

## 9 日本アイ・ビー・エム株式会社

本格的かつ大規模なテレワーク施策により、在宅勤務社員は 2000 名、柔軟な勤務形態を取る社員は 1 万数千人

日本アイ・ビー・エムは日本で最も充実したテレワーク制度を持つ企業のひとつだろう。すでに 20 年前から柔軟な勤務形態(ワーク・フレキシビリティ)への取り組みを始め、現在は数多くの制度を取り揃えている。ここではその中から、「場所のフレキシビリティ」を実現する「e-ワーク制度」と、「時間のフレキシビリティ」のための「短時間勤務制度」を紹介する。

### ポイント

- ① 場所のフレキシビリティのための「e-ワーク制度」、時間のフレキシビリティのための「短時間勤務制度」
- ② 「e-ワーク制度」は事由の制限がなく、対象部門・職種は全社。利用者は約 2000 名
- ③ 仕事のプロセスよりアウトプットを重視する人事評価制度が在宅勤務制度には相応しい
- ④ 「短時間勤務制度」の利用により、育児休暇制度の利用期間が短縮
- ⑤ スムーズに定年退職を迎えるために、将来「短時間勤務制度」が利用される可能性

### 1 2000 名もの社員が在宅勤務制度を利用

日本アイ・ビー・エムは、「優秀な人材の確保・活用」「自律的・お客様志向・自由闊達・達成志向」「勤務の時間配分、場所、ライフスタイルなどによらず、成果による評価と処遇」という人事上の課題に取り組んできた。それを解決するのが場所と時間のフレキシビリティである。

現在、場所のフレキシビリティを実現するための施策として「e-ワーク制度」「モバイル・オフィス」「オンデマンド・ワークスタイル」があり、時間のフレキシビリティのためのものとして「フレックス・タイム制」「裁量勤務制度」「短時間勤務制度」「休職制度(育児/介護/教育)」「看護休暇」「ボランティアサービス休暇/休職」「フレッシュ・アップ休暇」がある。

これらのうち、いわゆる一般の在宅勤務制度に相当するのが、社員のワークライフバランスの向上を目的とした「e-ワーク制度」だ。

ちなみに、「モバイル・オフィス」は顧客との面接時間の増大、「オンデマンド・ワークスタイル」はビジネス・プロセス、企業文化、IT インフラの変革を目的とした制度で、ビジネス上のニーズから対象部門・職種に適用する(具体的には顧客担当の営業・SE 部門が対象で、それぞれ 7000 名、5000 名が利用)。

「e-ワーク制度」導入の経緯について、同社労務・ウィルビーイング・サービス労務の労務担当・小玉道雄氏が説明する。

「1987 年に『ホーム・ターミナル制度』という在宅勤務制度を一部の社員に導入しました。これは専用端末を自宅に置き、それにログインして仕事をするというものでした。その後、90 年から 93 年、96 年から 98 年にかけても一部の

部門で在宅勤務制度を試行しました。しかし、なかなか本試行には至りませんでした。その大きな理由としては、当時はまだ通信インフラが十分に整っていなかったこと、業務プロセスが完全に電子化していなかったことが考えられます。」

本試行は 1999 年に始まった『育児介護ホーム・オフィス制度』からだ。これはその名称が示すように、制度を利用する事由を育児と介護に限定したものだ。それを発展的に継承したのが、2000 年に始まり、現在も続いている『e-ワーク制度』だ。制度発足当初はやはり事由を育児、介護に限定していたが、2001 年からは事由の制限も撤廃した。

「製造、秘書などどうしても現場にいないと仕事ができない職種は除外していますが、基本的に対象部門・職種は全社です。対象者には職務等級による条件が付いていますが、入社後 9 ヶ月間の研修を受けて試験に通れば、制度利用に必要な等級に達しますので、事実上、勤続 1 年以上経過すると、ほぼ全員が制度の対象になります。ただし、勤務態度や健康に問題がないことも条件になっています。」

具体的な手順としては、制度の適用を希望する社員が所属長に申請書を提出し、それを承認してもらう。以前は人事部の承認も必要としたが、2004 年以降は不要とした。申請書には、行っている仕事が在宅勤務にしても問題がないこと、希望する在宅勤務の期間と日数、終日在宅勤務する“完全在宅”か在宅勤務と事業所勤務を組み合わせる“部分在宅”かの形態などを記入する。

申請期間は当該年の末日までで、翌年も継続したい場合は再申請する。遅くとも在宅勤務開始の前日までに申請すればよく、再申請の回数にも制限がなく、日数の設定、完全在宅か部分在宅かの選択も申請者の自由だ。

