

## 事例報告①

## イオンの多様な人材の活用について

イオンリテール株式会社 取締役専務執行役員 石塚 幸男



イオングループでは、イオン株式会社、イオン純粋株式会社、イオン純粋株  
株会社とともに、中核事業である総合  
スーパーなど複数の事業があります。

現在、利益ベースで見ると、イオン  
カードなどの総合金融事業や、イオン  
モールという名称で東南アジアや中国  
でショッピングセンターを展開する  
ディベロップ事業などが伸びていま  
す。

二〇一二年から、日本と中国、アセ  
アンでの三本社体制をとっております。  
昨年二四期の決算で、連結営業収益は  
六兆三九五億円、連結企業が二六三  
社、グループ従業員数は約四二万人で  
す。

海外では、東南アジア、中国を中心  
に二三カ国で事業を展開しています。  
もともと、一九七〇年に関西を中心と  
した地方スーパー三社が合併してジャ  
スコという会社が設立されました。当  
時、営業収益は五六三億円でしたから  
この間、一一〇倍の成長を遂げてきた  
ことになりました。

## 合併の歴史が多様性の土壌

現在、アジアシフト、大都市シフト、  
シニアシフト、デジタルシフトという  
四つの事業シフトを推進していくこと  
を戦略の柱に置いており、総合小売業

だけではなく、ディベロップや金融  
事業、あるいは専門、サービス事業に  
ついてはシフトを意識しながら戦略を  
進めています。実は、多様性というこ  
とを語るときに、そのルーツとなるの  
が、私もイオンの合併の歴史だと考  
えています。

ジャスコ誕生以来、一〇〇社を超え  
る企業といわれるM&Aという提携・  
合併を繰り返してきました。異質なも  
のを受け入れる土壌がうまく機能し、  
相手を等しく尊重するというポリシー  
のもとに、多様性を受け入れる価値観  
が醸成されてきたおかげで、一〇〇社  
以上と合併しながらも、派閥はござい  
ませんし、出身企業による差別もあり  
ません。

基本理念は、「お客さまを原点に平和  
を追求し、人間を尊重し、地域社会に  
貢献する」です。そして、その根幹に  
ある人事の理念としては、「国籍・年齢・  
性別・従業員区分を廃し、能力と成果  
に貫かれた人事」継続成長する人材が  
長期にわたり働き続けられる企業環境  
の創造」であり、合併企業であるがゆ  
えに、基本的には多様性を受け入れ、  
従業員を区分しないとしています。

昨今、多様性を考えるときには、外  
国人人材と女性を抜きにして人事は語  
れないと考えています。一九八〇年代

からいかに女性を戦力化していくかと  
いうことについて取り組みを進めるな  
か、一昨年の株主総会で弊社CEOが、  
株主に対して二〇二〇年には女性の管  
理職比率を五〇%にするというコミッ  
トメントをしました。「いろいろなこ  
とをやってきたけれども、できない理  
由ばかり並べて今一歩踏み込んでいな  
いじゃないか。だから、株主に宣言す  
ることによって、背水の陣で本気でや  
ろう」ということで、日本一女性が働  
きやすい会社をめざし取り組みをス  
タートさせています。

具体的には、グループ主要六五社に  
ダイバーシティ推進の組織を立ち上げ  
て、とにかくこの一年間でどうするか  
について、徹底的にトップマネジメント  
トから現場の働く人たちの声まで集約  
し、グループとして推進していく体制  
を整えました。

その一つの形となったのが、NPO  
法人「J-WIN」が主催するダイバー  
シティ・アワードの今年の「ベシッ  
クアチーブメント部門大賞」の受賞で  
す。このときの受賞スピーチで、イオ  
ンリテール社長の岡崎が、「海外で事業  
を展開していると、女性が管理職の半  
分以上を占めるなんて当たり前である。  
それを日本で三〇%だ、五〇%だと  
言っていることに驚きを感じている」

