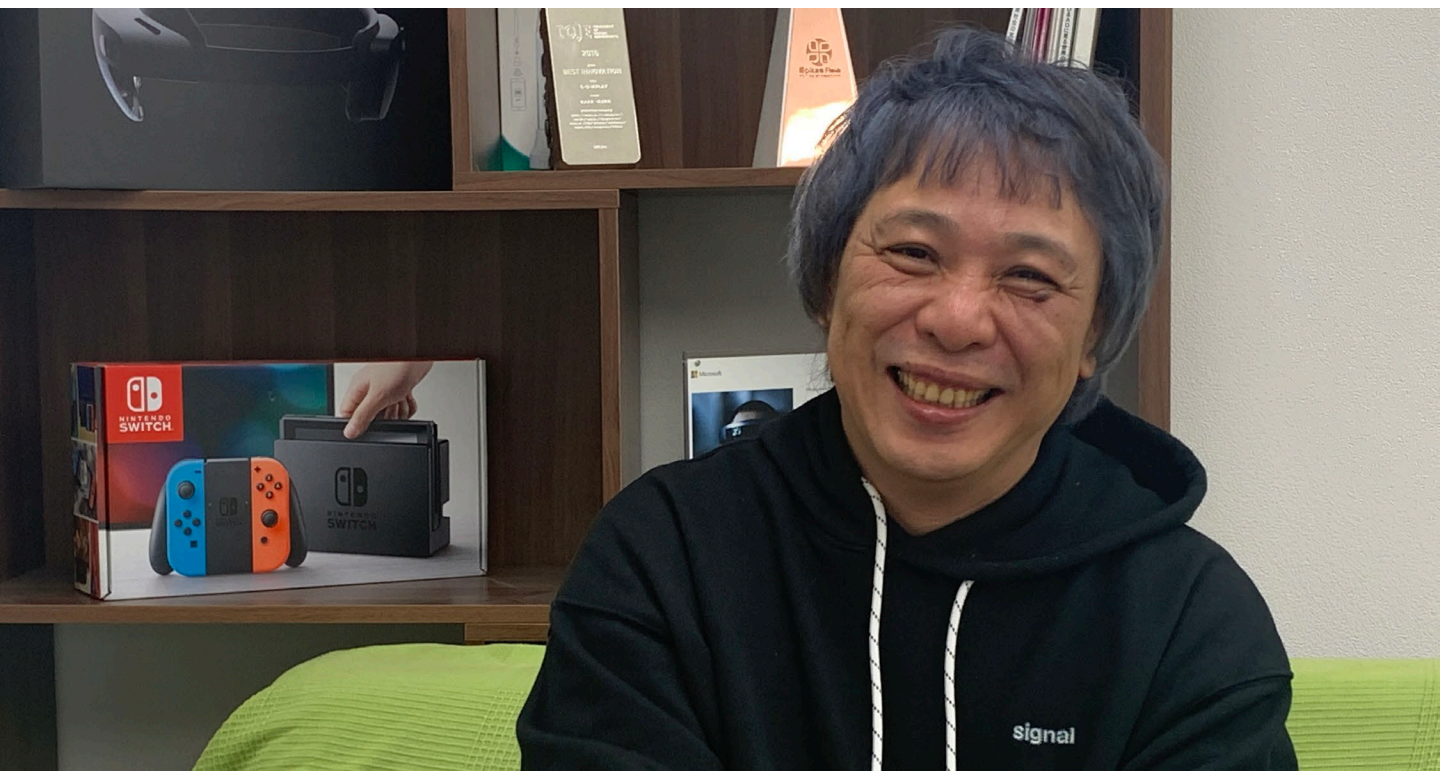


株式会社ハニカムラボ 代表取締役 / CEO 河原田清和さん

所在地：〒151-0053 東京都渋谷区代々木1-15-7 キャッスル代々木4F 従業員数：23名
設立：平成24年 事業内容：ゲーム開発技術を基礎としたスマホアプリやWebシステムの開発
企業HP：<https://www.honeycomb-lab.co.jp/>



作り出すものの価値を向上し、 従業員の賃上げを実現する

クライアントからの期待を超え、 価値向上と賃上げの好循環へ

テクノロジーの力で世の中の課題を解決する「株式会社ハニカムラボ」。2012年にゲーム業界とウェブ業界の出身者たちが設立し、「ワクワクする未来をつくる」ことをミッションに掲げる同社はXRや3D技術、アプリ、WEBシステムなどの受託開発を手がけて、クライアントの叶えたいことを実現させてきました。

同社では、年2回、従業員と上長との面談によって各人の給与を見直しています。能力や貢献度などこれまでの成果と未来への期待を基に査定を行っていますが、なかには大きく給与がアップする従業員も。常に従業員の給与を見直すのは、「作り出すものの価値を上げたいから」と代表取締役CEOの河原田清和さん

「私たちは主に受託開発を行っていて、依頼してくださったクライアントの期待を超えたいという考えがベースにあります。期待以上のものを作り出せたら、『ハニカムラボに頼んでよかった』とリピーターになってくれる。そういう循環を生み出し売上を作れたら、従業員にしっかりと還元したい。私の中では、作り出すものの価値を向上させることと、従業員の賃金を上げることは同義なのです」

