

| 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：日本セック株式会社 <富山県>
 業種：製造業
 従業員数(企業規模)：56名
 事業概要：LED式情報表示板などの製造、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：雇用型の在宅勤務
 テレワーク導入時期：平成21年より開始
 テレワーク導入目的：会議にかかるコストや労力の削減、仕事の効率化のためにテレビ会議の仕組みを導入。また、人材確保等を目的に在宅勤務制度を導入した。(本事例集では主に在宅勤務について記述)
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員)：技術部門(開発・設計「ホームスタッフ」：2名)、勤務社労士(1名)

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- ・ 技術部社員(ホームスタッフとして)2名、勤務社労士1名が殆どの勤務を在宅勤務で実施している。
- ・ テレビ会議の導入により、国内外の各拠点とのやりとりにおいて、移動コスト等の削減に成功している。

【導入時の課題】

テレワークで実施できる業務に限られていたこと、在宅勤務のルールとして、勤務管理をどうするか、アウトプットの評価や人事考課をどのようにすべきかが課題であった。

【課題解決方法】

業務内容を整理し、現場での業務に携わっている社員はテレワークできないが、技術部門の社員や勤務社労士であればパソコンでの業務が多く、成果が見える業務のため、在宅勤務が可能であると判断した。就業規則に在宅勤務に関する内容を追加し、各種ルールを設定した。そのうち賞与における評価方法としては、全社員の平均として計算するルールを設定した。

1. テレワーク導入の背景と目的

会議にかかるコストや労力の削減、仕事の効率化のためにテレビ会議の仕組みを導入した。人材確保等を目的に在宅勤務制度を導入した。

2. テレワーク運用の実態(在宅勤務について記述)

【テレワークシステムの概要】

- ・ 会社支給のノートパソコン、携帯電話、Webカメラ、マイクスピーカー、ヘッドセットを用いている。
- ・ サーバへは、VPN接続により、個人専用のUSBキー認証でログインする。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

在宅勤務者に基本的に制限はないが、現在は自宅で自立的に業務にあたることのできる技術部社員、勤務社労士が在宅勤務をしている。技術部社員は「ホームスタッフ」という位置づけでソフト関連の設計、部材抽出～選別、ハード関連の設計、図面引き等を行う。勤務社労士は、社労士業務を行っている。

【テレワーク実施頻度・形態】

テレワークの実施日数に制限はない。また、在宅勤務時の自宅水道光熱費の支払はないが、代わりに通勤手当は出勤者と同様の金額を支給している。

在宅勤務者の賃金、評価方法、昇進は出社している社員と差異はない。

【テレワークの申請手続き】

(技術部)在宅勤務表を前もって記入し、前日に技術部長へ口頭で申請して承認を得た後、管理部長へ報告する。
 (技術部以外の在宅勤務)在宅勤務での業務内容を明確にした上で、管理部長に前日に口頭で申請と承認を得る。

【テレワーク時の労働時間管理】

出勤社員と同様、8時30分始業～17時30分終業、12時から13時は昼食休憩、10時30分と15時に5分間の休憩で、1日7時間50分の勤務をしたものとみなす。毎日の始業時と終業時にメール連絡にて確認する。また、終業時のメールは、一日の業務内容と進捗度、成果物を報告する。残業、休日勤務は認めていない。

2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーションの状況】

メール及び電話にてコミュニケーションを取っている。また、技術部門の在宅勤務者2名は週1回、勤務社労士は月1回程度は出社し、対面での打合せを行う。

【電子化の状況】

技術部社員においては、従業員の自宅パソコンにCADのソフトウェアをインストールし、データをメール添付でやりとりしている。

また、勤務社労士においては、毎月20日もしくは21日に勤務実績関連のデータをやりとりしている。

3. テレワーク導入に対する評価

| メリット | デメリット |
|---|--|
| <p>【テレビ会議システムによる効果】</p> <ul style="list-style-type: none">本社と東京、名古屋、大阪事務所で行う営業会議を、2ヶ月に1回テレビ会議で行うことにより、出張における移動コスト、環境負荷軽減につながった。バンコクの現地法人がテレビ会議に参加しており、テレビ会議の導入により、これまでタイ出張にかかっていた移動コスト、時間、労力が削減された。 <p>【在宅勤務による効果】</p> <ul style="list-style-type: none">今後、育児や介護のために出勤が困難となる社員の離職を防ぐ効果が期待できる。 | <ul style="list-style-type: none">テレワーカーの人事評価が難しい。 |

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】(在宅勤務に関する効果)

全社員56名のうち、技術部の15名(男性10名、女性5名)は在宅勤務可能である。

4. テレワークによる効果

【人材活用促進】

- スキルを有している社員が育児を理由に退職を希望していたが、ホームスタッフとして在宅勤務することで雇用を継続することができた。
- これから出産を控えている社員が在宅勤務を希望しており、この仕組みを活用できると考えている。ホームスタッフ及び勤務社労士も子どもがいるが、ワークライフバランスの実現を図ることが出来ている。
- 現在、結婚、育児、介護などの理由による退職者がいないことから在宅勤務制度或いはホームスタッフ制度による金銭的な効果は把握できないものの、仮に1名の女性社員が育児等の理由で退職した場合、新人社員で補填する場合の育成に3年を要すると仮定すると年間600万円の育成に掛かる人件費の効果があると推察している。

【生産性向上】

- テレワークにより、スキルがある人材を継続して雇用できているとともに、ホームスタッフとして社員をサポートしているため、社員の業務効率にもつながっている。

【コスト削減】

- テレビ会議により、東京、名古屋、大阪、福岡、タイとの会議開催にかかるコスト(旅費等)が年間700万円削減となった。
- ホームスタッフ2名分のデスクが不要のため、その分のコスト削減となっている。
- 出社時には空きデスク等を利用している。また、2ヶ月に1回の営業会議をテレビ会議に変更することに成功し、移動コストの削減につながった。

【事業継続】

ホームスタッフは在宅勤務であるため、非常災害時にも影響を受けにくく、事業継続性の確保につながっている。

5. 今後の方向性と課題

現在も人事部課に関するルールはあるものの、在宅勤務者の成果をきちんと測り、反映できる評価方法を改めて検討していきたい。

【経営者のコメント】平成26年4月より、少し遠方から勤務されている女性社員が産前休業⇒育児休業を開始するが、過度の負担にならない範囲で在宅勤務を予定している。また、復帰後も必要であれば3年程度は在宅勤務制度を利用することを検討している。当社にとっては初めての試みであるが、スキルとキャリアを持った女性社員が出産で退職することなく勤務を継続できる、正に『人材の活用』に大きく貢献する仕組みであると考えている。

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----|---------|-------|-------|-----|----|-------|----------|-------|------|------|-------|-------|------|
| 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：A社
業種：製造業
従業員数(企業規模)：101～500名(某事務所勤務者)

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 ※モバイルワークの延長で在宅勤務も実施
テレワーク導入時期：平成17年5月～
テレワーク導入目的：経営トップの判断により、従業員の多様な働き方実現、勤務者の生産性向上の観点を目的
テレワーク導入部署(括弧内は対象人員)：製造業務や施設管理業務関連部署以外の全部署

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- 自分が所属している部署が世界規模で管理されているため、打合せ時間が、深夜に設定されることも有り、オフィスに限る働き方は非効率となる。モバイルワークによるテレワークが基本的なワークスタイルとなり、会社としても従業員個々人としても成果を出すためにどうしたらよいかを最も重視して考えた結果、テレワークを行っている。
- テレワークに関連したセキュリティ対策など、社長が覚悟を決めて意思決定し、従業員にメッセージや対話を行い皆で共通目的を達成すべく努力しており、従業員全員が共通意識を持ち、テレワークを行いやすい環境となっている。

【導入時の課題】

- 全従業員がテレワークを前提とした働き方としたため、各従業員がテレワークを行うために掛かる通信費用が課題であった。

【課題解決策】

- 通信費が安くセキュリティの高いシステムを利用して解決した。
- その他、解決していない課題は、日本企業はフェイス・トゥ・フェイスを重要視しており、海外企業に比べ会議を多く行うため、会議室が足りない状況になっており、テレワークというワークスタイルになじんでいない従業員がいる。

