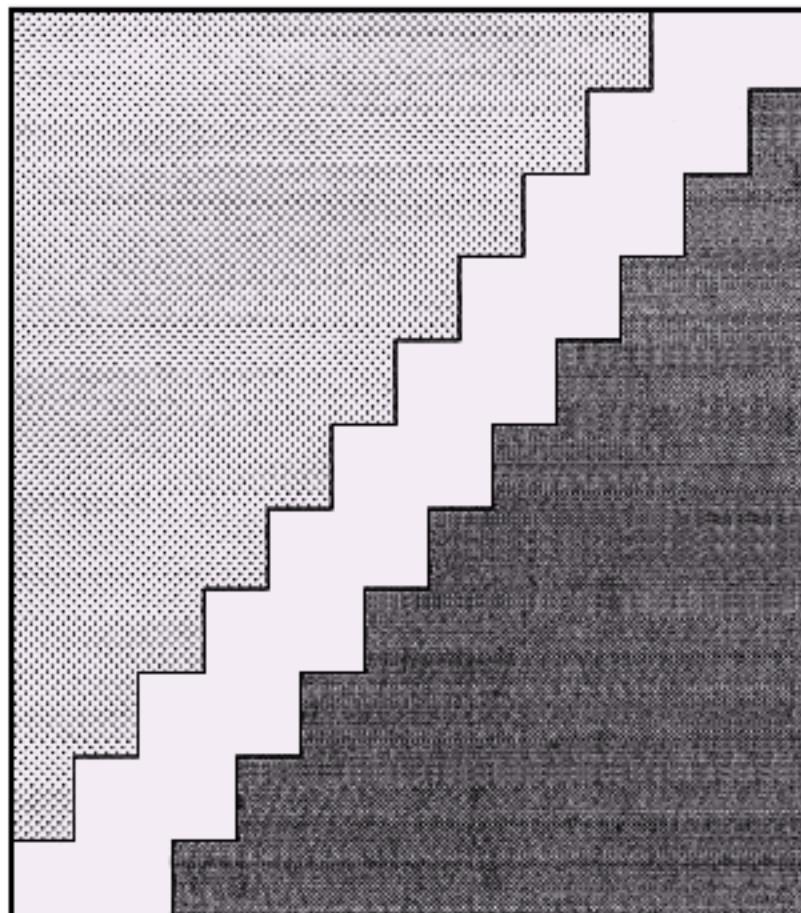


【復刻版】 抜 粋

※ 【復刻版】の全一式は有料にてご提供しております。

ソフトウェア技術者のための 人 事 考 課

目 次 のページへ



株式会社 ○○○○○○○

【イメージ漫画付き】

人事考課 Part I 「SEの持つべき資質”A」

※ この Part の考課の目的は、広義のシステム・エンジニアの持つべき基本的な資質の 13 項目について、所定の基準に基づき評定し、自己の水準について自覚するとともに、今後の努力課題を明らかにすることである。

No. 1. 幅広い視野と経営的視点での発想力.....	1/13
No. 2. 柔軟性・弾力性のある思考力.....	2/13
No. 3. 真の問題・本質を見抜く能力（問題発掘能力）.....	3/13
No. 4. システム構築能力と問題解決能力（問題形成・解決能力）.....	4/13
No. 5. 変化対応能力.....	5/13
No. 6. 情報収集能力.....	6/13
No. 7. 情報整理・分析能力.....	7/13
No. 8. 文書化能力.....	8/13
No. 9. 発表・説得能力.....	9/13
No. 10. 折衝能力.....	10/13
No. 11. 助言・指導能力.....	11/13
No. 12. チームプレー能力（チームマネージメント能力）.....	12/13
No. 13. システム・マネージメント能力と プロジェクト・マネージメント能力.....	13/13

