

導入活用事例：株式会社インフォセンス

推進者

品質保証部 部長	吉田 壮一郎氏
品質保証部	中村 匡志氏
品質保証部	内田 経世氏



(左から) 内田氏、中村氏、吉田氏

1. 会社概要

1.1. 会社概要

- **社名**：株式会社インフォセンス（略称：i-Sense）
- **所在地**：福岡市博多区冷泉町 2-1 博多祇園 M-SQUARE
- **設立**：1989年4月
- **代表者**：久保 満
- **資本金**：1億円（山九株式会社 100% 出資）
- **社員数**：414名（2011年6月1日現在）
- **事業内容**：業務システムの設計・開発・保守
インフラ設計・構築・保守運用
物流コンサルティングサービス

株式会社インフォセンス（以下、インフォセンス）は、総合物流企業の子会社である山九株式会社の100%出資により1989年4月に設立された。母体企業グループの情報システム業務が中心だった事業から、「ITビジネスソリューションサービス事業」、「ITインフラソリューションサービス事業」、「システムインテグレーションサービス事業」の3つに分類される事業領域を展開し、母体企業グループ以外への販売比重を拡大している。

1.2. 事業の内容

母体企業グループの情報システム業務を通じて蓄積した高度な業務ノウハウとIT技術を融合することにより、顧客のビジネスプロセス改革からITシステムの構築、保守・運用までをトータルでサービス提供する。競争の激しいIT市場で、豊富な実績を持つ物流分野を核とした事業に加えて、RFID特化ソリューション、医療、企業基幹業務向けERP分野など、自社の強みを最大限に活かせる特化分野を

選別・事業展開することで、着実な成長を遂げている。

2. 企業戦略

2.1. 経営方針

ビジネスを実現する基盤であり最大の資産である「人財」の価値を高めることが、最重要の経営テーマであり経営戦略である。

また、母体グループ以外へのビジネスを拡大するために、得意分野のコンサルティング能力や営業力の強化を推進しながらも、「当社の肝はモノづくりであり、常に実現力を重視した経営方針を堅持すること」（代表取締役 久保社長 談）で、継続性のあるバランスのとれた人財を堅持し、多様なソリューションサービスを展開していく。

2.2. 人財戦略とITスキル標準導入

当社が自社にITスキル標準を導入した2005年当時の導入の目的は、以下の通りであった。

会社が求める人財像と社員のスキルを『見える化』することによって、
経営・事業ニーズに対応した優秀な人財の育成を実現すること

自社の経営・事業ニーズに合致した「人財像」を明らかにし、これを具体的な「目標値」、「到達度を測る尺度」とすることで、きめ細かな人財育成の取り組みを推進することを決断し実行した。会社がビジネス戦略に則した方向を「人財像」として示すことで、社員が自らのキャリアプランを描き、ステップアップするためのテーマに気づき、これに取り組むことを期したものであった。

3. スキル標準(ITスキル標準)の導入

3.1. インフォセンス版ITスキル標準の構築方針

2005年より、ITスキル標準の調査や試験的な導入を試みた結果、自らが求める人財像を定めるためには「ITスキル標準が定めた職種・専門分野から該当するものを選択」する方法では叶えられないと判断した。そこで、ITスキル標準をリファレンスとして活かしながら、自社のビジネスに合致した人財を定める「インフォセンス版ITスキル標準（以降、インフォセンスITSS）構築プロジェクト」を立ち上げることとした。プロジェクトの計画と実行の方針は以下の通り。

1. 自社のビジネスに合致した人財を定めるには、当社の現行ビジネスニーズのみならず、中期計画を踏まえていくこと。
2. このプロジェクトのゴールが「人財育成のインフラ構築」であること。
会社が目指す人財育成活動の完成度は、構築されたインフラを使った継続的な運用を通じ、利用者である社員や管理者の意見を取り込みながら高めていくものであり、その第1歩であるインフラ構築で、100点満点を目指すあまり時間をかけ過ぎることなく、「運用・運営に耐えうる60点の環境を早く作ること」とした。
3. 構築したインフラをいかに継続的に運用していくか、を踏まえてプロジェクトを推進すること。また、導入に関わった社員が伝道師となり、人財配置、活用方法、育成の重要性を伝えていくこと。
代表取締役の久保氏は、「インフォセンスITSSは、インフォセンスの将来の為に必要不可欠であることを、自ら先頭に立って全社に向けて伝え続けていき、会社が目指す人財育成活動を根付かせていく」と、取り組みに対する強い思いを伝えている。

