

# 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で柔軟な働き方(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



■ 03-04

株式会社オカモトヤ

ABW

■ 05-06

株式会社KADOKAWA

ABW

■ 07-08

キャップクラウド株式会社

在宅勤務

サテライトオフィス

■ 09-10

東洋通信工業株式会社

ペーパーレス化

フリーアドレス

■ 11-12

富士水質管理株式会社

DX化

テレワーク



## 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かり編集者の貴重な

### 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。**



## 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、「どうしたら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。



## 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げました。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怒もふさがれ、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实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10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 2026  
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。