

---

---

# 新人育成 “待ったなし”

## ～ 今後当社の中核を担う人財の育成 ～

JX 日鉱日石インフォテクノ株式会社

---

### ■ 執筆者 Profile ■



1994年 日本石油(株) (現、JX 日鉱日石エネルギー(株)) 入社  
日石情報システム(株) 出向  
(現、JX 日鉱日石インフォテクノ(株))  
2003年 新日石インフォテクノ(株) 出向  
(現、JX 日鉱日石インフォテクノ(株))  
2010年 JX 日鉱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

道信 良二

### ■ 論文要旨 ■

当社は、2003 年度より新日本石油(現 JX エネルギー)と富士通の合弁会社として、新会社を発足させた。新会社発足当時、社員は親会社からの出向者が大半を占めていたが、親会社の IT を支えるため、新たな人財(当社では材料の材ではなく、財産の財を使用)が必要となった。そこで、2006 年度より当社独自に新入社員を採用することとなった。

2006 年当時は新人育成に関して体系化されたものがなく試行錯誤の連続であったが、2007 年度下期より新人育成を含めた人財育成における中長期計画を策定し、2008 年度より新たな「新人育成制度」を施行し、現在に至っている。

人財育成は会社にとって永遠のテーマであり、とりわけ新人育成は今後の会社の命運も担っているため、中途半端な考えにて実施するわけにはいかない。今回当社では、じっくり時間をかけて育てるべく新人育成にかける期間を“3年”と定義した。

当論文では、新人育成に関する具体的な内容及び取り組み、さらには新人育成期間にかける強い思いについて論じている。

## ■ 論文目次 ■

<b>1. はじめに</b> .....	《 3》
1. 1 新人の必要性	
1. 2 独自採用の試み	
1. 3 これまでの新人育成及び抜本的な改革	
<b>2. 育成の全体像と必要な知識・スキル</b> .....	《 4》
2. 1 新人育成期間3年間の思い	
2. 2 適正な育成とは	
2. 3 必要とされる知識・スキル	
2. 4 新人育成の全体像	
<b>3. 新人育成に関する取り組み</b> .....	《 8》
3. 1 新組織の立ち上げ	
3. 2 ローテーションの導入	
3. 3 トレーナー制度の導入	
3. 4 ビジネス（ヒューマン）スキル向上施策	
3. 5 ITスキル向上施策	
3. 6 業務知識向上施策	
<b>4. 育成による意識改革・波及効果</b> .....	《 16》
4. 1 トレーナーの意識改革	
4. 2 勉強するクセ	
<b>5. 今回の成果と今後に向けて</b> .....	《 17》
5. 1 今回の成果	
5. 2 今後に向けて	
<b>6. 終わりに</b> .....	《 20》

## ■ 図表一覧 ■

<b>図1</b> 現状の人員構成 .....	《 3》
<b>図2</b> 将来の人員構成 .....	《 3》
<b>図3</b> 重視する教育訓練 .....	《 5》
<b>図4</b> 知識・スキルのピラミッド構造 .....	《 6》
<b>図5</b> カッツ教授の能力と職位の関係図 .....	《 7》
<b>図6</b> 経験年数別スキル目標 .....	《 7》
<b>図7</b> 当社の組織図（2008年度時点） .....	《 8》
<b>図8</b> 研修チーム体制図 .....	《 8》
<b>図9</b> 新人育成期間におけるキャリアパス .....	《 9》
<b>図10</b> 業務日誌サンプル .....	《 11》
<b>図11</b> LAMPについて .....	《 12》
<b>図12</b> 人財育成ポータルシステム申請フロー .....	《 13》
<b>図13</b> 業務知識フレームワーク（サンプル） .....	《 14》
<b>図14</b> 業務勉強会カリキュラム .....	《 15》
<b>図15</b> 年度別資格保有率（年度末時点） .....	《 18》

# 1. はじめに

## 1. 1 新人の必要性

JX 日鉱日石インフォテックノ(株)の前身である新日石インフォテックノ(株)は 2003 年に新日本石油(株) (現、JX 日鉱日石エネルギー(株)) と富士通(株)の合弁会社として、設立された会社である。さらに元を辿ると日本石油(株)と三菱石油(株)の情報システム部門が分社化・統合されてできた会社である。したがって、社員のほとんどが親会社からの出向者で構成され、2000 年前後を境に親会社からの出向者そのものもほとんどなく、社員全体の平均年齢も上がっていた。2003 年の新会社発足以降、当社の親会社である富士通(株)の協力により、IT における最新技術の提供が頻繁に行われるようになってきた。また IT 業界は分進秒歩の勢いで成長しており、様々な知識がタイムリーに要求される。したがって、これらのリクエストに応えるため、新たな英知すなわち“新人の力”が必要となった。つまり現状の当社にはなく、新人が持ち合わせている“新鮮な考え”、“積極性”という新たな“モノ”をシステム開発と融合させることで、会社の存在価値を示すこととした。

## 1. 2 独自採用の試み

会社の存在価値の向上、言い換えればより良い会社にするべく、当社では 2006 年度より人財育成とりわけ“採用”に関して二つの取り組みを実施した。一つは“中途社員の採用”だ。対象は当社の年齢構成上、社員数が最も少ない 30 歳前後とした。この年齢層はいわゆる中堅社員に該当し、即戦力となる。ここをターゲットにすることにより、年齢構成の適正化及び会社全体におけるレベルの底上げを図った。もう一つは“新卒入社社員の採用”だ。中途社員という即戦力を採用するもう一方で、新卒入社社員という新たな息吹を会社に取り込むことにより、両面から会社の骨格を作り上げることとした。

新卒の採用は当社にとって初めての試みであり、今後の会社の命運を大きく担っていた。

新たに人を採用するということは当然人件費を含めた支出が発生する。後に詳しく述べるが、当社は今回新人育成には特に力を入れており、“じっくり時間をかけて育成すること”を主眼に置いた施策を行った。これは 10 年先、20 年先この当社独自採用社員（以下、プロパー社員という）という新たな息吹が会社における中心的な役割を担うことに他ならない。

現状の人員構成及び将来の人員構成を図 1 及び図 2 に示す。当社の将来的な人員構成は、出向者とプロパー社員の比率を現在と逆にすることである。

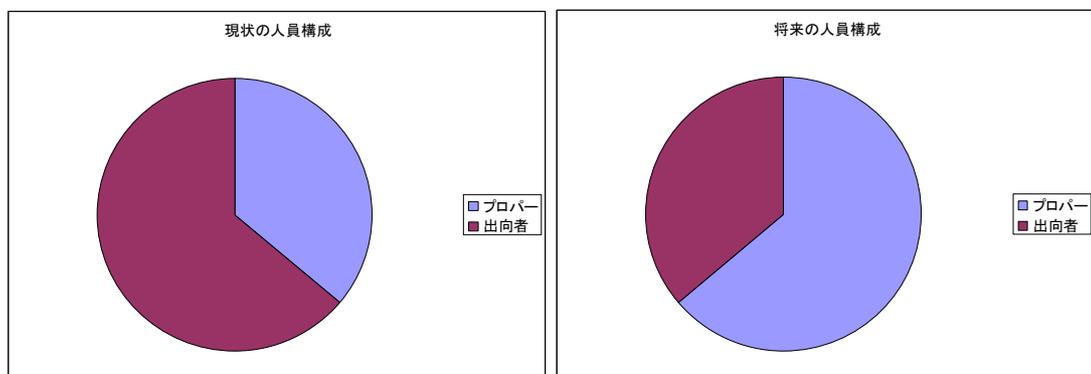


図 1 現状の人員構成

図 2 将来の人員構成

当社は社員数が約 140 名と小規模な会社である。したがって、新卒採用といっても大企業のように何百人単位による採用が実施できるはずもなく、毎年数名が限界である。当社にとって、この数名の新卒入社社員をいかに育成するかが、重要なミッションであった。

