



成功事例から学ぶ 「テレワーク導入・定着」 のための取組



目次

PROLOGUE

テレワークのこれから	2
------------------	---

テレワーク導入・定着事例

01 アフラック生命保険株式会社	3
業種：金融業、保険業	
02 株式会社スタッフサービス・クラウドワーク	7
業種：サービス業	
03 東洋ハイテック株式会社	11
業種：建設業（プラント・エンジニアリング事業）	
04 株式会社日本HP	15
業種：精密機械の製造、販売	
05 リコーITソリューションズ株式会社	19
業種：情報通信業	

COLUMN

「テレワーク環境」を取り巻く現況と今後の展望	23
------------------------------	----

東京工業大学 比嘉 邦彦 名誉教授

EPILOGUE

テレワークの未来と可能性	25
--------------------	----



PROLOGUE

テレワークのこれから

コロナ禍を契機に、一層身近となったテレワーク。

多くの働き手がテレワークのメリットを実感した一方で、対面よりコミュニケーションが取りづらいなどの理由から新型コロナウイルスの5類移行等を契機に
出社に回帰する企業もあることが報道されています。

一方で、テレワークを活用して生産性の維持・向上を図りながら、従業員のエンゲージメントの向上や仕事と育児等の両立を実現させている企業も数多くあります。

コロナ禍を経て、新たな働き方を定着させ、多様な働き手が活躍できる環境整備に取り組む企業の事例から、テレワークをよりよい働き方の選択肢として有効に活用し定着させるカギを紐解きます。

01

アフラック生命保険株式会社

業種：金融業、保険業

テレワーク導入時期：2015年10月頃

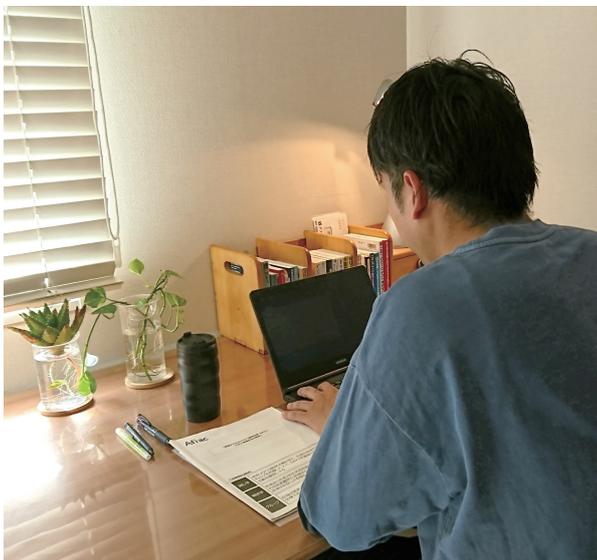
業務変革に徹底して取り組み 業界に先駆けて 多様な働き方を実現

業界初のオンライン保険相談やコールセンター業務の在宅化など、積極的に業務変革を行うことでテレワークを含む「アフラック Work SMART」を推進。周知のための社内向けポータルサイトや管理監督者向けのダッシュボードを駆使し確実に成果を上げている。

テレワーク導入の目的

社員一人一人の
働き方を見直す枠組みの中で
テレワークを促進

2015年から社員一人一人が仕事の進め方を見直すと共に、「時間」と「場所」に捉われない働き方の実現に向けた制度・インフラの整備を通して、社員のワーク・ライフ・マネジメントを支援。組織としてのパフォーマンスを最大化させることを目的とした「アフラック Work SMART」を推進する中でテレワークの実施・定着・活用を行ってきた。



テレワーク導入の経緯

トップのコミットメントのもと
部門ごとの特性に応じて
徐々に浸透させてきた

2015年のテレワーク導入当初は月1回からスタートし、2018年には週1回といった目安を周知し、徐々に回数を増やしていった。導入にあたって経営陣の強いコミットメントを重視し、中期経営戦略（2022～2024年）では、柱の一つに「多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略」を据え、組織力・人財力の向上を実現するため、ダイバーシティと「アフラック Work SMART」の推進を加速させている。現在ではアフラック流のハイブリッドワークの方針を定め、業務特性や組織の成熟度に応じて部門によって約30～70%の出勤率の目安を定めている。

テレワーク推進・定着のための
社内制度・取組（ハード面）

積極的な業務変革を行い
全社員が時間と場所を選ばず
勤務できる環境を整備

全社ペーパーレス計画を推進し、2022年までに3,930種類の帳票の廃止・電子化を行った。ただし、生命保険会社の特性として紙を扱う業務が多いため、「出社すればすぐ片付くのに、自宅で仕事をすると二度手間になる」という声も多くあった。この点は、1週間の中で業務を整理し、紙を扱う業務以外をテレワークで行うなど、組織と社員が自助努力をする中で少しずつ改善した。

無駄な制限やルールを極力なくし、社員をはじめ派遣社員、当社オフィスで勤務する業務委託先社員にも理由を問わずテレワークを認めている。これを実現するために、業界初のオンラインによる保険相談や、契約完結システムによる新たな営業体制の展開、コールセンター業務の在宅化など業務変革を行ってきた。全社員がコアタイムなしのフレックスタイム制度を利用可能であり、7時～22時の間で出退勤を選択できる。転勤を前提としない社員のキャリア形成支援の観点から、東京都や大阪府など都市部にある部署の業務を地方に住む社員が転居することなくテレワークで行う「リモートキャリア制度」も導入している。在宅勤務環境の整備としては、シンククライアント方式のノートPC、USBシンククライアント（自宅のPCに挿入すると社内サーバーに接続される）やタブレット端末、スマートフォンを社員や派遣社員、当社オフィスで勤務する業務委託先社員にも配布している。また、全国6カ所（新宿区、調布市、横浜市、八王子市、町田市、大阪市）にサテライトオフィスを設置し、複合機やデュアルディスプレイなど、自席と同様の環境を整備している。社内のイントラネット上で座席を予約することで簡単に利用でき、取引先訪問や他部署との打ち合わせ前後に活用することで、時間を有効活用できる。モバイル勤務も推進し、モバイルツール（タブレット端末、スマートフォン）を貸与し、メールやマニュアルの確認だけでなく、WEB会議への参加や報告書作成なども社内と同様に業務遂行が可能となっている。

テレワーク推進・定着のための社内制度・取組（ソフト面）

**戦略的ハイブリッドワークの
プリンシプルを策定**

新型コロナウイルス感染症の感染拡大期にテレワーク

の利用が急激に増加したことで、組織成果や生産性、コアバリュー（基本的価値観）の伝承への影響が懸念されたことから、テレワークと出社を最適に組み合わせた業務運営を行うためのプリンシプルを策定し、全社で共通認識化した。組織成果や生産性、コアバリューの伝承への影響などは、従業員向けにアンケートを定期的実施し、人財戦略第一部が結果を分析。その結果は社長を委員長とする「人財マネジメント政策委員会」でモニタリングし、各部門の統括担当役員が改善に向けた取組を実行していく仕組みを構築している。

現在は「ポストコロナ時代の新たな業務態勢の基本的な考え方」を策定し、これに基づき、「部門型人財マネジメントにおける戦略的ハイブリッドワーク」のプリンシプルへと進化させている。具体的には、①部門型人財マネジメントのもと、業務特性や組織の成熟度に応じて、オフィスワークとリモートワークの価値を理解したうえで、最適に組み合わせる。②管理監督者は、統括担当役員や役員が示した各部門の出社率目安を含むハイブリッドワークの方針に基づき、特に出社することで得られるコアバリューの浸透・継承などの価値がすべての組織・チームにおいて不可欠なものであることを踏まえた組織マネジメントを行う。③社員個々に対する出社判断は、管理監督者が社員との対話を通じて、業務はもとより、ワーク・ライフ・マネジメントの状況等も理解のうえ、管理監督者が行うことなどを盛り込んでいる。

**テレワーク定着に寄与した
労務管理上の施策**
(人事評価、費用負担、人材育成等)

**管理監督者が
自組織の状況を一覧できる
ダッシュボードを整備**

「場所」に捉われない働き方を実現するため、在宅勤務環境整備手当として備品などの購入を目的に一時金2万円を支給。在宅勤務環境維持手当として水道光熱費や通信費を補助する目的で毎月5千円を支給（当月にテレワークを1回以上実施した社員が対象）している。

また、「アフラック Work SMART」の意義の正しい理解促進のため、全社員向けにeラーニングを配信して

いる。新入社員の入社時研修ではテレワーク実践のプログラム（コミュニケーションの取り方や機器操作など）を導入した。管理監督者には、テレワークでも適切なマネジメントができるよう、オンライン特有の所属員とのコミュニケーションの工夫などについて「テレワークマネジメント研修」をeラーニングで配信している。

自組織の労働時間・有給休暇取得状況・出社率を可視化して管理監督者が閲覧できるダッシュボードを社内で開催することにより、管理監督者が自組織の状況をダッシュボードで確認し、タイムリーにPDCA サイクルを回すことができるようにした。人事評価の工夫としては、テレワーク環境下でも管理監督者が適切な評価をできるように、全管理監督者向けに「1on1トレーニング」を実施している。日常的な1on1に加え、全社で期間を定めて実施する四半期毎の1on1（クォーター・1on1）の実施率は100%となっている。



