

CASE

アイエスエフネット



「新人の味方」となり成長を支援する
若手幹部候補者が企画・運営する「メンター制度」



戦略人財コンサルティング本部
SHC部 副部長
安念千鶴さん

最高ダイバーイン雇用責任者
(CDIO)
元村里恵さん

会社概要

本社：東京都港区赤坂

設立：2000年1月12日

従業員数：2,644人
(グループ全体 2024年4月1日時点)

【事業内容】

情報通信システムの設計・施工・保守およびコンサルタント業務、コンピュータに関するソフトウェア・ハードウェアの開発・輸入・販売・テスト設計・実行・コンサルティング、コンピュータシステムの運用・管理・保守の受託ほか

新人に対して業務指導を行うOJT担当者に加えて、近年は、メンタル面の支えとなる役割を別で設ける企業も増えている。そこで大事になることは何か——。「新人の味方になる」ことを重視した株式会社アイエスエフネットの「メンター制度」から考えてみたい。

「新人の味方」として「メンター制度」を導入

株式会社アイエスエフネットは、ITインフラの運用・構築や、クラウドソリューションの提供、プロダクト管理といった事業分野で成長を遂げてきた企業である。

同社の強みは、顧客のさまざまなニーズにあわせたソリューションを提供していること、単独・グループ・ユニットといった多様な形態でのエンジニア派遣による柔軟な受注体制を整えていることである。現在、従業員約2,600人のうち、エンジニアは約2,000人で、その8割が派遣先企業で業務にあたっている。

そして、もう一つの強みが、創業以来、3,000人以上の無資格・未経験者を採用し、エンジニアとして育成してきたことだ。そのために、豊富・多様な教育制度の構築とキャリアパスの提示をはじめ、優秀な人財が長く働き続けられる環境の整備に取り組んできた。

2006年からは、ニート・フリーター、障害をもつ人、引きこもりといった、従来は働くことが制限されていると考えられていた人財に対する「5大採用」を開始。現在は、父子家庭・母子家庭の人や記憶障害をもつ人などを含めた「30大雇用」を目標に、「ダイバーシティ（多様性を認める）」と「インクルージョン（個々を活かす）」をあわせた「ダイバーイン雇用」をスローガンに取り組みを進めているところだ。

採用・育成においては、「人間性を重視した正社員採用」と「人材を人財に変える教育」を基本に、ITエンジニアとしての技術向上とあわせて、「人間力」の強化にも力を入れてきた。具体的には、従業員に求めるものとして、「足るを知る」「利他の心」「礼節」といった10の「哲学」をあげ、その理解浸透と業務での実践を、研修や施策などを通じて支援している。

こうしたなか、新卒採用者に対しては、2020年から、新入社員研修やOJT制度とあわせて、「メンター制度」を導入（2020年に試験運用開始、2021年から正式導入）するなど、知識・スキル面以外でのサポート体制も強化している。興味深いのは、メンター制度を企画・運営しているのが、新人と年齢の近い、同社の次世代経営幹部育成プロジェクト「若手幹

部候補制度：Young Executive Candidate（YEC）」のメンバーという点だ。

詳しくは後述するが、同社のメンター制度は、入社後の新人・若手の声を受けて、YECのメンバーが企画・導入したものである。そこで大事にしているのは、メンターが「新人の味方になる」ことだ。

以下では、アイエスエフネットのメンター制度を中心に、YECメンバーの関わりや運営方法などについてみていきたい。

会社の軸となる「10のビジョン」を策定

メンター制度の説明に入る前に、同社の人財育成に対する考えについて確認しておこう。

先ほども述べたように、さまざまなバックグラウンドをもつ未経験者を採用し、エンジニアへと育成してきたアイエスエフネット。

2019年には、多様な人財が活躍できる場として、人間関係によるストレスゼロの実現に向けた考え方となる「ISC (ISF NET Standard Concept)」を策定。そして、2020年には、その実践に向けて、近い将来に目指すべき姿となる「10のビジョン」を、2022年には、5つの目的と6つの行動規範からなる「Design Story Project (DSP)」も明文化した(図表1)。

