
日揮グループ情報子会社での新人事制度を支える 評価システムの確立と今後の取り組み課題

日揮情報システム株式会社

■ 執筆者Profile ■



小島健二

1985年 日揮情報システム（株）入社
総務部
2001年 総務課長
2006年 総務部次長



磯畑亜矢子

1994年 日揮情報システム（株）入社
総務部
2003年 ソリューション本部
人事システム担当

■ 論文要旨 ■

ITSS にヒントを得た独自の社員階層化と報酬制度を支える WEB 評価／査定システムの取り組みを紹介し、今後の方向性を展望する。

日揮情報システムでは、経済産業省が ITSS の考え方を公表しパブリックコメントを募集した直後の平成 15 年 4 月から、独自のスキルスタンダードを社内に導入した。これにより IT エンジニアだけでなくすべての社員を 10 種類のいずれかの職種にプロットし、「ピラミッド型」の人事階層から「ハコ型・マトリックス型」に完全移行し変革を遂げた。

この大きな変革を影で支えた web 人事評価システム「HR Win」の導入効果と今後の日本企業型成果主義におけるツール類の有効性を考察、その将来像を展望する。

1. はじめに	《 4》
1. 1 当社の概要と人事制度の変遷	
1. 2 人事処遇制度の概要	
1. 3 J S Sの特徴	
1. 4 職種の定義	
2. 人事評価システムの導入	《 7》
2. 1 古くて新しい課題/年3回の評価方法とフィードバック、納得性	
2. 2 多面評価・自己評価	
2. 3 コミュニケーションツールとしてのHR Win	
2. 4 ミニマムカスタマイズを目指して	
2. 5 業績評価	
2. 6 スキル評価	
2. 7 評価フロー/EXCELの併用	
2. 8 人事評価システム導入による効果	
3. 今後の取り組みと課題	《 12》
3. 1 人事評価システムの改善	
4. おわりに	《 13》

■ 図表一覧 ■

図1 J-SYSスキルフレームワーク (JSS)	《 5》
図2-1 HR Win人事評価システム構成図.....	《 8》
図2-2 業績評価画面.....	《 9》
図2-3 スキル評価画面.....	《 10》
図2-4 職種別スキル評価項目.....	《 11》
図2-5 評価フロー.....	《 12》

1. はじめに

日揮情報システム株式会社（以下、当社）では、経営改革の一環として 6 年前から従業員のスキル向上対策を打ち出し、それに伴う評価制度・人事制度の見直しにも着手した。並行して社内事務系システム群（会計・人事・事業管理）の再構築についても具体化するタイミングであったため、システム化を伴う大きな変革となった。以下にその内容を紹介する。

1. 1 当社の概要と人事制度の変遷

当社は、エネルギー系プラント建設を得意とするエンジニアリング会社：日揮株式会社（以下、日揮）から、1983 年に情報システム部門が分離・独立した企業である。主に生産・製造業や建設・エンジニアリング企業対応での S I 事業を主体として成長している。日揮は、70 年代から海外市場でのビジネス展開を指向して、プラントの設計、調達、工事、メンテナンス、プロジェクトマネジメント、企業経営などにおける様々な業務に、先進的な I T 技術を取り込み大きなビジネス効果を発揮している。当社は、このシステム化活動の全体を担うとともに、その経験を日揮以外のお客様へのサービスに生かして、外販比率が 70%を超えるまで事業を拡大してきた。

人事制度については、設立以来 2002 年までは、他のユーザー系情報サービス業と同じように、“職能型等級人事制度”にて従業員を処遇してきた。2002 年に経産省の I T S S に先行して新スキル体系の設計に着手し、2003 年に「J S S (J-SYS SKILL STANDARD)」を制定、人事制度改革のための基礎を固めた。J S S に基づく評価・処遇などの詳細を決定するに当たっては、人事担当責任者を事務局として、各本部長・副本部長クラスがメンバーとなる社長特命のプロジェクトチームにて実施し、適用に当たっては社員各層の理解を深めるための説明会を繰り返し行ってきた。また、2003 年度からの新人事制度適用後は、各本部からの代表にて構成する“人材開発委員会”にて常時見直しを行い、適時修正を加えながら今日に至っている。