テレワーク定着がもたらした「個人の生産性」への影響（成果）

20・30代女性の
離職率が半減

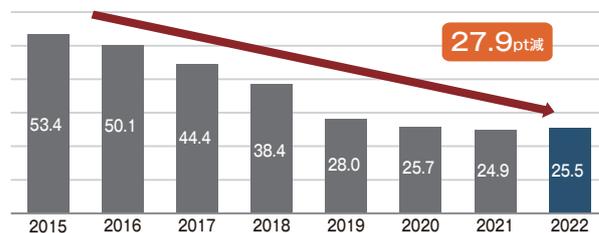
ハイブリッドワークの定着により、2020年4月から現在ま

で全社員の在宅勤務実施率は50%以上を維持し、法定外労働時間が2023年は9.6時間まで削減（2016年比で41.1%減）。有給休暇取得率は2023年が83.3%と継続して80%を超えている。育児期間中の短時間勤務制度の利用者が減少し、育休後にフルタイム勤務で復帰する社員も増えている。テレワーク利用で通勤時間を活用することや、フレックスタイム制度利用で勤務中に中抜けすることなどによって、子育て世代の社員が性別に関係なく仕事と家庭を両立でき、キャリア形成にも好影響をもたらしている。また、介護を要する親の実家でテレワークするなど、介護を担う社員にとっても、仕事と家庭を両立するための一助となっている。このように「時間」と「場所」に捉われない働き方が浸透したことで、20～30代の女性の離職率が低下した。20代女性の離職率は14%（2015年）→8%（2022年）、30代女性の離職率は7%（2015年）→4%（2022年）とそれぞれほぼ半減している。

【取組の効果（短時間勤務者数の減少）】

テレワークを活用した「時間」と「場所」に捉われない働き方の推進により、育児による短時間勤務制度の利用者が減少（フルタイム勤務化）

育児で短時間勤務制度を利用している社員の割合（%）



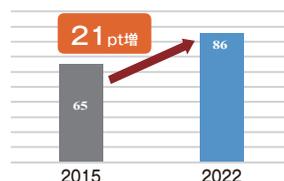
【取組の効果（法定外労働 / 有給休暇取得）】

法定外労働時間は大幅に減少、有給休暇取得率も増加

法定外労働時間 (h/人)



年次有給休暇取得率 (%/人)



© 2024 Affac Life Insurance Japan Ltd.

テレワーク定着がもたらした「企業成長」への影響（成果）

社員のエンゲージメントが
大幅に向上

「アフラック Work SMART」推進の結果、社員のエンゲージメントが高まっているかなどを定量的に計測するために、複数回の社員向けサーベイを実施してきた。その結果、「当社は、ライフイベント（出産・育児・介護等）があったとしても、長く働き続けられる会社だと思う」に対する肯定的回答率が2014年の67.1%から2022年の

83.7%に増加、「当社には、性別や年齢に関係なく多様な人財が活躍できる風土がある」に対する肯定的回答率が2014年の62.2%から2022年の83.9%に増加しているなど、社員のエンゲージメントが向上していることが確認できている。

Company Profile

アフラック生命保険株式会社

本社所在地 東京都新宿区西新宿2-1-1新宿三井ビル

設立 1974年11月

資本金 3,000億円

従業員数 4,963人 (2024年3月末時点)



社員の声 “テレワーク定着の社員へのメリット”

妊娠、出産、介護、病気などの ライフイベントに対応できるように

営業 マーケティング部門

テレワークが定着したことにより、妊娠、出産、育児、介護、家族の病気といったライフイベントにも柔軟に対応できています。仕事と生活の両立がうまくできていると感じています。

通勤時間を減らせた分 自己研鑽が可能に

ファイナンス リスク管理部門

テレワークによって通勤時間が削減できた分、資格取得に向けた自己研鑽の時間にあてることで自身の専門性を高めることができました。

終日の休暇を取得しなくても 仕事と家庭のバランスを保てます

契約サービス部門

子どもの突発的な体調不良やメンタル不調に伴って自宅を離れることが難しい場合も、テレワークを活用することで終日の休暇を取得することなく、仕事と家庭のバランスを保つことができます。

多様な働き方が 社員の多様性への理解を促進

法務 コンプライアンス部門

テレワークが定着したことにより、社員個人の事情に応じた働き方が実践しやすくなりました。また、そのような働き方を受容することで、社員の多様性への理解が進み、意識や行動などに変化が生まれていると感じています。

02 株式会社スタッフサービス・クラウドワーク

業種：サービス業(スタッフサービスグループの事務処理サービスおよび付帯する支援業務)

テレワーク導入時期：2016年1月

テレワークによって 身体障がい者の雇用と やりがいを創出

重度身体障がい者を対象に、求人が少ない・通勤が難しい地方を中心にテレワークによる雇用を創出。チームで働き、コミュニケーションを重視する1日3回のミーティングやイベントにより孤独感をなくし、互いに補い合うことで安定就労や仕事への意欲を引き出している。社員の高い定着率が満足度の高さを物語っている。

テレワーク導入の目的

**働きたくても働けない
重度身体障がい者に
完全在宅就労での雇用を創出**

テレワークによる重度身体障がい者の就労推進を目的とし、スタッフサービスグループの事務処理および営業支援のためのデータ作成入力、検索・調査系業務を在宅で行っている。身体的な特性や通勤に支障があるために働きたくても働けない重度身体障がい者に、テレワークによる完全在宅就労での雇用機会を提供し、雇用の創出につなげている。



テレワーク導入の経緯

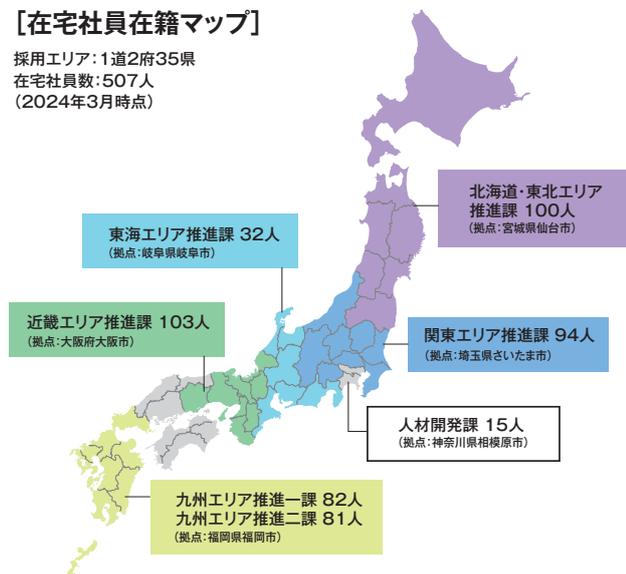
**前身の特例子会社時代
通勤が採用の壁となる
状況に課題感を抱いた**

前身であるスタッフサービスグループの特例子会社のスタッフサービス・ビジネスサポートでは通勤がネックとなり、意欲やスキルがあるにもかかわらず採用できない状況があった。重度身体障がい者にとって通勤が就労の壁になっていると感じ、2016年1月にテレワークによる完全在宅就労での雇用機会の提供を開始した。九州エリアで8名の就労から始め、通勤が難しく、障がい者向けの求人が少ない地方を中心に進めたところ、支援機関などから「自宅勤務ではサポートできないのではないか」「重度身体障がい者にテレワークでどのような仕事に対応可能なのか」という疑問が寄せられた。そのため、実際の在宅社員の自宅にハローワークや支援機関の方を招き、テレワークの働き方を見てもらうことで理解を広げていった。また、身体障がい者本人に対しては2022年から「オンラインお仕事体験会」を開催し、実際に体験してもらったり、支援側にも身体障がい者が作業しているのを見てもらったりして就労のイメージを掴んでもらった。現在では、1道2府35県に507人(2024年3月1日現在)の雇用を創出することができた。2022年9月に社員アンケートを実施したところ、「あなたの現在の生活と仕事のバラ

「はとれていますか?」の問いに対し、85.8%が「とれている」と回答があったことから、多くの社員のワーク・ライフ・バランスを実現できているといえる。

【在宅社員在籍マップ】

採用エリア:1道2府35県
在宅社員数:507人
(2024年3月時点)



テレワーク推進・定着のための社内制度・取組（ハード面）

通院や生活介助に負担がかからないよう就業時間を調整

勤務時間は9:00～19:00の間で週5日、週30時間就業できれば可としている。身体障がい者は平日日中の通院や生活介助が必要になるため、それぞれの生活スタイルや体力に合わせて勤務時間を設定できるようにした。日々のミーティングの際に当日の体調や勤務時間を仲間と共有しながら業務量の調整を行っている。

採用面接時には自宅を訪問し、本人や家族同意のうえ、安全面の保証のため生活動線や作業環境を確認している。入社以降は、毎月無作為に選出した20名の在宅社員にアンケートを配布し、作業環境のセルフチェックを実施している。

