

# 多様で柔軟な働き方推進に向けた 企業の取組事例集

仕事と生活の両立においては、多様な働き方の定着が必要です。

終身雇用が当たり前ではない昨今において、

働き方の多様性・柔軟性に関する関心が高まり、

副業や兼業、転職に対する意識にも変化が見られています。

さらに、勤務地はその後のライフプラン形成において大きな影響を与え、

「ワーク・ライフ・バランス」に関わる重要な要因です。

テレワークが浸透する中で、勤務地選択の余地が生まれ、

就職先の決め手や選び方における変化や、地方移住の傾向などが見られます。

この事例集では、多様で柔軟な働き方推進に向けた取組について、

10社の企業への聞き取り調査などを踏まえて、取組を6項目に分類し、

先進的な事例及び各取組の詳細を取りまとめました。

この事例集が、みなさまの取組の一助になれば幸いです。

内閣府 男女共同参画局

## 多様で柔軟な働き方推進に向けた取組（抜粋）

<p><b>転勤制度の 廃止/縮小等</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「転勤なし異動」（伊藤忠テクノソリューションズ） 居住地を移さず転勤先で業務できる。22年度から制度化</li> <li>・「地域カード」制度を創設（カゴメ） 一定期間、希望の勤務地を選択できる。2018年4月に創設</li> </ul> <p>他に OKUTA、スーパーストックトーキョー、住友生命保険、パナソニック ホールディングス</p>
<p><b>退職者の 就業継続支援</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「出戻り手形」（OKUTA） 退職後2年以内であれば同じ役職・条件で再就職できる</li> <li>・「ジョブ・カムバック制度」（住友生命保険） 自己都合退職した職員の正社員復帰を認める</li> </ul> <p>他に 伊藤忠テクノソリューションズ、ロート製薬</p>
<p><b>場所にと られない 働き方</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「仮想オフィス」（ソニックガーデン） 本社オフィスを撤廃し、自社開発の仮想空間に本社</li> <li>・働く場所の選択肢の拡充（ディー・エヌ・エー） リモート勤務とシェアオフィス活用、遠隔地採用</li> </ul> <p>他に アイシン、伊藤忠テクノソリューションズ、OKUTA、カゴメ、住友生命保険、パナソニック ホールディングス</p>
<p><b>社内外の 副業/兼業</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ピボットワーク制度」（スーパーストックトーキョー） 社外複業、グループ内複業や、社内他部署の業務を体験する「仕事旅行」の3パターン</li> <li>・社外副業の他、社内制度「クロスジョブ」や、「シェイクハズ」（ディー・エヌ・エー） やりたい社内副業に手を挙げられる、行きたい部署の承認を得て異動できる</li> <li>・「社外チャレンジワーク」、「社内ダブルジョブ」（ロート製薬） 休日や終業後などに社外業務に挑戦する、本人が兼務を所属長に掛け合う</li> </ul> <p>他に アイシン、伊藤忠テクノソリューションズ、OKUTA、カゴメ、パナソニック ホールディングス</p>
<p><b>休日/休暇 制度の柔軟化</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「生活価値拡充休暇」（スーパーストックトーキョー） 従来の季節休暇（特別休暇）の2倍にあたる12日間を休める</li> <li>・週休3日を選択可能（パナソニック ホールディングス） 所定労働時間を維持し、給与水準を維持したまま平日の休暇が取得可能に</li> </ul> <p>他に アイシン、伊藤忠テクノソリューションズ、OKUTA、住友生命保険、ソニックガーデン</p>
<p><b>その他</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「きらり」（アイシン） 女性従業員が職場や制度の改善を経営層に直接提言</li> <li>・「セレクト勤務制度」（スーパーストックトーキョー） 子供の年齢を問わず月間勤務時間数、時間帯や曜日を選択でき、自己研鑽にも利用可能</li> </ul> <p>他に 伊藤忠テクノソリューションズ、OKUTA、ディー・エヌ・エー、ロート製薬</p>

## 目次

企業名 (業種、所在地、従業員数)	具体的な取組内容						取組による効果					ページ
	転勤 制度の 廃止/ 縮小等	退職者の 就業継続 支援	場所にと らわれ ない 働き方	社内外の 副業/ 兼業	休日/ 休暇 制度の 柔軟化	その他	業績アップ	採用応募者 数の増加	離職率減少/ 従業員満足 度向上	業務効率化/ 総労働時間 の減少	経費の節減	
(株) アイシン (製造業、愛知県、37,844人)			●	●	●	●		●	●	●		3
伊藤忠テクノソリューションズ(株) (情報通信業、東京都、4,597人)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		4
(株) OKUTA (建設業、埼玉県、304人)	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	5
カゴメ(株) (製造業、愛知県、2,061人)	●		●	●					●	●	●	6
(株) スーパーストックトーキョー (飲食サービス業、東京都、1,771人)	●			●	●	●		●	●	●	●	7
住友生命保険(相) (保険業、大阪府、42,954人)	●	●	●		●				●	●	●	8
(株) ソニックガーデン (情報通信業、東京都、52人)			●		●		●	●	●	●	●	9
(株) ディー・エヌ・イー (情報通信業、東京都、1,264人)			●	●		●		●	●	●	●	10
パナソニックホールディングス(株) (製造業、大阪府、2,943人)	●		●	●	●			●	●	●		11
ロート製薬(株) (製造業、大阪府、1,599人)		●		●		●	●	●				12

# 多様な人材が挑戦し、成長し続ける「働きがい改革」を推進

## 株式会社アイシン

設立：1965年  
 本社所在地：愛知県刈谷市  
 事業内容：自動車部品、エネルギー・住生活関連製品の製造販売  
 従業員数：37,844人（うち女性4,377人）



### 特徴的な取組

- ✓育児や介護、不妊治療のため、労働時間を短縮できる制度を導入。育児は11歳までを対象に
- ✓企業独自の育児を目的とした休暇を設け「男性育休100%」を宣言
- ✓女性従業員が職場や制度の改善を経営層に直接提案できるプロジェクト「きらり」の創設

### 1. 主な取組・制度の具体的内容

場所にとらわれない働き方	社内外の副業・兼業	休日・休暇制度の柔軟化
その他		

当社は、若手からシニアまで全ての多様な人材が仕事を通じて人生の幸せを感じながら、新しい価値を生み出す取組を実践しています。従業員の生活の満足度を上げることが、仕事の活力となり、さらに仕事の質の向上につながるという発想に立ち、従業員と会社の「Win-Win（ウィンウィン）」な関係づくりを目指しています。

2019年度から一連の取組を「働きがい改革」と名付け、残業時間の削減といった単純な「働き方改革」ではない、これまでの固定観念や仕事のやり方を思い切って変革し、自分たちで新しい価値を見出し、真の競争力を身に付けていけるよう活動しています。そのためにも、誰もが働きやすい環境作りは不可欠であり、当社ではフレキシブルに働くことができる制度を充実させています。

例えば、本業以外の付帯業務を減らす活動を推進するほか、「テレワーク」や「サテライトオフィス」を順次導入。短時間勤務制度は、年間の利用可能時間内で15分単位で利用可能（1日の休みとしても利用可）とし、育児目的の場合、本来法定では3歳までのところ、11歳までの子どもを持つ従業員まで対象を拡大しています。

自らキャリア&ライフのプランを作成し、上司との面談を行ってキャリア形成を促す「キャリア申告制度」や上司の承認を得なくても希望の異動先に応募できる「オープンエントリー」、さらに副業制度も導入するなど、スキルアップや新しい経験に向けた挑戦を後押しし、人生のキャリアを充実させる活動にも力を入れてきました。

製造業は、一般的に男性の職場というイメージが強いですが、当社は1990年から女性従業員の活躍を後押ししてきました。職場環境の改善に大きく貢献しているのが、2015年に始まった女性活躍推進プロジェクト「きらり」です。各部門から選ばれた女性従業員の代表が現場の課題や対応策を直接、役員に提言しています。

きらりのアイデアから様々な制度が生まれており、代表例が、管理職を対象にした「イクボス塾」の創設です。女性が働きやすい環境が整ったとしても上司の理解や意識が低いと女性の活躍は進みません。約7か月間の実践的な研修を行い、部下のキャリアと人生を応援しながら組織をマネジメントでき、自らワーク・ライフ・バランスを実践している管理職（イクボス）を養成しています。そのほか「妊活支援」や「メンター制度」、女性特有の健康に関する悩みの解決を支援する「フェムテックプログラム」なども、きらりの提言がきっかけで導入しました。

### 2. 取組のきっかけ

自動車業界は、100年に1度という変革期に直面して

います。こうした動きに対応していくには、従来の考えにとらわれない柔軟な発想が欠かせません。量ではなく質で勝負するという働き方に変え、ワーク・ライフ・バランスの向上を通じて、働きがいのある充実した人生を送ってもらうことが、当社の持続的な成長に必要であると、トップが判断し、社内外に発信したことで、一連の改革が大きく動き出しました。

