

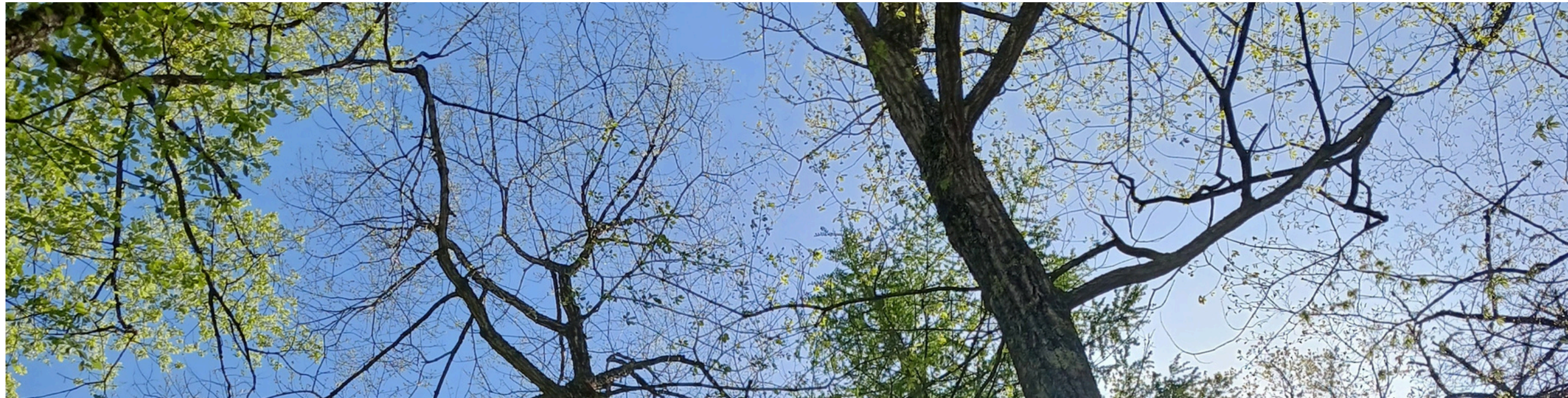


# テレワーク導入企業の体験談

ウェルビーイング経営の成功・失敗例

株式会社シュヴァン 代表取締役 寺田 遊





## ウェルビーイング経営をお考えの皆様へ

失敗はデータ！弊社の事例がお役に立ちますように





# 自己紹介

弊社(株)シュヴァンは1988年TBS出身・細谷隆夫が創業。以来36年、日本初のテレビ番組等権利処理専門社としてNHK・民放キー局から全国地方局、省庁（総務省・文科省）等、出版・博物館・大学・配信まで、幅広い皆様にご愛顧頂いてきました。

