
バランスの取れた I T 技術者を育成する 組織体制について

サンネット株式会社

■ 執筆者 Profile ■



島川 孝博

1984 年 (株)小田原電子計算センター (当時=現サンネット(株)) 入社
システム開発業務担当
1989 年 新入社員教育担当兼務
2002 年 現在 システム開発部所属
人事評価制度運営担当

■ 論文要旨 ■

I T 業界において、知識や技術に偏らないバランスの取れた人材が、ますます必要とされる時代がやってきた。希少価値のある技術者を育成するためには、そのための組織作りも重要なポイントである。当社が試行錯誤しながら築き上げてきた人材育成システムのうち、その一部である当社独自の組織体制を紹介し、真に必要とされる I T 技術者の育成のための組織体制について考察する。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
2. IT業界における人材育成の問題点	《 3》
3. 長期的人材育成のための組織	《 4》
3. 1 人材育成のための組織体制	《 4》
3. 2 企業活動の核となる業務組織	《 5》
3. 3 問題解決を目的とした「社内プロジェクト活動推進グループ」	《 7》
3. 3. 1 潜在能力を見出す場としての「社内プロジェクト活動推進グループ」	
3. 3. 2 「社内プロジェクト活動」の効用	
3. 3. 3 社内プロジェクト活動における問題点の克服	
3. 4 長期的な育成を可能とする「人事評価グループ」	《 11》
3. 4. 1 人事評価は業務上の上司ではない	
3. 4. 2 人事評価リーダーの役割	
3. 4. 3 人事評価リーダーによる定期的な個人面談と指導・育成	
4. 今後の課題	《 15》
5. おわりに	《 15》

■ 図表一覧 ■

図1 人材育成を前提とした社内体制のイメージ	《 4》
図2 業務組織体制	《 6》
図3 社内プロジェクト活動推進グループのイメージ	《 7》
図4 社内プロジェクト活動	《 8》
図5 社内プロジェクト活動の効用	《 9》
図6 人事評価リーダーの位置付け	《 11》
図7 各組織とリーダーの位置付け	《 13》

1. はじめに

当社は、神奈川県小田原市に本社を置くシステム・インテグレーション事業者である。

1969年に税理士会と小田原商工会議所が中心となって設立された「株式会社小田原電子計算センター」を前身とし、もともとは、会計業務の受託計算を行う共同の計算センターであった。その後、ソフトウェア開発事業からシステム・インテグレーション事業へと徐々に事業領域を広げ、今ではシステム・インテグレーション事業、システム開発事業、コンサルティング事業、アウトソーシング事業、セミナー・教育事業、情報通信事業、と情報処理に関する様々な事業を展開している。

その間、地方の計算センターが何の苦勞もなく企業として成長してきたわけでは、もちろん無い。様々な困難にぶつかりながら、それを乗り越えてここまで来たのである。

その過程において、当社が常に最優先で取り組んできた課題が、人材育成である。その成果が現在の業績につながり、形となって現れ、ついに2001年3月には、経済通産省の「S I 登録・認定企業」になることが出来た。

今回、当社の長期的人材育成を支える組織体制について述べながら、IT業界における人材育成のための組織体制について考察する。

2. IT業界における人材育成の問題点

情報化社会と言われ始めて早や30年以上が経過しようとしている。その中で最も先端企業と言われる情報処理機器メーカーならびにそのハードを運用してきた情報処理企業、つまりソフトウェア企業の役割は多大なものであった。

この間、数え切れない程の優秀な技術者がその知識と技術で情報化社会を支えてきた。

しかし、これまでのように、情報処理の知識と技術だけで、今後の高度な情報社会を支え続けて行けるのであろうか。これからの時代は、業務を情報化によって効率化するのではなく、情報化によって業務そのものを変えていく時代である。そのためには、情報処理の知識と技術だけでなく、様々な能力が必要とされる。そのような多彩な能力を持つ、バランスの取れた人材が、果たしてどれほど育成されているのであろうか。残念ながら、あまり育っていないというのが現実のようである。

それは、情報処理業務の特性として人的役務が中心でありながら、その人材の採用システムおよび採用後の長期育成システムが整備されていないケースが多いことによる。多くの情報処理企業では、目先の売上にとらわれてプログラマーやシステムエンジニアの業務を営々と進めるばかりで、採用した人材が技術のみの要員となり、30代半ばを過ぎると存在価値が急速に失われていくのが現状である。

3. 長期的人材育成のための組織

前章で述べたような問題については、当社も御多分に漏れず、かつてはそういう傾向にあった。しかし、このままではせっかく採用した優秀な人材が、これからの時代に適応できなくなる、との危機感から、様々な試行錯誤を繰り返し、現在の人材育成システムを作り上げてきた。以下にその一部である当社独自の組織体制について述べることにする。

