

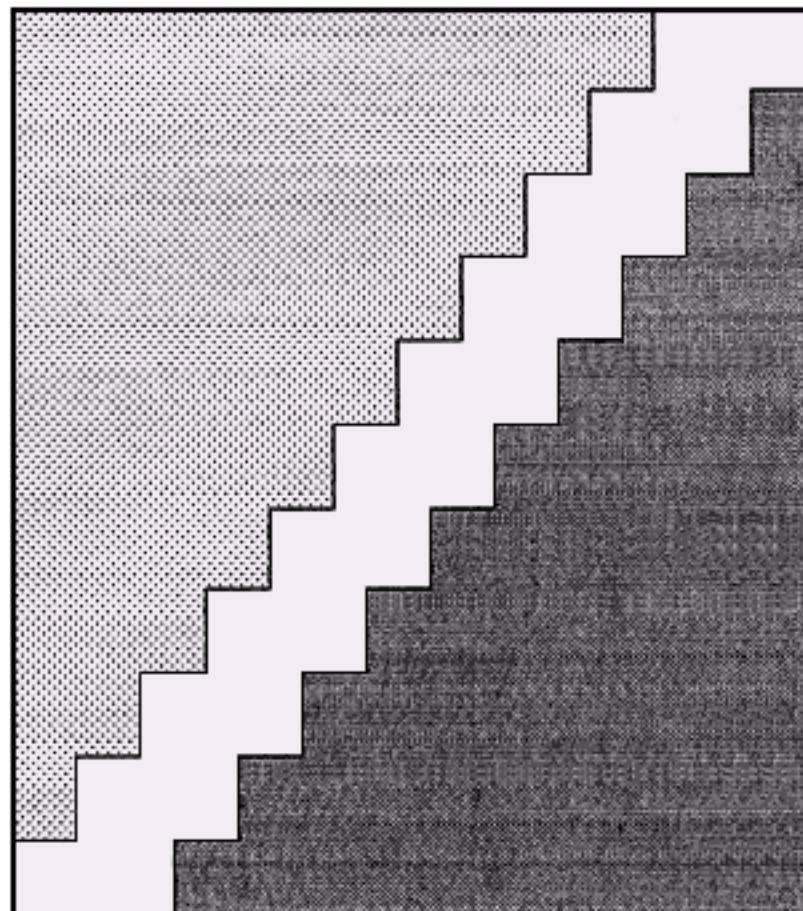
【復刻版】 抜 粋

※ 【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

実施・運用上の諸問題と対策

目 次のページへ



ACC

ADHOCRAT CO., LTD.
株式会社 アドホクラット

— 目 次 —

I. はじめに	No. 1
II. 当「人事考課の目的と構成」	
1. 実施目的	
2. 考課表の構成	No. 2
3. 各 Part の補足説明と「自己評定」記入方法	
4. 上司との「面談」=評定補正	No. 3
III. 実施に向けた準備・注意事項	No. 4
1. 当システムの自社向けアレンジの完成	
【図表】 評定段階の難易度目安解説	No. 5
2. 実施体制の決定	
3. 面談・評定補正をする上司たちへの説明会	No. 6
【図表】 資質13項目がなぜSEにとって必要なのか	No. 7
【図表】 13項目の要点一覧表	No. 8(省略)
【図表】 SEの持つべき資質13項目の相互関連図	No. 9(省略)
【図表】 SEの持つべき資質13項目と種々の一般的資質	No. 10(省略)
【図表】 面談（評定補正面談）のすすめ方手引き	No. 12(省略)
4. 被考課一般社員へのオリエンテーション	No. 11
5. 評定実施中の注意事項	
6. 記入用紙の回収と集計	
7. 五段階最終結果の活用	
IV. より効果的な実施のために	No. 13
1. 教育体制（「社員研修会」などを含む）の同時整備	
2. 日常管理体制の整備	
3. 賃金体系の整備	

