

# 働き方改革

## ～組込み業界におけるこれからの働き方～



組込み業界に限らず、各企業を取り巻く環境は「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」といった課題に直面している。そうしたなか、国が推進する『働き方改革』にどう向き合い如何に対処しているのか。今回は、会社を中心となって改善に取り組む立場にあるメンバーに集まっています。会社内の課題や工夫、業界が取り組むべき理想なども交え語っていただいた。

### はじめに

**小野** 昨今では組込み業界に限らず、少子化や高齢化とともに生産年齢人口の減少、また育児や介護の両立など働き方ニーズの多様化に直面し、その対策に苦慮していること思います。そうしたなかで、国が推進する働き方改革をどのように対処しているのか、また今後業界が取り組むべき課題、理想を含め情報交換できればと思います。では自己紹介からお願いします。

**松本** ビックの松本です。新卒で入社したときは技術職でしたが、育児との兼ね合いから、この10年は管理本部で採用や教育面の業務に関わっています。プライベートでは小4と中3の娘と一緒に音楽ライブに出かけたりしてストレス発散しつつ楽しんでいます。

**森山** SRAの森山です。入社して約30年、社内でも珍しいくらいですが人事の経験しかありません。特に人事労務系に携わっていますが、弊社では2017年に働き方改革の推進委員会を社長の旗振りの下に立ちあげて、私も委員の一人として、生産性向上をゴールにいろいろ施策を打っていくこうと進めています。私はサッカーを見るのが

大好きで、千葉生まれで家から近いチームはジェフ市原千葉ですが、応援しているのは柏レイソルです(笑)。24歳になった長男と応援のため地方まわりする休日を過ごしています。

**若林** ユークエストの若林です。入社してまだ4年目で管理部に所属し総務系の業務を担当しています。前職では食品メーカーに20年ほど勤務し、総務系を中心に営業や工場でのバックオフィス系の業務など幅広く経験させていただきました。働き方改革はまだ試行錯誤していく中で、この場はいろいろと勉強させていただければと思っています。実は私もサッカーが好きで千葉県柏市に住んでいますが、応援しているのは茨城の鹿島アントラーズです(笑)。最近は中2と小6の息子二人が一緒に応援に行ってくれなくなり寂しい限りですが(苦笑)。お酒も好きで、このあと皆さんとの交流も楽しみにしています。

**高橋** メタテクノの高橋です。入社8年になります。前職もIT関係の仕事でしたが、プログラマからSE、PM、ラインマネージャーと経験しつつ、1年半ほど前から人事部に所属しています。実は2年前に大きな病気を



森山 幸一 氏

株式会社SRA  
コーポレート長 人事担当部長



若林 宜男 氏

ユークエスト株式会社  
管理部



松本 なつみ 氏

株式会社ビツツ  
第管理本部 総務事部 東京業務グループ  
グループ長

患った際、各企業が取り組まれている働きながら病気も治していくという話に興味を持ち、社長に相談したところ「ちょうど良いポストがあるからやってみるか」と異動させていただきました。採用、社内研修、人事評価、それに新しく変えようとしている人事制度の策定も担当しています。趣味は音楽で、聴くだけではなくギターも演奏します。年2回ほどライブハウスで演奏を楽しんでいます。

**初谷** ハートランド・データの初谷です。入社して約10年になります。入社前は勉学に目覚め、法科大学院に通い法律関係を中心勉強してまいりました。卒業後は司法の壁も厚く、しっかり働かなければと職を探し、法律的な知識を求められていたことがご縁となり入社に至りました。従業員はおよそ70名で、総務部としては管理系の業務、総務、経理、財務、人事、労務、法務、庶務といったところまで幅広くカバーしています。最近は新卒採用も厳しいですが、働き方改革という時流に乗り、中小企業なりに良い面があるよと全面的にアピールして学生に入社してもらっています。中途による人材確保も難しいなか、定着率100%を目指して就労環境を整えているところです。趣味はというと、初めて大学の卒業旅行で行ったエジプトのピラミッドに衝撃を受けて以来、世界遺産巡りです。とはいえそうそう海外に行くことも難しく、身体を動かしながらスポーツでストレス発散しつつ頑張っているところです。

