

## 賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流＜第10回＞

# 小回りのきく制度変更で働きやすい環境を ——労務管理の視点でフレックスタイムの廃止や キメ細かい面談活動を実施

## 日立ケーイーシステムズ

ソフト開発、ハード開発を含めたシステム設計、システム開発、サービスを主要事業とする株式会社日立ケーイーシステムズ（千葉県習志野市）。日立グループの一員として、三〇年を超える経験と実績を誇る。設立時の特定労働者派遣事業を中心とする運営から、自主事業を増やしていく過程のなか、これまで日立本体の人事諸制度を基本に同社に適した施策を構築し、フレックスタイム制の廃止や面談活動の実施など、運用面で工夫を重ねてきた。同社の渡邊一正・総務部長代理を訪ね、中堅IT企業の労務管理と対応の考え方について話を聞いた。

### 社員の雇用形態と主な職制

日立ケーイーシステムズの社員は五一〇人（二〇一四年一〇月一日現在）で、内訳は概要表の通り。定年後社員が再雇用されるシニアスタッフは一年毎に契約を更新し、業務内容と本人希望を調整し、常勤か週三日を決定する。パートタイム労働者も一年契約で現在は全員が常勤で働いている。

会社組織は、営業、システム設計開発、システムのソフト技術、品質保証、修理や評価などのサービス事業、総務や経理、資材、企画などの間接部門など。このなかには、特定派遣労働者として他社の設計開発などに派遣する者もいる。

基本は、新規卒卒者を総合職候補と

### 株式会社 日立ケーイーシステムズ 概要

2014年10月1日現在

取締役社長：藤原 達夫

設立：1980年10月21日

社員数：510人

内訳：正社員 484人、  
シニアスタッフ 17人、  
パートタイム 9人

初任給実績：大学院卒 21万7500円、

大学卒 20万6000円、

高専卒 18万1000円

株主：株式会社日立産機システム

株式会社日立製作所

### 設立趣旨はシステム設計要員の確保・育成

して採用し、その後、二カ月間の導入研修で会社生活の基礎事項やソフトウェア、システム設計基礎を学ぶ。その間、配属面談で本人の意向も聞きながら配属部門を決める。

そんな同社の取り組みを紹介する前段で、日立ケーイーシステムズの歴史を少し振り返っておきたい。同社は一九八〇年代前半の日立グループにソフトシステム会社ができきた動きに合わせる形で一九八〇年に設立。現在は株式会社日立産機システムの子会社になっている。当初の主目的は、当時、モーターや制御装置、産業用ロボット、PCなどを製造していた日立製作所習志野工場のシステム設計要員を確保・育成することで、特定労働者派遣がメイン事業だった。その後のグループ内の事業展開の変革や派遣労働者を減らしていく流れのなかで自主事業を増や

してきた。

現在の同社の事業構成は図1の通り。システムの計画・提案から開発、運用支援までのソリューション事業が全体の八〇％強を占め、派遣事業は一〇％程になっている。派遣事業に従事している社員は約五〇人で、そのうち日立グループとグループ外の企業に派遣している者が半々だという。

なお、常勤のパートタイム労働者は、評価やキitting、修理などの現場系の仕事で働く人が多い。

### 資格制度と賃金、職位

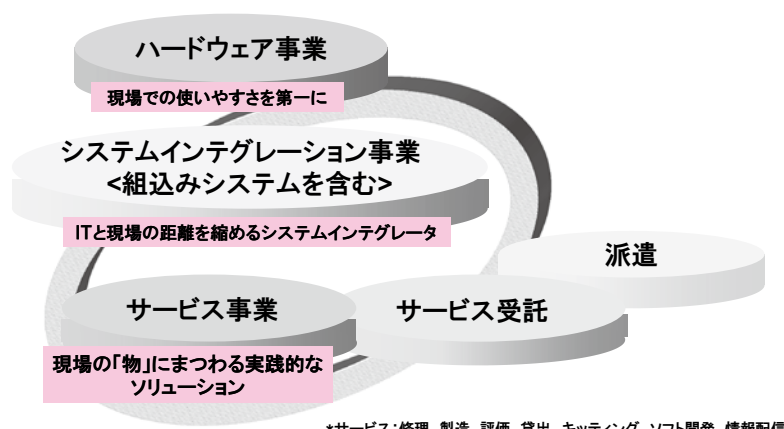
同社の資格制度は総合職と専任職に分かれている。指示を受けて作業する位置づけの専任職は、四級から始まり一級までの四段階の資格等級。他方、企画・立案や判断が求められる総合職の資格等級は、九級から一級までの九段階ある。

