

業種	製造業	卸売業・小売業	情報通信業	サービス業	その他	規模	～100人	101～500人	501人～	メリット	人材活用	コスト削減	生産性向上	事業継続
			○				○				◎		○	○

企業の概要

社名:株式会社バリュープレス <東京都>
 業種:情報通信業
 従業員数(企業規模):26名
 事業概要:プレスリリース配信代行サービス

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態:①雇用型在宅勤務 ②自営型モバイルワーク ③雇用型モバイルワーク
 テレワーク導入時期:①平成17年3月～ ②平成19年12月～ ③平成23年2月～
 テレワーク導入目的:仕事の効率・生産性向上、社員の仕事の計画性や時間管理に関する意識や自立性の向上のために導入。また、業務を全国のSOHOスタッフにクラウドソーシングし、業務を仕組化し、低コストで安定運用を目指すために導入。
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員):サポート、顧客フォロー部署、営業関連部署(26名)

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- ほぼ全員が営業と制作を兼務するため、移動の効率化や機動的な業務実施をねらってモバイルワークを実施している。
- 小規模な企業であり一人一人の裁量性も大きいと考えられるため、モバイルワークにより効率化できる余地も大きいものと考えられる。

【導入時の課題】

- スタッフ同士の信頼関係の構築。顔の見えない中で円滑なコミュニケーションから仕事の改善まで、密なコミュニケーションをどう進化させるかが課題だった。

【課題解決策】

- 明確な目標設定、成果に対する業務評価を実施した。

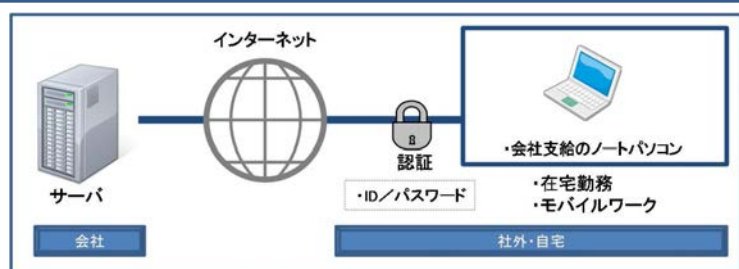
1. テレワーク導入の背景と目的

- 仕事の効率・生産性向上、社員の仕事の計画性や時間管理に関する意識や自立性の向上、育児などによる在宅勤務、時短勤務へ対応するため。
- きっかけは少ない人数でウェブサービスを安定的かつ低コストに運用するため。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- テレワーク実施にあたっては、会社支給のノートパソコンを利用している。
- テレワーク時の通信環境は、一般回線を利用している。
- テレワーク時の認証方法においては、ID／パスワードを利用している。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- テレワーク実施対象者を制限しており、主にサポートがテレワークを実施している。
- テレワーク時に行っている主な業務は、企画書作成、インターネットを利用した情報収集、電話コンタクト、会議日程の調整、プレスリリース作成を実施している。

【テレワーク実施頻度・形態】

- テレワーク実施において、日数の制限はしていないが、平均4～5回／週程度となっている。
- テレワーカーの賃金、評価方法、昇進については、他の従業員と一部異なっている

【テレワークの申請手続き】

- テレワークの申請手続きは特にはない。ただし、直行・直帰の場合でも、定時内(9時～18時)は業務をするよう、また連絡がつく状態であるよう指示している。

2. テレワーク運用の実態

【テレワーク時の労働時間管理】

- オフィスでの勤務の際の労働時間管理はSuicaを利用したOTR(オンラインタイムレコーダ)で記録している。モバイルワーク分については、オフィスにいないため記録がつかないので、自己申告で修正を行っている。パソコンのログイン記録を活用することはしていない。
- テレワーク時の時間外労働については、事業場外みなし裁量労働制のため、残業についても対象としていない。

【コミュニケーションの状況】

- テレワーカーとその他の従業員のコミュニケーションについては、スカイプを利用することによって、音声及び映像によるコミュニケーションが可能となっている。
- テレワーカー宛の電話については、スタッフより顧客へ折り返す旨を伝え、スカイプ等で共有する。その後、テレワーカーより折り返し連絡する。

【電子化の状況】

- 顧客に提示する資料はクラウドサーバで共有している。それ以外の資料は社外からのアクセスは不可である。

3. テレワーク導入に対する評価

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none">• 移動時間の負担・無駄が削減される。• 交通機関のストップや通勤に長時間かかるような事態の場合でも、移動時間を使わず最大限時間を活用できる点。• 場所に関係なく優秀な人材を確保できる。• 低コストでの運営が可能である。	<ul style="list-style-type: none">• 情報セキュリティの確保に不安がある。• テレワーカーの労務管理(労働時間管理など)が難しい。• テレワーカーの人事評価が難しい• 東日本大震災時に3月14日の週は、常にスカイプでのやりとりをしており、突発対応に應じるため常にパソコンの前になければならないというストレスがあった。

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- テレワーカーの性別や管理職・非管理職については非公開。

【人材活用促進】

- 男女の退職者数の変化や結婚、出産、介護等を理由とした退職者数、テレワーカーが家族等と過ごす時間、余暇に充てる時間への、テレワーク導入による変化については把握していない。

【生産性向上】

- 顧客対応時間や顧客訪問回数、新規契約獲得数、事務処理件数、事務処理時間、移動時間への、テレワーク導入による影響については把握していない。

【コスト削減】

- テレワーク導入によって、モバイル回線機器のアカウント(8件)分(月3~4万円程度)増加している。
- オフィススペースコストやペーパーコスト、交通コスト、タクシー代、水光熱費への、テレワーク導入による影響については把握していない。
- 現在、サポートとしてのテレワーカーは10名強いる。日本全国の優秀なスタッフが、ライフステージに合わせた就業時間で業務を行っている。日々のやりとりはスカイプを用いているが、年に最低一度は顔を合わせ、長期的課題の共有を行っている。

【事業継続】

- 東日本大震災があった翌週の3月14日の週は全員がモバイルワーク機器で在宅勤務し、交通状況に左右されずに最大限時間を活用することができた。もしテレワークでの業務継続ができなかった場合、その間新規受注ができない、予定のプレスリリースが発行できない(=顧客への返金義務)など、月次売上で少なくとも2~3割ダウンしたと想定される。
- もともとミーティングが少なく、メールやスカイプでコミュニケーションすることが多かったが、全員が在宅勤務という1週間を過ごしてみて、対面の意思疎通の意義に気づいた一面もあり、震災後一時的にミーティングが増えた。

5. 今後の方向性と課題

【経営者からのコメント】

- ユーザに安価かつ最適なサービスを提供できているのは、全国のモバイルワーカーに支えられているからこそだと考えています。エリアや年齢に関係なく、多様なバックグラウンドを持つ人たちと、快適に働けるヒントがテレワークという仕組みに沢山あると思っています。

業種	製造業	卸売業・小売業	情報通信業	サービス業	その他	規模	～100人	101～500人	501人～	メリット	人材活用	コスト削減	生産性向上	事業継続
			○						○			◎		

企業の概要

社名:サイボウズ株式会社 <東京都>
 業種:情報通信業
 従業員数(企業規模):連結:409名 単体:295名
 事業概要:インターネット/イントラネット用ソフトウェアの開発、販売

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態:雇用型 モバイルワーク 在宅勤務
 テレワーク導入時期:2011年4月
 テレワーク導入目的:・雇用機会の創出・業務効率の向上・ライフ重視の支援
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員):全業務(全社員対象)

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- ・新しい働き方を提供することにより、機会の創出(オフィスに勤務できない人に就業機会を提供)、業務効率の向上(オフィス以外の就業場所を提供することにより、個人の業務効率の向上)、ライフ重視の支援(家で働きたい人の支援)に取り組んだ

【導入時の課題】

- ・業務効率を低下させないこととして、成果物の品質低下、時間、働き方の管理コスト増加、周囲のモラル低下などが課題であった。
- ・情報漏えいリスク増加 ・コミュニケーションコスト増加に対する必要もあった。

【課題解決策】

- ・テレワーク時には普段以上に成果物を意識し、事前準備や集中できる環境の確保するとともに、コミュニケーションに配慮している。

1. テレワーク導入の背景と目的

社内のチーム力向上のために社員がより働きやすい成長しやすい環境を整え、コミュニケーションが活発になる仕組みづくりに取り組んでいる。ワークライフバランスと多様な働き方と感動と対話の仕組みを社員と共に考えて実行し、社員の離職率の減少につながっている。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

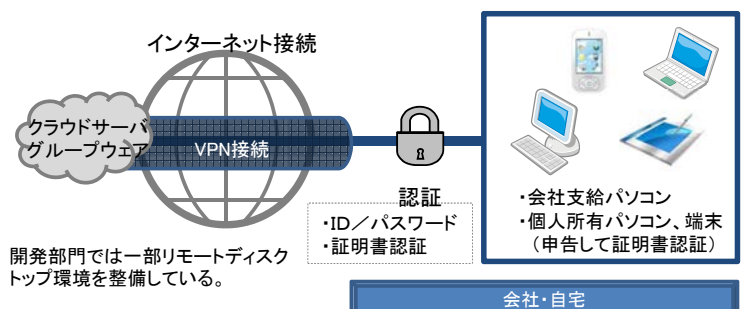
- ・会社支給:パソコン
- ・個人所有:端末を事前に申請・登録し、端末認証を行うことにより利用可能
- ・セキュリティ:ID/パスワード
+ 証明書認証(ワークフロー承認)
- ・グループウェアのCybozu. Comにの利用によりどこにいても業務が可能。

【テレワークにて行う業務内容、従事者】

- ・メンバーと密なコミュニケーションをしていくうえで、効果・効率だけでなく、メンバーの満足と学習、ノウハウの蓄積ができていくことが可能な自社開発のコラボレーション・ツールのサイボウズ製品を利用している全ての業務が対象。

