

働き方改革への挑戦

～在宅勤務制度の導入可能性と プレミアムフライデーがもたらす意識変革～

株式会社いよぎん地域経済研究センター
(愛媛県松山市)

「株式会社いよぎん地域経済研究センター（以下、IRC）」は、地域シンクタンクのなかでも先行的に働き方改革の一貫として在宅勤務制度の導入検討やプレミアムフライデーを実施し、2017年1月から職員2名を対象に実証的な試みを行っています。その試みは地元マスコミにも取り上げられるなど、自らが県内企業のなかで率先して「働き方改革」に取り組もうとする意気込みが伝わってきます。

「地域シンクタンク 北から南から」第1回は、IRCの「在宅勤務制度の導入可能性やプレミアムフライデーの取り組み」について、重松栄治代表取締役社長と菊地麻紀主任研究員のお2人にインタビューを行いました。



重松社長（右）と菊地氏（左）



1. 在宅勤務制度導入を目指そうとしたきっかけ
2. 在宅勤務制度のイメージ
3. 在宅勤務制度導入を目指すまでの課題
4. プレミアムフライデーの導入
5. 今後の展開について
6. 地域シンクタンクに求められる役割

1. 在宅勤務制度導入を目指そうとした きっかけ

- 御社で在宅勤務制度を導入しようとお考えになったきっかけと、これまでの経緯についてお聞かせ

下さい。

重松社長 私が「伊予銀行」から IRC に赴任してきたのが2016年7月ですが、その年は少子・高齢化の加速や労働者人口不足などで、人口減少の問題がクローズアップされた1年でした。愛媛県内でも人口減少は昔から分かっていたことですが、職員に調べてもらった数字を見て、「これは大変なことになる」と改めて認識したのです。そこで、IRCとしての役割とは何なのだろう、と考えました。そして、県内経済を支えている中小企業に対して、有益なアナウンスメントを行っていく、あるいは、これから

■会社概要

社名 株式会社いよぎん地域経済研究センター
 所在地 〒790-0003 松山市三番町5丁目10番地1 伊予銀行本店南別館4階
<http://www.iyoirc.jp/>
 設立 1988年4月1日
 資本金 3,000万円（授權資本1億2,000万円）
 株主 株式会社伊予銀行、いよぎんリース株式会社、いよぎん保証株式会社、伊予トータルサービス株式会社、株式会社いよぎんコンピュータサービス、いよぎんキャピタル株式会社、株式会社いよぎんディーシーカード



■重松栄治代表取締役社長プロフィール

昭和56年3月 中央大学経済学部 卒業
 職歴 昭和56年4月 株式会社伊予銀行入行。平成11年5月 ニューヨーク駐在員事務所長。平成14年7月 人事部課長。平成20年8月 法人営業部長。平成22年8月 大分支店長。平成24年6月 宇和島支店長。平成25年6月 取締役就任（宇和島支店長委嘱）。平成27年6月 常務執行役員就任（営業統括部長兼ソリューション営業部長委嘱）。平成27年8月 営業本部副本部長兼営業戦略部長委嘱。平成28年6月（株）いよぎん地域経済研究センター代表取締役就任。現在に至る。

起こり得るさまざまな課題に対して解決策を提示していくことが大事だと思いました。

そのなかでも、一番の課題が人口減少なのです。地域から人がいなくなる — 企業にとっては働き手がいなくなる、そんな状況に対して、何をすればよいのか。ちょうどアベノミクス「新3本の矢」の一環として、「働き方改革」が注目されるようになっていました。しかし、働き方改革だけで、はたして中小企業は生き永らえていけるのだろうか、と疑問を抱きました。

働き方改革のなかでも、中小企業にとっては「生産性の向上」が大きなテーマになっています。中小企業はどうすれば労働力をキープできるのか。これまでは企業の枠組みのなかで各社のカラーに沿って人材を採用していましたが、これからは労働力不足で、そうは行かなくなるでしょう。従業員をどのように採用していくのかを考えた時に、「働き手が企業に自分の働き方を要望できること」が大事になってくるのではないかという思いから、在宅勤務制度の導入に取り組んでみようと思いを決めました。