全社員にPC本体、モニター、キーボード、マウス、WEBカメラ、ヘッドセットを貸与しており、要望があればトラックボールマウスを貸与したり、自分でヘッドセットを装

着できない社員にはマイクとスピーカーを貸与したりするなど、障がい特性に応じた対応を行っている。

テレワーク推進・定着のための社内制度・取組（ソフト面）

コミュニケーションを重視したチーム体制で孤独感を解消

孤独感の解消がテレワークの主な課題だと考え、オンライン上に職場をそのまま移植するようなイメージでコミュニティ（チーム）の形成を行った。現在はインターネットを使った検索による調査やデータ入力などの業務内容によって5人～15人のチームをつくり、チーム単位で対応することで、在宅社員同士で連携しながら業務を遂行している。これにより、仕事を一人で抱えてしまう孤独感を解消するとともに、お互いの障がい特性や得意・不得意を補い合うことで作業効率を上げ、対応可能な業務の種類も増やしている。

1日3回の定時ミーティングでは、リーダーが司会となり、進捗確認と健康確認に加え、チーム力を発揮するための土台として必ず雑談をする時間をとることとしている。また、労働安全衛生委員会への参加やエリア単位でのクイズ大会などのイベントの企画実施、社内報制作などの施策にも在宅社員が参画できるようにし、ミーティングで積極的に発言しない人にも気持ちを表す機会があるようにオンライン上のサンクスカードをつくるなど、日々進化するコミュニティを構築することでチームの枠組みを超えた「横のつながり」を持てるよう工夫している。

また、年に一度、リアル場で集まる「エリアミーティング」を開催している。エリアごとに最大100名規模のイベントとなり、自己紹介やエリア別のスローガンを考えるグループワークを行う。完全在宅だと会話がチーム内に限定されるが、実際に多くの同僚と会って話をする事で組織を実感し、働く喜びを共有することができる。「もう一年頑張ればまたエリアミーティングで仲間に会える」ということが意欲につながり、定着の大きな鍵になっていると考える。

テレワーク定着に寄与した 労務管理上の施策 (人事評価、費用負担、人材育成等)

2カ月間という長めの 研修期間で仕事と生活の 両立に慣れてからスタート

テレワークを行う際の費用負担は、自宅の光熱費、電話代、事務用品代などのうち業務負担分として、在宅勤務手当を支給している。会社とのネットワーク接続で、自宅のインターネット環境を利用する場合は、通信環境調整手当を支給している。

重度障がい者にとって、初めてのテレワークで就労することはチャレンジであることを理解し、2カ月という長めの研修期間を設けることで仕事と生活の両立に慣れてから本格的にスタートできるようにしている。入社後1カ月目は会社の基本的なルールに加え、オンライン上でチームの一員として連携しながら仕事をするためのコミュニケーション、情報の取り扱いなどの研修を実施。2カ月目は先輩社員と合流し、業務研修を通じ仲間と連携しながら働くことを実践的に学んでいる。在宅社員を管理する社員も、オンライン上のコミュニケーションスキルを高めるための研修を実施している。

半期に一度、個別面談を実施し、目標確認と振り返りを実施している。また、日々のミーティングには管理する社員も参加し、在宅社員の困りごとなどに対応している。意欲向上のため、半期に一度、エリアごとに初めての役割にチャレンジした在宅社員などを表彰する制度を用意している。

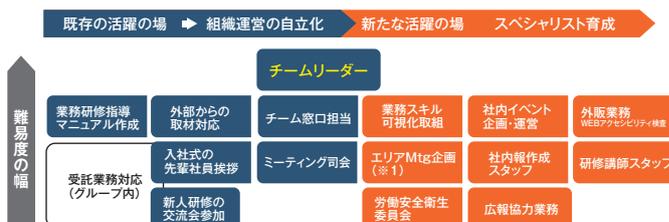
テレワーク定着がもたらした 「個人の生産性」への影響（成果）

就労の質の向上を目指し 職域拡大と業務数の 増加を実現

2022年から、仕事の量からやりがいなどの質を重視する中で職域を拡大し、在宅社員の中からチームをサポートするリーダーを選出するようになった。業務数は導入当初はリスト作成のみだったが、現在は三十数種類まで増えている。受託業務以外にもチャレンジできる機会を設け、活躍の場を広げることで就業の質の向上を目指している。

[職域の拡大]

テレワークでも活躍の場を広げることで「就労の質」を向上



※1.所属しているエリア単位で在宅社員が年に一度リアルに集合する全社的なイベント

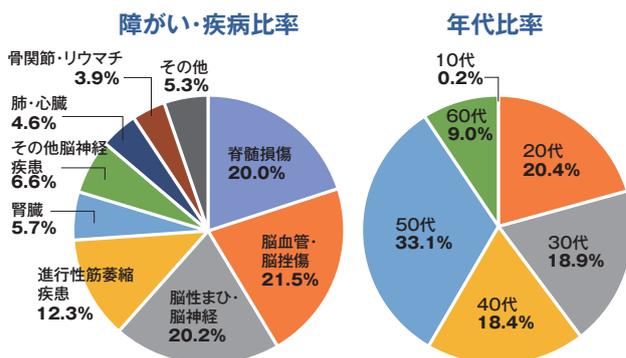
テレワーク定着がもたらした 「企業成長」への影響（成果）

さまざまな障がい特性を持つ 社員を採用し、入社1年目の 職場定着率97%台を保持

雇用者数やエリア、対応業務の種類が増えていることに加え、入社1年目の職場定着率が97.3%（2023年6月現在）と、一般企業の入社1年後の身体障がい者の定着率60.8%に対し高い水準を保っている。重度身体障がい者の幅も広がり、さまざまな特性を持つ幅広い年代の在宅社員が活躍している。

[就労者内訳]

さまざまな障がい特性の方が活躍、50代60代のシニア世代の方も安定就労



<2023年6月時点>

Company Profile

株式会社スタッフサービス・クラウドワーク

本社所在地 神奈川県相模原市中央区鹿沼台1-7-7トラスト・テック相模原ビル

設立 2020年4月

資本金 5,000万円

従業員数 507人 (2024年3月時点)



社員の声 “テレワーク定着の社員へのメリット”

チームの仲間と助け合いながら 安定して長く働くことができます

エリア統括部 北海道・東北エリア推進課
スタッフ登録業務

テレワークの最大のメリットは通勤のストレスがなく、時間の制約から解放され、体調を第一に考えられることです。職場はコミュニケーションがとりやすく、チームの仲間と助け合いながら楽しく仕事ができる体制なので、モチベーションを保ちながら安定して長く勤めることができ、生活の質が上がっています。

幅広い特性や経歴を持つ チームメンバーと共に

エリア統括部 東海エリア推進課
スタッフ登録業務

チームメンバーは重度の障がいを持つ、20代前半～50代後半のさまざまな経歴を持った10名の老若男女です。日々の業務では、派遣社員求人へ応募された方の情報を、社内システムにルールに則り、正確に登録することを意識しています。体調管理を第一に考え、チームメンバーと助け合いながら日々業務に打ち込んでいます。

「社会に貢献したい」という 想いを叶えてくれて感謝

エリア統括部 関東エリア推進課
求人情報調査業務(リーダー職)

「障がいの特性上、通勤するのはリスクがあって難しい。でも、社会に出て働きたい」。そんな想いを叶えてくれたのがテレワークでした。仲間と支え合いながら、テレワークを通して社会参加ができることに生きがいを感じています。

健康に配慮しながら 集中して仕事ができます

エリア統括部 近畿エリア推進課
顧客情報管理業務

病気により通勤が難しくなり入社しました。現在は15名ほどのチームでシステムの情報を精査・登録する仕事をしています。完全テレワークで通勤の必要がなく、より健康な状態で集中して仕事ができます。最初は一人で作業することに不安もありましたが、仕事が行き詰ったときにはすぐに相談できる環境であり、同期入社仲間や、日々のミーティングでつながる多くの仲間の存在が支えとなっています。在宅でも人や社会の役に立てる喜びを感じています。

03 東洋ハイテック株式会社

業種：建設業(プラント・エンジニアリング事業)

テレワーク導入時期：2020年3月

コロナ禍を機に完全テレワークへ 導入から4年の間に さまざまな点を改善

2020年3月から現業職を除いてテレワーク勤務を原則と定め、継続している。テレワーク開始当初からさまざまな点を改善してきた。テレワーク開始前と比較すると、経費の大幅な減少や、新卒採用のエントリー数が456%増加するなど、大きな成果を生み出している。

