

2017年度 研究活動成果報告会

2018年4月26日
自律型IT人材研究会



一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
Japan Users Association of Information Systems

Agenda

1. 活動概要

- ① 研究会概要
- ② 年間活動実績
- ③ 分科会活動方針

2. 分科会活動成果

- ① Aチーム
- ② Bチーム
- ③ Cチーム

研究会概要

●研究テーマ

事業に貢献する自律型人材の研究

●研究会概要

働き方の多様性やワークライフバランスなど、ビジネスを取り巻く環境が大きく変化するなか、求められる人材も変化していきます。「主体的に学び自己成長できる人材」、「主体的に行動し成果を出せる人材」に関して、具体的な事例を収集し、リアルな人材像を探り、事業に貢献する人材を研究します。

●研究会方針

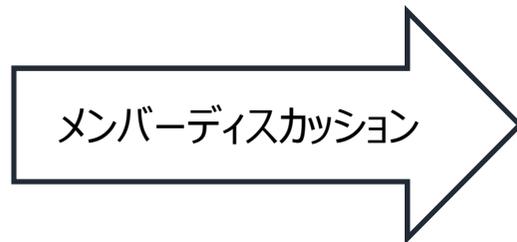
- 2016年度の活動結果をふまえ、テーマを選定
- 各社の事例を収集し、テーマにそった考察を行う
- 参加者全員による研究会の運営

年間活動実績

回	日程	開催場所	研究会内容
第1回	5/22	JUAS	<ul style="list-style-type: none">・研究会進め方の共有・事前アンケート集計結果共有・メンバー自己紹介
第2回	7/14～7/15 (沼津合宿)	プラザヴェルデ沼津	<ul style="list-style-type: none">・テーマ確定・分科会別年間スケジュール作成
第3回	9/22	JUAS	<ul style="list-style-type: none">・事例紹介 研究会メンバー「人材育成に関する事例」・講演 研究会メンバー「カレイドコンパス（思考分析）」
第4回	11/24	JUAS	<ul style="list-style-type: none">・講演 マイクロソフト様「ワークスタイル変革」
第5回	1/26	JUAS	<ul style="list-style-type: none">・事例紹介 研究会メンバー「人材開発・施策に関する事例」・メンバーディスカッション「ワールドカフェ：組織風土について」
第6回	3/23	JUAS	<ul style="list-style-type: none">・最終報告会

分科会活動

2016年度の研究成果をもとに2017年度の研究テーマを参加メンバーで決定。



A

自律型IT人材の進化論
～変化に対応する自律型人材とは～

B

自律型人材特徴(意識・マインド・行動)の検討と活用
～自律型人材の要素の見える化と人材育成への適用～

C

事例から学ぶ 自律型人材が育つ要素

Aチーム

自律型IT人材の進化論 ～変化に対応する自律型人材とは～

もくじ

テーマ選定の趣旨

活動計画

<フェーズ1>

1. 環境の変化
2. 環境変化（マクロトレンド）の要素集約

<フェーズ2>

1. 社会変化による企業変化の要素
2. 社会変化による企業変化の要素
3. 企業から個人に求められる変化要素

<フェーズ3>

1. 個人に求められる要素を分析
2. ペルソナ分析
3. 変化に対応できない人の要素の割合
4. 変化に対応できる人の要素の割合
5. ペルソナ分析の結果

<フェーズ4>

1. 個人に求められる要素のバランス
2. 個人に求められる要素の変化行動モデル
3. 変化の壁
4. 結論

テーマ選定趣旨

社会の変化のスピードが加速している中、企業も大きく変化をしている中で、人の育成は、時間が掛り中々進まない状況である。

短期的な利益を確保する技術、ノウハウ教育を実施している企業が多いが、長期的な人材育成を計画する企業はまだ少ない。

この様な状況で、今年度は昨年度の成果を基に

「自らが**変化を感知**し、自らが変化する人材」に関して検討テーマを選定した。

強い種が生き残ったのではない

環境の変化に対応し変化出来た種が生き残った。

～ ダーウィンの言葉 ～

検討する上でのベースとなる考え

「環境が人材を育てる。また人が環境を創る」という場の理論を基に以下の考えを検討のベースにした。

環境が人材を育てるのであれば、同一環境にいる人材は全員同じように育成されるはずだが、実際には同じように育つことはない。

それは、どの様なメカニズムが働いているのか？

自律型IT人材の進化論 ～変化に対応する自律型人材とは～

企業を取り巻く外部環境の変化に対し企業が変革を迫られどのように変わったのか、また個人はどのように変わったのか、その要素は何だったのか？
昨年の自律の再定義をもとにそのメカニズムについて考察する。

社会環境の変化



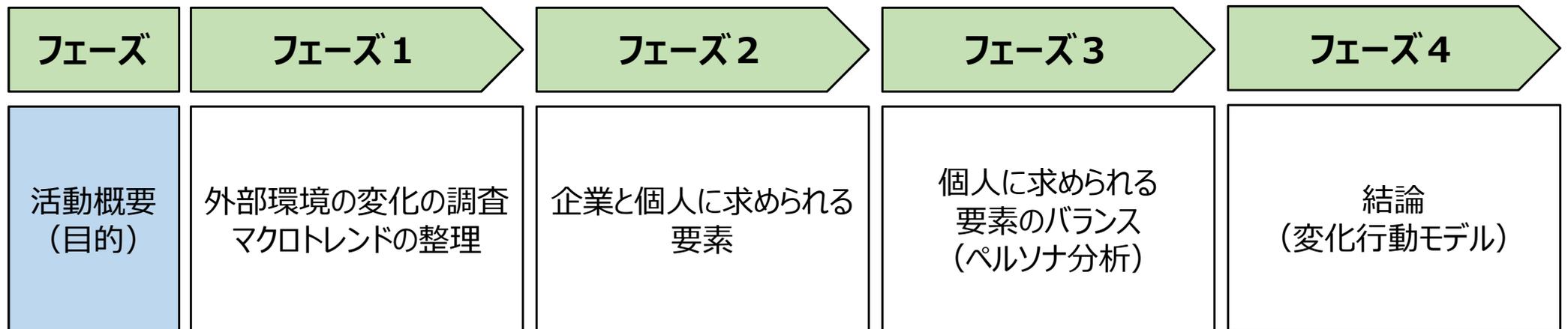
企業の変化

個人の変化

今年度の
考察目標
■ 変化の要素とは

全体活動計画（Aチーム）

「変化に負けない自律型 I T 人材の育成」を検討する為、以下の4つのフェーズに区切り検討を進める。



1 - 1. 社会環境の変化

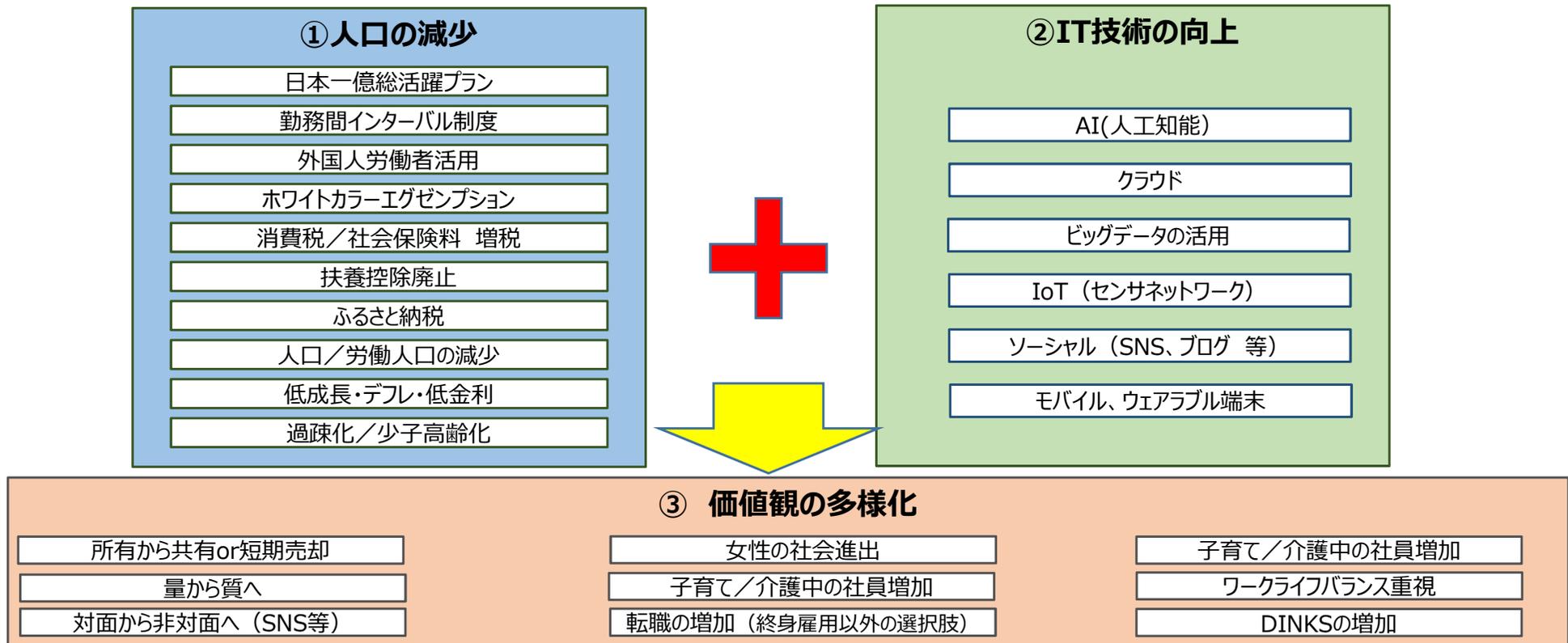
自律型IT人材育成の大前提となる我々や企業が置かれている背景（環境の変化）を正しく把握する事を目的に、**環境変化**（マクロトレンド）の洗い出しと整理を行う

