

# 「セルフマネジメント」を基本に 自立性と自己責任を追求

情報通信大手のNECは一九九〇

年以降、ホワイトカラーの業務遂行を労働時間や働く場所などの時間・空間を弾力的に行う方向にシフトしてきた。「セルフマネジメント」を基本に自律性と自己責任を追求。ホワイトカラー向けの勤務諸制度は、生産性向上と働き方の柔軟性向上を目的に「V（バイタル）ワーク」「裁量労働制」「在宅勤務」「モバイルオフィス」「ビジネスセンター」など多岐に渡る。NECの人事制度に関連し、但田潔・MCシステム企画本部人事統括マネージャーに同社のホワイトカラーの労働時間管理の変



但田潔・MCシステム企画本部人事統括マネージャー

## 九〇年代から人事処遇制度を 徐々に改定

NECは、九〇年代以降、人事・労務管理の諸制度を大きく変えてきた。背景にあるのは、人員構成の急激な変化。同社では、生産現場の子会社化や海外移転などにより、約二万四〇〇〇人いる本社従業員の九九%強をホワイトカラーが占めるようになっていた。労働時間と産出量が概ね比例するブルーカラーとは異なり、彼らの仕事は働いた時間と成果の相関関係が薄い。国際競争面で見ても、従来型の時間管理では、ホワイトカラーエグゼクティブが主流の先進諸外国に遅れをとってしまっている。但田氏は、「働き方や報酬に対する考え方も、おのずと生産現場を想定して作られた制度ではやりきれなくなり、ある程度、自分で算段する働き方や処遇を考えねばならなくなってきた」と説明する。

## ホワイトカラーの働き方の尺度を 時間軸から成果軸に

こうした流れのなかで、NECは一

九三年、研究部門の「主任職」と呼ぶ三〇代前半の若手研究者に裁量労働制の導入を決め、全国の研究開発拠点に所属していた研究員約三〇〇人に適用し、自主的に労働時間を管理するきっかけを作った。

九七年には「V（バイタル）ワーク」と称する制度を採り入れた。当時、裁量労働制はまだ研究職が中心。法的には研究職以外に導入できる職種もあつたが限られており、同じ職場で対象者と非対象者が混在してしまう。そこで、「管理職一步手前の主任層（A職群一級）には、時間ではなく仕事の質と成果の重きをおいた働き方を意識してもらいたい」との思いでフレックスタイムと定額残業制などを活用した「Vワーク制度」を実現させていった。

まずはカスタマーソリューション職などの主任層を対象とし、翌九八年には技術開発職などほぼ全部門に展開した。この際、①出向・休職者②業務の性質、個人の資質・能力面で自己裁量性の割合の比較の少ない者③半期を通じて恒常的に時間拘束的な業務を遂行する者④時間を尺度にした働き方が適当な者——など全

## 労基法改正とともに、 適用対象を拡大

その後、労基法改正で二〇〇〇年には企画業務型裁量労働制が施行。二〇〇二年二月には専門業務型裁量労働制に「情報処理システムを活用するための方法を考案・助言する業務」等が加えられた。そこで、同社は裁量労働になじむ仕事をしているVワーク対象者を、専門型裁量労働制の拡大と企画型裁量労働制の新規導入へ移行させていった。

同社では非管理職について、評価・処遇を適正に行うために、仕事の中心によってA/Dの四つの職群ごとに人事管理を行っている。職群は、高度な裁量性と判断力をもって創造的に仕事をする「A職群」。着実に業務を遂行していくことが期待されて、情報管理や資料作成などの定型的な仕事を行う「B職群」。さらに、検査・製造職の「C職群」、警備など特務職の「D職群」に分かれており、現在はA職群とB職群の社員がほとんどを占めている。

裁量労働制適用対象者のA職群一級には研究職、技術開発職、生産技術職、カスタマーソリューション職、企画職、生産物流職が存在するが、このうち既に専門型裁量労働制を適用している研究職の約三〇〇〇人に加えて、Vワーク対象者だった技術開発職、生産技術職、カスタマーソリューション職の約六五〇〇人を専門型裁量労働制に移行。さ



内容に本人の裁量性があるのかなどを上司と本人が話し合っており、裁量労働を継続するか否かを決めている。

また、例えば一カ月でも残業相当の時間が例えば八〇時間を超えるようなら「安全配慮面からも問題がある」として適用除外の対象にしているという。

通常の適用除外対象は海外出向や介護や育児に従事する場合など。賞与に業績の視点があるため、原則、適用除外は半年単位だが、実際には三カ月などの対応もあり得る。その場合、裁量労働で働いた月数分が評価に応じて上乗せになるように配慮する。

