



# 事業成長に寄与するテレワーク：優秀な人材の獲得とイノベーションの源泉

株式会社イマクリエ 代表取締役 **すずき しんご**  
鈴木 信吾



## 1. はじめに

社員全員がフルリモート勤務で事業を行っている株式会社イマクリエは、2022年に総務省よりテレワーク先駆者百選・総務大臣賞を受賞した。総務省は、テレワークの導入・活用について取組みを進めている企業・団体を「テレワーク先駆者」、十分な利用実績等が認められる団体等を「テレワーク先駆者百選」として選定・公表し、その中で特に優れた取組みに対して総務大臣賞を授与している。今回は、本賞の受賞にあたり評価のポイントとなった、当社のこれまでのテレワークに関する取組みを紹介する。



■ 図1. 2022年度テレワーク先駆者百選・総務大臣賞 表彰式にて。写真左から2人目が鈴木（筆者）

## 2. テレワークとの出会い

まず初めに、当社とテレワークの出会いについて触れる。2007年に創業した株式会社イマクリエは、様々な領域のアウトソーシング事業を行っていたのだが、創業から4年目の2011年に、当社にとっての大きな転機となる出来事が起こった。3月11日に発生した東日本大震災だ。当時、当社の主力事業はコールセンターの運営だった。東京都渋谷区にあったコールセンターでは、約20人の従業員（アルバイトとパートを含む）が、クライアント企業の顧客対応窓口としての受電業務や、企業の営業代行としての架電業務を行っていた。幸い、ケガ人が出るなどの人的被害はなかったものの、地震発生による公共交通機関の混乱で、複数の帰宅困難者が出た。また、余震が続き、情報が錯綜する中で、週明けの月曜日に出社できない人が出てくるかもしれないと

いう懸念があり、経営陣は事業継続の対策を迫られた。東日本にある顧客は、月曜日の架電業務を取りやめるという企業も少なくなかったが、西日本の顧客は、被災地域への架電は控えるなどの対応をしながらも、月曜日に架電業務を行うという企業が多かった。各顧客の希望に合わせて、受電・架電の業務を行うために、必要なオペレーター数を把握した上で、従業員に対しては、自宅に安定したインターネット回線があるなど会社が定めた一定の条件を満たす人に対して、2011年3月14日（月）からの在宅勤務を指示した。これが、のちにテレワークのパイオニアと言われることになる当社にとって、テレワークの第一歩であった。「あれほど大きな地震が起こり混乱した状況の中で、よくいきなりテレワークに踏み切りましたね。」と言われることがあるが、当時、当社のコールセンターでは、固定電話ではなく、インターネット回線を利用して通話をするIP電話を利用して架電や受電業務を行っていた。また、架電履歴や対応内容の記録などもすべてオンライン上で完結していたため、在宅勤務になり、働く場所がコールセンターから各従業員の自宅に変わるという物理的な変更に対するハードルはそれほど高くなかった。とは言え、当社にとっては初めてのテレワーク。また地震の混乱の中で、十分な事前準備もしないまま開始したため、当然、苦労話は枚挙にいとまがない。例えば、コールセンターでは業務開始にあたって、スーパーバイザーがオペレーターに対して、その日の担当業務の説明や、前回からの変更点、顧客からの要望などについての伝達を行うのだが、在宅勤務を始めたばかりの頃は、これらのやり取りをスーパーバイザーがオペレーター一人ひとりに電話をかけて行っていた。今日では、Zoomのように複数の人が同時に参加できるオンライン会議システムや、ビジネスチャットを活用しての情報伝達が行われているが、当時は、このようなテレワークでのコミュニケーションを円滑に行うのに役立つツールがほとんどなかったため、テレワークというICT技術を活用したデジタルな働き方の裏では、アナログな作業が多く存在していた。当然、当社の初期のテレワークは効率が良いと言えるものではなかったが、有事の事業継続という目的を果たすのに、テレワークが有効であることを体感できたことは非常に価値があったと感じている。

