

株式会社オープンストリーム

1. 活用推進者

取締役
コンプライアンス・パートナー推進担当
業務推進本部 本部長
村田 哲也

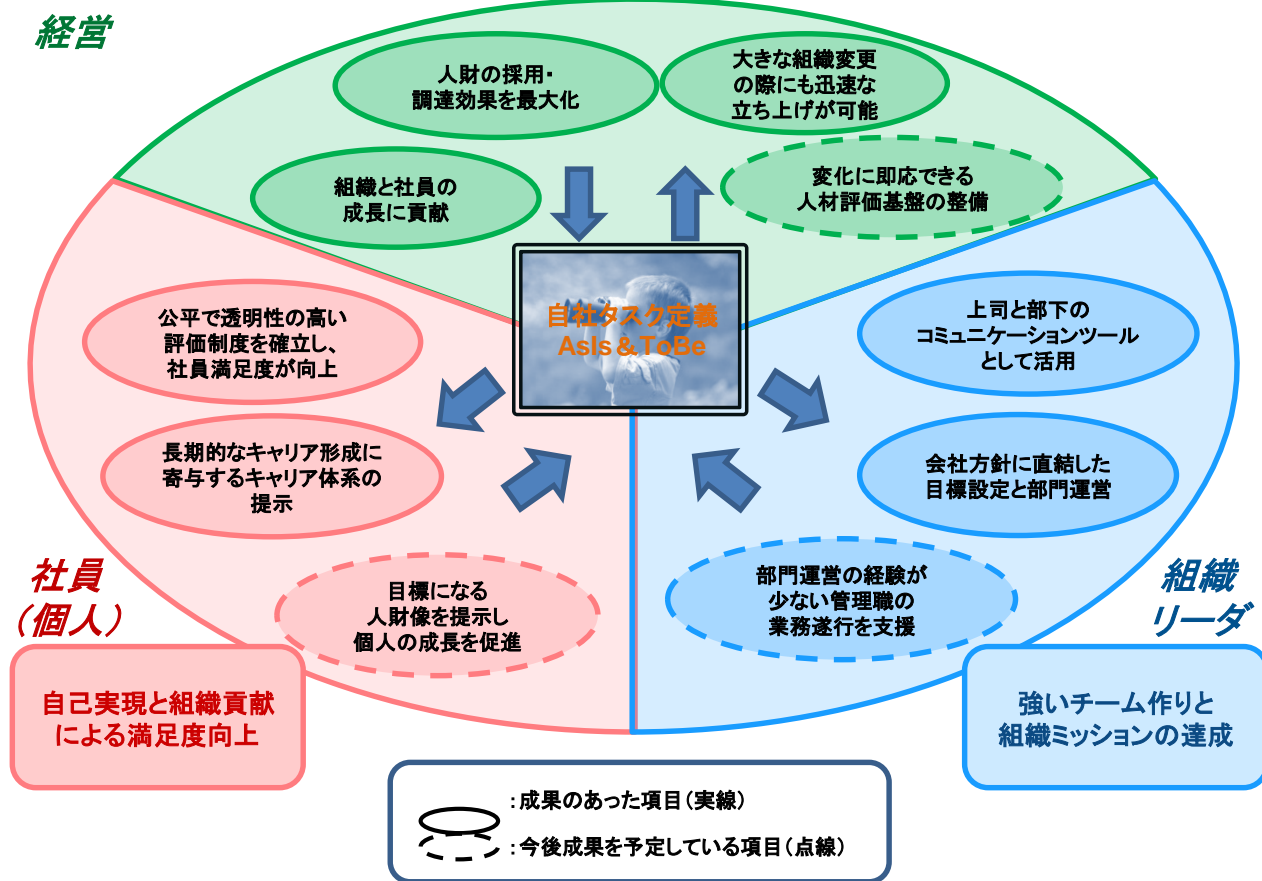


2. 会社概要

- 社 名 : 株式会社オープンストリーム
- 所 在 地 : 東京都新宿区西新宿2-7-1 小田急第一生命ビル 9F
- 設 立 : 2000年(平成12年)1月
- 代 表 者 : 代表取締役社長 吉原和彦
- 資 本 金 : 2億6,260万円
- 社 員 数 : 235名(2017年3月末現在)