2008年より二代目・寺田遊が代表就任。番組二次利用市場拡大に伴い、一時70人まで増えました。

IT化時代に、在宅体制・少数精鋭化・フラット化・健康経営へ改革を進めてきました。現在12名、減収増益です。

2023年ビジョンを「ウェルビーイング経営」としました。新規BtoP公益事業「ウェルネス・アーカイブ」も目指しております。





# 組織モデルの変遷

創業1988年～

創業 細谷隆夫+  
TV局OB数人



- 本社請負
- セミナー開催
- ビデオ発売

2006年～成長期  
各TV局配信開始

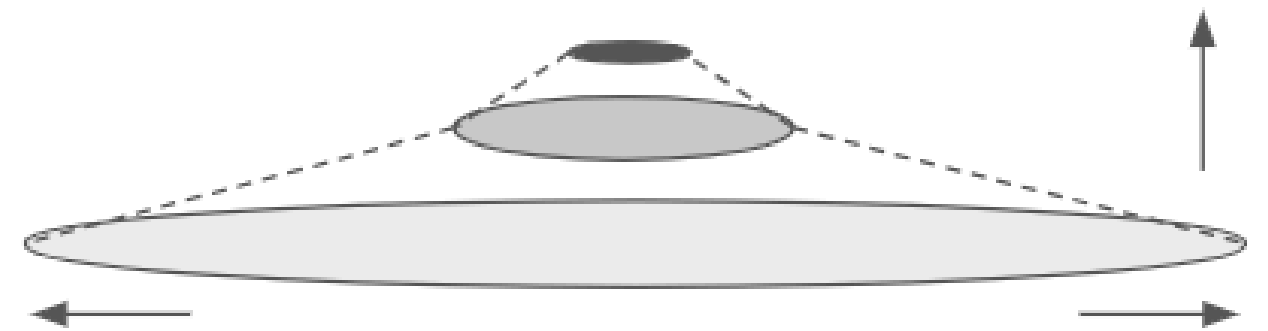
代表2名体制へ  
20人台に



- 派遣から業務委託へ
- 出向・請負急増
- 寺田2003年入社、08年代表

2013年～拡大期  
各局展開依頼急増

寺田+取締役  
管理職体制 60～70人

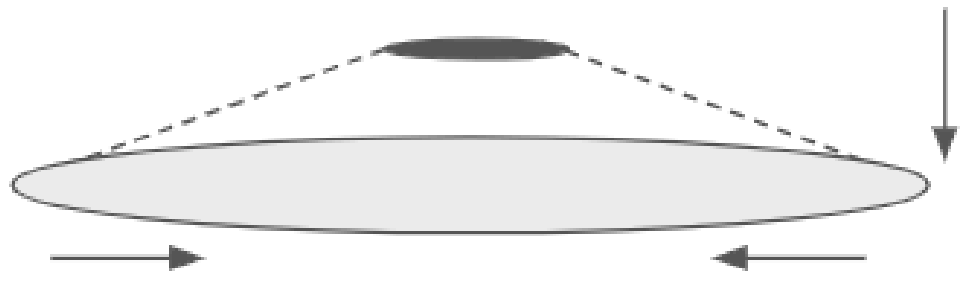


- 常勤取締役就任、新卒定期採用
- 助成金を活用した制度改革
- 2015年会長逝去
- 若手管理職に負荷



2018年～改革①  
DXを意識

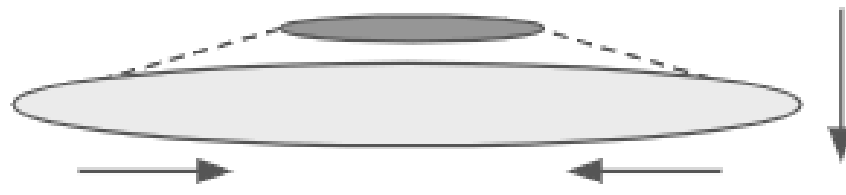
コロナ在宅  
執行役員制度



- 2018年残業ゼロ
- 2019年秋Slack導入
- 2019年12月コロナ発生
- 2020年若手執行役員体制
- 取締役会廃止

2021年 改革②  
本社移転

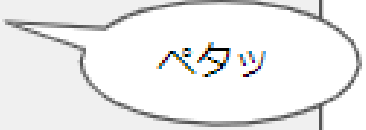
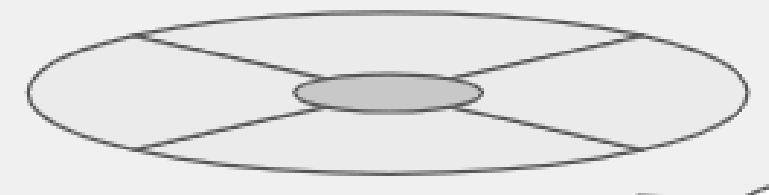
スリム化  
ゆいまーる