### 3. 社員全員フルリモート勤務の会社になるまでの沿革

災害時の事業継続を目的に始めた当社のテレワークだが、震災の影響が落ち着きはじめた数か月後には、ほとんどの従業員がコールセンターに戻り、出社9割、在宅勤務1割くらいの割合となっていた。そのような中で、社内におけるテレワークの活用をもう一歩前へ進めるきっかけとなったのは、当時の事業課題の一つであったコールセンターの人員不足だ。当社に限らず、多くのコールセンターが「オペレーターの求人を出しても応募が来ない」、「採用しても定着せずに辞めてしまう」という悩みを抱えていた。採用競争が激しくなっていく中で、当社は、出社を前提としないフルリモートのオペレーター採用に踏み切ることにした。当時、当社は福岡にも拠点があったこと、またコールセンターの採用に関わる主要メンバーの一人が熊本出身だったこともあり、特に九州地方在住者をターゲットにして、フルリモートのオペレーター採用を開始した。その際、居住地によって給与水準に差があることに注目し、九州の地元の求人との差別化を図るために、居住地に関わらず、一律東京の給与水準で採用する戦略を掲げた。実際に採用活動を始めてみると思わぬ障壁がいくつもあり、決してすべてが順調に進んだというわけではなかった。例えば、当時はテレワークという働き方そのものが、まだ一般的に認知されておらず、フルリモートの求人は稀少だったため、フルリモートというだけで、怪しい仕事ではないかと疑いの目を向ける傾向があり、求人の掲載を認めない求人媒体も存在した。このように一筋縄ではいかないことも多かったが、試行錯誤の末、最終的には狙いどおり「九州在住でありながら、テレワークを通じてスキルを活かし、東京水準の高待遇を得る」という求人に魅力を感じてくれた人からの応募が多数集まり、イマクリエ初のフルリモートのオペレーターを採用することができた。この時に、新規採用のフルリモートオペレーターが、業務に慣れて定着するための仕組みも再構築した。震災後のテレワーク導入により、コールセンターの在宅化は可能であるという手応えを感じてはいたが、業務に慣れている既存の社員が在宅勤務に移行するのと、当社の業務を初めて行う新入社員が、在宅勤務で仕事を始めるのとでは難易度が全く異なる。オペレーター自身が備えている能力はもとより、入社後の研修やスーパーバイザーからのサポート体制、マニュアルの整備など、すべてをテレワークで行うことを前提にして、社内の業務体制を見直す必要があった。その後、2013年後半には総務省が行った「テレワーク

モデルの実証プロジェクト」に参加し、社内のテレワークの運用において、情報セキュリティ、人事労務、法令順守など様々な側面について、総務省のガイダンスと照らして不足する点がないかの確認と整備、体系化も行った。こうして、災害時の事業継続から始まり、社内の課題解決のためにと進化を遂げた当社のテレワークは、2016年に発生した熊本地震を契機に、地域を限定せずに全国からフルリモート従業員の採用を行うこととなり、同時に既存の従業員についても基本的にフルリモート勤務を前提とした完全テレワーク型モデルへとシフトした。この時期には、ICT技術の更なる進化を受け、従来の対面での面接に替えて、ビデオ会議システムを使用したオンライン面接に切り替え、応募から採用、入社までのすべての採用プロセスを完全オンライン化した。すると、日本国内だけでなく、海外在住の日本人からも応募があり、本稿を執筆している2023年4月時点では、当社のテレワーカーネットワークは国内39都道府県、世界31か国に広がっている。現在、当社は東京都港区に本社を構えているが、従業員の居住地は関東圏以外が70%を占め、出社率は1%未満である。

### 4. 事業成長に寄与するテレワーク

海外在住の日本人の採用は、時差などの理由から二の足を踏む企業もあると思うが、当社では逆に時差をプラスの要素と捉えて活用し、新たなサービスを生み出している。例えば、時差を活用した24時間体制のコンタクトセンターを運営している。夜間や早朝の時間帯に受電対応が必要なニーズは常にあるが、コールセンターにおいては人材不足が深刻であり、夜間の稼働人員を確保するのは非常に困難だ。そのため当社では、ヨーロッパやアメリカなど日本と時差がある国に居住する日本人のテレワーカーが、それぞれの地域の日中時間帯に業務を行うことで、顧客や日本国内のメンバーが休んでいる間に、日本の夜間から早朝の受電対応を無理なく円滑に行うことができている。もうひとつ、時差を活用したサービスの例を紹介する。当社のサービスラインには、インターネットを活用した市場調査がある。このサービスでも海外在住のメンバーを含む24時間体制のチームが稼働しており、圧倒的なスピード対応を可能にしている。例えば、日本の昼間に顧客から短納期の急な調査依頼を受けた場合、まずは日本国内のメンバーが就業時間内に調査を行い、その結果を夕方にヨーロッパ在住のメンバーへ引継ぎ、追加調査を依頼する。その後、日本の夜間に、アメリカ在住のメンバーがこれまでの調査結果を報告書にまとめ、翌日の