### **1. 3 これまでの新人育成及び抜本的な改革**

2006 年度新卒採用時における新人育成は、体系化された育成カリキュラムが皆無の状況にあり、試行錯誤の連続であった。これは今まで新卒採用の経験が全くない当社にとって、当然の結果であった。2006 年度、2007 年度新卒入社のプロパー社員に対する新人育成は入社直後の導入研修以降、各部署に配属され各部署ごとの育成方法により行われていた。各部署では OJT 中心による育成を行っていたが、以下のように数多くの問題が発生した。これはあくまでも一例であり、問題点を挙げればきりが無い。

- ・配属部署ごとの育成内容、方法、期間となり、習得知識・技術にバラツキが発生
- ・新入社員のモチベーションの持ち方に差が発生
- ・会社全体の継続的な社員育成という企業風土の醸成に対する懸念

ただし、配属部署に関する業務知識が身につく、比較的短期間で即戦力になったという効果もあったことはたしかである。

このため、会社の将来を担うプロパー社員を育成すべく、「新人育成に関する抜本的な改革」が急務となった。なぜなら新卒社員全員が入社間もない段階で当社の SE となるべく、一定の知識を備えておく必要があると考えたためである。これはいわば“鉄は熱いうちに打て”の精神によるものである。何をやるにしても、頭が柔軟で、吸収する力のある若い間に鍛えることが重要である。

2007 年度下期より人財育成における中長期計画を策定し、その中でもとりわけ急務であった“新人育成制度”を 2008 年度期初より施行した。今回はその新たな取り組みを中心に述べることにする。

## **2. 育成の全体像と必要な知識・スキル**

### **2. 1 新人育成期間 3 年間の思い**

今回当社では、新人育成制度における新人育成期間を“3 年”と定義した。新人育成期間が“3 年”と聞くと、世間一般では疑問を抱く人がほとんどではなかろうか。「どれだけ金と時間に余裕があるのか」といった質問が飛んできそうである。一般的な企業における新人育成期間は、2～3 ヶ月長くとも 1 年というのが限度だと認識している。とりわけ IT 企業では、入社直後の導入研修後に即配属といった形で、新卒入社社員を即戦力として求めているケースが多々ある。当社の新人育成期間の長さはかなり“異常”である。いわば新人育成における“革命児”である。当然のことながら社内においても検討当初、3 年という期間については、「長すぎる」、「2 年が限度では」といった反対意見もあったことは事実である。しかしながら、1～2 年ましてや 2～3 ヶ月では育成に限界があり、多少長くともじっくりと時間をかけて育成することが重要であるということから、育成期間中の職場ローテーションも取り入れ“3 年”という結論に達した。

この新人育成期間の議論について、短期的に見るとたしかに新卒入社社員をできるだけ早く即戦力として扱った方が、金額面におけるメリットは大きい。新人育成期間が“3

年”という当社の場合、新卒入社3年目までの社員が得られる収入は、他社と比較すると極端に少ない。なぜなら1年目は研修に特化しており全く収入がなく、2年目、3年目もOJT中心とはいえ、一部研修扱いとなっているためだ。しかしながら、中長期的に見た場合、初期投資がある程度発生したとしても最初の3年間で中身の濃い、体系的かつ実践的な育成を実施した方が、メリットははるかに大きい。つまり10年後、早ければ5年後、7年後には当社の方が得られる収入は大きいという自負がある。また収入面のみならず、この先の人財育成を含めたトータル面においても効果は絶大だ。

当社ではこの“3年”には強い思いがあり、“信念”を持って新人育成を実施している。何事も“急がば回れ”である。

## 2. 2 適正な育成とは

### (1) 育成手法

一般的な育成方法には大きく2つの手法がある。1つはOJT (On-the-Job Training) である。OJTとは読んで字の如く、仕事を通じて必要な知識や技術を身につける手法である。職場における上司や先輩が部下や後輩に対し、具体的な仕事を通じ指導を行い、習得させるものである。育成手法においては、最も一般的なものである。もう1つはOff-JT (Off-the-Job Training) である。Off-JTはOJTとは逆に、仕事の間を離れて必要な知識や技術を身につける手法である。いわゆる集合研修などがこれに該当する。育成は、この2つの手法をうまく組み合わせながら、バランスよく進めていく必要がある。

### (2) 理想的な比率

それでは「OJTとOff-JTの適正な比率は？」との問いに答えられるだろうか？厚生労働省が毎年実施している能力開発基本調査に参考となる数値が示されている（図3）。

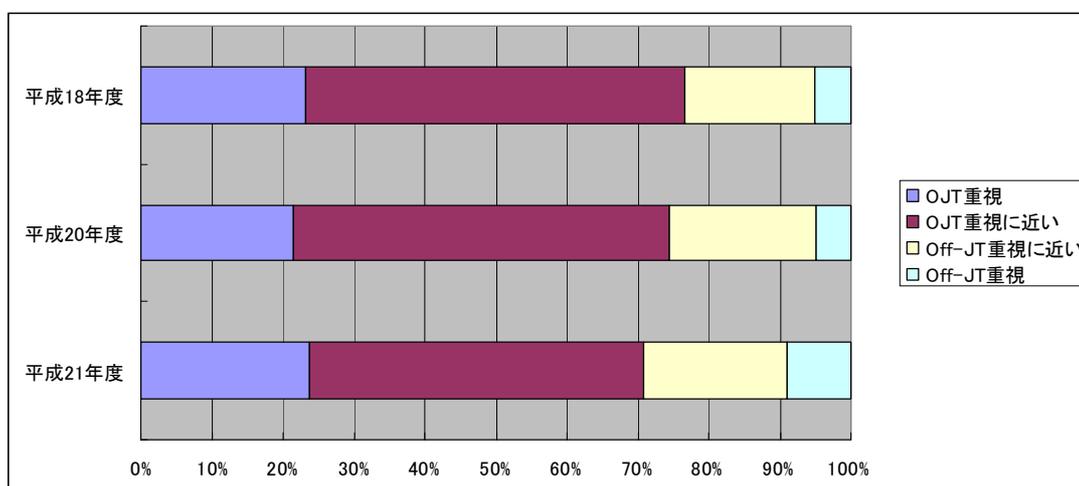


図3 重視する教育訓練 (引用元 参考文献1)

図3を見てもわかるとおり、昨今の民間企業における育成の実施状況は、OJTが7割、Off-JTが3割である。ただし、企業ごとに環境や条件が異なるため、この数値が全ての企業にマッチするかどうか、判断し難い。

近年まで、育成はOJT中心で実施されてきた経緯にあるが、徐々にその割合は低下している。それは多くの企業が、OJTのみの育成による限界を感じているからに他ならない。

Off-JT は OJT にて実施できない部分を補完する上で有効である。したがって、この先も育成全体に占める Off-JT の割合は増加していくものと想定される。OJT、Off-JT それぞれ単体のみの育成には限界があることはいうまでもない。

当社の新人育成は、このバランスを意識した取り組みを実施している。

## 2. 3 必要とされる知識・スキル

### (1) 必要とされる知識・スキル

新卒入社のプロパー社員が、将来的に当社の SE となるために必要な知識・スキルは、大きく3つあり、それは IT スキル、業務知識及びビジネス（ヒューマン）スキルである。

IT スキルは、IT に携わる企業・人であれば、誰もが必要とされるスキルである。

業務知識は、当社のようなユーザー系企業（2010年7月より JX グループ全体の IT を支える IT 機能会社と位置づけられている）であれば、必要不可欠の知識である。

システム構築を実施する上で、まずは業務を理解しなければならない。十分な業務知識を持ち合わせていなければ、ユーザー要求を満たすシステムを構築することはできない。

結果としてユーザーを満足させることは不可能である。

ビジネス（ヒューマン）スキルは、社会人として最低限のマナーを始めとして、文章作成能力、コミュニケーション能力と、多種多様である。人間形成を構築する上で、最も重要なスキルである。厳密にはビジネススキルとヒューマンスキルは別物であるが、当社では、IT スキル及び業務知識とは全く別の大きなくくりとして、ビジネス（ヒューマン）スキルと定義した。

