

## 株式会社イノス ～働き方のフレキシビリティを高めて生産性向上を目指す

キーワード：短時間勤務、在宅勤務、裁量労働、ガイドブック

従業員数	107名（2005年4月現在）、うち男性71名、女性36名
主な事業内容	ソフトウェアおよびソフトウェアパッケージの開発・販売およびコンサルティング
既存の関連制度	短時間・短日勤務制度、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…ヒアリング調査 ②現行制度の周知…ハンドブック、マニュアルの作成 ③中長期的な企業ビジョンの明示とそれを実現する人材戦略の策定 ④企業ビジョン・人材戦略実現のための制度整備…裁量労働制の検討

同社は、制度利用者が属するプロジェクトにおける問題や対処方法等の実態を把握し解決策を探ること、さらには働き方の多様化に不可欠な納得性のある人事制度として、「成果重視型」の評価・報酬制度のあり方を検討することを目的として、モデル事業に参加した。

制度利用者とその上司、同僚等を対象としたヒアリング調査から、制度利用者が属するプロジェクトの生産性を低下させないポイントとして、(a)制度利用者の働き方ではなくスキルレベルのあった仕事や役割を配分すること、(b)長期プロジェクトへの配置など余裕あるスケジュールを立てること、(c)経験・知識豊富なリーダー、サブリーダーまたはメンバーを配置すること、が明らかになった。一方、社員間で制度内容の理解度に差があること、マネジャー間で制度利用者への指導内容に差があること、などの課題も抽出された。

そこで、こうした現状や課題を踏まえて、既存制度の概要や処遇に関するガイドブックを作成し全社員に配布するとともに、プロジェクト・マネジャー向けのプロジェクト運営マニュアルを作成した。

また、多様な働き方に関する制度が機能し効果的に利用されるためには、制度の根底にある理念を経営者と社員が共有し、共通の経営目標に向かって、それぞれが仕事に取り組む姿勢が重要であるという観点に立ち、中長期的な企業ビジョンと人材戦略の検討を行った。

さらに、モデル事業の中で、労働時間ではなく成果に見合った処遇を行うための裁量労働制についての検討、短時間・短日勤務・在宅勤務や裁量労働といった働き方のインフラである成果を反映した評価・処遇のあり方についての検討を行った。

## 【目 次】

1. 企業概要 .....	3
2. 制度の現状 .....	3
2.1 制度の概要 .....	3
2.1.1 短時間・短日勤務制度 .....	3
2.1.2 在宅勤務制度 .....	4
2.2 課題認識 .....	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. 事業への具体的な取組み .....	6
4.1 現行制度の運用実態と課題の把握 .....	6
4.1.1 短時間・短日勤務制度・在宅勤務制度に対する評価 .....	6
4.1.2 制度利用がプロジェクト遂行に及ぼす影響 .....	7
4.1.3 業務遂行や評価におけるノウハウ .....	7
4.1.4 制度運用面での課題 .....	7
4.2 制度利用促進のためのガイドブック等の作成 .....	8
4.2.1 社員向けガイドブックの作成 .....	8
4.2.2 マネジャー向けのマニュアルの作成 .....	8
4.3 多様就業型ワークシェアリングの効果的な推進に必要な取組み .....	9
4.3.1 これまでのイノスの取組み .....	10
4.3.2 経営者の取組み:中長期的な企業ビジョンの明示とそれを実現する人材戦略 の策定 .....	10
4.3.3 社員（個人）の取組み .....	12
4.4 企業ビジョン・人材戦略実現のための制度整備 .....	15
4.4.1 裁量労働制の導入 .....	15
4.4.2 人材戦略に見合った評価・処遇の検討 .....	15
4.4.3 人材育成・能力開発の検討・整備 .....	16
5. まとめ .....	16

## 1. 企業概要

株式会社イノス（以下、「イノス」と略記）は、1985年に設立した、ソフトウェア・ソフトウェアパッケージの開発・販売およびコンサルテーションを主な事業とする企業である。金融、医療、製造業から流通まで幅広い業種において、ビジネスアプリケーション、Webアプリケーション、グループウェア、産業制御システムの4分野を柱に多岐にわたる開発実績がある。

同社は、株式会社フォーカスシステムズ（本社：東京都品川区）が福岡・熊本に開設した支社や事業所を1985年に九州地区の業務として独立させ、設立した企業である。現在は、熊本本社と福岡支社の2拠点において、広汎な業種の顧客を持ち、顧客からの多種多様な課題に対してオーダーメイドのシステム開発などを行っている。

社員数は107名（2005年4月現在）、うち男性71名、女性36名である。平均年齢は30.7歳（男性32.0歳、女性28.2歳）、平均勤続年数は8.1年である。社員の98%が技術者である。同社の特徴として女性社員の比率が高いこと、若い社員が多いことがあげられる。

同社は、「イコール・パートナー」、「能力主義」、「個人の成長なくして会社の成長はありえない」といった3つの企業理念を掲げている。「イコール・パートナー」とは、会社と個人のそれぞれが互いに信頼しあつた、代替の利かない関係を築くことである。「能力主義」とは、年齢・経験・性別等に関係なく、能力と意欲のある人材を活用していくといった考え方である。同社がこのような考え方を掲げる理由として、業種的特性としてシステム開発には開発時だけでなく仕様変更・メンテナンスといった作業が継続的に発生するため、担当者の継続就業が不可欠であることがあげられる。

この理念の下、1992年の育児休業法施行に伴い、同社は「育児休業制度および育児に伴う短時間勤務制度」を導入、さらには1997年に「介護休業制度および介護に伴う短時間勤務制度」を導入し、1999年にはポジティブアクションへの取り組みを開始している。これらの理念が着実に企業内に浸透しているとして、2002年に熊本県男女雇用機会均等推進企業表彰において熊本労働局長賞を、翌2003年には熊本県男女共同参画推進事業者表彰を受賞している。

