

1. 「中小 IT ベンダー人材育成優秀賞」

わが国の中小 IT ベンダー企業の多くは大手ベンダー企業のビジネスパートナーとしての役割を担ってきたが、昨今の新興国の台頭による国際競争激化の影響を強く受けている。そして、自社の人材育成に真剣に取り組まなければ、業績に影響することを理解しつつも、人材育成のコストやメリットが不明確なため取り組みに消極的な傾向にある。

I P A は中小 IT ベンダーを対象にした表彰制度として「中小 IT ベンダー人材育成優秀賞」を 2010 年度より新たにスタートさせた。本賞は中小 IT ベンダーの活性化を促すことにより、日本の IT 力向上およびグローバル人材の競争力強化に貢献することを目指し創設したものであり、以下のような取り組みを行っている企業を選定し、その事例を広く紹介することを目的としている。

- (1) 経営戦略に即した IT 人材育成の取り組みを、スキル標準を活用して組織的に実践している企業。
- (2) その取り組みが IT 業界の産業構造の変革に対応している企業。
- (3) その結果、企業組織全体が活性化されている企業。

また、中小 IT ベンダー企業において業界振興のためにも、人材育成で成果を上げ、ビジネス構造の変革を目指し元気のある企業を応援していく目的でもある。

1.1 募集対象企業

「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に定められた下記の業種分類と規模の企業とした。

- (1) 業種分類：ソフトウェア業または情報処理サービス業
- (2) 規 模：資本金の額又は出資の総額 3 億円以下又は従業員 300 人以下

また、2010 年度は表彰制度初年度と言う事もあり優秀賞を 3 件以内とし、優秀賞の中でも特に優れた取組みと認められる企業のみ優秀大賞とした。しかしながら今年度については優秀大賞の対象企業はなかった。

尚、二次審査を実施した企業の中には受賞企業以外にもすばらしい取り組みを実践している企業が多くあった。

1.2 表彰制度における企業側のメリット

(1) 受賞企業

- ・知名度が向上し、人材採用や業務上のメリットが期待でき、企業価値の向上につながる。
- ・学生や転職希望者から見て、自分が成長できる期待を持つことができ、企業の魅力向上に役立つ。
- ・ユーザー企業から見て、優秀な人材を育成する仕組みを持っている事が分かり、企業の

信頼度向上につながる。

- ・すぐには効果が見えにくい人材育成への取り組みに対し、客観的評価を公表することにより、取り組みの必要性を周囲に確認させ、継続性の向上を図ることができる。

(2) 応募企業

- ・自社の人材育成状況の客観的判断が可能となる。
- ・一次審査の設問への回答を通じて、人材育成に関する基本的な考え方の確認が可能となる。
- ・公開される応募データの集計結果から人材育成に関する自社のポジションが確認できる。
- ・二次審査（実査ヒアリング）を受ける企業は審査員からの講評が得られる。

1.3 表彰制度における評価軸と評価基準

IT人材育成成熟度指標における成果を評価します。

(1) IT人材育成計画の裏付けとしての経営戦略（方針）

- ・IT業界の変化を見越した経営戦略であること
- ・人材育成に経営層の強いコミットメントがあること
- ・末端社員にまで企業のIT人材育成に関するポリシーが浸透していること

(2) IT人材育成計画の実施

- ・仕組み（スキル標準の活用）
- ・実施

2. 審査委員会による受賞企業の総評と受賞企業の紹介

2.1 株式会社科学情報システムズ（S I S）の総評

今回の審査に当たり、人材育成に関わる数々の取り組みを経営、現場リーダーにヒアリングをさせていただきました。取り組まれている施策中、主に次の3点が、審査委員会の高い評価を得られましたので以下に紹介いたします。

(1) 審査において高い評価を得た点

- ① IT企業の人材育成制度は、技術者を対象とした制度になりがちであるが、S I Sでは技術者に求める人材像とその要件をI T S Sに準拠したスキルマップによって定義しさらに、スタッフ系人材像に関しても独自のスキルマップを定義し、それらを活用した人材育成制度を構築している。何よりも大切なことはそれらの制度のP D C Aが確実に機能していることである。事例とすれば、スタッフ系の人材像については経理、総務、営業職を独自に定義している点。また、育成のP D C Aについては、社員一人一人と一段上の上司が面談し、個人毎に育成の年間計画を立て、その予算を確保している点。計画の進捗状況については、毎月、確保した予算の執行状況を確認することにより把握されている点など、きめ細かくプロセスを確実に実施されていることである。
- ② ビジネス上、社員は客先常駐が多く、上司、社員同士のコミュニケーションに基づく組織力の向上を推進することは日々の業務だけでは難しい。そのためコミュニケーション力を高めるため、全員を対象に月一回土曜日を出勤日としプロジェクトの進捗、問題点などを話合う「月例業務会」の実施、経営と職場リーダーの対話を活性化するための「段飛び懇談会」を設けマネジメント力強化、組織力の強化を図っている。さらに、企画部長が常駐先の課長以上を対象に訪問して、現状の確認をとるなど、企業としてコミュニケーションに基づく組織力強化を地道に推進していることである。また、現場リーダーが「会社の風土」として、「風通しのよい、話のしやすい会社」との回答があり、企業としての取り組みが確実に浸透していることが理解できた。
- ③ 社員のモチベーション向上を目的に、社員個人が発信した提案、意見を会社として受け止めることを基とした制度・施策を多く推進している。そして社員が、その制度・施策を利用した多数の実績がある。例えば、「研究開発申請制度」は、部門による申請でも、一般社員でも申請可能な制度として15年前に導入され今日まで継続して社員、会社の活力につながっている。また、部門長の指名により社員が参加する教育委員会

がある。そこでは社員は研修メニューの取捨選択、必要に応じ追加申告することができると参加者の意見を実現する活動を推進している。

(2) 今後の取り組みに期待する点

- ① 社長からのメッセージである「旗をあげる」－自社、個人の得意な分野を活かす、受動的ではなく能動的に行動する日々の意識変革、S e e d s からでなくN e e d s から考えられるような人材となる－、を推進する中堅、主任、マネジメント研修の体系整備、研修拡充へのさらなる取り組みに期待したい。
- ② 人材のキャリアを考慮した適材適所の配置等は、モチベーションの向上、組織力の向上の観点から重要な施策である。公募やローテーションなどの制度を主体として導入しているが、業務遂行上の性格もあり積極的な運用には至っていない、今後これらの制度の活用強化に期待したい。また、キャリア目標を自覚することは、モチベーションの向上策の一つとして有効である。現在、実施しているスキル診断やキャリアパスモデルをさらに活用しよりキャリアに対する意識向上の推進に期待したい。
- ③ スキルアセスメントは人材育成上有効な手段であるが、スキルマップの管理項目が細分化され運用上の負荷は増大する。職種毎の重点スキルを明確にしスキル項目を絞るなどの整備、または運用での配慮検討を進めることに期待したい。