最高ダイバーイン雇用責任者

(CDIO)の元村里恵さんは、次のように話す。

「10のビジョンとDSPは、社員からの声をもとにまとめたものです。うち、6つの行動規範については、社会・事業の変化にあわせて毎年見直しています。

2023年からは、10のビジョン達成と当社が掲げる『エンジニアのユートピアの実現』に向けて、社員が毎月、施策を提案する『エバンジェリストビジョン』の推進に取り組んでおり、管理職など約10人のエバンジェリストからなる『エバンジェリスト委員会』も立ち上げました。委員会では、社員からあがってきた提案について話し合い、その月に重点的に取り組む20案を決定し、社内に告知するとともに、提案者や関連部署と実行プランを協議・企画しながら、各組織内での実践を後押ししています」

エバンジェリストとは、社員が心地よく働ける環境の整備・構築に向けて、社内課題を自分ごととして考え、行動していく伝道師といったイメージである。詳しくは後述するが、エバンジェリストは、同社の認定制度にもなっている。

需要が高まるなか、変化するITエンジニアに対する認識

同社では、毎年、キャリア採用と並行して70人前後の新卒採用

図表1 10のビジョンとDSPの5つの目的・6つの行動規範

10のビジョン	
VISION 1	人間関係の悩みゼロカンパニーを目指す！
VISION 2	インフラエンジニアのユートピア（理想郷）へ
VISION 3	5年で待遇倍増！ 利益の見える化と配分、そして地域格差をなくす
VISION 4	魅力的なキャリアパス
VISION 5	働き方の自由を3年間で実現
VISION 6	シンガポールを中心にアジア・グローバルへ展開
VISION 7	人的資本の最大化
VISION 8	身につけたスキルで社会貢献
VISION 9	性別・年齢・国籍・障がいの有無に関係のない適正評価と、平等な雇用機会の提供
VISION 10	挑戦できる環境創り

DSPの5つの目的	DSPの6つの行動規範
1. 良い社風の創造	1. 尊重し合う
2. 素晴らしい人間関係の構築	2. オーナーシップを持つ
3. 人としての成長（利他目線）	3. 変化を楽しむ
4. 会社の成長（部門間連携）	4. 常に誠実、素直な姿勢
5. 顧客との関係強化	5. 約束を守る
	6. 笑顔で挨拶、言葉がけ

を行っており、2024年4月には74人が入社した。

新卒入社者の育成期間は3年間としており、この間で、人間力の向上やITエンジニアとしての基礎固めを行っていく。ここで重視しているのは、仮に会社を早期に退職したとしても、社会に貢献できる人財を育てることである。

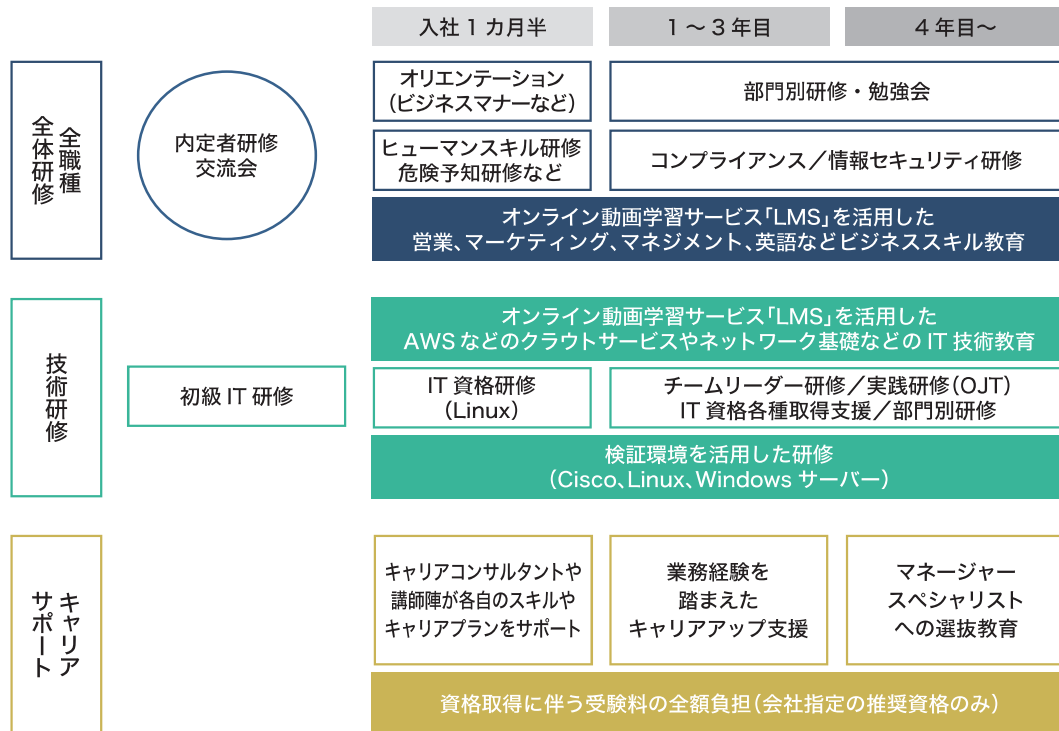
DX推進が多く企業で課題となるなか、ITエンジニアへの需要は、業界・業種を問わず高まっている。長年、未経験者を採用・育成してきた同社だが、近年は、「若手のITエンジニアに対する認識が変わってきた」と感じているそうだ。

