

## 6 ソフトバンクテレコム株式会社

企業ビジョンとして新しいワークスタイルの提案、実現を掲げ、自らそれを実践するために本格的なテレワーク制度を導入

21世紀のネットワーク社会におけるライフスタイル、ワークスタイル、ビジネスモデルを提案し、最先端の技術を使い、その実現を推進する——法人向けICTソリューションビジネスを手掛けるソフトバンクテレコムは、こうしたビジョンを掲げている。そのためには、自分たち自身のワークスタイルも変革していかなければならないとして、2005年1月から「テレワーク制度」を導入した。

### ポイント

- ① 44%の社員がテレワークを実践。特に子供を持つ社員にとっては両立支援効果が大。
- ② テレワークの実施により、モチベーション、タイムマネジメント、効率性、創造性はおおむね向上
- ③ 労務管理、安全衛生・健康管理、機密保持・情報管理、コミュニケーションの問題には様々な工夫で対処
- ④ 上司の評価はやや厳しいが、テレワーク実施によるコミュニケーション不足はほとんどなし
- ⑤ テレワークの有効活用により、短時間勤務制度からフルタイム勤務へ移行できるケースもあり、本人のキャリア形成、経済面いずれにもプラス効果が期待できる

### 1 44%の社員がテレワーク制度を利用

「社員個々のワークスタイルを尊重し、社員が社内外でフレキシブルにコラボレーションし、創造的で生産性の高い仕事を行うというのが、『テレワーク制度』の狙いです。この仕組みがなければ弊社が掲げるビジョンは実現しませんし、ダイバーシティを推進するための重要な制度でもあります。」

人事部マネージャーの小池和子氏はこう説明する。

制度の対象者は原則として全社員、全職種だが、セキュリティ上の理由から顧客の個人情報扱う社員、育成段階にあるという理由から新入社員、部下の管理監督責任があるという理由から管理職は除外されている。

勤務する場所として、自宅、顧客先、移動中の交通機関、出張時の宿泊ホテルなど、ベースオフィス以外で業務上仕事をする必要がある場所を想定している。

同一標準のPC、携帯電話が全社員に配布されており、フリーアドレスが導入され、それが制度のインフラになっている。

制度を導入して1年後の2006年1月、社内調査を行ったところ、次のような結果が出た。

テレワーク実施率は社員4273人中44%、約1880名。これは、時間の多寡にかかわらず、テレワーク制度導入後の1年間に一度でもテレワークをした社員全員をカウントした数字だ。

「朝、自宅からお客様のところに直行し、午後からオフィスに来る、あるいは、朝、会議のためにオフィスに来て、午後からは自宅で仕事をするというように、全員が部分的にテレワー

クしています。従ってテレワークの一形態である在宅勤務も、いわゆる“部分在宅”になります。」

テレワークをする平均回数は月に 5、6 回、平均時間は月に 8 時間ほどだ。

19%を占める女性社員に限ると実施率は 10%余りだが、ワーキングマザーだけを対象に別途調査したところ、86 名の回答者中、約 42%の 36 名がテレワークをしていた。

その 36 名のうち、月のテレワーク日数は月 4 日以内という人が約 43%、15 名だが、月 15 日以上という人も 34%、12 名いた。少数だが、なかには毎日テレワークをしている人もいる。

「制度を利用しているワーキングマザーの場合、早朝にメールの送受信を行ったり、仕事の段取りをつけ、子どもを保育園、幼稚園、小学校などに送ってから出社しているようです。本来、テレワーク制度は働く場所を自由に選べる制度であり、働く時間を自由に選べる制度ではありません。しかし、ワーキングマザーの場合、自宅で早朝などに仕事ができると都合がいい。そこで、会社としては早朝の労働をあえて禁じることはせず、時間外勤務の申請をしなくても上長の判断で認めています。」

子供を持つ社員にとっては特に、テレワーク制度が仕事と生活の両立を支援してくれるものとなっていることがわかる。

## 2 テレワークの仕事内容は文書作成が中心

職種別に見ると、営業の 75%、プレセールス SE の 60%、営業サポートの 47%がテレワークを実施している。顧客と頻繁にやり取りのある職種の実施率が高いわけである。

スタッフ職の場合、グループを形成するソフトバンク、ソフトバンク BB のスタッフ職と一緒に仕事をするケースが増えているが、テレワーク制度を導入しているのがソフトバンクテレコムだけなので、利用しづらい面があるという。ただ、利用者の絶対数はそれなりに多い(33%、約 175 人)。