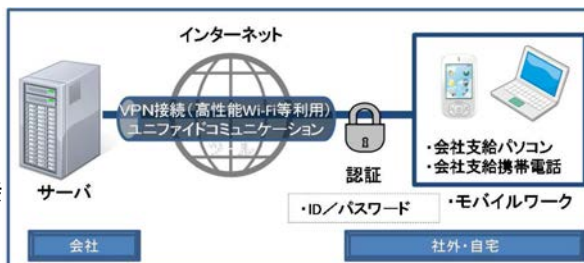
1. テレワーク導入の背景と目的

- 背景として、自分が所属している部署が世界規模で管理されているため、上長が海外で勤務していることが通常となっている。そのため、打合せ時間が、深夜に設定されることも有り、オフィスに限る働き方は非効率となる。その結果、モバイルワークによるテレワークが基本的なワークスタイルとなり、会社としても従業員個々人としても成果を出すためにどうしたらよいかを最も重視して考えた結果、テレワークを行っている。
- 経営トップの判断により、従業員の多様な働き方実現、勤務者の生産性向上の観点を目的としている。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- テレワークの実施にあたっては、会社支給のノートパソコンを利用している。東日本大震災以降は、全従業員が基本的にはパソコンを持ち帰るようにしている。
- テレワーク時のシステムはユニファイドコミュニケーションツールを利用している。
- テレワーク時の通信環境は高性能Wi-Fiを利用してVPN接続を行っている。
- テレワーク時の認証方法は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】

- テレワーク実施する対象者に制限を設けていないが、製造業務や施設管理業務従事者等の現場をもつ従業員については、テレワークの実施が難しい。また、テレワーク時の業務は特に制限していない。基本的には自分の判断でどこでも業務実施を可能としている。ただし、総務関連の部署はテレワークが難しい業務もある。

【テレワーク実施頻度・形態】

- テレワーク実施する日数に制限を設けていない。

【テレワークの申請手続き】

- 関係者全員へメッセージ配信を行っている。基本的には従業員の自己判断・裁量により実施する仕組み。

【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や時間外労働は、一般の従業員は自己申告としている。従業員の中にはみなし労働の従業員もいれば、年俸制の従業員もおり、みなし労働の従業員等については、特に申請は行っていない。

2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーションの状況】

- 人間のコミュニケーションは、言葉よりも表情等からの情報量が多く、重要な会議等はテレビ電話システムを導入して、会話する相手の顔がわかるようにコミュニケーションを行っている。
- テレワーカーとその他の従業員のコミュニケーションは、ログを残したいものについてはメール、ログを残さなくても良いようなものはチャットや電話等でコミュニケーションを行っている。
- 各従業員の社給携帯電話に電話を転送できるようになっており、テレワーカー宛にかかってきた電話は、各従業員に転送を行っている。

【電子化の状況】

- テレワーク時に外部から各種事務申請の電子手続きが可能となっている。
- 契約書に関しては、一括管理している担当がいる。テレワーカー含む従業員が送付依頼を出すと、データを送付してくれるようになっている。テレワーク時のデータ閲覧の方針は、オフィス勤務時と同様の方針としている。資料については全てスキャン等でデータで管理を行っている。

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">• 住む国・場所や通勤時間に縛られず働くことができる。• 震災時で身動きが取れない時などに自宅で仕事ができること、また新幹線でも業務が可能。• ユニファイドコミュニケーションツールでパソコンの遠隔操作ができるため、テレワーク時にパソコンが不調になっても、システム担当者がリモートで保守を行うことが出来る。 | <ul style="list-style-type: none">• 自社の拠点間でのテレビ会議は円滑に行えるが、社外とテレビ会議を行った際は、うまく接続できないことがある。• モバイルワーク時の通信環境が悪いことがある。お客様先でデモンストレーションを行わなければならないときは、高性能の通信端末を利用しなければならない。通信機能を内蔵したパソコンがあれば、外付けの通信機器を持ち運びする必要がなくなる。• 残業管理が難しいという意見が挙がっている。 |

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- 一部、現場業務がある従業員を除き、全ての従業員がテレワークを前提とした働き方になっている。従業員数や従業員の構成比率によって、テレワークの実施状況が変わるため、全従業員に占めるテレワーク可能な人数の割合や、性別、管理職・非管理職の割合は流動的になっている。

【人材活用促進】

- テレワークを導入することによって、国・職場に縛られることなく働くことが出来、人材の確保ができています。

【生産性向上】

- テレワークを導入することによって、海外で勤務をしている同じ部署の同僚と円滑に業務を行うことが出来ている。
- 外勤の営業職の従業員は、オフィスに縛られることなく業務を遂行することが出来ている。

【コスト削減】

- 全従業員テレワーカーのため、社内をフリーアドレスにし、全従業員の60%程度の座席数にしており、オフィススペースコストを抑えることが出来ている。外勤営業に関しては、社内にいることはほとんどない。
- 従業員を信じることで管理コストが抑えられ、それが従業員の給料に跳ね返ってくる。事務所が入居しているビルは、水と電気は自前で調達しているため、テレワークの導入効果だけでなく、事務所を置いていることによるオフィスコスト削減効果も大きい。ペーパーコストについては、資料をデータで渡すことが多いため、2~3割削減できた。

【事業継続】

- 通勤が困難な場合(災害時等)にも社外や自宅で仕事に従事できる。そのため、東日本大震災の時も早めに業務を再開させることができた。また、東日本大震災以前は、セキュリティカードを雇用体系によってアクセス時間を制限していたが、東日本大震災以降は、雇用形態に関わらず、常にアクセスできるようにしている。災害時にどんな状況でも働けるように雇用形態による制限の差を撤廃している。制限があると、いざという時に足かせになってしまう。

5. 今後の方向性と課題

- 今後テレワークを推進するためには、国や自治体、各企業がITに詳しい人材をもっと採用し、テレワークを推進させるべきである。また、若い人材に権限を与え、自由な発想でテレワークの推進を行かせたほうが、普及すると考える。
- テレビ会議等を行えば意思伝達できるにもかかわらず、日本企業はフェイス・トゥ・フェイスを重要視し、海外企業に比べ会議室での会議を多く行うため、会議室が足りない状況になっている。今後、よりテレワークを推進するために、テレワークに根差したワークスタイルにする必要がある。同時に、残業時間管理等のテレワーク制度の見直しも必要だと考える。

| 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: ボッシュ株式会社<東京都>
 業種: 製造業
 従業員数(企業規模): 7,500名(全世界: 305,877名)
 事業概要: 輸送用機械器具製造業

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態: 雇用型在宅勤務
 テレワーク導入時期: 平成23年2月～(トライアル: 平成21年9月～平成23年1月)
 テレワーク導入目的: 社員の多様な働き方の実現、社員満足度の向上、通勤時間の有効活用、優秀な人材の定着とワークライフバランスの向上を目的とする
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員): 管理、営業、開発技術関連部署

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- ・小学校6年生以下の子ども、または介護が必要な家族を有する社員を対象とした、ワークライフバランスを目的とした制度
- ・在宅での勤務を一部可能とすることにより、家庭責任を持ちながらも会社での役割、責任範囲の拡大を目指す
- ・週所定労働時間の5割までの範囲であれば、在宅勤務と出勤はどの様に組み合わせても自由(本人と上司の間での合意は要)

【導入時の課題】

- ①勤怠管理方法、・コミュニケーションの懸念
- ②職場の他メンバーの負担感
- ③情報セキュリティ
- ④新しい働き方(「目の前にいない」こと)に対する漠然とした不安

【課題解決策】

- ①業務開始・終了時にメールで上司へ連絡。
- ②在宅勤務は週就業時間の50%までを上限とし、基本曜日・時間帯を設定。
- ③在宅勤務者向けの情報セキュリティガイドライン設定。
- ④小規模レベルでのトライアル実施・検証のうえで正式導入。

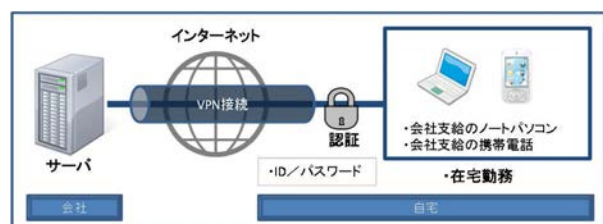
1. テレワーク導入の背景と目的

- ・社員の多様な働き方の実現、社員満足度の向上、通勤時間の有効活用、優秀な人材の定着とワークライフバランスの向上を目的とする。

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と携帯電話を利用している。
- ・テレワーク時の通信環境はVPN接続を利用している。
- ・テレワーク時の認証方法は、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】

- ・テレワーク対象職種の制限はないが、主に管理、営業、開発技術職 となっている。
- ・テレワーク時に主に実施する業務は特に制限を設けておらず、各職場の判断で実施している。

【テレワーク実施頻度・形態】

- ・テレワークを実施する対象者に制限を設けており、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、障害などのある従業員、その他、在宅での勤務が可能な業務を持つ従業員を対象としている。
- ・テレワーク実施においての日数の制限は、育児・介護を理由とする場合については、週所定労働時間の5割までテレワーク実施可能。傷病を理由とする場合については、全期間テレワーク実施可能となっている。
- ・テレワーカーの賃金、評価方法、昇進については、他の従業員と同様の規程となっている。