朝には日本のメンバーが最終確認を行い、顧客に納品する。このように、時差を活用した24時間シームレスな業務フローによる迅速な対応は、他社との差別化を実現している。さらに補足すると、この当社の市場調査サービスでは、海外在住のメンバーを活用し、海外現地の市場調査にも幅広く対応している。英語や現地の言語を駆使した調査だけでなく、現地訪問によるヒアリング、写真撮影、動画撮影なども可能だ。テレワークを活用した海外在住の日本人の採用を考えると、時差による連絡の難しさや人員管理の課題など、デメリットに注目しがちだが、当社ではむしろその時差や海外在住の利点を活かして、既存のサービスに付加価値を加えることで、他社との差別化を実現している。

### 5. 「テレワーク適応力診断」の開発

完全テレワークモデルで事業を進めていくと、同じような経験やスキルを持っているに関わらず、テレワーク勤務で能力を発揮できる人とできない人がいることや、オフィス勤務では高い成果を上げていたのに、テレワークになると不調に陥る人がいることに気が付いた。そこで、ももとの

能力に加えて、テレワークは人によって向き不向きがあるのではないかという仮説を立て、テレワーク勤務におけるハイパフォーマー群とローパフォーマー群それぞれについて、共通する行動や特性を収集し、分析した。分析の結果、様々な傾向が見えてきたため、これらの情報を基に、自社におけるテレワーカーの採用プロセスの一環として簡単な診断を導入した。この診断は、のちに適性検査の専門家と共同で開発し、コロナ渦においてテレワークを始めた多くの企業に導入された「テレワーク適応力診断」の原型となった。テレワーク適応力診断では、テレワーク勤務をする個人について、テレワークで成果を上げるために欠かせない素養を診断し、結果に基づいてアドバイスが提供される。具体的には、「自律性」という面で上司からの指示がなくても自分で判断して行動できるかどうかや、「連携性」という面で関係者と密な連絡を取りながら仕事を進めることができるかどうかなどを診断する。当診断を導入した企業には、診断結果を基にテレワーク運営において留意すべき点や在宅勤務者へ指導すべき点をまとめたガイドブックを提供し、テレワークの成果を最大化するための支援を行っている。

