1 ヒアリング対象企業 () 内は日本標準産業分類の大分類による

```
B社
   (製造業)
C社
   (製造業)
D社
   (金融業、保険業)
E社
   (製造業)
F社
   (サービス業(他に分類されないもの))
G社
   (情報・通信業)
H汁
   (学術研究、専門・技術サービス業)
I汁
   (サービス業(他に分類されないもの))
```

2 主なヒアリング項目

(卸売業)

A汁

- ① テレワーク導入のきっかけ・これまでの取組 等
- ② テレワークの対象者、実施の範囲
- ③ テレワーク実施に当たってのルール・労務管理等 (実施場所、情報の管理・機器利用のルール、労働時間管理、成果の把握方法、健康管理、通信費等の負担、賃金・手当、就業規則の規定、研修・教育、人事評価、メンタルヘルス 等)
- ④ テレワークのメリットや効果
- ⑤ テレワークのデメリットや課題と考えられる事項
- ⑥ その他等

※ 令和2年7月~9月にかけ、各企業の協力を得て事務局にて実施。

<u>1 テレワーク導入のきっかけ・これまでの取組 等</u>

- 通勤での感染リスクを下げるため、2月末より順次、感染者数に応じて出社率を調整した。最も低い出社率で、 15%。
- ・ 元々シンクライアント端末のパソコンが全員に配布されており、いつでもどこでもサーバーにアクセスすることが可能なので、テレワークの環境が整備されていた。
- サテライトオフィスは、従来から営業の社員が毎月100人ほど使用。

2 テレワークの対象者、実施の範囲

- ・ 感染者数等により変動。特に、事務の社員や高齢者から在宅勤務推進の要望あり。直近では、課長は出社、それ以外の社員は半分ずつ出社、在宅勤務とし、6、7割の出社率。
- 派遣社員でも在宅勤務をしている人がおり、一時は派遣社員全員が在宅勤務を実施。

- ・ 裁量労働制はとっておらず、在宅勤務をしているときは、勤務の実態に即して労働時間を申告し、パソコンのログイン・ログオフを参照して上司が承認。
- iPadの追加配布、Wi-Fiルーターの貸与などを行っている。
- シンクライアント端末のため、セキュリティは担保されている。
- 通信費のための手当は支給していない。
- Teamsにて、テレワークの開始とその日やることの報告、終了の報告を実施。
- 労働時間は、パソコンのオンオフで勤務時間を取っており、自己申告に15分以上乖離があると「理由」の記載を自動的に求める仕様で管理。
- ・ 就業規則にテレワークに関する記載はなく、労使協定に記載がある。通信費の自己負担、手当についてはいずれも 記載はない。
- ・ 人事評価の影響は、在宅勤務により高くなる・低くなる等はないが、効率の低さは明らかになりやすい。
- ・ 研修は全てWebで実施するようになった。4月の研修のコンテンツはサブスクリプションサービスを利用。

通勤による感染リスクがないこと。

5 テレワークのデメリットや課題と考えられる事項

- ・ 評価されることがモチベーションにつながるが、在宅勤務ではなかなか困難であり、在宅勤務が続くと効率や生産 性が低下するため、出社と在宅勤務を組みあわせて実施すべき。
- ・ 今後在宅勤務を拡大することになれば、「在宅勤務する権利」や家が遠い人に対する手当を出すことについても検討する必要。
- 新入社員の研修や、子会社からの出向者のケアは、テレワークの場合非常に困難。
- 在宅勤務と出社で同じクオリティにはできず、業務のスピードが遅くなったり、間違いのチェックがしづらくなったりする。
- PCを付けて他のことをしていてもわからず、何をしているのか把握できないので労働時間の管理が非常に困難。
- ・ メンタルヘルスの問題は、今後問題になると感じており、困っている人を発見することが困難。相談窓口はあり、 相談数はある。
- 10人を超える大人数のオンライン会議は難しい。
- 労働時間は長時間傾向に変化。
- 取引先から対面を希望されることもあり、相手となる業界によって部署毎にどれくらい在宅勤務ができるかは異なる。

- 在宅勤務に向いている仕事と向いていない仕事がある。
- (例えば、新規案件・新規の取引先とのやりとりは困難だが、定型的な業務は在宅勤務に向いている)
- 捺印の必要な決裁や申請書が500種類くらいある。電子捺印などを政府が推進してインフラがさらに整うと、出社の必要がなくなる。
- 管理職を除き、半分出勤、半分在宅勤務で実施すれば、通常のビジネスに影響はない。
- IT機器の使用については組織内で教えあっており、最近は「使えない」という声はなくなった。
- ・ 20時以降の残業は申請、22時以降や土日の勤務は書類を記載する必要があり、手続きを面倒にしている。