同時に、一人ひとりが最大限に能力を発揮し、互いに認め合い、多様な人材が活躍するダイバーシティの推進も求められてきます。当社は、1990年代から制度を拡充し、誰もが働きやすい環境基盤を築き、「働きがい」を重視する働き方へとシフトしています。

### 3. 導入に際しての苦労や考慮した点

事務系の職場では、労働時間の短縮やテレワークなどは比較的導入がしやすいのですが、工場などの技能系の職場は、夜勤などの稼働体制で生産性を考慮しながら制度を活用することが難しいです。また、短時間勤務になった時に製造のライン業務から外れてしまうとキャリアの停滞にもつながります。両者の差をどう穴埋めしていくか苦心していますが、工場では従来の生産方法にとらわれない「ウサギ追い」という生産方式を始めています。

通常は、一つの工程を1人で担当していますが、多工程を複数のメンバーで持ち場を変えながら作業することで、時短者を受け入れやすく、複数の工程を行える多能工としてのキャリアアップにもつながっています。

### 4. 取組の利用状況

2020年4月に「男性育休100%」を掲げて、出産時もしくは育児休業から復帰後1年以内に有給休暇とは別に企業独自に計5日間追加で休める制度を導入しました。給与を全額支払い、収入減の不安を払拭し、さらに全社的に男性従業員の育休取得に対する理解を促進させたことで、20、21年度には対象となる男性従業員全員が本制度もしくは育児休業を利用して目標を達成しました。そのほか、14日間の年次有給休暇取得を必須とする「ミニママ14」や、消滅する有休をなくす「年休カットゼロ」を実施しています。

### 5. 取組による効果

採用応募者数の増加	離職率減少・従業員満足度向上	業務効率化・総労働時間の減少
-----------	----------------	----------------

2030年度までに新卒における女性比率を、事務系40%、技能職20%に引き上げる目標を掲げていましたが、22年度にはいずれもクリアしています。また、従業員の働きがい調査も5段階評価の3.5前後で推移し、従業員の意識も高まっているように思えます。総労働時間は、2017年度には2,142時間でしたが、2021年度に1,990時間となり、2年連続で2,000時間を切っています。

### 6. 今後の課題と展望等

目指す方向性を“人的資本戦略”と明示するとともに、活動を強化します。アイシンの変革には従業員全員の活躍が不可欠です。年代を問わず、全員が当事者、生涯現役で活躍し、自ら新しいことを学びながらアップデートしていく行動が必要です。

これまでの育成・働き方を見直しながら、それを支える人事制度、人事施策の見直しも必要です。年齢や役職に縛られず、全社最適を目指して成すべきことを自発的に考え、行動する人材を正当に評価できる人事モデルが必要になってくると考えています。今後は①変革力②人間力③問題解決力を兼ね備え、チャレンジできるアイシンとしての「プロ人材」をいかに育成していくかが重要だと思えます。

人材組織開発部  
 峰 千翔さん



### 活用者の声

#### 複数の制度を併用し、育児と仕事を両立

海外拠点における製品の新たな生産の立ち上げなどの業務を担当しています。2018年に第二子が生まれ、2人の育児をしながら、「短時間勤務」、「コアタイムなしで24時間利用できるフレックス」、「テレワーク」といった制度を併用しています。子どもの送迎や通院など、柔軟に対応できるという安心感から、心にゆとりができました。制度を組み合わせ、時間を有効活用することで、仕事に費やす時間も十分確保でき、育児が始まる前と同じような成果を出していると思います。柔軟な働き方ができるため、時差のある海外拠点との会議にも問題なく出席できますし、業務でも大きなプロジェクトを任せてもらっているのでやりがいもあります。

（生産管理部 主任 入社15年目 女性）

# 働く場所の自由化で、テレワークをアップグレード 「転勤なし異動」「サバティカル休暇」で就業継続も支援

## 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社

設立：1979年  
本社所在地：東京都港区  
事業内容：コンピュータシステムの販売・保守など  
従業員数：4,597人（うち女性824人）



### 特徴的な取組

- ✓テレワークで働く場所を自由化し、日本全国どこでも可能に
- ✓単身赴任解消や居住地を移さないまま転勤先で業務ができる「転勤なし異動」
- ✓理由不問のサバティカル休暇で、リスキリングや社会貢献活動

### 1. 主な取組・制度の具体的内容

転勤制度の廃止・縮小等	退職者の就業継続支援	場所にとらわれない働き方
社内外の副業・兼業	休日・休暇制度の柔軟化	その他

当社（略称CTC）が2022年度から開始した新しい働き方「Upgrade the CTC Workstyle」では、①テレワークを利用した「働く場所」の選択肢を拡大するとともに、②社外での副業を認めました。

1つ目の取組として、従来、テレワークの場所は、自宅かサテライトオフィスに限られていましたが、所属するオフィスの通勤範囲内（100キロ以内）で自由に選択できるようになりました。23年度からは、通勤範囲外でも連続滞在日数10日間（暦日）の範囲内で、国内どこでもテレワークが可能になり、帰省や旅行の前後などに、現地でテレワークをすることもできます。

また、配偶者の転勤への帯同や家族の介護、看護など特別な事情を抱える社員は、テレワークの場所と居住地の選択肢を全国に拡大。配偶者が転勤した場合でも、退職せずに就業を継続することができます。

さらに、単身赴任を解消するため元の居住地に戻ってテレワークをしたり、居住地を移さないまま転勤先の部署で業務を行うことができる「転勤なし異動」も22年

度から制度化しています。

2つ目の取組として、社外での副業は本来業務に支障をきたさず、労働時間管理ルールを守ることを条件に認めています。スキルアップや知識の習得、キャリア形成、社会貢献活動などに取り組んでもらうことが狙いです。

休日・休暇制度では、年次有給休暇のうち5日分を1時間単位で取得できるほか、飛び石連休の中日に休む「サンドイッチ休暇」などの取得を勧めています。22年度からは理由不問で原則1年以内の長期休業が可能な「サバティカル休暇」を導入。23年度からは生理休暇の要件を拡大し、不妊治療やつわりの際も利用できる「ケア休暇」も新設します。柔軟な発想を養い、多様性にあふれた職場環境を築くことを目的とし、ジーンズやスニーカーも選択できる「スマートカジュアル」も制度化しています。退職後3年以内なら、選考を経て、原則、退職時の部署かつ同一職種、同等級で再雇用する制度もあります。

### 2. 取組のきっかけ

当社の働き方変革は2013年度から本格的に始まりました。IT企業の常として長時間残業が常態化していたため、残業の削減が目的でした。翌14年度に、午後8時以降の残業を原則禁止、午後10時以降の残業を禁止する「朝型勤務」を導入。残業が必要な場合は翌日の早朝時間帯の勤務を奨励し、法定の時間外割増手当に加え

て、早朝割増手当25%を上乗せして、インセンティブとして支給しました。社長自らオフィスの見回りを行うなどした結果、14年度以降は残業時間が右肩下がり減少しました。その後も時代にあわせて、働く時間や場所の柔軟性を拡大してきましたが、22年度の改革では社員がライフスタイルに応じた働き方ができるよう選択肢を拡充するとともに、地域や社会課題への貢献を通じた自己実現や挑戦を支援することを目指しています。

### 3. 導入に際しての苦労や考慮した点

テレワークの場所を自由化するにあたっては、業務内容によってテレワークできない社員もいて、テレワークできる社員の自由度だけをさらに引き上げるのは公平性を欠くのではないかと、という指摘もありました。テレワークによって、対面に比べてコミュニケーションが減り、効率も下がっているのに、さらに働く場所を遠くするメリットがあるのか、と心配する声も聞かれました。

しかし、テレワークの実施場所が遠くなったとしても、もちろん上司が指示をすれば、部下は出社することになるので、制度利用前に上司と部下でしっかりとコミュニケーションを取り、制度を理解した上で利用してもらっています。様々な働き方改革の実施後も業績が伸びていることもあって、社内の理解を得ました。

### 4. 取組の利用状況

22年度に開始した施策のうち、通勤範囲外のテレワークは51人、サバティカル休暇は8人が利用しました（23年3月現在）。転勤なし異動者数は45人、社外副業の実施者数は56人でした（22年度上半期）。

### 5. 取組による効果

業績アップ	採用応募者数の増加	離職率減少・従業員満足度向上
業務効率化・総労働時間の減少		

取組の効果で就職を目指す学生からの人気向上しており、新卒採用の書類選考応募数は2020年卒以降、年平均で約4割増加し、新卒入社的女性比率は35%を超えています。人気企業ランキングも上昇しています。従業

員の意識調査でも「当社で働き続けたいと考えている」が67%、「健全なワークライフバランスを維持しながら職務を果たすことができる」が63%など、新しい働き方施策への評価が高まっています。

こうした取組が認められ、21年度、経済産業省と東京証券取引所が女性登用に積極的な上場企業を選ぶ「なでしこ銘柄」に選出されたほか、経産省と日本健康会議が主催する「健康経営優良法人（ホワイト500）」に7年連続で認定されています。