**吉本** リネオソリューションズの吉本です。

本社は長野県の塩尻市で、その昔武田信玄が侵攻した塩尻峠（勝弦峠）の頂上付近にあります。所属は管理部です。社員42人で管理部門は3人、総務、経理、勤怠管理などすべてに携わり幅広く対応しています。働き方改革はなかなか取り組めていない状況で、今日は皆さんから知恵をお借りして活かしていかなければと思っています。私生活では5歳と3歳の娘がおりまして、育児と仕事の両立でちょっと大変な時です。会社近辺を散策するとカモシカやイノシシ等の野生動物に遭遇する自然環境と、登山、DIY、園芸等の私の趣味とがマッチしており、仕事に私生活に大変充実した日々を送っています。

### 終業時刻に螢の光が…

#### 社員の残業時間を削減する工夫

**小野** 働き方改革の流れのなかで、各社で残業を少しでも減らそうとする気運が高まっていると思いますが、工夫していることはありますか。

**松本** 残業をだらだら続ける感じではなくて、仕事が終わればさっと帰る雰囲気づくりはできています。作業が急に膨らむとか、その日の予定がうまく進まなくて残業してしまうことになると思いますが、スケジュール管理をきっちり行なうことや後戻り作業がないようにコミュニケーションを密に取るなど工夫しています。

**森山** 推進委員会を立ち上げる前は、多少時間がかかるかも少しでも良いものをつくろうとの思いから時間をかけてしまってい

たことがあったかもしれません、36協定の範囲内なら良いよねと、あまり意識していませんでした。推進にあたり時間の制約を意識付けさせようということで、時間外労働の1ヵ月の上限である45時間に対して、3ヵ月連続で超えないようにと弊社独自にルールを定めています。最初は60時間超の2ヵ月連続禁止と決めたものの現場からは悲鳴に近いものが上がって再考しましたが、いまでは45時間超が2ヵ月続くことも概ねなくなり、当初の苦労も実って意識付けがてきたかなと感じています。45時間を超える場合も、本当にそれが特別な内容なら担当役員、社長にまで話を上げて、「こういうことで時間を超える、改善にはこう取り組む」ということを示したうえで延長するという運用を徹底しました。

**若林** 弊社は慢性的に残業時間が長時間になることはなく、比較的少ないかなと思っています。案件が重なったりトラブルなどが要因で長時間に及ぶことがあります、45時間を超えて特別条項になる場合は社長と労働者代表の承認が必要な申請書を提出してもらいます。他には、毎週火曜と木曜をノーギャラデーとして午後6時30分をめどに全員退社することにしていますが、フレックス制を適用していることで一斉退社が非常に難しく、実際は注意喚起にとどまっている感じです。

**高橋** 弊社は社員一人あたりの残業時間は少なく月15、16時間程度で、削減を強く意識した活動はしていませんが結果として少なくなっています。設定していることでは、



高橋 明 氏

株式会社メタテクノ  
管理本部 人事部 部長  
社長室(兼)



初谷 純一 氏

ハートランド・データ株式会社  
取締役 総務部 部長



吉本 巨人 氏

リネオソリューションズ株式会社  
管理本部

週2日のノー残業デーと、勤怠システムから自動的にアラームが発信され、月の残業が40時間を超えるになると注意喚起するという仕組みです。

**小野** ノー残業デーは客先で仕事をしている社員の方だと調整が難しくないですか。

**高橋** だいたい7割くらいは持ち帰って作業ができるので可能ですが、客先に出向いている社員はその会社のルールに合わせることになって、若干の不公平さは出てしまいます。

**初谷** 弊社もノー残業デーを雰囲気づくりの一環として設けています。毎週金曜の週1日ですが、翌日が休みだと多少無理して頑張る人も出てくるので、その日なるべく早く帰れるようにと設定しています。定時後は全社に螢の光を流して帰る気になるように配慮していますが、だいぶ耳慣れてしまった感じで(笑)、音楽を変えたり試みているところです。