- ・ 2016年から、在宅勤務やサテライトオフィス、ITの環境整備などタイム&ロケーションフリーワークの推進を進めてきた。
- 事業所に併設したサテライトオフィスの他に、2018年からはオフィス拠点がない場所でもサテライト勤務が可能。
- ・ 在宅勤務制度は1999年に導入。コロナ禍以前は約6%の社員しか在宅勤務制度の活用がなかったが、コロナ禍以降 は約6割の社員が週5日在宅勤務を行うこととなった。

2 テレワークの対象者、実施の範囲

- ・ 直近では、①管理職層、②裁量労働勤務者、③育児介護に従事する者、④①~③に該当しない場合、会社が認めた 従業員を対象としており、対象者は全従業員の約95%。
- PCを使用しないものづくりに携わる職種に従事する社員は在宅勤務の対象外。
- 一定時間の出社義務や利用回数制限はない。上司の事前相談で実施することができ、事前のシステム承認は不要。
- 社員のうち約9%は顧客対応や社会機能維持のために在宅勤務ができない。
- 新入社員については、4月から5月はリモート勤務、6月以降は九州や茨城で現場実習を再開した。現在はリモートの他、進捗報告として数人単位で会社に出勤。

- 情報漏洩防止のためにデスクトップは仮想化。
- ・ 6月から9月まで全社員を対象にコロナ関連の補助手当を支給。(在宅勤務にかかる通信費や光熱費、出勤時のマスクや消毒液分の補填。)
- 4月から感染リスクが高い環境で従事する社員を対象に1日500円から1000円支給。
- ・ 労働時間についてはコロナ以前よりPCのログで管理。中抜け時間はプルダウンで選択して差し引きした時間を申告 するようにしているが、利便性が悪いという意見もある。
- フレックスタイム制は昭和63年に導入。最近、コアタイムを全廃。
- ・ 階層別の研修については、人数を制限した研修を再開する一方、効率の観点からWEB参加と併用。
- ・ 在宅勤務におけるマネジメント方法の教育ニーズが高いので、外部委託で9月からWEB提供できるよう手配しているところ。

- 産業医によるリモート相談を開始。匿名での相談が可能で、メール・スカイプ・電話など複数のツールを使用。
- ・ 福利制度の一環として、カフェテリアプランの選択肢に、在宅勤務用のモニターやWi-Fiルーター、机や椅子の 購入を追加した。

通勤時間を有効活用できたことや集中力が上がったこと、時間の裁量があるため自分のペースで仕事ができるといった意見があった。

5 テレワークのデメリットや課題と考えられる事項

- ITに依存すること、対面で話ができないこと、これまで職場にいることでわかり合えた雰囲気がつかめないこと、これらにより効率が低下したという意見があった。
- ・ 働き方を見直す中で、人材マネジメントが大事。大まかではなく明確な役割の付与、責任権限を予め明確にする ことを試行していく。
- ・ 心身のケアや労働時間の管理を課題としたコミュニケーション方法の検討も行っているところ。
- ・ ITの環境整備は進めているところであり、通信状況等様々な理由によって様々な不都合が生じているので、必要な ITインフラの整備や投資について検討中。
- ・ 社内押印が廃止されると、それだけの為に出社をする必要がなくなり、またペーパレスにもつながる為、稟議や 記録保管の為の押印の廃止を検討している。
- 会議では、長時間、大人数を前提としていたが、会議形態の見直しの必要性を認識。

- ・ 仕事のやりとりをオンラインで行う中で、発言内容や端末の傾きから体の動きを図って活性度合いを分析する コミュニケーション活性化ツールの導入を試みている。心の様子を天気マークでわかるようにして、マネージャー クラスが声かけしやすいようなツールを従業員に対して提供予定。
- これまでは、職務を定めずに人を採用し、人に仕事を割り当て、雇用安定・待遇と引き替えに無限定な働き方を 求めるメンバーシップ型のマネジメントだったが、数年前より多様な考え方や発想で事業を拡大する必要性から ジョブ型マネジメントへの移行を進めてきたが、今回のコロナ禍により、より必要性を痛感し導入加速を進める 必要がある。
- コロナが収まっても、従来の働き方には戻らないという認識。今後は在宅勤務を基本とした働き方を分析・検討する上で(1)出社しないと業務が実行できない職務(2)出社しないと生産性が下がる職務(3)在宅で生産性が維持・向上できる職務の3区分に分けている。