資質項目	No.	1 幅広い視野と経営的視点での発想力	
評定段階	難易度目安	等級階層別の評定段階幅	評定基準内容 (※ より上級の段階はその下の段階の問題点克服を含むものと考えて下さい)
1			日常の勤務姿勢において、モラール〔士気〕の低さ（やる気のなさ）や常識不足が原因となって、視野が狭くなり、自閉的で独善的な行動に走ることが多かった。 
2			日常の勤務姿勢については、上司・同僚に特別の違和感を与えない程度の、常識的な視野の広がりを身につけた。しかし、幅広い業務知識の吸収についてはいまひとつ努力の跡が見られなかった。 
3	↑ 等級 ↓	↑ 等級 ↓	自己の考えに固執せず、上司・同僚（またはユーザー）の助言に積極的に耳を傾け、自己の仕事の環境を広く理解しようとする姿勢が安定してきた。その結果、業務知識の幅も一定広がってきた。 
4	↑ 等級 ↓	↑ 等級 ↓	業務に直接関係する知識の吸収はもちろんのこと、周辺視野を広げるため、新聞・雑誌・書籍などを定期購読し、視野と発想力の拡張に努めてきた。その結果、ミーティングや上司との会話の時にも、発想の豊かさが認められるようになった。 
5	↑ 等級 ↓	↑ 等級 ↓	自己の担当作業やチームの作業全体の懸案事項に対して、先入観や憶測にとらわれることなく、常に幅広い視野での分析・検討を心掛けてきたため、不測のトラブルを引き起こすことはほとんどなかった。 ミーティングにおいては、広い視野にたって議論を運ぶことができるため、実のある結論を導き出すことが多かった。 
6	↑ 等級 ↓	↑ 等級 ↓	自己の担当作業やチーム作業全体の管理に当たっては、幅広い視野からの漏れのないチェックを行なう姿勢があったため、進捗管理のみならず、品質管理でも成果をあげた。 視野の広がりに、マネジメントの観点が加わり始め、原価意識は確かな水準に到達してきた。 
7	↑ 等級 ↓	↑ 等級 ↓	技術的には比較的高難易度の業務に直接従事し、これにのみ眼を奪われることなく、他のいくつかのプロジェクトの総合管理（または同等の業務）を果たした。これらを進めるうえでは、原価管理の徹底をはじめ、幅広いマネジメント項目全体にムラなく眼がゆきとどいた。 
8	↑ 等級 ↓	↑ 等級 ↓	高度の専門的業務に直接従事しながら複数プロジェクトの管理に当たっては、マネジメントの基礎項目をカバーするだけでなく、当社固有の社内経営環境の認識をも踏まえたまさしく総合的視点からの業務遂行姿勢が、部下・上司双方からの信頼感を高めた。 
9	↑ 等級 ↓	↑ 等級 ↓	自己の直接業務従事、複数プロジェクト管理の高水準達成に加え、所属セクションや全社レベルの緊急な経営的課題に対し、提案書提出、調査活動など支援的な形で貢献した。 
10	↑ 等級 ↓	↑ 等級 ↓	自己の直接業務従事、複数プロジェクト管理の高水準達成に加え、所属セクションや全社レベルの緊急な経営的課題に対し、企画書提出、調整活動など指導的な形で貢献した。 

