

時限的事業における従業員のキャリアを考慮した 組織情報システム分析枠組み

後藤裕介 佐々木勇太 南野謙一 渡邊慶和 (岩手県立大学)
黒沢惟人 菊池広人 (いわてNPO-NETサポート)

Framework for Analyzing Organization Information Systems in Temporary Projects Considering Employees' Career

*Y. Goto, Y. Sasaki, K. Minamino, Y. Watanabe (Iwate Prefectural University),
Y. Kurosawa, and H. Kikuchi (Iwate NPO-NET Support)

Abstract— After the Great East Japan earthquake, local governments have provided funds for project organizations to reconstruct and revive their distincts. In these projects, employees' career support is required, because the projects will be dissolved on the scheduled expiration date. The purpose of this paper is to propose a framework for analyzing organization information systems in temporary projects in terms of supporting employees' career.

Key Words: Action research, Career support, Organization information system, Temporary housing, Great East Japan Earthquake

1 はじめに

東日本大震災をうけて、岩手県大船渡市には現在 37 団地、約 1800 戸の仮設住宅団地が地理的に分散して建設され、約 4500 名の住民が生活をしている。これらの仮設住宅団地においては、住民が健やかで前向きな生活を送ることができるようにするため、(1) 一人ひとりの生活を充実させること、(2) セーフティネットを確立することの 2 点を実現するコミュニティづくりの必要性が高まっている¹⁾。岩手県北上市²⁾は、大船渡市の依頼を受け、岩手県緊急雇用対策資金を利用して人材派遣会社(株) ジャパンクリエイイト³⁾へ委託する形で、仮設住宅団地に常勤の支援員を配置する「大船渡仮設住宅支援事業」を実施している⁴⁾。本事業の運営サポート・コミュニティ形成・ICT ノウハウ提供は NPO 組織である「いわて NPO-NET サポート⁵⁾」が担当し、事業の効率的・有効な実施のために ICT を積極的に活用してきた。

一方で、本事業は時限的性質を持ち、事業終了後の支援員のキャリアも関心事の 1 つである。このとき、本事業で ICT を積極的に活用している背景から、ICT スキルの向上を意図した支援員のキャリア支援が日常業務の中で自然に導入できる施策として有効であると考えられる。しかしながら、これまで本事業では現在の支援員の ICT スキル水準や業務の中での ICT 利活用の実態などを把握できていなかった。このため、有効な研修と業務設計のために、本事業における研修や業務の中での ICT 利活用が支援員の ICT スキル向上に有効に寄与しているか、現状を分析するためのツールを開発する必要がある。

本稿ではアンケートやインタビュー等を通じて、現在の ICT スキル水準と業務で必要な ICT スキル水準のギャップを把握し、意欲が高いものの要求されるスキル水準に達していないような項目について研修の実施や業務の再設計を検討するための分析枠組みを提案する。第 2 節では本事業の概要と体制、支援員の特徴と ICT 利活用状況について述べる。第 3 節では支援員の

現在の (1) ICT スキル水準 (2) スキル習得意欲 (3) 各業務の遂行に必要な ICT スキル水準の調査結果を示す。第 4 節では現在の ICT スキル水準と業務で必要となる ICT スキル水準のギャップを把握して、現状の評価と研修・業務の再設計を検討するための分析枠組みを提案する。第 5 節では提案した分析枠組みの評価を行い、意思決定支援ツールとして有用であることを確認する。第 6 節は本稿のまとめである。

2 大船渡仮設住宅支援事業

2.1 事業の概要と体制

大船渡市は岩手県南部の太平洋沿岸地域に位置する人口約 4 万人の都市であり (2013 年 1 月末日現在)、現在も市の総人口の 1 割以上が仮設住宅団地で生活している。市の沿岸は典型的なリアス式海岸であり、仮設住宅団地は沿岸近くの高台を中心にして、6 地区 37 団地に分散して配置されている。

Fig. 1 は本事業の組織体制を表している。各団地では「支援員」が集会所・談話室の管理や住民の安否確認、行政への要望のとりまとめ、自治会活動のサポート等の支援事業を行っている。また、各地域内の支援員業務をサポートする役職として「マネージャ」を配置し、支援員からの相談対応や情報伝達・共有、各種報告や、物品調達・管理等を担当する。さらに、対外的に組織・団体との窓口となり、事業内の調整等を行う「事務局」を配置して、自治体や社会福祉協議会などの関係団体からの情報連絡・共有、各団地の状況把握等を行っている。

