

IT部門における働き方改革

—なぜIT部門が全社展開先導の役割を果たせるのか—

働き方改革が本格的にスタートしている。企業のIT部門も例外ではなく、介護・育児と仕事の両立、長時間労働の是正は特に大きなテーマである。解決すべき課題や優先順位を明確にした後、それに合わせて制度を変更し、RPA (Robotic Process Automation) なども含めたITの活用が成果につながる。鍵となるITを専門とするIT部門こそ、全社の先駆けともなり得る。

野村総合研究所 金融ソリューション事業本部付
上席

たじつ しげお
田實 成郎

専門は金融分野におけるソリューション事業の企画・立案



働き方改革のテーマ

昨年度、政府の働き方改革実現会議において首相より働き方改革の9つのテーマが提示され、そこから多くの動きが始まった。IT部門においては、特に「子育て・介護と仕事の両立」と「長時間労働の是正」、この2つのテーマが重要と思われる。

これらのテーマに沿った改革の実現には、まずは何を解決するのかを明確にしておくことが重要である。例えば「子育て・介護」は、ともすれば、ゆとりある生活・仕事以外の人生の充実なども含めた、広い意味でのワークライフバランスの枠組みで論じられがちだが、子育てと介護の支援に絞って対応した方がより効果が出る。「長時間労働是正」も、社員を守ることを基本認識として、まずは残業時間の規制に対応すると割り切ったほうが良い結果につながる。また人事評価も実績ベース評価を取り入れ、さらには短時間勤務でもその期間の実績が良ければ、責任ある仕事が任せられるような評価の工夫が求められる。これらの事前準備をなおざりにする

と、いくら良い制度・施策を行っても実効性が上がらない可能性が高い。

子育て・介護と仕事の両立

このテーマは突き詰めていけば、各人の事情に合わせて、いわゆる「定時」内、「職場」内での勤務時間を減らし、他の時間、他の場所で補えるようにするということである。

IT部門の仕事は、いくつかに分けられる。開発製造のような1人での作業がメインのもの、報告・レビュー・検討など複数人が共同で行う会議の類い、それらの間を埋めるちょっとしたコミュニケーションといった具合である。そのため、職場以外での職場と同様な資料などへのアクセスおよび共有可能な環境の実現、職場以外でも参加できるWeb会議システムの導入、離れていても気軽にコミュニケーションできるチャットの活用が有効と思われる。これらは、いまや働き方改革ソリューションとして数多く提供されている。自部門の実態に合わせて、短時間勤務・時差勤務あるいは在宅勤務（テレワーク）と

いった柔軟な勤務体系の制度導入と共に、これらソリューションを組み合わせることで運用できれば、かなりの効果が見込まれるであろう。

長時間労働の是正

介護・育児との両立の施策は、前述のとおり、いわばいつでもどこでも働くことができるようにする施策である。裏を返せばこれは、長時間労働の是正どころか、サービス残業の温床になりかねない。長時間労働の是正にはもっと別の施策が必要ということになる。

IT部門での長時間労働は2種類に分けられる。突発的な長時間労働と恒常的な長時間労働である。突発的な長時間労働は、主に障害対応で発生する。ミッションクリティカルなシステムで障害が発生すれば、原因究明、影響範囲確定、暫定対応、本格対応などを休む間もなく行わなければならない。障害自体をなくすことは大切だが、それを確実にゼロにできない限り、リスク管理の観点から対応策を講じる必要がある。献身的な徹夜対応の結果、法令違反となってしまうといったことがあってはならない。しかしながらここでの即効性のある対策は難しく、各人が複数システムの対応ができるようにし、障害対応を交代でできるような体制を作るなど、長期的な取り組みが必要になる。

一方、恒常的な長時間労働の是正は、開発生産性の向上がポイントである。アジャイル開発や疎結合システムの実現などが大いに効果があると思われる。しかしこれは新規開発の場合であり、現在多くの社員が関わってい

る現行システムの話ではない。

現行システム、特に基幹システムでは、ガバナンス強化の流れの中で開発各工程のクライテリア（判断基準）管理が重視され、第三者（含むマネジメント）が理解しやすい形での詳細な報告、ドキュメンテーションが求められるようになってきている。テストにおいてもノンデグレード確認（改修による性能劣化がないことの確認）の量が増えており、これらが長時間労働の要因となっていると思われる。これについてはRPAの活用により効率化を実現できるのではないだろうか。RPAは小さい単位、作業レベルでの自動化が可能であり、クライテリア判断のための品質関連情報の収集・分析、報告書作成などには大きな効果が期待できる。

IT部門が働き方改革の先駆けに

改革は、課題の明確化・制度変更・働き方改革ソリューションやRPAといったIT活用の組み合わせで推進されていくことになるが、何を選びどう使うのかも重要である。これを現場レベルでまず実践できるのはIT部門である。全社に先駆けて改革を実施し、その経験を他部門に広めていくことも、新たなIT部門の重要な役割ではないだろうか。

ただし「改革」は、変化・創造のプロジェクトであり、安定稼働を旨とするIT部門だけでは難しい部分もある。改革の全体設計をはじめ、外部の力を借りたほうがよいケースもある。創造的プロジェクトのプロなど、信頼できるパートナーを選んでいくことも重視すべき点だろう。 ■