

三菱電機(株) 情報システム製作所を訪ねて

職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター 大橋 敦・熊一 修

今回は技術者の育成に対し、イントラネットなどのITを活用し従業員の能力開発に積極的な取り組みをされている「三菱電機(株)情報システム製作所」に取材をお願いしました。

三菱電機(株)情報システム製作所は、神奈川県鎌倉市に位置し、金融・流通・医療・自治体・交通等社会の幅広い分野におけるシステムエンジニアリングおよび各種HWの設計・開発を行っている事業所です。

現在同製作所では、次世代の企業情報システムソリューションとして、「Co. Solution」を創出し、顧客満足を追求するシステム構築活動を主眼に置き各種事業を展開しています。



人材育成の考え方

まず、従業員教育についてお話を伺いたと思います。

当社では人事処遇制度において主事系統（いわゆる総合職）と、技士系統（いわゆる一般職）に

分かれており、これら各々の層に対して普遍的に必要な知識教育として階層別教育を行っております。これ以外に、各々就いているポストに応じて求められるスキル教育として、管理者の研修等を行っております。その他各種業務に必要な教育として職能別研修、また語学力強化を目的とした国際化研修、そ

技士系統			自己啓発	主事系統			
階層別教育	監督者研修	職能別研修		管理者研修	階層別研修	職能別研修	
新入社員研修				新入社員研修		事務部門	技術部門

職能別、階層別に研修コースが体系づけられている

図1 情報システム製作所における研修体系

の他新入社員研修等を行っております。

特に、技術者の教育について...

現在私どもの製作所では、エンジニアの技術力強化に力を注いでおり、各種教育体系をつかって所内に展開しております。

エンジニアをジュニア、スタンダード、シニアという人材のスキルのレベルを分けて、そういう人たちはどういうことができる人であるということ全部を定義しました。そのレベルになるためにはどういう技術・スキルが必要かについても整理してきました。この技術・スキルを各種講座に反映させたくうえで講座運営を行っております。今年は人材スキルのレベル・講座運営等を大がかりに見直そうということで現在取り組んでいます。

能力開発の評価

会社としては人事、処遇とか、階級、階層の問題もございますよね。そういうものともこれはリンクしているというふうに考えて...

当然ながら私どもの会社は情報処理だけを事業として行っているわけではございません。人事処遇制度は全社的なものですから、他の業種業態に従事し

ている従業員と制度上は足並みをそろえなければなりません。要は情報処理のエンジニアだけが、資格取得を直接処遇にリンクさせるというのは非常に難しいという判断がありまして、現在は行っておりません。ただ間接的な評価として特に情報処理の資格を保有している者、つまり高い技術力を有している者は結果として業務成果に結びついてくるケースがあり、そういう部分については、人事考課のときに一つの参考にするということです。

確かに評価をするということ自体が、かなり難しいですね。

評価という意味ではちょっとおもしろいものをお見せしましょう。

これはデモ用となっております、実際はイントラネット上で使用するものですが、各自のスキルレベルを自分でチェックしなさいというものです。これは近頃いろいろな会社で始めているものと思いますが、これで従業員の技術力診断を行うことができます。

従業員がそれぞれの自席で自分のスキルをチェックできるもので、トータル500件ぐらいの質問があるのですが、順番に入力しまして...。情報処理の技術者、例えば私どもの会社のシステムアナリストが