【テレワークの形態・実施頻度等】

- ・2007年から選択型人事制度を採用し、社員が、ライフスタイルの変化に合わせて勤務時間を選択できるようにし、2010年からは在宅勤務を導入することにより、時間に加えて場所の選択肢も追加した。
- ・更に、突発的なイベントに対して1日単位で働く時間・場所を選択できるウルトラワークを2012年8月から導入し、「チーム」「個人」両方の「生産性向上」を目的に実施した。(右図のとおり)
- ・在宅勤務制度の制限では月4回という制限を設けていたが、ウルトラワーク制度導入後は回数・場所の制限はなくなった。
- ・理想として最終的にオフィスをなくしたいとは思っているわけではない。業務を行う上で必要な機材の置き場所や対外的に資料を



2. テレワーク運用の実態

- 保管しておく場合もあるため、フリーアドレスにするのが難しいこともあり座席は固定している。
- 会社において「わいわい、がやがや」社員同士のコラボレーションをすることが付加価値を生むという趣旨から、「(勤務)場所として9割以上は会社にいる」との制度が最も給与水準が高いため、当該制度を選択している社員が多い。在宅勤務の頻度は多くても週一回程度になっている。誰もが在宅勤務をしたいわけではなく、在宅勤務をしたい時にできる制度の設計となっている。
 - マネジャー自身も含めて誰かがいないと仕事が回らないという「属人性」を排することがこれからのマネジメントでは重要。自社製品を利用して情報や仕事のプロセスを可視化・共有化し成果の把握もできる限り可視化することにより働く場所に拠らないマネジメントの基礎ができ、この制度の運用がうまくいっている。在宅勤務を導入する際にマネジメントが難しいという声を聞くが、会社にメール文化が導入された時と同じ状況で、マネジメント側が部下が何をしているかがわからないことが在宅勤務以前の問題としてある。今まで職場の雰囲気を読んでマネジメントしていたマネジメント層が在宅勤務になると雰囲気もわからなくなり不安に思うのではないか。
- 【テレワークの申請手続き】
- 選択型人事制度における働き方の選択(9分類の選択、時間と場所)は事前にワークフローにて承認を得て公開される。突発的に時間や場所を変更する場合(ウルトラワークをする場合)は、都度バナースケジュール上で承認を得て公開される。
 - いずれも公開することによりチームメンバーがお互いの働き方を認識、理解し合うことで、チームワーク効率を維持・向上するしくみとしている。
- 【テレワーク時の労働時間管理】
- バナースケジュールの登録・書込みによる開始、終了の報告、確認と成果物提出により、社員の負担なく管理が行えている。

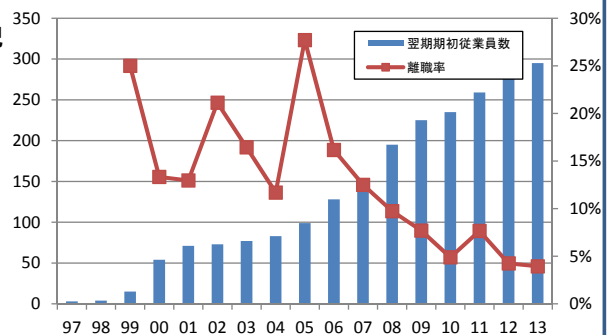
3. テレワーク導入に対する評価

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> • いつでも必要な時に会社以外で仕事をすることが可能な制度を導入しているため、様々なライフスタイルを選択できている。 • 結果として離職率の低減を実現している。 	<ul style="list-style-type: none"> • 在宅勤務でのテレビ会議では生活の場に仕事を持ち込むことになり、本人も家族もストレスが溜まる。 • また、在宅勤務時の方が本人が成果を過剰に意識し過ぎてしまう面もあった。最近は慣れてきている。

4. テレワークによる効果

【人材活用・生産性向上・コスト削減・事業継続】

- 離職率をわかりやすい指標として見ている。過去最高を記録した2005年以降、「より多くの人が、より成長して、より長く働ける環境を提供する」とポリシーを定め、ワークライフバランスに配慮した制度や、社内コミュニケーションを活性化する制度を採り入れてきました。その結果、離職率は28%から3.9%へと低下している。
 - 目指しているのは生産性の向上なので、時間外の削減によるコスト削減効果を指標としているものはない。
 - 人事の基本は自律した付加価値を出せるビジネスマンを育成すること。社内によろが社外によろがきちんとして社会人として自律して生きていける人材を育て、その人間が会社に付加価値をもたらすことを期待して人事制度の選択の幅を広げた。
 - 九州の実家に自己都合で帰省せざるを得ない社員に九州でSOHO(スモールオフィス・ホームオフィス)で勤務してもらっていて、営業所になった。また、会社に来ない選択を利用して海外での勤務を実践している例が出ている。
- 【その他のワークスタイル実現の施策】
- 育児・介護休暇制度(2006年～)最長6年間の育児介護休暇制度 ○育自分休暇制度(2012年～)
 - 35歳以下で、転職や留学等環境を変えて自分を成長させるために退職する人を対象に最長6年間の間に復帰が可能な制度 ○副業許可(2012年～)原則として業務にマイナスとなるもの以外は副業可能



5. 今後の方向性と課題

- 今後はサテライトオフィスによる通勤負担の軽減の話が出ていたりする。独立支援を支える復帰は35歳までなので、今後は業務委託等でサイボウズから独立していくようなエコシステムのような熟年層の会社を卒業した後も会社と「ゆるい」関係でいる独立支援などがあってもいいかと検討している。
- 【経営者からのコメント】
- 必要がなければ、ワークスタイルを変革しなくてもいい。しかし、サイボウズにはする必要がありました。働き方の多様化をやるしか方法がなかった。そのために必要な文化、ツールを揃えていった。そう考えています。多様な働き方をするのに必須になるのは「公明正大」の文化です。「公の場で明るみに出ても、正しいと大きな声で言えること」、これはサイボウズで一番重要な行動規範です。

業種	製造業	卸売業・小売業	情報通信業	サービス業	その他	規模	～100人	101～500人	501人～	メリット	人材活用	コスト削減	生産性向上	事業継続
			○						○			◎		

企業の概要

社名:株式会社NTTドコモ<東京都>

業種:情報通信業

従業員数:10,903名(当社グループ23,890名)(2013年3月31日現在)

事業概要:携帯電話事業、その他事業(クレジットビジネス、通信販売、モバイル広告販売、ホテル向けインターネット接続サービス等)

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態:雇用型在宅勤務・雇用型モバイルワーク

テレワーク導入時期:平成22年4月1日～

テレワーク導入目的:就労ニーズの多様化への対応や、ワークライフバランス推進・向上に資するため

テレワーク導入部署:全部署

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- ワーク・ライフ・バランスの推進・向上を目的としているため、在宅勤務の際の残業は原則禁止としている。
- 在宅勤務実施対象者への制限がある。在宅勤務は、一人で業務を行える従業員であることが条件となっており、原則入社5年目以降の社員に限る。

【導入時の課題】

- セキュリティの確保(情報漏えいリスクの回避)

【課題解決策】

- シンクライアント端末による運用で解決。

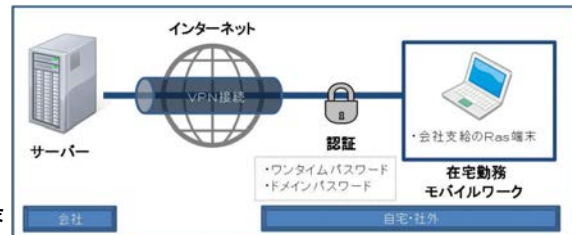
1. テレワーク導入の背景と目的

- 就労ニーズ多様化への対応と、自律的な働き方の促進を背景とし、ワーク・ライフ・バランスの推進・向上と、育児・介護等で時間制約のある社員への対応の一助として導入した。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- シンクライアントパソコン(Ras端末、モバイル端末)を利用して在宅勤務を実施。
- 通信環境はVPN接続、認証方法はユーザ認証をワンタイムパスワードとドメインパスワードによる二重認証を実施。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- 在宅勤務実施対象者への制限があり、入社5年目以降が条件。一人で業務を行える必要がある。ただし、入社以前に他社での勤務経験がある場合は、経験を勘案して判断を行っている。
- 在宅勤務実施者は以下の4項目全てに該当する業務を実施している。
 - ①一人で遂行できる業務
 - ②作業内容と結果が明確になる業務(アウトプットがしやすいもの)
 - ③在宅勤務により仕事の生産性や効率性が落ちることのない業務(他の従業員の業務に支障をきたさないこと)
 - ④情報漏えいのリスクを十分認識し取り扱いが認められている情報内で実施可能な業務(情報にランク付けをした上で、在宅勤務か否かに関わらず、社外に情報を持ち出すときは申請をしなくてはならない)

【テレワーク実施頻度・形態】

- 在宅勤務の実施日数を制限しており、週1日、月5日までを上限としている。
- 正社員のみが在宅勤務を実施している。また在宅勤務を前提とした採用は行っていない。

【テレワークの申請手続き】

- 原則、在宅勤務日の前日までに上司に申請し承認を得る。在宅で行う業務の連絡や、端末の貸出手続きが必要。在宅勤務の年間参加手続きなどは不要で、行う際にその都度、上司に申請し、承認を得ればよい。

2. テレワーク運用の実態

【テレワーク時の労働時間管理】

- 始終業時は、電話・メール等により上司への連絡が必要

【コミュニケーションの状況】

- 在宅勤務者との連絡はメールや電話連絡で実施している。
- 在宅勤務者宛にかかってきた電話については、業務用携帯電話で連絡を取っている。
- 在宅勤務者とその他の従業員の状況はスケジューラーによって把握可能。
- 映像による在宅勤務者とのコミュニケーションシステムは現在導入していない。
- 資料のリアルタイムの共有は実施はしていない。

