

有限会社ジェム



全社員のそれぞれのライフステージに合わせた働き方ができるようにすることを目的にテレワークを導入した。業務のオンライン化、クラウド化によって場所や時間(時差)に関わらず、能力を生かして働くことができるようになった。また、ホラクラシー型(※)の組織体系によって、社員の急な休みにも誰もが代わりに対応できる環境が整い、安定した雇用を維持し続けている。(※)ホラクラシー型の組織とは、従来の階層的な組織構造とは異なり、権限や意思決定、社内情報が上位の管理者や階層に集中するのではなく、組織のあらゆる層に分散される自己管理型の組織形態です。

会社概要

組織名	名称：有限会社ジェム	
	創立：1981年	
組織代表者	役職	代表取締役
	氏名	合田 美雪 (ごうだ みゆき)
業種	教育、学習支援業	
所在地	香川県	
総従業員数	42人 (2024年7月時点) ・正社員：16人 ・有期雇用労働者：23人 ・短時間労働者：3人	
テレワークの導入形態	終日在宅勤務 部分在宅勤務 モバイル勤務 その他	
テレワークの利用者数 (過去1年間)	42人 (2024年7月時点)	

テレワーク導入の目的及び経緯

結婚、出産、育児、介護、家族の看護など人生のライフステージによって働き方を変えたいと思ったときに柔軟な働き方ができるようにすること、年齢、性別、ライフステージにとらわれない働き方ができるようにすること、これらがテレワーク導入の目的である。

また、引越しに伴い退職することなく継続して自分の能力を生かして働きたい、この会社で働き続けたいという社員の希望を実現するのも目的の1つである。現在は、家庭の事情などで世界各地や県外からテレワークで勤務している社員がおり、国外からの就労も可能となっている。

このように、テレワークを取り入れることで、雇用の拡大、雇用の継続、場所と時間(時差)に関係なくつながりができ、能力を生かして仕事ができるようになるためにテレワークを導入してきた。

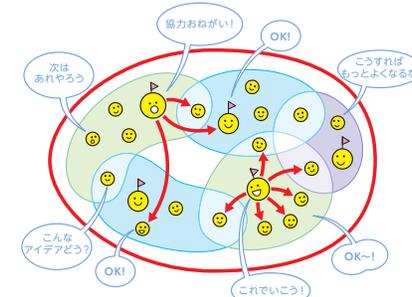
テレワーク導入に至る経緯・プロセスは以下の通りである。

年代	内容
1988年頃～	FAXや国際電話などを活用したリモートワークを導入
1998年～	ドメイン取得、社内サーバー設置、全スタッフにメールアドレスを発行
2000年頃～	遠隔地からメール送受信が可能になった (Webメールサービスの活用)
2002年～	勤務シフト表とレッスンカレンダーをオンライン化
2005年～	テレビ電話ツール (Skype・Google Meetなど) を使用した遠隔地 (海外) との面接を開始
2012年～	メインの業務システムをクラウド (現Google Workspace) に変更、社内サーバーを廃止
2019年～	クラウドPBX (Dialpad) を導入 (外出先から教室の固定電話の電話対応が可能になった)

場所や時間(時差)にとらわれず、能力を生かして全社員がライフステージに合わせた柔軟な勤務ができるようにという目的のもと、社員1人ひとりがホラクラシー型の組織体系※で仕事をしており、業務を複数人で担当することが多いため、仕事の進捗状況はクラウド上で共有し、個々の仕事の進捗状況も把握しやすい。

<特徴> **ホラクラシー型** 組織の新しい形

- ・階層に分かれていない
- ・チームで意思決定するものは、チームリーダーが決定する
- ・個人裁量権が広く、個人で決定して責任を持つ内容も多い。



- ・役職や肩書は必要なく、管理(マネジメント)も必ずしも必要ではない
- ・情報は平等にシェアされている
- ・得意な仕事を得意な人がする
- ・仕事に即して人が自ら考え動くことで全体がまとまる

画像1 ホラクラシー型組織の新しい形

テレワーク導入の効果

●導入目的の達成

テレワーク導入後、異なる場所(自宅、自宅以外、県外、海外など)、異なる時間(ライフスタイルや現地の時差に合わせた時間)で、自分のライフスタイルに合わせた柔軟な勤務ができ、クラウド上で共同作業ができるようになった。その結果、雇用の継続、安定につながっている。

具体的な業務効率化については以下のとおりである。

テレワークの実施場所	可能人数
自宅	42人
自宅以外	42人
県外	1人
海外	1人

・業務のオンライン化、クラウド化

業務のオンライン化、クラウド化でスタッフの業務の効率化ができています。例えば、クラウドPBX (Dialpad) やクラウド上で使えるメール送受信サービス (サイボウズ社メールワイズ、Google Workspace) を導入したことにより、これまで教室でしかできなかった業務が、テレワークでも可能になった。さらに、別の教室や自宅などから他の教室の対応もできるため、離れた場所からお互いの教室の業務を分担することができる。また、便利になっただけでなく、複数のスタッフが対応することにより業務の補完やミスの軽減にもつながった。

・勤務シフト表とレッスンカレンダーをオンライン化

オンライン化することで、教室はもちろん、テレワーク環境からも簡単に勤務シフト表とレッスンカレンダーの確認が可能になった。情報のリアルタイム共有により業務の効率化にもつながっている。

・許可申請、押印のない社内文化

ホラクラシー型の組織体系(前述)となっており、業務のための許可申請などがほぼ必要ない社内文化となっている。許可申請のための書類作成業務も必要なく、申請許可のための押印業務の削減に繋がった。

・事務面のコスト削減

テレワークの活用により事務コストが削減された。これにより経営の安定、社員の福利厚生に役立ち、生徒の満足度を高め、質の高いサービスを維持・向上することができている。

例えば、テレワークを活用し生徒や保護者の個人懇談や教育相談がオンラインでできるようになったことに加えて、保護者向けのオンライン講座もできるようになった。

また、同規模の同業他社よりもバックオフィスの人員が少ない運営にも関わらず、きめ細かなサービスの提供が可能となった。

●生産性向上など企業業績上の効果

企業業績という面では、まずは雇用の継続、安定化である。結婚や家族の転勤などで引越を余儀なくされた場合でも退職することなく、テレワーク環境を整備していることで、引越し先へそれまで担当していた業務をそのまま継続、テレワークで自分の能力を活かして仕事ができている。

次に社員の仕事に対するモチベーションの向上、業務の効率化である。もともとホラクラシー型の組織だったことにより、全員が自分の能力や得意分野を生かして仕事ができている。テレワークを導入したことで、1つのプロジェクトを複数人のチームで共同作業ができるようになった。そして、業務をオンライン化、クラウド化したことやクラウドPBX(Dialpad)、クラウド上で使えるメール送受信サービス(サイボウズ社メールワイズ、Google Workspace)を導入したことで、別の教室から他の教室の対応もできるため、離れた場所からお互いの教室の業務を分担して助け合うことができるようになった。

夜間のサーバーメンテナンスは通常作業で5時間程度、トラブル発生時で同じく5時間程度の時間外労働だったところ、社内サーバーを排除しクラウド化したことで、夜間のサーバーメンテナンスの時間外勤務は0となった。

テレワーク導入のプロセス

●推進体制

入社時から全員に、テレワーク勤務に必要なパソコン操作、クラウドPBXの操作方法などの研修を行なっている。在籍している社員にも必要に応じて操作方法などの研修を適宜実施し

ている。パソコンスキルが高くないスタッフでも使用できるように、システムを選定し、特定の年齢や国籍に依存することなく誰でも使いやすく、分かりやすい設定となるように配慮している。例えば、特定のOSやソフトウェア、デバイス、言語などに依存しない環境づくりを心がけ、業務によってスマートフォンでも操作が完了できるようにしている。

●環境整備上の工夫

生徒や保護者とのメールや電話でのやりとり、教室での対応履歴等を管理するためのシステムは業界には存在しているが、私たちはシステムを導入することなく、社内制度やシステムの使い方の工夫で余計な予算をかけずに細やかな対応ができるようになっている。誰でも簡単に使いやすいメールを工夫して使っており、不慣れであってもすぐに使えるようになっている。

テレワークに係る制度の整備状況

制度の整備状況としては、全ての従業員が活用可能である。また、テレワーク勤務、出社勤務などの働き方や職責等について従業員間に違いはなく、パートタイムのスタッフもフルタイムのスタッフも労働時間が違うだけであり、同一の待遇となっている。次にホラクラシー型の組織体系である。ホラクラシー型の組織体系によって基本的に複数人で1つの業務を担当しているため、急な休みにも対応しやすく、業務が停滞することがない。そして、「ジェム名」の制度である。社内で使用するニックネーム(ジェム名)がある。役職や年齢、国籍などに関わらず相手を呼ぶ際にジェム名で呼ぶようになっている。社長や部長、課長など、役職名で相手を呼ぶことは社内ではない。



画像2 ジェム名の名札を付けたスタッフ

テレワーク下での人材確保、育成、評価

テレワークを導入したことで結婚や家族の転勤などによる引越を理由とした退職を回避でき、転居先などから引き続き担当していた業務を続けられている。その結果、優秀な人材が流出することなく継続できている。

その他、採用方法の工夫により安定した人材獲得ができている。具体的には、リファラル採用(社員42人中8人)である。社員の友人や知人などの紹介からの採用応募者で、実際に採用し社内で活躍している社員が複数いる。続いてアルムナイ採用(社員42人中8人)である。何らかの理由によって退職した者が、再度採用応募することがあるが、その中で復職し、活躍している社員も複数いる。

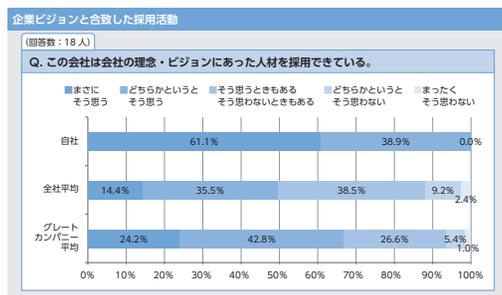
テレワークや柔軟な働き方を行っていることで、新卒を含め、採用時の選考エントリー数が