【テレワークの申請手続き】

- ・テレワークの申請手続きは、本人の申請の後、上司の承認と人事の許可を得て実施している。

【テレワーク時の労働時間管理】

- ・テレワーク時の労働時間は、通常の従業員と同じ勤怠管理システムを利用して、Web上で申請・承認を行い管理している。その他、業務開始・終了時にメールで連絡も実施している。
- ・テレワーク時の時間外労働については、22時～5時の深夜に関しては原則、在宅勤務を禁止している。それ以外は通常の勤務者と同様のフレックス勤務対応を行い、時間外勤務の管理も同様に行っている。

2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーションの状況】

- テレワーク時のテレワーカーとその他の社員とのコミュニケーションは、メール、電話で行っており、音声によるコミュニケーションが可能となっている。
- その他、Web会議システムにより、テレワーカーとの資料のリアルタイムでの共有も可能となっている。
- テレワーカー宛にかかってきた電話は、①電話の転送、②事前に本人が電話の不在転送設定、③メールで知らせ後ほど回答、のいずれかの方法で対応を行っている。

【電子化の状況】

- テレワーク時には、スケジュール、メール、業務で用いる資料を外部から閲覧可能となっている。
- テレワーク時のデータ閲覧における方針は、ボッシュのデータセキュリティ室発行の「コンピュータユーザーが遵守しなければならないルール」および情報システム部門発行の「在宅勤務者のIT環境ルール」を遵守する必要がある。

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">• 業務に集中できる為、業務効率、生産性が向上した。• 事前に業務の割振り、優先順位付けを行う等、自己管理能力が向上した。• 育児の時間や質が向上した。• 海外とのやり取りがしやすくなった。• 通勤時間の削減により、肉体的疲労が軽減された。• 働き方の選択肢が増えた為、業務時間利用の有効性が向上した。• 通勤負担が軽減された為、業務の生産性が向上した。• 夜間の海外との電話会議にも自宅から出席できる様になった。 | <ul style="list-style-type: none">• 在宅勤務ができない職種・業務担当者とのバランスが難しい。• 中間管理職層の理解の促進が必要。 |

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- 全社員に占めるテレワーカー可能な社員の割合は、個人の業務内容によりテレワーク可否が判断されるため、人数の把握を行っていない。
- 在宅勤務実施者は、開始年の在宅勤務申請者は、以下の通りである。ただし、これは開始年の数字であり、毎年20名前後で推移している。
2011年 19名/2012年 9名/2013年 5名
- 開始年のテレワーカーの男女比は以下の通りである。
2011年 男性3名 女性16名/2012年 男性2名 女性7名/2013年 男性2名 女性3名
- 開始年のテレワーカーの管理職・非管理職の比率は以下の通りである。
2011年 管理職2名 非管理職17名/2012年 管理職1名 非管理職8名/2013年 管理職1名 非管理職4名
- 開始年のテレワーカーの職種別の実施者数は以下の通りである。
2011年 管理13名 営業2名 開発・技術4名/2012年 管理5名 営業2名 開発・技術2名
2013年 管理3名 営業1名 開発・技術1名

【人材活用促進】

- テレワーカーが家族等と過ごす時間、余暇に充てる時間や結婚、出産、介護等を理由とした退職者数へのテレワーク導入による影響は、把握していないが、働き方の選択肢が増えた為、業務時間利用の有効性が向上したという意見が挙がっている。

【生産性向上】

- 顧客対応時間や顧客訪問回数、新契約獲得数、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は把握していないが、通勤負担が軽減された為、業務の生産性が向上したという意見が挙がっている。

【コスト削減】

- オフィスペーパー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のテレワークは、その都度判断を行って実施している。

5. 今後の方向性と課題

- 今後も更に取り組みを進め、ワークライフバランスを進めていきたい。
- 現行規定の条件(対象者等)の緩和や、他のパターンでの在宅勤務の可能性の検討を行っていく。

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----|---------|-------|-------|-----|----|-------|----------|-------|------|------|-------|-------|------|
| 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:株式会社亀の子束子西尾商店 <東京都>
 業種:製造・販売
 従業員数(企業規模):約40名
 事業概要:キッチン商品、バス商品、リビング商品の製造・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:モバイルワーク
 テレワーク導入時期:2013年3月
 テレワーク導入目的:生産性向上 コスト削減
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員):営業部門 7名7台 業務部 1台(複数で利用)

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- ITの活用による企業の活性化
- 営業部門で利用していた携帯電話と業務部の固定電話間の通信料の削減と営業部門の外出時のメールの確認による生産性向上

【導入時の課題】

- 通信料の削減、メール対応の迅速化及び営業部門の営業活動の可視化

【課題解決策】

- 業務部門への携帯電話導入による、通話の定額制導入とスマートフォンの導入による営業部門のメールの受発信による取引先との連絡強化。デバイスフリーのグループウェア導入によるスケジュール管理等のマネジメント強化

1. テレワーク導入の背景と目的

営業部門で利用していた携帯電話と業務部の固定電話間の通信料の削減と営業部門の外出時のメールの確認による生産性向上及びグループウェアの導入による情報共有・マネジメント強化

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- 会社支給のスマートフォン。端末間の定額通話契約
- スマートフォンはパターン認証によるセキュリティ確保
- MDM(Mobile Device Management)導入による紛失時のデータ消去などのリスクの回避

【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

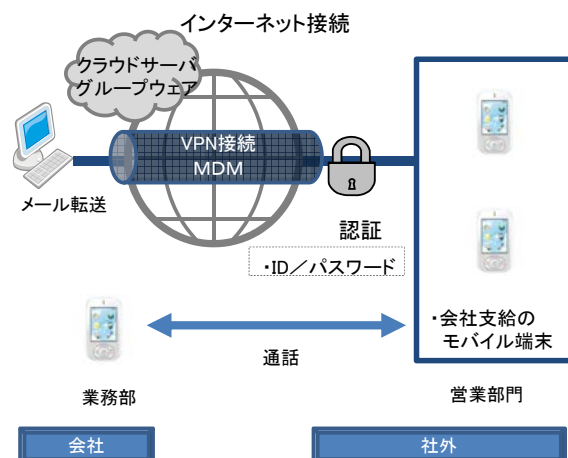
- 営業部門 7名 業務部門 1台での口頭による受発注連絡・業務連絡に利用
- 営業部門内のスケジュール管理
- 社内メーカーからスマートフォンへメールの転送による取引先企業様からの受注情報の対応

【テレワーク実施頻度・形態】

- 営業日のモバイルワーク

【テレワーク時の労働時間管理】

- 通常の労働時間管理により実施している。
- 直出・直帰も可能となっている。



2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーションの状況】

- 営業部門内ではFace To Faceのコミュニケーションを基本
- 業務部とは通話、メールによる受発注、業務連絡
- 社内メールの通信事業者のスマートフォンメールへの転送
- グループウェア(スケジューラー)の導入による情報共有、マネジメント強化
- スマートフォン利用開始時に情報リテラシー向上教育の実施(通信事業者による端末利用の説明会の実施)

【電子化の状況】

- メール転送
- スケジュールのクラウド化

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">• 通信料の抑制 トータル通信料の削減と定額制の安心感によるコミュニケーションの活性化(公私分離の強化)• 時間外労働時間の減少 | <ul style="list-style-type: none">• 特にデメリットは生じていない。 |

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

現在の状況

- 導入当初(2013年3月)と同じ

4. テレワークによる効果

【生産性向上】

- 定額通話制によるコミュニケーションの活性化
- ロケーションフリーによる業務対応拡大
- マネジメント強化

【コスト削減】

- 通話料の削減
業務部と営業部門の通話が定額通話となったため、固定⇄携帯の通話料が定額内に置き換わった。
- 公私分離の実現
- 定額制の範囲での利用許容
- 時間外労働時間の短縮
- 取引先からのメール確認のため等の帰社が減少

【事業継続】

特に事業継続を意識した施策ではない。

5. 今後の方向性と課題

- グループウェアの更なる活用やインターネットによる日本発のエコで高品質な製品の海外普及・展開を見据えて、通信販売の強化や商品情報発信の強化を図っている。一方で、代理店等の取引先企業への情報共有、消費者への情報発信としてタブレットやサイネージ端末の活用も検討中。

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----|---------|-------|-------|-----|----|-------|----------|-------|------|------|-------|-------|------|
| 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:リコージャパン株式会社 <東京都>
 業種:OA機器製造、システム商品販売
 従業員数(企業規模):10,705名
 事業概要:デジタル複写機、プリンター、ネットワーク関連商品の販売、機器保守等トータルで提案・提供

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態:雇成型 モバイルワーク
 テレワーク導入時期:節電期間 2011年7月～ 試行期間 2011年11月～ 本格実施2012年4月
 テレワーク導入目的:顧客対応力の強化による生産性向上とコスト削減の実現
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員):MA事業本部営業部門(約700名)

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- 大震災を契機に直行直帰を始め、事務所の節電を義務付けられた経緯から、営業部門の生産性向上、顧客対応のためテレワークを導入