1. 2 人事処遇制度の概要

すべての従業員は JSS に基づいた横軸／10 職種、縦軸／4 グレード（職種により 3～5 グレード）のいずれかのカテゴリに分類される。（図 1 参照）

そして、それぞれのカテゴリの中で、上期及び下期の「業績評価」、さらに下期には JSS に従った「スキル評価」により合計年 3 回の査定を受ける。

給料レンジは職種・グレードごとに定められ、翌年の給料は 3 回の査定結果により給料レンジ内を上下動し、退職金は職種・グレードごとに年間単価が決められている。

一部の職種・グレードには、「専門業務型裁量労働制」を採用し、「時間軸」ではなく「成果軸」により翌年度の報酬額が決定される。

<図 1> : J - S Y Sスキル・フレームワーク (JSS)

職種	プロジェクトマネージャ	システムアナリスト	アプリケーションエンジニア	テクニカルスペシャリスト	システム運用エンジニア	ソフトウェアエンジニア/ インストラクタ	セールス	セールスプロモーション	スタッフ	一般職
管理職相当	シニア	シニア	エグゼクティブ	エグゼクティブ	エグゼクティブ	エグゼクティブ	シニア	シニア	シニア	
	標準	標準	シニア	シニア						
非管理職相当	ジュニア	ジュニア	標準	標準	シニア	シニア	標準	標準	標準	シニア
		エントリ								
			ジュニア	ジュニア	標準	標準	ジュニア	ジュニア	ジュニア	標準
					ジュニア	ジュニア				ジュニア
			エントリ	エントリ	エントリ	エントリ	エントリ	エントリ	エントリ	エントリ

1. 3 JSSの特徴

JSS の特徴としては、次の点が挙げられる。

(1) 適用範囲/向上心の刺激

- ・ IT 技術者、IT セールスだけでなく、スタッフなどすべての社員に対応すること。
- ・ 職種選定と定義は、必要に応じて適宜（年 1 回）見直しを行うこと。また、個人別の職種・グレード改定も適宜（年 1 回）行うこと。
- ・ 協力会社要員評価、海外子会社（海外リソース）要員評価にも適用できること。
- ・ 自分のキャリア設計が容易で、短期、中長期のスキルアップを目指す向上心を刺激できること。
- ・ スキル評価の際には、職種・グレードごとの推奨資格（公的資格、ベンダー資格など現在は合計 70 種類の資格）を明示し、資格取得者には「資格ポイント」を付与することにより、各自の能力開発を側面から強力に支援していること。（なお、「資格ポイント」は、資格ごとに難易度、推奨度により 1 点～10 点を付与し、資格（例：TOEIC など）によっては、有効期限や合格一時金を設けている。）

(2) 処遇面

- ・ 同一職種・同一グレード内で、年 3 回の査定結果が完全に同一の他従業員があったとしても、給料レンジ内のポジション（上限に近いのか、あるいは下限に近いのか）により翌年度の給料改定額に差があること。
- ・ 職種・グレードごとに給料レンジを定めることから、たとえば家族手当などの各種手当は一定過渡期間を経て廃止したこと。

1. 4 職種の定義（概要）

各職種の概要は次のとおりである。

- ・ PM（プロジェクトマネージャ）
PJ(Project)目標である Q, C, D を達成するために、コミュニケーション/人材/リスクマネジメント手法などを適用し、立ち上げ、プランニング、モニタリング&コントロールを実施する。
- ・ SA（システムアナリスト）
ビジネス上の課題解決のための情報戦略立案、システム化全体計画策定を行う。
ビジネスと IT の融合アーキテクチャをデザインし、ビジネスモデルを構築する。
- ・ AE（アプリケーションエンジニア）
業務アプリケーションまたは業務パッケージの導入に係る分析、設計、構築/設定、移行、テスト及び保守業務を、主にリーダーとして実施する。
- ・ TS（テクニカルスペシャリスト）
インフラの導入に係る分析、設計、構築/設定、移行、テスト及び保守業務を、主にリーダーとして実施する。セキュリティ、ネットワーク、データベース、システム管理などの専門分野がある。
- ・ SOE（システム運用エンジニア）
情報システムに関する各種管理、情報システムの安定的・効率的な運用のための改善活動、システム移行の計画と実施、システム利用者に対する支援業務に携わる。
- ・ SWE（ソフトウェアエンジニア）
業務アプリケーションまたは業務パッケージの導入に係る設計、構築/設定、移行、テスト及び保守業務を、主に担当として実施する。
- ・ SAL（セールス）
新規及び既存顧客のビジネス戦略/課題を把握、共有、認識し、的確なソリューション提案を実施もしくはリーディングする。
- ・ SP（セールスプロモーション）
営業企画、マーケティングなど販売推進にかかわる業務に携わり、アライアンス、パートナービジネスの窓口となる。
- ・ ST（スタッフ）
ヒト・モノ・カネ・情報などのリソースを管理・調整し、従業員・経営者・顧客などに対してタイムリーかつ適切なサービスを提供する。総務、人事、財務、調達などの専門分野がある。

