

ITスキル標準をベースとした人事制度の構築(第1回)

タクトコンサルティングの久保田と申します。人事労務コンサルタントを17年間やってきました。会社の成長と社員の成長を統合する人事制度の構築支援に取り組んできました、いつの間にか59歳です。さて、この連載ではソフト会社における人事制度構築事例をお伝えしたいと思います。

パワーハウスは、大阪と東京(神田)に拠点を構える中堅ソフト会社です。亀谷社長は元エンジニアの元気な女性社長。同社は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。この事例を中心にしながら、ソフト会社の人事制度構築についてご紹介していきましょう。

ITスキル標準に沿って6つのグレードを設定

パワーハウスでは、まずエンジニアのグレード別の役割基準を設定しました。役割基準は、ITスキル標準の1から6までのレベルに合わせ、「テクニカルエンジニア1,2」、「システムエンジニア1,2」、「マネージャ1,2」の計6レベル(=グレード)としました。それぞれのグレードに、ITスキル標準の達成度指標を参考にして、エンジニアに果たしてもらいたい共通の役割基準を設けました。

役割基準は「職務遂行レベル」「利益責任」「業務遂行」「能力向上・組織運営」の4つに分かれています。グレードごとに、4つの基準について内容を決めました。これらの基準はすべての職種に共通です。職種別に役割基準を作っても運用上煩雑になるので、共通化しています。なお職種は、プロマネ、アプリケーションスペシャリスト、ITスペシャリスト、組み込み系エンジニアの4職種を「キャリアコース」として設定しました。

処遇に対する社員の納得度が高まった

グレード別役割基準を社員に明示したことで、「このグレードになるためには、このような役割を果たして欲しい」ということが言えるようになり、社員には、処遇について今まで以上に納得してもらえるようになりました。何の基準も示さずに「頑張れ」と言っても、本人は(特にドキュメントを大事にするエンジニアにとって)努力すべき方向が分からず、お互いが不幸というものです。また、中途入社の人にも、会社が人材を評価するときの考え方やポイントを客観的に示せるので、納得してスキルアップしてもらえることになります。

新制度の導入当初は、それまでの処遇をベースにエンジニアのグレードを決めました。今後は、上司による評価と「ITSS-DS」を活用した診断によって格付けのアップダウンを実施することになります。これについては次回以降説明します。

グレードを知ると自分のポジションが見えてくる

亀谷社長に、なぜこうした制度の導入に着手したのかをお聞きしました。

<久保田>

この制度導入前はどのようなことに悩んでいたのですか？

<亀谷>

そうですね、以前は給料を上げるにしても、上げないにしても、何でその金額なのかを明確に説明することができませんでした。また、全社員にレベルアップしてもらいたいのですが、どうレベルアップしてほしいのかを具体的に見せられないので、何をすべきかよく分かってもらえないと感じていました。社長の一存だけではダメで、何かしらの客観的な基準を示したいと考えていました。

<久保田>

1人ひとりのエンジニアにとってもメリットがありますか？

<亀谷>

本人のグレードを決めることにより、エンジニアとしてのポジションと、今後の目標が見えてきます。個人がレベルアップの目標を立て、会社がそれをきちんとサポートする必要があります。そうしないと会社として成長しないと考えています。

(つづく)