【電子化の状況】

- 社内のセキュリティ環境上に置かれている資料のみ閲覧が可能。
- 閲覧可能なデータとして、スケジュール、メール、業務で用いる資料等が挙げられる。
- 各種申請の電子手続きも可能。

3. テレワーク導入に対する評価

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none">• 通勤にかかっていた時間を、育児など他のことに使うことができる。	<ul style="list-style-type: none">• 在宅勤務がしやすい部門としにくい部門(オペレータや工事部隊 等)の不公平感の解消。

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- 在宅勤務を実施している部署で、実際に実施している社員の男女比率は、研究開発部門では、男性約70%、女性約30%。それ以外の部署は、男性約20%、女性約80%。

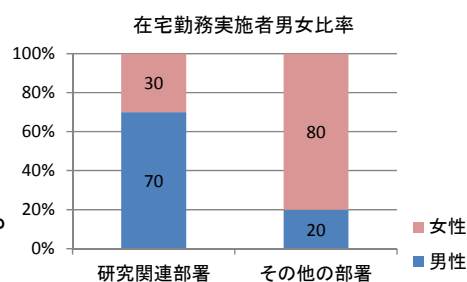
4. テレワークによる効果

【人材活用促進】

- 育児等で時間制約のある社員の働きやすさに貢献。
- 社員個々人の、主体性の発揮と自立的な働き方の促進

【生産性向上】

- 通勤時間が減少することにより、本来は通勤に要した時間を別のことに使えるようになった。
- 在宅勤務実施前後の上司とのやりとりの中で、実施する業務の内容やその成果がより明確になるため、結果として生産性向上にも繋がる。



【コスト削減】

- ワーク・ライフ・バランス推進・向上が目的のため、在宅勤務の際の残業は原則禁止としている。その結果、残業時間は在宅勤務制度導入後は減少している。
- 在宅勤務に限った効果は不明。元々、会社として節電やペーパーレス等を推進している。

【事業継続】

- BCPのための在宅勤務活用は、今後の検討課題。
- 仕事の共有を行わないと、在宅勤務は行えない。実際に何かあった場合、お客様対応等が必要な業務は、現場にいなければ対処できないため在宅勤務実施が難しい。

5. 今後の方向性と課題

現状は、労働者側のメリットを重視(育児等との両立やワーク・ライフ・バランス推進の観点)しているため、企業としてのメリットをもっと明確にしていく必要がある。そこには、在宅勤務時の緊張感をどう維持していくかなどの在宅勤務時の管理や、どのように業務のコミュニケーションを取っていくか等の課題がある。

業種	製造業	卸売業・小売業	情報通信業	サービス業	その他	規模	～100人	101～500人	501人～	メリット	人材活用	コスト削減	生産性向上	事業継続
			○				○				○	◎	○	

企業の概要

社名:キッズ・コーポレーション <東京都>
 業種:情報通信業
 従業員数(企業規模):40名
 事業概要:マーケティング戦略企画及びコンサルティング業務全般、情報サービス業、Web企画・制作等

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態:モバイルワーク 在宅ワーカとのコラボレーション
 テレワーク導入時期:モバイルワークは10年前から導入 2012年10月から今回のスキームを実現
 テレワーク導入目的:コスト削減、人材活用、生産性向上
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員):クロスメディア部(3名) 社外プロジェクト (10名:在宅3名含む)

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- CUI(Customer User Interface)およびAPI(Application Programming Interface)の開発/開発言語: extjs、node.js 等)において社員と在宅ワークを含む社外プロジェクトメンバーのコラボレーションをテレワークにより実現。ソフトウェア開発者の人材不足を柔軟に補完し、高品質なソフトウェアを提供。

【導入時の課題】

- 厳しい開発品質・納期の遵守。柔軟な開発体制の確立(人材派遣による要員の確保では開発スキルが担保が難しく、機動的ではない。)一方で、ソフトウェア開発者が不足している現状があった

【課題解決策】

- 社内でのモバイルワークスタイルを社外プロジェクトに拡大して導入
- モバイルワークの社内ルール(パソコン持出し、携帯持出し等)は過去から運用済み
- ソフトウェア開発のプロジェクト管理ソフト(Redmine)やグループウェア(desknet's)の活用

1. テレワーク導入の背景と目的

- ソフトウェア開発の生産性向上とコスト削減のバランスのとれた実現
- 社外プロジェクトとのコラボレーション実現

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- 開発環境
Webサイト制作 自社内設置サーバ
- IP-VPN
モバイルコネクによるモバイル環境での提供
- クラウド利用
プロジェクト管理ツール グループウェア
- レンタルオフィスの活用

【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- 社内開発者 3名(モバイルワークが可能)
- 社外プロジェクト 10名(うち3名が在宅)

【テレワーク実施頻度・形態】

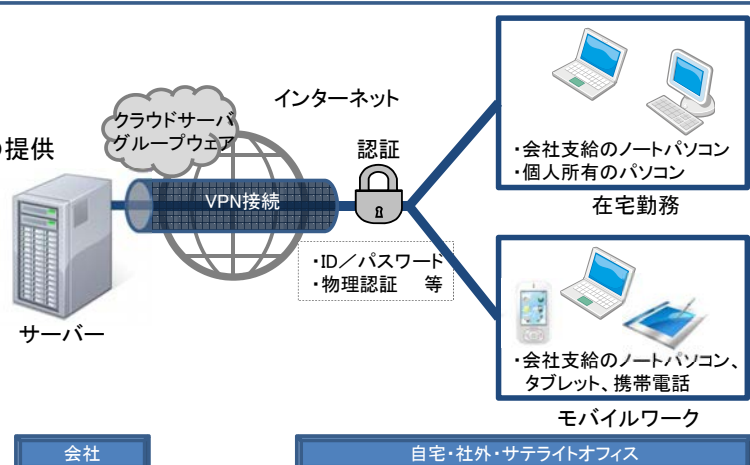
- 社内開発者 打合せ等の都度
- 社外プロジェクト
定期的(週一回程度)な集合会議の開催以外は所属企業内もしくは在宅ワーカ

【テレワークの申請手続き】

- 社内開発者 メールによる申請
- 社外プロジェクト 所属企業の雇用条件による

【テレワーク時の労働時間管理】

- 通常の労働時間と同様のメールおよびスケジューラーによる管理



2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーションの状況】

- 日報を提出してもらうことで、業務の進捗状況・課題が把握することができる。
- 定期的な会合の設定によりFace To Faceのコミュニケーションを図り、プロジェクト管理ツールで確認できない課題や問題点の早期発見を行っている。
- 打合せは会合者の利便性や事務所のスペース削減のために東京・大阪の事務所や新宿のレンタルオフィス（リージャス）を利用。

【電子化の状況】

- クラウド利用
- プロジェクト管理ツール グループウェア

3. テレワーク導入に対する評価

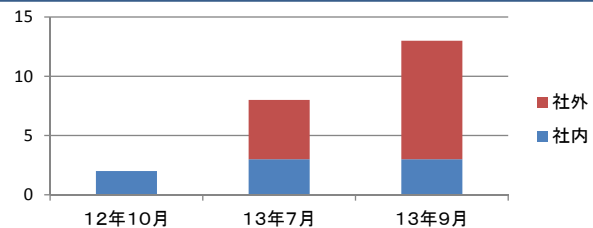
メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> • 開発条件にマッチした開発要員の確保が可能 • 人材派遣の雇用に比較してオフィススペースが不要 • 打合せ等でもレンタルオフィスを利用することにより自社スペースの確保が不要 	<ul style="list-style-type: none"> • 開発スキルの社内蓄積が難しい

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

<今回のプロジェクト>

2012年10月 社内2名
 2013年 7月 社内3名 社外プロジェクト 5名
 2013年 9月 社内3名 社外プロジェクト 10名



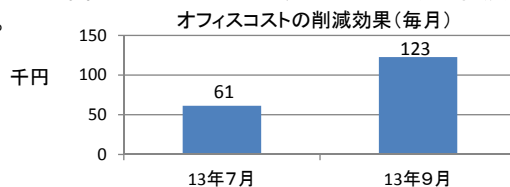
4. テレワークによる効果

【生産性向上・人材活用促進】

- クライアントからの様々な仕様に対応した開発条件にマッチした開発要員をプロジェクト毎に確保することが迅速にできた。質の高い開発要員とは継続的にプロジェクトを推進することができるので、品質・納期を担保することが可能となっている。
- 一方、在宅ワーカーからすると通勤時間等の負担がなく、得意な分野での能力が発揮されるためにワークライフバランスが確保されていると思う。

【コスト削減】

- 以前は人材派遣により開発要員を確保していたため、オフィスのスペースを確保したり、採用のための時間とコストがかかっていた。社外プロジェクトとすることにより人材派遣を雇用していた時と比較してオフィススペースが不要となった。



- 打合せ等でもレンタルオフィスを利用することにより自社スペースの確保や会議室の空き状況による調整が不要となった。また、プロジェクトメンバーの利便性が高い場所での会合がタイムリーに開催可能

【事業継続】

- 災害時でも自宅での業務を継続することは可能となっており、事業継続に対しても成果が出るものと思っている。

5. 今後の方向性と課題

【経営者からのコメント】

- 社内の他の業務においても、この事例を展開して、モバイルワークや在宅勤務の環境を整えていく予定。社外プロジェクトでのマネジメント面のノウハウ等を社内展開でも活かしていきたい。

- 一方、お客様との対応等の部門においては、お客様情報等のセキュリティの問題もあることから、早急に対応していくのは難しい面もある。

業種	製造業	卸売業・小売業	情報通信業	サービス業	その他	規模	～100人	101～500人	501人～	メリット	人材活用	コスト削減	生産性向上	事業継続
			○						○				◎	◎

