
公的資格取得推進活動による 自立型人材の育成と意識改革の仕組み構築

株式会社 富士通鹿児島インフォネット (KFN)

■ 執筆者 Profile ■



[曾山 数巳]

1997年 (株) 富士通鹿児島インフォネット入社
開発部 配属 (SE 経験 12年)

2003年 総務部 配属

現在 採用・人材開発 担当

[板山 守明]

1992年 (株) 富士通鹿児島インフォネット入社
総務部 配属

現在 人事担当主任

■ 論文要旨 ■

近年、日本企業では成果主義制度導入による自己の意識改革、能力主義を重視している。そのような環境の激変にも関わらず、現状を理解できず、年功序列制度に甘んじている社員も多いのが現状である。このように『ゆでがえる』現象である結果、スキル不足（提案、技術、管理能力、事務処理力など）だけでなく、会社全体の体質改善も急務となっていた。KFNでは2003度より全社員を対象とした公的資格取得推進活動による成果評価制度システムを導入し、資格取得による社員のスキルアップ向上と意識改革による社内体質改善、資格取得者増に伴う、特化技術スキルを社内外へ強くアピールすることを目指した。

本論文では、個人の資格取得のスキルアップ等を通じて、個人一人一人がプロとしての専門性の能力を高め、その能力を具体的な業務において発揮することで、資格が会社全体の技術・専門性のレベルアップや成果に繋がる仕組みの構築について論じたい。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社の概要	
1. 2 社員を取り巻く環境	
2. 従来の資格取得に対する問題点	《 3》
2. 1 社員の資格取得に対する問題意識	
2. 2 人材開発担当の推進方法	
3. 資格取得推進活動の概要（現状と課題）	《 5》
3. 1 はじめに	
3. 2 人材開発方針	
3. 3 具体的な資格取得推進活動	
4. 効果（評価）	《 15》
4. 1 定量的効果	
4. 2 定性的効果	
5. 今後の課題	《 18》
6. おわりに	《 18》

■ 図表一覧 ■

図1 K F N版資格取得一覧表	《 8》
図2 名刺サンプル	《 10》
図3 資格取得推進活動の効果（評価）	《 15》
図3-1 全社資格取得者のべ人数の推移	《 15》
図3-2 全社資格保有率 調査結果	《 16》
表1 資格取得（保有）状況 調査・分析結果表	《 4》
表2 K F N版等級別対象公的資格一覧表	《 6》
表3 現有資格取得ランク表	《 7》
表4 K F N版表彰規定 抜粋	《 9》
表5 K F N版資格取得評価一覧表	《 13》
表6 コスト削減実績表	《 14》

1. はじめに

1. 1 当社の概要

当社は、1986年に情報サービスの専門会社としてスタートした会社である。お客様の構想を実現するシステム構築の計画から稼働まで全工程をサポートするシステムインテグレーション（SI）はもとより、コンサルティング、ソフトウェア製品開発、IDC（インターネットデータセンター）をベースとしたシステム運用・保守サービスやインターネット接続サービスなど、あらゆるサービスの提供を国内で実践している。

当社は、「顧客の価値創出への貢献」を実現するために、多様化するビジネス環境において、社員一人ひとりが意識と個性・能力を高め、各専門分野のプロフェッショナルを目指し、質の高いサービスと技術の提供を行うことを経営理念としている。

1. 2 社員を取り巻く環境

普通に働いていればそこそこの収入や地位が保証されていた時代は、もはや過去のものとなった。企業は依然として「過剰債務」「過剰設備」「過剰雇用」にあえぎ、終身雇用や年功序列型賃金システムはその役割を終え、欧米型の成果主義（実力主義）や年俸制を積極的に導入している。

当社でも1994年度から、成果評価制度システムを導入し、約10年間で何度も運用ガイドラインに改良を加えながら、実施してきた。しかし、社員の中にはそのような環境の激変にも関わらず、現状を理解できず、年功序列制度に甘んじている社員が多いのが現状であった。その結果、提案力、営業力、技術力、開発力、管理能力不足だけでなく、事務処理能力などの業務の非効率化につながっていた。外部からみれば社内風土が、『ゆでがえる』状態となっており、会社全体としての体質改善が急務となっていた。KFNではこのような状態を改善すべく、2003年度より人材開発担当者と人事担当者との連携を強化し、全社員を対象とした公的資格取得を成果評価制度システムへ導入し、資格取得を用いた社員のスキルアップ向上、意識改革による社内体質の改善と資格取得者増に伴う、特化技術スキルを社内外へ強くアピールすることを目指した。

2. 従来の資格取得に対する問題点

2. 1 社員の資格取得に対する問題意識

私が、2003年2月に開発部より総務部へ配転となった際に経営者側より「全社的に公的資格取得者を増やして欲しい」という要望があり、早急に全社員の資格保有率の調査、2002年度での公的資格（情報処理技術者試験、各種ベンダー試験）の申込状況と可否の調査を実施した。その結果、当社の資格保有者が富士通グループ内でも著しく少ないことが判明した。調査結果を表1に示す。

