

平成27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

(五十音順)

厚生労働大臣賞

優秀賞

シスコシステムズ合同会社	2
日本マイクロソフト株式会社	6

厚生労働大臣賞

特別奨励賞

カルビー株式会社	10
株式会社キャリア・マム	14
株式会社コンピューターシステムハウス	18
サントリーホールディングス株式会社	22
ジョブサポートパワー株式会社	26
株式会社テレワークマネジメント	30
ネットワンシステムズ株式会社	34
明治安田生命保険相互会社	38

テレワークの取組、ワーク・ライフ・バランスの実現ともに極めて優れている。特に、ワーク・ライフ・バランスの実現に関しては、社員の意識調査の結果が良好であった。

会社概要

組織名		シスコシステムズ合同会社
		URL http://www.cisco.com/web/JP/index.html
		創立：1992年
組織代表者	役職	社長
	氏名	鈴木 みゆき (すずき みゆき)
業種・主な事業内容		情報サービス業
所在地		東京都
従業員数		総従業員数 1,201人 (2015年7月時点)
テレワーク導入形態 (複数回答可)		終日在宅勤務
		部分在宅勤務
		モバイルワーク
テレワーク対象者数	総対象者数	1,169人 (2015年7月時点)
テレワーク実施者数 (過去1年)	総実施者数	1,053人 (2015年7月時点)

テレワーク実施に関する企業の取組

■ 制度の整備状況

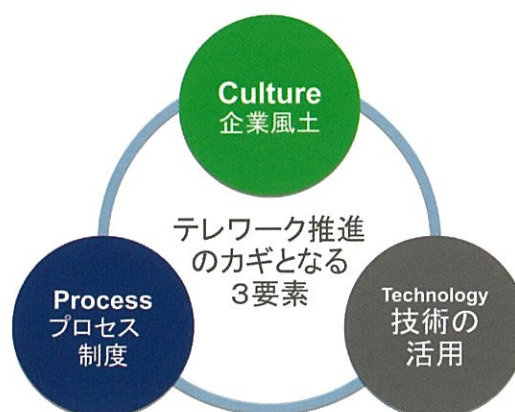
職種毎に在宅勤務が適用可能かどうかを定めている。営業職や技術職などのほとんどの職種において在宅勤務を可能としているが、新入社員や一定の職位以下の社員に対しては一部適用としている。

2001年より在宅勤務規定を施行している。在宅勤務にあたっては、①事前に所属長の承認を得ること、②常に会社と連絡をとれるようにしておくこと、③会社の要請があれば速やかに出勤すること、④業務の進捗を一日に最低一回は所属長に報告することなどを社員に求めている。在宅勤務の適用は、「オフィスで業務する場合と同等のパフォーマンスが出せること」を必須条件としている。

この在宅勤務規定に基づいて、部門毎に、勤務予定の事前申請や在席確認の方法などのガイドラインを設け、業務に即した形で運用している。

■ 経営上の位置づけ

テレワークの推進は、全社経営戦略の一部であり、インクルージョン&コラボレーションの展開の一つのツールとして、最先端のITとネットワークをフルに活用し、社員が真に柔軟な働き方ができる環境と仕組みを全社的に整備し、展開してきた。



「コラボレーションの進化によるワークスタイル革新」を経営計画での重点施策のひとつとして毎年掲げ、人事プログラムではなく経営戦略のひとつとして取り組んでいる。現在では、約1,200名のほぼすべての社員が日常的にテレワークを駆使し、革新的なワークスタイルを実践している。

■ 社員への周知・啓発方法

コラボレーションを促進する環境を社員が使いこなせるように、新入社員や中途採用社員向けに基礎的なIT研修を行うほか、社員向けに随時最新のITセミナーを行っている。

管理者向けには、在宅/遠隔勤務者との効果的コミュニケーションを行う研修プログラムを提供している。この研修では、適宜声をかけたり発言を求めるなど、遠隔地からの会議参加者の参画度を高める方策や秘訣を学ぶことができ、遠隔コミュニケーションの質の向上に努めている。

加えて、インクルージョン&コラボレーションの取組の一環として、テレワークをはじめとする柔軟な働き方を推奨し、ベストプラクティスを共有する社内のボランティアグループ「Flexible Work Practices」のメンバーによる自主的な社員同士の啓蒙活動も活発に行われており、子育てや介護のための在宅勤務、顧客先への直行や自宅への直帰など、テレワークの効果的活用が広く浸透している。

■ 人事・労務管理のルール

在宅勤務を希望する社員は、事前に、自宅において行う業務の具体的内容、在宅勤務の予定時間、会社との連絡方法を所属長に申出して、在宅勤務の承認を得る必要がある。

先述の通り、部門毎に設けている勤務予定の事前申請や在席確認の方法などのガイドラインに沿って、例えば、在宅勤務予定は遅くとも実施の3営業日前に所属部門長へ申請する、WebEx/Jabberで在席状況（会議中・電話中・離席中など）を常に表示し、チャット・メール・電話によるコミュニケーションがいつでもとれるようにしている。

■ テレワーク導入による成果

1. 生産性向上貢献度

シスコの全世界でのテレワークによる生産性向上貢献度調査を元に、シスコ日本法人における貢献度は9.5億円と推定している。

テクノロジー ITの活用



テレワーク オフィス仮想環境ツール

- 希望する社員に自社製ルーターとビデオIP電話機、ビデオ会議システムを貸し出し、自宅からも同じ環境で業務を可能にする。
- グローバルのどの地域の社員とのウェブ会議が可能。
- ビデオ共有、資料の共有や修正も双方向に可能。

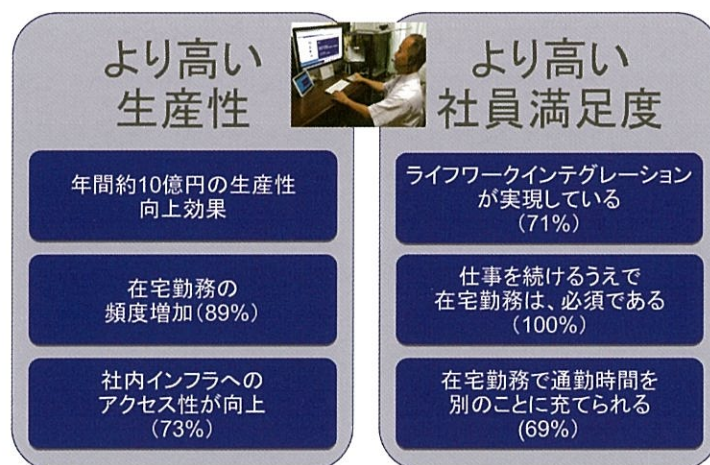


2. 社員満足度

テレワーク／モバイルワークを全社員が利用できる業務環境は、高い社員満足度にも繋がっている。シスコグローバルテレワークの社員意識調査では、柔軟な働き方の実現を含むインクルージョン&コラボレーションへの評価が毎年向上し、2014年度は当社海外拠点平均を上回った。また、Great Place To Workインスティテュート社による四半期毎の社員意識調査では、日本のベスト企業30社平均を大幅に上回り、92%の社員が「この会社で働いていることを胸を張って人に言える」と回答している。また、多様な働き方により育児休業取得後の復職率は過去2年連続100%であり、平均7.8ヶ月での復職が可能となっている。2014年7月に実施した育児休暇後復職に関するアンケート調査では、復職した社員の100%が、在宅勤務やテレワーク含む柔軟な働き方が復職を促すサポート要因となったと回答している。

～ 社員の声 ～

“ 当時の上司（男性）は自ら共働きで育児経験のある方で、温かく見守ってくださりました。在宅勤務を推進している会社であることも、非常に大きな復職へのモチベーションになりました。また、チームメンバーに子育てやプライベートを尊重していただけるカルチャーがあると思います。”



シスコシステムズワーク スタイル意識調査（社内調査 2014年7月実施）

3. 顧客満足度

テレワーク／モバイルワークの進展に伴って柔軟な働き方が増えるにつれて、顧客満足度も向上している。これは、あらゆる場所から顧客へ瞬時にレスポンスできるようになり、顧客対応力が向上したことも一因ではないかと分析している。参画度の高い社員が柔軟な働き方を駆使し迅速かつ的確な顧客対応に努めており、顧客満足度調査でも「シスコはTrusted Advisorである」という質問項目が2012年度に4.13から2014年度には4.24と向上している。

4. BCP／環境対策

2011年3月の東日本大震災時には、2週間の全社員完全在宅勤務により、継続して業務遂行ができた。また、年末年始やゴールデンウィーク、夏季休暇時は、テレワークによりオフィスを完全にシャットダウンすることが可能になり、その結果、オフィスの消費電力削減に貢献している。

テレワークによって実現したワーク・ライフ・バランス

■ 家庭生活の充実／個人の生活の充実／社会生活の充実

《家族で過ごす時間の確保》

男性の育児休暇取得も数年前はほぼ見受けられなかったが、現在では3.8%の社員が取得し、積極的に家事・育児に参加している。所定外労働時間を社員1人当たり半分以下（年間518時間から266時間へ）に削減できたため、社員それぞれがこの時間を家族で過ごす時間や自分の能力開発に充てている。

《自己実現機会の獲得》

多くの社員がテレワークを活用しており、社員がそれぞれ自己実現の機会を追求している。例えば、東京交響楽団専属のアマチュア合唱団に所属している社員は、ウェブ会議やモバイルワークを活用することによって、演奏会直前の平日の夜の練習会にも参加できるようになった。

～ 社員の声 ～

“練習で無心になって声を出すことは、リフレッシュにもなります。気分もすっきりして、仕事のパフォーマンスも上がる気がします。”

■ やりがい、労働生産性の向上

《能力発揮》

年1度実施している社員満足度調査では、94%の社員が「シスコで働くことに誇りを持っている」と回答し、業界平均73%を大きく上回っている。また91%の社員が「シスコの成功に自身が貢献していることを強く実感する」と回答している。

《生産性の向上》

テレワークの導入による出張の回数減少や通勤時間の有効活用により、所定外労働時間を社員1人あたり年間518時間から266時間にまで削減できた。

《仕事に対するやりがいの向上》

年1度実施している社員満足度調査では、86%の社員が「シスコは働きがいのある会社である」と回答している。また、79%の社員が「パフォーマンスや達成事項によって公平に評価されている」と回答。これは業界平均の57%を大きく上回っている。

テレワークの取組、ワーク・ライフ・バランスの実現ともに極めて優れている。
生産性の向上やワーク・ライフ・バランス改善の度合いの変化を定量的に把握しているほか、社外に対してもテレワークの普及に貢献している。

会社概要

組織名	日本マイクロソフト株式会社	
	URL www.microsoft.com/ja-jp/	
	創立：1986年2月	
組織代表者	役 職	代表執行役 社長
	氏 名	平野 拓也（ひらの たくや）
業種・主な事業内容		情報サービス業
所在地		東京都
従業員数		総従業員数 2,147人（2015年7月時点）
テレワーク導入形態 （複数回答可）	終日在宅勤務	
	部分在宅勤務	
	モバイルワーク	
テレワーク対象者数	総対象者数	2,147人（2015年7月時点）
テレワーク実施者数（過去1年）	総実施者数	2,147人（2015年7月時点）

テレワーク実施に関する企業等の取組

■ フレキシブルワークの実践

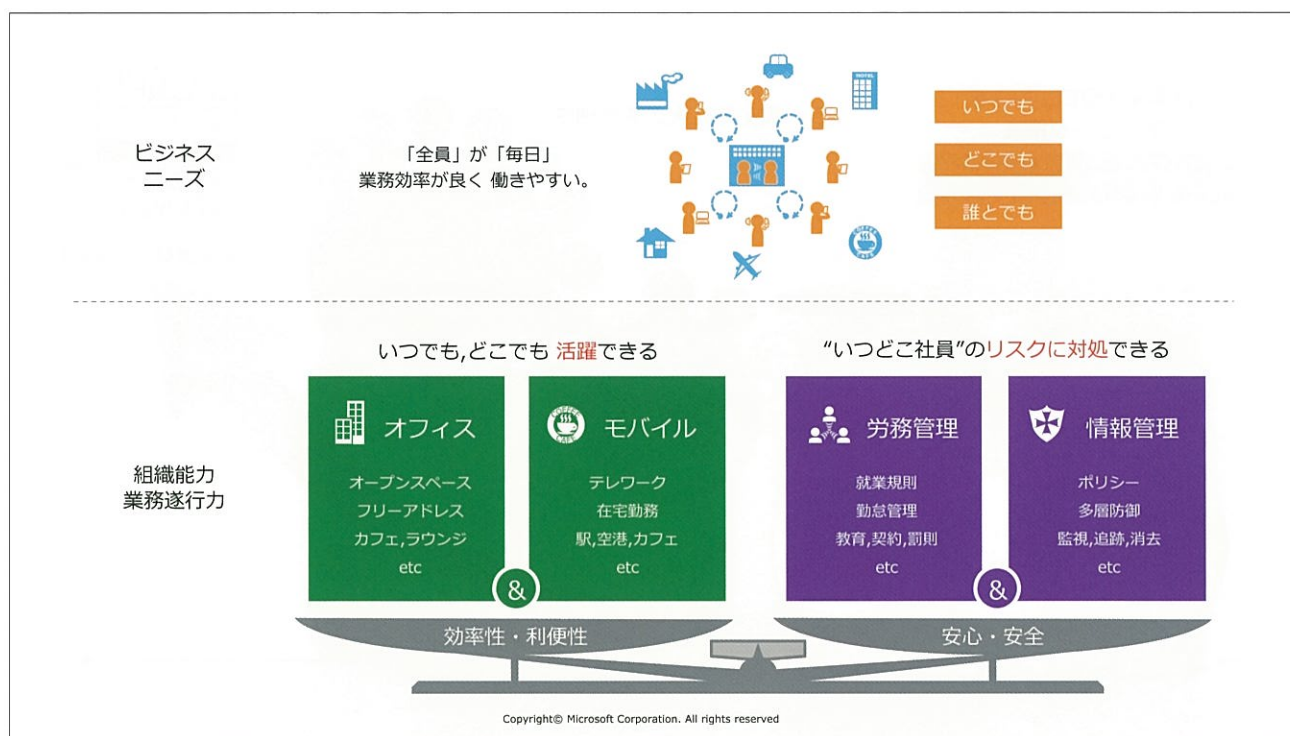
働き方の多様性推進を重要な経営テーマの1つとして位置づけ、「フレキシブルワーク」として実践している。「フレキシブルワーク」の目的は、「業務効率とワーク・ライフ・バランスの双方の向上」である。一般的なテレワークが育児介護者や営業外務員等を意識した取組である一方、「フレキシブルワーク」は全員の毎日、つまり日常業務そのものが対象となっている。