実施・運用上の諸問題と対策

※ 当「システム」を自社内での活用以外の目的で、一部または全部の複写・複製・転記載・磁気媒体へ入力すること等は禁じられています。

I. はじめに

ソフトウェア企業において「技術者の育成・管理」の問題は、経営の根幹に係わるテーマだと言われております。それゆえに経営側の並々ならぬ工夫と努力の大半は、一点この問題に集中していると言っても過言ではないでしょう。

しかし、こうした企業の何社が、技術者に対する実のある評価体制（=人事考課）を実施しているのでしょうか？豊かなソフトウェア開発経験を有した上司が多数そろっている企業であれば、不文律の「疑似」評価体制（ただし、ばらつきが問題！）がなんとか後続メンバーを育成・管理してゆくのでしょうか。それを一般的に望むことはできません。

かと言って、手をこまねき、技術者たちがいたずらに悪しき習慣に染まってゆくのを見て見ぬ振りをする訳にもいかないのがつらいところです。

このような環境が想定され、当システムは提供されております。より大きな特徴としては、以下の3点があげられます。

- ① ソフトウェア業界に実用的な「人事考課」システムは無いのに対し、これとは裏腹にソフトウェア技術者こそがむしろ（適切な）「評価」システムに焦がれているという事実に向けてたたき台を提供する点。
- ② 現在のユーザー・ニーズにフィットした“SE”像を想定し、現実として「欠落しがちな」非技能的側面を照らし出すことで大型SEの育成を目的とする「人事考課」システムとした点。
- ③ 技術者心理の特性を踏まえ、「評定」への参画意欲を満たす「自己評定」の契機を重視した点。（なお、「自己評定」結果は、当然上司による補正によって過不足なき結果となるため、「上司との面談、上司による補正」が“対（つい）”となります。この点は、むしろ「上司 ⇔ 部下」の積極的なコミュニケーションを促進させることにつながってゆきます。）

最後に、実施責任者の方々に留意していただきたい点として、次の点があります。

ソフトウェア技術者への人事考課は、非常に重要であることと裏腹の関係で、より広く深い影響をおよぼすテーマだという事実です。したがって、実施責任者の方および実施企業全體が一丸となって取組まれることを切にお願いいたします。また、人事考課のような制度の運用は、無機的なマシーンを扱うことよりも、まるで苗木を根付かせることに酷似して、一定の繊細さをも必要としている点にご配慮いただければ、当システムの価値は倍加するものと信じます。

当システムの活用により、貴社の技術者の皆さんのが“時代の求めるSE”へと力強く歩みはじめられんことをお祈りいたします。

II. 当「人事考課」の目的と構成

1. 実施目的

当「人事考課」の目的は、以下の二点です。

(1) 【能力・努力水準の確認という目的】

より適切な昇級・昇格・配属の決定を行なうために、社員各自の能力・努力の水準を評定すること。

※ 可能なかぎり「公正な評定」が得られるよう、評定システムには工夫と配慮がほどこされています。

(2) 【学習・教育課題を明確にする目的】

自社・当業界が要請する各自の能力・努力水準が明示されていますので、到達状況を評定することにより、各自の日常的な自己啓発と目標意識の自覚に役立てることができます。

※ 可能なかぎり自社・当業界の具体的実情に即した能力・努力水準の明示や評定基準・評定方法の工夫に加え「自己評定」の方式も組み込まれていますので、お仕着せの評定では不可能な教育的効果をも期待することができます。

2//考課表の構成

当「人事考課」の構成は、以下のとおりです。

構成 \ 区分	目的	集計方法	関連書類
【Part I】 「" SEの持つべき資質" A」	広義のシステムエンジニアの持つべき基本的「資質」(13項目)の水準について五段階で評定する。	13の資質項目の5段階結果を平均し、四捨五入で小数第一位まで出す。	1.評定基準表 2.評定記入用紙
【Part II】 「" SEの持つべき資質" B」	情報処理技術に関する基本的「技能」(58項目)の水準について五段階で評定する。	各技能項目にそって「可能」個数(○:1点と△:0.5点、なお×は0点)を出し、その合計点を整数へ四捨五入の上「各段階得点基準」に当てはめ5段階結果を出す。	1.評定基準表 2.評定記入用紙 (「各段階得点基準」を含む)
【Part III】 「勤怠」	一年間の「勤怠」状況の水準について五段階で評定する。	年間の欠勤・遅刻・早退の合計回数を「評定基準表」に当てはめ5段階結果を出す。	1.評定記入用紙および評定基準表
最終集計方法	_____	上記3Partの平均値を四捨五入した5段階の整数值を最終結果とする。	実施責任者は「人事考課集計表」に最終結果を記入。

