

# 栃木労働局による「働き方改革」企業トップへの働きかけ

(局長編)



## エス・トータルサポート 株式会社



平成 30 年 11 月 26 日、エス・トータルサポート株式会社の佐藤功代表取締役社長にお会いして、白兼栃木労働局長との対談を通して「働き方改革」についての協力要請及び取組内容についての意見交換を行い、更なる取組への推進をお願いしました。  
今回の要請では栃木県担当者と宇都宮市担当者も同行しました。



白兼栃木労働局長



佐藤代表取締役社長

### 【エス・トータルサポート株式会社】

本 社 栃木県宇都宮市東宿郷 4-2-24 センターズビルディング 9 階  
設 立 1995 年 12 月 12 日  
代 表 者 代表取締役 佐藤 功  
労働者数 36 名  
事業内容 受託ソフトウェア開発/業種ソリューション開発、システムマイグレーション、  
スマートフォン・タブレット PC アプリ開発、HHT(ハンドヘルドターミナル)  
アプリ開発、システム基盤構築、システム運用・保守、エンジニア・スペシャル  
スタッフ派遣  
公式HP <http://www.sts-japan.co.jp/>



佐藤功代表取締役（左から3人目）、佐藤専務取締役（左から2人目）、小曾戸常務取締役（右から3人目）、平野第一システム課長（左から1人目）、三宅第二システム課長（右から2人目）、松島管理部リーダー（右から1人目）。



白兼栃木労働局長（右手前から4人目）、同局雇用環境・均等室の木本室長（左から4人目）、野城監理官（左から3人目）、渡邊室長補佐（左から1人目）、折原厚生労働事務官（左から2人目）、栃木県産業労働観光部労働政策課から大石主事（右手前）、宇都宮市経済部商工振興課から枝係長（右手前から3人目）、磯総括（右手前から2人目）。  
（撮影 栃木労働局 野中）

## ◆対談内容

### 【白兼栃木労働局長】

今日はお忙しい中、時間を取って頂きましてありがとうございます。情報通信業界は一般的にIT業界といわれて、働き方改革における「長時間労働課題」のイメージがあるかも知れません。そのような中、御社は起きている課題に対して、様々な改善策をスピード感のある対応で取組まれてきていると聞いております。

それぞれの業界や事業ごとに、「働き方改革」への取組の道筋は多種多様であるべきで、一律的な手法では現場にマッチングしないことも多いです。

ですから、エス・トータルサポート流で構いませんので、取組まれている事例や、成功事例だけでなく上手く行かなかった事例も含めて、お聞かせ願えれば県内の各事業場の参考となりますので、どうぞよろしくお願い致します。

## 【佐藤代表取締役】

弊社はソフトウェア開発の会社として  
1995年に創業し、これまでに公共・医療・  
製造業・流通業などのシステム開発に携わって  
まいりました。



佐藤専務取締役 佐藤代表取締役

情報処理サービスが日々変動する環境の中、  
お客様の悩み・ご要望にスピーディーに対応  
できる「トータルソリューションプロバイダー」

として、お客様の立場に立ったお客様に満足していただける「安心・安全なソリューション」を提供してきたと自負しております。

ただ「お客様満足」を追求する過程において、社員の負担が増える傾向が高いのがこの業界の特徴です。当社も長時間労働や年次有給休暇取得において課題を抱えてきた経験があります。この業界の最大の経営資源は「人材」です。その資源を消耗していくことへの危惧、恐怖を本気で考えるようになりました。このままでは5年後、10年後どうなるのかと。

「お客様満足」と「社員満足」は対と考え、様々な改善・発展的改革に取組みはじめたのです。自社のソリューションも出来ずに、何がソリューションプロバイダーかということです。そして「人を活かす働き方を考える」ようになりました。

