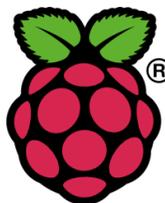




クララオンラインにおける 新・人事制度導入の勘所

株式会社クララオンライン ソリューションビジネス部

マネージャー 宇野素史

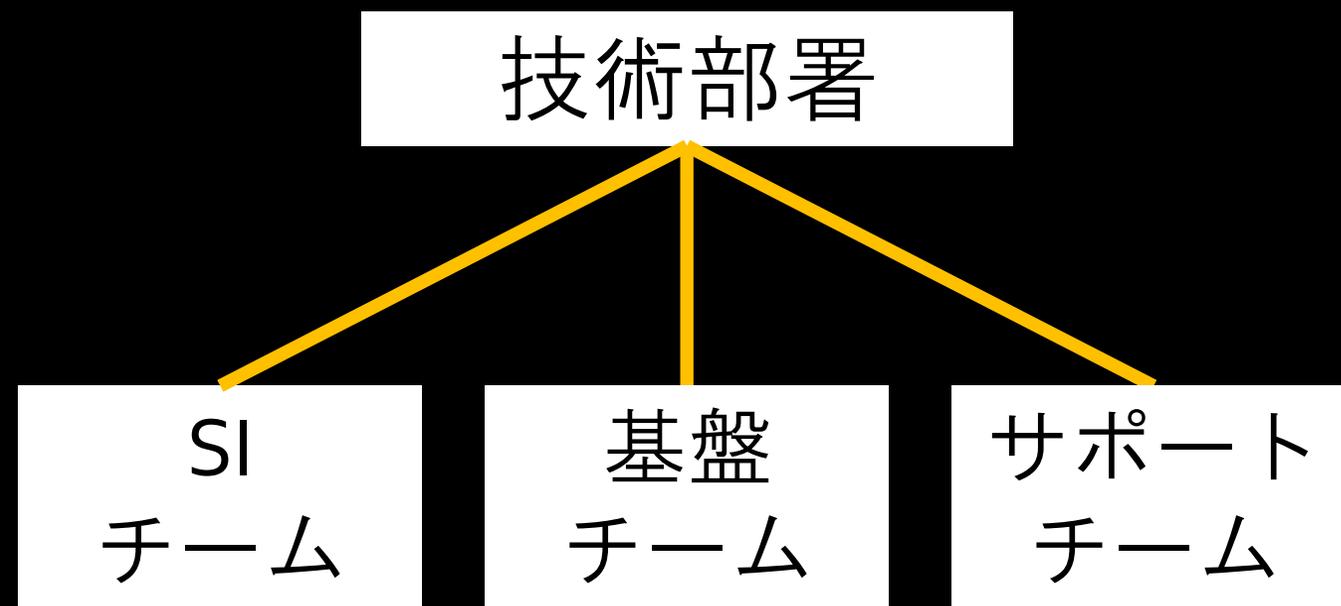


[Motofumi.Uno](#)

