

株式会社NTTデータ

企業属性（2008年3月末現在）

業 種	IT産業
事業内容	システムインテグレーション事業、ネットワークシステムサービス事業、その他これらに関する一切の事業
従業員数	8,550名（男性7,399人、女性1,151名、正社員のみ）
女性比率	13.5%
平均年齢	男性36.6歳、女性31.0歳

はじめに

NTTデータでは、柔軟な働き方に関連した施策として、テレワーク（在宅勤務）、フレックスタイム制度（コアタイムは10時～15時、1,000名程度が利用）、短時間勤務制度（7時～19時の間で、4時間、5時間、6時間の労働時間を選択）などを制定している。裁量労働制は導入されていないが、労働組合との協議の上で、従業員が裁量をもって働ける業務に限定してトライアル（試行）を開始したところである。

一方、育児休職制度の期間は3年間となっている。年間70～80名が取得しているが、1年程度の取得者が多く、そのうち男性の取得者は数名である。また、有給休暇の取得については、1日単位だけでなく、2時間単位、半日単位でも取得できるようになっている。

以下では、2008年2月から同社で本格導入され、注目を集めるテレワークを中心に考察する。

1. テレワーク導入の背景とトライアル期間の設置

（1）テレワーク導入の背景と推進体制

同社のテレワークは、ボトムアップで一般社員の提案から始まったことが一つの特徴である。2005年秋に、大企業病を克服して社内を活性化するために、経営陣が「役職に関係なくやりたいこと」を社員から募ったところ、テレワークが提案された。

テレワークが提案された背景として、より女性が生き活きと働くために、いくつかの課題があったことがあげられる。具体的には、全社員に占める女性比率は1割強に留まり、女性の勤続年数は約8年と、男性の勤続年数（約14年）の半分程度となっていたことなどである。10年、15年と勤めて高いスキルをもつのに、子どもが小学生になると「働き続けるのが難しい」と辞めてしまう女性が多かった。

そしてテレワークの提案は、「新・行動改革ワーキング・グループ」の一つとして役員の承認を受けた。様々な部署から有志10名が集まり、「ワークライフバランス・ワーキンググループ」が組織され、推進母体となった。メンバーは全て兼任であり、基本的には毎週水曜日10時～12時に集まって、情報収集や社内調整などを行った。

なお、2008年2月にテレワークは社内の正式な制度となった。これに伴い、ワーキング・グループの活動は、人事部内に新設されたテレワーク事務局に引き継がれ、それ以降、テレワーク事務局が運営組織となっている。

テレワークの本格導入に至ったのは、準備段階から人事部や経営企画部など他部門がアドバイザー・メンバーとなって、ワーキング・グループの活動をサポートしてきたことが大きい。例えば、労務規程の作成、セキュリティの確保の方法等に関して検討を重ねた。また、社内説明会においては、経営企画部や人事部の主催として、オフィシャルに推進している姿勢を示した。

(2) トライアル期間の設置

2008年2月の本格導入前に、1年半の「トライアル（試行）期間」が設けられた（図表）。

(図表) トライアル期間と応募者数

トライアル期間														本格 導入	
第1期			第2期			第3期			第4期						
2006年						2007年								2008年	
7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8~12月	2月~	
第1次募集:110名 男性 44名 女性 66名 うち管理職 12名									合計167名 男性 68名 女性 99名 うち管理職 18名					全社員 申請 可能	全社員 申請 可能
			第2次募集:24名 男性 13名 女性 11名 うち管理職 5名			第3次募集:12名 男性 4名 女性 8名			第4次募集:21名 男性 7名、女性 14名 うち管理職 1名						
			検証・ 見直し			検証・ 見直し			検証・ 見直し						

(資料) NTTデータ『NTTデータのテレワーク（在宅勤務）』（2007年12月11日）を参考に作成。

トライアル期間中は3ヶ月程度を1期間として、期間が終了するたびに利用者や上長に対してアンケート調査やヒアリング調査などを実施し、課題抽出と対策の検討を行った。例えば、トライアル期間当初は「利用申請は希望日の2日前までに行うこと」と定められていたが、利用者から「前日申請も認めてほしい」という要望があり、次のトライアル期間で検証し、見直されていった。

