



リニア中央新幹線によって今後ますますの発展が期待される山梨から、働き方改革によって受託型開発の問題点を解決し、ITによって地方都市の活性化を目指す

企業概要			
会社設立年	1966年	社員数	177名（2019年4月現在）
資本金	2億1,200万円	所在地	山梨県甲府市飯田三丁目1番2号
事業概要	官公庁、外郭団体、医療機関等の公的分野を中心として、顧客に対し業務ソリューションビジネスを実施		

## 働き方改革への取組背景

### 人材育成施策の再構築が、経営の喫緊の課題

株式会社 ワイ・シー・シー（以下、同社）は、「コンピューターを駆使して社会の価値を創造する」という創業当初からの理念を柱に、時代の変化を敏感に察知し、最先端の技術力と蓄積してきた様々な業務ノウハウを活かして、常に時代に合った情報サービスを提供してきた。

1966年の創業から50年が過ぎ、さらなる50年と100年企業を目指して、社員一人ひとりが自らの才能を磨き、最高のパフォーマンスを発揮して、「生きがいや働きがいを実感できる豊かな知識集約型社会」に貢献したいと考えている。

同社は山梨県甲府市に本社を構え、2027年に開業予定のリニア中央新幹線により、東京や名古屋、大阪等への交通の要所として、今後さらに発展していく可能性を秘めている。

近年は業務技術者を鍛えるために大手メーカーとのSI事業強化を行い、それに伴う県外プロジェクト参画比率の増大により、社員のマネジメント、キャリア形成、人材育成面に対する施策が十分に講じられなくなってしまっていた。その結果として、エンゲージメントが失われてしまい、モチベーションの低下に起因する多くの人事労務問題を抱える事になってしまった。そこで、これらの経営課題に取り組むための契機として、中期三ヶ年計画の柱である「人と組織の活性化」を掲げ、社内発信し、新たなスタートを切ったところである。

働き方改革への取組としては、テレワークや特別休暇制度、人事評価制度の整備等を積極的に行っている。

## 目指す姿の明確化

### 働き甲斐、魅力のあるIT企業として地方都市活性化への貢献

同社は「JISA 働き方改革宣言」への賛同を行うとともに、働き方改革によって目指す姿を、「働き甲斐や魅力のあるIT企業として、社会的課題解決に貢献できる企業」と定め、2018年度より人材育成や社員の定着率の向上、地方都市の活性化の推進を行うこととした。

Vision/Goal

## 課題の抽出及び施策の作成

### 働き方改革実施にあたり、社内モニタリングを行った結果、「雰囲気、コミュニケーション」、「評価、育成」に対し不満が挙がった

働き方改革推進にあたり、社員が抱えている課題を正確に把握するとともに、経営層が感じている課題認識を確かめるため、社内モニタリングを実施した。その結果、休暇制度等に関する満足度は高かった一方で、「雰囲気、コミュニケーション」、「評価、育成」について不満の声が多く挙がった。「雰囲気、コミュニケーション」では、多くの社員が顧客先常駐であることに起因したエンゲージメントの低下が問題となっており、「評価、育成」については、医療・公共分野等の専門分野における若手の育成が進んでいないことが課題となっていた。

### 「コミュニケーションを醸成する施策」及び「専門能力・スキル向上のための研修」を検討

抽出した課題について、「雰囲気、コミュニケーション」に関しては、「社員同士のコミュニケーションを醸成する施策」を検討し、「評価、育成」に関しては、「専門能力・スキル向上のための研修」及び「スキルの見える化」の施策を検討することとした。

