
人の育成から改革は始まる，勝負は始まる

新日石インフォテクノ 株式会社

■ 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
人材育成担当

■ 論文要旨 ■

総合エネルギー企業を目指す新日本石油は，コアコンピタンスを強化し情報システム部門を2003年4月に富士通へアウトソーシングして当社が設立された。

本アウトソーシングを成功させるためには，人の改革から始めて，人を変え更に会社を変えることが急務である。

先進企業の事例を基にした重点施策に加え，eラーニングなどの最新ツールも駆使した，チャレンジャブルな新日石インフォテクノ人材育成プログラムを構築し，短期間でのスキルアップを目指した。

- ①当社版キャリアフレームワークの設定
- ②OJT，教育受講，社外活動，資格取得等の能力開発実践メニューの整備
- ③個人任せとなっていた受講後の評価の重視とキャリア情報の全社的一元管理
- ④HRDサイクルによる継続的なキャリア形成

本論文では，人材育成のあり方から当社版の人材育成プログラムについて考察する。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社概要	
1. 2 当社に求められるもの	
2. 従来の人材育成の問題点	《 4》
3. 新たな人材育成プログラム	《 5》
3. 1 全体像	
3. 2 キャリアフレームワーク	
3. 3 能力開発実践メニュー	
3. 4 評価の重視とキャリア情報の一元管理	
3. 5 HRDサイクルによるキャリア形成	
4. 実現に向けての取り組み	《 12》
4. 1 先達に学ぶ	
4. 2 全社員への啓蒙活動方針	
5. 現時点での評価	《 13》
6. 今後の課題	《 13》
6. 1 マネジメント層への教育	
6. 2 人材育成プログラムのPDCA	
7. おわりに	《 13》

■ 図表一覧 ■

図1 3社の位置付け	《 3》
図2 人材育成プログラム全体像	《 5》
図3 キャリアフレームワーク	《 7》
図4 能力開発実践メニュー	《 9》
図5 IT技術教育計画シート	《 10》
図6 評価の重視とキャリア情報	《 11》
図7 HRDサイクル	《 12》

1. はじめに

1. 1 当社概要

総合エネルギー企業を目指す新日本石油は、2003年4月から情報システムの開発、保守、運用業務を富士通に包括的アウトソーシングした。それとともに情報システム子会社を富士通との合弁企業に衣替えし、アウトソーシング戦略の中核に据え設立されたのが当社である。

新日本石油は、会社合併後の基幹システムの統合を完了し、情報システム投資コストおよびシステム部門の業務効率化ならびに人材のスキルなどの課題を掲げ検討を始めた。そこで直面したのが、100%の子会社である情報システム会社における構造改革への取り組みの問題である。考え抜いて得た結論は“もちはもち屋”に任せろ。親会社は、総合エネルギー企業としてコア・コンピタンスを強化し、情報システム部門はシステムの専門家のサポートを得て事業を展開する方がよいと考え富士通へアウトソーシングした。アウトソーシングは単なるコスト削減を目指すだけではなく、新日石インフォテクノを経営戦略とも密接に関わるプロフィットセンターに生まれ変わらせる狙いがある。

そこで、3社それぞれが最も得意とする分野に注力し、かつ伸ばして行ける業務の役割分担（図1）を次のとおり定めた。

- ① 新日本石油
IT戦略における企画業務
- ② 富士通
コアビジネスである新規開発業務
- ③ 新日石インフォテクノ
従来からの強みである保守・運用業務
また、将来の自立のための外販ビジネス

