

お客様先常駐型ビジネス構造の中小 IT 企業 における人財育成の実践報告

(株) トータルオーエーシステムズ

■ 執筆者 Profile ■



吉田 一美

2004 年 (株) トータルオーエーシステムズ入社
管理本部 教育部配属
2016 年 管理本部 教育部 マネージャー昇格



北村 雅美

1991 年 (株) トータルオーエーシステムズ入社
システム本部配属
1999 年 総合企画室配属
2004 年 総合企画室 室長代理昇格

■ 論文要旨 ■

当社はソフトウェア受託開発を主要ビジネスとしている社員数約 200 名の IT 企業である。社員の約 85%がお客様先に常駐しており、常駐社員の大多数は 1 ヶ月に半日程度しか帰社することができない。また、常駐先では外部とのメール交換や Web の閲覧も自由が利かなく、社員間のコミュニケーションは希薄である。

このような環境下での人財育成施策は、社員の拘束時間をできるだけ短くする必要がある。また、社員のモチベーション向上と自律成長を助ける施策が重要である。

以上の背景のもと、階層別研修、全社員対象 e-ラーニング、小集団活動などに取り組んできた。また、その成果を検証するために、継続的にスキルレベル調査と従業員満足度調査を行っている。その調査データでは、最近 4 年間で、スキルレベル 4 以上の社員が 26%から 38%に増加した。また、会社満足度も 5 段階評価で 4, 5 点評価者が 13%から 27%に増加した。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 4》
2. 当社の人財育成体系	《 4》
3. 階層別研修	《 5》
3. 1 内定者教育	
3. 2 新入社員教育	
3. 3 トレーナー研修	
3. 4 担当チーフ研修	
3. 5 マネージャー研修	
4. 全社共通教育	《 8》
4. 1 チェックリストの種類	
4. 2 チェック結果	
5. 小集団活動	《 10》
5. 1 F Fの目的	
5. 2 活動の概要	
5. 3 活動の実績	
5. 4 F Fに対する社員の評価	
6. スキルレベル調査	《 13》
6. 1 調査の趣旨	
6. 2 調査の概要	
6. 3 調査の結果	
7. 従業員満足度調査	《 15》
7. 1 会社満足度の経年変化	
7. 2 各アンケート項目と会社満足度の相関	
7. 3 各アンケート項目間の相関	
7. 4 教育制度についての満足度	
8. おわりに	《 18》

■ 図表一覧 ■

図1	当社の人財育成体系	《 4》
図2	新入社員教育カリキュラム構成	《 6》
図3	チェックリスト例	《 9》
図4	全社共通教育集計結果	《 10》
図5	FFグループ構成と会合出席率	《 12》
図6	FFは有意義な活動だと思いますか？	《 12》
図7	FFの有益性評価と会社満足度の相関	《 13》
図8	総合スキルレベル別の人数比率	《 14》
図9	スキル分野別の自己評価レベル全社平均	《 15》
図10	あなたは当社に満足していますか？	《 16》
図11	各アンケート項目の会社満足度との相関係数	《 16》
図12	アンケート項目間の相関係数	《 17》
図13	当社の教育制度は充実していると思いますか？	《 17》

1. はじめに

ソフトウェア受託開発を主要ビジネスとする中小IT企業における人財育成事例として、当社における人財育成施策の実践と成果について報告する。当社は、社員（社員数約 200 名）の約 85%がお客様先で業務を行っており、人財育成において以下のような問題を抱えている。

- ・お客様先の業務の都合で時間が縛られ、社員教育のために纏まった時間を確保することができない。
- ・社員間のコミュニケーションが希薄となり、会社への帰属意識が低下する。
- ・指導する上司が近くにいないお客様先も多く、人財育成が全社員に行き届かない。
- ・薄利な経営構造の中では、社員教育に多くの経費をかけることができない。

そんな環境下でも実施可能な人財育成策を模索しながら、社員のモチベーション向上に主眼を置いて人財育成を図ってきた。

具体的には、ほぼ 100%の自社内での新入社員教育、小集団活動、コーチング教育、全社員対象 e-ラーニング、討議中心の中堅社員研修などである。また、スキルレベル調査と従業員満足度調査を継続的に行い、人財育成の成果を確認しながら進めている。それらの施策の概要と調査データの分析結果について報告する。

2. 当社の人財育成体系

当社の人財育成の体系を図 1 に示す。当社の人財育成の施策は、大きくは階層別研修、全社員対象教育、個人別教育及び社内活動に分類される。また、人財育成の目的はスキル向上とモチベーション向上であると考え、継続的にスキルレベル調査と従業員満足度調査を行って、人財育成の成果を検証している。

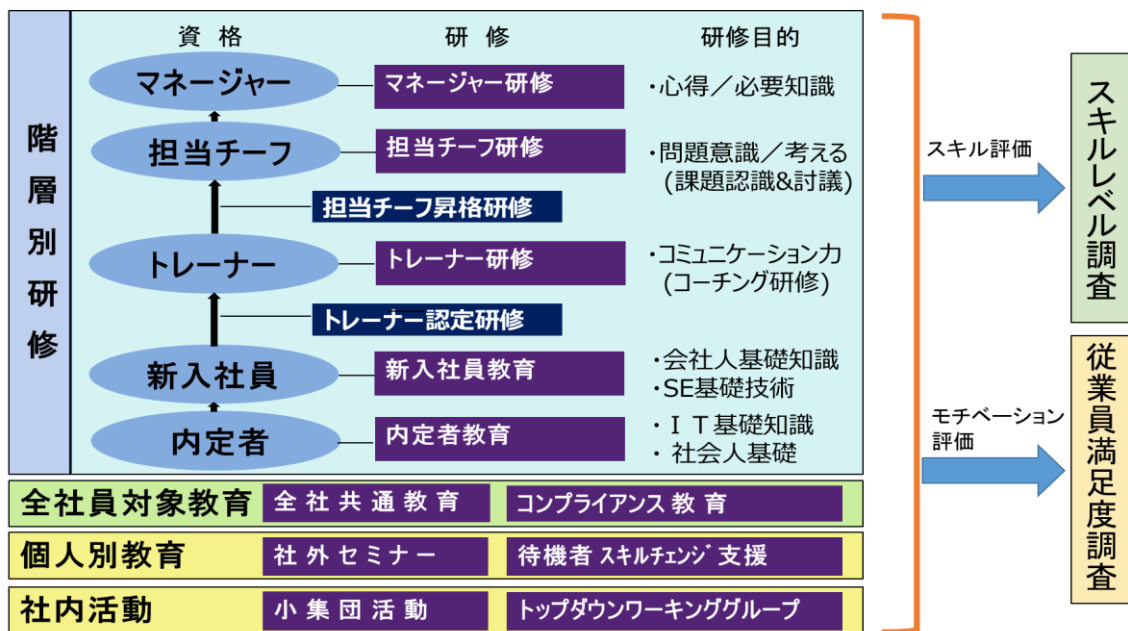


図 1 当社の人財育成体系

当社社員は業務の責任レベルに応じた資格が付与される。階層別研修は、各資格に必要なとされる能力の向上を目的とした研修である。資格によっては昇格のための研修もある。

また、全社員対象教育として、日常の行動をチェックする e-ラーニング形式の全社共通教育とセキュリティ意識を徹底させるためのコンプライアンス教育を定期的実施している。

