

労働政策研究・研修機構 (JILPT)

労働政策フォーラム「多様な社員の活用を企業の成長力に」

事例報告

「多様な社員が活躍するために ～考え方と制度の運用～」

2015年3月12日(木)

日本アイ・ビー・エム株式会社

人事・労務

平林 正樹



本日本話すること

1. 日本アイ・ビー・エム(株)会社概要
2. IBMの人事管理の基本的な考え方
3. ラインによる人事管理
4. 会社と社員の関係
5. 「多様」とはなにか
6. 人材の多様性
7. 社員の多様なニーズに合わせた制度の改革と実現
8. オンデマンドなワークスタイル
9. 在宅勤務における労務面での基本的な考え方
10. 弊社が在宅勤務を実現できた背景

1. 日本アイ・ピー・エム(株)会社概要

代表取締役

社長執行役員

ポール与那嶺

創 立

1937年 (昭和12年)

本 社

東京都中央区日本橋箱崎町

資本金

1,353億円

売上高

8,804億円 (2013年度)

事業内容

情報システムに関わる製品、サービスの提供



**IBMers
Value**



Dedication to every client's success.

お客様の成功に全力を尽くす

Innovation that matters - for our company and for the world.

私たち、そして世界に価値あるイノベーション

Trust and personal responsibility in all relationships.

あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任

事業のご紹介

IBMでは、約43万人の社員が世界170カ国以上のお客様に製品やサービスをご提供しています。また、10カ国12カ所の基礎研究所では、研究者が最先端の技術研究・開発に貢献しています。

IBMは、企業や公的機関などのお客様向けに「ハードウェア(システム&テクノロジー)」、「ソフトウェア」、「サービス」の3つを中心にビジネスを行っています。

ハードウェア(システム&テクノロジー)



コンピューター・システム製品

メインフレームやUNIX®サーバー、統合サーバー、x86サーバー、ブレードサーバーなどのサーバー製品、ディスクやテープ、SAN、NASなどのストレージ・システム製品、エキスパート・インテグレートド・システムなど、幅広い分野の製品や技術をご提供し、先進テクノロジーによる業務処理の迅速化を図るだけでなく、ビジネス手法の変革によりお客様のイノベーションを実現します。



半導体製品

コンシューマー・エレクトロニクスから世界最速のスーパーコンピューターまで、IBMの誇る最先端のテクノロジーを活用した開発能力で半導体の設計と製造を変革し続けています。



ソフトウェア

情報統合や情報活用、社員間のコラボレーション、ソフトウェア開発、システム運用管理、アプリケーション基盤と統合など、お客様の既存資産の最大活用とコスト削減を推進し、より柔軟性のある革新的なビジネスの実現をお手伝いします。

サービス



ビジネス・コンサルティング・サービス

グローバルな知見・ノウハウ・方法論・事例を整理統合し、企業が市場で勝ち残るためのオファリング/ソリューションとしてご用意し、迅速な実行と成果をご提供します。



アプリケーション・サービス

業界とアプリケーションに関する深い知識および大規模なグローバル・デリバリー体制など豊富な経験とテクノロジーを活用し、アプリケーション開発・保守・運用から戦略的アウトソーシングに至るまで、最先端のITサービスをお客様にお届けします。



テクノロジー・サービス

システム基盤の設計・構築・保守・運用から戦略的アウトソーシングに至るまで、グローバルで培った豊富な経験とテクノロジーを活かし、クラウド・コンピューティングを代表とする最先端のITサービスをお客様にお届けします。

- ITサービス
- アウトソーシング
- ビジネス・プロセス・アウトソーシング
- メンテナンス&テクニカルサポート



リース・ファイナンスサービス

IBMおよびIBM以外のITソリューションについて、お客様のイノベーションの実現をサポートする最適なリース・ファイナンス・ソリューションをご提供します。また、新製品に比べて格安の価格で、IBMの優れた品質をもつ、IBM認定再生品もご提供します。

