特集論文

情報システム部門における人材育成

下出聖子*
西村純一*

Personnel Training for IT Department

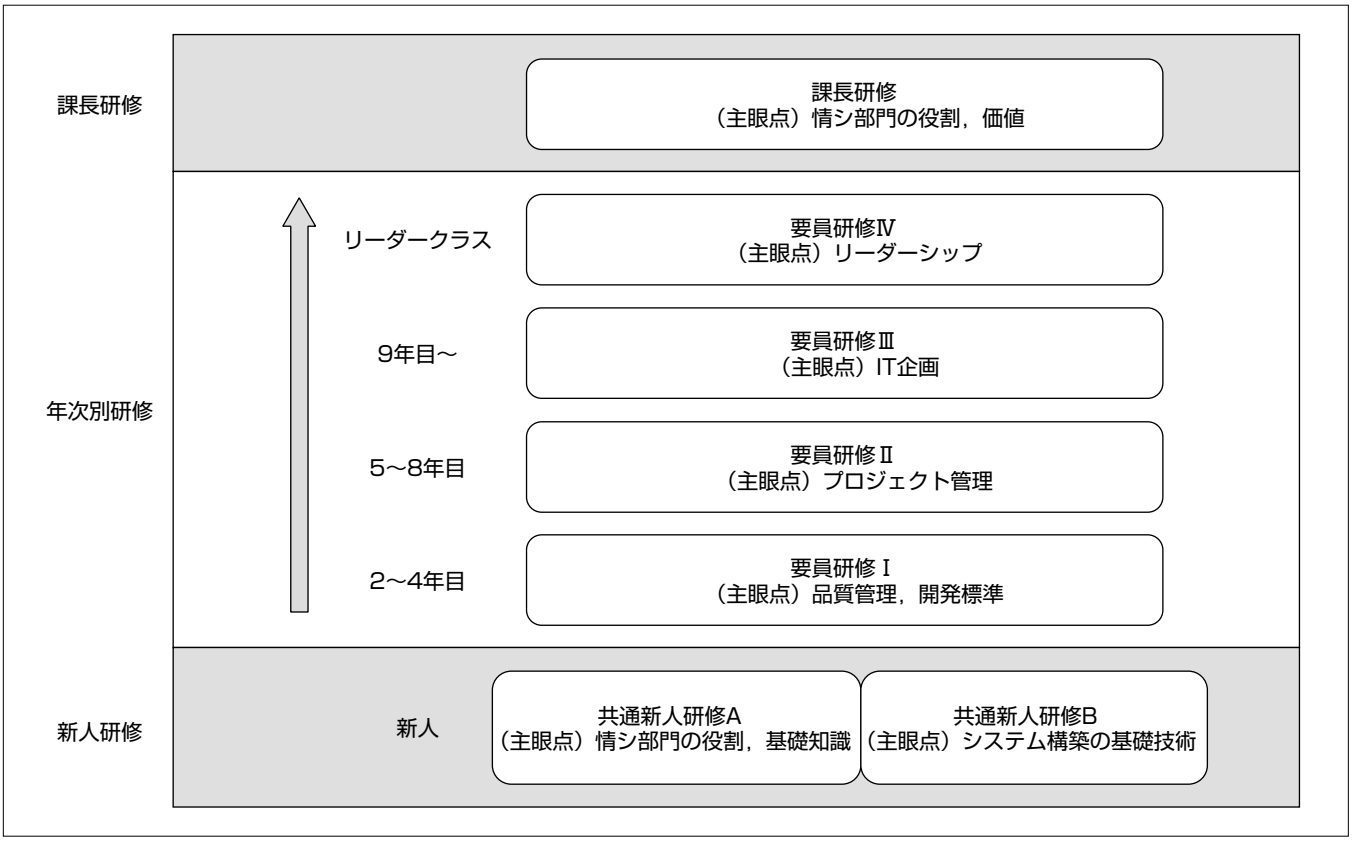
Seiko Shimode, Junichi Nishimura

要　旨

三菱電機では，情報システム技術センター(以下“情技セ”という。)を除く社内情報システム部門は，事業本部，製作所に属している。大半が課レベルの組織下で，情報システム関連に特化した体系的な研修を実施することは難しく，また情報システム部門間での組織連携(事業本部，製作所間)，技術交流，情報交換，課題共有が希薄になるなどの問題点があった。

