

IT人材の効果的な育成のあり方

富士通エフ・アイ・ピー（株）

■ 執筆者Profile ■



中崎 博明

1981年 富士通エフ・アイ・ピー(株)入社
科学技術分野担当
1997年 大阪支社科学技術システム部
プロジェクト担当課長
科学・環境分野担当
2005年 人材開発部 担当課長
中堅社員教育担当
現在 センターISO 推進部 担当課長
技術系社員人材育成担当

独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA)
情報処理技術者試験委員
社団法人 情報サービス産業協会 (JISA)
技術委員会 REBOK 検討WG 委員
IIBA(International Institute of Business Analysis)
日本支部 会員
ASTD(American Society for Training & Development)
JAPAN 会員
人材育成学会 (JAHRD) 社会人会員
ITC 多摩協議会 会員

■ 論文要旨 ■

ITが単なる事務処理の効率化を目的とした時代とは異なり、現在においてITは企業組織の隅々にまで入り込み、経営戦略を実現するための重要な施策となってきた。さらにITは、ハードウェアからソフトウェア、さらにはサービスへとその提供価値を変遷させており、その価値の源泉は「もの」から「人」に多く依存するようになってきている。

一方その価値の源泉となる「人」を育成するために、多くの企業が様々な施策を実施し、多くの人員と投資を行っているが、この施策が効果的に成果を出しているとは言い難い。

本論文は、IT人材育成の現状の課題に対し、育成体系や育成体制、育成制度のハード面からの施策に加え、教育に関する意識や風土の改革といったソフト面からの施策の視点から、効果的なIT人材の育成のあり方を提言するものである。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 4》
1. 1 背景	
1. 2 人材育成上の課題	
2. 経営戦略における人材育成とその評価	《 6》
2. 1 経営戦略と人材育成施策	
2. 2 人材育成施策の評価	
3. 人材育成施策の全体像	《 8》
4. 人材育成施策（ハード面での施策）	《 9》
4. 1 人材育成体系	
4. 2 人材育成体制	
4. 3 人材育成制度	
4. 3. 1 キャリア開発制度	
4. 3. 2 評価制度	
4. 3. 3 処遇制度	
5. ASTD 8 施策（ソフト面での施策）	《 14》
5. 1 ASTD(American Society for Training and Development)の人材育成施策	
5. 2 組織開発	
5. 3 後継者プランニング	
5. 4 パフォーマンス管理	
5. 5 人材の調達	
5. 6 チームと個人の開発	
5. 7 評価	
5. 8 キャリアプランニング	
5. 9 人材の維持	
6. おわりに	《 20》

■ 図表一覧 ■

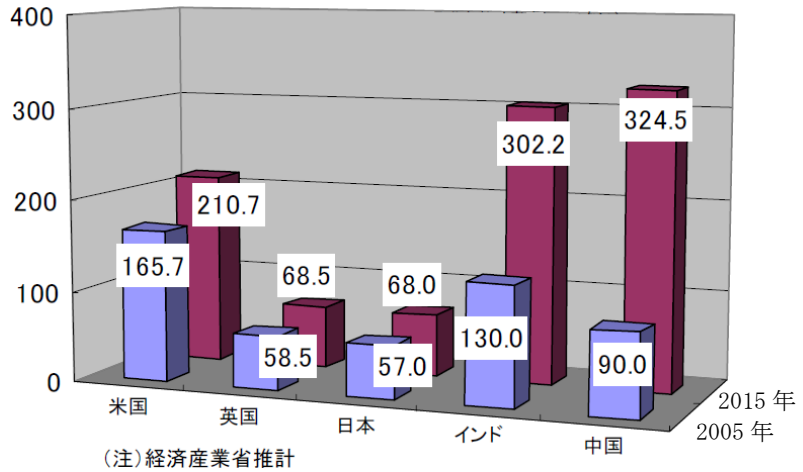
図1	2015年の高度IT人材規模(万人)	《 4》
図2	IT人材の量に関する過不足感	《 4》
図3	IT人材の質に関する過不足感	《 5》
図4	IT人材に求められるスキルや能力(技術面)	《 5》
図5	IT人材に求められるスキルや能力(非技術面)	《 5》
図6	IT人材育成上の課題	《 6》
図7	経営戦略と人材育成戦略との関係	《 7》
図8	人材育成施策のV字モデル	《 7》
図9	人材育成施策 全体像	《 8》
図10	育成体系の策定の流れ	《 9》
図11	人材育成体制	《 10》
図12	人材育成制度	《 13》
図13	人材育成に関わる8施策	《 14》
図14	コンピテンシー 冰山モデル	《 17》
図15	個人の成長の評価	《 18》
図16	成長曲線	《 20》
図17	2:6:2の原則	《 20》
図18	人材育成ポートフォリオ	《 21》
表1	能力レベルの定義	《 15》

本論文は執筆者個人の考えを記述したのもであり、所属する組織の意見とするものではありません。

1. はじめに

1.1 背景

言い尽くされた言葉であるが、日本は資源を持たない国である。しかしながらこれまで、電気・電子、自動車、半導体など、世界最先端の技術力により、高い国際競争力を持った数多くの商品を世に生み出している。これらの技術の原泉は、すべて「人」であり、「人」がこれら優れた製品を製造し、世界中に輸出を行い、多くの富と「MAID IN JAPAN」のブランドを作り上げてきた。



【出典】IPA 「IT 人材白書 2011」

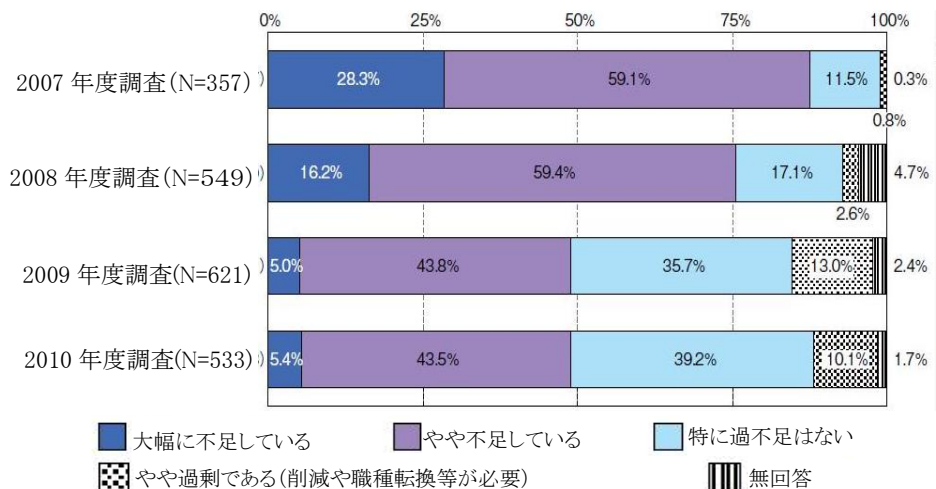
図1 2015年の高度IT人材規模(万人)

情報処理分野においても、世界最高速のスーパーコンピュータ「京」や、さまざまなトラブルに見舞われながら地球に帰還した、宇宙探査衛星「はやぶさ」の航路制御システム、世界最高レベルの安全性と環境保全を実現した自動車の電子制御システムなど、世界最高水準のシステムを開発してきた。

しかしながら、近年の振興国の情報技術の進展には著しいものがあり、それを担うIT人材の数についても、2015年の中国では 324.5 万人となるとされており、日本の4.7倍の技術者を保有するIT大国になることが予想されている。(図1参照)。このような国際環境の変化に対し、その競争に勝ち抜く高い技術を持った、高品位の人材を育成・輩出することは、IT 企業にとって重要な競争戦略となっている。

1.2 人材育成上の課題

多くの企業でこれまで多額の社員訓練費と労力と時間をかけて、社員の訓練を行ってきた。しかしながらこの社員訓練の多くが、効果的に能力を向上させているとは言えない



【出典】IPA 「IT 人材白書 2011」

図2 IT 人材の量に関する過不足感

状況である。

「IT 人材白書 2011」によれば、IT 人材の量について「大幅に不足している」と「やや不足している」を合わせると、48.9%の企業が不足感を感じている。また、IT 人材の質に関する調査では、「大幅に不足している」と「やや不足している」を合わせると、85.8%もの企業が不足感を感じている。(図2及び図3参照)。

