
人財育成 第二章

新日石インフォテクノ（株）

■ 執筆者Profile ■



三國 尚史

1975年 日本石油（株）入社
1988年 日石情報システム（株）出向
2003年 新日石インフォテクノ（株）出向
現在 システム統括部所属
人財育成担当

■ 論文要旨 ■

2003年4月に新日本石油と富士通の合弁会社として設立された。親会社に対する低廉で良質のITサービス提供を目指しており、その目標を早期に確実に実現するためには人材の育成が急務であると考え、会社発足と同時に人材育成プログラムの構築に着手した。

当初の内容は2004年10月に応募させていただき、その内容についていくつかの質問も頂いた。現在も紆余曲折しながら、人“財”育成プログラムとしての整備を継続している。その現状をお知らせするとともに、皆様から忌憚のないご意見を伺い、次のステップに進めて行くべく、再び応募させていただくことにした。

今回は、①当社社員のスキルの可視化、②当社版スキルスタンダードの設定、③スキルアップを支援するための能力開発メニューの整備、④個人別の保有スキルとスキルスタンダードのフィットギャップ分析、⑤分析に基づく個人別育成計画の作成とフォロー、⑥評価の重視とポイント化を主に述べてみたい。また、悪戦苦闘しながら推進している現状と今後に向けての思いも併せて述べてみたい。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 従来の人材育成	
1. 2 新たな人材育成	
2. 新たな人材育成プログラム フェーズ1	《 4》
2. 1 社員の保有スキルの可視化	
2. 2 当社版スキルスタンダードの設定	
2. 3 スキルアップを支援する能力開発メニューの整備	
3. 新たな人材育成プログラム フェーズ2	《 9》
3. 1 個人別のスキルスタンダードと保有スキルのフィットギャップ分析	
3. 2 分析結果に基づく個人別の研修計画の作成	
3. 3 評価の重視とポイント化	
3. 4 社長を長とする人材育成委員会での監視と助言	
4. 実現に向けての取り組み	《 13》
4. 1 先達に学ぶ人材育成の仕組み	
4. 2 全社員一丸となつての推進	
5. 現状と今後に向けて	《 14》
5. 1 基礎データ精度の向上	
5. 2 資格取得推進	
5. 3 人事評価との関連	
6. おわりに	《 16》

■ 図表一覧 ■

図1 スキルDB	《 4》
図2 スキルスタンダード	《 6》
図3 スキルレベル定義	《 7》
図4 スキルアップを支援する能力開発支援メニュー	《 8》
図5 研修計画作成	《 11》
図6 IFTECHの人財開発概要図	《 17》

1. はじめに

1. 1 従来の人材育成

人材育成の重要性は従来にも増して最近とみに叫ばれており、セミナーや研究会で人材育成をテーマとしたものが非常に多くなってきている。

一方、経営環境や IT 技術が急速に変化する現状では、長期ビジョンを持って人材を育成することは非常に難しい状況でもある。

ヒト、モノ、カネ、情報、これらを運用するのは“人”（社員）であるという意識とは裏腹に、企業としての明確な指針はあったのだろうか？従来の育成方法は短期的であり、かつ、個人に依存した育成に甘んじていたと言っても過言ではない。そのため、必ずしも業務につながる研修とはいえない研修、厳しく言えば個人の趣味的な研修が選択されていた事もあると思われる。

また、各社の人材育成の現状として、①場当たりの研修計画、②技術に偏った研修メニュー、③研修成果を受講率だけで評価、④単年度ベースの研修計画、と言った言葉をよく耳にするが、当社もまったくそれに近い状況であったと言える。

とは言え、人材育成は企業の永遠のテーマであり、各社とも何も取り組んでこなかった訳ではなく、従来からいろいろの検討が繰り返されて来た事も事実である。それぞれの活動の産物として、当社にも個人別の育成計画書、受講報告書、業務履歴書などが、単発的断片的ではあるが残っている。

1. 2 新たな人材育成

新会社発足時に、会社の設立目的から品質（QCD）と人材の二つを重点テーマとした。中でも人材に関しては、社員一人一人の持つべきスキルは異なるが、ひとりひとりが IT のプロとなること、すなわち、プロ集団の会社を目指すことにした。また、それをいかに早く実現するかもテーマであった。

そのためには、従来の人材育成の弱み（＝会社の弱み）を克服する事が必要であり、①進むべき道の中長期ビジョンで示すこと、かつ、会社経営や IT 技術の変化にも柔軟に対応すること、②自社の既存資産を最大限活用し、かつ、先進ユーザのノウハウも活用させて頂くことにした。

その上で、当社独自の人材育成の仕組みを構築し、社員がそれぞれの分野でプロフェッショナルとして成長していくことを目指した。当社ではこの仕組みを人材育成プログラムと呼び、そのキーワードは、“中長期的”、“組織的”、“一貫的”の3つである。

さらに本年度より社員は財産である、また財産となって欲しいという願いを込め、社内の人材育成に関する取り組みは、その記述を“人材”ではなく“人財”に、また“教育”から“研修・育成”に改め今まで以上に大きな目標に向かって推進することにした。

2. 新たな人材育成プログラム フェーズ1

2. 1 社員の保有スキルの可視化

まずは、社員の保有スキルを定量的かつ総合的に表すことはできないものかというテーマに取り組んだ。その策として、いくつかの先進ユーザがスキルDBを構築していることを知り、早速、取り入れることにした。

