

事例 ❶

コーソル

評価・処遇基準を明確にし、
社員の自発的な成長を促進する

コーソルは、データベース技術を軸とした事業を展開し、2014年に設立10年の節目を迎える。IT技術の急速な発達により、専門的な人材の需要が高まる一方で、その育成には時間とノウハウが必要となっている。そこで2011年、人材の育成と社員の成長促進を狙いに、等級制度、報酬制度、評価制度の三つを連携させた新人事制度を導入した。評価・処遇基準の明確化と評価の公平性に配慮することで順調に運用し、同社の力に変えてきた。

取材対応者：

代表取締役 金山俊明氏
支援グループ 人事教育・広報チーム
課長 竹村 萌氏

1. 新人事制度導入の背景と狙い

企業の成長と経営環境の激変に伴い
顕在化した社内の問題を見直す

[1] これまでの問題点

同社では、2011年4月に現行の人事制度を導入するまで、明確な制度がなかった。正社員の評価や報酬等は年2回、各人が代表取締役の金山氏と人事考課面談を行い、半期の振り返り形式で個別に決定していたからだ。ところが、会社が成長し、社員数が増えていく中で、こうしたマネジメント体制には限界が生じていた。

「規模が拡大する中で、全社員の適正かつ公平な処遇決定を（社長）1人でこなすことに限界を

感じていました。また、評価・処遇の基準を明示していなかったため、社員からは『頑張ったのに期待したような評価ではなかった』『頑張っても頑張らなくても同じではないか』といった不満の声も上がっていました。人事制度の導入によって現場の管理者や人事担当者に権限委譲し、評価・処遇の基準を明確かつ透明にして公平性を保つことで、社員の継続的な成長を動機づけ、経営としても評価や報酬の適正化を図る必要がありました」（金山氏）

折しも、リーマンショックの影響で企業のIT投資が低迷し、同社の受注案件数も伸び悩んだタイミングであったため、経営の見直し・社内基盤づくりに時間を割きやすかったという事情も重なった。

そこで、2009年11月に新人事制度構築プロジェクトを発足させ、翌2010年10月から半年の仮運用を経て、2011年4月に正式運用を開始した。

「狙いは、企業理念を体現できる人材の育成と社員の成長促進です。会社の方向性を明示し、会社と社員が価値観を共有しやすい制度を目指しました。また、主体的かつ継続的な成長が高く評価されることを強調しました。これにより、会社からポジションを与えられることを待つだけでなく、社員が協力し合って自分たちの力で組織を大きくし、その結果、やりがいのあるポジション、それにふさわしい処遇を自ら獲得するよう動機づけたいと考えたのです」（竹村氏）

[2]新制度における人材要件と人材ポートフォリオ

同社の成長戦略を実現するための人材要件を三次元で整理したものが[図表 1]である。

「当社の成長戦略を実現できる人材は、ビジネスパーソンとしての全般的な『能力』を保持していることと、Oracleやデータベース等に関する専門的な『技術力・知識』を継続的に高めていけることが不可欠です。これら二つの業務遂行能力を高めると同時に、『付加価値』を創出し、顧客を満足・感動させ、その結果として組織を拡張していくことが求められます。そこで、新制度における人材要件として、業務遂行能力の高度化、付加価値の創出、組織の拡張の三つを定義しました」(金山氏)

これら三つの人材要件の考え方は、次のとおりである。

- [要件]** 業務遂行能力の高度化：サポート・サービス業務に関する技術力・知識だけでなく、自社を成長させるために必要とされる能力全般を高めていくこと
- [要件]** 付加価値の創出： によって顧客に高い付加価値を提供できること
- [要件]** 組織の拡張： によって顧客を満足・感動させ、組織（自社）を拡大できること

2. 新人事制度の具体的内容

能力等級と役割等級を併用し、柔軟な処遇と登用を実現

社員の雇用区分は正社員（総合職および福岡エリア限定職）と契約社員（スペシャリスト職。全体の17%）の二つに分かれる。また、職種は「サポート（顧客からの問い合わせ対応）」「サービス（データベースの設計・構築等）」「支援（営業担当、人事教育担当、社内システム担当を含むバックオフィス部門）」の三つのグループに分かれる。社員の約9割が技術者であり、「サポート」「サービス」グループに属している。それぞれの職種と人事制度は連動する仕組みになっており、その人

事制度は大きく 等級制度、報酬制度、評価制度の三つの柱で構成される。

[1]等級制度

等級制度の基本方針と枠組みは、次のとおりである。

<基本方針>

能力" を基準にした能力等級と 役割" を基準にした役割等級を併用（社員には能力等級と役割等級の双方を付与）

<能力等級>

- ・職種の特性に合わせてそれぞれ設計
- ・昇格・降格は、半期ごとに機会を設定し、能力のアップダウンをタイムリーに反映

<役割等級>

- ・職種に関係なく、全社統一の基準で設計

(1)能力等級

能力等級は、社員の「能力」のレベルを決める仕組みである。サポート・支援グループは8段階、サービスグループは10段階に分かれる[図表 2]。新卒入社者は1等級（最下位等級）からのスタートとなり、中途入社者は本人のスキルレベルを判定して格付けする。これらの決定には能力等級要件レベルシート[図表 3]を用い、can-do形式で個

CORPORATE PROFILE

2004年設立。「共に解決する = CO-Solutions」を企業理念に、データベース（DB）の設計、導入・構築、運用管理、保守・サポートを主な事業とする。法人向けDB製品の中で、世界で最も使われているOracle（オラクル）に強みを持つ「プロフェッショナル集団」として成長している。

