

「SDGs 未来都市・横浜市」の実現に向けた 汐見台地区「ショートタイムテレワーク」 実証実験報告書

2019 年 12 月

横浜市
ソフトバンク株式会社

ヨコハマ SDGs デザインセンター



SDGs未来都市・横浜



 SoftBank

はじめに

2019 年に働き方改革関連法案の一部が施行されたことで、「働き方改革」は全ての企業にとって重要な経営課題の一つとして認知されるようになりました。厚生労働省の定義によれば、「働き方改革」とは、働く方の置かれた個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で選択できるようにするための改革のことですが、超高齢化社会を迎え、労働人口が減少の一途をたどっている日本の生産力低下・国力低下を避けるために打ち出した「一億総活躍社会」を実現するための改革といえます。

本取組は、労働力不足解消のための具体的な対策の一つである働き手を増やすために、従来の労働市場では参加しづらかった方々を対象としています。誰もが社会参加しやすい働き方を具体的かつ実践的な仕組みをもとに実証を行い、最適な枠組み（推奨モデル）を提示しているこの報告書は、「多様な働き方の受容」を前提としています。

本報告書の定義

本報告書では、育児や介護、障がいなどの理由により、働く意欲や能力があっても長時間勤務や通勤が困難な方が、ICT を活用して自宅で短時間就業できるしくみを「ショートタイムテレワーク」とし、「ショートタイムテレワーク」に関する実証実験のことを「本実験」、被験者（モニター協力者として、ショートタイムテレワークで働く方）を「ワーカー」、ワーカーの勤務先部署のことを「受入部署」、ワーカーを受け入れる際の課長以上の管理職のことを「管理者」、受入部署で主にワーカーへの業務説明を担当する方を「業務説明者」と定義しています。

横浜市の紹介

〈横浜市のプロフィール〉

関東地方南部、神奈川県の一部に位置する同県の県庁所在地です。

政令指定都市の一つであり、18 区の行政区があります。

現在の総人口は日本の市町村では最も多く、およそ 374 万人であり、1 府 37 県の人口を上回り、人口集中地区人口は東京 23 区（東京特別区）に次ぎ、神奈川県内の市町村では、面積が最も広い市です。

人口	3,748,482 人
世帯数	1,707,854 世帯

※2019 年 6 月 1 日現在の人口及び世帯数 横浜市 HP より

2018 年 6 月、横浜市は「SDGs 未来都市(*)」及び「自治体 SDGs モデル事業」に選定されました。2019 年 1 月 女性の活躍支援、超高齢化などのまちづくりの課題解決に連携して取り組むため、ソフトバンクと包括連携協定を締結しました。

(*)国が自治体による持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けた取組を公募し、優れた取組を提案する都市を「SDGs 未来都市」（29 都市）として選定したものです。

〈汐見台地区のプロフィール〉

本実験を行った汐見台地区は横浜市の東南、根岸湾に面する磯子区の丘の上に位置する、自然環境に恵まれた地域です。

根岸湾の埋立地に進出した企業の社宅を中心に 1955 年代後半から開発されました。

地域内には、総合病院が 1 つ、幼稚園が 3 つ、保育園が 1 つ、小学校が 2 つ、中学校が 1 つあります。徒歩圏内には、桜の名所の総合公園があります。

大部分は住宅団地で、近年は社宅が民間分譲マンションに建て替えられ、子どもから高齢者まで幅広い世代が住居しています。

人口	8,860 人
世帯数	3,749 世帯

※汐見台自治会連合会 HP(2017 年 12 月 31 日現在)

目次

はじめに	2
本報告書の定義	2
横浜市の紹介	3
〈横浜市のプロフィール〉	3
〈汐見台地区のプロフィール〉	3
1. 本実験の背景	6
1.1 横浜市の背景	6
1.2 包括連携協定との位置づけ	6
1.3 ソフトバンクの背景	7
1.3.1 特色と働く環境	7
1.3.2 CSR（企業の社会的責任）について	7
1.3.3 SDGs への取り組み	7
1.3.4 CSR 施策と本取り組みの位置づけ	8
1.3.5 （参考）ショートタイムワーク制度とは	9
1.4 本実験の概要と目的	10
1.4.1 実施概要	10
1.4.2 検証項目	11
2. 実証実験の方法	12
2.1 本実験の進め方	12
2.2 スマートリンクワーク	13
2.3 本実験のスケジュール	14
2.4 本実験に参加する対象者像と選定方法	15
2.5 社内体制と役割	16
2.6 勤務場所	16
2.7 設備・備品	17
3. 本実験中の運用	18

3.1	業務開始方法	18
3.2	業務の選定方法	18
3.3	会議の参加方法	19
3.4	ショートタイムテレワークの考え方	19
4.	本実験結果	20
4.1	働き手のニーズ	20
4.2	依頼可能な業務の範囲	21
4.2.1	依頼できた業務	22
4.2.2	ショートタイムテレワークに適さない業務	24
4.2.3	(参考) クラウドソーシングとの違い	25
4.3	就労環境	26
4.3.1	必要ツール	26
4.3.2	勤務場所	27
4.3.3	コミュニケーション環境	28
4.4	働き手の満足度や変化	30
4.4.1	働き手の総合満足度	30
4.4.2	働き手の変化	31
4.5	企業側の業務生産性や満足度	33
4.5.1	業務生産性	33
4.5.2	受入側の総合満足度	34
4.5.3	受入側の変化	35
4.6	課題と対策	36
4.6.1	導入時の課題と対策	36
4.6.2	導入後の課題と対策	37
5.	終わりに	38

1. 本実験の背景

1.1 横浜市の背景

横浜市はこれまで環境未来都市として、経済の活性化と共に、超高齢化への対応や、CO2 排出削減などの都市課題に対して全力で取り組んできました。2018 年からは、「SDGs 未来都市」「自治体 SDGs モデル事業」に選定されたことを受け、これまでの環境未来都市の取組をステータスアップさせるとともに、横浜型大都市モデルの創出につながる新たな取組を実践し、「環境を軸に、経済や文化・芸術による新たな価値・賑わいを創出し続ける都市」の実現に挑戦しています。

また、全市的に SDGs を推進するため、横浜市の総合計画である中期 4 か年計画（2018～2021）の基本姿勢に「SDGs（持続可能な開発目標）の視点を踏まえた取組」を位置づけ、2030 年を目標とする中長期的な 6 つの戦略に最も関連が深い SDGs のゴールを表示し、あらゆる施策において SDGs を意識し、推進していくものとしています。

1.2 包括連携協定との位置づけ

「SDGs 未来都市」及び「自治体 SDGs モデル事業」に選定された横浜市は、「ヨコハマ SDGs デザインセンター(*)（以下「デザインセンター」）」を中心に、市民・企業・大学等と連携し取組を進めています。

横浜市とソフトバンク株式会社（以下「ソフトバンク」）は、「SDGs 未来都市・横浜」の実現に向け、女性の活躍支援、超高齢化などのまちづくりの課題解決に連携して取り組むため、2019 年 1 月に包括連携協定を締結しました。本実験は、デザインセンターが実施するパイロットプロジェクト（試行的取組）として、横浜市とソフトバンクとが連携し、具体的な取組を進めていくもので、磯子区汐見台地区にてショートタイムテレワークトライアルを 2019 年 3 月 1 日～同年 8 月 31 日まで実施し、並行して市内一般企業への同スキーム浸透に向けた検討を推進していきます。

(*)「SDGs 未来都市・横浜」の実現を目指し、環境・経済・社会的課題の統合的解決を図る、横浜型「大都市モデル」の創出に向け、多様な主体との連携によって自らも課題解決に取り組む中間支援組織です。

包括連携協定の対象分野

1. 女性が働きやすく、活躍できるまちの実現に関すること
2. ICT（情報通信技術）を活用した、市民に身近な地域での交通サービスの充実に関すること
3. その他「SDGs 未来都市・横浜」の取組推進に関すること

