

わが社の 人事政策

イーソル

File.
97

チャレンジ楽しみながら 人材価値と満足度が向上

家電や産業機器に組み込まれたソフトウェアは生活や作業の利便性向上に欠かせず、IoT（モノのインターネット）の時代を迎え、高度な需要が増えている。イーソルは組み込みソフトウェアを事業の基盤に据え成長を続け、18年には東証マザーズに上場した。人材の成長が企業の将来を左右することから、リーマンショックを機に緻密な人材育成策をつくりあげ、生産性の向上を果たしている。

イーソルの主な事業は2つに分けられる。組み込みソフトウェア（エンベデッド・ソフトウェア。embedded software）事業、センシングソリューション事業。なかでも組み込みソフトウェア事業が全体の売上げの9割近くを占める基盤事業だ。

社名のイーソル（eSOL）は、組み込みの「embedded」や技術の「engineering」、
「enable」（可能にする）の「e」と、太陽「sol」に由来している。ソフトウェア業界は浮沈が激しいが、同社は1975年の設立から着実に上昇を続け、2018年10月には東証マザーズに上場した。

業界の水準を抜く製品を提供

成長を続ける同社だが、2008年のリーマンショックによって、09年以後の数期間は成長が停滞したが、2014年以降は飛躍的に売上げを伸ばし成長を続けている。家電製品や携帯電話、エレベーター、産業用機器など、現在ではほとんどの機器類にはコンピュータシステムが組み込

まれていて、プログラムの内容に基づく機能で便利さをもたらしている。現在では高度自動運転を目指す車載ソフトウェア開発でしのぎを削っている。

同社の組み込みソフトウェアが強みを発揮している理由は、プラットフォームを作成できる企業であること。大多数のソフトウェア会社が提供しているのは、アプリケーション層のソフトだが、ハードウェアに近いプラットフォームと呼ばれる部分のソフトウェアを作成する能力を持っているのが同社の強みだ。

プラットフォームからソフトウェアを作成できる企業は世界でもごくわずかで、日本にはほとんど競合会社がなく、同社が提供する製品とサービスの付加価値は高い。同社が組み込みソフトウェアで高い能力を持っていることは、その製品が自動車・電機メーカーに採用され、さらに人工衛星システムにも組み込まれていることが証明している。

同社はまた、AUTOSAR^{オートザラ}のプレミア

イーソルの人材育成方針

人材育成方針を策定	2011年に人材育成方針を策定。長期雇用を前提とし、会社への定着、組織コミットメントの促進など、育成をとおして実現することを盛り込む。
人材育成を体系化	人材育成策を体系化し、多様な研修などを用意。受講を昇格の要件とするなど、参加率が高まる工夫もこらす。選択制の研修（カフェテリア研修）も加えるなど、多様な社員の要望に応える。
人材育成施策の成果	企業理念のコアスピリット「『楽しいチャレンジ』を生きる」を重視し、人材価値の向上と社員満足度の向上を目指し、育成体系を整え、平均勤続年数が伸び、従業員満足度の向上という成果を生む。

ムパートナーである。自動車ソフトウェアにかかわる課題を解決するために2003年につくられた標準化を目指す国際的コンソーシアムだ。日本からはコアパートナーとしてトヨタ自動車1社のみ、プレミアムパートナーとしては日本からはイーソルを含む数社が入るのみで、その位置づけの高さがわかる。

社員の成長に負うところが大きい同社の成長だが、労務構成をみると、社員数は401人（連結）で、ほぼ85%が男性。平均年齢は38.6歳、平均勤続年数は10.8年。このところ、毎年、十数人～二十数人の大学卒・大学院卒の採用を文系・理系を問わず行っている。社員の8割がエンジニアである。

