

情報システムユーザースキル標準

導入推進ワークブック

(有効活用ガイド)

Ver.2.0

平成 21 年 3 月 31 日

独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA)

社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)

目次

はじめに	4
1. 情報システムユーザースキル標準とは?	6
1.1. 2つのスキル標準	6
1.1.1. UISSとITスキル標準の違い	6
1.1.2. UISSのスキルを活用できる場面	10
1.2. スキルのとらえ方	13
1.3. 人材像の考え方	15
1.4. UISSにおけるユーザー企業の役割	17
1.4.1. IS構築・運用の主体はユーザー企業	17
1.4.2. IS構築におけるユーザー企業内組織の役割	18
2. UISSの目的と効果	20
2.1. 活用の目的	20
2.2. 活用の前提	21
2.3. 活用の効果	23
3. UISS活用の流れ	27
3.1. 概要	27
3.2. UISS活用における役割	28
3.3. 活用アプローチ	29
4. UISS提供モデルの活用	30
4.1. 機能・役割定義	30
4.2. 人材像とタスクの関連	32
4.3. キャリアレベル設定基準	33
4.3.1. キャリアレベルの考え方	33
4.4. キャリアフレームワーク	34
4.4.1. キャリアフレームワークの読み方	34
4.4.2. キャリアパス	35
5. 活用手順概説	36
5.1. 要求分析	37
5.2. 機能分析	38
5.2.1. 組織機能検証	38
5.2.2. To Be機能モデル策定	38
5.3. スキルモデル構築	40
5.4. 人材像策定	43
5.5. 現状把握・ギャップ分析	46

5.6. 人材育成計画策定、実施/評価/改善.....	47
5.6.1. 人材育成計画策定	47
5.6.2. 実施/評価/改善	48
6. 活用手順<詳細編>	50
6.1. 全体の構成	50
6.1.1. 成果物（資料）の説明	52
6.2. 導入プロセス	55
6.2.1. 要求分析	55
6.2.2. 機能分析	57
6.2.3. スキルモデル構築	63
6.2.4. 人材像策定	66
6.2.4 (1) 人材像の定義	67
6.2.4 (2) スキル一覧の作成	72
6.2.4 (3) キャリアレベルの定義	75
6.2.4 (4) キャリアフレームワークの策定	78
6.2.5. 現状把握	81
6.2.6. 人材育成計画策定	87
6.2.7. 人材育成計画実施/評価/改善	91
付録： 「情報システムユーザースキル標準」 導入・活用事例.....	92
導入事例1 「プロミス株式会社」	92
1. プロミス会社概要	92
2. プロミスIT部門について	92
3. プロミスIT部門のミッションと現状	92
4. プロミスIT部門が抱えていた課題、プロジェクトのスタート	92
5. 独自の機能モデル	94
6. スキルセットの作成.....	94
7. 人材像について.....	95
8. スキルフレームワークについて	96
9. スキルの可視化.....	97
10. スキルポートフォリオの分析	97
11. 導入の成果	97
12. 今後に向けて	98

導入事例 2 「株式会社インフォセンス」	99
1. インフォセンス会社概要.....	99
2. インフォセンスが抱えていた課題	99
3. 久保満社長のもと、理想的なトップダウンでプロジェクト開始.....	99
4. 部門マネージャへのインタビュー実施.....	101
5. To Be機能モデルと、目標人材像の紐付け	101
6. スキルフレームワークについて.....	102
7. インフォセンス スキルフレームワークの特徴.....	103
8. 導入の成果と今後について.....	104
導入事例 3 「ヤンセン ファーマ株式会社」	105
1. 2010 年ビジョンに向けての危機意識.....	105
2. 計画的な人材育成へ UISS活用	105
2.1. 「要求分析」	106
2.2. 「業務機能策定～UISSとの突合せ～スキルセット策定」	107
2.3. 「現状把握」	110
3. 機動的な組織運営へ ～ UISS活用の成果 ～.....	110
4. 管理者によるコーチング育成 ～ 今後の課題と計画 ～.....	113
5. 「理念・信念・ものづくりの楽しさ」 ～ 本事例の特徴 ～.....	114
6. 会社概要.....	114
導入事例 4 「花王株式会社」	115
1. グローバル化に向けたIT人材育成基盤が必要に.....	115
2. UISS活用.....	116
2.1. 組織の課題を解決できる人材像…「要求分析」	116
2.2. 組織の役割と、人材像を紐付ける…「業務機能策定」	117
2.3. 情報システム部門に必要な機能領域へ…「UISSとの突合せ」	117
2.4. 自己評価できる言葉に…「スキルセット策定」	118
2.5. アンケート機能の活用「現状把握と課題の把握」	119
3. 情報システム部門のキャリアパスの確立へ ～ UISS活用の成果 ～.....	120
4. 継続的なスキルのたな卸しを計画 ～ 今後の課題と計画 ～.....	121
5. 「スコーピングとアンケートの活用」 ～ 本事例の特徴 ～.....	121
6. 会社概要.....	121

はじめに

情報システムユーザースキル標準 (UISS: Users' Information Systems Skill Standards、以下「UISS」という。) は、企業における情報システム (以下「IS」という。) が差別化や競争力強化といった企業経営に大きな影響を与えるツールに位置付けられる中、2006年6月にISの企画、構築、運用などの機能の最適配置や、携わる人材の育成を目指して策定された。

業務現場でのIS活用を通じて経営的な効果を創出できる「情報化人材」育成の重要性は、すでに多くの企業が認識しているものの、その推進は容易ではなかった。この要因の一つに、自社として育成すべき人材のスキルを明確にできる指標が整理されていないという状況がある。そこでUISSでは、企業経営への貢献という観点から、ISに関わる業務機能、ISに携わる組織・人材の役割を「IS機能」ごとに整理し、必要なスキルを体系化している。つまり、UISSは、自社の経営戦略に合致した人材育成に活用できるということである。

また、UISSを活用すれば、IS戦略の策定からISの企画、構築、運用、保守、IS戦略の評価や事業戦略へのフィードバックに至る、一連のビジネスサイクル (PDCA) を支えるすべての「IS機能」を対象に業務や役割を明確化できる。したがって、経営目標の達成に向けたISの最適化や人材配置の適正化、またUISSの活用により、明確な役割分担に基づくITベンダーへの発注などにも有用である。

しかしながら、UISSで対象としているのはISのユーザー企業、自社のビジネスサイクル (PDCA) の中でISを活用していく企業である。当然、各ユーザー企業の事業や業務の特性によって、各社固有のIS機能も必要になるが、UISSは、そうした各社固有のIS機能までを網羅しているわけではない。企業がUISSを効果的に活用していくためには、自社の経営戦略に基づき、自らがISに関する機能や役割を明確化していく必要があり、この点にUISS適用の難しさがある。

企業が自社の環境に即してUISSを活用するための方法やポイントを理解するには、先例に学ぶことが近道である。そこで、UISSの活用手順や流れについて、事例を交えてわかりやすく示すために、本ガイドブックを構成・執筆した。UISSの本体を教科書に喩えるなら、本ガイドブックは参考書と位置付けられるものである。ぜひとも、経営へのISの貢献度向上に必見の一冊として御一読をいただきたい。さらに、実践により顕著になった成果や留意点は、積極的にフィードバックを願いたい。その内容は、今後取り組まれる多くの皆様に向けた、よりわかりやすい参考となるよう反映していく予定である。