- ・GE（一般職）

スタッフ部門・ライン部門に対してタイムリーかつ適切なサービスを提供する。

2. 人事評価システムの導入

2.1 古くて新しい課題／年3回の評価方法とフィードバック、納得性

従来の職能等級型人事制度では「能力は経験とともに深まり、また洗練されていく」ものとして捉えられており、等級滞留年数と評価結果の関連性は比較的高かった。一方、JSSに基づく職種・グレード別の評価（査定）では、年功的な要素を排除したため、比較的若手でも「5年上の先輩を追い抜く」処遇が頻発した。

このときに最も大切なものは上司と部下の信頼感の醸成であり、具体的には JSS への移行に際して最も意を用いたのが査定の「フィードバックと納得性」である。

「なぜ君をそう評価したのか？－なぜ自分はそう評価されたのか？」

「君のどの部分を高く評価したのか？－自分のどの部分が高く評価されたのか？」

「君のどこが『今一つ』と思っているのか？－自分のどこが『今一つ』と思われているのか？」

この上司と部下のコミュニケーションなくして JSS は成り立たない。

人事部門はこれを側面から支援するため、「人事労務相談室」を設置し、いつでも部門長を含む社員からの相談に応じている。

2.2 多面評価・自己評価

業績評価（年2回）、スキル評価（年1回）とも、次の流れに添って行っている。

- ・ 評価期間を振り返って自己評価を行う。（業績評価はコミットメント指標と関連性を持ち、スキル評価はその時点でのスキルにフォーカスする。）
- ・ 関連する他部署のリーダクラス以上の適任者（最大2名）に対して、分かる範囲内にて評価を依頼する（これをクロス評価と呼ぶ）。
- ・ 1次評価者は、自己評価、クロス評価を受けて、直属上司としての評価を行い、その後2次評価へと進む。

1次評価の前に自己評価、クロス評価を実施することは、できるだけ客観性を保ちたいことと、これを切り口とした上司と部下（評価者と被評価者）との対話を促すためである。コミュニケーションがきちんと図られている職場には、風通しが良く活気がある一方、誤解や相互不信・疑心暗鬼が少ない。「良い職場」にて生き生きと働き、「ベストパフォーマンス」を発揮してもらうこと。これが目指す姿である。

2. 3 コミュニケーションツールとしての HR Win

人事（評価）制度を社内に浸透させるための手段として、人事評価システムの導入を図った。導入の条件として、ツールの持つフレームワークを最大限生かし、当社の人事制度に合わせたカスタマイズはできるだけ行わないで済むものをリサーチした。これは、

- ① 予算に限りがあること
- ② 既存の制度に拘泥することなく、使えそうな機能は率先して使ってみて、新しい仕組みを新人事（評価）制度にできるだけ取り入れてみたいと思ったことが理由である。

最終的に、ツールは（株）ビジネスブレイン太田昭和の「HR Win」を選択した。このツールが持つ以下の機能は、当社の目指す人事制度に適合するものであった。尚、システム構成は図 2-1 のとおりである。