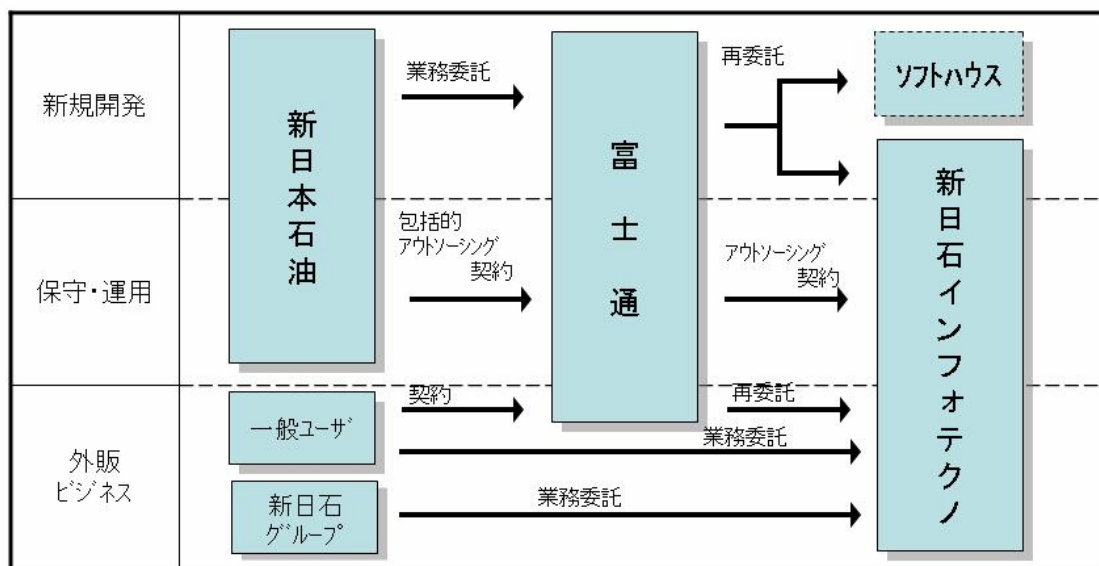


図1 3社の位置付け

1. 2 当社に求められるもの

新日石インフォテクノの重点目標は、新日石に対する「効率的かつ高品質なシステム保守・運用サービスの提供」と「情報子会社からIT会社への自立」の2点である。

そこで、

- ① 会社をコストセンターからプロフィットセンターへ脱却させるためには、「原価を下げる」「早く、安く、軽く作る」「類似障害の再発防止」など社員一人ひとりの品質およびコスト意識を向上させる意識改革
- ② 外販事業の拡大のためには、競争力を高め「市場価格に見合ったコスト（スキル）」「生産性アップ」など品質および価格で市場に対応できる人材の育成

が求められている。

これらに添えていくためには、柔軟に対応できる人材を効率よく育成する仕組みの見直しと構築が急務である。

2. 従来の人材育成の問題点

会社経営施策の変化や、IT技術も変化している状況では、長期ビジョンを持って人材を育成することが難しい。したがって、従来の育成方法は、短期で、個人に依存した研修に甘んじていた。そのため、個人のキャリアやスキルを全社的に共有する仕組みが存在していない。

そのような短期的、個人依存の教育の問題点としては以下の項目があげられる。

- ① 場当たりの研修計画
各自が目標とすべき長期ビジョンがなかったため、現行業務を達成するための目先の研修が主となり、かつ個人の自主性に任せての計画作成であった。
- ② 技術に偏った研修メニュー
Javaなどの言語研修やデータベース構築といった、現行業務に関する技術的な研修が主体のメニューであった。
- ③ 研修成果を受講率だけで評価
個人の教育計画に対する実施評価を、研修受講率だけでみていたため、不十分なものとなり、次へつなげることができていなかった。
- ④ 単年度ベースの研修
1年単位で計画・実施していたため、次年度へつなげられていなかった。

3. 新たな人材育成プログラム

新会社の設立を契機に、会社経営施策がどう変わっても、IT技術が変化している状況であっても、長期ビジョンを持って人材育成できる仕組みの構築に果敢にチャレンジすることにした。

そのためのキーワードは、

- 中長期の人材育成
- 組織ぐるみで育成
- トップダウンで実行

である。

その実現のために人材育成委員会を設立し、その指示により新たな人材育成の仕組みを検討した。

なお、人材育成委員会は、社長を委員長とし、各部長が委員を構成し、「全社人材育成方針の決定」「実行状況の監視」「全社評価」「実行状況の軌道修正」の機能を果たしている。

3. 1 全体像

新たな人材育成プログラムは、中長期で育成のための人材像定義、効率よく育成するための研修体系、組織で評価する多段階評価、サイクリックなキャリア形成の4つの構成とした。