3//各Partの補足説明と「自己評定」記入方法

(1) 【Part I】「" SEの持つべき資質" A」に関して

① 内容………現在のシステム開発現場では、ますます高度な能力、幅広い能力をソフトウェア技術者たちに要求してきています。なかでも、テクニカルスキルを前提としたトータルな能力としての「業務遂行力」への期待は高まる一方です。とりわけ、SEにとっては、この能力がもはや必須にさえなりつつあります。

ここでは、SEに必要な、テクニカルスキル以外の「業務遂行能力」を13個の能力に区分けし各自が到達している水準を判定します。

② 「自己評定」上の注意………自己のその水準を、一般的な開発現場での情景・場面を例にして判定してゆきますが、あくまで一般的な例であるため、各自にぴったり当てはまるとは有り得ません。
そこで、比較的当てはまるものはどれか、というかたちで判定することになります。査定期間の仕事ぶりを振り返り、上司からも承認されるはずの評定をしてください。

- ③ 記入上の注意………(a) 「社員 No.」～「記入日」を記入。
(b) 「あなたの評定基準幅」の欄の指示どおりに、自己の等級に対応する5段階の評定基準幅を定める。
(c) 「No. 1」～「No. 13」の項目に関し「自己評定」を行ない、該当する段階の□を■のように塗りつぶす。
(d) 各「No. ~」の下の空欄のままで、※の指示にしたがい5段階の数字を記入。
(e) 最下段の【自己感想：今年度をふりかえって】の欄に、反省事項や自慢できるところなどを記入。以上で完了、あとは上司との面談を持つ。

(2) 【Part II】「" SEの持つべき資質" B」に関して

① 内容………テクニカルスキル = 情報処理技術に関する基本的な能力の到達水準を判定します。

② 「自己評定」上の注意………各評定基準項目は、一般的な表現になっていますが、内容を過小評価したり、逆に過大評価せず、今年度自分が担当した作業内容を中心にして判定します。

なお、判定はつきの三種類のうちのどれかで決めます。

【○】 = (1.0) 実務上で可能なことを実証した場合。

【△】 = (0.5) 実務経験はあったが自信が無い、または実務経験は無いが可能であることを実証できる場合。

【×】 = (0) 実務経験が無く、まったく自信も無い場合。

- ③ 記入上の注意.....(a) 「社員 No.」～「記入日」を記入。
 (b) 「あなたの評定基準幅」の欄の指示どおりに、自己の等級に対応する五段階の評定基準幅を定める。
 (c) 「段階区分」の順、番号順に判定し、「自己評定記入欄」に○、△、×の印を記入。
 (d) 最下段の【自己感想】の欄に、反省事項や自慢できることがらなどを記入。以上で完了、あとは上司との面談を待つ。

(3) 【PartⅢ】「勤怠」として

- ① 内容.....現代の技術者は、かつての職人とは異なり、常に集団・組織で仕事を進めます。また、わたしたちは、おうおうにしてビジネス・メールの厳しい企業を顧客とした仕事を請け負っています。そこで、たとえ作業が深夜に及ぶことがあっても、勤怠メールを遵守しなければ周辺のひとびとに多大な迷惑をかけることにつながります。これらが、ソフトウェア技術者にとって「勤怠」状況を重視しなければならない根拠だと言えます。
- ② 「自己評定」上の注意.....この Part に関しては、「自己評定」はありません。勤怠状況の集計・五段階評定は人事セクションが行ないます。
- ③ 記入上の注意.....社員各自は、「評定基準表および記入用紙」の「特記欄」に、査定期間である一年間をふりかえり勤怠状況に関する特別事項のみを記入します。

