

## テレワークを支える人事制度と運用

### Personnel Systems and Operation supporting Work Styles

奥田 浩樹

**要約** 日本ユニシスグループにおけるテレワークとして、在宅勤務制度“Smart-Work”が2008年度から適用開始となり、2011年7月現在は約70名のグループ社員が在宅勤務を実施している。在宅勤務の狙いは、ひとつにはワークライフバランスを向上させることで優秀な人材を確保することであるが、もうひとつにはワークスタイルを変えることで、生産性の向上やオフィスコストの削減を進めることである。そのために、他社事例では一般的である利用目的や利用日数を限定した制度ではなく、ワークスタイルのひとつとして個人が選択可能であるという点が、Smart-Workの大きな特徴である。

本稿では、「グループ人事基本方針」に沿って策定された在宅勤務制度 Smart-Work の概要及び運用の仕組みを中心に紹介し、今後の課題について考察する。

**Abstract** Nihon Unisys Group started the telecommuting program “Smart-Work” in June 2008. Currently this program has been applied to about 70 employees of the Group. Purposes of this telecommuting program are; the first is to recruit talented employees by improving work-life balance; the other is to promote improved productivity and reduced office expenses by changing work styles. In many cases of other companies, there are regulations on days available for telecommuting and the utilization purpose. On the other hand, our telecommuting program does not any regulation. It is significant feature of Smart-Work that any employee in Nihon Unisys Group can choose this telecommuting program as one of personal work styles.

This paper introduces the outline and operation of telecommuting program Smart-Work that is developed according to the basic personnel policy of Nihon Unisys Group, and then discusses future works.

#### 1. はじめに

広義のテレワークは、1970年代のエネルギー危機の際に米国で始まり、日本でも1980年代後半から、単独あるいは複数の企業で実験的に取り組みが始まったが、近年はワークライフバランス実現やBCP（事業継続）の観点からもあらためて注目されつつある。日本ユニシスグループでは、在宅型のテレワークである「在宅勤務」を人事制度のひとつとして2008年6月より実施・適用推進を図っており、実施期間も3年を経過している。制度実施により、育児や介護のために休職・退職を余儀なくされる社員の就業継続を支援することや、通勤時間削減による家族コミュニケーションの充実や自己実現のための時間確保に寄与することで社員のワークライフバランス向上が実現できるだけでなく、ワークスタイルを変えることで生産性向上による業務成果の拡大やオフィスコスト削減にも繋がるものである。今後、進展するグローバル化や進行する高齢化社会に対応するためにも非常に有効なツールとなるだろう。

ワークスタイルについては、一般論として個人の選択という観点が強くなりがちであるが、日本ユニシスグループにおいてそれを支えているのは、実は「人とチームの働き方」である。

チームは組織や役割・目標が明確になって初めて人事制度と融合できる。明確化された組織や役割・目標を持ったチームと人事制度が両輪となって、ワークスタイル変革が実現できるものとする。

本稿では、「日本ユニシスグループ人事基本方針」における在宅勤務制度の位置付け、制度実施により期待される効果及び制度設計時の検討ポイントを論述し、制度の更なる推進や進化のための課題を考察する。日本ユニシスグループ型在宅勤務の事例が、今後、テレワークを推進することを予定している企業における制度導入のロードマップとして、そしてワークスタイル変革を導く一助となれば幸いである。

## 2. 日本ユニシスグループにおける在宅勤務制度導入の経緯

本章では在宅勤務制度を支える人事制度の基本方針に加えて、2008年6月の在宅勤務制度導入に至るまでの経緯について述べる。

### 2.1 「グループ人事基本方針」とワークライフバランス向上

「日本ユニシスグループ人事理念」は「社員が充実感と誇りを持って、安心して働くことのできる環境を提供する」ことであり、以下の人事基本方針に沿って各種人事制度を構築、運用している。日本ユニシスグループの在宅勤務制度は、この人事基本方針における、特に「人的資源の確保」「社員の個性と希望を尊重」の実現に寄与できる制度である。育児や介護のために優秀な人材が離職せざるを得ないケースや、様々な仕事観やライフスタイルを持った人材に対してワークスタイルの選択肢を増やすことで、安心して働くことのできる環境作り、グループ社員のワークライフバランス向上に貢献できるものである。

#### 【日本ユニシスグループ/人事基本方針】

- ・ 中長期的な視点でグループの成長を支える人材を採用・育成するとともに、グループの経営計画達成のために必要な人的資源を確保する。
- ・ 社員の個性と希望を尊重し、組織を活性化させ、グループを成長・発展させる適材適所の人材配置を実現する。
- ・ 社員の人的成長と成果・業績の向上を促し、公正な評価に基づく適正な処遇を実現する。