資質項目	No.	3 真の問題・本質を見抜く能力（問題発掘能力）	
評定段階	難易度目安	等級階層別の評定段階幅	評定基準内容 (※ より上級の段階はその下の段階の問題点克服を含むものと考えて下さい)
1		↑	日常の勤務姿勢に非常識な行動が目立ち、上司などから注意を受けても、いっこうに改善されなかった。最大の問題は、なぜ注意を受けなければならなかったのかについて、正直に言って理解できない点であった。 
2		↑	日常の勤務姿勢に特に問題となる点はないが、職場環境のいろいろな問題点に対しいかにも無頓着であった。問題点改善に向けたミーティングでは発言は少な目、「週間業務報告書」でも「問題点なし」の記入が目立った。 
3	↓ 等級	↑	職場環境についての問題意識は、内容を問わなければ適度にあったことが認められる。自己の担当作業については、担当分に限って言えば理解が行き届く水準となった。 
4	↓ 等級	↑	職場環境についての問題意識は、単なる個人的発想を超え、組織の一員という立場での発想に変わってきた。自己の担当作業を進めるに当たっては、チーム全体の作業との関係に眼を向けたり、その場限りではない知識整理を行なったりして広い視野でのものを考える姿勢が身についた。 
5	↓ 等級	↑	職場環境に関する問題意識は、常に組織的観点に立った建設的な内容となってきたため、おのずから他メンバーをリードする役割を担うようになった。作業面では、チーム全体のさし迫った問題点をズバリと的確に把握し、他メンバーに行動指針を与えてきた。 
6	↓ 等級	↑	職場環境、チーム作業全体のいずれに対する問題意識も、単なる感覚的レベルを超えて優れて論理的に構成されるようになったため、シャープな問題把握が可能となった。また、なぜそれが問題となるのかについての説明にも説得力が加わってきた。 
7	↓ 等級	↑	職場環境、複数プロジェクトの総合管理（または同等の業務）に対する問題意識は、単に眼の前の現象だけに向けられるのではなく、将来発生する可能性のある問題にまでおよぶようになった。問題の萌芽に対する触覚は鋭くなってきた。 
8	↓ 等級	↑	職場環境、複数プロジェクトの総合管理（または同等の業務）に対する問題意識は、予見的な洞察力も加わり充実してきた。そして、常に具体的対策案をも想定して問題提起する姿勢は、ユーザーからもメンバーからも信頼されている。 
9	↓ 等級	↑	複数プロジェクトの総合管理（または同等の業務）という範囲に限定されず、所属セクション、全社レベルの管理・経営状態に対しても建設的な問題意識が向けられており、問題把握の深さの吟味や問題の緊急度のプライオリティづけも手慣れてきた。 
10		↓	複数プロジェクトの総合管理（または同等の業務）という範囲に限定されず、所属セクション、全社レベルの対外的、将来的な経営的問題に關し、業界環境や社内実状を踏まえた問題提起が隨時行なわれた。 

資質項目	No.	5 変化対応能力	
評定段階	難易度目安	等級階層別の評定段階幅	評定基準内容 (※ より上級の段階はその下の段階の問題点克服を含むものと考えて下さい)
1			作業の担当、作業環境などの変化であればもちろんのこと、上司からの指示の内容の変更に対してさえも、うろたえるありさまであった。融通がきかないという印象が拭いきれない状態である。 
2			一見、環境の変化に対しさりげなく対応しているように見え、うろたえぶりは無いのだが、問題は何がどう変わりそのことによる影響が何なのかというような理解がほとんど無い点であった。そのため、独りよがりな対応となってしまうことが多く、しばしば注意された。 
3		↑ 等級 ↑	環境の変化への対応に、いま少し迅速さが欲しいところだが、変化した事柄の要点を一定正確に理解しているため、対応も一応妥当な線を出すようになってきた。 
4		↑ 等級 ↑	作業内容、方法、条件に関する一定の変化・変更に対しては、臨機応変に対応ができるようになった。その背景には、担当作業の関連知識およびその周辺知識に関する積極的学习の努力があったと言える。 
5		↑ 等級 ↑	作業内容、方法、条件に関する一定の変化・変更に対しては、自己の担当作業にかかる部分はもちろんのこと、チーム全体の対応体制についても的確な指導ができた。小規模な形の仕様変更や若干の工期圧縮にはますます対応し得た。 
6		↑ 等級 ↑	単一のプロジェクトにおける仕様変更・納期変更などについては、プロジェクト内部での対応方法を手際よく指導することができた。また、対ユーザー対応に関しても、上司や他セクションなどと連携して事態をまとめることができるようにになった。 
7		↑ 等級 ↑	複数プロジェクト管理（または同等の業務）の上で発生する種々の変化・変更には適切な対策を指示することができた。また、要員の再配置、線表変更など原価管理の上で重要な課題に対しては常に複数案を準備して対処した。 
8		↑ 等級 ↑	複数プロジェクト管理（または同等の業務）の上で発生する種々の変化・変更への対策に誤算はほとんどなかった。それというのも、日常、開発環境を詳細に把握してきたからであり、各メンバーの状態およびユーザー側の動向に関して逐次掌握してきたことが効を奏したと言えよう。 
9		↑ 等級 ↑	複数プロジェクト管理（または同等の業務）については言うにおよばず、所属セクション、全社に係わる問題での急な変化・変更についても、日頃の情報収集・分析およびこれに基づく種々のシミュレーションが実り、迅速かつ適切な指示・提案を行なうことができた。 
10			技術・業界環境や市場（需要）動向および経済情勢など、いつでもあらゆる情報を必要に応じて駆使できるようこころがけてきた日頃の準備の甲斐あって、複数プロジェクト管理（または同等の業務）上および所属セクション、全社に係わる種々の「緊急」課題に対してもいつも迅速にたたき台を提出してきた。 