【導入時の課題】

- 直行直帰の場合、マネジメント、指導方法をどのようにするのかという課題
- モバイルツールの選択
- 業務フローの見直しの必要性

【課題解決策】

- SFAの徹底(営業日報の徹底・SAランク別による指導)・インフラに問題(通信環境・パソコンスペックが不十分)(Sales Force Automation:営業支援システム) ・業務プロセスの見直しの必要性
- シンクライアントパソコン選択(情報漏えい防止)
- 場所にとられない業務(業務の仕組み・ルールの変更)

【未解決課題】

1. テレワーク導入の背景と目的

- 営業の直行直帰を基本とした勤務体系へのシフトによる新しいワークスタイルの確立
- 高効率かつ低コストのオフィス環境、IT環境の実現

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- 複数端末の活用
 会社支給:ノートパソコン(シンクライアント)
 タブレット、携帯電話・スマートフォン
 専有型シンクライアント端末
 IP-VPN接続によるセキュリティ
 クラウドサービス活用

【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- 営業活動報告 提案書・見積書作成
- スケジュール管理、社内業務処理
- 営業職(約700人)

【テレワーク実施頻度・形態】

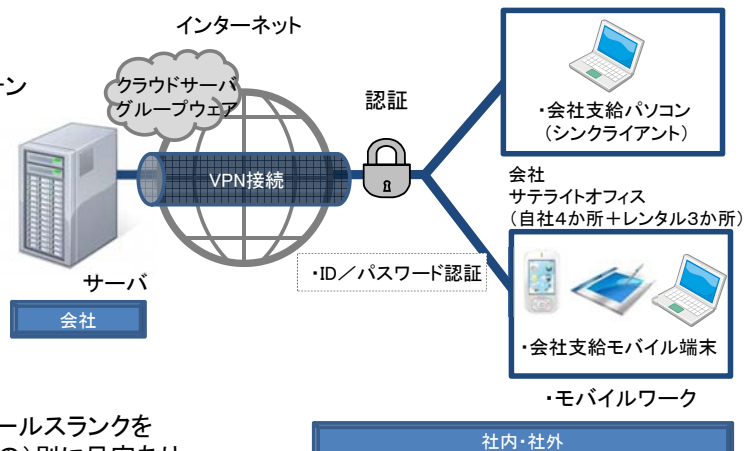
- 日数制限はなし、セールスランクスキル(セールスランクを実績と能力に基づいて三段階に分類したもの)別に目安あり
- モバイルワーク・サテライトオフィス使用

【テレワークの申請手続き】

- 勤労システムにて事前に申請し上長が承認

【テレワーク時の労働時間管理】

- 業務開始・終了時に上長にメール連絡
- 基本的には事業場外での残業禁止(事前に上長へ申請・承認すれば残業可)



2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーションの状況】

- 携帯電話
- チャット、メール等はNotes機能を利用、スケジューラーはWEBを利用

【電子化の状況】

- スケジュール、業務資料、メールは閲覧可能
- 営業支援システム(SFA: Sales Force Automation)による受発注・日報等の営業活動をサポート
- シンクライアントパソコンでローカルにデータ保存は出来ないためセキュリティ確保
- フリーアドレス化に向けて①個人所有の紙を削減②必要な紙は電子化し外出先からも閲覧・活用③アクセスしやすいようにフォルダ体系整備(重層構造)

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">• お客様接点活動件数・時間の増大• 社員ピーク時在館率の低減＋コスト削減(残業代/オフィス賃料) | <ul style="list-style-type: none">• コミュニケーション不足 (Face to Faceの必要性)• 労務管理の難しさ |

4. テレワークによる効果

【テレワークの展開】



4. テレワークによる効果

【人材活用促進】

- 残業時間の削減が寄与している。

【生産性向上】

- 顧客接点時間の拡大
効率的な時間配分によりお客様接点活動件数が増加した。
160%(導入前と導入1年6か月後の件数比較)

【コスト削減】

- 導入6ヶ月時点 約35%コスト削減
 - ▲ フリーアドレス導入によるオフィススペース削減
 - ▲ 残業代 約40%削減
 - + インフラ・通信費 サテライトオフィス賃料

【事業継続】

- テレワーカーは自宅・サテライトオフィスで業務活動が可能。
- 社内と同じレベルの環境でどこでも業務ができる。

5. 今後の方向性と課題

- テレワークだけでなく、顧客と直接対応する以外の営業付帯業務の削減も今後の課題。
- バックヤードの充実等も含めて営業効率向上のため検討する必要がある。
- 会社内のワークスタイル変革への理解度アップ、風土変革が必要。

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----|---------|-------|-------|-----|----|-------|----------|-------|------|------|-------|-------|------|
| 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:ゲオール化学株式会社<大阪府>
 業種:製造業
 従業員数:68名
 事業概要:化粧品、健康食品、美容アドバイス

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態:雇用型モバイルワーク
 テレワーク導入時期:平成10年代～ ※平成20年に利用機器の見直しを行っている。
 テレワーク導入目的:通勤時間や移動時間を削減し、業務の効率を上げることを目的。
 テレワーク導入部署:営業関連部署

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- 営業担当者にスマートフォンを持たせ、受発注の入力や受発注状況の閲覧、業務日報の作成・提出、移動のためのルート・手段等の検索、イントラネット閲覧、スケジュールの閲覧・入力をできるようにしている。
- モバイルワーク用機器を、ノートパソコンからスマートフォンに切り替え、事務所にかかってきた電話をスマートフォンに転送可能にした。これにより、電話を事務所ですべて受けて外出している営業マンに知らせ、折り返し電話することがなくなったので、事務所での手間が減った。

【導入時の課題】

- システムを使いこなせていない従業員がいる。
- 経営者や管理職のテレワークに関する理解・風土が充分でない。

【課題解決策】

- 解決していない。上司がテレワークに係るシステムのすべてを把握しきれていないこともあり、直接指導できないことがある。この課題は一朝一夕には解決しないものと見ている。

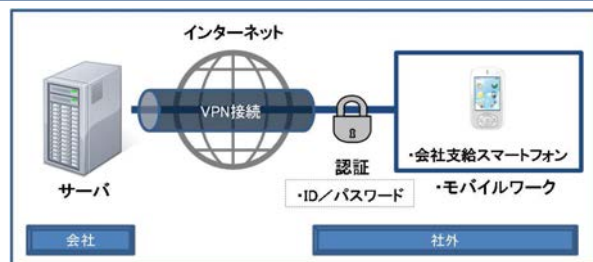
1. テレワーク導入の背景と目的

- 通勤時間や移動時間を削減し、業務の効率を上げるために導入。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- テレワーク実施は、会社支給のスマートフォンを利用している。
- 平成10年代にノートパソコンでモバイルワークを導入・開始した。平成20年にスマートフォンに切り替えた。
- 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方法は、ID/パスワードで実施。
- スマートフォン導入時は、スマートフォンの初期費用がほぼゼロのプランを用いているため、費用はほとんどかかっていない。運用費用は月々5,000円/台×スマートフォン20台分の費用が掛かっている。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- テレワークを実施する対象者に制限を設けており、特定の職種・職務を担う従業員にテレワークの実施を限定している。テレワーク実施の職種は、営業職のみとなっている。ただし、例外的に製造部門のトップは顧客ニーズを把握するために商談に向くことがあり、モバイルワークを実施することがある。
- テレワーク時の主な業務として、受発注の入力や受発注状況の閲覧、業務日報の作成・提出、移動のためのルート・手段等の検索、イントラネット閲覧、スケジュールの閲覧・入力を行っている。

【テレワーク実施頻度・形態】

- テレワーク実施において、実施日数の制限は設けていないため、各従業員が必要に応じてモバイルワークを実施している。
- テレワーカーの賃金、評価方法、昇進は、通常勤務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】

- テレワークの申請手続きは特にはない。機器(スマートフォン)の配布のみ行い、自由にテレワークを実施している。

2. テレワーク運用の実態

【テレワーク時の労働時間管理】

- みなし裁量労働制のため、ログインログアウトの記録を出勤・退勤の管理に使っていない。時間外労働時間についても、営業担当者はみなし裁量労働制のため、残業という概念がなく、特に管理を行っていない。

【コミュニケーションの状況】

- テレワーカーがオフィスに来なくとも、スマートフォンで情報の入力・閲覧ができるため、テレワーカーは出先から情報を入力している。入力された情報を確認することによって、帰社しない部下の情報を上司が把握できるようになった。
- テレワーカーとその他の従業員のコミュニケーションは、携帯電話や電子メールを利用して行っている。
- テレワーカー宛に電話がかかってきた際には、メールで知らせ、折り返し電話するようにして対処している。

【電子化の状況】

- テレワーク時に、スケジュール、メール、業務で用いる資料については、外部から社内データを閲覧できるようになっている。
- テレワーク時のデータ閲覧における方針として、個人情報等セキュリティの観点から顧客リスト等は社外から見られないようにしている。
- テレワーク時に外部から各種事務申請の電子手続きは不可となっている。会社の手続きのルールとして、大切な手続きは書類で申請を行い、パソコン画面上ではなく紙面上で内容を確認するようにしている。