※ 「資格取得状況 調査・分析結果表」を表1に示す。

【表1 資格取得（保有）状況 調査・分析結果表】

表1-1: 全社資格保有率 調査結果(2002年度末 時点)								
単位: 人数								
	全社	総務	事業	営業	SS	地域	金融	開発・東京
社員数	205	12	13	15	31	42	26	66
保有者数	88	10	10	4	15	14	6	29
未保有者	117	2	3	11	16	28	20	37
保有率	42.9%	83.3%	76.9%	26.7%	48.4%	33.3%	23.1%	43.9%

表1-2: 公的資格試験 申込状況と合否調査結果(2002年度末 時点)								
①情報処理技術者試験 単位: 人数								
	全社	総務	事業	営業	SS	地域	金融	開発・東京
社員数	205	12	13	15	31	43	25	66
申込者	16	0	0	0	3	5	3	5
受験者	9	0	0	0	3	2	2	2
合格者	0	0	0	0	0	0	0	0
申込率	7.8%	0.0%	0.0%	0.0%	9.7%	11.6%	12.0%	7.6%

②ITベンダー系試験 単位: 人数								
	全社	総務	事業	営業	SS	地域	金融	開発・東京
社員数	205	12	13	15	31	43	25	66
申込者	5	0	0	0	1	0	2	2
受験者	5	0	0	0	1	0	2	2
合格者	5	0	0	0	1	0	2	2
申込率	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	3.2%	0.0%	8.0%	3.0%

③ビジネスキャリア修了制度 ユニット試験 単位: 人数								
	全社	総務	事業	営業	SS	地域	金融	開発・東京
社員数	205	12	13	15	31	43	25	66
申込者	18	8	10	0	0	0	0	0
受験者	14	6	8	0	0	0	0	0
合格者	11	5	6	0	0	0	0	0
申込率	8.8%	66.7%	76.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

(1) 資格保有率の調査結果 (表1-1 参照)

資格保有率は42.9%で取得した資格が入社前に取得した資格が多いのが目立った。また、一つも資格を取得していない社員については、全体の57%を占めていた。

保有資格も旧資格が多く、難易度も高くなかった (第二種情報処理技術者...etc)。

(2) 2002年度公的資格の申込状況と合否の調査結果(表1-2 参照)

情報処理技術者試験の申込状況について分析すると全体の7.8%の社員しか申し込みをしておらず、また、年々減少していた。

そこで、全社員に対してアンケートを実施した。アンケートの結果、目指すべき(取得したい)資格を明確に設定せずに日々の業務のみを行っている社員が目立った(アンケート回答率:57%,内有効回答:73%)。

また、社員数名に対して資格取得に対するヒアリングを実施した結果、

- ・ 取得していない社員が自分だけでない。
 - ・ 幹部社員も取得しない。
 - ・ お客様に求めれていない。
 - ・ 業務に困らない。
 - ・ 昇進・昇給に問題ない。
 - ・ 資格取得のためのノウハウ不足
- など、色々な意見・考えを聞くことができた。

それ以外に人材開発担当の推進方法についてもクレームがあり、今までの推進方法についても分析する必要があった。

2.2 人材開発担当の推進方法

人材開発担当としての推進方法について調査・分析した結果、Web上の全社掲示板などを利用した各種試験の広報や受験願書の取り纏めなどは実施していたが、試験対策の教材提供、勉強会開催、模擬テスト実施などの社内支援もなかった。このため、広報回数を追う毎に社員からの試験の申込者数も少なくなってきたり、当然合格者も減少していた。

また、社員からの資格試験に対する意見・質問などについても未回答のままの状態です。社員へのノウハウ提供もなく、社員の資格取得に対するモチベーション低下への要因ともなっていた。

以上のことから、社員の意識の問題だけでなく、推進方法についても改善が必要であることが判明した。

社員の資格取得率向上と人材開発担当の推進活動を見直し、経営者側から求められている「公的資格取得率向上」を達成しなければならなかった。

3. 資格取得推進活動の概要(現状と課題)

3.1 はじめに

資格取得推進活動を実施するにあたり、短期間で社員の資格取得についての意識を変えるために、1994年度から実施している成果評価制度(能力開発目標)に組み込み、資格取得達成を人事考課に反映させれば、評価への結びつきが明確になり、定着の糸口がつかみやすくなると考え、人事担当部門との連携を強化した。

