情の有無に関わらず、日本国内のどこでも居住可能とする「居住地フリー」も導入(2023年4月)し、よりテレワークの活用を促している。

一方で多くの社員がテレワークを実施することにより、新規入社者・異動者にとってのオンボーディングやチームビルディングに課題が出てくるため、テレワークを活用しながらも社員一人ひとりがそれぞれの「はたらいて、笑おう。」を実現していけるよう、組織開発施策にも注力している(例:チーム参加型ワーケーションの活用、チームビルディング施策の実施等)。



画像1 ここ数年の離職率推移

●生産性向上など企業業績上の効果

働き方の選択肢が増えたことで様々な効果が得られている。まず社員の定着率は前述の通り対2019年比で離職率が5.8%減少した。さらにテレワークの活用で柔軟に時間を使えることも奏功し、約10%の社員が複業を実施している。加えてエンゲージメントサーベイの結果では、社員の仕事、働き方の自己選択実感はテレワーク導入前の2020年に比べ18%向上し81%となった。

テレワーク導入のプロセス

●推進体制

テレワーク推進体制は、人事、総務、ITと各部門の役割を踏まえた体制となっている。人事部門では、新しい働き方の制度設計や導入を始め、コミュニケーションに関するガイドを提供している。コミュニケーションガイドでは、役職問わず「いつでも・誰にでも」チャットでの連絡で、絵文字や感嘆符、いいねボタンの使用を推奨している。総務部門では、フリーアドレスの導入やオフィス縮小の役割を担う。またIT部門では、テレワークに欠かせない各種ITツールの導入、整備に加え、情報セキュリティルールの言語化と推進を担っている。中でもTeamsでは単にオンラインミーティングを実施するだけでなく、組織や業務ごとにチームやチャンネルを作成し、組織運営や業務関係者との情報共有と広範囲に用いている。さらに各組織内で雑談チャットを設けているケースも多く、業務上の必要最低限の範囲を超えたコミュニケーションツールとして活用している。

●環境整備上の工夫

環境整備面においては、テレワーク導入にあたり「新しいはたらき方」の制度概要を整備した。その中では対象者や目的、働き方と居住地範囲に加え、手当支給や育児・介護と仕事の両立支援のための特例措置、交通費精算についてルールなどを明文化し、オフィス近郊でのテレワークだけでなく、育児・介護の事由で実家やその近隣に住みたい場合には遠隔地居住の特例措置を認めている。さらに、業務の見直しという点では、電子サインや郵便物、請求書等のペーパーレス化を図り、面接や研修のオンライン化に加え、前述のコミュニケーションツールを積極的に導入、運用している。

テレワークに係る制度の整備状況

パーソルグループは多様な働き方を推進するために、2023年4月から新しい「ワーケーション制度」の運用を始めた。交通費と施設利用費は全額、宿泊費は1泊10,000円までを会社負担とする本制度はパーソルホールディングスなどに所属する約600名の社員が対象で、部門や組織、プロジェクトチームなどのチーム単位で利用することが可能である。

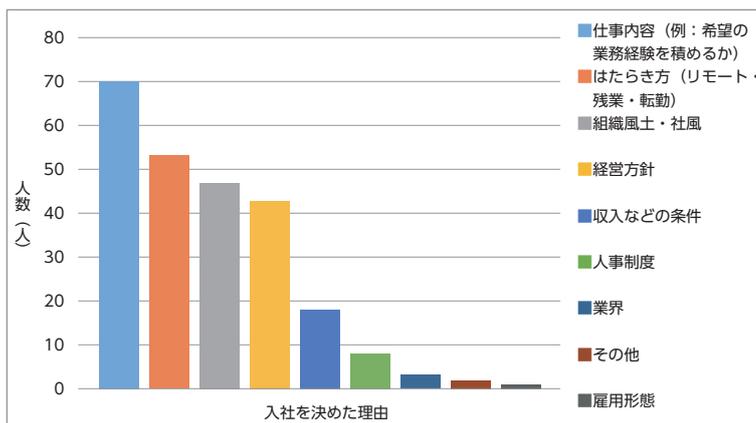
原則全社員がフルリモート勤務を実施する中、新しいメンバーや新組織が早期に関係性

を構築することで成果を出せるようにすることや、既存のメンバーや組織の関係性を深めることでパフォーマンスのさらなる向上などを目的に「ワーケーション制度」を導入している。

そのほか、バーチャルオフィスのトライアル利用やエリア内におけるサテライトオフィスのトライアル導入、居住地フリー制度の導入、育児介護特例を企画、運用している。

テレワーク下での人材確保、育成、評価

採用面については、テレワークを導入したことによりリモートワーク導入以前の2019年からキャリア採用は1.7倍増加した。また、キャリア入社者向けに取得したアンケート※では「入社を決め手」として仕事内容に次いで「はたらき方(リモート・残業・転勤)」が多く挙げられる結果(画像2)となり、テレワーク導入が優秀な人材獲得に寄与している。



