BestKintai

勤怠管理システム失敗事例集

７つの失敗から考える事前対策

ベストキンタイ研究所

2017 年 2 月 12 日

1．勤怠管理システムの設定ができない

勤怠管理システムの初期設定には、勤怠管理に必要な項目における計算方法の設定が必要となります。次に、給与計算に必要な集計項目の設定を実施します。申請書の種類や各種の休暇の設定、有給休暇の付与条件などを設定します。また、従業員情報、組織の構成を定義し、申請書や出勤簿の申請承認の経路を設定します。以上が、勤怠管理システムの初期設定に必要な概略です。

現状のクラウドサービスは、設定に必要な画面操作は、簡単に操作できるように設計されており、誰でもメーカーサポートを受ければ、設定は可能です。しかし、現実的に設定できないといった問題が多発します。その理由は、設定する内容が決まっていない、曖昧であることです。

勤怠管理システムを導入しようとするときには、必要な計算項目とその計算方法を明確にしておくことが必須となります。また、必要な申請書の種類や、その申請書により、出勤簿をどのように変更させるのかをあらかじめ決めておく必要があります。

クラウドサービスには、メーカーが初期設定を行うシステムと、自社が初期設定を行うシステムがありますが、仮にメーカーが初期設定を行うものでも、必要な情報が決まらなければ設定はできませんし、プロジェクトは頓挫します。

システム設定の不安は、勤怠管理システムを動作させるために必要な情報がどのようなものであるかが分からないことが一番の要因です。自社設定の製品においてはほとんどの製品が無料の試用期間を設けていますので、設定画面の操作性は事前に確認することも可能です。

勤怠管理システム設定ができないのは、設定する内容が決まっていないからです

2．試用版を設定したが本番稼働に至らない

勤怠管理システムの導入検討を始めるにあたり、とりあえず試用版を利用してみて検討するケースが多いかと思います。その場合、本番稼働に至らないケースが多発します。

勤怠管理システムは、全社の業務フローに影響を及ぼすシステムであり、直接利益を生むものではありません。その為、導入には、経営者の理解と現場の納得が必要不可欠です。そのステップを踏まずに、試用版の設定を進めると、本番稼働までに至らない場合が多くあります。

勤怠管理システムの設定には、かなりの工数がかかりますので、担当者としては十分に準備を進めてきたにもかかわらず、会社の承認がおりず、心が折れてしまいかねません。勤怠管理のシステム化には、

・会社の決定事項であること（経営者の導入意思）

・現場の理解

・具体的なスケジュール

を事前に決めてから、試用版の設定に進むのが良いかと思います。

人事部として導入を前提にプロジェクトを推進していましたが、最終的には会社の承認が得られずプロジェクトがとん挫してしまうことが、いろいろな会社で多々起こっています。その状況に陥ってしまった場合の担当者の心境は計り知れないものがありますので、上記 3 点をチェックの上、試用版の設定に入ることをお薦めします。情報収集であれば、事前に動いても問題ありません。

人事担当者の喪失感を防止する為にも、試用版の本格的な設定はプロジェクトが決定してから実施しましょう。

3．勤怠管理システムの稼働後に問題が多発する

初期設定と導入前検証を実施したにもかかわらず、システムの稼働後に問題が多発することがあります。システムの導入時に、就業規則を参考にして設定を進めると、各項目の計算内容に問題はなく、導入前の検証も通ります。しかし、運用が加味されていないことが盲点となり、稼働後に問題点が多発します。

勤怠管理システムの初期設定には、就業規則ではなく運用フローのレベルで必要事項を洗い出しておく必要があります。就業規則からは承認経路は確認できませんし、申請書の承認による出勤簿への反映操作など、実運用に必要な要素は読み取れません。特に自社で設定した場合には、この点が欠けてしまうことが多く、運用してみて初めて発覚する設定漏れなどが、この原因です。

メーカー設定の場合には、設定に必要な要素を要件定義書のようなもので確認されますので、必要な項目は網羅されます。しかし、その指示が現状の運用とあっていないものであったり、イレギュラー処理の指示漏れであったりすると、本番稼働後の不具合として、表面化します。

また、設定漏れであれば、その設定を追加することで解消されますが、その設定に対応していないシステムの場合には、人事担当者の処理内容で吸収せざるを得なくなります。問題は深刻化し、システム導入前の負荷とあまり変わらない状態にもなりかねません。システムの導入選定のタイミングにおいて、業務フローのレベルで要件を洗い出し、その対応ができるシステムを選定することが、本問題を防止する方法です。

勤怠管理システムを選定する場合には、就業規則ではなく、業務フローを基準に必要な機能を抽出し対応の可否を確認しておく必要があります。

４．システム稼働後の部門異動で問題が発生する

システム稼働時には、非常に安定して稼働をしていたが、半年後などの大きな人事異動により、申請書の承認者に問題が発生してしまうものです。導入当初は発覚しにくい問題ですが、組織構成や承認経路が複雑であり、メンテナンスができなくなってしまう現象です。

原因は紙や Excel の時の業務フローの承認経路に合わせた設定によることです。紙や Excel であれば、申請書の承認者は申請者が個別に判断して提出しています。組織が変われば、その都度、人の判断で修正され、正しい経路に修正されることが前提となったものをシステム化すると発生します。システムは臨機応変の対応が苦手です。しかも、その対応は現場に依存しているとなると、それを人事担当者や勤怠管理システムが吸収することはできません。

