

テレワーク・セミナー

開催日 2025年8月21日(木)

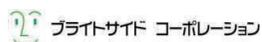
主催：厚生労働省

■テレワーク・セミナー プログラム

| テーマ／講師 | ページ |
|---|-----|
| <p>特別講演 「経営者と社員とのテレワーク賛否ギャップを解消」 ブライトサイド株式 会社代表取締役・コンサルタント 武田斉紀 氏</p> <p>テレワークは、経営側からすれば確かに管理(マネジメント力)向上や統制の配慮が必要となりますが、経営側と社員側が互いの目的に立ち返れば、選択肢の1つとして取り込むだけで双方にいくつものメリットがあるとわかります。また副次的に得られる“社員の自律的な働き方”の浸透は、目前に迫るAI経営の時代に必須であることもお伝えします。</p> | 1 |
| <p>講演 「テレワーク導入企業等の好事例(取組)紹介「自律と信頼が両立するチーム」～少数精鋭が選んだテレワークのリアル～」 株式会社 Massive Act PR・シニアアソシエイト 濱澤玲菜 氏</p> <p>経営層とメンバー両視点におけるテレワークへの認識やそこに生じるギャップに対し、当社の働き方や制度、企業文化といった側面から実施した取組内容とその成果をご紹介します。</p> | 4 |
| <p>講演 「テレワーク導入事例紹介 & ICT 基本事項」 一般社団法人日本テレワーク協会 事務局長 村田瑞枝</p> <p>テレワークは、単なる「在宅勤務」ではなく、人手不足への対応策や、業務のムダを減らして利益を生み出すための経営手段として再注目されています。本セミナーでは、社員の働きやすさと生産性の向上を両立させたリアルな取り組み事例をもとに、明日から取り入れられる具体的な工夫や改善のヒントをご紹介します。またテレワークに欠かせないICTの留意点についても併せてご紹介します。</p> | 13 |
| <p>講演 「テレワーク実施時の労務管理上の留意点 経営者と社員とのテレワーク賛否ギャップを解消」 社会保険労務士事務所フォーアード 代表 小山貴子 氏</p> <p>リアルな場で集まって仕事をする方がいいとお考え、よく分かります！「社員が自律した動きができる組織になっているか？一人ひとりが主体性を発揮できるチームづくりができていますか？」という視点からテレワークを考えてみませんか？</p> | 24 |

経営者と社員とのテレワーク賛否ギャップを解消

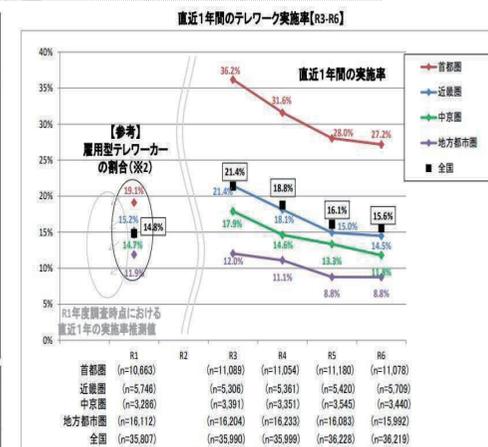
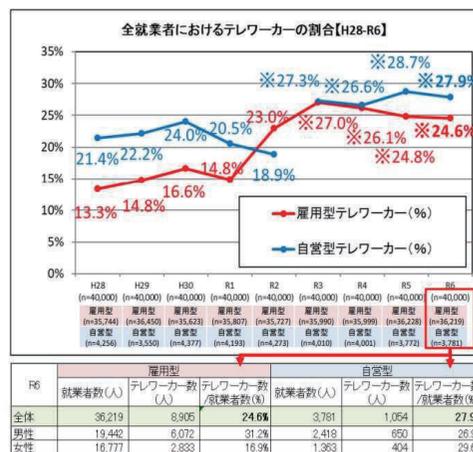
～会社側は、テレワークとどう向き合うべきか～



ブライトサイド株式会社
代表取締役 武田 育紀

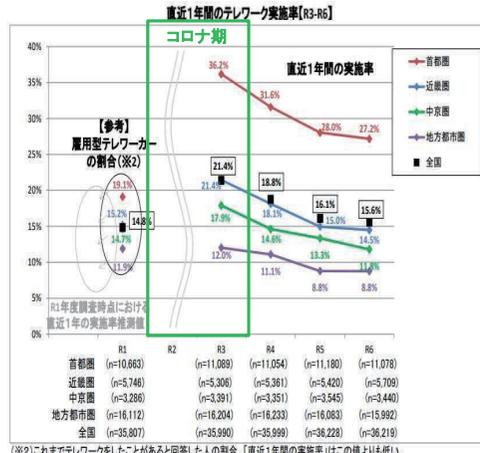
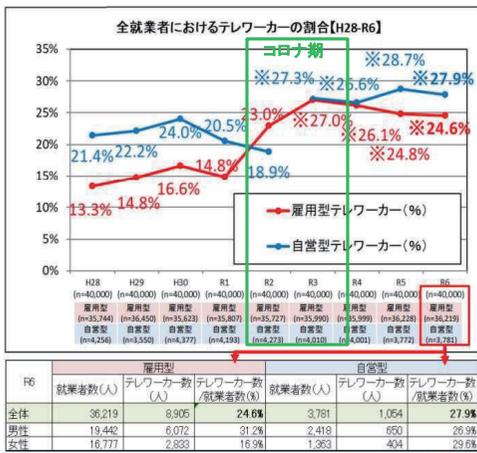


コロナ後、テレワークが後退しているのはなぜか



2 国土交通省令和6年度 テレワーク人口実態調査—調査結果— P.9 国土交通省 令和6年度 テレワーク人口実態調査—調査結果— P.13

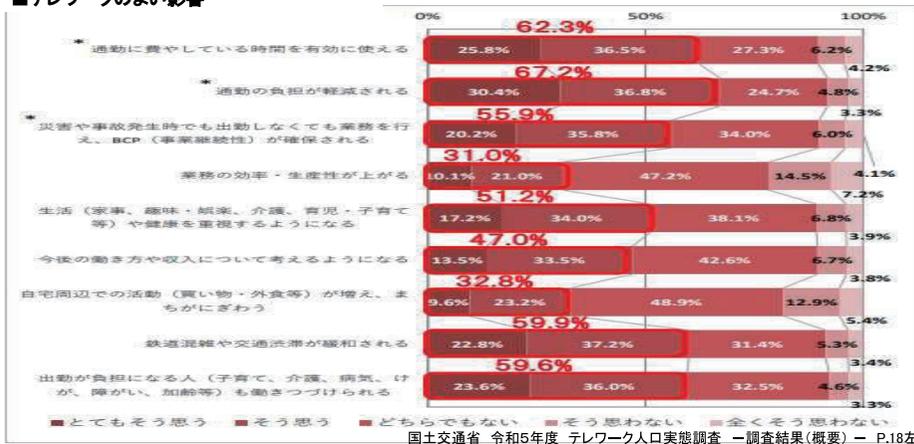
コロナ後、テレワークが後退しているのはなぜか



3 国土交通省令和6年度 テレワーク人口実態調査—調査結果— P.9 国土交通省 令和6年度 テレワーク人口実態調査—調査結果— P.13

社員側は引き続きテレワークのメリットを感じているが...

■テレワークのよい影響

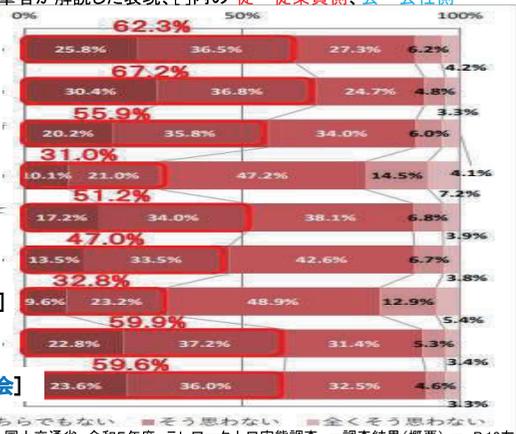


4 国土交通省 令和5年度 テレワーク人口実態調査—調査結果(概要)— P.18左

社員側は引き続きテレワークのメリットを感じているが...

■テレワークのよい影響 ※以下、左の項目は筆者が解説した表現、[]内の 従=従業員側、会=会社側

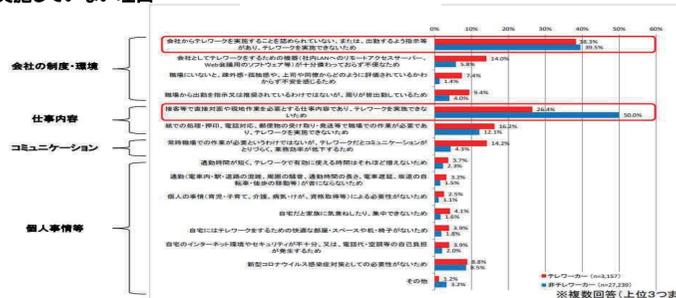
- 2) 通勤時間が有効に使える [従]
- 1) 通勤の負担が軽減 [従・会]
- 5) BCP(事業継続性)が確保される [会]
- 9) 業務の効率・生産性が上がる [会]
- 6) 生活や健康を意識するようになる [従]
- 7) 今後の働き方や収入を考えるように [従]
- 8) 自宅周辺の活動が増えて街が賑わう [社会]
- 3) 鉄道混雑や渋滞が緩和 [社会]
- 4) 子育てや介護中の人も働き続けられる [従・会]



国土交通省 令和5年度 テレワーク人口実態調査 一調査結果(概要) - P.18左

会社側はテレワークのメリットより、デメリットを感じているよう...

■テレワークを実施していない理由

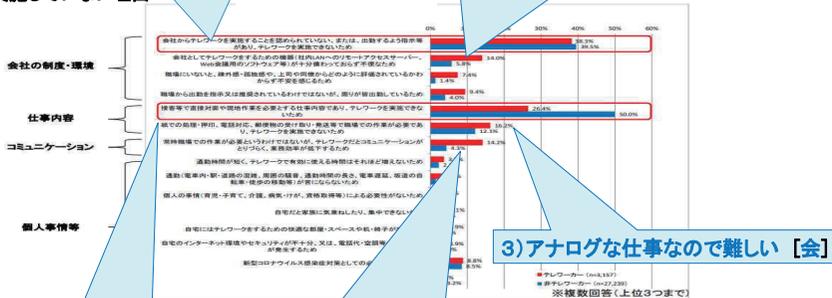


国土交通省 令和5年度 テレワーク人口実態調査 一調査結果(概要) - P.17

会社側はテレワークのメリットより、デメリットを感じているよう...

1) 会社側が実質出勤を求める [会]

■テレワークを実施していない理由



国土交通省 令和5年度 テレワーク人口実態調査 一調査結果(概要) - P.17

テレワークは社員だけでなく、会社のメリットも大きい

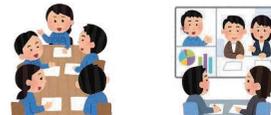
■日本テレワーク協会による社員側、会社側のメリット

【社員側のメリット】

- ライフ・ワーク・バランスの向上
- 育児・介護中の仕事(就業)継続
- 通勤時間削減による時間有効活用
- 多様な働き方の確保

【会社側のメリット】

- 働き方改革による経営改善
- 生産性の向上
- ダイバシティ(多様性のある)経営
- グローバル対応
- 優秀な人材確保、流出防止
- 事業継続性の確保(BCP対策)
- オフィスコスト削減



会社側は“発想の転換”が必要

社員にとってメリットがあるなら、選択肢の一つに取り入れるべき

- ・100%テレワークでなく、各社に最適な導入方法を選べばよい
- ・職種や人によって不公平感が出ないように広く取り入れる

「世界中の人が一瞬で繋がれる時代」、オンラインだと一体感が生まれな ななてことはない!

- ・若者はバーチャル空間で、アバター同士で親しく繋がれている
- ・2024年以降に結婚した人の3人に1人はマッチングアプリ経由、増加中
- ・チームコミュニケーションは定期的に集中すればむしろ効率がいい



課題やデメリットを解決して、“チャンス”に変えましょう!