- 2021年テレワーク導入
- 2021年10月本社移転
- 新主任、ゆいまーるMTG開始
- 執行役員解散、経営企画開始
- スリム化減収増益

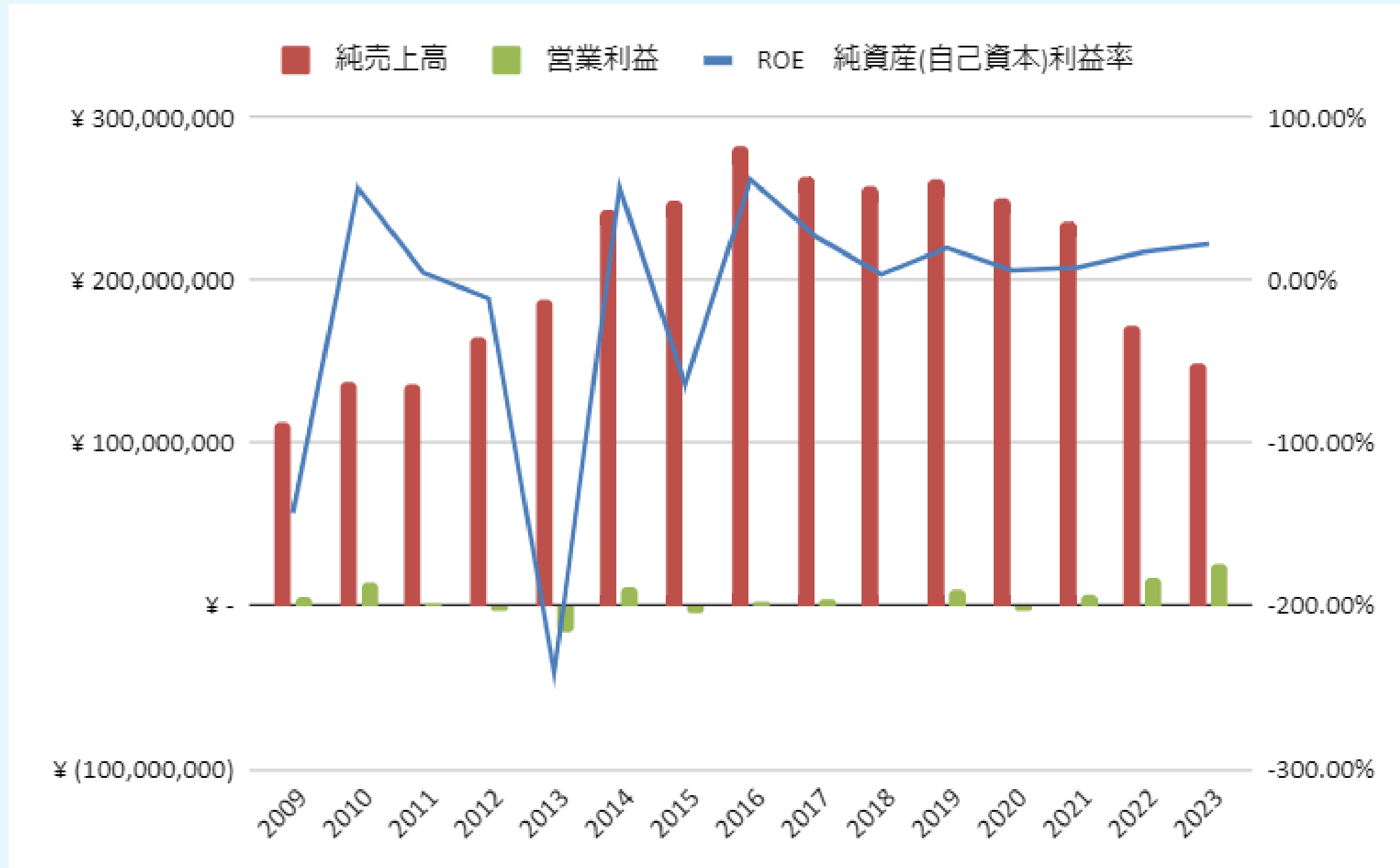
2022年度  
シュヴァン5.0へ

人事制度改革



- 3★技能制度へ
- 新主任終了、PM/コーチ制
- 会議は経営会議・新ゆいまーるMTGのみ
- フラットな組織文化・業務共有

# 売上重視から、スリム化・減収増益で2023年度決算はROE22%





# ウェルビーイング経営 の重要性

失敗を繰り返した結果、当社は  
2023年度ウェルビーイング経営を  
目指すことにしました。

## 3つの課題

テレワークを導入しながら  
どう課題と向き合ってきたのか？

自律的な  
健康づくり



キャリア  
オーナーシップ



デジタル本社  
の構築





# ウェルビーイング経営 の重要性

自律的な  
健康づくり



キャリア  
オーナーシップ



## 3つの課題

テレワークを導入しながら  
どう課題と向き合ってきたのか？

デジタル本社  
の構築



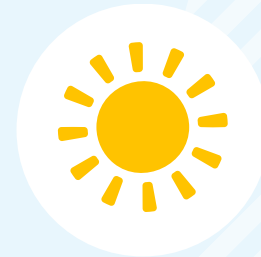


# 自律的な健康づくり

結局、ひとりひとりが自覚して行動しないと意味がない！

## 成功例

社員を巻き込み  
今も続けていること



どうしたら  
うまくいく？



## 失敗例

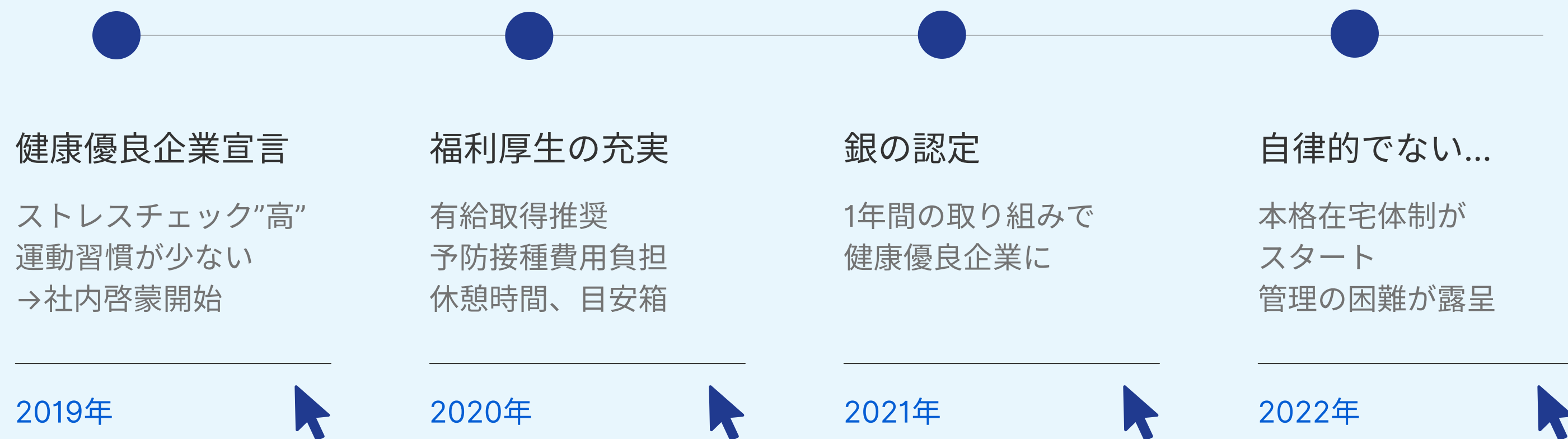
社員が受け身となり  
定着しなかったこと

SCHWAN

# 「健康経営」から始まった



第1ステップは成功したが、自律には遠かった





# 成功例

## 健康づくりメンバー

社労士資格と「強い継続意思」ある経営企画を中心に  
2019年始まった「安全衛生委員会」が、50人を切り「健康  
づくり委員会」に変化。現在、分担でなく全員に浸透。