なお、本ガイドブックは、UISS Ver2.1に対応している。

目 的

本ガイドブックを作成した目的は次のとおりである。

- ①UISS 活用のプロセスを具体的に確認できる。
- ②UISS の効果的な活用のポイントと留意点を確認できる。
- ③モデル化された活用プロセスを提供することにより、企業導入が効率化できる。
- ④活用プロセスの中で、効果的な成果物を用意することにより、経営層や部門員の納得感を高めて、人材育成のPDCAを円滑にまわす基盤を整えることができる。
- ⑤経営戦略に沿って、適正な人材育成プランを策定することができる。
- ⑥取組事例を踏まえて、状況に応じた活用のあり方を確認できる。

1. 情報システムユーザースキル標準とは？

情報システムユーザースキル標準(以下、「UISS」という。)は、情報システム(IS)ユーザー企業の IS 部門や経営企画部門など、IS に携わる組織、人材に必要な共通のスキルを体系化したスキル標準です。

最近、「企業の IS に大きな問題が発生した」、あるいは「IS に起因する問題で企業のビジネスが停止した」ことを伝える記事を目にすることが多くなってきています。ここで特徴的なのは、実際に IS を開発した IT ベンダーの責任を問う声より、IS を活用してビジネスを提供するユーザー企業の責任を問う声が多くなっていることです。多くの問題で、ユーザー企業が「IT ベンダーに開発を丸投げしていた」、「本来発注者の役割である明確な指示やチェックができていなかった」ことが明らかになったためです。

では、IS に関してユーザー企業に必要なスキルにはどのようなものがあるのでしょうか？ こう考えると UISS の全体像が理解しやすくなります。

1.1. 2つのスキル標準

1.1.1. UISS と IT スキル標準の違い

本ガイドブックを読まれている方は、UISS とは別に、IT スキル標準というスキル標準があるのをご存知でしょうか。

IT スキル標準も UISS 同様、経済産業省において検討、策定されたもので、やはり人材のスキルを明確化・体系化しています。同じ「スキル標準」という用語が使われている UISS と IT スキル標準ですが、その違いは主に以下の点にあります。

【スキル参照モデルとしての対応範囲の違い】

—プロフェッショナル参照モデルの IT スキル標準、機能役割参照モデルの UISS—

企業において、開発や保守、運用といった IS に関わる業務をすべて社内の人材が遂行していることはまれであり、一部の業務を子会社も含めた外部の IT ベンダーに委託することが多いのが現状です。つまり IS に関する業務の一部は、各企業を「発注者」、外部の IT ベンダーを「受注者」とした契約に基づき遂行されていることとなります。

ここで、同じ IS に携わるという点では共通していても、大きく異なるのが各企業と、外部の IT ベンダーが果たす役割や必要なスキルです。この違いが UISS と IT スキル標準の大きな違いです。

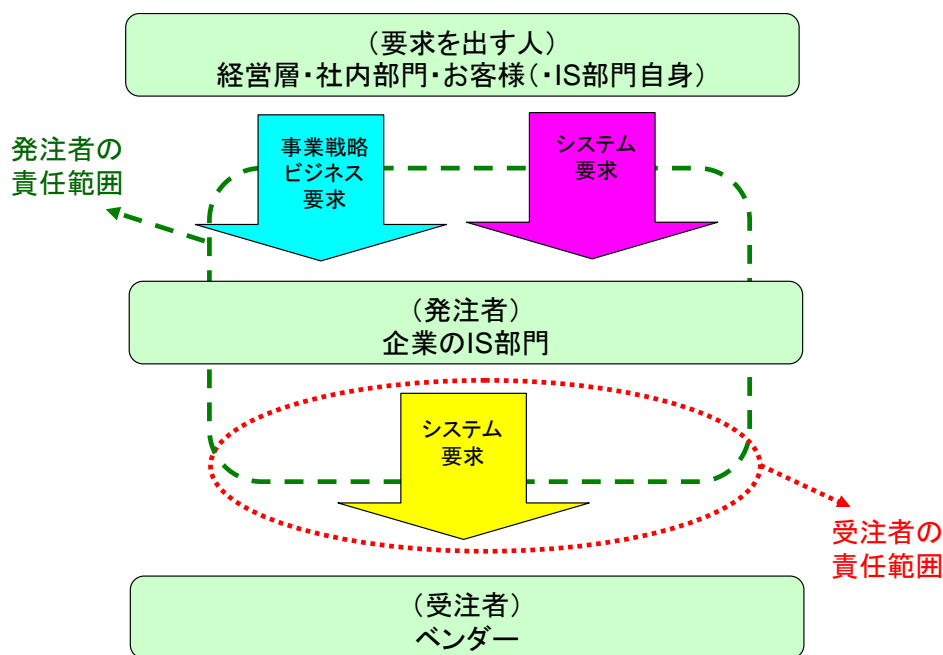


図 1-1 情報システムプロジェクトにおける発注者と受注者の責任範囲の例
(各企業における、発注者と受注者の役割分担は一樣ではありません)

現在、こうして外部の IT ベンダーに委託するケースが多い業務に、IS の開発業務があります。受注者である IT ベンダーは、発注者である各企業と、システム化の対象となる機能の範囲や責任範囲(役割分担)を合意し、IS の開発業務を遂行することになります。IT スキル標準は、この IS 開発業務を中心に、IT ベンダーとして提供するプロフェッショナルサービスという観点から、必要となる知識やスキルを定義しています。

一方、外部の IT ベンダーに開発を委託する IS の機能や範囲の明確化は、発注者であるユーザー企業の役割です。ここで従来は、IS 部門がエンドユーザーの要求をそのまま反映させることもありましたが、現在重視されているのは経営的な視点に立脚した IS にほかなりません。実際に、すでに多くの企業が IS 部門だけではなく、経営企画部門などのメンバーも参画したプロジェクトによって、全社戦略や事業戦略に基づき、“ヒト・モノ・カネ”の最適化を図る IS 戦略を策定し、IT ベンダーに発注すべき IS の機能や範囲を明確化しています。

もちろん発注の範囲により、IT ベンダーが IS 戦略の策定段階から携わるケースも、現実には珍しくありません。しかし、ビジネス環境の変化といった経営的な視点から IS 戦略を策定、遂行する主体は、IT ベンダーではなく、ビジネス活動の中で実際に IS を活用するユーザー企業です。UISS は、このユーザー企業の立場から、事業戦略に基づく IS 戦略の策定から、IS の企画・導入・活用、IS の保守・運用、さらには IS 戦略の評価と事業戦略へのフィードバックに至る一連のビジネスサイクル(PDCA)で求められる IS に関する機能や役割を明確化し、必要な知識やスキルを定義しています。