3. 1 人材育成のための組織体制

人材育成システムは、人が育つことによって企業の存続と成長に寄与するものでなければならぬ。したがって、業績に大きく影響する業務関連のスキルアップが極めて重要となるが、組織として活動していく以上、組織人・社会人としての育成も非常に重要な位置付けとなる。さらに、社員が組織の一員として努力した結果を公正に評価し、それを本人にフィードバックすることによってモチベーションを高めていかなければ、人材を育てることはできない。

そうした人材育成の仕組みを構築するためには、人材育成を前提とした社内体制を整備することが必要である。

当社では、それを踏まえた上で、**図1**に示したようなイメージで社内体制を構築している。「業務組織」はシステム開発を中心とした企業活動の核となる組織、「社内プロジェクト活動推進グループ」は会社運営全体にわたる活動を推進するグループ組織、「人事評価グループ」は人事評価を行なうにあたって適正な人数で構成されたグループ組織である。

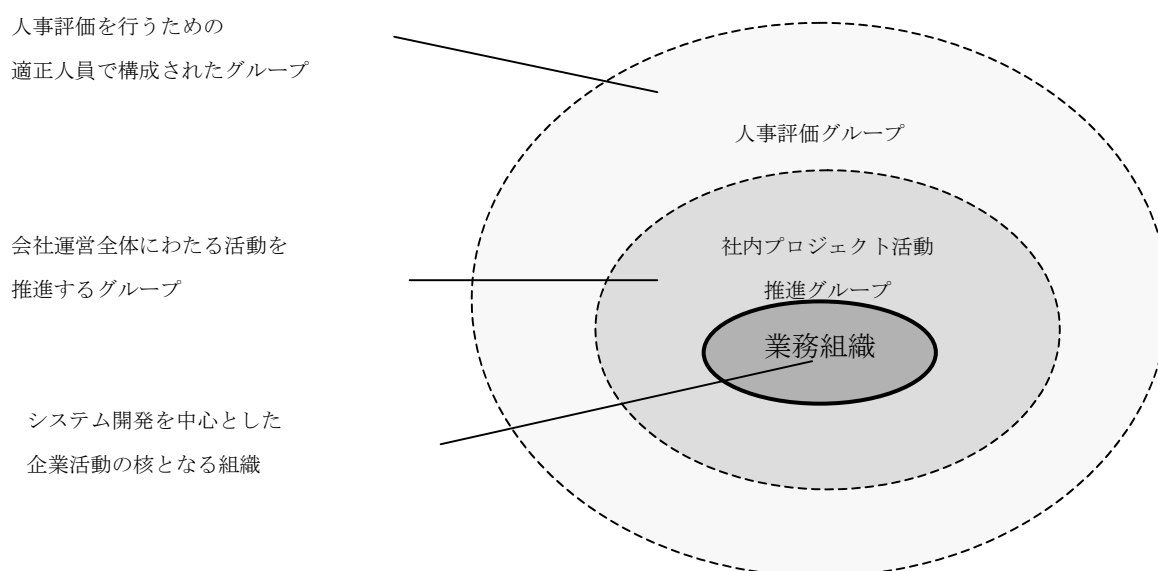


図1 人材育成を前提とした社内体制のイメージ

3. 2 企業活動の核となる業務組織

会社の本業である業務を推進する組織が「業務組織」であり、当社では「システム開発部」「営業部」「総務部」の3つの部で構成される。各部には管理職として、ゼネラルマネージャー、マネージャー、サブマネージャーを配置している。

「システム開発部」はソフトウェア開発部隊であり、顧客単位や案件単位でフレキシブルに結成される業務プロジェクトごとの複数チームから成る。業務プロジェクトチームごとに進捗、顧客との対応、折衝、利益管理まで責任を持って進める形態であり、固定的に部や課の組織で分かれているものではない。システム開発部の開発要員全体が業務に応じて、チームを結成するという体制である。

多くの情報処理会社のように、当社も過去には「システム1部・システム2部」，「システムエンジニア部やプログラマー部」，又はそれらを混合して「汎用系やオープン系」等の特色で組織編成したこともあったが、6年前にプロジェクトチーム制，つまりフラット化に移行した。（図2）

この理由を端的に言えば、部全体がドンブリ勘定に陥りやすく、どの業務プロジェクトで、どの程度の利益又は欠損を出しているのかが見えにくくなるためである。

この業務プロジェクトチームでは、業務プロジェクトリーダーが責任者であり、採算、進捗、部下の管理等全責任を負うものとなっている。業務プロジェクトリーダーは、基本的にマネージャー又はサブマネージャーから選出される。