この「フレキシブルワーク」を日々実践するためには、効率性と安全性の双方の視点で仕組（組織能力）が必要となる。以下の図ではこの仕組（組織能力）を、2つの視点で整理している。

- いつでも、どこでも活躍できる ＝ 効率性・利便性
- “いつでも社員” のリスクに対処できる ＝ 安心・安全

下段左（緑ブロック）は社内においても社外（モバイル）においても、社員同士のコミュニケーションや情報共有が滞りなく、効率的に、ワークライフの観点からも適切に行われるための取組である。

また、下段右（紫ブロック）はフレキシブルワークを行う社員に対する懸念事項や心配事などのリスクにきちんと対応するための取組である。特に、フレキシブルワークを現場サイドで展開する場合、この「紫ブロック」部分の整備状況とその周知が極めて重要となる。



■ 経営上の位置づけ

マイクロソフトの企業ミッションは、「Empower every person and every organization on the planet to achieve more. (地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする)」とされており、創業時より「人財」を大切にする社風が根付いている。働き方の多様性についても積極的な取組が実践されてきたが、特に2010年7月に行われた社員総会において、当時の樋口社長より「Workplace Change, Workstyle Change」コンセプトが紹介され、業務効率とワーク・ライフ・バランス双方の向上を目指し、改善改革を率先垂範することが全社員向けに宣言された。また、創立30周年となる今年は、平野社長から新年度の経営方針として「ワークスタイル変革のリーディングカンパニー」が挙げられ、働き方の多様性推進が経営にとっていかに重要な視点であるかが説明されている。

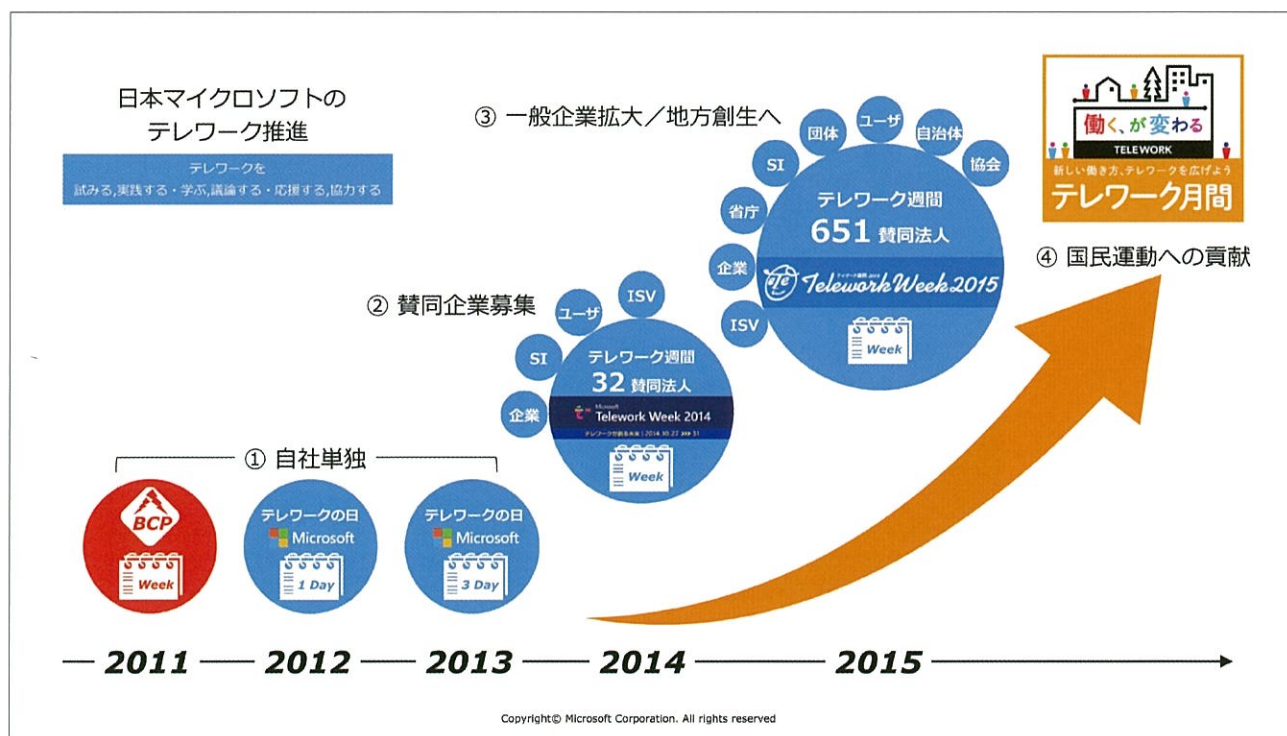
■ 従業員への周知・啓発方法

前述の通り、「フレキシブルワーク」は全社活動であるため、各部門において様々な展開の工夫が行われている。それぞれの部門における業務の特性に合わせて、会議の実施形態や情報共有のやり方をどの様にフレキシブルに行うか、その習慣化にはどんな部門ルールが必要か等を議論・実践している。

その中で、特にテレワーク／モバイルワークの浸透に大きな契機となったのが2011年の震災時にBCP対策として行われた「全社一斉テレワーク」という取組である。まさに全員で同じ体験を共有することで様々な気づきや共通理解を得ることができた。

この時の体験を活かすため、次年度以降は「テレワークの日／週間」としてプログラム化された。この取組は社内外で大きな注目を集め、テレワーク／モバイルワークの象徴的活動として社員の認識を高めることになった。

「テレワークの日／週間」はその対象日数を増やすだけでなく、賛同企業への声掛け、地方での滞在型勤務、賛同企業同士のオフィス交換、テレワークセンターの活用など、その取組は多種多様に拡大している。



■ 始業・終業ルールについて

始業・終業については、まず就労形態と就業時間の考え方についてその定義と周知に努めており、その上で、在宅・フレックス・時短等の制度設計を行い日々の運用を行っている。

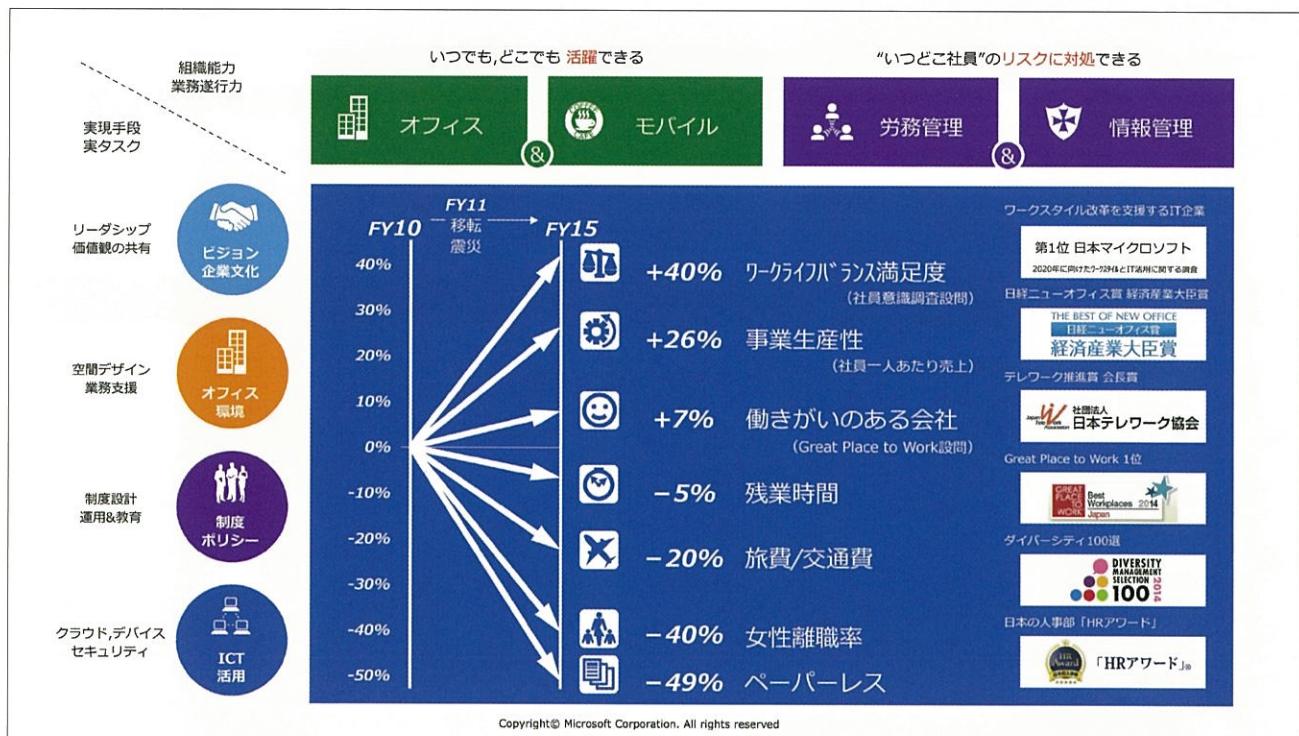
特に、在宅勤務に関してはその適用条件・対象・執務環境等を詳細にルール化した上で、上長との面談や申請ツールでのエントリー（要件チェック）が義務付けられている。

日常においては、仕事の始めと終わりでの声掛け、スケジュール表の公開、プレゼンス情報（リアルタイムでの状態確認シグナル）の常時公開、Web会議等コミュニケーションサービスの常時起動などを利用している。

また、テレワーク／モバイルワークに限定せず、広く「フレキシブルワーク」の状態については、情報システム上の様々な利用ログに加え、オフィスでの入退室や無線LANのアクセスログなども記録の対象としており、働き方に関わる広範な事実を会社が保持していることも安心感に繋がっている。

■ モバイルワークを支えるICT

前述の通り、「フレキシブルワーク」は日常業務そのものであり、テレワークに特化したシステムは無く、システム全体が「全世界のモバイルを含むあらゆる条件下の社員」を支えるために設計、構築、運用されている。例えば、全情報システムはクラウド上で運用されており、社員は接続サーバーやドメイン名やデータの所在地などを一切意識することなく、すべての情報システムを「クラウドサービス」として利用することができる。また、これらのクラウドサービスに接続するネットワーク環境は、自社のセキュアネットワークの利用に限定せず、インターネット等のパブリックネットワークの利用を前提としてセキュリティ対策が施されている。また社員が端末として使う各種デバイスは、作業効率と安全対策からその中身はOSからセキュリティ設定まですべて標準化され、社員はこれらの完全に守られた「クラウドサービス～ネットワーク～デバイス」の環境下で常に安心して効率的なフレキシブルワークを行うことができる。



■ アピール点

「フレキシブルワーク」の実践は多くの方に興味を持たれ、事例紹介や見学の対象となっている。その中で最も関心が高いのが、「改善効果とその指標」である。上図は社内で使われている指標の代表例だ。この内もっとも重要な指標は上段2つだ。フレキシブルワークの目的は、「業務効率とワークライフ」の双方を同時に向上させること。その意味で「2段目の事業生産性」と「1段目のワークライフ満足度」のスコアはその詳細な分析も含め評価がされる。(事業部単位の生産性評価は別途行っている。)

それに合わせて「4段目の残業時間」や「6段目の女性離職率」は削減/減少傾向が認められ、ワークライフ満足度への良い影響が推察できる。他にも「5段目の旅費/交通費」におけるコスト削減や、「7段目のペーパーレス」に代表される環境負荷の低減にも成果が表れている。(電力消費や廃棄物の削減にも効果が認められている。)

