

事例報告

日本ユニシスにおける在宅勤務の試行導入

在宅勤務はこれまで、外資系企業での展開や、国内企業でも育児・介護等の理由に限定した小規模な活用にとどまってきた。だが○六年夏、日本ユニシス、日本HP、NEC、NTTデータの大手ITベンダー四社がこぞつて、特定の部門単位や全社員を対象に在宅勤務を試行的に導入する方針を発表。また、○七年四月には、松下電器産業が全ホワイトカラー三万人を対象に在宅勤務の導入に踏み切るなど、近年、在宅勤務を一つのワークスタイルとして、全社的に導入しようとする動きが広がり始めている。なぜ、いま在宅勤務が注目されるのか、その本格導入はどのようなメリット・デメリットを伴うのか——。先行する企業事例を取材した。

「ワークスタイルの変革」をもたらす ブロードバンドの普及で 環境整う

自動車の設計、製造システムに、小売店舗のPOS情報管理システム、金融オンライン、航空機の座席の予約・発券、チケットイン管理システムから、通販の受注・出荷システム——まで、世の中を動かすありとあらゆるシステムを創造する、大手ITベンダーの日本ユニシス株式会社（東京都江東区、羽井勝人・代表取締役社長、図1）。

同社は○六年八月、育児関連制度を大幅に拡充するとともに、在宅勤務の試行導入を行う方針を明らかにした。それから約一年半、在宅勤務制度のイメージを着実に固めつつある。

この間の状況について、日本ユニシスの多田哲・CSR推進部長（写真、プロフィール）に話を聞いた。

「御社は一昨年の夏、両立支援からワーク・ライフ・バランスへの脱皮を模索する中で、在宅勤務の試行導入をスタートさせた。そこに至る経緯を教えてください。」

「そもそものきっかけは、羽井社長が○六年の年頭挨拶で、「女性が働きやす

い会社にしていきたい」と表明したことに遡る。その意向を受け、人事部、CSR推進部、経営企画部、労働組合からなる「女性いきいきプロジェクト」を発足。まずは育児女性に焦点を当てた、両立支援策の拡充を検討することになった。

女性社員に対してアンケートを行った結果、勤務時間（三〇％）や休暇（一八％）、勤務場所（一七％）——など、労働時間のフレキシビリティを高めたいとの回答が目立った。そうしたニーズを受け三月、同プロジェクトは両立支援の拡充策を提言、九月には一連の制度が大幅に改定された（図2）。

この中で、子が中学校入学期も高校を卒業するまでの間、一日二時間の短勤務をできるようにした「短時間勤務制度」の新設は、対外的にもよく驚かれる。確かに、社員ニーズを上回るほど拡充した感があるが、それだけオプションを取り揃えてでも、有能な社員にできるだけ長く働き続けて欲しいという思いの表れだ。

その後、育児女性がハンドルネーム

図1 会社プロフィール

社名	日本ユニシス株式会社 Nihon Unisys, Ltd.
設立	1958年(昭和33年)
代表取締役社長	羽井勝人
資本金	54億8317万円
売上高	3074億5500万円(2007年3月期)
従業員数	4744人(グループ8856人)(2007年7月現在) うち女性704人(グループ1029人)
主要株主	三井物産株式会社
本社所在地	東京都江東区豊洲1-1-1
事業内容	コンサルティングサービス、ITソリューション、アウトソーシングサービス、サポートサービスおよびシステム関連サービスの提供、ならびにコンピュータシステム(ハードウェア、ソフトウェア)の販売

で悩み事などを相談し合う「女性コミユニティ」を開設したり、お昼休みに男性も含めて、保育園の選び方などさまざまな情報を交換する「子育て座談会」を設置するなどした。子育て中の社員同士が、気軽に交流できる良い雰囲気、社内に醸成されることを期待している。

しかしそうした中で、育児関連制度の恩恵を得るのは女性社員のうち四分の一程度にとどまるため、「女性いきいきプロジェクト」は発展的に解消。今度はずべての社員を対象にした「ワーク・ライフ・バランスプロジェクト」を立ち上げた。

ここで大きなテーマになったのは、育児・介護に限らず、社会人大学院に通ったり、あるいは地域活動に積極的に参加したりといった、さまざまなニーズを持つ社員にとっても働きやすい