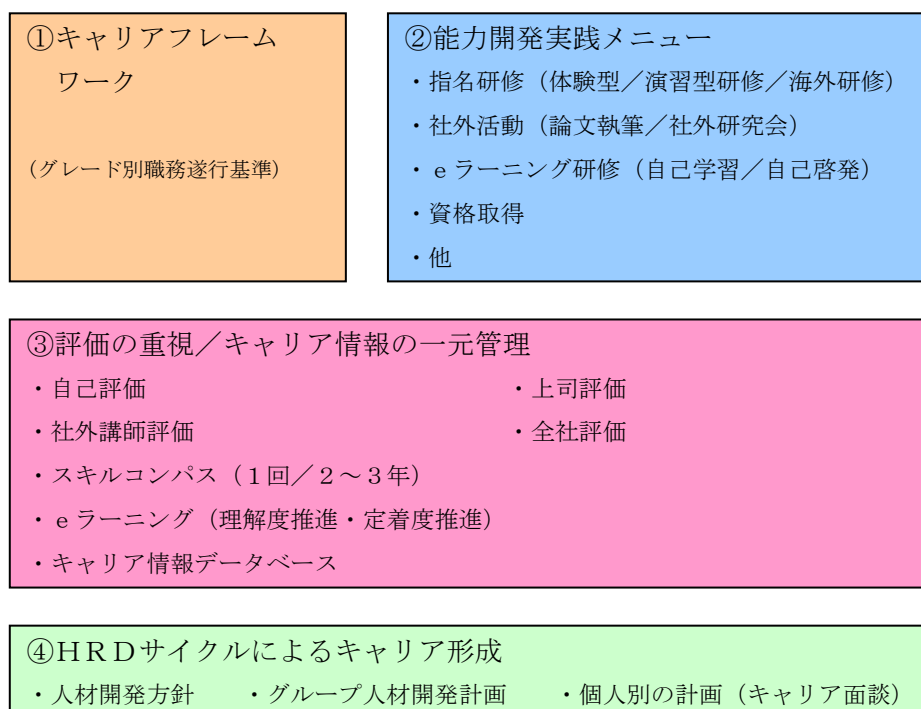


図2 人材育成プログラム全体像

① 当社版キャリアフレームワークの設定

短期の育成計画から中長期の計画へ変えるためには、個人が目指す人材像を明示する必要がある。そこで、グレード別職務遂行基準（キャリアフレームワーク）を作成し、全社員へ自分の目標とする中長期ビジョンをしっかりと定めさせた。これにより目標に向かって自ら学び成長するように、社員の意識改革を図った。

② 能力開発実践メニューの整備

会社が求める人材を中長期で効率よく育成するために、上司からの推薦により計画的に育成できる指名研修制度を採用した。

また、技術力のみならず、提案力、営業力強化育成のため、より実践に即した研修として、体験型／演習型研修や社外活動などを取り入れた。

従来メニューに上記の制度と研修コースを加え、社員各自の向上心と会社の人材育成目標とをベストミックスした能力開発実践メニューとした。

③ 評価の重視／キャリア情報の一元管理

・評価の重視

研修の成果が個人の目標スキルに到達したか否かを定性的、定量的に測定し総合評価するために、個人の「自己評価」と他者の「上司評価」「専門家からの社外講師評価」および組織の「全社評価」の3つの構成で、目標に対する達成度や業務に反映されているか否かをより公正に評価できる仕組みとした。

・キャリア情報の一元管理

人材育成の情報を全社共有化するために、「各人の業務経験（履歴）」「研修会の受講状況」「資格取得状況」と当社独自の「スキル評価項目（約400項目）」を加えた社員の情報が検索できる仕組みを構築した。

④ HRD (Human Resources Development : 人材開発) サイクルによる継続的なキャリア形成

中長期ビジョンを定め人材育成を開始しても、企業が要求するスキルは常に変わっていくものである。

そこで、HRDサイクルによる、柔軟な人材育成を推進できる仕組みを作った。

「全社人材育成方針」「グループ人材開発計画」とキャリア面談により「個人別計画」を作成し実践しながら随時見直していく。

1サイクルを1年間とし、毎年継続していく。

それぞれの詳細について、次項以降で説明する。

3.2 キャリアフレームワーク

FCA作成版を基に、当社独自にカスタマイズした、キャリアフレームワーク（図3）を採用した。

各自に「自分の方向性」「業務ニーズ」「組織ニーズ」などから、年度ごとに力点（目標）を設定できる仕組みを作成した。これ自身も、実践しながら見直しを図っていく。

また、一般的に明確でない上流工程で必要な業務知識やシステム運用スキルなどを社内保有のノウハウなどから整理しブラッシュアップを図っていく。

コンサルタントの表示例

レベル	職務グレード	行動/活動姿勢	コンサルタント(CT)	
			定義	資格
レベルⅢ	M1	<p>指導的活動</p> <p>専門分野についての非常に高い技術知識を必要とする特定・個別のプロジェクト及びグループのリーダーまたは特定の専門スタッフとしての業務を行う。</p>	<p>①お客様の課題へのコンサルティンクを企画・実施・評価できる。</p> <p>②製造業・流通業・小売業等の業種別の業務スキルを身に付け、業界リサーチによりコンサルティンク（企画立案から提案）ができる。</p>	<p>★付加エンジニア（各種）</p> <p>★アソシエイトエンジニア</p> <p>★アソシエイトマネージャー</p> <p>★ITコーディネーター</p>

