

エー・アンド・アイ システム株式会社 ～「使いたい人が使える制度」にするための運用環境の整備

キーワード：短時間勤務、短日勤務、短月勤務、在宅勤務、制度の今日的意義、アサイン・ルール

従業員数	575名(2005年4月現在) うち男性458名、女性117名
主な事業内容	金融・公共・流通業向けのソリューション・サービス、システム開発サービス、コンサルティング・サービス
既存の関連制度	短時間・短日・短月勤務制度、在宅勤務制度
本事業での主な取組内容	<p>既存制度の今日的意義と課題の検討...ヒアリング調査 既存制度の適正な機能に向けた運用環境の整備の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> 各種勤務形態の適用イメージの提示 復職までのプロセスの明示と規程化 規程適用者が属するプロジェクト運営への支援

同社は、「創業期」から「成長期」への転換に伴う経営スタイルの構造改革の中で、創業期から制度化に取り組んできた各種勤務形態（就労時間限定勤務、就労日選択勤務、就労月選択勤務、在宅勤務）についても、構造改革と歩調を合わせた今日的に意味のある制度として機能させることを目的としてモデル事業に参加した。

創業時に採用戦略として打ち出した各種勤務形態は、今日においても採用戦略上大きな意味を持つだけでなく、人材のリテンションを図るための人事戦略としても、あるいは企業の社会的な責任としても重要となっている。一方、規程適用者やマネジャー等を対象としたヒアリング調査から、規程適用者に関する仕事のアサイン、スキル・アップ、評価、あるいは規程の意義や内容に関する情報提供といった運用環境の面での課題が浮き彫りとなった。

このことから、各種勤務形態を適正に機能させるための運用環境の整備に向けて、モデル事業の中で、以下のような取組を行うことを検討した。

多様な働き方が可能な職務やスキル...多様な働き方のタイプ別に、規程適用が難しい仕事内容の例、最低限必要とされるスキル・レベルの目処を提示する（実際の規程適用のイメージを規程適用希望者やマネジャーが共有）

規程適用にともなうアサイン・ルール...仕事のアサイン方法を含めた復職までのプロセスを明示し、復職手続きを規程化する（復職願のフォーマットに、休職直前の職務内容に関する記載欄を設ける）

規程適用者が属するプロジェクトへの支援...プロジェクト・マネジャーに規程適用者の参加に対するインセンティブを与えるために、規程適用者をメンバーとしたプロジェクト・マネジャーがボーナスを獲得しやすくする仕組みを検討する。

【目 次】

1 . 企業概要	3
2 . 制度の概要	3
2.1 就労時間限定勤務	4
2.2 就労日選択勤務	4
2.3 就労月選択勤務	4
2.4 在宅勤務	5
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 . 各種勤務形態の今日的意義と課題	5
4.1 各種勤務形態の今日的意義に関する検討	5
4.2 各種勤務形態の課題.....	7
5 . 各種勤務形態が適正に機能するための運用環境の整備に向けて	10
5.1 平成 17 年度モデル事業の目的と方向性.....	10
5.2 各種勤務形態の適用イメージの提示～多様な働き方が可能な職務と必要なスキルの検討	11
5.3 復職までのプロセスの明示と規程化～規程適用に伴うアサイン・ルールの検討	14
5.4 「メリット制」の検討～規程適用者が属するプロジェクト運営に対する支援	16
6 . まとめ	18
6.1 各種勤務形態の現状と課題	18
6.2 各種勤務形態を適正に機能させるための対応策.....	19

1. 企業概要

イー・アンド・アイ システム株式会社は1987年に株式会社イービーシ(現 富士ソフトABC株式会社)と日本アイ・ビー・エム株式会社の共同出資により設立された。2000年7月には大阪証券取引所ナスダック・ジャパン市場に上場し、現在、金融・公共・流通業向けのソリューション・サービス、システム開発サービス、コンサルティング・サービスを核とするITソリューション・プロバイダーとして企業活動を展開している。

2004度の売上高は143億円で、社員数は2005年4月現在575名(男性458名、女性117名)平均年齢は35.4歳である。

2. 制度の概要

同社は、優秀な人材を確保するために、創業時より図表1のような多様な勤務形態の制度化に取り組んできた。同社では、こうした多様な勤務形態の内容を「各種勤務形態規程」の細則の中で定めている。

各種勤務形態は、育児、介護や療養等の個人的理由で所定の勤務ができない従業員が各種勤務形態による就労を希望し、それを会社が認めた場合に適用される。適用期間は原則1年となっているが、本人が更新を希望し会社が認めた場合には、期間を更新することができる。

図表2は2004年7月時点における各種勤務規程の適用状況である。就労時間限定勤務は7名、就労日選択勤務は3名、在宅勤務は1名の従業員に適用されている。

【図表1 各種勤務形態規程の概要】

種類 (規程の名称)	内容	対象	適用期間	稼動月	稼動日	所定労働時間	有給休暇	給与
各種勤務形態規程細則	就労時間限定勤務	会社が認めた個人的な理由(育児、介護や療養等)で所定の職務ができない従業員が勤務形態を選択し就労する場合	原則1年 (本人が希望し会社が認めた場合は更新可)	通常	通常	5時間以上/日	通常	時間比例 (時間単価は基本給の1/160)
	就労日選択勤務			通常	3~4日/週	通常	日数比例 (就労日/21日)	日数比例 (基本給×就労日/21日)
	就労月選択勤務			6~10ヶ月/年	勤務月は通常	勤務月は通常	月数比例 (就労月/12ヶ月)	非勤務月は無給
	在宅勤務			通常みなし	通常みなし	通常みなし	通常	出来高 (毎月最低保障あり)

【図表 2 各種勤務形態の適用状況】

種類(規程の名称)	適用者数 (2004年7月現在)	職種	適用の理由
就労時間限定勤務	7名	ITエンジニア	育児
就労日選択勤務	3名	ITエンジニア	育児1名、療養1名、その他1名
就労月選択勤務	なし	-	-
在宅勤務	1名	事務スタッフ	育児

2.1 就労時間限定勤務

就労時間限定勤務とは、所定労働時間のうち就労時間を短くして勤務するいわゆる短時間勤務である。

就労時間限定勤務の1日の所定労働時間は5時間以上と規定されているが、出退勤時間および休憩時間は会社と個別に取り決めることとなっている。

給与は、基本俸については(就労時間限定勤務に移行する直前の基本俸の1/160時間)×(就労時間限定勤務で就労すべき時間)によって計算し、就労時間に応じた金額調整を行っている。また、就労時間限定勤務を選択すると裁量労働の対象から外れるため、裁量俸は支給しない。