1.3 ソフトバンクの背景

1.3.1 特色と働く環境

ソフトバンクは創業以来、グループ内の事業効率を最大限高めるために企業統合を繰り返してきた企業であるため、人種、性別、年齢、経歴・経験などの背景が異なる社員が同一の組織・環境下で業務遂行してきました。そのため、様々な違いを「受容する企業風土」が築かれてきており、多様な人材が単に「存在している」のではなく、一人ひとりがそれぞれの個性や強みを活かし、新しい価値を創出できる環境作りを目指してきました。また、「Smart&Fun!」のスローガンのもと、全社を挙げて推進している新しい働き方では、在宅勤務やサテライトオフィス勤務など、ICTを活用することで時間や場所に縛られない柔軟な働き方を実践しており、社員の様々なライフステージに合わせて、より働きやすい環境になってきています。

1.3.2 CSR（企業の社会的責任）について

ソフトバンクのCSR活動では、あらゆるステークホルダー（利害関係者：消費者、投資家等、及び社会全体）からの信頼と支持を持続的な成長への礎とするため、ソフトバンクグループのCSR指針として「ソフトバンクグループCSR基本方針」を定め、方針に遵守し社会貢献活動を推進しています。

1.3.3 SDGs への取り組み

ソフトバンクグループが掲げる5つの注力領域（※）の推進を通じて社会課題の解決に取り組み、国際社会の一員としてSDGsの目標達成に向けて貢献していきます。

※情報化社会の推進、次世代育成、多様な社会への対応、環境・資源対策、災害対策・復興支援

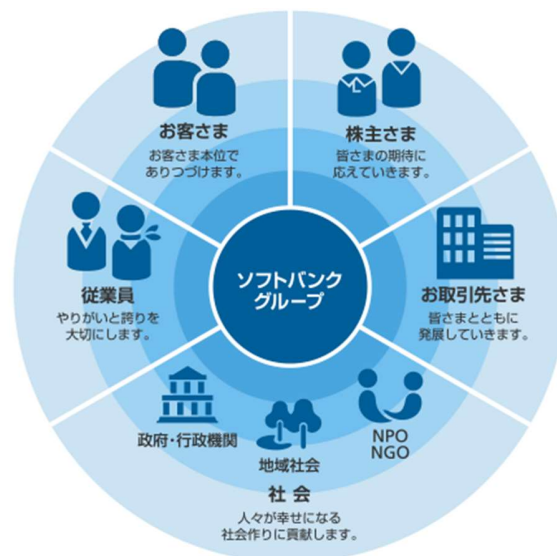


図 1

1.3.4 CSR 施策と本取り組みの位置づけ

ソフトバンクグループが掲げる注力領域の一つである「次世代育成」「多様な社会への対応」として、2015 年より障がいにより長時間勤務が困難な方が週 20 時間未満で就業できる「ショートタイムワーク制度」の導入と普及を行ってきました（詳細は「1.3.5 ショートタイムワーク制度とは」参照）。

本実験では、「ショートタイムワーク制度」の考え方とノウハウを活かしながら、在宅勤務のシステムを組み合わせることで、多様な人々、特に何らかの課題があり従来の働き方では働く機会が得られにくい方が参加できるインクルーシブな働き方を目指し、ICT を活用した多様な働き方を社会一般に広めるため、育児や介護、障がいなどの理由により、働く意欲や能力があっても長時間勤務や通勤が困難な方が、ICT を活用して自宅で短時間就業できる仕組みづくりに向けて、社会貢献活動として、横浜市と協働で「ショートタイムテレワーク」の本実験を行いました。

「ショートタイムテレワーク」は、少子高齢化に伴う人材不足を補い、多様な人材の活躍を促進することを目指す、新しい雇用・就業の仕組みです。労働意欲があり業務の遂行に支障がなくても、育児・介護や障がいなどの理由により就労機会を得ることが難しい方や、働ける職場が近くにない方などが、自分の能力やスキルを生かして自宅やコワーキングスペースでパソコンやスマートフォン、タブレットなどを活用し、時間や場所に縛られない働き方を実現することを目指しています。

この取り組みでは、「ショートタイムワーク制度」の経験と実績を基に、「ショートタイムテレワーク」で働く方の業務内容を適切に定義するとともに、ICT を活用して遠隔であっても、同一チームとして協働できるコミュニケーションの仕組みを提供することで、新しい働き方での就労機会の創出を目指します。また、自治体などと協力・連携しながら、本実験を通して効果の検証、ノウハウの蓄積を行い、その成果を社会に広めるための活動も実施します。

1.3.5 （参考）ショートタイムワーク制度とは

ショートタイムワーク制度は、精神障がいや発達障がいなどの理由により、業務の遂行に支障がなくても、長時間勤務することが難しい方が週 20 時間未満の労働時間で就業できる制度です。企業が業務内容を明確に定め、その業務を遂行可能な障がいのある方を雇用する制度です。

それぞれの特性を生かし短時間でも働ける職場環境をつくることで、今まで就労意欲があっても、働く機会を得られなかった方の就労機会を創出します。また、企業・自治体においても、人材の有効活用が期待できます。

ソフトバンクグループと東京大学先端科学技術研究センターは、2009 年より連携して行っている障がいのある子どもたちの生活や学びを ICT で支援する研究「魔法のプロジェクト」を進める中で、就職年齢に達した子どもたちが直面する雇用の問題の解決が必要であると感じ、障がいにより長時間の勤務が困難な方も就労機会を得られるよう、必要な環境整備について共同で研究を行ってきました。

ソフトバンクでは、2016 年より本制度を導入しており、今後さらに雇用人数を拡大していきます。また、制度のノウハウや知見を他の企業や団体、自治体と共有し、「障害者雇用率制度」の枠組みを超え、障がいのある方の雇用が進む社会を目指しています。

1.4 本実験の概要と目的

包括連携協定の対象分野の一つである「女性が働きやすく、活躍できるまちの実現」に向け、遠隔であっても同じ職場で職務を遂行するための仕組みとして、ショートタイムテレワークをソフトバンク内で試行し、社員による利活用の実現可能性、課題、効果等を検証・整理し、推奨モデルを確立することを目的としています。

1.4.1 実施概要

表 1

対象期間	2019 年 3 月 1 日～8 月 31 日
目的	本取り組みのニーズや効果、実施における課題や改善点を抽出し、他企業や他自治体でも活用できる事例作りを目指す。
対象者	汐見台地区（横浜市磯子区）在住、子育てが一段落した方や何らかの理由により制限があり通勤が困難な方
業務内容	ソフトバンクの CSR 部門（社会貢献部門）の業務 ①一般事務、企画サポート②企画
使用する ICT 機器	パソコン、スマートフォン、タブレットを無償貸与 ビデオ通話などのコミュニケーションの仕組みを利用
勤務時間	週 8 時間程度
勤務場所	自宅または汐見台福祉センター（所在地：横浜市磯子区汐見台 2-4-6）
参加人数	6 人



図 2 全体図

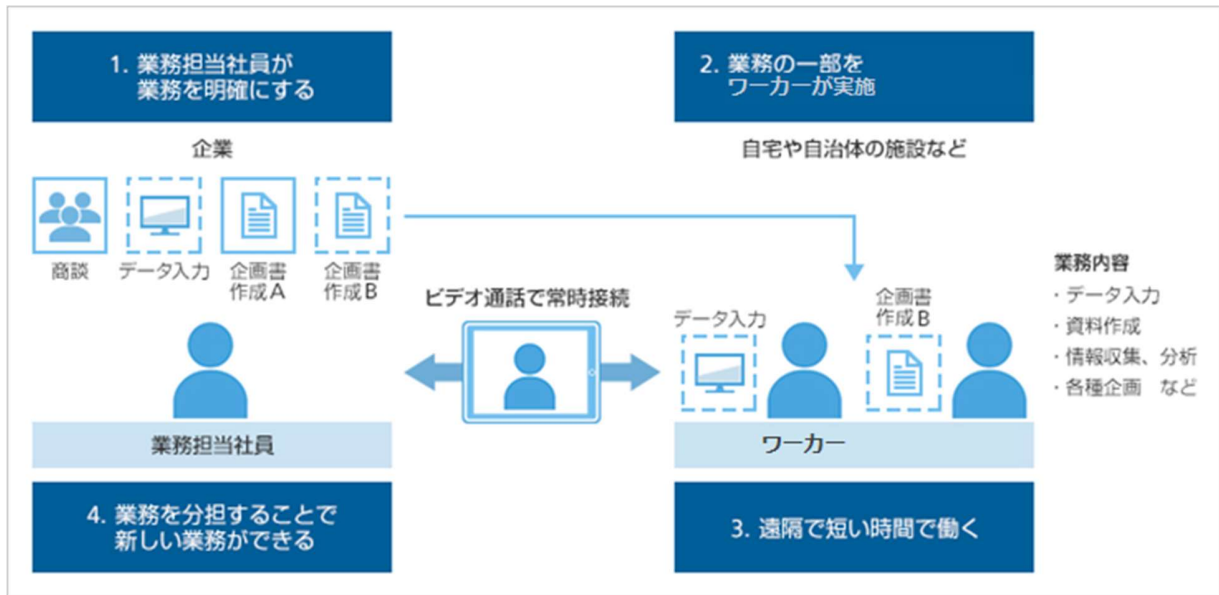


図3 働き方イメージ

1.4.2 検証項目

検証項目は以下の6項目となります。特に、下記の検証項目「②依頼可能な業務の範囲」においては業務委託業者に依頼して行うチラシ制作やデータ入力作業といった依頼しやすい業務に限らず、企画業務や承認資料の作成のようなコミュニケーションの頻度が高く、複数の社員と共同して遂行する業務も検証対象としました。