<http://www.cosol.jp/>

本社 東京都千代田区麹町 3 - 7 - 4

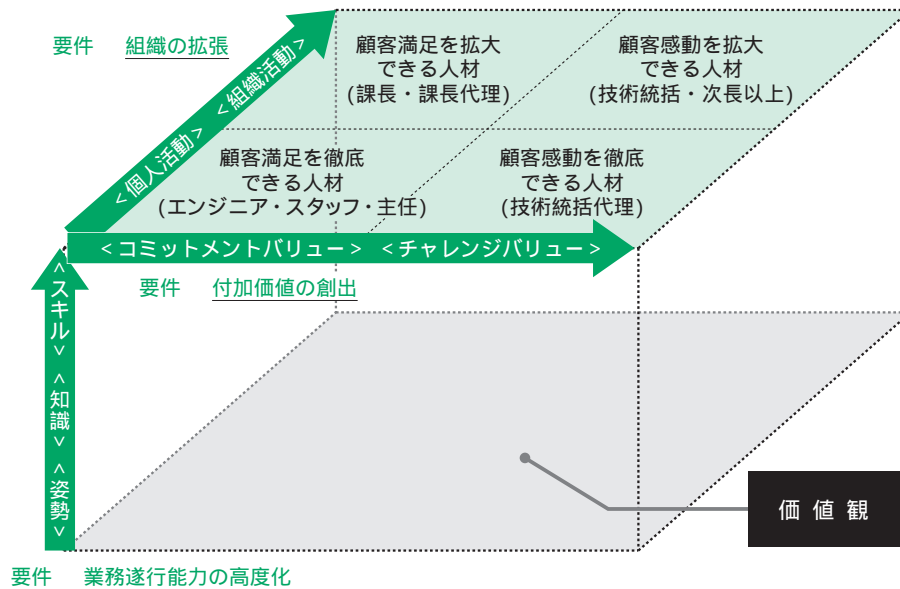
秩父屋ビル 6 階

資本金 2000万円

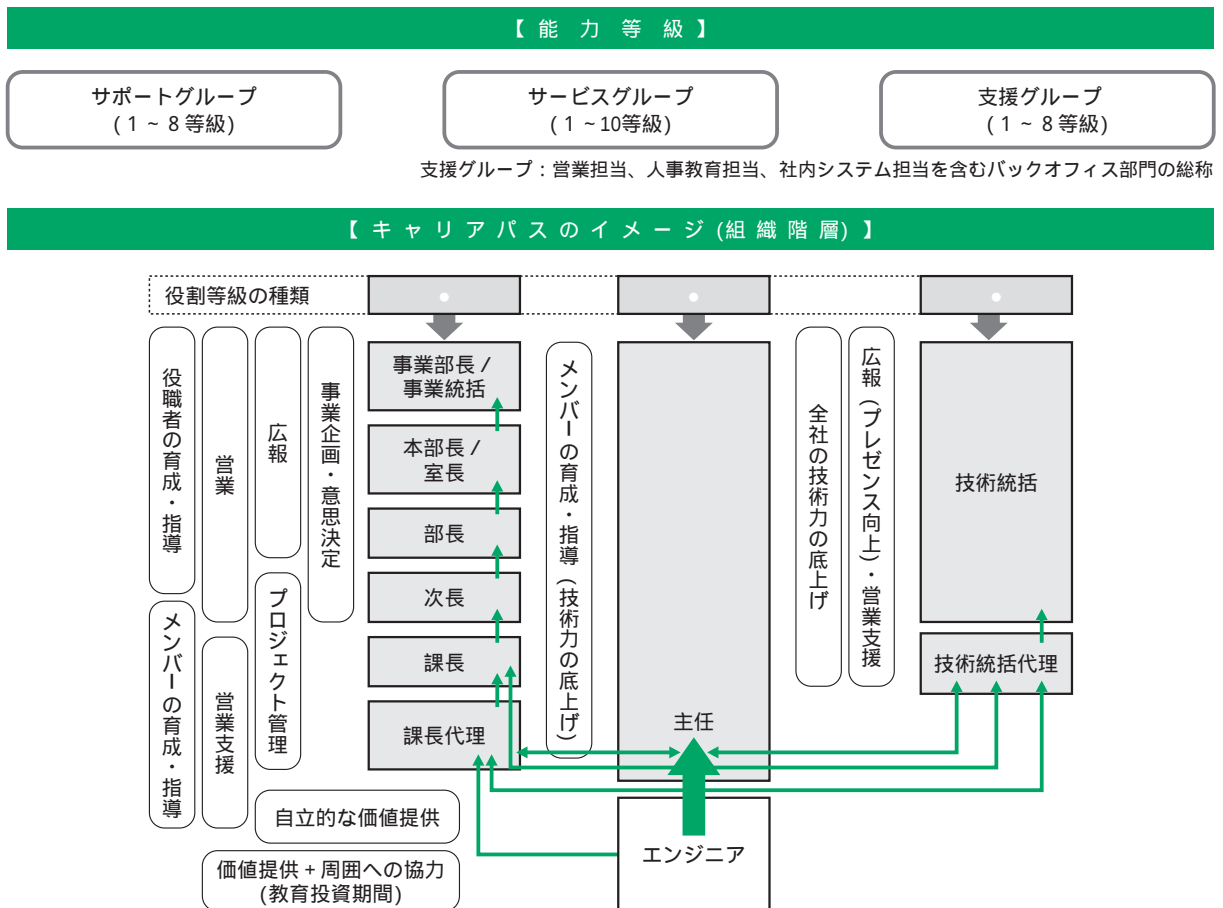
従業員数 112人

2014年 1 月 1 日現在

図表1 新制度における人材要件と人材ポートフォリオ



図表2 能力等級と役割等級を軸としたキャリアパスのイメージ



[注] 1. サポートグループ、サービスグループの主なキャリアパスを記載。上記のほか「技術統括 部長」などのパスもある。
2. 役割等級の種類 ～ については、83ページの本文2. [1] [2]を参照。

図表3 能力等級要件レベルシート(サポートグループの例)

	求 め ら れ る 能 力 ・ 姿 勢						資 格
	業務の幅：DB製品サポート (× 3 point)	不確実性対応	ス ピード	品 質	チームワーク (× 3 point)	自 主 自 立	
H	7等級以下の要件をすべて満たしている						
G	- DB、PI、AS、WLSなど複数製品の調査、対応ができる - 社外論文、または著書執筆、または社外講師を担当できる	判断の拠りどころとなる規定やルールが整備されており、緊急性・影響度（責任）が共に高い案件を担当できる	- 通常業務の他に、ヒアリング・提案書作成・プレゼンテーションといった受注活動を担当できる - Close 60件/月以上	- 顧客から得られる情報が少ない状況で、顧客が認識している課題ではなく、オラクル以外についての本質的な課題についてまで、言及できる - 満足率90%以上	サポートグループの仕事内容や各種問題、メンバーの能力レベル・モチベーションについて必要に応じてサポートグループ全体を巻き込み、情報収集し有益な情報をボードに提供することができる	- 自らのチームのみならず、他のサポートチームやサービスチームにおける難課題も積極的に助言し解決できる - 自己解決率100% + α	ORACLE MASTER Platinum (OCM) (5 point) 3等級に昇格するためには、「ORACLE MASTER Gold (OCP)」の資格取得が必要です。 2等級に昇格するためには、「ORACLE MASTER Silver (OCA)」の取得が必要です。
F	- 緊急案件（上級）の単独対応ができる - ネットトレースからの調査を単独で行うことができる - データ破損の原因調査、処置方法の理解ができる - ブロックダンブ他各種ダンブ解析ができる	判断の拠りどころとなる規定やルールが整備されており、緊急性が高い案件を担当できる	- 瞬時にプランを立てることができ、そのプランに基づいて、迅速、且つ計画通りに業務を進めることができる - Close 50件/月以上	- 顧客から得られる情報が少ない状況で、顧客が認識している課題以外の周辺領域の課題について、言及できる - 満足率85%以上90%未満	チームメンバーの強みや性格を把握した上で、必要に応じチームを巻き込みながらその原因と対策をメンバーに助言・指導でき、ボードに進言もできる	- 自己に留まらず、他のチームメンバーの難課題も積極的に助言し解決できる - 自己解決率100% + α	
E	- 緊急案件（中級）の単独対応ができる - 起動不可のDBを単独ハンドリングで対処することができる - RAC系ログファイルからの調査を単独で行うことができる - ハング、スローダウンの調査を単独で行うことができる（V\$表、SYSTEMSTATEダンブからの問題特定及び対処方法の理解ができる）	- 憤慨顧客の沈静ができる - 判断の拠りどころとなる規定やルールが整備されていない案件を担当できる	- 自ら作成したプランに基づいて、迅速、且つ計画通りに業務を進めることができる - Close 40件/月以上	- 顧客から得られる情報が少ない状況で、顧客の要望を捉え、分かりやすく回答できる - 満足率80%以上85%未満	- 新入社員を、3等級の等級要件（「C」の行）を満たすレベルまでメンバーを育てることができる 1年に1回のペースで社内セミナーを主催できる	- リーダーやメンバーに頼ることなく、独力で業務を完遂できる - 自己解決率100%	
D	- 緊急案件（初級）の単独対応ができる - 製品Bugの予想、調査材料収集、検証ができる - DATA GUARD、RAC、マルチマスタレプリケーション、HA、PIのうち2つ以上の製品において構築、検証を単独で行うことができる	規定やルールに従った判断が求められる緊急性の高い障害案件を担当できる	- リーダーやメンバーが作成したプランに基づいて、迅速、且つ計画通りに業務を進めることができ、また自らプランの一部を作成できる - Close 35件/月以上	- 顧客から得られる情報に基づいて、顧客の要望を捉えている課題以外の周辺領域の課題について、言及できる - 満足率75%以上80%未満	- リーダーやメンバーに、蓄積した知識・スキルをわかりやすく伝えることができる 2年に1回のペースでチーム内勉強会を主催できる	- 状況に応じて、リーダーやメンバーから与えられた指示を超えて、自立的に業務を遂行できる - 自己解決率80%以上	
C	- CALLSTACKからの調査方法の理解ができる - SQLレベルのパフォーマンスダウンの調査方法、オプティマイザの理解ができる - バックアップ・リカバリの基礎を十分に理解している	規定やルールに従った判断が求められる緊急性の高いQ&Aを担当できる	- リーダーやメンバーが作成したプランに基づいて、迅速に業務を進めることができる - Close 30件/月以上	- 顧客から得られる情報に基づいて、顧客の要望を捉え、分かりやすく回答できる - 満足率70%以上75%未満	周囲に協力を頼まれる前に自分から協力している	- リーダーやメンバーから提起された方向性に基づいて業務を遂行できる - 自己解決率60%以上	
B	- Oracleのシングル環境構築、PSR適用、個別パッチ適用が各種OS（Win, Linux, Unix）上でできる - 顧客からの電話対応がスムーズに行える（言葉遣い、技術問答） - 初歩的な問い合わせは電話で即答クローズできる - 複数の検証環境へ自在に接続でき、単独の力で検証することができる（読取専用MVの構築をイメージ）	規定やルールに従った判断が求められる緊急性の低い障害案件を担当できる	- リーダーやメンバーが作成したプランに基づいて、計画通りに業務を進めることができる - Close 25件/月以上	- 顧客から得られる情報に基づいて、顧客の要望を捉えることができる - 満足率65%以上70%未満	周囲に協力を頼まれる前に、自ら周囲に声をかけ、協力姿勢を伝えている	- リーダーやメンバーの詳細な指示に基づいて業務を遂行できる - 自己解決率40%以上	
A	- 基本的なIT及びOracleの専門用語の知識を持っている（Web上での顧客からの問い合わせの意味をおよそ理解できる） - Oracleのサイトから技術情報を単独で調査できる（どのサイトにもどのような情報があるかを理解している）	規定やルールに従った判断が求められる緊急性の低いQ&Aを担当できる	- リーダーやメンバーに対して、業務の進捗を迅速に報告できる - チーム内で、誰に、どのような情報を求めることが適切かを理解している - Close 20件/月以上	- 顧客から必要な情報を得ることができる - 満足率60%以上65%未満	周囲に協力を頼まれた場合、（できる範囲で）迅速にかつ必ず協力している	- リーダーやメンバーの指示を正確且つ迅速に理解できる - 自己解決率20%以上	
ポイント							
						合 計	

