

株式会社フジミック ～なるほど・ザ・ワークスタイル～多様な働き方の広報と短日勤務 の実験

キーワード：短時間勤務、選択労働時間制度、在宅勤務、短日勤務、ガイドブック

従業員数	244名（2005年9月現在）、うち男性187名、女性57名
主な事業内容	基幹システムの開発、報道や編成のシステム・サポート
既存の関連制度	選択労働時間制度、短時間勤務制度、在宅勤務制度
本事業での主な 取組内容	①既存制度の運用実態と課題の把握…アンケート・ヒアリング調査 ②現行制度の周知…社内イントラネット上のガイドブックの作成 ③短日勤務の実験実施

フジミックは、モデル事業の中で、既存の選択労働時間制度、短時間勤務制度（自己啓発、育児、介護）、在宅勤務制度の運用を見直すとともに、短日勤務の実験を実施した。

社員を対象としたアンケート調査や、制度利用者等を対象としたヒアリング調査から、選択労働時間制度と在宅勤務制度については制度運用の改善の必要性が、短時間勤務制度については社員の制度に対する認知度の向上が、大きな課題として浮かび上がってきた。特に、在宅勤務制度については、コミュニケーションに起因する課題が指摘され、必要なコミュニケーションを確保するために、コミュニケーションの重要性を在宅勤務者・上司等の双方が認識すること、「週間業務報告書」を有効に活用すること、在宅勤務者が必要に応じて出勤すること等が提案された。

同社では、こうした課題認識を踏まえ、制度運用を改善し、制度に関する理解を促進することを目的として、多様な働き方に関連する諸制度の内容や、運用上の留意点を網羅したガイドブック（一般社員・マネジャー共通）を社内イントラネット上に作成することとした。

さらに、同社は、モデル事業の中で短日勤務の実験実施を行い、短日勤務が可能となる条件として「実験対象者と会社の双方のニーズ」、「業務の繁閑を考慮した短日勤務期間の設定」、「周囲のメンバーの理解や支援」をあげている。また、短日勤務をしつつ業務を円滑に遂行していくためには、「勤務時間外でも緊急の業務連絡があった場合、メールや電話等で現場の状況のある程度把握でき、必要に応じて対応策を指示できる程度のスキルを要すること」、「担当業務のある程度他の出社メンバーと共有できる業務に従事し、事前に引き継ぎを行う必要があること」が必須条件となる。

【目 次】

1. 企業概要	3
2. 制度の概要	3
2.1 選択労働時間制度	3
2.2 短時間勤務制度	4
2.3 在宅勤務制度	4
3. 事業の全体像	5
3.1 事業の目的	5
3.2 事業の概要	5
4. 調査結果から得られた既存制度の課題と方向性	6
4.1 選択労働時間制度	6
4.2 短時間勤務制度	8
4.3 在宅勤務制度	11
5. ガイドブックの作成	13
5.1 ガイドブック作成の目的	13
5.2 ガイドブックの周知方法	14
5.3 ガイドブックの構成	14
6. 短日勤務の実験実施	17
6.1 短日勤務に関する社員のニーズ	17
6.2 実験実施までの経緯	17
6.3 実験実施の枠組み	18
6.4 実験実施から得られた知見	19
7. まとめ	20
7.1 既存の制度に関する検討	20
7.2 短日勤務の実験実施	21

1. 企業概要

株式会社フジミック（以下、「フジミック」と略記）は、フジサンケイグループの中核となるフジテレビグループの中で、コンピュータソフトウェア開発を専門に行っている。現在、資本金は3億円、2004年度の売上高は115億8,400万円、経常利益は4億6,100万円である。事業の6割強はフジテレビ関係の業務で、人事、経理といった基幹システムの開発のほか、報道や編成のシステム・サポートといったテレビ局ならではの業務もある。報道・編成に関しては、オンエア画面のプロデュース等を含め、番組・CMが放送されるまでのプロセスを系統的に幅広くサポートしている。こうした業務については、その性格上、時間的、季節的に不規則な業務も多く、選挙速報やスポーツ中継、イベントの実施など社をあげて取り組む業務もある。

従業員数は2005年9月1日現在で男性187名、女性57名、合計244名である。年齢別の構成比は20代後半、30代後半、40代前半の順になっている。平均年齢は男性36.8歳、女性32.3歳、平均勤続年数は男性12.1年、女性7.8年である。また、組織別に従業員構成をみると、制作部門が86.5%を占めている。

2. 制度の概要

2.1 選択労働時間制度

同社では、勤務時間が不規則であるという業務特性に配慮し、社員の生活満足度と業務効率の向上を目的として、1989年に選択労働時間制度を導入した。

選択労働時間制度とは、8:00～16:30勤務から30分ずつシフトし、11:00～19:30勤務まで、トータルの勤務時間数を変えずに7つの勤務時間帯のタイプ¹から選択できる制度である。選択は1日単位で可能であり、利用目的は特に限定されていない。手続きとしては、前週の末日までに翌週の勤務時間タイプを所属長に申請し、承認を得ることになっている。

社員を対象としたアンケート調査（詳細は3.2で後述）で、各職場において通常選択されている勤務時間帯と異なるタイプを選択した経験の有無をたずねたところ、75.8%が「ある」と回答している。さらに、制度利用経験のある社員の利用目的をみると、「病院などの受診」（70.2%）、「銀行・役所などの立ち寄り」（63.8%）が上位にあがっており、「育児」、「介護・看護」を利用目的としてあげた社員も2割以上みられる（図表1）。

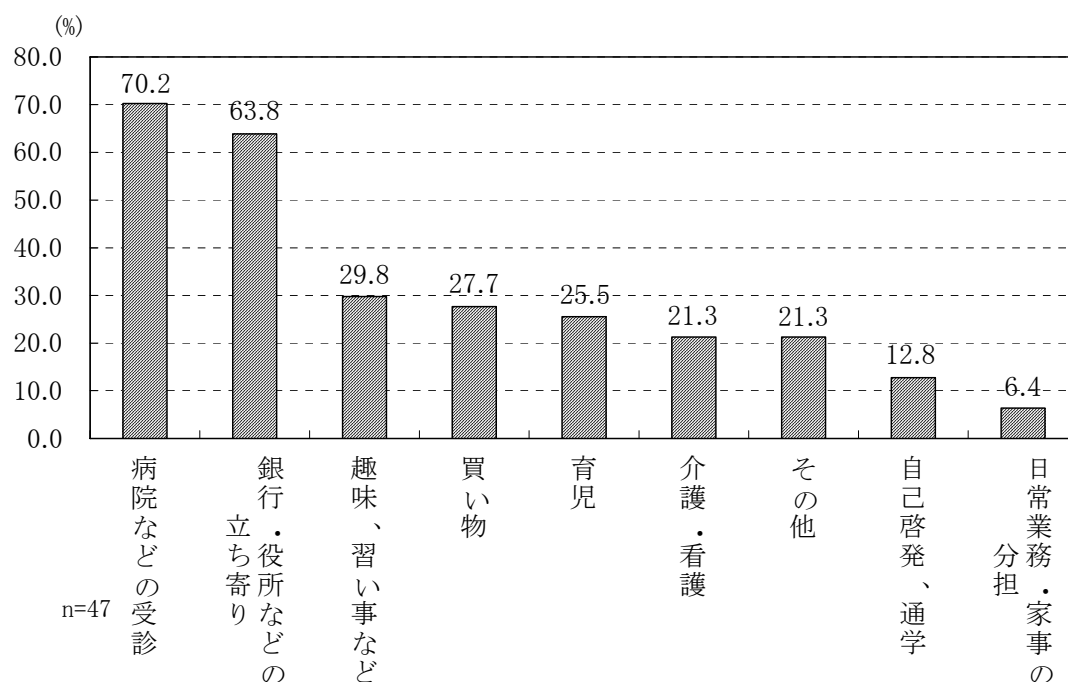
このように、選択労働時間制度は利用目的の自由度が高く、多くの社員に普及している制度である。

