参考文献・資料

・小倉一哉（2003）「日本人の年休取得行動－年次有給休暇に関する経済分析－」日本労働研究機構

・閣議決定（2005）「第二次男女共同参画基本計画」
http://www.gender.go.jp/main_contents/category/honbun.html

・神谷隆之（2004）JILPT ディスカッションペーパー「在宅・SOHO ワークと女性の就業継続」（JILPT DPS-04-003）http://www.jil.go.jp/institute/discussion/2004/04-003.html

・神谷隆之（2005）「在宅勤務による女性の雇用継続－適正な仕事配分と労働時間規制の緩和の必要性」（JILPT DPS 05-005）
http://www.jil.go.jp/institute/discussion/2005/05-005.html

・経済産業省（2005）「平成 16 年度先導的分野戦略的情報化推進事業（仕事と育児が両立できる職場環境作りに係る民間企業のテレワーク等の先進的取組についての調査）の調査報告書の概要」
http://www.meti.go.jp/press/20051006005/senndoutekijireichousa-set.pdf

・厚生労働省（1999,2002,2004）「女性雇用管理基本調査」

・厚生労働省（2003）『「出生前後の就業変化に関する統計」の概要』

・厚生労働省（2004a）「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」

・厚生労働省（2004b）「仕事と生活の調和に関する検討会議報告書」

・厚生労働省（2005）「2004 年社会福祉施設等調査」

・厚生労働省（2006）「今後の労働時間制度に関する研究会報告書」
http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/01/h0127-1.html

・少子化社会対策会議決定（2004）「少子化社会対策大綱に基づく重点施策の具体的実施計画について」

・国土交通省（2002）「平成 14 年度テレワーク実態調査」（国土交通省（2003）「テレワーク・SOHO の推進による地域活性化のための総合的支援方策検討調査報告書」）

・佐藤博樹・武石恵美子（2004）「男性の育児休業」中公新書

・佐藤博樹（2005）「育児・介護休業法改正と両立支援の課題－育児・介護休業の対象労働者の拡大と次世代法の本格実施を受けて－」JILPT ビジネス・レーバー・トレンド研究会での報告　http://www.jil.go.jp/kokunai/bls/houkoku/index.html

・(社)全国労働基準関係団体連合会編（2004）「在宅勤務の導入に向けた就業規則のポイント」

・(社)日本テレワーク協会（2002）「第 3 回ﾃﾚﾜｰｸ推進賞～IT 時代の先進的・創造的な働き方を求めて～」

・(社)日本テレワーク協会（2005）「在宅勤務に関する実態調査」

・(社)日本テレワーク協会（2006）「在宅勤務の効果に関する検証調査」（厚生労働省委託事業）http://www.t-work.jp/
・全国学童保育連絡協議会（2003）「学童保育数調査報告」
http://www2s.biglobe.ne.jp/~Gakudou/
・総務省（2002）「テレワーク人口等に関する調査」
・総務省（2004）「テレワークセキュリティガイドライン」
http://www.soumu.go.jp/s-news/2004/041227_10.html
・西村真弓（2004）「育児休業取得とその取得期間の決定要因について」『日本労働研究雑誌 No.527』
・日本経済新聞（2004）「育休で昇格遅れ　解消」（10.4・夕刊）
・日本経済新聞（2005a）「外資系医薬品会社、在宅勤務導入へ」（1.5）
・日本経済新聞（2005b）「ワーキングウーマン：在宅より身近に」（2.21・夕刊）
・ニッセイ基礎研究所（2002）「男性の育児休業取得に関する調査」（厚生労働省委託）
・野田進（2005）「長期休暇の法的課題－「休暇利益」の対立構造」『日本労働研究雑誌 No.540』
・藤森克彦（2004）「英国の「仕事と生活の調和策」から学ぶこと」みずほ情報総研
・堀眞由美（2003）「テレワーク社会と女性の就業」中央大学出版部
・森戸英幸（1999）「我が家が一番？－情報化に伴うテレワーク・在宅就労の法的諸問題」『日本労働研究雑誌 No.467』
・MORI（2004）The Second Work-Life Balance Study; Result of the Employees ' DTI Employment Relations Research Series No.27。
http://www.dti.gov.uk/er/inform.htm、EMAR publications
・柳原佐智子（2005）「休暇との連携によるテレワーク導入方策－「テレワーク休暇」の提案－」『日本テレワーク学会誌 Vol.4　No.1』
・山田正人（2006）「経産省の山田課長補佐、ただいま育休中」日本経済新聞社
・日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）（2000）「高学歴女性の労働力率の規定要因に関する研究」
・労働政策研究・研修機構（2003）「育児や介護と仕事の両立に関する調査」
・労働政策研究・研修機構（2005a）「有識者アンケート－成果主義の現状をどうみるか？」『ビジネス・レーバー・トレンド 2005.3』
・労働政策研究・研修機構（2005b）「女性の在宅・SOHO ワーカーの実態に関する事例ヒアリング調査－ 労働者・事業者性の分類と経年変化 －」（JILPT 資料シリーズ No.10）

＊なお、各ヒアリング事例に関する参考資料については、各ヒアリング結果の最後に表記している。

企業・労働者ヒアリング結果

企業・労働者ヒアリング結果

Ⅰ　Ａ社（北海道、システムハウス）…………………………………… 92

Ⅱ　Ａ社Ｂさん（北海道、社長秘書）…………………………………… 101

Ⅲ　Ｅ社（東京都、コンピュータ関連総合）…………………………… 105

Ⅳ　ｈ社Ｉさん（大阪府→静岡県→神奈川県、業務システム開発→WEB 開発・コンサルティング）…………………………………… 112

Ⅴ　Ｊ社（東京都、ソフトウエアプロダクツの販売及び利用支援サービスの提供）…… 121

Ⅵ　Ｌ社（東京都、固定通信事業等）、Ｌ社Ｍさん（東京都、人事部担当者）……… 127

Ⅶ　Ｌ社Ｎさん（東京都、営業企画・カスタマーサービス）…………… 145

Ⅷ　Q 社（東京都、加工食品事業等）…………………………………… 159

Ⅸ　ｔ社Ｕさん（東京都、法人向けインターネット接続サービスの企画）………… 165

Ⅹ　ｔ社Ｖさん（神奈川県、IC カード開発）…………………………… 170

Ⅺ　Ｗ社（東京都、総合医療品の輸入・製造販売）…………………… 175

Ⅰ　Ａ社（北海道、システムハウス）

＊社長秘書担当者及び社長を対象に、2004 年 6 月に質問内容をＥメールで送付し、それに対して 7 月に得られたＥメールでの基本回答をもとに、必要に応じ 12 月までの間、随時Ｅメールで追加質問を行い、最終結果を整理した。なおＡ社に関しては、10 年前の 1994 年に社長を対象にヒアリングを行っている（文末の参考資料を参照）。

１　当社の概要

（１）設立の経緯

・当社は 1977 年に当時大学３年生の現社長が、個人経営として地元北海道大学の友人４人と始めた事業をもとに、大学院工学研究科に進んだ（在学中）の同じ仲間４人とともに 1980 年に設立（株式会社化）したシステムハウスである。

・「生まれ育った北海道・札幌が持つ環境で暮らしていくこと」と「エンジニアとして、研究開発に自分の能力を発揮すること」の双方の実現を目指して設立した。

（２）企業理念

・当社の社是は「SUCCESS IS MUTUAL～成功はお互いに～」であり、当社と関わるあらゆる「人」「もの」「こと」と「成功」を共有したいと考えている。会社とそれに関わる人がハッピーに暮らせればよい、ということが基本である。

・「競合」するのではなく、「協調」「共生」すること。

－製品開発や技術研究を通じたハードとソフトの融合、ユーザビリティの向上。

－エンジニアの自己実現との両立。

－クライアントとの共存を目指したパートナーシップ。

－先進的なワークスタイルの提唱と実践。

・これらの考え方が、社員のフレックスな働き方にも結びついている。

（３）事業内容、資本金・売上高

・コンピュータシステム、ハードウエア、ソフトウエアの企画・設計・開発・製造・販売。

・売上高 16 億 2300 万円（2003 年 9 月期）。

（４）経営組織

・役員会－管理部門の最高機関で最終的な決定機関である。社長、総務経理担当役員、営業担当役員、開発担当役員、マーケティング担当役員の５名で構成（2004 年 7 月 5 日現在）。

・最高技術会議－技術者の最高機関で、技術者の考え方を役員会に上申する。

・プロジェクト戦略会議－各プロジェクトチームの責任者と部長職以上（役員含む）で構成される。業務は部門間を越えたプロジェクト制をとっているため、プロジェクト相互の調整

業務を行う。

２　社員数、採用等

・社員数は 106 名（男性 84 名／女性 22 名）（2004 年 4 月 1 日現在）、平均年齢は 34.4 歳である。10 年前のヒアリング時（約 100 名、男女比は８：２、平均年齢は約 30 歳）に比べると、社員数や男女比に大きな変化はないが、平均年齢が４歳強上昇している。
・なお、女性社員の職種別内訳は技術職 12 名、事務職９名、管理職１名である。
・社員のほとんど（約８割）が開発部門所属で、技術者の採用は大卒かマスター卒である。
・募集は卒業予定者向けの求人誌への掲載や大学に出している求人票、また当社ＨＰを通じて行っており、縁故採用はない。近年の新規採用状況は、2004 年（０名）、2003 年（５名）、2002 年（６名）となっている。
・10 年前のヒアリング時は辞める人はほとんどいなかったが、IT 業界の発展と同時に働く場の選択肢が増え、離職率は 10 年前と比べて高くなっている。ただ、定着率は他企業と比べて高いほうだと思う。きちんと数字として管理はしていないが、毎年、離職者の数と同程度の採用を行っている。

３　教育訓練と業務の進行管理、コミュニケーション

（１）教育訓練

・入社時の教育訓練は、入社後３ヶ月間はゼミ形式（午前中は講義を受け、午後は宿題をする)。終了後は職場に配慮してＯＪＴを行い、入社１年後に実施する試験に合格しないと賞与に考課によるプラスアルファがつかない。たいていは最初の試験から３ヶ月以内に合格する。
・入社後２年ぐらいたたないと１人前にはならない。技術の進歩がめざましいといってもコンピュータの基本は変わらないので、バックグラウンドさえきちんとしておけばそれで十分対応していける。

（２）業務の進行管理、コミュニケーション

・営業部門は部課長制をとっているが、開発部門には基本的に役職はなく、業務の実施はプロジェクトリーダー中心に行う。
・仕事は通常社内のコンピュータネットワーク上で行うことが原則で（当然のことながら職場でコンピュータは１人１台以上)、プロジェクト毎にプロジェクトメーリングリストがあり、１日の作業の結果や問題点などネット上に流すことになっている。
・プロジェクトの進行管理は、技術担当の役員が月に１回プロジェクトのメンバーを集めて、ヒアリングにより行う。この結果がレポーティングされてネットワーク上に流れる。そのため、プロジェクトのメンバー以外の人でも他のプロジェクトの状況がわかる。
・会社ではとなりの社員ともネット上で会話する（仕事中に直接話しかけられると、前の状

態になるまで時間がかかるため）ので、「フレックスプレイス勤務」でこの形態をそのまま自宅に持っていっても問題はない。

・仕事をする上では、これでほとんど障害はない。メールは後に残るし、会話よりも正確な情報である。ただ、メールの書き方によっては相手の気分を害することもあり、ネットワーク上の文書の書き方を勉強することが必要となる。

４　賃金制度

・10 年前のヒアリング時には、「技術者は長期安定雇用（長期勤続）が必要なので、個人の成果を評価・賃金にあまり反映させない（長期的にみるとこの方が、成果が上がる）」との方針で、年齢給と職能給を基本とする賃金制度であった。

・現在でも長期安定雇用は出来るかぎり継続したいと考えているが、その後、現場の声により、成果主義の考え方を取り入れた給与制度に変更した。やってもやらなくても差がつかないならば、頑張るモチベーションにはならない、という声が高くなってきた（ただし、制度としては極端なものではなく、ゆるやかな形で取り入れている）。

・現在の賃金制度は、成果主義の考えを取り入れた年俸制に近いものになっており、「保証給＋業績給＋諸手当」という構成になっている。現行の運用では、保証給=基本月例給 1 年分で、賞与相当分は年に一度、期末に支給される業績給という扱いである（後に説明するように、業績給の支給は業績と連動する）。

・技術職の場合、技術担当役員や最高技術会議のメンバーの合意により、査定を行う。１年先までの目標設定を細かく決めてプロジェクトリーダーと確認し、その達成率を半年毎にレビューして、年に１回査定を行うので、本人も納得する。

・査定の結果は、期末に業績給としてプラスに反映させる。業績給　（賞与相当分）は会社の業績に応じて支給原資が決定され、個人業績にチーム業績が加味され、各自のポイントに応じて換算し、支給される（個人業績が悪ければ、業績給は支給されない場合もある）。

・なお、保証給には、職能給に近い考え方は残っていて、期待役割バンドという昇給昇格の給与テーブルで保証給が決定される。毎年度、期待役割に対する評価結果がポイント化されて、給与テーブルのステップに反映される（査定次第では、前年度より保証給が下がることもあり得る）。保証給に年齢は反映されない。ただし、新卒の初任給が決まっているため、入社後数年間は保証給に極端に差がつくことはない。

５　勤務に関する社内の３つのフレックス制度

・当社には勤務に関して、３つのフレックス制度がある。フレックスプレイス制度の他、フレックスタイム制度、フレックスホリデー制度である。

・「フレックスタイム制度」として、技術職を主な対象に、裁量労働時間制度を導入している（当社ではこの制度を、“３つのフレックス制度”の１つという意味で、フレックスタイムと

呼んでいるが、以下では用語の混乱を避けるため、「裁量労働時間（制度)」と呼ぶ)。
・「フレックスホリデー制度」は、毎年年度初めまでに社員が年間休暇 133 日の振り分けの予定を会社に出す仕組み。週１日を原則とし、法令の範囲内で残りを好きなように割り振れる。年度途中での変更も可能である。
・ただし、フレックスな勤務制度は技術系社員を対象にしている側面があり、事務系社員に皺寄せがいっている点があると思う。事務系社員は業務の特性から、技術者のように裁量労働時間、フレックスホリデー、フレックスプレイスを自由に使いこなす訳にはいかず、営業日・営業時間には出社しなければならないし、今のところ機密保持の観点から経理・総務の業務を在宅で行わせることは考えていない。
・なお、杓子定規に事務系社員は適用外としているわけでもなく、就業時間は原則として「午前９時～午後６時（休憩１時間)」とされているものの、（事務系社員は圧倒的に数が少ないので）運用の中で各社員の業務上の都合や効率に応じて若干の範囲内で就業時間を変更したり、休みも取得しやすいよう配慮したり、また個人ヒアリング対象のＢ社員のケースのように在宅で可能な業務は事業所外でも認めるなど、柔軟に対応している。

６　フレックスプレイス制度

（１）制度導入の目的

・「社員の働きやすいところで働いてよい」という制度である。開発部門などは会社でなくても仕事はできるのではないかという発想から制度化した。基本的には、約８割と社員の中核を占める技術者にとって働きやすい環境を整備して、会社への定着を図ることを目的に導入した。開発技術者は、会社でも自分に合ったペースで仕事をしており、自宅でも仕事の仕方に変わりはないと思う。
・また、結婚した女性の定着も制度導入の目的の一つであった。特に、子どもを抱えた女性にとってある時期までは在宅勤務、その後保育所に預けるという選択もあり得るのではないか。長期間仕事から全く離れると、技術的に遅れてしまい勉強したくなくなる可能性や、逆に、常に現役であり続けるために自発的に勉強をしたくなる可能性も考えられ、育児休業よりも在宅で仕事をできる方が、労働者にとってよいのではないかと考えた。

（２）社長のイニシアチィブ

・フレックスプレイス制度の導入は、社長の発案によるものであった。社長の基本的な考え方は「労働者のライフサイクルに応じて働き方も変わるべきであり、それに応じたケアが会社でも必要になるだろう」、「本来は入職時、子育て時、介護時など時期によって仕事と家庭生活の時間配分が異なっているはず。いままでは会社と個人が画一的な雇用関係しか結べないために歪みが生じ、その負担が個人にかかっていたが、これからは歪みをなくすために会社も一歩歩み寄り、個人も一歩踏み出した形にしていかなければならないだろう。会社の押

しつけが通じる時代ではなくなるだろう」というものであった。
・会社の勤務制度等は、社長が「あったらいいな」というものを考えて最高技術会議に諮って、制度化している。あればよいと思う制度はたくさんあるが、導入してほしい制度についての要望は社員からはあまり出てこない。

（３）ハンドブックの作成

・フレックスプレイス制度に関しては、「ハンドブック」を作成して社員に配布し、制度の考え方、メリット、問題点と解決方法、適用者の選定方法、実施者や実施者の上司がやるべきこととやるべきでないこと、目標管理の重要性など、を周知している。

（４）制度の規程、申請手続き、近況報告等

・フレックスプレイス制度の実施のために、実施要領を策定している。
・当社のフレックスプレイス制度は、ルール制定時(1992.11)以降、適用者のために柔軟性を残すことを重視し、就業規則の特則としてフレックスプレイス特有の事柄を個別に労働契約によって規定することで運用している。具体的には、就業規則の「就業場所」の条文に『社員の就業場所は当社事業所とするが、特に必要ある場合については雇用契約において個別に定めるものとする』と規定している。この点はルール制定時からまったく変わっていない。
・具体的な手続きとしては、制度利用希望者と上司の間で相談し、実施期間、申請理由、問題点と解決方法、実施形態、上司の意見などを記入するフレックスプレイス勤務申請書を審査会（現在では実態的には役員会）に提出し、それが許可されれば、事務的手続きを経た上で、実際にフレックスプレイス勤務を開始することになる。
・原則として、全社員を対象としている。ただし、先にも示したように、経理や総務（給与計算や受付等）を担当している社員には、現時点では認められていない。
・フレックスプレイスの時間管理の運用は、実施者が毎月、月初めに直属の上司及び部門長に対し勤務実施予定表を提出し、当該月経過後に勤務実績を報告する形で行っている。
・フレックスプレイス勤務中はいつでも連絡がとれなければならないことになっている。また、行事、打ち合わせなど、会社または上司が定めた場合には出社しなければならない。
・フレックスプレイスを行う者は、一定の期間ごとに上司及び審査会に対し、勤務日における執務時間帯、業務の進捗状況、身体の状況、その他気が付いたこと、について書面にて近況報告を行うことになっている。

（５）労働時間制度と時間管理

・もともと開発部門は全員が裁量労働制（前記のように、当社では「フレックスタイム制度」と呼んでいる。１日９時間のみなし労働）であり、フレックスプレイス対象者の労働時間制度は、（下記の「時間管理社員」以外は）原則としてそれで対応している。

・裁量労働制の下でのフレックスプレイス適用者は、勤務予定と実績のセットを報告することになっている。報告は月１回となっているが、報告日や期限は個別に決められている（フレックスプレイス適用者と上司の間で合意した期限）。 この報告には定型フォーマットがないので、勤務時間の記録も行うが、具体的な勤務報告としては業務内容についての記載が中心となる。

・なお、フレックスプレイスをしていない裁量労働対象者は、特に勤務報告は行っていない（チームのローカル・ルールで自主的に報告を行っているケースはあるが、全社的なルールではない)。

・また､「時間管理される社員」として働いているのは、管理職ではない事務系社員と、育児のため短時間勤務を申請している社員になる。時間管理社員（フレックスプレイスを申請していない人も含めて）にタイムカードはなく、各月、前月分の勤務実績について「勤務記録表」に記載し、上司の承認を受けた上で、翌月に総務に提出することになっている（例えば、７月の勤務記録は、８月に入った早い時点で総務に提出するように指導されている)。時間管理社員が柔軟的な形態でフレックスプレイス勤務をした場合には､「勤務記録表」の中にその時間を記載する項目がある。

・そもそも当社のすべてのルールの根本的な考え方が性善説に基づいており、エンジニアに最高のパフォーマンスを出してもらう（＝生産性を高める）為に、働き方は働く側がデザインできるようルールを作ってきた経緯がある｡「原則自由、弊害防止」という発想から出発している。

・現実的に目の前に居ない人は管理できないし、それを普通の勤務者と同様に厳密に管理しようとすると、管理する側にも管理される側にも相当な負担になってしまう。ただ、当社ではまったく管理していないつもりはなく、前記のように、本人からの事前申告と事後報告で管理を行っている。

・こうした当社の実情からすれば、厚生労働省が 2004 年３月に策定した「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」に関しては、現行の労基法の発想を前提とするのではなく、在宅勤務に限らず働き方全般について、時間管理のより弾力化の方向を望みたい。

（６）費用負担、教育訓練

・自宅で使用するコンピュータなどの機器や設置のための費用は会社負担で、メンテナンスも会社が行う。基本的には１人１台で、さらに必要な場合も会社で提供する。

・会社への電話連絡はフリーダイヤルで、電気代など費用をわけることが難しい部分はフレックスプレイス手当で対応している。

・フレックスプレイス手当が支給されるのは、完全型フレックスプレイス（次の（８）参照）適用者のみである（その代わり、完全型フレックスプレイス勤務者には通勤手当が支給され

ない)。各自宅の電気代等のうち、何割程度が業務に使われているかを各個人ごとに試算して、支給している。
・在宅勤務のための教育訓練は、特に実施していない。

（７）フレックスプレイスの形態

・当社では便宜上、「完全型フレックスプレイス」と「パートタイム型フレックスプレイス（週何日間とか、１日何時間といったパートタイム的にフレックスプレイスを利用するパターン)」という形で、フレックスプレイスの勤務形態を呼び分けている。
・これまでの実績からいうと、完全型フレックスプレイスの利用者は少数派である。制度導入から今日現在まで 21 名が利用しているが、その内訳は完全型が８名、パートタイム型が 13 名である。また完全型の場合も、期間を限定して（例えば数ヶ月）利用するパターンが多い。現状では社員 106 名中、５名がフレックスプレイスを利用している。内訳としては、完全型が１名（女性)、パートタイム型が４名（男性１名・女性３名）である。

（８）フレックスプレイスの利用形態・理由の変化

・制度導入当初は、パートタイム型の場合、開発技術者が週２～３日とか、毎日午後から出勤するといったパターンが中心であった。例えば社長の場合、メールを読むとか返事を書くとか１人で集中してやる仕事を自宅で済ませてから出勤し、会社では対人関係の仕事をするのが、時間の配分パターンである。
・一方、現在、パートタイム型で勤務している４名に限っていえば、午後出勤パターンは少なく、早めに帰宅するパターンが多い。パートタイム型のうち育児を理由に申請しているものが２名いるので、そのようになっているのかも知れない。
・また制度導入後５年くらいまでは、土地が高い札幌市内ではなく、隣接市に新築した比較的大きな自宅に仕事部屋を確保したので、在宅勤務をしてみるというケースが見られたが、現在はそれだけの理由で申請する人はいない。
・制度を作った 10 年強前には、回線の架設費用や通信費を個人で負担するには費用がかかり過ぎたが、現在は自宅に定額料金の ADSL を架設している例も多く見られ、申請手続きをしてまで制度を利用しなくても、普段の働き方の中でうまく対応できるようになってきたのかも知れない。すなわち、フレックスプレイス制度を利用するメリットとして、会社から機材の貸与や回線の架設費用、通信費の負担をしてもらえることが大きいが、開発エンジニア（大半は男性）は通常の業務の中で何台もの機材を与えられているため、普段から自宅に機材を持ちかえって仕事をするケースも見られ、特にフレックスプレイス制度は利用せずに、裁量労働時間を有効活用して子育て（幼稚園への送り迎え）などに協力しているパターンも多いようである。
・裁量労働時間の有効活用とは、具体的には、これまで見られたケースでは、朝早め（６時

とか７時）に出社して、夕方は早く（16 時頃）帰って家庭を助けている男性社員もいた。また、夫である男性社員が日中子供を病院に連れて行ったり、子供の行事に参加したりと、妻が勤務先の都合で簡単に休んだりできない部分を補っているケースもある。その代わり、夫である男性社員は、会社には短い時間出て来て、残りは自宅で仕事をしたり、奥さんと交代で午後から出社するとか工夫しているようである（もちろん、当社の男性社員が皆そんな人ばかりではないが(笑))。

・またパートタイム型フレックスプレイスを利用している場合でも、たいていの場合、通常の裁量労働時間勤務とうまく組み合わせて、生活と仕事の両立を図っているといえる。

・ただし、当社の場合、首都圏のように通勤時間が長くはないため、裁量労働時間で柔軟に対応できているという面があると考えている。ほとんどの社員が自家用車通勤で、通勤時間は 10～30 分程度のため、環境の整っている会社の方が勤務場所として仕事がやりやすかったりするのである。

・同時に、フレックスプレイス適用者以外でも、突発的な事態が起こったとき（天災に近い悪天候により出勤が困難等）には、「今日は自宅で仕事します」という連絡があれば勤務したと認めており、かなり柔軟な運用で対応しているケースもある。

（９）育児目的のフレックスプレイス

・フレックスプレイス利用者の中で、特に育児を理由に申請する人が多く見られる、という訳でもないが、ライフサイクルの中でそういうステージが来たときの勤務形態の一つとして検討する人は多いようである。そういう意味で、フレックスプレイス利用者の多くが女性に偏っているということもない。

・当社では、育児を理由にフレックスプレイスと短時間勤務を同時に申請できる。

・完全型を申請する人は年々少なくなっている。現在の適用者は、導入当初にテストケースとして育児を理由にフレックスプレイスを利用した技術職の女性社員（ｄさん、40 代、夫は会社員）である。彼女の場合は、ここ十数年の間、状況に応じて完全型とパートタイム型を混在させながら、これまで勤務を続けている。彼女の子供さんは小さな頃から病気がちで、現在は学校（小学校高学年）に通ってはいるものの、相変わらず通院の機会も多いというのが理由のひとつのようである。また、彼女の実績（完全型の勤務でも業務が滞りなく遂行されており、また毎月数回の出張もこなすなど、プロジェクトには欠かせない人材になっている）が認められていることも大きいと考えられる。

・この技術職の女性社員（ｄさん）の場合も、育児勤務（当社の場合、原則、子の小学校入学まで）期間中は、規則に従って上司と相談の上、裁量労働制（前述のように、１日９時間のみなし労働）の短時間勤務（１日８時間）が適用されていた（当社では、裁量労働制の短時間勤務に対しては、労働条件の変更で対処している）。またｄさんに対しては、業務が時間内で納まるように、上司がかなり仕事量をコントロールしていた。病気がちの子供さんを抱

えながらも、小学校入学までの育児期間中、１日８時間の勤務が可能であったことには在宅勤務の効果も大きかったと考える。なお、出張に出たり、プロジェクトリーダー的な役割を果たすようになったのは、子供さんが小学校に入学し、通常の裁量労働制に戻ってからである。

・なおｄさんは、当社で育児休業を初めて取得した女性であるが、期間としてはほぼ１年間取得した。当社で育児休業を取得した女性はこれまで７名おり、取得平均期間は７～８ヶ月であり、ほとんどの人が出産後休暇を含めて半年ほどで復帰するのに対し、彼女は最も長い期間育児休業を取得した（やはりお子さんの体調に影響されたのかも知れない）。

・現在、パートタイム型を利用している個人ヒアリング対象の社員Ｂさんと、もう一人の女性技術者（ｃさん。サポート業務、30 代、子供１人、１歳、保育園、夫は当社勤務）は育児休業を半年ほど取得した後、復職した（サポートセンターの営業は 19 時までだが、１日６時間の短時間勤務も利用しているため早目に帰宅する。しかし、彼女はサポートのリーダー役でもあるため､帰宅後に緊急事態が発生したりした場合には､非定期に在宅で業務を行う）。

・なお、育休中の女性社員が 10 月より復職した。産休に入る以前は１年間育児休暇を取得予定だったが、予定よりも２ヶ月ほど早い復帰となった。彼女の場合は通勤時間が割と長いはずなので、フレックスプレイスの申請も視野に入れていると思われたが、現在のところは短時間の育児勤務制度を利用しており、フレックスプレイス制度は利用していない。

・当社の採用基準として、新卒の場合は大卒・院卒しか採用しないので、会社全体として高学歴の比率が高く、結果的に女性も高学歴になっており、現在、フレックスプレイスを実施している技術職の２名も四大卒である。一方、事務職は中途採用者がほとんどを占め、Ｂさん（短大卒）も中途入社なので、基準からは外れている。

・なお男性に関しては、制度の導入当初、子育てのためにフレックスプレイスを利用した男性社員のケースが一人あったが、残念ながら退職してしまった。また、男性社員がサバティカル休暇を取得して、しばらく子育てに協力していたというケースもある。

7　10 年強経っての効果と課題

（1）10 年強経っての効果

・制度導入当時は、会社には未婚者が多く、結婚年齢も高かった。また、出産年齢も高いために育児期の労働者に起こるであろう問題（特に子供が幼稚園・小学校入学するまでの期間）がよくみえてこないので、当時の段階では会社の制度がこれで十分かどうかわからなかったが、制度導入から 10 年強が経ち、社員も平均年齢が上がって未婚者と既婚者の比率が同じ程度に変わってきた段階でみると、もともと社員の定着率を維持するために考えられた制度という経緯もあって、その効果は十分に出ているのではないかと考えられる。