なお、利用希望者の募集は、第4次まで追加的に行われ、最終的には合計167名がエントリーし、テレワークを利用した。

2. 現行制度の枠組み —2008年の本格導入以降—

(1) テレワーク申請を行える社員

テレワークにエントリー申請できるのは、全社員（管理者、男性社員を含む。ただし、育成社員を除く）となっている。育児や介護の支援が必要な社員に限定されていないのが、特徴の一つである。

なお、トライアル期間の当初は、利用対象者を「育児・介護等で仕事との両立支援が必要な社員に限定してはどうか」という意見と、「全社員を対象にしてはどうか」という意見があり、育児・介護などで仕事との両立支援が必要な社員に限る「Aパターン」と、誰でもエントリー申請できる「Bパターン」を設けて、事業本部等の組織ごとにどちらかのパターンを選択できるようにした。その後、検討を重ね、2007年8月からは全組織において育児・介護の要件を外して、全社員を対象としている。

(2) テレワークの利用可能日数

テレワークの利用可能日数は、原則、月8日を上限としている。これは、テレワークに対応可能な業務を洗い出し、平均値として設定した結果である。

(3) 事前申請とテレワーク当日に行うべきこと

テレワークの利用にあたっては、利用希望日の前日までに「テレワーク承認通知書」に必要事項を記入して、直属の上長の承認を得なくてはならない。

また、テレワーク当日は、始業時にメールあるいは電話で始業開始を上司に連絡しなくてはならない。また必要に応じて、同僚にも連絡をする。日中、問い合わせ事項が発生した場合には、メールあるいは電話で適宜行う。そして終業時には、同様に終業の連絡を上司に行う。なお、テレワークでは働き過ぎを防止するため、原則として、時間外勤務、深夜勤務を実施しないことになっている。

このように、自宅で仕事を行うという点を除けば、会社で業務を行うのと同様の環境を作っている。テレワークだからといって既存の規定やルールの変更を極力行わないようにしている。

(4) セキュリティの確保

テレワークの導入にあたり、最大の課題はセキュリティの確保であった。セキュリティを脅かす具体的なリスクを洗い出して、専門組織と一緒に対応を検討した。

具体的には、シンクライアントの導入、紙媒体の全面禁止、個人情報・厳秘情報の取り扱い禁止、研修を通じたルール運用の徹底、などを行った。

まず、「シンクライアント」とは、PC（会社貸与で自宅で用いるPC）に最低限の機能しか持たせず、会社のサーバ側でアプリケーションソフトやファイルなどを管理するシステムである。つまり自宅で操作するのは、会社のサーバ内にある情報であり、画面イメージのみが自宅のPCに転送される。自宅のPCは情報を保持できないので、万一自宅のPCが盗まれても、情報は盗まれない。また、自宅から送信される情報はすべて暗号化されている。

また、テレワークでは紙媒体の使用が一切禁止されている。この点、紙媒体を使えないと業務に支障がでるので、「持ち出す紙媒体を明示して上長の承諾を得れば、その情報に限って自宅に持ち出せるようにしたらどうか」という要望もあった。しかし、セキュリティ確保の観点から引き続き、紙媒体の使用は禁止されている。

さらに、テレワーク中は、個人情報及び厳秘情報の取り扱いが禁止されている。だが、「社員の業務目標の設定や、上司による評価など、テレワークに向くインハウス個人情報業務を取り扱えるようにしてほしい」という要望があった。そこで、検討の結果、本人または部下に関する個人情報については、社内のWEBシステム上でのみ取り扱えるようにしている。

この他、10分以内の離席時はスクリーンロックを掛け、10分以上の離席時にはPCをシャットダウンすること、作業場所への家族の立ち入り禁止、なども規定されている。

また、テレワーク実施前にチェックリストを用いて利用希望者本人及び上司に確認し、セキュリティ管理を徹底している。

(5) テレワークに伴うコスト

会社側は、利用者に貸与するテレワーク用PCと、シンクライアント用の接続ソフトウェアの費用を負担する。一方利用者は、通信費や光熱費を負担することとしている。

(6) テレワーク利用者に対する評価

テレワークの利用如何に関わらず、評価期間中にあげた成果・業績（アウトプット）と、それに至った行動（プロセス）に基づき、評価が実施される。

3. テレワークの利用状況と効果

(1) 利用状況

2008年の本格制度化以降、テレワークへのエントリー申請を行い、承認を受けた社員は200人強いる。先述の通り、トライアル期間の第4期には合計167名がエントリーしていたため、本格導入後、エントリーしている社員数は増加している。