### 6. 今後の課題と展望等

テレワークができない業務で出社しなければならない社員もいて、組織間で格差があります。「遠くに住んでも仕事は成り立つ」という考え方がある一方、「社員が出社しないと、お客様に迷惑がかかる仕事もある」という考え方もあり、管理職の間でも温度差があるのが実情です。CTCでは出社とテレワークを組み合わせたハイブリッドな働き方を推奨しています。社員が働きがいを持って効率的・効果的に働けるよう、「働く時間」や「働く場所」を含む働き方の選択肢拡大について検討を進めていきます。



人事部労務課  
伊東 真美さん（左）  
吉田 百萌さん（右）

### 活用者の声

#### 妻の転勤に帯同し、大阪でテレワーク

特別な事情を抱える社員を対象にした通勤範囲外テレワーク自由化の制度を利用しています。東京の部署に所属していますが、妻の転勤に帯同し、大阪に居住してテレワークを中心に勤務しています。妻が大阪への転勤の内示をもらい、自分も大阪で仕事を探そうと思っていた矢先、上司から「遠方で働くことのできる制度ができればいい」と聞き、利用することにしました。プライベートもより充実し、幸せをかみしめています。

（情報通信事業グループ 入社6年目 男性）

# コアタイムを設けず、勤務時間は自由自在 DXを活用して遠隔地でのテレワークも可能に

## 株式会社 OKUTA

設立：1992年  
本社所在地：埼玉県さいたま市  
事業内容：新築・増改築の企画・設計・施工等  
社員数：304人（うち女性150人）



### 特徴的な取組

- ✓土日祝日を含めて勤務時間を自由に設定できる「スーパーフレックス制度」
- ✓自然豊かな地方で仕事と子育てが両立できる「ふるさとテレワーク」
- ✓業務時間内の仮眠を推奨する「パワーナップ制度」

### 1. 主な取組・制度の具体的内容

転勤制度の 廃止・縮小等	退職者の 就業継続支援	場所にとらわれ ない働き方
社内外の 副業・兼業	休日・ 休暇制度の柔軟化	その他

コアタイムを設けることなく平日の出勤・退社時間を自由に設定できる「スーパーフレックス制度」を2017年11月に始め、18年11月からは、土日祝日も対象としています。事前申告があれば、一か月単位で規定の勤務時間を自由に配分できます。仕事とプライベートを両立しやすくするとともに、副業や兼業も可能とし、そこで得た知見を本業に生かしてもらおう狙いもあります。

退職者への支援としては、一定の貢献をした社員を対象に、退職後2年以内であれば原則として同じ役職・条件で再就職ができる「出戻り手形」を発行しています。家庭の事情等でやむを得ず退職する社員が復職しやすいよう開始したものです。また、キャリア3年以上の社員には「おかえり感謝支度金」を支給し、再入社を歓迎しています。

テレワークはコロナ禍の20年から全社員に推奨しており、場所を選ばずに仕事ができることで転勤の縮小にも繋がりました。22年からは、当社の商圏である1都3県（神奈川、千葉、埼玉）以外への移住を認める「ふる

さとテレワーク」制度を始めました。第1号は現場監督を担う部署の役職者で、360度カメラを使って現場をVR化することで、在籍部署のまま遠隔操作で監督業務を行っています。

結婚記念日や家族の誕生日等に特別休暇を取得できるほか、社員のワークライフバランス充実のため四半期ごとに4~8日程度連休をとれる制度「Long vacation in Quarter」もあります。

その他の取組として、12年には午後の勤務時間帯に15~20分程度の仮眠を推奨する「パワーナップ制度」を先行して導入。会議や研修の場でも一定の仮眠時間を確保しています。

### 2. 取組のきっかけ

当社は、設立10周年となる2002年に無添加リフォームブランドを発表し、環境や健康をテーマに事業を展開してきました。その中で、働く社員も生き生きと仕事ができるよう、手始めにパワーナップ制度を導入し、様々な職場環境づくりに取り組んできました。

制度の導入にあたっては社員の声を積極的に取り入れており、社員からの提案で始まった制度も少なくありません。

例えば、スーパーフレックス制度は、子育てしながらバリバリ働きたいという女性営業社員の要望を受けて検

討を始めました。単に時間を減らすのではなく、勤務時間を柔軟に変えたいという声を取り入れて制度設計し、社員アンケート調査の結果も踏まえて改良しました。

ふるさとテレワークも、自然豊かな環境で子育てをしたいという社員の移住希望を受けて、通常のテレワークを「拡大解釈」する形でスタートさせました。

### 3. 導入に際しての苦労や考慮した点

他社にはほとんど例のない制度が多く、導入にあたっては手探りの連続でした。

スーパーフレックス制度は当初、管理体制などの懸念もありましたが、社員の自律性を育むため、まずは対象を顧客と接点のある営業社員からスタートし、その後、生産性の向上を確認したうえで、内勤者を含めた全社員が利用できるようにしました。

パワーナップ制度は科学的な根拠に基づいて始めたものの、当初は「寝てもいい、と言われても寝づらい」という反応も多かったです。そこで、上司が率先して仮眠をとるようにして、徐々に浸透していきました。

テレワーク拡充は、コロナ禍でなければ難しかったと思いますが、一時的に営業活動をオンラインに限定したことで、テレワークをうまく活用する術が身につきました。

### 4. 取組の利用状況

スーパーフレックス制度は、全社員の半数以上が恒常的に利用しており、他の社員からも「必要な時に使えるのが嬉しい」との声が挙がっています。テレワークは全体の8割程度が利用しています。

### 5. 取組による効果

業績 アップ	離職率減少・ 従業員満足度向上	業務効率化・ 総労働時間の減少
経費の節減		

スーパーフレックス制度の導入翌年は、前年度と比べ残業時間は8%減少し、1人当たり売上高は6%増えました。テレワーク拡充に伴うオンライン営業の強化によ

り、22年9月期決算の売上高は過去最高の76億円に達しました。交通費（ガソリン代含む）は、燃料高騰が続く中でもコロナ禍前と比べて3~4割削減できました。

### 6. 今後の課題と展望等

働き方改革を行う上で重要なのがDXであり、アナログな部分をできるだけデジタル化し、どこにいてもオンラインで仕事ができる環境の整備には一貫して取り組んでいます。セキュリティや設備投資負担などが課題と言われますが、年月をかけて着実にシステム構築を進めることで、多くの働き方改革が実現しました。

今後も、社員が働きやすい環境づくりや、多様化するライフスタイルに柔軟に対応できる取組を推進していきます。

代表取締役社長  
小泉 太さん



### 活用者の声

#### プライベートも充実しています

8歳の娘が山海留学するのに合わせて、2022年に妻の故郷である鹿児島県の徳之島に家族で移住し、「ふるさとテレワーク」を活用しています。部署の異動なしで仕事を続けられるとは思っていませんでしたので、とてもありがたいです。家族と過ごす時間が増え、半休やフレックスを利用してサーフィンに挑戦するなどプライベートも充実しています。

（施工監理部 次長 入社14年目 男性）

#### ライフスタイルの変化に対応できます

入社後にいったん別の会社に転職しましたが、「出戻り手形制度」を使って2017年に再入社しました。子育て中だったので、転職して改めて、休みが柔軟にとれるOKUTAの良さを感じました。今では子供が大きくなったので、空いた時間で副業をしています。ライフスタイルの変化に対応した働き方ができるのがうれしいです。

（総務部経理課 入社9年目 女性）

# 全ての社員がイキイキと働くための「生き方改革」を実践

## カゴメ株式会社

設立：1949年  
本社所在地：愛知県名古屋市  
事業内容：調味・保存食品、飲料など  
従業員数：2,061人（うち女性682人）※連結では2,818人



### 特徴的な取組

- ✓テレワークとフレックスタイムを拡充。在宅と出社を併用したハイブリッドな働き方を推進
- ✓副業を先行して解禁。労働時間の短縮で生じた可処分時間の有効活用促す
- ✓一定期間、希望の勤務地を選択できる「地域カード」制度を創設

### 1. 主な取組・制度の具体的内容

転勤制度の  
廃止・縮小等

場所にとらわ  
れない働き方

社内外の  
副業・兼業

当社は、社員同士がお互いの個性や能力を認め合い、個々のパーソナリティを尊重する企業風土の醸成を目指しています。総労働時間を管理し、生産性を評価軸に据えた「働き方の改革」は、すべての社員が生活者としてより充実した人生を送る「生き方改革」につながると考え、様々な取組を進めています。

年間総労働時間をほぼ残業しない1,800時間を目標に掲げ、多様で柔軟な働き方の支援策として仕事と家庭の両立支援策として、「テレワーク」、「フレックスタイム」といった勤務制度を整備しています。テレワークは、それまで運用で行っていたものを事業所外での勤務として制度化したものです。終日のテレワークは、当初週2回、月10回を上限にしていたのですが、2020年に週4回までに拡大し、工場など一部の部門を除いて、出社の目安を40%に設定しました。