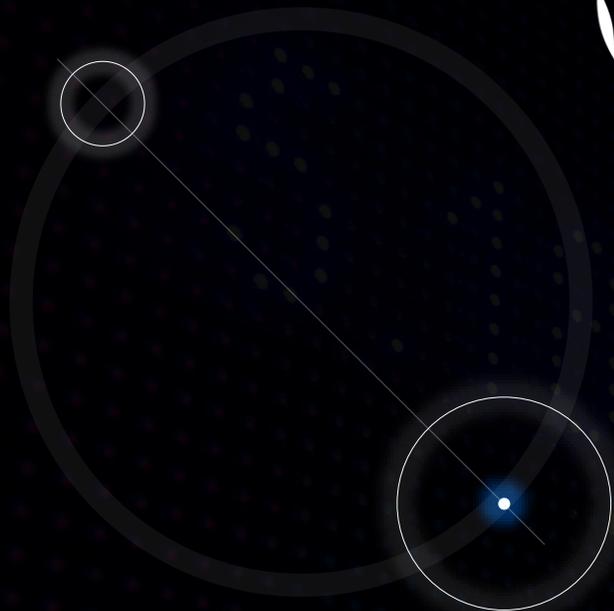
宇野素史

2002年から18年間、日本・台湾・中国等で
数千台大規模クラウド/ホスティング等の
インフラ業務に従事

自身のポジション



このマネージャーです



会社紹介

HOW ABOUT CLARA ONLINE'S



会社名 **株式会社クララオンライン (CLARA ONLINE, Inc.)**

代表取締役 **家本賢太郎**

所在地 **東京(神谷町・三田)・名古屋**

資本金 **1億円**

創業 **1997年5月20日**

事業内容 **アジアにおけるインターネットサービスプラットフォーム事業
アジアにおけるビジネスコンサルティング事業**

従業員数 **134名** (連結, 2018年6月末現在, 常勤役員を除く)

主要株主 **家本賢太郎 田口義隆(セイノーホールディングス代表取締役社長, 当社取締役)
村井純(慶應義塾大学教授) 米倉誠一郎(法政大学大学院教授) WMパートナーズ株式会社
伊藤忠商事株式会社 エクイニクス・ジャパン・エンタープライズ株式会社**

ホスティングサービス

企業活動にITを導入する際に必要となるインターネットとサーバーをセットアップされた状態で利用できる月額課金型サービス



ITマネージドサービス

ITのスペシャリストがお客様に代わって導入したITインフラやセキュリティを管理運用するサービス。



クラウドソリューションサービス

様々なクラウドサービスを使ってお客様に最適なITインフラサービスを提供するサービス。また中国でのサービスも提供



SaaS・ID管理サービス

領域のベストプラクティスを結集したSaaSの導入による業務環境のモダナイゼーションとベースとなるIDの管理運用を行うサービス。



クララオンラインとは?