私がよく講演会等で使用している「誰にとっても働きやすい会社でなければならない」というフレーズが今回の制度導入の背景になるのです。そのためには、働く“時間”の問題、“仕組み”の問題、“働く場所”の問題といった点を解決していかなければなりません。

一方で働く人に注目してみると、皆それぞれライ

フスタイルが多様変わってきています。これまで私が出会ってきた職員のなかにも、さまざまな事情を抱えている人がいます。例えば、親の介護が必要な人、子どもが病気がちな人、そういう方たちに対しても、労働力になってもらわないといけません。“一億総活躍”という言葉にみられるように、国としての考え方もあるでしょうが、愛媛県という一地域にいて、そのことをより一層強く実感しています。

● 今回の取り組みは、重松社長が日々その必要性について考えてこられたことを自ら発案された、ということでしょうか。

菊地氏 そんな印象を受けています。2016年7月の社長就任以来、さまざまな機会に講演をするようになったのですが、講演のテーマとして最初から「生産性向上」について意識されていました。はじめの頃は、国の方針や先進事例を紹介していましたが、やはり、講演会等で発言するからには自分たちが率先して取り組まなければならない、という考えに徐々に変わってきた結果として、実際に自分たちでも取り組んでみました。

重松社長 「トライ・アンド・エラー」と言葉にするのは簡単ですが、もし、在宅勤務制度を導入しようとするれば、当然、反対意見も出てくるでしょう。「失敗したら大変だ」という周囲からの懸念はよく分かるのですが、最終的に、お客様である地域の中小企業に対して、「私たち（IRC）が率先して実践

してみたら、リスクもあったけれどメリットもありました。あまりコストもかからないので一緒にチャレンジしてみましよう」と言いたいですし、講演会等で発言する際に、きれいごとばかりではなく、実際に自分たちがやってみることで、説得力が増すのです。地元の中小企業に対して、実感を伴ったメッセージを打ち出していきたいという思いがあったのです。

2. 在宅勤務制度のイメージ

- 現在、検討されている在宅勤務制度のイメージについて、お聞かせ下さい。

重松社長 当社の在宅勤務制度はノート PC とクラウドサービスを導入したことで、いつでもできるようにはなっているのですが、まだ実現していません。2017年1月に試験的に職員2名を対象に検証を行った当時は、まだ在宅勤務制度までは想定していませんでした。制度を導入するためには、法律に準拠するような労務管理規程類ができていない、という課題もあります。規程類（ルール）ができてから制度を確立するのか、試行しながらルールを策定するのか、どちらがよいのかを思案していますが、おそらく走りながら考えていくしかない、と思っています。



外出先での作業イメージ

- 2名の職員が試験的に取り組まれた内容についてお聞かせ下さい。

重松社長 いきなり在宅勤務ではなく、社内でノート PC を貸与してオフィス内で検証を行いました。さらには、彼らが宿泊を伴う出張でコンサルティング業務に従事する際に、クラウドシステムが導入されたノート PC を持参させて、現地から報告書を作成・報告させることを行っています。

株いよぎん地域経済研究センター 働き方改革の流れ	
2016年7月	重松社長就任。社内で在宅勤務制度導入を提案。
2016年 冬	制度導入に向けた諸課題について検討。
2017年1月	サイボウズのクラウドシステムを試験導入することで、インフラシステムを整備。
2017年2月	「プレミアムフライデー」を試験的に導入。
2017年10月	職員にノート PC を貸与し、クラウドサービスを導入。

3. 在宅勤務制度導入を目指すまでの課題

- 在宅勤務制度導入における課題について、どのようなことが考えられるでしょうか。

重松社長 在宅勤務制度導入を本格化するには、規程類を整えていく必要があります。実際に在宅勤務制度の運用を開始したら、どこまでが労働時間・稼働時間なのかといった問題も出てきます。併せて在宅勤務における人事考課や評価体系等の基準も考えていかなければならず、出張の移動時間や残業時間をどのように扱うのかは非常に難しいと思います。