ちなみに評価は、半年ごとに上司と相談して仕事の目標を立て、期末ごとに自己評価と上司の評価を突き合わせ、目標達成度に応じて評価を確定。その評価に基づき半期サイクルのボーナスに個人別の業績加算を配分する仕組みになっている。

### 出退勤管理の充実で社員の健康をチェック

同社では、企業実態を考慮した裁量労働制を実現させ、対象者を広げている。だが、制度が定着すればするほど、実際の働き方が妥当であるかのチェックはもちろん、社員の健康面などに配慮した仕組みが求められている。

この四月からは、出退勤などの勤務管理をweb上で実施。ほぼ全社的にweb上での入退場時間の把握が可能になった。例えば本社勤務の人が朝、横浜の事業所に直行した場合、そこで入退場記録がWeb上に残り、上司と本人が前日までの記録を閲覧できる。

「昨年度までは紙による出退勤管理だったため、本人の申告以外に上司が部下の働きぶりを把握する手だてがなかった。今後はwebを見て、負荷が継続する場合は適用除外を行うし、勤務負荷が高い場合には、ヘルスチェックシートの記入を求められる」。

ヘルスチェックシートは、所定時間外労働が月に八〇時間以上の一般社員およびそれと同程度の勤務を行っている裁量労働適用者と管理職全員が記入するもの。記入内容に問題があると認められた場合は、産業医の「長時間残業健康診断」の受診を義務づけている。

最近の傾向について但田氏は、「産業医のニーズは高まっており、ヘルスケアセンター等メンタルヘルスなども専任の精神科医を常駐させるなど、フロー体制は強化している」と強調。そのうえで「顧客先に半年駐在する社員などは依然、自己申告制だから、そういった人への対策も必要だ」と続ける。

### テレワークで働きやすさを追求

一方、NECではテレワークを活用することで、社員が働きやすく能力を発揮できないか模索を続けている。九〇年代、東京近郊数カ所にサテライトオフィス（フレックソオフィス）を設置。本来の勤務先とサテライトオフィス双方に机がある「ダブル・デスク方式」を採用し、ネットワークなど会社にいるのと変わらない環境を整えて登録した人が週一程度、利用する形にした。設置当初は育児などをして

社員の利用があったが、①会議や打ち合わせに参加できない②情報機器が進歩した——ことから、他の弾力的な勤務形態に代替され、現在は取りやめている。

在宅勤務も九三年の研究職への裁量労働制実施時から導入し、〇二年からは研究職以外の裁量労働制適用者にも採り入れた。論文執筆や特許申請書の作成の業務に限り、管理職に事前に届け出れば月に四日まで自宅で仕事ができる。当初の導入の経緯について但田氏は、「集中して仕事に没頭できるように考えた。月五回にすると理論上、ある週の平日すべてを在宅勤務する可能性が生じるので四回にとどめた」という。ただ、利用者は現在、月に数名程度。「裁量労働をしている三〇台以降の人は子どもがいたり、家では気持ちの切り替えが難しいなどの事情があって大した数にはなっていないということもあると思う」と話している。

それでも二〇〇〇年の春季労使交渉時に、「育児・介護を必要とする裁量労働制対象者で、会社が業務遂行上の必要性と有効性を確認し、かつ本人が希望した場合」、育児は小学校入学まで、介護は介護事由が解消されるまでを限度に在宅勤務を認めている。

さらに、九六年以降は「モバイルオフィス」という勤務形態も設定。小型携帯端末を利用し、会社のシステムにアクセスできるような仕組みにした。主にシステムソリューション職の業務効率アップを狙ったもので、「顧客先で在庫品がどのぐらいあるかなどを問われた場合、これを使えば即答できるし、資料をみる事ができる。夕方に

社にいて外出時にちょっと使うことになり、帰社することなく共通の部内指

示とか会社の通知などを帰りがけにちょっと見ることが可能になるなど、使い勝手がいい」。事実、ある部門で効果を調べたところ、移動時間や売上高などで二割程度の効率化が図られたことが明らかになっている。

この他、「ビジネスセンター（立ち寄り型サテライトオフィス）」も東京近郊と関西のNEC敷地内に八カ所設置。任意の端末を使って電子メールの送受信や資料の参照、印刷など通常業務ができるようになってきている。主に出張でかけた社員が活用しており、現在、本社では毎月七〇〇人程度の利用がある。

