

SAISON  
INFORMATION  
SYSTEMS  
CO.,LTD.



## 「IT ツールありきの在宅勤務移行はうまくいかない」 組織風土の刷新を優先した大胆人事戦略で、働き方改革を導く

ここ数年続いている「働き方改革」のトレンド。パンデミック対策で急遽テレワークによる在宅勤務移行を進めるケースを含め、最近ではこうしたIT活用による働き方改革の取り組みが人事領域にも押し寄せている。こうした動向について、「ITツールありきのアプローチは失敗する可能性が高い」と語るのは、弊社執行役員 HR戦略部 部長の小山 和也だ。セゾン情報システムズでは4年前に大型開発案件に失敗し、顧客企業から損害賠償請求される事態に至ったが、この経験をきっかけに組織風土刷新の取り組みを進めてきた。その結果、残業時間削減や有休消化、リモートワークなど、働き方改革において大きな成果をあげることに成功。パンデミック下での在宅勤務移行においてもその成果がいかに発揮されている。成功の背景には単なるITツール導入に留まらない、“型破り”ともいえる大胆な人事戦略があった。

### 課題

上意下達のヒエラルキー型組織  
のなかで現場が意見を言いにくい  
雰囲気があった

### 導入効果



個人に目標を押し付けることなく、  
全社目標に向けて  
**各自が自主的に  
動く組織へ**



意識改革のための  
**時間をあらたに  
創出**



部門の垣根を超え、  
**問題を見える化・  
早期解決する**  
体制を構築

### 背景

#### “ノールール”で、自律的に考え動く個人・組織への脱皮を促す

金融・流通・製造など幅広い企業のシステムインテグレーションを手がけるセゾン情報システムズ。10年がかりの大型開発案件でお客様から損害賠償請求を受けたのが2016年。その後の第三者委員会による調査で浮き彫りとなったのは、開発力やプロジェクトマネジメント力とあわせ、閉鎖的な組織風土などの課題であった。「当時は、上から言われたら、『できません』とは言えない上意下達の組織があり、こうした組織風土の刷新が人事部門のミッションとなったのです」と小山は振り返る。

とはいえ、長い歴史のなかで脈々と築かれてきた根の深い問題である。小手先の対策では変えられないと考えた小山は、思い切った施策を打ち出すことに。「ノルマを廃止し、目標ペー

スで管理する制度も廃止しました」一番上に事業計画があり、そこから部門さらに個人に下りてきて目標数字を押し付けるそれまでのやり方を改め、ベースとなる事業計画に共感・共鳴した社員が自ら役割（計画達成に向け自分ができ、やるべきこと）を決め、自主的に動いてもらうことを目指したのだ。「目標管理をしない」という真逆の方針（メッセージ）を確実に伝えるため、従来の「管理部門」という名称も廃するほどの徹底ぶりだった。「管理をしない人事」というのは相当珍しいと思いますが、ここまでしなければ変わらないと考えました」

もうひとつ、徹底したのが“ノールール”のポリシーだ。現場の役割が変わるのにあわせて、採用などの決裁権限も現場に委譲し運用ルー

ルを含めまかせていった。「これほど権限を持たない人事もほかではないと思います。現場からは“ルールは必要だ（ルールがないと動けない）”という声も出ましたが、細かなルールは思考停止を招くだけで現場は何も変わりません。ドレスコードを含め“ノールール”を貫き、社員ひとり一人が考え、現場主導でルール（かならずしも明文化されない）が形成されるのを、ひたすら忍耐強く待ちました」

こうした大胆な取り組みの結果、現場の判断で主体的にルールを決め運用していく“自治”が回り始め、静かに浸透していった。かつての上意下達の組織からの大転換である。

## 導入

# 意識改革のためのリソース確保に向け、業務の“ムダ”を徹底排除

ここまで働き方や仕事への向き合い方を大きく変えるとなると、体質改造も不可欠だ。「自主的に動く(思考する)ためには、そのための時間を創出しなければなりません。意識変革のための時間を確保できるよう、だれがやっても同じような仕事について、自動化を進めることで“ムダ”を徹底排除しました」

部署ごとに取り組むのは非効率なため、情報システム部門が全社の業務自動化を引き受けるプロジェクトを立ち上げることに。自動化申請の仕組みを用意し、部署からの申請に応じて情報システム部門が自動化をおこなう。人事部門ではこの仕組みを利用して、給与計算や賞与引当金計算など64の業務を自動化。2019年度だけで年間12,000時間もの削減を実現した。