- ①働き手のニーズ
- ②依頼可能な業務の範囲
- ③適切な環境
- ④働き手の働きやすさや満足度
- ⑤企業側の業務生産性や満足度
- ⑥課題とその対応策

2. 実証実験の方法

2.1 本実験の進め方



図4 進め方

1. 対象エリア内でワーカーを公募し、6名をアルバイトとして雇用する。
2. 業務内容を適切に定義するとともに、ICTを活用して遠隔でもチームとして協働できるコミュニケーションの仕組みを提供する。
3. ワーカーは、「ショートタイムテレワーク」で働く。勤務場所は期間中、コワーキングスペースとして「汐見台福祉センター」と自宅を一定期間ずつ体験してもらう。また、勤務時間中はWEB会議システムを常時接続（スマートリンクワーク）し、いつでも話しかけられる環境を提供する（詳細は「2.2 スマートリンクワーク」参照）。
4. 企業側ならびにワーカー側の満足度や効果検証を行う。

2.2 スマートリンクワーク

受入部署である CSR 部門では従来より在宅勤務者と社内勤務者の深層的なコミュニケーションロスをなくすため、在宅勤務を行う場合は、WEB カメラで常時接続しながら働く、スマートリンクワークを行っていました。

この実証実験でも、ワーカーとソフトバンク本社の受入部署とを WEB カメラでの常時接続をするスマートリンクワークを活用しながら、ワーカーも他の在宅勤務者と同じ環境下で勤務ができるように整備しました。（写真 1, 2, 3）

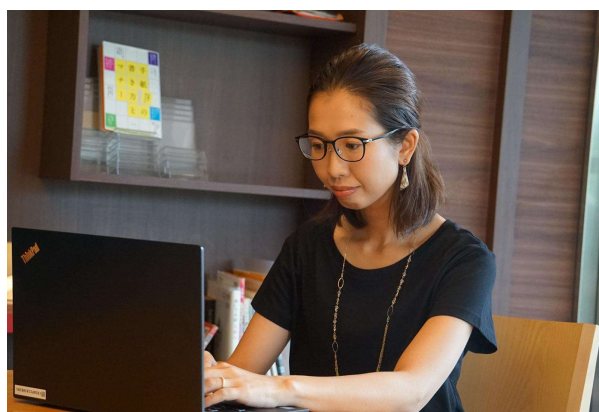


写真 1 実際に働いている様子

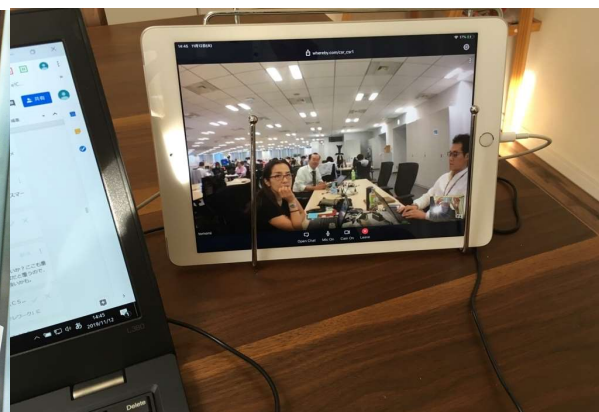


写真 2 ワーカー側パソコンに映る社内の様子

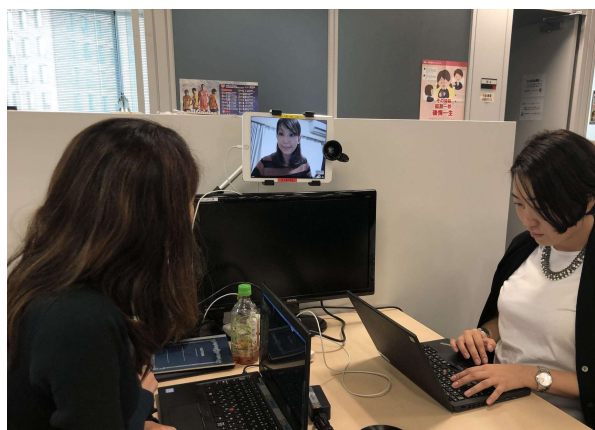


写真 3 社内から見えるワーカー

2.3 本実験のスケジュール



図5 スケジュール

①採用人数の確定

ワーカー一人一人をケアし、業務内容を細かく把握するためモニター採用人数を5名前後としました。受入部署の選定と受入部署への事前説明・合意形成を得ました。

②依頼業務内容の選定

各受入部署にてワーカーへ依頼できる業務の洗い出しを行い、選定しました。

③募集要項の作成

依頼業務をもとに、募集要項を作成しました。雇用条件、勤務条件詳細を決定しました。

④人材募集（エントリー受付）

地域限定でチラシを配布しました。エントリーシートにて希望業務をヒアリングしました。

⑤説明会の開催

説明会を開催し、応募希望者に本実験の主旨を説明しました。

⑥面接

汐見台福祉センターを面接会場とし、応募者は面接会場から、面接官は本社からそれぞれテレビ会議システムに入り遠隔による面接を実施。面接官は受入部署の管理者としました。

⑦選考と採用

書類ならびに面接による選考を行いました。パソコンスキルの有無やこれまでの経歴などから選考を行い、6名を選出しました。

選考にあたっては、「想定した業務を遂行できるか否か」をその判断基準としましたが、ソフトバンクの場合、勤怠登録や社内研修等、社員が実施すべき会社上の手続きや業務が全てパソコン上で行われるため、一定のパソコンスキルを有すること、すなわち（1）パソコンを使った実務経験3年以上（2）パソコン基本操作が可能であることを前提条件としました。

採用確定後、雇用契約書締結、必要備品の手配等、入社に必要な手続きを行いました。

⑧ショートタイムテレワーク実施

スマートリンクワークを活用し実際に業務を行いました。

2.4 本実験に参加する対象者像と選定方法

前述のとおり、「労働意欲があり業務の遂行に支障がなくとも、生活上の制限によって、就労機会を得ることが難しい方や、自分の能力を生かして働ける職場が近くにない方などが、自宅でパソコンやスマートフォン、タブレットなどを活用し、時間や場所に縛られない働き方を実現することを目指す」ため、今回の実証実験に参加する対象者像は「働くモチベーション」並びに「時間的な制約」がある方としました（図6）。また、募集企画の段階では「育児の時間的拘束の比重が高い人材」よりは、「時間的に余裕のある子育てに一段落ついた方」を想定ターゲットとしました。

		時間的な制約	
		あり	なし
働くモチベーション	あり	・今までのスキルを生かした仕事をしたい ・社会参加したい、やりがいがある ・昔のように働けるか自信がない ※収入が目的の人であれば、そうではない人も	・フルタイム職（正社員、契約・派遣・アルバイト）で対応可能もしくはすでに働いている
	なし	・家事を優先したい ・働くこと以外に優先したいことがある	・働く勇気がない ・働くことに興味がない