テレワーク導入の目的

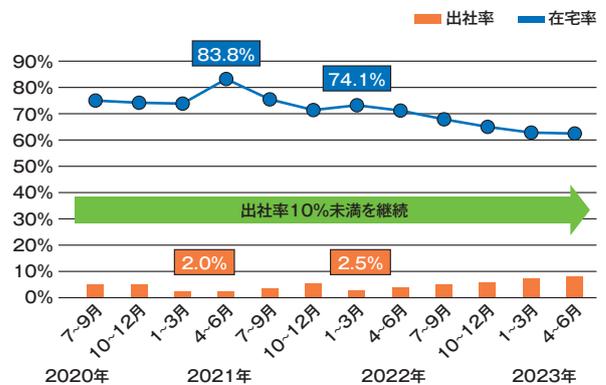
業務改善と効率化のために
働き方の自由度を高めて
多数のメリットを実現

主な目的は業務改善と効率化であり、従来からオフィス勤務にこだわる必要はなく、業務効率が高ければ就業場所を問う必要はないと考えていた。働き方の自由度を高めることは、女性の活躍を促進させ、人材確保や人材流出を防ぐことにつながる。テレワークを導入することで従業員の通勤時間の削減、疲労軽減による生産性の向上やオフィス、通勤に掛かるコストの削減、居住地を問わない優秀な人材の採用を実現できることも背景にある。

テレワーク導入の経緯

新型コロナの感染拡大を契機に
2020年3月から前倒しで実施
以降、テレワークが基本に

2020年7月よりテレワークを東京支店で試行し、2020年10月より全社実施の計画だったが、新型コロナウイルスの感染拡大により2020年3月に前倒しで導入を始めた。以降、感染状況に関係なく、テレワークを基本とした勤務体系を継続している。



※調査実施時期：2020年7月～2023年6月



テレワーク推進・定着のための 社内制度・取組（ハード面）

完全ペーパーレス化や WEB 会議ソフトの使用により スムーズな業務を実現

紙で記録・回覧を行っていた社内書類を廃止して、完全ペーパーレス化を実現するとともに、モバイル環境でも事務業務が遂行できる環境を構築した。幹部による承認作業などはスマートフォンで行えるようにした。社員間の通話時や会議時には WEB 会議ソフトを使用しており、資料を共有しながら説明できるため、オフィス勤務と遜色ないスムーズな業務が可能となっている。

また、クラウドサーバー、VPN 接続の導入、データ共有、同時編集可能な PDF ソフトの導入、請求書や郵送物の電子化などの環境整備を行った。ペーパーレス化に関わる業務は主に一部技術社員と総務部が担当したが、請求書を電子化するアウトソーシングサービスを利用するなど部分的に外部に委託して行った。さらに検索ソフトを導入することで、データ化した資料を効率的に探すことができるようになった。

テレワーク推進・定着のための 社内制度・取組（ソフト面）

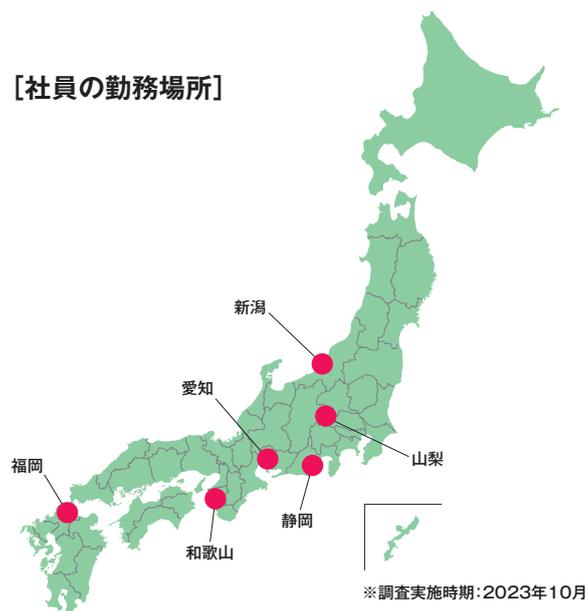
勤務地という概念をなくし いつでもどこでも 仕事ができるように整備

年度初めに経営層から全社員向けに掲示する「事業発展計画書（経営計画書）」にて、テレワークが同社における“今後の働き方”であると言及し、テレワークを前提とした業務や組織づくりを行うように指示されている。従来は大阪や東京などの場所に基づいた組織図だったが、テレワークにより勤務地という概念をなくし、万が一

の場合などに出社する最寄りの事務所地を所属地として決めることにした。

大阪が所属地の社員の上司が東京にいるということもあり、従来のような拠点の垣根がなくなった。2023 年度の事業発展計画書には働きやすい環境をつくるため、管理職層の意識改革を進めること、そしてテレワークをさらに活用し、いつでもどこでも仕事ができるように柔軟性の高い働き方を可能にする規定改訂を行うと明言している。社内規定として「テレワーク勤務規定」を定め、テレワーク時の注意事項を明確化し、情報通信面などの実施環境を定義した。その後、原則的な勤務形態をテレワークと定めた。

【社員の勤務場所】



テレワーク定着に寄与した 労務管理上の施策 (人事評価、費用負担、人材育成等)

在宅勤務手当の導入や 意識差を埋めるための研修等 新たな施策を打ち出している

社員の現状を把握するため、最低でも年 2 回、上司とオンラインまたは対面で個別面談する機会を設け、業務に関する不安点や将来設計、キャリアプランを確認している。面談終了後には部下から秘匿性を持ったアンケートをとることによって、上司との関係性の確認と認識の一致を図っている。アンケートの回答内容は、中立性を担

保するために上司は見ることができず、社長と幹部のみが確認できるようにしている。

テレワーク時の光熱費や環境整備にかかる費用負担を軽減する目的で在宅勤務手当等を設けている。在宅勤務手当はテレワーク導入当初はなかったが、新しく導入された。テレワークには光熱費や Wi-Fi 環境が必要になるためだが、私的利用と明確に分けることができないため、一律の固定給と日割りの2本立てで支給している。このほか、テレワークに必要な機器に関しては、申請によって会社で購入し、貸与品として個人に貸し出すことも可能としている。

以前は就業中に社内で自然発生的にできていた雑談が、テレワークにおいては意図的に機会をつくらないと生まれづらく、部下と上司のコミュニケーション不足が一部で見られた。そのため、管理職に向けたマネジメント研修を2024年3月から実施し、テレワーク下における部下との関わり方を含めた、コミュニケーション力をさらに深めていく。

テレワーク定着がもたらした「個人の生産性」への影響（成果）

従業員満足度は継続的に上昇 データ化が進んだことで 仕事の効率も向上した

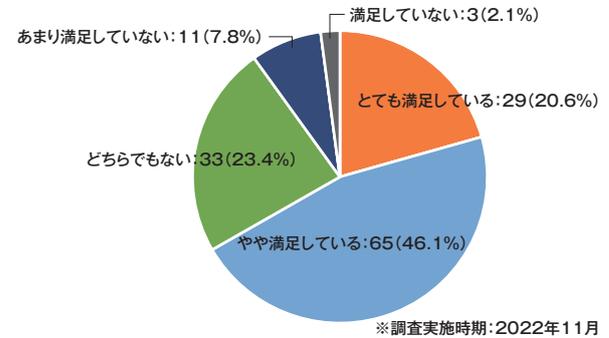
時間外労働時間は2019年度の平均5時間24分から、2022年度は平均2時間44分になり、49.3%の削減となった。有給取得日数は2019年の11.9日に対して、2022年は14.4日で、21.0%向上した。毎年行っているストレスチェックではウェルビーイングやいきいき等の指標で従業員満足度を測っているが、全社的に上がっているという結果が出ている。

数値には表せないものとして、テレワーク以前は紙で作成していた図面をすべてデータ化し、検索可能にしたことで、従来は図面を探すために書庫に行かなければいけなかったものが、どこからでもPCで探せるようになった。短縮時間を数値で算出することは難しいが、効率は確実に上がっている。

また、従来は営業アプローチとして現地を訪問するの

が当たり前だったが、テレワークの普及により、オンラインでお客様とのコミュニケーションが取りやすくなったことで一日あたりの面談回数が増えた。

【テレワークの満足度についての社内アンケート結果】



テレワーク定着がもたらした「企業成長」への影響（成果）

経費が減少したため 利益率が上がり 会社の実績につながる

会社全体としての経費が下がったこともあり、利益率が上がり、企業実績につながっている。また、新卒採用等においては応募数が飛躍的に増えている。現在の新入社員はテレワークを前提として入社するため、理解度が非常に早く、スムーズに仕事をこなしている。

■通勤費	58.9%の削減
2019年 約725万円	→ 2022年 約297万円
■水道光熱費	12.3%の削減
2019年 約1,410万円	→ 2022年 約1,236万円
■地代家賃	44.9%の削減
2019年 約9,473万円	→ 2022年 約5,214万円
■採用応募人数	456%のエントリー数増加
2019年 新卒エントリー数: 27人	
2022年 新卒エントリー数: 150人	
■離職者数	30%以上の離職者減
2017年3月~2020年3月 離職者数: 26人	
2020年3月~2023年3月 離職者数: 18人	
■営業部のWEB面談数	
2019年 0件	→ 2022年 707件

Company Profile

東洋ハイテック株式会社

本社所在地 大阪府大阪市北区万歳町3-20北大阪ビル5F

設立 1964年7月

資本金 9,880万円

従業員数 166名 (2023年6月時点)



社員の声 “テレワーク定着の社員へのメリット”