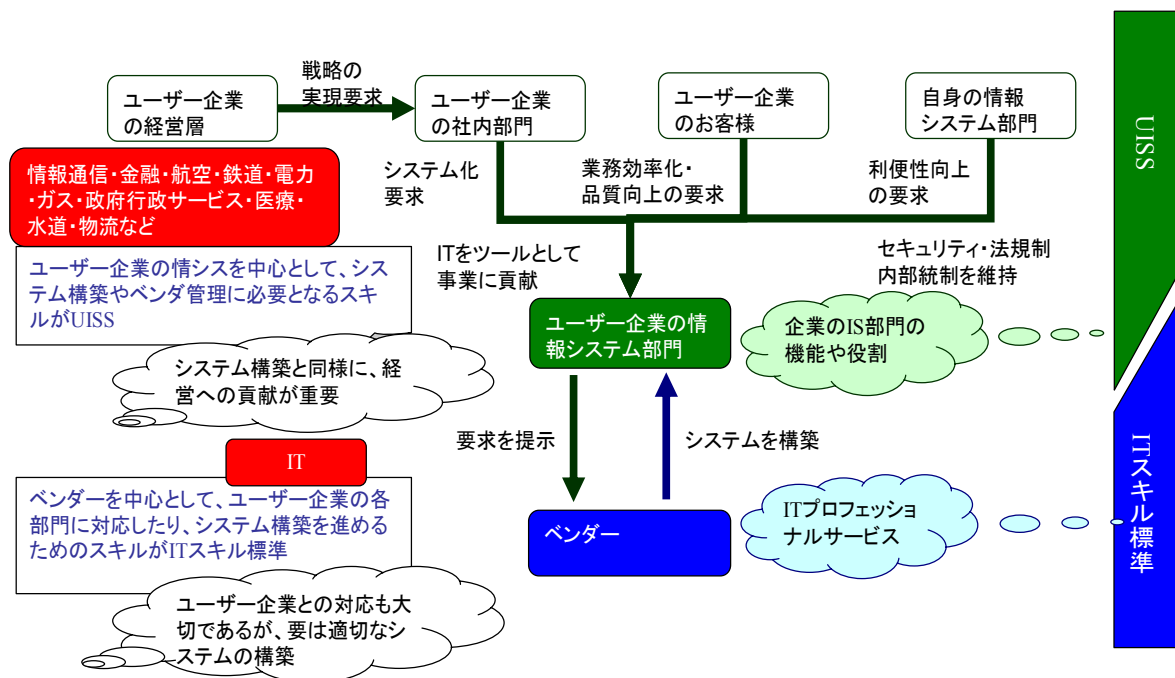


図 1-2 IT ベンダーとユーザー企業の IS 部門の役割から見た UISS と IT スキル標準の違い

【単一領域と複数領域】

—IT サービス提供という領域に特化した IT スキル標準、自社固有のスキルも含めた複数領域をカバーする UISS—

IT スキル標準は IT サービスの提供という単一の領域に特化し、必要なスキルを定義しています。

これに対して、ユーザー企業が経営に貢献する IS を構築・運用していくためには、IT サービスに関するスキルに加えて、それぞれの企業のビジネスドメインに応じた、業種や業務に固有のスキルが必要になります。

そこで UISS が定義している機能・役割では、IT に関するスキルだけではなく、ビジネスモデルや業務プロセスに関するスキルも対象にしています。ただし、各社固有のビジネススキルや業務スキルをすべて網羅することはできません。企業が UISS を導入するには、UISS の機能・役割定義と、各社固有のスキルを組み合わせることで、自社の実態に即したスキル体系を確立する必要があります。

【スキルを体系化する考え方の違い】

—職種の種類に基づく IT スキル標準と機能・役割に基づく UISS—

IT スキル標準は、IT サービスの提供に関わるプロフェッショナルとしての人材を「プロジェク

トマネジメント」、「コンサルタント」といった11の「職種」に分類し、それぞれの職種で必要とされる能力を「ITスキル」として明確化・体系化しています。

一方、ユーザー企業のISに関するスキルでは、人材を職種で分類することが容易ではありません。例えば業務プロセスを企画するという作業だけに着目しても、経営層や利用部門、ITベンダーなどを対象にした実務作業はそれぞれ異なり、現実的には作業分担が必要になるケースが多いためです。そこでUISSでは、分担作業であっても必要なスキルを明確化できるように、職種という分類ではなく、「機能」と「役割」という観点からスキルを体系化しています。それがUISSの構成要素である「タスクフレームワーク」(図1-3)と「機能・役割定義」です。

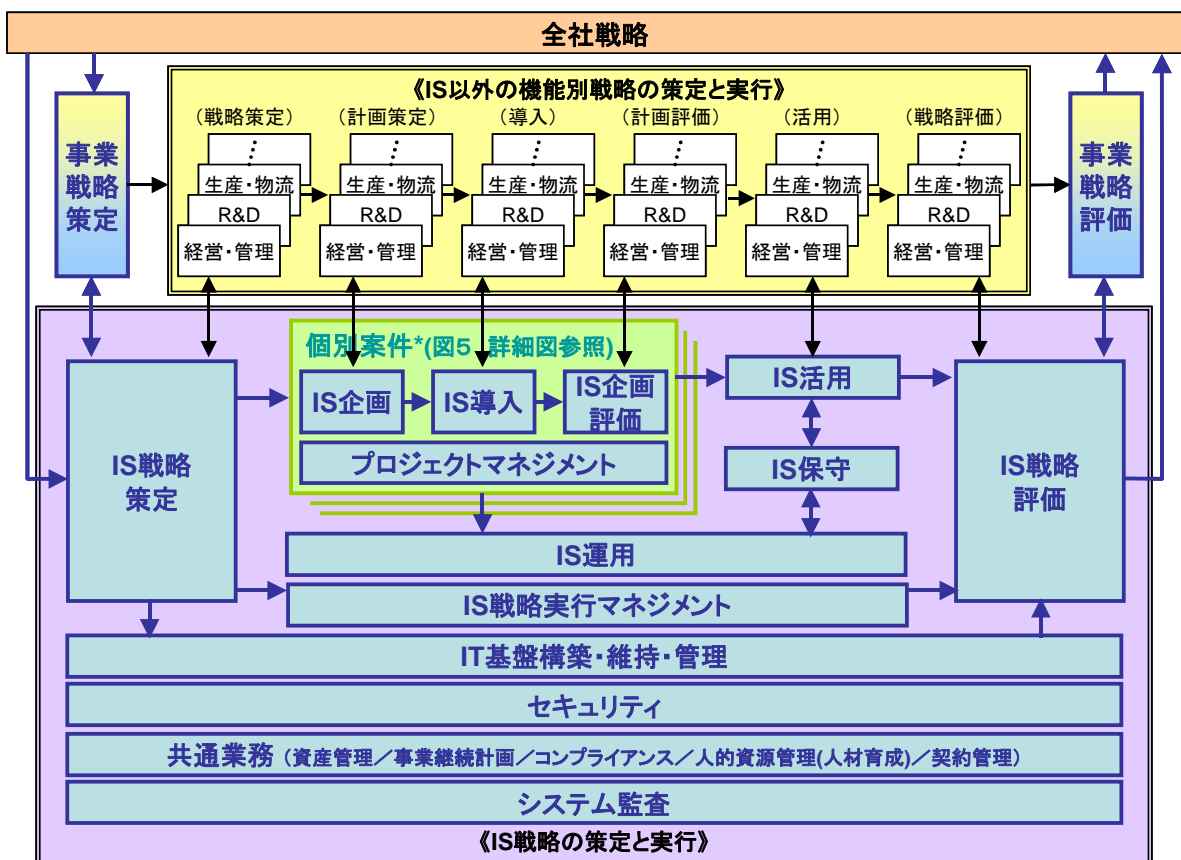


図 1-3 タスクフレームワーク

UISSは、このタスクフレームワークの中で、薄紫で囲んだ部分で必要なスキルを網羅し、体系化しています。対象となるIS機能は、ユーザー企業のビジネスサイクル(PDCA)全体を対象とした、広範囲に及ぶ業務機能の集合体なのです。