同時に、四半期に1回は全員帰れる日をつくることを目標にしています。客先に出向いている社員は別ですが、達成が難しそうになつたら各管理職にお願いして強化日を設定し、その日は必ず帰れるように事前に調整をしています。長時間労働の際は、医師との面談を義務化していましたが、一度行かれた人はもう行かないで済むよう気をつけるようになったこともあり、ほとんど見られなくなりました。また人事評価のなかで、同じアウトプットなら残業時間が短いほうを良しとする仕事効率評価を加点評価として加えています。給与面に考慮されること

でこれも意識付けにつながっているように思います。

**吉本** 弊社はエンジニアには裁量労働制を採用しています。所定8時間、所定外2時間のみなし労働時間ですが、残業の感覚があまりなく長時間労働が常態化している状況も見受けられます。29人のエンジニアそれぞれがひとつのプロジェクトに就き属人的に従事しなければならないことで、社員間で労働時間が異なっている状況です。中には深夜まで勤務する人もいて改善しなければならないと考えています。取組みとして設定していたノーセンターデーについては定着せず、なじ崩し的になってしまいました。出退勤の時間の管理はエンジニアにまかせていますが、夜8時の時点でもまだ仕事をしているエンジニアには帰宅するよう声掛けすることにしています。

**小野** 根本的に作業量が多ければ残業は増えてしまうので、もともと定時間内で作業できる量にしておき、何かあつたら残業するというようにうまく分割できれば減らせると思うことと、個々がスキルアップすることで定時に帰れるようコントロールできる力が身に付けば残業は増えていかなくなるので、そういう教育も必要かなと感じます。

### 有給は上司が取ると取りやすくなる

**小野** 5日間の取得が義務化された有給休暇について、取得に向けて何か工夫されていますか。

**吉本** 定時勤務者、短時間勤務者については遅刻、外出、早退を積算して有給休暇

に振り替える制度を採用していますが、最低5日取得の義務化についてはこれからの検討です。特に管理職の取得について、ぜひ皆さんのお知恵をお借りしたいところです。

**初谷** 弊社では計画有給を導入しています。付与日に1年の仮計画を提出してもらい一覧表にして管理しています。今期から課長以上の月例会議の際に、“こちらの部署でいちばん取得日数が少ないので何日ですか”とKPIとして示し意識を高めていくよう取組んでいます。

**小野** 計画を立てることはとても良いことですね。参考になると思います。

**初谷** 順調に取得できているので機能しているのかなと思っています。

**高橋** 弊社の社員は結構有給を取得していて、1年間で平均16~17日取得しています。管理職が率先して取っているので、下の人も取りやすい雰囲気があります。また面白い取組みとして、月曜をお休みにして土曜を出勤日とする日が年に数回あり、その土曜に有給消化する人がかなりいて取得促進につながっているのかなと思います。

**若林** 弊社は比較的みなさん取得していますが、そうしたなかでも6月から10月までを促進期間として、有給を3日間取得してもらう推進活動を進めております。

**森山** 改革に取組む前は取得率が年60%強の推移で決して低くはないものの、取る人と取らない人の差がハッキリ出ていて、取らなくて良いと思っている人も結構いました。取組みとしては、最終ゴールを100%に置き、まず個々人の取得率60%を

目標そうと始めて、結果前年の62%から71%に上昇しました。個人差はあるものの

意識は高まり、現在は目標70%に対して「まだ70%取れていない、いつ休もうか」といった会話が普通にされるようになりました。同時に、半期内で3日間取って、年6日間は計画取得するよう推進しています。

また過去に設けていたバースデー休暇を無くしたときに惜しむ声も聞こえていたので、それならと自分で記念日休暇を年に1日設けて休んでもらおうと。計7日は義務的に取得してもらう仕組みを今年で3年継続中です。一方で法的義務化への対応もありますので、9月の時点でまだ5日取得していない人をリストアップして、対象者には休暇取得予定日を申告してもらうようにします。

**松本** 弊社の有給取得率は80%近くあり、個人差はあるものの全体ではかなり良い割合になっていると思います。社長がいろいろなタイミングで取得するようにと言つてくれて、まず管理職が取得するため社員も取りやすい雰囲気になっています。夏休みに有給休暇日を加えて長めに休むメンバーも多いです。

