

ネットワーク
コラボレーションの
極意をつかもう

SOHO だから稼げる

普及しなかった雇用型SOHO

日本オラクルが今年6月から、育児や介護などで出勤の難しい社員を対象にした在宅勤務制度「Work@Home」を開始した。VPN(Virtual Private Network)を使って自宅と会社を結び、オフィスにいるのとまったく同じ環境で仕事ができる。制度が適用された社員は原則として週に1度のミーティングに会社に行くだけで、ほぼ完全な在宅ワークが可能になる。

「雇用型SOHO」ともいえる在宅勤務は、実は歴史がかなり古い。1980年代に外資系を中心に先進的な企業で導入が始まり、90年代には多くの業種に広がった。これまであまり普及しなかったのは、第一には社会のあり方が在宅という勤務形態にまだなじみなかったことがある。そして第二に、「自宅」という場所に通信インフラが整備されておらず、仕事に適した環境になっていなかったことも大きい。

だが21世紀に入るところから、そうした障壁は崩れ始めてきた。長引く不況の中で、企業の側が社員の仕事に対し、目に見える成果をきちんと求めるようになった。会社に出社したのはいいけれど、のんびりとお茶を飲んでばかりだったり、新聞を読んばかりだっているような社員を雇

ブロードバンドの普及で 大企業が挑戦する在宅勤務

[日本オラクル株式会社]

所在地：東京都千代田区紀尾井町 4-1

URL <http://www.oracle.co.jp/>

「日本オラクル」という東証一部上場の大企業と「SOHO」という組み合わせに違和感を持つ人がいるかもしれない。しかし、企業に勤めていても「自分のライフスタイルに合わせて仕事がしたい」と考える人も多いだろう。育児や介護、病氣療養などで定まった時間に出社して仕事ができない事情は誰にでも起こり得る。日本オラクルは、そうしたことに対応するために新たな制度を導入した。

text : 佐々木俊尚(Press Archives)

う余裕はなくなってきたということだろう。どこで何をしてもいいから、とにかく成果を出してほしい。企業の考え方はそんな風に変わりつつある。

時間よりも質と成果を問う

成果報酬を前面に打ち出した「裁量労働制」が普及し始めたことも、そうした傾向を後押ししている。

裁量労働制というのは、仕事の遂行方法や時間配分が社員の裁量にゆだねられる制度だ。労働する時間の長さではなく、労働の質や成果などによって報酬が与えられ、ソフトウェア開発や研究などの知能労働の分野に適しているとされる。給料は成果に従って支給され、残業代などは原則としてつかない。1987年の労働基準法改正によって導入が始まり、弁護士や取材記者、研究開発、企画・調査などの職種が対象となっている。もっとも採用企業はまだ数パーセント程度しかなく、本格的な普及はこれからだ。

さらに「育児休業制度」や「介護休業制度」などが社会的に認知されるようになってきたこともある。育児休業は1歳未満の子供を持つ親が最長1年間は仕事を休める制度で、休業中も定められた割合で賃

金を受け取ることができ、雇用保険からも給付金が支払われる。1992年に導入されて以来、10年かけて社会の隅々にまで認知されるようになってきている。2002年の実績では、育児休業の取得率は女性で64パーセントに上っている。厚生労働省の現在の目標は、この率を80パーセントにまで引き上げることだ。

在宅勤務の環境が整う

この一方で、通信インフラもこの2年間の間に爆発的に普及したブロードバンドによって、ほぼ問題は解決した。在宅勤務の黎明期であった80年代末から90年代初頭にかけては、通信インフラといえばアナログ回線。少し時代を下って、64kbpsのISDN回線といったところだろう。メールの送受信程度ならともかく、Telnetでサーバーにログインするとかかなりいらさせられた。ましてやFTPで巨大なファイルを受信し、ローカルで作業するなんてことは現実的ではなかった。しかし2003年の今、12 / 26MbpsのADSLは月額3,000円程度、100MbpsのFTTHでも月額5,000円に満たない金額で使えてしまう。VPNを使えば情報が漏れる心配もなく、FTPもTelnetもメールも自由自在というところだ。

こうしてさまざまな条件が出そろってきた。機は熟したということなのだろう。

実際、日本テレワーク協会の統計によると、企業に勤務して在宅で仕事をしている人は2002年3月時点で約285万7000人。1996年当時は約81万人だったので、7年間で3.5倍にまで拡大した。同協会では在宅勤務者は2007年には現在の倍の約563万人にまで拡大すると予測している。いよいよ本格普及時代の幕開けともいえるような状況になってきたのだ。