・社長としても、「多少なりとも働きやすい環境を作るために貢献してきた制度だと思う。今後もさらに制度の拡充に努めたい」と考えている。

（２）フレックスプレイスの課題と制約

・自己管理能力がないと、うまく活用できない制度であると思う。当社自体がそこそこ自己管理ができないと勤め続けられない会社だが、それでもフレックスプレイスを十二分に活用している適用者は少ない。

・一方、プロジェクトリーダーにとって、常に全員揃っていればやる必要がない調整作業が必要になるため、管理の手続きが煩雑になるという人もいる。

・管理側に負担が大きくなる問題に対しては、未だに良い解決策はないようである。フレックスプレイスでできる仕事と、できない仕事が存在するようで、プロジェクトの規模の拡大とスピード化の傾向、また機密情報の漏洩に気を遣う仕事が増えてきている昨今では、フレックスプレイスでの業務遂行は難しいことも多いようである。

・10 年強の間での制度の利用者は約 20 名である。結果的には、業務実態の変化などにより、制度の第一の目的である主に男性技術者の弾力的なワークスタイルは、裁量労働制で確保される一方、利用者比率的には主に第二の目的である（主にパートタイム的な利用による）女性社員の定着に資する側面が大きくなっているかもしれない。

・これは、前記のように、当社のルールは、労基法の考え方とは出発点が全く異なる「原則自由、弊害防止」という発想から始まっているので、現在は弾力的に運用している裁量労働制を厳しく適用すると、フレックスプレイスを申請する男性社員が多く現れてくる可能性が大きいとも考えている。いずれにしても、もともとフレックスプレイスで全ての業務がうまくいくとは考えていないし、社員にフレックスプレイスを積極的に推奨しているわけでもない。社員に対してさまざまな働き方を選択できる環境を整えることにより、会社とできるだけ長期的な雇用関係を続けてもらいたい、という考え方が根本である。

・また、社員の教育はフレックスプレイスではうまくいかないようである。教育をする側も受ける側も、フェイス・トゥー・フェイスでないと時間ばかりかかって無駄が多いようである。

＜参考資料＞

旧日本労働研究機構（1995）「通信情報機器の活用による在宅勤務の展開」

Ⅱ　Ａ社Ｂさん（北海道、社長秘書）

＊2004 年 6 月に質問内容をＥメールで送付し、それに対して 7 月に得られたＥメールでの基本回答をもとに、必要に応じ 12 月までの間、随時Ｅメールで追加質問を行い、最終結果を整理した。

１　Ｂさんのプロフィール

・私は現在 37 歳の女性で、Ａ社に勤務して 13 年になる。夫も当社勤務している。

・入社（中途採用）以来、社長室に配属され、秘書の業務に就いている。

２　出産・育児とフレックスプレイス制度の適用

・2001 年に第一子を出産し、現在３歳である。

・出産後は育児休業を半年ほど取得した後、育児期間の仕事と家庭の両立を目的にフレックスプレイス制度を活用し、職場復帰した。保育園に関しては、問題なく希望の園に希望時期から入園できた。

・現在、当社で、特に子育てを理由にフレックスプレイス制度を申請・適用しているのは、私と、技術サポート業務の女性社員（ｃさん。本来は裁量労働制の対象職種であるが、今は育児のために短時間勤務を適用されているので､時間管理対象の社員になっている）のほか、完全型の女性社員（ｄさん。開発エンジニア）を加えて３名である。

・当社では、育児を理由にフレックスプレイスと短時間勤務を同時に申請できる。技術サポート業務の女性社員の場合は、1 日 6 時間の育児短時間勤務も申請しているが､私の場合は、短時間勤務は申請していない。ただし、今後、短時間勤務が育児との両立で適切と考えられれば申請することも考えている。制度上は、原則として小学校入学までが適用期間の限度である。

・育児を理由としたフレックスプレイス勤務の場合も、適用期間は原則として小学校入学までであるが、必要があればその時点で見直しを行うことにされている。フレックスプレイス制度は、会社から機材貸し出しを受けられるメリットがあるので、私としては許可が得られる間は続けるつもりである。在宅勤務といえるほどの実態はなくなると思うが、業務を遂行する上で、休日や夜間に自宅で 10 分でもメールを読める環境があることにメリットを感じるからである（そうなるとフレックスプレイスの申請理由は、もう育児ではないのかも知れない）。

・機密保持の観点から経理・総務の業務は在宅実施が許可されていないが、杓子定規に事務系社員はすべて適用外とされているわけではない。秘書業務担当の私でも、会社の特性としてメールでのやりとりが非常に多く、また書類作成業務も多いことから、在宅で可能な業務は事業所外でも認めてもらえるなど、柔軟な対応が図られている。

・私は管理職ではない事務職（秘書）であり、「時間管理される社員」として働いているが、タイムカードはなく、毎月、勤務管理表を提出することになっている。時間管理される社員が柔軟な形態でフレックスプレイス勤務をする場合には、勤務管表の中にその時間を記載する項目がある。

３　フレックスプレイスの利用形態

・主業務が社長の秘書業務なので、基本的には会社に出勤しないことには仕事にならず、そのためフレックスプレイス勤務も非定型になりがちであるが、育児休業明けから現在までの3 年間、利用を続けている。

・保育園の迎えの時間を守りつつ、自宅でも仕事の続きができたり、子供が病気で出勤が不

可能な時には在宅勤務が認められるなど、そのメリットは大きかった。

（１）子供の成長に合わせた利用頻度の変化

・育児休業明け、特にまだ子供が小さい頃（おおよそ1歳半から2歳くらいまで）には、フレックスプレイスを充分に活用していた。定期的な利用ではなかったが、月に 1～2 度は子供が熱を出して登園できず、定期検診や予防接種なども頻繁にあり、現在より利用頻度がずっと高かったように思う。

・保育園の迎えについては、1歳になるまでは通常の迎えの時間（18時まで）に迎えに行っていた。が、やはり仕事を早く切り上げると業務が滞り、子供の成長に伴って在宅勤務の時間も取りづらくなってきたため（具体的には、子供の就寝時間が遅くなる、親のしていることに興味を持つのでコンピュータをいじりたがる、親と一緒にいるときは自分と向き合ってもらいたがる、などだろうか。学校に行く年齢まで成長すれば違うのだろうが、幼児期は子供が家にいる状態での在宅勤務は実際かなり難しい)、1歳半くらいからは恒常的に延長保育を利用して19時までに迎えに行くようにしている。

（２）日中の在宅勤務と出社帰宅後の在宅勤務

・現在は非定期に利用している。定型的な利用時間帯もないが、主な形態としては①日中に在宅勤務をする場合は主に午後（子供の午睡の時間帯)、②通常の9時30分に出社し、午後所用で退社した場合は、保育園の延長時間（19時）の迎えに間に合わせながら、主に家事終了後の時間帯である。

・日中に在宅勤務するのは、主に子供が病気で保育園に預けられないとき（風邪などのほか、感染症疾患で登園できない場合や定期検診、予防接種後の自宅待機も同様)、もしくは自分の体調が思わしくない場合である。

・職場の所定勤務時間は9時から 18 時（休憩1時間）の8時間勤務が基本であるが、私は運用の中で 9 時 30 分～18 時 30 分になっている。出社帰宅後の在宅勤務（家事終了後の時間帯）を行う場合は、8 時間勤務のうち、会社で働けなかった分を（自分でも意外なことだったが、保育園の行事（保護者懇談会等が少なくとも月1回）で早く退社しなければならないことが多い。また、子供の通院で時間をとられたりすることも多く、会社で一日8時間働くことができない日がある）を自宅で補填している形なので、残業という概念ではとらえていない。もちろん、8時間を超えて働いた場合は、残業手当の対象になる。

・在宅勤務のスケジュールは事前に報告することになっているが、例えば子供の発熱など突発的な理由の時には、朝、上司と関係者にメール（もしくは電話）をしている。

（３）日中の在宅勤務のサポートシステム

・日中に在宅勤務する場合、業界柄、外部から社長への連絡もほとんどメールで直接来るケ

ースが多く、昔ほど電話応対はあまり重要ではなくなっている。日頃から電話の一次受けは受付が担当しているので、普通に席をはずしているときと同様、受付からメール等で連絡をもらい、こちらからかけ直すことで足りている。また、社長から秘書への連絡は、個人の携帯に直接もらうようにしている。
・メールは、自宅の端末（PC）から会社のサーバーに接続して読めるので、転送の必要はない。当社では、サーバー・ベースド・コンピューティングのシステムサービスを顧客に提供しており、社内でもエンジニア以外の社員は同環境で構築・運用している。転送設定等が必要ないほか、セキュリティ面なども優れており、シームレスにアクセスできるようになっている。

4　フレックスプレイス制度の利用で感じているメリット、改善点

（1）メリット

・確かに女性社員にとって、仕事と家庭との両立を図るために大きなメリットがある。
・職場ではやり切れず、残った仕事もその日のうちに処理できること。
・子供が病気で預けるところがないときも、在宅勤務が認められるので、業務に大きな支障をきたさずに済むこと。
・子供に邪魔されずに在宅勤務が可能であれば、意外に仕事に集中して取り組める（ただし、秘書職なので雑務も仕事のうちであり、そこは微妙ではあるが）。
・私の場合、フレックスプレイス制度の適用がなければ、勤務継続が難しかったかどうかは何とも言えないが、時間のやりくりがずっと大変で負担が大きかったと思う。子供を優先せざるを得ないので、仕事の面で職場の周りの人たちにもっと迷惑をかけていたと思うし、子供自身にも今以上に皺寄せがいっていたと思う。

（2）改善点

・1 日の中で、出社とフレックスプレイス勤務の両方を利用した日は、非常に体力を使うという意味で、かえってハードワークになることもある。「家でも仕事が出来る」ことは、半面「家でも仕事をしなければならない」可能性を秘めているかも知れないが、現在のところは、８時間の勤務内で終了できる業務量に抑えているので、家でもやらなければならない、というプレッシャーのようなものは感じてはいない。
・家の中に仕事のためのスペースが確保できないこと。
・私自身の経験からは、在宅勤務をうまく機能させる最も重要なポイントは、対面も含めて普段のコミュニケーションが重要だと思う。それによって、在宅勤務のときも理解・協力が得られやすいのである。

5　意見等

・最近の新聞の記事で、少子化対策のひとつとして再び在宅勤務が注目されはじめていることを知った。
・札幌という通勤時間にも保育園事情にも比較的恵まれている環境にいる者としては、首都圏に勤務する女性達の苦労は計り知れないものがあり、頭が下がる思いで一杯である。
・また、家庭との両立が女性にばかり皺寄せが行くのも納得できず、働く数としては圧倒的に多い男性の働く環境を、なんとか変えてもらいたいものだと思う。
・夫は保育園の送迎、お風呂、食事の世話など、比較的、育児には積極的に参加したがる方だと思う。ただ、家事はほとんど何もしない（笑）。

Ⅲ　Ｅ社（東京都、コンピュータ関連総合）

＊人事・組織　労務担当者を対象に、2004 年７月に質問内容をＥメールで送付し、それに対して９月に得られたＥメールでの基本回答をもとに、必要に応じ 12 月までの間、随時Ｅメールで追加質問を行い、最終結果を整理した。

１　会社の概要

・ハードウエア、ソフトウエア、コンサルティング及びシステム構築・運用サービスなどのコンピュータ関連の総合企業。本社は東京で、社員数は約 20,000 人である。
・当社の事業内容との関連で、e-ビジネスを自ら実践し、在宅においても会社で勤務するのと同等の成果が得られる勤務を実現させ、新しいワークスタイルを確立させて行きたいと考えている。

２　成果主義に基づいた目標管理制度

・３以下の、モバイル・オフィス制度やe-ワーク制度などのテレワークを可能にしているのは、当社の成果主義に基づいた目標管理制度である。
・具体的には、年初にマネージャーとインタビューを実施し、成果物目標、スキル取得（研修受講）目標など具体的な目標を設定し、年度末に１年間を振り返って目標の実績評価レビューを実施し、その達成度合いに応じた評価となる。

３　モバイル・オフィス制度・・・部分在宅が可能

・当社における在宅勤務の実施は「モバイル・オフィス制度」に始まる。1995 年から一部の事業部でトライアルをスタートさせた上で、人事部門他関係部門によるタスクチームを作り、1997 年他８月から本格導入した。
・営業・ＳＥを対象にモバイル化を拡大しており、東京地区事業所に加え、2000 年からは大阪事業所も対象とし、現在約 7,000 人がモバイル社員となっている。
・以下の条件、すべてに当てはまる社員は、モバイル・オフィス対象社員となり、部門ごと

に適用が決定される。すなわち、①職種：ＳＥ・営業・コンサル、②職位：副主任以上、③所属事業所：箱崎・大阪・水天宮・本社等、である。

・モバイル社員の労働時間制度としては、①職種が裁量勤務対象であり、所属長が適用外にしていない社員は「裁量」、②営業職で事業場外みなし対象者は「事業場外みなし」となり、③それ以外の社員は「フレックスタイム制」勤務が適用される。

・「モバイル・オフィス制度」とは、いつでもどこでも仕事が出来る勤務環境を提供することであり、基本的には、お客様のところへ出向くか、会社に出てきて仕事をし、その間、サテライト・オフィス勤務あるいは在宅勤務も認めていくという制度で、丸一日の在宅勤務は認めないことにしている。ただし、サテライト・オフィス（モバイル・オフィス対象社員の生産性向上の支援を目的とし、社員がいつでも立ち寄り利用できるオフィス。一時的なコミュニケーションや、簡単な書類作成／お客様コールの準備等に利用される。共用デスクトップＰＣ，プリンター、ＦＡＸ、コピーや電話等が設置され、事業所と同様のオフィス環境が整えられている。事業所の中に併設されているほか、ターミナル駅やお客様先とのアクセスがよい駅の近くに別個に設置されている場合がある）は在宅には含めないという考えの下に運用している。

・モバイル社員については、ＩＴインフラは基本的に会社が貸与することとしている。また、電話料などは会社負担（携帯用パソコンと PHS を貸与）としている。

４　完全在宅勤務制度の導入

・丸々１日の完全在宅勤務を認める制度として、2000 年 4 月に「e-ワーク制度」を導入した。この制度は、育児・介護の責任を負う対象社員の中で、継続的に会社に貢献している社員を対象に、育児・介護でどうしても会社に毎日出勤できない場合、完全在宅勤務を認める勤務制度であった（週や月単位で、完全在宅勤務の日数に制限はなかった）。

・なお「e-ワーク制度」は、前年（1999 年）の６月に、半月を限度に完全在宅勤務を認める制度として導入した「育児介護ホーム・オフィス制度」を拡充したものであった。

・「e-ワーク制度」の費用負担は、ＩＴインフラの整備等は個人負担になるが、通信費は会社負担であった（業務上使用した時間に応じた通常のダイヤル通話料は会社が負担）。

・ところが、この「e-ワーク制度」に対しては、育児・介護以外の理由で（具体的には、障害を持った社員で、通勤に困難を感じる社員など）、他社員からも在宅勤務を希望する要望が寄せられ、2000 年７月から育児・介護に理由を限定しない「e-ワーク制度」の試行を開始することになった。

・そして１年以上の試行期間を経て、2001 年 12 月から基本的に全社員（ただし原則として、勤続１年以上かつ副主任以上で、業務の性質上、１日の一部または全部を自宅で勤務することが可能であることを条件とする。モバイル・オフィス対象社員は対象外）を対象とする「e-ワーク制度」として本格実施することになった。

・この制度は、最初は最もニーズが高く、周囲の理解を得やすい育児・介護の事由から開始したが、もともと、勤務場所や勤務形態に柔軟性を持たせるワークフレキシビリティの実現・向上により、家庭などの事情があっても継続して能力を発揮できる環境を提供して優秀な人材を確保すること、及びe-ビジネスを自ら実践する企業として、自律性を重視し自由度の高い新しい働き方を確立すること、を目的としている。

4　e-ワーク制度の概要

（1）ワークスタイルと制度の目的

・1日の勤務の全部または一部について、自宅での勤務を認める制度である。
・目的は、成果主義の条件下で、自律性が高く、専門能力を活用して業務を遂行する社員が、仕事と家庭の両立を図りながら成果を達成する就業環境を創ることにある。

（2）制度の対象者

・勤続1年以上または副主任以上、自宅で業務が可能（現場（所属長）の判断による。製造業務、秘書業務は原則として対象外としている）で、勤務時間管理・業務管理の実績があること（現場（所属長）の個別の判断による）、勤務措置中（健康上の問題による残業禁止、勤務時間短縮等）でないこと、などが条件となる。

（3）適用・承認手続きと費用負担

・原則として適用開始日の1ヶ月前までに申請書（希望曜日、時間、業務内容等を記入）を所属長宛提出し、承認を得る。申請期間は当年度の12月31日を限度とし、継続を希望する場合は11月末までに再申請が必要となる。
・なお、申請者によっては、所属長が勤務態度などを考慮し、厳格な勤務時間管理が必要と判断した場合などは、申請が却下されることがある。
・使用機器等は原則社員負担であり、回線設備費の一部及び電話通信料は会社負担である（業務上使用した時間に応じた通常のダイヤル通話料は会社が負担する）。

（4）時間管理等

・勤務時間は、所属する事業所の勤務時間と同一であり、残業は所属長の事前承認が必要となる。なお、裁量労働制度適用職位の社員で、適用除外事由がない場合は、裁量労働制対象者として、みなし労働制のもと在宅勤務を行うことになる。
・e-ワーク制度は勤務場所が自宅になるというだけで、他はなんら変わりないというのが基本的な考え方であるので、e-ワークだからといって、適用される勤務時間制度が変更するということはない。
・また、安全・衛生・健康管理については自己管理としている。

・e-ワークの円滑な実施のために、イントラネット上に「e-ワーク・ガイド」として、ＰＣセットアップ、安全衛生と健康、ネットワーク関連、コミュニケーション、モバイル・ワーク等のガイドや FAQ などを掲載している。

（５）利用可能な形態と出社義務

・必要と認められれば、毎日でも終日の在宅勤務が可能である。ただし、現場で個別の状況により、本人との話し合いによって e-ワークの頻度や期間を決めている。

・ある日は終日在宅勤務、またある日は午前のみ、ある日は午後早退しての在宅といった具合に、状況に応じた在宅実施も可能である。手続きとしては、原則的には、一週間前に、翌週の勤務について所属長の承認をとる。ただし、業務の関連で、そのスケジュールが急遽変更になることもある。

・適用者の在宅勤務スケジュールは、当社製グループウエアのアプリケーションのカレンダー機能を利用して、職場の同僚などに周知される。e-ワーカーは、e-ワークのスケジュールを自己のカレンダーに記入しておく。カレンダーを開示されたメンバーは、当人のスケジュールを参照することができる仕組みになっているので、メンバー間でスケジュールを共有することができる。

・また、前記のグループウエア・アプリケーションに、インスタント・メッセージ機能がある。当社の社員は業務中でイントラネットに接続できる状態にあるときは、常に当該機能を起動し、ログインしておくことになっている。リアル・タイムでの居場所は、当該機能の表示メッセージに表記することができ、e-ワーク中は、「e-ワーク中」や「work@home」、あるいは連絡先を、メッセージとして出しておく。

・ただし、業務管理の観点から必要な時には、出社してもらうことを前提としている。

５　e-ワーク制度の適用・利用実態

（１）適用者の職種と利用者の在宅での業務内容

・e-ワーク制度適用者の主な職種としては、サービス系職種（ＳＥ、セールス・サポート等）: 59%、研究・開発系職種：18%、スタッフ系職種（人事、法務、マーケティング、購買、管理、財務等）: 23%である。この内訳に男女差はなく、ほぼ同等である。

・業務に関しては、e-ワークは既に一般的なワークスタイルとして深く浸透しているため、特に e-ワークで行われる傾向にある業務というものは、もはや特にない。個々の業務を個々の判断において e-ワークで行っている状況である。

（２）性別・取得理由別利用実態

・e-ワーク適用に関しては、制度が社内に一般化との観点から所属長の判断に任せ、2003 年末をもって人事部門の同意を不要としたため、人事としては申請内容のデータを持っていな

い。また、申請事由も不問としているため、事由も把握していない。
・現在、e-ワークの適用対象者は約 2000 人である。自己申告制の勤務報告に基づくデータでは、2004 年の１～８月の累計で 1 回でも e-ワークを行ったのは、約 600 人（男性：350 人、女性：250 人）で、１ヶ月の平均利用は 4.7 回である。

６　女性の勤務継続等を中心とした e-ワークの実施効果

・e-ワークにより、貢献度の高い女性社員には、育児介護に直面しても、働く場所を替えてでも引き続き質の高い仕事をやり続けてもらおうという目的は、十分効果を生んでいる。
・2001 年 12 月より、事由不問にしているため、育児対象児の年齢制限は特にない。このため、「小学校に上がった方が、子供の帰宅が早くなるので在宅勤務の効果がさらに高まる」との声や、「小学校高学年で塾通いなど中学受験のサポートにもメリットがある」といったニーズにも、対応可能である。
・e-ワークの導入のみによる影響かどうかは不明だが、育児休業期間は全体として短くなっている。また、育児休業から復帰した社員が e-ワークを行う率は非常に高い。
・短時間勤務制度を 2004 年から本格施行しており、育児理由で同制度の利用が可能である。どちらを選択するかの判断は、個人により異なるが、e-ワークと短時間勤務で根本的に異なる点は次の二点かと思う。一つ目は、e-ワーク制度は、場所のフレキシビリティを拡げるものであり、短時間勤務は、勤務時間が短縮されるものであるということ、二つ目は、前述のとおり、e-ワークは勤務場所が自宅となるだけで、それによって業務内容が変わったり、求められるアウトプットが変わるものではないが、一方、短時間勤務制度は、勤務時間の短縮により業務内容が変わることもありえるし、求められるアウトプットも勤務時間に応じたものになるという点である。ただし、両制度の同時の利用も可能で、e-ワークと短時間勤務を組み合わせて利用するケースも多くみられる。
・e-ワークは、特に男性社員についても、育児や介護に参加するほか、長時間労働抑制効果によりライフ/ワーク・バランスの向上にもつながっている。また個人ヒアリング事例の女性社員のように、社内結婚で夫婦ともに e-ワークを行っているケースも多数ある。
・モバイル・オフィス制度も含めて考えると、生産性の向上、お客様へのリスポンスの向上や通勤負担の軽減などの効果が生まれている。それ以外にも、古典的なワークスタイルに関する意識の変革、育児中でも継続して能力を発揮できることにより安心感やロイヤリティが向上する、またキャリア・デザインを描きやすくなる、モラルアップが図れる、などの効果がみられる。

７　e-ワークの課題

・在宅勤務による保育園への優先順位に関しては、会社としては関知していないが、保育園の入園審査では、在宅勤務状況の報告を求めていないようである。

・もともと当社では、部下がお客様先やプロジェクト・ルームにいるなど、目の前にいない状況というのが一般的なため、部下の e-ワークに際し「職場に部下がいない」、「働いているところが目に見えない」ということから、ライン管理職の意識が変わらず、理解が不十分というような問題はない。ただし、e-ワークをするにあたっては、フェイス to フェイスでない分、コミュニケーションに注意を払ったり、e-ワーク中であることをメンバーに明確にわかるようにするようにガイドをしている。
・また、e-ワークの実施により、目標管理による上司の成果評価に不満や不安が生じるということもない（男性社員の個人ヒアリング事例参照）。
・原則として、自律的に仕事ができる社員が e-ワークを行っているので、自宅でのオーバーワークなどは生じ難いと考えているが、メリハリをつけて仕事をするようガイドしている。
・介護に対応した e-ワークの場合、介護と仕事の両立が簡単でないケースも想定されるが、そのような場合にも、工夫して利用することで有効な制度であると考えている。
・その他、急なミーティングやお客様や他部門との折衝が多発する部門においては利用しづらいなど、業務内容により利用が限られること。また、日本の住宅事情により、家庭にオフィスとまったく同じ勤務環境をつくることが難しいこと、などが課題といえる。

＜Ｅ社で育児理由により e-ワーク制度を利用している社員＞

１　女性社員：ｆさん

（１）本人の属性

・30 歳代の女性で、家族は夫と子供１人である。

（２）勤務状況

・勤続年数は約 10 年で、職位は副主任である。
・職種はＩＴスペシャリストで、具体的には、営業をサポートするシステムの運用・企画を担当している。

（３）e-ワークの利用状況

・職場への通勤時間は約１時間である。フレックスタイム制で勤務時間を８時 15 分～17 時としており、e-ワークの利用は１年目である。
・事前申請で週 1～2 日、終日の形態で e-ワークを行っている。実際の利用頻度としては、仕事の状況・内容に応じて、週に２日 e-ワークをすることもあるし、まったくしない週もある。
・自宅での業務は、メール処理と資料作成、アメリカとの定例電話会議などである。

（４）e-ワークの実態
・日中に仕事以外のことをした時間は、子供が居ないとき（起きる前・寝たあと・保育園に行った後）に仕事をする。
・子供がいる時に仕事を行う場合は、きちんと子供に説明し、仕事の邪魔をしないように約束させるようにしている。

（５）配偶者の就業状況と育児参加の状況
・夫（当社社員）も e-ワークを行い、育児に参加している。

（６）e-ワークのメリット、課題など
・通勤時間を省くことができること。
・定刻に保育園のお迎えにいけて、夕食の時間が早くなり、ゆとりのある生活ができるようになった。

２　男性社員：g さん
（１）本人の属性
・40 歳代の男性で、家族は、妻と子供３人である。

（２）勤務状況
・勤続約 20 年の、専任開発エンジニアであり、ソフトウエアの開発を行っている。

（３）e-ワークの利用状況
・通勤時間は約 30 分で、e-ワークを始めて２年になる。
・週１日、部分的に e-ワークしている。
・自宅での業務内容は、ソフトウエアの開発やデバッグ、ビジネスパートナー様との e-メールでの連絡やご質問への返答などである。

（４）在宅勤務の実態
・午後、会社から帰宅して、子供が学校から帰宅するまで仕事をする。子供が帰宅したら３人の子供の世話をし、それから仕事に戻る。

（５）配偶者（夫あるいは妻）の就業状況と育児参加の状況
・妻も就業している。

（６）e-ワークのメリットと課題など

・在宅勤務中はメールや電話で連絡しているので、上司とのコミュニケーションやチームワークに支障をきたすなどの問題は感じない。
・当然、開発のフェーズによっては、オフィスにいるべき時もあるし、また、会議やお客様訪問等の予定が入った場合には、柔軟に対応している。
・在宅でもメールや電話によって十分なコミュニケーションは取れるし、業績評価が悪くなるようなことも全くない。
・特に、現状では大きなしわ寄せが行きがちである女性にとって働きやすい環境を整備する事は重要である。会社としても、育児を理由として優秀な人材を失うことが少なくなるし、育児中の社員のモラル向上が期待できるのではないか、と思う。

＜参考資料＞

・（社）日本労務研究会（2000）「在宅勤務等の新たな働き方に対応した労働条件確保のための調査研究報告書」企業側Ｋ委員報告：「フル在宅 e-ワーク制度導入のＥ社」

・（社）日本テレワーク協会（2002）「第３回テレワーク推進賞～IT 時代の先進的・創造的な働き方を求めて～」

Ⅳ　ｈ社Ｉさん（大阪府→静岡県→神奈川県、業務ｼｽﾃﾑ開発→WEB 開発・ｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ）

＊2004 年 5 月に質問内容をＥメールで送付し、それに対して 6 月に得られたＥメールでの基本回答をもとに、必要に応じ 12 月までの間、随時Ｅメールで追加質問を行い、最終結果を整理した。

１　東京での就職、社内結婚と大阪への転勤

・1989 年に大学を卒業し、東京の某電機メーカーに就職した。
・同じシステムエンジニア（ＳＥ）職として同期入社した夫と、1994 年４月に結婚した。夫は約３年前から京都のお客様の担当になり赴任していた（いわゆる遠距離交際だった）。私は自分自身の仕事の区切りもあり、７月に大阪の関西支社に赴任した。
・夫はＳＥだが、自身で開発するというよりシステム導入プロジェクトの管理者の位置づけになる。お客様にシステム導入のプロジェクトが持ち上がる度に人員が集められ、２～３年ほどかけてシステムが稼動すると、保守要員を残して、再び人員は散らばせられる。したがって、転勤が頻繁に行われる。
・お客様次第だから、会社の人員計画なども、行き当たりばったりにみえる。お客様も経費削減のため、「要らなくなった人員はどんどん減らせ」という方向なので、この業界の人員異動はますます短期間で、それも先が見通せない状態になっていっているようである。

