

多様な働き方

活 | 用 | 事 | 例 | 集

多様な働き方を導入し成功した
先進企業のリーダーの声



東京都の取り組み紹介と 多様な働き方(ABW)とは

東京都では、多様な働き方の実現に向け、テレワークの推進に取り組んできました。都内企業のテレワーク導入は、感染症拡大防止対策として、約6割にまで急速に拡大した反面、対面でのコミュニケーション等、出社の有用性等が再認識され、従業員に出社回帰を促す動きも見られるようになりました。

一方で、テレワークをはじめとする多様な働き方は、求職者が企業を選ぶ際の重要な要素となるだけでなく、家庭の事情などからもオフィス勤務が困難な従業員が働き続けるための貴重な手段にもなっております。

このような状況の中、出社とテレワークの双方の利点を活かし、仕事の内容や目的に合わせ、社内外問わず、従業員自らが選択できる、場所や時間に捉われない多様な柔軟な働き方(ABW)の推進に向け取り組んでまいります。

最近では、在宅勤務のみならず、モバイル勤務、サテライトオフィス勤務、ワーケーションなど、多様で柔軟な働き方も始まっています。本冊子では、「多様で柔軟な働き方」について、既に取り組んでいる企業の、取組の経緯や導入課題、解決策等を紹介しています。

本冊子が、多様な柔軟な働き方に取り組む、企業の経営者や人事担当者の一助になれば幸いです。

令和7年10月

CONTENTS



オフィス環境 整備

■ 03-04

株式会社オカモトヤ

■ 05-06

株式会社KADOKAWA

■ 07-08

NTT東日本株式会社

■ 09-10

株式会社ユーザベース



フレキシブル ワーク

■ 11-12

株式会社OKAN

■ 13-14

株式会社オリコム

■ 15-16

キャップクラウド株式会社

■ 17-18

株式会社JTB



DX推進

■ 19-20

NPO法人グレースケア機構

■ 21-22

東洋通信工業株式会社

■ 23-24

富士水質管理株式会社

株式会社オカモトヤ

■ 本社所在地／東京都港区虎ノ門2-6-1虎ノ門ヒルズステーションタワー9F
■ 従業員数／152名(2025年5月現在) ■ 業種／卸売業



“働きやすさ”はつくれる。 オカモトヤ流・制度と風土の育て方

1 働き方の概要

創業100年超の老舗企業が挑む、新しい働き方のカタチ

当社は1912年に文具店として創業し、現在ではオフィス環境の構築に関わるさまざまな商材・サービスをワンストップで提供しています。取り扱う主な商材は、オフィス家具(空間設計を含む)、PCインフラや複合機などのICT機器、オフィスサプライ用品、印刷物の4分野。空間の設計から設備・ツールの導入に至るまでトータルで、お客様の最適なオフィス環境づくりの支援ができることが当社の強みです。現在、社員数は150名を超え、都内を中心に約3,300社のお客様のニーズに応じたオフィスソリューションを提供しています。

当社が推進する「多様で柔軟な働き方」は、大きく3つの取り組みによって支えられています。まず1つ目は、**ライフスタイルに応じて選べる時差出勤制度**です。全社員を対象に、始業時間を8時・9時・10時の中から選択できるようにしており、通院や送迎など、その日の都合に合わせて柔軟に勤務時間を調整できる仕組みとしています。2つ目は、**テレワークおよびシェアオフィスの活用**です。在宅勤務や外出先での業務を可能にすることで、たとえば午前中は自宅で勤務し、午後は取引先を訪問、その後は近くのシェアオフィスで作業を行うといった、場所に縛られない柔軟な働き方を実現しています。こうした取り組みは、ABW(Activity Based Working)の考え方にも通じており、業務の内容や目的に応じて、最適な場所で最大限のパフォーマンスを発揮できる環境づくりを後押ししています。そして3つ目が、**ABWの考え方を取り入れたフリーアドレスの導入とライブオフィス[palette]の運用**です。社内コミュニケーションの活性化を目的に、固定席をなくし、業務内容やチーム単位で自由に席を



選べるようにしています。また、当社オフィスは、私たち自身のオフィスづくりのアイデアを盛り込んだショールームのような空間になっており、床の張り分けによるゾーニング、少人数ミーティングに最適なソファ席、リラックスして過ごせる休憩スペースなど、社員が日タイキイキと働ける工夫を随所に凝らしています。

こうした取り組みの背景には、当社が手がける業務の特性上、土日や夜間に対応する社員もいる中で、その負担を少しでも軽減したいという想いがあります。また、代表の鈴木自身が育児と仕事を両立していた経験から、今後も持続的な成長を目指すためには、性別を問わず子育てや介護などのライフイベントと両立できる柔軟な環境の整備が不可欠だと強く感じていたことも、大きな後押しとなっています。

2 課題と対応策

多様で柔軟な働き方を支える工夫と、定着への後押し

当社では、多様で柔軟な働き方の導入に際し、社員からの反発や大きな障壁はほとんどありませんでした。働き方の選択肢が増えることは社員に好意的に受け止められています。ただ、一部の管理職から「選択肢が増えることで管理をどう進めるべきか」という声がありました。こうした不安には精神論ではなく、勤怠管理システムのICT化や新しい業務システムの導入など、実務面での支援を積極的に行い、管理負担の軽減につなげています。さらに、当社が他社よりスムーズにリモートワークへ移行できた背景には、東京オリンピックに向けた事前準備がありました。2020年の開催を見越し、交通規制対策として出勤率を抑えるための働き方改革を早期に進めていたことが、コロナ禍という予期せぬ事態でも柔軟に対応できる土台となり、他社が混乱する中でも比較的円滑に

リモートワークへ移行できたのです。

ただ、リモートワークで懸念されるのが「コミュニケーションロス」です。当社では、対面機会の減少による情報共有の停滞を防ぐため、社内チャットの活用を奨励し、気軽にやり取りができる環境を整備しました。加えて、フリーアドレスを補完する形で、グループごとに定期的に顔を合わせる日を設け、情報共有や連携強化を図っています。また、部門を超えた委員会活動や誕生日会など、業務外でも自然に交流できる仕掛けを設け、組織内のつながりを強化しています。

マネジメント面でも工夫を重ねています。定期的なグループミーティング

や面談、半期ごとの成果報告シート、全社員の日報を通じて、上司が部下の状況を把握できる仕組みを構築。この日報は社長も閲覧・コメント可能で、制度や環境が変わっても「会社全体として部下をきちんと導く」という姿勢を維持し、評価・指導の質向上に努めています。

こうした**制度を定着させるには、制度内容を示すだけでは不十分**です。当社では**年3回の社員総会を通じて、アンケートで吸い上げた改善提案を反映しつつ、次年度の方針や新制度の背景、意図を丁寧に説明**。「なぜ今導入するのか」「社員が気持ちよく活用できるための+1対策は何か」を明確に伝え、納得感を大切にしています。制度を「やらされるもの」ではなく、「自分たちの働き方を支える仕組み」として前向きに活用してもらえるよう、会社として制度づくりと定着を積極的に後押ししています。



管理部 三輪 恒朗様

3 成果

働き方改革が生んだ好循環 社内外に広がるポジティブな変化



アカウントセールス1部 村木理咲様

当社のこうした取り組みは、企業と社員の双方に良い影響をもたらしています。企業としては、子育てと仕事の両立支援に積極的な企業として「くるみんマーク」や、職場環境の健全性を総合的に評価する「ホワイト企業認定プラチナ」の取得、「Tokyo Future Work Award」の受賞など複数の公的認証・受賞を受けています。これらの評価は、**会社の信頼性やブランド価値の向上につながるだけでなく、採用や営業の場面でも強みとして機能しています**。採用活動では、外部からも「働きやすい会社」

として評価されていることを理由に、当社に関心を持ってくださる応募者が増えています。また営業の現場でも、制度や環境づくりの実績を根拠にお客様へ自信を持って提案ができるようになりまし、導入への安心感にもつながり、具体的な制度設計のノウハウを共有する機会も増えています。

また、社内でも確かな変化が起きています。会社が「社員が気持ちよく働ける環境づくり」に真剣に取り組んでいる姿勢が伝わり、「この会社で頑張りたい」という前向きな気持ちを持つ社員が増えました。実際に**社員満足度も、最も低かった時期の39.4%から、現在では64.9%まで改善しており、モチベーションや定着率の向上にもつながる、明確な成果**と言えるでしょう。

このように、制度整備を通じて社員一人ひとりの働く意欲が高まり、さらに社外からの信頼にもつながるという好循環が生まれつつあります。今後もこうした取り組みを継続し、社内外の双方により良い影響を広げていきたいと考えています。

4 今後の方向性・メッセージ

“Beyond the Smile” — 笑顔のその先を見据えた職場づくり

オカモトヤでは第15期のスローガンとして「Beyond the Smile (ビヨンド・ザ・スマイル)」を掲げています。「オフィスが笑えば人も笑う」という想いのもと、社員が自然に笑顔で働ける環境づくりを目指しています。すべての社員が100%満足する職場をつくるのは容易ではありませんが、「不満もあるけれど、それ以上にこの会社が好きだ」と感じてもらえるような職場を理想としています。

その取り組みのひとつが「オカモトヤライブラリ」の整備です。当社の価値観や人材像に沿って専門家と選定した書籍を社内配置し、小説や漫画、ビジネス書など幅広いジャンルを通じて、社員の発想力や共感力を高める場となることを期待しています。また、クラウドPBXの導入によって、出社を前提としない柔軟な働き方の実現も目指しています。電話番号のためだけに出勤する必要がない体制を整えることで、在宅勤務やテレワークをより現実的な選択肢としています。とはいえ、すべてをリモートにすれば良いとは考えておらず、業務内容に応じて最適な場所を選べるABWの概念をベースに、固定席を望む

社員や対面コミュニケーションを重視する社員の声も尊重しながら、強制ではなく**“業務内容や目的に応じて選べる”働き方を大切にしています**。こうした柔軟性こそが、当社らしい働き方のかたちです。

今後は、制度を作るだけでなく、それを社員に理解し活用してもらうための働きかけや、日常的な助け合いの風土づくりにも力を入れていきます。社員一人ひとりの成長が会社の成長につながるという考えを軸に、経営や人事制度を見直しながら、より良い組織文化を築いていきたいと考えています。

働き方改革は大きな制度や高価なシステムだけで実現するものではありません。「小さな一歩が変化を生む」ということです。たとえば、トイレを清潔に保つ、リフレッシュスペースをつくるなど、小さな取り組みからでも職場の空気は確実に変わります。社員の笑顔を増やす工夫を、着実に1つずつ始めてみてはいかがでしょうか。私たちもまだ道半ばですが、共に良い職場を目指していければと思っています。



自律型ワークスタイルで人材と組織を活性化 KADOKAWAの働き方改革事例

1

働き方の概要

「多様で柔軟な働き方」を叶える、 総合エンタメ企業の柔軟なワークスタイル改革

当社は、出版・アニメ・実写映像・ゲーム・教育(EdTech)といった多彩な分野で事業を展開する総合エンターテインメント企業です。数多くのIP(Intellectual Property)を創出し、最新テクノロジーを活用しながら、世界中の人々に魅力あるコンテンツを届けています。こうしたクリエイティブな舞台で、社員一人ひとりが最大限に力を発揮できるよう、当社では“多様で柔軟な働き方”をキーワードに、働く環境づくりを進めています。