システムの導入に合わせて、申請書の承認者をシンプルなルールにしておくことで、このような問題は回避できます。特に、メーカーが設定するタイプのシステムでは、初期設定で複雑であるにもかかわらず、現状の承認経路を実現してしまうことが考えられます。自社設定のシステムでは、複雑な組織や承認経路は設定ができないと思いますので、その時点で改善されることが予測できます。また、設定した本人が組織変更を行っていくため、運用で問題になることはあまりありません。但し、運用担当者の引継ぎには注意が必要です。

勤怠管理システムの導入では、従来の業務フローから改善しないといけない最重要ポイントとして、申請者と承認者のルール決めがあげられます。

勤怠管理システムの中長期的な安定稼働をしたければ、組織構成や承認経路はシンプルにしておきましょう。

5．システム稼働後に、設定変更できない

勤怠管理システムの運用が中長期化すると、その時々の働き方に合わせてシステムの設定変更が必要になるケースが発生します。クラウドサービスの場合、労基法の改正やシステムのバージョンアップにより、常に最新の設定に変更して利用ができるようになります。しかし、その設定変更ができず、管理者が手作業で対応しているケースも見受けられますので、その原因を明確にしたいと思います。

自社設定の場合、初期設定を行った担当者とは別の人が運用を引継いた場合に発生することがあります。現状の運用者は設定者ではない為、新しい設定に変更することができず、従来の設定が塩漬けされてしまうケースです。このようなケースの改善策としては、初期設定を行った担当者に設定内容を明文化し、資料として残しておくこと、引継ぎされた担当者は、その設定内容を理解することで、回避ができるかと思います。また、メーカーのサポート窓口に状況を話して、対応内容を相談することで、対応できるかと思います。相談の際には、その設定変更の目的や実現したい事など、より詳細な情報を提示することで、最適な実現方法を引き出すことができると思います。

メーカー設定の場合、稼働後の設定変更は有償対応になることがあります。コストをかければ、設定変更は可能であるが、そこまでして変更する必要があるかどうかの判断に迷うケースが考えられます。設定変更ができない事による、無駄な工数と設定変更のコストを比較して対応を検討する必要があります。また、導入時に、稼働後の設定変更に伴う考え方をメーカーに確認しておくことで、回避できます。

勤怠管理システムの場合、働き方の多様化に伴い、設定変更が必要になるケースが多々考えられます。導入する際に、あらかじめ設定変更が生じることを前提としたシステム選定や設定を心がけると、この問題は回避できるかと思います。

勤怠管理システムの設定は働き方の多様化に合わせ、頻繁に変わるものです。その変更に追随できるシステムを選択しましょう。

6．打刻されない、申請書が提出されない

システムの稼働後に、現場の協力が得られないケースが多々あります。打刻されない、申請書が提出されないなどが、よくある課題となります。この問題は、システムの問題というより、運用上の問題です。打刻や申請書の不備による、本人のデメリットが会社として明確に定義できていないと、頻繁に発生します。また、運用上の問題は、人事担当者からの声は通りにくい性質もありますので、現場の上司に対して注意喚起やペナルティーを科すことで改善が見込めます。

労務管理はマネージメントの要素であり、日々の記録を実施させることができないマネージャーは管理能力が疑われても仕方ありません。また、長時間労働による書類送検事件などが起きてしまうと、その労働基準法違反の対象者に、「当時の上司」が含まれてきます。マネージャー個人の身を守る為にも、労務管理は必須であり、その管理を実現する為に、打刻や申請書は徹底させる必要があります。

人事担当者としては、上記を労務管理研修などで現場のマネージャーへ周知徹底させることで、打刻忘れや申請書漏れを防止することができてきます。また、会社としてのリスクマネジメントとして、あまりにひどい担当者にはペナルティーを科すことも検討してみてください。現実的には、マネージャー自身が打刻を徹底できていなかったり、申請書の提出がルーズになっていたりするケースが多くあります。

打刻忘れや申請漏れはマネージャーの指導を徹底してみましょう。それでも改善されない場合には、会社のリスクマネジメントの視点から、ペナルティーも検討しましょう。

7．申請書や操作のミスが多い

現場での申請書や操作にミスが多く発生してしまうケースがあります。この原因は、勤怠管理システムの操作が複雑になってしまっていることが考えられます。勤怠管理システムは、現場に歓迎されません。会社のきまりだから利用しているにすぎません。その為、過度な期待、複雑なイレギュラー処理などを期待しても、現場に受け入れられることはありません。

頻繁に発生する操作であれば、現場でも慣れてきますので、ミスは減少します。しかし、あまり発生しないイレギュラー処理を現場に期待してしまうと、その都度ミスが生じることになります。運用や設定の変更により、現場ではシンプルに運用できる操作性を確保しておくことで、余計なチェック作業が生じず、運用上効率的になります。

勤怠管理システムは現場から嫌われるシステムであることを認識しましょう。また、現場に過度な期待をせず、最低限の操作をさせるようにしましょう。その結果、全体の業務効率をあげることができ、運用をスムーズに実施できるようになります。

ミスが多く発生する申請書や操作があれば、その申請書や操作が発生する頻度やその内容を確認してみましょう。また、人事担当者が操作した場合と比較し、人事側で引き取れるような操作であれば、引き取ってしまいましょう。

勤怠管理システムの運用において、現場への過度な期待は禁物です。特に、頻度の低いイレギュラー処理は人事側で引き取ってしまいましょう。