1.1.2. UISS のスキルを活用できる場面

ここで、ユーザー企業が IT ベンダーに IS の開発作業を委託する際の流れを例に、UISS が定義するスキルを確認してみましょう。

<プロジェクト開始前の場面>

ユーザー企業がIS構築のプロジェクト活動を開始する前には、一般的にITベンダーとの間で、図 1-4に示すようなやりとりがあります。

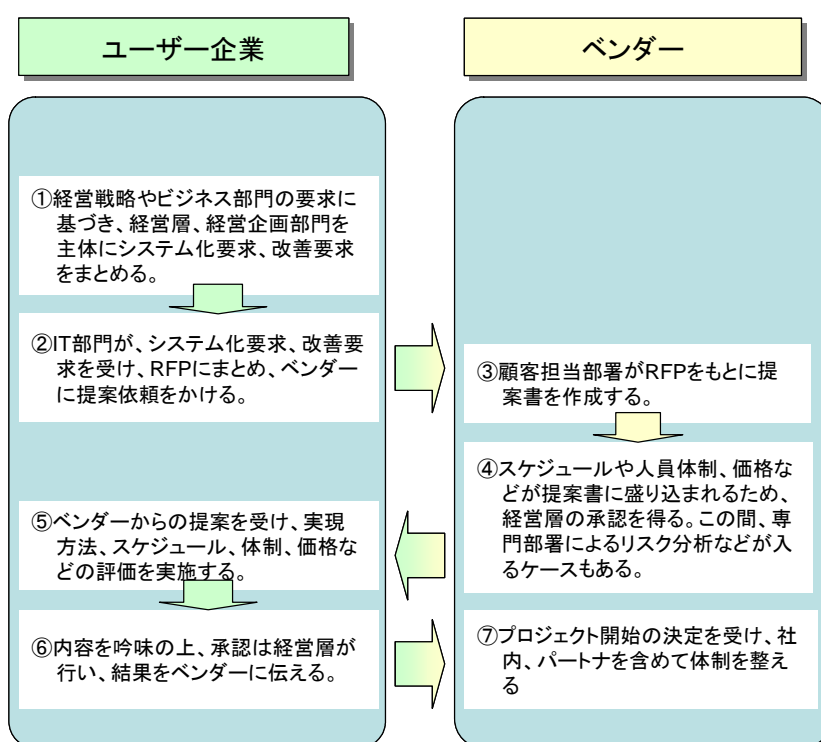


図 1-4 ユーザー企業とベンダーの作業分担(プロジェクト開始前)

それぞれの作業では、どのようなスキルが必要になるのでしょうか？ これを明確にするために UISSではまず、必要な作業を図 1-5のようにIS機能の「タスク」として体系化し、整理しています。一方ITベンダー側の作業はITスキル標準の「職種」という分類に対応させることができます。

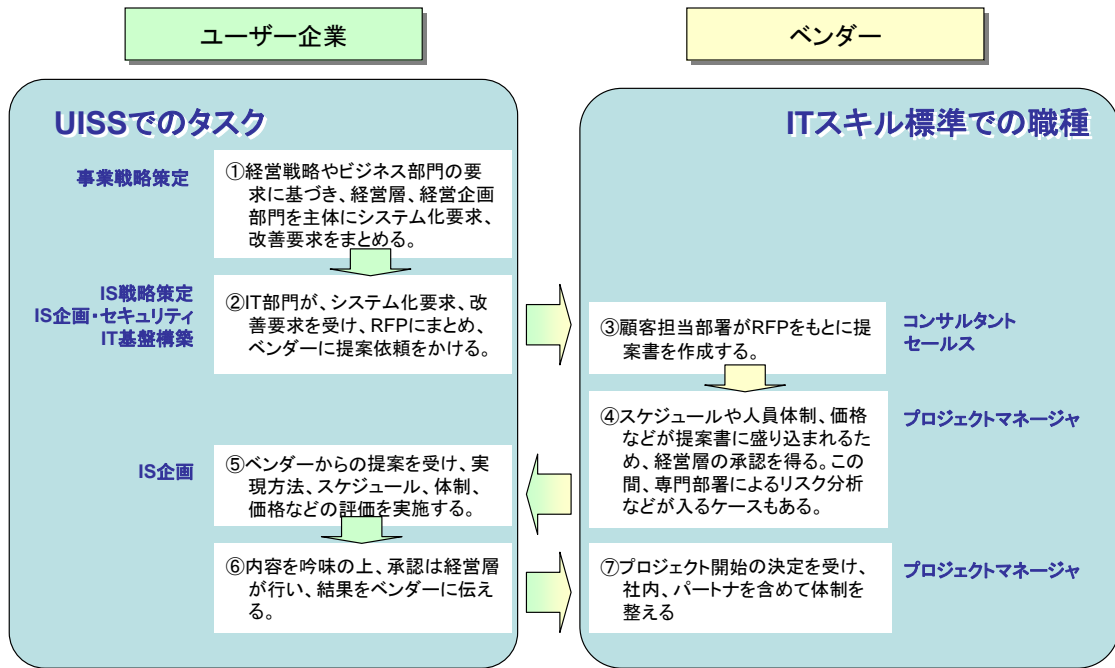


図 1-5 ユーザー企業とベンダーの作業分担(プロジェクト開始前)と UISS、IT スキル標準

UISSの「機能・役割定義」で、①の場面の「事業戦略策定」というタスクを見ると、図 1-6のように書かれています。

大項目 (タスク)	中項目	小項目	機能体系 No.	スキル	知識項目
1 事業戦略策定	1 経営要求の確認	1 経営要求の確認	010-01-01	経営方針を正確に捉えることができる 企業目標を正確に捉えることができる 中長期構想を正確に捉えることができる 対象とする事業領域を正確に捉えることができる	ビジネスモデル バランススコアカード 経営管理 競争戦略 コアコンピタンス 企業理念 SWOT分析手法 バリューチェーン分析手法 経営組織(事業部制、カンパニ制、CIO、CEOほか)
		2 業務(経営)環境の調査・分析	010-01-02	企業の内外環境を正確に捉えることができる 企業の内外環境の分析結果と企業目標の関係をIS戦略指針として文書化することができる 企業の内外環境の情報を継続的に収集できる	3Cモデル 7S 競争戦略 SWOT分析手法 5Forces バリューチェーン分析手法 業界動向の事例 競合分析手法 関連法規
		3 課題の抽出	010-01-03	収集した情報からIS資源における課題を分析・抽出することができる 構築面や保守・運用面から、課題を評価することができる	SWOT分析手法 連関図手法/ロジックツリー 情報システム評価手法 全体最適化 ビジネスモデル 業務モデル 情報システムモデル エンタープライズアーキテクチャ(EA)

図 1-6 機能・役割定義(一部抜粋)

IS 機能の一つである「事業戦略策定」というタスクで必要なスキルが見えてきませんか？

<保守・運用の場面>

ユーザー企業の作業は、ISの開発で完了するわけではありません。ISに関する投資で「開発3割。運用7割」という言葉があるように、運用フェーズでもさまざまなスキルが必要になります。例えば以下のような場面に直面したときです。

- ISが適正に開発されたか、きちんと利用できているかを評価しなければならない。
- ビジネス活動や業績に影響を与えないように、ISを保守・運用していかなければならない。
- ビジネスの変化に合わせてISを改修する必要がある。