企業の概要

社名:ニューコン株式会社 <東京都>
 業種:情報サービス業
 従業員数(企業規模):160名
 事業概要:SI・開発ソリューション&海外オフショア委託事業、情報サービス、医療／ヘルスケアシステム事業他

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態:雇用型、自営型 在宅勤務
 テレワーク導入時期:2012年10月
 テレワーク導入目的:クラウドソーシングによるテレワーク推進
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員):情報サービス事業部(net-Typer会員 2,168人)

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- ・ 組織や場所の壁を越えたソーシャル型コラボレーションの実現
- ・ ダイバーシティ推進による多様な働き方
- ・ 万全なセキュリティー対策とシステム構築により、安心してWeb上で仕事ができるインフラ構築

【導入時の課題】

- ・ データエントリー事業のBCP対策と生産性
- ・ 外部への情報流出
- ・ システム運用管理

【課題解決策】

- ・ クラウドイメージエントリによる情報漏えい・紛失の防止
- ・ 組織的・人的・物理的・技術的な万全な安全対策を実施

1. テレワーク導入の背景と目的

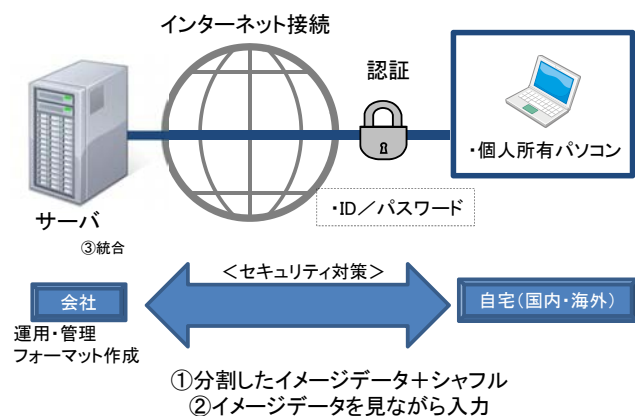
- ・ 導入前は約100名の社員(日本・中国)でデータエントリー事業を行っていたが、事業継続の担保、人件費・コスト上昇、競争の激化、セキュリティー・個人情報等の課題に対し、改善策として、生産性向上、ICTを活用した新たなワークスタイルに向けた取り組みが必要となった。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要・業務】

「クラウドソーシングデータ入力システム(net-Typer)」
 自社開発(2013年5月特許取得)

- ・ 報酬提供型クラウド・ソーシングデータ入力システム
手書き入力された個人情報を含むイメージ画像をばらばらに分割し、シャッフルした状態で画面でテレワーカーが、確認して、データ入力する。
 - ・ 登録方法:ID、パスワードの付与により、ネット上で正式契約が完了。テレワーカーは必要最小限の情報で登録が可能。
 - ・ テレワーカーの時間に合わせてログインしデータ入力業務が可能。作業したい内容(英数字入力、日本語入力、選択入力)を選択可能なため、テレワーカーの幅を広げることができる。
 - ・ インターネットにつながる環境があればWebベースなのでパソコンの種類も問わない
- <セキュリティ対策>
- ・ 個人情報を復元できないシステム(入力帳票を画面分割し、テレワーカーはその画面を見ただけでは情報を特定できない)のため、個人情報等の機密情報漏えいを防ぐことができるシステム。
 - ・ IDとパスワード(パスワードの定期的な変更要求、一定時間超でキー操作無効)でアクセス認証
 - ・ 運用・管理側ではアクセス権限を管理すると共にアクセス記録を定期的に確認。



2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーションの状況】

- テレワーカーの会員管理、スキル管理、実績管理、トレーニングプログラム等により、テレワーカーの業務効率向上を目指し、優秀会員の表彰や入力制度を上げる工夫等行っている。
- テレワークの入力スケジュールを開示することにより、テレワーカーのスケジュールをし易くするなど、ワーカーの立場に立って日々改善している。
- 入力時の間違いを防ぐため、注意事項を表示するなどの対策を実施すると共に、テレワーカーからの意見を収集するなどの工夫によりテレワーカーとのコミュニケーションを密にしている。

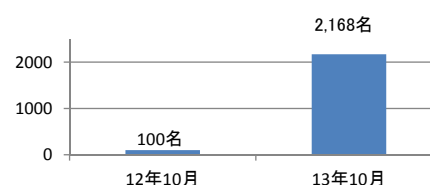
3. テレワーク導入に対する評価

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none">• 業務の効率化、コスト削減(人件費・経費)をシステムを導入することによりセキュリティを担保しながら実現。又、低コストでのBCP担保実現	<ul style="list-style-type: none">• 導入当初のため、特に発生していない。

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- 導入前は約100名の社員で行っていたが、net-Typer導入により2013年にテレワーカーは全国で2000人規模に拡大。今後10万人規模まで拡大したい。
- 入札案件等大きな案件を受注することができ、大量データを短時間で処理することが可能になり、売上は約2,3割アップとなった。



4. テレワークによる効果

【人材活用】

- 多様な働き方をするテレワーカーに場を提供
- 無料で誰でも会員登録を行い、いつでも都合のより時間にテレワークができるというシステムにより大幅に会員登録者が増大した。専門的な能力を必要としないテレワークが可能となった。

【生産性向上 コスト削減】

- net-Typer導入により、業務効率、生産性が共に改善され納期の短縮、並びに品質向上につなげることができた。
- 固定的設備、固定経費、人件費、間接費のコストを抑えることができ、低コスト実現ができた。
- 導入前は、紙ベースでの作業などコストパフォーマンスが高かったが、従来のシステムと比較して、大幅なコストダウンを実現することができた。

【事業継続】

- クラウド(CROWD: 群衆)ワーカーの活用によるリスク分散及びクラウド(CLOUD)コンピューティングを利用しデータの保全を確保している。クラウド&クラウドによる低コストでのBCP対策を実現

5. 今後の方向性と課題

- 今後の課題として、過去の蓄積されたフォーマットを分析し、フォーマットの統一化により更に効率化をあげたい。
- ソフトウェア開発の分野で自営型テレワーカー、雇用型テレワーカーが共に活躍できる場を提供できるようインフラ整備を充実。更に多様な働き方が実現できる環境を作り上げていく。
- 一方で、官公庁の入札仕様の「第三者委託禁止」が、このシステムを活用できないネックになっており、規制緩和の手立てが必要。

業種	製造業	卸売業・小売業	情報通信業	サービス業	その他	規模	～100人	101～500人	501人～	メリット	人材活用	コスト削減	生産性向上	事業継続
			○						○			◎	○	

企業の概要

社名: AGS株式会社<埼玉県>
 業種: 情報通信業
 従業員数(企業規模): 935名(平成25年3月期連結)
 事業概要: 情報処理サービス/ソフトウェア開発/その他情報サービス/システム機器販売

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態: 雇用型在宅勤務、雇用型モバイルワーク
 テレワーク導入時期: 平成22年10月～
 テレワーク導入目的: 従業員の通勤時間、移動時間の短縮、ワークライフバランスの実現、BCP対策を目的に導入。
 テレワーク導入部署: 営業職、SE職、事務職(456名)

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- 社給シンクライアント端末か、自宅パソコンにテレワーク用USBを使用した擬似シンクライアント端末のいずれかでテレワークを実施。
- テレワークの実施については、成果物が明確な業務に限定しており、「在宅勤務業務日報」にて、在宅勤務での実施内容の計画と実績を報告。

【導入時の課題】

- テレワーク実施にあたっての利便性、労務管理とセキュリティのバランス、勤務実績の確認、管理方法。
- 生産性向上等の導入効果の発揮、検証等のテレワーク導入による効果が不明瞭。

【課題解決策】

- 勤務実績は始業及び終業の連絡により確認するようにして解決した。
- 成果は日報により確認するようにして解決した。

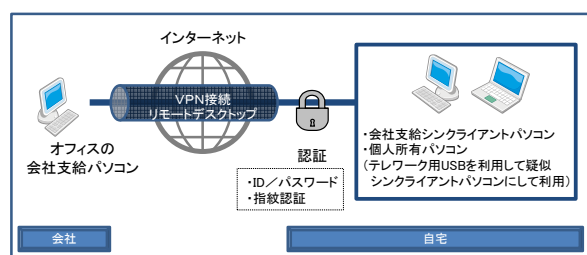
1. テレワーク導入の背景と目的

- 経営トップがテレワーク導入を判断したのが背景(経営計画の中でもテレワーク実施を謳っている)となっており、従業員の通勤時間、移動時間の短縮、ワークライフバランスの実現、BCP対策を導入目的としている。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- 会社支給のシンクライアント端末や従業員個人所有のパソコンをテレワークUSBを利用して擬似シンクライアント端末として利用して、在宅勤務を実施。
- テレワーク時の通信環境は、VPN接続、公衆網を利用。
- 認証方法については、シンクライアント端末等のID/パスワードに加え、テレワーク用USBは指紋認証による生体認証を利用。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- テレワークは営業職とSE職が実施している。
- テレワークで行っている主な業務として、SE職は、システム等の設計書作成、プログラミング、テストを行っている。営業職は、営業の業務日報作成、提案書作成を行っている。

【テレワーク実施頻度・形態】

- 営業職については、2回/週程度テレワークを実施。その他の従業員は、1回/週程度の実施となっている。
- テレワーク実施対象者については制限があり、「入社後一定の年月が経過した従業員」「育児・介護などの事情がある従業員」「通勤に1時間以上かかる長時間通勤の従業員」に限られる。

【テレワークの申請手続き】

- 上長による承認かつ人事部の審査を実施。「在宅勤務申請書」を3ヶ月に1度、人事部に提出し、1回の申請で最長3ヶ月実施可能。申請書の中で、在宅勤務時の作業環境(インターネット接続の状況や作業スペース等)の確認を行っている。