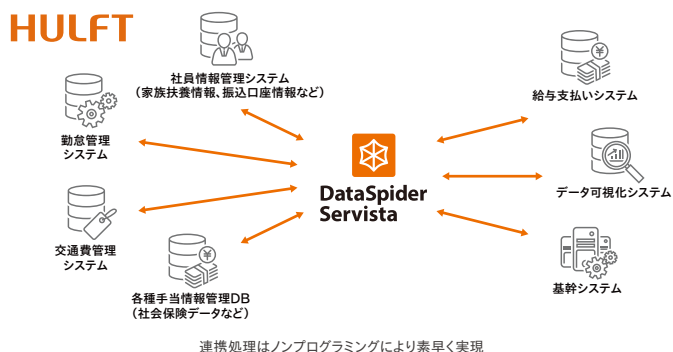
ほかにも、経営企画部が作成した受注状況や目標達成状況などを自動で可視化するKPIダッシュボードから、ドリルダウンで残業時間なども確認できるよう作り込むことに。「これまでは月末に締めてやっと残業時間を把握でき、なぜここまで残業が多いのかと残業している人が悪いような雰囲気になっていましたが、こういった仕組みにより残業が多い人をリアルタイムに見つけ、なぜそのプロジェクトがうまくいっていないのか、という本質を議論できるようになりました」

権限を委譲すると、あとは現場で勝手にやればいいと突き放された印象にもなりかねないが、このような仕組みにより、問題のあるプロジェクトがあれば、だれかが気づいて迅速に対応できる体制を実現できた。現場社員に包括的な安心

を提供するためにも、人事部門が常に見守り、問題解決へとガイドする存在となることを重視しているという。

この一連の取り組みにおいて中核を担ったのが自社で提供するデータ管理ソリューション「HULFT」シリーズ製品の「DataSpider」であった。ノンプログラミングで簡単にデータ加工やシステム連携をできることから、業務自動化に際しても開発工数を大幅に削減。「ITツールありきではなく、意識改革のツールとしてITを活用しました。全社的にデジタル化を進めたいため、部門の垣根を越えて共同で取り組むことができたことも大きな効果につながっています」

### ■ 各種システム間に個別の連携プログラムが必要なく「DataSpider」で完結



### ■ 全社/部門/個人の“今”を見える化



## 効果

# 残業削減・有給休暇取得・在宅勤務など、結果的に働き方改革が大きく前進

そして、このプロジェクトの総仕上げとなったのが2017年11月の本社オフィス移転だ。「人事部が中心となり、従来のオフィス空間とは全く異なる大胆なコンセプト&レイアウトを導入しましたが、社員の意識改革が進んでいたこともあり、どう使いこなすか、各自が考え現場主導で決めていく流れに委ねました」この移転で従来の島型に机を並べるオフィスから完全なフリーアドレスに移行し、在宅勤務もさらに推進。「移転した当初は、現場から驚きや困惑の声もあがりましたが、1ヶ月ほどで解消しました。最初は『オフィス利用法のルールを作ってほしい』という声もありましたが、徐々にスペースの使い方など暗黙の了解ができあがっていく様子が見られ、“ノルルール”でも問題ないと確信しました」

このように取り組んだ結果、残業時間削減(月平均20%削減)、有給休暇取得率向上(年間3.9日増加)などで大きな効果が現れて

いる。「弊社の場合、残業を減らしてください、有給休暇を取得してください、といった働き方は一切していません。働き方改革をお題目に掲げる企業の多くで、実際にはうまくいっていないケースが多いのとは対照的です。」

在宅勤務も85%の部門が導入。残る15%は、金融・流通業界に関する業務でどうしても会社でなければ対応できない業務だが、これらについても在宅勤務に移行できないか、引き続き検討を進めている。こうした背景もあり、パンデミック対策での在宅勤務移行もいたってスムーズに実現している。

「緊急事態宣言を受けて全社的に在宅勤務が進みましたが、解除後にもとに戻って終わらないようにもう一段人事制度をバージョンアップしたいと考えています。そうなれば地方採用やグローバル採用でも新しい可能性がうまれるでしょう」

## 株式会社セゾン情報システムズ

東京都港区赤坂1-8-1 赤坂インターシティAIR 19F

『生活者向けに利便性、快適性、および心の豊かさを提供する企業に対し、事業維持・成長・拡大に必要な不可欠な時代環境に適応したITサービスの提供を通じて、イノベーションを加速させ、近未来社会に貢献する』をミッションステートメントに、主要ビジネスとして「フィナンシャルITサービスビジネス」「流通ITサービスビジネス」「HULFTビジネス」「リンクサービス」などを展開。



株式会社セゾン情報システムズ 執行役員 HR戦略部 部長 小山 和也

### 導入製品

## DataSpider Servista

## 株式会社 セゾン情報システムズ

HULFT事例 URL [www.hulft.com](http://www.hulft.com) e-mail [info@hulft.com](mailto:info@hulft.com)

このカタログの記載内容は、2020年2月現在のものです。本カタログの記載内容は予告なく変更することがあります。

● HULFT、その他HULFT関連製品は、株式会社セゾン情報システムズの登録商標または商標です。  
● 記載されている会社名及び製品名は、各社の商標または登録商標です。  
● 記載されているシステム名、製品名などには、必ずしも商標表示(T.M.、®)を付記していません。