資質項目	No.	7 情報整理・分析能力	
評定段階	難易度目安	等級階層別の評定段階幅	評定基準内容 (※ より上級の段階はその下の段階の問題点克服を含むものと考えて下さい)
1			上司などから学習や作業の説明を受けた時、頭の中が混乱し何が何だか分からず質問すらできない、という状態があい変らず続いている。仕事上の書類整理も乱雑であり、考えをまとめたりする学習ノートなども設けてはいない。 
2			上司などから学習や作業に関し質問を受けた時、既に学んだ情報を自分なりに整理し消化していないため、自分の言葉でスムーズに回答することができなかった。一応、学習ノートの設定、書類の整理整頓などはできている。 
3	等級		自己の担当作業に関して、上司や関係者から問い合わせを受けた時、現状の事実報告のレベルであれば比較的要領よく回答できた。しかし、今後の予測や周辺のことながらになるとたどたどしくなる状態であった。 
4	等級		自己の担当作業およびその周辺状況について、上司や関係者から問い合わせを受けた時、正確な報告を要領よく行えるし、予測に類することを問われても、即座にほぼ正確な回答を返すことができた。 
5	等級		自己の担当作業のみならず、チーム作業に関する情報については、所属メンバーおよび上司がいつでも検索できるような客観的な形で整理してきた。その結果現状の問題点（特に、工程管理上の問題点）を一目瞭然にしてきた。 
6	等級		自己の担当作業およびチーム作業に関する情報については、収集した情報を予測や判断の材料となり得る形に常々整理し、加工しておくようにしてきた。そのため進捗遅延やトラブルの発生防止に役立てることができた。 
7	等級		難易度の高い担当作業の技術的情報を生かしきくことができるとともに、複数プロジェクト管理（または同等の業務）上の情報を大局的に理解し、迅速に具体的指示を引き出すことができた。担当プロジェクトの開始時には、総合的分析力を生かし総合的見積り作業を行えた。 
8	等級		難易度の高い担当作業の技術的情報を生かしきくことができるとともに、複数プロジェクト管理（または同等の業務）上の情報管理を進める際には、常に予測的観点で情報を洞察し、ユーザー・メンバーに対し先手先手の措置を講じてきた。 
9	等級		複数プロジェクト管理（または同等の業務）上の情報管理に加え、所属セクション、全社の管理・経営情報に対しても、現場領域の実績を生かした観点で整理、分析し方針樹立に貢献してきた。 
10			複数プロジェクト管理（または同等の業務）上および所属セクション、全社の管理・経営に関する情報を体系的に整理・分析するとともに、社内外の情報源から収集した情報を、洞察的な観点に立って分析し、新規事業方針の樹立などに貢献してきた。 