画像2 入社を決め手に関するアンケート

※2022年1月～2023年12月に入社した中途入社社員のうち、144名の回答をもとに集計
さらに、テレワーク下では難しいとされている人材教育については、大きく4つの施策を実施した。1つ目はオンボーディングである。キャリア入社者にとって、最初からリモートでの就業は不安も大きく、業務のキャッチアップが遅れることにもつながるため、オンボーディング施策を行い、早期離職防止やパーソルホールディングスで働くことの自己決定感の醸成、成果を出せるイメージが持てる状態を目指している。具体的には、①入社時の導入研修を対面とオンラインのハイブリッドでの実施、②自部署以外の方と接点を持つ1on1の実施、③業務支援や精神支援を兼ねたメンター制度の導入、④入社1カ月後と4カ月後の入社後アンケートと面談の実施、⑤入社2～3カ月後に中途同期同士の交流を持つ機会として対面でのNew Comer交流会である。

2つ目は学びのコミュニティ「みんなのパレット」開設である。「みんなのパレット」は、各々が学んだことをシェアすることによって、絵の具のパレットに色を重ねるようにそれぞれの学びを重ねながら、新しい学びを創発していくコミュニティである。約700名の社員を対象とし、コミュニケーションプラットフォームであるViva Engage(ビバ エンゲージ)を通して、「知る」「伝える」「つながり合う」の3つの機能を実装し、学びに関する情報を得たり、日々の業務や研修、個人のライフワーク

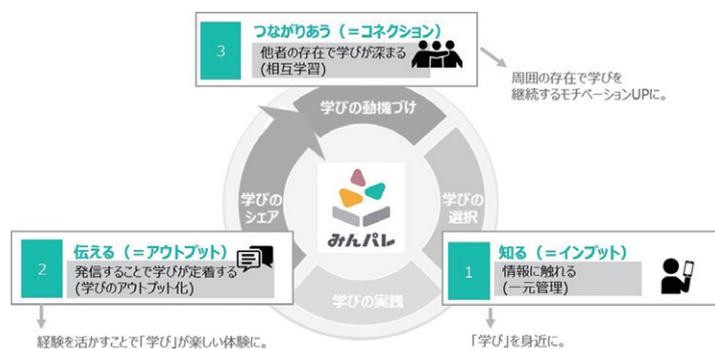


画像3 New Comer交流会の様子

で得た学びをライトに投稿したり、ある分野において語れる社員が講師となって互いに教え合ったりしながら、「学び」=「楽しい」の体験を通じた学びの促進を行っている。同じテーマについて共に学びあう社員の関係値を高めることにより、相互学習やコホートラーニング※を促進し、学びの文化醸成を育む。

すべての時間を一緒に過ごすのではなく、各自で行う非同期の学習と、議論やアイデア共有を通じてインタラクティブに学びあう同期学習を組み合わせる学習スタイルとなり、一人で自由に学ぶセルフラーニングに比べて学習効果が高いとされている。

※コホートラーニングとは: 共同学習の一種で、一定期間ほかの受講者とグループを組み、同じペースで共に学ぶ学習スタイルを指す。



画像4 「みんなのパレット」

3つ目はオンライン研修である。これまで対面で実施していた公募型スキル別研修、管理職研修などすべてにおいてオンライン実施へ切り替えている。オンラインであってもブレイクアウトセッションの活用や、インプット型で終わらないアクティブラーニングを取り入れることで対面に劣らない研修効果を出す仕組みを整えている。研修満足度は受講後アンケートで「理解度」「役立ち度」などの項目で測っており、ポジティブ回答率(TOP2BOX)はオンライン化後も9割以上で、テレワーク導入前と同等水準を維持できている。

4つ目はNTT身体性コミュニケーション技術を活用した”はたらくWell-being”に関する共同実験である。ハイブリッドワークにおいて、共感や信頼を育むチームビルディングプログラム(例えば、新入社員向けオンボーディングプログラム)の開発や、対面か遠隔かの二択にとどまらない新しい働き方の開発と評価をフィジビリティ的に実施している。

テレワーク実施の際の費用負担

テレワーク環境を整える補助として、テレワーク支援金1万5,000円(適用初年度に1回限り)を支給。さらに、在宅勤務が増えることを見越し通信費や水光熱費の補助としてテレワーク手当4,000円(毎月)を支払っている。

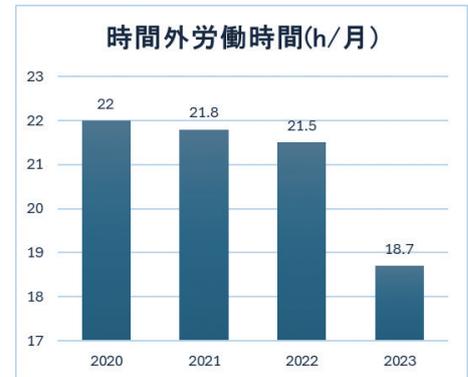
ワーク・ライフ・バランスの向上

家族と暮らす社員から特に「テレワークによって必要なタイミングで子どもの送り迎えや通院、食事を作るといった家事を柔軟にできるようになった」というVoE※は多く届いている。また、育児時短をする社員は、通勤時間がないことで就業可能時間を延ばすことができ、社員と会社双方にとってメリットが生まれている。

※Voice of Employee=従業員が職場で自分の考えや不満、提案を表明すること
一人暮らし社員、独身社員からは、「テレワークで生まれた時間を活用して複業をしている」といった声もあり、自分の興味関心のある領域や自己研鑽のために取り組むケースも多く、テレワーク導入以前よりもワーク・ライフ・バランスの実現に近づくことができていると考えている。