また、「フレキシブルワーク」が広く展開されたこの数年は、働き方の多様性に関連する各種プログラムや団体より評価され、このことが社員に対する啓蒙/動機づけにつながっている。

今後、社内で試行錯誤を行ってきた効果測定のカPIやその計測手段については、広く公開する準備を進めている。

テレワークによって実現したワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスの満足度は前述の通り全社スコアで40ポイントの向上が確認されている。またテレワーク実施者に対する調査では、テレワークによって創出された時間が「家事家族 (30.1%)」「趣味余暇 (11.0%)」「能力開発 (7.1%)」に有効利用されている実態が明らかになっている。

直近の調査では「現在の仕事と生活にとってテレワークが必要か？」との問いに94%の社員が「必要」と答えている。

カルビー株式会社

テレワークの活用が難しいとされる製造業において、トップや管理職が率先してテレワーク導入に取り組んでいる。

会社概要

組織名	カルビー株式会社	
	URL	http://www.calbee.co.jp/index.php
	創立：1949年	
組織代表者	役 職	代表取締役社長 兼 COO
	氏 名	伊藤 秀二（いとう しゅうじ）
業種・主な事業内容		製造業
所在地		東京都
従業員数		総従業員数 3,546人（2015年4月時点）
テレワーク導入形態 （複数回答可）		終日在宅勤務
		モバイルワーク
テレワーク対象者数	総対象者数	237人（2015年7月時点）
テレワーク実施者数（過去1年）	総実施者数	75人（2015年7月時点）

テレワーク実施に関する企業の取組

■ 制度の整備状況

2007年に、本社の一部部門にフリーアドレスを導入した結果、IT環境が整備され、ペーパーレスの第一歩となった。2010年には、本社オフィスの移転に際し、本社全部門を対象としたフリーアドレスを導入し、上司・部下が目の前にいない働き方が定着。

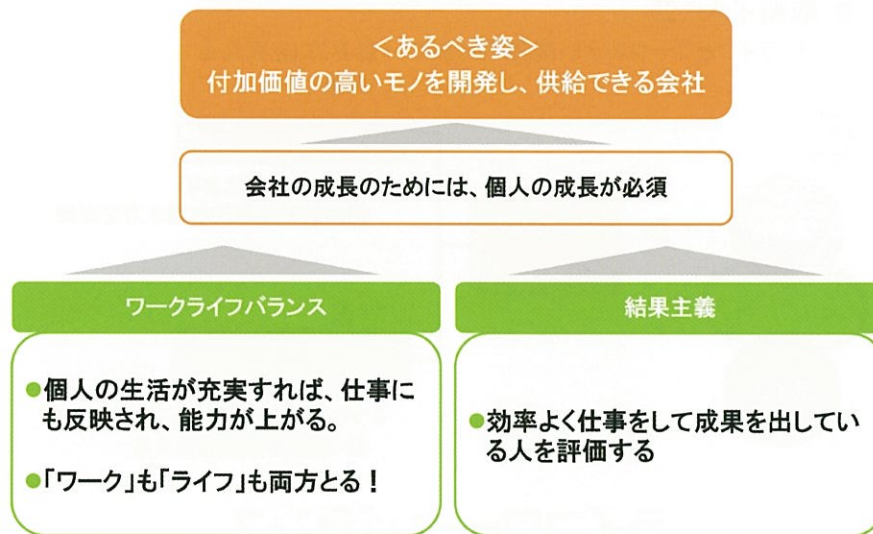
その後2011年に、営業職の直行直帰スタイルが定着し、モバイルワークが進展した。併せて働き方変革のためのプロジェクトを結成し、試行錯誤の結果、2013年夏には本社・東京支店にて在宅勤務をテスト導入するに至った。こうした取組の成果について、本部長クラスが高く評価をしたことを受け、2014年4月に在宅勤務を全社に正式導入することとなった。

■ 経営上の位置づけ

トップからは「効率的に働くこと」「Office is the most dangerous place」「現場に出ろ」などのメッセージにより、会社で長時間働くこと、会社に在席することを“良し”とせず、場所を選ばず、効率よく働き、余った時間を自分への投資に使うように常々従業員に対して話をしている。

ワークスタイルについての考え方

振りがそう、自然の力。
Calbee



as of August 2013

Copyright © CALBEE, Inc. All Rights Reserved.

■ 従業員への周知・啓発方法

在宅勤務のルールを簡素で使いやすいものとした。また、上司自らが積極的に在宅勤務をすることにより、部下への働きかけをしている。

2015年7月には、本社管理職に対して積極的に在宅勤務を推奨し、従来は最大週2日だった在宅勤務を3日以上も可とし、働き方変革を推進している。

■ 人事・労務管理のルール

- ▶ 前日までに、上司に在宅勤務する旨と業務内容の連絡をする（口頭、メール等にて。所定の書式なし）
- ▶ 終業したら、翌日までにメールにてアウトプットの報告を実施する（所定の書式なし）
- ▶ 事前に申請した業務について何をアウトプットしたかを報告することが1日の業務の成果報告になっているが、基本的に年間の業績目標を達成することが絶対的な評価となっている

■ 業務プロセス、組織風土の改善

すでにフリーアドレスが定着しているため、IT機器が十分に貸与されており、ペーパーレス化、情報の電子化も進んでいるため、オフィス勤務にこだわらない働き方が浸透している。

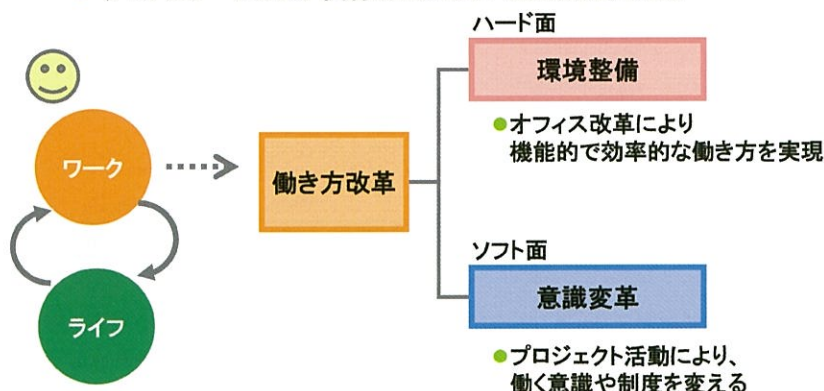
また、部下や上司が目前にいない働き方も定着している。各自のスケジュールもオープンにし、パソコン上でスケジュールが確認できるようになっている。また、上司が積極的に在宅勤務を行い、テレワークを実施しやすい雰囲気を作り出している。

ワークスタイル改革

振りだそう、自然の力。
Calbee

■ 取組イメージ

- ライフとワークのよい関係のために、「働き方」を変える



ライフワークバランス

as of August 2013

Copyright © CALBEE, Inc. All Rights Reserved.

■ アピール点

『効率よく働き最大限の成果を出す』『時間ではなく結果で評価』を目指している。また、ルールを細かく作ることよりも、『分権化』の下、本部長の判断により成果を出すために柔軟な働き方をしている部門もある。フル在宅勤務をすることにより育児休業からの復帰時期を早めたり、本社の所属でありながら大阪に住居を構える女性従業員は、週の半分は在宅勤務、半分は出張として本社（東京）に出社している。

営業職もテレワークをフル活用することにより、オフィスに出社しない直行直帰型のスタイルをとっている。自宅から得意先に行くことによって、通勤ストレスから解放されている。商談待ちの時間も資料作成の時間に使うことができている。育児休業明けの女性営業も、うまくテレワークを利用することで無理なく営業を続けることができている。なにより集中力がアップし、業務効率が上がったという声が多く聞かれる。

テレワークによって実現したワーク・ライフ・バランス

■ 家庭生活の充実／個人の生活の充実／社会生活の充実

《家族で過ごす時間の確保》

男性の育児勤務取得者が3名（本社）となった。また、2015年4月～8月でみると、本社における在宅勤務申請者の時間外労働の平均は1ヶ月5.4時間、在宅勤務の申請をしていない者は7.3時間となっている。わずかではあるが、在宅勤務申請者の労働時間が短くなっている。

《自己実現機会の獲得》

本社における自己啓発（会社主催の通信教育等）の受講者78名のうち、35名が在宅勤務の申請者となっている。

意識改革

在宅勤務 効果

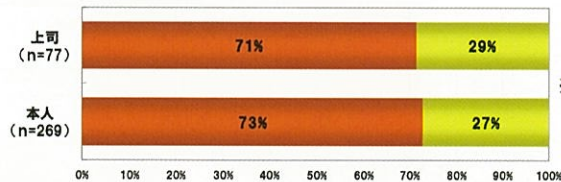
振りだそう、自然の力。
Calbee

■ 従業員の声

- 家庭と仕事の両立可能 ⇒女性のキャリアSTOP防止、リテンション
- 集中度UPで労働生産性の向上
- ストレスフルな通勤時間が不要（時間の有効活用）
- ✕ 部下の管理が難しい

在宅勤務を今後も継続すべきか

■ はい ■ いいえ



※アンケートより

在宅勤務の継続を
望む声多数
(73%)

多様な働き方を実現する制度として、
2014年4月より正式導入

as of August 2013

Copyright © CALBEE, Inc. All Rights Reserved.

■ 休養時間の充実

病気を患った場合は、治療を目的として休暇を取得することが基本であるが、骨折等のように患部以外において仕事に支障がなく、社員本人が希望している場合は、上司の判断でテレワークを行っている。例えば、ケガにより通勤が困難なため、療養先の実家で在宅勤務をした実績がある。

■ やりがい、労働生産性の向上

《能力発揮》

在宅勤務導入時に行ったアンケートにおいて「今後も在宅勤務を継続すべきと思いますか」という質問に対して上司71%、部下73%が「はい」と答えており、従業員満足度は高い。

《生産性の向上》

在宅勤務以外のライフワークバランス実現の施策も含めての効果であるが、在宅勤務導入時、本社勤務者の所定外時間が前年比93%となった。

《仕事に対するやりがいの向上》

在宅勤務以外の施策も含めた評価であるが、働き方変革の取組に対して「意識して密度の高い、効率的な仕事に変えることができた」と41%が回答しており、35%は意識して効率よく働こうとしていた。従業員の効率的な働き方を実現しようとする意識が向上している。

中小企業、主婦型テレワークの代表例。会社設立（2000年）当初よりテレワークを導入しており、定着している。

会社概要

組織名		株式会社キャリア・맘	
		URL http://corp.c-mam.co.jp/	
		創立：2000年	
組織代表者	役 職	代表取締役	
	氏 名	堤 香苗（つつみ かなえ）	
業種・主な事業内容		情報サービス業	
所在地		東京都	
従業員数		総従業員数	29人（2015年8月時点）
テレワーク導入形態		終日在宅勤務	
		部分在宅勤務	
		モバイルワーク	
テレワーク対象者数	総対象者数	29人（2015年8月時点）	
テレワーク実施者数（過去1年）	総実施者数	28人（2015年8月時点）	

テレワーク実施に関する企業の取組

■ 制度の整備状況

雇用在宅型テレワーク社員も含む社内プロジェクト（通称CMT）が月次で職場環境改善に関するミーティングを行っている。そこで、普段オフィスに来る機会がない在宅型スタッフが何に困っているのか、どう改善したらよいのかということを議論する。職場や労働環境に関して、さまざまな勤務形態の社員が意見交換や議論を活発に行っている。制度の整備等はCMTでの議論をもとに改善される。

■ 経営上の位置づけ

- ▶ 会社の代表がよく口にするのは、「家族のそばで働く」、「無駄な残業はせず、時間や場所にとらわれずに効率よく業務を行う」ということである。
- ▶ 2015年度の経営目標は、「ワークライフバランスを実施し、利益を出す」こと。テレワークを活用することで、ワーク・ライフ・バランスを社員自らが実行したうえで、必ず利益は確保するということを目標としている。
- ▶ そのため、「全員が営業（ウー）マンとして数値を意識して行動する」という全スタッフ向けの行動指針を設けている。

■ 従業員への周知・啓発方法

雇用在宅テレワーク社員や外出の多い営業社員等、勤務時間や勤務場所がバラバラであり、コミュ

コミュニケーションスキルを上げるために、年に一度はコミュニティ研修を社員全員が受講している。昨年度は、「ストレングスファインダー研修」を受講した。ストレングスファインダー研修とは、社員個々の強みや弱みを知り、自分と他人の違いを知り、他人に話を伝えるための伝え方などの研修である。

■ テレワーク実施率向上のための取組

短時間正社員や雇用型在宅テレワーク社員等、多様な雇用形態を用意し、従業員が選択できるようにしている。また、年間売上金額目標を持つ営業社員に関しては、直行直帰の許可や出先でのモバイルワークの許可等、場所に関係なく成果をきちんと出すことを条件に自由な働き方を推進している。

■ 情報通信環境の構成

- ▶ グループウェアで直行や休暇、休日出勤に関する申請や承認、タイムカード、レポートや日報などの情報の共有、スケジュール共有をしている。
- ▶ PC、携帯電話、タブレット等のデバイスは、業務内容と業務量に応じて貸与している。
- ▶ インターネット回線を通じての電話会議は日常茶飯事であるため、雇用型在宅テレワーク社員にはマイクやカメラ、ヘッドセット等を貸し出している。