フレックスタイムは月内での時間調整が可能で、メリハリのある勤務が可能です。在宅勤務と出社をうまく組み合わせたハイブリッド型の勤務体系を推進しています。

2019年4月には副業を解禁しました。正社員だけでなく、嘱託や契約社員を含めて、入社2年目以降の社員

が対象（新卒入社の場合入社4年目以降）で、就労時間が月の平均残業時間が15時間以下、年間総労働時間が1,900時間未満であることを条件とし、社員が生産性を維持した上で副業に取り組むことを念頭においています。

退職理由として多かった単身赴任に伴う「家族・配偶者との別居」などを回避し、「育児と仕事の両立」をかなえるために2018年4月に創設したのが「地域カード」という制度です。地域カードでは、役員や部長を除く全社員を対象に一定期間、勤務地を固定する「動かない選択」と希望地に転勤できる「動く選択」の二つのオプションを用意しています。申請事由は「育児」「配偶者との同居」「不妊治療」で、計2回の行使が可能で1回当たり3年間有効です。つまり、3年×2回の最大6年間は希望の勤務地にいることができます。

当社は、長期ビジョン「トマトの会社から、野菜の会社に」を掲げ、2016年度にスタートした第1次中期経営計画で、収益構造の見直しと社員の効率的な働き方の改革を同時並行で進める方針を打ち出しました。

### 2. 取組のきっかけ

副業制度は、総労働時間の削減によって生まれた可処分時間を有効活用してもらうことを狙って導入しました。企業が個人を束縛せず、「一か所に限定されないキャリア形成の機会」を提供し、スキルアップを支援しています。

### 3. 導入に際しての苦労や考慮した点

苦労したのは副業制度です。制度を導入したのが2019年4月と他社に比べて早期だったため、厚生労働省のガイドラインが策定されたばかりで、他社の参考事例もなく、準備には苦労しました。万全な制度にするためにも、本来なら他社の動きなど少し様子を見たいところでしたが、当時としてはかなり思い切った経営判断だったと思います。先駆的な取組ということで注目をいただき、多くの企業や官公庁と意見交換することができたほか、副業解禁の流れをリードできたので結果的には良かったです。

### 4. 取組の利用状況

テレワークは、工場以外の事務系職場で定着しており、出勤率は40%~50%で設定した目安通りに推移しています。副業は許可制になっており、4年間の累計の許可件数は60件超で、対象者の5%程度です。業務のほとんどは受託事業で、中小企業診断士や管理栄養士などの資格を生かしたコンサルティング業務が多いです。就業できる時間は、本業での残業時間と合わせて月45時間で、社員の健康確保の観点を入れています。いろいろな学びがあるようで、副業で培ったノウハウや知見を会社の業務にも還元してくれることを期待しています。

### 5. 取組による効果

- 離職率減少・従業員満足度向上
- 業務効率化・総労働時間の減少
- 経費の節減

一連の働き方の改革が売り上げや利益の向上など業績にどういった効果をもたらしたかを証明するのは難しいです。年間総労働時間がここ数年は1,800時間で推移しており、以前に比べて、労働時間は減っています。時間外手当も減り、結果的に人件費の節減につながっていますが、働き方の改革の本来の目的ではありません。

離職率はもともと1%台と低く、採用応募者数も取組を実施する前と後で大きな変化はありません。ただ、社員からは「制度があったので仕事を辞めずに続けられた」という声を聞きますので、実施したことで離職率を抑えることができているのかなという感覚はあります。

採用活動においても働きやすさについて聞かれることが多いのでプラスに作用しているといっていると思います。

### 6. 今後の課題と展望等

2016年度からスタートした中期経営計画の第1次で「収益構造」と「働き方」の二つの改革に着手し、第2次で「ダイバーシティの推進」という要素が加わりました。現在の第3次（2022~25年度）では、「挑戦する風土」と「エンゲージメントの向上」を目標に掲げています。この間、様々な制度が着々と進み、社員が働きやすい環境は整いつつあると考えています。

プロセスとしての働き方は変わりつつあるので、今後は成果を求めていくフェーズに移行していきます。

ただ、働き方の改革だけで成果が出るわけではありません。働きやすく、会社にいられるだけではあまり意味がありません。成果を出していくのは、プラスアルファが不可欠です。例えば、心理的安全性があるから挑戦ができるとか、多様性を認めるからこそ新しいアイデアが生まれるといった接点や触発みたいな仕掛けが必要になってくると考えています。

人事課長  
中里 一路さん



### 活用者の声

#### 育児とキャリア形成を両立

産育休からの復帰後、テレワークとフレックスタイムを活用し、フルタイム勤務をしています。子どもの急な体調不良への対応も多々ありますが、急ぎの業務は同じグループ内でサポートいただきながら、子どもの就寝後や起床前などの時間を活用することで、担当業務に従事することができています。業務にきちんと関われることで、今後のキャリアを描くことができるようになったと感じます。

（経営企画室広報グループ 主任  
入社13年目 女性）

# 休暇と複業（副業）で、従業員の生活価値を拡充 「飲食店 イコール 休みが少ない」を改革

## 株式会社スープストックトーキョー



設立：2016年  
本社所在地：東京都目黒区  
事業内容：飲食サービス業  
従業員数：1,771人（うち女性1,493人）

### 特徴的な取組

- ✓公休や有給休暇とは別に取得できる「生活価値拡充休暇」で、年間120日の休日・休暇
- ✓増えた休日での「複業（副業）」ができる「ピボットワーク制度」
- ✓子育て以外の目的でも利用できる「セレクト勤務制度」で自己研鑽

### 1. 主な取組・制度の具体的内容

転勤制度の 廃止・縮小等	社内外の 副業・兼業	休日・ 休暇制度の柔軟化
その他		

当社の従業員の「拠点」申請制度では、店舗がある北海道、東北、関東、東海、関西、九州の6エリアのうち、どこを拠点とするかを半年ごとに確認し、①拠点外への転勤・転居②拠点内での転勤・転居③転勤・転居自体—の可否を尋ねて、その意向に沿って配属先を決めています。

ピボットワーク制度は、バスケットボールで軸足を固定し、もう一方の足は自由に動かす動作になぞらえて名付けた複業（副業）制度です。イラスト描きや洋服作りなど「社外での複業」のほか、グループ企業であるスマイルズが運営する店舗やブランドにアルバイトとして参加する「グループ内複業」、社内で他の部署の業務を体験する「仕事旅行」の3パターンがあります。仕事旅行は休みの時の学びという位置づけです。

休暇制度としては、生活価値拡充休暇として、2018年、公休・有給休暇とは別に、従来の季節休暇（特別休暇）の2倍にあたる12日間の休暇を設けました。あわせて、公休も月8日から月9日に増やし、合計で年120日の休

日・休暇を確保しました。

さらにセレクト勤務制度では、子供の年齢を問わず、育児のために時短勤務を選べるほか、育児以外の自己研鑽のためにも利用できます。月125時間（1日6時間）から10時間刻みで月155時間まで時間数を選ぶことができ、時間帯や働く曜日も選択できます。

バーチャル社員制度では、退職した社員やパートナー（アルバイト）の希望者にバーチャル社員証を発行し、退職後も店舗での食事や物販を割引にしたり、セールのご案内を届けるほか、バーチャル社員を集めて新商品の試食会を開いたり、店舗の開店やリニューアルの際に招待し、元社員の目線で率直な感想や意見をもらうことでサービスの向上に寄与しています。

### 2. 取組のきっかけ

2016年にスマイルズからスープストックトーキョーを分社化した時、人材開発部ができました。私自身、パートナーや店長としていろんな立場を経験し、多くの社員や退職者と面談する中で、「会社やブランドは好きだが、働き方、時間の使い方に疲れてしまう」という声をたくさん聞きました。それではもったいない、悔しいという思いがあり、2018年から自分たちなりの働き方を考えようと「働き方“開拓”」を進めてきました。

ピボットワーク制度は、生活価値拡充休暇とセットで

導入しました。退職した社員から「休みが少ない」「体力的にしんどい」という声が多く、「飲食店、イコール、休みが少ない」というイメージが強いため、飲食業が好きなのに仕事として選べない方が多かったと思います。人員不足を解消するため休日を増やそうと、生活価値拡充休暇を設けました。ただ、休みが増えても、身体を休めるとか好きな事をするとかだけでは物足りない若い社員もいます。そこで、休みの使い方として複業もOKにしようと、ピボットワーク制度も始めました。

当社は元々、辞めた社員やパートナーと会社のつながりが強く、それを組織化する狙いでバーチャル社員制度を導入しました。実際には住んではいないけれどバーチャルで国民になれるエストニアの「電子国民」制度を参考に、社長が発案しました。「世の中の体温をあげる」という会社の理念に共感して働いていたメンバーをバーチャル社員にすることで、単なる雇用関係を越えた、価値観を共有するようなコミュニティとして、新たな企業の在り方を模索し続けます。

### 3. 導入に際しての苦労や考慮した点

「休みを増やそう」と考えた時、最初に出たのが「やりたいけど、どうやったらできるの?」という声でした。みんな、休みを取りたくなくて、取っていないわけではない。それでは、社員が休みを取るために働く人たちを作ろうと、「拡充隊」というチームを本社に作りました。店舗の社員がまとまった休暇を取る時は、拡充隊のメンバーがヘルプで店舗に入り、マネジメント業務を代行しました。

