

Works
Report

2020

米国における テレワーク、リモートワーク



work from home



米国におけるテレワーク、リモートワーク

contents

chapter 1

テレワーク、リモートワークとは …… 3

chapter 2

米国におけるテレワークの実態 …… 4

chapter 3

テレワークの効果と限界 …… 10

chapter 4

リモートワークのジョブボード …… 12

chapter 5

リモートワークの先進企業事例 …… 39



テレワーク、リモートワークとは

米国では、一般的に情報通信技術を活用して、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を「テレワーク」、あるいは、「テレコミュティング」という。ほかに、「リモートワーク」という用語もよく使われる。明確な定義はなく、同じ意味で使われることが多いものの、本来の意味は若干異なるようである。インターネットにおける検索によると、次のような意味で使われている。

a) 米国におけるテレワーク(テレコミュティングも同義)

- 電話や E メールなどを使って職場とコミュニケーションをとりながら、自宅で仕事をする。
- 通常は会社の事業所に出社することを求められないが、特定の国・地域・州に居住していなければならないこと、あるいは設備運搬費用の削減や州消費税支払いの一本化などのために会社の近くに居住することを求められることがある。
- チーム育成活動への参加、個別ミーティング、顧客訪問などが求められることがある。
- 対象者の多くは、会社の正規労働者や直接雇用の契約社員である。

b) 米国におけるリモートワーク

- 時間や場所を問わずにどこでも自由に仕事ができる環境にある。
- 会社の事業所への出社、会議への出席、チーム育成活動への参加などを求められない。
- ワーカー（就業者）が世界中に点在していることが多い。
- 対象者は会社の正規労働者や契約社員だけではなく、独立した個人事業主やフリーランサーを含む場合が多い。
- 最近では、リモートワークに変わる用語として、Work from Anywhere という表現が用いられることもある。

(参考: Glassdoor, “What’s the Difference Between Remote Work & Telecommuting?” <https://www.glassdoor.com/blog/difference-between-remote-work-telecommuting/>, Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/us/>)

本レポートでは、特に正規労働者や直接雇用の契約社員の在宅就労やモバイル就労を意味するときに、テレワーク、個人事業主やフリーランサーを含む広い範囲のワーカーを意味するときに、リモートワークという用語を使うこととする。

米国でテレワーク、リモートワークが可能になったのは、インターネットサービスプロバイダーが出現し始めた 1980 年代であるが、テクノロジーが進化し、企業や一般市民の間に浸透するにつれて、テレワーク、リモートワークも拡大しつつある。特に 2020 年に新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、外出禁止令が出され、社会活動が制限された際に、テレワークを導入した企業が注目を集めた。

また、米国では政府機関も積極的にテレワークを導入している。米国政府機関の採用プロセスは、煩雑な手続きに加えて、IT インフラストラクチャーが十分に整備されていないという理由から、民間企業の 3 倍の時間がかかるといわれている。時代遅れとも揶揄される政府機関の人事管理システムでは、若い世代の優秀な人材を取り込むのは難しい。そこで、連邦政府は優秀な人材を引き寄せるためには、人材管理の近代化と改善を進めると同時に、フレキシブルワーキングを推進する必要があると考え、2010 年 12 月、連邦政府職員を対象とするテレワーク推進法を制定している (Telework Enhancement Act of 2010)。

以下では、米国におけるテレワークの実態、テレワークの効果と限界、リモートワークのジョブボードについて紹介する。

1) 米国における在宅就労の状況

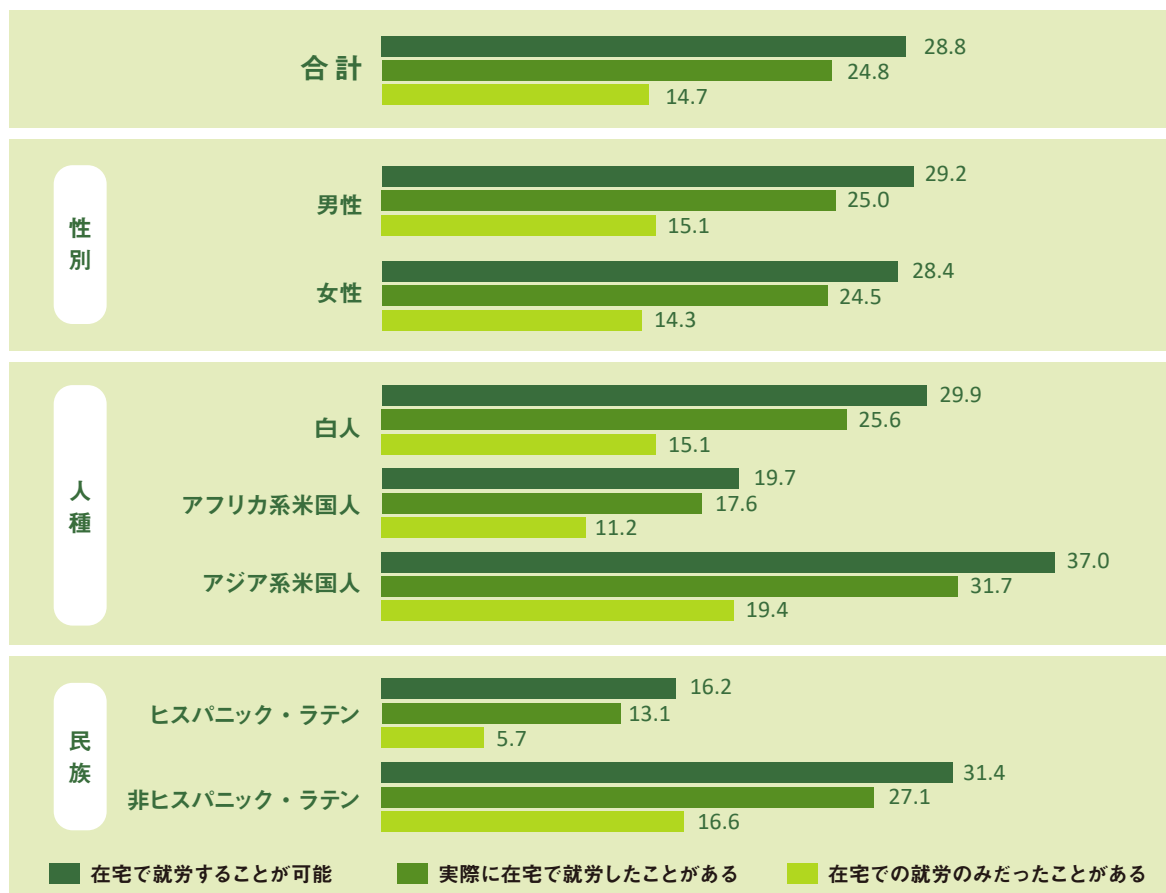
テレワークの多くは、在宅就労の形で行われる。ここでは米国労働統計局が2017～2018年にかけて実施した「賃金労働者の就労の柔軟性に関する調査」から、その実態を紹介する（U.S. Bureau of Labor Statistics, “Job Flexibilities and Work Schedules Summary,” September 24, 2019. <https://www.bls.gov/news.release/flex2.nr0.htm>）。

調査によると、米国の賃金労働者約1億4,400万人のうち、約4,200万人（28.8%）が「在宅で就労することが可能」と回答し、約3,600万人（24.8%）が「実際に在宅で就労したことがある」と回答している（2017～2018年）。また約2,100万人（14.7%）が「在宅での就労のみだったことがある」と回答している（図表1）。「在宅での就労のみだったことがある」と回答した労働者のうち、約半数は週1日以上、15%は週5日以上、在宅で就労している。

男女別では、それぞれ約4分の1が「実際に在宅で就労したことがある」と回答している。人種別では、アジア系米国人の31.7%、白人の25.6%、アフリカ系米国人の17.6%が「実際に在宅で就労したことがある」と回答している。民族別では、「実際に在宅で就労したことがある」と回答したヒスパニック・ラテンは13.1%で、これは非ヒスパニック・ラテンの27.1%に比べると、かなり低い割合である（図表1）。

【図表1】在宅で就労する賃金労働者の割合（性別、人種別、民族別）

（単位：％）

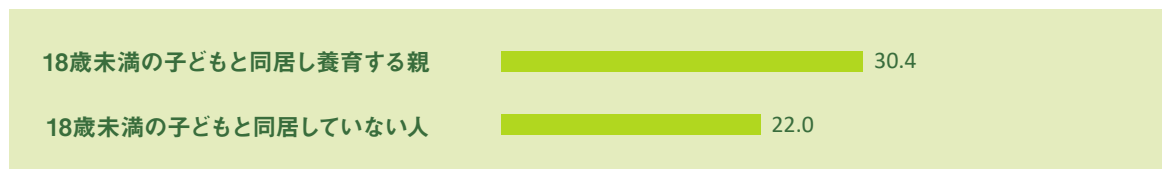


注：ヒスパニック・ラテン民族は人種とは関係ない。

出所：U.S. Bureau of Labor Statistics, “Men and women were equally likely to work at home” <https://www.bls.gov/spotlight/2020/job-flexibilities-and-work-schedules/home.htm#:~:text=Twenty%2Dnine%20percent%20of%20wage,they%20only%20worked%20at%20home.>

次に 25 歳以上の賃金労働者のうち 18 歳未満の子とも同居し、養育している親をみると、「実際に在宅で就労したことがある」は 30.4% で、養育する子どもがいない賃金労働者の 22.0% よりも 8 ポイント以上高い (図表 2)。

【図表 2】在宅で就労する賃金労働者の割合 (同居で養育する子どもの有無) (単位: %)

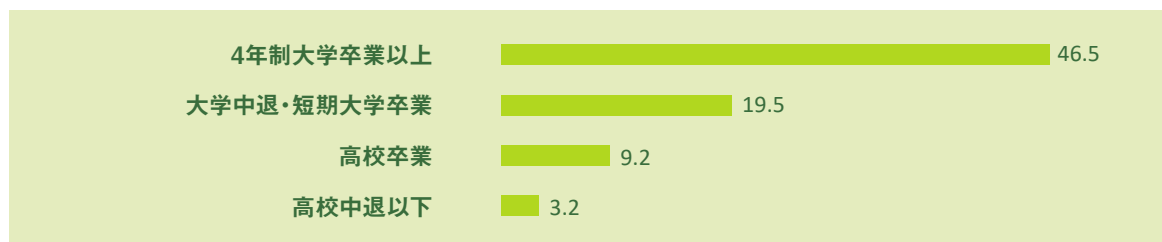


出所: U.S. Bureau of Labor Statistics, “Parents living with children were more likely to work at home” <https://www.bls.gov/spotlight/2020/job-flexibilities-and-work-schedules/home.htm#:~:text=Twenty%2Dnine%20percent%20of%20wage,they%20only%20worked%20at%20home.>

学歴別では、4 年制大学卒業資格を有する労働者が在宅で就労する割合は 46.5% で、次いで大学中退・短期大学卒業の労働者の 19.5%、高校卒業の労働者の 9.2%、高校中退以下の労働者の 3.2% と比較すると、非常に高いことがわかる (図表 3)。

職種別にみると、在宅で就労したことがある割合が最も高いのは、管理・ビジネス・金融関連職で、51.3% である。次いで割合が高いのは、専門職で 38.0% である (図表 4)。一方、設備・修理・修繕関連職、建設・採石・採取関連職、サービス職、生産職、運輸・運搬職はいずれも 10% 未満と低い。

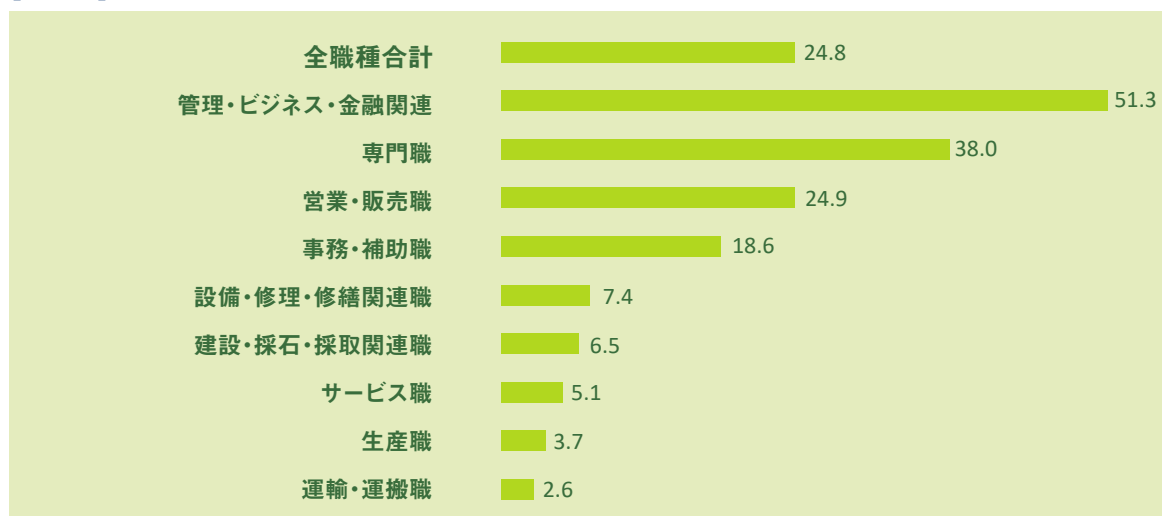
【図表 3】在宅で就労する賃金労働者の割合 (学歴別) (単位: %)



注: 最終学歴の数値は 25 歳以上の労働者を対象にしたものである。

出所: U.S. Bureau of Labor Statistics, “Parents living with children were more likely to work at home” <https://www.bls.gov/spotlight/2020/job-flexibilities-and-work-schedules/home.htm#:~:text=Twenty%2Dnine%20percent%20of%20wage,they%20only%20worked%20at%20home.>

【図表 4】在宅で就労する賃金労働者の割合 (職種別) (単位: %)



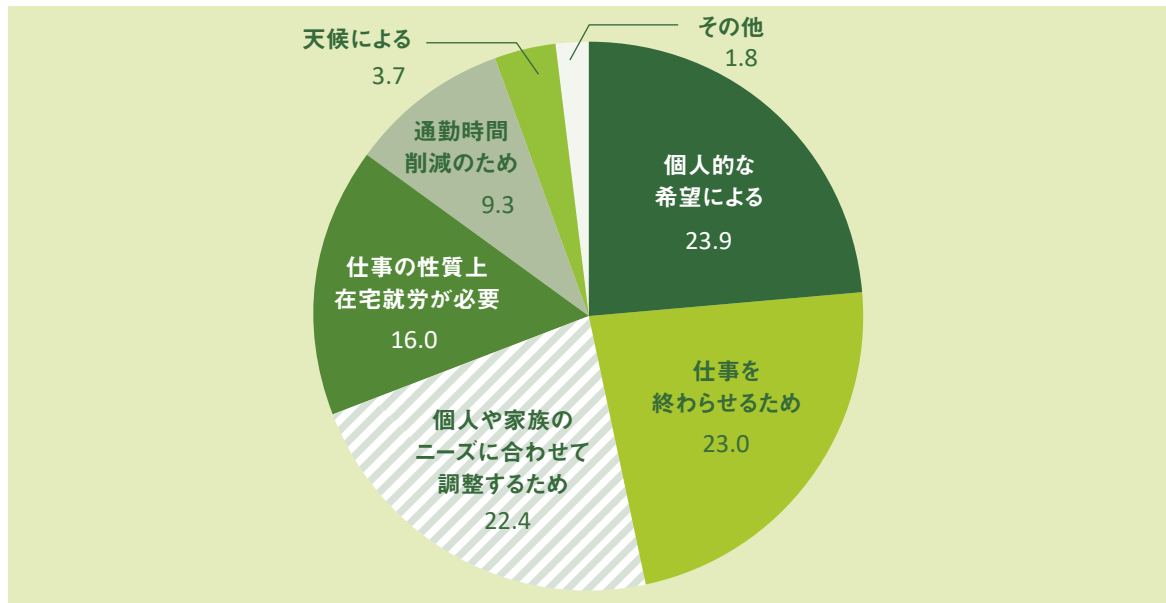
出所: U.S. Bureau of Labor Statistics, “Workers in management, business, and financial operations more likely to work at home” <https://www.bls.gov/spotlight/2020/job-flexibilities-and-work-schedules/home.htm#:~:text=Twenty%2Dnine%20percent%20of%20wage,they%20only%20worked%20at%20home.>

在宅で就労した理由については、「個人的な希望による」が 23.9%、「仕事を終わらせるため」が 23.0%、「個人や家族のニーズに合わせて調整するため」が 22.4%、「仕事の性質上、在宅就労が必要」が 16.0% である (図表 5)。なお、18 歳未満の子どもと同居し、養育する親については、在宅就労する理由で最も多いのは、「個人や家族のニーズに合わせて調整するため」で、29.4% である (図表 6)。

男女別では、男性よりも女性の方が「仕事を終わらせるため」(男性 20.7%、女性 25.5%) や「個人や家族のニーズに合わせて調整するため」(男性 20.3%、女性 24.8%) という理由で在宅で就労する割合が高い一方で、男性は「個人的な希望による」という理由で在宅で就労する割合が女性よりも高い (男性 26.6%、女性 20.9%)。