前述したように、同社は現在、新規卒卒者を総合職として採用しており、毎年一〇人前後が入社している。新卒



日立ケーイーシステムズ本社概観（同社提供）

図1 事業構成



\*サービス:修理、製造、評価、貸出、キッティング、ソフト開発、情報配信

一方、評価制度に関しては、日立本体が一九九〇年代後半に導入した目標管理制度を取り入れることはしていない。「当時日立本体が導入しようとした時期に、当社にも取り入れることを検討したが、『派遣に出している人をどうやって目標管理するのか?』といった疑問に明確な回答を導き出せず保留になった経緯がある。その代わり、自己申告制度を実施していて、半年

### 目標管理制度の前段として自己申告制度を実施

賞与も、査定賞与で夏冬それぞれ五段階評価により支給される。「昇給は成果に加えて育成とか今後の期待値なども含まれるが、賞与の評価は半年間の成果をみて判断する。評価による差は職務等級で異なるが、若年層なら数万円、管理職層になると数十万円の開きが生じることになる」。

### 賞与は半年間の成果で

段階で評価し、各職制による審議、全社査定会議による審議を経て最終決定する。

職位は資格等級と一致しているものではないが、緩やかなリンクはみられる。たとえば、総合職七、六級あたりで技師・主任クラスになり、五級あたりで主任技師・部長代理クラスになる。主任技師と部長代理は一般的な課長職に相当し、ここからが管理職層になっている。部長代理と主任技師の上の職位は、部長↓本部長↓事業部長となる。

一度の面接でこの半年「計画したことに對してどのような成果があったか」、そして今後、「どういったところに注力していくか」「自分が伸ばしたいところは何か」「異動希望の有無」などについて直属の上司と面接して方針を統一させたり期待値を示したりしながら、要望・指導をしていく。あくまで自己申告のなかで上長が見えたりサポートする仕組みだ。

### フレックスタイム制を廃止

日立ケーイーシステムズの所定内労働時間は、事業所により若干異なるが、基本は「朝八時五〇分〜午後五時二〇分の七・七五時間（お昼休み四十五分を除く）。休日、土日祝祭日、年末年始休暇など年間約一二五日で、育児や介護等の休暇は法定以上となっている。残業時間は部署等で異なるが、全体平均は月二〇時間程度。IT企業には珍しく裁量労働制は導入しておらず、フレックスタイム制も二〇〇七年度に廃止している。ただし、派遣形態でフレックスタイム制のある顧客先に派遣される場合は、先方のフレックスタイム制に合わせられるよう、派遣対象者に限る規則が制定されている。

「フレックスタイムは一九八五年、総合職全員を対象に導入した。当時はグループ全体で導入の方向性があり、職場も自由度のある働き方に憧れのようなものがあった。当社の立地条件が交通の便があまり良くないこともあり、朝、銀行に立ち寄りたいとか用事を済ませるにも便利という感じだった。また、設計者は夜遅くまで働くことも珍しくないで、翌朝少し余裕を持たせて出社する働き方に魅力を感じたのだと思う」

### 不都合を訴える声はなかった

ところが、実際に導入してみると、フレックスタイムを使用する人は徐々に少なくなり、使用する人は決まった人になっていった。そして生活のリズム自体が恒常的にずれているような人もみられるようになった。

### 「メンタルヘルス不調者は、一九九九年まではほとんどいなかった。目立つてきたため、手を打とうと面談したところ、生活リズムが乱れていることが多いことがわかった。実態を見ると、フレックスタイムを利用する際には前日までに上司に連絡する規則なのに連絡なしで一〇時に出社したり、一〇時過ぎて出社しても上司が注意しなくなるなど、労務管理の面で甘さがみられるようになっていた。管理職自身も日中自らの業務を抱えているなかで、個々人の出勤管理に細かく目を配ることが難しい状況もあった。朝礼に替えてコアタイム内の昼礼を行うようになっていたが、外出社員や会議などで参加できない人もおりコミュニケーションに難はあった。『これは本当にない方のかえって健康管理と業務の