- 変化を創る、楽しむ。
- 私たちにしか実現できない成果を。
- プロフェッショナルとしての役割を。

社会のボーダーを解決する



クララオンラインにおける 新・人事制度導入の 勘所

本題です！

コロナ前に抱えていた課題

現場マネージャーの悩み

コロナ前に抱えていた課題

- ・ 評価期間は半期に一回目標を設定、達成度等を評価、そのうえで昇給と賞与を決定



・ 評価期間が長い

変化のスピードに評価が追いついておらず、半年前の目標が変わっていることがある

・ 基準が不明確

メンバーの役職ごとの昇給・賞与基準が明確ではない
経営側の期待と現場の期待の乖離がある（ように見えがち）

・ 相対評価になりがち

明確な基準がないため評価者は相対的な評価しかできない
→メンバーにやってほしいこと、目指す目標を示しづらい
→メンバーのキャリアアップが示しづらい

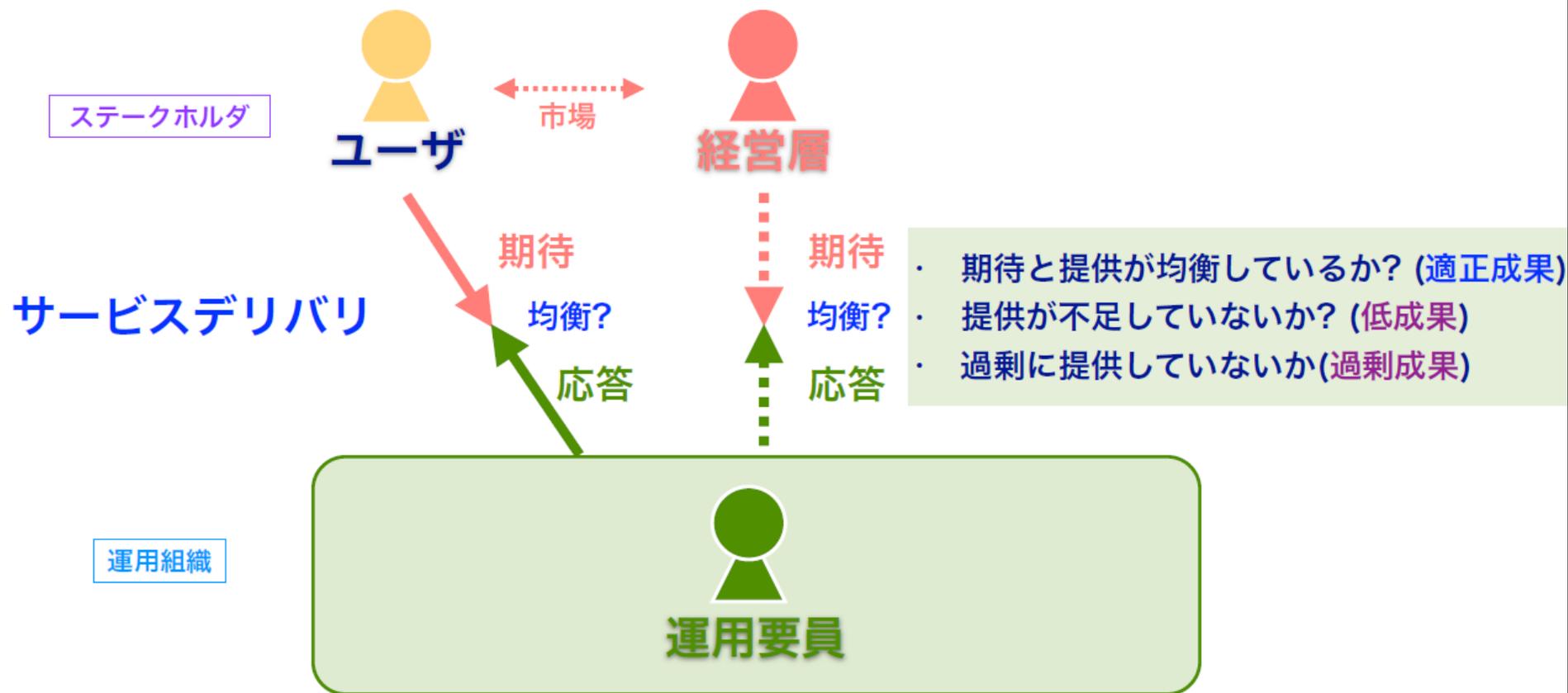


経営層・現場の期待に対して
ギャップが発生しがちなのが悩み

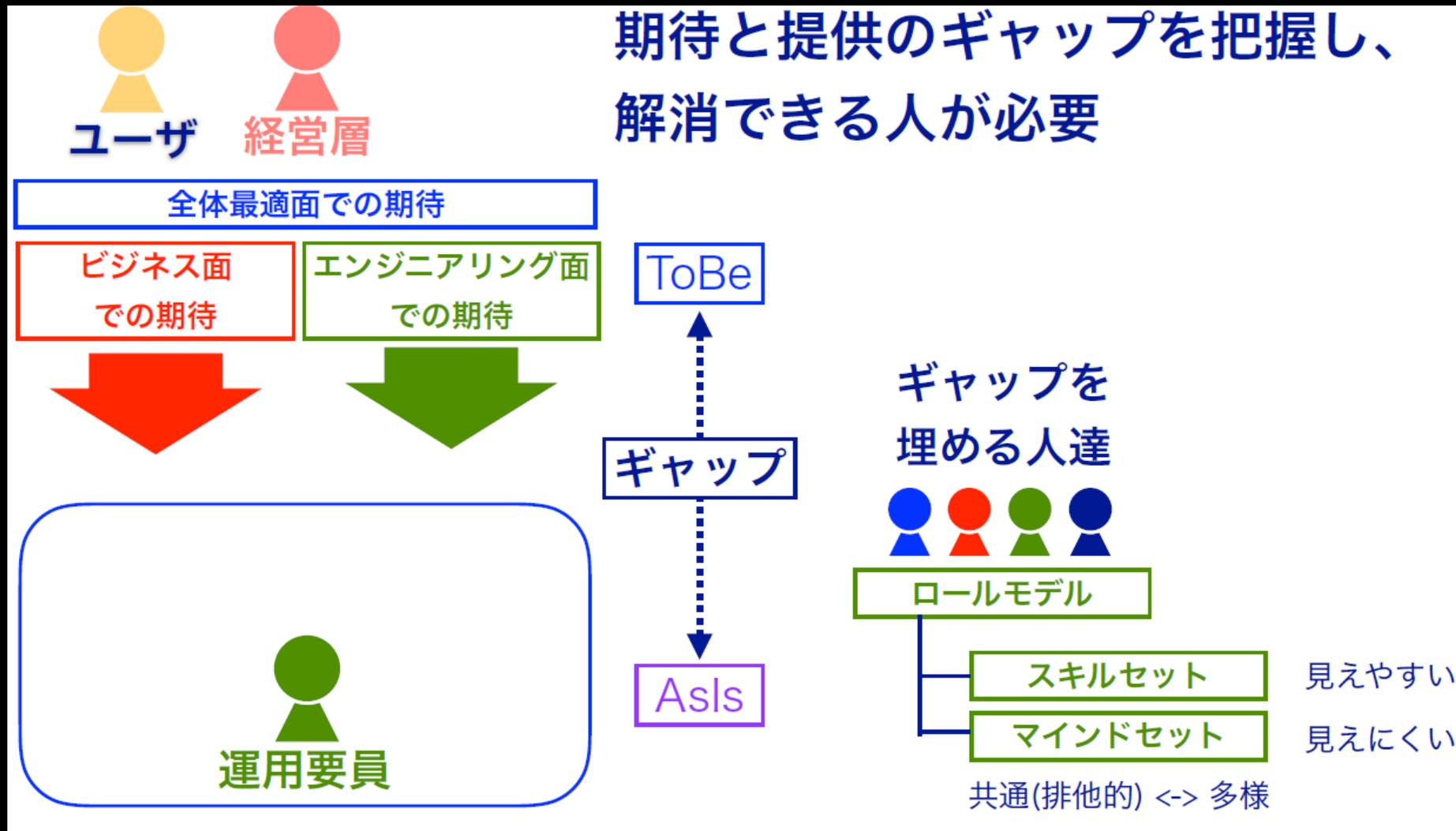
**現場のマネージャーとしては、
評価期間は短く、基準を明確にし、絶対評価とするようにしたいと常日頃思っていた**

