

目標管理・人事評価システムについて

(株) エイム

■ 執筆者Profile ■



富田 祥司

2012年 (株) エイム 入社
総務 SG) 業務担当
2014年 現在 総務 SG 所属
マネージャー

■ 論文要旨 ■

弊社の課題としては、どのような評価や仕組みで昇給・昇格が決定するか不明瞭だったことである。そこで、目標管理・業績評価システムの導入を検討した。人事評価で高い評価を得た人はやる気を高めるが、大多数は「普通」、低めの評価をされれば、やる気をなくすことが一般的な傾向である。注意点としては、人事評価はモチベーションダウンの要素を多分に含んでいることである。弊社が目指す目標管理とは、「やらされている感」より「やっている感」を感じるシステムである。社員に対して、評価基準などをオープンにすることで、社員のモチベーションはアップさせる。外資系金融機関での長年の経験を十分に生かし、システムを良い点を積極的に採用し構築を検討した。SE部門でなく管理部門の担当者が、ベンダーとやり取りを行い、システムの導入を進めた点に注目し、ユーザー目線での導入検討資料として参照していただきたい。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 4》
1. 1 当社の概要	
1. 2 目標管理とは	
1. 3 なぜ目標管理なのか	
2. システム導入検討	《 5》
2. 1 事前準備	
2. 2 検討内容	
2. 3 導入のポイント	
2. 4 検討状況	
2. 5 スケジュール	
2. 6 課題	
3. 導入システム概要	《 8》
3. 1 システム関連	
3. 2 ジョブディスクリプション	
3. 3 評価	
4. 人事制度設計	《 11》
4. 1 等級及び給与レンジ	
4. 2 コンパレシオ（報酬率）	
4. 3 給与調整（ベースアップ）	
4. 4 給与調整（サラリーアジャスト）	
4. 5 昇格基準	
4. 6 望ましい資格	
5. おわりに	《 18》

■ 図表一覧 ■

図 1	給与水準の見直しポイント	《 15》
表 1	目標管理制度導入状況 (%)	《 5》
表 2	企業対応比較	《 6》
表 3	総合評価	《 6》
表 4	ジョブディスクリプション	《 9》
表 5	評価スコア	《 11》
表 6	職位の初任給と経験年数別・学歴別の給与月額	《 12》
表 7	職員手当の状況	《 12》
表 8	等級及び給与レンジ	《 13》
表 9	コンパレシオと評価基準の関係	《 14》
表 10	パフォーマーの種類と条件	《 15》
表 11	昇格基準マトリクス	《 16》

1. はじめに

1. 1 当社の概要

弊社は2002年に山口県宇部市に設立したIT企業である。「お客様第一」を常に考え、ニーズに沿った高品質かつ低コストのサービスを提供している。創業から12年とまだまだ若い会社であるが、時代の流れに沿った新しい技術に日々挑戦している。

今後も「志は不朽にあるべし」という経営理念のもと、お客様の満足度向上はもちろん、全従業員の幸せも考えた会社づくりをめざしている。

1. 2 目標管理とは

まず、目標管理とは、決して処遇決定のエンマ帳ではないことを明確にしなければならない。「人材育成・職場活性化・業績向上」が本来の目的であり、会社の戦略を人材面で具体化し支え、結果として数値成果までを求めるのが、目標管理システムを含む人事評価制度であるべきであると考えられる。しかし、一般的に、誤解されているのが実態であり、かつ、地方の中小企業の従業員は、目標管理・人事評価制度を体験したことがないのである。本来、目標管理(MBO)とはドラッカーが提唱した人を大切にするマネジメント法である。その一方で、「ノルマ管理」「人事評価制度」と誤解されることが多いのも事実であり、導入に失敗した企業も多いのである。人事部門以外での友人に「目標管理とは?」と聞くと、「やらされている感の強い人事部の自己満足で終わっている人事評価の悪い仕組み」という非常に厳しい答えが多い。本当の目標管理とは、会社と働く人々両方が、いわゆる「ウィンウィンの関係」を実現するための切り札であるべきなのである。ドラッカーは、別の表現として、「目標管理こそ、組織内コミュニケーションの前提である。目標管理においては、企業もしくは自らの部門に対し、いかなる貢献を行うつもりかを明らかにしなければならない」と言っている。

そこで、弊社が目指す目標管理とは、「やらされている感」より「やっている感」のあるシステム構築を行いたいということである。自身もつ複数の外資系企業人事本部での経験を活かし、良い部分は積極的に取り入れ、悪い部分は改正をするといった方法で導入を試みた。今回の事例は管理部門主導でおこなったことに注目していただきたい。

