

インフォコム

人事部
人財開発チーム
課長

堀江 敏夫



会社概要

設立：1983年2月
資本金：15.9億円
売上高：70,342百万円（2023年3月期）
事業内容：情報システムの企画・開発・運用・管理等のITサービスの提供、スマートフォン向けの電子コミック配信サービス等の提供
所在地：東京都港区赤坂9-7-2
従業員数：1,281名（連結）、631名（単体）
（2023年3月末現在）

1. はじめに

(1) 中期経営計画での人財育成

当社インフォコムは、従来より「人」を最大の財産と考え、社員一人ひとりがプロフェッショナルな人財となれるよう、多様性を尊重し、それぞれが個性と能力を發揮できる企業づくりに取り組んできた。

2023年～2025年度の中期経営計画では改めて「人財力の強化」を重点項目として掲げ、人財育成に注力していく基本方針のもとで、新人・若手社員の育成施策の強化を進めている。

(2) 新人育成の基本的な考え方

①入社後3年間を重要視

当社では、新人の期間を入社後3年間と定めている。これは仕事を一通り経験し、独力でできるまでの期間として3年間が適当という判断からである。実際には、1年半程度経過したところから一人で仕事をするようになる社員が多いが、人財育成の視点から3年間は会社として継続的なフォローを実施している。

新入社員研修のほかにも多様な研修プログラムを用意しており、OJT制度やフォロー面談など手厚くバックアップ体制を整えていることもあって、過去5年間に入社した新入社員の定着率は98%以上である。

②新人・若手育成のねらい、期待

新人の間はまずは組織に定着し、貢献できる人財になることを目指している。伸びしろの大きな時期に成長実感を持たせ、その後のキャリア形成に自信を深めてもらい、成長した社員が当社の次の発展につながることを期待している。

2. 採用～内定者期間の取り組み

(1) マッチング精度を上げる施策

採用段階では、インターンシップの開催やダイレクトリクルーティング、OBOGの研究室訪問をはじめ、積極的にコミュニケーションを取ることでマッチング度の高い学生を採用することを目指している。

(2) 内定者研修

入社までの内定者期間中には内定者研修という形でフォローを行っている。主な目的は、内定者同士の繋がりを深めることと、会社理解を深めることの2点である。実際に行っているプログラムの内容としては、内定後に随時行う懇親会、内定者全員での顔合わせ、お題に合わせた料理をチームごとに作って競う料理バトル、内定式と役員との懇親会、先輩社員との座談会などが挙げられる。また、内定期間中の自己啓発(専門技術の学習や資格取得)も支援している。

3. 新人研修プログラム

(1) 目的・概要

入社後3ヵ月間は合同で新人研修を行い、7月に初期配属となる。新人研修プログラムの目的としては、学生から社会人へのマインドの切り替え、知識習得、円滑な配属に向けたオンボーディングの3点である。

2023年度の新人研修は、「Be SCRUM」をキャッチコピーとした。システム開発モデルの一つであるスクラム開発の「確約・勇気・尊敬・公開・集中」の5つの価値基準を、研修に置き換えてテーマとしている。

- ・ 確約 = 「お互いにサポートしながら研修をやりきることを確約する」
- ・ 勇気 = 「発言・発信する勇気や困難な課題に取り組む勇気を持つ」
- ・ 尊敬 = 「新人同士、お互いに至らない点を認めた上で相手を尊敬し、
そして尊敬されるように努力する」
- ・ 公開 = 「新入社員研修の様子を公開する」
- ・ 集中 = 「各講座に集中して取り組む」

図表1 若手育成プログラム概要図

研修	新人研修				
		新人フォロー研修			
		MGなる前研修 (GB)		MGなる前研修 (GS)	
OJT		OJT期間			
人事		フォロー面談			
	パルスサーベイ				
	入社	配属	2年目	3年目	4年目

(2) 内容

①2023年度の特徴

この数年は新型コロナウイルスの影響でオンラインでの研修が中心だったが、今年は久しぶりに対面での研修を多く行うことができた。研修全体はオンラインと対面を切り替えながら進め、東京の会議室での研修のほか、関西事業所や宮城県岩沼市にある「みんなの家」への訪問も行った(図表2)。