また、従来のように人材開発部門のみが推進するのではなく、各部課に1~2名の教育担当者を設け、連携しながら推進したことが今までと大きく異なる推進方法である。

3. 2 人材開発方針

当社では2003年度より、資格取得に関する基本方針として、以下のことを掲げている。

『資格取得推進活動を実施するにあたり、全社員「KFN版等級別対象公的資格一覧表」に沿って、1ランク上の資格取得を推進する。』

※ 「KFN版等級別対象公的資格一覧表」を表2に示す。

【表2 KFN版等級別対象公的資格一覧表 抜粋】

対象公的資格等(次の資格のうちいずれかを取得)			
7級 職 以上	<情報処理技術者資格>	<ベンダー資格>	<その他の資格>
	・システムアナリスト	・マイクロソフト認定[MCSE]	・技術士(情報工学部門)
	・システム監査技術者	・マイクロソフト認定[MCSE+Internet]	・中小企業診断士
	・プロジェクトマネージャ	・シスコ認定[CCIE][CCDP][CCNP]	・公認会計士
	・アプリケーションエンジニア	・ヒューレットパッカート認定アドバンス IT プロフェッショナル	・税理士
	・テクニカルエンジニア(ネットワーク)	・チェックポイント認定[CCSE]	・社会保険労務士
	・テクニカルエンジニア(データベース)	・SAP R/3 テクニカルコンサルタント	・司法書士
	・テクニカルエンジニア(システム管理)	・SAP R/3 アプリケーションコンサルタント	・行政書士
	・テクニカルエンジニア(エンベデッドシステム)	・SAP R/3 デベロップメントコンサルタント	・弁理士
	・上級システムアドミニストレータ	・ノベル認定[CNF-J]	・一級建築士
<電気、通信等に関する資格>	・RedHat 認定[RHCE]	・測量士	
・電気通信主任技術者 (線路, 第1種, 第2種)	・プロジェクトマネジメントプロフェッショナル[PMP]	・気象予報士	
・電気主任技術者(第一種)	・シーベル認定コンサルタント	・米国公認会計士(CPA)	
<ビジネス・キャリア資格>	・ベレグリン認定コンサルタント	・経営学修士(MBA)	
・ビジネス・キャリアマスター 1分野以上	・ORACLE MASTER Platinum Database	・不動産鑑定士	
・ビジネス・キャリア(中級)5ユニット以上及び専門分野の異なる2ユニット保有	・ITコーディネータ	・土地家屋調査士	
	・ITIL Foundation	・宅地建物取引主任者	
	<日本商工会議所資格>	・1級ファイナンシャル・プランニング(FP)技能士	
	・販売士(1級)		

3. 3 具体的な資格取得推進活動

資格はキャリアアップの必要条件には成るが、十分条件には成り得ない。実務レベルで着実に成果・実績を残していく以外に自己責任時代を生き抜く術はないからである。

かと言ってこのような資格は必須ではないので不要かと言えば、それは決してそうではない。資格を取るための努力とプロセスは、実務上でその知識と応用力は多に活用できるものである。

現在、日本には1,000を超える数の資格があると言われているが、そのすべてが実務に活かせるわけではない。企業が社員の能力評価の基準とする資格となればその数は更に限られる。そこで、企業が社員の能力評価基準として重視している資格、あるいは今後そうなる可能性の高い資格という、二つの基準を明確にしておく必要があり、KFNでは現状の分析・調査結果、アンケート集計結果などをもとに重点資格選定／一覧化を実施した。

具体的な推進活動を以下に記す。

3. 3. 1 公的資格取得の推進活動

(1) 「K F N版等級別対象公的資格一覧表」の作成・広報

実務に直結した資格と各等級レベルに応じた資格を明確にし、社員へ広報した。

上記、「表2 K F N版等級別対象公的資格一覧表」に示すように各等級レベル毎に公的資格を選定し、キャリアの証明とリンクするようにした。

(2) 全社員「現有資格取得ランク表」の作成・配布

競争心を植えつけることを目的に、社員の等級に応じた現在の資格保有状況を把握するため、全社員の資格保有状況の分析結果（部署ごとの保有状況）のランク表を作成、Web上へ掲載した。

また、人材開発担当と連携している各部課の教育担当者は、自分自身の資格取得の達成だけでなく、部課員の半期毎の資格取得への貢献度を成果評価制度（組織活動）に目標設定し、活動した。⇒各部課の教育担当者の意識を変えるためにも有効であった。