## 【白兼栃木労働局長】

システムエンジニアやプログラマーの皆さんの業務は、ある意味、個人商店的な働き方をされているのでしょうか。

## 【佐藤代表取締役】

それぞれの案件に対して、プロジェクトチームとしての取組をしています。個人スキルの集合体と言えます。受注業務に対して工程ごとの業務振り分けを行い、連携して作業を進めていきます。そのプロジェクトの人員構成・業務デリバリー・進捗管理をプロジェクトリーダーが行います。ですから、このリーダーの業務は中々に大変です。通常の業務もこなしながら、マネジメントもするプレイングマネージャーです。

このリーダークラスの業務改善・生産性向上・モチベーションアップは「働き方改革」の重要なポイントと考えています。リーダーは「評価する人」でもあり、「評価される人」でもありますから、このクラスの業務改善は結果として、チームメンバーの次世代育成にもつながり、職場全体の「働き方改革」にも大きな影響力を持てきます。

## 【白兼栃木労働局長】

確かに「プロジェクトマネジメント」は、働き方改革のかなめとなりますね。そしてリーダークラスも業務負担を抱えるのではなく、自らのモチベーションアップに繋がる改善が望まれます。

## 【佐藤専務取締役】

実は企業理念においても「私たちのポリシーは7S、人を中心とした繋がりへ」

① Staff	社会や隣人の夢実現のために自己能力を追求
② Skill	提案・調査・設計・開発等の技術力を追求
③ Speed	設計開発期間の短縮を実現
④ Service	お客様の立場にたったサービスを提供
⑤ Security	システムの安全性を実現
⑥ Safety	人や地球に優しく安全な製品及びサービスを提供
⑦ Super Fine	最高の製品及びサービスを提供

⇒<http://www.sts-japan.co.jp/concept.html>

と掲げて取組んできましたが、具体的な仕組としての施策が不足していました。

そこで、人材が企業継続の命綱という共通認識⇒しかし、他社との競合もあり、人が思うように採用できない⇒働きやすく魅力ある職場づくりの必要性という観点から、本年（平成30年）4月1日から

## 「役割等級制度」の導入

を行いました。これは給与体系も含めた評価制度です。

弊社は今まで、いわゆる「年齢給システム」のため同じ業務・責任・職位でも、社歴の長い人のほうが給与は高い仕組でした。また人事評価の見える化がされておらず、若手や中途採用者も評価目標が不明確で、モチベーションアップに繋がりにくかったと思います。そこで「役割等級制度」を導入することにより、業務基準を明確にしてその達成度合いにより評価するようにしました。これにより「会社が期待する役割」「社員が自ら拡大する（ステップアップ）役割」見える化し、「社員教育の一環」としての効果も期待しております。

## 【木本雇用環境・均等室長】

働き方改革の成否は「従業員と顧客の両方の利益」に繋がる仕組を工夫することがポイントであると様々なデータでも裏付けされています。

手元に回覧されてきている御社の「役割等級制度」をみると、大変工夫されており感心しますが、社歴上位者の納得度は如何でしたか。



木本雇用環境・均等室長

### 【佐藤代表取締役】

具体的な導入にあたっては、外部コンサルタントに依頼をしました。その際に最も神経を使ったのは、以下の3点です。

- ① ジョブ・アサインメント（仕事・業務の割り当て）
- ② 考課者（評価する側）の価値観共有
- ③ 全従業員との徹底した個別面談

その中でも懸念されたことは、やはり社歴上位者の納得度でした。この個別面談は具体的な事実に基づいた「見える化⇒共有化」をベースとして、何度も何度も繰り返し行いました。結構大変な作業ではありましたが、「業務の見える化」が行われ、いわゆる「属人化業務の見直し」により、社歴上位者の業務改善⇒スキルアップの機会にも繋がりました。

また旧来の日本型評価も一部は残し、現状職位からステップアップするための

- |                      |              |              |
|----------------------|--------------|--------------|
| ① 期待役割               | ② 期待マネジメント項目 | ③ 期待マネジメント定義 |
| ④ 役職別の経験年数基準及び初任年齢基準 |              |              |

を明文化することで、社歴上位者のモチベーションアップにも注意しました。その上で会社の考えを一方向的に押し付けるのではなく、それぞれの思いを表面化して、適正な競争・評価への改善を一緒に取り組んでいこうと協力をお願いしました。