(3) 二次審査委員からの所感

真摯に人材育成に取り組まれている経営層やリーダーの姿勢に感銘を受けました。社員ひとり一人のパフォーマンスを發揮できるよう把握し育成するかが個人の成長と企業の発展に繋がる近道であり、それを積極的に推進する実態を確認いたしました。特に、現場リーダーの方々が一様に、「教育がしっかりした会社」、「フォローがしっかりした会社」、「話のしやすい、風通しのよい会社」と話されていました。経営層、社員双方がそれぞれの思いを理解し会社運営がされている状況が印象的でした。ご対応いただきました皆様に深く御礼を申し上げますとともに、人材育成のベストプラクティス推進企業の1社とし今後も更なる改善・発展されることを祈念しております。

2.2 株式会社科学情報システムズの紹介

■代表者 代表取締役社長 小島仲市

■設 立 昭和 59 年 4 月 3 日

■資本金 6,000 万円

■社員数 234 人(2010 年 10 月現在)

■所在地

・本社 神奈川県横浜市中区本町 3-30-7 横浜平和ビル

・大阪本社 大阪府大阪市中央区博労町 4-3-2 オーツグランドビル

■ 事業内容

・ソフトソリューション(公共・社会、金融、産業)

・システムソリューション(Web ソリューション、パッケージ、品質保証)

(1) 企業戦略

① IT 人材育成計画と経営戦略

科学情報システムズ(以下、SIS)は、設立以来、『高度で良質な技術・サービスを提供し、顧客から信頼され「社会に貢献できる魅力的な企業」を目指す。』という企業理念のもと、顧客の期待と信頼に応えるベスト・ソリューション・パートナーを目指している。

現在、公共、社会、金融、産業などの公益性の高い分野を中心とした幅広いお客様に、ビジネスソリューションを提案すると同時に、インターネットビジネスの推進など、多様な分野でその技術力を発揮している。システムの安定稼動に不可欠な品質についても、専任組織である品質保証部を設け、高品質サービスの提供保証とシステムの安定稼動を実現している。

また、社員の高いモチベーションと充実した教育によって、業界内でもトップクラスの情報処理技術者試験合格者率を維持している。

今後も、現状に甘んじることなくプロジェクトマネジメント、高度 SI 技術を有する人材の増大と高度技術者集団による高付加価値事業を推進し、得意技術で指名頂ける企業を、顧客にとってのオンリーワン企業を目指している。

② 当社の IT 人材育成方針

当社の人材育成方針は ビジネスパーソンとしての基礎と、技術者としての基礎技術の習得をベース(図 2.2.1)と考えている。それらの基礎をベースとして、得意分野の確立として業務ノウハウや先端 IT 技術の習得、品質の確保の技術を積み上げていく。さらに、要求・納期を守るためのマネジメント力の強化、職場での仕事をスムーズに進めるためのコミュニケーションの活性化を促すとともに、社員のチャレンジ精神を喚起するための取り組みを用意している。これらの取り組みが、お客様にとってのオンリーワン企業につながると考えている。

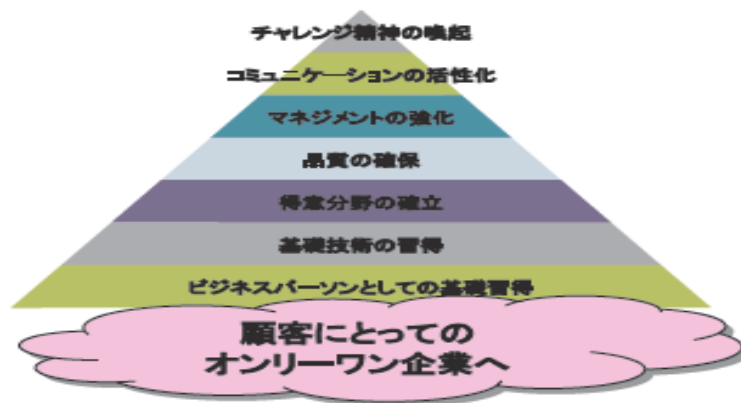


図 2.2.1 当社の IT 人材育成方針

(2) 評価されたポイント

① ビジネスパーソンとしての基礎習得

入社内定から管理者まで、各カテゴリーごとの教育（表 2.2.2）を用意している。新入社員には、入社前後の新人教育、配属後 1 年間マンツーマンに指導するパートナー制度、職場での OJT、入社 1 年後の業務成果発表などがある。