3. iCD取組み効果

経営戦略の達成とイノベーションを呼ぶ会社組織の構築



4. iCD取組みの効果及び今後予定する効果内容

4.1. 効果のあった項目	効果内容
組織と社員の成長に貢献	中期経営計画に基づき、計画達成のために必要な顧客が求める専門性の高い人財モデルを定義。評価制度という形で展開できるようになった。
人財の採用・調達効果を最大化	スキル標準に基づく評価制度を策定していることが、当社に対する「ファン化」に寄与。顧客の安心感・信頼感の醸成、新入社員や中途入社社員の募集・採用面での効果につながった。
大きな組織変更の際にも迅速な立ち上げが可能	組織統合（合併、事業統合等）後の新たな人事制度へのスムーズな移行が可能になった。組織統合の際には、関係する社員に不安を与えることなく新組織に移行する必要がある。スキルフレームワークを整備したことで、①透明性の高い人事評価制度の整備、②組織間で異なる概念（スキル、ロール等）の取りこみが可能になった。
上司と部下のコミュニケーションツールとして活用	経営の安定性向上につながった。ITSSやiCDに基づく評価制度の運営により、①部署ごとの評価方式・結果のばらつきをなくす、②経験の浅い管理職の部門運営を支援する、③社員に対して透明性のある評価を実施できるといった効果を生んだ。
会社方針に直結した目標設定と部門運営	中期経営計画に基づき、評価制度に定義する人財像を常に進化させている。これにより、経営目標と人事・評価制度の一体運営が可能になった。
公平で透明性の高い評価制度を確立し、社員満足度が向上	管理職の裁量権を残しながら、評価制度を明確に定義して社員に明示することにより、管理職のえこひいきなどによる不平等な評価の発生を排除することができるようになった。
長期的なキャリア形成に寄与するキャリア体系の提示	「経験豊富なエンジニアも生き生きと働ける会社」を中期目標に掲げる当社は、スキル標準と評価制度を社会と企業目標に合わせて定期的に更新し、常に技術者に対して新しい技術の習得を求めると共に、事業の多角化を図ることにより、実務での利用機会を作っている。 技術者は、スキル標準と評価制度に基づく要求事項を満たすため、社外活動・勉強会・資格取得などについて年次でそれぞれが計画を立て、実行している。

4. iCD取組みの効果及び今後予定する効果内容

4.2. 効果を予定している項目

予定している効果内容

変化に即応できる
人材評価基盤の整備

よりシンプルな評価制度に改良し、変化に対する即応性を高め
ていく。すでに基盤(仕組み、制度)としての整備は一通り完了し
ていると認識しているが、評価指標が多く複雑化していることか
ら、評価者・被評価者の評価作業が長時間化する傾向がみられ
る。そこでITSSとiCDが混在している個所などを見直していく。

部門運営の経験が
少ない管理職の
業務遂行を支援

経験不足の管理職を支援する仕組みと制度を整備していく。社
員数の増加に伴い、今後は、十分な経験を積まずに昇格する管
理職が増えてくる可能性を否定できない。そこで、部門における
人事評価制度運営のガイドラインとして機能する基盤が必要に
なる。

目標になる
人財像を提示し
個人の成長を促進

組織へのさらなる定着を図る。現状では、社会人・会社人として
望ましい人材像を示すため、コンピテンシーを重視しているが、
評価制度において、コンピテンシーを強く求める意義が広く浸透
しているとは言い難い。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

ここ数年、順調に成長しているビジネスでは、M&Aの成功が大きく寄与している。当社が整備してきた評価制度は、M&A成功の要因の一つになっている。評価制度が軸となり、スムーズな統合が行えている。



現場リーダー

初めて部下を持ったばかりだが、部下の目標設定時や評価時に客観的な判断基準を持てることは高く評価できる。今後の育成プランの立案や部下との認識合わせにも活用している。

キャリアマップによって、どのような形でキャリアを積み上げたいかをイメージできるようになった。また、エンジニアからインストラクターへの転身など、いろんな可能性があると思えることが、非常に嬉しい。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目:組織と社員の成長に貢献(経営面での効果1)

中期経営計画に基づき、計画達成のために必要な顧客が求める専門性の高い人財モデルを定義。評価制度という形で展開できるようになった。

「コンピテンシー」重視の基盤整備により、求める人材像や仕事内容を、これまで以上に明確にできた。

当社におけるスキル標準の活用は、ITSS1.0を導入した10年前に遡る。以来、組織の成長と目標の変化に応じて改善を重ね、iCDを活用する現在に至る。それぞれの改定時期は、当社の中期経営計画の策定と同期しており、常に中期経営計画に基づき、必要な人財モデル・キャリアモデルを提示してきた。改定の経緯は、以下の通りである。

