

# 雇用継続の観点からテレワークをスタート 信頼関係を土台に働きやすい環境をつくる

## P POINT

- 出社が難しくなった社員の雇用継続のため、2008年に在宅勤務を正式スタート。その後、地方在住の就職希望者を現地で雇用するために、各地にサテライトオフィスを設置し優秀な人材の確保につなげる
- 東京勤務の社員も、原則全員に自宅や外出先などで仕事をする事が認められている。天候や家庭の事情など、在宅勤務の理由は幅広く許容
- 各就業場所と本社はテレビ会議システムで常時接続、同じフロアにいるような感覚でコミュニケーションを取りながら仕事ができる
- 業務の進捗なども共有しているため、評価の面でも仕事を進めるうえでも問題ない
- テレワークを進めるためのポイントは、メリットを伝えること。また、あまりガチガチに管理しようとせず、社員と信頼関係を築き、社員を信頼して働きやすい環境をつくる事が重要

## 出勤困難な社員のため 在宅勤務をスタート

ダンクソフトは1983年に創業。WEBサイトのコンサルティング・制作・構築、システム開発、クラウドサービス導入・運用支援、地方創生ICTサービス、ペーパーレス化やテレワーク導入支援のコンサルティングなどを行っている。

同社がテレワークを行うきっかけ

となったのは、2005年、デザイナーとして活躍していた男性社員がアトピー性皮膚炎になって出勤が困難になったこと。優秀な社員のスキルを活かすため、在宅での勤務を認めたことが始まりだ。

実は同社は1980年代に、ある会社の工場のシステムトラブルを解決するため、社長を含む開発メンバー3人で半年ほど滋賀県に泊まり込んで作業をした経験をもつ。東京のメンバーとパソコン通信でやり取りをしながらプロジェ

クトを完遂した経験から、勤務場所が離れていても不都合はないという感覚をもっていた。

その後、2008年に女性社員の妊娠・出産を機に就業規則を見直し、正式に在宅勤務制度をスタートした。3年間取得可能な育児休暇や、通常の年休と別に最大20日間の育児・介護休暇も導入し、働き続けやすい仕組みを整えた。

ただ、当時は、在宅勤務の対象を病気や育児・介護などの事情がある人に限っており、職種も限定していた。星野晃一郎代表取締役は、「基本的に在宅勤務の対象者はあまり限定しない制度を考えていましたが、規程づくりを進めるなかで最終的にはそのような内容になりました。当社の社員にも『エンジニアは会社に来ないと仕

### 会社概要

社名：株式会社ダンクソフト  
 設立：1983年  
 資本金：1,000万円  
 事業内容：WEBサイトのコンサルティング・制作・構築、経営改善コンサルティング、システム開発、クラウドサービス導入・運用支援、地方創生ICTサービス、コンサルティングサービス（ペーパーレス・ストレッチ、テレワーク導入支援）など。  
 従業員数：24人（2018年6月末日時点）  
 本社：東京都千代田区神田鍛冶町3丁目7番地1 神田カドウチビル7F

事ができない』といった思い込みがあったのです」と振り返る。そのルールを徐々に見直し、皆が利用できる制度に変えてきた。

当時は、世間でワーク・ライフ・バランスへの関心が高まってきた時期でもあった。同社は、2009年に東京都中央区の「ワーク・ライフ・バランス推進企業」に認定されたのを皮切りに、いくつものワーク・ライフ・バランス関連の賞を受賞。その過程で、自社の取組みが世の中の流れに沿ったものであることを再確認した。

## サテライトオフィスを設置し、現地で雇用

一方、2005年から在宅勤務をしていたデザイナーは、体調が回復すると、「自然のなかで子どもたちに遊びを教えたい」と希望するようになった。その活動を支援するため、同社は、2008年に伊豆高原にサテライトオフィスを設置した。そのオフィスはリーマンショックの影響で2011年に閉じることになるが、そこでの経験がその後生きていく。