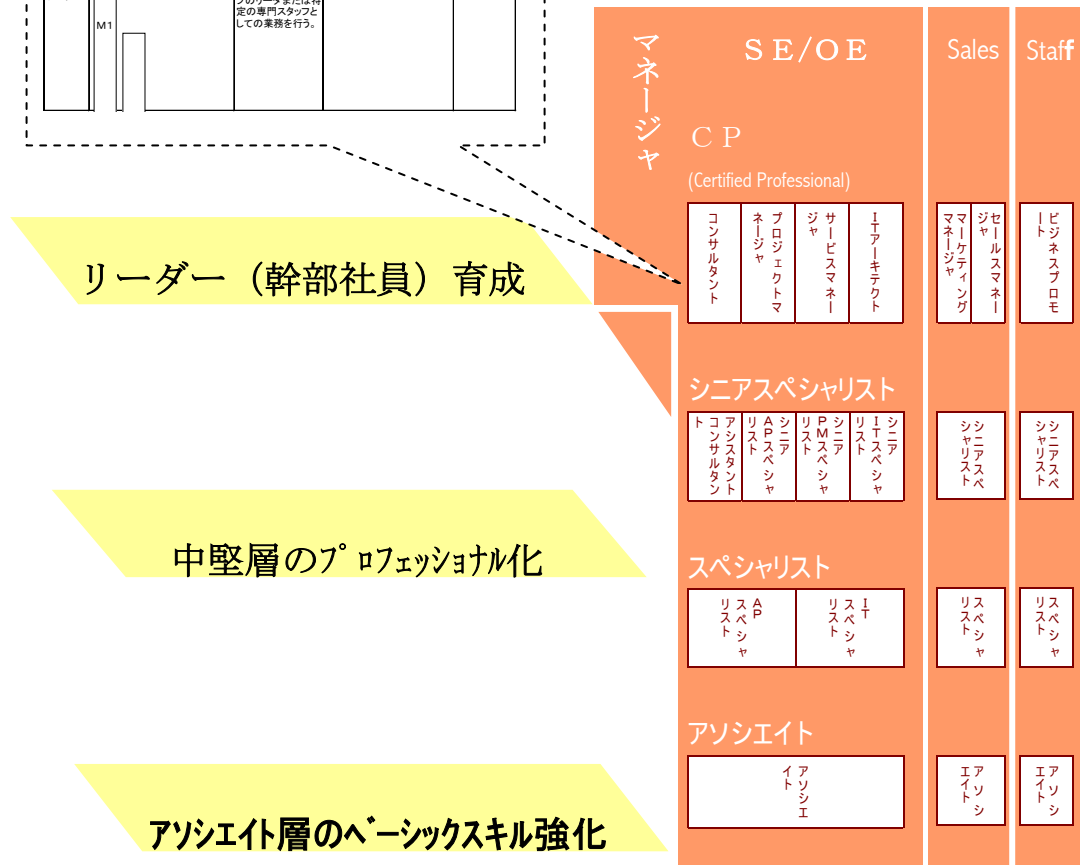


図3 キャリアフレームワーク

3. 3 能力開発実践メニュー

(1) 指名研修の採用

会社が求める人材を計画的に育成するために、上司からの推薦による指名研修を採用した。

ア. 体験型・演習型研修

当社の社員にクローズした研修ではなく、同業他社の受講者と共に学習するスタイルの演習を多く取り入れた「体験型・演習型」の研修を導入し、自己あるいは当社の技術レベルの確認ができ、自ら課題を発見・解決する能力の修得に実効力のある研修とした。

また、これに参加することにより、他社文化の実際も「見る」「学ぶ」「体験」することができる。

イ. 特別（海外）研修

海外研修を導入し、著しい成長が見込まれる人には、実地見聞による海外の情報産業の動向など幅広い知識を吸収させるべく、更なるスキルアップを科すこととした。

(2) eラーニングの採用

日常業務に追われている社員への研修支援のためにeラーニングを導入した。

なお、eラーニングは次の2つの学習タイプに分けた。

- ・自己学習：技術修得の外部講習会へ行く暇がない社員のために、IT技術入門レベルのコースを提供した。これは就業時間内での学習を可とした。
- ・自己啓発：資格試験合格率向上のために、情報処理技術者試験対策コースを提供した。自己啓発は、自習を基本としているため、就業時間外での受講とした。