### (2) 知識・スキルのピラミッド構造化

今回当社では、新人育成において「必要とされる知識・スキル」、「知識・スキルごとの重要度（ボリューム）」及び「優先順位」を1つのピラミッドに見立てることで、体系化を行った（図4）。

「必要とされる知識・スキル」は先に述べた“3つのスキル”とし、ピラミッドの頂点を「経験」と定義した。これは知識・スキルを身につけるためには“何事も経験が必要である”という点、さらには知識・スキルを身につけた後の“実践の場として経験を積む必要がある”という点の両方の観点からである。

「知識・スキルごとの重要度（ボリューム）」は、ピラミッドに占める面積の割合がこれに該当する。つまり、ビジネス（ヒューマン）スキル>IT スキル>業務知識>経験の

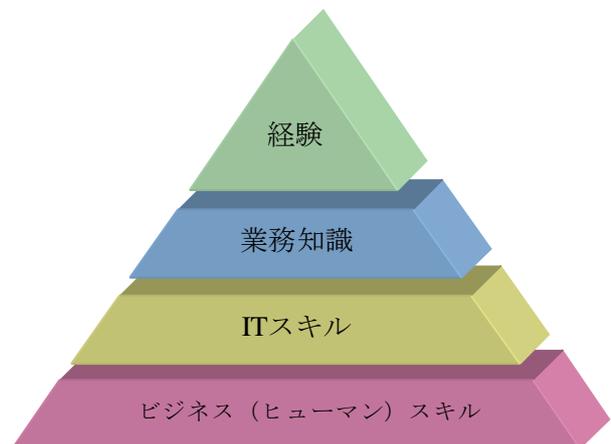


図4 知識・スキルのピラミッド構造

順となる。当然のことながら新卒入社社員にとって、ビジネス（ヒューマン）スキルが最も重要である。そして IT 企業である当社にとって、次に重要なスキルは IT スキルである。業務知識は徐々に身につけていく必要があり、新卒入社社員にとっての重要度は低い。

「知識・スキルの優先順位」は、ピラミッドの下部から上部への順となる。したがって、「知識・スキルごとの重要度（ボリューム）」の順と合致する。まずはビジネス（ヒューマン）スキル、次に IT スキルを身につけ、最後に経験を積むという順序である。

### (3) 能力と職位の関係

ハーバード大学のロバート・カッツ教授によると、スキルは図5に示す構造に分類される。これは職位が一般職から経営層に移行するにつれて、それぞれ3つに分類されたスキルの割合が変更することを表している。この図に示されているとおり、入社後数年間は、ヒューマンスキル及びテクニカルスキル（当社でいうITスキル）が重要である。またヒューマンスキルは、職位が上がっても欠かすことのないスキルであることを示している。

将来的にはこの図にあるコンセプチャルスキルが重要となってくる。コンセプチャルスキルは「概念化能力」とよばれ、一般的に「問題を解決したり、概念を形成する」スキルを指す。また立案能力、統制力、考察力、分析力、問題解決能力など多くの能力を含む。

したがって、コンセプチャルスキルはヒューマンスキルをより高度化したスキルといえよう。スキルの基本となるのは、ヒューマンスキル（当社でいうビジネス（ヒューマン）スキル）である。

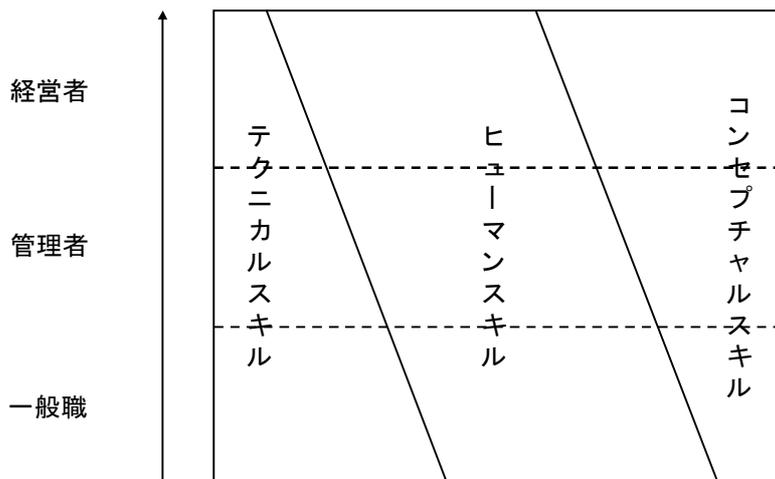


図5 カッツ教授の能力と職位の関係図（引用元 参考文献2）

## 2.4 新人育成の全体像

今回新たに施行した新人育成制度における基本方針を以下のとおりとした。

育成対象期間：新卒入社後3年間を新人育成期間とする。

⇒ 4年目以降会社へ貢献できる「人財」となることを目的とする。

1年目は研修に特化した育成を行う。

最終的な目標：身につけるべきスキル目標をビジネス（ヒューマン）スキル、ITスキル、業務知識（スキル）の3本柱とし、年度ごとに具体的な目標を定め、3年目終了時点で「顧客貢献を通じた社内貢献ができる人財」へ育成すること

経験年数ごとに身につけるスキル目標は図6のとおり。

経験年数	ビジネス(ヒューマン)スキル	ITスキル	業務知識(スキル)
内定後	一般的な会話力、文章力の強化	入社後の研修をスムーズかつ効果的に実施するための土台作り	—
1年目	挨拶、電話対応など社会人として必要なマナーの習得	一般的なシステム開発の経験 ITパスポート試験相当の理解	JXグループの主要業務の理解 社内のグループ役割理解
2年目	社内業務を実施する上で必要なスキルの習得	業務に必要な要素技術の理解 基本情報試験相当の理解	OJT先のシステム把握 業務に必要な知識の習得
3年目	顧客調整等、社外業務を実施する上で必要なスキルの習得	業務に必要な要素技術の理解 基本・応用情報試験相当の理解	OJT先のシステム把握 業務に必要な知識の習得

図6 経験年数別スキル目標

新人育成期間3年の1年目は研修に特化した内容となっており、Off-JTが中心である。もちろんOJTも一部実施している。新人育成期間の2年目、3年目は各職場において実

務経験を通じた育成を実施しており、OJT が中心である。したがって、当社の新人育成期間における OJT と Off-JT の比率は2：1となる。これは先に述べた厚生労働省の調査結果に示されている比率とほぼ合致する。

### 3. 新人育成に関する取り組み

この章では、新人育成に関する具体的な取り組みについて述べる。

#### 3. 1 新組織の立ち上げ

2008年4月、新人育成期間3年間の1年目として研修に特化した育成を行うべく、新たに組織を作成することとし、既存グループ配下に「研修チーム」と銘打って、新チームを設置した(図7)。

研修チーム設置の目的は、①適切なOJT機会の減少②初期育成の重要性を鑑み、システム開発の経験により新卒入社1年目社員を集中的に育成することだ。そうすることにより、当社SEに必要な基礎知識を習得させ、学習意欲の向上と共に勉強する“クセ”を身につけさせる。当初研修チーム

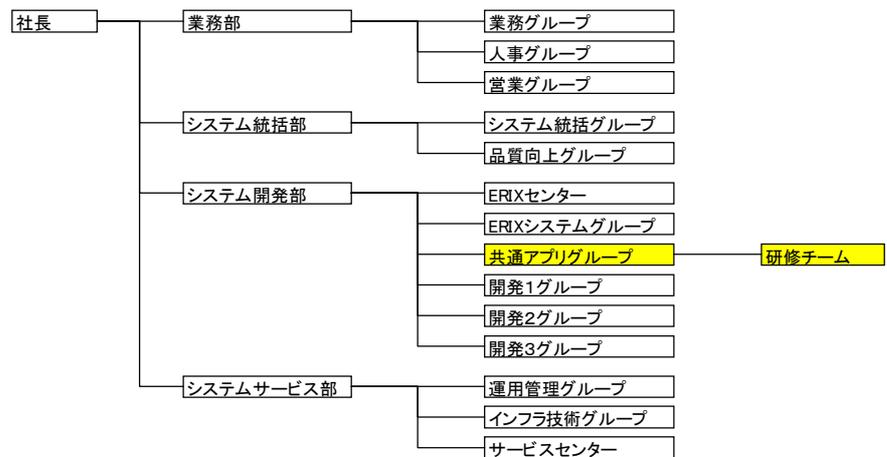


図7 当社の組織図(2008年度時点)