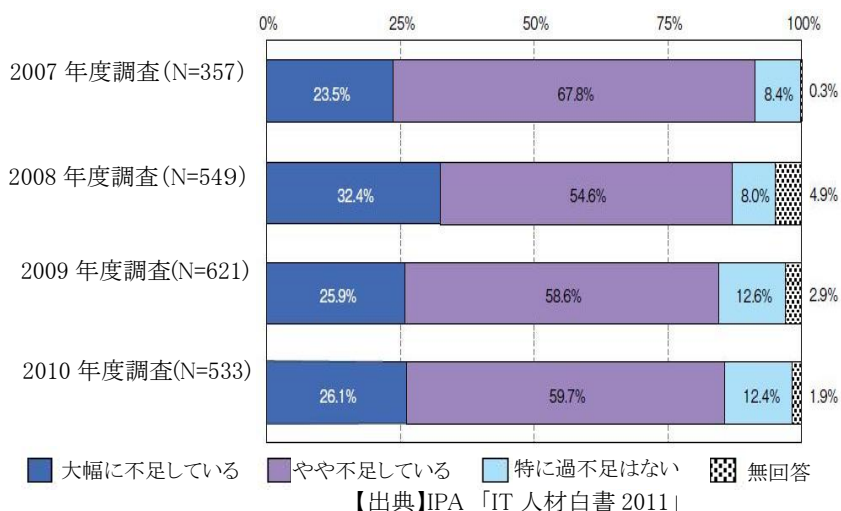


図3 IT 人材の質に関する過不足感

また、特筆すべき調査として、IT 人材に求められるスキルや能力に関する調査では、技術面では個々の要素技術ではなく、「横断的技術」に関するスキルを求めている企業が 59.1%と一番多い。また非技術面では「プロジェクトマネジメント能力」68.9%、「コミュニケーション能力」68.5%、「顧客業務や業務分析に関する知識・スキル」が 66.8%と非常に多く、IT 企業としては総合的な技術と人間力を備えた技術者を求めていることがうかがえる。(図4及び図5参照)。

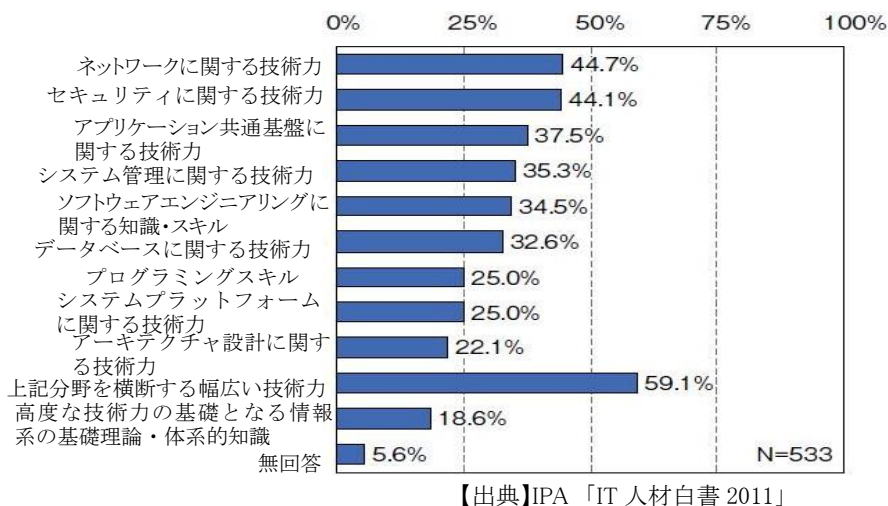


図4 IT 人材に求められるスキルや能力(技術面)

なぜこのような、IT 人材の量及び質の不足、さらには総合力と人間力の不足を、IT 企業は感じているのであろうか。多額の費用と時間を投資しながら、なぜ人材の育成がうま

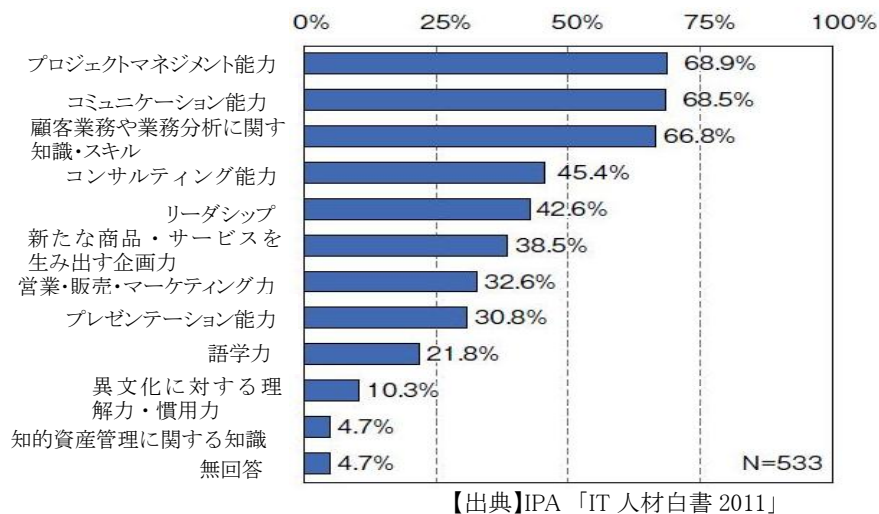


図5 IT 人材に求められるスキルや能力(非技術面)

くっていないと感じているのであろうか。

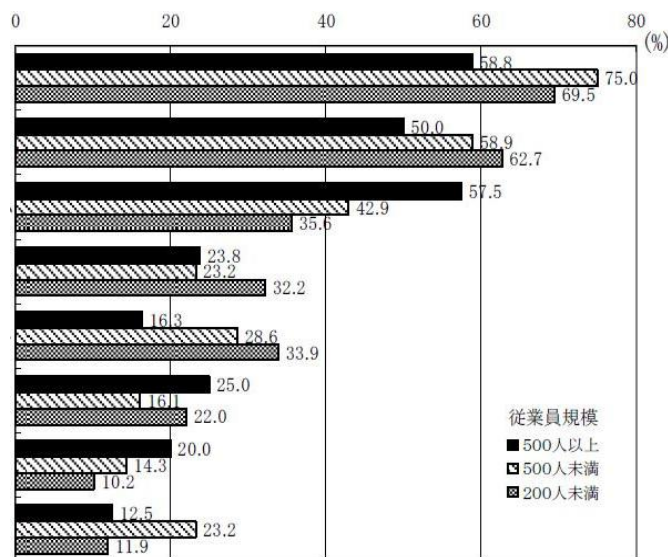
多くの企業が抱えているIT人材育成の問題点については、JISA(情報産業サービス協会の「情報サービス産業白書 2005 年版」に次の課題が指摘されている。

従業員規模別の調査であるが、すべての規模の企業において「戦略的な人材育成ができていない」、「業務多忙であり教育に割く時間がない」、「教育の効果がわかりづらい」が大きな人材育成上の課題であると認識されており、「人材育成の3大課題」といわれている。(図6参照)。

本論文では、「戦略的な人材育成ができていない」の課題に対し、経営戦略と人材育成戦略の整合性について

述べる。また、「教育の効果がわかりづらい」の課題に対しては、実務に則した人材育成の評価のあり方を述べる。さらに、「業務が多忙であり教育に割く時間がない」の課題に対しては、「育成体系」、「育成体制」及び「育成制度」というハード面からの施

戦略的な人材育成ができていない
業務多忙であり教育に割く時間がない
教育の効果がわかりづらい
育成人材(指導者)が不足している
OJT 中心であるが現場に教育体制がない
人材教育費が高額である
技術動向を早く伝えられる人材がいない
教育に対する意識が低い・向上心がない



【出典】 情報サービス産業協会 「情報サービス産業白書 2005 年版」

図6 IT 人材育成上の課題

策と、そのハード面の施策をベースとして、ソフト面からの施策としての、組織が行うべき活動を論述する。

2. 経営戦略における人材育成とその評価

2.1 経営戦略と人材育成施策

「戦略的な人材育成ができていない」の課題であるが、これは人材育成施策とその企業の経営戦略との整合性を確認できていないことを示している。つまり人材育成の施策が、現状の業務遂行における知識やスキルの不足に対し、そのギャップを埋めるという近視眼的な施策となっており、その企業の目指すべきゴールを見据えた施策となっていないことを意味している。