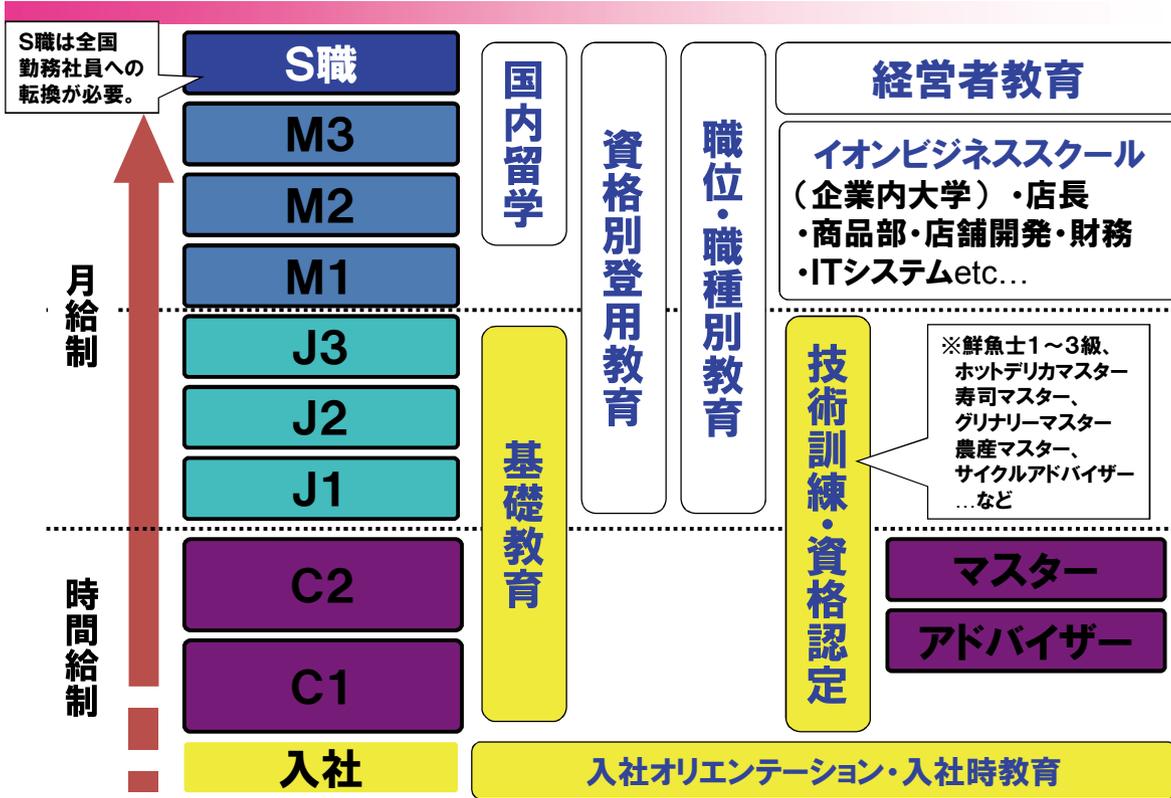
とし、「今、イオンリテールという会社  
では、女性が一人も参加していない会  
議については即刻その場で中止をさせ  
ます」ということを宣言したところ(実  
際にはもうやっているのですが)会場  
は拍手喝采に包まれました。

## パートタイマーに正社員と同等の教育と昇格機会

いわゆるパートタイマー社員の活用  
をどのように考え、これからどう考え  
ていくのかに焦点を絞って話をします。  
小売業の中核企業であるイオンリ  
テールでは、パートタイマーの比率は、  
労働時間換算で約八〇%、働いている  
人の数でいうと八八%です。

パートタイマーの制度については、  
当初は既婚女性の社会進出、あるいは  
就業ニーズの高まりに乗じて、良質で  
安価な労働力を確保するとして積極的  
な採用を行っていたのですが、このと  
きはまだ、パートタイマーは社員の補  
助的役割という位置づけでした。そし  
て、一九八〇年代後半から、積極的な  
活躍をしてもらおうと職務拡大を徐々  
に行ってきましたが、まだ単一職務を  
任せるといレベルであり、マネジメ  
ントや経営の参画はありませんでした。  
二〇〇〇年以降、パートタイマーの  
人事制度を「コミュニティ社員制度」

シート 資格・教育・訓練制度（時間給制での入社～経営者まで）



と名称を変更し、従業員区分にかかわらず、能力や成果、意欲で役割や仕事を決め、それに応じて待遇を決めると

このときに教育の機会や資格登用の機会を平等化し、パートタイマーの方も、

Copyright 2014 AEON Co., LTD. All Rights Reserved.

正社員と同様の教育を受け、登用試験を受けることができるようにしています。パートタイマーから正社員への転換実績はすでに五〇〇人を超えており、現在、その予備軍といえる人たちも約五〇〇人います。

この制度は意欲のあるパートタイマーにとってはまさにガラスの天井を取り払うことであり、子育てが終わり、時間的にも余裕がとれ、もともとよい仕事をしたいという方にとつて非常にマッチした制度変更となりました。現在は、一〇億円を超すような売上の店のストアマネジャー、店長を任せられる社員も出てきています。

もっと意味があったのは、実はいわゆる正社員側で、これまでは昇格試験は正社員という資格を持っている人たちが受験してきたのですが、コミュニティ社員制度が導入されたことで、パートタイマーの方も同じ土俵で勝負するようになり、「これはうかうかしてられない」ということで、のほほんとしていた正社員の方も少し刺激を与えられ、自らのキャリアを見直す良い機会になりました。

資格制度を一本化

シートは当社の資格・教育・訓練制度について示したものです。資格は、時間給制のパートタイマーと、日給月給制のいわゆるフルタイマーの契約社員、そして社員とで、制度がつながっており、入社からマネジメント層、経営層まで一本化されています。資格に対応した教育の機会も同じように与える制度になっています。パートタイマーで入社する場合は、