¹ 各タイプの勤務時間帯は以下のとおり。

タイプ	時間帯
1	8時00分～16時30分
2	8時30分～17時00分
3	9時00分～17時30分
4	9時30分～18時00分
5	10時00分～18時30分
6	10時30分～19時00分
7	11時00分～19時30分

[標準時間帯]

【図表 1 選択労働時間制度／利用目的（複数回答）】



注：選択労働時間制度において、職場で通常選択されているタイプと異なる勤務時間タイプを選択したことがあると回答した者について。

2.2 短時間勤務制度

同社では、自己啓発、育児、介護を理由とする短時間勤務制度を導入している。自己啓発を理由とする勤務時間の短縮は 30 分で、友人との交流を含む幅広い内容が自己啓発として認められている。育児、介護を理由とする短時間勤務の勤務時間は、所属長との話し合いによって決定される。

実際の利用状況をみると、自己啓発時短は、2005 年 3 月の時点で 48 名の社員が利用している。一方、育児時短を利用中の社員は 1 名だけで、過去の利用経験者を通算しても計 9 名、全て女性である。また、介護時短については、これまで利用された実績がない。社員を対象としたアンケート調査で、3 つの短時間勤務制度の利用経験をみても、自己啓発時短を利用したことがある割合が 7 割を超える一方で、育児時短、介護時短の利用経験者は回答者の中にはいなかった。

2.3 在宅勤務制度

在宅勤務制度は、特に適用の理由は限定されておらず、本人の希望と所属長等の承認があれば適用が認められる。在宅勤務制度を利用する社員（現在は 1 名）は、在宅での勤務を基本とするが、実際には必要に応じて週 1～2 日出勤している。

3. 事業の全体像

3.1 事業の目的

同社は、従来から、社員の満足度を高めつつ業務の効率化を図るため、選択労働時間制度、短時間勤務制度（自己啓発時短、育児時短、介護時短）、在宅勤務制度等、多様な勤務形態の制度化に取り組んできた。そして、情報サービス産業の多様就業型ワークシェアリング制度導入事業を、労使双方にとって最適の勤務形態を模索し、既存制度・運用をより良いものとしていく好機と捉え、平成 16 年度（2 年目）から本事業にモデル企業として参画した。

3.2 事業の概要

同社では、現在導入されている 3 つの制度（選択労働時間制度、短時間勤務制度、在宅勤務制度）を検討テーマとし、2004 年 10 月には、制度設計上・運用上の課題を抽出するために、短時間勤務制度と在宅勤務制度に関する制度利用者 5 名（利用経験者 3 名、利用希望者 1 名を含む）やその上司 3 名を対象にヒアリング調査を実施した。さらに、制度利用者だけでなく幅広い社員の声を集め、各制度の運用実態や課題を多面的な角度から明らかにすることを目的として、2004 年 11 月に、社員を対象としたアンケート調査²を実施した（有効回答 62 名、有効回収率 33.9%）。

そして、調査で明らかとなった各制度の運用上の課題を解決し、各制度を適正に機能させていくために、ガイドブック（一般社員・マネジャー共通）を作成することとした。具体的には、制度を解説し周知を図ること、制度運営上の留意点を整理し制度運営に関するマネジャーの理解を深めることを、ガイドブック作成の目的とし、モデル事業の中で、ガイドブックの構成や表現、周知の方法等について検討した。

² 客先（親会社）に常駐している社員（40 名）については、客先の勤務時間帯が適用されるため、アンケート調査の対象から除外している。一方、管理部門（総務部、営業部等）の社員は対象に含んでいる。

4. 調査結果から得られた既存制度の課題と方向性

4.1 選択労働時間制度

選択労働時間制度は多様なニーズに対応できる柔軟な制度であり、アンケート調査結果をみても、多くの社員によって、通院や役所の立ち寄り、育児・介護、自己啓発、趣味・習い事、買い物等の幅広い目的で利用されている。また、アンケート調査で、職場の社員が通常と異なる勤務時間タイプを利用する場合に、仕事を進める上でどのような課題があるかとたずねたところ、「特に問題は生じない」(43.5%)という現行の制度運営に肯定的な回答が4割以上を占める一方で、いくつか制度運営上の課題も検出された。たとえば、「会議など必要な時に担当者がいないことがある」(50.0%)、「仕事が進まない」(22.6%)、「仕事の進捗状況が把握しづらい」(22.6%)といった項目を、選択労働時間制度の課題としてあげる社員が少なからずみられ、職場で通常と異なる勤務時間タイプを選択した者と、他の社員との間のコミュニケーション不足が、円滑な業務遂行のネックになっている様子が見えられた(図表2)。

次に、選択労働時間制度に対する評価についても、「特に問題はない」(37.1%)という評価も多いものの、「早い時間帯を選択した時に早めに帰りづらい」が38.7%とトップにあがっている(図表3)。