なお、就労時間限定勤務の年次有給休暇は通常勤務者と同等に付与する。

2.2 就労日選択勤務

就労日選択勤務とは、1月の所定労働日数を減らして勤務する短日勤務である。同社では、1週間の就労日は3日か4日で、どちらかを選択することが可能である。就労日は上司との相談で決定しているが、就労日には所定労働時間(裁量労働を含む)勤務することとなっている。

基本俸については(就労日選択勤務に移行する直前の基本俸)×(就労日選択勤務で就労すべき月あたりの日数)/(21日)によって計算し、日数比例で調整している。一方、裁量俸については、就労日には所定の労働時間制度で勤務していることに鑑み、基本俸と同様の計算により得た金額を支給するという、就労時間限定勤務とは異なる取扱いとなっている。

年次有給休暇についても、(通常勤務者に対する付与日数)×(就労日選択勤務で就労すべき月あたりの日数)/(21日)によって計算した日数を付与する。

2.3 就労月選択勤務

就労月選択勤務とは就労する月を選択して勤務する形態で、同社では年間のうち6ヶ月から10ヶ月の範囲で就労月を選択して勤務することが可能である。就労月は所定の労働時間制度で勤務する。

給与は就労月のみ通常勤務と同様に支払われるが、非就労月は無給となる。ただし、支払い方法については、就労月の合計額を12ヶ月均等に分割して毎月支払われる。

年次有給休暇は(通常勤務者に対する付与日数)×(就労月選択勤務で就労すべき月数)/(12ヶ月)によって計算した日数を付与する。

2.4 在宅勤務

在宅勤務については、会社の所定就労日に就労したものとみなし、業務の時間配分、就労時間は利用者の裁量に委ねる。

給与は定額給与（最低保障額）を毎月支給し、3ヶ月毎に前3ヶ月の出来高により精算する。年次有給休暇は通常勤務者と同等に付与する。

3. 事業の全体像

3.1 事業の目的

同社は、ここ数年「創業期」から「成長期」への転換に伴い、経営スタイルを変革し、「成長期」のあるべき姿を踏まえた構造改革（抜本的な人事制度改革、経営指標のバランス・スコア・カード化等）に取り組んできた。その中で、多様な勤務形態のあり方についても、既存制度の見直しや運用の改善を審議し、構造改革と歩調を合わせた「意味のある制度」として機能させていく必要があると考えていた。このような課題認識のもと、同社は平成16年度（事業2年目）から情報サービス産業のモデル企業として多様就業型ワークシェアリング導入事業に参画し、平成17年度までモデル事業を実施してきた。

3.2 事業の概要

同社では、平成16年度に計5回の多様就業モデル検討会を開催し、モデル事業の検討テーマである各種勤務形態について、その今日的意義や課題、方向性等について検討した。

各種勤務形態の現状を把握し、課題を抽出するために、平成16年10月～11月にかけて、規程適用者5名（就労時間限定勤務の適用者2名、就労時間限定勤務と就労日選択勤務の併用1名、就労日選択勤務の適用者1名、在宅勤務の適用者1名）規程適用予定者（就労時間限定勤務）1名と、その上司であるマネジャー4名を対象とするヒアリング調査を行った。

平成16年度の事業結果を踏まえ、平成17年度は、各種勤務形態の利用イメージ（想定される利用ニーズや勤務時間帯、適用が難しい仕事内容等）、復職までのプロセス、規程適用者が所属するプロジェクトに対してメリットを付与する仕組み等について検討した。

4. 各種勤務形態の今日的意義と課題

4.1 各種勤務形態の今日的意義に関する検討

図表3は、各種勤務形態の制度化が進められた創業当時と、「成長期」の経営スタイルに変革しようとしている現在とで、各種勤務形態の意義がどう変化しているか、各種勤務形態の今日的意義は何かという点に関する、多様就業モデル検討会における議論を整理したものである。

前述のとおり、同社では、創業期より、優秀な人材を確保することを主な目的として各種勤務形態の制度化に取り組んできた。少子・高齢化によって人材の保持（リテンション）が難しくなってくることを見据え、時代を先取りする形で、このような多様な働き方への支援施策を導入したことは、

特に優秀な女性の採用に大きな効果を上げたといえる。一方、2000年に株式を公開し、「創業期」から「成長期」へと経営スタイルがシフトチェンジする中で、また、他社においても多様な働き方への支援施策が導入されてくる中で、採用戦略上の各種勤務形態のインパクトは、規程制定当時に比べて薄れてきた面があった。

ただ、雇用政策研究会「人口減少下における雇用・労働政策の課題」(2005年7月)によると、2004年の労働力人口6,642万人は、2015年には約410万人減少し、2030年には2004年と比べて約1,050万人減少すると想定されている¹。また、景気回復の兆しが見え始め、製造業やサービス業を中心に新規求人数が増加傾向にある中で、情報サービス産業においても優秀な人材の確保・定着を巡る競争が従来以上に熾烈になると推測される。このような中、多様な働き方に関して、他社に見劣りしない支援内容を準備しておくことは、採用戦略上大きな意味を持つ。

また、従業員の中で既に顕在化している育児や介護に対するニーズが、今まで以上に強くなっていく可能性も高い。内閣府の「男女共同参画社会に関する世論調査」では、「子どもができて、ずっと職業を続ける方がよい」と回答した人の割合が上昇傾向にあり、2002年以降「子どもができたから職業をやめ、大きくなったら再び職業をもつ方がよい」を上回っている。同社の従業員においても、今後、育児をしながら仕事を続けたいという考えを持つ男女が増加してくると考えられる。介護についても、親世代の介護問題が現実味を帯びてくる40歳代が同社の従業員全体の1/4を占めている中、今後、介護を理由とした各種勤務形態の利用申請の増加が予想される。

今後、各種勤務形態は、採用戦略のみならず、いかにして人材の保持を図っていくかという人事戦略としても一層重要になると考えられる。育児や介護をはじめとする家庭の事情を抱える従業員に対して多様な働き方を認め、継続勤務を支援していくことは、生産性の向上、ひいては企業の競争力強化にも直結すると考えられる。