3.2. ITスキル標準導入の流れと自社人財像

インフォセンスITSSの導入は、前記の方針に基づき作成された導入計画に則して、2006年10月から開始された。(図3.2-1)

2007年期首には、8職種19専門分野からなるインフォセンス人財像が定まり、初期運用開始の準備が整った。(表3.2-1)






フェーズ	タスク	概要	10月	11月	12月	1月	2月	3月
機能分析	事業ニーズ、人財ニーズの収集	事業ニーズ、人財ニーズ、その他人財育成に関する要求事項を経営層から収集する。						
	要求モデル作成	人財像を始めITスキル標準導入に関わる経営層の要求内容を整理して要求モデルとしてまとめる。						
	To Be 機能モデル作成	当社の事業機能を階層化してあきらかにする。要求モデルの内容を踏まえて、to-beを盛り込む。						
目標人財モデル作成	職種/専門分野の確定	To Be 機能モデルを括ることで、自社の職種・専門分野を定める。(名称、人財イメージも合わせて整理)						
	インフォセンسフレームワークの確定	人財像 x レベルのフレームワークを定義する。そのために全体のレベル定義を定める。						
スキルセット作成	スキルセット作成	人財像にマッピングされた機能に対するスキルを明らかにする。「ITスキル標準」のスキル定義を活用)						
	人財像の詳細定義	定めた機能、人財像、スキルを整理して、各人財像の詳細な定義をする。						
	現場のレビューと反映	現場の管理者、リーダークラスを交えて、定義した人財像、スキル、レベル定義を精査する。						
システムへ実装	スキル管理システム準備	定義した情報をスキル管理システムに搭載し、スキル・インベントリが可能な状態にする。						
	テストインベントリの準備と実施	テストインベントリを実施する社員の選別、目的、操作の説明。インベントリの実施をする。						
	テストインベントリ結果の分析と反映	テストインベントリの結果を取りまとめ、スキルの見直し、レベル条件の調整などをする。						
運用開始準備	管理者説明	管理者に、ITスキル標準の目的、活用方法、育成PDCA、管理者の役割などを説明する						
	全対象者への説明、インベントリ実施	対象社員に、ITスキル標準の目的、活用方法、育成PDCAを説明し、初回インベントリを実施する。						

図 3. 2-1 導入計画

出典：インフォセンス

表 3. 2-1 インフォセンズ人財像一覧（2007 年度版） 出典：インフォセンズ

職種	専門分野	定義
ストラテジスト	ストラテジー	ビジネス部門の経営方針と事業戦略を把握し、その実現のための IT における課題解決案を提案し、各種ソリューションの計画、企画、推進をコントロールする。
マーケティング	マーケティング	顧客の経営方針を把握し、その実現のための課題解決案を提案し、各種ソリューションや製品の販売を行う。企業、事業、製品およびサービスの市場の動向を予測かつ分析し、事業戦略、実行計画、資金計画および販売チャネル戦略などビジネス戦略の企画立案を実施する。
セールス	セールス	既存顧客への案件開拓アプローチ、新規顧客の開拓を行う。
コンサルタント	ロジスティクス コンサルタント	物流作業の改善、構築支援、在庫削減、物流センターの集約・最適配置等のソリューションを提供する。
	ビジネス コンサルタント	業務改革計画、情報システム構想/基本計画の策定、IT 戦略策定等のソリューションを提供する。
プロジェクトマネージャー	EPM	プロジェクトの進捗、納期管理支援、プロジェクト損益管理支援、リスク管理支援、プロジェクト監査、プロジェクト計画評価など、エンタープライズプロジェクトマネジメントの役割を担う。
	PM	プロジェクトの立ち上げ、計画策定、遂行、進捗管理、終結を行い、契約上の納入物及び QCD(品質・コスト・納期)に責任を持ち遂行する。
アプリケーション プロフェッショナル	アーキテクト	ビジネス上の課題解決のためのアプリケーションアーキテクチャを設計する。ビジネス課題の整理とアプリケーションの枠組みを評価、策定し、パッケージ、独自開発のアプリケーションを選択、設計し、システム開発におけるアプリケーションとそれを組み合わせた業務設計の指導を行う。
	プロセスデザイナー	アプリケーションの要件定義、顧客（ビジネス部門）との交渉、各種デザイン（主に外部設計まで）を行う。
	デベロッパー	アプリケーションにおける内部設計以降の開発を行う。
	パッケージコーディネーター	業務に関するユーザーの要望を分析し、業務パッケージのカスタマイズ、機能追加、導入及び保守を行う。
	オペレーション	アプリケーションの運用および監視、サービスレベル管理や、ユーザーの視点からアプリケーションの改善提案等を行う。
インフラストラクチャー プロフェッショナル	アーキテクト	ビジネス上、IT 上の課題解決のためのインフラアーキテクチャを設計する。ビジネス課題の整理とインフラの枠組みを策定し、インフラ構成を設計し、システム開発におけるインフラとそれに伴う運用設計の指導等を行う。
	プラットフォーム スペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャーの領域において、システムプラットフォーム設計、構築、導入の遂行管理を行う
	データベース スペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャーの領域において、データベースの設計、構築、導入の遂行管理を行う
	ネットワーク スペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャーの領域において、ネットワークの設計、構築、導入の遂行管理を行う
	セキュリティ スペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャーの領域において、セキュリティ機能、セキュリティのためのコンポーネントなどの設計、構築、導入の遂行管理を行う
	オペレーション	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャーの領域において、システム保守運用を行う。
バックサポート	エデュケーション	人財資源確保と成長のために、人財育成施策の企画、遂行を行い、人的資源を最大限に活用できるよう各種教育プログラムを管理、遂行する。

