

エンジニア組織と職位制 度のアップデート v2020.07

執行役員 VP of Engineering/技術部長 柴田博志

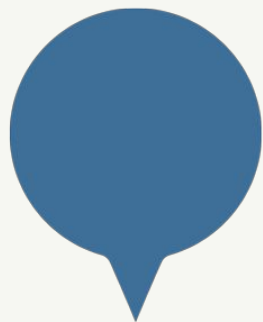
2020.07 時点のペパボのエンジニア職位制度を俯瞰する

現行のペパボのエンジニア職位制度は 2015年からスタートした制度 を基礎として作成されている。2020 年までの 5 年間に主に以下に示すアップデートが行われた。

- シニア(以上の)エンジニアの評価基準(4.1-4.4の導入)のアップデート
- エンジニアリングマネージャの導入
- ペパボの全パートナーの評価基準のアップデート

本資料では、改めてエンジニア職位制度と位置付けを俯瞰し、今後 2025 年に向けた事業目標達成のためのエンジニア組織とその成果について述べる。





2020.07 時点のペパボのエンジニア評価制度のポイント

職位制度と評価について

エンジニアの職位は1-3等級(ジュニア)と4等級~(シニア)の専門職としてのラインと、マネジメントとしてのライン、7等級~の経営メンバーにより構成される

	プロフェッショナル	マネジメント	報酬
	技術担当取締役(= CTO antipop)		GMOインターネット グループ格付け基準と 報酬額に準じる
8等級	技術担当執行役員(= VPoE hsbt)		
7等級	チーフエンジニア		
6等級	シニアプリンシパル	シニアエンジニアリングリード(SEL)	900万～
5等級	プリンシパル		800万～
4等級	シニア	エンジニアリングリード(EL)	700万～
3等級	アドバイザー		530万～
2等級	アソシエイト		
1等級	ルーキー		

参考資料

- 20年7月新報酬制度(全社共有用)
- エンジニアリング マネジメント体制のアップデート

エンジニアは専門職として、エンジニア組織内で評価の基準と体系を持ち、専門職上長が全体の 5/9 (シニア以上は 2/3) の評価を行う。

Grade評価者及び被評価者（エンジニア）							
エンジニア職については、要件ごとに評価者を以下のように設定します							
被評価者		1～3等級		4等級		5～6等級	
評価者		専門職上長	所属上長	専門職上長	所属上長	専門職上長	所属上長
作り上げる力	専門力	1次：シニアorEL 2次：SEL	—	1次：SEL 2次：VPoE	—	1次：VPoE 2次：CTO	—
	完遂力						
	行動力	—	1次：MGR 2次：部長				
先を見通す力	予見力	1次：シニアorEL 2次：SEL	—	1次：SEL 2次：VPoE	—	1次：VPoE 2次：CTO	—
	課題抽出力						
	改善力						
影響を拡げる力	フォローアップ	—	1次：MGR 2次：部長	—	1次：MGR 2次：部長	—	1次：MGR 2次：部長
	主体性						
	影響力						

CTO=技術担当取締役、VPoE=技術担当執行役員、SEL=シニアエンジニアリングリード、EL=エンジニアリングリード

エンジニアリングマネージャの評価は EL=3等級、SEL=4等級の評価が1/2、残りの 1/2は全社共通のマネージャ要件のうち以下の表の赤枠で囲む小項目の中の 15/51 項目によって評価を行う

	大項目	小項目
1	ビジネスパフォーマンス	<div>- 組織目標</div> <div>- 予算実績管理</div> <div>- 専門性</div> <div>- アライアンス</div> <div>- プロジェクト・プロダクト管理</div>
2	リスクマネジメント	<div>- リスクマネジメント</div>
3	ピープルマネジメント	<div>- 労務管理</div> <div>- エンパワースメント</div>
4	ペパボピープル	<div>- 文化の遵守／ふるまい</div> <div>- 社内ルール</div> <div>- 変化への適応</div>

マネージャ要件の小項目 15 について、CTO/VPoE と同レベルの水準の実行能力を持っている場合は 1、持っていないまたはやっていない場合は 0 と評価する。なお、最終結果の小数点は切捨てる。