1. 3 なぜ目標管理なのか

弊社は従業員数100名足らずのIT企業である。設立12年を過ぎ、従業員もどのように会社に貢献できるか、または、どのようにすれば評価され、昇給や昇格するのかということに興味を示すようになった。いままでは、給与関係に関しては、いわゆるブラックボックスだと思われていた。もちろん経営者としては、そのような誤解は本意である。そこで登場したのが目標管理システムである。目標管理だけではなく、人事評価制度につながることで、従業員各自が何をすべきか、また、何を目標にして仕事をするかを意識させることが目的であると考えた。

2. システム導入検討

2.1 事前準備

導入を検討する前に、他社の導入状況について調査してみた。表1をみてもわかるように、「制度あり」は「制度なし」を大きく上回っている。企業規模が大きいほど「制度あり」の割合が高くなっており、もはや目標管理制度はスタンダードであるといえる。

出所) 労務行政研究所調査 (2006年)

	全体	1,000人以上	300~999人	300人未満
制度あり	79.3	92.0	78.4	67.3
制度なし	20.0	6.0	21.6	32.7
その他	0.7	2.0	—	—

表1 目標管理制度導入状況 (%)

2.2 検討内容

システムの導入をするにあたり検討した内容は以下のとおりである。

- (1) EXCEL ファイルを利用した管理システムを導入し、状況に応じて第二段階で本格的なシステム導入する段階的な導入
- (2) 人事システムとしての運用が可能か
- (3) 導入時期であるが、例えば、今期下期は仮稼働としてマネージャー以上を対象に実施し、来期上期から本稼働として従業員全員を対象に実施するというテスト的な導入
- (4) 中小企業労働環境向上助成金が適用可能か
- (5) 短期間で導入可能なパッケージの有無

2.3 導入のポイント

導入におけるポイントは以下の三点である。

- (1) 評価者・人事担当者の作業負荷を考慮
例えば、EXCEL ファイル管理による煩雑さをなくし、チェック機能の充実を図ること優先する。
- (2) 運用保守の負荷軽減
ワークフローの設定によるシンプル設計を考慮。
- (3) 人事データの活用
昇給昇格への候補者選定を行えるシステムの構築を目指す。

2.4 検討状況

- (1) 導入に関する打ち合わせ (企業比較)

弊社の企業規模に適したシステム提供企業を選択し、各社と打合せが終了した時点での企業比較をしたものが表2である。訪問して打合せをする前に、アプリケーション調査票という質問票を送付しておき、実際に訪問した際に回答をしていただき、その内容を確認するとしたことで、打合せの時間は短縮できたと思うが、1日で5社を訪問するのはハードスケジュールであった。

質問票の内容としては、1. 会社名、2. システム名、3. 主たる特徴、4. 導入期間、5. 初期費用、6. 運用費用 (月額)、7. 他社との差別化 (優位点)、8. 販

売開始時期、9. 導入実績、10. 競合システム名、11. サポート体制、12. 目標管理のみでなく、トータル人事システムとして対応可能かという12項目である。ホームページから取得できる情報は記載して間違いであれば修正をしていただいた。以下にその概要を示す。各社特徴があり直接訪問した方がよいと感じた。

会社名	企業A	企業B	企業C	企業D	企業E
システム名	A	B	C	D	E
提示資料	要件確認 競合明示	資料のみ 要件確認	見積提示	要件確認 見積提示 競合明示	資料のみ
打合せ 対応	コンサル費用 追加される	口頭提示	口頭提示 正式見積	データ項目 スケジュール 提案書	×
交渉度合	コンサル費用 交渉可	交渉可	交渉不可	交渉可能 減額対応	×
印象	コンサル費用重視 書籍提供	臨機応変な 対応 書籍提供	期間契約 この時点で 対象外	臨機応変 な対応 減額成功	日程調整 対応悪い
総合評価	○	○	×	○	×

表2 企業対応比較

(2) システムの総合評価

2. 4. (1) では企業としての対応の状況を比較したが、ここでは、質問票の回答をもとにヒアリングをした結果を比較し、表3総合評価としてまとめた。

会社名	企業A	企業B	企業C	企業D	企業E
システム名	A	B	C	D	E
主な特徴	○	◎	○	◎	○
導入期間	◎	○	◎	○	—
初期費用	△	○	△	○	◎
運用費用	△	◎	△	○	△
差別化	○	○	△	○	○
販売時期	○	△	○	◎	○
販売実績	◎	△	○	◎	—
サポート	○	○	○	○	○
人事システム	△	○	×	○	△
総合評価	○	○	×	◎	×

表3 総合評価

以上の評価結果からD社のシステムDの導入を決定した。選定で重視した点は、D社は、コンサルティングを主体とした企業であること、システム構築においても複数の企業からの要望を取り入れた要素が感じられたこと、販売実績も多いことである。本来、導入に関する費用もコンサルタント主導で行うのが通常とのことであったが、自身に業務経験とシステムエンジニア経験がある為、コンサルタント費用については、質問票で対応していたき、コンサル費用は不要という内容で、大幅に導入費を削減することに成功した。