このような状況を解決するため，2005年以降，情報システム技術力強化，共通性の高い研修プログラムの全社展開による効率化，人的交流の活性化を目的に，情報システム要員の全社的な育成・強化に取り組んできた。

全社共通施策として年次や役割に応じたスキルを効率よく身につけるための要員研修体系を構築し，この研修をベースに国内事業支援要員を海外事業にも対応可能な要員に育成するグローバル対応，更なる情報システム部門の役割・価値向上のための業務改善提案力(IT企画力)強化に取り組んだ。



情報システム部門向け要員研修体系

当社情報システム部門の要員研修体系は，大きく年次別，役割別に分類しており，各々のレベルでの期待に応じたプログラムを選定し，効率よくスキルが身につくよう構成している。

*情報システム技術センター

1. まえがき

情報システムを取り巻く環境の変化を受けて社内情報システム部門(以下“情シ部門”という。)の役割も変化しており，人材育成のあり方も，これらの変化に追従する必要がある。

本稿では全社レベルで展開する要員研修の体系とプログラム，情技セにおけるグローバル人財育成への取組み，情シ部門の役割拡大に応じたIT企画領域実践への取組みを述べる。

2. 情シ要員育成体系・プログラム整備への取組み

2.1 背　景

全社組織であった情報システム本部が1994年に解消し，情シ部門の要員育成は，事業本部・製作所の情シ部門（大半は課レベル）と情技セが個別に実施していたが，課レベルで推進可能な範囲には限界があり，また事業本部間と製作所間の横通しも行われていなかった。

2005年に実施した，事業本部と製作所情シ部門へのアンケート結果からも，“共通性の高い基礎教育は全社レベルで検討してほしい”“情シ部門は規模が縮小し，年次別・スキル別の体系的な要員教育が不十分”などの意見があり，全社レベルでの計画的な要員育成活動の強化が必要であるとの声が高まっていた。

2.2 全社情シ部門共通施策の立案

このような背景から，全社として効率的かつ効果的な要員育成基盤の確立を目的に，全社情シ部門共通施策を共同で検討・立案するために，2005年5月，経営企画室，人事部，経理部，事業本部の代表者22名と情技セ5名から成る“社内情報システム要員・体制強化WG”(リーダー：情技セ・営業情報システム次長)を設置した。WGで，技術レベル向上，及び企画力強化を狙った共通性の高いプログラムを選定し全社展開する施策として，情シ部門共通新人研修，及び年次別要員研修の実施を決定した。

(1) 情シ部門共通新人研修

新入社員(相当)を対象に，情シ部門の役割や基礎知識など，共通性の高いプログラムを選定して実施する集合研修

(2) 情シ要員研修(Ⅰ～Ⅳ)

入社2年目以降の情シ要員を対象に，各年次の役割・期待に応じたプログラムを選定して実施する集合研修

2.3 要員研修体系の確立

2006年度から実施した情シ部門共通新人研修と情シ要員研修に，2010年度から開始した課長研修を加え，全社レベルの年次別・役割別要員研修体系を確立した。各研修の目標と概要を次に述べる。

2.3.1 情シ部門共通新人研修

(1) 共通新人研修A

当社情報システムの概要，情シ部門の役割・モラル，情シ要員に必要な基礎的・共通的知識を理解して，上長の指導の下で業務が遂行できるレベルを目指す。情技セの有識者が講師となり，受講生はここで習得した基礎知識を基に“企業における情報システム部門の役割”をテーマにグループ討議・発表を行い，知識を定着化させる。

