

# 働き方・休み方改善 ハンドブック

## 情報通信業（情報サービス業編）

IT社会における  
ワークスタイル  
を求めて



# 目次

はじめに .....	2
<b>1</b> わが国における仕事と生活の調和の推進 .....	3
<b>2</b> 変革期にある情報サービス業 .....	4
<b>3</b> 情報サービス業におけるワーク・ライフ・バランス実現の意義 .....	5
<b>4</b> IT エンジニアが働く職場の現状 .....	6
<b>5</b> 長時間労働の抑制・年次有給休暇取得促進に関する課題 .....	8
<b>6</b> 長時間労働の抑制・年次有給休暇取得促進のための取組事例 .....	9
企業における取組事例	
【A社】 経営トップが牽引し、各部門が連携して取り組む .....	11
【B社】 独創的なさまざまな施策で時間外労働の削減と年次有給休暇取得を促進 .....	13
【C社】 柔軟な就業形態が生産性を向上させ、長時間労働を抑制 .....	17
【D社】 日報システムで時間外労働を削減し、連続休暇制度で年次有給休暇の取得を促す ..	19
【E社】 朝型勤務への転換で従業員の「働き方」に対する意識を変革 .....	20
いろいろな取組事例 .....	22
企業プロフィール（一覧） .....	29

# はじめに

この「働き方・休み方改善ハンドブック 情報通信業（情報サービス業編）」は、情報サービス業において、働き方・休み方の見直しの取組を企業が自ら推進し、業界各社の経営及び労働環境の改善により総労働時間の削減によるワーク・ライフ・バランスの実現を図ることを目的に作成されたものです。

情報サービス業は、複数のエンジニアがプロジェクト・チームで仕事を行うため、作業の進捗管理や製品の品質管理が難しく、個々人の経験やノウハウに依存する傾向や、仕事に従事する場所が開発プロセスにより、自社の事業場だけではなく、顧客先に常駐して業務を行う場合もあるなどの特徴があります。しかし、そのような中でも工夫を凝らし、生産性を向上させることなどにより、長時間労働の抑制と年次有給休暇の取得促進を図っている企業があります。

このハンドブックでは、自社での取組を考えるに当たってのヒントとなる事例をお示ししています。

働き方・休み方の改善は、情報サービス業の最大の経営資源である「人材」の能力や経験を引き出す、企業にとっても大きなメリットとなる取組です。

まずは、企業の経営者や人事労務管理者の皆様から働き方・休み方改善の重要性を理解し、自らが率先して、働き方・休み方改善の見直しに取り組んでいきましょう。

また、社員の方にも本ハンドブックを手にとりいただき、自らの働き方、休み方について、何かしらの気づきを見つけていただく機会としましょう。

## ワーク・ライフ・バランスの実現を目指して

わが国では、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」等により、仕事と生活の調和の実現に向けて、企業や働く者が個々の企業や仕事の実情に合った効果的な対策を労使で話し合い、自主的に取り組んでいくことを推進しています。

仕事と生活の調和の実現に向けた取組は、人口減少時代において、企業の活力や競争力の源泉である有能な人材の確保・育成・定着の可能性を高めるものです。その取組の利点は大きく、これを契機とした業務の見直しなどにより、生産性の向上につなげることも可能です。

「憲章」では、こうした取組は、企業にとって「コスト」としてではなく、「明日への投資」として積極的にとらえるべきであり、企業とそこで働く者は、協調して生産性の向上に努めつつ、職場の意識や職場風土の改革とあわせ働き方の改革に自主的に取り組む、とされています。

### ■「仕事と生活の調和推進のための行動指針」に掲げる具体的な取組（抜粋）

#### 企業、働く者の取組

##### （総論）

- 経営トップのリーダーシップの発揮による職場風土改革のための意識改革、柔軟な働き方の実現等
- 目標策定、計画的取組、点検の仕組み、着実な実行
- 労使で働き方を見直し、業務の見直し等により、時間当たり生産性を向上

##### （就労による経済的自立）

- 人物本位による正当な評価に基づく採用の推進
- 就業形態に関わらない公正な処遇等

##### （健康で豊かな生活のための時間の確保）

- 労働時間関連法令の遵守の徹底
- 労使による長時間労働の抑制等のための労働時間等の設定改善のための業務見直しや要員確保の推進

##### （多様な働き方の選択）

- 育児・介護休業、短時間勤務、短時間正社員制度、テレワーク、在宅就業など個人の置かれた状況に応じた柔軟な働き方を支える制度整備と利用しやすい職場風土づくりの推進
- 女性や高齢者等への再就職・継続就業機会の提供

### コラム

#### ■年次有給休暇取得率などの政府目標

政府は、2020年までに年次有給休暇取得率70%、週労働時間60時間以上の雇用者の割合を2008年（10%）の5割減とする目標を掲げ、国を挙げてワーク・ライフ・バランスの実現に向けて取り組んでいます。

また、「世界最先端IT国家創造宣言」（平成25年6月14日閣議決定）においても雇用形態の多様化とワーク・ライフ・バランスの実現を目指しています。



## 情報サービス業とは（市場と雇用）

わが国の情報通信業は、通信、情報サービス<sup>(\*)</sup>、インターネット附随サービス、放送等の各分野からなる産業です。

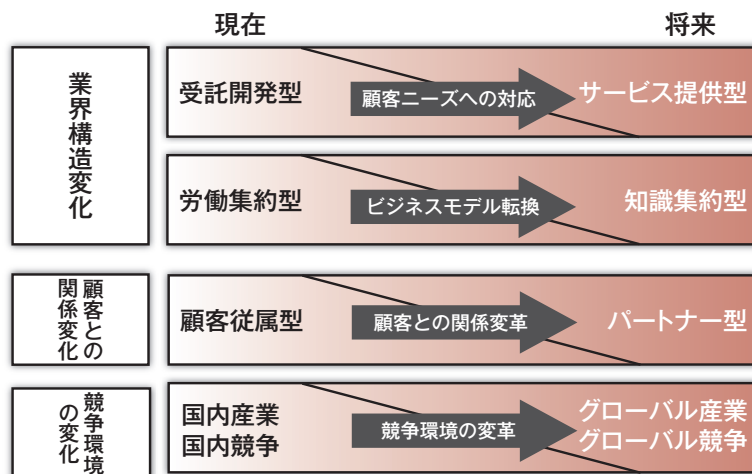
そのうち情報サービスは、社会の情報インフラを構築・運用する役割を担い、この分野だけでも売上高 18 兆円、従業者 91 万人をかかえる産業（2012 年 経済センサス-活動調査）です。

## 経営環境の変化

わが国の情報サービス業の市場は、IT 活用の共有化、クラウドコンピューティング<sup>(\*)</sup>の急速な進展、顧客企業のグローバル化などにより、大きく変わろうとしています。

特にソフトウェア・情報サービス市場は、サービス化、知識集約化、パートナー化<sup>(\*)</sup>及びグローバル化の四つの大きな変革の潮流のまっただ中にあります。従来の経営スタイル（下図「現在」）や仕事のやり方のみでは、経営環境の変化への素早い対応は難しい状況となっています。

情報サービス業の労働者を取り巻く環境も変化しており、これらも踏まえたワーク・ライフ・バランスへの取組の推進も必要です。



出典：情報サービス産業協会「情報サービス産業を巡る市場環境に関する調査」（2009 年）

### ■世界の情報サービス業

コラム

IT エンジニアは情報サービス企業に限らず世界各国で活躍しており、特にアメリカでは、情報サービス企業以外で働く IT エンジニアが多く、230 万人を超えています。わが国でも情報サービス業の人材に加え、IT を活用する側にも優秀な IT エンジニアがおり、企業のビジネスモデル改革や新たなビジネス市場を創造するよう変わってきています。

出典：(独) 情報処理推進機構「グローバル化を支える IT 人材確保・育成施策に関する調査」（2011 年）

<sup>(\*)</sup> 情報サービス：コンピュータなどの機械やコンピュータプログラム（ソフトウェア）などの情報基盤を提供すること、またはそれらを活用して情報を扱うサービス

<sup>(\*)</sup> クラウドコンピューティング：インターネットに接続できるパソコンなどの端末があれば、さまざまなコンピュータ機能を利用できるようにするサービス・技術の総称

<sup>(\*)</sup> パートナー化：対等の立場で顧客のビジネスにおける課題とリスクを共有し、解決のための提案を行う関係

## 多様な人材が活躍するための環境整備

情報サービス業は今、経営環境の変化に対応するため、IT 技術だけではなく経済動向や社会動向を捉えた新たなビジネスモデルを開拓し、顧客や社会に IT 活用による価値を創造することが必要となっています。

そのためには、従来の IT を中心としたキャリア形成から金融や流通など社会の様々な分野における業務知識を習得し、IT と業務の融合を図ることが重要になります。さらには、IT 活用による価値を創造できる人材を見出し、彼らが活躍できる環境を整えることが課題となっています。

情報サービス業の最大の経営資源は人材です。独創的なソフトウェアを開発するにも、大規模なプロジェクトをまとめるにも、一人ひとりの英知の結集が企業の力となります。そこで、業界各社では、世界に通用する優秀な人材を育て、多様な働き方により、個人の能力を最大限に引き出し、「価値創造」を可能とする経営戦略が必要になっています。

そのためには、個々人の時間と生活を尊重し、個人と企業と社会が調和し、ともに成長できるワーク・ライフ・バランスの実現が鍵となっています。

## 情報サービス業におけるワーク・ライフ・バランス実現の意義

情報サービス業にとってワーク・ライフ・バランスを実現するためには、働き方(ワークスタイル)を見直し、長年の課題でもある長時間労働を抑制し、年次有給休暇の取得促進を効果的に進めることが必要になります。

ワーク・ライフ・バランスの推進は、ダイバーシティ<sup>(4)</sup>を促進し、柔軟性の確保、多様な人材の活躍、ひいては企業の生産性を向上させることに結びつきます。