3.3. ITスキル標準導入後の取り組み

2007年4月より、インフォセンスITSSを使った人財育成活動の第1期が開始された。導入計画当初から、「運用・運営に耐えうる60点の環境を早く作り、運用しながら改善していく」方針で進めていたため、導入開始間もなく、具体的な運用体制の強化、改善の取り組みを展開することとなった。そのいくつかを以下に挙げる。

(1) 各種委員会の発足

インフォセンスITSSの活用を検討する活動、各種定義内容を改善する活動、インフォセンスITSSを啓発する活動など、運用状況に応じた委員会をタスクフォースとして設置した。委員会メンバーは各部門から選抜した代表者で構成される。

当初は役職者の比率が高かったが、現在は各委員会とも多くは一般社員から成る。

この委員会を通じたボトムアップの改善活動により、インフォセンスITSSの完成度を高めると同時に社員への啓発活動が進められている。

(2) レベル判定条件の見直し

前述の委員会の1つ「改善委員会」が中心となって、インフォセンスフレームワーク（表3.2-1の目標人財モデル作成フェーズで策定したもの）のレベル定義について、定義を細分化する見直しを行った。

若手から中堅の社員が積極的にレベルアップに取り組むものの、現レベル定義ではなかなかレベルアップしない。レベルアップのモチベーションをより高めるために、「2～3年/レベル」を目安になるように中位レベルを細分化することとし、中位レベル（レベル2～3）を2段階からの4段階に変更した。（図3.3-1）

(3) 職種・専門分野の見直し

同じく、「改善委員会」が中心となって、職種・専門分野の見直しをした。事業ニーズの変化に応じて、上流工程を担う人財、ソリューション提案を担う人財の役割内容を見直すニーズが高まった。見直しのプロセスは、初期導入時に準じておこなっている。（図3.3-1）

その後も、経営戦略の見直しや人財育成活動上の課題に応じて、人財の定義は見直しをしている。

業務経験年数目安		1～3年	4～5年	6～7年	8～9年	10～11年	12年以上				
レベルイメージ		エントリー	上位者の指導のもと、実施		単独で自主的に実施		実施+指導できる		指導者		
職種	専門分野	レベル									
		Level 1	Level 2.1	Level 2.2	Level 3.1	Level 3.2	Level 4	Level 5	Level 6	Level 7	
ストラテジスト マーケティング	ストラテジー										
	マーケティング										
セールス	営業企画										
	営業										
コンサルタント	物流コンサルタント										
	基幹業務コンサルタント										
	医療コンサルタント										
パッケージ プロフェッショナル	物流パッケージスペシャリスト										
	ERPパッケージスペシャリスト										
	医療パッケージスペシャリスト(医事会計)										
プロジェクト プロフェッショナル	プログラムコントロール										
	プロジェクトコントロール										
アプリケーション プロフェッショナル	アーキテクト										
	プロセスデザイナー										
	デベロップメント										
インフラストラクチャ プロフェッショナル	オペレーション										
	アーキテクト										
	プラットフォームスペシャリスト										
	データベーススペシャリスト										
	ネットワークスペシャリスト										
バックサポート	セキュリティスペシャリスト										
	オペレーション										
	エデュケーション										

