

【事例2】

社員の健康に配慮し多様な働き方を可能にする『働きがいの高い会社』を目指す

——終日テレワークを主とする「テレワーカー」や「勤務間インターバル制度」を新設

TIS 株式会社

「働き方改革」と「健康経営」を推進

TIS(東京都新宿区)は、少子高齢化が進むなかにあっても優秀な人材を獲得し、多様な社員一人ひとりの成長と会社の持続的な発展を実現するために『働きがいの高い会社』を目指している。2018年度は人事本部に「働き方改革推進室」を新設。同室が中心となって、社長をCHO(Chief Health Officer:最高健康責任者)とした「ダイバーシティ&健康経営推進委員会」で「働き方改革」や「健康経営」に関わる各種施策を推進。社員が仕事を通して自己実現を図り、安心して働き続けるために必要な改革を実行している。

「働き方改革」では、働く場所や時間など働く形態に様々な選択肢を増やし、個人のパフォーマンスが最大限に発揮される環境や体制を整えることで、仕事の成果の質・スピードの向上やオーバーヘッドの削減を目指す。さらに、社員が自らの意志や工夫で仕事の緩急やオン・オフをコントロールすることで、改革に対する自覚と自律を高める。「健康経営」についても、社員が心身ともに健康で安心して業務を遂行し、能力を最大限に発揮することが会社の成長と社会貢献につながるの考えの下、一人ひとりの人生の質を向上させることを目指す。

このような方向性のなか、2019年4月からは、「テレワーク勤務制度」を拡充するとともに、「勤務間インターバル制度」を導入。加えて、自律的に職務を遂行できる社員に対し、「スマートワーク手当」の支給もスタートさせた。

テレワーク勤務を主とする「テレワーカー」

TISでは、2008年より育児や介護を必要とする社員を対象に在宅勤務制度を導入。2011年の東日本大震災を契機に、在宅勤務やテレワークのさらなる活用

を進めてきた。2018年には社員の7割にあたる約4,000人がリモート接続機器を使用して自宅やサテライトオフィス、外出先からテレワークを行っている。人事本部人事企画部の細谷悦子・働き方改革推進室長によると、「当社の社員は、ごく一部を除いてほとんどが正社員。事務職、営業職、企画職、ITプロ職として働く正社員は約5,800人いるが、テレワークは職種に限らず使える形にしている」という。

そのうえで、今年4月からは「テレワーク勤務制度」を施行している。既存の在宅勤務制度とテレワークポリシーガイドラインを統合し、会社の指定したオフィス以外の場所での勤務を定めたもので、社員のワークスタイルを従来の「オフィスワーカー」と「フレキシブルワーカー」に、「テレワーカー」を加えて三つに分類した。

「オフィスワーカーは、会社が指定したオフィスで勤務するテレワークをしない社員。フレキシブルワーカーはオフィス勤務と月10日までのテレワークで勤務する社員を指す。今回、新設したテレワーカーは、月間の上限日数を定めず主にテレワーク勤務する働き方である。従来はテレワークする人全員に申請を求めて許可する形を取っていたが、利用者が増え、実態把握の意味合い程度になっていた。このため、今年度からテレワーカーについてだけ人事に申請して承認を得る形とした」

テレワーカーとして承認される社員も特段の要件があるわけではなく、「オフィスに来なくてもできる仕事があり、セキュリティ等の問題をクリアしていること。そして信頼して仕事を任せられると所属部門が判断すればOK」(細谷室長)だという。現在、27人の社員が「テレワーカー」として勤務している。

「テレワーカーの申請は毎月上がってきている。承認した27人は、仕事も年齢もグレード(等級)も様々で、育児や介護等の事情で使っている人もいれば、よ

TIS株式会社 概要

2019年4月現在

所在地：東京都新宿区
設立：2008年4月
代表者：桑野 徹・代表取締役会長兼社長
従業員数：5,506人(単体)
事業内容：コンサルティング、ソフトウェア開発、アウトソーシング等のシステムインテグレーション事業やクラウドサービス提供

