

## 日本ノーベル株式会社 ～在宅スタッフの戦略的活用を目指した人材ポートフォリオの検討

キーワード：在宅スタッフ、仕事の割り振り、システム構築、コミュニケーション、正社員への登用、人材ポートフォリオ

従業員数	約 140 名（女性比率 約 20%）
主な事業内容	システムインテグレーション、ソフトウェア開発・サービス
既存の関連制度	在宅スタッフ制度
本事業での主な取組内容	<p>①在宅スタッフの一層の活用に向けた検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報管理システムの構築と、在宅スタッフ専用HP設置の検討。</li> </ul> <p>②今後の人材戦略の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・正社員の多様な働き方の可能性を検討する前提として、正社員、在宅スタッフそれぞれについて、求める人材像、担うべき役割・責任と処遇等を検討。</li> <li>・優秀な在宅スタッフの内部登用化の検討。</li> </ul>

日本ノーベルでは、モデル事業を通して、同社の在宅スタッフの活用を拡大しながら、在宅スタッフ制度の運用ノウハウを活用しつつ、正社員にも在宅勤務制度を含んだ多様な働き方を適用していく可能性を検討してきた。

在宅スタッフの一層の活用に向けては、在宅スタッフの稼働状況や業務経験、保有スキル等を把握できる情報管理システムを構築するとともに、在宅スタッフと会社との双方向のコミュニケーションの場として、在宅スタッフ専用のHP設置を検討することとした。

正社員に対する多様な働き方の適用可能性の検討にあたっては、まず、会社としての中長期の人材戦略等を示す必要があると考え、正社員、在宅スタッフそれぞれについて、現行の業務内容を細かく棚卸した上で、今後同社が求める人材像、担うべき役割・責任と処遇等について検討した。

このように、本事業において正社員の多様な働き方の可能性を検討したことは、同社にとって、正社員のあるべき役割や全体の業務体制を見直し、人材戦略の必要性やその方向性を考える契機となった。また、同社は、在宅スタッフに対しても、人材戦略に沿った在宅スタッフへの期待、在宅スタッフの責任と処遇のあり方を示し、優秀な在宅スタッフについては内部登用化していくことも検討することとした。

## 【目次】

1. 企業概要 .....	3
2. 制度の現状 .....	3
2.1 在宅スタッフ制度の概要 .....	3
2.2 正社員に対する多様な働き方 .....	3
2.3 課題の認識 .....	4
3. 事業の全体像 .....	4
3.1 事業の目的 .....	4
3.2 事業の概要 .....	4
4. 事業への具体的な取組 .....	7
4.1 現行制度の課題 .....	7
4.1.1 在宅スタッフ調査の実施と明らかになった現状と課題 .....	7
4.1.2 PM/PL調査の実施と明らかになった課題 .....	7
4.2 在宅スタッフの積極的活用に向けた取組 .....	8
4.2.1 情報管理システムの構築とその内容 .....	8
4.2.2 在宅スタッフに対する会社からの情報提供等の充実化 .....	10
4.2.3 在宅スタッフを積極的に活用するPM/PLのマネジメント：仕事の切り出し方、 プロジェクトの運営等 .....	11
4.3 正社員と在宅スタッフの社内での位置づけの明確化 .....	14
4.3.1 正社員および在宅スタッフの役割・責任とは .....	14
4.3.2 人材戦略策定の必要性 .....	15
4.3.3 同社が求める正社員と在宅スタッフの人材像 .....	16
4.3.4 評価制度、処遇のあり方および人材育成支援制度に対する検討 .....	19
4.3.5 人材戦略を受けた仕事の見直し .....	19
5. まとめ .....	20

## 1. 企業概要

日本ノーベル株式会社（以下、「日本ノーベル」と略記）は1980年に設立された。現在は、産業系のシステムインテグレーション、ソフトウェア開発・サービスをはじめ、Web系システムや携帯電話用組み込みソフトウェアの設計・開発・テスト・評価などを主な事業としている。顧客はメーカーが中心である。現在の従業員は約140名（女性比率 約20%）、売上は2004年度で約28億円である。従業員の平均年齢は30～31歳（女性従業員の平均年齢：27～28歳）である。同社はまだ定年退職者がおらず若手従業員が多い。既婚者は近年増加傾向にあるものの、若手従業員には独身者が多い。

## 2. 制度の現状

### 2.1 在宅スタッフ制度の概要

日本ノーベルの在宅スタッフ制度とは、情報処理関連の専門スキルを持つ女性に、在宅での就業機会を提供する制度で、1991年に導入したものである。対象者は、結婚や育児を理由にITエンジニアの第一線を退いた女性であり、在宅スタッフとして登録しておくことにより、必要に応じて同社がプロジェクトに適切なスキルを有する在宅スタッフに個人業務委託として業務を発注する仕組みとなっている。1990年代初めに、ITエンジニアが不足したときに家庭にいる主婦層の活用を狙った制度として発足した。

現在、在宅スタッフの登録者は約240名で、このうち、2005年1月時点の稼働人数は20～25名程度である。同スタッフの募集は、かつては新聞や業界紙などの募集広告により行っていたが、現在は同社のホームページや、知り合いを通じて応募してくることが多い。応募者の登録は、まず簡単なアンケートを実施し、a) 使用しているパソコン、サーバー、データベースなどの整備状況、b) これまでに習得しているコンピューター言語、c) 家族構成、d) 就業希望時間などをたずねている。同社ではこれらの記載事項の真偽を確認した上で特に問題がなければ在宅スタッフとして登録している。年間10名程度の新規登録がある。

在宅スタッフに委託する業務は、開発部門におけるプログラミング作業のほか、テスト作業、翻訳データの入力などが中心である。これらの業務発注は、各プロジェクトのプロジェクトマネージャー（以下、PMと呼ぶ）やプロジェクトリーダー（以下、PLと呼ぶ）が、a)在宅スタッフの有するスキル、b)就業可能な時間、c)作業に要する時間、を勘案しながら個別対応で行っている。

### 2.2 正社員に対する多様な働き方

同社の勤務時間は9:00～17:30であるが、入社2年目よりフレックス・タイム制度（コアタイム：10:00～15:30）が適用され、総務等の部門を除きほぼ全ての部門で100%の制度利用がなされている。また、休暇制度については、2004年7月より半日休暇制度が導入されている。

日本ノーベルでは、正社員の家庭の事情や自己啓発などの理由により、在宅勤務、残業適用除外、勤務時間帯の変更などを社員から希望された場合、個々の事情を勘案し、仕事と仕事以外の生活の両立が可能な働き方ができるよう柔軟に対応している。