グローバル化の進む情報サービス業において、ワーク・ライフ・バランスを実現することは、優秀な IT エンジニアを世界中から獲得することにつながります。

そして多様な人材が、多様な働き方により、一人ひとりの能力や経験を活かすことは、ビジネスを成功させる重要な鍵となっています。



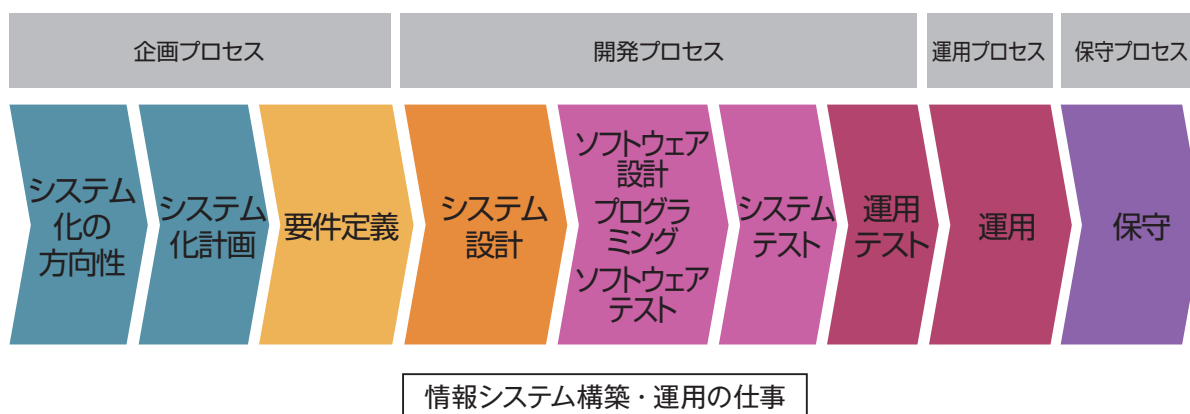
働き方の見直しにより、企業の生産性、収益性の向上や人材活用など、企業にとって大きなメリットが期待されます。また、労働者にとっても、ワーク・ライフ・バランスの実現により仕事や自己のキャリアに対する選択肢が広がり、より豊かな生活設計が可能となります。

<sup>(4)</sup> ダイバーシティ：多様な人材・働き方を活用すること



## 情報システムの構築（仕事内容の4つのプロセス）

情報システムの構築は、企画、開発、運用、保守の4つのプロセスに分類されます。企画プロセスは「システム化の方向性」「システム化計画」「要件定義」、開発プロセスは「システム設計」「ソフトウェア設計・プログラミング・ソフトウェアテスト」「システムテスト」「運用テスト」に分けられ、専門毎に IT エンジニアが担当するケースがあります。



## 仕事の特徴

情報システム構築の開発プロセスには多くの IT エンジニアがシステム設計、プログラム作成、テストに従事し、その仕事の特徴には次のものがあります。

- ソフトウェア開発は、複数の IT エンジニアがプロジェクト・チームで仕事を行うため、作業の進捗管理や製品の品質管理が難しく、個々人の経験やノウハウに依存する特性があります。また、企画プロセスが不十分な場合、その後の工程に影響が出て、時間外労働や休日出勤が増える場合があります。
- 仕事に従事する場所は開発プロセスにより変わることがあり、自社の事業場だけではなく顧客先に常駐して業務にあたること（客先常駐）もあります。
- 開発プロセスの全部もしくは一部を他のソフトウェア会社に委託（アウトソーシング）し、元請け、一次請け、二次請け等の多重下請構造になることもあります。

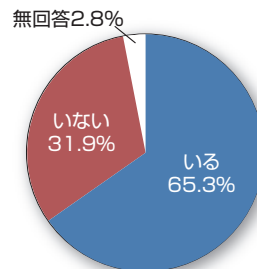
いずれも、関係者のコミュニケーション不足が長時間労働の要因となり、プロジェクトの成否はプロジェクト・マネジメントと人材の総合的な能力が鍵となります。



■「働き方・休み方の改善に向けたアンケート調査」より

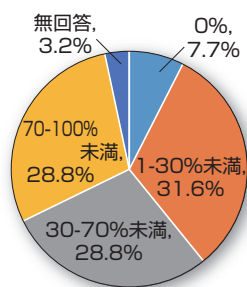
労働時間

全国の情報サービス企業に実施した「働き方・休み方の改善に向けたアンケート調査」によると、1日の所定労働時間の平均は7時間38分、1週あたりの平均は38時間53分でした。一方、所定外労働時間は、エンジニアでは平均26.0時間でした。また、所定外労働時間が月80時間を超えるITエンジニアが「いる」企業は65.3%に上り、これら企業では全体的に所定外労働時間が長くなっています。



図表1 1ヶ月当たりの所定外労働時間が80時間を超えるエンジニアの有無

顧客先での勤務

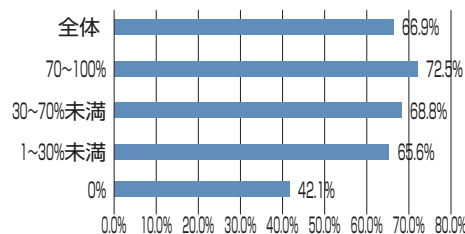


図表2 客先常駐しているITエンジニアの比率

客先常駐比率別に所定外労働時間が月80時間を超えて働くITエンジニアが「いる」割合を見ると、客先常駐比率が「70%～100%」の企業で72.5%と、客先常駐するITエンジニアの比率が高い企業ほど、所定外労働時間が月80時間を超える割合が高くなっており、客先常駐では特定のITエンジニアに負担が掛かっていることが分かります。

情報システムの仕事の特徴に、顧客先に常駐して業務に当たること（客先常駐）があります。

客先常駐をしている企業の割合は、全体の9割を超えています。また、客先常駐しているITエンジニアの比率が7割を超えている企業は28.8%となっています。



図表3 客先常駐比率別に所定外労働時間が80時間/月を超えて働くエンジニアが「いる」割合

出所：「働き方・休み方の改善に向けたアンケート調査」（2013年）



情報通信業は、他の業種に比較して、週の労働時間が60時間以上の雇用者の割合が高い産業です。情報サービス業における長時間労働の抑制と年次有給休暇取得促進を阻害する要因には、情報サービス業特有の課題も多く、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けては、身近なことから業務改善を行い、仕組みや制度として対応し、トップマネジメントで目標を決めて発信することが重要です。

### 長時間労働の抑制と年次有給休暇取得促進を阻害する要因

(事業場からのヒアリング調査で浮かび上がった課題)

- 部下の仕事の把握不足
- 仕様変更、厳しい納期、限られた予算等の顧客事情
- 見積もり、人の割当て、品質管理の失敗など受注側の事情
- 多重下請構造による業務のしわ寄せ
- 優秀な人材や管理職における業務の偏在
- 仕様変更等予見される業務量に対して十分な人員体制を織り込んでいない開発計画

情報サービス業  
特有の課題も  
あります

ポイント ①

身近なことから業務改善

ポイント ②

仕組みや制度として対応

ポイント ③

トップマネジメントで  
目標を決めて発信

**ワーク・ライフ・バランスの実現にチャレンジ!**

#### ■情報通信業の週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合と年次有給休暇取得率

コラム

##### 週 60 時間以上の雇用者の割合

情報通信業 10.6%      全産業 8.8%

出所：「総務省労働力調査」(2013年)

##### 年次有給休暇取得率

	付与日数	取得日数	取得率
情報通信業	19.6日	10.8日	55.0%
全産業	18.3日	8.6日	47.1%

出所：厚生労働省「就業条件総合調査」(2012年)

# 長時間労働の抑制・年次有給休暇取得促進のための取組事例

多様な人材が活躍する産業になるには、ワーク・ライフ・バランスの実現を推進することが重要です。そのために、多くの企業がいろいろな取組をしています。

この表は自社が行っている取組のチェックリストとしても活用できます。また、それぞれの項目について取組事例を掲載していますので、これらをヒントに具体的な取組施策を検討してみましょう。

取 組 事 例	取組事例紹介ページ
<input type="checkbox"/> ① 長時間労働の原因を把握し、改善策を立てている	11, 13, 19, 22
<input type="checkbox"/> ② ノー残業デーを設けている	13, 22
<input type="checkbox"/> ③ 帰りやすい・休みやすい雰囲気をつくっている	14, 22
<input type="checkbox"/> ④ 時間に区切りを付けている（チャイムを鳴らす、夕礼の実施など）	22
<input type="checkbox"/> ⑤ 管理職を対象に労務管理に関するセミナーを行っている	23
<input type="checkbox"/> ⑥ 長時間労働を抑制するために、職場を巡回している	13, 23
<input type="checkbox"/> ⑦ 長時間労働を行った者に対して、部門長や人事部などが面談を行っている	11, 23
<input type="checkbox"/> ⑧ 部門長が、メンバーの業務内容やプロジェクトの進捗状況を把握している	13, 23
<input type="checkbox"/> ⑨ 時間外労働、年次有給休暇取得などを「見える化」している	15, 16, 18, 23
<input type="checkbox"/> ⑩ 時間外労働、休日出勤などを申請制にし、部門長の承諾が必要としている	14, 20, 24
<input type="checkbox"/> ⑪ 本人や部門長に、メールや文書で長時間労働の注意喚起（アラート）をしている	12, 24
<input type="checkbox"/> ⑫ 時間外労働削減のためのインセンティブを設けている	14, 19, 24
<input type="checkbox"/> ⑬ 年次有給休暇を計画的に取得する仕組みがある	15, 24
<input type="checkbox"/> ⑭ 1週間程度の休みが取得できる連続休暇制度やリフレッシュ休暇制度などがある	19, 25