【図表 5】在宅で就労する理由

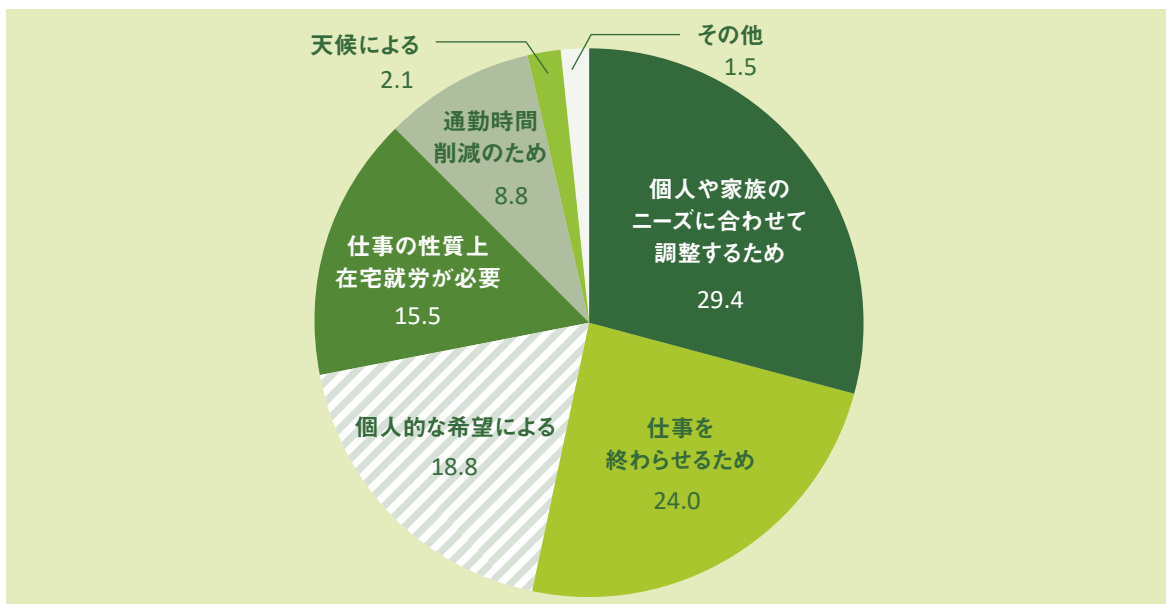
(単位：%)



出所：U.S. Bureau of Labor Statistics, “Job Flexibilities and Work Schedules Summary,” September 24, 2019. <https://www.bls.gov/news.release/flex2.nr0.htm>

【図表 6】18 歳未満の子どもと同居し、養育する親が在宅で就労する理由

(単位：%)



出所：U.S. Bureau of Labor Statistics, “Job Flexibilities and Work Schedules Summary,” September 24, 2019. <https://www.bls.gov/news.release/flex2.nr0.htm>

2) 米国におけるテレワーカーの実態

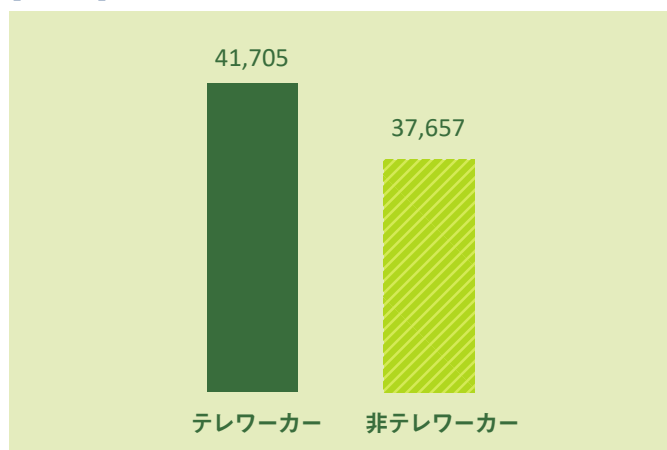
リモートワークの大手オンラインマーケットプレイスである FlexJobs と、テレワークや未来の働き方の研究調査を行う Global Workplace Analytics は共同で、米国国勢調査局の「全米コミュニティ調査」(America Community Survey) の統計データをもとに、2017 年に米国のテレワークに関する調査を行っている¹。ここでは、同調査結果からテレワーカーの実態を探る。

まず、同調査とその後の FlexJobs の調査によると、テレワーク人口は 2005 年から 2017 年の間に 159% 増加し、2017 年の時点で約 470 万人だという²。

テレワーカーの平均年収は 4 万 1,705 ドルで、非テレワーカーの 3 万 7,657 ドルよりも約 10% 高い(図表 7)。

テレワーカーの年齢は非テレワーカーよりも高く、テレワーカーの約半数は 45 歳以上である。テレワーカーは 45～54 歳が 24%、35～44 歳が 23% と中心層は 35～54 歳である(図表 8)。

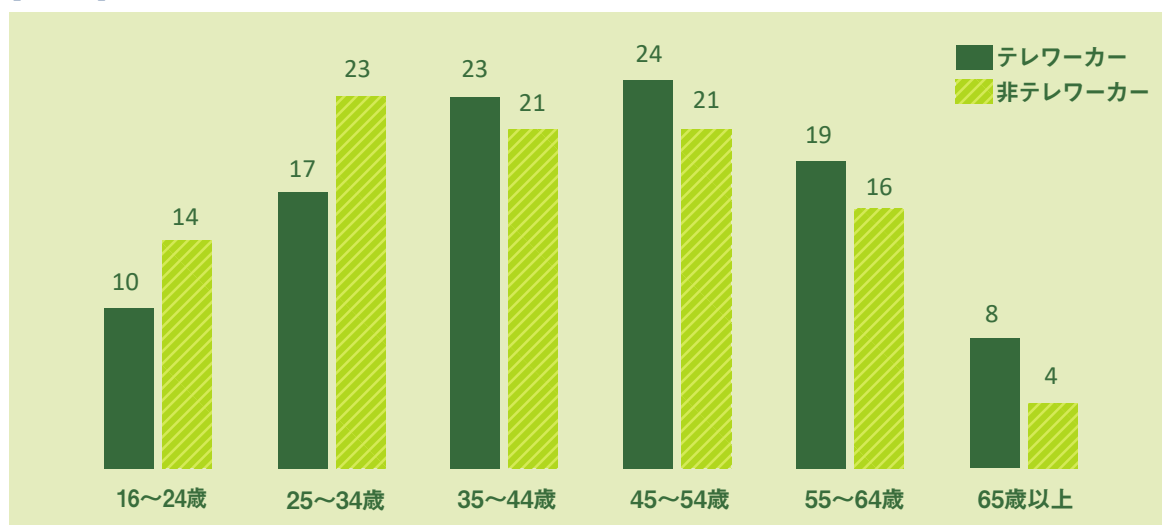
【図表 7】 テレワーカーの年収 (単位：米ドル)



注：年収 10 万ドル以上の人を除く。

出所：FlexJobs and Global Workplace Analytics, “The 2017 State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce,” 2017

【図表 8】 年齢階級別テレワーカーの割合 (単位：%)



出所：FlexJobs and Global Workplace Analytics, “The 2017 State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce,” 2017

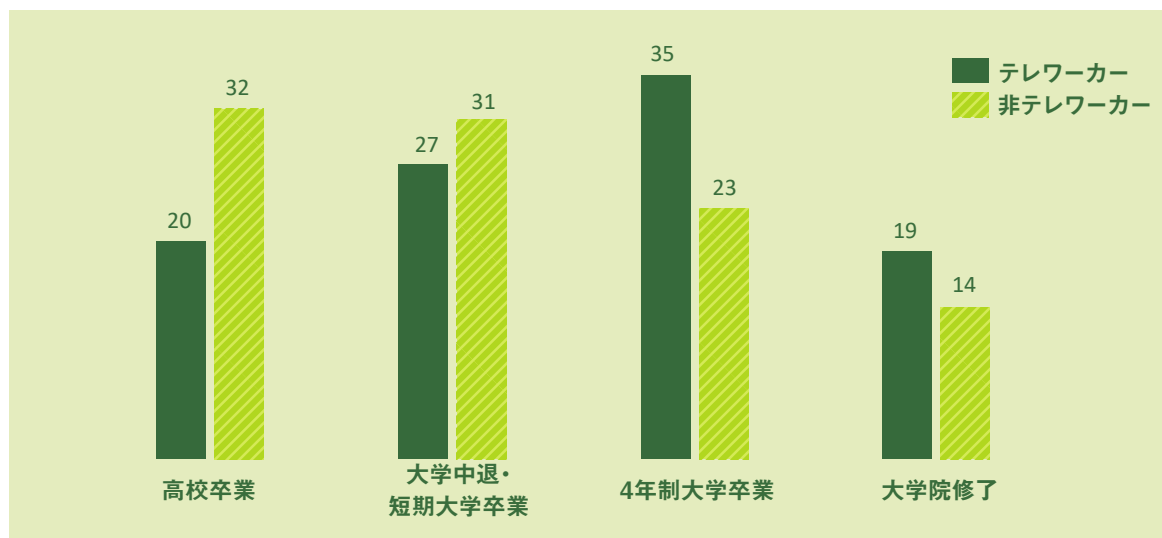
1 FlexJobs and Global Workplace Analytics, “The 2017 State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce,” 2017.

2 FlexJobs, “159% Increase in Remote Work Since 2005: FlexJobs & Global Workplace Analytics Report,” 2019. <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-gwa-report-remote-growth/> (last visited August 18, 2020)

テレワーカーの学歴は平均して非テレワーカーよりも高い。大学卒業以上の学歴をもつ人の割合は非テレワーカーが37%であるのに対して、テレワーカーは54%である。しかし、すべてのテレワークの仕事が大学卒業の学歴を必要とするわけではなく、テレワーカーの27%は大学中退・短期大学卒業、20%は高校卒業である(図表9)。

【図表9】学歴別テレワーカーの割合

(単位：%)



出所：FlexJobs and Global Workplace Analytics, “The 2017 State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce,” 2017

職種別では、特にマネジメント職でのテレワーカーの割合が16%と高く(図表10)、業種別では、専門・科学・技術サービス業でのテレワーカーの割合が17.0%と高い(図表11)。

【図表10】テレワーカーの割合が高い職種

| 職種 | テレワーカーの割合 |
|---------------|-----------|
| マネジメント職 | 16% |
| オフィス事務・補助職 | 14% |
| 営業・販売関連職 | 13% |
| 事業運営・金融関連職 | 9% |
| コンピューター・数理関連職 | 9% |

出所：Special analysis of U.S. Census data conducted for FlexJobs by Global Workplace Analytics

【図表11】テレワーカーの割合が高い業種

| 業種 | テレワーカーの割合 |
|---------------|-----------|
| 専門・科学・技術サービス業 | 17.0% |
| 医療・社会扶助業 | 11.6% |
| 金融・保険業 | 9.7% |
| 製造業 | 8.5% |
| 教育サービス業 | 7.5% |

出所：Special analysis of U.S. Census data conducted for FlexJobs by Global Workplace Analytics

また、テレワーカーの割合は都市によって大きく異なる。就業者に占めるテレワーカーの割合の全国平均は 2.9% であるが、コロラド州 Boulder、オレゴン州 Corvallis、ノースカロライナ州 Raleigh などでは、テレワーカーの割合が 5% を超えている（**図表 12**）。一方、ルイジアナ州 Lafayette、ニューヨーク州 Binghamton、インディアナ州 Bloomington などでは 1% 台と低い（**図表 13**）。ニューヨーク、ロサンゼルス、シカゴ、ダラスといった巨大都市のテレワーカーの割合は、全国平均と同程度である。

なお、テレワークを働き方の制度の 1 つとして導入している企業の割合は、規模 500 人以上の企業で 12%、100 人から 499 人の企業で 7%、100 人未満の企業で 5% である。

【図表 12】 テレワーカーの割合が高い都市

| 職種 | テレワーカーの割合 |
|-------------------------|-----------|
| コロラド州 Boulder | 8.5% |
| オレゴン州 Corvallis | 6.9% |
| ノースカロライナ州 Raleigh | 6.2% |
| ヴァージニア州 Charlottesville | 5.5% |
| テキサス州 Austin-Round Rock | 5.4% |

出所：Special analysis of U.S. Census data conducted for FlexJobs by Global Workplace Analytics

【図表 13】 テレワーカーの割合が低い都市

| 職種 | テレワーカーの割合 |
|-----------------------------------|-----------|
| ルイジアナ州 Lafayette | 1.0% |
| ニューヨーク州 Binghamton | 1.3% |
| インディアナ州 Bloomington | 1.3% |
| テキサス州 Corpus Christi | 1.3% |
| ニュージャージー州 Atlantic City-Hammonton | 1.4% |

出所：Special analysis of U.S. Census data conducted for FlexJobs by Global Workplace Analytics



テレワークの効果と限界

Global Workplace Analytics の調査によると、2015 年に勤務時間の半分をテレワークにしたのは約 390 万人で、彼ら・彼女らがテレワークによって節約した時間は合計約 440 億時間（年間）と推測される。また、FlexJobs の調査によると、テレワークを希望するすべての労働者が勤務時間の半分をテレワークにすることができれば、企業は年間 6,890 億ドルの節約が可能である。

【図表 14】テレワークの効果

| 項目 | 勤務時間の半分をテレワークにした場合の改善率 (%) | 勤務時間の半分をテレワークにした 390 万人が節約した金額 (億ドル) | テレワーク希望者が勤務時間の半分をテレワークにした場合に節約できる金額 (億ドル) |
|--------------|----------------------------|--------------------------------------|---|
| 生産性 | 15 | 275 | 4,360 |
| 不動産 | 25 | 76 | 1,210 |
| 欠勤率 | 31 | 51 | 810 |
| 自己都合による退職 | 10 | 15 | 240 |
| 事業の継続性 | | 17 | 270 |
| 会社が節約できる合計金額 | | 436 | 6,890 |

出所：FlexJobs and Global Workplace Analytics, “The 2017 State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce,” 2017

また同社は、労働者が勤務時間の半分を在宅で働いた場合、1 人あたり年間 2,500 ドルから 4,000 ドルを節約できると推計する³。この金額は主に通勤、ガソリン代、パーキング、食事にかかるコストである。逆に自宅での食費やエネルギーコストは増えるかもしれないが、それを差し引いても節約できる金額の方が圧倒的に大きい。金銭面の節約だけではなく、時間の節約もできる。勤務時間の半分をテレワークにした場合、労働者は通勤時間を削減でき、それは年間で 11 労働日に相当するという⁴。

たしかに、テレワークがうまく機能すると、企業・労働者ともに金銭的成本、時間的成本を削減でき、さらには生産性と効率性が向上すると期待できる。しかし、うまく機能させるのは容易ではないという指摘がある⁵。

その理由の 1 つは、テレワーカーの効果的な管理が難しいからである。管理する側とテレワーカー、テレワーカーと職場で働いている社員、そして、テレワーカー同士のコミュニケーションや関わりをどのように維持するのかを、管理する側がテクノロジーを利用して正しくオーガナイズし、把握しておく必要がある。管理する側はテレワーカーの管理がきちんとできているかどうかを常に恐れ、テレワーカーはテレワークによって昇進や昇格の機会が減ることを恐れる⁶。双方の懸念を払拭するためには、明確なテレワークプログラムを導入することが必須である。また、就労場所にかかわらずに仕事の結果のみを重視するという査定制度を導入するのも 1 つの案であろう⁷。そうした制度を機能させるには、管理する側とテレワーカーが協力しながら目標を定め、意思決定をする必要がある。

3 Global Workplace Analytics, “Latest Work-At-Home/Telecommuting/Mobile Work/Remote Work Statistics,” 2020. <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics> (last visited August 20, 2020)

4 Id.

5 A. Davis, “Telework Productivity and Effectiveness: Factors that Influence Results-Oriented Job Assessments,” University of Oregon, 2011. <https://pdfs.semanticscholar.org/b3c5/dc8a3d31991dbf16fff8f8f67fadef45e121.pdf> (last visited August 22, 2020)

6 D.E. Bailey & N.B. Kurland, “A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work” . Journal of Organizational Behavior, 23(4), 383-400. doi: 10.1002/job.144, 2002, and, D.W. McCloskey & M. Igarria, “Does ‘out of sight’ mean ‘out of mind’ ? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters,” Information Resources Management Journal, 16(2) 19-34, 2003.

7 Y.Baruch, “Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers,” Work, 34-49, 2000.

フレキシブルな働き方を重視する米国人が増える現代、テレワークという働き方の選択肢があると、優秀な候補者を引き寄せられる可能性が高まる。グローバル化が進み、また、ダイバーシティ&インクルージョン施策が浸透していくなかで、テレワークの需要が拡大していくのはおそらく間違いない。テレワークによってワークライフ・バランスの環境が整いやすくなり、これまでさまざまな理由や事情で働く機会に恵まれていなかった人が働ける可能性が出てくる。労働力人口を確保する手段としても、テレワークの推進は不可欠になってくるだろう。

ただ、テレワークの可能性に期待が高まる一方で、テレワークには限界があることも忘れてはならない。テレワークを導入したくても、仕事の性質上、それができない業種や職種がある。全米経済研究所によると、完全に在宅で就労できる仕事は全体の37%にすぎない⁸。教育サービス、専門・科学・技術サービス、企業経営管理、金融・保険、情報通信といった業種では仕事の70%以上が在宅で就労できるが、宿泊・飲食サービスや農林水産・狩猟といった業種では在宅で就労できる仕事は10%にも満たないという。つまり、すべての仕事がテレワーク対象ではないということである。

【図表 15】業種別 在宅で就労が可能な仕事の割合

| 上位 5 業種 | 在宅でできる仕事の割合 |
|--------------|-------------|
| 教育サービス | 83% |
| 専門・科学・技術サービス | 80% |
| 企業経営管理 | 79% |
| 金融・保険 | 76% |
| 情報通信 | 72% |
| 下位 5 業種 | |
| 運輸・倉庫 | 19% |
| 建設 | 19% |
| 小売 | 14% |
| 農林水産・狩猟 | 8% |
| 宿泊・飲食サービス | 4% |

出所：J. I. Dingel & B. Neiman, “How many jobs can be done at home?” NBER Working Paper 26948, April 2020. <https://www.nber.org/papers/w26948.pdf>

8 J. I. Dingel & B. Neiman, “How many jobs can be done at home?” NBER Working Paper 26948, April 2020. <https://www.nber.org/papers/w26948.pdf> (last visited June 15, 2020)



ここではリモートワークが可能な仕事を対象とした代表的なジョブボードを紹介する。
なお、情報は 2020 年 7 月現在のものである。

カナダ・ブリティッシュコロンビア

We Work Remotely (WWR)

<https://weworkremotely.com>

特徴

We Work Remotely は、月間 250 万人のビジターが利用するリモートワークコミュニティ。顧客には Google、Amazon.com といった大手企業も名を連ねる。わかりやすいユーザーインターフェース。

創業年

2011年

求人掲載件数

13,499 件
(2020年7月20日現在)

取扱い職種

デザイナー、プログラマー、カスタマーサポート、コピーライター、システムアドミニストレータ、経営管理、翻訳、会計法務、教育、医療従事者など

2020年7月27日「Remote Programming Jobs」の検索結果。238件ヒット。

The screenshot shows the 'Remote Programming Jobs' search results page on We Work Remotely. The page features a header with the title 'Remote Programming Jobs' and a sub-header 'One of our most popular job categories and in-demand skills in the job market right now'. Below this is a 'Post a job for \$299' button. The page lists several job opportunities, including 'Typescript + React Software Engineer' by Shogun, 'Junior or Mid-Level Full-Stack Software Engineer' by CommonLit, 'Front-end Developer for awesome small SaaS Startup' by Sherpa, Inc., and 'Senior Front-End Developer' by Level. Each listing includes the company name, job title, location, and a 'Featured' badge.