## 2. 制度の現状

### 2.1 制度の概要

#### 2.1.1 短時間・短日勤務制度

短時間・短日勤務制度は1992年に育児休業法が施行された際、まず育児を目的に導入し、その後1997年に介護を目的とした制度利用希望者が出たため制度として整備した。これらの制度は、高いスキルや知識を有する女性社員が仕事と家庭の両立問題に直面する中、会社としてこのような女性社員を退職させることなく、キャリアを継続してもらうことを目的に導入したために女性社員の支援策的意味合いが強いものの、当然のことながら男性社員も制度の対象としている。

給与は、短縮した時間に応じて減額する。賞与は、基本給部分と業績部分から構成されており、基本給部分は給与同様、勤務時間に応じて減給するが、業績部分については、各自が上司と協議の上で設定した目標の達成度や評価項目に対する査定を勘案して決定する。したがって、

業績部分においてはフルタイム勤務の社員と評価方法は変わらない。ただし、同制度を利用する対象者は、20代後半から40代前半の年齢層であり、これらの年齢層は会社の中堅社員またはプロジェクトのマネジメントを担う世代であるが、制度利用期間中は各自の精神的負荷を配慮して、プロジェクトの責任的立場を免除している。さらに、本来の資格等級に期待される「後輩育成」「プロジェクトのマネジメント」などに関する項目もミッションとしていない。このため、これらの役割を果たす同世代・同資格等級の社員に比べて評価は低くなるし、制度利用中は昇格についても遅れるケースが多い。

勤務時間は育児を目的とした場合、1日5時間程度としているが、出退勤時間を含む詳細は上司と相談して決めることができる。介護を目的とした場合は要介護者の状況に応じて、月単位で労働時間を決めるよう柔軟に対応している。また、適用期間は、育児の場合は、従来は子供が小学校入学前の3月末までであったが、社員のニーズに応え、2005年度より小学校2年生となった年の3月末まで延長した。介護の場合は、介護が必要な者1人に対して通算3年まで適用可能としている。

同制度の利用者数は、制度導入当初は毎年2～3名程度であったが、2000年頃より毎年4～6名と増加し、2004年度末では累積8名となった。制度の利用目的は育児が多く（介護を目的とした利用者は2名おり、うち1名は週4日の短日勤務をしている）、利用者は全て女性で、職種は総務担当者が1名、他は全てITエンジニアである。同社の社員は98%がITエンジニアであるため、必然的にITエンジニアの取得率が高くなる。

イノスでは、制度の一層の利用促進および制度を利用しやすい職場作りのためには、育児や介護といった目的に限定しないことが重要であるとモデル事業を通して認識したことから、2005年4月より、自己啓発や健康障害等の理由によっても利用できるよう制度内容を見直している。

### 2.1.2 在宅勤務制度

在宅勤務制度は、在宅での作業を原則とし、必要に応じて会社へ出勤する形態である。短時間・短日勤務制度で対応できない、出勤が難しいケースに対して、人材の流出防止を目的に約5年前に導入した。制度の適用資格は、会社が自己管理能力を有すると認めた場合としている。同制度の累積利用者数は、2名（2005年9月末）で、いずれも女性のITエンジニアである。

短時間・短日勤務では対応できない、出勤が難しいケースのほか、高いスキルを有するITエンジニアが配偶者の転勤に同行する際に、その業務内容およびスキルを短期間で引き継ぐことが困難であったため、この制度の適用により在宅（遠隔地）での作業を認めたこともある。

実際の運用にあたっては、在宅での作業を原則としつつも、必要に応じた同社事業所への出勤、客先での打ち合わせ参加を義務付けている。また、定期的に一定期間出勤させることによって、新しい技術・スキルなどの習得・維持を図っている。育児・介護を目的とする在宅勤務者が短時間・短日勤務を併用するケースもあるが、この場合も打ち合わせ等のために週1回程度、出勤してもらっている。

制度利用者に対する目標管理は、短時間・短日勤務者と同様、上司との協議によって目標を設定する。評価は、納期と成果物に対して行う。

給与は、フルタイム勤務の場合の給与から一定割合が減額される。在宅勤務者は開発業務以外の職場における役割が免除されることが、減額の主な理由である。賞与は、基本給部分は給

与の計算方法と同様に算出・支給し、業績部分については、評価項目のうち、在宅勤務であるため対応できない項目（後輩育成など）についての評価は低くなる。したがって、制度利用者の昇格は通常勤務を行う同世代・同資格等級者に比べ遅れることとなる。

同社は、在宅勤務の適用をあくまでも「各人の事情に配慮した結果、在宅や転勤による継続就業が妥当と認めたケース」に限るとしており、原則は短時間・短日勤務の適用により対処したいと考えている。

## 2.2 課題認識

同社では、社員の事情に応じて多様な働き方への対応を行ってきたが、制度利用者を含む組織（プロジェクト）における他のプロジェクト・メンバーへの負荷、業務遂行体制等の問題やその対処方法について、その実態を十分には把握していなかった。そこで、社員が制度をどのように受け止め、また運用面でどのような課題を抱えているのかについて検証する必要があると考え、制度の現状と課題を検証しながらよりよい制度を構築していくために、2003年度より、情報サービス産業多様就業型ワークシェアリング・モデル事業に取り組むこととした。

## 3. 事業の全体像

### 3.1 事業の目的

イノスでは、短時間・短日勤務制度や在宅勤務制度といった多様な働き方を取り入れ、利用者の事情に応じて運用を拡大していくことによって、数年かけて育成した人材の退職を防いでいる。実際離職率は3%と低く、一定の効果を出しているといえる。しかし、制度利用者を含む組織（プロジェクト）における問題やその対処方法について、その実態を十分に把握していない。具体的には、制度導入から数年経過した中で制度内容が社員のニーズを反映していない可能性や、制度利用者のいるプロジェクトにおいて、組織運営のひずみ、目標値達成や納期への悪影響、他のプロジェクト・メンバーへの負荷等の問題が起きている可能性などがある。多様な働き方を可能にする制度の導入、運用に向けて、現状を分析し、課題を整理し解決策を探るのが、本事業の第一目的である。