健康情報の  
発信・浸透

歩数チャレンジ

みんなで体操





# 失敗例

## 合わない社員が離脱

コロナで急な在宅体制となり、健康管理や教育制度が追いつかず。うつ病の増加、会社への不満による離職が多発。在宅適性による環境・能力の格差が増大。

在宅での  
不安・孤独

コーチングより  
ティーチング  
のニーズ

社内格差



# うつ病などストレスでの退職

2024

2022

2020

2018

2016

2014

 **11名**

2020年コロナ以降～現在2024年までに、  
11名がうつ病などなんらかのストレスを訴えて退職



# 失敗への対策



- ① ABWのトライアル ➡
- ② セグメント化
- ③ 自分軸の発見
- ④ ジョブ区分を提示

在宅体制でABW（時間と場所の自由）を打ち出したが、自分にあった場所がないと成果が出ないと判明

※ABW（アクティビティ・ベースド・ワーキング）  
＝社員が「最適な場所を自ら選んで」働くこと



# 失敗への対策



✓ ABWのトライアル

✓ セグメント化



職種やレベルでタイプにわけること  
で限られた原資で各自ウェルビーイング  
が尊重できると仮説

✓ 自分軸の発見

✓ ジョブ区分を提示



# 失敗への対策



- ① ABWのトライアル
- ② セグメント化
- ③ 自分軸の提案
- ④ ジョブ区分を提示



どんな仕事をどこで行うとワクワクして成果を出せるか？自分軸を提案。環境条件や家族の事情で選ぶのではない。





# 失敗への対策



✓ ABWのトライアル

✓ セグメント化

✓ 自分軸の発見

✓ ジョブ区分を提示



働き方（ジョブ）を4区分にわけ、  
想定されるABWタイプを提示。  
当社の未来像もイメージしてもらう



# ウェルビーイング経営へと転換

健康情報や福利厚生整備だけでは、健康にはならない。  
各自が「心身健康」でワクワク働けるジョブを選ぶ（社会的健康）  
ことが必要と判明。

テレワークは成果に適した場所を選べるためには必要な基盤だが、  
健康は会社が管理するのではなく、「自律」が大前提だと気づきました。



# ウェルビーイング経営 の重要性

自律的な  
健康づくり



キャリア  
オーナーシップ



## 3つの課題

テレワークを導入しながら  
どう課題と向き合ってきたのか？

デジタル本社  
の構築

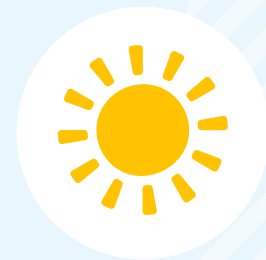


# キャリアオーナーシップ

自分軸を見つけるのって難しい！

## 成功例

年次が浅い社員が  
夢を話せる



どうしたら  
うまくいく？



## 失敗例

社員の大量離脱

SCHWAN

# キャリアオーナーシップへの道のり



年功序列がなくなっても、今度は自分軸を見つけるのが難しい...