スキルDBとは、各社で必要となるスキル項目を決め、そのスキルの保有レベル（たとえば、基礎的知識レベル、自分でそのスキルを活かして仕事ができるレベル、他人に指導できるレベルを表すもの）を決め、各人の保有スキルをそのスキル項目、スキルレベルで表したものである。先進ユーザからは、いくつかの既存パッケージがあること、初期セットアップの準備の大変さとセットアップ後の維持の苦労も併せてアドバイスをいただいた。

当社では、初版として約 450 にわたるスキル項目と、スキルレベルをスキルにより 3 段階もしくは 5 段階で定義した。それに従って、各人のスキルをデジタルに表現することに取り掛かった。また、社内活動であることから、スキル認定は、認定制度（CP 制度）まで導入しなくてもよいとの判断をし、自己申告制とした。当然、開発/運用/管理等の担当業務により保有スキルが変わるので、全員が 450 項目すべてを使用しているわけではなく、一つの担当業務で見ると約 150 項目程度となっている。また、経験業務数や経験年数などにより、評価対象スキル項目数はさらにバラつくことになり、個人別には相当のばらつきがある。その過程ではいろいろとあったが、まずは初期セットアップは完成する事が出来た。その概要は、図 1 の通りである。

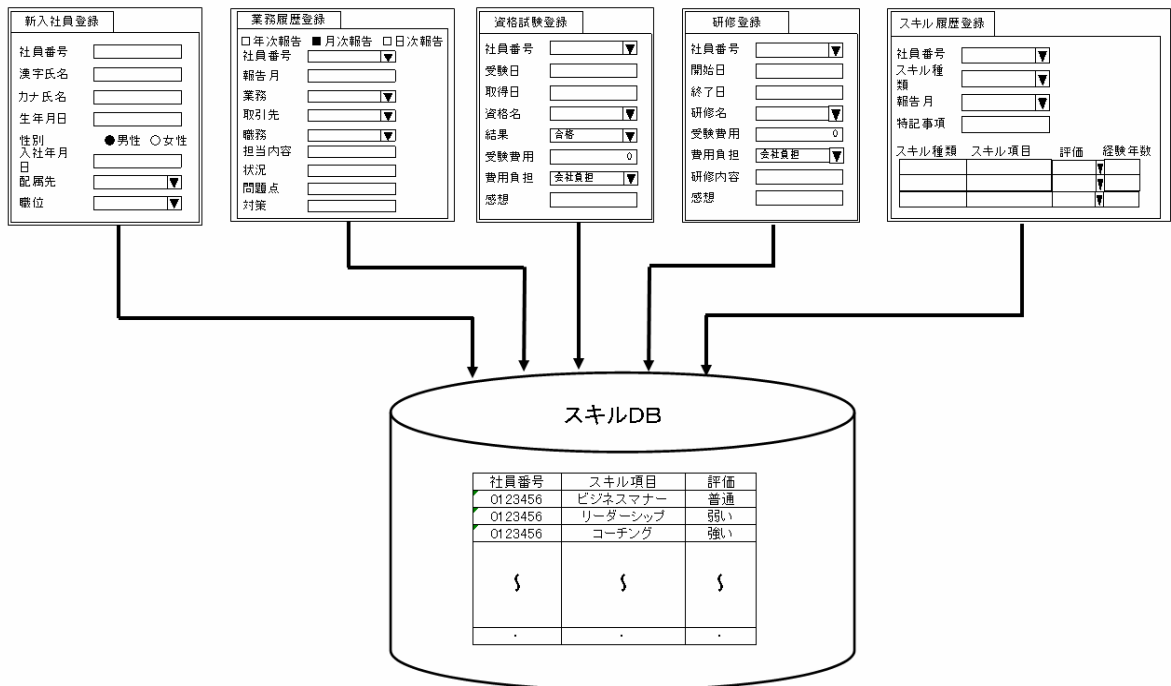


図 1. スキル DB

次にはそのスキル DB の維持である。スキルアップは、実務で習得、研修で習得などその取得形態は様々であり、またスキルアップのタイミングも各人バラバラである。そのため、変化があるたびに各人がスキル DB に入力し最新状態を維持をすることを基本としている。さらに、入力漏れ等をフォローする意味で、年 2 回全社一斉の登録内容の確認期間も設けている。以上によりスキル DB への物理的な入力に定着しつつあると思われる。次のテーマは入力されたスキルの精度である。自己申告制という事は、当然判断基準に個人差があるので、人財育成担当の 1 名が横軸の役目として同じ目線で各人の申告内容を見ている。必要があれば申告内容を修正させ、全社としての整合性の維持に努めている。

また、当社が採用したスキル DB には、「各人の業務経験（履歴）」、「研修会の受講状況」、「資格取得状況」の情報も登録可能であることから、それらの情報も登録し、申告されたスキルの整合性チェックの一助としている。

なお、このような苦勞の産物として登録されているスキル DB の各種情報を全社で共有し、プロジェクト発足時の要員選定に活用するなど、人財育成に限定しない広範囲での利用も目指している。

とは言え、先進ユーザのアドバイスにもあったように、スキル DB の初期セットアップは非常に心配した。スキル項目、スキルレベルを決めること事体が大変な作業であり、かつ、各社独自であることから他社から貰うことは出来ないからである。

しかし、その推進サイドの深刻な心配事を、新日石のシステム部門一筋 40 年の超ベテランでかつ人財育成に造詣の深い一人が見事に払拭してくれた。“よしわかった、みんなからのたたかれば台を作るよ”と言って、仕事の合間を見ながら約 3 ヶ月で作ってくれた初版が、初版としては非常に精度の高いものであった。

