

# ラインによる人材育成をサポートする 技術系スキルコミッティーの活動



日本アイ・ビー・エム株式会社  
テクニカル・セールス・サポート担当  
(アジア・パシフィック/日本)  
執行役員

宇田 茂雄

**Shigeo Uda**

Director  
Technical Sales Support  
Asia Pacific and Japan  
IBM Japan, Ltd.

スキルと人材育成だけをテーマとした、社長直轄の全社スキルコミッティー。その下には、実働部隊ともいえる技術系および営業系のスキルコミッティーが活動しています。技術系スキルコミッティーが行った調査では、技術系のラインが人材育成に割く時間は全体の2割程度(理想は4割)。育成を十分にできない理由として、部下の場所が離れていることも挙げられており、ネットワーク時代の今日でも、実際に会って話し合う重要性は変わらないと再認識させられました。

技術系スキルコミッティーでは、ラインによる育成をより効果の上がるものにするために、ライン向けのキャリア指導ガイドを制作。このガイドには、人材育成のためにやらなければならないことを時系列で整理したピープル・ディベロップメント・カレンダーや、育成に関する社内ポータルで紹介、ミーティング改善のヒントなどを掲載しています。また、技術者のキャリアパスに基づく育成モデルを職種/職位別に明示しました。

さらに、従来はプロフェッショナルとラインという縦割り組織のために解決が難しかった制度的な問題も、全社スキルコミッティーと技術系スキルコミッティーとの連携によって解決する仕組みができてきました。プロフェッショナル制度自体も、職制がつくられてから時間が経過しているため、この間のビジネス環境の激しい変化に応じた改良が考えられています。

## Management Forefront 3

SPECIAL ISSUE: Innovation of Human Resource Development

### Activities of the Technical Skill Committee to Support People Development by Line Managers

This article is about a committee called IBM Japan Skill Committee, whose activities are reported directly to the President of IBM Japan and whose mission is to promote skills development and people development. Under this committee, the technical skill committee and sales skill committee are considered as actual working groups and are actively operating. According to the survey conducted by the technical skill committee, the average amount of time spent for people development by a technical line manager is approximately 20% of all the time (the ideal is 40%). The fact that their subordinates are working at remote sites is one of the main reasons why the people development is not fully taking place, and so it has been re-realized that, even in the network era, the importance of face-to-face communication has not been changed.

In order to make the people development by line managers more effectively, the technical skill committee has produced a guide named "career development coaching guide for the technical line managers". This guide contains materials such as a calendar for people development, the links to the internal portal website concerning skill and career development, and hints for more effective meeting operations. Also, professional development models are the most important message which describes career paths of professions by job type and positions.

Furthermore, it was difficult to solve the institutional problems because of the professional vertical operations. But the cooperation between IBM Japan Skill Committee and the technical skill committee can propose the improvement of professional system, which itself is under consideration to respond to radical changes of the business environment as it has been a while since the professional system was established.

## 人材育成だけを扱うスキルコミッティー

IBMのプロフェッショナル制度はいろいろなところで紹介されていますが、技術系・営業系を含め、基本的なキャリアパスが世界共通で定義されています(図1)。これは正式にはICP(IBM Certified Profession)という認定制度で、技術系の最高位はIBMフェロー、もしくはCTO(Chief Technology Officer:最高技術責任者)となっています。

では、そこに向かって社員自らがスキルを高めていくとともに、会社としてどのような人材育成の仕組みを提供するか。それを議論するために、日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)独自の取り組みとして全社スキルコミッティーという委員会を設けました。

ここで取り上げる議題はスキルと人材育成に関連したテーマに限定し、社長自身が議長を務めます。人材育成のために何が必要か、何をしなければなら

いかを決定する最高機関という位置付けです。社長の大歳自ら人材育成だけに着目してリーダーシップを発揮し、こういったコミッティーを推進している点が一番の特長といえるでしょう。