1 人材面で、【人材獲得】【離職防止】に有利に

- ・導入しないと導入している他社が有利に
- ・テレワークなら働ける優秀な人材の取りこぼし、育児や介護による退職防止



2 有事の【BCP(事業継続性)】に有利

- ・ふだんから慣れていればスムーズに移行＝レジリエンス(回復力)

3 【生産性向上】に有利

- ・テレワークによる生産性向上にはさまざまなノウハウと実践が必要

課題やデメリットを解決して、“チャンス”に変えましょう!

4 【社員の自律的な働き方】を実現でき、「AI時代」に有利

| | | 人間が | |
|----------|------|-------------|-------------------------|
| | | できる | できない |
| AIやロボットが | できる | AI・ロボットに任せる | AI・ロボットに任せる |
| | できない | 意思決定 | 経験・勘 未来予知 ⇒ 分析・予測 |

AI時代が進むほど...

意思決定 = “**自律的に働ける**”

社員のみに必要に

“**指示待ち人間**”は

不要になる

AIに **あなたはどうしたいの?** と聞いても答えられない

最後に...

テレワークは社員側に多くのメリットがある以上、
選択肢の一つとして広く導入していくべきです。

テレワークは社員側のメリットの裏返し(=【人材獲得】【離職防止】)
だけでなく、【BCP(事業継続性)】【生産性向上】を実現します。

さらには会社と社員が、AI時代に生き残る上で欠かせない
【社員の自律的な働き方】の実現にも繋がります。



ご視聴いただきありがとうございました!

経営者と社員とのテレワーク賛否ギャップを解消

「自律と信頼が両立するチーム」～少数精鋭が選んだテレワークのリアル～

株式会社Massive Act

住所：東京都港区北青山一丁目2-3 青山ビル12F
 担当者：濱澤玲菜

会社紹介

| | |
|------|--|
| 会社名 | 株式会社Massive Act |
| 設立 | 2017年 |
| 代表者 | 高萩 遼介 |
| 所在地 | 東京都 港区北青山一丁目2-3 青山ビル12階 |
| 事業内容 | デジタルマーケティング支援事業 DX導入/コンサルティング/アドバイザー事業 グロースマーケティング事業 マーケティングオペレーション構築支援事業 |



OUR 変革の起点を創る

私たちの存在価値は、何か。

技術革新が取り巻くこのVUCA時代に、企業は一体何を付加価値として生み出すのか。

人の手でしか与えられないもの、或いは、誰もがやっていることを、誰も見えていない、結果の先まで追求する。やるべき、動くべきは明日でも1年後でもない、「今」である。

「変革」の過程とは、綺麗で、キラキラして、真っ直ぐなことばかりではない。泥臭く、時には回り道もしながら、試行錯誤を繰り返していく事で、やっと変革の起点に立てるものだ。

それが例え小さな芽でも、正しく、愚直に、誠実に向き合い続ける。結果に貪欲に向き合っていくことを何より大事に。

単なる「変化」でなく「変革」を背負っているクライアントの覚悟に、真摯に向き合い、成果の共創を目指していく。

目先の利益にとらわれず、その先に見えるものを。模倣ではなく、創造を。100の議論よりたった1つの実践を。1%でも前進を。

TAKE MASSIVE ACTIONS FOR A DYNAMIC FLOW TAKE

事業紹介

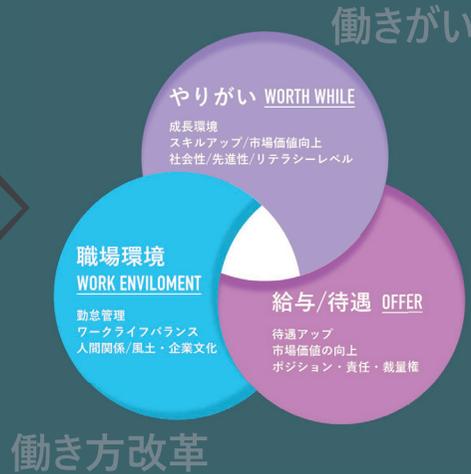


メンバードリブン経営

メンバーを起点としたポジティブサイクル



会社がメンバーに提供できる3つのVALUE



経営者と社員とのテレワーク賛否ギャップを解消

「自律と信頼が両立するチーム」～少数精鋭が選んだテレワークのリアル～

| | 経営サイド 𠩺 | 従業員サイド 𠩺 | 改善策 𠩺 |
|-----------------------|---|--|--------------------------------|
| ギャップ① 信頼と裁量のズレ | ✓ 様子が見えないと困っていないかも把握できない | ✓ 成果出してるつもりだけど、伝わってるか不安... | フレックス制度・柔軟な働き方設計で“信頼前提”の仕組みづくり |
| ギャップ② 成果と評価のズレ | ✓ 成果ベースのマネジメントでは、プロセスや意欲の変化まで捉えきれない不安 | ✓ 評価やフィードバックが少ないと、方向性や期待値とのズレが生じやすい... | 査定方法によるキャリア連動性の担保 |
| ギャップ③ コミュニケーションのズレ | ✓ 全体の状況や誰が何を知っているか把握しづらい | ✓ 必要な情報に辿り着けず、判断や作業が遅れることがある | 情報を一元化し、誰もがアクセスしやすい環境を整備 |
| ギャップ④ ワークライフ観のズレ | ✓ 社員の事情に寄り添いたいが、“例外対応”の連続になると組織としての運営が難しい | ✓ 柔軟性はありがたいけど、“自己責任の裏返し”にも感じる時がある... | 自由と裁量を支える運用設計 |

経営者と社員とのテレワーク賛否ギャップを解消

「自律と信頼が両立するチーム」～少数精鋭が選んだテレワークのリアル～

| | 経営サイド 𠩺 | 従業員サイド 𠩺 | 改善策 𠩺 |
|-----------------------|---|--|--------------------------------|
| ギャップ① 信頼と裁量のズレ | ✓ 様子が見えないと困っていないかも把握できない | ✓ 成果出してるつもりだけど、伝わってるか不安... | フレックス制度・柔軟な働き方設計で“信頼前提”の仕組みづくり |
| ギャップ② 成果と評価のズレ | ✓ 成果ベースのマネジメントでは、プロセスや意欲の変化まで捉えきれない不安 | ✓ 評価やフィードバックが少ないと、方向性や期待値とのズレが生じやすい... | 査定方法によるキャリア連動性の担保 |
| ギャップ③ コミュニケーションのズレ | ✓ 全体の状況や誰が何を知っているか把握しづらい | ✓ 必要な情報に辿り着けず、判断や作業が遅れることがある | 情報を一元化し、誰もがアクセスしやすい環境を整備 |
| ギャップ④ ワークライフ観のズレ | ✓ 社員の事情に寄り添いたいが、“例外対応”の連続になると組織としての運営が難しい | ✓ 柔軟性はありがたいけど、“自己責任の裏返し”にも感じる時がある... | 自由と裁量を支える運用設計 |

「テレワーク」への認識についてのギャップ①



経営サイド

もちろん信じてるけど、状況が見えないから“困ってないか”把握しづらい...



従業員サイド

成果は出してるつもりだけど、伝わっているかな...？

解消策

フレックス制度・柔軟な働き方設計で“信頼前提”の仕組みづくり

見えないことに対する疑念 → 見えなくても安心できる仕組みで改善！



POINT 1
裁量を支える
“フレックス×可視化”



POINT 2
業務効率化による
残業撲滅



POINT 3
人材育成プログラムの
整備

「テレワーク」への認識についてのギャップ②

経営サイド

成果ベースのマネジメントでは、プロセスや意欲の変化まで捉えきれているか不安

従業員サイド

評価やフィードバックが少ないと、方向性や期待値とのズレが生じやすい

解消策

査定方法によるキャリア連動性の担保
評価とキャリアのズレ → 自己理解×フィードバック設計で改善！



徹底した目線合わせ

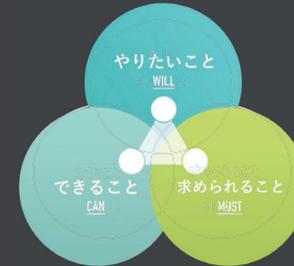


対話量確保

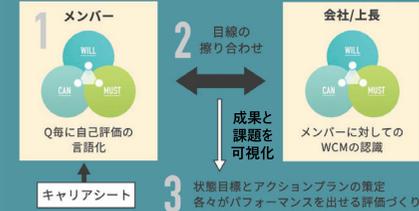
対話量確保 + 徹底した目線合わせ

四半期単位で制度設計を運用/検証

キャリア～コンディションの3つの輪 (WCM) をベースとした査定評価



WILL/CAN/MUSTの設問に沿って前四半期の自身の状況を徹底的に言語化。会社の認識とのGAPが無いか、マッチング率を確かめる場に。



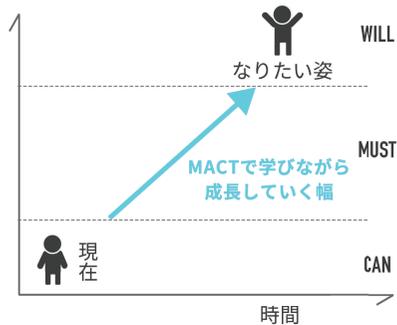
キャリアシート

| No. | 名前 | 職名 | 所属 | 評価項目 | 評価結果 | コメント |
|-----|--------|---------|-----|------|------|------|
| 001 | 山田 太郎 | 営業 | 東京 | WILL | 達成 | |
| 002 | 佐藤 花子 | 開発 | 大阪 | CAN | 不足 | |
| 003 | 鈴木 一郎 | 企画 | 名古屋 | MUST | 達成 | |
| 004 | 田中 美咲 | 人事 | 福岡 | WILL | 不足 | |
| 005 | 高橋 健太 | IT | 札幌 | CAN | 達成 | |
| 006 | 中村 由香 | 経理 | 仙台 | MUST | 不足 | |
| 007 | 小林 大輔 | 製造 | 横浜 | WILL | 達成 | |
| 008 | 渡辺 真由 | マーケティング | 京都 | CAN | 不足 | |
| 009 | 伊藤 拓也 | システム | 広島 | MUST | 達成 | |
| 010 | 山本 結衣 | 営業 | 仙台 | WILL | 不足 | |
| 011 | 水野 浩二 | 開発 | 福岡 | CAN | 達成 | |
| 012 | 木村 千尋 | 企画 | 札幌 | MUST | 不足 | |
| 013 | 石川 隆夫 | 人事 | 名古屋 | WILL | 達成 | |
| 014 | 斎藤 美穂 | 経理 | 東京 | CAN | 不足 | |
| 015 | 高木 誠一 | 製造 | 大阪 | MUST | 達成 | |
| 016 | 松本 愛 | マーケティング | 名古屋 | WILL | 不足 | |
| 017 | 佐々木 健 | システム | 福岡 | CAN | 達成 | |
| 018 | 藤田 真由美 | 営業 | 札幌 | MUST | 不足 | |
| 019 | 森田 大輔 | 開発 | 仙台 | WILL | 達成 | |
| 020 | 山崎 結衣 | 企画 | 福岡 | CAN | 不足 | |

対話量確保

また、1on1ミーティングによる従業員との対話を尊重。

WILL/CAN/MUSTの理想バランス
(個のキャリアとの連動性)



