

3 株式会社キャリア・ママ

オフィス勤務の正社員はわずか13名。育児中の主婦など在宅勤務のテレワーカーが事業を支える。

従来オフィスで通常勤務をしてきた社員の一部に在宅勤務制度やテレワーク制度を適用した企業と異なり、キャリア・ママは、そもそもそうした働き方をする社員がいることを前提として設立され、事業が成り立っている企業だ。新しいビジネスのありかたを提示して注目されるベンチャー企業において、在宅勤務、テレワークがどう機能し、どういう課題を抱えているのだろうか。

ポイント

- ① 育児中の主婦などを在宅勤務のテレワーカーとして組織することで事業と業務が成立
- ② ワークライフバランスを保てるメリットがある一方、プライベートが仕事に影響するデメリットも
- ③ コミュニケーション不足と誤解の発生を防ぐため、マネージャークラスは定期的に対面の会議を開催
- ④ 自律的である、ニュートラルな判断基準を持てる、国語力が備わっているなど、テレワーク向きの人材の条件
- ⑤ テレワークの普及という現実に対して法律、官庁の態勢が追いつくことも今後の課題のひとつ

1 社員、スタッフの大半がテレワーカー

キャリア・ママは主婦を中心とする8万人近いモニター会員の本音、生の声、情報を使い、企業などの新規事業の立ち上げ、新商品・新サービスの開発、マーケティングやプロモーションなどを行っているベンチャー企業だ。1995年に設立された育児サークルから発展し、2000年に株式会社化された。

すでに会社設立当時からテレワークを導入し、2000年には日本テレワーク協会の第1回テレワーク推進賞を受賞している。

社員数は、創設者で社長の堤香苗氏を除き22名。このうち正社員は13名で、残りが契約社員である。また、社員の他にプロジェクトごとに業務に参加する「プロジェクトワーカー」がい

る。「プロジェクトワーカー」は会社と雇用関係にはなく、プロジェクト毎の業務委託の形態となり、仕事内容は在宅でのデータエントリーやマーケティング調査のモニター等である。「プロジェクトワーカーマネージャー」には、「プロジェクトワーカー」に関する全ての人事権、プロジェクトに関する一部の予算権が与えられている。

13名の正社員は東京都多摩市にあるオフィスに出勤するが、契約社員や「プロジェクトワーカー」は首都圏在住者とは限らず、地方都市にも在住し、在宅勤務でテレワークをしている。多くの「プロジェクトワーカー」をまとめる「プロジェクトリーダー」、さらにその上に立つ「プロジェクトワーカーマネージャー」もそうである。

社長の堤氏が説明する。

「キャリア・ママは、育児中である、家族に介護が必要な人がいる、自分自身が障害を抱えて

いる、などの理由でオフィスに通えない主婦を組織化して事業を行うことを目的とした会社なんです。特に子育てによって退職した優秀な主婦の力を活用しています。」

つまり、そもそも企業としての成り立ち自体が在宅勤務者、テレワーカーの存在を前提としているのである。

テレワーカーは次のような形態で仕事をしている。

PCは会社が貸与したものではなく、個人所有のものを使う。ただし、決められたセキュリティソフトを入れることを義務づけ、また、ペーパーやディスクの資料は鍵付きのキャビネットにしまうという規定を設けている。グループウェアを使っているが、ポジションによってアクセスできる階層、できない階層を設定している。

勤務時間は、原則として9時から17時。ただし、24時間型の仕事を行っているプロジェクトもあり、その場合は納期を守ることが最優先となる。MSNのチャット機能を使っており、完全な勤怠管理、時間管理はできないものの、チャットが立ち上がっているかどうかで、ある程度は仕事中心かそうでないかを把握できる。

業務報告は、契約社員に関しては日報で、「プロジェクトワーカー」に関しては週報ないし月報で行う。PCからのメールでも携帯電話からのメールでもよい。

「プロジェクトワーカー」は業務委託になるので、成果主義とはならない。ただし、「プロジェクトワーカーマネージャー」の場合は、各プロジェクトを効率良く遂行することなどを評価する。年功的な考えで報酬が決まることはない。