C社

1 テレワーク導入のきっかけ・これまでの取組 等

- 2000年代より経費精算や稟議決裁のシステム導入などのペーパーレス化、ノートパソコンへの移行、フリーアドレス導入など、テレワークが可能な環境が以前から整っていた
- 2014年より自宅で週2回を上限とする在宅勤務制度を導入
- ・ 2017年より勤務場所・回数を限定しない「モバイルワーク制度」を導入
- 2020年7月より、オフィス勤務者に対して期間を定めずモバイルワークを標準化。同時にフルフレックスタイム制 を導入

2 テレワークの対象者、実施の範囲

- ・ 労働時間を正しく管理できる社員
- モバイルワークにより、生産性が上がるような自律的な働き方ができる社員・業務が対象

- モバイルワーク規程を定めている
- ・ モバイルワークをする際は前日までに翌日の業務予定、終業時に当日の業務進捗報告をすることを原則としているが、フルフレックスタイム制導入により、それぞれのスケジュール、業務内容、業務進捗を共有することは必須
- ・ オフィス出社時と、モバイルワーク時とでマネジメントスタイル、仕組みに違いはない。完全リモートを期にマネジメント側が部下のタスクをきちんと確認するよう人事から再度促した。
- ・ 勤務場所・回数は限定しておらず、生産性が上がる場所であればどこでも可能(ただし緊急事態宣言時は自宅限 定)
- ・ 原則モバイルワークとしているが、対面により成果が得られる業務については出社を促す。ただし、出社に関しては感染対策として、事前に上司の承認が必要
- オフィスの出社率は30%を目安としている
- ・ パソコン、携帯電話は会社貸与物を使用
- 勤怠管理方法はモバイルワークと出社時で違いはない。

C社

4 テレワークのメリットや効果

- 通勤時間がない
- 会議室等の場所確保の必要性がないことでの意思決定のスピードアップ
- 新しいコミュニケーションスタイルの浸透
- IT活用による業務効率化
- コロナ感染リスクの軽減
- ・ フルフレックスタイム制導入との相乗効果により、家庭と仕事を両立できる環境が更に整った

5 テレワークのデメリットや課題と考えられる事項

- モバイルワークが向かない仕事、出社が必要な仕事に従事する社員へのフォローアップ
- ・ コロナ前の働き方に戻したいと考えている社員へのフォローアップ
- 勤怠管理ルールの再徹底
- ・ メンバーのマネジメントやスケジュールの把握のための意識改革とITツールの活用
- チーム内外のコミュニケーションの場の提供
- オフィスに出社する意味や必要性の再考(整理するプロジェクトを立ち上げ)
- 安全衛生管理

- ・ オフィス勤務者に限らずパソコン・携帯電話を貸与されている社員で出社が必要でない業務が遂行できる場合は、 モバイルワークは可能
- ・ 研修はすべてオンラインに切り替えて実施
- 2020年度は入社式もオンラインで実施
- ・ 従来より大切にしている「仕事の現場最優先の考え」に基づき、モバイルワークを原則としつつ、働く場所を自ら考え、選択し、業務遂行の質やスピードを上げること、成果を追求することがモバイルワークの目的である。

- 最初に、営業担当者に対して、営業訪問先でも使用可能なPCを貸与し、テレワークが可能な態勢を整備
- その後、営業担当以外の者についても、ワーク・ライフ・バランス推進の観点から、数年前にテレワークを導入

2 テレワークの対象者、実施の範囲

- 上記のとおり、ほぼ全従業員がテレワークを実施することが可能な態勢を整備済み。他方、多くの従業員が一斉にテレワークを実施することを想定しておらず、コロナ禍における緊急事態宣言発令下で出社制限を行なった際、ネットワーク環境の脆弱性が判明
- ・ そのため、出社制限期間中は、テレワークを行う時間や日を区切り、同時接続の人数のコントロールを実施
- ・ なお、同期間中、役員や管理監督者層は原則出社。それ以外の従業員のうち、業務の特性上、在宅勤務が可能な者はテレワークを実施。ただし、上記のとおりテレワーク実施時間等に制限を設けていたため、テレワークができない時間帯は、PCを使用しない業務や自己研鑽等を実施
- ・ また、業務の特性上、テレワーク未対応の専用PCを使用しなければならない者や、紙書類の確認が必要となる業務を 担当する者は、同期間中も原則出社