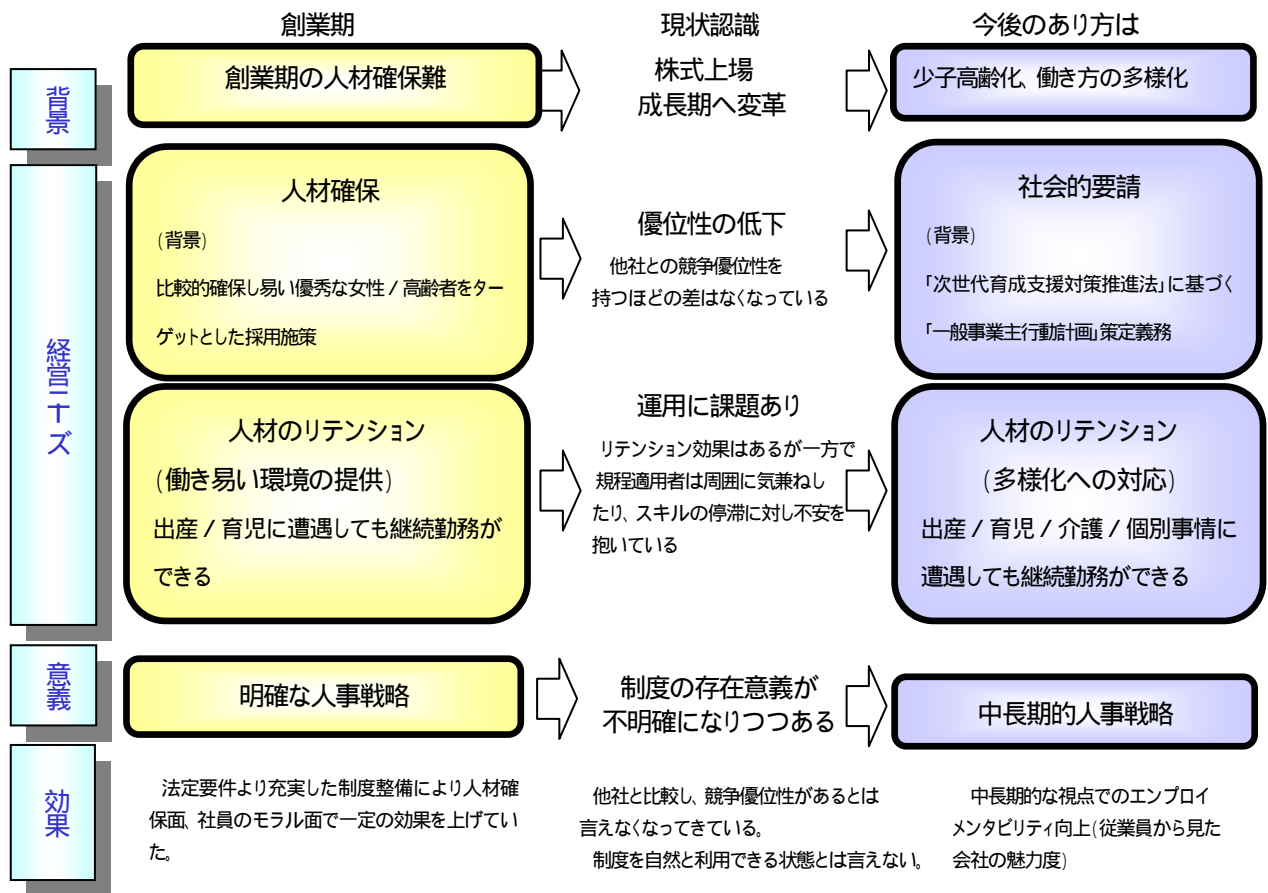
さらに、急速に進行する少子化が経済社会に深刻な影響を与えることが懸念される中で、2005年4月から施行された「次世代育成支援法」により、従業員規模301人以上の企業は、仕事と子育ての両立を図るために必要な雇用環境等の整備を進めるための行動計画の提出を義務づけられることになった。また、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」が改正され、従業員の65歳までの雇用を確保するために、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止のいずれかの対応を行うことが、2006年4月から企業に義務づけられることとなった。こうした高齢の従業員の雇用環境の整備という面でも、多様な働き方への支援は重要だと考えられる。今や企業の社会的責任として、多様な働き方への支援が求められるようになっている。

このような中、中長期的な人事戦略として、また、社会的要請への対応として、各種勤務形態の今日的な意義は大きい。

¹ 2004年は総務省「労働力調査」、2015年、2030年は厚生労働省職業安定局推計(2005年7月)による。推計は、高齢者、女性、若者の労働市場の参加が進まない(現状維持)場合の数値。

² この年齢は、厚生年金(定額部分)の支給開始年齢の引き上げに合わせて、2013年までに、62歳から65歳まで段階的に引き上げられる。

【図表3 各種勤務形態細則の意義の変化】



4.2 各種勤務形態の課題

次に、各種勤務形態の現状を把握し、運用上の課題等を抽出するために、規程適用者等やマネジャーを対象に、ヒアリング調査を実施した。図表4はヒアリング調査における発言のポイントをまとめたものである。

【図表 4 ヒアリング調査のまとめ】

	規程適用者等	マネジャー
各種勤務形態の評価	<ul style="list-style-type: none"> • 現行の制度が比較的柔軟性をもっており、フレキシブルな適用が可能のため満足度は高く、リテンション効果は認められる。 • 就労時間限定勤務等と在宅勤務との併用などを希望する者もいるが、現行規程の拡充を強く求めている様子は見受けられない。 	<ul style="list-style-type: none"> • 規程の拡充等に関する意見は特になかったが、各種勤務形態の位置づけや意味に関しては、社内での認識が統一されていない面もある。そのため運用（各種勤務形態適用者の受け入れ、工数管理、評価等）にバラツキが生じており、統一的な考えを示してほしいとの意見が出されている。
仕事のアサイン ³	<ul style="list-style-type: none"> • 各種勤務形態を継続的に利用していきたいと考えている反面、利用期間中に仕事のアサインされるかどうか、アサインされる仕事がどのような内容か、といった点に対して不安を持っている。一方、顧客との関係から、アサインされる仕事が限定されることは、ある程度やむを得ないと本人も承知しているためか、必ずしもやりがいのある仕事でなくてもこなしているという状況にある。 • 特に在宅勤務の場合はジョブ・アサインメントが難しいという意見が強く、在宅勤務は規程として存在するものの、実際に選択するのは難しい位置づけになっているという発言もあった。 • また、スキルの高い仕事のアサインされにくい状況もあり、スキルの停滞が規程適用者にとって課題（不安材料）となっている様子もうかがえた。 	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客との関係を考えると、各種勤務形態の適用者に対して、高いスキルを必要とする仕事をアサインするのは難しい面もあると感じている。 • また、仕事の切り出しが難しいため、簡単な仕事を割り当ててしまうことが、結果としてスキルの停滞につながる懸念されるとの意見もあった。
周囲の理解	<ul style="list-style-type: none"> • 規程適用者が周囲から直接不満を言われたケースがあったわけではないが、各種勤務形態の利用にあたり、本人は周囲に気兼ねしながら業務をこなしている様子が見受けられる。中には、規程の利用に後ろめたさを感じながら業務を遂行しているといった発言もあった。 • また、社員に対する各種説明会等が業務時間後に行われることに対しては、その時間に参加できない規程適用者のことも考えてほしいという指摘があった。 	<ul style="list-style-type: none"> • 周囲に対しては、マネジャーとしても気を配っている。具体的には、規程適用者の業務量が極端に偏らないようにしたり、常駐の客先では帰りの挨拶は状況に合わせて柔軟に対応するように規程適用者に指示する等、顧客や同僚から不満が出ないように配慮しているケースがあった。 • また、規程適用者をプロジェクト等に受け入れてもメリットがないとの指摘があり、会社に対して、規定適用者を受け入れる風土づくり（思想の浸透）を要望する意見もみられた。
スキル	<ul style="list-style-type: none"> • ジョブ・アサインメントと密接に関連しているが、休職および各種勤務形態の利用に伴うスキルの停滞に関して、規定適用者は大きな不安を持っている。そのため、何とかキャッチ・アップしようとする意欲が高く、自分で勉強したり、資格取得に取り組んだりする等、実際に努力をしている規程適用者もいる。 • 一方、会社の研修等は業務時間後に開催されるケースもあり、研修等に参加できないことが規定適用者の不満となっている。会社への要望として、規程適用者の教育が後回しにされることのないよう、規程適用者の教育についても配慮してほしいという意見もみられた。 	<ul style="list-style-type: none"> • 規程適用者に対してスキルの高い仕事を与えられないことが、結果としてスキルの停滞につながっているという課題意識を持っている。