(3) 論文執筆の機会の提供（促進）

社外技術論文への応募を推奨し、論文の執筆を通して、自分の意見を整理し、文章にまとめて、多くの人に伝えるというスキルアップの機会を提供した。

本論文への応募もその一環である。

(4) 資格の取得推進

スキルがあると単に自己主張しても、証明するものがなければ顧客には信用されない。今後の外販業務拡大のためにも、資格の取得が重要である。

情報処理技術者試験、ITベンダー試験などの資格取得を奨励し、IT市場での標準スキルレベルに対する自己のレベルの確認とともに外販業務獲得のための基礎固めをおこなう。

また、合格者には報奨金の支給と取得資格の名刺への記載を許可し、モチベーションのアップを図っている。



図4 能力開発実践メニュー

3. 4 評価の重視とキャリア情報の一元管理

(1) 評価の重視

研修内容の修得状況について、公正な評価をおこなうために、個人の「自己評価」と他者の「上司評価」「社外講師評価」および組織による「全社評価」とした。これにより目標に対する達成度や業務に反映されているか否の評価を公正におこなうことができる。

ア. 自己評価

① 本人成果報告

目標に対する達成度合い、プロセスはどうだったか、受講した研修から得たこと（気付いたこと）などをIT技術教育計画シート（図5）の「本人成果報告」欄へ記述させ、本人が本当に成果があったかを自覚させるものとした。

② 本人評価（ポイント付け）

ポイント制を導入し、計画に対する達成度合いを定量的に評価させる。

IT技術教育計画シートの「本人評価」欄に記入するようにし、本人から見た達成度を記入させた。

2004年度 IT技術教育計画シート

所 属	
従業員番号	
氏 名	
異動日	

GM評価

計画時に記入			評価時に記入					
No.	テーマ設定・達成目標 ※達成率	記入日	スケジュール(開始・終了時期等)	IT技術教育計画 (GMと面談のうえ確定する)	本人成果報告	GMコメント	本人 評価	GM 評価
1			開始 時期 ⇒ 終了 時期 ⇒					
2			開始 時期 ⇒ 終了 時期 ⇒					
3			開始 時期 ⇒ 終了 時期 ⇒					
4			開始 時期 ⇒ 終了 時期 ⇒					
5			開始 時期 ⇒ 終了 時期 ⇒					

※書き切れない場合は、複数ページとすること。

研修受講計画						
No.	研修主催者	コース名	コースコード	受講予定日	受講日(実績)	備考
1						
2						
3						
4						
5						

図5 IT技術教育計画シート

イ. 上司評価

① グループマネージャ（以下GMという）コメント

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技術教育計画シートの「GMコメント」欄へ記述することとし，本人の報告との差異の有無を明確にさせた。

② GM評価（ポイント付け）

GM評価ポイントについても，IT技術教育計画シートの「GM評価」欄に記入しGMから見た達成度を，前述の本人評価と同じ観点でポイント付けし定量的に評価させた。

③ 個人へのフィードバック

GM評価結果を個人へフィードバックすることとし，今年度の実績および来年度への期待や課題などを上司・部下の共通認識とさせた。

ウ. 社外講師評価

「体験型・演習型」の研修で客観的評価を加えるため，講師からのフィードバックを個人別を実施し，研修専門家からみた当社のレベルの確認と，本人への気づきの機会を与えた。

研修主催ベンダーによっては，講師評価を行っていないベンダーもあったが，当社から主旨の説明と強い要請によって受け入れられ，的確に実行できている。

エ. 全社評価

人材育成委員会は、各部から報告される特別研修候補者と、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年間の成果を総合的に判断し、全社評価を行う。その結果をもとに特別（海外）研修への派遣者の選抜を行う。