UISSでは、保守・運用フェーズに必要なIS機能のタスクも、図 1-7のように体系化しています。

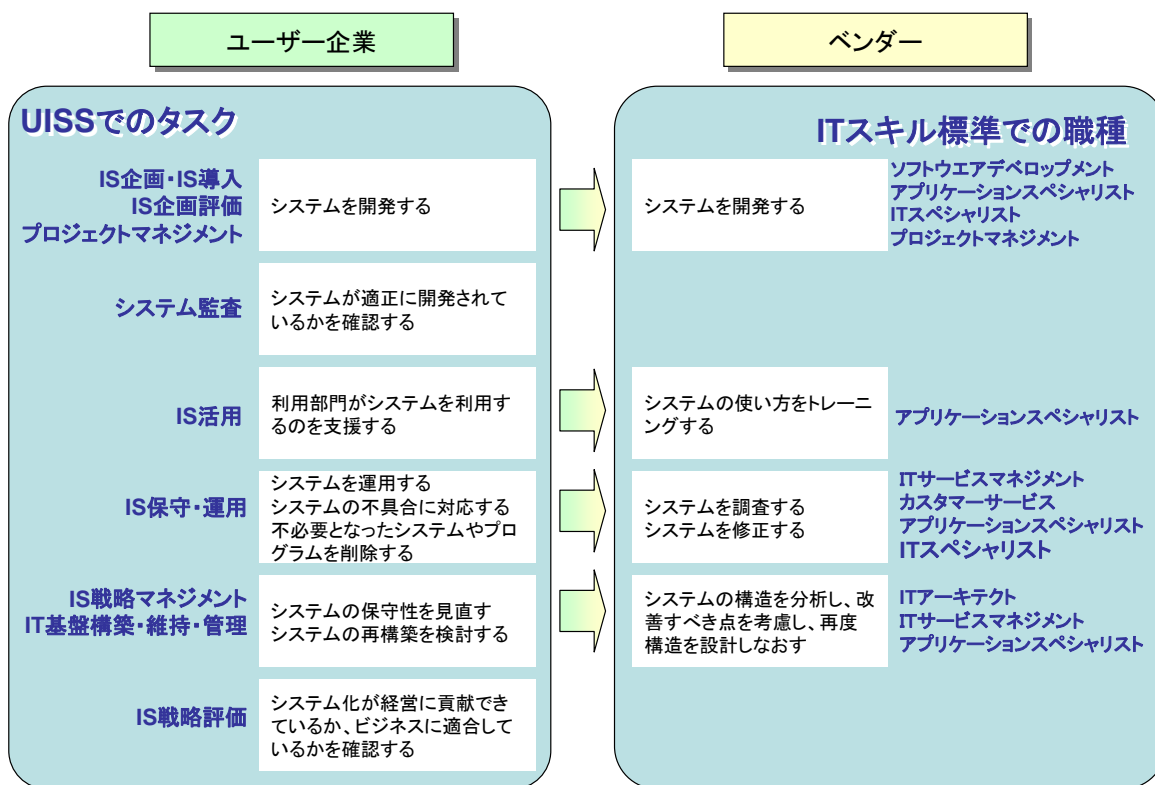


図 1-7 ユーザー企業とベンダーの作業分担(システム運用・保守場面)と UISS、IT スキル標準

1.2. スキルのとらえ方

UISSで取り扱う機能・役割定義で定義しているスキルは、「カツモデル」(図 1-8)と呼ばれるスキル構造において、テクニカルスキル(業務遂行能力)の部分を対象としています。

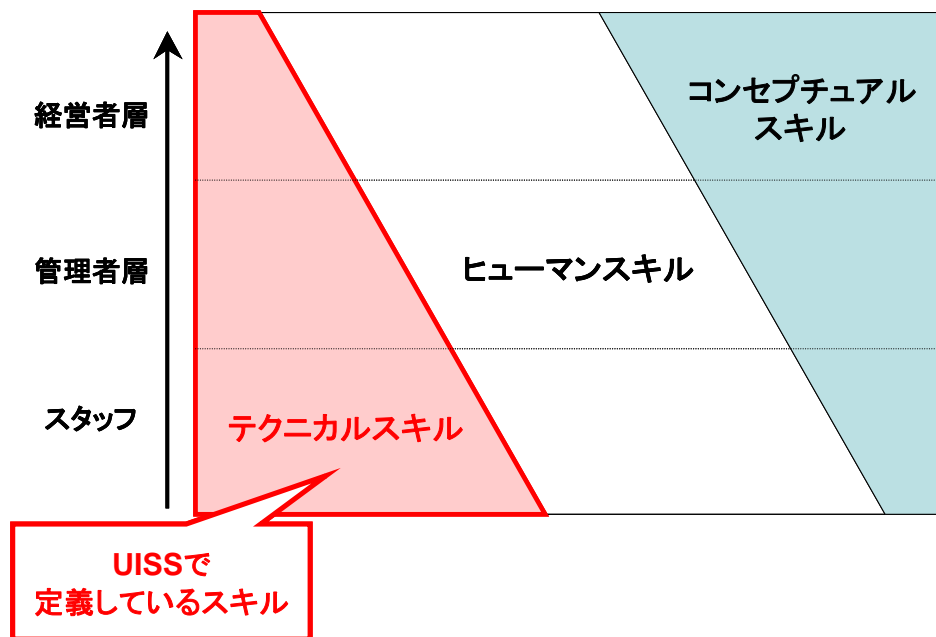


図 1-8 カツモデル

テクニカルスキルとは、「ある職務を遂行するために必要となる能力」を指します。つまり、知識をいかに選択・活用し価値を生み出すことができるかという実務能力です。UISSでは、このスキルを、「機能・役割定義」における業務の分類整理の中で、小項目単位に「～ができる」という表現で定義しています。

もちろん「職務を遂行するために必要な能力」といっても、その内容は、業務固有の専門的な技能、リーダーシップや実行力、分析能力など多岐に渡ります。

一方、人材像のスキルを診断する上では、相手の言動を観察、分析し、目的を達成するために、相手に対してどのようなコミュニケーションや働きかけをするかを判断、実行できるヒューマンスキルや、まわりに起こっている事柄や状況を構造的、概念的に捉え、事柄や問題の本質を見極めるコンセプチュアルスキルも考慮しておく必要があります。各社の評価軸等を参照し、独自で定義する必要があります。

UISSを人事評価に適用する場合には、機能・役割定義で定義しているスキル以外を含めた検

討が必要であり、特定分野の一部のスキルのみで人事評価を行うことは、個人のモチベーションを減退させ、企業の競争力にマイナスインパクトを与えることもありえますので、十分な留意が必要です。

[知識項目]

UISSでは、ISという専門領域のスキルを定義すると同時に、その業務遂行のために必要となる知識項目も合わせて定義をしています。ただしユーザー企業でISに携わる人材が専門能力を発揮するためには、企業の業種・業態・企業文化などに即した業務プロセス知識など、自社固有の知識も求められます。その部分については各企業がスキルや知識項目の定義を追加しなければなりません(図 1-9)。

IS業務			スキル	知識項目
大項目(タスク)	中項目	小項目		
			○○ができる △△ができる □□ができる	

企業固有の項目を追加

図 1-9 機能・役割定義の各社固有定義追加イメージ

1.3. 人材像の考え方

[人材像の位置付け]

UISS では、人材育成の観点からモデルとなる「人材像」を想定し、その人材が機能・役割定義の IS 機能で担当する主のタスク、従のタスクを「人材像とタスクの関連」として整理しています。これは「標準的な役割分担」と理解した方がわかりやすいかもしれません。

図 1-10に、便宜上すべてのタスクをIS部門が担当する場合の例を示しています。IS部門の組織形態や業務形態などによって、必要なタスクや人材像が様々であることがわかります。