雇用形態

フルタイム、契約社員、フリーランス

求人掲載料金

1件299ドル/月

米 国

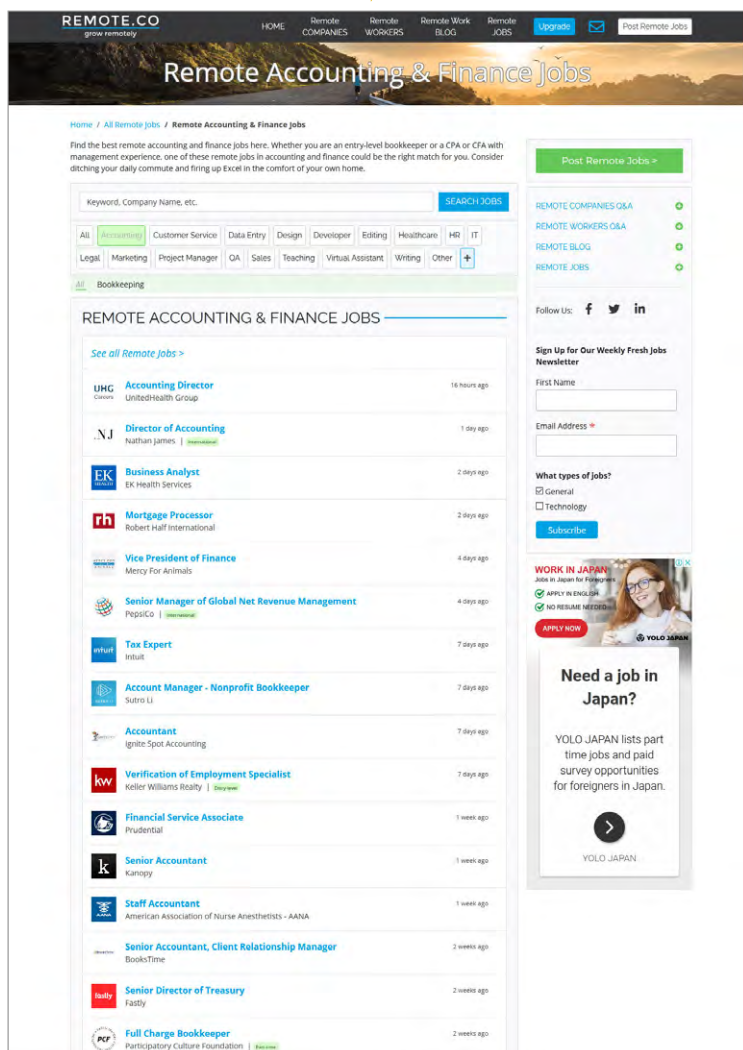
Remote.co

<https://remote.co/>

特徴

Remote.coはFlexJobsの創業者・CEOであるSara Sutton氏が立ち上げたリモート・ジョブボード。利用しやすいユーザーインターフェースで、「エントリーレベル」「フリーランス」「高給」といった用語でフィルタリングが可能。

2020年7月27日「Remote Accounting & Finance Jobs」のページ。



創業年

2019年

求人掲載件数

不明

取扱い職種

エンジニア、ITマネジャー、カスタマーサポート、エディター、セールスマネジャー、アナリスト、マーケティングスペシャリスト、法務など

雇用形態

フルタイム、パートタイム、フリーランス

求人掲載料金

不明

米国・カリフォルニア州

Upwork

<https://www.upwork.com/>

特徴

大規模なフリーランスマーケットプレイス。Dropbox、Airbnb、Microsoftといった大手企業も利用。取扱い職種は多く、事務補助、営業、カスタマーサービスからエンジニアや建築士まで多岐にわたる。利用するにはアカウントの作成が必要。

創業年

1999年

求人掲載件数

300万件以上
(2020年7月31日現在)

取扱い職種

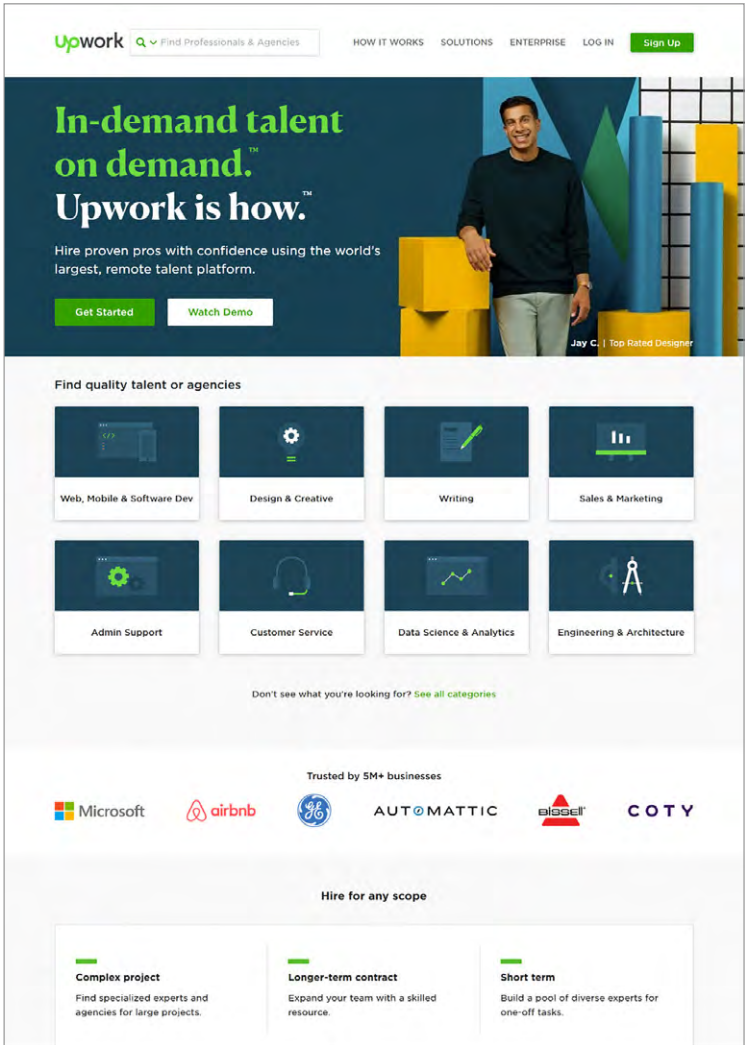
全般

雇用形態

フリーランス

求人掲載料金

ベーシック無料、
プラス49.99ドル/月、
ビジネス899ドル/月



スペイン・バルセロナ

Workew

<https://workew.com/>

特徴

わかりやすいユーザーインターフェース。高度専門職ではなく、マーケティング、営業、カスタマーサポートといった職種が多い。求人数は比較的少ない。

創業年

2017年

求人掲載件数

不明

取扱い職種

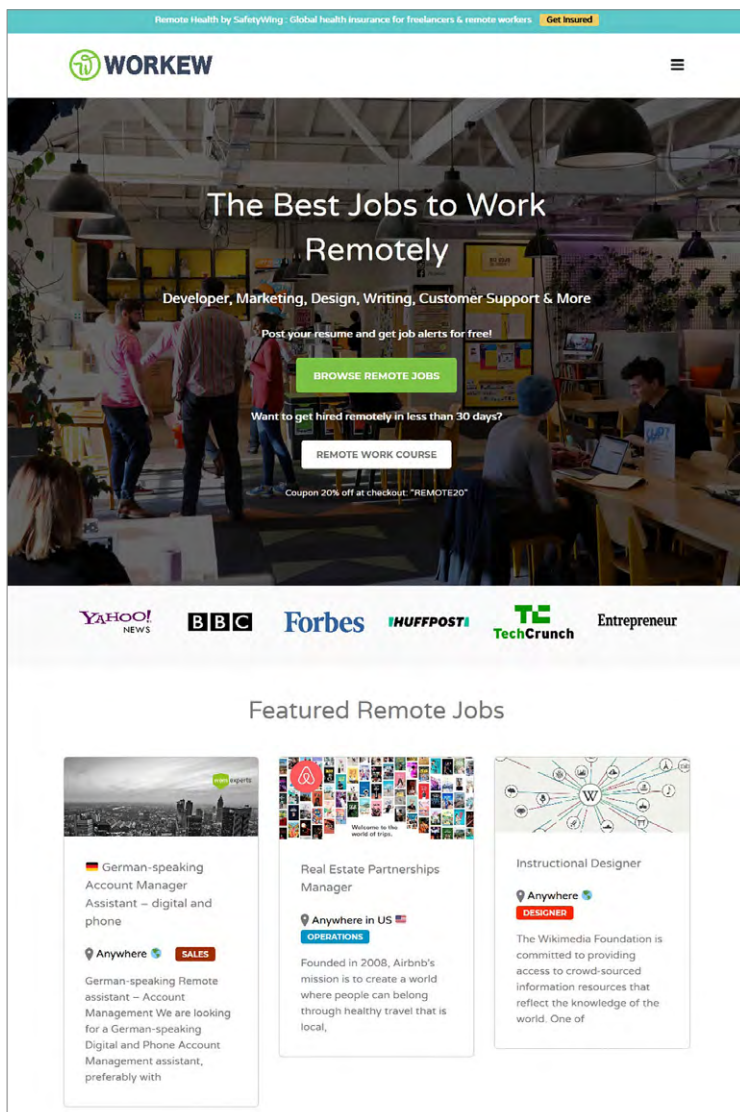
デベロッパー、マーケティング、デザイナー、ライター、カスタマーサポートなど

雇用形態

フリーランス、フルタイム、パートタイム、インターンシップ

求人掲載料金

プロモ1件29ドル/15日、
ベーシック1件99ドル/月、
フィーチャード1件189ドル/60日



米国・ニューヨーク州

MuckRack

<https://muckrack.com/>

特徴

ジャーナリスト関連職を専門に取り扱うマーケットプレイス。また、データエクスポート、データベースマネジメント、PRツールなども取り扱う。

Taco Bell、Pfizer、Kauffman Foundation、Penguin Random Houseといった大手企業も利用。利用するには登録とポートフォリオの作成が必要。

創業年

2009年

求人掲載件数

不明

取扱い職種

PR、ジャーナリスト、コピーライターなど

雇用形態

フリーランス

求人掲載料金

ウェブ非公開

MUCK RACK For PR Pros For Journalists Resources Company Log In Request Demo

We've compiled some COVID-19 resources to help you stay connected and informed. [Learn more](#)

Is your public relations measurable?

Muck Rack is the new standard in public relations software. Easily search for journalists, monitor news, and build reports.

[Get Started](#) [Request Demo](#)

TRUSTED BY FORWARD-THINKING COMPANIES AROUND THE WORLD

A&E TUMI COMCAST TACO BELL COLIN HEADSPACE Chobani Pfizer

Smarter PR with powerful, easy-to-use software

Find the right journalists to pitch

Say hello to your one-stop, relationship-building platform and goodbye to outdated media databases: Muck Rack's search engine lets you discover and pitch relevant journalists in a much more targeted way than legacy media databases. Building and sharing media lists has never been easier, and since they're automatically kept up-to-date you can finally stop spending time maintaining old media contact lists.

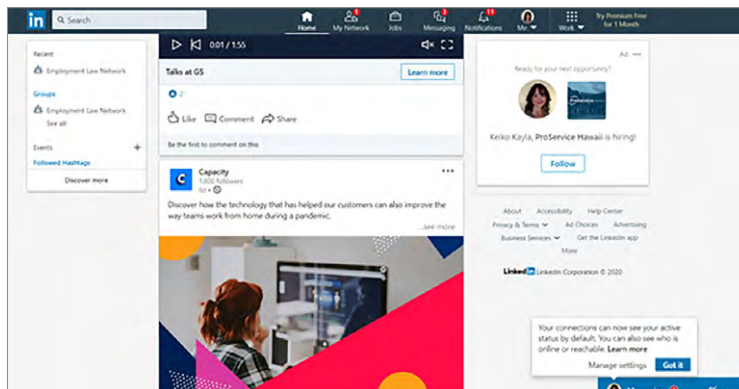
米国・カリフォルニア州

LinkedIn

<https://www.linkedin.com/>

特徴

プロフェッショナルのSNSとしては世界最大規模。求人求職サイトとしての利用も多い。労働市場に関するデータベースも充実している。2020年現在、LinkedInの利用者は約200カ国・地域で6億6,600万人以上。米国では30～49歳の年齢層の57%がLinkedInを利用。また、LinkedInに会社ページを掲載している企業は3,000万社以上。



創業年

2002年

求人掲載件数

2,000万件以上
(リモート以外も含む、
2020年7月31日現在)

取扱い職種

全般

雇用形態

フルタイム、パートタイム、
契約社員、フリーランス、
インターンシップ

求人掲載料金

495ドル/月
ただし、一定の条件を
満たすと無料

米国・コロラド州

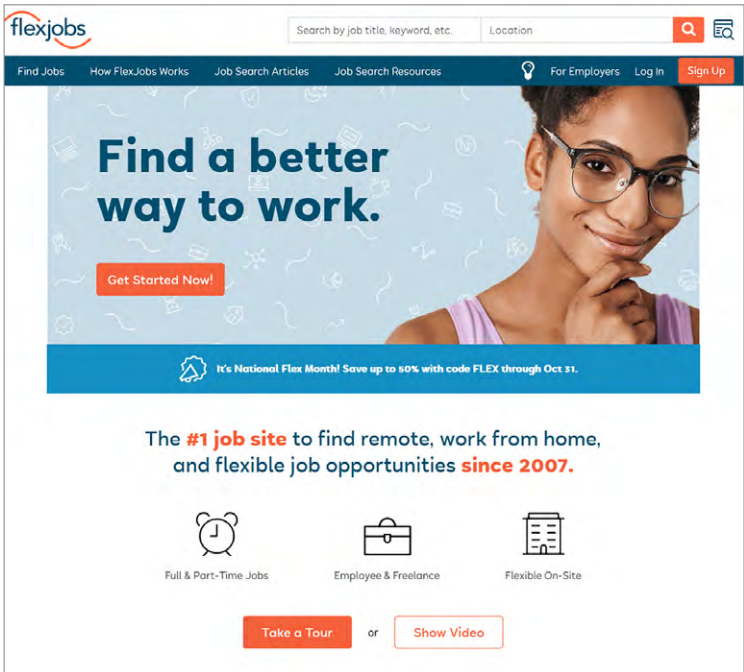
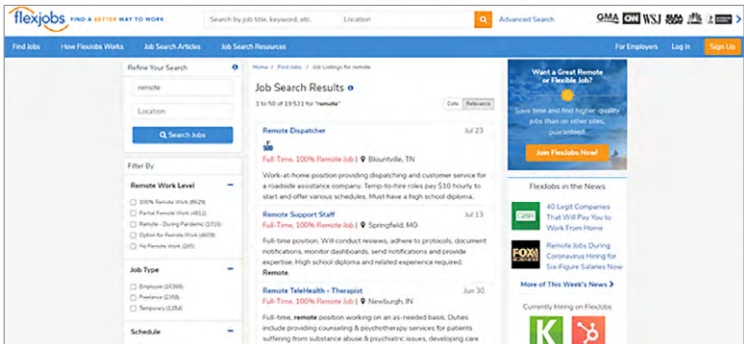
FlexJobs

<https://www.flexjobs.com/>

特徴

エントリーレベルから高度専門職まで各種職種を取り扱う。すべての求人が掲載前にスクリーニングされているため、求職者は安心して利用できる。Better Business BureauはA+のレーティングをつけている。求人数19,531件の内訳は、100%リモート職8,629件、一部リモート職4,812件、パンデミック期間中に限りリモート1,316件、リモートワークのオプションあり4,609件、非リモートワーク165件。

2020年7月27日「remote」での検索結果。19,531件ヒット。



創業年

2007年

求人掲載件数

リモート求人数 19,531件
(2020年7月27日現在)

取扱い職種

約60職種

雇用形態

フルタイム、パートタイム、
契約社員、フリーランス、
臨時社員

求人掲載料金

225ドル/月

米 国

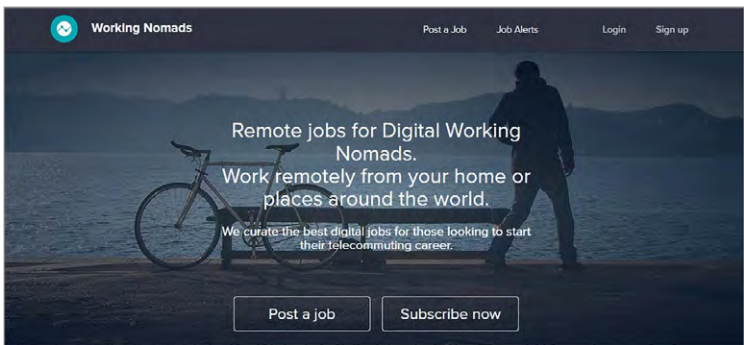
Working Nomads

<https://www.workingnomads.co/jobs>

特徴

2人のデジタルノマドが運営。取扱い職種のほとんどはウェブ開発関連だが、マーケティング、マネジメント、営業、デザインといった職種もある。

2020年7月27日「Development」での検索結果。10,558件ヒット。



Featured remote companies

chloedigital

Categories

- Development 1013/6
- Marketing 118/5
- Management 127/6
- Management 127/6
- System Administration 187/6
- Design 121/4
- Sales 115/0
- Writing 118/7
- Customer Success 110/1
- Consulting 110/1
- Finance 109/1
- Administration 114/5
- Human Resources 110/5
- Education 117/6
- Health Care 117/7