2019年よりABW(Activity Based Working)を導入し、時間や場所を自由に選べる働き方の実現に向けた仕組みづくりを始めました。さらにリモートワークの整備も進めていたところ、新型コロナウイルスの感染拡大により、大半の社員が在宅勤務に切り替わることに。それでも業務が止まることはなかったことは幸いでした。逆にITツールの定着が一層進んだことで、KADOKAWAにとっては大きなブレイクスルーになりました。在宅勤務の導入当初は、顔を合わせる機会が減ることで、対面での雑談から生まれるアイデアや新たな発想が失われるのではないかという懸念もありました。ところが実際には、リモートワーク環境下でも、各部署・チームが主体的に朝のチームミーティングを設けるなど、コミュニケーションの機会を工夫して生み出しています。この働き方ならではの新しい交流のスタイルも浸透し、コミュニケーションの形がより多様になっています。実際に社員からも「顔が見えずに仕事をすることは当初大変だったが、オンラインでできること、対面で進めるべきことを臨機応変に対応するようになった」と振り返りがありました。また、この経験を通して私たちは「業務内容やライフスタイル、ライフステージによって、働く場所の最適解は異なる」という学びを得ました。

この学びを制度化したのが、2023年4月に導入した「ワークプレイスチョイス制度」です。**社員は「在宅勤務メイン」か「オフィス勤務メイン」**

2

課題と対応策

組織の壁や業界特有の制約を超えて

多様で柔軟な働き方を推進するにあたり、当然さまざまな課題に直面してきましたが、都度それに対する工夫を重ねてきました。例えばABWの構想自体は2018年ごろからありましたが、特にバックオフィス部門では組織の縦割り意識が強く、導入には時間を要しました。「多様で柔軟な働き方を推進する」と一口にいっても、オフィスレイアウトや什器、ネット



のいずれかを選択可能で、それぞれに応じた支援を行っています。在宅勤務メインの場合、自宅環境を整えるための「在宅チョイス支援金」として月額2万円を支給。出社時にはフリーアドレス席を利用できます。一方、オフィス勤務メインを選んだ場合は、リニューアルされたオフィスで固定席と個人用ワゴンを用意。2025年3月時点で、約9割の社員が在宅勤務メインを選んでいます。もちろんこれは「オフィスか在宅か」の二者択一を迫るものではありません。「在宅勤務をメインに働きたい」という場合も、オフィス出社時にはフリーアドレス席での勤務が可能です。一方、「オフィス勤務をメインに働きたい」という場合も、その日の業務内容によって在宅勤務を柔軟に選択可能です。さらに、居住地の自由度を広げる取り組みも進めています。社員は国内であればどこに住んでもOK。家族との暮らしや自然豊かな地域での子育てなど、それぞれのライフスタイルに合わせて働くことができます。また、外国籍社員には年間90日まで母国での勤務を認める「一時帰国サテライトワーク制度」も整備し、多様なバックグラウンドに対応しています。



をあげてABWの導入を行うことができました。

また、新型コロナウイルスの感染拡大により在宅勤務を余儀なくされ、そのまま行える業務もあれば不便さを感じる業務も存在していました。例えば、マンガや雑誌の編集で行われる「赤入れ」は、プリントアウトした紙媒体で行われていましたが、大量の原稿データに対して都度プリントアウトして赤を入れ、スキャンしなおすのは手間がかなり編集者の貴重な

3

成果

柔軟な働き方がもたらす採用力と職場活性化

当社における柔軟な働き方の導入は、単に社員の働きやすさを高めるだけでなく、企業としての競争力にも直結しています。特に顕著なのは、人材獲得への好影響です。その背景には、当社の「ワークプレイスチョイス制度」をはじめとした充実した就業環境や制度が広まり、「ここで働きたい」と考える人が増えているという事実があります。実際、入社理由として「多様で柔軟な働き方に魅力を感じた」と答える候補者は少なくありません。当社の働きやすさが外部からも高く評価されている証拠ですし、これまで積み重ねてきた働き方改革の取り組みが、KADOKAWAの魅力のひとつとして確立しつつあります。

「フルフレックスタイム制」も従前から導入していましたが、働き方の変化

時間を大きく消費します。また、編集者がテレワークを行う＝大量の紙原稿を持ち歩く必要がある、ということであり、その重さから身体への負担も懸念されました。

そこで、柔軟な働き方を実現する具体策のひとつとして、**編集者にiPadやSurfaceを配布し、紙で行っていた赤入れをタブレット上で行えるようにしました。**これにより、紙を自宅に持ち帰る手間がなくなりました。実際に使った編集者からは、「最初は正直戸惑いがあったが、使い始めると非常に便利」と好評でした。そして、新しいツールの導入がポジティブな体験となったことで、社員自身がデジタル化をはじめとする新たな施策を前向きに検討できる貴重な機会にもなりました。このように、**現状の課題を見据え、ユーザーや社員の視点に立って様々なツールや仕組みを取り入れてきたことが、会社の新しい働き方を定着させる大きな推進力にもなってきました。**

こうした試行錯誤の積み重ねが、当社のDX(デジタルトランスフォーメーション)推進の土台となり、社員一人ひとりが納得のいく働き方を選べる環境づくりへとつながっています。

4

今後の方向性・メッセージ

柔軟に進化し続けるKADOKAWAの働き方

当社では、時流に合わせて社員がより働きやすい環境を実現するための施策をこれからも積極的に展開していきます。この数年で現場のITツール活用も進み、今や社員がこれらを使いこなせるよう支援することが、会社としての重要な使命と考えています。ただし、アナログな部分の整理が進まなければデジタル化は本当の意味で機能しません。DXは華やかに語られがちですが、実態は地道な改善の積み重ねです。一步一步、目の前の課題を解決していくことでこそ、時代の変化にも柔軟に対応できます。

また、制度やツールは“使われて初めて価値を持つ”と常日頃感じています。動くなかで不便や不合理を感じる部分があれば、迅速に改善し、サービスや制度を継続的にブラッシュアップする。その積み重ねが、変化の激しい現代においてどの企業にも求められる姿勢だと思います。実際に当社でここまで柔軟な働き方が根付いたのも、社員のユーザビリティを大事にしてきたからだと思います。とはいえ、コストと利便性のトレードオフとなるケースも発生します。例えば、社員からも「オフィスレイアウトの変更に伴い頻繁な引越が発生したり、オフィス



人事企画部 佐藤 良介様

スペースの有効活用のために資料の整理整頓が必要になったり正直手間がかかった」という話がありました。しかし、それを理由に立ち止まるのではなく、**積極的に社員の声を聞き、不便・不合理に感じている点があればスピード感をもって改善していく——これこそが、これからの時代に必要な姿勢であり、まさに今のKADOKAWAを象徴するスタイルだと思います。**

社員のウェルビーイングを支える「Wellness Lounge™」。 心身の健康と生産性を両立させる社内ウェルネス施策

1 働き方の概要

社員の働き方を支える新たな拠点「Wellness Lounge™」とは

当社は、東日本エリアを中心に通信とICTで地域と社会を支える事業を展開しています。光回線「フレッツ光」や固定・IP電話などの通信サービスをはじめ、クラウドやセキュリティ、ネットワーク構築などによる法人・自治体のDX支援を推進。さらに、ICTを活用したスマート農業や観光、教育、防災など地域課題の解決にも尽力しています。加えて、近年はIoT・AI・ロボティクス・スマートシティなど次世代技術を活かした新規事業にも積極的に取り組み、持続可能な社会の実現を目指しています。

当社では、社員一人ひとりが自分のライフスタイルや働き方に合わせて活躍できる環境づくりを進めています。たとえばリモートワークやスーパーフレックス、サテライトオフィスの拡充などはその一例で、多様な働き方を支える制度を整えると同時に、社員がやりがいを感じながら働ける職場づくりを目指しています。

そして、こうした取り組みの一環として今年度開設したのが「Wellness Lounge」という、ライフパフォーマンス向上を目的とした実証施設です。ここでは、社員が日常業務を行うなかで、自分の状態や気分に合わせて最適な環境で働ける体験を提供しています。**個人のフィジカル状態やメンタル状態を可視化し、その状態に合わせて鎮静・覚醒へと導く空間設計により、会議室やリラックススペース、集中ワークができる個室など、さまざまな場所を自由に活用できます。**平日には約8割の利用率を誇り、社員が自然に利用する環境となっています。



この施設の導入は、ウェルビーイングをテーマに新規事業創出を検討したことがきっかけです。社員それぞれの心身の状態や健康への関心の違いを可視化し、個々人のウェルネスを底上げできる仕組みを模索した結果、まずは自社内での実践とデータの取得が必要と判断しました。単に設備を整えるだけでなく、社員が積極的に活用することで、より効果的な働き方や職場環境の改善につなげる狙いがあります。制度と空間を組み合わせた柔軟な働き方の推進により、社員のウェルビーイングと組織の成長を両立させています。

2 課題と対応策

“立ち寄りたくなる仕掛け”がカギー利用促進と定着への工夫



当Wellness Loungeの導入にあたって、最初に直面したのは「人をどう呼び込むか」という課題でした。施設のコンセプト自体がこれまでにない新しい取り組みであったため、社内での認知は広がっても、実際に利用する社員は当初それほど多くありませんでした。多くの人が「気にはなるけれど、ちょっと様子を見てから」といった反応で、初期段階では人流を生み出すことに大きな苦労がありました。加えて、ラウンジの立地も社員が日常的に働くフロアからは離れており、利用するには一度外に出る必要があるなど、日常動線の中に自然に組み込まれていない点もハードルとなっていました。ただし、社員からの反発はなく、「より働きやすくなるなら」と協力的な姿勢を見せる人が多かったことは、大きな追い風でした。

そこで取り組んだのが、「どんな社員にとっても使いたい理由をつくる」

ことです。ヒアリングを重ねる中で見えてきた社員の共通の課題が、「会議室が常に埋まっている」という声と、「業務の合間に気兼ねなく休める場所がほしい」というニーズでした。そこで**ラウンジを会議室としても利用できるよう、予約システムに組み込み、仕事の延長線上で自然に立ち寄れる設計に変更**。単なる休憩スペースではなく、仕事とウェルネスを両立できる“ワーク&ウェルネス空間”へと再定義したことで、会議をきっかけに利用する人が増え、次第に個人・チームでの利用へと広がっていききました。

さらに、定着に向けて「気負いなく使える空間づくり」を重視しました。カフェスペースではコーヒーや軽食を楽しみながら打ち合わせができ、食堂とは違った“自分の時間”を過ごせる場所として社員に親しまれています。また、社員が自発的に関わりたくなるよう、ラテアート体験や

マインドフルネス、呼吸法など、ウェルネスに関連したイベントを定期的で開催。こうした活動を通じて「ちょっと行ってみよう」という小さなきっかけを生み出し、数回訪れるうちに「自分の居場所」として心理的な距離が縮まっていきました。