(2) 共通新人研修B

データベースやJava(注1)プログラミング実習によって，情報システム構築の基礎技術を習得し，上長の指導の下でシステム設計，構築ができるレベルを目指す。グループ単位で実習を行うことで，チームワーク，リーダーシップ，プロジェクト管理についても体験する。

(注1) Javaは，Oracle Corp.の登録商標である。

2.3.2 情シ要員研修

(1) 要員研修Ⅰ(入社後2～4年目が対象)

品質確保の重要性，開発標準化の必要性を理解し，自己業務(役割)を確立できるレベルを目指す。“なぜなぜ分析”で品質問題の根本原因を追求する手法を学んだ上で，情報システムの品質向上策についてグループ討議を行い，業務で発生する品質問題を解決するためのアプローチ方法を学ぶ。

(2) 要員研修Ⅱ(入社後5～8年目相当が対象)

情報システムマネジメント及びプロジェクトマネジメントに関する基礎知識を理解し，業務が遂行でき，中規模プロジェクトを成功に導くことができるレベルを目指す。情報セキュリティマネジメント(ISMS)，事業継続計画(BCP)，情報システム運用管理業務体系(ITIL)等の標準フレームワーク概要を理解した上で，グループ討議で仮想プロジェクトのリスク分析や，問題解決のための思考プロセスを実践する。

(3) 要員研修Ⅲ(入社後9年目相当が対象)

経営，事業戦略に対する業務分析，改善提案を行えるスキルの習得を目指す。ケーススタディを通したチーム演習形式によって，経営に貢献するIT戦略立案(IT企画)の手順と手法を実践する。なお研修はA，Bの2コース編成で，Aコースはプロジェクト立ち上げ，実行計画レベルの業務分析・改善提案，実行計画立案スキルを習得し，続くBコースで経営・事業レベルの業務分析・改善提案，中期計画立案スキルを習得する。

(4) 要員研修Ⅳ(リーダークラスが対象)

情報システム化プロジェクトや組織におけるリーダーシップの重要性を認識し，プロジェクトを円滑に進めるための知識とスキルの習得を目指す。東京工業大学吉川厚連携教授監修のマンガ教材(**図1**)を活用して，テーマごとにグループ討議と発表を繰り返すことによって，リーダーとしてのコミュニケーションスキルを習得し，自己を振り返る契機とする。

2.3.3 課長研修

年次別の要員研修を経て，管理職の視点から情シ部門の役割・価値を再考する。他社訪問を通して他社事例を学び，

図１．研修で使用しているマンガ教材[1]

社内他製作所の取組み事例も交えて“情シ部門のイノベーションとは何か？”をテーマにグループ討議を行うことによって，課題や事例を共有して業務改善・提案活動のヒントを得る。

2.4　グローバル人財育成への取組み

ここまで国内事業を支援する情シ要員を対象とした育成への取組みを述べてきたが，近年では企業の成長戦略に伴い海外事業も支援可能な情シ要員の育成・確保が必要になっている。これに対応するため，2011年度から情技セが独自に取り組んでいるグローバル人財育成について述べる。

2.4.1　課　　題

グローバル対応力向上のためには，海外事業支援要員（以下“グローバル人財”という。）の計画的な育成が必要であるが，これまではグローバル人財に対する具体的な評価基準や，評価基準に基づく中期的な育成計画策定，及び計画に対する実績確認等を含むPDCA（Plan Do Check Action）サイクルが脆弱（ぜいじゃく）だった。

2.4.2　実 施 事 項

このため情技セでは，国内事業支援要員を海外事業も支援可能な要員に育成するため，育成対象者を特定した上で，次の取組みを実施している。

⑴　グローバル人財評価基準と育成手段の定義

３つの評価指標（語学レベル，ネイティブとのコミュニケーション実績，海外出張実績）からグローバル人財レベルを定義し（**表１**），各部門が育成計画を策定する際の指針となるよう，現状の人財レベルを基に最適な育成手段を定義した（**表２**）。