**小野** 有給休暇を取りやすくするには、上司が率先して取得することを感じました。

## 育児や介護を抱えても 仕事ができる環境に

**小野** 働き方改革の本質は、会社として本当の意味での働きやすい環境づくりを整えることにありますが、環境づくりで取り組まれていることや工夫していることはありますか。

**松本** 働きやすい環境づくりと聞いて、女性で育休から復帰する人や介護と両立されている人のことを考えました。それには制度があって、育休明けの人には時間勤務ができる、その時間も本人希望で選択肢を設けてあげて働きやすいようにしています。フレックス制もあるのでそこで時間を調整したり、半日休暇で有給を分けて取ることもできますので、私もそうでしたが子供を病

院に連れて行くときに活用したり、子育てる人には良い環境かなと感じます。

**森山** 改革推進を始めて、生産性向上の次の仕組みづくりとして着手したテーマが育児や介護です。せっかく縁あって入社した人が、育児や介護が原因で辞めざるを得ないような状況を改善しようと最低限の育児休業、育児短時間がありますが、その法令を上回るところで、休業なら最長で3歳までは取得可能とか、お子さんが小学校に入るまで短時間勤務を延長するというように法令を上回るところで設定しています。また子の看護休暇や介護休暇は、無給ではなく有給にしました。現社員に向けてでもありますか、採用活動するなかで、ここなら働き続けられると思ってもらえることを積極的に示していくという意図もあります。導入して30年近く経つフレックス制も含めてうまく活用できればと思っています。

**若林** 定められている育児介護の短時間勤務などはもちろん、半体制やフレックス制も採用していますが、本当の意味での働きやすい環境づくりにはまだ至っていません。森山さんの話にあった法令を上回るところでのサポートも良い事例に感じましたし、今後検討していければと思います。

**高橋** 弊社もフレックス制、育児時短制もかなり前から実践していますが、小3まで時

短勤務していた制度を小6まで拡大したり、もともとの制度をさらに良くしていく取組みをしています。育児関係は働きやすい環境になっていて、男性社員も結構育休を取得しています。またこの6月からですが、テレワーク制度を導入しました。月1回程度の活用していますが、まだ始めたばかりなので、例えば午後からのお子さんの学校行事にあわせて午前中はテレワークにするといった活用例など用いてアピールしています。

**初谷** 弊社は対象人数が少ないともあり、個々の事情に親身に寄り添った対応を重視しています。ひとつの例として、パパママ育休プラス制度が整備されました。運用は自治体任せで地元の足利市では対応していませんでした。利用したいという社員のために行政機関に直接交渉に出向き、条例改定までしていただき制度が利用できたこともありました。

ほかには中小企業向けの健康系優良法人認定を2年続けて取得していますが、その基準をクリアすることで就労環境が良くなっていく感じです。ひとつの事例ですが、部活動を認めて社員同士のコミュニケーションを促進しています。業務には直接関係ないものの、部課の枠を超えていろいろなコミュニケーションが取れるようになっていて、土日に社員同士が集まって遊ぶとか、





[司会・進行]

**小野 嘉信 氏**  
JASA広報委員会  
株式会社ピット  
管理本部長 取締役

社内にある親睦室を休みの日も利用したり、それが業務中のコミュニケーションにも役立っている面はあるように思います。

**吉本** 弊社では、法令で定められている以上の部分について会社側が対応していく制度を取っています。例えばお子さんが小学校に入る前の短時間勤務を認めるとか、社員からの要望に対して柔軟に対応しています。エンジニアの社員は裁量労働制に概ね満足しているようです。地方では自宅周辺の雪かきや草刈など自治としての作業もあって、勤務時間のすべてを仕事に割り当てることが難しい面があります。そういう時には短い勤務時間にさせてもらって、仕事に専念できるときは頑張ってやるというようにバランスの取れた働きやすい制度として活かせています。