2. テレワーク運用の実態

【テレワーク時の労働時間管理】

- 基本的に残業を禁止している。
- 労務管理上の問題を回避するため、部分在宅勤務としている。
- グループウェアにて勤怠管理を実施している(事務所に出勤している際と同様の方法)。パソコンのログと突合して、パソコンのログと、グループウェアの入力時間に2時間以上の乖離がある場合には指導をしている。グループウェアに入力しなかった場合、翌日にアラートが上がる仕組みとなっている。
- 現在のテレワーク用USBでは、事務所のパソコンの起動はできない。パソコンの起動は、事務所に連絡を入れ、誰かに起動してもらう必要があるため、その連絡が始業の連絡にもなっている。(業務管理上の問題から遠隔で起動はできないようになっている。)シャットダウンはリモートでできるが、シャットダウン時に終業の連絡を電話で行っている。

【コミュニケーションの状況】

- テレワーク実施可能日数を週に1~2回に制限をし、テレワーカーも社内勤務の日を設けることによって、対面のコミュニケーションをとる時間を確保している。
- 職場へのテレワーカー宛の電話は、原則、職場内で解決するものとし、本人には転送していない。(不在としている)

【電子化の状況】

- テレワーク時には、スケジュールやメール、業務で用いる資料、契約書等、閲覧することができる。テレワーク時のデータ閲覧に関する方針は特に定めていない。

3. テレワーク導入に対する評価

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none">• 従業員の多様な働き方の実現• 企業イメージの向上(CSRの向上)• 従業員の通勤時間、移動時間の短縮• 通勤困難(育児・介護、高齢者、障害者)への対応	<ul style="list-style-type: none">• 利便性と労務管理・セキュリティのバランス• 生産性向上等のテレワーク導入効果の発揮、検証

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- 在宅勤務実施者は女性が多い傾向にある。
- 現在、テレワーカー数は在宅勤務実施者(SE職12名、事務職6名)、モバイルワーカー(営業職)合わせて60名程度となっている。
- テレワーカーの勤務形態はフルタイム従業員のみとなっている。

【人材活用促進】

- 正確なデータは把握していないが、テレワーカーが 家族等と過ごす時間は、増加していると思う。

【生産性向上】

- テレワーク導入による生産性向上等の具体的効果の検証は難しい。顧客対応時間、顧客訪問回数、新規契約獲得数、事務処理件数、移動時間等、効果をどのように今後把握するか、検証方法が課題となっている。

【コスト削減】

- 東日本大震災時にテレワークを節電対策の手段の一つとして利用した。テレワーク単体での節電効果はほとんどないが、テレワーク実施により在籍者の減ったオフィスの照明を間引くことによって節電効果があった。
- テレワーク導入による時間外勤務総時間や時間外勤務総額への影響はほとんどない。
- オフィススペースコストについては、フリーアドレス等を導入していないため、コスト削減効果を得ていない。
- テレワークによる、ペーパーコスト、交通コスト、タクシー代等への影響は把握していない。

【事業継続】

- パンデミック対策として部長以上にテレワーク環境を用意。現在は、事業継続の手段として、テレワーク以外の手法も構築した。

5. 今後の方向性と課題

- テレワークの利便性と労務管理・セキュリティのバランスについては、まだ十分とは考えていない。経営者からも見直しを指示されている。また、テレワーク導入による生産性向上等の具体的効果も検証が難しく、これらの課題解決が急がれる。テレワーク運用の方向性として、性善説に立ち、テレワーク実施の利便性を高めていく予定である。

業種	製造業	卸売業・小売業	情報通信業	サービス業	その他	規模	～100人	101～500人	501人～	メリット	人材活用	コスト削減	生産性向上	事業継続
			○				○							○

企業の概要

社名：パワードプロセスコンサルティング株式会社〈東京都〉
 業種：情報通信業
 従業員数(企業規模)：15名
 事業概要：業務改革、ビジネスプロセスの改善、Metasonic Suite 販売、導入支援、ERP導入、

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態：①雇用型モバイルワーク ②雇用型在宅勤務 ③雇用型サテライトオフィス
 テレワーク導入時期：①平成19年6月～ ②平成20年8月～ ③平成20年2月～
 テレワーク導入目的：勤務者の移動時間の短縮・効率化や、仕事の効率・生産性向上等を目的
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員)：コンサルタント、営業、管理本部 等の各職種(全従業員対象)

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- 自社取扱製品であるMetasonic Suite を使用することで、出退勤管理のみならず、業務の進捗状況及び業務内容が把握できるようになっており、自分や仲間が今何をやっているのか共有できる仕組みを導入している。
- 海外製品を日本に適用させる(翻訳など)業務等を行っていることから、時差等の兼ね合いで早朝・深夜での海外等との電話会議等が2日に1回程度発生する。そのような場合にも、適宜自宅に対応できるようにしている。

【導入時の課題】

- 海外とのビジネスを行う上で、働き方に柔軟性を持たせるテレワークは、強く必要とされており、仕事上でのお客様の理解等について大きなハードルは無かったが、テレワーク環境として通信回線が遅いという課題があった。

【課題解決策】

- 回線業者の更新による高速化を実現した。

1. テレワーク導入の背景と目的

- 勤務者の移動時間の短縮・効率化や、仕事の効率・生産性向上等を目的に、経営トップの判断によりテレワーク導入に踏み切った。また、ドイツにあるパートナー企業とのやり取りも有り、柔軟な働き方の必要性が高かった。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- ドイツ企業と提携して販売・サポートを行っているMetasonic Suite(業務プロセスを担う「人」や「部門」に焦点を当て、ビジネスプロセスの可視化を支援するソフトウェア)を使用。
- 会社のモバイル端末等を貸し出し、ID/パスワードにより企業ネットワークに入れる仕組み。
- コミュニケーションについてはインターネット電話サービスを利用。
- 回線は公衆網と企業内のネットワーク(LAN)を利用。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- コンサルタント、営業、管理本部等の各職種が実施可能であり、全従業員を対象としている。
- テレワークで実施する業務に制限はないが、主に営業活動における資料作成やプレゼンテーション実施、コンサルティングにおける資料作成やデモンストレーション、ドイツにあるパートナー企業とのやり取り、翻訳、資料作成等を主にテレワークで行っている。

【テレワーク実施頻度・形態】

- 雇用型のモバイルワーク、在宅勤務、サテライトオフィスが利用可能。テレワーク日数においても制限はない。

【テレワークの申請手続き】

- 経営者の判断でテレワークの対象可否が決定された後は、自己判断でテレワークを実施。ただし、テレワークを行うにあたって、スケジュール表の事前提出等、従業員から事前に会社に連絡を行う。

2. テレワーク運用の実態

【テレワーク時の労働時間管理】

- Metasonic Suiteでブラウザでログを使って出勤退勤の管理や進捗管理を行っている。同時に、いつ誰が何をしたか、レコーダの記録データによって管理を行っている。
- 営業、コンサルティング部門については裁量労働制。総務部門については上長の了解を得て利用する。

【コミュニケーションの状況】

- メールや電話・インターネット電話サービスでコミュニケーションを取っている。また、オフィスでの打合せもしているため、Face to Faceのコミュニケーションも行っている。

【電子化の状況】

- テレワーク時に閲覧可能なデータの範囲は、スケジュールとメールとしている。
- テレワーク時の外部からの各種申請の電子手続きを可能としている。

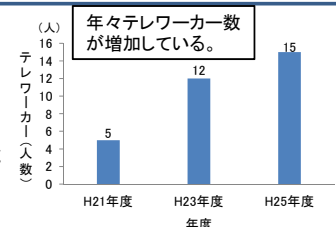
3. テレワーク導入に対する評価

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> • 自分の好きな時間帯で仕事ができ効率良く業務を遂行でき、非常に集中できる。 • オフィスにいるより納期を守っている。Metasonic Suite 導入により、在宅勤務も可能で、家族とのコミュニケーションを十分とつつ、オフィスと変わらぬ業務を遂行できるため、メンタルヘルスの向上につながっている。 	<ul style="list-style-type: none"> • テレワークシステム導入・運用コストがかかる。 • 新規採用者と接する機会が減る。 • 健康状態がわからないことがある。

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- 2007年度以降、テレワーカーの人数が増えており、2010年度からは、全従業員15名のうち12名(80%)の職員がテレワークを実施しており、2013年度は全従業員15名(100%)が実施している。
- 非正規従業員を含めた全従業員が可能。頻度に差はあるが、全従業員が週2日前後の頻度で利用している。また、全従業員がテレワーク前提の採用となっている。



【人材活用促進】

- Metasonic Suiteを使用することにより、妊娠時にも在宅勤務が可能となり、ワークライフバランスを保てるようになった。また、育児中の従業員も業務と育児等の両立ができています。

【生産性向上】

- テレワーク導入により移動時間が減少したため、感覚的には顧客対応時間や顧客訪問回数、新規契約獲得数、事務処理件数は増加傾向にあり、売上高も増加傾向にある。

【コスト削減】

- 従業員が増加してもオフィススペースは現状維持を行っている。
- 在宅業務が可能となり、通勤費は減少したが、顧客先等への交通費は増えたため、全体の交通費の減少はみられていない。
- 自宅での持ち帰り作業が可能となり、タクシー代は減少傾向にある。
- 通信コストは若干増加傾向にある。

【事業継続】

- 3.11以前は在宅勤務可能な従業員が全体の80%だったのに対し、3.11以降は100%。会社でしかアクセスできないシステムを利用していた者も、プロセスを変更することにより、従業員全員が部分的にテレワークを行える環境を整えた。