このように、利用促進や定着のための仕掛けを重ねることで、単なる休憩施設ではなく「働く時間と自分を整える時間が共存する場所」へと進化しています。リモートワークが浸透し、出社のあり方が変化する中で、社員一人ひとりが自分のペースで働き方をデザインできる。そのための“拠点”として、Wellness Loungeは今、確実に組織文化の一部へと根づきつつあります。

3 成果

居心地の良さがつなぐパフォーマンス向上の土台

Wellness Loungeを導入してから、社内では少しずつ前向きな変化が見られるようになりました。特に多いのは、「いつもの会議室よりも発想が広がる」「打ち合わせに新しい空気が入ってはかどる」といった声。アロマの香りや自然光の入る開放的な空間が、日常の業務にちょっとした刺激を与えているようです。実際、会議室が複数空いている場合でも、「せっかくだからラウンジでやろう」と選ばれることが増え、利用者数は着実に増加しています。

また、社員同士の交流にも変化が生まれています。現在、社内では「ウェルネスラウンジコミュニティ」という社内コミュニティが立ち上がり、すでに800名を超える社員が参加。イベント情報やレイアウト変更の告知などを通じて、「ちょっと行ってみようかな」と思える小さなきっかけづくりにもつながっています。レイアウトを頻繁に変えることで常に新鮮さを保ち、「何度でも訪れたいくなる場所」を意識的にデザインしている点も、

継続的な利用を促す要因となっています。

会社としても、この施設の存在がさまざまな面でプラスに働いていると感じています。リモートスタンダードの働き方が定着する当社の中で、出社する理由をどうつくるかは重要なテーマですが、「この空間であれば出社したい」と思ってもらえる環境づくりに一定の効果がありました。また、来客時に当施設を案内することで、よりリラックスした雰囲気の中で打ち合わせができ、関係性を深める場としても活用されています。生産性向上という点では、いきなり成果を数値化することは難しいものの、社員が心身ともに整った状態で働けるようにすることが、その前提として欠かせません。**Wellness Loungeは、まさにその「一歩手前」を支える存在として、働く人のパフォーマンスを底上げする土台になっているといえます。**

4 今後の方向性・メッセージ

働きやすさを生むウェルネス空間の秘訣



ビジネス開発本部 演崎貴様

当社はこのようにWellness Loungeの運営を通じて、日々、社員一人ひとりのライフパフォーマンス向上を目指しています。さまざまな企業さまから素材やプロダクトをお借りしながら試行を重ねることで、空間づくりの可能性を探る実験を重ねています。この取り組みが他社の人事担当者や関係者の方々にとって参考になれば、それ自体が価値ある成果になると考えており、日本全体のウェルネス意識の

向上にもつながることを期待しています。

また、この施設のコンセプトはオフィスワーカーだけでなく、出産後、高齢者や子育て世代など多様な層にも応用できる可能性があります。**重要なのはデザインを整え、視覚的に良い施設をつくることだけではなく、社員の動線や行動、抱えている課題を丁寧に観察し、五感をもとに改善につなげることです。**こうしたプロセスを踏むことで、視覚的なウェルネスだけで終わらない、本当に五感が機能する空間が実現できると感じています。

今後は、こうした知見を他企業と共有し、新しい働き方やウェルネスな働き方を目指す企業との情報交換も進めていきたいと考えています。互いに学び合うことで、社員がより働きやすく、生産性と幸福度を両立できる環境づくりの参考になればと期待しています。私たちは今後も、継続的な改善と協業を通じて、ウェルネスの取り組みを社会全体に広げていくことを目指しています。

「自由と責任」で働き方を進化させる ― ユーザベースが描く組織づくり

1 働き方の概要

「責任ある自由」という働き方のかたち

当社は、「世界中のビジネスパーソン意思決定と挑戦を支える」という創業者の想いのもと、2008年に設立されました。主な事業は、経済情報プラットフォーム「Speeda」とソーシャル経済メディア「NewsPicks」の2つです。Speedaは、企業や業界の分析・比較を効率的に行えるBtoB向けソフトウェアで、金融機関やコンサルティングファーム、企業の経営企画部門など、情報分析を担うプロフェッショナルに広く活用されています。最近ではAIエージェント機能を導入し、より直感的かつスピーディに企業比較や業界調査ができるよう進化を続けています。一方のNewsPicksは、2013年に誕生した経済ニュースメディアで、オリジナル記事や他メディアの記事をキュレーションし、専門家や経営者のコメントを通じてニュースを多角的に捉える場を提供しています。

社員はエンジニア、営業、コンテンツ制作など多様な職種で構成され、約1,200名が在籍しています。働き方の特徴は、創業当初から続く「自由と責任はセットである」という基本方針にあります。**リモートワークやスーパーフレックス制度を柔軟に取り入れつつ、全員が同じ働き方をするのではなく、チームごとに最適なスタイルを選択しています。**たとえば、社内外との関係構築が重要な職種では出社を重視するなど、自由と責任のバランスを明確にしています。

オフィス環境にもその考え方が反映されています。2022年に移転した丸の内オフィスは、ABW(Activity Based Working)の考え方を取り入れ、社員が業務内容や気分に合わせて働く場所を自由に選べる



空間です。**基本はフリーアドレスで、集中して作業したい時のデスクエリア、チームで議論できるオープンスペース、来客や打ち合わせに使える会議エリアなど、多様なスペースを用意。**特に「オフィスはコミュニケーションの場である」という考えのもと、偶発的な対話を生み出す仕掛けが随所に設計されています。地方在住の社員も多く出社時には自然と交流が生まれるよう意識されており、オフィスが社内のつながりを深めるハブの役割を果たしています。

このように制度と環境の両面から、社員が最大限に力を発揮できる「責任ある自由」の働き方を支えているのがユーザベースの特徴です。創業時から変わらぬ価値観のもと、社員一人ひとりが自律的に働き、学び合い、成長できる環境づくりを続けています。

2 課題と対応策

「自由」を支える、対話と共有のマネジメント



ユーザベースでは、このように多様な人材が自律的に活躍する基盤が整っていますが、一方で、顔を合わせる機会が減ることでコミュニケーションやマネジメント上の課題も存在します。オンライン中心の勤務では微妙的なニュアンスやフィードバックが伝わりにくく、管理職が部下を育成しづらい状況も生まれます。また、経験の浅いメンバーがオンラインでは質問がしにくくなり、成長機会が限定されることも課題です。

こうした課題に対して、**ユーザベースでは対話の場を重視する施策を進めています。**管理職は個別面談を定期的 to 実施し、社員の状況や悩みを丁寧に把握することを促しています。具体的には、プロジェクトの進捗だけ

でなく、キャリアや働き方の相談も含めた面談を行い、業務の再分配や支援策を即座に検討する体制を整えています。また、柔軟な働き方の中でも成果を出すための行動指針や期待値を明確にメッセージとして社員に発信することで、管理職と社員双方が同じ目標を持てるよう調整しています。

3 成果

自律と柔軟性が生む、社員と組織の成長

このような柔軟な働き方を導入することで、社員と企業の双方にメリットが生まれています。**社員にとっての大きな利点は、自分に最適な働き方を選び、パフォーマンスを最大化できる環境を自ら作れる点です。**働き方の自由度が高いため、家庭やライフプランに合わせて業務を進めることが可能です。たとえば、地方在住の社員でもパフォーマンスが高ければ、出社に縛られず、チャレンジングな仕事に参加できる機会が与えられます。また、子育てや介護など個々の状況に合わせて勤務時間や場所を調整できるため、長期的なキャリアも築きやすく、実際に社員からは「こうした柔軟な働き方によって、人生設計が立てやすくなった」という声も多く聞かれます。

さらに、各自が自分の能力を最大限に発揮するための条件を自ら整えられることは、大きな利点であると同時に、柔軟な働き方を実践するうえで不可欠なスキルでもあります。たとえば、チームでの協働を円滑に進めるために自分のオンライン・オフラインでのコミュニケーションスタイルを工夫すること、集中作業のために最適な作業環境を整えることが求められます。こうした「自分でパフォーマンスを最大化する力」を持つことで、社員はより主体的に仕事に取り組むことができ、企業としても多様な人材の能力を十分に引き出すことが可能になります。

4 今後の方向性・メッセージ

「柔軟な働き方」を考える、組織の最適解

当社は、今後も大きく方向性を変えるつもりはありません。これまで一貫して大切にしてきた「自由と責任はセットである」という考え方を、引き続き根幹に据えていきます。社員一人ひとりが自分の役割を果たしながら、最も高いパフォーマンスを発揮できる働き方を自ら選び取ることが理想です。そのためには、**制度やルールを増やすよりも、社員自身が自律的に行動し、必要なコミュニケーションや関係性を築ける環境づくりを重視しています。**

また、働き方の自由度を高める一方で、組織としての信頼関係をどう保つかも重要なテーマです。顔を合わせて話すことの価値は決して古いものではなく、互いの信頼を深める大切な行動の一つだと考えています。オンラインとリアルのバランスをとりながら、必要なときに直接会える文化を育てていきます。そのため、社内のつながりを強化する取り組みとして、業務外での交流の機会も積極的に設けています。

しかしこれは、あくまで当社にとっての最適解であり、「自社にとって本当に必要な働き方はなにか」を見極めることが何よりも大切だと

さらに、オンライン勤務が中心でも**チームとしての一体感を保つため、必要に応じて対面での交流や全社集会を企画し、偶発的なコミュニケーションを生み出す場を意図的に設けています。**こうした取り組みにより、柔軟な働き方の中でも社員が自律的に動き、成長できる環境を維持しています。自由と責任のバランスを意識した施策は、変化の多い環境下でも組織のパフォーマンスを最大化する基盤となっています。

そして**企業にとっても、柔軟な働き方は採用の幅を広げる効果があります。**居住地や家庭の制約で働き方を選べなかった優秀な人材に、場所や時間に縛られずに活躍できる機会を提供できるため、採用力の向上につながります。また、社員が自律的に働くことで個々の能力を最大限に発揮でき、組織全体のパフォーマンス向上に寄与します。さらに、オンライン中心の勤務でも、情報共有の仕組みや定期的な1on1、チームでの進捗確認など、コミュニケーション上の工夫を組み合わせることで、社員間の連携や学びの機会も確保されています。

こうした環境と制度の組み合わせにより、社員は自分の状況や強みに合わせて働けるようになり、企業は多様な人材を受け入れやすくなります。柔軟性と自律性を軸とした働き方は、社員の能力発揮を後押しし、組織全体の成長と可能性を広げる基盤となっています。

働く環境の選択肢が広がったことは単なる制度の変化だけではなく、社員一人ひとりがより自分らしく力を発揮できる土壌を育てるものでした。その積み重ねが、会社にとっても社員にとっても「いいこと尽くし」と言える効果を生み出しています。



執行役員 菅原 弘暁様

考えます。**他社の成功事例をそのまま取り入れるのではなく、自社の事業成長や組織の目的に照らして最適な形を探ることが重要です。**柔軟な働き方は手段であり、目的ではありません。自社が成長し、社員が力を発揮するためにどんな柔軟性が必要かを起点に考えることが、最終的に持続的な成果につながると考えています。