2.5 スケジュール

導入に関してまず2014年度下期から開始予定としたうえで、マネージャー職と管理職を

対象にすることとし、本稼働は2015年4月と仮定した。下半期に仮稼働することで、次年度の全員対象の本稼働をスムーズに行うことが前提である。上級職がまず体験することが大事だと考えたからである。概要については以下のとおりである。

- | | |
|------------------------|----------|
| (1) ジョブディスクリプション (JD) | 4月～6月 |
| (a) 組織図作成、必要ポジション確認 | |
| (b) ジョブディスクリプションドラフト作成 | |
| (c) ジョブディスクリプション完成 | |
| (2) 報酬制度設計 | 6月～8月中 |
| (a) 報酬調査 | |
| (b) 報酬制度方向性検討 | |
| (c) 等級定義書作成 | |
| (d) 給与レンジ確認 | |
| (e) 給与・賞与に関する制度設計 | |
| (3) 目標設定 | 8月～10月 |
| (a) 目標フォームの設定 | |
| (b) ゴール設定のオリエンテーション | |
| (4) 業務評価 | 10月～11月 |
| (a) 評価プロセスの紹介 | |
| (b) マニュアル作成 | |
| (c) 評価者向けオリエンテーション | |
| (5) システム導入 | 4月～11月 |
| (a) アカウント、パスワード設定 | |
| (b) 操作方法オリエンテーション | |
| (c) システムに入力 | |
| (6) 運用 | |
| (a) システム仮運用 | 11月～ |
| (b) システム運用 | 2015年4月～ |

2.6 課題

一般的に目標管理システム導入に関して、気になるのは失敗事例が多いことである。「制度運用がスムーズにできなかった。」「逆に社員のモチベーションを下げってしまう結果になった。」などの声がある。特にIT企業ではうまくいかないことが多いと聞く。課題として三点ほどあげておく。

(1) 目標を適切に設定できないということ

システムエンジニアの場合、年度の初めに、今後どのようなプロジェクトが発生するかは、その時点で100%把握できない。その中でどのように貢献するかを目標にするのは困難かもしれない。案件の多様化、小規模化、短納期化が進む昨今では、それまでリーダーだった人が、別のプロジェクトでは、プロジェクトマネージャーを行うことも起こりうるのである。そうした状況では、どうしても無難な目標を立てるようになりがちである。

(2) 上司が部下の目標達成度や貢献度を正しく評価できないこと

部下が携わるすべてのプロジェクトにおいて、上司は必ずプロジェクトマネージャーとは限らないという意味である。部署が同じでも勤務地は部下だけ顧客先常駐であったり、別のプロジェクト応援などで、長期間、部下が上司の管理下でないところに配置されたりする場合、結局、部下の自己申告を中心に評価することになってしまう。

(3) 目標管理の意義が伝わらないことが多いこと

多様で複雑な企業の現場に対して、目標管理という新しいマネジメントツールを理解し、実際の業務に役立ててもらうことは難しい。

3. 導入システム概要

3. 1 システム関連

(1) システム構成

ASP 方式のパッケージ D 社 FileMaker で構築
アクセス推奨環境 (ブラウザ) 以下のいずれか
Internet Explorer Ver10 以上
Google Chrome
Safari

(2) システムメニュー (主たる機能)

従業員データ (個人データを確認できる)
ジョブディスクリプション (職務記述書で自分の職務内容を知る)
年間目標 (目標設定を行う)
業績評価 (評価を行う)
閲覧画面 (他の部署のデータなど閲覧できる機能で兼務の場合など対応可能)

(3) 導入工数

基本的にカスタマイズはせずに第一段階としてはそのままの導入をするため、システムに対する工数は、社内既存システムのデータと本システムのインターフェイスファイル作成の工数となる。管理部門は、人事制度設計 (給与レンジや等級など) の工数が発生する。

3. 2 ジョブディスクリプション

3. 2. 1 ジョブディスクリプションとは

ジョブディスクリプションとは、職務記述書のことであり、個々の従業員の職務内容を明確に記述して職務の概要、主要職務内容、二次的業務、共通業務、求められる能力、職務経験、その他などをあげ、各自の責任や遂行すべき仕事、期待される成果などの貢献度を明確にしたものである。昇進や異動によって新たなポジションを与えられた場合でも、戸惑うことなく自分の役割を理解することができるものであり、日本以外の諸外国では、賃金も処遇も、年齢ではなく、全て仕事の能力及び成果によって、採用、評価、報酬も決定されている。この基本となるものがジョブディスクリプションである。弊社で採用したジョブディスクリプションのイメージは表4のとおりである。システムにアクセスすることによりいつでも参照することができる。