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"> • リアルタイムで情報が閲覧できる、受発注がその場でできる。業務のスピードアップの効果があつた。 | <ul style="list-style-type: none"> • テレワークを使いこなせていない従業員がいる。また、使い方を上司が指導できない点は、問題と捉えている。 |

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- テレワーク導入当初より、テレワーカーの人数は20名程度で推移している。性別の内訳もおおよそ男性15名、女性5名で推移している。

4. テレワークによる効果

【人材活用促進】

- テレワーク導入による効果として、退職者数の増減や結婚、出産、介護等を理由とした退職者数の変動は見られない。
- 家族等と過ごす時間や余暇に当てる時間については、テレワークを導入することによって、帰宅してからも仕事ができるようになったため、増加傾向にある。一方で、移動時間がなくなる分も働いてしまうことがある。このような傾向が行き過ぎるとプライベートがなくなってしまうため、何らかのルールづくりをしなければならないと考えている。

【生産性向上】

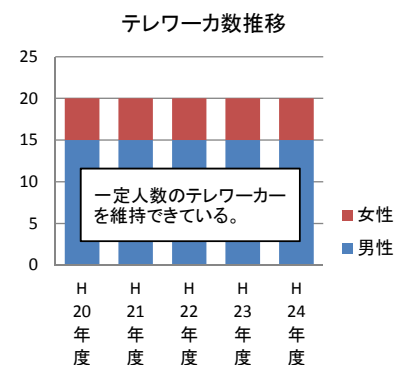
- テレワークを導入することによって、直行直帰が可能となり移動時間の削減につなげることが出来た。移動時間短縮により、移動時間も含めた顧客対応時間、顧客訪問回数、事務処理などが効率化することができた。また、事務処理時間も短縮することが出来ている。
- テレワーク導入による売上額等の経営状況への影響については不明である。

【コスト削減】

- 時間外勤務総時間や時間外勤務賃金総額については、営業担当者はみなし裁量労働制のため、残業という概念がない。
- ペーパーコストについては、営業職の従業員に配布する資料(例.全国の売上一覧表)を、紙でなく電子データに切り替えたためペーパーコストは削減されていると感じる(削減コストデータでは収集・把握していない)。
- テレワーク導入による交通コストやタクシー代、水光熱費への影響は把握していない。

【事業継続】

- 現在テレワークを実施している人数分に関しては実施可能である。



5. 今後の方向性と課題

- 経営者や管理職のテレワークに関する理解・風土の醸成が課題である。

| 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:マサル工業株式会社 <東京都>
 業種:製造業
 従業員数(企業規模):188名(男161名・女27名)
 事業概要:通信・電設・電力資材、農林資材、合成樹脂製品及び金属製品の製造・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:モバイルワーク
 テレワーク導入時期:①2009年 携帯端末+iモード ②2013年 スマートフォン
 テレワーク導入目的:営業活動効率化による生産性向上
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員):営業部門(50名)

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- 常に、お客さまの声を製品につなげるために営業のスピード感や提案力を高めるには何が必要かと考え、外出先からも社内情報にアクセスできる携帯情報端末を導入した。第一段階のグループウェアを活用した生産性向上から次のワークフローシステムの導入に向けて段階的に拡大する予定。

【導入時の課題】

- 人と時代のニーズに応えるために「製品作り」「組織作り」、それを実現する「ネットワーク作り」を目標にした。
- 地域拠点の営業担当者は、全国の顧客とマサル工業をつなぐ重要な役割を担っています。営業と製造が更に密接なコミュニケーションをとり、欠品などによるビジネスチャンスを逃さない迅速な業務連携を確立することを課題ととらえた。

【課題解決策】

- リアルタイムに更新される情報を駆使した営業戦略には、情報端末がますます重要になってくるとの認識に基づき、スマートフォンとグループウェアを導入した。

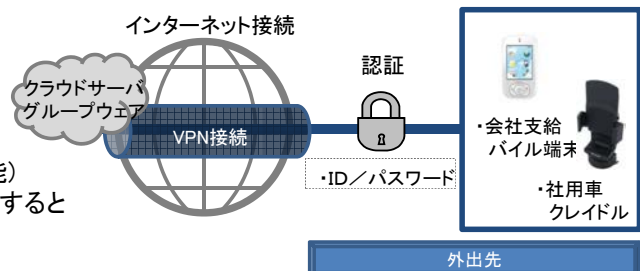
1. テレワーク導入の背景と目的

- スマートフォンとグループウェアを導入することにより、営業部門の生産性向上を図ると共に、最終目標である生産拠点との連携の基礎を構築した。

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:携帯端末 通話用
 スマートフォン グループウェア
 +業務上必要なアプリ
 (地図、乗換等)
- 社用車:クレイドル ドコモドライブネット(カーナビ機能)
 スマートフォンを社用車のクレイドルにセットすると
 カーナビとして利用することができる。
- セキュリティ:ID+パスワード
 :SPPM2.0(MDM:Mobile Device Management)スマートフォンや
 タブレットの盗難・紛失時に遠隔制御で情報漏えいを防止するセキュリティサービス。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- 卸売店へのルートセールス 営業部門50名
- 営業報告について以前は紙ベースの日報、週報で行っていた。グループウェアの導入後はスケジューラーに訪問毎の報告内容を入力することを日報の代わりにして、リアルタイムでの情報共有が図れるようにした。週報はその情報をCSV抽出・加工することで二度手間なく作成ができる。一日を終えて書く日報に慣れている社員には負担の増加となった面もあるが、現場の状況を管理者や経営者が即時に把握できるようになった効果は大きい。一方で移動が車である地方の社員などは入力する空き時間が少なく、まだ完全に即時に入れるまでにはなっていないのが実情で今後の課題になる。
- グループウェアの閲覧機能により会議の招集、資料の共有ができたことにより、例えば、緊急の会議等で資料を事前に関連することにより会議がスムーズに進む等の効果が出ている。
- 将来的には、生産部門との連携等売上につながるワークフローシステム作りが必要との認識を持っている。しかし、一度に社員の意識改革、システム作りは難しいと考えている。現在は、今後に向けての第一段階であると考え、社員と共に試行錯誤しながら業務の標準化を含めて、ワークフローシステムができるように進めている段階。

2. テレワーク運用の実態

【テレワーク実施頻度・形態】

- 毎日

【テレワークの申請手続き／テレワーク時の労働時間管理】

- 通常の営業活動としてスケジューラーで管理している

【コミュニケーションの状況】

- 携帯電話での音声通話

【電子化の状況】

- クラウドサービスのグループウェアによりスケジューラー、メール、回覧等を利用している。
- 以前に比較してオンプレミス (on-premises: 情報システムを企業自身が管理する設備内に導入、設置して運用すること) よりもクラウドを活用することにより手軽に情報システムを導入することが可能となってきている。
- 端末は画面の大きさに不安もあったが、「ドライブネットクレイドル」とセットで使えば精度も高く本格カーナビとしても活用できている。今後、ワークフローシステムの電子化を導入していくと、現在のスマートフォンの画面では小さく、7inch以上の画面が必要になってくるかもしれない。
- 社内の受発注システム等との連動はこれからの課題

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">• グループウェア導入による情報共有、報告等の生産性向上• 営業活動の可視化によるマネジメント強化• MDMの導入によるセキュリティの確保 | <ul style="list-style-type: none">• 営業と製造が更に密接なコミュニケーションをとっていきけるシステム導入の過渡期のため、現段階では費用対効果が明確になっているわけではない。 |

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- 現状では変化がない。

4. テレワークによる効果

【人材活用促進】

- 営業部門では以前より「直出」「直帰」ができていたので、モバイルワークの導入による変化はとくにない。

【生産性向上・コスト削減】

- グループウェアは外出先から最も重要な“情報を見る”ための道具として最適。メールやグループウェアを外出先でも利用でき、営業情報の可視化により業務効率の改善に結びついている。同時に、セキュリティ強化も図れている。
- 一方で、現段階は過渡期と考えている。モバイルの導入コスト、イニシャルコスト等を考えるとコスト増となっている。今後のワークフローの導入等により会社全体としての生産性向上が図られていくとの考えから推進している。

【事業継続】

- 業務時間中に震災等が発生すれば、グループウェアを活用することによりある程度の安否確認や情報共有等が図ることが可能だと思うが、幸いにも今までそのような事態に至ったことはない。

5. 今後の方向性と課題

- 現在紙ベースの業務手続を電子化するワークフローシステムを構築中である。
- 今後、営業と製造がタイムリーに、そしてスピーディに情報を共有化でき営業の効率化につながっていくことができれば会社業績のアップへという目標に向けて進めていくことができると思う。
- 導入しなければ分からないこと、導入してみても初めて分かることは多い。導入にあたって事前にアンケート調査し、どのような使い方が最善なのか調査しながら一歩ずつシステム開発の階段を社員と共に上がっている状況である。導入後実際に活用するための仕組みづくり、特に活用できる社員とできない社員との差が出ないよう十分な仕組み作りが必要と思われる。