多様性を活かす働き方が組織を強くする。 成果の最大化に向けたOKANの挑戦

1 働き方の概要

社員の声から生まれる柔軟な働き方

当社は、企業の「望まない離職」を防ぎ、社員が安心して働き続けられる環境づくりを支援するリテンションマネジメント事業を展開しています。主力サービスは、従業員アンケートによって組織課題を可視化し解決へとつなげる「ハタラクカルテ」と、オフィスに冷蔵庫を設置することで栄養バランスの取りやすい食事を提供する置き型社食®サービス「オフィスおかん」。いずれも社員の心身の健康を支え、組織の持続的な成長を後押しする仕組みとして、数多くの企業に導入されています。

そんな当社が、社内ですべてに力を入れているのが「働きやすい制度設計」です。現在は**オフィス勤務と在宅勤務を組み合わせたハイブリッドワークを導入しており、出社頻度はチームによってさまざま**ですが、多くの社員は週2日前後オフィスに出社しています。加えて、フレックス制度も拡充しました。**朝5時から夜22時までの幅広い時間帯で勤務でき、コアタイムを設けながらも、中抜けに関しては人事への特別な申請を不要とする仕組み**です。チーム単位の判断を尊重しつつ、柔軟な働き方を可能にしています。さらにオフィス内には、雑談やアイデア出しに適した「団らんスペース」や、個人作業に向けた「集中ブース」など、多様なニーズに対応したオフィス環境も整備し、業務内容やその日の気分に合わせて最適な環境を選べるようにしています。

こうした制度の背景には、社員一人ひとりの声があります。OKANには子育てや介護といった事情を抱えながら働く社員も多く、従来からフレックス制度(8時～22時)を導入していました。しかし「夕方から子どもと過ごしたいので、もっと早朝から働き始めたい」という相談を受け、2022年には開始時間を朝5時に前倒しする改定を実施。社員の



実体験を起点に、制度をスピーディーに見直していく姿勢が当社の特徴です。ハイブリッドワークの導入もそのひとつです。2020年、新型コロナウイルスによる出社制限をきっかけに始まりましたが、一時的な対応で終わらず、働く場所を柔軟に選べる仕組みとして定着させました。「制度は形だけでは意味がなく、社員が無理なく使いこなせてこそ価値を持つ」という当社の考え方がすべての制度設計の根底にあります。

2 課題と対応策

OKAN流、自由と成果を両立させる働き方の仕組み

柔軟な働き方を導入するうえで最大の懸念は、「自由に働けるのだから成果が出なくても仕方がない」という意識が組織内に広がってしまうことでした。このような考え方が浸透すると、生産性の低下や業務の停滞を招きかねません。そのため当社では、働き方の形態に関わらず、**社員一人ひとりが時間内で最大限のパフォーマンスを発揮することを前提とし、半期ごとに明確な目標を設定し、成果をもとに公平な評価を行う仕組みを整えています**。成果を軸にした評価制度によって、自由度の高い働き方を維持しながらも、組織全体として高い成果を上げる意識づけを行っています。

また、ハイブリッド勤務やフレックス制度の活用に伴い、コミュニケーションの難しさも課題の一つといえます。リモート勤務の社員は業務の状況が見えにくく、コアタイムを外れると業務調整や情報共有が滞ることもあります。これに対して当社では、こまめな進捗共有やチーム内でのコミュニケーションなど、小さな工夫を積み重ねています。また、チャットツールでの気軽なやり取り、オンラインランチや全社集会といった取り組みを通じて、物理的な距離を越えた一体感・連帯感を維持する環境づくりにも力を入れています。

柔軟な働き方を定着させるためには、会社と従業員の価値観のすり合わせが欠かせません。当社には、過去に多様な働き方ができず苦労した経験を持つ社員が多く、「働く人のライフスタイルを豊かにする」というミッションに共感して入社しているため、柔軟な働き方を前向きに受け入れやすい土壌があります。ただし、自由を提供すること自体が目的ではありません。

重要なのは、時間や場所の制約があっても、社員が自身の能力を最大限に発揮しパフォーマンスを上げる仕組みを整えること、つまり**柔軟性と成果主義のバランスをいかに取るかが本質だと考えています**。この方針を採用活動や評価制度、日々のコミュニケーションを通じて丁寧に伝え続けることで、制度の定着と組織全体のパフォーマンス向上を両立させています。

3 成果

柔軟な時間設計が生む、高パフォーマンスと組織の成長



当社では柔軟な働き方を導入するにあたり、すでにクラウドツールやチャットを活用していたため、大きな混乱はありませんでした。ハイブリッド勤務やフレックス制度の運用も、各チームのマネージャーが自ら制度を活用しつつマネジメントを行ってきたことで、自然と社内に浸透していったと感じています。社員からは「保育園の送迎や学校行事に参加でき、家庭と両立しながらでも働きやすくなった」「通院や行政の手続きなどの用事も業務を妨げず柔軟に対応でき、余計なストレスが減った」といった声が多く、プライベートと仕事を両立できる安心感が働く上での大きな支えになっています。

また、「朝の時間を使ってジムに行ってから出社できる」「日中に集中して仕事を進め、夕方以降は趣味の時間を大切にできる」といったように、社員それぞれが自分らしい時間の使い方を実現しています。こうした時間的自由は、単なる利便性に留まらず、生活の充実を通じて仕事への活力やモチベーションにつながっています。結果として、社員のパフォーマンス向上や高い成果の維持にも大きく寄与していると実感しています。

会社としても、社員が能力を発揮しやすい環境を整えられたことは大きな成果です。特に子育て世代や多様なライフスタイルを持つ社員が無理なく働けることで、離職防止や長期的な定着にもつながっています。当社では原則として出社を伴うハイブリッド勤務を採用していますが、家庭の事情で遠方への引越しが必要になった社員については例外的にフルリモート勤務を認めた事例もあります。柔軟な対応を可能にする社内文化が根付いたことで貴重な人材の継続的な活躍を支える基盤が整いました。このように、**制度の活用を通じて社員の満足度を高めると同時に、組織全体のパフォーマンス向上や安定した成長にもつながっており、柔軟な働き方が社員と会社双方にとって持続的な成長を支えています**。

4 今後の方向性・メッセージ

社員と企業がともに育む、柔軟な働き方の未来

柔軟な働き方を進める中で、まだ改善の余地があることを自覚しています。それでも、事業の成長と歩調を合わせながら、ライフスタイルが変化しても長く働ける環境を着実に整えてきました。育児や介護といったライフイベントに対応する制度の導入には時間もコストもかかりますが、一方でその積み重ねが組織全体の柔軟性や対応力を高める源泉となっています。

私たちが目指しているのは、社員一人ひとりが自身の状況に合わせて最適な働き方を選び、力を発揮し続けられる会社です。新しい制度や仕組みは、まず現場で実際に運用してみることで有効性を検証し、必要に応じて改善を重ねていきます。こうしたプロセスを通じて社員の満足度や生産性を高めるとともに、離職率の低下やエンゲージメントの向上など、リテンションマネジメントの面でも成果が見られます。働き続けられる職場づくりは組織全体の成果や成長につながると、これまでの経験を通じて実感しています。

柔軟な働き方の導入を検討する企業の皆さまにお伝えしたいのは、「社員と企業の双方が納得できる仕組みづくりの重要性」です。**制度を整えるだけではなく、それを運用し、日々の文化として根付**



取締役執行役員CFO 秋葉 立身様

かせることが本質です。社員が能力を最大限に発揮できる環境をつくる、その積み重ねこそが結果的に企業の競争力を高めます。働くことへの価値観が多様化する中で、企業がどのように人と向き合うかが問われています。少子高齢化が進む今こそ、優秀な人材が長く活躍できる環境の整備が、企業の持続的な成長に欠かせません。当社はこれからも、社員と会社がともに成長し続けるための、柔軟で納得感のある働き方を追求していきます。

リモートと出社の良さを活かす、社員主体の働き方改革

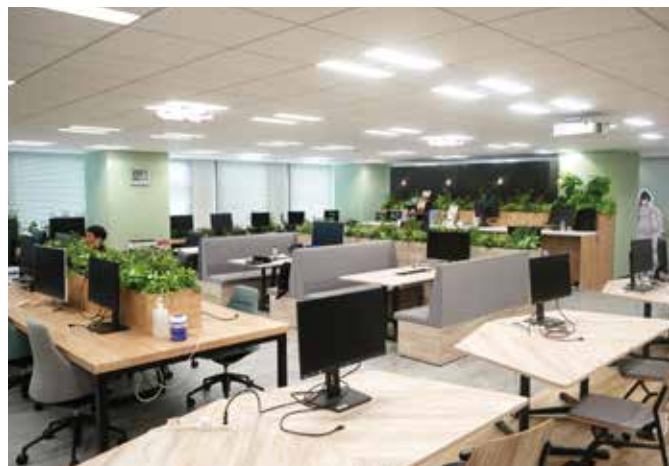
1 働き方の概要

100年企業が目指す、働きやすさと成長の両立

当社は、創業から100年以上にわたり歩みを続ける、業界でも珍しい独立系の総合広告会社です。「世の中に一つでも多くの“良い関係”を創造する」を理念に掲げ、ブランド戦略の立案からプロモーション企画、交通広告、テレビCM、WEB広告まで幅広く手がけています。近年では広告の枠を超え、企業の課題解決や新たな価値創出を支援するパートナーとして、社会的テーマに踏み込んだ提案にも力を入れています。

そんな当社では2017年に、「働きやすさと働きがいの両立を目指して」という働き方の基本方針を策定しました。多様な価値観を尊重し、社員同士が助け合い、認め合いながら成長していける組織を目指すことを目的としたものです。さらに、仕事の目的を共有し、業務の質を高め、時間の使い方や働き方を見直すことで、個人と組織の力を最大限に引き出すことを目指しました。

この方針のもと、2019年には全社員にモバイルPCとWi-Fi機器を支給し、安全な通信環境を整備。オフィス以外でも業務が行える体制を整えました。もともと「どこにいても成果を出せる働き方」を見据えた取り組みであり、後のコロナ禍における急速なリモートワーク普及の土台にもなりました。さらに、2020年には新しい企業理念を発表し、社会や働く環境の変化を受けて「オリコムが目指す新しい働き方」を明文化。リモートワークを基本としつつ、オフィスはチームの連携やアイデア創出の場として位置づけました。同時に、**フリーアドレス化**や



書類の電子化、ペーパーレス化を推進し、サテライトオフィスの利用も進めるなど、より柔軟で効率的な働き方を実現しています。

そして2021年には、フレックスタイム制度を導入。**時間や場所の制約にとらわれず、自分のリズムで働ける環境を整えました。**社員一人ひとりの自主性を尊重し、創造性や発想力を高める仕組みづくりを進めることで、「人」と「仕事」がともに成長できる働き方を追求しています。

2 課題と対応策

ハイブリッド勤務の課題から見たチームの動かし方



このように柔軟な働き方を導入する中で、当社が直面した大きな課題の一つは、勤務時間や場所が一律でなくなることによるマネジメント上の難しさでした。具体的には、チーム全体の業務状況を把握することや、社員同士の気軽なコミュニケーションを保つことが難しくなる点です。特にアイデアを生み出すブレインストーミングや日常的な相談は、対面でのやり取りから得られる空気感や表情、身振り・手振りが重要であり、完全オンラインではこれを代替するのが難しいという実感がありました。実際に社員からは、「オンラインだけでは伝わらないニュアンスも多く、コミュニケーションの取り方には工夫が必要」との声が上がっていました。また、自宅での勤務では通信環境や作業スペースに差があり、情報セキュリティ

