

# 10 松下電器産業株式会社

## 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。

2007年4月1日、松下電器産業は、本格的な在宅勤務制度「e-Work@Home」を正式に導入。近年、IT産業大手を中心にテレワーク制度の導入が相次いでいるが、松下電器のそれは、松下電器本体及び主要グループ企業のホワイトカラー約3万人を対象（2007年度目標）とするもので、国内最大規模である。

### ポイント

- ① 在宅勤務、モバイル勤務、スポットオフィス、フリーアドレスオフィスなど多彩な勤務形態を「e-Work」として全社的に推進
- ② 在宅勤務については、2006年度に1,000人規模の試行を行い、課題の分析・検証等を行ったうえで、2007年4月より本格導入
- ③ 柔軟性に富んだ「ワーク&ライフサポート勤務制度」で仕事と育児・介護の両立を支援

### 1 「e-Work」を全社的に推進

松下電器産業は今春、在宅勤務制度「e-Work@Home」を正式に導入した。社員が自宅のパソコンなどを使って仕事に取り組めるよう、運用基準やIT環境を整備。間接部門で働く約3万人を対象（2007年度の対象者目標）に仕事と家庭生活の調和を図るとともに、通勤時間の削減や業務の効率化などを推進することで生産性の向上を目指す。

松下電器が定義する「e-Work」とは、「情報通信技術を駆使した、ユビキタスでフレキシブルな働き方」のこと。いわゆるテレワークのことで、在宅勤務やモバイル勤務のほかに、スポットオフィスやフリーアドレスオフィスでの勤務などがある。

スポットオフィスとは、モバイル勤務者が出張時などに立ち寄り、セキュリティを確保しながら、一時的に業務を行うことが可能な簡易オフィスのことで、大阪本社、東京支社などに設置されている。フリーアドレスオフィスとは、オフィス内の座席を個人ごとに割り当てず、共同使用する形態のオフィスのことだ。

同社では、本社直轄組織である「e-Work推進室」が中心となり、グループ全体で“ユビキタスでフレキシブルな働き方”を積極的に推進している。

同社が進めるe-Workは、2001年に経営戦略として女性登用を積極的に開始するために設置された「女性かがやき本部」に原点がある。その後、04年に女性の挑戦・活躍を増やすことを目的に同本部は「女性躍進本部」に衣替え。女性の積極的な活用を全社的に推進してきた。

女性躍進本部はその後、①女性・若手・外国人の活躍の場の拡大、②少子高齢化等に対応するテレワークの実現、③多様性を認め活かす組織風土の醸成、を加速させるため、2006年に、人材の多様化を目指す「多様性推進本部」と、働き方の多様化を図る「e-Work推進室」の2部署に発展した。

こうした動きは、経営トップの強い意思が反映されている。06年1月の経営方針発表会で、当時の社長が「人材の多様化をさらに発展させ、性別・年齢・国籍等に関わらず、自らのスキルや意欲を活かして活躍できる松下づくりを目指していかなければならない」と、全社員に向けてメッセージを発信。それを受けて、「家庭と仕事の

両立支援および多様な人材の能力活用の推進」  
「ITを駆使したユビキタスな働き方による生産性の向上」の2本柱を目的に、「e-Work推進室」が発足した。

e-Workの推進体制としては、人事・労務担当役員がe-Work推進室を担当、また、同室を支える組織として「e-Workアドバイザーコミッティ」と「e-Work推進タスクフォース」が設置されている。

e-Workアドバイザーコミッティは副社長や常務など7人からなり、具体的な取り組みについて諮問する。e-Work推進タスクフォースは、人事、情報システム、情報セキュリティなど関連部門の担当者が参加。週1~2回の頻度で、各種課題の抽出・検討を行い、解決を図っている。

さらに、本社と各事業部門の担当者を集め、「**全社 e-Work 推進委員会**」を開催しているほか、e-Workアドバイザーコミッティに参加している役員が、それぞれの担当分野でe-Workの普及・促進を図るなど、推進体制は強力だ。

2010年のe-Workの姿として、「**間接部門の社員がいつでもe-Work可能な自立性と各種のスキルを身につけるとともに、それを可能とする環境を整備する**」ことを目標としている。同社は多様な人材がいきいきと活躍できる職場環境をつくり、グローバル競争に勝ち残る“**グローバルエクセレンス**”への飛躍をめざしている。

## 2 間接部門全体を対象に在宅勤務制度を導入

こうした取り組みの一環として、同社では、2006年度に1,000人規模の在宅勤務の試行を実施した。対象は本社部門、研究開発部門、情報システム部門、各事業部門の間接部門全般。期間や頻度は部門によって異なるが、平均1~2ヵ月間を試行期間として設定。多くの社員に試行・体験してもらった上で、その成果や課題について分析・検証を行った。