C1資格に位置付けられます。定期採用で入社する大卒（学部卒）についてはJ1、中途入社はそれぞれのキャリアを考慮してグレードが決まります。地域限定の社員でも、M3まで到達することができず。M3は、小規模店舗の店長を任せられる資格です。

時代の変化とともに経営環境も変わっていますので、人間尊重の経営という人事の理念のもとに、多様な人材が活躍できる制度や仕組みを今後も導入していきたいと考えています。

従来の少数のマネジメント層で、大多数のパートタイマーをマネジメントし、ローコストオペレーションで成長・発展を遂げるというビジネスモデルは、もうすでに日本国内では終焉しましたので、いかに付加価値型の経営へ転換していくかということが課題であり、人事制度そのものを現在抜本的に見直す時期にきています。

今、イオンリテールで働く約一三万人の中で九万人はパートタイマーの方です。実はここが今後、宝の山になります。

ダイバーシティの推進とともに、ライフステージの転換の中で、企業側からもっと人材を発掘していけばよいと考えています。そのひとたちがさらに、弊社の中で活躍をしたいと思いますように、導入していきます。

事例報告②

# クレディセゾンの 多様な社員活用の取り組み

株式会社クレディセゾン 取締役 武田 雅子



クレディセゾンの人事制度の概要とその考え方についてお話しします。クレディセゾンは意外と設立が古く、もとは緑屋という社名で月賦販売の百貨店をしていた会社です。七〇年代前半ぐらいまではそちらをメインの事業にしていたのですが、その後、八〇年代に入って、いわゆる信販、クレジット業を中心に事業を進めてきた結果が現在のクレディセゾンです。

現在、人事制度や社風をどのようにつくす。事業のテーマにかかわるのかなど、今回のテーマにかかわるのが、三つ目の「創造的革新の社風創り」です。

## 多様化を大事にすることも重視

創造的革新の社風創りという中で、今、事業のカテゴリーとしては金融業に在るわけですが、きちんと堅実に、正確に仕事をしていくだけではなく、会社の中に常に新しい、何か面白くわくわくするものがある、そういった価値観、そういった仕事を常にみんながつくり出す、そういった仕事の仕方をしようとする風土が脈々とあります。たとえばその中から、今でこそあまり珍しくありませんが、カードの年会費を無料にしてみようとか、ポイントの期限を永久に取り払って「永久不滅ポイント」をつくらうとかです。または、これも最近はかなり業界のスタンダードになってきましたが、「一部の売場ではサインが要らないサインレスでお買物をしていただくようじゃないか」といったお客様により利便性ですとか、ニーズの先をさらに応えて行こうというときに、新しい仕事、新しいサービスが生まれてきた歴史があるのです。

いいから、ステイプ・ジョブズをいっぱい育てなさいと、そんな無理難題がミッションとして与えられています。このような価値観に基づいた行動指針が「ヒューマニズムの風土創り」(シート1)です。どこの事業所に行ってもB全の大きなポスターにして必ず貼ってあるものです。

## 全社員の八割近くが女性

弊社は女性が非常に多い会社なので、「女性活躍度No.1をめざす」ですとか、これも多分クレディセゾンらしいのではないかなというのが「私はこう考えます」いつでも答えられる習慣です。入社したときから、あなたはどのようふうに考えるか、おまえはどうしたいんだということを常に問われて育つ、そんな風土があります。「自分とは違う」「異見」尊重していますか?と問い、違うという多様性を大事にすることも重視しています。結論がひとつに予定調和でまとまるようなミーティングではなく、議論が活発に、時には口論もあり、いろいろな意見をぶつけ合うところからまた新しい、A案でもB案でもないC案が生まれたりするわけです。職業キャリアについては、「やりたい仕事への情熱が可能性を広げる」ということで、常に自分からこん

な仕事をしたいと手をあげるように求めています。これは、実際の制度に組み込んでありますので、後でご紹介します。

社員の男女別では女性が全社員の七八・六%と大変多いのが特徴です。雇用形態(シート2)でみると、総合職社員と専門職社員が期間の定めのない正社員(合計二七四七人)で、専門職社員は全国一一二カ所のお客様対応窓口(セゾンカウンターなど)に従事しています。時間給で働く有期雇用の「メイト」社員(九三六人)は、クレジットカード会社の特徴でもあるコールセンターで働いている方がほとんどです。ここもほとんどが女性です。