●テレワーク実施時における労働時間管理

労働時間の管理は、従来からマンスリーフレックス制を導入しており、2023年4月からは裁量労働制も一部導入した。在宅勤務時には家事や育児による中抜けは増加したが、制度の枠組みの中で認められる範囲で許容しており、中抜け時間は休憩時間として実態に応じて勤怠入力することとしている。テレワーク導入前から22時以降のパソコン自動シャットダウン、残業時間が一定時間を超える場合は事前申請・承認制といった取組を実施しており、現在も継続している。テレワーク導入直後は、時間外労働時間が増加傾向にあったが直近は減少傾向である。



画像5 時間外労働時間の推移

●テレワーク実施時における健康管理・メンタルヘルス対策

健康管理については継続して試行錯誤している段階だが、これまで取り組んだ施策として、まずは健康的に仕事ができる環境整備として、①入社・異動時のテレワーク支援金1万5,000円、②オフィスへのスタンディング型デスクの導入、③始業前・休憩時間・終業後のラジオ体操やストレッチ、ヨガ、瞑想等機会の設置、④ウォーキングイベントなどである。

メンタルヘルス対策についても継続して試行錯誤段階だが、これまでの取組施策としては、①コミュニケーションガイドによる「初対面でもチャットOK」「リアクションボタンでのリアクションOK」といったことでコミュニケーションのハードルを下げるような取組、②外部のバーチャルオフィスサービスによるコミュニケーションの円滑化、③チーム単位で参加可能なワーケーションによる対面コミュニケーション機会の創出である。

●テレワークを活用した多様な働き方

居住地は原則として「前日に翌営業日の出社を指示された場合に、航空機や特急等の利用なしにコアタイムの午前10:00までの出社ができる場所」とし、オフィス近郊に限定している。ただし、実家の家族(義父母を含む)の介護やサポートの必要性や、実家での育児サポートが必要な場合などの事情がある場合には例外的に遠隔地居住を可能とする「育児・介護の両立支援のための特例措置」を認めている(出社時の交通費は原則本人負担)。

加えて、テレワークは直接雇用の社員だけでなく、業務委託や派遣契約で就業している方についても、派遣元各社と契約内容や就業条件を調整するなどし、就労形態に関わらず実施している。

社会情勢の変化に影響されにくい持続的な事業成長モデルの構築、従業員のライフステージや体調に応じた多様な働き方の実現を目指し、テレワークを導入。オフィス勤務とテレワークを柔軟に組み合わせたハイブリッド型の勤務形態を採用するなどした結果、月平均残業時間を5時間以内に抑えることに成功し、生産性が向上した。加えて、社内アンケートでは全従業員が「仕事とプライベートのバランスに満足できている」と回答するなどテレワーク導入の成果が見えている。

会社概要

組織名		名称：株式会社Massive Act
		創立：2017年
組織代表者	役職	代表取締役
	氏名	高萩 遼介（たかはぎ りょうすけ）
業種		情報通信業
所在地		東京都
総従業員数		12人（2024年7月時点） ・正社員：12人
テレワークの導入形態		終日在宅勤務 サテライトオフィス勤務 モバイル勤務 その他
テレワークの利用者数（過去1年間）		12人（2024年7月時点）

テレワーク導入の目的及び経緯

オフィス以外の場所でも、オフィスと同等またはそれ以上の生産性を実現することを目指してテレワークを導入。これにより、社会情勢の変化に影響されにくい持続的な事業成長モデルの構築を進めている。

また、従業員のライフステージや体調に応じた多様な働き方を可能にするといった個々の状況に適した業務環境を提供するなど、柔軟な勤務形態の導入により、ワーク・ライフ・バランスの改善や個人の事情に配慮した働き方を実現し、従業員の満足度向上を目指している。これらの目的を達成することで、従業員の健康と安全を確保しつつ、企業としての競争力と持続可能性を高めようと試みている。

テレワーク導入の経緯は、2020年に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、従業員とその家族の健康を最優先事項として考慮し、ワークスタイルをテレワークに切り替えた。これを契機に、現在もテレワークを継続している。

テレワーク導入の効果

●導入目的の達成

現在は、全従業員が円滑にテレワークで業務に従事できる環境が整っており、テレワークが定着している。そして、オフィス勤務とテレワークを柔軟に組み合わせたハイブリッド型の勤務形態を選択する従業員と、完全テレワーク型の勤務形態を選択する従業員の2つの形態が存在しており、従業員を取り巻く環境によって使い分けが可能となっている。具体的には、勤務形態を会社に限定せず、テレワークを選択肢として提供することで、柔軟な働き方を実現し、従業員が個々の事情に応じて最適な勤務形態を選択できるようになった。従業員の評価としては、社内アンケートでは全従業員が「仕事とプライベートのバランスに満足できている」と回答。また、月1回行っている代表と従業員との1on1面談での聞き取り調査でも「通勤がないことでストレスが少なく、プライベートの予定も調整しやすく働きやすい」などの声があり、従業員がワーク・ライフ・バランスを実現できていることが明らかになっている。

●生産性向上など企業業績向上の効果

テレワーク導入後、対面時と同等以上のコミュニケーション効果を得るため、さまざまな取り組みを実施した。具体的には①業務プロセスの抜本的な見直し、②作業時間管理ツールを用いた業務時間の把握、③業務スコアリングを用いた業務管理、④業務フローのマニュアル化、⑤オールクラウド化による知見集約である。(詳細は後述)