PLAN

## 施策の取組における検討内容

### 施策ごとに社員数名からなるワーキンググループを編成し、施策を推進

施策をより効果的また効率的に推進するため、最初から施策を全社に展開するのではなく、施策ごとに社員数名から成るA、B2つのワーキンググループを立ち上げた。Aグループにおいては、「雰囲気、コミュニケーション」を醸成させるための施策の推進を行い、Bグループでは、「専門能力・スキル向上のための研修」及び「スキルの見える化」の施策を検討した。このように、各施策ごとにワーキンググループを編成することで、1つの施策にしっかりと時間をかけることができるほか、施策のPDCAを短いサイクルで回すことが可能となり、より効果的で効率的な施策の実施が可能となった。また、ワーキンググループの成果を全社に周知・横展開することで、これまで働き方改革に興味のなかった部署、社員のモチベーション向上に繋がると考えられた。

### 「7つの行動指針」を作成し、社内の雰囲気、コミュニケーションの醸成を図る

Aグループでは、7つの行動指針を作成し「雰囲気、コミュニケーションの醸成」を行う予定である。挨拶の励行や会議の開始時間を守る等、日頃の小さな事項から、行動指針として掲げることで、社員の意識の変化とその実行を促したい。また、「YCCの一員であることに誇りを持つ」については、常駐先にいる社員のエンゲージメント向上を狙いとし、設定した。

#### <7つの行動方針>

1. 明るく元気よく、あいさつをする
2. 時間・期限を守る
3. 自ら考えて行動する
4. 相手を思いやり、感謝の気持ちを伝える
5. チャレンジする
6. 仕事に喜びを感じ、楽しむ心を持って取組む
7. YCCの一員であることに誇りを持つ

### スキルシートを作成し、「スキルの見える化」を実施

Bグループでは、各社員のスキルの見える化を行うため、管理職が部下の社員の能力を入力するスキルシートを作成した。スキルシートは、業務スキルだけでなく、ヒューマンスキルの項目も設定し、より多角的な視点から社員の能力を把握できる仕様とした。また、入力した内容を社内共有することで、誰がどのようなスキルを持っているかを把握することができ、プロジェクトへの適切な配置や不足スキル向上のための適切な育成計画立案にも役立つと考えている。さらに、これまで問題とされてきた医療や公共分野等の専門分野における作業の属人化の緩和が期待される。

## 導入後のモニタリング

### 業務量の増加により、ワーキンググループにおける施策推進が中々進まない

ワーキンググループを編成し、施策の推進を始めて、2か月が経過したが、当初想定していたほど、ワーキンググループの活動及び施策が推進されなかった。その大きな理由として、各社員の業務量が増加し、働き方改革にかかる時間が制限されてしまっているということだった。さらに、ワーキンググループに参画している社員への権限委譲が、しっかりと行えておらず、各社員が上司の反応を気にするあまり、自由で思い切った発想や取組ができていないという問題が発生していた。

DO

CHECK

### トップからの権限委譲を明確化し、自由で自発的な活動を助長させる

施策推進のため、まずは、経営層から各ワーキンググループの社員に対し、権限委譲をすることを明確に伝えるとともに、取組に対して一切介入しないことを合意する。併せて、各社員の上司に対して、働き方改革の意義や狙いについて改めて説明し、社員がより活動しやすい環境構築を求めるとともに、必要に応じて社員に対し助言を求める予定である。

ACTION

## 実施した施策の成果

### 働き方改革に対する社員への意識の変化が徐々に醸成され、残業時間の減少と年次有給休暇取得率が向上

その後、Aグループでは特定部門において定期的に朝礼等にて、7つの行動指針を1つずつ周知する等、身近でできることから、徐々に取組を続けている。また、Bグループにおいては、作成した「スキルシート」を毎年実施している社内目標設定の際に活用することとなっている。

これらA、B2つのワーキンググループにおける活動を通じて徐々にではあるが、社内全体における働き方改革への意識が醸成され、2017年から2019年にかけて残業時間は、全体平均として7時間程度減少したほか、年次有給休暇取得率も約10%上昇した。

	2017年	2018年	2019年
時間外労働時間	28H	24H	21H
年次有給休暇取得率	41%	50%	53%

## 今後に向けた検討事項

今後は、A、B2つのワーキンググループに参画する社員を定期的に入れ替え、社内全体での働き方改革への意識醸成を行っていくほか、これまで実施してこなかった新たな取組についても検討していく。こうした活動を通して、IT企業として地方都市活性化を目指す。