- 勤務形態は、週40時間制のほか、コアタイムなしのスーパーフレックスや管理監督者等
- ・ 労働時間の管理には、PCログと入退館データを参考データとして活用
- テレワーク実施時は、PCログを参考データとして管理することになるが、1日の最初のログオン時刻と最後のログオフ時刻しか記録されないため、中抜け等の実態を参考データで管理することは不可。なお、特段の事情がない限り、ログオン・ログオフ以外のPCの動作状況の確認は実施せず
- ・ テレワーク時の業務進捗の把握方法について統一的なルール等はなく、各所属の業務特性等に応じて管理監督層の判断 で実施
- ・ テレワークについて、会社がPCおよびWI-FIを貸与しており、それ以外の補助は実施せず
- なお、緊急事態宣言発令に伴う営業活動の自粛に対して、営業担当者の成績比例部分を含めた給与保証を実施。営業担当者以外の者に対しては、同期間中の出社日数に応じて一定の手当を支給
- 2020年度の新入社員向け集合研修は中止し、在宅での研修を実施(紙資料を送付し、オンラインは最低限)
- テレワークを理由としたメンタルヘルス不調はほぼなし

D社

4 テレワークのメリットや効果

・ 従業員の視点として、通勤時間削減や感染リスク軽減に加えて、電話照会等が減る分、業務に集中できるとの声あり

5 テレワークのデメリットや課題と考えられる事項

- 従業員の視点として、上司や同僚に仕事の質問がしにくくなるといった声あり
- ・ 対面での報告が重視され、明文化されているルール以上に上席への報告を要する企業風土であることが、テレワーク活用の推進にあたっての障害の一つ
- ・ 企業風土の変革を含め、テレワークを効果的に活用した新しい働き方の実現にむけて外部コンサルを交えた検討を開始
- また、テレワークを活用した新しい働き方に対応した労務管理やマネジメントのあり方についても検討中
- 加えて、対面と非対面を効果的に活用した新たな営業手法等についても検討中
- ・ ネットワーク環境の強化等のインフラ整備は、2020年度中に対応完了予定
- ・ なお、緊急事態宣言発令下の労働時間について、会社全体としては対前年で大幅に減少したが、原則出社としていた本 社の管理監督層の労働時間は増加(出社している者に業務が集中)

- ・ テレワークと相性がいい勤務形態は、みなし労働時間制(企画業務型裁量労働制や事業場外に関するみなし労働時間制)だと考えているが、適用要件が厳しいため、導入については慎重に検討
- ・ 出社せずに毎日在宅勤務とした場合、ロイヤルティの低下やメンタル不調等の懸念があるため、最低出社日数ルールを 設定したうえで、テレワークを推進していく予定
- ペーパーレス化等の業務効率化はこれまでも進めてきたが、今般のコロナ禍を契機に一段と進める必要あり

<u>1 テレワーク導入のきっかけ・これまでの取組 等</u>

- 育児や介護を抱える方が両立しながら活躍できるような勤務制度の整備ということで在宅勤務を導入した。
- ・ 2016年、トライアルをはじめ、2017年から本格始動している。元々は育児や介護に絞っていたが、その後対象者の拡大で誰でも使えるようになり、在宅勤務からテレワークへの変更、そしてコワーキングスペースやカフェ等で誰でも働くことができるようにした。
- コロナ禍においては、原則在宅勤務体制とし、緊急事態宣言解除後も継続。コロナ禍においてテレワークの上限回数は撤廃し、基本在宅でできることは在宅でするように社員にお願いしている。

2 テレワークの対象者、実施の範囲

- テレワークの対象者は、工場以外のほぼ全ての部署。
- ・ 工場は機械があるので難しいが研究所は使える部門もあるのでコロナ禍より利用開始。開発業務や資材を扱う社員は出社しているが、資料作りなどは在宅でも可能。

- 自宅以外でもカフェやコワーキングスペースでもセキュリティに留意しながら勤務するようにルールを策定。情報の取り扱いについてのセキュリティガイドラインを作っており、社員教育をしている。例えば、のぞき見防止フィルターを付けることや携帯電話で通話しないといったこと等。
- ・ テレワークが可能な人とそうでない人の処遇に違いが出てくることについては労働組合とも協議しており、手当等は検討中。印刷は禁止、紙媒体の持ち帰りも禁止。
- 労働時間は申請制で、上司が労働時間を管理して残業があったら残業を付ける。
- 成果の把握方法については日々の計画とどのような業務を行ったかを報告する制度。
- 通信費は検討中で、在宅勤務手当はないが、自宅に仕事環境が十分でない方もいるため備品のレンタルを開始。
- 就業規則等は変えていないが、ルールや会社の方針が変わる度、社内インターネットにおいて周知している。
- ・ 基本的にWi-Fiルーターの貸し出しを実施。携帯電話を提供し、テザリングを使うなど本人の負担軽減を進めている。
- コアタイム無しのフレックスタイム制を導入。工場部門は適用していない。