支援員事業に関わる「支援員」は 84 名、「マネージャ」が 7 名、「事務局」が 12 名の、スタッフ総勢 103 名体制である (2013 年 2 月現在)。また、スタッフのうち 3 割が男性であり、年代別には 20~30 代が 2 割強、40~50 代が 6 割、60 代以上が 2 割弱の構成である。

2.2 支援員の特徴と ICT 利活用状況

一般的な組織においては業務で必要となるスキルを要件として求人を行う。しかしながら、本事業は仮設住

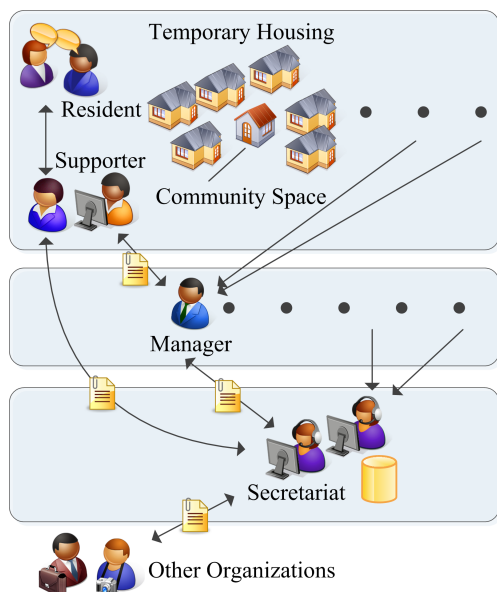


Fig. 1: Organization Structure of the Project

宅団地における支援員による住民コミュニティの形成のサポートという本来の目的以外にも、被災者であり失業者である現地住民を支援員として雇うことにより雇用を創出することも目的の一つである。また、2011年9月1日の事業開始以降、順次業務におけるICTの活用範囲が拡大されてきた経緯もあり、事業開始当初はICTスキルを雇用の要件としていなかった。このため、現在働いている支援員は必ずしも業務遂行に十分なICTスキルを保持しているわけではなく、また、業務においてICTを活用することについて全員が肯定的な態度を示しているわけではない。

支援員は集会所・談話室の管理を行いながら、電話によるコミュニケーションの他に、配備されたICT機器・ネットワークインフラのもとで、多様なICTを活用している。支援員と事務局、マネージャ間の連絡には電子メールを利用する。報告書や各種資料などのファイルの共有にはクラウドサービスを利用し、これらの資料作成には文書作成ソフト・表計算ソフトを利用する。また、集会所・談話室の予定管理にはウェブベースのカレンダーサービスを利用している。このほかにブログの記事作成を通じた広報活動や、集会所・談話室における掲示物の作成も行い、これにはデジタルカメラやプリンタ、スキャナなどのICT機器の利用も必要となる。これまで、事業の運営サポートを担っているいわてNPO-NETサポートは、業務を円滑に遂行するために、希望する全支援員を一律対象としたPC研修や希望者毎に個別に行われる個別研修を実施することで、支援員のICTスキル水準の向上を図ってきた。

3 キャリア支援の観点による事業の現状

3.1 スタッフのICTスキル水準

2012年8~9月において、本事業のスタッフ101名を対象として現在のICTスキル水準とICTスキル習得意欲の把握を目的とするアンケート調査を行った。Fig. 2はスタッフの現在のICTスキル水準を示している。図中上からPowerPoint, Excel, Word, プリンタ操作, webカレンダー操作, 電子メール, インターネット閲覧, キーボード入力の計7項目について、自身の現在の

スキル水準として、1:全くできない, 2:触ったことがある, 3:他人の助けを借りながら操作できる, 4:ひとりでも基本的な操作を行える, 5:ひとりでもほとんどの操作を行えるの5つから1つを選択させた。PowerPointとExcelを除く5項目については約9割のスタッフが少なくとも「3:他人の助けを借りながら操作できる」水準にあることが分かった。一方でPowerPointとExcelについてはそれぞれ約5割と約2割のスタッフが「1:全くできない」あるいは「2:触ったことがある程度」と答えており、これら2項目のICTスキル水準が突出して低い傾向にあることが分かった。