働き方改革によるメリハリのある職場環境の構築を通じて、社員の自由な発想から高い技術力を創出し、競争の激しいIT業界にて新たな価値を生み出す

企業概要			
会社設立年	1949年	社員数	453名 (2019年10月現在)
資本金	4億円	所在地	東京都墨田区錦糸1-2-1 アルカセントラル 9F
事業概要	パッケージソフトウェア開発・販売、システム受託開発、情報マネジメントコンサルティング		

## 働き方改革への取組背景

高い技術力を活かし、ソフトウェア開発企業として各種パッケージ製品開発、ソフトウェア受託開発事業を展開

株式会社OSK(以下、同社)は、1984年の創設以来、パッケージソフトウェアの開発・販売また、ソフトウェア受託開発を実施している。パッケージ製品においては基幹系と情報系の両方の技術力を生かし、SMILEシリーズ(販売、会計、人事給与等)やeValueシリーズ(ドキュメント管理、ワークフロー、スケジューラ、コミュニケーション等)等、ロングセラー製品を生み出している。

そうした高い技術力を醸成するために、同社は社員の自由な発想や意見を尊重し、いきいきと働くことのできる職場環境を醸成してきた。広く社員の自由な発想、意見を集めそれを新たなビジネスへ繋げる「アイデアコンテスト」では、社員から多くの意見が集まり、社員が面白いと思える仕事づくり、成長できる会社づくりに繋がっている。

さらに社員がいきいきと働ける、よりよい会社を目指して

同社は、衛生委員会を通じて、過重労働対策や年次有給休暇・リフレッシュ休暇の取得推進等、働き方改革においては従来から力を入れており、社員の柔軟な働き方の実現及びいきいきと働くことのできる職場環境を維持しているとの感覚があった。

一方で、部署、職種、役職ごとで、労働時間、年次有給休暇取得等に大きなバラつきがあること、過重労働対策がなかなか浸透しないことに、危機感を抱いていた。そうした背景のもと、同社は働き方改革の取組に再度力を入れることとした。特に、社員が自分の仕事に対して、やりがいを持ちメリハリのある働き方が実践できているか、という点に着目して課題の抽出及び施策の作成を検討した。

## 課題の抽出

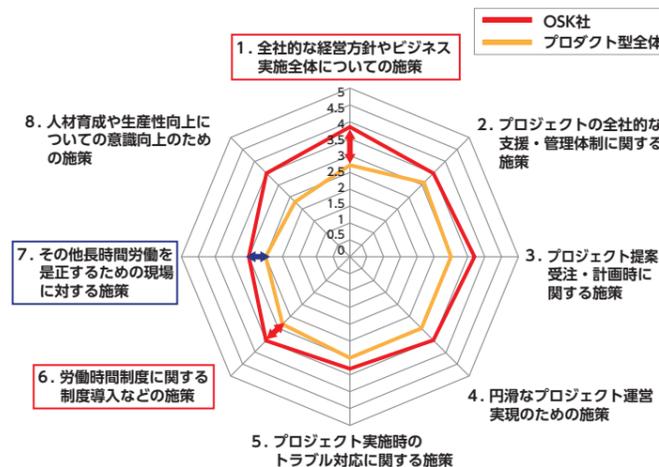
自社診断ツールによる診断の結果、「現場に対する施策」が相対的に推進されていないことが分かった

同社では、自社診断ツールにおいて自社施策の推進状況を調査した結果、同じ「プロダクト型」のIT企業と比較し、8つある施策の分類において、いずれも平均値を上回っており、全体的な働き方改革の施策は進んでいることが分かった。特に、「1. 全社的な経営方針やビジネス実施」また、「6. 労働時間に関する制度導入」においては、他社に比べ大きく推進されていた。一方で、「7. その他長時間労働を是正するための現場に対する施策」については、相対的に施策が推進されていないことが判明した。