図 3. 3-1 インフォセンスフレームワーク (2011 年度版) 出典：インフォセンス

※青枠部分は 2009 年、並びに 2011 年（後述）に見直した職種・専門分野とレベル定義を示す。

4. スキル標準の活用と運用

4.1. 運用確立の時期を過ぎて

2007 年 4 月の初期導入以来、「人財像とスキルの見える化」を第 1 の着眼点として進めてきた人財育成活動だが、2010 年後半には、人財育成活動の基盤システムを含めた大きな見直しをする活動の検討を始め 2011 年に実行に入った。この活動は、インフォセンス ITSS の第 2 の創業と呼べる大きな活動の飛躍を目指したもので、下記は、そうした取り組みを決定するきっかけとなった現象をまとめたものである。

(1) 人財育成の安定と停滞

2007 年より人財育成の年間サイクルを 3 年間継続し、運用開始当初に社員の間にあった人財育成活動に対する抵抗感はなくなった。多忙な時期と重なる年間 2 回のスキル棚卸し、自らのスキル強化計画立案と管理者面談による承認、実施した取り組みの振り返りを、ほぼ全社員が実施するようになり、人財育成活動が社内に定着したといえる状況となった。

実際、インフォセンス ITSS 導入前から積極的に人財育成活動を推進していた部門においては、管理者が部下の育成について本人と 1 対 1 で会話を素材として利用することで、この仕組みの利便性を再認識し、より積極的に活用する好スパイラルとなっていることが実感できた。同部門の社員は、

こうした管理者の姿勢を通じて、インフォセンズ ITSS の目的と活動を受け入れていることがわかった。インフォセンズ ITSS 導入を通じて、社内に人財育成活動を根付かせる目標達成に近づいていることが窺われた。

その一方で、人財育成の年間サイクルを、会社主催のイベントとして受動的に捉えている上司と部下が依然としていることがわかった。

会社の最大の資産である「人財」の価値を高めるためには、各社員が自らの意思で能力を高める取り組みを継続することが必須である。

当活動を推進する事務局並びに経営層は、停滞しつつある状況を好転させるために、その原因の分析と対策が必要と判断した。

(2) 活用範囲の拡大

当初の目的であった「見える化」は達成できたものの、この成果を人員配置やプロジェクト管理など、具体的なビジネス活動に直接活かすところまで進行・浸透していない。

これまでも各種委員会（3. 3 (1) 各種委員会の発足）によって、小規模な改定や啓発活動など様々な取り組みを試行している。活動の大きな飛躍を獲得するためには、人財育成活動の基盤システムの整備も含めて、「見える化」の成果をどう業務に活かしていくかを具体化・制度化する取り組みをする時期であると判断した。「見える化」に留まらず、「見える化」された結果を様々なところで活かすことが、人財育成活動自体を会社に浸透させることになると思った。

人財育成の年間サイクルを受動的に捉えてしまう要因を分析したところ、その1つに、管理者が部下の育成活動に活かせていない、活かす方法が分からないことが挙げられる。そうした管理者の姿勢を見て、社員は、育成活動の重要性、価値を低く捉えていることが考えられた。実際、積極的に活用している管理者も含めて意見を収集すると、

- 各社員の見える化までならよいが、管理者が育成活動や実業務に利用するためには、現在のスキル管理システムからデータを抽出・分析するなどのオペレーションが必要で負担が大きい
- 時間がなくてオペレーションをするまで手が出ないため利用しない
- 利用しないために有効性を知らない（食わず嫌い）

といった負のスパイラルに陥っている状況が窺えた。

そこで、「活用範囲の拡大」を含めた、利用者（管理者、社員）の利便性を高めるような見直しをした上で、運用開始当時以上の徹底的な啓発活動を行うこととした。

4.2. インフォセンスITSSの第2の創業活動

前述の課題と解決の方向を踏まえて、インフォセンス ITSS の第 2 の創業となる見直し活動として、主に以下に挙げる事項を実施することとした。

(1) 中期経営計画に準じた職種の見直し

新たな中期経営計画に則して、セールス、コンサルティング領域を見直した。導入時と同じプロセスを踏むことで、経営層のニーズの把握と現場感を持った見直しを実施した。

(2) 人員配置、業務アサインへの活用のための強化

人員配置、業務アサインなどの具体的な活用に拡大しない要因を分析した結果、現在捕捉しているスキル情報では不十分であることがわかった。

例えば、「業務アプリケーションの製作スキル」の有無までは捕捉できるが、「オブジェクト指向の開発環境下でのスクリプト開発が可能か」といった利用する「要素技術」や「在庫管理の業務知識は持っているのか」といった業務・業界知識までは把握できていない。現場管理者のニーズは、「IT 技術だけではなく、特定の業務知識の有無も含めて業務アサインを判断したい」というものであった。