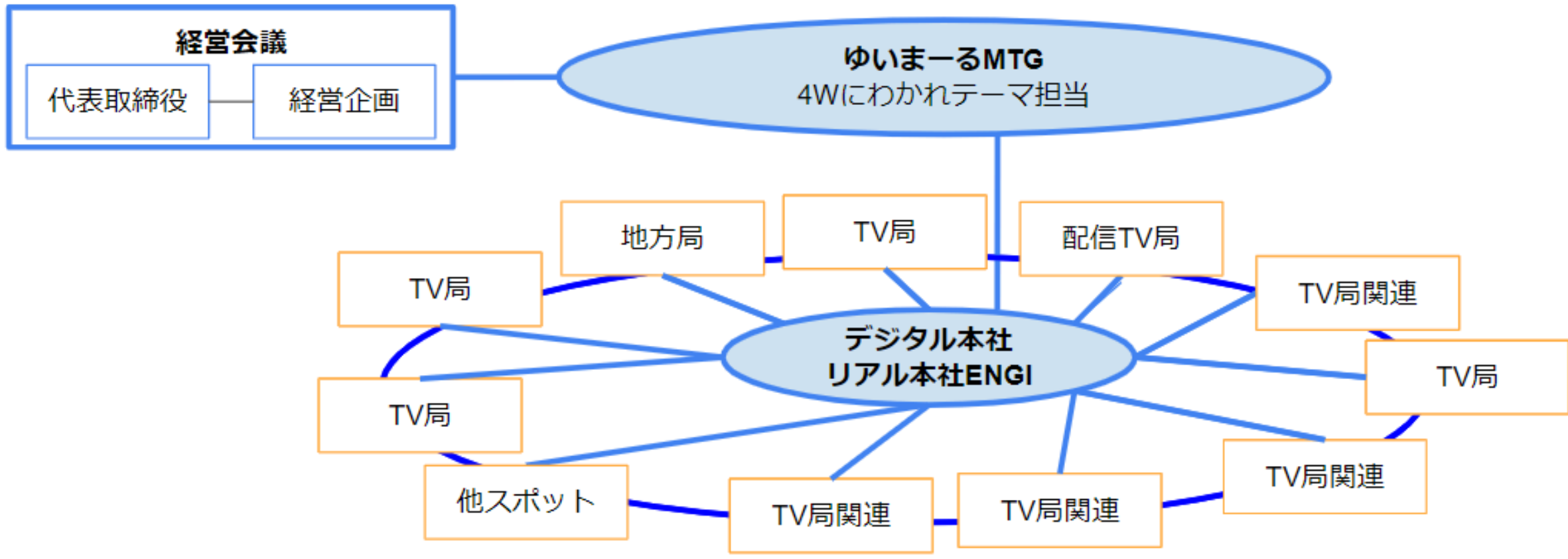
# フラット化

階層をなくし、会議は2つ（戦略は「経営会議」、戦術は「ゆいまーるMTG」）

## 組織図



青：全社を流れる血液（情報）＝デジタル本社

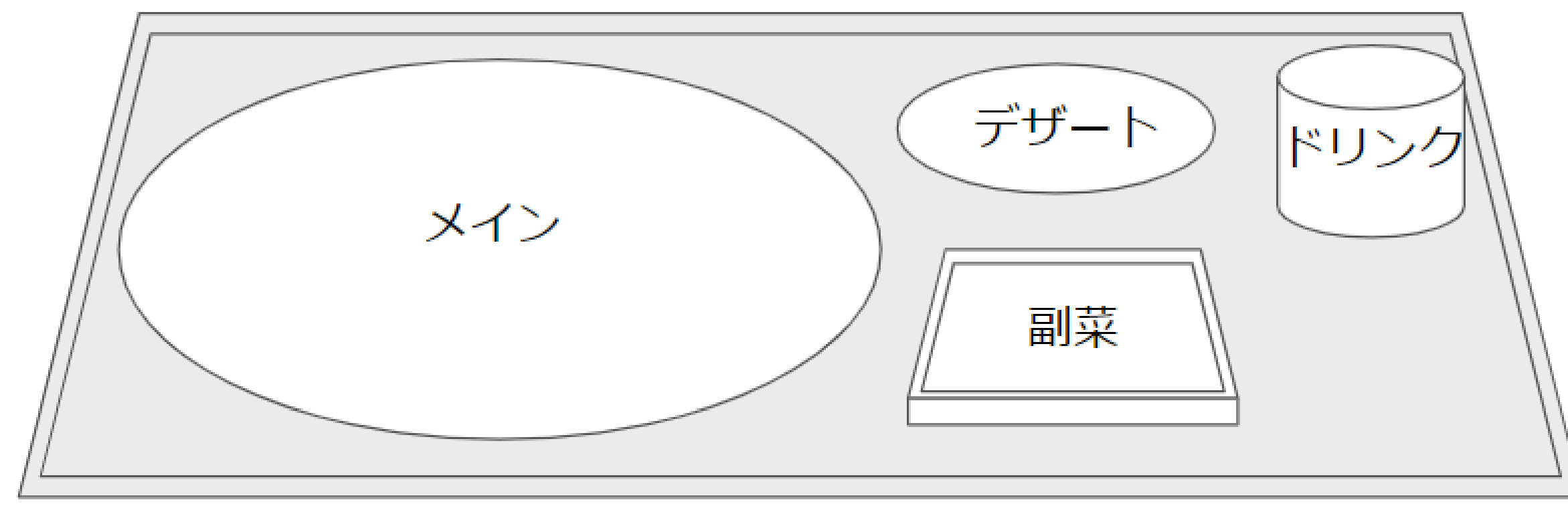




# まず、ジョブを選ぶことから キャリアオーナーシップの行動を伝えた

2022年当時の資料より

このトレイがシュヴァンで、自分で選ぶメインのお皿が自分のジョブ、副菜がプラスジョブ、ドリンクがadminゆいまーる、デザートが福利厚生、のように考えるのはどうでしょうか？



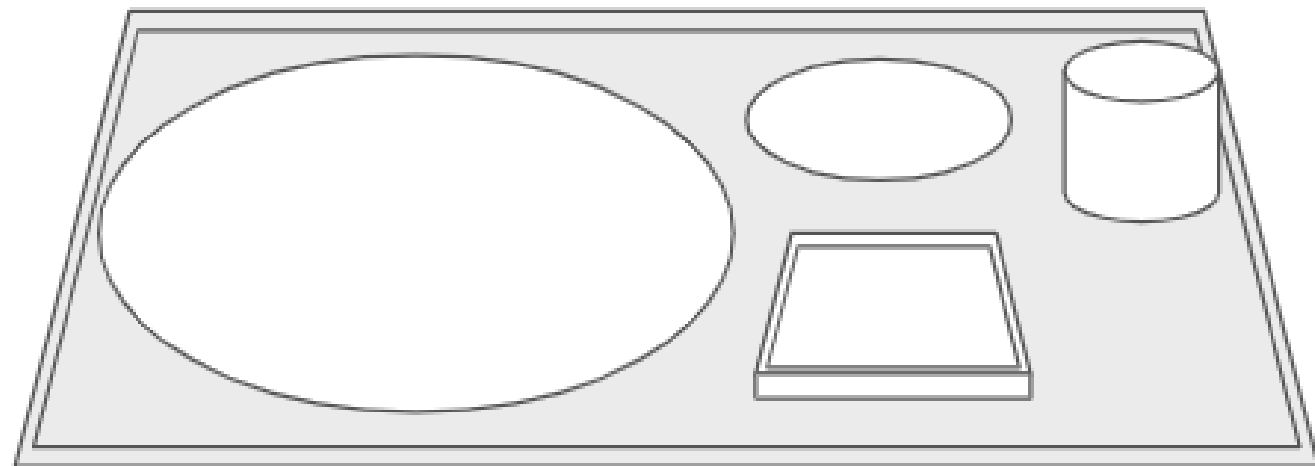


共通しているのは、トレー＝シュヴァン、ということ。

トレーがないとジョブは載せられません。

どれも食べたくなければ、トレーを取らない、シュヴァンを選ばない、もありえるのです。

「トレーを取る」ことは、あなたがシュヴァンのジョブを選び取る「オーナーシップ」（所有）です。  
上からすべき仕事が降ってくるのではないのです。







# 成功例

## 年次が浅い社員が夢を話せる

熟練まで10年かかる職人型でなくキャリア開発が自律的に行えるよう、技能制度と年収例を可視化。テレワークでもフラットに意見できるようになってきた。

心理的安全性  
向上

雑談ラウンジ  
(オンライン)

情報チャンネル  
自主登録100%





# 失敗例

## 社員の大量離脱

共に改革を望む人は扉A、望まない人は扉B、と選んでもらった結果、2022～24年で20人の大量退職。専門技能があっても、自分軸でキャリアを選び取ることへの不安を減らせなかった。

