
中小 IT ベンダー人材育成 最適事例セミナー メモ

日 時 : 2010 年 11 月 17 日 10:00-12:00

場 所 : IPA 13 階 会議室

出 席 : (敬称略)

野田 稔	明治大学	委員長
石川 拓夫	株式会社日立ソリューションズ	委員
佐々木 康浩	株式会社三菱総合研究所	委員
高橋 秀典	株式会社 スキルスタンダード研究所	委員
南部 実朗	TIS株式会社	委員
福嶋 義弘	NECソフト株式会社	委員

プログラム:

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| 1) 挨拶 | IPA IT スキル標準センター島田 GL |
| 2) 当セミナーの狙い | 野田 委員長 |
| 3) 一次審査通過企業の優れた人材育成の取り組み | 石川 委員 |
| 4) パネル「中小 IT ベンダー人材育成について」 | 出席 委員長・委員全員 |

内 容:

【当セミナーの狙い】

審査実施中に、スコアとしては僅差で受賞を逃された企業にも、優れた人材育成の取組みに接することができた。これを紹介し共有する為に、当セミナーを企画した。

【一次審査通過企業の優れた人材育成の取り組み】

別紙 資料参照

【パネル(敬称略)】 *斜体*は野田委員長コメント

■各委員の印象に残った企業の事例

福嶋 :

- ・毎月の月初土曜に全社員を集め、トップから末端社員までのコミュニケーションを図っている
客先常駐者も集合
- ・モチベーションを上げる方法として早期抜擢を実施。
偶然中国の方がインタビュー対象者だったが、素晴らしい方だった。
抜擢は意図的におこなうべきか
早期化から中国に進出しており、定期的に中国の方を採用もしている中での施策のようだ

南部 :

- ・月 2 回、マネージャが部下の業務やスキルをまとめ、その結果をジョブアサインに活用

高橋 :

- ・コンピテンシーについて、次世代リーダー数十人の毎月継続教育を実施

次世代エリート教育の問題点

研修に選抜されたら、その社員が自分をエリートだと思ってしまうこと

スタート位置にただただと認識してもらうのが大切

- ・優れた取組みをしている企業の共通項は、担当(推進)者の使命感が高いこと

- ・残念な共通項は、スキル標準への理解が全体的に低いこと

ベースが出来た上で特徴を出すべき

導入後の活用ということで、初めから完全は求めず、作りながら改善していくことが大切

PDCA を回す為のツールも、EXCEL では破綻するのは納得できる(規模が追いつかない)

佐々木 :

- ・共通項としては、経営者、リーダーが生き生きしている企業が多かった

- ・中小企業ならではの雰囲気作り(誕生パーティ、社内旅行など)

雰囲気は重要

- ・月報、週報に手書きでコメントを入れ社長まであがる細やかさ

- ・経営層までの距離が近い。若手社員からも役員の意見を聞けることが好評

石川 :

- ・マネジメントのスタイルとして、やや上意下達的なものが強い印象がある

- ・個人は成長の振り返りを、ラインはマネジメントの振り返りをやっているが 経営のPDCAがよく見えない

- ・これを理解するために、人材マネジメントの観点から、社員の意識調査などや他の手段によって広範囲に施策の見直しをされているかという質問をしたが、部分的な取り組みはあったが広範囲の取り組みは無かった

■人材育成の問題点・課題

福嶋 :

- ・企業の大小に関係なく、キャリアを考え、公募制度やローテーションの仕組みはあるが業務優先で活用できていない

- ・事情があるにせよ キャリアを考えてあげることが大切

石川氏講演で紹介されたモチベーション 3.0 の「成長実感」は大事

更に最近では、「成長予感」という言葉を使っている

成長＝マーケットプライス(世の中の評価)

キーパーソンの異動は困難であると同じ部署に引き止めておくと、優秀な人材から辞めていく

ヒトを動かさないということは、マネージャの責任でもある

- ・優秀な方は、たとえば情報処理試験の推進委員など社内のクロスファンクションの担当をさせモチベーションをアップさせている企業もあった

本当に異動させるわけではなくプラスワークでの対応という方法もある

高橋 :

- ・現場管理職の役割について、従業員に仕事をさせるのが仕事であるが、ITSS のレベルを上げることと現場の仕事がマッチするとは限らない
- ・武器として、自分の責任範囲の計画立案にどう生かすかなど具体的なガイドを現場管理職に与えないと、彼らが普及に対する最大の抵抗勢力になる

佐々木 :

- ・IT スキル標準の合致してはいないが、優秀な学生を確保する方法として、渡米して米国留学中の学生に自社の人材育成の PR をして採用している企業があった。人材育成が PR 手段