私どもの経営理念は「サービス先端企業」で、そのポイントは「顧客満足主義の実践」「取引先との相互利益の尊重」「創造的革新の社風創り」の三つで

## 「創造的革新の社風創り」で 新しい仕事やサービスを生む

現在、第三の新しいステージに行こうというところで、社内では、よりイノベーションが叫ばれるようになっていきます。社長からは直接、小さくて

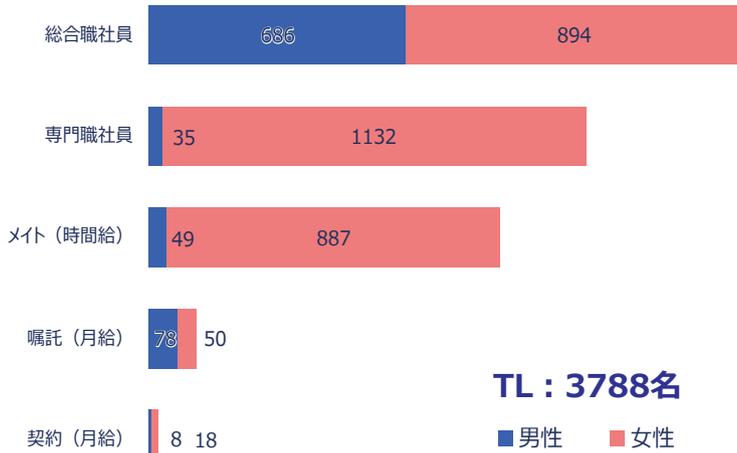
コールセンターのように成果がわかりやすいところでは、評価を年三回、夏、冬と年次で行って賞与を出しています。総合職でも、中には地域限定でお仕事をしている方もいますが、半分以上は転居を伴う異動の可能性のある社員です。お客様窓口の専門職社員は、地域に根差しているのので、転居を伴う異動はありません。

シート1 ヒューマンズムの風土創り

- |                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. 言論の自由を保証します            | 11. 大切なのはやりきる力、情熱の持続力   |
| 2. 女性活躍度No.1を目指す          | 12. やりたい仕事への情熱が可能性を広げる  |
| 3. 楽しくなければ 仕事じゃない         | 13. 相手を常に思いやるのがクレディスタイル |
| 4. 若者が会社の未来を創る            | 14. 仕事やチーム 会社を誇れる人になる   |
| 5. 厳しいけれど 優しい会社           | 15. 尊敬される叱り方 していますか？    |
| 6. 挨拶もアクションも 自分から         | 16. 自分の成長が 実感できる場所      |
| 7. 仕事も遊びも 全力投球            | 17. 自分とは違う「異見」尊重していますか？ |
| 8. 「私は こう考えます」いつでも答えられる習慣 | 18. 仕事のご褒美は 更に成長できる仕事   |
| 9. 他流試合、武者修行 奨励します        | 19. コミュニケーション上手は 聴き上手   |
| 10. 約束、時間を守る              | 20. 会議は開催目的と本日のゴール      |
- 2時間以内 -

(C)2015 Credit Saison Co.,Ltd

シート2 雇用形態別社員数 2014/4現在



(C)2015 Credit Saison Co.,Ltd

全正社員の8%が時短社員

労務構造上の特徴は、やはり女性が非常に多いということと、フルタイムで仕事をしていただいているメイト社員の割合が、同業と比較をしても非常に多くなっています。また、拠点が全国に点在しており、もともとの母数が非常に多いこともあって、女性の役職者比率が一一・七%と日本企業の中では若干高いと思います。あとは、今、短時間勤務の社員が非常に多く、全正社員の八%なので二人にひとりぐら

ら何とか回している状態で、ローテーションで体制を組みなおすなど、いくつかの施策を打ち始めているところ。弊社は合併やセゾングループの中で中途入社の方が非常に多いのも特徴で、総合職の三八・七%が中途採用です。先日も新任のマネジャーの研修のぞいたところ、半分がちょうど中途で入った方、半分が定時入社の方で、プロパーの四月入社の方が優先というわけではなく、いろいろなキャリアの方たちに活躍の場を公平に提供しようと考えています。

年間約三〇人が正社員に転換

社員のキャリア支援施策の代表的なものは、「ルートチェンジ」「キャリアマネジメント制度」「ジョブコンペティション」の三つです。「ルートチェンジ」は、いろいろな雇用形態の方たちが自分が今いる雇用形態以外のところに移る仕組みです。総合職至上主義ではなくて、正社員が自分のライフイベント、また、キャリアの考え方によって契約社員になる場合もありますし、もちろん契約社員や専門職社員で入った方が総合職をめざして試験にチャレンジできる制度でも

あります。いろいろな選択肢を用意しながら、「どこを選択するかはそれぞれ責任で決めてください。選ぶのはあなたですよ」という考え方に基いた仕組みです。この転換制度は実際、新卒の採用と同じぐらい総合職の社員を確保する大きなチャネルになっていて、年間三〇人ぐらいがこの仕組みを使って正社員（総合職、専門職社員）に転換しています。