業務の進捗、会社から求められること、担当領域としての理想像など個人が描くキャリアと会社の認識があるかをすりあわせる

業務外の相談事も可能。心配なこと、懸念点、改善点など相談可。

経営者と社員とのテレワーク賛否ギャップを解消

「自律と信頼が両立するチーム」～少数精鋭が選んだテレワークのリアル～

| | 経営サイド 目 | 従業員サイド 自 | 改善策 燈 |
|-----------------------|---|-------------------------------------|--------------------------------|
| ギャップ① 信頼と裁量のズレ | ✓ 様子が見えないと困っていないかも把握できない | ✓ 成果出してるつもりだけど、伝わってるか不安... | フレックス制度・柔軟な働き方設計で“信頼前提”の仕組みづくり |
| ギャップ② 成果と評価のズレ | ✓ 成果ベースのマネジメントでは、プロセスや意欲の変化まで捉えきれているか不安 | ✓ 評価やフィードバックが少ないと、方向性や期待値とのズレが生じやすい | 査定方法によるキャリア連動性の担保 |
| ギャップ③ コミュニケーションのズレ | ✓ 全体の状況や誰が何を知っているか把握しづらい | ✓ 必要な情報に辿り着けず、判断や作業が遅れることがある | 情報を一元化し、誰もがアクセスしやすい環境を整備 |
| ギャップ④ ワークライフ観のズレ | ✓ 社員の事情に寄り添いたいが、“例外対応”の連続になると組織としての運営が難しい | ✓ 柔軟性はありがたいけど、“自己責任の裏返し”にも感じる時がある | 自由と裁量を支える運用設計 |

「テレワーク」への認識についてのギャップ③

経営サイド



全体の状況や誰が何を知っているか把握しづらい

従業員サイド



必要な情報に辿り着けず、判断や作業が遅れることがある

解消策

情報を一元化し、誰もがアクセスしやすい環境を整備

業務のブラックボックス化 → 情報の見える化と標準化で改善！



情報格差の是正



全員参加型MTG実施

情報格差の是正 情報の一元化

社内業務をクラウドベースのシステムに移行

・社内ポータルで必要情報を一元管理

日報、引継ぎ、タスク管理などすべての情報を一括管理。必要な情報をすぐに入手でき、無駄な工数を削減。

・社内のナレッジと学びを体系化

・各メンバーの学びを組織全体で共有



個々の知識やスキルを全社員が活用できるようになり、業務効率の最大化が実現

全員参加型MTGの実施

月次会議の設定

毎月月末に開催。

当月の業績進捗や新規案件、各担当業務の新領域やトピックス、制度やPR活動の広報などを各自事前に資料を作成し発表。



会議設定前：

情報共有が不定期かつ個人的で、クローズドな活動になってしまっていた。また、各社員の業務負荷や進捗状況が不透明で、適切なリソース配分ができていなかった。新制度の周知も個別対応が多く、理解度にばらつきが生じていた

これにより情報格差は正より実現し、チーム全体の業務状況が可視化された。また、新制度への理解度が向上し、組織全体の一体感も醸成されている。より迅速な意思決定と課題解決が可能になっている。

週次プロジェクト共有MTGの実施

毎週月曜日に開催。

各プロジェクトの進捗状況報告を行い、発生している課題・リスクの共有と対応策の検討を行っている。また、全体スケジュールを調整し、リソース調整や人員配置の相談も実施している。さらに、プロジェクト間での連携・協力事項の確認により、横断的な取り組みを促進している。

会議設定前：

各プロジェクトの進捗状況が個別管理されており、他チームの動向が把握できない状況だった。また、類似案件での知見共有ができておらず、同じ課題を複数のチームで個別に解決していた。

これによりプロジェクト間の情報共有が活発化し、重複作業の削減が実現した。類似課題での知見共有により問題解決スピードが向上し、リソースの最適配分も可能になった。また、全体最適の視点での優先順位調整がスムーズに行われ、組織全体の生産性向上に繋がっている。

業務効率改善MTGの実施

毎週金曜日に開催。

各自、現状の業務プロセスにおける課題や非効率な部分の洗い出しを行い、生成AIや業務の効率化に関するツールや情報をレクチャー・共有し、具体的な改善案を考案。



会議設定前：

業務を非効率に感じているが、それを解決する術を持たない従業員が多く、残業時間が肥大する従業員が多かった。

週次でナレッジの共有・実践をすることで、常に業務改善の観点をもちながら業務に従事するという意識が浸透。

全従業員参加型の制度設計

経営者と社員とのテレワーク賛否ギャップを解消

「自律と信頼が両立するチーム」～少数精鋭が選んだテレワークのリアル～

| | 経営サイド 目 | 従業員サイド 目 | 改善策 目 |
|-----------------------|--|--|--------------------------------|
| ギャップ① 信頼と裁量のズレ | ❌ 様子が見えないと困っていないかも把握できない | ✅ 成果出してるつもりだけど、伝わってるが不安... | フレックス制度・柔軟な働き方設計で“信頼前提”の仕組みづくり |
| ギャップ② 成果と評価のズレ | ❌ 成果ベースのマネジメントでは、プロセスや意欲の変化まで捉えられているか不安 | ✅ 評価やフィードバックが少ないと、方向性や期待値とのズレが生じやすい... | 査定方法によるキャリア連動性の担保 |
| ギャップ③ コミュニケーションのズレ | ❌ 全体の状況や誰が何を知っているか把握しづらい | ❌ 必要な情報に辿り着けず、判断や作業が遅れることがある | 情報を一元化し、誰もがアクセスしやすい環境を整備 |
| ギャップ④ ワークライフ観のズレ | ✅ 社員の事情に寄り添いたいけど、“例外対応”の連続になると組織としての運営が難しい | ✅ 柔軟性はありがたいけど、“自己責任の裏返し”にも感じる時がある... | 自由と裁量を支える運用設計 |

「テレワーク」への認識についてのギャップ④

経営サイド



社員の事情に寄り添いたい
が、“例外対応”の連続になると
組織としての運営が難しい

従業員サイド



柔軟性はありがたいけど、
“自己責任の裏返し”にも
感じる時がある…

解消策

自由と裁量を支える運用設計

多様な働き方を支えるために、“仕組み”と“制度”を地に足つけて設計し改善！



POINT 1
ライフステージに応じた
制度設計



POINT 2
ワークフロー構築
マニュアルの整備

ライフステージに応じた制度設計

自宅外からのテレワークの実施（ワーケーション含む）

上長相談の上、旅行や長期帰省先からの勤務を実施。過去多数実績有

女性特有の休暇/ライフステージによる選択式勤務体系

PMSや特有の不調による休暇制度導入。

産休/育休/選択式の規定拡充。託児ワーキングスペースの整備など、育児との両立を支援

その他休暇制度の充足化

特別休暇 / 産休・育休制度有 / 介護・看病休暇 / PMS休暇 / ボランティア休暇 /

アニバーサリー休暇 / 家族孝行休暇 / 男性社員の育児休暇取得制度 /

ライフイベント休暇 / 積立休暇制度 / キッズ在宅 / キッズデイ休暇 / 住宅手当(規定有) など

テレワーク環境の整備

全社員に在宅用ディスプレイを支給 + 通信費一部補助

09

ワークフローの構築・マニュアルの整備

課題

Before

- ・特定メンバーにノウハウが集中
- ・急な休みで業務が止まる
- ・引き継ぎに時間がかかる



取り組み

フレキシブルな勤務形態に対応するため、オフィス外での業務を踏まえた
ワークフローの構築・マニュアルの整備

After

- ・業務の手順・判断基準が可視化
- ・誰でも代替可能なフロー設計
- ・SlackやNotionで常時共有化

誰かが不在となっても他のメンバーでカバー可能！

持続可能な柔軟性の土台として機能！

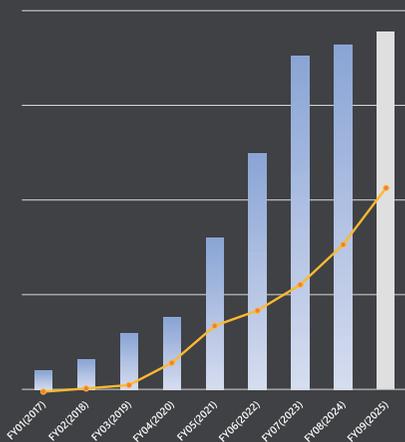


取り組み結果

TAKE MASSIVE ACTIONS FOR A DYNAMIC FLOW TAKE MASSIVE ACTIONS FOR A DYNAMIC FLOW TAKE MASSIVE ACTIONS FOR A DYNAMIC FLOW TAKE MASSIVE ACTIONS FOR A DYNAMIC FLOW

TAKE MASSIVE ACTIONS FOR A DYNAMIC FLOW TAKE MASSIVE ACTIONS FOR A DYNAMIC FLOW TAKE MASSIVE ACTIONS FOR A DYNAMIC FLOW TAKE MASSIVE ACTIONS FOR A DYNAMIC FLOW

8期連続増収増益 (*9期目の今期も達成見込)



アジア太平洋地域における 急成長企業ランキング 3年連続ランクイン

Financial Times High Growth Companies Asia-Pacific 2025
アジア太平洋地域における急成長企業ランキング

部門別国内 3年連続 1位

総合ランキング | APAC 68位 日本7位
Advertising & Marketing | APAC 7位 日本1位

MASSIVE ACT

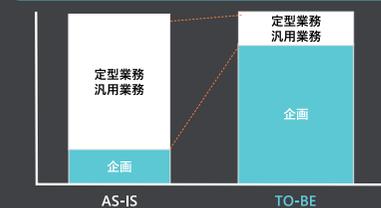
社員エンゲージメント向上



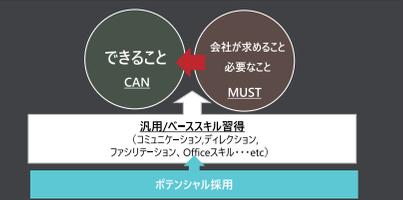
残業時間3分の1に (半期対比)



定型業務リソースの圧縮 = スキルを伴う企画業務にシフト



会社でしか通用しないスキルではなく、 市場価値を上げるスキルの習得



認定・受賞



- Financial Times「アジア太平洋地域における急成長企業ランキング2025」3年連続ランクインTOP500社中、APAC 68位 Marketing部門ランキング APAC 7位、日本1位
- パリ協定に沿った国際的イニシアチブ Science Based Targets Initiative (SBTI) の認定を取得
- 経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を取得
- 経済産業省が定める「健康経営優良法人2025 (中小規模法人部門)」の認定を取得
- 厚生労働省が主催する「グッドキャリア企業アワード2024」において、「イノベーション賞」を受賞
- 厚生労働省が主催する「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)」において、「特別奨励賞」を受賞
- 厚生労働省「仕事と介護の両立支援」取組宣言を実施
- 経済産業省「事業継続力強化計画認定制度」において認定を取得
- 東京都が主催する「Tokyo Future Work Award」にて「優秀賞」を受賞
- 東京都が主催する「東京ライフ・ワーク・バランス認定企業」に選出
- 東京都「東京サステナブルワーク企業2024」登録企業に認定
- JDX (日本デジタルトランスフォーメーション協会) が主催する「JAPAN HR DX AWARDS」エンゲージメント部門にて、優秀賞受賞
- 一般財団法人日本次世代企業普及機構(通称: ホワイト財団)が主催する「ホワイト企業認定制度」において3年連続「ゴールドランク」を取得
- 一般財団法人日本次世代企業普及機構(通称: ホワイト財団)が主催する「ホワイト企業アワード2024」にて「柔軟な働き方部門」を受賞
- 一般財団法人日本次世代企業普及機構(通称: ホワイト財団)が主催する「ホワイト企業アワード2024」にて「働きがい部門」を受賞
- 東京都港区が主催する令和4年度「港区ワーク・ライフ・バランス推進企業」に認定
- 「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2022」初エントリーにして企業部門別ランキング女性従業員の活躍実感度ランキング【第2位】を受賞
- 株式会社労務研究所による「ハラクエール2024」にて「福利厚生推進法人」に認定
- 首都圏デジタル産業健康保険組合 (SDI健保) による、かながわ健康優良企業に認定
- 協会けんぽによる、健康優良企業 銀の認定を取得
- Great Place to Work® Institute Japanが調査を実施する「働きがいのある会社」に認定
- 全国社会保険労務士会連合会が認定する「職場環境改善宣言企業」の認定
- Google広告正規代理店「Google Partner」に認定
- 一般財団法人日本情報経済社会推進協会 (IPDEC) より、プライバシーマークの認定を取得
- 内閣府 中小企業省が管理するパートナーシップ構築宣言登録企業
- 独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA) セキュリティアクション「二つ星」を宣言