### 4. 取組の利用状況

生活価値拡充休暇の2022年度の取得率は対象者の76%、セレクト勤務制度の利用者は同10%です。

### 5. 取組による効果

採用応募者数の 増加	離職率減少・ 従業員満足度向上	業務効率化・ 総労働時間の減少
経費の節減		

制度導入前の2017年時点では、年間の離職率は23%

でしたが、22年度は13.8%まで低下しています。離職者が減ることで採用コストが削減され、休暇の取得が増えることで残業代も減少しました。年1回の従業員満足度調査でも、「休日を確実に消化できるように、対策をセットで提示しているのが助かる」といった評価が増えていきます。

こうした取組が評価され、「意欲ある女性が働きやすい環境づくりを積極的に行っている企業」を表彰する「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2018」で個人部門・チェンジメーカー賞を受賞することができました。

### 6. 今後の課題と展望等

どの制度も走り出していますが、自分たちが最初に描いていた理想形にはたどり着いていません。生活価値拡充休暇を全員が100%取得できるように、休暇取得のサポート体制をさらに整えること。そして、バーチャル社員制度等の取組を通じて、当社を退職した社員の皆さんはじめ、より多くの方とつながりを持ち、様々な形で共に仕事ができるような体系も取っていきたくと思っています。

人材開発部長  
江澤 身和さん



### 活用者の声

#### セレクト勤務で子育て、自己研鑽も

1日6時間半、月135時間のセレクト勤務制度を利用しています。パートナーから社員になった当時は専門学校生から中学1年生まで3人の子育て中。子育てをしながらフルタイムで働くのはハードルが高いと思っていたので、ありがたかったです。子供が大きくなった後も、自己研鑽のために制度を使っています。キャリアコンサルタントの資格を取るため学校に通い、2022年、試験に合格しました。今後はコンサルタントとしてのスキルを上げ、会社の複業制度を使って外部でも働けるようになっていければと考えています。

（直営店舗事業部アシスタントマネージャー  
入社6年目 女性）

# 転勤を望まない職員も活躍できる環境づくり お客様・社会・職員のウェルビーイングにつながる「人財共育」

## 住友生命保険相互会社

設立：1907年  
本社所在地：大阪府大阪市  
事業内容：生命保険業  
従業員数：42,954人（うち女性40,745人）

あなたの未来を強くする



### 特徴的な取組

- ✓ 3つのキャリアコースを用意し、総合職でも転勤しない働き方が選べる
- ✓ 配偶者の転勤や親の介護があっても仕事を続けられる「ファミリーサポート制度」
- ✓ 職員の健康増進活動を促す Vitality 休暇

### 1. 主な取組・制度の具体的内容

転勤制度の 廃止・縮小等	退職者の 就業継続支援	場所にとらわれ ない働き方
休日・ 休暇制度の柔軟化		

2021年4月に総合職と業務職を「総合キャリア職」として統合したうえで、全国転勤の可能性のある「Gコース」、エリア内転居がある「Aコース」、転居を伴う異動がない「Rコース」を新設して3コースのいずれかを選択できるようにしました。従来の総合職は全員、全国転勤の可能性がありましたが、転勤を望まない人も活躍できる制度に改めました。一度選んだコースを変更することもできます。22年度からは、新入職員を原則、本人が希望する地域に配属しています。

2006年4月に導入した「ジョブ・カムバック制度」は、自己都合で退職した職員を対象に、本人が正社員での復帰を希望し、会社が認めた場合は再雇用する制度です。仕事を続けたいが配偶者の転勤や実家の親の介護などで転居を希望する職員には、勤務地の変更を認める「ファミリーサポート転勤制度」もあります。

休日制度で特徴的なのは、年次有給休暇とは別に3か月に1日取得できる「Vitality 休暇」です。健康増進型保険“住友生命「Vitality」”の発売を踏まえて19年4月

に導入したもので、半日ごとや1時間単位でも取得できます。さらに、月1回以上の有休取得を促し、ワーク・ライフ・バランスの実現につなげています。

タブレット端末を活用した在宅勤務やスライド勤務（時差出勤）、フレックスタイム制などを活用し、仕事の内容に合わせて時間や場所を使い分ける働き方を習慣化することを推進しています。

そのほか、18年度に導入した「スニーカー通勤」や、ビジネスカジュアルでの通勤・勤務の推奨と合わせて、職員の健康増進活動への取組を支援しています。

労働時間削減のため、「20%スタート・80%クロージング」という取組も進めています。資料作成者は完成度20%の段階で上司に方向性を確認したうえで、完成度80%に達したら体裁を整えないまま提出する、というものです。資料作成の手戻りや過剰品質を防ぐためです。

### 2. 取組のきっかけ

住友生命が働き方改革に着手したのは、2015年度から始めた「WSI（ワーク・スタイル・イノベーション）」というプロジェクトでした。業務用パソコンを19:30に一斉にシャットダウンするなど主に長時間労働の削減に取り組んでいました。

これを発展させ、経営層を含めた全社的な意識改革を目指して18年度にスタートしたのが「WPI（ワーク・

パフォーマンス・イノベーション）」です。業務効率化や既存業務の見直しによって職員が「お客さま本位の仕事」に集中できる環境を整えるとともに、柔軟な働き方を認めて「健康でいきいきと働く」職場を実現し、会社全体として一層の生産性向上をはかるという考えです。

WPIはコロナ禍を経て第2段階に入りました。生命保険会社の使命である、お客様・社会のウェルビーイングの実現のためには、職員のウェルビーイング実現も重要であるとの観点から、21年4月には社長を本部長とする部門横断の「人財共育本部」を立ち上げ、さらなる人財の多様化や人財価値の向上を目指しています。

### 3. 導入に際しての苦労や考慮した点

働き方改革とお客さまに対するサービス向上を両立させるには、現場の声を吸い上げることも大事です。職員が日々の業務の中で気づいた効率化のアイデアや、見直した方がお客さまにとって良いという工夫などを自由に投稿できる「WPI意見箱」を社内ネットに開設しました。全ての投稿に対して、担当部署は対応を検討し、実現できない場合には理由を回答する必要があります。こうしたやりとりを全ての職員が閲覧できるようにしています。

### 4. 取組の利用状況

転勤制度の柔軟化については、毎年100人近くが希望に沿ったコース変更を選択しています。

ファミリーサポート転勤制度は年数十人、ジョブ・カムバック制度は年数人に適用されています。

Vitality 休暇の取得率はほぼ100%です。月1回以上の有休を取得している職員は全体の4分の3程度います。

### 5. 取組による効果

離職率減少・ 従業員満足度向上	業務効率化・ 総労働時間の減少	経費の節減
--------------------	--------------------	-------

「20%スタート・80%クロージング」などの効果で、2021年度の総労働時間は16年度に比べて11.2%削減できました。職員の満足度について定量的な評価は難しいのですが、毎年相当数の利用者がいることから、一定の効果を発揮していると考えています。

2023年3月には、特に優良な健康経営を実践してい

る企業を顕彰する「健康経営優良法人2023（ホワイト500）」の認定を取得しました。

### 6. 今後の課題と展望等

現在の社会環境は、グローバル化やデジタル化の進展、さらには新型コロナの影響などもあり急激に変化しています。こうした変化に素早くキャッチアップすることが、従来にも増して重要になっており、例えば、テレワークの導入など職員が働く環境への対応もその一つです。「お客様・社会・職員のウェルビーイング」の実現には、このように多様な人財がいきいきと働きがいをもって活躍できる環境を整備することで、会社・組織そして職員一人ひとりが自律的かつ主体的に成長できるようにすることが必要です。柔軟性と先見性を持って新しい価値を生み出し、社会にインパクトを創出していく人財共育を経営戦略上の最重要課題と位置付け、取組を進めていきたいと考えています。

勤労部勤務室  
水谷 拓哉さん



### 活用者の声

#### 夫婦で「転勤なし」 育児分担できました

夫婦とも総合キャリア職で、2021年にそろって、全国転勤のあるGコースから転勤がないRコースに変更しました。以前は転勤のため離ればなれで暮らしたこともありましたが、2016年に第1子が生まれたため、同居して育児を分担する必要があると考えました。

職場の理解もあって、仕事と育児をうまく両立しています。子供が大きくなったらGコースに戻ることもできるので、使いやすい制度だと思います。

（東京本社 部長代理 入社19年目 女性）

# 自社開発の「仮想オフィス」で完全リモートを実現 自由な働き方を支える社員の高いプロ意識

## 株式会社ソニックガーデン

設立：2011年  
本社所在地：東京都大田区  
事業内容：IT企業（納品のない受託開発、自社企画のクラウドサービス）  
従業員数：52人（うち女性10人）



### 特徴的な取組

- ✓本社オフィスを撤廃し、基本的に全社員がリモートワークで働く
- ✓社員は、自社開発の「仮想オフィス」に「出社」し、チャットなどで自分の状態を可視化しながら、コミュニケーションを密に行っている
- ✓居住地も勤務時間も自由。セルフマネジメントによるチームワークで生産性を上げている