働き方を在宅勤務や残業適用除外などにした場合の処遇については、対象者の業務内容を変更するものではないため、通常勤務と変わらずに支給している。賞与についても、通常勤務と同じ評価項目を用いて査定し、支給している。

## 2.3 課題の認識

同社は、情報処理関連のスキルを持つ人材を有効に活用できることは、経営上の大きなメリットと捉えており、在宅スタッフを今後も積極的に活用していきたいと考えている。また、在宅スタッフにとっても、仕事と家庭を両立しながら自分の都合の良い時間で働くことができることは、メリットがあると考えられる。しかしながら、先述のとおり同社の在宅スタッフの登録者約 240 名のうち、稼働人数は 20～25 名程度(2005 年 1 月時点)で、実際には在宅スタッフの 1 割強しか稼働していない。

在宅スタッフの一層の活用を促すためには、現在の在宅スタッフの稼働の停滞要因が、在宅スタッフへの依頼業務がないからなのか、在宅スタッフのスキルが同社の発注業務に合致していないからなのか、またはインフラなどハード面の整備が不十分なのか、等を明らかにする必要がある。

また、在宅での業務遂行ノウハウや社内との効果的なコミュニケーション方法を検討することは、同社の正社員による在宅勤務等の多様な働き方の制度化にもつながっていく可能性があると考えられる。

## 3. 事業の全体像

### 3.1 事業の目的

日本ノーベルは 1991 年から在宅スタッフ制度を実施しているが、開始から 10 数年が経ち、制度利用者数の減少等様々な課題が顕在化してきた。そこで、同社では、在宅スタッフ制度の現状と課題を検証しながら同制度の効果的な運用を図ること、あわせて社員の多様な働き方の選択肢の拡大（正社員への在宅勤務制度導入の可能性）を検討することを目的に、平成 15 年度より、情報サービス産業多様就業型ワークシェアリング・モデル事業に参画した

具体的には、同社の在宅スタッフ制度の現状と課題、メリットを把握し、在宅スタッフの活用の方策を検討する中で、現行制度の発展可能性として在宅スタッフの契約形態の変更や正社員の在宅勤務等の多様な働き方の制度整備について検討することとした。

### 3.2 事業の概要

モデル事業における検討は 2 年半にわたって行った。検討組織として社内に管理部門の取締役 1 名、技術部門の PM 2 名と企画部門の責任者から成る企業内委員会を設置し、事業初年度は在宅スタッフ、及び在宅スタッフに仕事を発注する同社の PM/PL を対象にしたアンケート調査、PM/PL に対するインタビュー調査を実施し、在宅スタッフ制度の現状の把握と課題の抽出を行った。

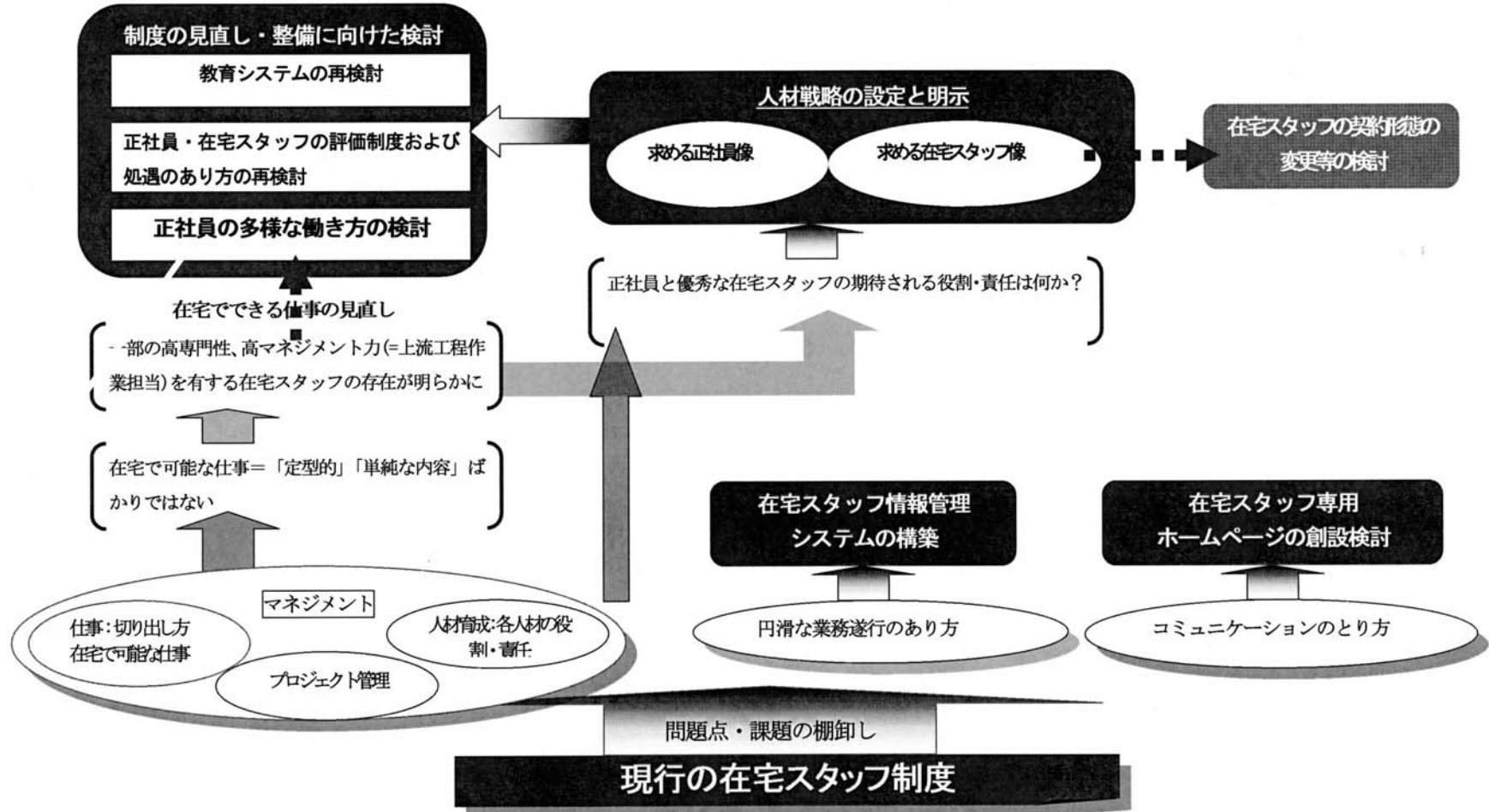
初年度の調査で、在宅スタッフの一層の活用のためには、PM/PL が在宅スタッフを必要とする際に、プロジェクトに適する在宅スタッフを早期に見出し発注できるよう、在宅スタッフのスキルや稼働状況を把握できるインフラを整備する必要がある、との声が多くあげられた。そこで、事業 2 年度目は、このようなニーズに対応する情報管理システムの構築に向けた検討を行った。また、初年度のアンケー