「キャリアマネジメント制度」は、全総合職社員を対象にキャリアに関するヒアリングを行うもので、過去に何をやってきたかの振り返りをしてもらいつつ、今後について自己申告をする制度です。ここで、介護や育児など、配慮してもらいたい事項の吸い上げも同時に行っています。実は、社員との面談が弊社は全然できていなかったもので、今後は、昇格試験のタイミング以外にも、社員と向かい合って面談する機会をつくっていかうと考えています。

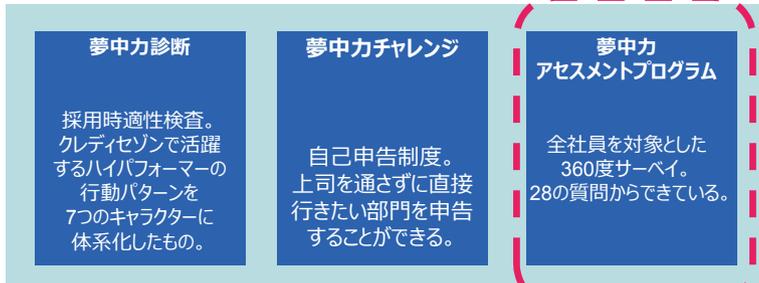
三つ目の「ジョブコンペティション」は、クレディセゾンらしい制度で、これは全課長職以上が、来年度は何をやりたいのかを、人事部長と社長に申告する仕組みです。新設のポジションを提案するのもオーケーですし、逆にもう役職から降りたいということでもオーケーということになっています。幹部の大きな人事異動等があるときには、まずこれを見て誰が何をやりたいのかが一番優先され、かなり重要視される仕組みになっています。

そのほか、まだ役職についていない一般職層を対象に、先輩たちがどんな働き方をして、どんなキャリアだったのかということを知るためのラーニングカフェという、ちよつとカジュアルな感じで先輩の仕事の内容と過去のキャリアや、どんな仕事をしてきたのかなどのお話を聞いたりディスカッションする機会を夕方から設けています。多様性を保つ意味でも、いろいろな先輩たちのそれぞれのキャリアについて、とくに採用活動のタイミングなどでは、社員もみまますので、社内報などいろいろ

シート3 多様性をよとする仕組み「夢中カシリーズ」

「活躍するには、目の前の仕事に夢中になるか、  
夢中になれることを仕事にするしかない」 社長 林野宏

【夢中カシリーズ】



(C)2015 Credit Saison Co.,Ltd

「何とかしますキャラ」な苦境にあっても結果を出す「何とかしますキャラ」な

この三六〇度サーベイは、役職者だけでなく、一般職の方たちも含めて全社員に実施しています。一般職社員は部下がいないので、実際には一八〇度サーベイになります。本人が回答して欲しい人をマックス六人、もちろん上司だけでなく、同僚とか部下のいる人はそういった人たちも含めて依頼します。高業績社員のコンピテンシーから抽出した二八項目結果について評価をもらい、社内ハイパーフォーマーの行動パターンから分類した七つのキャラクターに当てはめて、それぞれの「夢中カタイプ」を導き出します。たとえば、いざというときに矢面に出る「兄貴・姉御キャラ」、ひそかに闘志を燃やす「インテリガテン系」、気配りで活躍する「メンパー思いキャラ」、どんな

るなチャネルで、うまく紹介していくことを心がけています。

**活躍するには「夢中力」を持つしかない**

キャリアについて基本になる考え方は自律型社員の育成です。一言で言うと「あなたが選んだのですよね」ということを人事部が言えるようにしています。

「活躍するには、目の前の仕事に夢中になるか、夢中になれることを仕事にするしかない」。これは社長の言葉ですが、この二種類しか仕事の仕方ではないですよ。自分がおもしろいと思ってきたことを仕事に引っ張っていく

のか、いま目の前にあることに没頭する能力を持つのか。これを「夢中力」という言葉で表しています。採用の適性検査を「夢中カ診断」と名づけ、自己申告制度を「夢中カチャレンジ」と呼び、自分の「夢中力」がどの程度なのかを三六〇度評価する「夢中カアセスメントプログラム」を導入しています（シート3）。

**三六〇度評価で伸ばすべき夢中力を導く**

この三六〇度サーベイは、役職者だけでなく、一般職の方たちも含めて全社員に実施しています。一般職社員は部下がいないので、実際には一八〇度サーベイになります。本人が回答して欲しい人をマックス六人、もちろん上司だけでなく、同僚とか部下のいる人はそういった人たちも含めて依頼します。高業績社員のコンピテンシーから抽出した二八項目結果について評価をもらい、社内ハイパーフォーマーの行動パターンから分類した七つのキャラクターに当てはめて、それぞれの「夢中カタイプ」を導き出します。たとえば、いざというときに矢面に出る「兄貴・姉御キャラ」、ひそかに闘志を燃やす「インテリガテン系」、気配りで活躍する「メンパー思いキャラ」、どんな苦境にあっても結果を出す「何とかしますキャラ」な