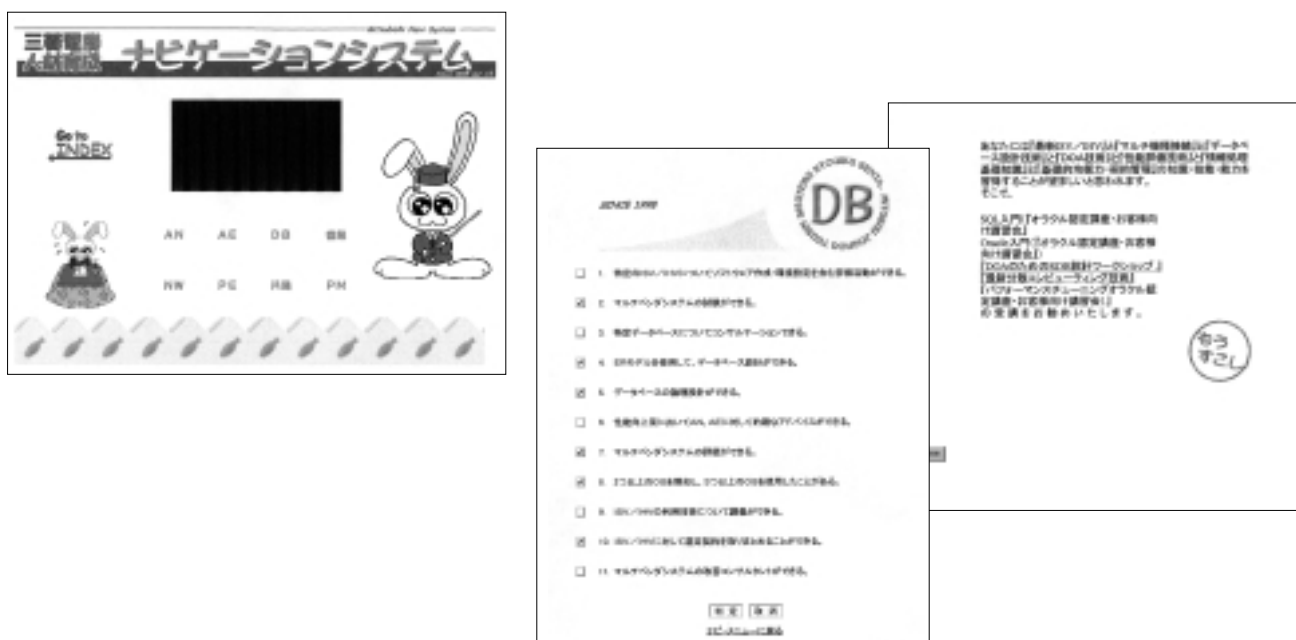


図2 ナビゲーションシステム

どのくらいの数が出て、どう配置されているのかを経営者が見たいと仮定します。そうすると分析結果として、資格を保有している人間が職制にどうマッピングしているのかというのが出てくるわけです。

これには人材だけではなくて、技術のいろいろな軸もあります。その軸に対して私どもの従業員は総合的に見てどうか。これは個人別にももちろん出ますけれども、会社全体としてどうかが出てくるのです。なかなかおもしろいものかと思います。

なるほど。結局は能力開発を進めようと思うと、どこかで評価しなければいけない。結局先ほどの資格を持っている、持っていないというところは、確かに非常に線は引きやすいのでしょうけれど、資格の種類はかなり多いです、レベルがどのという話からすると相当幅がありますので…。

単に資格ではなくて、このような生の技術のレベルを測定するという仕掛けも大事なのだろうと思います。

経歴管理みたいなものと目標管理と組み合わせると、要は今年はこの目標を立ててというふうなことで、やっておられる会社も結構あるみたいですね。

目標管理の一貫として、年度初に上長とすり合わせの上目標を設定して、年度末に実績をフォローするという仕組みを持っているのですが、その中で能力開発欄を設けております。ここに自分自身としてはこういう能力開発に取り組みたいという項目を上



図3 研修の様子

長とすり合わせて設定させております。この意味では目標管理的な、いわゆる業務上の課題だけではなく、能力開発の視点からも、上長と面談等を行いながら確認していくという仕組みを取り入れております。

能力開発の現状と課題

技術系の教育ですが、教材や講師は…。

教材は自作の部分もありますし、また私ども所内ではなかなか追従ができない部分もあります。何せ技術の足が速いですから、例えば最新技術については業界ナンバーワンぐらいの人を連れてこないとい追従できない。