資質項目	No.	発表・説得能力	
評定段階	難易度目安	等級階層別の評定段階幅	評定基準内容 (※ より上級の段階はその下の段階の問題点克服を含むものと考えて下さい)
1			日常のパーソナルな会話でもボソボソと話し、明確な意思表示ができない弱々しさが目についた。仕事面での上司からの質問に対しても回答は要領を得ない事がしばしばであった。 
2			日常のパーソナルな会話では、流行語も飛び出し元気が良いのだが、いざ仕事領域のミーティングや上司との対話の場面では、精彩がなくなりがちであった。たまに自己主張すれば興奮して、何が言いたいのか分からなくなる事がある。 
3	等級		一応多人数の面前であがらずに話ができるという形式は修得できたが、話すことの目的が不明となったり、状況との関係が配慮できなかったり、要するに発表効果が乏しいものとなりがちであった。 
4	等級		決して説得的ではないのだが、発表の目的を踏まえたムダのない簡潔明瞭な発言は、ミーティングであれば議論を発展させたり、発表会などであれば聞き手に信頼感を与えた。ただし、やや臨機応変さに欠けていた。 
5	等級		発表の目的を踏まえた簡潔明瞭な発言力と、質問への対応などにおける臨機応変さは、経験に由来すると共に仕事への使命感に由来していると言える。これらがメンバーに対する説得力ともなっている。 
6	等級		常に発表の目的、表現のあり方、出てきそうな質問などを、論理的に考察できること、および状況の雰囲気に飲まれない冷静さがそなわり説得力のある発表ができた。また聞き手である部下、ユーザーなどに迎合せず、言いにくい事もズバリと表現できた。 
7	等級		一般的な発表の際には、発表内容・方法の論理的な吟味に加え、実務経験に精通した余裕に根ざす臨機応変さや、より分かり易い表現選びなどの力が充分發揮され、目的達成に向け説得的であった。 
8	等級		一般的発表が充分説得的であっただけでなく、特殊な問題やこじれた問題で、当事者であるユーザー担当者や、あるいはメンバーを説得することも可能となった。論理的思考力に加えた幅のあるパーソナリティの成せるわざである。 
9	等級		自己の担当業務に限らず、所属セクション、全社に広がる問題に関しても、経営方針・目標を達成しようとする目的意識に裏付けられた発表や説得を必要に応じて進め、ますますの結果を得てきた。 
10			自己の担当業務及び社内緊急問題に関し、自己の発表・説得力を生かすことができたし、対外的な新規事業展開のために、社内上層部や社外の関係者を説得することにも成功した。 

資質項目	No. 11	助言・指導能力	
評定段階	難易度目安	等級階層別の評定段階幅	評定基準内容 (※ より上級の段階はその下の段階の問題点克服を含むものと考えて下さい)
1			他メンバーへの影響力などはもってのほかであり、自閉的でさえある消極的な対人関係ゆえに、上司・同僚への質問すら、手こずっているような状態であった。 
2			対人関係で一定の影響力のあることは、仕事外の友人関係面などで認められる。ただし、仕事の面では、後輩から尋ねられればとりあえず応えるといった程度のさりげなさであった。 
3	↑ 等級	↑ 等級	自分自身が自己啓発意欲が強く、学ぶ意義をよく知っているため、質問を受けた時や困っている同僚を見かけた時など、自分の理解している範囲内で丁寧な助言・指導を行ってきた。 
4	↑ 等級	↑ 等級	同僚・後輩から質問を受けたり、彼らが困っている時の助言・指導はもちろんのこと、誤った考え方や方法でことを進めようとしたりするを見かけた時の、注意に類する助言も行えた。 
5	↓ 等級	↑ 等級	尋ねられれば応えるといったレベルを越え、技術面に加え日常の勤務姿勢についても、当人の資質やチーム課題を考慮し、みずから働きかけて指導する熱意があった。チームをまとめるリーダーシップも発揮された。 
6	↓ 等級	↑ 等級	自分自身が身を挺して努力していることの自信と、チームの置かれた環境が課する課題の認識がベースとなって、メンバーの我がままや甘えに流されない、厳しい注意・指導ができるようになった。 
7	↓ 等級	↑ 等級	技術的観点に加え、マネジメントの観点からのメンバー指導も行った。指導の際には、自先の問題に眼を奪われることなく、各メンバーが今後自律的に成果を上げてゆくことを目的とした指導を行なえた。 
8	↓ 等級	↑ 等級	メンバーの指導・教育を徹底するために、日常の指導だけで満足せず、グループの現状の目標や、将来ビジョンおよび各メンバーの資質などを分析し、教育計画を立てて計画的指導を行った。特殊メンバーの重点指導も、計画的に進める事ができた。 
9	↓ 等級	↑ 等級	指導・教育の対象を自己の担当グループに限定せず、所属セクション、全社に眼を広げ、緊急な経営的課題の達成に向けた後輩の指導にも積極的であった。社員研修会の講師なども進んでかって出たりした。 
10			知識と経験および影響力を秘めたパーソナリティに根ざしたリーダーシップ能力は、幅広い階層の人々をひとつの目標に向けて協力させることを可能とした。社外にまたがる新規大型プロジェクトでも、イニシアチブを発揮した。 