### 自由度アップで利用者の増加を

進化し続ける同社のテレワークだが、但田氏はニーズについて「未だにはつきりと掴みきれない部分がある」と語る。例えば在宅勤務。「NECは男性の育児休職取得者が比較的高いなど在宅勤務の申請に対するアレルギーがあるとは思えないのに、利用者はあまり増えていない」からだ。「働きたいと考えている人にとっては、育児休職よりも子どもを預けられる施設があって、それを補完する仕組みとしての在宅ワークの方がいいかも知れない」。実際、今も「朝二時間だけ」とか「夕方一時間早く帰る」などの時間を切り分けた使い方が多く「終日、家で」という在宅ワークの利用はむしろ少ないという。

今はカバンに資料やフロッピーを持って歩かなくてもよくなっており、会社について外出時にちょっと使うことな



NEC本社

ども可能。「会社に行くことが一つの  
けじめになっている人もいるし、『労  
働強化になるから在宅ワークはやらな  
い』と考える人もいる。逆に『便利』  
『通勤などが楽になる』と奨励する人  
もいる。いろいろな考え方の人がいるわ  
けだから、補完的な仕組みにしてい  
んな使い方をするのがよい。より使  
い勝手の良い制度にするため、さら  
なる工夫を考えている。

### 「どこでもオフィス」で 広がる働き方

今後の展開としては、「ブロードバ  
ンドオフィス」の検討が進んでいるこ  
とを挙げた。「今でも携帯電話で会社  
のメールサーバーにアクセスして、添  
付ファイルまで見ることができると、  
さらに機能を上げていこうとしている」。  
テレワークという働き方の視点からは、  
ソフトフォンで通話相手がイントラネ  
ットに接続していれば、どこでも個人  
内線番号で追いかけることが可能。ま  
た、無線LAN、リモートアクセスに

よりパソコンのモ  
ビリティを向上さ  
せることで、社内  
外のどこでも自分  
のデスクと同じ機  
能を持つことがで  
きる。この「どこ  
でもオフィス」は  
一定の固定デスク  
に向かうことから  
解放されるし、ど  
こでも必要な情報  
にアクセスできる。  
「体調が悪くて家に帰ったりし  
ても、問題なくなるなど、働き方の可  
能性を拡大させるものだ」。

ただし、課題もないわけではない。  
NECでは賞与に個人業績連動制が導  
入されていて、これに伴う目標管理制  
度の公平性や評価基準の透明性などを  
重視した運用を行っている。評価につ  
いては、テレワークの利用に関する規  
定も念頭に置いた教育訓練が必要にな  
ってくるなど、マネジメント層の責任  
もより大きくなってくるだろう。

また、技術的な進歩にユーザーが追  
いついていけない問題もある。但田氏  
は、「個人情報等のデータ取り扱いの  
問題や、さらには携帯電話やパソコン  
が小型化・文房具化して便利になると、  
貴重品として扱わなくなり、無くした  
りどこかに忘れてきたりすることが心  
配だ」と口にする。技術の進歩に合わ  
せた意識面の社員教育も課題のようだ。

(調査部 新井栄三)

## JILPT 刊行物のご案内

### データブック 国際労働比較 2005

(定価：1,575 円/税込み)

日本及び諸外国における労働経済の動向を把握するため、当機構が編集作成した国際比較資料集。  
34の「グラフとその説明」、150の「統計表」から構成されています。

<目次>

1. 経済・経営
  2. 人口・労働力人口
  3. 就業構造
  4. 失業・失業保険・雇用調整
  5. 国際労働移動・外国人労働者
  6. 賃金・労働費用
  7. 労働時間・労働時間制度
  8. 労働組合・労使関係・労働災害
  9. 教育・能力開発
  10. 勤労者生活・その他
- 特集「購買力平価」



### 2005 ユースフル労働統計—労働統計加工指標集

(定価：1,575 円/税込み)

「労働統計加工指標」とは複数の労働統計の調査結果を素材にして、それらを組み合わせる新しい  
統計指標にしたものです。これまで政府の各種白書等で採用されたものの中から、あるいはそれを  
ヒントとして自主開発したものを含め、今日でも有用と思われるものを選別し、取り上げています。  
雇用・労働に関する分野を大きく23のカテゴリーに分け、カテゴリーごとに関連する加工指標を  
整理しました。雇用・賃金等労働市場の動向を見るための資料として、ご活用ください。



### Japanese Working Life Profile 2004/2005 - Labour Statistics

(定価：1,050 円/税込み)



学校卒業から職業生活の終わりまで、日本の労働者の生活を、英訳した統計を使用してわかり  
やすく提示。統計はすべて公的なもので、労働市場、賃金、労働時間、労使関係、社会保障などを  
網羅しています。主な項目は日本語訳付き。

### 刊行物ご購入のお申込み・お問い合わせ先

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 広報部 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

Tel: 03(5903)6263 Fax: 03(5903)6115 E-mail: book@jil.go.jp