

ITスキル標準をベースとした人事制度の構築(第2回 評価の仕組み)

中堅ソフト会社のパワーハウスは2005年春から、ITスキル標準をベースにした人事制度の運用を開始しました。第1回に引き続き、パワーハウスの事例についてご紹介します。今回は、評価の仕組みについて見ていきましょう。

評価は、年2回行う「役割マネジメント評価」と、年1回行う「職務遂行レベル評価」の2種類があります。「役割マネジメント評価」では、本人の組織への役割達成度などを評価して、賞与と成果給の決定に利用します。「職務遂行レベル評価」では、本人に期待されているグレードレベルの役割基準が果たしているかどうかを評価し、グレードとグレード別職務給の決定をしています。

「役割マネジメント評価」では、具体的には 実際の役割達成状況、スキルアップ、仕事に取り組む姿勢の3種類について評価しています。

役割達成状況評価では、期首に担当業務を記入し、期末に担当業務の達成のためにどんな工夫をしたかを記入してもらうようになっています。そういう意味で、パワーハウスの役割達成状況評価は、目標管理型ではありません。

ソフト会社のエンジニアの場合、そもそも自分で目標を設定できるのだろうか、という疑問があります。システム開発目標や納期は定められており、その目標達成のために工夫して開発効率アップや品質アップに努力していくこと自体が、本来の業務内容と言えるからです。仮に無理に目標を設定しても、本来の業務達成と関係のないマニュアル改訂であったり、それができたからどうなのだ、という小さな目標であったりします。そのような目標を立てて達成したと言われても、業務成果につながらず、会社としては困ったものなのです。組織への貢献度を評価できない成果評価では、賞与や成果給に反映する意味がありません。

一方、自分のスキルアップや部下の人材育成は、目標を立てて計画的に実行してもらわなければなりません。自分や部下のスキルアップはこうやろうと決意し、仕事の忙しさに流されずに、やり遂げてもらうことが必要となります。

年に1回行う「職務遂行レベル評価」では、ITスキル標準に準拠して設定したエンジニアのグレード別役割基準に照らして、本人の仕事への取り組みが基準を満たしているかどうかを判定しています。これは、グレードのアップダウンは、組織への貢献度だけでなく、グレードの役割を果たす行動が取れているかどうか、もう少し能力レベルに近い部分を反映させる必要があるという考え方によります。

ルールが明確になり社員の納得感が高まった

前回に引き続き、亀谷社長へのインタビューをご紹介します。

<久保田>

この評価制度を導入して、会社としてはどう変わったのでしょうか。

<亀谷社長>

まず、入社する人の納得感を得やすくなったということですね。採用面接のときに、人事ガイドブックを見せて説明していますが、きちんと社員のことを考えてやっていると思ってきています。入社してくる人は、前の会社で給与の決め方が適当なことに不満があったり、フタを開けてみたら賞与は話と違ったということがあります。その点、どんな評価によってどのような給与や、賞与になるか、ルールがはっきりしていますので、入社後に不満がくずぶることはなくなったと思います。

<久保田>

社員の意識の変化という点ではどうでしょうか。

<亀谷>

個人別面談をやっていますが、世間話をする雰囲気ではなく、本人の業務達成状況に対する真剣な会話になりました。特にお客様からコメントをもらい、評価してもらっているのが大きいようです。皆、本当にそこまでやるとは思っていなかったらしく、面談のときにお客様コメントを見て、これはしっかり仕事をしなくてはと思うようになってきています。「お客様の視点を身に付ける」という点でも向上してくれることを期待しています。(つづく)