4. 上司との「面談」評定補正

(1) 目的

- ① 評定の補正.....「自己評定」には、自己への過大・過小評価がつきものであり、その結果は、より多くの部下の動向を見つめてきた上司の客観的な眼で補正されなければなりません。面談によって補正されることになりますが、社員各自は自己主張すべきは主張して差し支えありません。ただし、最終的には上司の判断にゆだねます。
- ② 上司とのコミュニケーション.....日頃の「上司 ⇄ 部下」のコミュニケーション不足を補う重要なチャンスです。面談の中心は、あくまで評定ですが、時間の許す限り話し合うことができます。

(2) 実施方法

- ① スケジュール.....面談日時は、作業スケジュールを掌握している上司の側で事前に指定されます。
- ② 面談する上司.....評定補正をより客観的なものとするため、最低二人の上司（直属上司、その上の上司）との面談が必要ですが、自社の環境にふさわしい方式にしたがいます。
- ③ 注意.....最悪、面談が不可能な場合には上司が責任をもって補正判定を行ないます。ただし、こうしたケースは極力回避されなければなりません。

III. 実施に向けた準備・注意事項

1. 当システムの自社向けアドバイスの完成

(1) 【Part I】「SEの持つべき資質」Aに関して

【必須】① 「等級階層別の評定段階幅」の各空欄に自社の給与体系の「等級」数字を記入。

※ 「等級」制度の無い場合は、とりあえず経験年数（入社後～年目の～を記入）で代替することも可。ただし、この場合「評定記入用紙」の「等級・号」記入欄も同様の扱いとする。

【必須】② 「難易度目安」の各空欄に自社の職位名などを記入。（⇒ 次頁「評定段階の難易度目安解説」参照）

ex. 「グローバルリーダー」、「主任」、「技師」などを相当すると思われる各段階に記入。

※ 参考例（あくまで参考に止め、自社の実態を見極めてください。）

評定段階	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
難易度 目安	高卒 一年目	専門卒 一年目	四大卒 一年目		小チーム リーダー		主任	課長代理	課長	部長
等級 階層評 層定 別段 の階 幅										

③ 「評定基準内容」の各余白に、自社特有の事例などを記入。

ex. 「No. 9. 発表・説得能力」の任意の段階に「定例技術発表会」での発表」を記入するなど。

(2) 【Part II】「SEの持つべき資質」Bに関して

【必須】① 「評定記入用紙」中の「あなたの評定基準幅」の各空欄に自社の給与体系の「等級」数字を記入。

※ 「等級」制度の無い場合は、とりあえず経験年数（入社後～年目の～を記入）で代替することも可。

ただし、この場合「評定記入用紙」の「等級・号」記入欄も同様の扱いとする。

【必須】② 「評定記入用紙」中の「各段階得点基準」欄の「数字（得点）」を、自社水準との関係で吟味すること。

③ 「評定基準項目と内容」の各余白に、自社特有の事例などを記入。

ex. 「No. 1 初級プログラマ相当」の「I-1」に、「新人導入教育カリキュラム修了」を記入するなど。

(3) 【Part III】「勤怠基準」に関して

【必須】① 「月度」欄に査定期間の月数字および各勤務月の開始日・終了日などを記入。

【必須】② 「評定基準」中の「欠勤回数条件」、「遅刻早退回数条件」の各空欄に自社の実状に相応した条件を記入。

※ 参考例（あくまで参考に止め、自社の実態を見極めてください。）

評定段階	1	2	3	4	5
評 定 基 準	2の各条件を 超えた場合	遅刻8回以内 or 遅刻6回以内で 欠勤1回以内 or 遅刻4回以内で 欠勤も2回以内 or 遅刻2回以内で 欠勤3回以内 or 欠勤4回以内	遅刻5回以内 or 遅刻3回以内で 欠勤1回以内 or 遅刻1回以内で 欠勤2回以内	遅刻2回以内 or 欠勤1回以内	無遅刻、無欠勤

評定段階の難易度目安解説(全資質項目共通)