- シニアエンジニアリングリード : VPoE が評価、CTO 確認のもと決定
- エンジニアリングリード SEL が評価、VPoE 確認のもと決定

マネージャ要件を元に、エンジニアリングマネージャに求められる債務と債務を達成するために必要な能力、それらに対する RACI(実行、説明、相談、報告)の関係を整理し、運用を開始する(2020年下期予定)

大分類	小分類	業務(活動)	能力/スキル	責務	Responsible(実行責任者)、Accountable(説明責任者)、C			
					CTO	VPoE	SEL	EL
リスクマネジメント	リスクマネジメント				RA	R	C	
					I	I	A	A
							RA	RA
						C	RA	RA
						C	A	A
					I	RA		
					I	RA	RA	RA
							C	C
							C	C
						C	AC	AC
						C	RAC	
					I	CI	A	AC
							AC	
							A	A
					C	C	RA	AC
					I	C	RA	AC



7等級以上の評価は経営メンバーと同一とする

チーフエンジニア、並びに技術担当執行役員の評価は年1回、以下の2軸で行う。

- **定量面:** 5点満点となる、組織の実行目標を 7 項目以上設定し、実行結果に対して重み付けを行った平均点
- **定性面:** ペパ典の軸と成果に対して、マネージャー全員からの 360 度評価

また、報酬はグループの基準に準じるため、全社業績の結果によって金額が決定する。

- **シニア**: SEL による面談及び決定
- **プリンシパル**: VPoE/CTO による面談、VPoE が決定
- **シニアプリンシパル**: VPoE/CTO による面談、CTO が決定

GMOペパボ株式会社

- | 等級/ライン | エンジニア・デザイナー専門職ライン | エンジニア・デザイナー
マネジメントライン | その他専門職ライン | マネジメントライン |
|--------|-------------------|--------------------------|-----------|-----------|
| 8等級 | | 執行役員 | | |
| 7等級 | チーフエンジニア | 技術責任者 | — | 部長 |
| 6等級 | シニア・ブリンパル | SEL/SDL | — | 室長/マネージャー |
| 5等級 | ホブリンパル | — | ブリンパル | — |
| 4等級 | ホシニア | EL/DL | シニア | サブマネージャー |
| 3等級 | 飛び級可 | | アドバイザー | 飛び級可 |
| 2等級 | | | アソシエイト | |
| 1等級 | | | ルーキー | |

エンジニアリングマネージャへの昇格は任命によって決定する

エンジニアリングマネージャは、EL=3等級、SEL=4等級相当の技術力を有する前提で、以下の条件で昇格を決定する。

- **エンジニアリングリード**: SEL から VPoE へ相談を行い、VPoE による推薦、経営会議メンバーによる決議により昇格
- **シニアエンジニアリングリード**: VPoE による推薦、経営会議メンバーによる決議により昇格

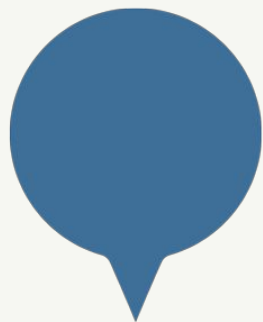
※昇格の稟議はいずれも VPoE が作成し、経営会議へ上程する。SELは情報セキュリティ管理者を担うため、規定に定める責務を担うことができるエンジニアを推薦する。

- 従来存在したシニア-シニアプリンシパルの専門職のラインに並列するようにエンジニアリングマネジメントを担当するエンジニアリングリードのラインを作成した。
- マネジメントラインに、従来プロフェッショナルラインが担当していたエンジニアの評価=専門職のピープルマネジメントの多くを担当してもらうよう変更した。
- 合わせて 2020 年 7 月より、採用についてもプロフェッショナルラインからマネジメントラインへの担当の一部の移動を予定している。