ト調査の中で、在宅スタッフからは社内の仕事に対する情報提供を希望する声があったことから、在宅スタッフと同社の双方向のコミュニケーションが必要であると考え、在宅スタッフ専用のホームページ設置についての検討を開始した。

3年度目は、2年度に検討した情報管理システムの運用を実際に開始し、運用における具体的課題を検証するとともに、2年度に引き続き在宅スタッフ用ホームページの創設に向けた検討を進めた。また、在宅スタッフの一層の活用のためには、現在在宅スタッフを積極的に活用しているPM/PLのプロジェクト・マネジメント・ノウハウを棚卸しし、社内のPM/PLにそれらを周知徹底することが必要との考えから、これらのPM/PLに対してヒアリングを行った。同時に、在宅スタッフの活用に消極的なPM/PLに対しても、その要因を確認することを目的としてヒアリングを実施した。

ヒアリングの結果、在宅スタッフを積極的に活用するPM/PLには、プロジェクト運営、正社員と在宅スタッフの役割・責任分担、業務の与え方、人材育成に対して、明確な考えを持っているという特徴があることがわかった。このことから、同社は、在宅スタッフを積極的に活用するためには、インフラ整備のみならず、会社として正社員と在宅スタッフに求める人材像を明確にした上で、それぞれの働き方やスキルに応じて役割や仕事を割り振ることが必要であると考えた。そして、同社の人材戦略について改めて検討し、その枠組みの中で、教育システムや処遇等人事諸制度を見直しつつ正社員の多様な働き方について検討するとともに、在宅スタッフの契約形態の変更の可能性等についても検討することとした（図表1）。

【図表1 日本ノーベルのモデル事業全体の取組】



## 4. 事業への具体的な取組

### 4.1 現行制度の課題

#### 4.1.1 在宅スタッフ調査1の実施と明らかになった現状と課題

在宅スタッフは子育てをしている年代が中心で、自分の都合の良い時間に働くことができ、家庭生活や仕事以外の活動と両立させながら働くことができる就業機会として、在宅スタッフ制度を肯定的にとらえるスタッフが多い。また、スタッフは、ITエンジニアとして働いた経験を持っており、在宅スタッフ制度を自分のスキルを生かすことのできるチャンスとしても評価している。

一方で、同社の在宅スタッフ制度だけでは継続的な仕事の確保が難しいと感じている割合は、在宅スタッフの7割を超えており、他社の仕事を受けているスタッフも回答者の半数を占めている。また、日本ノーベルでの就業時間が多いスタッフほど他社の仕事を引き受ける傾向が強いこと、断続的に仕事をしているスタッフは継続的な仕事の確保の難しさをより強く感じている。このように、スタッフには一定量の仕事を継続して行いたいというニーズがあるにもかかわらず、同社からの依頼のみではそれを満たされていない現状が明らかになった。

また、調査結果から抽出された在宅スタッフの課題としては、スキル・アップの機会が少ないこともあげられる。特に断続的に仕事を受けているスタッフでは、自身のスキル不足への不安を強く持っている傾向があり、スキル不足が仕事受注の少ない原因と考えるスタッフも多いとみられる。必要なスキルを身につけるための方法としては、専門書などで独学により対応するという割合が9割を占めている。このような中、スタッフが同社に望むこととして、仕事の継続的な発注以上にスキル・アップのための機会の提供をあげる割合が高くなっている。

また、継続的な仕事、スキル・アップの機会の確保と関連して、会社に対して、社内の仕事を一覧できるシステムの構築を求めるスタッフも約半数にのぼっている。

#### 4.1.2 PM/PL調査2の実施と明らかになった課題

開発部門の場合、各プロジェクトの責任者（PM/PL）が、登録している在宅スタッフに仕事を依頼するかどうかを決定する。プロジェクトの責任者は、まず要件定義からその製品に必要な機能を割り出し、さらにそれを工数（必要時間数）の形にする。製品化に必要な各機能について算出された工数に、機能毎に定められた1時間あたりの単価をかけることで、見積予算が作成され、顧客との折衝を経て、正式な予算が決まる。プロジェクト責任者は、この予算と納期を踏まえて、在宅スタッフも含めた要員を配置していく。在宅スタッフが多く活用されているのは、①情報管理システムやソフトの開発部門、②携帯電話などに組み込まれているソフトの評価業務部門である。

---

<sup>1</sup> 在宅スタッフに対するアンケート調査は、2003年12月下旬から2004年1月中旬にかけて実施した。同社から発送・配布し、30名の回収（有効回収率62.1%）を得た。

<sup>2</sup> PM/PLに対するアンケート調査は、2003年12月下旬から2004年1月中旬にかけて実施した。同社から発送・配布し、36名の回収（有効回収率76.6%）を得た。また、実際にプロジェクト遂行に当たり、在宅スタッフがどのように活用されているのかを把握するため、在宅スタッフを活用しているPM/PL等計6名に対するヒアリング調査を2004年1月下旬から2月中旬にかけて実施した。

プロジェクト業務の遂行にあたって在宅スタッフを活用しているPM/PLには、コストの効率化、優秀な人材の活用、受注量に応じた費用調整といった面で、在宅スタッフ制度を評価する人が多い。同社の開発業務においては、外部の会社や個人請負に業務を発注することも多いが、在宅スタッフのコストはその2分の1程度なので、一定の予算枠の中で利益を多く出そうとすると、在宅スタッフに仕事を依頼するインセンティブが強く働くこととなる。

しかし、予算枠が小さく担当者が1～2人の小規模プロジェクトでは、正社員から順番に仕事が割り振られるため、在宅スタッフがこうしたプロジェクトに配置されることは少ない。在宅スタッフに仕事が依頼されるのは、プロジェクトの担当者が5人程度以上の比較的大規模なプロジェクトに限られる傾向が強く、小規模プロジェクトの件数が増加傾向にある近年、在宅スタッフに継続的に仕事を発注することが難しくなっていることが指摘された。

在宅スタッフ活用の課題としては、「納期が迫ったときに無理がきかない」、「スタッフによってスキルに格差がある」、「品質面にばらつきがある」、「開発環境を用意するのが難しい」、「仕事の説明に時間がかかる」、「(社内の)従業員の負担が大きい」、といった点が指摘されている。開発業務においては、顧客の要求により作業内容や作業環境が往々にして変更される。作業内容の指示や作業環境の整備にはある程度時間がかかるため、納期が短い(1ヶ月から3ヶ月程度)場合には、在宅スタッフへの仕事の依頼が難しくなる。