<input type="checkbox"/> ⑮ 記念日休暇、配偶者出産休暇など、従業員が利用しやすい制度がある	25
<input type="checkbox"/> ⑯ 半日休暇・時間単位休暇を導入している	25
<input type="checkbox"/> ⑰ 病気などの場合に年次有給休暇が追加される（バックアップ休暇）制度がある	16, 25
<input type="checkbox"/> ⑱ 短時間勤務ができる	25
<input type="checkbox"/> ⑲ 在宅勤務型テレワーク <sup>(5)</sup> を導入している	17, 26
<input type="checkbox"/> ⑳ 産業医や保健師との相談制度がある	26
<input type="checkbox"/> ㉑ 裁量労働制を導入している	13, 17, 20, 26
<input type="checkbox"/> ㉒ 長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進について、経営会議で取り上げている	11, 15, 26
<input type="checkbox"/> ㉓ 時間外労働について、全社で目標時間を設定している	14, 19, 26
<input type="checkbox"/> ㉔ 長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進について、労使で話し合いの場を設けている	26
<input type="checkbox"/> ㉕ 部門間やチーム内で仕事の分かち合い、平準化をしている	12, 13, 27
<input type="checkbox"/> ㉖ イベントやキャンペーンを実施するなど、年次有給休暇取得の工夫をしている	15, 16, 27
<input type="checkbox"/> ㉗ 生産性や品質の向上、業務の効率化に努めている	12, 13, 14, 17, 27
<input type="checkbox"/> ㉘ 人材育成に力を入れている	17, 27, 28
<input type="checkbox"/> ㉙ 長時間労働の抑制や年次有給休暇取得について顧客の理解を得るよう働きかけている	16, 28
<input type="checkbox"/> ㉚ 労働時間管理がしやすいビジネスモデルに変化させている	28

<sup>(5)</sup> テレワーク：情報通信機器等を活用し、時間や場所の制約を受けずに、柔軟に働く形態

# 経営トップが牽引し、各部門が連携して取り組む

## 産業医の指摘が契機に

かねてから長時間労働が経営課題でした。しかし、従業員の健康上の問題が気になりつつも、プロジェクトの進行を考えるとやむを得ない、となかなか有効な手が打てずにいました。

2008年、産業医から1ヶ月の時間外労働が100時間を越える場合に健康障害を起こす危険性について厳しく指摘されたことが、従業員の健康を大切に考える経営者層を動かし、「時間外労働を削減すること」が目標となりました。

## 管理を徹底するスキームを考案

しかし、現場の意識はなかなか変わらず、状況は改善されませんでした。2013年、B取締役が管理部門の責任者(担当取締役)となり、取り組む姿勢を強く打ち出したことが転機となりました。

長時間労働を抑制するために、対象者の管理責任者は「長時間労働実施状況・改善報告書」によって管理を強化。同時に、特に勤務時間の長い従業員(前月の時間外勤務が100時間超)に対しては、時間外管理勤務シート(図1)を用い、週次での勤怠管理を実施。これらのツールを用い、人事部、部門長、担当取締役、執行会議が管理を徹底する仕組み(図2)を考案しました。

図1

時間外勤務管理シート

2013年9月分勤怠(予定)シート

月	日	氏名	時間外	理由	承認	備考	健康	その他
9月	1	田中	100	業務				
9月	2	田中	100	業務				
9月	3	田中	100	業務				
9月	4	田中	100	業務				
9月	5	田中	100	業務				
9月	6	田中	100	業務				
9月	7	田中	100	業務				
9月	8	田中	100	業務				
9月	9	田中	100	業務				
9月	10	田中	100	業務				
9月	11	田中	100	業務				
9月	12	田中	100	業務				
9月	13	田中	100	業務				
9月	14	田中	100	業務				
9月	15	田中	100	業務				
9月	16	田中	100	業務				
9月	17	田中	100	業務				
9月	18	田中	100	業務				
9月	19	田中	100	業務				
9月	20	田中	100	業務				
9月	21	田中	100	業務				
9月	22	田中	100	業務				
9月	23	田中	100	業務				
9月	24	田中	100	業務				
9月	25	田中	100	業務				
9月	26	田中	100	業務				
9月	27	田中	100	業務				
9月	28	田中	100	業務				
9月	29	田中	100	業務				
9月	30	田中	100	業務				
9月	31	田中	100	業務				

①一か月分の時間外勤務の予定を入力し。

2013年9月分勤怠(実績)シート

月	日	氏名	時間外	理由	承認	備考	健康	その他
9月	1	田中	100	業務				
9月	2	田中	100	業務				
9月	3	田中	100	業務				
9月	4	田中	100	業務				
9月	5	田中	100	業務				
9月	6	田中	100	業務				
9月	7	田中	100	業務				
9月	8	田中	100	業務				
9月	9	田中	100	業務				
9月	10	田中	100	業務				
9月	11	田中	100	業務				
9月	12	田中	100	業務				
9月	13	田中	100	業務				
9月	14	田中	100	業務				
9月	15	田中	100	業務				
9月	16	田中	100	業務				
9月	17	田中	100	業務				
9月	18	田中	100	業務				
9月	19	田中	100	業務				
9月	20	田中	100	業務				
9月	21	田中	100	業務				
9月	22	田中	100	業務				
9月	23	田中	100	業務				
9月	24	田中	100	業務				
9月	25	田中	100	業務				
9月	26	田中	100	業務				
9月	27	田中	100	業務				
9月	28	田中	100	業務				
9月	29	田中	100	業務				
9月	30	田中	100	業務				
9月	31	田中	100	業務				

②実績を週次で報告する。

③予定と実績の間に大きな差異が発生した場合、必要に応じ、本社業務担当取締役との面談を実施する。

### 1 前月状況確認

人事部が前月の全従業員分の時間外労働を集計した「時間外報告」を各部門長に通知。部門長は一定の基準を超えた従業員の個別状況をとりまとめ、人事部あてに報告します。

### 2 基準を超えた従業員への対応

#### (1) “通常対応”

対象者それぞれについて、部門長は**直接的原因及び根本的原因、誰がいつまでにどのように解決するか**を記入した「長時間労働実施状況・改善報告書」を人事部に提出します。

#### (2) “特別対応” (前月の時間外労働が 100 時間超の場合)

##### (1) に加え

A. 特別休暇 (5 日間) 付与

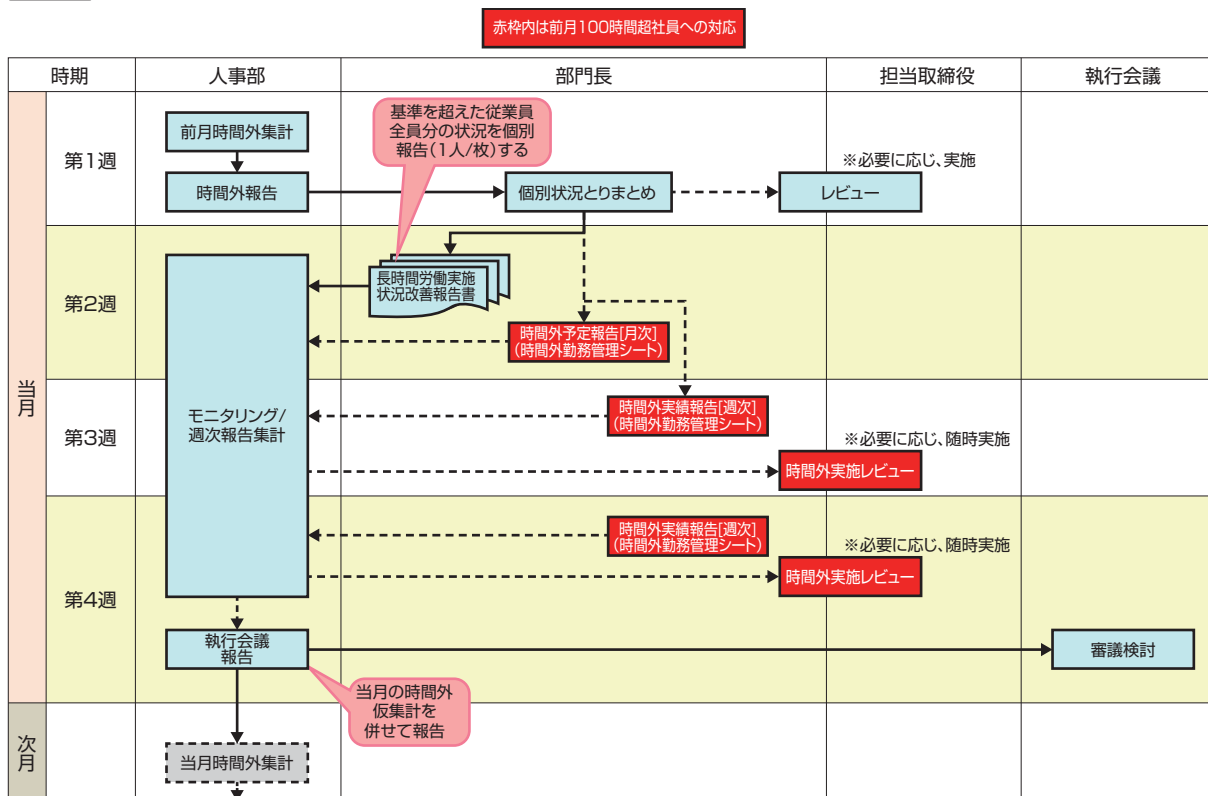
B. 予定報告 (月次) : 部門長は、対象者の当月実施予定の勤務報告書 (「時間外勤務管理シート」) を人事部・担当取締役に提出

C. 実績報告 (週次) : 部門長は、対象者の時間外勤務の結果を人事部に報告。人事部は当該従業員の当月分の時間外勤務の予定 (「時間外予定報告書」) と週次実績 (「時間外実績報告書」) を比較し、B (予定報告) との間に乖離が見られる場合、改善計画の進行状況を担当取締役に中間報告し、必要に応じ**取締役面談 (3)** を実施します。

### 3 取締役面談 (改善状況レビュー)

改善報告通りの実績とならなかったケースや、予定と実績の乖離が大きい場合は、必要に応じて担当取締役が当該部門長もしくは管理責任者に、事前提出の報告書に基づき、改善施策の進捗状況の確認を行います。

図 2



## 長期間労働抑制のための効果的な工夫

### 1 オンライン勤怠システムによる注意喚起

長時間労働傾向の従業員に対して、毎日注意喚起します。

### 2 長時間労働の状況を週単位で把握

1週間ごとにモニタリングすることで、「目標時間を越えてから気付く」ということが起こらないようにしました。

## 一定の従業員への業務集中を回避

プロジェクト・マネージャやプロジェクトリーダー、責任感の強い人など、特定の従業員に仕事が集中してしまうことが長時間労働を引き起こす最大の原因でした。これを解消するために、次の対策を取りました。