図6 想定とする対象者像

2.5 社内体制と役割

CSR 企画部門が本実験の企画から導入・推進を担当しました。受入部署にヒアリングを行い、どのような業務を本実験の対象とできるか事前に確認し、その情報を基に本実験の採用計画ならびに求人票を作成し、採用活動を行いました。

受入部署は業務マッチングを含め、採用面談に参加しました。テレワーカーは受入部署の所属となり、受入部署ではテレワーカーの業務管理の監督を行いました。

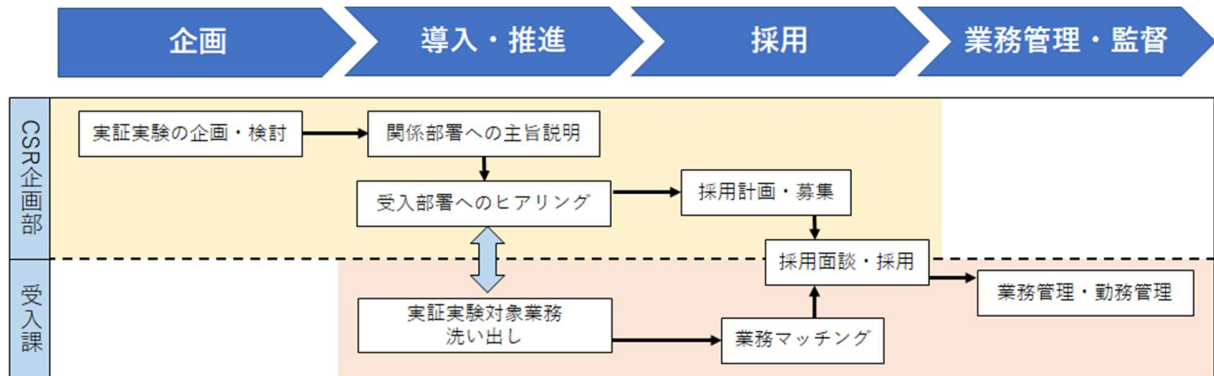


図7 社内体制と役割

2.6 勤務場所

テレワーカーに関してコワーキングスペースでの勤務と在宅勤務におけるそれぞれのメリットデメリットを検証するため、勤務場所を以下としました。

表2 勤務場所

月	勤務場所
3月、4月、5月	汐見台福祉センター
6月	自宅
7月、8月	汐見台福祉センターもしくは自宅

2.7 設備・備品

業務遂行にあたり必要な備品として以下を用意しました。

- ・ パソコン
- ・ 業務用携帯電話
- ・ ポケット Wi-Fi
- ・ iPad

本実験では各備品の必要性についても検証し、最低限必要なツールの洗い出しを行いました。

その他、以下のインターネット環境整備を行いました。

- ・ 社外ネットワークから社内システム環境へのアクセス権限
- ・ 共有フォルダへのアクセス権限
- ・ グループウェア（チャット、スケジュール等）の利用権限

3. 本実験中の運用

3.1 業務開始方法

様々な異なる業務や指示系統、指示方法での実証を行うため、6名のワーカーをそれぞれ異なる課へ配属しました。

業務の開始方法に関しては、受入部署それぞれのやり方で実施していました。例えば、ある部署では始業開始時は受入部署の参加しているグループチャットへの連絡とスマートリンクワークへの参加にて周知を行いました。また、出勤日については、あらかじめカレンダーに登録するなどして、事前に他の部署メンバーがわかるようにしました。

3.2 業務の選定方法

ショートタイムテレワークは、依頼業務を大きく切り分け、期日までに完成させて提出してもらうといったような、いわゆる「業務委託」の形態ではなく、一つの業務を一般社員とワーカーで「共同で」行う方式で行いました。

具体的な方法としては、担当者ごと個々の業務をできるだけ細かく分解（細分化）しました。「その人の本来の業務やその人が行ったほうが効率的なもの」と「本来業務とは異なる周辺の業務」に分けました。

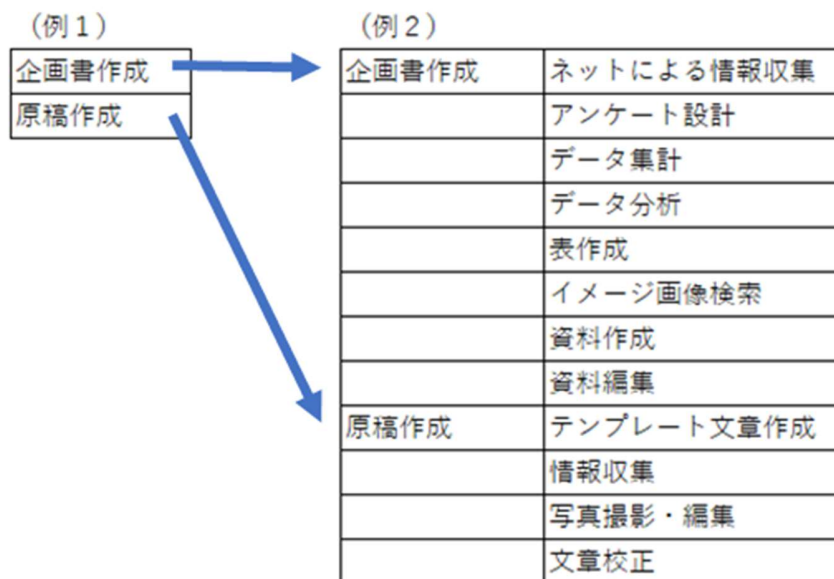


図8 業務分解の考え方

3.3 会議の参加方法

WEB 会議用アプリを利用して遠隔でも会議参加できるようにしました。本実験中は、ソフトバンクが社内で導入しているビジネス向け・クラウド型のグループウェアサービス Google G-Suite を使用しました。Google G-Suite では、下記のステップで会議に参加可能です。

1. カレンダーアプリで WEB 会議をスケジュールする
2. WEB ブラウザもしくはモバイル端末から WEB 会議に参加する

3.4 ショートタイムテレワークの考え方

ショートタイムテレワークは「業務定義をしっかりと行い、対象業務を実施できる人を雇用する」ということが前提の考え方になります。業務定義においては、業務をできる限り細分化することで、短い時間かつ遠隔でも実施できる業務を選定することが可能となります。

また、「対象業務を遂行すること」を一番の目的とし、それに対して大きな影響を及ぼさないことについては柔軟に対応するようにしています。具体的には、×切にゆとりがある業務については、予定していた業務開始時間から多少遅れることや、勤務日を週によって変更することが可能となり、子育て中で子どもとの対応の時間が予測できてない場合や、子どもの病気で急きょ勤務日を変更することに対して柔軟に対応ができるようになります。これにより、これまで社会参加が難しかった方のハードルを大きく下げることができるようになります。

ワーカー及び受入部署がこの考え方をしっかり理解することが、双方の要望を気軽に伝えあえる環境を作り、ストレスなく働く環境を作り上げることにつながります。

上記に基づき、ショートタイムテレワークを遂行していくうえでは、業務が期日までに終わらなかった場合の対処方法を事前に設定し、業務依頼内容について、双方に思い違い、誤解が生じないように目的・期日・終了後の報告方法（納品方法等）を明確にしました。

4. 本実験結果

4.1 働き手のニーズ

本実験では、本実験の被験者となるワーカーの募集時に、募集要項の記載したチラシ配布を行い、配布後のレスポンス率や応募者数をニーズ指標としました。地域限定でチラシを配布したところ、配布から締め切りまで3週間という短期間の募集であったにもかかわらず、当初想定していた定員枠の4倍の希望者がありました。

また、応募者へのヒアリングより、情報入手のタイミングのずれや、実施期間と家庭の都合が合わなかった等などの理由で応募までに至らなかった方も多く存在していることから、「短時間で働けてかつ、在宅でオフィスワーク」を希望する人が多くいることがわかりました。

結婚、出産、配偶者の転勤などにより、正社員を辞めざるを得なかった方が多く、応募理由の中には、「働き甲斐を求めており仕事のある程度選びたかった」「今まで、近くに働く場所がなかった」という声もありました。