（1）職種ごとの評価項目管理

職種ごとに異なる評価項目が設定可能であり、項目のウェイトも柔軟に変更できる。

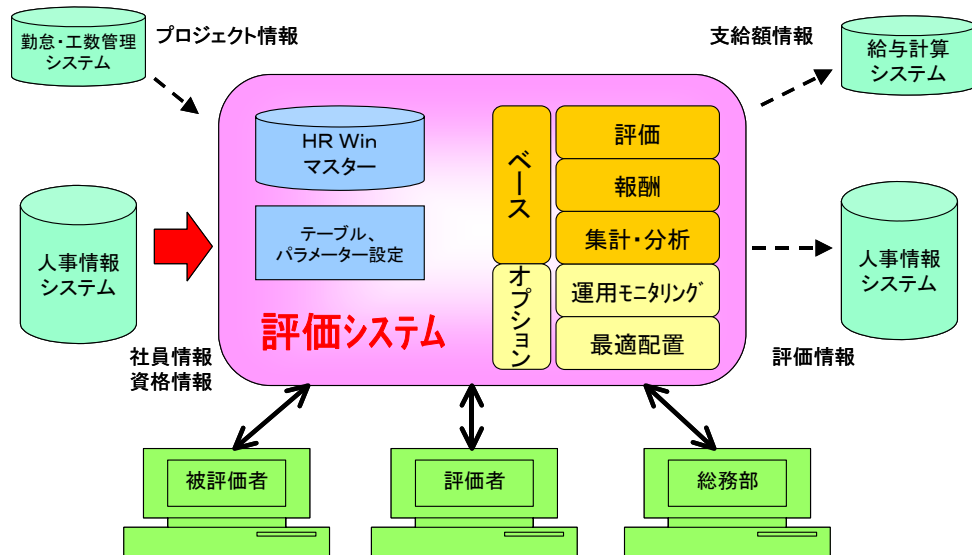
（2）ワークフロー機能

被評価者の自己評価から上司の評価までをネットワーク上で実施可能とする。

（3）フィードバック機能

評価者の入力した考課を被評価者がツール上から参照可能である。

<図 2-1> : HR Win 人事評価システム構成図



2. 4 ミニマムカスタマイズを目指して

前項にて述べたとおり、「カスタマイズは最小限に留めたい」との意向から、標準機能をできるだけ生かそうとしたが、やはり最小限のカスタマイズは必要であった。その最大のテーマは「JSS に準拠した『スキル評価』の実施の際に、いかにツールを有効活用するか」ということである。

「業績」という着眼点は、おそらく違和感を口にするビジネスパーソンは皆無であろうが、「JSS に準拠したスキル評価」というのは、世間広しといえども当社だけ（世界に1社だけ）である。この部分にどう対応するかで、カスタマイズの規模が決定することになった。

2. 5 業績評価

HR Win 本来の機能（BSC 評価機能）をほぼ流用し、これに独自のノウハウを織り込んで年2回実施する業績評価に利用することにした。（図2-2）

カテゴリ1：業績の視点（売上、利益の達成など）

カテゴリ2：業務遂行の視点（プロジェクト遂行、プロジェクト管理など）

カテゴリ3：業務改善の視点（業務改革、改善）

カテゴリ4：学習・成長の視点（評価期間中の取得資格）

<図2-2>：業績評価画面

業績の視点	コミットメント項目	単位	達成率	項目特性	内容補足	コミット値	重/5%	ウェイト
業績の視点	売上・利益の達成	レベル	T			100	0	5%
業務遂行の視点	PM/業務遂行	レベル	T			10	10	5%
業務改善の視点	業務改善活動	レベル	T			10	10	5%
成長・学習の視点	研修・勉強	レベル	T			10	10	5%
	新スキル取得	レベル	T			10	10	5%
	学習・資格取得	レベル	T			10	10	5%
						合計	100.00	

職種・グレードによっては、評価項目として上記カテゴリがあまり相応しくない（あまりマッチしない）ものもある。職種・グレードごとにカテゴリ別に「重み付け」を行い、できるだけ公正な業績評価方法となるよう工夫した。

業績評価は「賞与」ならびに翌年の「給料改定」に反映されるが、その際に最終的には「評語」（例えば A, B, C など）に置き換えられる。但し、HR Win の画面上では、オリジナル機能のままカテゴリ別に「5段階評価」で入力し、重み付けを反映して5段階評価の総合修正平均値が自動的に算出され、そのままデータベース化、本人にフィードバックされる。