これらの取り組みが複合的に作用し、テレワーク環境下での生産性向上と効率化を実現し、結果として残業時間の抑制と業績向上につながった。具体的には月平均残業時間を5時間以内に抑制させることに成功、また業績面では、テレワーク導入以降、増収増益を達成。売上高のCAGR(年平均成長率)は94.8%を記録している。

テレワーク導入のプロセス

●推進体制

テレワーク導入時点は、企業独自のルールを策定し宣言する制度「テレワーク東京ルール」へ登録し、全社をあげてテレワークの導入に向けて体制を整備し取り組んだ。そこではまず業務プロセス全体の抜本的な見直しを行い、各業務の必要性を精査して不要と判断された業務を廃止した。次に、属人化していた業務を特定し、マニュアル化ツールにて詳細な手順書を作成することで、業務の標準化と平準化を実現させた。さらに、業務効率化ツールやRPA、AIを積極的に導入※し、反復的な作業や定型業務の自動化を推進したことで、従業員がより付加価値の高い業務に注力できる環境を整備した。加えてペーパーレス化の徹底として紙媒体の使用を原則廃止し、情報のデジタル化とクラウド上での一元管理によって、テレワークでの業務遂行を実現させた。

※AIの活用:業務スコアリング・棚卸し、業務プロセス改善案の提案、マニュアル作成補助など

●環境整備上の工夫

明確なテレワーク規定を策定し、テレワークに関する詳細な指針を定めた。また、この規定の周知徹底のため、全従業員が参加する月次の全社会議において、テレワークに関する広報を定期的に行っている。さらに、情報アクセスの利便性を高めるため、社内ポータルサイトにテレワーク規定専用のページを設置。このページを通じて、全従業員がいつでも、どこからでもテレワーク規定を確認できる環境を整えた。

テレワークに係る制度の整備状況

労働時間という面では、フレックス制度を導入し、従業員が自身のライフスタイルに合わせて勤務時間を調整できるようにしている。また、託児ワーキングスペースの利用や、子どもと一緒に在宅勤務ができる「キッズ在宅」制度を設けている。加えて、アニバーサリー休暇、家族孝行休暇、ライフイベント休暇、PMS（月経前症候群）休暇、リフレッシュリワードなど、多様な休暇制度を用意しており、従業員の個別のニーズに対応している。

実績として、アニバーサリー休暇やリフレッシュリワード（連続して5日間有給を取得すると会社から5万円が支給される特別休暇制度）を利用し、新婚旅行のための休暇を取得した従業員もいる。また、女性従業員がPMS休暇を取得した実績も多く、キッズ在宅制度は代表の高萩氏も積極的に活用している。

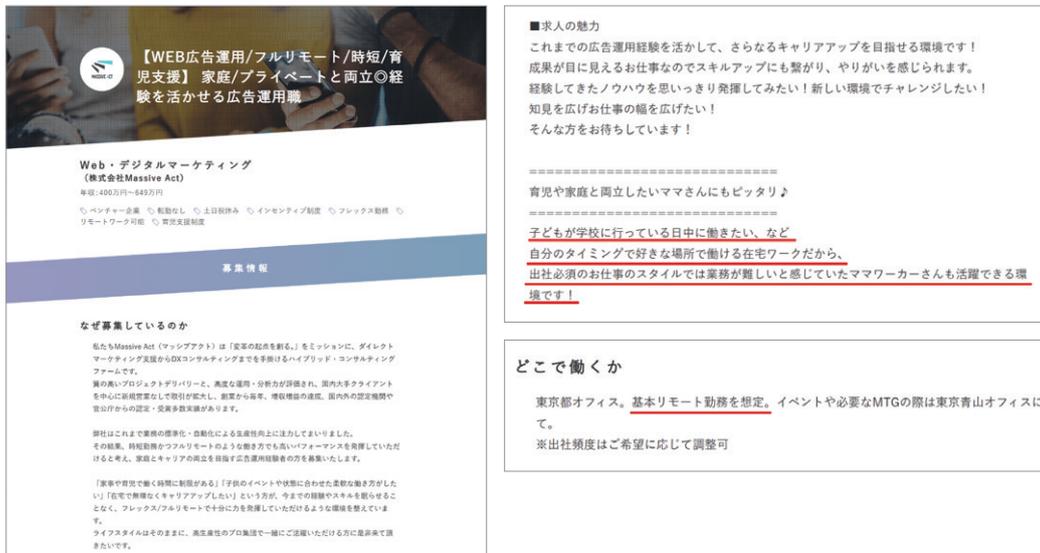
従業員満足度の向上として、住宅手当や褒賞金制度の導入など、従業員の生活面のサポートや、アクションに対する正当な評価を強化している。例えば、月～四半期毎に、全社的な改善に貢献した、業務に役立つ知見や情報を共有したなどの従業員の成果や努力を評価・表彰し、褒賞金を付与している。

これらの施策は、各制度と連携し、相乗効果を生み出している。例えば、フレックス制度と前述の多様な休暇制度の組み合わせにより、従業員は仕事と私生活のバランスをより柔軟に調整することができている。また、RPAやAIの活用による業務効率化は、フレックス制度や各種休暇制度の利用をより容易にし、従業員満足度の向上にも寄与している。

テレワーク下での人材確保、育成、評価

採用面ではテレワーク体制の確立により採用範囲が大幅に拡大。オフィスへの物理的な出勤が可能な候補者に限定されず、新たな人材の確保につながっている。具体的には家庭の事情や地理的制約でオフィス勤務が困難だった優秀な人材にもアプローチが可能となり、必要なスキルやノウハウを持つ人材を居住地に関係なく採用できるようになった。