- ①業務量の多い従業員の仕事を分析し、一部を他の従業員に分ける
- ②従業員の能力・スキルを向上させる
- ③個人単位ではなく、組織としてパフォーマンスを高める工夫をする
- ④部門長の意識を改革する

## 取組の成果

2013年からの本腰を入れた取組が功を奏し、時間外労働は確実に減少し、基準を超える従業員は大幅減となりました。

経営トップの「本気」が、部門長、プロジェクト・マネージャ、従業員に浸透し、長時間労働抑制の取組が職場の風土になりました。



## 独創的なさまざまな施策で時間外労働の削減と年次有給休暇取得を促進

### 経営トップの強い思いで取組が始動

2011年、合併に際し「IT企業は人が資産であり、これからのIT業界は顧客により高い価値を提供できなければならない」という企業理念を再確認しました。

従業員が長時間労働で疲れていて、休みも取りにくい、という状況ではその価値は生まれてこなく「従業員が自分を高めることにより、企業を高める好循環を達成したい」という経営トップの強い思いがあり、従業員が働きやすく、やりがいを感じられる会社を目指すことになりました。

そのために、「長時間労働を抑制し働き方を変革、子育て支援を推進しダイバーシティを進める」という方針を打ち立てました。

### 残業半減運動

まず「残業半減運動」（2012年7～9月実施）に着手しました。「1～2割の残業削減は精神論でもできるが、これを一時的なものとしなさい」と企業として本気で取り組む考えを明確にし、残業半減を目標に掲げました。この運動で採用された各種施策は、現在も継続され、各部門で実施しています。

#### ＝＝＝ 各部門で実施されている残業半減運動 ＝＝＝

	施策	詳細	実施部署 (32部門中)
1	業務の見直し、 負荷分散	多忙なプロジェクトへの人員投入（他部署からの異動・応援、協力会社からの増員など）。組織統合による業務の集約／合理化。業務のアウトソースなど。	22
2	リフレッシュデー (ノー残業デー)の推進	毎週水曜日＋追加実施（例：週2、週3、毎日、月末に追加）。定時退社促進のために、部長による声かけ、オフィス巡回など。	20
3	日次（朝礼・終礼）／ 週次での確認	業務の明確化。（優先順位／無駄の見極め） ・プロジェクト単位の朝礼・終礼で当日の業務を確認 ・朝メール・夜メールで一日の業務確認 ・週次で残業状況を確認し、部内会議で対策検討など	19
4	フレックスタイム制 裁量労働制の活用	繁忙にあわせた時間外労働の削減。 ・シフト勤務者のフレックスタイム制適用など	18
5	会議の効率化	時間帯・開催時間などの効率化。 ・会議時間帯のルール設定（17時以降の会議禁止） ・上限時間の設定（最長90分まで、定刻5分前終了）など	17
6	直行・直帰の励行	顧客訪問・定例会などを朝一／夕方に設定し、移動時間を削減。（主に営業部署、一部の開発部署で実施）	10



## 残業半減運動における特徴的な施策 10

施策		詳細
1	1Best 運動	電話1分以内、議事録1枚以内、会議1時間以内、など。
2	スーパー早帰り日	長時間労働の者に対して、週1日以上の定時前終業を実施。
3	1/8会議	社内会議の、時間・人数資料をそれぞれ2分の1にし、会議を効率化(1/2 × 1/2 × 1/2=1/8)。
4	資料作成 1/3 削減	事前に部課長より資料作成者に対して、資料の要件及び最終イメージを具体的に指示し、資料作成時間を短縮。
5	行き先掲示板	一日の業務内容と帰宅時間をホワイトボードに記載し、業務内容を明確化、無駄を削減する。
6	スマートフォン活用	業務用携帯電話をスマートフォンに切り替え、外出先からのメールの実施、待機時間の有効利用、直行・直帰による勤務時間の短縮などに活用。
7	働き方改善委員会	各課より、1名ずつ推進担当者を選出し、定期的な残業チェックと業務効率化施策を推進。
8	顧客の見極め・絞り込み	営業戦略を見直し、保有顧客(見込み顧客・既存顧客)から訪問先を絞り込み、効率的な営業活動を実施。
9	朝・夕会議	朝礼・終礼を実施し、残業の事前申請とその必要性の精査を行う。
10	部長の声がけ	定時になったら、部長が各部員に対して声がけをし、退社を励行。

### スマートワーク・チャレンジ 20

「スマートワーク・チャレンジ 20」と銘打って、「20」をキーワードに、時間外労働削減と年次有給休暇取得促進を両輪とした次の目標を定めました。

- ・時間外労働を月平均 20 時間以下
- ・時間外労働を対前年 20%減
- ・1日の時間外労働を 20 分削減
- ・年次有給休暇 20 日を 100%取得

### インセンティブ制度

時間外労働の目標を月平均 20 時間以下とし、年次有給休暇の取得も推進するため、インセンティブ制度を導入しました。

例えば、月平均の時間外労働を 25 時間から 20 時間に減らした結果、削減できた人件費を原資として、部門ごとに、目標の達成状況を 3 つのレベルに分けて賞与に反映させる、というものです。

#### 達成状況の3つのレベル

- ゴールド：年次有給休暇の完全取得 + 残業 20%削減
- シルバー：年次有給休暇 90%以上取得 + 残業 20%削減
- ブロンズ：年次有給休暇 90%以上取得 + 残業 10%削減

このインセンティブ制度により、従業員の意識は大きく変わり、部門内には年次有給休暇を取得しやすい雰囲気が生まれました。

## 時間外労働の「見える」化

毎月2回、時間外労働の実施状況をアップデートし、**役員会で報告**（経営層に対し「見える化」）しています。取組が進んでいない部署に対しては、経営トップが指導することもあります。また、時間外労働を減らすために、経営者たちが現場を見て、議論することも繰り返しました。

## 年次有給休暇の取得促進

「スマートワーク・チャレンジ20」の目標には年次有給休暇20日を100%取得することも掲げています。その目標達成に向けた、独創的な取組を実施しています。

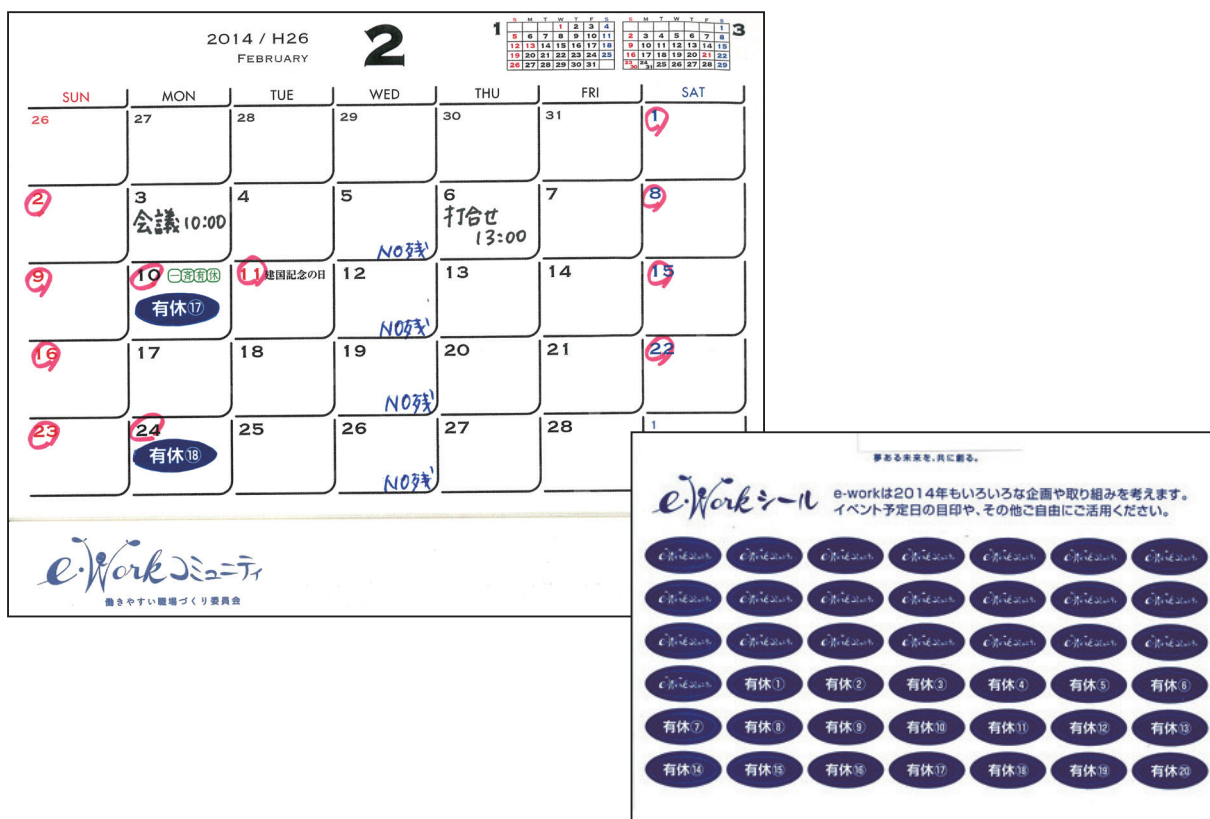
### ◆ e-Work コミュニティ

全従業員が参画する「e-Work コミュニティ」（働きやすい職場作り委員会）が、社会見学、家族イベント、ボランティア活動などを企画します。ワイナリーツアー、家族での農業体験など多様な**イベントがあり、従業員は年次有給休暇を使って参加**します。今までに15回開催、延べ約4,000名（家族も含む）が参加しました。

### ◆ 休暇の「見える化」

#### 1 アイデアカレンダーで自分に「見える化」

社内で支給するカレンダーにも年次有給休暇の**計画取得促進**のための工夫がされています。カレンダーには1～20までの番号が振られた「有休シール」と「e-Work シール」がついていて、年度初め、または3ヶ月ごとに自分のカレンダーにこのシールを貼ります。



## 2 互いに「見える化」

まず役員が年間 20 日の休みを決め、次に部長、課長、従業員と全員が年次有給休暇取得予定を立てます。社内ではグループウェア<sup>(6)</sup>で**全員の休暇の予定を見ることができ**、関係者の予定を考慮して、計画的に仕事を行うことを習慣としています。