テレワーク勤務時は場所を問わず 仕事ができるのがありがたい

技術部 (新規設備設計)

テレワーク勤務時はネット環境があればどこでも仕事ができるという点がとてもありがたいです。よく週末に実家に帰るため、週始めは実家で仕事をすることが多くなっています。

出勤にかかる時間を趣味や家事に あてられています

技術部 (粉体設備設計)

出勤に要する時間がなく、その時間をプライベートにあてられるのはありがたいと感じています。時間に余裕を持って家事ができたり、平日でも趣味の時間を多く取れたりするのがうれしいですね。

仕事を頑張りながら 家族との時間も大切に

技術部 (粉体設備設計)

リモートワークが中心ということもあり、平日は仕事を頑張り、土日は海や山でリフレッシュするのが良い気分転換になっています。通勤時間がなくなったことで、平日も家族との時間を大切にできていると思います。

出勤にかかる時間がないので 仕事とプライベートを両立可能

営業部

テレワークで出勤にかかる時間がない上に定時退社できるので、仕事とプライベートどちらも頑張りたい人にはとてもいい環境です。たとえば週末は映画館が混んでいますが、平日の夜は空いているため、思い立った時にすぐに観に行くこともできるようになりました。

04 株式会社日本HP

業種：精密機械の製造、販売

テレワーク導入時期：2007年11月

テレワークを基本に 出社時やイベントで コミュニケーションを醸成

ほぼ全社員がテレワークを実施し、出社の際には部門を超えたコラボレーションを図るため、コミュニケーションスペースを充実させている。テレワークの定着により、育休からの復職率100%を維持し、社員のエンゲージメントが向上している。

テレワーク導入の目的

**社員の選択肢を増やし
より効率的で生産性の高い
働き方を目指す**

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り、2007年からテレワークを導入した。業務内容やライフスタイルに合った働き方に加え、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ができる。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、テレワーク制度を積極的に活用することは有効と考えている。2021年には本社を品川に移し、テレワークを前提にオフィススペースを約半分にするなどオフィスの集約化、効率化を進めている。



テレワーク導入の経緯

**週1日はオフィスに出社する
フレックスワークプレイス
制度を全社員が活用**

2007年、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」を整備し、制度を導入した。これにより、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。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。同時に在宅勤務のガイドラインを緩和し、「最大週4日までのテレワークを可能とし、最低1日はオフィスに出社」に変更。2018年には派遣社員にも範囲を広げた。当時は、制度はあるものの多くの人が出社を基本としていた。

コロナ禍での完全在宅勤務を経て、現在は会社の推奨としてはコロナ前のレベルに戻し、週1日はオフィス出社を推奨している。実態としては2017年のアンケート実施時は週1回のテレワーク実施者が35%だったが、現在ではほぼ全員が週1回テレワークを活用し、約4割の社員が週3回以上使用している。

テレワーク活用率の変化

調査実施時期	2016年11月～ 2017年2月	2023年12月～ 2024年2月
週3日以上	4%	38%
週2-3日	15%	28%
週1日程度	16%	34%
週1日未満	42%	
なし	23%	

テレワーク推進・定着のための 社内制度・取組（ハード面）

テレワーク環境整備を支援 ワーケーションも可能に

ノートPCを会社から全社員に貸与しているほか、コロナ禍で完全在宅になった際には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。さらに、昨年社員割引制度を拡充し、自社のPC、モニター、プリンターや周辺機器製品の購入費用を補助している。

また、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。2020年10月に契約書などへの署名・捺印プロセスをデジタル化し、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。



2021年のオフィス移転とともに一人一人に割り当てたデスクはなくなり、フリーアドレスで1カ月分の座席予約をオンライン上で全社員が見られるようにしている。一方で出社した際にはこれまで以上に部門を超えたコミュニケーションを促進できるよう、簡単に集まって打ち合わせができるようなフリースペースを増やしている。また、ワーケーションも可能になり、上司の承認があれば遠方の実家に少し長めに滞在したり、旅行先でも仕事ができるようになった。

テレワーク利用のメリット (複数選択)	通勤・移動の負担軽減	90%
	自分のために使える時間を増やせる	49%
	仕事に集中でき、業務効率が上がる	52%
	突発的な対応ができる	46%
	家族との時間を増やせる（育児・子育て）	32%
	家族との時間を増やせる（介護）	8%
	家族との時間を増やせる（育児・子育て、介護以外）	0%
	特になし	0%
その他（フリーコメント）	8%	

調査実施時期：2017年

テレワーク推進・定着のための 社内制度・取組（ソフト面）

オンラインセミナーのほか 対面での交流イベントも充実

現在、イベントやトレーニングは、内容にあわせてハイブリット開催とオンラインを使い分けている。オフィスは、コラボレーションの場になるように意識し、四半期毎に開催する全社ミーティングはハイブリットで行い、オフィスからの参加者向けには懇親会を開催することで社員交流の機会を提供している。その他、部門ごとに集まったり、ランチ会などを開催したり、毎月のビルのボランティア活動（清掃）を企画することで、社員同士が親睦を深められるようにしている。

また、社員一人一人の心と体の健康増進のためのウェルネスプログラムは、月1回程度の頻度でオンラインで実施。ここ一年では、メンタルセルフケア、ラインケア、

介護のメンタルケア、ウォーキングイベント、女性の健康、男性更年期、健康測定会、がん予防、成人病対策、ファイナンスセミナーなどを行った。これにより、社員の在宅勤務での運動不足や健康不安等が軽減されている。

テレワーク定着に寄与した 労務管理上の施策 (人事評価、費用負担、人材育成等)

人事評価では意識的に コミュニケーションを重視

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。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できるようになっている。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ない。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。

評価制度では定期的に 1on1 などに対話を行うようにし、四半期に1度は社長が全社員と対話する機会を設けている。新入社員に対してはオンボーディングプランを作成し、最初の1カ月は出社を原則として、サポートする社員も複数メンバーのうち誰かは出社してフォローする体制をとっている。

テレワーク定着がもたらした 「個人の生産性」への影響（成果）

産休・育休からの復職率と 男性育休取得率 100%を維持

テレワークの定着により、産休・育休からの復職率は2017年から100%を維持。男性の育休取得率も2023年度に100%を達成。障がいのある社員にとっては、通勤による心身の負担が減ることのメリットは大きい。障がいがある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復職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。聴覚に障がいがあるとテレワーク環境はコミュニケーションのハードルが高くなりがちだが、オンライン会議・セミナーでの字幕機能の活用、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による情報保障を行い、対面時とほぼ遜色ない、一部は上回る環境で勤務することができている。

テレワーク定着がもたらした 「企業成長」への影響（成果）

エンゲージメントスコアが 23ポイント上昇

年1回、グローバルで行われる社員の意識調査によると、2023年のエンゲージメントスコアは2017年と比較して23ポイント上昇している。男女問わず働きやすい環境を実現していることにより、リーダーシップチームの女性の割合が4割を超え、管理職における女性の割合は2023年度実績で13.6%。2025年度の目標を12%から15%に上方修正している。Great Place To Workの働きがい認定企業としても「ワーク・ライフ・バランスが推奨されている」「長期勤続意向がある」がポイントとして挙げられた。テレワークは採用時にも企業の魅力としてとらえられており、応募者にも必ずといっていいほど、実際にどのくらいテレワークが実施されているのかと質問されている。

Company Profile

株式会社日本HP

本社所在地 東京都港区港南1-2-70品川シーズンテラス21階

設立 2014年12月

資本金 5億円

従業員数 非公開



社員の声 “テレワーク定着の社員へのメリット”

通勤にかかる4時間弱を削減し 業務や家事・育児にあてられる

セールスオペレーション担当

通勤時間や身支度の時間が削減できるので、その時間を業務や家事・育児に回すことができます。出社で片道1時間半以上かかるため、合計4時間弱ほど時間をセーブできるのは大きいです。もうすぐ1歳になる双子もおり、妻が平日病院などでどうしても外出が必要な際に、業務の傍ら家で子どもを見ておくこともできます。

仕事を続けながら 「家にいるママ」になれる喜び

サービスビジネス担当

自分が子どもの頃には、両親が仕事で帰宅が遅く、寂しく思ったこともありました。当時は友人の「家にいるママ」をうらやましく思っていました。でも、テレワークなら、バリバリ仕事をしていても「家にいるママ」になることができます。子どもが私の仕事をしている姿を見て、「ママお仕事してるの?」と聞いてきたりするのがかわいいです。週に1度出社の日があることもメリハリになります。会社に行く日には完全に仕事モードになれるので、子どもと少し距離ができることにより、育児に余裕が生まれ、また新たな気持ちで子どもに向き合うことができます。

単身赴任をやめ、静岡で 家族と暮らしながら東京勤務

人事

自宅が静岡なので東京で単身赴任をしていましたが、現在は週1回程度の出社なので、静岡に戻り、家族と一緒に暮らしています。通勤がないので、早朝の時間帯を活用できるのも魅力で、朝のさわやかな時間に富士山を眺めながら散歩したり、勉強をしています。日中は仕事に集中することができます。また、家族と会話を楽しみながら食事ができています。