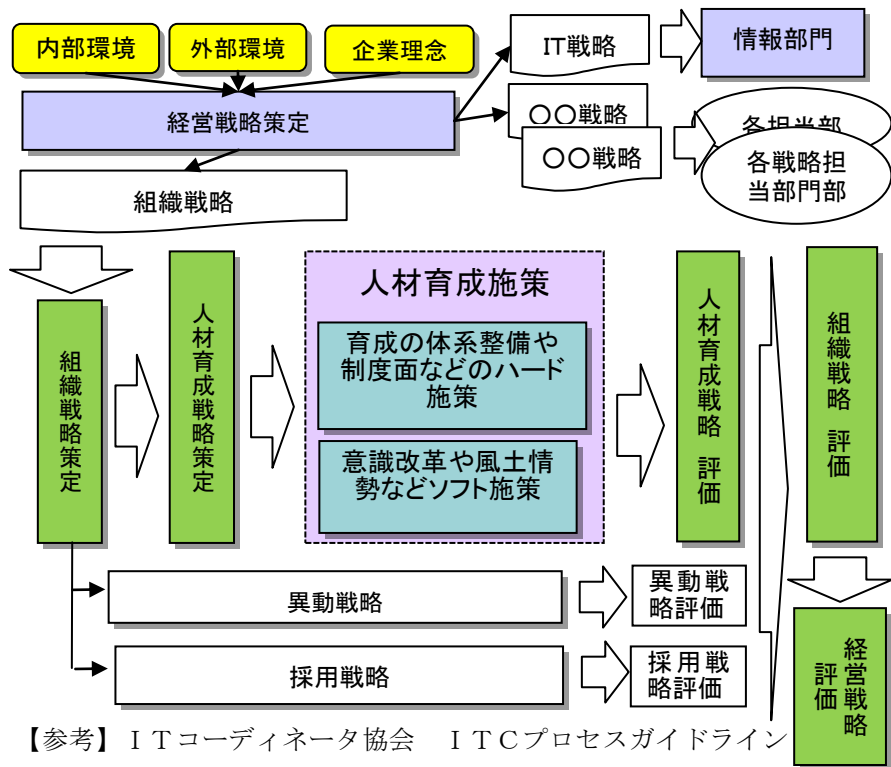
人材育成施策は、経営戦略から導出される戦略の1つであり、その企業が目指すべき姿を実現するための重要な施策である。

経営戦略は、その企業を取り巻く外部環境と、その企業の内部の状態を示す内部環境、及び企業のあるべき姿としての理念から策定される。この経営戦略から、それを実現すべく、IT戦略や組織戦略などの、個別の戦略が導出される。組織戦略とは、経営戦略を実現するために、組織がどのような機能を持たねばならないか、その機能を持つために何を成さねばならないかを定めた戦略である。この組織戦略は、必要な機能を持った人を有効に活用するために、部門間で異動させる

異動戦略と、外部からその機能を持った人材を調達する採用戦略、さらにはその機能を持った人を育成する人材育成戦略から構成される。

人材育成戦略は、その戦略を実現するための具体的な施策として、育成体系や制度などのハード面の施策と、意識改革や風土醸成などのソフト面の施策がある。

組織戦略は、経営戦略で必要とされる組織機能を、その組織が保有することができたかどうかで評価される。この機能は、人材育成戦略や異動戦略、採用戦略が、適切にかつ連携を保って実行されたとき、初めて実現することができる。この組織戦略の実現と、その他の



【参考】ITコーディネータ協会 ITCプロセスガイドライン

図7 経営戦略と人材育成戦略との関係

IT戦略や設備投資戦略などが効果的に実行されたとき、経営戦略の実現が可能となる。

図7に、経営戦略と人材育成戦略との関係を示す。

2.2 人材育成施策の評価

「教育の効果がわかりづらい」の課題であるが、人材育成施策は経営戦略を段階的にブレイクダウンした各施策ごとに評価しなければならない。つまり全体の戦略レベルから、日常の活動レベルまで細分化された施策

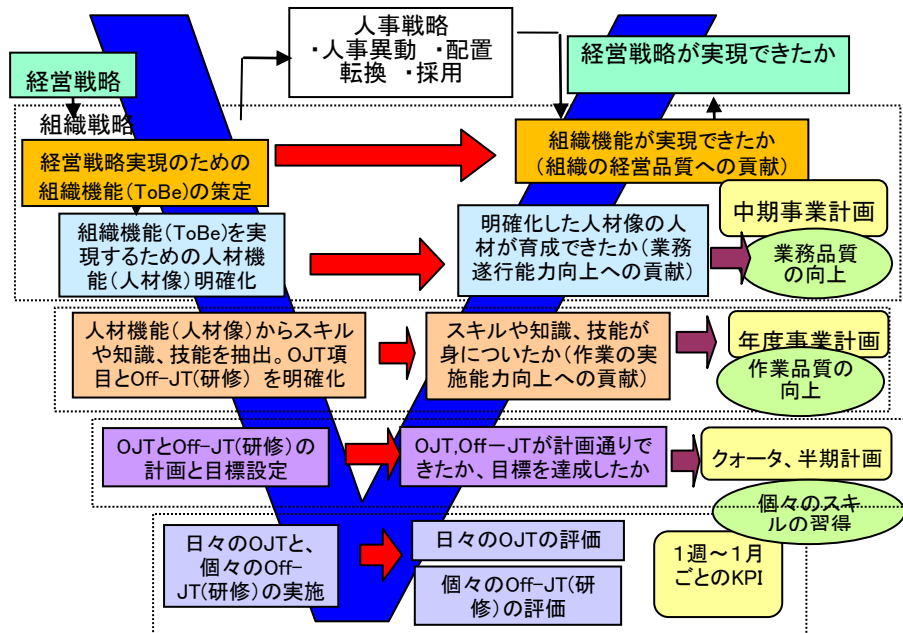


図8 人材育成施策のV字モデル

と、定められたKPIが実現できたかどうかを、評価する必要がある。

経営戦略から組織機能（ToBe）が導出され、組織機能（ToBe）から、人材機能（人材像）が導出さ

れる。さらに人材機能(人材像)から、その人材に必要な知識とスキルが洗い出され、これを習得させるための OJT 項目と Off-JT 項目が明確にされる。この OJT・Off-JT 項目に計画と目標を定める。ここまでは計画フェーズであり、OJT・Off-JT 項目を実施した後、計画と目標に対し、その実現度合いの評価を行う評価フェーズに入る。

OJT・Off-JT 項目の実施は、1週間や1か月間ごとの期間にて、日々の OJT・Off-JT 項目が計画通りに実施されたかの評価を行う。また、クォータや半期単位で、OJT・Off-JT 項目で目標とされた知識やスキルを身につけることで、作業実施能力の向上を評価する。さらに年度単位で、その知識やスキルを活用し、年度事業計画で定められた業務品質目標が達成されたかどうかの評価を行う。

中期事業計画の期間と同じ 3 年間において、人材機能(人材像)は、習得した知識やスキルが定着し、より実践的に活用することで、中期事業計画で定められた事業目標に対し、どの程度貢献できたかの評価が行われる。最後に組織機能(ToBe)は、組織の経営品質の向上の評価を行う。

図8に、人材育成施策の計画と評価のV字モデルを示す。

3. 人材育成施策の全体像

人材育成施策は、その実効力を高めるための、「経営者からの強いメッセージ」が必要である。「経営者からの強いメッセージ」とは、経営者が自らの声で、自らの言葉で、人材育成の重要性を、日常的に従業員に発信する言葉である。経営者の発するメッセージは、その企業の経営方針であり、その経営方針として人材育成が重要な位置を占めていることを、従業員に明確に理解させることができる。

人材育成のゴールは、その達成期間によって、超短期・短期、中期、中長期の 3 段階のゴールを考えなければならない。

超短期・短期的なゴールとしては、組織に対する「業務への貢献」と従業員にとっての「業務遂行能力の向上」がある。これは、知識やスキルを習得することで、作業品質を向上させ、単年度の業務目標を達成するゴールである。

中期的なゴールとして、「組織の経営戦略へ貢献」と、個人の「キャリア開発」がある。これは、知識とスキルを集積・定着させ、より実践的に活用する能力を持ち、業務の実績を積んで、ハイパフォーマンスを発揮できるIT人材になり、組織の経営戦略の実現に貢献することである。中長期的なゴールとしては、組織に対する「プロフェッショナルとしての貢献」と、個人の「自己実現」がある。これは、組織や業界でトップレベルの高度なIT人材となり、部下育成なども含め企業のさまざまな局面で貢献すると共に、自己の実現を目指すものである。