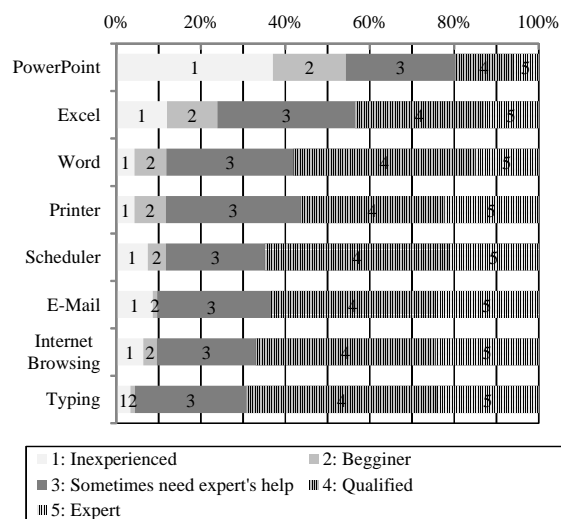


Fig. 2: Staff's ICT Skill Level

スタッフの属性毎の傾向としては、スタッフの性別毎に結果を分析すると、男性の方が全体的にスキル水準が高いことが分かった。また、年代別で比較をすると、20代, 30代, 40代, 50代, 60代と年齢層が高くなるほど、スキル水準が低下する傾向が分かった。役職別で比較をするとマネージャや事務局のスタッフは支援員に比べてスキル水準が高いことが分かった。

3.2 スタッフのICTスキル習得意欲

Fig. 3は前述の7項目についてのスキル習得意欲の程度を示している。各項目についての学習意欲として、1:全く興味が無い, 2:業務の範囲内で行いたい, 3:教えてくれる人がいれば、新しいことをやってみたい, 4:自分で学んでも、新しいことをやってみたいの4段階から1つを選択させた。このとき、Fig. 2の傾向には関係なくすべての項目について6割以上のスタッフが「3:教えてくれる人がいれば、新しいことをやってみたい」あるいは「4:自分で学んでも、新しいことをやってみたい」と答えていた。

Fig. 4は「ご自身のパソコンスキルを活かしてやりたいことはありますか?」という質問に対して「はい」と回答したスタッフの現在のICTスキル水準と、全スタッフのICTスキル水準との比較を行っている。全ての項目に関して、ICTスキルを活用したいと考えている27名のスタッフのICTスキル水準の平均値の方が本項目全回答者89名の平均値より高いことが分かった。このことより、ICTスキル水準とICTスキル活用意欲の間には相関があると考えられる。

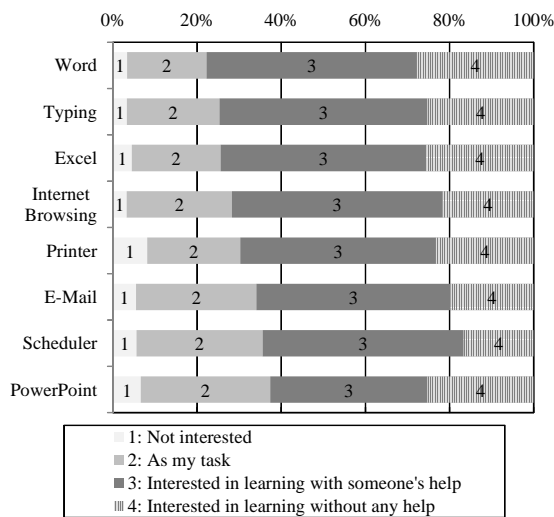


Fig. 3: Staff's Motivation to Learn ICT

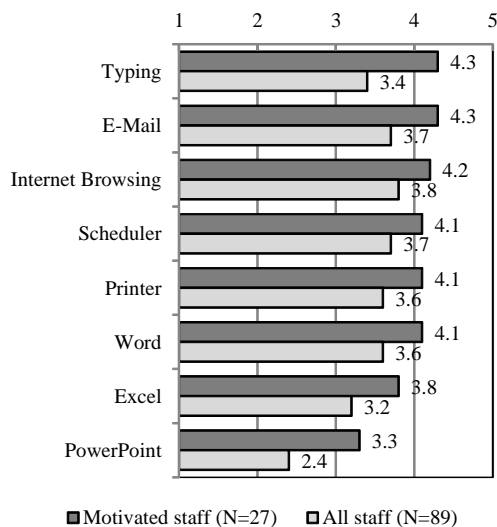


Fig. 4: Staff's Motivation and ICT Skill Level

3.3 各業務遂行に必要な ICT スキル水準

スタッフの役職ごとに従事している業務が異なるため、各役職の業務を ICT 利活用の観点から定義する。2012 年 12 月に行った各役職のスタッフの業務観察とインタビューによる業務内容・ICT 利活用状況の聞き取り調査から、マネージャは 15 種類、事務局は 12 種類、支援員は 13 種類の業務を定義した。このとき、業務は(1)業務内容(2)使用する ICT の種類(3)(2)のそれぞれについて業務遂行に必要な ICT スキル水準の 3 軸から定義している。