２　大阪勤務での仕事内容の変化

・夫の勤務地に合わせて、妻の私も転勤させてもらった訳であるが、職場結婚の場合、社内にそうした慣行が確立していたということではない。

・各事業部の考え方により、かなり違いがあると思う。他部署では聞いたことはあったが、私のいたシステム開発関連の事業部内では初めてのことだったので、好ましくない事例になるとして反対する意見もあったようだ。
・直前に私が関わっていたプロジェクトは、事業部内でも重要なプロジェクトでちょうど社内で認められ始めていた頃だった。このため、上司もかなり部内を説得して、融通をきかせる方向へ進めて下さったのだと思う。
・しかし関西支社での受け入れ部署は、同じ事業部内では営業部しかなかった。このため私の仕事内容は、それまでのシステム開発から一転して、システム提案などの営業サポートを行う業務に変わった。
・せっかく与えられていた仕事（小学校などのパソコン教育の場で使われる子供向けのソフトウエアの開発）を、みすみす、結婚を理由に手放してしまったことは、今でも後悔している。仕事との出会いは、人との出会いと同じくらい貴重なものだと、後から気づかされた。しかし、あの時、あれだけの仕事をやり遂げられたのだから、自分にはもっと夢中になって自分を活かせる仕事が出来るはず、という思いを持ち続けられているとも思う。

３　出産・育児と仕事との両立の難しさ

・関西では、夫の仕事場は京都、私は大阪への出勤というパターンが続いていたので、常にその中間地点に住んでいた。
・1996 年９月に第一子、1999 年１月に第二子を出産し、育児休業を各々１年間取った。
・どちらも１歳から保育所に預けはじめた。正社員であるため、入所は優先されていると感じたが、第一子の際、入（はい）れる認可園が好ましく思われず、無認可の共同保育所[1]をあえて選んだ。第二子は、すでに上の子が入園していることや競争も少ない地域だったこともあり、やはりスムーズだった。
・第一子の出産後には、仕事と育児の両立のため、関西支社内で社内教育部門（コンピュータのインストラクターなど)への異動希望を出したが､事業部間の垣根が高いこともあって、希望はかなわなかった。
・２児を出産後、お客様とのミーティングなどの予定にかかわらず、子供の発熱などで休暇を取らなければならないこと、両親も遠方に住むため協力を頼めないことなどから、その職場でのキャリア継続を断念せざるを得なくなった。

４　ｈ社への転職と部分型在宅勤務

・その前から、以前の会社の同期入社で、同じような時期に子供２人を妊娠した奇遇もある

[1]（聴取者註）認可外園の内、自治体の助成を受けつつ、保護者と保育者が協力し合って、自分たちで納得のいく保育園を作ろうとして始められた施設。
＜参考＞All About「幼稚園・保育園」http://allabout.co.jp/children/kindergarten/closeup/CU20040506A/

方と、メールなどで情報交換していた。
・第二子出産後の育児休暇が切れる間際に、復帰後の営業部署での仕事の不安や、SOHO という働き方の可能性などいろいろメールでやりとりするなか、「今、私が勤めている大阪の会社では、必要な場合にのみ出社すればよい形で在宅勤務をしている。ちょうど人を増やす話があるから、来てごらん」ということで、見学がてらｈ社を会社訪問した。
・彼女は、それまでの業務があまりにも過酷だったこともあり、第一子の出産前に退職していた。以前の業務で、取引先にやはりシステム会社として出入りしていたｈ社の社長と一緒だったようである。ｈ社が管理するインターネットカフェの手伝いなどアルバイト的に仕事をするうち、社員に登用されたと聞いている。
・2000 年 1 月にそれまでの会社を辞めて、ｈ社に採用となり、顧客の業務システムの開発を担当することになった。週３日の出社と週２日の在宅勤務のペースは、社長との話し合いで決まった。「同じ仕事をするだけなら、そんなに会社に来なくてもいい」とも言われた（笑）が、私にとっては会社に出ることも必要だと思ったので、ちょうどよいペースだった。
・ｈ社での当初の週３日の出社ペースは、子供を預けながら働く身には、ちょうどよいと感じていた。顧客先でのミーティングや作業も設定可能である一方、在宅で仕事をする日は通勤時間がない分、子供を早めに保育所へ迎えに行ってやることができる。子供が熱で休むことになっても、特にほかの人に対応を頼まなければならない用件がなければ、出社できない旨を連絡するのに罪悪感を覚える必要もない。前の会社の営業部にいた頃は、顧客との約束がある前日は、子供の体調は良いかと冷や冷やしたものだし、休むことになった日の電話連絡ほど気が重いことはなかった。在宅勤務の場合は、病院通いでつぶされた時間は、朝早く起きるなどして、自分のペースで取り戻せばいい。子育てと仕事の両立、まさに理想的な環境が整ったと思っていた。

５　静岡への転居と完全在宅勤務化

・ところが、そんな 2001 年の 12 月、夫の静岡への転勤が決まった。ちょうど、第三子（2001 年５月出産）の育児休業中であった。この時は、本当に動揺した。
・これまで、会社は子育てに関して最大の理解を示して、最良の環境を提供してもらっているのに、それを手放すことになるのだろうか。そもそも、一定期間後は以前のように勤務できることが前提で認めてもらっている育児休業であるのに、それを裏切る形にもなる。
・まったく会社に出社できない形態で勤務を続けることなんて可能なのだろうか。会社はそんなことを認めてくれるだろうか。私が会社を経営する立場であれば、答えは NO である。大体、顧客との打ち合わせにも出られないような状態でどんな仕事ができるだろうか。
・他方、自分自身としても、会社の同僚や顧客、そんな人との交わりの中に自分への刺激や発見があり、それが仕事することの楽しさであるのに、まったく切り離された自宅でひとり仕事をする。それで仕事の楽しさを感じられるのだろうか。自分がそんな環境で仕事をする

姿が全く想像できず迷った。静岡へ行っても、また数年後には転勤もありうる。それならいっそ、夫に単身赴任してもらってもいいじゃないか。
・いろいろな考えが頭をよぎり、さすがに、すぐに会社に相談することがためらわれた。ところが、恐る恐る「私も静岡に転居した場合、仕事はどうなるのか」と尋ねた私への社長の答えは、気が抜けるほどあっさりしたものだった。「続ける意思があれば、どうぞ続けてください」と。「そうは言ってもいったいどんな仕事ができるのか想像もできない」と、さらにこちらから不安をぶつけると「中国の人材を使って仕事しようとしているのに静岡で出来ないのでは困るでしょう。ちょうどいいから中国に仕事を委託する体制づくりで必要なことをどんどん意見して」というものだった（ただしその後、実際に中国に発注したりもしているようだが、私のような働き方を受け入れたことによるノウハウが活かされたかどうかという意味では、あまり直接的にはつながっていないかも知れない）。こうして、私が眠れなくなる程悩んでいた悩みは、あっけないほど簡単に解決してしまった。
・この私のモヤモヤにあっさりと答えを示した社長は、h社という約 10 人の社員からなる会社を、常人を超えた不思議な感性で引っ張っている人である。「そんなことで会社は成り立っていくのか」と社員が冷静に心配するのをよそに、常に理想や夢を頭に描き、それに突き動かされて仕事をしている。社長は、ある時読んだ「X社成功物語」という著書に打たれ、その中に出てくるX社の社訓をそのまま借用してh社の社訓（“ミッションステートメント”と呼んでいるが）にしてしまった。その中の１つに「事業運営上の不可欠な要素として多様性を積極的に取り入れる」とある。社長のありがたい英断は、こうした精神にも裏付けられているのだろうと理解している。
・さてその後、保育園への入所しやすさを優先させて 2002 年４月に、主人の後を追って静岡に転居し、子供たち３人も保育園（今度は認可保育園）に通い始めた（このため第三子は、生後 10 ヶ月で預け始めることになった）。
・３人目ということで子育てにも慣れていたので、生後４～５ヶ月くらいから在宅で会社の手伝い程度の軽い業務はたまにこなしていた（僅かだが月給を貰っていた[2]）。「家で仕事ができるということは、逆に丸１年間、完全な形での育児休業を取りにくいものでもあるなぁ」、とも思った。

６　勤務実態、コミュニケーションや能力開発

（１）勤務実態

・はじめのうちは、知らない土地で自宅に閉じこもりっきりの仕事の毎日。新しい土地での知り合いも出来ず、保育園への送り迎えが唯一の外出の機会という生活に、かなりストレスを感じていたが、徐々に自分なりの在宅勤務体制ができていった。

[2]（聴取者註）育児休業期間中でも、全日にわたる休業日が１ヶ月に 20 日以上あれば、雇用保険法に基づく育児休業給付の対象となる。

・保育園の送り迎えの時間がだいたい決まっていることが、私にとってはいいペースメーカーになった。保育園に子供を預かってもらっている間が何といっても一番集中できる時間であり、９時 30 分～17 時が大体基本の仕事時間である。
・しかし平均すれば、仕事の負担が重すぎると感じることはない。私に仕事が回って来る前に職場のメンバーが作業の前処理を行ってくれているし、会社全体としても私の業務量に配慮してくれているとも思う。
・ADSL で会社とのメールのやりとり、データのやりとりは、スムーズであるし、必要な書類は宅配便で送ってもらえば１日後には手に出来る。

（２）職場とのコミュニケーションのトラブル
・業務指示を受ける上司は、大抵一人＋社長であるが、肝心の会社の上司等とのコミュニケーションにおいては、失敗したこともある。
・直接やりとりをして細かい指示を出してもらっていたメンバー（システム作成にあたって技術的なことまで含めて指示を仰げるメンバー）とは、「納期はまだ先」と判断して進めていたのに、その上の上司（お客様と接しつつ、直接プロジェクトの進行管理をしていた上司…開発作業は行わない）は「あれからだいぶ経つのに、出来上がったと報告がこない」と、かなり怒っていたということがあった。顔が見えず、仕事をしている姿を見ることが出来ない状況で、「いったいどうなっているんだ、仕事はやっているのか」と、疑念がどんどん膨らんでいたようであるが、そうと知らない私はマイペースで進めていた。確認の電話が来た時には、かなり怒りを募らせた内容で、私の方はあまりの剣幕にびっくりするばかりだった。
・別の件では、上司の方は「もう仕事の指示はすべて出したはず」の認識でいたけれども、こちらは「まだ必要な説明を受けていないから待っている」状態であったこともある。会社で顔を合わせることがあれば「あれ、どうなっている？」の一言で済むはずのこうした行き違いが、知らないうちに大きくなっていることがあるのが在宅勤務の難しいところである。

（３）自分なりの３つの方針
・「以心伝心」という日本的な発想でのコミュニケーションでは成り立たない。その場の空気を感じられる場にいないのであるから当然といえば当然である。何度か失敗を繰り返す中、私なりに次の３つのことを守るように心がけるようになった。
・１つ目は、当たり前であるが「仕事の状況はこまめに確認、報告する」こと。指示された仕事をすべて自分のタスクリストとして表にのせ、自分がどの程度今仕事を抱えていて、それが今、どの程度進められているか、何かの理由で作業が進められない状態にあるのかどうか、を示してメールで連絡するようにした。
・２つ目は、「音沙汰なしは、勝手に『ＯＫ』ととらえない」ということ。連絡がないのは問題がない証拠、と思っていたら実は大違い、という経験もあった。自分の仕事の成果がどう

だったのか。満足してもらえたのか、どうなのか。その評価が見えないのでは、次の仕事に活かしようがない。連絡がない時は、こちらから結果を催促してみることにしている。

・３つ目は、「遠慮していては気持ちは伝わらない」ということ。会社の方針に対する意見などは、“社員全員メール”にして遠慮なく主張する。メールだと言葉が一人歩きして、反感を買ってしまわないかという不安もあるが、それでは自分をアピールする機会がない。生意気と思われることも敢えて言わせて頂く。

・離れた場所では、在宅勤務している側も、会社にいる側も、相当、心を砕かなければ簡単にはコミュニケーションはとれない。「口に出さずとも伝わっているだろう‥‥」的発想を捨てることは、グローバルに発展することを志す会社にとって、必要なことと思う。

・こうした私の在宅勤務のコミュニケーションについての考え方や実践に関して、社長や上司、同僚に特に意見を尋ねたことはないが、h 社はどちらかというと、面と向かって意見を言い合う場面の少ない、やさしいまじめな人が多い会社である。コミュニケーションも控えめかも知れない。他にも私のような働き方の人間がいて、一歩積極的にコミュニケーションをとろうとする方向が出来ればいいなと思ったことはあるが、実際今では、たまに会社に出た時に話をする程度で、仕事が関連する方以外とは事務連絡程度の関係である。

（４）能力開発や人的交流

・技術的なことを会社の同僚から教えてもらえる機会が減ってしまった代わりに、いくつかの情報交換のメーリングリストに入ったり、メールマガジン（例えば、データベース開発の時にはそれに関するもの）などを取ったり、そんなところから学ぶ機会を得るようにした。

・最近は、まったくの個人事業の SOHO として仕事をする人も増えているので、そうした人たちとのメールでの交流も楽しい。メールだけのつながり以外にも、時間のとれる時は県が運営するインキュベータ施設にも出入りするようにし、自己啓発や人脈作りの場としていた。

・なお生活面では、子供がサッカーの練習やら習い事やら始めて生活が広がると、そこで知り合いも出来てきた。

７　在宅勤務の時間管理、評価管理、費用負担など

・社員約 10 人の小さな会社であり、特に在宅勤務の制度や規程があるわけではない。在宅勤務をしたことがあるのは、元同期の彼女と、もう一人女性社員が、体調不良が理由で、打ち合わせ以外は在宅という形態をとっていた（元同期が、自ら会社を起こして退職した時に、その女性もそちらを手伝うという形で退職してしまったので、今、残るのは私だけである）。

・時間管理については、勤務表を月に一度提出し、それで併せて、立て替え金の清算も行っている。前記のように、保育園に子供を預かってもらっている９時 30 分～17 時が大体基本の時間帯であるが、家庭の事情で平日に仕事の時間が削られる時もある。そんな場合は、朝早く起きるなどして働くこともあるが、平均すれば仕事時間はさほど長くない。

・有給休暇の取得等については、予定した休暇であれば、その時の仕事の関連メンバーと給与処理をしてくれている事務の方に、メールで連絡している。子供の入院などで長期になりそうな時は、電話で連絡して社長に許可を取った。
・家には今、２台のデスクトップと２台のノートパソコンがある。夫も仕事柄、家でもパソコンを使うので増えてしまった。そのうち１台のノートパソコンは、会社から借りているものである。経理システムの開発にあたっていた頃は、ソフトなどインストールして開発環境を整えた上で送ってもらい使用していた。
・今の業務は、WEB の作成と管理に変わったので、それとは別に購入した自分用のノートパソコンを使っている。ブロードバンドも自分で負担している。ただし、必要なソフトや書籍については、会社で負担してくれる。書籍に頼ることが多いので、大変助かる。
・小さな会社であり、昇格や昇給は社長の肚ひとつというところで、制度としては確立していない。私の地位や給料も、入社当時とまったく変わっていない（他の社員がどうなのかも知らない)。
・評価制度も自己申告や人事面接もないので、見直しの機運があった時に提案したこともあるが、導入されなかった。(前の会社でフルタイム勤務していた頃よりは減額しているが）給料云々より、こうした在宅勤務という待遇に感謝しているので、不満に感じたことはない。

８　仕事への考え方の変化と横浜への転居

（1）仕事への考え方の変化

･インキュベータ施設等を通じて自己啓発や個人事業の SOHO の方々と交流していくうちに、会社に属する一社員ではなく、個人として社会に貢献できる技術やサービスや知恵を持った存在でありたいという意識が強くなった。そして、自分もいつか起業家として歩んでみたいと思い始めた。
・インキュベータ施設のビジネスプラン・コンテストに２度応募し、２度とも受賞はならなかったが、最終選考には残ったので、プレゼンテーションの準備をしたり、ビジネスプランを練ったり、コンサルタントの方とブラッシュアップする中で、視点が大きく変わったと思う。自分の中の「売り」は何かを探しながら、それを磨く努力をしたいと思うようになった。このように、静岡時代の後半では、自分が本当にやりたいことを探す中、WEB を使ったビジネス展開などに興味が移って行った。
・一方、会社からの仕事は、以前から経理システムの開発がメインで、それを続けるに当たっての新しい開発言語を習得するように要求されていた。自分が磨きたい分野と、仕事で要求される分野がどうしてもかみ合わず、それでも社員である以上、会社で求められる分野の勉強に時間を割かなければいけない。
・また今のように、会社の指示を受けてその仕様のままにシステムを作るという仕事形態は自分の性に合っておらず、楽しさを感じられないこともわかった。もともとコンピュータ自

体が好きなのではなく、自分で工夫して仕組みを作っていくことが楽しいのである。だから、お客様と離れて、言われるとおりに作る仕事に、自分の未来は描けなかった。
・そんな中、2004年に入り再び、夫が東京へ転勤することになった。仕事への考え方が変わってきていたので、思い切って、社長に「子供が保育園にも入れるかどうか、仕事時間も確保できるかわからないので、今後は出来高制に変えてください。出来たら、お客様との交渉がやりやすいインターネット関連の仕事をしたい」と申し出た。会社の拘束時間を減らして、自分のやりたい分野の勉強に割く時間を作りたいと思ったからである。
・ところが、その結果、社長がくれた仕事が、何と「WEB 開発とそれに関連するコンサルティング」で、ちょうど初めてのお客様を社長が見つけてきたところだった。
・今は、念願の仕事にめぐりあえて、仕事に正面向いて取り組めている。お客様との交渉は社長がするが、細かいところは直接、電話やＦＡＸでお客様とやりとりして進められるので、自分のアイデアが形になる仕事のやり方が出来るようになり満足している。インキュベータ施設で、ビジネスプランを練った経験も役に立っている。
・社長には、WEB ビジネスコンティング分野への本格参入の考えもあるようで、当面は、仕事を通じて会社でしか得られないノウハウを身につけてゆく考えである。

（２）横浜での状況

・現在は、私の実家に近い横浜に住んでいる。そして某SOHOコミュニティに神奈川支部スタッフとして関わっている。今はネット上でのサイト更新のやりとりやメーリングリスト運営などが主だが、顔をつき合わせての情報交換会や勉強会ができるつながりにして行きたいと考えている。
・身近に同じような働き方の人がいればいいとも思う。また、自宅以外に、パソコンを持って仕事に出かけられる場所（誰でもが利用でき、人的交流が図れるようなオープンなサテライト・オフィス的施設）が欲しいと思う。
・地域での生活面での人的ネットワーク作りに関しては、時間が割けないので、集まりの場に出ることもできずなかなかだが、子供の関係で広がっていきそうだ。サッカーの父母のつながり、学童保育の役員会などが主である。実家の近くに越してきたのと、自治会のいろいろな当番ごとなどもあるので、顔見知りは出来つつある。
・ただ、仕事についての意見交換ができる仲間をもっと持ちたいと思う。

９　女性の働き方と男性の働き方について

・「仕事をもって一個の人間として社会に関わる」。そんな、あたりまえと思えることをしようとする女性の人生には、次から次へと困難の波が押し寄せるものだと、夫の静岡への転勤の際には、ほとほと嘆きたくなった。それに比べて男性は、子供が生まれようと、また子供が病気をしようと、大きく生活が変わることなく仕事に打ち込み、さらには家族全体を巻き

込んだ転勤も受け入れてキャリア形成する。それに付き合わされる女性の側はそのたび、仕事のキャリアも生活や子育ての基盤もリセットがかけられてしまうというのに。夫の会社の同期入社で、出身大学も同じ私たちは、新人研修時代、同じスタートラインに立っていたはずではなかったのか。

・静岡時代には、h社にこだわらず、静岡で仕事を探そうかと考えたこともある。けれど3年後位にまた、転勤の話があるかも知れない。ようやく仕事に慣れたその時、再びキャリアはリセットされてしまうのか。先が見えないまま、新しい仕事に打ち込めるだろうか。それが分かっていて、子供を預けてまで今仕事をする必要があると思えるだろうかと考えた。在宅勤務が認められ、キャリアが途切れる心配がなくなってやっと、長い目で自分のキャリアを描くことができるようになった。

・少子化対策が叫ばれて久しいが、子供を預けて働こうとする母親は、常に心の中で「自分が仕事をすることのメリット」と「子供を預けて働く後ろめたさ」とを両天秤にかけているのではないだろうかと考える。メリットは仕事により得られる自分自身の充実感、自分が充実していることによる家族のメリット、金銭的な余裕、保育園での集団生活の経験による子供の成長などだろうか。一方デメリットは、子供が感じる不安やさびしさ、病気などのつらい時にも無理させてしまう罪悪感。

・特に、子供のために、一緒にいてやりたい時に一緒にいてやれないつらさ、後ろめたさは、女性が仕事をギブアップする大きな理由なのではないだろうか。これは病児保育やベビーシッターなど保育施設などが充実しても簡単に穴埋めできるものではない。母親自身の気持ちの問題だからである。それなら、仕事を制限すればいいじゃないかと思われるかもしれない。例えばパート勤務という形態を選んだとする。賃金も低くなり、自分がやらなくても誰でも出来る仕事と思える内容に限られたりする。そうすると、女性の心の中の天秤は大きく傾き、仕事をギブアップするだろう。

・こうして考えた時、在宅勤務は、仕事と育児の両立の上で（特に転勤族には）、正に「理想形」である。私の場合、在宅勤務と保育園なくして3人の子育てと仕事の両立はあり得なかった。充実した仕事の時間を過ごし、成果を報告したメールを送った後、子供の笑顔に会いに保育園に迎えに行く、その時が、今私が一番幸せを感じる時である。

・勤務形態や仕事内容について、極めて柔軟な対応をして下さっている社長を尊敬し、心から感謝している。

・男性の働き方にも、一般論としては柔軟性が必要と思うが、夫のケースに即して考えてみると、そう簡単な話しではない。

・京都で仕事をしていた頃（時代）、夫にはシステム保守要員としてそのまま京都勤務を続ける選択肢もあったが、新しい分野の仕事をやりたいことや将来のことも考えて異動の希望を出した。自己実現や子供を育ててゆくためには、相応のキャリア・アップや収入増加（昇給）が必要であり、会社が求める転勤にも対応してゆくことが必要である。ただし、最初にも述

べたように、その頻度・時期などの見通しが立たないことが一番の悩みである。

１０　その他

・厚生労働省が最近策定した「在宅勤務ガイドライン」については、細かくは読んでいないが、こういう勤務形態は、規定や制度にしてしまうと運用が難しそうである。私の場合は、小さな会社で社長が納得してくれていれば、可能であるという形なので続けられていると思う。大きな会社では　そういうものが必要なのだろうが・・・。

・私が知っているケースでは、それまで職場で働いていた時の上司が、その人を信用でき、納得できる方法で、在宅の価値（メリット）を感じられる限りにおいて認めるくらいの曖昧さがあると、うまくいっているように思う。

・また、私自身としては、会社に勤務して働く社員と同じように、仲間意識や会社との一体感、所属感を求める気持ちがあると、どうしても自分ひとり会社から切り離されている気持ちがしてならない。私も当初は、「会社から今日も一通もメールが届かなかった」なんてつまらないことで気がふさいだりしたこともある。自分ひとりでいつか独立してやっていこうという意識や、会社とのパートナーシップの関係で仕事をしているくらいの気持ちでいるほうが、長期にわたる在宅勤務ではよいと思う。自分の将来像を描いてキャリア・アップに努めるのも、現在の仕事の中身を決めるのも自分だというスタンスに立ってはじめて、仕事のやり方に自己責任が生まれてくると思う。

Ｖ　Ｊ社（東京都、ソフトウエアプロダクツの販売及び利用支援サービスの提供）

＊人事本部担当シニアマネージャーを対象に、2005 年 5 月に質問内容をＥメールで送付し、それに対して 6 月に得られたＥメールでの回答をもとに、最終結果を整理した。

１　会社概要

・所在地：東京都、従業員数：約 1,448 人（2005 年５月末）。

・事業内容：ソフトウエアプロダクトの販売及び利用を支援する各種サービスの提供。

２　勤務制度の概要

・労基法の労働時間制度の適用としては、管理監督者、事業場外みなし労働制、専門型／企画型裁量労働制、フレックスタイム勤務を職位・部門等に応じて適用している。

・賃金制度は全社員が成果に基づく年俸制である。

３　ワーク・ライフ・バランス（仕事と家庭の両立支援）対策

・育児を理由とする在宅勤務は、所定労働時間内に納まるような業務アサイン（割り当て）とするスキームとなっている。

・今年度から義務付けられた「就学までの子の看護休暇」としては、「チャイルドケア休暇」と称して、年５日、有給扱い、半日取得可能として導入している。
・育児休業を初めとする両立支援措置について、特に男性への取得促進策は取っていない（社風として男女を区別しないカルチャーがある）。

４　在宅勤務・テレワークの段階的な試行・本運用

・2002 年以来、対象社員や目的に応じて、在宅勤務・テレワークの段階的な試行・本運用を重ねつつ、社内への拡大を図っている。
・当社の Phase1、Phase2 の制度は「Work@Home プログラム」と呼んでいた。Phase3 は「ワーク・アット・エブリウエア制度」と呼んでいる。

５　Ｐｈａｓｅ１（トライアル期間：2002 年１月～2003 年５月）

（１）制度概要

・育児、介護、療養、障害などの事情により出勤が負担になる社員が、自宅を本拠として勤務することを可能とする制度であった（ただし、対象社員は裁量労働制適用者であった）。
・制度の直接の導入の動機は、優秀社員のリテンション（継続確保）という観点から試行を開始したことによる。
・適用者は週に１度の出社（在社時間の制限なし）以外は、自宅で勤務することが可能であり、会社の業務と個人の事情との両立を支援するとともに、社員がより高い成果を上げることを目的とした。
・手続きとしては本人の申し出と上長承認の上、人事部門に申請し承認を得る。
・１回の適用期間は１ヶ月以上で最長１年。更新の制限はなかった。
・トライアル期間（2002 年１月～2003 年５月）に６人が試行実施した。
・所定時間内に納まるように業務アサイン（割り当て）量を調整した。短時間勤務の場合もアサインの調整は同じスキームである。
・適用者の処遇については、事情を鑑み、業務量に応じて調整を行った。

（２）評価制度・労働時間管理

・全社的に「成果主義」の考え方が浸透しているため、出社しなくても成果物で個人の実績を判断することに対する社員の理解を得ることが出来たため、スムーズな導入が実現した（成果主義に対する社内の理解が進んでいるのは、外資企業ということでグローバルにアライン（同列・同調）し易いカルチャーであったことによる。また Japan においては、管理者教育プロセスが充実している点も挙げられる）。
・勤務時間については、予定と実績を日報・週報（電子メール）で詳細に報告させた。
・裁量労働制（１日所定内７時間）においても、深夜勤務、休日労働などの労働時間の管理

が必要であるが、裁量労働制は以前から実績があり（Phase1 では深夜・休日勤務が発生しないようなアサインが原則であった）、また上記のように目標管理＋成果評価を行っていたため、導入に困難は伴わなかった。
・適用者の実際の在宅勤務の頻度は、ほぼ全日から始めたが、Face to Face での体調管理のニーズがあり、最低１回/週は出社を原則とすることにした。

（３）情報インフラの整備
・ISDN（敷設費用は会社負担）により、会社－自宅のインターネット接続を行った。

（４）Phase１トライアルにおける課題
・目標管理、成果管理、評価、処遇に関しては、適切に目標を設定し、正当な評価・処遇を行うこと。
・業務運用管理に関しては、諸事情がある中で、業務が正常に行えること。
・作業環境に関しては、オフィスでの作業と同等の成果が発揮できること。
・コストに関しては、会社・本人とも大きなコスト負担の生じないこと。

（５）トライアルによる効果
・目標管理、成果管理、評価、処遇に関しては、トライアル中に問題はなかった。
・また業務運用管理に関しても、育児、介護、療養・障害の全てのケースを運用し、問題なかった。
・作業環境に関しては、当初は ISDN であったが、トライアル中に VPN を導入したことにより、大きな効率向上が図れた。
・またコストに関しても、VPN 導入により通信費が削減できた。なお、自宅における冷房や暖房にかかるコストをどうするかという指摘があった。
＜マネージャーの評価＞
・Face to Face のコミュニケーションが少ないので不安はあるが、パフォーマンスに問題はなかった。ただし、アサインする業務・業務範囲の明確化が必要と感じた。
＜実施者の評価＞
・最初は漠然と不安であったが、実際は問題なかった。
・育児理由の場合は、休職期間を短くすることができた。通勤は出来ないが、日中、自宅でＰＣに向かえるケースは、フル休職期間を短縮できる（それ以外は疾病の治癒状況に依存するので在宅勤務がトリガーとはならない）。
・諸事情がある中で休職や退職も考慮していたが、勤務を継続することができた。（育児、介護、療養、障害のケースすべてに該当しうる。要は、通常の通勤が不可能であっても、雇用関係を維持できる点がポイントである）。

（６）本運用

・トライアルの成果により、本運用可能と判断、全社に告知し、2003 年５月に就業規則の付則として全社公開した（この段階では、育児、介護、療養、障害等のケースに対しての在宅勤務制度をルール化＝規程化した）。

・2003 年６月以降、本運用で３人が実施した。

６　Ｐｈａｓｅ２（第１次パイロットプログラム）

（１）目的

・Phase1 は限定社員のための制度であったが、Phase2 において拡大を図り、経営主導のワークスタイル変革プロジェクトの一環として展開した。社員のモチベーション向上、オフィスコスト・通勤コストの削減が目的であった。