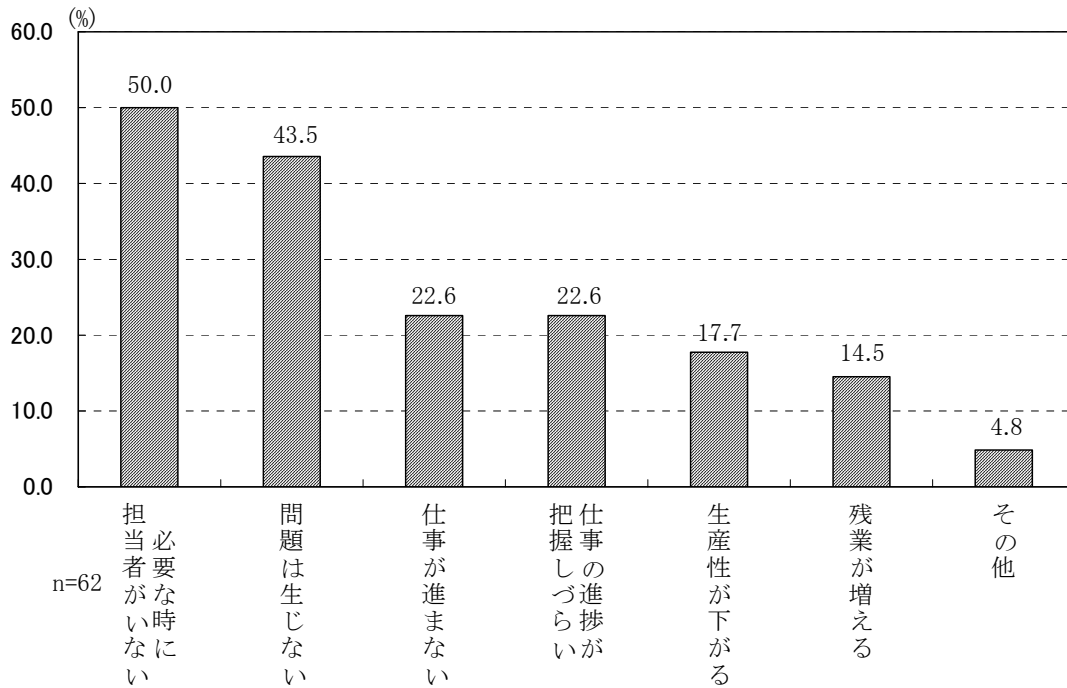
同社では、選択労働時間制度の運用にあたって、利用者に対して、掲示板(ホワイトボード)にそれぞれ選択した勤務時間のタイプを表示することを義務付けているが、たとえば9:45に出社した者がタイプ4(9:30始業)の遅刻者か、タイプ5(10:00始業)の社員かは、実際の場面ではわかりにくい。

また、昼間の一定時間内には一堂に会して打合せをすることができるが、始業・終業時間がまちまちであるため、早い時間、遅い時間に打合せ等を開催するのは難しい。加えて、勤務時間外の行事(歓送迎会等)で懇親を図ろうとしても、時間の調整がつきにくいという面もある。

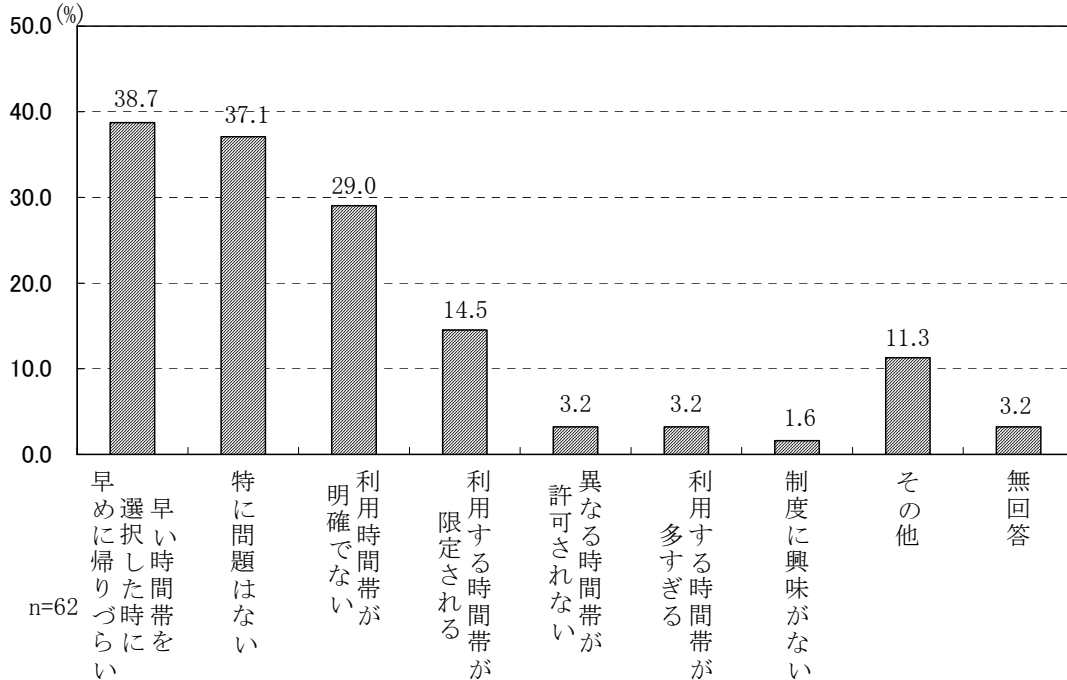
そもそも選択労働時間制度は、社員の業務内容やライフスタイルに合わせて勤務時間タイプを選択させることで、社員の満足度向上や業務の効率化を図る目的で導入した制度であるが、勤務時間帯を選択させて、あとは自己管理に任せるだけでは、時間にルーズになり組織としての生産性に悪影響を与える懸念がないとはいえない。また、早い時間帯を選択した社員が早めに帰りづらい運営になっているとすれば、折角制度があっても社員の満足度向上につながらない。

制度導入当初の目的を達成するためにも、選択労働時間制度の運用のあり方を再考するとともに、ガイドブック等で運用上の留意点等を徹底することにより運用の改善を図る必要がある。

【図表 2 選択労働時間制度／仕事を進める上での課題（複数回答）】



【図表 3 選択労働時間制度／制度の評価（複数回答）】



4.2 短時間勤務制度

図表4のとおり、短時間勤務制度の自己啓発時短については、認知度が87.1%、利用経験がある割合も72.6%にのぼっているが、育児時短・介護時短についてはいずれも認知度が低く（各33.9%、17.7%）、回答者の中には両制度の利用経験のある者はいなかった³。

このように、育児時短、介護時短については、制度内容や運用以前に、まず、制度の認知度の低さが大きな課題となっている。特に、制度に対して潜在的ニーズを持つ可能性の高い社員（女性社員や子供を持つ社員）や、直接制度利用希望者と接する立場にあるマネジャー層の認知度も低いという課題が浮き彫りとなった。

また、職場の社員が短時間勤務制度を利用する場合の、仕事を進める上での課題としては、「特に問題は生じない」が43.5%と最も高いが、「会議など必要な時に担当者がいないことがある」（38.7%）、「仕事の負担が増える」（30.6%）等も上位にあげられた（図表5）。