■ 情報セキュリティの整備

在宅勤務を行いたい社員は、在宅勤務に関する申請書を記入の上、セキュリティツールの名称を含めPC内のソフトウェアを全て申請、また鍵のかかるキャビネット、シュレッダーを用意し、情報セキュリティ対策を行う。

■ 業務の可視化、知識・情報の共有のための工夫

- ▶ グループウェア内に日報や研修の感想等のレポートをアップ。常時、出先からでも携帯電話からでも確認ができ、いつでも情報を共有できるようにしている。
- ▶ グループウェアを活用することで、スケジュール共有、承認申請（直行申請、PCの外部持ち出し申請、ソフトウェアのインストール申請等）をグループウェア上で行うことができるようになってるので、いつでも申請ができ、ペーパーレスとなって経済的でもある。
- ▶ 情報共有は、プロジェクトごとにメーリングリスト(ML)を設け、連絡する際には全てMLをccに入れるなど情報を皆で共有している。
- ▶ オフィスに電話があった場合は、常時インターネット回線を通じて伝言を残している。

■ アピール点

設立より16年間、テレワークを実践および推奨してきた当社のノウハウをもとに、就労者、企業経営者、創業予定者に対して在宅就労に関する啓蒙活動を行い、テレワーク推進活動を進め、「世界最先端IT国家創造宣言」内の“2020年までに「雇用在宅型テレワーカーを10%以上に」「導入企業数を3倍に」”という数値目標に協力していきたいと思っている。

テレワークによって実現したワーク・ライフ・バランス

■ 家庭生活の充実／個人の生活の充実／社会生活の充実

《自己実現機会の獲得》

社内に同志を集めたスポーツ部があり、マラソン大会に出場したり、アウトドアを楽しんだりしている。また、社長自ら、朝はスポーツジムに通うなど、テレワークやモバイルワークを自分の健康維持にもうまく使っている。

《社交の機会の獲得》

育児中の主婦が9割であるが、テレワークを活用することで、地域の自治会活動、学校や幼稚園等のボランティア(読み聞かせ、掃除、あいさつ運動等)には全員参加している。仕事以外にも地域の活動を通して人間関係を構築している。

■ やりがい、労働生産性の向上

《能力発揮》

在宅勤務を利用することで、成果を得るための手段の時間的、場所的な柔軟性が生まれた。ICTを活用することで、業務の効率を上げることができ、個々の能力の発揮にも繋がっている。

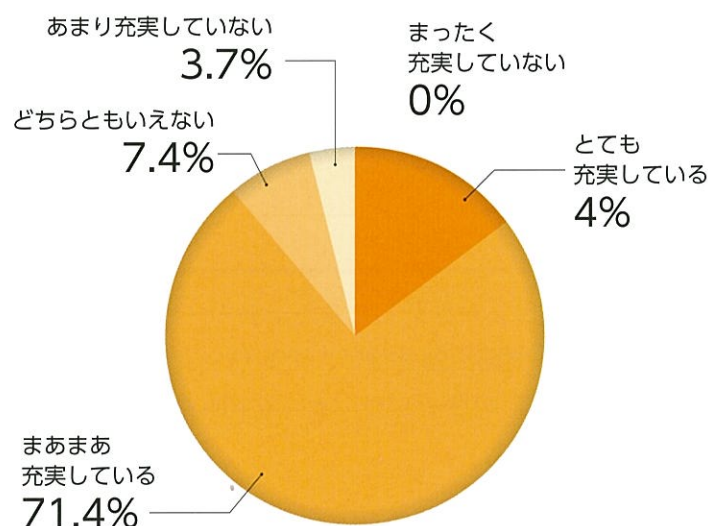
《生産性の向上》

在宅勤務の時間を通勤時間帯にずらすことにより、効率性があがった。

《仕事に対するやりがいの向上》

社員満足度調査を実施したところ、「職場環境や、仲間との関係性について、現在の充実度はどれくらいですか」という質問に対して、「とても充実している」14.8%、「まあ充実している」74.1%と、合わせて約9割弱が充実しているという結果が出た。

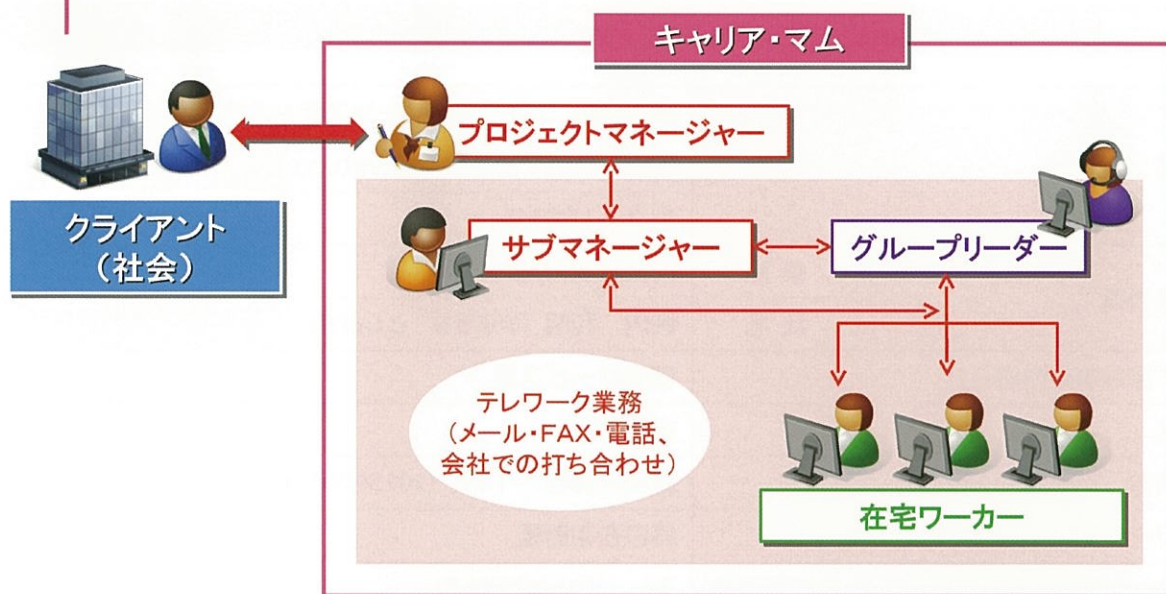
職場環境や、仲間との関係性について、現在の充実度



▶ キャリア・マムの取り組み



■ プロジェクトスタイル



Copyright(C) 2015 career mam. All rights reserved.



在宅ワーカーが仕事をしている風景



当社従業員向け 年一回開催、ファミリーデーの写真（オフィスに子供もやってきて、お仕事体験や交流のための食事会など）

東北での地方型テレワーク及び中小企業のテレワークの好事例。

会社概要

組織名		株式会社 コンピューターシステムハウス	
		URL http://www.csh-web.co.jp	
		創立：1981年	
組織代表者	役 職	代表取締役社長	
	氏 名	藪内 利明（やぶうち としあき）	
業種・主な事業内容		情報サービス業	
所在地		福島県	
従業員数		総従業員数	14人（2015年7月時点）
テレワーク導入形態		終日在宅勤務	
テレワーク対象者数	総対象者数	3人（2015年7月時点）	
テレワーク実施者数（過去1年）	総実施者数	3人（2015年7月時点）	

テレワーク実施に関する企業の取組

■ 制度の整備状況

テレワークの取組をはじめて3年になるが、1年経過後に社内のビジネスホンをテレワーカーの自宅まで広げて、本社内線と同様に使えるようにした。2年経過後には、社内の会議に参加出来るようにTV会議システムを導入した。このように、毎年テレワークの環境を整えている。

■ 経営上の位置づけ

東北という立地上、豪雪や異常気象による通勤困難が想定される。高齢化もあり、通勤時の事故のリスクも高まる。その為、テレワークが経営上の重要な位置づけとなっている。3年間テレワークを実施した結果、業務効率と仕事の正確性が向上。

■ 従業員への周知・啓発方法

《対象者に対する教育・研修の機会の提供》

テレワーカーに対しては、本社勤務の正社員と同様に、社外研修や社外の方々とのコミュニケーションの場を提供している。外部講師を招いた社内研修には、TV会議システムを利用して受講している。

テレワーカーには自己管理能力とIT技術力が必要とされる。特に、自己管理能力を最重要と定め、自己管理能力イコール大人であること、相手の立場になって考えること、将来の正しい予測をすること等を経営者自ら若手社員を中心に教育している。

■ 人事・労務管理のルール

《テレワーク実施時の始業・終業ルール》

各自が、グループウェアのスケジュール管理を利用して、始業・終業の時刻を入力している。

《テレワーク実施時の成果把握方法》

依頼したJOB（ソフト開発）を規定時間内で仕上げることに、難度の高いJOBを仕上げることに、また、正確に仕上げる（少ないバグ）こと等を数値化して把握している。

■ 情報通信環境の整備

《情報通信環境の構成》

NTT提供のVPNサービスを使い、事務所とテレワーク利用者宅をVPNで繋いでいる。事務所とテレワーク利用者宅では、自宅と会社のネットワークは物理的に分離し、インターネット利用を含む、すべての通信は事務所を経由し、その中で、アクセス制限やセキュリティ対策、ログの記録を実施している。

パソコンを含む業務で利用するすべての機器については、会社の所有となっており、会社で管理している。

また、テレワーク利用者宅に事務所ビジネスホンに収容したIP電話機を設置しており、電話機にワンタッチで内線呼び出し出来る機能を設定し、事務所とは内線通話、お客様とも直接通話をすることが出来る仕組みを構築している。

《情報セキュリティの整備》

インターネットの利用、ファイルサーバへのアクセス、ウイルス対策の状況、テレワーク利用者宅のネットワーク機器のログについてはすべて取得し、事務所内で管理、保管している。事務所とテレワーク利用者宅で、全く同じセキュリティポリシーを適用し、遵守している。

■ 業務プロセス、組織風土の改善

《業務プロセス改善のための工夫点、テレワーク実施者をサポートする業務上の体制・ルール》

内線電話等での「報・連・相」はまめに行う事を意識している。同時に、遠隔操作を利用した得意先に対するトラブル対応もテレワーカーが実施するので、その報告も内線電話で実行している。自社サーバも基本的にはすべて利用可能。性善説が前提だが、各テレワーカーの現状画面を遠隔で管理者が覗ける為、必要な管理が可能になっている。独自の日報管理で課題&アドバイス等が可能になっているので、それもある有力な手段となっている。

《テレワーク実施者が働きやすい職場作りの工夫》

役員・社員・テレワーク実施者が毎日必ずグループウェア内で業務日報の報告をしている。そのため、誰が何の業務をしていたのかが分かるようになっている。テレワーク実施者も同様に社内全員の業務報告を読むことが出来るし、また、コメント記入も出来る。こうしたコミュニケーションを活用して、実際の物理的な距離を縮める取組をしている。

■ アピール点

テレワーカーは正社員と同様の責任や難度の仕事をしている。介護・引越・家業を継ぐ等、様々な理由でテレワークをはじめた社員は、見事に仕事の質を維持して、仕事以外の時間を獲得して、上手に活用している。これこそ真のワーク・ライフ・バランスの実現であると確信している。

1 日報管理システム
メニュー画面

2 休暇・外出・早退
申請入力画面

The screenshot shows the '作業時間入力' (Work Time Entry) window. At the top, there's a header bar with a title and some icons. Below it, a table has columns for '勤務時間' (Working Hours), '深夜残業' (Night Overtime), 'コメント' (Comments), and '残業理由コード' (Overtime Reason Code). The main area contains a large yellow rectangular input field. To its right, there are instructions: '※改行はCtrl+Enter' and '※行送りはCtrl+上下キー'. A purple button labeled '管理者承認' (Manager Approval) is positioned below these instructions. At the bottom right, there are two buttons: '更新' (Update) and '取消' (Cancel). The footer section includes labels for '作業内容' (Work Content), '時間合' (Time Total), 'P本数合計' (Total Number of Pages), 'Bug:件' (Number of Bugs), 'Bug:時間' (Bug Time), '仕事/作業分類' (Job/Work Classification), and 'C_OK/C_NO'. An '終了' (End) button is located at the very bottom right.