個人別教育は個人のニーズに応じた教育である。IT 技術は多岐に亘り、個人のニーズも多様であるので、それらのニーズに応じた教育を社内で実施することは難しく、技術教育は原則として社外セミナーに委ねている。

図1にある待機者スキルチェンジ研修とは、従事していたプロジェクトが終了して待機状態となった社員を支援する制度である。待機状態の社員は、上司・先輩・同僚が居ないオフィスに一人で居ることになる。そのような社員のモチベーション低下を防ぐために、教育部員が相談相手となって自己学習を支援している。

また、社員の連帯感や会社への帰属意識を醸成するために小集団活動を行っている。

以上の人財育成施策の中から階層別研修、全社共通教育及び小集団活動を取り上げて説明する。また、これらの人財育成施策の成果評価として、スキルレベル調査と従業員満足度調査の分析結果を最後に報告する。

3. 階層別研修

当社では、社員の責任レベルに応じて、新入社員、トレーナー、担当チーフ及びマネージャーの資格を付与しており、全社員を対象にした資格別の研修を実施している。また、採用内定者に対して入社前研修を行っている。これらの研修は、できるだけ研修時間を短くするために、幅広い内容にせず、各階層に応じて本人の成長を助けるテーマを厳選して、ポイントを絞った内容としている。

3. 1 内定者教育

毎年 10 名強の新既卒採用者を対象に、採用内定後に半年間の研修を行っている。本研修は、入社までに IT の基礎知識を習得してもらうことと、社会人になるための心構えを持ってもらうことを目的としている。また、当社の研修指導者との交流を続けることにより、会社への帰属意識を徐々に高めてもらうことも狙いとしている。

IT 基礎知識教育は、基本情報技術者試験の午前試験免除講座¹を e-ラーニング形式で行っている。社会人基礎教育は、月 1 回来社してもらい、会社の仕組み、ビジネスマナー、社会人の心構えなど 2 時間程度の研修を行っている。

3. 2 新入社員教育

新入社員教育は 2 ヶ月間の集合教育と 1 ヶ月間の OJT で構成される。新入社員教育のカリキュラム構成を図 2 に示す。このカリキュラムの全てを社内で実施している。講師は専任 1 名と補助者 0.5 名である。

(1) 社内教育の長所

当社規模の会社では、新入社員教育を全て社内で実施することは難しいと言われているが、当社では社内教育に拘っている。

¹午前試験免除講座：情報処理推進機構(経済産業省所管の独立行政法人)から認定される講座で、本講座の受講が終了し、かつ修了試験に合格したものは基本情報技術者試験の午前試験が免除される。

新入社員教育を社内で行うことには以下の長所がある。

- a. 社内で教育することにより、会社への帰属意識が生まれる。
- b. 新入社員間に仲間意識が生まれ、絆ができ、それが現場に配属されてバラバラになっても、お互いを支え合う力になる。
- c. 現場のニーズにより、教育内容をきめ細かく継続的に改善できる。
- d. 一人ひとりのスキルレベルに応じた教育ができる。

しかし、課題もある。当業界のような技術変化の激しい環境下では、教育内容を陳腐化させないために講師は絶えず研鑽を続けなければならない。当社のように講師が一人である場合は、そのための講師の負担が大きくなる。また、講師の病欠など不測の事態を考慮すると、柔軟な体制を取れない状態での社内教育にはリスクがある。

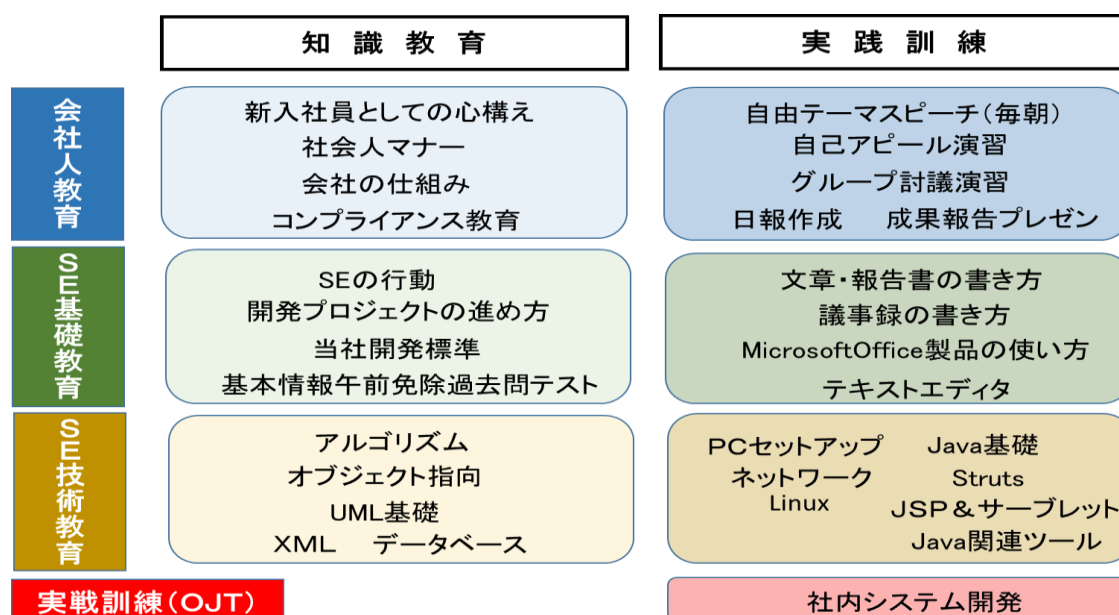


図2 新入社員教育カリキュラム構成

(2) きめ細かな指導

新入社員は、IT 知識が全く無い者から4年間専門学校でしっかり学んできた者まで、多様なスキルレベルの者が混在する。そのため、技術教育は一人ひとりをよく観て指導している。教育開始当初はスキルレベル別にグルーピングして教育を行うが、徐々に理解度の差が広がるため、最終的には個人別の指導となる。

新入社員には、当日学んだこと、苦労したことなどを日誌に書かせている。講師は一人ひとりの日誌に目を通して、理解度を確認し、全てにコメントを書き込むことによりきめ細かく指導している。

なお、前記の講師体制では全てには対応できないため、スキルの高い者を補助者として未経験者の指導に当たらせている。このような体制が取れることも社内教育のメリットである。

(3) OJT について

OJT は現場業務を経験させながら指導することが本来の姿であるが、現場はお客様先なので、現場での受け入れが困難である。従って、新入社員の多くを、集合教育の延長とし