人の能力を得点に換算して数値化して、格付けの根拠にしている。

能力等級要件（求められる能力・姿勢）として、等級ごとに「不確実性対応」「スピード」等の6～7分野（項目）のレベルを設定している（加えて、エンジニアについては一定以上の等級に昇格するための公的資格取得要件を定める）。同じ項目でも等級が上になれば当然、求められるレベルも高くなる。各項目内容への対応の可否（○×で判定）を数値化し、合計点数と取得資格の内容で格付けを行う。

また、職種ごとに重視する項目を設定し、他の項目より配点を高くしている。例えば、サポートグループの場合、「業務の幅」「チームワーク」がより重視されており、これらが「できる」と判定される（○が付く）と得点が3倍になる。こうして算出した得点を基に、等級を決定している。

なお、この等級判定は定期的実施するものではなく、中途入社者の採用時や昇格候補者の審査（後述）に際して活用される。

「必ず1段階ずつ昇格し、いわゆる 飛び級」はありません。職種（グループ）間の異動がある場合には、旧職種と同等級に仮格付けし、個別に定める猶予期間の中で、パフォーマンスの発揮度合いなどを見てから本格付けを行います。社員がグループ間の異動を敬遠して成長のチャンスを逃すことがないよう配慮した仕組みです」（竹村氏）

(2)役割等級

役割等級は、コーソル社員の「役割」のレベルを決める仕組みである。職種ごとに要件を定めた能力等級に対し、役割等級は全社一律（職種間共通）で設計[図表4]。役割等級は大きく分けて下記の3種類（[図表2]の～）、計10段階からなる。なお、新卒・中途（一部例外を除く）入社者をはじめ全員がエンジニア、スタッフからスタートする。

部下を管理・育成するマネジメント系の役割等級

下から、課長代理、課長、次長、部長、本部長／室長、事業部長／事業統括としている。役割

ごとの要件は詳細に定められており、特に近接する役割間（課長代理と課長、次長と部長など）での役割・権限などの違いを分かりやすく明示している[図表5]。次長以上のBoard（ボード）メンバーは自部門のマネジメントに加え、経営に参画する役割を担う。マネジメント系役割等級の変更（昇進）は、業務拡大や新規チームの発足など経営上の必要性に基づき、新たな役割の担い手が求められるなど、会社がその必要性を認めた場合に行う。上司の推薦や本人の希望を最大限加味し、社長およびBoardメンバーがその都度審査を行う。客観的な判定[図表6]と後述する評価結果を踏まえ、小論文、面談による審査を数カ月掛けて行い、役割変更の可否を決定する。

非マネジメント系の高度専門職に位置づけられる技術統括・技術統括代理

IT業界では、技術者はマネジメント職を目指すキャリアが推奨されがちだが、同社は「特定の技術に特化したプロフェッショナル集団」を志向しているため、非マネジメント系の役割等級を明確に設定している。

「マネジメント系の役割等級が、縦のラインから組織を統括するのに対して、技術統括・技術統括代理は、組織に横串を通し、全社の技術力の底上げを担う役割です。また、技術書や技術記事の執筆、社外向け講演会・セミナー講師などの活動を通じて、当社のプレゼンス向上に貢献することも重要なミッションです」（金山氏）

主任

一定以上の能力等級に達した、以外のすべての社員に付与する役割等級である。マネジメント系と非マネジメント系の間に位置する役割で、「社内から頼られる」ポジションになったことを明確にすることで、中堅社員の成長を促す。

技術統括・技術統括代理や主任は、業務拡大や新規チームの発足などの事由がなくとも、社員が能力等級を含む実績と熱意をアピールすることで獲得できるポジションであると言える。

図表 4 役割等級要件の概要

事業部長 / 事業統括	組織単位（全社レベル）をマネジメントすることで付加価値を創出し、既存顧客を維持・拡大、また新規顧客を開拓すべく、顧客感動を徹底する役割。さらに長期的な経営課題の解決に向けて戦略を計画・立案する、またコーソルの知名度を向上させる役割	技術統括	組織単位（複数グループ）を巻き込みながら付加価値を創出し、既存顧客を維持・拡大すべく、さらに新規顧客を開拓すべく顧客感動を徹底する役割。さらに、コーソルの知名度を向上させる役割
本部長 / 室長	組織単位（複数グループ）をマネジメントすることで付加価値を創出し既存顧客を維持・拡大、また新規顧客を開拓すべく、顧客感動を徹底する役割。さらに長期的な経営課題の解決に向けて戦略を計画・立案する、またコーソルの知名度を向上させる役割		
部長	組織単位（複数チーム＝グループ）をマネジメントすることで付加価値を創出し、既存顧客を維持・拡大、また新規顧客を開拓すべく、顧客満足を徹底する役割。さらに短期的な経営課題に関与し、解決に向けた実務を取りまとめる、またコーソルの知名度を向上させる役割		
次長	組織単位（チーム）をマネジメントすることで付加価値を創出し、既存顧客を維持・拡大、また新規顧客を開拓すべく、顧客満足を徹底する役割。さらに短期的な経営課題に関与し解決に向けた実務を取りまとめる役割		
課長	組織単位（チーム）をマネジメントすることで付加価値を創出し、既存顧客を維持・拡大すべく、顧客満足を徹底する役割。さらにチーム運営とともに経営課題に関与する役割	技術統括代理	組織単位（複数グループ）を巻き込みながら付加価値を創出し、既存顧客を維持すべく、顧客満足を徹底する役割。さらに、コーソルの知名度を向上させる役割
課長代理	チームメンバーと協力しながら付加価値を創出し、既存顧客を維持すべく、顧客満足を徹底する役割。さらに、チーム運営に関して課長の補佐をする役割		
主任	チームメンバーと協力しながら付加価値を創出し、既存顧客を維持すべく、顧客満足を徹底する役割。さらに、チームメンバーを指導し、チームの品質向上に寄与する役割		
エンジニア / スタッフ	チームメンバーと協力しながら付加価値を創出し、既存顧客を維持すべく、顧客満足を徹底する役割		