Remote Jobs Development

- Back End WordPress Developer** (Alchemy + Aim) 17 hours ago
Development, Contract, php, css, javascript, wordpress
- International Production Division Owner** (Nathan James) 1 day ago
Management, Full-time, product design, supply chain, chinese, english
- Customer Support Engineer (APAC timezone)** (Platform.sh) 2 days ago
Customer Success, Full-time, linux, mysql, redis, cloud, encryption, empathy
- Senior Ruby on Rails Developer** (Gobboony) 7 days ago
Development, Full-time, ruby on rails, postgresql, python, front end, javascript, react
- Senior Full Stack Developer** (Maharishi Foundation L.) 13 days ago
Development, Full-time, aws, react native, serverless, lambda, full stack
- UI Designer** (Maharishi Foundation L.) 13 days ago
Development, Full-time, product design, creative, user experience, user interface
- Front-End React Native Engineer (Senior)** (Maharishi Foundation L.) 14 days ago
Development, Full-time, react, react native, typescript, rocksdb, git, aws
- WordPress Project Manager** (chloedigital) 16 days ago
Management, Contract, wordpress, project management, tech support
- JavaScript Developer - Fully Remote** (Geektastic) 17 days ago
Development, Contract, react, redux, javascript
- SEO Account Manager** (BroadVision Marketing) 28 days ago
Marketing, Full-time, seo, ppc, advertising, social media

創業年

2014年

求人掲載件数

リモート求人数10,000件以上
(2020年7月27日現在)

取扱い職種

デベロッパー中心

雇用形態

フルタイム、契約社員、フリーランス

求人掲載料金

1件149ドル

米国・オハイオ州

VirtualAssistants.com

<https://www.virtualassistants.com/>

特徴

1999年創業で、オンラインマーケットプレースのなかでは歴史が長い。利用するにはアカウントの作成・登録が必要。求人は掲載前にスクリーニングされる。

創業年

1999年

求人掲載件数

不明

取扱い職種

アシスタント中心

雇用形態

不明

求人掲載料金

12.99ドル/月、
または49.99ドル/年

カナダ・オンタリオ州

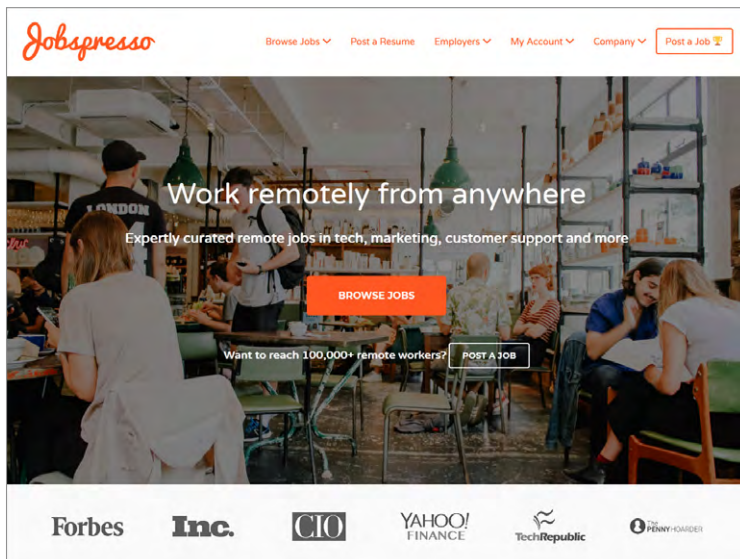
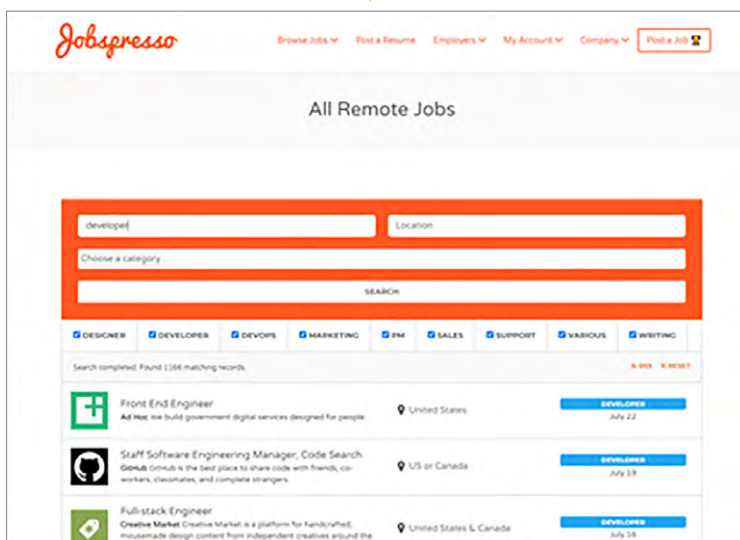
Jobspresso

<https://jobspresso.co/>

特徴

取扱い求人はすべてリモートワーク。1週間に掲載される新たな求人数は10件以下と少ないが、プレスクリーニングされているので、利用者は安心して応募ができる。

2020年7月27日「developer」での検索結果。1,166件ヒット。



創業年

2015年

求人掲載件数

10万人以上
(2020年7月27日現在)

取扱い職種

マーケティング、テクノロジー、ライター、エディター、カスタマーサービス、プロジェクトマネジメントなど

雇用形態

フルタイム、パートタイム、契約社員、フリーランス、インターンシップ

求人掲載料金

ベーシック1件249ドル/3カ月、
フィーチャード1件299ドル/3カ月、
3パック3件759ドル/3カ月、
5パック5件1,189ドル/3カ月

英国・ロンドン

JustRemote.co

<https://justremote.co/remote-jobs>

特徴

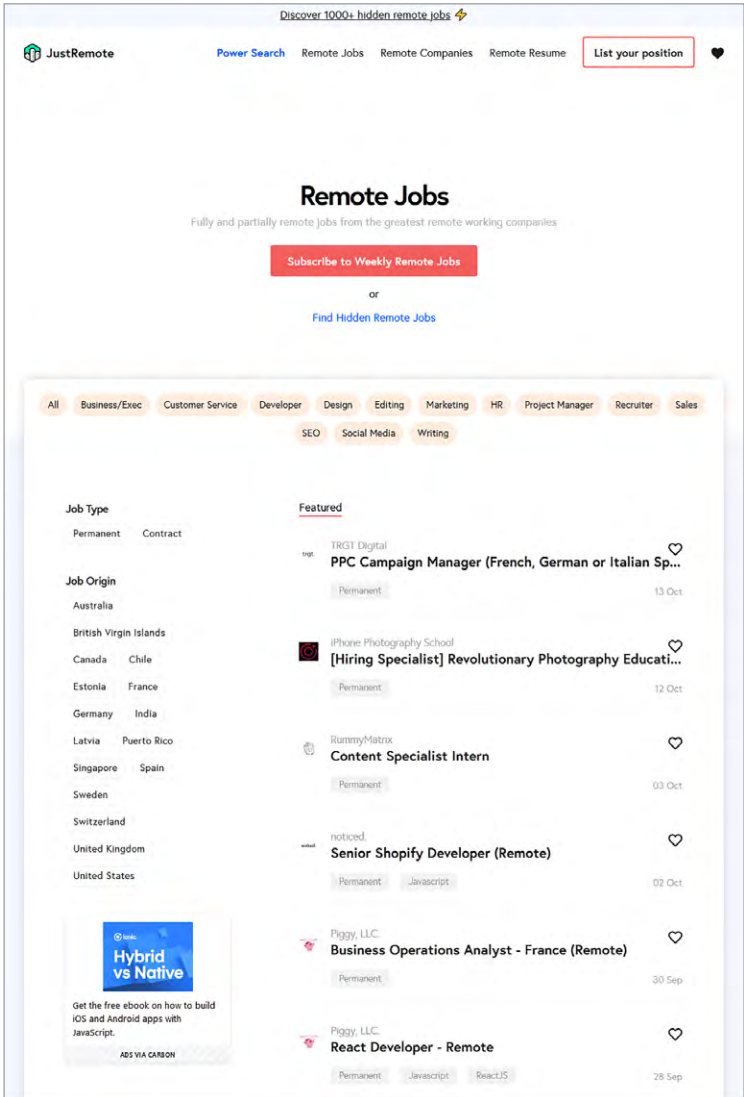
本拠地である英国以外の国、たとえば、米国、カナダ、オーストラリア、サウジアラビア、インドネシア、ラトビアなどの求人も掲載されており、国際色が豊かである。

創業年

2018年

求人掲載件数

不明



取扱い職種

テクノロジー、ソーシャルメディア、マーケティング、デザイナー、ライター

雇用形態

フルタイム、パートタイム、契約社員、フリーランス

求人掲載料金

不明

米国・カリフォルニア州

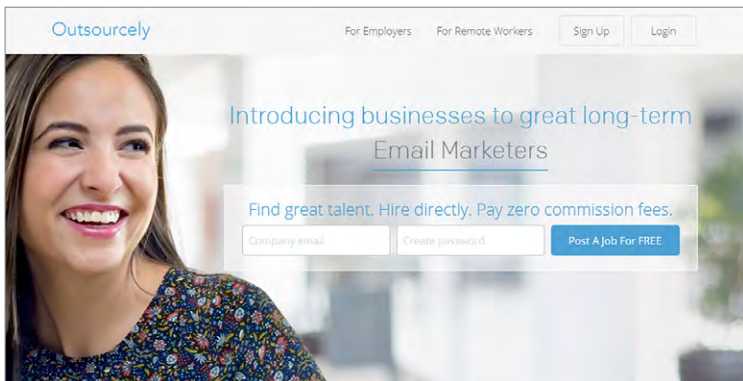
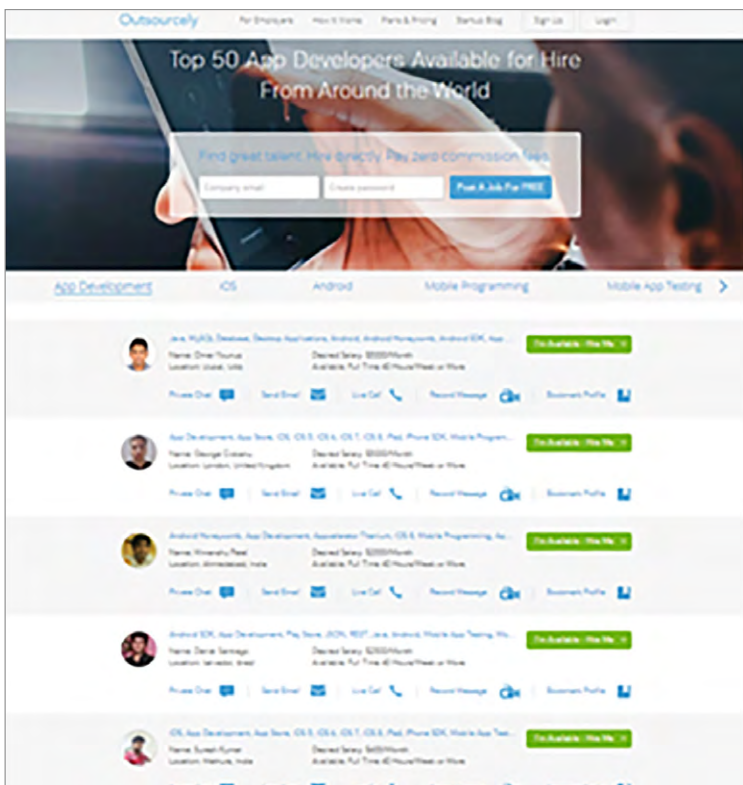
Outsourcely

<https://www.outsourcely.com/>

特徴

信頼できる求職・求人情報を提供するという定評がある。基本的には、仕事を探している求職者がプロフィールを掲載して売り込む形。

2020年7月31日「App Development」で求職している人。



創業年

2014年

求人掲載件数

40万人以上
(2020年7月31日現在)

取扱い職種

事務補助、ウェブデベロッパー、デザイナー、ビジネスサービスなど

雇用形態

フルタイム、パートタイム、コミッション

求人掲載料金

個人会員19ドル/月
(2件まで)、
スモールビジネス59ドル/月
(10件まで)、
プロフェッショナル99ドル/月
(30件まで)

米国・フロリダ州

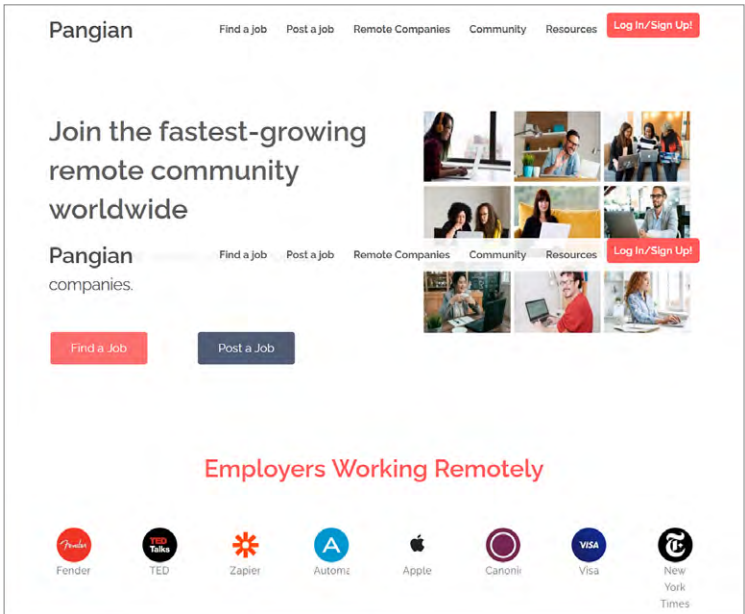
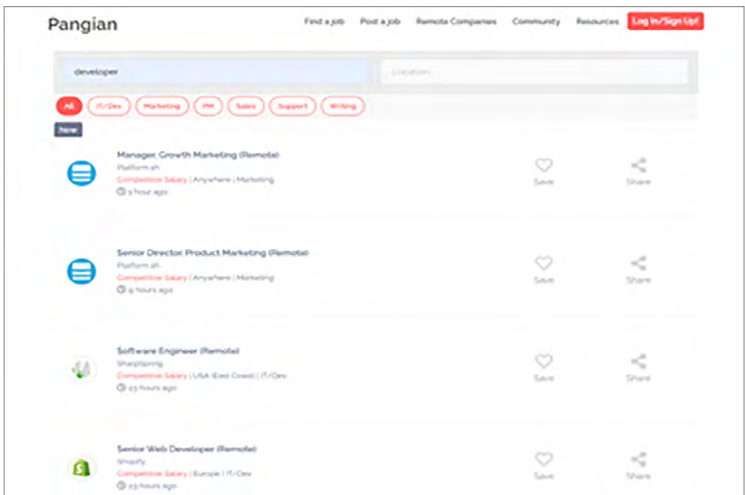
Pangian

<https://pangian.com/>

特徴

デザイン、オペレーションから営業、教育関連職まで多様な職種を取り扱う。またオンラインコミュニティを運営しており、利用者はコミュニティ内でネットワーキングができる。自分の希望する職種を入力して検索できるが、ヒット件数は表示されず、求人が一挙に表示されるので、やや見づらい。また、求人の詳細情報を閲覧するには、登録が必要。

2020年7月31日「Developer」での検索結果。ヒット件数不明。



創業年

2017年

求人掲載件数

24,815件
(2020年7月27日現在)

取扱い職種

IT、デザイナー、マーケティング、営業、教育、ライターなど

雇用形態

フルタイム、パートタイム、契約社員、フリーランス

求人掲載料金

プラスジョブポスト
249ドル/月

フランス・パリ

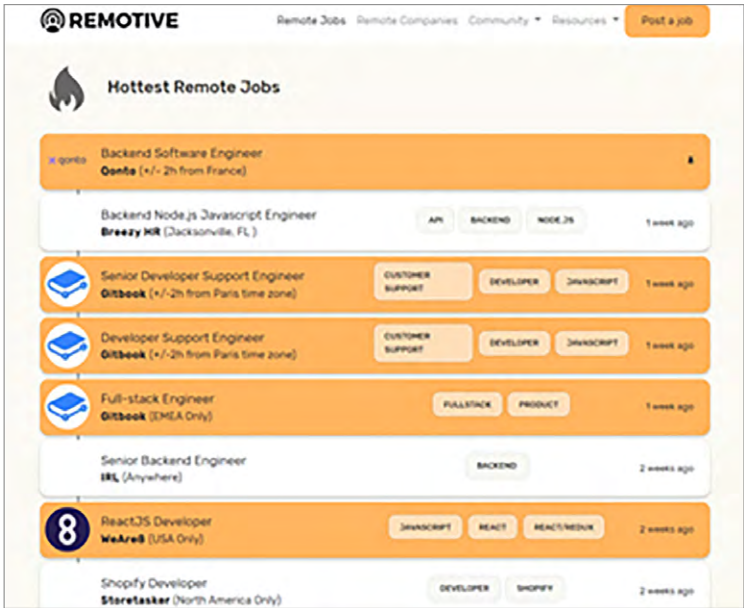
Remotive

<https://remotive.io/>

特徴

リモート・ジョブボードを運営するほか、ニュースレターも発行している。厳選された求人のみを掲載しているため、求人件数は比較的少ない。キーワード検索すると職種と仕事の内容を示すタグが表示される。

2020年7月31日「Developer」での検索結果。ヒット件数不明。



創業年

2014年

Eメールマガジン購読者

25,000人以上
(2020年7月20日現在)