## ◆バックアップ休暇

「病気になった場合に備えて、年次有給休暇を残しておきたい」と考える従業員が多いので「**バックアップ休暇(有給)**」制度を導入しました。この制度では、年次有給休暇を使い切った従業員が病気になった場合には追加で 3 日の有給休暇が付与されます。これにより、従業員は安心して年次有給休暇を完全取得することができるようになりました。

## アイデアコンテスト

時間外労働の削減や年次有給休暇の取得率向上に向けたアイデアコンテストを社内でも実施しました。「絶対帰社日の設置」「休暇の半日取得」「休暇の時間単位取得」「20 分会議チャレンジ」「スタンディングミーティング」「残業の見える化」など、従業員ならではの着眼点による案が寄せられ、既に実践されて効果を上げているものもあります。また、従業員の意識を高めることにも一役買っています。

2013 年は 126 件の応募があり、優秀賞 2 件、準優秀賞 12 件など表彰しました。

## 客先の理解を得る努力

B 社では従業員の 3 分の 1 が客先に常駐しており、**常駐先の顧客の理解を得る**ことが必要不可欠です。顧客には社長名の書状を送ったり、上司が訪問し、時間外労働の削減や年次有給休暇の取得について理解を求めています。

この結果、顧客の理解も次第に高まり、B 社と共に働き方の改善に取り組む顧客も増えてきています。

## 取組の成果

「スマートワーク・チャレンジ 20」は全従業員が認識しており、さまざまな取組を通し、社内の意識が大きく変化してきています。

月平均時間外労働は 2008 年度は約 35 時間でしたが、2013 年度(見込み)は約 22 時間と約 37%削減され、年次有給休暇取得日数は 2008 年度は約 14 日でしたが、2013 年度(見込み)では約 19 日と、効果がはっきり見えています。

<sup>(6)</sup> グループウェア：組織内のコンピュータネットワークを活用した情報共有のためのシステムソフトウェア

## 柔軟な就業形態が生産性を向上させ、長時間労働を抑制

### ワーク・ライフ・バランスの実現を目指して

仕事の生産性を向上させ、長時間労働をなくし、従業員が多様な生き方を実現できる「ワーク・ライフ・バランス」の実現を推進することが、従業員にとっても会社にとっても大切である、と経営陣は考えていました。

### 裁量労働制の導入

時間外労働を月 30 時間以下にすることを目標にしていたが、上流工程のしわ寄せが納期遵守のため製造・試験工程にかかることが多い、という受託型ビジネスの構造的な問題もあり、なかなか削減できませんでした。そこで、その解決策の一つとして2010年に**裁量労働制を導入**しました。現在、従業員数約 1 万 1,000 名、裁量労働の対象となる仕事を行っている管理職以外の従業員数は約 5,000 名、その 6 割にあたる約 3,000 名が裁量労働をしています。

従業員満足度調査では、対象の業務範囲が広いほど仕事への活力が高い傾向を示しています。

### 生産性向上のために

職場に個々の机を置かない「**フリーアドレス**」を導入することにより、業務遂行の時期やタイミングで最適なメンバー配置が可能となりました。コミュニケーション・ロスが減ったことがチームの生産性向上につながっています。

「**書類や記録の簡素化**」、「**会議時間の短縮化**」なども行い、小さな時間の無駄をなくし、効率化を図ることで、生産性を向上させています。

従業員のキャリアアップのための社内認定制度もあり、従業員が自分自身の目標を持つことで仕事にメリハリを生み、**従業員がスキルアップ**することにより生産性向上に大きく寄与しています。

### 場所に縛られない働き方

シンクライアントシステム<sup>(\*)7</sup>によりセキュリティを確保したりリモートアクセス<sup>(\*)8</sup>の環境整備を行い、上司の許可を得て、出張先、客先など場所に縛られずに仕事をするのが可能で、約 7,000 名が利用しています。

また、入社 3 年目以上の全職種の従業員を対象に認可制の**在宅型テレワーク**を導入しており、事前申請により月 8 日までのテレワークが認められています。育児・介護との両立や、自宅で仕事に集中したい、などさまざまな理由でたくさんの方が利用しています。

## 管理

裁量労働制や在宅型テレワークを導入した際に課題となるのが、管理です。

どこで仕事をしていても、時間はパソコンのログで管理しています。

業務内容については、全て成果で管理します。従業員の成果物は全てサーバー上にあり、個人の成果やプロジェクトの進捗状況を上司（マネージャ）が把握することができます。また、上司とともに業務計画を策定し、進捗や成果を確認する面談を適宜行います。上司と対象者がコミュニケーションを密にすることで、管理が適切にできています。

## 年次有給休暇 100%取得を目指す

チーム内で同日に複数のメンバーが年次有給休暇を取得できる「フレキシブルワークデー」を試験的に導入したり、グループウェアを活用して、部署やプロジェクト単位で年次有給休暇取得を含めた総労働時間管理を実践しています。現在、全従業員の約80%が年次有給休暇を完全取得していますが、これを100%（全従業員）にすることを目指しています。

## 取組の成果

裁量労働制により年次有給休暇が取得しやすくなり、全従業員の8割が完全取得しています。また、場所に縛られず、個々の事情に応じた場所で仕事ができることで、従業員はその力を存分に発揮し、生産性が高まることで、長時間労働の抑制につながっています。

<sup>(7)</sup> シンクライアントシステム：ユーザーが使うパソコンなどの端末に必要最小限の処理をさせ、ほとんどの処理をサーバー側に集中させたシステム

<sup>(8)</sup> リモートアクセス：ネットワークやコンピュータにインターネットなどを介して外部から接続すること



## 日報システムで時間外労働を削減し、 連続休暇制度で年次有給休暇の取得を促す

### 日報システムをタイムリーに活用

業務の内容とそれに要した時間などを全従業員が「日報システム」に入力し、月次で集計を行っていました。労働時間の正確な管理とタイムリーな把握を重要視する声が上がリ、従来の日報システムの運用を改善して時間外労働を削減する動きが始まりました。「長時間労働の抑制」という目標を宣言し、「年間の総労働時間 1,800 時間」、「月平均時間外労働 20 時間以下」を目指しています。

具体的には、今まで全従業員の労働時間を月単位で集計していましたが週単位の集計に変更し、**毎週全国の会議で全従業員の勤務状況を共有し、その場で対策を講ずることによって**、長時間労働の傾向にある従業員を早めに把握し、時間外労働削減に向けた課題と改善策の検討を行っています。

### 「時間に強い(=生産性が高い)社員を目指す

顧客の開拓から、売上や利益の管理までの一切をチーム単位で行い、評価もチーム単位とするチーム経営を行っています。生産性が高いチームほど評価が高くなり、その評価が**インセンティブ**(報酬)となることで従業員の生産性に対する意識が高まり、過去に比べて長時間労働が減少する好循環が生まれ始めています。またこのようなことから今後は、一人ひとりが自分の付加価値を高め、「時間に強い(=生産性が高い)社員」を目指し、時間あたりの生産性指数を評価に導入することも検討しています。

### 年次有給休暇と連続した夏季休暇取得の推進

従来夏季休暇は平日 5 日間で取得日は自由としていましたが、2011 年より期間を定めて平日 5 日間と前後の土日に 1 日の年次有給休暇を加えて **10 日間の連続休暇**とする「リフレッシュ 10」を推奨しています。運用開始より 3 年が経ちますが利用する従業員が多いため、都度見直しを行いながら今後も実施する予定です。

### 取組の成果

日報システムを改善することによって、エンジニアの労働時間に対する意識が変革しました。また、単に時間外労働を物理的に削減しようとしただけでなく、労働の質的な側面、生産性を向上させることが取組の効果を高めました。



# 朝型勤務への転換で従業員の「働き方」に対する意識を変革

## 背景

業務の遂行手段や時間配分の決定を従業員に委ね、柔軟な働き方ができる**裁量労働制度**などを採用し、柔軟かつメリハリのある働き方を支援する環境を整備してきましたが、勤務が深夜や休日になると疲労も大きくなりがちで、効率的な働き方の妨げになることがありました。

心身がすっきりした早朝の時間帯は、夜の時間外労働に比べて、より集中力が高まり効率的な業務遂行が期待できることから、夜間や休日の時間外労働を制限し、必要な場合は翌日の早朝時間帯の勤務を奨励することになりました。

## 朝型勤務の奨励

### 1 早朝勤務の割増金支給

午前 5 時から 9 時までの勤務に対し、法定の時間外手当（25%）も加えて独自の割増手当（25%）を支給。

※対象は管理職・裁量労働を含む全従業員

### 2 午後 8 時以降の残業原則禁止

午後 8 時に消灯。午後 8 時から 10 時までの勤務を原則禁止、午後 10 時から午前 5 時まで並びに休日の勤務は禁止。午後 10 時以降に勤務する場合は、**担当役員の事前承認が必要**です（24 時間体制の勤務や突発的トラブル等への対応は例外対応あり）。

## 取組の成果

2014 年 1 月から本格運用が始まりましたが、朝型勤務を推奨することにより、エンジニアの労働時間に関する考え方を根本から覆すことができました。従業員の意識の変化と共に深夜・休日だけでなく、時間外労働が削減されつつあり、効果が表れてきています。