3 日報入力画面

- 役員・社員が日々の業務報告や気づきを入力します。

4 日報承認入力画面

- 役員・社員が業務確認し、アドバイスを inputs します。

テレワークによって実現したワーク・ライフ・バランス

■ 家庭生活の充実／個人の生活の充実／社会生活の充実

《家族で過ごす時間の確保》

テレワーク社員の月平均残業時間は3.3時間、テレワーク以外の社員の月平均残業時間は27.0時間。通勤時間を含めると、家族サービスする時間や自己学習・趣味に費やす時間が平日は一日6時間増えたことになる。

《自己実現機会の獲得・社会活動の機会の獲得》

介護・引越を理由に3年前からテレワークを活用している社員は、テニススクールに通い始めたほか、趣味の音楽活動も楽しんでいる。また、地元町内会の交通安全部局で活動するなど、社会活動を行っている。

■ やりがい、労働生産性の向上

《能力発揮・仕事に対するやりがいの向上》

テレワーク社員であっても、仕事内容や給与基準、福利厚生などは、本社員と同じであり、頑張れば頑張るほど報酬増加に繋がるため、能力・ヤル気の高いテレワーク社員ほど満足度も高い。

《生産性の向上》

兼業農家や育児・地域コミュニティなどで、日中業務に就けない時は、各自が夜間に仕事をするが、少ない時間を有効活用する意識が高くなり、仕事の質を維持しつつ、その単位当たりの時間は短くなった。

■ アピール点

テレワーク独自の取組を行っているのではなく、『ワークスタイル革新・S流仕事術の創造』の取組のひとつとして進めている。「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」、「コンプライアンスの徹底」、「心身の健康」を基本的な考え方に据えて、長時間労働の改善に向けた取組を継続してきたが、2010年にこれらの取組を更に一歩進め、思いきったワークスタイルの革新、「S流仕事術の創造」にチャレンジした。

これは「ITのパワーを最大限に活用し、働く場所と時間の概念を大きく変え、決めた時間で最大の成果を出す仕事術」であり、「ムダのないSlimな仕事」、「Speedyな仕事」、「時代に先駆けたSmartな仕事」を目指してサントリー（Suntory）が創造していく仕事の進め方である。その手段として、テレワーク・フレックス、ITツール（Web会議・スマートフォン・モバイルPCなど）、意識改革（ナレッジサイト・講演）、研修（タイムマネジメントスキル）などを行ってきた。

その中でテレワークに関しては、マネージャーが勤務簿外形時間管理システムを使った勤怠管理やタイムマネジメントを行うとともに、それぞれのテレワーク利用者が業務を時間内に責任もって遂行する生産性への高い意識を持つことが不可欠であり、双方の信頼関係によって成り立っている。Face to Faceのコミュニケーションを守りつつ、従来の発想を大きく変え、S流仕事術により世の中から一歩進んだワークスタイルを創り出すことで、サントリーグループの成長、仕事も含めた個人のライフ全体の充実の実現を目指してきた。その結果、時間に制約のある方だけでなく、全社員が当たり前でテレワークを利用できる風土になっている。

テレワークによって実現したワーク・ライフ・バランス

■ 家庭生活の充実／個人の生活の充実／社会生活の充実

《家族で過ごす時間の確保》

朝30分遅れて出勤する代わりに、自宅で30分テレワークをすることも可能。フレックスも活用でき、共働き世代が増える中、子育てしながらでも男女共に変わらずフルタイムを実現することができる。また、パートナーが残業しなければならないときは一日テレワークを利用し、通勤時間を削減することで、送迎を担当する事例もある。

《自己実現機会の獲得》

子育て中で時間に制約のある社員が、テレワークやその他の柔軟な働き方を活用し、時間を捻出することで、勉学の時間を抽出し、資格や通学することができた事例がある。なお、テレワーク対象者の範囲を育児・介護事由に限らないこととしたため、子育て中ではない社員も同様に、自己啓発の時間確保に繋げている。

《社交の機会の獲得》

10分単位でテレワークを利用し、時間年休と組み合わせることで、一日休む必要のない地域活動、夕方から始まるイベントなどにも参加することができる。

■ やりがい、労働生産性の向上

《能力発揮》

組織風土調査において「ダイバーシティ項目」として「その人が持てる能力の発揮」について調査した結果、社員の7割が「発揮できる」と回答。

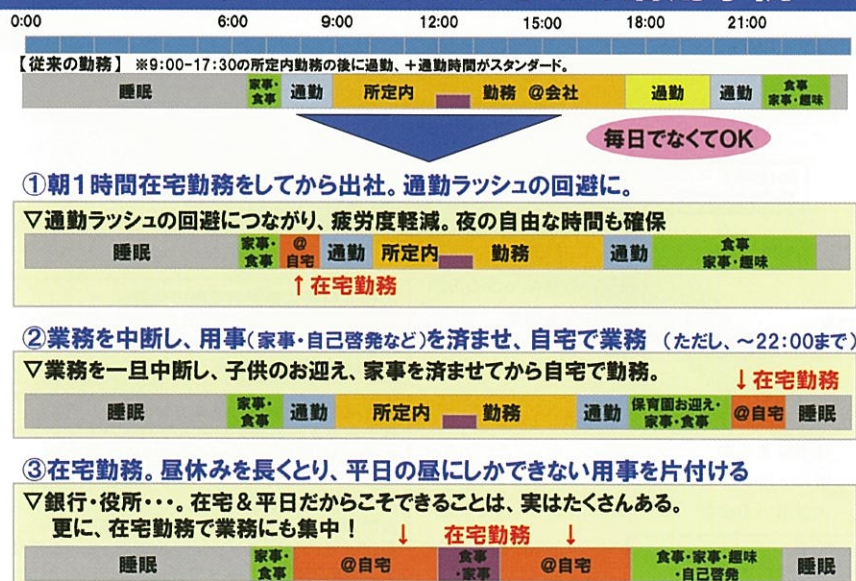
《生産性の向上》

テレワークの普及を含め柔軟な働き方を推進する「S流仕事術」を全社で取り組んだことにより、生産性が向上した。また、組織風土調査において柔軟な働き方の効果については社員の9割近くが「効果がある」と回答し、非常に高い評価を得ている。

フレックスタイム制・在宅勤務制度の主な改定内容

対象者	以下の要件を全て満たす者とする。 A. 勤務2年以上の者。専門性を有し即戦力として雇い入れる者は、勤務1年以上の者 B. 業務上支障がないと会社が認めた者 C. 相当程度の裁量権を持ち、自己を律し業務を行える者 D. 会社と同等の就業環境が整備できる者（テレワークのみ） ただし、Aのみ満たさない者について、所属長の判断によって認めることがある。	
	適用単位	個人単位
	コアタイム	なし ※必要に応じて部署で設定可
在宅勤務制度	フレキシブルタイム	T5:00-22:00※上記時間内におさまれば、部署で設定可
	日数	在宅勤務する場合は1週間で休日を除く営業日の半分以上出勤しなければならない
	取得単位	10分単位
	勤務場所	事前に所属長に申告し、承認を得た場所 ※就業環境/セキュリティは確保する
	勤務時間	事業所の所定労働時間に合わせるがフレックスタイム制も利用可
	過勤	業務内容・過勤時間を事前に所属長が認めた場合のみ可

テレワーク×フレックスタイムの活用事例



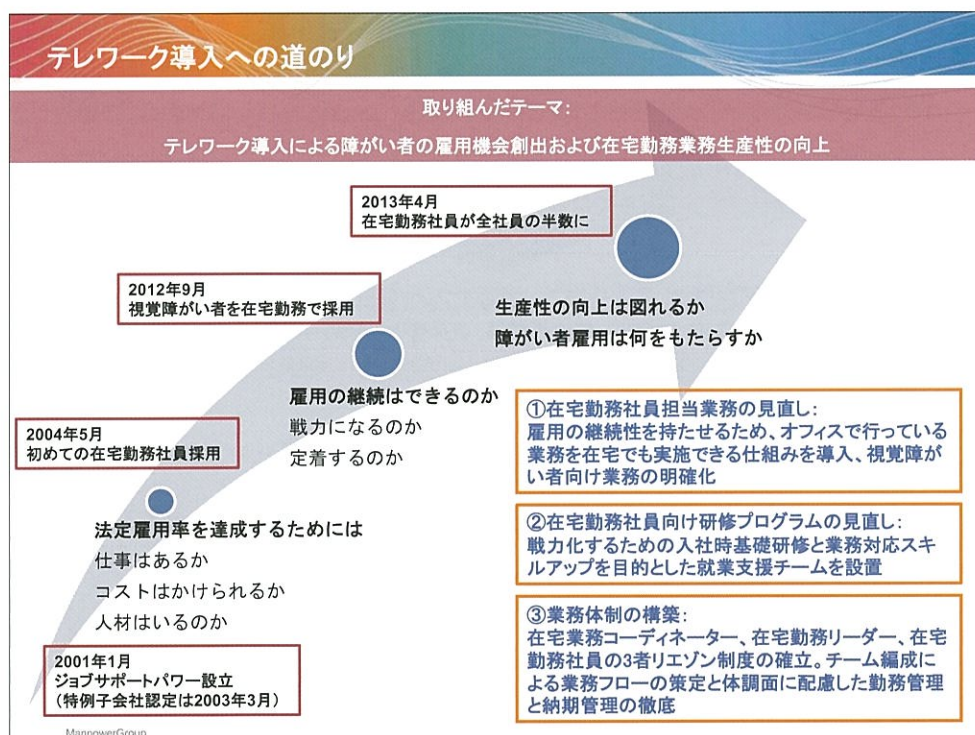
テレワークの取組、ワーク・ライフ・バランスの実現ともに優れており、障がい者の方にもテレワークを活用。

会社概要

組織名		ジョブサポートパワー株式会社	
		URL http://www.manpowergroup.jp/company/guide/jobsupportpower.html	
		創立：2001年	
組織代表者	役 職	代表取締役	
	氏 名	小川 慶幸 (おがわ よしゆき)	
業種・主な事業内容		サービス業（他に分類されないもの）	
所在地		東京都	
従業員数		総従業員数	111人（2015年8月時点）
テレワーク導入形態		終日在宅勤務	
テレワーク対象者数	総対象者数	58人（2015年8月時点）	
テレワーク実施者数（過去1年）	総実施者数	58人（2015年8月時点）	

テレワーク実施に関する企業の取組

■ 制度の整備状況



2004年より在宅勤務社員の採用を始めている。2013年より「障がい者在宅勤務パワーアッププログラム」を導入して在宅勤務社員の採用促進と戦力化を強化推進してきた。現在、在宅勤務社員のために、実務業務を行う「在宅業務課」、専門業務に特化した「官需課」、入社時の教育、人材育成を目的とした「就業支援チーム」の3部門がある。

■ 経営上の位置づけ

障がい者の雇用が事業運営の第一義的な目的である当社においては、重度身体障がい者である在宅勤務社員数が全社員の半数以上を占めており、重要な戦力として事業戦略の中核に位置付けている。在宅勤務は、安定した社員雇用制度としての定着をはかり、今後もさらに拡充していく。

■ 人事・労務管理のルール

《テレワーク実施時の始業・終業ルール》

SkypeなどのICTを活用することで日々の勤務状況をリアルに把握できる仕組みをつくっている。具体的には、在宅勤務といえども裁量労働時間ではなく通常の労働時間制を採用しており、始業時にSkypeのチャット機能で始業連絡（メンバー間の挨拶、入力時刻がログとして残る）を行っている。さらに各チームで朝礼として音声ミーティングを行い、メンバー間の予定およびリーダーからの通達を共有。終業時も同様で、終礼としてその日の成果及び明日の予定を確認し、チャット機能で終業連絡（メンバー間の挨拶、入力時刻がログとして残る）を行っている。勤務記録をリーダーにメールで送信して終業となる。

《テレワーク実施時の成果把握方法》

チーム制をとることで各チームリーダーがメンバーの業務状況を把握し、評価できる体制をつくっている。日々の業務においては、アウトプットを明確にしてもらうことや作業途中のものであっても日々の進捗状況を件数やパーセンテージで明示する仕組みをつくっている。常に自分のスキルと進捗スピードを自覚してもらい、成果に対して数値的な根拠をもった報告ができるようにしている。

■ 情報通信環境の整備



勤務場所である自宅においては、作業場所を限定、特定し、業務中には家族を含む他者の入室をさせないことや、業務中自宅でPCに問題が起こった際には、オフィス側にシステム課が配備されており、タイムリーな対応が可能な環境となっている。

■ 業務プロセス、組織風土の改善

《業務プロセス改善のための工夫点》

オフィスで行う業務を在宅勤務社員が遂行できるように書類のPDF化など業務の加工処理を行っている。オフィス側社員と在宅勤務社員間で業務効率化や生産性向上のためにリアルタイムで業務連携を図り、業務プロセスにおける反復する工程のシステム的な自動化や適正な人員配置など各業務のリーダーが定期的な検証を行うことで、作業フローを固定化しないようにしている。

《テレワーク実施者をサポートする業務上の体制・ルール》

オフィス側に在宅勤務専属の支援チームを設け、在宅メンバーと同様にSkypeを活用してリアルタイムで情報共有ができるようにしている。システム課のメンバーが、在宅勤務社員のPC及びネットワーク環境の整備など技術的な面と、使用方法などソフト面の両面で、ヘルプデスク機能を発揮することにより安心して勤務できる体制をつくっている。

■ 業界全体・取引先企業への普及促進

企業・支援学校・各自治体などを対象に、実際にどのように視覚障がい者、重度障がい者が在宅で勤務をしているか、どのようにオフィスで勤務しているチームと連携しているかなどを、ライブでご覧いただくこととしている。このように、視覚障がい者をはじめとする障がいを持つ社員の働く姿・声・仕事をすることの意味と可能性を多くの方に広く届ける取組みを実施しており、障がい者のみならず育児中・介護中の方など、多くの方に柔軟な働き方をしていただく際の参考にもなるものと考えている。