	IS部門	利用部門	情報子会社 アウトソーサー	
①集権型A	企画・開発・運用			一貫して 集中管理
②集権型B	企画		開発・運用	企画機能のみ本 社に残す
③集権型C	戦略		企画・開発・運用	戦略機能のみ本 社に残す
④連邦型A	企画・開発・運用 (全社システム)	企画・開発・運用 (事業部システム)		全社システムと事 業部システムの 管理の分離
⑤連邦型B	企画 (全社システム)	企画 (事業部システム)	開発・運用 ・全社システム ・事業部システム	全社システムと事 業部システムの 管理の分離 (企画のみ本社)
⑥分散型	戦略	企画・開発・運用 (事業部システム)		ほとんどの機能を 各事業部に分散

図 1-10 IS 部門役割分担のパターン

また、企業規模によって UISS で定義される複数の人材像を 1 人が担当する場合、逆に 1 つの人材像を複数のメンバーによって分担している場合もあります。具体的には、アウトソーシングを行っている A 社では、一人の人材が「ビジネスストラテジスト+IS ストラテジスト+プログラムマネージャ」として「IS 戦略策定」というタスクを担当する、開発も社内の IS 部門で対応する B 社では複数の人材が「アプリケーションデザイナー」として「アプリケーションコンポーネントの開発」というタスクを担当するといった例です。

つまり各企業は、UISS が定義する人材像を参考にしながら、自社の組織形態や業務形態に合致した人材像を設定することが重要です。例えば IS 戦略を遂行する上で、IS 部門にどのような課題があり、その解決にはどのようなスキルを持った人材が必要になるのかを十分に議論するなど、

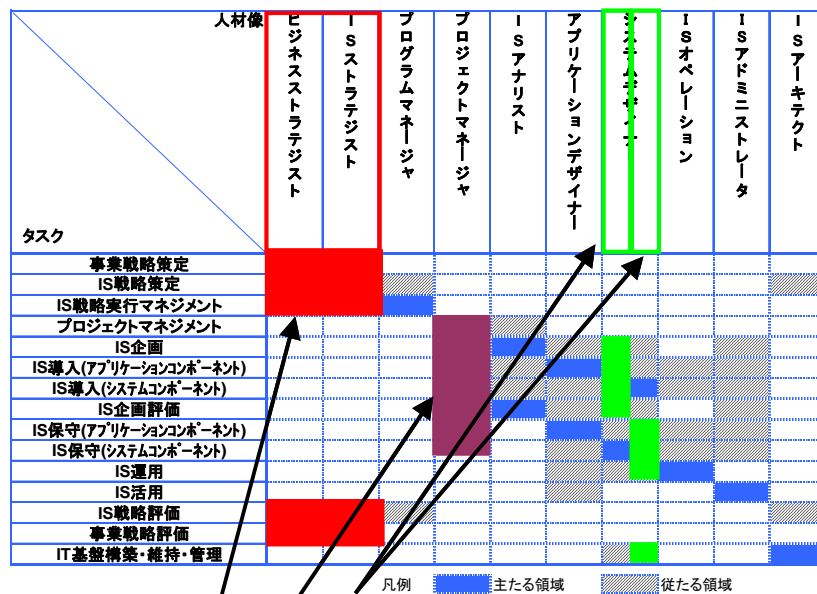
自社の実態に応じて必要な人材像を確立していきます。

[人材像策定の流れ]

各社が目標とする人材像を策定するための大まかな流れは、以下の通りです。

- ①企業戦略の策定
- ②IS戦略の策定
- ③必要な機能の分析
- ④必要なIS人材の設定
- ⑤人材に求めるスキルセット及びレベルの設定

この中で、どの機能を社内で実現し、どの機能を社外で実現するかという業務形態は、企業のIS戦略に基づき決定しますが、その判断材料としてUISSを活用します。具体的には、機能・役割定義の中でリソースが不足している機能を明確にし、例えば戦略策定のみ社内で行い、他のIS機能をアウトソーシングするといった判断をします。業務形態や組織形態は企業が目的を実現するための手段であり、成果を生むことが前提です。その成果は人材像の形成とその配置に直結することになります。図 1-11に、企業固有の人材像を設定するイメージを示しました。



企業固有の人材像を設定

図 1-11 企業固有の人材像設定

1.4. UISS におけるユーザー企業の役割

1.4.1. IS 構築・運用の主体はユーザー企業

UISS と IT スキル標準のスキルや人材像の捉え方の比較を通じて見えてくることは、

ユーザー企業がビジネスサイクルの全体で自らISを活用するために、自社に不足するIS機能、スキルを明確化した上で、必要となる人材リソースを社内で育成し、または、社外のITベンダーから調達する、

という、リソースの適正配置の重要性です。

ここでのポイントは、仮に広範囲に及ぶIS機能やスキルを社外のITベンダーに依存していたとしても、ISを構築・運用する主体はユーザー企業である、ということです。

最近、IS の障害が社会に影響を与えたことを示す報道が少なくありません。この中には、企業に「IS の構築・運用主体は自分たちだ」という意識が低いために起こったものも、多く含まれているはずで

す。こうしてユーザー企業とITベンダーの役割を明確化した上でUISSとITスキル標準の関係を整理すると、図 1-12のようになります。

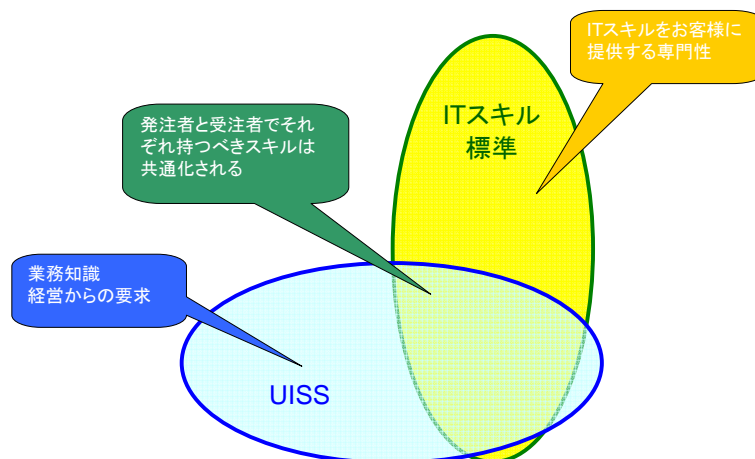


図 1-12 UISS と IT スキル標準の関係

つまり IT ベンダーに要求されるのは、ユーザー企業に不足している IT サービスをプロフェッショナルとしてお客様に提供する専門性、すなわち IT スキル標準が定義する IT スキルを提供するという役割。これに対してユーザー企業に要求されるのは、経営戦略に基づいた事業や業務の遂行に必要な自社固有の知識、すなわち UISS が定義するスキルということになります。

こうした異なる役割に対して、IT スキル標準と UISS というスキル標準があるのです。

しかし IT スキル標準と UISS には共通するスキルも少なくありません。実際に UISS の機能・役割

定義でも、例えば「性能管理」や「システム保守」などの IT スキルが必要な IS 機能については、IT スキル標準を参照するように明記しています。

1.4.2. IS 構築におけるユーザー企業内組織の役割

ユーザー企業で IS 構築に携わる組織や人材には、異なった責任(能力)が必要になります。例えば経営層と IS 部門であれば、次のような違いです。

■ 経営層

- ・事業戦略から IS 戦略を策定できる能力

■ IS 部門

- ・事業部門の要求、考えを分析する能力
- ・要求から必要な IS 機能を導き出す能力
- ・必要に応じて IS 機能を事業戦略に位置づける能力
- ・経営戦略、事業部門の要求から RFP を作成する能力
- ・提案書を正しく評価する能力
- ・新しい技術を理解し IS の企画に反映できる能力
- ・最適な実現手段を選定する能力
- ・IS 導入のためのプロジェクトマネジメント能力
- ・日々のシステム運用から状況把握、改善点を提案できる能力
- ・障害を起こさないための仕組み作りができる能力
- ・想定されるリスクを予見する能力
- ・障害時の影響を最小にすることができる判断力とリーダーシップ
- ・あるべき姿を策定し、現状とのギャップから IT 人材戦略、育成計画を策定する能力