（２）第１次パイロットプログラムの概要

・在宅勤務が可能な職種・部門での組織的な導入をおこなった。

・対象部門はサポートサービス部門で、対象業務は顧客への問い合わせ対応・システム障害対応（インターネット・電話を使用）であった。

・人数は７名、期間は 2003 年 10～11 月であった。

・週のうち３日程度を Work@Home で勤務するほか、最長２週間連続勤務などバリエーションをつけて試行した。

（３）第１次パイロットプログラムの評価

・総論としては、マネージャー・実施者とも、大きな障害となる項目は特に見つからなかった（Phase2 から、管理職も在宅勤務の試行を開始した）。

＜マネージャーの評価＞

・業務効率は通常と変わりなく、システムを通じて効率的に仕事をしている様子が分かるので問題なかった。

・ただし、日々のマネジメントに関しては、予期しない飛び込みの仕事が発生した場合に、周囲のメンバーでカバーしたこともあった（したがって、そのような場合は適さない）。

＜実施者の評価＞

・インフラ（システム・通信）に関しては、コンピュータ環境・ネットワーク速度は問題なかった。ただし、①携帯電話は疲れるので会議に適さない、②コンピュータオペレーションを同時に行うため、電話はヘッドセットが必要である、などの指摘があった。

・コミュニケーションに関しては、①オフィスに電話する際、相手の状況が見えないため、ためらいを感じることがある、②３名以上の同時的なコミュニケーションがしづらい、③会議には直接参加したい、④「立ち話」情報に乗り遅れる、などの指摘があった。

・セルフコントロール（自己管理）に関しては、集中力が向上するという意見と集中力が途切れるという意見がみられた。また①タイムマネジメントが難しい、②仕事とプライベートの切り分けが難しい、一方③休憩時間を家の仕事にあてられて便利、④通勤時間をスポーツクラブにあてて健康増進した、などの指摘もあった。
・その他には、在宅勤務は寂しいという見方をする人と、会社に来るのが億劫になるという意見がみられた。また、①深夜勤務の際は身体が楽である、②自宅の生活必需品が消耗する、③運動不足になりがち、などの声もあった。

（４）Ｐｈａｓｅ２第２次パイロットプログラムの省略
・引き続いて、組織的導入パイロットプログラムの対象人数の拡大を計画していたが、第１次パイロットプログラムで基本的な障害はみられなかったため、次のＰｈａｓｅ３の試行に入った。

７　Ｐｈａｓｅ３（「ワーク・アット・エブリウエア制度」の試行）
（１）目的
・組織的導入パイロットプログラムの結果、技術サービス部門なら半数が社にいれば業務に支障がないことがわかった。
・また新型肺炎 SAAS の流行を機に、多数の社員が影響を受けるような事件・事故などにより自宅での待機が必要とされる状況を想定し、危機管理対策として会社以外の場所を拠点にできるシステムの構築を考えた。

（２）試行の概要
・そこで、2004 年９月に就業規則を改定し、全社員を対象に「ワーク・アット・エブリウエア制度」を本格的に導入した。
・制度内容としては、①個人単位で、業務スケジュールに合わせて勤務場所を選択できることを認める、②頻度は週に１日、月に数日あるいは長期など様々なパターンを、③また場所も自宅以外に図書館やホテルでの執務も認める、ことにした。
・試行の参加者は約 350 人（04 年 12 月）、約 120 人（05 年２月）で、やはり子供が小さい人や通勤時間が長い人が多かった。

（３）試行の評価
・その結果、①重要な協議は直接会話をする必要があること、②新人の訓練には在宅は向かないこと、などが明らかになった。
・それらに対応し、①最低週１回の出社を義務づけ、②各部毎の電子カレンダーで出社人数や年次構成を調整すること、また③情報漏れを防止のため業務内容はサーバーで共有し、個

人パソコンに残さないよう全員が承諾書を書くこと、にした。
・成果は設定目標への到達度で評価する。勤務状況は日報や週報（業務の進捗&労務管理）で把握できるため、時間や勤務場所を細かく点検する必要はない。
・ただし、業務は出社が大前提であり、オフィスは縮小しない方針とした。
・以上は試行中の方針であり、そのまま本格導入後も活かされている。

８　「ワーク・アット・エブリウエア制度」の正式開始（2005 年度～）

・2005 年度からは「ワーク・アット・エブリウエア制度」を正式開始した。在宅勤務が適さない部署（例えば営業等）を除き、それ以外の部署に適用している。コンサルティング部門、開発部門、情報システム部門をはじめ、経理部門などバックオフィス系の部門でも利用中である。
・制度に関する規程を策定し運用しているが、概要としては、育児・介護・療養・障害など特殊事由に配慮したスキームを「Type A」、それ以外の特に事由なしの場合のスキームを「Type B」として２つのスキームを使い分けている。
・労働時間制度、勤務業務管理などは Phase１，２と特に変わりないが、情報セキュリティ・ポリシーは常に最新の社内方針に update している。

９　在宅勤務の効果について

・女性の育児休業期間が短くなる効果の有無に関しては、人それぞれなので一概にいえないが、早期に仕事に戻りたい者にとっては、そういう傾向があるといえる。
・子供が病気の際は、在宅勤務ではなく、チャイルドケア休暇や有給休暇の取得が当然と考えている。
・男性社員の場合、育児参加が進むかどうかは「育児」の定義によるが、家族とともに過ごす時間が増えているということは事実である。
・労働時間を短縮させるがどうかについては、在宅勤務によるホワイトカラーの生産性の変化を図ることが困難なため、不明である。ただし、労働者の１日の「拘束時間」という点では、通勤に要する時間がそのままなくなるので、広義では時間短縮といえる。

１０　「ワーク・アット・エブリウエア制度」の実施具体例：k さんのケース

（１）本人と家族の属性

・性（男性）、年齢（29 歳）
・家族構成：妻と子供（男子３歳）

（２）職位職種

・職種（自社製経理ソフト導入した顧客企業のサポート業務）。

（３）在宅勤務の実施形態・頻度

・在宅勤務は週１～２日（曜日固定であるが、稼働日数と業務の状況による）。在宅日は基本的に終日、在宅勤務を行う。

・在宅での業務としては、顧客からのソフトの不具合等の問い合わせ状況をネットで検索し、原因・対応策を自社の担当者にメールするとともに、その後顧客にも連絡を入れ、また顧客への報告書を作成したりする。

・勤務時間等の報告に関しては、始業時や昼休みに入る時はチャット、メール、必要に応じて電話などケースバイケースで、上司や同僚に通知する。夕方は、基本的に６時に日報を入力し業務を終える。

（４）育児分担

・出勤日は大体夜９時まで働き、通勤に片道１時間かかるが、在宅の日は家で普通の時間に夕食を食べ、長男とお風呂に入る。

（５）「ワーク・アット・エブリウエア制度」に関する感想

・在宅日は「他人の電話を取らなくても済み、効率は３割アップする」。

・妻の感想としては「日中は邪魔をしないよう気を使うが、夜は子育てに参加してくれて楽になった」。

＜参考資料＞

・（社）日本テレワーク協会（2004）「日米のテレワーク実施企業の事例集」

・朝日新聞（2004.12.3）「広がるか　在宅勤務」

・日本経済新聞・夕刊（2005.2.21）「ワーキングウーマン：在宅より身近に」

Ⅵ　Ｌ社（東京都、固定通信事業等）、Ｌ社Ｍさん（東京都、人事部担当者）

＊人事部アシスタントマネージャー（Ｍさん）及び広報室アシスタントマネージャーを対象に、2005 年 8 月に質問内容を事前にＥメールで送付し、それにもとに 9 月に会社訪問により約 1 時間の面接ヒアリングと社屋見学を行い、その後Ｅメールで内容確認、追加質問を行いつつ、12 月までに最終結果を整理した。

１　当社の概要と「ライフスタイリスト」トライアル

・本社は東京都で、固定通信事業（電話サービス、インターネットサービスなど）を営んでおり、社員数は 4,656 人（2005 年 9 月末現在）である。

・当社は、新しいライフスタイル・ワークスタイルの創造を目指して、ICT 技術（Information Communication Technology：リモートアクセス（自宅ブロードバンド、公衆無線ＬＡＮ）、遠隔監視カメラなど）を活用し、「ライフスタイリスト」トライアルを 04 年 12 月から 05 年

３月まで行った。
・「ライフスタイリスト」トライアルとは、当社の 6 人の社員モニターが様々な ICT 技術と人事制度（在宅勤務等のテレワーク制度）を活用し、それによって生活と仕事を両立させ、かつ充実させる実験だった。
・本トライアルでは、ICT 技術の活用で個人にとっての時間価値の向上と共に、生活と仕事を両立させ、かつ充実させることが可能であること、またテレワーク支援制度などの人事面の環境整備と自己管理能力が必要であることを確認した。トライアルの結果は次の通りである。

（１）トライアル中の各人の業績について
・それまでほぼ 100%出社して行っていた仕事について、30%から 40%については自宅などの会社以外の場所で行った（必要な場合は出社)。しかし、上司からの業務に対する評価については、下がっていない。

（２）トライアル参加者が感じた仕事と生活についての改善
①細切れ時間の再生
・細切れで活用不可能だった時間が活用できるようになり、決裁、相談がタイムリーに行え、効率化するなど仕事の充実が図れ、それが生活の充実につながっている。
②個人の生活リズムの実現
・生活のリズムを自分に合わせて作り出すことができ、健康的な生活を実現できるとともに、家事を家族と役割分担するといった円満な生活につなげられている。
③オン、オフを同時に実現し精神的安らぎを実現
・いつでも子供や熱帯魚を身近なものとすることができ精神的な安らぎ、満足を得ることができた。
・また、ネットワーク保守などこれまでテレワークに向かないと想定していた仕事についても、家でも出来る仕事を分けシフトに合わせて在宅で行い、保守担当でも在宅勤務が可能なことが立証された。

２　次世代育成支援推進行動計画の策定
・2005 年 4 月 1 日から次世代育成支援対策推進法が施行されている。当社もこれに沿って行動計画を策定し、次世代育成支援への取り組みを開始しているが、行動計画の具体的内容は、以下のとおりである。

＜次世代育成支援対策推進法に向けての行動計画＞
（１）計画期間：2005 年 4 月 1 日～2007 年 3 月 31 日までの 2 年間

（2）内容

◆目標１　働く時間と場所が選択できる柔軟なワーキング環境導入による、多様な働き方の推進

＜対策＞2005 年 1 月～ テレワーク導入

2005 年 4 月～ 働き方の見直しの PR とテレワークを利用した事例紹介、実施の促進

◆目標２　出産休暇の設置

＜対策＞2005 年 4 月～ 配偶者の出産時に使用できる出産休暇を導入

◆目標３　短時間勤務制度等の適用拡大

＜対策＞2005 年 4 月～　申請に応じて使用できる短時間勤務制度等を小学校入学前から小学校 3 年生以下の子供を持つ社員に適用拡大

◆目標４　育児休職の取得推進

女性社員 育児休職取得率　80％以上

男性社員　育児休職の取得者を期間内に 1 名以上

＜対策＞2005 年 4 月～ 男性が使用できる産後 8 週間までの育児休職の周知と利用促進

◆目標５　ベビーシッター割引クーポンの提供

＜対策＞2005 年 4 月～ 全国ベビーシッター協会との育児支援協定締結により割引クーポン提供

◆目標６　育児休職を取っても、キャリア形成にマイナスの影響がない評価制度等導入

＜対策＞2004 年～ 新人事制度検討開始

2005 年度 職場復帰プログラム導入

2006 年度 新評価制度導入

◆目標７　仕事と子育ての両立に支援的な環境、風土の育成供

＜対策＞2005 年 4 月～ 次世代育成支援対策を推進するプロジェクトチームによる継続的な活動継続

2005 年 4 月～ 両立を推進するためのワークショップの開催

2005 年 6 月～ 管理職啓発活動

2005 年夏～　社内イントラを使用した PR 活動開始

社内イントラを利用したネットワークづくり支援

2005 年度　育児休職予定者面談を実施

◆目標８　柔軟な働き方を社会に対して PR 展開

＜対策＞2004 年 12 月～ 社外に対してＩＴを利用した柔軟な働き方の情報を提供

2005 年 4 月～ 次世代育成支援対策推進を切り口に柔軟な働き方の情報提供

・当社では、その活動内容を積極的に公開することを目的とし、2005 年 4 月 28 日より、育児中の社員のワーク/ライフ・バランスをテーマにしたブログを開始している。

・今回の育児ブログでは、2004 年 12 月から 2005 年 3 月末まで実施した、ライフスタイリスト・トライアルにおいて有効活用された ICT ツールを引き続き導入する。最善のワークスタイルを創出し、育児ライフの両立を目指す社員 2 名の取組みと、次世代法行動計画の担当

者による、他の育児中社員のワーク/ライフ・バランス記録を多数レポートしている。
・具体的に、育児中の社員に対してどれだけ働きやすい環境を整備しているのか、実際に社員はその環境を利用し満足しているのか、またテレワーク制度をどのように育児ライフへ有効活用していくのか、等の内容を発信する。当社は、今後も自らの取組みを積極的に公開することにより、企業が共通に抱えている育児中の社員に対する制度等の課題点に対し、改善提案を行うことができる企業を目指していく。

３　当社にとっての次世代育成支援対策

・当社の次世代育成支援対策推進プロジェクトへは人事部以外にもＣＳＲ推進室、広報室も参加し、実際に多くの社員の声を聞きながら行動計画をまとめた。策定が終わった今、ほっとしているかというとそうではなく、行動計画の実現のための活動に移っている。行動計画の策定は単なるスタートで、これからが本番である。
・この次世代育成支援対策推進を行うにあたり、プロジェクトの皆で「当社にとっての次世代育成支援対策は何か？」を話し合った。そこで共通認識としたのは、①企業として行うのは子育て中の社員にも戦力になってもらえるような環境を整え仕事との両立を支援すること。あくまでも両立の支援であり、子育て自体は家庭の問題。②全社員に対する働き方の見直しの中で進めていく、ということである。推進を進める中で迷ったときには、この「当社にとっての次世代・・・」に戻ることにしている。
・また今回のプロジェクトでは「男性はどう考えているのか？」ということをかなり重要視して考え、多くの男性社員から直接、話を聞いた。「積極的に子育てにも係わりながら、仕事の成果もあげたい」という男性が多くいることがわかり、そのように考えている人たちはそれぞれの職場でいろいろな葛藤のなか努力しているようだった。女性だけでなく、男性にとっても実際に利用できるものにしていきたいという想いで進めている。
・なお、昨年度から活動を開始し進めている「次世代育成支援推進プロジェクト」は「ワーク/ライフ･バランス推進プロジェクト（仮称）」となり、子育てだけにとどまらず幅広く「私生活と仕事の調和」について考えて推進していくプロジェクトに発展している。
・「ワーク/ライフ・バランス」とは、やりがいある仕事と充実した私生活のバランスをとりながら、個人が持っている能力を最大限に発揮する。企業はそのためのサポートを行う。社員の能力と満足を高め、生産性向上を図り社員と会社の両方がメリットを受ける Win-Win の関係を作ることである。これには性別、年齢、子供の有無など関係ない。すべての人にかかわる問題である。
・「ワーク/ライフ･バランス」に関しては「概念はわかるけどどうやってやるの？本当にできるの？」という意見があるのは事実である。そのため取り組みが正式にプロジェクトとされることになったのは本当に嬉しい。Happy な人が社内に増え、そして世の中に増えていったらいいと思う。

・ワーク/ライフ･バランスの実現のためのキーは「柔軟な働き方」である。当社は今その「柔軟な働き方」の環境が整えられてきている。（まさに「どうやってやるの？」の部分の一つがすでにある。環境から整えられているのはまだ日本では珍しいはずである。）
・ただし、企業が環境を整えても「自分にとってのバランスの取れた人生ってどんなものだろう？自分はどんなふうに働きたいのか？どんな私生活を送りたいのか？どんなふうに制度を利用するのか、そのためにどうしたらいいのか？」などを、社員一人ひとりが考えていかなければ本当にその環境も活きていかない。

４　昨年度までの制度導入・活用状況と効果

・今回の行動計画の前提として、昨年度までの主な制度の導入･活用状況と効果については、以下のとおりである。
・1992 年に育児休職、介護看護休職が導入された。育児休職については法定どおり（１歳まで、短時間勤務も１歳まで）で、介護看護休職については短時間勤務とあわせて法定を上回り対象家族一人につき最長 6 ヶ月、2 回までとなっていた。
・2001 年に法定を上回り、短時間勤務制度・フレックスタイム勤務・所定外労働の一定枠免除・深夜業免除が、子供が小学校入学まで認められた。
・2003 年には看護介護休暇が社員一人につき年間 10 日間（無給）まで導入され、看護介護休職は短時間勤務とあわせて対象家族 1 人につき最長 3 ヶ月、4 回まで取得可能になり利用しやすくなった。
・育児休職の取得状況については、制度導入時とその翌年は 3 名程度の取得だったが、1998 年は 10 名弱、そして 2004 年度は 20 名を超え（男性の取得者も久しぶりに出た)、年によって若干の変動があるものの右肩上がりに取得者が増えている。
・特に、昨年は出産を機に退職した者より育児休職から復職した者の人数のほうが多く、育児休職から実際に復職する復職率は 9 割を超えている。社内のワーキングマザーもわかっているだけで 80 名を超えているので（３月末での女性社員数約 600 名)、働く母は社内ではもう珍しい存在ではなくなってきている。女性にとっては育児休職も取得しやすく実際に戻ってくる人がほとんどの環境なので、子育てしながら働きたい人への過去からのさまざまな施策は一定の効果を挙げていると思う。
・短時間勤務などが小学校入学前まで認められるようになってから、年間約 20 名強の者が短時間勤務制度を利用して勤務しており、性別ではほぼ女性となっている。フレックスタイム勤務については、フレックス勤務を部署として導入していない者が対象となるので対象者が限定されるが、数名の者が利用して性別では男性が多くなっている。
・男性は短時間勤務を望む者は少ないのが現状だが、一方で柔軟な勤務体系を望んでいるようである。ネットワーク監視業務担当の男性社員からのヒアリングで、交代制勤務の方が「勤務時間が妻とずれているからこそ、保育園の送迎や予防接種などの用事を分担して行うこと

ができ助かっている」といった発言があったことは印象的だった。

５　勤務時間を減らさないテレワークの発想

・今回の当社の行動計画の特徴は、ちょっと極端な言い方になるが、過去には「いかに子育てをしている社員の仕事を軽くするか」（休ませる、勤務時間も短くする）というものが中心だったのに対し、「工夫をしたら今までと変わらず仕事ができるかもしれない」という発想の転換をしている点である。

・それを可能にする制度として最もインパクトがあるのが、今年１月に導入したテレワークである。ただしテレワークは、特に子育て支援を前提にしたものではない。我々の企業のビジョン「当社は、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、その実現を推進します。」を自ら実現するためのひとつの制度である。人のライフスタイルは多様であり、そんな人が集まっての企業である。それぞれの価値観、状況に合わせてもっとも効率的で成果の出しやすい働き方を選択できるようにしよう、という発想である。

・実際に、テレワークの導入により働く場所と時間が自由になったことから、今までどおりの成果を挙げながらよりストレスは小さく私生活とのバランスも取れたという声も聞くことができる。

・男性が子育てに参加しやすいような環境を整えるためには、「今までと変わらず仕事ができるような仕組み」は絶対に必要だと思う。そうなると、働き方の問題に触れることは不可欠である。「柔軟な働き方の推進」については、全社員を対象とした取り組みになっており、子育てに特化していない点も重要だと思っている。働き方の問題に「私は関係ない」という人はいないはずである。

６　テレワークの条件整備と制度、実態

（１）オフィスのペーパーレス・フリーアドレス化

・当社は、オフィスの内外、オンタイム・オフタイムに関わらず、場所や時間といった既存の制約に縛られずに、創造的かつ効率的なビジネスを実現することを目的としている。2005 年１月に移転した汐留本社は、目的達成のための新しいワークスタイルを具現化する場となっており、ユニークで大胆なオフィスの構想は、現社長のトップダウンで決定した。ボトムアップ方式の決定では、ここまではできなかっただろうと思う。

・ペーパーレスのオフィスを実現しており、全社員に、携帯電話と無線 LAN 搭載のノートパソコンが与えられている。その他必要な文書類は倉庫に保管してあるが、本社移転の際に電子化できるものはすべて電子化し、文書類の６割は処分した。オフィス・フロア内は無線 LAN 環境が整備されており、どこからでも社内イントラネットにアクセスして仕事をすることができる。

・自分専用の部屋があるのは社長と（人事機密上）人事部長のみである。役員秘書は席が決まっているが、(役員室はあるものの)役員も含め、席は決まっていない(フリーアドレス制)。部長はフロアの中央付近の席に座ることになっているが、部署単位でもスペースが固定されているわけではないので、各社員がどこにいるのかは、直接見つけるか、電話確認する必要がある。とはいえ、個人ロッカーのあるフロアにいることが多いため、営業部門はこのフロア、人事部はこのフロアというように、何階にいるかは大体わかる。

・テレワークの導入実績をもとに、システムの外販につなげる計画でもあり、具体的には、個々の企業にワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を可能にするシステムを提案する部署「Work Style 変革チーム」が４月に発足した。営業職の男性社員としてライフスタイリスト・トライアルに参加し、現在もテレワークを継続している男性社員（29 歳）が、その体験をもとに当該部署のアシスタントマネージャーに就いている。

（２）テレワークの制度と実態

・当社のテレワーク制度は、在宅勤務・モバイル勤務などを含めて原則として全社員が対象で（テレワーク手当として全社員に月 2,000 円が支給されている)、上長の許可があれば、いつでも適用・開始できる状態にある。最も多く利用しているのは営業・SE 職と思われるが、現状では具体的な人数や利用実態等は把握していない。

・なお、役員秘書に関しては、社内との調整が多いなどの業務の性格上、テレワークに向いていない、またテレワークすると業務に支障がおきる、あるいは必要性を感じない、という観点から、現状では行っている者はいない。ただし、同制度は全社員を対象としているため、例えば役員の休暇の時など、状況によって利用する場合も出てくるかとは思われるが、その場合の制限はない。

・人事部がテレワーク規程を策定しているが、内容はおおまかなものとなっている。具体的には、①テレワークは部署長の承認が必要であること、②勤務報告を行うこと、③健康管理に努めること、④休憩時間について、⑤情報セキュリティについて、⑥業務に専念すること、⑦出社の義務について、などが定められている。

・適用者には社内ＬＡＮへのリモートアクセスがセッティングされ、職場のほかモバイル（公衆無線ＬＡＮ）や自宅で同じモバイルＰＣを用いて仕事が出来る。

・労働時間制度については、テレワークに特別なものが適用されているわけではない。また当社は裁量労働制を導入していない。営業・SE は事業所外みなし労働制が多く、それ以外は、通常の制度、フレックスタイム制となっている。

・在宅での深夜・休日労働については、人事部の方針として「実態をそのまま報告してもらう」ことになっている。テレワーク制度は、本来は“どこでもオフィス”であり“いつでもオフィス”ではないが、実態に合わせて上司の判断によって運用されている。

7　妊婦とテレワーク

・情報システム本部のある女性は９月に初めての出産予定の妊婦さんである。妊娠５ヶ月のときに職場に妊娠を報告し、同時にテレワークをしたいと申し出た。すぐにＯＫが出てテレワークを開始している。

・彼女の仕事は、社内のデータベースの開発業務が中心である。自宅でも十分にできる仕事の内容だったことが幸いし、週に１日ミーティングのために出勤し、残りを自宅で仕事をするパターンでやっていた（現在は、既に産休に入っている)。

・在宅勤務を開始した頃はちょうど貧血の症状もあり、電車に乗らなくてもいいという点で体力的にとてもよかったそうである。妊婦に長時間の電車通勤はきついものがある。

・実は私（M さん）も、今妊娠８ヶ月の妊婦である。おなかも大きくなり一目で妊婦とわかるようになってきた。おなかが大きくなってくると確かに電車の乗らなくてもいいというだけでとてもありがたい。とはいえ、私の仕事はやはり出社が基本ベースであるから、時々テレワークを組み合わせている。

・産休に入るのは 9 月下旬だが、これから自分が携わった施策を実際に自分で検証していくことになる。これも縁である。

８　男性社員の育児のためのテレワーク

・1 歳 6 ヶ月の双子の父親である技術本部の o さん（30 代後半、海外との接続事業に関するネットワークエンジニア）は、奥様の具合が悪くなって、子育てができない状態になり、休職するか、短時間勤務制度を利用するかで迷っている状況だった。

・部署の上司に相談したところ、「テレワークでやってみたらどうか」ということになった。２月の終わりから、フレックスタイム制で 10 時～15 時に出社し、その後託児所に子供達を迎えに行き、家事・育児をこなし子供達が寝た後、業務を再開するやり方となった。海外事業者と仕事をしているので、お客様との連絡が夜中になっても時差の関係から問題なくかえって都合がよいこともある。結果、休職も短時間勤務も選択することなく通常の勤務を続けることができ、本人も上司も満足している。

・o さんの上司のテレワークについてのコメントを紹介すると、「大変有用な制度だと思う。これがなかったとしたら､今回のケースでは通常通り仕事を継続するのは難しかったと思う。短時間勤務を選択したかあるいは休職を選択したか。そうなると、社員本人とっても大きな決断になるが､コスト削減･人員最適化で運用している会社の仕事にも大きなインパクトがあり、マネージャーの立場としては大変頭の痛い問題になっていたと思う。各社員がそれぞれの持つスキルを武器に仕事をしている中で、テレワークは社員と会社の両方に大きな柔軟性と継続性を与えてくれる大変良い制度だと実感している。」

・o さんは、4 月から導入したベビーシッター割引券も利用している。４月から子供達は認可保育園に入園し、徐々に保育時間を延ばしながら o さんも昼間の勤務時間を延ばし、一方

で、今ではまる１日テレワークをする日もあるそうである。そして、保育園入園１年目に誰もが経験する病気のオンパレードの洗礼も受けているようで奮闘している。o さんはしばらくこの勤務体系を続け、奥様の回復を待つそうである。
・男性社員からのヒアリングで出た意見だが、共働き家庭でなければ夫は家計を支える存在となる。そうなると、収入に影響が出る休職や短時間勤務は確かに重い決断となる。また、経済的な問題以外にも男性が休職や短時間勤務を選択しにくい理由のひとつにキャリア上何かデメリットが生じないか、という不安が女性に比べ強くあるようだ。実際にはキャリア上デメリットになるような人事制度にはなっていないのであるが。このあたりの不安を決して与えない仕組みや環境を整えなければならない、と思っている。

９　テレワークとメンタルヘルス

・テレワークは仕事をする場所と時間を自由に選択できる画期的な制度で、ストレスの軽減にも大きく貢献すると思っている。それは過去の「ライフスタイリスト・トライアル」の例からも紹介されている。ただし、私（M さん）は人事部員としての仕事とは別に社員相談室の産業カウンセラーもしているが、メンタルヘルス上ひとつ懸念していることがある。
・それは、管理職に方には部下の心のケアとして「普段と違う部下の様子に気づいてください！」、「特に朝の様子はポイントです！突発休や突然の午前半休が続いたら要注意！」とお話しするが、“フリーアドレス”、“どこでもオフィス”の環境ではそのような状況に気が付きにくくなってしまっているのではないかと思う。働き方の多様化が進む中「このようにするといい」とこちらが考える対応策があっても、すべての人に当てはまるわけではないので、研修時にも解説が難しいテーマになっている。
・朝の気分がひとつのバロメーターといわれるが、突然「ある人が会社に来ていない！」という状況は従来の固定席ではよくわかるが、今は気づくまでに時間がかかる。また、当社はプロジェクト単位で仕事をするので、勤務管理表を申請する管理職は決まっていても、実際に仕事を一緒にするプロジェクトのリーダーは別の人だったりする。また「普段と違う」と感じることのできる人は、管理職やプロジェクトリーダーだけではない。全社的にメンタルヘルスの理解促進を図るよう活動することも社員相談室の課題である。
・当社は実際の職場で産業カウンセラーの資格を持つ人に協力をお願いし、ピアサポーター（仲間同士のサポートをする人）として活動してもらっている。相談室の産業カウンセラーが、５千人を超える社員の一人ひとりを把握することは不可能である。「相談室に行くのはなんだか敷居が高くて」と言う人もいる。「ちょっと話してみたい」、「聞いてみたい」、「聴いて欲しい」、そんなときに職場の中で身近で相談できる人、気軽に声をかけられるがいたらいいのではないか、という想いで導入したものである。
・また、社員相談室の産業カウンセラーやピアサポーターだけでなく、何かあったときに相談できる人を普段から持っておくことは、私たち一人ひとりが自分の健康を考える上で必要

である。自分自身でできるメンタルヘルス対策のひとつである。

１０　短時間勤務等

・「工夫したら今までどおり仕事が出来るかもしれない」という取り組みを行う一方で、従来から取り組んできている短時間勤務などの制度も充実させた。

・短時間勤務は、従来の「小学校入学前まで」から「小学校 3 年生終了時まで」と適用期間を延長した。男性からも女性からも声があった「小学校に入ったと同時に子供の保育をどうするのか？」という不安に配慮したものである。子供も新しい環境に入り、親も従来の短時間勤務等が使えなくなるということは、やはり最初の適応が大変だろうと思う。学童保育が保育園に比べて保育時間が短いことが不安の大きな要素である。実際に、保育園時代には短時間勤務を申請していなかった小学生の子供を持つ社員から新たに申請が届いている。