プロフェッショナル・マネジメントの双方の協力によりエンジニア組織の成果拡大を図る





2020.07 時点のペパボのエンジニア組織

エンジニア組織について

技術面

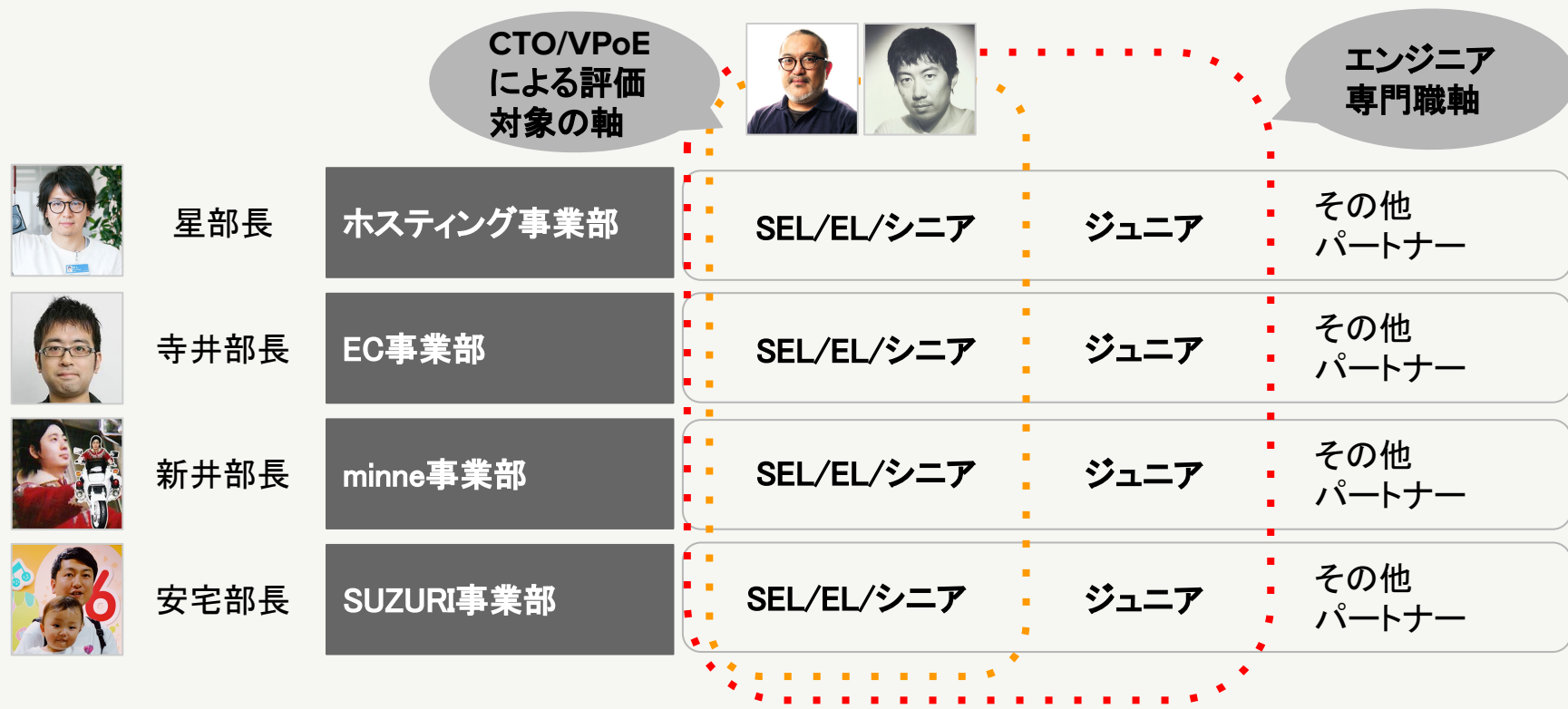
フォロワーからリーダーへ
事業を差別化できる技術で業績に貢献する

組織面

いるだけで成長できる環境
切磋琢磨して知的生産性を向上させる組織

＞ テックカンパニーとは、あらゆる人々が常にインターネットにつながり、あらゆる産業がインターネットによってビジネスモデルを革新していく中で生まれる新たな表現形式・手法を背景に、「つくるひと」を増やし・その活動を実現し・成長を支えるためのしくみを、物理空間・スクリーン・XR空間を通じて提供する企業のことである。