効率的に働くことで チームパフォーマンスが向上

営業マネージャー

チーム内には居住地や家庭の都合などが異なる、さまざまな環境のメンバーがいます。それぞれにその日の予定や状況に合わせた効率的・効果的な働き方を選択できることで、生産性の向上につながっています。時間効率を上げることで、ワークライフ・バランスがとれるだけでなく、自己研鑽の時間も確保できるため、結果としてチームパフォーマンスが向上しています。

05 リコーITソリューションズ株式会社

業種：情報通信業

テレワーク導入時期：2015年4月

コロナ禍を契機に急速に普及 オンライン／対面を 意思を持って効果的に選択

2017年から本格的にテレワークを導入した。当初は「他人事」だったテレワークを全社員が「自分事」として捉えられるような機会を会社としてつくることで、浸透を図った。テレワークだけにこだわらず、常に「対面」の選択肢も残している。オンライン研修の活用により学びの機会も増加している。

テレワーク導入の目的

**「働き方変革」の一環として
テレワークという選択肢を提示
全社員に当事者意識を持たせた**

2017年に「働き方変革」として、「一人一人がイキイキと働き、個人及びチームとして最大のパフォーマンスを発揮し、新たな価値を生み出し続けることができる働き方の実現」を目指すために、5つの変革（意識の変革、働き方とマネジメントスタイルの変革、組織と制度の変革、働く環境の変革、コミュニケーションスタイルの変革）を掲げた。

この5つの中で、働き方とマネジメントスタイルの変革、組織と制度の変革の2つを加速させるための手段として、テレワークを用いた。変革と結びつけることで、全社員に当事者意識を持たせる目的があった。



テレワーク導入の経緯

**テレワークの意識が高まった上
本社移転や緊急事態宣言により
ほぼ全社員がテレワークを利用**

2015年4月から制度としてはあったが、2017年から本格的に導入した。当初はいろいろな働き方の中の1つという位置付けだったが、テレワークという選択肢を提示し、全社に広げるために、まずは全マネージャーが一度テレワークを経験し、意見を出し合った。さらにテレワークデーやテレワーク月間などのイベントやキャンペーンを行った。それにより、皆が「自分事」として考える機会を意図的につくった。また、テレワーク時に事前の計画書の提出や事後の日報の提出を義務付けていたが、廃止して、テレワークでも出勤でも同じルールで働くことにした。

2018年に本社が移転（晴海から横浜へ）し、通勤時間が延びた社員が増えたことで、テレワークの機運が加速した。1カ月に1回テレワークをした人の割合は2018年の20%未満から、コロナ禍前の2020年初頭には約30%に増加。コロナ禍後に緊急事態宣言が発出されたタイミングで、感染拡大を防ぐ目的で、できるだけテレワークを活用するというルールになった。数カ月で出勤でもテレワークでも可能というルールになったが、現在も8割の社員が週に4日以上テレワークを行っている。

テレワーク推進・定着のための 社内制度・取組（ハード面）

テレワーク利用者の声を聞き リモートシステムを構築する等 常に改善を続ける

テレワーク時もオフィスと同等の勤務ができるように、全社員にリモート会議ができるカメラ付きPCを標準とし、スマートフォンも併せて支給した。また、すべての業務情報にアクセスできる環境をクラウドとVPN接続（仮想私設通信網）で実現。セキュリティ対策された端末からであれば、いつでも、どこでも、仕事ができる環境を構築した。情報基盤の整備を行い、ネットワークとセキュリティの抜本的な強化を実施。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促している。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実施している。

デスクトップPCでの業務が必要な社員のために、事業所のマシンルームに設置したデスクトップPCへ遠隔でアクセスできるシステムを構築した。また、スペック上デスクトップPCが必須と考えられていた業務も、実はノートPCでも十分可能だったというケースもあり、実践により選択の幅が広がったといえる。

テレワーク推進・定着のための 社内制度・取組（ソフト面）

テレワークだけにこだわらず 対面がベターな業務に関しては 対面を選択するよう促している

以前はテレワークのアナウンスをしていたが、現在は定

着しているため、特にアナウンスはしていない。ただし、全社員にテレワークを求めるのではなく、対面で行うほうがよいと思われる業務では対面を選択するように促している。各部門の判断によって、コミュニケーションの不足を補うため、月に一度や週に一度、全員が出社することもある。

また、テレワーク普及により、悪天候時を含む災害対応が格段に簡略化。これまでは「時差出勤」や「早期退社」をかなり綿密に調整する必要があったが、例えば大雪や台風でも「原則在宅」が容易に指示できるようになったため、災害対応としては簡略化できた。その分、各自が自身の安全最優先の行動を取るよう啓発活動は強化している。

テレワーク定着に寄与した 労務管理上の施策

（人事評価、費用負担、人材育成等）

業績に応じて支援金を支給 新卒社員には ハイブリッド研修を実施

インターネット回線の高速化やクラウド環境（資料や情報を配置、WEB会議、チャット、SNS、メールなどのコミュニケーション・ツール）を充実させている。また、業績に応じてテレワークのための支援金を支給。椅子や外付けモニター等への活用を想定しているが、用途は特に限定していない。

オンラインで実施する研修を増やした。オンライン研修にすることで、出張不要でどこからでも研修に参加できるようになり、さらに、コストを抑えられるメリットもある。ただし、知識を習得するものはオンラインでいいが、議論を深めるものは対面で行うなど、使い方を分けている。新卒社員は約半年間集合研修を行うが、対面とオンラインが半分ずつのハイブリッドで行っている。配属後はテレワークがメインになる社員もいるため、オンラインでの研修も大切と考えている。

テレワーク定着がもたらした 「個人の生産性」への影響（成果）

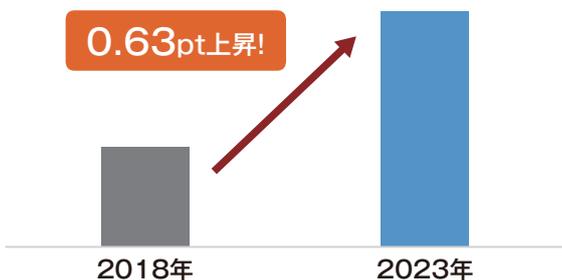
ワークエンゲージメント指数が 毎年上昇し続けている要因に テレワーク利用も考えられる

社員のワークエンゲージメントを定点観測し、コミュニケーションや組織状況等の把握に努めている。ワークエンゲージメントの指数は毎年上昇し続け、2018年から2023年度では0.63ポイント増加している（Gallupの従業員エンゲージメント調査：Q12にて測定）。テレワークも指数上昇の1つの要因になっていると考えられる。

テレワークを続けている中で、売上やワークエンゲージメント指数低下等のマイナスがないため、テレワークによる個人の生産性への負の影響はないと考えられる。働く時間と場所を柔軟に選べると回答している社員の比率は2018年度の62%から2023年度は92%まで増加した。月平均の残業時間は2015年度の13.8時間から2022年度は11.3時間まで減少した。

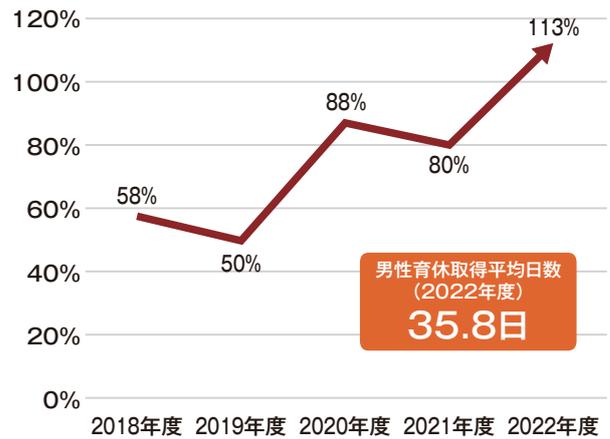
育児中の社員は時短勤務か、フレックスを使ったフルタイム勤務かを選択できるが、フルタイム勤務を選択する社員も増えてきている。男性の育児休暇取得率は2018年度の58%から2022年度は113%（※2022年度の育児取得率が100%を超えたのは2021年度に配偶者が出産した社員が2022年度に育児を取得しているものを含んでいるため）に増加していることから、育児とテレワークとの相性はかなりよいと考えられる。また、目に見える数字以上に、男性が家事や育児に参画している傾向が強い。

[ワークエンゲージメントの推移]



※Gallupの従業員エンゲージメント調査：Q12にて測定

[男性育児取得率推移]