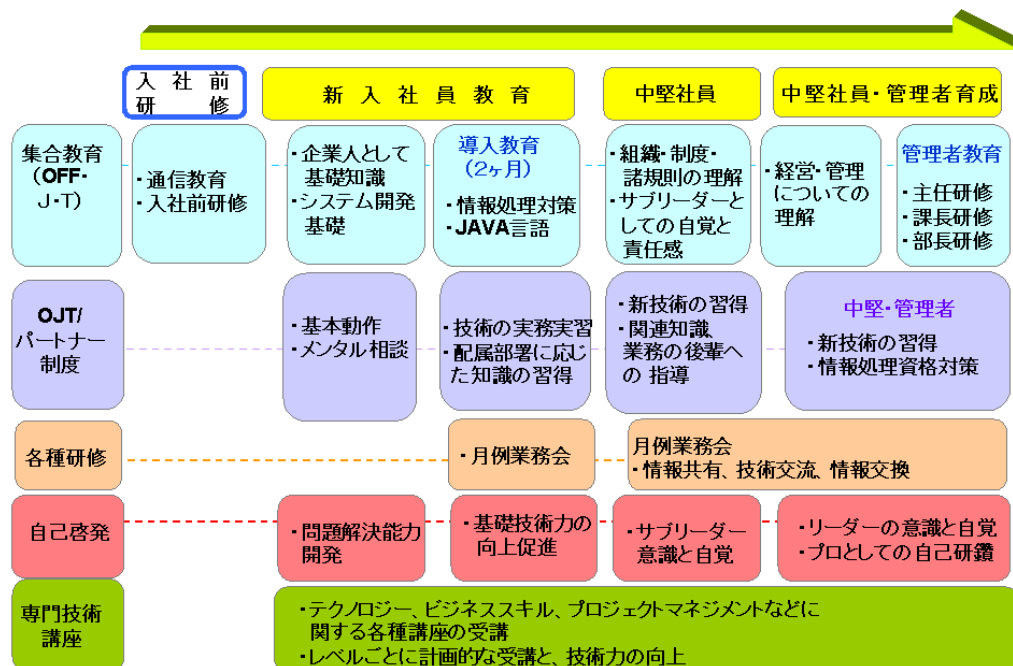


表 2.2.2 ビジネスパーソンとしての基礎習得

② 基礎技術の習得 ～各種委員会制度～

多岐にわたる基礎技術を習得するため、部門だけでなく、委員会（図 2.2.3）という横断的な組織を設けて、全社的に取り組んでいる。

④ 品質確保

品質向上の取り組みとして、P J 基本計画書、P J 完了報告書の作成とともに、顧客アンケートを実施している（表 2.2.5）。さらに TMS（統合マネジメントシステム）を構築し、ISMS,PMS,QMS,EMS を一つに統合しわかりやすいマニュアル体系と運用を実施している。

アンケートご協力をお願い						
この度は弊社にご用命いただき誠にありがとうございました。 このアンケートは今後、よりお客様に役立つ製品開発に活用させていただきます。						
お客様	会社名					
	部署名					
	ご担当者様					
件名		プロジェクトNo.				
納品日		弊社リーダー				
記入方法	該当する各質問について、満足度の口を塗りつぶしてください。					
各質問について、満足度をお聞かせください。		かなり満足	やや満足	普通	やや不満	かなり不満
Q1	効果的な提案や、アドバイスはありましたでしょうか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q2	成果物はいかがでしたでしょうか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3	工程管理・納期はいかがでしたでしょうか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4	問題発生や、不具合の対応は、迅速で誠意ある対応でしたでしょうか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5	問合せ対応はいかがでしたでしょうか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6	開発技術レベルはいかがでしたでしょうか。(必須)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q7	コミュニケーション能力はいかがでしたでしょうか。(必須)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

表 2.2.5 品質確保～顧客アンケート～

⑤ マネジメントの強化

パートナー、主任、課長、部長まで、各マネジメントクラスの研修を実施している。

⑥ コミュニケーション活性化

段飛び懇談会、役員との懇談会、社員旅行などを実施している。

⑦ チャレンジ精神の喚起

社員からの提案制度として、通常のプロジェクト業務とは別に、新しい技術や新しいビジネスモデルを調査、研究するための取り組みとして、研究開発制度がある。このほか、本人の希望などを話し合う自己申告制度がある。

⑧ スキルマップによるスキル診断と人材育成

全社員（スタッフ系を含む）を対象に、スキルを向上させる取り組みとして、ITSSをベースとしたスキルマップを構築している。最初に、スキル診断を行い、その後上司による診断をもとに、アセスメントを行い、今後習得するスキルを明らかにして、目標と計画を作成している。社内外の教育の受講や、職場での OJT などに活用している。このように、スキルを見える化し、PDCA サイクルで運用（図 2.2.6）することで、スキル向上に繋げている。

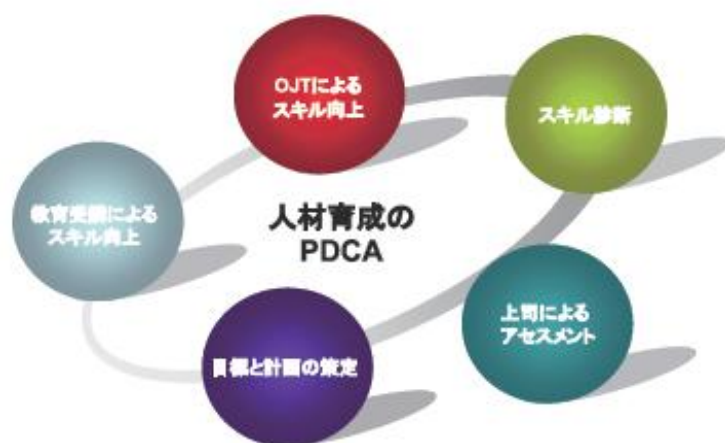


図 2.2.6 人材育成の PDCA

2.3 株式会社日本コンピュータコンサルタント（NCC）の総評

今回の審査に当たり、人材育成に関わる数々の取り組みを経営、現場リーダーにヒアリングをさせていただきました。取り組まれている施策中、主に次の3点が、審査委員会の高い評価を得られましたので以下にご紹介いたします。

(1) 審査において高い評価を得た点

- ① ITスキル標準を参照しながら、求める人材像を「会社が求める人物像」として9職種を独自に定義している。そして、若手・中堅の成長目標を「キャリアパス定義」として8つのパターンで明確化している。これらは、たとえITスキル標準についての詳細を知らなくても、自社のスキル標準について理解しやすく、自分の将来の姿をあれこれ想像することが容易であると言える。
- ② 客先常駐などでコミュニケーションのとりにくい部下に対して、手厚いケアを心がけている。例えば、社長まで回覧される月報に上長が手書きでコメントしている。それを、その上長がさらにチェックしてアドバイスしている。今どき珍しく飲み会が多く、部門ごとに泊まりがけで忘年会も開催されている。こうした機会を活用してコミュニケーション不足を補っている。中小企業とはいえ、複数の拠点に分かれ300名近い会社で社内のコミュニケーションが活性化している点は素晴らしい。
- ③ 「要員計画スキルマップ表」として、全社員の担当業務と取得スキルとが一覧にまとめられており、対応できる要素技術、そして現在の担当プロジェクトの終了時期までが全社で共有されている。毎月2回担当上長が提出し、月1回の部課長会議等で横断的に人員編成や配置を議論している。この取り組みは、理想とされているものの、大手企業でも実現できている企業は少なく、希有な例である。