さらに、全社スキルコミッティーの下部組織として営業系スキルコミッティーと技術系スキルコミッティーの二つを設置。より議論を深め、具体的な成果が出るよう図っています(図2)。

ICPは、職種ごとに縦割りのバーチャルな組織で運営されています。そのため、育成ということを考えると、各プロフェッション内で解決できる問題だけではなく、複数のプロフェッションにまたがる問題もあります。その解消を図る横断的なものとして、技術系スキルコミッティーが位置付けられました。

技術系スキルコミッティーは月に2回ほど開催されており、わたしがリーダーを務めています。メンバーは、まずプロジェクトマネジメントやITアーキテクト、ITスペシャリスト、コンサルタントなどといった技術系職種ごとのプロフェッションリーダーたち。そして人事や研修、さらに経営企画からも参加。また、若手のエンジニアを代表してJapan Technical Councilの事務局も加わっています。日本IBMグループ全体の社員は約2万8千人ですが、そのうちの6割強が技術系や開発製造系の社員です。技術系スキルコミッティーのメンバーは、これらを代表するような人たちが集まっているのです。

それぞれのメンバーが問題意識を持っているので、チームワーク良く活発に活動しています。会議には、eミーティングも活用することで毎回ほぼ全員が参加。解決策を立案したり成果物を作るなど、実働部隊としての役割も果たしています。ここで決まったことを全社スキルコミッティーに提言し、全社展開につなげていきます。

## 時間がない、部下の数が多いという問題

技術系スキルコミッティーの活動を始めるに当たって、まず技術系のラインマネジャー50名にアンケートを実施し、その中の20名には実際にインタビューをして

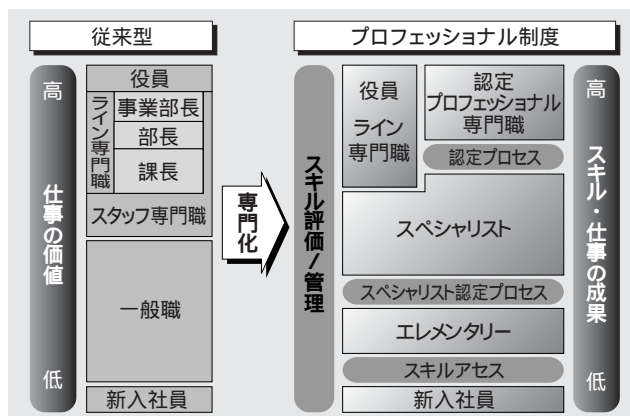


図1. IBMのプロフェッショナル制度

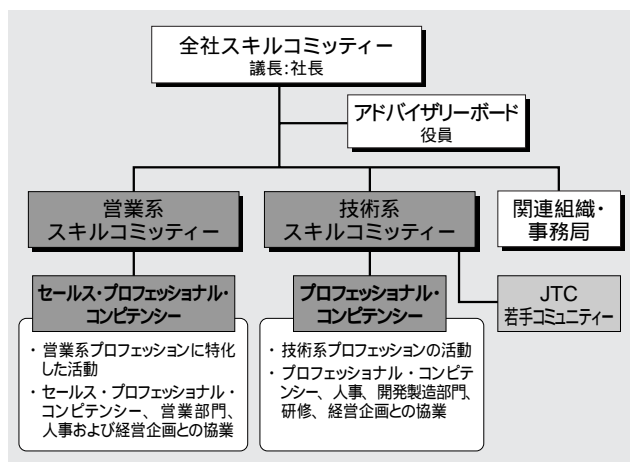


図2. スキルコミッティーの構成とメンバー

人材育成の現状把握と問題点の抽出を行いました。

技術系ラインマネジャーの業務は、売り上げや成果などのビジネスゴールと、部下の育成目標であるピープル・ディベロップメント・ゴールに大別されます。本来は、その両方をこなさなければならないのですが、この点に関する質問の結果は、非常に参考になるものでした。