デジタルマーケティングにおけるサービス領域での認定、会社組織としての認定を各種取得。

組織領域

- 経済産業省が定める「健康経営優良法人2024 (中小規模法人部門)」の認定を取得
- 国際的イニシアチブ Science Based Targets Initiative (SBTI) の認定を取得
- 経済産業省「事業継続力強化計画認定制度」において認定を取得
- 厚生労働省が主催する「グッドキャリアアワード2024」にてイノベーション賞を受賞
- 厚生労働省が主催する「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)」にて特別奨励賞を受賞
- 「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2022」初エントリーにして企業部門別ランキング女性従業員の活躍実感度ランキング【第2位】を受賞
- 東京都が主催する「東京ライフ・ワーク・バランス認定企業」に選出
- 東京都港区が主催する令和4年度「港区ワーク・ライフ・バランス推進企業」に認定
- 一般財団法人日本次世代企業普及機構(通称: ホワイト財団)が主催する「ホワイト企業認定制度」において3年連続「ゴールドランク」を取得
- 一般財団法人日本次世代企業普及機構(通称: ホワイト財団)が主催する「ホワイト企業アワード2024」にて「柔軟な働き方部門」を受賞
- 一般財団法人日本次世代企業普及機構(通称: ホワイト財団)が主催する「ホワイト企業アワード2024」において「働きがい部門」を受賞
- ハラクエール2024「福利厚生推進法人」の認定を取得
- 厚生労働省「仕事と介護の両立支援」取組宣言を実施
- 東京都「東京サステナブルワーク企業2024」登録企業に認定
- Great Place to Work® Institute Japanが調査を実施する「働きがいのある会社」の認定を取得
- 全国社会保険労務士会連合会が認定する「職場環境改善宣言企業」の認定

デジタルマーケティングにおけるサービス領域での認定、会社組織としての認定を各種取得。

サービス領域

| | | |
|---|--|--|
|  <p>Google広告正規代理店「Google Partner」に認定</p> |  <p>一般財団法人日本情報経済社会推進協会（JIPDEC）より、プライバシーマークの認証を取得</p> |  <p>経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を取得</p> |
|  <p>「アジア太平洋地域における急成長企業ランキング2023」TOP500社中、アジア32位にランクイン。部門別アジア3位、日本では1位。</p> |  <p>「アジア太平洋地域における急成長企業ランキング2024」2年連続ランクイン TOP500社中、アジア50位 部門別アジア2位、日本1位</p> |  <p>「アジア太平洋地域における急成長企業ランキング2025」3年連続ランクイン TOP500社中、アジア68位 部門別アジア7位、日本1位</p> |
|  <p>日本デジタルトランスフォーメーション推進協会 会員</p> |  <p>新経済連盟 会員</p> |  <p>内閣府 中小企業省 パートナシップ構築宣言 登録企業</p> |
|  <p>独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）セキュリティアクション「二つ星」を宣言</p> | | |

結論

長い人生、働く中でライフステージの変化により

「働き方を変えざるを得ない瞬間」

は、誰にでも訪れるもの。

テレワーク = 働き続けられる環境をつくるための仕組みの1つ

自分の役割と責任を理解し、
成果を追求して主体的に動けるメンバーだから
柔軟な働き方やメンバーシップ経営が成り立っています。

テレワーク活用事例のご紹介

~社員の働きやすさと生産性の向上の両立~

2025年

一般社団法人 日本テレワーク協会
村田 瑞枝



テレワーク応援キャラクター
"ンガちゃん"

自己紹介させて下さい



- 宮崎県の出身です。中央区日本橋に20年住んでいます。
- NTTに約30年勤めていました
- 得意分野はWEBの法人向けソリューションです（25年間やってきました）
- 中小企業診断士、ファイナンシャルプランニング技能士1級、最近はロングステイアドバイザーと取得し、今、社会保険労務士の勉強中です。資格は30代でとりましたが、力不足で社員に留まりました。
- 趣味は走ることと山登りをする。ゴルフはお付き合い程度。日本橋から新潟まで走っていったことがあります
- 日本テレワーク協会に来て一番良かったことは、ワーケーションついでに全国を旅し、山に登ったり走ったりできること
- 尊敬するタレントは増田明美さん

日本テレワーク協会のご紹介

設立：1991年
日本サテライトオフィス協会設立
2000年
日本テレワーク協会へ名称変更

目的：日本におけるテレワークの普及推進

理事：20名

会員：403企業・団体・自治体（2025年3月現在）

理念：情報通信技術（ICT）を活用した、場所と時間にとらわれない柔軟な働き方である「テレワーク」を、広く社会に普及・啓発することにより、**個人に活力とゆとりをもたらす、企業・地域の活性化による調和のとれた日本社会の持続的な発展に寄与する**



テレワークを取り巻く概況

テレワークを取り巻く環境（全体像）

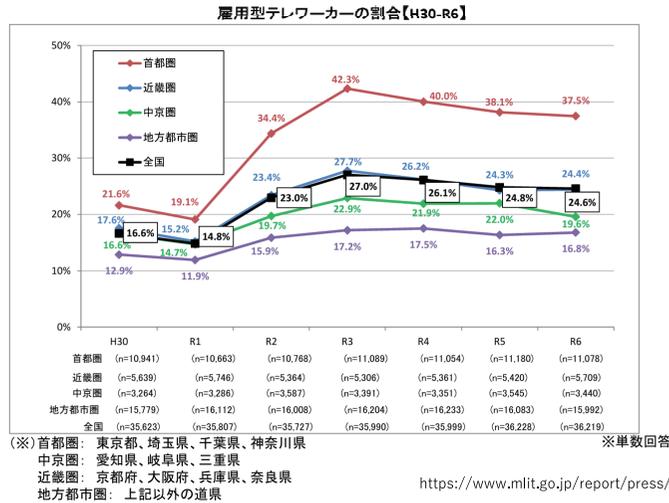


| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| 社会的要因 ▶ 働き方の多様化 ▶ 人口減少・高齢化対応 ▶ 育児・介護との両立 | 技術的要因 ▶ ICTインフラの整備 ▶ クラウド/ツールの普及 ▶ セキュリティ技術の進化 | 制度的要因 ▶ 法制度の整備 ▶ テレワークガイドライン ▶ 助成金・支援制度 | 経済的要因 ▶ BCP対策（感染症・災害） ▶ オフィスコスト削減 ▶ 優秀人材の確保競争 | 文化的要因 ▶ 管理職の意識改革 ▶ 信頼関係の再構築 ▶ 成果で評価する文化 |
|--|--|---|---|---|



法改正によるテレワーク推進の動き
全体的な実施率の低下傾向
企業規模や業種による差：大企業を中心にオフィスへの回帰を進める動きが見られる一方で、中小企業や特定の職種では引き続きテレワークが活用されています。
働き手のニーズとのギャップ

国土交通省 令和6年度 テレワーク人口実態調査

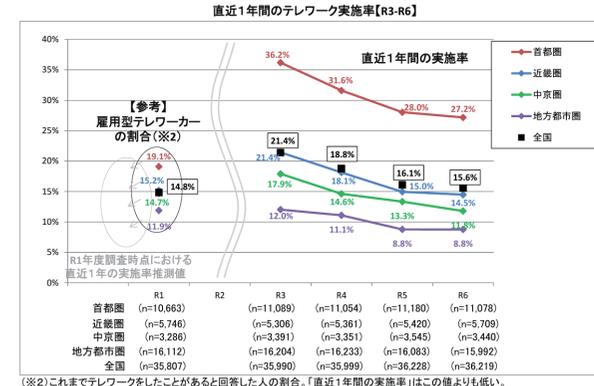


国土交通省 令和6年度 テレワーク人口実態調査

【設問対象者】雇用型就業者 [n=36,219]

○コロナ禍以降の直近1年間のテレワーク実施率(※1)は、どの地域も減少しているが、全国平均ではコロナ流行前時点のテレワークをしたことのある人の割合と比べて高い水準を維持。
 ⇒コロナ禍からのより戻しが見られるが、全国平均では従前よりは高い水準にあり、定着傾向。

(※1)雇用型就業者のうち、各調査年度において直近1年間にテレワークを実施しているテレワーカーの割合

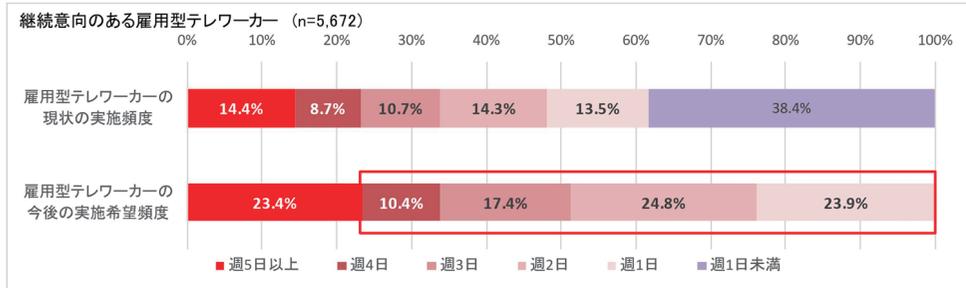


国土交通省 令和6年度 テレワーク人口実態調査

【設問対象者】雇用型テレワーカーのうちテレワーク継続意向あり [n=5,672]

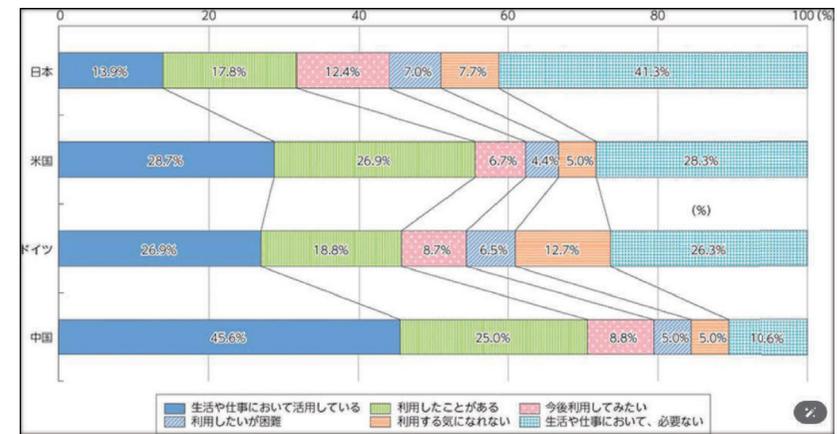
- 継続意向のある雇用型テレワーカーの実施希望頻度は、現状よりも高い。
- 継続意向のある雇用型テレワーカーの実施希望頻度は週2日が最も多く、次いで週1日、週5日以上が高い。半数以上が週3日以上を希望。
- 7割以上は週1以上の出社と組み合わせたハイブリットワークを希望

継続意向のある雇用型テレワーカーの実施希望頻度と現状の実施頻度

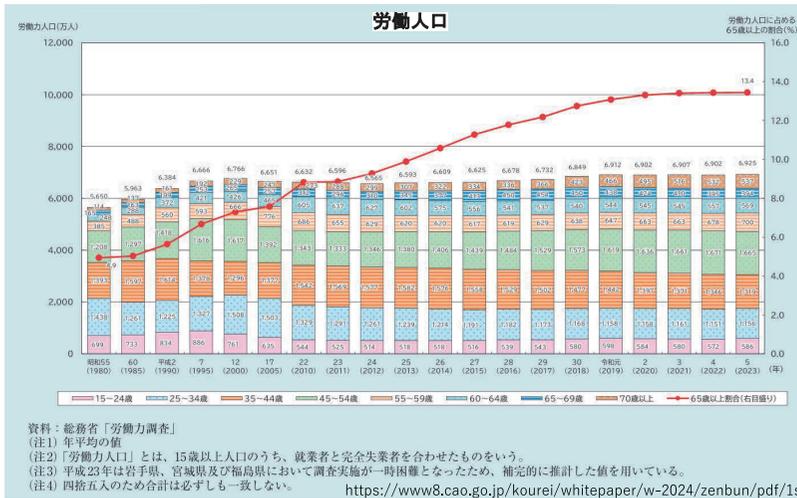


総務省 令和6年版 情報通信白書

テレワーク・オンライン会議の利用状況(個人・国際比較)