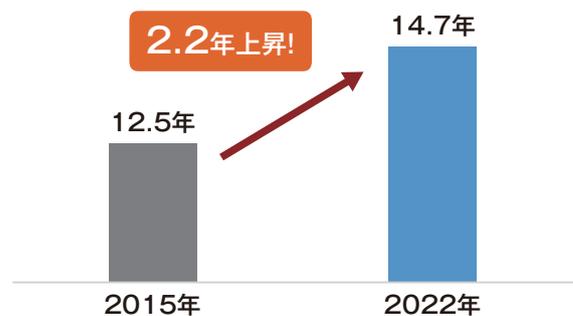


テレワーク定着がもたらした 「企業成長」への影響（成果）

転居を伴う社員の異動が減少 多様な働き方の実現で 社員の離職率も減少

転居を伴う社員の異動は2018年度から2023年度で42%減少した。コロナ禍前に単身赴任していた社員もほぼ赴任地から戻っている。また、離職率は2018年度の3.5%から2022年度の2.2%まで減少した。テレワークも含めた多様な働き方の実現は離職率の低下につながっていると考えている。これが企業成長にも良い影響を与えている。

[正社員の平均勤続年数]



Company Profile

リコーITソリューションズ株式会社

本社所在地 神奈川県横浜市都筑区新栄町16-1

設立 1982年10月

資本金 2億5,000万円(株式会社リコー 全額出資)

従業員数 966名(2023年4月1日時点)



社員の声 “テレワーク定着の社員へのメリット”

遠方に住む母親の介護にあたって 平日に時間を捻出することが可能に

経営戦略

週に3回スポーツジムに通えるようになり、健康維持に役立っています。仕事が終わったら、さっとトレーニングウェアに着替えて自転車で15分のジムに行き、汗を流しています。遠方に住む高齢の母親の介護にあたって、医師やケアマネージャー、施設との打ち合わせは、原則平日に指定されてしまいます。ワーケーション制度とエフェクティブワーキング制度（フレックス勤務）を使って、週末に帰省して働きながら平日の時間を捻出できるようになりました。

勤務の場所や時間の制限がなく 活躍できる場が広がりました

開発部門マネージャー

秋田の開発拠点から育児時短で札幌のマネージャーを担当しています。以前は担当拠点が変わる際には転勤が前提でしたが、テレワークにより他開発拠点のマネジメントもできるようになりました。勤務場所や時間の制限に関係なく活躍できる場が広がったことで、キャリアプランを考える上でも選択肢が増えたと感じています。

通勤に時間がかからないため 仕事と家庭を両立できています

ソフトウェア評価

テレワークにより通勤時間（片道1時間以上）を働く時間にあてることができ、保育園の送り迎えをしながらフルタイムで働くことができます。お昼休憩に買い物や掃除などの家事もできます。また、小学生の子どもの帰宅時に家にいるので1人にする心配がなく、仕事と家庭を両立することができます。

空いた時間でスキルアップ 福祉士のダブル資格を取得

開発戦略

首都圏に勤務しており、テレワークにより特に出社準備、通勤時間、昼休み等の時間を自己啓発、スキルアップにあてることができています。静かな朝の時間はストレスもなく集中することができるため学習効率が上がります。福祉系通信大学も無事卒業でき、福祉士ダブル資格を取得することもできました。継続してさらなるチャレンジに取り組んでいます。

「テレワーク環境」を

取り巻く現況 と

今後の展望

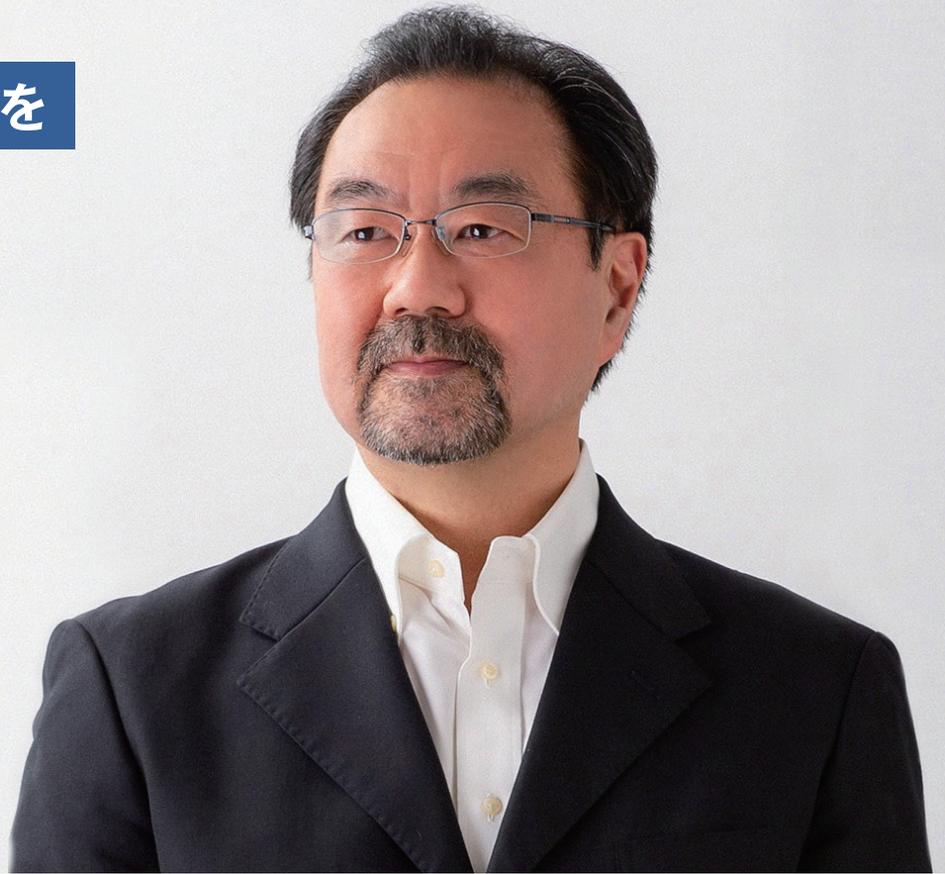
profile

比嘉邦彦

Kunihiko Higa

東京工業大学 名誉教授

米国アリゾナ大学から1988年にPh.D. (学術博士)を修得。ジョージア工科大学、香港科学技術大学を経て1996年東京工業大学助教授、1999年同大学教授、2021年4月より同大学名誉教授。テレワーク・クラウドソーシングをメインテーマとした21世紀の情報システムのあり方、組織改革、地域活性化などについて研究。日本テレワーク学会の特別顧問、企業の顧問、日本テレワーク協会のアドバイザーである。



30年以上にわたりテレワーク研究を行ってきた東京工業大学名誉教授の比嘉邦彦氏に、ポストコロナのテレワークのあり方について、日本企業における現状と課題をふまえて今後の展望をお聞きした。

「コロナ禍で拡大した テレワーク実施の状況」

国内でCOVID-19の感染爆発（以降パンデミック）第一波が起きた2020年春に感染防止と事業継続を目的として多くの企業が在宅勤務を中心としたテレワークを実施した。その当時から、このパンデミック収束後に日本の企業においてテレワークが定着するかという疑問が出ていたが、その疑問に対する筆者の回答は「ほとんどの企業において出社しての勤務形態に戻るだろう」というものであった。正社員のテレワーク実施率は2020年4月調査で27.9%となっていたものが、2023年7月調査では22.2%[1]と、やや減少した程度であるが、経営者と労働者の両方にとって本当に意味のある週3日以上テレワーク実施率を見ると、2020年4月で63.9%から2023年4月で32.6%[2]へとほぼ半減している。

ただ、今回のパンデミック時にテレワークを経験した働き手の86.9%は今後も同等以上の頻度でテレワーク継続を希望しており、57.4%が週3日以上テレワーク実施を希望しているとの意向調査の結果[3]が出ている。

今回のパンデミック時のテレワーク実施には、事業継続を主目的としたものと働き方改革や経営改革などを主目的としたものの2種類の企業が考えられる。前者の場合は、テレワークは

色々不便な点もあるが、安全に事業継続できるので仕方ない、となる。従って、必要が無くなれば、元の働き方に戻るというのは容易に想像できるが、今コロナ禍で急遽テレワークを実施したほとんどの企業が、この目的であったと言えるだろう。

ただ、一部の企業では、これを契機に本格的な企業改革の実施に踏み出している。そのような企業では、単にコロナ禍を耐え忍ぶだけではなく、将来の非常事態にも強く、効率性の高い企業体質へと改革することを目的としてテレワークを導入している。

「テレワーク推進の価値」

テレワークは、労働者・経営者・社会にとってメリットがあると言われ続けてきた。労働者にとっては、通勤の制約が緩和されることで居住地を比較的自由に選べる、育児・介護理由で退職せずに済む、個人の自由時間が増える、通勤ストレスが緩和される等がある。社会にとっては、地域の活性化、労働意欲のある通勤弱者（障がい者、育児・介護を行う者、高齢者等）の労働参加、人や物の不必要な移動を減らすことによるCO₂の削減等がある。そして経営者にとっては、オフィスコスト等様々な経営コストの大幅な削減、優秀な人材確保、災害時等における事業継続、柔軟で強靱な組織づくり、イノベーション力の高い組織づくり等がある。