評定段階	形式暫定目安～	形式目安上の留意点	評定基準の基礎にある主な評価対象領域区分	評価対象領域の留意点	等級階層別の評定段階幅	等級階層設定上の留意点
1	高卒一年目		一般的執務姿勢	★一般的執務姿勢 若年層および当業界での経験年数の浅い者たちに対しては、まずはすべての項目に関し「一般的執務姿勢」で見受けられるネガティブなビジネス行動を克服することが先決となります。これが、将来、SEとしての安定した成長を準備することにつながります。	↑	※自社の賃金制度および自社の固有な事情を配慮し、「等級」または「経験年数」を～内に記入します。
2	専卒門一年短目大		担当作業遂行姿勢		↑	
3	四大卒一年目	補助を必要とするが、チームの一要員として見なせる水準	担当作業遂行姿勢	★担当作業遂行姿勢 執務姿勢に奇異な問題点がなくなったところで、個人の「担当作業遂行」の姿勢に関する各項目達成が評価対象となってゆきます。	↓ 等級～	↑
4			チーム作業への係わり方	★チーム作業への係わり方 個人の担当作業を超えた「チーム作業」との係わりにおける各項目の達成度が評価対象となってゆきます。	↓ 等級～	↑
5	小チリムダリ	2～3名から数名の作業チームの初級リーダー層	チーム作業(プロジェクト作業)管理姿勢、能力	★チーム作業(プロジェクト作業) 管理姿勢、能力 「プロジェクト」と不可分なSEにとって、チーム作業(プロジェクト作業)との係わりは、単に積極的であるにとどまらず、指導・管理的な水準でなければならぬ。こうした視点での各項目の達成度が評価対象となってゆきます。	↓ 等級～	↑
6			チーム作業(プロジェクト作業)管理姿勢、能力		↓ 等級～	
7	主任・係長	上記チーム複数の統括者又はより大きなプロジェクトのリーダー	チーム作業(プロジェクト作業)管理姿勢、能力		↓ 等級～	
8			経営への参画姿勢、能力	★経営への参画姿勢、能力 複数のプロジェクトの管理との係わりで各項目がどう達成されたかとともに、自社の経営的課題への参画姿勢、実績との関係で、各項目がどう達成されたかが評価対象となってゆきます。	↓ 等級～	
9	(課長)				↓ 等級～	
10	(部長)				↓ 等級～	