て社内システムの開発に当たらせている。開発したシステムは本人達が現場に入った後に実際に使用するものなので、本人達のモチベーションも高くなる。

この OJT は 1 章で触れた待機者スキルチェンジ支援の位置付けで行っている。そのため、新入社員は、いつも明日から現場に入るかも知れないという緊張感の中に居る。

3. 3 トレーナー研修

入社後 2～3 年経った社員をトレーナーとして認定している。トレーナー認定は部下を持つ立場であることを自覚してもらうために行う。

その自覚をトレーナーに持たせるには、コーチング²教育が有効だと考え、トレーナー全員を対象にコーチングの社内研修を行っている。本研修は、1 回の受講者を 6～8 名に絞って年 2 回実施している。研修時間はロールプレイングを含めて 5 時間である。しかし、1 回切りの教育では直ぐに忘れ去ってしまう可能性が高い。その対処として、後述する全社共通教育で、コーチングを実践できているかを毎年自己チェックさせている。会社に在籍する間はそれを繰り返すこととなる。

コーチング教育はもっと上位者に行うべきだという考え方もあるが、現場経験を積み積むほど、自分を変えることが難しくなる。そのため、若いうちにコーチング教育を行うことは意義のあることである。若い時から教育すれば、いつかは、誰もが上司も部下もコーチング知識を有する状態になり、社内風土も変わっていくのではないかと期待している。

3. 4 担当チーフ研修

担当チーフとは、現場の第一線で、プロジェクトの成功に向けて、部下及び協力会社員から構成されるグループを統率する立場にいる社員である。

(1) 研修の目的

プロジェクトでは、業務や技術に関する問題だけでなく、部下指導の問題、顧客対応の問題など様々な問題が発生する。担当チーフはリーダーとしての経験も浅く、周りに相談相手もない中で、悩みながらそのような問題に対応している。

本研修は、担当チーフが課題を解決しながら自律的にプロジェクトの遂行ができるように、以下のことを目的として行っている。

- a. 同じような立場に居る社員同士のコミュニケーションの促進
- b. 課題認識力および問題解決力の育成
- c. 問題解決のための対策の立案と現場の改善

(2) 研修の進め方

本研修は講義形式の座学ではなく、討議を中心とした研修の形態を取っている。これまでは、以下のようなテーマを取りあげて討議を行った。

- ・部下育成
- ・現場営業に必要な力
- ・現場営業で有効なコミュニケーション
- ・リーダーとしてあるべき姿
- ・プロジェクトを失敗させないためには など

研修は 1 回 2 時間で 3 ヶ月に 1 回開催している。その短い研修時間を有効に活用するために、以下のような工夫をしている。

- a. 討議の中で抽出された行動指針を一覧表に纏めて、業務都合で研修に参加できなかった担当チーフを含め担当チーフ全員に配布して自己チェックをしてもらう。

² コーチング：対話によって相手の自己実現や目標達成を図る技術。相手の話をよく聴き、感じたことを伝えて承認し、質問することで、自発的な行動を促すコミュニケーション技法。

- b. 自己チェックの結果を集計して担当チーフにフィードバックして、会社の実態を認識してもらい、更に新しい課題認識に繋げる。
- c. 自己チェックした結果に基づき実践した自分の行動改革について、次回の研修で報告してもらおう。

3. 5 マネージャー研修

マネージャーは担当チーフ数名を部下に持つ初級の役職者である。役職者は座学研修で育てられるものではなく、業務を経験する中で育つものと考えている。また、月1回の役職者会議での会社トップからの指導や相互の刺激によっても成長している。

それでも座学研修は必要である。当社には役職者クラスの研修を社内で行う力はないので、必要な研修は社外セミナーを利用している。社内研修も行っているが、年1回半日だけである。開催頻度も時間も少ないが出席率は良い。

研修内容は講義形式の座学で、法規制や部下管理に関する知識習得が中心となっている。これまでは、メンタルヘルス、労基法、派遣法、知的財産権、財務会計などをテーマとした。また、各回、上級役職者1名に約1時間の講話を行ってもらっている。これは上級役職者にとっての研修ともなる。

なお、新任マネージャーについては、過去のマネージャー研修資料の自己学習と新任管理職対象の社外セミナーの受講を義務付けている。

4. 全社共通教育

企業活動においては、知識を持っているだけでは意味がなく、行動に移して初めて意味を持つ事柄が多くある。本教育は、そのような事柄について全社員に徹底させることを目的としている。

具体的には、社員に要求する最低限の日常の行動指針のチェックリストを作り、eラーニング方式で定期的に自己チェックしてもらっている。実施サイクルは半年に1回であるが、社員の負担や徹底状況を考慮して、毎回、チェックしてもらったチェックリストを資格別に選択している。

4. 1 チェックリストの種類

現在整備済みのチェックリストは以下の7リストである（（）内はチェック項目数）。各チェック項目には簡単な説明を添えている。これらのリストはワーキンググループの活動成果や社内教育用テキストを基にして、数年かけて逐次追加修正してきたものである。

(1) ビジネスマナー (20 項目)

一般的な社会人マナーが励行できているかをチェックすることを目的とする。具体的には挨拶、電話対応、名刺交換、来客時、会議などにおける注意事項である。

(2) お客様常駐先でのマナー (18 項目)

社員の大多数がお客様先で業務を行っているため、常駐先でのマナーは会社の信頼に直結する。本リストには、常駐先での礼儀、基本行動、人間関係、お客様との会話などにおいて注意すべき事項を記載している。

(3) 仕事の進め方 (20 項目)

業務の効率や品質を一定水準に保つための日常行動のチェックリストである。リストには、仕事の整理、報連相、計画・実施・評価などの行動姿勢を記載している。

(4) セキュリティ (16 項目)

セキュリティに関しては年1回全社員を対象に座学教育を行っているが、本リストは、そこで教育したことを日常行動で励行できているかをチェックすることを目的としている。

(5) プロジェクト管理 (61 項目)

プロジェクト管理の基本はやるべき事をきちんとやることであるが、本チェックリストにはそのやるべき事とは何かを記載している。本リストで自分が関わっているプロジェクトの実態をチェックすることにより、プロジェクト管理の基本を実践的に学ぶことができる。

(6) 部下指導におけるコミュニケーション (15 項目)

本チェックリストはコーチング技法を基にして作成している。コーチング技法は一時的な座学講義や演習ではなかなか身に付くものではない。本リストにより、自分の部下とのコミュニケーションの実態を繰り返し省みてもらうことにより、部下指導能力の向上を図ることを目的としている。