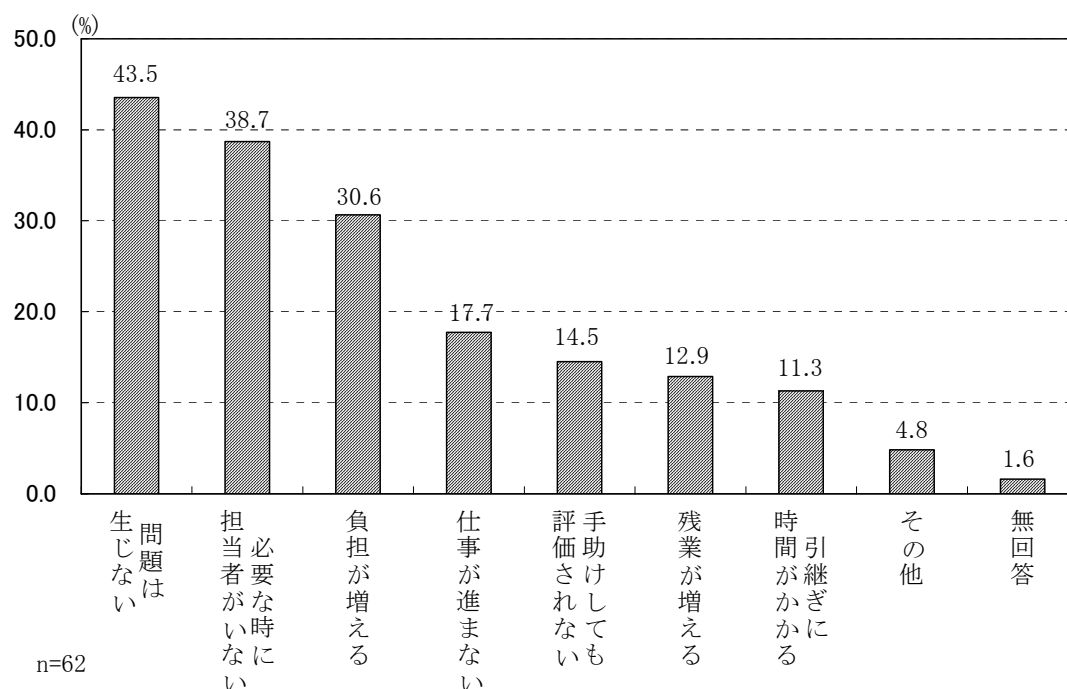
【図表4 短時間勤務制度／各制度の認知度】

		調査数 (n)	計	自己啓発 時短	育児時短	介護時短
計		62	100.0	87.1	33.9	17.7
役職	ライン管理職	9	100.0	100.0	66.7	55.6
	専門職	7	100.0	100.0	42.9	14.3
	主任	11	100.0	100.0	36.4	18.2
	一般職	35	100.0	77.1	22.9	8.6
勤続年数	2年未満	9	100.0	66.7	11.1	0.0
	3-5年未満	15	100.0	73.3	33.3	13.3
	5-10年未満	16	100.0	93.8	31.3	18.8
	10年以上	20	100.0	100.0	50.0	30.0
性別	男性	43	100.0	83.7	34.9	18.6
	女性	19	100.0	94.7	31.6	15.8
子供	いる	16	100.0	100.0	56.3	31.3
	いない	45	100.0	82.2	26.7	13.3

注：各制度の認知度は（「全て知っている」という回答数＋「一部知っている」と回答した者が知っている制度としてあげた数／全体＊100）により算出。

³ 回答者62名のうち、女性は19名、子供がいる社員は16名であった。

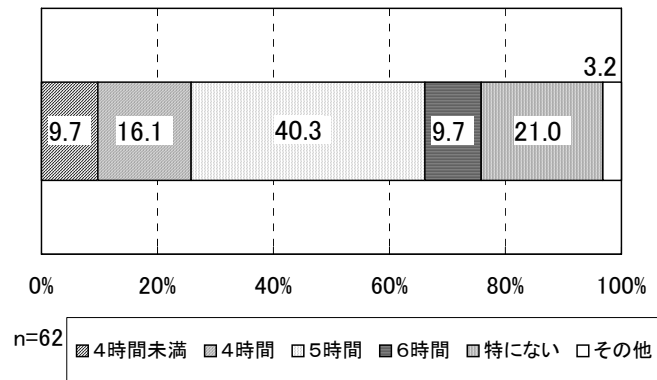
【図表 5 短時間勤務制度／仕事を進める上での課題（複数回答）】



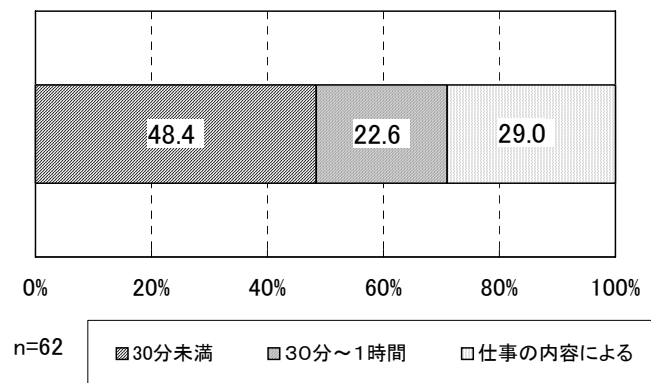
なお、アンケート調査で、社員が短時間勤務制度を利用する場合に最低必要な勤務時間（1日あたり）をたずねたところ、「5時間」が40.3%を占め、次に「特になし」（21.0%）、「4時間」（16.1%）が続いている（図表6）。また、短時間勤務を1日利用する場合に想定される引き継ぎ時間としては、「30分未満」が48.4%を占め、次に「仕事内容による」（29.0%）、「30分～1時間」（22.6%）が続いている。これらは、今後の制度運用において一つの参考数値となると考えられる（図表7）。

ヒアリング調査では、制度利用者等は短時間勤務制度の制度自体には概ね満足しており、制度利用に伴って給与が下がったり、仕事内容が変わったりすることはある程度仕方ないと捉えていた。ただ、実際には仕事が消化しきれず、早朝に出勤したり、持ち帰ったりするケースもあったようである。また、周囲の理解が円滑な制度利用のポイントになるといった意見もあった。マネジャーとしても、職務付与や顧客とのスケジュール調整に苦労している様子がうかがえた。また、制度利用者の評価については、制度利用者の業務をフォローしている同僚の負担等を考えると、どうしても低めにならざるを得ないという意見や、制度利用に関わるマネジメントの方法が、上司次第で大きく変わるという問題提起もあった。