は研修総括担当である「人事グループ」、もしくはIT技術研修担当である「システム統括グループ」配下に設置する案も挙がった。しかしながら、最終的には当社の中核を担う「システム開発部」配下にあり、かつ共通システム全般を幅広く担当する「共通アプリグループ」配下に設置することとした。これには当社の本業であるシステム開発・保守を担当するグループに配属させることで、「当社SEとしての意識をより高めさせたい」という幹部の強い思いも込められていた。

研修チームの体制はマネージャ以下、チームリーダー、トレーナー及びトレーニーによって構成される(図8)。なお、トレーニーの育成を直接担うトレーナーの人数は、トレーニーの人数によって変化する。トレーニー2～3人に対して、トレーナーが1人つくのが一般的な構成である。非常に小規模な構成であるが、新チームの設置、担当の専任化により、責任の所在を明確にすることとした。さらには、社内に対する認知、意思疎通も図った。

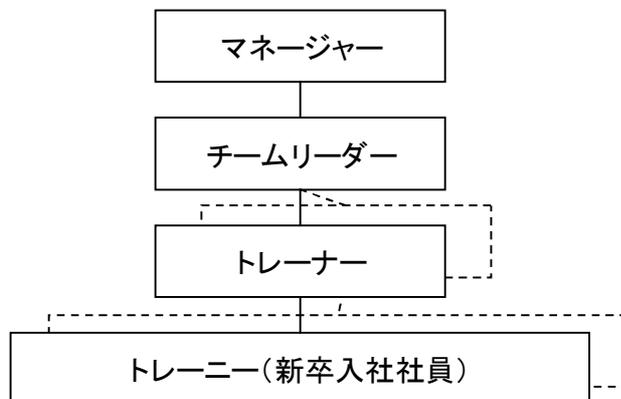


図8 研修チーム体制図

研修チームは IT 技術研修担当の「システム統括グループ」とも連携を密にすることにより、シームレスな体制を整えている。社員全体に占める研修チームに携わる人員の割合は、トレーナーも含め決して少ない数字ではない。これは当社が新卒入社社員を「人財」にすべく、会社全体として取り組んでいる“証”である。

### 3. 2 ローテーションの導入

今回新人育成期間を“3年”と定義し、1年目に研修に特化した育成を実施し、残りの2年間はOJTを中心とした知識習得を図るべく、1年ごとに職場ローテーションを実施することとした。これは当社の基幹業務であるシステム開発・保守を担う「システム開発部」及びシステム運用を担う「システムサービス部」を1年単位で経験させることで、“全社最適を意識して活動する視点を養う”ためである。

新人育成期間“3年”について、期間を漠然と定義するのではなく、1年間及び3年間での目的を明確にし、育成を行うことを主眼とした策である。新人育成期間が終了した後、4年目より正式に本配属となる。4年目以降は研修チームのトレーナーを担当するキャリアパスも候補の一つとなる。この流れを図で表すと図9のとおり。

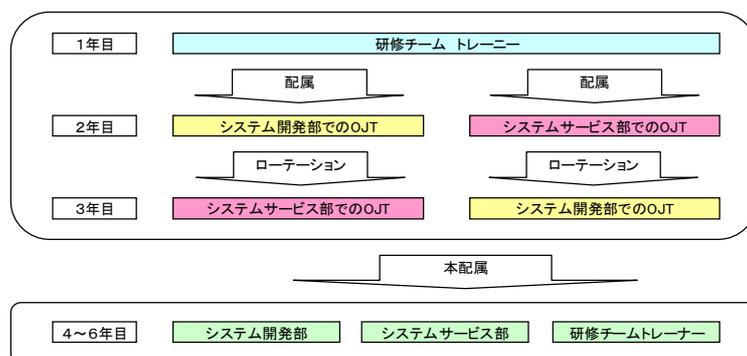


図9 新人育成期間におけるキャリアパス

### 3. 3 トレーナー制度の導入

#### (1) 育成制度

ここ数年で大企業を中心に「メンター制度」を取り入れている企業が増加している。メンター制度は仕事上の上司・部下の関係ではなく、第三者的な立場として助言・指導を行うという少し特殊な制度である。当社では、会社の規模やメンター育成に要する費用・期間を考慮し、メンター制度の導入は見送っている。

新制度導入に伴い、当社では「トレーナー制度」を導入した。これまでも先輩社員が新人の面倒をみるということはもちろん実施していたが、明確な制度は存在しなかった。ここで特筆すべきは新卒入社1年目社員のみならず、新卒入社2年目及び3年目社員についてもトレーナーをつけたことだ。会社として新人育成期間“3年”を明確に提示している以上、その間は育成に責任を持つのは当然だ。「手厚くしすぎでは」といった意見もあったが、3年間は適切にフォローを実施することで、4年目以降を見据えることとした。

#### (2) トレーナー制度と徒弟制度の関係

トレーナー制度は過去における「徒弟制」と共通点がある。徒弟制は中世ヨーロッパのギルドにおいて、「親方」・「職人」・「徒弟」の3階層によって教育を実施した制度で

ある。日本では江戸時代において、年季奉公・丁稚奉公などの名で徒弟制が行われてきた。

徒弟制における「親方」と「徒弟」の関係は、トレーナー制度における「トレーナー」と「トレーニー」の関係である。

コリンズによる「認知的徒弟制度」によると、学習の過程は以下の4段階に分類することができる。（引用元 参考文献3）

- ①モデリング : 徒弟が親方の作業を見て学ぶ
- ②コーチング : 親方が手取り足取り教える
- ③スキップフォールディング : 徒弟にできることを確認して自立させる
- ④フェーディング : 親方が手を退いていく

これを「トレーナー制度」における「トレーナー」と「トレーニー」に読み替えて表現すると以下のとおりとなる。

- ①トレーナーは模範を示し、トレーニーはそれを見て真似る
- ②トレーナーはトレーニーに対して指導を行う
- ③トレーニーが自分でできることは一人でやらせ、できないことはフォローする
- ④トレーナーは徐々に身を引き、トレーニーを自立させる

### （3）過去の偉人に学ぶ

「認知的徒弟制度」の4段階の学習過程は大日本帝国連合艦隊司令長官「山本五十六」の言葉がそのままあてはまる。（引用元 参考文献4）

「やってみせ、言ってみせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」

山本五十六は育成のスペシャリストである。“山本語録”は他にも多々あり、経営者の座右の銘になっているものも多い。育成は叱るだけでなく、褒めてやることも重要なポイントだ。さらに経験豊富なトレーナーにいわせると、「叱るときは人がいない場所で、褒めるときは人前で」ということである。またトレーニーに対する仕事の任せ方について、“マル投げ”と“任せる”では内容が全く異なる。仕事の任せ方の解釈を誤ると大変な事態に陥りかねない。一步間違うと、トレーナー、トレーニー双方にとってマイナスの結果をもたらすこととなる。トレーナーはトレーニーの手本とならなければならない。したがって、トレーナー制度において、トレーナーの役割は非常に重要だ。

## 3. 4 ビジネス（ヒューマン）スキル向上施策

ビジネス（ヒューマン）スキルは新卒入社社員に限らず社会人にとって、なくてはならないスキルである。スキル3本柱のなかでも特に重要視しており、具体的な取り組みは以下のとおりである。

### （1）挨拶及び電話対応

挨拶及び電話対応について、まずは社外研修にて教育を受ける。挨拶はまだしも、電話対応については、入社前の学生時代に教育を受けることは、皆無に等しい。したがって、これらは体系だった教育を受けることが必要となる。その後は社内における実践の場で経験することで、“クセ”をつけるしかない。