また、もう一つの心配事は業務履歴、研修履歴、資格取得に関する情報収集とその入力負荷であった。これも過去の活動の遺産として、また、現場のマネジャの部下管理資料として、形態やレベルこそバラバラであるが存在し、一から収集することはしなくて済んだ。それらの情報を基に、前述のベテランが加筆修正してくれたことで、かなりのレベルまで整備できた。それを外部の人材を雇い、2 ヶ月で入力した。とはいえそれらの情報は断片的なこともいなめず、最終的には各人に確認、修正、追記をしてもらうことで、スタート時点としてはそれなりの整備が出来たものと現在は振り返っている。

今回の経験から、当社のように 150 人程度であれば、いろいろ悩むより、あるベテラン一人にお願いして独断と偏見で先ず作ってもらうことをお勧めしたい。みんなであれこれ時間をかけて議論しているより、よほど良いものが早く出来ると確信している。

2. 2 当社版スキルスタンダードの設定

短期の育成計画から中長期の育成計画へ変えるためには、個人が目指すべき人財像を会社が明示することが重要である。そこで、前述のスキルの可視化と並行して、会社が求める人財像を明確にすることに取り組んだ。すなわち、配属先、仕事内容、経験年数等から、その社員にとって必要となるスキルを明確にすることである。

検討開始直後は、経済産業省のキャリアフレームワーク、ITSS の理解に努めた。また、教育ベンダの指導も仰いだ。しかし、当社側の理解レベルにも問題があったと思われるが、

当社のようなユーザ系情報子会社の場合には、なかなかフィットしないと言うジレンマに陥った。一つにはITを業とする企業向けのスキルスタンダードに偏って見えたこと、もう一つは、親会社の本業にいかに関与できるかと日々考えている情報子会社としてはそれに乗っかって推進することが良い事なのかという疑問もあった。

並行して、検討途中で、同業他社とのスキル比較も試みた。教育ベンダに委託し、かなりのお金と時間をかけ全社員の個人別のスキル診断と、その集計としての当社の特性分析もしてもらった。しかし、教育ベンダのいう同業とはくくりが大きすぎて、当社のような150人規模の会社では、各社の重点分野や要員配置などその会社毎バラバラであり、その分析結果から、次への策は見出せなかった。

あれやこれやもがいている中、FCAの人材開発委員会やLS研の分化会でITSSに関連して同様な議論がされていることを知り、ITのスキルは共通である（企業で異なることはない）が、企業毎に職種の選別やレベル設定が必要であると考え、思い切って当社独自のスキルスタンダードを作る事にした。当社独自のスキルスタンダードは通常のITSSをもじってのITSS(インフォテクノスキルスタンダード)として整備することにした。当社内の職種や経験年数などを基準に、どのようなスキルがどのレベルで必要かを前述のスキルDBに登録されているスキル項目、スキルレベルを中心に定義することにした。その概要は、図2および図3の通りである。

スキル区分: B=ビジネス M=メソッド T=テクニカル PM=プロジェクトマネジメント

大分類	中分類	小分類(スキル・知識項目)	職種 レベル (年数) スキル 区分	アプリケーション エンジニア			
				アプリ開発・保守			
				L1 1	L2 2~	L3 5~	L4 10~
20 業務知識・技術	200110 ビジネススキル／	ビジネスマナー	B	△	○	◎	
		リレーシブ				◎	
		コーチング				○	◎
		コミュニケーション		△	○	◎	
		プレゼンテーション				○	◎
	200210 ビジネス知識／	経営戦略	B				
		マーケティング					
		ファイナンス					
		組織マネジメント					
		財務会計					
		管理会計		△		○	
		コンプライアンス		△	○	◎	
		情報セキュリティ		△	○	◎	
	200310 セールススキル／	セールス関連法規	B				
		顧客環境分析		△	○	◎	
		企画提案力		△	○	◎	
		ネゴシエーション		△	○	◎	
		顧客リレーションシップ		△	○	◎	
	200410 言語知識／	英語(英会話)	B				
		中国語					
200510 法律知識／	個人情報保護法	B	△	○	◎		
	労働基準法			△			
	人材派遣法			△	○		
	男女雇用機会均等法			△			
	上請代金支払い遅延等防止法			△	○		
	著作権法			△	○		
	工業所有権法(特許、実用新案、意匠、商標)			△	○		
	製造物責任法(PL法)			△	○		
	独占禁止法			△			
	200810 人材育成／		ITSS/ETSS	M		△	○

図2. スキルスタンダード

	△		○		◎
20 業務知識・技術	弱い (1)		普通 (3)		強い (5)
30 システム開発 40 システム運用 50 システム管理全般	なし (1)	基本的な知識がある (2)	支援を受けて実施できる (3)	主担当として実施できる (4)	育成・指導できる (5)
60 業務アプリケーション	業務知識無し (1)		業務概要が分かる (3)		詳細業務機能が分かる (5)
70 IT技術 80 その他知識	なし (1)	基本的な知識がある (2)	支援を受けて実施できる (3)	自ら使用できる (4)	育成・指導できる (5)

図3. スキルレベル定義

実際に業務をこなしている最前線のマネジャの意見を取り入れることがベストであるが、日々忙しいマネジャに一から作ってもらうことは無理であり、前述のベテランを中心にし、各部門の代表者からの意見を聞き、多少強引ではあるが初版を作った。