### 2.2 両立支援制度の拡充

日本ユニシスグループでは在宅勤務制度の実施に先駆けて、2006年9月に育児関係制度の大幅拡充を行い、同時に在宅勤務の試行開始を宣言した。育児関係制度拡充では、産前産後・育児休職期間の延長、育児時間取得期間の延長、短時間勤務制度の新設及び介護休暇制度の見直しを行い、仕事と家庭生活の両立を支援することで、優秀な人材の確保・定着を実現するとともに、両立支援に関して、企業に対する社会的要請に応えることも目的のひとつであった<sup>\*1</sup>。成案となった在宅勤務制度の人事制度における位置付けは、ワークスタイル選択のひとつであるが、もともとの制度導入に関しては、両立支援を主たる目的として検討を開始したものであった。

### 2.3 制度試行

在宅勤務制度の試行は、2006年9月から2008年3月の約1年半の期間で実施した。システム職・スタッフ職を中心に各部門から対象者の推薦を受け、20名の参画を得た。そして、試行終了後に試行者及び上司へのアンケートを実施し、本番実施の可否判断及び制度内容検討の参考として活用した。たとえば、試行対象者からは、「モチベーションや生産性が向上した」という意見が8割近くあり、上司評価でも「時短勤務が無くなり生産性が向上した」「業務範囲が明確になった」という肯定的な評価が多かったことから、その後の制度実施計画検討プロジェクトを経て本番実施に至っている。

在宅勤務実施日数については、現在の制度では週3日以上としているが、試行時の実施日数については、上限や下限といった条件は付与しなかった。そして、結果として週2日以内の実施が約8割であった。これに関しては、アンケート回答でデメリットとして挙げられていた「コミュニケーションに問題があった」という点が影響していたと考えられる。この点は、上司・部下が同じオフィスに勤務していることを前提とした従来型のコミュニケーションやマネジメントスタイルを見直すことが必要と考え、制度実施計画検討プロジェクトの中で改善方法を検討することとした。

## 3. 在宅勤務制度の実施と推進

本章では制度内容・実施計画の検討から2008年の本番実施、及び2011年現在に至るまでの制度見直しについて述べる。

### 3.1 実施計画検討プロジェクト

#### 3.1.1 制度実施の目的

約1年半の試行実施を経て、在宅勤務制度の導入が正式に決定したのは2008年2月であった。もともとは両立支援から導入検討した制度であったが、制度導入決定にあたってはワークスタイルを変えることで生産性向上ひいては組織業績の拡大に繋がるものであることを大きな目的

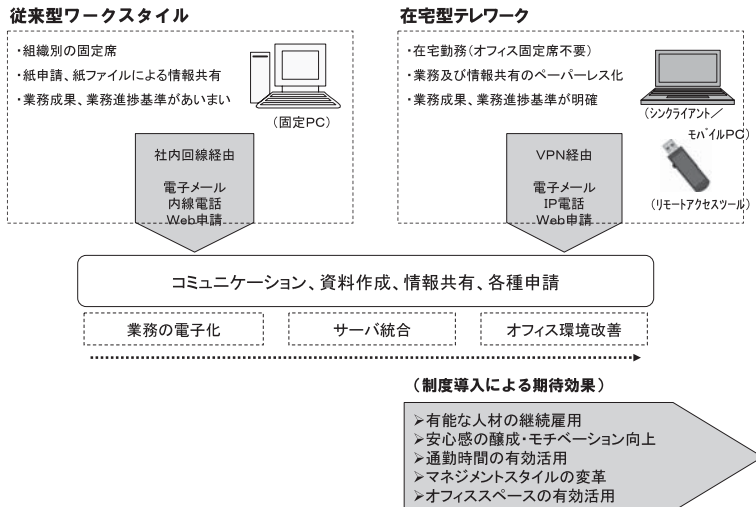


図1 在宅勤務によるワークスタイル変革イメージ

のひとつに追加した。また、適用者数が拡大した場合にフリーアドレス化が推進されればオフィスコストの削減という効果も期待できるものと考えた（図1）。

### 3.1.2 プロジェクト体制

在宅勤務制度適用開始のターゲットである2008年度第1四半期に向けて、制度内容の詳細を確定するため、人事部を事務局とした実施計画検討プロジェクトを発足させるとともに、他社事例の収集と法制面の確認を行った。