労働時間が増加傾向にあるパッケージ開発部署にてヒアリングを実施することとした

さらに、過去3年分の労働時間データ分析より、残業時間が増加傾向にあったパッケージ開発を行うR&D本部と、比較対象としてシステム受託を行う開発センター本部の社員に対し、ヒアリングを実施し、長時間労働発生に起因する詳細な課題の抽出を行った。

また、ヒアリングに際しては、やりがいやメリハリのある働き方を推進するための課題についても意見を抽出した。



## PLAN

長時間労働は、人材育成の遅れによる作業の属人化に起因していた

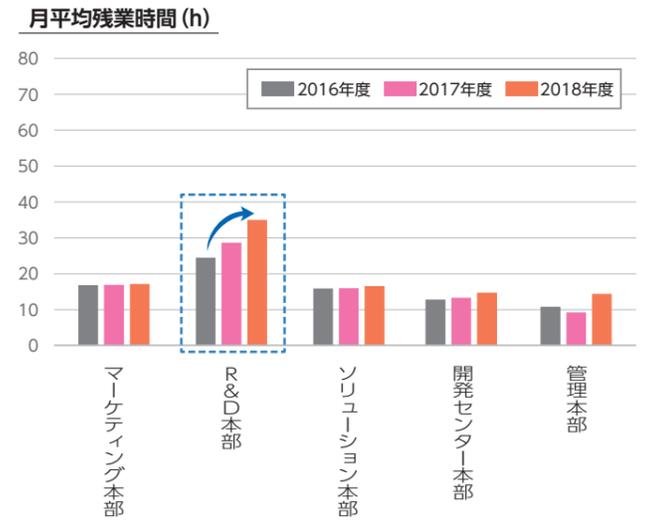
ヒアリング結果から、若手社員があまり育っておらず、能力のある社員に仕事が偏ってしまう作業の属人化や、上流工程で顧客からの要件内容が固まらないため、作業が遅延し、テスト工程等の後工程にて長時間労働が発生するといった問題が抽出された。特に、法改正によって仕様が変化する製品では、法改正の内容をシステム要件に落とし込むのに時間がかかる傾向にあった。

さらに、社員によっては運用作業と開発作業を並行して実施しており、製品のリリース直後は、製品の問合せ対応と開発作業が重なり、作業量が増加していた。

社員によってモチベーションのバラつきがあることがやりがいやメリハリのある働き方実現の課題

やりがいやメリハリのある働き方実現のための課題として、社員のモチベーションにバラつきがあることが分かった。特に、目の前の仕事に関しては、期限を守るために必死に取り組んでいるが、中長期的なビジョンが不明確なため、将来に対する不安を持っていた。