また、障がい者雇用の現場において、在宅勤務社員採用をテーマとしたセミナーの開催や在宅勤務社員の転籍スキームの提供や定着支援コンサルティングなどの活動を通して在宅勤務の導入を提案している。

■ アピール点

2004年より重度の身体障がい者を対象に、在宅勤務を導入している。2012年秋に初の視覚障がい（全盲）の在宅勤務社員が入社した事を背景に、在宅勤務業務の内容・体制の根本的な見直しを実施、視覚障がい者を含むあらゆる重度の障がい者が企業で働く可能性をより広げ、企業の戦力となることを目的に2013年、在宅勤務業務・体制の構築プロジェクトがスタートした。

視覚障がい者、特に全盲の場合、通勤での高いリスクや職場環境の整備の必要性に加え、対応できる業務が少ないことから職業選択の幅が狭く、事務職での就業機会をみつけることが極めて困難とされていたが、音声読み上げソフトやSkypeなどICTの進歩をフルに活用したチーム体制・業務フローを構築した結果、事務職で戦力となる在宅勤務社員において雇用機会の創出が可能となった。

現在、全社員の半数以上の社員が、重度身体障がい者の在宅勤務社員となっている。それぞれの自宅から、毎日常にコミュニケーションを図りつつ業務運営を行っている。

在宅勤務は、ノーマライゼーションという点においても広義のワーク・ライフ・バランスを実践できる働き方であると考えている。

テレワークによって実現したワーク・ライフ・バランス

■ 家庭生活の充実／個人の生活の充実／社会生活の充実

《家族で過ごす時間の確保・個人の生活の充実》

- ▶ 通勤勤務社員一人当たりの月平均残業時間は約5時間であるが、在宅勤務社員は約1時間で5分の1。かつては通勤時間を含めて平均15時間以上を仕事に費やしていたが、テレワークでは平均7.5時間に半減したケースもある。
- ▶ 16時に仕事が終わることで家事や夕食準備に十分な時間がとれるほか、子供の学校が休校の時は、昼休みに一緒に食事や会話ができる。また、子供の野球の応援などに参加することもできる。
- ▶ 自宅に犬が同居していることで勤務中においても精神的な安定に役立つケースがある。

《自己実現機会の獲得》

- ▶ 通勤時間が無いため、その時間を勉学の時間に充てる社員もいる。
- ▶ アスリートとしてパラリンピック出場を目指している社員がおり、仕事の後に無理なくトレーニングできる状況をつくることができた。

■ 心身の健康の維持

- ▶ 車いすや全盲の視覚障がい者など移動そのものに支障がある方が、テレワークによって自宅を職場として安心して働ける環境が作れることで就労の機会を得ることが可能になった。
- ▶ 病気や障がいの改善や状態維持のために、体調管理やリハビリのための時間を確保することができた。
- ▶ 障がいや病気の進行により、通勤勤務から在宅勤務に勤務形態の変更が可能であり、体力的にも精神的にも安心して安定した就労が雇用の継続につながっている。

■ やりがい、労働生産性の向上

《能力発揮》

- ▶ 通勤に費やす労力がないため、精神的・体力的な負担がなく業務に集中できる。
- ▶ 職場が自宅であることから、身体重度障がいのため自分に合せた環境整備（机の改造、自助具の使用、室温調節など）が可能となり、持てる能力を存分に発揮できる。
- ▶ 希望する業務に従事することができ得意分野での能力発揮が可能。
- ▶ 色々な仕事を経験することでPCスキルの向上になり、業務の幅が広がっている。

《生産性の向上》

- ▶ 在宅勤務社員が行うテレワーク業務は、業務全体の約40%を占めており、1ヶ月当たりの平均では、全体の業務件数の伸び率約18%に対して、テレワークでの業務は約37%と倍の伸びとなっている。
- ▶ Skypeをフル活用することでチャットや音声通話などリアルタイムコミュニケーションが可能となり、朝礼・終礼での勤務状況の把握や情報の共有、作業ロスが除去できることで、日々の勤務時間において所定時間内での業務完了を達成できており、生産性の向上につながっている。
- ▶ 通勤がないことで体調管理を含めて業務時間を有効活用できるため業務効率は自ずと向上している。

テレワークによる効果的な取組を行う中小企業。テレワークの普及・推進にも貢献。

会社概要

組織名	株式会社テレワークマネジメント	
	URL http://www.telework-management.co.jp/	
	創立：2008年	
組織代表者	役職	代表取締役
	氏名	田澤 由利（たざわ ゆり）
業種・主な事業内容		学術研究、専門・技術サービス業
所在地		北海道
従業員数		総従業員数 8人（2015年8月時点）
テレワーク導入形態 （複数回答可）	終日在宅勤務	
	部分在宅勤務	
	モバイルワーク	
テレワーク対象者数	総対象者数	8人（2015年8月時点）
テレワーク実施者数（過去1年）	総実施者数	8人（2015年8月時点）

テレワーク実施に関する企業の取組

■ 制度の整備状況

日本初のテレワーク導入専門のコンサルティング会社として、他社のロールモデルとなる「理想のテレワーク」を探究・実践するために、2008年の会社設立時より全社員がテレワークを実践している。テレワークを実践・支援する中で生じた課題や悩みなどは、ネットワーク上の「運営プロジェクト」で共有し、社員全員で意見・改善案を出し合い、全社一丸となってテレワーク推進を行っている。

■ 経営上の位置づけ

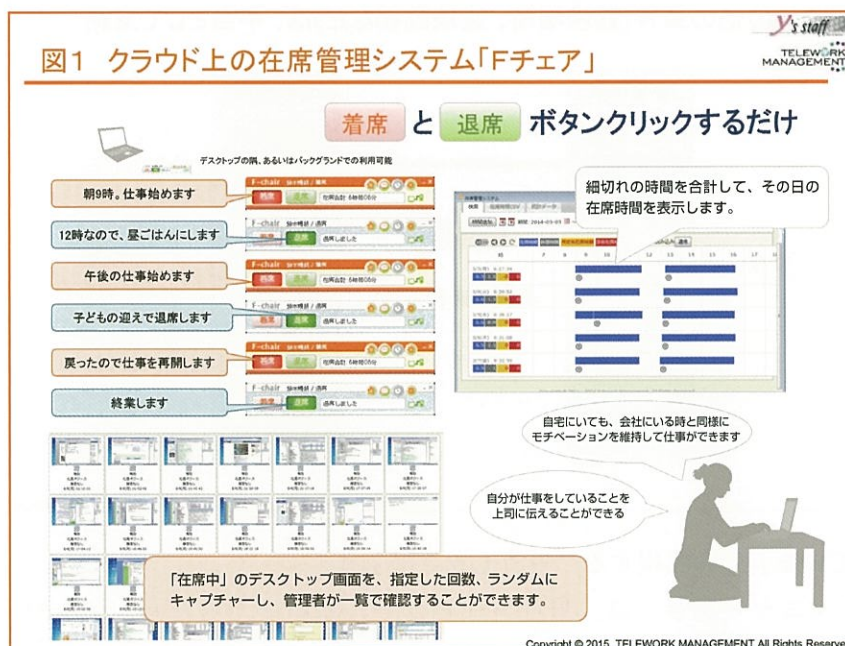
経営者は、自らが「出産」「子育て」「パートナーの転勤」により、就職した企業で働き続けることができなかった経験を踏まえ、「柔軟な働き方ができる社会にしたい」とテレワーク専門企業である同社を設立した。社内においては、社員のワーク・ライフ・バランスを向上させる職場づくりに力を入れるとともに、他社のロールモデルとなる「理想のテレワーク」を自社で探究・実践することで、会社の事業目的である企業のテレワーク導入促進と、テレワーク普及拡大に寄与するものと位置づけている。

■ テレワーク実施時の始業・終業ルール

▶ クラウド上の在席管理システムによる労働時間の記録

自社で独自開発したクラウド上の在席管理システム「Fチェア」（特許第5134737号）で、労働時間を記録している。システムは、「着席」「退席」ボタンで在席状況を報告し、仕事をしている時間だ

けがサーバー上に記録され、総実労働時間を算出するので、子どもの急な発熱等で仕事を中断しなければならぬ場合などでも、一日の所定労働時間を守りながら、柔軟に働くことを可能にしている。また、自分で総実労働時間を確認しながら働くことで、時間への意識が高まり、過重労働を防ぐと同時に、業務効率向上にも役立っている。



▶ 日報メール

始業時にその日の作業予定をメールで「運営プロジェクト」に連絡し、終業時には作業報告を返信する形で連絡している。

▶ バーチャルオフィスでの動静確認

業務時間内は、全員がクラウド上の「バーチャルオフィス」システムにアクセスしている。PC画面に表示されるオフィスの中に、全社員の自席を用意。社員はアバター表示されているので、その動静を画面上ですぐに確認することができる。

■ 情報セキュリティの整備

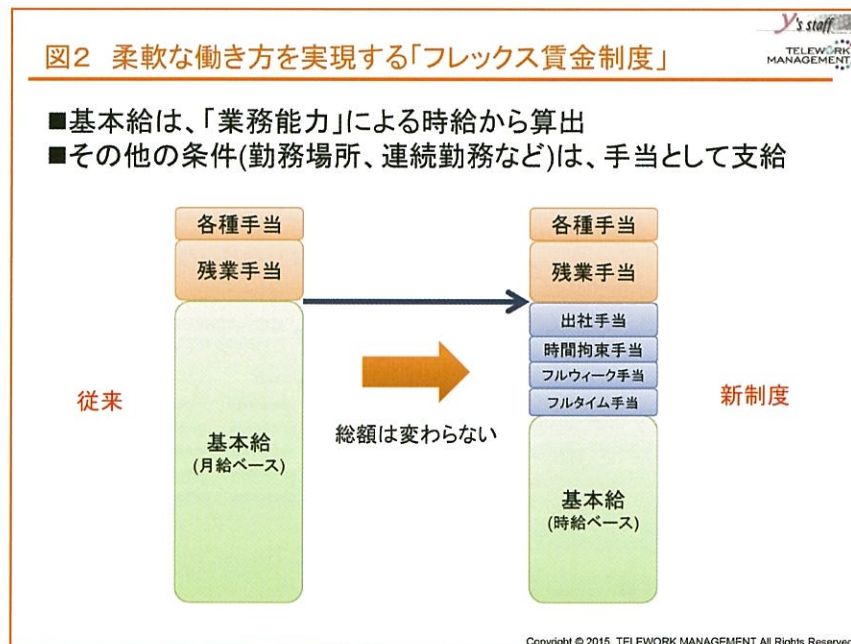
全社員が仮想デスクトップで業務を行っているので、手元のパソコン内には一切情報が残らず、情報漏えいのリスクのないセキュリティ的にも安全な環境が整っている。また、仮想デスクトップへのアクセスパスワードは全社員1ヶ月ごとに強制変更したり、クラウド上のグループウェアにアクセス制限をかけ、クライアント証明書を入れた社員のPCからしかアクセスできないようにしたりするなどの対策を実施している。

■ 業務の可視化、知識・情報の共有のための工夫

▶ 時間当たりの生産性で評価、社員の不公平感のない賃金制度

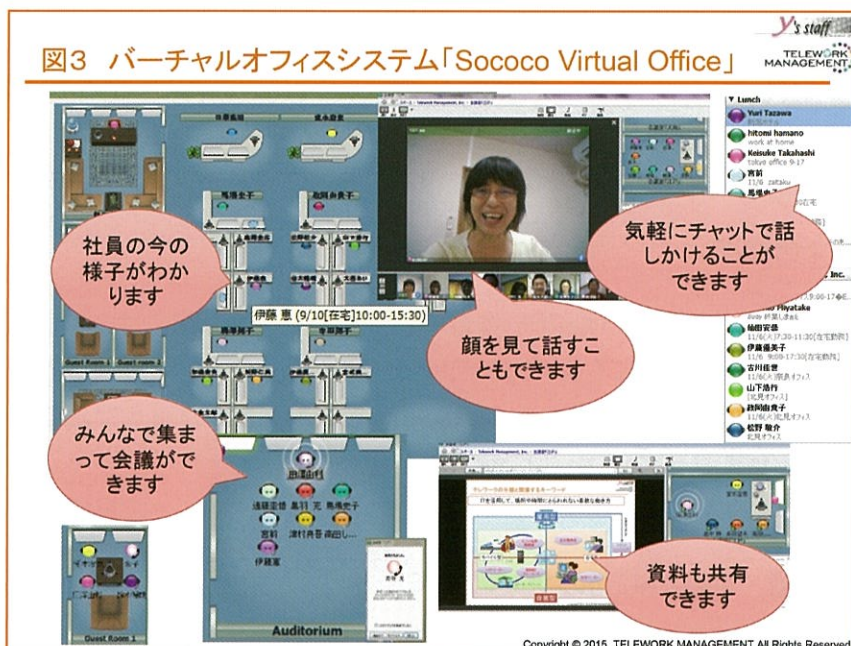
在宅勤務者・オフィス勤務者との不公平感をなくす、独自の「フレックス賃金制度」を整えている。基本給のベースを、「時間当たりの生産性に対する評価」をもとにした時間給で算出し、さらに通勤手当やフルタイム手当、フルウィーク手当等を各社員の働き方（在宅勤務、時短勤務、週4日勤務等）によって上乘せする形で給与を支給している。時間当たりの生産性に対する評価によって本時給を