・なお、短時間勤務の設定より長く働くか、設定どおりに働くかは本人の自由であるが、なかには設定どおりでないといけないと思い込み、残業を申請しない人もいるが、そういう人は見つけたら説明している。

・新たに４月から導入した制度のひとつに、全国ベビーシッター協会加盟の会社からベビーシッターの派遣を受けた時に１家庭あたり１日 1,500 円の割引を受けられる制度がある。短時間勤務を選択しない場合の一つの選択肢としてもぜひ利用してもらいたい。

・短時間勤務、テレワーク、あるいはその両方の組み合わせといった働き方は、育児期にフルタイムとはいかないまでも、それまで担当していた好きな仕事を継続してやりたいという人にはよい選択肢だと思う。もちろん、そういう人ばかりではないが、選択肢がいろいろあってその人の考えや状況に合わせて選べればいいと考える。

１１　子供の入院への対応

・春にインターネット･データ事業本部の p さん（女性、営業企画、30 代後半）から連絡があった。p さんのお子さんは４歳の男子だが、入院することになり、勤務体制について相談したいとのことだった。原因不明の病気で、ちょっと長期戦が予想された。安静を保てば自然に治るのだが、治療法はとにかく安静である。実は（M さんの）我が子もちょうど４歳のときに同じ病気で入院している（入院 1 ヶ月＋自宅療養 1 ヶ月）。当時聞いたことのない病名にかなり動揺した記憶がある。

・子供の入院は、入院期間をどう乗り切るか・・が大変である。p さんはお手伝いに来てもらったお母様と交代で看護に当たることになったが、ちょっと大変だったようである。小さなお子さんの入院は 24 時間の付き添いを求められることが多い。入院先の病院は完全看護も対応してもらえるそうで、途中完全看護に切り替えたり、また自身も短時間勤務を選択したり、テレワークの許可をもらったりと状況にあわせていろいろ組み合わせて対応した。幸い、入院期間も短く保育園への登園許可も早く出て登園を開始できたが、途中症状の再発な

どもあり再入院もし、なかなか落ちつかないようだった。
・現在は症状も落ち着き、保育園の登園も再開できその後の再発もなく元気にされている。とはいえあまり無理をさせないように登園時間を短くするために短時間勤務を続けたり、テレワークで仕事をしたりして対応している。部署の方の協力もあり、とても心強いと言われていた。
・入院中は 10 時～15 時の短時間勤務で対応し、退院後はテレワークと併用しながら、回復に応じて勤務時間を伸ばしていき、まもなくフレックス勤務にする予定である。お子さんの病気は、あまり動かさないほうがよいので、テレワークもまる 1 日が効果的であるが、状況に応じて柔軟にやっておられる（短時間勤務のテレワークもまる 1 日の場合と、一部はオフィス、一部は自宅で勤務する日がある）。退院後も再発を繰り返したりして、その度に反省されて、焦らないという判断をされている。
・こうした場合、いろいろな勤務制度を組み合わせて対応するというのは人事部の方針であるが、現場まで浸透しているとは言い難い面もある。（営業の男性社員で、共稼ぎの奥さんを気遣って、週 1 日は早く帰宅したいという希望があったが、上司の理解が得られないケースがあった。忙しい時間帯が夕方以降になりがちな部署ではあるが、何らかの方法を考えなければならない。人事と上司と直接の話し合いはしてもいいのだが、ご本人の意向もあり、話し合いは行われていない。）
・なお p さんは、今回のお子さんの病気によって「子供も仕事をしている母親に気を遣っていることに、初めて気付き、また自分の仕事と家庭に対する価値観を考える良い機会となった」とお話されていた。
・小さなお子さんが入院するのは珍しいことではない。しかも急に起こる。実家の援助などが得られたり、退院後は p さんのようにテレワークでの対応も可能になるだろうが、テレワークも万能ではない。各ケースで状況は皆違うから、年休か休職か短時間勤務かテレワークか、自分に適した対応は何かを考えて最適なものを選択して欲しいと思う。
・実際に休職を選択する社員もいる。私（M さん）の場合は実家の父と母と 3 交代で付き添いをして短時間勤務（10 時～15 時）で対応した。3 人で交代してやっと、体力的にもギリギリの状態だった。当社には選択肢がいろいろある。状況に合わせて選択できる環境が整っているのは働く父、母の心強い支援になっていると思う。

１２　育児休職

・当社の行動計画において、育児休職取得率は女性 80%以上、男性 1 名以上である。
・現在でも女性はほぼ 100%の取得率がある。あえて 80%としているのは、育児休職は保育園の入園時期と大きくかかわるからである。認可保育園の入園は 4 月を逃すと年度の途中からは非常に厳しいのが現実である。産まれる時期によっては産休だけで預けないと、入園が難しい場合もある。そのため育児休職を取得できない人がいるからである。

・テレワーク制度が始まって期間が短いということもあるが、それにより育児休職が短くなっているという傾向は見られない。当社では、最初から育児休職を１年とりたいという人が多く、早く職場に戻りたいという話はあまり聞かない。人事部としては、テレワークと関係なく、制度内であれば育児休職の期間は本人の希望でよいと思う。
・男性については、1 名以上としている。前述のように、やはり男性の育児休職は当社でもハードルが高いのが現状である。
・男性にも育児休職が「必要と考えているのなら是非とってもらいたい」と思っている。男性社員から話を聞くと、「とりたかったのに職場でいい顔をされなかったのでやめた」、「普通男性はとりませんね（自らあきらめる)」という声があった。実際必要性を聞くと、奥様は里帰り出産をしなかったので手伝いたかったとのこと。産後は実際にとても大変である。マタニティーブルーも起こりやすく、その時期にサポートが得られるのか得られないのかで大きく負担が変わる。多くの女性はサポートを受けながら、新しい環境に適応していくのだが、もしサポートがないとしたら、厳しいと思う。
・育児休職は男性も女性と同じ条件で取得できるが、特に強調したいのが、出産後８週までは奥様が専業主婦でも産休中でも、育児休職が可能ということである。これを知らない男性も多いと思う。そこで「産後８週までは、配偶者が常態として育児できる状態であるかどうかは問わない」と４月１日の育児休職規程改定の際に明記した。
・ひょっとしてテレワークがもっと普及し、子供を預けるところさえ確保できれば休職自体が必要ではなくなる人も増えるかもしれない。しかしこの産後の時期に関しては、やはりテレワークでなくお休みをして手伝って上げてほしいと、個人的には思う。
・なお、４月から新しく導入した制度に出産休暇（有給、3 日間）がある。これは男性社員を対象に、配偶者の出産から 1 ヶ月以内に 3 日間休みを取ることが可能というものである。これまでも年休で対応していた社員はたくさんいるが、「配偶者の出産の際にお休みを取っていいです、とってください」と会社が姿勢を示したことに価値があると思う。実際に出産に伴ういろいろ手続きなどもあるので、助かるのではないかと思う。実際に、４月以降奥様が出産された何名かの社員が早速、利用している。

１３　男性の育児休業

・２月、インターネット接続サービス事業部門の男性社員から「育児休職を取得したいのですが制度上可能ですか？」と問い合わせのメールをいただいた。答えは「もちろん取得できます！」。
・その方は３月に奥様（専業主婦）が出産予定だった。初めての出産の上、ご実家のサポートが受けられない状況のなか、少しの期間休職して手伝いたいとのことだった（実は奥様はご自宅で出産を経験された)。期間の希望は約２週間。部署の上司の方の承認もすぐに快く得ることができた。前記のように、奥様が産後８週までの間は配偶者が常態としてお子さんを

養育できるかどうかを問われない。つまり産後８週までは奥様が専業主婦・産休中であっても取得ができる。

・当社では数年前に育児休職を取得した男性が１名いたが、残念ながらすでに退職済みで、在籍社員の中で男性の育児休職経験者は当該社員１名のみである。

・その男性社員の話によると、お子さんが誕生された瞬間は思わず涙がこぼれたそうで、本当に感動したとのことであった。自宅での出産なので出産直後から病院のようにさまざまなサポートはない。まさに夫婦二人三脚で過ごしている。一緒にこの感動を味わい、過ごされた 2 週間はとても忙しかったそうだが、本当によい時間だったそうである。「グループの皆さん、承認していただいたマネージャー、部長のおかげでよい経験ができた」、「妻も感謝してくれているのではないかな」とも。「欲を言えばもっと長く取りたかったな」と笑っておられた。現在もお風呂に入れたり、オムツを替えたり、食事を作ったりと、奮闘されているようである。

・なお、育児休職を取得したことによってキャリア上のダメージやデメリットは感じないとのことだった。一方、反省点として挙げられていることが１つあった。予定日より出産が早まったことによって休み中の引継ぎに多少行き違いが生じたそうである。ある程度わかっているとはいえ、確かにいつ産まれるかわからない。女性は産休からお休みに入るので問題ないが､男性の場合は突然に休職となるケースが発生する｡かなり前からいつ連絡が来てもと、体制を整えておく必要があるといえる。これからの参考になりそうである。

・この男性社員の上司の話によると「まわりのメンバーのサポートが不可欠である。当該社員は、たくさんの重要な仕事をしている。メンバーは、日頃の彼の懸命な姿勢を知っていたからこそ、当該社員の仕事を快く受け入れてくれた。本当は、２週間といわず、もうちょっと長くとらせてあげられれば、良かったのだが」、とのことであった。

・育児休職を取得されたい男性の皆様、こんな経験のできるチャンスは長い人生の中でも多くてもほんの数回である｡この男性社員のように短期間の育児休職も取得できる｡もちろん、奥様に代わって長く育児休職をするのもいい。ライフスタイルは多様だから、ご自身・ご家族が望んでいるものは何か？を考え､答えが育児休職であるのなら短期 or 長期にかかわらずぜひチャレンジしてもらいたい。

１４　男性の働き方の女性への影響

・２人で働いているのに、病気の呼び出しの対応は母親、短時間勤務も母親、保育園の送迎も母親、という家庭も少なくないのではないか？古くからの「育児は女性がするもの」という固定観念に縛られている人がまだまだ多くいる環境では、男性は望んでいても子育てにかかわるための行動をとりにくくなる。女性の負担感は減少せず、問題は残り続ける。

・男性の働き方は女性への影響が大きく、男性の働き方が変われば女性の働き方や家庭生活にも変化が起こるのではないかと思う。

・こうした観点からは、前記２で紹介した男性社員（29 歳）の働き方も、女性だけでなく男性のワークスタイルを見直していこうという会社の方針に沿ったものである。
・その男性社員の妻は昨年長女（現在１歳２ヶ月）を出産し、今年４月からは子供を保育園に預けて復職した。そのため、この男性社員も朝は長女を保育園に送ってゆくことに加え、育児のためにテレワークを積極的に活用している。
・営業職であるため、テレワークの中でもモバイル勤務が中心であるが、その際は、移動や待ち時間など細切れの時間を PC での仕事に有効に使うことにより、子供が起きている時間に帰宅できる日が、以前は週１日程度だったのが３日程度に増えた、という。
・保育園入園以前、19 時～21 時頃に帰った時には、結構な頻度で入浴させていた。最近は保育園で遊び疲れ、18 時半には寝てしまっているので、さすがにお風呂に間に合うほどには、早く帰れないらしい。
・また実際の頻度は高くはないが、選択肢として在宅勤務が可能なこともメリットが大きい。子供の急病や予防接種の際、妻の都合や自分の仕事の予定と相談しながら「１日年休を取る」、「午前半休とし、午後は在宅勤務する or 出社する」など、最善のパターンを選択できる。
・育児とは離れるが、午前中は自宅でプレゼン資料を作成し、午後直接、商談に向かうことも可能になる。他方、帰宅後の仕事が可能であるため、深夜まで仕事に集中しすぎるという側面もある。

１５　M さん（人事部担当者）のワークスタイル

（１）担当者の属性

・30 代後半、文系四大卒、夫は普通の会社員で家事・育児への協力は世間並み。
・人事部担当（人事部次世代育成支援対策推進担当者であり、社員相談室のカウンセラーも務める）。社内制度、事例紹介をとおし担当者として日々感じることを公開している。
・自らも、今春小学校に入学し学童保育に通う男児（７歳）を持つワーキングマザー。フレックスタイム勤務あるいは短時間勤務とテレワークを組み合わせて仕事をしている。

（２）発熱ダウンとテレワーク

・連休も終盤のこどもの日５月５日、38 度を越える熱を出し、寝込んでしまった。出勤を予定していた５月６日は急遽年休になり、連休明け５月９日も咳、吐き気、頭痛が治まらずさらに年休を取った。自分の具合が悪くて休む、なんてめったにないことである。
・子供が小さなころは子供の病気で振り回される年休消化がほとんどで、保育園入園の年が一番大変だった（そうした際、現在のような環境ではなかったが、職場からファイルを送ってもらって自宅でやれることはやって送り返す、また急に休むので電話をかけて調整するなど、１～２時間くらいは仕事をすることがあった）。
・今回はＰＣを持ち帰っていたので、体調の許すときにメール処理だけでも、と対応した。

勤務として正式に行ったわけではないが、緊急のことだけでも処理できるのでありがたかった。以前なら無理矢理出勤するか、出勤後の業務山積を心配しながら過ごすことになっただろう。締め切りなどもあったが自宅からでも処理できたし、出勤後も比較的スムーズだった。

（３）ワークスタイルの迷い（５月頃）

・出産後、育児休職を 10 カ月取った後、子供を保育園に預け昨年度末までは、短時間勤務制度を利用して９時 30 分～16 時 40 分の勤務時間設定をしていた。それは、数年前仕事に追われ、完全に私生活と仕事のバランスが崩れ、ストレスを感じたことがあった。その時は夫も今よりは多少余裕があり、できる限りの協力をしてくれたが限界が生じ、そこで子供を約１ヶ月実家に預け乗り切ろうとも考えた。それでもいつ終わるとも知れない先の見えない状況に、このままでは家庭生活が成り立たないと考えて、短時間勤務の申請を行った。直属の上司に相談すると、私の仕事の状況と子育て中であることをよく理解してくれており、業務調整が行われ申請は即日ＯＫとなった。

・その後、徐々に生活のペースをつかんだことと何より私自身がもっと仕事をしたいという気持ちが強く、保育園の延長保育が 19 時まで可能だったこともあり短時間勤務の申請はそのままだったが、勤務時間を可能な限り（当時は通勤時間が１時間だったので、やれるときは 18 時まで）延ばしていた。もちろん、仕事がなければ早く帰れるし、フッレクスタイムの場合のように月単位で一定の労働時間を満たすために調整を行う必要もないので、短時間勤務の方が柔軟で、メリットがあった。

・このペースで３月までやってきたが、小学校入学とともに子供の学童保育が 18 時までしか預かってくれないという現実に私自身も直面した。子供自身が一人で留守番をすることを拒んでいる。「うちに来てもいいよ」と言ってくれるママ仲間もいるのだが。

・この時期は、フレックスタイム（9 時 30 分～16 時 40 分、コアタイムは 10 時～15 時）とテレワークを組み合わせて、18 時までに学童保育の迎えに行って家事を済ませ、夜は 21 時 30 分時頃から自宅で仕事を再開して、それで消化しきれない場合は土日にやるというスタイルで、本当にやっていけるのか試行錯誤をしている状況であった。

・テレワークですべてが解決できるというわけではなく、子供が入学したてという状況を考えると、本当は短時間勤務のほうがいいのかもしれない。どちらにしろ、職場内での業務調整も気になる。ベビーシッターをお願いすることにも踏み切れず、N さん（もう１人のヒアリング対象者）にも男性の o さんにも「ベビーシッターってどう？」といろいろと訊ねた。自分にとってどのパターンが一番よいのかを、しっかり考えたいと思っていた時期である（ベビーシッターは、子供との相性、自分の留守に他人が家に入ることなどもありハードルが高く、私自身にはまだ抵抗感がある）。

（４）自宅安静とリモートアクセス（６月頃）

・ちょっと事情があって体調を崩し、６月初めから２週間の予定で自宅安静となった。自分でもびっくりしたし、突然のことでショックだった。仕事もそのままの状態でお休みしなければならなく困ってしまい、周囲の皆さんにもずいぶん迷惑をかけた。
・最初の２日間はお休みをするために自宅からできるだけのことをし、お願いする仕事、復帰してからの仕事の振り分けをした（たいした仕事はしていないので、勤務扱いではない。今回は無給休暇扱い。人によっては年休取得）。その後は毎日メールチェックをした。休み中もテレワーク環境があることで助かった。
・育児休職中もＰＣを持ち帰れば、会社のシステムにアクセスできるので情報を収集することができる。周囲の社員とのコミュニケーションの助けにもなり、復職しても“浦島太郎”の状態は避けられそうである。育児休職を取られる際は、ＰＣをぜひ持ち帰ってもらいたいと思う。

（５）職場復帰：短時間勤務とテレワークの組み合わせ
・６月下旬に、自宅安静から無事に職場復帰した。短時間勤務（10 時～16 時に設定。実際は 16 時 40 分までいることが多い）での復帰となった。なかなか、業務が設定時間で終わらず歯がゆいが、週末のテレワークを組み合わせ対応している（平日の夜のテレワークは、現在の体調を考え睡眠時間の確保を優先するため、しばらくは行わない）。
・復帰後は週末だけは端末を持ち帰りテレワークをしている。平日早く帰っている分、時間のある週末にやっておきたいことが山ほどある。
・短時間勤務の設定より長く働くのは、今の仕事が好きであるということがある。両親に預けたり、両親に家に来てもらえるときは、会社で集中して可能な限りやっている。

（６）テレワークの時間管理
・私は通常の時間制度で働く労働者であり、テレワークの時間管理は次のようになる。
・10 時～16 時 30 分までオフィスで仕事をして帰宅し、子供と一緒に夕食をとって子供が寝た後に仕事を再開するというパターンの場合、再開するまでの間が休憩となり、例えば 21 時 30 分～23 時 30 分までの２時間が勤務時間に追加される。仕事をした時間をそのまま勤務管理表に記載するようになっている。
・私自身が感じる問題点は、このやり方だと 22 時以降深夜手当がついてしまうことである。フルタイム勤務社員の所定労働時間（９時～17 時 40 分の７時間 40 分）を満たしていないのに、深夜手当がついてしまうのは「何だかちょっと違うな」と思ってしまう。かといって、時間を操作するのは問題があるので、それはやらないように指示されている（実態と違う勤務管理表はあってはならないから）。
・深夜手当なんていらないから、今後もこの働き方の柔軟性を認めて欲しいと思っている。当社のテレワークは“どこでもオフィス”であって“いつでもオフィス”ではない。私のや

り方は、ともすると深夜の時間帯に働くことになりがちで、本来推奨される使い方ではないが、私のように育児との両立を目的にすると、上記のような働き方が現実的でとても助かるのである。当然ながら、深夜勤務が極端にならないよう、健康管理も含め自己管理が大切である。

・そこで、こういったケースをどうやって制度の中に取り込んでいくのかは検討課題になっているようである。現在の当社のテレワークは全社で試行錯誤している状況で、実態に合わせて制度も変わっていくのだろうなと思う。

（７）テレワークと自己管理

・明日（７月某日）は午前中自宅でテレワークをし、午後から半休をとり子供の小学校の保護者会に出席する予定である。集中して取り組みたい仕事があるのと、短い勤務時間のなかで通勤時間（私の現在の通勤時間は約 60～70 分）がもったいないから。明日に備えて今日は端末を持ち帰っている。（このまま社内システムにアクセスすると、メール処理を始めて深夜になりそうなのでやめておく。）

・テレワークは自己管理が大切といわれる。「人が見ていないとサボってしまいそう」という面もあるが、「つい仕事に時間を費やしがちになってしまう」という面もある。いずれにしろ、働く場所と時間は本人に任されているのだから自己責任を伴う。「自分にとって何が最適か？」を常に考えている必要がある。有効に活用できてこそ画期的な働き方となるのだから。

（８）テレワークをする時間

・基本的に子供が寝ているか、家にいない時間が私のテレワークの時間となる。もう小学生なので、ＴＶでも見ていれば邪魔はしないが、緊急でない限りここはしっかりと線を引いている。会社から示されたルールではないが、自分の中での線引きである。

・自宅での仕事は、子供の机を使用している。人事部の中でテレワークトライアルを行ったときは、まだ子供の机がなかったので食卓を使用していた。自分専用の仕事机があるといい、それも夫とも共有でなくて。もっと欲を言うと、できれば書斎コーナーも（東京の住宅事情では難しいか？）。

（９）夏休み

・８月上旬、実家に帰省した。昨日からが私の夏休みがスタートである。金曜日までかなり気合を入れて仕事をしたが、ひとつやりきれなかった期限付きの仕事があり、残念ながら今日は朝７時過ぎからテレワークである。実家にもＡＤＳＬ環境があるため、バッチリ対応できる。

・７月末から帰省している子供は母がみてくれているが、さっき２階に上がってきて「いつ終わるの？お仕事するなら来ないでよ！」と叱られてしまった。ごもっともである。でも、

テレワークできるからこそ予定通り帰省できたわけで、ちょっと我慢して頂戴。
・８月中旬、私の今年の夏休みも終わった。休みの後半はメールチェックもしなかったので、完全に仕事から離れゆっくり過ごした。子供は約３週間東京を離れていたが、今日から学童保育で、朝から元気に出かけた。やっぱり子供同志で遊びたいようである。実家では大人の中でちやほやされていることが多かったので、さすがに飽きたようだ。
・自分の夏休みの前、子供のいない２週間は、放送大学の単位認定試験の受験と、たまった仕事、夏休み＆産休前の整理のために気合をいれて仕事をした。棚上げになっていた仕事がどんどん片付くのでいい気分であった。おばあちゃん（母）に感謝である。
・学童保育用のお弁当つくりも再開である。仕事からお迎えのためにあわてて帰る生活も始まる。夏休み中の学童保育は９時～18 時。夏休み中の朝は子供が家をでるのが遅いので、お友達のママと協力して乗り切る。

（１０）今後の考え、行政への要望等
・仕事は、いろいろときついときもあるが、無理をしてはいけないと思っている。子どもが小さい時期は、今しかできないこともあると思うし、ライフステージによっては「スローでよい」という割り切りも大事だと思う。そのときの状況、条件、考え方にあわせて選択できればと思う。子どもが２人目となると、仕事量や仕事時間を減らすという選択をしなければならないかも、と考えている。
・行政に対しては保育環境の充実を望みたい。特に、学童保育の保育時間を何とかして欲しい。朝夕の１時間は大きい。夜は 19 時までは見てほしいし、夏休みは朝８時からなど、せめて保育園なみの対応が必要だと思う。子どもを一人にしておくには心配であり、昨今の治安の状況もあり不安である。もっと気軽に利用できる制度を充実させて欲しい。この部分がさらに充実すれば、今までどおりの仕事が継続できるひとつの助けになる。
・地域との関わりを持ちたいという意欲はあるものの、仕事と家庭のことで精一杯で、その余裕がないし、難しい。我が社、業界、そして日本全体として、正社員は男女とも労働時間が長すぎると感じる。

＜参考資料＞
・Ｌ社プレス発表（2005.04.12）「ライフスタイリスト」トライアルの結果報告～次世代育成支援対策推進へ向けてトライアル継続～ http://www.japan-telecom.co.jp/release/2005/apr/0412/index.html
・Ｌ社プレス発表（2005.04.28）次世代支援で仕事と育児の両立を推進～子育てパパと子育てママのワーク・ライフバランスブログを開始～ http://www.japan-telecom.co.jp/release/2005/apr/0428/index.html
・Ｌ社ブログ「社員のワーク/ライフ・バランス実践日記」（05 年４月～９月まで。トライアル期間の 04 年 12 月～０５年３月も含む）http://blog.odn.ne.jp/jinji/
・朝日新聞(05.07.12)夕刊「自宅も職場『テレワーク』」、読売新聞(05.07.12)夕刊「『出産・育児』復職支援」

Ⅶ　Ｌ社Ｎさん（東京都、営業企画・カスタマーサービス）

＊2005 年 8 月に質問内容を事前にＥメールで送付し、それにもとに９月に会社訪問により約１時間の面接ヒアリング、その後Ｅメールで内容確認、追加質問を行いつつ、12 月までに最終結果を整理した。

１　属性、家族構成と在宅勤務のきっかけ

・女性、短大卒、40 歳代前半、配偶者は会社員で典型的な「子育ては母親任せ」の家庭。

・子供は男児１人６歳（05 年３月に保育園を卒園し、05 年４月から小学校に入学）。

・04 年に転職して中途入社。３月までは法人のお客様への対応窓口のバックヤード担当で、定型業務や原稿書きなど個人でできる仕事が比較的多かったので在宅勤務がしやすかった。４月からは営業部署の企画部門でカスタマーサービスを担当。在宅勤務は、個人的なつながりを通して、会社の「ライフスタイリスト」トライアルに応じ、04 年 12 月下旬から開始した。

２　７年間の育児と仕事の両立

（１）育児環境の変化

・最近、少子化対策や次世代育成関連の記事を目にすることが本当に多くなったと思う。政府や自治体がこぞって少子化対策に予算を費やし、企業も社会も、10 年前と比較したら格段に「子供を産み育てる」ことに対して協力的になっていると感じる。

・私が住んでいる地域（都内）では、保育園の数だけでも、この３年間で０歳から３歳までの幼児を受入れる認可保育園が２つ、無認可保育園が１つ、ベビールームにいたっては３～４箇所は増えている（それでも待機児童が後を絶たないのは？？であるが）。

・実際、今年は、4 月入園の募集時期が終わった 2 月でも、保育園によっては「園児募集」の紙が張られているのを見かけた。自分が保育園を探していた 6 年前には、とても考えられなかったことである。ほんの数年前までは、子供の病気を理由に男性が会社を休んだりすると、結構白い目でみられたりしていたものだが（多分、私の夫もそれが理由で会社を休めなかったのだと思う）、だんだんと、社会全体がそんな父親を受け入れてくれるようになってきたようにも思う。私も、この世に生を受けるのがあと７～８年遅かったら（今は子育て環境が充実してうらやましい）、子供 3 人くらい産んでいたかもしれない。でも、そうしたら今の夫や息子には、めぐり会わなかったわけである。

（２）妊娠と退職

・私が「子供を産みたい」と思った 8 年前（今とは別の IT 業界の会社に勤務）は、育児休職制度がまだ「制度だけある」という状況で、「復帰するポストがない」という理由で、結局休職明けに退職していく先輩をたくさん見ていた。また頑張って復帰しても、保育園に預けられる時間が短く、短時間勤務を余儀なくされ、復帰後の会社におけるキャリアプランが大

きく崩れたりしている先輩もいた。育児休職をとって復帰した時、同期入社で休職しない人は自分より１つ上のキャリアになっている状況で、それを許容して仕事をやっていけるかどうかは、その人次第であると思うが、私が見てきた先輩たちの多くは、そうした状況を甘受しているように見えた。

・もちろん、短時間勤務でも十分な成果をあげて昇進していく方もいたけれど、卓越した能力と、並々ならぬ努力を積み重ねての結果で、自分自身そこまで頑張れるかどうか、とても不安だった。

・女性は、ある程度子育てに集中しなければならない時期はあると思うが、そのときどういう対処をするかは人それぞれでよいと思う。現在、働き方は多様になってきているので、正社員にこだわってプレッシャーの中で働くのも一つの選択肢ではあるが、育児休暇はとらず退職して子育てに集中し、これまでのキャリアを含めて評価してくる会社があれば、正社員で再就職するのも一つの選択肢であると思う。

・それで、私が選択したのは「退職」だった。心の奥には、育児休職することで、同僚に遅れをとる自分の姿が許せないと思う気持ちも、正直あった（退職届を出した後に妊娠が発覚して、結果的には妊娠退職となった）。

（３）仕事復帰

・出産して子供が1歳になる少し前、友人に誘われて知人の会社をパートで手伝い始めたのが仕事復帰への第一歩だった。その頃は、子育ての喜びはあったものの、毎日子供と2人きりの生活に、社会からどんどん取り残されていくような危機感も感じ始め、今思えばかなり焦っていた感じである。もともと、夫は私が働くことを望んでいたし、経済的にもゆとりが欲しかったので、誘われるままに仕事を始めた。

・経理の仕事がメインだったので、週に 1 日出社するときだけ子供をベビールームに預け、伝票整理や帳簿の記入は在宅勤務で、仕事の受け渡しはほとんどメールやインターネットを利用していた。実はこの頃から、「テレワーク」もどきの働き方をしていた。

・次の年には子供が認可保育園に入園できたので、本格的にフルタイムで働き出し、パートから派遣へ、派遣から正社員へと、2回の転職で今の働き方に落ち着いている。

・３年間のブランクがあったが、その間のスキルの維持は、もともとパソコンは好きだったのでＯＡスキルのハードルはなかった。IT業界での３年のブランクは大きかったが、業界の知識は復帰するときにはかなり勉強した。