やデータ管理の面でも配慮が必要でした。そのため、膨大なファイルデータを安全に保管・共有する仕組みの整備も急務でした。

こうした課題に対応するため、当社ではまずコミュニケーション環境の整備を進めました。社内ではTeamsを中心としたチャネル運用を導入し、情報の共有や相談のハードルを下げることに注力。オンライン上でもチーム内でのやり取りが活発になるよう、発信や情報共有のルールを設け、必要な情報が埋もれないよう工夫しています。さらに、**出社とリモートの両方のメリットを活かすため、週3日の出社を基本としたハイブリッド勤務**

を推奨。対面での議論や関係構築を維持しつつ、柔軟な勤務スタイルを確立しました。

加えて、環境面ではネットワークの改修やクラウドストレージの活用により、膨大なデータの保護と利便性を両立。社員一人ひとりが安全かつ効率的に業務を進められるように整えました。制度の定着には時間がかかるものの、社員が自律的に行動できる環境を少しずつ整備することで、柔軟な働き方が根付き始めています。こうした取り組みを通じて、柔軟性と効率性、チームの連携を両立させる働き方の実現を目指しています。

3 成果

リモート×出社の工夫が生む、効率と連携の新しい形

このような柔軟な働き方を導入した結果、社員それぞれの受け止め方には幅がありました。率直に業務効率がより高まったと感じる人もいれば、新しい働き方に順応する過程で工夫が必要だと感じる人もおり、生活環境や考え方によって違いが出ています。特に若手社員は、自分のライフスタイルに合わせて自由に働けることを好む傾向があり、集中して業務に取り組めると感じる声が多く聞かれました。リモートワーク導入直後には、育児中の社員から「昼食を子どもと一緒に取れるようになり家庭のリズムが整った」「通勤時間を削減でき、その時間を仕事や自己研鑽に活かせた」といった声も寄せられています。一方で、管理職の視点では、社員の業務状況や相談内容を把握する工夫が求められる場面もありますが、こうした**違いを理解すること自体が、柔軟な働き方を支えるサポートやコミュニケーション改善のカギになっています。**

会社全体としても、このような働き方は組織運営に新しい動きをもたら

しました。**リモートと出社を適切に組み合わせることで、社員は自律的に業務に取り組む意識が強まり、成果に向けて集中しやすい環境が生まれています。**たとえば、福岡に住む社員が家庭の事情で東京での勤務ができない場合でも、東京の事業に興味を持ちリモートで案件を担当する、といった事例が生まれています。また、全社員参加の朝礼もオンラインで実施可能になり、参加のしやすさや情報共有の効率が大きく向上しました。全国拠点間での事例共有や情報交換も円滑になり、チーム同士の連携も深まっています。さらに、こうした働き方は採用活動においても注目され学生や若手社員からの関心を集める要素になっています。また育児や介護などの理由で退職を検討していた社員も、選択肢が広がったことで勤務を継続しやすくなっています。こうして、社員の生活スタイルや状況に合わせた環境を整えることで、集中力や効率、チームの連携力といった組織全体の活動の質を高めることにつながっています。

4 今後の方向性・メッセージ

社員の主体性とチームの協力が組織を強くする



コーポレートマネジメント局 三谷 知之様

当社は、社員一人ひとりが自ら考え行動できる自律型の組織を目指しています。**働く時間や場所を柔軟に選べる環境を整えることで、集中して業務に取り組む余地や、新しい発想を生む余力が生まれ、結果として組織全体の成果向上につながると考えています。**出社とリモートの活用は、業務内容や部署の特性に応じて自然に最適化されており、

営業部門では顧客対応のため出社が多く、デジタル関連の業務では集中作業を重視してリモートを活用するなど、柔軟性が生かされています。また、社員自身が時間や働き方を組み立てる裁量を持つことで、仕事の進め方や優先順位を自分で考えられるようになり、全体として効率や生産性の向上にもつながっています。現在もこの仕組みは試行段階であり、完成形ではありませんが、少しずつ改善を重ねながら組織の価値を高めています。

こうした働き方を実現するには、自由度だけでなく、自律性や責任感が伴うことが不可欠です。裁量を与える一方で、成果の適正な評価やルールの整理も重要です。柔軟な働き方を導入したい企業の皆さまには、まず**環境の整備と社員の自律をセットで考えることを推奨します。**当社もまだまだ課題は多く試行錯誤の最中ですが、社員の裁量とチームの協力を両立させる文化を根付かせることで、個の力を組織の力に変え、高い成果を引き出すことを目指しています。こうした取り組みを通して、社員一人ひとりが主体性をもって働き、互いに支え合いながら成長していく組織づくりを進めています。

働く場所と時間を主体的に選択できる「働き方選択制度」。 会社・従業員双方に大きな成果

1 働き方の概要

創業時からあった在宅勤務制度。 コロナ禍を機に「働き方選択制度」へバージョンアップ

当社はミッションに「働き方、パーソナライズ」を掲げ、少子高齢化・労働力人口減少に対して2つの面からアプローチしています。一つは少ない人材でも生産性を下げないための仕組みづくりをITツールで行う「中小企業向けのクラウドソリューション事業」。もう一つは、多様な働き方を推進し、社会で活躍できる人材を増加させることを目的としている「地域創生事業」です。地域創生事業は山梨県富士吉田市を舞台にしてコワーキングスペース運営をはじめとした様々な事業を展開しています。

このように多様な働き方を実現するために様々なサービスを展開している当社ですが、当然社内でも多様な働き方を推進しています。

当社を創業した2014年当時「在宅勤務は特別な働き方」という雰囲気社会全体にあったように感じます。しかし当社は多様な働き方ができるように、創業時から在宅勤務ができる制度を用意していました。ただ、当時は基本的に出勤する前提の仕組みだったので、働く場所の選択肢を用意しても柔軟に選択するハードルが高かったと思います。

転機は、日本で新型コロナウイルスの感染が拡大し始めた2020年2月頃です。当社は、緊急事態宣言発令の1ヶ月以上前に、感染症から従業員や家族を守るために全従業員の出勤を原則禁止とし、リモートワーク体制に移行しました。会社がリモートワークに舵を切るには多くのハードルがありますが、創業時より体制を整えていたので、大きな混乱もなく、スムーズな移行を実現できたと思います。この経験が、自社の働き方を



再定義し、強化するきっかけになりました。特に、全員がリモートワークをして「なんだ、問題なく業務できるじゃないか」と一人ひとりが思えたことが大きな成果でした。

その後、**2020年6月に「働き方選択制度」を導入しました。本制度は、従業員が働く場所(自宅・本社・サテライトオフィスなど)と、働く時間(5:00～22:00の間)を自身の仕事の状況に合わせ主体的に選べます。**中抜けも可能で、事前申請不要・取得上限回数の制限なし・取得時間の制限なしとしました。柔軟なスケジュールが組めるので、スポット的に育児・介護などがあっても有給を使用せずに対応できる可能性が高まりますし、役所の手続きや通院といった、平日の日中に済ませたい用事を勤務日に組み込めます。

2 課題と対応策

お互いの信頼関係構築と個人の自己管理能力が、制度運営の肝

働き方選択制度を運用中、壁にも直面しました。たとえば「デスクワーク中は部署単位でZoomを接続する」という社内ルールに関してです。本ルールは働く場所が多様化しているからこそ、オンライン上でリアルタイムに繋がる場所を確保し業務を推進する目的がありますが、一部の従業員から「監視されているみたい」という声があがりました。ルールが上手く浸透しないと感じたときは説明を尽くし、会話する機会を設けることはもちろんのこと、全社ミーティングの場においても理由を伝え続けました。

先ほど「監視」というフレーズがありましたが、そもそも私は、「どうしても制度を悪用されないで済むか」ということを想定してはいません。決まり

を守ろうとしない人のことを考えて制度をつくると、ルールのためのルールを積み重ねていくことになり、キリがありません。ですので、**性善説に基づいた制度設計をしています。**当社のスタンスを示す一例として、行動指針に「正直者でいよう」という項目があります。従業員一人ひとりが、互いを信頼し等身大でいることが社内の秩序を守ることに繋がるので、今後も文化醸成に取り組んでいきたいですね。

また、制度設計時点で100点の内容にはならないことを受け入れています。当然運用開始時にはその時一番の内容に上げますが、制度は生き物なので利用者数の増減や、社会状況の変化に応じ、常に制度を育てる

姿勢が必要です。そのため、課題発生時は社内会議で多角的に視野を拡げて話し合い、制度をブラッシュアップするようにしています。私は、**会社が明確な方針を示し、トライアンドエラーを繰り返し、継続してやり続けないと文化としての定着は難しいと考えています。**定着には時間がかかるものの、それこそが多様な働き方を文化として根付かせる重要なプロセスだと捉え、日々試行錯誤をしています。

また、多様な働き方を実現するにはコミュニケーションも重要です。実は、働き方選択制度運用開始時は「コミュニケーションを取りたい!」

という声はあまりなかったのです。ですが、月日が流れ、コミュニケーションに対して前向きな姿勢が増えてきました。そのため、現在は複数のコミュニケーション機会を会社で用意しています。1on1、全社ミーティングといった日常的なもの、社員総会時の自己紹介タイム&トークイベント、納会といったイベント系、さらに従業員同士の交流に使用できるランチディナー補助制度など福利厚生系と、種類は様々です。働く場所が多様化していると、一箇所に集まって働くよりコミュニケーション機会が減少するので、その分コミュニケーション時の密度を高めていけるように、日々試行錯誤しています。

3 成果

従業員の満足度向上や求人コストの削減など、 制度導入の成果は多岐にわたる

制度導入の成果として、従業員の満足度向上と離職の抑止があげられます。たとえば、自宅でリモートワークしている従業員からは「業務の合間に中抜けをしてジムに行ったり、病院に行ったり時間を有効活用できた」「家族の事情でライフスタイルに変化が生じてても仕事が続けられた」といった声が多く、社員・業務委託を対象に行った社内アンケートでは、**93.3%が現在の働き方に満足していると回答(2025年5月結果)しており、「多様な働き方」が働くモチベーションを支えている**ことがうかがえます。

また、採用面での圧倒的な優位性を得られたことも成果の一つです。多くの企業がある中で「ただの東京のIT企業」だと存在が埋もれてしまい、求人活動は非常に苦戦を強いられていました。どうしたら他社と差別化でき、求職者にみてもらえるか…。そう考えたとき、当社の多様な働き方は武器になると気づきました。結果、**応募者数が増え、そして採用コストの削減もできました。また、普通であれば簡単に採用できないような非常に高いスキルを持った優秀な人材を採用することもできました。**



さらに意図しないところでは、コミュニケーションに対する意識の変化が見られました。直接対面で会う時間が少ないからこそ、質の高いコミュニケーションをとる時間と個人の業務時間を切り分け、メリハリをつけて動く力が向上していると感じています。今後、会社としても多様な働き方を変えず推進していくなかで、従業員のコミュニケーションに対する感度を一層高めていくためのサポート方法について、アンテナを高く張っていきます。