※ 「現有資格取得ランク表」を表3に示す。

【表3 現有資格取得ランク表】

キャリアレベル	総務部	事業推進部	営業部	ソフトサービス部	地域ソリ部	金融ソリ部	開発部 東京事
FCPレベル： 7級職以上 【20名】	1名(8級)	1名(6級)	1名(7級) 1名(6級)	1名(8級) 1名(7級) 3名(6級)	2名(7級) 2名(6級) 1名(※)	1名(8級) 2名(7級)	3名(7級)
シニアスペシャリスト レベル:6級職 【15名】	2名(6級) 1名(※)	1名(5級)		1名(6級)	1名(6級)	1名(5級) 1名(3級) 1名(※)	2名(5級) 2名(4級) 1名(※)
スペシャリスト レベル:5級職 【113名】	3名(6級) 1名(5級) 1名(4級) 4名(※)	1名(7級) 1名(6級) 1名(5級) 1名(※)	1名(6級)	7名(6級) 4名(5級) 3名(4級) 1名(3級)	12名(6級) 4名(5級) 6名(4級) 3名(※)	11名(6級) 2名(5級) 3名(4級) 1名(※)	1名(8級) 23名(6級) 12名(5級) 1名(4級) 1名(※) 4名(※)
アソシエイト :4~3級職 【58名】	1名(6級) 2名(4級)	1名(8級) 3名(6級) 2名(6級)	1名(8級) 3名(6級) 1名(5級) 1名(4級)	1名(7級) 3名(6級) 2名(5級) 3名(4級) 2名(※)	10名(6級) 4名(5級)	3名(6級) 2名(4級) 1名(※)	1名(8級) 1名(7級) 7名(6級) 1名(5級) 1名(4級) 1名(※)
[未保有者] 【4名】			1名(6級)		1名(8級)		2名(6級)

(※) トレーニ期間：入社2年以内の社員

(3) 資格取得状況の全社広報

月初に前月度資格取得状況をWeb掲示板へ広報，全体会議にて資格取得表彰を実施，毎月，資格取得一覧表を更新し，各フロアーへ掲示した。

全社広報の目的は，下記二つを実現するために実施した。

- ① 資格取得者：更なるレベルの高い資格取得挑戦への意識付け
- ② 資格未取得者：資格を取得することの意義を理解させ，挑戦への動機付け

※ 「KFN版資格取得一覧表」を図1に示す。

【図1 KFN版資格取得一覧表】



(4) 表彰規定の改定

公的資格取得賞として各資格の難易度に応じた報奨金を支給するように改定。

ただし，ベンダー系資格試験については受験料等を会社負担として，報奨金対象外と定めた。

※ 「KFN版表彰規定 抜粋」を表4に示す。

【表4 KFN版表彰規程 抜粋】

表彰規定

5. 表彰時期／対象期間／内容

(2) 公的資格取得賞について

表彰時期・期間は、表彰すべき対象者(資格取得者)が現れた時点で、全社会議体にて行うものとする。

表彰では、賞状及び賞金を授与する。なお賞金については「表彰一覧」にて規定する。

表 彰 一 覧

表彰の種類	内 容	報奨金
公的資格取得賞	自己啓発により業務に関連する公的資格を取得した個人。 (ex.情報処理技術者試験, 技術士など) ただし、ベンダー系資格については受験料が会社負担のため、 報奨金支給対象外とする。	下表

<主な公的資格取得報奨金>

資 格 名 称	報奨金額(円)
情報処理技術者(システムアナリスト)	100,000
情報処理技術者(システム監査技術者)	100,000
情報処理技術者(プロジェクトマネージャ)	50,000
情報処理技術者(アプリケーションエンジニア)	50,000
情報処理技術者(テクニカルエンジニア)	50,000
情報処理技術者(上級システムアドミニストレータ)	50,000
情報処理技術者(情報セキュリティアドミニストレータ)	20,000
情報処理技術者(ソフトウェア開発技術者)	20,000
情報処理技術者(基本情報処理技術者)	10,000
情報処理技術者(初級システムアドミニストレータ)	10,000
技術士	100,000
公認会計士	500,000
税理士	200,000
中小企業診断士	200,000
社会保険労務士	200,000
宅地建物取引主任者	70,000
第一種衛生管理者	20,000
ビジネスキャリア資格(上級): 1分野毎	30,000
日商簿記検定(1級)	20,000
販売士(1級)	30,000
ファイナンシャル・プランニング技能検定(1級)	50,000

(5) 社外へのアピール活動

- ① 会社情報（ホームページ）：公的資格取得状況（現有資格取得数）のHPへ記載.
- ② 採用活動：新卒採用時の応募者に対して、資格取得状況の紹介を実施.
- ③ 名刺：社員一人ひとりの保有資格名とロゴの印字.

上記、三点についての活動を実施し、当社の特化技術スキルをアピールした.

※ 「名刺サンプル」を図2に示す.