³ 仕事の割り振り。具体的には業務の配分やプロジェクト等への配置を指す。

	規程適用者等	マネジャー
評価	<ul style="list-style-type: none"> 各種勤務形態の適用期間中も仕事の成果が正当に評価されているという意見があった一方で、規程適用者の中には、同期に比べて昇進が遅れているのではないかと感じている者もいた。 一部には、規程適用者を通常勤務者と同列に評価するのは妥当ではないという意見もあり、どのように評価しているのか、評価ルールを明確にしてほしいといった意見もあった。 	<ul style="list-style-type: none"> マネジャーも、規程適用者の評価は難しいと感じているようである。具体的には、通常勤務者と公平に評価をしようとするれば、規程適用者についてはどうしても量的には目標の達成度が低くなるといった意見があった。また、規程適用者のスキルが停滞した場合、評価の固定化を招くのではないかと指摘もあった。
情報提供	<ul style="list-style-type: none"> 現在は、各種勤務形態に関する情報を、周囲の利用者等から口コミで入手するといった状況にあるという指摘があった。 さらに、会社に対して、規定適用に関する情報開示や積極的なPRを期待する意見が寄せられた。具体的に、各種勤務形態の適用等に関する相談窓口を設置してほしいという要望もあった。 	<ul style="list-style-type: none"> マネジャーからも、各種勤務形態に関するコミュニケーションの場を、会社が提供すればよいのではないかと提案があった。
仕事の進め方	<ul style="list-style-type: none"> 各種勤務形態の適用にあたっての、同僚への仕事の引き継ぎは、上司を通じて依頼するケースもあれば、直接依頼するケースもあり、必ずしもルール化はされていないようである。 多くの規程適用者は、可能な限り周囲に迷惑をかけないよう、周囲と情報を共有化し、帰宅後も連絡が取れるようにする等の努力をしている。 仕事の生産性については、勤務時間が限定されているため計画的に仕事をこなすことになり、むしろ生産性が上がったという意見もあった。規程適用者は、総じて、仕事の質を落とさないよう工夫をこらしており、そのためか、生産性が短縮時間分悪くなったとは感じていないようである。 	<ul style="list-style-type: none"> 規程適用者の仕事の引き継ぎについては、プロジェクト・マネジャーを通して行う場合もあれば、メンバーと最初に合意形成し、その後は本人同士に任せる場合もあり、現場によって、まちまちの対応をとっている様子である。
各種勤務形態の運用全般	<ul style="list-style-type: none"> ジョブ・アサインメントに対する不安があることから、仕事がアサインされやすくなるような仕組みづくりに対する要望が強い。 また、実際にはタスク単位で仕事が与えられることもあり、プロジェクト全体が見えなくなってくることに對しても不安を感じている。 	<ul style="list-style-type: none"> 各種勤務形態の運用に関しては、規程適用者、マネジャー、経営層、顧客のそれぞれについて、この規程に対する考え方を統一させる必要性を感じている。 また、規程適用者をプロジェクト等に受け入れた場合、プロジェクト運営上ハンディになるのではないかと心理的な抑制が働く可能性があるため、受け入れた場合には工数カウント方法等に関してハンディ感を補う措置（メリット）を期待している。

ヒアリング調査の結果、各種勤務形態の運用に関して次のような課題が抽出された。

規程適用者は仕事内容が限定されがちとなり、仕事のアサインが難しい面が生じる（特に在宅勤務）。

規程適用者のスキルの停滞が懸念される。

規程適用者を受け入れてもプロジェクト運営上メリットがない。

規程の本質的な意味や存在意義に対し十分な理解・浸透ができていない面があり、現場での捉え方がまちまちとなっている可能性がある。

規程に関する情報提供不足により、運用が現場任せになっていることから、現場間で運用にバラツキが出ている。

規程の適用に関する有効な情報やノウハウの蓄積が少ない。

規程適用者に対してより適正な評価がなされるようにしてほしいという要望がある。

5. 各種勤務形態が適正に機能するための運用環境の整備に向けて

5.1 平成 17 年度モデル事業の目的と方向性

平成 16 年度に検討した各種勤務形態規程の今日的意義、現状と課題を踏まえ、同社では、各種勤務形態という現行規程を適正に機能させることを、平成 17 年度事業の目的と位置づけた。

育児や介護をはじめとする個別事情を持ちながら勤務するという状況は、短い期間で終了するとは限らず、むしろ 10 年以上に及ぶ可能性が大きい。また、今後、さまざまな事情から多様な働き方を志向する従業員が増える予想される中で、多様な勤務形態を特別視するのではなく所与のものとして捉えることが重要である。そして、多様な働き方を選択した従業員がいてもプロジェクトが円滑に遂行できる仕組みを作ることによって、使いたい人が使える規程となるように運用環境を整備していく必要がある。

