

# 企業 スケッチ

## 富士ソフト株式会社



富士ソフト株式会社  
取締役 執行役員

もりもと まり  
**森本 真里 氏**

1996年入社。技術・営業部門の管理業務やMicrosoftビジネスの担当を経て2018年に執行役員、2021年に取締役 執行役員 営業本部長に就任。Lキャリア推進室を担当。



富士ソフト株式会社  
人事部長

たきの よしと  
**滝野 吉人 氏**

2006年中途入社。採用業務を担当し、2010年に人財開発室長、2019年に人事部長に就任。多様な働き方を実現する人事制度の整備に尽力する。

## 企業成長のための施策として 柔軟な働き方やキャリア形成を重視し 社員一人ひとりの「ゆとりとやりがい」を実現

ソフトウェア開発などを手掛ける富士ソフト株式会社は、女性活躍推進に優れた上場企業として、なでしこ銘柄（経済産業省／東京証券取引所）の「準なでしこ」に認定されました。社員が働きやすい職場環境の整備や女性のキャリア形成に向けた取組み等について、取締役執行役員の森本真里氏と人事部長の滝野吉人氏にお話を伺いました。

### 基本方針に「ゆとりとやりがい」を掲げ、 社員が働きやすい環境整備にいち早く 取り組む

— 今回のなでしこ銘柄「準なでしこ」をはじめ、「えるぼし3段階目」や「プラチナくるみん」等、多くの認定や表彰を受けていますね。働きやすい職場環境の整備等にも力を入れて取り組まれています。これらの取組みのきっかけや背景についてお聞かせいただけますでしょうか。

**滝野氏**：当社では、基本方針に「ゆとりとやりがい」を掲げています。社員が働きやすい職場環境のために会社としてできることは常に検討していて、いろいろな施策に取り組んできました。在宅勤

務制度を導入したのは1989年です。当初は育児・介護等に対象を絞って実施していましたが、2010年から全社員に拡大しました。

— コロナ以前の早い段階から全社員を対象にされていたんですね。

**滝野氏**：じつは、当初はなかなか全社員に浸透しなかったのですが、「もっとみんなが在宅勤務を活用できる職場に」と経営トップが自ら全国のオフィスをまわり、会社の方針として進めていくことを打ち出してきました。直接トップからの話を聞いたことが利用拡大のきっかけにもなったと思います。

今回のコロナで緊急事態宣言が出されるような事態になった時も、全社員がいつでも在宅勤務ができるという環境は整っていたので、わりとすぐに対応することができました。

こうした制度の導入にあたっては、通常、法が定める基準に基づき検討を進めていくと思いますが、当社の場合は、法の基準を上回る施策ができないかというところから検討をスタートしていきます。コアタイムのないスーパーフレックス制度は1990年に導入する等、社員が働きやすい職場環境整備にいち早く取り組んできました。2018年には、さらに上回る制度がつけられないかと見直しを図り、「ウルトラフレックス制度」を新設しました。これまでのスーパーフレックス制度に加えて、一時的な私用外出や、半日単位だった有休の30分単位の取得、勤務中の10分単位のリフレッシュタイムを可能にした制度で、ネーミングも「スーパー」を超えた印象にするべく、「ウルトラ」と命名しました。

コアタイムがないとは言っても、お客様の都合とかけ離れた働き方をするわけにはいきませんから、ほとんどの社員は朝から夕方までの時間帯で働いています。ただ、ある程度はチームで対応できる体制なので、各自で調整しながら「この時間帯はちょっと私用外出させてもらいたい」といったような働き方ができたり、夜あるいは早朝に働くことも可能にした、というイメージです。

—導入済みの制度も常に見直しを図り改善されているんですね。社員からの要望が会社に上がってくる仕組み等はあるのですか。

滝野氏：はい。社員から上がってくる機会もつくっていますが、逆に、会社から社員の声を聞く機会として、年に1回、社員満足度調査を行っています。働き方に関する項目や人事制度、社内システムや職場の環境面などの様々な面から設問を設け、社員が今どう思っているかを毎年吸い上げるようにしています。