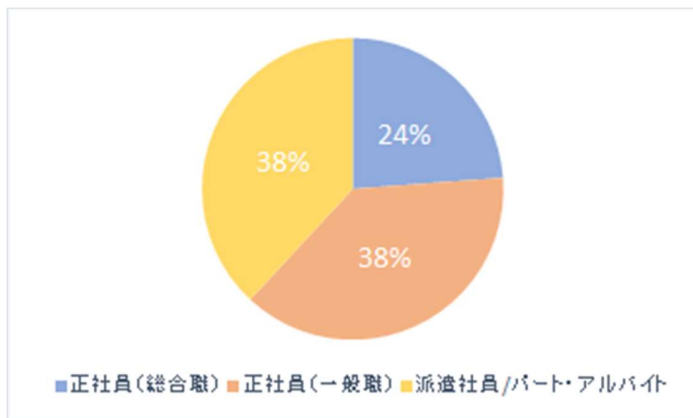


図9 就業経験について

<応募者ヒアリングより（一部抜粋）>

- ・まさに私のための仕事だと思った。こういう働き方を待っていました。
- ・そろそろ仕事を始めたいと思っていたが、短時間で自宅の近くだと、希望する仕事がなく、働くモチベーションがなかった。
- ・こういう働き方なら働けると思いました。

また、「2.4 本実験に参加する対象者像と選定方法」でも述べた通り、募集企画の段階では育児の時間的拘束の比重が高い人材の方よりは、子育てに一段落ついた方を想定ターゲットとしていましたが、応募者の年齢層は40代に集中しており、当初想定していた「子育てに一段落ついた方」というよりは、「育児の時間的拘束の比重が高い人材」の方も多く介在していました。

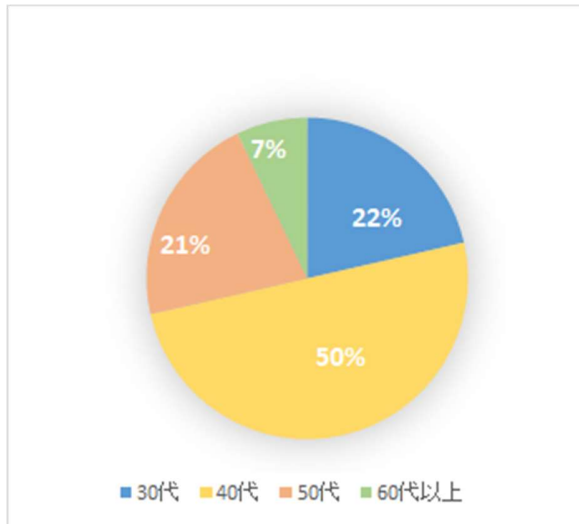


図10 応募者の年代内訳

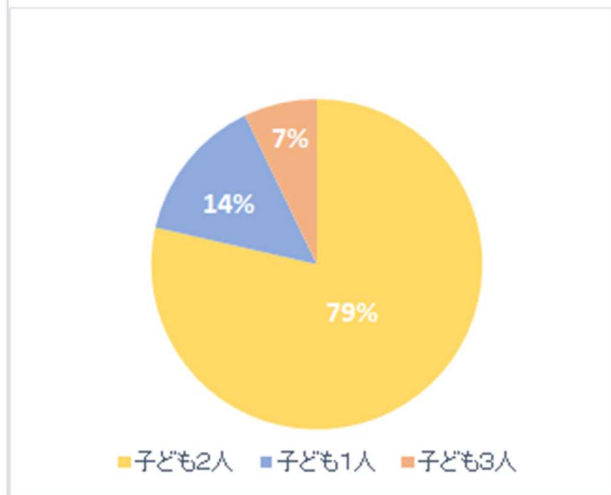


図11 同居している子どもの人数

4.2 依頼可能な業務の範囲

業務委託先に依頼して行う「チラシ制作」や「データ入力作業」といった依頼しやすい業務に限らず、企画業務や承認資料作成など、打ち合わせを必要とする業務や、共同して進めて行く業務なども本実験を通じて十分対応できることがわかりました。つまり、従来の業務選定方法では「実施業務がない（少ない）」「依頼した業務が戻ってきた際の社員による確認作業の負担」といった課題がありましたが、業務を最小限に細分化することと、スマートリンクワークの活用等コミュニケーションがとりやすい環境構築をすることで依頼できる業務の幅が大幅に増えるということが言えました。

4.2.1 依頼できた業務

本実験中にワーカーが実施できた業務は資料作成から、データ処理だけでなく記事の文案・作成、企画提案まで多岐にわたり、ワーカーが社員の従来行っていた業務を一部担うことで、社員は本来の業務に専念でき、また新たな業務（仕事）に着手することができました。

表 3 依頼業務内容

ワーカー	勤務時間 (時間/週)	業務内容
A さん	8	台本読み込み
		RoboBlocks を用いたプログラミング作業
		プログラムの修正
		スライドの取り込み作業（ツール）
		Pepper のディスプレイ投影用プログラミング
		実機テスト
		デモンストレーション
B さん	8	機能仕様書作成（要件定義）
		資料のデータ更新
		マニュアルや社内説明用資料作成（PowerPoint）
		電子証明書（SSL）の更新手続き
		NEWS 記事の更新
		取引先との調整（見積り依頼と確認・サーバー情報反映依頼）
		見積もり取得のための資料作成
		データ集計・メール報告
		サーバへの反映を本番環境で確認
		システムの運用上重要な更新等をまとめる

		動画配信プラットフォームシステムの競合調査
		動画アップロード処理を計測し、集計（検証作業）
		契約関連の管理
C さん	8	公式 FaceBook の文案及び投稿
		社内イントラ記事作成・投稿
		広報企画を提案から実施まで
		新聞、TV、雑誌などに掲載された記事管理
		特定サイトへのエントリ記事作成・入稿
		マニュアルの作成・更新
D さん	8	ネット検索による情報収集
		ホームページ掲載確認
		社内関連部署への作業依頼と Excel ファイルの更新
		検証環境での動作確認
		取引先へのメール連絡
		Excel データ集計
		社内の月次報告書ファイルの更新
		郵送物の宛名作成（データ入力）
		Excel データ集計と月次報告書ファイルの更新
E さん	8	機器マニュアルの作成
		ファイルデータ化と管理
		サイト遷移図作成
		パターン別汎用メールの作成・通知用 一覧作成

		申込メール対応（ファイル管理・メール返信など）
		資料の修正・更新
		お知らせメール・リマインドメール送信
		情報管理（Excel データ更新）
		社内イントラ記事の作成及び投稿
		記事の更新作業
		アンケート用紙作成
		問題、課題等のヒアリング・まとめと報告
F さん	4	インターネットによる情報収集
		情報整理と資料を作成（PowerPoint）
		お知らせメール送信

4.2.2 ショートタイムテレワークに適さない業務

テレワークという性質上、パソコンワークでの業務が大前提となっていますが、ショートタイムテレワークに適さないものがあります。それは主に以下の3パターンです。

①在宅勤務が障壁になっているもの

会社にはいないとできない業務

（例）コピー、スキャン、会場設営

②時間的制限が障壁・足かせになっている業務

- ・移動時間が必要な社外での打ち合わせや会議
- ・締め切りがタイトな業務
- ・プロジェクト調整や管理（背景・目的・これまでの経緯・メンバーの役割分担やその関係値等、情報量の多いもの）

③時間的・場所的の両方が障壁になるもの

社内の他部署や、社外の関係者などと複雑な折衝や交渉事で、直接的なコミュニケーションを必要とする場合

4.2.3 （参考）クラウドソーシングとの違い

本実験ではショートタイムテレワークとクラウドソーシングの違いについて、問われることが多いため、両者の違いを明らかにすることを試みました。クラウドソーシングは、一般的には「不特定多数のクラウド（群集）への業務委託」を指し、例えば「チラシ作り」「原稿作成」「キャッチコピー作り」といったように一つの大きな業務の委託を行います。一方で、業務の粒度を小さくし、ワーカーにも企業の定める業務時間中に勤務をしてもらい、スマートリンクワークの活用をし、コミュニケーションギャップを低くすることで、「所属意識を持ち、共に働く」ことができるのがショートタイムテレワークの特長の一つとなります。