【経営者からのコメント】

- 製造会社として、生産拠点と営業現場を繋いでいくことが今後の経営において最も重要だと考えています。それが「社会の豊かさに貢献できる優れた品質の製品・システム」を「自分達で考え、自分達で造り、自分達の手で流通」させる会社の経営理念の実現につながっていると思っています。

| 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: B社
業種: 製造業
従業員数(企業規模): 501名～

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
テレワーク導入時期: 2008年8月～
テレワーク導入目的: 社員の多様な働き方の実現、仕事の効率・生産性の向上、社員のゆとりと健康的な生活の実現(ワーク・ライフ・バランスの実現)を目的
テレワーク導入部署(括弧内は対象人員): 一定の条件を満たせば部署問わず全社員対象

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- ・テレワーク実施可能日は、1か月の勤務日数の1/4が上限。
- ・①勤続1年以上であること、②育児、介護、業務効率化を目的としていること、③自宅で実施できる業務を行うこと、④機密管理が適正に行われること、⑤通常業務に支障をきたさないこと、を満たしていれば、実施業務、実施者に制限なし。

【導入時の課題】

- ・テレワーカーの労働時間の算定が難しい。
- ・テレワーク時のアウトプットの評価が難しい。

【課題解決策】

- ・アウトプット評価については、在宅勤務が行える日数を制限することでバランスを取っている。
- ・解決していない課題としては、労働時間管理については、自己申告を基本としているため、その妥当性が担保されていない。

1. テレワーク導入の背景と目的

- ・社員の多様な働き方の実現、仕事の効率・生産性の向上、社員のゆとりと健康的な生活の実現(ワーク・ライフ・バランスの実現)を目的

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、スマートフォンを利用している。普段職場で用いているノートパソコンを持ち帰り、自宅からリモートアクセスを行っている。
- ・テレワーク時の認証方法はID/パスワードを利用している。
- ・テレワーク時の通信環境は、FOMAを利用している。ノートパソコンにFOMA端末を差し込んで、社内LANにセキュアにリモートアクセスしている。FOMA端末・サービスの費用は会社が負担をおこなっている。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- ・テレワークを実施する対象者は、①勤続1年以上であること、②育児、介護、業務効率化を目的としていること、③自宅で実施できる業務を行うこと、④機密管理が適正に行われること、⑤通常業務に支障をきたさないこと、を満たしていれば、実施業務、実施者に制限なし。
- ・テレワーク時に主に行っている業務は、研修資料・企画書の作成、帰宅後の自宅からの海外との電話会議の参加、その他、トラブル対応等に備えてパソコン持ち帰り、緊急の対応を要する事態が発生した場合に自宅での対応業務を行っている。

【テレワーク実施頻度・形態】

- ・テレワーク実施日数の制限は、1か月の勤務日数の4分の1までとしている。
- ・テレワーカーの賃金、評価方法、昇進については、通常勤務の従業員と同様の処遇としている。

【テレワークの申請手続き】

- ・テレワーク実施時の申請手続きは、都度、出退勤管理者の事前の許可を得ることが必要。ただし、やむを得ない事由により事前申請ができない場合は、事後報告も可としている(人事部で却下することはない)。

2. テレワーク運用の実態

【テレワーク時の労働時間管理】

- テレワーカーの労働時間管理は、メールでの勤務時間の報告・連絡の他、勤務実績を出退勤管理システムに入力を行い、管理を行っている。
- テレワーク時の時間外労働については、残業は原則認めていない。全社的に残業0を目指しており、労働時間管理についても社内と同じ考え方をテレワークにも適用している。

【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とのコミュニケーションは、電話やメールを利用して行っている。
- テレワーカー宛に電話がかかってきた際は、基本的には不在として取り次いでいない。

【電子化の状況】

- 機密管理の観点から社内LANのフォルダのアクセス権に制限をかけている。
- テレワーク中のプリントアウトは物理的には可能。文書の持ち帰りは機密性に応じて上司の承認が必要。
- テレワーク時に外部から各種事務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"> • 業務効率の向上(特に出張者)している。 • 育児、介護の対応が必要な社員の心理的負担の軽減ができています。 | <ul style="list-style-type: none"> • 労務管理が難しい。 • 通常業務と同等の仕事の質(アウトプット)となっているか評価が難しい。 • 情報セキュリティの確保に不安がある。 |

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- 現在テレワークを、53名(男性42名、女性11名)が実施している。その内、管理職は26名がテレワークを実施している。2009年度は53名、2010年度は95名のテレワーク実績がある。
- 部署・職種によって業務が異なるため、具体的な運用は、各職場に任せている。そのため、詳細は不明となっているが、規定の1カ月の勤務日数の4分の1までを、テレワークで実施している人は少ない。

4. テレワークによる効果

【人材活用促進】

- 育児期の従業員が、育児と仕事を両立できる制度・施策を整備(フレックス勤務・短時間勤務・定時退社日の設定など)しているため、テレワークに限った効果は把握していないが、テレワーカーが家族と過ごす時間、余暇に充てる時間は増加した。
- 現在テレワーク制度を利用している従業員の取得理由は、育児両立と業務効率化の半々の理由である。介護を目的としたテレワークの取得はあまり見られない。

【生産性向上】

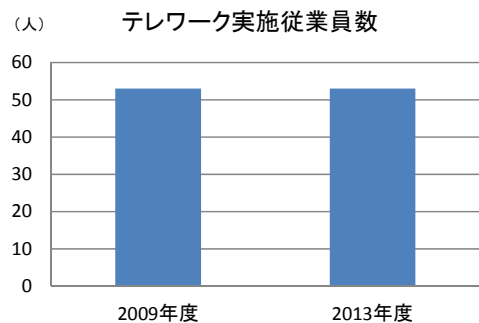
- テレワーク導入による顧客対応時間や顧客訪問時間、新規契約獲得数、事務処理件数、事務処理時間、移動時間の変化は把握していない。
- テレワーカーの時間外勤務総時間の変化は見られない。残業は原則認めていないため、全社的に残業0を目指しており、時間管理についても社内と同じ考え方をテレワークにも適用している。

【コスト削減】

- 時間外勤務総時間と同様に、テレワーク実施による、時間外勤務賃金総額の変化は見られない。
- テレワーク導入による、オフィススペースコスト、交通コスト、タクシー代、水光熱費の変化は見られない。テレワーク時は、基本的に文書を含む物品の持出は不可としているが、ペーパーコストの増減に影響があるかは不明である。
- テレワーク導入による情報システム保守費用や通信費用の増減については把握していない。

【事業継続】

- 非常災害時の事業継続のためのテレワークの活用は行っていない。製造業では、職場・製造現場にいなければ仕事ができないため、災害時にテレワークで製造業務を継続することは事実上困難である。



5. 今後の方向性と課題

- テレワーク制度の今後の方向性として、現状の運用をキープし、テレワークの実施・運用の実態・課題把握に努め、より良いテレワーク制度につなげていきたい。

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----|---------|-------|-------|-----|----|-------|----------|-------|------|------|-------|-------|------|
| 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: 第一資料印刷 <東京都>
 業種: 製造業
 従業員数(企業規模): 54名
 事業概要: オフセット印刷事業、プリントオンデマンド(オンデマンド印刷)事業、Web制作・運営事業 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 モバイルワーク 在宅勤務
 テレワーク導入時期: 2010年
 テレワーク導入目的: 生産性向上 事業継続
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員): モバイルワーク 企画・営業・デザイン部門 約10名程度

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- ・ 外出先でのお客様対応を迅速に行うために、社内メールの転送を行い業務の効率化を図ると同時に、突発的な理由での在宅勤務にも柔軟に対応している。

【導入時の課題】

- ・ 基幹システムのセキュリティ確保のためには、一部の業務のみをモバイルワークに対応させることが現実的。

【課題解決策】

- ・ 東京都主催のBCP対策の検討の際に、現在行っているメールの転送によりお客様対応を継続することを確認した。
- ・ インターネット、モバイル端末の発達により、セキュリティを確保しながら手軽にメール転送が可能となった。