	平成23年1月	平成23年2月	平成23年3月	平成23年4月	平成23年5月
管理職	1	1	1	1	1
技術職	10	10	13	10	10
事務職	1	1	1	1	1
資料作成	1	1	4	1	1
翻訳	1	1	1	1	1
プロジェクト	8	8	8	8	8
管理	2	2	2	2	2
合計	12	12	15	12	12

5. 今後の方向性と課題

- 今後のテレワークの方向性として、Metasonic Suiteを活用したテレワーク対応業務を増加させたい。課題としては、Metasonic Suiteをより便利に使うための、継続的改善実施を行う時間が取れていないことが挙げられる。

業種	製造業	卸売業・小売業	情報通信業	サービス業	その他	規模	～100人	101～500人	501人～	メリット	人材活用	コスト削減	生産性向上	事業継続
			○						○					

企業の概要

社名: エヌ・ティ・ティ アイティ株式会社<神奈川県>
 業種: 情報通信業
 従業員数(企業規模): 224名(2013年3月31日現在)
 事業概要: 情報通信分野におけるマルチメディア関連機器、応用システムの開発・販売

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態: ①雇用・自営型在宅勤務 ②雇用・自営型モバイルワーク ③雇用・自営型サテライトオフィス
 テレワーク導入時期: ①2008年6月～ ②2004年8月～ ③2004年10月～
 テレワーク導入目的: 仕事の効率性の観点の他、BCPや移動時間の短縮を目的としている。
 テレワーク導入部署: 全職種対象

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- ・自社でシステム開発していることもあり、自社の事業展開のためにテレワーク導入を行ったという背景がある。
- ・テレワーク実施日数の制限は、週に1日以内とし、社内で行いづらい集中業務を実施する場合に活用する。電話による連絡はなるべくしないようにしている。テレワーク実施に当たっては上長承認を必要とし、承認後、スケジュールに記載する。始終業時には、上長にメールで連絡。テレワークの労働について、社員会と合意している。
- ・在宅勤務者は通常勤務扱いで給与、残業時間、昇進に関しては通常どおり。

【導入時の課題】

- ・従業員からの要望とトップダウンで開始したため、大きな課題はなかった。また、テレワークツールも自社製のマジックコネクトを導入したため、大きな課題はなかった。

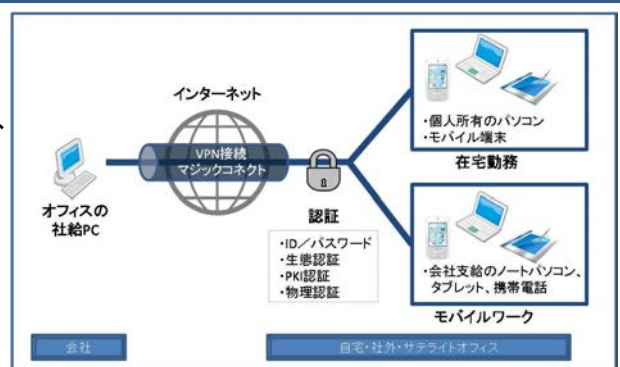
1. テレワーク導入の背景と目的

- ・従業員等からの要望と経営トップの判断により導入に踏み切った。自社でシステム開発していることもあり、自社の事業展開のためという背景もある。仕事の効率性の観点の他、BCPや移動時間の短縮を目的として導入した。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- ・接続環境はVPN接続(ユビキタスVPN「マジックコネクト」)、公衆網を利用。
- ・テレワークの利用機器として会社支給のノートパソコン、タブレット、携帯電話、テレワークUSBの他、従業員の個人所有のパソコン、タブレットも利用している。
- ・テレワーク時の認証方法については、生体認証、PKI認証、ID/パスワード、物理認証を利用。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- ・テレワーク実施対象者には制限を設けていない。全職種がテレワークの対象となっている。
- ・テレワークで行っている業務内容は、主にメールの送受信、スケジュール確認更新、プレゼンテーション資料作成、企画書・報告書作成等となっている。

【テレワーク実施頻度・形態】

- ・テレワークの実施可能日数は週に1日以内となっている。

【テレワークの申請手続き】

- ・テレワーク実施にあたっては、事前に部門長の承認が必要である。承認後スケジュールに記載を行う。

【テレワーク時の労働時間管理】

- ・テレワーク開始時と終了時には上司へメール送信を行う。
- ・時間外労働は、管理者の勤務時間管理のもと、可能としている。

2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーションの状況】

- テレワーカーとのコミュニケーションは電話、Web会議（自社製品：ミーティングプラザ）、メール、チャットにより行っている。
- いつでも利用できるWeb会議室があり、テレワーカーの状況を把握できるようにすることが出来る。ただし、従業員を信頼しているため、ほとんど利用を行っていない。
- 会社にテレワーカーへの電話がかかってきた場合、社内の同僚が対応し、テレワーカーに連絡を行い、テレワーカーから発信者へ折り返し電話する方法をとっている。

【電子化の状況】

- スケジュールやメール、業務で利用する資料、契約書等、全ての資料を閲覧可能にしている。

3. テレワーク導入に対する評価

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> • 静寂な環境で、集中して業務ができるため、生産性が向上する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 性善説に立っているが、今後性善説では運用できないテレワーカーが現れないとも限らない。従業員によってテレワークを許可、不許可と差別できないので、そのような場合は、何らかの抑止策が必要と考えている。（現在は悪用する従業員はいないと判断している。）

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- テレワークを実施する従業員は、増加傾向にある。
- 性別や管理職・非管理職、職種については、特に区別なく実施している。正社員、契約社員、嘱託社員の他に、必要に応じて他の従業員もテレワークを利用している。
- テレワークは週1回を上限としており、1回／週のテレワーク実施人数は20名程度となっている。
- 現在、テレワークを前提とした採用は行っていない。
- 育児や介護等の事情によって、在宅勤務が望まれる傾向にある。（急病対応などの際に、年休取得により直ぐに対応できる。帰宅通勤時間を伴わない分早く対応できる）

4. テレワークによる効果

【人材活用促進】

- テレワーカーからは、家族と過ごす時間が増えたという意見がある。

【生産性向上】

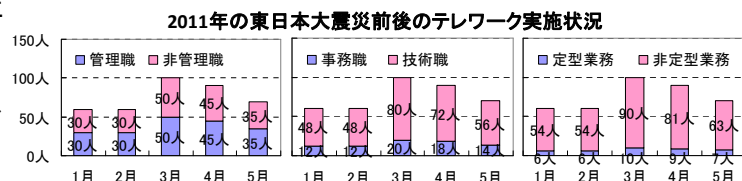
- 静寂な環境で、集中して業務ができるため、生産性が向上している。
- テレワークを導入したことによって、移動時間は減少している。

【コスト削減】

- 時間外勤務総時間や時間外勤務賃金総額に、大きな変化は見られない。
- オフィススペースコストについては減少傾向にある。
- ペーパーコストや交通コスト、タクシー代、光熱費等については、テレワーク実施による変化は見られない。

【事業継続】

- 緊急時には絶大な効果があると考え。緊急時の対応ができるので、安心して平常時の業務も遂行できる。
- 東日本大震災が起きた翌週の2011年3月14日（月）の週は、交通機関が一部不通になったため、出勤できない従業員はテレワークで対応した。この一週間で、通常時の10倍の注文が入り現場は大忙しだったが、テレワークでの対応があったため、大きな混乱もなく、無事納品できた。



5. 今後の方向性と課題

【経営者からのコメント】

- 現在運用に関し性善説に立っているが、今後性善説では運用できないテレワーカーが現れないとも限らない。人によって、テレワークを許可・不許可と差別できないので、そのような場合は、何らかの抑止策が必要と考えている。（現在は悪用する従業員はいないと判断している。）
- 職場では従業員の状況をいつでも確認できるが、テレワークではそれができない。テレワークを定着させるためには、仕事の様子を画像で認識することが必要である。職場、家庭とも低解像度の画像でよいので、双方向に粗結合させて、必要なときお互いにコミュニケーションできるようにするのが、次世代テレワークと考えている。

業種	製造業	卸売業・小売業	情報通信業	サービス業	その他	規模	～100人	101～500人	501人～	メリット	人材活用	コスト削減	生産性向上	事業継続
			○						○			○	○	◎

企業の概要

社名: 日本マイクロソフト株式会社 <東京都>
 業種: 情報通信業
 従業員数(企業規模): 2,225名(2013年7月1日現在)
 事業概要: コンピュータソフトウェアおよび関連製品・サービスの営業・マーケティング

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態: 雇用型在宅勤務・モバイルワーク・サテライトオフィス
 テレワーク導入時期: 在宅勤務は2007年1月より導入。モバイルワーク及びサテライトオフィスは創業当時より導入。
 テレワーク導入目的: 成果を重視し、働く場所や働き方の形式にはこだわらない企業文化・風土がある。社員の多様な働き方の実現、仕事の効率・生産性の向上、優秀な人材の定着を目的に「何時でも・何処でもデスクにいるのと同じ生産性を維持できる働き方」である「フレキシブルワークスタイル」を導入した。
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員): 全部署

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- 裁量労働制を適用するとともに、徹底した電子化により在宅勤務、モバイルワーク、支店・拠点でのテレワークを推進している。

【導入時の課題】①コミュニケーションの課題、②業務管理の課題、③通信/ITインフラの課題、④企業文化の課題

- 【課題解決策】
- ①への解決方法: ビデオ会議の社員教育を徹底する一方、入社時のオフィスでの繋がりを最大化する空間設計。
 - ②への解決方法: 自社製品“Lync”の在席確認機能により、上司の業務管理の不安が解消され、適切な業務指示。
 - ③への解決方法: チーム固定電話に代え、どこでも着信可能なIP電話を全面導入。PCセキュリティは自社製品Windowsに搭載する「BitLocker」。
 - ④への解決方法: 育児を理由に在宅勤務する男性管理職の例などを通じて在宅勤務の浸透を促進。更に全社を挙げて原則全員参加の「テレワークの日」を2012年、2013年に実施。全社員のテレワークに対する経験と理解を深めると同時に、BCP(事業継続計画)の実践を行う。