(2) 今後の取り組みに期待する点

- ① 「日立ソフト（現日立ソリューションズ）のコアパートナーを目指す」、「中堅企業向けに一次請け企業としてサービスを提供する」ことは経営ビジョンとして明確にされているが、どのように何の分野で一次請け企業を目指すのか、リーダー層以下に伝えることに期待します。
- ② 研修ロードマップとして、日立ソフト（現日立ソリューションズ）の枠組みを踏襲しているように見える。NCCとしての意思や独自性を加えていくことを期待します。
- ③ 自社の技術力をテコに独自の分野を切り開くなど現場発想の提案を受け入れる制度や風土として自主性の発揮などの強化に期待します。

(3) 二次審査委員からの所感

- ① 経営トップからリーダーに至るまで IT スキル標準をしっかりと理解しており、自らの言葉でスキル等を語る事ができることに驚きました。そして、人事担当者の方の深い理解と、スキル標準を組織力向上のために活用したいという強い意志に、感銘を受けました。
- ② 何よりもどこよりも素晴らしいのは「要員計画スキルマップ表」です。全社員分の担当業務と取得スキルとを一覧化するの理想的ですが実現しているところは少ないと思います。あるいは一度は作成しても更新されず陳腐化させてしまう企業も少なくないと思われます。NCC では、管理表を月 2 回メンテナンスし、部長会議や部課長会議で、要員のローテーション計画などの議論に利用されています。
- ③ スキル標準を基にした人材育成活動が経営ビジョンや事業計画と連携し、活動指標 (KPI) によって進捗管理されるようになればより素晴らしいと考えます。今後とも、たゆまぬ努力をされることを期待いたします。

2.4 株式会社日本コンピュータコンサルタントの紹介

- 代表者 代表取締役社長 小須田 光一
- 設 立 昭和 55 年 8 月 29 日
- 資本金 5,000 万円
- 社員数 270 人 (2010 年 4 月現在)
- 所在地 横浜市神奈川区栄町 5 番地 1 横浜クリエーションスクエア (YCS) 6F
- 事業内容 トータルソリューションを提供できるシステムインテグレータとして、金融機関・製造業・公共機関そして介護分野にシステムを提供している。加えて、本格的な高齢化社会に向け、介護保険制度に対応したパッケージソフトの自社開発・販売を行っている。

(1) 企業戦略

① I T人材育成計画の裏付けとしての経営戦略

日本コンピュータコンサルタント (以下、NCC) は、日立ソリューションズ (旧日立ソフト) グループのソフトウェア会社として設立以来順調に業績を伸ばしてきた。大手 I Tベンダーのパートナーとして今まで蓄積した技術、品質管理、プロジェクト管理能力を活かした受注ソフトウェア開発は、今後もビジネスの中核である。あわせて、「収益性」、「社会的責任 (=企業価値、社員の社会的地位)」を高め、「コンサルティングの機会、高い技術力が求められる機会」を数多く獲得するために、中堅企業向けの一次請け企業としてサービスを提供することを目指す。地元の横浜をはじめ各地の中堅企業に対して、ビジネスコンサルティング、I Tコンサルティングからシステム開発・運用に至るまでの総合サービスを提供する。更に、時代のニーズを先取りする独自パッケージソフトウェアの開発・販売にも力を入れる。一方、アジア諸国の I T企業台頭によるオフショア開発、アウトソーシングが一段と活発になっている。これらに対抗し勝ち抜くために、特化した業務ノウハウ、コンサルティング力、高品質の製品開発力を高めることに力を入れる。

② I T人材育成計画

大手 I Tベンダーがパートナーに期待する業務範囲には一定の制約があり、NCC社員が上流・超上流と呼ばれる工程業務に携わる機会は限定される。そのような現実の中で、経営戦略である「一次請け企業への進出」をどのように実現するかは、NCCにとって非常に重要な経営課題となっていた。経営戦略の実現のためにこれまでも様々な取り組みをしている。その中でも、人材育成に関しての様々な取り組みを実施している。

(2) 評価されたポイント

今回の審査では以下の 3 点が評価を得た。

① ITスキル標準活用によって、会社独自の人材像を定義し、若手・中堅の成長目標を明確化している。

職種	レベル	担当業務
プリンシパル	経営マネジメント	自社経営戦略、事業戦略、市場開拓
プロジェクトディレクタ	事業マネジメント	プロジェクト管理、顧客業務改善提案
プロデューサ	組織マネジメント	プロジェクト管理、顧客経営戦略提案、顧客業務改善提案 営業、市場開拓
システムアーキテクト	組織マネジメント	プロジェクト技術管理、システム構築、システム技術管理
システムコンサルタント	組織マネジメント	顧客経営戦略提案、顧客業務改善提案、営業 プロジェクト技術管理、システム構築、システム技術管理
ソリューションセールス	組織マネジメント	顧客へのシステム導入提案、顧客業務改善提案
システムプロフェッショナル	革新創造・リーダー	システム構築、システム技術管理
システムコンシェルジュ	革新創造・リーダー	顧客対応、顧客業務改善提案
クルー	定型的	知識吸収、責任感

表 2.4.1 会社が求める人物像

キャリアパス定義		パターン① (既存)	パターン② (既存)	パターン③ (既存)	パターン④ (既存)	パターン⑤ (新規)	パターン⑥ (新規)	パターン⑦ (新規)	パターン⑧ (新規)
レベル	キャリアパターン	請負技術者 キャリア(1)	請負技術者 キャリア(2)	本社介舟 キャリア	プロデューサ キャリア	コンサルタント キャリア	セールス キャリア	ディレクタ キャリア(1)	ディレクタ キャリア(2)
K	エンタープライズ (経営マネジメント)	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル
K	事業統括レベル (事業マネジメント)		プロジェクト ディレクタ			プロジェクト ディレクタ	プロジェクト ディレクタ		
VII	マネジメント上級 (組織マネジメント)	プロジェクト ディレクタ	システム アーキテクト	プロジェクト ディレクタ	プロデューサ	システム コンサルタント	ソリューション セールス	プロジェクト ディレクタ	プロジェクト ディレクタ
VI	マネジメント中級 (組織マネジメント)								
VI	マネジメント初級 (組織マネジメント)								
V	10年目～ (革新創造・リーダー)	システムプロ フェッショナル	システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ	システムプロ フェッショナル	システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ	システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ
IV	6～9年目 (創意工夫・影響力)								
III	4,5年目 (推進活動)								
II	2,3年目 (定型)	クルー							
I	新人	入社3年間は「言われたことに対して完遂する責任感」「プロフェッショナルとして働く意識」を醸成する							

