

# ワークライフバランスを確立し 多様な人財の確保活用をめざす

## V字回復をめざす全社改革運動

金融機関、公共機関、産業界など、各界のシステム開発を引き受けている会社である。約5,000人の従業員の9割をシステムエンジニア（SE）が占めている。2004年度に創業以来はじめての赤字に陥った。それもかなりの赤字幅で、経営トップは大きな危機感を抱いた。

原因は採算がとれないプロジェクトが増えたことだった。たとえば、お客さまとの間で仕様の細部まで詰めきれないまま作業に入り、想定以上に時間がかかってしまう……などである。それをカバーするために残業が長時間化し、その結果、赤字のプロジェクトが増え、業績が悪化した。同時に長時間残業はSEたちの心身の健康への不安や将来への悲観を招き、モチベーションを低下させ、その結果、若い優秀なSEの退職者を増やすことになった。

この状況から脱するにはどうすればよいか。経営幹部は議論を重ね、全社改革運動「ブレークスルー作戦」を展開してV字回復を達成。2006年10月からは持続的成長実現をめざして次の5つのテーマで全社改革運動「チャレンジ8+（エイトプラス）作戦」を展開している。

1つ目のテーマは「事業構造の改革」である。同社の事業は、個々のお客さまのためにシステ

ム開発することが中心だが、そのほかにパッケージソフトを制作販売したり、インターネット経由でプログラムをレンタルするなどの事業がある。システム開発がそのまま人にリンクするのに対して、パッケージソフト販売やプログラムレンタルは新たに人を投入しなくても過去の蓄積を活用することで業績に貢献できる。これらの分野を伸ばすことで収益構造を改善しようというものだった。2つ目はプロジェクトを円滑に推進していくための「マネジメントプロセスの進化」。3つ目にSEの「モノづくり力の強化」、4つ目に「営業力の強化」。そして5つ目に「活気ある職場づくり」が掲げられた。

1～4のテーマで成果を上げるには、何にも増して社員が元気にあふれ、やる気に満ちていなければならない。そして、社員を元気にするための最も基本的な条件がワークライフバランスの実現だと考えられたのである。

## ひとつのDNAでは強くなれない

小野功社長は「多様性の尊重、仕事と生活のバランスの最適化、そして健康管理。これらがこれからの人財マネジメントと人財サービスのベースになる」と宣言した。同社は社員の9割

が男性。平均年齢 37 歳という若い会社だが、ひとつのDNAでは強い会社になれないというのが小野社長の持論だ。性別・年齢・国籍など、いろんな人、いろんな経験・知識・発想を持った人が社員の中にいてこそ、お客さまの多様なニーズに応えることができ、いろんな解決策を導き出せる。そして、多様な人々が生き生きとした発想を出してくれるためには、何よりも一人ひとりの仕事と生活にバランスが保たれていなければならないというのである。

どうしたらそんな風土条件をつくることができるか。それについて意見を聞くために女性・若手・シニアの3つのワーキンググループが編成された。

### 仕事と育児の両立のために

女性ワーキンググループは 15 人。既婚者と未婚者、職位や部署など、さまざまな人たちの中から選ばれ、どうしたら仕事と生活を両立させられるかを話し合った。育児支援制度はすでにあったが、必ずしも使いやすいものではなかった。周囲の理解も十分とはいえず、妊娠・出産を機に会社を辞めていく女性社員が少なくなかった。そんな中で苦労しながら仕事と子育てを両立させてきたメンバーが半分近く含まれていた。

最初の話題は育児期間中の短時間勤務制度の使いにくさだった。この制度が使えるのは小学校入学まで。勤務時間は6時間と決まっていた。「保育園では共稼ぎ家庭が想定されていて、延長保育もしてくれるからなんとかやっていた。それよりも小学校に入ってからの方がずっと大変」と経験者たちは言った。放課後の学童保育は十分でなく、親が参加しなければならな



渡部伸也さん

い平日の学校行事も少なくないからだ。6時間という短勤務時間をもっと短くしてほしいという意見も多かった。これらの意見をもとに、育児期間中の短時間勤務は4時間・5時間・6時間・7時間の選択制とし、短時間勤務制度を利用できるのは小学校卒業までと改められた。

女性ワーキンググループを担当した人事部の渡部伸也部長代理は、当初育児休職期間中の賃金保証や 100 万円近い出産祝い金が必要になるかもしれないと考えていた。が、それを提案したときのメンバーたちの反応は予想外だった。「会社から頼まれて子育てするのじゃありません。働いてもいないのにそんな大金をもらってはかえって肩身が狭いし、職場復帰しづらくなります」と誰かが言い、全員がそれに同調した。結局会社からの金銭的支援は残業して延長保育を頼んだときに月 1 万 5,000 円を限度に延長保育料の半額を会社が補助するだけに落ち着いた。

育児休職期間はそれまで最長 2 年だったが、小学 1 年生が終わるまでの間に通算 3 年間利用できる形に改められた。休職中の不安は情報が入ってこないことである。技術の進歩は日進月歩だし、1 年も 2 年も休んで職場に戻れば何もかも変わってしまっている。そんな中でやっていたのか。それを思うと大きな不安に襲われ