☑ATEE v1.0 - ITSS1.0 → 透明性の高い評価プロセスの提供、社員定着率の改善

☑ATEE v2.0 - ITSS2.0 → 高度化する人財ニーズに対応したキャリアモデルのTo Beを提示

☑ATEE v3.0 - ITSS3.0・iCD → 多様化する業容に対応したフレームワークの整備、技術職以外のロールへの対応

iCD導入にあたっては、それまでの評価制度で明確に定義されていなかった「コンピテンシー」重視の方針を採用。iCD(スキルディクショナリ)を参照し、そこに社内の有望人材からのヒアリング結果を加味した独自定義を行った。また、ロール評価では、iCD(タスクディクショナリ)を参照し、2020年度までの中期経営計画において当社に必要とされるであろうロールの再定義と仕事内容の明確化を図った。

■効果項目:人財の採用・調達効果を最大化(経営面での効果2)

スキル標準に基づく評価制度を策定していることが、当社に対する「ファン化」に寄与。顧客の安心感・信頼感の醸成、新入社員や中途入社社員の募集・採用面での効果につながった。

透明性の高い評価制度・人事制度をアピールポイントにできるようになり、人財の採用・調達活動の強化につながった。

当社の10年超にわたるスキル標準活用で、一番効果があると認められるのが、採用や人材調達面での効果である。当社は、過去12年間の間、毎年20~30名程度(新卒社員5~8名、中途入社社員5~20名程度)の新しい同僚を迎え入れているが、IT業界の慢性的な技術者不足により、他社の例にもれず、採用活動には少なからぬ経営資源を割り当てている。

そうした中で当社を選んでくれた技術者への入社後のヒアリングでは、多くの技術者が、実力主義に基づいた評価制度が整備されていること大きな入社理由として挙げている。これは、当社の評価制度が、評価指標にスキル標準を採用し、①能力と実績の両方を評価される、②評価プロセスの透明性が高い、よう設計されているためである。

もちろん、すべての新入社員(新卒、中途)が評価制度を入社理由に挙げたわけではないが、他社との比較で迷った際に、面接官・社員の好印象などの理由に加え、評価制度が整備されている点を挙げた新入社員が多いことは間違いない。

こうした経緯から、当社では、採用候補者に対するアピールするポイントとして、当社の業容やビジネスの状況などと一緒に、評価制度・人事制度についても丁寧に説明し、採用候補者に期待できるキャリアパスを将来にわたって提示するようにしている。

また、評価制度のロールモデルに基づき、採用候補者が希望する職種や役割を聞き出すこともできる。採用活動を側面支援するツールとしてスキル標準や評価制度を十二分に活用しているということである。

6. iCD取組みの効果

■効果項目:大きな組織変更の際にも迅速な立ち上げが可能(経営面での効果3)

