

2020年、インテックの 新しい働き方改革が始動

Interview

インテック常務執行役員
人事本部長
宮下 毅

文・今井明子 撮影・住友一俊



社員の「働きがいのある会社」に関する意識や労働観の変化に加え、新型コロナウイルスの影響もあり、インテックの働き方改革は新たな局面を迎えています。今後の働き方改革をどのような方向性で進めていくのか、今年4月、新たに人事本部長に就任した宮下毅に聞きました。

在宅勤務が一気に浸透

— 働き方改革のこれまでの施策について教えてください。

インテックでは、これまで以下の5本柱で働き方改革を進めてきました。

- ・労働時間短縮
- ・ワークライフバランスの実現
- ・女性が働きやすく活躍できる職場
- ・シニアの活躍と若手が辞めない風土づくり
- ・障がい者の積極的な雇用

これらについては年々成果が出ており、2019年度も残業時間削減率、有給休暇取得率などの数字が前年比で上がっています。さらに、今年度からは所定労働時間を8時間から7時間30分に短縮しました。

2019年10月からは在宅勤務制度を導入しましたが、新型コロナウイルスの影響もあって、活用する人はこの春に大幅に増えました。1回でも在宅勤務を行ったことのある人は、新型コロナウイルス流行前は数十人だったのに対し、今年の4～5月で約2,500人にまで増え、1人当たりの在宅勤務の回数も平均で月10日となっています。ただし、在宅勤務の実施率や平均在宅勤務率は部門によってかなりのばらつきがあります。ライフラインに深く関係する医療・金融関係のお客さま先で開発やシステム運用を行う部門では、どうしても在宅勤務はしにくい傾向にありますね。

とはいえ、この春で利用者が数十人から2,500人に増え、「やればできる」ことがわかりました。今までは心理的な障壁や先入観が強く、やれるのにやっていなかったのではないのでしょうか。

「働き方改革」は「働きがい改革」へ

— 2020年度から働き方改革はどのような方針で進めているのでしょうか。

今年度からはコンセプトを変えて「働き方改革」から「働きがい改革」にしたいと思っています。「働きがい」には、働きやすさはもちろんのこと、やりがいが非常に重要です。

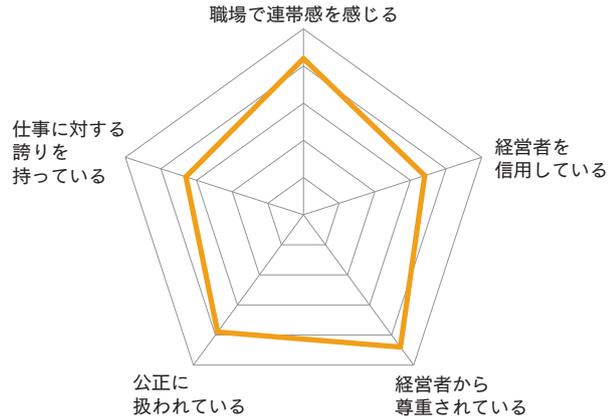
なぜそのようにコンセプトを変えようと思ったのか。それは、2019年に行った「働きがいのある会社」に関する社内アンケート*1がきっかけです。このアンケートで「個人が快適に働き続けるための環境を会社が提供してくれている（経営者から尊重されている）」という項目に「はい」と答えた人はとても多かったのですが、「自分の仕事に対する誇りを持っている」「経営者とビジョンを共有している（経営者を信用している）」という項目に「はい」と答えた人が、想定より少なかったのです。

今までは働き方改革を推進して、休みの取りやすさや報酬などの働きやすさを改善してきました。それに満足している人は多いのですが、それだけではなく、働きがいややりがいにまで改革を進めなくてはならないと思に至りました。

社員が単に与えられた仕事をするのではなく、夢を持って仕事をし、仕事を通じて成長する、仕事を通じて社会に貢献したいという志を持って仕事ができるような会社にしていきたいと思っています。

— 働きがいを高めるために、具体的にはど

「働きがいのある会社」に関する社内アンケート結果



のようなことを進めているのでしょうか。

先ほどのアンケートでわかったことは、「経営者とビジョンを共有している」「自分の仕事に対する誇りを持っている」のスコアに改善の余地があることでした。また、働きがいを高めるためには、「自律的な働き方の実現」も欠かせません。この3点を重点的に改善していこうとしています。