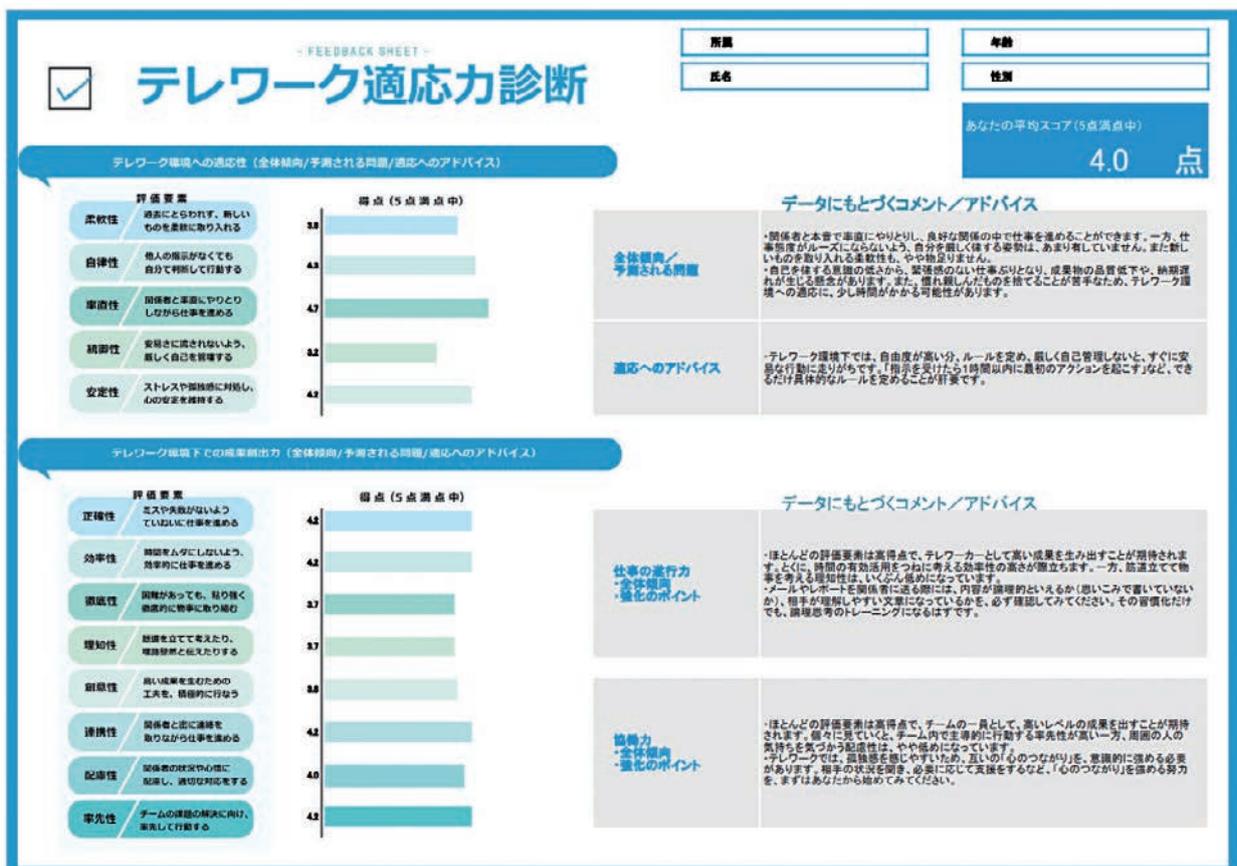


図2. テレワーク適応力診断の診断結果レポート (サンプル)

## 6. 完全テレワーク型事業モデルを支える人事制度

新型コロナウイルスの流行による感染症対策でテレワークが普及する以前は、テレワークを希望する応募者は、主に育児や家事、家族の介護、通院などの個人的な事情と仕事の両立が必要で、オフィスへの出勤が難しい人や、働く時間に制約がある人が中心だった。このような人たちが、働く場所や時間に縛られずに、自身のスキルや能力を発揮して活躍できる職場環境を担保するには、テレワークだけでは不十分であり、勤務時間の柔軟性が求められる。そのため当社では、勤務の開始や終了時間を前後にずらしたり、勤務の途中で一時中断したりすることができるフレックスタイム制を導入している。さらに当社では、契約形態の選択にも自由度を持たせている。フルリモート勤務を希望する人の中には、テレワークを活用して兼業をしたいという希望を持った人もいる。例えば当社には、天皇家への献上品に選ばれたことのある80年以上続く果実農家の三代目でありながら、テレワークで当社の社員として働いている人や、義理の実家が酪農業を営んでおり、その事業を継ぐために東京の大手企業を退職し、地方に移住してテレワークで当社の業務を業務委託で請負っている人がいる。農業や酪農といった第一次産業の特性上、天候などの外的要因により収入が変動しやすいため、テレワークを活用して兼業しながら収入を得ることを当社に参画する際の目標としている。このようなメンバーの中には、正社員として働きながら兼業するスタイルを希望する人もいれば、繁忙期や閑散期に合わせて柔軟に仕事量を調整できる業務委託契約を希望する人もいる。彼らのように、当社の業務とその他の活動の兼業を希望する人たちが柔軟に働けるように、当社では本人の希望に応じて、契約形態を正社員、契約社員、アルバイト、業務委託から自由に選択及び変更できる制度を設けている。この制度により、農業や酪農に限らず、自営業を営む経営者やフリーランスのクリエイターなど、多種多様なバックグラウンドや経験、スキルを持った人材が活躍している。当社の人材の多様性こそが、企画や提案の幅を広げ、業務にプラスの効果をもたらし、事業成長に寄与す

る要素となっている。

## 7. テレワークで社会にイノベーションを起こす

当社は、10年にわたるテレワークの経験から得たノウハウや、様々な企業に対するテレワーク導入支援及び地方在住のテレワーカーの採用・育成実績を基に、2020年からは、地方の自治体を対象に、テレワークを活用した地方創生支援を行っている。具体的には、雇用創出を目的にしたテレワーカー育成の支援、サテライトオフィスとしての企業誘致、コワーキングスペースの整備や開設支援、地域の企業に対するテレワーク導入支援などの取組みを展開している。本稿執筆時点での2023年4月現在、約50の自治体の取組みに関与しており、それぞれの自治体が抱える独自の課題に対応するため、地域の特性を考慮した支援が好評を得ている。これらの取組みは高い評価を受け、2022年度には内閣府から地方創生テレワークアワードの大賞にあたる地方創生担当大臣賞を受賞した。



■図3. 地方創生テレワークアワード・地方創生担当大臣賞を受賞後、岡田直樹大臣(左から2人目)を訪問。左から3人目が鈴木(筆者)

当社は、今後も「テレワークで社会にイノベーションを起こす」というミッションのもと、新しい働き方であるテレワークを活用して地方と都市部をつなぎ、地方への人の流れを促進することで、日本全体の人材不足をテレワークによって軽減することを目指し、取組みを推し進めていきたい。