定めることは、社員自身の仕事に対するモチベーションアップにも効果を生み出している。



▶ 「一緒に働いている」感を実現するバーチャルオフィス

これまでコミュニケーションは、自社メールツールが中心だったが、テレワーク時のコミュニケーションの更なる円滑化を目指し、2013年より、バーチャルオフィスシステム「Sococo Virtual Office」を導入した。PC上の仮想オフィス画面で、全社員の動静が一目でわかると同時に、チャットやWEB会議等で気軽にコミュニケーションをとることが可能になった。これにより、離れて働くテレワークでも「一緒に働いている」感を実現し、コミュニケーション不足を解消している。



■ アピール点

【社員全員がテレワーカーでありテレワーク専門家】

「テレワークの普及」を目的に日本初のテレワーク導入専門のコンサルティング会社として設立した。「企

業へのテレワーク（在宅勤務）導入支援」「テレワークシステムの開発・販売」「テレワークの普及啓発・政策提言」「国や自治体のテレワーク普及事業の実施」を事業内容としている。テレワーク専門企業として、上記の事業取組に日々邁進するとともに、他社のロールモデルとなる「理想のテレワーク」を探求・実践すべく、全社員がテレワークで業務を行っている。日々のテレワーク実践の中で見つかった課題や問題点等は全員で相談共有し、より先進的なテレワークに向けて、社員全員が工夫を凝らしている。

また、こうして実体験をもとに蓄積されたノウハウを、今度はテレワーク専門家として、企業団体への導入支援を行う上で役立てている。

「ワークライフバランス実現」「人材確保」「生産性向上」「コスト削減」「BCP対策」等といったテレワークのメリットを自社において実証することで、企業へのテレワーク導入を促進し、普及拡大にも寄与している。

テレワークによって実現したワーク・ライフ・バランス

《仕事に対するやりがいの向上》

- ▶ テレワークで働くことが「特別ではない」職場環境なので、肩身の狭い思いをせず、お互いを認めあって働けることは良いチームワークを生んでいる。
- ▶ 在宅勤務時には、お昼休みに家事も片づけることができる等、ワークライフマネジメントが向上している。ワークライフマネジメントの向上が、仕事も思い切り頑張ろうというモチベーションアップにつながっている。

■ 社交の機会の獲得

育児中の社員が、テレワークと有給休暇の有効活用によって、子どもの小学校の保護者会やバザー等の行事に積極的に参加ができている。

■ 休養時間の充実

テレワークで効率よく業務を行うことによって残業の抑制に繋がり、自宅で過ごす時間が増えたことで、睡眠時間や休息の時間も多とることにできるようになったという社員の声があった。

■ やりがい、労働生産性の向上

《能力発揮》

- ▶ 家事や家族のケアは時間の制約が大きいので、テレワークを活用して柔軟に働けることで、仕事も集中して実施でき、能力発揮に繋がっている。
- ▶ 在宅勤務の場合、企画業務など、特に集中を求められる業務等では非常に効率が上がっている。その点でテレワークの方が能力発揮には貢献できる働き方とを感じる。

《生産性の向上》

- ▶ 営業で外回りをする際の隙間時間に効率よく仕事ができ、残業もほとんどなくなったので、生産性が向上した。
- ▶ 全員のスケジュールをクラウド上で共有していることにより、簡単に会議の設定ができ、WEB会議システムですぐに集まって相談できる、テレワークの活用によって様々なチーム業務を円滑に進められる等、生産性の向上に繋がっている。

テレワークの取組、ワーク・ライフ・バランスの実現ともに優れている。他社の参考となるテレワーク実施率向上のための施策を講じている。

会社概要

組織名		ネットワンシステムズ株式会社	
		URL http://www.netone.co.jp/	
		創立：1988年	
組織代表者	役 職	代表取締役 社長執行役員	
	氏 名	吉野 孝行（よしの たかゆき）	
業種・主な事業内容		情報サービス業	
所在地		東京都	
従業員数		総従業員数	2,320人（2015年3月時点）
テレワーク導入形態 （複数回答可）		終日在宅勤務	
		部分在宅勤務	
		モバイルワーク	
テレワーク対象者数	総対象者数	2,320人（2015年3月時点）	
テレワーク実施者数（過去1年）	総実施者数	1,506人（2015年3月時点）	

テレワーク実施に関する企業の取組

■ 制度の整備状況

2010年に、テレワーク制度、フリーアドレス制、リモートデスクトップなどのトライアルを実施。2011年には、成果重視のワークスタイル変革を目的に、テレワーク制度、フレックスタイム制度、報酬制度の改訂を実施し、社内説明会やマネージャー教育などを開催した。

以降現在まで、毎年8月に全社員を対象に「ワークスタイル調査」を実施。テレワークなどの働き方やICTツール、オフィスファシリティの活用状況の定点観測や改善のための意見収集と結果の社内啓蒙を定期的に実施している。加えて2015年には、BYOD支援制度規程を新設し、社用PCを原則廃止。どこでもオフィス化を更に高めている。

■ テレワーク推進体制

【制度導入期】

ワークスタイルイノベーションプロジェクト（人事部、プラットフォーム部、ビジネス推進本部、広報室）が主導となってテレワークを推進。特に、ワークスタイル変革の推進を目的に、従来の情報システム部と総務部（ファシリティ）の機能をプラットフォームに統合して活動が加速。

【現在】

人事部と情報システム部、広報室を同一の経営企画本部内に併設し、密接にコラボレーションをしながらテレワークの更なる推進を図っている。

■ 経営上の位置づけ

- ▶ 経営トップ自らが「顧客満足度の向上」、「社員満足度の向上」、「生産性の向上」を目的に、ワークスタイルイノベーションプロジェクトを指示し、その取組を加速している。
- ▶ 経営戦略として「テレワークとICT活用を組み合わせたワークスタイル変革」を実践し、社内でノウハウを蓄積。その過程における課題や改善策（工夫）を顧客や社会に向けて広く発信している。

■ 従業員への周知・啓発方法

《教育・研修の機会の提供》

- ▶ 2010年：テレワーク制度の活用ガイドブックを策定。導入時に不安の大きかった3要素（評価、コミュニケーション、マネジメント）についての運用ガイドラインを定めるとともに、テレワーク制度の導入（ワークスタイル変革）に関する社内説明会を実施。
- ▶ 2011年：テレワーク制度（ワークスタイル変革）に関するマネージャーとの意見交換会を実施。
- ▶ 2011年～現在：毎年、全社員に実施しているワークスタイル調査結果を社内イントラで報告。新しい有効事例や改善事項について定期的に周知・教育を実施中。
- ▶ 2014年：マネージャー研修のメニューに「ワークスタイルマネジメント（テレワークの有効活用）」を追加。ワークショップ形式による「有効事例の横展開」や「メンバー指導方法の共有」を図る。

《テレワーク実施率向上のための取組》

- ▶ 経営トップメッセージ：全社MTGやビデオメッセージによる発信。
- ▶ 社内報：社員紹介の記事等でテレワークの有効活用事例を掲載。
- ▶ イン트라ネット：活用促進のための座談会の企画、制度趣旨や有効事例などを紹介。
- ▶ ワークスタイル調査（毎年）：テレワーク活用指標の推移、効果測定などの社内開示。
- ▶ 安全衛生委員会（毎月）：各事業所別の「テレワーク実施率」を確認し、結果と推移を社内開示。

■ 人事・労務管理のルール

《テレワーク（在宅勤務）実施時の始業・終業ルール》

- ▶ 原則、前日までにテレワークの「タイムスケジュール」、「仕事内容（創出する成果）」を上司にメール等で申請し、上司はその内容を確認した上で、テレワークの実施を承認する。
- ▶ テレワーク実施日は所定労働時間を勤務したものとみなし、働く時間のシフトや断続勤務（隙間時間の活用）などフレキシブルな勤務を可能としている。原則、残業は禁止しているが、上司の指示に基づき残業を認めるフロー（勤怠管理システム）を運用している。
- ▶ 終業時は、実際の「タイムスケジュール」、「仕事内容（創出した成果）」を上司にメール等で報告することが必要となっている。

《テレワーク実施時の成果把握方法》

- ▶ ①申請時に予定した「タイムスケジュール」、「仕事内容（創出する成果）」と、②終業時に報告された「タイムスケジュール」、「仕事内容（創出した成果）」を本人と上司が確認することで成果を把握している。
- ▶ 顧客向け提案資料など、具体的な成果物がある場合は上司に提出することとしている。

■ 情報通信環境の整備

《情報通信環境の構成》

- ▶ リモートアクセス方法：仮想デスクトップ環境（VDI）を全社員に提供。
- ▶ コミュニケーションツール：①ビデオ会議（ほぼ全ての会議室に設置）、②Web会議（全ての端末で使用可）、③プレゼンスツール（応答可否の可視化/チャット/画面共有）、④内線電話のスマートフォン連携/ダイヤルインなど。
- ▶ マネジメントツール：①クラウド型のタレントマネジメントシステム、②グループウェア、モバイルグループウェアによるメールやスケジュール管理。
- ▶ デバイス：①BYOD（原則私物PC）、②スマートフォン/携帯電話、③タブレット端末、④シンククライアント端末、⑤全社無線LAN、⑥ID認証複合機など多数。

《情報セキュリティの整備》

- ▶ 仮想デスクトップ（VDI）により（データが持ち出せない）セキュアな環境の構築。一元管理が可能のため、常時セキュリティ対策ソフトやOSパッチが最新のものに自動更新。
- ▶ ①個人ID、②パスワード、③ワンタイムパスワードによるネットワーク認証。
- ▶ 厳格な「セキュリティ運用基準」の策定と遵守。

■ 業務プロセス、組織風土の改善

《業務プロセス改善のための工夫点》

- ▶ 「業務改善委員会」主導による①社内決裁のシンプル化（職務権限の見直し）、②ワークフローのweb化や個人キャビネットの廃止によるペーパーレス化の促進。
- ▶ 労働時間ではなく成果を重視する評価・報酬制度への見直し。
- ▶ クラウド型のタレントマネジメントシステム（社員のスキル・知識などを確認できるシステム）の導入により、どこからでも社員情報にアクセスが可能。

《テレワーク実施者が働きやすい職場作りの工夫》

- ▶ マネジメント研修により「管理職間のテレワーク活用における意識のギャップ」を是正。
- ▶ 経営戦略としてテレワークを推進することのコミットメント。
- ▶ 上司とテレワーク利用者の不安解消のための運用ガイドラインを策定し、①テレワーク時のコミュニケーション、評価、マネジメント、②上司のマネジメント責任（テレワークの日時変更、出社命令、利用禁止）を明文化。
- ▶ 大型台風接近時に社員の安全確保を優先した社内掲示（テレワークの励行）を実施。

■ アピール点

- ▶ 2015年度より全社員がBYOD制へ移行。会社PCの貸与・管理を原則廃止し、BYOD支援金（一時金）支給による個人PCの活用を通じて更なるテレワーク活用を推進している。

テレワークによって実現したワーク・ライフ・バランス

■ 家庭生活の充実／個人の生活の充実／社会生活の充実

《家族で過ごす時間の確保》

社員一人当たり平均残業時間数 ①テレワーク実施者 月26時間、②テレワーク未実施者 月30時間。

■ やりがい、労働生産性の向上

《能力発揮》

テレワークなど柔軟勤務による「創出成果の質」

①「満足」の回答率58%、②「不満」の回答率6%。

《生産性の向上》

▶ 社員一人当たり平均残業時間数 月33h→27h（過去3年間で比較）。

▶ 残業時間数月40h超過者の比率

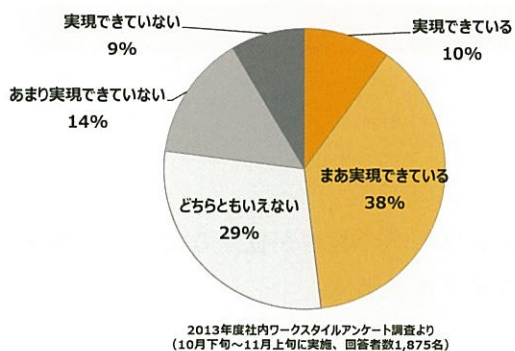
31%→22%（過去3年間で比較）（いずれもテレワークに主たる要因があると推測している）。

《仕事に対するやりがいの向上》

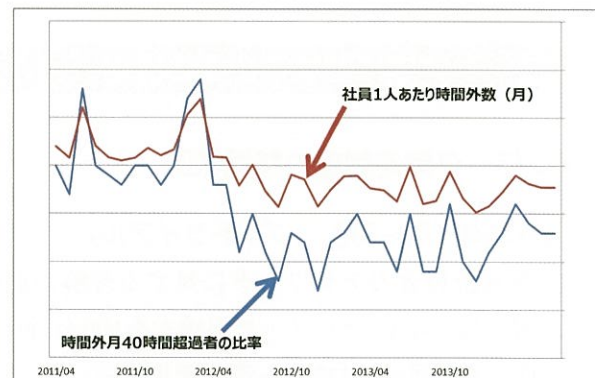
▶ 「定年までネットワンで働きたい」社員の比率 テレワーク制度導入前後で5%増加。