2. 3 スキルアップを支援する能力開発メニューの整備

前述の活動で、個人のスキルに見える化と目標となるスキルスタンダードが明確になると、本人が身につけるべきスキルは明確になる。すると次に、そのスキルをどうやって身につけるかが重要となってくる。その支援のため、各自が目標とするスキルを、自分に最もマッチしたコースから選択できる仕組みの構築を目指して、二つの観点で整備した。

(1) 多様なコースの設定

従来は、IT 技術を中心としたベンダ教育が大半であった。しかも各教育ベンダから送られてくるマニュアルを受講部門に配布して、あとは個人の判断で選んでもらっていた。しかし、情報子会社で必要なスキルは、テクニカルな技術のみならず、提案力、営業力、プロマネ力などより広範囲なかつ実践に即したものが必要であり、会社が求める人財を計画的に育成するためには、コースの拡充や上司からの推薦や指示による指名研修も必要となる。そのため下記のようなコースや研修を追加することにした。

ア. 体験型・演習型研修コースの多用

同業他社の受講者との演習スタイルの研修を様々なジャンルから探した。座学では難しい自ら課題を発見し解決する能力の修得と、外部の人脈形成を期待した。

イ. 海外研修の新設

体感することで、グローバルな視点でものを判断できる人財の育成を目指した。

ウ. eラーニングの採用

自己啓発、自己学習の援助策として基礎的なコースや受験対策のコースウェアなどを用意し、好きな時間帯にかつ自宅からでも利用可能とした。

エ. 各種の社外活動への積極的な参画

LS 研, FCA, FSA, JUAS, 他ベンダの研究会などへの参画を促進した. できればその中でも中心的役割で活動することを期待している. この論文執筆もこの一環である.

(2) スキルアップのための推奨コースとその受講履歴とその評価のリンク付け

取得したいスキルとその取得のための推奨コースの関連付け, さらに, 推奨コースの受講履歴および受講報告(評価含む)を関連付けることにした.

① 取得したいスキルとそのための推奨コースの関連付け

様々な教育ベンダからの売り込みの研修コースを単に受講部門に配布することはやめ, 当社のスキル項目と関連付けることにした.

各人はアップしたいスキル項目を決めるとそのための推奨コースが表示される. それは, 必ずしも一つという事ではなく, 複数のものもある. なお, 現状では推奨コースがリンクできていないものがまだあることも事実であり, 整備を急いでいる.

次に, その推奨コースの中で, 興味あるコースの概要は, 各教育ベンダのコースガイドに WEB 環境でリンクさせており, その概要を知ることが出来る. 現在は富士通ラーニングメディアへのリンクを主に, 一部を他社分で補完している状況であるが, 今後順次拡大し網羅率を高めて行く予定である.

【スキルマップ】

スキル項目を選択すると, そのコースガイドが表示される

スキル項目	主催	コース	コースコード	種類
システム管理全般	富士通・コグニシア	ITがわかる!の技法	WEB024	育
システム管理全般	FCA	ITがわかる!研修	FOK402	育

受講実績を選択すると, そのコースを過去に受講した一覧が表示される

プロジェクトマネジメントの技法

項	日程	所属	後番	氏名	評判評価 (仮置き)	達成度	理解度	本講習会/代 わり	講師について	教材・資料について	学びについて	報告書番号	
110	2006/11/17	ES134x760z	01.24710	〇〇	〇〇	40,750	大体達成	大体理解	参考になった	分かりやすくよい	分かりやすくよい	適度である	05_110
111	2006/1/28	ES134x760z	01.24710	〇〇	〇〇	40,750	大体達成	大体理解	参考になった	分かりやすくよい	普通	適度である	05_111
148	2006/11/17	共通7790z	01.24710	〇〇	〇〇	40,750	十分達成	十分理解	参考になった	普通	普通	適度である	05_148

報告書番号をクリックすると報告書が表示される

図 4. スキルアップを支援する能力開発支援メニュー

②推奨コースの受講履歴および受講報告書の関連付け

前述のリンク付けでスキルアップのための推奨コースは選択可能となった。ただし、以前から“配布されたベンダの冊子の概要を見て受講したが期待と違った”と言う話がいくつかあった。今回リンクした情報もWEB化はされているが、基本的には冊子と同じ内容であり、受講者の期待する内容であるかどうかはわからない。

一方、今まで、研修を受講すると、その結果を受講報告書として提出してもらっていた。

その目的は①受講者がその目的を達成できたのかと言う自己評価と、②推進部門としてはその投資に対するエビデンス、であるが作成後はファイリングされ眠っていた。

そこで、今まで貯めてきた社員の受講報告書を活用し、当社社員の受講履歴や評価も情報として併せて提供することにした。まず、今までの受講報告書からコース名、受講者名、コース評価を抽出した。それを基に、推奨コースに当社社員の受講履歴と受講者毎のコース評価を情報としてリンクさせ、さらに受講報告書そのものも参照できるようにリンクさせた。

前述の①と②の連携で、目指すスキル項目が決まれば、その推奨コース名、そのコースの概要（教育ベンダのWEB）、その推奨コースの社員の受講履歴、コース評価、受講報告書を芋づる式に見ることができるようになった。また、必要であればそのコースの既受講者と直接会話してみることも勧めている。その概要は図4の通りである。

3. 新たな人財育成プログラム フェーズ2

本人スキルの可視化、会社として求めるスキルの明確化、それを習得するための最適なコース選定の整備が進んできた。そこで、その3つを有機的に結び付け、一貫性を持たせるべく次のステップに進めることとした。

3. 1 個人別のスキルスタンダードと保有スキルのフィットギャップ分析

前述のフェーズ1の活動で、本人が保有しているスキルが何であるか（2. 1で記述）、また、本人に対して保有していることを期待しているスキルは何であるか（2. 2で記述）が明確になってきた。