同社では、各種勤務形態を適正に機能させるため、次のような方向性で運用環境整備を進めていくこととなった（図表 5）

各種勤務形態規程が適正に機能するための風土形成（経営メッセージの伝達）

多様な働き方が可能な職務と可能でない職務の整理

多様な働き方が可能な職務に必要なスキルの明示

規程適用に伴うアサイン・ルール（規程適用申請から復職後の客先アサインまでのルール化および異動が伴う場合はその基準など）の検討

規程適用者のスキル・アップやスキル・トランスファーに対する支援の検討（仕事のアサインが可能となるスキルの醸成）

規程適用者が属するプロジェクト運営に対する支援の検討（規程適用者に関する工数やインセンティブ面での配慮）

そして、平成 17 年度事業においては、まず ~ および に焦点をあててそのフレームを決定し、その他の項目についてはモデル事業終了後に引き続き検討していくこととした。

【図表5 モデル事業の方向性】

テーマ	概要
規程が適正に機能するための風土形成	目的：人事戦略上の位置づけの明確化。 内容：下記 ~ のガイダンスを通して、人事戦略上の位置づけを経営メッセージとして伝達。
多様な働き方が可能な職務と可能でない職務の整理	目的：のアサイン・ルール（フロー）の基礎データ。 内容：以下組み合わせの判定基準表（案）、 契約形態×職種×レベル×（客先同意）
多様な働き方が可能な職務に必要なとなるスキルの明示	目的：多様な働き方を選択できる条件の明示、自己責任の明確化。 内容：スペシャリティ評価基準との相関/関連付けなど。
規程適用に伴うアサイン・ルールの検討	目的：プロジェクトを円滑に遂行できる仕組み。 内容：規程適用申請から復帰後のアサインまでのルール化および異動が伴う場合はその基準など。
スキル・アップやスキル・トランスファーに対する支援の検討	目的：プロジェクトを円滑に遂行できる仕組み。 内容：スキル・アップ、スキル・トランスファーに対応する研修カリキュラムの創設。
規程適用者が属するプロジェクト運営に対する支援	目的：規程適用を所与のものとして受け入れる認知形成。 内容：規程適用者に関する工数やインセンティブ面での配慮。

5.2 各種勤務形態の適用イメージの提示～多様な働き方が可能な職務と必要なスキルの検討

平成 17 年度事業では、同社の管理部門と人材企画管理担当との間で、多様な働き方が可能な職務と可能でない職務、さらには可能な職務に必要なとなるスキルについて議論を重ねた。

多様な働き方が可能かどうかを判断する軸としては、契約形態、職種、スキル・レベル、開発対象の機密性、客先常駐の有無、顧客同意の有無、といった項目があげられた。ただ、概念整理はできても、多様な働き方になじみやすいかどうかについて明確な基準を作ることは難しく、無理に作ったとしても実態に合わないという結論に至った。例えば、契約形態からみると、請負契約の方が自社の裁量の余地が大きい分多様な働き方になじみやすいように思われるが、委任契約を担当している規程適用者も実在する⁴。また、客先常駐でも顧客の同意さえ得られれば、規程適用の可能性はあるだろう。職種、スキル・レベル、開発対象の機密性についても、多様な働き方がなじむかどうかで明確に線を引くのは難しい。

⁴ 請負契約は業務の成果に対して対価が支払われる契約形態で、委任契約は業務の遂行そのものに対して対価が支払われる契約形態である。請負契約は、業務完了の責任を、業務を請け負った会社が負うため、規程適用者をメンバーに投入する等、業務の遂行にあたっての裁量の余地が委任契約に比べて大きいという見方もできる。

そこで、担当業務において、多様な働き方が可能かどうかを従業員が判断する材料としては、多様な働き方のタイプ別に、規程適用が難しい仕事内容の例、最低限必要とされるスキル・レベルの目処を提示する程度にとどめ、あとは本人、職場、顧客の事情に応じて個別に判断することとした。さらに、実際の規程適用のイメージを規程適用希望者やマネジャーが共有できるように、従業員に対するメッセージとして、多様な働き方のタイプ別に、想定されるニーズや勤務時間帯を示すことも検討することとした。

具体的には、図表6のとおり、現在適用実績がある就労時間限定勤務、就労日選択勤務、在宅勤務をベースにして働き方のタイプをA～Gの7タイプに分類し、7タイプそれぞれについて、従業員からのニーズを想定するとともに、適用が難しい仕事内容について検討した。迅速な顧客対応等が不可欠となるプロジェクト・マネジャーや営業については、実際のところ規程の適用が難しいが、就労時間限定のタイプDについては、プロジェクト・マネジャーへの適用も検討の余地があると考えられる。また、在宅勤務（F・Gタイプ）に関しては、特に働き方の裁量性が高く、規程適用の前提として一定以上のスキルが不可欠であると考え、Fタイプは同社で採用しているスペシャリティ評価基準⁵のレベル3以上、Gタイプではレベル4以上を適用の目安としてはどうかといった議論を行っている。なお、在宅勤務の場合は情報管理の問題があるため、機密性の高い仕事に関しては適用が難しいと考えられる。

⁵ 同社では、ITSS（ITエンジニアのスキルの評価の標準化を進め、優秀なITエンジニアを育成することを目的として、2001年12月に経済産業省が発表したITスキルスタンダード）に準拠した「スペシャリティ評価基準」を採用しており、職種別に最大7段階（レベル7が最高）のレベルを設定している。スペシャリティ評価基準に基づく、具体的な職務ステージについては末尾の参考図表参照。