る。その不安を少しでも和らげるために、休職者にはセキュリティPCを貸与することが決められた。これを使えば会社のサーバーに接続でき、メールのやり取りができ、イントラネットを見ることがもできる。ただし、この機械には記憶装置がなく、データは残らない。パスワードなどで保護されているから、他人が会社のサーバーに接続することもできないようになっている。

## 長時間残業を縮減する

主任(係長)クラスを中心にした14人の若手グループでは、長時間残業を縮減する方法が話し合われた。そこでの議論をもとに、2ヵ月連続で80時間以上の残業を行った長時間残業者はリストアップして経営会議に報告されることになった。社長は長時間残業者一人ひとりについて管掌役員に勤務実態をたずすとともに、必要以上に丁寧な仕事を簡略化させたり、仕事の分担を変えるなどの改善計画と今後の残業見込み時間を提出させる。翌月の経営会議では提出された計画が実施されているかどうかチェックされ、その後も数ヵ月間状況の監視が続けられた。

もうひとつの残業縮減策は「21時ルール」である。遅くても21時までには退社しようというもので、21時前にショパンの「別れの曲」を流

し、21時きっかりに消灯する。翌日までに片付けなければならない仕事があってそれ以上残業する場合は、部長の許可を得なければならない。また、部署によってはそれより早く20時、あるいは残業ゼロを目標に掲げているところもある。

もうひとつ「プロジェクト年休」が、若手グループの提案で採用された。プロジェクトが終わったら、あるいはプロジェクトの途中で一段落したら、2日以上年休を取りましょうという提唱である。もともと本人に付与されている年次有給休暇を取得するのだが、「プロジェクト年休」という呼び方をすることで大義名分ができ休みやすくなり、年休取得率の向上につながった。

## 健康管理とコミュニケーションの推進

部長・本部長クラス12人で編成されたシニアグループは、女性グループと若手グループの提案にマネジメントの立場から意見を述べたほか、健康管理の推進について提案した。

このグループの提案で、産業医から体の健康と心の健康について講話をしてもらったほか、健康診断の100%受診を徹底。血圧や血糖値などについて基準値を超える社員には残業禁止、就業禁止などの措置がとれるようにした。就業禁止は休ませて病院に行かせるため、治



全社改革運動のポスター



女性ワーキンググループ



総労働時間縮減のポスター

療開始が確認されれば就業禁止措置は解く。また、メンタル疾患の社員は主治医からリハビリ可能との診断書が出て、本人と上長と産業医の3者面談で就業可能と判断した場合のみ復帰させることをルール化した。

また、万歩計を配布して毎日の歩数をイントラネット上に記録して競い合ったり、各フロアに血圧計を置いて、健康づくりへの意識を高めた。「ワークライフバランス改善のためには制度づくりとともに一人ひとりのワークライフバランスに気配りし支援する雰囲気づくりが大切」という若手グループからの意見をもとに職場の風通しをよくし、コミュニケーションを高めるための施策が展開された。既存の課単位の職場懇談会に加え、社長と課長との懇談会、直属上長のさらに上の上長と話し合う段々飛び懇談会、職場横断型の横っ飛び懇談会が新設され、一杯飲みながら語り合えるよう1人3,000円の補助金が出た。

また、原則日帰りだった研修会を改めて合宿研修会を復活させ、2007年9月には全社スポーツフェスティバル(運動会)も12年ぶりに復活させた。ノミネーションや合宿研修、運動会などはバブル崩壊後、経費節減のために、また最近の若い人たちは多分喜ばないだろうとの思い込みもあって長く中断していたが、ほとんどの社員が「楽しい」「また参加したい」と歓迎し、いわゆる日本的なコミュニケーションが時代を超え

て有効であることを再確認させてくれたという。

### 改善の真価がこれから問われる

事業構造改革など4つの改革と「活気ある職場づくり」があいまって、業績はV字回復し、その後も持続的成長を続けている。2004年度に月平均34時間だった残業時間は2008年度(4~12月)には26時間にまで低下。2005年度に5%だった退職率は、2008年度は2%台まで低下した。また、総合職のうち女性社員が占める割合も2007年度入社者では10%だったが、ワークライフバランスへの取り組みが好感をもたれ、2009年入社者では28%にまで向上した。毎年行われる従業員満足度調査結果も年々よくなっている。

人財こそが唯一最大の財産というIT業界で、財産である人財に安心して働ける条件を確立したこの取り組みは、2007年、社会経済生産性本部の第1回ワークライフバランス大賞・組織内活動表彰優秀賞を受賞した。「これまでの取り組みで一定の成果が上がってきています。残業時間については昨今の不況の影響もあって今後減少していきそうです。経済状況が回復してもさらに削減できるかどうか。取り組みの真価が問われるのはこれからだと思います」人事部部長代理の渡部さんは最後にそう締めくくった。



各フロアに置かれた血圧計



スポーツフェスティバル①



スポーツフェスティバル②