- コロナの前は1日事業場外みなし労働時間として運用。コロナ禍はフレックスタイムの適用として対応。
- ・ 深夜時間帯の夜22時から朝5時までは原則勤務禁止としている。
- コロナ禍での健康管理は度重なる注意喚起をイントラにて通知している。
- 5月末くらいから2週間か3週間おきに全社的にアンケートを実施しており、アンケートの結果を受けて健康経営を考えているチームがストレスマネジメントに向けて動き始めている。
- 新人研修や入社式、その他の研修も全てオンラインで実施。

- 6月にアンケートを実施したところ、1000人中800人の社員が家庭生活の充実と回答し、その次に多いメリットは仕事の効率化。
- 個人的に集中して行う仕事については在宅が効率がよい。

5 テレワークのデメリットや課題と考えられる事項

- 8割はポジティブに取り組めている一方、2割はストレスがたまっている状況でありマイナス面あり。
- 在宅時のコミュニケーションをどのように改善していくかが課題。
- ・ 出社時には表情や雰囲気などその場にいるからわかる「無意識のコミュニケーション」というものがあると考えており、在 宅勤務では欠如してしまうので、コンディションやパフォーマンスなど定期的に把握する仕組みを考えたい。今まで以上に意 識的なコミュニケーションがないと同じ生産性を保てないことに危機感を持っている。
- 対面式の雑談が減っているのでチームワークは課題と認識。
- 人事評価についてはプロセスが見えないので、成果で判断するしかなく、人事部としても評価訓練が求められる。

- 会社から在宅勤務をお願いしているため、必要なものは会社で用意するという考え方に変わってきた。
- ・ オフィスがこの1年で8割くらいまではフリーアドレスに移行していて、紙を減らす取組をしているため、抵抗感は少なかったと思う。
- コロナ収束後も働き方を戻すつもりはなく、通信を活用した事業運営や業務展開が必要。海外とのやりとりに当たっては、 ツールを使い分けており、今まで対面でやっていたことも通信で済むと気づいた。

<u>1 テレワーク導入のきっかけ・これまでの取組 等</u>

- 2013年、乳がんを煩った従業員から治療をしながら働き続けたいという意向があり、テレワークができるよう就業規則の改正や様々な体制を整えた。
- 2015年、必要な顧客データなどを全てシステムにいれ、従業員全員にノートPCとスマートフォンを貸与しており、 どこからでもシステムにアクセスできるようにした。

2 テレワークの対象者、実施の範囲

・ 感染者数等により変動。4月1日以降は全員在宅でテレワークとした。今は週1のシフトで、月火木金(水は休日)で、毎日2人の交代制で出勤。

- サテライトオフィスを使ってもよいが、周囲に聞かれてはいけない電話などができるなどが担保されている必要。
- 在宅の場合は、セキュリティが問題となるので、ウイルス対策のソフトを使用している。
- スマホには、会社の規定以外のアプリは入れないようにしている。パソコンは、第三者から見えるところでは開けてはいけないことにしており、仕事以外は使わないようにしている。
- フレックスタイム制度は導入している。
- 在宅勤務における人事評価は、自律的に仕事をするように言っており、在宅でやる以上は成果がきちんと出てこないと当然給料も上がらないし、ボーナスも出せない。
- ・ 通信費については、Wi-Fi環境が家庭にあれば費用はかからないので、負担していない。環境がない人は会社の ルーターを貸し出し対応。電気代は今、月額1万円ほど手当を出している。
- 作業環境の決まりはないが、電話は出られるように、また情報としてテレビはなるべく見るように、と言っている。
- 業務開始時や終了時刻、休憩時間などは全員一斉メールを送ることとなっている。タイムカードは持ち帰って自分で書いている。
- ・ 今は新入社員はおらず、社員全員、ある程度の業務はわかっているので研修はない。
- ・ メンタルと健康については、コミュニケーションを取りながら、困っていることや悩みを吸い上げられるように試みている。