### 1. 主な取組・制度の具体的内容

- 場所にとらわれない働き方
- 休日・休暇制度の柔軟化

社員52人が全国20以上の都道府県に散らばっており、基本的に完全リモートで働いています。

社員は朝、自社開発の仮想オフィス (Remotty) に「出社」し、チャットで「おはようございます」と挨拶を交わします。誰が「席」にいるか画面上の顔写真ですぐに分かり、席にある予定表を見れば、話しかけていいかどうか判断できます。仲間同士のチャットでの会話内容



や誰と誰がテレビ会議をしているかも分かります。離席時には「お昼行きます」「休憩します」などとつぶやきます。リアルなオフィスなら見ればわかることもありますが、リモートでは自分からなるべく発信することで、仲間も安心するし、コミュニケーションが取りやすくな

るため、多くの社員がやっています。勤務時間はフルフレックス制ですが、短時間の朝会をやるチームが多いです。チームでする仕事は同じ時間帯に働く方が生産性は上がります。そのことを一人ひとりが理解しているから、セルフマネジメントでうまく調整できています。リモートであれば、普通の職場とは異なる場所でリフレッシュしながらでも働け、結果として休暇も柔軟にとれています。通勤がないため、地方で暮らす技術力の高い社員を集められるのが当社の強みです。

### 2. 取組のきっかけ

2011年の設立時は、ほとんどの社員が東京のオフィスに出社し、関西などでリモート勤務の社員はオフィスでも様子を見られるようテレビ会議で映しっぱなしにしていました。徐々に地方在住の社員が増える中、2014年の社内イベント(ハッカソン)でリモート勤務の社員が、自分が使いたい仮想オフィスのソフトを作り、皆で改良しながら使ううちにリモート勤務の割合が増えたため、2016年に本社オフィスを撤廃。チームで協力しながら仮想オフィスで生産性を上げる工夫を重ねてきました。

### 3. 導入に際しての苦労や考慮した点

必要な就業規則を定めた上で、細かいルールは設けずに社員の判断に任せるのが当社のやり方です。それでうまく回っているのは、採用に時間をかけているからだ

思います。技術的な試験や面談だけでなく、社員と会社の相性を確認する期間として、正式な採用まで1~2年かけて一緒に働きながら仕事への向き合い方も見極めます。採用にコストをかけているから、ルールで縛らなくてもチームワークで目標を共有することができています。

### 4. 取組の利用状況

当社は地方在住者が多いですから、年に数回、リアルの合宿で会う以外は、仮想オフィスでの仕事は日常です。ただ、リモートワークは手段であって目的ではありません。もしも「どこでもドア」のようなもので瞬時に移動できるなら、同じ空間で働きたいという人たちがばかりだと思います。でも、現実には移動時間に拘束される。目的を共有したスキルの高いメンバーが、自身の生活を大事にしなが

### 5. 取組による効果

業績アップ	採用応募者数の増加	離職率減少・従業員満足度向上
業務効率化・総労働時間の減少	経費の節減	

オフィス撤廃後も業績は伸びており、社員1人当たりの売上も増えています。一方、残業はほとんどなく、総労働時間は平均的な企業よりも少ないと思いますので、時間当たりの生産性も伸びていると考えています。振り返りを重視し、うまくいかないことも次に生かしていく文化が成長の源泉になっていると思います。

採用はHPでしか募集していませんが、質の高い人材を獲得できており、採用時に時間をかけて適性を見るため離職者もほとんどいません。オフィス撤廃前も業績は伸びていたため、リモートに切り替えたことによる効果が証明が難しいのですが、働きやすい環境で地方の優秀なプログラマーを獲得できていることが生産性向上に寄与している面はあると思います。議題が決まっている普段の打ち合わせにはリモート会議が便利ですが、大きな方向性を議論するような場合はリアルの会議が向いているため、実際に集まる合宿なども実施しています。

2018年に民間の調査機関から日本における「働きがいのある会社」の小規模部門(従業員25~99人)で5位に選ばれ、2019年には日本テレワーク協会の「中小企業テレワークチャレンジ特別奨励賞」を受賞するなど、私たちの働き方が評価されているのはうれしい限りです。

## 6. 今後の課題と展望等

これまでは当社のカルチャーに合うハイレベルなプログラマーを中途採用して成果を上げてきたのですが、新たな試みとして、2022年春に若手6人を採用しました。せっかく同期ができたのだから、育成係のマネージャーがいるワークスペースに実際に出社して共に仕事を覚えてもらっています。従来と同じ方法だけでは会社としてのチャレンジがありません。若い人だから出てくるアイデア、若い人だからできることがあると思いますので、当社のカルチャーを教えつつ、さらに広げていけるのか、新たなイノベーションを生む可能性を模索しながらチャレンジを続けていこうと思います。

事業開発室 室長  
ほすみ 八角 嘉紘さん



### 活用者の声

#### 愛媛県へUターン、田舎生活満喫

大きなけがをして入院中に「いつ死ぬかわからないのだから、やりたいことをやろう」と、色々調べてソニックガーデンを知り、その価値観に共鳴しました。正式採用までに2年かかりましたが、その分、相互理解が進みました。自然豊かな地元・愛媛に戻りたいと思っていたことも志望動機でした。妻は畑で野菜を育て、子供たちは自然の中で走り回っており、セルフマネジメントをベースにした柔軟な働き方で充実した仕事できています。

(プログラマー 入社5年目 男性)

#### 子育てに余裕、プログラマーとしても成長

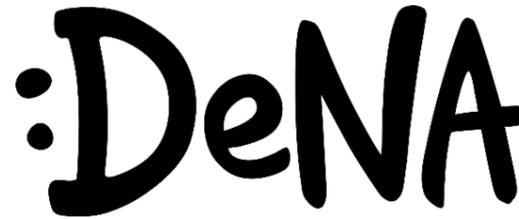
前職では3人の子供を育てながらの時短勤務。通勤で疲弊し、思い通りの働き方ができませんでした。ソニックガーデンのプログラマーを大事にするカルチャーを知り、入社にこぎつげると、現場とコミュニケーションを重ねながら開発するという、思い描いていた仕事ができるようになりました。私にゆとりができたことで、子供にもゆとりが生まれたような気がします。

(プログラマー 入社5年目 女性)

# リモート勤務とシェアオフィス活用で働き方を最適化 副業・起業意欲を尊重し、自律的なキャリア形成を後押し

## 株式会社ディー・エヌ・エー

設立：1999年  
本社所在地：東京都渋谷区  
事業内容：ゲーム事業、ライブストーリーミング事業、スポーツ事業、ヘルスケア・メディカル事業、新規事業・その他  
従業員数：1,264人（うち女性：322人）※連結では2,194人



### 特徴的な取組

- ✓自宅やシェアオフィスでのリモート勤務を有効活用し、一人ひとりの働きやすさを追求
- ✓フルリモートの遠隔地採用を始めたことで、地方の優秀な人材が活躍している
- ✓やりたい仕事に手を挙げる社内副業と人事異動を制度化し、独立・起業の支援体制も

### 1. 主な取組・制度の具体的内容

場所にとらわれない働き方	社内外の副業・兼業	その他
--------------	-----------	-----

2020年のコロナ発生を機に、ほぼ全社員がリモートを活用するようになり、最近では週1回出勤するしかないかという社員が多いです。在宅リモートのほか、複数のシェアオフィス運営会社と契約して気軽に使えるスペースを各地に用意したことで、働く場所の選択肢が増え、社員の働きやすさにつながっていると思います。

2022年にはリモート勤務が前提の遠隔地採用を始めました。同時に、通勤手当の日額上限を撤廃し、月15万円まで実費支給することで、遠方に住んでいる社員も出社しやすい環境を整えました。在宅勤務に伴う電気・通信費は必要経費であるため定額のリモート手当も支給しています。

社外での副業を解禁したのは2017年です。並行運用しているのが、他部署の仕事に興味のある社員が社内副業に手を挙げられる「クロスジョブ」という仕組みで、自身の業務量の3割までが目安です。副業にとどまらず、「シェイクハンズ（握手）」と言って、行きたい部署の部門長の承認を得れば上長や人事の承認は不要で異動できる仕組みもあります。社員のチャレンジを応援する文化が根付いていますから、握手が成立しているなら背中を

押して送り出すのが主流になっています。独立・起業の準備を後押しする制度もありますが、やはり念頭にあるのは自分自身でキャリアを形成できる働き方を推進していくことです。

### 2. 取組のきっかけ

コロナ前は一部のエンジニアを除き、基本的に出勤していましたが、リモート勤務は育児・介護のためだけでなく居住地の選択も広がるとして、社員の間で要望が出ていました。そこで2019年頃からエンジニアに試験導入したところ、しっかりと機能することがわかりました。対象部署を広げる中でコロナが発生し、リモートへ一斉シフトしました。リモートでコミュニケーションを取りながらプラス効果を出せる実績がさらに加わったため、今度は、地方にいる優秀な人材を採用する遠隔地採用を始めたわけです。