「営業部」は、単なる御用聞き的な営業ではなく、提案力、分析力のある、無から有を生じることができる営業部隊である。ユーザーのニーズを聞き出し、それに対して適切且つ明確なシステム提案を行い、業務の受注を獲得する。営業部では、顧客の最適な情報化投資を実現すべく、提案書を練り上げてはプレゼンテーションを繰り返す。これまで、こうした営業努力によって獲得した新規顧客も少なくない。

「総務部」は、経理・人事・その他間接部門を一手に引き受け、さらに受託計算業務やデータパンチ業務も行なっている。

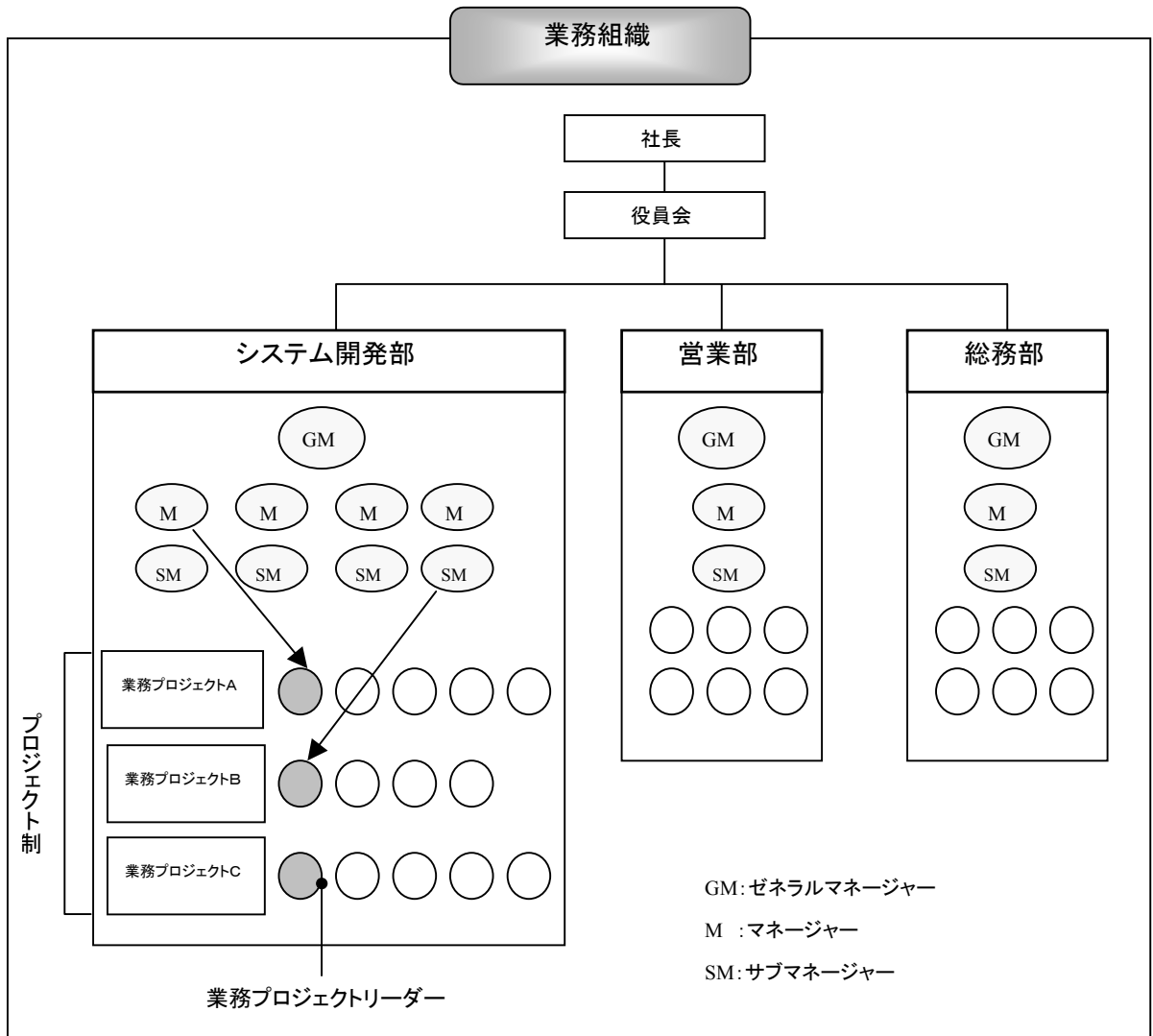


図2 業務組織体制

3. 3 問題解決を目的とした「社内プロジェクト活動推進グループ」

一般的に、人材育成というと教育研修的な要素が色濃いが、当社の場合はそれだけに限らず、社内に内在する課題や問題点を改善・解決する活動も充実させている。それが「社内プロジェクト活動」であり、その活動を推進するのが「社内プロジェクト活動推進グループ」である。