【図表 6 短時間勤務制度／1日あたりに必要な勤務時間】



【図表 7 短時間勤務制度／1日制度を利用する場合の引き継ぎ時間】



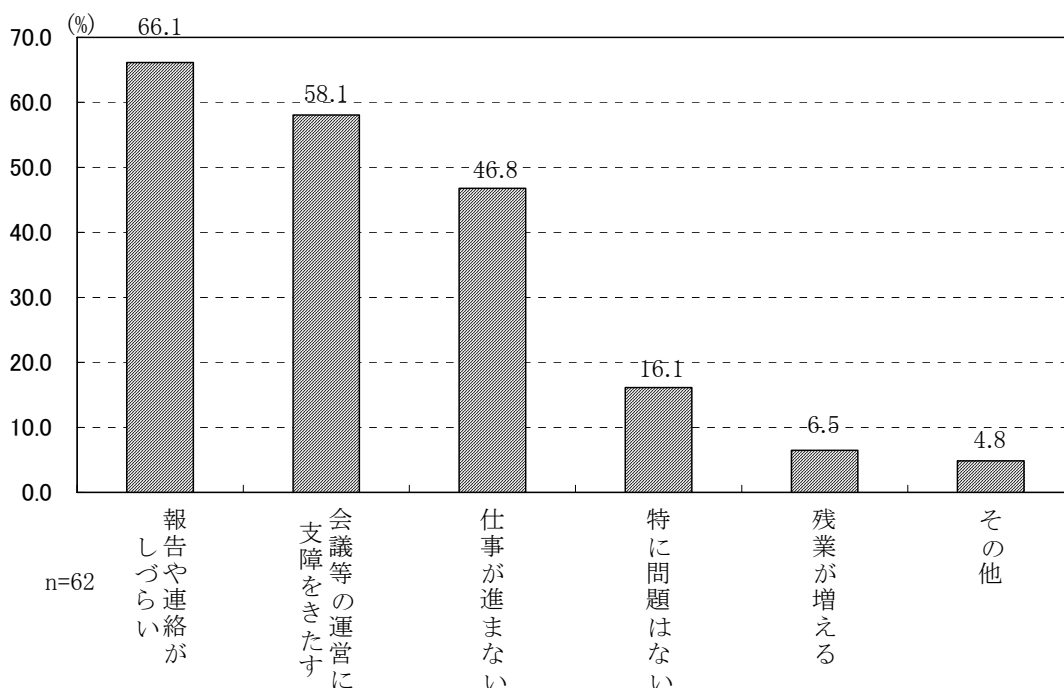
注：「1～2時間」、「2時間以上」はゼロのため表示していない。

4.3 在宅勤務制度

在宅勤務制度に関するアンケート調査結果をみると、制度の認知度が高い（88.7%）一方で利用意向⁴は少ない（12.9%）という結果が出ている。

また、職場の社員が在宅勤務制度を利用する場合に、仕事を進める上での課題として、約半数が「報告や連絡がしづらい」（66.1%）、「会議などの運営に支障をきたす」（58.1%）、「仕事がスムーズに進まなくなる」（46.8%）をあげている一方で、「特に問題は生じない」という回答率は16.1%と他の制度（選択労働時間制度、短時間勤務制度のいずれも43.5%）に比べて低くなっている（図表8）。このことから、在宅勤務制度は、選択労働時間制度や短時間勤務制度に比べて運用の難易度がやや高いと推測される。

【図表8 在宅勤務制度／仕事を進める上での課題（複数回答）】



マネジャーを対象としたヒアリング調査結果でも、「アサインできる仕事限定される」、「働いている姿が見えないので評価が難しい」、「いつになったら通常勤務に戻れるのかが明確でない」、「在宅勤務制度の円滑な利用のためにマネジャー教育を行う必要がある」といった様々な問題提起があった。

また、制度利用者等は「通勤時間の削減」、「育児との両立」といったメリットを感じており、仕事の面でも「集中できるので生産性が上がった」という声が少なくない一方で、「制度利用にあたっては自己管理能力が不可欠」、「仕事が限定されコミュニケーションも少ない中で、制度利用が長期化すると自己のモチベーションを維持するのが難しくなる」といった意見もみられた。

⁴ 「在宅勤務制度を利用しようと考えたことがありますか」という設問に対して「ある」と回答した割合。

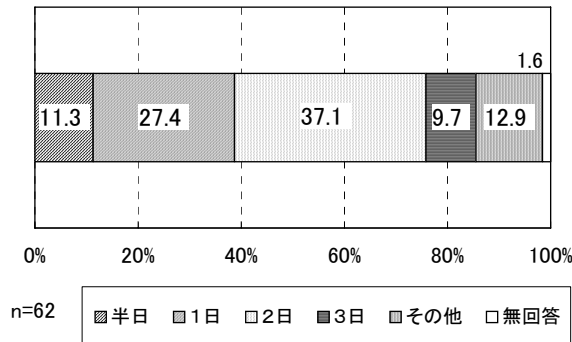
これらの問題を解決するために、制度利用者とマネジャーや職場の同僚との間のコミュニケーションを、密にするための仕掛け作りが重要だろう。

制度利用者等のヒアリング調査の中で、「業務内容に関する指示ややりとりがあやふやにならないよう、なるべくドキュメント化する」、「定期的なメールチェックをし、進捗状況も報告する」、「職場の同僚が自宅に電話するのを遠慮する必要はない」といった提案があった。制度利用者、マネジャー、職場の同僚が、それぞれにコミュニケーションの重要性を認識し、コミュニケーション不足によって業務効率が低下しないよう、意識的にこうした努力をする必要がある。

また、マネジャーに対するヒアリング調査の中で、制度利用者とマネジャーのコミュニケーション・ツールとして、「週間業務報告書」の有効活用が提案された。制度利用者は、週間業務報告書で業務項目毎に予定時間を記入し、1週間経過した段階で実績を報告し、予定時間を超えた場合はその理由も明らかにする。さらに、週間業務報告書の中には感想等が記入できる自由記述欄があり、制度利用者がこの欄を使って仕事の成果をアピールすることも可能である。

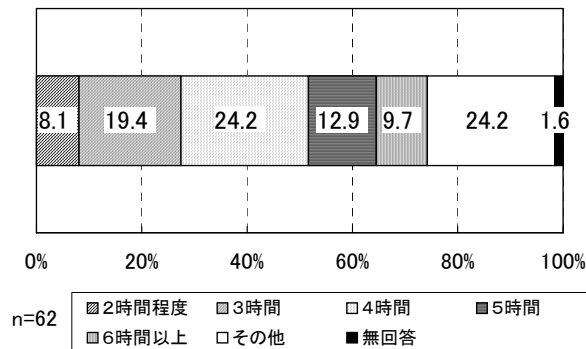
さらに、会議などの運営に支障をきたさないよう、在宅勤務制度の利用者について、必要に応じて週何日かの出勤日を設けることも対応策として考えられる。アンケート調査では、職場の社員が在宅勤務制度を利用する場合、最低1週間に何日くらいの出勤が必要だと考えるかとたずねている。その結果、「2日」(37.1%)、「1日」(27.4%)が上位2位となっている(図表9)。また、制度利用者が会議等で出勤する場合、1日に必要な勤務時間としては、「4時間」(24.2%)、「3時間」(19.4%)が比較的高い割合を占めている(図表10)。出勤の必要性の程度は、職場の状況によってまちまちであり、必ずしも統一的な運用をする必要はないが、これらの結果は一つの目安になるだろう。

【図表 9 在宅勤務制度／1週に必要な出勤日数】



注：「4日」はゼロのため表示していない。

【図表 10 在宅勤務制度／1日に必要な勤務時間】



5. ガイドブックの作成

5.1 ガイドブック作成の目的

同社では、選択労働時間制度、短時間勤務制度、在宅勤務制度における運用上の課題を解決し、各制度を適正に機能させていくために、ガイドブック（一般社員・マネジャー共通）を作成することとした。