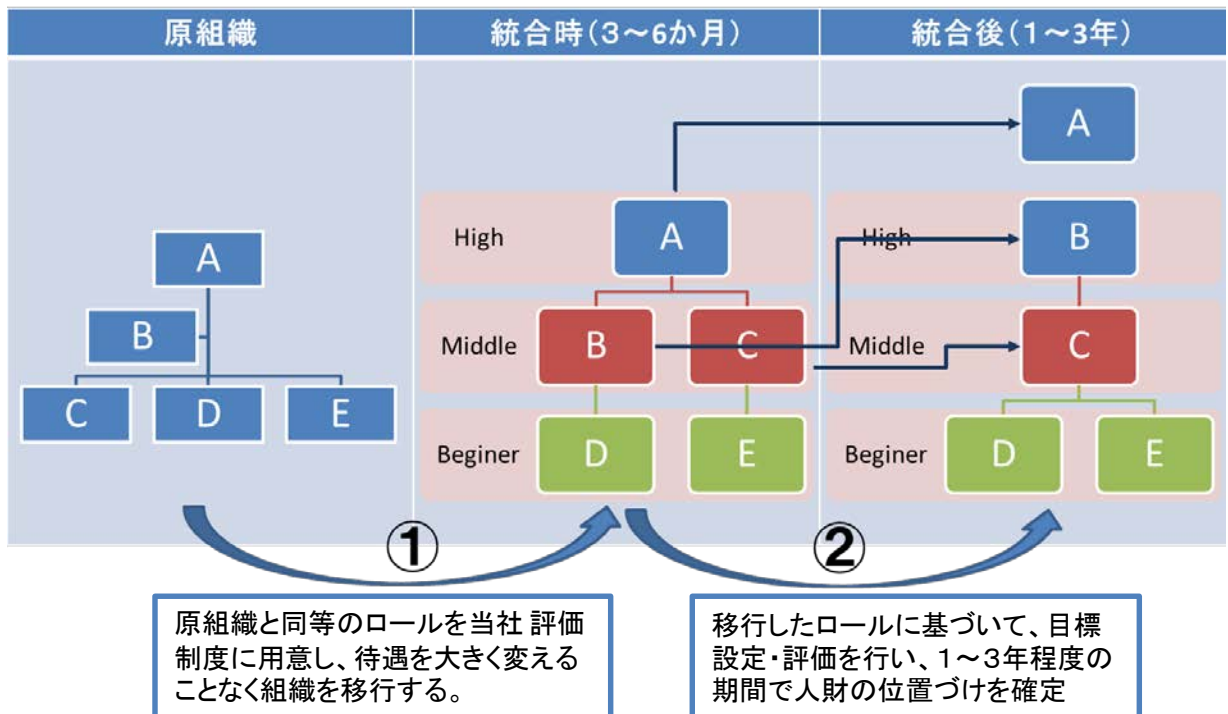
組織統合(合併、事業統合等)後の新たな人事制度へのスムーズな移行が可能になった。組織統合の際には、関係する社員に不安を与えることなく新組織に移行する必要がある。スキルフレームワークを整備したことで、①透明性の高い人事評価制度の整備、②組織間で異なる概念(スキル、ロール等)の取りこみが可能になった。

当社は、これまでに大小さまざまな形で組織統合(合併、事業統合等)を経験している。こうした組織統合の効果最大化するためには、①顧客・取引先、②製品・技術、③人財、の速やかな移管と組織への一体化が不可欠である。ところが、組織統合の実際の過程では、様々な問題が発生することが多く、統合決定時に想定した効果が得られないことも多々ある。

人事面では、原組織から新組織に大きな変更が発生したことにより関係者の不安が増大し、思わぬ人材流出を招き、中心的な人財を失うことにより、統合した組織の価値を著しく棄損する可能性がある。当社は、人事制度・評価制度にスキル標準を取り入れて10年以上になるが、優れたフレームワークに基づく人事評価制度の確立は、こうした組織統合に際して、①関係者の不安解消、②移行後の新組織における公正な評価の実現、に大きく寄与するものと確信している。

このような組織統合において、個人が不安を感じる点として、①待遇・処遇、②中期的・長期的キャリアパス、③個人としての働きがいの有無、が大きいと考えている。当社は、組織統合にあたって、原組織での個人の待遇・処遇に対応したロール・地位を用意して不安を解消し、その後1~3年程度の期間をかけて新組織における個人のキャリアパスを形成してゆく。こうした対応が可能であるのは、標準化された柔軟なキャリアフレームワークをITSS/iCDに基づき確立しているからに他ならない。

下図に、組織統合に際して、当社が評価制度をどのように活用しているのか、例を示す。



【参考資料1】組織統合に際する評価制度活用手順

6. iCD取組みの効果

■効果項目：上司と部下のコミュニケーションツールとして活用(組織面での効果1)

経営の安定性向上につながった。ITSSやiCDに基づく評価制度の運営により、①部署ごとの評価方式・結果のばらつきをなくす、②経験の浅い管理職の部門運営を支援する、③社員に対して透明性のある評価を実施できるといった効果を生んだ。

スキル標準に基づく評価制度を導入する以前、当社は少数の技術系管理職がそれぞれの基準による評価を行っていた。ところが評価プロセスが不明確、評価結果の合理的な説明が難しい、などの問題があった為、技術者の不満も大きく、離職率も高止まりが続いていた。

そうした状況を打破する為、中期経営計画の策定と合わせて、ITSSベースの評価制度を策定し、運用を開始した。この評価制度は、2014年に行った3回目の改定でITSS V3.0とiCDを評価指標として取り入れ、2020年度までの中期経営計画と合わせて運用を開始した(「効果項目：組織と社員の成長に貢献」参照)。