3. 3. 1 潜在能力を見出す場としての「社内プロジェクト活動推進グループ」

「社内プロジェクト活動」は、当社の人材育成の特徴的なものである。この活動が直接的・間接的に「経営参画意識の醸成」＝「人材育成」に結びついている。

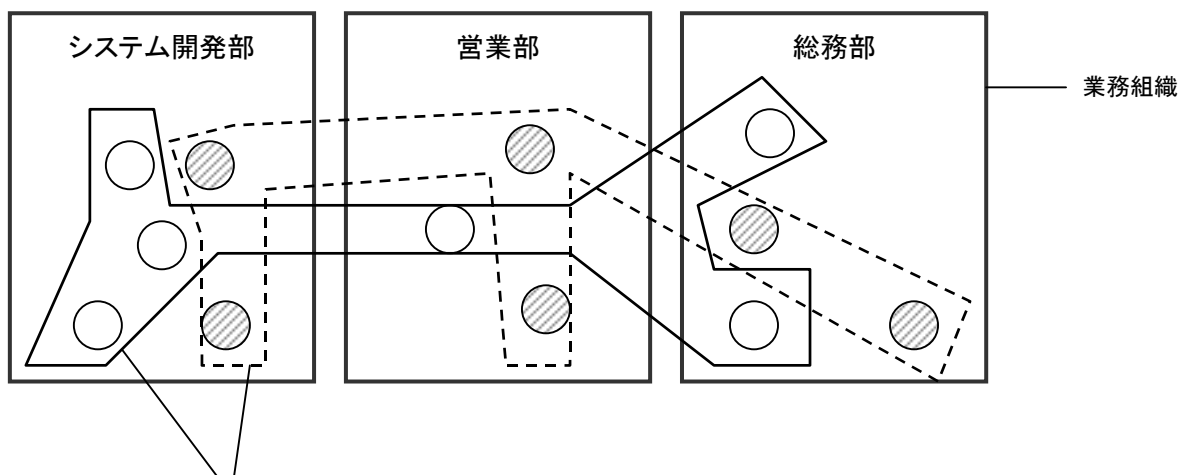
「社内プロジェクト活動」を開始したきっかけは、バブル崩壊後、低迷した会社を再建するにあたって、社名変更及びC Iを実施することとあわせ、社員の意識改革の必要性に迫られたことによる。

このグループ組織は、担当業務や年齢などは全く関係なく編成され、現在では、ほぼ固定化されて9つの社内プロジェクト活動推進グループがある。社内プロジェクト活動を開始して以来、全く変わらないものもあるが、年代やその時の状況に応じてグループ数や活動内容を変えている。

こうした社内プロジェクト活動は、様々な効果やメリットを生み出している。例えば、「広報活動プロジェクト」で行なう社内報やパンフレット制作において、業務組織の中ではあまり目立たなかった人材がデザインの才能を発揮するなど、新しい一面を見せることがある。

また、社員間のコミュニケーションが広がるとともに、会社への親近感、さらには経営への参画意識が徐々に芽生えてくるようになる。

通常、入社1年目・2年目の場合、業務組織の中ではある程度ポジションが限られてくるが、社内プロジェクト活動推進グループは、業務のキャリアは無関係である。そのため、通常業務とは異なる側面で社員が自由に活躍できる場として機能している。(図3)



社内プロジェクト活動推進グループ: 担当業務や経験, 年齢等は関係なく編成される

図3 社内プロジェクト活動推進グループのイメージ

3. 3. 2 「社内プロジェクト」の効用

現在の社内プロジェクト活動は、以下の 9 つであり、それぞれに活動を推進するグループが編成されている。（図 4）

[社内プロジェクト活動]	
1	人脈づくりプロジェクト
2	全社営業プロジェクト
3	資格取得プロジェクト
4	あいさつ社内美化プロジェクト
5	教育制度プロジェクト
6	広報活動プロジェクト
7	情報活用プロジェクト(セキュリティ委員会)
8	生産性向上プロジェクト
9	経費節減プロジェクト

図 4 社内プロジェクト活動

社員は、いずれかの社内プロジェクト活動推進グループに属することを義務付けられている。各人は自分が所属したグループの活動を全社員に向けて呼びかけ、推進していく役割を担う。グループ分けは、基本的に社員の希望を聞きながら編成・調整し、また、それぞれの推進グループにはリーダーを配している。

社内プロジェクト活動の意義は、人材育成にある。社員たちは、各種プロジェクト活動を通じて、それぞれの活動が会社運営の仕組み上、重要であることを理解し、自分が経営の一角に参加していることを認識する。そして、ビジネスマンとしてそれが必要なことであり、自分にとっても将来的に大きなプラスになることを理解していく。

社内プロジェクト活動は、情報処理会社に陥りがちな技術偏重型の人材育成ではなく、人間的・社会的にも社外に十分通用する1人のビジネスマンとして育成していくために必要なものなのである。