多田哲・CSR推進部長

1977年入社、製造流通業顧客担当システムエンジニア、91年UNIXソフトウェア商品企画、98年スタンフォード大学CIFE（コンピュータと建築の総合センター）客員研究員、2000年ASPビジネス企画、2003年ITガバナンスなどコンサルティング、2005年よりCSRを担当。

界でこの時期に、なぜあえて在宅勤務の検討なのかの背景を教えてください。
 他社のこと
 は推測の域を出ないが、恐らく背景として、各社に共通する慢性的な人材不足がある。

魅力的な会社にするにはどうすれば良いかということ。そして、そのために重視されたのは、先の女性社員に対するアンケート結果にもあったように、働き方のフレキシビリティをもっと高めるオプションを、いかに作るかということだった。

オプションを考えるに当たっては、往復で平均二時間半にもおよぶ通勤の時間的制約、ストレス・疲労などからの解放に注目が集まった。というのも、弊社は全社員に、一〇時半〜一五時をコアタイムとするフレックスタイム制を適用している。加えて、前半/後半休や時短を組み合わせられる仕組みのため、そもそも就業時間の融通性は現行でもかなりあるからだ。だが、時間の自由度はあっても、会社まで来なければならぬという場所の制約はいかんともし難い。それなら、通勤時間をゼロにするいわゆる在宅勤務を検討できないか、そういう動きにつながっていった。

御社をはじめ、日本HP、NEC、NTTデータなど大手ITベンダーが一斉に、部門ごとや全社員を対象とする在宅勤務の試行導入を発表した。業

て、各社に共通する慢性的な人材不足がある。

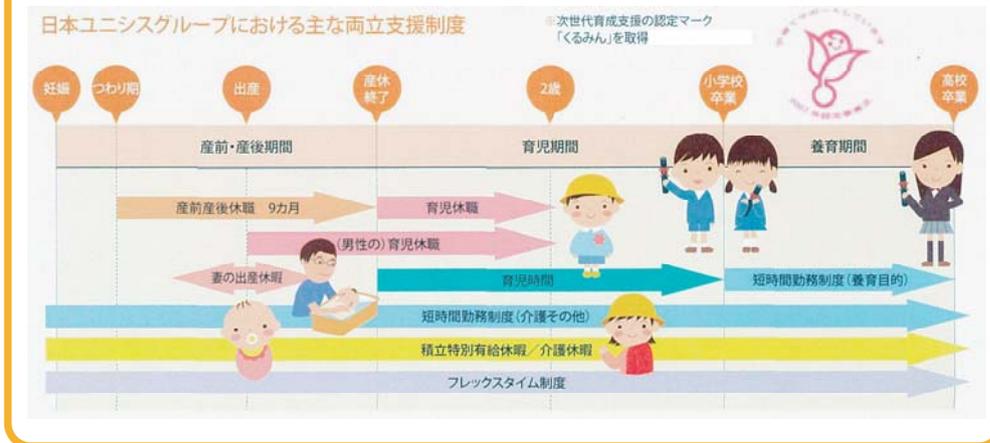
現在、景気は決して悪くない。システム開発の現場では、どこも人手さえあれば、もつと仕事ができる状況にある。だからこの業界では、現在いる優秀な人材をつなぎ止め、ノウハウの散逸を防ぎたいのはもちろんのこと、良い人材がいれば新卒・中途を問わず、喉から手が出るほど欲しいのが実情だ。そうした時に、働き方のさまざまなオプションを用意して、社員の方から自律的に、もつとも業務に専念しやすいオプションを選択してもらおう、その方策の一つとして在宅勤務がクローズアップされてきたということだと思ふ。これは、若手になるほど、仕事の充実とともにプライベートを重視するようになってきている、価値観の変化にも対応するものだ。

また、各社がこぞって在宅勤務を検討できるようになった背景には、世界一速くて安いブロードバンドの普及により、大容量データを扱う際などにも会社にいる時とあまり遜色なく、作業できるような環境が整ってきたことも関係しているだろう。テレワークの萌芽期にあった二〇年