・振り返ってみれば、出産してから今まで、自分が対応できる範囲でできる仕事や、働き方を許容してくれる上司・職場に恵まれ、何より、私が働き続けることにこだわって応援してくれた夫がいてくれたからこそ、ここまで続けてこられたと思っている（あえて、「協力」ではなく、「応援」といっておく）。

・働く母のための制度が整ってきた現在では、同じ会社に籍を置いたまま、「自分で働き方を

選ぶ」時代になったわけで、産む・産まないで悩んでいる女性の背中を押してくれるのは、案外、夫だったりするのではないかな、と最近よく思う。
・子どもがいない人と同レベルで働くことはとても難しいが、以前よりはかなり近づいてきていると思う。以前は同レベルで働くのは雲の上のような感じで、同レベルになろうという気さえ起きないくらいだったが、今は少し頑張れば届くかもしれない。制度的にも、技術的にも可能になってきていると思う。

３　出社・在宅等の勤務パターン（～05 年３月まで）
・可能な場合、基本的に午前中は出社し打ち合わせ等会社でしか出来ない仕事を行い、午後は帰宅し仕事をする。在宅勤務の実施手続きとしては、上司に報告すれば、特に事情のない限り認められる。夕方子供を保育園に迎えに行って、食事や入浴、寝かしつけの後、残った仕事を片づける。終日出社が必要な日は、定時退社後、夜に仕事を行うこともある。なお、１～３月の在宅勤務日数は、週平均２日くらいであった。
・前の職場は自宅から近かったので定時勤務（９時～17 時 40 分）しながら、保育園は 18 時までの延長保育（基本は 16 時）を利用していた。その頃は通勤時間が短かった（15 分、汐留本社異動後は 45 分）ので、定時勤務で 18 時のお迎えに間に合っていた。

（１）リモートアクセス開始前の在宅勤務のケース　＊（　）内の年月は育児ブログの日付。
・(05 年 01 月某日）定時勤務（17 時 40 分まで）して帰宅。18 時には保育園にお迎えに行って 19 時に夕食､21 時入浴｡22 時には子供を布団に､と思っていたところに夫が帰宅して、結局寝かしつけた時は、既に 22 時半を回っていた。洗濯機をまわしている間に、会社で読みきれなかった業務メールや掲示板に目を通し、明日の朝礼で伝える連絡事項を確認。それから、制作会社さんからあがってきた Web マガジンの原稿をチェック・・・。あっという間に一日が終わってしまった。
・(05 年 01 月某日）研修で不在のメンバーも多かったので、終日オフィスで仕事をして、定時退社。残った業務はいつものように夕食後に家でさっさと済ませて、一息ついて blog を書いている。トライアルを始めて、確実に帰宅してからの生活が効率的になったので、時間的にも、精神的にも余裕ができた。

（２）午後退社による在宅勤務のケース
・(05 年１月某日）「ライフスタイリスト」トライアルを始めてから、初めて業務時間内での在宅勤務をしてみた。朝は通常通り出社、ミーティングを２本こなし、事務連絡（全社員向け掲示板）に出ていた新 PC の追加セッティングをして、15 時 10 分に会社を出た。フロアから出るときに、「お先に失礼します」というべきか、「行ってきます」というべきか、ずいぶん悩んだが、結局「行ってきます」にした（早退するわけでもなし、後ろめたいことでも

なし)。30 分後、家に到着。すぐにメールを立ち上げ、マネージャーに業務開始連絡メール。それから今日の予定業務、Web マガジンの原稿作成を始めた。途中でちょこちょこ入ってくるメールの返信をしながら、ひたすら原稿を書く。考えたり、ひたすら作業をするときは、在宅勤務は本当に集中できると思う。

・(05 年 01 月某日) 時間内での在宅勤務 2 日目。午前中は出社して、通信設備の説明会と社内システムを使った業務を行い、昼休みを利用して自宅に移動。午後から自宅勤務を始めた。今夜はこれから、もう一仕事。今週は週末に 2 日間研修が入っているので、明日までに片付けなくてはならない仕事が残っている。

・(05 年 01 月某日) 午前中は出社してデスクワーク、午後は自宅に戻り在宅勤務。このパターンが自分の中でも会社のメンバーの間でも、少しずつだが馴染んできたように思う。

・(05 年 02 月某日) 前日は午前中出社してミーティングと滞っている業務がないかを確認し、午後は在宅でパーソナルＶＰＮの設定作業と、通常業務の在宅トライアル。在宅での通常業務については、慣れてきたせいもあってほぼ定着（しているつもり)。

（３）出社が必要な日のケース

・(05 年 02 月某日) 今日（日付が変わっているので正確には昨日）は夕方から汐留の本社に行って、溜め込んでいた打ち合わせや相談ごとをいくつかこなしてきた。外出していた事もあって、残務は自宅に持ち帰り、深夜まで仕事している。でも、家族が寝静まり、電話も話しかけてくる人もいないこの環境が、一番集中して効率よく仕事ができるかも。

・(05 年 02 月某日) 昨夜から発熱、あわやインフルエンザかと思い、病院に駆け込んだが、幸いただの風邪。「休養をとってください」とお医者様にいわれたけれど、月末だし、金曜日締めの仕事が 2 件もある。薬を飲んだら調子が上がってきたのと、今日は午後本社でミーティングの予定があったので、出社。本当はこんな日こそ、終日在宅勤務するのが体にはいいのだろうけれど、こんなところは、古い仕事の仕方がぬけない。

（４）深夜の在宅勤務などへの考え方など

・在宅勤務をしているから、働く時間が長くなっているのではなく、業界の競争も激しく会社全体が変革期でもあり仕事が大変になっているという状況がある。そうした中で、会社で仕事をするか、家で仕事をするか、その選択肢があるということだと思う。私が在宅で深夜に仕事をしていても、同時に同僚も会社で深夜に仕事をしているので、自分だけが大変なのでなく、むしろ働く場所を選べるのがありがたいと思っている。

・子どもはまだ、深夜一人にしておくのは何かと心配な年齢であるし、ベビーシッターさんを深夜まで利用すると経済的な負担も大きい。そういう点で、家でも会社と同じ環境で仕事ができるのはとてもありがたい制度だと思っている。

・深夜／休日労働も、業務命令による仕事は当然申告している。メールチェック等の自分が

仕事をしやすくするために、自主的に少しの時間やっている部分は申告していない。なお、私は通常の労働時間制度が適用されていたが、８月からはフレックスタイム適用となった。
・在宅勤務でも会社にいるときと同じ時間管理を心がけている。細切れ時間で仕事をすることは避け、なるべく納期が間近な仕事を中心に、２～３時間程度、集中して仕事をするようにしている。
・利用できる制度がいろいろあるのは良いことで、できる限り活用したほうが制度の意味があると思うが、職種や仕事の性格によって、利用できる制度は限定されてくると思う。ただし在宅勤務も、社内で仕事をする社員が多い部署のマネジメントをする人は難しいが、営業部署のような常に同じ場所にいなくてもよい部署の人は、どこで仕事をしてよいので利用しやすいと思う。

４　育児との両立

（１）子供の就寝時刻

・(05 年 01 月某日）以前は残業で帰りが遅くなるときは友人に子供を預けていたので、どうしても子供が寝る時間がずれ込んでしまい、23～24 時まで起きていることもあったので気になっていたが、最近は 22 時過ぎには寝てくれるので、夜、自分の時間ができるようになった。もう少し在宅勤務の時間が増えてくると、もっと生活に余裕ができるかな、と思う。

（２）保育園のママ友達

・(05 年 02 月某日）保育園に子供を預けていると、時間までにどうしても迎えに行けない時がある。そんな時、心強い味方は、夫でもなく、遠く離れて暮らす両親でもなく、保育園のママ友達。フルタイムで働くママ同士、ギリギリのところで頑張っているから、お互い子供を預けあってしのいでいる。そんなわけで、今日は息子のクラスメイト（女の子）２人も一緒に帰宅し、一気に３人の子持ちの気分。ひとりっ子同士、普段は母子家庭のようなものなので、一緒に帰るのはとても嬉しいことらしい。子供たちと夕食をつくり、にぎやかな夕食だった。残っている仕事があったが、睡魔に襲われダウン。(その後、朝３時から起きて、シャワーで目覚めてから仕事にかかった。久しぶりに空が白んでくるのを見た。気持ちいい。夜遅くまで残業しなきゃならないこともあるが、テレワークで集中できる時間に仕事するのもなかなかである)。

（３）子供の病気

・(05 年 02 月某日）子供が病気の時こそ、テレワーク。子供が小さい頃は、水疱瘡・おたふくかぜ・溶連菌感染症・手足口病・嘔吐下痢症・・・。伝染病のオンパレードでよく会社を休んでいた。お医者様の証明書が出ないと保育園では預かってもらえず、1 週間近く会社を休むハメになる。当然、有給休暇だけでは足りず、欠勤になってしまったこともあった。同

僚にも気を遣い、仕事はたまる一方で、泣きたくなったことが何度も。でも、5歳を過ぎて、ひととおり病気をし終わった頃から、ピタっと丈夫になった。
・(05年05月某日) このところ天気がなかなか安定しない。今年は連休明けから寒い日が続いて、おかげで私の周りも風邪引きさんが多い。抵抗力の弱い子供たちはなおさら、この気温の変化についていけず、熱を出したりする。働く親にとっては、いつ呼び出しの電話がくるかヒヤヒヤしながら仕事しなくてはいけないので、つらいものである。今日も一緒にミーティングしていた同僚(後記5参照)が、お子さんの具合が悪くなったとの呼び出しがあり、仕事を持ち帰ってお迎えに行った。彼女もテレワーク制度を最大限に活用している。

(4) 小学校の入学説明会

・(05年02月某日) 午後半休をとって、小学校の入学説明会に行ってきた。保育園は「両親が働いている」ことを前提にすべてのスケジュールが組まれているが、小学校はそういうわけにはいかない。様々な家庭環境の子供たちが机を並べて勉強する。入学準備からして、「平日の日中」にしなければいけないことがあまりにも多く、呆然としてしまった。給食費の引き落とし口座は、2月28日までに学校が指定した地元信用金庫の1支店に新規開設しなくてはならず、引き落とし申込書は学校の事務室に持ってきてください？　入学式の前日にクラス編成表と必要なものを渡すので、10時～16時までに学校に来てください？？　来週、学校見学会をするので、できるだけ参加してください？？？　入学式までに何回有給をとらなくちゃいけないか、考えたら頭が痛くなってきた。いくら、在宅で仕事ができるといっても、自由に銀行に行ったり学校に行ったりはできない。もうちょっと、融通がきかないものか。

(5) 学童保育の説明会

・(05年03月某日) 今日は学童保育の説明を聞いてきた。親としては、学校が終わった後も、安全な場所で監督が行き届いた環境で子供を預かってもらえれば、それだけで十分である。それにしても、学校というところは、本当にIT化されていない。欠席連絡や事務連絡など、メールも使えればお互い楽なのに。いまどき、携帯メールを使っていない保護者の方が少ないと思う。不審者の侵入や夜間警備だって、Ｗｅｂカメラを取り付けて監視すれば月々の経費はそんなにかからない、と思うのだが。今できることといえば、「この子供はNさんちの子だ」と顔を覚えていただいく、という地道な努力。学校の外で危険に遭ったときに、助けていただけるのは周囲の大人のだから。

5　在宅勤務の拡大

・(05年03月某日) 私の部署でももう一人、在宅勤務者が増えた。トライアルを始めた頃に、自分が試行錯誤して在宅勤務のスタイルを創り、在宅勤務したいメンバーが、ちょっとだけハードルをとびこえれば希望が叶うようになったらこのトライアルは成功かな、と思ってい

たので､同じ部署の社員が在宅勤務を始めることができたのは､本当にうれしいことである。そして、このような働き方を認めてくれている、上司や同僚の理解があってこそ実現する。本当に、みんなに感謝している。

・(05 年 03 月某日）今日はうちの夫が風邪でダウン。会社を休んで一日家にいたようだが、やっぱり仕事は気になるらしく、どうやら仕事をしていたようだ。今日も朝から寒かったから、無理に出社して風邪をこじらせたり、ましてや周囲にうつしまくったらはた迷惑ハタ迷惑である。一日家で休んで最低限の仕事だけしていたほうが、自分にとってもまわりにとってもいいことかもしれない。

６　ＩＴ環境とセキュリティ

（１）モバイル PC

・(05 年 01 月某日）本社移転に伴って新しく配布された PC で、リモートアクセスができるようになったので、今日は自宅から社内イントラネットに接続する試験をしようと PC を持ち帰って在宅勤務。自宅に到着後、会社でインストールしておいたリモアクのクライアントソフトを立ち上げ無線ＬＡＮにつないで、と思ったら、ターミナルを検出しない。家の無線ＬＡＮ環境は夫が構築したので、私にはさっぱりわからず、仕方がないのでＬＡＮケーブルで接続した。割とあっさりつながり、すぐに業務開始。早速イントラネットでシステムにアクセスする仕事を始めた。レスポンスも良好、かえってオフィスより早いかも（ADSL は実測６M くらい)。席にいるのとほぼ変わらないスピードで対応できることが実証できた。

・(05 年 01 月某日）午前中は出社。運営している Web サイトの記事更新日が明日にせまっていて、あせりながら記事の最終チェック。午後は自宅に戻り、通常業務。お客様からの問い合わせの二次対応なので、電話と社内 LAN への接続環境があればどこにいても仕事ができる。実際にお客様対応をしてもらっているメンバーとのやり取りはメールが主体だが、直接話をしないとわからないことは、電話で確認している。今日は問い合わせ件数がいつもより多く、メールが立て続けにやってくるので、会社から支給されている PC で社内 LAN に接続し、個人所有の PC で別のアクセス方法でメールの受発信をする「２台体制」で試してみた。別の画面で資料をみながらメールを打つと、Window を切り替えなくて済むため作業しやすかった。会社配布のモバイル PC は画面が小さいので、縦横に長いエクセルなどで作業するにはちょっと不便である。

（２）セキュリティ

・(05 年 01 月某日）午前中は出社して、リモートアクセスで接続できなかった Web システムでの業務をまず済ませました。セキュリティが厳しいので、インターネット経由では接続できないシステムがいくつかある。

・(05 年 02 月某日）週末、自宅の無線 LAN 環境を見直し。プライベート VPN の実験で、

ウェブカメラやリモート操作できるテーブルタップを設置しているが、現状有線でつないでいるところを無線に切り替える作業をした。でも、やっぱりうまくいかなくて、結局有線に切り戻し。唯一、業務用に会社から配布されている PC が、今までは自宅の無線 LAN 環境に接続できなかったが、やっとつながるようになった。いままで接続できなかった原因は、自宅無線 LAN の CH 設定が通常使用されている 11CH だと隣家の無線 LAN と競合してスループットが低下するので、13CH を使用していたことのようである。配布されている業務用 PC はセキュリティ対策のため、さまざまな設定が固定化されているので、仕方ないことである。セキュリティ対策と利便性は、時として相反するので、このご時勢、セキュリティ性を優先するしかない。

（３）ウェブカメラ

・(05 年 01 月某日）冷蔵庫に取り付けるウェブカメラが届いた。冷蔵庫の中に何が入っているかをリモートで見るトライアル。「どこに取り付けようか」と考えたが、まず冷蔵庫。今は毎日スーパーに行ったりできないので、1 週間分の食料が詰め込んである。ウェブカメラからは一番前にあるものしか見えないかも。ということで、本日は久しぶりに冷蔵庫のお片付け。ウェブカメラの取り付けは、どうやら週末になりそう。これから在宅勤務が増えれば、買い物に行く時間の余裕もできる。会社帰りの買い物中に「あれあったけ？」という時、活用できると思う。

・(05 年 02 月某日）ほぼ 1 ヶ月、ダンボールの中で眠っていたウェブカメラがようやく設置できた。結局、自分では設定ができず、出張設置してもらった。感想は、というと、ドアポケット側にカメラをとりつけたので、冷蔵庫内の 80%くらいは見渡せる。外出先から中身をチェック、という使い方においては、ほぼ OK。長年、主婦をしていると、冷蔵庫のドアをあければ、中に何が入ってたか、大体は思い出すことができる。明日から、帰りがけに冷蔵庫をチェックして、買い物ができる。

（４）無線ＩＰ電話

・(2005 年 06 月某日）汐留のオフィスでは、無線ＩＰ電話を使っているが、私は常時このＩＰ電話を私用の携帯電話に転送している。内線電話も、お取引先からの電話でも、すべて転送されてくる。もちろんこのＩＰ電話、自宅の固定電話にも転送可能である。最初は、24 時間拘束されているようで、とても気が重かったが、テレワークをする上では意外と便利である。いちいち、「これからテレワークするので電話番号は○○○」なんて案内をする必要がないし、不必要に私用携帯電話や自宅の電話番号を教える必要がないので、「個人情報保護」の面でもスグレモノである。さらに、発着信情報を Web で照会できるので、不在着信したときもすばやく対応できている。

７　リモートアクセスのメリット

（１）実家でテレワーク

・(05 年 02 月某日）土曜日は子供の保育園で参観日だったので、いつもどおり起きて登園。午後は、新幹線に乗って、夫の実家に帰省した。今回は、子供と二人だし、月曜に休暇をとっているので、メールチェックくらいできるようにと、モバイル PC を持って来ている。リモートアクセスも、東京にいるのと何ら変わりなく使えている。夫の実家でも、自宅と変わりない環境でテレワークができそうだ（電話代はかさむが、インターネットは常時接続だから余分な費用はかからない)。だんだん、両親も年をとれば病気もするし怪我もする。介護が必要な時だってある。そんな時でも、気兼ねなく実家に帰って、テレワークで仕事しながら介護できる。少子化対策のためにも、高齢化社会対策のためにも、もっともっとテレワークが「特別な働き方」ではなくなる必要があると思う。出産や育児・介護のために、それまで頑張って築いたキャリアを捨ててしまうのはもったいないから。

（２）休暇中のメールチェック

・(05 年 02 月某日）月曜日に休暇をとったが、朝と夜にリモアクでメールチェックして、出社後すぐに仕事にかかれるようにしていたので、休み明けにしては余裕のある一日だった。

・(05 年 03 月某日）身内に不幸があって、連休からずっと会社を休んでしまった。10 日も会社を休むと、なんだか浦島太郎の気分である。午前中は休んでいた間のメールチェックやら、業務の進捗確認やらで、費やしてしまった。でも、携帯電話からインターネット経由で社内メールをチェックしていたので、メール処理は意外と早く進んだ。以前なら、膨大なメールを 1 件ずつ読むだけで、一日仕事だった。IT は使いこなせば使いこなすほど、自分が楽になるツールである。

８　コミュニケーションの手段、仕方

・(05 年 01 月某日）メールで依頼がきていた案件について、メールで返信しようと思ったけれど、確認しながら判断したいことがあったので、電話で打ち合わせ。メールだと、やり取りが記録に残るのであとから確認するのには便利だが、言葉のキャッチボールができないのと、相手の感情が読み取りにくいので、込み入った案件は意識的に「話し合い」をするようにしている。TV 会議がよいのだが、現状は設備が整っていない。将来的には、一人一人のノート PC にウェブカメラも搭載されて、ＩＰ電話やＴＶ電話ができるようになるのが理想である。やはり、「顔」が見えたほうがコミュニケーションしやすい。

・(05 年 02 月 15 日）新本社に出向いた時。ネットワーク環境も本格稼動していて、PC にインストールした無線 LAN の接続も快適に動いた。更に、所属部署の上司と Windows Messenger でコミュニケーションをとる実験もしてみた。仕事中に Messenger を使うのは初めてだったが、メールより手軽にメッセージの送受信ができるので、コミュニケーション

ツールとしては使いやすいと思う。但し、履歴が残らないので、メールと使い分けないといけない。在宅勤務時に、活躍しそうなツールである。

・(05 年 02 月某日）ミーティング中、上司に確認したいことがあり、メッセンジャーで会話した。以前なら電話して確認しているところだが、メッセンジャーを使えば、会議を中断することなく、しかも相手が隣のデスクに座っている感覚で気楽に相談できる。しかも、メッセージを受けたくないときは、取り込み中か、ログオフすればいいので、姿が見えなくても話しかけていいかどうか、判断できるので便利である。在宅勤務を始めて以来、結構活用している。

9　「どこでもオフィス」、「フリーアドレス」の課題

・(05 年 01 月某日）今週末はいよいよ本社が引越し。「どこでもオフォス」でどんな風に仕事が変わっていくのか、不安でもあり、楽しみでもある。残念ながら、私の所属する部署は移転対象外なので、引越しのバタバタもなく実感がないけれど。

・(05 年 01 月某日）昼休みに自宅へ移動。自宅での仕事の進め方にも慣れてきたが、同僚・上司や仕事で関連している方々は、私が会社にいないことで、業務が増えたりしていないだろうか、とちょっと不安になっている。みんなに感想を伺うので、正直に教えてほしい。本人だけが HAPPY な在宅勤務は、制度として長続きしないと思うので。

・(05 年 02 月某日）本社が「フリーアドレス」になって気になったことをふたつばかり。一つめは、出社しているのか、休んでいるのか、それともサテライトオフィスや自宅で仕事しているのか、本人が発信しないとわからないので、緊急連絡がとりにくい、と思った。もしかして、出社途中で突然倒れたり、事故にあったりしても、だれも気づいてくれないかも。「今日はみかけないなぁ」くらいにしか、思われないだろう。自己管理能力が問われているわけだが、常に自分の所在を明らかにしておく必要があるかも。

・(05 年 02 月某日）二つめ。勤務先が本社でない私はまだ汐留の新本社に一度も足を踏み入れていない。固定席のないフリーアドレスは、入社半年の自分にはちょっとつらいかも、と思っている。「顔」と「名前」が一致しないのである。他部署の方々とは、メールのやり取りや電話でコミュニケーションしているが、いざ「じゃあ、ミーティングしましょう」と本社に行ったとしても、探し出すのに、一苦労しそうである。「いま、どこ？」と電話したら隣に座っていた、なんてこともあるかも。働く環境が変わって、コミュニケーションの手法も変化してくるなぁ、と考え込んだ。

１０　トライアルへの自己評価

（1）トライアル２ヶ月間の変化（05 年 03 月初旬）

・仕事のスタイルについて。私の場合午前中出社、午後自宅という勤務スタイルなので、限られた時間内に会社でしかできない仕事をこなす必要があり、以前と比較するとだいぶメリ

ハリがついた。逆に、自宅では時間的にも余裕があり、電話や話しかけられる機会が少ないので、じっくり企画を考えたり、モノを書いたりといった仕事に集中できるようになった。
・ただし、一人だけで物事を考えるとアイデアに乏しかったり、一面的な考え方しかできなかったりするので、「すべての業務を在宅勤務で」というのは難しいかな、と思う。仕事の上で考えがまとまらなかったり、判断に迷ったときは、上司・同僚に同報メールで相談を投げかけて相談し、自分の考えを文章にすることで思考の整理ができるので、その意味でも効果があった。
・自分の中で、悩みも出てきた。在宅勤務が続くと、どうしてもプロセスが見えにくいので、どんなふうに OUTPUT したら上司や同僚に理解を得られるか、その手法を見つけないといけないと。営業のように結果が数字ででるような業務ではないので、従来の報告の仕方をどう変えたらいいのか考え中である。
・それから、在宅勤務のメンバーが増えたときに、日常のコミュニケーションをどうとっていくか考えないとならない。くだらないことだが、「昨日飲みにいってこんな話がでた」とか、「最近汐留ではこんなことがあったらしい」といった情報は、わざわざメールはしない。ワークライフスタイルが変わって、「個人の能力」を重視していくと、「チーム力」が衰えていくように思えてならない。そもそも「個人の能力」が上がれば、おのずと「チーム力」は上がるものなのか。（うーん、難しくなってきた。）
・次は家庭生活について。まず、大きく変わったことは、生活時間。在宅勤務の日は、出社しているときよりも夕食の時間を 30 分以上早くすることができるので、子供の就寝時間がその分早くなった。結果として、この冬、息子はまだ一度も風邪をひいていない。
・それから、家で仕事をしていると、息子は子供なりに気をつかい、自分のことは自分でするし、お手伝いも積極的にしてくれるようになった。6 歳児のすることだから、すごいお手伝いではないが、お風呂を洗ってお湯をいれたり、食事の支度を手伝って、料理ができてきたらお皿やお箸を並べて、ご飯をお茶碗によそったり。自分で時間管理ができてきて、お風呂に一人で入り、歯磨きして一人で寝る、という風に本当に手がかからなくなってきて、うれしい限りである。

（2）トライアル３ヶ月間の変化（05 年 03 月末）
・在宅勤務ができる環境が整い、自宅で仕事を始めたのが 1 月下旬。リモートアクセスの仕組みを使えば、自宅にいながら会社の LAN 環境に接続できるので、基本的に社内と同じ環境で仕事ができる。課題は「人間」のほうにあった。在宅勤務する側も、それを受け入れる上司も同僚も、いくらかの戸惑いを抱えたままの見切り発車的なスタートだった。
・実際、スタートしてみると、コミュニケーションロスによる情報不足や、業務進捗に支障がでるようなことはなく、業務内容によっては社内よりも在宅のほうが効率よかったりした。特に、レポートや企画書を集中して書くときには、オフィス外の環境の方が集中できて実の

ある仕事ができたと思う。
・在宅勤務中の「雑談」には、もっぱら Messenger を活用した。ちょっとした確認や、「こんな話を聞いた」といった情報共有は、Messenger が本当に便利である。でも、ミーティングや日常のコミュニケーションなどのために、「メンバーが一同に集まる時間と場所」はどうしても必要な空間であり、時間であると思う。やはり顔を合わせて話をしないと、「相手の温度」を感じることができない。
・テレワークを始める前に、自分の業務を棚卸しして、テレワークや在宅勤務に適した仕事と、適さない仕事を整理して業務計画を立てることがポイント。それから、とても大事なのは、自己管理である。自分に甘い（？）私は、在宅でやる仕事は納期ギリギリのものをあえて選んだ。どんなに怠け者でも、これなら上司の目がなくてもしっかり仕事をする。

１１　４月以降の変化

（１）人事異動と学童保育の開始

・(05 年 04 月某日）4 月は変化の季節。我が家にも、とてつもなく大きな変化が訪れた。子供はめでたく小学校に入学し、放課後は学童保育で過ごすことに。そして母は、3 月 31 日深夜、期が変わる 30 分前に「滑り込みギリギリセーフ！」みたいな部署異動の内示メールで汐留勤務になることに。それぞれの新しいステージにデビューしたわけだが、環境が変わるということは、本当に疲れるものだと実感した。
・4 月 1 日から学童保育に通い始めた息子は、私が 18 時に迎えにいったら、教室の床で爆睡していた。本人曰く、「一日中校庭で遊んだから、疲れた」。でも、床で寝なくても。私は私で、毎朝のお弁当つくりで寝不足気味。給食が始まって、ほっとしいる。その上、汐留勤務になって通勤時間が 3 倍（45 分）になり、結構体力を消耗している。
・４月からの仕事は、研修の事務局が主だった時期があり、テレワークは従来より利用しにくくなった面がある。

（２）ベビーシッターの利用

・(05 年 04 月某日）学童保育は、夕方 18 時までで、定時勤務をするとお迎えがぜんぜん間に合わない。その上、異動先の部署は新しく開設されたところで、仕事山積み。そこで、4 月から利用できるようになった会社の「ベビーシッター育児支援事業」の制度を活用することにした。お願いしているシッター派遣会社によると、最近世の中物騒なせいか、学童保育児のお迎え（親が帰宅するまでの「学童シッター」派遣）の依頼が多いそうである。この補助（１日 1,500 円）がなかったら、残業代はシッターさんの支払いですべて消えてしまうところである。感謝、感謝である。
・(05 年 05 月某日）学童保育が保育園より早く終わるのは、どの自治体でも一緒だと思う。一人でお留守番できるとはいえ、世の中物騒な事件が多いので、夕方 18 時過ぎに子供一人で

帰宅させて留守番させるのも不安なもの。心配で仕事が手につかないくらいなら、仕事を家に持ち帰ってでも早く家に帰りたい、というのが親心。でも、私も新しい職場で仕事のさじ加減がわからず、仕事のペースができるまではと、シッターさんをお願いした。

・シッター会社を契約するのに、インターネットや先輩ママの意見や、いろいろ情報収集してみた。選定にあたってこだわったのは、次の点だった。「シッター協会の割引チケットが使えること」、「派遣されるシッターさんが、地元の方が多いこと（小学校のある地域に詳しいこと）」、「利用料金」、「来てもらうシッターさんが、2〜3 人で固定であること」。

・ベビーシッターの料金は、1 時間あたり 1700 円〜2000 円のところが多く、教育シッター（チューター）といわれる、教師の資格を持った方を派遣してもらう場合は、1 時間あたり 2500 円〜2800 円くらいが相場で、18 時以降は最低 2 時間から、という会社が多い。シッター会社の選定は、自分と子供にとって「これだけは譲れないこと」を押さえておけば、そんなに失敗しないと思う。