資質項目	No. 13	システム・マネージメント能力とプロジェクト・マネージメント能力	
評定段階	難易度目安	等級階層別の評定段階幅	評定基準内容 (※ より上級の段階はその下の段階の問題点克服を含むものと考えて下さい)
1			日常の勤務姿勢では、あらゆる面で自己管理能力が弱く、それを打開する動きも乏しかった。同僚・先輩への質問も少なく、配属グループの現状への関心も低く、とかく孤立している様子であった。 
2			日常の勤務姿勢では、質問をすることなどによる周辺の者へのアプローチは積極的なのだが、逆に独立で考える自律性が乏しかった。全体として依存癖が強いという点で、自己管理力に問題が残った。 
3	↑ 等級	↑ 等級	自己管理力の基礎となる対人関係能力、自律性能力、計画性能力などが、安定した形で発揮され、それらはプロジェクト運営の基礎となる定例ミーティングへの参加姿勢や、「週間業務報告書」への記入内容にも明瞭に表れていた。 
4	↑ 等級	↑ 等級	担当作業の遂行上発揮された自己管理能力は実に申し分なく、これに加えてチーム全体への関心も高く、しばしば進捗遅れのメンバーを支援する姿が見られた。専門知識、周辺知識への自己啓発意欲も、他メンバーの手本となつた。 
5	↓ 等級	↑ 等級	有力な作業メンバーとして稼働しつつ、所属プロジェクト（社内最小単位グループ）の技術的側面で大きくイニシアチブを発揮し、工程管理手法については、実践的にマスターしたと言える。 
6	↓ 等級	↑ 等級	有力な作業メンバーとして稼働しつつ、所属プロジェクト（社内最小単位グループ）の技術的側面では、工程管理に加えて品質管理手法でも指導的な役割を果たしてきた。メンバーの取りまとめやメンバーの士気高揚にも充分に配慮をしてきた。 
7	↓ 等級	↑ 等級	上級作業メンバーとして稼働しつつ、所属プロジェクトの総合管理（または同等の業務）に当たり、工程管理・品質管理を進めるとともに、マネージメントの基礎である原価管理の徹底やメンバーの原価意識向上にも貢献してきた。 
8	↓ 等級	↑ 等級	上級作業メンバーとして稼働しつつ、所属プロジェクトの総合管理（または同等の業務）に当たり、工程・品質・原価の各管理を高い水準で達成すると共に、所属グループの各メンバーの指導や、ユーザー折衝にも多大な貢献をした。 
9	↓ 等級	↑ 等級	上級作業メンバーとして稼働し、複数プロジェクト管理の高水準達成に加え、全社のシステム開発体制の改善（cf. 作業標準化・効率化など）に、積極的に寄与し具体的な成果を上げた。 
10			上級作業メンバーとして稼働し、複数プロジェクト管理の高水準達成に加え、全社のシステム開発体制の改善に寄与するとともに、新規大型開発のプランニングのために、対外的折衝なども積極的に行なってきた。 