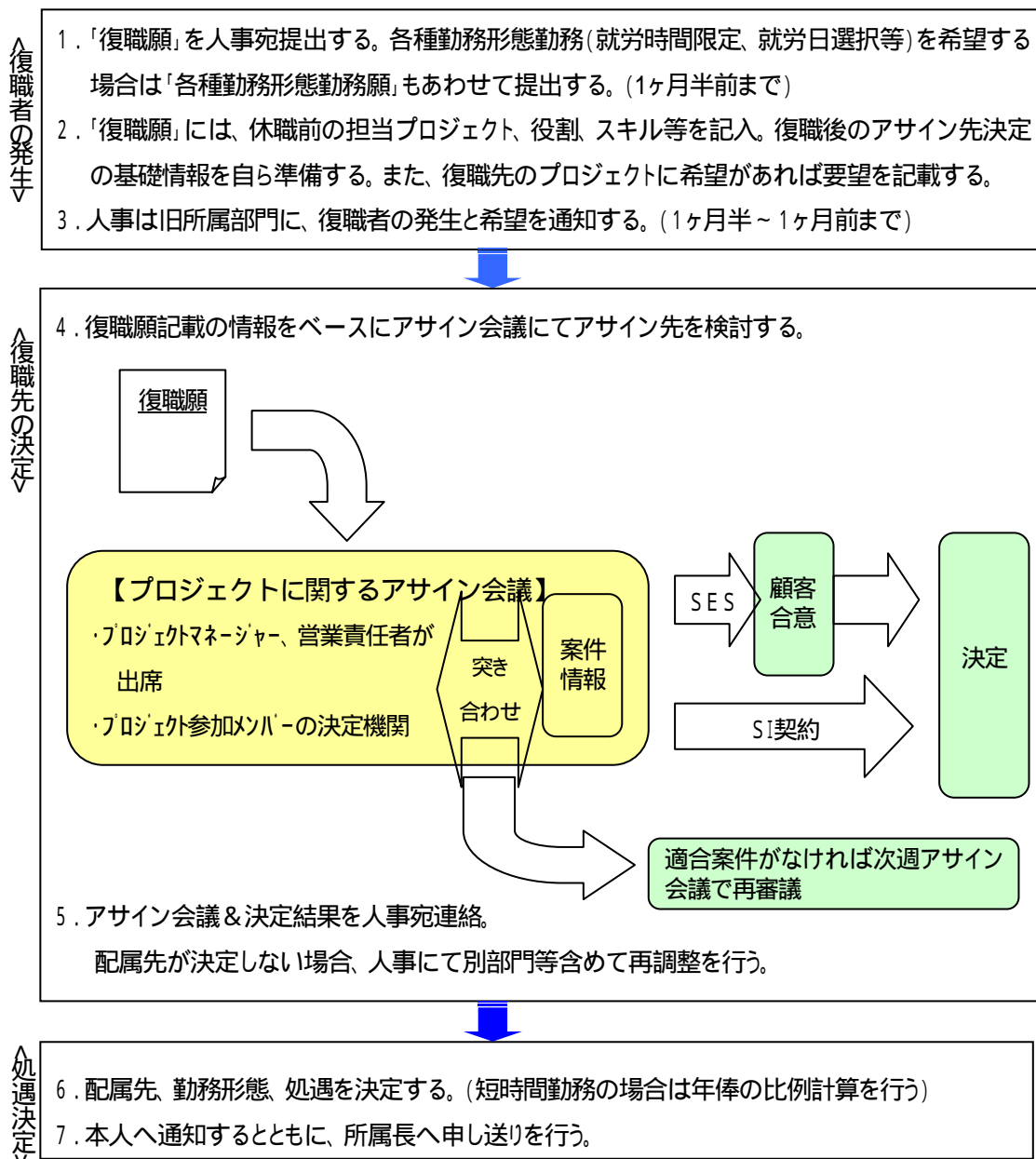
【図表6 各種勤務形態の利用イメージ】

働き方のタイプ	適用する各種勤務形態規程	想定されるニーズ(例)	勤務時間帯(例)	適用が難しい仕事(例)	備考
(通常勤務)	-	-	9:00 17:45	-	-
タイプA (中間集中型)	就労時間限定	・保育園への子どもの送り迎え ・介護施設の送迎(通所)対応	11:00 16:45	・プロジェクト・マネジャー ・営業	-
タイプB (前半集中型)		・保育園に子どもを迎えに行く ・幼稚園、小学校の子どもの帰宅後の世話	9:00 15:45 8:00 13:00		
タイプC (後半集中型)		・保育園に子どもを送る	10:00 17:45		
タイプD (二回出社型)		・育児、介護を家族で分担する	9:00 11:00 14:45 17:45	・営業	・1日の最初と最後に集中的にマネジメントを行うことが可能であれば、PMに対する規程適用も考えられる
タイプE (メリハリ型)		就労日選択	・就労しない日は育児・介護に専念する ・透析などで定期通院が必要である	月曜日(通常勤務) 水曜日(通常勤務) 金曜日(通常勤務)	・プロジェクト・マネジャー ・営業
タイプF (半在宅型)	在宅勤務	・就労は可能だが、育児・介護の都合で、家にいる必要がある ・通勤時間を育児・介護にあてたい	月曜日(通常勤務) 火曜日(在宅勤務) 水曜日(在宅勤務) 木曜日(通常勤務) 金曜日(在宅勤務)	・プロジェクト・マネジャー ・営業 ・機密性が高い仕事	・必要なスキル・レベルは職務ステージ(期待役割)レベル3以上が目安
タイプG (フル在宅型)		・通勤時間が長いので、その時間を仕事や育児・介護にあてたい ・健康上の理由で通勤が難しい	月～金曜日(在宅勤務)		・必要なスキル・レベルは職務ステージ(期待役割)レベル4以上が目安

5.3 復職までのプロセスの明示と規程化～規程適用に伴うアサイン・ルールを検討

次に、規程適用に伴うアサイン・ルールについて検討した。具体的には、規程適用の希望者が育児休職等から復職するケースを前提とした復職までのプロセスを明示し、復職手続きを規程化することとする。

【図表7 復職までのプロセス（ITエンジニアの場合）】



復職までのプロセスは図表7のとおりである。復職願の提出を受け、プロジェクト参加メンバーの決定機関であるアサイン会議にて、規程適用希望者とプロジェクト案件の突き合わせを行う。適合案件がS I契約の場合はアサイン会議にて、S E S契約の場合は顧客の合意を経て、プロジェクトへの配属を決定する。1回のアサイン会議で適合に至らなければ、次のアサイン会議で再び審議する。それでも配属先が決まらない場合は、人事にて別部門への異動等を含めて再調整を行う。

復職～規程適用希望～アサインについては、これまでも概ねこのような流れで運営されてきたが、このようなプロセスを従業員に周知していくことによって、マネジャーによって運営がまちまちになり時には規程適用者が不利益を被ることを防ぐことができる。また、提出期限を区切り、規程適用の希望を前倒して把握することにより、アサイン会議による調整期間を長くとることができる。

さらに、復職願のフォーマットの中に、休職直前の職務内容（経験したプロジェクト、プロジェクトの中での役割、保有しているスキル）について記載する欄を設けることとした。これにより、規程適用者がスキルをアピールすることが可能になるとともに、アサイン会議による調整が円滑に行われることが期待される（図表8）。