1年半の準備を経てスタート

日本オラクルの在宅勤務制度は、そんな中で登場してきた。

同社人事教育本部人事企画部ディレクターの阿部英治氏は語る。「在宅勤務という言葉はわれわれ人事屋の間では、5、6年前から新しいキーワードとして注目されるようになっていた。社員のためになることなら取り入れたいと思っていたが、正直に言えば評価や人事管理、安全などの問題を考えて躊躇していた面もあった。だがいまや環境が整ってきた。」

在宅勤務をいつかは導入したいと考えていたところに、育児・介護休業制度の普及が重なり、この2つがアイデアレベルで結びついた。それが育児や介護、療養を必要とする人を対象とした在宅勤務制度の導入へとつながったのだと言う。試験的な導入は、2001年11月からスタートした。6人が利用し、今年6月からの本格運用では2人が在宅勤務に入っている。

その1人の女性社員(32歳)は、育児のために在宅勤務を申請した。仕事は、デザインやコーディング、テスト、メンテナンスなどアプリケーション機能の開発。

「在宅スタート時はちょうど開発プロジェクトの真っ最中だったので、アプリケーションの動作速度などで仕事の進み具合に影響が出ないかが心配だった。でも実際にはそうした問題はほとんどなく、VPNを利用することでオフィスにいるときとほとんどネットワーク速度も変わらない。当

図: Work@Home 導入の経緯と展望

導入目的
家庭と仕事の両立支援としての在宅勤務制度
(コスト、効率性、勤怠管理、目標管理、報酬などの事項をトレース)

Step1 調査(2001年11月~12月までの2か月間)

- ・各部門に対し、在宅勤務導入が可能な職種があるか調査
- ・在宅勤務候補者(限定時間契約社員、育児休暇中社員)とインタビュー

Step2 試験運用(2002年1月~2003年5月までの1年4か月間)

- ・1年半の間に6人(合計計7回)のトライアル運用実績
(育児・産前=3名、療養=1名、介護=1名、障害=1名)

Step3 本運用(2003年6月から)

- ・本運用開始
- ・現在、2名(育児=1名、介護=1名)

人事ポリシー
・オープン
・フェア
・シンプル

導入対象
・育児
・介護
・療養
・障害

勤怠管理方法
・在宅勤務 + 原則週1回の出勤
・週ごとのミーティングとレポートによって勤怠確認

目標管理、報酬および人事考課
明確な目標管理により
裁量労働 評価 処遇の実施

将来への展望

職種群/雇用形態としての在宅勤務制度

- ・通信インフラの整備拡大
- ・在宅勤務の職種群の開発
- ・雇用形態としての在宅勤務制度の検討

1年半をかけてチャレンジした日本オラクルの在宅勤務制度。将来は導入対象をもっと広げていきたい構えだ。

初はマニュアルなどが手元にないため不便を感じたが、現在はほとんどの資料がウェブから入手できるようになった。開発という仕事はもともとオフィスでもスタッフがそれぞれコンピュータに向かってることが多いため、作業環境としてはオフィスも自宅もほとんど変わらない」と話す。

社員と企業の双方にメリット

在宅勤務のメリットは大きい。

会社の側からみれば、在宅勤務の導入は長期的には人事コストの削減につながっていく。また、人材流出を防ぐというねらいもある。特に人材流動性がきわめて高いつまり能力があればいくらでも転職が可能なIT業界では、優秀なスタッフを流出させないための対策は重要だ。

一方、社員の側のメリットは明白だ。何

時間もかけて通勤するよりは、自宅で仕事をした方が時間の節約になる。また育児・介護休業制度などを利用している人の多くは「最新の技術や業界動向についていけなくなる」という不安を抱えている人が多い。ドッグイヤーのIT業界ではなおさらだろう。だが育児や介護を続けながらも在宅で勤務できるとなれば、そうした不安はある程度は解消できる。在宅ワークによって最新動向をキャッチアップしていくことが可能だからだ。日本オラクルでも、「産前休暇と育児休業を合わせて約2年も休む必要がなく、在宅勤務によって早めに復帰できると喜んでいる人が多い」(人事企画部・馬場竜介氏)と言う。

ボーナスの額に4~5倍の差も

しかし実際に在宅勤務を実施するため

には、いくつか越えなければならないハードルがある。

まず第一に給料の問題。何時間働いているのか、本人にしかわからないのにどうやって給料を支払うのか？

これに関しては、先に挙げた裁量労働制がある。日本オラクルは以前から開発やコンサルタントなどの職種については成果物やアウトプットによって報酬を支払う仕組みをすでに導入している。時間給ではなく、成果給なのである。