実施計画検討プロジェクトでは、人事担当役員をプロジェクトオーナーとして、人事部以外には経営企画部門、セキュリティ管理部門、グループIT管理部門、営業企画部門、システム企画部門の関係者を集めて、2008年2月下旬から3月下旬にかけて5回の会合を行った。この会合では制度実施内容を検討するとともに、実際の運用に関するインフラやセキュリティの取り扱いについて議論を進めた。

### 3.1.3 在宅勤務適用基本方針

プロジェクトで実施計画を検討するにあたっては、ワークスタイルを変えるという観点から事前に経営の承認を受けて、三つの適用基本方針を前提とした。

一つめは主たる勤務場所を自宅とすることである。これは、基本方針で一番重要な柱になっているポイントである。具体的には1週間の営業日数である5日の内、3日以上、あるいは1ヶ月の営業日数の5分の3以上で在宅勤務を実施することである。国内他社における事例では、コミュニケーション面の不安を問題として、在宅勤務実施日数に1週間または1ヶ月間の制限を設けることが多いが、日本ユニシスグループではワークスタイル変革に重きを置いて全く逆の制度とした。ワークライフバランスという目的だけであれば、週1日の在宅勤務でも、家事や家族とのコミュニケーション時間を確保することで効用があるが、残りの4日間は従前までのオフィスワークが継続されるので、ワークスタイル変革にまでは繋がらないと考えたためである。本来のテレワークの形、すなわち主たる勤務場所を自宅にすることで、業務の進め方や成果の把握、報告といった働き方自体を変える必要が生じる。そのための仕組みを作り、働き方の選択肢のひとつとして社員に提示した。

二つめは成果物が明確に定義できる業務に適用することである。ワークスタイルを変えることでゆくゆくはほとんどの部門で在宅勤務は適用可能であるが、制度開始に際しては第一フェーズとして成果物が明確に定義できる業務に適用することで、制度の定着、浸透を図った。

三つめは成果管理の指標を設定して定期的に報告することである。これは、まさに働き方を変えることの仕組み作りを準備することである。

## 3.2 他社事例収集

実施計画検討プロジェクトの会合と並行して、既に在宅勤務を実施している、あるいは実施を検討している他社にヒアリングし、情報を収集した。

ヒアリング先は主にIT系の企業を中心に6社を選定した。各社の在宅勤務の方向性や課題等を中心に意見交換し、その結果を実施計画検討プロジェクトに報告している。本稿では各社のヒアリング結果詳細は割愛するが、多くの企業において、制度実施の主たる目的はワークライフバランス向上による人材の確保、生産性の向上といった点であり、課題としてはセキュリ

ティの確保、制度実施に要するインフラコストであることが確認できた。特にセキュリティ面については、情報漏洩に対する不安が大きく、各社が大きな課題として認識していたが、インフラや運用ルールを厳格に定めて事前防止を図る企業と、インフラよりもむしろ運用ルール遵守に重きを置く企業に二分された。この点については、各企業のルール遵守に対する考え方、換言すれば、性悪説なのか、性善説なのかという背景が大きいようであった。そして、インフラに重きを置く前者の企業において、制度拡大に苦勞しているというのが事実であった。

なお、結果的にこのヒアリングを通じて、日本ユニシスグループが目指す常時在宅を前提とした制度を（準備を含め）実施している企業は見られなかった。

### 3.3 新たな業務管理の仕組み構築

#### 3.3.1 新たな管理方法構築の狙い

本来、組織長は組織業績を拡大するために、業務進行状況や問題を的確に把握し、指導・調整及び組織内のタスク管理を柔軟に行うことが必要とされる。そのために組織メンバーの業務生産性や稼働の変化を「見える化」する仕組みとして新たな業務管理方法が必要であることが、在宅勤務適用基本方針として掲げられていた。しかし、この新たな業務管理方法について、5回のプロジェクトの定例会の中で結論を得ることが困難であったので、別のワーキンググループを設けてKPI（業績評価指標）の視点も考慮しながら検討を進めた結果をプロジェクトに報告して承認を受けた。

#### 3.3.2 生産性指標の策定と運用

マネジメントの役割のひとつとして業務生産性管理があるが、そのための仕組みとして作業内容・リスクの「見える化」や作業生産性・課題の「見える化」を整備する必要がある。そのために、在宅勤務適用者については、事前に生産性指標を策定・運用する仕組みを取り入れることとした。

適用者とマネジメントは、まず適用者の成果物をベースにして「役割」を整理し、それぞれの役割の作業アイテムと成果物を明確にすることで「適用業務確認シート」を作成する（図2）。次に成果物の量・質をどのように評価するかについて検討・合意をすることで、「管理指標（生産性指標）」を策定する（図3）。そして、実際に在宅勤務適用の際には各役割の生産性指標に対する各月の目標値を決めて運用してもらうこととした（図4）。