### 取引先が率先して取り組むケースも

**小野** それは良い取組みですね。会社の仕組みを利用するというのは良いアイデアですよね。

働き方改革は社内だけではなくお客様との兼ね合いも出てきますが、その点で何か努力されていることはありますか。

**吉本** お客様への対応となりますと難しい点は多々あります。上層部には了承を得ていても現場では望まれていない、求められているものを達成しようとすると、とても対応できないという意見は多々あります。会社として決めてもらい、お客様に弊社の働き方で進められるよう協力を要請し、お客様の側でも理解して頂かないと難しいという印象です。協力を要請して、その結果きちんと午後6時で帰るようになったけれども、それで次の仕事が無くなってしまったという状況になりますと、本末転倒になりなかなか上手くいかないのだと思います。

**初谷** 確かに難しいところで、顧客都合で言われてしまうとそれ以上何も言えなくなってしまいますし。弊社は、受託開発を受ける際に極力社内への持ち帰り業務とする

ように調整してもらうという1点は配慮していただいている。社内で業務してもらえばコントロールしやすくなりますので。ただそれ以上踏み込んで求めていくのは厳しいかなと考えています。

**高橋** お客様にはいろいろとアプローチしますが、限りがあります。そこで社員にできることとして、自宅で作業ができるようにPCを貸し出す、携帯電話からメールが見られるようにするなどインフラ面で後押しをしています。

**小野** セキュリティ面が気になりますが、どのように対処していますか。

**高橋** 通常の業務ではなく社内の事務処理といった業務で、それができる程度のセキュリティとしてVPNなどで対応しています。

**若林** 社外に向けてはこれからという状況ですが、逆に協力会社などに委託することがありますので、働き方改革で求められていることは配慮しなければと各担当部長とは情報を共有しています。

**森山** 働き方改革での取組みをまとめて社長名で文書化して、必要に応じてお客様に提示することを進めていますが、どれだけ活かされているかということまでは計れていません。一方で積極的に改革を実践されているお客様もいて、お客様から、仕事はあるけど帰ってくれと言わされたという話も耳にします。

**松本** 社外のメンバーに対しては社内の情報が見られる、またクラウドを使って外から事務処理ができるような仕組みは取り入れています。育休明けのメンバーも現場に行くこともありますので、お客様の理解を得ながらうまく調整して進めています。割と管理職がまめに現場に出向き各プロジェクトの状況を聞いてお客様と調整するといったことは密にできていると思います。

### ダイバーシティはグローバル人材採用に積極的

**小野** ダイバーシティの実現についてお聞

きします。女性の活用、障がい者の雇用、グローバル人材、シニア人材が活躍することを含めた働き方改革が問われていますが、それぞれ何か取り組んでいることはありますか。

**吉本** 弊社は定年が65歳ですが、それ以降も本人の希望があれば外注先として働けます。本人と会社の話し合いで契約して働く仕組みで、これまで3名の実績があります。外国人の雇用としては海外人材派遣サービスに登録しています。おととし1人採用し、今年は諸事情で採用に至りませんでしたが、積極的に取り組んでいます。

**初谷** ダイバーシティに関連しても個々人の事情を緩和して対応していくことを重視しています。育休での弊害を解決したり、60歳定年後の再雇用も、条件が変わってモチベーションが下がってしまわないよう、個々の状況を詳しくヒアリングして納得した条件提示ができるように対応しています。外国人は3人在籍していますが、特別に何か配慮する必要がなく日本人社員同様の対応で十分納得いただいています。

**小野** 外国の方に期待しているのは、日本人と違うアイデアや発想ですか。

**初谷** 発想もそうですが取引するマーケットエリアを母国語にしている人材がいると言語の壁がまったくなくなるので大変助かっています。彼らもストレスなく活躍できると考えていると思います。日本語は日本人よりペラペラですよ(笑)、謙譲語の使い方とか逆に教わるくらい素晴らしいです。

**高橋** 弊社は外国籍の人が15人で、子会



社があるスリランカ国籍の人が10人ほどです。日本語も上手に話せて英語もペラペラで、技術系の文献も原文で読むこともできます。日本の仕事をスリランカの子会社でオフショアのように進めてもらうビジネスモデルで、日本でプリッジ的な役割も担ってもらうという意図です。仕様書の行間を読むといった日本の商習慣も学んでもらい、勉強してスリランカで日本と阿吽の呼吸ができるようなバックボーンを培つてもらうということで取り組んでいます。