例えば、部下の育成にどのくらいの時間を割いているかという問いに対し、最も多かったのは「2割」です。残りの時間はビジネスやプロジェクトとなっています。では理想はというと、「4割」。これが妥当な数字かどうかは別にして、少なくとも技術系の管理職としては部下の育成に十分に時間をかけていないという認識でした。

その理由に挙げられたのは、多い順から、

- ・ ビジネスやプロジェクト優先になってしまって、育成時間を割けない。
- ・ 部下のいる場所が離れている。
- ・ 部下の数が多。

というものです。ラインの経験年数にかかわらず、同じような結果が出ました。

1番目と3番目の理由は、ある程度予想されたものです。しかし、2番目の「部下のいる場所が離れている」という理由は、技術系スキルコミッティーのメンバーにとって意外な発見でした。実際、マネジャーが福岡にいて、スタッフが九州全県に分散しているというケースもありました。いかにネットワーク社会といえども、実際に会って話ができる関係、すぐ近くにおいて話しやすい関係にあることが重要だと再認識しました。

ベテランのラインマネジャーなら、こういった問題をクリアしてうまく育成しているのではないかという仮説がありましたが、アンケートやインタビューの結果から見ると、そうではないようでした。部下の数や、それが分散しているかどうかといった条件によるところが大きいということです。

こうした結果を受けて、技術系スキルコミッティーで最初に話し合っ、活動の重点目標を決めました。その2本柱は「技術系のラインの育成」と「ラインを通じた技術系社員の育成」というもの。つまり、まず人材を育てる人(ライン)を育てて、その人たちが部下を育てようというものです(図3)。

#### 技術系スキルコミッティーのScope & Priority

1. 技術系ラインの育成
2. ラインを通じた技術系社員の育成
3. プロフェッション共通のプロセス

図3. 技術系スキルコミッティーの目指すもの

IBMでは、すべての人事権を直属の管理職が持つ「ライン人事」をワールドワイドで採用しているため、ラインに対する会社の期待値や責務はとても大きいものがあります。そこで基本に帰って、まずラインが部下を一人前に育てようじゃないか、ということです。育成という観点でラインにもっと情報を与え、ラインが育成しやすいような仕組みをいろいろ整えていく必要がある、という点にフォーカスしました。

ラインマネジャーの支援というテーマは、2004年にワールドワイドで行われたIBMの「ワールドジャム」というイントラネットフォーラムでも言及されました。そういった意味では、日本IBM固有のテーマというよりは、世界共通のテーマとして認識され、それを先取りした形で動き出したといえるかもしれません。

### ライン向けのキャリア育成ガイドを作成

現状では、部下の育成に2割の時間しか取ることができない。しかし、同じ時間で3割4割のことができるような効率的なやり方や制度はないだろうか。そう考えた結果、まずライン向けのキャリア育成ガイドを作成しました。

プロフェッショナル制度の正しい理解や、技術系のラインとして部下を育成するためにやらなくてはならないこと。育成に関する情報はどこで手に入るか。どうやって部下をガイドすればいいか。技術系としてかなり上まで行けるキャリアパスを目指す将来のテクニカルリーダーをどう指導するか。これらのヒントになるようなことをまとめました。特に、人材育成のためにやらなければならないことを実施時期で整理したピープル・ディベロップメント・カレンダーは、事前に見ただいた方には非常に好評でした。

また、IBMの中には人材育成の情報を集めたポータルサイトがあるので、その概要も紹介して積極的な

活用を促しています。

一方で、現状でもうまく指導している人の例を具体的に載せて、改善のヒントになるよう配慮しました。こういったラインマネジャーたちは、例えば部下の数が限られているとか、全員が近くにいるといった有利な条件があるわけではありません。いろいろと工夫し、試行錯誤しながら自分たちに合った方法を見つけているのです。

例えば、忙しくても参加したくなるようにミーティングを工夫したり、毎回きちんと議事録を書いて全員に回す。そうすると、出席できなくても話の内容が分かるし、それが次の出席を促す効果もある。旬の技術の話題やキャリアのことなどをミーティングで取り上げ、技術者を「こういう話題なら出なくちゃいけない」という気にさせているのです。こういった事例やヒントも、キャリア育成ガイドには盛り込みました。