また人事考課においては、上位職位による三次考課までのステップを踏みますが、ジョブアサイン実施者（考課者：評価する側）の考え方・方向性の価値観共有がポイントになります。実際のところ、上半期の考課をしていく中でも、やはり考課者の教育・訓練は今後も継続的に実施していく必要性を感じています。

### 【木本雇用環境・均等室長】

今日は各課の課長さんやリーダーさんも同席されていますが、現場の反響はどうでしたか。

### 【平野第一システム課長、三宅第二システム課長】

一言でいえば「上々」でした。評価基準が明確にされたことにより、昇格昇給が見

見える化し、ひとりひとりのモチベーションは上がっています。また人事考課項目では「個人目標達成度」や「プロセス評価」も設定されていますので、「スキルアップ」や「業務改善」に対する意識も高くなっていると感じています。



平野第一システム課長



三宅第二システム課長

社歴上位者についても、自分自身の評価アップチャンスですし、本来が技術者集団ですのでその辺は了解してくれています。

### 【佐藤専務取締役】

共有する基準があることは、上司と部下、同僚間のコミュニケーションツールとしても役立っているようです。私も技術者の一人として現場に入りますが、互いに認め合う風土が出てきたと感じています。そして話し合いを通してスキルの共有化にもなっているようです。

### 【白兼栃木労働局長】

まさしく「見える化効果」ですね。県内でも「働き方改革」に取組み、改善効果を出している事業場に共通して言えることは、「社内コミュニケーションの促進」が進んでいることです。「見える化」そして「共有化」は、「働き方改革」のスタートアップですが、具体的に何を「見える化」すればいいのか、の一つの好事例ですね。今回の場合は、「役割」と「評価」であり、その「役割等級制度」を導入していく過程において、個々に抱えていた「見えている課題」や「気づかなかった課題」等、色々なことが浮き彫りにされてきたわけですね。

### 【小曾戸常務取締役】

技術者集団は基本的に「真面目集団」（笑）で、「何とかしよう、何とかなる筈」と「抱えてしまうタイプ」が多いのです。ですから、今回の制度導入を機会に再度、「報告・連絡・相談の徹底」を要請し、全員の知恵を出し合って解決する風土にして行きたいと考えております。



小曾戸常務取締役

### 【佐藤専務取締役】

まだ上半期が終わったばかりで、見える効果までは出ていないかも知れませんが、会社が本気で取組もうとしている意思表示にはなっており、個人と会社が共通の

言葉で話し合うきっかけとなりました。

役割等級制度導入への工程や考課作業の過程において、上司&部下、同僚間のコミュニケーションが間違いなく増えています。

そこから見える化された労働時間課題については、「分野・フェーズ別長時間労働改善」に取り組んで行くことにしております。今までも、その都度、個別に随時対応をしてきましたが、体系的な対応策は講じてきませんでした。

実は情報サービス産業協会経由の通知や、関係セミナーで、「15の勘所」を知りました。働き方改革ハンドブック：情報通信業「長時間労働是正に向けた15の勘所」(厚生労働省)を参考に、以下のフェーズごとに「問題」「問題解決の勘所」「解決策」を策定・検討していくことにしました。

1. プロジェクト特性
2. 業務段階 ①受注 ②プロジェクト運営 ③納入（検収）
3. プロジェクト推進の基盤

この「15の勘所」の考え方は、大変具体的で業界の仕組みをよく理解された内容になっており参考にしました。

#### 【木本雇用環境・均等室長】

独自に一覧表にされたようですね。どの課題・解決策も重要ですが、全てを一度に行うことは難しいでしょうから、確実にステップを踏んでいくことが大切ですね。この中でも一番の課題と考えていらっしゃることは何でしょうか。

#### 【佐藤代表取締役】

受注段階での対応でしょうか。

1. 不明確な仕様にならない（十分な要求分析と要求定義の明確化）。
2. 過小な工数、短すぎるプロジェクト期間を回避（リスクの洗い出し）。
3. メンバーの能力や経験とのマッチング