2. 6 スキル評価

JSS に定める職種・グレードごとに必要となる評価項目を設定した。項目は、コメント評価と同様に4つのカテゴリから構成される。（図2-3）

<図2-3>：スキル評価画面

カテゴリ	ポイント	項目名	必須	自己評価	修正平均値	
知識と経験	20	必要知識	<input type="checkbox"/>	評価 5		
		実務経験	<input type="checkbox"/>	評価 5		
		専門知識	<input type="checkbox"/>	評価 5		
テクニカルスキル	50	専門的知識	<input type="checkbox"/>	評価 5		
		専門的技術	<input type="checkbox"/>	評価 5		
		事務処理力	<input type="checkbox"/>	評価 5		
		業務改善力	<input type="checkbox"/>	評価 5		
ヒューマンスキル	20	コミュニケーション能力	<input type="checkbox"/>	評価 5		
		業務改善力	<input type="checkbox"/>	評価 5		
		人材育成力	<input type="checkbox"/>	評価 5		
資格	10	資格	<input type="checkbox"/>	評価 5		
合計					2.74	4.80

カテゴリ 1：知識と経験

個人に蓄積された知識及びこれまでの経験、実績を評価する。

（～の知識、～の経験、～の実績）

カテゴリ 2：テクニカルスキル

各職種に必要な技術的実践力を評価する。

（～力、～できる）

カテゴリ 3：ヒューマンスキル

業務遂行において必要とされる人間的資質を評価する。

（～力、～性）

カテゴリ 4：保有資格

これまでに取得した資格ポイントの総数を、当社で定めた評価ポイント

（1～7）に換算して評価ランクにあてはめる。

(1) 評価項目の設定

評価項目は、現場の管理職層に対しヒアリングを実施し、職種別に必要となるスキルや知識を洗い出し、各職種ごとに選定できる項目を定義した。評価項目の一部を図2-4に示す。

＜図2-4＞：スキル評価項目

テクニカルスキル【一部抜粋】

プロジェクトマネジメント力	PM 知識、業務知識、IT 知識、契約知識、ソフトウェア知識をベースにPJ 目標を達成するために人、予算、設備、スケジュール、品質をバランスよく調整し、PJ メンバーのモチベーションを含む全体のコントロール&マネジメントできる実践力。
プロモーション力	対外的な紹介セミナー、雑誌投稿、ホームページコンテンツ、カタログ作成などを通じ自社ブランド及びタレントとしての認知度を向上させる力。
マーケティング力	顧客及び市場の開発計画、人事情報、競合他社などの情報収集力と分析する力。顧客との円滑な人間関係の構築も含まれる。

ヒューマンスキル【一部抜粋】

コミットメント達成力	会社、本部、部の目標を理解し、受注、売り上げ、利益目標達成のためのアクションプランを設定しそれをチームの一員として実現する力。
業務改革力	生産性向上、業務プロセス、技術、制度、事業など現状の遂行業務を変革(改善、改革、革新)する姿勢と力。

(2) 評価指標 (7 ランク評価)

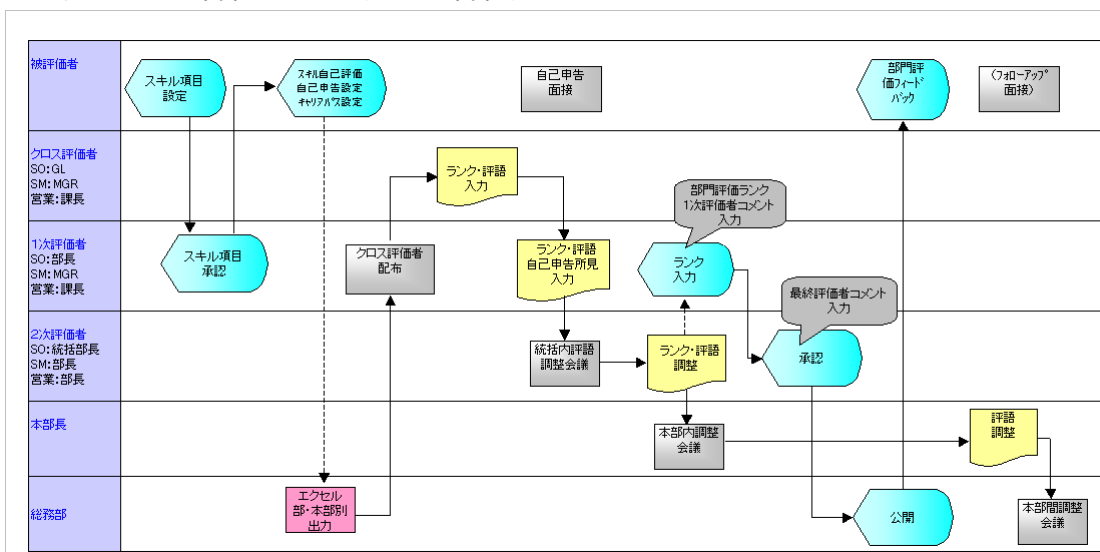
評価軸の偏りを防ぐためと、評価者と被評価者が互いに評価の指標を共有できるよう工夫し、評価項目におけるポイント（業績評価の5段階よりも2階層多い7ランク）の指標を統一化した。