副業も、社員からの相談が続いていたため、意欲ある人を抑えるよりも応援するほうが良いと判断し、3か月ほどで仕組みを整えました。当社の卒業生等（退職者等）から手伝ってと言われて副業を始める方が多く、同じく社内の他部署から声を掛けられて手伝いに行く人も多かったため社内副業の仕組みも作りしました。

### 3. 導入に際しての苦労や考慮した点

リモート導入にあたり、まずセキュリティを議論しま

した。同じエリアで守られている状態から、いろんな場所に散りますので、扱っていい情報や会議の場所も気を付けるように専門家と相談しながらルールを決めました。勤怠管理も出退勤時にSlackで連絡しておくことで申請を補助する仕組みを導入しました。社外での副業については承認ラインの線引きで悩みましたが、なるべく広く承認した上で、経過をしっかりと見ていくモニタリングの仕組みを入れました。間口を広く取ったことでプラス効果が出たと思います。シェイクハンズは所属長の許可がいないわけですから間口は極めて広いと思っています。

### 4. 取組の利用状況

リモート勤務はほぼ全員が活用しており、渋谷の本社オフィスの「出勤率」は2023年3月で1割強ぐらいです。遠隔地採用を始めたことで、今では22年度の中途採用者のエンジニアのうち15%以上が首都圏外の居住者になりました。社外副業も毎月、一定数の申請があり、副業経験者は増え続けています。社内の副業もかなり広がっていますね。クロスジョブで兼務を付ける辞令が毎月一定割合ありますし、シェイクハンズも同様です。人材を求めている部署の社内公募イベントには、多い時で200人近くの社員が見に来ています。

### 5. 取組による効果

採用応募者数の増加	離職率減少・従業員満足度向上	業務効率化・総労働時間の減少
経費の節減		

コロナの影響は、社内でも事業によって差がありましたが、コロナ前からリモートの準備を進めていたことがポジティブな結果をもたらした面は多分にあります。通勤時間の削減が生産性に寄与した面もあるでしょうし、子供の調子悪いという時、完全に休まなくても家で仕事をしながら様子を見るといった手法でバランスを取ることもできます。働き方の選択肢が増え、地方の優秀な人材も獲得できている。リモート勤務はプラス効果の方が大きいと思います。全国のシェアオフィスを活用する一環で、2021年に本社（専用）オフィスを同じ渋谷区内に移転させ、余分な固定スペースをなくしました。

社内副業のメリットは明らかです。もともと兼務の社員がすごく多い会社ですが、社内にどんな仕事があり、

自身のキャリアにどうつなげるか、手が空いている時に他部署を手伝えればお互いに助かるわけで、協力関係から生まれるプラス作用は大きいと思います。

社外副業ができることに魅力を感じて入社してくれる人も結構いますから、採用にもいい影響が出ています。システム開発を担当する社員が社外でマネジメントを体験して幅を広げたり、わが社の良いところを再発見したりするケースもあります。社外の経験が本人のキャリアアップになり、会社にも還元できれば良い循環です。副業が楽しくなって退職する人もいないわけではありませんが、トータルではプラス効果の方が大きいですね。

### 6. 今後の課題と展望等

今後も出社とリモートの適正なバランスを考え続けることになるでしょうが、部署によって事情が異なるため一律に決めるのではなく、個別最適の集合体の方がいいと思っています。新たに入社された方には一定期間出社してもらい、同期のコミュニティができるようにしています。社員参加のイベントや社員のプロフィールを集めたサイトも活用しており、コミュニケーションの支援は意識して続けていくと思います。副業の方はうまく回っているため、今の運用が最適なのかもしれません。



ヒューマンリソース本部  
人事総務統括部  
統括部長 高橋 直人さん

### 活用者の声

#### 新「通勤手当」で柔軟な働き方を実現

首都圏外に住んでいるため、以前は東京への出勤が負担でした。しかし、通勤手当が1日上限なしで月15万円まで実費支給される制度を活用することで、顔を合わせての打ち合わせや、チームでの交流の機会を柔軟に作り出せるようになりました。個人の判断で手当を利用できるのが利点です。遠隔地勤務の方が増えていますので、制度の利用も含め、私の経験をなるべく周囲に伝えるようにしています。  
(技術統括部 グループマネージャー  
入社2年目 男性)

# 「働く時間と場所」の選択肢を拡大 安定した社員のウェルビーイングを実現

## パナソニック ホールディングス株式会社



設立：1935年  
 本社所在地：大阪府門真市  
 事業内容：家電、住宅、自動車、産業、通信、エネルギーの各分野で、技術とソリューションを提供  
 従業員数：2,943人（うち女性338人）※連結では約24万人

### 特徴的な取組

- ✓ 所定労働時間を維持し、週休3日が可能。所定労働時間を短縮し、週休4日も可能に
- ✓ 他社雇用を含む社外副業を認め、社員のキャリア自律に向けた挑戦を後押し
- ✓ 育児・介護やパートナーの転勤等の事情に合わせた、通勤圏外でのフルリモートワーク

### 1. 主な取組・制度の具体的内容

転勤制度の 廃止・縮小等	場所にとらわ れない働き方	社内外の 副業・兼業
休日・ 休暇制度の柔軟化		

回避・解消につながります。実家の親を介護したい社員や、パートナーの転勤に帯同しても同じ仕事を続けたい社員などの利用を想定しています。新たに当社グループへ入社いただく方も対象になります。

### 2. 取組のきっかけ

グループの創業者である松下幸之助は1965年、日本企業としていち早く週休2日制を導入しました。生産性を高めて国際競争に打ち勝つためには、社員が十分に休みつつ文化的な生活をおくる必要があるという「一日休養、一日教養」の考え方です。当社グループは、そうした理念に沿って、人材を重要な資本として捉える「人的資本経営」を進めてきました。

2022年4月、持株会社の傘下に8つの事業会社を置く新しいグループ体制をスタートさせました。それを機に、各事業の競争力強化やグループの長期的成長を支えるための人事戦略を洗い直しました。社会環境が変化し、価値観の多様化が進む現在、人的資本経営の施策も継続的にアップデートする必要があります。そのために、社員一人ひとりが心身ともに健康で、挑戦の機会を通じて幸せや働きがいを感じる「ウェルビーイングな状態」を常に維持するための取組を進めています。

それは「安全・安心・健康に、はたらく。」「やりがいを持って、はたらく。」「個性を活かしあって、はたらく。」の3つの柱で構成し、特に後ろの2つに関わるものとし

「働く時間と場所」の選択肢を増やし、社員一人ひとりが抱える事情やニーズに応じて柔軟な働き方ができる新たな勤務制度を、2023年2月から本格導入しました。対象は、持株会社のパナソニック ホールディングスと一部の事業会社ですが、継続的に各社で制度導入を検討しています。（制度の内容は各社によって一部異なります）

「働く時間」については、1日の最低労働時間を撤廃して平日を休めるようにしたため、月間の所定労働時間を変えずに給与水準を維持して週休3日を選択することが可能になりました。また月間の所定労働時間を短縮した場合は週休4日という働き方も可能になりました。

増えた休日は、育児や介護などワーク・ライフ・バランスの実現にあてることもできますし、自己学習・ボランティア・社外副業に取り組むこともできます。社外での活動を通じて個人の知見や能力を高めてもらえれば、本業にも良い影響を与えると考えています。

「働く場所」については、リモートワークを活用して通勤圏外でも働くことが可能になりました。単身赴任の

て、今回、「働く時間と場所」の選択肢の拡大が必要であるとの結論に達しました。

### 3. 導入に際しての苦労や考慮した点

新制度導入にあたってはその目的を理解し、職場で正しく運用することが重要です。そのため一定期間の試行導入を実施し利用者や職場の声をヒアリングしながら、労使間で慎重に議論しながら検討を重ねました。

さらに、社員の様々な挑戦を支援し、キャリアをつなぐための取組であるというメッセージを経営トップが積極的に発信するとともに、社内SNSやイントラネットなども通じてその考え方や働き方の事例などを広めています。制度を導入しただけでは職場の一人ひとりの行動にはつながりません。引き続き理解促進のための活動とともに制度運営を行ってまいります。

### 4. 取組の利用状況

2023年3月末時点で、ホールディングスと一部事業会社では所定労働時間を維持した週休3日の利用者数（1日でも利用した者）は20人、通勤圏外のリモートワークは81人が活用しています。また、社外副業に従事しているのは56人（そのうち54人は業務委託、2人は他社雇用型）です。新制度に対しては、社員から歓迎の声が多く寄せられており、今後も自らの働き方を選択する社員がより一層増えていくものと考えています。

### 5. 取組による効果

採用応募者数の 増加	離職率減少・ 従業員満足度向上	業務効率化・ 総労働時間の減少
---------------	--------------------	--------------------