南部 :

- ・会社の方針のもとで、従業員のキャリア考慮や新事業への Job アサインなど、リーダーが気付いていない。(強みに気が付いていない)
- ・先例を作り、事例があれば社員のモチベーションが向上する。
- ・リーダー育成の見地からも、視野を広げる機会を与えるのが大事

リクルートの例では、事業を自分で起こすことの出来る環境があった

若手と経営者の相互認識に対する意見の食い違いがあり、この辺りが最近の課題

*しかしながら、公募性などを実施してみると、若手は時間がないと言いつ事を始めることもある
どこかの時点で大きなシフトチェンジをする必要がある*

TPP が発効すれば、非関税障壁も含め、サービス業が開放される問題が発現し猶予はない

石川 :

- ・モチベーションの源泉を再考する必要がある。
- ・若手と管理層の OS が異なっており、そもそもプロトコルが成立していない可能性がある。
- ・講演で発表したけど、モチベーション 2.0 と 3.0 の世代では大きく考え方が異なる
例えば、賞与配分で、賞与加点よりもエクゼクティブコース参加を喜ぶなど
*若手が違う OS を持っているといっても、決して悪い OS ではない
社会貢献が現代の学生の大きな関心であり、優秀な人間ほど本業に含まれていることを期待する傾向がある
「対話」で、相互に分かり合うことは可能である。「会話」ではなく「対話」であることが重要
新旧が「対話」を重ねることで、さらに良くなる可能性もある*

高橋 :

- ・いかにパフォーマンスを上げて、経営に貢献するかが大事。そのためには、公平に評価することが大事
- ・市場価値＝まず社内で評価。評価は人事制度そのものであるなので、どうつなげていくかは慎重な議論が必要
- ・今後どのようにしていくかメッセージを発している企業が、今回受賞している
人材育成と評価は、大きな課題。その連関については？

福嶋 :

- ・コンピテンシーを上手く入れるのが肝要である (上手い企業もあった)
- ・スタッフも入れて、全社員が同じ土俵で評価されなくてはならない (そのような企業もあった)

良い人材育成プログラムの評価として、次の 4 段階がある (カーク・パトリック)

- 1) 満足度 (スマイルテスト)
- 2) 理解度 (知識・テスト)
- 3) 行動変容
- 4) パフォーマンスの向上 (3)の結果として)

上記の結果を継続観察をするのは、現場マネージャ

現場マネージャ自体の意識やツールが必須。全社一体とならなければ無理。

佐々木 :

・悪例

ITSS をそのまま導入して、人件費の圧縮に利用

人事担当者が ITSS 導入実績を武器に転職 など

・バランス

セルフチェックの全体ばらつきを、成熟度モデル参照してチェックいただきたい

中庸が大切。「中庸」とは、中途半端ではない、低いレベルでの平均値でもない、よくバランスが取れていて、全体としてギクシャクせずに回転することを言う。

中庸を持った上で、特色を出すというのが、大事。そのベースとしてのスキル標準

石川 :

・現在大学生数を 100 とすると、大学中退者を除くと卒業者が 87。このうち内定率 57%という記事が出たが、就職者が 54、就職しても 3 年で 3 割辞めるので、3 年以上勤続するのが 37。これが今の新卒の労働市場の実態である。よって新卒採用シーンで今なにが問題かと言うと、「なりすまし」である。

・企業に好まれるキャラクターとストーリーを創作し、その創作上の人物になりすますトレーニングをするのが当たり前となってきている。

・企業の採用担当は、この「なりすまし」を的確に見抜かないといけない。これが出来ないと入社後多くのメンタル疾患の発症を生むことにもなる。

・育成も重要だが、まずは「よい人材を見つける」ことが必要。

「地頭を鍛えよう」と教育してきた。出来上がってくる学生は意外と地味

しかしながら、入社後新人賞などをとる率が高かった

大学のレッテルではなく、個々人の中身で採用してほしい

企業自体の「なりすまし」(ホワイト・ライ)にも注意 (グレー・ライ?)