その結果は社員にもフィードバックします。調査から浮かび上がった課題については改善につなげるようにしています。

新しく導入した制度や取組みは、実際にどのくらい活用されているか、運用していく中で課題がないかというモニタリングも一定期間行うようにしています。改善が必要な項目はすぐに拾い上げて見直しを図ります。

## 課題解決のためのツールを活用しながら コロナ禍のテレワーク社員の不安解消につなげる

—現在、テレワークを利用している社員の割合はどのくらいでしょうか。

滝野氏：テレワークと出勤を併用している人がほとんどですね。当社では在宅勤務と出社の割合から4つの勤務パターンを目安に分類しています。例えば、月1～2日以下の出社の社員を「常時在宅社員」、週1～2日(月6日以下)出社する社員を「在宅中心社員」としています。コロナの影響も大きいとは思いますが、この常時在宅社員と在宅中心社員を合わせると、2021年度は

50%を超えました。日によっては8割が在宅勤務ということもありますが、現在も平均で3～4割います。

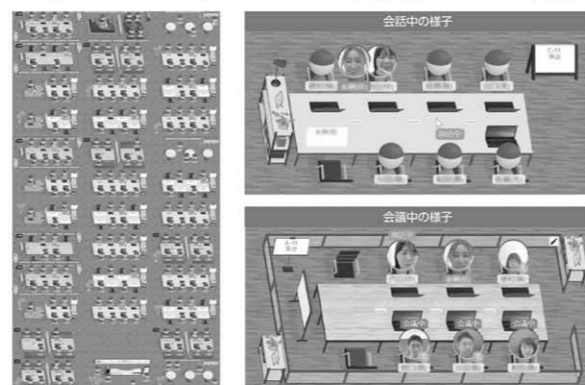
—以前、本誌(第42号参照)で実施したコロナ禍のテレワークに関するアンケートでは、コミュニケーション不足が課題に挙がっていました。在宅勤務者の割合が高い御社で、コミュニケーション不足を解消するために工夫されている取組みがありましたらお聞きしたいのですが。

滝野氏：IT業界ですから、例えば会議も、コロナ以前から全国の拠点をリモートでつないで実施していました。ですから、システムを活用しながら働くことに対して抵抗感のようなものはなかったと思います。

そうは言っても、やはりコロナの感染拡大直後の頃は、当社でもコミュニケーションに関する不安や懸念の声はかなり挙がっていました。ただ、自前でいろいろなツールを開発していますので、それを自社でも活用して社員の不安解消につなげています。例えば、「FAMoffice」という、できるだけリアルに近づけたバーチャルな環境で、オフィスを再現できるシステムを開発したのですが、実際に職場でも取り入れて運用しています。システムを導入したことで、チームの一体感が生まれて上司と部下が声を掛けやすくなったり、いま誰が何をやっているかということが見える化できるようになりました。

今回、多くの社員が常時在宅勤務にならざるを得なかったという状況もあって、バーチャルシステムのように自社の課題を解決するために開発したツールも多くあります。実際に活用してみると、出社できなくてもそんなに困らなかったというのが、多くの社員の感覚としてあったようです。

新入社員研修も以前は何百人もが一堂に会して集合研修を行っていましたが、今は入社式から配属が決まるまでの期間をバーチャルに切り替えています。課題もたくさん出てくるだろうと想像していたのですが、意外とできてしまったというところ。新人が配属された現場にも話を聞いてみたところ、配属されたばかりの頃は対面でのコミュニケーションに慣れていないのは否めないところがあったようですが、オンラインでの研修の成果もしっかりと出ているようで、そこまで不安視したほどの問題は起



仮想オフィス空間「FAMoffice」での勤務風景

こらなかったという感覚でした。

—テレワーク継続の課題としてはもうひとつ、仕事とプライベートの切り替えがしにくく長時間労働になりがちという声も多く挙がっていました。

滝野氏：そういう話もよく聞きます。当社でもそういう懸念の声が当初はありましたが、最近は減ってきていて、それぞれが自分に合った切り替え方の工夫を実践しています。例えばテレワークだからといって、起きたままの格好で業務を始めるのではなく、実際に出勤する時と同じように準備をして、気持ちを仕事モードに切り替えて業務に入っていくというルーティーンを実践している人もいます。それよりも、削減された通勤時間を自分の時間に充てられることにメリットを感じている人のほうが多く、利用が進んだというのが実態ですね。