つまり、2. 6 課題(1)に関しての対策として、職務における役割を明確にし役割ごとの目標を明確にすることができるのがジョブディスクリプションといえる。プロジェクトご

とに役割が変更になるという点も、本来の役割がしっかり明示されていれば、プロジェクトの特性によって多少の立ち位置が変わっても、果たすべき役割そのものが大きく変わらない。これをジョブディスクリプションで明確にしておくことで、その中で自分がどのように貢献できるか、どの部分を改善していけばよいかを明確にすることにより、他の人との公平性を保つことができるのである。

ジョブディスクリプション	
出力日付：	評価期間：
従業員名：	職務：
評価者：	残業対象／対象外：
所属部署：	
I. 職務概要	
II. 主要職務	
一次の職務	ウェイト：00%
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
二次的職務	ウェイト：00%
1)	
2)	
3)	
共通職務	ウェイト：00%
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
III. 必要条件	
職務経験／必須スキル	
1)	
2)	
3)	
学歴／資格	
学歴	
望ましい資格	
本人署名：	日付：
監督者署名：	日付：

表4 ジョブディスクリプション

3. 2. 2 構成要素

ジョブディスクリプションの構成要素を以下に示す。

- (1) 従業員の職務責任の概要でなければならないこと。
- (2) 企業の自由意思に基づく雇用方針に影響を与える契約書ではないこと。
- (3) 各従業員と管理職のコミュニケーションを向上するためのものであること。
- (4) 各従業員に個別業績が会社目標に影響を与えるかを理解させるものであること。
- (5) 会社の置かれている経営環境と必要性に応じて変更されるものであること。

3. 3 評価

3. 3. 1 評価方法

評価の基準は、業績評価と行動評価である。業績評価とは、具体的な目標に対しての達成率によって評価することである。行動評価とは、業務を遂行する上で、有用な知識や技術を取り組む姿勢のことである。30項目中8項目を選択できるようにしている。等級によって業績評価と行動評価のウェイトを変更することにより、各等級に応じた評価をすることができる。

3. 3. 2 評価シート

目標管理において、評価シートは必須である。弊社では、評価は目標達成率により、1～5の5段階評価とし最終的にスコアを算出することにした。評価スコアと目標達成率の関係は表5に示している。評価シートの内容としては、業績評価をセクション1とし、行動をセクション2とする。大きく2つのセクションで評価を行う。各々にウェイトを設定する。たとえば、セクション1に60%、セクション2には40%などである。

セクション1では、ジョブディスクリプションを参考に業務目標を作成する。目標は5項目までとし、その中でもサブウェイトを設定することにより、評価の精度を上げることができる。セクション2では、行動評価である。大分類としては、規律遵守、知識など9項目があり、能力分類では規律性、勤勉性、クリエイティビティなど30項目の中から8項目を選択することができる。最終評価は、セクション1の評価にウェイトを掛けた値とセクション2の評価にウェイトを掛けた値の合計となる。ここでは、評価シートのレイアウトは割愛する。

2. 6課題(2)の対策として、評価シートによる管理であると言える。上司は部下の正確な情報を集約し、多面的に評価することを心がけることである。部下との接点が少ない場合や専門性の高い職務に従事している部下の専門領域の評価を行うために何をするかなのである。勤務場所の制約などで部下との接点が少ない場合は、本人からの評価を鵜呑みにするのではなく、具体的な成果につながる行動事実や成果物など裏付けとなる事実の確認に重点をおくことが大切である。本人の主観が入らないような報告の仕方を徹底させることで、情報の信頼性を高めることができる。報告書の質を上げ、上司が内容の妥当性を確認することで、評価材料としての妥当性を高め、育成指導の材料としても役立てることができる。専門性の高い職務に従事している部下の対応としては、その領域の専門性を保有した評価者の力を借りることも必要であり、社内で高度な専門性を持つ従業員を集めてグループを立ち上げるといった工夫も有効である。上司としては、部下が所属するプロジェクトからの情報、部下自身からの情報、そして最後に技術的な専門領域につ

いては、この社内の専門家からの評価結果を活用することによって、多面的な視点で、かつ本人も納得できる評価を行うことができるようになるのである。

1	全く満たしていない 仕事の業績はほとんどのエリアで目標・目的を満たしていない。 目標達成の 80%未満
2	いくらか満たしていない 仕事の業績はいくつあったが、ほとんどの業績エリアで目標・目的を達せず、何も上回ることもなかった。 目標達成の 80%以上 90%未満
3	目標達成必要条件を満たす 仕事の業績は、すべての業績エリアで目標・目的を満たしてはいるが、上回ることはなかった。これは仕事の標準である。 目標達成の 90%以上 105%未満
4	必要条件以上 仕事の業績はいくつかの重要なエリアで目標・目的を超えて、他においても目標&目的を満たしている。 目標達成の 105%以上 115%未満
5	業績優秀 仕事の業績は期間中全ての業績エリアで目標・目的を超えていた。 目標達成の 115%以上