表 2.4.2 キャリアパス定義

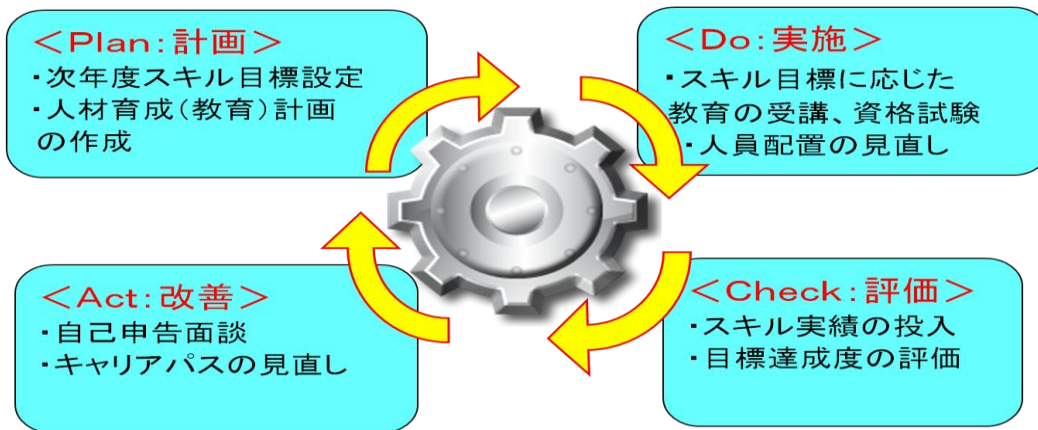


図 2.4.3 ITSS 人材育成の PDCA

NCCでは、ITスキル標準を深く理解し、自社に即したスキル標準やコンピテンシーなどを用いて会社の求める人材像(表 2.4.1)を定義し、社員各自の成長目標(表 2.4.2)が明確化されている。たとえば、入社5年生は、それまでの業務経験を論文にまとめて提出する。論文を作成する過程において、業務を通して習得した知識やノウハウを整理すると共に論理構成力の強化を図る。

また、あらかじめ設定された「テーマと場面」に則して、対象人物に対するプレゼンテーションを行うシミュレーションを実施している。その場の状況を即時に分析し、論理的に提案を展開することで、相手を説得・納得させる力を身につけることをねらいとした、各部門の中堅社員からなる「プレゼン発表会」を運営して、提案力向上に役立っている。

② 社内のコミュニケーションが活性化している

社員が書く月報は、所属を通して社長まで全社員分の報告が必ず回覧され、上長がフォローコメントを行った内容が本人に返却される仕組みになっている。

新事業提案の募集や、プレゼン発表会の開催、海外IT展示会に社員を選抜して視察させるなど、現業以外でも開拓者精神を発揮できる機会を設けている。

リーダー、管理職は毎月のグループ会議等の機会での部下との懇親会や、社内の福利厚生を利用したプロジェクト内の旅行などで部下との円滑なコミュニケーションをはかっている。

③ 「要員計画スキルマップ表」(全社員の担当業務と取得スキルの一覧)を維持運用し、毎月の部長会議等で横断的な人員配置を議論している。

項番	所属	氏名	2010年度下期								状況・特記事項
			12月		1月		2月		3月		
			工数	プロジェクト	工数	プロジェクト	工数	プロジェクト	工数	プロジェクト	
1	S	神奈川 葵	1.0	M社コンサル	1.0	M社コンサル	1.0	M社コンサル	1.0	M社コンサル	
2	31	瀬谷 悠真	1.0	H不動産対応	1.0	H不動産対応	1.0	H不動産対応	1.0	H不動産対応	
3	311	西 結愛	1.0	H不動産対応	1.0	H不動産対応	0.0	U不動産対応	0.0	U不動産対応	1月までH不動産継続、2月からU不動産に提案中。
4	311	青葉 莉子	1.0	H不動産対応	1.0	H不動産対応	0.0	U不動産対応	0.0	U不動産対応	1月までH不動産継続、2月からU不動産に提案中。
5	311	川崎 楓真	1.0	Q社ミドル開発	1.0	Q社ミドル開発	1.0	Q社ミドル開発	1.0	Q社ミドル開発	
6	311	泉 翔	1.0	Q社ミドル開発	1.0	Q社ミドル開発	1.0	Q社ミドル開発	1.0	Q社ミドル開発	
7	311	多摩 美空	1.0	Q社ミドル開発	1.0	Q社ミドル開発	0.0	Q社ミドル保守	0.0	Q社ミドル保守	1月末より順次開発が工完するため、2月より順次保守作業へ異動する計画。
8	311	中 結衣	1.0	Q社ミドル開発	1.0	Q社ミドル開発	1.0	Q社ミドル開発	0.0	Q社ミドル保守	異動計画により、3月以降はQ社ミドル保守で調整中。
9	311	中原 陸斗	1.0	T社ASP開発	1.0	T社ASP開発	1.0	T社ASP開発	1.0	T社ASP開発	
10	311	鶴見 さくら	1.0	T社ASP開発	1.0	T社ASP開発	1.0	T社ASP開発	1.0	T社ASP開発	
11	312	都筑 楓	1.0	ホストG社開発	1.0	ホストG社開発	1.0	H不動産対応	1.0	H不動産対応	ホストG社は1月末で工完。2月よりH不動産の作業に異動。
12	312	南 結菜	1.0	ホストG社開発	1.0	ホストG社開発	1.0	H不動産対応	1.0	H不動産対応	ホストG社は1月末で工完。2月よりH不動産の作業に異動。
13	312	保土ヶ谷 蒼空	1.0	ホストG社開発	1.0	ホストG社開発	×	自社パッケージ保守	×	自社パッケージ保守	上記同様。2月以降は案件調整中。割当不可の場合自社パッケージ保守。
14	312	麻生 優奈	1.0	自社パッケージ保守	1.0	自社パッケージ保守	1.0	自社パッケージ保守	1.0	自社パッケージ保守	
15	312	緑 優斗	1.0	自社パッケージ保守	1.0	自社パッケージ保守		⇒K2へ			2月よりK2プロジェクトへ所属変更。J銀行開発作業開始予定。

表 2.4.6 案件スケジュール

社員の担当業務と取得スキルとを一覧化する「要員計画スキルマップ表」（表 2.4.4）（表 2.4.5）を策定し活用している。月 2 回のメンテナンスを実施することにより、陳腐化を防ぎつつ、運用している。これにより人材を特定の部署に滞留させること無く、全社横断的な人員配置（表 2.4.6）を行っている。

