

情報サービスB社

企業属性

事業内容

経営およびシステムに関するコンサルティング、情報システムに関する企画・設計・開発・運用・保守・アウトソーシングサービスの提供（システムインテグレーター）

従業員数 単独約2,200人（連結ベース約4,100人）

*非正規雇用者も含むが、数は全体の1割未満。

男女比率 単独・出向者含む約3,100人中、男性約九割（約2,800人）、女性一割強（約350人）

平均年齢 約37歳

平均勤続年数 約11年（単独約2,200人について）

女性の活用状況

出向者を含む約3,100人のうち、およそ男性九割、女性一割と圧倒的に男性が多いが、女性の採用には非常に積極的である。現時点で女性比率は一割強（マネジャーの数%、一般職の約四分の一）とまだ低い。しかし、システムソリューション事業分野には女性の部長も既におり、女性の管理職登用にも積極的に取り組んでいる。また新卒採用も、文系・理系、男性・女性を問わず意欲的ではあるが、情報企業ゆえか、応募は理系、しかも大学院にどうしても偏りがちで、そうした結果、そこへの進学率の低い女性がなかなか増えにくいという実情にある。

1. ワーク・ライフ・バランスに関する人事関連施策の内容と実施状況について

（1）制度導入の背景と目的

同社は、親会社のシステム部門を分社して作った先行会社と、親会社にあった情報部門を2001年に統合して作ったものである（2002年に東証1部上場）。そうした構造変化とそれにつづくしばらくの混乱。さらには、旺盛なIT需要にともなう繁忙感がどう従業員に影響しているのかをつかむことは人事諸施策を検討する上で重要な課題であった。2004年秋、「組織風土・コミュニケーション調査」（いわゆるES調査。全員対象）を、労働組合との連携のもと行った背景はそういうことであり、そこから摘出された課題に対応するために、後述するワーク・ライフ・バランス施策や長時間労働削減施策がその後、引き続いて実行に移されていく。加えて、そうした一過性の理由とは別に、同社には、人こそが唯一の経営資源、働く人の健康とモラルの維持なくして事業の発展はありえない、との強い意識がそこに働いていることも合わせてみておく必要がある。

（2）制度の内容と活用状況

主な制度内容と利用状況は次のとおりである。

- ・福祉休暇：20日を越えた年次有給休暇のうち毎年5日を限度に休暇の積み立てが可能。上限50日。本人の業務外の疾病、家族の看護、介護、育児などに割り当てることが可能。
- ・リフレッシュ連9制度：年に最低1度、9連休となるリフレッシュ休暇の取得を推奨。年末年始休

暇やGWの休日と組み合わせ、9日間以上連続取得も可能。

- ・結婚：結婚当日から5日間の連続休暇
- ・配偶者出産休暇：配偶者の出産前日および出産日当日以降14日以内の範囲で5日の有給休暇。2007年度は対象者約110人の内、五割強の約60人が取得。
- ・育児休業：子どもが2歳になるまで取得可能。これまで取得者は男性数人、女性十数人。
- ・短時間勤務：3歳未満の子どもをもつ場合、最大2時間まで就業時間を短縮可能。これまで利用者は十人弱。今後、短時間勤務制度の期間を引き上げてほしいという声もあり、検討予定。
- ・介護休業：親族が要介護状態になった場合、最大一年間の休業の取得が可能。勤務時間も配慮措置を受けられる。

（3）活用状況・効果

同社は、社員の八割がSE（システム・エンジニア）、営業一割、残りがスタッフ部門（業務、人事、庶務、経理など）という構成となっており、お客様と相対する社員が圧倒的多数をしめている。しかも、事業の大半はプロジェクトベースのものであり、お客様との第一契約者という立場もあつて、ワーク・ライフ・バランスだからと、自分たちだけの事情を優先させることもなかなかできない。また、育児期間中は現場ラインから外すといっても、それにあてがえる代替ポジションには限りがあり、現に、そうした措置がとれる人もその数はおのずから限られてくる。さらに、ラインを外せばはずしたで、それが長期にわたれば、お客様との距離感、皮膚感覚、あるいは現場感覚は薄れてしまい、それが復帰の障害になってしまうことも否めない。こうした事情からなかなか思うように女性活用が進まず腐心をしているのが現状である。しかし、その反面、IT技術者は属性の違いを超えて専門性やプロフェッショナルリティが問われることから、同社は引き続き女性の活用に向けて取り組む姿勢をくずしていない。