※特定の対象からの観点に絞るのではなく、マクロ的に現在発生していること・変化していることを整理

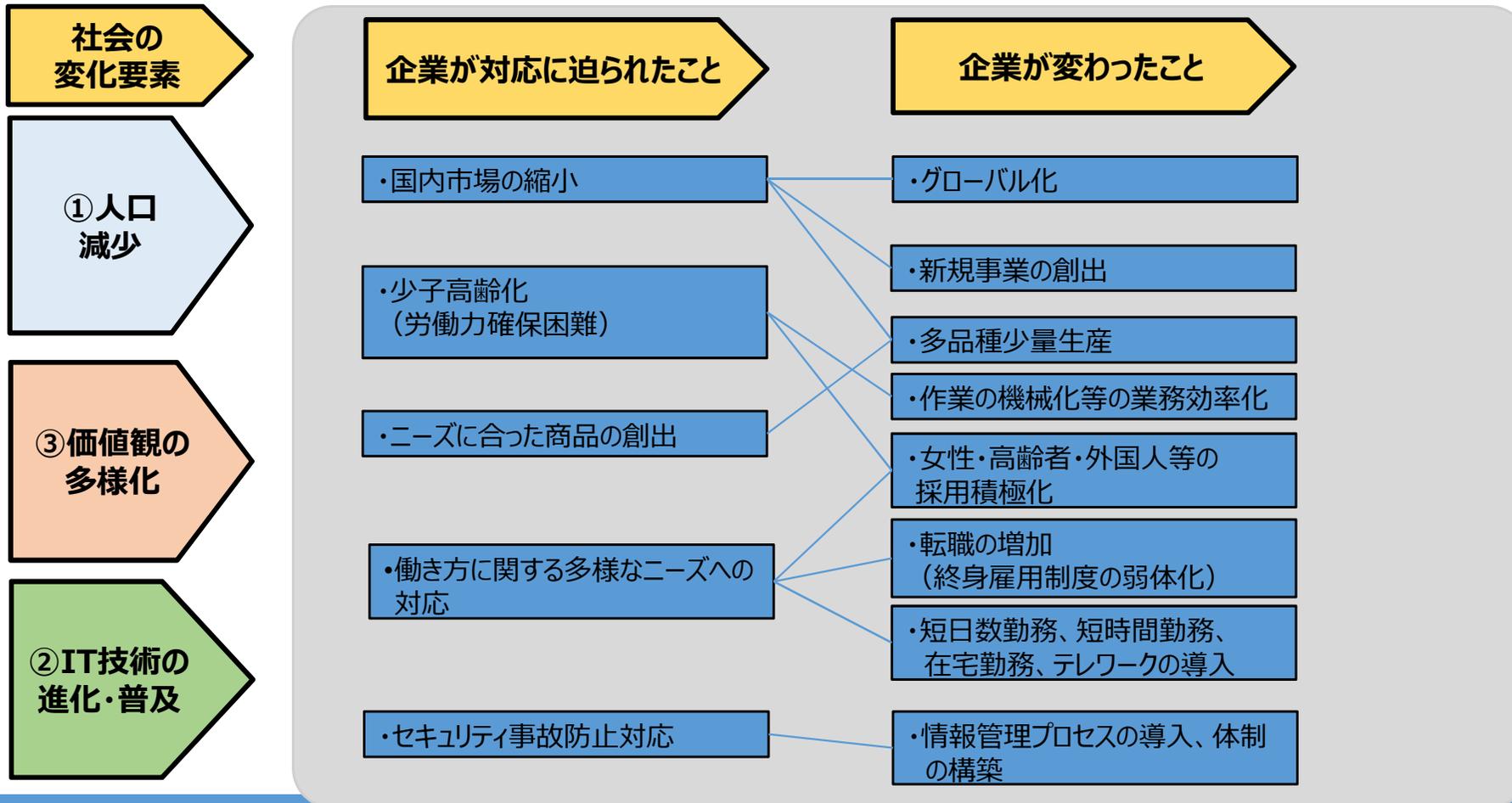
検討フレームの整合	PEST分析のフレームを用いて要素洗い出しの抜け漏れ防止	PEST分析とは、マクロ環境を効率的に分析するために活用される 分析手法 。Politics(政治)、Economy(経済面)、Society(社会・ライフスタイル)、Technology(技術面)4つの頭文字。
ブレインストーミングの実施	日本社会の変化を対象とし出来るだけ幅広く要素を列挙	グローバルな視点での検討も考慮したが、「軸」がぶれてしまう為、今回の「 育成すべきIT人材の対象 」として、日本国内の企業に務めるIT人材と捉え、 国内の変化を対象 とした。
メンバー間の認識確認・整合	粒度・分類の考え方について認識を整合	メンバー毎に要素抽出を持ち帰り実施した事もあり、 要素の粒度、分類の考え方について、メンバー間の認識を整合 させ、統一感のある整理を実施。
意見集約・まとめ	調査結果に関する当チームとしての意見を集約	ブレストにて発散した各種要素をグルーピング手法を用いて、以下 3つの分類軸で区分け 。 ①労働人口の減少、②価値観の多様化、③IT技術の向上

1 - 2. 社会環境変化（マクロトレンド）の要素集約

PEST(政治、経済、社会、IT)分析を基に、環境変化の要素を洗い出した。その結果、大きく ①人口の減少 ②IT技術の向上③価値観の多様化 の3つに集約され、①と②を③が支えている構図が見えてくる。



2 - 1. 社会変化による企業変化の要素



2-2. 社会変化による企業変化の要素

企業に求められる変化要素

企業が対応に迫られたこと

・国内市場の縮小

・ニーズに合った商品の創出

・セキュリティ事故防止対応

・少子高齢化
(労働力確保困難)

・働き方に関する多様なニーズへの
対応

企業が変わったこと

・グローバル化

・多品種少量生産

・情報管理プロセスの導入、体制
の構築

・新規事業の創出

・作業の機械化等の業務効率化

・短日数勤務、短時間勤務、
在宅勤務、テレワークの導入

・転職の増加
(終身雇用制度の弱体化)