図表2 新入社員研修プログラム一覧表

4月	オリエンテーション 仕事の基本の進め方 西事業所見学 事業部交流会 帝人グループ集合研修
5月	ICT研修 AI入門 問題解決力研修
6月	ロジック研修 みんなの家訪問 企業の仕組みと情報の流れ・商習慣 グループ企業訪問 研修総括PJ・役員講和

②会社について・帝人合同研修・ビジネス研修

研修前半は、会社の仕組みに関することを中心に学んでいる。ビジネス系研修やofficeツールの研修も実施している。また、関西事業所の訪問は今年初めての試みとなった。新人の初任配属先は東京と大阪の2箇所があるため、配属前に現地の雰囲気を肌で感じてもらうことで親近感を湧かせ、大阪勤務のイメージを深める目的で4日間の訪問を行った。現地の先輩社員との交流のほか、本部長も訪問に同行し大阪で新人との交流を図った。親会社である帝人グループとの集合研修プログラムにも参加している。

③「岩沼みんなの家」by infocomへの訪問

インフォコムグループでは、宮城県岩沼市にある「岩沼みんなの家」を運営している。これは、東日本大震災の被災地である宮城県岩沼市における復興支援の活動拠点として、2013年7月に建設されたものである。

「継続的な復興支援」を基本とし、「建てて終わり」ではなく「建ててからがスタート」と捉え、インフォコム社員と現地スタッフを採用した形で運営している。日頃はカフェの営業や集会所、お祭りなどの会場、野菜直売所の会場として毎日地域の方で賑わう場所になっている。

新人研修での「みんなの家」訪問では、インフォコムの社会活動の一環としての「みんなの家」の紹介や、震災のことを語り部に話してもらう場を設けた。

④プログラミング・ICT研修

エンジニアとしての配属の有無にかかわらず、新入社員全員に対してコンピューターの基礎からデータベース、ネットワーク、プログラミングなどIT知識の基礎に関わる研修を行っている。

以前からJavaを使ったプログラミング研修を行っていたが、新入社員全員がSEではないため、研修への動機付けやプログラミング学習の必然性が理解されづらいという課題もあり、2019年～2022年の間は実施を取りやめていた。

しかし、配属当初はSEではなかった若手社員が数年後にエンジニア転向を希望した際に、新人の時に受けたJava研修が役立ったという事例もあり、将来的にプログラミングの知識が役立つ点が評価されて2023年度は新人期間でのプログラミング研修が数年ぶりに復活する運びとなった。

2023年度の実施にあたっては、なぜプログラミングを学ぶのかという動機付けや、投げ出すことなくやりきるための研修の雰囲気づくりにも意識的に配慮した。

プログラミング研修のほかに、「コンピューターとは何か？」から始まるITの基礎知識を学ぶICT研修も実施している。新入社員の過半数は情報系以外の専攻出身者のため、初心者に合わせて内容にしているが、データベースやネットワークに関する基礎知識は経験者にとっても良い復習になったという意見が多い。

その他、入社4年目の社員を社内講師として招きWindowsコマンドの研修を実施した。年の近い社員が教える立場になる機会は、先輩社員・新入社員の双方にとって良い刺激を生んでいるようである。併せてAI入門や問題解決力研修なども社内講師が実施している。

⑤その他

事業や業務面のプログラム以外にも、企業会計や、商習慣について学ぶ研修も行っている。またグループ間の交流として、グループ企業を訪問し各社長にインタビューする機会なども設けている。3ヵ月間の研修の最終週に研修総括のプロジェクトを行い、役員や各事業の部課長からフィードバックをいただいている。

(3) 効果測定

①アンケート結果

新入社員研修の効果測定として、毎年11月頃に新入社員へのアンケート調査を行っている。研修から3～4ヵ月経ったタイミングで、学んだことが現状どう活かしているのか、また配属前と実際の配属先でギャップがあるかなどを確認している。率直な意見を回答する新人も多く、運営側としても生の声を聞くことのできる機会となっている。