朝型勤務を前提とした仕事の進め方を通じて、従業員の意識改革のみならず、組織風土の改善にも成功しました。



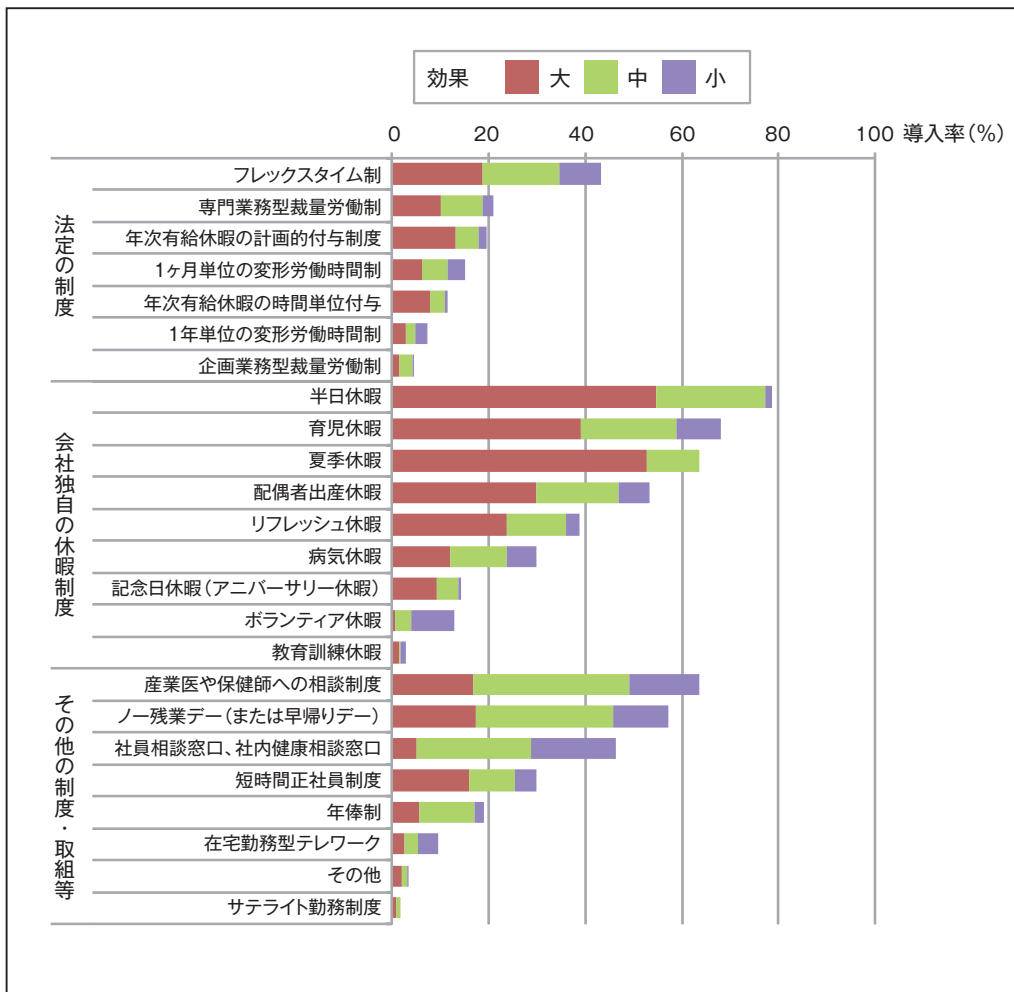
■「働き方、休み方の改善に向けたアンケート調査」より

労働時間と休暇に関する制度の導入状況とその効果を見ると、「半日休暇」や「夏季休暇」を導入している企業の割合が高く、効果も大きくなっています。

また、「年次有給休暇の計画的付与制度」を導入している企業の割合は2割程度ですが、効果が大きいと回答した企業の割合は、約7割に上っています。

導入効果の高い制度や取組を導入の参考にしてみてはいかがでしょうか？

図表4 労働時間及び休暇に関する制度や取組の導入状況と効果



出所：「働き方・休み方の改善に向けたアンケート調査」(2013年)

制度を導入するだけでなく、多くの企業では利用促進のための取組をしています。その具体的な取組事例をこのハンドブックでご紹介しています。

### ①長時間労働の原因を把握し、改善策を立てている

実態を把握して、原因を分析することにより、効果的な改善策を立てることができます

- ▶ 経営者が長時間労働を行った従業員の上司から仕事のやり方、適性、業務量、コミュニケーション、ユーザーとの関係などを聴きます。長時間労働の原因がどこにあるかを考え、適性に合わせたメンバーの入れ替えや増員など必要な対策をとっています。(M社)
- ▶ 四半期毎の時間外労働の実績により、長時間労働の対象者があった所属長が、現在の状況、今後の見通し、時間外労働削減策・削減目標を人事・労務担当部署に提出します。この内容について人事・労務担当部署が所属長にヒアリングを行い、更なる指導等を行います。(P社)
- ▶ 毎月、経営者と所属長が集まる会議の場で、長時間労働を行った者について原因を分析。恒常的と判断される場合は、スケジュールの見直し、工程追加などで改善を図ります。(アンケートより)

### ②ノー残業デーを設けている

形骸化しないよう工夫もしています

- ▶ 毎週水曜日と、毎月最終金曜日のノーカーデー（車通勤者が多いため）をノー残業デーとしています。当日は終業時間に社内放送を流し、人事部が各職場を見回ります。(I社)
- ▶ 毎週水曜日と給与支給日をノー残業デーとしています。(H社)
- ▶ 毎週水曜日がノー残業デーですが、業務の都合で実施できない場合はチーム単位で設定し、そのチームの若手が実施状況をチェックすることにしてしています。(O社)
- ▶ 7月・8月・9月は特定の週をノー残業ウィークとしています。(アンケートより)

### ③帰りやすい・休みやすい雰囲気をつくっている

まずは上司が率先することで、職場の空気が変わります

- ▶ 課長クラスが率先して年次有給休暇を取り、部門内の従業員に「いつ有給休暇を取るのか」と積極的に声かけをし、休みを取りやすい雰囲気をつくっています。(I社)

### ④時間に区切りを付けている（チャイムを鳴らす、夕礼の実施など）

所定勤務時間の終了を意識することが大切です

- ▶ 始業・終業時間にそれぞれチャイムを鳴らし、朝礼・夕礼を実施することで、時間に区切りを付けています。(N社)

## ⑤管理職を対象に労務管理に関するセミナーを行っている

### マネージャの労務管理能力を高めることが重要です

- ▶ 部門長が適正な労働時間管理について理解することが、時間外労働削減に向けての重要な対策の1つですが、今まで技術一辺倒できた管理者も多く、人事管理についての知識が十分とはいえませんでした。そこで、部門長向けの労務管理教育を充実させ、さらには、管理者としての適正により、配置転換も行います。(J社)
- ▶ マネージャ新任研修において人事管理の研修を実施し、人事マネジメントに関する意識、知識の統一化をしています。(H社)

## ⑥長時間労働を抑制するために、職場を巡回している

### 直接声をかけることで、大きな効果が見られます

- ▶ 人事部で社内を見回り、退社を促しています。(アンケートより)

## ⑦長時間労働を行った者に対して、部門長や人事部などが面談を行っている

### 面談により、問題点が明らかとなったり、効果的な対策を取ることができます

- ▶ 長時間労働を行った者の中には問題意識を持っていない人もいますので、きちんと説明し、理解してもらうことで、長時間労働の抑制につなげています。(アンケートより)

## ⑧部門長が、メンバーの業務内容やプロジェクトの進捗状況を把握している

### 仕事を独りだけで抱え込ませないようにします

- ▶ 仕事の管理を個人任せにせず、所属長や事業部長が業務内容やプロジェクトの進捗を把握し、チェックしています。従業員から所属長に困っていることを相談できる体制も確立しています。(I社)

## ⑨時間外労働、年次有給休暇取得などを「見える化」している

### 「見える」ことで、自分も周りも意識が変わります

- ▶ 就労システムにより従業員が日々の勤務状況を入力し、所属長が確認しています。これにより各人の日々の状況はもとより、月間・年間の時間外労働・年次有給休暇取得状況を把握しています。また、パソコンの接続時間と日々照合し、サービス残業防止にもつなげています。(P社)
- ▶ 各従業員が労働時間を把握するための勤務システムに入力します。客先等で働いている従業員は、出勤記録を上司にメールで送付します。全従業員が勤務状況を閲覧することができ、残業の事前申請も勤務システム上で行います。部門長や従業員が時間管理について以前より意識するようになってきました。(J社)

## ⑩時間外労働、休日出勤などを申請制にし、部門長の承諾が必要としている

本当に必要な場合にしか時間外労働をしない、させない、という意識が大切です

- ▶ 休日出勤や深夜労働を行う場合には事前に上長の承認を得ることを制度化しました。休日出勤や深夜労働は減少傾向がみられ、作業効率を高める意識がエンジニアの中に根付いてきました。(S社)
- ▶ 時間外労働については、“事前申請→事前承認→翌日確認”というプロセスを踏みます。これを徹底することにより、時間外労働が本当に必要な場合しか行えず、付き合い残業の防止にもなっています。(P社)
- ▶ 時間外労働終了時刻に段階があり、遅くなるほどより上位の管理者の承認が必要です。部長の承認が必要な時刻まで仕事をする人が少なくなりました。(アンケートより)

## ⑪本人や部門長に、メールや文書で長時間労働の注意喚起(アラート)をしている

「気付かないうちに長時間労働・・・」ということを防ぎます

- ▶ 勤怠システムにより時間外労働の状況を人事で把握し、3ヶ月単位で時間外労働が一定の域値に達すると本人と部門長にアラームメールが自動発信されます。(N社)
- ▶ 時間外労働が36協定の制限時間に近づく(残り10時間)と、就労システムにおいて注意喚起のポップアップを表示します。(P社)
- ▶ 人事部が前月の勤務データを分析して、時間外労働が多い従業員に「過重労働改善指示書」を発行し、各部門長に注意を促すメールを出します。部門長や従業員の意識を高めて、時間外労働の削減につなげています。(J社)

## ⑫時間外労働削減のためのインセンティブを設けている

意識を高める効果が大きいです

- ▶ 労働時間に対する意識改革を実践するため、評価制度を見直しました。従業員が仕事の効率を意識するようになり、時間外労働が減ってきました。(L社)
- ▶ 時間外労働が多い部門の管理職は、人事部に改善計画書を提出しますが、その提出枚数は、部門単位でのボーナス配分に反映されます。その結果、労働時間管理に取り組む姿勢が強くなりました。(Q社)

## ⑬年次有給休暇を計画的に取得する仕組みがある

会社や部門を休業にしたり、個人が計画を立てたり、実態に応じた方法が高い効果を上げています

- ▶ 3ヶ月間で2日を計画的に取得します。(アンケートより)
- ▶ 飛び石連休時は年次有給休暇の一斉取得日としていて、会社は休業します。(アンケートより)