■ 在宅勤務・適用業務確認シート(例)	
所属	人事部人事室・勤怠管理G
在宅適用者	(123456) 豊洲太郎
適用者上司	(999999) 東雲三郎
適用日数	■3日/週 □4日/週
適用者業務	社員勤怠管理に関する業務
適用者役割	NUL・USOL社員5,600名の勤怠データ取り込み、エラーチェック/修正(データ確定前250件/月、データ確定後20件/月) 勤怠に関する問い合わせ対応(E-Mail・電話で約200件/月) 勤怠等に関する各種データ提供(定期20件/月、不定期平均3件/月)
成果指標	第2労働日までの未提出者100件未満、データ確定前のエラー20件/日の修正 問い合わせ対応10件/日、FAQ化により翌月問い合わせ件数10%減 データ提供5件/日

図2 適用業務確認シート



《 人事部人事室・勤怠管理G 》

業務	成果指標	指標値
勤怠データ取り込み	提出期限までのデータ取込率	取込率95%以上
	提出期限までの遅延者数削減率	前月比5%減
エラーデータ・チェック	提出期限後のエラーデータ件数	全データの1%以内
	提出期限までのエラーデータ削減率	前月比5%減
勤怠に関する問い合わせ対応	WISE-BOX質問への回答までの時間	24時間以内に回答
	FAQ化の件数	毎月1件以上
人事データ提供	問い合わせ件数	前月より10%減
	1日あたりの提供件数	5件/日

図3 管理指標

■ 月次管理シート(例)		氏名: 豊洲次郎	管理者: 東雲三郎	
《 人事部人事室・勤怠管理G 》		平成20年4月度		
業務	成果指標	指標値	実績値	達成度
勤怠データ取り込み	提出期限までのデータ取込率	取込率95%以上	95%	A
	提出期限までの遅延者数削減率	前月比5%減	5%減	B
エラーデータ・チェック	提出期限後のエラーデータ件数	全データの1%以内	0.8%	B
	提出期限までのエラーデータ削減率	前月比5%減	5%減	B
勤怠に関する問い合わせ対応	WISE-BOX質問への回答までの時間	24時間以内に回答	24時間超はなし	A
	FAQ化の件数	毎月1件以上	2件未FAQ化	A
人事データ提供	問い合わせ件数	前月より10%減	前月より15%減(20件減)	A
	1日あたりの提供件数	5件/日	6件/日	A
			月次達成度	A

S: 指標を大幅に上回り達成  
A: 指標を上回り達成  
B: 指標を達成  
C: 指標を未達  
D: 指標を大幅に未達

図4 月次管理指標

### 3.3.3 作業日程の予定・実績共有

マネジメントのもうひとつの大きな役割としてリソース活用管理があるが、そのためには作業スケジュールや作業進捗・負荷状況の「見える化」が必要であり、在宅勤務者には作業日程の予定や実績を共有する仕組みを適用した。具体的には、勤務日報を使用して各々の作業状況を日次で把握し、状況変化や課題に対して適切な対応が取れるようにした(図5)。

勤務日報 2008年度 4月		1ヶ月の業務予定(目標)、成果物等		成果指標		
氏名	豊洲次郎					
所属	人事部人事室	勤怠データ取り込み、エラーデータのチェック 勤怠に関する問い合わせ対応 人事データ提供		提出期限までのデータ取込率、提出期限までの遅延者数削減率 提出期限後のエラーデータ件数、提出期限までのエラーデータ削減率 WISE-BOX質問への回答までの時間、問い合わせ件数、FAQ化の件数 1日あたりのデータ提供件数		
在	出	先	休	業務内容、成果物等	成果指標進捗	上司記入欄
1日	■	□	□	勤怠データ取込 エラーデータ修正	勤怠データ95%取り込み	■確認済み データ取込の進捗が遅れているようですので、未提出者へのフォローを
2日	■	□	□	勤怠データ取込 エラーデータ修正	勤怠データ95%取り込み	■確認済み
3日	■	□	□	勤怠データ取込 エラーデータ修正	提出期限後のエラー率0.8%	□確認済み
4日	□	■	□	勤怠に関する問い合わせ対応 人事データ提供	人事データ6件提供 前々営業日までの問い合わせ件数が前月比5%減	□確認済み