取扱い職種

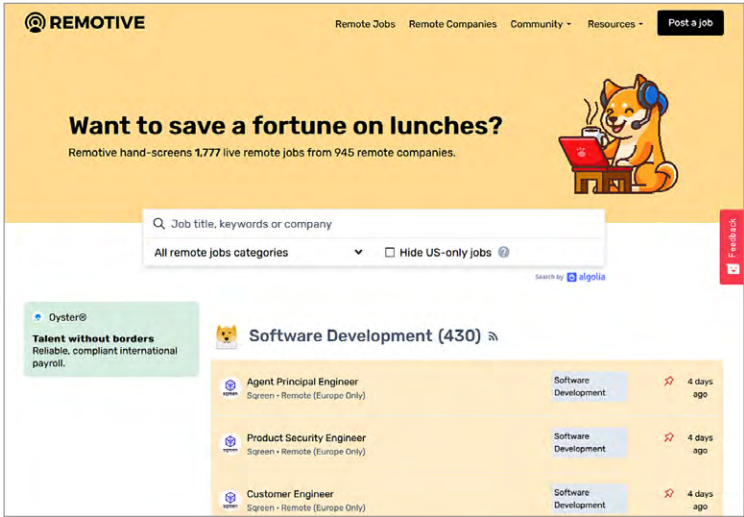
カスタマーサービス、ソフトウェア開発者、マーケティング、営業、デザイナーなど

雇用形態

フルタイム、パートタイム、フリーランス

求人掲載料金

299ドル/月



米国・ノースカロライナ州

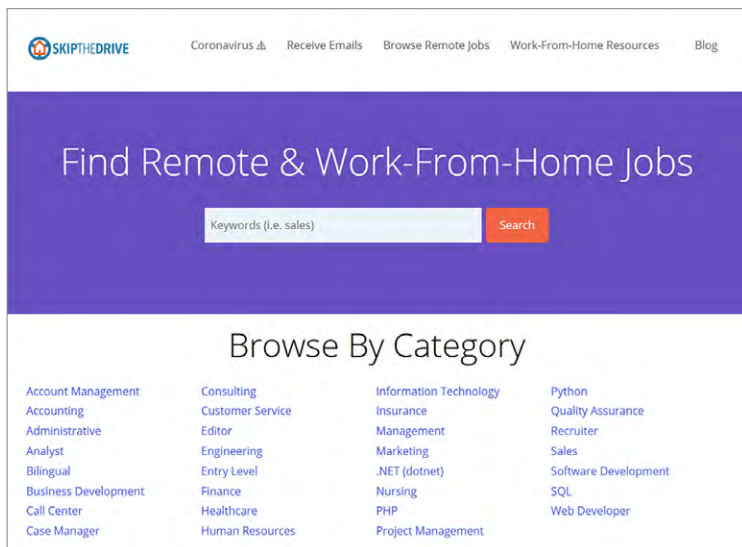
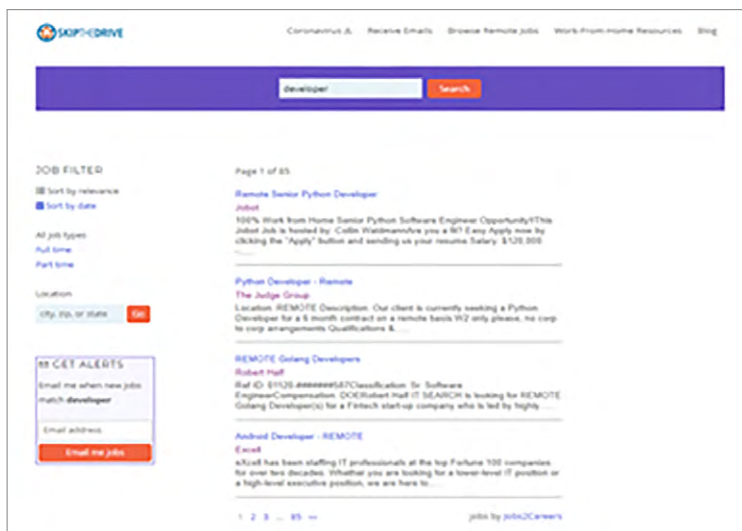
SkipTheDrive

<https://www.skipthedrive.com/>

特徴

求職者は無料で、登録なしで利用できる。シンプルでわかりやすいユーザーインターフェース。取扱い職種は31種類。独自のジョブアプリケーショントラッキングツールを採用。

2020年7月29日「Developer」での検索結果。85ページヒット。



創業年

2012年

求人掲載件数

不明

取扱い職種

エントリーレベルなど31種類

雇用形態

フルタイム、パートタイム

求人掲載料金

79ドル/月

米国・オレゴン州

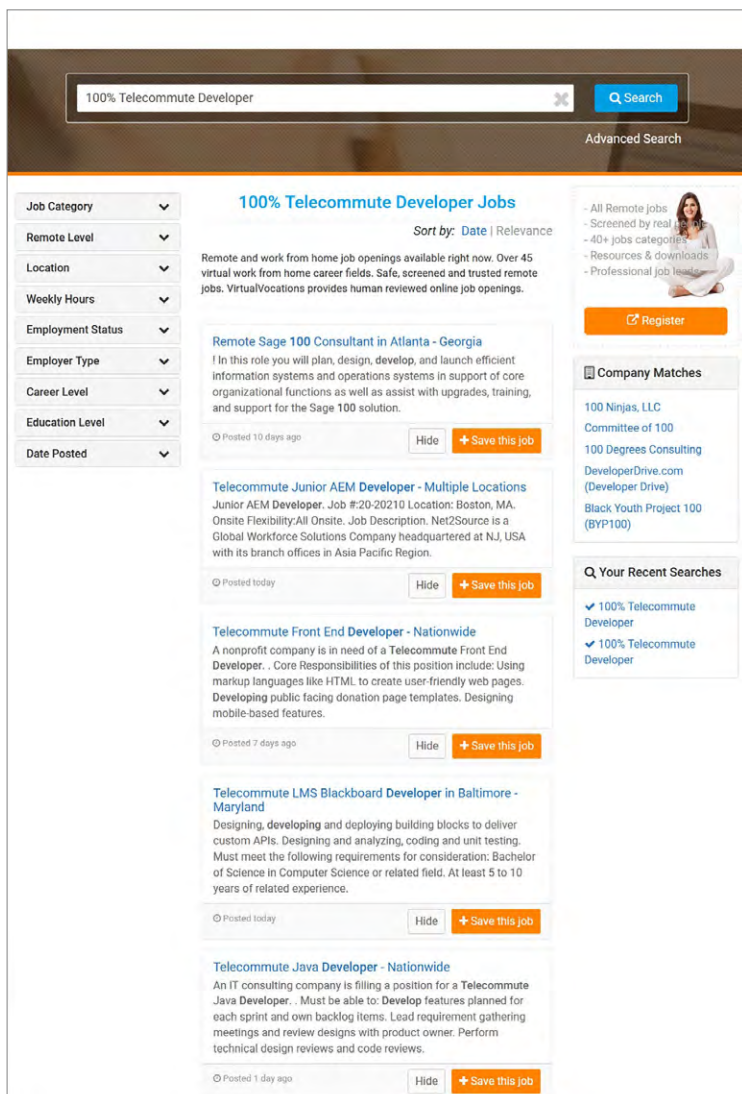
Virtual Vocations

<https://www.virtualvocations.com/>

特徴

家族経営のsmallビジネスで、スタッフは全員リモート就労。求人検索は州別あるいは職種別にできる。プロフェッショナルレジューメサービスの提供や情報満載のブログ運営も行っている。

2020年7月29日「100%リモートのDeveloper」で検索。
ヒット件数は不明だが、多くの求人が表示された。



創業年

2007年

登録求人企業数

23,164社
(2020年7月20日現在)

取扱い職種

65種類

雇用形態

フルタイム、パートタイム

求人掲載料金

39.99ドル

米国

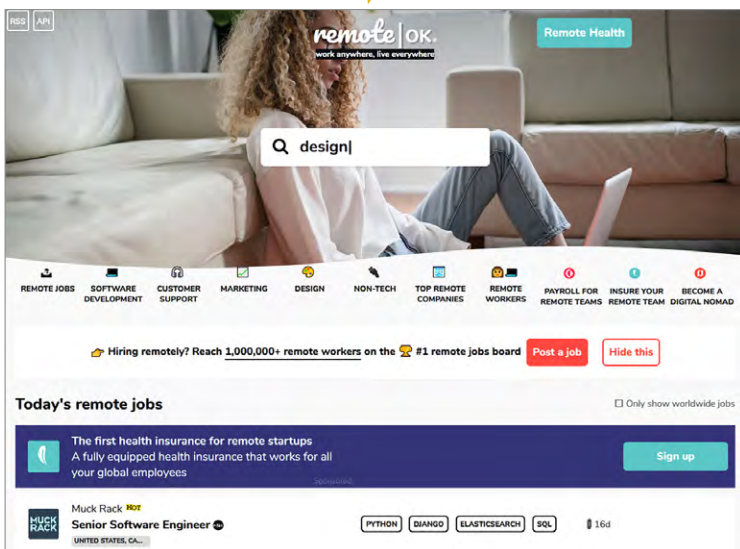
Remote OK

<https://remotek.io/>

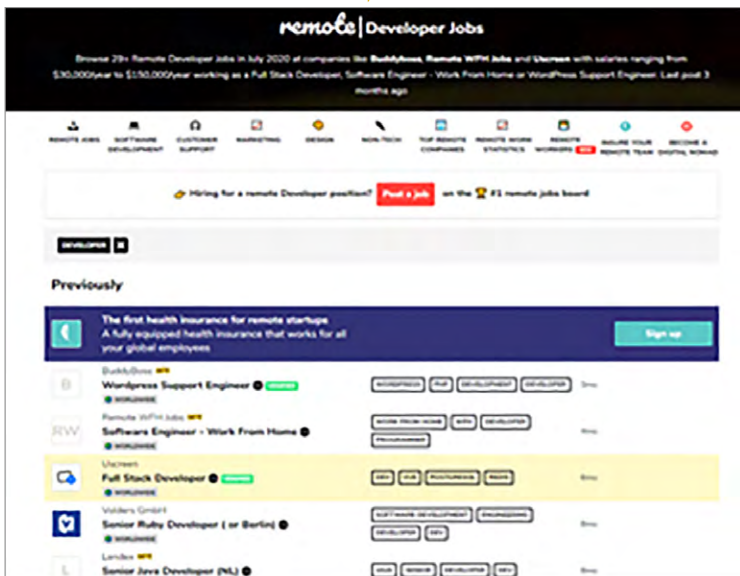
特徴

大規模のリモート・ジョブボード。各求人にはわかりやすいタグが付けられており、検索しやすい。職種、経験レベルなどでの検索も可能。テクノロジー関係が多いが、非テクノロジー職の取扱いもあり、「非テクノロジー」で検索も可能。

2020年7月27日「今日のリモートジョブ」がホームページに提示されている。



2020年7月29日「Developer」での検索結果。約40件がヒット。各求人の特徴を示すタグが表示されているので、自分の希望に合うかどうかのわかりやすい。



創業年

2015年

求人掲載件数

100万人以上
(2020年7月27日現在)

取扱い職種

ソフトウェア開発者、カスタマーサポート、マーケティング、デザイナーなど

雇用形態

フルタイム、パートタイム

求人掲載料金

49ドル～

米国・カリフォルニア州

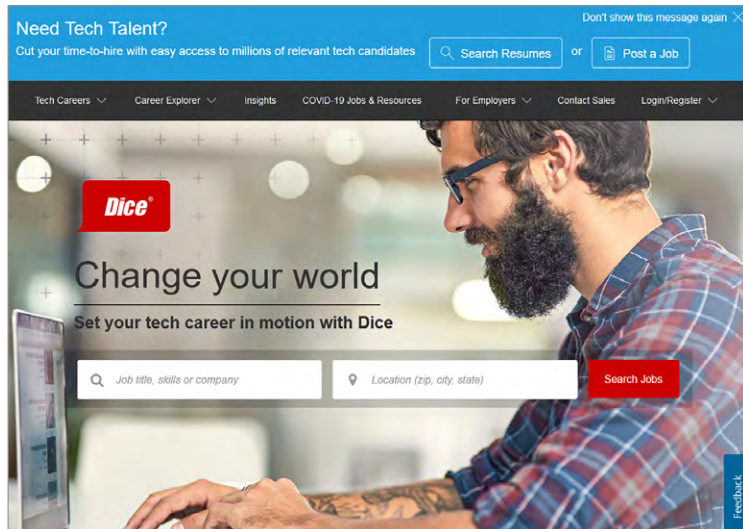
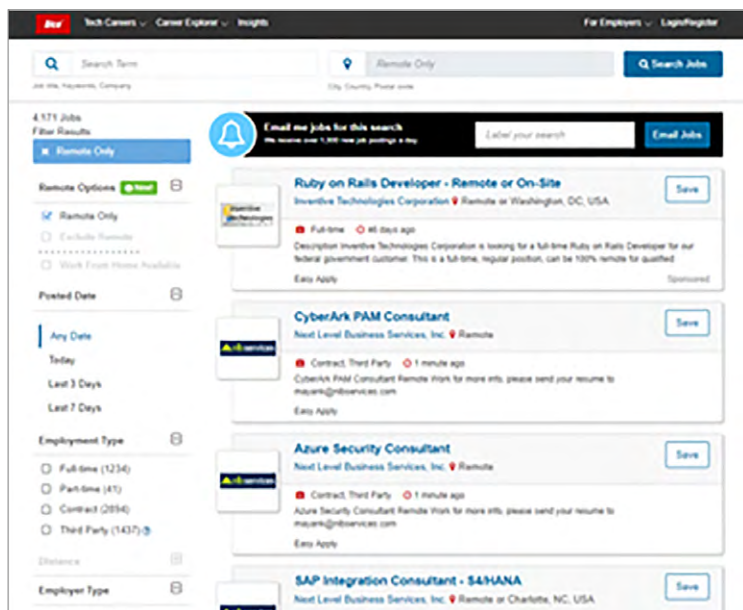
Dice

<https://www.dice.com/>

特徴

検索は、「キーワード」「職種」「社名」「ロケーション」などで可能。リモートワークのみを希望する場合は、サイドバーのフィルターで設定できる。求職者は無料登録すれば、レジュメのアップロード、給与情報の閲覧などが可能になる。また、プロフィール登録すると、企業が閲覧できる求職者データベースに掲載され、企業からオファーが来る場合がある。

2020年7月27日「Remote Only」での検索結果。4,171件ヒット。



創業年

1990年

月間訪問数

150万人以上

求人掲載件数

50,000件以上、うちリモート職は4,171件 (2020年7月27日現在)

取扱い職種

プロダクトマネジャー、データアナリスト、デベロッパー、ネットワークエンジニア、システムアドミニストレータなど

雇用形態

フルタイム、パートタイム、契約社員、フリーランス

求人掲載料金

1件399ドル/月

米国・カルフォルニア州

AngelList

<https://angel.co/jobs/>

特徴

スタートアップのリモートワークを検索できる。Uber、Facebook、Stripe、Postmatesなども同社を利用。リモートワークを検索する場合は、「Location」ボックスに「Remote Only」とタイプして検索。ただし、求職者が詳しい求人検索をするには無料登録が必要。

創業年

2010年

求人掲載件数

37,444件
(2020年7月27日現在)

取扱い職種

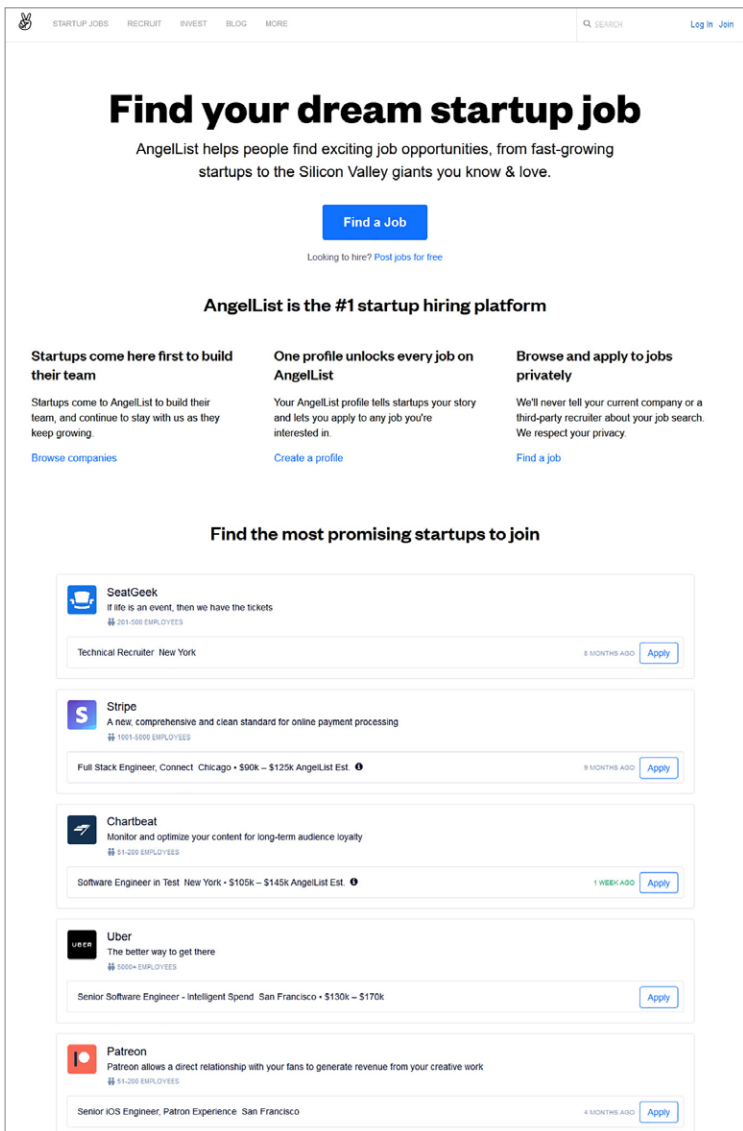
テクノロジー、スタートアップ中心

雇用形態

フルタイム、フリーランス

求人掲載料金

不明



米国・カルフォルニア州

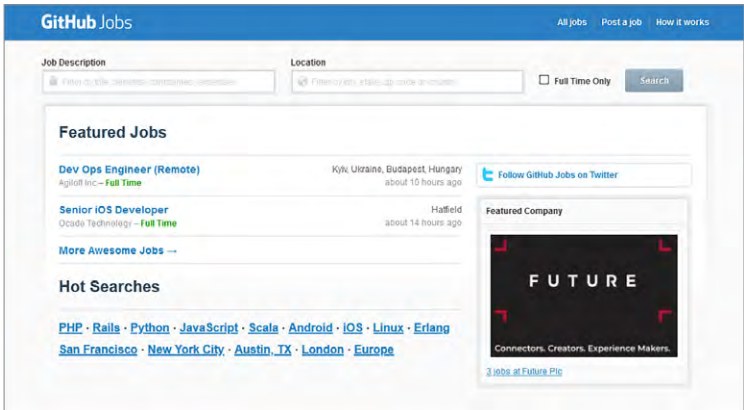
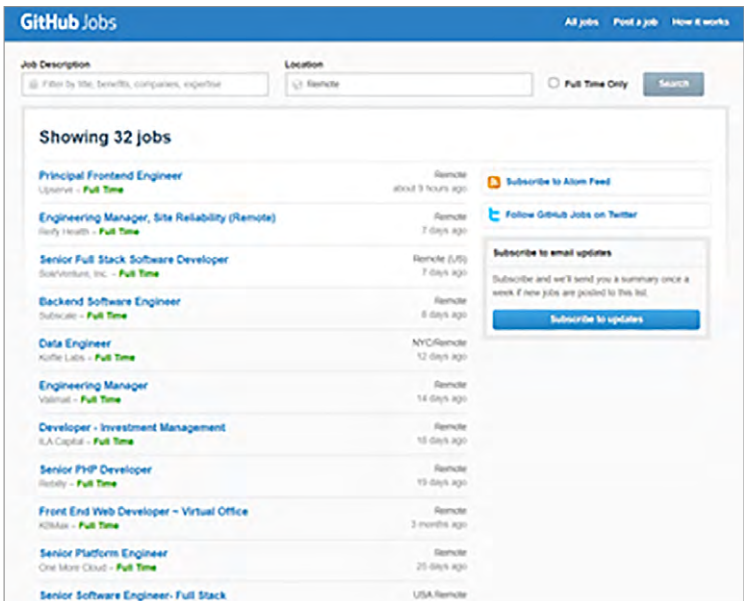
GitHub Jobs