り集中できるという理由で使っている人もいる。テレワーカーは家庭にパソコンやネットワークなどの設備を用意したり、光熱費等のランニングコストが生じるため、月次手当を支給する一方、通勤交通費を不支給とした。なお、フレキシブルワーカーの人事への申請は不要だが、仕事の内容等を踏まえて組織長の許可は必要。処遇については、通勤交通費を支給しており、 $+\alpha$ の手当はない」

組織内の協力体制を構築し問題も現場で解決

「今までは個人的な事情でテレワークをしている人が多く、個人の努力に依るところが大きかった。だが昨年、『テレワーク・デイズ』（※2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催期間中の交通混雑緩和と全国的なテレワークという働き方の定着を目的とした、テレワークの一斉実施を呼びかける国民運動）に参加したタイミングで組織的な取り組みを全面的に打ち出し、1人の努力ではなく、組織の皆が協力し合うことにチャレンジするなどして、各現場の状況に合わせた問題解決を求めてきた。コミュニケーションも特定の人が孤立しないよう会社の提供する標準ITツールを充実させるとともに、工夫を凝らすよう現場に指示している。実際、ペーパーレス化を図ったところや、現場の業務にあったツールの活用を申し出る部門が出るなど、様々な工夫が模索されている。また、お客様との関係性で活用が進まないとの声も以前はあったが、お客様と一緒に業務改善していくよう促している。テレワークや働き方に関して定期的にアンケートを実施しており、以前は『職場で1人だけテレワークされていると困る』などの意見が見られたが、最近は『割と上手く使えている』との声が目立つ」。また、1on1を導入し、上司と部下の対面時間を確保しコミュニケーションの質を上げることに取り組んでいる。

11時間の「勤務間インターバル制度」も新設

2018年6月29日に成立した「働き方改革関連法」に基づき、「労働時間等設定改善法」が改正され、勤務の終業時刻から次の始業時刻の間に一定時間の休息を設定する「勤務間インターバル制度」が労働者の生活時間や睡眠時間を確保し、健康な生活を送るための事業主の努力義務として規定され、2019年4月1日

に施行されている。

この「勤務間インターバル制度」についてTISでは、社員の健康に対する意識の向上と十分な睡眠時間を確保する観点で、制度の本格な導入を検討。2018年度下期に制度の全社トライアルを実施した。

その結果、部門長や社員から寄せられた「業務の障害対応や、繁忙期の配慮が必要」「社員が自ら制度を理解して自己管理を行う必要がある」といった意見を踏まえて、2019年4月から実情に即した形での運用を開始。睡眠不足が健康やパフォーマンスにおよぼす悪影響についての医学的な見解などを参考に、「睡眠7時間、通勤2時間、帰宅後および起床後に家庭で過ごす時間2時間」を想定した「最低11時間」のインターバル時間を取ることを努力義務として就業規則に明記している。

「IT業界は仕事柄、残業が多く、当社も継続的に削減の努力を行い、一定の成果を上げてきている。しかしながら、部署による偏りや、特定の人に仕事が集まる状況が残っており、課題として対応する必要がある。個人の健康という観点から考えると、睡眠時間の重要性は高い。健康関連の施策には運動や栄養もあるが、まずは睡眠の改善に注力しようと考えた。（長時間労働も辞さない）強靱な体力のある人に会社が依存するのではなく、社員の睡眠に対する意識を高めることで全員のパフォーマンスを上げていくことを目指した。2018年下期のトライアルでは、9時間のインターバルを設定するとともに、連続勤務時間もチェックした。痛感したのは、100%守ってもらうことの難しさ。『100%遵守』や『罰則を科す』ことは、かえって業務を阻害することになりかねないと考え、努力義務に留めている。また、トライアル結果分析の過程で、一人ひとりが自己管理能力を上げることにより、改善が進むということが実証されたため、本来あるべき11時間のインターバルを守ることを意識付けて進めていくことにした」