暑いときや寒いとき、また台風や地震の時など出社しなくてよい。また、家で働いた方が効率は上がる場合がある。

<u>5 テレワークのデメリットや課題と考えられる事項</u>

- 社員によっては、会話がないとつらい、人と対面した話をしたいという声もある。
- オンライン会議システムも使用しているが、オンラインではまだ働いて間もない人たちのスキルは上がらない。
- オンライン会議は顔が見える分安心感がある一方で、後からわからなくなることもあるので電話と併用が必要。ニュアンスのわかりづらい部分は、社員同士で電話のやりとりをしている。
- マネジメントの中でのコミュニケーションは、取りづらいといえば取りづらく、管理職の人たちが大変。
- 新入社員がきた場合、業務を縮小したとしても新入社員は毎日出てきて誰かが交代で教えないと採用できない。
- ・ テレワークによって働く人のモチベーションが落ちている。人との接触がなくなることで落ちるのではないかと思う。

- ・ 省庁の支援策が縦割りなので、必要な書類などを統一したり、問い合わせ先を一元化するなどしてほしい。
- 若手社員のスキルを習得させていく上で、それぞれの社員にそれぞれ強い分野と弱い分野があるので、教育係や相談相手を分野ごとに決めて対応。
- · コロナが収束しても、テレワークは活用する予定で、会社に出てくるのは週に1・2回でいいと感じている。人数 はもう少し増やし、コミュニケーションがとれるメンバーを選んで、チームの人選を行いながらやっていきたい。

- リモートワークできる環境はコロナの前からあった。2007年に育児による短時間勤務制度を設けたことで、帰宅後の隙間時間で在宅勤務したいという声をうけ、2010年に試験的に導入。
- サテライトオフィスは契約しており、外出する社員が立ち寄って使用することを想定して契約。

2 テレワークの対象者、実施の範囲

- ・ 正社員に加え、コロナをきっかけに契約社員・派遣社員にも拡大し全員がテレワークできる環境を整えて業務を継続した。
- ・ コロナ禍では、出社している社員が1割程度。毎日出社する社員も一部にはいるが、多くの社員が、業務都合等に応じてテレワークと出社を組み合わせて勤務している。

- ・ テレワークの実施場所は個人の選択場所にしているが、圧倒的に在宅が多い。
- ・ 全社員にPCを貸与し、希望者にはスマホ、ヘッドフォン、マウス、コード類を貸与。
- 労働時間は出社の際も、テレワーク時も自己申告にしているが、グループウェアで労働時間・成果を確認可能。
- もともと従業員の動く場所・時間が多様なため、経営会議の議事録、録画データには、全ての従業員がいつでもアクセスできるようプライバシー情報を除き、全社公開。
- コロナ前は通信費を含む費用は本人負担だったが、会社が在宅を推奨するようになってからはネットワーク環境がない場合 にポケットwifiを貸与。会社支給スマホのテザリングも利用可能。
- ・ 椅子や机、ネットワーク環境等の働く環境整備の名目で全員一律三万円を支給した。以降在宅環境整備の費用として月2500 円支給。9月より5000円に変更している。
- 通勤交通費は5月にルールを見直し、実費支給へ変更。
- 常態としてテレワークを実施する場合は事前に働く曜日・時間・場所を宣言し、内容に応じて給与変更の手続きを行い、雇用条件に反映するとともに周囲へ公開。一時的なテレワークは周囲への周知のみでよい。
- アンケートやパルスサーベイを実施することで体調やチームワークを確認。
- 研修・入社式についても全てオンラインで実施。
- 人事評価の方法はこれまでと同じ。
- ・ 少し前までは裁量労働制をとっていたが、現在はフレックス中心に切り替わっている。

- 会議室が必要ないなど、場所にとらわれずにコミュニケーションを取れるメリットはある。
- ・ 社内では勉強会が積極的に開催されているがオンラインのほうが参加しやすい印象を受けている。

5 テレワークのデメリットや課題と考えられる事項

- 新入社員と中途入社で社員は不安が大きい。特に即戦力が求められている自覚のある中途入社の社員で気軽に質問しにくい、 成果物が公開される環境下で小さなミスが見えてしまう等により特に不安が大きいケースがある。その他、テキストコミュニ ケーションでは相手の反応がわかりにくい等の不安がある。
- 自宅でのセキュリティの観点で、電話サポートはオンライン化が困難。
- 対面業務を中心とする社員が在宅勤務を中心とした働き方に変えるとなると元々の仕事が在宅では出来ないので役割が変わることになり、給与が下がることもある。
- 出勤と在宅勤務を組みあわせた方が業務効率が上がる職種もある。