伊豆高原のサテライトオフィスは閉鎖したものの、東日本大震災でBCP（事業継続計画）の必要性を感じた同社は、代替地として徳島県に目を付けた。徳島県は県全域にケーブルテレビ網が整備されており、通信速度が速いと聞い

たためだ。

「山間部にある神山町の古民家にサテライトオフィスを設置し、部署やプロジェクト単位でテレワークをして、費用対効果などを分析しました。自然のなかで過ごす、感受性が豊かになり、個性も出ます。震災で日本人の価値観も変わり、組織より個人に重点を置いて生き方・働き方を考えるようになりました。そうしたワーク・ライフ・バランスの面でもよい経験でした」

この実証実験をしているとき、あるIT企業出身者が「徳島にサテライトオフィスをつかって、そこで働かせてほしい」と直談判してきた。勤め先が開発部隊を東京に移すことになり、ちょうど子どもが生まれるタイミングだったために退職したが、同社の取り組みを知り、「こういう働き方できるのであれば、徳島を出なくて済む」と、就職を希望してきた。この人を雇用するため、2012年に徳島市内にサテライトオフィス（スマートオフィス）を設置した。

その後も、伊勢崎、高知、栃木など、縁があった人を採用するために、サテライトオフィスを設けてきた。

このように、同社のサテライトオフィスは、その地域で事業展開を進める拠点や保養施設的な位置付けではない。北海道の別海町で、WEBサイト作成のために社



▲徳島のサテライトオフィス

員が約1ヵ月間住み込み、テレワークで東京のメンバーと一緒にサイトを作り上げたケースはあるが、基本的には、同社への就職を希望する人が東京に来られない場合に、現地で雇用するために設置している。

「当社のサテライトオフィスのモデルは、『移住』ではなく『定着』。縁があった人を雇用するためであり、その地域へ進出するためではありません。当初は、夏は北海道、冬は沖縄というような希望もありましたが、そううまくはいきませんね（笑）」

現在は、20数人の社員のうち、7割程度が東京オフィスに勤務し、3割がサテライトオフィスや在宅勤務で働いている。サテライトオフィスは必要に応じて増減しているが、最大で10カ所に設けていた。

現在、徳島県では、市内と神山町のサテライトオフィスに1人ずつが勤務し、県南東部の阿南市に在宅勤務をしている人がいる。在宅勤務にするかサテライトオフィ



スをつくるかは、そこで働く社員の希望による。「在宅勤務ができる人は在宅でよいですが、住宅や通信環境の問題で自宅では仕事がつらいという場合はオフィスを借ります」という。

何人かを集めるからオフィスを借りるのではなく、本人が自宅ではやりづらいといえど1人でもサテライトオフィスをつくる。コストはかかるが、「採用コストを考えると、極端に大きい負担ではありません」という。

### だれでもいつでも 在宅勤務が可能

地方に住んでいる人だけでなく、東京勤務の社員も、自宅や外出先で仕事をするのが認められている。台風や大雨の日、体調の悪い日、家の事情があるときなど、自由に在宅勤務を選択できる。天候を理由に在宅勤務をしてもよいし、客先から事務所に戻らず喫茶店などで仕事をしてそのまま帰宅してもよい。週1日出社し、後は在宅勤務をしている育児中の社員もいる。

在宅勤務の対象は全社員。ただし、入社したばかりの人は、上司の許可が必要。判断の基準は、「必要なツールが使えるかどうか」。一人前になったら認めるということではなく、最低限の機器操作ができればよい。そもそも会社は、

採用面接も Skype で行い、インターンシップも遠隔で実施するなど遠隔での共働経験の蓄積がある。訪日経験のあるトルコ在住者を海外インターンシップとして受け入れ、後に採用した例もある。

職種も限定していない。1つのプロジェクトのなかに、サテライトオフィスや在宅勤務の社員と東京オフィスの社員が混在するのでもごく普通のことだ。システム開発を担当するチームは、ヘッドが徳島で働いている。