当社では、評価制度と部門目標に基づき社員の個人目標を決定しているが、評価者・被評価者の組み合わせには経験のバラつきも多い為、両者が論理的に会話できる共通言語・対話言語としての役割を評価制度に持たせるようにしている。

評価者は、どうしても自己の経験や体験に基づいて部下の指導を行う傾向があるが、技術革新が進むIT業界においては経験に基づく指導・指示が必ずしも正しいとは限らない。当社の評価制度は、社員に求める、①スキル、②行動原理、をロール毎に定義し、それに対する評価指標を明示することで、評価者の知識不足・経験不足を補い、公平で透明性の高い評価プロセスの運営を実現した。

被評価者は、評価制度にて定義されているスキル・役割に基づいて目標設定することにより、上司との間の知識面・経験面でのギャップを緩和し、同一の土俵で合理性の高い目標設定が可能になる。

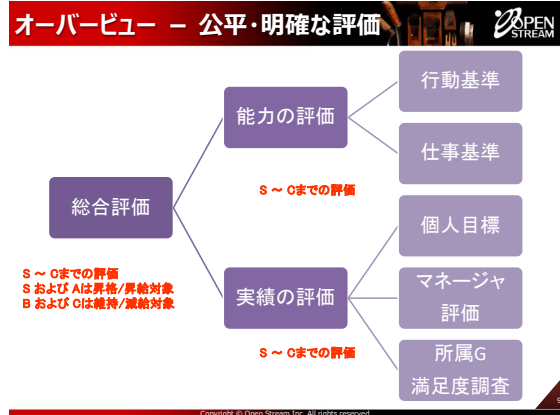
■効果項目：会社方針に直結した目標設定と部門運営を実現(組織面での効果2)

中期経営計画に基づき、評価制度に定義する人財像を常に進化させている。これにより、経営目標と人事・評価制度の一体運営が可能になった。

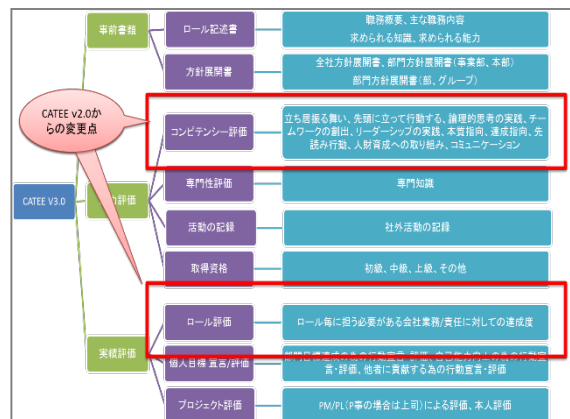
中期経営目標を実現するために必要な人財像を定義した評価制度は、下図のように、①能力評価、②実績評価、に大きく分けられ、潜在力と成果をバランスよく評価に反映できる仕組みとなっている。

評価制度は、スキル標準だけではなく、会社や部門の年次での目標と施策も組み込まれており、①個人の能力、②部門目標・施策の達成、③個人の業績、④自己啓発、⑤他者への貢献、の各要素を矛盾なく取り入れてバランスをとり、合理的で納得感が高い目標設定を可能にした。