<https://jobs.github.com/>

特徴

クラウドコンピューティング大手 GitHub が立ち上げたジョブボードで、デベロッパー中心。デベロッパー向けのオンラインコミュニティも運営。「Location」ボックスに「Remote」と入力すると、リモートワークが検索できる。

2020年7月27日「Remote」での検索結果。32件ヒット。



創業年

2008年

求人掲載件数

不明

取扱い職種

デベロッパー中心

雇用形態

不明

求人掲載料金

不明

米国・ニューヨーク州

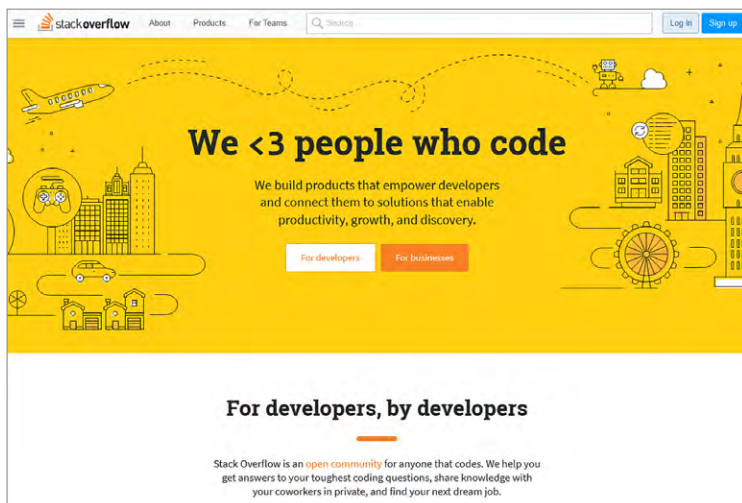
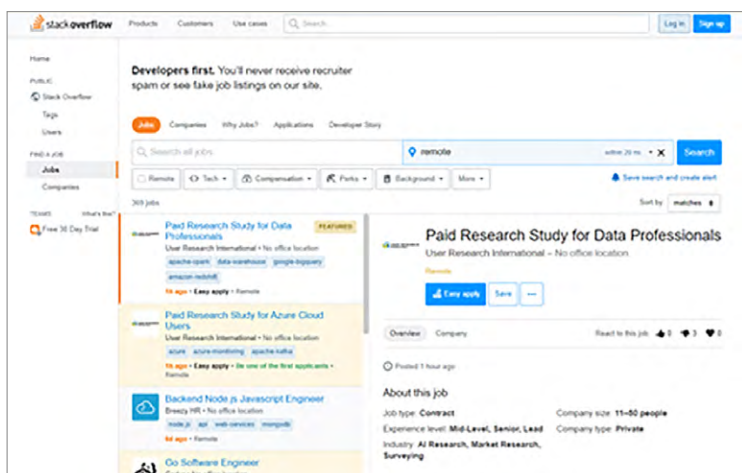
Stack Overflow

<https://stackoverflow.com/>

特徴

ウェブデベロッパー中心のジョブボード。
「Located anywhere」ボックスに「remote」と入力すると、リモートワークが検索できる。

2020年7月27日「remote」での検索結果。369件ヒット。



創業年

2008年

求人掲載件数

2,881件
(2020年7月27日現在)

取扱い職種

プログラマー、デベロッパー
中心

雇用形態

フルタイム、フリーランス

求人掲載料金

不明

米国・テネシー州

Gun.io

<https://www.gun.io/>

特徴

ハイスキルのデベロッパー向けジョブボード。デベロッパーが長期の契約を締結できるよう、求人企業は厳選されている。求職者はプロフィールを作成し、ビデオのアップロードやこれまでの成果の提示ができる。求職者がウェブサイト利用や求人検索するには、あらかじめ登録が必要。

創業年

2011年

求人掲載件数

不明

取扱い職種

デベロッパー中心

雇用形態

フルタイム、フリーランス

求人掲載料金

不明

hire a freelancer · become a freelancer Login

Vetted freelance opportunities sent directly to your inbox.

Gun.io conducts company stage, team culture, and reference assessments on your behalf, so you can work hard and get paid, reliably.

Find Opportunities

Serious clients, serious engagements.

Your Gun.io profile gets your foot in the door with clients looking to meet (yes, face-to-face!) real technology partners—not an anonymous avatar churning out bug fixes.

Create My Profile

GET INSIGHT INTO THE NEW ECONOMY.

ポルトガル

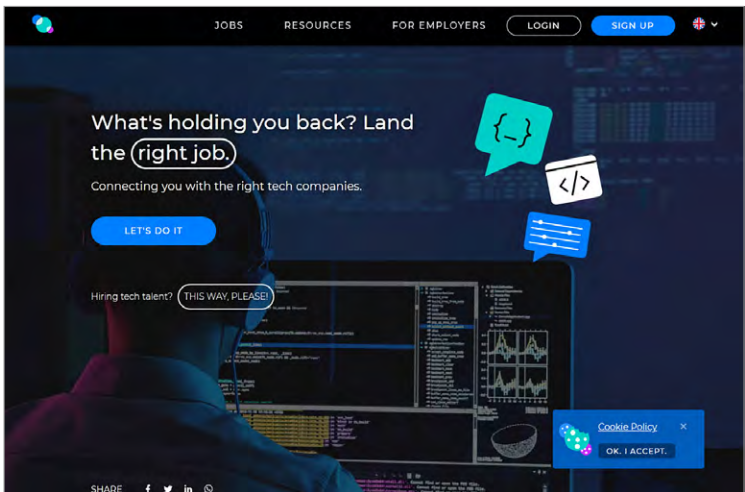
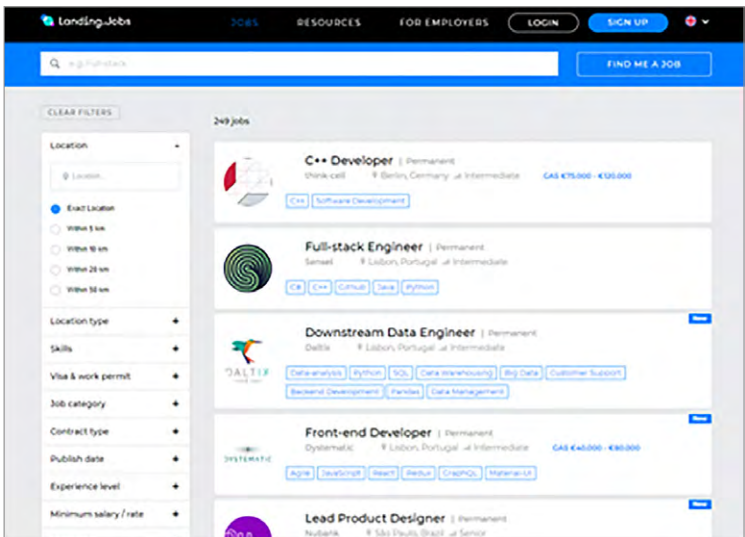
Landing.Jobs

<https://landing.jobs/>

特徴

欧州のテクノロジーマーケットプレース。リモートワーク取扱い数は少ないが、掲載された求人は厳選されたものばかり。リモートを希望する人は、「WORK REMOTE」リンクから検索が可能。

2020年7月27日の求人掲載件数 249件。



創業年

2013年

求人掲載件数

249件
(2020年7月27日現在)

取扱い職種

テクノロジー中心

雇用形態

フルタイム、フリーランス

求人掲載料金

サブスクリプションプラン(料金不明)と Pay per Hireプラン(成功報酬1件あたり14%)がある

米国・カリフォルニア州

Dribbble

<https://dribbble.com/>

特徴

特にフリーランスのグラフィックデザイナーを対象とするウェブサイト。グラフィックデザイナーが自分のポートフォリオを展示したり、ネットワーキングを通じて仕事を探したりできる。ジョブボードを利用するとき、「Remote Friendly」のフィルターをオンにすると、リモートワークのみがヒットする。

創業年

2009年

これまでの採用実績

40,000件以上
(2020年7月31日現在)

取扱い職種

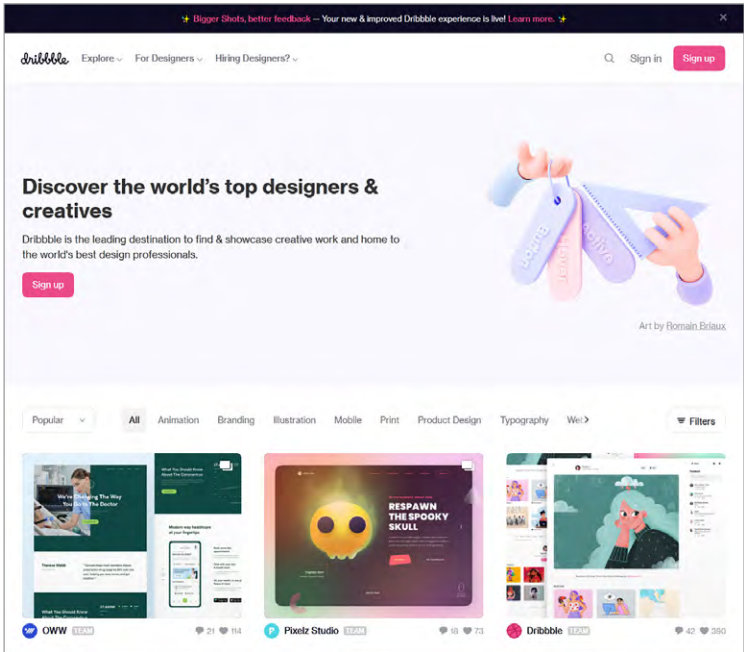
グラフィックデザイナー中心

雇用形態

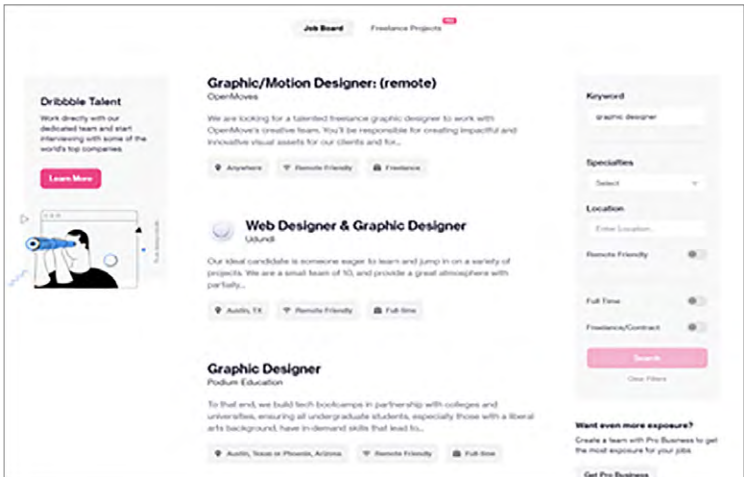
フリーランス

求人掲載料金

249ドル/月



2020年7月31日「Remote Friendly」「Full Time」「Freelance/Contract」の「Graphic Designer」で検索。ヒット件数の表示なし。1頁にすべてが表示されるので、スクロールするのがやや面倒。



米国・ニューヨーク州

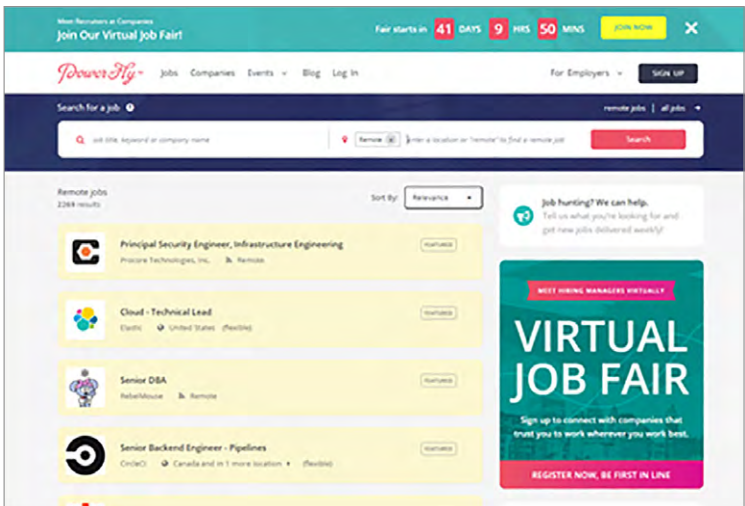
PowerToFly

<https://powertofly.com/>

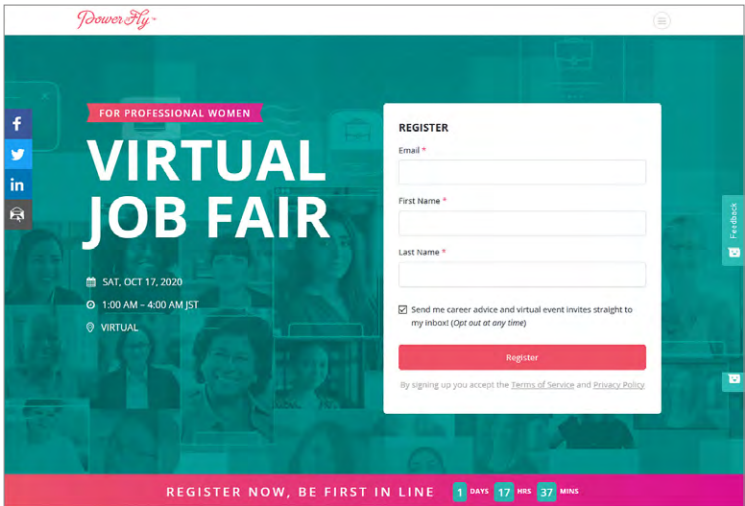
特徴

テクノロジー産業での女性の就職支援が中心。
 ジョブボードで求人を探すときは、「Remote Jobs」のボックスをオンにして、キーワード・職種・社名で検索する。応募するには、登録が必要。

2020年7月31日「Remote Jobs」検索。2,269件ヒット。



女性向けのヴァーチャルジョブフェアも開催



創業年

2014年

求人掲載件数

2,269件(リモートのみ、2020年7月31日現在)

取扱い職種

テクノロジー中心

雇用形態

フルタイム、フリーランス

求人掲載料金

ウェブサイトに掲載なし

イスラエル

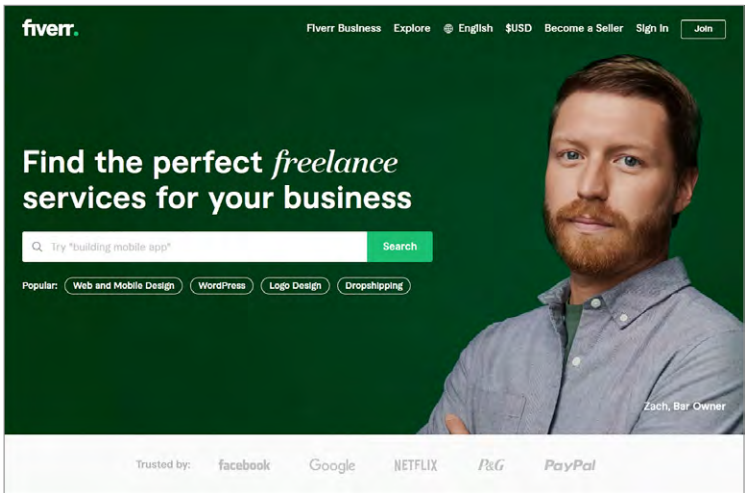
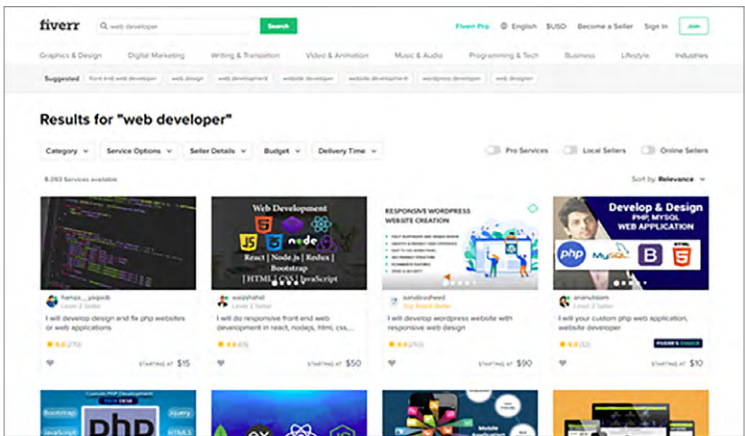
Fiverr