円滑な遂行につながるのではないかと考えたのが廃止のきっかけになった。その旨、社長に進言して理解を得て、フレックスタイム制の廃止を労使懇話会で説明。その際、『もしも不備・不都合があれば元に戻す』との条件を付けた。それで一年間様子をみたが、不都合を訴える意見はなかった」

ここで二点ほど、補足を求めたい。労働者側との交渉と、日立グループで同制度を活用している人が出向してきた場合の対応だ。

「当社に労働組合はないので、制度廃止については労使懇話会の議題にあげた。労使懇話会は、技師以下が労働者側、課長職以上が使用者側との位置付けで年二回開かれるもの。まず会社側が事業方針や主な制度改訂などの説明を行い、従業員側から意見を聴く。懇話会の前段で各職場にいる従業員代表が職場の不満や疑問点などを事前に集約し、懇話会で話し合う形になっている」

「出向受入者に就業規則について説明する際に、フレックスタイムが『何故使えないのか?』といった不満は受けたことがない。一方で、特定派遣で別会社に出向いている社員については、働き方を先に合わせて良いことになっているので、そこに制度があれば対象となる。また、規則上それ以外にも特段の事情があれば適用可能であり、必要に応じて精査していくことになる」

同社では、裁量労働制も営業職のみなし労働時間制も在宅ワーク制度もなく、全員が同じ勤務形態で働いている。

## 二〇〇三年から面談活動をスタート

一般的に、IT業界は多くのストレス要因を内包する業務が多いことで知られる。商品の仕様変更や納期の短縮、コストの低減などが求められるなかで、上位者の目が細部まで届きにくい個別業務性の強い仕事が少ない。自由度が高い分、自己責任の要素も強いが、その一方で、技術力のみならず対人能力も要求される。それにもかかわらず、管理職は仕事の管理に忙殺され、人の管理に注力することも叶わない。

こうしたなか、同社では産業カウンセラーの資格を持つ渡邊部長代理が自ら社内でのカウンセリング活動を二〇〇三年七月からスタート。二〇一三年までの累計で社員の四割近くが面談に訪れている(図2、3)。

「当時、突然なぜか出社できず休みだすケースが発生しだし、管理職は『どう対処したらいいのか?』と戸惑っていた。そこで二つの策を講じた。一つは職場管理職がメンタルヘルスチェックリストの項目により、

部下の様子を毎月確認すること。二つ目は部下の様子が何か不自然と感じた場合に、渡邊の面談を受けるよう促すこと。面談により必要がありそうな場合は、早期に医療につなげることにした。これらを課長職以上に通知した上で開始した。最初はどのぐらいニーズがあるか分からなかったもので、あえて看板は上げなかった。最初の年は七月から始めて九人。翌年が十三人、その次が一五人と徐々に新規依頼が増えてきた。今は上長の介在なしに相談に来る人が半分ぐらい。単純平均すると一

人八回ぐらい面談するが、なかには七〇回八〇回と続いている人もいます」

**人事労務の人間が職場に入り込んでいくことも大切**

「面談は事前にメールや電話で連絡をもらって時間と場所を設定。就業時間にこだわらず、休日以外であれば受け付ける。一般的なカウンセラーと異なり、職場の環境改善などの労務管理のアプローチも行っている」