1. テレワーク導入の背景と目的

- 成果を重視し、働く場所や働き方の形式にはこだわらない企業文化・風土がある。社員の多様な働き方の実現、仕事の効率・生産性の向上、優秀な人材の定着を目的に「何時でも・何処でもデスクにいるのと同じ生産性を維持できる働き方」である「フレキシブルワークスタイル」を導入した。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- 会社支給のノートパソコン、タブレット、モバイルルータ、個人所有のノートパソコン、自宅のデスクトップパソコン、タブレット、携帯電話、スマートフォン(BYODにより全て可能)
- VPN接続により、PKI認証、ID/パスワードで認証している。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- すべての職種が、普段会社で行っている業務全てを、テレワークで実施している。

【テレワーク実施頻度・形態】

- 入社後3ヶ月間が経過した社員を対象に在宅勤務を実施している。現制度(2012年7月1日～)においては、週3日まで適用している。また、特別・臨時の場合、例外的に週5日まで在宅勤務を認めている。在宅勤務取得者に対する賃金、評価方法、昇進等、処遇の差異はない。

【テレワークの申請手続き】

- 在宅勤務実施においては、上長への申請と許可が必要である。申請は半年ごとに更改し、その際に一週間のうち何曜日に在宅勤務をするかを申請する。また、事前申請の上、一日未満の在宅勤務も認めている。モバイルワークは特に申請は必要ない。

【テレワーク時の労働時間管理】

- 日頃より勤怠管理ツールを活用しており、従業員が入力し、上長が確認をしている。労働時間は健康管理の観点で随時確認、必要に応じて上長からアクションを取る。テレワーク時も同様の運用である。

2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーションの状況】

- Lync(音声、映像によるコミュニケーション、資料のリアルタイム共有が可能)、スカイプ、シェアポイント、メール、ワンノート等を活用して社員間のコミュニケーションを行っている。Lyncにおいて外線電話も受けられるため、社内にいる時と変わりなく対応できる。

【電子化の状況】

- スケジュール、メール、業務で用いる資料、契約書等すべての資料はテレワーク時閲覧可能である。セキュリティ設定を十分に行っているため、電子データで閲覧不可のデータはない。
- 旅費精算等の領収書等は監査対象となるため、紙媒体の保管が必要である。そのほか、慶弔届け、退職届も紙媒体である。それら以外は電子での手続きが可能。

3. テレワーク導入に対する評価

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> • 全社で行った調査より、多くの社員は、「通勤時間の有効活用」「仕事の効率向上」「ワークライフバランス」「BCP」などフレキシブルワークスタイルの複数の有効性を実感している。また、9割の社員がフレキシブルな働き方は「不可欠/あるほうが良い」と考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> • 永続的なデメリットは見当たらないが、都度、発生する課題へのタイムリーな対応が必要である。 • 現時点では、モビリティが高くなる半面、顧客に提示する資料を印刷できる場が無い、という声が多く寄せられている。

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- 全社員対象の「テレワークの日」を毎年実施している
- 入社3ヶ月が経過した社員は在宅勤務が可能である。
- 経年変化は捉えられないが、平成25年度社内調査で、テレワークの日以外で在宅勤務を経験した社員は4割を占める。
- 在宅勤務経験者について、女性社員は全体の47%、男性社員は全体の37%が在宅勤務を経験したことがある。
- 在宅勤務経験者について、管理職は全体の35%、非管理職は全体の40%が在宅勤務を経験したことがある。
- 約23%の社員は、数回/月以上の在宅勤務を行っている。

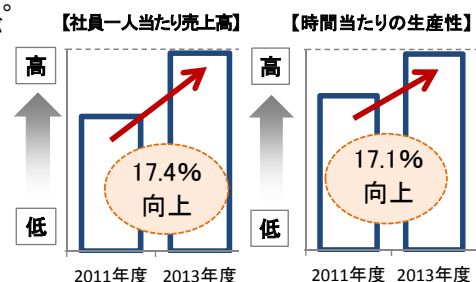
4. テレワークによる効果

【人材活用促進】

- 2010年は退職率の男女差が1.8倍だったが、2012年には男女差がなくなった。女性のリテンションが促進され、退職率の男女差が減少した。
- 全社調査より、7割近くの社員は、テレワークはワークライフバランスにも有効であると考えている。
- 結婚、出産を理由とした退職者はほぼ皆無である。

【生産性向上】

- 社員数や社員あたりの労働時間の増加なしに売上高増を成し遂げた。2011年度から2013年度までの比較では、社員一人あたりの売上高が17.4%向上、単位時間あたりの生産性は17.1%向上した。



【コスト削減】

- ペーパーコストは、オフィス移転時は30%減少、その後、毎年10%削減している。資料を紙媒体で持つことはほとんどない。
- 深夜タクシー等はほとんどない。なお、夜間に海外と連絡を取る時(時差対応)は、自宅からLyncを使ってやりとりしている。

【事業継続】

- 全社員が対応可能な状況である。

5. 今後の方向性と課題

- テレワークや在宅勤務の利用率の増大という「量的な拡大」、仕事の質や個人の満足といった「質的な拡充」の両輪を目に見える形で「経営効率の向上」につなげる事が目指す方向性である。「人」を中心とした生産性向上の取り組みは終わることのない取り組みであり、常に課題を捉え、それに対する解決策をタイムリーに提供し、評価をしていく「仕組み作り」が次の取り組むべき課題である。

【経営者コメント】

- 弊社では企業文化、経営ビジョン、制度・ポリシー、ICT利活用、オフィス環境という5つの要素を検討し、変革に取り組んできた。オフィス移転をきっかけに2011年頃からフレキシブルなワークスタイルを広範に実践するようになり、コスト、意識・文化、ビジネスパフォーマンスの面で大きな成果に結びついた。今後もワークスタイル変革を継続・実践し経営効率の向上と改善に取り組んでいく。

業種	製造業	卸売業・小売業	情報通信業	サービス業	その他	規模	～100人	101～500人	501人～	メリット	人材活用	コスト削減	生産性向上	事業継続
			○				○							◎

企業の概要

社名: ウェルネット株式会社<東京都>
 業種: 情報通信業
 従業員数: 74名(2013年7月1日現在)
 事業概要: 代金決済・電子請求・電子決済、携帯認証ソリューションの開発・提供、
 デジタルコンテンツ用PINのオンライン販売

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態: 雇用型モバイルワーク
 テレワーク導入時期: 平成11年～
 テレワーク導入目的: BCP対策の他、勤務者の移動時間の短縮・効率化や、仕事の効率・生産性向上を目的。
 テレワーク導入部署: 全ての部署を対象(必要に応じてどの部署の従業員でも申請が行える)

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- スポット的に短時間の在宅勤務を実施しているが、あくまでもモバイルワークの延長として行っており、在宅勤務制度を取り入れているわけではない。
- 業務上の必要性が認められ、会社が承認した従業員であれば職種問わずテレワークを実施することができる。

【導入時の課題】

- 外部からアクセスをするにあたってのセキュリティ面での課題がないか検討を行った。外部からのアクセス管理が一番の課題であった。

【課題解決策】

- 会社支給のノートパソコンでのみテレワークの実施を許可した。またHDD暗号化やワンタイムパスワードの利用等、厳重なセキュリティ対策を行い解決した。

1. テレワーク導入の背景と目的

- 勤務者の移動時間の短縮・効率化や、仕事の効率・生産性向上、特にBCP対策を目的に、経営トップの判断によりテレワーク導入に踏み切った。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- 情報漏洩等のセキュリティの観点から、テレワーク実施にあたっての機器は、会社支給ノートパソコンの利用に限っている。会社支給ノートパソコンにはHDD暗号化やデバイス制御ソフトがインストールされており、厳重なセキュリティ対策が行われている。
- テレワーク時の通信環境は、VPN接続を利用。
- テレワーク時の認証においては、パソコンのID/パスワードの他、トークン形式のワンタイムパスワードを利用している。ワンタイムパスワードはテレワーカー1人1枚ずつ購入・配布している。
- テレワークのベースとなるシステムは、もともと社内で利用していた仕組みを活用しており、テレワーク用のパッケージシステム等は利用していない。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- 業務上の必要性が認められ、会社が承認した従業員であれば職種問わずテレワークを実施することができる。
- 業務内容は、業務用メール閲覧、システム障害時の緊急連絡およびシステムの稼働状況確認、プレゼン資料の作成・準備、取引先面談記録の作成、入金状況確認、振込支払手続等と多岐に渡る。
- 全従業員の9割程度は制度としてテレワークを実施できるが、実際に行っているのは6～7割程度の従業員となっている。

【テレワーク実施頻度・形態】

- フルタイム正社員が雇用型モバイルワークを実施している。
- 会社が年末休暇の時期も、財務担当者は一部振込や残高チェックなど、業務ボリュームがないものをモバイルワークの延長として一部在宅勤務を行っている。その他の職種でも、モバイルワークの延長としてボリュームのない業務を一部在宅勤務で実施している。
- 業務の必要に応じてテレワークを実施しているため、日数の制限を設けていない。ただし、プロジェクトごとに定例会等を設けており、週1回程度で対面で情報共有・コミュニケーションを取る機会がある。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークの申請手続き】

- テレワークの承認には、上長の承認を得た後、インフラ担当者によってアクセス制御対応を実施してもらう必要がある。また、ワンタイムパスワード用トークン発行により利用準備が必要になる。
- テレワーク実施にあたってはパソコン持ち出しに関する上長の承認を得て持ち出しを行っている。