・女性・高齢者・外国人等の採用積極化

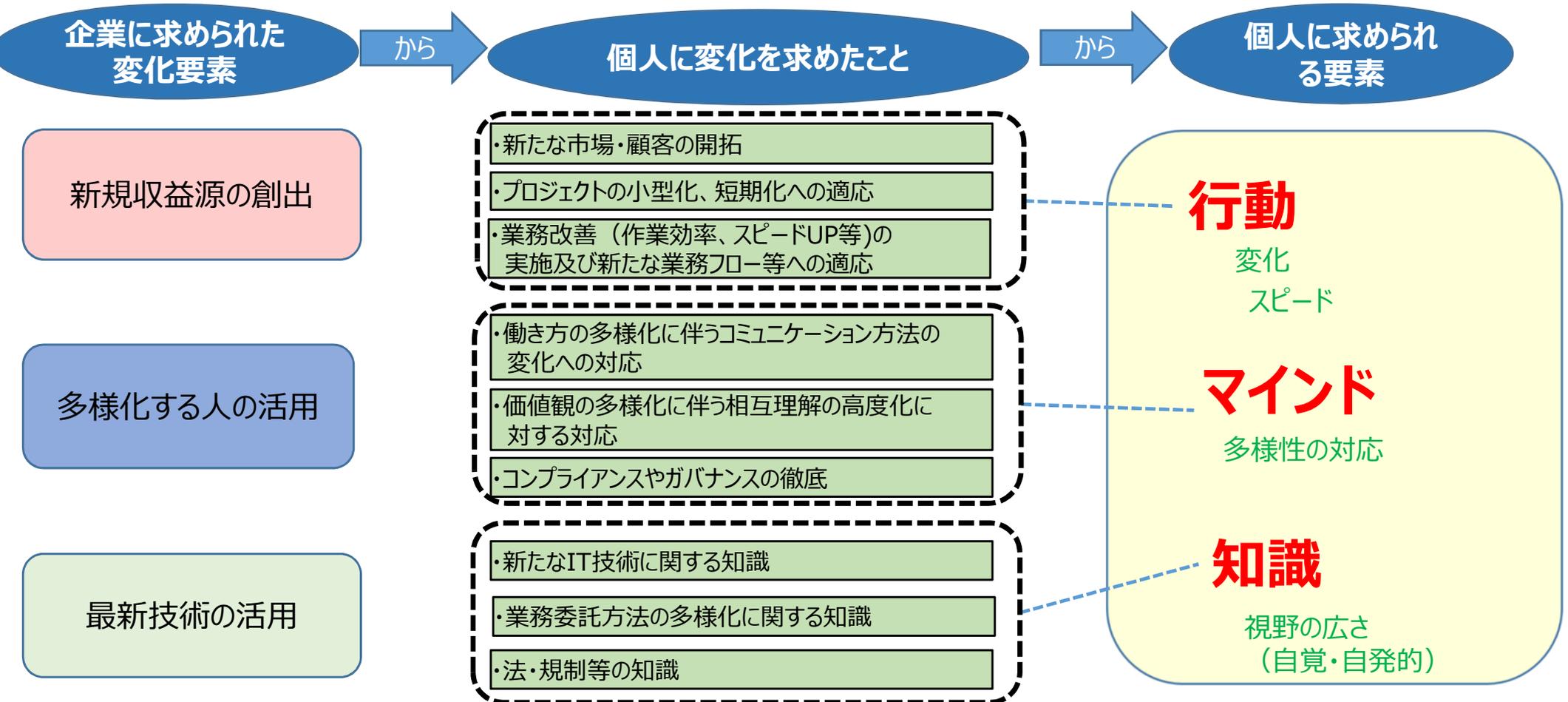
企業に求められる変化要素

新規収益源の創出

多様化する人の活用

最新技術の活用

2-3. 企業から個人に求められる変化要素



『企業が変わったこと』に対して『個人に変化を求めたこと』の内容をメンバーで議論した。

3 - 1. 個人に求められる要素を分析

ペルソナ分析のイメージ

企業が変化して、各個人に求める変化に対応できる人は、どんな人か？
変化する要因として、「マインド」、「行動」、「知識」に関して、ペルソナを想定して分析を行った

変化に対応できない人



人物像の例

社会的な視点にかけ、自分の現状に満足し新しいことにチャレンジする意識が薄く他者とのコミュニケーションを好まない人

変化に対応できる人



人物像の例

普段から新技術・新市場に興味があり会社の存在意義と自分の価値を理解し組織間で話し合い仕事を進めている人

各人物の
マインド・行動・知識の割合を分析

COPYRIGHT(C) 2018 JUAS. ALL RIGHT RESERVED

3 - 2. ペルソナ分析

<目的>

フェーズ2で定義された「個人に変化を求められたこと」に対して、要素（行動力・マインド・知識）がどのように関わっているかを調査する

<実施方法>

- 1) 「変化に対応できない人」、「変化に対応できる人」のペルソナを作成する
- 2) それぞれのペルソナが「個人に変化を求められたこと」に対してどの要素が主な要因として対応「できない」または「できる」のかを二人一組で考察する
- 3) 二人共に要因と考えたものは2点、一人だけが考えたものは1点として集計し、その割合を算出する
- 4) 算出した結果から、「変化に対応できない人」は何が不足しているのか、「変化に対応できる人」何が必要なのかを推測する

3-3. 変化に対応できない人の要素の割合

個人に変化を求められたこと	変化に対応できない人の人物像	知識	行動力	マインド	その他
新たな市場・顧客の開拓	自分の仕事に関する、市場や顧客を意識せず、日々の仕事に追われるだけの人	30%	12%	49%	9%
プロジェクトの小型化、短期化への適応	顧客とのコミュニケーションが薄く、自分がやるべきことだけを考えている。自分自身の負担を減らすためにすぐに「出来ない、忙しい」と言い、要求の背景を探ろうとしない人	23%	42%	31%	4%
業務改善（作業効率、スピードUP等）の実施及び新たな業務フロー等への適応	日々の口癖は時間がないと言い、特段の業務知識もなく、現状の業務のやり方に満足している人。	19%	29%	48%	5%
働き方の多様化に伴うコミュニケーション方法の変化への対応	コミュニケーションの重要性を認識していない、もしくは苦手な為に逃げ続け円滑に行うことができていない人	27%	19%	38%	15%
価値観の多様化に伴う相互理解の高度化に対する対応	他人に興味がなく、自分の考えが正しいと思ひ込み、自分の枠からはみ出すことが無い人。	11%	20%	68%	0%
コンプライアンスやガバナンスの徹底	言われたことだけを遂行し、現状の仕事に対してコンプライアンスやガバナンスは無関係だと思ひ、どのようなリスクがあるかを考えない人。	29%	7%	57%	7%
新たなIT技術に関する知識	自己啓発意欲が無く、環境や仕事の忙しさを理由に現実逃避する（している）人	18%	26%	46%	10%
業務委託方法の多様化に関する知識	自身の職務に対する責任感や関心・興味が薄く、新しいことに対する情報収集や知識の習得を行わない人	0%	36%	45%	18%
法・規制等の知識	法・規制等の知識習得は、関連する部署が行うものなので、自分が身につける必要性を感じていないため、知識習得を怠る人	8%	21%	54%	17%

マインドが不足している

3-4. 変化に対応できる人の要素の割合

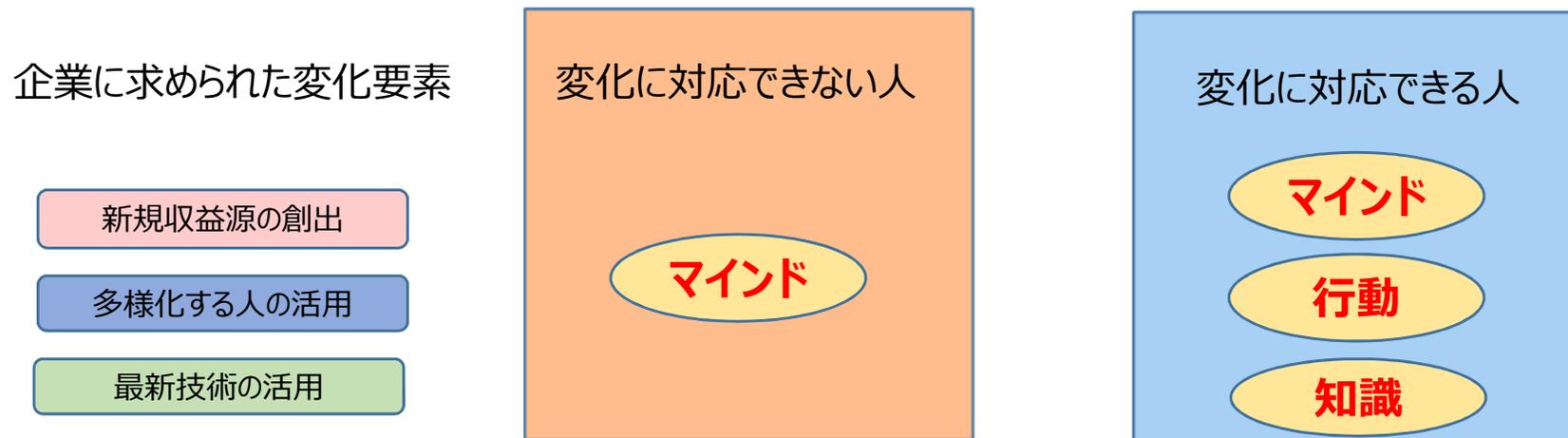
個人に変化を求められたこと	変化に対応できる人の人物像	知識	行動力	マインド	その他
新たな市場・顧客の開拓	普段から新技術・新市場に興味があり会社の存在意義と自分の価値を理解し組織間で話し合い仕事を進めている人	21%	42%	30%	2%
プロジェクトの小型化、短期化への適応	チーム内のコミュニケーション円滑に行い、周囲へ影響力があり、積極的に業務改善に取り組んでいる	13%	61%	24%	2%
業務改善（作業効率、スピードUP等）の実施及び新たな業務フロー等への適応	目的を持って他者に働きかけをして、自ら行動を起こしている人。また、日頃から情報を収集している人。	6%	50%	17%	28%
働き方の多様化に伴うコミュニケーション方法の変化への対応	内・社外のコネクションを持ち、普段からいろんな人と意見・情報交換などを実践できている人	3%	4%	35%	13%
価値観の多様化に伴う相互理解の高度化に対する対応	与えられた環境を有効活用し、積極的に他者や他プロジェクト等色々なものに関わる人	15%	34%	43%	7%
コンプライアンスやガバナンスの徹底	現状のやり方に満足せず、コンプライアンスやガバナンスの観点からも問題提起が出来る人	50%	22%	22%	6%
新たなIT技術に関する知識	高い向上心と探究心や新しいことに興味を持ち、自己投資を惜しまず何事にも積極的にチャレンジするモチベーションの持ち主。	22%	22%	34%	22%
業務委託方法の多様化に関する知識	自分の担当している業務に囚われず、何事に対しても問題意識を持ち、積極的に情報収集を行う人	35%	29%	29%	6%
法・規制等の知識	法・規制等を遵守する重要性を理解し、日頃から知識の習得に努めている人	20%	33%	47%	0%