また、近年 IT 業界における受託プロジェクトの内容が、顧客が開発システムの仕様を設定しイニシアチブをとる従来の形から、顧客の仕様が不明瞭なまま受託し、IT エンジニアの創意工夫や開発力が必要とされる形へと変化していることから、仕事の手順を事前に決めることができず、開発プロセスの多くを各メンバーの判断や裁量に委ねなければならなくなっている。このような中、成果を時間ではなく、仕事の結果ではかる必要性が高まっており、働き方が多様化してくる職場においては、納得性のある人事制度が必要であると考え、同社では、「成果重視型」の評価・報酬制度のあり方についても事業の検討項目に加えることとした。

### 3.2 事業の概要

同社では、本事業の検討組織として社内に経営者、制度利用者、プロジェクト・マネジャー（以下、PMと記す）レベルの社員、入社4～5年目の若手社員から成る企業内委員会を設置

1<sup>1</sup>し、初年度は短時間・短日勤務者及び在宅勤務者の属するプロジェクトの運営等の現状把握のために、制度利用者、制度利用者の上司や同僚等に対するヒアリング調査を実施することとした。

この結果から、社員の制度内容に対する理解度に差があることや、制度利用者のいるプロジェクト・マネジメントがマネジャーによって若干の差異があることが明らかになった。そこで、2年度は、社員の制度に対する理解を深めることや、制度利用者のいるプロジェクトの運営方法のばらつきを防ぐことを目的に、社員向けのガイドブックとマネジャー向けのマニュアルを作成した。

また、ヒアリング結果から、制度利用者がフルタイム勤務者と同レベルの作業量をこなし、成果をあげていることがわかり、成果に見合った処遇と社員により多くの裁量を与える働き方の重要性が明らかになった。このため、成果重視型人事制度のあり方を検討する中で、専門型裁量労働制の導入に関する検討を開始した。この検討の中で、経営者の求める成果とは何か、それを達成する人材像はどのようなものか、を明らかにする重要性が浮上した。そこで、3年度は、将来的な人材戦略を策定し、イノスが求める人材像を明らかにした上で、それらを実現するための施策として多様就業型ワークシェアリングが必要だという認識に立ち、その効果的な推進のあり方を検討した。

## 4. 事業への具体的な取組み

### 4.1 現行制度の運用実態と課題の把握

現行制度の運用の現状と課題を把握するため、制度利用者およびその上司、同僚等計20名を対象に、2003年11月～12月にかけてヒアリング調査を実施した。調査の結果からみた短時間・短日勤務、在宅勤務の評価や課題は以下のとおりである。

#### 4.1.1 短時間・短日勤務制度・在宅勤務制度に対する評価

短時間・短日勤務制度や在宅勤務制度の運用は、制度利用者が参画するプロジェクトの管理・運営を行うことを通して、制度利用に伴う問題を最小化するためのプロジェクト運営、スケジュール管理の重要性をマネジャーが認識するなど、マネジメント能力の醸成に効果があると評価されている。また、制度利用者の技術の高さ、仕事への集中度、ミスの少ない連携をするための工夫等の仕事振りが、他のメンバーにも良い影響を与え、制度が人材育成にも寄与しているという評価もみられた。さらに、制度利用者と一緒に仕事をすることによって、他のメンバーが、制度に対する理解を深め、仕事と家庭を両立して仕事を継続したいという意識を持つようになっているといった効果も確認できている。

制度利用者と一緒に仕事をするにより、他のメンバーに負荷がかかっているものの、それによって社員の仕事への満足度が低下するといった影響はみられない。その要因として、プロジェクト・マネジャーが事前に繁忙期をメンバーに周知し、メンバーに対して心の準備をさせているため、各自が状況を理解し、納得した上で業務に取り組んでいることがあげられる。

---

<sup>1</sup> メンバーは、委員会で議論する内容やテーマに応じて各年度でメンバーを入れ替えた。

#### 4.1.2 制度利用がプロジェクト遂行に及ぼす影響

短時間・短日勤務者や在宅勤務者がプロジェクトに参画することにより、プロジェクト遂行に支障が出ているというケースはない。むしろ、制度利用者がプロジェクトに参画することによって、プロジェクト・マネジャーやプロジェクト・リーダー（以下、「PM/PL」と表記）が、制度利用者の働き方の制約条件を意識したプロジェクト運営を行うようになってきている。また、マネジャーは各メンバーに対して、制度利用者との円滑な業務連携ノウハウを伝授し、成果物の精度を維持・向上させる意識づけを行っていることが明らかになった。また、制度利用者の業務への集中力の高さは、他のプロジェクト・メンバーに対する手本ともなり、社員のモラル・アップに効果がある、との意見もある。これらの効果は、長期的には組織の生産性や効率性にプラスの影響があると感じているPM/PLが多かった。

制度利用者をプロジェクトに参画させても生産性を低下させないポイントとして、以下のことがあげられた。特に、通常勤務者のみで構成されたプロジェクトに比べ、制度利用者の働き方の制約条件への配慮が必要となることから、高度なマネジメント能力が求められることが明らかになった。

- ① 制度利用者の「働き方」ではなく、スキルのレベルにあった仕事や役割を配分すること
- ② 長期プロジェクトへの配置など、余裕あるスケジュールを立てること
- ③ 経験・知識豊富なリーダー、サブリーダーまたはメンバーを配置すること

#### 4.1.3 業務遂行や評価におけるノウハウ

制度利用者に対する目標設定は、上司が本人とコミュニケーションをとりながら、制度利用者に精神的負荷を課さないような配慮の下で行われている。同社では、制度利用者の目標設定にあたり、後輩などの人材育成や、プロジェクトのマネジメント等に関する目標を免除している。評価にあたっては、目標設定を免除している項目については一律に一定の評価点とするが、それ以外の部分は、目標に対する達成度を基準に、他のメンバーと同様の基準で評価している。

制度利用者がプロジェクトに参画する場合のプロジェクト運営のノウハウとしては、制度利用者のスキルや知識と同レベルのメンバーを加え、突発的なトラブルにも対応できるようにしている、制度利用者と効率的な連携のために様々な工夫をしている、などがあげられる。

また、制度利用者は、新しいスキルの習得やスキルの維持に不安を感じていることから、マネジャーが、制度利用者の個別の状況を勘案しながら担当させる仕事の内容やレベルを検討することが重要となる。