年代別では 20 代、30 代、40 代がいずれも

45%前後で、50 代以降になるとそれから 10%余り減る。

テレワークを実施している理由を複数回答可で聞いたところ、「時間を有効に使いたい」と答えた人が 80%近くおり、群を抜いて多い。他の理由は「仕事に集中したい」「肉体的負担を軽減したい」「家事・育児・介護と両立したい」などだ。

テレワーク中に行っている主な仕事は、「提案書の作成」「報告書の作成」「情報収集・分析」「企画書の作成」「清書手続き」「データ入力」「日程調整」の順に多い。

理由と仕事内容に関する調査結果を合わせて想像すると、文書の作成などひとりで行う仕事は、自宅のように周囲に人がいない環境で、時間を有効に使い、集中力を高めて行っている、という像が浮かび上がる。

テレワーク導入による変化についてテレワークを実施している社員、その上司それぞれに聞いたところ、次のような結果が出た。

「モチベーション」については「向上した」と答えた社員は 39%、上司は 34%、「変わらない」は社員 51%、上司 45%、「タイムマネジメント」が「良くなった」は社員 66%、上司 42%、「変わらない」は社員 25%、上司 32%、「効率性」が「向上した」は社員 75%、上司 58%、「変わらない」は社員 19%、上司 23%、「創造性」が「向上した」が社員 32%、上司 35%、「変わらない」は社員 62%、上司 50%。

「全体的にはテレワークによって集中力が高まり、効率性が向上していることが窺えます。また、テレワークでは自律的な働き方をする必要があるので、時間管理など自己マネジメント力が高まっているようです。」

テレワークを実施している社員自身の方が、管理監督をする上司よりも評価が高い傾向があるが、おおむね高評価のようだ。

## 3 労務管理、安全衛生・健康管理の問題

制度の導入に当たり、また実際に実施してみた上で、いくつかの課題が浮かび上がり、それぞれに対しては次のように対処しているという。

1 番目は、労務管理上の課題だ。

「これについては、まず、社員は自律したプロフェッショナルでなければならないという前提のもと、仕事の成果をきちんと報告する責任は社員個人にあると考えました。そして、成果主義による能力評価制度を導入しました。仕事をする場所にかかわらず成果を達成すれば評価する、という考え方です。時間管理については、社員のパソコンの中にアクティビティというウェブ上の時間管理ツールが入っているので、そこに始業、終業時間を記入してもらい、それを見て上司が判断します。また、スケジュールを共有するソフトも入っていますので、それを見れば、今、どこで、誰が何をしているかがわかるようになっていきます。一方、管理者向けには e-learning を実施し、テレワーク制度によって発生するマネジメント上の留意点を周知徹底しています。」

2 番目は、安全衛生・健康管理上の課題。

「テレワークをすると、人によっては労働時間が長くなってしまいう傾向があります。特に自宅で仕事をしていると、仕事のメールが来ていれば、何時であっても対応してしまいます。特に相手がお客様だとそうです。その結果、ずるずるといつまでも仕事をしてしまい、メンタルヘルスへの悪影響が懸念されます。プロフェッショナルである以上、健康管理も第一義的には自己責任ではありますが、残業をする時には、事前に、その目的、仕事内容、仕事を上司に申請し、OK をもらうルールを設けました。このルールはテレワーク実施のための仕組みではなく、全社員対象に実施しています。その結果、全社の残業時間が 5% から 10% 程度減りました。」

また、作業環境に関するガイドラインも設定した。自宅で仕事をする場合は、仕切られた業務スペースを確保すること、適切な照明、空調、通信インフラ、PC を用意すること、周囲に危険物を置かないことなど。自宅以外の社外における場所の場合は、適切な照明、空調設備が備わっていること、携帯電話の電波が届く場所であること、周囲に危険物がない場所であることなどだ。

定期的にストレスチェックを実施し、安全衛生に関するニュースも配信している。2007 年 4 月からはソフトバンクグループ通信 3 社共通の安全衛生体制を構築し、専用のポータルサイトを作った。このサイト上でメンタルヘルスの e-learning 実施及びストレス診断ツールを導入する予定だ。