②研修チームによる振り返り

研修のテーマに掲げた内容のうち、「公開」については研修の様子を撮影した動画をグループ内限定で公開している。アクセス数は約1,600PVであり、新人や人事関係者の閲覧回数を除くと延べ1,000人程度の社員が閲覧した計算となる。

2023年度は新入社員研修をほぼリアルで開催したため、コロナ禍の時と比べて同期の関係構築が強く見られた。一方で、新入社員研修のグループワークにおいて反対意見や人と違った意見が出ない傾向もあった。次年度以降の課題として、より活発な議論がなされるよう支援していきたいと考えている。

4. 新人研修後のフォロー

(1) 週報

新入社員は研修期間中だけでなく、配属後も週報を記入する。これはコミュニケーションの基本としての文章力トレーニングも兼ねている。入社後1年間は毎週の提出を義務付けている。当社では在宅勤務の社員が多いため、物理的に離れている新人と既存社員のコミュニケーションの場としても活用すべく、週報に対して先輩がコメントをつける形を取っている。従来はコメントをつける運用を現場に任せていたため部署によってコメントの投稿有無に差が出ていたが、今年はコメントの担当者を事前に決定し、人事側からのリマインドも行うことで週報のコメント件数の増加につながっている。

(2) 同期会

1年目の8月と12月に、同期会と称してオンラインでの雑談の場を設けている。新人同士のコミュニケーション促進の目的であり、同期同士の仲を深めてもらう狙いがある。

(3) 新人フォロー研修

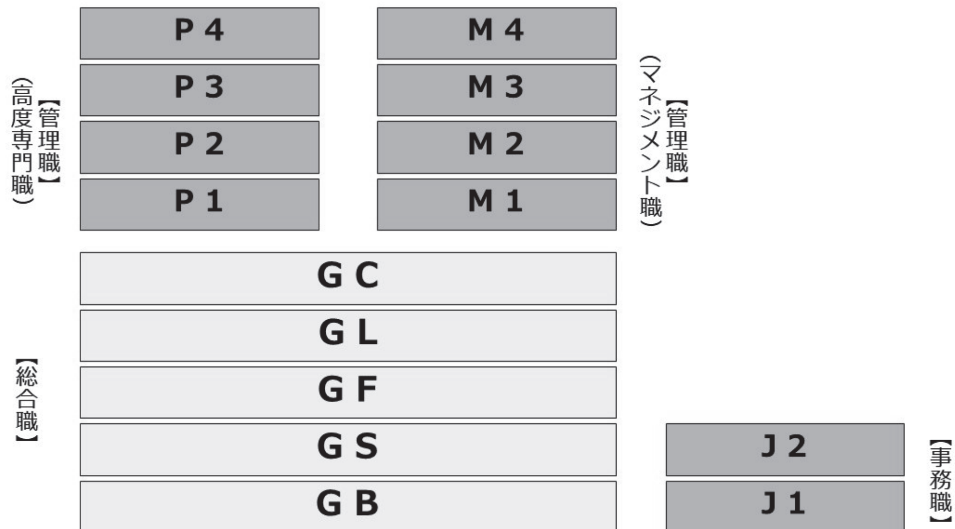
毎年11月に新人フォロー研修を実施している。目的は、働くことへの動機づけをもう一度行うことである。内容としては、主に配属先の仕事を紹介するプレゼン、新入社員研修の復習などを行っている。

(4) MGなる前研修

当社では、社員の役割を「ミッショングループ」という枠組みで捉える処遇制度を導入している(図表3)。スキルの高低によって等級を設定するのではなく、役割と期待レベルに応じてグループを決定している。新入社員の期間は「GB」=基礎取得を目指すグループに該当する。

現在のグループからより大きな役割のグループに移動するにあたって、「MG(ミッショングループ)なる前研修」を実施している(図表4)。新入社員の所属する「GB」グループに対しては、文章力やプレゼンテーションスキル、論理的思考力を磨くことを目的としたプログラムを行っている。その他のミッショングループに対しては、マーケティングやリーダーシップ、ビジネスプラン、マネジメントなど各ミッショングループの役割に応じた研修プログラムを用意している。