自分軸が  
わからない

管理職不在で  
サポート困難

テレワークだと  
心が離れやすい



# 失敗への対策



- ① 自分軸の提案
- ② ビジョンの可視化
- ③ 目標と評価
- ④ 真の生産性改革



会社の義務を第一に果たしてきた社員にとって、「自分がワクワクする仕事」を考えるのは難しい



# 失敗への対策



✓ 自分軸の提案

✓ ビジョンの可視化



テレワークでは身体知や経験の共有が難しいため、会社のビジョンを明確に可視化しないとわかりにくい

✓ 目標と評価

✓ 真の生産性改革



# 失敗への対策



- ① 自分軸の提案
- ② ビジョンの可視化
- ③ 目標と評価
- ④ 真の生産性改革



会社目標と自分の目標が可視化されないと、遠隔で行動を評価するのは、公平さや納得度において非常に難しい



# 失敗への対策



- ✓ 自分軸の提案
- ✓ ビジョンの可視化
- ✓ 目標と評価
- ✓ 真の生産性改革



真の生産性とは、効率化ではなく  
「自分で自分の働き方を選ぶこと」  
「自分で設定した目標を達成すること」



# ウェルビーイングとは成長し続けること

「会社に指示された業務」を果たしてきた社員にとって、  
「自分がワクワクする仕事」が何かを考えるのは難しい。

自ら成長を選べる制度も、運用できなければ意味がない。  
説明だけでは人の心を動かすのは難しいと痛感。

会社も社員も新たに学び成長し続けることが  
結果的に心身・社会的健康につながることがわかりました。



# ウェルビーイング経営 の重要性

自律的な  
健康づくり



キャリア  
オーナーシップ



## 3つの課題

テレワークを導入しながら  
どう課題と向き合ってきたのか？

デジタル本社  
の構築

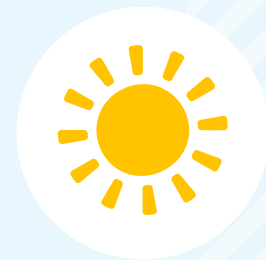




# デジタル本社の構築

テレワークでつながるのは、楽しいけど大変

成功例  
働きやすく  
生産性が向上



どうしたら  
うまくいく？



失敗例  
能力格差が拡大

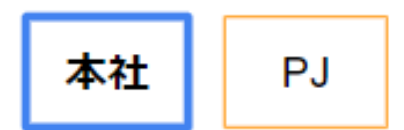




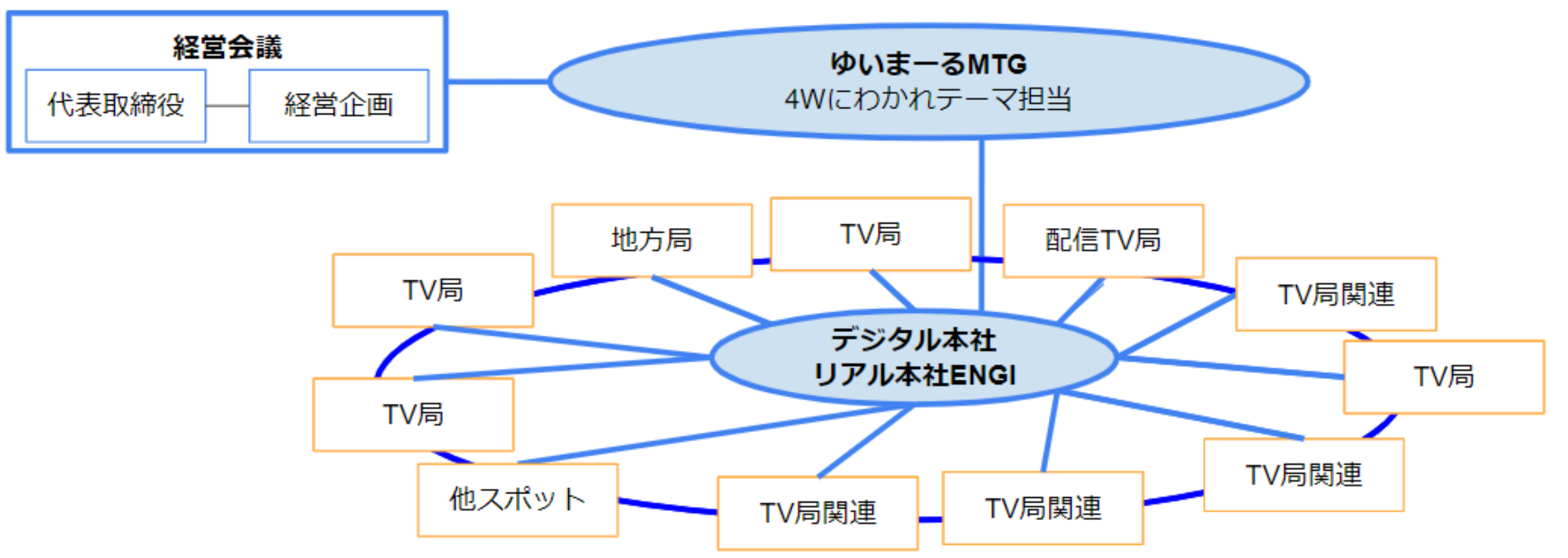
# 当社のデジタル本社

全員がつながっており即時情報共有できます

## 組織図



青：全社を流れる血液（情報）＝デジタル本社



# 使っている主なツール

必要に応じて使い分けています



## Slack

必須のコミュニケーションツール



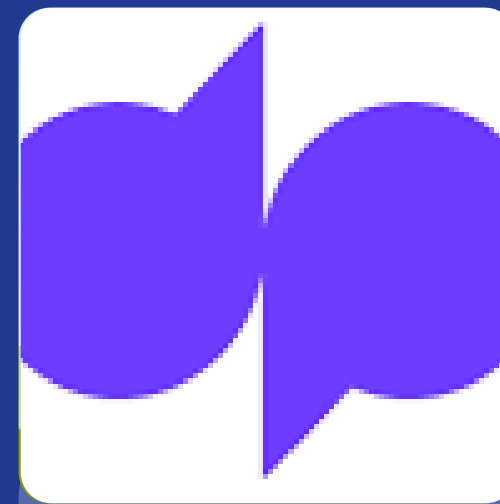
## Google

メール、カレンダー、ドライブ、Meetなど  
中心的存在



## Microsoft

**365**  
Office、Teamsなど  
頻用



## Dialpad

スマホとPCで使える  
IP電話



## ChatGPT

情報に留意し活用。  
Copilot、Geminiなども  
トライアル中

# 安否報告

簡単なSlackワークフローで地震対策・訓練をしています



安否報告 ワークフロー 09:26

@TERADAさんが\*安否を報告しよう\*を送信しました

所属チームは？

代表

本人安否

無事

現在の居場所

在宅勤務

勤務可否

在宅勤務可能

同居家族の安否（任意）

記入なし

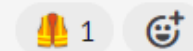
連絡がつく電話番号（任意）

メールアドレス（任意）

yu@schwan.co.jp

コメント（自由に）（任意）

千葉県市川市は、ズシン・ミシミシって感じでしたがそれほど揺れませんでした。家族は外出中。



# ナレッジ集約・社内研修



報告フォーム

権利者名

内容を入力する

オプションを選択する

具体的に? (任意)