2. 働き方の見直しについて

（1）報酬・評価

業績評価については、まずは団体業績（事業部単位）、次に個人業績の順で決定される。団体業績評価では、売上高、伸び率といった数値に加え、重点課題として定性的なテーマが取り上げられる。経営課題上の重みを考慮した人事部推奨も踏まえ、7割程度の事業部では「深夜残業の削減」など労働時間管理の取り組みが重点課題として選定されている。

（2）人材育成

同社では以下のような取り組みを行っている。

- ・マネジメント集中研修（グループリーダー、マネジャー層）：2005年より、いわば課長層に当るグループリーダーないしはマネジャー400人強を対象に実施。自分たちはそもそも何のために存在し、何をなりわいとするのかを根本から問い直すことが狙い。今後は、マネジメント力を強化し、強い現場を作るという視点からさらに内容を検討していく。
- ・ITSS（ITスキル標準）の活用：IT人材の高度化施策展開上のインフラとして活用。

- ・個人評価ガイドブック：短期的な結果重視ではなく、長い目で見て会社をどう成長させていくかを考えさせ、中長期課題とプロセス重視を打ち出す。
- ・シニア雇用制度：65歳までの定年延長により人員不足への対応を図っている。
- ・行動観察研修：入社2年目の社員を対象とした研修。職場の「できる人（ハイ・パフォーマー）」2～3人にまず目をつける。それを数週間にわたり観察をする。そこから偷んだ思考特性・行動特性を、研修を通して再生産できるようにさせるのが目的。
- ・EQの活用：自分を知らずに、人の指導は出来ないことから、新人を受け入れる上司を対象に活用。
- ・入社後三年目のゼロクリアー：入社後数ヶ月の集合研修を経て一度配属する。しかしそれを三年の実務後にゼロクリアーし、当初の職種、部署等でよかったかどうかを再確認する。もちろんその間、全員についてフォローをしている（例えば、本人・上司・キャリアカウンセラーによる年一度の「三者面談」実施）。

（3）健康管理

健康管理に関しては、メンタル面の自己診断と産業医・保健師による面談を行っている。

- ・メンタル面の自己診断シート：POMS（緊張、抑うつ、怒り、活気、疲労、混乱）記入により定期的に自己診断を行う。
- ・月の残業時間が80時間、100時間超の社員は産業医・保健師によるOT（オーバータイム）面談を義務づけている。

（4）勤務管理

勤務管理については、日々の時間外管理とノウハウ共有等による業務効率化により、長時間労働の抑制が図られている。

出退勤管理は、社員の自己申告であり、ワークフローシステムに入力したものを上司が承認する。月の時間外労働が45時間を超えた場合は、勤務超過申請書を人事部に提出する。社員の労働時間数はサーバーで管理され、3ヶ月に一度その集約版が人事部から経営層に報告される。そうした仕事実態の共通認識化努力そのものが長時間労働への抑制作用を及ぼしていく。

2005年に「技術本部」を設置し、事業部ごとに蓄積していた開発ノウハウや新技術、ツールの評価検証結果等を全社的に集約・共有・標準化し、社全体の生産性の向上に役立てることによって長時間労働の抑制につなげている。さらにこうした平常時の不断の試みが、放置すれば将来のトラブルを引き起こしかねない過剰労働を未然に防ぐものと期待されている。