08年危機を契機に人材育成

成長を続けてきた同社だが、2008年のリーマンショックによって、09年以降、低迷期があった。企業の研究開発部門からの受注減が大きい。

これを契機に特定業界への依存度を下げ、人材育成にも本格的に乗り出した。2009年、技術部門の管理職だった澤田綾子氏が人材開発の責任者に任命され、その後、管理部に新設された人材開発課の課長に就任し、総合的な人材育成の確立に乗り出し、時間をかけながら体系化を進めてきた。

2011年策定の「人材育成方針」には、長期雇用を前提としながら、組織コミットメントの向上を促し、社員のキャリア自律と自己啓発を支援することなどが盛

り込まれた。一方、長期雇用のもと社員が成長し続けるために、出産・育児・介護などのライフイベントと仕事の両立策を整備した。相談体制も整え、人事部門や社内のキャリアコンサルタント、さらに外部の従業員支援プログラム機関（EAP）に相談することもできる。

2012年からはプロジェクトをつくり、社員が参加する形で働き方の全社的見直しを行った。同社が目指す新しい働き方は「THC package」に網羅されている。THCは「(T) 楽しい“(H) 働き方”(C) チャレンジ」を目指す一連の制度である。

THCには人材育成策も含み、その根底には同社の企業理念「eSOL Spirit」が置かれている。企業理念のコアスピリットは「『楽しいチャレンジ』を生きる」。「仕事にチャレンジすることで人材価値を上げ、社員満足度を上げることに主軸を置いています」と澤田課長は説明する。

また、企業理念は革新的なコンピュータテクノロジーによって市場を創造し、世界トップクラスのテクノロジーカンパニーを目指すことも掲げている。AUTOSARの仕様策定に関わるなど、同社が国内外で活動・発信する機会も増えてきていることなどからも、「社員はこうしたことを実感しつつあるのではないかと、澤田課長は述べている。

一方で新しい働き方にチャレンジするためには、評価の公正性と透明性が求められる。このため後に述べるように、等級制度や育成も加味した人事考課制度の改定も行われた。

総合的な人材育成策を進めた
澤田綾子 同社人材開発課
課長



人材育成の施策を整える

THCでは一連の人事制度改革とともに、「多様な働き方」と「多様な休み方」を可能にする制度を整えてきた。多様な働き方では、「(育児・介護のための)短時間勤務制度」「(同)所定時間外労働の免除・制限制度」「(同・その他)始業時間変更制度」など法定の両立支援策のほか、「裁量労働制(上位等級者が対象)」「テレワーク」などがある。

多様な休み方では、「年休の半日単位取得・取得促進日の設定」「積立保存有休制度」などがある。また、多様な働き方と休み方の整備とともに、「キャリア開発支援」と「両立支援」という同社が目指す新しい働き方を可能にする制度を充実させてきた。キャリア開発支援では、仕事にチャレンジすることで人材価値が向上し、それが社員満足度を上げることを目的に据えた。

同社の実施する人材育成策は数多いが、おおむね内容別に次のように分類され、各分類のなかに研修などが組み込まれている。まず、折りに触れて研修などで「企業理念・会社情報」の教育が行われる。次に、仕事とライフイベントの両立を目指し、自らのキャリアについての気づきを与える「キャリア開発・働き方」の分類があるので後述しよう。

コミュニケーション能力やプレゼンテーションスキルの向上、階層別研修を行うのが「ヒューマンスキル・ビジネススキル・役割認識」である。この分類に入る研修は数多いので、受講を昇格の条件とするなどして、出席率を高めるなどの工夫をこらしている。

各人の選択が可能なカフェテリア研修などは「個別共通スキル」の分類に入る。

さらに、ソフトウェア作成などのスキルを教える「ソフトウェア技術」の分類がある。このなかに「Dojo(道場)」「Terakoya(寺子屋)」という制度がある。社員が持っている知見を社内に向けて伝える機会をもうけるもので、Dojoは社員の持つ知見を社内でも共有しようというもの。Terakoyaはさらに敷居を低くして社内制度やソフトウェアのツールなどを紹介する。以上が人材育成施策の分類だ。