「職場に知らせずに隠密でカウンセリングに来る場合は、完全にクローズ

図2 カウンセリング実施状況

### (1) 累計来談者数

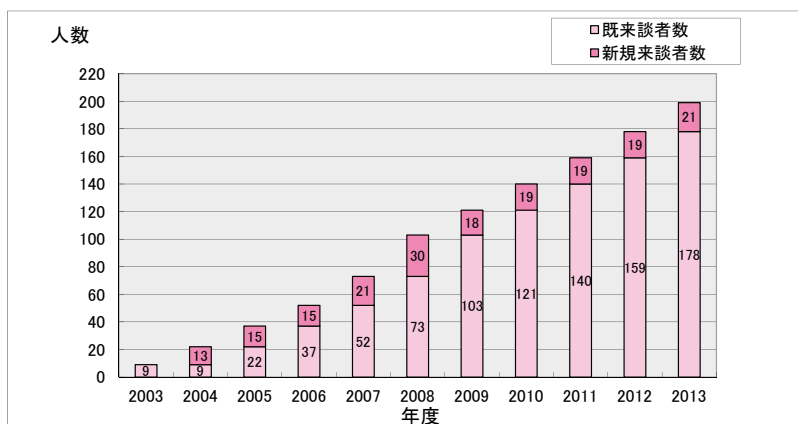
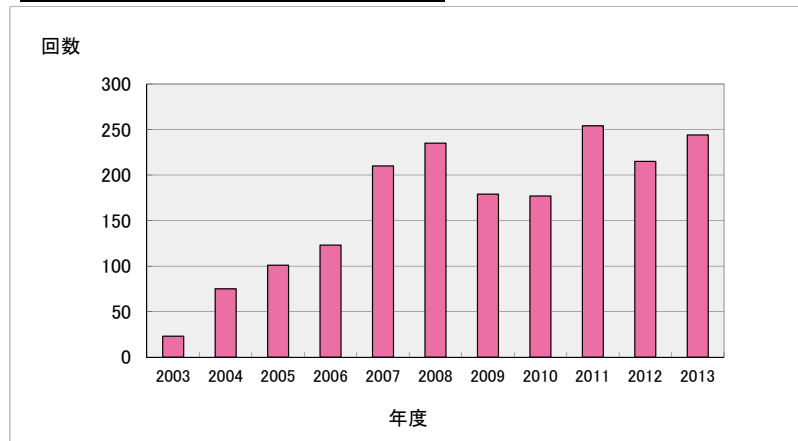


図3 カウンセリング実施状況

### (2) カウンセリングの年度別実施回数



し職場管理職には働きかけないが、上長経由で来談した場合は、上長も心配で『どうでしたか』と聞いてくる。だから事前に『後で上長が聞きに来るかもしれないけど、どう答えておこうか』と確認しておき、許容範囲内で『こういったことですよ』と答える。そして片方だけの情報では偏るので、上長からもヒアリングする。たとえば、上長と部下の人間関係であれば『お互いの理解が足りない』ことがみえてきたり、あるいは『ちよつと厳しすぎるんじゃないか』とか『残業はこうだけど、業務量・質はどうなのか』お客様との関係はどうか』などがみえてくる。これは私見だが、労務管理は職場が基点であるものの、人事労務の人間は必要に応じて個別的に職場に係わることも重要だと思う。職場の管理職が見切れないところを補佐できるのではないだろうか」

### 相談者には最後まで寄り添う

「たとえば、ちよつと他罰的な社員が職場の人間関係の不満を訴えてきたとする。その人の話に沿って聞いていくと、どこかの段階で『本当はどうしたいのだろうか』という話になる。そこで『環境が変わったらい』という話になったときに『環境は具体的にどう変わったらい？』と投げかけると、環境はそう簡単に自分の都合で変わらないことにだんだん気づいていく。すると、次の段階で『人の力を借りるか、自分でもアプローチするか』となっていく。これは職場だけではなく、これから生きていくうえでの環境にもかかわること。だからこそ、環境に適合し

ていくところが大事だと思う。そうすれば、『不可能なことを望んでいた』と気づく人は『自分ができることは何か』となっていくし、なかには『環境が変わることに期待するよりも、自分から動く』となる人も出てくる。『自分の今の状況、気持ちを上長に言ったほうがいい』といったところに気づくケースもあって、上長や周囲の人とのコミュニケーションを自らとつていこうとする動きが生まれ出す」

「一方、業務上のカベにぶち当たり自信を失い、悩んで体調を崩すまでになる人もいる。IT系の業務遂行には向き不向きもあり、結局は転職を決意するに至る場合もある。その場合は在職中、転職が決まるまでサポートするつもりで付き合う。入社二、三年で限界を感じている人が相談に来るケースでは、数回の面談の末に改めて業務に取り組みようとなる場合が多いが、その後も業務に邁進していく場合もあれば、一、二年経ち再度来談する場合もある。他の道に進もうかどうかと悩むが、自身をじっくりとみつめることにより、自身が納得できる新たな第一歩を踏み出していくケースもある」

こうした取り組みを進める同社の退職者は毎年一%強程度で、年齢別では三〇歳代がやや多い以外は、二〇～五〇歳代までそれぞれ退職者がみられるという。

退職理由に着目してみると、二〇歳代、三〇歳代が目立つのはマッチング。「業務の進め方や顧客との関係性の厳しいなかにあつて、仕事の中味に対する興味や関心が比較的薄い」場合が多い。三〇歳代は「上昇志向の高さから、