このように要件が緩やかなため、今ではおよそ 2000 名が制度を利用している。同社の社員数は約 1 万 7 千人なので、そのうち 12% に相当する。内訳は男性が約 65%、女性が約 35%。全社員に占める女性社員の比率は約 17%なので、女性社員の利用率が高いことがわかる。事

由に制限がないものの、やはり仕事と育児を両立させるために制度を利用している女性社員が多いようだ。

また、2007 年の始めにデータを取ったところ、1 ヶ月当たりの制度利用日数は平均 4.7 回、つまり週 1 回強の利用が平均的だ。制度を利用した日に完全在宅勤務しているケースは約 3 割で、残り 7 割が部分在宅である。これから想像すると、午前中や夕方に在宅勤務して子どもを保育園に送り迎えし、それ以外の時間帯は事業所に勤務する、というのが典型的なパターンのひとつであるようだ。

## 2 在宅勤務で発生する様々な課題とその解決方法

「e-ワーク制度」を導入した時点でいくつかの課題が浮かび上がったが、それらを様々な工夫で解決してきたと、小玉氏は説明する。

ひとつは勤務管理の問題。

「マネジャーが一番感じていた不安が、この問題でした。これに対しては、在宅であろうと、基本的には事業所に勤務している場合と同じと考えました。在宅勤務の時も社員はチャット機能のついたインスタントメールを使用しており、イントラネットを立ち上げている際、常時チャットができるようになっていきます。在宅で仕事を始める時と終わる時にチャットで直属のマネジャーに一報を入れ、これによってマネジャーは在宅勤務社員の勤務時間などを把握しています。在宅で時間外勤務をする場合も同様に、事前に上司に連絡し、了解を取ってもらうようにしています。」

在宅勤務時に使用する OA 機器は原則として制度利用者本人が用意するが、事業所勤務の時に使用しているノート PC を家に持ち帰って使用するケースが多い。ただし、所属長の判断により、機器や文房具などの備品を会社が貸与する場合もある。

2 番目は安全衛生の問題。

「これも大きな課題でした。最終的には在宅勤務者の自主管理を原則としていますが、社内 Web に詳細なガイドを提供し、それを守るよう

にしてもらっています。また、労災の認定は個々のケースにより判断しますが、私的時間と業務時間の区別を明確にするよう求めています。」

社内 Web に掲載された安全衛生マニュアルでは、使用機器のたこ足配線の禁止、無理のない作業環境のレイアウト、機器の転倒防止、避難路の確保、連続作業時の小休止、緊急時の連絡先の設定などを定めている。

3 番目はセキュリティの問題。

「先にご説明しましたように、社員が事業所の外に PC を持ち出したり、自宅からイントラネットにアクセスすることを認めています。それだけに厳重なセキュリティ対策を取っています。在宅勤務時に限りませんが、例えばメールソフトを使用する際には 3 回パスワードを入れる必要がありますし、そのパスワードを定期的に変更しなければなりません。また、会社が指定した全てのセキュリティツールを PC に入れているかどうかなども、中央のサーバが定期的にチェックしています。そうしたセキュリティガイドラインを遵守していないと、システム側が本人と上司に警告を発するようになっていきます。仮に悪意のある第三者が情報を盗もうと思っても、簡単には盗めないようになっています。」

事業所で使用している PC を自宅に持ち帰る以上、悪意を持った社員が情報を漏洩しようと思えばできる。しかし、そのリスクは事業所勤務の場合も同じ、という認識だ。

4 番目は人事評価の問題。

「弊社の場合、従来から全社で目標管理制度に基づく評価を行っており、在宅勤務の場合にもそれを当てはめています。伝統的な日本企業の場合、評価に際して仕事のプロセスを重視しがちだと思いますが、アウトプットを重視するという評価方法は、在宅勤務のような柔軟な勤務形態と馴染みやすいと思います。在宅勤務制度が成功するかどうかにとって、こうした人事評価の方法がひとつのキーになるのではないのでしょうか。」

では、「e ワーク制度」に対し、制度利用者及びその上司はどう評価しているのだろうか。2002 年に制度利用者及び自部門に制度利用者がある管理職に対してアンケート調査を行った

ところ、次のような結果が出た。

利用者の 95% がワークライフバランスも仕事の生産性も向上したとして「制度に満足」と回答。

一方、管理職は「制度利用社員の仕事の効率」について「上がった」が約 50%、「変化なし」が約 40%、「低下した」が約 10%。「制度利用による業務への影響」について「支障なし」が約 90%、「支障あり」が約 5%。「自部門に制度利用者を増やしたいか」という質問には「イエス」が約 70%、「ノー」が約 30%。

