



# 人事労務泣き笑い…

## 第8回 目標管理Webシステム導入でトラブル

(株)田代コンサルティング代表 社会保険労務士 田代英治

### ●人事考課表、目標管理シートの受け渡しにおける課題

人事考課や目標管理については、いかに公平性や納得性を高めるかという内容の問題もさることながら、いかに効率的に回していくかという運用の問題もありました。運用の問題の中の一つに、人事考課表や目標管理シートの（被考課者・考課者間や考課者・人事部間などにおける）受け渡しを改善したいということがありました。

2002年秋までは、エクセルで作った人事考課表や目標管理シートを電子メールに貼り付けて、受け渡しをしていました。このやり方は、電子メールに重いファイルを貼り付けて送受信させるため、サーバーに負荷をかけ、人事考課の時期になると電子メールが作動しなくなるなどの問題を引き起こしていました。

また、人事部側には、各部署から電子メールで送信されてくる人事考課結果の集計作業に膨大な時間をとられ、集計結果の分析などの本質的な仕事をする余裕がないという悩みを抱えていました。

### ●目標管理WEBシステム（MBOシステム）導入へ

そのような潜在的な問題があった2002年秋頃、ある会社から送られてきたDMに目がとまりました。それには、次のようなことが書かれていました。

#### 「MBO SYSTEMのご紹介」

##### ～システム導入のポイント～

御社の目標管理や人事考課、自己申告書の運用は、まだEXCELですか？ 収集時に計算間違いなどでご苦労されていませんか？

また目標設定・評価の進捗管理に時間をとられすぎるあまり運用面でのフォローが不十分になっていませんか？ そんな悩みの解決策としてWEBシステムを導入することも一つの手段です。

当社のMBO SYSTEMは、シンプルで使いやすいインタフェースを持つ人事評価特化型のシステムです。

また自社でも実際に運用しているため、利用者目線の提案から各社ニーズにあわせたカスタマイズを提案できるのが強みです。

我々の問題を解決してくれるのではないかと期待を持って、この会社の担当者に連絡を取り、会社に来てもらいました。この会社が自社で開発したシステムを外販することになったということでしたが、内

容的は当面の問題を解決してくれそうに感じました。

パッケージシステムとしての料金もさほど高いものではなく、導入の可能性が高まりましたが、問題は会社用にカスタマイズできるのか、そしてそのカスタマイズ費用がどれほどかかるのかという点でした。

担当者の説明によると、大規模なものではなければカスタマイズは可能であるし、料金的にもそれほど高額なものにはならないということでしたので、すぐに導入を決定しました。導入時期は、次の人事考課の時期にあわせて、2003年2月末としました。

導入を決定した2002年10月から、運用開始まで6か月を切っていましたので、時間的な余裕はありませんでした。他の重要案件を抱えながら、1～2週間に一度程度の打ち合わせが続きました。

### ●トラブル対応に追われ疲労困憊

結局、MBOシステムが導入できたのは、2003年4月初めとなってしまいました。このシステムの運用開始にあわせ、人事考課の時期を少し遅らせることになりました。

従業員に十分な説明をすることができないまま、新しいシステムの運用が始まりました。さらに悪いことに、アクセスが集中したせいか、当システムがダウンする状況が頻発し、ユーザーである従業員に多大な迷惑をかけてしました。

4月から5月の初めにかけて、システムが不安定な状況が続きました。4月は新卒採用の面接などで最も忙しい時期でしたが、面接の合間を縫って、トラブル対応に奔走しました。心の中では、「なんでこんな目に逢わなければならないのか」と泣きながら、現場に頭を下げて回りました。

人事考課のシステムがちゃんと動かずに、

日々多忙な従業員に迷惑をかけることなどあってはならないと、詰めの甘さを反省しました。

そもそも、時間的にも無理があったのかもしれませんが、一度決めたからには、万全な形にしてから導入しなければなりませんでした。幸い、業者の担当者の対応が迅速で誠実でしたので、何とか難局を乗り越えました。このころの私は、疲労困憊で心神喪失の状態だったかもしれません。何より現場からの罵声が応えましたし、申し訳ない気持ちで一杯でした。

あれから5年。今、このMBOシステムは、何度かカスタマイズを繰り返し、すっかり社内に定着しました。5年分の人事考課表、目標管理シート、自己申告書などがシステムで一元管理されており、各現場でも評価面だけでなく、育成面などにも有効に活用されており、威力を発揮しています。

このシステムは、使い勝手のよい、内容的にも優れたものとなり、同じような問題を抱える会社にお勧めできるものに仕上がっています。