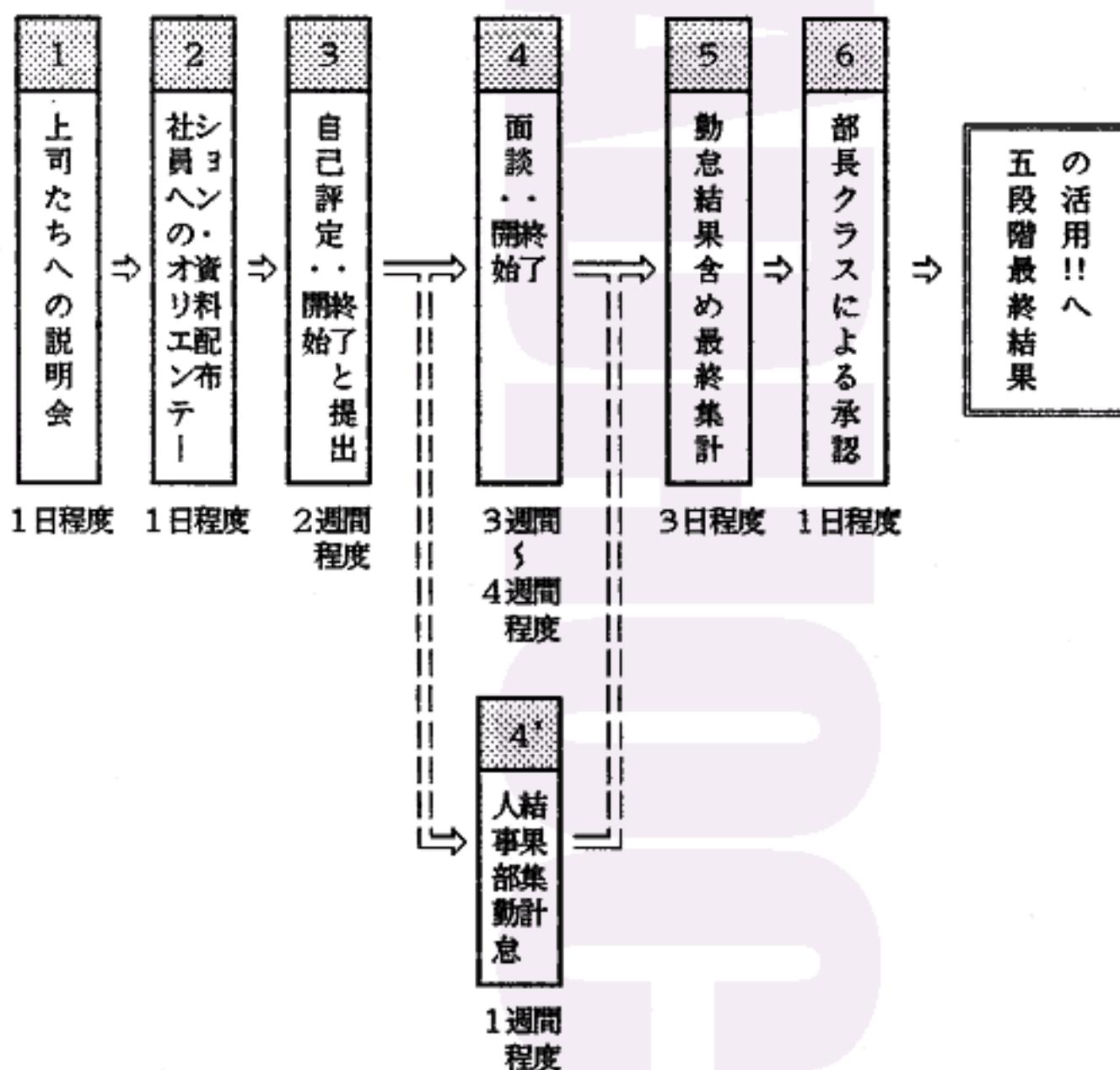
2) 実施体制の決定

(1) 「面談」(=評定補正)体制の決定

※ 考課対象者全員について、各自がどの上司と、どの上司との「面談」(=評定補正)を行なうかの体制を決定する。

(2) 実施スケジュールの決定

※ 以下の段取りについて、各締切日の日程を決定しなければなりません。(全関係者に日程表を配布!)



3) 面談・評定補正をする上司たちへの説明会

(1) 重要な意義

※ 評定補正をしなければならないという理由や、実施中に部下から質問を受けた場合に応えなければならないという理由だけでなく、何よりもこの人事考課制度が全社的レベルで重要視されているものであることを一般社員にアピールしてゆくために重要な意義を持ちます。

(2) 説明を受けるべき人たち

- ① 現場における最小グループのリーダーたち
- ② 主任・係長・課長までの管理者クラス
- ③ 人事セクションのサブ・スタッフ

(3) 説明すべきことがら

- ① 当人事考課の主旨・目的説明
- ② 構造内容の説明

※ 【Part 1】「"SEの持つべき資質" ▲」の内容に関しては、「13項目」の各々の主旨、各段階の差異のイメージが把握されていなければならない ⇒ 次頁①「資質13項目がなぜSEにとって必要なのか」
 ②「SEの持つべき資質13項目の相互関連図」
 ③「SEの持つべき資質13項目と種々的一般的資質」参照

資質13項目がなぜSEにとって必要なのか №-7

* 本日のセミナーの【資料 B. 1】～【資料 B. 3】を参考に、とりわけその資料中の『ユーザー環境（開発現場環境）の質的「変化」』の説明を援用し、幅広い資質・能力が今日のSEに要求されている実情を強調します。