表 5 評価スコア

4. 人事制度設計

目標管理システムの導入にあたり、人事制度の設計が必要になった。2.6 課題(3)の対策として、トップの力を借りて現場の抵抗を打ち破ることも大事である。やはり、最も強い抵抗が「現場のいままでのやり方を変えたくない」というものらしい。これには、トップの協力を得たうえで、トップが主体的に現場を変えていくように人事部門が仕向けていくことも必要である。システム導入に伴い人事制度変更の説明会や制度導入時の研修への参加など、タイミングを見計らってトップの思いを伝えていくことが重要であると考え。

4. 1 等級及び給与レンジ

職務記述書 (Job Description) を作成するにあたり、等級を設定する必要がある。SE 部門においては、ITSS を参考にし弊社の解釈を付け加えて作成した。IT スキル標準 (IT Skill Standard、ITSS) とは、経済産業省が定めている個人の IT 関連能力を職種や専門分野ごとに明確化・体系化し IT 人材に求められるスキルやキャリア (職業) を示した指標である。7 段階のスキル・レベルを設定し、要求される業務経験や実務能力、知識を定義しているものである。管理部門においても同様に 7 段階のレベルに合わせて作成した。

給与レンジとは、あるポジションにいる従業員の給与の下限から上限の幅を表したものである。現時点での従業員の給与データを参照して給与レンジを想定した

また、基本給与は表 6、手当に関しては表 7 を参照した。どちらも公務員の給与である。

出所) 広報うべ 2014 年 8 月号 (注: 良好に勤務した場合の標準の額)

区分	採用	給与月額				
		初任給	経験 2年	経験 10年	経験 15年	経験 20年
宇部市	大学卒	178,800 円	192,800 円	270,200 円	312,100 円	351,600 円
	高校卒	144,500 円	155,700 円	214,600 円	270,200 円	312,100 円
国	大学卒	172,200 円				
	高校卒	140,100 円				

表 6 職位の初任給と経験年数別・学歴別の給与月額の状況
(モデル給 2014 年 4 月 1 日現在: 一般行政職)

出所) 広報うべ 2014 年 8 月号

手当区分	宇部市		国
扶養手当	配偶者	13,000 円/月	同左
	配偶者以外	6,500 円/月～	
住居手当	借家 【最高限度額】	(家賃- 16,500 円) / 2 + 12,000 円 【28,000 円/月】	(家賃- 23,000 円) / 2 + 11,000 円 【27,000 円/月】
	持家	3,000 円	なし
通勤手当	交通機関 【最高限度額】	55,000 円まで全額 【55,000 円/月】	同左 同左
	自家用車等	2Km 以上から 5,900 円/月～22,100 円/月	同左 2,000 円/月～24,500 円/月
管理職手当	部長職	給料月額の 16%	官職の区分、俸給表の別及び職務の級別の定額制 (行政職俸給表 (一) 適用の場合) 46,300 円～139,900 円
	次長職	給料月額の 13%	
	課長職	給料月額の 12%	
	課長補佐職	給料月額の 9%	
	※2013 年 10 月から課長職以上の管理職手当の 5%を減額		

表 7 職員手当の状況

IT SS	等級	等級詳細	日本語表記	在級 期間	基本年齢	月額基本給与 (単位：円)		
						最低値	中間値	最高値
7	GM	General Management	本部長	4年	38～	40万	50万	60万
6	SM	Senior Management	部長	4年	34～45	36万	45万	54万
5	MM	Middle Management	課長	3年	30～40	32万	40万	48万
4	AM	Assistant Management	マネージャー	3年	27～35	28万	35万	42万
3	SA	Senior Associate	リーダー	2年	24～32	24万	30万	36万
2	AS	Associate	一般職一級	2年	22～28	20万	25万	30万
1	JA	Junior Associate	一般職二級	高校卒 4年 短・専 高専卒 3年 大学卒 2年 大院卒 1年	18～26	16万	20万	24万

表8 等級及び給与レンジ

給与レンジについての考え方として、等級JAの中間値を決める、その後、中間値の80%を最低値、120%を最高値と設定する。等級ASにおいての中間値とは等級JAで評価3（次頁参照）で必要最低限の年数（ここでは2年）で評価した値を設定していく。つまり、2%ずつ上昇した値を設定することになる。等級GMまでその繰り返しを行い全体に設定が完了する。ただし、表8では正確な値ではなく、仮想の値であることに注意する。注意する点として以下の三点である。

