

7 株式会社ニチレイ

IT 関連ではない企業が行った在宅勤務制度のトライアル
その手探りの試みと詳細な検証結果は示唆に富む。

ニチレイグループは、2004 年 4 月から 1 年間かけて在宅勤務制度を試行した。試行実績はまだ数名にすぎないが、そのプロジェクトレポートは示唆に富んでいる。ここでは試行の経緯から、将来目標までを紹介する。

ポイント

- ① 退職を考えていた妊娠、育児事由の女性社員をモデルに、完全在宅、部分在宅をトライアル
- ② 次世代育成支援対策推進法の行動計画への盛り込みと、日本テレワーク協会の協力
- ③ 完全在宅、部分在宅ともにデメリットよりもメリットの方が大きいことが判明
- ④ 作業環境の整備、費用負担、勤怠管理、業務報告、労災対策など、在宅勤務の詳細な規程を作成
- ⑤ 制度を意義あるものにするには意識改革、とりわけミドルクラスの管理者の理解が不可欠

1 手探りで完全在宅、部分在宅を試行

在宅勤務制度を試行するきっかけとなったのは、2 人の女性社員だった。

2003 年 12 月、グループ企業のひとつ、ニチレイフーズの物流部門に勤務する 2 人の女性が退職を考えていた。1 人は、子どもが翌年から小学校に入学するが、学童保育がなく、しかも通勤に片道 2 時間もかかる。もう 1 人は妊娠中で、通勤して仕事を続けるには体力に自信がなかった。

「2 人とも部署で活躍していたので、話を聞いた上司が“退職しないで済む方法はないか”と人事に相談してきたんです。一方、ニチレイグループとしては、2000 年からポジティブアクションを 3 年間の時限措置で実施し、その後も女性の活躍支援を経営方針に掲げ、男性、女性を問わず社員のワークライフバランスを実現しよう

としていました。そこで、2 人をモデルに在宅勤務を試行することにしたんです。」

人事サービス事業などを手掛けるニチレイプロサーヴの採用・教育グループマネージャー大出麻紀子氏は、制度試行の経緯と背景をこう説明する。

04 年 3 月に上記の女性社員 2 名、その上司 1 名、IT 責任者 1 名、人事担当者 3 名でプロジェクトを発足させ、翌 4 月と 6 月から該当者の女性がそれぞれ完全在宅勤務のトライアルを始めた。後には組合専従の 4 名もプロジェクトに加わった。

また、通常行われている在宅勤務の大半は部分在宅であるため、05 年 2 月から 2 ヶ月間、そのトライアルも行った。勤務形態は週 1 日か 2 日だけ終日在宅か半日在宅(午前、午後の両パターン)、残りの日は出社とし、いくつかのパターンを試行した。ちなみに、モデルは大出氏である。

トライアルにあたっては、ニチレイグループ各社の次世代育成支援対策推進法の行動計画に在宅勤務制度の導入を目標として盛り込むことを推奨した。

最初にスタートした完全在宅では、作業環境作りを始め、何事も手探りだったため悪戦苦闘した。だが、日本テレワーク協会から様々な情報・資料を提供してもらい、課題を一つひとつクリアしていった。トライアル開始から数ヶ月後、具体的な規程案が固まってきた。

前述2名の女性社員のうち、通勤に片道2時間かかる女性は、役職はマネジャーで、営業管理システムの企画・開発、営業業績管理、システムフォローが職務内容だが、その規程案は次のようなものだ。

勤務状況の報告は、始業、終業時に日報データベースに入力する。会社がPC、携帯電話、業務に必要なソフトを貸与し、通信環境は自己負担でADSLを用意する。週1回のグループミーティングは入社必須とし、他に打合せの必要があるたびに出社する。

一方、大出氏が行った部分在宅のトライアルでは、通信環境として、①グループウェアのノートにきたメールを自宅にある個人のPCに転送する、②会社から貸与されたPC・PCカードを用いてノートにアクセスできる環境を整える、という2つの作業環境で検証した。

勤務状況の報告は、在宅勤務開始時と終了時に上司にメールを送り、それに対して上司が返信するという形で行った。職務内容は、女性活躍支援に関する企画書作成・データ整理などである。

2 在宅勤務のメリット、デメリット

トライアルの結果、完全在宅、部分在宅それぞれのメリット、デメリットが浮かび上がってきた。

完全在宅の場合、仕事面でのメリットは「集中力が増し、仕事ははかどる」「営業からの問い合わせに素早い反応が可能」「通勤時間分も仕事ができる」「有給休暇を取得しやすくなった」「業務広告を毎日行うことで、計画的に仕事ができ