* 資質13項目がなぜSEにとって必要なのか、を以下簡単にまとめておきます。

資質項目	SEにとってなぜ必要かの要点
No. 1 幅広い視野と経営的視点での発想力	コンピュータは、ビジネス・ツールとして登場したマシーンであり、およそなんらかの「経営」的目的と無縁なシステム開発が有り得ない以上、経営的視点とそれを培う幅広い視野がSEの基本スタンスとして必須。
No. 2 柔軟性・弾力性のある思考力	共存しがたい要件を統合し、システム化することをめざすSEにとって現象のみに眼を奪われ、思考パターンが拘束されることは適切ではない。あらゆる視点・観点からの洗いだしができる自由な柔軟性が必要。
No. 3 真の問題・本質を見抜く能力 (問題発掘能力)	問題というものは周辺、現象の域から、中心、本質の域に至る広がりを持っているものだが、効率的な問題解決をめざすSEにとっては、まずは問題の認識において、中心、本質を見抜けなければならない。
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)	批判と評論の角度からではなく、さし迫った経営課題の解決に建設的な行動で貢献するSEにとって、混沌とした無形の状態、混乱と矛盾の問題状況を創造的に整序してゆく構成力・解決力は言うまでもなく必須である。
No. 5 変化対応能力	つねに未知、未来に対して開かれたシステムの構築をめざすSEにとって、やがて未知や未来がもたらすに違いない環境や条件の変化は、恐れる対象にあらず、迅速に制御しつくす対象のはずである。
No. 6 情報収集能力	より良質なシステムの構築を、制約された資源と言う条件下で達成してゆくSEにとって、当該システムに直結する情報、関連する情報などを必要十分にかつ迅速に収集できる力、情報への鋭敏さは必要不可欠。
No. 7 情報整理・分析能力	制約された資源、とりわけ限られた時間という条件下でシステム化を推進するSEにとって、情報の価値は、単なる量ではなく、整理され分析された意味のある情報であり、みずからがこれを処理できなければならぬ
No. 8 文書化能力	システムの外仕・内仕の両面にわたり、問題をみずからが明示的に認識するとともに、この認識をユーザーやチーム要員と共有しなければならないSEにとって、修辞ではないところの文書化能力は基礎的に必須。
No. 9 発表・説得能力	SEの職務が決して個人的作業に限定できなくなり、内にチーム作業、外にユーザー対応と、積極的な対人関係が必須となった現在では、より早く、より正確に情報および意思を伝達し、作業促進を図る能力が必須。
No. 10 折衝能力	現在のシステム開発は、数多くの利害関係集団の混成態（プロジェクト）によって担われることが多いため、技術的な議論ですら多くの選択肢が生じ、折衝力無きSEは開発を暗礁に乗り上げさせることとなる。
No. 11 助言・指導能力	SEがみずからの職務を迅速に推進するためには、内にチーム要員に対し、外にユーザーに対する助言・指導を適切に行なう必要がある。そのリーダーシップの良しあしが、成果に大きく作用することとなる。
No. 12 チームプレー能力 (チームマネージメント能力)	どんなに優秀なSEであっても、ひとりで推進できる作業規模には限界がある。現在は、編成されたチームの中でよい仕事をするSE、さらにチームをリードできるSEが大きく成長できる環境となっている。
No. 13 システム・マネジメント能力と プロジェクト・マネジメント能力	この能力は、上記諸々の能力の集積結果であるとともに、特殊訓練を要する一特殊能力でもあるが、ますますプロジェクト形態の開発が一般化し巨大化する現在にあって、この能力は、SE能力の最終課題だと見える。

③ 実施方法の概略説明

※ 「記入用紙」のなかで、「網掛け」部分 [REDACTED] は、職位の低い上司から補正の評定を記入してゆきます。そして、上位職位の上司の補正評定が優先。最上職位の上司は、各自の五段階最終結果を記入用紙に記入するとともに、セクションごとに「人事考課集計表」に総合「最終評定」を記載し、合わせて人事セクションへ提出する。

④ 面談の進め方の説明など（⇒ 次頁「面談（評定補正面談）のすすめ方手引」参照）

※ 面談の主たる目的は、「自己評定」の「ゆがみ」の補正にあるため、その点を見いたし本人に対して率直に表明して、本人を納得させたその上で補正することにします。日頃の部下への觀察がものを言うことになる訳です。