### 技術者のキャリアパスに基づく育成モデルを明示

キャリア育成ガイドの作成で特に力を入れたのは、技術者のキャリアパスに基づく育成モデルをはっきり示す、ということです。

技術系スキルコミッティーのスタート時の話し合いで、技術者が抱えるキャリアパスに対する不安が指摘されました。そこで、新入社員から始まって、プロフェッ

ションの職種・職位ごとにキャリアパスを明確に出すことで、こういったことが期待されているか、将来はどのような可能性があるのか、その概要を分かってもらえるようにしています。

これまで、ラインマネジャーは各自の方法で人材育成を行ってきた部分があります。しかし、キャリアパスとともに、このくらいの職位になったらこの程度のプロジェクトを経験する、こんな研修を受けるといったことも、一つの育成モデルとして提示しています。

これはマネジャーが部下と話す際の参考になりまし、他部門のことも分かるようになります。本人の希望とラインとして考えていることの接点を確認し、次のステップへ踏み出す際の目安としての活用も期待しています。ガイドを作成する際には、網羅性や見やすさに留意しました。

IBMのキャリアパスは、技術者のことも十分に考えて作られている制度です(図4)。技術系の最高位のIBMフェローおよびDE(Distinguished Engineer)というのも、マネジャーではありませんが役員待遇・理事待遇です。そこまで明文化されているのは、あまり例がないのではないのでしょうか。技術者にとって、目指すべき道が上の方までちゃんと示されているのです。マネジャーと技術者と、両方大事だという考え方。個人の努力が会社全体への貢献につながると考えているので、個人に対する期待は非常に大きいものがあります。

