

多様な従業員の成長と活躍のための勤務体系として2016年から週1回の在宅勤務制度を運用し、コロナ禍以降、テレワークの実施回数及び実施部門を拡大させ、推進に努めてきた。テレワークとフレックスタイム制の併用を可能にし、短時間勤務であった社員がフルタイムで勤務することを可能としたり、小学生の子供を持ち、通勤に2時間かかる管理職の採用に繋げるなど、多様な人材の活躍を可能としている。また、作業環境に関するチェックリストを作成するなど、適切な環境下でテレワークができるよう積極的に取り組んでいる。

会社概要

組織名	名称：大鵬薬品工業株式会社	
	創立：1963年	
組織代表者	役職	代表取締役社長
	氏名	小林 将之（こばやし まさゆき）
業種	製造業	
所在地	東京都	
総従業員数	2,478人（2023年6月時点） ・正社員：2,088人 ・有期雇用労働者：73人 ・短時間労働者（パート・アルバイト等）：11人 ・派遣従業員：306人	
テレワークの導入形態	終日在宅勤務 部分在宅勤務 サテライトオフィス勤務	
テレワークの利用者数（過去1年間）	2,042人	

テレワーク導入の目的及び経緯

新たな経営課題に対応し、それを柔軟に乗り切っていくには、多様な経験と価値観・アイデアを持つさまざまな社員が成長し、活躍することが必要である。社員がそのように成長するために、また、成長した有能な人材が流出してしまう事態を防ぐ意味でも、働きやすい勤務体系の構築が求められる。その働きやすい勤務体系を実現するための、多様な働き方を実現する選択肢の一つとしてテレワークを導入した(社内では「リモートワーク」という呼称を使用している)。

2016年より、テレワークの登録者は週1回の在宅勤務(当時)が実施できる形で運用してきた。そして、子どもの養育や家族の介護などの課題を抱える社員の仕事と家庭の両立を支援して多様な人材の能力をより発揮しやすくし、会社の持続的な成長につなげていくために制度を拡充。2020年8月に、登録者は最大週4回までのテレワークを実施できる制度に改めた。

その後、コロナ禍でのテレワーク環境でコミュニケーションの重要性を再認識し、所属事業

場への入社回数を最低週2回(新卒入社5年未満の社員は最低週3回)と改定した。ただし、健康面などで配慮すべき事由がある社員の場合は、会社が別途定めたテレワークを可能としている。また、本社の建屋は、所属者数よりも定員が少ないフリーアドレス席とし、出社とテレワークとのハイブリッド勤務を基本として運用している。

テレワーク導入の効果

●導入目的の達成

テレワークの登録者は、社員数2,478人中2,042人(82.4%)であり、業務の性質上テレワークが実施できない部門の人員を除いた対象者は、ほぼ全員が登録している。定期的な実施ではなく、必要な際のみ実施するために登録している場合もあるため、実際の利用者は月に1,000人強である。このなかには育児や介護などに携わる社員が多く含まれており、多様な働き方の選択肢を用意することで、仕事との両立を支援する、という目的に貢献できている。

またテレワーク以外にも、短時間勤務、時間外勤務の制限、時間外労働の免除、フレックスタイム制などの施策を実施しているが、いずれもテレワークとの併用が可能であり、それらの施策も併せて多様な働き方の実現に役立っている。

従来からテレワークの制度を整えていたことで、コロナ禍においても、密を回避して感染の蔓延を極力抑え、取引先も含めて持続的な業務の遂行を保つことができた。コロナ禍以降は、出社とテレワークを併用することで、出社人数を管理し、事務所建屋の縮小を検討。経費削減に寄与する形となった。

■ワーク・ライフ・バランスの向上

●健康で豊かな生活時間の確保・生産性の向上と時間外労働の抑制

テレワーク時の時間外労働は上司の事前承認を必須としている。また、休日のテレワークは原則禁止である。やむなく実施する際には、必ず上司の事前承認を取ることとしている。また、毎月第3週の水曜日を「セルフケアデー」として、残業せずに定時で仕事を終わることを推奨しており、テレワークと併用することでより自由な時間の確保ができるようになっている。社内では「ワーク・ライフ・ラーニングバランス」としている。

