

ITプロフェッショナル人材の育成と活用

－人事が知らない社員のホンネ－

アブストラクト

1. 研究の背景

近年、コンピュータ技術の飛躍的な進歩と低価格化により、社会の隅々にまでITが浸透しているのは疑いようのない事実である。まさにITは我々の日常生活や業務において、非常に重要な役割を担っている。一方、社会的な少子化により生産力の低下、そして中国・インド等の諸外国の急激な発展による低価格製品の流入によって、日本企業は国境を越えた激しいコスト競争にさらされている。このような社会環境の変化において、競争に打ち勝ち、生き残っていくためには、高い生産性を維持し、高品位な製品・サービスを創出できる、高度なスキル・知識を身につけた人材を計画かつ素早く育成することが、経営の重要な課題となってきた。

2. 研究の進め方

人材育成の方法を検討するにあたり、「プロフェッショナルな人材」とはどのような人材か検討を重ねた。その結果、当分科会では高い生産性を創出し、目標達成能力や自律的に成長する、さらには倫理観や信念を持ち合わせた人材を「プロフェッショナル」と定義した。

当分科会では、上記のようなプロフェッショナル人材の育成について、2つのアプローチによる取り組みを行い、その実現施策について研究を行った。

- 1) 人材育成の実施局面における問題点の洗い出しと解決策の提案
- 2) コンピテンシーモデルを活用した人材育成方法の提案

3. 研究成果

3.1 人材育成の実施局面における問題点の洗い出しと解決策の提案

研究の取り組みの第一として、人材育成の実施局面における問題点について、参加企業に対してアンケートを実施し明らかにした。(図表1参照)

図表1 育成の取り組み現状と考察

取り組みの現状の問題点
<ul style="list-style-type: none"> ・ 育成計画はあるが、社員に浸透していない ・ スキルマップはあるが、個人の目標と組織目標にズレがあり、個人が要求する育成カリキュラムとなっていない ・ 専任の担当者を置いているが、育成は個人にまかせきり ・ 人材育成のための仕組みが活用されていない ・ 習得知識が業務に活用できていない

我々は上記の問題を解決する方法として、業務への意欲の向上を果たすことが出来れば、自律的な成長への動機付けもなされるのではないかと仮説を立て、業務に対する意欲向上策(モチベーション向上策)を検討することとした。

以下は我々が検討した結果、導き出したモチベーション向上策である。

- (a) 納得感のある昇給/報奨金が得られる
- (b) 協力的な職場環境が用意されている

- (c) 達成感のある仕事を与えられている
- (d) 組織の目標が明確である

人材育成をスキルだけの側面で捉えるのではなく、人への思いや、いかに行動するかについての知見に基づき、育成体系を構築する必要があると我々は考える。

3.2 コンピテンシーモデルを活用した人材育成方法の提案

次に、コンピテンシーモデルを活用した人材育成について、『職種別基本行動表』および『行動特性表』をどのように作成するのか、さらに『基本行動』の身に付けさせ方の2点について重点的に研究を進めていった。2002年度分科会『情報システム部門の人材育成』では、コンピテンシーモデルにおける、同様の研究が成されていたが、我々が取り組む上記2点に関する研究は含まれていなかった。そのため当時の研究成果を参考にし、今回の研究テーマとすることとした。図表2に研究の進め方を記載する。

図表2 研究の進め方

研究テーマ	仮説	実施事項	成果検証
基本行動表の作成方法	「成功体験」は言語化できる 低コスト、短期間での作成は可能	ヒアリング、 インタビュー、 ショートメール	「成功体験」に結びついている行動は 「職場の価値観」と強く相関を持つ
基本行動の身に付けさせ方	定期的なOJTの実施により 基本行動が身に付く	メンター、メン ティーによる 『振り返り』	メンティー： 行動面での特性に関する気付きを得る メンター： 行動の振り返りが可能

図表3は我々が考案したショートメールの文例であるが、このメールにより基本行動を抽出する術を導き出すことに成功した。

一見何気ないメールではあるが、成功体験をベースに文面を作成することで非常に効果的に基本行動を浮き彫りにできることが分かった。

ショートメールを実施する際は、組織の運営方針や、共通の価値観に基づいた成功体験をベースに実施することで具体的な行動を抽出することが可能である。すなわち組織において、何をもって成功とするのかという価値観を十分に検討し合意した上で行う必要がある。

既に、組織内でビジョンやミッションが明確に定義されている場合には、これらに基づいて成功の内容を定め、ショートメールによる『簡単で労力のかからない』方法で組織における基本行動の抽出が可能である。

また、抽出した基本行動の身に付けさせ方については、メンターを活用した計画的なOJTの実施が高い成果を導くことが明らかにした。

図表3 ショートメールによるアンケート例

ショートメール (例)

お客様に喜ばれたことはありますか？
それはどのようなことですか？

お客様に喜ばれるために、
普段から心がけていることはありますか？

そのためにどのような具体的な行動を取っていますか？

4. おわりに

我々は、人材育成の課題に対して育成する側、される側の両者の立場からホンネの部分で議論してきた。また、事例や文献による机上での研究に留まることなく、参加メンバー自身が自社を対象に育成の実態や、人間の深層に見え隠れするコンピテンシーの掘り起こしを実際に行い、効果的な人材育成の取り組みを検証していった。決して場当たり的なものではなく、人材育成のエンジニアリング化を進めるための取り組みを行ったといえる。今回の研究で得た、人材育成の制度や、育成方法に関する知見は、制度が活用されないことへの解消方法、および人材育成の実践において、一定の効果をもたらすと確信する。