テレワーク下での人材育成ではオンラインツールを積極的に活用し、必要に応じて即座に電話やオンラインでのショートミーティングを実施できる環境を整えている。業務単位でのフィードバックをショートミーティングにて頻繁に実施することにより、従業員の成長を継続的にサポートしている。また、従業員のスケジュールはオンラインで共有され、チーム全体の業務



画像1 MassiveAct社の求人掲載内容

進捗や空き時間を容易に把握できるようになっている。加えて、会社負担で大型の視認性の良いディスプレイモニターを支給することで、画面での資料共有や閲覧を円滑に行える環境を整えている。人事評価については、テレワークを行う場合でも公平性を重視し、オフィス勤務時と同様の評価基準が適用されている。また、上司と部下間で定期的なオンライン面談を実施し、進捗確認や課題把握を行っている。テレワークでも、出勤時と変わらない公平かつ包括的な評価方法を適用することで、働き方の違いによる不公平感を排除し、全従業員のモチベーションを維持している。

テレワーク実施の際の費用負担

業務効率の向上と労働時間短縮を目的として、全従業員に大型の視認性の良いディスプレイモニターを会社負担で支給しているほか、テレワークに伴う従業員の追加コストを軽減するため、通信費は会社が負担している。費用の負担については、以下のようにテレワーク規定にて明記されている。(画像2)

また、自宅で集中できる環境がないなど業務遂行が困難な従業員向けに、会社負担で提携コワーキングスペースを契約している。

第19条 (費用の負担)

業務に使用したことが把握できる通信費用の場合は原則として会社負担とする。業務に使用した通信費用の算出・把握が難しい場合については、自宅のインターネット環境整備の固定費を会社に申し出、所属長の承認を得る事により、約半額を会社より支給する。

2. テレワーク勤務者が所有する情報通信機器を利用してテレワーク勤務を行うにあたり、新たにセキュリティ環境の確保のためにかかった費用については、原則として会社負担とする。

3. 在宅勤務に伴って発生する水道光熱費は在宅勤務者の負担とする。

4. 業務に必要な郵送料、事務用品費、消耗品費、その他会社が認めた費用は会社負担とする。

画像2 テレワークに関する費用負担の規定

■ワーク・ライフ・バランスの向上

テレワークとフレックスという柔軟な勤務制度によって従業員が自身のライフスタイルに合わせて業務時間を調整できるようにしており、家庭の責任と仕事の両立が容易になったり、自己研鑽の時間を十分に確保できるようになったりと、従業員のプライベートな時間を尊重している。

●テレワーク実施時における労働時間管理

フレックス制度はテレワーク時にも適用しており、中抜け時間の取り扱いについても、フレックス制度の枠組みの中で柔軟に対応している。また、労働時間の把握と管理を適切に行うため、従業員には出勤・退勤時、休憩時および中抜けする際にオンラインコミュニケーションツールを通じて報告するルールを設け、一定時間経過後も退勤報告がない従業員に対しては管理者が積極的に声かけを行い、必要に応じてタスクの調整を実施している。

労働時間の可視化については、オンライン勤怠管理ツールを導入し、残業時間の可視化を図っており、テレワーク下でも適正な労働時間の把握と長時間労働の抑止を実現している。さらに仕事とプライベートの明確な切り分けを促進するため、労働時間外にはコミュニケーションツールの通知をオフにすることを推奨している。また、マネジメントの観点では労働時間トラッキングツールを利用し、週次で各従業員の労働時間をトラッキングすることで、各業務にかかる時間を可視化し、特に時間を要しているタスクを特定できる。この計測データを元に、時間短縮の改善策を講じたことで、長時間労働の防止につながり、さら

The screenshot shows a web-based time management tool. At the top, there's a navigation bar with 'ホーム', '履歴調整', '休職', and '申請ワークフロー'. Below that is a '日次動態' (Daily Status) section with a table for '出勤状況' (Attendance Status) and '休暇状況' (Vacation Status). The main part of the screenshot is a 'フレックス勤務時間表' (Flextime Schedule) table. It has columns for '出勤時間' (Start Time), '退社時間' (End Time), '休憩時間' (Break Time), and '作業時間' (Working Time). The table shows a schedule for a week, with specific times for each day and a total summary at the bottom.

画像3 オンライン勤怠管理ツール



(報告例) 今週の稼働時間〇時間〇分/40時間(週の総労働時間40時間に対して〇%稼働)

画像4 就労時間のトラッキングツール

にコミュニケーションツールにて毎週末に一週間の労働時間の報告を行う事で、残業が多い従業員の早期特定ができる。

●テレワーク実施時における健康管理・メンタルヘルス対策

適切な作業姿勢の維持と目の負担軽減のために、全従業員に大型の視認性の良いディスプレイモニターを会社から支給することで、快適な作業環境を提供し身体的ストレスを軽減している。また、長時間のデスクワークによる健康リスクを軽減するため、ストレッチや短時間の散歩など、定期的な休憩時間の設定を全従業員に呼びかけている。

メンタルヘルス対策については、オンラインコミュニケーションツールを積極的に活用し、従業員間でリアルタイムに確認や相談ができる環境を用意することで、物理的な距離に関わらず、即時的なコミュニケーションが可能となっている。また、従業員同士の気軽な雑談を楽しむため、ツール上での雑談スレッドの開設することで、オフィスでの自然な交流に近い雰囲気を作り上げている。