◇ショートタイムテレワークの基本的な枠組み

- ・業務の粒度を最小にして切り出す
- ・原則として業務時間内に勤務

→結果としてワーカーが社内において他の社員と一緒に仕事をしているような働き方が実現できます。

◇手法

- ・業務仕分けテンプレート
- ・シフト表
- ・スマートリンクワーク

表4 ショートタイムテレワークとクラウドソーシング比較

		ショートタイム テレワーク	クラウドソーシング
所属		企業	なし
通勤がない		○	○
所定労働時間がある		○	×
業務内容の粒度		小	中～大
目的		業務の遂行	成果物の納品※
顔が見える		○	×
	所属意識	○	×
	一体感	○	×
	オフィスとの繋がり	○	×

※業務の遂行の場合も有

4.3 就労環境

ここでは参考として、ソフトバンク社内の OA 周辺環境について下表にまとめています。

表 5 社内における標準 OA 周辺環境

環境	提供内容	備考
貸与物	パソコン	シンクライアント端末
	スマートフォン	
	iPad	
OS	Windows	
アプリケーション	Microsoft Office	
グループウェア	Google G-Suite	メール、チャット、カレンダー、共同編集ソフト等
NW 環境	無線 LAN	社外から共有フォルダへのアクセスは VPN 接続必須

※低セキュリティレベル（機密情報を取り扱わないエリア）の場合

4.3.1 必要ツール

本実験では、全ての一般社員が会社より付与されている備品（表 6）に加え、コワーキングスペースでの勤務検証があるため、ポケット Wi-Fi を貸与しました。
各備品の要否については以下の通りです。

表 6 必要ツール

項目	要否	理由
パソコン（WEB カメラ搭載）	◎	・パソコン・実作業を行うため ・WEB カメラ・WEB 会議やスマートリンクを利用するため
スマートフォン	◎	社員とコミュニケーションをとるため
インターネット接続環境	◎	メール送信、グループウェアなどの利用をするため
グループウェア（※）	◎	社員と情報を共有するため
ポケット Wi-Fi	△	自宅以外で実施する必要がある場合は必要
タブレット	△	マニュアル（電子媒体）を読みながらパソコン作業を行う等

（※）カレンダー、チャット、画面共有、共同編集ソフト、WEB 会議用等

ポケット Wi-Fi については、コワーキングスペースなどの利用を想定している場合は検討する必要がありますが、タブレットについては本実験中の業務内容では、必ずしも必要ではないことがわかりました。

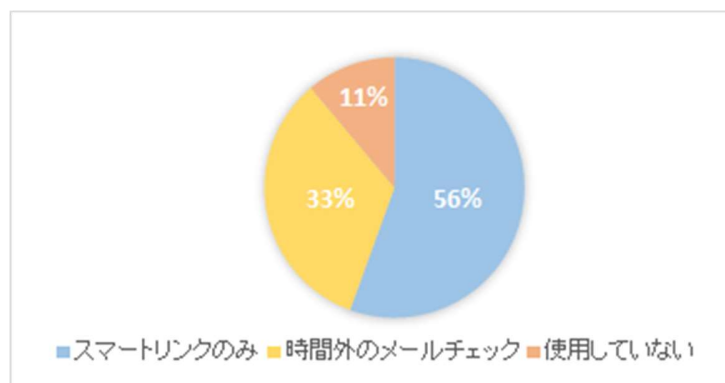


図 12 タブレット利用状況

4.3.2 勤務場所

今回の本実験では、前述の通り在宅勤務とコワーキングスペースをそれぞれ一定期間、ワーカーに体験してもらったうえで、トライアル期間の最終の2ヵ月間においてワーカーは自身のワークスタイルにあった場所で勤務しました。結果として最終月では、コワーキングスペースの利用率は10%程度に留まり、殆どが在宅での勤務を選択しました。このように、コワーキングスペースは、「あれば」便利ではあるものの、必ずしも必要であるということではなく、「無くても業務上問題はない」ことがわかりました。一方で、コワーキングスペースについては「子供の世話を自宅でみてもらう場合、会議室があると助かる」「プライベートとのオンオフができてよい」「ワーカー同士の情報共有の場としてよい」という利点についての声もありました。

表 7 勤務場所の内訳

	7 月	8 月
在宅	80.6%	89.4%
コワーキングスペース	19.4%	10.6%

4.3.3 コミュニケーション環境

各コミュニケーションツールの用途は以下の通りです。

表 8 コミュニケーションに必要なツールと用途

ツール	用途
電話	ニュアンスや詳細を伝える
メール	業務指示を出す、メモとして残しておく
チャット	些細な要件を確認する
スマートリンクワーク	些細な日常会話・呼びかけ

また、受入部署ではかねてより在宅勤務時のコミュニケーション課題に向けて、スマートリンクワークの利用といった独自の在宅勤務ルールを整備しています。表 9 は、スマートリンクワークの検証を行った際の結果になりますが、スマートリンクワークの活用がある場合とない場合とでは、コミュニケーションのギャップが大幅に削減されることがわかりました。つまり「会議を遠慮してしまう」「席にいないので依頼・相談できないと感じた」「ちょっとした質問をしにくい」「双方が出社するタイミングまで業務を保留にした」などの項目に対してスマートリンクワークがない場合は、平均 60%がそのような課題を感じていましたが、スマートリンクワークを導入することで課題を感じる人は平均 5%に留まりました。

表 9 スマートリンクワークの効果について

そう思うと回答	両者あるいはどちらかが在宅勤務	
	スマートリンクワークなし (TV 会議なし)	スマートリンクワークあり (TV 会議あり)
会議を遠慮してしまう	69%	13%
席にいないので依頼・相談できないと感じた	63%	6%
ちょっとした質問がしにくい	69%	6%
双方が出社するタイミングまで業務を保留にした	56%	6%

このように、スマートリンクワークを活用することで在宅勤務者だけでなく、社内勤務者の誰もが円滑な環境を感じることが可能となりました。

また、ワーカーは、以下のメリット/デメリットを感じていました。

<メリット>

- ・コミュニケーションギャップをなくすることができる
- ・社内勤務者と在宅勤務者のお互いの信頼感と仲間意識が醸成できる
- ・在宅勤務者の孤独感をなくすることができる
- ・在宅勤務者のオンオフ・気持ちの切り替えができる
- ・気軽に話しかけられる環境を構築できる

<デメリット>

- ・ネットワーク環境やパソコンの性能に影響を受けやすい。

例)

- ・環境によっては通信速度が遅くなる
- ・携帯電話やパソコンのバッテリーの減りが早くなる
- ・音声や画像が途切れることがあり、パソコンの再起動などに時間を要することがある

4.4 働き手の満足度や変化

4.4.1 働き手の総合満足度

本実験期間中、毎月1回の頻度で満足度を計測しました。全てのワーカーが期間中「とても満足」あるいは「満足」と回答しています。

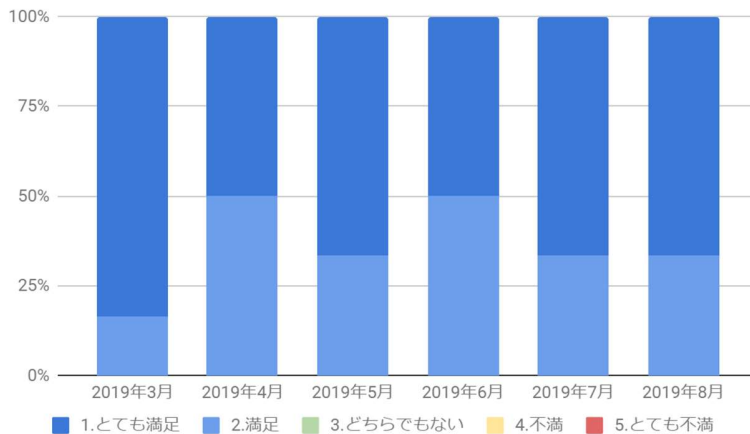


図 13 総合満足度

<フリーコメント ※アンケートより>

- ・家事育児に無理のない範囲で働くことができ、かつ生活にメリハリがついたことで、生活全般の満足度が非常に上がった。
- ・通勤の負担はすごく大きいので、子育てをしている者としては、特に自宅（地域）を拠点に仕事をできることはすばらしいと感じている。
- ・狭い視点では、自分のライフスタイルを保ちながら無理なくやりたい仕事に就けることに對して満足しており、広い視点ではこれからの社会の新しい働き方を創出する一端を担えていることに對して満足している。広義でも狭義でも社会貢献の意義を感じながら働けている。
- ・遠隔でも、課の方のフォローがあり孤立感など感じず、やりがいがある。
- ・在宅で、課の一員のように働けてやりがいがある
- ・自分の生活スタイルの中で無理なく仕事ができるので理想的である。
- ・家事育児に無理のない範囲で働くことができ、かつ生活にメリハリがついたことで、生活全般の満足度が非常に上がった。
- ・3月、4月に限っては子供が春休みのため、友人や親の協力がなくては対応できなかった。