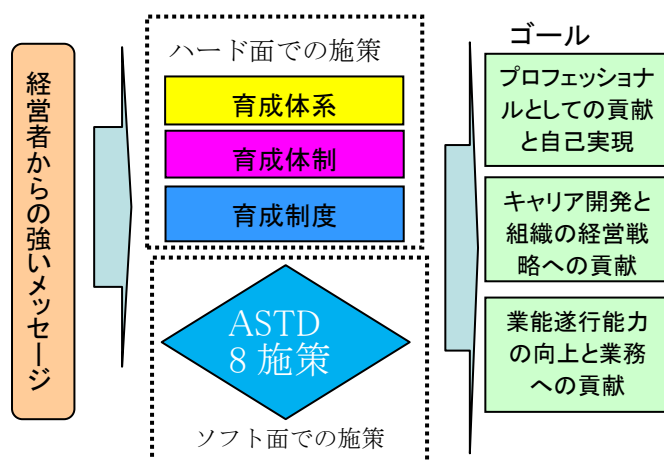


図9 人材育成施策 全体像

このゴールを達成するための人材育成の施策であるが、ハード面での施策とソフト面での両方の

施策がある。

ハード面での施策には「育成体系」、「育成体制」、「育成制度」がある。「育成体系」とは、人材のキャリアを、そのレベルと役割またはスキルで定義したものである。そのレベルの達成指標として資格や研修受講、業務実績なども定義される。育成体制とは、組織として人材育成を行うにあたっての、それぞれのステークホルダーの役割と責任を定義したものである。育成制度とは、人が能力を向上させるにおいて、その能力向上に対する評価と処遇を定義したものである。

ソフト面での施策としては、ASTD(American Society for Training and Development: 米国人材開発機構)が、2009年の年次報告書として、「New Face Of Talent Management」が報告されており、この報告書の中に人材育成に関わる枠組みとして、8 施策が紹介されている。この枠組みに従って論述するものとする。(図9参照)。

4. 人材育成施策(ハード面での施策)

4.1 人材育成体系

人材育成体系とは、企業にどのような人材が必要であるかを明確にしたマップである。そのマップに現状の姿をマッピングし、その間のギャップの分析を行い、そのギャップを埋めるべく計画的な育成を行うことが必要となる。

(1) 育成項目の抽出

組織にはさまざまな役割の人がいる。この人たちはさまざまなスキルと知識を持った人たちである。現状の組織の構成員の役割と、経営者が考える組織戦略とから、本来あるべき組織の人材像を明確化する。次にそのあるべき人材像から、その人材として備えるべき知識とスキルを明確化する。その際にフレームワークとして、ITSS(IT Skill Standard)や UISS(User IT Skill Standard)を活用することも可能である。その知識やスキルをその習得の仕方(研修や OJT)、類似性からまとめて、育成項目として整理する。

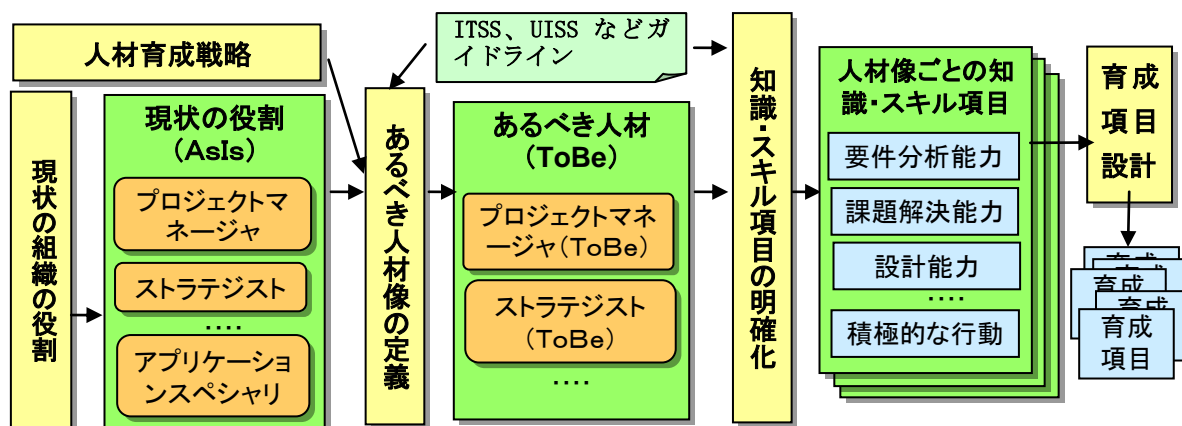


図10 育成体系の策定の流れ

(2) 育成体系としての整備

抽出された育成項目は、OJT で習得させる項目と Off-JT で習得させる項目に分類する。OJT で習得させるべき項目は、類似性の観点から構造化し、漏れや抜け、矛盾を修正し、研修カリキュラムとしての要件定義を行う。その際達成度が評価できる評価指標もあわせて設計する。要件定義された研修カリキュラムは、研修業者に対しRFPとして提示され、研修講座として提供を受けることになる。Off-JT で習得させるべき項目も同様に、類似性の観点から構造化し、漏れや抜け、矛盾を修正し、OJT 計画書や人材育成計画書として、日常の業務をアサインし作業指示を行いながら、知識を習得することになる。

図10に、育成体系の策定の流れを示す。

4.2 人材育成体制

企業の中で人材育成施策の周辺に存在するステークホルダーとしては、社長や取締役など経営層、人事部門、経営企画部門、本部・事業部教育推進部門、各部門の幹部社員（部門長及び人材育成担当）、トレーナーなどがある。

人材育成は、これらステークホルダーが、それぞれの役割に応じた人材育成活動を行うことで、より経営戦略に即した適切な人材育成を行うことができる。次に各ステークホルダーが、果たすべき役割について述べる。

(1) 経営層

経営層は人材育成に関する強いメッセージを発すると共に、人事評価の面から人事部門、経営戦略の面から経営企画部門、人材育成戦略の面から人材育成部門、さらには本部・事業部教育推進部門を指導する。

(2) 人事部門

人事部門は、人材育成の結果を正当に評価できる人事制度を確立する必要がある。さらに組織戦略を策定し、人材育成部門と連携し推進する。

(3) 経営企画部門

経営企画部門は、経営層が定めた経営戦略に基づき、人材育成部門と連携し、人材育成部門の戦略の遂行を支援する。

(4) 人材育成部門

人材育成部門とは、多くの企業で「人材開発部」または「教育部」などと呼ばれている部門である。人材育成部門は、経営層が考えている人材育成の方針を理解し、その方向性に従って各本部・事業部門を統制する。また、各部門の現状や部門ニーズを把握し、経営層に報告・提言する。経営戦略と整合した人材像を定め、その人材像に従ったキャリアパスを制定し、それによって、部門の育成を統制する。

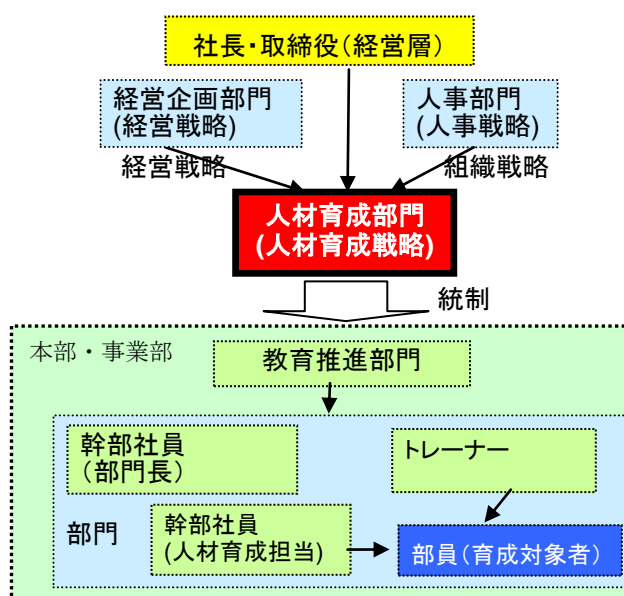


図11 人材育成体制

(5)本部・事業部教育推進部門

本部・事業部の教育推進部門は、事業戦略に基づき、各部門の人材育成を指導する。また、本部・事業部レベルでの研修を企画・運営する。さらに個々の部門では対応が難しい、市場で提供されている研修の、事業固有のニーズに合わせたカスタマイズを行う。

(6)各部門の幹部社員(部門長)

人材育成に必要な業務の調整や、キャリア開発と連動した業務アサインなどを企画する。また育成対象者の知識やスキルが向上し、業務への貢献が確認できれば、人事部門に昇進・昇格などの適切な処遇を推薦する。

(7)各部門の幹部社員(人材育成担当)

日常の業務の中で、現場で人材育成を行う責任者である。OJT や Off-JT 計画書に従い、業務調整を行いながら、部員の人材育成を行う。また育成対象者の知識やスキルの向上を、逐次部門の幹部社員(部門長)に報告する。