把握する項目を増やすことで捕捉する範囲は増えるが、その運用負担も増加するため、安易な項目追加は出来ない。そこで、各部門の専門家の意見を集約した上で、現時点で「社内の標準的なもの」、「市場動向として今後強化を図りたいもの」など、ビジネス視点、育成視点で把握したいものにできる限り項目を絞った。今後も、定期的に項目の見直しが必要である。

この見直しによって、各社員が回答すべき事項が大幅に増えたものの、当見直し内容を社員に説明する場で、「今までも人員配置、業務アサインに活かしていくと言っていたが、本当に活かすためにはこれだけのインプットが必要」と、活用のニーズと必要性を訴えることで理解を得ることができた。目的が曖昧なことにかかる 1 の負担よりも、目的が明らかな 10 の負担の方が社員は納得してくれることが確認できた。

(3) プロジェクト管理への活用

プロジェクト管理者に求める業務に準じた支援機能を用意することが、インフォセンス ITSS の「プロジェクト管理への活用」につながる。

インフォセンスでは、一定以上の規模のプロジェクトに対して、プロジェクト計画時から完了までの間、定期的に作業進捗、収支、品質など様々な視点で審査をする「プロジェクト審査会」という制度がある。

プロジェクト管理者は、必要なリソースを確保し、そのメンバーで推進するプロジェクトのリスクを評価した上でプロジェクト審査会に臨む。プロジェクト開始には、計画比の状況把握とリスク評価・対策を明らかにして「プロジェクト審査会」のレビューを受けるが、プロジェクトリスクの評価や対策のカギとなるのは、プロジェクトリソースの増減・再配置である。更にインフォセンスでは、プロジェクトメンバーがプロジェクトを通じた育成目標を設定し、これを実現することをプロジェクト管理者に求めている。

こうしたプロジェクトメンバー管理と育成の取り組みを全面的に支援する機能を用意することで、プロジェクト管理者にとって利便性の高い「支援」となるよう、インフォセンス ITSS の強化を図ることを目指した。

実際、社員の情報は、所属部門の管理者だけが参照できるルールとしていたが、プロジェクト管理者がメンバーアサインのために全社員の情報（参照情報は限定）を参照することができるように見直ししている。

2011年10月時点では、強化されたそのインフラが稼働したばかりで、その成果・効果については言及できないが、スローガンだけが先行していた活用が、現実的に運用される段階に進んでいると言える。

(4) 利便性を高めるインフラ強化

前述に記載の通り、コンセプトが正しくても、現場の活用を左右するのは利便性が大きなウェイトを占める。そこで、強化策を含めて、それらを管理者や社員が活用できるように、スキル管理システムの刷新を決定した。

特に、各社員のスキル保有状況をきめ細かくレポートする機能（図 4. 2 - 1）、プロジェクト管理者に必要なプロジェクトメンバー情報を管理する機能（プロジェクト管理者がアサインしたプロジェクトメンバーと担当業務、並びにその担当業務のスキル保有状況を表示する機能、各メンバーの保有スキル詳細と育成目標を設定する機能）（図 4. 2 - 2）の2つの機能を強化することにした。



図 4. 2-1 社員の目標人財の習得スキル状況 出典：インフォセンス



図 4. 2-2 プロジェクト情報 出典：インフォセンス

4.3. 第2の創業活動の経過と今後の課題

導入を開始した2007年4月には、全社にインフォセンスITSSの目的と年間育成サイクルについて、多大な労力をかけて説明活動を行うことで、全社に浸透させることができた。第2の創業と位置付けた今回の改定説明は、前回以上に入念に説明会を実施することで、年間育成サイクルを全社イベントとして受動的に捉えている社員に、改めて制度の目的と会社の本気度を徹底する格好の機会となると考えた。