また、自己啓発や人材育成のための時間が十分でないという問題が挙げられた。

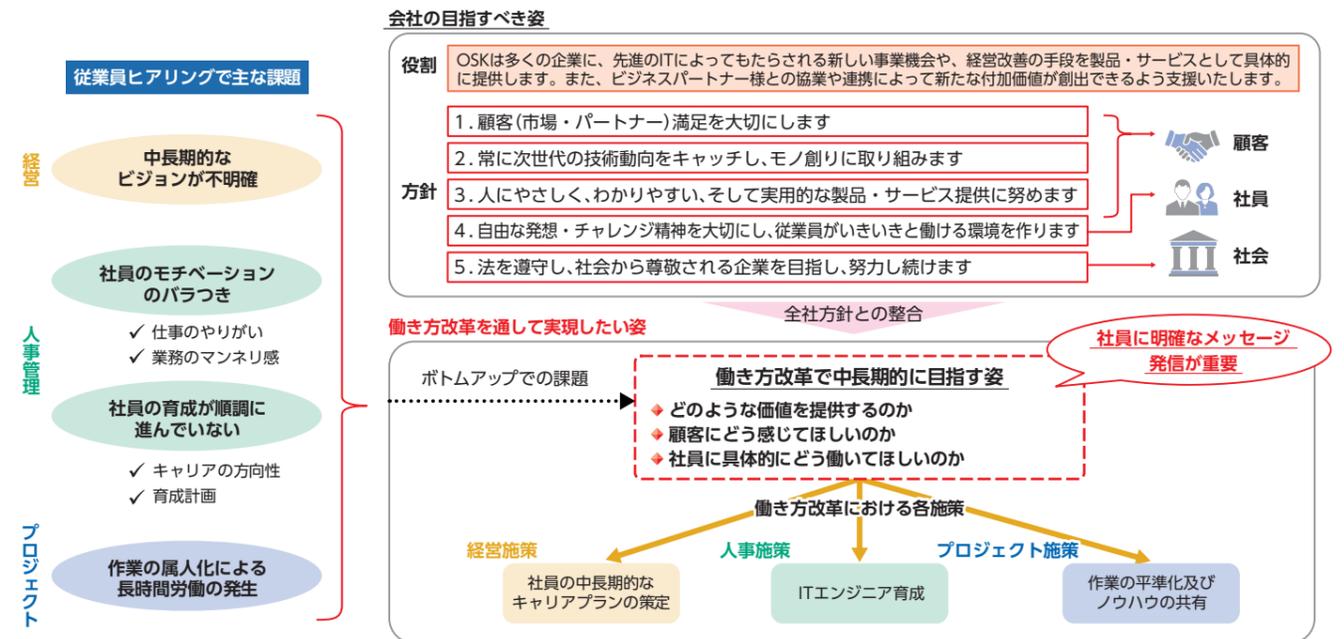


## 目指す姿の明確化

課題を整理した結果、「経営」に関しては、中長期的なビジョンが不明確であるという課題があり、「人事管理」に関しては、社員のモチベーションのバラつきや人材育成の問題が挙げられたほか、「プロジェクト」では、作業の属人化といった課題が挙げられた。

このため、働き方改革で中長期的に目指す姿は、同社の経営方針との整合性を意識した上で、企業目線、顧客目線、社員目線を持って構築していくこととした。

### Vision/Goal



## 今後に向けた取組の方針

同社では、目指す姿を明確化すると並行して、働き方改革の施策を一歩ずつ始めることを重視し、短期間で効果の大きい施策から優先的に実施することとした。具体的には、衛生、教育、評価の各種委員会が各部署と連携し、各部署の課題解決を進める方針である。こうした取組を通して、社員の自由な発想を促し、高い技術力を創出して、IT業界を牽引していく。

今後のビジネス環境の変化を見据えた「組織と個人の成長」を目指した働き方改革への進化により、アサヒグループ全体の成長に貢献する企業への変革を目指す

企業概要			
会社設立年	1988年	社員数	146名(2019年4月現在)
資本金	1億1,000万円	所在地	東京都墨田区吾妻橋1-23-1 アサヒグループ本社ビル内 5階
事業概要	アサヒグループのIT専門企業として、アサヒグループ各企業のITソリューションの企画・提案、開発、保守・運用のトータルサービスを提供		

## 働き方改革への取組背景

### アサヒビールの情報システム子会社としてアサヒグループ各社のITサービスを提供

アサヒビジネスソリューションズ株式会社(以下、同社)は、アサヒビール株式会社の情報部門が独立される形で1989年に創業し、これまでアサヒグループ各社の企画・提案、開発、保守・運用のトータルサービスを行ってきた。同社は、「会社をもっともっと良くしていくプロジェクト始動」を社長が宣言し、2017年度より働き方改革を進めている。

### 「かえる大作戦V」により、就労環境とマネジメントの改善を実現

働き方改革実施にあたり、まずすぐに実施できる「就労環境の改善」と「マネジメントの改善」から着手した。具体的には、5つの「かえる」のローガンの下、社員が「プライベートと仕事の充実による彩のある生活」を実現することを掲げ、長時間労働の是正や年次有給休暇取得促進を行った。