参加者は、平均週1~2日程度を在宅勤務とする場合が多かったという。「在宅勤務は、週に1~2回ほどであれば間接部門のほとんどの職種で可能であり、できる範囲で行えばよい。管理職の人で試行期間中に1回だけという人もいたが、実際にやってみるとやらないとでは全然感覚が違う」と同社は分析する。

また、在宅勤務を経験した社員とその上司や同僚には、必ずアンケートやヒアリングを実施している。その結果によると、在宅勤務によっ

て生産性向上の効果が上がったという声が多いという。特に、「個人の生産性が上がったかどうか」というアンケートの質問に対しては、週1~2回の頻度で在宅勤務をした社員の7割以上が「上がった」と回答。その上司の6割以上も「上がっている」と回答しているという。

e-Work推進室は、「無理して在宅勤務をしても、生産性は低下してしまうが、一人で集中してやった方がはかどる業務を選び、回数なども自由に設定できるようにしたため、こうした結果が出ているのでは。」と分析する。

アンケートでは、「チームの生産性」についても質問しているが、在宅勤務者本人の評価では「変わらないのではないかな」という意見が大半を占める一方、上司や同僚からは比較的良好な評価を得ているという。その理由は、「まず、1週間のある1日だけを在宅勤務とすることで、本人はその1日を中心にその週の段取りを整える。そして、チームも、在宅勤務者の段取りに合わせて動くようになる。こうしたことを毎週繰り返すため、在宅勤務者本人もチーム自体も段取りが良くなる。」というわけだ。

さらに、「会社に毎日来ていたら、今日でも明日でもよい仕事は、明後日に回してもよいという感覚になる。しかし、在宅勤務をするとなると、自宅でできない仕事を先に片付ける必要に迫られるため、メリハリがつく。」と分析する。

こうした試行後のアンケートやヒアリングなどの結果をもとに課題分析や解決策の検討を行い、2007年4月から本格的な在宅勤務制度「**e-Work@Home**」として正式に導入した。

同社の在宅勤務運用基準では、対象者を「業務の性格上、在宅での勤務が可能な業務に従事する者」、「自己管理のもと在宅でも円滑に業務遂行できる者」などと定めているが、職種については特に定めず、幅広く間接業務全般を対象としている点が特徴だ。

勤務形態は、「**出社時の勤務形態を自宅でも適用することを基本**」としている。そのため通常勤務のほか、同社が従来から導入している裁量労働制勤務やフレックスタイム制勤務でも在宅が可能だ。

勤怠・業務管理は、基本的に会社に出勤した場合と同様の扱いとなる。在宅勤務者は、業務の開始時と終了時にメールなどで連絡。残業をする場合も事前に上司に確認をとることが義務づけられ、休日・深夜業は原則、禁止されている。在宅勤務の回数は、月間所定勤務日数の半分までを基本としている。

また、上司や職場管理者は、在宅勤務者の業務内容や成果を「**計画・実績管理表**」で把握す

るなど、業務管理も徹底している。

I T環境や安全管理についても同社独自の体制が構築されている。在宅勤務に必要なパソコンは会社が貸与する。具体的には、在宅勤務者はセキュリティ対策が施された持ち出し用のパソコン、またはデータが一切入っていないシンクライアントタイプのパソコンを使用。セキュリティが強化された同社の社内ネットワークに接続し、I Cカードで個人認証を行った上で仕事に取り掛かる。

また、安全面では、自宅で仕事と生活の場を区別することに努めるとともに、災害が発生した場合には適切な措置をとり速やかに会社に連絡するよう規定するなど、リスク管理も徹底している。

これら運用基準やI T環境を全社共通のものとして構築し、e-Work 推進室のホームページなどで全社に情報を発信している。

同社では、2007年度の目標として在宅勤務の対象者約3万人をめざし、全社的に普及・促進活動を行っていく予定だ。

国はe-Japan 戦略、IT 新改革戦略、第2次男女共同参画基本計画などにより、2010年には全就業人口に占めるテレワーカーの割合を20%以上にすることを目標としている。

同社も「2010年に、間接部門の従業員がいつでもe-Work 可能な自立性と各種のスキルを身につけるとともに、それを可能とする環境を整備することを目標」としている。

日本を代表する企業のひとつ、松下電器が本格的なe-Work 制度を導入したことは、他の企業にも大きな影響、刺激を与えることは間違いない。

### 3 育児・介護のために多様な働き方が可能

松下電器では、この「e-Work」の取り組みの以前から、社員のワークライフバランスを支援するため、様々な施策を導入してきた。これらの施策は、総称して「ワーク&ライフサポートプログラム」と呼ばれている。

その柱となるのが、育児や介護と家庭の両立を支援する「ワーク&ライフサポート勤務制度」である。

育児休業法が施行された1992年に育児・介護のための短時間勤務制度として導入し、その後2000年に複数の勤務形態を追加し、「ワーク&ライフサポート勤務制度」としてリニューアルした。