内容を入力する

対応

オプションを選択する

媒体

閉じる Submit

Slackワークフローを活用  
経験知を標準化しナレッジ（集合知）化

Classroom > 著作権検定上級合格ブートキャンプ 202404  
資格取得

ホーム ストリーム 授業 メンバー 採点

カレンダー

指導科目

チェックが必要な課題

- 【直前企画】 展示権と美術の著作物等の...
- 【直前企画】 ひっかけ問題あるある
- 【直前企画】 公衆送信権まわりのまとめ
- 著作権隣接権
- 著作権 出版権
- 著作権 譲渡と利用許諾
- 著作権 保護期間
- 著作権 権利制限 1、2
- 著作権（財産権） 1、2

著作権検定上級合格ブート...  
資格取得

PM/C

GoogleClassroomを活用  
技能検定用  
ブートキャンプなど  
遠隔で教え合う  
カルチャー

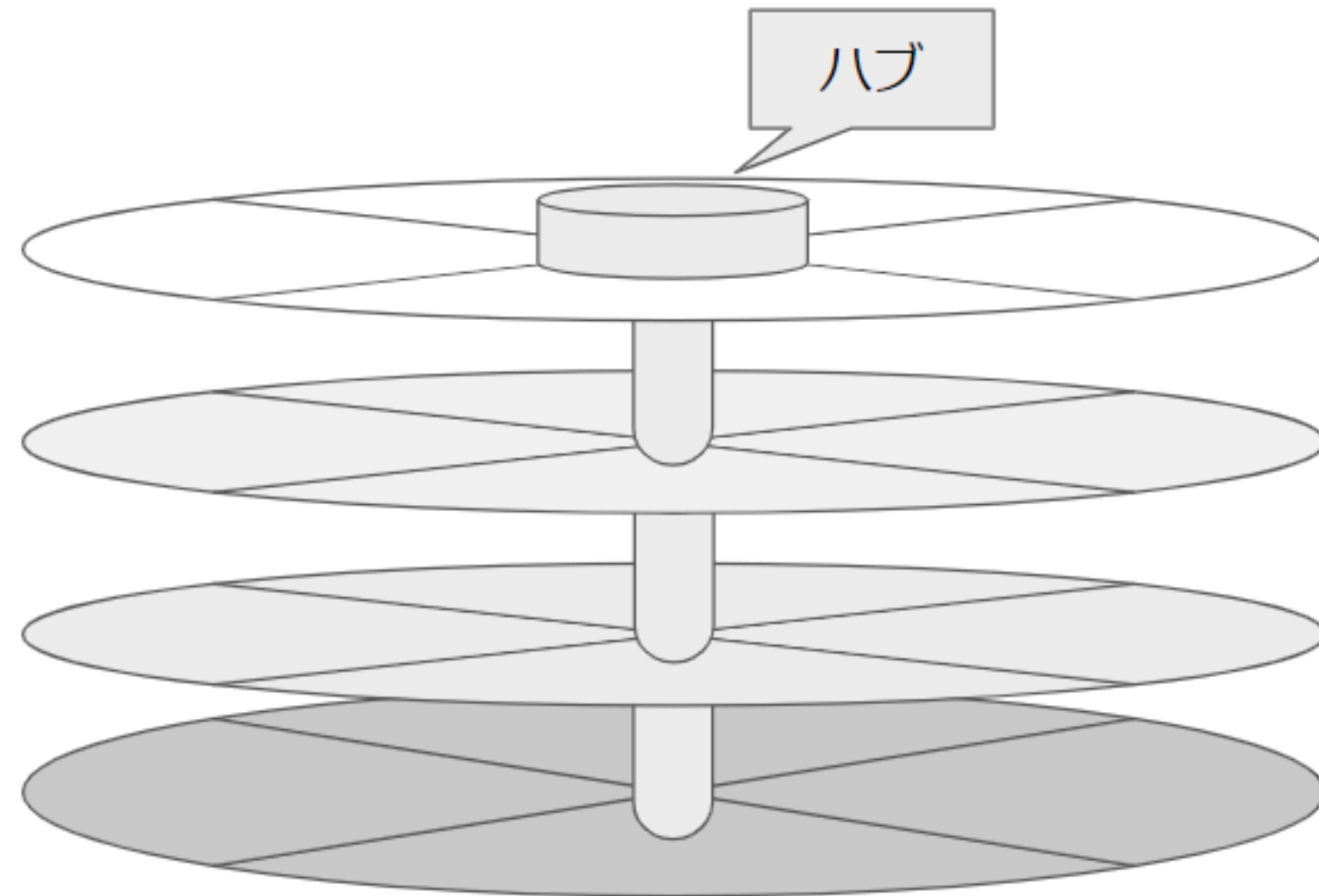
# 仕組みとヒトがセットでないと運用できない



- ハブがいつでもどこでも簡単に使えるか（可視化・効率化・標準化）
- 自律成長（研修&自学・技能制度（登る階段が見える）・評価制度（納得感））

分担：

- 月間リーダー
- 顧客チーム
- 時間チーム
- 遊びチーム
- 経営視点



# 社員数が34人→14人に減っても...

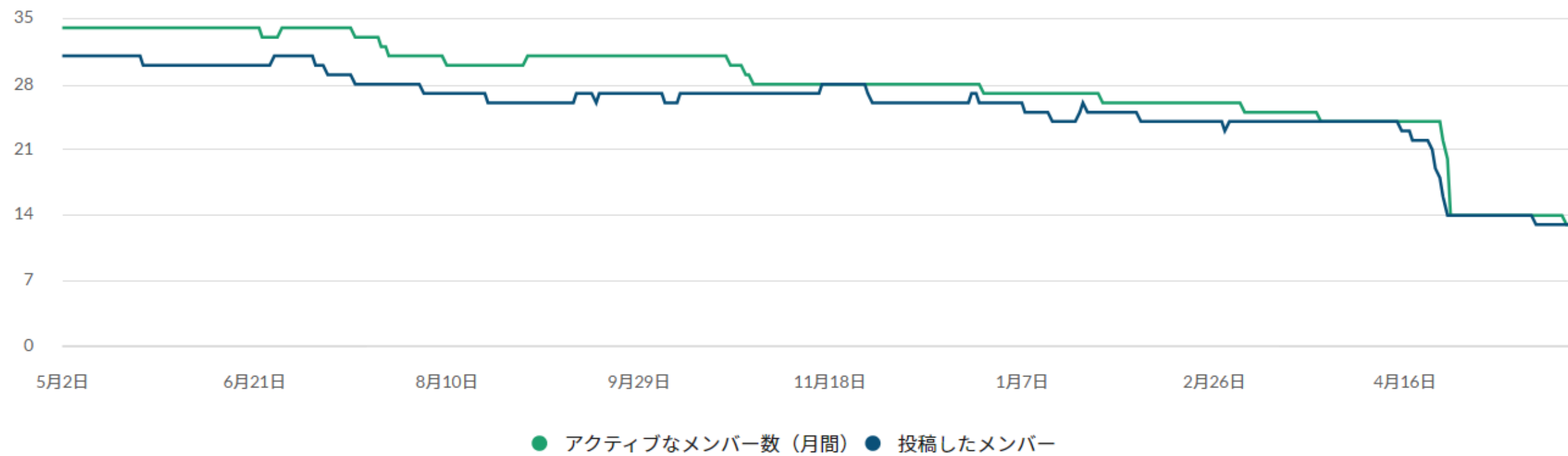
Slackアナリティクス

最終更新: 1日前

5月 2, 2023 - 6月 2, 2024

エクスポート

## ワークスペースのアクティブなメンバー



# 意志ある主要メンバー活動量は変わらず

元々テレワーク適性が高い人の行動は変わらなかった

最終更新: 1日前

5月 2, 2023 - 6月 2, 2024

エクスポート

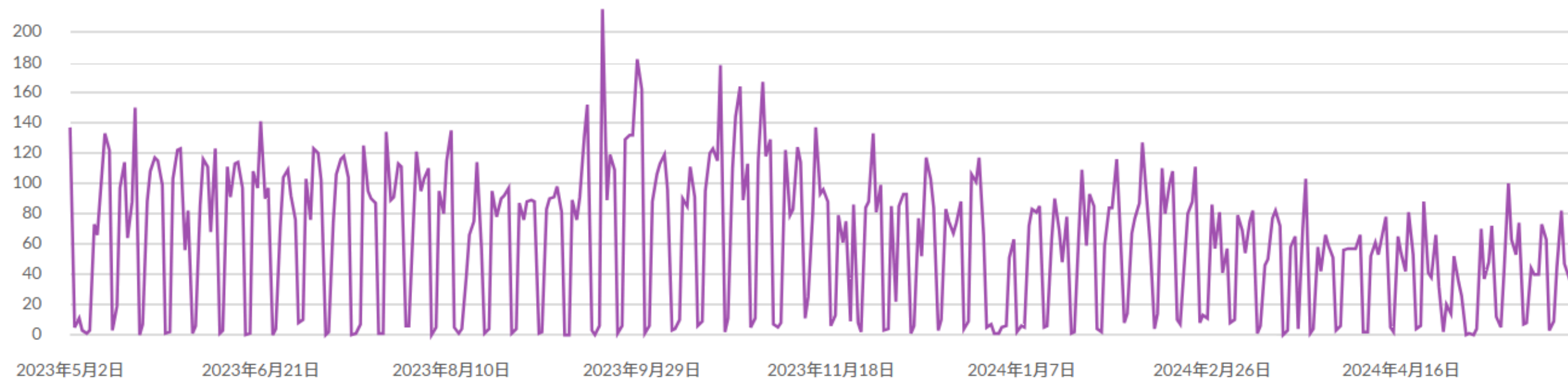
メッセージの送信日時

メッセージが読まれている場所

メッセージの送り先

24,084