<https://www.fiverr.com/>

特徴

イスラエルで創業したフリーランスのマーケットプレースで、サービスを提供するフリーランサーが「Seller」として登録するシステム。特定のサービスを買いたい人や企業が「Buyer」としてウェブサイトで「Seller」を探す。ギグや単発の仕事が中心。1件5ドルといった簡単な業務から高スキルの専門業務まで Seller の業務は幅広い。

2020年7月31日「web developer」で検索。8,093件のサービスがヒット。



創業年

2010年

Seller 登録数

160カ国 83万人
(2019年6月1日時点)

Fiverr 利用者 (Buyer) 数

240万人
(2020年1月1日時点)

取扱い職種

200種類

雇用形態

フリーランス

オーストラリア・シドニー

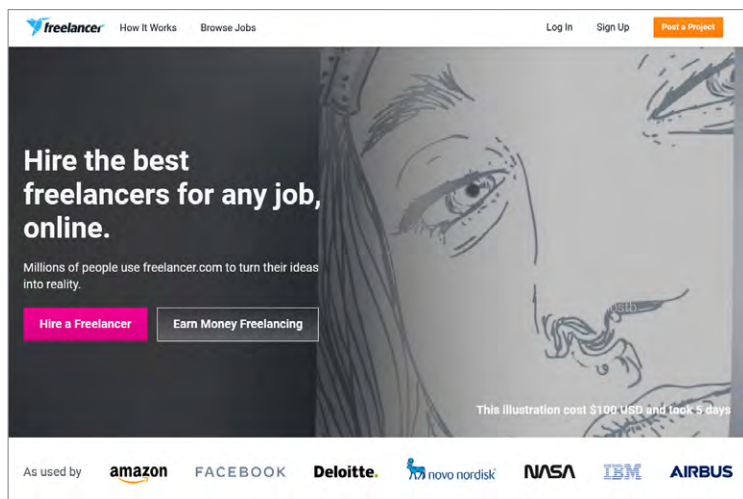
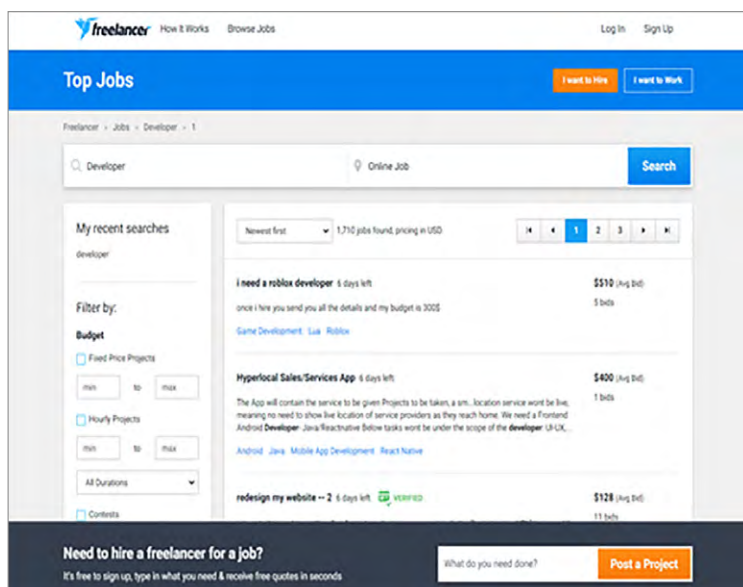
Freelancer.com

<https://www.freelancer.com/>

特徴

大規模のフリーランス&クラウドソーシングマーケットプレイス。世界で4,600万以上の企業とフリーランサーが利用している。プロフィールを作成しなくても求人閲覧は可能だが、求人企業へのコンタクトや応募をする際には登録が必要。

2020年7月31日「Developer」の「Online Job」で検索。1,710件がヒット。



創業年

2009年

顧客企業・利用者数

247カ国・地域
4,600万人以上
(2020年7月31日現在)

求人掲載件数

19,863件
(2020年7月31日現在)

取扱い職種

全般

雇用形態

フリーランス

費用

プロジェクト料金の3%
または3ドルのうち高い方

Case1

Zapier (ザビアー)

10年の経験をまとめた「リモートワーク完全ガイド」を作成

グローバルIT企業をはじめ、従業員全員がリモートワークを行って、成果を上げている企業では、自社の経験やノウハウを共有していることが少なくない。Case1では、米国 Zapier のリモート・マネジメント術を紹介する。

なお、chapter1で本レポートにおける「テレワーク」「リモートワーク」について定義したが、この先進企業事例のなかでは、各社での呼称に準拠している。

●企業概要

【設立】 2011年

【本社所在地】 米国カリフォルニア州

【業種】 オンライン業務自動化サービス

●実践しているリモートワーク、リモート・マネジメントの特徴

- ・世界28カ国で300人以上の社員がリモートワーク
- ・フルリモートワークの運営経験、リモート体制での組織、業務拡大の経験についてまとめたリモートワーク完全ガイド“The Ultimate Guide to Remote Work”を作成し、公開している

●使用ツール

- ・Slack、Async、Zoom、GitHub、Coda、Help Scout、HelloSign、1 Password など

リモートワーク完全ガイド

Zapierでは、2011年の設立当初から、米国、フランス、インド、タイ、クロアチアなど、社員全員が世界各国の好きな場所で働いている。同社は、約10年の経験をもとに、“The Ultimate Guide to Remote Work(リモートワーク完全ガイド)”を作成し、自社のウェブサイトで公開している。

完全ガイドは15項目からなる。冒頭の「リモートチームの運営方法」では、リモートチームの運営にあたって重要な要素として、「チーム」「プロセス」「ツール」の3つが挙げられている。

「チーム」では、リモートチームの編成方法を、「プロセス」では、業務を推進する方法を、「ツール」では、目的と場に合わせたツールの選択などについて紹介している。

CEO のウェイド・フォスター氏は、「Zapier は3人の時代から 200 人以上の組織になるまで、リモートワークを機能させるために試行錯誤を繰り返してきた。いまだにベストな方法はない。以下はリモートワークの組織を作るために参考としてほしい」と述べている。

完全ガイド（コンテンツ）

Zapier のリモートワーク完全ガイドは、下記のような内容からなる。

1. リモートチームの運営方法
2. リモートチームのメンバーを採用する方法
3. リモートワークで企業文化を醸成する方法
4. リモートチームの人事評価方法
5. リモートチームの人間関係を強化する方法
6. リモートチームの社員旅行の実施方法
7. Zapier 社員のホームオフィスの写真
8. リモートチームでスピーディに働く方法
9. 最適なりモートワーク環境をつくり、生産性を高める方法
10. 時差のある環境での業務推進方法
11. リモートチームの燃え尽き症候群の防止方法
12. リモートワークで孤独や孤立感に陥らないために
13. リモートワークの仕事を見つけ、採用される方法
14. リモートワーカー向けのツール：生産性向上のためのアプリとツール 30 +
15. リモートワークを導入する企業の事例、関連情報

このガイドブックなどから、日本企業がリモート・マネジメントを実施するにあたって重要となるポイントを紹介する。

リモートワークに求められる能力

必ずしもすべての人がリモートワークに向いているわけではない。また、誰でもすぐにリモートチームをマネジメントできるというわけでもない。時間をかけて、リモートチームのマネジメントを学ぶ必要がある。

このため、Zapier では、リモートワーク環境での業務推進に適したチーム編成をするため、人材を採用する際に、下記の4点を重視している。

1. 自律的に動ける

自律的に動ける人（＝セルフスターター）は、指示を与えなくても、自ら考えて動ける。Zapier はコアバリューのひとつに、“Default to Action” をかかげており、監督されなくても行動し、自律的に意思決定することを重視している。マネジャーは、重要事項についての方向性を示し、ガイダンスを提供することが必要である。

2. 信頼関係を築ける

同僚を信頼できないと、リモートチームはうまく機能しない。部下や同僚が何をしているのかが気になりすぎると、製品開発やカスタマーサポートといった、もっと重要なことがおざなりになってしまうため、信頼関係の構築がカギとなる。マネジャー側も、メンバーを信頼し、それをメンバーに示す必要がある。

3. ライティング能力が高い

リモートワークの環境では、文字によるコミュニケーションが前提となる。リモートチームをうまく運営するために最も重要な要素のひとつはコミュニケーションであり、ライティング能力の高い人材がチームの成功に不可欠である。

4. 人との関わりが少ない環境でも働ける

リモートワークの場合、リアルなオフィスと比べると、他者と交流する機会は少なくなる。そのような環境でも働ける人が求められる。会社の規模の拡大とともに、対面での交流の必要性も増しているため、一部の地域では、定期的に社員同士の交流イベントやワーキングが行われている。

リモート・マネジメント・プロセス

Zapier のウェブサイトから、リモート・マネジメントを成功させるポイントを抜粋して紹介する。

- メンバーを気にかけていることを明確に伝える。仕事でストレスを抱えていないか、プライベートで悩んでいることはないかを電話やビデオチャットで尋ねる。
- リモートワークでは、社内の他のプロジェクトの情報を得る機会が少なくなる。情報を知りたい、参加したいと思っても言い出しにくい。マネジャーは、メンバーがキャリアに何を求めているのかを把握するために、意識的に会話する機会を設け、メンバーの興味や関心と合致したプロジェクトへの参加を促す。また、社内にある研修やコーチング制度への参加を促し、メンバーの成長を促進する。
- 成果物の内容、納期、進捗の共有方法、メールやチャットへの返信日時などメンバーに何を期待しているのか、何を求めているのかを、マネジャーは事前に熟考し、それをメンバーに明確に伝える。
- メンバーの働きぶりについてのフィードバックを定期的に行う。良い成果については、プライベートまたは公に発表し、功績を称える。仕事の内容や成果などがマネジャーの期待や想定と異なる場合、担当のメンバーとできるだけ早く軌道修正する必要がある。
- チーム全体とともに課題に取り組み、クリエイティブな解決方法を推奨する。リモートワークをしていると、すべての問題や課題を一人で解決しなければと思いがちである。メンバー同士がどのように力を合わせ、課題解決策を見つけるのか、チーム内での共通認識を整えるのはマネジャーの役割である。また、プロジェクトやタスクの権限を小規模のチームに委譲し、課題について最もよく知るチームに解決を委ねる。

- オンライン会議の効果を高め、メンバーのエンゲージメントを維持するには、はじめに会議の必要性を考え回数を少なく抑える必要がある。また、欠席者と内容を共有するため録音する、といった基本ルールの設定や、うなずきや表情といった参加者の非言語的な反応に留意するといった工夫も大切となる。

リモートチームの成果評価

リモートワークでは、メンバーは自分が今やっていることや仕事の進め方などが正しいのか不安になることが多いが、頻繁にフィードバックを行うことで、一人ひとりが自分の状況を理解できるようになる。年度末に1度だけではなく、毎週や毎月など定期的にチャットやビデオ通話による1on1などでフィードバックを行う必要がある。

チーム・マネジメント

リモートチームの運営を成功させる3つ目の要因は、プロセス、つまり業務の推進方法である。優れたプロセスを設計するためには、周りに人がいなくてもメンバーが自分の業務を推進できるよう、構造・骨組み（structure）と方向性・道筋（direction）を与えることである。とくに小さな会社では、フィードバックのループを細かく回し、会社と社員双方の成長をはかることが重要となる。

以下に、Zapierの業務プロセスを解説する。

1. 週1回の全体集会

毎週木曜日、Zoomで全体集会を開き、メンバーによる自己紹介やカジュアルなスピーチ、製品デモ、CEOのインタビュー内容の共有などを行っている。異なるタイムゾーンに住むメンバーが交代で参加できるよう、毎週時間帯を変更している。

全社集会は、普段会えない同僚との交流、他のメンバーのプロジェクトの進捗共有、新メンバーの紹介、経営幹部によるウェルビーイングについてのワークショップなどの場になっている。会社の戦略などの重要事項は、すべての関係者と共有できるようにSlackやAsyncに記録している。

2. ランダムなペアチャット

組織が拡大するほど、メンバー全員がお互いのことを知るのは難しくなる。Zapierでは、SlackにインストールされたボットアプリDonutを使用し、毎週メンバー同士を2~3人単位でランダムにペアリングして、人生や仕事、興味のあることなど、さまざまな話題について約30分の短いグループチャットを行っている。このような工夫により、チームを超えた交流を促進し、一緒に仕事をしたことがないメンバーのことをよく知り、信頼関係を築くことができる。このチャットから、新製品のコンセプトや機能についてのアイデアが生まれることもある。

3. 週1回の1on1ミーティング

マネジャーは週に1回、自分のメンバー全員とZoomのチャットで1on1を行い、業務の進捗につ

いて共有している。1on1 の内容は、人事評価のためのオンラインツール Small Improvements に記録し、メンバーと共有する。

設立当初は CEO が全社員と 1on1 を行っていたが、社員数が 15 人に達した時点で、経営幹部と分担することに変更した。CTO、CPO、CFO、CMO、Platform Lead、VP of Support、VP of Engineering といったリーダーが各部門のメンバーと 1on1 を実施し、CEO に直接報告している。

4. 週次の進捗共有

毎週金曜日、全社員が 1 週間に行った業務内容と翌週の業務予定について、Async 上に投稿している。これによって、プロジェクトの進捗を全員で簡単に共有でき、一人ひとりがほかの全社員に対して、自分の業務についての説明責任を果たすことになる。

5. 対面でのコミュニケーション

Zapier は、対面での交流も重視している。全社員で夏と冬の年に 2 回、米国やカナダのさまざまな都市で 5 日間の全社合宿を実施している。それまでの成果と、今後の計画について全社員と話し合う。最近では、参加者同士でディスカッションテーマを決める参加者主導型の「アンカンファレンス」形式を取り入れ、生産性向上やエネルギーマネジメント（仕事に注ぐ自身のエネルギーの管理）、複数のタイムゾーンをまたぐマネジメント方法などについてアイデアを共有している。

全社合宿では、カラオケ、ハイキング、スキーといった業務外のアクティビティも積極的に行っている。また、主要プロジェクト開始などの折に、部門ごとに小グループで合宿を行うこともある。近隣の都市に住む社員同士でコワーキングセッションを行うこともある。

6. 製品開発チームを小規模に保つ

Zapier では、製品開発のスピードを上げるには、製品開発チームの規模を小さく保つことがベストであることが経験上わかっている。そこで、エンジニア（E）、デザイナー（D）、プロダクトマネージャー（P）から成る 3～8 人規模の EDP チームを編成している。各チームは、たとえば「オンボーディングの改善」といったミッションをひとつだけ与えられ、そのミッションの達成を追求する。権限は完全に委譲され、チームで独自にロードマップ（設計開発のライフサイクル）を作成する。自律的に運営でき、責任と権限を与えられるため、社員にも好評である。

7. 自動化できるものはすべて自動化する

自動化は、Zapier の業務プロセスの中核を成している。自動化を進める理由はいくつかある。ひとつには、煩雑な定型業務を自動化することで、チームの規模を小さく保てるから、ふたつ目には、社員を事業へのインパクトが大きいコア業務に集中させられるから、である。

Zapier では、2 回以上繰り返しが必要な作業は自動化している。たとえば、全体集会の議事録の作成は完全自動化され、Slack のチャンネルに流されるしくみとなっている。

情報共有ツール

Zapier はこれまで多数のツールを試してきたが、現在では下記のツールを主に使用している。ただしプロジェクト・マネジメントツールについては全社で標準化する必要はなく、各チームが最も生産的なツールを選べるようにしている。

Zapier が導入している主な IT ツール

| 目的 | ツール名 | 詳細 |
|---------------|------------|---|
| コミュニケーション | Slack | グループチャットルーム。仮想オフィスの役割を果たし、仲間意識の醸成にも役立つ。小規模や1対1の社内会議にビデオ通話機能を利用。部門別（#マーケティング、#サポート、#エンジニアリングなど）やプロジェクト別（#チームコンテンツ）だけでなく、料理やスポーツなど業務とは関係ない趣味などの話題別に、全社で1,000程度のチャンネルがある。 |
| | Async | 自社開発した、社内向けのブログのようなツール。Slackに次々と投稿される会話のなかに埋もれさせたくない重要な話題（自社のコアバリューなど）について全社で共有している。社内メールの代替であり、会話の履歴の確認や会社の最新情報について知るのに役立っている。Slackは担当者どうしが業務内容について話をする場であるのに対し、Asyncは、他の全社員と業務の進捗について共有する場となっている。 |
| | Zoom | 毎週行う全社のビデオ会議や社外の人との会議に使用。 |
| プロジェクト・マネジメント | GitHub | プログラミングコードが関係するプロジェクト・マネジメントに利用し、すべてのコードをGitHubで管理している。 |
| 資料共有 | Coda | これまで Google Document や Quip をドキュメント共有に使ってきたが、最近では、書類や Excel ファイルの共有やデータベース機能を持つ Coda に移行。ひとつのドキュメントにチームメンバー全員のアイデアを保存できるため、プロジェクト管理にも適している。 |
| カスタマーサポート | Help Scout | 顧客のニーズや自社製品の特性などを理解するため、カスタマーサポート支援ツール Help Scout を使って全社員がシフト制でカスタマーサポートを担当している。顧客対応の効率性を上げるレポート機能、会話をカテゴリー分けするタグ機能、他のコミュニケーションツールとの統合機能がある。 |
| 電子署名 | HelloSign | 書類への署名、スキャン、署名申請をペーパーレスで行える電子署名ツール。 |
| パスワード管理 | 1 Password | パスワード管理ツール。多様なシステムにパスワードなしでログインすることが可能になる。 |

メンタルヘルス・ケア

リモートワークの問題点は、仕事とプライベートの境界線があいまいになり、常に仕事を続けてしまうこと、また、人と関わる機会が少ないため、燃え尽き症候群に陥りやすいことである。Zapier ではこれらに対処策を公開している。