ユーザー企業では、こうした求められる能力を明確化し、以下のようなアクションを取ることになります。

①役割に対応できるスキルをもつ担当者をアサインする。

②業務を IT ベンダーに委託する。

例えば、「事業部門の要求から RFP を作成する能力」がある担当者をアサインできなかった場合、その業務に対応できると判断した IT ベンダーに委託する。

③(長期的には)必要な人材を育成する。

ここで②の「業務を IT ベンダーに委託する」に示した例と UISS の関係を説明しておきましょう。

現状ではITベンダーにIS開発などを発注する場合、必ずユーザー企業がRFPを作成しているわけではありません。この例で示した「事業部門の要求からRFPを作成する能力」は、ユーザー企業自身に必要です。しかし現実的には、必要な能力を備えた担当者がアサインできないこともあります。また、ここで必要な能力が不足する人材に代行させると、プロジェクトの大きなリスクになる可能性も高まります。そこで最近では、RFPの作成業務や要求分析業務を、対応できると判断したITベンダーに委託する対策をとる企業もありますが、方策はともかくユーザー企業の責任範囲を認識し、主体的な立場をとる必要があります。UISSは、その委託する業務の範囲を明確するために活用できます。UISSの機能・役割定義は、ユーザー企業に必要なIS機能やスキルを網羅しているため、自社に不足している機能やスキルを明確化でき、本当に必要な業務だけをITベンダーに委託できるのです。

2. UISS の目的と効果

2.1. 活用の目的

近年、IT がビジネスに不可欠なインフラとなり、社内外から IS に求められる機能が広範化、多様化しています。そのことによって、IS の構築や運用に携わる組織の抱える課題も多様化しています。UISS は、ユーザー企業の IS 機能として必要な役割(機能)、スキルを網羅的に定義しています。つまり、UISS を参照することで、IS 機能と人的リソースを「可視化」することができるということです。

したがってUISS活用の大きな目的の一つは、IS部門などの組織が直面する様々な課題に対して、IS機能と人的リソースという観点から分析、検証ができるようにすることで、それにより事業全体の課題解決や、スピーディな事業戦略実行が可能な、変化に柔軟に対応できる組織を作ることにあります(図 2-1)。

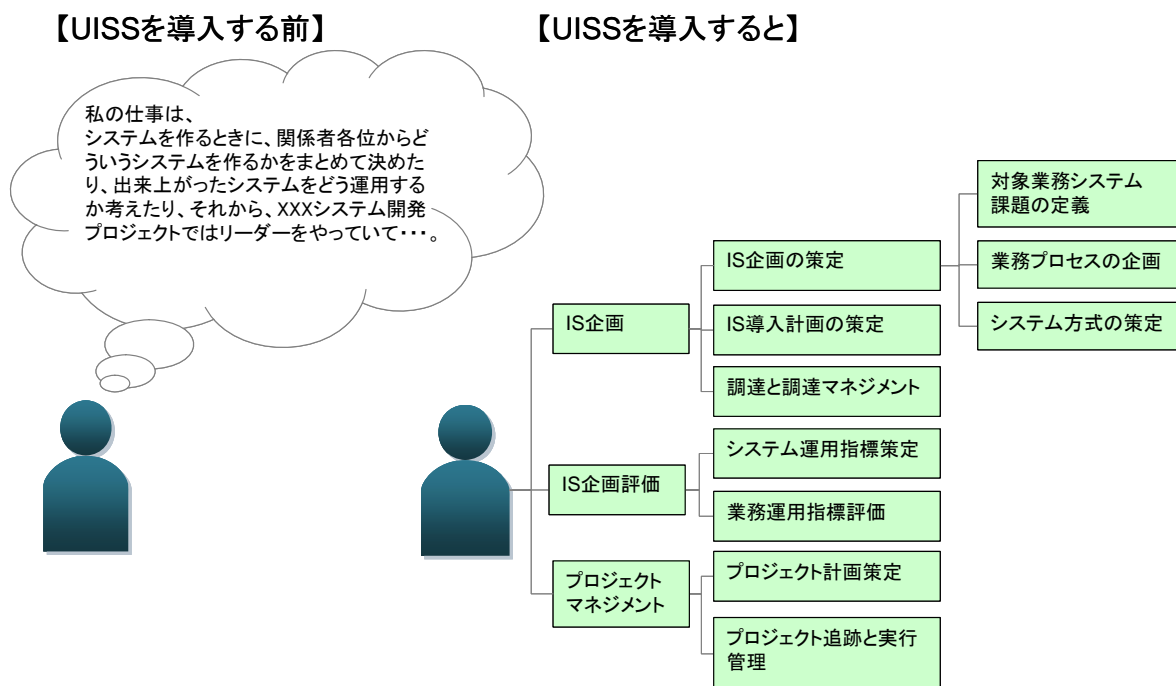


図 2-1 UISS 活用の目的

2.2. 活用の前提

UISS の適用に当たって、多くの方が次のような疑問を抱くようです。

①ユーザー企業に必要な IS 機能は事業特性によって違うのではないか。

②IS 部門が自社内にある、分社化されているといった組織形態の違いがあれば、必要な IS 機能も違うのではないか。

③小規模の会社と大規模の会社では、必要な IS 機能が違うのではないか。

UISS の活用においては、このような“違い”は問題になりません。一つ一つ説明していくことにしましょう。

①ユーザー企業に必要な IS 機能は事業特性によって違うのではないか。

UISS は、事業戦略を中心とした経営的な観点から、ユーザー企業に必要な IS 機能と組織や人材の役割、スキルを網羅し、体系化しています。したがって企業は、自社の事業戦略やビジネスモデルに基づき、UISS から必要な IS 機能やスキルを選択した上で、事業特性に固有の IS 機能やスキルを必要に応じて追加することで、自社に適合したスキル体系にカスタマイズすることができます。