## ⑭ 1週間程度の休みが取得できる連続休暇制度やリフレッシュ休暇制度などがある

### 制度を設けるだけでなく、取得を促すことにより、定着します

- ▶ 土日を含めて最長9日間休むことができる、連続5日間の休暇「H社ホリデー」を導入しています。時期や理由などを問わず自由に使えるため、利便性が高いと従業員には好評で、安い時期に海外旅行をしたり、引越しに充てるなど、いろいろな目的で従業員の90%以上が利用しています。人事部門の積極的な働きかけもあり、H社ホリデーを取ることは社内で当然のこととなっています。(H社)
- ▶ 年に1度、5日間連続のリフレッシュ休暇の取得者に対して1万円を限度に助成金を支給しています。この助成金によってリフレッシュ休暇の取得が促進され、5日間連続のフル取得者は全従業員の30%まで増えましたが、これを100%にすることが目標です。(I社)
- ▶ プロジェクト終了後にまとまった年次有給休暇が取得できる制度があります。仕事の区切りがついているときなので、取得しやすいです。(アンケートより)

## ⑮ 記念日休暇、配偶者出産休暇など、従業員が利用しやすい制度がある

### 思い出と共に・・・大切な休日になります

- ▶ 誕生日休暇を設けています。(アンケートより)

## ⑯ 半日休暇・時間単位休暇を導入している

### 利用率が高く、効果も大きい制度です

- ▶ 仕事の都合で丸1日は休めないとき、また通院や子どもの学校行事など短時間の休みが必要なときに気軽に取得できます。(H社)

## ⑰ 病気などの場合に、年次有給休暇が追加される(バックアップ休暇)制度がある

### 年次有給休暇の完全取得が促進されます

- ▶ 年次有給休暇を使い切った従業員が病気になった場合には、追加で3日の有給休暇が付与されます。(B社)

## ⑱ 短時間勤務ができる

### 柔軟な働き方は、女性の活躍を推進します

- ▶ 短時間勤務、時間単位の年次有給休暇取得、半日の年次有給休暇取得などが一般化しています。仕事と家庭を両立する女性が増えたことが、労働時間についての意識変革を促し、労働時間の課題が改善され、さらに女性が活躍する、という好循環が生まれています。(K社)
- ▶ 短時間勤務の女性従業員が増えたことで労働時間に対する従業員の意識が変化し、仕事の効率化につながりました。その結果、時間外労働時間は20年前の約6割となりました。現在、従業員約100名のうち女性が4割おり、女性の活躍が進んでいます。(R社)



## ⑱在宅勤務型テレワークを導入している

仕事に集中でき、通勤時間分の時間が有効に使用できるため、生産性も上がります

- ▶セキュリティを確認した上でシンクライアントによる在宅勤務を可能としました。削減できる顧客先への移動時間を有効に活用することで、生産性が上がりました。(K社)

## ⑳産業医や保健師との相談制度がある

健康管理が目的ですが、社内の意識も変わります

- ▶時間外労働が月 80 時間を超えた場合、産業医との面談を必須としています。社内全体が長時間労働を抑制しよう意識するようになってきました。(I社)
- ▶時間外労働は月 30 時間以内を目標としていますが、月 45 時間を超えた従業員には、健康推進室から健康状態に関するアンケートメールが発信され、必要に応じて面談を実施します。(C社)

## ㉑裁量労働制を導入している

仕事に責任を持つことが、業務の効率化につながっています

- ▶裁量労働制とこれを反映した業績評価が導入されたことで、「労働時間は自分自身が管理する」と従業員の意識が変わりました。業務の効率化が進んだことで、時間外労働が減少しています。(B社)

## ㉒長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進について、経営会議で取り上げている

経営トップのリーダーシップが期待されます

- ▶毎月の役員会で、長時間労働を行った従業員について実情の確認と対応策を検討しています。(アンケートより)

## ㉓時間外労働について、全社で目標時間を設定している

目標を設定することが、意識を変える第一歩です

- ▶時間外労働は月平均 20 時間以下を目標とし、日報システムを活用することで、時間外労働の削減に取り組んでいます。(D社)

## ㉔長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進について、労使で話し合いの場を設けている

労使で話し合うことで、共通認識に立った取組ができます

- ▶月に 1 回、人事担当者、部門長、部門の代表従業員が参加する「労務管理会議」を部門ごとに行い、労働時間、健康状態、年次有給休暇取得、人材の充足状況などをテーマに話し合っています。(K社)
- ▶半年ごとに組合と会社が「総労働時間短縮委員会」を開催しています。会社から労働時間に関するデータを示し、取り組むべき課題について検討しています。(Q社)

## ②⑤部門間やチーム内で仕事の分かち合い、平準化をしている

### 特定の人や、部門に大きな負担がかからないようにします

- ▶ 通常プロジェクトの規模と期間はバラバラであり、部門ごとの繁忙状況も異なります。仕事の空く人が出ないよう、部門を越えた支援を行い、稼働率を上げるとともに仕事の平準化を図っています。(P社)
- ▶ 毎週月曜日に要員調整会議を開き、協力会社も含めたプロジェクト間での人の調整を行い、特定のプロジェクトで人を抱え込まないよう、社長がチェックしています。(F社)
- ▶ プロジェクト内だけでの対応が難しい場合は、全社ベースで仕事を分かち合います。その際には、仕事が偏らないように適切なローテーションを心がけています。(J社)

## ②⑥イベントやキャンペーンを実施するなど、年次有給休暇取得の工夫をしている

### 年次有給休暇取得への関心が高まります

- ▶ 社会見学、家族イベント、ボランティア活動など多様なイベントがあり、従業員は年次有給休暇を使って参加します。(B社)

## ②⑦生産性や品質の向上、業務の効率化に努めている

### 業務効率を上げることは労働時間短縮に直結します

- ▶ 長時間労働の原因の一つが受注の契約内容にあったため、本部の管理部門が受注内容を逐次精査し、QMS(品質管理マネジメント)を徹底することにより、大規模案件でも問題が起こらないように対応しています。(N社)
- ▶ 組織階層を3つ(本部長-部門長-チーム長)に簡素化し、決済などにかかる時間を短縮しました。顧客や従業員間のコミュニケーションも円滑になり、意思決定のスピード化が図れ、生産性向上により長時間労働の抑制に向かいました。(O社)
- ▶ 共通サーバーに共有ナレッジ<sup>(\*)</sup>を蓄積し、資料等の再利用を促進しています。これにより調べる時間が短縮され、作業効率が向上しています。(O社)
- ▶ プロジェクト管理、システム開発の標準化を行っています。これにより各プロジェクトの状況を同じ視点で把握でき、システム開発の生産性が向上し、一定の品質が保てます。顧客ともプロジェクトの進捗状況や課題等を共有できるようになりました。(P社)

## ②⑧人材育成に力を入れている

### スキルアップは従業員のやる気を育て、生産性も高めます

- ▶ 各技術者が自分自身で見積もり計算をし、仕事を任せられます。自分の見積もりによって、仕事の進捗にどういう影響が出るか、仕事量はどうなるか、身をもって考えることになります。失敗もありますが、お互いに協力しあうようになり、新しい技術を学ぶための勉強会に参加する人が多くなってきました。(G社)

- ▶ 従業員が自分の強み・特長を自覚できるよう、早い段階からキャリア教育に力を入れています。キャリア形成を行うことにより、仕事に対して能動的に取り組み、自分の仕事時間もコントロールできるようにコンピテンシー<sup>(\*)10)</sup>が高まっています。(I社)
- ▶ 特定の言語で仕事をしてきた場合、技術変化に対応できないことがあります。新技術が必要な仕事を担当した際に、練度の低さから長時間労働にならないためにも、常に新技術への対応を意識し、養成に心がけています。(I社)
- ▶ 自社版ITSS (ITスキル標準) により職種レベルやキャリアパスを体系化し、育成の指針としています。これにより、現在自分が行っている仕事がどのようなものか、自分が今後どのようなキャリアを歩むかなどのガイドラインとして活用しています。また、高レベル (エキスパート) 者は社内認定を行い、模範となるよう全社員に認知してもらっています。(P社)
- ▶ 職種毎のエキスパートによる貢献活動の一環として、自らが先生となる「寺子屋」研修を行っています。これは、先生 (エキスパート社員) 自らの経験を基に研修資料を作成する、誰でも受講できる、部門を越えた研修です。希望者は、専用のポータルサイトから自由に申し込むことができます。現職種のレベルアップや他職種の知識習得につながっています。(P社)
- ▶ 若手会が、自主的活動により、各自のコンピテンシー向上策を実行しています。これらを通し、人間関係、自ら考える力の醸成、提案資料の作成能力などが育成されています。(O社)
- ▶ 業務の幅を広げるために、研修やセミナーに積極的に参加することを会社が支援しています。従業員は、最低年1回は研修に参加し、受験料会社負担で資格を取得することができます。(J社)

## ②9 長時間労働の抑制や年次有給休暇取得について顧客の理解を得るよう働きかけている

### 顧客の理解を得ることで、取組を進めやすくなります

- ▶ 長時間労働となっている現場には社長自らが客先に出向き、従業員の時間外労働を月20時間以内にする方針など、長時間労働の抑制に向けた自社の考えを説明しています。また、部門責任者が客先との折衝を続け、改善されない場合は、取引を停止するという強気の姿勢で臨んでいます。(L社)
- ▶ 「お客さまと従業員と会社が共に幸せに」という企業理念を理解してもらうよう働きかけ、客先の意識が変わりました。従業員のレベルが高いことが評価され、信頼関係が築けているので無理な仕様がなく、リーダーもエンジニアも予定された作業量を超えて仕事をする必要がありません。(T社)

## ③0 労働時間管理がしやすいビジネスモデルに変化させている

### 主体的な労働時間管理が可能になり、取組が大きく前進します

- ▶ 以前は受託開発の受注案件が多く、仕事量が膨らんでいました。そこでパッケージ化とそのカスタマイズを基本とするビジネスモデルに変更した結果、時間外労働は削減されつつあります。(S社)
- ▶ 働き方の改善のため、受託開発よりも仕事が見える自社パッケージの売り上げを、現在の2割から拡大していく方針です。(F社)