図2 両立支援制度の改善の概要

従来の制度を社員が利用しやすくなるよう見直した（福利厚生からWLBへの移行）

- ①休職期間の延長（産休9カ月、育休2歳まで）
- ②産休・育休の分割取得可能
- ③育児休職取得の除外要件の解除
- ④育児時間取得期間の延長（小学校卒業まで）
- ⑤短時間勤務制度の新設（養育目的では子供が高校卒業まで）
- ⑥介護休暇の延長（12日）および対象範囲の拡大
- ⑦積立特別有給休暇の利用条件緩和（介護に1日単位で利用可）



以上前、弊社でも実は電話線とテレビを利用して、プログラムを組んでもらうようないわゆるテレワークを試みた経緯があるが、それも小規模な試行に過ぎなかった。その後は一〇年ほど前に、外勤営業特有の働き方として、いわゆるモバイルワークが急速に広がり、定着してきたのはご承知の通りである。そして今回、幾度目かのブームで、

今度は在宅勤務が脚光を浴び始めた。この背景には、ブロードバンドが基礎的なインフラとして整備され、大容量の情報を探える作業環境が整ってきたことがある。情報セキュリティ対策さえ万全にできれば、以前より導入しやすくなった在宅勤務をやってみない手はない、今の環境での課題は何か——どこもそんな風に好機と捉えているの

ではないか。

「御社における在宅勤務の試行は、どれほどの規模、どのような仕組みで行われているのか？」

エンジニア、スタッフの中から候補者を募り、これまで数十人規模で実施している。

私の担当はCSRなので、実際に在宅勤務を実施している立場ではなく、個人としての考えだが、適用職種がさまざまなのは、そこにいること自体が仕事の重要要素である役員や営業などを除き、あらゆる職種に在宅勤務できる仕事部分は存在すると考えているからだ。要は、在宅でもできる仕事と、会社（チームワークの共同作業）でないといけない仕事の切り分けを、本人が自律的に、スケジュール立てて行えるかどうかにかかっていると思う。

そうは言っても、これまでの状況を観察・ヒアリングした結果として、個人的には、職種／部署／業務一括といった大括りの単位ではなく、個人単位の申請方式、しかも週に何日か希望した曜日に在宅勤務するスタイルが、望ましいのではないかと考えている。本人が希望して申請し、上司がこの人なら自律的に仕事を回せると判断し、合意できるかどうか……。そういう許可制だと、適用は小規模にとどまるように思うかもしれないが、それでも例えば二〇人の部署で全員が週に一〜二日在宅勤務するとすれば、常時四〜八人は職場にいない計算。従来と比較すれば、まさにワークスタイル変革に相当するかなりの変化だと言えるだろう。在宅勤務の具体的なやり方としては、

まず、勤務開始時に本人が、一緒に仕事をしている同僚と上司に、「これから仕事を始めます。今日はこういうことをやります」といった趣旨のメールを送付する。事中は、黙々と作業をこなすだけでなく、必要があればメールや電話で同僚に相談しながら、普段通り集中して仕事をするのが求められる。そして勤務終了時には、「仕事を終えます。今日の作業はここまで到達し、明日からの課題はこうです、反省点・留意点はこういうことです」といった趣旨のメールを、やはり同僚と上司に送ってもらおう。通常勤務との表面的な違いはこれだけだが、実際は日々、試行錯誤の連続だ。

「試行導入の結果、現場レベル、全社レベルでそれぞれ、メリット、デメリットをどのように捉えているか？」

私の部署（約二〇人）から参加している四人の部下とその同僚に、状況をヒアリングしたところ、おおむね次のような意見が得られた。

まず、在宅勤務をやってみて良かったこととしては、通勤によるストレス、疲労がなく、適正な睡眠時間が確保できるようになった、家族との会話が増加し、学校や地域の行事参加が容易になった——など、「生活の質の向上」を指摘する声。また、作業に集中することができ効率的だった、業務の計画性が高まった、自己管理性が高まった、同僚との意思疎通を意識するようになった——など、「仕事の質の向上」を指摘するものも多かった。同僚からの意見では、日次報告（メール）が行われるため作業進捗が分か

りやすくなった、情報の整理・共有化をより意識するようになった、在宅勤務でいなくなる前に共同でしなければならぬ作業・会議などを常に考えるようになり業務の計画性が高まった、効率化をより意識するようになった——などの声。また、その他の波及効果として、常にペーパーレス化を意識す