ガイドブックの中に、多様な働き方に関連する諸制度に関する導入の経緯、制度の内容、制度利用にあたっての申請手続きや注意事項を盛り込み、わかりやすく解説することによって、制度利用に潜在的なニーズを持つ社員、制度利用者の職場のマネジャー、同僚等、制度利用者と共に働く可能性のある全ての人に対して、制度の周知を図る。

また、マネジャー教育の一環として、ガイドブックの中で、制度利用者とのコミュニケーションや、制度利用者の成果に対する適正な評価の重要性など、部下の制度利用にあたって管理職として留意すべき点を整理し、マネジャーの制度利用に関する理解を促し、現場での制度運用の改善を図る。

5.2 ガイドブックの周知方法

ガイドブックの中には、選択労働時間制度、短時間勤務制度、在宅勤務制度だけでなく、関連する制度を幅広く捉え、多くの情報を盛り込むこととした。ただ、冊子の形で多くの情報を盛り込むとボリュームが出て読みにくいため、社内のイントラネットに掲示し、社員等がそれぞれのニーズに応じて必要な情報を取り出せるような仕組みにする予定である。

制度利用を希望する者やそのマネジャーが必要に応じて確認できるよう、ガイドブックの中に規程も盛り込むこととする。制度の規程については、現在もイントラネットに掲示されているが、パスワード入力によってアクセスできる仕組みになっている。今後は、制度の規程も含めたガイドブック全編に対して、社員のみならず、制度利用者と共に働く可能性のある全ての人アクセスできるようにする方向で、パスワードの設定等について検討を進めているところである。

また、制度利用を希望する社員が制度利用経験者等との間で情報交換ができるような場を、イントラネット上に設けることも検討中である。

5.3 ガイドブックの構成

ガイドブックのタイトルは「なるほど・ざ・ワークスタイル～よりよい働き方を求めて魅力的な職場づくり」で、構成は図表 11 のとおりである。

制度利用に関心を持つ者が、必要とする情報の場所にすぐたどり着けるよう、「Ⅱ働き方のロードマップ」(図表 12) で、状況に応じて利用可能な制度の一覧と情報の所在を示す。また、制度利用を希望する者が、実際制度を利用する場合の流れをイメージできるよう、留意すべき点等を時間軸で整理したモデルケースを掲載する。

多様な働き方に関連する諸制度の記述については、「①導入の経緯」、「②制度の内容」、「③制度利用にあたって(申請手続き・注意事項)」の3つを基本項目としている。また、制度利用にあたっての注意事項として、「①制度利用を希望する社員の方へ」、「②社員の上司の方へ」、「③社員の周囲の方へ」という3つの立場へのメッセージを掲載し、円滑な制度運営のために必要な心構えや留意点を整理している。

ガイドブックの構成や内容については、実際に制度利用中の者や一般の社員等にも広く意見を聞き、改良を重ねた。また、読みやすさ、わかりやすさを重視し、レイアウトを工夫するとともに、イラストをふんだんに盛り込んでいる。

【図表 11 ガイドブック「なるほど・ざ・ワークスタイル」の構成】

I. 多様な働き方とは

1. 背景
2. ワークシェアリングとは
3. 今世の中では
4. 他社の動向
5. 情報サービス産業における多様な働き方の必要性
6. 当社での取り組み

II. 働き方のロードマップ

1. どのような時に、どのような働き方が可能なのか
 - (1) なるほど・ザ・育児編（育児に関連する制度）
 - (2) なるほど・ザ・介護編（介護に関連する制度）
 - (3) なるほど・ザ・その他編（自己啓発等に関連する制度）
2. モデルケース ～育児編、介護編～
3. 多様な働き方を希望するにあたって
 - (1) 多様な働き方を希望する社員の方へ
 - (2) 多様な働き方を希望する社員の上司の方へ
 - (3) 多様な働き方を希望する社員の周囲の方へ

III. 制度の解説

1. 選択労働時間制度
 - (1) 導入の経緯
 - (2) 制度の内容
 - (3) 制度利用にあたって ※ (1) (2) (3) は以下の各制度に関する共通項目
2. 短時間勤務制度
 - 2-1 自己啓発短時間勤務制度
 - 2-2 育児短時間勤務制度
 - 2-3 介護短時間勤務制度
3. 在宅勤務制度
4. 裁量労働制
5. 多様な働き方に関連するその他の制度
 - (1) 育児休業制度
 - (2) 介護休業制度
 - (3) 高齢者短時間勤務制度
 - (4) その他の勤務制度