<sup>(\*)9)</sup> 共有ナレッジ: 共有化した情報、知識、経験等

<sup>(\*)10)</sup> コンピテンシー: 高い成果を生み出す行動特性

# 企業プロフィール (一覧)

	所在地	従業員数	特徴	取組事例紹介ページ
A	東京	1,000名	システムインテグレータ <sup>(*)11)</sup> 。主な提供サービスは、コンサルテーション、システム構築、BPO <sup>(*)12)</sup> 、システム運用、情報処理。	11, 12
B	東京	12,000名	システムインテグレータ2社が合併。主なサービスは、システム構築、BPO、ITインフラ提供。	13, 14, 15, 16 25 <sup>(*)17)</sup> 26 <sup>(*)21)</sup> 27 <sup>(*)25)</sup>
C	東京	11,000名	システムインテグレータ。民間企業から行政まで幅広く情報システムに関する総合的サービスを提供。	17, 18, 26 <sup>(*)20)</sup>
D	東京	600名	システムインテグレータ。主な提供サービスは、システム設計、構築、保守及びシステムコンサルティング。	19 26 <sup>(*)23)</sup>
E	東京	4,000名	ITシステム販売会社と情報サービス企業が合併。主な提供サービスは、情報通信、金融等におけるソリューション、ERP <sup>(*)13)</sup> 、データセンタ <sup>(*)14)</sup> 。	20
F	東北	100名	システムインテグレータ企業のソフトウェア子会社。主な提供サービスは、ソフトウェア開発、インフラ構築、運用サービス、人材派遣。	27 <sup>(*)25)</sup> 28 <sup>(*)30)</sup>
G	東北	50名	ソフトウェア会社。主な提供サービスは、ソフトウェア開発、インターネット事業、医療事業。	27 <sup>(*)29)</sup>
H	東京	1,600名	システムインテグレータ。主な提供サービスは、ITソリューション事業、プロダクトソリューション事業。	22 <sup>(*)2)</sup> 23 <sup>(*)5)</sup> 25 <sup>(*)14)</sup> 26 <sup>(*)16)</sup>
I	中四国	600名	システムインテグレータ。主な提供サービスは、行政、医療、健康・保健分野のシステム構築、ITアウトソーシング、情報技術教育及びソフトウェア開発。	22 <sup>(*)2)</sup> 23 <sup>(*)8)</sup> 25 <sup>(*)14)</sup> 26 <sup>(*)20)</sup> 28 <sup>(*)29)</sup>
J	中四国	400名	システムインテグレータ。主な提供サービスは、ソフトウェア開発、各種ネットワーク、コンサルティング、コンピュータ機器販売、人材派遣。	23 <sup>(*)5)</sup> 24 <sup>(*)11)</sup> 27 <sup>(*)25)</sup> 28 <sup>(*)28)</sup>
K	中四国	300名	情報サービス企業。主な提供サービスは、公共・自治体、医療・福祉、流通・サービス業等におけるソリューションの提供。	25 <sup>(*)18)</sup> 26 <sup>(*)19)</sup> 24 <sup>(*)24)</sup>
L	東京	120名	ソフトウェア開発会社。主な提供サービスは、客先常駐型のアウトソーシング、モバイルアプリ開発。ほとんどの従業員が客先常駐。	24 <sup>(*)12)</sup> 28 <sup>(*)29)</sup>
M	東京	40名	客先常駐(主に大手企業)型のソフトウェア会社。主な提供サービスは、システム開発、保守・運用。	22 <sup>(*)1)</sup>
N	東京	6,300名	システムインテグレータ。主な提供サービスは、幅広い業種・業態におけるソリューション、データセンターを中核とする各種アウトソーシング。	22 <sup>(*)4)</sup> 24 <sup>(*)11)</sup> 27 <sup>(*)27)</sup>
O	関東	480名	システムインテグレータ。主な提供サービスは、保険・生産管理・医療・会計とデータベースを中心とするソリューション及びパッケージソフト。	22 <sup>(*)2)</sup> 27 <sup>(*)27)</sup> 28 <sup>(*)28)</sup>
P	東北	700名	情報サービス企業。主な提供サービスは、クラウド、セキュリティ、電子認証、データセンタ、情報機器・サプライ販売。	22 <sup>(*)1)</sup> 23 <sup>(*)9)</sup> 24 <sup>(*)10)</sup> 27 <sup>(*)25)</sup> 27 <sup>(*)27)</sup> 28 <sup>(*)28)</sup>
Q	東京	2,400名	システムインテグレータ。主な提供サービスは、製造、流通、金融、公共、通信分野におけるトータルソリューション。	24 <sup>(*)12)</sup> 26 <sup>(*)24)</sup>
R	九州	100名	ソフトウェア会社。主な提供サービスは、金融ソリューション、流通パッケージ。女性の活躍が特徴。	25 <sup>(*)18)</sup>
S	九州	400名	情報サービス企業。主な提供サービスは、システム開発と導入から運用保守に至る一貫したシステムインテグレーション。	24 <sup>(*)10)</sup> 28 <sup>(*)30)</sup>
T	関東	30名	ソフトウェア開発会社。主な提供サービスは、スマートフォン向けアプリ及びWeb向けシステム開発、教育IT事業。	28 <sup>(*)29)</sup>

(\*)11) システムインテグレータ (Sier: System Integrator) : 情報システムの企画・立案から、実現すべき機能や性能などを明確にする作業、ソフト開発、保守・運用などのサービスを一括で提供する会社

(\*)12) BPO (Business Process Outsourcing) : 外部企業への業務委託全般

(\*)13) ERP (Enterprise Resource Planning) : 生産、販売、物流、会計、人事など経営資源を総合的に管理する(統合基幹業務)ためのパッケージソフトウェア

(\*)14) データセンタ: サーバーやデータなどを管理する拠点



●労働時間等の設定の改善に関する相談等に応じるため、都道府県労働局に働き方・休み方改善コンサルタントが配置されています。労働時間、休暇・休日等の相談にご活用ください。相談は無料です。

## 都道府県労働局（労働基準部）所在地等一覧

労働局名	郵便番号	所在地	電話番号
北海道労働局	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	(代) 011-709-2311
青森労働局	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	(直) 017-734-4112
岩手労働局	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎	(直) 019-604-3006
宮城労働局	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	(直) 022-299-8838
秋田労働局	〒010-0951	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎	(直) 018-862-6682
山形労働局	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	(直) 023-624-8222
福島労働局	〒960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎5F	(直) 024-536-4602
茨城労働局	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎	(直) 029-224-6214
栃木労働局	〒320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	(直) 028-634-9115
群馬労働局	〒371-8567	前橋市大渡町1-10-7 群馬県公社総合ビル8F	(直) 027-210-5003
埼玉労働局	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 ランド・アクシス・タワー15F	(直) 048-600-6204
千葉労働局	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	(直) 043-221-2304
東京労働局	〒102-8306	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎13階	(直) 03-3512-1613
神奈川労働局	〒231-8434	横浜市中区北仲通5-57 横浜第2合同庁舎	(直) 045-211-7351
新潟労働局	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1丁目2番1号 新潟美咲合同庁舎2号館3階	(直) 025-288-3503
富山労働局	〒930-8509	富山市神通本町1-5-5 富山労働総合庁舎	(直) 076-432-2730
石川労働局	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎	(直) 076-265-4423
福井労働局	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎9階	(直) 0776-22-2652
山梨労働局	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	(直) 055-225-2853
長野労働局	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	(直) 026-223-0553
岐阜労働局	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎3階	(直) 058-245-8102
静岡労働局	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎3階	(直) 054-254-6352
愛知労働局	〒460-8507	名古屋市中区三の丸2丁目5番1号 名古屋合同庁舎第2号館	(直) 052-972-0254
三重労働局	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎	(直) 059-226-2106
滋賀労働局	〒520-0057	大津市御幸町6番6号	(直) 077-522-6649
京都労働局	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	(直) 075-241-3214
大阪労働局	〒540-8527	大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館9F	(直) 06-6949-6494
兵庫労働局	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー16F	(直) 078-367-9151
奈良労働局	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	(直) 0742-32-0204
和歌山労働局	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3-3 和歌山労働総合庁舎	(直) 073-488-1150
鳥取労働局	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	(直) 0857-29-1703
島根労働局	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎	(直) 0852-31-1156
岡山労働局	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	(直) 086-225-2015
広島労働局	〒730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館	(直) 082-221-9242
山口労働局	〒753-8510	山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	(直) 083-995-0370
徳島労働局	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	(直) 088-652-9163
香川労働局	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎3階	(直) 087-811-8918
愛媛労働局	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5F	(直) 089-935-5203
高知労働局	〒780-8548	高知市南金田1番39号	(直) 088-885-6022
福岡労働局	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館4階	(直) 092-411-4862
佐賀労働局	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	(直) 0952-32-7169
長崎労働局	〒850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル	(直) 095-801-0030
熊本労働局	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎9階	(直) 096-355-3181
大分労働局	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル6階	(直) 097-536-3212
宮崎労働局	〒880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	(直) 0985-38-8834
鹿児島労働局	〒892-8535	鹿児島市山下町13番21号 鹿児島合同庁舎	(直) 099-223-8277
沖縄労働局	〒900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	(直) 098-868-4303

**「働き方・休み方改善ハンドブック」は  
下記ホームページにて閲覧・ダウンロードできます。**

[http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/140312\\_02.html](http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/140312_02.html)

(2014年4月下旬に掲載を予定しています)

## 厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課

TEL (03) 5253-1111 (内線5524)

企画・制作

一般社団法人 情報サービス産業協会

〒104-0028 東京都中央区八重洲2-8-1 日東紡ビル9F

<http://www.jisa.or.jp>

発行 2014年3月



厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる  
人事労務に関する情報をメルマガで配信しています。  
登録はこちら<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

### ■著作権について

「働き方・休み方改善ハンドブック 情報通信業(情報サービス業編)」に関しての著作権は厚生労働省が有しています。  
本ハンドブックの内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課(03-5253-1111<内線5524>)までご相談ください。

### ■免責事項

本ハンドブックの掲載事項の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本ハンドブックの情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。