チェックリストの例として、本リストの一部を図3に示す。

チェック項目	
聴く	1 相手が話している時に途中で遮って、話の内容を否定したり、自分の意見を述べたりせずに、最後まできちんと聴いていますか？ コミュニケーションは相手の話をよく聴くことが大切です。聞きたい事だけを聞くのではなく、相手の話を最後まで全て聴きましょう。途中で遮らないようにしましょう。
	2 相手が話している時は、相手の目を見ていますか？ 相手が話している時は、相手の目を見ましょう。睨み付けるような眼差しはいけません。ずっと見続けるのではなく、時々目を逸らしましょう。また、相手が目を逸らしたら、自分も逸らしましょう。
	3 相手が話している時は、聴いていることを態度で示していますか？ 相手が話している時は、しっかり聴いていることを態度で示しましょう。相手の話に合わせて、「頷く」、「相槌を打つ」、「相手の言ったことを繰り返す」、「相手の言ったことを整理して確認する」、「うながす」などの反応を示すと、相手は話しやすくなります。

図3 チェックリスト例 (部下指導におけるコミュニケーション)

(7) 分かりやすい文章の書き方 (20 項目)

文章を作成するとき、例え経験豊富な人でも、語句の使い方に迷うことが多い。本チェックリストは、正しい語句の使い方や分かりやすい文章の書き方を学ぶことを目的としている。例えば、言う/いう、事/こと、時/とき/場合などの使い分け方の原則や、修飾語を使うときの注意事項などである。語句の使い方に注意しながら文章を書けば、自然に良く考えて文章を書くようになり、文章全体の質の向上に繋がると考えている。

4. 2 チェック結果

最新のチェック結果を図4に示す。回答は「できている」「概ねできている」「できていない」「その他」からの選択方式である。図中の(N=n)のnはデータ件数である(以下の図においても同じ)。

本教育は日頃の自分の行動を省みることが目的であるので、チェック結果はあまり重要視していない。しかし、各自に自分の位置付けを認識してもらうために、結果をチェック項目別に集計して社内公開している。

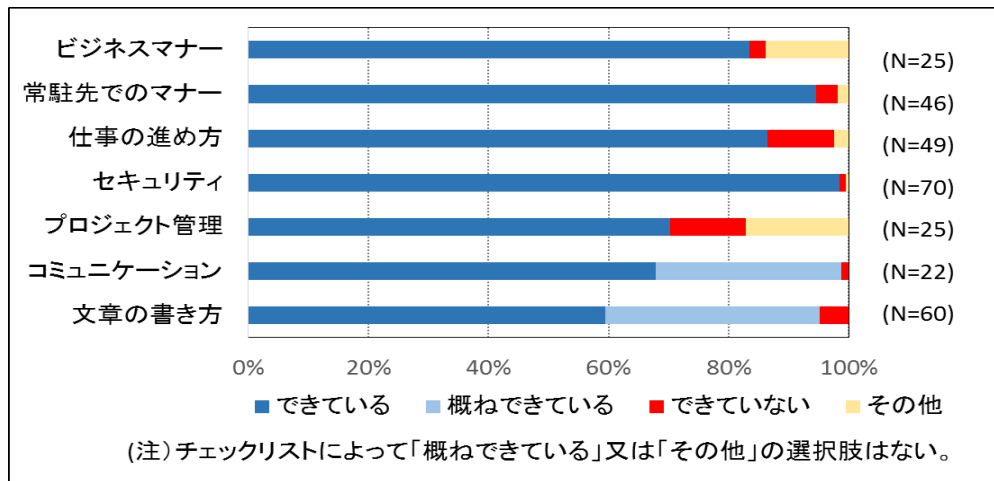


図4 全社共通教育集計結果

5. 小集団活動

社員の大多数がお客様先で業務を行っているため、社員間のコミュニケーションが不足している。それにより会社への帰属意識が希薄となり、モチベーションの低下を招き、ひいては退社へと繋がることもある。

そのような状態を打開するために For the Future (以下FFと呼ぶ) と呼称する小集団活動を行っている。FFは、業務改善、調査研究、スキルアップ、新ビジネス研究など、ジャンルを限定せずにテーマを選んで自律的に活動するグループ活動である。

5.1 FFの目的

FFの目的は「人財育成・職場活性化」である。

人財育成については、次の3つの能力向上を目的としている。

- ・課題認識力と問題解決力
- ・コミュニケーション&コラボレーション能力
- ・自律的に学習する能力

また、職場活性化は、社員同士がコミュニケーションを密にし、互いを認め合い、開放的でチャレンジ精神に溢れている職場を作ることである。そのような職場への変化は、従業員満足度の向上という形で現れてくると考えている。

5.2 活動の概要

FF活動の概要について説明する。

(1) グループ編成について

テーマ案一覧を社員に提示して、各テーマの参加希望者を募ってグループ編成をしている。グループ人数は少な過ぎても多過ぎても活動がうまくいかず、過去の経験から8~12名が適正であることが分かっている。しかし、テーマによって参加希望者の偏りが大きく、人数調整しても結果的には1グループ5名~15名となっている。

(2) 新入社員について

新入社員については、新入社員教育終了後に同期入社社員だけで一つのグループを結成している。これは同期入社社員の絆の醸成を目的としている。新入社員は現場に配属され

た後、周りの環境に慣れずに孤独感を感じがちである。この同期の絆の存在が、その孤独感を和らげることに役立ち、後々も、お互いを励まし合い、助け合う力となっている。

(3) 役職者の参加について

当初はアドバイザーとして各グループに役職者を付けていた。しかし、活動が役職者の意見に左右されがちになり、メンバーの自由な討議の妨げになるので、その後役職者は参加者から外した。しかし、役職者の存在は活動を進める力になるという利点もあるので、現在では、役職者も希望すれば、1メンバーとして参加できるようにしている。

(4) 活動期間

活動期間は当初は1年間であったが、一通りの成果を挙げるには短すぎたので、現在は約1年半としている。各活動期間の間に半年間の活動の無い期間を設け、その間を次期活動のグループ編成等の準備期間としている。社員にとってもこの半年間が充電期間となり、次期活動に新たな気持ちで臨むことができ、活動のマンネリ化を防いでいる。

(5) 活動方法

各グループは、活動開始の最初にキックオフ会合を開催する。この会合には当社社長が必ず出席している。その後は、月1回約2時間の会合を行い、必要に応じて各自が宿題を持ち帰るという形態で活動を進めている。

また、中間報告会と成果発表会の2回の報告会を開催して、活動にメリハリをつけている。

5.3 活動の実績

本活動は2010年に開始し、その後1年間、2年間、2年間の3期の活動を行い、2015年8月より4期目の活動に入っている。

(1) テーマについて

第1期は、まず社員全員を等人数に分けてグループ編成を行い、各グループが職場の問題点について議論して、テーマを絞って業務改善に取り組んだ。しかし、職場の異なる社員が議論すると、意見が一致する業務改善テーマは限られてしまい、活動の発展性が見通せなかった。

そのため、第2期は、活動テーマを業務改善に絞らずに、調査研究やスキルアップなどに広げた。グループ編成方法も、事前に全社員からテーマ案を募集して、その中から各自の参加希望テーマを選んでもらい、その結果を基にグループ編成を行う方法に変更した。