- (1) 従業員の給与は最低値を下回ることや、最高値を上回る設定をするべきではない。
- (2) 従業員の給与が給与レンジの上限に達した場合、昇格を検討するか、あるいはそのレンジ自体が上昇するまで昇給を行わないかの選択をする。
- (3) 従業員の給与は、通常最低値からスタートし、仕事のスキルアップにより中間値へ向かうものとする。キャリア採用の場合は、スキル経験などにより決定する。

4.2 コンパレシオ（報酬率）

コンパレシオとは、ある従業員の現在の給与（基本給）が、同等の職位（等級）の給与レンジの中間値に比べ、どれだけ近いのか、あるいは遠いかを示す数値である。計算式は、「現在の給与額」÷「給与レンジの中間値」で求めることができる。今回は一般職二級を

基準に定めて、そこから、目標管理で最高の評価を得た場合の 10%、8%を在級期間と合わせて設定している。コンパレシオは中間値を「1.0」と考え、「0.8～1.2」の間に正規分布していればバランスのとれた給与施策という考えである。最低値と最高値は中間値に「0.8」と「1.2」を掛けて算出している。仮に分布が「0.8」か「1.2」のいずれか一方に偏在しているようであれば、バランスが取れていないことを示す。コンパレシオは、企業が従業員の給与を「市場の範囲」で捉えているか否かを診断する指標として運用することができるものである。同時に従業員の業績評価に連動した給与のアップ率について、従業員の総合評価ポイントとコンパレシオを関連させることで、昇給やボーナスの決定をありがちな「ブラックボックス」から解放することができる。

例えば、等級AM（マネージャー職）であるAさん、Bさん、Cさんの月額給与はそれぞれ29万円、33万円、41万円であったとすると、コンパレシオは

$$A \text{ さん } 29 \text{ 万円} \div 35 \text{ 万円 (中間値)} = 0.83$$

$$B \text{ さん } 33 \text{ 万円} \div 35 \text{ 万円 (中間値)} = 0.94$$

$$C \text{ さん } 41 \text{ 万円} \div 35 \text{ 万円 (中間値)} = 1.17 \quad \text{となり、}$$

この時点で全員 0.8～1.2 の間にあるため、給与額は正当であるといえる。

4. 3 給与調整（ベースアップ）

個人の目標達成度とコンパレシオで給与変動率を決定することとし、昇給の考え方について表9のように設定する。

コンパレシオ	給与調整（ベースアップ）				
	個人の目標達成度（評価基準）				
	1 全く 満たして いない 達成率 80% 未満	2 やや 満たして いない 達成率 80%～89%	3 満たして いる 達成率 90%～ 104%	4 かなり 満たして いる 達成率 105%～ 114%	5 業績優秀 達成率 115% 以上
0.80-0.95	0.0%	2.0%	6.0%	8.0%	10.0%
0.96-1.10	0.0%	0.0%	4.0%	6.0%	8.0%
1.11-1.20	0.0%	0.0%	2.0%	4.0%	6.0%
1.21 以上	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	4.0%

表9 コンパレシオと評価基準の関係

昇給率について、上記のマトリクスでいえば、コンパレシオが「1.21」以上で、個人目標達成度が「3満たしている」であれば、昇給は0.0%となる。仮にこの従業員が昇給するためには最低でも「4かなり満たしている」以上の目標達成度を発揮しなければならない。逆に、コンパレシオが「0.80-0.95」と低い場合は、個人の目標達成度が「3満たしている」場合であれば昇給（6.0%）の判断をするということである。

4. 4 給与調整（サラリーアジャスト）

システム導入における評価結果を反映することはもちろんであるが、単年度の昇給にとどまるのではなく、基本給自体の見直しをするという救済処置を考えてみた。連続する直

近3年間の評価が一定以上にある場合、その高評価者（パフォーマーと呼ぶ）に対して給与調整を行う。今回の導入にともなう調整は、今後の評価結果と給与レベルに応じて行う。調整の対象従業員は表10に示したとおり3タイプである。3年間の評価をもとに、給与の調整を行うことによって、従業員のモチベーションアップにつながる。表8等級及び給与レンジで表示してあるとおり、各等級における各値から算出する。Q1、中間値、Q3の値のイメージについては、図1給与水準の見直しポイントに示したとおりである。