【図2 名刺（裏）サンプル】



3. 3. 2 成果評価制度を活用した仕組み作り

富士通グループの成果評価制度は、大きく「個別業務」と「行動様式」更に「能力開発」の三点に区別され、この形をベースに各BU毎や各社毎の施策・課題に対応した運用の一部カスタマイズを実施している。

当然、KFNにおいても当社の重点方針や課題に対する施策をより反映させたガイドラインを策定しており、毎年、分析・評価を行った上で内容の一部見直しを実施している（成果評価制度への理解と納得性の追及）。

この様な状況の中、特に3年前から重要視してきたのが、「資格取得を通じた能力開発の強化」である。

当時、当社の重要課題の一つとして上げられていたのが、社員一人一人の成長（能力開発）である。そこで、資格取得への果敢なチャレンジが低下していた当時の現状を打開するべく、以下の取り組みを実施した。

(1) 目標設定時

- ① 「個別業務」「行動様式」「能力開発」の合計が100%となる様、全目標にウェイトを設定。各目標に対する設定時と評価時の重要度をより明確にした。
- ② 各等級毎に目標のウェイトに関する構成比率を設定。特に「能力開発目標」については、下位等級になる程、重要度が高いと判断した下記のウェイト比率を設定した（例：8級→10%、7級→15%、6級→20%、5級→25%）。

③先程述べた「K F N版公的資格一覧表」を基に、各人の等級に相応しい資格を対象期間内で一資格以上取得するよう、全員に目標設定を義務付けた。

※「K F N版成果評価制度運用ガイドライン（目標設定 抜粋）」を下記に示す。

【K F N版成果評価制度 運用ガイドライン（目標設定 抜粋）編】

Ⅲ. 具体的な目標設定方法

～（中略）～

c) 「個人の個別目標」

★「能力開発（資格取得）」（7級～5級共通）の更なる強化に繋がる目標設定を！～

2003年度以降は、個人一人一人が専門性の能力を高め、その能力を具体的な業務において発揮することで、会社全体の技術・専門性のレベルアップと成果の最大化に繋げていくことを目的として、「資格取得」に対する取り組みを **7級以下全員が目指すこと**といたします。

具体的には、各自の等級ふさわしい、又はそれ以上のレベルの資格又は社内認定資格目標を必ず設定願います。

尚、半期の期間内に相応しい資格受験がない場合でも **年間で受験し取得できる資格**又は社内認定資格目標を必ず設定して下さい。

* 尚、「能力開発（資格取得）」に関するウェイトについても、各等級毎にふさわしいウェイトが異なるものと判断し、以下の通りとしております。 **各自の等級にあったウェイトを設定**して下さい。

	内容	備考（具体例）	ウェイト	
7級～5級 （共通）	自己を磨き上げる「 能力開発 」に 繋がる資格取得 の目標を設定する。	公的資格の取得（※）、社内認定資格 等	7級	10%
			6級	20%
			5級	25%

（※）各等級にふさわしい公的資格は「**対象公的資格一覧表**」をご覧ください。

～（中略）～

(2) 成果評価時

半期毎に全社員の資格取得結果の評価を実施。

評価は、運用ガイドラインに従い、人材開発部門にて評価を行い、評価一覧表を作成、面談を実施する幹部社員へ配布した。これは成果評価時に行うときの資料となり円滑な面談が実施できた。

※「KFN版成果評価制度運用ガイドライン（成果評価 抜粋）」を下記に示す。

【KFN版成果評価制度 運用ガイドライン（成果評価 抜粋）編】

Ⅶ. 評価にあたって

1) 「個人の個別目標」の評価

～（中略）～

① 能力開発

【公的資格取得の目標について】

業務上有効な資格については、等級にふさわしいレベルを考慮し、下記基準を目安に評価をいたします。又、1等級以上レベルの資格取得や等級にふさわしいレベルの資格を半期に2個以上取得した場合等は、原則「s a」評価とします。

但し、受験したにも関わらず試験結果が判明していない場合、または取得すべき資格が元々今期ではなく、来期に受験予定の場合は、当期の評価を来期に延伸します。（**評価欄は対象外とする**）

その際でも、評価者は資格取得への取り組みに対する被評価者の意見を確認し、必要に応じた適切なアドバイスを実施願います。

等級と資格の関係	取得した場合	取得できなかった 又は受験回避の場合	受験結果不明又は 来期受験予定
★ <u>個人の等級レベル以上</u> の公的資格を取得した場合 (例：5級の者がソフトウェア開発技術者を取得した場合 等)	s a	c	評価を延伸 (対象外)
★ <u>個人の等級にふさわしい</u> 公的資格を取得した場合 (例：6級の者がソフトウェア開発技術者を取得した場合 等)	a		
★ <u>個人の等級レベル以下</u> の公的資格を取得した場合 (例：6級の者が基本情報技術者を取得した場合 等)	b		

【社内認定資格の目標について】

社内認定資格については、プロフェッショナルとしての能力と分野での実績を基に書類・論文審査、面接等を通じて認定されます。

但し、L1～L5という5段階のレベルがある為、グループ全体の認定実績を考慮し、以下の基準を目安に評価をいたします。

チャレンジしたが結果が判明していない場合は、当期の評価を来期に延伸します。（**評価欄は対象外とする**）

等級	社内認定資格のレベル	認定を受けた 場合	認定できなかった 又は受験回避の場合	受験結果が不明 又は 来期受験予定
7級 以上	L2以上	s a	c	評価を延伸 (対象外)
	L1	a		
6級	L1以上	s a		