燃え尽き症候群にならないためのポイント

- ルーティンを作って続ける
- 優先順位を設定し守る
- 限界を作り守る
- 人と関わる時間を作る
- 短い休憩と長い休暇を取る

孤独や孤立感に陥らないためのポイント

- 社交活動をセルフケアの一環と考え、ランニングクラブといった趣味の場、家族や友人との交流、地域活動に積極的に参加する
- 服装を整える
- 他のチームメンバーと積極的に交流する（ツールやその他交流機会を活用）
- マネジャーに助けを求める

リモートワークでは、他のメンバー同士のオンライン上でのやり取りや会話に積極的に参加することなく、ただ文字を追うだけの受け身な状態になりやすい。メンバーは、チーム内での人間関係を強化、維持するために、意識的にほかのメンバーと交流する機会をもつ必要がある。

またマネジャーは、メンバーに支援と励ましを与え、精神状態を良好に保つための方法をチームメンバーと一緒に考え、共有することが大切である。

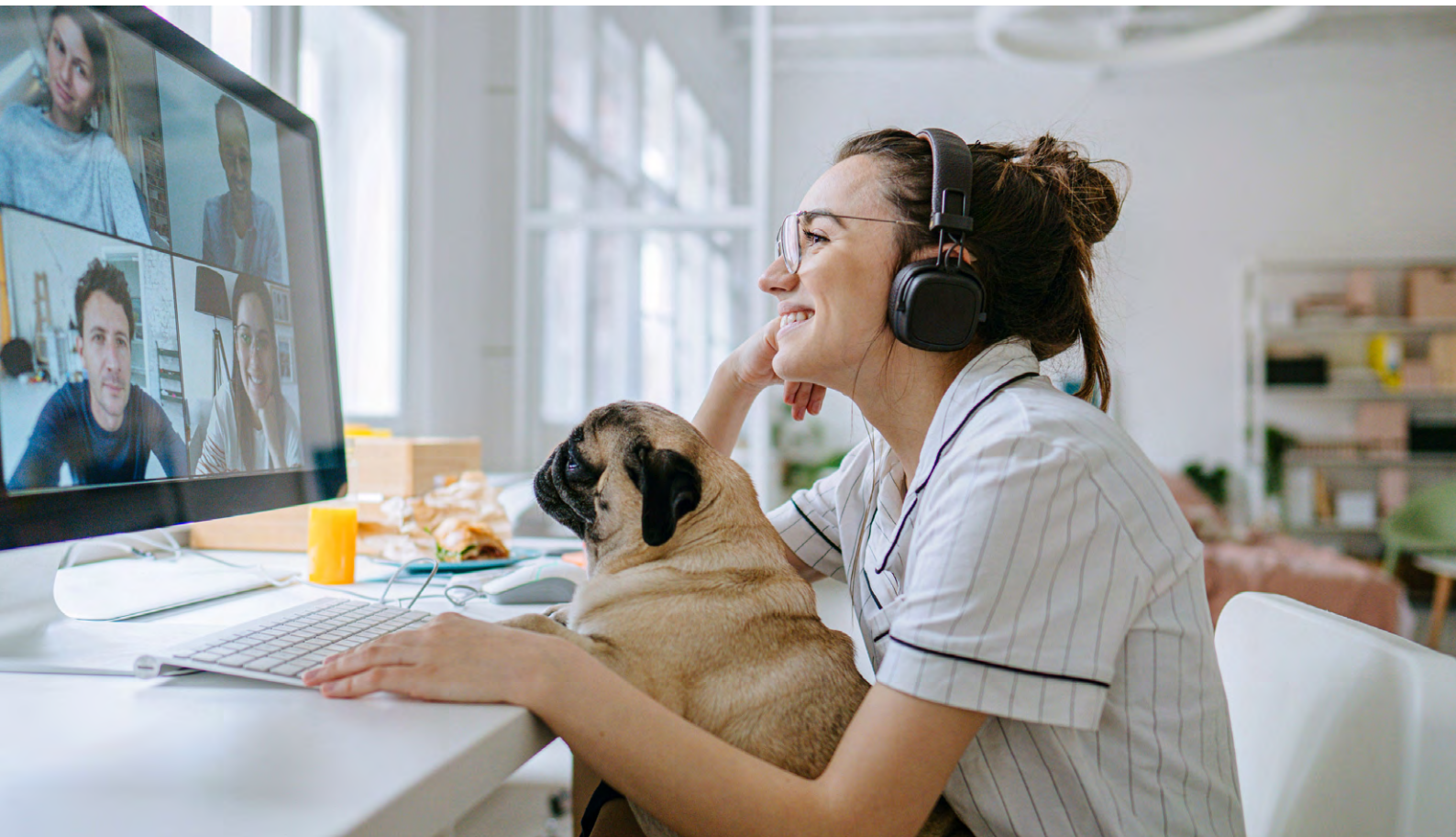
出所：Zapier ウェブサイト

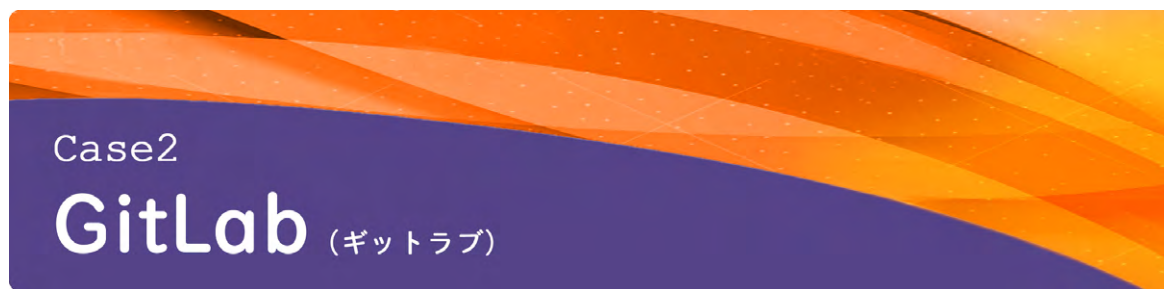
<https://zapier.com/about/>

<https://zapier.com/learn/remote-work/>

<https://zapier.com/blog/remote-management/>

<https://zapier.com/blog/effective-remote-meetings/>





フルリモートワークを導入するためのノウハウ、マニュアルを公開

Case2 では、フルリモートワークを導入するためのノウハウをマニュアル化し、公開した米国 GitLab のリモート・マネジメント術を紹介する。

●企業概要

【設立】 2014 年

【本社所在地】 米国カリフォルニア州

【業種】 オープンソースの Git リポジトリ管理ソフトウェアを1万社超に提供

●実践しているリモートワーク、リモート・マネジメントの特徴

- ・世界 67 カ国で 1,250 人、全社員がリモートワーク
- ・フルリモートワーク導入に役立つガイド“GitLab's Guide to All-Remote”、リモートワークの原理原則を示したマニフェスト“Remote Manifest”、従業員向けのリモートワークマニュアル“GitLab Handbook”を作成し、公開している

●使用ツール

- ・Slack、Donut、Zoom、Google Docs、GitLab Issues など

オールリモートカンパニー GitLab

GitLab は、設立当初からオフィスをもたず、全社員がリモートで働く、オールリモートカンパニーである。定住する住居をもたず、旅をしながらワーキングスペースやシェアハウスで仕事をしている社員もいる。

GitLab がフルリモートを始めた理由は、3つある。第1に、創業当時、CTO はウクライナ、CEO はオランダに住んでいたが、ソフトウェアを使ったリモートワークで簡単に共同作業ができたこと。第2に、同社が採用ターゲットとする人材が色々な国や地域に住んでいたこと。第3に、リモートワークでも社員の生産性は下がることがなく、個人の幸福度が高いこと。これらの理由から、GitLab は企業規模が大きくなった現在にいたるまで、オールリモートという形態を維持することにした。

リモートワーク・マニフェスト

GitLab は 2015 年に、最初の「リモートワーク・マニフェスト」を作成した。マニフェストは、全社員がフルリモートで働くことから、働き方の価値観の原理原則を示したものである。

現在は、下記の9つのプリンシプル（原則）を掲げている。

1. 本社所在地だけでなく、世界中から人材を採用して世界中で働く
(Hiring and working from all over the world instead of from a central location)
2. 決められた勤務時間よりも、柔軟な勤務時間で働く
(Flexible working hours over set working hours)
3. 口頭で説明するよりも、書き記して知識を記録する
(Writing down and recording knowledge over verbal explanations)
4. OJTよりも、プロセスを文書で記録する
(Written down processes over on-the-job training)
5. 情報へのアクセスを統制するのではなく、情報公開と共有をする
(Public sharing of information over need-to-know access)
6. すべての書類は、トップダウンで管理するのではなく、公開して誰でも編集できるようにする
(Opening up every document for editing by anyone over top-down control of documents)
7. 同期的なコミュニケーションよりも、非同期的なコミュニケーションを意識して行う
(Asynchronous communication over synchronous communication)
8. 費やした時間ではなく、仕事の成果を重視する
(The results of work over the hours put in)
9. コミュニケーションチャネルは、非公式ではなく、公式で行う
(Formal communication channels over informal communication channels)

フルリモートワークガイド“GitLab’s Guide to All-Remote”

GitLab は、リモートワークを成功させるコミュニケーションの活性化やカルチャーの醸成の仕方、職場環境の整え方、仕事の進め方などのノウハウをまとめたフルリモートワークのためのガイド“GitLab’s Guide to All-Remote”を、ウェブサイト上で公開している。以下に、その内容を簡単に紹介する。

リモート・マネジメント

GitLab では、優れたリモート・マネジメントには自己認識力、共感力や思いやり、信頼が求められるとしている。

マネジャーは、自身が好むコミュニケーションスタイル、メンバーからの報告や提案のされ方を開示することで、スムーズなコミュニケーションが生まれる。

文字だけのやり取りでは、気遣いや配慮がより一層に求められる。オンライン上ではメンバーの表情やボディランゲージが伝わりにくいため、主体的に「調子はどう？」と尋ね、状態を把握する必要がある。

また、メンバーがオーナーシップをもってタスクや目標に取り組み、細かく監督されなくても自律的に行動し、期日までに成果を上げると信頼することが必要である。

同社では、「イテレーション（改善の繰り返し）」の考え方を仕事の進め方にも取り入れている。マネジャーはメンバーに対し、タスクをスモールステップに分解し、未完成の状態でも躊躇せず共有するよう繰り返しリマインドしている。

効果的なマネジメントを維持するため、マネジャーひとりにつき、メンバー数の標準を7人（4～10人）としている。その理由は、メンバーが3人以下になると、組織のレイヤーが増えて効率が悪化し、11人以上になると、マネジャーがメンバーと1対1で向き合う時間が足りなくなるためである。

マネジャーには、メンバーと定期的に1on1を行うことを推奨している。基本の形式は、1週間に1回で、1回あたりの時間は25分であるが、必要に応じて回数や時間を増やしている。

リモートチームの成果評価

GitLab は、会社のカルチャー、社内コミュニケーションについてのガイドライン、業務の進め方、パフォーマンスの評価方法、給与査定の方法など、ルールや蓄積されたノウハウをすべて参照できる従業員マニュアル“GitLab Handbook”をウェブサイト上で公開している。この中で、「成果」「コラボレーション」「効率性」「透明性」「ダイバーシティ&インクルージョン」「イテレーション」の6つを会社のバリューとして掲げている。

社員の評価は労働時間ではなく、成果をもとに行っている。成果で社員を評価するため、労働時間の記録や監視は行わない。時間は社員が自分自身で管理する。一日の過ごし方に厳格なルールはなく、会社は社員が正しい行いをするを信頼している。メンバーの休暇の予定表は共有されているため、誰が不在なのかは、誰でも簡単に確認できる。「メンバーの長時間労働が懸念される場合以外は、マネジャーは労働時間について言及してはいけない」と同社の CEO は述べている。

リモートワークでは、マネジャーは求める結果や測定する成果指標をメンバーにより明確に伝える必要がある。

GitLab では、成果とは同僚、カスタマー、ユーザー、投資家への約束を果たすことを意味する。たとえば、カスタマーの満足度向上に貢献した、チームメンバーの助けになった、製品に搭載できるプログラミングコードを作成した、チームの目標達成に貢献したなど、社員が何を達成したかを重視し

ている。

四半期ごとに、各部署やチーム別の「目標と主要結果（OKR）」を設定し、それをハンドブックに明記し、全社員に公開している。そして達成度を毎月全社で共有している。これにより、他のチームが目指す目標について理解が深まり、チーム間での協力やサポートが生まれる。

社員には、与えられたタスクのオーナーとしてイニシアチブをもって問題を想定し、課題を解決することを求めている。自身では解決できないことが発生した場合は、積極的に質問し、同僚や上司からアドバイスや助けを得ることを強く推奨している。

コミュニケーション

GitLabの社員は67カ国に分散しており、時差があるため、社員が効率よく働くには、コミュニケーションを明確にすることは特に重要だとしている。同社では、Slackやメールなどを使った、「テキストによる」「非同期型の」「英語による」コミュニケーションを基本としている。非同期を前提とすることは、相手と自分自身の時間を尊重することになる。他者の作業の邪魔をせず、作業の時間帯が異なるメンバーに時間外労働を強要しないことが重要である。

“GitLab Handbook”では、テキストでコミュニケーションする際に気をつけるべき点のひとつとして、相手が内容について何も知らないことを前提とし、できるだけ多くの情報を、わかりやすく伝えるようにと明記している。

テキストによるコミュニケーションに慣れ、また効果的に行うには、メンタリティを切り替えることが必要である。リアルなオフィスでの対面での会議や会話による情報共有が当たり前だった人にとっては、やりにくさや違和感が生じることも踏まえて、同社では、テキストによるコミュニケーションの習得を、長期プロジェクトとしてとらえている。

ミーティングルール

GitLabでは、会議の設定はデフォルトではなく、オプションとして考えている。自社のコラボレーション促進製品GitLabなどを活用することで、会議の回数を少なく抑えている。

ミーティングに欠席した人にも情報を共有している。ディスカッションの内容、決定事項などを、Google Docsに記録しており、参加者も議事録にメモなどを追記できる。記録をすることで、解釈のばらつきを減らし、会話から取り残される人をひとりも出さないこと、また多様な意見や視点を認識することを重視している。

3回以上のやり取りが必要な時や、プロジェクトに関する資料の画面共有、問題への対処や誤解の解消などが必要な場合は、Zoomによるビデオ会議を行うことを前提としている。

ビデオ会議を行う場合、大人数では場をコントロールするのが難しくなるという理由から、できる限り小規模（10人程度）での開催を推奨している。

チーム活性化

社員同士の交流は、社内での信頼関係を育むが、リモートワークの環境では、リアルなオフィスでは当たり前に行われている気軽な交流や休憩室での雑談は、自然には発生しない。GitLabでは、リモートワークを推進するには、社員同士が業務外のトピックについても臆することなく質問や情報交換できる雰囲気醸成し、インフォーマルなコミュニケーションを意識的に促進する必要があるとしている。

全社員に対し、毎週数時間を社員同士の交流に充てることを推奨し、会社として以下のさまざまなコミュニケーションを推進している。

1. 全社ビデオ会議

トピック別にディスカッショングループが形成されており、社員は参加するグループを選ぶことができる。時差のある地域に住む社員でも参加できるよう、1日に複数回実施している。

2. ランダムなペアチャット

Slack にインストールするペアリングアプリ Donut を活用し、ランダムに社員同士のペアを作る。ペアを組んだ社員はお互いの都合の良い時間に、1対1のビデオ通話でコーヒーなどを飲みながら、自己紹介や雑談を行う。

3. チーム別作業セッション

決められた時間に、チームのメンバーがオンライン上で集まり、協働して同じタスクに取り組む。それぞれ違う業務を行う場合もある。

4. ソーシャルアワー

Zoom を使ったランチ会やピザパーティ、経営幹部に自由に質問できる質問タイムなど、チームメンバーが、お互いのことをもっとよく知る機会を設けている。

5. Slack チャンネル

Slack に設けられた多数のテーマ別のチャンネルのなかで、仕事や趣味など豊富な話題について共有している。仕事場からの景色の写真を紹介する #office-today や、運動不足やストレスの解消に役立つ情報や成果を共有する #fitlab チャンネルなどもある。

以上のようなオンライン上でのコミュニケーション以外に、社員同士の絆を深め、会社のバリューの浸透を推進するため、年に1回社員が集まる6日間の合宿イベント“GitLab Contribute”を、地球上のさまざまな場所で開催している。これまでの開催場所は、南アフリカ、ギリシャ、メキシコなどである。経営幹部によるスピーチ、プレゼンテーション、ワークショップや研修、チーム別のセッションなど、さまざまなアクティビティが行われている。

合宿は、楽しみながらチームビルディングや GitLab コミュニティのメンバーと交流を行う場となっている。実際に会ってお互いをよく知ることで、さらに信頼関係が強化され、社内のコラボレーションが促進されると考えられている。この合宿イベントには、家族やゲストを同伴することもできる。

出所：GitLab ウェブサイト

<https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/being-a-great-remote-manager/>

<https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/guide/>

<https://about.gitlab.com/handbook/>

「1200人以上の全社員がリモートワーク GitLabが公開するリモートワークマニフェストは何を教えているか？」

<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/2003/02/news149.html>

「社員全員が世界各地でリモートで働くGitLabはなぜ創業2年で160人まで規模を拡大できたのか？」

<https://gigazine.net/news/20170213-gitlab-160-employee-management/>

“Inside GitLab, the startup with the largest all-remote team in the world”

<https://sifted.eu/articles/gitlab-remote-team-ipo/>

Works Report 2020

米国におけるテレワーク、リモートワーク

執筆

Keiko Kayla Oka (客員研究員)

翻訳 (chapter5)

杉田 真樹 (リサーチャー)

坂本 佐和子

監修

村田 弘美 (グローバルセンター長)

制作

寺嶋 恵美子

星野 万喜子

2020 年 11 月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

参考資料等に掲載している URL は各ホームページにリンクしております。
ただし、ページの移動もしくは閉鎖している場合がございます。
(最終リンク確認: 2020 年 10 月)

Works Report 2020

米国におけるテレワーク、リモートワーク

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座 8-4-17

リクルート GINZA8 ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

<https://www.works-i.com/>

TELEWORK
REMOTE
W O R K
in the **US**