最低でもこの3点について留意して、時には無理と判断されるような仕事は受注しないという判断も必要になります。受注しておいて、発注者側へ迷惑をかけるわけにもいかないですから。

取引先メーカー様の「フォロワービジネス」として信用を築いてきたつもりですので、メーカー様とエンドユーザー様の信頼関係構築も、大事な仕事と心得ています。そのためにも受注段階での十分な打ち合わせ・吟味・判断が必要となります。

#### 【白兼栃木労働局長】

「発注者との関係」は「労働時間」に与える影響は大きいと言えます。その点良好な関係を築いてこられたのでしょうか。よく聞くのは発注者とのコミュニケーションが取れないまま受注して、「開発目標」や「必要機能」が不明確なまま開発が進

んで、トラブルが発生するという事例です。将来のトラブルの芽を見える化し、関係者間で情報共有し、早めに手を打つことが、トラブルの防止ひいては長時間労働の抑制につながります。

### 【野城監理官】



野城監理官

プロジェクト途中での「仕様変更依頼」は、こちらの業界では多々あるようですが、そのリスク防止としてもこの取組は大切なことでしょうね。

ところで、女性従業員は36名中8名いらっしゃるようですが、女性の目から見て、職場環境の改善変化はどう感じていらっしゃいますか。

### 【松島管理部リーダー】

ここ数年で女性は増えてきました。現在は管理部2名、ソリューション部（技術者系）6名が在籍しています。育休取得者もいますし、女性が働きやすい職場としての制度は整備されていると思います。技術系（SE・PG）の女性応募者も増えてきています。

今回、「役割等級」が導入されたことにより、向上心とビジョンがあれば、男女差なく、また年齢差なく評価される組織になってきたと感じています。

弊社の場合、平均年齢が31.7歳で20代、30代が多いので、今後若手の男性陣も育休を取るような風土が出来てくると、相乗効果で女性社員ももっと増えてくるのではないかと期待します。



松島管理部リーダー

### 【木本雇用環境・均等室長】

おっしゃる通りです。最近の大学生をターゲットとしたアンケートでも、将来育休を取りたいと考えている学生は、男性が63%、女性が60%と、男性のほうが育休希望者が多いというデータがあります。また年次有給休暇への関心も高いです。ちなみに御社の年次有給休暇取得率は昨年実績が65.8%だったそうですね。その前までは50%台だったそうですが、何か取組をされたのでしょうか。

### 【佐藤専務取締役】

年次有給休暇取得については、個人格差が大きく「積極的に取る人」と「全く取らない人」が混在していました。まずは「意識してもらえるように」と考えて、「会社年間カレンダー」に年間8日間の『年次有給休暇取得推進日』を設定して周知をしました。年末年始休暇や連休等に繋げて『プラスワン休暇促進日』としたのです。

トップからのメッセージとしてコメントも発信し、各部署適正なシフト工夫を要請しました。それでも中々取ろうとしない特定のメンバーはおります。

### 【白兼栃木労働局長】

年次有給休暇取得についても、「取りやすい風土」としていくためには、全従業員の取得進捗状況も「見える化」することも一つの手法です。業務的に取得しにくい仕組になっているのか、本人の判断（取ろうとしない）なのかも含めて、全員で考える機会を与えることで、取組むべき実態が見えてくるのではないのでしょうか。労働基準法の改正により、次年度 2019 年 4 月から「年 5 日の年次有給休暇取得の確実な取得」が義務付けられますので、是非、取得推進を図って下さい。

### 【木本雇用環境・均等室長】

「心の健康づくり」についても取組まれているようですね。

### 【佐藤専務取締役】

栃木県産業保健総合支援センターの協力を頂き、「心の健康づくり計画」を策定し、会社の仕組として進めております。目標として3点をあげております。

1. 全従業員が心の健康づくり問題について理解し、心の健康づくりにおけるそれぞれの役割を果たせるようになる。
2. コミュニケーションの活性化により活気ある職場づくりを行う。
3. 全従業員の職場環境による心の健康問題を発生させない。