図5 日次管理シート

## 3.4 在宅勤務制度本番実施

### 3.4.1 実施計画

実施計画検討プロジェクトにおける検討により、まずは第一フェーズとして、成果物が明確に定義できる業務から適用開始することを決定した。そして、システム部門、ジェネラルスタッフ部門及びユニアデックス株式会社<sup>\*2</sup>のサービス事業部門より第一フェーズにフィットする業務の推薦を受け、当初50名規模で制度を開始する計画が策定された。第一フェーズの適用候補として挙がってきた部署/個人には、新たに適用する業務管理の仕組みについて都度説明し、成果指標の作成を支援した。

実施計画では、その後、第二フェーズとして成果指標の定量化が可能な業務に拡大し、さらに第三フェーズでは定性評価の成果指標化を推進することが盛り込まれている。なお、この段

階の実実施計画では日々の労務管理については従前通りの時間管理としていたが、将来的には裁量労働制の導入も視野に入れた検討が提議された。

### 3.4.2 制度本番開始

実際の在宅勤務制度実施にあたっては法制面の根拠が必要であるため、2008年4月より取り急ぎ、プロジェクトでの検討結果を反映して就業規則を改定し、申請書類を整備した。そして、2008年6月の制度開始と同時にグループ内への制度内容周知を実施し、各部門の推薦メンバー以外からも適用申請受付を開始した。

「在宅勤務制度に関する規程」では、対象者、適用業務等を規定しているが、大きなポイントは、在宅勤務日数が1週間において3日以上または月営業日数の5分の3以上であること、通勤費を実費支給として、通信費補助を定額で支給することである。通信費補助の金額については、高速回線の月額利用料を参考に決定したが、比較的料金が高額である戸建住居における月額利用料もカバーできる水準としており、毎年度見直すこととしている。

申請用紙に関して留意したのは、申請がまず本人意思であることと、作業場所の特定である。通常の事業所勤務者にとって就業場所が自宅に変わるということは、非常に大きな労働条件の変更であり、就業場所は労働基準法第15条第1項でもその明示が義務付けられている。よって、在宅勤務の適用申請は本人意思であることが明確にわかるものとするが必要であった。

作業場所の特定については、厚生労働省から出された「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の策定について」<sup>[1]</sup>の中で、労働者災害補償保険の適用について、自宅における私的行為が原因であるものは、業務上の災害とならないと明示されており、自宅内における作業場所を特定する必要から適用申請書の中に具体的見取り図を記載してもらうようにした。これにより、予め申請した作業場所において、業務に起因して生じた災害については、労働者災害補償保険の適用が可能となる。

そして、2008年6月より正式に制度適用開始となったが、当初の適用者数は各部門からの推薦者に、試行適用からの移行者等も加わり、約30名でのスタートとなった。

### 3.5 みなし勤務制度の検討と導入

在宅勤務適用者の労働時間管理について、実施計画検討プロジェクトの中では、3.4.1項で述べた通り、裁量労働制の適用も検討対象であったが、制度開始時点は、従来からの「時間管理」の仕組みを大きく変更することはマネジメントにも戸惑いがあるという配慮から、通常勤務社員と同様の時間管理を継続した。しかし、在宅勤務は適用者の勤務時間帯と日常生活時間帯が混在せざるを得ない働き方であること、また、会社が適用者の私生活にまで介入することは望ましくないという面もあるので、適用者が仕事と生活の調和を図りながら、より生産性を向上させるためには、もう一步踏み込み、労働時間管理についても新たな仕組みを適用することが望ましい。法令面からも、在宅勤務において一定の条件を満たす場合には、労働時間を算定し難い働き方として、労働基準法第38条の2で規定する「事業場外労働のみなし労働時間制」を適用できるという指針が厚生労働省から出ており<sup>[2]</sup>、それに沿って具体的な検討を進めた。

その後、業務成果・進捗の見える化を狙いとされた新たな業務管理の仕組みもある程度定着したとの判断で、事業場外労働のみなし労働時間制に基づく裁量労働制を適用するに至った。就業規則として「在宅みなし勤務に関する規程」を新たに設けるとともに、適用者および上司へ

の説明と適用者の同意を得た上で、2008年11月より運用を開始した。

1日のみなし勤務時間数については、在宅勤務者に新たに適用した業績管理の仕組み上、所定労働時間内で業務遂行する前提で成果指標を定めているので、標準勤務時間数である7.5時間とした。そして、みなし勤務の対象日は所定就業日における在宅勤務の実施日とし、当該日については7.5時間との過不足を管理しないこととした。みなし勤務には、フレックスタイム制勤務におけるコアタイムといった考え方もないので、業務と生活が並存する在宅勤務の実態に則して、よりフレキシブルな勤務が可能となったのである。