●社員満足度

社内のテレワーク担当のメールアドレスに、社員が意見や要望を直接送れるようになっている。そこに寄せられたリクエストが、テレワークが可能な場所を拡充する際に反映されたケースもあり、社員からは満足の声が上がっている。

●人材確保への寄与度(離職防止や採用時の優位性)

病気の治療中で通勤が難しい社員もテレワークであれば就労が可能な場合がある。そうした社員は、働くことでモチベーションが上がり仕事が継続でき、会社としても優秀な人

財の離職の防止につながり、双方に利点がある。

採用面接の際にも、テレワークやフレックス勤務の規程について説明しており、新しい働き方として採用候補者に受け入れられている。キャリア採用候補者の場合、持ち家や家族の都合で遠距離通勤(概ね1時間半以上)となってしまうケースもあるが、担当する職務内容にもよるものの、出社とテレワークのハイブリッド勤務が可能であるという点は、豊富な経験を持つ人財を採用する際の競争力につながっている。実例として、小学生の子どもを持ち、通勤に片道約2時間かかる女性管理職を採用した実績がある。

テレワーク導入のプロセス

●推進体制

当初は本社の2~3部門でのミニトライアルからスタートし、その後全社でのトライアルを経て制度導入し、「就業規則」並びに「リモートワーク規程」を整備した。さらに「リモートワーク実施マニュアル」も整備し、より詳細な事例などを含めて記載して、テレワークを適切に実施できるよう周知を行っている。また、テレワーク者登録時や年1回の登録更新の際には、テレワークに関するeラーニングの受講を義務づけ、継続的に制度の周知を図っている。

●環境整備上の工夫

従来から進めていたペーパーレス化、押印の廃止とともに、クラウドでの情報共有やテレワーク実施者の増加によるアクセスの急増に対応するため、サーバーの容量アップとセキュリティ強化を行った。またPCからだけでなく、スマートフォンからもアクセスしやすいネットワーク環境の整備を行った。

●労務管理上の工夫

〈作業環境整備の工夫〉

通常勤務者とフレックス勤務者が混在する職場が多くあるため、以前から出社／テレワークに関わらず、出社／退社予定時刻を部署内で把握するように促進しており、それを継続している。現在は主にMicrosoft OutlookやMicrosoft Teamsで情報共有を行っている。

また、営業職などの事業場外みなし勤務職では、自宅を事業場外と位置づけて細かい時間管理の対象外とすることで、顧客とのオンライン面談などの営業活動を実施しやすいようにしている。

〈人事評価の工夫〉

出社勤務と特に変わらず、目標達成度と行動評価によって評価を行っている。

〈人材育成(社内教育・研修)の工夫〉

以前は、社内での集合研修が主であり、育児・介護などで宿泊を伴う移動が難しい社

員は、タイミングによっては参加が難しい場合があり、翌年の参加に予定を変更する場面があった。それをオンライン研修で実施することで、そうした出社が難しい社員もリアルタイムで研修に参加できるようになった。現在は、研修会場に集合できる社員はリアル会場に参加し、難しい社員は遠隔地からオンラインで参加するハイブリッド型でも研修を実施している。

また、大都市圏で実施される外部の研修の参加者を選抜する際に、これまでは足を運んでの参加が難しかった遠隔地の社員は対象から外さざるを得なかったが、オンライン参加が可能になることで、そうした社員も参加させることができるようになった。

●その他、テレワーク導入に当たっての課題(障害)やその解決のために工夫したこと

テレワーク実施者が急増したために、システム障害が発生することがあったが、システム担当部門を中心に、安全かつスムーズなネットワークの構築に努めた。

また、テレワーク時には仕事の状況や社員の様子の把握や共有が出社しての仕事よりも難しい場合もあるため、チーム内で普段よりも意識的にコミュニケーションを取るよう促進している。たとえば、Teamsのステータス表示機能を活用し、連絡をする際は相手が連絡を受けられる状況かを確認するとともに、自分も連絡を受けられる状態かどうかをステータスに表示するように周知し、テレワークによってコミュニケーションが取りづらい、といった事態にならないように工夫を行っている。