2 テレワークのメリット、デメリット

在宅勤務によるテレワークのメリット、デメリットについて、堤氏は次のように話す。

「まず、本人のメリットは、何と言ってもワークライフバランスを保ちながら仕事が続けられることです。また、通勤地獄を味わわなくてすむので、あまり体力のない人でも仕事を続けられます。ただ、これは逆のケースもあり、生活と仕事の切り替えが下手な人はつい際限なく仕

事を続けてしまい、それで疲れが溜まって仕事を辞めてしまうこともあるんです。」

一方、会社としてのメリットはオフィスコストを大幅に削減できることだ。また、テレワーカーの雇用コストも、通常のオフィス勤務の社員を雇用する場合の8割程度ですんでいるという。

反対に、本人のデメリットは、メリットの裏返しとして、仕事と生活の境目が曖昧になりがちなことだ。

「特に納期のスケジュールがタイトで、深夜まで仕事をしなければならないようになってくると、家事がおろそかになって配偶者や子どもにしわ寄せがきて、関係がぎくしゃくしてしまうこともあります。そうすると、女性の場合、自分のせいで家族に犠牲や負担を強いていることに罪悪感を感じてしまうんです。」

仕事と生活の場が同一であるため、プライベートにおける心の状態が仕事に影を落とすこともあるという。

「夫婦仲や姑との関係がぎくしゃくしている、子どもが病気にかかっているといったことでプライベートに問題を抱えていると、それが原因で平凡なミスが発生する確率が高まる可能性があるんです。しかも、本人がそのことを自覚していないケースもあり、ミスを指摘されても“私はこんなに一生懸命やっているのに”と不満を持ってしまう。ここらへんがテレワーカーの弱さ、甘さかもしれません。また、女性が多いせいかもしれませんが、“誰それは鼻負されている”といった根拠のない噂話がテレワーカーの間で交わされることもあるようです。」

それで業務に支障が生ずれば、会社としてもデメリットになる。そのため、テレワーカー同士、自分の給与、賞与は他人に明かさないう求めている。過去に、給与、賞与を巡って人間関係にひびが入り、業務に支障が出たことがあり、その反省からルール化された。

3 コミュニケーション不足を補う方法

テレワーカーが誰の目の届かない場所で仕事をしていることから発生する問題もある。

ひとつは緊張感やモチベーションが低下してしまう可能性があることだ。

管理者の目がないため、つい気が緩むこともあれば、本人は頑張っているつもりでいても、会社が期待している方向性と乖離していることもある。

オフィスに勤務しているならばその場ですぐに管理者が是正できるが、テレワークではそうはいかず、ある程度アウトプットが出てきてから乖離が表面化することもある。そして、それを指摘されたテレワーカーのモチベーションが下がってしまうこともあるという。

「そうしたことを防ぐため、社長である私自身が私自身の言葉で毎日、キャリア・マムの企業理念を発信し、同時にオフィスにあるテレワーカーの管理部門からの発信、同じテレワーカーからの発信も行っています。」

そうした発信にはブログが使われている。

もうひとつの問題は、コミュニケーション不足や誤解が発生する危険性だ。

「対面のコミュニケーションの場合、言葉以外の情報でお互いを理解できます。しかし、電話やメールによるコミュニケーションだけだと、互いの言語感覚の違いによって、同じことを言っても誤解が生じてしまうことがあります。」

そうした事態を避けるため、出勤社員とテレワーカーが情報を共有するための場所をネット上に作り、「プロジェクトマネジャー」以上のポジションにあり、比較的オフィスに近い場所に住んでいる人には月に一度オフィスに集まってもらい、ミーティングを行っている。

また、全てのプロジェクトのスケジュールを管理部門で共有して予定や進捗状況を明確にし、上位の管理者が必ず日報、週報、月報などで確認を取るようにしている。

管理部門から各テレワーカーへの指示、指摘、アドバイスは基本的にメールで行っているが、それを発信する際、より上位の管理者がチェックすることもある。誤解の発を未然に防ぐためだ。

「言葉が曖昧なために誤解が生じ、それがストレスになる場合もあります。例えば、朝は5時に

起き、夜は10時に寝る人にとっては、夜の9時はもうすぐ寝るという時間でしょう。しかし、朝は8時に起き、夜は1時に寝る人にとっては、夜の9時はまだ寝る時間ではない。そういう感覚の差があるのに、『夜電話します』とだけ言って、後者の人が前者の人に夜の9時に電話をかけると、前者の人にはそれが迷惑になり、それが重なるとストレスになっていくんですね。『夜』という曖昧な言葉を使わず、『何時』という明確な言葉を使う。たったそれだけのことで避けられるトラブルも多いんです。」