(8)トレーナー

日常の業務の中で育成対象となるトレーニーに、常に接している人であり、日常の細かい業務の支援や悩み事の対応などを通じて、育成を実施する。

図11に、これらのステークホルダーを含んだ人材育成体制を示す。

4.3 人材育成制度

知識やスキルを習得し組織に貢献できる人材を育てるためには、人材育成制度も重要な施策となる。育成制度にはキャリア開発制度、評価制度と処遇制度の3つの施策を考える必要がある。

4.3.1 キャリア開発制度

(1) 研修(Off-JT)支援制度

知識やスキルを習得するために、研修講座を自社で立ち上げて従業員に提供することや、外部の研修企業が提供する研修の受講を推進している企業は多い。社員訓練は個人の知識やスキルを向上させることから、発生する費用も個人に負担させている企業もある。しかしながら、業務上必要と判断される知識やスキルは、統制して受講させる必要があるため、会社負担で受講させるべきである。事業戦略上有用と判断される社員訓練を、個人負担とすると受講に対する強制力を働かせることができなくなり、事業戦略の推進に支障が出ることが予想される。もし受講費用を個人負担とするのであれば、その結果のキャリアアップに対し、明確な形で報酬を支払う制度を定めることが必要である。さらに直接業務で必要でなくとも、中長期的なキャリアアップを目指した、個人の自己啓発的要素の強い研修においても、費用補助制度があることが望ましい。

(2) 研修(OJT)制度

業務の中で知識やキャリアアップを行うことは、多くの企業で一般的に行われていることである。集合教育などで知識やスキルを、体系的・網羅的に習得することは可能であるが、業務に直結した手法などを研修で習得することは難しい。この実践的に活用できる知識やスキルを向上させるために、OJT 制度は非常に重要である。OJT 制度の成功を左右する項目としては、育成する側(トレーナー)と育成される側(トレーニー)の関係がある。トレーニーはさまざまな悩みや相談をトレーナーに持ちかけ、トレーナーはそれに対し自分で対応できるものは対応し、上司などに相談が必要なも

のは相談し対処する。トレーナーは組織とトレーニーとの橋渡しという重要な役割も持つ。

(3) 資格取得支援制度

資格は個人に付与されるものである。従って個人の負担とすべきである、との意見も多い。しかしながら、業務に貢献する知識やスキルを認定する性格をもった資格もあり、さらには法律や入札条件で取得が義務付けられている資格もある。そのため、すべての資格を個人負担とすることには問題が多い。

そのため、業務上有益な知識やスキルを認定する資格については、その取得に関わる費用は、少なくとも会社が補助をすべきであろう。入札要件とされることの多い資格(例えば PMP などは、受託システムのリーダーが取得者であることを条件としているケースが多い)については、取得者の業務上の役割をしっかりと吟味した上で、会社で負担すべきである。また IT 関連で法律等で取得が義務付けられている資格はほとんどないが、例えば防災管理者やフロン取扱者などの資格は、データセンター業務に従事する従業員に必要とされる資格であり、この場合も会社で負担すべきである。

これら資格の会社負担と個人負担の線引きは非常に難しい。不公平感が生じないような制度設計が重要である。

4.3.2 評価制度

知識やスキルが向上した結果に対しては、適切な評価制度が必要である。この制度には、成果主義、職務主義、能力主義の 3 種類ある。どれか1つの制度のみ採用するのではなく、複数の制度を組み合わせ、企業の特質に応じ適用することが必要である。すべての評価制度には定量的な手法を取り入れることが重要である。また、不公正感が生じないよう、公開された客観的な評価制度でなければならない。

(1) 成果主義

業務を行った後、その結果として現れてきた成果に直接連動させ、処遇する制度である。成果としては売上／利益／コストダウン、顧客満足度、社会的地位向上、組織能力向上(部下育成など)がある。売上／利益／コストダウンなどは定量的評価指標が可能であるが、社会的地位向上などは計測することが難しいため、定性的評価となることが多い。しかしながら評価制度は、極力定量的で測定可能な項目とすることが望まれる。

(2) 職務主義

従事している仕事の内容に対し評価する制度である。仕事の難易度または経営目標に最も貢献した仕事ほど、高額な報酬が支払われる。出力された成果に対する評価でなく、仕事の内容に応じて評価される制度である。米国では一般的であり、企業内の職務内容を分析し評価を定めるコンサルタント企業が米国には数多くある。一方日本では、米国ほど仕事の標準化が進んでおらず、かつ人材の流動性も低いため、類似の職務の他社との比較が難しい。そのため、この評価制度を採用することは、不公平感を生み人材の流出を招きかねないため、慎重に扱うべきである。

(3) 能力主義

出力される仕事の品質や仕事の内容でなく、その人の能力に応じて評価する手法である。日本は元々この能力主義を採用していたが、高度成長期を経るに至って、経験年数で評価する年功序列制度に変化していった。なぜならば、これまでの企業は技術の多くを自社で開発し保有していたため、社内に在籍する年数が長いほど、熟練が進みその技術の習得度合いが高まる。そのため、若年層に比べて年齢の高い中高年の方が、高い能力を発揮することが可能であった。このようなこ

とから、経験年数と比例した評価となる年功序列制度が普及した。しかしながら、習得した能力は下がることがないため、結果的に給与水準も上昇した水準から下げることが出来ず、給与が高止まりするデメリットが生じている。

能力主義は、その人の持つ能力に対する評価であり、能力の高い人は外部要因の影響があろうとも、結果的に高い成果を上げることが出来るとの思想に立った評価手法である。また職務主義などでは、異動が発生し職務の変更が発生したとき、会社の都合であるにも関わらず、評価に影響が出ることになるが、この能力主義では、習得した能力そのものは異動などに関わらず変化することはないため、評価の激変を伴うことなく、組織変更が行えるメリットがある。

能力主義には顕在能力を評価する方法と、潜在能力を評価する方法とがある。顕在能力は現時点で表面化している能力であり評価しやすい性格を持つ。しかしながら、幹部社員に任命したのにも関わらず、その役割を果たすことが出来ないといった事例は少なくない。これは幹部社員になれば、自分が統制しなければならないスコープが広くなり、自分の未経験の業務が自分の監督下に入ってくるが、顕在能力の評価はあくまで現在の業務スコープに対する評価であり、未経験の業務に対しての対応能力の欠如を、正確に判定できていないために、このようなことが発生する。従って顕在能力は給与と連動させても良いが、昇進昇格と連動させるべきではない。

潜在能力は表面化していない能力のため、評価が難しい。しかし潜在能力の評価は、その人の将来に期待する評価であり、コンピテンシーに着目した評価方法となるため、近年昇進昇格と連動させる企業も増えてきている。コンピテンシー(*1)の測定を適正に行うことができれば、非常に有益な評価制度となる。

(*1):コンピテンシーについては「5.5 人材の調達」に詳しい説明を載せた

4.3.3 処遇制度

処遇には給与/手当といった固定的に継続的に評価され続けるものと、賞与のように一時的に評価を受けるものがある。成果主義は、本人の活動に関わらず、外的要因の影響により成果が向上することもあるため、通常は固定的に発生する給与/手当でなく、賞与や報奨金・表彰と連動させるべきである。職務主義は外的要因の影響を受けることがないため、給与/手当と連動させても良い。顕在能力主義は給与/手当でや、配置転換・業務アサインと連動させるべきであり、