ただし、在宅勤務を全く行わない日についてはみなし勤務の対象外として時間管理を行うこと、休日や深夜についても同様にみなし勤務の対象外として上長の指示によるものとした。

### 3.6 “Smart-Work” に進化

#### 3.6.1 社員アンケート実施

約30名で開始した在宅勤務制度は、2009年2月時点で50名規模に拡大しつつあったが、更なる制度の浸透を図るために、全社員を対象にしたアンケート調査を実施した。アンケートでは制度の認知度及び適用希望を調査して、制度内容や運用方法の見直しの参考にするとともに、アンケートを実施することによる制度周知も狙った。アンケートには最終的に、日本ユニシス、ユニアデックス及びUSOLグループ各社<sup>\*3</sup>を中心に3,032名の回答があった。回答結果の詳細は図6から図8のとおりであり、制度の認知度はほぼ100%であるが、運用方法等の制度詳細を認知しているのは9%に留まった。

制度適用の希望は、すぐに適用したいという回答は263人(9%)であったが、将来的には適用したいという回答が1,696人(57%)あり、潜在的な適用ニーズの多さと現行適用者数とのギャップの大きさが明らかになった(以上図6)。すぐに適用したいという回答者のプロフィールでは、既婚者が4分の3であり、年齢は40歳代が約4割、30歳代が約3割を占めている。そして、適用したい理由としては複数選択可能であるが、82%が「通勤負荷軽減」を、30%が「育児」、14%が「介護」を挙げている。

適用希望者が実際には適用申請していない理由、これが希望者数と適用者数のギャップを生じている理由であるが、すぐに適用したい希望者と将来の適用希望者では選択した理由に差があった。すぐに適用したい希望者では、「組織内にとりづらい雰囲気がある」42%、「制度の詳細を知らない」40%、「周囲に適用者がいない」39%と制度浸透面での課題が上位に選ばれ、適用した場合に「業務遂行に支障が出る」という業務上の課題を挙げる回答が同率3番目の39%であった(以上図7)。それに対して、将来の適用希望者では96%が「業務遂行に支障が出る」を選択しており、他の理由の2倍以上の選択率であった(図8)。この違いについては、将来の適用希望者は今すぐに適用申請しないとイケないという逼迫した状況にないので、現在の制度浸透度合は申請の制約要因として認識しておらず、一般論として「業務遂行に支障が出る」と回答した者が多かったのではないかと推察される。将来の適用を希望する理由に「介護」を挙げている者が半数近くいることも、一般論としての将来的な不安ということを裏付けているのではないだろうか。



- 回答者総数: 3,032人
- 所属会社

日本ユニシス	2,012
ユニアデックス	632
USOL各社	298
その他	90

(人)

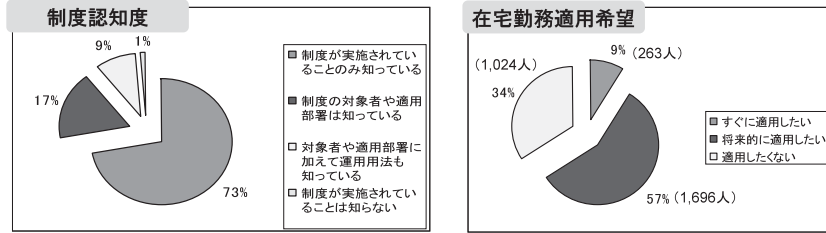
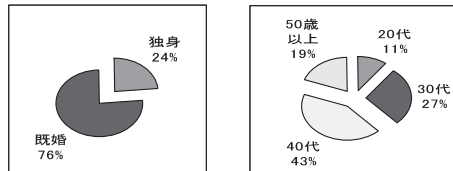


図6 在宅勤務制度に関するアンケート結果 (2009年5月)



- 適用したい理由

通勤負担軽減	216
育児	79
介護	37

(人)

- 適用申請していない理由

組織内にとりづらい雰囲気がある	110
制度の詳細を知らない	106
周囲に適用している人がいない	103
業務遂行に支障が出る	103
適切な評価がされるか不安	84
週3日以上という日数が適当でない	62

(人)

図7 適用希望者詳細 【すぐに適用したいと回答した263名(回答者の9%)】

- 適用したい理由

通勤負担軽減	1,362
育児	608
介護	916

(人)

- 適用申請していない理由

業務遂行に支障が出る	1,876
制度の詳細を知らない	929
自宅では仕事ができない	886
コミュニケーションが減る	764
周囲に適用している人がいない	699
適切な評価がされるか不安	656

(人)