- 社内で勤務している方と、在宅で勤務している方の公平感の問題もあります。両者の立場を経験することも大事だと思いますが、いかがでしょうか。

重松社長 先日、サイボウズ(株)の青野社長の講演を拝聴する機会があったのですが、働き方改革に一生懸命に取り組んでいると自負されていました。「職

員が自宅で寝ているのではないか」という質問に対して「信じるのが大事だ」とおっしゃっていました。疑いから入るのではなく、職員を信じるのが大前提です。

- 働き方改革を進めるためには、“ツール”、“意識”、“制度”の3つが揃う必要があると思いますが、どの要素に時間がかかったのでしょうか。——

菊地氏 ツールを導入する際、セキュリティ面が最もネックとなり、想定していたよりも時間がかかってしまいました。2017年1月にクラウドとノートPCを試験導入したのですが、実際の運用は10月になり、運用に至るまでにセキュリティ面の検証を何度も行いながらようやくクリアしました。しかし、現段階ではシステム等のハード面を整備したに過ぎません。むしろ、弊社は遅れており、ようやく他の企業に多少追いついたという状況です。

- 在宅勤務制度取り組みに対する地元の反応はいかがでしたでしょうか。——

重松社長 残念ながら反応はいまひとつでした。愛媛県内の企業を対象に働き方改革に関するアンケート調査を実施したのですが、在宅勤務については「取り組む予定はない」がおよそ8割だったので、まだまだこれからという印象です。しかし、「働き方改革」のきっかけとして弊社の取り組みをアナウンスすることは意義があると思います。

4. プレミアムフライデーの導入

- 御社では既にプレミアムフライデーに取り組まれているようですが、その内容についてお聞かせ下さい。——

重松社長 まさに働き方改革を進めている最中に、タイミング良くプレミアムフライデーが導入されました。個人的には失敗すると思いましたが、先ほど



初のプレミアムフライデーに多くの取材陣が…



15時 終礼の様子

出所：調査月報「IRC Monthly 8月号」より

の「トライ・アンド・エラー」では無いですが、愛媛県でも「まずやってみる」ことが大切だと思い弊社も取り組むことにしました。例えば1日のうち2時間休を取得して早退し、全員ではなくても「出来る人がやってみる」という形で始めました。

- その際、重松社長のお考えがスムーズに職員の皆さんに受け入れられたのでしょうか。反対意見はなかったのでしょうか。——

菊地氏 プレミアムフライデー導入に関しては、賛否両論ありました。弊社には時間有給休暇制度があるものの、病気や家庭の事情でしか取得したことがなく、「特別な場合でなければ取得してはいけない」という意識がありました。ところが、プレミアムフライデーの導入により、プライベートな予定であっても仕事をきちんと行っていれば、時間休や有給を使っても良いのだ、と徐々に考え方が変化して

きました。今まで時間有給休暇制度はあってもあまり使わない職員が多かったのですが、この1年位で有給休暇の使い方の意識が変わってきたと感じています。

実は、弊社初のプレミアムフライデーへの取り組みについて、多数の新聞社やメディアが関心を持ってくださり、多くの取材陣が訪れたのです。現在、プレミアムフライデーはいつの間にか話題にならず、停滞してしまっている印象ですが、弊社は引き続きプレミアムフライデーへの取り組みを行っています。

重松社長 そろそろプレミアムフライデーの検証を行う時期に来ているのではないかと、思います。弊社のようなシンクタンクの業務は決まった時間のなかでどれだけ自分の頭で考えてアイデアを出すのかクリエイティブな業務内容が求められます。生産性の向上という意味では、単位あたりの生産性を考えてもらわなければなりません。つまり、密度の濃い仕事をしてもらわなければならない。そのために、自分の生産性を最大限に発揮しなければなりません。ダラダラ残業をしながら仕事を行うのではなく、効率的な発想に基づいた業務体制の構築をシンクタンクとしても進めていきたいと考えています。