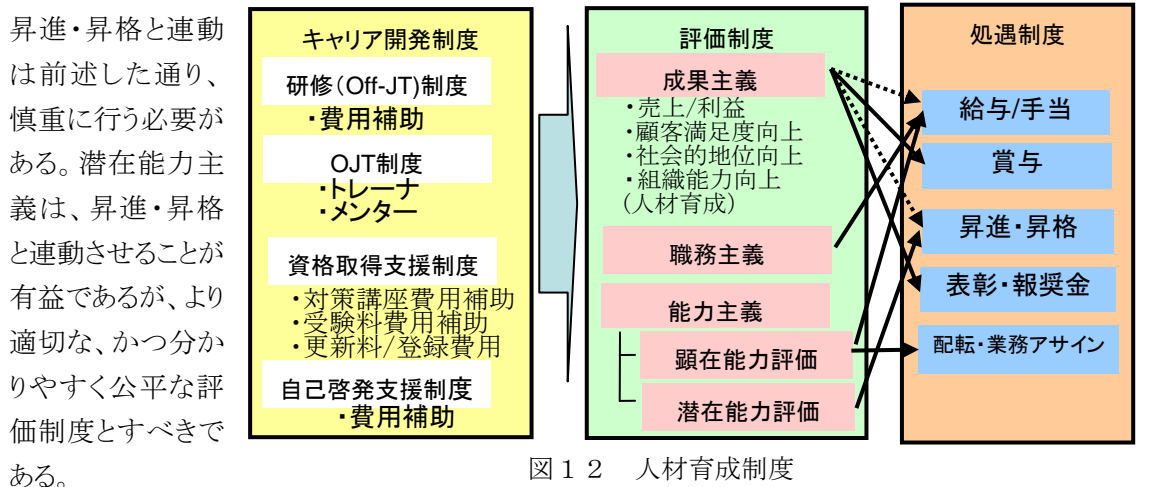


図12 人材育成制度

図12にキャリア開発制度、評価制度、処遇制度を示す。

5. ASTD 8施策(ソフト面での施策)

5.1 ASTD(American Society for Training and Development)の人材育成施策

ASTD(American Society for Training and Development:米国人材開発機構)は、1944年に設立された非営利団体で、米国ヴァージニア州アレクサンドリアに本部を置く、約160の支部と65,000人の会員(20,000を越える企業や組織の代表を含む)を持つ、訓練・人材開発・パフォーマンスに関する世界最大の会員制組織である。

このASTDで、2009年の年次報告書として、「New Face Of Talent Management」が報告されている。この報告書の中に人材育成に関わる枠組みとして、8施策が紹介されている。(図13参照)。この8施策に沿って、IT企業における人材育成のソフト面での施策を論述する。

5.2 組織開発

組織開発を行うには、組織の活性化と個人の能力開発の2本柱が必要であると考える。組織を活性化させる要素としては、業績の向上、表彰制度等活動の評価制度、上司の業務と個人への関わり、の3要素があるとされている。業績の向上は、明確な形で組織全体の活動が正しいと証明されることを意味し、組織全体の活性化につながるものであるが、一方組織の活性化そのものが業績向上の独立変数であることから、組織の活性化を抜きにした業績の向上には限界がある。表彰制度等活動の評価制度は、個人の活動を公に評価するものであるが、半期に1度程度の頻度であり、また対象者が限定されるなどの問題がある。特定個人のモチベーションの向上には貢献するが、組織全体の活性化にはあまり貢献しないのが実情である。

上司の業務と個人への関わりであるが、これは大きな組織活性化につながる施策である。重要な関わりとして、「褒めると叱る」、「肯定的意見の強化と、否定的意見の弱化」がある。

「褒めると叱る」であるが、多くの日本企業の幹部社員はこれが苦手である。しかしながら褒めることで、

- ・ 自分の行動が組織として正しいことが部下に認識される。
- ・ 自分の行動が組織として承認されることで、行動が積極的になる。

といった効果が期待される。

叱ることも時には必要であるが、これは最小限にすべきである。また、多くの幹部社員が陥る誤りであるが、「叱る」ではなく「怒る」を行ってしまっている。

- ・ 結果を標的にしてはならない。プロセスの誤りを指摘すべきである。結果を指摘されると、



図13 人材育成に関わる8施策

部下は現場の実体を理解しない上司であると判断し、自己弁護を蓄積してしまう。

- 感情を出してはならない。理性的で理論的に指摘しなければならない。
- 人間を標的にしてはいけない。誤ったプロセスにきちんと焦点を当てること。
- 決して追い込んではいけない。必ず逃げ道を用意して指導すべきである。
- 時間も短時間とする。長時間の説教は、部下はほとんど聞いていない。

これらのことを誤ると、すべて「叱る」から「怒る」に変わってしまい、上司の意志とは無関係に、部下は殻を硬く閉ざして時間の経過を待つだけの姿勢となる。

次に、「肯定的意見の強化と、否定的意見の弱化」であるが、部下を尊重し、部下の言動に肯定的な反応を示すことで、部下の積極的な行動を強化すべきである。否定的な姿勢や言動は、部下の行動を弱化させる。逆に部下の否定的な言動に対しては、反応しないことが重要である。反論を行うとそれに対する反作用として、否定的意見を強化させてしまう。意に介せず無視して、積極的意見の出る方向に会話を制御することが重要である。

上司のこのような業務への関わりは、部下の意識を大きく変えることができる。部下は常に上司が自分を尊重し、承認してくれているとの意識を持つことで、すべての行動が活性化され、行動が積極的となり、組織そのものが元気のある活性化された組織となることが出来る。上司は、このような「手ごたえのある組織」作りを目指すべきである。

5.3 後継者プランニング

製造業の場合には、職人による加工技術など、個人に依存した技術が多いため、部下への技術の伝承が大きな課題となっている。一方 IT 企業の場合には、技術の進歩が早いことに加え、知的作業が主流であるため、製造工程のような技術伝承が問題になることは少ない。

しかしながら IT 企業における後継者プランニングの問題は、次世代リーダーの育成である。IT の技術進歩が早いことに加え、中高年になると若い頃習得した技術の多くが、今の時代に対応できない部分となる。このような技術環境に加え、IT が経営の隅々にまで浸透し、顧客の経営戦略の実現手段として重要な位置を占めるにあたって、IT 技術に柔軟に対応でき、経営的感覚を持ち、蟻の目でなく鷹の目で全体を俯瞰し、部下を指導できる、経営幹部の育成は重要な経営課題である。

5.4 パフォーマンス管理

個々の技術者が保有しているパフォーマンスを管理することは、組織の強さを把握するためにも、また人材を育成するに当たっても重要な施策である。パフォーマンスを適切に管理し、その向上を図る人材育成施策を効果的に行うことが求められる。

レベル	能力レベル	能力 (役割や貢献度)
7	業界をリードする	
6	業界に貢献する	
5	企業をリードする	
4	最適化できる、 評価できる	中規模以上で難易度の高い業務をリーダーとしてできる
3	できている	小規模で難易度の低い業務をすべて独力でできる
2	できる	特定の範囲の作業を独力で行うことができる
1	知っている	一部の作業を指示を受けて行う

【参考】 I T S S スキル標準 Ver3 2008 年版

表1 能力レベルの定義

このパフォーマンスの管理において、対象となる管理項目は、これまでの業務実績と成果、及び能力レベルである。業務実績と

成果は、経験した業務分野、規模(人月、要員数、期間など)、難易度などの項目であり、時系列で管理される。

能力レベルは日本の事実上の標準である、ITSS(IT Skill Standard)に準拠したレベルで管理することで、他社比較が可能となる。

レベル1(知っている)が研修を受講したレベル、レベル2(できる)は特定領域の業務を、指導を受けてできるレベル、レベル3(できている)はその業務を独力でできるレベル、レベル4(最適化・評価できる)は、業務の最適化やトラブル対応ができるレベルをさす。レベル5から上は、プロフェッショナルであり、会社や業界へ貢献できるレベルである。すべての技術者に対し、これらの項目と能力レベルを収集し管理することで、より効果的な人材育成施策を行うことができる。

表1にレベル1から7までの能力レベルと能力を示す。

5.5 人材の調達

日本企業は「和」を重視し、組織全体としての調和の取れた行動を求める組織風土を持つため、新卒者採用を重視する傾向にある。これは、中途採用者は、その企業の持つ企業風土とは異なった、考え方や行動規範を持つことが多く、企業側からすれば、組織の統一性を守れなくなることを恐れるからである。

しかしながら、今後欧米と同じように人材の流動性が高まることが予想される。グローバル化の進展や、高齢化や人口減少などにより、国内市場は縮小することが予想され、多くの企業は海外にその活路を見出し始めている。それらの企業は、いずれ売上や利益の多くを海外支社が占めるようになり、その結果社員も海外で採用された人材が多数を占めるようになってくる。企業の組織内に海外採用組が多数を占めるようになるに当たって、日本固有の組織風土は、コアコンピタンスになっているものを除き、多くは修正を強いられ欧米的な価値観と行動規範を持つように変化することになる。

従って日本企業が今後優秀な人材を調達するためには、日本固有の組織風土を、一部の行動規範や価値観を除き、見直しを行うことで海外からの優秀な人材の調達を図る必要がある。

これまで日本企業が重視してきた新卒者の一括採用であるが、これは企業が長期的な視点から経営を行うことができるメリットがあるため、今後も一定水準の採用は残るものと思われる。しかしながら、従来とは異なり学歴あるいは学力優秀な人材の採用一辺倒でなく、より組織の事業戦略に合致した素地を持つ人材の採用が重要課題となる。この組織の事業戦略に合致した素地は、コンピテンシーモデルを活用し判断することが望まれる。