価値を生み出す基盤は 「ジョブ型雇用」による合理的な働き方

同社で設立当初より導入しているのが、職務に必要なスキルを持った人材を採用する「ジョブ型雇用」。河原田さん自身もエンジニア出身であるため、ジョブ型雇用の導入は必然だったといえます。

「ジョブ型雇用では求めるスキルとそれに見合った賃金を提示できるので、専門性を有する人材の獲得に有効だと実感しています。また、自分の役割や責任の範囲が明確で合理的なのもメリット。例えば1つのプロジェクトをチームで遂行するとしても、常に全員が全力で走り回らなくていい。無駄が減って余裕も生まれるので、よりクリエイティブなものを生み出せるようになります。アウトプットの価値を向上させるためには、働き方を合理的にすることが最低限必要だと考えています」

同社では入社時に肩書きや役割を定義する「ジョブタイトル」を明細に設定しています。

「個人の役割や責任の範囲を細かく設定するのは、従業員の労働力に依存する労働集約型になるのを避けたいから。いいものを効率良く作り出した方が、従業員にとっても会社にとってもいい。個人のパフォーマンスを最大限に生かしながら、本人のやりたいことも叶えたい。スキルアップして賃金もあがれば、従業員のモチベーションが向上し、さらに価値の高い仕事ができる。こうした好循環を生み出したいので、このジョブスタイルを採用しています」

同社のジョブ型雇用では、「他の職務にも挑戦したい」という従業員の思いも実現できるよう、ジョブチェンジすることも可能だそう。

「3カ月に一度、従業員とマネージャーが面談する場を設けており、そこでジョブチェンジしたいという声があれば、『社内転職』もできます。これまでにエンジニアからディレクターやプロジェクトマネージャーになった従業員もいます。新しい職務分野に就く機会があることで、従業員のスキルの多様性を高めています」

「ジョブ・ディスクリプション」で 従業員のモチベーション向上へ

設立当初から「ジョブタイトル」は設定していたものの、詳細な職務内容や仕事の進め方、達成すべき目標を明文化した「ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）」はなかったという同社。その必要性を感じるきっかけになったのは、約5年前に従業員が増えたこと。

「従業員が増えて組織化する過程で、これまで以上にジョブを明確化する必要が生じました。合理的な働き方を推進するとともに、従業員のモチベーションや納得感を高めるためにも、ジョブ・ディスクリプションの設定に取り組んでいます」

設立当初は従業員のほとんどがエンジニアだったという同社。現在ではディレクターやプロジェクトマネージャーも増えました。

「エンジニアはスキルを明確に可視化しやすい一方、交渉や調整などを行うディレクターやプロジェクトマネージャーといった職種は、仕事が流動的で職務や責任の範囲を細かく設定しにくい。そのため、エンジニアとディレクターで仕事が重複し、無駄が出ることもありました。一方で、定義を厳密にしすぎると隙間ができてしまう。よりの確にジョブを定義できるよう、検討を重ねています」

同社では、経営陣2名、従業員2名からなる4名のプロジェクトチームを編成し、的確で公平感のあるジョブ・ディスクリプションの設定に取り組んでいる。

「ジョブ・ディスクリプションは、従業員は自分が何を満たすべきか、どんなスキルを得れば昇給・昇格につながるのかを可視化することができる重要なツールです。経営陣も現場に入ることが多いのですが、やはりその視座や考えに偏りが出てしまう。だから、従業員たちの目線も借りながら、現場の声をしっかりと聞いてジョブ・ディスクリプションを定めたいと思っています」

頑張った人が報われる組織を目指して 「賃金テーブル」の整備にも着手

同社では、ジョブ・ディスクリプションの設定を進めると同時に、従業員の給与設定の基準となる「賃金テーブル」の整備も行っています。

「明文化された職務だけではなく、その周りにある目につきにくい仕事にも価値がありますが、やはりその評価は上長の印象値に左右されてしまう懸念もある。もちろん、これまでも俯瞰して判断してはきましたが、従業員も増えた今、ジョブ・ディスクリプションに基づいた公平な賃金テーブルを整備することが必要です。

ジョブ・ディスクリプションで定められたコアな職務と、その周辺にある付加価値を明文化し、賃金に反映する。こうして可視化することで、従業員の納得性も高まり、次の自身の目標を理解し、仕事の価値向上につながっていくと考えています」

現在、賃金テーブルの作成は試行錯誤中だという河原田さん。属人的なものにならず、より納得感のあるものを目指しているそう。

「これまでの仕事の評価される賃金は、従業員にとっては通信簿のようなもの。働きがいやスキルアップにもつながる大切なものです。作り出すものの価値の向上と従業員の賃上げのために、なるべく早い段階で賃金テーブルを整備したい。そして、運用開始後もフィードバックを受けながらよりよい制度となるよう見直しを行っていきたいと考えています」



専門家による
ポイント解説

従業員の意欲向上にもつながる賃金制度

組織が大きくなると、より公平性、透明性が必要になってきます。ジョブ・ディスクリプションによって必要なスキルや達成すべき目標を定めることは、「どんなスキルを伸ばせば昇給・昇格できるのか」が明確になり、従業員のモチベーション向上につながります。また、同社ではこれまでも年2回の査定をもとに賃金の見直しを行っていますが、ジョブ・ディスクリプションに基づいた賃金テーブルを整備することで、従業員もより納得感を得やすくなります。同社が目指す、作り出すものの価値向上と賃上げの好循環につながる取り組みといえるでしょう。