業務改善の一環として取り組む意識改革を

とはいえ、特定の人にかかっていた仕事の負荷が、すぐに減ることは考えにくい。テレワークやフレックスタイムなどで時間や場所の柔軟な働き方を進める一方、勤務間のインターバルを11時間も空ける施策は、両立が難しい面もある。

「健康と働き方の柔軟性の両立という面では、テレワークやコアタイム無しフレックスを活用すると、早く帰って家庭での時間を過ごした後、寝る前に翌日の仕事の準備をした、といったようなケースがインターバル時間不十分と判断されてしまう。子どもがいる人などのなかには、帰宅後や早朝などの深夜時間帯の活用を望む社員もいるが、今は一律のルールで運用している。また、繁忙期がある組織やトラブルが起きた場合など、やむを得ないことも少なくないし、データを見ると特定の人が浮かび上がってくる実態もまだある。これらの課題については、都度運用状況を確認し、改善を促し続けるしかない。現場に自ら管理できるツールを提供しており、業務やスキルの偏りについても業務改善の一環として取り組むよう、メッセージを出し続けていく」

同社では今月から、「どこの部門にインターバルを取っていない人が〇〇%いる」などの情報を社内に公開し始めた。今後は、遵守率の低い組織にはヒアリングを行い、社員の健康状況の把握や産業医面談につなげるといった対応を行う予定だ。

社員の生産性向上と自己成長につなげる 「スマートワーク手当」

TISでは時間外労働の削減や有給休暇の取得について、組織目標に削減数値も入れるなどして取り組んできた。そうした活動が奏功し、20時間を越えていた従業員の平均法定時間外労働が、2018年度は月18.3時間にまで削減。2015年実績で67%だった有給休暇取得率も、2018年には79%に高まっている。こうした実績を踏まえ、20時間分に相当する時間外手当の金額を「スマートワーク手当」として設定。自律的に職務を遂行できる非管理職層の社員を対象に、生産性向上と自己成長につなげる手当として支給するとともに、コアタイムのないフレックス勤務も一律適用している。

また、同社では社員が自律的に働き方を決めることができるよう環境整備を行うとともに、社員が意識的に取り組めるよう個人の業績評価に明示的に「生産性向上目標」を加えた。具体的には、通常の業績目標に付け加える形で「自分の作業時間を〇%削減する」などといった別立ての生産性向上目標を立てるようになっている。人事本部の小泉靖彦・人事企画部長は、「こ

の目標は、加点要素として設けたもの」と説明する。

「スマートワーク手当の対象は役職者以外になる。当社の非役職者は大きく3階層に分かれていて、最初の階層にいるのは新入社員など育成段階の社員で、まだ自律的な業務ができないため手当の対象外。手当の『20時間分』は全社の平均所定外労働時間から設定しており、20時間を越えた場合は時間外労働手当を追給する」

社員がイキイキと働ける環境を

TISでは、「社員の働きがいの向上をベースに置いたうえで、各人が自己実現の環境を整えていくことを中期方針に据えており、今後も全方位型の人事施策を展開していく」（小泉部長）という。

「そのなかに健康経営や働き方改革があり、もう一つの軸として評価・報酬がある。ベースにはダイバーシティの考え方があり、一例として、今年度からは定年年齢を60歳以外に63歳と65歳も選べる選択制にしたことが挙げられる。処遇も年齢にかかわらず、職種とグレードに基づく基本給や賞与、評価などが60歳以降も変わらない人事制度に見直した」

一方、健康経営では「長期的視点で『イキイキと働ける社員・組織』を創ること」を真剣に考えている。健康は個人にとって一生の財産であるし、仕事の成功を導く要因となる。

「例えば、禁煙やメタボ対策でキャンペーンを行うような事例があるが、そういった一時的なものではなく、社員一人ひとりの健康（肉体的にも精神的にも、そして社会的にも全てが満たされた状態）をどう実現するかについて、経営者のさらなる理解が必要であるし、社員の意識やマネジメントも変えていかなければならない。今後、経営として何に投資すべきなのか。それが長期的にどのような効果を生み出すのか。これらを見極め選択していくことが課題と捉えている」（細谷室長）。

（新井栄三）