ベストプラクティスを考える

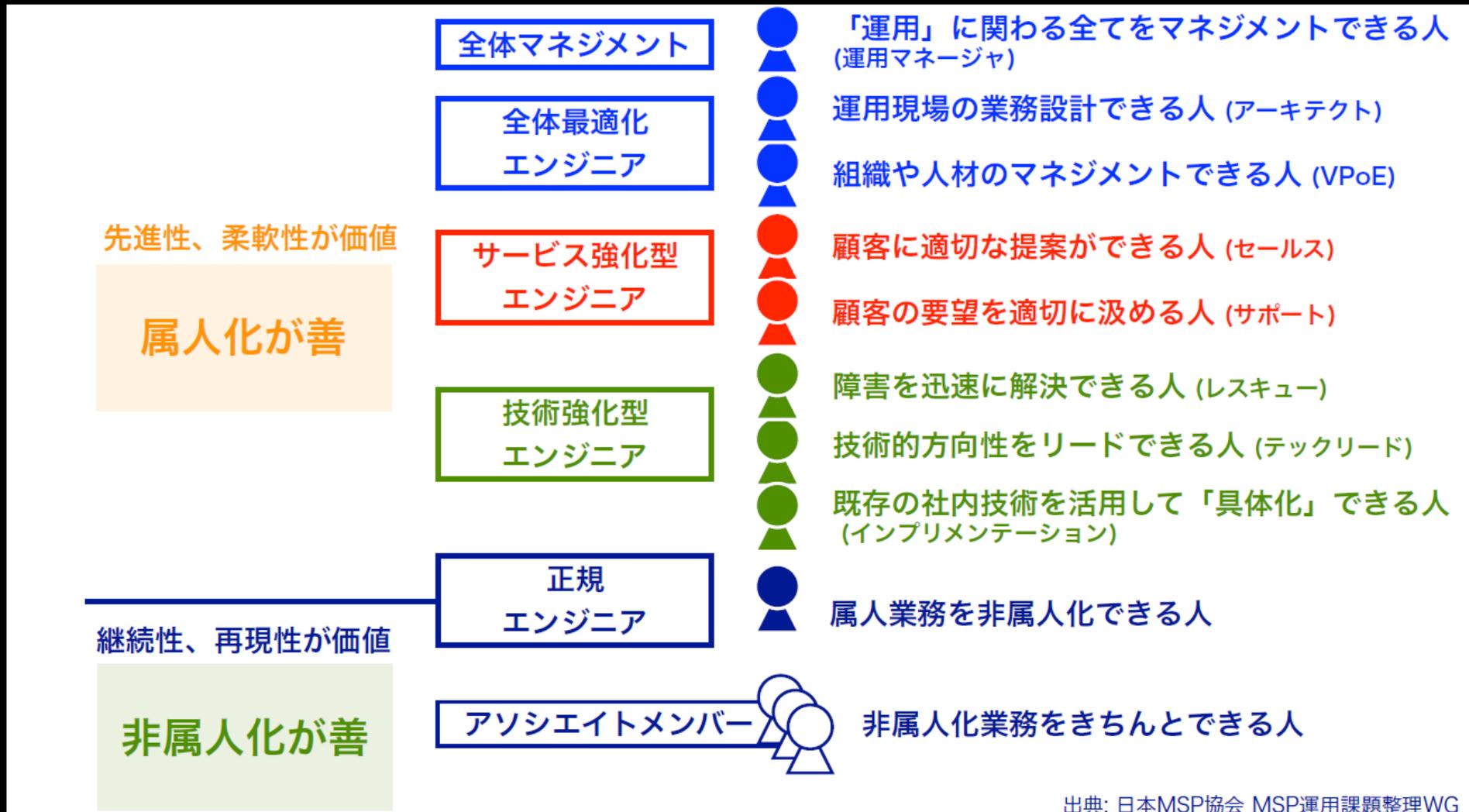
運用の価値への期待と提供にはギャップがある



運用ロールモデルの必要性



運用のロールモデルという役割を示してみる



出典: 日本MSP協会 MSP運用課題整理WG

役割・ロールモデルとスキルセットを 会社全体で定義すれば解決するのでは？

現場マネージャーの思いと仮説

きっかけは突然に

コロナが発生

きっかけは突然に

- コロナが発生しリモートワークが中心の生活に

- 働き方を変えないといけない状況が発生

- 人事・各種制度をコロナ禍に合った内容へ変更が急務

- 評価と成果をはっきりさせないといけない

- クララ内の人事・各種制度を変える予定があった

- もともとは家賃手当廃止に伴う新手当変更予定だった



今年7月に人事制度が変更された！

どのように変わったのか（経営側の期待）

どのように変わったのか（変更ポイント）

- 出社とリモートワークを社員が選択可
 - 社員が自身で判断し選択できるワークスタイル。就業時間も一定の決まった時間内で開始できる
- WSI手当：月数万を支給
 - 新しい働き方を支援する為の手当。出社を前提としない為、自宅と会社間の通勤費も含む
- 業務の都合や状況に応じて出社の指示も可
 - 出社が必要な状況。テレワークで生産性や業務品質の低下がみられる場合など、コロナ対策を前提に

どのように変わったのか（新制度のロジック）

- 仕事と健康（プライベート）の最適化

- 社員の健康維持を支援することで、組織や事業の成果/生産性を向上させる

- 成果に対する働き方の選択を社員に委譲

- 選択を委譲することで成果に対するコミットメントを強める

- 成果をベースに指示/指導を実施

- ビジネス組織である以上、事業成果を出さないと組織も社員も幸せにはならない



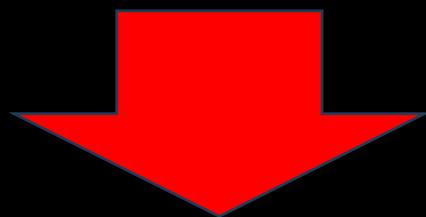
どのように変わったのか（人事評価の変更点）

- 評価期間が長い → 4半期ごとに評価
- 基準が不明確 → 昇給、賞与の基準・ロジックを策定
策定内容をオープンにした
- 相対評価になりがち → 役割を定義し役割に求める基準を策定
策定内容をオープンにした