このほか、コミュニケーションという点からも社内プロジェクト活動の収穫は多い。情報処理会社の場合、派遣先に常駐している社員も少なくない。外部に常駐している社員は、本社に戻る機会が少なくなるため、本社と疎遠になり、ともすれば“社員であるような、ないような…”という意識になってしまう傾向がある。社内プロジェクト活動での会議や打ち合わせがあるため、そうした社員たちが本社に戻る機会が生まれ、会社との緊密性を維持している。

また、新入社員の場合、配属された業務プロジェクト組織の中の先輩や上司との接触機会はあるが、異なる業務プロジェクトの人たちとの接触は殆どない。しかし、この社内プロジェクト活動によって、初めて知り合う先輩や同期と接する機会が生まれ、お互いに大きな刺激になっている。(図5)

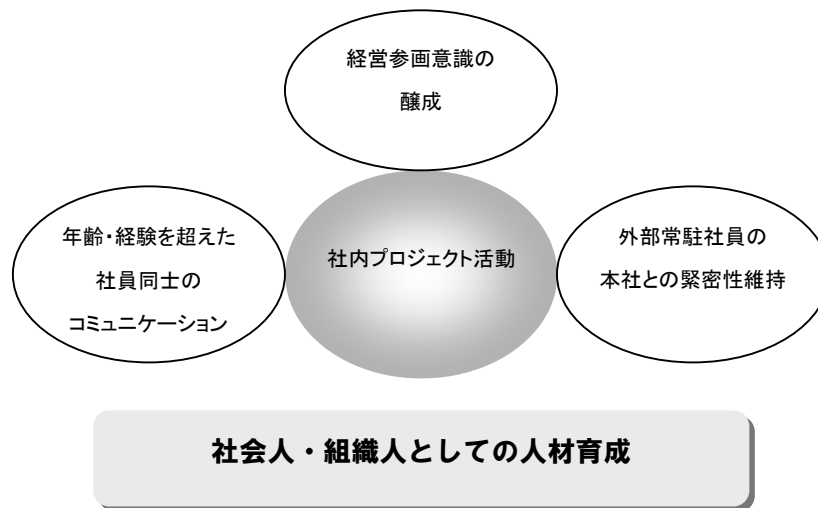


図5 社内プロジェクト活動の効用

3. 3. 3 社内プロジェクト活動における問題点の克服

社内プロジェクト活動の収穫や利点は数多くあるが、反面、問題点がないわけではない。当社では、プロジェクト活動については時間外で行なうこととしているが、残業手当は支給していない。社員からは、全員参加を義務付けるならば、「何故、残業手当をつけないのか」という声が出た。また、「本来の開発業務が忙しく、社内プロジェクト活動の時間がとれない」等の問題もあった。

現在のような形や理解を得られるまでには、このような数々の反対意見や要望が数多くあげられた。一時は希望者だけで社内プロジェクトを運営するという方針が決まりかけたが、最終的には社長命令で全社員参加による活動が決定された。

もし、この時点で参加希望者のみのプロジェクトとしていたならば、社員の組織人としての意識や経営への参画意識は、まず生まれてこなかったと言えるであろう。

現在では社員のほとんどが、この社内プロジェクト活動の意義を理解している。通常の業務が忙しければ、社内プロジェクト活動推進グループ内部で分担し合うなど、お互いに助け合う協調性が生まれてきたことも大きな収穫である。

3. 4 長期的な育成を可能とする「人事評価グループ」

3. 4. 1 人事評価は業務上の上司ではない

現在のような人事評価制度を導入するまでは部長、課長、主任制を敷いていた。人事評価の際は、まず主任が一次評価をし、二次評価を課長、最終評価を部長、役員が行っていた。その時点でも評価基準はあったものの、現在のような明確なものではなかった。

当時の制度では評価される側の自己評価や意思、要望等は全く反映されていない。また、要員が増加するにつれ、二次評価レベルの課長の負担が大きくなり、各社員に対して細かく目が届かなくなった。その上、プロジェクトによっては課を超えたチームも構成されるようになり、部長、課長、主任制の限界が見えてきた。

そして、組織をプロジェクト制に移行し、人事評価制度の見直しと再構築を図り、人事評価グループの結成に結びついていった。

個々の社員の評価を管理できる要員数は最大でも 8 人程度である。人事評価グループは社員 7~8 名で構成され、グループごとにリーダーを配し、そのリーダーがグループに属する社員の人事評価を行なう。これは、従来のような業務上の直属の上司が部下を評価する形ではない。（図 6）