2017年度より、スタッフ部門(人事、総務、法務、採用、営業事務、BP推進)の評価にも、技術者向け評価制度をベースにしてiCDを導入した。



【参考資料2-1】スタッフ向け評価指標



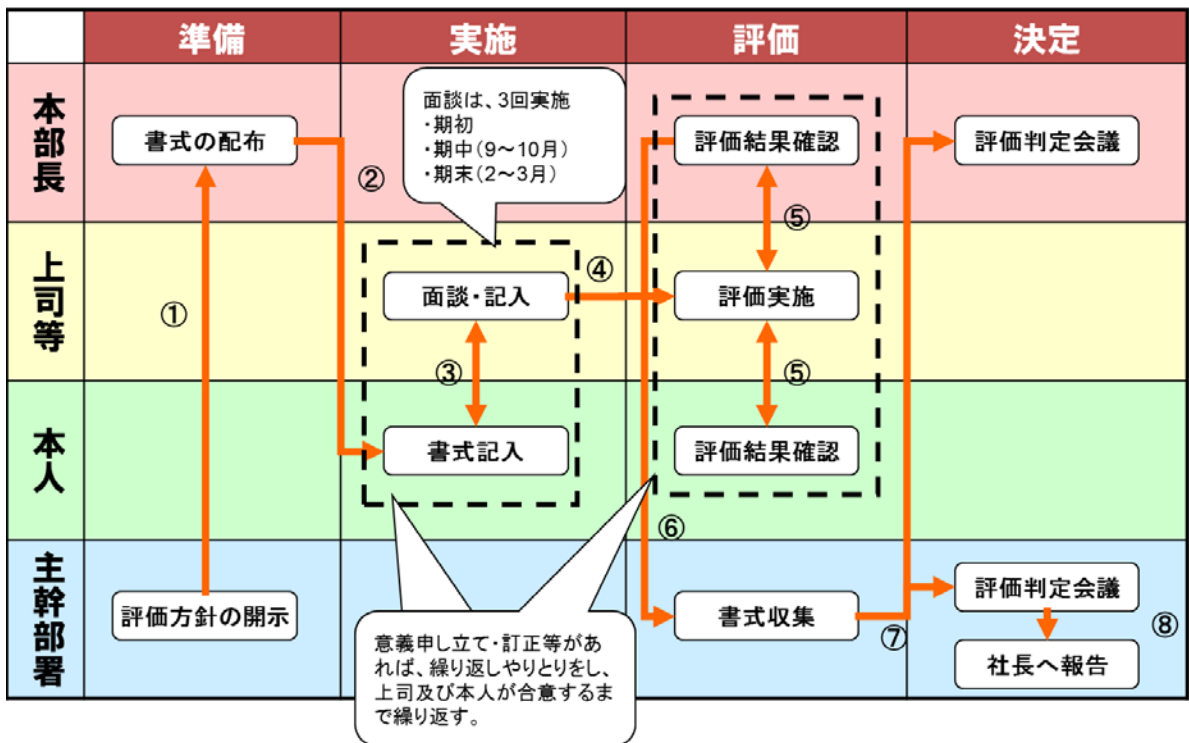
【参考資料2-2】技術者向け評価指標

6. iCD取組みの効果

■効果項目:公平で透明性の高い評価制度を確立し、社員の満足度を向上 (個人・社員に対する効果1)

管理職の裁量権を残しながら、評価制度を明確に定義して社員に明示することにより、管理職のえこひいきなどによる不平等な評価の発生を排除することができるようになった。

下図が当社の評価プロセスの概要である。特徴は、①透明性が高く、②社員からみて公平な、評価を実現できるように工夫している点にある。これらの実現は、①離職率の低下、②社員満足度の改善、につながり、安定した組織運営には欠かせないと考えている。目標の設定と評価は、すべて上司と部下の面談により決定し、両者合意の上で目標設定をすることになっている。やむをえない事情により目標の見直しが必要な場合、半期に一度の中間面談時に見直しが可能となっている。また、最終評価の決定についても、上級管理職で構成する評価委員会にて一人一人の評価結果を検証し、えこひいきや不正が発生しない仕組みになっている。被評価者は、評価結果に不満がある場合、結果の見直しを申し出る権利があり、上司から部下への評価フィードバックも対面にて実施される。これらは、被評価者の評価に対する納得感を高め、高いモチベーションで業務遂行してもらう為に不可欠な方策である。



【参考資料3】評価プロセス

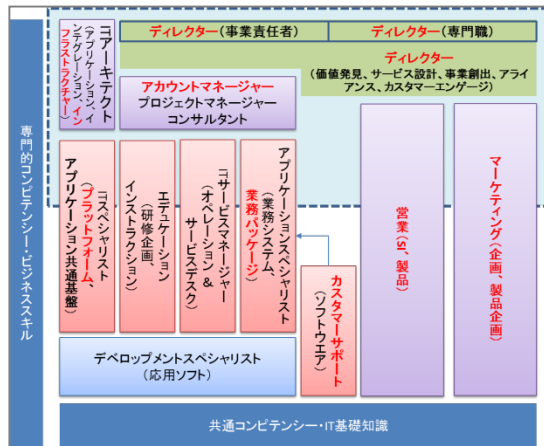
6. iCD取組みの効果

■効果項目:長期的なキャリア形成に寄与するキャリア体系の提示 (個人・社員に対する効果2)