「例えば飲食店など場所が重要な業種もありますが、いまの時代、遠隔でできない仕事は多くはありません。当社であれば、事務職もクリエイティブも営業職も問題ありません。ただしお客さまに最初から遠隔でのやりとりを前提にするというのは難しいので、最初は導入支援が必要ですが、営業担当かエンジニアのどちらかが行けばいい。毎回私たちが現地に行くと作業をすれば費用もかかりますので、お客さまにもメリットがあります」

### テレビ会議システムで 各オフィスを常時接続

労働時間は、全員に裁量労働制、または、フレックスタイム制度（コアタイムは10～15時）が適用されている。また、「夕方、子どもを迎えに行き、また業務に

戻る」といった時間の使い方もできる。長く働けないのであれば、短時間勤務も可能で、時給制のアルバイトとして働くこともできる。労働時間の自由度は高い。

勤怠は、「Microsoft Outlook」のスケジュールに日々記入し、それをもとに自動集計される日報をメールで送信することで管理している。このシステムを入れたことで、集計すると1人あたり1カ月8時間もの時間が生まれたという。テレワークであっても、一人ひとりの労働時間をきちんと管理しているのだから、手を抜く人が出る心配もないし、働きすぎも防げる。

「在宅勤務に慣れていない人は、働きすぎに気をつける必要があります。周りに人がいないと、どうしても集中しすぎてしまいます。システムやメールでの報告をみれば働きすぎかどうかは大体わかります。特に在宅勤務をスタートしたばかりの人は気を付けるようにしています」

また、同社では、「Skype for Business」によって各就業場所と本社が常時つながっており、バーチャル会議室のなかで常にお互いが見えている状態になっている。音も聞こえるので、同じフロアにいるような感覚を持てる。別の会議室では、勉強会をしたり打ち合わせをしたりと、WEB会議システムを“仮想本社”のように位置付けて活用している。

事例

3

ダ  
ン  
ク  
ソ  
フ  
ト

「どれだけカジュアルに使えるかがポイントです。多くの会社では、『在宅勤務だと、部下の管理がしづらい』という抵抗感が生じたり、反対に在宅勤務者の側には、『ちゃんと見てほしい』という感覚があるようです。大企業ではフロアが分かるとコミュニケーションがほとんどないこともあります。当社は、それと比べるとよほどコミュニケーションが取れています」(星野氏)

業務の進捗については、「Backlog」というソフトを使い、各メンバーの担当作業と進捗を見える化している。メールやチャットも活用し、お互いの業務内容を把握して、協力しながら作業を進めている。

在宅勤務に対しては、「目の前にいない人をどう評価するか」と不安視する人もいるが、「タスク管理があって日々の報告ができていて、必要があれば Skype 越しに面談もできる。そんなに変わりません」(星野氏)という。社内申請も電子申請で行えるので、困ることはない。

「在宅勤務の人も Skype でつないで常時映しているのので、いつでも会えます。それこそ今朝も話しました。画面越しでミーティングをすることも多く、Microsoft Teams の掲示板上で雑談的なことをつづやいたり、社内の出来事を写真を載せて上げたりもしま

す。慣れると同じフロアにいるのと変わりません。わからないのはサイズ感くらい。会ってみると、意外と背が高かったり、幅があったり(笑)。」

なお、初めて在宅勤務を行う場合、どんな機器やツールを選ぶか迷うところだが、星野氏は、「選ぶのが難しいというのはたしかにあります。どれを使ってもそこまで変わりません。ツールは日々進化しています」という。

必要な機器類(ディスプレイモニター、WEB カメラ、モバイルルーター)は、各自に配付している。スマートフォンは個人のものを利用できるが、セキュリティの関係でパソコンの BYOD は認めておらず、東京オフィスでセットアップして送る。こだわっているのは、テレビ会議用のマイクとスピーカー。多人数で会議をしてもハウリングが起きず、音声も聴き取りやすい機器を用いている。実際に使用した際に余計なストレスがかからないことが、テレビ会議が定着するかに影響するそうだ。

クラウドサービスについては、「セキュリティ面には注意が必要です。クラウドのツールはいろいろありますが、自分たちがアップロードしたデータに関する権利がサービス提供企業にも発生してしまうものもあります。また、検索エンジンに引っかかって外部から内容がみえてしまう、といったこ