研修チームでは新卒入社社員に対して、自グループ宛にかかってくる電話に積極的に出るよう指導する。上司宛の電話に対する取り次ぎ方、不在時の対応等、様々なケースがあるため、トレーナーが都度指導を行っている。挨拶についての指導も電話対応と同様である。新卒入社社員は挨拶をするのが苦手である。入社時・退社時の挨拶の遂行並びに定例

会・勉強会といった各種会議体での号令がけ等、基本的な挨拶を日々繰り返し実施することで、体に染み込ませる。そうすることにより挨拶及び電話対応ともに、訓練により意識していたものが無意識に感覚として身につく。

昨今のインターネットやメールを始めとする IT 社会の影響により、電話をする機会が激減している。たしかにメールは一度に複数の相手に情報を発信することが可能であるため、そのメリットは大きい。しかしながら、相手の状況を把握できないことも多い。当社では電話や対面による伝達手段を用いることで、あわせてコミュニケーション能力の向上も図っている。

## (2) 文書作成能力向上

電話対応と同様、入社前の学生時代に文書を書く機会は少ない。もちろんレポート作成や卒業論文執筆を行う機会はあるが、ビジネス文書とは全く別物だ。

当社では新卒入社社員に対して、入社後 2 週間程度社内での導入研修を実施後、外部研修に参加させている。外部研修は約 2 ヶ月間に及び、その間は集合研修にて他の企業の新卒入社社員と研修を受講しているため、社員と接する機会はほとんどなく、決まったメンバーとの接触のみである。これに対する解決策の一つとして、研修中はトレーナーを始めとする教育関係者に対して、図 10 のとおり業務日誌の提出を義務付けている。これにより、文書の書き方を指導する。

さらにこの業務日誌作成は、文書作成能力向上目的の他に、「コミュニケーション」を取ることに重点をおいた施策である。新卒入社社員は入社後即 2 ヶ月という長期間に及ぶ研修に参加することとなり、その不安は計り知れない。したがって、離れていても業務日誌により連携を密に取ることによって安心感を与え、不安を払拭している。

文書作成能力向上にあたっては、業務日誌作成の他にも、定例会での議事録作成並びに設計書類作成と実践形式によるスキル向上を図っている。ビジネス（ヒューマン）スキルは社外研修により、土台となる基礎知識を身につけることが可能であるが、やはり最後は実践の場で経験を積むことで“クセ”をつけることが重要だ。

## (3) プレゼン能力向上

新卒入社社員は新人育成期間の 3 年間で、計 3 回社内にて発表する機会がある。

### ア. 第 1 回

時期 : 2 ヶ月間の外部研修から帰社した後、入社後の 6 月

テーマ : 「研修で学んだこと」

時間 : 10 分程度/人

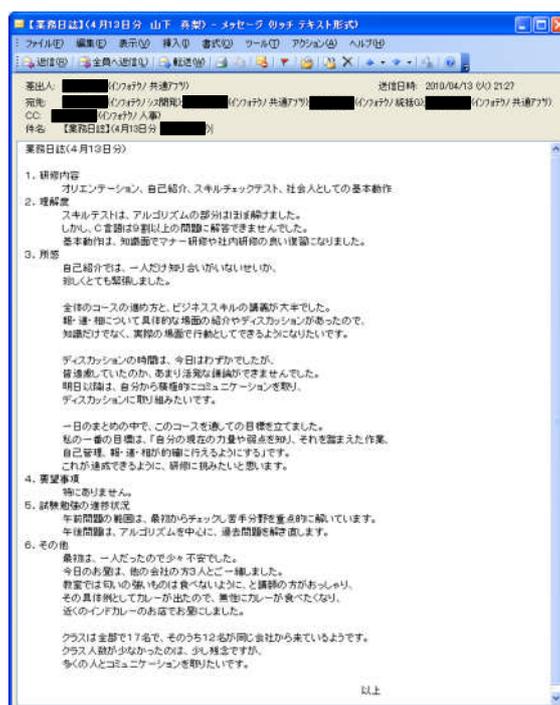


図 10 業務日誌サンプル

#### イ. 第2回

時期 : 1年間の研修が終了し、2年目の期初

テーマ : 「1年間で実施したこと、成果、反省点や今後の抱負」

時間 : 15分程度/人

#### ウ. 第3回 (予定)

時期 : 3年間の新人育成期間が終了し、4年目の期初

テーマ : 「新人育成期間で学んだこと、今後会社に貢献するために」

時間 : 20分程度/人

なお第3回の発表に関しては、2011年4月が初回となるため予定と表現している。

発表の目的は、徐々にテーマに難易度を持たせ、かつ発表時間を長くすることで、プレゼン能力向上を図ることである。会社としては発表を育成期間の節目ごとに実施することで、各人の成長度合いを測定している。対象者本人も自分がどの程度成長したかがわかる。

全社的なイベントとしては計3回であるが、これ以外に各部・各グループにて実施する機会もあり、効果的にプレゼン能力向上を図ることができる。

### 3. 5 ITスキル向上施策

当社はIT機能会社である。したがって、ビジネス(ヒューマン)スキル向上とあわせてITスキル向上においても力をいれている。具体的な取り組みは以下のとおりである。

#### (1) 新技術によるシステム開発

新卒入社社員は入社後2ヶ月間の外部研修の中で、プログラミングに関する研修及びシステム開発に関する研修を実施する。外部研修から帰社した後は研修チームにおいて、トレーナー指導のもと、業務効率化を目的とした社内システム構築を行う。この社内システム構築は“LAMP”による開発がベースである。“LAMP”とは図11にあるとおり、“Linux”、“Apache”、“MySQL”及び“PHP”の頭文字からなる造語である。これらは全てオープンソースソフトウェアのため、無償にて入手が可能である。

環境名	OS	Webサーバ	データベース	スクリプト言語
LAMP	Linux	Apache	MySQL	PHP

図11 LAMPについて

当社では、OSはUNIXやWindowsを利用したシステム構築が主流であり、かつデータベースもORACLEを用いたものが大半を占めるため、本来であればこれらを用いたシステム開発を経験させた方が、より効果的であるかもしれない。しかしながら、ITの技術革新は目覚しく、新技術に関する取り組みも必要不可欠であり、かつ教育予算も限られたなかで育成を遂行する必要がある。そこで、当社は様々な要素をもとに検討を重ねた結果、“LAMP”を用いたシステム構築を実施するという結論に達した。

2ヶ月間の外部研修の中で実施するプログラミング研修にて使用する言語は選択式であり、当社はC言語を選択している。C言語とPHPは、式の演算子や制御の記述方式も同じで、類似点が多い。したがって、研修終了後にPHPを用いたシステム構築を実施することに対する抵抗は少なく、スムーズに取り組むことができる。

新卒入社社員は、この“LAMP”を用いて“人財育成ポータルシステム”を新規構築した。なお、新規構築以降は機能拡張の実施及び別システムの新規構築を毎年実施している。

“人財育成ポータルシステム”は講習会・セミナーの申請・承認フローを電子化したシステムである（図12）。

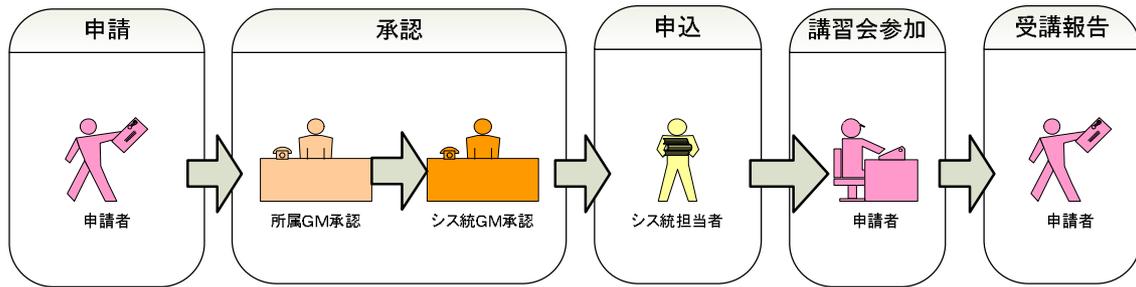


図12 人財育成ポータルシステム申請フロー

システムが完成する以前は担当者が入力したものを紙に印刷し、その後上長に承認（押印）をもらうという手続きにて実施されていた。このシステム構築により業務効率化及びコスト削減につながった。