それに加え月次で代表と従業員との1on1ミーティングを実施し、従業員の心身の健康状態や私生活に関する悩みまで幅広く話し合える場として位置づけている。



画像5 従業員の雑談スレッド

●テレワークを活用した多様な働き方

従業員の仕事と育児・介護の両立支援を重要な経営課題とし、積極的な取組を行っている。その一環として、厚生労働省が定めるシンボルマーク「トモニン」(仕事と介護を両立できる職場環境の整備に取り組んでいる企業の証)も対外的に活用しつつ、テレワークに対応できる環境を整備している。テレワークの継続的な実施で、通勤ストレスが軽減し、ワーク・ライフ・バランスが充実することによって従業員の満足度が向上した。これらの効果は、社内アンケートにも表れている。

<社内アンケートによるワーク・ライフ・バランスに関する従業員の声>

- ・リモート、出社を状況に応じて使い分けられるところ。小規模ではあるが福利厚生が充実している。また定期的に上長との面談があり、キャリアの相談もできる
- ・フレックスタイム制度がある。状況に応じてリモートワークができる
- ・フレックスタイムを全従業員に適用してくれているため、自身の予定に合わせて早帰り、時差出勤が可能となっている。また、代表自身が早帰りをして家庭の時間を作られているため、自分たちも柔軟に対応しやすい。また、個々の状況に応じてリモートワークや短時間勤務を適用してくれるので、無理なく働くことができている。他にも、良いと思った制度は随時入れていく文化もあり、従業員側からの起案も通りやすい。
- ・フレックスやリモートなど働き方の自由度が高い

コロナ対策の一環でテレワーク導入に踏み切ったものの、運用への不安や整備の不十分さから不安の声が挙がったが、なんとか進めてきた。その結果、従業員満足度調査のワークライフバランス満足度が上がり続けており、多様な働き方を実践している社員は増え続けている。

会社概要

組織名	名称：株式会社吉村	
	創立：1954年	
組織代表者	役職	代表取締役
	氏名	橋本 久美子（はしもと くみこ）
業種	製造業	
所在地	東京都	
総従業員数	234人（2024年6月時点） ・正社員：164人 ・有期雇用労働者：5人 ・短時間労働者：3人 ・派遣従業員：62人	
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）	101人（2024年6月時点）	

テレワーク導入の目的及び経緯

テレワーク導入の目的は、①コロナ対策（BCP対策）社員の命を守る・事業継続の両輪
②働き方改革・ワークライフバランス③生産性向上の3つである。

導入の経緯は、事情のある一部社員でテレワークを始めていたものの、全社には浸透していなかった。その後、2020年コロナの緊急事態宣言を受け、半ば強引にテレワーク導入に踏み切った。そして、在宅勤務をスタートしながら、制度を整え、設備なども準備したという流れだ。

現在は、各部署で出社在宅を決めて運用する方針となっている。終日ではなく、半日出社、半日テレワークなどの柔軟性を持たせたり、今まで在宅が困難だった部署の在宅へのチャレンジをしたりしている。

テレワーク導入の効果

● 導入目的の達成

テレワークの導入目的の達成について、①コロナ対策(BCP対策)については、事業を止める事はなく、かつ社員も全員無事であり、達成したと捉えている。また②働き方改革・ワークライフバランスについては、ES調査(従業員満足度調査)のワークライフバランスの項目にて測定し、結果は2021年以降、昨年までに10.5%上昇したことを受け、こちらも達成したと捉えている。

さらに③の生産性向上においては、具体的数値評価が難しい部分ではあるが、残業時間の削減という点で減少が確認できたことでこちらも達成と捉えている。

年	ES調査満足度
2021年	36.6%
2022年	42.6%
2023年	47.1%

上記は目的の達成という点だが、テレワーク導入という点においては、いくつかの新たな取組を実施してきた。

具体的には以下の3点である。

- 1.工場現場も含め全社員が参加するオンライン会議の開催
- 2.多様な職種で「週3日・社員7割以上のテレワーク」実施
- 3.テレワークの促進のため、9割の書類の電子化

1の実施にあつては、①オンライン案内人を任命しオンライン研修を実施(社長は外部研修を受講)②マニュアルの作成③事務系社員には1人1台ノートパソコンと携帯電話を貸与④貸与パソコンがない社員には個人携帯を利用し通信費分の手当を支給し社員の不安解消に努めた。