マインドだけではなく、それぞれの要素がある

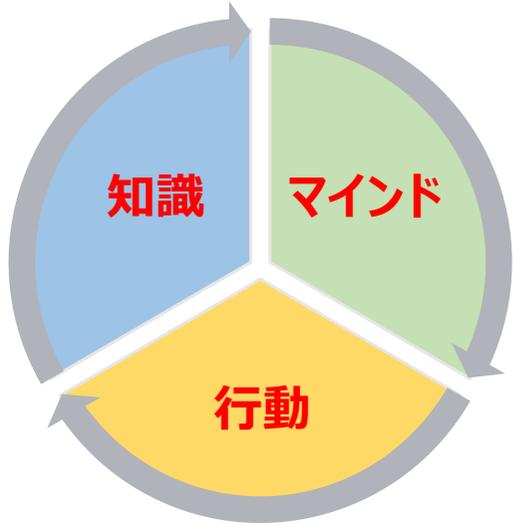
3-5. ペルソナ分析の結果

対応できない人は『マインド』が不足している

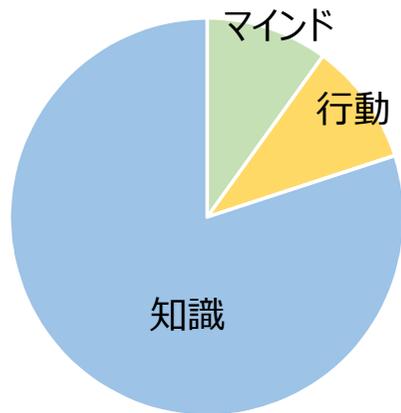
対応できる人は『マインド』がある上で『行動力』や『知識』をバランスよく兼ね備えている