“人財育成ポータルシステム”では各人の取得資格も管理しており、社内、部及びグループごとに資格保有率を表示することが可能である。当社は個々人のスキルレベルの達成度を測る手段・証（お墨付き）として資格取得を目指しており、会社として資格保有に関する達成指標を設定することで、全社的な取り組みを実施している。さらには“お知らせ機能”もあつたりと、“人財育成ポータルシステム”は様々な面で有効活用されている。

社内システムといえどもシステム開発を行うためには当然費用が発生する。仮に、今回のシステム開発を中堅・ベテラン社員あるいは協力会社員が行った場合は、短期間、低コストかつ高品質で実現することができたであろう。それとは裏腹に新卒入社社員がシステム開発を行った場合、長期間、高コストかつ低品質となる可能性が高かった。しかしながら、新卒入社社員は新人育成期間中であり、そもそも今回のシステム開発にかかるコストは発生しない。もちろんコストが発生しないといっても、システム開発にかかる費用は見積りを実施し、実際にかかった費用も算出することで差異分析を実施している。さらに、品質面においてもトレーナーが繰り返しレビューを行いフォローすることで、高品質を確保している。また納期面においても今後の様々なシステム開発を見据え、常に納期遵守の意識を徹底させている。

育成期間中においても、“QCD”を意識した取り組みを実施することで、4年目以降の本配属に活かせるよう育成を実施している。とりわけ1年目で意識の徹底を図ることで、2年目・3年目の各職場でのOJTにおいても有効活用できるよう育成を実施している。

## （2）資格取得促進

新人育成期間1年目は情報処理資格取得に向けた勉強会を実施している。これはトレーナーが講師を務めることで、新卒入社社員の勉強のフォローを実施している。ただし、あくまでも資格取得は、スキルレベルに関する“お墨付き”をもらうためだ。試験に合格することが最終目標つまりゴールではなく、業務で必要となるIT技術を身につけることが重要だ。

勉強のカリキュラムは、トレーナーに一任することとなるが、週に1回2時間程度を利用した内容となっている。ここでネットワーク、データベース、アルゴリズムといった内容に関する講義を受けることで、システム開発の理解にも役立つ。そして、その理解度を

測るいわばオプションとして、情報処理技術者試験を受験する。

資格取得促進に関する会社の制度としては、以下の2つがある。

- ①試験費用の会社負担
- ②合格者への資格取得奨励金支給

資格取得はあくまでも個々人のスキル達成度を測定するための“お墨付き”ではあるが、会社としてもできる限りのフォローは実施する。会社としても他社比較を行う上ではどうしても目に見えるモノが必要であり、それは定量的でなければならない。そのためには、ある程度の“ニンジン”は必要である。

### (3) 外部研修への参加

新卒入社社員について2ヶ月間の外部研修終了後、社内にて育成計画に基づく育成を実施しているが、全ての知識を社内の育成のみで賄うことは、限りなく不可能に近い。したがって、より円滑かつ効率的にスキルアップを図るべく、外部研修に参加することとしている。参加する研修は個人の希望を優先する。参加目的は、主として知識向上、弱点補填である。当社では教育予算を人数比で各グループに配分し、かつ新人育成期間中社員や若手社員には+αで予算を配分しており、若手ほど複数回の外部研修受講が可能な状況だ。

したがって、社内育成のみならず外部研修受講によりスキルアップを図ることができる。これは会社として育成に“時間”と“お金”をかけているという表れである。

## 3. 6 業務知識向上施策

当社はJXグループのITを支えているITのプロ集団であり、かつJXグループの各部門における業務システムの開発、保守及び運用を主たる生業としている。したがって、システム開発を実施するうえでは、“業務知識が必要不可欠”だ。業務知識は上司・先輩から様々な形で継承されるが、当然“時間”がかかる。“経験”によるところも大きいのが現状だ。業務知識は“OJT”つまり実際の業務を経験することで、身につけるとするのがほとんどである。今回、当社では“OJT”ではなく、“むしろ”Off-JT”により体系化された研修を実施することが、会社全体の底上げに繋がると考えた。そこで、各グループから有識者を集め、“業務知識フレームワーク”を作成した。その一部をサンプルとして図13に示す。

レベル1 (業界・会社別)	レベル2 (業務分類)	レベル3 (業務カテゴリ)	レベル4 (サブシステム)	相当グループ			
石油業界 (JX日鉱日石エネルギー)	経理	財務会計	NEWS	開発1グループ			
			売上金額/仕入金額見直し	開発1グループ			
			精製売上高集計表	開発1グループ			
			DIVA(連結決算)	開発1グループ			
			固定資産(GLOVIA)	開発1グループ			
			為替管理	開発1グループ			
			目標・採算管理	開発1グループ			
			予算管理	開発1グループ			
			人事・労務管理	開発1グループ			
			評価・自己申告	開発1グループ			
	人事	人事・労働	給与・厚生	給与・賞与(年末調整)	開発1グループ		
				社会保険	開発1グループ		
				健康保険	開発1グループ		
				福利厚生(財形、生保、共済会等)	開発1グループ		
				届出・申請	開発1グループ		
				出退勤(就業)管理	開発1グループ		
				会社・出向先負担	開発1グループ		
				退職給与引当金	開発1グループ		
				企業年金基金	退職金(企業年金基金)	開発1グループ	
				その他	役員報酬計算(秘書)	開発1グループ	
管理	総合企画	総務	経営情報	開発1グループ			
			電子リム議決済	開発1グループ			
			関係会社台帳	開発1グループ			
			役員スケジュール	開発1グループ			
			品質保証	お客様相談室	開発1グループ		
			その他	販物	購買	LPガス	開発1グループ
						C/1	開発1グループ
						常備品	開発1グループ
						ENEOS調達	開発1グループ
			技術部	FC・ソーラー事業	共通マスタ	製油所月次損益	開発1グループ
ゆかち〜な	開発1グループ						
相手先	開発2グループ						
届先	開発2グループ						
石油業界 (JX日鉱日石エネルギー)	販売・物流	共通マスタ	商品(品名、荷姿、商品)	開発2グループ			
			基地	開発2グループ			

図13 業務知識フレームワーク (サンプル)

経済産業省が提示している IT スキル標準（以下、ITSS という）において、IT スキルがレベル付けされているように、当社の業務知識もレベル1（エントリレベル：石油業界における必要最低限の知識）からレベル4（ハイレベル：主担当レベルの詳細な知識）までレベル付けを実施した。今回のレベル付けでは、ベテラン SE で各サブシステムをメインで担当している社員はレベル4とし、新卒入社社員のように業務知識が浅い社員はレベル1とした。なおこのレベル付けは現業部門を優先して、実施している状況である。2009年度は若手社員すなわちレベル1相当の社員を対象に、レベルアップを目的とした社内勉強会を“業務知識勉強会”と称して開催した。テーマはより重要度が高く、社員の多くが知識として保有しておく必要のある「販売物流」及び「経理」に関するものとした。ベテラン社員すなわちレベル4相当の社員が講師を担当することで、当該業務知識がほとんどない者にもわかり易い内容で開催することができた。なお、この“業務知識勉強会”は当初若手社員のみを対象とする予定であったが、最終的には全社員を対象とした方が、より効果的・効率的との結論に達したため、全社向けの開催とした。

新人育成期間1年目社員には“業務知識勉強会”とは別に、“業務勉強会”と称して定期的に勉強会を開催することで、知識向上を図った。“業務知識勉強会”と“業務勉強会”では内容が重複する部分もあるが、“業務勉強会”は少人数、定期開催かつ内容も様々と、入社直後の社員にとっては非常に有益な内容だ。具体的なカリキュラムは図14のとおりである。