図8 適用希望者詳細 【将来も含めて適用したいと回答した1,959名(回答者の66%)】

### 3.6.2 “Smart-Work” の開始

全社員対象のアンケートに加えて組織長及び制度実施者へのアンケートも実施した結果、制度面での課題として挙がってきたのは「年間を通して在宅勤務を実施することが難しい」「申請手続きが煩雑である」という点であった。そこで、この課題及び3.6.1項で述べた全社員アンケートから出てきた制度浸透面での課題への対応策をあらためて検討した。

制度浸透に関しては、「在宅勤務制度」という名称自体が非常に堅苦しい印象があり、また、「育児」や「介護」といった特別な境遇にある社員だけを適用対象としているかのように受け取られて浸透度合いが低いのではと推定し、新たに“Smart-Work”という呼称を設けて周知を図ることとした。呼称については、他社でも設定しているケースが多くあり、例えば日本IBMが「e-ワーク制度」、日本HPが「フレックスワークプレイス制度」、パナソニックが「e-Work@Home」、富士ゼロックスが「オープンワーク」という呼称を設けているが、日本ユニシスグループでは業務効率やワークライフバランス向上に寄与できる「賢い仕組み」による「賢い生活」をイメージして、Smart-Workに決定した。

さらに、社員アンケートに現れた潜在的なニーズの掘り起こしを図り、申請のハードルを低くするために、専用の相談窓口である「在宅相談BOX」を設け、必要に応じて人事部内に既設の両立支援担当とも連携強化する仕組みとした。

制度面での課題に関しては、事前登録制を導入することで改善を図ることとした。1年間継続して在宅勤務することが難しい場合でも、事前登録だけ済ませておけば、登録期間内は1ヶ月単位で制度の実施、休止を反復できるように運用方法を見直した。

そして、マネジメント層向けにSmart-Workの趣旨及び内容を周知するとともに、制度理解を推進するために、「Smart-Work推進セミナー」を実施した。セミナーでは、外部講師によるテレワークの有効性を伝える講演に加え、人事部からSmart-Workの趣旨や制度内容の説明を実施した。

また、CSR推進部門とも連携を取り、社内外向けのCSR報告書上での啓発を行った。2009年度は在宅勤務、2010年度は安心して働き続けられる環境をテーマに社員座談会を実施し、その報告をCSR報告書に掲載している。

### 3.7 震災時等の対応における有効性

制度開始から3年を経過したが、事業継続の面でも在宅勤務が非常に有効であることがあらためて実証されている。ワークライフバランス向上に寄与することはもちろんであるが、複数の勤務形態を可能とすることは、ワークスタイル変革による業務効率向上だけに留まらず、事業継続の面でも大いに有効であった。

2009年に新型インフルエンザ感染が拡大した際、本人が感染した場合は当然として休業が必要であるが、家族が感染した場合や、年少の子供がいる社員において託児施設が休業となったケース、あるいは客先ルールにより出社できないケースが少なからず発生していた。そして、このようなケースでは、多くの企業は、有給または無給の休暇を認めるか、または通常勤務扱いの自宅待機という対応を取らざるを得ない状況にあった。しかしながら、日本ユニシスグループでは、従前より、USB型認証キーである「SASTIK<sup>®</sup>」デバイスが全員に配付されており、社外から社内システムにリモートアクセスできる環境が整っていたため、メールサービスや社内Webアプリケーションを利用した簡易的な在宅勤務による事業継続が可能であった。

在宅勤務制度に基づくフルタイム型の在宅勤務が緊急時の事業継続において非常に有効であることは従前から認識していたが、コスト面から利用できる要員数が限定されているのに対し、SASTIKによる在宅勤務はグループ社員全員で適用可能であった。通常型のフル在宅勤務制度とSASTIKによる簡易在宅勤務を加えて、ワークスタイルを変えることが事業継続の面でも非常に有効であることをあらためて認識したのである。今般の東日本大震災においても、同様に事業継続において有効であったが、余震が続き、ライフラインの状況が日々変化する中では、事業継続だけでなく、情報伝達/情報共有の面でも、特に効果が大きかったと評価している。

#### 4. 今後の課題

本章では在宅勤務制度をさらに浸透・活用するための課題について述べる。

##### 4.1 在宅勤務制度のさらなる浸透のために

グループ在宅勤務制度がSmart-Workに進化して1年半を経過した現在、実施者が約70名、事前登録者は約120名規模に拡大しており、人事制度のひとつとして定着しつつある。しかしながら、3.6.1項で述べた全社員アンケートで「すぐに適用したい」と回答した263名とはギャップがあることに加えて、今後、高齢化社会が進み、介護ニーズが高まることが予想されるので、「必要な社員」が「必要なタイミング」で在宅勤務を適用申請できる環境整備を推進していくことが重要であると考えている。介護については多くの社員にとって将来的に負担が避けられないものであり、もしもの時に備えて準備しておく必要がある。