SEL/ELやシニアエンジニアを通じて、事業部所属のエンジニアとマトリクス組織を形成する。



CTO協会作成の DX Criteria の項目をベンチマークとして、事業戦略との整合性を考慮し、CTO/VPoE/SEL にて技術戦略を決定する。

DX Criteriaとは

DX Criteriaの構造

DX Criteriaの使い方

1. チームの評価項目

- 1.1. チーム構成と権限委譲
- 1.2. チームビルディング
- 1.3. 心理的安全性
- 1.4. タスクマネジメント
- 1.5. 透明性ある目標管理
- 1.6. 経験主義的な見識と計画
- 1.7. ふりえり習慣
- 1.8. パフォーマンス最適化

2. システムの評価項目

- 2.1. パージョン管理
- 2.2. ソースコードの明瞭さ
- 2.3. 継続的インテグレーション
- 2.4. 継続的デプロイ
- 2.5. API駆動開発
- 2.6. 継続的データキャッチ
- 2.7. システムモニタリング
- 2.8. セキュリティシフトレフト

3. データ駆動の評価項目

- 3.1. 顧客接点のデジタル化
- 3.2. 事業活動データの収集
- 3.3. データ蓄積・分析基盤
- 3.4. データ処理パイプライン
- 3.5. データ可視化とリテラシー
- 3.6. 機械学習プロジェクト管理
- 3.7. マーケティング自動化
- 3.8. 自動的な意思決定

4. デザイン思考の評価項目

- 4.1. ペルソナの設定
- 4.2. 顧客体験
- 4.3. ユーザインタラクション
- 4.4. デザインシステムの管理
- 4.5. デザイン組織
- 4.6. プロトタイピング
- 4.7. ユーザビリティテスト
- 4.8. プロダクトマネジメント

5. コーポレートの評価項目

DX Criteria v201912-「2つのDX」とデジタル経営のガイドライン

dx criteria
Developer eXperience & Digital Transformation
「2つのDX」とデジタル時代の経営ガイドライン

DX Criteria

DX Criteria[DX基準]は、日本CTO協会が監修・編纂している企業のデジタル化とソフトウェア活用のためのガイドラインです。

本基準は、デジタル技術が企業に活用するために必要な要素を多角的かつ具体的に体系化したものです。ソフトウェアエンジニアリング組織の健全な成長・経営目標の可視化・パートナーとのコミュニケーションなどに使っていくことを目的に作成されています。

また、本基準は絶対ではありません。極めて実践的で具体的な項目で構成されているため、定期的に最新動向に併せてCTO協会の個人会員様と議論をおこなしながら、適宜アップデートをしていくものです。