[注] 次長以上が管理監督職。

図表 5 役割等級要件の詳細（例：課長と課長代理の違い）

課長 太字は「課長代理」との違いを示す	□ 組織上のチームを運営する役割 □ 既存顧客の維持に向けて、業務遂行を通じて顧客満足を徹底する役割 □ 既存顧客の維持に向けて、業務遂行を通じて社内環境を整備する役割 □ 既存顧客の維持に向けて、企画立案・受注活動を行う役割 □ 既存顧客の拡大に向けて、業務遂行を通じて顧客満足を徹底する役割 □ 既存顧客の拡大に向けて、業務遂行を通じて社内環境を整備する役割 □ 既存顧客の拡大に向けて、企画立案・受注活動を行う役割 □ 業務管理・勤怠管理を行う役割 □ チームメンバーを育成・人事評価する役割 □ リーダーミーティングに参加・運営する役割
課長代理 太字は「主任」との違いを示す	□ 個人単位で業務を遂行する役割 □ 組織上のチーム運営を補佐する役割 □ チームメンバーに協力する役割 □ 既存顧客の維持に向けて、業務遂行を通じて顧客満足を徹底する役割 □ 既存顧客の維持に向けて、業務遂行を通じて社内環境を整備する役割 □ 既存顧客の維持に向けて、企画立案・受注活動を行う役割 □ 業務管理・勤怠管理を行う役割 □ チームメンバーを育成する役割。また、適正な人事評価に向けて情報収集をし、課長を補佐する役割 □ リーダーミーティングに参加・運営する役割

[2] 報酬制度

報酬（賃金・賞与）制度の基本方針は、次のとおりである。

- ・年齢や在籍年数にかかわらず、実力に応じて報酬を決定
- ・能力や成果に加え、後述「価値観行動評価」の結果を報酬に反映させることで、会社とベクトルを合わせた継続的な成長を動機づける
- ・雇用区分ごとに報酬制度を設計
- ・半期ごとに賃金改定（昇給・降給）を行い、能力のアップダウンをタイムリーに反映
- ・職種（グループ）間の異動をする場合、個別に定める猶予期間につき賃金を保障

(1) 賃金制度

月給は「能力給＋役割給＋諸手当」で構成し、
[図表 2] のマネジメント系の次長以上と同一の技術統括を除き、原則として月45時間分までの見

込み残業代を支払う（45時間を超える分は別途支給。また、次長以上と技術統括は裁量労働制）。

能力給は、年齢に基づく昇給等、制度的な自動昇給は基本的になく、あくまで毎期の評価結果に基づいて年2回（4月・10月）、全社員の水準を見直している（昇給ゼロやマイナス昇給も含め、毎期の改定額を加算していく積み上げ型）。当年4～9月の評価結果により決定した昇降給額は、翌年4月（10～3月の評価結果は翌年10月）の改定に反映される。

能力給は能力等級ごとに上下限のレンジを設定する範囲給で、その中での昇給ピッチは、処遇の柔軟性を担保するため、あえて明確に定めていない。また、該当する能力等級の能力給上限（または下限）に達した場合には、評価結果にかかわらず、昇給（または降給）は行わずに据え置きとなる（それ以上昇給するには昇格することが必要）。また、昇格時の下位等級の能力給上限と上位等級

図表 6 役割等級判定の要件

	付加価値発揮の手段				付 加 価 値（バリュー）								
	組 織				コミットメント		チ ャ レ ン ジ						
	個人	チーム	グループ	複数グループ	全社	既存顧客		新規顧客		組 織 運 営			
						維持	拡大	開拓	ブランディング	チーム運営補佐	経営課題の関与	経営課題の解決	経営課題の提起
事業部長 / 事業統括					○	○	○	○	○				○
本部長 / 室長				○		○	○	○	○				○
部長			○			○	○	○	○			○	
次長		○				○	○	○				○	
課長		○				○	○				○		
課長代理	○					○				○			
技術統括				○		○	○	○	○				
技術統括代理	○			○		○			○				
主任	○					○							
エンジニア / スタッフ	○					○							

の能力給下限に差を設けた階差型のレンジ設定（見込み残業代分を含む）としている[図表 7]。

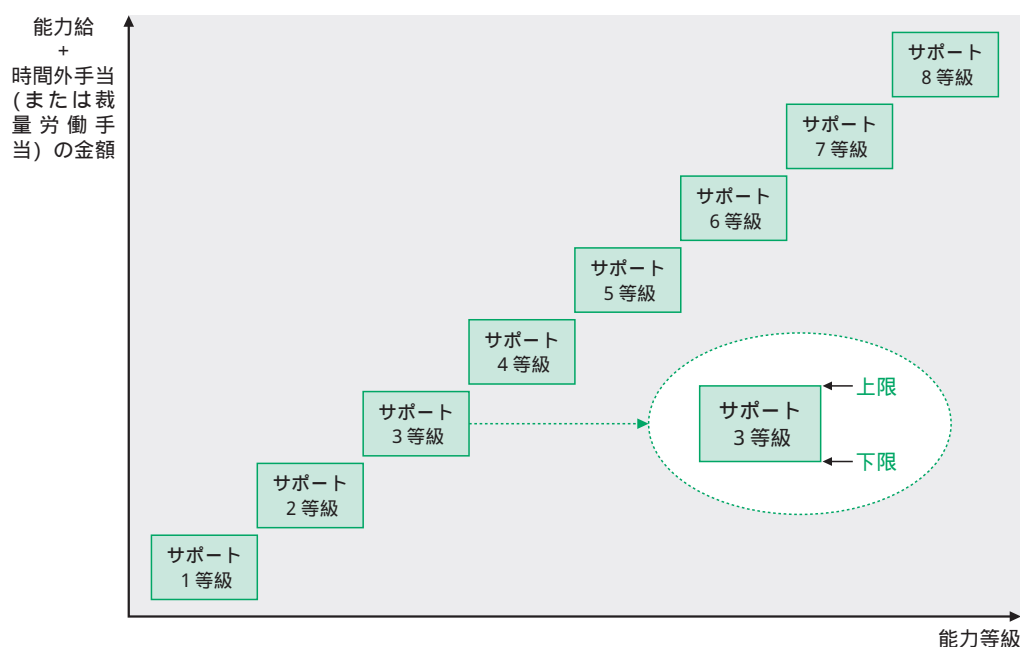
「制度運用当初は等級間でレンジが重複する部分があったのですが、社員のモチベーションを考慮して、昇格したら必ず昇給（昇格昇給）する形に改めました」（金山氏）

能力を発揮して良い評価を得れば昇給すると社員に対して意識づけをし、どうすれば給与が上がるのかを明確にした。

一方、エンジニア、スタッフ以外に支給する役

割給は、役割等級別にシングルレートで設定（ただし、総合職および福岡エリア限定職では、地域の物価指標を考慮した差異あり）。具体的には[図表 8]のとおりで、会社業績や外部環境に応じて随時水準を見直している。また、手当としては、育児（小学生以下の子）を行う社員を対象に、育児によって制限された勤務時間分の賃金額の半分の支給する育児支援手当をはじめ、情報処理技術者試験等の144資格（2014年 1 月時点）の取得に対する資格手当[参考]などを支給している。

図表 7 能力給レンジの水準イメージ(サポートグループの例)