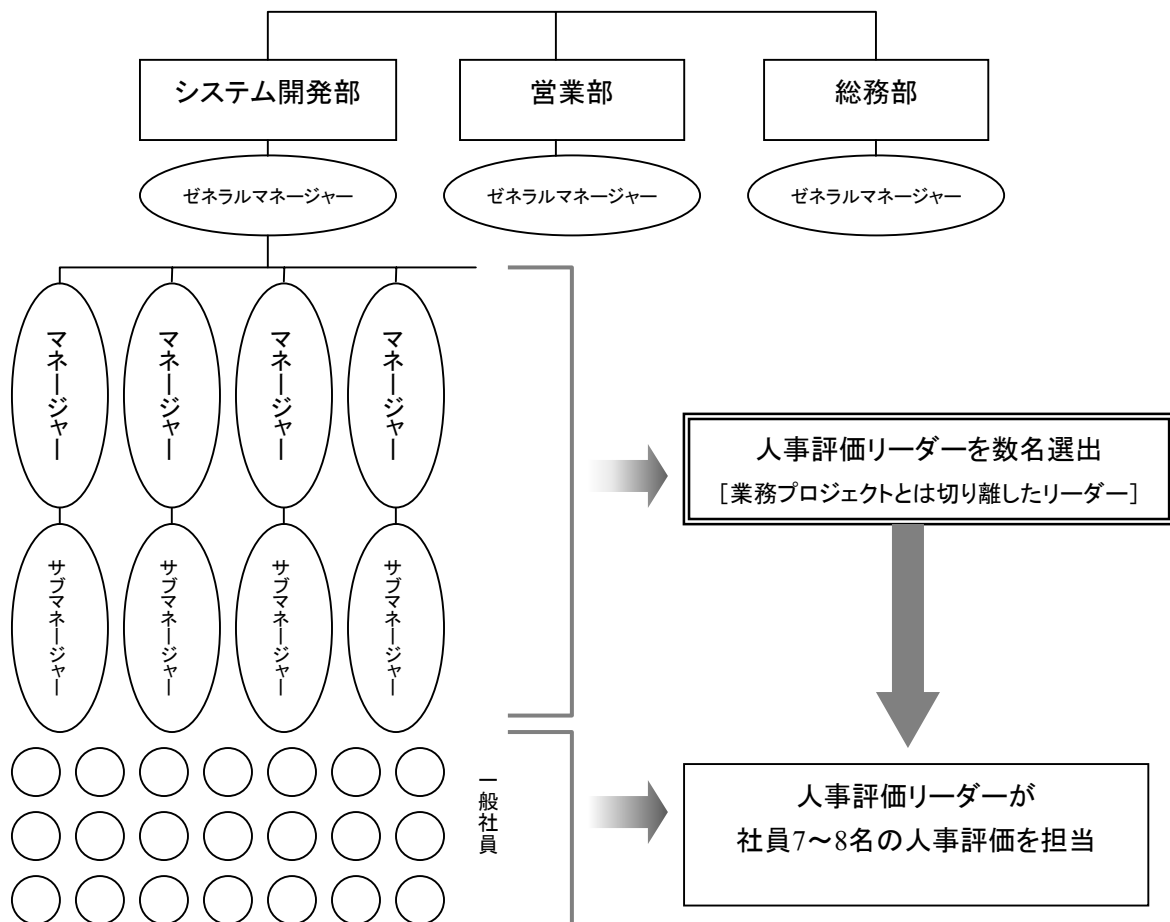


図 6 人事評価リーダーの位置付け

3. 4. 2 人事評価リーダーの役割

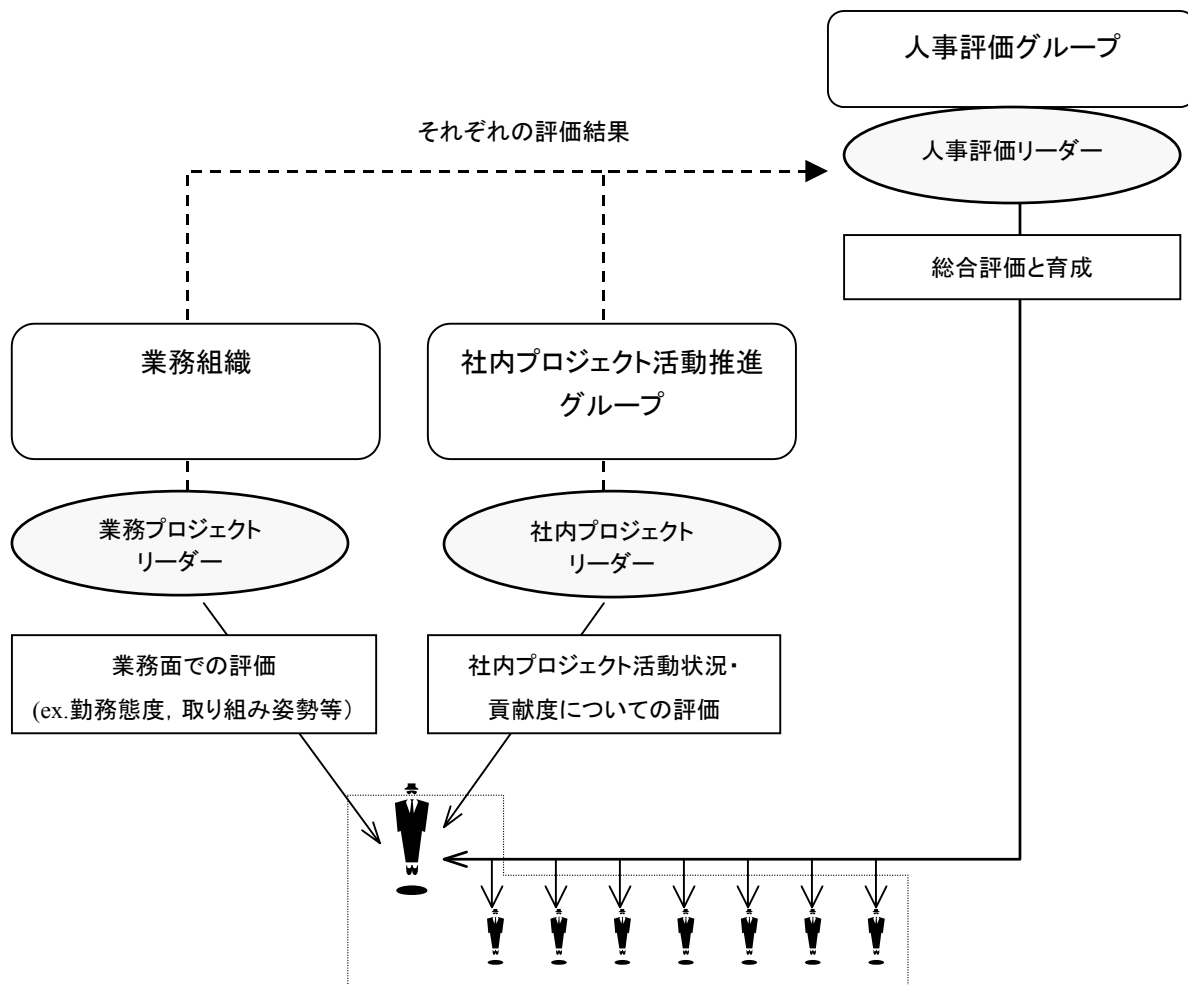
人事評価リーダーは、人事評価の権限を持つと同時に、人材育成の責任者でもある。人事評価リーダーは、業務組織上のマネージャー又はサブマネージャーから選出されることになっている。但し、業務プロジェクトとは切り離しており、自分が担当する人事評価グループに属する 7～8名の社員の総合的な人事評価を行い、その人材を長期的な視点に立って育成していく役割を持つ。

再度、組織及びリーダーの位置付けを整理すると、「業務組織」にはマネージャー又はサブマネージャーから選出される『業務プロジェクトリーダー』，「社内プロジェクト活動推進グループ」には『社内プロジェクトリーダー』，「人事評価グループ」には『人事評価リーダー』が存在する。

業務プロジェクトリーダーは、同プロジェクトメンバーについての業務面での評価を行い、社内プロジェクトリーダーは、社内プロジェクトメンバーの活動状況について評価をする。そして、人事評価リーダーは、両リーダーの評価結果を踏まえた上で、評価を担当する社員本人とも話し合いながら最終的な評価を行なう。

当社の人事評価制度は、このように 1 人の社員を 3 人（人事評価リーダー、業務プロジェクトリーダー、社内プロジェクトリーダー）のリーダーによって、それぞれの視点から社員の能力を評価する形態となっている。

出来る限り評価の偏りを無くし、さらに本人の自己評価を加えた多面的な要素を総合して評価を行なうシステムである。（図 7）



人事評価グループ: 同じ業務プロジェクト・社内プロジェクトに所属しているとは限らない社員7~8名で構成。人事評価リーダーは、このメンバーの評価を行なう。

図7 各組織とリーダーの位置付け

3. 4. 3 人事評価リーダーによる定期的な個人面談と指導・育成

人事評価リーダーは担当の7~8人の社員に対し、2ヶ月に1回の個人面談を行なう。面談内容は、評価を目的とした目標達成状況、進捗状況の他、目標達成のためのアドバイス、能力開発のための指導など、「評価」と「指導」の両面がある。また個人的な悩みや業務プロジェクト・社内プロジェクト活動に対する相談も行なっている。

人事評価リーダーは、面談の際に業務プロジェクトリーダーや社内プロジェクトリーダーからの情報を総合して話し合うことになる。面談は1人概ね1~1時間半を費やしている。