第二の課題である仕事の評価についても、同様だ。日本オラクルでは、裁量労働に適した目標管理制度を導入している。社員は、半期ごとに仕事の成果を出すことが求められている。その目標を立てて、半期ごとに自分の仕事に対するレビューを行い、目標の到達状況を見る。レビューは「重みづけ」と「難易度」で計算する。たとえば半期の最初に立てる目標で、「この仕事には自分の能力の10パーセントを使う」と配分を宣言したとする。その仕事について、上司などと相談しながら難易度を決める。自分のルーティンワークと比べて難しい内容なら、難易度を1.5倍や1.2倍に設定するという意味だ。半期が終わり、仕事の成果が明確になったら、「配分×難易度×達成率」を計算する。その答えが、自分の仕事のレビュー結果だ。並行して進めている仕事のレビュー結果をトータルすれば、その半期に自分がどれだけの仕事をしたかというトータルの評価が数値で出されることになる。

その数値を考慮し、さらに相対評価を行うことによってボーナスの原資を配分するというのが、日本オラクルの評価制度の仕組みだ。同じ等級や年齢でもボーナスの額に4～5倍の差が出ることもあるという。

前出の馬場氏は「この制度によって、仕事の成果をきちんと計ることができている。在宅勤務をスムーズに導入するうえで、この制度がベースにあったことはきわめて大きい」と話す。成果をきちんと評価できるのであれば、その過程の仕事の場所がオフィスでも自宅でも何ら変わりはない

ということだろう。

とはいえ、社員の仕事はソフト開発など成果がはっきりしたものばかりではない。たとえば人事や総務、経理などの管理部門や広報、秘書などの部門では、成果をどう計るのか。管理部門では「数値の計算の誤差をパーセント以内に抑えることに成功した」といった形にするのか。あるいは広報などでは「これだけの種類の

メディアに記事を掲載してもらった」というような評価になるのか。目標管理制度だけでは、すべての業務の成果をきちんと評価するのは意外に難しい。

日本オラクルでは人事や総務、経理などの部門も原則としては在宅勤務の対象にしているが、こうした部門の対象者が実際に在宅勤務に入ったケースはまだないという。今後の課題の1つだろう。

週に一度提出するレポート

さん、さん、
おつかれさまです。です。

先週(7/28月～8/3日)の「勤務時間予定表・実績表」と
今週(8/4月～8/10日)の「勤務時間予定表」と「作業計画表」をご報告致します。

1. 勤務時間予定・実績表(7/28月～8/3日)

日付	勤務時間	合計勤務時間
7月28日(月)	[予定] 8:30～12:00、12:30～16:00 [実績] 8:30～12:00、12:30～16:00	[予定] 7時間 [実績] 7時間
7月29日(火)	[予定] 8:30～12:00、12:30～16:00 [実績] 8:30～12:00、12:30～16:00	[予定] 7時間 [実績] 7時間
7月30日(水)	[予定] < 出社 > 9:30～12:30、< 在宅 > 14:00～18:00 [実績] < 出社 > 9:30～12:00、< 在宅 > 14:00～18:00	[予定] 7時間 [実績] 7時間
7月31日(木)	[予定] 8:30～12:00、12:30～16:00 [実績] 8:30～12:00、12:30～17:00	[予定] 7時間 [実績] 8時間
8月1日(金)	[予定] 8:30～12:00、12:30～16:00 [実績] 8:30～12:00、12:30～16:00	[予定] 7時間 [実績] 7時間
8月2日(土)	[予定] 休日 [実績] 休日	
8月3日(日)	[予定] 休日 [実績] 休日	

2. 作業計画・実績表(7/28月～8/3日)

作業内容	作業日数	進捗(%)	コメント
1. MRC Research	[予定] 2日 [実績] 2日	[予定] 100% [実績] 95%	未解決事項あり。関係者と調整の上解決予定。
2. MRC Coding	[予定] 2日 [実績] 2日	[予定] 70% [実績] 65%	来週にはCodingを終えテスト開始予定
3. 月例 Mtg. への出席	[予定] 0.5日 [実績] 0.5日	[予定] 100% [実績] 100%	特になし
4. 事務手続き、週報の作成等	[予定] 0.5日 [実績] 0.5日	[予定] 100% [実績] 100%	メール回答 勤務時間&作業計画実績表の作成、ほか

3. 勤務時間予定表(8/4月～8/10日)

日付	勤務時間	合計勤務時間
8月4日(月)	[予定] 8:30～12:00、12:30～16:00	[予定] 7時間
8月5日(火)	[予定] 8:30～12:00、12:30～16:00	[予定] 7時間
8月6日(水)	[予定] < 出社 > 9:30～12:30、< 在宅 > 14:00～18:00	[予定] 7時間
8月7日(木)	[予定] 8:30～12:00、12:30～16:00	[予定] 7時間
8月8日(金)	[予定] 8:30～12:00、12:30～16:00	[予定] 7時間
8月9日(土)	[予定] 休日	[予定] 0時間
8月10日(日)	[予定] 休日	[予定] 0時間