【テレワーク時の労働時間管理】

- 自己申告により勤務管理を行っている。時間外労働については、通常勤務と変わらず許可している。

【コミュニケーションの状況】

- 普段からメールによるコミュニケーションも行っているため、テレワーカーとのコミュニケーションはメールベースで行っている。補完的に携帯電話での音声によるコミュニケーションを行っている。
- モバイルワーク時に、テレワーカーの状況がわかる仕組みは取り入れていない。また、映像によるコミュニケーションも現在は必要性を感じておらず、取り入れていない。
- 社内外からの資料のアップロードや閲覧は可能となっている。

【電子化の状況】

- スケジュールやメール、業務で用いる資料についてはテレワーク時に閲覧することができる。
- 契約書をPDFにしているため、テレワーク時に確認することはできるが、特に利用しているわけではない。
- 基本的に、自分が社内で閲覧できる情報は、社外からでも閲覧可能となっている。データの閲覧権限は、従業員の役職・業務によって異なるが、テレワーカーに限ったことではなく、通常勤務の従業員と同様の制度で運用している。

3. テレワーク導入に対する評価

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> • 緊急時の対応において利便性が高い。休日のスポット的な業務処理において、自宅でのモバイルワークによって往復通勤時間が省略でき、休日が有意義に使える。出張時等の移動、待機時間においても準備、メール対応、報告作成等有効に時間が活用できる。 • 休日対応が必要で、かつ、業務ボリュームが少ない場合、スポット的にモバイルワークで在宅勤務を行えるため、振替休日取得をさせる必要がなく、効率的である。 	<ul style="list-style-type: none"> • 現在、テレワーク時の勤務管理を自己申告で行っており、テレワーカーの勤務時間の正確性について検証できない。

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- テレワークを導入後、従業員の増加とともに、テレワーカーも増加傾向にある。
- 全幹部職がテレワーク実施対象者となっている。非管理職では全従業員の9割程度がテレワーク対象者となっている。

【人材活用促進】

- 育休取得者に対しては、業務から離れ、子育てに専念してもらっている。
- 営業職のテレワーカーは客先の直行直帰を行っているため、家族と過ごす時間は増加傾向にある。

【生産性向上】

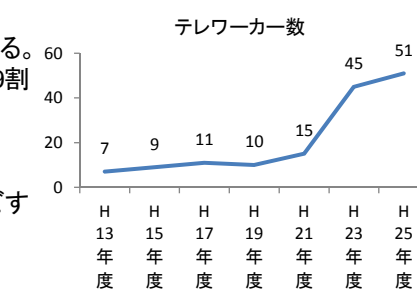
- 顧客対応時間や訪問回数は、理論上は増加傾向にある。
- 新規契約数や事務処理件数、事務処理時間はデータを取得していないが、特に変化はない。
- 移動時間は、業務量が少ないものであれば休日に自宅でモバイルワークができるため、休日出勤分の移動時間が削減されていると思われる。

【コスト削減】

- オフィススペースコストやペーパーコスト、交通コスト、タクシー代、水光熱費は、データを取得していないが、特に変化がないと考える。
- ワンタイムパスワードの機器やVPN通信管理費用が年間数十万ほどかかっている。また、セキュリティアクセス保守に年間19万円、HDD暗号化ソフトの保守に年間18万円の費用が掛かっている。

【事業継続】

- 従業員の6～7割程度はテレワークを実施可能だが、テレワークを実施するのに必要な機器等を常時持ち歩いているわけではない。顧客の障害保守担当や営業担当は、テレワーク実施用の機器を常時持ち歩いているため、最低20名程度は、急な災害にも即座に対応可能となっている。



5. 今後の方向性と課題

【経営者からのコメント】

- テレワークシステムの拡充等は今のところない。また、労務管理、業務品質の管理、人事評価等の課題も有り、大々的に在宅勤務制度を取り入れる意向は無い。ただし、モバイルワークの延長としてのスポット的な在宅勤務は拡大していきたい。

業種	製造業	卸売業・小売業	情報通信業	サービス業	その他	規模	～100人	101～500人	501人～	メリット	人材活用	コスト削減	生産性向上	事業継続
			○						○			○		

企業の概要

社名: KDDI株式会社
 業種: 情報通信業
 従業員数(企業規模): 20,238名
 事業概要: 電気通信業

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態: ①雇用型在宅勤務 ②雇用型モバイルワーク ③雇用型サテライトオフィス
 テレワーク導入時期: ①②③2009年～
 テレワーク導入目的: 導入当初は主に育児・介護中の社員を対象に仕事との両立支援策として整備した。
 2011年度は震災を機に設備を増強し、節電時の勤務制度として全社員が利用できる制度に変更。
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員): 全ての部署で実施可能

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- ・非常災害時の事業継続として、テレワーク実施可能となっており、現在、約5,800名が利用している。

【導入時の課題】

- ・会議の調整、コミュニケーション確保が難しい。
- ・労務管理、職務遂行上の管理が難しい。
- ・テレワークに適した業務の創出が難しい。

【課題解決策】

- ・コミュニケーションの確保については、インスタントメッセージやWeb会議室等のITツールの活用により、コミュニケーションの活性化が図られた。
- ・適切な労務管理、テレワークに適した業務の創出は、テレワークに対する社内の理解浸透がまだ不足しており、解決に至っていない。今後も継続して解決に取り組んでいく。

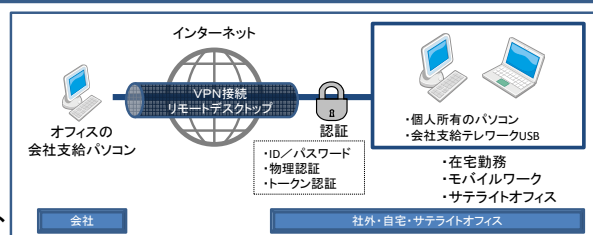
1. テレワーク導入の背景と目的

- ・導入当初は主に育児・介護中の社員を対象に仕事との両立支援策として整備した。2011年度は震災を機に設備を増強し、節電時の勤務制度として全社員が利用できる制度に変更した。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- ・テレワーク実施にあたっては、従業員の個人所有のパソコンと会社支給のテレワーク用USBを利用している。
- ・テレワーク時の通信環境は、VPN接続によるリモートデスクトップシステムを利用している。
- ・テレワーク時の認証方法については、ID/パスワード、物理認証(USB/CD-ROM)、トークン認証を利用しており、堅牢なセキュリティとなっている。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- ・正社員は全員テレワーク勤務対象。ただし、利用にあたっては所属長の許可が必要である。
- ・テレワーク時は、完全に社内で閉じたシステムでできる業務の内、所属長の認めるすべての業務が可能となっている。

【テレワーク実施頻度・形態】

- ・テレワーク実施日数の制限を設けていない。
- ・テレワーカーの賞金、評価方法、昇進については、他の従業員と同様の基準としている。

【テレワークの申請手続き】

- ・テレワーク実施にあたっては、所属長の承認が必要となる。

【テレワーク時の労働時間管理】

- ・テレワーク時の労働時間管理は、オフィス勤務と同じ、Web上での就業管理システムを利用。
- ・パソコンへのログイン・ログアウトの記録は勤務管理に利用するのではなく、勤務時間を確認してもらうためのエビデンスや、サービス残業を抑止する等の意味で本人と上司にメールで知らせている。
- ・テレワーク時の時間外労働は、みなし労働のため、原則、時間外労働は禁止している。

2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーションの状況】

- テレワーク時にテレワーカーとその他のコミュニケーションは、インスタントメッセージやWeb会議等でのコミュニケーションの促進を図っている。
- テレワーカー宛にかかってきた電話は、全従業員に業務用携帯電話を貸与しており、原則、携帯電話に入電するようにしている。

【電子化の状況】

- テレワーク時に、スケジュールやメール、業務で用いる資料の閲覧が可能となっている。
- テレワーク時のデータ閲覧における方針は、会社と同様の閲覧方針としている。ただし、会社の自席パソコンと同様の環境を整備し、情報セキュリティレベルを、社内と同様のレベルにしている。

3. テレワーク導入に対する評価

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none">• 仕事と育児、介護との両立支援をはじめとした、ワークライフバランスが図られた。• 企画業務など集中して行う業務には適しており、業務効率が高い。• 企業イメージの向上（なでしこ銘柄2013に選定された）• 災害時のBCP対応策	<ul style="list-style-type: none">• テレワーカーの労務管理（労働時間管理など）が難しい。• 家族構成や住居環境によっては、テレワークに適さない従業員がいる。• 個人情報など秘匿性の高い業務にはテレワークは適さない。• 社内のテレワークに関する理解浸透不足。• 評価者側にテレワーク勤務者の人事評価が難しいとの意識が残る。

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- 現在、テレワーク利用申請者は約5,800名である。

【人材活用促進】

- テレワーク導入による効果の一つとして、退職率の減少が考えられる。
- 数値的な効果は把握していないが、テレワーク導入によりテレワーカーが家族と過ごす時間、余暇に充てる時間を確保することができ、ワークライフバランスが向上したという意見が挙げられている。
- テレワークにより企業イメージの向上につながり、優秀な人材の確保につながると考えられる。

【生産性向上】

- テレワーク導入による顧客対応時間や時間外勤務等への影響について数値的な効果は把握していないが、従業員からは業務効率が上がったという意見が挙げられている。

【コスト削減】

- コスト削減をテレワーク導入の目的とはしていないため、テレワークによるオフィススペースコストやペーパーコスト等、各種コストへの影響は、定量的には把握していない。

【事業継続】

- 非常災害時の事業継続として、テレワーク実施可能となっており、現在、約5,800名が利用している。

5. 今後の方向性と課題

- ダイバーシティとワークライフマネジメント改革の観点から、テレワークを活用し、成果をあげる好事例を作っていく。