第3期は、理想的な職場、理想的なSE像など討議中心のテーマまでジャンルを広げた。第4期は、テーマの設定方法を、事務局案、会社トップの希望、有志グループからの提案などに多様化した。第4期の各グループのテーマは図5のとおりである。

(2) 会合の出席率について

FFの目的を達成するには、会合の出席率は重要な要素である。会合に出席することによって、全く知らなかった社員と交流ができるようになる。FFを続けることにより、次第に社内に知人が増え、帰社日にはより多くの会話が交わされることになり、それが会社の活力に繋がる。

しかし、社員はそれぞれの業務都合があり、特定の時間に合わせて帰社することが難し

い。そのため出席率が悪く、会合が成立しないケースもある。これは、活動を始めた当初からの課題で、今でも改善の兆候が見られない。そのため、メンバー間のコミュニケーションを少しでも維持するために、欠席連絡だけはするようにと指導している。第4期の各グループの出席率及び欠席連絡率の実態は図5のとおりである。結束の固いグループも一部見られるが、まだまだ期待する状態には至っていない。

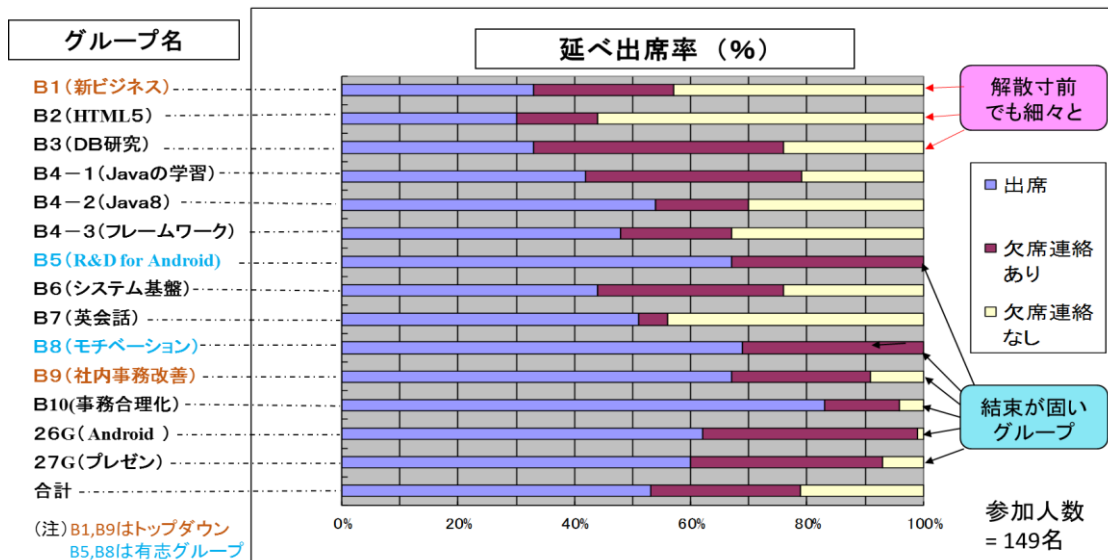


図5 F Fグループ構成と会合出席率

5.4 F Fに対する社員の評価

(1) F Fの有益性評価

図6は従業員満足度調査（後述）の一質問項目である「F Fは有意義な活動だと思いますか？」の5段階評価の回答結果である。グラフには全社員（役職者を除く）の評価の経年変化、及び最新年度の職能クラス（本稿に限った呼称）別評価を示している。

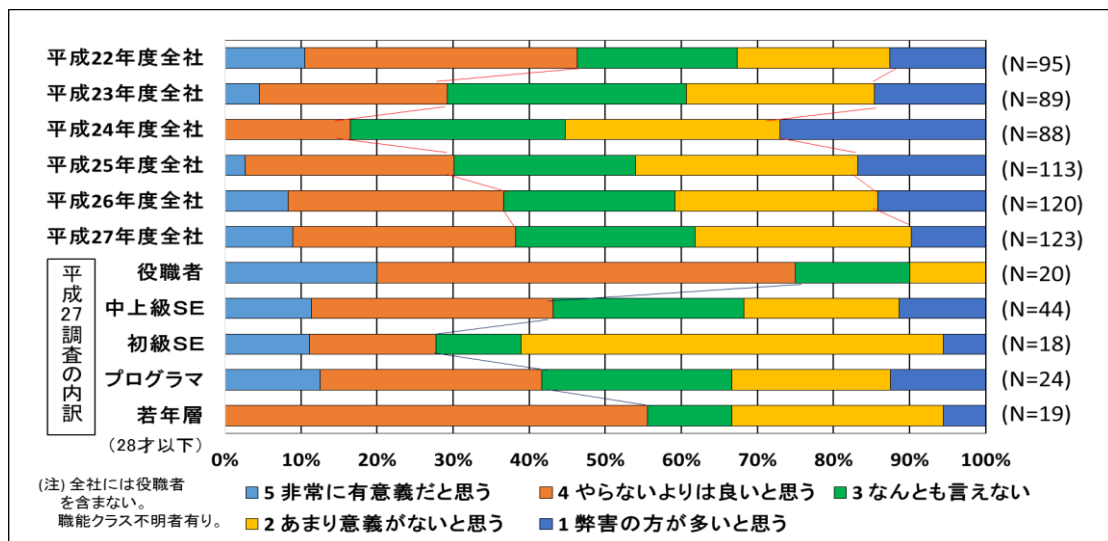


図6 F Fは有意義な活動だと思いますか？

平成22年度の評価が最も高いが、この年は活動初年度であり、事務局がほぼ全会合に出

席して指導した。次年度以降は事務局の指導なしで、各グループが自律的に活動を行った。その結果、FFに対する社員の評価は急速に低下し、2年後には、社員の評価がこれ以上低下すればFFを中止せざるを得ない状況にまでに追い込まれた。

それでもグループ任せで活動を続けたところ、徐々に評価が上がってきた。平成27年度は、4点（やらないよりは良い）以上評価者数比率はまだ初年度に及ばないが、1点（弊害の方が多い）評価者数比率は初年度を下回った。

評価が上がってきた原因は、毎年アンケートを行い少しずつ改善や説得を続けてきたこともあるが、それ以上に、他部門の社員とのコミュニケーションの楽しさを実感してきたことが大きいように思える。

職能クラス別評価では、上級層と若年層の評価が高く、中堅層の評価が低い。これは、中堅層の意識がより強く現場業務に向いているからだと考えている。

（2）FFの有益性評価と会社満足度の関係

図7はFFの有益性評価（図6の評価）と会社満足度（社員が会社に総合的に満足しているか）の相関、及びその経年変化を示したグラフである。横軸はFFの有益性評価、縦軸は会社満足度、グラフ領域の円は人数比率である。内円は平成27年度データであり、外円は平成24年度と平成27年度のそれぞれの人数比率の合計値である。