2005年12月から全社員対象に22時以降の深夜残業と休日出勤を原則禁止した。これは業界では初めての試みであった。その結果、従業員1人あたりの深夜残業時間は1か月平均2.9～3.0時間だったものが、導入後は2.3時間に減少し、質的な面でも、以前は上司が残っていると帰りにくかったものが、帰りやすくなったという声もではじめた。しかしその一方で、今のところ22時までの時間外労働について大きな変化は見られず、現に残業実績数も目に見えては減っていない。その背景には、景気が上向き、業務量が増えたことによるものも影響していると思われるが、労働組合の「生活総点検」を通

しても、それに伴う負担感は否めなかったことから、今後は、各自が各職場において、自ら心身の健康を維持しながらいかにかにいい仕事ができるかを考え、それぞれの事情にあった仕事の仕方にはどんなものがあるかを工夫し、実現可能な確かな施策につなげるべく、労使ともども、運動を続けようとしているところである。そしてそのためにも、お互いの問題意識や、改善策を披瀝しあう話し合いの場作りを推進しているところである。

3. 労働組合の関与

同社は、親会社あるいは先行会社以来の慣行・風土を引き継ぎ、従業員との対話、労働組合との対話を大切にしている。人だけが唯一の経営資源であると同時に、従業員や労働組合の知恵や協力がなければ事業の継続は望めないからである。全社員を対象とした大掛かりな「組織風土・コミュニケーション調査」を行い、そこから投げられた課題を解決するべくワーク・ライフ・バランス施策や長時間労働削減に取り組んでいるのも、そうした基本的認識による。

4. 現場の課題

(1) 制度を円滑に運用するための工夫

リフレッシュ9連休は、上司が部下一人一人に、年末年始等の機会をとらえ、きめこまかな呼びかけ等を行って推進している。また残業も、いつ、どこで、どのくらい、どうして増えたのか、その実績を定期的に経営層へ報告することによって、ワーク・ライフ・バランスへの理解を深め、長時間労働への抑止効果を働かせている。加えて見逃してはいけないのは、そこにトップの覚悟があることである。「売上が落ちて深夜残業、休日出勤は原則禁止する」、と言い切る経営（社長）の強い意思があればこそ、ここまで施策が踏み込めた。弱い立場の人は「やる」とは言えても、「やらない」とはなかなか言えない。「始める」とは言えても、「止める」とはなかなか言えないものだ。そこにこそまさにトップの出る幕がある。

(2) 期待と現実のギャップを生む要因

大きな案件や急な案件が入った場合はどうしても局所的に残業が増加してしまい、長時間労働が避けられない。また、競争の激しいIT業界において受注者という立場で、お客様の要求に応じるためには長時間労働を余儀なくされることもしばしば起こる。期待と現実のギャップは好むと好まざるとにかかわらず永遠の課題であるが、それだけにそのギャップをそもそも引き起こさない仕組みと、起きてしまったときに傷口を最小限にとどめる一丸となった取り組みがどうしても必要となる。マネジャーも産業医も保健師も一緒になって、そのギャップを未然に防ぎ、不断に監視する意識が大切である。

(3) 今後の課題

景気が回復し、全体の業務量が増加している中、これまで行ってきた長時間労働抑制の取り組みを実効性ある形で維持していくことが最大の課題である。深夜残業・休日出勤禁止やリフレッシュ連9の継続実施とともに、追加的な施策導入も検討が必要であると認識している。施策（年間・月間で総労働時間規制を設ける、長時間勤務者に代休を付与など）の推進は、組合とも十分な協力をしながら

今後とも行っていくが、結局のところ個人の意識が変わらない限り働き方は変わらない。また、個人の意識は直接的に接している上司、仲間、職場のまなごしに影響を受ける。今後は、上司、同僚、職場の意識を変えていくためにも阻害要因は何かを率直に話す場を個々の事業部や職場ごとに作り、そこから出てきた具体的な課題の解決を図るという取り組みを行う予定である。

(注) 同社は2008年6月、「次世代認定マーク（くるみん）」を正式取得。

ヒアリング実施日：2008年2月19日

第9回連合総研「ワーク・ライフ・バランス研究委員会」

報告者：B社

まとめ：関圭子委員