もつと刺激を求めたい」と考えた人もいた。四〇歳代以降では、介護を理由として郷里に戻る退職があり、気になり始めている。

こうした人たちの面談では、「本音はどうしていききたいのか」をみつめることも行う。相談者がメンタルヘルスの不調を訴えている場合は、産業医と一緒に面談することや、主治医を交えて話し合うことも。休職者への面談は、その人の住まいの近くに行つて面談するという。職場環境の背景なども聞き込むため、当初の面談は一時間半ぐらいかかることが多い。

### 肯定的な未来志向を持つことが重要

さらに、渡邊部長代理の面談は、これまでみてきたような職場労務管理への助言に加えて、来談者には打たれ強さを身につけられるような育成を意識したカウンセリングの実施も心掛けている。

「面談では、病態の程度を意識しながら安全サイドで、その人のこだわりや思考、価値観などの特徴を認識できるように地道に寄り添い、本人と一緒に問題をみつめていく。主治医から復職可能という診断がおりそうな頃から、肯定的な未来志向を持つてもらい、そこにキャリアの考え方を入れていく。たとえば、メンタルヘルス不調で復職と再発を繰り返す人も、復帰後、前と同じ状況に遭ったときにどう対処するかを本人が明確に言えないと繰り返す可能性が高い。加えて、これからどうやって納得した人生を送っていくのかにまでつなげていきたいが、簡単では

ない。中堅の技術職のなかには、『こういう技師でなければならぬ』との理想を掲げている人が結構いる。でも、なかなか結果が伴わなくなってくると、『できない自分はダメだ』と自分を否定してしまう。結果、だんだん落ち込んでいく。ここで、たとえば『不可能なことをめざしていた』と気づくと一段回復に向う。そして『今の自分のできる範囲で、どのように仕事に取り組んでいくか』と考えるようになると、ある程度今の自身を認めて受け容れられる状態になる。そこが重要だと思う」

「育成に関しては、先ほど管理職の『人の管理』の希薄傾向に触れたが、OJTについても同様の傾向があると感じている。そこで新入社員個別四カ年育成計画を職場が策定し、今後どのような業務に就きどのような能力を身につけていくのかを、上司、先輩とともに情報を共有し、計画的なOJT、OFF-JTの実施をめざしている。

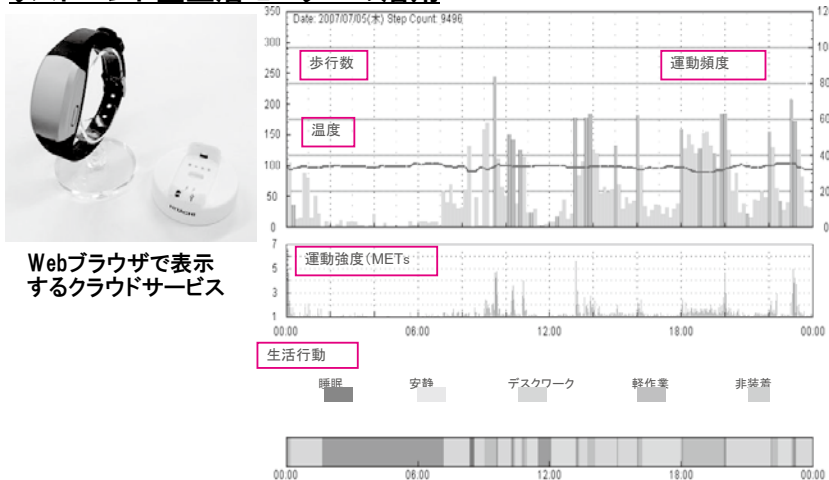
その計画は毎年見直すとともに、私がキャリア形成のフォローアップ面談も行っている。これも肯定的な未来志向につながるが、育成のみならずメンタルヘルス対策にもなっていると考えている。このほか、感情コントロールや好奇心の強さ、生活リズムの改善などもポイントだと思う」

### リストバンド型生活モニターの活用も

こうした息の長い地道な取り組みが奏功し、同社では二〇一二年下期と二〇一三年上期には休職者がいなくなるなど、小回りをきかせた労務管理の効果が見れてきている。さらに二〇一

## 図4 メンタルヘルス具体的対策

## リストバンド型生活モニターの活用



Webブラウザで表示  
するクラウドサービス

二年からは、生活リズム改善の取り組みの一環として、「リストバンド型生活モニター」も活用している(図4)。「日立中央研究所で開発され、グループで活用を呼びかける通知が出たのを契機に取り入れた。Webブラウザで表示するクラウドサービスで、就寝・起床時刻や睡眠時間、昼寝の有無、中途覚醒・早期覚醒の有無、日中の活動量などが把握できる。活動量は、「軽作業をやっているのはこのへん、これはデスクワークをしている」などとソフト解析して、休職者の復職判断などに用