「就労環境の改善」においては、「場所に縛られない働き方」や「全社ノー残業デーの設定」、「20時以降基本残業禁止」等を施策を実施した。また、「マネジメントの改善」では、適切なマネジメント方法を周知徹底するため、社内勉強会を行うとともに、マネジメントツールの導入を行い、プロジェクトマネジメントにおける生産性向上を図った。

この「かえる大作戦V」により、全社月平均残業が約2時間程度減少したほか、年次有給休暇取得率に関しても、約4%上昇し、着実な施策の推進及び効果が見られた。

### 長時間労働是正から「組織と個人の成長」を目指した働き方改革へ

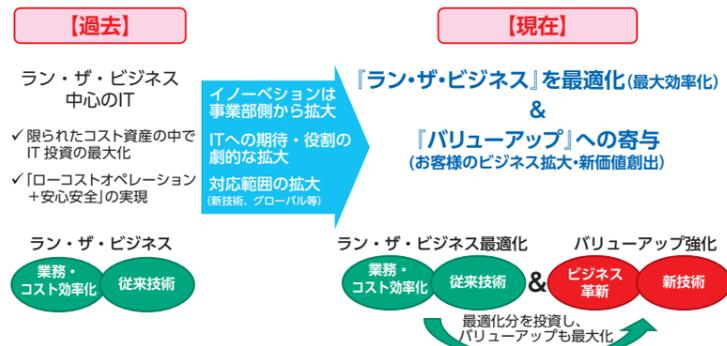
同社では働き方改革において、長時間労働是正や年次有給休暇取得率向上の成果を上げ、社員の生産性向上や自主的な働き方の実現等、働き方改革の有効性を実感していた。一方で、デジタルトランスフォーメーション等、企業におけるITの活用方法が大きく変化する中、改めて企業としての役割を見直し、それに向けた「組織と個人の成長」のための働き方改革に乗り出した。

## 目指す姿の明確化

### 企業におけるITの役割の変化に着目

新たな働き方改革を模索する上では、ITの役割の変化に着目した。従来、ITはコスト削減や業務の効率化等の「ラン・ザ・ビジネス中心のIT」が大きな役割であったが、近年は新たな価値の創出を中心とした「バリューアップ強化」へとその役割が拡大し、IT活用の重要性や位置付けが大きく変わってきていた。そうした背景の下、同社グループにおいても「Asahi Digital Transformation(ADX)戦略モデル」が策定され、ITの活用により、「挑戦と革新」の循環を継続的に回し、新たな市場を獲得することが大きな命題となっていた。

### ITへの期待・役割変化



Vision/Goal

### ＜かえる大作戦V＞

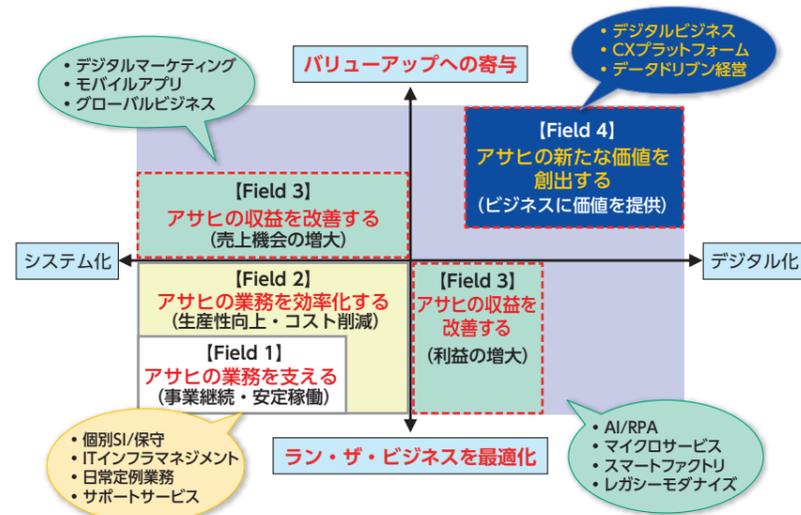
- I. 会社をかえる
- II. 働き方をかえる
- III. 雰囲気・習慣をかえる
- IV. 基本に振りかえる
- V. 早くかえる