1つ目の「経営層と社員がビジョンを共有する」という課題については、まず、社員と経営層の距離感を埋めることが大切だと考えました。そこで「北岡放送局」という社長のブログを作り、社長の人となりや好きなものを発信してもらうことにしました。社内に浸透してきたところで、経営哲学や経営の方向性も発信してもらって、社員に理解してもらえればと思っています。

また、「若手社員と経営層の交流会～聴こう、話そう」と銘打った月に一度のオンライン交流会も企画しました。毎回会長や副社長など経営層が登場し、講話や若手社員とのディスカッションを行います。80分の交

*1 2019年12月13日～2020年1月15日、Great Place to Work® Institute Japanに委託してインターネットページ回答形式で実施

インテック従業員の働き方の推移

	性別	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
残業時間(時間)*1		29.1	25.1	21.2	19.8	18.1
残業時間削減率(前年比)		-	13.7%	15.5%	6.6%	8.6%
有休取得率		53.7%	61.0%	67.3%	69.6%	74.7%
育児休暇取得率*2	男性	3.0%	2.0%	4.0%	2.0%	14.0%
	女性	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
時短勤務率*3	男性	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	女性	13.0%	14.0%	15.0%	18.0%	19.0%

*1 全社員平均の残業時間。時短勤務者も含む

*2 子どもが生まれた人の取得率

*3 育児、介護による時短勤務者の4月1日付の従業員数に対する割合。そのほとんどは育児によるもの。男性は毎年4名ほど取得しているが、全従業員数が大きすぎるため、0%になる



インテック常務執行役員 人事本部長 宮下 毅

流会になりますが、毎回100人程度の申し込みがあり、各地の拠点やお客さま先に常駐している社員にとっても経営層と交流する貴重な機会となっています。

オンライン交流会をしようと思いついたのは、今年の新入社員研修をすべてオンラインで行ったことがきっかけです。十分にコミュニケーションを取れることが実証できたので、これからはどんどんやっつけていこうということになりました。

今後はオンラインで社長と若手社員のダイレクトミーティングも計画しています。ダイレクトミーティングはこれまで社長が各地の拠点に出向いて行っていたのですが、オンラインで行うことで拠点に縛られず、一度にさまざまなメンバーを揃えられるのも利点だと考えています。

お客さま、同僚からの感謝を 伝え仕事に誇りを持つ機会を

— 自分の仕事に誇りを持つためにどのような施策をしていますか。

自分の仕事に有用感を感じているのは入社2～3年がピークで、年齢が上がるにつれて徐々に落ちてくるのがアンケートからわかりました。それをなくすために、まずは「オープンジョブポスティングシステム」という社内公募制度を導入することにしました。

従来は、不定期で特定の部門が年に1回ぐらいしか行わなかったのですが、今年からは毎年1回、定期的に全部門を対象に行

うことにしました。他部門の募集内容を見て、やりたいと思ったら手を挙げる。それが自分のキャリアを自分で作ることに繋がると考えています。

公募を通じ、例えば、今までは産業系の仕事をしてきた人が金融系の仕事に行ってみようと応募したり、ずっと同じ仕事をしてきたけれどそろそろキャリアアップしたいという人が手を挙げたりするなどのアクションを期待しています。

募集人数に対して応募数が多かった場合は選考を行います。また、もともと所属している部門の上長がその人材をなかなか離さないということも想定されますし、1つの部門からたくさんの人が抜けると仕事が成り立たないでしょうから、そこはしっかりと考えないといけませんね。

— ほかに、自分の仕事に誇りを持つための施策はありますか。

アンケートでは「お客さまに喜ばれると一番うれしい」という回答がありました。今までもお客さまから感謝の声があれば、上長を通じて担当者に伝えてはいたのですが、そのようなことが社内報などで公表されるとうれしいという意見が結構あったのです。それなら速報性を考えるとブログがいいのではないかと考え、社内のポータルサイトで見られるブログを使って、たとえ小さな活動であっても成果をまめに取り上げていくようにしました。ブログは表現力や発信力を高めるため、担当者に自分の言葉で書いてもらうようにしています。

例えば各地のセンターの出来事がブログに載り、昔一緒に仕事をしてきた人から「おめでとう」とか「見たよ」と返ってくると、発信者はとてもうれしく思うようです。また、仕事に限らずプライベートな活動でもブログに取り上げることがあります。ブログがきっかけで、普段は前面に出ないセキュリティ部門の社員が社内で認知され、「この人、面白いな。今度営業に同行してもらおう」と他部門の社員に注目されることもありますので、ブログを通じて社内が活性化するといいですね。