図表 8 役割給の支給水準

役 割 等 級	総 合 職	エリア限定職
事業部長 / 事業統括	240,000円	204,000円
本部長 / 室長	180,000	153,000
部長	120,000	102,000
次長	60,000	51,000
課長	40,000	34,000
課長代理	20,000	17,000
技術統括	80,000	68,000
技術統括代理	30,000	25,500
主任	5,000	4,250
エンジニア / スタッフ	-	-

参考 公的・民間資格手当の水準(一例)

< 国家資格 >
 基本情報技術者：月5000円 × 支給期間 6 カ月 = 総額 3 万円
 応用情報技術者：月3000円 × 支給期間 6 カ月
 = 総額 1 万8000円
 < 民間資格(下記はオラクル社実施のもの) >
 ORACLE MASTER Gold (上から二つ目のランク) :
 月 1 万5000円 × 支給期間 6 カ月 = 総額 9 万円
 ORACLE MASTER Platinum (最上位資格) :
 30万円 (一括で支給)
 ただし、ORACLE MASTERの「Gold」「Platinum」
 取得のためには、研修受講が必要であり、会社の資格取得支援制度を利用しても受講料は一部自己負担となるため、手当 = 全額が社員へのボーナスとはならない。

(2)賞与制度

賞与は正社員のみに支給され（契約社員は賞与分を月例給与に含めて支給）、その支給時期は6月・12月の年2回。6月は基本賞与のみ支給し、12月は基本賞与と会社業績賞与を支給する。各期の基本賞与の原資は、社員の月給1カ月分ずつを積み立てて確保している。会社業績賞与は、いわゆる「決算賞与」で、原資は営業利益ベースで決定する。それぞれの配分は後述する個々人の各期評価結果（会社業績賞与は通年）に基づき行われる[図表9]。

なお、基本賞与は、4～9月の評価結果は同年12月の支給分に、当年10月～翌年3月の評価結果は翌年6月の支給分にそれぞれ反映する。

[3]評価制度

評価制度の基本方針は、次のとおりである。

- ・個々人の「発揮能力」「成果」「価値観行動」を評価するために対応する3種類の評価を行い、これらを賃金（能力給）改定および賞与に反映
- ・人事評価は6カ月に1回（年2回）
- ・個人評価のほかチーム単位でも評価を行う

(1)個人評価とチーム評価

評価制度には、個人を対象とする「発揮能力評価」「価値観行動評価」「パフォーマンス評価」と、チームを対象とする「チーム評価」がある[図表10]。

個人評価は全社員を対象として各人の評価を決める一方、チーム評価は、会社が期初に決定する評価対象となるチーム（[図表6]の「組織」中のチームを指す）につき実施するもので、評価分布の妥当性の検証にのみ活用する。

(2)個人評価の具体的内容

上述のとおり、個人評価は全社員（契約社員を含む）を対象として次の三つの評価基準を設けている。

発揮能力評価：自己の能力等級にふさわしい能力を発揮したかどうかを評価

価値観行動評価：自社の価値観を体現した行動

図表10 評価制度の枠組みと各評価項目の反映先

評価の種類		正社員	契約社員
個人評価	発揮能力評価 個人の能力	昇給 昇格	昇給 昇格
	価値観行動評価 個人の行動		
	パフォーマンス評価 個人の成果	賞与	
チーム評価	チーム全体の成果	処遇には直接反映せず、評価分布の妥当性の確認に活用	

図表9 基本賞与・会社業績賞与の算定式

12月に支給する 会社業績賞与	会社業績	×	通年の評価結果等	×	月給	=	支給額
12月に支給する 基本賞与	会社業績	×	上期のパフォーマンス 評価の結果	×	月給	=	支給額
6月に支給する 基本賞与	会社業績	×	下期のパフォーマンス 評価の結果	×	月給	=	支給額

をとったかどうかを評価

パフォーマンス評価：期初に目標設定した水準に達するパフォーマンスを出せたかどうかを評価
評価期間は、上期が4～9月、下期が当年10月～翌年3月となっており、各評価の反映先は[図表10]のとおりである。

以下、～の各評価を順に見ていこう。

発揮能力評価

発揮能力評価は、それぞれの職種と能力等級ごとに、八つの能力姿勢（サポートグループの場合「不確実性対応」「スピード」「品質」「チームワーク」を各二つずつ）とそれぞれに対応する「場面」および「評価文言」（評価に際しての着眼点）を設定している[図表11]。

例えば、サポート職3等級に求められる、「不確実性対応」の能力・姿勢は、「問い合わせ対応」の場面において、わかりやすく平易な言葉で、顧客に質問できる"過去に扱った類似案件の課題と回答を問い合わせ時に活用できる"となっている。社員は期初にこのような会社が求める能力・姿勢を確認した上で半期の業務に取り組み、期末に評価文言を踏まえて、「今期やり遂げたこと」「今後の課題」を記入する[図表12]。自己申告が運用のベースとなり、期末に本人・上司間で面談を行い、自己評価・1次（上司）評価結果のすり合わせ、認識の共有を行う（価値観行動評価、

パフォーマンス評価も同様）。そして評価者が、これら八つの評価項目のそれぞれについて、同シート中の「評価基準」（0～4点の5段階）に従って、1次評価・2次（最終）評価をする手順となっている。8項目の合計点（0～32点）が発揮能力評価の総合評価となる（最終的な評価への落とし込みは後述）。

「原則として発揮能力評価と価値観行動評価の最終的な結果が上位となった場合に、能力等級変更（昇格）を検討します。あえて每期格付けを見直す必要がないのはこのためです」（竹村氏）

「この評価シートは、現場のエンジニアの意見を取り入れて設計し、評価文言の具体性を高めることを重視しました。パフォーマンス評価の欄を先頭に持ってきているのも、毎期の具体的な個人業績から記入できたほうが振り返りがしやすいという技術職の社員の提案からです。毎期の記録は同シートだけでも完結できますが、昇格・役割等級変更（昇進）審査時には、昇格・昇進後に会社が期待する姿と本人の認識を細かくすり合わせるため、別のシートを用いて記録しています」（金山氏）

編注：このため、本文と図表中の番号が一致しない。

価値観行動評価

価値観行動評価は、社員行動指針に基づいて全職種・全等級に一律の基準で求められる「コーソルの価値観を表す行動」の実践状況を3段階（、○、）で評価する[図表12]。

「当社の社員としてあるべき姿を体現できるか、行動や態度が方針に合っているかを評価したいという思いがあります。ただ、社員行動指針[図表13]では漠然としているため、具体的な言動例に落とし込んだのが、評価シートに掲げた『行動指針を表現する言葉』の各項目です」（竹村氏）

評価シートでは行動指針ごとに2～7項目の「言葉」（行動例）を明示。例えば[図表12]「1成長すること」であれば、「自分の限界を決めない」「未知の分野にチャレンジし、その経験を蓄積していこう」など6項目を列挙している。

発揮能力評価と同様、被評価者（社員）は評価シートに基づき、期初に自社で求められる「行動指針を表現する言葉（価値観を表す行動）」を確認し、期末に自身が「今期やり遂げたこと」を記入する。その上で、発揮能力評価やパフォーマンス評価と異なり、本人が自己評価するのが特徴だ。期末の上司との面談で、これらの自己申告項目・自己評価結果を上司とすり合わせる。

この価値観行動評価の3段階評価と発揮能力評価の総合評価（合計点）は、次の二つのステップで、最終的な評価ランクに落とし込む。

図表11 発揮能力評価の「評価文言」(サポートグループの例)