給与調整の手順としては

- (1) 毎年の人事評価実施後、直近3年間の人事評価に基づき対象者と基本給与のターゲットレベルを確認する。
- (2) 該当者の基本給与がターゲットに達していない場合、ターゲットまでの差と基本給与の10%のいずれか低い方を上限として、ターゲットに向けた調整を行う。例えば、等級AMの従業員で、基本給与37万円の場合は、エクセレントパフォーマーだったとしたら、昇給は以下の計算式より算出する。

$$Q3 = (42 \text{ 万円} - 35 \text{ 万円}) * 88\% + 35 \text{ 万円} = 411,600 \text{ 円}$$

$$\text{基本給与の } 10\% \text{UP} = 37 \text{ 万円} * 110\% = 400,700 \text{ 円}$$
 基本給与の10%UP < Q3 となるため、400,700円を新給与として採用する。
- (3) 上記(1)(2)の給与調整に該当しない場合、年次の人事評価に基づく通常の給与レビューのみとする。

種類	条件	給与設定ポイント
エクセレントパフォーマー	3年間の総合評価が555 もしくは455	Q3 (給与レンジの最高値から12%の位置)
ストロングパフォーマー	3年間の総合評価が445, 355, 444のいずれか	中間値
グッドパフォーマー	3年間の総合評価が345 もしくは344	Q1 (給与レンジの最低値から12%の位置)

表10 パフォーマーの種類と条件

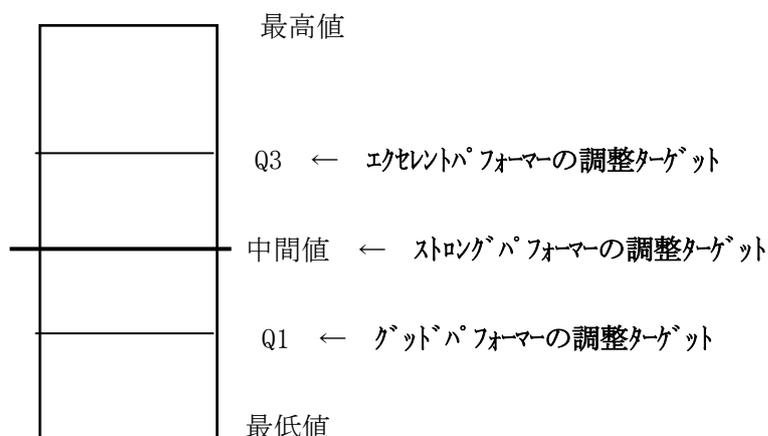


図1 給与水準の見直しポイント

4. 5 昇格基準

評価については、評価ランクは5段階で表示することとし、ランクについては「5」が最上位であり「1」が最下位となる。つまり、評価ランクは、5 > 4 > 3 > 2 > 1という関係となる。昇格については、現に在級する等級で必要とする職務遂行能力要件を十分に満たしたと認められ、かつ1つ上位の等級が必要とする職能要件を満たすと認めた場合に検討する。直近数回の総合評価と望ましい資格の取得状況を判断材料とし、面接を行った上で決定する。昇格の時期は原則として毎年1回4月に行う。ただし、特に必要と認められた場合は臨時に行うことがある。条件などについては以下の表11に示す。

昇格基準 等級	最短昇格年数	総合評価	望ましい資格			面接
			SE	総務	業務	
GM	4年	直近3回5 又は 直近4回4以上	1)	8)	15)	社長
SM	3年	直近2回5 又は 直近3回4以上	2)	9)	16)	社長
MM	3年	直近2回5 又は 直近3回4以上	3)	10)	17)	社長
AM	2年	直近1回5 又は 直近2回4以上	4)	11)	18)	社長
SA	2年	直近1回5 又は 直近2回4以上	5)	12)	19)	管理職
AS	高校卒 4年 専短・高専卒 3年 大学卒 2年 院卒 1年	直近1回5 又は 直近2回4以上	6)	13)	20)	管理職
JA	高校卒 専短 高専卒 大学卒 大学院卒	直近2回5 又は 直近3回4以上 直近2回5 又は 直近3回4以上 直近2回5 又は 直近3回4以上 直近1回5 又は 直近2回4以上	7)	14)	21)	不要

表11 昇格基準マトリクス

昇格年数とは、前の等級での滞留年数を示している。

例えば、等級SAのSEの場合、昇格するためには、目標管理での評価結果が直近1回「5」または直近2回「4」以上であること。そして資格条件として後程提示される4.6.1(5)の資格取得状況を満たしている場合、管理職との面接で昇格を決定する。