#### 4.1.4 制度運用面での課題

前述のように、ヒアリング調査から制度の意義が確認され、また、制度利用に伴いマネジャーを中心として多様な働き方に対応した工夫がなされていることも明らかになった。

しかし、これまでは、多様な働き方に関する制度の概要や処遇に対する情報開示に不十分な面もあった。このため、社員間で制度に対する理解に差があること、制度利用者が参画しているプロジェクト運営において、概ねマネジメント手法は同じであるものの各マネジャーによってマネジメントの内容に差があること、制度利用に伴う業務遂行上のノウハウ等が個人に蓄積され組織全体のノウハウとして共有されていないこと、といった問題が浮かび上がってきた。

そこで、まず全社員を対象に、短時間・短日勤務制度や在宅勤務制度に対する社員の理解や認識を統一することを目的に、制度概要や処遇に対するガイドブックを作成した。また、初めてプロジェクトの運営・管理を行うマネジャーに対して、短時間・短日勤務者または在宅勤務者がいるプロジェクトでの業務の進め方、チームのまとめ方、チーム間のコミュニケーション、目標達成のためのプロセス管理、問題発生に対する対処と手順等のノウハウを習得してもらうために、マネジャーを対象とするマニュアルを作成した。

## 4.2 制度利用促進のためのガイドブック等の作成

### 4.2.1 社員向けガイドブックの作成

ガイドブックは、全社員が短時間・短日勤務制度や在宅勤務制度に対して理解を深めるとともに、制度の利用を通して安心して仕事とそれ以外の生活を両立させながらキャリアが継続できることを周知し、制度の利用促進を図ることを目的として作成した。作成にあたっては、各制度の適用対象者、適用期間、制度利用中の処遇などを示し、制度利用中の不安を解消するように配慮した。ガイドブックの概要は図表1のとおりである。

【図表1 社員向けガイドブックの概要】

<p>経営者からのメッセージ</p> <p>I. 「多様な働き方」ってなに？</p> <p>II. なぜ、いま「多様な働き方」なの？</p> <p>III. イノスの「多様な働き方」～『働きがいのある、働きやすい会社』をめざします！～          当社の「仕事と生活の両立」を支援する制度</p> <p style="padding-left: 40px;">【休業制度】 出産休暇制度、育児休業制度、介護休業制度、看護休業制度</p> <p style="padding-left: 40px;">【多様な働き方に関する制度】 短時間・短日勤務制度、在宅勤務制度、その他「多様な働き方」に関する制度</p> <p>モデルケース</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性社員が妊娠・出産・育児期の場合</li> <li>・男性社員が育児休業する場合</li> <li>・介護を理由とする場合</li> <li>・健康障害等を理由とする場合</li> <li>・スキル・アップを理由とする場合</li> </ul> <p>社員全員が制度を理解していないと・・・</p> <p>短時間・短日勤務者の心構え</p> <p>在宅勤務者の心構え</p> <p style="padding-left: 40px;">「多様な働き方」を円滑に進めるためのリーダーやメンバーの心構え</p> <p>IV. 制度利用中のQ&amp;A</p> <p>参考資料 育児・介護に関わる主な法律</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

なお、このガイドブックは2005年度後半より社内イントラネットに公開し、全社員が必要に応じていつでも閲覧できるような仕組みとする予定である。

### 4.2.2 マネジャー向けのマニュアルの作成

制度利用者が参画したプロジェクトを円滑に運営するためには、マネジャーの役割が非常に重要である。このため、プロジェクト運営において留意すべき点を明らかにし、プロジェクト



管理者の手引きとして活用してもらうことを目的として、マネジャー向けマニュアルを作成した。マニュアルの概要は、図表 2 のとおりである。

【図表 2 マネジャー向けマニュアルの概要】

経営者からのメッセージ
I. イノスは『働きたい会社』NO.1を目指します！
II. マネジメント用マニュアルを作成する目的
III. 「多様な働き方」の意義
IV. 「多様な働き方」のキーパーソンは“マネジャー”
V. 短時間・短日勤務者および在宅勤務者に対するマネジメントとプロジェクト運営上の留意点
1. 短時間・短日勤務制度の利用申請があったときのマネジメント者としての対応
2. プロジェクト運営の留意点
3. 制度利用者の処遇と育成
VI. 「多様な働き方」のマネジメントは、こんなところに効果がある
VII. ケーススタディ

なお、このマニュアルは 2005 年度後半より社内イントラネットに公開する予定であるが、マネジャーのみが見ることができるよう社員番号等でアクセス管理する等の対応を検討している。

#### 4.3 多様就業型ワークシェアリングの効果的な推進に必要な取り組み

本事業では、短時間・短日勤務制度や在宅勤務制度の効果的な活用を図るため、制度の内容について検討すると共に、制度利用が職場の中で円滑に進むよう、ツールとしてのガイドブックやマニュアルを作成することを中心に議論してきた。しかし、それぞれの制度がその機能を発揮し効果的に利用されるためには、制度の根底にある理念を経営者と社員が共有し、共通の経営目標に向かって、それぞれが仕事に取り組む姿勢が最も重要である。つまり、多様就業型ワークシェアリングの効果的な推進のためには、制度を拡充したり、ツールを作成したりするだけでなく、「経営者は企業ビジョンを明確に示し、それに基づいて制度を構築する」、「社員個々人はそれらを理解し、自らのキャリアデザインやライフデザインを描き、それを実現させるために各制度を活用する」といった双方の主体的な取り組みが欠かせない。働き方の柔軟性＝多様就業型ワークシェアリングの推進には、制度・ツールの整備と、経営者、社員（個人）のそれぞれの責任やミッションを明確にした上での取り組みの両者が不可欠なのである。

具体的には、経営者の責任・ミッションとは、社員のニーズや業界・社会の動向を加味しながら、組織の中長期的な企業ビジョンを明確にし、さらにそれらを実現できる人材戦略を策定して社員に周知・理解してもらうよう取り組むことである。社員個人としては、自分の適性を勘案しながらキャリアデザインやライフデザインを描き、自己責任の下、キャリア・アップやスキル・アップを図るよう努力していくことが必要である。この企業ビジョンや人材戦略を受け、個人のキャリアデザインやライフデザインを実現できるよう支援するのが、制度やマニュアルなどのツールなのである。