制度を導入したばかりで数値的な効果は示しづらいのですが、週休3日や通勤圏外でのリモートワークなどの制度はインターンなどで当社グループへの入社を希望されている方々から好意的な意見が聞かれます。さらに対面/リモートの働き方のバランスを最適化することで生産性の向上・業務の効率化にもつながっていると考えています。また、過去から取り組んでいる様々な人的資本経営に関わる取組の効果は、社員の意欲向上や離職率の低さにも表れています。例えば社員の自発的な貢献意欲を表す社員エンゲージメントは標準的な水準を上回り、少しずつではありますが年々向上しています。また厚生労働省の2021年雇用動向調査によると、離職率（全て

の退職事由）の平均は13.9%ですが、当社グループは8.5%に抑えられています。

### 6. 今後の課題と展望等

当社グループには、様々な事情を抱えながらも挑戦しようとする社員が多くいます。そのハードルを取り除き、一人一人の挑戦を後押しし、誰もが諦めることなく、キャリアをつなげられるようにしてもらいたいと考えています。そのため、自律性や自発性を持てる仕組みをきめ細やかに整えるとともに、互いに言うべきことを言い、個性が活きる土壌を作ることに注力しています。アンコンシャスバイアストレーニングのような取組は、その一例です。

今後も、社員の様々なニーズや思いに寄り添い、仕組みを進化させていく必要があると考えています。社会環境の変化が加速している中、既存の枠組みにとらわれない施策を実行してまいります。

パナソニック オペレーショ  
 ナルエクセレンス株式会社  
 労政室  
 森 洋平さん



### 活用者の声

#### キャリア形成にプラスになります

夫の転勤に伴って2022年に静岡市に転居しました。大阪の事業場で間接部門に所属していますが、今はフルリモートで働いています。オンラインを通じて相談や成果報告を日々行っており、業務上の支障はありません。

夫が前回転勤した時、私は別の会社にいましたが、配置転換もかなわず退職せざるを得ませんでした。居住地が変わっても同じ仕事を続けられることで、転勤族の家族の安心につながりますし、何より自分のキャリア形成にプラスになると思います。

（パナソニック インダストリー株式会社  
 経営企画部商務課 入社4年目 女性）

## 副業解禁は個人の成長に照準 兼務人事も手挙げ制 社員のキャリア開拓を後押し

### ロート製薬株式会社

設立：1949年  
本社所在地：大阪府大阪市  
事業内容：OTC医薬品、スキンケア、機能性食品・食品、再生医療、医療用眼科領域、開発製造受託等  
従業員数：1,599人（うち女性933人）※連結では6,866人



#### 特徴的な取組

- ✓副業解禁で社員が様々な職種にチャレンジ
- ✓手挙げ制で兼務人事を運用 自ら所属長に掛け合い、会社に自身のビジョンを提示
- ✓社内起業家を支援 社員のクラウドファンディングで、社会に貢献する人材輩出を目指す

#### 1. 主な取組・制度の具体的内容

退職者の 就業継続支援	社内外の 副業・兼業	その他
----------------	---------------	-----

当社は2016年に副業を解禁しました。原則、休日や有給休暇、終業後の自分の時間を使って社外業務に挑戦してもらう制度で、「社外チャレンジワーク」と呼んでいます。同時に始めた「社内ダブルジョブ」は、現在の部署だけでなく、自ら手を挙げて他部署も兼務できる制度です。共通しているのは、社員からの提案であることと、個人の成長を目的にした仕組みだということです。

社外チャレンジワークの実践者は、木工品加工販売会社の経営、行政の戦略顧問（市政アドバイザー）、子供向けプログラミング教室の運営、大学講師、美容WEBライター、キャリアコンサルタントなど、様々な職種に就いています。社内ダブルジョブは、本人が兼務をしたい部署の所属長と現在の所属長に掛け合って承諾を取り付けてから、申請書を会社に提出してもらいます。申請書には狙いやビジョンを書いてもらうため、本人の気持ちや本気度が分かります。兼務部署の例としては「マーケティングと国際事業」「生産と営業」などです。

2020年からは、社内起業家を支援するプロジェクトも始まりました。社会貢献できる人材輩出が目的で、Well-beingに繋がる事業領域であればどんな事業内容

でも構わず、会社の業務時間を使いながら起業準備ができる建て付けです。目薬容器の廃プラスチックを利活用したサングラスの製造販売、食の科学技術を体験できるオンライン料理教室などの事業に対し、社内通貨（健康作りをすると獲得できる社内で使える通貨）によるクラウドファンディングで社員を応援しており、その額に応じた金額を会社が出資しています。

復職保証付き退職制度も2010年から運用しています。介護などの家庭の事情や学び直しのために退職しても、2年以内なら同じ職位で戻って来られる仕組みです。

#### 2. 取組のきっかけ

自身のキャリアを開拓してもらおうと、2000年の人事制度改革の時、3～5年後のキャリアをイメージした上でこの1年何をしたいかを書いた「マイビジョンシート」を提出してもらった仕組みを導入しました。並行して、社員による「A（明日の）R（ロートを）K（考える）プロジェクト」という活動が始まりました。「ARK」から2015年に出てきた提案がチャレンジワークとダブルジョブです。二刀流で個人の成長を加速させたいという理由でした。2020年に始まった社内起業も社員からの提案です。副業でビール醸造販売会社を経営する社員らが伴走者となり、社内起業する同僚を支援しています。

当社は1990年代から、人を経営の中心に据えるという理念の下、役職呼びをやめて「さん」付けで読んだり、

オープンオフィスの一環で役員室や社長室を廃止したりしてきました。2005年には「ロートネーム」（あだ名）も導入しました。社内では、さん付けかあだ名のどちらか。部長はもちろんのこと、会長でも、私たちは「山田会長」とは呼ばない。そんな文化が根付いているのです。

#### 3. 導入に際しての苦労や考慮した点

副業解禁で迷ったのは、働き過ぎにならないか、ということでした。健康経営に取り組む製薬会社ですし、体調面の管理が懸念材料でしたが、ふたを開けてみたら、まったくの杞憂でした。社員の皆さんは、自身でアクセルとブレーキをうまく使い分けています。社内のダブルジョブは活動内容が刻々と変化するので、清算する意味合いから年に一度は継続か終了かを判断しています。

#### 4. 取組の利用状況

社外チャレンジ制度の利用者は現在52人で、これまでの延べ人数では123人になります。社内ダブルジョブは、2016年の最初の公募では約100人の応募があったのですが、いきなり大人数で開始すると混乱するため、30人程度からスタートしました。今は123人が兼務で仕事をしています。社内起業には9人がチャレンジしており、このうち4人が合同会社設立にこぎつけています。

#### 5. 取組による効果

業績 アップ	離職率減少・ 従業員満足度向上
-----------	--------------------

社外チャレンジは自身がやりたいことをやっていることで、本人の充実感はずごくありますね。社外でチャレンジされている方は、社内でも活躍しており、個人の成長に寄与しているのは間違いありません。ロートの看板を下ろして働くことの厳しさも体感し、仕事への向き合い方も変わってくる。個人の成長は会社の成長につながりますから、会社にとってのメリットも大きいと思います。副業を認めていることが採用応募者に好感を持たれている印象もあります。副業をしたいからエントリーしたという方もいますので、数字の裏付けはありませんが、採用にも良い効果が出ていると思います。

社内のダブルジョブも、仕事の段取りが良くなるという点で、個人の成長に寄与する面が大きいと思います。兼務になった役職者が「自分がない間はメンバー（部

下)で判断しないとイケないので、メンバーが成長した」と話していました。副業解禁前から大事にしてきた手挙げ文化が業績アップの基礎にあると思います。

#### 6. 今後の課題と展望等

人の成長は、当社が最も重視している価値観です。副業を推進したいというよりも、個人の成長を後押ししたいというのが、私たちの思いです。今後、社外で「もう一つの顔」を持つことが当たり前になるかもしれないし、もっと副業に時間を割きたい、という要望が出てくるかもしれません。そうなった時に会社としてどう対応するか。明確な答えを持っているわけではありませんが、個人の成長につながるように柔軟に対応していきたい。個人の成長があつてこそ、会社が成長する。それが「共成長」を掲げる私たちのスタンスです。

人事総務部 副部長  
山本 明子さん



#### 活用者の声

##### 新たな出会いに刺激、視野が広がる

社外チャレンジワーク制度を利用し、子供向けプログラミング教室の運営をしています。小学生や学校の先生方、発達障害のある方の支援者など様々な出会いがあり、とても刺激を受けています。会社の仕事だけでは関われない方と接することで、以前より少しは広い視野で物事をみられるようになったと感じています。

（流通システム部 入社14年目 男性）

##### 社会貢献する人を支援 同僚らに感謝

一般社団法人や個人事業者の広報PR活動を受託し、休日や終業後にPR戦略立案やリリース制作などを行っています。社会貢献にチャレンジする人を支援したいという想いと、異業種の広報を経験してスキルアップにつなげようと思ったのがきっかけです。視点が広がり、やりたいことを制限しない会社と、応援してくれる上司や同僚に感謝しています。

（広報・CSV推進部 入社11年目 女性）