IV. なるほど・ザ・Q&A

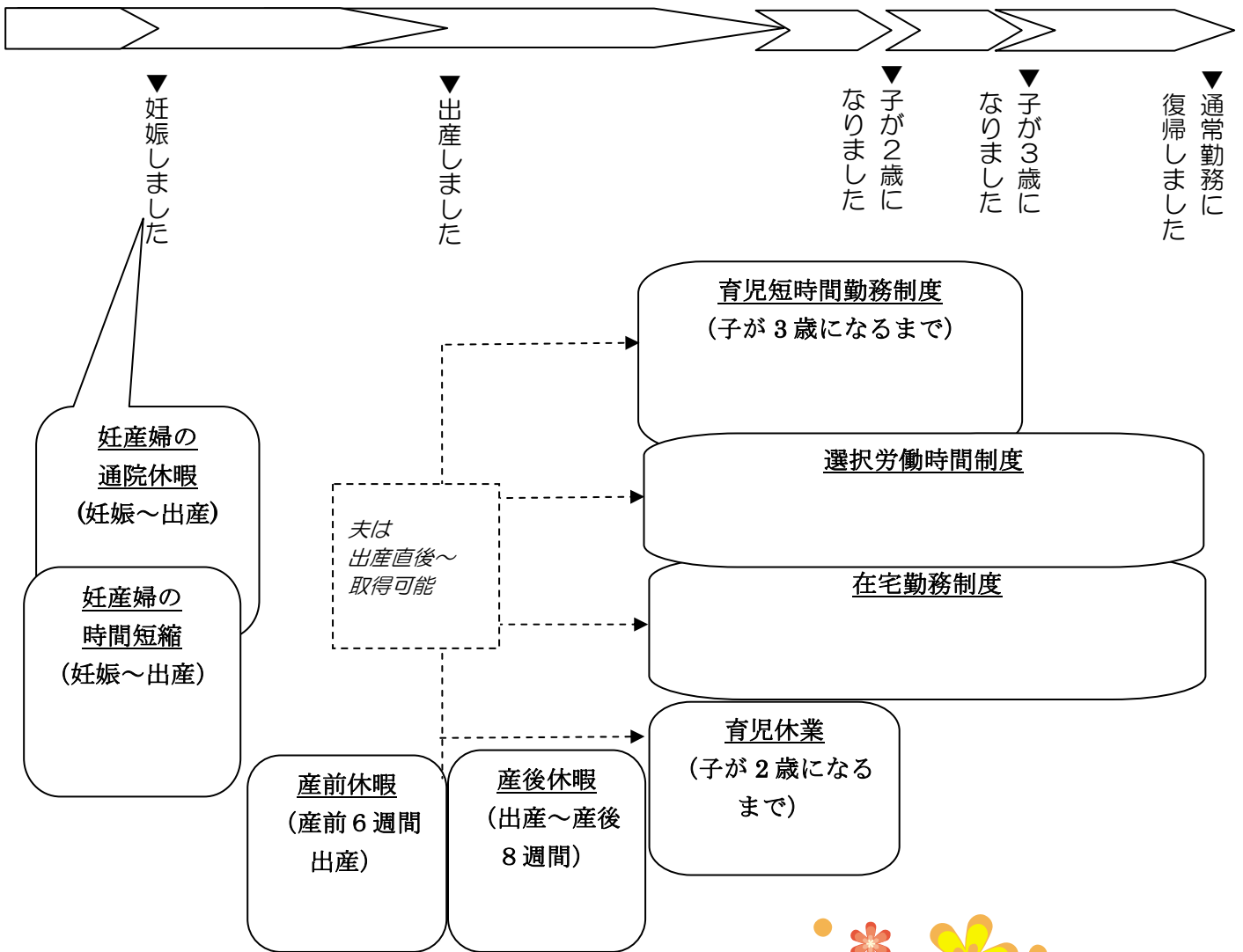
V. お役立ちインフォメーション

1. 育児休業者職務復帰支援プログラム wiwiw（ウィウィ）
2. お役立ちサイト

VI. 規則集

VII. 多様な働き方の現状～2004年度アンケート調査の結果から

【図表 12 働き方のロードマップ～なるほど・ざ・育児編】



注：下線の制度をクリックすると該当のWEB画面に飛ぶことができる。

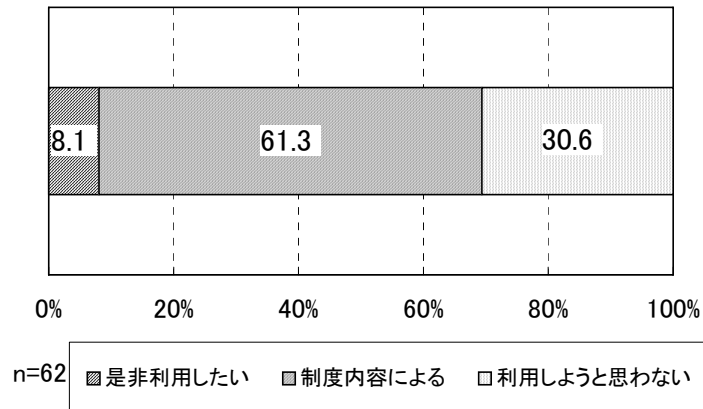


6. 短日勤務の実験実施

6.1 短日勤務に関する社員のニーズ

同社では短日・短月勤務を導入していないが、本事業の中で、より柔軟な働き方の一つとして短日・短月勤務についても検討した。アンケート調査では、短日・短月勤務を「是非利用したい」が8.1%、「制度の内容によっては利用したい」が61.3%となっており、合わせて7割程度が当制度に対して関心を示している（図表13）。

【図表13 短日・短月勤務制度／利用意向】



6.2 実験実施までの経緯

このようなアンケート調査の結果も踏まえ、同社では、プロジェクトのリーダー的存在である勤続年数6年のITエンジニア（主な担当業務はシステム保守・運用業務、仕様設計等。以下、「実験対象者」と呼ぶ）を対象に、2004年12月～2005年2月にかけて、短日勤務の実験実施を行った。

実験実施に先立ち、実験対象者は資格取得を志し、その勉強のために休職もしくは退職を検討していたが、同社としては、業務繁忙期に向けて実験対象者の保有するノウハウを必要としており、実験対象者の稼働が全く見込めなくなる場合、にわかに要員が不足するだけでなく、引き継ぎさえ十分にできない懸念が大きかった。

図表14のとおり、実験対象者、会社双方のメリット、デメリットを勘案し、両者のニーズをある程度満たす方策として、本事業のテーマの一つである短日勤務の実験実施が浮かび上がった。

実験対象者の職務は、年間を通じた繁忙が比較的予測しやすく、短日勤務の期間を繁忙期とずらすことで、周囲の負担を極力おさえることができると考えられた。また、実験対象者としても、日数を限定した勤務であれば、資格取得のための勉強と仕事を両立しつつ在職することが可能であった。

【図表 14 短日勤務のメリット・デメリット】

	実験対象者	会社
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 勤務日数を減らすことによって、個人の目的達成のための時間を作ることができる 正社員としての雇用形態が保障される 減額されるが、報酬は得られる 	<ul style="list-style-type: none"> 休職・退職の場合に比べて要員不足が緩和される 必要なノウハウを活用することができる 短日勤務期間の中で、十分な引き継ぎを行うことができる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 特別に短日勤務をしていることに関して、周囲に気兼ねしてしまう 勤務時間外においても仕事上の対応が必要になるケースがある 	<ul style="list-style-type: none"> 実験対象者の勤務日数が減ることによって、周囲の負担が増える 勤務時間と勤務時間外の峻別が難しい(勤務時間外においても業務上の確認等が必要となるケースが出てくる)

6.3 実験実施の枠組み

実験実施は、部門長了解のもと、自己都合による欠勤を認める取扱いとして位置付けた。給与・賞与は出勤日数に応じて支給することとし、予め総務部門で給与の欠勤控除、賞与の算出についてシミュレーションし、実験対象者の了解を得た。実験実施は一時的な特別取扱いであり、対象者は正社員という雇用形態のまま勤務するため、人事制度、就業規則、社会保険は変更しないこととした。

また、部門長と相談の上、各月の所定勤務日数を設定することとし、予め対外的業務が入っている日は基本的に出勤扱いとする一方で、業務に支障をきたさない勤務日には有給休暇の取得を認めることとした。具体的に12月の予定勤務日数を8日（実際の勤務日数は5日）、1月を12日（同7.5日）、2月を16日（同11日）と設定し、3月からは通常勤務とした（図表15）。

12月、1月、2月、3月と月を追う毎に、実験対象者のノウハウを必要とする業務量が増加していく一方、実験対象者が資格取得の準備のために多くの時間を必要とする月は12月、1月、2月上旬であったため、両者のニーズをある程度満たすような形で所定勤務日数を設定することができた。

【図表 15 実験対象者の勤務実態】

実施月	営業日	所定勤務日数	実際の勤務日数	主な出社理由 (数字は出社日付)
12月	20日	8日	5日 有給休暇3日	1日：【運用】データ移行作業 3日：通常業務 6日：【会議】プログラム移行打合せ 【テスト】プログラム移行テスト 9日：【納品】プログラムリリース 20日：【運用】データ確認作業
1月	19日	12日	7.5日 有給休暇4.5日	4日：【運用】データ移行作業 7日：通常業務 11日：【会議】プログラム移行打合せ 14日：通常業務 17日：通常業務 19日：【会議】仕様打合せ 27日：通常業務 28日：【テスト】システムテスト
2月	19日	16日	11日 有給休暇5日	1日：【運用】データ移行作業 2日：通常業務 3日：通常業務 7日：通常業務 10日：通常業務 14日：通常業務 21日：通常業務 22日：【保守】システムメンテナンス 23日：【保守】システムメンテナンス 24日：【保守】システムメンテナンス 28日：通常業務