#### 4.3.1 これまでのイノスの取り組み

これまで同社では、数年をかけて育成した優秀な人材が家庭事情等によってキャリアの継続を断念することがないよう、当事者の意見を反映しながら働き方に柔軟性を持たせる制度を整備してきた。社員がワーク・ライフ・バランスを図るためのニーズを会社が把握し、生産性やモラルを高く維持しながら働くことができる労働環境を社員に提供できるよう経営者が率先して取り組んできたのである。しかし、会社が求める人材像については、職能資格制度の中で各階級別の職能資格基準において業務遂行力として何を求めているか、を明らかにすることどまり、大きなビジョンに基づいて求める人材像を示したことはなかった。

同社の職能資格制度では、5つの階級を設け、新入社員～入社2年目までを「テクニカル1（以下、T1と記す）」、その後IT技術や業務知識、ヒューマンスキル、マネジメントスキルの達成度に応じて「テクニカル2（以下、T2と記す）」「テクニカル3（以下、T3と記す）」、「テクニカル4（以下、T4と記す）」、管理職層を「マネジメント職（以下、M級職と記す）」としている。社員と管理者は、各階級の職能資格基準が示されたシートに基づいてそれぞれに評価を行い、年1回の面接で評価のすり合わせ、次年度の目標設定などを行っている。

実際の目標設定においては、個々人の希望を取り入れつつ、管理者が業務を通して期待するIT技術・知識・ヒューマンスキルを示して目標とするケースが多く、全社または各部門の事業計画に基づいて、各個人が達すべき目標を設定するという流れにはなっていない。しかし、多様な働き方を推進する中で、従来の一元的な働き方に基づく業務遂行能力を基準に社員を評価するだけでは一面的な評価になってしまう恐れがある。また、目標設定においても、会社にとっての成果は何かを明らかにしなければ、それらを達成できたかどうかの判断は困難である。したがって、まず経営者が会社のビジョンや「何を成果とするか」を明らかに示すことが重要となる。

#### 4.3.2 経営者の取り組み：中長期的な企業ビジョンの明示とそれを実現する人材戦略の策定

同社は、社員の30%以上を女性が占めていることに加えて、社員の平均年齢も30.7歳と若い世代が中心である。そのため、同社にとっては女性を中心に育児・介護による家庭の事情と仕事の両立をいかに図っていくかは、優秀な人材の流出を防ぐために非常に重要な課題であった。この対応として、同社ではこれまで社員の個々のニーズに対応し、多様な働き方の制度を構築し、社員のキャリアの継続を支援してきた。

一方、昨今の情報サービス業界に目を向けると、厳しい市場競争に勝ち抜くため、各事業者はより高付加価値な企画・コンサルティング業へと業務内容をシフトし、営業力を増強する方向性を打ち出している。同社も、この業界で継続的に発展していくため、今後はシステムの開発のみならず、コンサルティング業務にも力を入れ、顧客の抱える問題に迅速かつ適切に対処して高い信頼を得ていかなければならないと考えている。同社は、現在M級職が10%弱だが、今後の業界における厳しい競争に対応していくためには、M級職の割合を30%程度に高め、顧客の業界および業務知識に精通している人材やマネジメント力の高い人材を確保していかなければならないと考えている。

このように、経営者が社員構成や業界動向を勘案しながら企業ビジョン、その達成のための個人の責任・役割を明らかにし、社員に周知し理解してもらうことが、組織の継続的発展を図

っていくためにますます重要になってくる。このため、同社では今後の企業ビジョンおよび人材戦略を「サービスの提供を通して顧客に高い満足と信頼を与えるソリューション・プロバイダーを目指す」と掲げ、これを実現するために(i)社員の一人ひとりが変わること、(ii)組織が変わること、が必要であるとして、具体的に以下のことを社員に周知することとした(図表3参照)。

#### (i)社員1人ひとりが変わる

モノづくりの現場から販売の第一線に至るまで、一人ひとりが、顧客から誰よりも信頼されるビジネスプロフェッショナル<sup>\*</sup>として個性を伸ばし、企業ビジョン実現に自主的に取り組む主人公となる。また、一人ひとりがビジネスプロフェッショナルとなるための高い目標を設定し、実行する。

※ビジネスプロフェッショナルとは、

- ビジネス感覚を研ぎ澄まし、高い顧客満足の提供により利益を生み出す
- 各分野で誰にも負けない専門性と課題発見・解決力を身につけている
- 枠にとらわれず、積極的に新しいテーマや高い目標に挑戦している
- 誠実さと実行力により顧客や周囲から信頼されている
- 仕事をする上での基本をしっかり身につけ、ビジネスを通して成長している

#### (ii)組織が変わる

「価値あるリーダーの行動」を実践し、一人ひとりの多様な個性を組織の力に高め、チームワークにより高い目標をやり遂げる。

また、組織力を向上させるためには以下のことが不可欠である。

- 日常のコミュニケーションと深い対話から常に目標と課題を共有し、仕事の品質とスピードを高める
- 組織を超えて協働し、総合力により限界を突破する
- 自由闊達な議論を大切にし、全員で課題解決する風土を伸ばす

さらに、このビジョンおよび戦略を達成させるために、「人材のポートフォリオ」を検討した。具体的には、入社後3年目までに必要最低限のIT技術・知識・ヒューマンスキルを習得することを第1ステージと位置づける。次に第2ステージとして、IT技術・業務知識・マネジメント力を一定のレベルまで有する人材であるT4に、全社員がなれるよう育成する。仕事の精度をより高めるためには、IT技術の専門性だけでなく、業務知識、顧客の信頼を得るためにはマネジメント力が不可欠である。その後は第3ステージとして、各自のキャリアプランと適性を見極めた上で、マネジメントに関する専門性の高い人材(マネジメントスペシャリスト)が20%、顧客のコンサルタントとして業務知識に関する専門性の高い人材(ソリューション・プロバイダー、コンサルタント)が50%、IT技術における専門性の高い人材(ITスペシャリスト)が30%の専門集団の育成をめざすこととした。さらには、これらの人材の中の一部がマネジメント、業務知識、IT技術の全分野に長けた「イノスの求める理想の人材」になってほしいと考えている(図表4・5参照)。