「デジタル技術に対する認知度

が向上するなか、就職先の選択肢としてIT業界を考える学生は増えています。その一方で、業務内容やエンジニアの働き方、キャリアについては、具体的なイメージや目標をもたないまま就職してくる人も多くなっているようです。そうした新人・若手に対して、当社では、技術研修とあわせて、先輩エンジニアとの交流会の開催や、高度専門職として活躍する社員との対話機会を設けるなどして、エンジニアとして長期的視点でのキャリア形成や将来へのチャレンジを促しています」（元村さん）

このほか、各部署がポジションを公開し、社員が手上げで新たなミッションにチャレンジできる

図表2 新人・若手への研修の概要



「キャリアディベロップメントプログラム (CDP) 制度」も設けている。

あわせて、派遣先企業に常駐して働く従業員が多いことから、一体感や会社への帰属意識を醸成するための取組みにも力を入れてきた。気軽な相談場所として昼休みに「プチ塾」を開催したり、グループのチャット上に相談チャンネルを開設するなど、さまざまな支援策を展開しており、新人も多く利用しているようだ。

コミュニケーションのあり方についても、社会環境や新人・若手の意識・価値観の変化にあわせて見直しやブラッシュアップを図っている。今後は、新人・若手の育成責任者となる管理職に向け

たコミュニケーションに関する教育も充実させていきたいという。

3年間の育成期間と2カ月間のOJT制度

内定期間からはじまる新卒入社者・若手社員に対する教育は図表2となる。

同社では、新人の育成期間を3年間としており、入社後は、約1カ月半の新入社員研修で、会社・事業内容やビジネスマナー、社会人基礎力などについて学んだ後、配属部署でのOJT(実践研修)を通じて、業務に必要なスキル・知識を身につけていく。社員全員にiPhoneを貸与しており、そこからオンライン動画学習サービス「LMS」も受講できるようにして

いる。

配属後は、新人は基本的には、ユニットやグループといったチームで派遣される案件に携わる。これは、何かわからないことや不安なことがあれば、すぐにチームリーダーや先輩社員に相談できるようにするためである。

新人に先輩社員がついて仕事を教える「OJT期間」は、配属部署によって異なるが、だいたい2カ月ほどとなる。OJT担当者は同じ派遣先・チームの先輩としており、新人は担当者から、日々の業務に必要なスキルや知識、派遣先とのコミュニケーションのとり方などを実地で学んでいく。もちろん、OJT期間終了後も、チームリーダーや先輩社員が身近で見守

り、業務遂行をサポートしている。

人事部門も、新人・上司・チームリーダーと定期的に面談を実施するなど、各現場でのOJTの進め方や新人の不安に寄り添える体制を整えている。指導するOJT担当者に向けては、「コーチング」や「チームマネージャー制度」などの研修や支援も行っているそうだ。

あわせて、入社1年目と2年目は年に2回、3年目は年に1回のフォローアップ研修(オンライン)も実施している。フォローアップ研修では、「エンジニアの資格情報共有」や「会社方針に関するワークショップ」を通じて、各現場で働く同期同士の交流を図るとともに、これまでを振り返ることで、今後のキャリアを考える機会にもしているそうだ。