どです。これは、自分自身の認識と周りから見たキャラクターが同じ人になりますし、違う方もいます。

この「夢中カアセスメントプログラム」は、人事考課にはまったく反映させません。アセスメントによって、自分で伸ばすべき点が見つかれば、それをそれぞれの目標管理の項目に組み込んでいくということです。私はこの三六〇度アセスメントについて、「社員に自分を見る手鏡を渡すようなもの」だと言っています。自分がどのように見えるか理解し、必要があれば自分自身で目標を決める、成長の糧にして欲しい、そんなきっかけとなるツールだと考えています。

また、アセスメントの結果については、自分と周りの評価者、評価の高低の四象限でも表示して、自身の評価が客観的に理解できるようにしています。これには結果に応じた応援のコメントを付します。どのキャラクターだからベストというわけではありません。いろいろなキャラクターがチームの中にいて、結果、いいパフォーマンスが出てくるよねという考え方をもたらされていくものです。キャラクターをつけることによって社員同士も「何キャラだったか？」というのを口にするようになります。違っていいよねという考え方を浸透させるにも、ちょっと手前みそにはなりますが、かなり効果的なツールだと考えています。

**Japanese Working Life Profile 2014/2015**  
—Labor Statistics

学校卒業から職業生活の終わりまで、日本の労働者の生活をわかりやすく提示した英文統計集。すべて公的な統計を使用し、労働市場、賃金、労働時間、労使関係、社会保障などを網羅しています。（主な項目は日本語訳付き） **持ち運びやすいポケットサイズです！**

- contents**
- I. 国民経済の状況
  - II. 人口・労働力
  - III. 雇用
  - IV. 労働移動・失業
  - V. 労働条件（賃金・労働時間・その他）
  - VI. 教育・能力開発
  - VII. 労使関係
  - VIII. 勤労者生活
  - IX. 社会保障



労働政策研究・研修機構【編】 92頁 2015年1月刊 ISBN978-4-538-75014-9

定価：1,000円＋税

（ご注文・お問合せ先） 独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT） 成果普及課  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp

事例報告③

# 日本アイ・ビー・エムの 「多様な社員が活躍するために」

日本アイ・ビー・エム株式会社 人事・労務次長 平林 正樹



今日は、「多様な社員が活躍するために」ということで、考え方と制度の運用について話をさせていただきます。

弊社は一九三七年に設立され、情報システムにかかわる製品、サービスの提供を事業としています。グローバルアイ・ビー・エム共通の行動原則である「IBMers Value」は、「お客様の成功に全力を尽くす」私たち、そして世界に価値あるイノベーション」あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任」の三つの価値観で構成されています。これは、二〇〇三年に、当時の全世界の社員約三二万人が自分たちの立ち返るべき社員としての価値観について、イントラネットを利用してオンラインで議論してまとめたものです。

事業の現状を売上高でみると、グローバルの売り上げでは、コンサルティングなどのサービス分野が約六割を占めています。

## 人事管理の基本的な考え方

アイ・ビー・エムの人事部門に求められる基本的な考え方は、「これまででない価値を創造する人材を、絶え間なく獲得し、育成していく」(Think Future, Think People) により、それを実現するためには「Pay for

Performance and Competitiveness」 [High Performance Culture] [Global Consistency and Common Structure]

「Pipeline Management」 [Manager Excellence] の五つの施策を行っています。競争力を維持するための「Pay for Performance and Competitiveness」は、業績に応じた報酬、競争力のある報酬制度にするという「Pay for High Performance Culture」は、高い業績を追求する組織文化をつくらうということ、

「Global Consistency and Common Structure」は、グローバルで一貫した継続性と共通の構造を持つて運営していくという考え方です。「Pipeline Management」は、次世代のリーダーやプロフェッショナルの育成、とりわけ経営幹部一人ひとりについての後任を念頭に置いて育成を図っていくという考え方です。

## 現場に近い所属長が人事権を持つ

これらを実現し、成功させるための大きな要素が「Manager Excellence」で、ラインによる人事管理の質を高度に高めることを指します。現場に近い所属長が、部下に対する評価、異動、昇進、昇給などの人事権を持ち、社員

は個別の質問やキャリア形成に関する希望などを所属長と相談することで、キャリア形成の支援を所属長が第一義的に行うという流れです。会社は、社員のキャリア形成を促す経営層のメッセージや、意識調査の実施などのサポートを行うとともに、人事労務に関する質問を受け付ける仕組みや、内部通報制度などのホットラインを用意しています。所属長に対しては、管理者研修や制度運営ガイドなどのサポートを行い、所属長は現場からの要望などを会社にフィードバックしています。