自己申告制度で希望を聞く

前述の「キャリア開発・働き方」の分類で重要な位置づけにあるのが、「節目研修」である。これは新卒採用の2・3年目、5年目そして10年目に集合形式で行う研修。中途入社者の場合、同年代の者が参加する。

1日コース(2・3年目は半日)の内容の詰まった研修で、自己のキャリアの振り返り、「WILL(したいこと)」「CAN(できること)」「MUST(すべきこと)」を考え、この3つの円の重なる部分を増やしていくことを考える。2・3年目の研修ではメンタルヘルスにかかわるセルフケアの部分についての講義も行う。「節目研修は自身の今後のキャリアを考えるきっかけとなり、同年代の社員の交流の場ともなっています」と澤田課長は付け加えた。受講後にレポートを提出することで、考えが深まるようにしている。

なお、この研修のなかで、同社の長谷川勝敏社長が出席し、3代目の生抜き社



同社の研修風景

長としての自身のキャリアや会社の現状・方針を語る時間ももうけている。

新卒社員には1年間、メンターがつく。同じ部署でなく他の部署の先輩メンターだ。仕事に直接にはかかわらない立場でメンティーの話聞き、助言する。こうしてお互いにネットワークが広がり、人材を紹介しあい、部門をまたいだ行動が促進される利点がある。メンター制度とは別にOJT制度を実施しているので、仕事上の指導は同じ部門の担当者に聞くことになる。

一方、キャリア開発で重要な役目を果たしているものに「自己申告制度」がある。年に1回行うが、申告書には「現在の職務への満足度」「将来実現したいこと」などを記入して上司に提出し、これを基に面談が行われる。異動の希望を記入することもできる。

異動の希望など、自己申告したことの実現については、「プロジェクトの切れ目のタイミングや本人の適性などを総合的に勘案して行われます。また、上司が希望を理解したうえで采配できる範囲で、早期に実現することもあります。個人の希望を否定するような企業文化ではないので」と、澤田課長は説明した。

管理職の育成が今後の課題

同社は2016年に等級制度や人事考課制度の改定を行った。10等級制で、おおむね8・9等級が課長、9・10等級が部長。考課基準については公開し、社員が



同社の新人研修風景

目指すべき方向を明らかにしている。

各等級の人材のイメージや昇格・降格の基準を定め、社員が評価基準を具体的にイメージすることを容易にするため、行動事例も公表している。上司との面談は年3回行い、通年の行動を基に評価し、期初の面談で結果を伝えている。

同社の「楽しい“働き方”チャレンジ」の成果は2つの面から測ることができる。まず、生産性の側面である。売上げと残業時間について2012年と17年を比べると、売上高はこの5年で59%増えたが、年間総残業時間は同12%の減少となった。17年の年休の取得率は76.1%で同5.8ポイントの上昇である。17年の平均勤続年数は10.8年で同1.7年伸びている。生産性の向上について、「研究開発投資と人材成長からの成果の両面があるのではないかと、澤田課長は考えている。

もうひとつはエンジニアを対象とする従業員満足度調査の結果だ。働きがいや長期就業志向、成長実感などの各項目や総合点で上昇傾向を続けており、満足度の高まりがみられる。

今後の人材開発の課題として、澤田課長は「底上げのための制度は整ってきたと思います。これからは技術部門の専門職での先端的な人材と、社員が増えてきたので管理職の育成が必要です。管理の大変さばかりでなく、管理職になると、こんな風に見える風景も変わってくるよということを伝えることも大切な、と考えています」と述べている。

[企業データ]
 イーソル株式会社
 設立：1975年5月
 社長：長谷川勝敏
 所在地：東京都中野区本町
 資本金：10億4181万円
 (2018年11月12日現在)
 売上高：73億6200万円
 (2017年12月期)
 従業員数(連結)：401人
 (2017年12月期。役員、出向者除く)
 事業内容：コンピュータおよびコンピュータ周辺機器のソフトウェアとハードウェアに関する研究開発・製造・販売、コンサルティング、技術者の派遣