2.5 メック情報開発株式会社（MJK）の総評

今回の審査に当たり、人材育成に関わる数々の取り組みを経営、現場リーダーにヒアリングをさせていただきました。取り組まれている施策中、主に次の3点が、審査委員会の高い評価を得られましたので以下にご紹介いたします。

(1) 審査において高い評価を得た点

- ① スキルスタンダードシート（SSS）の策定において、多くの社員の方々が参画し、コミットメントレベルの高い仕組みを構築し、加えて運用段階へのスムーズな移行を実現している。

全社員を13のチームに分割し、各チームごとに原案作成を行なった上で、課長・部長のラインで加筆・修正の検討を加えつつ、ユーザースキル標準（UISS）を参考にしつつ最終化していった。そのプロセスは、時間のかかるものではあるが、一部のスタッフだけで策定する場合と異なり、全社員の運用開始時の受けとめをスムーズにした点で、他の参考になると考えられる。

現場ヒアリングにおいても、「自分達も参画した。自分達の意見が取り入れられた」という形での受けとめをしている事実を把握でき、上記評価を行なう上での裏づけとなった。

- ② コミュニケーション面談などを通じて、社員一人ひとりの現状をしっかりと把握。それに加えて最適な人材配置から組織力の最大化、モチベーション向上に繋げる施策が、経営トップを含めて定着している。

コミュニケーション面談という表現からは、大企業を中心に広がっている“評価面談”、“キャリア面談”等と同じだと想定されるかも知れない。MJKではそれを一歩進めて、人事異動・配置転換に、会社全体として活かしていく取り組みである点が特徴的である。

コミュニケーション面談の主たる狙いは、上司と部下における課題の認識・共有、モチベーション向上に置かれている。しかしそれに加えて組織業績と個人成長の同期化を図ろうとするマネジメント側の意思が、エビデンスから十分読み取れた。

- ③ 日々の業務だけでは難しいコミュニケーションの活性化や提案スキルの強化のために、毎年、「企画提案オリンピック」と呼ぶ取り組みを実施していること。次世代リーダー育成・選抜の場も兼ねる取り組みであり、かつそれが現場で認知されている。

単なるプレゼン大会に終わらせることなく、顧客（親会社の担当部署スタッフ）までも巻き込んだ、真剣勝負の場としていることが、「企画提案オリンピック」の実効性を高めている。提案を受けた経営側、顧客側は、その内容次第で採用・展開を積極的に図っていく責任を負うからである。

(2) 今後の取り組みに期待する点

- ① 「上流工程への更なるシフトを図る」という経営方針に沿った、より戦略的な人材育成計画、ギャップを埋める方策の検討から、リソースマネジメントの PDCA サイクルをリーダー以上で回していくことに期待したい。
コミュニケーション面談を通じ、個々人のキャリアプランを活かそうとする意図は強く感じられたが、上流工程への更なるシフトという経営戦略実現のためのモメンタム（勢い）が比較的弱く感じられた、更なる強化に期待したい。
- ② キャリアマップ DB へと発展させていく途上にある現状の仕組みの運用を継続し、当初に意図したことがどのレベルまで実現したのか、更なる課題解決に向けた策は何か等の検討を進めていただきたい。
今後3年程度の運用実績をもとに、更なる PDCA サイクルを廻していくことが強く求められる。
- ③ スキルチェックに組み込まれている「リーダーをメンバーが評価する仕組み」が、リーダー自身の気づきや納得度を高めつつ、部下の支持を受けるリーダーの割合を増やす効果を生むことに期待したい。
ただ単に、評価を受けるというレベルを進化させていくためには、リーダーの気づきがどれだけ深められているか、その結果としてどれだけリーダーが成長できたか、をトラッキングしていくことが求められる。

(3) 二次審査委員からの所感

有りモノを押し付けられて導入し、現場で活かされることのない育成の仕組みは世に多く存在します。これに対し、スキル標準を参照しながら、多数の社員による長期間の検討を経て作り上げたMJKの取り組みは特筆に価します。同時に、そのようなプロセスを取ることを決断し、多大な時間を要する地道な努力を続けてきた経営の意思と、大変な労力をかけて進捗管理を担当したスタッフの尽力に深く敬意を表します。今後の人材育成の進捗、成果の実現に引き続き着目したいと思います。社員一人ひとりを“財”と捉え、どうすれば真の働き甲斐が生み出せるのか、個人の成長と企業の発展を同期化できるのか、真剣な協議がなされています。例えばコミュニケーション面談の経過を資料に落とし、中堅マネジメントが視線を合わせ、より良い、より望ましい組織体制の構築に知恵を出し合っている取り組み姿勢は、簡単に真似できることではありません。そうした取り組みの実際を知り、今回の表彰を通じて世の中に示すことができたのは、審査員として大きな収穫でした。二次審査を通じて、真摯に人材育成に取り組まれている経営層やリーダーの姿勢に

深い感銘を受けました。中でも、現場のリーダークラスの方々が、自分達のこととして会社の人材育成の取り組み状況を語り、日常との関係性に自然な形で言及されていたことは印象に残りました。やらせ的な発言は一切感じられず、人の成長を大切にすること、それを当たり前のこととして捉える風土が定着していること、が感じられた現地審査でした。

今回ご対応いただきました皆様に深く御礼を申し上げますとともに、ベンチマーキング企業群の1社として、他の手本となり、更なる改善・発展へと向かっていかれることを期待します。

2.6 メック情報開発株式会社の紹介

- 代表者 代表取締役社長 田島 穰
- 設 立 平成2年8月8日
- 資本金 3,000万円（三菱地所（株）100%子会社）
- 社員数 114人（2010年4月現在）
- 所在地 本社 千代田区大手町1-6-1 大手町ビル
- 事業内容 三菱地所グループのシステム企画・開発・保守・運用及び経理業務を中心としたユーザー業務支援の受託