4 今後の方向性・メッセージ

従来の常識や思い込みを捨てることが、多様な働き方の第一歩になる



代表取締役CEO 萱沼 徹様

当社は「多様な働き方」は、業務を円滑に遂行するための必需品だと考えています。朝早く起き、満員電車に乗り、夜遅くまで働き、満員電車に揺られて帰路につく…このような画一的な働き方を主流にすると、通院・育児・介護などの事情がある方が社会で活躍したいと思っても、働く場所・働く時間が制約になり働くことが困難になる場面がありますし、副業・大学院進学などのスキルアップ時間がほしいといったケースでも、働き方をマネジメントできる要素は必要です。労働力人口が減少しているからこそ、多様な働き方を認めることで、活躍

できる人材を社会に増やしていきたいですね。

また、働き方の選択肢を増やすことを当たり前にしたいと考えています。たとえば、オフィスのデスクでタバコを吸うことや、給与が手渡しであったことは、もう誰も話題にあげません。そのくらい、オフィス禁煙や給与振り込み支給は「当たりの標準装備」になっています。多様な働き方に関しても、業務を遂行するための標準装備であり、特別視されない状況が理想です。**従来の常識やこうあるべきという思い込みを手放すことが、変革への突破口なのかもしれません。**

しかし多様な働き方を当たり前にするためには、多くの難しさがあると感じています。「個々の多様な価値観を守りながら会社としての一体感も醸成していくためにはどうしたらいいか」「業務内容より働き方で会社を選定する求職者に対してどのようにアプローチしていけばいいのか」など、悩みはつきません。一足飛びに「これで解決!」という解決方法がないことも多いので、**トライアンドエラーを重ねながら理想形に近づけていくことが、現実的な道筋だと考えています。**引き続き試行錯誤を繰り返しながら、その時々状況に応じてベストな回答を導いていきたいと思っています。

株式会社JTB

- 本社所在地／東京都品川区東品川二丁目3番11号 JTBビル
- 従業員数／19376名(グループ全体 2025年3月現在)
- 業種／生活関連サービス・娯楽業



社員の自律と組織力を支える、JTBの働き方改革

1 働き方の概要

事業会社統合を契機に進んだ働き方改革

当社は1912年の創立以来、旅行業を通じて人と地域をつなぎ、平和で心豊かな社会の実現に取り組んできました。現在は従来の旅行会社の枠を超え、「交流創造事業」を事業ドメインに掲げ、「ツーリズム」「エリアソリューション」「ビジネスソリューション」の3つの軸で新たな価値を生み出しています。個人・法人向けのツーリズムでは、旅行前から旅行後までの一貫した体験をデザインし、あらゆるシーンでお客様の実感価値を高めるために、旅行サービスのデジタル化にも取り組んでいます。エリアソリューションでは、地域課題の解決を目的に観光資源の開発やオーバーツーリズム対策を進め、自治体や事業者と連携しながら持続可能な観光を支援しています。たとえば小豆島では移動手段不足に対応するシェアサイクルの導入など、地域特性に応じた取り組みを展開しています。さらにビジネスソリューションでは、Meetings & Events(会議・インセンティブ・コンベンション・展示会)や企業イベントの企画・運営を通じて、組織の課題解決、社内外の関係構築を支援しています。

一方、社内の働き方も大きく変化しています。2018年4月にグループを再編し、事業会社15社を統合したことを契機に、各社で異なっていた人事制度について、新たに会社としての考え方や方向性を定めました。同時に働き方改革の一環として、社員の価値観を尊重した柔軟な働き方を推進し、在宅勤務やワーケーションといった働き方の仕組みを整備してきました。その後、**コロナ禍を経てテレワークが一気に社内へ広がり、出社を前提とした勤務形態や転居転勤制度の見直し等について社内でも議論を進める中、「ふるさとワーク制度」についても検討を開始。**



人事企画チーム 長谷川 潤様

これは、転勤に伴う転居をせず自ら選んだ生活拠点からテレワークを活用し働ける制度で、2020年10月に導入しました。このような制度をはじめ、社員一人ひとりがキャリアやライフスタイルに応じて働き方を選べる環境が整いつつあります。

このように当社は、外に向けては地域やお客様との交流をデザインし、内に向けては社員が自分らしく働ける環境を整えることで、新しい価値の創造を目指しています。

2 課題と対応策

制度設計から運用まで一柔軟な働き方を浸透させるために

リモート勤務を前提にするには、遠隔地からリモートで支障なく業務ができることが前提となるため、すべての業務に適用できるわけではありません。デスクワークを主とする場合、テレワークとの親和性が高く制度を利用しやすい一方、業務内容からテレワークが難しい職種・社員もいます。たとえば店舗での接客スタッフなど、対面でお客様と接することが前提となる業務に従事する場合、原則テレワークという働き方は馴染みません。そのため当社では、社員のニーズに応じた多様な働き方を可能にするために、

「新たなJTBワークスタイル」の一環として、テレワーク規程の改定やインフラの整備を実施。これにより、テレワークの利用を会社として大幅に促進し、さらに副業ガイドラインの制定や勤務日数短縮制度の導入など、様々な制度を整備してきました。

導入が進むと、次に顕在化するのがマネジメントやコミュニケーションの課題です。対面と比べリモート環境では仕事の進捗状況が直接見えづらい

こと、また顔を合わせる機会が減ることで社員同士のつながりが希薄になり、孤立感につながる恐れもあります。こうした課題に対しては、チャットやメールなど各種ツールを使えるよう環境を整備し円滑にコミュニケーションがとれる体制を整えるとともに、出退勤や業務内容に関する報告を適宜実施したり、定期的な1on1ミーティングを実施したりするなど、出社時と同じような執務環境・支援体制を重視しています。

柔軟な働き方の推進は単なる制度設計にとどまらず、社員一人ひとりへの浸透と運用が鍵となります。**社内報やオウンドメディアでの事例共有やコミュニケーション基盤の強化を通じて、「制度を実際に使えるものにする」ことが重要ととらえています。**働く場所や時間が多様化しても、社員一人ひとりが成果を出せる環境をつくる。その積み重ねが、柔軟な働き方を企業文化として根付かせることにつながっていきます。

3 成果

働き方の選択肢が生むモチベーションと組織の安定



柔軟な働き方の導入は、社員にも会社にも大きなメリットをもたらしています。まず**社員にとっては、ライフイベントや家庭の事情で転居が必要になったとしても、キャリアを諦めずに続けられる点が大きな変化です。**従来であれば勤務地の制約から休職や退職によるキャリア中断を選ばざるを得なかった場面でも、制度によって選択肢が広がり、働き続けたいという思いを実現できるようになりました。たとえば、ふるさと

ワーク制度利用者の一例として、家業(住職)を継ぎながら法人営業に従事しキャリアを続けている社員もいます。キャリアを途切れさせずに積み重ねていけることは、働くモチベーションややりがいにつながり、自身の意思に沿わない退職や休職を回避できる効果もあります。また、店舗スタッフであっても事務作業は自宅で行えるなど、在宅勤務を部分的に活用することで生活とのバランスを取りやすくなっており、安心して働ける環境が整ってきています。こうした仕組みによって社員の会社への信頼感が高まり、エンゲージメントの向上に寄与することを期待しています。

また、貴重な人財の離職を防げることは会社にとっても非常に重要です。さらに、引越し代の補助や社宅費用、各種手当など会社が負担する費用を抑制できる点も実務的なメリットです。加えて、柔軟な働き方を支える制度があること自体が、求職者にとって「この会社で働いてみたい」と思える魅力につながり、採用活動にもプラスの効果を生んでいます。もちろんエンゲージメントの向上は制度だけで決まるものではありませんが、**「状況に応じて働き方を選べる」という安心感は、会社の魅力を支える大切な要素です。**社員の働きやすさと企業の持続的な競争力の双方を高める取り組みとして、柔軟な働き方の導入は確かな成果を上げています。

4 今後の方向性・メッセージ

社員の力が会社を伸ばす、柔軟な働き方の未来

当社が目指しているのは、時間や場所、さらには組織の枠組みに縛られず社員個人の価値観が尊重される柔軟なスタイルです。もちろん一定のルールは必要ですが、その枠組みにとらわれるのではなく、多様な環境に適應できる制度や運用を整え、社員が自分らしく力を発揮できる環境をつくっていきたいと考えています。その結果として、働きがいやモチベーションの向上につながり、成果やエンゲージメントの向上へと結びついていくことを期待しています。

一方で、制度を整えるだけでは十分ではありません。それを実際に社員一人ひとりが主体的に選び活用することが重要です。当社が多様な事業を展開する中で強く実感しているのは、人財の力こそが価値を

生み出す最大の源泉だということです。現場で培われる対応力ややり切る力、つながりを価値に変える創造力——そうした人の力が、事業の基盤を支えています。だからこそ、社員がいきいきと働き、成長できる環境を整えることが、結果的に会社の発展につながると考えています。これはどの企業にとっても、同じことが言えるのではないのでしょうか。**制度そのものを導入することに加え、それをどう運用し、社員が実際に活用できる環境にするかが成功の鍵になります。**社員一人ひとりの力を最大限に引き出し、企業の成長へとつなげていく。そのために、枠にとらわれない発想で環境づくりを進めることが、これからの企業に求められる姿勢だと考えています。

ICT活用と柔軟な働き方で拓く、地域ケアの新しいかたち

1 働き方の概要

ICT化で人材不足に挑む、効率化と連携の仕組みづくり

当機構は「お困りごとからお楽しみまで」の理念のもと、障がいや難病を持つ方、ご高齢の方、赤ちゃんなどさまざまな方々へ、家事・介護・看護・リハビリを中心に幅広いサービスを提供しています。スタッフ一人ひとりの強みを活かし、旅行や整理収納、料理、中国語対応など得意分野をサービスに取り入れることで、利用者の暮らしをより豊かに彩り、日常の満足度や生活の質を向上させています。さらに、民家を活用したデイサービスやシェアハウスの運営、地域の方が気軽に集えるフリースペースの提供など、まちなかで支え合える取り組みにも力を注ぎました。

現在、スタッフは約200名で、介護福祉士や社会福祉士、看護師、保育士、ケアマネジャーなど有資格者が多数活躍。働き方も多様で、フルタイムだけでなく30時間・32時間の短時間勤務や週1〜3日勤務も可能です。スタッフのうち社会保険加入者は約80名、1か月単位の変形労働時間制を導入し、ケアの担い手と利用者の都合に合わせ柔軟にシフトを組めるのも特徴です。

こうした働き方を支えるのがICTです。**Google Workspaceを基盤に、メールやチャットを使い、スプレッドシートやドキュメントをドライブで**

日常的に共有。利用者やテーマごとのチャットグループで、通院などちょっとした単発依頼も速やかに調整できます。スタッフ専用サイトではマニュアルや募集中の仕事を公開し、ヘルパーが自由に仕事を選べる仕組みを整えています。さらに**介護記録アプリにより訪問先からスマートフォンで即時記録の共有が可能となり、紙記録に比べ効率が大幅に向上**。ケアに集中できる環境を生み出しています。くわえて多職種連携ツールMCSを活用し、医師や訪問看護師、リハビリ職との情報共有も円滑になり、入退院や在宅医療での連携も格段にスムーズになりました。