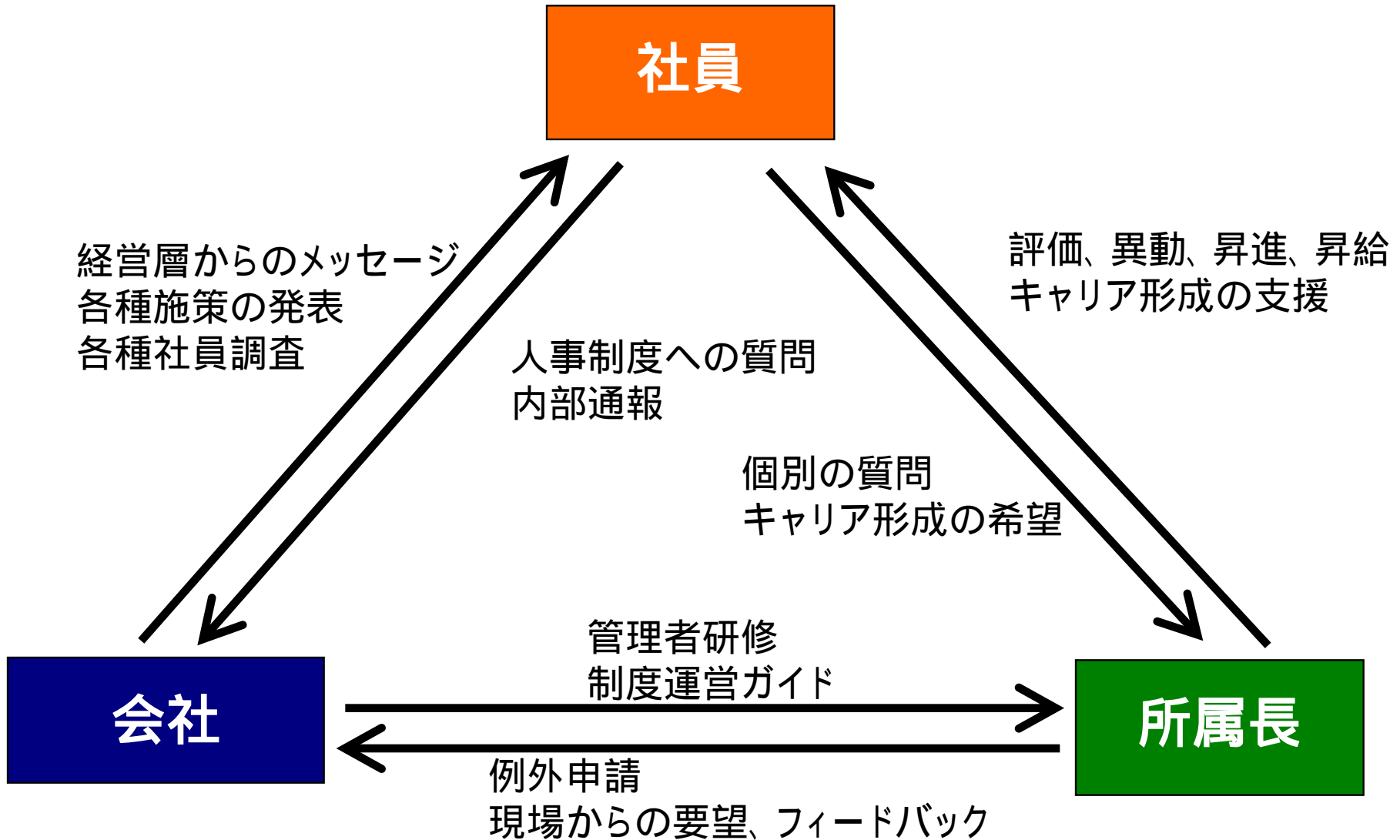
2. IBMの人事管理の基本的な考え方

Attract, motivate and retain the best talent in our industry

(業界における最も優秀な人材を惹きつけ、士気を高め、引き留める)

- n 成果主義・能力主義
- n 競争力のある人事処遇
- n 公平の原則
- n イコール・オポチュニティ
- n 教育の重視
- n ツー・ウェイ・コミュニケーション
- n ラインによる人事管理

3. ラインによる人事管理



4. 会社と社員の関係

お互いに自立し、お客様に価値をお届けする
共通の目的を持ったパートナー

会社



社員

- プロフェッショナルとして働く環境の提供
- 学習やスキルを向上する機会の提供
- 業績・貢献に応じた処遇

- 自らのキャリアデザインに基づくキャリア形成
- 継続学習を通じ、自己の市場価値を高める
- 業績・貢献に応じた処遇の獲得

5. 「多様」とはなにか

多様な“雇用形態”

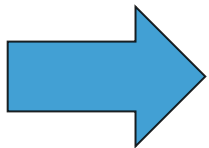
- | 正社員
- | 非正社員 (契約社員、嘱託、派遣社員、業務委託、出向者…)

多様な“個別の事情”

- | 出産、育児、介護、教育、兼業…
- | 人材の多様性 (女性、障害、LGBT、ワーク/ライフ、外国籍、世代…)

多様な (柔軟な) “働き方”

- | 時間の制約
- | 場所の制約



「一人ひとりが、多様な働き方によって能力を存分に発揮できる場」としての
魅力ある企業となることが求められる

6. 人材の多様性

【基本理念】

多様性の持つ可能性を最大化することが、ビジネスの成功には不可欠
人種、肌の色、宗教、性別、性的嗜好、国籍、障がい者、年齢によって差別されることなく、採用、昇進、報酬に対し、共通の機会を提供することを約束

Women (1998)

女性のキャリア課題の検討とパイプライン強化

People with Disabilities (1999)

障がいを持つ社員の能力の最大化と環境整備

LGBT (2004)

レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダーの社員が気兼ねなく安心して働ける環境整備

Multi Culture (2008)

日本IBMで働く外国籍社員のさらなる活躍支援

Work/Life (2008)

仕事と個人生活それぞれの充実を図る施策の検討

Cross Generation (2010)