る」など。

生活面でのメリットは「休憩時間を利用して家事を行える」「学校の緊急連絡も即時に受けられる」「有給休暇を取得しやすくなった」「地域活動に顔を出しやすい」など。

反対に、仕事面でのデメリットは「残業の概念が曖昧になり、仕事と生活の区切りがつけにくい」「他の従業員とのコミュニケーション面やや不安がある」など。

生活面でのデメリットは「運動不足になる」「休日でも仕事ができるため、休日感覚が薄れる」など。

一方、部分在宅の場合、仕事面でのメリットは「通勤時間が削減できる」「企画書作成などの作業が集中してできる」「体調が少し悪くても仕事ができる」など。

生活面でのメリットは「子どもに大きな安心を与えられる」「精神的にゆとりが持てる」「休憩を利用して家事ができる」「学校行事などに参加しやすい」などだ。

反対に、仕事面でのデメリットは「通信時間の分や、子どもに邪魔をされない限り仕事をしてしまう」「資料を持ち帰りそこねると作業ができないことがある」など。

生活面でのデメリットは「早く仕事を終わらせたいため、休憩をしっかりと取らなくなる」など。

大出氏が説明する。

「経験した立場から言わせていただくと、メリットは大きく、デメリットは限りなく小さいことがわかりました。誰にも見られていないからこそ、しっかりしようという意識が高まり、集中して、効率的、計画的に仕事ができると思います。また、私の場合、9歳の娘がいるんですが、在宅勤務の日の朝は私に『いってらっしゃい』と学校に送り出され、帰ってくると家に灯りがついているのが嬉しい、と言うんです。たったそれだけのことで親と子が安心できる。このことの意義は大きいと思います。」

在宅勤務に適する業務も明確になった。

①データ入力など、対面によるコミュニケーションを必要としない業務、②企画書・報告書の作成、デザインの作成など、自己完結型の業

務、③計画が立てやすく、進捗状況をチェックしやすく、成果評価を客観的に行いやすい業務、④一定期間内に単独で集中して行う必要がある業務、などである。

「これからすると、IT環境を整備すれば、週に1、2日の在宅勤務はほとんどの職種が対象となると考えられます。」

そのIT環境は、完全在宅の場合でも担当部門の支援によって整備が可能であり、部分在宅の場合は会社からのPCの貸与などがなくても可能であることも判明した。

3 職種は限定しないが、案件ベースで運用

こうした試行を経てニチレイグループでは在宅勤務制度の正式導入の準備を進めている。

規程案は次の通りだ。

対象者は「妊娠・育児・介護を事由とする社員で、在宅勤務が可能と認める者」。育児事由の場合、子どもが小学校4年生まで利用できる。

事由に介護を加えたのは、高齢化社会の進展により、将来、在宅勤務制度がなければ、介護事由で休職や退職を余儀なくされる従業員が増加することを見越してのことである。

勤務形態は完全在宅もしくは部分在宅。

時間管理は所属部門と同一または見なし労働時間制とし、始業時、終業時にメールなどで上司に報告する。勤務時間は原則として所定のものに合わせるが、状況に応じて柔軟に運用する。業務状況は、日報、メールなどの文書で上長者に報告する。評価と処遇は通常勤務の社員同様、目標管理で行う。

また、短時間勤務制度とも併用できる。ちなみに、ニチレイグループが育児・介護を事由とする短時間勤務制度は1990年に導入された。現在の対象者は「小学校4年生までの子を持つ社員」と「親族に要介護者を持つ社員」である。30分単位で、1日最長2.5時間まで勤務時間の短縮が可能だ。

在宅勤務において業務に関する情報については守秘義務を課した。

費用に関しては、会社がPC、各種ソフト、

携帯電話、その他の情報関連機器を貸与し、通信回線の設置に伴う工事費用、業務遂行上発生した通信費用、事務用消耗品などの費用を負担する。ただし、光熱費は在宅勤務者が負担する。

制度利用にあたっては、在宅で行う職務内容、期待される成果、希望する理由、希望する在宅勤務期間などを申請書に記入し、上長者に提出し、上長者、部長・支社長、総務企画部長3者の承認を得る。

申請書には自宅の見取り図も添付し、作業場所と作業中の動線を明確にする。これは労災対策のためで、労働基準監督署が受け付けるかどうかは別として、その動線上で事故が起こった場合は労災を申請することになっている。