この企業ビジョンに則った人材ポートフォリオを実現するため、会社は能力開発・人材育成

制度や評価・処遇制度を整備すると共に、個々人があらゆる場面でキャリアを継続できるよう多様な働き方に関する制度を整備する必要がある。

#### 4.3.3 社員（個人）の取り組み

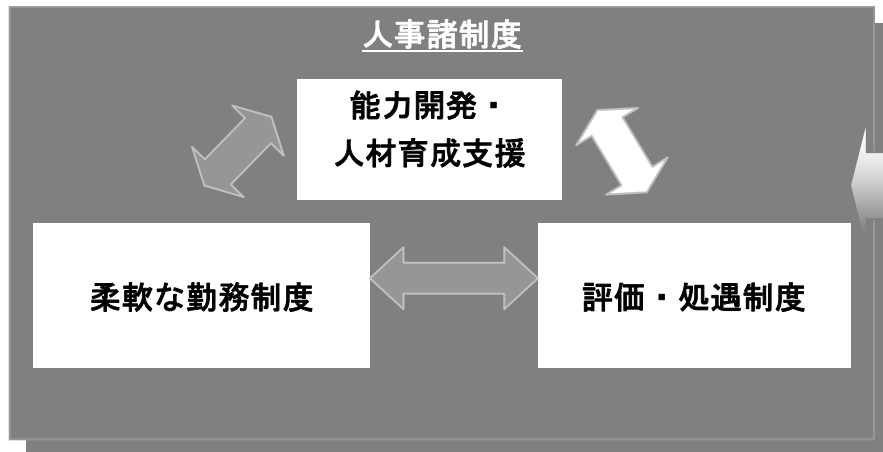
多様な働き方を選択する個人は、会社が目指す人材像を受けて、個人が目指すキャリアをプランニングすることが求められる。会社がキャリアを開発してくれるのではなく、自ら学んで育つことが個人には求められる。その際に、各自の生活とのバランスを取りながら会社にある制度を有効活用して働き方を選び、会社の目指す専門集団の一員としてのキャリア形成をしていくことになる。また、多様な働き方を社内で展開していく中では、自己管理能力を高めておくことが重要である。個人は、組織の期待や目標に応えながら自己責任の下、成長を図ることが今まで以上に求められるようになっていく。

【図表3 イノスの企業ビジョンと業界動向、各人事諸制度との関係】

**情報サービス産業の業界動向**

- **事業者の今後の経営方向**: 厳しい市場競争に勝ち抜くため「**既存事業分野におけるシェア拡大**」(68.4%)、「**営業力の増強**」(67.9%)
- **事業者が今後注力したい業務**: 「**システム開発の受託**」(74.0%)、「**システム・インテグレーション**」(71.4%)、「**システム導入コンサルティング**」(58.3%)、「**戦略的アプリケーション提案**」(47.9%); 高付加価値な企画・コンサルティング業務へ
- **景気低迷による業務の一部アウトソーシング化**
- **業務のオフショア化**

※データ出所は(社)情報サービス産業協会「情報サービス産業動向調査」(2004年)



**企業ビジョン**

**サービスの提供を通して顧客に高い満足と信頼を与えるソリューション・プロバイダーを目指す**

**1. 一人ひとりが変わる**

全社員が自分自身の夢を持ち、モノづくりの現場から販売の第一線に至るまで、一人ひとりが、顧客から誰よりも信頼されるビジネスプロフェッショナルとして個性を伸ばし、企業ビジョン実現に自主的に取り組む主人公となる。

ビジネスプロフェッショナルとは

- (1) ビジネス感覚を研ぎ澄まし、高い顧客満足の実現により利益を生み出す。
- (2) それぞれの分野で誰にも負けない専門性と課題発見・解決力を身につけている。
- (3) 枠にとらわれず、積極的に新しいテーマや高い目標に挑戦している。
- (4) 誠実さと実行力により顧客や周囲から信頼されている。
- (5) 仕事をする上での基本をしっかりと身につけ、ビジネスを通して成長している。