（1）経営戦略

メック情報開発株式会社（以下、メック情報開発）は、三菱地所株式会社（以下、三菱地所）の情報システム部で行っていたシステム開発、保守、運用業務を安定的に行う体制を構築することを目的に1990年8月に設立された。2000年4月に三菱地所の情報システム部が廃止となり、システム企画業務が移管され、三菱地所のITに関わる全ての業務を担うこととなった。また、2000年11月にユーザー業務の習得、向上を目的に経理業務受託部（現ビジネスサポート課）を設立した。2009年4月に、三菱地所との連携強化（経営戦略とIT戦略の融合）を図るため、三菱地所の経営企画部長が社長を兼務することとなり、グループ外の業務から原則撤退した。一方、三菱地所からの出向者は現在も社長以下役員3名に留まっており、正社員による業務遂行が基本となっている。

メック情報開発は、三菱地所グループのICT戦略を担う企業として、グループの経営改革、事業改革に貢献することを基本理念とし、その理念を実現するための経営方針として、顧客志向、チャレンジ志向、チームワーク志向、プロフェッショナル志向、CSR志向を掲げている。

尚、メック情報開発は人材の「材」に「財」の字を使用している。これは「人は財産である」という考えに基づいており、三菱地所グループの共通の理念となっている。

（2）人財育成方針

三菱地所のシステム子会社として、現在、メック情報開発に特に期待される機能は次の3機能と考える。

- ①ビジネス視点でICTの活用を検討する機能
- ②ICTプロジェクトを遂行する機能
- ③ICTの技術、サービスを選択する機能

これらの機能を実現するためには、社員のシステム企画力、プロジェクトマネジメント力、技術評価力を今まで以上に向上させる必要がある。すなわち上流工程に適応した社員を育成することである。

人財育成に対する基本的な考え方は、人財は「育つ」ではなく「育てる」である。メック情報開発のようなユーザー系システム子会社は「業務を通じて人を育てる」ことが基本と考えている。特にユーザー業務やユーザー業務と密接に絡むシステムは研修、講習だけで学ぶことが難しく、日常の業務を通じて学ぶことが必要となる。そのため普段、業務を取りまとめ、メンバーに対し業務の割り振りを行っているTL（チームリーダー）の役割が重要と認識している。

(3) 人財育成制度

メック情報開発には様々な人財育成制度が存在するが審査員より評価を得た3つの制度について紹介する。

①スキルスタンダードシートに基づく制度

I. スキルスタンダードシート

社員が目指すべき人財像を明確化することを目的に2008年にスキルスタンダードシート（以下、SSS）（表2.6.1）を作成した。作成プロセスは、全社員を13のチームに分割し、各チームに原案の作成を依頼した。その後、課長、部長のラインで修正を図りながら、最終的にはユーザースキル標準（UISS）を参考に完成させた。人財スキルはミッション、スキル、コンプライアンス、コンピテンシー、CS（カスタマーサティスファクション）のカテゴリで定義した。また、社員のスキルレベルを表現する指標として、下からビギナー、ジュニア、シニア、エキスパートの4段階を設定した。

それぞれのカテゴリに対しスキルを細かく定義し、それぞれのスキルについて、ビギナーであれば「指示通りにこなせていること」、ジュニアであれば「自力でとりまわせている（仕事をこなせている）こと」、シニアであれば「チームを束ねてとりまわせている（仕事をこなせている）こと」、さらにエキスパートであれば「業務の枠組みを示し、あるべき方向へ導いていること」、を求めている。最もエキスパートであっても全てのスキルについて「業務の枠組みを示し、あるべき方向へ導いていること」は難しいため、最終的なスキルレベルの決定にあたっては、総合的に評価する仕組みを導入した。

	ミッション	スキル		コンプライアンス		コンピテンシー	CS
		業務知識	専門知識	業務知識	行動		
ビギナー	以下の役割を指示通りにこなせている	以下の内容について、概要は理解している		以下の内容について、概要は理解している	以下の内容について、実践できるよう努力している	以下の内容について、実践できるよう努力している	
ジュニア	以下の役割を自力でとりまわせている	以下の内容について、担当業務においては活用できるレベルで知っている		以下の内容について、担当業務においては活用できるレベルで知っている	以下の内容について、担当業務に関して概ね実践している	以下の内容について、担当業務に関して概ね実践している	
シニア	以下の役割について、チームを束ねてとりまわせている	以下の内容について、業務に活用できるレベルで知っている		以下の内容について、業務に活用できるレベルで知っている	以下の内容について、担当業務で概ね実践し、チームメンバーの実践を支援している	以下の内容について、担当業務で概ね実践し、チームメンバーの実践を支援している	
エキスパート	以下の役割について、業務の枠組みを示し、あるべき方向へ導いている	以下の内容について、指導できるレベルで知っている		以下の内容について、指導できるレベルで知っている	以下の内容について、実践している	以下の内容について、実践している	

表 2.6.1 スキルスタンダードシート

II. マネジメントサイクル

SSS に基づく人財育成を継続的、組織的に取り組むための、マネジメントサイクルを確立した。マネジメントサイクルとは (A) SSS に基づくスキル診断、(B) 人財育成 (スキルアップ) 計画の策定、(C) 人財育成の実施を繰り返し行うことである。

(A) SSS に基づくスキル診断

まずはメンバーが自身のスキル診断を行い、その後、リーダーがメンバーのスキル診断を行う。また、メンバーはリーダーのマネジメントスキルについても診断する仕組みを採用している。

社員にはスキル診断はあくまでも人財育成が目的であること、人事評価とは直接リンクしていないことを十分に説明した上で作業を依頼している。メンバー及びリーダーによるスキル診断終了後、スキル診断レポートを配布する。これは会社の期待するレベルとメンバー及びリーダーが行ったスキル診断結果の差異を確認できる資料 (図 2.6.2) (図 2.6.3) となっている。