説明資料

DX Criteriaの理念「2つのDX」

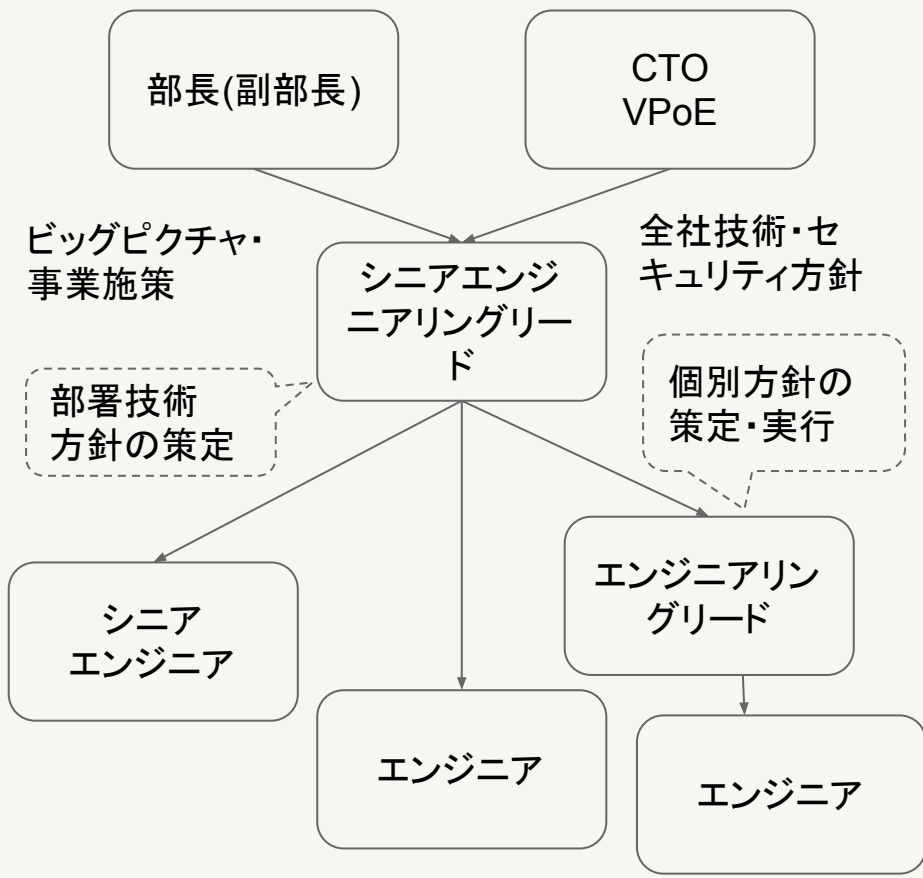
VISION AND MESSAGE

デジタル時代の超高速な仮説検証能力を得るには「2つのDX」が必要不可欠

テーマ	No	カテゴリ	メトリクスの計画	学習と改善	プラクティスと習慣	アンチパターン
team	1	チーム構成と権限委譲	Yes	Yes, but	No, but	Yes, but
	2	チームビルディング	Yes	Yes, but	No, but	Yes, but
	3	心理的安全性	Yes	Yes	Yes	Yes, but
	4	タスクマネジメント	No	No, but	Yes, but	Yes, but
	5	透明性ある目標管理	Yes, but	No, but	Yes	No, but
	6	経験主義的な見識と計画	No	No	Yes, but	Yes, but
	7	ふりえり習慣	No, but	Yes, but	No, but	No, but
	8	パフォーマンス最適化	No	No	Yes	No, but
system	1	バージョン管理	Yes	Yes	Yes	No
	2	ソースコードの明瞭さ	No, but	No	Yes	No, but
	3	継続的インテグレーション	Yes, but	No, but	Yes	No, but
	4	継続的デプロイ	No, but	Yes, but	Yes, but	No, but
	5	API駆動開発	No	No	No, but	Yes, but
	6	疎結合アーキテクチャ	No	No	No	Yes, but
	7	システムモニタリング	No, but	Yes, but	Yes	No, but
	8	セキュリティシフトレフト	Yes	Yes	Yes	Yes, but
data	1	顧客接点のデジタル化	Yes, but	Yes, but	Yes	Yes, but
	2	事業活動データの収集	Yes, but	No	No	Yes, but
	3	データ蓄積・分析基盤	Yes	Yes, but	No, but	Yes, but
	4	データ処理パイプライン	No	No	No	Yes, but
	5	データ可視化とリテラシー	Yes, but	No	Yes	Yes, but
	6	機械学習プロジェクト管理	No	No	Yes, but	Yes, but
	7	マーケティング自動化	No, but	Yes	Yes, but	Yes, but
	8	自動的な意思決定	No	No, but	No	Yes, but
design	1	ペルソナの設定	Yes	No, but	No, but	Yes, but
	2	顧客体験	Yes, but	Yes, but	No, but	No, but
	3	ユーザーインタラクション	No	Yes, but	No	No, but
	4	デザインシステムの管理	No	No	No, but	Yes, but
	5	デザイン組織	No	No	No	Yes, but
	6	プロトタイピング	No	No	Yes, but	Yes, but
	7	ユーザビリティテスト	No	No	No	Yes, but
	8	プロダクトマネジメント	No	No, but	Yes, but	Yes, but
corporate	1	スパン・オブ・コントロール	No	No	No	Yes, but
	2	開発者環境投資	No	No, but	Yes	No, but
	3	コミュニケーションツール	Yes, but	No	Yes	No, but
	4	人事制度・育成戦略	Yes	No, but	Yes	No, but
	5	デジタル人材採用戦略	No	Yes	Yes	No, but
	6	モダンなITサービスの活用	No	Yes, but	Yes, but	Yes, but
	7	経営のデジタルファースト	No	Yes	Yes, but	Yes, but
	8	攻めのセキュリティ	No	Yes	No, but	Yes, but