一人ひとりがビジネスプロフェッショナルとなるための高い目標を設定し、実行する。

**2. 組織が変わる**

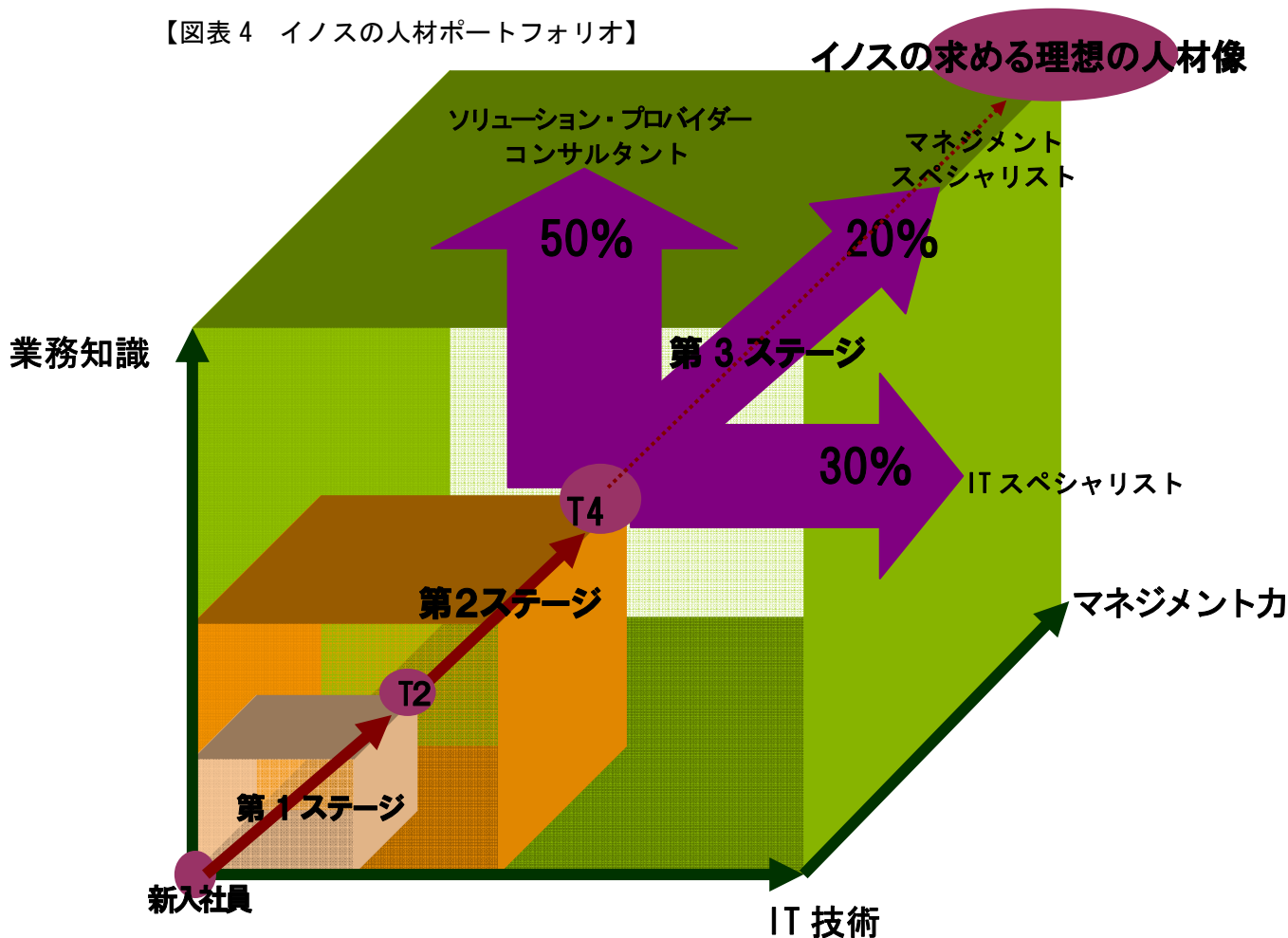
『価値あるリーダーの行動』を実践し、一人ひとりの多様な個性を組織の力に高め、チームワークにより高い目標をやり遂げる。

組織力向上のポイント

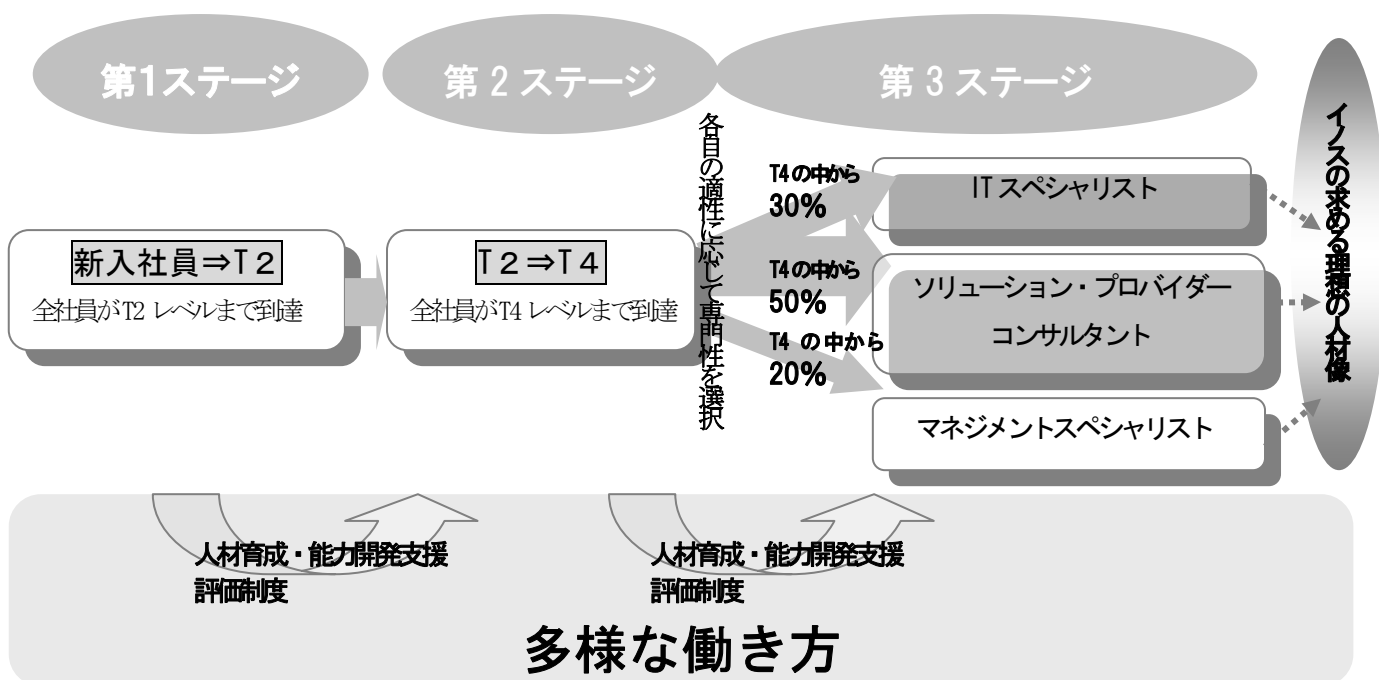
- (1) 日常のコミュニケーションと深い対話から常に目標と課題を共有し、仕事の品質とスピードを高める。
- (2) 組織を超えて協働し、総合力により限界を突破する。
- (3) 自由闊達な議論を大切にし、全員で課題解決する風土を伸ばす。