- 育児等で時間的制約がある社員は移動時間がなくなることで労働時間が増えている傾向。フルタイムメンバーには大きな変化は見られない。移動時間を業務にあてるかプライベートにあてるかは個人の考え方により異なっている。
- 出社規模が小さくなるので、出社規模に応じたオフィス作りに取り組む予定。
- 通勤交通費の実費を社会保険算定に含めるのは事務的に大変。通勤交通費を社会保険算定から外してほしい。会社としては 通勤交通費を本人負担にしたいところ、本人が通勤交通費を非課税にしたい場合、特定支出控除等の用件が厳しく証明も難しいので、証明不要の仕組みにしてほしい。
- 育児中の社員にとっては22時以降の時間が働きやすい場合があるので深夜勤務の希望も出ている。健康被害が出るほど長時間の深夜勤務は好ましくないが、月4回以上の深夜勤務で年2回の健康診断が必要かは疑問。
- 本人の居住地の選択に伴って、そこで在宅勤務をするというケースがあり、今後もありうる。
- リモートワークがきっかけではないが、業務委託への変更を希望する社員もいる。また、育児・介護等だけでなく病気や怪 我などにより在宅勤務を行っているケースもある。
- · オンライン化により、書類対応で出社の必要は減少。
- 明確にジョブ型を取っているわけではない。給与は、働き方や想定する業務などを踏まえ個別に決定する。
- 派遣社員は派遣会社との契約もあるので、派遣元に時差出勤や在宅勤務が可能か確認し、可能な範囲で対応を行っていた。

- ・ テレワークを前提とした働き方。業務委託ではなく、労働基準法のもと安定・安心して雇用で働くことができる会 社作りを第一目標として設立した。
- 社長自身が、子育てと配偶者の転勤の都合で退職せざるを得なかった経験が原動力になっている。

2 テレワークの対象者、実施の範囲

コロナ前は、毎日誰かがオフィスに出入りして郵便物の受け取りや、印鑑の処理等を行っていた。コロナにより全員がテレワークに切り替えた。

- テレワークの実施場所は個人の選択場所にしている。
- ・ 労働時間は、ICTツールで出社時と同様に管理。テレワークでも時間を意識して効率良く働き、過剰労働も防止している。
- ・ セキュリティについては、仮想デスクトップのためPCにデータは残らないようになっている。 のぞき見防止シートの活用、会社の資料を印刷しない、持ち出さない、公衆無線LANは使用しない等のルールを設け ている。
- ・ テレワークの準備金やテレワーク手当を毎月支給し始めた。一時金については7月上旬に、在宅勤務の備品購入に 活用するよう支給。(購入例:ルーターの補強、イヤホンマイク、椅子の買い換え等)
- ・ 労働環境については、基準は設けず、使い勝手がいいように手当を支給して個人の判断に任せた。希望者のみ、 WEB会議システムによるラジオ体操を実施。
- コロナ以前は週1程度出社する人は実費精算をしており、サテライトオフィスに通勤する人は通勤手当を支給していた。
- 時間当たりの生産性を評価する時給ベースの能力給に加えて、フルタイム手当、時間拘束手当等を加えた金額を基本給としたフレックス賃金制度を導入。
- 中途採用を行っているが、採用面接は全てオンラインで実施している。
- ・ 人事評価については、働きぶりを見える化する必要があると考えており、コミュニケーションボードに1日の業務 のToDoを書き出すようにしている。

- バーチャルオフィスが存在しており、社員はクラウドオフィスツールへのログイン(出社)を徹底しているので、 実際のオフィスのように気軽に声を掛け合うことができ、遠隔でもマネジメントしやすい。
- バーチャルオフィスでは、やり方を見せながら教える事はできないので、全ての業務はやり方がわかるように手順書を作成しており、業務の明文化が重要。属人化を防ぐこともでき、業務の見える化を整備した上で、研修やレクチャーも行っている。

- (社員A) 上司に対して相談しやすくなり、打ち合わせの予定を入れやすくなった。
- (社員B)過去に介護をしながら在宅勤務をした経験があり、いろいろな働き方の可能性がある。
- · (社員C) オンラインになったことで、移動時間がなくなり、時間の活用ができるようになった。

5 テレワークのデメリットや課題と考えられる事項

- (社員A) 運動不足になる。
- ・ (社員B) テキストだけでやりとりを行うと、情報量が少なく、またぶっきらぼうに伝わることがあるので、音声とテキストを組み合わせることが必要。
- (社員C) PCで不具合が発生したときにシステムに強い人が近くにいない場合は困る。
- · (社員D) 裁量がない人にとっては、時間の管理が重要になる。