～ (中略) ～

※「KFN版資格取得評価一覧表」を表5に示す。

【表5 KFN版資格取得評価一覧表 抜粋】

等級	保有資格	H16年度下期取得(実績)	備考(H17上期試験申込済…etc)	評価
富士一郎	6	宅地建物取引主任者 7		c
		銀行業務検定(2級) 5		
		総務業務総論 5		
		BC試験:社外対応		
		Interstage Grade II 4		
富士花子	6	初級システム 4	基本情報処理技術者 合格 5	b
		日商簿記検定(3級) 4		
		パソコン財務会計 -		
		Systemwalker Grade II 4		
		Interstage Grade II 4		
		経営分析		
		法人関係税務 5		
		財務諸表		
富士三郎	4	日商簿記検定(2級) 5	初級システムアドミニストレータ 不合格 4	c
		日商簿記検定(3級) 4		
		財務諸表基礎 3		
		原価計算基礎 3		
		Systemwalker Grade II 4		
		Interstage Grade II 4		

↑
等級レベルを表す。

3.3.3 試験対策への具体的な取り組み

推進部門としての試験対策への具体的な取り組みを以下に示す。

(1) 模擬試験システムの開発

Sun Java, XML, Oracle など KFN 全体で資格保有者が0 (ゼロ) であった資格について重点資格として選定。試験対策用には、マイクロソフト社 Access 2002 を使用した模擬試験システムを開発。社員へ提供した (開発工数: 222 千円)。

(2) 重点ポイント集の作成・配布

富士通社内認定資格を中心に研修会やEラーニングを受講した際のポイント部分について、ポイント集を作成・社員へ配布した (作成工数: 205 千円)。

上記二つの活動の結果、資格取得率向上だけでなく、市販教材などの購入等に要していた費用を自作の教材の開発・提供によりコストの削減へも繋がった。

※ 「コスト削減実績表」を表6に示す。

【表6 コスト削減実績表】

(単位:千円)

項目	2003年度①	2004年度②	開発/作成工数 ③	計(①+②-③)
(1) 模擬試験システム開発	615	630	222	1,023
(2) 重点ポイント集作成・配布	4,875	2,085	205	6,755
計	5,490	2,715	428	7,778

3. 3. 4 新人研修カリキュラムの見直し

2002年度まで実施していた新人研修カリキュラムは、講義、演習などが主であり、研修期間中に習得したことを結果として表すものが未実施であった。

そこで、2003年度新入社員研修から講義、演習だけでなく、公的資格取得を必須化した(試験代も研修費用として予算化)。

具体的には研修期間中に習得する Sun Java, XML, ORACLE SQL 入門, Oracle DB 基礎などの講義、演習だけでなく、ベンダー系の認定技術者試験の受験及び資格取得をカリキュラムへ導入・実施した。

3. 3. 5 人材開発担当 業務の改善

(1) 資格取得 取り纏め作業の改善

推進活動の際に願書の取り纏めだけでなく、受験料の取り纏めも実施していた。

図1でもわかるように試験の申込み減少の一つの要因となっていた。

そこで、各部課の教育担当者との連携強化、推進活動を実施する上で、受験料については給与控除するなど、取り纏め作業の効率化を実現。

結果的には申込者増加となった。

(2) 試験問題集の配布

従来、模擬テストなどの社内支援もしておらず、また、重点資格についても選定していなかった。それらのことを改善するために重点資格の明確化、模擬試験システム開発を実施。受験者には試験対策用の問題集を配布した。