もう1つ、自分の仕事に誇りを感じるための取り組みが「グッドジョブ」というもの

です。これは、「頑張ってくれてありがとう」という感謝の気持ちをカード（サンクスカード）で本人に伝える取り組みです。これは数年前にも実施したことがあり、そのときはお祭りのような形でグッドジョブ大賞を設けたり、ビデオを作ったりもしていました。当時、私は得意先との会議の議事録を毎回上手くまとめてくれる社員にとっても感謝しており、カードを贈りましたが、その社員がとても喜んでくれたのを覚えています。たとえ些細なことであっても、誰かが見てくれていることに気づき、感謝しあえる風土を作っていくと自分の誇りややりがいが高まると思いますので、もっと手軽な形で、半年に1回のペースで復活させたいと考えています。

在宅・オンライン化が進む中で自律的で先進的な働き方

— 3つ目の自律的な働き方についてはどのような施策を考えていますか。

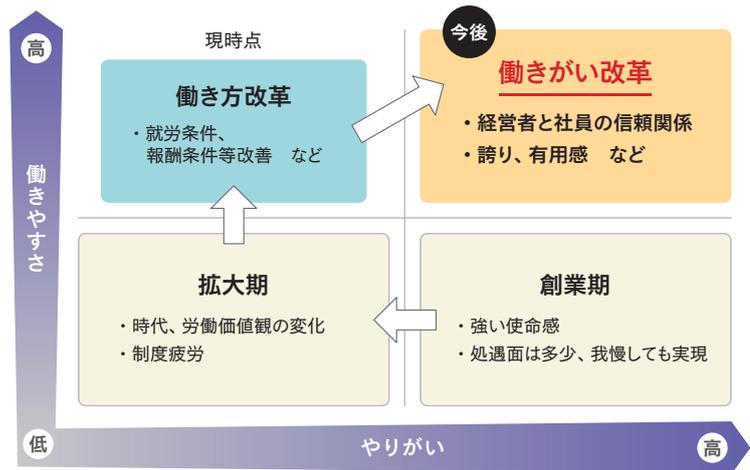
これからは在宅勤務も働き方の1つのスタンダードになると思っています。それには自分で仕事を組み立てて、今よりも高い生産性と品質を実現していく自律性が求められるでしょう。ですから、一言で言うとセルフマネジメント力を高めるような制度を導入しなければならないと思っています。

— 在宅勤務やオンラインのデメリットはなかったのでしょうか。

課題は連帯感ですね。インテックはもともと「インテックファミリー」という言葉もあるほど強い連帯感があり、横の部門同士の助け合いもあります。年1回、全社で集まって富山で職場対抗のスポーツ大会を実施していますが、そういう社風がだんだん薄れていくのではないかと懸念はあります。

そこで注目したのがeスポーツ（ゲーム）です。今年はスポーツ大会も実施できませんので、代わりにeスポーツ大会をやるということになりました。eスポーツなら、今まで表舞台に出てこなかった人が実は得意で、全社的に一気に脚光を浴びるパターンも考えられますよね。もともと富山では

インテックにおける働きがいステージの変遷



地域活性化のため、eスポーツを振興させようとしていましたから、デジタル化時代の新しい連帯感も模索していきたいと思っています。

— 在宅勤務やオンラインをメインとする働き方について、今後はどのように進めていきますか。

社内でシステム開発を行う社員は、自宅か事業所か、最も高い生産性と品質を実現できる場所での働き方を選択する事業スタイルに変えていくつもりです。

営業系の部門やライフラインに深く関係するシステム開発に携わる社員は、お客さまありきの仕事ですので、そこまで自律的に働き方を決められないかもしれません。ですが、お客さまもこれから在宅勤務に移行していくと思いますので、お客さまを頻りに訪問しなくとも活発に受注活動できる営業スタイルや、場所に縛られず十分に品質を担保したソリューションやサービスを提供できる開発スタイルに変えていくことはできると思います。

あとは社内業務です。ハンコや紙は極力なくして、DX（デジタルトランスフォーメーション）そのものへ取り組んでいきたい。今は社内の会議、採用、研修もほぼオンラインで行っていますので、在宅勤務でも業務プロセスが完結できる事業スタイルまでもっていきたいですね。やるからには世の中の先端をいくところまでやり、自らの取り組みを新規事業のきっかけにしたいと思っています。