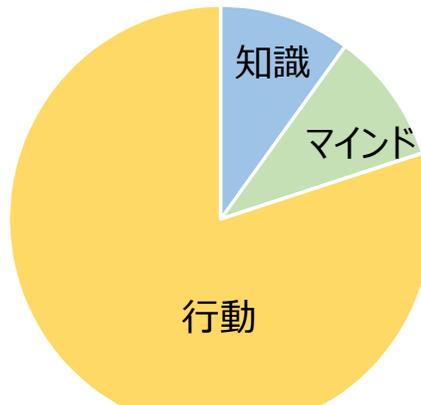
4 - 1. 個人に求められる要素のバランス



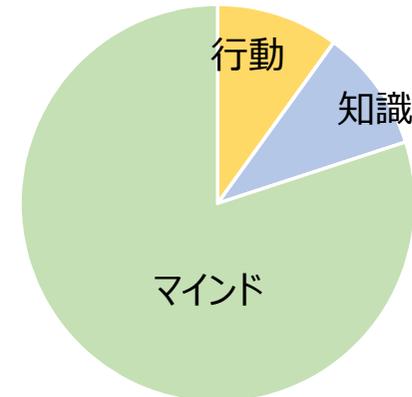
「個人に求められる要素」を
バランスよく持つことが必要



行動が伴わない頭でっかちな人



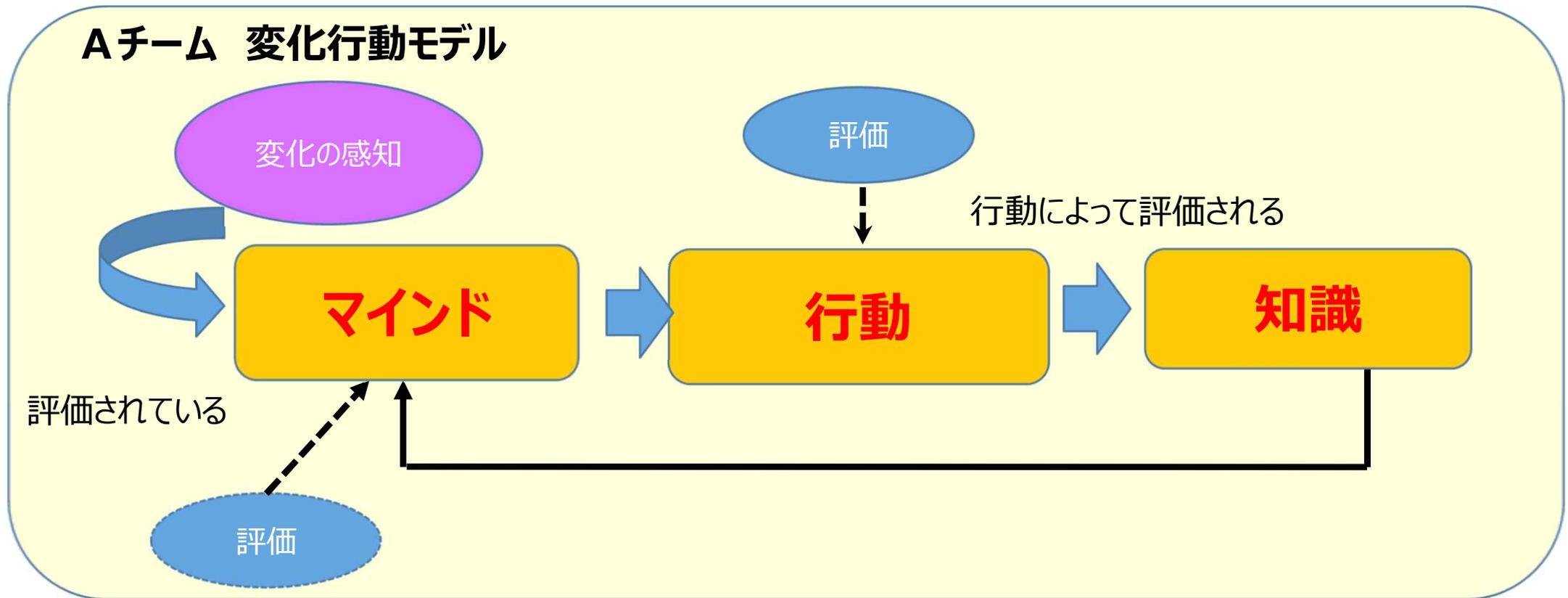
行動するが知識がなく空回りな人



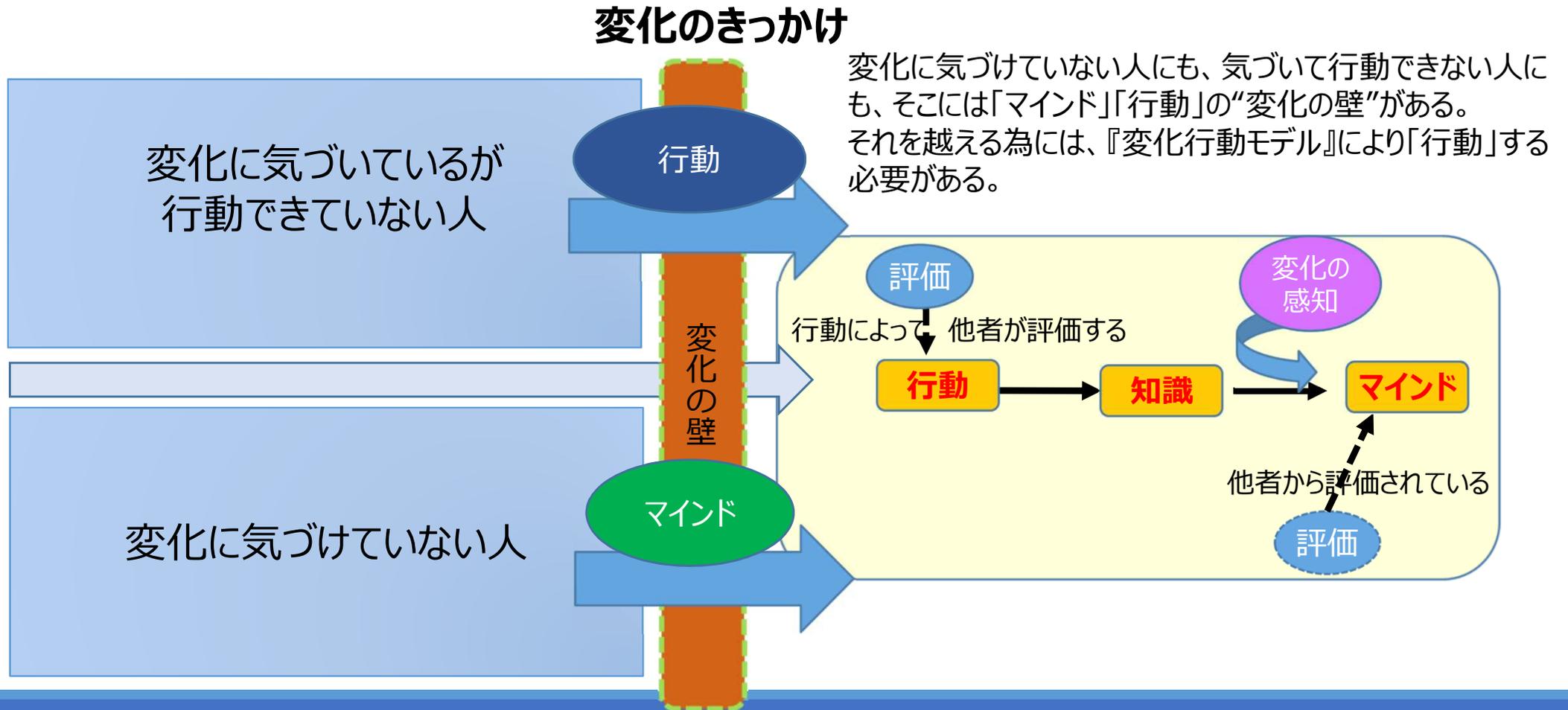
マインドがあるが行動できず結局何もできない人

4 - 2. 個人に求められる要素の変化行動モデル

個人に求められる要素が個人にどのように影響しているかをチーム内で議論した。
変化に対応できる人できない人に関わらず、人は他者から評価されている『マインド』で社会の変化を感知し『行動』する。
『行動』することで、『知識』を習得し、自信が付き『マインド』がさらに強化される。



4 - 3. 変化の壁



4 - 4 . 結論

バランスは大事であるが、
行動し続ける事が、変化に対応するための重要な一歩であり、
行動の中でマインドを醸成する事が自律型人材への近道・・・と
～考える！～

やはり

**強い人が生き残ったのではない
環境の変化に対応し変化出来た人が生き残った。**

Bチーム

**自律型人材特徴(意識・マインド・行動)の検討と活用
～自律型人材の要素の見える化と人材育成への適用～**

1. テーマ

自律型人材特徴(意識・マインド・行動)の

検証

と

活用

サブテーマ

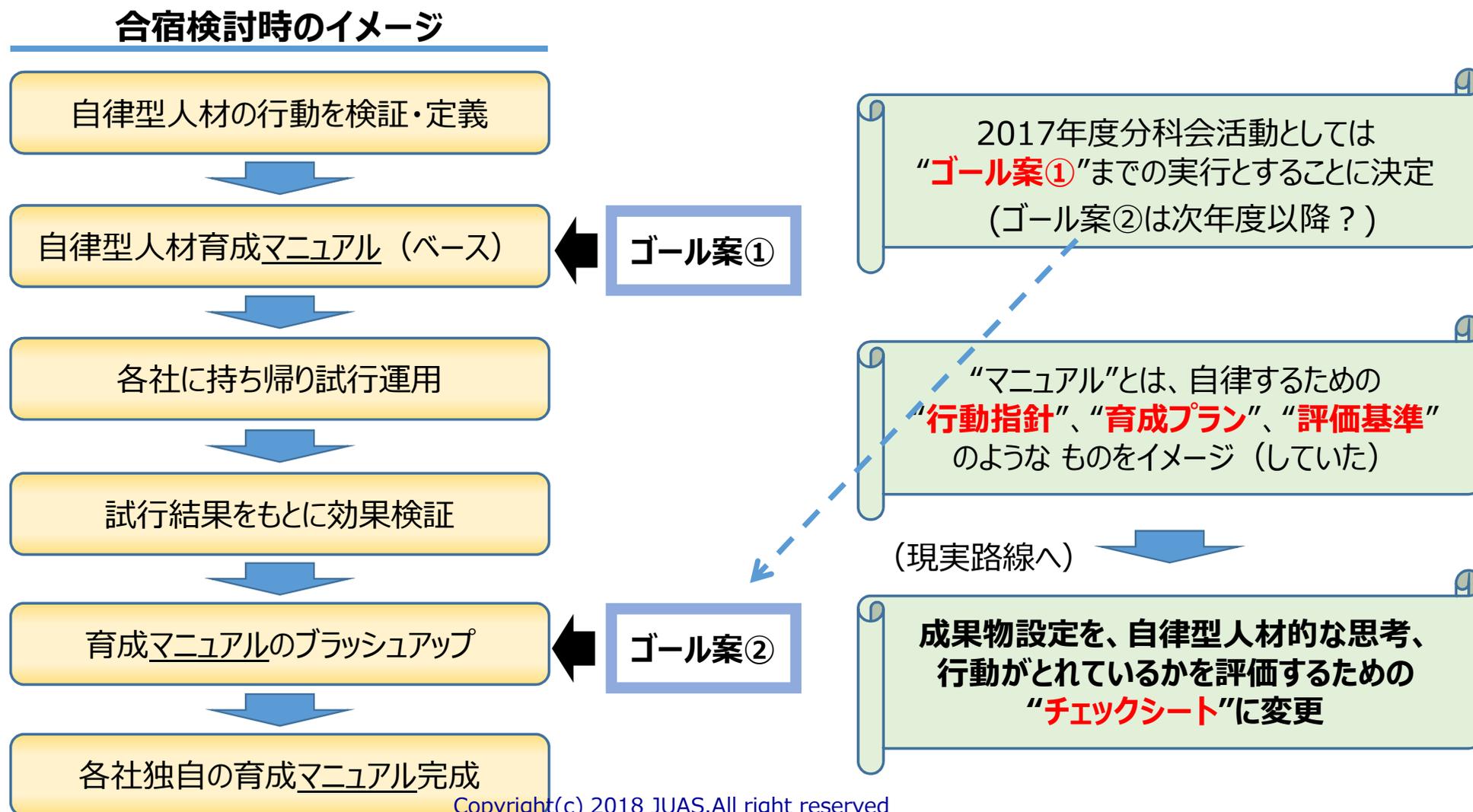
自律型人材の要素の見える化と人材育成への適用

2. 本分科会の研究目的

「自律型人材を育てる」

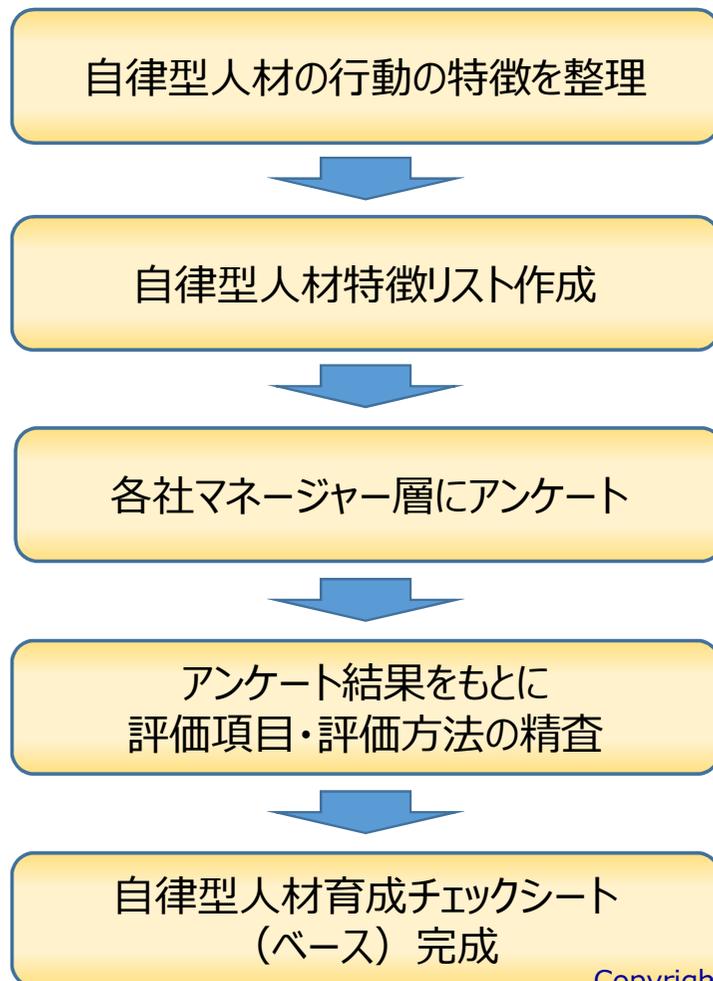
自律型人材の“**意識・マインド・行動**”の特性をもとに
人材育成における活用方法を探る。