・約２ヶ月、１日２時間 18 時から 20 時までシッターさんをお願いしてみて、息子もだいぶシッターさんと仲良くなってきたらしく、毎日「今日は誰のお迎え？」と名前を確認するようになった。どうやら、この生活にも慣れてくれたようである。シッターさんにお願いして、子供にとってうれしいことは、なんといっても「自分と遊んでくれること」のようだ。母は家に帰っても食事の支度や後片付け、洗濯、お持ち帰りの仕事、などなどで忙しく、子供と遊ぶなんて余裕はない。でもシッターさんは、子供の相手が仕事だから、もちろんちゃんと相手してくれる。

（３）週１回のパパの早い帰宅と夜の自由時間

・最近になって、我が家は「男の子」ということもあり、母親べったりの生活から脱却するため、夫と相談して、週１回は早く帰宅してもらうように決めた。息子も父親と二人の時間が楽しいらしく、最近は「パパが早く帰ってきたほうがいい」とまで言うように。「６歳までお世話した恩を忘れたか！」と言いたいところだが、まあ、父子の関係がうまくいっている証拠ということで、許しましょう。ただし、どうやら私がいないときは、二人で夜更かししているらしく、パパと過ごした翌朝はなかなか起きられなくって大変である。その辺、夫にはわかってほしいのだが、さりげなく「もうちょっと早く寝ないと次の日つらそうなのよね」などと言って、気づいてもらうように努力している。

・一方私は、この週１回の「自由な夜時間」を、時間を忘れて仕事したり、飲み会に行ったりして過ごしている。仕事はテレワークを活用して、どこでもできるようになったけれど、働く母にとって人脈作りとか情報収集といった､飲み会でのコミュニケーションというのは、時間と場所が限定されるだけに永遠の課題である。職場でも、本音が出たり貴重な情報が飛び交うのは、たいてい残業している時。常に早く帰宅している身には把握しがたく、週１回のこの貴重な「夜の自由時間」を有意義に過ごしたい。

（４）久しぶりにテレワーク

・(2005 年 06 月某日）今日は息子を病院に連れて行かなければならず、16 時に会社を出て息子を病院に連れて行き、そのままテレワークした。部署異動してから、新人のとりまとめや研修の運営などの仕事がほとんどで､なかなかテレワークできる状況ではなかったのだが、「できない！」と思い込んでいただけなのかも、とちょっと反省。メールや、電話が使える状態なら、本社にいても自宅にいても、あまり変わらないかも。ただ、タイトなスケジュールで仕事の段取りをつけるときは、やっぱり直接関係者を訪ねて、顔を合わせて交渉したほうが、格段に話が早い。メールだと、なかなか意図するところが伝わらないし、妙によそよそしいか、逆に高圧的な感じで伝わってしまったりして、思うようにことが運ばない。

・(2005 年 06 月某日）何ヶ月かぶりに、勤務時間内テレワークしている。今日は、朝、８時 30 分～９時 30 分の間に仕事の電話がかかってくるかもしれないので、電話と無線ＬＡＮが使える場所にいる必要があった。その時間はふつう、通勤電車でペシャンコになっている頃。早めに出社したくても、子供を学校に送り出してからでないと自宅を出られない。ということで、久しぶりに午前中は自宅でテレワークすることにした。

（５）息子の夏休みとテレワーク

・(05 年 07 月某日）埋もれるように仕事をして日々を過ごしているうちに７月に突入した。気がつけばもう来週から息子が小学生になって初めての夏休みである。息子も「初めての夏休み」に心躍らせているが、保育園と学童保育の違いに愕然としつつ、どうやったら無事にこの夏を乗り切れるか、親としては頭を悩ませている。保育園というところは、両親とも働いている家庭ばかりで夏休みも春休みもないが、小学校はそうはいかない。

・夏休みの過ごし方学童保育はあるが、小学校は普段は８時頃には登校するが、学童保育は９時（遅い！！）～18 時。そしてさらに頭が痛いお弁当作り。さて、この夏をどう乗り切るか、保育園時代のママ友達の間では、その話題でもちきりである。

・先輩ママから仕入れた情報では、どうやら日本にも「サマースクール」というものがあるらしく、家から通える範囲で探してみた。いくつか見つかったが、1 週間で 4 万円前後。全部通ったら 16 万円！　毎日体力すり減らしてお弁当を作るか、それとも腹をくくってサマースクールへ通わせるべきか。悩みに悩んで折衷案でプランを立てている。せっかくのテレワーク制度だから､「この夏は大いに活用したい」と思うこの頃である。

・(2005 年 07 月某日）夏休みの学童保育は朝 9 時からなのと、子供にとっても初めての夏休みなので、子供が不安にならないように、今月は朝預けるのはやめることにした。夫がフレックス勤務なので、夫に遅く会社に出勤してもらったり、夫が朝早いときは、私が少し遅めに出社したりした。私も８月からフレックス勤務になり、あまり気にしなくても済むようになった。

・昨日は 9 時前に子供を送り出した後、午前中はテレワーク、昼休み時間を利用して出社し

た（ただし、フレックス勤務適用の効果もあり、結果的には夏休み期間中は、午前のテレワークは１～２回程度しか利用しなかった)。
・家族の負担も少なく、家事との両立もしやすく、仕事も集中してできるので、効率的である。ただし、電話がかかってきて「今から打ち合わせできる？」と聞かれると辛い。そんな時は、電話やメールで対応しつつ、ミーティングは別の時間でセッティングする。これでWeb ミーティングがすぐにできる環境があれば完璧だな、と思いつつ。
・(07 月某日）テレワークとシッター補助の制度をフルに活用して、初めての夏休みをなんとかやり過ごしている（ただし、夏休み期間は、キャンプに行ったり、サマースクールに行ったりしたので、いつもの月より、ベビーシッターさんの利用は少なかった)。

１２　行政への希望等

・行政には学童保育の充実を求めたい。一部の地域では学童保育が廃止されて、働けなくなって会社を辞めてしまった事例も聞いている。むかしとは違って、治安の状況も変わっているので、地域でどのように子育てしていくかということをもう少し考えてもらいたい。保育園までは手厚いが、小学校になると急に何もなくなってしまう。
・会社は働いている人とその人の能力をどう伸ばしていくかを考えるところで、その家族のことまでは考えない。子育ては家庭と行政の役割だと思う。
・地域と関わりたいという意欲はあるが、仕事と家庭のことで精一杯でその余裕がない。

＜参考資料＞L 社 N さんのワーク/ワーク・バランス実践日記（http://blog.odn.ne.jp/trial/mikiko/）

Ⅷ　Q 社（東京都、加工食品事業等）

＊経営企画部長（在宅勤務導入時の人財担当部長）を対象に、2005 年８月に質問内容を事前にＥメールで送付し、それにもとに９月に会社訪問により約１時間の面接ヒアリングを実施し、その後Ｅメールで内容確認、追加質問を行いつつ、12 月までに最終結果を整理した。

１　当社の概要

・今年度から当社を持ち株会社（東京都）とする企業集団に移行し、従業員数（連結）は 5,770 名（2005 年 3 月現在）である。
・企業集団の主な事業内容は、加工食品事業、水・畜産事業、低温物流事業、バイオサイエンス事業　フラワー事業などで、非ＩＴビジネスである。

２　ポジティブアクションへの取組み

（１）ポジティブアクション導入の契機

・業績の頭打ちなど当社を取り巻く環境激変に対応するための経営改革の一環として、1998

年４月に「中期構造改革計画」を策定した。

・1999 年３月期には戦後の混乱期を除き初の赤字決算となったことで、2000 年４月より人事処遇制度に関しても、従来の年齢・性別・学歴といった個人属性と結果的に強く連動した職能資格制度から脱却し、個人と会社のフェアな関係を構築する成果主義人事制度「フレッシュ・アンド・フェア・プログラム（FF プログラム）」を導入した。

・この FF プログラムの導入と前後して社員満足度調査を実施した結果、男性と女性の満足度の乖離が判明し、個人属性の１つである性別による区別のない、よりフェアな関係の構築が必要であることが確認された。

・次いで FF プログラムにあわせて、管理職の登用についても、従来の年次管理と部門の推薦に基づく選抜の仕組みを改め、完全な公募制（プロチャレンジ制度）を導入した。しかし、このプロチャレンジ制度による応募者は、男性 155 名（対象者数約 400 数十名）に対して女性５名（同約 50 名）と、女性の応募者が非常に少なかった。

・顧客の大半が女性であるにもかかわらず、社内的に活躍する女性が少ないのは問題であること、また肉体労働から知的労働に変化する中、成果を生み出すためには優秀であれば性別は無関係であることなどの認識から、社長をトップとする「人財委員会」が、ポジティブアクションを制度化して実施することを決定した。

（２）ポジティブアクションの導入

①概要

・FF プログラムは、職務遂行に直接関係ない属性を廃すること、また女性の満足度を高めることも目的のひとつとしている。女性の満足度を高めるには多面的かつ包括的な施策が必要となるが、当社ではまず管理職に占める女性比率に着目し、この是正を図ることからスタートした。すなわち、2001 年 10 月から女性を対象とした役職登用優遇措置（ポジティブ・アクション）を導入した。

・具体的には、プロチャレンジ制度に基づいて、女性のみを対象とする別枠募集を３年間の期間限定で実施し、管理職に占める女性比率を 2001 年４月の 1.2%から 2003 年４月には 5%とする目標とした。

・優遇措置の主な内容は、対象者は通常は「主任以上」に対し女性は「勤続８年以上の全社員」、同じく「自薦・部門推薦によるエントリー」に対し「自薦のみでの応募も可」、女性登用枠の設定（10～15 名/年）などである。優遇措置を設ける理由は、そもそもこれまで女性社員は管理職になるための育成機会が与えられていなかったということである。

②実施にあたっての留意点

・ポジティアクションの実施後、管理職に占める女性比率は、2001 年には 2.6%、2002 年には 3.2%、優遇措置の期限である 2003 年４月では 4.6%（43 名）となり、当初の目標をほぼ達成した。

・ポジティアクションに関しては、新任女性管理職へのアンケートや、社員満足度調査を継続的に実施することによって、課題の発見と施策立案に結びつけるようにしている。調査によれば、新任女性管理職が他の女性社員にキャリアパスを示すことができるようになったことや、全体的に女性社員の満足度が少しずつ向上しているという結果を得ている。
・今回の取組みが成功した理由としては①経営の意思であることを明確にしたこと、②登用人数の目安を公開したこと、③優遇措置期間と目標値を設定したことなどが挙げられる。
・また、部下を持つ者だけでなく、部下は持たなくても、専門性の高い「組織内プロフェッショナル」として企業の競争力を高める者についても、管理職としての位置づけを行った。管理職への登用が、部下を持つことと直結しないような仕組みにしたことも成功の要因の1つと当社は考えている。
・ポジティブアクションは管理職への登用優遇措置から始めたが、女性社員の能力開発についても施策を講じている。具体的には、ポジティブアクションキャリア研修や男性の意識改革のための研修の実施などである。
・ポジティブアクション施策と相まって優秀な女子学生の応募が増加したため、女性の採用・職域拡大についても着実に進んでおり、数年前までは10%前後であった新卒採用に占める女性比率は2003年度には約40%となった。

３　ワーク・ライフ・バランスやＣＳＲの模索とテレワーク

・今後も必要な施策については継続的に実施するほか、採用した優秀な女性社員の就労継続を図るとともに、子育て環境整備の推進や一旦退職した女性社員の再雇用制度の検討も行っていく。
・2004年５月には、次世代育成支援対策法への対応のため36社によるワーク・ライフ・バランス塾へ参加し、また2004年６月には、CSRプロジェクトを発足させ、当社の社会的責任を議論した（新たな顧客価値の創造、働きがいの向上、コンプライアンスの徹底、コーポレートガバナンスの確立、環境の保護、当社らしい社会貢献）。ワーク・ライフ・バランス施策は女性のみならず、男性社員にとっても必要となっている。下記の2004年よりプロジェクトにおいて検討を開始した在宅勤務のトライアルは、まさにこの一環である。
・在宅勤務以外の取組みとして、年 10 日間の子ども看護休暇（無給だが、積立年休の利用可）の導入、インターシップの受入れ（小・中学生、大学生、官公庁職員、海外研究者、再就職希望の主婦）などを行っている。

４　在宅勤務のトライアル実施

（１）在宅勤務プロジェクトの経緯

・在宅勤務に関しては、数年前より労働組合から導入検討を要請されていた。組合としては事業所の統廃合に伴う一時的な措置として求めていたと見られ、当時は人事部としてもあま

り優先順位が高くなく、具体的な検討は行っていなかった。
・しかし、多様な働き方に関する施策立案の機運が熟する中で、2003 年 12 月、加工食品カンパニーの食品物流部長から部下の女性社員２名を対象とした具体的な在宅勤務の要請が人事部にあった。
・２人とも通勤時間が大変長く（約２時間～２時間半）、１人のｒさんはお子さんが保育園の年長組で 2004 年４月から小学生になるが、学童保育もままならず、お子さんが小学校に入学したら仕事を継続するのが難しい状態、もう１人のｓさんは体調を崩しており、そのままだと仕事を辞めざるをえない状態であった。
・当時の制度では、辞めてもらうか、もしくは当社の派遣子会社への再雇用という形で短時間勤務の派遣社員になってもらう選択肢しかなかったが、部長としては、２人とも能力が高く貴重な人材であったので、「余りにも惜しい、何とかならないか」という相談であった。
・なお、当社では 1998 年からの経営改革の一環として一般職の採用を停止し、結果的に派遣社員を導入するようになっていた。現在では派遣社員の割合は全従業員の約２割となっているが、派遣社員の能力は個人差があり、２人が辞めて、代りに派遣社員を入れてやっていくのは大変かもしれないということが、部長の念頭にあったとも思われる。
・当社は人事を中心とする管理部門の力が強かったので、従来であれば、在宅勤務をいったん認めると全社に対する影響が大きいため、実施はなかなか難しかったと思う。しかし当時は既に、２年後に各カンパニーを分社化する方向が決まっていたので、各カンパニーの要望に柔軟に対応していくよい機会でもあると考えられた。そこでトライアルという形で、在宅勤務のプロジェクトを立ち上げることになった。管理部門の力が強いために、新しいことを推進しやすい環境にあったため、プロジェクトがすぐに立ち上がり、迅速な対応につながった面もあったと思う。
・2004 年３月に当事者のｒさんとｓさん、直属上司１名、IT 責任者１名、人事部門担当者３名によるプロジェクトを発足させ、トライアルも順次開始した。
・最初は実施企業事例などの情報を得ることからスタートしたが、（社）日本テレワーク協会を訪ねて話を聞くなど、当該協会を通じた情報が主であった。
・2004 年８月からは労働組合専従４名もプロジェクトに参加し、規程（案）の作成を行った。かなりの時間を規程づくりに割いたが、組合と一緒に行ったので、非常にスムーズにいった。
・プロジェクトにおいては、在宅勤務制度導入の目的・期待する効果として、①優秀な人材の確保、②家庭責任を持つ従業員への配慮（育児）、③ＣＳＲとしての「ワーク・ライフ・バランス」推進策の模索、④「正社員の多様な働き方（雇用形態・処遇）」検討のきっかけ作り、とした。

（２）在宅勤務トライアルの実態
・２人の女性社員が“完全在宅勤務”（後記（４）参照）のトライアルを順次開始した。

・ｒさんは営業推進部営業推進グループ所属のマネージャー（非組合員、IT 企画担当、30代半ば、大卒、当時子供小１、夫は会社員）で、非定型的な企画の仕事が多く、2004 年４月から開始した（会議・打合せなどのため、週１～２度、全日または半日程度出社)。

・ｓさんは、食品物流部コードセンター所属の一般職社員（30 代半ば、偶然プロジェクト中に妊娠、夫は会社員）で、現場で新商品が発売されたり、コードの問い合わせがあった場合のマスターコードのメンテナンス担当であった。メールでやりとりできる在宅に適した仕事であり、2004 年７月から開始した（週１回の会議日のみ出社、半日程度)。

・現在は、ｒさんは完全在宅勤務を継続中で、ｓさんは出産後、育児休業中である。

（３）部分在宅勤務への取組み

・次に、完全在宅勤務だけでは全社への拡がりが難しいため、部分在宅勤務の積極的な活用がキーになると考え、2005 年２月からは子会社出向中の女性マネージャー１名（採用・能力開発・女性開発支援担当、30 代半ば、当時子供小１）が部分在宅勤務のトライアルを実施した。

・具体的には、部分在宅勤務をするとき（週１～２日)、ある期間は会社のイントラネットには一切アクセスせず、会社のメールを自宅パソコンに転送するだけという形で仕事をする実験を行い、どんな限界があるか探ってみた。またある期間は、対象者にパソコンを貸与して、イントラネットにもアクセス出来るような形で仕事をする実験も行い、それぞれどんなメリット、デメリットがあるかを検証した。

・その結果、週に１日程度の部分在宅勤務の場合には、オフィスと同じ環境を整備しなくも、メール転送だけで業務遂行に問題はない、という結論になった。また、コスト面ではオフィスと同じ環境を整備するのは負担が大きかった。

・実施者の評価としては、メリットとして、企画書作成等の作業を集中して行うことに適すること、また体調が少し悪くても無理なく仕事ができること、などが挙げられた。デメリットとして、資料を持ち帰り損ねると仕事ができなくなること、などが挙げられた。

・上司の意見としては、週２日在宅だと会議スケジュールの調整などで多少支障が出るが、週１日の在宅勤務であれば、勤務の開始・終了時のメール連絡で問題はない、とされた。

（４）在宅勤務規程（案）の概要

・「在宅勤務規程（案)」により、主として、以下の内容を定めた。

・在宅勤務は、仕事と家庭生活の両立を円滑に行うこと、時間資源の有効活用、生産性の高い業務を行うことを目的に、妊娠、育児、介護を事由に限定して認めている。なお、育児の対象となる年齢は、満 10 歳に到達する日以後の３月 31 日まで、としている。

・在宅勤務の希望者は、在宅勤務形態、在宅で行う職務内容、理由、期間について、開始日の１カ月前までに上長を通して在籍部署を管轄する部長または支社長、同時に企画・管理部

門長へ申請書を提出し、その承認を受ける必要がある。

・"在宅勤務形態"としては、週に1回の出社日を除き、常に在宅勤務する形態を「完全在宅勤務」、これ以外のものを「部分在宅勤務」と呼んでいる。いずれも週1日は、会社の指定した事業所へ出勤しなければならない。

・在宅勤務者は、月間予定表を前月までに提出し、上長と毎月1回面談することが定められている。また在宅勤務期間は、開始時期にかかわらず、毎年9月期、3月期に見直し、必要であれば更新という形で継続できる。適用期間の上限は定めていない。

・処遇や評価、目標管理、時間管理については、通常の社員と全く変えていない。在宅勤務者の勤務時間は、オフィス勤務と同様、始業時刻は9時、終業時刻は17時30分（休憩時間は12時～13時）を原則とし、個々の事情を勘案して個別に決定する（必要に応じ、半日単位の在宅勤務の実施も可能である）。時間外労働および休日労働は原則行わないが、業務遂行上やむ得ない場合は、上長の許可を得て認められ、それに伴う手当は支給される。（なお実態的には、完全在宅の両名共に多少の残業（ただし常識内の範囲：月5～10数時間程度）が発生し、前記のように、きちんと申請、支給されたと聞いている）。

・在宅勤務者は、始業時および終業時に電子メール、電話、ファックス等で定時連絡し、業務の進捗状況を報告する。また、在宅勤務した日の始業時刻、終業時刻、休憩時間、業務内容を記載した在宅勤務日報を上長に提出しなければならない。

・勤務場所については、それを特定するために見取り図と写真を会社に提出し、承認を得なければならない。喫茶店のように特定できない場所は禁止とし、あくまでも自宅もしくは実家だけを認める形となっている。勤務場所を変更する場合も申し出をしなければならない。

・勤務場所に業務上必要とならない機器や備品を持ち込んではならならず、在宅勤務中は業務に専念する義務を負い、業務に関係のない第三者、親族やペット等を立ち入らせてはならない。また守秘義務に関しては、業務に関する情報について機密を保持し、業務に関係のない第三者及び親族に対して漏洩してはならない。

・通信機器に関しては、在宅勤務者が業務上必要とするパソコン、ソフト、携帯電話、その他情報関連機器を貸与する。完全在宅の場合には、自宅を100%オフィスと同様の情報環境とすること、すなわち社内イントラに入って行ける形とする。通信回線設置に伴う工事費用、業務遂行上発生した通信費用、事務消耗品に関する費用については、会社が負担することになっている。光熱費は在宅勤務者の負担としている。

（5）セキュリティの確保

・情報セキュリティに関しては、総務省が策定した 19 ヶ条のガイドラインを参考とし、また先進事例から学んだ VPN や多重パスワードといったノウハウをしっかりと議論して、規程にも盛り込んだ。

・高度なセキュリティに関連しないような限定された情報のみを用いて、ワード、エクセル、

パワーポイントで企画書を作るといった業務であれば、社内イントラにアクセスしない部分在宅勤務で十分可能と考えている。
・トライアルでは問題がなく、セキュリティの問題は在宅勤務者のモラル（人）に負っているところが大きいと考えられる。人、技術、ルールが基本とすれば、技術、ルールをさらに高めてゆく必要がある。

5　分社化以降の状況

・2005年4月から持株会社のもとに各カンパニーを分社化し、人事管理などかなりの権限が子会社に移行したが、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画における当企業グループの必須項目として、分社した各子会社は、2年以内に在宅勤務を制度化することになっている。現在のところ制度を作った子会社はないが、トライアル時に策定した在宅勤務規程（案）をひな型として、導入する予定となっている。
・現在、各子会社に在宅勤務規程は存在しないが、rさんは実行上、子会社（営業推進部）で完全在宅勤務を継続している。今後もそうしたニーズがあれば、対応可能な状態である。
・今年の秋からは、日本テレワーク協会の実証実験（計 17 社／団体対象）に参加し、地方の支社や支店では対応に限界がある地域（青森、沖縄など）に、営業のサテライト・オフィス（営業所兼社宅、独身者が赴任するケースが多い）を全国で5ヶ所作り、新たなテレワーク・トライアルとしてスタートする予定である。

6　今後の方向

・当社は業種柄、ITに対する理解度がさほど高くなく、ペーパーレス化も思うようには進んでいないので、全社的な在宅勤務の導入は難しい。また、在宅勤務自体がビジネスと直結することもないので、一般社員の関心は低いと思う。しかし、従来の働き方への見直しの機運は高まっているので、部分在宅勤務については、徐々に浸透していくものと期待している。

＜参考資料＞

・（社）日本テレワーク協会（2004）「第5回テレワーク推進賞～多様で創造的な働き方を求めて～」
・（社）日本テレワーク協会（2005）「テレワークシンポジウム～安心・安全なテレワークが拓く納得できる働き方～報告書」

Ⅸ　t社Uさん（東京都、法人向けインターネット接続サービスの企画）

＊2005年10月に質問内容を事前にEメールで送付し、それにもとに10月に会社訪問により約1時間の面接ヒアリング、その後Eメールで内容確認、追加質問を行いつつ、12月までに最終結果を整理した。

１　Ｕさんの職種、属性

・大手通信事業会社（東京都）のブロードバンド IP 事業部サービスクリエーション部で、法人向けインターネット接続サービスの新サービス企画の業務を担当している。具体的には、市場動向を把握し、顧客ニーズにマッチしたサービスの企画と、その企画を実現するために必要な関連部署（開発・運用・システム・営業の各部門など）にサービス仕様を説明し、実際にサービスを立ち上げるまでのプロセス管理と課題解決を行っている（サービス開始後のメンテナンスは別部門が担当する）。

・役割としては、いわばプロジェクトマネージャー的な立場であり、自分が企画したサービスを立ち上げるために、開発・運用・システムなど関連部門のメンバーを取りまとめ、サービスの責任者として全プロセスをマネジメントしている。

・都内在住で、四大文学部卒、現在 35 歳で、結婚歴８年である。夫は会社員でＳＥの仕事をしている。

・子供は男の子２人で、年齢は６歳（年長組）と２歳（１歳児クラス）、兄弟同じ保育園に通っている。

２　出産後のワーク・ライフ・バランスと夫の協力

・「仕事と家庭のバランスはこのくらいかな」と常に意識しながらやっている。長いライフステージを考えると、子供が小さい内は子供との触れ合いを大切にしたいと思い、出産後は２人の子供いずれの場合も、約１年間の育児休職をとった。

・また、育児休職明け（一人目は 2000 年４月～、二人目は 2004 年 10 月～）は、２回とも短時間勤務を選択している。2000 年当時は、短時間勤務として１日４時間 10 分だけの制度であったが、2001 年 4 月から１日４時間、５時間、６時間の選択肢が用意されたため、６時間勤務に移行した。

・現在の勤務時間も１日６時間で、10 時～16 時 40 分（うち休憩時間 40 分。以前はフルタイム勤務社員と同様、60 分の休憩を取っていたが、制度上 60 分取らなくてもよいことを知り、可能な日はなるべく早く退社できるよう 40 分とした）が定時である。もちろん、業務量により残業対応をする場合もある。

・通勤時間はほぼ１時間なので、保育園には８時半から９時ごろ登園し、定時退社の日は 18 時頃にお迎えに行く。保育園は 18 時 15 分までが通常保育時間だが、エントリーしているのでその後 19 時 15 分まで延長保育が可能である。しかし延長保育をフルに利用してお迎えが 19 時頃になると、帰宅後どんなに頑張っても手作りの夕食を食べさせ、お風呂に入れ、その後寝かしつけるので、子供の就寝時間が遅くなってしまい、子供の生活リズムにひびき、その結果子供の健康管理が難しくなるので、できるだけ 18 時過ぎにはお迎えにいくようにしている。

・サービスイン直前などは、残業で帰りが遅くなることがあるが、夫は私の仕事の波をよく

理解してくれており、そういう場合の子供のお迎えには夫が代りに行ってくれている（夫はSE という仕事柄、在宅でできる仕事は帰宅後に実施し、また早めに会社に行くなどして仕事に支障をきたさないように努めている）。
・特に今年に入って、私の残業が続いた時期があったので、夫が会社の上司に相談して、属人的な特別扱いであるが、通常は９時 30 分から 18 時までの勤務時間を、今年４月から月・水・金曜日は８時 30 分から 17 時までのシフト勤務にしてもらい、その曜日は夫が子供のお迎えに行き、私は必要な残業はなるべくその日に行うよう調整している。こうすることで、できるだけ子供たちの健康的な生活リズムを守れるよう夫婦で心がけている。
・帰宅した時に、子供が「おつかれさま」などとねぎらいの言葉をかけてくれることもあり、家族の理解と協力が仕事の励みになっている。

３　e ワーク（在宅勤務）試行への参加

・１人目の子供の育児休職後、復職し短時間勤務をしていた時期、同期入社の友人がヒューマンリソース（ＨＲ）部にいた関係で e ワーク（在宅勤務）試行の話を知り、第一期募集に事業部推薦で応募した。約 20 人の対象者の一人に選ばれ、二人目の産休に入るまでの約８ヶ月間（2002 年 10 月～2003 年５月）、試行実施に参加し、よい制度だと思った。
・在宅勤務は週１日か２日のいずれかを選択する形であり、私の場合は火曜と木曜を在宅日に設定し、会議や外出などの予定はできるだけ他の曜日に組むように心がけた。どうしても在宅勤務予定日に会議などが入ってしまった場合は、同じ週の中で、たとえば火曜の在宅勤務を水曜にシフトしたりして、極力週２日活用するよう努めた。それでも、会議や対外的な業務のピーク時期は週１日だったこともまれにはあった。そうした経験から、「週２日程度」という頻度は、私の場合利用しやすいものと言える。
・在宅勤務日の勤務時間は、出社した場合と同様、短時間勤務だった。基本的に、勤務場所が異なるだけで、その他の労働条件は変更なかった。勤務時間帯も出社した場合と同様であり、忙しい時は残業もしてよいことになっていたので、業務量によっては、保育園へのお迎え時間に影響の出ない範囲で残業対応が可能であった。
・しかし在宅勤務をしていた頃は、実際には、職場の配慮もあり業務量的に、残業を出すまでには至っていなかった。ただ今後は、在宅勤務が適用されたら、業務量に応じ利用したいと思っている。なお、当社では、現在、22 時までは組合との別途協議なく残業が可能であり、それは短時間勤務の場合であっても同様である。
・会社のメールは自宅で送受信ができたし、電話は、会社の個人宛ダイヤルインの電話番号を PHS に転送設定していたので、同僚はいつもどおり私の番号にかけるだけで私は自宅でも受けられたので、自宅にいることを意識せずに通常どおりインタラクティブに仕事ができた。上司も私の仕事のプロセスを分かってくれているので、安心して任せてもらえた。
・e ワーク（在宅勤務）の最大のメリットは、通勤時間を減らせることで、それによってで

きた時間を仕事（残業）や子供のために有効に使えることである。

・子供が小さい間は、できるだけ子供との触れ合いを大切にし、健康管理にも気を遣う。e ワークによって生み出された隙間の時間を利用して、子供の規則正しい生活を後押しできるのが何よりも嬉しいことである。こうした点で、e ワークは Working Mother の強い味方である。