注1：下線の勤務日は、対外的な業務のため予め出勤扱いとしていた日。

注2：「主な出社理由」内の「通常業務」とは、社内調整で融通のきく業務。

注3：3月からは平常勤務。

6.4 実験実施から得られた知見

実験実施を経て、実験対象者、周囲、会社（部門長）の三者とも、その成果を概ね肯定的に受け止めているが、制度化に向けては、いくつかの課題があることも明らかになった。

実験対象者の所属する部門長は、今回の短日勤務が可能となったのは、

- ① 実験対象者に利用ニーズがあった
- ② 実験対象者の持つノウハウの活用、要員不足の緩和等、会社にもメリットがあった
- ③ 実施時期の調整が可能だった
- ④ 周囲のメンバーの理解や支援があった

という条件が全て満たされていたからだと指摘している。そして、これらの要素を規程として定義することは極めて難しいと指摘した上で、短日勤務を制度化するか、運用の範疇で個別対応していくかは、慎重に判断すべきだと総括している。

また、実験対象者は、短日勤務をしつつ円滑に業務を遂行していくための必須条件とし

て、「短日勤務者は、勤務時間外でも緊急の業務連絡があった場合、メールや電話等で現場の状況のある程度把握でき、必要に応じて対応策を指示できる程度のスキルを要すること」、「短日勤務者は担当業務のある程度他の出社メンバーと共有できる業務に従事し、事前に十分な引き継ぎを行う必要があること」をあげている。

なお、実験実施の中で抽出されたその他の課題としては、次のような点があげられる。

- ①実験対象者の業務が2人単位の業務であったこともあり、引き継ぎが1人の社員に集中したこと
- ②部門長は実験の趣旨や内容を周囲にも周知し、理解を促したが、実験対象者は周囲に対して気兼ねをしていたこと
- ③実験対象者は、業務遂行に支障が出ないよう、勤務時間外でも連絡がとれる体制を確保していたが、周囲からすると、本人の了承を得ていたとしても勤務時間外に連絡をとりにくい面があったこと
- ④実験実施にあたって設定された給与水準が、長期間の短日勤務を想定した場合に適当かどうかは検討の余地があること

同社では、実験実施から得られたこれらの知見を踏まえ、短日勤務の制度化の可否について、引き続き検討していく予定である。

7. まとめ

7.1 既存の制度に関する検討

フジミックは、選択労働時間制度、短時間勤務制度（自己啓発、育児、介護）、在宅勤務制度を主な検討テーマとし、平成16年度、平成17年度の2年間にわたってモデル事業を実施してきた。

社員を対象としたアンケート調査や、制度利用者等を対象としたヒアリング調査から、選択労働時間制度と在宅勤務制度については制度運用の改善の必要性が、短時間勤務制度については社員の制度に対する認知度の向上が、特に大きな課題として浮かび上がってきた。

具体的に、選択労働時間制度については、社員アンケート調査で「会議など必要な時に担当者がいないことがある」、「早い時間帯を選択した時に早めに帰りづらい」といった点が課題としてあげられた。そもそも選択労働時間制度は、社員の業務内容やライフスタイルに合わせて勤務時間タイプを選択させることで、社員の満足度向上や業務の効率化を図る目的で導入した制度である。制度導入当初の目的を達成するためにも、選択労働時間制度の運用のあり方を再考し、運用上の留意点等を徹底することにより運用の改善を図る必要がある。

また、在宅勤務制度については、社員アンケート調査で約半数が「報告や連絡がしづらい」、「会議などの運営に支障をきたす」、「仕事がスムーズに進まなくなる」をあげており、ヒアリング調査でも「働いている姿が見えないので評価が難しい」（マネジャー）、「仕事が限定されコミュニケーションも少ない中で、制度利用が長期化すると自己のモチベーションを維持するのが難しくなる」（制度利用者等）といったコミュニケーションに起因する課題が指摘された。コミュニケーションの重要性を在宅勤務者・上司等の双方が認識し、「週間業務報告書」を有効に活用すること、在宅勤務者が必要に応じて出社すること等により、

必要なコミュニケーションを確保していくことが求められる。

さらに、これらの課題認識を踏まえ、制度運用を改善し、制度に関する理解を促進することを目的として、多様な働き方に関連する諸制度の内容や、運用上の留意点を網羅したガイドブック（一般社員・マネジャー共通）を作成することとした。

多様な働き方に関連する諸制度の記述については、「①導入の経緯」、「②制度の内容」、「③制度利用にあたって（申請手続き・注意事項）」の3つを基本項目とし、制度利用にあたっての注意事項として、「①制度利用を希望する社員の方へ」、「②社員の上司の方へ」、「③社員の周囲の方へ」という3つの立場の者に対するメッセージを掲載する構成になっている。また、制度利用を希望する者やその上司、さらには制度利用者と共に働く全ての人が、必要に応じて迅速に情報を取り出せるよう、社内のイントラネット上にガイドブックの内容を掲載する予定である。

7.2 短日勤務の実験実施

同社では短日・短月勤務を実施していないが、本事業の中で、より柔軟な働き方の一つとして短日・短月勤務についても検討した。具体的には、プロジェクトのリーダー的存在である勤続年数6年のITエンジニアを対象に、2004年12月～2005年2月にかけて、短日勤務の実験実施を行った。実験対象者は資格取得を志しており、会社は業務繁忙期に向けて実験対象者の保有するノウハウを必要としていた。両者のニーズをある程度満たす方策として、本事業のテーマの一つである短日勤務の実験実施が浮かびあがった。

実験対象者が所属する部門長は、短日勤務が可能となったのは、

- ① 実験対象者に利用ニーズがあった
- ② 実験対象者の保有するノウハウを会社が必要としていた
- ③ 会社にメリットがあった
- ④ 実施時期の調整が可能だった
- ⑤ 周囲のメンバーの理解や支援があった

という条件が全て満たされていたからだと指摘している。そして、これらの要素を規程として定義することは極めて難しいと指摘した上で、短日勤務を制度化するか、運用の範疇で個別対応していくかは、慎重に判断すべきだと総括している。また、実験対象者は、短日勤務をしつつ円滑に業務を遂行していくための必須条件として、「短日勤務者は、勤務時間外でも緊急の業務連絡があった場合、メールや電話等で現場の状況をある程度把握でき、必要に応じて対応策を指示できる程度のスキルを要すること」、「短日勤務者は担当業務をある程度他の出社メンバーと共有できる業務に従事し、事前に十分な引き継ぎを行う必要があること」をあげている。

同社では、実験実施から得られたこれらの知見を踏まえ、短日勤務の制度化の可否について、引き続き検討していく予定である。