そして、3年間でITエンジニアとしての基礎を固めた後は、中級・上級エンジニアへ、またはマネージャーなどのスペシャリストへとキャリアを広げていく。

信頼関係を第一にした「メンター制度」

こうした育成施策とあわせて、2020年からは、新入社員がより生き活きと働き、成長していける環境づくりに向けて、メンター制度を導入した。

同社のメンター制度は、現場配

属となる5月から翌年3月までで、新人1人に、配属先・派遣先が異なる、年齢が近い先輩社員が1人、メンターとしてつく。

メンターの主な役割は、「身近な相談相手となって、新人と会社とのつながりをつくること」「メンティー(新入社員)にとっての安心感をつくること」である。業務については、OJT担当者が指導するため、メンターに求められるのは、業務以外のメンタル面を含めた新人の支援と、仕事ではあまり関係のない社内の人と新人とのつながりをつくることである。

こうした点を踏まえて、会社からメンターに伝えているのは、「メンターは新人の味方になってほしい」ということだ。

戦略人財コンサルティング本部 SHC 部副部長で、現在は、後述する YEC メンバーとして、メンター制度の運営に携わっている安念千鶴さんは、「新人の不安を取り除き、安心感を与えるためのメンター制度を機能させていくには、何より、メンターと新人の信頼関係の構築が重要になります。メンターには、どんなことがあっても、どんな時でも、新人の味方になって、彼らに安心・安全な場を提供してほしいと伝えています」と話す。

メンター役には、30代前半までの社員のうち、同社独自の認定

制度「エバンジェリスト認定」において、一定以上のランクを取得している人財を選抜と手上げでアサインしている。

エバンジェリスト認定は、経営理念などへの理解と周囲からの評価を可視化する施策として、2021年に導入されたものである。具体的には、グループ社員全員を対象に、会社の哲学や理念、10のビジョンやISC・DSPへの理解などに関するテストを実施し、その結果と360度評価の内容をもとに、レベルを認定する。

レベルは、上位から「ゴールド」「シルバー」「ブロンズ」「ホワイト」の4段階で、シルバー以上の認定者のうちの希望者が、メンターとなる。

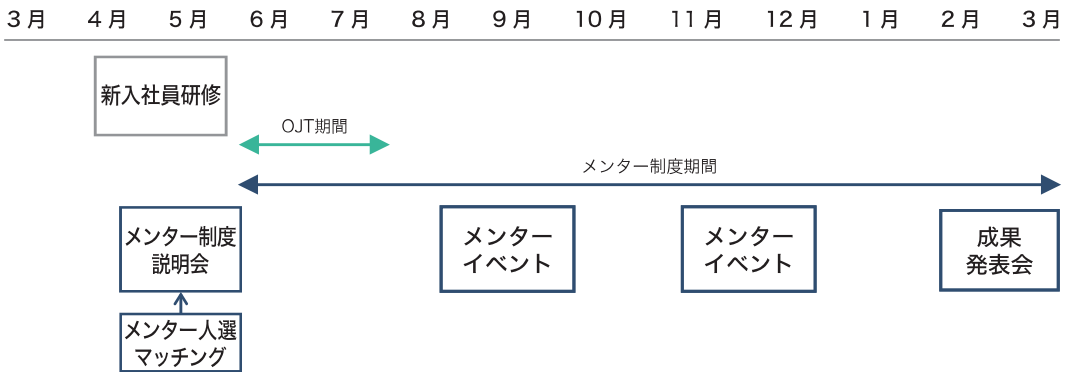
新人とメンターのマッチングについては、入社後に新入社員に実施している、仕事や働くうえでの不安などに関するアンケートの結果や、配属地域・性別・年齢といったメンターへの希望を参考に、ペアを結成しているそうだ。

新人の希望をもとに、活動内容を決定・実施

メンター制度の年間スケジュールは図表3となる。

4月に新入社員とメンターのマッチングを行い、「説明会」でメンターと新人の顔合わせを行う。説明会は1時間で、前半の30

図表3 新卒入社者向けメンター制度のスケジュール



分は、メンター・新人合同でメンター制度の概要や考えなどを伝え、後半の30分は、メンターを対象に、メンターとしての心構えや新人と関わる際に必要となる「傾聴スキル」などを伝えている。