では、どのような社員がエントリー申請したのであろうか。この点、トライアル期間中のエントリー社員167名から探ると、男性68名、女性99名となっている。当初の予想よりも男性社員の応募が多かった。このうち18名は管理職である。

また、職種別にエントリーした人の割合をみると、本部スタッフ44%、営業24%、開発16%、研究開発13%、その他3%となっている。全社員に占める職種別構成比と比較すると、開発職ではエントリーした人の割合が社員構成比よりも低く、研究開発では高い。テレワークを導入しやすい職種と、そうでない職種があると考えられる。

（２）効果

テレワークの利用社員に対するアンケート調査では、全利用者の98.7%が「通勤に関する負担が少くない」と回答し、「家族とのコミュニケーションが取りやすい」同66.2%、「仕事の創造性が向上する」同66.2%となっている。全体的に利用者のテレワークへの評価は高い。

家族との関係では、子どもに「行ってらっしゃい」と「お帰りなさい」を言えるようになったことや、PTA活動に参加する人が増えたことなどがあげられている。特に、同社では2時間単位で有給休暇を取得できるので、それとテレワークを組み合わせることにより、授業参観に出席し、その後在宅勤務に戻るといった働き方が可能になった。

業務に与えた効果としては、在宅勤務でも上司が管理できるように「仕事の見える化」（作業項目の明確化、上司との共有）を進めた結果、生産性及び効率性が高まったことなどが報告されている。また、上司とアウトプットについて事前確認を丁寧に行なうようになったことから、目標遂行に向けた意欲が高まったことや、静かな環境で仕事に集中できることなどが報告されている。

4. 労働組合の関与

（１）テレワークについて

労働組合として、テレワークを支援している。具体的な取り組みとしては、トライアル期間中、労働組合は利用者にヒアリングを行って、その結果を会社に伝えている。全体として、利用者はテレワークを歓迎している。今後、利用者からの意見を集め、より利用しやすい制度にすることが重要になると考えている。

（２）裁量労働制について

2年ほど前に、会社から組合に対して裁量労働制導入を提案した。労働組合としては、裁量労働制は長時間労働を助長する恐れがあるので「長時間労働の是正が先ではないか」と話した。その後、人事部と労働組合で論議を重ね、現在では、労働者が裁量をもって働ける業務に限ってトライアルを開始することになった。

労働組合としては、裁量労働が始まって、労働時間を計測・管理して、社員の健康安全を損なわないようにしたいと考えている。

（３）労働時間短縮について

メンタルヘルスなど社員の健康・安全を守るために、労働時間短縮に向けた働きかけを会社に行ってきた。

例えば、年度後半にプロジェクトの業務量が増えて、36協定を維持できない可能性があれば、プロジェクトの管理者（部長クラス）を呼んで、業務改善の警告を行う。管理者には、業務量の調整や要員補充など具体的な対策を立ててもらおう。こうした働きかけの前提として、労働組合独自に組合員の時間外勤務の把握などを行っている。

会社としても、メンタルヘルスが業界として大きな問題になっていること、業界ナンバーワン企業としての姿勢を示す必要などから、労働組合の要請に応えている。

5. 今後の課題

トライアル期間を設けて検証見直しを繰り返したことや、既存のルールの変更を極力避けたことなどによって、テレワークの導入は円滑に進んできた。

今後、利用者拡大に伴って、運用が課題になると思われる。例えば、部署内で自己管理できる部下にはテレワークを承認し、管理できない部下には承認しないという運用は行いにくい。こうした課題について、ルール化や部門内で判断することを検討している。

また、テレワークは「仕事の見える化」を促して、管理職が在宅で働く部下を管理できることが前提となる。しかし部署によっては、中間管理職の配下にいる部下数が40～60名に上るところもある。上司が管理できるように部署を適正規模にすることが求められている。さらに管理職は、プロジェクトの中で部下とアウトプットをすり合わせ、進捗状況を管理することが役割である。部下とのすり合わせが理想どおりに進んでいない面もあるので、日頃からのコミュニケーションが必要だと考えられる。

ヒアリング実施日：2007年12月11日

話し手：公共ビジネス推進部

人事部

NTT労働組合データ本部事務局長、交渉部長、交渉部執行委員

聞き手：藤森克彦（委員・記）、千葉登志雄（事務局）