[DX Criteriaとは - DX Criteria v201912-「2つのDX」とデジタル経営のガイドライン](#)

DX Criteria ペパボ全体評価 2019



役割及び求められる能力レベル

シニアエンジニアリングリード:

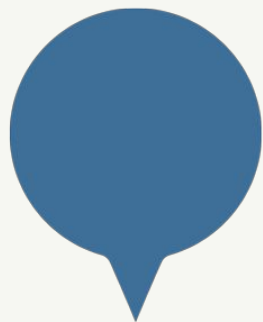
部門方針・目標および全社技術方針に基づき、**部門全体の技術選択および技術者組織について方針**を決定し、実行する。

エンジニアリングリード:

シニアエンジニアリングリードが定める **部門全体の技術選択および技術者組織の方針に基づき、担当領域の方針**を決定し、実行する。

- テックカンパニービジョンの実現をエンジニアリングの行使によって達成すべく、エンジニア組織を構成する。
- エンジニアリングマネジメントをマトリクス構造によって実行し、個々人の成長と結果としての事業成果の最大化を図る。
- 2020 年以降の技術戦略は DX Criteria をベースとし、ペパボにおいて取り組みの余地が大きい分野を重点的に選択する。
- 事業部内においては SEL と EL の意思決定によって、CTO/VPoE の定める技術戦略を実行する。