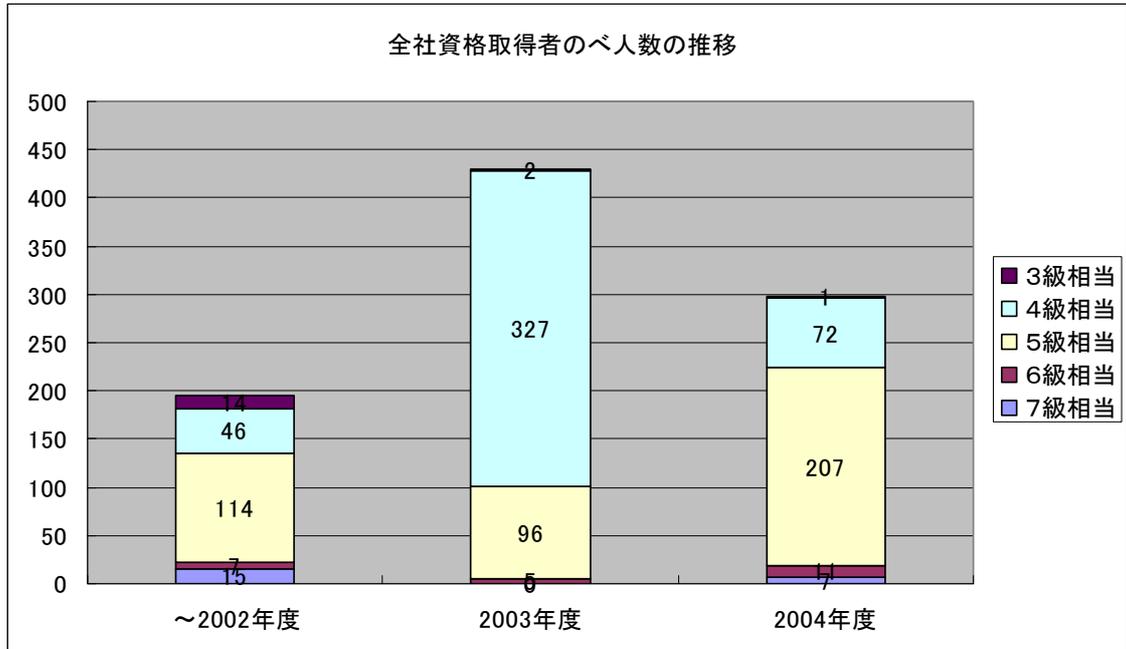
4. 効果（評価）

4. 1 定量的効果

2003年度から実施した活動の効果（評価）を図3-1、図3-2に示す。

【図3 資格取得推進活動の効果（評価）】

【図3-1 全社資格取得者のべ人数の推移】



	~2002年度	2003年度	2004年度
7級相当	15	0	7
6級相当	7	5	11
5級相当	114	96	207
4級相当	46	327	72
3級相当	14	2	1
計	196	430	298

社員の資格保有のべ数は2002年度までの累計数は196にすぎなかったが、今回の推進活動により2年間で、新たに728の資格を取得して昨年度末までにのべ924の資格取得数となった。

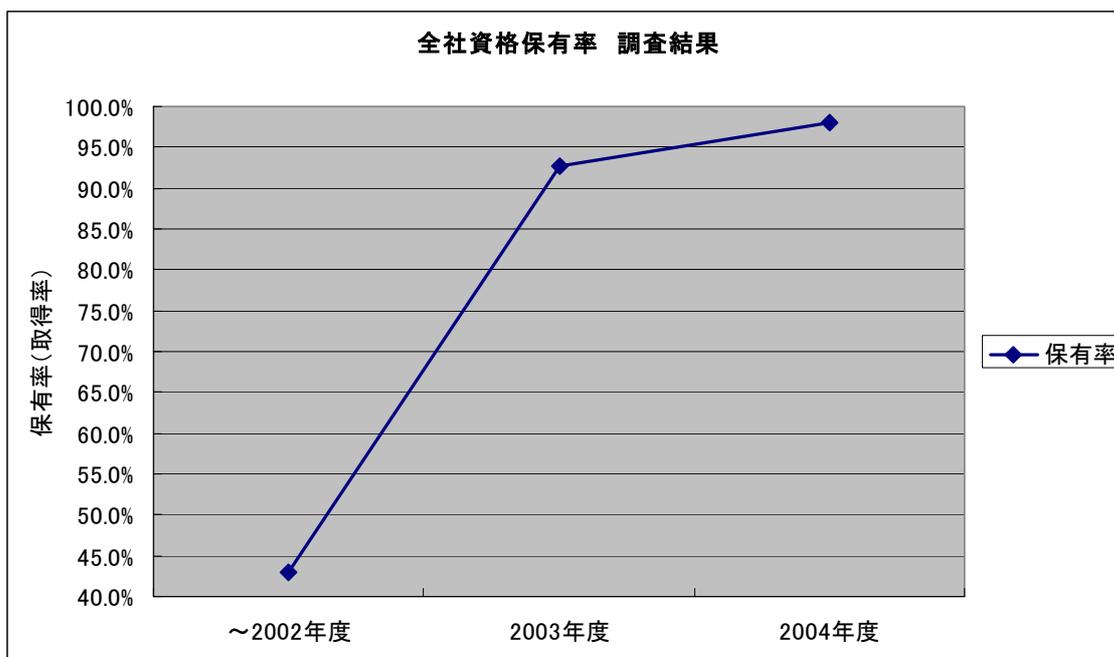
- ・2002年から2003年度にかけて+430個（2.1倍）。
- ・2003年から2004年度にかけて更に+298（1.5倍）の伸長である。
 <=2年間で保有資格（累計）が+728個（4.7倍）となった。
 <=2年連続で1人当たり1つ以上の資格を取得している。