グラフからは、FFの有益性評価と会社満足度にはある程度の相関がある（相関係数は後述）ことが分かる。また、平成27年度は、平成24年度に比べ、両指標共に低い社員が減少し、両指標共に高い社員が増加していることが分かる。

このことから、FFの活性化が会社満足度の向上に直接貢献しているとは断定できないが、FF活性化の努力は会社満足度の向上に繋がっている可能性が高いと言える。

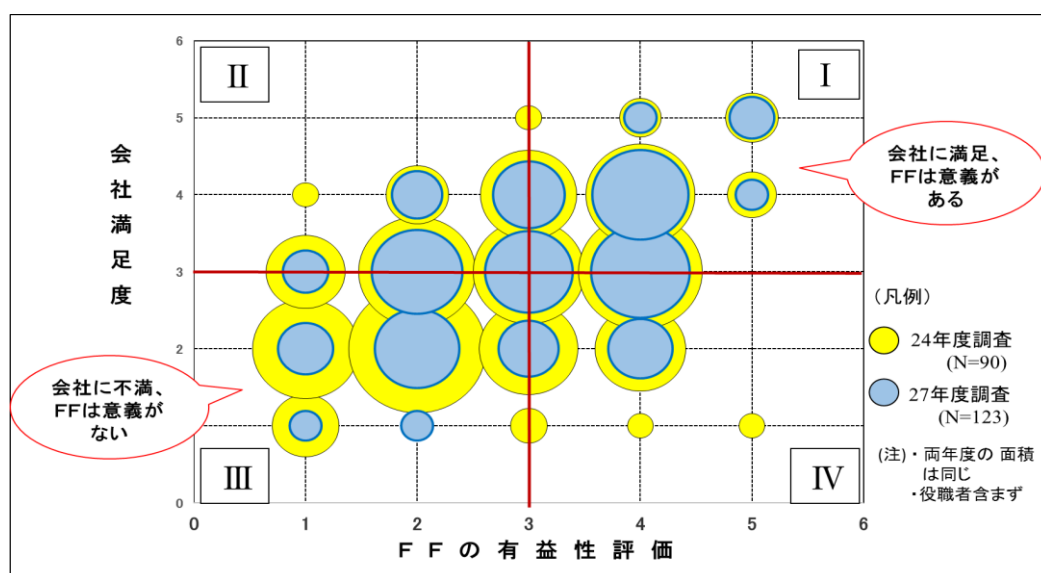


図7 FFの有益性評価と会社満足度の相関

6. スキルレベル調査

技術面の育成施策については、各部に育成担当を任命、個人別のスキル目標管理、社

外セミナーの活用等に取り組んでいる。また、各自のスキルレベルを継続的に調査して社員の技術力の成長状況の把握を行っている。

本稿では前者についての説明は省略し、後者についてのみ説明する。

6. 1 調査の趣旨

自分のスキルレベルの自己チェックを行い、各自に自分の強み弱みを認識してもらうことが第一の目的である。併せて、当社の人財資産の把握、経年変化の状況把握及び会社の強み弱みの把握を目的としている。

また、自己評価結果は、各自の次年度の目標設定や上司の部下育成の参考にしている。

なお、各自の恣意的な自己評価を避けるために、本調査は人事考課と連動させていない。

6. 2 調査の概要

本調査のスキルレベルは ITSS³(IT スキル標準)の定義に可能な限り準拠させているが、ITSS そのものではない。本調査の方法は概ね以下のとおりである。

- a. 各自が 12 のスキル分野別に自分のレベルを 0~5 の段階で評価する。
- b. スキル分野には ITSS の専門分野以外(業務知識、人間力など)も含まれている。
- c. 評価基準は ITSS の共通定義及び専門分野別の個別定義を参考にしている。
- d. スキル分野別のレベルの数に基づき総合スキルレベルを算定している。
- e. 総合スキルレベルの算定は、下位レベルは知識の広さを重視し、上位レベルは専門性を重視している。
- f. 職能クラス別の総合スキルレベルの目標を設定して、自分の目標レベルと実態との差を認識できるようにしている。

6. 3 調査の結果

(1) 総合スキルレベル別の人数比率

全社員の総合スキルレベル別人数比率の経年変化、及び職能クラス別の総合スキルレベル別人数比率を図 8 に示す。

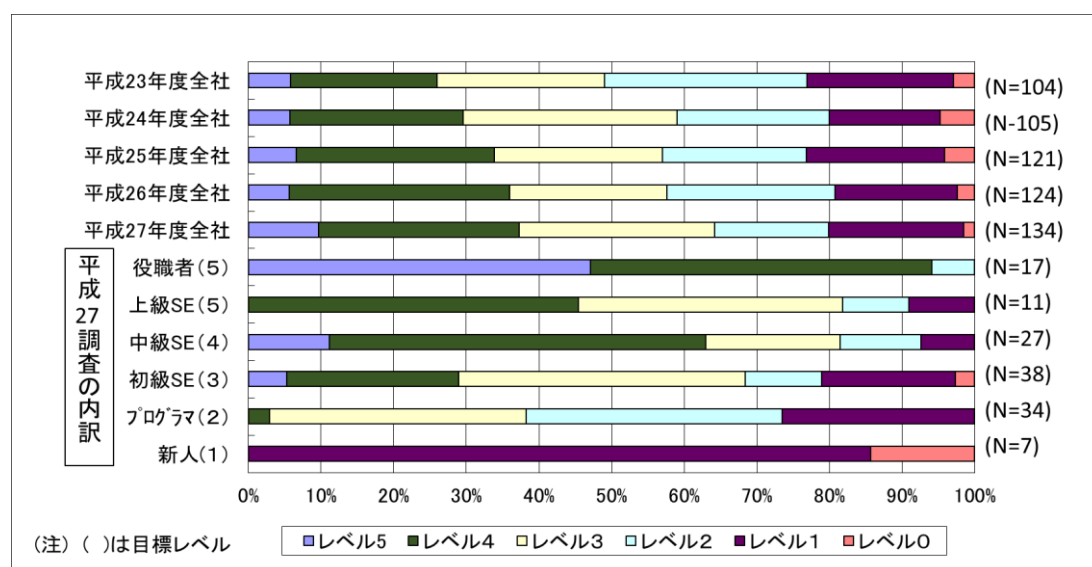


図 8 総合スキルレベル別の人数比率

³ ITSS：情報処理推進機構が定めた IT サービスの提供に必要とされる能力を専門分野別に定めた指標。

レベル4以上の人数比率が年々増加している。レベル1以下の人数比率には経年変化が見られないが、これは下位レベルは若年社員の占める比率が大きいためである。

本調査は毎年ゼロベース評価としているが、多少は本人の恣意的な評価が含まれていると考えられる。しかし、自己評価を上げることは、本人のモチベーション向上に繋がるので悪いことではないと受け止めている。

