

§ 13 株式会社ヒューマンシステムのケース

◆ ヒアリング概要

①企業名	株式会社ヒューマンシステム
②本店所在地	東京都港区
③事業内容	システム開発
④従業員数	113名（ホワイトカラー113名）
⑤回答者	管理統括部
⑥訪問日	2009年12月18日

◆ 取組の内容

（１）取組の経緯

創業当時から働く人のための会社を作りたい、働きやすい環境を整えたい、という考えがあり、創業メンバーの妊娠・出産などもあって、初期のうちに制度を作った。

（２）取組の方針

生活において様々な制約があっても、その人の能力を活かした仕事ができる環境を提供し、その成果に応じた評価を行うことを会社の基本方針としている。柔軟な勤務形態や勤務時間、休暇・休職制度を実現するために、プロジェクト管理ツールなどを活用し、チームで助け合いながら、効率的な仕事の進め方をすることを目標としている。

（３）取組の内容

① フレックスタイム制度の導入

コアタイムを10:00-15:00とし、1日8時間の月次合計時間分を満たせば、誰でも自由に自分の勤務時間を設定できる。1992年の創業以来、社員全員が制度を利用している。

② 週3日勤務、週4日勤務などライフスタイルの変化による勤務日の自己設定、育児・介護休業の回数無制限・延長可

1993年に制度を導入した。勤務日の自己設定は現在3名が利用しているが、全員が事務系の職種。開発部門では仕事の性質上、利用には工夫が必要だと考えている。また、このような働き方にするためには、他の人と仕事を共有できるようにマニュアル化等の時間を捻出する必要がある。

③ ジョブチェンジを可能にするための教育研修

育児休暇期間中に通信講座での資格取得を支援する制度を2004年に導入し、過去3

年間で1名が利用した。また、勤務経験年数が5年以上の技師補以上の社員には費用の5割負担を条件に大学院への通学支援を行う制度を2005年に導入し、3名が利用した。専門学校の通信講座受講も2005年に導入し、1名が利用した。

④ 短時間で成果が上がるようになるための教育研修

2005年以降、全社員を対象とする全体研修を行なうとともに、プロジェクトリーダー対象の各種セミナーには全額会社負担で受講を支援している。

⑤ 各個人に合わせた評価基準・目標の設定

2004年以降、社員は毎年、各自の目標設定シートを提出している。自分のスキルの棚卸しをし、上司との面談を通して、自分のできること・やりたいことから、無理のない目標を設定し、スキルアップ計画を立てられるようにしている。

⑥ 成果に応じたボーナス制度

2007年以降導入。勤怠管理・プロジェクト管理システム（『ヒューマンワークス』）により、プロジェクトの成果と貢献度を個別に「見える化」し、利益に応じて、通常のボーナスとは別に4月に業績ボーナスを支給している。時間でなく成果を評価し、効率よく仕事をした人を評価する制度である。

⑦ 有給休暇の半休取得制度

有給休暇を午前と午後の半分に分けて取得できる制度を1992年に導入した。勤怠管理システム内で上司に申請し、簡単に取得できる仕組みとしている。

⑧ 配偶者の出産休暇

妻の出産日を含む2週間以内に2日間まで分割して取得ができる制度を1999年に導入した。過去3年間で2名が利用した。

（4）業務効率化に向けた実施事例

① 「なぜ残業しているのか？」「何か問題があるか？」の声かけ

「お客様に提供するのには時間ではなく付加価値である。」という考え方のもと、ひとつひとつの作業が、自分自身の好みやこだわりによるものではなく、お客様の利益にどう結びついているかを意識した仕事のやり方を推奨している。あるITサービス業の残業の理由を集計した調査では、26%が「自分の考えや意志で」、14%が「圧力や雰囲気」で残業しているという結果であった。これらを減らすべく、終業後に残っている人がいたら、残業の理由や問題の有無を問う声かけをしている。これにより、付加価値に結び付きにくい個人的な趣味領域に近い作業を省略し、つられて圧力や雰囲気で残っている

人に対しても「帰るのが普通だ」という認識を持ってもらい、本当に問題がある場合にはヘルプを出すなど個人に仕事が集中しすぎないような対応をとることが可能となる。

②仕事の相談を直属の上司以外にできるメンター制度の導入

プロジェクトメンバーには、プロジェクトリーダーとは別に、「ユニットリーダー」という「メンター（指導者・助言者）」を1年間固定でつけている。このユニットリーダーは、プロジェクトの上司とは別で、勤怠管理や業務上の集計、「最近忙しそうにしているけど大丈夫か？」などの声をかけたりする役割を担う。プロジェクトの上司と別になっているのは、利害関係なく客観的に助言ができるという理由や、またそのプロジェクトがトラブル等で忙しいときは、そのプロジェクトリーダー自身も忙しいので、「最近どうか？」など部下を気遣う余裕がなくなり、ケアができなくなる可能性があるためである。

③情報を共有化して「自分にしか分からない仕事は持たない」

ワーク・ライフ・バランスのためという意味もあるが、リスク分散やお客様へ安心のサービスを定常的に提供するために、「自分にしか分からない仕事は持たない」ことを推奨している。何がどこにあるかの情報を共有してマニュアル化する等、常に誰かに代れるような体制にしておけば、急な子供の病気等で欠勤してもお互いにフォローできる。

システム開発では、自分の仕事を自分の作品のように独り占めしたいタイプの間もいて、そのこだわりは必要だし大切でもあるが、仕事としての完成度を高めるためには創る過程においてもそれを共有し評価しあえる事が重要である。情報の共有化で、みんなが協力してとりかかれる環境を整える活動をしている。

④多様な勤務形態や成果に応じた評価を可能にするシステムの活用

『ヒューマンワークス』は、独自に開発した統合人材資源管理グループウェアである。多様な勤務形態に対応した勤怠管理ができるだけでなく、プロジェクトごとにどれだけ利益が出たかが分かり、その成果と貢献度に応じて業績賞与として分かりやすく配分できる仕組みを作っている。生産性が向上した分の利益を客観的な評価により社員に還元することで、社員にも業務を効率化するインセンティブがある。

◆ 取組の効果

社員の中には、2児の子育てをしつつ週3～4日勤務している者がいる。採用担当業務について、マニュアル化・To-Do化することで、チームで動けるようになり、お互いにカバーし合えるようになった。残業が集中していた一部の社員には大幅な改善がみられた。全体月平均労働時間としては、景気の影響も大きいと考えられるが、経年的に減少している。