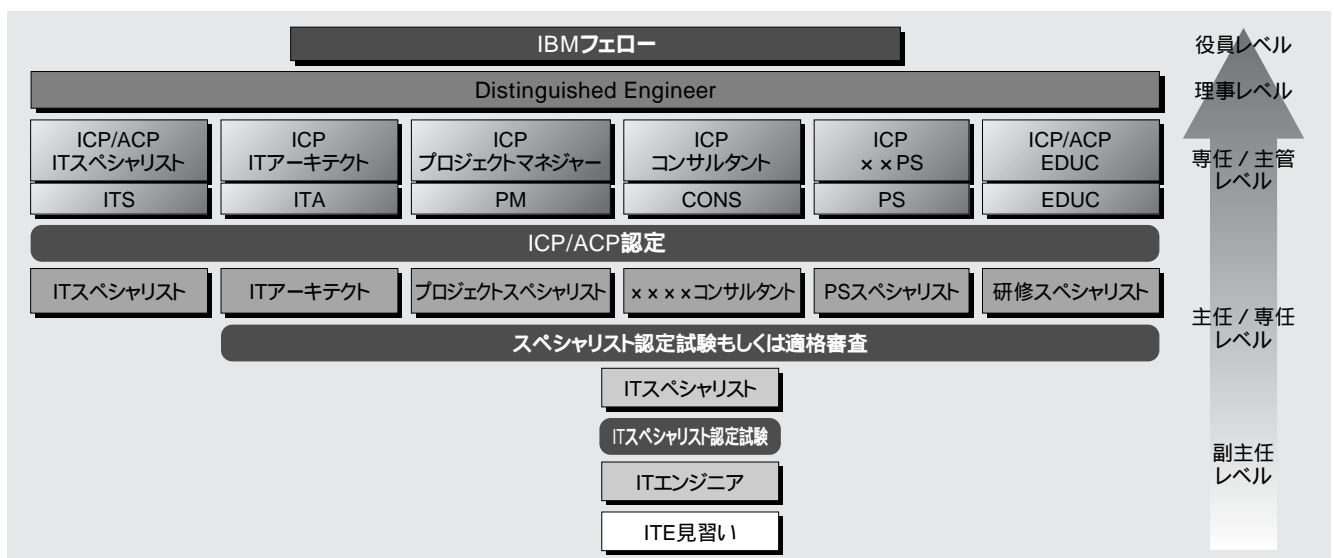


図4. 技術系プロフェッションのキャリアパス

技術系社員のキャリアパスを育てる経路は、幾つかあります。一つは、当然ながら所属長です。二つ目はコミュニティ。例えばITスペシャリストのコミュニティや社外のコミュニティであり、そういったコミュニティ活動を通して育っていくという考え方です。そして、自己啓発。自分なりのキャリアの目標に向かって、自ら学んでいく姿勢が必要です。

入社して5年目10年目というのは、その後のことを考えると非常に重要な時期です。そういうところで具体的なキャリアのモデルを提示することにより、自分に足りないものははっきり自覚しながら前に進んでいく。いわば、その人なりのロードマップが見えてくるわけで、ガイドがそんな風に役に立ってくれると、作った側としてはうれしい限りです。

もちろん、モデルはあくまでもモデルですから、各マネジャーが自分の部門に応じて付け足していただきたいし、こういう研修を作ってほしいといったリクエストを人事部門に出すことも考えられます。

## 組織横断的に新しい道を開く

前の話とは逆に、現状では2割しか取っていない育成の時間を3割4割に増やす、という解決策も考えられます。そのためには、人事制度を含めて考える必要があります。これまでは技術系のプロフェッショナルとラインマネジャーは一部を除き兼任できないという規定があったのですが、最近、その見直しを図りました。プロフェッショナルという現役で、かつマネジャーとして、比較的人数の少ないチームを管理する。これなら、育成に費やす時間が改善されるのではないかと期待しています。

さらに、従来はラインになると技術の現場から離れるため、技術的なスキルや経験がその時点でストップするという傾向がありました。しかし、部下を育成しながら、ラインであっても技術系のスキルを自分なりに保ち続けることで、技術者としてもロールモデルになり続けることができると考えています。

プロフェッショナルとラインという、これまでの縦割り組織ではなかなか解けなかった問題が、技術系ス

キルコミティーへの人事・経営企画の参画および全社スキルコミティーとの連携という仕組みによって解決する事ができたと思います。

## キャリアについて四半期ごとに話し合う

IBMでは、年初に目標設定をして、ラインと技術者が四半期ごとに話し合いの場を持ちます。まず、ビジネス目標を中心に、今年は何をやるか。それから、育成計画については、どのようなスキルを身に付けていくかを考えていく。さらに、将来のキャリアについて、自分はこういうふうになりたいから、そのためにはこんなことをやってみようといった相談をする。いずれは別の部署へ行くか、このまま続けてリーダーをやってみるか。こういった話し合いを四半期ごとに行うというのが本来目指している姿ですが、なかなか難しい場合もあります。

キャリア育成ガイドを作っただけではなく、次はもう少しプッシュ型といいますが、具体的にラインマネジャーの手助けをしていく方法はないかと考えています。もちろん、キャリア育成ガイドはこれからも情報を充実させていきます。社内のキャリアサポート体制に関する情報や、他部門の先輩社員からのメッセージが見られるのはどこかなど、実践的な情報を増やしていく予定です。

また、プロフェッショナル制度による職制のモデルが作られてから年数がたってきたので、現実の状況の変化に合わせて変える方法を検討中です。これはワールドワイドで共通の課題でもあります。さらには、技術系のトップが経営のトップに対してどのように貢献できるかを考えています。

これらのテーマに対して提言できるのが、技術系スキルコミティーの大きな役割の一つです。

今回、技術系スキルコミティーの活動にかかわり、いろいろな社員と話す機会を持つと、技術者をきちんと育てることとか、個々人が切磋琢磨して次を目指すといったことに対する熱い思いがあるのをあちこちで感じました。なんとか良くしていこうという意気込みが随所にある、実に人間味ある会社です。