職能クラス別では、上級者ほど高いレベルの人数比率が大きくなるべきであるが、レベル4以上の人数比率は、中級SEと上級SEが逆転している。これは、力のある上級SEは役職者に昇格するためであり、伸び悩みの社員がいることを示している。

(2) 分野別スキルレベルの全社員平均

図9はスキル分野別の自己評価レベルの全社員平均である。

このグラフからは当社社員の技術力の特徴が把握できる。強みをより強くしてビジネスに結び付けるか、弱みを強化するかなど、人材育成の方針策定の参考になる。

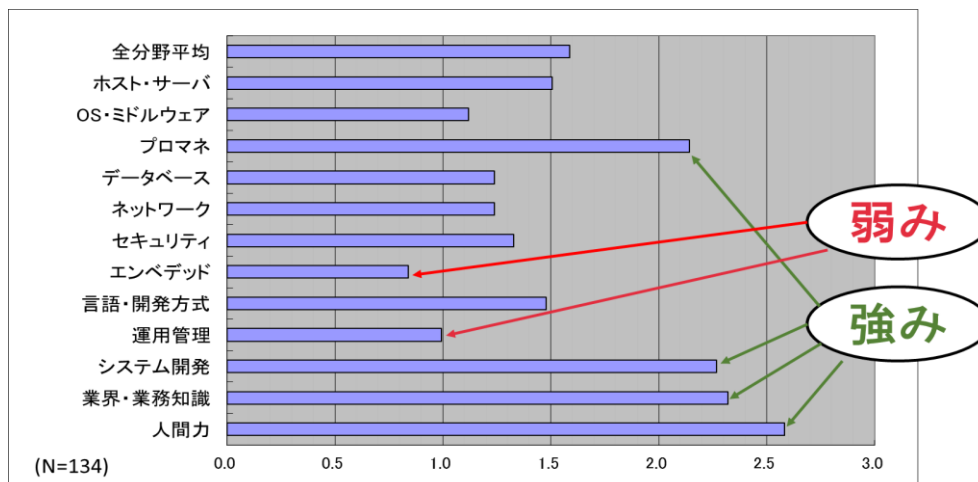


図9 スキル分野別の自己評価レベル全社平均

7. 従業員満足度調査

継続的に毎年1回従業員満足度調査を行っている。この調査結果は、社員のモチベーション状態の把握の参考になるだけでなく、会社経営が良い方向に向かっているのか、または悪い方向に向かっているのかの判断材料にもなる。

7.1 会社満足度の経年変化

図10は会社満足度の5段階評価の人数比率を、年度別及び職能クラス別に示したものである。

経年変化からは満足度が向上傾向にあることが分かる。退社に結びつく可能性のある1点（非常に不満足）評価者が少なくなってきたおり、少数ではあるが5点（家族に会社を自慢できる）評価者がいることは心強い。

職能クラス別からは、役職者を除けば、職能クラスが上がるにつれて徐々に満足度が下がっていく傾向にあることが分かる。特に育成に力を入れている若年層のモチベーションが高いので、若年層のモチベーションを如何に維持するかが課題である。

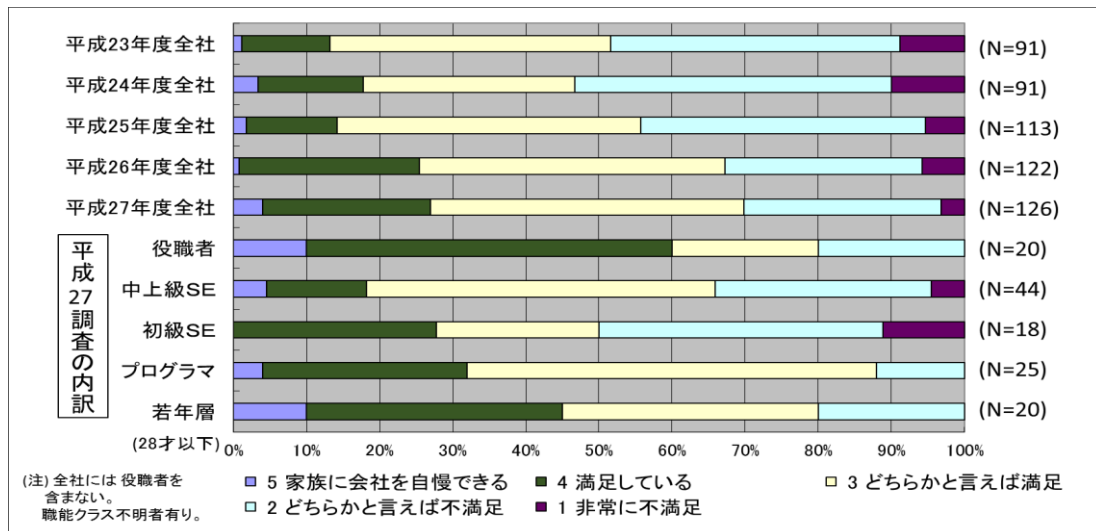


図 10 あなたは当社に満足していますか？

7.2 各アンケート項目と会社満足度の相関

従業員満足度調査では、会社満足度以外に 29 項目について満足度のアンケートを行っている。図 11 はその一部の項目と会社満足度の相関係数である。本分析は、分析精度を上げるために過年度の有効なデータも含めて行った。

順位	項目	相関係数	順位	項目	相関係数	順位	項目	相関係数
1	労働条件	0.62	7	教育制度	0.51	13	自分の成長感	0.45
2	人事制度	0.61	8	仕事のやりがい	0.51	14	当社の成長性	0.45
3	現在の報酬	0.60	9	当社のチャレンジ精神	0.50	15	チームワーク	0.35
4	当社の開放性	0.57	10	福利厚生	0.50	16	上司／先輩との関係	0.34
5	職場環境	0.55	11	仕事の達成感	0.49	17	お客様との関係	0.23
6	情報開示レベル	0.53	12	For the Future	0.47	18	部下との関係	0.19

図 11 各アンケート項目の会社満足度との相関係数 (N=445)

相関の強い順番に見ると、トップ3が人事面の項目であり、次の3つが会社風土に関する項目となっている。それに続くグループには社内制度やモチベーションに関する項目が含まれている。部下・お客様・上司・先輩との人間関係は会社満足度との相関が弱いことは一つの知見と言える。

7.3 各アンケート項目間の相関

図 12 は会社満足度以外のアンケート項目間の相関係数表である。

「仕事の達成感」「仕事のやりがい」「自分の成長感」の間には強い相関(0.62~0.75)がある。特に前2者の相関は強い(0.75)。このことは達成感を得られる仕事を与えることの重要性を示している。

また、「当社の開放性」「当社のチャレンジ精神」「情報開示レベル」の間の相関も強い(0.59~0.63)。会社風土を開放的でチャレンジャブルにしていくことも重要である。

相関が弱いものに注目して見ると、「部下との関係」は他のアンケート項目との相関は弱い(殆どが0.3以下)が、「上司・先輩との関係」「チームワーク」との相関だけは強い(0.51~0.52)。本人のコミュニケーション力が共通的に影響していると考えられる。