2025 年に向けて

今後の長期的な 技術戦略の方向性

何はともあれ、繰り返し読んでください。

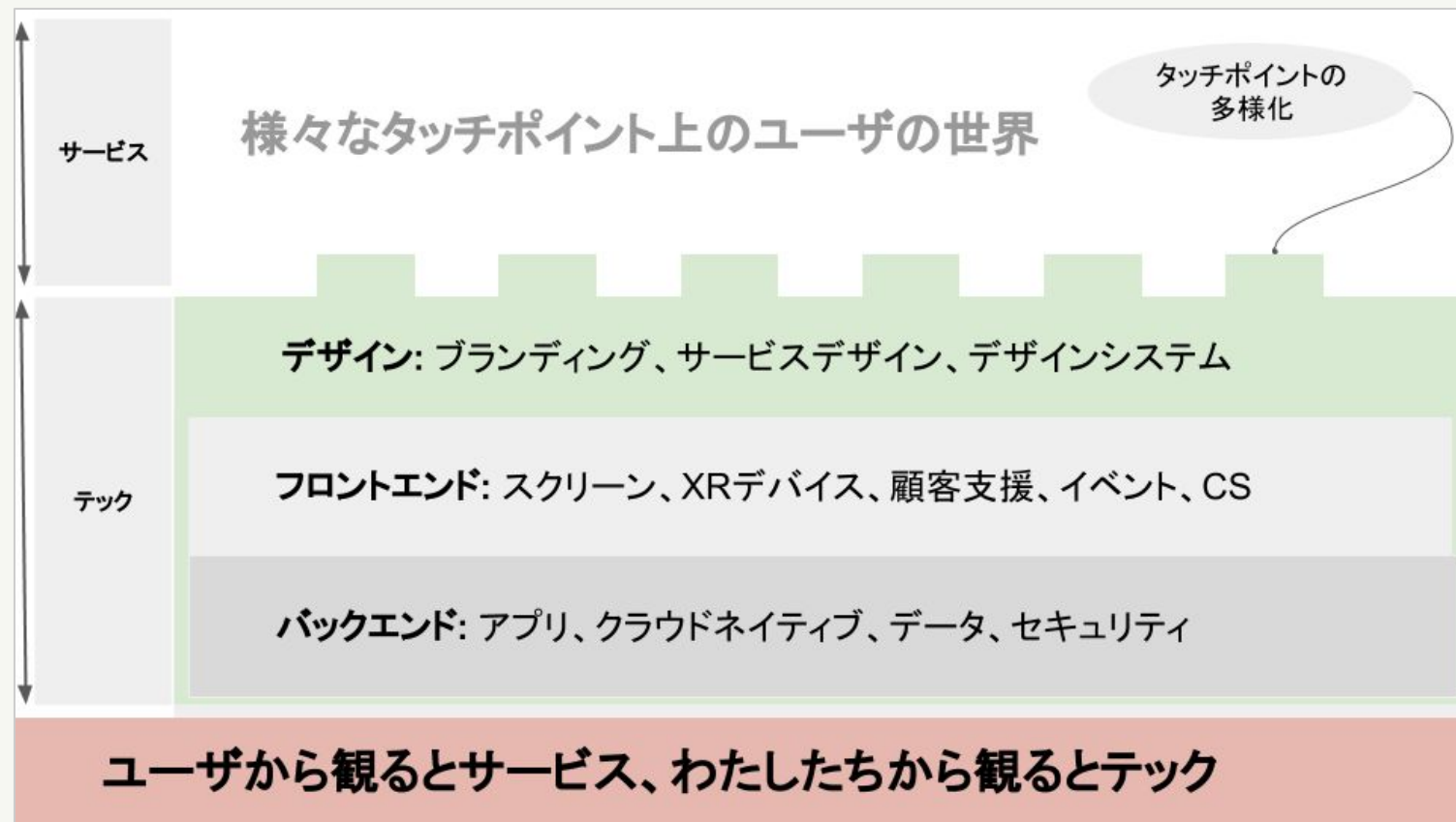
GMOペパボ株式会社

ペパボテックカンパニービジョン

— 「ネット系」 から 「テック系へ」 —

v1.0 2020年1月7日

ペパボテックカンパニービジョン



技術系組織のうちエンジニアリング部門は横断的に事業部を支援・リードする。



ホスティング
事業部

EC事業部

minne
事業部

SUZURI
事業部

GMO-CN
(FREENANCE)

技術基盤チーム

プラットフォームグループ

コーポレートエンジニアリンググループ

セキュリティ対策室

CTO室

テックカンパニービジョンを実現するために必要となる専門の横断組織は適宜組成を行う。



ホスティング
事業部

EC事業部

minne
事業部

SUZURI
事業部

GMO-CN
(FREENANCE)

技術基盤チーム

プラットフォームグループ

コーポレートエンジニアリンググループ

セキュリティ対策室

CTO室

データ基盤チーム(予定)

モバイル基盤チーム(予定)

- タッチポイントを広げるために、個別の要素について事業を差別化できる技術を生み出すことによって事業に貢献する。
- 事業部を横断することで全社最適が行うことが可能な要素は横断組織を組成し、CTO/VPoE のリードの元、効率化を図る。
- 現行の組織に加えて、テックカンパニービジョンの実現に必要な組織は新たに組成し、変化に対応していく。横断組織をリードする役割も、CTO/VPoE からマネージャやテクニカルリード(仮)に分散を検討する。

※テクニカルリードはエンジニアリングリードと異なり、人のマネジメントから技術のマネジメントに重きを置いて、CTO/VPoE 同様に技術選定や技術的な課題解決を責務として担う役職





まとめ

エンジニアに関係する制度と評価について、2020年の状況について述べ、評価制度を通してエンジニア組織というものが形作られていることを示した。

テックカンパニービジョンに示す内容を、エンジニア個々の技術力だけではなく、ペパボという組織に集まったエンジニアの組織構造によって実現する。

エンジニア組織は「切磋琢磨して知的生産を向上させる組織」であり、「事業を差別化できる技術」を生み出すべく、エンジニアリングマネジメントと専門的な横断組織を持つ。

ペパボのエンジニアは結果としての世界を「もっとおもしろくできる」を実行していく。