内閣府 令和6年版高齢社会白書



育児介護休業法 テレワークに関する法改正

| | |
|--------------|--|
| 2025年4月1日施行 | <p>【追加】 3歳に満たない子を養育する労働者に関し、育児短時間勤務制度を講ずることが困難な場合の代替措置の選択肢の1つにテレワークが追加されました。</p> <p>【努力義務】 3歳に満たない子を養育する労働者で育児休業をしていないもの、又は要介護状態にある対象家族を介護する労働者で介護休業をしていないものがテレワーク等を選択できるように措置を講ずることが、事業主の努力義務となりました</p> |
| 2025年10月1日施行 | <p>【義務】 事業主は、3歳から小学校就学前の子を養育する労働者に対して、職場のニーズを把握した上で、①始業時刻等の変更、②テレワーク等（10日以上/月）、③保育施設の設置運営等、④養育両立支援休暇（就業しつつ子を養育することを容易にするための休暇）の付与（10日以上/年）、⑤短時間勤務制度、の中から2つ以上の措置を選択して講じなければなりません。</p> <p>【義務】 3歳に満たない子を養育する労働者に対して、子が3歳になるまでの適切な時期に、事業主は柔軟な働き方を実現するための措置として上記で選択した制度（対象措置）に関する以下の周知事項の周知と制度利用の意向の確認を、個別に行わなければなりません</p> |

育児・介護休業法 令和6年（2024年）改正内容の解説 <厚生労働省都道府県労働局雇用環境・均等部（室）>
<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001407488.pdf>
 を元に日本テレワーク協会村田が作成

テレワークを取り巻く概況

- 労働力確保は急務
- 「テレワーク」は、働く（ための）手段の一つ
- IT化をきっかけとしたテレワークが普及
 - ▶ 業種・業界の広がり→できない業種といった言い訳がしにくい
 - ▶ 人材確保へつながる
- 育児介護休業法の改正

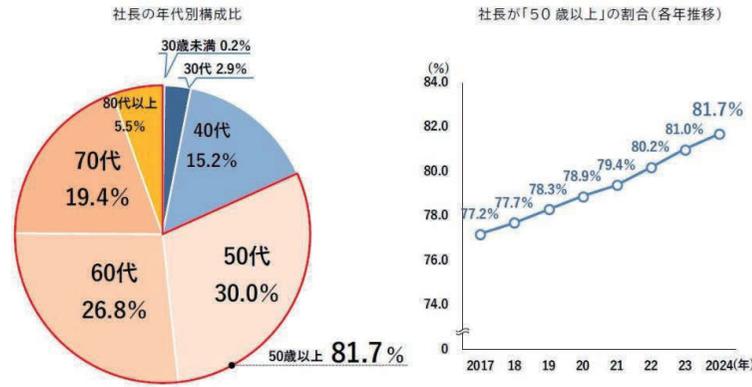


「みんなでやろうテレワーク」ではなく、「わたしのためのテレワーク」に

【第3回テーマ】

経営者と社員との テレワーク賛否ギャップを解消

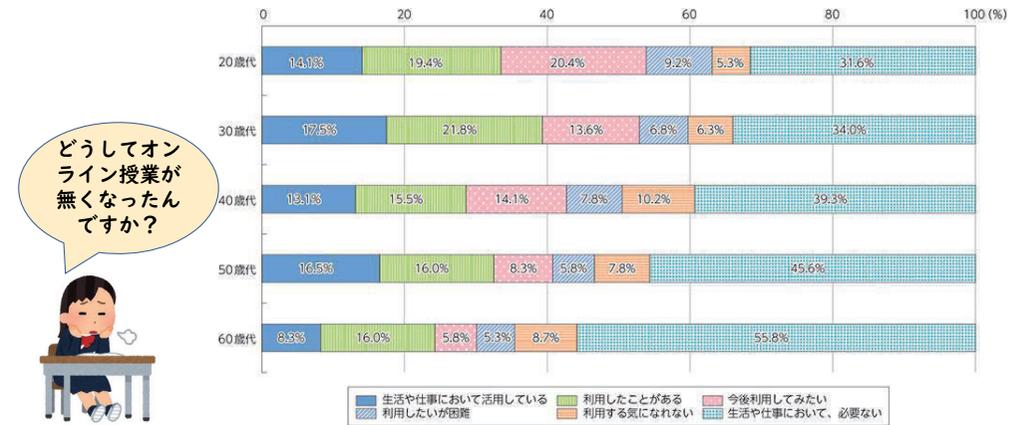
社長の81.7%は50歳以上



社長の年齢区分(年代別)

帝国データバンク 全国「社長年齢」分析調査(2024年)より
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250325-presidentage2024/>

テレワーク・オンライン会議の利用状況(日本・年代別)



(出典)総務省(2024)「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」

若手の声を聞いてみました

敬語で書くのに時間がかかる



チャットに慣れすぎているので、ちゃちゃっと書いてしまって、失礼が無いかわりに読み返して修正して出している。

ビジネスでの文章に自信がなく、心配

上司が忙しそうなので、声をかけるのを躊躇している

上司が忙しくない時は面倒見てもらえるが、忙しくなると放任

電話をするのには抵抗感がある



マネージャーの方に、こうお話をしています

良い結果を招いたマネジメントの変遷

もともとの
当たり前

2011年

2022年

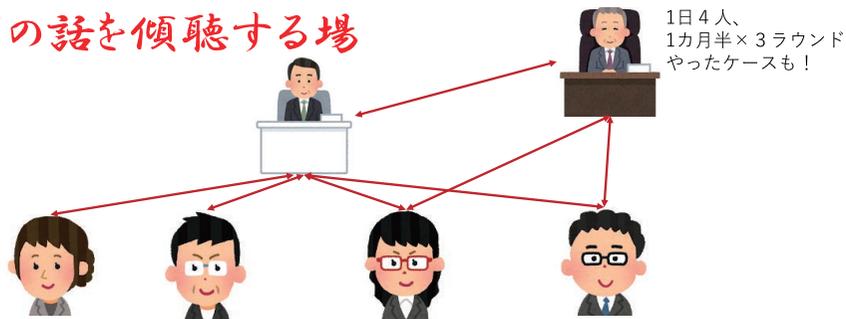


17

1on1をしよう！

regular check-in between two people in an organization

部下の話を傾聴する場



Web会議では30分程度が限度、2週間～1か月単位での実施が望ましい

18

労働契約5原則

労使対等の原則

- 労働契約は、労働者及び使用者が**対等の立場における合意**に基づいて締結し、又は変更すべきものとする。

均衡考慮の原則

- 労働契約は、労働者及び使用者が、正社員、パート、契約社員といった就業の形態ではなく、**就業の実態に応じて均衡を考慮しつつ**締結・変更されるべきものである。

仕事と生活の調和への配慮の原則（ワークライフバランス、ライフワークバランス）

- 労働契約は、労働者及び使用者が、**仕事と生活の調和**（育児や介護などの問題を考慮）して締結・変更されるべきものである

労働契約遵守・信義誠実の原則

- 労働者及び使用者は、労働契約を遵守するとともに、**信義に従い誠実に、権利を行使し、及び義務を履行**しなければならない。

権利濫用の禁止

- 労働者及び使用者は、労働契約に基づく権利の行使にあたって、それを**濫用することがあってはならない**

16

17

【A社】テレワークをやめたら社員が辞めましたという例も！



社長が20年前に起業したA社



社長が思う現実



社員が思う現実



19

【A社】他にもこんなギャップが！



休みを取らせてやっている

基本は出勤、何かあるときに許可をもらって活用するものでは？

給料以上に稼ぐという認識をもってほしい

これまでの恩とか感じないのかな？

テレワークだとサボるだろう



年休取得は当然の権利

テレワークでも効率が落ちないので問題ない

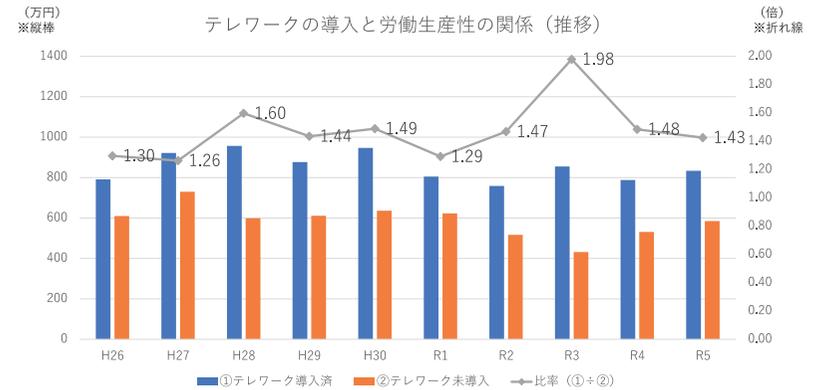
時間内に精一杯やっている

条件のよいところがあったら転職しよう

なぜテレワークがいけないのかな？

テレワークと労働生産性

- テレワーク未導入企業に比べてテレワーク導入済企業は、1.5倍程度労働生産性が高くなっている。

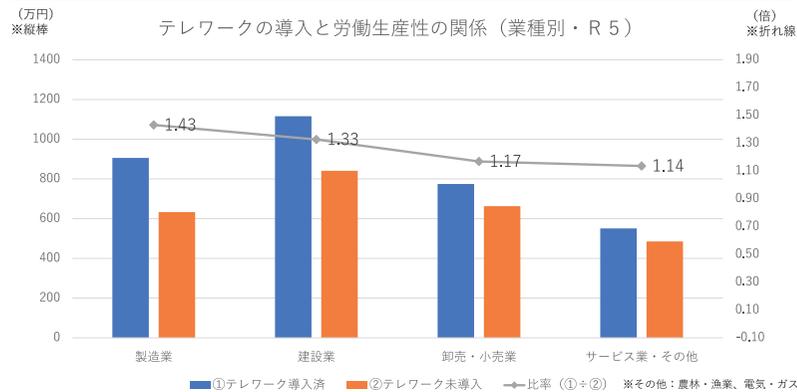


20

21

テレワークと労働生産性

- 製造業、卸売・小売業など、同じ業種で比較しても、テレワーク未導入企業に比べてテレワーク導入済企業は、1.14～1.43倍程度、労働生産性が高くなっている。



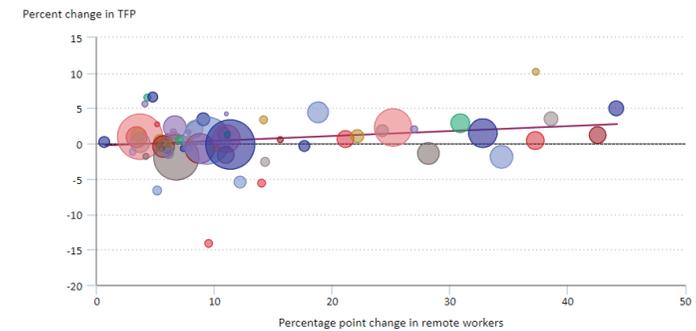
※労働生産性：（営業利益+人件費+減価償却費）÷従業員数にて算出

※その他：農林・漁業、電気・ガス、宿泊業、飲食業、教育、医療・福祉など

22

テレワークと労働生産性（米国でも相関関係あり）

Chart 3. Relationship between remote work and total factor productivity across 61 industries, 2019–21



The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity : Beyond the Numbers: U.S. Bureau of Labor Statistics

23

合同会社Hokkaido Design Codeの事例



木村さま

2010年12月にkintoneを活用した定額制対面開発「システム39」を提供する株式会社ジョイゾーの経営に参画し、テレワークやワーケーション、独自の評価のしくみなど様々なお取り組みを実践。
 今後は釧路を起点に地元の方が東京と変わらない良い条件で活躍できる仕組みを作ろうと、Hokkaido Design Codeを立ち上げた。
 現在は北海道、東京、長崎に社員が点在し、自治体や企業に対してDX支援やイベント支援を行っている。