こうした問題を踏まえ、PM/PLが会社に望むこととして最も多くあげられたのが、在宅スタッフのスキルや稼働状況・業務実績を把握することができる情報システムの構築といった、インフラ整備に関する内容であった。

## 4.2 在宅スタッフの積極的活用に向けた取組

これらの調査を通して、在宅スタッフおよび同社のPM/PLの両者とも、同社の業務に対する在宅スタッフのより積極的な関与を望んでいることが明らかとなったため、同社では在宅スタッフの積極的な活用に向けた環境を整備していくこととした。まず、社内のインフラ整備として、社員が在宅スタッフのスキルや稼働状況・業務実績に関する情報を常時確認できるシステムを構築することとした。また、在宅スタッフに対しては、在宅スタッフ専用のホームページを設けて会社側から在宅スタッフへ情報を発信するとともに、在宅スタッフから意見を収集し、スタッフ間で情報交換ができるなど、双方向のコミュニケーションツールとして整備することとした。これらの取組について、以下で具体的な内容を紹介する。

### 4.2.1 情報管理システムの構築とその内容

現在、在宅スタッフのスキルや稼働状況の確認を要するPM/PLは、スタッフの管理部門を通して確認してもらったり、過去に業務を依頼したことのある在宅スタッフに直接連絡して確認したりしている。そして、PM/PLとしては、一度仕事を依頼したスタッフの仕事の質



が高ければ、その後も同じスタッフに継続して発注することになる。

PM/PLへの調査では、在宅スタッフのスキルや稼働状況・就業実績に関する情報管理システムなど、自らのプロジェクトに適合する人材をより迅速に見つけることのできるシステム整備に対する要望が強かった。また、在宅スタッフに対する調査からも、継続的な仕事の確保というスタッフのニーズに、同社が応えられていない現状が明らかになった。一方、現在でも同社は在宅スタッフの就業実績を記録しているが、社員がその情報をイントラネットなどから随時閲覧・検索できるような仕組みにはなっていない。

そこで、同社は、在宅スタッフ及びPM/PL双方のニーズを踏まえ、社員が在宅スタッフの稼働状況や業務経験、保有スキルなどを検索し、適切なプロジェクトに在宅スタッフを積極活用することを目的とした情報管理システムを、モデル事業の中で構築することとした（図表2）。

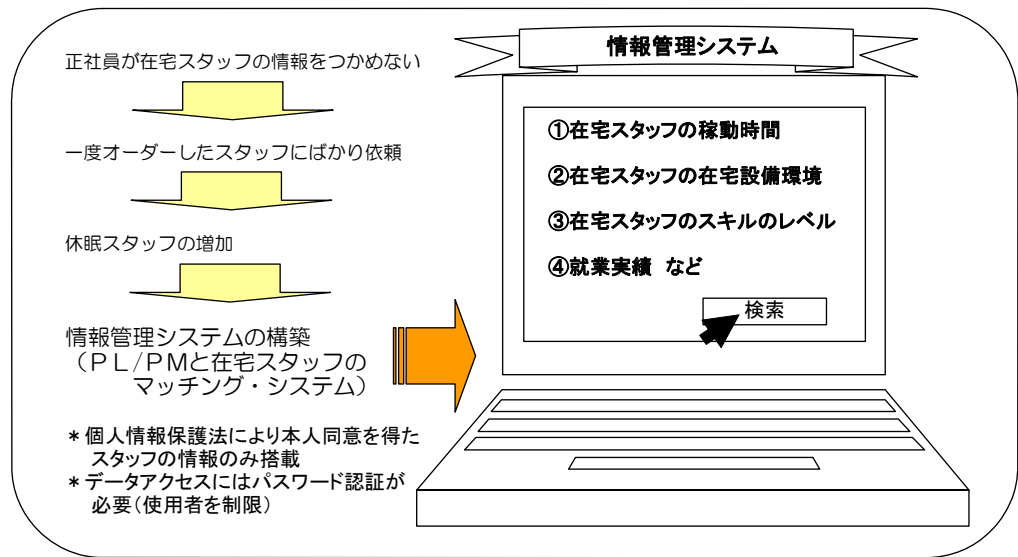
このシステムは、基本的には社内のデータベースに蓄積されたデータ（在宅スタッフの稼働時間、在宅での設備環境、スキルのレベルなど）を検索・表示する仕組みとなっている。個人情報保護法に則り、これらの情報のシステムへの掲載は、本人の同意を前提としている。このため、システム上に掲載されている情報数は、現時点では登録している在宅スタッフ数の6分の1程度となっている。また、データへのアクセスに関して、パスワードによる認証で、使用者に制限をかけることとした。

このシステムは2005年6月より稼働を開始しており、同年8月にその運用状況を把握し運用の改善を図ることを目的に、PM/PLを対象にアンケート調査<sup>3</sup>を実施した。システム稼働開始後2ヶ月しかたたない時点で調査を実施したこともあり、システムの周知度は比較的高いものの、その利用は12名中1名と少なく、実際に同システムを活用して在宅スタッフへ業務を発注した件数はなかった。ただ、同調査では、今後システムの活用を検討するという回答が50%あったほか、今後の活用に向けた改善策も提案されている。同システムをより使い勝手のよいものに改善するとともに、使い方等をPRすることにより、システムの活用層は今後拡大していくと考えられる。

---

<sup>3</sup>このアンケート調査は、2005年8月上旬から中旬にかけてPM/PLの20名を対象に実施した。12名の回収（有効回収率60.0%）を得た。

【図表 2 情報管理システムの構築とその内容】



#### 4.2.2 在宅スタッフに対する会社からの情報提供等の充実化

在宅スタッフへの調査の中で、同社の受注案件情報を外部からアクセスして検索できるシステム構築を要望する声があったが、これについては、セキュリティやプライバシー保護など諸問題があるため当面对応が難しいという結論に達した。しかし、同社が在宅スタッフに対して、別の形で情報提供していくことは可能である。これまで、同社では、在宅スタッフに対して、受注案件の動向、それらに要求される技術、「どのような在宅スタッフがどのような案件に関わっているのか」等の情報発信を行ってこなかった。しかし、同社から在宅スタッフに対して、仕事に関する情報提供などの働きかけを行うことは、在宅スタッフの仕事に対する意欲の向上につながると考えられる。また、同社が、仕事に求められるスキルの動向を知らせることは、在宅スタッフのスキル・アップの方向性を示すことになる。さらに、同社の在宅スタッフは、社外の人材である派遣社員に比べて同社への帰属意識が高いことから、双方向のコミュニケーションを強化することにより、会社と在宅スタッフ間のより良いパートナーシップの醸成、同社社員の在宅スタッフに対する一層の関心の高まり、といった好循環が期待される。