3. 最終成果物イメージと方法の決定 (1/2)



4. 最終成果物イメージと方法の決定 (2/2)

実際の分科会活動



2016年度メンバーにより抽出された、自律型人材の特徴から、より**自律型人材に直結する特徴**を絞込み

客観的な評価を可能とするために“行動”にフォーカスするつもりだったが、“思考”にも重要な要素が含まれているため、“**行動**”と“**思考**”の両面からアプローチ

仕事の現場で活用しうるチェックシートに仕立てるため、**現場マネージャー層の意見**を聴取

【ゴール】成果物イメージ

チェックシートに基づき評価、採点することで自律型人材として、充足している点、不足している点を認識するためのチェックシート（ベース）が完成

5. 結論

今回の分科会活動でわかったこと

1. “自律”に関して私達分科会メンバー各位の認識や想いに大きな違いがある
⇒ 当然のことながら当たりまえ
(自社での取組み、メンバーの知識・経験値・価値観の違い、分科会参加目的の違い等から)
2. 自律型人材の特徴についての調査(アンケート)では、さらに各社マネージャ層の認識は多様で、各社が求める或いはマネージャ層が求める自律人材(意識・マインド・行動)も、その企業或いは部署の諸事情など状況や課題によって違う(と推定される)

しかし自律性の特徴についての共通する認識(重要性)もたくさんあることがわかった

分科会活動成果

今回の成果物で「自律型人材特徴チェックシート」は必ずしも、どの企業でもそのまま使えるわけではないものの、我々の今回の調査/分析結果により汎用性があるものとして使えるのではないかと想定できる。

⇒ 各社の諸事情によって、各特徴の“重み付け”や取捨選択を行なうことで各社メンバーのセルフチェック推進や自律性向上への人材育成の土台創りの手がかかりとなるだろう

6. 自律型人材特徴のチェックシート (サンプル)

自律型人材の特徴 評価シート (本人・上長用)



ご本人のセルフチェックと上司の評価をチェックしてみましょう！

本人 以下の31項目の特徴内容について、ご自身がどれくらいあてはまっていると思うか、チェック欄の番号を選択して下さい。

上司 同様に、特徴内容について、本人(部下)がどれくらいあてはまっていると思うか、チェック欄の番号を選択して下さい。

チェック欄の選択肢：以下の「5」～「0」で最も近い番号を選択して下さい。

「5:あてはまる」「4:どちらかというにあてはまる」「3:どちらともいえない」「2:どちらかというにあてはまらない」「1:殆どあてはまらない」「0:あてはまらない」

カテゴリ	No.	特 徴 内 容	本人 チェック	上司 チェック
原理原則・信念	1	自らの価値観や信念に基づいて行動している	4	3
	2	自分自身や他者に約束したことに対して誠実な態度をとっている	2	3
	3	既成の枠組みにとらわれることなく、物事の見方を変えることができる	4	3
目的・目標	4	自己について、中・長期的な理想(ありたい姿、なりたい姿など)をイメージできている	4	3

7. (参考) 自律型人材特徴チェックシート サンプル

以下の5種類をサンプルとして用意しています。各社で以下サンプルをベースとして**各社の目的・用途などに応じてカスタマイズ**しましょう。(1.~3.はセルフチェック用、4.5.は他者評価含む場合のサンプルです)

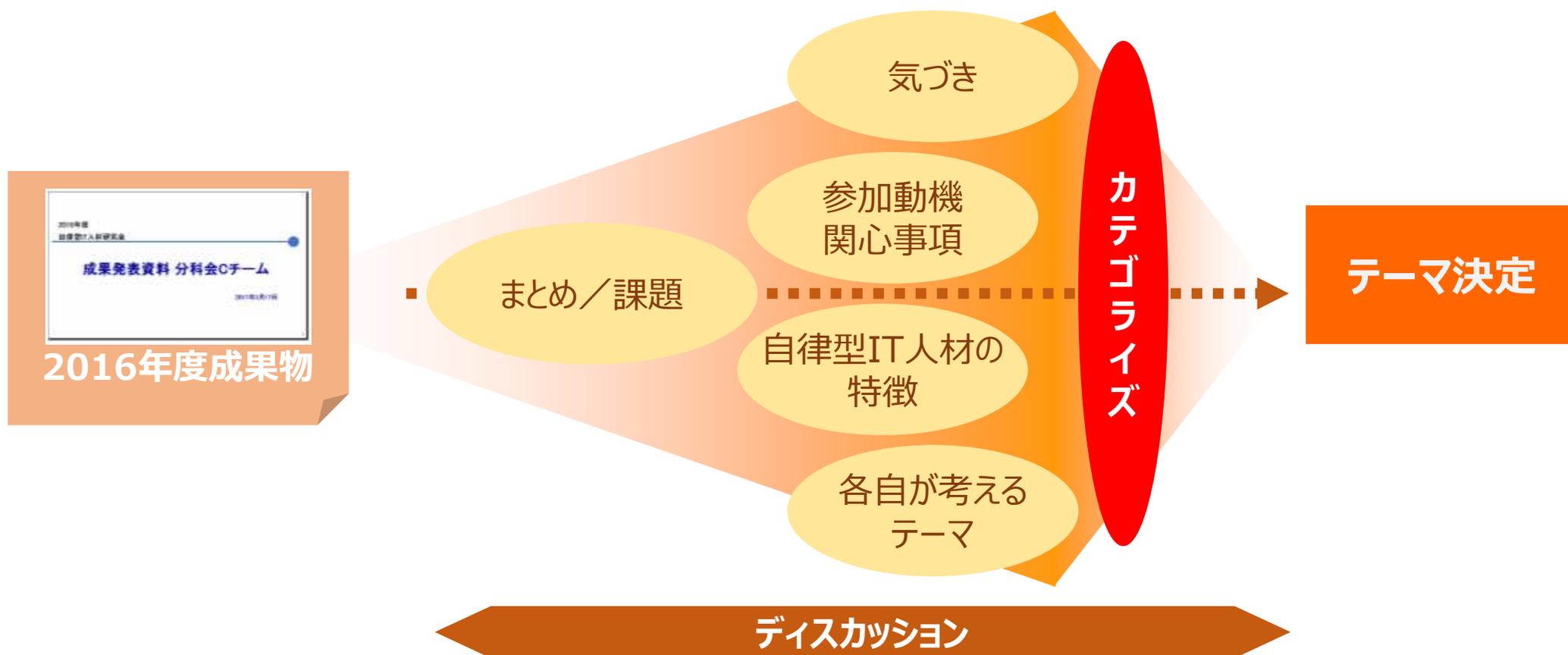
EXCELブック名	対象企業・シートの特徴	添付
1.自律型人材特徴チェックシート _セルフチェック用	<ul style="list-style-type: none"> ・既に自律型人材が育つ取組みを実施しており、社員が自律性について理解している企業向け。 ・セルフチェックと同時に自身の得点、自律性を同時に表示したい場合に利用。 	 Microsoft Excel ワークシート
2.自律型人材特徴チェックシート _セルフチェック用	<ul style="list-style-type: none"> ・自律型人材が育つ取組みを実施しているものの、社員に自律性について教育を実施していない企業向け。 ・セルフチェック結果により自律性を別シートで提供する場合に利用。 	 Microsoft Excel ワークシート
3.自律型人材特徴チェックシート _セルフチェック用	<ul style="list-style-type: none"> ・上記2.とほぼ同様ですがセルフチェック段階では「カテゴリ」を表示していないシートであり、“自律性”を意識しないでセルフチェックをしてもらう企業向け。 ・カテゴリをご本人に意識させない場合に利用。 	 Microsoft Excel ワークシート
4.自律型人材特徴チェックシート _本人・上長用	<ul style="list-style-type: none"> ・既に自律型人材が育つ取組みを実施しており、社員が自律性について理解している企業で本人セルフチェックと上司評価を実施する企業向け。 ・本人チェックと上司評価のギャップを診る場合に利用。 	 Microsoft Excel ワークシート
5.自律型人材特徴チェックシート _360度サーベイ用	<ul style="list-style-type: none"> ・既に自律型人材が育つ取組みを実施しており、社員が自律性について理解している企業で本人セルフチェックと周囲(上司・同僚・部下)評価を実施する企業向け(360度サーベイ実施用)。 ・本人チェックと直属上司だけではなく周囲の評価のギャップを診る場合に利用。 	 Microsoft Excel ワークシート