▶ 仕事やミッションのやりがい「感じている」の回答率65%。

ネットワンのワークライフバランス実現度

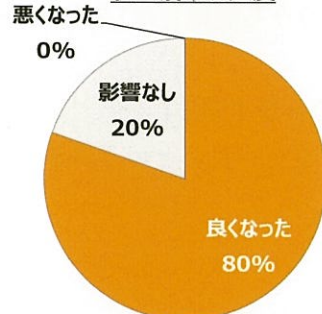


過去3年間の時間外労働の推移

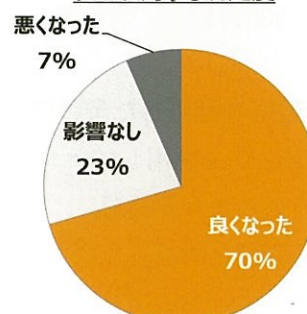


社員満足度への即効性

私生活の満足度



仕事に対する満足度



- ・子どもを保育園に迎えにいやすくなった（家事・育児への参加）
- ・通勤時間を他のやりたいことに使うことができる（通勤負荷の軽減）

テレワークの活用が難しいとされる保険業界において、テレワーク導入の妨げとなりがちな管理監督者を中心にトライアルを実施。テレワーク利用者の声を反映して推進。

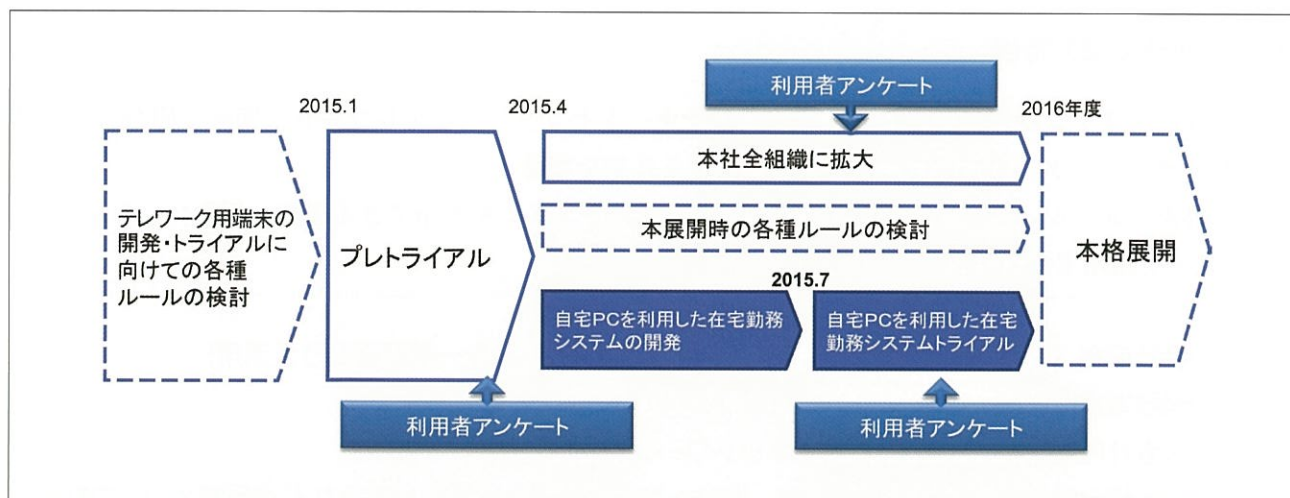
会社概要

組織名		明治安田生命保険相互会社
		URL http://www.meijiyasuda.co.jp/
		創立：1881年
組織代表者	役職	取締役 代表執行役社長
	氏名	根岸 秋男（ねぎし あきお）
業種・主な事業内容		金融業、保険業
所在地		東京都
従業員数		総従業員数 40,793人（2015年3月時点 ※うち営業職員が30,101人）
テレワーク導入形態 （複数回答可）		終日在宅勤務
		部分在宅勤務
		モバイルワーク
テレワーク対象者数	総対象者数	1,632人（2015年7月時点）
テレワーク実施者数（過去1年）	総実施者数	445人（2015年7月時点）

テレワーク実施に関する企業の取組

■ テレワーク関連制度の整備状況

- 2015年1月～3月 「プレトライアル」
 - －管理監督者のテレワークに対する理解が進むことで、テレワークの利用が拡がることから管理監督者を中心にテレワーク用端末を100台貸与し、プレトライアルを実施。
- 2015年4月～ 「拡大トライアル」
 - －本社の全組織を対象にトライアルを実施。
 - －企画業務型裁量労働制適用者および管理監督者が参加（育児・介護を事由とする場合は左記職員以外にも参加を許可）。
 - －テレワーク用端末を300台貸与。対象者1,632人のうち登録者は1,273人、利用者は445人（2015年7月時点）。
- 2015年7月～ 「自宅PCを利用したテレワークのトライアル」
 - －プレトライアルで自宅PCを利用してテレワークを行いたいという声が挙がったため、自宅PCを活用したテレワークのシステムを開発。
 - －利用者は200名（2015年7月時点）。



■ 経営上の位置づけ

- ▶ CSR経営宣言の中で、従業員との絆として健康的な職場づくりを推進しており、テレワークの導入によって柔軟な働き方が可能となる環境の整備を企図。
- ▶ また、2014年4月にスタートした中期経営計画「NEXTチャレンジプログラム」において、「人財力改革」を掲げ、その柱の一つとして「ダイバーシティマネジメントの強化」に取り組んでおり、女性に関する目指す姿の一つに、柔軟な勤務が可能となる制度が整備されているということを提示し、テレワークの導入によって家庭と仕事のさらなる両立の支援を推進。

■ テレワーク実施率向上のための取組

- ▶ トライアル開始当初は、管理監督者を中心にテレワーク用の端末を貸与し、管理監督者のテレワークに対する理解を深めることで、テレワークが利用しやすい職場環境の整備を推進。
- ▶ トライアルで実施した利用者アンケートをトライアルの運営に反映（例:テレワーク用端末の貸与だけでなく、自宅PCを利用した在宅勤務システムの開発等）。
- ▶ 終日・半日だけでなく、短時間での利用を認め、柔軟な利用が可能となるような運営を実施。

■ 人事・労務管理のルール

《テレワーク実施時の成果把握方法の詳細》

- ▶ テレワークの利用者についても会社での勤務を主としており、会社の業務をサポートする形でのテレワークの利用が進展。テレワークの利用有無に関わらず、年度始に設定した目標に対しての達成状況に応じて評価を実施。
- ▶ なお、トライアルのアンケートでは、「テレワークを実施したことで、成果に対して正當に評価されるか不安に感じたか」という質問に対して約7割の利用者がそう思わないと回答。また、上司に対するアンケートでも約4割が「部下のアウトプットの質の向上」を実感。

■ 情報通信環境の整備

- ▶ 既存のシステム操作に関する照会先であるサポートセンターにてテレワークに関する照会も受け付け、テレワーク利用者の各種照会に対応できる体制を整備。
- ▶ 社外からメール、ファイリングシステムなどの社内システムを利用できる環境（仮想化）を用意。

《テレワーク用端末の概要》

- 会社保有（会社PC）の端末を転用し利用（既存システムを一部改修のうえ活用）
- 当該端末には以下のセキュリティ対策を実施
 - ・会社PCからは専用のモバイルネットワークを活用し接続
 - ・仮想化技術を利用し、印刷不可、端末へのデータ保存を不可とするなど情報漏えいにつながる機能を抑止 等

《自宅PCを利用した在宅勤務システムの概要》

- プレトライアルでのアンケートで、自宅PCを利用した在宅勤務のニーズが一定数存在したことから開発を実施
- セキュリティの確保に重点を置き、以下の対策を実施
 - ・自宅PC（インターネット回線は個人所有）からは、暗号化通信にて社内接続し盗聴・改ざん等を防止
 - ・仮想化技術を利用し、印刷不可、端末へのデータ保存を不可とするなど情報漏えいにつながる機能を抑止 等

■ アピール点

① 管理監督者のテレワークへの理解を醸成

- －上司である管理監督者のテレワークへの理解が進まなければ、テレワークの利用が広がらないことから、テレワークのトライアル開始当初に、管理監督者中心にテレワーク用端末の貸与を実施。
- －管理監督者にテレワークを利用してもらい、テレワークの実施による効果を体験してもらうことで、部下のテレワーク利用に対する理解が浸透。具体的には
 - ・管理監督者の約80%が部下のテレワークの利用に肯定的な回答。
 - ・管理監督者の約85%が業務の効率化を実感。
 - ・管理監督者の約90%がテレワークを実施したことで、自身の働き方をより良い方向に改革できていると実感。

② テレワークの利用に当たって柔軟な運営を実施

- －終日利用、半日利用に加えて部分利用を認めることで、テレワーク利用者の利用目的に応じた柔軟なテレワーク活用を推進。

- 育児や介護を事由にテレワークを利用する職員については、テレワーク用端末の自宅への常時保管を認め、家庭の都合に応じていつでもテレワークが利用できるような体制を整備。
- 自宅だけでなく出張時のテレワークの利用を認めることで、出張の多い部署のテレワークの利用を促進。

③ トライアル時に複数回アンケートを実施し、利用者意見をテレワークの運営等に活用

- テレワーク用端末の持ち運びが不便といった声があり、テレワーク用端末利用者の約25%が自宅PCを利用したテレワークを希望したことから、自宅PCを利用した在宅勤務システムを開発。
- 持ち運びに不便という声を受け、本格展開時のテレワーク用端末及び備品について、より軽量のものを選定し、利用者目線での開発を推進。

テレワークによって実現したワーク・ライフ・バランス

■ 男性の家事・育児の参加率、参加時間

- ▶ テレワーク利用者を対象に実施したアンケートでも以下のような結果となっており、テレワークの利用を通じて、家族との時間が増加。また、男性の家事・育児参加が進展しており、昨年度を上回るペースで男性が育児休職を取得。
- 男性利用者の約45%が「家族と過ごす時間が増えた」と回答。

■ 休養時間の充実

- ▶ テレワーク利用者を対象に実施したアンケートでも以下のような結果となっており、テレワークの実施によって業務の効率化や通勤時間の負担減少を実現。
- 利用者の約80%が「空き時間にメール等の確認ができ、業務が効率化した」と回答。
- 利用者の約65%が「通勤時間が軽減され、肉体的・精神的負担が軽減した」と回答。
- ▶ 年休の取得率が向上
- テレワークの導入によって業務の効率化やメリハリのある働き方が進展し、年休の取得率が対前年で約10%向上。

■ やりがい、労働生産性の向上

《能力発揮》

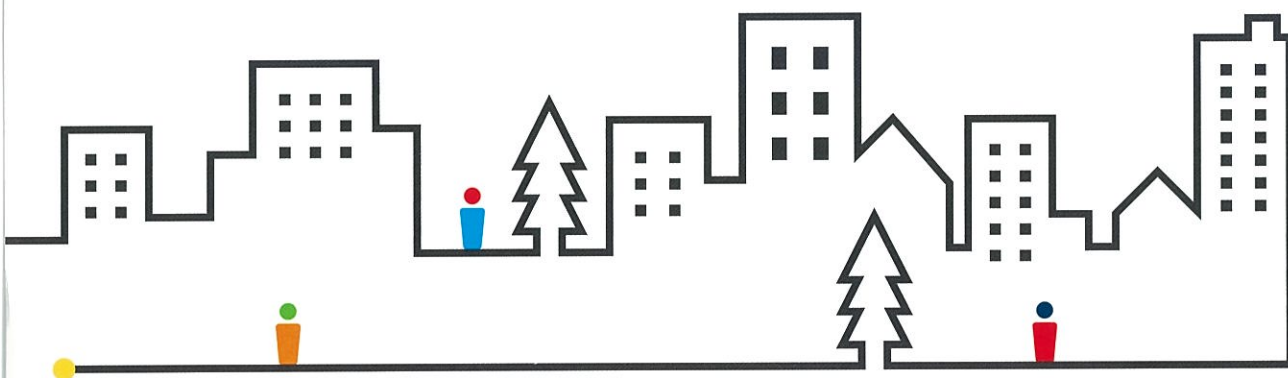
- ▶ テレワーク利用者を対象にしたアンケートによると以下のような結果となっており、利用者本人及び上司もテレワークの実施によってより能力を発揮することができていると実感。
- 約55%の利用者が「テレワークを活用することでより高いパフォーマンスを発揮することができた」と回答。
- 上司に対するアンケートでも約40%が「部下のアウトプットの質が向上した」と回答。

《生産性の向上》

- ▶ テレワーク導入後、一人当たり総労働時間が年間約74時間減少（対前年▲3.5%）。

厚生労働省 労働基準局

受託：一般社団法人日本テレワーク協会



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