山本さま

株式会社ジョイゾー創業時からのメンバー
 木村さんと一緒に仕事をしたいとのことで、同社にJOIN
 仕事内容等よりも誰とやるかを優先



山本かわり

合同会社Hokkaido Design Codeの事例

休みを取らせてやっている
 副業でもOK

年休取得は当然の権利
 自分を犠牲にしていない

基本は出勤、何かあるときに許可をもらって活用するものでは？
 場所や時間にとられる必要はない

時間内に精一杯やっている
 自分も成果を出さないと

給料以上に稼ぐという認識をもってほしい
 会社として利益を出せるようにしたい

条件のまいところがあったら転職しよう
 この人と働きたい

これまでの思とか感じないのかな？
 地元にも貢献したい、ステイクホルダーに役立ちたい

なぜテレワークがいけないのかな？
 時間や場所にとられずに働ける

テレワークだとサボるだろう



解決の糸口

そもそもの向き合い方が大事 = テレワークに限らない

ルールやツールで解決できることも

お互いの考え方や違いを理解し、解決策を考え続けること



株式会社エグゼクティブさんでは、

当社では自由に働ける仕組みを整えています。
 シンプルに「営業技術を向上させ、クライアントに貢献する。」
 だけに取り組めるようにしています。

と明言して人材を募集しています

お互いを理解すること、
 何かあったら「しくみ」で解決することが大事。
 考えてみることも、考え続けることが大事だんが



ICTの留意点



テレワークに必要なICTツール

まずは、モバイル端末、通信環境、業務用データがあればスタートできます。
何よりも業務に必要な情報とプロセスがデジタル化されていること、**セキュリティ**が担保されていることが重要です。



28

20

テレワーク時代で何が変わったのか？

働く場所

→コントロール外

- ・PC等情報機器の紛失/盗難リスク増
- ・ネットワーク接続経路の複雑化
- ・家族等による誤操作
- ・オンライン会議の常用
- ・ひとりぼっち(有事の対応)

情報資産の格納場所

→クラウド

- ・キャビネット→サーバ→クラウドストレージ
- ・業務システム→SaaS・PaaSの普及

サイバー攻撃

→ランサムウェア・ビジネス詐欺

- ・6000億回の攻撃(国内)
- ・巧妙なマルウェア
- ・金銭狙い悪質化

29

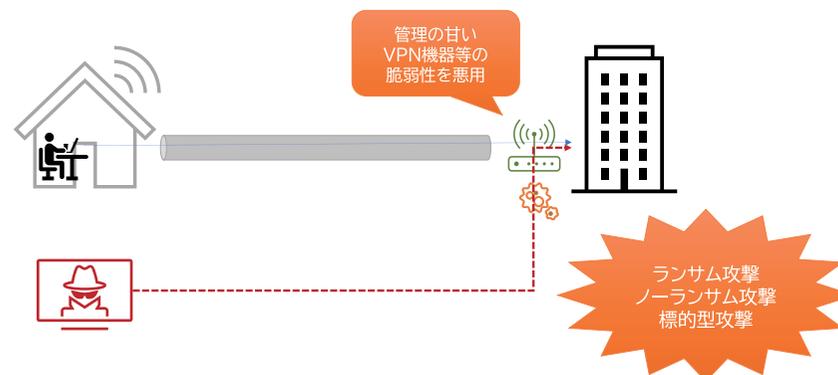
情報セキュリティ10大脅威2025

| 順位 | 「組織」向け脅威 | 初選出年 | 10大脅威での取り扱い (2016年以降) | 「個人」向け脅威(五十音順) | 初選出年 | 10大脅威での取り扱い (2016年以降) |
|----|-----------------------|-------|--------------------------|-----------------------------|-------|--------------------------|
| 1 | ランサム攻撃による被害 | 2016年 | 10年連続10回目 | インターネット上のサービスからの個人情報の窃取 | 2016年 | 6年連続9回目 |
| 2 | サプライチェーンや委託先を狙った攻撃 | 2019年 | 7年連続7回目 | インターネット上のサービスへの不正ログイン | 2016年 | 10年連続10回目 |
| 3 | システムの脆弱性を突いた攻撃 | 2016年 | 5年連続8回目 | クレジットカード情報の不正利用 | 2016年 | 10年連続10回目 |
| 4 | 内部不正による情報漏えい等 | 2016年 | 10年連続10回目 | スマホ決済の不正利用 | 2020年 | 6年連続6回目 |
| 5 | 機密情報等を狙った標的型攻撃 | 2016年 | 10年連続10回目 | 偽警告によるインターネット詐欺 | 2020年 | 6年連続6回目 |
| 6 | リモートワーク等の環境や仕組みを狙った攻撃 | 2021年 | 5年連続5回目 | ネット上の誹謗・中傷・デマ | 2016年 | 10年連続10回目 |
| 7 | 地政学的リスクに起因するサイバー攻撃 | 2025年 | 初選出 | フィッシングによる個人情報等の詐取 | 2019年 | 7年連続7回目 |
| 8 | 分散型サービス妨害攻撃(DDoS攻撃) | 2016年 | 5年ぶり6回目 | 不正アプリによるスマートフォン利用者への被害 | 2016年 | 10年連続10回目 |
| 9 | ビジネスメール詐欺 | 2018年 | 8年連続8回目 | メールやSMS等を使った脅迫・詐欺の手法による金銭要求 | 2019年 | 7年連続7回目 |
| 10 | 不注意による情報漏えい等 | 2016年 | 7年連続8回目 | ワンクリック請求等の不当請求による金銭被害 | 2016年 | 3年連続5回目 |

出典：IPA(独立行政法人 情報処理推進機構)

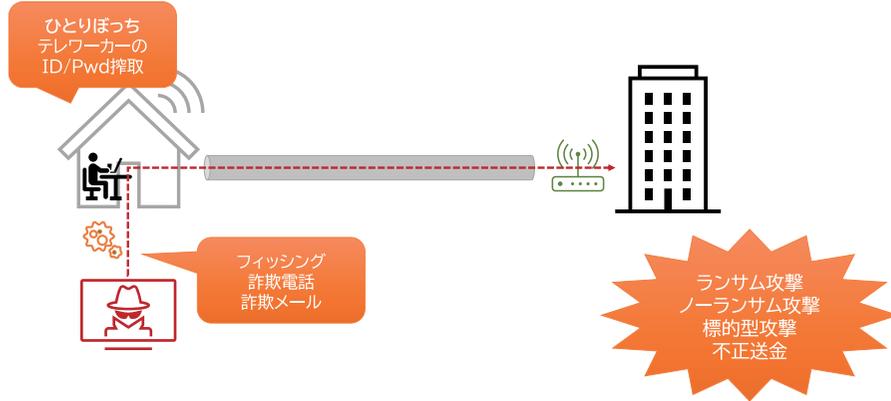
30

テレワーク等の環境や仕組みを狙った攻撃①

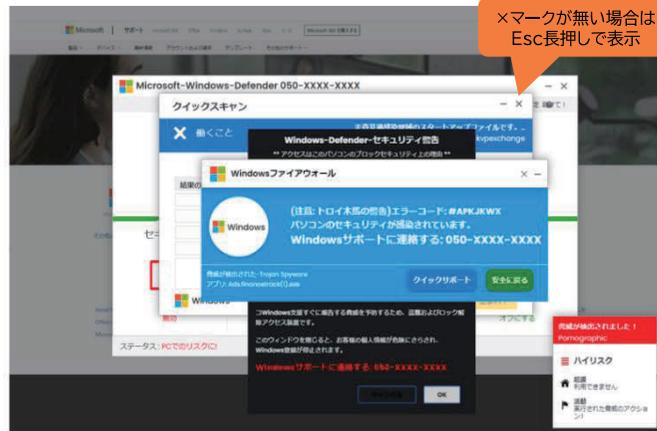


31

テレワーク等の環境や仕組みを狙った攻撃②

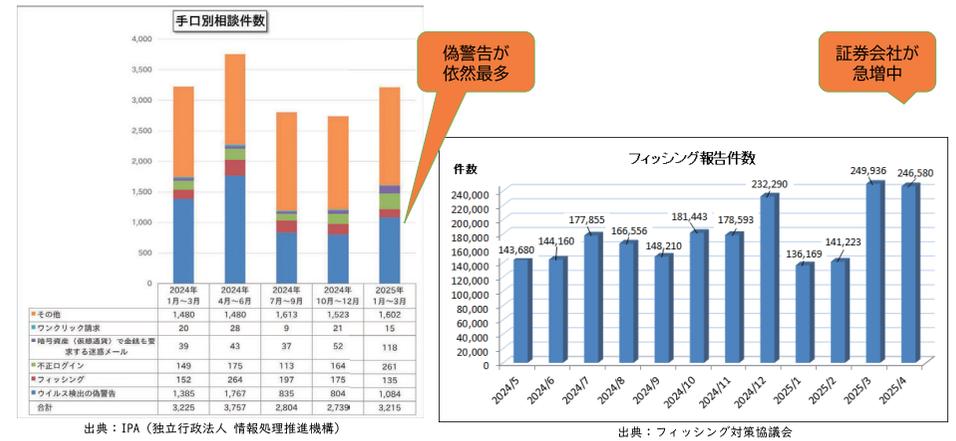


ウイルス検出の偽警告



出典：一般財団法人 日本サイバー犯罪対策センター

セキュリティ相談・報告件数

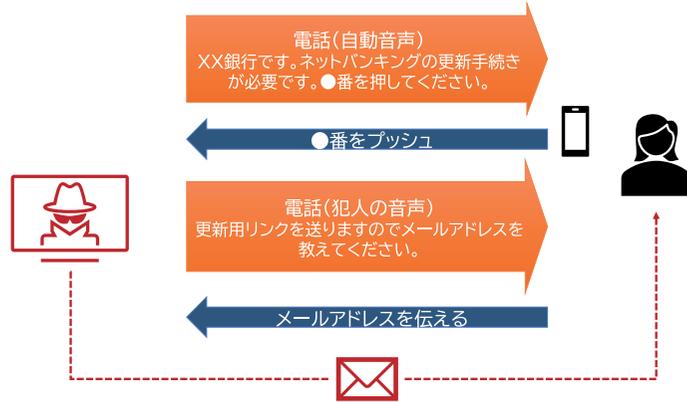


巧妙化するフィッシング



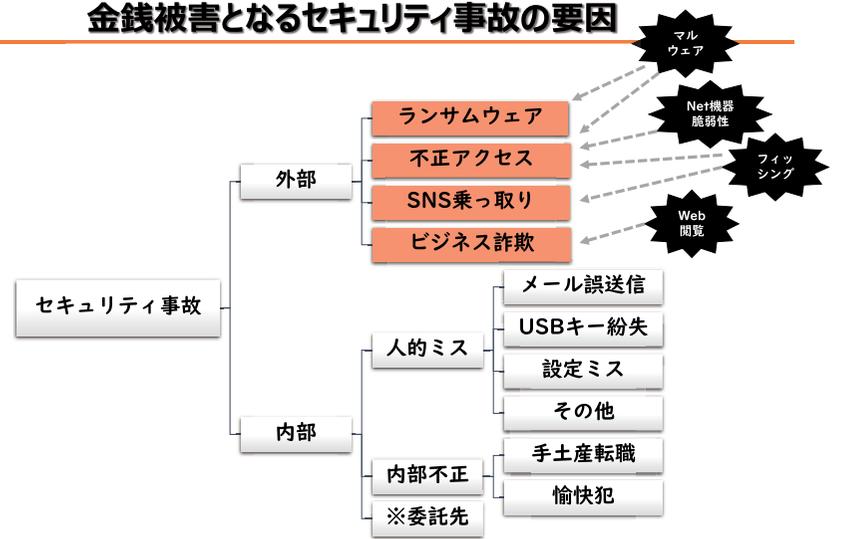
出典：フィッシング対策協議会

ボイスフィッシング (ビッシング)