同規模の同業他社より多い。日本人社員の人材採用広告や求人情報サイトなどは、これまでに活用したことがなく、基本的にはハローワークを利用した採用方式を取っている。また、外国人の採用に関しても人材採用広告や求人情報サイトの利用はほとんどない。

テレワーク下での人事評価は、入社、テレワーク、ハイブリッドに関わらずその人の業務遂行を評価し、雇用形態（正社員、パート）や国籍、性別に関わらず公正な評価を行った上で、同一の仕事を行っていれば、同一の賃金を支給している。

採用の面接は一度の面接だけでなく、二次面接、三次面接と多角的に人材を厳選しており、そのため採用時点で弊社の働き方（場所や時間に関わらずテレワークができること、自分の能力を生かせること）に理解のある社員が揃っている。

具体的には、従業員の組織力診断調査（船井総合研究所2016年調査）で「この会社で働いていることを誇りに思う。」の項目で評価が高く、「この会社は会社の理念・ビジョンにあった人材を採用できている。」の項目で100%（参加している会社の平均は49.9%）だった。



画像3 船井総合研究所2016年調査

テレワーク実施の際の費用負担

パソコン端末、タブレット、モニター、無線LAN機器、モバイルルーター、マイク、イヤホン、Webカメラ、キーボード、マウス等を必要に応じて貸し出ししている。社宅にはすぐにテレワークができるネット環境を整備しており、費用負担という面では、テレワーク時にかかった電話料金（クラウドPBX（Dialpad））を負担している。また、通信量がかかるデザイン作業などを担当するテレワーク社員にはモバイル端末などを貸し出し、費用の一部を負担している。

その他、必要な機器に関しては、個別に相談を受けている。

ワーケーションについては、交通費や宿泊費は自己負担で、仕事をする際の施設利用料は会社負担としている。

ワーク・ライフ・バランスの向上

●テレワーク実施時における労働時間管理

テレワーク勤務の際は、メールで始業終業の報告による勤怠報告をしている。テレワーク勤務、ワーケーションなど事前の許可申請などは不要で、勤務体系や勤務年数などによるテレワークやワーケーションの制限なども特に設けていない。

中抜けも可能で、実際に勤務している時間を労働時間とし、時間単位での有給取得も

可能としている。また、一年単位での変形労働時間制（労働時間を繁忙期には長くし、閑散期には短くすること）を設けている。

本制度は全社員が利用できる均衡・均等待遇としている。

長時間労働や時間外労働については、マンパワー不足に陥ることがない労務管理が常に行われていることから、そもそもそういったことはほとんど発生していない。マンパワー不足に陥らない理由としては、ホラクラシー型組織であることに加えて、多くの業務において複数の者が内容を把握し、クラウド上での共同作業が行われており、業務時間に余裕のある者がサポートしやすい環境になっているからである。イベント時などは長時間になることもあるが、中抜けを利用しながらリフレッシュし、業務の効率化や特定のスタッフに業務が過度に集中しないような工夫を図っている。

休日については、年間休日数が社内カレンダーによって定められており、ゴールデンウィークや年末年始はそれぞれ約2週間、お盆は約1週間の休みが取れ、全社員がリフレッシュし余暇を楽しむことができている。

●テレワーク実施時における健康管理・メンタルヘルス対策

メンタルヘルス面では、ホラクラシー型の組織体系であることから全員が自分の能力や得意分野を生かして仕事ができることで、向いている分野の仕事を任せられることが多く、向いていない仕事を無理に担当し続けなくてはいけない、という事態が発生しにくくなっている。具体的には、パソコンを使った業務が得意な社員にはパソコン関連の業務を中心に、不得意な社員にはパソコン業務に特化しない業務を多く配分することで、苦手分野を無理に解決させるよりも得意分野を活かして社内で活躍できる人材配置にすることで、メンタル的な負担を減らしている。

スクール、教育業ではノルマを設定していることが少なくないが、ノルマは設定していない。生徒数や授業コマ数に連動する給与制度ではない月給（固定給）のため、過度な心理的プレッシャーがかからないようになっている。こうした給与面に対する安心感は、社員の生活保障につながり、会社を守られているという信頼感にもつながっている。

●テレワークを活用した多様な働き方

結婚、出産、育児、介護など、人生のライフステージによって働き方を変えたいと思ったときに、柔軟な働き方ができるようにしている。具体的には、「子連れ出勤」「乳母連れ出勤（子どもを見てくれる実母や祖母などと一緒に出勤してもらって仕事をする）」「中抜け制度」などがある。

上記の制度を全社員がそれぞれのライフステージに合わせて利用できるようになっている。例えば、テレワークを活用して業務を停滞することなく、育児中の社員も子どもの学校行事への参加が実現できている。



画像4 「子連れ出勤」「乳母連れ出勤」の様子