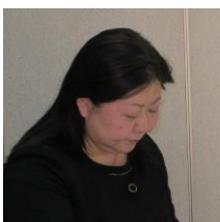
実はメンタル不調者の発生、復帰も経験しており、会社としての対応・整備が急務となり、「職場復帰支援プログラム」の策定も進めています。

また「ストレスチェック」についても、従業員 50 名未満ということで実施していなかったのですが、今度テスト的に実施することにしました。

### 【白兼栃木労働局長】

起きている問題を放置せず、積極的に改善の道を探られ、「先ずはやってみよう」という社風が感じられますね。

### 【渡邊雇用環境・均等室長補佐】



渡邊室長補佐

取組へのスピード感がありますね。どちらの事業場においても「働き方改革」への取組は必要と感じていらっしゃると思いますが、色々な事情や調整等により、時間がかかり、気づけば改善意識も萎んでしまっている話はよく耳にします。その点、御社は起きたこと、気づいたことへの取組が早く、かつ外部機関のアドバイスも

聞きながら果敢かつ慎重に進めていращやることに注目します。先ほどお話に出た「女性活躍」についても、男性の育児休業取得推進というポイントに気づいておられますので、こちらもおそらく早い動きを取られることを期待しております。

「両立支援制度」、「くるみん」や「プラチナくるみん」認定等、詳細についてはいつでも私たちにお問い合わせください。応援します。

最初の取組としては、社長ご自身による「イクボス宣言」をされることをお勧めします。

#### 【佐藤代表取締役】

ありがとうございます。早速、近日中に一度お伺いし、ご相談させて頂くことにします。様々な情報を教えて頂けることは大変助かります。

最近は行政関係の色々なセミナーや研修のお知らせが多くなっておりませんが、出来る限り参加するようにしています。この1，2年の弊社の取組も、きっかけはそこからでしたから。

#### 【白兼栃木労働局長】

「聞く耳」と、「改善意欲」を持っておられ、加えて面倒と思わず実行していくエネルギーがおありだから、行政支援も活用できるのだと思います。

#### 【宇都宮市経済部商工振興課：枝係長】

様々な取組をわずか1年余りの中で展開されており感心しました。ちなみに上下間、「上司と部下」や「先輩と後輩」の意思疎通のコツ等は何かありますか。



宇都宮市経済部商工振興課

枝係長

礪総括

※宇都宮市からの資料提供

- ①事業所便利帳
- ②働くあなたのサポートガイド

#### 【佐藤代表取締役】

やはり大前提として「見える化」と「共有化」だと思います。互いの現状や思いを共有化せずに話し合いは進みません。そして大切なことは、「個人の意識改善」だけに任せず、「しくみ」として「見える化⇒共有化」が出来るようにしていくことではないでしょうか。

弊社の場合、それが「役割等級制度」だと考えます。「期待される役割」とそれに対する「評価」が見える化されることは、労使双方に大切なことだと思います。

#### 【栃木県産業労働観光部労働政策課：大石主事】

栃木県から県の事業について、御案内いたします。  
県では、県内企業における従業員のワーク・ライフ・バランスや女性の活躍を推進するために、次の事業を実施しております。

- ① 助成金制度のご案内「あなたの企業の女性の活躍を応援します！」
- ② 男女生き生き企業認定・表彰制度
- ③ WLB 推進ハンドブック



栃木県産業労働観光部  
労働政策課 大石主事

また、WLB 推進ハンドブックでは、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいる県内企業の情報を掲載していますので是非御覧ください。  
本日は貴重なお話をありがとうございました。

#### 【白兼労働局長】

見える化・共有化の具体策として、「会社が従業員に期待する役割」と「社員が自らステップアップする役割」を「役割等級制度」で明文化されたことは、「しくみ」としての改善に繋がったのだと思います。改善は進めていく中で、新たな課題が浮き彫りになってくるものですが、スピードのある改善を得意とされる御社の今後に期待致します。  
今日はお忙しい中、お時間を頂きありがとうございました。