

ITスキル標準をベースとした人事制度の構築(第3回 お客様の評価から)

第2回に引き続き、ソフト会社、パワーハウスさんの事例から紹介します。

パワーハウスの評価制度は、「お客様評価」のあることが特長です。お客様評価は、社員や会社に「もっとレベルの高い仕事をしなくては」とはっきり気付かせてくれます。社外の方は、エンジニアの仕事ぶりを公平に、そして客観的に見てくれるものだとつくづく思います。

お客様評価が、自分で思っている評価よりも高い人、厳しい人、それぞれですが、どのコメントも、より広い視野に基づいた考えと行動レベルアップの方向性を気付かせてくれます。

ここで、1人ひとりの社員に寄せられたお客様からのコメントの一部をご紹介します。まずは、評価が高かったコメントの例です。

(Aさん)

「前任者が担当していた部分がハッキリ見えない中で、その問題を適切に処理してくれた」
「弊社との様々な折衝では前面に出て担当し、責任をもって行動してもらっている」

(Bさん)

「他の担当者とうまく連携して作業を進めている」
「弊社の担当者を引っ張って、新しい機能を非常によく作り上げてくれた。今後とも弊社担当と協力して活躍していただけると期待している」
「作業管理がきちんとしており、報告がよくまとまっていた」

(Cさん)

「現場からの評価も高く、非常によく頑張ってくださいました。途中から1人になってしまい、申し訳なく思っています」
「SEとしては高いレベルの仕事。責任感高く仕事に取り組んでいる」

業務の視点やマネジメント力を求める厳しいコメント

次は、お客様から厳しく評価されたコメントの例です。

(Dさん)

「業務内容は満足できるが、設計開発において思い込みが激しいことがある。注意して依頼しないと方向がずれてしまう」
「技術について話すことはできるが、業務運用の視点を持っていないようなので、なかなか話が通じない」
「管理手法が弱い」

(Eさん)

「マイペースだが品質は問題ない。ユーザー調整ができるようお願いしたい」
「自主性、創造性に欠ける」(本人は自主的行動を心がけているとは言っているが、お客様評価は厳しい)

(Fさん)

「スキルは高く、やるべきことはこなしている。しかし、言われたことだけでなく、積極的に我々に問いかけ、仕事をする努力があればもっと成長するはず」
「SEとしての役割を期待していたが、プログラムの域を脱しきれていない」
「貪欲にスキル向上を図ろうという面が見受けられない」

(Gさん)

「立てられた計画に関しては作業をこなしていたが、自主的に何かをこなすことに関しては、もう一歩進んで作業していただきたかった」

人材育成の方向が見えてきた

お客様からのコメントを見ると、ソフト会社のITエンジニアには、狭い視野にとらわれてプログラムを開発するだけでなく、業務知識やマネジメント力を備えた、より広く高い視点から考えられる SE への脱皮が求められています。そこで、本人に気づいてもらうことはもちろん大切ですが、会社としては次のような人材育成の強化が求められているのです。

(1) プロジェクト管理手法の勉強

プログラムを開発するだけでなく、プロジェクトの品質、進捗管理を行う勉強をし、顧客に提案する。

(2) アプリケーションの勉強

顧客業務とはどのような要素から成り立つのか、いくつかの業務を参考にして、基本を勉強する。あとは、現場で応用できるようにする。

(3) 虫の眼ではなく鳥の眼の視点をもつ

自分の立場からだけのごとを見るのではなく、お客様の立場から見たとき、業務遂行の適切さについてチェックできる広い視野をもつ。そのような広い視野からの発言は、お客様に受け入れられることを学ぶ。モデル者を発見して学ぶ。

亀谷社長に、お客様評価について、どのような感想をお持ちか聞いて見ました。亀谷社長は次のようにおっしゃっています。

「お客様評価を実施して、お客様側が弊社技術者に対して気付いていながら、普段伝えておられないことを伝えていただく、良い機会であったと感じております。また、技術者を指導するのに、社内のマネージャからの指導では、素直に聞いてもらえないことがあります。お客様評価の場合、そういう見方をされているのか、と真剣に受けとめてくれます。

お客様によって評価の基準が異なりますので、評価をそのまま使用することはできませんが、違う視点からの評価をもらい、社員が自己の仕事について考え、レベルアップする良いきっかけになったと思います」
(つづく)