各人がその双方の情報を比較することにより、自分の強みや弱みを認識できることになった。また、上司は部下のそれらの情報を見ることで、部下の強みや弱みが把握できることになり、部下育成の一助となる筈である。

今年からはさらに一步踏み込んで、推進元で個人別にフィットギャップ分析を行い分析表としてその結果をマネージャと本人に渡すことにした。とは言えまだそのベースとなる二つの情報には不備がある事はいなめず、フィットギャップ分析表として提示することには

現場から相当厳しい意見も聞こえてきている。推進元として、現在のフィットギャップ分析結果はそのまま利用できるレベルに達していないことを認識しているが、ベースとなる情報の精度向上につれフィットギャップ分析の結果がより現実的なものとなって行くと確信して活動している。

今年度から推進元が分析しその情報を提供した目的は、単に現場での効率性や利便性を考えたためではない。このベースとなっている二つの情報が、現場から見て本当に役立つもの、実感できるものに早くなるよう推進元も同じ目線で追いかけて行きたいと言う強い思いからである。

現場で活用されてこそ生きるスキルスタンダードである。

3. 2 分析結果に基づく個人別の研修計画の作成

短期の育成計画から中長期の育成計画へ変えるために、人財育成プログラムを推進していることを記述してきたが、それを実行する主役は社員であり、“目標に向かって自ら学び成長する”と言う社員の意識改革があってこそ実現するものである。

そのためには、各人がキチンとした目標をもち、自らそれを達成するための計画を立てることがまず必要あり、初年度から個人別の研修計画書を作成している。現在、その活動は定着していると確信している。

個人の研修計画は、下記プロセスで決められていく。

- ①全社人財開発方針が人財育成委員会で決定される
- ②グループの人財開発計画が作成される
- ③個人の研修計画(担当業務との関連、目標の明確化)を作成する
- ④上司との面談により個人の研修計画を確認する

今年度からは、このプロセスを補強する意味で、個人の研修計画立案時に前述のフィットギャップ分析結果を用いることをお願いした。精度の問題はあるが分析表で指摘されたギャップ項目(=期待されるスキルレベルに達していないスキル項目)を今年度の研修計画に重点的に取り入れて欲しいという思いからである。もちろん、遂行中の仕事との関連があるので、どの順番で研修に取り入れるかは本人の判断にゆだねている。また、ほとんどのスキル項目が期待以上である社員は、その次の段階で求められるスキル項目を先行して取り入れることを期待している。そのスキル項目が何であるかは、各人がWEBから見る事ができる。

次に、計画に取り入れるスキルアップ項目は、フェーズ1で実現した“スキルアップのための推奨コースとその受講履歴とその評価のリンク付け(2.3で記述)”を使いコース選定を行ってくれる事を期待している。そこに自分の期待する研修コースが無い場合は推進元としての助言と別の研修コース探しの協力を行うと同時に、受講者に希望する研修コースがあればそれも取り入れていく。

また、上司との面談時には、各人が指摘されたスキルアップ項目を研修テーマとして積極的に取り込んでいるかどうかを会話することも期待している。その概要は図5の通りである。

初年度の評価として、各人の研修計画項目にフィットギャップ分析での指摘項目がどの程度使われているかを分析して、適用率が上がるよう改善を加えて行きたい。推進元としては、フィットギャップ分析結果をメインに研修計画が作成されることを願い、また、目指している。