画像1 全社員参加のオンライン会議

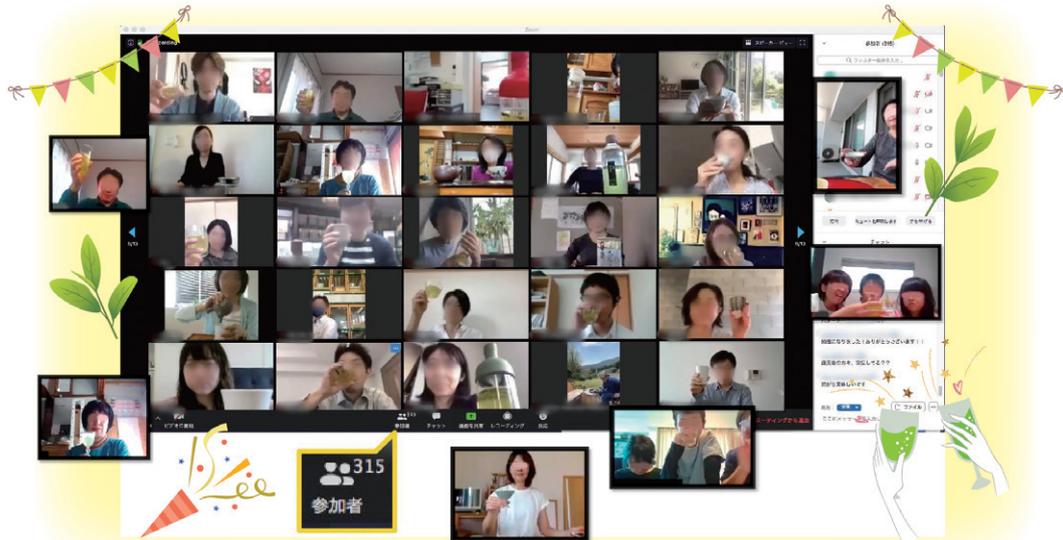
2については、達成するために、①部署ごとの交代制でのテレワーク実施、②出社人数をスプレッドシートで可視化(画像2)、③商談にはオンライン会議システムを活用したことで生産性を落とさずに「週3日・社員7割以上のテレワーク」を実現させた。

出社	1日5名以上出社										平日 AM9:00~PM2:00のみ出社																		
	販売サポート部					本社営業部					取締役・課長部門					企画推進部													
	須永史	高橋	市川	津田	藤込	小山	中川	須永和	梶谷	神歌	川中	藤本	岡田	川崎	高野	飯塚	橋本	小原	高松	亀山	山下	田嶋	中村	大嶋	眞	鹿内	杉本	青	石井
10月11日(火)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月12日(水)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月13日(木)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月14日(金)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月15日(土)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月16日(日)																													
10月17日(月)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月18日(火)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月19日(水)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月20日(木)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月21日(金)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月22日(土)																													
10月23日(日)																													
10月24日(月)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月25日(火)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月26日(水)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月27日(木)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月28日(金)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社
10月29日(土)																													
10月30日(日)																													
10月31日(月)	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社	出社

画像2 出社人数の可視化

そして、3については①会社の外線を自宅でもとれるように整備&FAX在宅確認環境を用意、②紙の申請書をワークフロー化、③社長の予定はすべてグループウェアで管理、④内覧会もオンラインで開催を実施、⑤9割の書類の電子化を実現させた。

オンラインで新茶乾杯イベント!?



2020年新茶イベントは中止ばかり。でもオンラインで出来ることがあるんじゃないか？吉村のZoom活用術セミナーでつながったお茶屋さんが、たった10日間で開催した新茶乾杯イベント!「#うちでお茶飲もう」でSNSに投稿したらご招待、という方法で、正午から1時間、315名が集まりました。

画像3 オンラインで行ったイベントの様子

●生産性向上など企業業績上の効果

前述のテレワーク導入目的の③である生産性向上については、残業時間の測定という形で確認、評価した。具体的には2022年から2023年の1年間で一人当たりの残業が月平均3時間削減できた。

テレワーク導入のプロセス

●推進体制

テレワーク導入にあたり、社内では運用への不安や整備の不十分さから不安の声が挙がった。しかし、問題が起こるたびに建設的な話し合いや、専門家への相談などで乗り越え、現時点でも「コロナの濃厚接触者になったとき、出勤できないと仕事ができなかったが在宅で勤務できるので助かる」「子どもの体調不良で預けられないときに、在宅で勤務できる助かる」「ケガなどで出勤が困難な場合、在宅で勤



画像4 製造部門(工場)の様子

務できるなど助かる」などの社員の声も多い。

テレワーク導入の推進派が多くいる半面、工場現場など自宅ではできない業務の社員からは多少の不平の声も出ている。しかし工場現場の担当者も、一日会議の際など在宅で会議をしてもらうなど、できることから推進している。

●環境整備上の工夫

まず、テレワーク規定を作成しイントラネットにて周知した。さらにワークフローに関してはペーパレス化を実現した。当初は書類一つひとつのワークフローを作成することとなり、業務量が増えていたが、ペーパレス化の定着後は、ハンコを押すための出社や書類の社内便の行き来が劇的に減り、相当の効率化を実感している。

テレワークに係る制度の整備状況

まだ一部の部門にとどまるが、2023年にロボパット(専門知識が不要なRPAソフト)を実験的に導入している。具体的には、パソコン上でできる操作をロボパットに自動実行させることで「一定の決まった時間に自席にいないといけない」ことを減らすことができている。また、ロボパットを介して他のパソコンをリモート操作ができるため、会社にしかないパソコンを使った業務も自動実行化させることで出社の負担を軽減できている。

テレワーク下での人材確保、育成、評価

人材確保については、新たな人材ではないが、引越しなどの理由で一度退職した社員が、テレワーク導入に伴い、営業所がない地域にて勤務できるようになったことで復職したケースがある。このようにテレワーク導入により「引越しで通勤できない」「介護がある」といった理由での退職が減少し、今後も同じような理由による離職は減るか無くなるものと考えている。