とがあるといけませんので、そのサービスの運営ポリシーなどを見て確認することが必要です」と注意を促している。

## 年に2回は、リアル の交流の機会を設定

ここまで説明してきたように、遠隔でも社員同士のコミュニケーションは取れているが、年に2回、全員が集まって研修を行い、直接コミュニケーションを取る機会も設けている。

「現代はテクノロジーの進歩が速く、働く人の考え方も変わってきていますので、それを理解できるようなセミナーを皆で受けたりしています。多様なメンバーが情報交換をしながら新しいイノベーションをつくっていく、というベースの考え方を共有することを大事にしています」

## 理解・定着を促すには メリットを伝えること

同社では、テレワークを行うことや、離れた場所にいる人と共同で仕事をするのがあたり前になっており、社員の間でテレワークへの抵抗感はない。しかし、まだまだそうでない企業が多い。

星野氏は、テレワークに懐疑的な人の理解を得るには、「メリットを伝えることが大事です」とア



ドバイスする。

「当社では、大雪や台風の日、このオフィスにほとんど人がいません。今の世の中、仕事の大半は頭のなかでしていますので、大雪の中、片道4時間もかけて出社しても意味がありません。東京オリンピックでも都市部では同じことになるでしょう。デジタルツールを使えば、離れた相手と同時に情報をシェアでき、圧縮もコピーも再利用も簡単です。そういうメリットを意識するかどうかで大分違ってくると思います」(星野氏)

同社は、山口県萩市でサテライトオフィスの実証実験として、地元の中学生に出張授業をしたことがある。東京オフィスからパソコン越しにwebデザイナーが指導し、生徒たちがページをつくってアップした。こうした経験をさせると、生徒たちは地元で働ける可能性を見出し、テレワークのメリットを実感する。これと同じように、テレワークにどんなメリットがあるかを理解させることが、制度の定着・拡大につながる。

「機器の操作が難しいという方もいますが、今は赤ちゃんがiPadを使える時代。拒否するほうがおかしいと考えています。年齢が高い方でもお孫さんと話すために普通にLINEを使ったりしますよね。それがいざ仕事になると『できない』と言う。テレワークも電話の延長線上みたいなもので

すから、難しい話ではありません」

同社の社員も、全員がITに詳しいわけではない。プログラマーやエンジニアは自分のパソコンを設定できるが、ほかの職種には苦手な人もいる。それでも、わからないことはだれかに聞けばよいだけなので問題はない。

### 社員との信頼関係がベースになる

同社はテレワークの導入支援もしているが、支援企業を見て、「風土がなかなか変わらない」と感じることも多い。

「20世紀に生きている企業がたくさんあります。一番大きい課題はファックスです。データの再利用ができない点が大問題なのですが、そういうものにいまだに依存している。『在宅勤務だと、部下を管理できなくなる』といった不信感が出てくるのも、風土の問題です。背景にあるのは、企業側と働く側が対立関係にあることです。ワーク・ライフ・バランス関連の施策もそうですが、今の仕組

みの大半は、お互いが信頼し合い、歩み寄って落としどころを見つけないとうまくいきません」

同社では、在宅勤務をする際に、細かなルールは定めていないが、信頼関係があるので、不都合は生じていないという。

「慣れですね。在宅勤務中は仕事に集中していますが、子どももそれを見て育っているので、理解しています。時々、Skypeの向こうに子どもの姿が見えたりしてなごみます(笑)。マネジメントといっても、結局、頭の中を開けて見られるわけではありません。人によって考え方は違いますし、正解のない時代ですから、いろいろな人の意見を受け入れ変化していく柔軟性がないと、組織自体が成り立ちません。そのベースとなるのが、互いの信頼関係です。あまりガチガチに管理しようとせず、社員を信頼して働きやすい環境をつくるのが、これからの経営の重要なファクターだと考えています」

(取材・文 崎原 誠)



株式会社 Danko Software  
代表取締役  
星野晃一郎氏  
(ほしの こういちろう)

事例

3

Danko Software