メンバーからのメッセージ数







# 成功例

## 働きやすく生産性が向上

Slackの浸透で情報共有が即時に。仲間との信頼を元に敬語よりスタンプを使うなどオープンで時短の文化に。女性9割の当社ではライフステージが多様でも働きやすい。

情報・ナレッジ  
即時共有

オープンな  
カルチャー

時短・自動化を  
全社推進





# 失敗例

## デジタル格差・能力格差が拡大

働き方を自律的に選び、生産性を高められる社員ほど、ITや専門技能など学び続けるため、能力格差が拡大。本社デーなど身体知共有をしても追いつけない。

デジタル格差

能力格差も  
拡大

今後AIやRPAで  
さらなる拡大



# 3つの課題に 共通する要因

成功も失敗も表裏一体！

- ・自律性
- ・ワクワク

がないと柔軟に成長できないし、  
あれば劇的に飛躍できる。

その基盤を支えるのはテレワーク！

## 01

### 自律性

自分軸を見つければ、  
自ら健康に、学び、  
どこでも働ける！

キャリアオーナーシップ

## 02

### ワクワク

義務でなくワクワクを  
大切に働けば、  
変化に強くなる！

ワークインライフ



# 失敗から学んだまとめ

テレワークを基盤にしていたらウェルビーイング経営にたどりついた

## 自律性

心身健康と真の生産性の  
カギ

## ワクワク

変化を楽しみ成長にかえる  
カギ

## ITトレーニング

自分で選び取るための  
カギ

社員自らがこの3つのカギを意識して行動できれば  
社会変化の扉を次々と開けて、持続的に成長していけると確信しています！



# ウェルビーイング経営の重要性とは

ウェルビーイング（身体・精神・社会的健康）を感じながら  
社員も会社も成長していくためには、  
社員が自分軸で、ワクワクして働ける仕事を選ぶことが最も大切です。  
それをかなえてくれる基盤がテレワークです！

変化の激しいAI社会で成果を上げていくために  
ウェルビーイング経営が重要であると信じております。

**ご清聴ありがとうございました。**