現場で起こっていることについては、現場が一番近い人がその裁量で判断するというのがベストな意思決定だというのが基本の考え方です。人事の役割は、ラインマネジャーが判断するに当たったの支援・コンサルテーションです。このケースについてどのように考えればいいのか、という相談があればガイドしますが、その上での判断は、完全にラインマネジャーに任せ、人事はあくまでもマネジャーの支援に特化するということとです。だからこそ、ラインの人事管理能力を強化するために何ができるのかを人事は常に考えています。

自分の評価に不満がある場合は、まずその現場できちんと話し合ってもら

い、それでも問題が解決しなければ、さらに上位のラインマネジャーと議論することがあります。他の部門の仕事に移りたければ、そのためのスキルを身につけて、自分をそのラインに売り込むことも日常的に行われています。

## 互いに自立した共通目的を持ったパートナー

会社と社員の関係は、「お互いに自立して、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」だというのが基本的考え方です。どちらかが主で、どちらかが従というのではなく、お互いにお互いをいい意味で利用し合おうということとです。たとえば、会社はプロフェッショナルとして社員に対して働く環境を提供しますし、学習やスキルを向上する機会を提供します。そして、業績を上げ、貢献した社員に対しては、それに応じた処遇をしていくという考え方です。社員から見ると、自らのキャリアデザインに基づいて、この会社でどのようにキャリアを形成するかということ自分で考える。そして、継続学習を通じて、社内の市場価値ではなく、市場における自分の価値を高める努力をして、業績、貢献に応じた処遇を獲得していくということとです。このような自立した関係を築くこ

## シート1 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



とが基本的な考え方です。多様な雇用形態ということでもみると、職場には正社員と多様な雇用形態の社員が隣の席に座っているのが普通という状況になっています。

また、社員それぞれの個別の事情と夜はMBAや会計士の授業に出るという人もいますし、兼業をしている人もいます。

## 人材の多様性を活かしたマネジメント

「Manager Excellence」や自立したプロフェッショナル意識を高めるためには、人材の多様性も重要です。女性障がい者、性的マイノリティ、ワーク・ライフ・バランス、外国人、さまざまな世代、こういった多様な人たちの事情について考慮しなければならぬ時代になっています。全世界共通の重点

## シート2 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"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モバイル部門以外の社員</li> <li>所属長の承認</li> </ul>	
狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様先と自社間の移動時間削減</li> <li>お客様訪問時間の増加 ⇒“お客様中心”の働き方の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門性を十分に発揮できる就業環境の提供</li> <li>生産性の向上 ⇒ワーク・ライフ・インテグレーションの実現</li> </ul>	
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(終日) (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

分野として、シート1の六つの柱それぞれに担当役員をつけて、それぞれ特有の事情を抱えた人々たちによるコミュニケーション作りを支援し、彼ら・彼女らからの要望を経営側が受け止めて施策を生かすダイバーシティ・マネジメントを進めています。

多様なニーズに合わせた制度という意味では、「時間の柔軟性」と「場所のフレキシビリティ」

柔軟性」が大きな柱になると考えています。当社では、古くは七〇年代からいろいろな制度を整備してきました。現在、日本橋のアイ・ビー・エム本社では、一般社員の机はフリーアドレスで、出社した社員が空いているところに座る形です。所属長に相談のある社員は、マネジャーの前に来て、話をするとという働き方です。

勤務場所のフレキシビリティについては、「e-ワーク制度」と呼ぶ在宅勤務制度を二〇〇〇年から始め、いろいろな紆余曲折を経て、やっと制度として落ちついたところまで。在宅勤務ということであれば、取り組みはもっと古く、八〇年代ぐらいから、一部の人を対象に端末を自宅へ持ち帰る在宅勤務に取り組みました。試行錯誤を繰り返し、通信インフラが整った九九年に、利用事由を育児と介護の二つに限定して、手をあげてくれた女性社員を対象に「育児・介護ホームオフィス制度」を半年間パイロット実施しました。これが非常に好評だったため全社展開することになり、現在の「e-ワーク制度」の立ち上げにつながりました。制度利用については、最初は人事部の同意が必要でしたが、現在は所属長の承認だけで全部行っています。二〇〇一年には理由も不問にしました。基本的には全社員を対象として、どんな理由でも利用可能になっています。

九七年からは「サテライトオフィス」として、関東近郊にオフィスを構えました。外回りの営業、SE、コンサルタント職などが対象で、空いた時間ここへ来て作業をしたり、わざわざオフィスに戻ることなく電話会議に出席

シート3 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	事業所勤務の場合と同一。 ●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	事業所勤務の場合と同一。 ●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	●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	事業所勤務の場合と同一。 ●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 ●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 ●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	●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	●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	●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	●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。

© 2015 IBM Corporation

したり、顧客のところへ行ったりという働き方をしています。  
二〇〇九年には「ホームオフィス制度」という、週四日もしくは五日を自宅で仕事をする制度も発足させ、現在、数十名の社員が利用している状況です。