4// 被考課／般社員へのオリエンテーション

※ 基本的には3. に同じ。もし、3. が十分に行なわれるならば、上司がオリエンテーションを行なうかたちをとっても差し支えないと思われる。

5// 評定実施中の注意事項

(1) 「否定的」構えをもつ社員への対応

- ① こうした制度の導入時には、場合によるとこうしたケースが出てきますが、人事責任者としては何としても説得し切る必要があります。ただし、抑圧的にならず、リーズナブルに説得してください。
- ② 説得にあたっては、こうした制度が無い場合、どんな不公平が発生するか、それが優秀で、努力する社員にとって如何につらいことかを強調します。（現に実施し、成功している会社のあることも話します。）
- ③ さらに、どうしたらよりよい制度になるかの提案書を書くことをすすめ、今年度は応じてみるよう説得します。

(2) 「消極的」構えをもつ社員への対応

- ① 消極的であることが、直接不利につながることを説明します。
- ② 作業の忙しさを口実に、提出期限を逸脱しそうになる社員に対しては毅然とした姿勢で臨み、最悪の場合には彼らを集合させ、集合テストのかたちで実施します。

(3) 質問・疑問点への対応

- ① 質問に対しては可能な限り適切な説明で応じます。
- ② 同一質問が多い箇所に関しては、統一見解の情報をフィード・バックすることが望ましい。
- ③ 「自己評定」中の疑問点は、別紙に記入の上同時に提出をさせ、面談時に対応することも可能。

6// 記入用紙の回収と集計

- ① 記入用紙は、「自己評定」期間終了時に一括回収し、【Part III】「勤怠」の用紙のみは、人事セクションが受取り、社員各自の勤怠結果集計と記入、およびその五段階評定記入を始めます。
- 【Part I】、【Part II】の用紙は、最初に面談を行なう上司に部下の分をまとめて手渡し、終了時に回収します。

- ② 重要書類であるため、決して「紛失」しない管理を要します！

7// 五段階最終結果の活用

※ 各セクションごとにまとめられた記入用紙と、総合「最終評定」の記載された「人事考課集計表」は、部長クラスの管理職に承認を得たのち、昇給・昇格・配属のデータとして活用することになります。

※ 参考例（あくまで参考に止め、自社の実態を見極めてください。）
【階層別（等級、経験年数）の評定結果に応じた昇給額表】

評定結果 等級 または 経験年数	1	2	3	4	5
1等級(一年目)	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX
2等級(二年目)	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX
3等級(三年目)	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX
4等級(四年目)	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX	X,XXX

※ 左記の例は、「2等級（二年目）」の社員が評定結果「4」であった場合に「Y,YYY」円の昇給額となる、という意味です。

この昇給額は、「職能給」領域で処理されるべきでしょう。

IV. より効果的な実施策のためにつき

1. 教育体制／社員研修会などを含むの同時整備

- ※ 当「人事考課」制度の資料を活用したかたちでの「新人導入教育」、「社員研修会」などを企画することで、より充実したスムーズな制度運用が期待できます。
- ※ 「新人導入教育」にあたっては、いたずらに テクニカル・スキル 習得を優先させず、むしろ「対人関係能力」、「ビジネス常識」などを重視することが、その後の成長および「定着」に効を奏した結果が出ています。
- ※ 「リーダー」、「マネージャー」に必要な能力は、やはり専門的能力であり、それなりの訓練を要すると見なした方が適切だと思われます。特に、技術者にあってはこれらの能力を苦手と感じる者も多いだけに「社員研修会」や「外部セミナー」の活用など OFF-JT も必要であろう。

2. 日常的管理体制の整備

- ※ 面談の効果を高める（部下の日常的な把握）ため、「週間業務報告書」を提出させる管理体制や、QCサークルのような作業単位の小グループ設定の制度をつくることにより、当「人事考課」制度のより早い安定化を図ることが期待できます。
- ※ 若年層がより早い時期に「チームマネジメント」を経験できる制度の設定が必要。

3. 賃金体系の整備

- ※ 当「人事考課」制度は、合理的な賃金体系（号俸制、職能給制度など）と適切に連結することで十全な機能を発揮することになります。是非、賃金体系の見直し、整備とこれらとの適切な結合の検討をお進めください。

以上