1年間の活動内容は、基本的には新人の希望に沿う形で各ペアが決める。運営側からは、月1回以上接点をもってほしいと伝えているが、報告などは義務づけていない。実際には、毎月1回、30分程度、オンラインを活用して面談などを行っているペアが多いそうだ。

メンター期間中には、メンターに対して、育成や場づくり、コミュニケーションのとり方などに関する研修を随時実施している。

そして、メンター制度期間が終了する翌年3月には、新人による「成果発表会」(オンライン)を実施している。発表会には、メンターのほか、経営層や上司も視聴者として参加する。

発表会では、新人が1年間で学んだことやメンターとの活動内容などが報告される。当日の資料作

成を含めた発表準備を手伝うのも、メンターの役割だ。

例えば、派遣先が近かったことから、ランチをしながら悩みや情報の共有を図っていたペアや、資格取得といった自己啓発をテーマに、受験までのスケジュールを一緒に考えていくことをメンター活動のなかで行っていったペアなど、さまざまな活動内容が報告される。また、外国籍社員の多い同社ならではのケースとしては、国籍の違うメンターと新人が、お互いの母国語を教え合うことで信頼を深めていった例もあったそうだ。

このように、活動内容が幅広いこともあって、メンターからは、「他のペアの活動をもっと知りたい」という声が多くあがっていた。そこで、現在は、メンターが集まり、活動内容や悩みなどを共有する「イベント」(オンライン)も、年2回開催している。ここでは、事前アンケートなどをもとに、グループに分かれて、自分たちの活動内容を紹介し合ったり、悩みを話し合ったりしているそうだ。

メンター制度を運営する若手幹部候補制度「YEC」

同社のメンター制度を立ち上げ、現在もその運営を担っているのが、YECのメンバーである。

YECは、将来の管理職育成に向けて若手に経験機会を与えていくことを目的に、入社2年以上35歳未満の社員を対象に実施している選抜型の若手幹部候補制度である。2020年からスタートし、毎年1~5人ほどが、会社・部署推薦または手上げによって選ばれており、2024年4月からは、新たに2人がメンバーに加わり活動中だ。

選抜基準は、ISC・DSPを理解・遵守している人、リーダーシップがあり能動的に行動できる人、コミュニケーション力があり周囲から支持されている人、などだ。募集後、筆記試験と4回の面接を経て任命される。

「従来、当社では、管理職になるまで10年くらいかかっていたのですが、それでは今の若手の

キャリア意識・希望にあわないのではないかという課題がありました。そこで、若手に対して、本人の能力に応じた挑戦と、経験を通じた成長を促していくための機会として、YECをスタートしたのです」(元村さん)

YECメンバーは、主に、自分たちが仕事をするなかで感じたり見聞きしたりした課題をもとにプロジェクトを企画し、そこへの参画を通して、チーム運営に必要なスキル・知識を学んでいく。メンバーがこれまでに立ち上げたプロジェクトは、リーダーや管理職のあり方や求められるスキルに関するもの、若手社員の定着・育成方法についてなどである。

このほか、YECメンバーに対しては、将来の幹部候補として必要となる財務・会計知識や、コミュニケーション力、聞く力・伝える力、コーチングなどに関する選抜研修も実施している。また、YECメンバーと役員がペアを組み、ディスカッションをしたり、社内外の会議に同席する「かばん持ち」制度も導入している。

ちなみに、YECで活動した後、会社から承認されると、次の「Junior Executive Board Member (JEBM)」へ、さらに次の「Special Selected Member (SSM)」へとステップアップしながら、より高い経営課題解決に

メンターイベントの様子



向けたプロジェクトに参画していくこととなる。

2024年度のJEBMメンバーは5人、SSMメンバーは7人となっている。

YECメンバーを中心に 新人の定着を支援

メンター制度は、2020年に、有志のYECメンバーによってプロジェクトとして立ち上がった。プロジェクトでは、他社事例などを参考に、メンター制度の導入を会社に提案。その後、YECメンバーと戦略人財コンサルティング本部で議論を重ね、トライアル運用を経て、2021年から正式運用がはじまった。

安念さんは、2019年に新卒で同社に入社し、メンター制度の新人第1期生として、メンターからいろいろ教わったという。そして現在は、YECメンバーとしてメンター制度の運営に携わっている。