- ワーケーションに取り組んだ社員もいる。どこで仕事をしてもいいとしているので、取り組むことは問題ないが、 プライベートと時間の切り替えが難しいとも思う。出張と組みあわせることなどは有用かもしれない。
- 手順書については、トップダウンで作成するよう指示している。過去の手順を振り替えることは難しく、また全てのフローを網羅的に文書化することは難しい。今持っている仕事から手順書作りをするように、また、毎回手順が異なる場合には手順書を育てるイメージで作成している。
- テレワーク出来る仕事はなんだろうと考えられがちで、出社をしないといけないという発想になってしまうことでテレワークが進まない。多くの企業は、今の業務でテレワークできるものかそうでないものかを見極めているが、テレワーク用に業務フローを置き換える必要がある。フローの見直しによって、フローの簡易化ができる。

- 2013年から、サテライトオフィスにおいて、TV会議システムを用いた会議や納品業務を開始。
- ・ DXを実現する文脈の中で自席からTV会議システム等会議システムを用いた商談・納品スタイルに積極的に取り 組んでおり、コロナ禍ではスムーズにテレワークに移行。

2 テレワークの対象者、実施の範囲

- ・ 全職種、全社員、全事業所において、出社の強要はせず、フルフレックスとフルリモートを同時に導入。 コロナ以前は、出社が必要な曜日や会議の時間を固定。緊急事態宣言解除後、一旦7月いっぱいは完全出勤制にして から、現在は選択制に。
- 8月以降、本社は7割、支社は5割ほどがテレワークを実施。

- 動怠管理については、昼休憩や中抜けも含めて打刻をすることにしており、打刻漏れがあった場合は出社しなければならない。業務終了時の業務報告も、義務としている。
- 100%テレワークの社員は、定期代を支給せず、月に6000円の在宅勤務手当を支給。その他の社員は、在宅勤務手当を支給せず、定期代を支給。
- 週に1度情報伝達のための会議を全員参加で行っている。役員間では、直属の上司と1対1で、週に1回ミーティングを行っており、問題の解決を図っている。
- ・ 人事評価システムを用いつつ、四半期で数値目標、行動目標を設定、PDCAを回し、毎月の面談を実施。この結果をもとに、半期に1度絶対評価で賃金に反映。
- ・ メンタルアシストプログラムを導入し、専門の精神科医やハラスメントのホットライン、業務報告を読む中での問題察知などを行いながら労働者の健康を担保。
- 年に2回全社員に対し、メンタルヘルス、健康管理に関する無記名のアンケートを行い、現状の認識と改善に勤めている。

- ・ 全業務がオンラインで可能であるため、オンラインの育成でもOJTという観点では問題発生していない。各業務 を録画し、オンラインで見ることによって研修を実施。
- 採用活動、インターンシップ等もオンラインで実施。
- 入社後2ヶ月は、時間割を設定して研修を行っており、この研修はフレックスではないため、質問なども可能。このほか、時間を固定した勉強会を行っている(必須のもの、選択式のものもあり。)

- 通勤にかかる時間がプライベートに転嫁される、あるいは通勤電車に乗る精神的な負荷がなくなる。
- オンライン納品の促進により、客先への移動時間が減少したことや、働く場所や時間を選べるようになったことにより、残業時間も月平均約24時間から15時間ほどまで減少し、生産性が向上。

5 テレワークのデメリットや課題と考えられる事項

雑談や簡単な伝達事項が困難になった。

- ・ リモートでの納品を推奨するため、オンラインでの納品であれば安価にするという取組を2019年より開始しており、 現在顧客の70%がオンラインでの納品を利用。
- ・ テレビ会議ツールや、ファイル管理のクラウドシステムを使用し、オンライン化を図っている。
- ・ 従前より、ペーパーレス、クラウド化を徹底して推進している企業であり、7年間リモート化に努めていたため、 積極的にテレワークを推進できた。
- 今後は、副業とワーケーションの推進を考えている。副業により、社員は収入が増加し、企業にとっても生産性が上がると考えている。ワーケーションについては、勤続特別休暇と絡めて、各地のオフィスを利用することで、家族を含めたレジャーのきっかけとしていきたい。
- ・ 中小企業におけるテレワーク促進のため、柔軟な働き方に対する創意工夫やICTツール導入、就業規則の整備等といったことが複合的に必要になる。