また、取得資格のレベルでは、2003年度が比較的取得しやすい資格の取得が多かったが、2004年度はよりレベルの高い資格の取得が増えてきている。

（よりチャレンジングな資格への挑戦と成果へ）

- ・2003年度 4級相当 : 327個 (76%)
5級相当以上 : 101個 (23%)
- ・2004年度 4級相当 : 72個 (24%)
5級相当以上 : 225個 (76%)

【図3-2 全社資格保有率 調査結果】



	~2002年度	2003年度	2004年度
社員数	205	204	213
保有数	88	189	209
未保有者	117	15	4
保有率	42.9%	92.6%	98.1%

社員の資格保有率は2002年度までは42.9%にすぎなかったが、今回の推進活動より2年間で、新たに728の資格を取得して昨年度末までに98.1%となった。

- ・2002年から2003年度にかけて未取得者117名から15名へ。
 - ・2003年から2004年度にかけて更に15名から4名へ。
- < = 2年間で資格未取得者が117名から4名へととなった。

4. 2 定性的効果

(1) 新人の資格取得達成による旧人の意識改革

新人全員が研修期間中での資格取得達成により、若手社員を中心に新人に負けじとモチベーションが高まり、自発的に資格試験にチャレンジする社員が増えた。また、昨年度は幹部社員の約半数が若手に負けじと「高度情報処理技術者試験」「PMP」「ITC」という非常に難易度の高い資格取得を目指し、達成した。

このように旧人の資格取得に対する考え方を改めさせ、また、新人が配属後も継続して取得したことにより、若手だけでなく、幹部・リーダークラスの意識にも良い影響を与えた。結果的に資格取得に対する風土作りができ、一年間で前年度の何十倍以上の効果を生み出した。

(2) 一つの資格取得が次へのステップへ繋がった

いきなり難易度の高い資格取得を目指すのではなく、自分の業務スキル度合を証明することを目的とし資格取得を達成。そして、次へのステップとして自分自身の等級に相応しいレベルの資格取得へ。現在は半期毎に最低一資格以上を取得する社員が急増した。

特に部署ごとに資格取得率、保有数を競い合うという風土作りが出来ており、チーム全社組織としての活性化へも繋がりを見せている。また、今までのように一資格だけ取得すれば良いという考え方ではなく、難易度の高い資格取得を目指すようになった。

(3) ビジネスへ浸透とイメージアップ向上

資格取得者が増え、スキルアップに対する組織活性、意識改革の効果を心得ており、社内外ホームページや採用誌等への保有資格や資格取得率を公開、富士通グループ内だけでなく、SE会社としてのイメージアップへ繋がっていると考える。

(4) 推進担当としての基盤づくり構築実現

人材開発担当として資格試験に対するノウハウスキル修得や人事担当者や各部課の教育担当者との協同作業により成果を出すことができ、全社的な資格取得推進活動の基盤づくりを構築を実現できたと考える。

また、推進部門として作業を改善したことにより、「作業完遂」や社員との「信頼回復」もできた。

以上の様に、成果評価制度をうまく活用して社員一人一人の成長が図れるよう、知恵を絞り工夫を取り入れた結果であり、資格取得を通じた自立型社員の育成と仕組み構築を実現できたと考える。

5. 今後の課題

全社的な資格取得保有率は98%となった。しかし、社員の等級に応じた資格取得については、まだまだ未達成なのが、現状である。何故ならば、これまでは社員全員がまず資格取得へチャレンジする意識を高め、全社員が一資格以上を保有することで、資格取得への達成感や喜びと同時に更なる資格取得へチャレンジする風土作りに重点を置いていたためである。

当然、成果評価制度においては、等級レベルと同等の資格でも目標としての設定を認め、上司が資格取得に対する一定の評価を行ってきた。

しかし、これからは更なる難易度の高い自己成長に繋がる資格取得への取り組みと果敢にチャレンジする風土作りに邁進していきたいと考える。

その為には、成果評価制度による能力開発評価においても、等級に相応しいレベル以上の資格を取得してはじめて評価の対象となる等、成果評価においても今一度レベルアップを図っていきたいと考える。

6. おわりに

当社では、人は財産であり、人材は人財という漢字に置き換えることが多い。それ程、人を大事にし、且つ育成するための取り組みはまだまだ取り組む余地があると言える。

これまで説明してきた資格取得は、人材育成のルールに過ぎない。本来、人材育成はもっと視野の広い大きな取り組みが必要であり、今当社で抱えるもう一つの課題として、日常の実務を通しての部下育成である。

そこで現在は、資格取得だけではなく、部下育成までを兼ね備えたしくみとする成果評価制度（案）を検討中である。

今後は、上司が必ず育成のターゲットとなる部下の育成目標について成果評価制度を活用・設定し、部下の育成に対する取り組みに対して十分な評価を行う仕組みを是非とも確立していきたい。

このことが、個人（上司と部下）の成長に繋がり、会社の成長に繋がっていく成果となることを望む。

参考文献

特になし