等級	能力・姿勢	場 面	評 価 文 言
7 等 級	不確実性対応	問い合わせ対応	障害に関する情報が少ない中で、顧客の課題とその回答イメージを想像できる
	不確実性対応	問い合わせ対応	障害に関する情報が少ない中で、社会への影響度が高い緊急案件を自立的に対応できる
	スピード	調査	顧客へのヒアリングを通じて、受注に必要な情報を“ヌケモレ”なく聞きだせる
	スピード	調査・回答	顧客の課題を捉えた提案書を迅速に作成できる
	品質	回答	障害に関する情報が少ない中で、顧客が認識していない重大な課題を言及できる
	品質	回答	顧客の要望を越えて、必要なアクションプランを数多く提供できる
	チームワーク	あらゆる場面	メンバーの強み・弱みに基づいて、長期的なキャリア計画を描ける
	チームワーク	あらゆる場面	サポート・サービス・支援グループを巻き込んだ仕事の進め方ができる
6 等 級	不確実性対応	問い合わせ対応	障害に関する情報が少ない中で、顧客の課題を想像できる
	不確実性対応	問い合わせ対応	障害に関する情報が少ない中で、顧客に対して具体的な指示・依頼が迅速にできる
	スピード	調査	問い合わせ内容に基づいて、迅速にプランを作成できる
	スピード	調査・回答	自らのプランに基づいて、迅速に業務を進めることができる
	品質	回答	障害に関する情報が少ない中で、顧客が認識していない課題を言及できる
	品質	回答	顧客の要望に沿ったアクションプランを数多く提供できる
	チームワーク	あらゆる場面	メンバーの能力レベルに適したサポート業務を割り振れる
	チームワーク	あらゆる場面	メンバーの業務に遅れが生じないように進捗管理できる
5 等 級	不確実性対応	問い合わせ対応	障害に関する情報が少ない中で、顧客のシステム環境を想像できる
	不確実性対応	問い合わせ対応	障害に関する情報が少ない中で、顧客に対して指示・依頼ができる
	スピード	調査	問い合わせ内容に基づいて、プランを作成できる
	スピード	調査・回答	自らのプランに基づいて、遅滞なく業務を進めることができる
	品質	回答	障害に関する情報が少ない中で、わかりやすく平易な言葉を使い、顧客の要望を捉えた回答がつくれる
	品質	回答	顧客の要望を越えて、必要なアクションプランを提供できる
	チームワーク	あらゆる場面	メンバーの強み・弱みを言語化できる
	チームワーク	あらゆる場面	メンバーの改善点と改善策を指摘できる
4 等 級	不確実性対応	問い合わせ対応	問い合わせ内容を通じて、緊急性の高い案件かどうかを判別できる
	不確実性対応	問い合わせ対応	憤怒顧客や無理難題な要求をする顧客と交渉し、沈静させることができる
	スピード	調査	リーダーやメンバーの作成したプランを迅速に実行できる
	スピード	調査・回答	問い合わせ内容に応じて、リーダーやメンバーにプランを提案できる
	品質	回答	顧客から提供された情報に基づいて、顧客が認識していない課題を言及できる
	品質	回答	顧客の要望に沿ったアクションプランを提供できる
	チームワーク	あらゆる場面	メンバーにとって必要な知識・スキルを取捨選択できる
	チームワーク	あらゆる場面	蓄積した知識・スキルをメンバーに横展開できる
3 等 級	不確実性対応	問い合わせ対応	わかりやすく平易な言葉で、顧客に質問できる
	不確実性対応	問い合わせ対応	過去に扱った類似案件の課題と回答を問い合わせ時に活用できる
	スピード	調査	リーダーやメンバーのプランを迅速に理解できる
	スピード	調査・回答	リーダーやメンバーのプランを遅滞なく進めることができる
	品質	回答	わかりやすく平易な言葉で、顧客の要望を捉えた回答がつくれる
	品質	回答	急いでいる顧客に対して、リーダーやメンバーの指示に基づいて電話で回答できる
	チームワーク	あらゆる場面	メンバーの業務の状況やモチベーションに関心を配っている
	チームワーク	あらゆる場面	仕事の優先順位を踏まえた上で、困っている社員に自分から話しかけている
2 等 級	不確実性対応	問い合わせ対応	リーダーやメンバーの指示に基づいて、顧客から必要な情報を“ヌケモレ”なく聞き出せる
	不確実性対応	問い合わせ対応	リーダーやメンバーのアドバイスに基づいて、顧客の要望を理解できる
	スピード	調査	メンバーが得意とするシステム領域や製品領域を理解し、活用できる
	スピード	調査	トラブルが発生した場合にリーダー・メンバーに迅速に報告できる
	品質	回答	顧客の要望に沿って論理的に回答ができる
	品質	回答	顧客が理解しづらい回答内容を電話でフォローできる
	チームワーク	あらゆる場面	メンバーからの協力依頼と自分の業務との優先順位をつけることができる
	チームワーク	あらゆる場面	メンバーからの協力依頼に、できる範囲で対応している
1 等 級	不確実性対応	問い合わせ対応	顧客満足度を意識しながら、問い合わせ対応を行っている
	不確実性対応	問い合わせ対応	問い合わせからクロージングまでのプロセスを理解している
	スピード	調査	リーダーやメンバーに調査案件の進捗を自立的に報告できる
	スピード	回答	リーダーやメンバーの回答チェックで指摘された内容を迅速に理解できる
	品質	回答	誤植のない文章を書ける（自ら注意深く文章を見直しできる）
	品質	回答	顧客との電話対応をスムーズに行える（言葉遣い・話し方・間など）
	チームワーク	あらゆる場面	わからないことを明確にした上でリーダーやメンバーに質問できる
	チームワーク	あらゆる場面	問い合わせ対応後に、わからなかったことをリーダーやメンバーに質問している

図表12 個人評価シート

個人評価シート（太線の枠内を被評価者が記入してください）																			
氏名		所属		拠点		保有している資格		期初の目標設定面談		期末の一次評価面談		期末のフィードバック面談		【総合評価】					
能力等級		役割等級		評価対象期間				被評価者 一次評価者		被評価者 一次評価者		被評価者 一次評価者		パフォーマンス評価		発揮能力評価		価値観行動評価	
一次評価者		最終評価者		入社年月日		今期、取得した資格		日付 日付		日付 日付		日付 日付							

パフォーマンス評価	目標の種類と指標		目標の詳細 (定量目標は水準、定性目標は目標達成時の具体的な状態を記入)		ウエイト (%)	今期やり遂げたこと (定量目標は具体的な実績値を記入)		一次評価		最終評価		総合評価	定量目標に対する評価点の算出方法 実績値 ÷ 目標値 × 100 (小数点以下は切り捨てとする)			
	業務の量 「コミットメント」目標	業務の質 資格取得				達成度	評価の根拠	評価点	達成度	評価の根拠	評価点		一次評価	定性目標に対する評価点の算出方法		
												評価基準				
	チャレンジ目標	組織貢献											最終評価	期待をはるかに上回る水準で目標を達成した 150 期待を大きく上回る水準で目標を達成した 120 期待を上回る水準で目標を達成した 110 期待通りの水準で目標を達成した 100 目標は達成したが、期待水準を下回っていた 80 目標は達成したが、期待水準を大きく下回っていた 50 目標（達成）に向けて着手したが目標を達成できなかった 0		