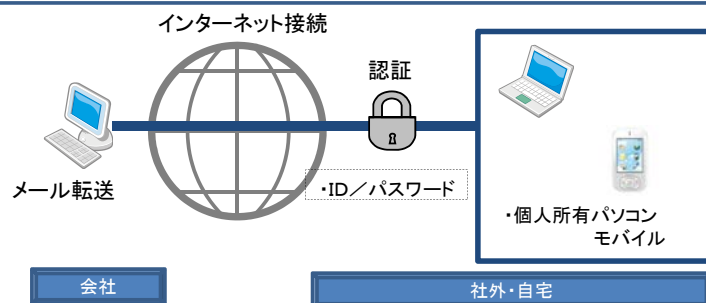
1. テレワーク導入の背景と目的

- ・ 外出先でのお客様対応を迅速に行うために、社内メールの転送を行い業務の効率化を図ると同時に、突発的な理由での在宅勤務にも柔軟に対応している。

2. テレワーク運用の実態

【テレワークシステムの概要】

- ・ 個人所有のスマホやパソコン
- ・ 外出先で会社のメールを転送して閲覧。必要に応じてメールの発信等を行っている。
- ・ 情報はレベル分けされており、社外で閲覧できるものはお客様とのやり取り等の情報のみ
- ・ 基幹システムについてはプライバシー保護の観点からアクセスできないようにしている。(二重化対応済み)
- ・ 災害時等で全国で印刷業務等を代行してもらう印刷業者7社と定期的に打合せを行っており、災害時にはデータ転送等により対応することができるようになっている。神戸の震災等ではインクや紙などを融通する等の連携を行ってきた。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- ・ 企画、営業、デザイン部門の人間が、外出先で業務を行う際に、メールや添付資料を確認したりするのが基本。
- ・ 企画書作成等ディレクション業務を中心に作業
- ・ 10名程度が利用している。
- ・ 稀なケースだが、病気で出社が困難な場合等の突発的な理由により、自宅等で業務をおこなったりする。

【テレワーク実施頻度・形態】

- ・ 外出頻度に応じて発生する。

【テレワークの申請手続き・労働時間管理】

- ・ モバイルワークに特化した制度は特に設けていない。

2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーション・電子化の状況】

- モバイルワークの際にはメールを転送することにより、お客様にタイムリーに対応することが可能となっている。
- 一方で、印刷業ではお客様からのデータをお預かりしたり、お客様へのデザインを作成することから、高度なセキュリティを確保する必要がある。企画段階の情報であればメールを転送する等のモバイルワークを行えるが、印刷物は紙の質感や出力した状況は実物を見てもらわないと判断していただけない場合が多い。そのためプレゼンから納品までのプロセスでの電子化は難しく、モバイルワークは補助的に利用する程度になっている。

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">• 外出先からタイムリーにお客様対応等が可能• 突発的な理由での出社が困難な場合にも柔軟に対応することが可能 | <ul style="list-style-type: none">• 印刷業の基本は「印刷」することなので、モバイルワークを拡大していったり、在宅勤務を行うには慎重な検討が必要 |

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

モバイルワーカーの数は個人用のスマートフォンの普及と共に拡大している。

4. テレワークによる効果

【人材活用促進】

- 病気で出社が困難な場合等の突発的な理由により、自宅等で業務をおこなったりすることは、ワークライフバランスの助けとなるが、勤務規程等の明文化したものはない。

【生産性向上】

- 外出先で、モバイルワークができているとお客様にタイムリーに対応することが可能となっている。外での仕事がある企画部門や営業部門、デザイン部門の人は積極的に利用している。

【コスト削減】

- 直接コスト削減となることはないが、生産性向上により間接的な効果があると思われる。

【事業継続】

- メール転送等を利用することにより突発的な理由で利用している実績があり、災害時等での活用が想定される。
- 印刷については、全国に連携できる同業者があり、そこにデータを転送する等で対応することが可能となっている。特にシステム等を持っていることはないが、定期的な打合せを行っておりスムーズな対応が可能。

5. 今後の方向性と課題

- 在宅勤務については育児や介護といったことをやりながら仕事をするという働き方が多様化していることに対応するために制度を導入済みの企業に聴き取りに行くなど積極的に導入を検討している。一方で、お客様から預かったデータ等を保護する必要性から一部の業務にならざるを得ないと考えている。
- BCP対策等でデータのクラウド化も検討している。

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----|---------|-------|-------|-----|----|-------|----------|-------|------|------|-------|-------|------|
| 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:株式会社ウテナ <東京都>
 業種:製造業
 従業員数(企業規模):150名
 事業概要:化粧品・医薬部外品製造販売・不動産賃貸業

テレワーク実施形態及び導入背景

テレワーク実施形態:在宅勤務、モバイルワーク
 テレワーク導入時期:2009年
 テレワーク導入目的:事業継続 生産性向上
 テレワーク導入部署(対象人員):災害時 受注出荷業務(想定5～6台) 通常時 営業部門でパソコン50台程度

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- BCP対策の対象事業は売上の大半を占める中核事業の国内向け化粧品事業とし、対象業務はお客様に商品を提供するために必要不可欠な受注出荷業務と製品発注(調達及び生産計画)業務を選定した。
- 受注出荷業務については通信手段が確保できる場所であれば、在宅勤務を含めて業務を継続できるシステムを導入した。

【導入時の課題】

- マグニチュード5以上で社員の携帯にメールが一斉に配信され、携帯端末から社員の安否状況を登録し、管理者が確認するシステムを利用している。一方で、代理店からの受注情報から倉庫への出荷指示を行う受注出荷業務をシステム化しているが、通常は社内LANに接続したPCで業務を行っているため、出社が困難な状況での対応を確認する必要があった。

【課題解決策】

- 受注出荷業務のシステムには専用のアプリケーションをインストールした端末であれば、社員の個人所有の端末も含めて対応可能であることを確認した。

1. テレワーク導入の背景と目的

- BCP策定において、受注出荷業務については通信手段が確保できる場所であれば、在宅勤務を含めて業務を継続できるシステムを導入した。

2. テレワーク運用の実態

【想定する被災シナリオ】

- 首都直下型地震＋パンデミックによる社員の出勤率の低下

【テレワークシステムの概要】

・社内システム

東京本社内にサーバー設置(現在は社内クラウド化済)
 社内LANから受注・伝票処理・出荷指示処理を実施

・社外とのネットワーク

基幹EDI(電子データ交換)を利用して代理店等からの大半の受注情報を処理。営業部門の社員は発注しない。
 その他FAXでの受注も可能
 EDIの機能としてサーバー経由ではなく、非常時PCに情報をダウンロードしたりFAXで対応するBCP対策がある

- 3G回線にて専用アプリをインストールしたA5サイズのパソコンからID/PWで接続可能

- 通販は楽天サイトに出店し、受注データを変換して受注出荷業務のシステムに連動して処理

【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

・災害時

会社支給のPCもしくは社員のPCに専用アプリケーションをインストールして受注処理、出荷指示処理を行う。

・通常時

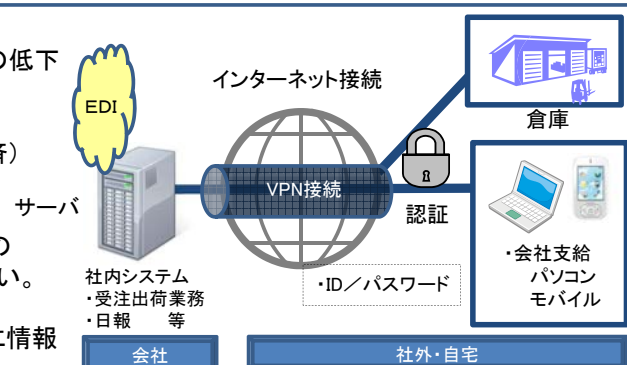
営業部門の社員が会社支給のPCにより営業日報等で社内システムに接続

【テレワーク実施頻度・形態】

- 災害時 利用なし ・通常時 毎日

【テレワークの申請手続き・労働時間管理】

- 当初の直下型地震を想定した場合は本社の建屋に問題がないことを前提にしていたので、特に定めていない。



2. テレワーク運用の実態

【コミュニケーションの状況】

- 災害時
マグニチュード5以上で社員の携帯にメールが一斉に配信され、携帯端末から社員の安否状況を登録し、管理者が確認するセキュリティ会社のシステムを導入済み。端末は個人所有。
- 通常時
営業の社員がメールとスケジューラーのグループウェアを利用
コミュニケーションの活性化から、3月からgoogleのアプリの導入を予定しており、家にいてもテレビ会議ができる環境を整えている。

【電子化の状況】

- 他社が運用する基幹EDIを利用して代理店等から受注処理が可能。(全体の9割方以上10割近く)
- 商品は製造元から直接倉庫に納品され、倉庫管理・出荷処理を他社に委託
- 日報はExcelベース

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">• 通常利用しているシステムを事業継続で利用することが可能であることを確認してBCP対策とできた。 <安心感> | <ul style="list-style-type: none">• 大規模なシステムの導入にはコストが必要 →クラウド等の新たな技術を試験的に導入し、社内システムへの投資等を減らしながら徐々に導入 |

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

災害時 5~6台程度(10台以下)を想定
業務のベテランの方を想定

営業部門 50名

4. テレワークによる効果

【生産性向上、コスト削減、人材活用促進】

- 通常時
営業部門の社員が社外からメール、スケジューラー、日報等のグループウェア利用を活用することにより営業での訪問時の業務の効率を上げている。効率的な営業活動を支援することで社員の士気もあがる。