るようになった、日頃から整理整頓を心がけるようになった——という指摘もあった。一方、在宅勤務をやってみて不安に感じたこととしては、機器やネットワークのトラブルがあると仕事が中断してしまう、大容量のデータを扱う業務で若干レスポンスが遅い場合がある、

図3 フレキシブルな働き方のメリット・デメリット

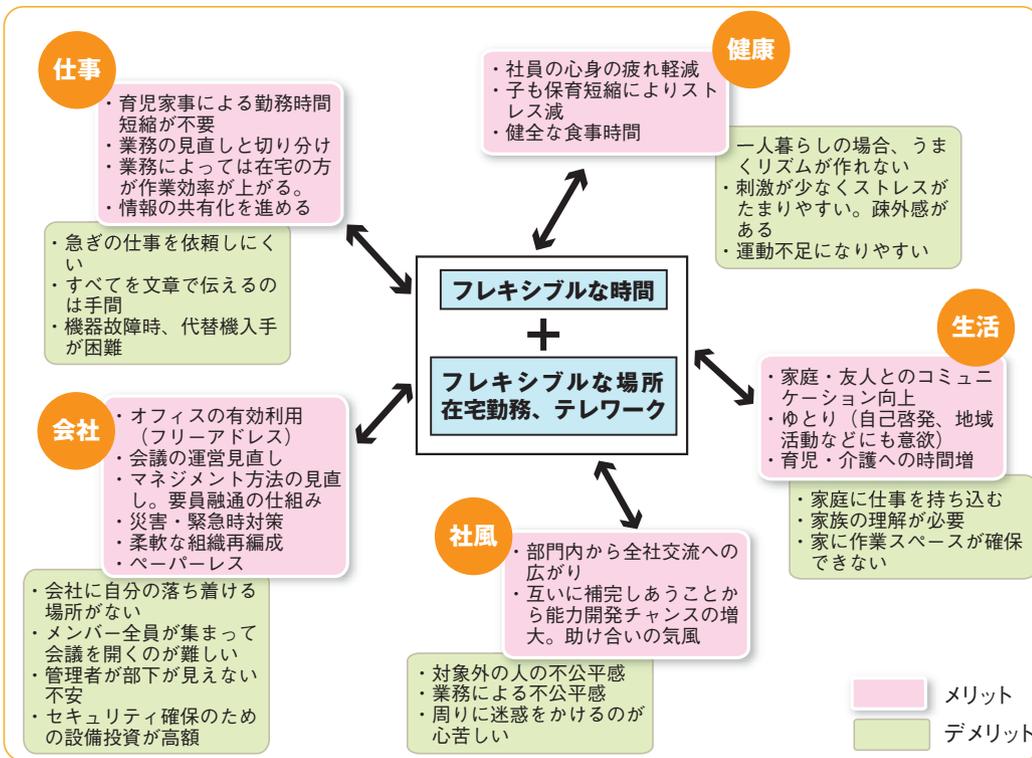
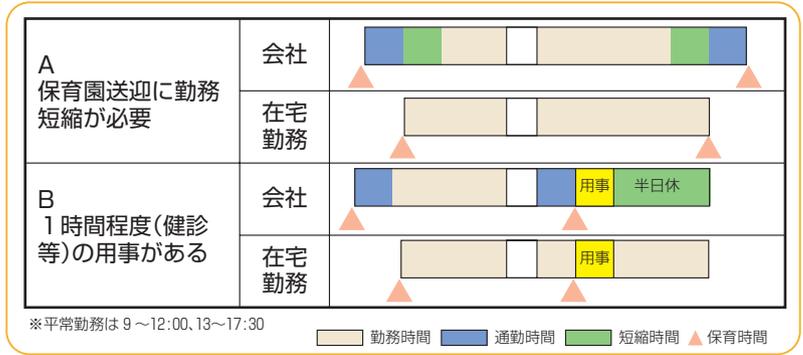


図4 在宅勤務がもたらす効率的な働き方



ノートPCなのでキーボード・画面が小さくやりづらい、道路工事や雷雨などの騒音が気になった——など、環境での不都合を訴えるものがあつた。また、周囲に人がいないことの影響として、集中し過ぎて疲労感が増加した。メールで進捗を報告するため成果を出すことに重荷を感じた、チャイムがなくなると時間感覚が薄れるため長時間労働になりがちだった、一人でいることに不安を感じた——などの指摘も寄せられた。