2.7 評価フロー／EXCELの併用

HR Win はできるだけカスタマイズを行わない方針であったため、オリジナル機能ではまかないきれない部分はEXCEL(Microsoft 社製)を併用することにした。

- ① 対評価の思想に基づくため、相対的な「評語」(S, A, B, C など)による評価が出来ないこと
- ② 承認ルートの制約上、クロス評価が実施できないこと
に対する対応のため、EXCEL 処理を評価手順に組み入れた。(図2-5)

＜図 2-5＞評価フロー（スキル評価）



2. 8 人事評価システム導入の効果

人事評価制度にシステム化を取り入れたことで次のような効果があった。

(1) JSS の社内への浸透

運用開始に先駆け実施した従業員への人事考課制度に関わる教育などを通じ、JSS の内容が社内に浸透する結果となった。同時に、JSS における評価項目の詳細や職種の定義に関する手引きを「JSS ハンドブック」として作成し、従業員に配布した。これにより自社の人事制度の概要を全社員が共有することとなった。

(2) ネットワークを介した評価シートのやりとり

これまで紙を媒体として評価シートをやりとりしていたが、HR Win 導入により評価の入力はすべて各自の PC から入力可能となり、提出もネットワークを介して行うことが可能となった。また、当社に多く存在する客先駐在などによる遠隔地勤務者についても、外部からのアクセスが可能となった。

3. 今後の取り組みと課題

3. 1 人事評価システムの改善

制度改革のベースとなっている人事評価システムであるが、いくつかの点で修正・改善すべき事項があり、今後見直しを図る必要がある。

(1) EXCEL シート出力機能の改善

現行のシステムでは、EXCEL シートの出力を手動で実施しているため、人事担当者の負荷がやや高い。今後は EXCEL シートへの出力を自動で行うか、HR Win のシステム内で処理できるよう、改善を図りたい。

(2) 入力済みデータの上書き機能を強化

絶対評価が基本であるため、例えば期初に一度設定した目標（コミットメント指標）などの修正が容易でない。

HR Win は、例えば流通業など毎年4月から始まる会計年度ごとに個人別に業績を計る際には強力なツールとなりうる。一方、PJ が必ずしも4月から始まるわけではない SI 業界では、PJ アサイン状況に大きく左右される個人別稼動状況など業界特有の個人別目標設定の変更が必要な場面もある。HR Win に、こういった柔軟性を持たせたい。

(3) 人事システムとの連携

人事システムからの従業員情報の連携に留まらず、プロジェクト工数管理システムからの実績データの連携や、評価データの人事システムへのフィードバックなどの実現を目指したい。

4. おわりに

人事処遇制度や評価制度などは、時代とともに絶えず変遷を繰り返してきた。今後もその流れは変わらず、企業は常に自社に相応しい仕組みを模索し続けていかなくてはならない。但し、永遠に変わらないものもある。それは「コミュニケーションの大切さ」。自分が向上していくためには、あるいは部下が向上していくためには、やはり切磋琢磨が必要であり、その基本は、日々の会話にある。ツールはあくまでもこれを補助し、システム/仕組みはこれを円滑に運用するための方法論でしかないともいえる。

しかしながら、できるだけ納得性を高め、公正な処遇を実施するためには、今や良質なツールは必要不可欠なものとなった。

当社では、今後も従業員が生き生きと働き、業績・成果を高め合い、その結果自らの処遇を高められる、そんな魅力的なシナジー効果を目指して、今後もより良いツールの利用、改善を模索してゆきたい。

以 上