制度内容は、短時間勤務、半日勤務、隔日勤務など多彩な勤務形態を揃え、産後休暇明けから1ヶ月単位で選択できるというもの。かなり柔軟性の高い制度である。

短時間勤務は、所定労働時間7.75時間から1時間短縮する場合と2時間短縮する場合に分けられる。半日勤務は午前勤務と午後勤務のどちらかを選択でき、隔日勤務は週2日又は3日の勤務が選択できる。「e-Work@Home」が2007年4月に導入されるまでは在宅勤務も「ワーク&ライフサポート勤務制度」の勤務形態に含まれていた。

この制度は、子どもが満9歳の3月末、つまり小学校3年生終了時まで利用できる。制度を利用する場合、所属長に申請し、承認を受ける。

従業員個々の仕事と家庭の状況、ワークライフバランスに対する考え方により、勤務形態を変更することも可能だ。

例えば、産後休暇に引き続き育児休業を取り、育児休業から職場復帰したら最初は10時から15時までのコアタイム勤務を選択し、次に2時間短縮する短時間勤務、その次は1時間短縮の短時間勤務にして、しばらくしたら通常勤務に戻るといのように徐々に勤務時間を増やしていくことができる。

あるいは、産後休暇に入り、その後育児休業を取り、次に1時間短縮の短時間勤務にして、その後しばらく通常勤務に戻してから、子どもの状況などに応じて在宅勤務を選択することも可能だ。

さらに、産休に入り、それが明けてからは育児休業を取らずに半日勤務で復帰し、次に2時間短縮の短時間勤務にして、しばらくしたら通常勤務に戻すというように早期の職場復帰に利用することもできる。

人事評価はその年の実績に対して行われることになっており、勤務時間を短縮したことだけをもって評価が下がることはない。

「ワーク&ライフサポート勤務制度」の利用者は年間約300名程度。女性の利用者が多い。制度上は1ヶ月単位で多様な勤務形態を選択することができるが、1時間又は2時間の短縮勤務を選択する人が多く、通常の勤務形態に戻すまで同じ勤務形態を続けるケースがほとんどだという。

従業員総数に比べて制度の取得者がそれほど多くないのは、ほとんどの間接部門でフレックスタイム制勤務を導入しており、人によってはそちらを選択することで、仕事と家庭の両立が可能になっていることが背景にある。

ちなみに、2000年から在宅勤務も選択可能で

あったが、それを実施するための十分な環境が整備されておらず、利用者は少なかった。その環境を、前述のとおり 1 年間かけて整備し、「e-Work@Home」の本格導入に至ったわけである。

「ワーク&ライフサポート勤務制度」を導入してからすでに 15 年がたつが、これまで特に問題となるデメリットは発生していない。逆に「スキルを持った優秀な社員を育児のために離職させずにすんだ」「多様な働き方を認める意識が職場に芽生えた」といった大きなメリットが生まれている、という。

「ワーク&ライフサポート勤務制度」のほかには、「育児休業制度」「チャイルドプラン休業制度」「介護休業制度」「ファミリーサポート休暇」などが用意されている。

「育児休業制度」は、子どもが小学校就学直後(満 6 歳)の 4 月末まで取得可能で、通算 2 年間取得できる。連続して取得してもよいし、2 回に分けて取得してもよい。以前は「配偶者が常態として子を養育できる場合は適用不可」という要件を設けていたが、2006 年の制度改正で撤廃した。

「チャイルドプラン休業制度」は、2006 年度に導入した不妊治療のための休業制度。1 ヶ月以上、通算 365 日まで取得可能で、分割取得もできる。

「介護休業制度」は、要介護状態の家族 1 人につき通算 365 日間取得可能で、複数回取得することもできる。休業中は、社会保険料の個人負担分を支給し、公的給付が終了した後、会社が賃金の 40%を支給する。

「ファミリーサポート休暇」は、年休とは別に育児・介護支援のために、年間 5 日の休暇を付与するというもの(未就学の子の看護が必要な場合は別途 5 日間付与)。取得事由は配偶者の出産、家族の看護、疾病予防、子どもの学校行事参加などだ。

同社では、こうした両立支援のための多様な

制度を整備すると同時に、従業員向けのホームページで、制度に関する情報や事例などを紹介し、利用促進を図っている。ホームページ上で社員同士が意見交換、情報交換をできるようにしたり、育児休業を取得する社員とその上司のコミュニケーションを支援するツールも提供している。

また、上司、管理職向けに、妊娠・育児中の部下を育成するためのガイドブックも作成し、ノウハウを共有するようにしている。

従来からの手厚い施策に加え、先進的なテレワーク制度を導入した松下電器のあり方は、他企業にとって参考になりそうだ。

## 松下電器産業株式会社

### 会社概要

- ① **本社所在地** 大阪府門真市大字門真 1006 番地
- ② **創立年** 1918 年
- ③ **事業内容** 電気機械器具製造販売
- ④ **従業員数** 約 76,000 人 (男性: 66,000 人 女性: 10,000 人)
- ⑤ **平均年齢** 42.4 歳 (男性: 43 歳 女性: 38.4 歳)