回数	開催日	内容	講師	司会
1	2009/10/20(火)	石油業界／新日石(現JX)の組	ベテラン社員1	新卒社員A
2	2009/11/4(水)	製品とその種類・規格	ベテラン社員1	新卒社員B
3	2009/11/12(木)	石油諸税	ベテラン社員1	新卒社員C
4	2009/11/19(木)	物流と商流、物流・配送手段	ベテラン社員2	新卒社員D
5	2009/11/26(木)	共通マスタ	ベテラン社員2	新卒社員E
7	2009/12/8(火)	簿記(一般経理知識)／商業簿	新卒社員D	新卒社員A
8	2009/12/15(火)	簿記(一般経理知識)／工業簿	新卒社員B	新卒社員B
9	2010/1/12(火)	システム開発の業務フロー	トレーナーX	新卒社員C
		見積技法	トレーナーY	新卒社員D
10	2010/1/19(火)	潤滑油・燃料油と自動車の関係	新卒社員A	新卒社員E
11	2010/1/26(火)	テスト設計	新卒社員C	新卒社員A
12	2010/2/1(月)	情報システム部の概要と役割	ベテラン社員3	新卒社員B
13	2010/2/2(火)	民法(請負と委任の違い)	新卒社員E	新卒社員C
14	2010/2/9(火)	横浜製造所見学	現地担当者	新卒社員D
15	2010/2/16(火)	ファシリテーション	新卒社員B	新卒社員E
16	2010/3/8(月)	本番移行作業(保守作業手順)	ベテラン社員4	新卒社員C
17	2010/3/25(木)	品質保証・ISO9001認証	ベテラン社員5	新卒社員E
20	2010/3/30(火)	成果発表	-	トレーナー

図14 業務勉強会カリキュラム

“業務勉強会”では、新卒入社社員に対して司会役、講師との調整役及び講師役をそれぞれ担当させることにより、調整能力、プレゼン能力といったビジネス（ヒューマン）スキル向上も図っている。講師役を務める際のテーマは、新卒入社社員が学生時代に習得した内容で業務に有効なもの、あるいは個人が参加した外部講習の内容がメインである。

新人育成期間1年目社員は1年間（厳密には約9ヶ月間）に可能な限りの業務知識を身につけることで、2年目・3年目のOJTあるいは本配属となる4年目以降、有効活用可能となることは間違いない。

“業務勉強会”の中には、実際の現場（製油所や製造所）に出向いて石油製品製造工程を見学する“体験学習”も含まれる。今回の勉強会は座学が主体であるが、“百聞は一見にしかず”という諺にもあるとおり、現場経験も重要である。“耳”で聞いたことの正確性を、実際に自分の“目”で確認することにより、知識がより蓄積される。

## **4. 育成による意識改革・波及効果**

これまで述べてきた「新人育成に関する取り組み」により、若手社員は着実に成長している。また若手社員のみならず、中堅社員に与える影響も大きい。それは中堅社員の意識が変わってきていることから明らかである。ここでは、育成による意識改革・波及効果の内容について述べる。

### **4. 1 トレーナーの意識改革**

これまで当社として独自の採用活動を行っていなかったため、一部を除き、ほとんどの中堅社員はトレーナーを持った経験がなかった。若手社員不在のため、中堅社員は“何年経っても下っ端”のままという状態が続いていた。今回、採用を機に中堅社員はトレーナーとしてトレーニーを持つこととなった。トレーナーはトレーニーを持つことにより、トレーニーに手本を示す必要があるため、ビジネス（ヒューマン）スキル、IT スキル、業務知識とどれを取っても、自分自身が中途半端な理解・解釈では人に正しく教えることはできない。したがって、トレーナーはより完璧な知識を身につけようと努力・精進し、その結果としてトレーナーの知識はさらに醸成される。トレーナーはトレーニーに不安を抱かせるわけにはいかないため、常に“頼りになる先輩”として、立ち振る舞わなければならない。トレーナーは“意識改革”を行うこととなる。というよりも、むしろ“無意識に変革が起こる”という表現の方がより適切かもしれない。

家庭において「子は親の背中を見て育つ」とよくいわれるように、企業においても同様に子（トレーニー）はいつも親（トレーナー）を見ている。したがって、親（トレーナー）として常に見られているという意識を持たなければならないし、手本となるよう自らの意識も変えていかなければならない。トレーニーを一人前にするということは、会社としてのミッションである。したがって、会社としても当然のことながらトレーナーとして相応しくない人をトレーナーには任命しない。会社としては、トレーナーを担当させることにより、トレーナー自信の成長も期待している。トレーナーはその期待に応えなければならない。

### **4. 2 勉強するクセ**

新卒入社社員は入社1年目より研修チームに配属となり、教育を受ける。そこでは様々な形で知識向上を図ることが可能となる。その中で“勉強するクセ”が身につく。今やこの“勉強するクセ”は中堅社員にも広がっている。これまで中堅社員には「知識は豊富であるが、無資格」という、いわゆる“無冠の帝王”や“無免許運転”が多かった。しかしながら、今では知識に対する“お墨付き”をもらうべく、資格取得に向けチャレンジしている。中堅社員が少なからず若手社員の影響を受けているのは間違いない。会社全体に“勉強するクセ”がついた。これはまさに“波及効果”である。

人は何もしなければ、成長しない。日々少しずつでも“勉強するクセ”をつけることが大切であり、個々人が実施することでその周りも変化する。

## 5. 今回の成果と今後に向けて

### 5. 1 今回の成果

新たな新人育成制度は 2008 年より施行しており、今年で 3 年目を迎えている。現在、新卒入社 1 年目は研修チームにて教育、新卒入社 2 年目・3 年目社員は、OJT を主体として、それぞれ実業務に取り組んでいる。また、想定していたキャリアパス（4 年目で新人トレーナーを担当）より 1 年早く、新人トレーナーを担当している社員もいる。1・2 年後には、新卒入社 2 年目・3 年目社員は“育成される側”から“育成する側”になっている。現時点において、今回の取り組みは有効かつ効果的と捉えており、その具体的な成果は以下のとおりである。

#### (1) ビジネス（ヒューマン）スキル

成果は定量的に表現することが望ましいが、ビジネス（ヒューマン）スキルの成果を定量的に表現することは難しい。したがって、定性的な表現となるが、新卒入社 2 年目・3 年目社員は個々人が各グループにおける様々な会議体において、率先して議事録を作成している。文書作成能力は、入社後の教育における議事録の作成を通じて、入社前より格段にレベルアップが図れた。入社直後はほとんどゼロベースのため、これは当然といえば当然の結果だ。また、新卒入社 2 年目・3 年目社員にはトレーナーとの週報交換を義務付けている。これは新卒入社 1 年目社員の業務日誌のように毎日ではないにせよ、週に 1 度の週報交換を通じて文書作成能力の向上を図るとともに、進捗状況の確認によるスケジュール管理を始めとしたマネジメント能力向上も図っている。

先にも述べたとおり新卒入社 2 年目・3 年目社員にはトレーナーがそれぞれ 1 名ずつつくため、基本的にはトレーナーが担当している業務のサポートがメインとなる。トレーナーは其中で小規模なシステム改修案件のようにリスクをあまり伴わないようなものがあれば、トレーナーから主担当を任されるケースも発生する。そうするとトレーニーは能動的に行動を起こさなければならず、利用部門との調整、プレゼンの場といった様々なケースが発生する。したがって、これらの能力も徐々に向上しつつある。

ビジネス（ヒューマン）スキルは入社後すぐに必要なスキルであり、かつ新人育成期間 3 年に限らず長い会社生活において半永久的に欠かすことのできないスキルだ。そう考えると新人育成期間 3 年は長いようで短く、3 年間でできる限りのことをマスターしておかなければならない。

#### (2) IT スキル

新卒入社社員は 1 年目に“LAMP”による開発を実施するが、ここで習得したスキルは各職場において、有効に活用されている。先に述べたとおり、当社では、OS は UNIX、データベースは ORACLE を用いたシステムが多く存在する。Linux と Unix では基本的な部分は変わらず、また MySQL と ORACLE に関しても SQL を利用するという点において、大きな差はない。研修チーム内で実施する新技術の取り組みは他部署においても役立っている。