そこで、同社では、これまで各PM/PLと在宅スタッフが、仕事に関することを個人ベースでメールや電話を用いて連絡し合っていたものを、より多くの社員や在宅スタッフが仕事以外の内容も含めて情報交換ができるよう、在宅スタッフ専用のホームページを立ち上げることを検討することとした。ホームページの内容について、現時点では、(a) PM/PLが自分の担当業務を紹介すること等により、在宅スタッフに仕事の傾向についての理解を深めてもらい、求められているスキルをイメージしてもらい、(b) PM/PLが、在宅スタッフが担当した業務に対して適切なフィードバックを行う、(c)同社が在宅スタッフ全体の稼働状況を報告するとともに、スタッフが担当したプロジェクト等を紹介する、(d)在宅スタッフ自身が自己PRを行

うことができる場、新規在宅スタッフを紹介できる場を設ける、(e)在宅スタッフ層が30歳代～40歳代の子育て層が多いことから、プライベートな悩みを相談し合うことができる情報交換の場を設ける、(f)ホームページ上で仕事への参画を公募する、などを検討している。

#### 4.2.3 在宅スタッフを積極的に活用するPM/PLのマネジメント：仕事の切り出し方、プロジェクトの運営等

在宅スタッフの活用を一層進めるためには、スタッフを積極的に活用しているPM/PLの仕事の切り出し方(手法、仕事内容)、割り振りに対する考え方、プロジェクト(組織)の運営方法(業務遂行方法、コミュニケーションのとり方等)等のノウハウを棚卸しすることが有効である。また、在宅スタッフの活用に消極的なPM/PLについても、活用が進まないのがプロジェクト内容等仕事の要因によるものなのか、マネジメント手法の問題なのか、在宅スタッフの資質・就業条件等に起因しているのか、を把握しておく必要がある。これらを明らかにするため、在宅スタッフの活用に積極的もしくは消極的なPM/PLに対してヒアリング<sup>4</sup>を実施した。

##### (1) 仕事の切り出し：プロジェクトの規模、手法・仕事の質(内容)等

###### ①プロジェクトの規模・期間

ヒアリングした時点で対象のPM/PLが保有していたプロジェクトは38件であり、在宅スタッフを活用しているプロジェクトは、うち12件であった。在宅スタッフの活用とプロジェクト期間の関係をみると、プロジェクト期間が長く、継続的に実施されているプロジェクトほど在宅スタッフを活用される傾向にあるといえるが、1.5ヶ月や3ヶ月の短期かつ単発のプロジェクトにおいても在宅スタッフを活用している事例が3件あった。

初年度のアンケート調査において、在宅スタッフを活用できない要因として「受注プロジェクトの短期間化」をあげるPM/PLが多かったが、このように、短期間のプロジェクトでも在宅スタッフを活用している事例はある。ヒアリング調査の中で、あるPM/PLは、1ヶ月程度の開発期間のプロジェクトでも在宅スタッフに仕事をうまく切り出すことは可能であると述べており、短期間のプロジェクトにおいても、仕事の切り出し方次第で、在宅スタッフを活用しつつ収益を上げることはできると考えられる。

###### ②仕事の切り出し手法と割り振りに対する考え方

在宅スタッフを積極的に活用しているPM/PLには、仕事の切り出しや割り振りに対する考え方が明確だという特徴がある。例えば、あるPMは、「設計時にプログラム

---

<sup>4</sup> このヒアリングは、在宅スタッフおよび外注を積極的に活用しているPM/PL2名、在宅スタッフを積極的に活用しているPM/PL2名、外注を積極的に活用し在宅スタッフの活用が少ないPM/PL2名の計6名に対して、2005年6月に実施した。

の作りやすさや保守のしやすさを勘案し、モジュール分割<sup>5</sup>に基づいて1つの機能で完結できるよう仕事を切り出し、内容に応じて適切な人材に割り振る」としている。また、「オブジェクト指向設計」を用いて仕事を切り分け、外部（客先にある装置等）との動作等に連携するものは在宅スタッフに任せず、内部ロジックに関する部分を見つけ出して在宅スタッフに積極的に割り振るようになっているPMもいる。別のPMは、モジュール分割に基づいて仕事を切り出し、それらを適宜割り振るが、「複雑なもの」「曖昧なもの」「説明するのが難しいもの」<sup>6</sup>「メールでのやり取りが難しいもの=文章化してもニュアンスが伝わりにくいもの」は、在宅スタッフの中でも、必要に応じて同社に出勤可能な在宅スタッフへ発注することを原則としている。

プロジェクトによって条件が異なるため、仕事の割り振りに関するルールを一律的に取り決めることは難しいが、在宅スタッフを積極的に活用しているPM/PLは、「開発環境/プログラムにおける外部環境との関わりの有無」や「就業する場所」の制約を考慮し、これらについて特段の配慮が不要な場合には積極的に在宅スタッフへ発注する傾向が見受けられる。

なお、開発言語に関しては、6人中5人のPM/PLが「プロジェクトに必要な言語が一致していれば、基本的にどのような在宅スタッフでも活用できる。同一言語においては各在宅スタッフ間のレベル差は少ない」と回答している。

図表3は、これらのヒアリング結果をもとに、外注（業務請負）と在宅スタッフへの仕事の割り振りに関するPM/PLの考え方を整理したものである。

なお、初年度のアンケート調査では、在宅スタッフを活用する問題点として「スタッフ間のスキル格差が大きいこと」があげられていたが、この「スキル」は必ずしもテクニカルスキルではない可能性がある。継続的に同一の在宅スタッフに仕事を委託しているPM/PLは、継続的な活用の理由として、そのスタッフが特殊な技術・スキルを有しているだけでなく、「逐一説明・指示しなくてもこちらが言わんとすることを理解してくれること」をあげている。在宅スタッフとしても、継続的に仕事を受けているうちに、依頼元との意思疎通が図られ、成果物として求められる内容を具体的にイメージできるようになる可能性が高い。これらの結果をみる限り、「スキル」の問題はテクニカルスキルの不足よりも、「信頼関係の構築」といったヒューマンスキルの要素に起因する部分が大きいと考えられる。モデル事業の中では、ヒューマンスキルの高い在宅スタッフの取組・姿勢等についてはまでは調査できていないが、在宅スタッフのヒューマンス

---

<sup>5</sup>モジュールとは装置・機械、システムを構成する部分で、機能的にまとまった部分=単位をさし、「モジュール分割」はプログラムを作成する場合の考え方のことである。全体を一つのプログラムとして作成するより、小さな独立した機能の単位に分割し、それらを組み合わせ作成した方が容易に保守しやすいため、昨今はモジュール分割に基づいてプログラムの設計を行うことが主流となっている。なお、近年「オブジェクト指向設計」による開発が注目されているが、オブジェクトもモジュールの概念に相当する。