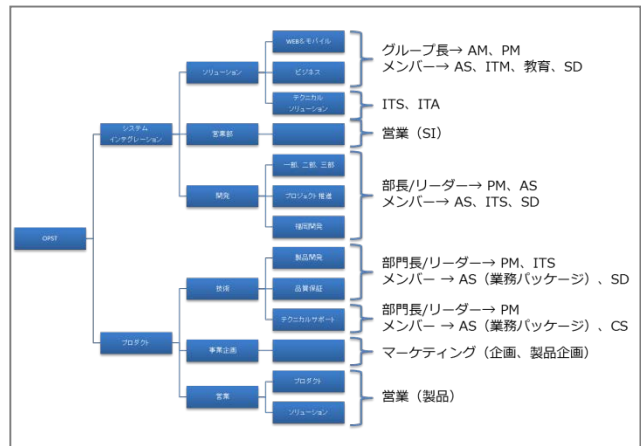
中期経営計画に基づき、評価制度に定義する人財像を常に進化させている。これにより、経営目標と人事・評価制度の一体運営が可能になった。

初級レベルから最上級レベルまで、長期間にわたる人財モデルを明示することにより、①当社が求める人材像、②将来社員に求める役割を明確にすることができるようになった。

当社のキャリアパスは「CATEE.V30」で定義している。「キャリアモデル」(参考資料4-1)では、当社の事業遂行上不可欠なロールとロール間の関係性を、「キャリアモデルと組織」(参考資料4-2)では、それぞれのロールごとに主に所属する組織との対応付けを示している。社員は、自身の能力と経験を考慮して自身が目指すロールとランクを決め、その実現のために年次の目標設定を行うことができる。ランクは、当社内の職位を表すもので、それぞれのランクには目安となる年収テーブルが設定されている為、年次の目標を達成して自分の役割(ロール)を全うし評価を得ることで、キャリアアップと年収アップを同時に実現できる。



【参考資料4-1】「キャリアモデル」



【参考資料4-2】「キャリアモデルと組織」

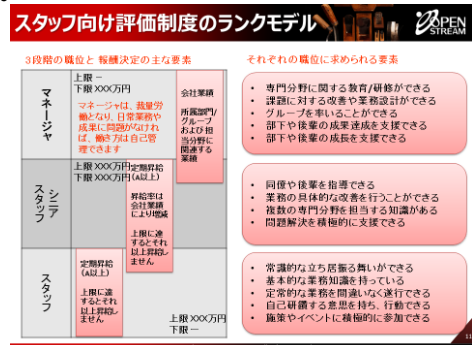
ロールは、上級職種(PM、AM、ディレクター、コンサルタント、ITアーキテクト等)に加えて技術職以外も用意し、初級レベルの人財がキャリアパスに基づいて徐々に能力・実績を積み重ね、上級職種を目指す道筋がわかるように定義した。また、評価制度の改定のために上級職種のラインナップを徐々に充実させ、高年齢技術者でもそれまでの経験を踏まえて、重要度の高い役割を担えるように配慮している。

その一方で、初級レベルの技術者(ランク P1~P3、【参考資料4-3】)は年次評価がある程度低くてもランクアップをしやすい仕組みを採用しており、若年人材の流出を防ぐ要因の一つになっている。ランクは、上位に行く毎に好評価を得られにくいように設計されており、それぞれの人財が、それまでの業績・実績に相応しいポジションに配置されるように考慮されている。

2017年度から導入したスタッフ向け評価制度は、評価指標のひとつとしてiCD/タスクディクショナリを採用し、スタッフ向けのランク評価を決定する仕組みとして制度整備した。

ランク	CS	SL	MK	SD	AS	EDU	ITS	ITM	PM	AM	ITA	CO	DR	給与レンジ
M4													7	5
M3									6	5	6	6	4	業績実績を重視して評価
M2									5	4	5	5	3	
M1		5	5						4	3	4	4	2	
S4				6	6	6	6	3	2	3	3	1	ランクレベル毎にモデル年収範囲が決まっている	
S3	4	4		5	5	5	5	2	1	2	2			
S2				4	4	4	4	1		1	1			
S1	6	3	3	6	3	3	3	3						
P5	5			5	2	2	2	2						
P4	4	2	2	4	1	1	1	1						
P3	3			3										
P2	2	1	1	2										
P1	1			1										

【参考資料4-3】ランクとロール



【参考資料4-4】スタッフ向け評価制度