**若林** 会社の実情にあわせて少しづつ進めていますが、直近の取り組みとしては定年再雇用者の戦力化です。定年は60歳、継続雇用は65歳までですが、後継者の育成をしつつ定年後も重要な戦力として活躍してもらい、その役割や職責に応じて処遇を考慮するなどの取り組みを進めているところです。

**森山** 外国籍の人では新卒採用のなかで日本に留学されている人を、多いときには2、3人採用したことがあります。またここ2年、韓国の団体が主催する、日本のIT企業への入社を希望する学生との交流の場に参加して今春から1人入社しました。また、2年前に立ち上げたセルビアの子会社では、日本語ができる外国人を一から育ててプリッジ役を担つてもらうという狙いで育成に取り組んでいます。日本語を専攻して日本に興味のある現地学生を現地採用して、新卒者同様に日本での新人研修を経て、現場に出て経験を積んでセルビアに戻って作業してもらうという取組みです。

**松本** 定年後の再雇用制度はありますし外国人の採用も行なっています。外国人の方はなかなか採用に至りませんでしたが、今年の新人で1人採用できたことで、続いていけばいいなと思っています。女性の活躍ということでは、ここ数年で管理職の人が出てきました。優遇されているわけではないですが、女性の活躍も徐々に現れてきたかなと感じています。

## テレワークの実践には まだまだ課題が

**小野** テレワークを実践されている人にお聞きしますが、実践にあたっていちばんネックになっていることは何かありますか。

**高橋** お客様の業務を請け負っている仕事なので、それをさらに自分たちのオフィスのさらに先の自宅まで持つて帰つていいくのかという問題です。まだ解決されていませんが、社会の変化もあってお客様の理解は得られやすい状況になっていることは肌で感じられてきています。実際テレワークの採用に際して、仕事を持ち帰つて良いかお客様にアンケートを取つたところ、協力的な回答をいただけたお客様が半分ほどいましたし、なかにはテレワークを実践している会社もあります。地道に努力すれば徐々に広がっていくのではないかなと思っています。

**森山** 既にテレワーク導入を決め実施したお客様がいて、常駐していた社員は自社に戻つて仕事をしたということがありました。この先増えていくだろうなと感じています。弊社で言えば、今年2月に導入を前提にトライアルを実施しました。そこでは多様な働き方というより、事情で休むとか辞める人をいかに働き続けてもらおうかという視点で、その解決策になるならと対象者を育児と介護に絞つて2人に参加していただきました。10月の本格導入に向けた制度化を進めていますが、まずは対象者を絞る考えです。ゆくゆくはお客様の理解がどれだけ進むか、ビジネスモデルをどう変えていくか、そういうことに対応しながら徐々に広げていければいいかなと考えています。

**松本** 弊社も限定したかたちで、育児や介

護に絞つて進めていこうと思っています。セキュリティ面がネックになること、開発業務の人ならある程度レスポンスや速度の必要性を感じています。仮想デスクトップやシンクライアントの活用も実験的に現場で調査している段階です。私自身、会社で4時間仕事をして自宅に帰つて2時間仕事をするといった経験をして、そうした環境をつくつていただいてありがとうございました。ただ子どもがいる環境では仕事が進みづらくなるので家のなかでの環境づくりの必要性を感じました。

**小野** 課題もいろいろあって、まだこれからというところでしょうね。

働きやすい環境をつくるしていく、働くだけではなくて趣味など自分を磨くために行なうことが本来の働き方改革ですが、多様性に対応していかなければならないことで調整の難しさを感じます。制度を構築するにあたりこちらを立てればあちらが立たずという矛盾も結構出てきて、如何に理解し納得させられるかという課題も残り、まさに管理部の腕の見せどころかと思います。

別の観点から見ると、我々にとってひとつ のビジネスになるのではないかなと思います。もともとソフトウェア開発は世の中を効率化するための技術であり、一生懸命に仕事をすればするほど世の中に対しての働き方改革に貢献していることになり、非常にやりがいのでてくる仕事になると思っています。人材不足のなか、社員の方に少しでも気持ちよく仕事をしていただける環境を目指して、働き方改革に向けて進んでいただければと思います。本日はありがとうございました。