経営層・現場の期待と
ギャップを埋める施策

どのように変わったのか（役割イメージ）

staff1 staff2 staff3 Manager



1 2 3 4
Associate

1 2 3
Professional

1 2 3
Manager

どのように変わったのか（役割の定義）



Associate



実行と改善

担当業務における三方良し（お客様、会社、個人）の許容範囲内で生産性を高めながら安定的に業務を行うスタイル

Professional



非連続な挑戦と創造（破壊）

高い専門性や創造的なアウトプットによって事業の成長や革新的な変化をけん引する（業績と昇給が連動する）

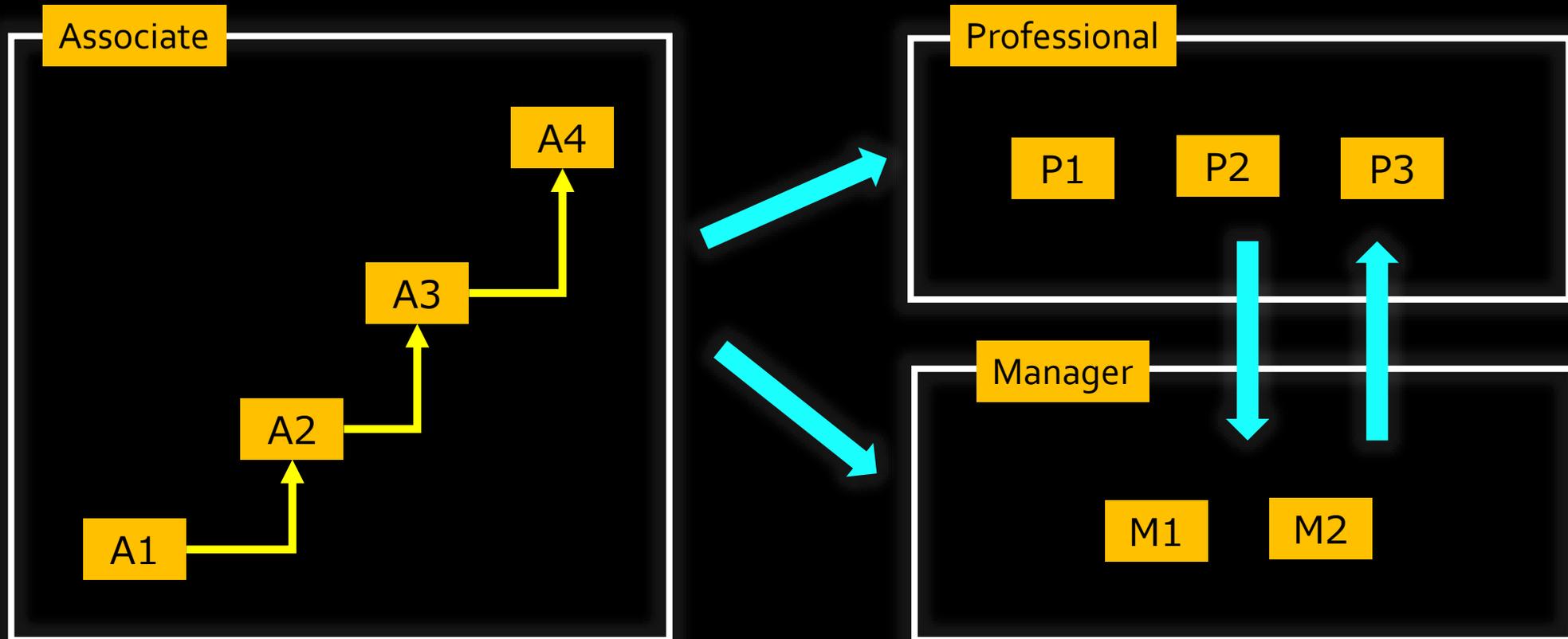
Manager



事業と組織の構造

高い視野と長期的な目線をもって組織力の向上を担い、事業の成長をけん引する

どのように変わったのか（キャリアアップの導線）



役割の変更は会社・本人と協議

どのように変わったのか（役割の評価基準）

**役割評価
（昇給基準）**

→ **役割
期待行動
昇格要件**

**業績評価
（賞与基準）**

→ **業務（質・量・効率性）
人・組織
専門性
チャレンジ**

実際には役割ランクや職種（営業・技術など）ごとに
もっと細かく定義していますが詳細は非公開
（ゴメンナサイ）

経営側は示した！現場マネージャーは？

ありがたい！結果を出さねば

各役割毎のロールモデルとスキルセット（仮）

Associate	A1	アソシエイト	非属人業務をきちんとできる人
	A2	正規エンジニア	属人業務を非属人業務化できる人
	A3	強化型エンジニア	障害を迅速に解決できる人(レスキュー) 技術的方向性をリードできる人(テックリード) 既存の社内技術を活用して「具体化」できる人 (インプリメンテーション)
	A4		
Professional	P1	全体最適化エンジニア 全体マネジメント	組織や人材のマネジメントできる人 運用現場の業務設計できる人(アーキテクト) 「運用」に関わる全てをマネジメントできる人 (運用マネージャ)
	P2	超強化型エンジニア CTO、VPoE	高い専門性や創造的なアウトプットによって業界、会社の発展をけん引できる人
	P3		
Manager	M1	CTO、VPoE、部長	高い視野と長期的な目線をもって組織力の向上を担い、事業の成長をけん引する。
	M2		

サポートチームの例



Associate	A1	非属人業務をきちんとできる人	契約内容確認	サービス案内	各種コンパネ	社内ツール操作
			サーバ再起動	Firewall設定	DNS設定	接続許可設定