⑵　PDCAサイクルの強化

各部門が策定する育成計画に沿って，着実に人財育成が行えるよう，個人別に人財レベル，育成計画，評価指標別スキルを管理する“グローバル人財スキル一覧”（以下“スキル一覧”という。）を作成し（**表３**），定期的（年２回）に育成計画・実績フォロー，育成計画の確実な実行を促すため，スキル一覧の育成計画を活用して語学検定の受験案内を各部門に発信するとともに，育成対象者の受験結果チェック（年２回），人事部主催の国際研修制度（当社グループ海外拠点へのOJT（On-the-Job Training）研修派遣，現地語学学校への留学）への申込みフォロー（年３回）を行うことによって，グローバル人財育成のPDCAサイクルを強化した。

表１．グローバル人財評価基準

人財レベル(注2)	評価指標		
	語学レベル	海外実務経験レベル	
		ネイティブとのコミュニケーション経験（延べ実績）	海外出張経験（海外出張延べ実績）
A	TOEIC700点以上か新HSK４級以上(注3) Ⓐ1	６か月以上	一人で出張，業務遂行が可能（３か月以上） Ⓐ2
（AA）	語学レベル（A1），かつ海外実務経験レベル（A2）		
B	TOEIC500点以上か新HSK３級 Ⓑ1	３か月以上～６か月未満 Ⓑ2	一人で出張はできるが，現地での業務は補助が必要（１～３か月未満） Ⓑ3
C	TOEIC500点未満か新HSK２級以下	３か月未満	一人での出張はできるが，業務は難しい（１か月未満）

（注２）　人財レベルは，語学又は海外実務経験レベルのいずれか高い指標で評価
（注３）　新HSKは，中国政府公認の中国語検定試験

表２．取組み別・人財産レベル別育成手段

育成の取組み（　　）内はレベルのfrom→to	人財レベル	育成手段				
		海外OJT	語学留学	海外出張	海外業務	自己啓発
⑴　A要員の育成（B→A）	B１	○	◎			○
	B２		○	◎		
	B３	○			◎	○
⑵　語学レベルの底上げ（C→B）	C		◎（英語以外）	○	○	◎
⑶　即戦力要員の育成（A→AA）	A１	◎		○	○	
	A２		◎			○

（◎：優先手段）

表３．グローバル人財スキル一覧の管理項目

・基本情報	部課，氏名，人財レベル
・育成計画	育成計画と実績，育成時期，個人別到達目標
・評価指標別スキル	語学レベル（英語，中国語） ネイティブとのコミュニケーション実績（延べ日数） 海外出張実績（延べ日数）

3.　IT企画実践への取組み

経営層は情シ部門に対し，更なるIT活用による事業強化支援を期待しており，単なる合理化目的のシステム化にとどまらない，事業強化・改善施策の一翼としてのIT活用立案や進歩する多様な要素技術の選択活用提案等，情シ部門の役割はますます拡大している。

3.1　課　　題

事業部門が策定する事業戦略（目標）を情シ部門が分析・理解して，事業強化・改善施策につながるIT戦略を立案するためには，リーダー層の拡充と業務改善提案力（IT企画力）強化といった情シ要員の質的強化が必要であるが，リーダーシップの発揮やシステム企画に必要な要素項目の具体化・体系化，これら体系化された要素項目に対する評

価(上司，本人)と目標設定，及び到達目標に対する成果確認等の仕組みが脆弱だった。

3.2 実施事項

(1) 情報システム企画力調査

ITを活用した生産，業務部門の課題解決プロセス(業務改善，システム企画)で必要な要素を，業務(＝タスク)の棚卸し，それに付随する技能(＝スキル)や成果に結び付く行動(＝コンピテンシー)の3つの観点から整理・体系化した“Task Competency Skill(TaCoS)セット”(タスク領域83項目，スキル領域82項目，コンピテンシー領域62項目から成る)(**図2**)を策定し，これを活用したシステム企画力調査を2011年度(年1回)から開始した。