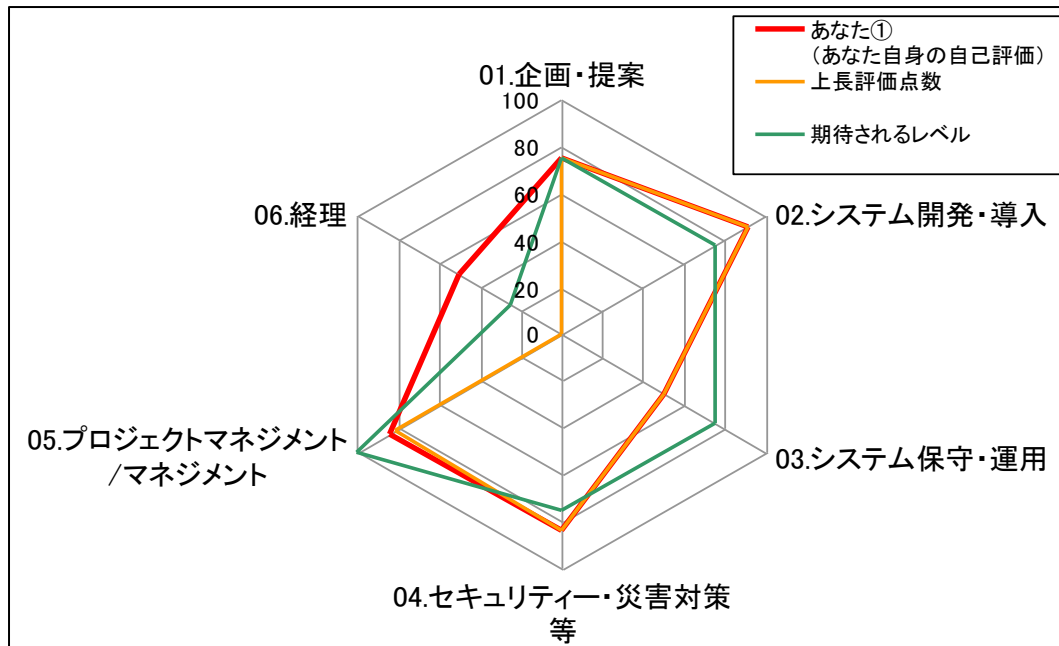


図 2.6.2 スキル診断レポート①

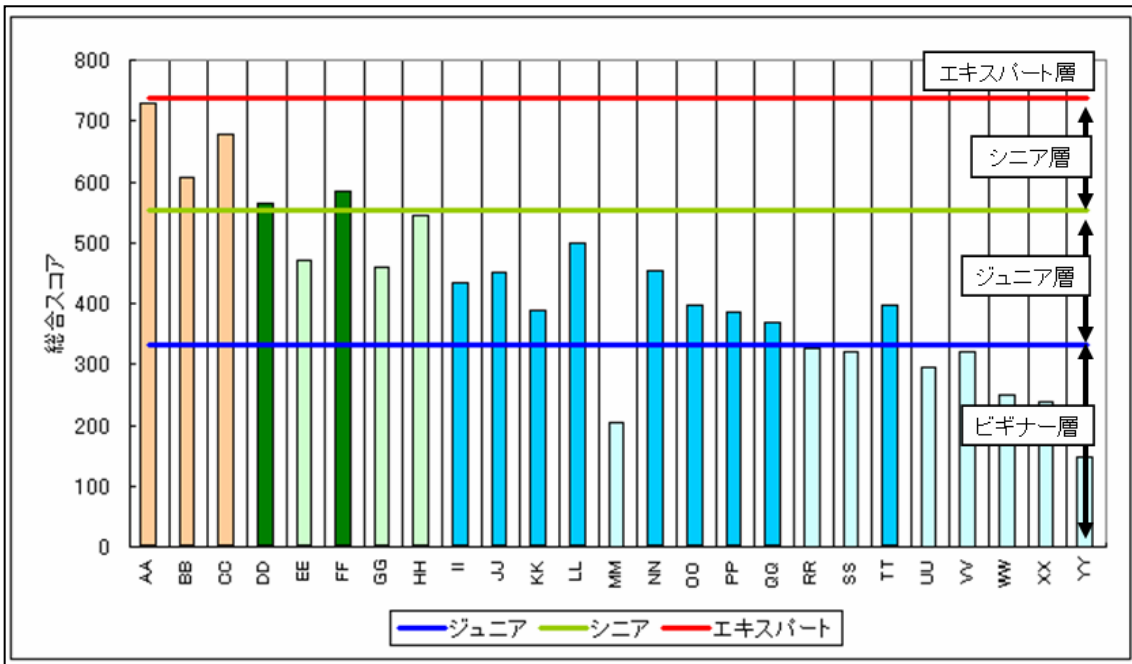


図 2.6.3 スキル診断レポート②

(B) 「人財育成（スキルアップ）計画の策定」

スキル診断レポートを基にメンバーは自身のスキルアップ計画をスキルアップシート（表 2.6.4）に記入する。その後、リーダーとメンバー間でスキルアップ面談を行い、記載内容の調整を行うと共に、メンバーのスキルアップを実現する上でリーダーが行うべき支援を明確化することとしている。メンバーとリーダー間で合意したシートは部長に提出される。

スキルアップシート			
【今期のスキル向上計画】			
①	項目名		
現状について	今回の評価レベル	具体的内容	
到達目標	目標レベル	到達時期	具体的内容
今期の向上方策	本人の今期の取組内容	リーダーの今期の取組内容	
②	項目名		
現状について	今回の評価レベル	具体的内容	
到達目標	目標レベル	到達時期	具体的内容
今期の向上方策	本人の今期の取組内容	リーダーの今期の取組内容	
③	項目名		
現状について	今回の評価レベル	具体的内容	
到達目標	目標レベル	到達時期	具体的内容
今期の向上方策	本人の今期の取組内容	リーダーの今期の取組内容	

TLはメンバに対しどのような支援を行うか明確化する

表 2.6.4 スキルアップシート

(C)「人財育成の実施」

スキルアップシート(表 2.6.4)に基づき、OJT、OFF-JT(講習・研修)による人財育成を実施する。

②コミュニケーション面談制度

上司と部下のコミュニケーション活性化と課題共有を目的にして 2006 年度に導入した制度。チームリーダーは部長と、メンバーはリーダーと面談を行い、会社及び上司に対する要望の確認、スキルアップを目的とした人事異動要望の確認、人事評価のフィードバック(希望者のみ)を行う。面談は年 2 回実施し、結果は各部長が社長に報告し、要望、課題について検討することとしている。

③企画・提案オリンピック制度

企画・提案力の向上を目的として 2009 年度に導入した制度。その後、社内のコミュニケーション向上、チームビルディング力の向上(次世代チームリーダーの育成)を目的に追加することとした。全社員を 10 チームに分割し、各チームにユーザー業務に係る改善提案を実施してもらい、休日に全社員参加の発表会を開催することとしており、三菱地所の経営企画部員にも審査員をお願いしている。有効な提案はメック情報開発と三菱地所の経営企画部が実現することとしている。尚、審査結果については、発表会終了後に開催される共済会(社員の親睦会)主催の懇親会内で公表され、上位 5 チームに対し賞状、副賞を付与している。