### 育成と仕事の進め方に 問題抱える特定派遣

いる。基本的には自分自身でデータを活用して生活をコントロールするものだが、対象者の同意を得たうえで、このデータを休んでいる時から復職後半年(一年ぐらい)取って生活リズムの状況を本人とともにみている。今まで五人が付けたが、休みがちになったり不調になるときは、その変化がこのデータに明らかに表れる」

最後に、縮小傾向にあるとはいえ、

今でも約五〇人の社員を抱える特定派遣労働者についても尋ねておきたい。他の社員と比べて、働き方や面談にきた場合の対応に何か違いがあるのだろうか。

「派遣形態ならではのマイナス面はある。まず、派遣先では派遣社員の将来的育成を考えたOJTは顧客先の業務内容にもよるが期待できない場合がある。気に入られたらずっと同じ出先にいるが、かといって同じ出先にずっと置かせてもらえる保障もない。長い期間の派遣が終了し戻ってきた時の自社部門業務での適応の問題がある。また、派遣社員自身も『言われたことをこなしていれば良い』との感覚に陥りやすい。だから、特定派遣で

長く勤めてきた人を自主事業部門に異動すると上司も本人も苦労するケースが多い。このため、入社後しばらくは自主事業部門に配属し、そこで仕事の流れや仕事に取り組み姿勢などを学ばせて派遣に出し、数年で戻すことを実施しようとしてきた。また、派遣社員は特に自らのキャリア形成意識を強く持つてもらいたく、キャリア開発研修を優先して行ってきた経緯もある」

「派遣先も同じIT関係で共通することが多いので、面談は特段やりにくいことはないが、就業時間中は実施できず、定時後の実施となる。職場の問題がありそうな場合には、派遣先のマネジメントに関して要望を伝える方法も模索している」

ちなみに、同社の人事制度は派遣社員もまったく一緒。昇給や賞与の評価も同じになっている。(新井栄三)



日立ケーイーシステムズ別館概観 (同社提供)

Mail magazine  
メールマガジン

労働情報

雇用・労働分野の最新情報を配信中!  
週2回(水曜日と金曜日)無料配信



パソコン・携帯から

カンタン登録

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>



(編集・発行)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) (研究調整部広報企画課)  
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp

## 平成26年度(2014年度) 労働関係図書優秀賞・論文優秀賞 発表!

### 第37回 労働関係図書優秀賞

本賞は、労働政策研究・研修機構が読売新聞社の後援のもとに実施しているもので、労働に関する優秀図書を表彰することにより、労働問題に関する一般の関心を高めるとともに、労働に関する総合的な調査研究の発展に資することを目的としています。第37回では以下の2作品が受賞しました。

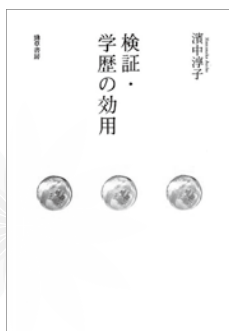


### 成人キャリア発達とキャリアガイダンス

成人キャリア・コンサルティングの  
理論的・実践的・政策的基盤

(JILPT 平成25年6月刊)

下村 英雄 (労働政策研究・研修機構主任研究員)



### 検証・学歴の効用

(勁草書房 平成25年6月刊)

濱中 淳子 (大学入試センター准教授)

### 第15回 労働関係論文優秀賞

本賞は労働に関する新進研究者の総合的な調査研究を奨励し、もって当該分野の研究水準の向上を図るとともに、労働問題に関する知識と理解を深めることを目的としています。第15回では以下の論文が受賞しました。

一瀬 敏弘 (神戸大学大学院経済学研究科博士課程)

「警察官僚の昇進構造——警察庁のキャリアデータに基づく実証分析」

(『日本労働研究雑誌』No.637(平成25年8月号))

(労働関係図書優秀賞・論文優秀賞に関するお問い合わせ先)



独立行政法人 労働政策研究・研修機構「労働関係図書優秀賞」事務局(研究調整部広報企画課内)

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel: 03-5903-6255 E-mail: award@jil.go.jp