2020年からは「在宅勤務準備金・奨励金」という手当の支給を開始しています。6カ月以上継続する常時在宅社員もしくは在宅中心社員を対象に、ネット環境などの整備にかかる準備金の支給や、電気代・通信費の手当てを支給しています。この制度も二度の改定を経て、今に至っています。

制度の導入や見直しを常に行うことで、より社員のエンゲージメントが向上すれば、それが社員のやる気につながります。生産性の向上や業務の効率化も進むなど、会社にもメリットが必ず生まれてきます。

## 経営トップ自らが残業削減の方針を伝えるとともに具体的な取組みを実施

—IT産業はこれまで男性の多い業種というイメージがあったと思いますが、全社員が柔軟に働くことのできる環境の整備は、結果的に女性にとっても働きやすい職場になっていきますね。

滝野氏：以前は、IT業界と言えば残業がものすごく多いというイメージがあったと思います。2015年頃には長時間労働が問題視され、世の中全体が残業に対して厳しい目が注がれるようになりましたが、その前あたりから、当社でも長時間労働を問題視し始めていました。この課題についても、経営トップが全国をまわって、経営課題として残業削減に取り組んでいく必要があることを説明していきました。社員の中には「お客様ありきの仕事なので、(残業が増えても)やるしかない」という声も聞かれたのですが、その声もしっかりと受け止めて、当社の姿勢をトップメッセージとして社内外に周知していきました。

それと並行して有休の取得促進やノー残業デーの導入等、具体的な取組みを実施することで、残業時間が目に見えて減少しました。ちょうどその辺りから長時間労働の問題が顕在化してきたので、早めに手を打っておいたことが功を奏したという感じ

でした。長時間労働の改善は、仕事とプライベートの両立という面においても効果がありました。

もともと、当社の最大の資産は人だという考え方があります。ですから、年齢や学歴、国籍、性別というバックグラウンドに関係なく、活躍してもらえる人にはどんどん活躍してもらえるような体制づくりが基本になっています。いわゆる実力主義にもなりますが、やはり優秀な人材を増やしたいとの思いがあって、そのためには働く環境を支援できる仕組みが重要だという考えのもとで推進してきました。

## 「Lキャリア推進室」を立ち上げ、 キャリアアップを意識できる風土の 形成を目指す

—近年、大企業の多くで女性役員が増えています。森本さんのようにキャリアアップを経て執行役員になれる女性は男性と比べて少ないと思います。御社では女性の活躍に向けてどのような取組みを進められているのでしょうか。

森本氏：当社の女性社員はまだ割合としては約20%ですが、年々増えてきており、ここ最近は部長職クラスの女性も増えてきています。ですが、管理職に占める女性の割合は9.2%となっています。能力に性別差はないですが、いろいろなライフイベントに関わるのはどうしても女性になってしまうことが多い状況がありました。そうした経緯から、仕事との両立を支える制度や、柔軟な働き方ができる制度を導入してきたことで、長く働き続けることのできる制度はかなり充実しています。

一方で、キャリアアップへの意識については、まだ工夫の余地があると思っています。実際にこの数年で女性の採用数が増えていますので、女性比率はさらに上がっていくと思いますが、まだ身近にロールモデルが少ないことも現実です。このことは女性社員の声としても挙がってきています。女性たちがどうキャリアアップしていくかを意識できるような風土を形成していきたいと考えています。

—具体的にはどのような取組みをされているのですか。

森本氏：昨年8月から、全社横断で女性活躍を推進する「Lキャリア推進室」を立ち上げました。女性がキャリアを積んでいくための課題抽出および改善・解決へのアクションプランの検討・実施に向けて活動しているところです。じつは当初、「女性活躍」という言葉に少し抵抗感がありました。一方で、ダイバーシティというほど、まだすべての多様性を網羅できる状態ではないので、キャリアへの取組みに向けたひとつのロールモデルという意味で、「Lキャリア」という名前になりました。