	A2	属人業務を非属人業務化できる人	Web閲覧	セキュリティ	メール送受信	
			ドメイン/SSL	障害対応		
	A3	障害を迅速に解決できる人(レスキュー) 技術的方向性をリードできる人(テックリード) 既存の社内技術を活用して「具体化」できる人 (インプリメンテーション)	移行作業	イレギュラーサポート	サービス提案	
	A4	顧客に適切な提案ができる人(セールス) 顧客の要望を適切に汲める人(サポート)	サービス立ち上げ検証	新規サービスフロー策定	クレーム対応	
			サービスデザイン	サービス改善	大規模障害対応	
Professional	P1	組織や人材のマネジメントできる人 運用現場の業務設計できる人(アーキテクト) 「運用」に関わる全てをマネジメントできる人 (運用マネージャ)	サービスアーキテクト	サービス品質管理		
			サービスマネジメント	チームマネジメント		
	P2	高い専門性や創造的なアウトプットによって業界、 会社の発展をけん引できる人	エヴァンジェリスト	OSS等のコミッター		
	P3		スペシャリスト	業界団体の運営		

基盤チームの例

Associate	A1	非属人業務をきちんとできる人	機器発注	開通対応	SSL/ドメイン取得/更新	サービス案内	
			仕入発注	解約対応	監視登録	L2までの操作	社内ツール操作
	A2	属人業務を非属人業務化できる人	機器設置・撤去対応	機器などの資産棚卸	社内ツール更新		
			機器設置・撤去対応	資産在庫管理	FWまでの操作		
Professional	A3	障害を迅速に解決できる人(レスキュー) 技術的方向性をリードできる人(テックリード) 既存の社内技術を活用して「具体化」できる人 (インプリメンテーション)	イレギュラーサポート	サービス提案	Aggrまでの操作	基盤NW構成管理	
	A4		サービス立ち上げ検証	サービス改善		基盤NW問題管理	
		顧客に適切な提案ができる人(セールス) 顧客の要望を適切に汲める人(サポート)	サービスデザイン	クレーム対応		案件NW構成管理	
			新規サービスフロー策定	大規模障害対応		案件NW問題管理	
Professional	P1	組織や人材のマネジメントできる人 運用現場の業務設計できる人(アーキテクト) 「運用」に関わる全てをマネジメントできる人 (運用マネージャ)	サービスアーキテクト	サービス品質管理			
			サービスマネージメント	チームマネジメント			
	P2	高い専門性や創造的なアウトプットによって業界、 会社の発展をけん引できる人	エヴァンジェリスト	OSS等のコミッター			
	P3		スペシャリスト	業界団体の運営			