コンピテンシーとは、高い成果を生み出す人の特徴的な行動特性のことである。ハーバード大学のD・C・マクレランド(David C. McClelland)教授が、米務省から「外交官(外務情報職員)の採用時のテスト成績と、配属後の業績に相関が見られない」ことに対する調査委託を受けた研究に由来する。これは、人の行動を氷山モデルにより説明しており、目に見えている氷山はほんの一部であり、実際に氷山を動かしているのは水面下に隠された、その人の価値観などに大きく依存するとの考え方である。図14に、この氷山モデルを示す。

コンピテンシーは、それそのものが優劣を持つものではなく、職務内容との整合性の問題であり、職務内容に相反するコンピテンシーを持った人は、好業績をあげることが出来ない。そのため職務に合ったコンピテンシーを開発することが求められるが、このコンピテンシーを開発するには2通りの方法がある。

第1の方法は、まだこのコンピテンシーが固まっていない若年層に対し、望まれる行動を先輩からの指導や Off-JT により、強制的に反復訓練させることである。自身の価値観の如何に関わらず、望まれる行動を繰り返すことで、それを価値観として徐々に浸透させること

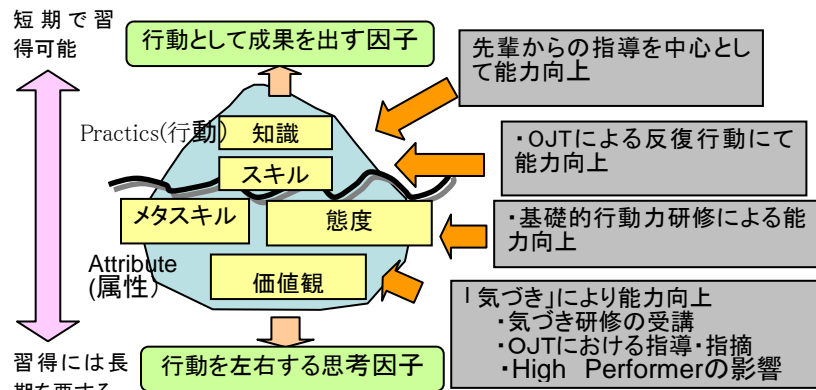


図14 コンピテンシー 冰山モデル

が出来る。またもうひとつの方法として Off-JT による気づき研修や、好業績を上げている先輩と一緒に業務を行わせることである。その先輩の態度や価値観、さらには信念などと接することができ、さまざまな局面での気づきを受け、価値観を徐々に変化させることができる。

コンピテンシーはそれを開発するためには、多大な時間とコストを要するものであるため、本来は、採用時の選定条件として利用し、自社の職務に合わない人は採用段階で排除できる採用基準を持つべきである。

5.6 チームと個人の開発

欧米は個人主義の国民性を持ち、組織の運営に当たっても組織の利益より個人の目標を重視する傾向がある。そのためリーダーには、組織目標を明確にし、それを部下に周知徹底し、さらには頻繁に説明と説得を行うことで、リーダーが考える組織の方向性と、個人の目標とを整合させることに尽力する役割がある。部下に対して、評価の方法と与えるべき公正な便益を明確にすることで、部下のモチベーションを高め、協力する意識を持たせることが重要となっている。この過程で、組織が求める能力向上の方向性を部下に示し、部下に今後開発すべき能力開発の方向性を理解させている。

一方日本の企業は、職制を通じた業務の指示系統を持つため、能力開発においても、その職制が必要とする能力開発を、個人に求めることになる。これまでは年功序列制度などがあったため、部下は自己の目標と組織が求める能力開発の方向性が一致しない場合は、組織が求める目標に自分の目標を整合させることに合意してきた。

しかしながら、今後このような傾向にも変化がでてきている。好むと好まざるに関わらず、避けられないグローバル化の波が、大きく日本企業に押し寄せてきているからである。国内市場が縮小する中で、多くの企業は海外に市場を求めている。さらに国内の就業人口が減少する中、人材の調達も海外からの調達が増えてくるのは避けられない。将来、企業組織の中に多くの外国籍従業員が存在することになる。彼らの持つ欧米的価値観は、日本が持つ組織風土に変化をもたらし、従来の職制を通じた指示系統は機能しなくなり、人材の育成においても、個人が自己主張する目標と、組織の目標を整合させることが、リーダーや幹部社員の重要な仕事になってくるものと思われる。

5.7 評価

人材育成は評価が非常に難しい。その理由は2つあると判断している。

1つは育成施策の対象が人間であり、施策を受ける人のスキルの状態や資質など、施策の結果としての成果が、個人の特性に大きく依存することが挙げられる。

2つ目としては、成果は外的な環境に大きく影響を受けることが挙げられる。技術の進歩、経済状態の急激な変化などにより、習得したスキルに見合った成果が出ないことは多々ある。

しかしながら近年経営環境が厳しくなっていることから、多額の出費を伴う社員訓練費に厳しい目を向ける経営者が増えてきている。経営層から、目に見える成果を求める声は大きくなってきている。

評価が難しい人材育成であるが、アンケートや理解度テスト、内外からの評価などを活用することで、客観的な評価は可能である。

育成は6段階で評価される。まず第1段階では、Off-JTの場合には受講後のアンケートによる評価ができる。これは受講者自身のスキルの向上の度合いの自己評価である。OJTの場合、作業の実施後にその作業品質に対して、OJT計画書に記載された習

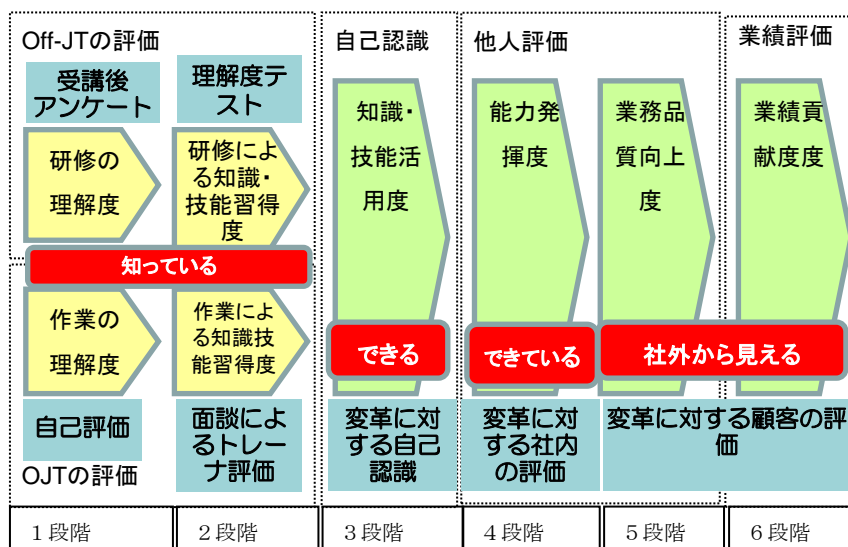


図15 個人の成長の評価

得レベルとのギャップを自己採点する。この段階での評価はすべて自己評価となる。

次に第2段階であるが、Off-JTの場合には、理解度テストを行うことで、客観的かつ定量的に育成の評価を行うことができる。ただしここで可能となるのは、ペーパー試験であり、知識の習得度合いを測る評価となり、実際に活用できるかどうかの評価ではない。OJTの場合には、トレーナーによる面談及び実地審査による評価ができる。これは事前に定められた評価基準に基づき、トレーナーが面談あるいは実務における行動により評価する方法である。これは実際の行動を評価するため、ある程度の実践能力・適用能力の評価が可能であるが、一方トレーナーの評価・判断基準に影響を受けるという欠点もある。

第3段階の評価は、習得した知識を、どの程度業務で活用しているかを、自己評価する方法である。自分自身がどの程度成長したか、自身の変革度合いがどのくらいあるかを評価することである。この段階での評価は、習得した知識の実践での活用度合いの自己評価となる。

第4段階の評価であるが、第3段階の評価と同じことを第三者が行う方法である。第三者とは先輩や上司・部下が該当する。第三者が評価することで、客観性が保てる半面評価者の評価・判断基準に依存する欠点がある。

第5段階の評価であるが、第4段階の評価と同じことを顧客が行う方法である。顧客の評価を

何らかの方法で聞き取ることにより行う。顧客が評価することで、顧客からみた業務の品質や顧客の満足度などの評価となり、事業戦略の目標との整合性の評価でもある。

第6段階の評価は、業績への貢献度である。目に見える形で売上や利益へ貢献度合いを評価することである。この第1段階から第6段階名までの育成のステップに従って評価することで、より客観的で公平な、事業戦略との整合性も確認できる評価を行うことができる。