※LキャリアのLは、厚生労働省が定める女性活躍推進企業「えるほし認定」からとっており、Lady(女性)、Labor(働く)、Lead(手本)、Laudable(称賛)の意

活動のひとつに、身近なモデルケースの紹介を通して、社内のロールモデルを知ってもらう機会を増やしています。そうすることで「私なんか」ではなく、「私にもできるかも」という気持ちを醸成していけたらいいなと思っています。こうした取組みは女性に限定したものではないので、社内報等を通して情報を展開して全社員に周知しています。

技術職、営業職等の職域によっても状況や目指すキャリアが異なりますし、ポスト職に就くことだけでなく、プロジェクトマネージャーやスペシャリストへの道もあります。様々な環境下でのキャリアパスを見せることも大事だと考えています。

推進室の立ち上げ時の参加メンバーはほとんどが推薦だったのですが、9カ月が経ち、現場のリーダー職や主任クラスの女性たちから「私も参加したい」と立候補する人が増えてくれていて、自走し始めていると実感しています。

## 管理職のイメージ改善のためには、管理職側が自発的に働き方を変えることも必要

—御社の女性活躍推進の行動計画の課題のひとつに「管理職のイメージ改善」とありますが。

**森本氏:** 当社は若い社員が多く、男女にかかわらず課長以上の管理職にハードルを感じている社員は多いと思っています。管理職としての重責に目が行きがちですが、自分がやりたいことを突き進めることができる職位でもあります。みんなが挑戦できる職位という意識を持ってもらいたいと思っています。

以前のIT業界は高稼働のイメージもあったかと思いますが、私が入社した当時も、納期前にはトラブル対応などで長時間労働になりがちでした。近年の働き方も変化している中で、工夫して人を巻き込みながら業務をこなすといったように、仕事のやり

方を変えていく等、私自身も含めて管理職側がどれだけ自発的に働き方を変えていけるかが、職場風土を変え、管理職のイメージ改善につながると思っています。若手社員はかつてのIT業界のような働き方にギャップを感じることも多く、そうした部下と接する中で、管理職側もそんな働き方はもう通用しないということを実感してきています。ですから、我々自身がより意識を高めていくことが大切なのではないかと思っています。

## 経営層と若手リーダーの意見をマッチさせながら施策を実現

—ここ最近で新たに組み込まれていることがありましたら、お聞かせください。

**滝野氏:** 当社で働きやすい職場づくりのために様々な施策を実行している目的は、やはり企業の成長が大前提だと思います。そこで、経営層で議論したことと、実際に現場で活躍しているコアなメンバーの意見をマッチさせて、施策の実現につなげていくという取組みを行ったりもしています。具体的には、若手のリーダーを選抜で集めて、どうしたら人が育っていくか、どうやって会社の成長につなげていくかということも議論して、意見をもらいます。そこで出た議論や意見は、経営層に届けます。その意見を捉えて、具体的な施策に落とし込み、実際のマネジメントにも活かしていくというサイクルで運用しています。

直近では、「よろず提案箱」という制度を設けています。いわゆる目安箱みたいなもので、誰もが社内制度の改善策について提案ができるほか、新規ビジネスに関する提案もできます。昨年立ち上げ、今年から本格運用が始まったところです。

—どんな立場であっても意見が言いやすい機会の提供等、様々な工夫もされているのですね。どうもありがとうございました。

### 富士ソフト株式会社



設立：1970年5月15日  
 資本金：262億28万円  
 本社所在地：神奈川県横浜市中区桜木町1-1  
 事業所：国内事業所…東京、神奈川、埼玉、茨城、群馬、北海道、岩手、静岡、愛知、大阪、兵庫、広島、福岡、熊本、沖縄  
 海外事業所…台湾（台北）、韓国（ソウル）  
 事業内容：ソフトウェアの開発・販売、システムインテグレーション等  
 従業員数：9,180名（男性7,220名、女性1,960名）  
 平均年齢：34.5歳（男性35.1歳、女性32.2歳）  
 平均勤続年数：9.1年（男性9.5年、女性7.6年）  
 管理職に占める女性の割合：9.2%

※2022年4月現在