<sup>6</sup>ここでいう「複雑なもの」「曖昧なもの」「説明するのが難しいもの」とは具体的にどのようなものか、を本人に確認したが、“経験による勘”として具体的な説明を得ることはできなかった。

キルをいかに向上させていくかは、多様な働き方の拡充のための重要なポイントだといえる。

【図表 3 外注（業務請負）と在宅スタッフへの仕事の割り振りの優先順位】

制約条件		要/不要	割り振りに対する優先順位
第1条件	開発環境／プログラムにおける外部環境との関わり	要	外注(業務請負)
		不要	在宅スタッフ
第2条件	就業する場所の制約	要	外注(業務請負)
		不要	在宅スタッフ
第3条件	プログラム言語の制約	—	在宅スタッフ

### ③在宅スタッフに発注する業務工程

従来、同社では、要件定義や設計書・仕様書の作成などの上流工程は正社員、プログラミングや単体テスト等の下流工程は外注・在宅スタッフ等が主として担当するのが一般的であった。

実際、ヒアリング調査の結果をみても、12プロジェクト中11件で在宅スタッフはプログラミング、単体テストの業務を請け負っていた。しかし、残りの1件は、在宅スタッフが要件定義—設計書・仕様書の作成といった上流工程まで担当していた。この在宅スタッフは、長期プロジェクトの立上げ当初からそのプロジェクトを担当し、プロジェクトに必要な専門知識を正社員以上に有している。このように、専門性が高い在宅スタッフの中には、本来正社員が担うべき上流工程業務を担当できる者も存在しており、働き方と仕事内容は必ずしも厳密な対応関係にあるわけではない。初年度のアンケート調査においては、在宅スタッフに発注できる業務内容は「定型的なもの」「切り出しが簡単なもの」とされていたが、より高いレベルの業務も、在宅スタッフの能力に応じて任せることができることが明らかになったといえる。

なお、顧客に対する業務遂行の責任の所在は日本ノーベルにあることから、その責任の所在を明確にするために、顧客とのインターフェイスについては社員が担当すべきだと考えられる。また、保守・メンテナンス業務のように客先に一定期間常駐することが

求められる業務や緊急性の高い業務（瞬時に対応し、1～2日程度で解決する必要性のあるもの）は、在宅での就業を原則とする限り、スタッフの専門性の高さにかかわらず発注することはできないことが、PM/PLに対するヒアリングにおいて指摘されている。

## （2）プロジェクト管理（業務遂行方法・コミュニケーションのとり方）

PM/PLがプロジェクト管理を行う上で、プロジェクトに関わるメンバー全員（正社員・在宅スタッフ・外注）との連携を図ることは、その収益や仕事の精度を高める上で重要である。同じ職場で働く社員のように、職場の中での会話や働きぶりを通して進捗状況や問題発生状況を把握できる場合は管理が容易であるが、それらの状況を直接的に把握できない場所で働く在宅スタッフの管理手法は、多様な働き方を検討する上で重要なポイントとなる。

あるPMは、プロジェクトの進捗確認のために、在宅スタッフを除くプロジェクトのメンバーを集める「プロジェクト・ミーティング」を週1回開催している。また、正社員については、進捗や状況を確認するための「週報」管理を週1回実施し、現在どのような業務を行っており、それらがどの程度進捗しているのか、問題点はないのか、前週までに実施した内容は何か、今週の実施内容は何か等を把握するほか、個人目標（活動内容）の報告もここで受けている。一方、在宅スタッフに対しては、発注作業を2～3日で仕上げるように業務内容を区切って依頼し、作業が終了し次第メールで納品してもらうようルール化している。これによって、成果物の精度を随時検証することができ、プロジェクト全体のコスト管理も徹底させることが可能となっている。同PMは、プロジェクト管理や仕事の切り出しに関する自らのノウハウを、統括するグループメンバー全員がOJTを通して習得できるよう指導育成している。この日々のOJTが「良いPM」を育てる重要な要素となっていると考えられる。

こうしたPMの取組は、多様な働き方を受け入れつつ、プロジェクトの収益性や成果の精度を維持できている1つの例だといえる。

## 4.3 正社員と在宅スタッフの社内での位置づけの明確化

### 4.3.1 正社員および在宅スタッフの役割・責任とは

日本ノーベルは、モデル事業の中で、既に運用している在宅スタッフ制度におけるノウハウを活用することによって、正社員への在宅勤務制度の導入が可能となるかどうかについても検討した。

検討の当初は、近年の情報サービス産業を取り巻く環境においては、受託する案件の仕様が不明瞭で、仕事を進めながら仕様を決めていくスタイルが増えていることに加え、顧客先での作業を原則としスピーディに対応することが必要とされるため、正社員に対して在宅勤務等の多様な働き方を導入することは難しいだろうという意見が主だった。しかし、在宅スタッフを

積極的に活用しているPM/PLへのヒアリングにより、専門性が高い在宅スタッフの中には本来正社員が担うべき業務も担当できる者がいること、在宅スタッフの業務が必ずしも「定型的」「単純な内容」なものではないことが明らかとなり、同社としても、正社員や在宅スタッフの役割・責任を改めて見直し、最適な業務および役割分担とそれに対応した処遇のあり方を検討する必要があるという考えに至った。

ヒアリング調査では、正社員には全員がPLレベルとなって予算管理などの金銭面を除くプロジェクト運営ができることを期待し、在宅スタッフにはプログラミングを納期までに正確に担当してもらうことを期待するというように、それぞれの役割・責任を分けるべきである、という意見もPMから出された。この背景には、正社員は開発工程に深く関与するよりも、PM/PLとしてより多くのプロジェクトをマネジメントする方が、コスト効率の面からみても同社の運営体制として望ましい、という考え方があ

る。正社員の多様な働き方の可能性を検討する際には、制度整備の可能性を検討すると同時に、業務に携わる人材に対する役割・責任などを見直した上で、担当業務が在宅で可能であるか等、仕事内容と働く場所・時間等の検討を行う必要がある。

#### 4.3.2 人材戦略策定の必要性

「在宅でできる仕事」はこれまで限定的に考えられてきたが、前述のヒアリング結果から、緊急性を伴うものや開発環境の制約がある場合（業務内容が外部機器に連携する場合や保守・メンテナンス等客先に訪問して対応する必要がある場合）を除けば、工夫によって在宅勤務が可能となる業務が多い、ということと、実際には正社員が担当する業務工程を在宅スタッフが担っているケースもある、ということが明らかになった。