Cチーム

事例から学ぶ 自律型人材が育つ要素

テーマ設定のプロセス

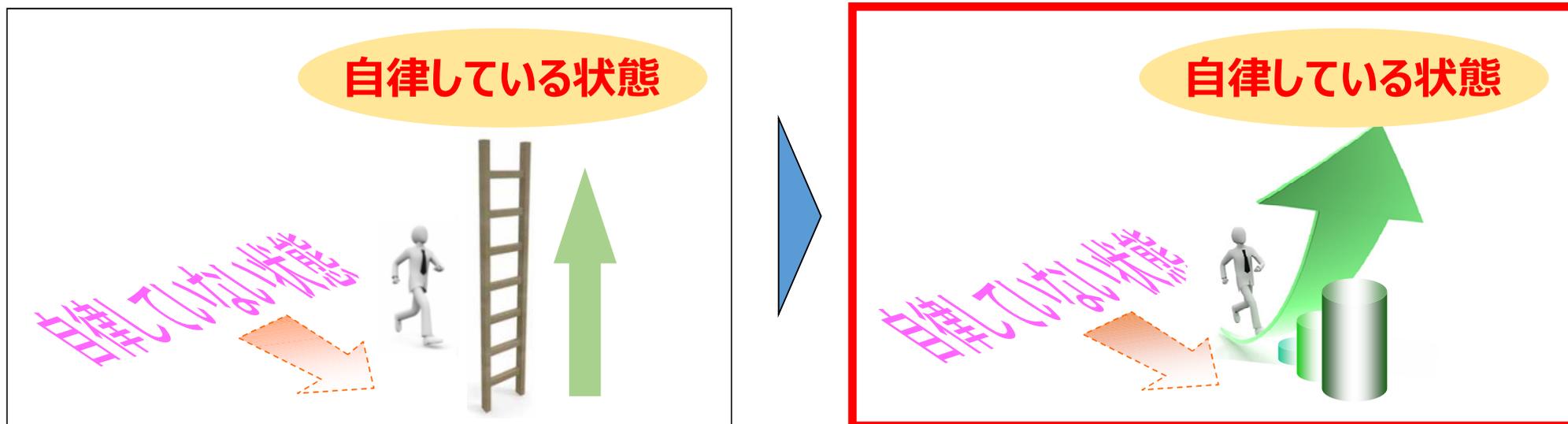
2016年度のCチーム成果物をベースに、各メンバーの研究会参加動機や関心事項、自律型IT人材の特徴や検討したいテーマなどをインプットにディスカッションし、テーマを設定した。



事例から学ぶ 自律型人材が育つ要素

テーマに込めた思い

自律型人材を「育てる」のではなく、乱暴に言えば「勝手に育つ・成長する」外的要因を事例から分析し、自律型人材の育成に悩んでいる組織や人が、この研究成果を参考にしてもらうこと。



Copyright(c) 2018 JUAS.All right reserved

事例収集用のアンケート内容検討

アンケートは、回答・分析に負担感のない「選択式」を思考し、「自立型人材の育つ要素」について、仮説を検討した。しかし、その仮説は多岐にわたってしまうため「選択式」ではなく、エピソードを具体的に把握する「記述式」とした。そのアンケートフォームや実施対象者について「自律型人材の定義」から改めて検討した。

自律型人材の定義

目標を持ち、取り巻く環境との調整・調和を図りながら、自分自身の思考と行動のコントロールを行い、自己実現を図ることのできる人材 (2016年度 Aチーム策定)



- ✓ 定義では、目標を持っていることが前提。その目標を持った要因やキッカケが重要になる。
- ✓ 「取り巻く環境との調整・調和」、「自分自身の思考と行動のコントロール」は、その人の資質の問題もあるが、後からでも教育等で開発することも可能。
- ✓ 自己実現は自分自身のためではなく、組織の中において自己実現した結果、組織のミッション達成に導くとか、お客様の価値創造に貢献するなど、周りに作用することではないか。自分の可能性を信じ、そして能力を最大限に開発し、組織貢献（会社貢献）すること。従って、組織の目標と自己の目標が合致している目的意識がないといけない。
- ✓ では、どうやって組織目標と自分の目標を合わせることができたのか。他者の存在や援助、環境的な要素があるのではないか。

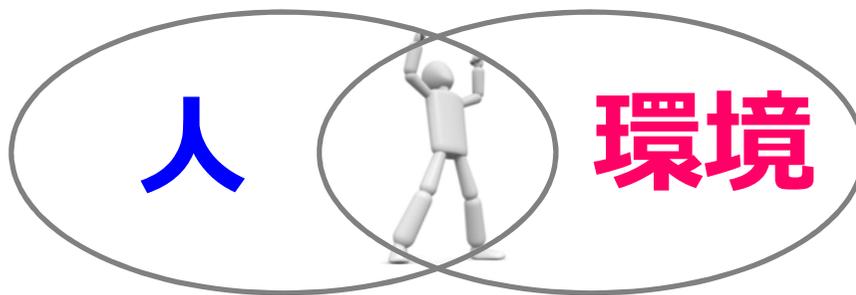


- ◆ 目標を持ったキッカケや、組織目標達成のために自己実現を図るには、「人」の存在や、「環境」的要素が必要という、大きな仮説が設定でき、これをアンケートで聞く。
- ◆ 目標を持って活躍している人が前提なので、これをアンケート対象者とする。

事例収集用のアンケート内容検討

◆大きな仮説

- ✓ 目標を持つ（持たせる）ことは、自律型IT人材が育つ重要要素である。
- ✓ 自律型（IT）人材が育つには、人または環境、もしくはその両方が影響する。



◆具体的には、

人	● 社内の人（上司、先輩、同僚、後輩など）
	● 社外の人（同業種／異業種の友人知人など）
環境	● 結婚、転職、出産などのライフイベント（※）
	● 昇格や異動、役割変更などのワークイベント

(※) ライフイベントは自律型になる要因の一つではあるが、事例を活用した育成には不向きであるため、分析の対象外とする。

事例収集用のアンケート内容検討

大きな仮説をベースにアンケートフォームを決定

Q1.仕事に対する考え方が積極的になった最初のきっかけに該当するものにチェックをお願いします

◇周囲の人がきっかけのケース

社内具体例

- 上司や先輩 : 初めての上司に仕事の姿勢を教えてもらった経験
- 同期 : 同期に負けたくないと感じた経験
- 部下や後輩 : 指導する立場になった時の経験
- その他 ()

社外

- 友人 (同業種) : 同業他社の友人に負けたくないと思った経験
- 友人 (異業種) : 同級生を見返すために仕事に取り組んでいる
- その他 ()

◇イベントがきっかけのケース

- ライフイベント () 例: 入社、転職、結婚、出産、マイホームの購入など
- ワークイベント () 例: 異動、配置転換、役職就任、役割の変化、駐在など

Q2. Q1のエピソードについて、「どう感じたから」を中心にお聞かせください

下記例のように、環境やエピソードに合わせて「自身がどう感じたか」を具体的にお聞かせ願います。

- (例) : 初めてリーダーになった経験が、目標を持ち仕事をするマインドにつながった。
→初めてリーダーになった時、自分がしなければという責任感が芽生え、目標を持ち仕事をするマインドにつながった。
- (例) : 案件の些細なミスが大きなミスにつながったことから、丁寧に仕事をするを重要視するようになった
→案件の些細なミスが大きなミスにつながったことから、二度と失敗したくないため、丁寧に仕事をするようになった。

<<具体的内容記載欄>>

● 目標をもって活躍するようになったキッカケを「人」なのか「環境」要素なのかを選択。
ここでは「環境」要素を環境変化（転機）と捉え、「イベント」に置き換えて問う。

● 具体的エピソードをヒアリング（記述）

アンケート実施

対象者	会社貢献の目標をしっかりとって、その目標に向かって活動している人
実施目標人数	1社あたり 5人（可能な限り3人以上）
実施期間	実施期間は、2017年11月6日～11月17日（12日間）