図表3 ミッショングループの概要



図表4 MG (ミッショングループ) なる前研修の全体像



①グロービス学び放題の受講、カオナビへの行動目標入力と上司からのフィードバック

当社では、動画視聴型の学習サービスである「グロービス学び放題」を導入している。コンテンツ内容の豊富さや内容の充実度を評価して採用した。MGなる前研修のうち、リーダーシップ・ビジネスプラン研修以外はグロービスのコンテンツを利用しているため、新入社員もグロービスを業務時間に受講する形となる。eラーニングだけではアウトプットが弱い側面があるため、当社ではタレントマネジメントシステムである「カオナビ」に受講後の行動目標を入力し、数ヵ月後に課長や先輩から行動の変化をフィードバックする運用にすることで、知識のインプットにとどまらず行動に定着することを目指している。

5. OJT制度

(1) 制度概要

①入社3年間は新人扱い、OJTリーダーの下でサポートを受ける

当社では入社3年間は新人期間と定めており、期間中はOJTリーダーと呼ばれる教育担当の下でサポートを受けながら業務習得を目指している。

(2) OJTリーダーの役割・フォロー体制

①OJTリーダーへの研修

OJTリーダーを担当する社員は様々であるが、2023年度は若手のOJTリーダーが多い傾向だった。若手社員や初めてOJTを担当する社員に向けてOJT研修を実施している。新人と接する上で気を付けるべきことなどを丸1日かけて学ぶ内容となっている。今まで公式に後輩と接したり、OJT経験のない社員にとって、教育担当としてのマインドや新人と接する際の基本知識を揃えたり、不安を軽減することを狙いとしている。

②OJTリーダー同士の情報交換

OJT開始後も、2ヵ月に1回の頻度でOJTリーダー同士の情報交換の場を設けている。現場で出てくる様々な課題に対してどのように対処していくのか、他人の経験から学べることも多く、ノウハウの共有の場にもなっている。

(3) 効果

①研修チームからの意見など

OJT制度の運用については、OJTリーダーを中心としつつも課全体で育成するようにキックオフミーティング(課長・OJTリーダー出席)で説明を行っている。今年度は課員が持ち回りで週報にコメントする体制を人事主導で整えこともあり、昨年度よりは週報のコメント件数の増加も見られるなど、OJTリーダー以外の課員を含めて新人をフォローしていく動きが高まっている。またOJTリーダー側に対しても研修や情報交換の場を設けることで社内連携を強め、より安定的な新人育成の土台作りに繋がっている。

6. フォロー面談

(1) 制度概要

①概要

入社後4年間は、人事および上司との定期的なフォロー面談の機会を設けている(図表5)。若手は本部長と直接話す機会が減多にないため、あえてこうした面談の場で1対1のコミュニケーションの機会を設けている。とはいえ、近年は入社する新入社員の数も増加傾向にあり、本部長が1人で若手全員との面談を組むことが難しい実情もある。

図表5 フォロー面談の担当者

時期	1回目の面談	2回目の面談
入社6ヵ月後	部長	人事
2～4年目	本部長	人事

②面談の目的

フォロー面談の主な目的は早期離職の予防である。早い段階から若手社員の抱える課題や健康状態を把握し、必要に応じて改善サポートに繋げる取り組みを続けている。2000年後半から若手社員の離職率が高くなったことがきっかけとなってこのような面談を開始した経緯がある。

(2) 効果

①面談結果のまとめ、振り返り

フォロー面談に限った効果ではないが、この5年間に新卒入社した社員の離職率は2%であり、早期離職の予防は十分に果たせていると考えられる。

面談による改善サポートの事例として、育児休業復帰後の若手女性社員が仕事量で困っている状況を面談で把握し、上司と本人が業務量について調整する打ち合わせを設けたり、同じ本部内の育児を掛け持ちする女性社員と話す機会を設けるなどの対応も行っている。

7. その他の制度

(1) グローバル研修

ユニークな制度として、若手社員のグローバル意識の強化を目的としたグローバル研修を実施している。元々2011年～2019年までは、新入社員研修の一貫として海外研修を実施していたが、研修以降グローバルと接する機会は少なかった。また2020年以降、新型コロナウイルスの影響で新人の海外研修はストップしており、海外出張そのものを経験していない若手社員が増えてきている。