36

金銭被害となるセキュリティ事故の要因



37

22

まずはミニマム対策7条

特定・防御 (脆弱性の点検)

最新パッチ (端末)

教育・訓練 (犯罪手口の共有)

パスワード強化 (使いまわし禁止)

防御・検知 (侵入機会の最小化)

最新パッチ (自宅含むNet機器)

クラウド設定 (委託・退職者ID)

対応・復旧 (被害の最小化)

オンラインバンキング・クレカ決済 多要素認証

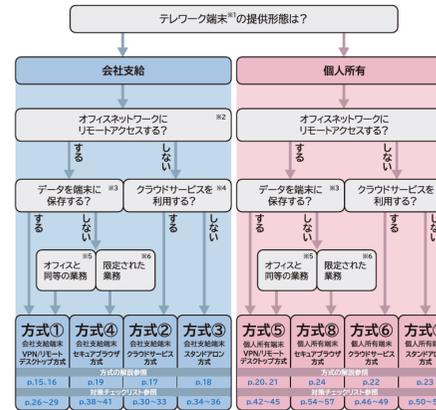
有事の手順 相談窓口

38

初級

中小企業等担当者向けテレワークセキュリティの手引き

https://www.soumu.go.jp/main_content/000816096.pdf



【方式1】 テレワークセキュリティ 対策チェックリスト(1/4)

会社支給端末: VPN/リモートデスクトップ方式

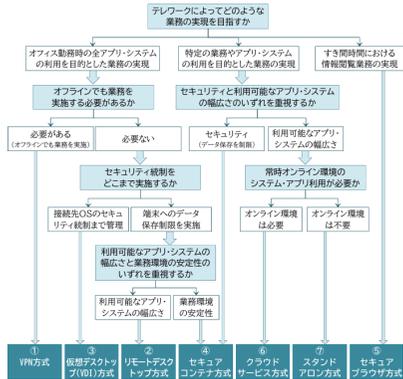
| 優先度: ◎ | A3 見地で印刷して、読者が1人1人チェックしましょう。 | ※社内内の正確な情報については、A3を以て確認してください。 | | |
|---------|------------------------------|---|--------------------------|-------------------------------------|
| No. 1-1 | 対策・検知対策 ● p.71 | テレワークには許可した端末のみを利用するよう通知し、テレポート端末とその所有者を把握する。 | 対応済 | マルウェア感染 不正アクセス 情報の漏洩 |
| 1-2 | 対策・検知対策 ● p.71 | テレワークで利用しているシステムを取り扱う重要情報を把握する。 | <input type="checkbox"/> | 不正アクセス 情報の漏洩 |
| 2-1 | マルウェア対策 ● p.72, 73 | テレワーク端末にウイルス検知ソフトをインストールし、リアルタイムスキャン等を実行する。ウイルス対策ソフトの更新プログラムを自動更新する設定にするが、手動で更新する必要がある。 | <input type="checkbox"/> | マルウェア感染 |
| 2-2 | マルウェア対策 ● p.72, 73 | 不要なメールを開封し、メールに添付されているURLをクリックしたり、添付ファイルを開いたりしないよう通知する。 | <input type="checkbox"/> | マルウェア感染 |
| 3-1 | アクセス制御 ● p.74, 75 | 許可された人だけが重要情報を利用できるように、システムによるアクセス制御やファイルに対するアクセス設定等を実行する。 | <input type="checkbox"/> | 不正アクセス |
| 4-1 | 情報セキュリティ ● p.76 | テレワーク端末にのみ見出し禁止フィルタを有効にする。 | <input type="checkbox"/> | 情報の漏洩 |
| 4-2 | 情報セキュリティ ● p.76 | テレワーク端末から離れる際には、スクリーンロックをかけるよう通知する。 | <input type="checkbox"/> | 情報の漏洩 |
| 5-1 | 通信管理 ● p.77, 78 | テレワーク端末にはメーカサポート終了したOSやアプリ/ライクンを利用しないよう通知する。 | <input type="checkbox"/> | 不正アクセス |
| 5-2 | 通信管理 ● p.77, 78 | テレワーク端末のOSやアプリケーションに対して最新のセキュリティアップデートを適用するよう通知する。 | <input type="checkbox"/> | 不正アクセス |
| 5-4 | 通信管理 ● p.77, 78 | テレワーク端末から各自にリモートアクセスするなどのVPN接続時には、メーカサポートが終了した製品を利用せず、最新のセキュリティアップデートを適用する。 | <input type="checkbox"/> | 不正アクセス |
| 7-1 | インシデント対応 ● p.80, 81 | セキュリティインシデントの発生時や、そのおそれがある状況に発生して、対応が必要な場合の発生報告手順を定め、従業員に緊急連絡先を通知する。 | <input type="checkbox"/> | マルウェア感染 不正アクセス 記録・検出 情報の漏洩 |

39

中級

総務省テレワークセキュリティガイドライン

https://www.soumu.go.jp/main_content/000752925.pdf



推奨製品の仕様・価格など

https://japan-telework.or.jp/tw_info/suguwakaru/guide/

やってみようかなと、少しでも思ったら



はろー てれわーく

0120-86-1009

平日9時から17時



sodan@japan-telework.or.jp



ご訪問して行くコンサルティングも、3回まで無料です。IT系も労務管理系も、幅広く対応できます。

厚生労働省事業



テレワーク実施時の労務管理上の留意点

経営者と社員とのテレワーク賛否ギャップを解消

社会保険労務士、人事の伴奏者
小山貴子

自己紹介



人事（特に採用）業務の経験 30年

求人広告の営業マン・マネジメント 9年
事業会社の人事（採用・教育）8年
社会保険労務士 13年

テレワークガイドライン パンフレット版

テレワークを活用する企業、労働者の皆さまへ 厚生労働省

テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン

Contents

- 1 はじめに 04
- 2 テレワークの形態 04
- 3 テレワークの導入に際しての留意点 06
 - 【1】テレワークの導入に当たってのポイント 06
 - 【2】テレワークの対象業務選定時の留意点 06
 - 【3】テレワークの対象者を選定時の留意点 07
 - 【4】導入に当たっての望ましい取組 08
- 4 労務管理上の留意点 09
 - 【1】テレワークにおける人事評価制度のポイント 09
 - 【2】テレワークに関する費用負担の取扱いと留意点 10
 - 【3】テレワーク状況下における人材育成のポイント 10
 - 【4】テレワークを効果的に実施する人材育成の行い方 10
- 5 テレワークのルールの策定と周知 11
 - 【1】労働基準法上の全ての労働時間制度でテレワーク 11
 - 【2】就業規則整備のポイント 11
 - 【3】労働条件明示のポイント 11
 - 【4】労働条件変更に関する留意点 11
- 6 様々な労働時間制度の活用 12
 - 【1】労働基準法上の全ての労働時間制度でテレワーク 12
 - 【2】労働時間の柔軟な取扱い 12
 - 【3】その他の労働時間制度におけるテレワークについて 12
- 7 テレワークにおける労働時間管理の工夫 17
 - 【1】テレワークにおける労働時間管理の考え方 17
 - 【2】テレワークにおける労働時間の把握 17
 - 【3】労働時間の把握に関する労働時間制度ごとの留意点 20
 - 【4】テレワークに特有の様々な取扱いについて 20
- 8 テレワークにおける安全衛生の確保 24
 - 【1】安全衛生関係法令の適用と規定遵守の必要性 24
 - 【2】自宅等でテレワークを行う際のメンタルヘルス対策の留意点 27
 - 【3】自宅等でテレワークを行う際の作業環境整備の留意点 27
 - 【4】テレワーク実施時に事業者が活用すべき管理項目チェックリスト 28
- 9 テレワークにおける労働災害の確保 29
- 10 テレワークの雇のハラスメントへの対応 31
- 11 テレワークの雇のセキュリティへの対応 32
- 12 お役立ち情報 33

テレワークガイドライン

自己紹介

1970年1月3日生まれ。“世界一の寿司”が食べられる、大分県佐伯市出身

| | |
|-------|---|
| 本業 | 社会保険労務士事務所フォーアンド 代表、株式会社フォーアンド 代表取締役 |
| 東証上場 | 明治機械株式会社 取締役（監査役等委員） |
| 創業支援 | 公益財団法人 東京都中小企業振興公社 創業ステーション 専門相談員 一般社団法人 ワークデザインラボ (WDL) パートナー |
| 複業 | 長崎市 CO-DEJIMA (コデジマ) スタートアップ拠点 アンバサダー |
| 地方自治体 | 雲仙市 交流のコーディネーター |
| テレワーク | 一般社団法人 日本テレワーク協会 客員研究員 |

100年企業
ミッドライフクライシス
ティール（自律分散型）組織

【職務経歴】
1992年4月～2004年1月 リクルート
HR事業部に12年在籍。入社時は創刊したばかりの求人誌「ガテン」の営業に配属。その後、中途全般、新卒、教育の営業と業務範囲を広げ、一人親方から上場企業まで2,000社を超えるお客様とやり取り。産休・育休取得後、復帰し、1年弱で退職

2005年3月～2011年12月 広告制作会社：株式会社揚羽（プロダクション）
人事の責任者として、社員4名から37名までを経験。

2011年3月～2012年6月 社労士事務所：ブレインコンサルティングオフィス

2012年7月 小山貴子社会保険労務士事務所設立
2017年7月 株式会社フォーアンド設立、社労士事務所フォーアンド社名変更

for and
経営者&従業員
会社&お客様
安心・安全・安堵（あんど）
の場

【人生におけるこれまでの移動歴】
佐伯市(1ヶ月)→港区(1年)→佐伯市(17年)→長崎市(4年)→文京区(4年)→横浜市鶴見区(3年)
→渋谷区(1年)→横浜市港北区(4年)→オーストラリア(1年)→逗子市(4年)→横浜市西区(15年)

「人間は潜在能力の5~7%しか活用していない」
心理学者ウィリアム・ジェームズ氏

人の持っている エネルギーを 仕事に向けることができる

自立（自律）、主体性、当事者意識

労使 = 労働者 vs 使用者

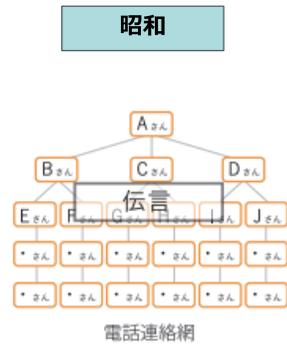
| 労働者（従業員）の声 | 使用者（経営者）の声 |
|-----------------------|------------|
| 非効率 | 姿が見えない=不安 |
| 業務成果ではなく“顔を見せる”ことが重視？ | サボるのでは？ |
| リモートを希望しても、理由なく拒否される | よい組織文化が薄れる |

コロナ禍では
仕方ないのでテレワークを受け入れた

(経営者や管理職からよく聞く)
「やはりリアルの方が仕事しやすい」
「社員の姿が見えないと不安」

⇒それ、
本当に“リアル”の問題でしょうか？

労使 = 労働者 & 使用者
労働者 w/ 使用者



電話で1件1件連絡
→伝言

1 : 1



LINEで一齐送信
→意見交換、対話

1 : n
n : n

自立できる環境か？

「心理的安全性」は担保できていますか？

⇒「関係性の質」の向上から



➕ プラスのサイクル

- ① 更に良くしたい想いを確認する
- ② 自由な発想でアイデアを出せる
- ③ 行動したい意欲が自然に生まれる
- ④ よい結果が現れやすくなる
- ⑤ 組織内の関係が更によくする

➖ マイナスのサイクル

- ① 不足から満足への状態を求める
- ② 結果で評価し関係が希薄になる
- ③ 考えが萎縮し視野が狭くなる
- ④ 前向きな行動が生まれにくくなる
- ⑤ よい結果が出にくくなる