「利用者、管理者ともに制度をかなり高く評価しています。ただし、調査時点での制度利用者には、それまでは育児と仕事の両立に悩んでいたが制度利用によって解消された女性社員が多い、という事情があります。管理職の多くが制度利用者を増やしたいと思ったのも、そのためだと思われる。育児以外の事由で制度を利用する社員が増えた現在、同じ調査を行ったら少し別の結果が出るかもしれません。」

とは言え、ワークライフバランスを向上させるという目的を十分に達成する制度であることは間違いない。

### 3 就業パターンを数多く用意した短時間勤務制度

一方、「時間のフレキシビリティ」を実現するための制度のひとつが「短時間勤務制度」である。2003 年 7 月から約 10 名の社員を対象に試験的に実施し、2004 年 1 月から正式に導入した。

「育児や介護などの事由によって通常の勤務が一時的に困難になっている社員の仕事と家庭の両立を支援しよう、そうした社員が継続的にスキルを育成し、キャリアを形成することを支援しよう、というのがこの制度の狙いです。従って、対象者は育児・介護・身体の障害などの事由を抱えている社員に限られます。」

希望開始日の 1 ヶ月以上前に所属長に申請し、期間は原則 3 ヶ月以上、1 ヶ月単位、最長年末までだ(翌年の更新が可能)。

勤務の種類には 4 つある。①週 5 日、1 日 60%

の短時間勤務、②週5日、1日80%の短時間勤務、③週3日通常時間勤務(週2日休み)、④週4日通常時間勤務(週1日休み)——である。

「短時間勤務制度と、時間のフレキシビリティのための他の制度を組み合わせることは可能なんです。それをやり出すとマネジメントが非常に難しくなってしまいます。そこで、時間帯は固定していますが、就業時間のパターンをいくつか用意し、それでフレキシビリティを持たせるようにしています。」

例えば、「週5日、1日80%勤務」の場合、「A 就業時間9:00～16:04、休憩時間12:00～13:00」

「B 就業時間9:30～16:34、休憩時間12:00～13:00」「C 就業時間10:00～17:04、休憩時間12:00～13:00」といった具合だ。「週5日、1日60%勤務」の場合にも6パターン、「週3日/4日通常時間勤務」の場合も3パターンを用意している。

また「e-ワーク」制度との併用も可能、つまり在宅で短時間勤務も可能である。

人事評価は成果主義で行い、処遇は勤務時間に応じる。本給/本俸、賞与/定期俸は、「週5日、60%勤務」「週3日通常勤務」では50%支給し、「週5日、80%勤務」「週4日通常勤務」では70%支給する。ただし、福利・厚生、住宅費補助は通常勤務の社員と同じように適用される。

2006年10月1日時点での制度利用者数は、育児事由が40(男性2、女性38)、介護事由が1(女性1)、障害などの事由が1(女性1)で、全体では42(男性2、女性40)。2004年、2005年もほぼ同じような利用状況だった。

「弊社の場合、2歳児までの育児休職を認めているんですが、2年間フルに休職するのではなく、早めに復帰し、短時間勤務制度を利用する社員が増えています。」

就業パターンは「週5日、80%勤務」の利用が最も多く、職種は研究・開発、SE、経理などスタッフ部門が多い。

「育児休職から短時間勤務で復職することで、仕事がスムーズに再開できた」「急な介護が必要になったが、休職や退職をせず、スキルも向上できた」「子どもの病院通いが平日でなければ行えないため、非常に助かっている」といった利用者の声があるという。

小玉氏が説明する。

「現段階では短時間勤務制度は一時避難的な制度と位置づけられており、そのため事由が限定されています。しかし、『e-ワーク制度』も当初は事由を限定し、後にその制限を取り払いました。同じように、将来的には短時間勤務制度も適用事由の幅を広げていくこともあり得ると思います。例えば、定年前に徐々に勤務時間を短縮し、定年という事態にソフトランディングしたいというニーズが出てくるかもしれません。今後はそうしたことも検討課題に上る可能性もあります。その意味でまだ過渡的な内容と捉えています。」

現在でも極めて充実したテレワーク制度を持つ同社だが、時代の変化とそれに伴って発生するニーズに応えるため、今後も制度改革を行っていくようだ。

## 日本アイ・ビー・エム株式会社

### 会社概要

- ① 本社所在地 東京都港区六本木三丁目2番12号
- ② 創立年 1937年
- ③ 事業内容 ハードウェア・ソフトウェア・サービス・リース・ファイナンス\*
- ④ 従業員数 17,832人(男性:14,729人 女性:3,103人)
- ⑤ 平均年齢 40.1歳(男性:41.1歳 女性:35.4歳)