●ところで、フレックスタイム制度という選択肢はなかったのでしょうか。――

菊地氏 弊社はまだ取り入れていませんが、親会社である伊予銀行がフレックスタイム制度を採用し始めたので、そのうち弊社も実施すると思います。

弊社の業務内容も変わって来ているのです。以前は調査部門が花形と言われていたのですが、最近は働き方改革に伴う給与の見直しや人手不足等の背景もあり、人事コンサルタント業務のウェイトが大きくなってきました。

手前味噌ですが、こうした人事コンサルティング

業務ができるシンクタンクは中国・四国地域ではまだ珍しいのです。専門的なコンサルティング業務のウェイトが高まるにつれて中途採用者も増えていますが、地元でUターン・Iターンをして来られる方に対して、今までのような制度や働き方ではマッチしないことも想定されます。

重松社長 採用を行う際、例えば東京に優秀な人材がおり、事情があってある一定の期間は東京に留まらなければならないが、いずれは故郷の松山に帰りたいという事情であれば、東京で採用し東京のオフィスでテレワークを行うという考え方も必要な時代だと思います。その方がこちらに帰って来られる際には、IRCで採用を試みたいですね。今後は多様な事情を持つ人材の受け皿になることも求められていると思います。

また、中途採用で重要な要素は「お嫁さんパワー」だと思います。お嫁さんが自分の故郷の愛媛県に戻る時に、旦那さんを連れて来る――IRCの中途採用でもそんな方が多いのですが、お嫁さんの引っ張り力には目を見張るものがあります。「これは優秀な人材が入った」と思ったら、まさにそのケースでした。

5. 今後の展開について

●今後の展望として、いずれ在宅勤務制度を完全に導入しようと考えていらっしゃるのでしょうか。

重松社長 その目標は立てていません。在宅勤務制度100%が絶対的に良いとは思っていませんし、心のどこかでずっと家にいて果たして仕事ができるのか、という疑問もあります。しかし、経験をしてみないと分からないこともあり、実際にやってみることでメリットとデメリットの両方を確認できます。さまざまな選択肢を準備しておき、あらゆる働き方に対して対応できるような環境を整えておくことは意味があると思います。

今は検証段階ですが、今後、さらに具体的なステージへ進めて行く予定です。IRCは以前から人材不足について「今から対策をして行かないと大変なことになりますよ」と警鐘を鳴らしているのですが、周囲はあまりピンときていないようです。来るべき時に備えてさまざまな働き方改革を行う必要があります、IRCが実証実験のような試みを率先しているのです。テレワークや在宅勤務以外の方法も含めて、働き手に対し、新しい働き方の提案・提供を積極的に行っていきたいと思えます。

6. 地域シンクタンクに求められる役割

- 最後に地域に根差したシンクタンクとしての役割について、お話いただけますでしょうか。何かPRしたい事やメッセージ等がありましたら、お願いいたします。

重松社長 現在の世の中は、産業の垣根がなくなっ
てボーダーレス化してきており、そのような変化の
なかで、我々地域シンクタンクは県内中小企業に対
してどのような支援ができるのでしょうか。大事な
姿勢は試行錯誤をしながらのチャレンジ精神です。
私は常々「大きなチャート（海図）、コンパスを
持って方向性を決めたなら、迷わずその方向に向

かって船を漕ぎ出せ」と言っています。もし途中で
リスクの発生や不測の事態が起きれば、方向転換を
し、新たに別の進路を考えていけばいい。まず船を
漕ぎ出さなければ、潮の流れの方向すら感じられま
せん。

地元のお客様と一緒に歩んで行くにあたっては、
企業本体の屋台骨を揺るがすようなことはしてはい
けません。見据えた方向に経常利益の数%程度を
投資するような潔い姿勢を期待したいのです。先代
から受け継いだテリトリーを守っていくことも大事
ですが、少しでも新しい改革や一歩踏み出す努力を
しなければ企業は衰退してしまいます。IRCは人事
コンサルティング等のソリューション部門もあり、
お客様と一緒に課題解決をしていける点が大きな強
みになっています。

重松社長の熱い想いが伝わって来ました。本日は
お忙しいところ、ありがとうございました。

（文責：一般財団法人日本経済研究所

地域未来研究センター副主任研究員

大橋 知佳)