「メンター制度は、当時のYEC

メンバーが社内の課題を探るなかで、新入社員からの『社会人になって不安な気持ちを誰に相談すればいいかわからない』『業務以外のことを相談できる相手がほしい』といった声を受けて、企画されたと聞いています。特に当社は、お客さまの現場へ派遣されるエンジニアが多いこともあって、会社とのつながりが感じにくいという人や、会社の制度や施策について相談できる相手がほしいといった声もあります。

そうした新人の不安に寄り添い、安心感や会社への帰属意識を高めていきたいという思いから、メンター制度の導入が提案されたそうです」(安念さん)

現在のメンター制度の運営メンバーは、安念さんを含めて8人。戦略人財コンサルティング本部と連携・協力しながら、メンターの募集、新人とメンターのマッチング、メンター期間中のサポートなど、一連の運営業務を進めている。

具体的には、定期的なアンケートで面談頻度や活動内容などを把握しながら、必要に応じてフォローに入る。メンター・新人からの相談にも、基本的には、YECメンバーが対応する。YECメンバーは、新人やメンターに年齢が近い人が多いため、気軽な「よき相談相手」になっているようだ。

メンターからの相談内容は、「新人から悩みを相談されたのだが、どのようにアドバイスすればいいか」「新人から〇〇という制度について聞かれたのだが、これはどういう内容なのか」といったことなどである。相談内容によっては、人事や新人の配属部署と連携・協力しながら対応しているようだ。

「新入社員からの相談内容を共有する際には、それによって、メンターと新人が信頼関係を失うことがないかを判断基準にしています。メンターにもこの考えを伝え、新人が許可した場合にのみ、私たち YEC メンバーや OJT 担当者、人事と情報を共有してもらうように徹底しています」（安念さん）

若手を含めた優秀な人財の定着へ

メンター制度を導入して5年。新人からは、「メンターのアドバイスが役に立った」「自分と同じ

目線で話してくれて嬉しかった」といった声があがるなど、評価は高い。

新人の育成・定着支援としてはじまった制度だが、メンターからも、「自分の能力向上に役立った」「肯定から入る大切さを学んだ」といった声が出るなど、メンター自身の成長にもつながっているようだ。

メンター制度導入による会社全体の効果については、制度導入がコロナ禍と重なっていたこともあり、明確な因果関係を測るのはなかなか難しい。とはいえ、離職率や社内調査などをみると、新入社員・若手社員の定着やモチベーションに変化がみられるなど、手ごたえを感じている。現在は、女性管理職メンター制度（女性活躍推進委員会）、外国籍メンター制度（ダイバーイン雇用委員会）も導入している。

今後、メンター制度など、新人が安心して業務に励める組織風土づくりを進めていきたいと、安念さんは言う。

「ありがたいことに、毎年、新人の数を上回る希望者がメンター役に手を上げて来ています。なかには、『入社した時にメンターにお世話になったから、今度は自分が支える側になりたい』と応募してくれる若手もいます。自分が先輩から学んだことや、経験から

得たものを後輩に伝えるといった連鎖が続いていくことで、より組織全体の活性化につながっていく。そうした場づくりや現場との連携を、メンター制度を通じて広げていきたいです」（安念さん）

あわせて、会社全体としては、研修などの学びの強化と、安心して働ける環境づくりのさらなる推進にも取組みたい考えだ。

「上級レベルのエンジニアからのスキルシェアリングの強化や、若手社員への海外事業に関する情報発信など、より一層、学ぶ環境づくりを進めていきたいと考えています。加えて、スキルアップ・キャリアアップに対する悩みを定期的に相談できる環境も整えていきたい。男性の育休取得支援など、福利厚生施策も活用しながら、あらゆる社員にとって働きやすい環境をつくっていくことが、若手を含めた優秀な人財の定着につながると考え、さまざまな視点から取組みを広げていきたいと思っています」（元村さん）

「新人の味方になる」ことを大切に、人事や現場と連携しながら、若手社員が企画・運営しているアイエスエフネットのメンター制度。新人の安心感や帰属意識を醸成していただくためには何が必要か、考えさせられる事例である。

（取材・文 編集部）