同様に、家庭環境の互いの違いを理解していないことがストレスや不満を生むこともあるという。

例えば、子どものいない人が生まれたばかりの子供を持つ人に業務連絡のメールを打ち、返信を求めたとする。ところが、乳幼児の母親は子どもの世話のために返信が遅れてしまうこともある。そうした事情を理解していないと、自分はストレスを溜め、相手に不満を募らせてしまう。

仮にプロジェクトの進行中、何らかの問題が発生した場合、その事実をそのまま管理部門に報告することを義務づけている。

「問題を発生させてしまったことそのもので人事評価が下がることはない、と口を酸っぱくして言っています。会社として一番困るのは、テレワーカーが問題を自分ひとりで抱え込んでしまうことなんです。問題の発生を報告してもらえれば、過去の経験で蓄積したノウハウによって最適の解決方法を指示します。」

4 テレワークに向く人材、向かない人材

こうしたメリット、デメリットを考えると、テレワークに向く人材の条件がいくつか浮かび上がってくる。

ひとつは、自律的に仕事ができる人。

「仕事と生活の場が同じであっても両者を区別し、時間管理もきちんと行い、私生活の状態を仕事に影響させないことが大切です。」

2番目は、ニュートラルな判断基準を持てる人。「これを持ってず、自分の基準だけで杓子定規に

考えてしまう頭の固い人向きません。」

3番目は、性格が穏やかで、楽天的で、いい意味で「いい加減な」人。

「感情的な起伏が激しかったり、ちょっとしたミス、相手のちょっとした言葉で落ち込んでしまうペシミスティックな人は向きません。お互いに姿が見えないだけに、性格的な資質は重要だと思います。」

4番目は、読解力、文章力といった基本的な国語力が備わっている人。言うまでもなく、やりとりの多くがメール文書で行われるからである。

5番目は、自ら考える人。

「周囲に先輩や上司がいないことは善し悪し両面で、その仕事ぶりを見ながらOJTで仕事を覚えていくということができません。反面、悪しき慣習を踏襲することもあります。ですから、伸びる人は伸びるし、伸びない人は伸びない。オフィス勤務の場合より能力の差が出やすいですね。そういう意味で、言われたことをやるだけの受け身の人は向かず、自ら考えるのが好きで、常にwhyとhowを追求していく人が向いています。」

こうした多くの課題があるものの、経験によって対処方法も蓄積しており、「全体としてはまずまず。」と堤氏は評価する。

5 テレワークの今後の課題は法律の整備

ただ、独自に解決できない問題もあるという。「例えば、テレワークをしている契約社員で、育児休暇を取った人がいるんです。ところが、育休手当をもらうために申請する書類は、現状ではオフィスに通う人のものしかないなんです。仕方なく、過去に遡って自宅で勤務した時間の出勤簿のようなものを作りました。テレワーカーの労災認定に関してきちんと規定した法律もありません。また、月曜から金曜の35時間労働を通常のワークタイムとした場合、それに満たない人に対する福利厚生の規定も明確にな

っていません。他にも社会保険をどうするかという問題もあります。そこら辺はなるべく良心的にやろうとしていますが、やはり経営負担が大きいので、35時間の3分の2に満たない場合は社会保険に加入するのはやめよう判断してしまいます。こうしたことのため、テレワーカーは、通常勤務の人に比べて若干不利益を被らざるを得ないのが現状です。テレワークを管轄する官庁も、ある部分は総務省、ある部分は国土交通省というように、縦割りではばばらになっているのも問題ではないでしょうか。」

在宅勤務、テレワークは新しい働き方である。近年、それが普及しつつあるが、その現実に法律や官庁の態勢が追いついていない。今後のさらなる普及と定着のためには、国側のさらなる対応も課題であるようだ。

株式会社キャリア・マム

会社概要

- ① 本社所在地 東京都多摩市落合 1-3-7-501
- ② 創立年 2000年
- ③ 事業内容 マーケティング
- ④ 従業員数 22人（男性：4人 女性：18人）
- ⑤ 平均年齢 37歳（男性：27歳 女性：38歳）