2)。顧客と直接対応する部門の社員、営業職、SE職、コンサルタント職などのモバイル・ワーカーに対しては、一分でも顧客との面談時間を増やして、顧客中心の働き方を推進しようというのが狙いです。これに対して、在宅勤務はモバイル・ワーカー以外の管理部門系の社員が対象になります。その狙いは、ワーク・ライフ・バランスの実現によって専門性を十分に発揮できる就業環境を提供し、生産性を高めることです。「e-ワーク制度」は週四日未満の在宅勤務。「ホームオフィス制度」は週四日もしくは五日の終日在宅勤務です。「ホームオフィス制度」は非常に自立性が求められるので、多少、対象者のハードルを上げていて、主任クラス以上で一定以上の成績を上げている人としています。

「e-ワーク制度」は週四日未満の在宅勤務。「ホームオフィス制度」は週四日もしくは五日の終日在宅勤務です。「ホームオフィス制度」は非常に自立性が求められるので、多少、対象者のハードルを上げていて、主任クラス以上で一定以上の成績を上げている人としています。

仕事の性格に応じた、オンデマンドなワークスタイルが基本です(シート

2)。顧客と直接対応する部門の社員、営業職、SE職、コンサルタント職などのモバイル・ワーカーに対しては、一分でも顧客との面談時間を増やして、顧客中心の働き方を推進しようというのが狙いです。これに対して、在宅勤務はモバイル・ワーカー以外の管理部門系の社員が対象になります。その狙いは、ワーク・ライフ・バランスの実現によって専門性を十分に発揮できる就業環境を提供し、生産性を高めることです。「e-ワーク制度」は週四日未満の在宅勤務。「ホームオフィス制度」は週四日もしくは五日の終日在宅勤務です。「ホームオフィス制度」は非常に自立性が求められるので、多少、対象者のハードルを上げていて、主任クラス以上で一定以上の成績を上げている人としています。

勤務管理が変わるといことは、とくにありません。今やSEも顧客の場所へ行ってシステム開発をしたりしていることが非常に多く、リモートで仕事をするとするのは企業文化として定着しています。いろいろなツールを使いながら、メールやチャットや、もちろん電話も使いながら、逐次、所属長と連絡をとりながら、プロジェクトのみんなと連絡をとりながら、とくに問題なく普通に仕事をしているという感じ(シート3)。

して、その成果をトラッキングする仕組みと評価をする仕組みが整えられており、形だけではなくて日常的に浸透していることが必要だと考えています。

在宅勤務実現の背景

なぜこういつた在宅勤務を実現できたかについては、大きく三つあると考えています。ひとつはツール、インフラの仕組みが整っていたということだと思います。非常に堅牢な情報セキュリティの仕組みを整えています。また、パソコンが壊れてしまったなどというときにも対応するヘルプデスクを休日夜間も運営しています。

属人的な評価基準が変革の障害になつていないかなど、いろいろな会社の人事の方と話して気づきました。成果ではなくて、労働時間の長さが評価の基準になつていことがままあると。たとえば、定時で帰る社員より夜遅くまで残っている社員が評価されるとか、有給休暇もとらずに働く社員が評価されるとか、いつも席にいない社員より、いつも顔の見える社員が評価されるようなことがあると、多様な事情を抱えている方々にとっては不公平な扱いになってしまいます。ですから、一人ひとりの職務内容や業務目標を個々のレベルまで明確化して、その成果や貢献度を評価する精度を高めるといことです。そして、人事権を持つている所属長と社員の間でのコミュニケーションを密にして、定期的なレビューをすることが重要です。

属人的な評価基準が変革の障害に

二つ目は、紙のない業務プロセス、つまりペーパーレスです。紙の書類があると、どうしてもオフィスに戻らないといけないケースも出てきます。紙の申請書に印鑑を押すために戻ってくるといったことが発生してしまいます。それを避けるために、今ではほぼ一〇〇%、紙はなくなっています。

面談をする機会を設けています。業績の不十分な社員については、所属長が適時適切なコーチングや指導を行うなど、一人ひとりに業績の向上が求められる。これをすべてのマネジャーが部下に対して行う。これらすべてを会社の求める期待値・価値観を反映して実施することが、最初に申し上げた「Manager Excellence」と考えています。

よく、在宅勤務にした場合に労務面でいろいろな課題が生じるのではないかと質問されます。基本的には、時間ではなくて成果で業績をはかる仕組みで、目標管理制度をしっかりと回していますので、ただ場所が違うというだけで評価制度や

三つ目の要因は、柔軟な働き方をサポートする人事制度です。これは制度だけではなくて考え方といいますが、企業文化と言っても過言ではないと思います。個人単位で職務が規定されており、担当する仕事非常に明確に切り分けられているということ(シート3)。

「Manager Excellence」と考えています。