優秀な在宅スタッフが増えて正社員の業務を担うことが多くなれば、会社としては仕事の単価が高い業務に低コストで対応できるために収益性が向上するが、一方で、在宅スタッフからは働きに見合った処遇を求められることが予想される。

このような中、正社員の多様な働き方の可能性を検討する前提として、在宅スタッフを含む社内の人材に期待する役割・責任等の人材戦略を、明確に示す必要がある。

この人材戦略の検討においては、当然のことながら業界および社会動向も加味しなければならない。昨今の業界を取り巻く人材確保の動向、働く人の意識の多様化を踏まえると、同社において多様な働き方に関する制度を整備することは重要な検討課題と考えられる。正社員の在宅勤務等多様な働き方は今後必要性が益々高まる可能性があり、現行の在宅スタッフ制度の運用ノウハウを活用することにより、正社員への在宅勤務制度の適用の可能性を検討していくことは有益であろう。その際、人材戦略で明らかにした同社が求める人材像をベースとしつつ、在宅勤務以外の多様な働き方の可能性も視野に入れながら、仕事と働き方の有効なマッチングを検討することが重要だろう。

### 4.3.3 同社が求める正社員と在宅スタッフの人材像

近年の厳しい市場競争に勝ち抜くため、多くの情報サービス企業は開発・生産の効率化を図る必要に迫られ、今後の経営の方向性として、既存事業分野におけるシェアの拡大、社員のキャリア形成への支援、システムインテグレーションやコンサルテーションなどの高付加価値の業務に注力した事業展開を重視する傾向にある。

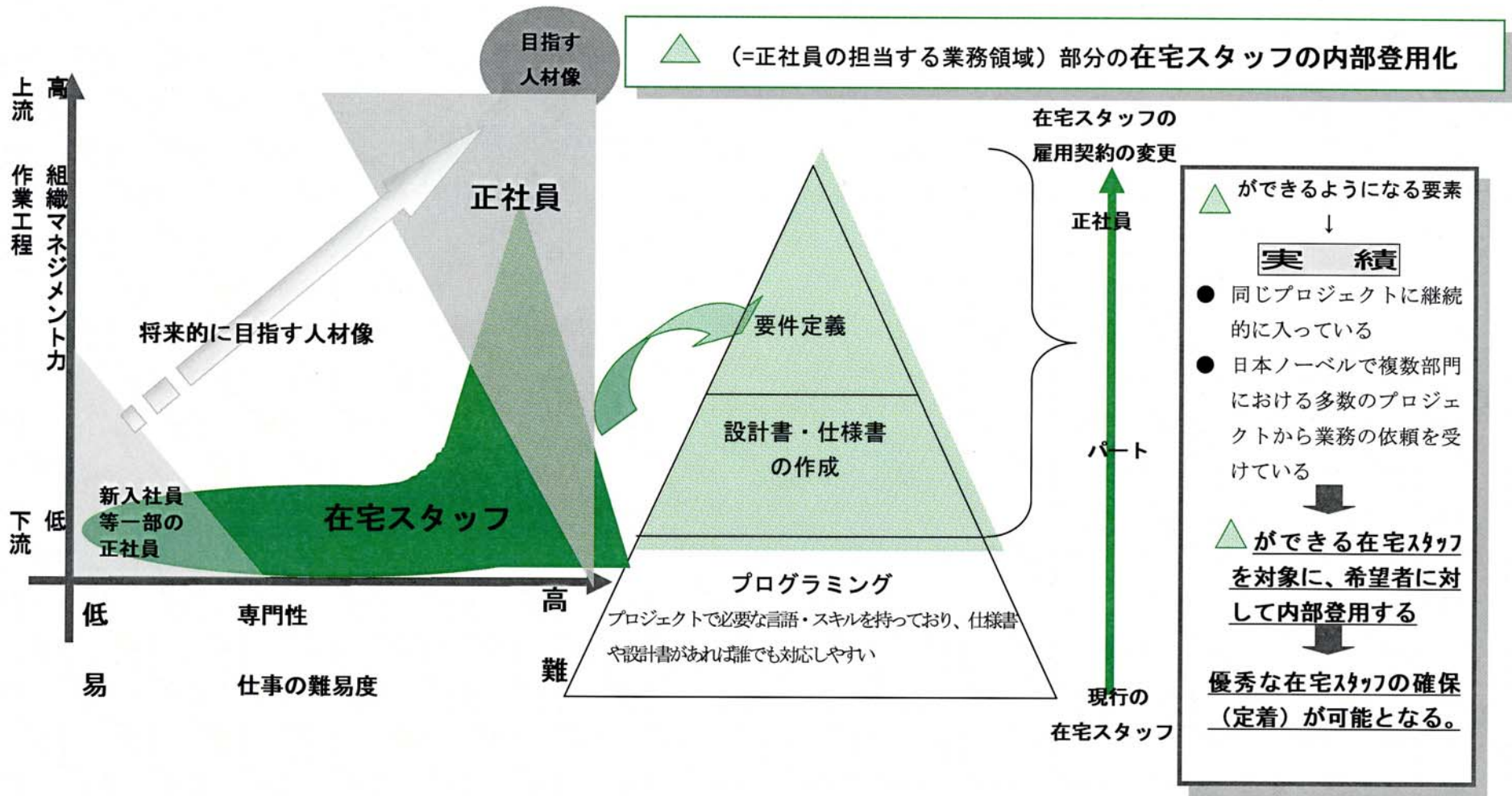
一方、少子高齢社会の到来により、労働力人口が既に減少しつつある中で、優秀な人材の確保は今後益々難しくなると考えられている。

こうした変化のもと、同社では、正社員には、より付加価値の高い業務、上流工程の組織マネジメント力を要する業務の遂行が可能な人材となることを期待している。一方、在宅スタッフに対しては、従来どおり開発工程の下流工程の業務について、納期を守り、正確にプログラミングしてもらうことを前提としつつ、高いIT技術や専門知識を有する人材も求めていきたいと考えている。また、業務を通して専門性やマネジメント力を高め、正社員と類似する業務を担うことができるようになった在宅スタッフに対しては、本人の希望に応じて社内人材として処遇していくことも検討する。労働力人口が減少する時代においては、専門性やマネジメント力の高い人材を確保することは困難になると予想されるため、有能な在宅スタッフの処遇に配慮していくことは今後重要性が高まると考えられる（図表4）。

同社は、このように求める人材像や彼らが担うべき役割・責任を明確にした上で、これらの人材を確保できるよう、人材育成支援制度や評価制度を見直し、整備していく必要があると考えている。