社員がみんなイキイキ自律的に動いて欲しい！

「自律しろ！」

「モチベーションを上げろ！」



経営層のリーダーシップ

経営者自身がテレワークを実践し、その効果や課題を理解することが重要です。トップのコミットメントが組織全体の取り組み姿勢に大きく影響します。



意識改革と制度改革

ペーパーレス化、決裁プロセスの簡素化など、テレワークに適した業務プロセスへの変革。「出社が当たり前」という固定観念からの脱却を促します。

社員の主体性・自律性の促進

「何をすべきか？」だけでなく「なぜするのか?」「なんのために?」を共有し、目的意識を持って自律的に行動できる環境づくりを進めましょう。

労務管理・人事（評価）制度の見直し

出勤時間や残業時間の把握だけではなく、成果や貢献度を重視した評価制度への転換、評価基準の透明化と定期的なフィードバックの仕組みづくりが必要です。

導入に当たっての望ましい取組 ケーススタディ 1

既存業務の見直し・点検

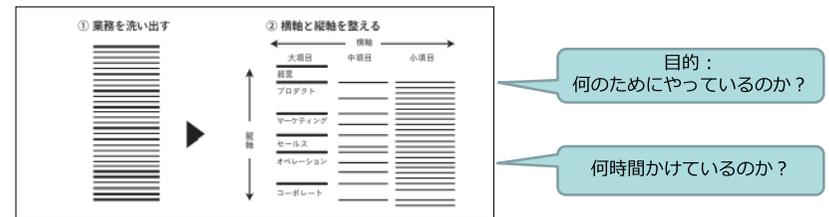
テレワークをしやすい業種・職種であっても、 unnecessaryな押印や署名、対面での会議を必須とする、資料を紙で上司に説明する等の仕事の進め方がテレワークの導入・実施の障壁となっているケースがあります。そのため、 unnecessaryな押印や署名の廃止、書類のペーパーレス化、決裁の電子化、オンライン会議の導入等が有効です。また、職場内の意識改革をはじめ、業務の進め方の見直しに取り組むことが望ましいです。



テレワークを円滑かつ適切に、制度として導入し、実施するに当たってあらかじめ労使で十分に話し合っていたきたい事項の一例

| | | |
|------|------------------------------|------------------|
| 導入目的 | 対象業務 | 対象となり得る労働者の範囲 |
| 実施場所 | テレワーク可能日 (労働者の希望、当番制、頻度等) | 申請等の手続 |
| 費用負担 | 労働時間管理の方法や 中抜け時間の取扱い | 通常又は緊急時の 連絡方法 |

業務分析の仕方（属人化一紙）



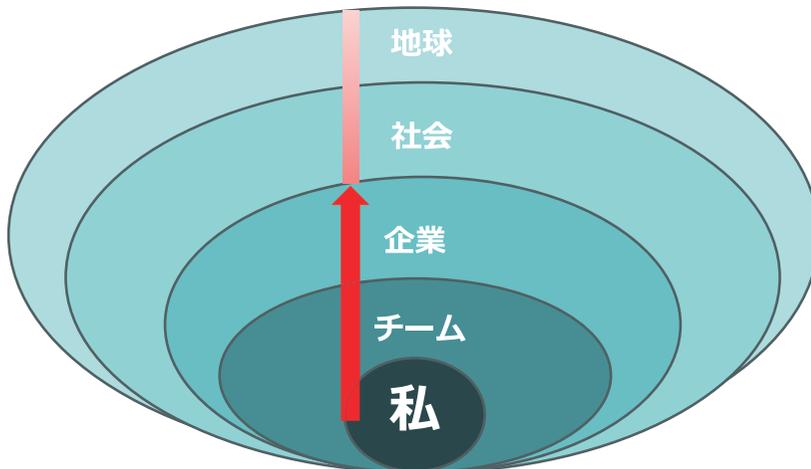
円滑なコミュニケーション

円滑に業務を遂行する観点からは、働き方が変化する中でも、労働者や企業の状況に応じた適切なコミュニケーションを促進するための取組を行うことが望ましいです。職場と同様にコミュニケーションを取ることができるソフトウェア導入等も考えられます。



テレワークガイドライン P08

「自立（自律）」と「共同態意識」の醸成



完全失業者の参加

完全失業者数（働きたくても働けない人）176万人 総務省 2022年7月分
（生産年齢人口（15～64歳）は7419.7万人 総務省 2022年8月22日公表）

【従業員】35名
正社員23、アルバイト4、契約社員8
【業務委託】18名（※完全テレワーク）

働く場があってありがたい！



株式会社 手放す経営ラボラトリー

<組織内対応>

【ケ：日常】

- ・ほぼリモートワーク
- ・Slack、notion（ワークスペースツール）による業務管理
- ・Slack内に「つぶやき_ザッソウ」「経理相談」「デジタルhelp」「なんでもご相談窓口」等
- ・「給湯室」と称した朝会を平日毎日開催
- ・freeeを使ってBS、PL管理
数字が全部公開されている

【ハレ：非日常】

- ・年1回の大イベント
- ・各担当で折々でリアル集合

- ・情報の透明性
- ・力の流動性
- ・境界と感情の開放性

<組織外対応>



CopyrightではなくCopyleft ©

ZoomとMiro（オンラインホワイトボード）を使って全国、世界の顧客を対象に対話の場を提供している

グループ企業単位等での実施の検討

職場の雰囲気等でテレワークを実施することが難しい場合もあるため、企業のトップや経営層がテレワークの必要性を十分に理解し、方針を示すなど企業全体として取り組む必要があります。また、職場での関係や取引先との関係により、一個人、一企業のみでテレワークを推進することが困難な場合があります。そのため、グループ企業や、業界単位などを含めたテレワークの実施の呼びかけを行うことも望ましいです。



テレワークガイドライン P08

事例②：広告代理店 × クライアントとの共同プロジェクト

背景：

広告代理店では、クライアントと企画を詰める必要があり、対面でのプレゼンやワークショップが日常的だった。

課題：

- ・クライアントが「テレワークに懐疑的」で、オンライン商談に抵抗感
- ・コンセプトのすり合わせに「空気感」が必要とされていた

対応：

- ・Miroを使った共同ブレストを提案し、試験運用を実施
- ・クライアントに「テレワーク時代の新しい企画プロセス」として提案
- ・初回だけ対面で関係構築し、以降はオンラインに切り替える段階的な導入

成果：

- ・クライアント側も他部署でテレワーク化が進み、結果として「業界内での標準化」が進んだ
- ・対面よりも迅速にレビューや修正ができる点が評価され、オンライン商談の信頼性が高まった

背景：

ある中堅部品メーカーでは、製造ラインの設計やメンテナンスを外注しており、外部協力会社との綿密な打ち合わせが必要だった。

課題：

- ・設計図面のやりとりは紙ベース＋対面会議が中心
- ・テレワーク導入にあたり、情報漏洩や共同作業の非効率さが懸念された

対応：

- ・クラウド型図面共有・管理ツール（例：Autodesk Docs）を導入
- ・週次定例をWeb会議に統一し、チャットベースで逐次やりとりするルールを構築
- ・NDA（秘密保持契約）とセキュリティガイドラインを再整備し、取引先にも説明・教育を実施

成果：

- ・出張や移動が削減され、双方の業務効率が向上
- ・災害や感染症発生時でも継続的な業務連携が可能に

事例③：テレワークにおける人事評価制度のポイント

例えば…

上司は、部下に求める内容や水準等をあらかじめ具体的に示しておくとともに、評価対象期間中には、必要に応じてその達成状況について共通の認識を持つための機会を柔軟に設けることが望ましいです。

特に、行動面や勤務意欲、態度等の情意面を評価する企業は、評価対象となる具体的な行動等の内容や評価の方法をあらかじめ見える化し、示すことが望ましいです。

加えて、人事評価の評価者に対しても、非対面の働き方において適正な評価を実施できるよう、評価者に対する訓練等の機会を設ける等の工夫が考えられます。

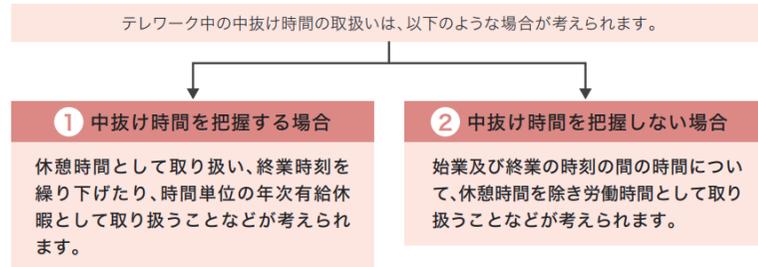


テレワークガイドライン P09

テレワークに特有の様々な事象の取扱いについて

ア 中抜け時間

テレワークに際しては、一定程度労働者が業務から離れる時間が生じることが考えられます。このような中抜け時間については、労働基準法上、**使用者は把握することとしても、把握せずに始業及び終業の時刻のみを把握することとしても、いずれでも構いません。**テレワーク中の中抜け時間を把握する場合、その方法として、例えば一日の終業時に、労働者から報告させることが考えられます。



これらの中抜け時間の取扱いについては、あらかじめ使用者が**就業規則等において定めておくことが重要**です。

テレワークガイドライン P20

テレワークに関する組織コンサル

仕事と生活の調和の推進のため、テレワークに取り組む企業を支援することを目的として、人事・労務管理やICTに関するコンサルティングを3回まで無料で実施

■人事・労務管理に関するコンサルティング

1. テレワーク導入時の就業規則に関すること
2. テレワーク適用業務の選定に関すること
3. テレワーク時の労働時間管理に関すること
4. テレワーク時の人事評価に関すること
5. その他テレワークにおける労務管理に関すること

■ICTに関するコンサルティング

1. テレワーク導入時のICT機器に関すること
2. テレワーク時のICTツール活用に関すること
3. テレワーク時の情報セキュリティに関すること
4. その他テレワークにおけるICTに関すること

1回目

テレワーク導入にあたっての課題把握

2回目

課題への対応策、テレワーク導入の具体案を提示(概ね1ヶ月後)

3回目

テレワーク導入後のフォロー(概ね1ヶ月後)

テレワーク支援施策

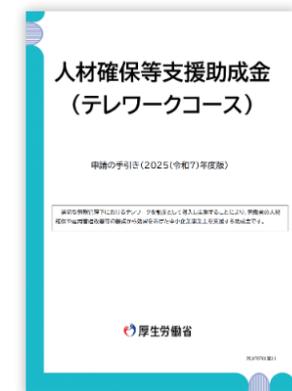


テレワークに関する助成金：人材確保等支援助成金（テレワークコース）

助成の対象となる取り組み

- 労働者がテレワークを実施しやすい環境風土づくり
- 就業規則・労働協約・労使協定の作成・変更
- 外部専門家によるコンサルティング
- 労務管理担当に対する研修
- 労働者に対する研修

※テレワーク勤務を既に導入済みで、実施を拡大する事業主も対象となる場合があります



① 制度導入助成

要件

- テレワーク勤務に関する制度を規定した就業規則等を整備した事業主であること。
 - 企業トップ等からのメッセージ発信を行うなど、労働者がテレワークを実施しやすい職場風土作りの取り組みを行う事業主であること。
 - テレワークに取り組む者として事業主が指定した対象労働者のテレワーク実績が所定の要件を満たすこと。
- ※実施を拡大する場合は、上記に加え、評価期間の延べテレワーク実施回数を評価期間前3か月と比べて25%以上増加させる必要があります。

など

支給額

20万円

② 目標達成助成

要件

- 制度導入助成を受けた事業主であること
- 制度導入後の離職率が、制度導入前離職率以下となっていること
- 制度導入後離職率が30%以下となっている事業主であること
- 評価期間（目標達成助成）におけるテレワーク実績が評価期間（制度導入助成）における実績以上であること

など

支給額

10万円
<15万円>

※< >内は賞金要件を満たした場合に適用されます。

テレワーク相談センター
0120-861009
9:00~17:00（土・日・祝日を除く）

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



ご清聴、ありがとうございました！

ご質問、ご不明点がございましたら
Sodan@japan-telework.or.jpまで
ご連絡いただければ幸いです