発揮能力評価	評価文言		今期やり遂げたこと		今後の課題		一次評価		最終評価		評価点	評価基準		【本人コメント】	
	1	不確実性対応					評価点	評価の根拠	評価点	評価の根拠		4 常にできており、メンバーに教えることができる 3 常にできており、期待通りに能力が発揮されている 2 ほとんどできているが、できていないこともある 1 できていないことが多いが、できていることもある 0 できていない NA わからない（一次評価者のみ使用可）			
	2	不確実性対応											総合評価	【今後の希望やビジョン】	
	3	スピード													
	4	スピード													
	5	品質													
	6	品質													
	7	チームワーク													
8	チームワーク											一次評価	【一次評価者コメント】		
												最終評価			
行動指針		行動指針を表現する言葉				今期やり遂げたこと		自己評価 評価記号	一次評価 評価記号	最終評価 評価記号	評価 記号	評価基準		賞与 評価	【最終評価者コメント】
価値観行動評価	1	成長すること	・常に今の自分のレベルを上回る目標を定めよう ・自分の限界を決めない ・お客様のビジネスを支えるプロのビジネスパーソンとなる ・自分の知名度を上げる、それが会社の価値を高め、自分の評価を高める ・まわりの人の動きに関心を持つ ・チームのゴールを実現するために、今自分ができていることを考えよう ・まわりを巻き込んで、（一人ではなしえない）結果を出そう ・行き詰った時こそ、周りから仕事をうばうくらいの気持ちを持つ				・未知の分野にチャレンジし、その経験を蓄積していこう ・仕事に対する好奇心を持ち、自分のやりたいことを見つけ出そう					○			
	2	協力し合うこと	・自分の仕事を一歩俯瞰して見よう ・まずは自分から情報を発信し、その上で仲間との協力を引き出そう ・自分の強みを持ち、仲間から頼られる人になる				・自分の仕事を一歩俯瞰して見よう ・まずは自分から情報を発信し、その上で仲間との協力を引き出そう ・自分の強みを持ち、仲間から頼られる人になる								
	3	人の役に立つこと	・周りに言われる前に、まずは自分から動こう ・気づく、言葉にする、行動に移す ・みんなのために、それが自分のためになることを知ろう ・周りの社員への気遣いを忘れないようにしよう ・自分を顧客に置き換えて考えよう				・変わる意識より、変える意識を持つ ・相手（顧客）の立場に立って考え、行動しよう ・役に立っているかどうかは顧客が決めることである								
	4	感謝すること													
	5	最善（全力）を尽くすこと	・自分が立てた目標にこだわり、実現に向けて邁進しよう ・途中で投げ出さず、何らかの結果が出るまでやり遂げよう ・困難を乗り越えて全員でゴールに到達する喜びを味わおう ・他責ではなく、常に自責の意識を持つ				・顧客にとっての最善を尽くそう ・自分自身の全力を尽くそう								

<ステップ1>

発揮能力評価の総合評価（0～32点）は、全正社員を母集団にして相対評価し、S、A、B、C、D、E、Fの7段階の評価ランクを決定。

<ステップ2>

価値観行動評価の3段階評価（絶対評価による）で、か○を取得した場合、ステップ1の評価を維持。を取得した場合は、評価を1ランク下げる（例えば、当初がB評価だったが、がであれば最終的にC評価となる）。

こうして、<ステップ2>により決まった評価ランクを基に昇給額が決定する。同じ評価ランクを取得した場合でも、上位の能力等級になればな

るほど昇給額が少なくなる仕組みとなっている。

さらに、同評価ランクは昇格判定にも用いられ、上位の評価ランクを得た場合は昇格候補になる。また、発揮能力評価では各評価項目をポイント化しているため、例えば、同じ等級にとどまり続ける社員の場合、全体で見てポイントが低い項目が容易に把握可能で、何が足りていないか検証もでき、フィードバックし、育成につなげやすい仕組みとなっている。

パフォーマンス評価

パフォーマンス評価は、一般的に言う目標管理制度により、各期の目標達成度を評価するものである。業務の量・業務の質・資格取得の実績を評価する「コミットメント目標」と、組織貢献を評価する「チャレンジ目標」の2種類からなる[図表12、14]。正社員は総合職であるため、すべての目標を立てる必要があるが、契約社員はスペシャリスト職であるため、業務の量・業務の質以外の目標設定は任意としている。

「全社の中期経営計画や年度計画からブレークダウンして、グループ・チームの大まかな方針を示します。それを基に、チームごとの年度目標や施策などを検討してもらい、全社会議で発表させています。トップダウンとボトムアップの双方の働き掛けを行うことで、社員が主体性を持って目標にコミットできるよう工夫しています」（金山氏）

なお、チームの目標を基に、各人の能力等級を考慮して個人目標を設定するが、そのレベル感はおのおのが120%の力を発揮して達成できるよう

図表13 社員行動指針

- 成長すること
お客様や仲間の問題・課題を共に解決するためには、まずは自分自身が成長すること。お金を頂く限り「プロ」でなくてはならない。
- 協力し合うこと
仕事は独りではなく、チームでするもの。問題解決にはチームワークが不可欠である。
- 人の役に立つこと
結果として、相手に喜んでもらうこと。役に立ったかどうかは、相手が決めることである。
- 感謝すること
相手に感謝して欲しいと望む前に、まずは自分が相手に感謝すること。
- 最善（全力）を尽くすこと
常にお客様や仲間に対して最善を尽くし、全力を出し切ること。

図表14 パフォーマンス評価の対象となる目標と設定の視点

目 標	構成要素	各 要 素 の 定 義	目 標 設 定 の ガ イ ド ラ イ ン
コミットメント目標	業務の量	コーソルが期待するアウトプットの物量	➤ 目標：「チーム」と「役割等級」を参考に既定の指標を設定する ➤ 目標値：チーム・等級に応じて個別に設定する ➤ 目標・目標値：チーム・等級に応じて個別に設定する
	業務の質	顧客が期待するアウトプットの内容と提供されたアウトプットの内容の合致度	
	資格取得	資格取得の実績	
チャレンジ目標	組織貢献	自らの業務範囲を越えて創出した、コーソルに影響を及ぼすアウトプット	➤ 目標：チーム・役割に応じて個別に設定する ➤ 目標値：チーム・等級に応じて個別に設定する

な、ジャンプアップしたものとしている。

「個人目標には目先の『短期的に優先度と重要度が高いもの』だけでなく、先行指標となる『優先度は高くないが中長期的に重要度が高いもの』も取り入れるよう指示しています。また、『時間生産性』を意識するようにとも伝えています。目標を達成するために時間外労働が長くなつては意味がありません。効率よく高い成果を上げる工夫をし、余った時間で周囲のメンバーのフォローや新たなチャレンジに取り組むことができる社員を高く評価しています」（金山氏）

各目標は、定量・定性のいずれで設定してもよいが、定性目標の場合、被評価者と評価者の間で認識のズレが出ないよう、期初の目標設定面談で細かく達成指標を決めている。例えば、「○○に関するチーム内勉強会を3回開催し、1人以上が××の資格を取得した場合を達成度100%とする。資格取得者が1人増えるごとに+5%（上限値120%）、1人減るごとに-5%、勉強会開催回数が1回減るごとに-20%とする」といった具合だ。

期初には、コミットメント目標・チャレンジ目標の合計が100%になるように、各項目のウエイトを決める。このウエイト付けは、まずは本人が考え、上司との面談で話し合いの上調整し、最終的に決定する。

評価手順としては、まず、目標値が明確に数値で測定できる定量目標（顧客対応件数・満足率など）は、個々に「実績値÷目標値×100」で評価点を算出する。目標値どおりの実績であれば、達成度100%となる。一方、定性目標（人材育成目標、全社横断プロジェクトでの活動など）は、原則として期初に定めた前述の達成指標によって評価するが、その指標に当てはまらない実績となった場合には、実績を「達成度の基準」（[図表12] パフォーマンス評価の「定性目標に対する評価点の算出方法」参照）に照らし、個々の評価点を決定する。定量・定性目標共に、各項目の達成度は150%を上限としている。この達成度に対して期初に設定した各目標

のウエイトを乗じて評価点を算出し、その評価点の合計（0～150点）が、パフォーマンス評価の総合評価となる。例えば、達成度100%を獲得した項目のウエイトが50%であれば、評価点は50点となる。

そのほか、パフォーマンス評価を補完するものとして、期末加減点評価がある。期初の目標には設定していなかったものの、特別に評価すべき成果を出せば加点（大きなミスをした場合には減点）し、+60～-60点の範囲（6段階）でポイント加算する[図表12]。

パフォーマンス評価は、最終的に総合評価（0～150点）の得点を全正社員を母集団にして相対評価し、S～Fの7段階の評価ランクを決定する。各人の賞与額を決定するため、評価ランクごとに支給係数を決め、これに賞与原資と個人の月例給を乗じて賞与額を決定する（前述のとおり、基本賞与は各期の評価結果、会社業績賞与は通年の評価結果等を用いる）。