このように“三方よし”と言われるテレワークであるが、労働者のメリットは実証済みであり、分かりやすい。しかし、経営者のメリットは、事業継続性の向上以外は分かり辛いという問題がある。例えば、大幅なコスト削減や優秀な人材確保などは、テレワークを大規模で本格導入した場合に実現できるメリットであるため、小規模で部分的あるいは、急遽テレワークを導入した多くの経営者にとっては、実感できないメリットとなるわけだ。また、社会にとってのメリット実現を目的としてテレワークを実施する経営者もほとんどいないであろうことから、テレワークの普及拡大には、経営者のメリットを実現可能なものとして理解してもらうことが肝と言えるだろう。

「テレワークの定着・有効活用に必要なこと」

テレワークの普及拡大・定着に必要なのは、経営者の意識改革・プロの管理職者・DX/BPRなどの実施である。新型コロナウイルスの感染症が5類に移行したことで、事業継続目的でのテレワーク実施の必要性が無くなってしまったが、労働者側の希望により、週1日以下の頻度でテレワークを継続実施している企業はそれなりに存在する。しかし、経営者にとってのメリットを実現するためには、全員が毎日出勤する従来型の勤務スタイルの必然性について考えるべきである。毎日出勤する必要性は？ その為に必要なコストは？ テレワークできない理由は？ その理由は業務プロセスの見直し（BPR）やDX化の促進などの改革で解消されないのか？ 一部の“できない理由”で残り全てを“できない”としていないか？ などの疑問に精査可能なレベルでの具体性を持って答えるべきである。

また、テレワークを制度化した多くの企業において普及・活用されない重大な理由の1つが管理職者の抵抗である。実際に、パンデミック時のテレワーク実施上の問題点として、管理職者からは、「部下が目の前にいないと管理・評価ができない」や「コミュニケーションが取り辛い」などが挙げられていた。コミュニケーションの問題については、適切なICTツールとそれを使った適切なコミュニケーションの方法（プロトコル）をつくることで、ほぼ解消できるであろう。一方で、仕事の管理において部下が目の前にいるかどうかは関係なく、単に勤怠管理をするのであれば、AI・ロボットで十分である。ただ、目視による部下の監視を「管理」としてきたのは経営者側の責任も大きい。そのため、管理職者へ仕事の管理スキルを修得させる（つまり、プロの管理職者になる）ための研修を実施すべきである。

「今後のテレワークの展望」

日本企業においてテレワークが主な働き方として普及拡大・定着していくだろうか？ 答えは“YES”である。理由としては、大きなもので3つ考えられる。一つ目の理由としては、テレワークを戦略的に導入している大企業が幾つかあることから、それらを追随する企業が増えてくると期待できる。二つ目の理由としては、コロナ禍の3年間で多くの人がテレワークを体験し、8割以上の人達が今後もテレワークの継続を希望しているという意向調査結果が出ているからだ。今後は、テレワークを可とせずに必要な人材を確保することは非常に困難となってくるであろう。三つ目の理由としては、超少子高齢化の時代に突入している日本においては、中途採用の拡大や新たな労働資源からの採用に真剣に取り組む必要がある。新たな労働資源として考えられるのが、労働意欲のある通勤弱者と呼ばれる人材である。テレワークやクラウドソーシングを上手く活用できれば、日本企業の人手不足問題は、ほぼ解決するものと思われる。

また、技術の発展に伴い、今後は非ホワイトカラー職種へのテレワーク活用が広がっていくことが期待される。例えば、既に実施されているものとして、ロボットによる受付があり、それらのロボットを操作しているのが遠隔地にいる人達である。また、欧米を中心に普及し始めているリモートメンテナンスも現場作業にテレワークを活用した好事例である。

ホワイトカラー職種へのテレワーク普及拡大には、同業他社による成功事例を待つか、人手不足の解決策として広がるかなどが必要であろう。また、管理職者から出てきたテレワークへの不満として、部下の様子が見えない・コミュニケーションが取り辛いなどがあり、部下の方からは、カメラでずっと監視されているように感じる・（特に女性は）カメラで顔を見られるのが嫌などの不満が出ていたが、メタバースを活用することで、これらの不満はかなり解消されるであろう。

正しく実施されれば“三方よし”のテレワークであることから、国による適切な支援で近い将来にテレワークが日本における主な働き方となることに期待したい。

[1] パーソル総合研究所

「第8回・テレワークに関する調査/就業時マスク調査」2023/8/15公開
<https://rc.persol-group.co.jp/news/202308151000.html>

[2] 日経BP総合研究所 イノベーションICTラボ

「ポストコロナの働き方最新調査」2023/6/5公開
<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/02477/053000001/>

[3] 国土交通省「令和4年度テレワーク人口実態調査」

テレワークの未来と可能性

本冊子で紹介した事例では、新しい働き方を積極的に取り入れ、各社が業態や経営方針に沿ったテレワークの導入や定着を模索してきたことが見て取れる。

生産性を維持・向上させつつ、従業員の働く時間や場所に柔軟性をもたせ、エンゲージメントを向上させて経営成果につなげる好循環が、テレワークによって実現できる未来の可能性を示している。

在宅と出社を組み合わせた ハイブリッドワークの事例

コロナ禍で広くテレワークが行われる中で、そのメリットを多くの方々が実感した。一方、コロナ禍においてテレワークがノーマルとなった企業においては、従業員同士のコミュニケーションの希薄化や企業のコアバリューが共有されにくくなるなどの課題も出てきたようだ。今回紹介した事例の中でも、テレワークを主体としつつ一定の出社を推奨する、いわゆるハイブリッドワークとしている事例や、意識的に出社日を指定して顔を合わせるなど工夫を行い、テレワークのメリットを活かしながら課題に対応していた。

時間・場所に捉われない テレワークがもたらすメリット

今回の事例において、多くの企業でテレワーク導入により業務生産性が向上し、それによって従業員の労働時間が短縮され、ワーク・ライフ・バランスが向上している。従業員の声では、労働時間や通勤時間が削減された分、自己研鑽することが可能となり、さらに生産性が向上したという意見や、自宅で自分の仕事に集中して取り組めることで生産性が向上したという声もあった。従業員が生き生きと働ける環境づくりや、それによる個人やチームのパフォーマンス向上のためにテレワークを導入している企業もある。

出社しないことによるコミュニケーションの希薄化が課題となる一方で、テレワークの導入によって時間と場所に捉われない働き方が可能になることで、部門や拠点の垣根を超えて連携できるようになったという事例も



ある。

コミュニケーションの課題は、従業員一人一人が自発的に取り組めるかどうかか鍵となっているようだ。テレワークの定着のためには、働き方の変革を自分事として捉えることが大切であるとして、体験やイベントを通して従業員の意見を募っているケースも見られた。

人手不足が深刻な状況となっている今、テレワークの定着が採用活動にプラスに働いているようである。事例では、より多様で柔軟な働き方を求める求職者にとってテレワークは魅力であり、テレワークの導入によってエントリー数が大幅に増えていることが示された。採用の場面で、実際にどのくらいテレワークが実施されているのか詳しく質問されることもあるといい、求職者からの関心の高さが窺える。

また、テレワークは障がいがある方の採用にも貢献している。複数の企業が、障がいがある方の就労では電車やバスなどの公共交通機関を使った通勤が壁となることが多く、自宅という安全な環境で働けることは大きなメリットになると指摘されている。テレワーク導入によって、通勤が難しく、障がいがある方の雇用が少ない地方に多数の雇用を創出したケースも見られた。

多くの事例で、出産や育児、介護、病気などにより、意欲があるにもかかわらず離職せざるを得なかった従

業員が、テレワークの定着によって働き続けることができている。特に、これまで出産・育児の影響を受けることが多かった女性の離職率改善や、育休明けのフルタイムでの復帰率向上にテレワークが大きく寄与している。男女問わずテレワークが自由に行われる環境は、男性の家事・育児参加や育休の取得にも関係している可能性がある。

上記のように、今回の事例ではテレワークの導入により生産性の向上、従業員のワーク・ライフ・バランスやエンゲージメントの向上、育児や介護と仕事の両立、人材採用や離職防止など多岐にわたるメリットが得られたことが示された。

テレワークのススメ

今回ご紹介した事例のすべての企業が、テレワークや働き方の変革を経営課題に据え、現状に捉われずに、より良い働き方を模索していた。試行錯誤を続けていく中で、テレワークを導入・定着させ、従業員のワー

ク・ライフ・バランスやエンゲージメントの向上、育児や介護と仕事の両立、人材採用や離職防止などの成果につなげていったことが窺える。

デジタル技術の発展により、場所に捉われずに働くことができる可能性が広がっており、今後もこの可能性は益々広がっていく。

人材の獲得競争が進む中、今一度、自社の働き方・仕事の仕方を見直し、テレワークなどを取り入れ、自社にあったより良い働き方を考えてみてはいかががであろうか。



【相談窓口・お問い合わせ先】

テレワークを導入しようとする企業等に対し労務管理やICTの活用方法等についてワンストップで相談対応やコンサルティング等を実施しています。

【厚生労働省】テレワーク相談センター

<https://telework.mhlw.go.jp/>

良質なテレワークを制度として導入・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に助成しています。

【厚生労働省】人材確保等支援助成金(テレワークコース)

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