図15に、各段階の個人の成長の評価方法を示す。

5.8 キャリアプランニング

中長期的な視点で人材を育成し、個人と組織の目標を達成するためには、キャリアプランニングが重要な役割を果たす。キャリアプランニングとは、個人の入社から退職までの一連のキャリアの習得計画である。このキャリアとは業務実績と成果、資格取得状況、研修受講状況、及び技術スキルを意味する。

これらの項目を1年先、3年先、10年後、さらには退職するまでの到達レベルを定めた技術マップを作成し、公開することで個人と組織の目標を明確にすることが可能となり、計画的な人材育成と組織開発が可能となる。

業務実績と成果とは、これまで取り組んだ業務のプロフィール(業務内容や難易度、規模、特徴など)と、その業務における役割(リーダー、サブリーダー、特定範囲の担当者など)と、その成果(損益や顧客満足度など)である。これを見ることで、実際の現場におけるその個人の能力を図ることができる。

資格取得状況であるが、これは客観的指標としての技術スキルの評価を行うことができる。

研修受講状況は、潜在的能力として、どの程度業務対応能力があるかを推測することができる。

技術スキルであるが、これは業務に必要な技術スキル項目をマップ化し、個人の技術スキルが、そのマップのどこの位置に到達しているかを管理することで、より直接的にかつ正確に業務対応能力を把握することができる。

それぞれの技術者について、これらのパフォーマンス項目を収集し蓄積することで、個人にとっては自身のパフォーマンス状況の把握と、他人との比較を行うことができ、今後の目標を立てることが可能となる。部門にとっては、その部門の総パフォーマンス状況を把握することで、部門が目指す組織機能の強さなどを把握でき、さらにあるべき状態との差異を明確にし、そのパフォーマンスギャップを埋めるべく、さまざまな施策を検討することが可能となる。人材育成部門にとっては、全社レベルでのパフォーマンス状況を把握することで、人材戦略との差異を把握でき、明確にされたパフォーマンスギャップを埋めるべく、さまざまな全社施策を検討することが可能となる。

5.9 人材の維持

米国では人材の流動性が高く、人材を維持することが重要な経営課題となっている。一方日本は、外界と隔てている企業の壁が高く、業績悪化などの特殊事情がない限り、多くの人材が流出することは考えにくい。しかしながら、近い将来これは日本企業にとっても経営課題となるであろう。というのも、中国やインドの経済発展が著しく、経済産業省の予測によれば、2030年日本は世界のGDPの5%を占める程度の国になることが予想されている。すなわち多くの日本企業は、グローバル化をさらに推進し、企業の売り上げの大半を、中国やインドなどの海外支店が占めるようになる。

そのとき、従業員も多くは海外から調達した従業員となる。これら従業員は、ほぼ欧米と同様に、明確にされた評価制度と、成果に見合った報酬を求めている。同じ企業内で成果主義と、従来の年功序列型賃金体系の共存は難しく、多くのグローバル企業は、グローバルスタンダードである成果主義に転換することが想定される。その時日本も海外企業と同様に、人材の流動性が高まり、人材の維持が重要な課題の一つになると想定される。

6. おわりに

最後に人材育成を行うに当たって、留意しておくべき人材育成の特性について述べる。人材育成の効果を高めるためには、この特質を充分理解した上で施策を進める必要がある。

(1) 「気づき」と成長

知識やスキルは訓練すれば、時間の経過と共に比例的に習得することができる。一方、コンピテンシーは、「気づき」がないと向上しない。また「気づき」はこれを得て、成長したとしても時間の経過と共に減衰する性質を持っている。これがコンピテン

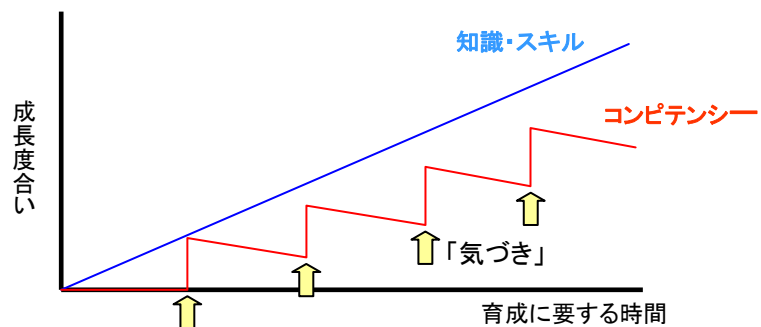


図16 成長曲線

シー開発の最も難しいところであり、如何に継続的に気づきを与え続けることが出来るか、その環境をどのように作るかが、コンピテンシー開発の重要なポイントとなる。図16に、知識・スキルとコンピテンシーの成長曲線を示す。

(2) 2:6:2の原則

人の能力は正規分布することが知られている。すなわち 2 割の High Performer (高業績者)、6 割の Middle Performer (普通の人)、2 割の Low Performer (低業績者) で人員は構成されている。社員訓練は多額の費用を必要とするため、すべての従業員を等しく訓練するのではなく、そのレベルに応じた育成をすることが重要である。



図17 2:6:2の原則

High Performer (高業績者) は、プロフェッショナルとも呼ばれている人たちである。この人たちは、

自己の成長を自分で行うことができる人である。人材育成としては、自己研鑽の側面支援と成長に、必要な活躍の場の提供を行うことで、自律的な成長を支援する施策を行うべきである。

Low Performer(低業績者)は、社員訓練を行ってもあまり効果は期待できない。この人たちには、意識改革を促す施策をとるべきである。しかしながら、一定程度の施策をとった後、変化の兆しが見えない場合には、企業から去ってもらうことも考えるべきである。

Middle Performer(普通の人)は、人材育成のターゲットとされる中心層である。この層に集中的に資本を投下し、効果的に育成施策を行い、上位 2 割の High Performer(高業績者)とすることを目標とすべきである。

図 17 に、2 : 6 : 2 の原則を示す。

(3) 「人材」から「人財」へ

企業はその企業の業績に貢献できる未発達の「人材」を多数抱えている。これらの「人材」を、その企業の宝である「人財」にすることが、企業にとって最重要の課題である。一方企業の中には、一定の能力はあるものの、成長の意欲を喪失している人や、能力そのものに問題のある人も多い。これらの「人在」や「人罪」は、意欲の向上策やジョブローテーション、研修機会の提供や指導・監督などにより、能力の向上を図ることで、「人材」に移行する施策をとるべきである。「人材」に移行することに失敗した人は、「人済」として冷徹ではあるが組織から離れてもらう判断も必要となる。図 18 に、これら人材のポートフォリオを示す。

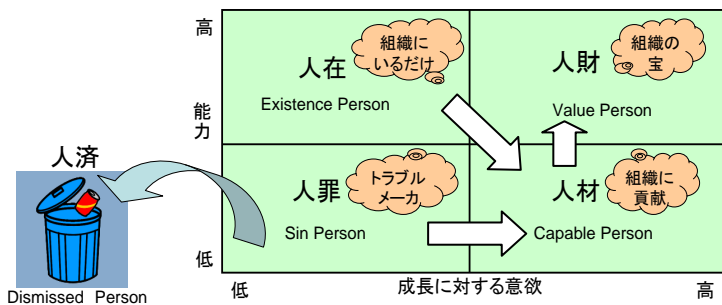


図 18 人材育成ポートフォリオ

参考文献

- [1] 産業構造審議会情報経済分科会 情報サービス・ソフトウェア小委員会:「高度IT人材の育成をめざして」、人材育成ワーキンググループ報告書, 平成19年7月20日
- [2] 独立行政法人 情報処理推進機構 IT人材育成本部:「IT人材白書 2011 未来志向の波を作れ ～今、求められる人材イノベーション～」, 2011年5月20日
- [3] 学校法人 産業能率大学総合研究所:「企業の教育投資額の現状」、<http://www.sanno.ac.jp/research/pdf/investment2010.pdf>, 2010年10月18日
- [4] 特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会:「ITコーディネータプロセスガイドライン Ver 1.1」
- [5] (社)日本情報システム・ユーザ協会:「情報システムユーザスキル標準 Ver2.0」
- [6] (独)情報処理推進機構 (IPA):「ITスキル標準活用の手引き」
- [7] (独)情報処理推進機構 (IPA):「研修コース設計ガイド」、平成21年度
- [8] 舞田竜宜、杉山尚子:「行動科学」、日本経済新聞社、2008年
- [9]「New Face Of Talent Management」、ASTD(American Society for Training and Development)、2009年