【図表8 各種勤務形態に係る手続きのフォーマット】

復 職 願

申請日: 年 月 日

所 属	レベ ル	氏 名	印
組織コード	社員番号		

就業規則第14条に基づき、復職を願出ます。

記

1. 復職希望日: 年 月 日

2. 休職理由消滅の状況: _____

3. 添付書類: (傷病休職であった場合は医師の就業可能を示す診断書を添付のこと)
無
有

4. 希望復職先: _____

5. その他配慮を要する事項: _____

6. 休職前の勤務状況

期間	プロジェクト名	役割	保有スキル
年 月 日から 年 月 日まで			
年 月 日から 年 月 日まで			
年 月 日から 年 月 日まで			

人事処理欄

・復職の可否: 可 ・ 否

・配 属 先: _____

・決定理由: _____

・復 職 日: 年 月 日

FM 担当 担当 担当

OBIC7 人事情報システム更新
OBIC7 給与情報システム更新
人事発令
組織図更新

申請者 人事 (File) HP21-0504

各 種 勤 務 形 態 勤 務 願

申請日: 年 月 日

FM/GM	P M	等 級	所 属	社員番号	印
			組織コード	氏 名	

各種勤務形態規程細則に基づき、以下を願出ます。

記

1. 勤務形態

各種勤務形態適用期間 年 月 日 - 年 月 日

就労時間限定勤務
勤務予定時間: 午前・午後 時 分 - 午前・午後 時 分 (計 時間、除く休憩)

就労日選択勤務
勤務予定日: 月 火 水 木 金 (計 週 日)

就労月選択勤務
勤務予定期間: 年 月 日 - 年 月 日 (計 月)

在宅勤務
勤務予定期間: 年 月 日 - 年 月 日 (計 年 月)

通常勤務へ戻る

2. 各種勤務形態希望理由: (具体的に)

人 事 担 当 処 理 欄

選択勤務の可否: 可 ・ 否

担当執行役員	人 事 担 当	給与データ変更
F M	担 当	

申請者 P M FM/GM 担当執行役員 人事担当 (File) LC 19-0303

所属、氏名等を記入

復職希望日、添付

休職直前の職務内容を記載

その他処理欄

5.4 「メリット制」の検討～規程適用者が属するプロジェクト運営に対する支援

最後に、規程適用者が属するプロジェクトの運営に対する支援として、規程適用者に関する工数やインセンティブ面での配慮について検討した。

ヒアリング調査の中で、規程適用者を受け入れてもプロジェクト運営上メリットがないために、規程適用者の受け入れを躊躇する傾向もみられた。このような現状では、各種勤務規程は使いたい人が使える規程とはいえない。

そこで、プロジェクト・マネジャーに規程適用者の参加に対するインセンティブを与え、規程適用者のプロジェクトへの配属をスムーズに行うために、規程適用者が属するプロジェクトに対する「メリット制(仮称)」(図表9)を検討することとした。

同社では、プロジェクトの生産性を管理する社内の指標として「工数消化率(実績工数/計画工数)⁶」を採用しており、工数消化率が85%を下回ったプロジェクトには、プロジェクト・マネジャーに対してボーナスが支給される(支給額は85%を1%低下することに増額される)。「メリット制」とは、プロジェクト・マネジャーが規程適用者をメンバーとした場合に、この工数消化率を優遇することによって、プロジェクト・マネジャーがボーナスを獲得しやすくする仕組みである。

具体的には、規程適用者の労働時間が通常勤務者の70%だった場合、「計画工数」は70%で計算する一方で、「実績工数」は50%掛けで計算するという方法をとる。すなわち、規程適用者をプロジェクト・メンバーにした場合、原価計算上の工数は変わらないが、社内的なプロジェクト管理上の「実績工数」を少なくすることによって、プロジェクト・マネジャーに対するボーナス支給の判定基準となる工数消化率を低く換算するわけである。

⁶ 計画工数 = (投入が想定されるSE × レベル別のSE係数)
実績工数 = (実際に投入されたSE × レベル別のSE係数)

【図表9 メリット制のイメージ】

1. 工数消化率による生産性把握の考え方
 生産性 工数消化率 = 実績工数 / 計画工数 (工数消化率が低いと生産性が高いと評価される)

2. 工数の考え方
 計画工数 = (投入が想定されるSE × レベル別のSE係数)
 実績工数 = (実際に投入されたSE × レベル別のSE係数)

【計画工数】
 実際に投入されるSEが短時間勤務の場合は時間比例でSE係数を変更
 例) 標準労働時間に対し70%の短時間勤務の場合
 SE係数 × 70% 適用SE係数

【実績工数】
 実際に投入されたSEが多様な働き方の規程適用者の場合はSE係数を
 50%掛け
 SE係数 × 50% 適用SE係数

3. 工数消化率管理によるインセンティブ (PMボーナス制度)
 工数消化率が85%を下回ったプロジェクトにはインセンティブを支給
 以下、1%低下するごとにインセンティブ増額される

レベル	SE係数
7	
6	
5	
4	
3	1.0
2	
1	

↑ 高い
↓ 低い

レベル	SE係数	規程適用者
7		SE係数 × 50%
6		
5		
4		
3	1	
2		
1		

↑ 高い
↓ 低い

5.2～5.4で述べてきた各種勤務形態の適用イメージの提示、復職までのプロセスの明示と規程化、「メリット制」の検討、といった対応策によって、規程適用者に対する仕事のアサインが円滑化し、現行規程を適正に機能させるという事業目的の達成につながっていくことが期待される。

モデル事業における検討結果は以上のとおりであるが、同社においては、今後もこれらの対応策に関する検討を深めるとともに、風土形成(経営メッセージの伝達)、規程適用者のスキル・アップやスキル・トランスファーに対する支援等についても検討を進め、現行規程を適正に機能させる運用環境の整備を引き続き進めていく予定である。

6.まとめ

6.1 各種勤務形態の現状と課題

同社では、創業時から制度化に取り組んできた各種勤務形態（就労時間限定勤務、就労日選択勤務、就労月限定勤務、在宅勤務）を検討テーマとして、平成16年度（事業2年目）から情報サービス産業のモデル企業として多様就業型ワークシェアリング導入事業に参画し、平成17年度までモデル事業を実施してきた。

検討にあたって、まず、各種勤務形態の今日的意義について議論し、次のとおり、中長期的な人事戦略として、また、社会的要請への対応として、各種勤務形態の今日的意義は大きいという結論を得た。

採用戦略上のプラスの効果は、規程制定当時に比べて薄れてきた面があるものの、人材の確保・定着をめぐる競争が一層熾烈になってくると推測される中、多様な働き方に対して他社に見劣りしない支援内容を準備しておくことは、採用戦略上引き続き大きな意味を持つ。

従業員の中で既に顕在化している育児や介護等に対するニーズが、今まで以上に強くなっていく可能性が高く、各種勤務形態は、採用戦略のみならず、いかにして人材の保持を図っていくかという人事戦略としても一層重要になってくると考えられる。