## 情報システム子会社としてどうあるべきか

そういったアサヒグループ全体の方針がある中で、アサヒグループ全体のシステムを担う同社として、これまでの主な事業領域であった「Field1:アサヒの業務の業務を支える」、また「Field2:アサヒの業務を効率化する」といった基幹システムを下支えする従来の役割・業務範囲を拡大し、「Field3:アサヒの収益を改善する」領域やさらに先進技術を活用した「Field4:アサヒの新たな価値を創出する」領域へその役割を大きく広げていく必要性を感じていた。

一方で、情報システム子会社として、限られた人員の中で役割を大きく広げるために、これまで取り組んでいた領域を容易に切り離すことはできないため、既存業務を今まで以上に効率的に遂行すること、新たな領域の知見を獲得していくことを同時に進めていくことが必要とされる。

これらの取組に向けては、社員の成長や意識の変革が不可欠であると考え、今後必要となる人材像を考え、社員の意識変革に向けた取り組みを推進することとした。



## 施策の取組における検討内容

### 「アサヒの新たな価値創出」に対する課題を設定

新たな価値創出は、組織と社員の成長により実現できると考え、まず成長目標として、拡大する役割を担う人材像と必要となる要素を明確にした。要素については、「スキル面」、「マインド面」の2つの側面から整理を行い、スキル面においては、ビジネス視点、テクノロジー視点で整理を行ったほか、マインド面では、「能動的に取組む力」を必要となるスキルとして定め、オーダーテイカーからの脱却を目指した。

### 目指す姿・人材像における意見の相違が発生

次に、目指す姿や人材像を共有・推進するために、各部署の課長からなる分科会を設置し、定期的なディスカッションを行った。しかしながら分科会では、経営層が示すありたい姿と社員の日々の業務とのギャップ等から、様々な意見が出され、簡単には進まなかった。既存領域と新規領域の両方に事業展開する企業体力がないという意見や、親会社や顧客との機能分担の問題を指摘する声、さらには、新規領域で新たな価値を創出するための、十分な知識や人材の確保が難しい等、当初はやや消極的な反応が見られた。

### ミドルマネジメント層における経営・ビジョンに対する共感が課題

分科会での消極的な反応について、社内エンゲージメント調査やヒアリングの結果を照らし合わせたところ、経営層は目指す姿や変革の必要性についてメッセージを発し、制度改定や環境改善を行っているが、社員にはそれらが実感を持って伝わっていないことが浮かび上がった。その要因として、多くのミドルマネジメント層において、会社の経営理念やビジョンに対する理解・共感が小さく、部下に対して、適切な経営理念や価値観、将来に対するビジョンの発信が行えていないため、変革への動機づけが不足していると考えられた。経営層と社員をつなぐのは、直属の上司であり、まずは部長が経営理念や経営のメッセージを理解・共感した上で、その内容を課長にしっかりと伝え、そして課長はそのメッセージを腹落ちさせて自らの言葉で現場に伝えることが必要だと考えた。

## 今後に向けた検討事項

### ミドルマネジメント層の意識の変革により施策の実効性を高める

人事制度やキャリア開発制度は、変化に応じ改定を行ってきたが、運用が伴わなければ実効性は生まれない。運用の鍵は課長、部長が握っていると考えるため、経営層としては、多様な現場の事情を理解し、現実に即した運用ができるよう環境を整え、課長、部長の取組を支援していく。その施策として、ミドルマネジメント層のワークショップを実施し、相互のコミュニケーションを図るとともに、激変する社会において危機感を持って、自身の会社を変革する意識を醸成していく予定である。それにより、会社全体の意識を変え、社員一人ひとりの自律と、企業としての成長の実現を行い、新たな価値を創出していくことで、アサヒグループのさらなる成長に貢献していきたいと考えている。

PLAN

DO CHECK