業務遂行に必要な ICT スキル水準は支援員業務における Fig. 2 などの水準と対応するように ICT ごとに最低 1 から最高 5 までの 5 段階で評価している。例えば電子メールについては 1:メールの送受信方法が分からない, 2:メール本文を他人の助けを借りながら送信できて, 受信メールを確認できる, 3:アドレス帳を自分で管理して,メールの送受信ができる, 4:ファイルを添付したメールを送信でき, 受信したファイルの保存ができる, 5:ビジネスメールなど用途に応じたメールの利用ができるという 5 段階で水準設定を行った。業務定義の例を示す。マネージャは「支援員の勤怠、

就業記録の管理」の業務において、支援員の勤怠、就業記録などの労務情報をまとめて Excel ファイルに入力している。このとき、Excel での操作はデータの入力・保存のみでありレベル 2 に相当する。

支援員は「コミュニティのお手伝い」の業務において、Word や PowerPoint を用いて目を惹くようなイベントのチラシを作成して、必要があればデジタルカメラで撮影した写真を挿入して、プリンタで印刷している。このとき Word や PowerPoint の操作ではワードアートやオブジェクト、レイアウトなどの工夫が必要となり、レベル 5 に相当する。

4 従業員のキャリアを考慮した組織情報システム分析枠組み

4.1 提案分析枠組みの概要

従業員のキャリアを考慮して、本事業における組織情報システムが従業員の ICT スキル成長の観点から有効に機能しているのかを評価する分析枠組みを提案する。従業員の現在の ICT スキル水準と業務で必要となる ICT スキル水準のギャップを把握することで、従業員の現在の ICT スキル水準が業務遂行にあたって(1)過剰な水準である(2)適当な水準である(3)不十分な水準であるのか分類することができる。この分類に従って、研修等の ICT スキル水準向上の施策や業務の再設計を行うことで、業務遂行を通じた従業員の適切な ICT スキル成長を実現することができる。

現在のギャップを把握するために、それぞれの役職について(1)業務内容(2)当該業務での ICT 利用(3)利用 ICT(4)現在の ICT スキル水準(5)業務で必要となる ICT スキル水準(6)(4)-(5)の値(7)ICT スキル習得意欲(8)補足の 8 種類のデータを整理したマトリクスを構成する。これらのデータは 3.1, 3.2, 3.3 の結果に基づいて、処理・利用している(1)では業務の概要を簡潔に述べる(2)ではその業務を遂行するにあたって、どのように ICT を利用しているのかを述べる(3)では(2)で述べられた ICT を列挙する(4)では(3)で示された ICT について、当該役職スタッフの現在の ICT スキル水準平均値を示す(5)では(3)で示された ICT が(2)の利活用のために、どの程度の ICT スキル水準が要求されるかを示す(6)では(4)の値と(5)の値の差から現在の ICT スキル水準と業務で必要となる ICT スキル水準のギャップを定量化する(7)では(3)で列挙されている ICT スキルに対して当該役職スタッフの習得意欲水準の平均値を示す(8)の項目では当該業務について業務マニュアルが存在するか、既に研修を実施しているか、そのときの研修内容などを把握する。Table1 は作成した 3 つのマトリクスのうちの 1 つの一部分である。

4.2 提案分析枠組みの利用手順

各役職ごとに作成したマトリクスを使い、以下のように分析を進めていく。

1. 表中の(6)の値を確認し、当該役職の ICT スキル水準の現状を評価する
2. 評価と(2)(7)および(8)を参考にして、研修等の施策や業務再設計を検討する

はじめに(6)の値を確認して、当該役職の ICT スキル水準の現状を評価する。このとき(6)の値が負

Table 1: Example of the Proposed Matrix for Current ICT-Skill Level Evaluation (part)

(1) Task	(2) Use of ICT for their task	(3) ICT in use	(4) Current ICT skill level	(5) Required ICT skill level	(6) Skill gap	(7) Motivation	(8) Note
Management of the schedules of their community space	1. Confirmation of the schedules 2. Add/update the schedules	Scheduler	3.6	5.0	-1.4	2.8	Instructions has been provided
Support of the community	1. Produce community posters	Word	3.4	5.0	-1.6	3.0	1. This task requires skills of using a digital camera and a printer. 2. Training program is running.
		PowerPoint	2.3	5.0	-2.7	2.8	
Advice for the residents	1. Complete a report form 2. Report to a manager	Without ICTs	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	Possible ICTs: Excel and Word

であれば、当該役職の現在の ICT スキル水準が業務で必要とされる ICT スキル水準に達しておらず、不十分な状況であると評価できる。逆にこの値が正であれば、現在の当該役職の現在の ICT スキル水準の方が業務で必要とされる水準よりも高く、過剰な状況であると評価できる。また(6)の値の絶対値が小さいものは現在の ICT スキル水準と業務で必要とされる水準が均衡しており、適当な水準であると評価できる。