少子・高齢化の進行を受け、国の政策として、企業に対して多様な働き方への支援が求められるようになっている。

また、各種勤務形態規程の適用者等やそのマネジャー等に対するヒアリング調査から、規程の運用に関し、次のような課題を抽出した。

規程適用者は仕事内容が限定されがちとなり、仕事のアサインが難しい面が生じる（特に在宅勤務）。

規程適用者のスキルの停滞が懸念される。

規程適用者を受け入れてもプロジェクト運営上メリットがない。

規程の本質的な意味や存在意義に対し十分な理解・浸透ができていない面があり、現場での捉え方がまちまちとなっている可能性がある。

規程に関する情報提供不足により、運用が現場任せになっていることから、現場間で運用にバラツキが出ている。

規程の適用に関する有効な情報やノウハウの蓄積が少ない。

規程適用者に対してより適正な評価がなされるようにしてほしいという要望がある。

平成 16 年度に検討した各種勤務形態規程の今日的意義、現状と課題を踏まえ、同社では、各種勤務形態という現行規程を適正に機能させることを、平成 17 年度事業の目的と位置づけた。具体的には、多様な働き方を選択した従業員がいてもプロジェクトが円滑に遂行できる仕組みを作ることによって、使いたい人が使える規程となるように、次のような方向性で運用環境整備を進めていくこととした。

各種勤務形態規程が適正に機能するための風土形成（経営メッセージの伝達） 多様な働き方が可能な職務と可能でない職務の整理 多様な働き方が可能な職務に必要なスキルへの明示 規程適用に伴うアサイン・ルール（規程適用申請から復職後の客先アサインまでのルール化および異動が伴う場合はその基準など）の検討 規程適用者のスキル・アップやスキル・トランスファーに対する支援の検討（仕事のアサインが可能となるスキルの醸成） 規程適用者が属するプロジェクト運営に対する支援の検討（規程適用者に関する工数やインセンティブ面での配慮）
--

6.2 各種勤務形態を適正に機能させるための対応策

平成 17 年度事業においては、各種勤務形態を適正に機能させるための運用環境整備の方向性のうち、多様な働き方が可能な職務やスキル、規程適用に伴うアサイン・ルール、規程適用者が属するプロジェクト運営について主に検討を行った。以下に、その検討結果を概括する。

まず、担当業務において、多様な働き方が可能かどうかを従業員が判断する材料として、多様な働き方のタイプ別に、規程適用が難しい仕事内容の例、最低限必要とされるスキル・レベルの目処を提示することとする。さらに、従業員に対するメッセージとして、多様な働き方のタイプ別に、想定されるニーズや勤務時間帯を示すことによって、実際の規程適用のイメージを規程適用希望者やマネジャーが共有できるようにする。

次に、規程適用の希望者が育児休職等から復職するケースを前提とした復職までのプロセスを明示し、復職手続きを規程化することとする。また、復職願のフォーマットの中に、休職直前の職務内容（経験したプロジェクト、プロジェクトの中での役割、保有しているスキル）について記載する欄を設けることとする。

さらに、プロジェクト・マネジャーに規程適用者の参加に対するインセンティブを与え、規程適用者のプロジェクトへの配属をスムーズに行うために、規程適用者が属するプロジェクトに対する「メリット制（仮称）」を検討することとした。「メリット制」とは、プロジェクト・マネジャーが規程適用者をメンバーとした場合に、この工数消化率を優遇することによって、プロジェクト・マネジャーがボーナスを獲得しやすくする仕組みである。

モデル事業における検討結果は以上のとおりであるが、同社においては、今後もこれらの対応策に関する検討を深めるとともに、風土形成（経営メッセージの伝達）、規程適用者のスキル・アップやスキル・トランスファーに対する支援等についても検討を進め、現行規程を適正に機能させる運用環境の整備を引き続き進めていく予定である。

【参考図表 スペシャリティ評価基準に基づく職務ステージ】

職種 レベル	経営(M)		技術(T)					管理(S)		スタッフ(SF)		業務(OS)
	マネージャー	コンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャー	ITスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	デベロッパー/システムリスト	マーケティングスペシャリスト	セールスペシャリスト	リレーションシップデベロッパー	オペレーションスタッフ	オフィススタッフ
7	ディレクター	エグゼクティブ・コンサルタント	エグゼクティブ・ITアーキテクト	エグゼクティブ・プロジェクトマネージャー	エグゼクティブ・ITスペシャリスト	エグゼクティブ・アプリケーションスペシャリスト	エグゼクティブ・デベロッパー/システムリスト	エグゼクティブ・マーケティングスペシャリスト	エグゼクティブ・セールスペシャリスト	エグゼクティブ・リレーションシップデベロッパー	エグゼクティブ・オペレーションスタッフ	
6	FM/GM	シニアエキスパート・コンサルタント	シニアエキスパート・ITアーキテクト	シニアエキスパート・プロジェクトマネージャー	シニアエキスパート・ITスペシャリスト	シニアエキスパート・アプリケーションスペシャリスト	シニアエキスパート・デベロッパー/システムリスト	シニアエキスパート・マーケティングスペシャリスト	シニアエキスパート・セールスペシャリスト	シニアエキスパート・リレーションシップデベロッパー	シニアエキスパート・オペレーションスタッフ	
5		エキスパート・コンサルタント	エキスパート・ITアーキテクト	エキスパート・プロジェクトマネージャー	エキスパート・ITスペシャリスト	エキスパート・アプリケーションスペシャリスト	エキスパート・デベロッパー/システムリスト	エキスパート・マーケティングスペシャリスト	エキスパート・セールスペシャリスト		エキスパート・オペレーションスタッフ	
4		シニア・コンサルタント	シニア・ITアーキテクト	シニア・プロジェクトマネージャー	シニア・ITスペシャリスト	シニア・アプリケーションスペシャリスト	シニア・デベロッパー/システムリスト	シニア・マーケティングスペシャリスト	シニア・セールスペシャリスト		シニア・オペレーションスタッフ	シニア・オフィススタッフ
3		コンサルタント		プロジェクトマネージャー	ITスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	デベロッパー/システムリスト	マーケティングスペシャリスト	セールスペシャリスト		オペレーションスタッフ	オフィススタッフ
2					アソシエイトITスペシャリスト	アソシエイトアプリケーションスペシャリスト	アソシエイトデベロッパー/システムリスト		アソシエイトセールスペシャリスト		アソシエイトオペレーションスタッフ	アソシエイトオフィススタッフ
1					ITスペシャリスト・トレーニー	アプリケーションスペシャリスト・トレーニー	デベロッパー/システムリスト・トレーニー		セールスペシャリスト・トレーニー		オペレーションスタッフ・トレーニー	オフィススタッフ・トレーニー