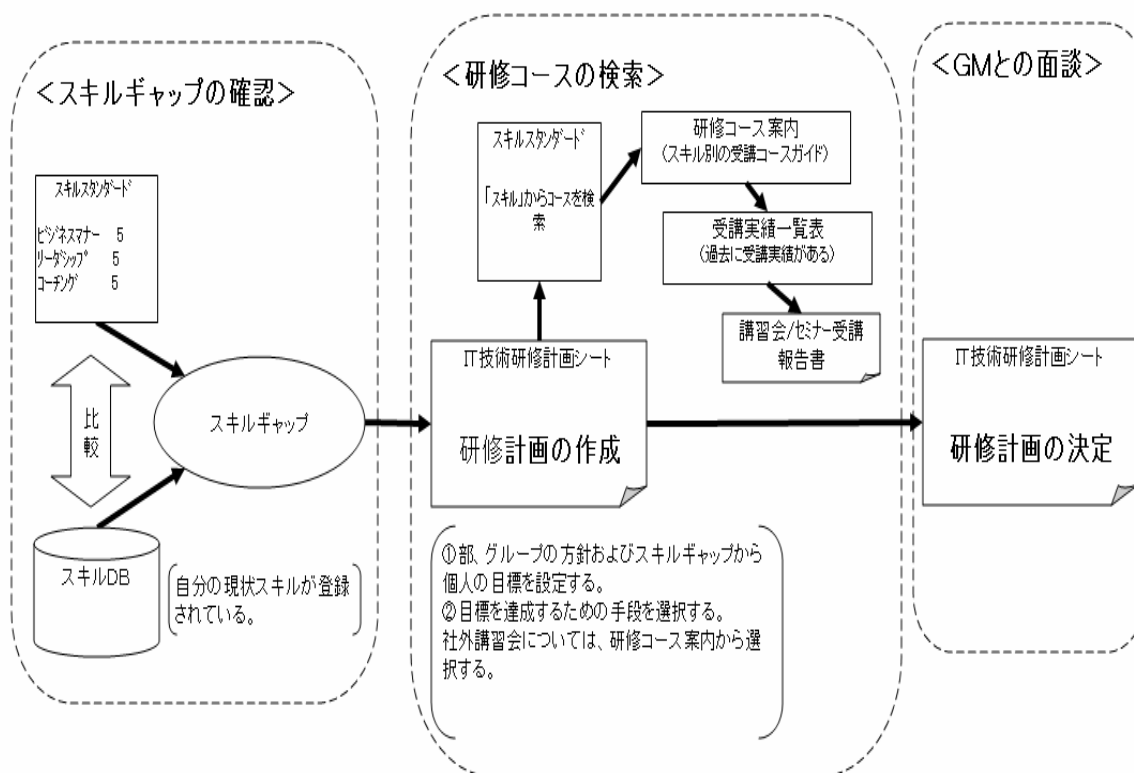


図5. 研修計画作成

3. 3 評価の重視とポイント化

前述した計画の重視はもちろんであるが、それに引き続いて実践し、評価し、さらなる改善を繰り返すサイクル、即ち HRD サイクルも重要視している。計画が計画で終わらないように PDCA サイクルをまわすことを特に意識している。

そのためには評価がキチンと出来ること、かつ、それが定量表現で出来る事が必須である。そのためポイント制を導入し、かつ、年度単位で個人別に評価することにした。

スキルDBに登録されているスキル項目やスキルレベルがアップする事が一番望ましく、このステータスは単年度では無く、ずっと維持・向上されていくものである。従って個人で見れば期初の総ポイント数と期末の総ポイント数の差で、この1年間のスキルアップポイントを明確に表すことが出来る。ただ、それだけでは結果だけに偏ることから、1年間の活動や努力に対しても評価して報いるべきと考え、それらにもポイントをつける事にした。1年間の活動や努力とは、資格取得へのチャレンジ、各種の社外活動への参画、当論文のような対外発表などである。なお、当然これらのプロセスに対するポイントはその年限りでありスキルDB上には反映されない。

年度末に、その両方のポイントを合計して1年間の研修評価ポイントとすることとし、現在は、下記の仕組みで評価しポイント数を決定している。

ア. 自己評価と評価ポイント

本人成果報告と評価ポイントを IT 技術研修計画シートの「本人成果報告」欄へ記述させ、成果があったかを自己評価してもらう。

イ. グループマネージャ評価と評価ポイント決定

GM から見た達成度、業務への有効度、来期への期待などを IT 技術研修計画シートをベースに面談し、さらに GM 欄へ記述しフィードバックしている。

ウ. 社外講師評価

「体験型・演習型」の研修では講師からのフィードバックをお願いし、研修専門家からみた社員のレベルの確認と、本人への気づきの機会を与えた。

エ. 総合評価

前記の研修計画シート、体験型・演習型研修のフォローアップ状況、社外研修活動・社外論文発表の状況、および資格取得状況など1年間の成果を数値換算する。その点数が多い社員ほど、その年の研修効果が大であったと評価する事になっている。

なお、これらの評価方法や付与ポイント基準は年初開催される人財育成委員会（下記で記述）で討議・承認され、社員とも共有される。また、この年間獲得評価ポイント数は個人別に明示されること、および、海外研修者選定の基礎データとなっていることもあり関心は高くなっている。従って、より公正、公平なポイント付けを行っていく必要があり、経営陣のみならず、多くの社員の意見を取り入れ、その改善に努め、納得感のあるポイント制を目指している。

また、現在はあえて業績評価との連動ではなく、研修は研修として単独で評価することになっている。それは、自己啓発への取り組みを何らかの形で評価し、社員の意識や意欲の向上を期待しているからである。

3. 4 社長を長とする人財育成委員会での監視と助言

以上の活動のために、社長を委員長、各部長を委員として構成する人財育成委員会を設立した。新たな人財育成プログラムが機能しているのか、個人のスキルが確実にアップしているのかなどを、定期的に全社で共有するためである。

なお、人財育成委員会は、年二回定例開催され、「全社人財育成方針の決定」「実行状況の監視」「全社評価」「実行状況の軌道修正」の機能を果たしており、必要であれば臨時開催しタイムリな活動となるよう努めている。

この委員会の機能を十分果たすためには、「人財育成の全社評価」も、従来の定性的かつ事後集計報告的な状況から脱却し、前述の個人の評価と同様に定量評価に変えていく必要があった。その改善策として、全社評価もポイント表現、回数表現、人数表現など、定量化することとした。

年初に、前年の全社評価を踏まえた改善策やその年度のイベントなどを考慮し、人財育成推進部門で全社の人財育成計画をたて、この委員会で承認を得る。その計画は、施策毎に目標ポイントを設定することとし、どうしてもポイント化が難しいものは何らかの数値

目標を設定し、定量評価が可能なものとしている。また、併せて施策毎の評価基準も決め、定期的にその達成状況をフォローすることで、1年後に開催される委員会が、未達成の言訳の場にならないよう心がけている。

最終的には、年度末に施策別に集計する定量値でその活動を総括評価している。さらに、活動が単年度毎にならないよう、その評価結果に応じて翌年の改善につなげるPDCAサイクルを特に意識して活動することになっている。

また、年初のこの委員会では、前述の個人別獲得ポイント状況の確認を行い必要であれば指示が出される。また、その個人別ポイントランキングの上位者から海外研修者の選抜を行い、更なる自己研鑽の場を与えることにしている。

現在人財委員会もその姿が急激に変わりつつある。研修結果の可視化が全社および個人の両面から進みつつあり、委員長である社長より具体的な指示がなされるようになって来た。このことは、人財育成プログラムのキーワードの一つ“組織的”という観点で非常に大きな意味を持っている。