会社と大学のコミュニケーションも必要

IT 業界そのものの魅力の低下にも問題 (PR 不足?) 行位階全体のブランド形成が必要

全体の底上げが必要

・IT 業界の人事担当者の短期間の異動が問題。

ITSS や労働統計など、ヒトに対する問題の変化が激しいので、頻繁な異動では担当者の課題認識や理解が深まらない。

固定はいけないがローテーションするなどの工夫をした上で、この分野を形成する必要あり。

既出した人材育成に関する問題

- ・経営とHRMのスパイラルアップという根本問題
- ・グローバル(内なる、外的 両面)
- ・異なるOS

■今後、変革に向けて、人材育成に関する展望と期待

高橋 :

「とりあえずやってみる」という傾向があり、ITSS 自体は進化したが企業内部の理解が進んでいない

IPA から経営者に対し、ITSS の有効性や活用方法などのメッセージ発信が必要
改善の体制・考え方が必要 固定化できないものと当初より変化を前提に考えること
人間のモチベーションさえ変化してしまうのであるから、変化を前提にすべき

福嶋 :

ITSS を上手く活用するのは大事だが、経営者から求められる「ROI」も問題
ある程度の教育費の確保。人材育成を担当する人間の専任化を経営と一緒に考えるべき
「行動変容」は効果測定として利用できる。
人材育成は、勝つ為、というよりもむしろ負けない為。事例と比較して行動レベルでみせる

南部 :

退職状況が酷いときに分析をして、「将来像が見えない」「褒められない」ことが問題だった
行動心理学活用:目標の理解と共有は、ヒトを動かす契機となる
人間のモチベーションに対する行動についての教育を実施。⇒行動変容を目指す
個人と企業が自らの強みをよく理解して、お互い伸ばしていくことが大事

佐々木 :

「とりあえず ITSS を導入したが、その後・・・」という相談が多い
生兵法は怪我の元。研修やコミュニティを利用して、外から眺めることも重要
ウェンガー「コミュニティ・オブ・プラクティス」
学びあうコミュニティに入れるか入れないか。刺激を与える為に外部性は重要な要素

石川 :

問題の根幹:社員の自律が基本となる。自律した個人が前提
弊社でも「一人称で語ろう」という活動を実施していた。(他人事にしない)
=コミットする、自分とは何者かというアイデンティティを確立し旗をあげ、経営に働きかける
従業員が自律しないままシステムを作っても、廻らない。
個人がどう自律していくかという仕組みを作り上げていかななくてはならない
今年度の学生の卒論で「自律」をテーマにしたものが多かった
強制された自主性もあるが、このテーマに関しては後日、別枠にて。

■QA

【Q】ITSS の理解:スキル標準導入プロセスを、中小でどこまで実現できるか?

どういった落とし所があるか?

【A】IPA で、中小企業向けのテンプレートを用意している。

時間・手間短縮に活用できるはず。

「ITスキル標準導入プロセスの実証実験報告書」の公開(H21.3.31)

<http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/activity/activity2.html>

【Q】中小 IT ベンダーにおいて、企業理念を実現するのは難しい。

経営理念のもう一つ上のミッションの策定で、良い実例があったら紹介頂きたい。

【A1】某社では、ミッション・ビジョン・バリューを策定し小冊子にまとめて全社員に配布し、機会あるごとに教育を繰り返し教育していた。個人にどう落として考える機会を与えるのを意図的に実施しているのは素晴らしいことだと感じた。

一般的に人材は大切だとしている会社が多かった。

【A2】マネジメント十則を提案されていた企業もあった。マネージャは仕事ではなくて、ヒトを見ろとしている。

【A3】ミッション・ビジョン・バリューには、明確な定義がある。

ミッション:その会社の存在意義 何故世の中にいるのか?

ここが明確でないと、誇りが持てなくなる。

例) 消費者金融

A 社 数値目標のみ。貸し込みを実施。38%の退社

社員モチベーション低い

頑張れば頑張るほど世の中に不幸なヒトが増える

B 社 世の中の最後の砦

会社から早く卒業させるお手伝い。記入における教育業と自負
督促ではなく電話連絡をして状況を聞く。

返済延滞率 0.7%と都市銀行よりも低い率

無担保金融ではなく、「返したいという気持ちを担保としている」

転退職率2%切るような状況

ビジョン :ミッションを具現化するためのマイルストーン

3年後など、期限付き

バリュー :行動規範と価値基準

われわれは、何をすべきか、何をしてはいけない

この3点を共有することが根源的な社員のモチベーションとなる。

GE は人事評価を、このバリューとパフォーマンスの2軸で評価

両方高くなければ、昇格させない

【Q】最適事例セミナーについて、更に詳しく聞きたい。それを聞ける機会は、どこかにあるか？（ワークス・ソリューション）

【A】IPA として実施したいと思っているが、未定。窓口は IPA

【Q】事例各社への質問や情報共有は可能か？

【A】ラーニングコミュニティ、コミュニティ・オブ・プラクティスとして成立することを期待する。
ファーストコンタクトは IPA として、お願いします。

以上