通常、業務上の上司がその部下の能力や目標達成度を管理し、評価を下すことが多いが、業務上のみの判断だけでは多面的な判断はできず、必ずといっていいほどに偏りが生じる。仮に、ある社員が半年間で複数のプロジェクトに参画した場合、その業務のプロジェクトリーダーによって評価が大きく異なってしまうケースがある。例えば、そのリーダーが技術志向の人間であれば、技術の向上のみに偏った評価になる可能性は高い。

この評価システムの特徴は複眼でみることであり、単純な人間的好き・嫌いの感情など情緒的要素を払拭し、より公平な視点からその人間の評価を行なう有効性がある。

こうした多重構造の評価を導入する際、社員の受けとめ方は懐疑的であった。業務上の上司と一緒に仕事をしている人であるため、一種の安心感がある。しかし、業務上では関わりのない立場の人(=人事評価リーダー)から評価されることには不安があり、混乱もあった。しかも、面談時間の確保を含め、評価する側・される側の双方ともに負荷が大きくなる、という意見が圧倒的であった。

しかし、説明と指導を繰り返し、実践してきた結果、複数の見方をするることによって、十分な公平性が保たれるというメリットが受け入れられ、現在では大半の社員がこのシステムを理解し、賛同している。ただ、現実としては、社員間に浸透し慣れるまでには、ほぼ1年の時間を要している。

この評価システムのメリットは多いが、それらを列記すると次のような要素が挙げられる。

<多重構造による評価システムのメリット>

1. 社員の能力、性格等の面で新しい発見がしやすくなる
2. 単一的な見方ではなく複数で見ることにより、公平性が高まる
3. 業務以外での能力を評価されることにより、社内での存在価値が高まる
4. 各リーダーは情報交換を通して相互に刺激を受ける
5. 人事評価グループ内の結束と団結心、他の人事評価グループとの競争意識が強まり、切磋琢磨を促進する

人事評価リーダーには、部下を育成していくマインドを強く持ち、業務知識や技術、生産性等に偏らない長期的な人材育成意識と、公正な評価能力が求められる。

最も重要な課題は、この人事評価リーダーの資質向上である。そのため、人事評価に対する心構えや評価すべき要綱など、人事評価リーダーに向けた研修を行い、その立場における知識や評価基準などの教育を実施している。

人事評価リーダーの選出と任命は、業務実績や業務以外の能力も考慮しながら役員が行なっているが、評価される側となる一般社員の無記名によるアンケート結果も加味しながら

ら選出している。

この社員アンケートの結果から、実際に人事評価リーダーを降格された者もあり、できるだけ客観的な評価によって選出、任命することとしている。

こうした評価制度に移行して今年で6年目となるが、当制度の理念は全社員に十分浸透しており、運用も問題なく行われている状況にある。

4. 今後の課題

当社では、古くから長期的かつ体系的な人材育成の重要性に着目し、様々な施策を講じてきた。そして、試行錯誤の末に完成したのが、キャリアパス制度を中核とした人材育成システムである。今回はキャリアパス制度に関する詳しい説明は割愛したが、その制度を運用するための、企業内の組織について詳しく述べた。

この組織体制も、まだまだ完成されたものでは、もちろんない。この制度を運用していくためには、各種のリーダーをそれぞれ適正な人数だけ揃えなくてはならないが、現在のリーダーはこの制度を作り上げていく過程で育ってきた人材である。この制度を構築するための過程が、すなわち各リーダーの育成になっていた。今後は、この制度を運用しながら次の世代のリーダーを育成していかなければならない。それが最大の課題である。

現在、当社では30歳代の社員の大部分は長期的な人材育成システムにより、技術のみならず外部に対する広がり（営業力・提案力・人脈）を持つ人材に成長しており、まさに当社の中核を担いつつある。今後もこのような人材を育成し続けることができなければ、当社の行く末もどうなるかわからない。

今後もこの人材育成システムの運用を続けながら、常に最適な組織体制を模索し、更なる制度の充実を図らなければならない。

5. おわりに

当社の人材育成システムは、今回論じた組織体制のみで成り立っているわけではない。

社員一人一人の能力と業績を正しく評価し報酬に結びつける「人事評価制度」と、その人事評価の規準であり社員一人一人の成長すべき指針となる「キャリアパス制度」と、それらを的確に運用するために有効に機能する「組織体制」と、三つの柱が三位一体となって成り立っている人材育成システムである。

今回はそのうちの「組織体制」についてのみ論じたが、いずれこれら三つの柱すべてを取り上げ、IT業界における人材育成システムに関して、何らかの形で世に問いたいと考えている。

当社の人材育成システムは、あくまでも一例に過ぎない。しかし、IT業界全体に共通した課題に対する有効な解決策のひとつであると確信している。

当社の人材育成システムを題材としてIT業界における人材育成問題に一石を投じ、それによってIT業界の発展にささやかながらも寄与することが出来れば、この上ない慶びとするものである。