イコール・パートナーの理念を基に、役割分担に応じた組織運営を心がける。

【図表4 イノスの人材ポートフォリオ】



【図表5 人材育成プロセスと人事諸制度との関係】



## 4.4 企業ビジョン・人材戦略実現のための制度整備

### 4.4.1 裁量労働制の導入

情報サービス企業が顧客に求められているものは変化してきている。システム開発分野においては従来に比べて顧客の潜在的ニーズを探りながら、対応策を模索するスタイルに推移している一方、開発時間は短縮化され、顧客からの要望内容の変更もたびたび発生するようになっている。その中で技術者は、限られた時間の中でプロジェクトの収益をあげるべく試行錯誤し、最善策を模索している。つまり、技術者の成果は、労働時間の長さとは必ずしもリンクしない場合が多く、勤務時間も流動的になりつつある。

このように、顧客の潜在的ニーズを探りながらそれに合致する対応策を講じるために創意工夫し、限られた時間内でスケジュール管理を確実にしながら高い成果を出していくためには、これまでの定められた勤務時間内で対応していくことは難しい。また、共働き世帯が増える傾向の中で、家庭に対する責任も担っている社員（個人）は、仕事と家庭における責任を効率的にこなしていく必要がある。

このような状況および当業界の動向を踏まえると、効率的に成果をだせるよう各個人に働き方の裁量を与えた「裁量労働制」は、会社の目的に沿った成果を出すことが求められながら、仕事以外の諸事情に対応する必要があるこれからの労働者には不可欠な働き方であると考えられることから、同社は 2006 年度を目処に同制度の導入を行おうとしている。なお、制度導入の検討に当たっては、対象者の範囲を一定レベル以上の業務を自立的にこなせる S E と設定し、現在の勤務実態を把握した上で必要な対応策を取ることとした。また、「裁量労働制」を通して、T 4 までに自己管理とプロジェクト管理を意識しながら、顧客のニーズに応じていくための最善策を講じることができる人材を育成し、その後は個人の適性を勘案しながら、専門性の高い人材へと育成していく方針である。ただし、裁量労働制においては、社員が長時間労働に陥らないように PM が各自への業務配分、全体のマネジメントに留意する必要があるため、PM のマネジメント力の向上等も併せて行っていく必要があると考えている。

### 4.4.2 人材戦略に見合った評価・処遇の検討

短時間・短日勤務や在宅勤務等の働き方を進める上で、成果を反映した処遇のあり方を検討することは重要な検討課題となった。また、裁量労働制の導入を検討する上では、「会社にとっての成果とは何か」という点をより明確にし、その達成に応じて適切に評価・処遇する必要がある。しかし、多様な働き方を進める上での最適な評価制度とその処遇については、まだ検討中であり、裁量労働制を運用する中で現行の評価制度を活用しながら問題点を抽出し検討したいと考えている。また、前述の「人材のポートフォリオ」を実現する中で、専門的な能力向上に向けた制度的な整備を検討し、具体的な能力の要素を抽出して評価システムとの連携を図っていきたいと考えている。

#### 4.4.3 人材育成・能力開発の検討・整備

同社では、これまでも職能資格基準に示されている各項目を達成できるよう OJT を中心に指導しているほか、資格取得に対する費用の援助等支援を行っており、一定の成果をあげてきている。ただ、新入社員研修については、社会人および今後当業界で働いていく技術者として必要な知識・ノウハウを集中的に習得できるように実施しているものの、それ以外の階層別研修はここ数年実施していない。また、企業ビジョンや人材戦略が明らかにした中で、組織（会社）としては、今後その目的達成のための人材育成という視点も重視していかなければならない。したがって、同社では、従来からの OJT による技術者養成をベースとしつつ、今後階層別研修の充実を図ることとしている。特に多様な働き方を推進する上で、高いマネジメント力は組織を円滑に運営し、収益を確保していくためには重要であるため、PM/PL の養成を、SE 初期（T2）から中長期的に育成していくことを検討している。このほか、顧客からの信頼性を高めるために、外部資格の取得（IT 技術系：ベンダー研修、プロジェクト・マネジメント系：PMBOK 等）の推奨・支援も継続的に実施し、特に「マネジメントスペシャリスト」は外部認定資格を必須とすることを検討している。

## 5. まとめ

イノスでは、これまで育児や介護の理由によって働き方を変える必要のある社員のニーズに個別に対応してきたが、本モデル事業を通して、当業界および同社を取り巻く動向の変化を踏まえ、経営的視点から「多様な働き方」とは何かを議論してきた。

その結果、育児・介護のみならず、社員の自立的なキャリア開発を含め、継続的なキャリア形成を企業として支援していくことの重要性に鑑み、制度適用の理由を育児・介護に限らず、自己啓発や健康障害等も含めた幅広い理由にまで拡大した。また、制度が有効に活用されるよう、制度利用者の仕事への取り組みや PM/PL の組織マネジメントのノウハウの棚卸しを行って、それを社内で共有化するためのマニュアル・ガイドブックを作成した。さらに、「多様な働き方」は、社員一人ひとりが自己責任においてキャリアデザインを構築することによって円滑に機能するものであるという認識に立ち、経営者が組織の中長期的ビジョンを明確にし、それを実現できる人材戦略を策定して人事諸制度にそれらを反映することとした。

また、これまで、特定の理由を有する人だけが制度を利用できるものと社内で認識されてきた傾向が見られたが、本モデル事業を通して、社員全体の制度内容に対する理解が深まったと共に、「誰もが制度を利用する可能性がある」ことを意識し、自分が将来的に制度を利用する可能性も考えて、現在の制度利用者が制度を利用してキャリアを継続できるよう支援しようと協力する風土が醸成できた効果は大きい。また、モデル事業における裁量労働制の導入に向けたディスカッションを通して、社員と経営者の活発な意見交換を今後も継続的に実施できるよう、社員代表を設けて双方の意見を聞きあう場を作ったことも、本事業における一つの効果といえる。

しかし、多様な働き方を推進する上で最も重要なことは、これまで一律的な勤務制度の下で



労働時間の長さに応じて評価・処遇してきたものを、いかに「成果」に応じたものとするか、である。今後も社員のニーズ、業界・社会の動向を勘案しながら多様な働き方のあり方について引き続き検討を行うこととしている。また、「会社にとっての成果は何か」を制度の運用を通して明らかにしていくことが今後の課題であるといえる。