4.4.2 働き手の変化

本実験開始後2ヵ月以上経過すると「以前はblankもあり不安のほうが大きかったが、働くことへの意欲が芽生え（勤務日数も）週3日や週4日を検討できるようになった」「確実に働くことへの自信になり抵抗感がなくなった」などの声があがりました。

また、「今後も働くことへのきっかけとなったか」という問いについては全てのワーカーが「はい」と回答しており、ショートタイムテレワークの経験が働く事への自信と意欲に繋がっていることを示しています。

本実験開始時はワーカー側からも「遠隔でも社員と意思疎通が図れるのか」「業務を行う上で必要な人間関係は築けるのか」といった不安の声もあがっていました。また、短時間勤務については、ワーカーの現在の家庭環境を考えると短時間勤務が理想的であると殆ど全てのワーカーが感じていたものの、「本当に働けるか心配」「依頼された業務をきちんとこなせるか不安」などと懸念するワーカーもいました。

しかし、図14が示しているように、遠隔でも問題なく社内にいる社員とコミュニケーションが取れていることがわかりました。

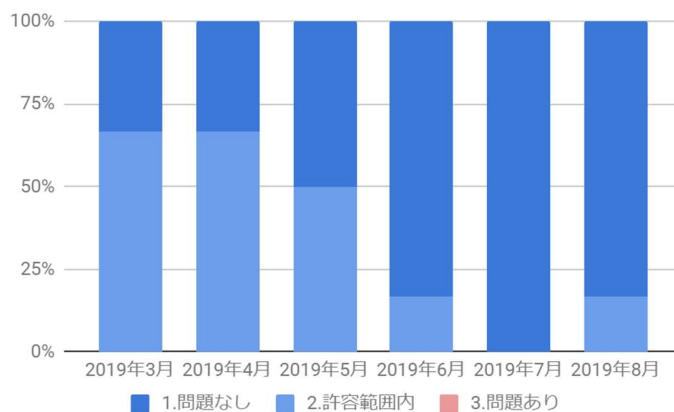


図14 コミュニケーション（業務指示/質問のやりとり/情報共有等）について

その大きな要因の一つとして、業務を最小単位で分解することに加え、プロジェクトの背景・会社の方針・前後の業務を共有することにより、実際に机を並べて業務を行っていかなくとも、ワーカーがメンバーの一員として、プロジェクトの一部を担っているという実感が持てたことではないかと考えられます。依頼された業務がきちんと遂行できたこと、予定していた通りに働くことができたことが、就労への自信に繋がったといえます。

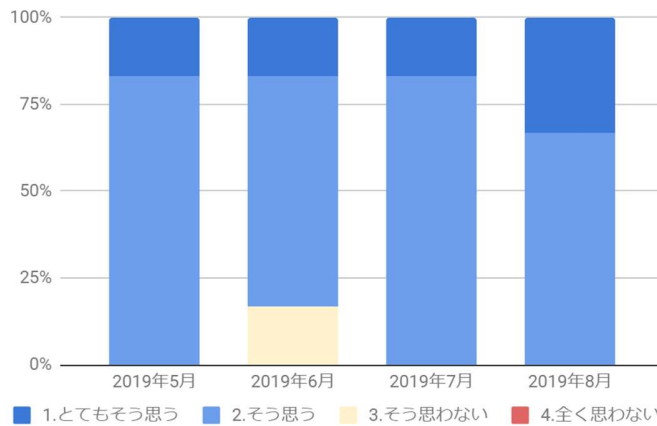


図 15 メンバーの一員として、プロジェクトの一部を担っていると感じられる

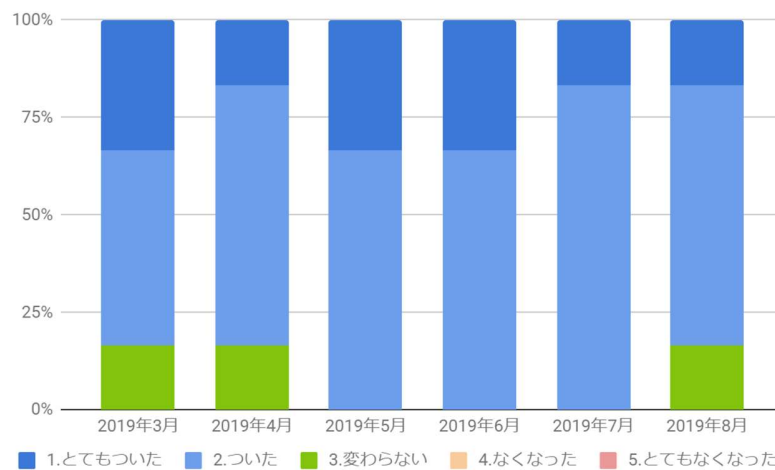


図 16 働く事への自信

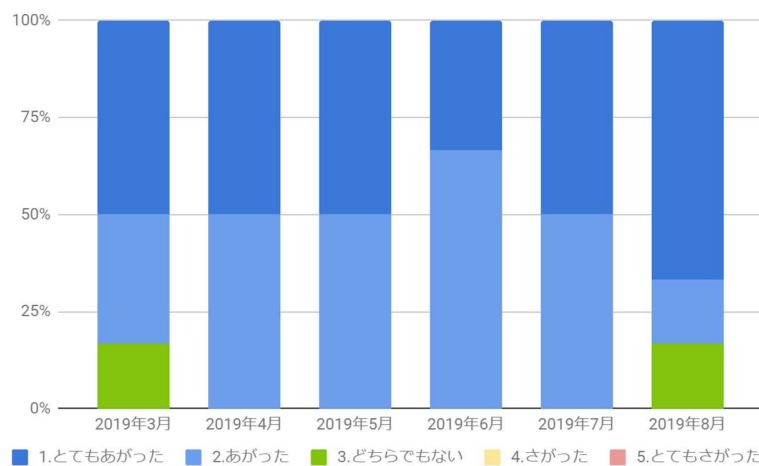


図 17 ショートタイムテレワークに参加することでの生活全般の満足度

4.5 企業側の業務生産性や満足度

4.5.1 業務生産性

実証実験に参加した受入部署へのアンケートで、業務の生産性についての項目では、受入開始直後は、業務説明やダブルチェック等を行う時間が増えたことにより、生産性向上を実感できませんでしたが、3か月目以降からは、100%の人が「生産性があがった」と回答し、「ワーカーへ業務を依頼することによって、今まで業務を行っていた時間を他の業務に充てられる」などの声がありました。実証実験最終月には約半数の人が「とてもあがった」と回答しています。

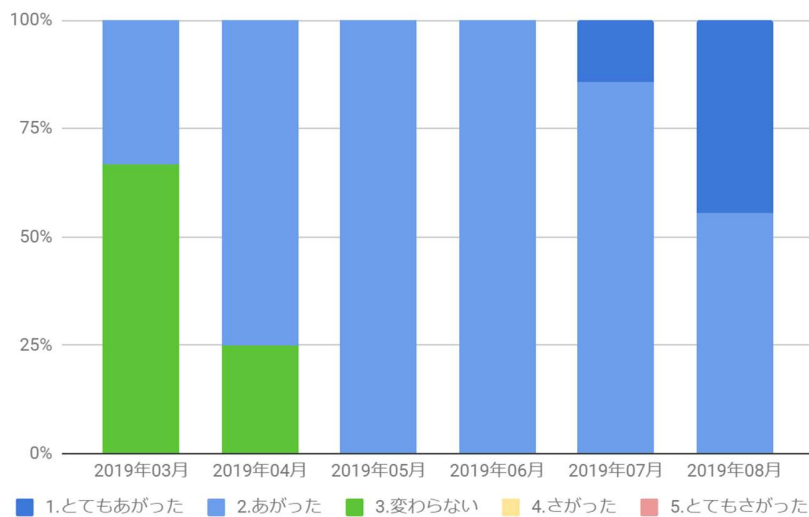


図 18 受入部署としての生産性について

＜とてもあがった・あがったと回答した理由＞

- ・業務をお願いできたことで、他の必要な業務に手が回るようになったから
- ・手が回らない細かな業務を依頼できるため
- ・人手が足りない点を補ってくれている

4.5.2 受入側の総合満足度

実証実験に参加した受入部署の満足度もワーカーの満足度と同様に高い満足度を維持しています。（図 19）受入開始直後は「とても満足」を選択した回答者がいなかったのに対し、月を追うごとに「とても満足」が「満足」を上回るようになりました。