在宅勤務制度のさらなる浸透のためには、インフラ整備と雰囲気作りの二面に対応することが必要である。インフラについては、フリーアドレス、モバイルPC、業務のペーパーレス移行で、基本的には在宅勤務実施の前提が整うことになる。制度適用の雰囲気作りについては、人事部門からの情報発信を粘り強く続けることによる制度の周知や啓発が必要である。雰囲気作りについて、ゴールの具体的な姿、例えば実施者数や登録者数を目標とすることは適切でないと考え、「必要な社員」が「必要なタイミング」ですぐに在宅勤務が実施できる環境ということで、理想としては、全社員が事前登録していること、業務成果や進捗の見える化の仕組みが適用されていれば環境整備ができていると言えるだろう。

そして、業務成果や進捗の見える化が浸透した時点で、在宅勤務実施の承認は人事部門から現場の所属長に移すことが望ましい。他社事例においても、承認権限を人事部門が持つ企業と所属部門が持つ企業が相半ばしているが、全社員が自ら事前登録するということは現実的でないので、所属部門が承認権限を持つことで「必要なタイミング」という機動性を確保できる。

##### 4.2 生産性向上について

現在、東日本大震災後の復旧・復興に向けて、政府を始めとした様々な団体から多くの提言が出され、人事部門においても多くの課題が投げかけられている。事業場の分散、サマータイム（始業時間繰上げ）実施、残業禁止日設定、休日シフト、在宅勤務の実施と、多くは電力需給逼迫に対する節電策として提言がなされているが、実はこれらの施策というのは従前からの人事部門の究極の課題である生産性向上に密接に絡んでいるのである。現在の環境は、それらの提言に応えることで、図らずもその課題に取り組む好機となっており、日本ユニシスグルー

プとして各種提言に則った人事施策を推進することで、生産性向上とそれによる顧客へのサービス品質の向上にも寄与できればと考えている。そして、在宅勤務が浸透・拡大することは、事業場分散等、他の施策実現にも繋がるものであり、ワークライフバランスの実現に留まらない効果がある。

## 5. おわりに

人事制度の目的は、会社が競争優位を維持しながら、事業を継続するために、従業員が安心して働ける環境を提供することにある。会社は人材育成に注力し、社員が成長することで生産性が向上し、会社が創出する価値の拡大が図られ、顧客の価値創造に寄与する「Win - Win」の循環が実現できるのである。日本ユニシスグループの在宅勤務制度は、フルタイム型在宅勤務であること、業務成果や進捗の見える化を実施している点で、他社事例と比較してもユニークであり、上述の価値拡大の循環にとって重要な人事制度のひとつとなっている。今後も制度の維持・浸透に積極的に努めていきたい。

在宅勤務は、個人により体力・健康に差異がある定年後の再雇用社員の働き方のひとつとして、あるいは育児休職復帰者の職場復帰プログラムのひとつとしても有効な制度となり得ると考えており、今後、そういった場面での活用策も検討していきたい。

- 
- \* 1 子供が高校を卒業する年齢までを対象にした育児時間取得制度を設けたことは、社内外から大きな反響を得た。
  - \* 2 日本ユニシス株式会社が100%出資する、日本ユニシスグループにおける総合ICTサポートサービス会社。
  - \* 3 USOL ホールディングス株式会社が100%出資する、日本ユニシスグループにおけるシステムサービスの地域会社、USOL北海道、USOL東北、USOL東京、USOL中部、USOL関西、USOL中国、USOL九州、USOLベトナムの各社。

- 参考文献** [1] 「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の策定について」3. 労働基準関係法令の適用及びその注意点・(4) 労働者災害補償保険法上の注意点、平成16年3月5日付け基発第0305003号、厚生労働省労働基準局、2004年3月
- [2] 「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の策定について」3. 労働基準関係法令の適用及びその注意点・(2) 労働基準法上の注意点・イ 労働時間、平成16年3月5日付け基発第0305003号、厚生労働省労働基準局、2004年3月

### 執筆者紹介 奥田 浩樹 (Hiroki Okuda)

1987年日本ユニシス(株)入社。人事部にて人事制度、年金制度改定等に取り組み、2007年より在宅勤務制度を始めとしたワークスタイルの見直しに従事。社会保険労務士。