技術でもある程度基礎教育的な普遍的部分があります。その部分の講師は持ち得ますけれども、最先端技術についての講師は外部講師を使った方がいろいろと効率的です。

企業の特に技術者教育のところは、各社、ご苦労なされているところがあると思います。そんな中でこういう工夫とか、教育体系のようなものでしたりというところは、相当な工夫をされている、そんな感じがします。

ITビジネスをやっているような企業は、たぶん何らかのこういう形のものを持っていると思います。ある程度指針を示してやらないと、ITビジネスの中というのは情報が氾濫していますから、どれを選んでいいかというのがぜんぜん従業員にはわからないと思います。

つまり、勉強する分野が広すぎるんですね。何を中心でやってくださいというのを言ってあげないと、いくら時間があっても追いつかないということがあると思います。

もう一つは企業内の研修というのはOJTが中心で、もちろんそれが大きなウエイトを占めているのですが、ITの純粋な技術だけに関して言えば、なかなか先輩が技術をキャッチアップできるわけではない。先輩のほうの仕事の量とか質が大きいですから、そうするとなかなか上司、先輩がうまく指導できないという部分がありますから、そこをOFF-JT



図4 インタビュー風景

でそれを補完してあげなくてはいけないという局面もあると思っています。

例えば受講者の方なりユーザーサイドのニーズを吸い上げるとかそんなようなこととか、もしくはフォローアップみたいなものとか…。

基本的にはまずフォローアップという意味では、講座を受ける前と受けた後で、上長と本人のアンケートを実施しています。またニーズの吸い上げの意味では、先ほどのイントラネットを使って、パブリックコメントみたいなところに放り込んでいます。それからそれなりの有識者が集まって、そういう意見を出し合う場、いわゆるナレッジマネジメント的な場を設定するなどに対応しています。みんながやってほしい講座は大事なだけけれども、一番大事なのはやはり経営者がこっちのほうの技術をつけたいと思っている方向に誘導していくことだと思っています。

結構書き込みというのでしょうか、昔で言う目安箱ふうのところにはいろいろな意見というのは入ってくるものなのでしょうか。

クレーム等いろいろと入ります。ある研修においては結構集中的にカリキュラムを組む関係で、研修が土曜日に夜中まで及んでしまうケースがあったのですが、時間的な問題のクレーム等は入ったりします。

なるほど。でもイントラができたことによるメリットみたいなものというのは、相当な…。

相当大きいですね。現在はとりあえず案内しかやっていませんが、4月からは全部イントラネットで受講の申し込み等をやろうと思っています。現在そういう仕掛けに変えている最中なんです。

先ほどのナレッジマネジメントのような世界もありまして、私はこうやって勉強して、例えばこの資格を取った、この本がよかった等、このような前向きな話もどんどん入ってきます。それから講師の側からも、現在の技術動向等を投げ込んでもらったり、前向きな話しをどんどん言える世界をつくっています。

なるほど、それはむしろ公共の機関としても取り組んでいけないといけないでしょうね。こういうふうなしっかりした体系をおつくりになられて、能力開発を進めるに当たって、先ほど一つ評価の問題が非常に難しいという話がありましたが、その他何か課題などございましたら…。

私どもが一番問題だと考えているのは、技術の足が速いから勉強のボリュームというのはすごく多くなっており、これにいかに対応して教育の場をつくっていくかということです。その都度、交通費を払って、どこかある時間に教室に缶詰にして教育をするというようなスタイルはもう限界があります。無理なく勉強ができる環境づくり、例えばインターネットを使った教育や、CD-ROMなどの自主教材や通信教育等、あとはナレッジマネジメント的に情報を共有していくことで教育をどんどん進めていこうと考えています。形態自身もすべてが変わるわけではないのですが、ある部分を変えていかないと、ITビジネスをキャッチアップはできないのだらうと思うのです。

【謝辞】

本取材にあたりまして、三菱電機(株)情報システム製作所 総務部社員教育グループ 伊藤グループマネージャ、人事課 重光課長および吉田氏に多大なるご協力をいただきました。厚く御礼申し上げます。