さらに、同僚からの意見では、「画面の「ここ」と指差しできず電話・メールで伝えるのに苦労した、本人の状況

が見えないので連絡をためらってしまった——などの意見も。

これらを総合し、全社レベルでのメリット、デメリットを集約すると、おむね図(図3)のようになる。在宅勤務のメリットは、もちろん優秀な社員に働き続けてもらうために提供するオプションとしての役割が大きいわけだが、ちよつと意外な観点から言えば、台風、地震などで交通機関が不通になつても勤務してもらえ、新型インフルエンザ対策にもなる——など、災害時の事業継続(BCP)リスクを分散させる効果もあると言えるだろう。

—在宅勤務の場合、生産性が落ちたりしないものだろうか？

それはニュートラルだと考えた方がよい。つまり、在宅勤務をしようがしまいが、生産性は変わらない。在宅勤務が通常勤務と違うのは、純粋に通勤の時間的制約や、ストレス・疲労感から解放されることだけ。というのも、在宅勤務は育児や介護をしながら仕事をしたいわけではない。たまたま自宅というだけで、勤務時間内はあくまで仕事だけに専念することが求められるからだ。

通勤時間がゼロになるだけと言うと、会社にとつてのメリットは、薄いように思ふかもしれないがそうではない。例えば、通常勤務であれば、保育園への送迎時間に間に合わせるため、時短が必要なケースがあつたとする。この場合、在宅勤務なら保育園との距離がぐつと近くなるため、時短は必要なくなるだろう。また、勤務中に一時間程度、健診や父母会等があるような場合

通常勤務なら半日休を取らざるを得なかったところ、在宅勤務にすれば中抜け二時間程度の短縮だけで、用事を済ませてすぐ、勤務を再開できるだろう(図4)。

つまり在宅勤務は、通勤時間を私生活のために使えるようになる社員と、さまざまな事情で生じていた勤務時間のロスをも最小化できる会社双方にとつて、Win Winとなる有効な働き方だと言える。なお、当然のことだが、在宅勤務をやってもらう背景として、業務が多忙であり人手が足りない、少しでも社員が働きやすくなるよう考慮せざるを得ないニーズがある。IT業界では実際に現在、そのような状況にある。

—在宅勤務を試行して、会社全体には他に、どのようなインパクトがあつたか？

在宅勤務を行うに当たり、自ずと要請されるものとして、ペーパーレス化(紙ベースの保存からの脱却)、身の回りの情報の電子化と整理、データ共有と共同作業の進め方の見直し、指示系統(報告・連絡・相談)の電子化——などがある。

在宅勤務は、自宅のシンククライアントPC(使用者PC側に情報を保存することのできない、プログラム機能に特化したPC)から、インターネットVPN(情報セキュリティを確保したインターネット経由の企業システムなどへのアクセス方法)により社内システムにアクセスし、そこから必要な情報源につながる仕組みを通じて行われる。

そのため、在宅勤務を行うには、前提として共有サーバに同僚からも明確に分かる形で「使用する情報があらかじめ、きれいに格納されていなければならぬ」。これを行うことで、結果的に各人の業務の「見える化」が図られ、それが作業の適正分配を後押しし、ひいては生産性が総合的に向上するといった果実を、手にするようになってきている。

弊社でのオフィス環境の整備は、初井社長の号令のもと〇六年度から、強力に推進している経緯がある。これまでに、オフィスフロアから四段キャビネを一掃し、電子化できない不急の書類は倉庫へ格納、一〇人に一台の感覚であつたプリンタをフロアに数台の高速複合機に代え、部門サーバも会社共有サーバに統合してきた結果、会議資料はプロジェクト画面に変更……といった具合に、着実に歩を進めてきていた。ここでさらに在宅勤務を試行したことで、相乗効果としてやはりペーパーレス化は不可欠だという認識が、強くなつてきている感だ。

一方、逆に在宅勤務によりもたらされるものを上げると、空き機が増え、フリーアドレス化が可能になるため、オフィスのスペースの最適化(賃料の削減)にもつながることがあるだろう。弊社では現在、窓際に並んでいた管理職の机を廃止。ラインごとの長机に、フリーに座ってもらうスタイルに移行しつつある。