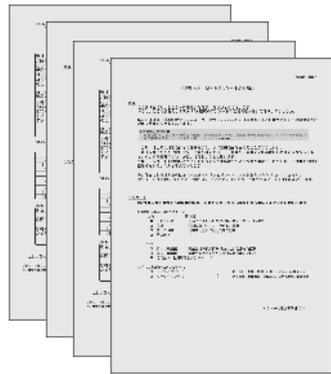
**アンケートで、
62件
のデータを集めることができた**



アンケート内容の分析

アンケートは記述式で得ていることから分析は質的・定性的分析が必要となる。
そこで、論文やアンケートの分析に用いられる「M-G T A (Modified Grounded Theory Approach)」の考え方を取り入れ実施した。

● M-G T A (Modified Grounded Theory Approach) 風に分析するイメージ図



■ 概念化

- ・アンケートからキーワード（ショートセンテンス）を抽出
 - ・必要に応じキーワードの置き換え（言い換え）
 - ・似たようなキーワードをグルーピングして概念で括る
- ※バイアスが掛からないようにすることがポイント！

■ 構造化

- ・概念化されたもの同士がグルーピングできるかを検証

■ 動的関連付け

- ・概念化、構造化を関連づける

■ 理論化

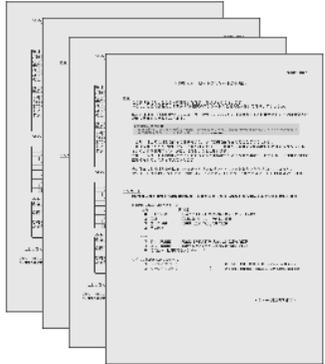
事例として
象徴的なものを顕在化

【M-GTA (Modified Grounded Theory Approach)】

グレイザーとシュトラウスによって提唱されたGTA (Grounded Theory Approach/グラウンデッドセオリーアプローチ) を修正を施した分析手法です。まず、研究者(観察者)の問いを明らかにした上で、インタビューや観察を行ない、その結果を書き起こしたテキストを分析し、最終的にデータに立脚した(データにグラウンデッドな)仮説や理論を構築します。テキスト分析のプロセスでは、研究者は、研究者の注意を引くキーワードやキーセンテンスをコード化し、データ化します。そしてデータを構造化し、概念やカテゴリなどの関係を捉え、暫定的なモデルを構築します。《出典：「モデル構築手法としてのM-GTA (<http://designthinking.dangkang.com/m-gta/>)》》

アンケート内容の分析

アンケート内容の分析プロセス



STEP 1

- ヒアリングした（記述された）エピソードのキーとなるセンテンスを抽出&洗練化
→キーセンテンスは「1 2 1 個」抽出された

STEP 2

- きっかけである「人」と「イベント」に分けて、キーセンテンスをグルーピング化
→ライフイベントに相当するもの（結婚や出産など）は、ここで削除

STEP 3

- グルーピングしたものの同士を概念として括り、構造化

M-GTA風に、

「きっかけ（人・環境(イベント)）」「状況」「行為」に構造化され、
更に状況は「MUST」と「WANTS」という概念で収めることができた。



✓「状況」を分析することこそが、我々のテーマを選定した背景である「外的要因」を分析することに繋がる。

アンケート内容の分析

アンケートを外的要因について分析したが、自律型人材に変化するためには外的要因だけではなく内面（内的要因）も深く関連していることが分かった。

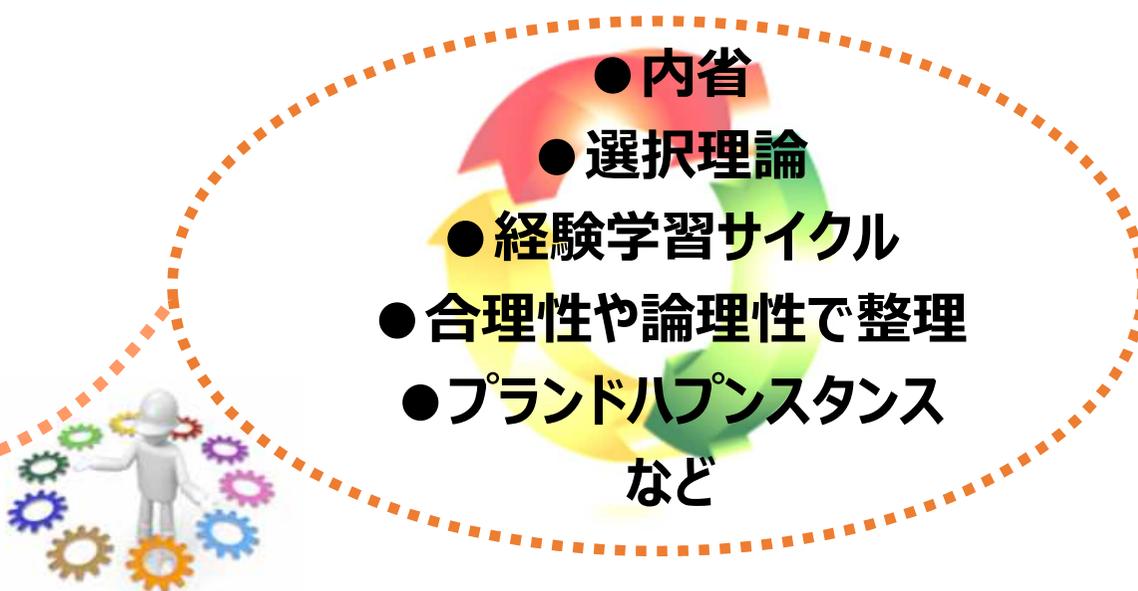
キッカケは、人 or 環境（イベント）



■ 行為

■ 帰結

「目標をもって取組むようになった」



状況から行為に移るメカニズム（動的関連づけ）は「人」の内面や行動傾向などにアプローチした研究であり、今回の我々のテーマでは分析対象外となる

→ でも重要な部分

アンケート内容の分析

● 主な事例「MUST」(…しなければ) ⇨ **多くは、危機感の醸成**

上司からのアドバイス	あるシステムを7年担当していたため、社内の誰よりも知識や経験があると思い、自らの意見や考えを最優先に仕事を進めていた。 ある時、上司から「これからも同じような仕事の進め方をしていたら後輩が育たない。もっと周囲を頼り、周りを動かす人材になれ」と助言を受けた。 これを機に、仕事の仕方や考え方が変わった。
海外赴任先での責任者就任	部下を持った経験もない状態で海外の会社に駐在となり、外国人の部下が大勢一度にできたが、日本人唯一の責任者になった。他にやる人がいないため、自分がやらなければ、という責任感が芽生えた。 その後は自分の責任範囲を明確にして、役割を全うできるように努力するようになった。
上司からの危機意識の醸成	目標となる上司からのキャリアパスに対して、次のような問い掛けから危機感が芽生えた。 「30半ばになると社内でイメージが植え付けられるようになる」 「もし会社が潰れた時、リストラされた時でも飯を食っていけるのか？」 その危機感を払拭するため、外を知ることに重きを置くようマインドが変化し、業界団体の研究会への参加や高度な資格取得等のチャレンジに繋がっている。

● 主な事例「WANTS」(…したい) ⇨ **多くは、志気の変化**

提案型業務遂行部署への異動	異動先が提案型の仕事をしている部署で、会社貢献を本気で考える場を得ることができた。提案型のサービスは従来の仕事と違い、生みの苦しみはあるが、提案したことが受け入れられたり、リリースまでたどり着けたことの喜びは、仕事へのモチベーションを得ることができた。
裁量権のある職場環境	自分たちで考え、その考えを上司や部署に説明して仕事に取り組める環境であったため、主体的に責任を持って仕事に取り組めるようになった。
上司からのアドバイス	誤った指示が多いリーダーや先輩に対する不満を抱えていたが、尊敬できる上司から「指示を受け入れた時点で、成果物の責任は作業員にある」とのアドバイスを受けた。 このアドバイスがきっかけで自身が受け身の姿勢であったことに気づき、不満が課題に変化し、仕事に対する責任感を強く持つようなマインドになった。

まとめ

- 自律型人材に変化するためには、「人」や「環境(イベント)」が大きく影響しており、その中でも上司や異動が深く関係していることが分かった。
- 自律型人材に変化するための「外的要因」について分析したが、「外的要因」だけではなく、その人の内面(内的要因)との関連性も重要であることが分かった。
- 自律型人材に変化するための万能薬はないが、外的要因としての「人」や「環境(イベント)」について事例を参考にすることで、その打率を上げることは可能と判断できる。



Copyright(c) 2018 JUAS.All right reserved



ご清聴ありがとうございます。