【図表4 日本ノーベルの人材戦略のイメージ】



【図表5 日本ノーベルにおける現行の開発工程別 担当者・マネジメント力・単価】

受託プロジェクトの工程 上記以外のプロジェクト	上流工程		下流工程		
	プロジェクトマネジメント	要件定義	設計書・仕様書の作成	プログラミング	テスト
		開発支援		保守・メンテナンス	
マネジメント力	高	←————→		————→ 低	
仕事の単価	高	←————→		————→ 安	
担当者	PM/PL	SD以上の正社員・(外注)		Oub正社員・在宅スタッフ・外注	

**プログラミングの中身と難易度別担当者**

プログラミングにおいても、仕様書・設計書に基づき誰もが作成できる内容のものから、高度な専門知識や業務経験を要するものに分かれ、PMは適切な担当者に業務を発注する必要がある。

<b>難</b>	<b>易</b>
<p><b>定義</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高い専門知識要</li> <li>・仕様書・設計書だけでは作成が難しい</li> <li>・曖昧・複雑な内容</li> </ul>	<p><b>定義</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトに必要な言語と一致</li> <li>・仕様書・設計書があれば誰でも作成できる</li> </ul>
<p><b>難易度</b></p>	
<b>担当</b>	<p><b>正社員</b> 在宅スタッフ (ただし、PMが在宅でも対応可能と判断して発注)</p>

#### 4.3.4 評価制度、処遇のあり方および人材育成支援制度に対する検討

正社員が高付加価値の業務を担うという位置付けになれば、それを踏まえて従来の評価項目や人材育成のための支援内容も見直す必要がある。

現在、同社では、毎年想定される顧客別に職位に応じた「スキル管理シート」をチーム単位で作成し、項目ごとに最低必要なスキルから期待されるスキルレベルまで5段階で設定している。項目は一律ではないが、業務遂行能力としての知識や IT 技術、ヒューマンスキル（リーダーシップ、対応力等）およびマネジメント力（提案力、交渉力、問題意識、自己マネジメント力、プロセス管理能力等）等があげられる。評価もスキル管理シートに基づいて行われる。具体的には、プロジェクトメンバーと上司が、チーム目標を加味しながら個人目標を設定し、目標達成度をお互いにチェックした結果を面接で話し合い、コンセンサスをとる仕組みである。

人材教育においても、「スキル管理シート」に基づいて設定された各自の目標達成を支援するため、研修等を行っているが、内容的には IT 技術を高めることを目的とするものが主で、ヒューマンスキルやマネジメント手法を向上させるための内容は少ない。

今後は、同社が期待する人材像に則って「会社として何を評価するのか」を明確に示すとともに、それらを反映した人材プログラムの構築も視野に入れる必要がある。

#### 4.3.5 人材戦略を受けた仕事の見直し

図表 5 は、より具体的な検討に向けては、正社員および在宅スタッフが現在担当している業務を開発工程別に区切り、仕事の単価、業務遂行に必要なマネジメント力・スキルを棚卸ししたものである。

現在日本ノーベルでは、受注プロジェクトの上流工程（要件定義、設計書・仕様書の作成）は PL 前の正社員（同社では、SD : Software Designer と称している）が、下流工程（プログラミング、テスト）は入社後 3 年程度までの正社員（“Cub” と称している）および在宅スタッフが、主に担当している。

プログラミングの内容は、難易度の高いもの（高い専門性を要するもの、仕様書・設計書どおりにはうまく開発できないもの、内容が曖昧かつ複雑なもの等）から簡易なもの（仕様書・設計書があれば誰でも作成できる）まで幅広く、前者については正社員や専門知識や経験が豊富な一部の在宅スタッフ等が携わっている。

開発工程別に仕事の単価で見ると、上流工程になるほど単価が高くなり、単価の高い業務を正社員が、単価の低いものを在宅スタッフ等が主に担当する構図となっている。これは、上流工程の業務ほど、組織マネジメント力等、中長期的に業務を通して習得されるスキルを要求されるためだと考えられる。

正社員について、在宅勤務を含む多様な働き方の可能性を検討するためには、前述のような人材戦略に基づき、会社として正社員に求める仕事内容・責任を明らかにした上で、それぞれの工程業務を誰に割り振りするのが適正か、それらの業務は在宅で行うことは可能か、在宅で行うためにはどのようなツール、インフラを整備すべきか、などを個々に棚卸ししながら検討する必要がある。

<sup>7</sup> 同社の社員は、経営に携わるマネジメント層、PM/PL、SD(ソフトウェア・デザイナー)、Cub (入社後 3 年程度まで) によって構成される。

## 5. まとめ

日本ノーベルではモデル事業を通して、同社の在宅スタッフの活用を拡大しながら、制度の運用ノウハウを活用しつつ、正社員に在宅勤務制度を含んだ多様な働き方を適用していく可能性を検討してきた。本事業は、在宅スタッフ制度の活用上の課題を把握し、改めて制度を社内に周知してその活用を促す契機となり、在宅スタッフへの発注数は今年度に入って増加傾向にある。また、モデル事業で明らかになった在宅スタッフを活用しているPM/PLのノウハウを共有化していくことは、マネジメント力の高い人材の育成にもつながるものである。さらに、PM/PLが、ヒアリング調査等を通して人材育成のあり方に対する考え方や意識を明確にすることができたことも、本事業の成果の一つだといえる。

「多様な働き方」を検討する際には、制度整備のみを検討するのではなく、制度のベースとなる会社の中長期の経営戦略や人材戦略などのグランドデザインを描く必要がある。このため、日本ノーベルでは人材戦略を検討し、求める人材像を育成するための教育システム、評価・処遇制度、さらにはツールの整備等を今後も継続的に検討していくこととした。

また、今後の企業経営を取り巻く変化を見据えると、社内における人材育成のほかにも、中途採用をはじめとする外部からの人材補充も不可欠である。同社は、これまで中途採用に対してはあまり積極的ではなかったが、今後は採用方法についても多様性を持たせ、経営戦略を実現できるような優秀な人材を内外の両ルートから確保したいと考えている。

優秀な人材の確保のためにも「多様な働き方」の導入は一層重要になる。企業経営の視点からも、社員の能力を十分に発揮させるために社員のニーズに応じて労働環境を提供していくことは重要である。近年共働き世帯が増えており、仕事と家庭の責任を夫婦で分け合うようになれば、優秀な人材は仕事と家庭の両者を円滑に遂行できる環境整備が人材を引き付ける重要な条件となる可能性がある。

このように、本事業において正社員の多様な働き方の可能性を検討したことは、同社にとって、業務体制や正社員のあるべき役割、ミッションを見直し、人材戦略の必要性やその方向性を考える契機となった。また、同社は、こうした人材育成戦略等を明確に描くことによって、在宅スタッフへの期待、在宅スタッフの責任と処遇のあり方についても、一層具体的に描くことができると考えている。