年代別の課題とニーズの把握、活躍支援



世界共通の
重点分野



7. 社員の多様なニーズに合わせた制度の改革と実現

時間のフレキシビリティ

育児早退(1日21分)	1972年～
産前・産後休暇(産前7週間/産後8週間)	1974
育児休職(出産から子が満2歳まで)	1987
フレックスタイム制度	1989
フレッシュアップ休暇(勤続10/15/20/25年)	1990
介護休職(1年、再取得可)	1991
教育休職(2年以内)	
ボランティアサービス休暇(年間12日)	1991
ボランティアサービス休職(原則1年、最長2年)	
看護休暇(2名以上で年間10日間)	2002
短時間勤務制度(60% / 80%)	2004
専門型裁量勤務制度	2004
介護休暇(2名以上で年間10日間)	2010
フレックス短時間勤務制度	2010

場所のフレキシビリティ

サテライトオフィス	1997年～
e-ワーク制度(在宅勤務)	1999
オンデマンド・ワークスタイル	2004
ホームオフィス制度	2009



8. オンデマンドなワークスタイル

	モバイル・ワーカー	在宅勤務	
		e-ワーク	ホームオフィス
対象者	<ul style="list-style-type: none"> お客様と直接対応する部門(モバイル部門)に所属する営業職、SE職、コンサルタント職 	<ul style="list-style-type: none"> モバイル部門以外の社員 所属長の承認 	
狙い	<ul style="list-style-type: none"> お客様先と自社間の移動時間削減 お客様訪問時間の増加 “お客様中心”の働き方の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 専門性を十分に発揮できる就業環境の提供 生産性の向上 ワーク・ライフ・インテグレーションの実現 	
在宅頻度	定めなし (厳密には在宅勤務でないため)	週4日未満	週4日以上の日 (月に1回以上の所属長との面談義務)
主たる勤務場所	お客様オフィス、サテライトオフィス、カフェなど、状況に応じて選択	自宅またはオフィス (オフィスに自席あり)	自宅またはオフィス (オフィスに自席なし)
備品と経費	PC: 会社貸与 電話: 携帯電話を貸与 通信回線: 自宅は自分で用意	PC: 会社貸与 電話: 携帯電話を貸与 通信回線: 自分で用意	PC: 会社貸与 電話: 携帯電話を貸与 通信回線: 自分で用意 通勤費: 実費精算

9. 在宅勤務における労務面での基本的な考え方

勤務管理	就業時間の規定及び時間管理	<p>事業所勤務の場合と同一。</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象者は、自立的に勤務管理できることを条件とし、所属長はいつでも停止を命じることができる。 就業時間中はオンライン・ツールをログオンのままとする。
	時間外勤務の取扱い	<p>事業所勤務の場合と同一。</p> <ul style="list-style-type: none"> 時間外勤務を行う場合は、所属長の事前承認が必要。
	業務報告等の方法	<ul style="list-style-type: none"> e-メールやチャット・ツールによる報告と、業務計画等の事前レポートを併用。
評価	評価の考え方	<p>事業所勤務の場合と同一。</p> <ul style="list-style-type: none"> 全社で目標管理制度に基づく評価(年初に目標設定、年央に中間レビュー、期末に評価)を行っている。
業務	オンラインによる業務	<ul style="list-style-type: none"> 社内ネットワークへの接続により、担当業務遂行。会議・研修・事務処理も同様。
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> On-lineツールによるインスタント・メッセージ、スケジュールの共有、情報の共有。
安全衛生	安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> 社内intranetに詳細なガイドを提供(「安全衛生・健康管理ガイド」など)。 在宅勤務における安全衛生ガイドを周知徹底。
	労災の認定	<ul style="list-style-type: none"> 労災認定の要件に基づき、個々のケースにより労基署が判断。 「私的時間」と「業務時間」の区分を明確にするようガイド。
インフラ、セキュリティ	ネットワーク、セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 既存の社内ネットワーク接続サービス、セキュリティ・ポリシー、ガイドを適用し、通信上のセキュリティを十分に配慮。 自宅で勤務する場合のセキュリティ・ガイドを作成。
	PC・電話	<ul style="list-style-type: none"> 原則として会社貸与のPC / 携帯電話を使用。 FAXの自宅利用は禁止。

10. 弊社が在宅勤務を実現できた背景

✓ ツール／インフラの仕組みが整っていた：

- 情報セキュリティーの仕組みが提供されており、定常的に利用されている。
- 情報共有の仕組みやチャット会議などのコミュニケーション・ツールが日常的に利用されている。
- 夜間休日にも社員の問い合わせに対応可能なヘルプデスクが運営されている。
- 社員へのPC / 携帯電話を貸与する仕組みがあり、社外での使用が許可されている。
- タブレット端末やスマート・フォンなどモバイル・ツールとの連携が行える。

✓ “紙のない”業務プロセスが確立していた：

- ペーパーレスが徹底されており、リモート環境においても滞りのない承認処理を行える。

✓ 柔軟な働き方をサポートする人事制度が整っていた：

- 個人単位で職務が規定されており、担当する仕事が明確に切り分けられている。
- 成果のトラッキングおよび評価の仕組みが明確である。

こうした仕組みが社員に浸透し、日常的に活用されていることが大前提

ありがとうございました