ペーパーレス化をはじめ、共同作業の進め方の見直し、指示系統の電子化、スケジュール情報の電子化と社内開示、フリーアドレスへの移行——といった、

在宅勤務が求める・もたらすさまざまな事象は、まさに『ワークスタイル改革』そのものであり、とくに管理職には、抜本的な意識改革が必要になる。プロジェクトの作業進捗を知りたい時、それまでは説明ペーパーを求めていたものが、すべての情報を共有サーバに入れてあるので、どうぞご覧くださいというメールだけになる。管理職の中にはなんて面倒臭いことになったのかという不満もさぞ多いことだろう。だが、そんなことも一時的なカルチャーショックに過ぎないし、一気にやっしまわれないとできないと思っている。

—今後、在宅勤務の本格導入の見通しは？

課題がクリアされれば、本格導入できる状況にあると思う。

課題の一つは、制度として確立するための、人事労務管理上の仕組み。在宅勤務を行う際の労務管理上の注意点としては、厚生労働省が〇四年に策定した「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」があるわけだが、これを実際のケースに落とし、具体的にどう詳細なルールにしていくかを考えるのは、結構大変な作業だ。

例えば、在宅勤務の際の情報セキュリティ環境はしっかりとされているか、また、子どもなどにジャマされない正常な勤務ができる状況にあるかなどの判断は、どのように行えば良いか。また、在宅勤務中に宅配便が来たら受け取ってもいいのか、子どもが泣いたらオムツ替えをしてもいいのか、さらに、日が陰ってきた時に布団を取り込むのは

許されるのか——等々、さまざまな場面を想定し、答えを出しておかなければならない。

もう一つ大きな課題としてあげられるのは、在宅勤務者に貸与するPC、それをサーバに接続させる設備費用などが、シンククライアントだと一人当たり三〇〜四〇万円はかかることだ。弊社の社員数は、単体でも約四五〇人正直なところ、これだけの初期投資をどう捻出するのかの問題は、在宅勤務をどの程度の規模で導入するか議論と絡み悩ましいところだ。

しかしながら、いまブロードバンドの普及とともに、在宅勤務が社会に本格的に広がろうとしていると予感している。実際に、そういったシステムをパッケージで開発できないかという、顧客のニーズ・依頼は少なくない。それだけに弊社も試行錯誤しながら、在宅勤務制度を確立しようとする手に入る。

在宅勤務というと、よく顧客、同僚とのコミュニケーション不足が指摘されるが、それもこの間の技術革新で、乗り越えつつある。弊社グループ会社のユニアデックスは、ワイヤレスIP電話を用い、会社にいる時は内線、屋外では携帯電話（社内で受けた電話も自動転送）として使え、さらに自宅に無線ステーションを置けば社内にいる時とまったく変わらず、顧客からの電話を受け取れるシステムを商品化している。情報システムの進歩で、在宅勤務と言ってもそれを意識する必要がほとんどないほどの環境が、いま着実に整いつつある。

（調査・解析部 渡辺木綿子）

大原社会問題研究所雑誌

No.591 2008.2

【特集】 2007年アジア研究学会：シンクタンクからアーカイブへ
——日本研究の資源および研究対象としての大原社会問題研究所

・司会者の挨拶	A. ゴードン	・大原社会問題研究所と労働科学の誕生	中山いづみ
・大原社研アーカイブと社会史研究	C. ガータイス	・コメント	二村一夫
■論文			
戦前期都市社会調査における調査活動と社会事業行政職員			杉本弘幸
農村－都市間の労働力流動化と中国の都市部における賃金格差			馬 欣欣
■調査報告			
認知症高齢者グループホームの介護成果と雇用管理（下）			小林謙一
■書評と紹介			
井上雅雄著『文化と闘争』			岡田秀則
塚本一郎／柳澤敏勝／山岸秀雄編著『イギリス非営利セクターの挑戦』			中川雄一郎
西尾康充著『近代解放運動史研究』			横関 至
■史料紹介			
『産業福利』第1巻の「発見」とその意義			梅田俊英
社会・労働関係文献月録			法政大学大原社会問題研究所
月例研究会			
所 報 2007年10月			

発行／法政大学大原社会問題研究所 〒194-0298 東京都町田市相原町4342 tel.0427-83-2307
 発売／法政大学出版局 〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 tel.03-5228-6271