「こうしたこと以外にも、産業医による面談とは別に、本社内に『社員相談室』を設け、カウンセラーに常駐してもらったり、本社以外のオフィスにも出張してもらい、社員がいつでもカウンセリングを受けられるようにしました。また、カウンセラーの資格を持つ社員 18 人を『ピアサポーター』としてネットワークし、彼らに安全衛生上の問題に対処してもらったり、社員やその上司からの相談に対応してもらったりしています。テレワークをしている社員の場合、周囲が心身の変調に気づきにくいことがあり得るので、そうしたことへの対策が必要だと思います。」

#### 4 情報管理とコミュニケーションの問題

3 番目は機密保持・情報管理上の課題。

「まず個人情報、顧客情報を扱う場所を社内の特定の場所に限定し、そこに入室できる人も制限し、社外からそうした情報にアクセスできないようにしています。社員全員に配布された PC の中にはそうした情報を保存してはならないというルールもあります。その PC にはカード認証による保護をかけてあり、パスワードを入れないと立ち上がりません。また、情報セキュリティ研修を定期的 to 実施し、テストで満点を取らないと合格させないようにしています。弊社のような業種の場合、情報漏洩は重大な問題ですので、規定に違反した場合の懲罰規定も設けています。」

4 番目はコミュニケーション上の課題。

「定期的にフェイス・トゥ・フェイスの会議を開いたり、メール、メッセージ、ウェブコラボレーション(ウェブ上で 10 人ほどが参加できる会議ツール)、電話会議、テレビ会議などを

活用し、コミュニケーション不足になることを防いでいます。逆に、こうした対策を施してみても、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションがいかに重要であり、いくらツールが発達してもそれを欠かすことはできないし、その重要性はますます増していく、と気づかされました。」

先に紹介した社内調査では、コミュニケーションの問題についても質問している。

それによると、テレワークを実施している社員の場合、テレワーク導入により「上司とのコミュニケーション」「社内の～」「社外との～」が「変わらない」と答えた割合はそれぞれ79%、65%、70%を占めた。一方、上司の場合、「変わらない」の割合はそれよりも低く、「悪くなった」の割合はそれぞれ18%、28%、9%で、社員のそれより5割増しである。

従来はいつでも目の前にいた部下が、テレワークやフリーアドレスにより必ずしも目の届く範囲にいない状況であることから、社員自身よりも管理職の方が、コミュニケーションの難しさを感じている割合が若干高いが、大枠で見た場合、コミュニケーションに大きな影響はなさそうである。

## 5 短時間勤務のキャリア形成への影響

ソフトバンクテレコムでは、テレワーク制度以外に、仕事と生活の両立を支援するための制度として「短時間勤務制度」を導入している。

「短時間勤務制度」は1990年後半に導入し、当初は「未就学児の子を持つ社員」を対象としたが、2005年4月からは「小学校3年生修了までの子を持つ社員」に拡充した。始業時間、終業時間を15分刻みで設定可能で、最大2時間まで短縮することができる。

現在、制度の利用者は50名ほどで、その数は年々増えている。女性社員が出産とともに育

児休暇を取り、それが明けて復職した時に制度を利用するのが典型的なパターンだ。

「課題のひとつは、本人のキャリア形成への影響だと思います。短時間勤務をしていると、重要な仕事に携われず、キャリア形成にマイナスになると心配している人が多いんです。とは言え、この制度がなければ両立は困難であることも事実ですので、今はこの制度を活用し仕事と生活を両立させ、子どもに手がかからなくなったらフルタイム勤務に戻り、大きな仕事にチャレンジすればいいと、自分を納得させているようです。」

「短時間勤務制度」と「テレワーク制度」を併用することも可能で、特に子育て中の社員の場合、仕事と生活の両立がより容易になるようだ。

「変化の激しい業界なので、育児で長く休職することは本人のキャリア形成にとってはマイナスです。しかし、こうした諸制度のおかげで、退職はもちろん、長く休職しなくてもすむので、制度の意義は大きいと思います。」

制度のおかげで、優秀な人材の退職や長期の休職を避けられるとすれば、会社にとっても大きなメリットだろう。

## ソフトバンクテレコム株式会社

### 会社概要

- ① 本社所在地 東京都港区東新橋一丁目9番1号
- ② 創立年 1984年
- ③ 事業内容 電気通信事業等
- ④ 従業員数 4,273人（男性：女性＝約80：20）
- ⑤ 平均年齢 37.5歳（男性：38.5歳 女性：33.3歳）