こうした取り組みの背景には、人材不足のなかでも業務効率を高め、1件でも多くの依頼に応えたいという強い想いがあります。さらに三鷹市では、1997年からSOHO(スモールオフィス・ホームオフィス)を推進する取り組みがあり、地域にテレワークの文化が根付いていたことも現在の仕組みづくりを後押ししています。訪問介護は事務所に戻りより自宅や拠点から記録・調整の方が合理的で、移動負担を減らすことで利用者に向き合う時間を増やすことにつながっているのです。

2 課題と対応策

戸惑いから定着へ――介護・福祉現場でのICT導入の工夫



当機構では、ICTを活用した新しい介護の仕組みづくりに取り組んできましたが、導入当初は戸惑いも少なくありませんでした。たとえば、スタッフには60代や70代のベテランも多く、当初はガラケーしか使っていないスタッフも数多くいました。「スマホは難しい」「操作に

不安がある」といった声も聞かれました。しかし、スマホ操作に関するグループ研修や試行期間を設けて少しずつ慣れてもらうことで、2ヶ月もすると「紙に書くよりラク」「音声入力が便利」と好意的に受け入れ、むしろ率先して活用するようになりました。

一方で、コーディネーターのオペレーションにも課題がありました。利用者ごとにタグを準備して開始・終了の打刻を管理する仕組みや請求業務との連携は、慣れるまでは非常に手間がかかりました。スマホに不調があると結局紙を併用する場面もあったのです。そこで、ICTに詳しいスタッフを中心にヘルプデスクを設置し、操作やトラブルへの対応を支援しました。また、コーディネーター間でクラウド上に手順書を置き、書き込み合うことで、常に最新の情報に更新し、運用は円滑になっています。

このように**新しいシステムやツールを導入するうえで特に意識したのは、単なる業務効率化ではなく、「ケアの質を高めるためのツールである」と**

いうことを繰り返し伝えることでした。システムを活用すれば定型業務はあらかじめ項目にチェックが入っているため、その分利用者のちょっとした変化や日常のエピソードの記録に時間を割くことができます。こうした情報は他のスタッフと瞬時に共有できるため、よりきめ細やかなケアにつながります。また、急な休みや交代が必要な場合でも、記録やチャットを活用すれば対応がスムーズになり、スタッフ間の負担も軽減されます。

3 成果

柔軟な働き方が生む好循環 社員と会社、双方に広がるメリット



柔軟な働き方を取り入れることで、社員にとっても会社にとっても多くのメリットが生まれています。まず社員にとっては、**ケア以外の煩雑な書類作成業務がICTの導入によって大幅に減り、本来の現場業務に集中しやすくなった点が大きな変化です**。時間や労力をケアに注ぐことができるようになり、仕事のやりがいを感じやすくなりました。さらに、旅行や整理収納といった趣味や資格を生かした活動を仕事に取り入れる余地が広がり、自分の得意分野を活かせる場面も増えました。こうした環境は「辞めにくい」「続けやすい」と感じられる要因となり、社員の定着率向上にも結びついています。また、勤務スタイルの自由度

効率化の先には、利用者の生活を支えるケアの質の向上があることは働いている全員が実感しているところでしょう。ICTを味方にしながら、スタッフも利用者も安心できる環境づくりを着実に進めており、今後も引き続き改善を重ねていく予定です。

が高まったことで、一人ひとりの生活状況や特技に合わせた働き方ができるようになり、社員同士が互いの多様性を自然に尊重し合える雰囲気も育まれています。

一方で会社にとっても、柔軟な働き方の導入は大きなメリットをもたらしました。**ICTやペーパーレス化の進展によりケアに関する情報共有がスムーズになり、現場の課題や改善点について意見交換しやすい体制が整いました**。スタッフ同士が互いにストレスや不安をフォローし合えるようになり、結果的にサービスの質の向上にもつながっています。これにより、風通しのよい職場風土が醸成され、社員が安心して自分の意見や工夫を発信できるオープンな関係性も広がっています。さらに柔軟な働き方が評価され、複数の事業所に登録しているヘルパーからも選ばれやすくなり、人材の確保にもつながりました。結果として、働きやすい環境が社員の定着を促し、地域の中で事業所としての信頼やつながりを深めることにも寄与しています。

このように、柔軟な働き方の実践は、社員にとっては「働きやすさ」と「やりがい」を高め、会社にとっては「人材の確保」と「サービスの質の向上」を実現する好循環を生み出しています。

4 今後の方向性・メッセージ

ICT・AIで広げる新しい働き方と地域ケア

当機構は今後も、多様な人材が自らの強みを発揮しながら働ける環境を整備し、多様な働き方を選べる仕組みを拡げていきたいと思っています。具体的には、年内に利用者やヘルパーとの契約業務の電子化を行い、多くの書類に手書きをする負担を解消します。これにより、遠隔の家族や後見人との契約がしやすくなり、書類の保管も容易になります。また、現在は人的に担っているコーディネーターの調整業務についても、AIを導入することでマッチングのスピードと精度を高め、利用者とヘルパーの希望により応えやすくなることを目指します。さらに、ICTを活用して、ケアを利用する・提供するという役割の枠を超え、地域全体で支え合えるまちづくりにも力を入れていきたいと考えています。孤立しがちな高齢者や就労機会を失った方も、オンラインによる他者の見守りや交流など新たな役割を担える仕組みをつくることで、誰もが安心して暮らせる地域社会を実現していきたいです。

介護の現場では手続きや管理業務が複雑化し、本来重視すべきケアや人との関わりが後回しになることが少なくありません。だからこそ、**ICTを活用して柔軟な働き方を推進することは、仕事自体をより本質的**



代表理事 柳本 文貴様

でシンプルなものへと整えていく重要な取り組みだと考えています。形式的な書類仕事からスタッフを解放し、暮らしやすいのちを支えることを最も大事にできる社会へ。そんな働き方の広がりが、スタッフにも利用者にも、そして地域にも大きな安心をもたらすと信じています。当機構はその実現に向けて、今後も挑戦と改善を重ねていきます。

ペーパーレスとフリーアドレスが拓く、生産性向上と自律の両立

1 働き方の概要

紙からの脱却、空間の刷新—— ペーパーレスが生んだ新しい職場

当社は1960年の創業以来、日本電気の通信・IT販売店として歩みを進め、音声系・映像系ソリューション構築、ICT基盤構築、保守・運用サービス事業を軸に展開してきました。近年は、長年培ったオフィス改革ノウハウとICT技術をフル活用し、オフィスのリニューアル提案を行う「L&Cオフィス改革ソリューション」事業にも注力しています。「L&C」とは“Liberty&Creation（自由と未来を創造する）”を意味し、社内での共創による生産性向上を目指すオフィス構築とその運用のご支援をしています。また、働き方改革をサポートする「CoCoシリーズ」といった独自サービスの提供も進めています。

当社では事業活動と併行し、早くから柔軟な働き方へ向けた仕組みづくりに取り組んできました。主な施策は大きく3点です。第一に**ペーパーレス運用を徹底し、紙に依存しない業務環境を構築**。これによりオフィス面積を従来の約7割に縮小しながらも、会議室や集中エリア、リラクセススペースなど、多様な働き方を支える空間を整備し、在宅ワークやモバイルワークの基盤づくりにも繋がりました。第二に**フリーアドレス制を導入し、役員から新入社員までが同じ環境で机を並べ、世代や職位を超えたコミュニケーションを促進**。組織の一体感を高め、情報共有とともに意思決定のスピードを向上させています。第三に**社内DXを推進し、モバイルワークを積極展開**。全社の文書・データを一元管理することで、いつでもどこでも必要な情報にアクセスできる体制を整え、顧客先や移動中でも業務が進められるようになりました。場所と時間に縛られない働き方の実現は、生産性向上に直結しています。また、BCPの観点から在宅ワークも柔軟に活用。更に子育てや介護など家庭の事情に応じて



在宅ワークを選択できる仕組みを整えたことで、キャリアの継続を可能にしました。

こうした柔軟な働き方の推進は、約12年前の事業構造改革が契機となっています。当時、横浜と立川にあった支店を新宿本社に一本化させ、100名を超える社員が1つのオフィスに集まることに。くわえて、当時のオフィスは書類が山積みで窓もふさがれ、暗く雑然とした環境が長年の課題でした。そこで約2年間の準備を経て2014年11月、「L&Cオフィス」を開設。社員のモチベーションを高めただけでなく、コスト削減や生産性向上といった経営効果も生み出し、現在の柔軟な働き方の礎となっています。

2 課題と対応策

導入を阻んだ紙文化と固定席の壁、導入直後の不安と温度差

当社が柔軟な働き方の実現に向けて最初に直面した課題は、オフィス改革に伴うペーパーレス化とフリーアドレス化に対する社内意識の統一です。長年の紙文化に依存した業務では、文書の整理・処分が進まず、「捨ててよいのか判断できない」という社員の迷いから紙が溜まり続ける状況がありました。これを打破するにはトップの強いリーダーシップが不可欠であり、「思い切って処分する」という決断を促すことでようやく改革が進化した経緯があります。また、フリーアドレスの導入にも抵抗がありました。特に役職者が自席を持たないことへの心理的ハードルは高く、役員層の理解を得るまで時間を要しました。しかし、運用を重ねる中で徐々に慣れと理解が広がり、社員同士が職位を超えてフラットに働ける環境へと発展しました。

更に、テレワーク導入後も新たな課題が浮上しました。制度を利用してよいのか不安を感じる社員が多く、部門ごとに運用の温度差があり統一が難しい状況だったのです。現場作業やトラブル対応などリモートで完結しない業務もあり、適用範囲の明確化が必要となりました。また「在宅では相談しづらい」という声に象徴されるコミュニケーション不足への懸念も生じていました。こうした課題に対し、当社は組織横断プロジェクトを立ち上げ、トップ主導で全社的な意識改革を推進しました。ペーパーレスやフリーアドレスの経験により、社員同士の関係性が向上していたことは大きな追い風となったと感じます。テレワークに関する社内規定を整備し、利用範囲を明文化することで社員の不安を解消し、部門間の運用の



足並みを揃えました。特に新入社員や経験の浅い社員については一定期間出社を前提とする一方で、体調や家庭の事情に応じて柔軟に対応できる運用へと工夫を加えています。コミュニケーション不足への対策としては、朝会や定例会をオンラインで実施したり、また月に1度終業後に軽食やお酒、デザートを準備し社員が交流を図れる「コミュニケーション広場」を開催したり、社員相互の繋がりを感じられる仕組みを整備しました。

このように当社は、**ペーパーレス化やフリーアドレス化における意識統一の難しさ、テレワーク導入後の不安や温度差、コミュニケーション不足といった課題に直面しながらも、トップのリーダーシップと社員参加型の改善を都度積み重ねることで、柔軟な働き方が社内に根づくよう推進してきました。**

