



モチベーション向上による 人材育成支援の取り組み紹介

2009年7月13日

株式会社テクノソリューション

取締役事業部長 坂口 憲一
(sakaguchi@technosolution.co.jp)

「教育カルテ」は、株式会社テクノソリューションの登録商標です。

IBM, Lotus, Lotus Notes, Notes, Lotus Dominoは、IBM Corporation および Lotus Development Corporationの商標または登録商標です。

Microsoft, Windows, Word, Excel, PowerPoint, Internet Explorer, Windows Serverは、Microsoft Corporationの米国およびその他の国における商標または登録商標です。

この他、掲載されている社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。



本日のアジェンダ

1. 自己紹介 (発表者 坂口憲一)
2. 会社概要 事業概要
3. 論文執筆 発表に至った経緯
4. 本研究の目的
5. 動機づけの有効性
6. 提案手法 基本コンセプト
7. 提案手法 運用フロー
8. ケーススタディ
9. システム導入後の効果
10. まとめ
11. セミナーご案内

会社概要

株式会社テクノソリューション
—TECHNOSOLUTION—

- 商号 株式会社 テクノソリューション (英名 :Technosolution Co.,Ltd.)
- 設立 1997年11月14日 (大陸貿易株式会社 情報システム開発室を継承)
- 資本金 4,000万円 (大陸貿易株式会社 全額出資)
- 取引銀行 三菱東京UFJ銀行 虎ノ門中央支店
- 役員 代表取締役 吉富 正幸
- 従業員 7名
- BMビジネスパートナー (アドバンスト・レベル)
- グループ会社

大陸貿易株式会社 (資本金 4億5,000万円)

日口最初の合弁企業 (イギルマ大陸) 製材品・乾燥機の輸入 / プラント 医療・環境機器の輸出

株式会社大陸トラベル (資本金 6,000万円)

新日本石材工業株式会社 (資本金 1,000万円)

- 連絡先

〒104-0033 東京都中央区新川2-21-10 梶谷第一ビル 6F

TEL. 03-6222-0206 FAX. 03-6222-0197 URL. <http://www.technosolution.co.jp>

(最寄駅 東京メトロ・日比谷線八丁堀駅、JR・京葉線八丁堀駅)



事業概要

システム構築サービス

(IBM Lotus Notes/Domino[®]、Microsoft ASP.NET[®]、OSS PHP)

【製造業】

部品受発注 (Web-EDI) 、研修センター管理、経費精算、プラント申請、契約書管理 等

【製薬業】

治験症例判断適合性 (医療機関) 、経費精算、広報業務、営業日報 等

【流通業】

時計修理 (Web-POS ・バーコード連動 :全国 250店舗)

【業界団体】

美容関係の認定資格管理 (認定試験 :全国 10会場)

インフラ構築サービス

Lotus Notes/Domino[®]マイグレーション (R5 R6 R7 R8)

パッケージ製品

- 1.人材育成支援システム・「**教育カルテ**」[®]
- 2.新人教育用業務ナビゲータ・「**ShareFast**」
(東京大学 稗方和夫氏との共同開発)



論文執筆・発表に至った経緯

1. 4年間の試行と運用を繰り返して、定着した人材育成の手法に関する論理的展開をまとめたい。

人材育成支援システム・教育カルテ[®]

2. 深刻な不景気で仕事が激減している最中、中小企業も頑張っていることを知ってほしい。

3. 中小企業も積極的に参加・発表してもらえ、きっかけをつくりたい。

本研究会では、同じ分野やテーマに関心のある方々との交流を深めることが可能。

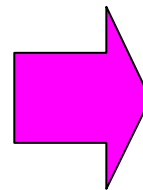
本研究の目的

人的資源管理 (HRM)からのアプローチ

労働生産性 $\uparrow \uparrow$ = 職務遂行能力 \uparrow \times 動機づけ \uparrow

戦略的人材育成型」目標管理の定着化

成功要因

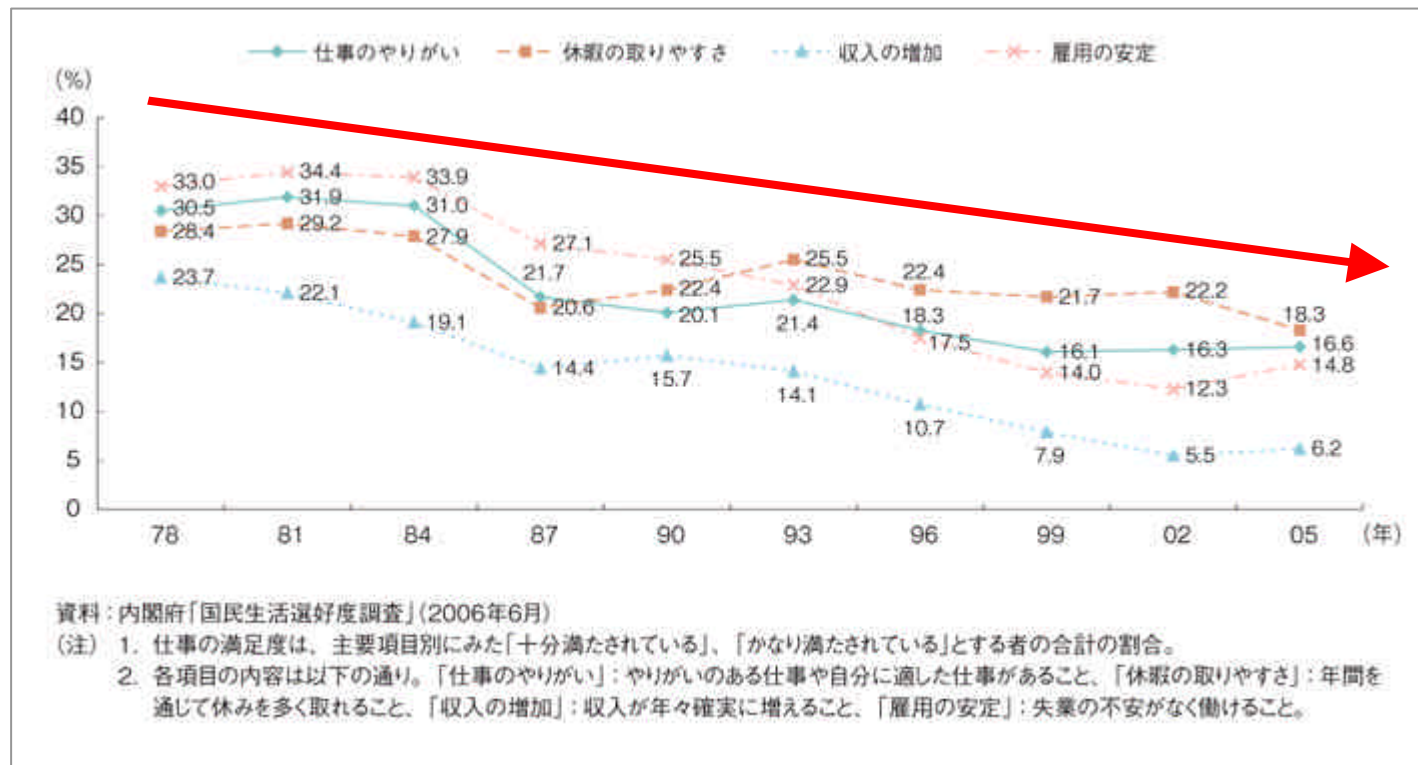


有効性

動機づけ向上の有効性

図1 :仕事についての満足感を持つ者の割合

～仕事についての満足感を持つ者の割合は低下傾向～

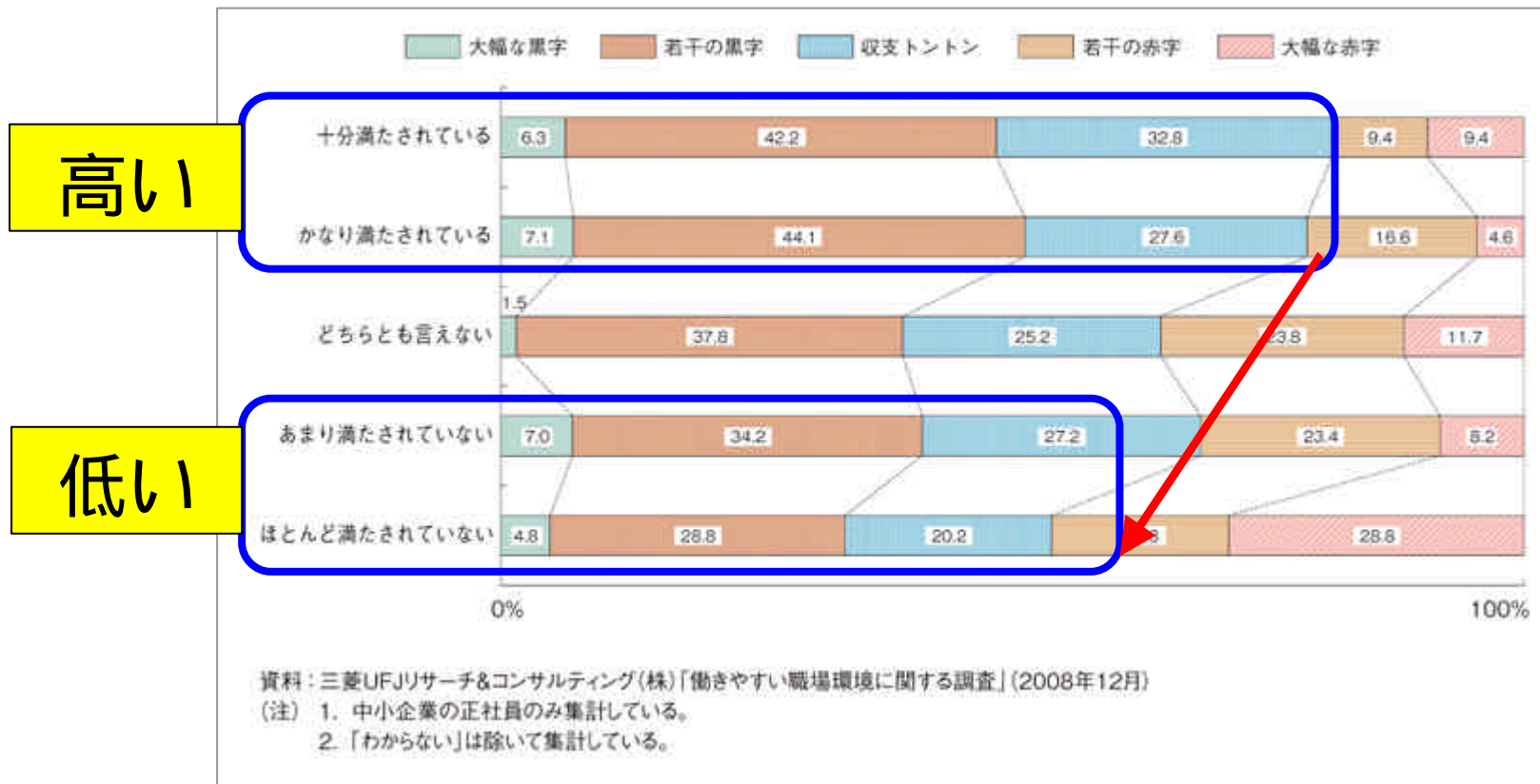


【出所】 中小企業庁 (編) ”中小企業白書2009年版”, pp.220, 経済産業調査会(2009)

(注) 矢印は筆者加筆。

動機づけ向上の有効性

図2:中小企業で働く正社員の仕事のやりがいに対する満足度と収益の関係
 ~ 仕事のやりがいが満たされている企業ほど収益は黒字の傾向 ~



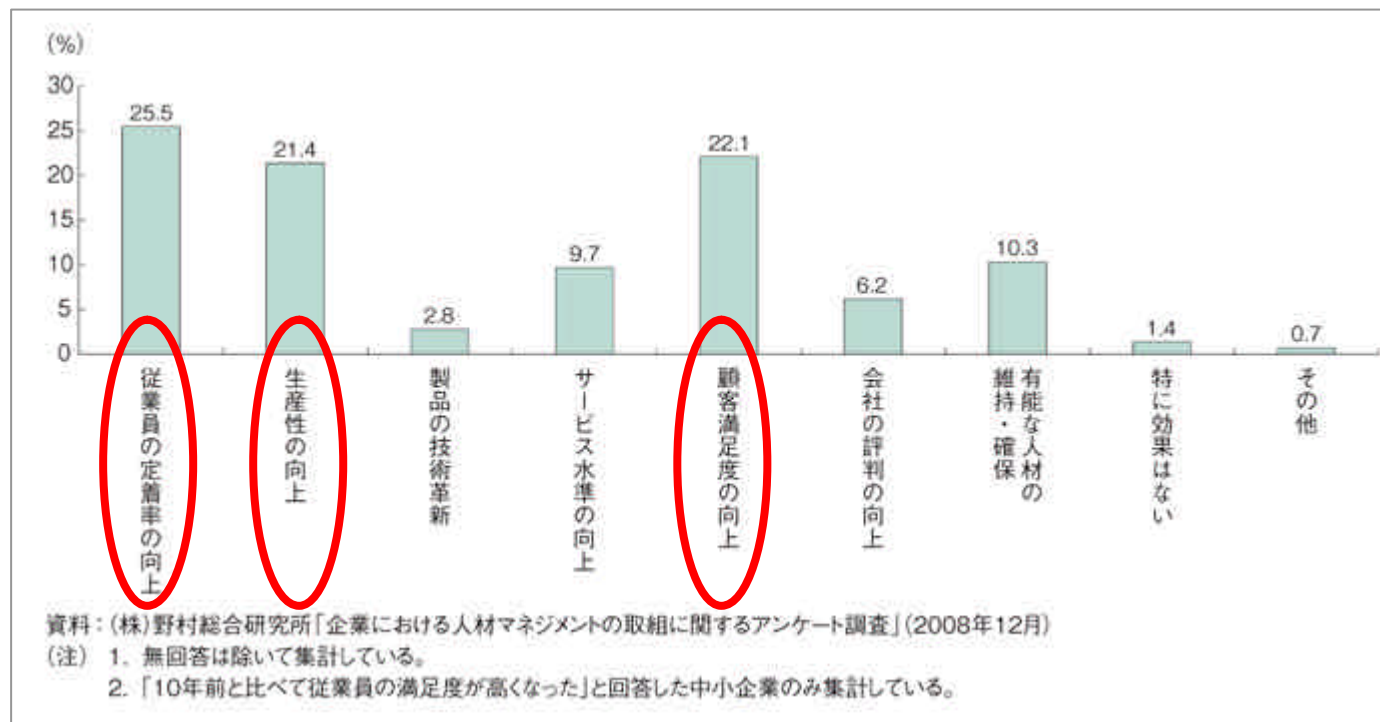
【出所】中小企業庁(編)「中小企業白書2009年版」, pp.224, 経済産業調査会(2009)

(注)注釈は筆者加筆。

動機づけ向上の有効性

図3 従業員満足度の向上が中小企業に与える影響

～従業員満足度の向上は従業員の定着率の向上や生産性の向上、顧客満足度の向上などの効果がある～



【出所】 中小企業庁 (編) ”中小企業白書2009年版”, pp.225, 経済産業調査会(2009)

(注) 枠線は筆者加筆。

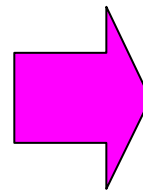
本研究の目的 (おさらい)

人的資源管理 (HRM)からのアプローチ

労働生産性 $\uparrow \uparrow$ = 職務遂行能力 \uparrow \times **動機づけ \uparrow**

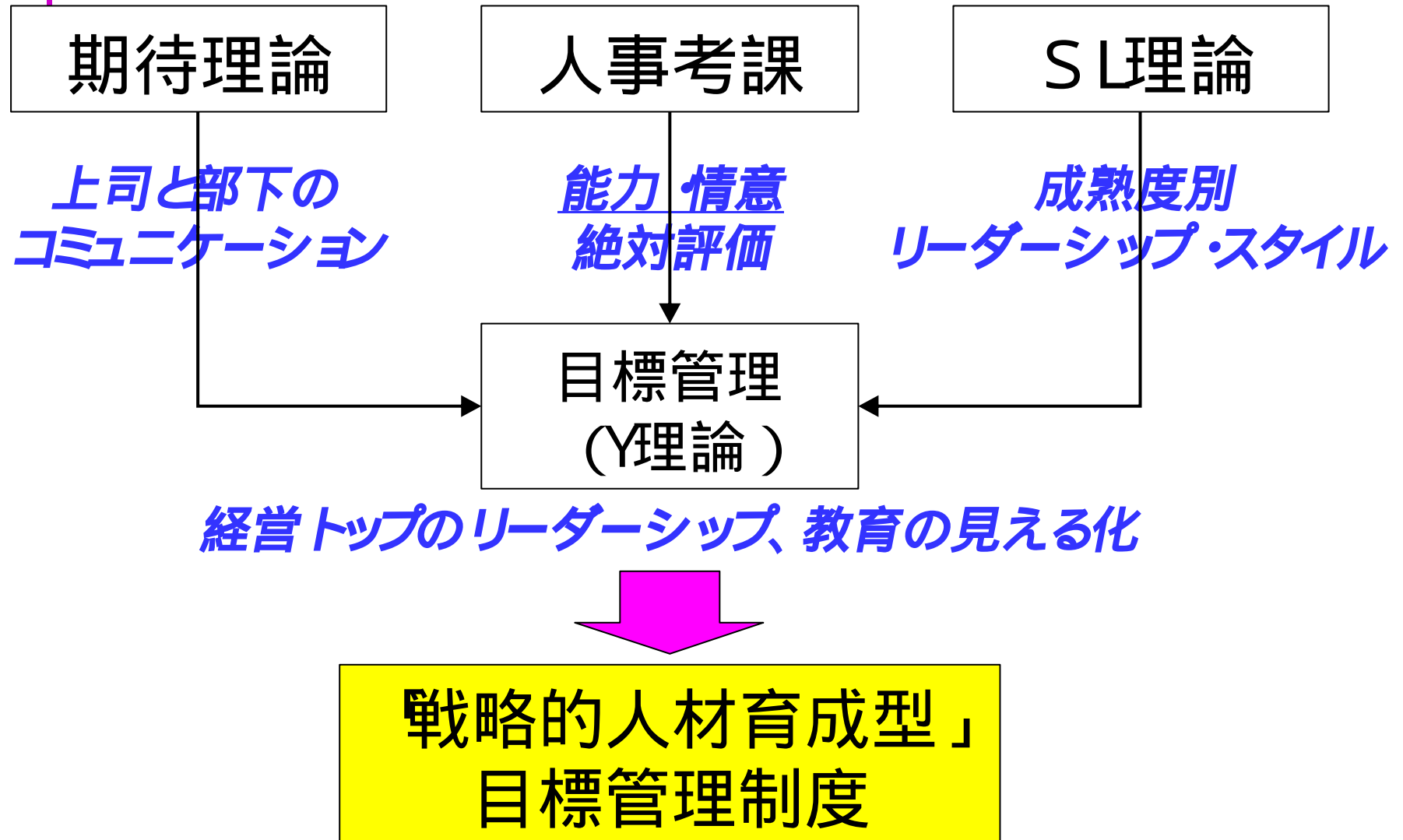
戦略的人材育成型」目標管理の定着化

成功要因



有効性

提案手法 : 基本コンセプト



人事考課

【評価項目】

業績 (成果) 評価

能力評価
(職務遂行能力)

情意 (労働意欲) 評価

【評価方法】

相對評価

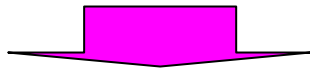
絶対評価

目標管理

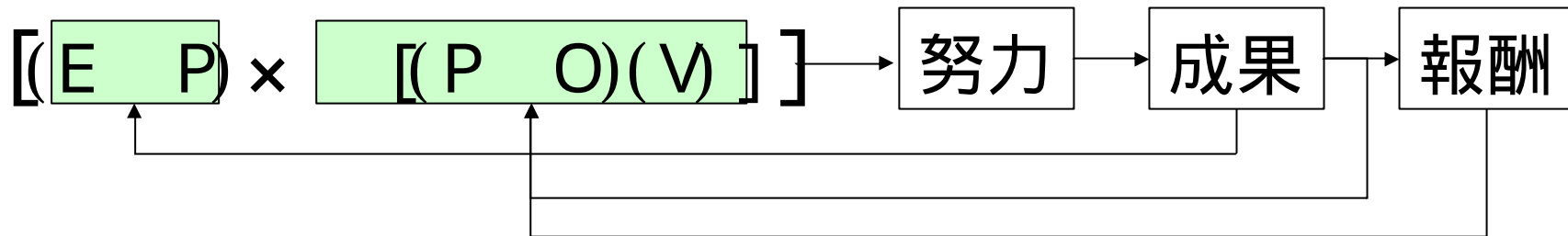
$$(結果)業績 = (要因)能力 \times 意欲 \times \boxed{行動}$$

期待理論

動機づけ = 誘意性 (価値) × 期待 (確率)



グループが体系化し、ポーター＝ローラーが発展させた。



努力 (E)が成果 (P)につながる期待 (確率)

成果 (P)が報酬 (O)につながる期待 (確率) × 魅力 (V)

【出所】 守島基博(著), “人材マネジメント入門”, pp.116-119, 日本経済新聞社(2004) 筆者にて一部加筆

(結果) 成果と報酬につながる (要因) 価値と期待、行動がある。



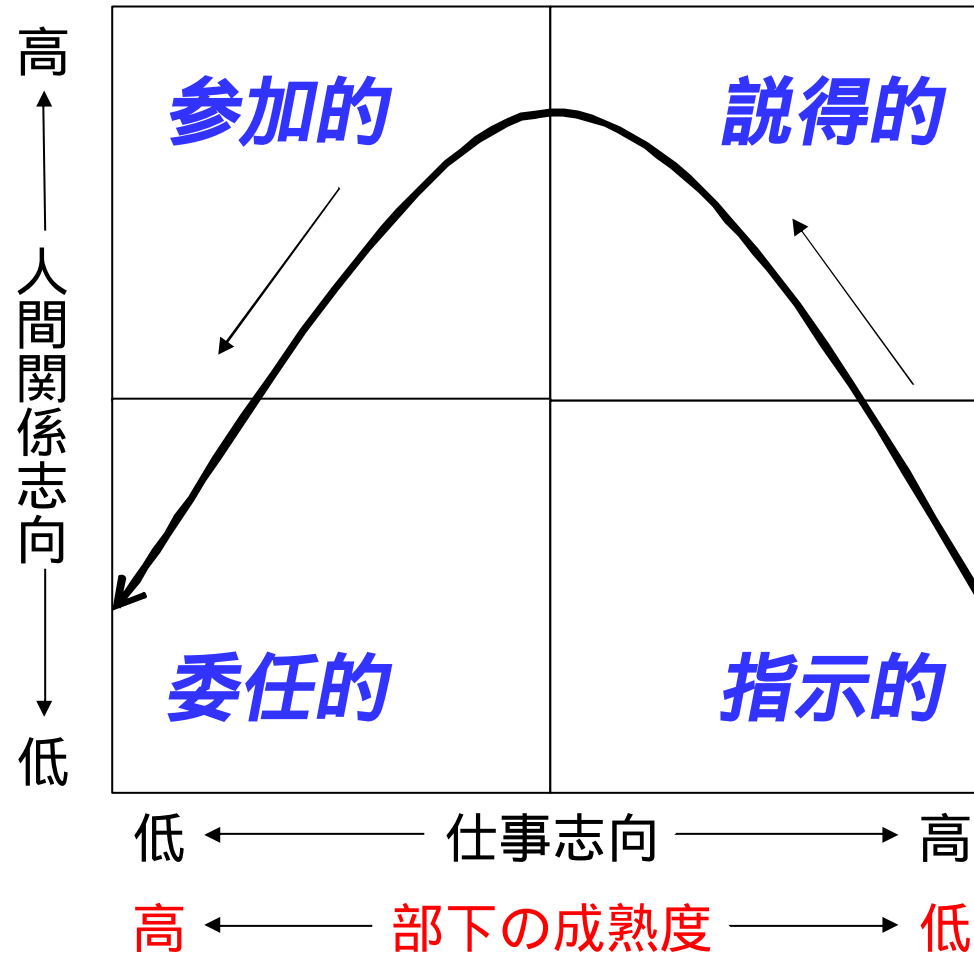
価値と期待、行動に対して、「組織と個人」・「上司と部下」の
摺り合わせが必要である。



現場の上司と部下のコミュニケーションが重要である。

S理論 (Situational Leadership theory)

部下の成熟度に合わせた指揮・指導が必要である。



【出所】“中小企業診断士 1次試験対策講座テキスト 企業経営理論 A(経営戦略論 組織論)“, pp.93-94, TBC受験研究会から筆者作成

経営者のリーダーシップと教育の見える化

経営者のリーダーシップ

教育の見える化

事例紹介】

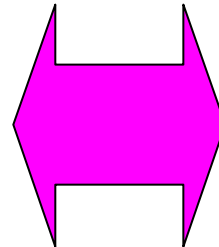


従業員を指導する山下社長

山下社長は、**経営者が従業員一人ひとりのコミュニケーションを図ることが非常に重要と考えており**、日中、自分のデスクにいることはほとんどなく、時間があれば工場に足を運び、従業員の働く様子を確認している。」(抜粋)

「**従業員の山下社長に対する信頼も厚く、経営者と従業員の一体感は非常に高い。**」(抜粋)

【出所】 中小企業庁 (編) ”中小企業白書2009年版”, pp.228,
経済産業調査会(2009)より一部抜粋



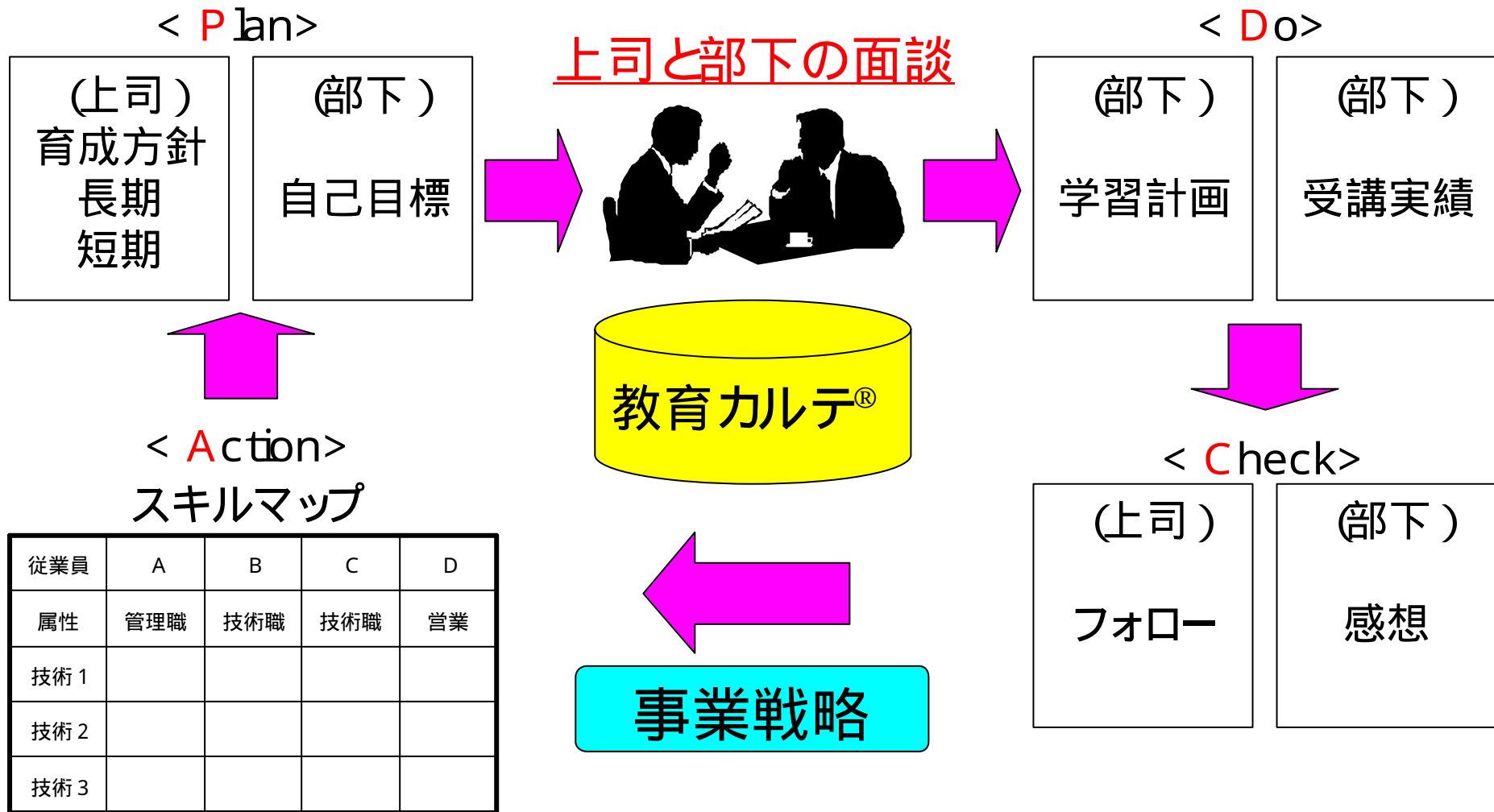
項目	取得資格	職務経歴	育成方針
従業員A	〇	〇	〇
従業員B	〇	〇	〇
従業員C	〇	〇	〇
従業員D	〇	〇	〇
従業員E	〇	〇	〇
従業員F	〇	〇	〇
従業員G	〇	〇	〇
従業員H	〇	〇	〇
従業員I	〇	〇	〇
従業員J	〇	〇	〇

教育に関する個人情報
(取得資格、職務経歴、育成方針など)



本人・上司・教育担当者に公開

提案手法 運用フロー





ケーススタディ

【業種】 製造業 【ユーザ数】 5,000名 【運用】 4年

【主な教育体系】

本社	階層別研修	経営者研修、部長研修、課長研修、主任研修、新人研修
	企画営業研修	マーケティング、プレゼンテーション、販売計画立案 等
	技術教育	共通、メカ、材料、エレキ、ソフトウェア 共通 :生産技術、品質管理、プロジェクトマネジメント、 知的財産 等
	語学研修	英語、中国語 海外留学語学研修あり(カナダ、中国、インドなど)
各部署	各部署毎に必要な専門教育、環境教育、安全教育 等	



システム導入後の効果

【短期的な効果】

人材教育業務に関する工数低減

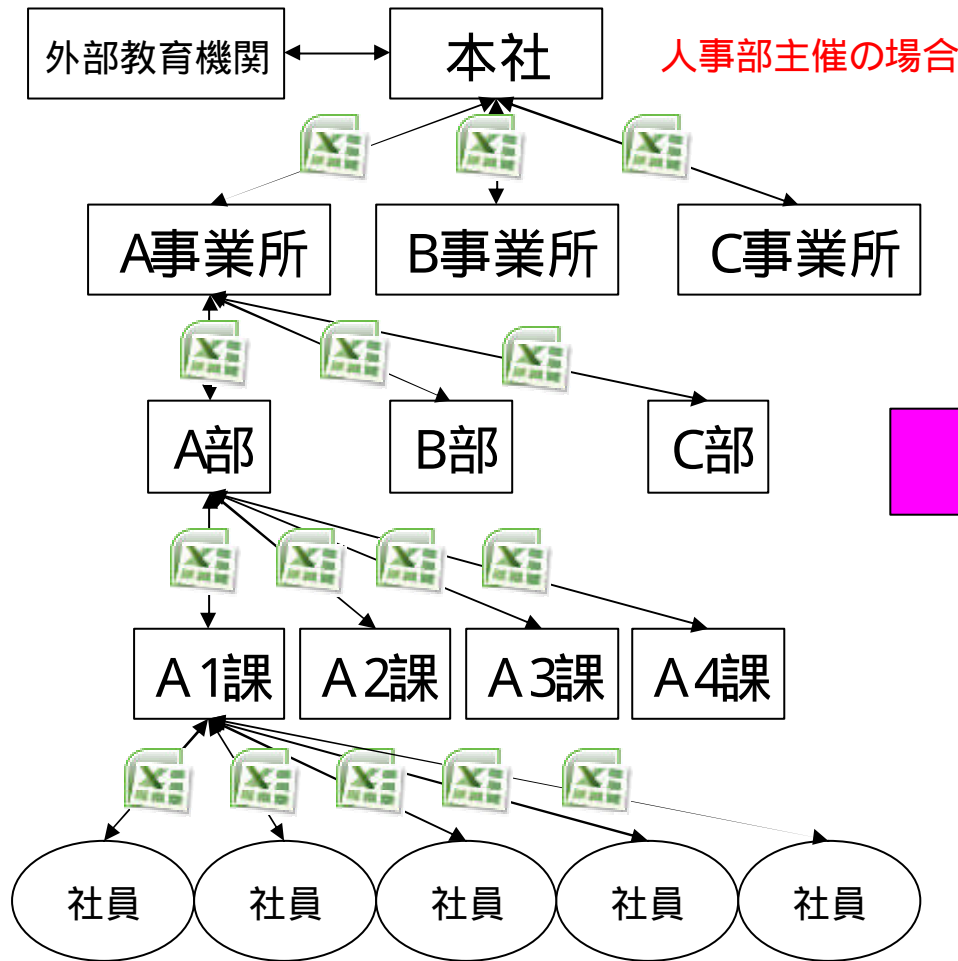
- 1 .時間短縮と作業工数の低減
- 2 . ISO 9001監査の効率化
- 3 .教育担当者の生産性向上

【長期的な効果】

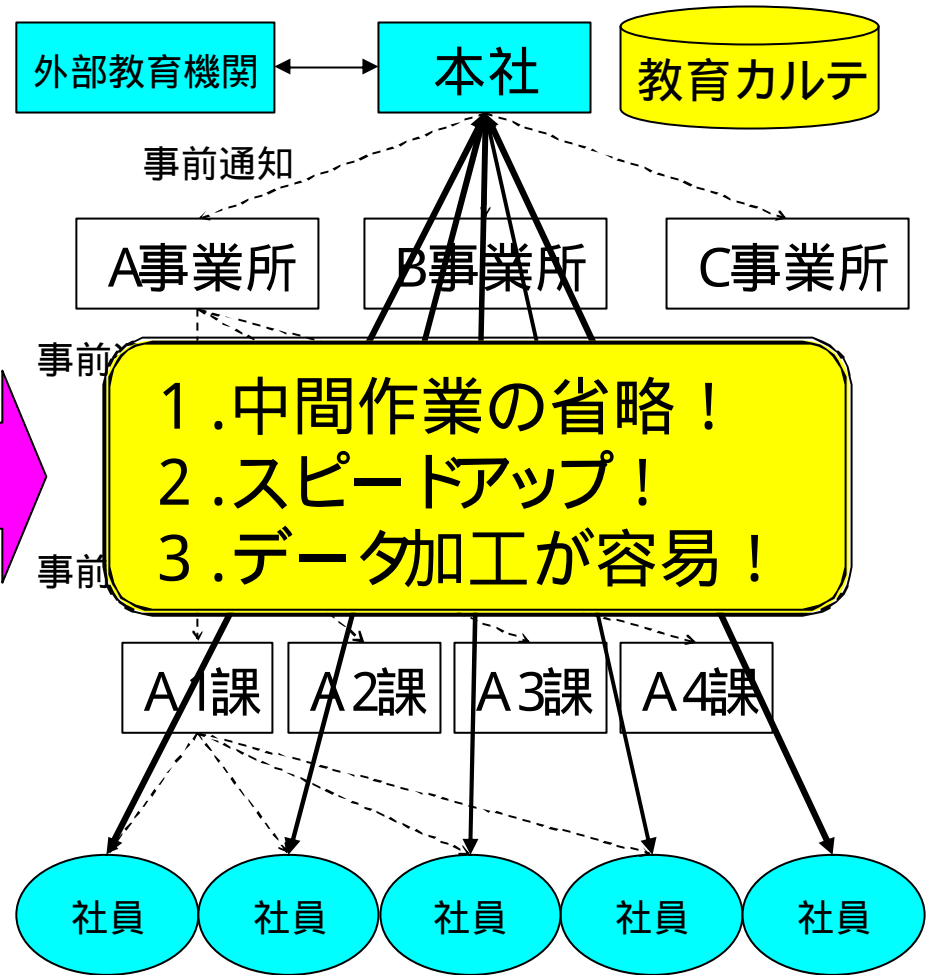
戦略的な人材育成と活用の基盤作り

時間短縮と作業工数の低減

【システム導入前】



【システム導入後】



- 1. 中間作業の省略!
- 2. スピードアップ!
- 3. データ加工が容易!

- 1. 講座案内・申込用紙を各部署・各社員に配布する。
- 2. 担当者に取りまとめて、上位部署に報告する。

- 1. 受講対象者のみに通知する。
- 2. 受講希望者本人が直接申し込む。

ISO9001監査の効率化

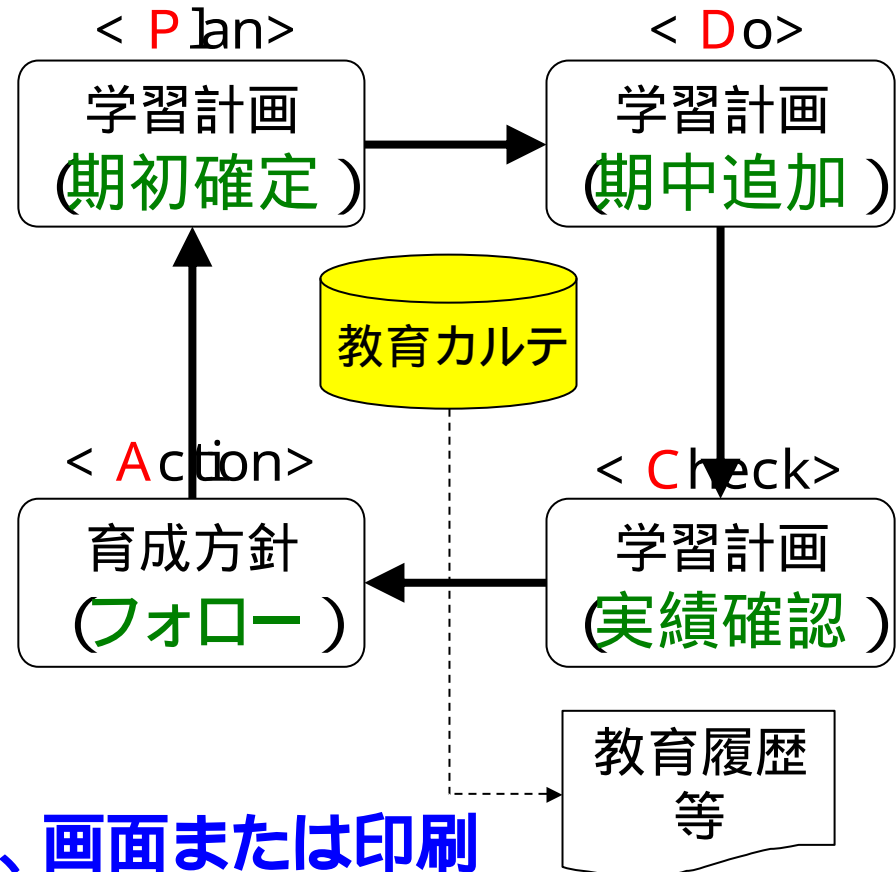
【システム導入前】



ISO監査に伴う作業負担が大きい。

1. 監査に必要な書類を整理・整頓して保管する。
2. 監査員の要求に応じて、必要な書類を提出する。

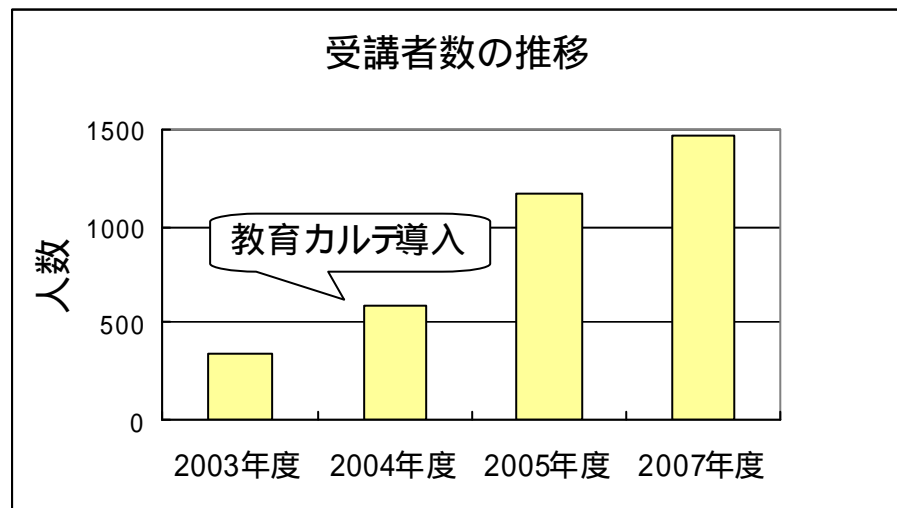
【システム導入後】



進捗状況や実績等は、画面または印刷にて確認できる。

教育担当者の生産性向上

【技術教育部門での実例】



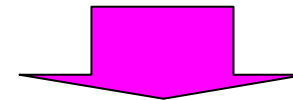
データ提供元 事例企業

1. 受講者数の増加

・導入前： 300人程度 / 年間

・導入後：1,500人程度 / 年間

2. 教育担当者 2名 (変更なし)



「教育担当者の生産性向上」



システム導入後の効果

【短期的な効果】

人材教育業務に関する工数低減

1. 作業工数の低減
2. ISO9001監査の効率化
3. 教育担当者の生産性向上

【長期的な効果】

戦略的な人材育成と活用の基盤作り



ヒアリング結果

【教育担当者 (S.S氏、T.T氏)】

- 他部署からの問い合わせ 異なる部署のメンバーと一緒に受講
- 費用増加を抑制しつつ、部門間交流のきっかけ

【技術担当役員 (T.I氏)】

- 教育予算の配分や進捗状況 全社レベルで確認可能
- 今後の事業戦略立案の基礎データ

【課長 (S.T氏)】

- 組織と個人の考えを摺り合わせるための重要なコミュニケーション・ツール
- 新しく着任した部下の職務・教育履歴を事前確認 (上下の意思疎通)
- 直前の上司との意見交換 (横同士の意思疎通)
部下の適性に合わせた業務や能力開発を計画

【部下 (T.U氏)】

- 無料セミナーに参加 問題解決のヒント
- 知識を共有するため、部署内で勉強会を開催 (組織学習へ発展)



まとめ

- 1.生産性向上には、職務遂行能力と動機づけの双方を向上させる必要がある。
- 2.従来の目標管理制度から、業績評価をはずし、絶対評価、コミュニケーション促進、成熟度別リーダーシップ、教育の見える化、を取り入れ、能力開発を目的の中心に据えた手法の有効性を示した。
- 3.今後の研究課題
 - 業績連動型」目標管理制度との整合性の確保
 - 従業員本人に対する最適な研修プログラムの提案
 - 選抜型研修における対象者の選抜基準の明確化と評価方法の提案



セミナーのご案内

【セミナー概要】

日程 : 2009年 8月 26日 (水) 13:30~ 16:55 (13:00受付)

主催 : ダイワボウ情報システム(株)、(株)テクノソリューション

共催 : アヴァシス(株)、ライヴライブ(株)、日本アイ・ビー・エム(株)

場所 : 日本アイ・ビー・エム(株) 箱崎事業所

費用 : 無料

【セミナーテーマ】

現場の社員力アップ！で知識・ノウハウの伝承と徹底活用

～ Lotus Notes/Dominoだからこそできるコスト削減時代の人材育成～

動画による技術・技能伝承、プロセス改善によるEUCなど、
製造業様向けのソリューションをご紹介します。

日本 IBMおよび弊社ホームページにて申込受付を近日開始。