システム企画力調査では，TaCoSセットの各項目について，本人，及び上司が4段階評価し，さらに，項目の中で重要と考えているものについて評価する。調査結果は，全社で集計・分析後，報告書として全社に公開するとともに，調査回答者には本人対上司との評価スコアや重視度ギャップを見える化したレポートを作成して個別配布した(**図3**)。

これによって，企画力領域の共通言語化と強化すべき要素の判断材料が識別されるようになり，情シ部門の仕事価値(役割期待)を全社で共有することが可能になった。また，個人のシステム企画力を見える化したことで，自己の強み，弱みを把握して，振り返りの契機とした。

図2．業務改善・システム企画力のスキル体系(TaCoS)

スキル領域

【凡例】強み項目(リーダ(ハイ)水準以上)であれば白枠 弱み項目(リーダ(ミドル)の水準以下)であればグレー枠で網掛け	あなた本人の評価(スコア) 前回(a)	今回(b)	差(b−a)	あなたの上司の評価(スコア) 前回(c)	今回(d)	差(d−c)	あなたの評価に対する上司の評価(d−b)	あなたの上司の重視項目数
1．情報を収集・整理する(リサーチ)		57.6	−		57.6	−		0/11
2．論理的に考える(クリティカルシンキング)		71.8	−		66.7	−	↓	0/13
3．予測・試算を行う(シミュレーション)		76.9	−		76.9	−		0/13
4．コンセプトを作る(コンセプトメイキング)		41.7	−		25.0	−	↓	2/4
5．文書を作成する(ドキュメンテーション)		50.0	−		25.0	−	↓	4/4
6．プレゼンテーションをする		55.6	−		55.6	−		3/3
7．ファシリテーションをする		33.3	−		33.3	−		0/1
8．交渉・調整を行う(ネゴシエーション)		46.7	−		33.3	−	↓	0/5
9．プロジェクトマネジメントを行う		85.2	−		66.7	−	↓	0/9
10．IT技術を活用する		74.1	−		66.7	−	↓	0/9
11．必要な知識を持っている		47.6	−		38.1	−	↓	0/7
12．必要な方法論・手法を知っている		33.3	−		33.3	−		0/2
13．メンタルタフネス		100	−		66.7	−	↓	0/1

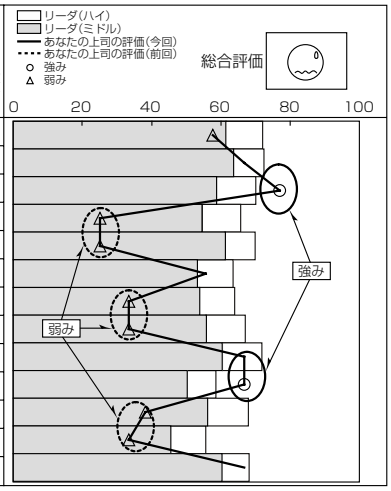


図3．個人別フィードバックレポートサンプル

なおTaCoS導入については参考文献(2)で詳しく紹介されている。

(2) システム企画の事例紹介

今後リーダーを目指す人がコンピテンシーとスキルについて，より具体的なイメージがつかめるよう，システム企画経験者にヒアリングして，リーダーとなる人間の心得や考え方，行動パターンをまとめた“システム企画の秘訣(ひけつ)をリーダーに聞いてみました”を作成し，イントラネット上で全社に公開している。

4. むすび

人材育成は，経験の場の確保と創出が必要であり，経験の蓄積が成長を促すことから，日常業務の中で必要な経験が積めるようなジョブアサイン，OJTを実施することが大切である。また，タスク分野と関連が高い，スキル分野を効率よく身につけるため，現在，TaCoSセットのスキル項目82個のうち，84%に当たる69項目を網羅している年次別要員研修の拡充に取り組んでいる。

参考文献

(1) 情シ要員研修Ⅳ リーダーシップについて考える，三菱電機株式会社 生産システム本部
(2) 情報システムユーザスキル標準導入活用事例集2012，独立行政法人情報処理推進機構 (2012)