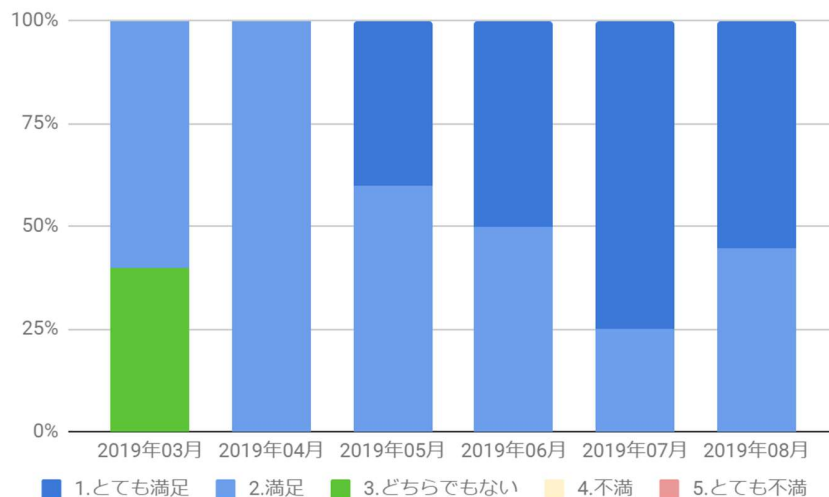


図 19 受入側の総合満足度

<とても満足・満足と回答した理由>

- ・ 案件の貴重な戦力として業務にあたっただけに感謝している。
- ・ 期待以上の働きぶりに満足している。
- ・ タスクをシェアできることで、これまで手が回らなかった業務ができた。一緒にチームとして働いていただき感謝している。
- ・ 細かいところにも気を配って責任感をもって業務にあたっただけに感謝している。
- ・ 依頼したタスクを時間内にきちんと仕上げてもらえるから。
- ・ 在宅勤務を行っている環境で、違和感なく一緒に仕事が行えている。

4.5.3 受入側の変化

「今回の実証実験を通して、環境を整えれば、時間・場所の制約は共に働く上で障害にならないことを実感できたか」という質問については、本実験開始直後では50%の人が現状と「変わらない」と回答していましたが、1か月後には、全ての人が「非常に思う」「そう思う」と回答しています。従来の「短時間勤務」「遠隔」から受けるマイナスのイメージが、実際には、共に働く上での障害にならないことを証明できたと言えます。

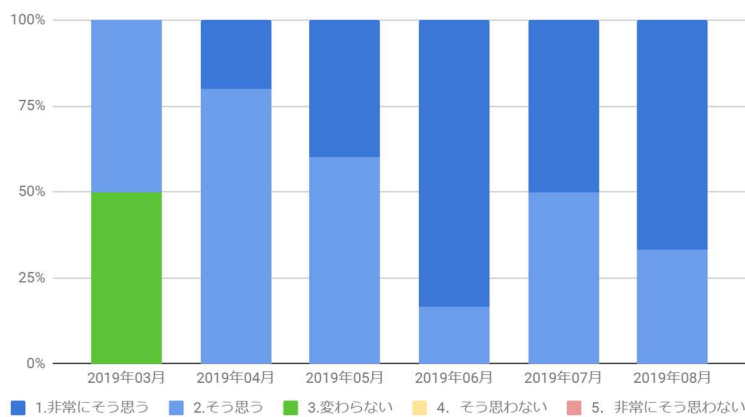


図 20 時間・場所は共に働く上での障害ではないことを実感できたか

4.6 課題と対策

4.6.1 導入時の課題と対策

表 10 課題と対策

課題	対策
いつ、どのように、何を準備すべきか等、検討事項が多い	雇用形態、体制、必要備品、ネットワーク／セキュリティ環境など各部門と調整する
テレワークなどの環境整備や既存社員の在宅勤務への理解が必要	先に企業内でテレワーク制度の導入をする

ショートタイムテレワークを始めるにあたり、例えばパソコンや携帯電話はワーカー所有のものを使い、WEB 会議システムは無償のアプリを利用することで、初期コストなしで始めることができます。しかしながら、そのような場合、社内の共有フォルダへのアクセスが制限されるなどして、依頼できる業務の範囲が狭くなってしまう可能性があります。依頼業務を限定的にせず、一般社員と同様の仕事を依頼できるようにするためには、社内の情報セキュリティ部門との調整や、情報セキュリティルールに準じた環境整備ならびにワーカーだけでなく、既存社員への教育が必要となるため、まずは会社としてテレワークの環境や制度を整えたうえで、ショートタイムテレワークの導入が望ましいと言えます。

4.6.2 導入後の課題と対策

ワーカーを受け入れる上での課題と対策を下表にまとめました。
遠隔で短時間の勤務でなくても介在する課題が殆どでしたが、どこでどのように勤務していても、結局のところ「コミュニケーション」が何よりも大切であり、遠隔で見えにくいからこそ、意識的に情報共有を図ることが求められます。

表 11 導入後の課題と対策

課題	対策
遠隔・時短勤務の為、日々の業務上の悩みなどを吸い上げる時間がない	定期的に面談を行う、電話で話す機会をなるべく創出するなどしてワーカーと接点をもつように心がける
切り出された業務をやっているため、全体像が見えない	対象業務におけるプロジェクト背景や全体プロセスのどの部分を担当しているのかを明示する
業務指示通りに対応できているか不安になった	成果物に対してきちんとフィードバックを行う。共同編集ソフトがあれば修正履歴を残す
時間内にやりきれなかった時残業ができないため、他の方にやってもらうことになる	依頼業務ボリュームと勤務時間のバランスを十分にとる。全体プロセスを業務依頼者側、ワーカー共に理解する
モチベーションの維持が難しい	フィードバックを適切に行う
疎外感を感じる	チャットやスマートリンクを活用する。ワーカー側も積極的に質問することを意識する

5. 終わりに

本実験を行う過程で私たちは応募数などから、ショートタイムテレワークのニーズが高いことを改めて実感しました。横浜市が行った調査でも、「今後仕事に就きたい」人の割合は約9割（89.3%）にも上っています（出典 2017年度「女性の就業ニーズ調査」）。本実験に応募された方にも社会人経験が豊富でスキルも高く、企業の求人にも応えられるような方が多くいました。

一方で横浜市でも人材不足が深刻な課題とされています。前述の調査によると、中小企業の約7割が正社員の不足感が大きい一方で、就労していない女性の9割が就労を希望しているものの、仕事をするうえでの不安や問題として「育児・介護との両立」「希望の職種、仕事内容、処遇」「希望の通勤時間・距離」などが上がっており、正社員以外の働き方のニーズが高いことが分かります。このように企業側と働き手の求職条件に大きな乖離があること指摘されています。

労働力不足の解消、もしくは優秀な人材の確保のために、企業側は「多様な働き方」の受容が求められます。つまり、日本社会で暗黙の前提となっている「働き方」については重要視せず、業務遂行を第一の目的とし業務ありきで人を採用することが重要です。

本報告書では、ショートタイムテレワークの実証実験を通じて「多様な働き方」の最適な働き方とその効果を提示しました。

「決められた時間」「決められた場所」という縛りから解放されて働けるということは、さまざまな環境にいる“あらゆる人々”が活躍できる可能性を広げ、さらにそれは自信を持つことに繋がります。

本報告書が企業側にとって労働力不足解消のためのヒントとなり、また今まで働きづらさを感じていた多くの方にとって就労機会に繋がることができれば幸いです。