4. 6 望ましい資格

4. 6. 1 SEの場合

ITSSでは、資格については、十分ではなかったため、独自に調査し各等級での必要

な資格を一部列挙してみた。

- (1) GM 以下の資格のうち3種類以上取得
- (2) SM 以下の資格のうち3種類以上取得
- (3) MM 以下の資格のうち2種類以上取得
- (4) AM 以下の資格のうち2種類以上取得
- (5) SA 以下の資格のうち1種類以上取得
 - ITストラテジスト試験 (ST) レベル4
 - システムアーキテクト試験 (SA) レベル4
 - プロジェクトマネージャ試験 (PM) レベル4
 - ネットワークスペシャリスト試験 (NW) レベル4
 - データベーススペシャリスト試験 (DB) レベル4
 - エンバデッドシステムスペシャリスト試験 (ES) レベル4
 - 情報セキュリティスペシャリスト試験 (SC) レベル4
 - ITサービスマネージャ試験 (SM) レベル4
 - システム監査技術者試験 (AU) レベル4
 - ORACLE MASTER Platinum レベル4
- (6) AS 以下の資格のうち1種類以上取得
 - 応用情報技術者試験 (AP) レベル3
 - ORACLE MASTER Gold レベル3
- (7) JA 以下の資格のうちレベル2の1種類以上取得
 - 基本情報技術者試験 (FE) レベル2
 - ORACLE MASTER Silver レベル2
 - ITサポート (IP) レベル1
 - ORACLE MASTER Bronze レベル1
 - MOS(エキスパート) MOS(スペシャリスト)

4. 6. 2 管理部門（業務担当）の場合

管理部門としては、総務SG（ソリューショングループ）であるが、総務担当と業務担当に二分した。総務担当とは、総務、給与、秘書業務等を行う部署であり、業務担当とは、採用、広報、認証取得等を行う部署である。管理部門の資格の例として、業務担当の例を列挙してみた。

- (15) GM 以下の資格のうち1種類以上取得
 - 司法書士、行政書士、中小企業診断士
- (16) SM 以下の資格のうち1種類以上取得
 - 人事検定1級、社会保険労務士、
 - 日本漢字能力検定1級、キャリアカウンセラー
- (17) MM 以下の資格のうち2種類以上取得
 - 人事検定2級、秘書技能検定1級、
 - ビジネス実務マナー技能検定1級
 - 第一種衛生管理者、日本漢字能力検定準1級
- (18) AM 以下の資格のうち2種類以上取得

秘書技能検定準1級、ビジネス実務マナー技能検定2級、第二種衛生管理者、
個人情報保護士、情報セキュリティ管理士、企業情報管理士、メンタルヘルスマガアカウンセラー、
日本漢字能力検定2級

- (19) SA 以下の資格のうち2種類以上取得
秘書技能検定2級、ビジネス能力検定1級、
ビジネスキャリア検定1級、個人情報保護法検定
- (20) AS 以下の資格のうち1種類以上取得
ビジネス能力検定2級、ビジネスキャリア検定2級
MOS(エキスパートレベル)
- (21) JA 以下の資格のうち1種類以上取得
ITサポート、MOS(スペシャリストレベル)

5. おわりに

トップ、現場、関係部門を巻き込みながら制度を浸透させ、組織変革を主導していくところ、人事部門に最も求められていることではないだろうか。今回の導入に関しては、副産物も多くあった。まずはジョブディスクリプションの作成によって職務がはっきりしたことである。給与に関しては、等級を設定したことにより給与レンジと昇給昇格についても明確になった。そのメカニズムを従業員に紹介することでいわゆる不公平感はなくなった。また、昇給昇格条件の中に資格取得を盛り込んだことで、資格取得へ向けてよりモチベーションがあがったのではないか。当初、思い描いた「やらされている感」より「やっている感」のあるシステムになるだろう。

参考文献

- [1] 労務行政研究所調査 (2006年)
- [2] 広報うべ 2014年8月号
- [3] 労政時報 第3751号/09.6.12 PP118-138
- [4] 会社の業績をあげる人事 サクセスネット通信 2012.2.8号資料
- [5] 人が育つ組織を再生する！セミナー資料 (株)ジェイフィール 2013年6月
- [6] 目標管理研修 セミナー資料 グローバル・ビズ・サポート(株) 2013年6月
- [7] 人事考課システム導入セミナー資料 A J S(株) 2013年11月
- [8] 人事評価制度の成功事例セミナー資料 (有)サントウ経営事務所 2013年11月
- [9] I T ・ システム ・ ソフト開発業界のための人事制度改革セミナー
(株)新経営サービス 人材戦略研究所 2013年11月
- [10] 人事管理ASPツール提案書 (株)イマジナ 2014年1月
- [11] 人事評価システムの提案書 (株)レントラックス 2014年1月
- [12] ASP型360度評価支援システムサービス紹介資料 (株)シーベース 2014年1月
- [13] 人事評価システム提案書 秀和エンタープライズコンコード(株) 2014年1月
- [14] 人事評価トータルサービスの提案書 (株)あしたのチーム 2014年1月
- [15] ITスキル標準V3 2011 独立行政法人情報処理推進機構