4. 実現に向けての取り組み

4. 1 先達に学ぶ人財育成の仕組み

人財育成方法は各社いろいろと工夫している。いかにその時流にのり、自社に合った育成方法を取り入れ、実行していくかが重要である。

①先進企業の仕組み（ノウハウ）を活用

先進企業であるFJCL（富士通中部システムズ）の仕組みを頂いた。それはここまで来る過程でいろいろな改善がなされ、ナレッジとして組み込まれていること、また常に一步先を進んでおり今後とも指南役として相談できると考えたからである。現在でも時々意見交換の場を持たせていただき非常に参考になっている。

②一から始めて時間をかけるより、パッケージ適用

その仕組みの実現にはパッケージを最大限活用することとした。パッケージ採用は早期実現もあるが、パッケージに組み込まれているベンダのノウハウや、その利用ユーザからの要求が組み込まれており、一から作るよりはるかに完成度は高いと判断したからである。今回はスキルDB構築に富士通YFC製のパッケージ“らくらくキャリア”をノンカスタマイズで採用した。他に富士通製のeラーニングパッケージなども採用している。

また、インフラ周りも既存システムの一部に同居させたり、遊休資産を活用して、早くかつ安価（今回はタダに近い）を目指した。

③外部にもアンテナ高く

社内で適用しながら改善して行く事は当然進めているが、世の動きにも敏感にと言う思いから外部の情報収集に努めて、良い物はすぐ取り入れようと思っている。

- ・昨年から、FCA（富士通系情報処理サービス業グループ）の人材育成分科会に人事担当マネージャが参加し、今年も継続している。

- ・今年からは JUAS の人材育成分科会にも参加している。この分科会では今年経済産業省から発表になった情報システムユーザスキル標準 (UISS) に取り組んでおり、他社の人材担当者との情報交換に努めている。
- ・IT サービスマネジメントの ITIL を推進している先進ユーザは、その活動の中で人財育成も大きな柱として取り組んでおり、非常に参考となっている。参考文献にあげた LS 研の 2 件を一読されることをお薦めする。

4. 2 全社員一丸となつての推進

上記のような活動を通じ、良い人財育成プログラムだと言われるものが出来たとしても、また、推進部門がいくら頑張って旗振りを行っても人財育成の効果は少ない。所詮人財育成部門の遣らせの自己満足に陥ってしまうことになる。

もちろん推進元として、全社員へのその重要性を浸透させるため、年度始めに方針説明を各職場単位で実施したり、人財育成体系のポスターを各職場の目立つ所に掲示したり、社員向けイントラで啓発活動をしたり、は必要であり、当然行っている。

しかし、それ以上に重要なことは全員参加型でこの仕組みを使い、各自が成長すること、成長させることを念頭に全社一丸となつて取り組むこと、およびそのマインドを強く持つことが絶対条件である。

- ・各社員は自らが学び成長するというマインドを強くもち、取り組むこと
- ・幹部社員は部下に身に着けて欲しいスキルを明確にし、かつ、それを常に見直して行くというマインド
- ・人財育成推進部門はその推進状態を常に可視化し、その推進上の障害は速やかに取り除くというマインド

今の時代、必要とされるスキルは無限であり、また、急激に変化している。そのような環境では、これとこれを覚えればよい、教えれば良いという画一的なティーチングスタイルでは無理があり、最近話題となっているコーチングスタイルが必要である。

即ち、仕事に必要な知識を自から学び成長するという自己研鑽型の社員と、それを支援するコーチの組み合わせが必要である。上司や研修の推進部門は、昔流の親方や先生でなくコーチ役として一流であることが求められている時代である。

5. 現状と今後に向けて

5. 1 基礎データ精度の向上

当社の人財育成の仕組みである“人財育成プログラム”は、まだまだ発展途上である。もちろん仕組みそのものの課題もある。しかしその改善より、その仕組みを有効に機能させる源である 3 種類の基礎データの精度向上に、当面は注力していきたい。

フェーズ 1 の活動で述べたように、①個人のスキルを可視化した情報、②当社が求めるスキルスタンダードの情報、③スキルアップに最もマッチした研修コースの情報、の 3 つの情報であり、この仕組みの成否を決めていると言っても過言ではない。

今まで約3年間、登録促進と登録内容の精度向上のために、大変な労力を現場に強いながら何とかここまで進めてきた。また、蓄積してきたデータを陳腐化させないための活動は永遠に続くものである。そのためには、社員自身、管理職、研修推進担当それぞれが、データの精度向上に向け取り組んで行くんだという気概と、お互いの理解と協力が必須である。

とは言えスキルの可視化、すなわち、本人の能力をスキルDB上に近似的にデジタル表現（画像）する事一つを取ってみても、高い意識だけで片付けられないことも事実であり実感である。スキル設定項目やその設定レベル維持のための活動、社員一人一人のタイムリな情報入力、整合性維持に努める横糸役の活動など多くの社員の非常に過酷な行動を要求するものであり、結果として現場の人達にかなりの作業負荷をかけている。

特に、これらのデータを実際に使ってみながら、より現実的なものとしていくためには、日頃最も忙しい最前線のマネジャの協力が必須であり、マネジャに対する負荷を少しでも低減する策を推進元としても考える必要がある。

推進元がデータ精度を向上させるための策がタイムリに打てるかどうかがこの人材育成プログラムの成否にかかわっているといても過言ではない。高い意識、強靱な行動力、強力な支援を受けながら基礎データのブラッシュアップに全社で努めて行きたい。