以上

在宅勤務者は原則として週に一度出社してミーティングに参加する。また週に一度上司と人事にレポートを提出する。そのレポートの現物がこれだ。評価するというよりも、在宅勤務者が自身を管理するなどの目的が強い。

在宅勤務者がさぼらない事情

第三のハードルは、上司や同僚とのコミュニケーションをどうするかという問題だ。実はこのハードルに、内在している問題はもっとも大きいと言えるかもしれない。日本オラクルでは、こんなエピソードがあった。

ソフト開発の仕事をしている30歳代の女性社員は、最初の子供を出産して育児中に在宅勤務の試験導入に申し込んだ。期間中に第二子を妊娠し、産前休暇を取るまでの間、そのまま在宅ワークを続けていたという。この途中、ソフト開発プロジェクトに参加し、自宅で熱心に仕事を続けていた。だが週に一度の出勤日に久しぶりに彼女の姿を見た上司は、彼女のやつれ果てた姿にショックを受けることになる。「自宅で育児の間にゆとりをもって仕事をしていたはずなのに、どうして……」と聞いた上司に、彼女はこう答えた。

「自宅で1人で仕事をしているぶん、どうしてもきちんと成果を出さなければという気持ちが強くなって、頑張ってしまうんです」

端から見れば「自宅で自由に仕事ができさぞかし余裕があるのではないか」と思ってしまうが、1人で仕事をするという重圧は実は非常に大きい。会社からノルマを求められているわけではなくとも、「誰も見ていないからこそ頑張らなければ」と思ってしまうのだ。仕事にまじめであればあるほど、そうした傾向は強くなるだろう。仕事に追われて労働時間はどんどん増えてしまい、深夜まで仕事を続けてしまうという在宅ワーカーは少なくない。「自宅で仕事をしているんだから怠ける人が増えるかも……」というネガティブな心配は、少なくとも日本社会においては杞憂に近い。

この女性社員のケースでは、その後上司が折に触れて電話やメールで「大丈夫か」「無理するなよ」と意識的にコミュニケーションをとるようになって解決した。

上司と部下の信頼関係が基本

まだ社会に完全に認知されていない在



「われわれは何にでもチャレンジする会社なのです」と語る人事教育本部人事企画部ディレクターの阿部英治氏(右)と同じく人事企画部の馬場竜介氏。

宅勤務という形態。どうやって向き合っていけばいいのか、わからない部分が多すぎるということなのだろう。ある企業では、実施している在宅勤務制度に対して3割近い管理職が「これ以上在宅勤務者を増やしたくない」と答えたというアンケート結果も出ている。「コミュニケーションが難しい」といった回答が多かったそうだ。「在宅勤務の部下の家にウェブカメラをつけてくれないか」と冗談を言った上司もいるのだが、笑い話ではすまない部分もある。

また日本の伝統的な企業風土には、「会社の自席に座っていてナンボ」などという前時代的、封建的な空気がいまだに漂っているところもある。そうした意見を公然と口に出してはばからない管理職の下で働いた経験のある人は少なくないだろう。

日本オラクルの阿部氏は「結局は、上司と部下の信頼関係が重要だということです」と強調する。「よそから異動してきたばかりの部下が在宅勤務に入ってしまったら、『本当に働いているのか?』という疑念が生まれてしまうかもしれない。若い人たちは意外に新しいコミュニケーションの形に対する抵抗が無いかもしれないが、まだ前時代的な志向を潜在意識の中もっている人たちもいる。新しいコミュニケーションを会社文化に浸透させることが課題と考えている」。

先の在宅勤務中の女性社員は、「週1回

のミーティングで仕事の進捗状況や1週間で調べた事柄、資料などを用意してグループ全員で共有できるようにしている。少人数のグループなので、疑問や問題点が出てきたときはすぐに電話で連絡を取っている」と話す。仕事をともにしていく仲間たちの意識が変わっていけば、こうした問題は自然に解消していくのかもしれない。

阿部氏が続ける。「農耕民族的で集団への帰属意識が強い日本人が、物理的な空間でブツリと切られてしまったら、その帰属意識はどうなるのだろうかという疑問はたしかにある。しかし入社数年の若い社員たちと、われわれのような世代の間では、帰属意識自体がすでに変わってしまっているかもしれない。いずれにせよ、その意識を今後は変革していかないと、この時代の中では勝ち残ってはいけない」。

まだ日本社会、日本企業の組織マネジメントの部分には、発展途上の部分もあるということなのだろう。国土が広大で、在宅勤務が当たり前になっている米国と比べれば、やはり彼我の差は想像以上に大きい。

だが今後は、ビデオ会議などのアプリケーションの登場もあり、リモートによる帰属意識とでも呼ぶべき枠組みが成立していく可能性もある。何しろ在宅勤務という新たなかたちは、まだ始まったばかりなのだ。



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp