

ネットワーク型プロジェクト運営を

4 T-02

支援する人材活用・育成システム*

篠崎政久 井上洋一†

株式会社東芝 SI 技術開発センター‡

1 はじめに

従来のシステム開発プロジェクトでは、プロジェクト編成を行う際、部や課といった、いわゆる縦割り型の階層組織の中からプロジェクトのメンバを選出しなければならないことが多かった。プロジェクトリーダーは、部門内に限られたメンバからプロジェクトメンバの選出を行わなければならないため以下の問題点があった。

- ① プロジェクトに必要なスキルを持つメンバを十分確保できず、プロジェクトの人的リソースの配置の最適化が行われない。
- ② メンバの評価が部門内の管理者の相対評価になってしまうため、メンバの能力が適正に評価されない。
- ③ メンバはプロジェクトに対応するため多種多様な技術習得を行わなければならないので、メンバの特性が明確にされず、メンバの的確な育成計画が立案できない。

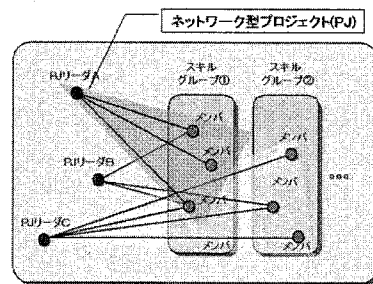
2 ネットワーク型プロジェクト

このような問題点を克服するためにネットワーク型プロジェクトによる組織運営を実施した (図 1 参照)。

- ① 階層組織を廃止し、完全なフラット組織とする。
- ② 各メンバは専門技術分野別の要素技術グループ (スキルグループ) に属する。
- ③ プロジェクトリーダーは、プロジェクトに必要な技術スキルに応じてメンバを選出する。
- ④ メンバは同時に複数のプロジェクトに所属する。
- ⑤ スキルグループ統括管理者は、各スキルグループ

に所属するメンバの負荷調整、育成計画を策定する。

- ⑥ プロジェクト統括管理者が全てのプロジェクトの進捗管理、プロジェクト間の調整を行う。



フラット組織

図1 ネットワーク型プロジェクト

3 人材活用・育成システムの導入

ネットワーク型プロジェクトを導入するとプロジェクトリーダーとメンバ間に多対多の関係が生じる。この関係でスムーズなプロジェクト運営を行うためには、プロジェクトリーダー、メンバ、統括管理責任者間での情報共有基盤が重要である。また、プロジェクトの運営、管理で共有する情報の取得と、組織全体の統括管理者・プロジェクトリーダー・メンバの立場から情報を集計、閲覧可能であることが必要である。

このような組織運営形態に必要な情報共有基盤は、メールやブラウザによる情報共有といった情報インフラに加え、ネットワーク型プロジェクト制をサポートする以下の機能を持った「人材活用・育成システム」が必須となる。

■プロジェクトチーム編成機能

プロジェクトチームの構成、作業量を管理する。

* System of personnel application and training for network type project

† Masahisa Shinozaki, Yoichi Inoue

‡ TOSHIBA CORPORATION SYSTEMS INTEGRATION TECHNOLOGY CENTER

要求作業量を組織全体、プロジェクト、メンバー毎に集計できる。

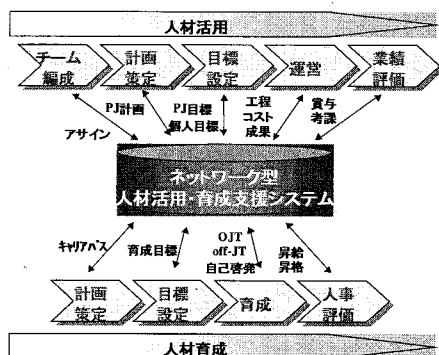
■目標管理機能

プロジェクト全体目標、メンバーの個人目標を管理する。管理対象は、作業内容、完成期日、成果物と、数値化した困難度、達成度である。各目標を組織全体、プロジェクト、メンバー毎に集計、検索できる。

■スキル状況機能

各スキルグループ毎に定義した専門技術分野のスキル定義シートにより、現在の技術レベルを5段階で判定し、育成レベルを管理する。技術分野別に技術レベルを組織全体、メンバー毎に集計、検索ができる。

4 組織運営プロセス



人材活用・育成支援システムは、ネットワーク型プロジェクトによる人材活用プロセス、人材育成プロセスを支援する(図2参照)。

図2 運営プロセス

4.1 人材活用プロセス

プロジェクトリーダーは、プロジェクト計画時に、スキル状況機能を用いてプロジェクトの遂行に必要な技術スキルを持ったメンバーを検索し、プロジェクトチーム編成機能を用いて登録する。スキルグループ統括管理者は、メンバーの育成計画に合ったプロジェクトに対して優先的にメンバーを割当てよう人材リソースの調整を行い、プロジェクトメンバーを決定する。

プロジェクトリーダーとメンバーは目標管理機能を用

いて、活動目標を設定する。プロジェクト統括管理者はプロジェクトの完了時に、プロジェクトの達成度を成果物に基づき評価する。メンバーは複数のプロジェクトに所属するため、複数プロジェクトの評価結果を集計して、メンバーの業績評価としてフィードバックする。

4.2 人材育成プロセス

メンバーは、定期的にスキル状況機能を用いて、スキル定義シートにより技術レベルの判定を行い、目標レベルを設定する。スキルグループ統括管理者は、各個人の技術レベルと目標レベル、資格取得状況をレビューし、組織全体のスキルレベルの分布により、組織の技術者育成戦略を策定する。スキルグループ統括管理者は、期末にスキル目標の達成度により能力評価を行い、人事評価に反映する。

5 人材活用・育成支援システムの効果

人材活用・育成支援システムを導入し、ネットワーク型プロジェクトを運営することによって、以下の効果が得られた。

- ① スキルや作業量といった情報が共有化され、プロジェクトリーダーはプロジェクトに応じて必要な人材を確保できるようになった。
- ② 活動目標の予定と実績のデータが共有され適切な形で集計が可能となったため、プロジェクトやメンバーの評価が定量的に行われるようになった。
- ③ メンバーの技術レベルと目標レベルの収集が迅速に行え、適切な形で集計が可能となり、各スキルグループ毎に策定した育成計画に沿ったメンバーの育成状況を定量的に把握できるようになった。

6 おわりに

人材活用・育成支援システムを活用したネットワーク型のプロジェクトの運営により、スキルに基づく個人への最適な業務割当てが組織の業務対応力の向上を生み出し、また成果に基づく個人の公正な評価が個人のスキルアップの動機となり、人材活用と人材育成の好循環が発生する。これにより、有能な人材を育成し最大限の能力を発揮させる組織運営が可能となった。