5.2 資格取得推進

スキルがあると自己主張したり、俺は無冠の帝王でいいんだと豪語してもむなし。実力があるならば、第三者からお墨付きをもらっておくことが重要と考え、資格の取得を社員に勧めている。

そのため、条件はあるが受験費用の会社負担や資格取得時の報奨金などの金銭面と、名刺への取得資格の記載等によるモチベーションアップと言う両面から資格取得を支援している。他にも、自宅から利用できるeラーニング環境の提供、受験対策の社外講習コースの紹介と費用援助など、できる限りの支援をしている。また、会社のお金で研修できるのだから「どんどん受けなければ損だよ」との動機付けもしている。

当社が、そこまでして情報処理技術者や各種ベンダなどの資格取得を奨励している理由は、外販のためと言うような対外的理由もないわけではないが、それより世間での標準スキルレベルに対する自己レベルの確認・証として取得して欲しいからである。プロフェッショナルを目指している社員が自分の実力をキチンと見極め、次のステップにチャレンジしていく一つの糧にして欲しいからである。

今年度より、無資格者の低減を具体的な数値を設定して推進することにした。具体的には、①無資格者のリストアップ、②取得可能な資格とその難易度の一覧表作成、を行い該当者にメールを送り啓発している。また、今年度の無資格者の低減目標人員数を明確にし、個人の研修計画への取り組みを期待している。

ヒアリングした他社の状況から、3年後には無資格者数を全社員数の20%とすることを目指し、毎年の目標を設定していくつもりである。また、目標がクリアできた暁には、更なる低減人数の設定や、一人当たりの保有資格数など別の数値目標を設定して推進していきたい。

5. 3 人事評価との関連

前述したように、スタート当初から業績の評価と研修の評価は分けて、それぞれの評価基準で進めてきた。現在も継続している。

検討過程では、業務のためと言うより資格取得やそのための勉強となってしまう等の懸念もあったが、自己研鑽に励むことを推奨する意味で連動させないで行くことにした。連動させると一般的に業績が良かった人が、自己研鑽も充実していたという評価になりやすい事を恐れたからである。また、自己研鑽にばかり励んでいれば、業績評価は当然悪くなるわけで、生涯に影響する昇給などを犠牲にしてまで研修だけに没頭はしないであろうと考えた。さらに、研修評価のインセンティブは単年度であり、その額も業績評価に比べればわずかなものである点も考慮した上での判断であった。

しかし、目標管理に代表される成果主義が盛んになっている現状では、それなりに担当者はスキル向上項目など自己研鑽テーマを掲げる必要があり、管理職は部下の人財育成内容の記述も必須となっている。従って、人財育成と目標管理で重複作業となる部分もあり、実際の記入者の負荷を増していることは事実である。

さらに、人財育成プログラムは目指すべき方向を示し、それに向かって自己研鑽を勧める仕組みであることから、全社的なスキルの底上げの要素が強くならざるをえない。全員のスキルがアップしプロフェッショナル化が進めば進むほど、現状の人財育成プログラムの評価方法では差が明確にならず、研修結果が実際の業務上でどの程度役立ったのかと言うような新たな観点での評価項目を追加する必要性は増してくると思われる。

以上の流れから、研修と業績の二つの評価はまったく別ものとしてスタートし今日まで来たが、“個人の成長”と“企業の成長”をどう関連付けて行くか検討を開始すべき時期が来たとも言える。

また、いきなり一本化とは行かないまでも、双方の実行を強いられている現場の負荷を最小限に留めるという観点から、二つの重複部分の取り除きや、評価の整合性などを改善テーマとして、今年度から検討を開始するつもりである。

6. おわりに

本論文では、当社における人財育成の事例を述べた。その概要を図6で示す。これは、IT会社の人財育成の課題解決策のひとつであると確信している。ただ残念ながらこれが正解と言うものは無く、各社が自分の会社にあった人財育成プログラム構築に向けチャレンジすること、それも机上の議論ではなく、先ずは実践することをお勧めしたい。

ややもすると推進元はインフラやパッケージ選定に注目してしまうが、その成否は社員の意識にかかっていると確信している。今回の仕組みでの対外的な費用は100万円程度で、一番かかっている費用は社内要員の人件費である。それも推進役の費用ではなく、このプログラムに従って活動している現業部門の社員の費用である。即ち、社員が単に取得スキルを入力する時間だけではなく、基礎データを整備する、部下を指導する、改善提案するなどにかけてくれる時間である。この意識がある限り人財育成プログラムの更なる成長に向け努力していきたい。

是非，論文を読まれた方々から忌憚りの無いご意見を頂きたく思っております。こちらからも推進状況を論文として皆さんにまたお伝えしたいと思っております。

最後に，企画段階でいろいろとご助言いただいた当時 FCA の人材開発委員長をされていた菱山元富士通 YFC 社長，および，人材育成プログラムの構築にあたりご協力いただいた富士通中部システムズ (FJCL)，富士通ワイエフシー (YFC)，富士通ラーニングメディア (FLM) の関係者に感謝の意を表します。

参考文献

- [1]LS 研 事例発表 損保ジャパン情報サービス
攻めの運用を実現する ITIL の活用事例
- [2]LS 研 2005 年度分科会報告
ITSS を利用した効果的な人材育成
- [3]FCA 人材育成委員会 ITSS-WG
スキルフレームワーク構築ガイドライン

注) 3 文献とも会員のみ参照可能であるのでご注意ください。