「規定上は職種を限定していませんが、実際は案件ベースで運用しています。例えば、営業部門や倉庫部門の従業員は現場にいないと仕事できませんので、現状では難しいと思います。また、同じ部門に複数の希望者がいた場合、人事評価によって片方には認め、片方は認めないということがあると、不公平感が出かねません。そのため、最終的には部門ごとに誰であっても認めるという覚悟が会社には必要だと思います。」

対象者の事由を妊娠・育児・介護限定した試行がSTEP1。これに続くSTEP2として、2006年度には、対象者を営業職にも拡大し、在宅勤務の類型として自宅兼事務所での勤務を6名試行した。

ただ、地方都市の自宅兼事務所では若手の営業職1人が勤務を行ったが、思わしい結果が出なかった。キャリアが浅く、1人で悩みを抱え込んでしまったためだ。また、営業のために大きな冷凍庫を備える必要があり、光熱費がかさみ、それを自己負担にするか会社負担にするかという問題も発生した。

現在、在宅勤務を行っているのは、冒頭に紹介した育児事由の女性社員のみ。

他に、2週間という期間限定で、ニチレイプロサーブでグループ企業全体の業績管理を職務とする男性社員が完全在宅勤務を実施した。配偶者の再就職と子どもの保育園入園が重なり、自分も育児と家事を手伝いたいという理由から

だった。

実は、その事例は簡単に実現したわけではなかった。男性社員の職務内容が自己完結する仕事ではなく、チームでアウトプットを出す仕事だったため、最終的には納得を得られたものの、実現までの調整には時間を要したという。

「期間限定とはいえ、そうした仕事でもなんとか問題なく在宅勤務をやり終えたことで、今後、在宅勤務を本格化していく上で自信になりました。」

試行期間の在宅勤務の経験者は計 10 名のみだ(妊娠事由 1 名、育児事由 3 名、営業職 6 名。男性 7 名、女性 3 名)。実施部門も、ニチレイフーズとニチレイプロサーヴの本社機能部門および一部の営業担当者に限定されている。

IT 化の最先端を走り、それによって新しいワークスタイルを創造すること自体を業務とする IT 関連企業のように、大規模で本格的な実態があるわけではない。

その意味では大出氏が認めるように「トライアルの域をまだ脱していない」のだが、手探りで暗中模索してきただけに、得たものは大きいようだ。

4 意識面の改革が在宅勤務の正否を握る

在宅勤務によって生まれる効果として、ニチレイでは次のようなことを期待している。

まず、短期的効果としては「ワークライフバランスの推進」「退職防止による人材確保」。前述したように、この 2 つの効果はすでに現れている。中・長期的効果としては「社員の生産性の向上」「オフィスコストの削減」「最終消費者としての女性に対する取り組み」。これは制度の今後にかかっている。

そして、こうした効果により、「優秀な人材の確保」「CSR の一部としてワークライフバランスの推進」「正社員の多様な働き方の推進」を実現していくことを最終的な目標に位置づけてい

る。

トライアル終了後、在宅勤務プロジェクトは、制度の定着のために必要なこととして、次の 6 点を提言した。

①意識面の改革、②IT 関連の問題としてセキュリティ対策、個人情報保護法への対応、③IT 環境の整備、④コスト面の改善、⑤グループ各社ごとの目標設定、⑥従業員への周知啓蒙、の 6 点である。

「このうち意識面の改革について言えば、何と言っても上司の理解が不可欠です。いくら人事施策として在宅勤務の導入、普及を打ち出しても、現場の上司の理解がなければ制度は機能しません。2005 年にニチレイは分社化し、グループ企業ごとに制度が異なる面もあるため、なかなか統一した研修や啓蒙活動が難しいという事情もあるんですが、07 年度以降はミドルクラスの評価者と言われる層への研修で啓蒙活動を強化するつもりです。」

IT 関連ではない企業が行った手探りの試みとその詳細な検証結果は、多くの企業の参考になるのではないだろうか。

株式会社ニチレイ

会社概要

- ① 本社所在地 東京都中央区築地六丁目 19 番 20 号
- ② 創立年 1945 年
- ③ 事業内容 加工食品事業 水産事業 畜産事業 低温物流事業
不動産事業 バイオサイエンス事業
- ④ 従業員数 5,575 人(男女別人数は未公表)
- ⑤ 平均年齢 38.7 歳(男性:40.4 歳 女性:32.9 歳)