“人財育成ポータルシステム”は、名前のとおり人財育成における“玄関口”として、幅広く社員に利用されているシステムの一つだ。またシステムの完成度も非常に高く、実際に社員が使用した際に驚くことも少なくない。入社 1 年目の IT スキルとしては、申し分ない。次にあくまでも補助的な位置付けである資格取得に関してであるが、2006 年度

入社以降の新卒入社社員の資格保有率及び IT 資格保有率は 100%である。さらに、新制度を施行した 2008 年度以降の新卒入社社員においては、入社 1 年目に 1 人あたり平均 2 種類の資格を取得、2009 年度入社社員も 1 人あたり平均 1.6 種類の資格を取得した。また 2008 年度及び 2009 年度新卒入社社員全員が ITSS レベル 2 の資格である“基本情報技術者試験”に合格した。また 2010 年度新卒入社社員においても、入社直後の試験において“基本情報技術者試験”に合格した。内定者は本人の意思で試験対策・受験を実施しており、当社はそのフォローを実施する。これについては今回の取り組みにて述べていないが、内定者が来社する際に実施している対策講義が功を奏した。この対策講義は毎年新卒入社 1 年目社員が講師役を担当しており、講師側の知識向上の狙いもある。今回、新人育成期間 3 年における IT スキル目標として「応用情報技術者試験相当の理解」を掲げているが、これはほぼ達成した。これは新制度における新人育成の取り組みが順調であるという証だ。

一方、当社では人財育成における全社的な達成指標として以下の項目を設定している。

- ①資格保有率
- ②IT 資格保有率
- ③高度資格保有率

各保有率は年度毎に達成指標を見直し、達成した場合にはさらに上の数値を指標として設定する。常に上を目指しており、ほぼ毎年達成指標をクリアしている。

年度別の資格保有率は図 15 に示すとおりである。

KPI 達成指標	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度
資格保有率	61%	66%	73%	81%	95%
IT 資格保有率	-	-	65%	73%	92%
高度資格保有率(*)	-	-	21%	31%	33%

(\*)当社では ITSS レベル 3 以上を高度と定義

図 15 年度別資格保有率（年度末時点）

当社は 2007 年度下期より資格保有率の向上に加えて、高度資格の取得推進に取り組んでいる。これはすなわち“量”から“質”への転換だ。その過程の中で、当社では ITSS のレベル 3 以上を高度資格と定義することで、KPI の達成指標を設定した。その結果、当社の高度資格保有率は、現在 30%を超える高い数値となっている。本来、世間一般では高度資格とは ITSS レベル 4 以上を指す。したがって、高度資格保有率に関して、他社とのギャップが生じている。しかしながら、ITSS レベル 4 以上で見た場合でも、他社とは遜色のない結果だ。それは一般的な企業において、6 人に 1 人が高度資格者を取得していると言われており、当社における“本来の”高度資格保有率もこの数値とほぼ同等との理由からだ。これらの保有率が年々大幅に上昇しているのは、新人育成期間社員の資格取得によるところが大きい。さらには新人育成期間社員の影響を受けた中堅社員を始めとする全社員ももちろん貢献している。

### (3) 業務知識

2009 年度に初めて開催した全社員を対象とした“業務知識勉強会”は、年間 2 回と回数も少なく、かつ概要レベルの説明に留まった。よって、決して満足のいく内容ではなかった。しかしながら、2008 年度より実施している新卒入社 1 年目社員向けの“業務勉

強会”は非常に有効であった。それは個々人の業務知識が向上していることから明らかだ。2009年度の“業務勉強会”は2008年度に使用した説明資料をブラッシュアップしたことが、功を奏した。さらには、新卒入社1年目社員に講師役を担当させることにより業務知識面の向上のみならず、ビジネス（ヒューマン）スキルを始めとする様々な面における相乗効果もあった。業務知識は1年目より2年目、2年目より3年目と年が経過するに連れて、より知識が深まる。新制度施行以前は入社1年目より本配属になることで業務知識を身につけており、今回の新制度の方が入社1年目として身につく業務知識の量は少ない。しかしながら、新人育成期間である3年間を体系的かつ効果的に育成することにより、3年間トータルで比較した場合には、新制度により身につく業務知識の量の方がはるかに多い。

## 5. 2 今後に向けて

2008年度より新たな新人育成制度を施行している関係上、現時点において新人育成期間3年を経験した新卒入社社員はまだ存在しない。したがって、現状“定着している”と断言することはできないが、これまでの2年数ヶ月に及ぶ育成の結果をみても着実に成長していることは疑う余地がない。今後、新人育成期間3年の有効性について評価する必要があり、その結果如何によっては育成期間の見直しを検討する必要もあるが、現時点では全く想定していない。

2011年3月には新人育成期間“一期生”が卒業を迎える。したがって、この“一期生”が4年目以降会社に貢献できる「人財」となるべく、当社としてもその道標である「新・人財育成制度」のブラッシュアップを推進していかなければならない。さらにはスキル・知識に関しても、より詳細な具体策を提示して向上を図っていく必要がある。

ビジネス（ヒューマン）スキルに関しては、現状の文書作成能力やプレゼン能力とあわせて、企画・提案力、ファシリテーション、ネゴシエーション等に関する能力を今後強化していく。これまで当社はシステム開発におけるシステム設計以降の工程を担っていたが、2008年度よりさらにその上の超上流工程の一部である「要件定義」を担うこととなった。

そのため、「要件定義」を担当する上で必要となるスキルが、より重要だ。

ITスキルに関しては、今後はクラウド・仮想化といった新たな技術によるシステム構築が予想される。したがって、これらの技術への取り組みにもどんどんチャレンジしていかなければならない。また新技術に関しては、今後さらに新たな技術要素が生まれてくる可能性もあり、常にアンテナを張り巡らせておく必要がある。一方、資格取得に関しては個々人が取得している資格レベルよりさらに上位レベルの資格取得に向けて、チャレンジしていく必要がある。個々人のスキルに対する“お墨付き”をもらうためだ。

業務知識に関しては、業務知識フレームワークの整備・拡充が急務だ。なお、業務知識は社内各グループの協力が必須となるため、全社一丸となった取り組みが必要だ。現在は全てのスキルに関して、棚卸が実施できていない状況にある。したがって、今後スキル診断ツール等を用いた測定を実施することにより、スキルの現状把握及び棚卸の実施を検討しているところだ。

ビジネス（ヒューマン）スキル、ITスキル、業務知識の全てに関して、体系的な育成を実施することで、さらなる組織全体の底上げを図っていかなければならない。そのためにはPDCAを意識した取り組みが必要不可欠だ。

## 6. 終わりに

今回、知識・スキルのピラミッド構造を定義したが、会社の組織もピラミッド構造である。ピラミッドの頂点には経営層がいて、その下には管理職である部長・マネージャー、さらに下には主事・主任、そしてピラミッドの底辺には若手社員がいるという階層だ。

各層にはそれぞれ役割があり、会社にとってはどれも欠かすことができない。また新人育成におけるピラミッド構造にある知識・スキルも全て欠かすことができないものばかりだ。何れのピラミッド構造においても、どこか一つでも欠けるとピラミッド構造が成立しない。ピラミッドの底辺が欠けた場合、ピラミッドの形状は維持することは可能であるが、ピラミッドそのものが縮小する。会社の組織において若手社員は“ピラミッドを支える基盤”であり、必要不可欠である。今後もピラミッドが傾くことなく、さらに強固なものとなるよう、人材育成に熱意をもって臨みたい。

以 上

## 参考文献

- [1] 厚生労働省統計調査結果 <<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/104-21b.pdf>>  
(2010/8/31 アクセス), P3
- [2] 独立行政法人 情報処理推進機構：“IT スキル標準活用の手引き-企業導入の考え方-”,  
(2009. 3), PP12
- [3] 学習理論 <<http://ibuki.ha.shotoku.ac.jp/~ishihara/study06/kjh06/kjh10.html>>  
(2010/8/31 アクセス)
- [4] 学習環境のデザインとは <<http://kemi.versus.jp/kemi/?p=206>>  
(2010/8/31 アクセス)