そこで、事務局である品質保証部が主体となって、対象者約400名に対して、部門単位（管理者、社員同席）の説明会を実施し、その回数は全30回に及んだ。

説明会では、インフォセンスITSSの目的、更に今回はどんな目的のためにどんな見直しを図ったかを時間をかけて説明している。合わせて、社員、管理者が利用するスキル管理ツール（ESI：Enterprise Skills Inventory）の操作方法もデモを含めて説明した。社員が最も注目したのは、「このツールを管理者がどう使い、社員が入力した情報がどのように見えるか」の説明であった。通常、一般社員は管理者用の機能を見る機会がなかったからでもあるが、社員の注目した点は、「会社や管理者がいかなる活用をするのか＝取り組みの目的の真意」だったと言える。

説明会開催時や開催後、各社員から以下のような意見が挙がっている。

- ・自分の結果だけではなく、他人の結果も見られるようにしてほしい。業務上困った時に、誰が知っているか、助言を得られる人を知ることができる。（一般社員）
- ・組織以外に、入社年度など多面的な絞り込みの機能がほしい。育成目標の設定や組織強化のポイントを掘むのに有効だから。（管理者）
- ・スキル棚卸しは、もっと頻繁にやったらどうか。各社員は、トレーニング受講後、担当業務完了時などに記載すれば忘れずに確実に入力できる。（一般社員）
- ・保有スキルの高さの客観性を高めるために試験、資格を目安として用意してほしい。（一般社員）

意見のほとんどは利用することを前提とする要望であった。いずれも、インフォセンスITSSを会社イベントとして受けとめた消極的なものではなく、自らの仕組みとして受けとめた上での意見である。導入初期の説明会と比較して、大きな変化である。

また、今回の「第2の創業活動」の成果を、説明会の反応からいくつか確認することができた。既に事務局では、上記に挙げた要望事項の検討の外に、以下のよ

うな検討課題に取り組み、インフォセンス ITSS の更なる進化を目指している。

1. 業務と連動してインフォセンス ITSS を利用する場面を増やしていく

インフォセンス ITSS の活用拡大は、制度の主目的である「経営・事業ニーズに対応した優秀な人材の育成を実現すること」や制度自身の完成度を高めることに繋がっていく。そもそも活用頻度が高まるということは、この制度がビジネス活動に頻繁に利用されることを示すことになり、制度の企業貢献度を高めることになる。まずは、プロジェクト管理での活用場면을精査していき、更に活用領域を拡大していく。

2. 業務能力評価のスキームにスキルアップの成果を活用するルール作り

人事評価制度の1つとして業務能力評価がある。現在、インフォセンス ITSS の結果をこの評価にどう反映するかは各管理者に委ねられている。社員の合意形成を通じて、反映のルール化を図っていく。

3. 各社員の育成計画作成支援

今回の見直しで、各自の目標人材・レベルに対する到達点、弱点、この1年で伸びたところなどがレーダーチャートなどで見える化できるようになった。この詳細な結果と、トレーニングなどの強化策とを連動させて、育成計画の活用につなげる仕組みを検討していく。

5.スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

最後に、当制度を推進してきた吉田氏、中村氏、内田氏に、スキル標準に取り組んでいる方々へのメッセージをいただいた。

当社の試行錯誤の取り組みを見ていただくと分かるように、「このツールを入れたら人財育成活動が定着する」というものは残念ながらありません。導入方法・運用方法についても、会社によって当たり外れがあるでしょう。少なくとも、外から持ってきた標準を自社に当てはめてもうまくはいかない。仕事の仕方もビジネス規模も違えば当然変わってくるので、自社に合った取り組みを選択することが大切です。「自社に合った取り組み」を見つけるには、継続して自社で運用し、知恵を出して見直ししていくしかありません。

「継続」の中には、制度の目的を啓発する活動自体も含まれます。当社も、導入当初はかなり徹底して目的を説明し、毎年の新入社員にも同様に説明を徹底していますが、導入してから3～4年経つと初年度の説明内容が揺らいでくる社員がいます。折に触れて徹底することを継続することが、制度の運用上のポイントになります。

こうした取り組みは、主幹部門となる方々が推進しなければなりません。そうした推進者のモチベーションは誰も提供してくれません。

但し、取り組むテーマは、全社の現ビジネスの根幹に繋がるものであり、会社の将来にも繋がるものです。人を育てる仕組みを会社が持たなければ、現在会社の一線で活躍している人が引退した後に、その会社は無くなることになります。

こうした重要な取り組みを担当する機会を得ているわけですから、「自分がやらなければ誰がやる、信念を持って何としてもやりきる」という意志が持てる仕事である、ということがモチベーションと言えるのではないのでしょうか。