人材育成については、テレワークの導入で全国の営業所の社員が出張せずにオンラインで研修を受けられるようになった。その結果、3つの恩恵が享受できている。

まず「スプレッドシートの活用」がある。研修でわかった点・わからなかった点をスプレッドシートに書き出し、講師に共有して回答をもらうようにした。次に「資料の共有」だ。Zoomなどで資料を共有することで、配布などの手間もなくなり、ペーパレスにもつながっている。受講側も自分のタイミングで資料の確認ができる点は良い面である。最後に、欠席者にも見てもらえるように、研修を録画しておくことで必要に応じて再配布ができる点だ。

人事評価については、仕事に対する成果を評価しているため、テレワークであるか、否かといった勤務形態にはとらわれていない。

テレワーク実施の際の費用負担

テレワーク勤務制度規程により、テレワーク勤務に伴って発生する光熱費、通信費、消耗品費などの費用は本人の負担としている。

また、コロナ禍で課題になっていた通勤手当（定期代の支給）・在宅手当（光熱費の負担）については見直しを行い、通勤手当・在宅勤務手当と同水準の「エリア手当」として支給することとした。具体的には、東京本社は4万円、関西営業所は2万5,000円 その他の静岡、仙台、福岡、鹿児島営業所が1万5,000円を支給している。

ワーク・ライフ・バランスの向上

●テレワーク実施時における労働時間管理

ご家庭やご自身の都合での中抜けがあった場合、時間有休を使ったり、中抜けした分、業務の終了時間を延ばしたりなど、対応は社員に任せている。

また、テレワーク実施時は基本残業をしないよう指導しているが、どうしても残業が必要な場合は事前に申請して上長承認のもと行っており、申請はチャットワークなど見える場所で行うこととしている。以前は、休日は自宅から社内ネットワークに入れられないよう制御していたが、現在は特に制限をかけていない。それでも、総労働時間は増えていない。



画像5 チャットワークでの申請の様子

●テレワーク実施時における健康管理・メンタルヘルス対策

テレワーク実施時の健康管理、メンタルヘルス対策として、以下を行っている。

- ・チャットツールの導入で相談しやすい環境を実現、かきこまって話すのではなく気軽にメッセージが送れるようにした。
- ・Zoomにて朝礼を行い、毎朝必ず顔を合わせるようにした。
- ・部署によっては仮想空間（メタバース）を導入し、声をかけやすいようにしている。
- ・週報を必須化させ、悩みや課題に気が付け、吸い上げられる環境にしている。

●テレワークを活用した多様な働き方

テレワークを活用した育児・介護との両立としては、育児中の社員からは、通勤がなくなることでお迎えができ助かるという声が多く、複数人がテレワークを活用している。介護のためにテレワークを活用する社員は現在1人のみだが、最近では、家族の看病のためという理由で在宅勤務を希望する社員も出てきており、テレワークの制度が社員に浸透し、希望に応じて適切に活用されているのを実感している。

アルバイトや派遣社員でも業種によって在宅勤務ができる。注意点としては、コミュニケーション不足に陥らないよう、定期的に出社を促し実際に顔を合わせてコミュニケーションをとるように促している。

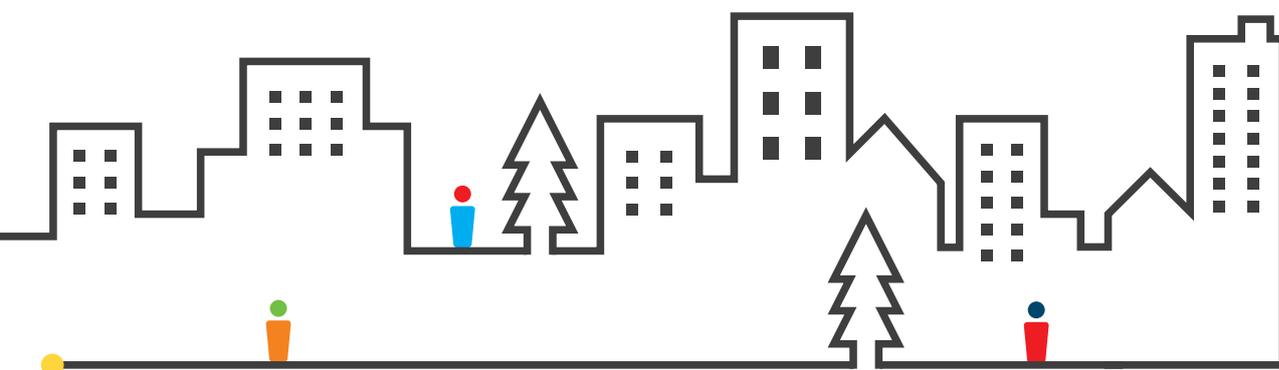
また、就業継続、離職防止の効果としては、遠方への引越しによる離職の減少が確認できた。今までは退職にならざるを得なかったが、現在は3人がテレワークで働き続けられている。ただし、定期的な出社が難しいため、仕事の内容や量など事前に話し合い決めている。

そのほか、以下のような働き方ができている。

- ・通勤時間が削減され、自分の時間が増えている（ワークライフバランス）。
- ・時間有休との組み合わせで、プライベートな用事など今までできなかったことができるようになる。
- ・出張時の移動中、耳だけ会議参加が可能。
- ・自宅以外でも仕事が可能。

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)はテレワーク月間実行委員会の主催により行われるテレワークの集中取組期間です。
(詳細は下記URLを参照)
<https://teleworkgekkkan.go.jp/>