【事業継続】

- 通常利用しているシステムを災害時にも利用することを想定することができることを確認した。
- 当初の想定では、首都直下型の地震を想定したが、実際にはパンデミック等での業務スキルがある者の出社が困難になることが現実的になっている。システム対応が可能であることから実際に起こった際の対応が可能である。
- サーバのクラウド化等の検討ではセキュリティやコストについての検討が必要となってくる。

5. 今後の方向性と課題

- 災害時に全ての業務を即時に継続することは想定していない。在宅での勤務についてもシステム的には自宅のPCでも可能な状態にしている。今後、システムを外部クラウド化等も考えられるが、大阪にコールドスタンバイシステムを準備する方法も合わせて検討する。
- 一方で、グループウェア等では現在の会社支給のPCをクラウド化しVVDIの技術でPadやスマホで利用することを試験的に実施している。受注出荷業務のシステムも利用可能となる。将来は専用のPCやソフトがなくても簡単な接続で会社支給の端末でなくても対応することによるコスト削減効果により導入が可能となるなど、利便性向上を徐々に上げていきたい。
- 社員の育児等での在宅勤務については現在ではないが、システムでは対応できるようにしており、今後の運用の検討による。

| 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: サントリーホールディングス株式会社 <東京都>
 業種: 製造業
 従業員数(企業規模): 単体 4,765名 名(グループ連結: 34,129人(2013年12月31日現在))
 事業概要: 洋酒、ビール、清涼飲料水の製造・販売等
 (グループ全体の経営戦略の策定・推進、およびコーポレート機能)

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: ①(部分在宅)試行: 2007年2月～、導入: 2007年9月～
 (完全在宅)試行: 2010年4月～、導入: 2010年8月～
 ②試行: 2007年2月～、導入: 2007年9月～
 ③試行: 2010年4月～、導入: 2010年8月～
 テレワーク導入目的: 従業員の多様な働き方の実現、WLBの実現、仕事の効率・生産性の向上が主な目的。
 テレワーク導入部署(括弧内は対象人員): 一定の条件を満たすものは全従業員がテレワークを実施可能。
 モバイルワークについては営業職の従業員のみ実施可能。

本事例における効果及び特長

【取組のポイント】

- 週の営業日のうち、半分以上は出社が必要。テレワークは10分単位で取得可能で、フレックスタイム制(コアタイムなし)や有休・代休と組み合わせ利用可能である。
- テレワークを利用しやすい風土醸成と、BCP対策を目的に、マネージャー全員にテレワーク実施の権限を付与(申請不要)。

【導入時の課題】

- 各現場から、テレワーク時のコミュニケーションに関する懸念の声が挙がる可能性があると思定された。

【課題解決策】

- テスト部署で試行導入を実施し、大きな問題が無いことを確認した。また、本導入後の1か月前でマネージャーは必ずトライアル利用するよう義務付け、経験がないことから生じる不安を払拭した。

1. テレワーク導入の背景と目的

- 従業員の多様な働き方の実現、WLBの実現、仕事の効率・生産性の向上が主な目的である。

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、会社支給のシンクライアント端末、ノートパソコンを利用している。その他、従業員の個人所有のパソコンを利用している。ただし、個人所有のパソコン利用の際には、在宅勤務用のソフトウェアをダウンロードし、シンクライアント端末にして利用を行っている。
- テレワーク時の通信環境は公衆網を利用している。
- テレワーク実施時の認証方法はID/パスワード認証を利用。



【テレワークにて行う業務内容及び従事者】

- テレワーク対象者は、以下の4つ条件を満たすものに限っている(ただし、①のみ満たさない者について、所属長の判断により認めることがある。)。①勤続2年以上の者。②業務上支障がないと会社が認めた者。③相当程度の裁量権を持ち、自己を律し業務を行える者。④会社と同等の就業環境が整備できる者。
- テレワーク時に行っている業務は、部門によって異なる。内勤作業に加え、WEBミーティングシステムの活用による会議参加を行っているケースもある。但し、以下の適した業務を例示し、所属長が可否の判断をすることとしている。①企画、立案業務(集中して考える業務)。②資料作成(報告書・発表資料・議事録・企画書等)。③文献を読む・インターネットや書籍での情報収集等。

【テレワーク実施頻度・形態】

- 1週間のうち休日を除く日の半分以上は出社しなければならないが、テレワーク勤務そのものは10分単位で可能であり、フレックスタイム制との併用や、有休・代休と組み合わせ利用し、例えば毎朝1時間テレワークして通勤ラッシュ回避や外出前に自宅でテレワークをし外出先へ直行するなど、柔軟に活用可能としている。

【テレワークの申請手続き】

- マネージャーには全員にテレワーク実施権限を付与。(申請は不要)。マネージャーが使わないと部下が実施しにくいと、風土醸成することと、BCP対策が目的。部下は、在宅勤務を開始しようとする日の1か月前までに、申請が必要である。

2. テレワーク運用の実態

【テレワーク時の労働時間管理】

- テレワーク時の労働時間管理は、業務開始・終了時に業務計画・成果物の報告とともにメール等で連絡を行っている。また、マネージャーは、部下のテレワーク勤務時のログ記録について、翌日以降に社内システムから確認可能となっている。
- テレワーク時の時間外労働については、原則、禁止としている。ただし、残業がどうしても必要であり所属長の指示・許可のもとで実施した場合には、残業実施の旨を申請する。なお、深夜時間帯の利用は厳しく制限している。

【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、メールが主になるが、必要に応じて、WEB会議システム(映像と音声を中心)や電話も利用している。なお、テレワーク利用時は、社内イントラネットに掲載のアドレス帳に「テレワーク勤務中」と表示させることができる。
- テレワーカーとその他の従業員との資料のリアルタイムでの共有は、WEB会議や社内の共有ドライブを使用することで、可能となっている。

【電子化の状況】

- テレワーク時には、メールやスケジュール等、基本的に社内で業務を行う場合と同範囲の情報を閲覧可能としている。ただし、従業員個人所有のパソコンへの保存や、印刷は不可としている。

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"> • 在宅勤務時は、仕事をしている様子が見えていない分、アウトプットを出さなければという意識が働き、生産性が高い。 • 作業系の業務を在宅勤務の日に集中することで1週間の業務計画が効率ようになった。 • 静かな環境で集中できるため、考える時間として非常に有効である。 • 会社にいるとなんとなく残業しがちだが、在宅勤務時はそれもなくて定時に切り上げられた。 • 通勤時間がなくなった分、精神的にリフレッシュできる。また、家族と触れ合う時間が格段に増える。 | <ul style="list-style-type: none"> • コミュニケーションがしづらくなる。対面でのコミュニケーションが保たれるように配慮している。 • 社内の理解醸成・風土づくりが必要である。管理職の理解がないと進まないため、社内イントラネットでの情報発信や役職者向け説明会等で浸透させていく取組を進めた。 |

4. テレワークによる効果

【テレワーカー数の推移】

- 原則、全社員がテレワーク実施申請することによって利用可能となっている。
- テレワークを実施している従業員の管理職・非管理職の割合は「管理職:非管理職=1:2」程度となっている。
- 2011年以降、テレワーカー数は年々増加している。

【人材活用促進】

- テレワーク導入により、従業員から家族と過ごす時間が増えたという意見が挙がっている。ワークライフバランスの実現につながっている。

【生産性向上】

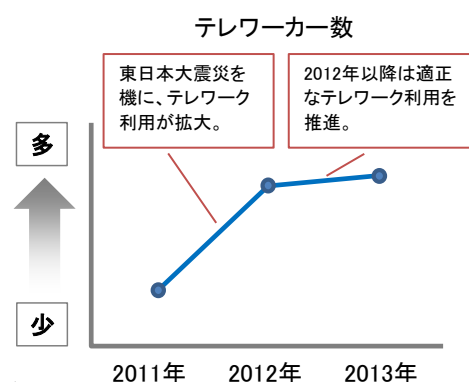
- 在宅勤務時に集中して仕事にあたることができ、生産性が向上している。
- WEB会議導入により出張回数が減少しており、業務の効率化につながっている。

【コスト削減】

- 時間外勤務総時間や時間外勤務賃金総額については、テレワーク時の残業を禁止しているため、減少傾向にある。

【事業継続】

- 東日本大震災の翌週3月14日～20日は通勤が困難だったため、延べ4,000名がテレワークを活用した。
- BCPの観点のみでテレワークの権限を持っている従業員の有無・人数は不明である。



5. 今後の方向性と課題

- 現在の利用者数・利用状況を踏まえ、導入の狙いは達成できており、今後特段の促進策や運用方針を打ち出すステージにはないと認識している。深夜時間帯や休日のテレワーク使用については、サービス残業の温床にならないよう、継続して厳しくチェックしていく。