オ. 定着度測定

eラーニングを活用し、当社独自の仕組・制度（各部重点テーマ）について、社員に理解して欲しいことの啓蒙とともに、その定着度を測定している。

これは、確認テストで何点取ったかを評価するのではなく、満点を取るまでくり返し受講させることで、その100%定着を図るものである。

カ. スキルコンパス（富士通ラーニングメディアのスキル診断サービス）

スキルコンパスを導入し、同業他社との比較を行い、当社の強み弱みを把握し、全社人材育成計画の方針策定時に活用した。

(2) キャリア情報の一元管理（キャリア情報DB）

社員のスキル情報を検索できる仕組みを構築し、個人の人材育成計画の基礎資料作成やプロジェクト立ち上げ時の人選支援ツールとして活用した。

さらに、スキルDBの登録情報の見直しを年1回実施し、各自のレベル達成度を自己評価する機会を与え、自己のスキルレベルの再確認とアピールのためのスキルアップの必要性などモチベーションの向上に役立っている。



図6 評価の重視とキャリア情報

3. 5 HRDサイクルによるキャリア形成

当社では、全社人材開発方針、グループ人材開発計画、個人別計画を設定して、「目標設定→実践→振り返り」の継続サイクルとした。

- ①全社人材開発方針（人材育成委員会で決定）
- ②グループ人材開発計画（GMの目標管理制度と連動）
- ③個人計画（担当業務とのリンク、目標の明確化）
- ④キャリア面談（GMと共有する実績評価と次年度へ目標設定へのリンク）



図7 HRDサイクル

4. 実現に向けての取り組み

4. 1 先達に学ぶ

企業の人材育成方法は、千差万別であり100点満点はないといっても過言ではない。また、各々の育成方法も誤りでもない。いかにその時々、企業に合った育成方法を取り入れて実効していくかであると考えている。

今回は、

- ①先進企業の事例（ノウハウ）を取り入れ
- ②一から始めて時間をかけるより、早期に実施フェーズへの移行
- ③実行しながら見直し

が得策と判断し、先進企業であるF J C L（富士通中部システムズ）、Y F C（富士通ワイエフシー）およびF C A（富士通系情報処理サービス業グループ）の事例をベースとして構築した。

4. 2 全社員への啓蒙活動方針

全社員への浸透を徹底させるために、次の啓蒙活動をおこなう。

- (1) 年度始めに方針説明会を各職場毎に実施する。
- (2) 人材育成体系をポスター化し各職場の目立つ所へ掲示する。（変更の都度）
- (3) eラーニングを活用して定着状況の確認をする。

5. 現時点での評価

(1) 体験型・演習型研修

2004年度の受講予定は35名で、上期実績は17名の受講である。

受講者からは、研修で得た知識を業務へ有効活用している旨の報告が届いている。

また、GMからも指名研修の効果が現われ各自が目的を持って研修に参加しているとの報告とともに、業務への即時効果が期待できる有意義な研修であると評価されている。

(2) 海外研修

2004年度は、2名の受講実績である。

受講者からはIT先進国である米国の企業視察および講演受講などの、貴重な海外体験ができスキルアップに役立てられた旨の報告が届いている。

(3) 定着度測定（eラーニング）

2004年度上期で10件ほどのコンテンツ作成実績があり、その受講完了率（満点まで）はいずれも100%である。当社独自の仕組・制度（各部重点テーマ）の理解度促進／定着に寄与している。

6. 今後の課題

6.1 マネジメント層への教育

一般社員だけではなく、将来の経営者・幹部候補者への研修も必要と認識している。今後、海外も含め有効な研修を検討し体系（メニュー）に組み込んでいく。

6.2 人材育成プログラムのPDCA

人材育成プログラムを構築し実行しているが、まだまだ発展途上であり、今後、的確にPDCAサイクルを実効して、より有意義なものに成長させていく。

7. おわりに

本論文では、当社における人材育成の事例を述べた。これは、IT会社に共通した課題解決策のひとつであると確信している。

人材育成は常に変化していくものであり、今後も会社・組織のニーズをしっかりと汲み取りギャップを埋めて行く努力を継続していく所存である。

また、本論文執筆中の2004年11月4日付け日刊工業新聞に富士通の「IT技術者育成を支援」という記事が掲載されて、この内容は本論文で述べている内容と考え方は同じである。当社の人材育成の仕組は、誤っていないと確信した。

最後に、本人材育成プログラムの構築にあたり、先進企業の事例を参考にさせていただいた、FJCL（富士通中部システムズ：社長 松下 公一）、YFC（富士通ワイエフシー：社長 菱山 昌洋）およびFCA（富士通系情報処理サービス業グループ）とその関係者に感謝の意を表します。

参考文献

- [1] 富士通中部システムズ：F J C Lの人材開発
- [2] 富士通ワイエフシー：人材開発資料 他
- [3] 富士通系情報処理サービス業グループ：人材開発資料 他