3 成果

数字と実感で表れる、柔軟な働き方のメリット

柔軟な働き方を進めてきた効果は、会社にも社員にも確かな形で表れています。まず経営面では、オフィス改革によって全社のオフィス面積を23%削減し、新オフィス構築にかかったコストも3年半で回収することができました。さらに長期的には生産性の向上も顕著で、**2024年の一人当たりの営業利益は2011年と比べ5.2倍に伸びています**。効率化を進めながら利益を確実に増やすことができた点は、間違いなく大きな成果といえます。また、働きやすい環境が整ったことで人財面でも効果が見られ、特に女性社員の数は2024年には2011年の3.4倍に増加しました。多様な人財が安心してキャリアを築ける土台が広がったことは、今後の成長にもつながると考えています。

社員の側から見ても、メリットは多岐にわたります。フリーアドレスの導入により、部署や役職を超えた交流が自然に生まれ、倍増された会議室もスムーズに予約できるようになるなど日常の業務効率が高まりました。モバイルワークの普及で外出先や移動中でも柔軟に業務が進められるようになったうえ、在宅ワークは育児・介護と仕事を両立したい社員にとって強い支えとなっています。当社のサービス業を中心とする業態上、在宅ワークの利用率自体は限定的であっても、必要なときに選択できるという安心感は大きく、社員が主体的に働き方を判断できる環境が整い

ました。実際に**離職率も2024年には2013年比2.2%改善するなど、人財定着率やエンゲージメントの向上に繋がっており、働きやすさが社員の実感として広がっています**。

働く環境の選択肢が広がったことは単なる制度の変化だけではなく、社員一人ひとりがより自分らしく力を発揮できる土壌を育てるものでした。その積み重ねが、会社にとっても社員にとっても「いいこと尽くし」と言える効果を生み出しています。



（左）常務執行役員 佐藤 孝信様 （右）企画部 山崎 瑞世様

4 今後の方向性・メッセージ

仕組みと文化で育む、人が輝く職場づくり

当社がこれまで取り組んできた柔軟な働き方の推進は一定の成果を上げてきましたが、これをゴールとせずこれからさらに進化させていくことが重要だと考えています。今後はまず、社内DXを一層推進し文書管理やデータ共有の仕組みを磨き込むことで、場所や時間にとらわれない働き方を当たり前にする環境を広げていきます。同時に、中期経営計画に沿って3年ごとに効果検証を行い、制度や施策が本当に成果につながっているかを客観的に見直し、改善を重ねていきます。オフィスのあり方についても、出社とリモートのバランスを見極めながら、サテライト拠点の整備など柔軟な選択肢を整え、社員がより自律的に力を発揮できる環境を追求していきたいですね。その根底にあるのは「人が最大限にパフォーマンスを発揮できる場をつくる」という理念であり、自立型人財の育成を軸に置きながら、仕組みと企業文化の両面から改革を進めていく方針です。

同時に、私たちの経験から伝えたいのは、**中小企業こそスピード感を活かして柔軟な働き方に挑戦すべきだ**ということです。オフィス改革を起点に、在宅ワークやモバイルワーク、サテライトワークといった選択肢を持つことは、今や採用や人財定着の面で必須条件となっています。更にDXを積極的に推進することで業務は効率化され、コスト削減と生産性向上を同時に実現できます。私たち自身もその効果を実感してきました。大切なのは「利益が出たから取り組む」のではなく、「取り組むからこそ利益につながる」という発想です。**働き方の柔軟性を高めることは、人財の多様性と会社の成長を両立させる最良の手段であると感じます**。だからこそ、企業規模に関わらずぜひ多くの企業の皆さんに挑戦してほしいと考えています。

DXと柔軟な働き方で進化する現場力 —— 中小企業の組織変革事例

1 働き方の概要

社会を支えるインフラ企業の現場業務を支えるDX化と柔軟な働き方

当社は、マンションやオフィスビル、商業施設などに設置された給水・排水設備の保守・メンテナンスを担っています。人々の暮らしに欠かせない水を給水と排水の両面から支えることが使命です。業務は設備の点検や清掃、浄化槽・排水処理施設の維持管理と多岐にわたり、社員の約8割は技術職で現場作業を中心に取り組んでいます。また各営業所には事務スタッフを配置し、書類作成や備品管理を担うことで、会社全体を支えています。

現場中心の当社では直行直帰が定着しており、近年のIT化により業務はさらに効率的かつ柔軟になっています。**報告書作成は手書きからノートPC入力へ移行しその場でデータ共有可能になり、作業の迅速化と情報の見える化が進みました。さらに、点検や販売管理をデジタル化し、従来アナログで管理していた情報をシステムに集約。**約6,000社に及び契約情報や工事履歴、請求データを一元管理できるようになり、経営分析への活用も可能に。まさに、現場と本社がシームレスにつながる体制が整いつつあります。現在はDX化の一環として、ビデオアプリを用いた遠隔点検もトライアル導入中です。**現場力と技術を組み合わせ、効率的で柔軟な働き方を模索しています。**一方このDX化の進展に伴い、社員の知識やスキルの置き去りを防ぐため、従来のOJTに加え独自研修も実施。ベテラン社員が講師となり機器や装置を用いた実践的な学びを提供し、デジタル活用を進めながらもリアルに学べる場もしっかり残しています。

これらの取り組みの背景には、慢性的な人材不足があります。社会的責任



から現場対応は待ったなし、不測の事態にも備え人員確保が不可欠です。そのため女性技術者やシニア採用の強化、既存社員の生産性向上が急務でした。このようなDX化は生産性向上だけでなく、働きやすい環境づくりにもつながります。そこに時差出勤や部分的なテレワーク導入など柔軟な勤務制度を整備し、労働力確保や人材定着につなげています。昨今、若手社員の入社動機として「社会貢献」と「専門スキル習得」が重視される傾向が強まっています。当社の公共性の高い仕事と技術向上の機会が評価され、DX化を含む働き方改革はこうした魅力をさらに引き出し、次世代人材確保にもつながると考えています。

2 課題と対応策

トップと現場が共に試行錯誤！DX導入で見た課題と工夫



総務・経理部 山村 誠様

当社では、DX化の推進と働き方の柔軟性向上を目指し、試行錯誤を重ねてきました。その過程で浮かび上がった課題は「コミュニケーションの希薄化」と「成果や進捗の把握の難しさ」です。直行直帰やテレワークの普及により、従来のように職場で自然発生していた相談や雑談が減少し、コミュニケーションロスが生じやすくなりました。これは当社だけでなく、多くの組織に共通する課題といえるでしょう。こうした状況に対し、当社では各自が自律的に業務に「メリハリ」を持たせています。日中は外で業務に集中し、夕方は営業所に戻って情報交換や資料作成を行う。困りごとを先輩に相談したり、雑談を交えて気分を切り替えたりする時間を意識的に設けることで、孤立感を防ぎつつ柔軟な働き方を実現しています。

マネジメントの観点では、社員の働きぶりや成果をどう把握するかが大きな課題でした。その解決策として、勤怠管理システムを導入し、販売管理システムと連携させることで、業務予定・所要時間・実績を一元管理できる仕組みを整えました。これにより進捗の可視化が進み、将来的には商品やサービスごとの収益性分析、個人の成績評価にも活用できることを期待しています。ただし新しい仕組みには特に年齢層の高い社員から強い抵抗がありました。そこで全国の営業所を巡り勉強会を実施し、社内に相談窓口を設けて疑問や不安を抱え込まない体制を整えました。また導入目的を丁寧に説明し、「使わざるを得ない」状況をつくることで、便利さを実感してもらえるようにしました。結果的には時間の経過とともに自然に

定着していった面も大きかったと考えています。

もう1つ重要なのは、**制度設計をスピーディに進めるトップダウンの意思決定です。中小企業はリソースが限られるため、長い議論よりも「決めたら実行し、現場と共に改善する」姿勢が成果につながりました。**こうしたスピード感が制度の根付きを後押ししたのです。先行事例の少ない建設業界において、当社の取り組みは大きな挑戦であり、暗中模索の日々でもありました。しかしトップと社員が一体となり、試行錯誤を重ねながら「地道に進める」姿勢こそが、柔軟な働き方を推進する最大の原動力となっています。

3 成果

デジタル活用で現場力アップ。社員定着と成果向上の秘訣



こうした取り組みや様々な工夫により、当社は生産性向上と人材定着という大きな成果を実感しています。**ITツールの活用や業務の効率化が進んだことで、成果を生み出す社員を正當に評価する仕組みが整い、その評価がモチベーション向上やさらなる成果創出につながる好循環が生まれました。**その結果、責任感を持って業務に取り組む社員が着実

に定着し、組織全体の安定性も高まっています。また、デジタル技術を効果的に活用して成果を上げる社員の成功事例が社内に広がることで、他の社員のスキル向上や業務改善にもつながっています。これらは、今年度の過去最高業績の達成にも貢献しており、一人当たりの生産性向上が大きな要因の1つと考えられます。加えて、DX化の推進によって事務処理ミスの低減や業務効率化も実現しました。ミスが減少したことで年間数百万円規模のコスト削減が可能となり、残業時間も月数時間単位で削減されました。これにより従業員の負担軽減やワークライフバランスの向上にもつながっています。

さらに、柔軟な働き方は採用力強化にも寄与しています。建設業界では女性の就業率が特に低く、技術系社員に至っては全体の2.4%にとどまっていますが、当社では女性技術者の比率が8%に達しています。**妊娠中など現場作業が難しい場合でも、テレワークを活用して事務業務に携わることができる点が評価されています。**このように、多様な人材が活躍できる環境を整えることが、組織としての強みをさらに高めています。

4 今後の方向性・メッセージ

決めたことはやりきる—— 中小企業が挑む組織変革の秘訣

今後もDX化と柔軟な働き方の相乗効果を最大限に活かし、組織の成長と持続的な成果創出を目指していきます。特に、日本のインフラを支える企業の一員として、足元を固めるためには、人材の採用と育成を両輪で進め、現場で力を発揮できる多様な人材の層を厚くすることが欠かせません。その一環として、女性技術者の採用や新人育成に力を入れ、現場経験を通じて技能とマネジメント力を磨ける環境を整えていきます。IT活用と柔軟な働き方を組み合わせることで、意欲ある社員が成長できる土壌をつくり、将来的な組織力強化と成果の持続へとつなげます。

当社もまだまだ道半ばではありますが、特に一中小企業として伝えたいことは2点です。第一に、**「決めたことをやり切る姿勢」の重要性です。トップ自らが挑戦する姿勢を示すことで、社員の行動も引き出されます。**近年は失敗を恐れ、手を挙げづらい若手も多いとされますが、経営層が先頭に立つことが組織の実行力を高めます。第二に、**「お金がなくてもできることはある」ということです。潤沢な資金がなくても工夫次第で前進はできます。**当社のDX推進も、補助金の活用やパッ



代表取締役 白山 隆一様

ケーシステム導入など、コストを抑えた方法で実現してきました。限られたリソースだからこそ、効果の高い施策に絞り、成果を積み上げる進め方が大切です。こうした成功体験を共有し、トップの旗印のもと社員と挑戦を続ける姿勢こそが、持続的な成長と変革を生む鍵だと考えています。



令和7年11月発行
編集・発行/東京都産業労働局 雇用就業部 労働環境課

東京都新宿区西新宿2-8-1 都庁第一本庁舎21階北側
TEL:03-5320-4657

©東京都 2025
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。