・子供の体調の変化にはさまざまな前兆がある。少し無理が続いているかなと思う時は、早めに保育園に迎えに行って家でゆっくり休ませると、急な発熱などはかなり防げるように思う。保育園は、子供の体調によるが、最後は体温という客観的条件（37.5 度より低いか高いか）で預かってもらえるかどうかが決まるので、子供に無理をさせないことが結果として親の仕事を後押ししてくれることになる。在宅勤務日が週に２日あると、普段から子供の健康管理にかなり気が配れる。e ワーク実施の際には前日までに上長に実施プランを提出することになっているが、子供が幼い時期は体調の変化が激しいため、当日申し出による e ワーク実施の必要性も感じる。

・現在（２人目の子供の休職明け）は、在宅勤務は適用されていないが、来年、再度 e ワーク試行希望者の募集があるようなので、是非利用したい旨、上司に申請中である。

４　女性の勤務継続に関する感想、要望など

・子育てをしながら女性が仕事を続けていくためには、夫の協力は重要である。夫は育児を自分のこととしてとらえ協力してくれていると感じる。また、男性が育児協力しやすいよう、男性の上司の理解も欠かせないと思う。

・子供が二人に増えたが両立負担は 2 倍にはなっていない。一人目の子供を育てた経験もあるので負担は 1.5 倍程度であり、一方、喜びは３倍に増えたように感じる（上の子を育てる喜び、下の子を育てる喜び、更に兄弟の関わりを目の当たりにできる喜び)。

・子育てを重視しながらも、同時に、可能な範囲で出来る限り働いて“自分の専門分野”といえる仕事でキャリアを継続し、それを発展させて行きたい気持ちも強い。そのためにも、会社や行政には多様な勤務支援や育児支援の充実を強く望みたい。

（１）勤務制度への希望

・当社はどちらかといえば恵まれているとは思うが、それでも短時間勤務や在宅勤務など育児支援の勤務制度は小学校入学前までしか対象とはなっていない。小学校低学年は帰宅時間が早く、学童保育などが不十分な場合、子供が小学校に入るといきなり支援制度の対象外となるのは、問題が大きいと思う。出来れば小学校卒業まで、少なくとも小学校低学年までは、是非支援対象としてもらいたい。

・（育児休業期間を除く）育児期間においても、可能な範囲で出来る限り仕事に取り組み自分のキャリアを積んでいくためには、短時間勤務のほかにフレックスタイムがもっと活用され

てよいのではないかと思う。もちろんフレックスタイムも万能ではないが、保育園の送迎や子供の急病などに対応しつつ、フルタイムで働ける制度と考える。短時間勤務の場合、多忙な時期にいくら残業して成果を出しても、短時間勤務利用のレッテルによって評価面でのマイナスを逃れられず、正直納得しがたい部分があるが、フレックスであれば、そういう見方は多少緩和されるではないか。

・在宅勤務日の業務内容として制度上「目に見えるアウトプット」を求められ、当初はそれを意識し、ドキュメントの作成などを中心に行った。しかし、サービス企画としての私の仕事内容は、最適なサービス仕様の検討、関連部門での課題解決方法の模索といった、すぐに形にできない思考部分も重要なため、「目に見えるアウトプット」を毎回求められるのには限界を感じ、途中からは上司と相談し、「目に見える」にこだわらない実施内容の報告形式にしてもらった。在宅勤務の一般化・普及には、成果把握を月単位もしくはプロジェクト単位といった長いスパンで行うなどという評価方法の整備も重要と考える。

（2）保育園等の事情

・社宅に住んでいるのでそのお母さん方や、保育園のママ友達などと情報交換は行っているが、自分や夫の帰りが遅いときに子供を預かってもらう、ということはあまり期待していない。預けていて万一何かあったときに、預けたことを後悔したくないのと、自分が逆の立場になったときに、責任をもって預かるにはとても気を遣うと思うので。

・最近、保育園の保護者からなる父母会より、都議会へ保育予算を削減しないよう請願する署名依頼が来た。

・現在、国を挙げて少子化対策に積極的に取り組んでいるようだが、実際には、例えば「待機児童解消策推進」といっても、実際区が進めている中身は、現在の保育の質を落とさないよう認可保育園の数を増やして対応するのではなく、保育士の数や保育園の設備（部屋の広さ）はそのままで子供の定員を無理やり増やすことで、待機児童解消が図られているのが実状である。

・ちなみに、私の子供が通っている保育園も、ここ数年、設備は変わらないまま、幼児クラスの定員が約 1.5 倍にも増えて、すし詰め状態である。また、人件費削減のため、保育歴の長いベテランの専任保育士の定員は減らされ、代わりに賃金の安い若いパート保育士がここ一年でもずいぶん増えた。

・おそらく、国政レベルではこのような事態を推測していなかったと思うが、「少子化対策」が逆に、現場では保育の質の低下を生じさせており、本気で少子化対策を考えるならば、少なくとも現状の保育の質を落とさない方法、対策を考えてほしいと思う。あまりに現場を知らない人たちが机上で物事を考えているようにしか思われず、憤りを感じる。

X　t社Vさん（神奈川県、ICカード開発）

＊2005 年５月に質問内容を事前にＥメールで送付し、それにもとに５月に会社訪問により約１時間の面接ヒアリング、その後Ｅメールで内容確認、追加質問を行いつつ、12 月までに最終結果を整理した。

１　t社と在宅勤務制度の概要

・t社の本社は東京都にあって（Ｖさんの勤務先オフィスも都区内)、電気通信事業等（インターネットをはじめとするグローバルネットワークサービスの構築・システムインテグレーション、アウトソーシングビジネスをはじめとするソリューションサービスの提供など）を行っており、社員数は約 7,700 人（05 年３月）である。

・t社では 2002 年９月から「e ワーク」と呼ばれる在宅勤務制度がトライアル導入されている。ブロードバンド環境と PC から乱数パスワードを生成しセキュアに自社接続する仕組みを使って、社内ネットワークサービスにリモートアクセスすることで、在宅でも出社時と同様の仕事環境が実現されている。

・こうしたトライアルを通じ、ｔ社はセキュリティと利便性の両方を担保した新たなワークスタイルのソリューションモデルをマーケットへ提案していく方針である。

２　Ｖさんの職種、家族構成等

・大学の文科系学部を卒業後、現在は持ち株会社になっている親会社に入社し、99 年の再編成に際しｔ社に移った。現在 32 歳で、プラットフォームサービス部という部門で課長代理として IC カード開発業務に携わっている。

・妻とは同期入社（四大文系卒）で、その縁で結婚し 02 年 10 月に長男が生まれた。また 05 年５月には次男が生まれたばかりである。

・川崎に住んでいるが、妻の実家は藤沢、私（Ｖさん）の実家は松本である。出産前後などは親に来て貰ってサポートを受けることで大いに助かっている。

３　育児休業取得の考え

・V さんは就職の段階から、結婚して子供が生まれたら育児休業を取りたいと考えていた。就職先企業の選択条件の一つもその点にあり、採用面接等でも「この会社では男性でも育児休業が取れますか」と尋ねていた。その理由は、自分自身が幼い頃に父親を亡くし、育児には父親の影響力が大きいと考えていることにある。

・下記のように、長男の際は取得しなかったが、次男も生まれ、また子供の数は３～５人程度を希望しており、今後もチャンスがあるので、是非取得したい。

４　e ワーク開始の経緯

・長男の出産（02 年 10 月）に際しては、04 年３月まで約１年半、妻が育児休業を取得した。

妻が 04 年４月から短時間の特別勤務制度（９時～16 時の６時間：ｔ社の制度では他に４時間、５時間も選択可能で、対象期間は満６歳まで適用可能）で職場復帰することになった。ｔ社では夫婦で（ただし同時取得は不可）、最長満３歳になるまで育児休業が取れるので、続いて自分が１年間取ってみようと考えた。

・その旨を上司に相談した。驚いたような感じであったが、さらにその上の上司に相談することになった。上の上司の言葉は「迷いがあったら止めなさい。なければ取りなさい」というものであったが、躊躇なく「迷いはありません」と答えた。

・ところが、そうした中、04 年４月から以前から自分がやりたかった仕事の担当になることが分かり、このチャンスは逃したくないと、迷いが生じた。同時に、長男を家から歩いて５分程度の認可保育園に高い競争率の中、預けられることになり、育児休業以外の選択肢はないかと探し始めた。

・人事部の知人に問い合わせたりして各種の制度を調べ、04 年９月から始まった e-ワーク・トライアルの第２期募集で 04 年４月からその適用（手続きは上司の推薦による人事部への申請、適用期間は育児なら小学校入学まで）を受けることにより、完全とはいえないが育児への参加度を高めることにした。

５　e ワーク（在宅勤務）等による仕事と育児・家事の両立の実態

・e ワーク制度は、最大週２日まで在宅勤務が行えるというもので日数に制限があり、また仕事中は子供と接することは出来ず、基本的に育児休業の効果には及ばない。

・しかし、在宅勤務日には通勤時間の節約効果は大きくて子供と接する時間は長くなり、また仕事中に日によっては３回も洗濯機を回したり、布団が干せたりと、在宅勤務自体のメリットは大きい。

・在宅勤務日だからといって、夫婦の役割分担が変化することは基本的にない。例えば、朝、保育園に預けに行くのは私の役割、夕方お迎えに行くのは妻の役割となっている。

・そのほか、出勤日も含めて育児・家事における私の主な分担としては、子供の入浴、食事の世話、風呂の掃除などである。

・長男は身体が丈夫なのだろうか、保育園から発熱などで呼び出しの連絡が来たことは一度もなく助かっている。朝から具合が悪く、病院に連れて行くなどで休んだことは昨年度１年間で夫婦合わせて５日程度はある（いずれも有給休暇で対応した）。

・私の知る限りでは、会社創立（99 年）以来、２名の男性が育児休業を取得したと聞いているが、あまり長期間ではなかったようである。また 04 年末に、e ワークをトライアル実施している社員が３グループに分かれて集まった会合（その１つに参加）では、男性も半分近くを占め、育児が理由の一つになっている人がほとんどであったと記憶している。

・私が普段から家事育児に協力的で、e ワークを行ったり、育児休業の取得も考えていることは、①単に妻の勤務継続に効果があるという意味にとどまらず（子供一人であれば育児・

家事が妻任せでも、妻が頑張れば育児休業や保育園、短時間勤務などの勤務制度面での対応で勤務継続は可能であろうが)、②例えば、三人以上を育てようとする場合には、夫の育児・家事参加が不可欠との考えに基づいている。同時に妻も可能であれば、三人以上を育てながら、勤務を続けて行きたい考えではある。

・しかしながら、現在の会社以外も含む家庭・地域周辺のサポート環境を考えると、男性の協力が普通にある夫婦でも二人が限界と思う。保育園のクラス懇親会などに顔を出すと、非協力的な旦那さんほど顔を出さず、奥様が不満を述べている。三人を働きながら育てる場合は、会社が協力的であること、配偶者が協力的であること、両親もしくは肉親のサポートが受けられること、なしには成り立たないと思っている。だから現在のような私の協力状況でも、実際は三人も難しいと思っている（３点目の協力が日々得られるのは無理なため)。

６　e ワーク（在宅勤務）の勤務実態

（１）在宅勤務の日数と日程調整

・現在の制度では、仕事の性格上、一人でやっている仕事は少ないため、業務グループのメンバー間のコミュニケーション確保の観点から、e ワーク日は一律に週２日が上限とされている。しかし、実態的には仕事の段階により在宅勤務が可能な日数は変化すると思う。企画段階では打合せ等が多く、週１日がやっとという時期もあるし、開発段階に入れば一人で出来る業務も増えて、週３日でも可能な時期もあると思う。

・私の場合、４月以降は現在の仕事の段階上減っているが、それまでは基本的に週２日（祭日などがある週は１日）のペースで在宅勤務を行っていた。業務グループ全体での打ち合わせやマネージャーとの打ち合わせ日を決め、マネージャーと調整して在宅勤務日を決めている。

・e ワークを行うには「実施プラン」(実施計画及び実施業務内容）を前日までに上長に提出する必要がある。上記のように、自分の場合は子供が丈夫で今まで必要性を感じたことはないが、知人の経験からは子供の急病などの場合には、“当日申し出”など弾力的な運用も必要と考える。

・e ワーク予定日でも上長からの要請があった場合は出社の義務がある。私も何回か経験があるが、打合わせなどの業務上の必要性は自分が一番わかるので、それは致し方ない。

・また私の場合、打合せなどを除けば、オフィスで行う業務と自宅で行う業務とに基本的に違いはない。

（２）勤務時間管理

・在宅での勤務時間帯については、職場で仕事をする時間帯（午前９時半～午後６時、７時間 30 分）とほぼ同一である。裁量労働制など特別な労働時間制度ではない

・e ワーク実施日は、始業・終業時刻をメール等で上長に報告する。頻度は少ないが顧客と

の関係などで残業が必要な際は、上長に申告して行う。
・自宅で仕事が出来る環境にあると（(4)で示すように一般社員はセキュリティ対策上、業務用パソコンを持ち帰れない)、アイデアが浮かんだ時あるいは仕事に集中できる時などの理由で、深夜や休日などに仕事を行うことがないわけではない。
・例えば、仕事の納期が迫ってくると、朝４時に起きて仕事をすることもある。非常に効率的に働ける。時間・場所選択的かつ本人裁量的な自由労働が、私の望むすべてである。
・もちろん、こうした働き方は単に忙しさに対応するためのものではなく、「翌日は、半休を取り二人の子供（2 歳 8 ヶ月、1 ヶ月）を預かって妻をミュージカルに行かせてやれる」、また「翌々日には、結婚記念日なので半日休んで豪華ランチにいける」という具合に、トータルで結果としてプラスにもっていきたい、と考えている（といっても、誰にも指示されずに自分で考えて動く仕事だから可能なのであるが)。
・ホワイトカラー労働、特に IT 関連の創造的な仕事に関しては、単に労働時間数で労働の負荷が計れるわけではないと思う。オフィスにいても、考え事をしているようで実はボーとして仕事をしていない時間帯もないとはいえない。労働時間以外のもの（例えば、最近流行りのストレス度合い、アウトプット量など）で労働の負荷を図ることも可能ではないかと思う。

（３）実施確認、評価管理

・e ワーク実施の際はアウトプットの提出と日々のレポーティングにより、実施状況が確認される。また通常の社員と同様、ミッションの明確化を前提に目標管理制度による評価がなされている。
・ただし、勤務実績の評価にはアウトプットだけでは、オフィス勤務・在宅勤務に係わらず一定の限界があるように思われる。なお、前述の「創造的なホワイトカラー労働は単に労働時間数で労働の負荷が計れるわけではない」という考えとの関係については、まず前提として、(知的生産活動を含むホワイトカラーの場合) 労働の対価は時間で換算されるべきではなく、原則アウトプットではかるべきである。しかしそれにはアウトプットのはかり方に難しさがあるため、一部時間で換算せざるを得ない。よって結論は、「アウトプット重視、補完として時間換算の考え方があるべき」ということである。
・ましてや、出張でもなくてオフィスにいない在宅勤務の場合は、限界が大きい。現在の自分は、上司との間に信頼関係があるため、在宅勤務を行っても問題はないが、上司が変わった場合、在宅勤務が続けられるかも含めて不確定の要因があるように思う。

（４）情報インフラの整備と情報セキュリティ

・e ワークの際のパソコンいついては、全社統一のセキュリティ基準に適合しているノート PC を貸与され、それを使うことが前提とされている。

・これは、セキュリティの確保を第一に考え、会社情報を扱うパソコンは会社が定めるセキュリティ基準を満たした会社所有のパソコンのみとされているためである（インターネットの回線料は会社が負担している)。
・具体的にセキュリティを確保するための認証については、①インターネット回線では、セキュリティ確保のためのカードを使い VPN 上でのセキュリティを確保する（イントラに入るゲートウエイまでのセキュリティ、ID、パスワードはもちろん必要)。また、②イントラネットにログオンするための ID、パスワード、③アプリケーションごとの ID、パスワード、などで確保されている。また、パソコン画面についても何も作業せずに一定時間が経過すると、次の作業を行う際に ID、パスワードが必要（スクリーンセーバー式）である。
・e ワークにおける自宅の執務環境については、会社として推奨する環境について対象者に提示されている。ただし、そうした執務環境を実現するための資金援助はない。また、労災との関係もあり、勤務時間と場所について、個人生活・仕事の区分を明確にするよう指導されている。私の場合、狭いながら自宅に仕事用の部屋があり、それなりにメリハリがついていると思う。

（5）感想、意見など

・例えば、職場によっては付き合い残業も少なくないと思う。私は自分を会社組織の中では異質な存在とも思うが、本当に必要な残業は少ないと考えて、定時退社を基本とするなど、私自身は多様なライフスタイルが認められるよう自ら実践し、会社側にもはたらきかけている。
・仕事と家庭の両立負担が女性ばかりにかかるのは問題があり、男性の働き方が変わる必要がある。また日本の男性の若者がだらしなくなったのは、父親が家庭や育児にコミットしなくなったことに原因の一つがあると思う。そうした観点からも育児休業の取得を考えている。
・働いて欲しい、使える社員をどのようにしてやる気にさせ評価して、企業としてのパフォーマンスを向上させるかという視点から、在宅勤務はその有効な手段になると思う。
・育児期においても、そこまでしてでも働きたい、働かせた社員にはフレキシブルな制度を用意することは、絶対にあるべき姿だと思う。ただし、対象者は通常に働いている時とそれほど遜色ない結果を残すことが条件で、制度が悪運用される事態（結果が出せない社員でも使えてしまう）にならないような運用が整っている必要がある。

＜参考資料＞

・（社）日本テレワーク協会（2004.3)「日米のテレワーク実施企業の事例集」
・日本経済新聞・夕刊・生活・ファミリー（2005.3.24)「道遠し時短推進」

XI　W社（東京都、総合医療品の輸入・製造販売）

＊2005年10月に質問内容を事前にEメールで送付し、それにもとに10月に会社訪問により人事企画マネージャー及び同部員を対象に約1時間の面接ヒアリングを行い、その後Eメールで内容確認、追加質問を行いつつ、12月までに最終結果を整理した。

1　企業の概要

・1978年設立の外資系企業で、現在は3社の社内カンパニー制をとる。①コンシューマー・カンパニーは、消費者向け健康関連用品の輸入・製造販売を行い、社員は約200人。②ビジョンケア・カンパニーはディスポーザブルコンタクトレンズの輸入・販売で約200人。そして③メディカル・カンパニーは、総合医療品の輸入・製造販売で社員は約1,200人（うち女性は3割近くで、女性の平均年齢は約32歳）と最も大きい。

・在宅勤務制度は、メディカル・カンパニーで導入した（従ってヒアリングも、当該カンパニーを対象に行った）。

・メディカル・カンパニーの新卒採用は、約6～7割が女性となっている。意図して女性の採用を増やしているわけではないが、中途採用では女性の適材があまりおらず、新卒の方が採り易いので、新卒採用に占める女性割合が高くなる傾向にある。

・なお、医療品業界では女性の営業担当者は一般的に少なく、当社のメディカル・カンパニーでは女性の営業担当者は2割弱程度である。

2　メディカル・カンパニーの労働時間制度

・当社は営業職が主で、営業職は事業所外みなし労働を適用している。それ以外のオフィス勤務者は（コアタイムなしの）スーパー・フレックスタイムで、また一部の社員には裁量労働制を適用している。

・スーパー・フレックス（1日の所定労働時間は7時間 40 分）でも、ほとんどの場合、9時30分～10時には出勤し、18時台に退社という勤務スタイルが一般的である。

3　育児等との両立支援措置

・育児介護休業法に基づく3歳未満の子の育児期間における「勤務時間の短縮等の措置」の1つとして、短時間勤務制度があるが利用者はあまりいない。ほとんどの社員はスーパー・フレックスタイムの枠組みで対応している。スーパー・フレックスを利用したほうが、例えば、家庭の事情などで仕事があまり出来なかった日があった場合でも、他の日に遅くまで働くなど、現実的に使いやすいという面があると考えられる。

・先にも述べたようにスーパー・フレックスでも、育児期の女性も大体9時30分～10時の間には出社し、退社時間も 18 時台が一般的である。ただし場合によっては、早く出社したり、16時台に退社する姿を見かけることもある。

・今年４月から義務付けられた「就学までの子の看護休暇（年５日）」に関しては、有給で法定どおり年５日の看護休暇制度を導入した。
・その他に、全社員を対象とした「チャイルドケア支援金制度」があり、未就学の子どものいる社員に年間 30 万円を支給している（最大７年間)。受給条件は、勤続１年以上で、育児休職を１カ月以上取っていることである（男性の育児休職取得を促進するため。ただし、シングル・マザー/ファーザーは育児休職をとっていなくても受給できる)。転職した人も前の職場で育児休職をとって、１年在職していれば受給できる。今年度で 15 人の利用者があったが女性がほとんどで、男性の利用者１人（シングル･ファザー）のみである。
・また、男性の育児休職取得の１つのステップとするため、子どもが生まれてから６カ月内に限り取得できる連続５日間の有給休暇制度を導入している。実際に子育てを体験し、妻の大変さを理解することにより、女性の同僚・部下が出産・育児期にあるときの配慮にもつながればと考えている。利用者は年間 20 人弱出てきている。
・「次世代育成支援行動計画」を策定し実行に移しているが、行動計画の最大のネックは、やはり男性の育児休職の取得である。現在、男性が育児休職を取り易くするにはどのようにすればよいか、検討を重ねているところである。

４　在宅勤務制度導入の経緯・目的

・2002 年頃より人事部門として「ダイバーシティ（多様性)」をキーワードに、女性が働きやすい職場環境づくりについて検討を重ねていた。せっかく優秀な女性を採用し教育投資しても、結婚や出産で退職してしまうのはたいへん残念なことであり、また会社にとっても大きな損失であるという認識のもと、出産・退職後も女性が勤務を継続できるような具体的方策を検討していた（その中から、３で示した措置も生まれてきている)。
・そうした検討の中で、社員の方から「在宅勤務のような働き方ができないか」という意見があり、ヒアリングを行った。その結果、特に女性社員は「有給休暇を取得して子どもの病気や家族の介護などで会社を休む場合でも、実際には育児や介護の合間に自宅で仕事をしている場合が多く、その点を評価・考慮してほしい」との声が強く聞かれた。
・現在、メディカル・カンパニーでは、女性社員の割合は３割程度であるが、新卒採用では６～７割を占めており、女性社員の活用が重要な課題となっている。女性社員は育児や介護を理由とした休職や退職も多く、継続勤務対策として制度化が必要と判断した。仕事と家庭を両立させ易い制度を整えることで、社員のやる気を高め生産性を向上させることも目的としている（「次世代育成支援行動計画」にも盛り込んでいる)。

５　Flexibility SOHO Day（フレキシビリティー・ソーホー・デイ）制度

（１）制度概要

・2005 年４月１日より、育児や介護に従事している社員に年間 20 日間までの在宅勤務を認

める『Flexibility SOHO Day（フレキシビリティ ソーホー デイ）』制度（以下「SOHO Day」制度という）を開始した。簡単な制度規程（適用条件、手続き等）を作成し運用している。
・当初は、育児や介護に関わる社員に限定して開始したが、育児や介護に従事するかどうかに関わらずに、全社員に本制度を拡大できるよう試行しており、問題点が解決され次第、全社員に本制度の適応を拡大したいとも考えている。

（２）制度の対象者

・以下のすべての条件を満たす正社員（男女を問わない）を対象としている。①育児・介護に従事していること（育児の場合：未就学まで、介護の場合：要介護度 1 級以上）、②在宅勤務が可能と会社が認めた者であること（ノート PC 保持者であること、同居者のうち、該当社員以外に育児･介護が可能な成人同居者がいないこと)。ただし、アシスタント（例えば、営業社員の補助業務職)･セクレタリーなど、会社で勤務することが第一義的な業務の場合は対象外としている。
・この場合「ノート PC 保持者」とは、次のような意味合いである。すなわち、社員には業務の性質に応じて、デスクトップ PC かノートブック PC が各人 1 台与えられているが、会社支給のノートブック PC は、会社外でもメール送受信やイントラネットへのアクセスができるようになっている（もともと営業担当者が社外で利用できるように、セキュリティは充分強化されている)。これを自宅に持ち帰り、仕事をすることはノートブック PC を支給されている者であれば誰でも可能であり、「SOHO Day」勤務者もこのシステムを利用している（新制度のために、なるべく費用は掛けないことが基本方針であった)。
・このため「SOHO Day」勤務のためには、前日にノート PC を自宅に持ち帰って置く必要があるが、普段からノート PC を持ち帰り、スーパー・フレックス勤務の枠内で、在宅で業務を行うことが運用上許されている、という背景がある。
・適用手続きとしては、所属長に事前申請を行い、人事部門がそれを確認してから認められるが、基本的に所属長の許可があれば、人事がそれを認めないということはほとんどない。適用期間は毎年 1 月 1 日から 12 月 31 日までである。

（３）制度の実施手続き

・本制度は、在宅勤務を必要とする社員が、その希望日の前日もしくは当日の朝 10 時までに上司または管理者の許可を受けることにより、有給休暇を取得せずに、自宅での就業を可能とするもので、連続（連日）取得も可能である。
・有給休暇、看護休暇との優先関係はない。あくまで本人の選択による。
・在宅勤務に当たり、必要な機器（FAX・プリンター)、通信費用等は本人負担とする。
・制度取得者は必ず在宅勤務日の勤務について、報告書（名前、日付、業務内容：ただし自由記入で、特段詳しい内容の記入は求めない）を翌日までに上司または管理者に提出しなけ

ればならない。
・「SOHO Day」勤務日に関しては、当該日の勤務時間や業務成果を直接的には問わず、一律フルタイム扱いとしており、実態的にはみなし労働的な運用となっている。
・導入前にいろいろな議論を行ったが、「SOHO Day」の日数は年間20日とそれほど多くないことや、当社では「成果主義」が徹底されていることを踏まえ、働く場所ではなく一定期間の成果によって評価するべきであるとの考えから、フルタイム扱いとしている。
・確かに検討の過程で、「SOHO Day」勤務日は「80%勤務扱いとする」などの案もあったが、「果たして会社に来ているだけで仕事をしていることなのか？」という議論にもなり、"働くということ"を考えるよい機会にもなったようにも思う。

（４）職場とのコミュニケーション
・「SOHO Day」勤務の日は、必要に応じて、職場等とメールや電話・ファックスで連絡を取り合いながら仕事を行うこととしている。
・いつでも連絡がとれる体制の義務付けの検討も行ったが、そもそも「SOHO Day」勤務の導入の目的は、例えば子どもが急病で病院に連れて行った後でも、家で仕事ができるようにすることなので、あまり窮屈な拘束は行わないことにした。

（５）運用実態
・４～９月の半年間での適用実績に関しては、人事部門が把握しているのは３人（全員女性で育児理由）であるが、実際は人事部門に報告がないケースもあるようで、プラス数名が「SOHO Day」勤務を行っていると認識している。制度上は、人事部門が確認しなければならないが、まだ始まったばかりの制度なので、もう少し様子をみる方針である。
・そもそも人事部門が管理する必要があるのかという点も含め、現場部門と相談した上で、現在のように制度適用に人事部門が関与するのではなく、各現場部門が定期的に適用人数を人事部門に報告する方式に変更してもよいかもしれないと考えている。

（６）制度導入の効果・課題、今後の制度一般化の方針
・制度は導入してよかったと考えている。実際に利用していない人でも、いざという時にこうした制度があると思うと、安心して仕事ができるという意見が寄せられている。コストをほとんどかけずにできたので、会社にとってもよかったと思う。
・育児・介護以外事由以外に拡大できないかと検討しているが、その場合には、いろいろな問題をクリアしなければならない。この制度は、あくまで年間 20 日以内という日数で設計した制度なので、これが60日、90日となると、例えば、上司による評価が難しくなる、適用者と非適用者との違いが大きくなる、などの問題が出てくる。
・在宅勤務によって労働時間が長くなるという側面が少しはあるかもしれないが、それは労

働時間管理の難しさで長時間労働になるのでなく、「成果主義」が徹底していることで、社員がアウトプットの出来具合により時間をかけるようになっていることが大きいと思う。

＜参考資料＞

・日本経済新聞（2005.1.5）「外資系医薬品会社、在宅勤務導入へ」

・日本経済新聞（2005.2.21・夕刊）「ワーキングウーマン：在宅より身近に」

・W社プレス発表（2005.4.1）http://www.jnj.co.jp/press/pr/pr050331/pr_050331.html

・日経産業新聞（2005.4.4）「年 20 日在宅勤務制度化」

労働政策研究報告書　No.52
育児期における在宅勤務の意義
　－休業・休暇の削減やフルタイム勤務可能化等の効果と課題－

発行年月日　　２００６年４月１５日
編集・発行　　独立行政法人　労働政策研究・研修機構
〒177-8502　東京都練馬区上石神井4-8-23
（編集）　研究調整部研究調整課　TEL:03-5991-5102
（販売）　広報部成果普及課　TEL:03-5903-6263
FAX:03-5903-6115
印刷・製本　　有限会社　太平印刷

Ⓒ2006

＊労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。（URL:http://www.jil.go.jp/）