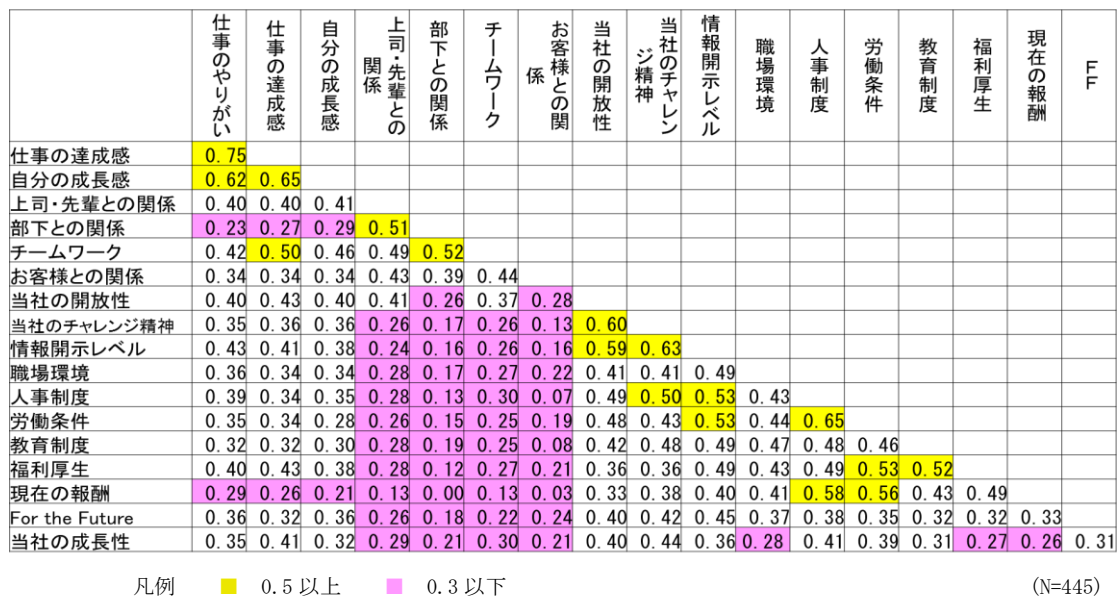


図 12 アンケート項目間の相関係数

7. 4 教育制度についての満足度

図 13 は、教育制度についての 5 段階評価別人数比率を、年度別及び職能クラス別に示したグラフである。グラフには IT 人材白書⁴2015(平成 26 年度調査)に掲載されていた同種調査のデータを比較対象データとして載せた。

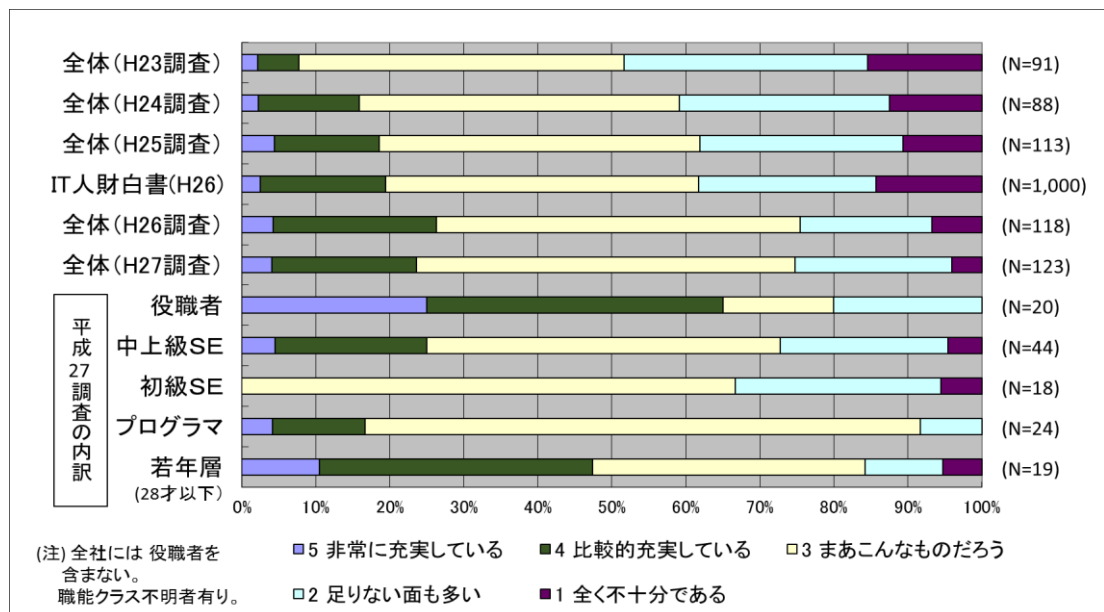


図 13 当社の教育制度は充実していると思いますか？

⁴ IT 人材白書： 情報処理推進機構が、IT 企業、ユーザ企業、大学などを対象として毎年実施している情報処理技術分野の人財に関する調査報告書。

人財育成に対する当社社員の評価は、IT 人財白書のデータと比較して当初はかなり低かった。しかし、人財育成施策の進展に同期して毎年着実に評価が上がり、近年はそれを上回るようになった。平成 27 年度調査では 4 点、5 点評価者の人数比率が頭打ちとなったが、1 点（全く不十分である）評価者は着実に減少している。本稿の人財育成施策は高度人財の育成を目的としたものではなく、底辺の底上げを目的とした最低限のものであることを考えると、1 点評価者が着実に減少していることは施策の趣旨に適っていると言える。

職能クラス別に見ると、役職者や若年層の評価は高いが、初級 SE の評価が低い。このクラスの育成施策が空白状態なのが現実であり、アンケート結果には、それが如実に反映されている。このクラスの育成がこれからの課題である。

8. おわりに

本稿で紹介した人財育成施策の殆どは最近 5～6 年の間に少しずつ整備・充実させてきたものである。人財育成は一朝一夕に成果が出るものではないが、少しずつ会社の雰囲気が変わりつつある。

現在の人財育成の枠組みは、当社の業務環境、経営環境では精一杯の感があり、当面は大きく変える予定はない。これからは個々の施策の内容の充実と、まだ不十分である全社員への徹底に取り組んでいきたい。

しかし、これまで取り組んで来た当社の人財育成施策は、全社員の平均レベルを引き上げるための施策であり、これでよいのかという疑問もある。真の人財育成は秀でた人財を育成することだと思う。

それは座学では困難であり、現場と一体となった取組が必要である。例えば、本人の資質や希望に合った業務を担当させることや、本人の力量を少し超えた困難な業務を与えることなどである。それには、人事や現場上司の社員を育てようとする明確な意志が必要である。また、社員一人一人の個性を重視し、多様性を受け入れる社風を醸成することも大切だと考えている。現在そのような方向に向かって会社としても取組を始めている。

以上