適切な ICT スキル成長を実現するような施策の類型は前述の評価に応じて異なると考えられる(6)の値が負で不十分な状況の場合、スタッフが業務遂行上の問題を抱えている可能性がある。このときは(i)当該業務での ICT 利用内容に沿った研修を実施すること(ii)研修の実施が難しい場合には必要とされる ICT スキル水準が下がるように業務を再設計することで、問題の解消ができると考えられる。

一方で(6)の値が正で過剰な状況の場合には、スタッフは業務を円滑に実施することができる一方で、ICT スキルを持てあましていない問題が発生している可能性がある。このときには(i)当該業務を再設計してより高度な ICT スキルを利用するようにすること(ii)業務の再設計が難しい場合、資格取得に向けた研修や ICT スキル水準が低い他のスタッフへのサポートを行うことで、自身の ICT スキルの向上・定着と共に事業内の他スタッフの ICT スキル水準向上に貢献できると考えられる。

最後に(6)の値の絶対値が小さい状況の場合には、現在は適当な水準にあると考えられる。このときには、例えば更なる成長を実現するために、業務の再設計を行って、より高度な ICT スキル活用が要求される形に変更した上で、同時にその利用内容に沿った研修を実施することで、円滑にスタッフの ICT スキル水準の向上を実現できると考えられる。

5 提案分析枠組みの評価

5.1 分析結果と改善案

分析枠組みを利用して、本事業の現状を評価したところ、マトリックス中の(6)において適当な水準であると判断する値域を 0 から 0.5 としたときには、各役職について次のような結果概要となった。

- マネージャの 15 種類の業務でスキル水準が過剰なものが 7 種類、適当な水準が 3 種類、ICT を利用しないものや調査対象外の ICT を利用するものが 5 種類と評価された。
- 事務局の 12 種類の業務でスキル水準が過剰なものが 2 種類、不十分な水準が 4 種類、適当な水準が 2 種類、ICT を利用しないものや調査対象外の ICT を利用するものが 4 種類と評価された。
- 支援員の 13 種類の業務でスキル水準が過剰なものが 3 種類、不十分な水準が 3 種類、適当な水準

が 2 種類、ICT を利用しないものや調査対象外の ICT を利用するものが 5 種類と評価された。

この評価結果に基づき適切な ICT スキル成長を実現するような施策としての提案の一部を以下に示す。

- マネージャは多くの業務で十分な ICT スキル水準であり、同時に ICT スキル習得意欲も高いため、資格取得に向けた研修や ICT スキル水準が低い支援員へのサポートを新しい業務として追加することが望ましい。
- 事務局は要求される ICT スキル水準が非常に高く、不十分な水準のものが多い一方で、要求される ICT スキル水準を下げるような業務再設計は難しいため、必要な ICT スキルについて研修を展開することが業務を円滑に遂行する観点からも望ましい。
- 支援員は特にコミュニティ支援・資料作成の ICT スキル水準が不十分であり、Word や PowerPoint の研修を業務での利用内容に沿って展開することが業務を円滑に遂行する観点からも望ましい。

5.2 妥当性と有効性の評価

本事業の統括関係者に対して、提案分析枠組みと分析結果、改善案を提示したところ、枠組みで利用しているデータについて妥当であることが確認できた。また、改善案についても今後の運営上有用である旨の評価を受けた。さらに、統括関係者が分析結果を確認する中で、分析者による提案以外の新しい施策のアイデアが生まれた。これらから、本事例では実際に意思決定支援ツールとして妥当で有効であると考えられる。

6 まとめ

時限的事業における従業員のキャリア支援を実現するために、現在の ICT スキル水準と業務に必要な ICT スキル水準のギャップを把握し、意欲が高いものの要求されるスキル水準に達していないような項目について研修の実施や業務の再設計を検討するための分析枠組みを提案し、実際の意思決定過程で利用することで本分析枠組みが妥当で有効であることを確認した。

参考文献

- 1) 菊池：自治体間連携による仮設住宅支援員配置事業，建築雑誌，127-1628，2/3 (2012)
- 2) 北上市，<http://www.city.kitakami.iwate.jp/> (2013年2月13日閲覧)
- 3) 株式会社ジャパングリエイト，<http://www.jc-grp.com/jc/> (2013年2月13日閲覧)
- 4) 大船渡仮設住宅団地 Official Site，<http://ofunatocity.jp/> (2013年2月13日閲覧)
- 5) いわて NPO-NET サポート，<http://npo2000.net/> (2013年2月13日閲覧)