テレワークに係る制度の整備状況

●テレワークの対象者・利用者

2016年に導入した当初は、限られた部門のみがテレワークを利用していたが、コロナ禍による取引先への訪問規制を機に、それまでは利用不可としていた営業部門でも積極的に利用が推進され、働き方の一つの選択肢として定着した。現在は、業務特性上出社が必須である生産部門の一部を除いて、利用の登録がなされている(利用頻度は各部門により異なる)。

●労働時間管理

内勤者は出社時と変わらないが、加えて各チームでテレワークでの始業と終業時に、メールやチャットなどで始業・終業の報告(あるいは連絡)を行うこととしている。

オンラインで育休復職フォーラム／育休復職前面談を実施



●中抜けの取り扱い

中抜けする場合は、事前に直属上長等に連絡した上で中抜けし、事業場外みなし勤務者と管理職以外は、私用外出として勤怠管理システムに記録する。フレックス勤務者については、コアタイム以外のフレキシブルタイムで勤務外として中抜けできる。また、時間単位年休を利用すれば、年休としても中抜けできる制度になっている。

●多様な働き方の実現に向けた取組

多様な働き方として、社員の要望に応じた選択肢を設定している。テレワークの導入により、短時間勤務から、フルタイムやフレックスタイム勤務へ切り替えることが可能になった社員もおり、より能力が発揮しやすい環境を整えている。

また、単身赴任者は家族がいる住所でテレワークの実施が可能になっている。配偶者の単身赴任先の住居や、配偶者の出産時の里帰りに付き添う場合には、配偶者の実家もテレワーク場所として登録することができる。看護・介護が必要な遠方の家族の住居も登録可能である。ほかにも、子どもの学校の学級閉鎖などにより、実家等で保育支援を受けながら就業することも可能である。

同時に、仕事の質の面でも、テレワークにより、通勤にかかっていた時間を仕事に充てることでより納得できる成果物が得られたり、生産性の向上につながったりする場合があります、プラスの効果が出ている。

その他テレワークの場所まとめ

該当者	テレワーク場所	実施理由・期間
単身赴任者	家族住所	単身赴任をしている期間
家族の介護	対象家族住所	要介護状態である期間
家族の看護	対象家族住所	看護が必要な期間
保育（休園・休校等措置）	実家等	休園・休校等の期間
保育（配偶者の里帰り出産）	配偶者実家	配偶者の出産後8週間
自身の傷病	家族住所	診断書記載の療養に必要な期間
配偶者の単身赴任	配偶者単身赴任先	配偶者の単身赴任の期間

※いずれも改めての申請が必要。申請時に各チェックリスト確認。併せて10日/月まで利用可能

●メンタルヘルス対策を含む健康確保対策

テレワークでは普段の仕事以上に目に負担をかけてしまう場合が多い。そのため、年1回のテレワークの登録更新時期に、継続教育としてVDT症候群（IT眼症）に関する留意点の共有や、テレワークの環境整備の基準などについて開示し、テレワーク実施者が目の健康に留意できるようにしている。

また、経営陣から出された対話重視の方針のもと、実施方法は各組織で異なるが、業務時間内に雑談時間を設けるような積極的なコミュニケーション促進を心がけるようアナウンスを行っている。

さらに、月1回程度で各所課の上長と社員が1 on 1ミーティングやアンケートを実施している。その際に、普段とは異なる「気づき」があった場合には、上長からカウンセラーや保健師の資格を有する専門相談員（社員）に相談し、早めの対応が可能な体制を整えている。



疲れにくいパソコン作業の早見表イメージ

労働安全衛生総合研究所

●テレワークを行う際の作業環境整備・費用負担の取り決め

作業環境については、テレワーク者登録時のチェックリストで、自宅やその他のテレワークを実施する住所の作業環境に関するチェックを行い、適切な作業環境が整備できる人のみテレワーク者として登録する仕組みとしている。

また、費用負担については就業規則やリモートワーク規程で記載している。テレワーク用に個人が購入する機材などの費用は基本的に本人負担だが、「リモートワーク補助手当」を制定し、別途定める「終日リモートワーク条件」に合致する形でテレワークを実施した日には、1日毎に手当を支給している(2021年4月～)。