そのような中でスタートしたのがグローバル研修制度である。期間は1ヵ月程度、当社の拠点がある米国またはインドネシアを渡航先として、基本的には本人が自分のやりたいテーマを事前に検討し、現地で実行する。具体的には、IT系カンファレンスや現地大学のオープンコースへの参加、現地企業訪問等のスケジュールを組み合わせている内容が多い。

2023年度の事例では、ヘルスケア・薬剤の事業に携わる社員がインドネシア・マレーシア・シンガポールの病院、薬局、医療関係企業を訪問・ヒアリングし、新興国の医療実態（保険制度や医療・処方等）についての知見を深めた。

(2) 社内のコミュニティ活動

社内でのコミュニティ活動も活発に行われている。有志が集まる同好会が80以上活動しており、内容もアウトドア・スポーツ・音楽・食べ歩きなど多岐にわたる。結成のハードルを低めに設定しているため、若手社員が発足した同好会も存在し、若手同士の横のつながりを深めることに一役買っている。

また、社員が開催する勉強会「ラーニングスクエア」も盛んに行われている。専門知識を高めたい社員同士が自主的に集まり教え合う場であり、ITソリューションに関連した話題や財務・経理など幅広いジャンルの講座が開かれており、部署・世代を超えた社員同士の交流の場になっている。

当社社員の在宅勤務率は高く、ほかの社員がどんな仕事をしているのか知る機会が少ない。そのため、社内の交流を活性化させるために「みんなのお仕事ファイル」というイベントを開催している。数月に一度2名の社員を取り上げて、自分の仕事内容や抱えている課題、考えていることなどを集まった社員に対してざっくばらんに話すイベントである。事業所での講演だけでなくオンライン配信も同時に行うハイブリッド形式のため、事業部や事業所を超えた交流の場として

多くの社員が集まる機会になっている。

(3) 社内システム (Alfred)

当社では、社員それぞれが最もパフォーマンスを発揮する場所で働くことを重視しており、出社・在宅・シェアオフィスの利用など勤務場所は当人の判断に委ねられている。様々な働き方を支える上で、社内の情報管理を一元化することを目的とした社内システム「Alfred」が作られている。

Alfred上では、社員の連絡先、予定、会議室の利用状況などの情報が集約されており、フリーアドレスの事業所内においても、社員がどこの座席にいるのか一目でわかるようになっている。Alfredは自社開発のサービスであるため、試験的に新しい機能を追加できる点が強みである。社員間のつながりの可視化や、ちょっとした感謝・御礼 (サンクスカード) を表現できる機能も実装されており、社員のエンゲージメントを高めるツールとして利用されている。

(4) パルスサーベイによる分析

テレワークで若手の動きが読みづらくなっていることから、近年ではパルスサーベイでの分析を行っている。毎月新人にアンケート調査を行い、仕事のスキルや段取り、工数、優先順位、自分のモチベーション、組織への定着、上司や先輩との関係構築など様々な項目に対して数値評価をつけてもらっている。スコアの変化から新入社員の置かれている状況やモチベーションの変化が見えてくるため、必要に応じた支援活動に繋がっている。

8. 今後の展望

(1) 女性活躍推進

当社では新卒採用における女性比率を30%以上と定め、毎年多くの女性社員を迎え入れている。女性にとっても働きやすい環境づくりを促進すべく女性活躍推進のタスクフォースも発足しており、若手女性社員についてもこれまで以上のフォロー強化を行っていく予定である。働きやすさとキャリアを両立できる未来を若いうちから示しておくことで、キャリア選択の幅を広く捉えて活躍してほしいと期待している。

(2) 今後の課題、取り組み

近年の若手社員の定着は高い水準を誇っており、これまでの施策は効果を発

揮していると認識している。またコロナ禍の収束により徐々に対面コミュニケーションの場が増えたことで、若手社員の状況を捉えやすくなった側面も見られる。

今後はコロナ禍で減少していた活発な交流の場を徐々に増やすこと、また若手社員のパフォーマンス向上のための全社最適配置が課題と捉えている。