SIチームの例

Associate	A1	非属人業務をきちんとできる人	サポートTのA1レベルの業務	基盤TのA1レベルの業務	
	A2	属人業務を非属人業務化できる人	サポートのA2レベルの業務	基盤TのA2レベルの業務	基盤・ソフトウェア構成
	A3	障害を迅速に解決できる人(レスキュー) 技術的方向性をリードできる人(テックリード) 既存の社内技術を活用して「具体化」できる人 (インプリメンテーション)	要件定義書	移行作業	サービス提案
	A4		技術提案書	クラウド構築	イレギュラーサポート
	A4	顧客に適切な提案ができる人(セールス) 顧客の要望を適切に汲める人(サポート)	ネットワーク構築		
			サーバ構築		
Professional	P1	組織や人材のマネジメントできる人 運用現場の業務設計できる人(アーキテクト) 「運用」に関わる全てをマネジメントできる人 (運用マネージャ)	サービスアーキテクト	サービス品質管理	
			サービスマネージメント	チームマネジメント	
	P2	高い専門性や創造的なアウトプットによって業界、 会社の発展をけん引できる人	エヴァンジェリスト	OSS等のコミッター	
	P3		スペシャリスト	業界団体の運営	

役割の評価基準（再掲）

**役割評価
（昇給基準）**

→ **役割
期待行動
昇格要件**

**業績評価
（賞与基準）**

→ **業務（質・量・効率性）
人・組織
専門性
チャレンジ**

サポート・基盤・SIチームごとに
もっと細かく定義していますが詳細は非公開
（ゴメンナサイ）

結果は？



評価期間が長い

目標期間が短いので、事業の速さに応じて評価ができる。
そのため目標が変わることが少ないことはメリット。

課題としては、4半期ごとの評価は大変（これは評価基準が定まり、それを元に評価するため多少は楽）



基準が不明確

基準が明確化され、成果に関してもが明確化された。特にリモートでもメンバーの役割や期待すること、評価ポイントが決まっているためぶれにくい。

基準の妥当性に関しては今後もメンテナンスが必要。



相対評価になりがち

評価基準が定まり、それを元に評価しているため相対評価とはならない。

評価の公平性に関して、自部署の評価者が評価するが、他部署から見てどうか、メンバーから見てどうかも場合により必要（リモートは周りの評価がわかりづらい）

コロナ禍ならではの課題やノウハウ

• マネージャー目線

• 評価者がアウトプットに工数を割く時間が増える

- これは今までは近くにメンバーがいたので口頭で済ませていたが、明文化して公平にブロードキャストする必要がある

• メンバーや経営層への説明が今まで以上に必要かつアウトプットの内容が非常に重要

- 行間の説明が不足しがちになるため、アウトプット力が試される
- 特に経営層は、オフラインの頃からさらに距離が離れるため、結果で評価することとなる。如何ににマネージャーが現場を把握しているか、アピールできるかが重要

• 情報量や指示・指導の情報量の差が出る

- リモート出社と会社出社のメンバーで情報の共有、指示の速さなどに差が出てくる
- 特にリモートでは社内のチャットシステムなどにこまめに情報を出すことが重要。また指示の速度が遅くなりがち
- 今まで以上にコミュニケーション量を増やし、とチームビルディングを強化しなければならない。(Playing Managerは辛い)

• メンバー目線

• 成果を出したことを証明・定義するためにアウトプットに工数を割く時間がふえる

- メンバーも評価を出さないといけない。指標となるのは何を実施したのか、妥当なのかのアウトプットをちゃんと出す必要がある。

• マネージャーへの報告の工数が増える

- 今までは『やったことの報告』で評価されるが、その質や量などはマネージャーはリモートではわかりづらくなるため、ある程度のこまめな報告や結果報告を求められる

クララオンラインにおける 新・人事制度導入の**勘所**

アウトプット力が試される！

(経営層・マネージャー・メンバー共に)

ご視聴ありがとうございました

【PR】クララオンライン初のカンパニーイベントを開催します

『The Border2020』

□開催日：12月3日(木)

□会場：オンライン

□特典：アーカイブ配信、アンケート回答にてAmazonギフト券500円分

□テーマ：「ゼロトラスト/働き方改革」「ハイブリッドクラウド」「中国ビジネス」



▼お申し込みはこちらより