なお、契約社員の場合、発揮能力評価と価値観行動評価を昇格審査に用いるのは正社員と同様だが、昇給については、これらに加えてパフォーマンス評価を反映させている（賞与支給がないため）。算出方法は次のとおり。

- イ. 発揮能力評価と価値観行動評価の実施方法、評価ランクの決定手順は正社員と同じ（S～Fの7段階で評価ランクを決定、＜ステップ1・2＞参照）
- ロ. パフォーマンス評価の総合評価（合計点）を正社員の発揮能力評価と同様、契約社員の中で相対評価（イ同様、S～Fの7段階）
- ハ. イ、ロの各評価結果のマトリクスにより、昇給額テーブル上の昇給額が決定

なお、～すべての評価は2次評価（最終評価）まで行われ、1次評価は直属の上司が、最終評価はBoardメンバー（次長以上で自部門のマネジメントに加え、経営に参画する役割を担う者）が行う。

「同じ職種でも評価にチームごとの格差（評価

者による甘辛など）が出てしまう可能性があるの
で、最終評価ではBoardメンバーが全社を横串で
見て、評価のブレを調整します」（金山氏）

つまり、明確な基準を設定しつつも、ある程度
ゆとりを持たせることで、社員の評価を適正化す
ることが重要と考えているわけだ。

(3) チーム評価の具体的内容

前述したとおり、チーム評価の対象は、期ごと
に会社が決定する。チーム実績の伸び率をBoard
メンバーが定性的に評価するもので、昇給・賞与
等の処遇水準に直接反映するのではなく、あくま
でチームごとの個人評価分布の妥当性を確認する
ために実施する。

評価手順は、期初にBoardメンバーと評価対象
チームの1次評価者が話し合い、チームの特性に
合致した評価指標を決定。期末に前期と当期の実
績を比較し「下がった：1」「前期の実績を維持
した：2」「上がった：3」の3段階で評価する
形をとる。チーム評価の結果、Boardメンバーが
チームごとの個人評価の分布状況に妥当性がない
と判断した場合、1次評価者が個人評価をやり直
すことになる。

なお、上記評価分布の「妥当性」の考え方とし
て、例えば、チーム評価が「2」の場合は「個人
評価における高評価の人数<個人評価における標
準評価の人数」となるはず（同評価で「個人評価
における高評価の人数>個人評価における標準評
価の人数」となれば、個人評価分布の妥当性が疑
われる）、といったガイドラインを設けている。

3. 運用上の工夫点、留意している点

評価のバラつきを考えた制度の公平性に
配慮し、社員の納得性を高める

評価制度で一般的に課題として言われるのが、
評価のバラつきである。

「チーム（拠点）ごとの状況の違いや流動性を

考慮することに留意しています。いずれの職種で
も能力等級ごとに量的な目標水準を決めています
が、チームごとに業務量や難易度に差異があり、
さらに時期による差があるため、統一的な指標の
作成が極めて難しいのです」（竹村氏）

そこで同社は、評価に際して複数の指標を用い、
数値で可視化してチーム間や職種間のバランスを
確保してきた。例えば、同じ3等級のサポート職
でも、比較的難易度の低い案件をスピーディーに
対応するチームの定量目標は「月30件の対応」、
比較的難易度の高い案件を長期にわたって対応す
るチームの定量目標は「月15件の対応」、といっ
た具合だ。一方で、従来であれば比較的難易度の
低い案件をスピーディーに対応するチームである
が、たまたまある期間だけは、難易度の高い案件
が集中したため絶対数も少なくなった、というこ
とがある。こうした場合は、最終評価者が1次評
価者から現場の状況などをよく確認した上で、指
標に頼らない個別の調整を行っている。

同社ではこのように、明確な基準を設けて明示
した上で、柔軟に運用できる部分も残すことが重
要と考えている。バラつきは仕組みによってでき
る限り抑制しつつ、やむを得ず生じる分について
は、全体を俯瞰できる立場にいる最終評価者が1
次評価者との密な連携^{ふかん}の後に、個別に細かく調整
することがポイントとなっている。

一方、制度自体だけではなく、社員の納得性を
高める工夫も必要となる。同社では、評価に際し
て自己申告、すなわち、まず半期を振り返り、自
分なりに考えた上で、評価者と本人（被評価者）
が具体的な文言に落とし込んで共有することを重
視する。これにより、本人が「なぜこの評価なの
か」「何が足りないのか」が認識しやすくなり、
評価結果の納得性が高まるほか、具体的な努力の
方向性も明確になる。そして、これまで許容され
ていた「なんとなく頑張る」風潮が是正され、社
員の自主性を育み、持続的な成長へ向けて動機づ
けることを可能としている。

4. 現時点での評価・社内の反応

社員の自発的な成長を促進し、
キャリア応募者への魅力づけにもなる

新人事制度の導入により、中には以前よりも報酬がダウンする社員も出ている。これには十分な経過措置を設け、社内説明会や半年の試験運用などの策を講じた。

「制度を導入した2011～2012年（特に2012年）は、『新制度導入前に期待していたほど報酬が上がらなかった』ことなどを理由に一時的に退職者が増加しましたが、2013年に入り収束しています。これは、新制度導入後に昇格や大幅な昇給を経験した社員が増え、『頑張れば報われる制度』であることが社内に十分浸透したためだと思います」（竹村氏）

新しいことを始めるときには逆風が吹くものだが、同社はこれを追い風に変えてきているようだ。

「個々の社員に対し、『会社と同じ方向で持続的に成長しよう』という意識づけができました。制度を透明化したことで、『頑張っても頑張らなくても同じではないか』というある種の甘えがなくなり、『自分の得たい評価、ポジション、処遇を得るためには主体的に成長し続ける必要がある』と社員が自覚し始めています。結果として、積極的に高いポジションを狙う人が増えてきました。新制度は『透明性が高く、目指すべき姿が明確である』とおおむね好評です」（同氏）

5. 現状の課題と今後の展望

制度に対して過度に依存しない、
社員の声をじかに聞くコミュニケーション
で柔軟な運用を目指す

運用を開始してから丸3年がたとうとし、全社に制度が浸透してきたところだ。

「繰り返しになりますが、社員が会社とベクトルを合わせ、継続的かつ自発的に成長していくことが重要です。評価制度があるから仕方なくステップアップした目標を立てる」という『やらされ感』のある社員を極力少なくし、いかに自発的に取り組めるようにするかが継続的な課題です。また、不公平感や不満といった前向きな成長を阻害する恐れがある要因を最小限にできるよう、目標設定や評価の「甘辛」の是正にも取り組み続ける必要があると考えています」（竹村氏）

新制度の目的は、システムチックに社員を管理することではない。金山氏は、運用を通じて見えてきたものがあると言う。

「新制度の導入により、社内のコミュニケーションにつき、社員がその重要性をあらためて理解することで、より活性化したと感じています。適正な評価を行う・受ける目的でのコミュニケーションはもちろんのこと、主体的に自身のできること・やりたいことを発信したり、他者を助けたりする目的のコミュニケーションが増えました。立候補制の全社横断的な社内プロジェクトへの参加率も全社員の46%を超えるなど、良い方向に会社が変わってきていると感じています。さらに、上司・部下間のコミュニケーションだけではカバーしきれない内容もあると考え、人事担当による年2回の全社員ヒアリングを行っています。制度はあくまで手段の一つにすぎませんから、うまく活用して、コミュニケーションの機会を増やしたり、制度では網羅しきれない範囲をカバーしたりする工夫が重要だと思います」（同氏）

同社では、新制度の導入により、代表の金山氏がこれまで一手に担ってきた役割、権限を現場に委譲した。社員の自発的な成長を促す一方で、会社の方向性に合わせて双方が成長するためには、社員の声を聞きながら柔軟な制度運用の舵取り^{かじ}をしていくことが重要となっている。