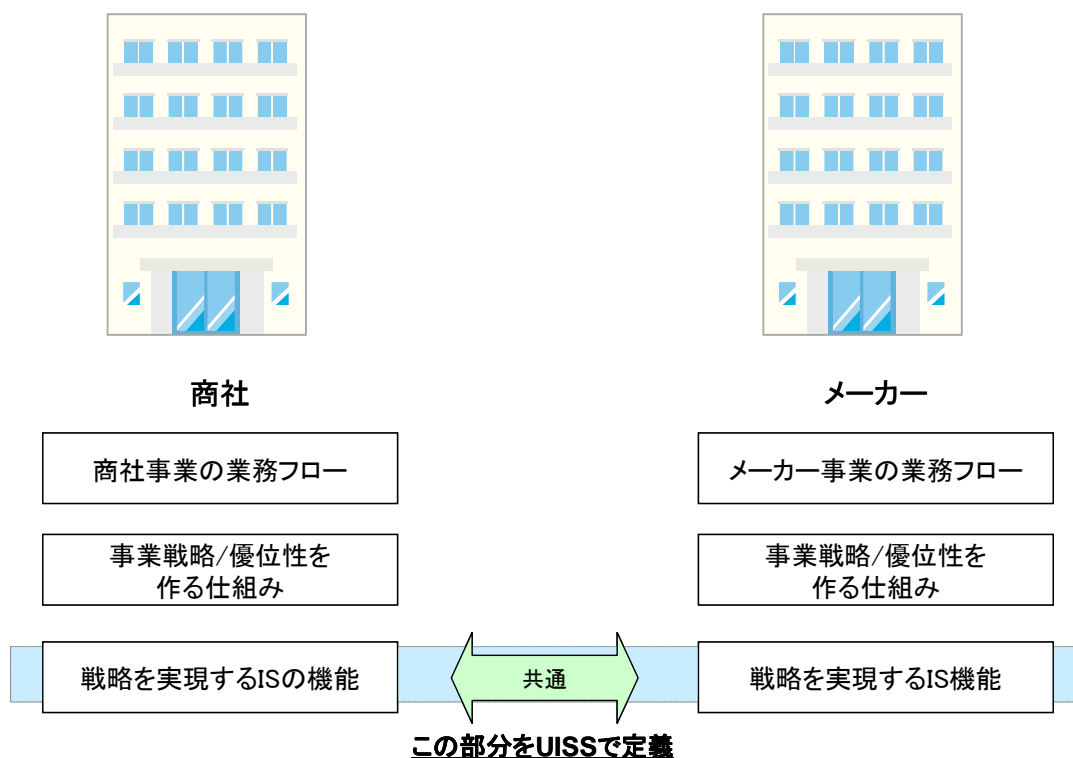


図 2-2 事業の特性と UISS

②IS 部門が自社内にある、分社化されているといった組織形態の違いがあれば、必要な IS 機能も違うのではないか。

ユーザー企業でISの構築や運用に携わる組織は、IS部門だけではありません。実際に多くの企業で経営企画部門やIS部門を分社化した子会社など、複数の組織が関わっています。UISSは、IS部門といった特定の組織ではなく、企業の経営や事業に貢献するISという観点から、必要な機能や役割、スキルを定義したものです。したがって、どのような組織形態であってもUISSを活用することができます。

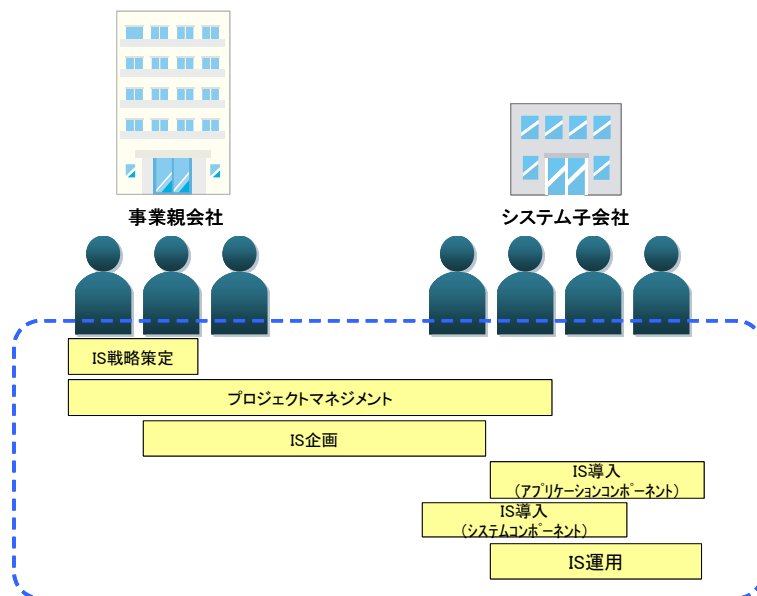


図 2-3 事業親会社とシステム子会社における役割(機能)分掌の定義

③小規模の会社と大規模の会社では、必要なIS機能が違うのではないかと。比較的小規模な会社では、一人の人材が複数のIS機能を担当することも少なくありません。また大規模な会社では、逆に一つのIS機能を複数の人材が担当することが一般的です。UISSは、こうした企業による役割分担に応じて、機能と役割を明確化することが可能です。

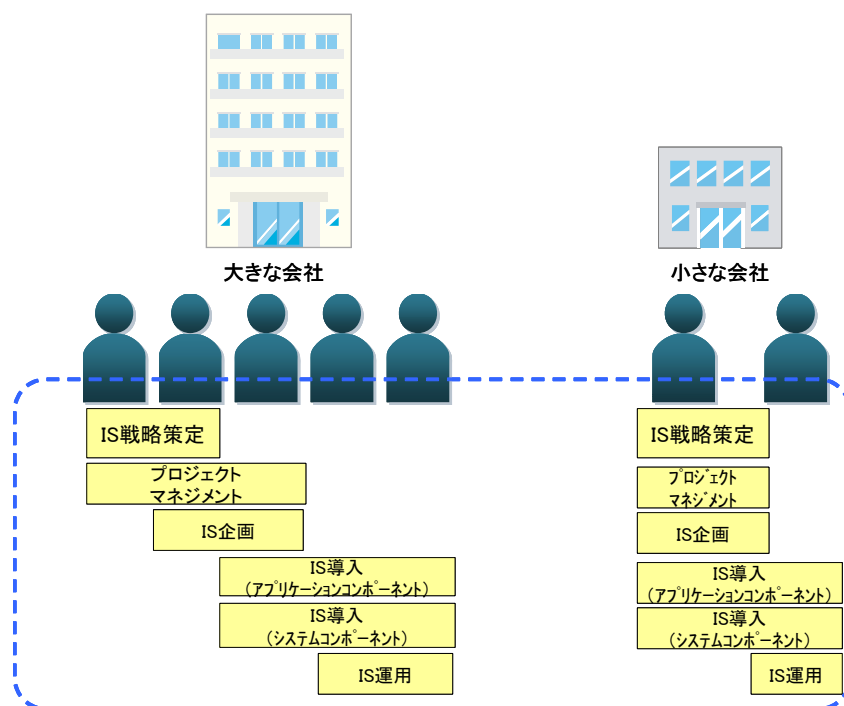


図 2-4 企業規模に応じて適用可能な UISS

企業の規模とは無関係に UISS を活用し、機能と役割を明確化できることがわかりいただけただでしょうか。

2.3. 活用の効果

UISS では、以下にある 3 つの活用を推奨しています。

- ①組織力強化のための活用
- ②システムベンダー企業への発注時の活用
- ③IS に関わる組織および人材の役割・キャリアパスの理解

①組織力強化のための活用

UISS 活用による自社に必要な IS 機能やスキルの明確化は、組織力という観点で、主に次のような効果を生み出します。

・IS組織の課題と強化ポイントの明確化

UISS に定義された IS 機能やスキルを参照しながら、自社で IS の構築や運用に携わる組織に必要な機能やスキルを洗い出すことで、現状の強みと弱みを明らかにできます。組織としての現状の弱みを IS 機能やタスク、必要なスキルというレベルで明確に把握できるため、非常

に具体的な対策を講じられるということです。また、事業部門(会社)と IS 部門(子会社)など、組織としての役割を明確化することは、事業目標の達成に向けて IS の最適化を図る上でも、非常に重要です。

・メンバーのスキル把握と組織設計

UISS に定義された IS 機能とタスクを、一人ひとりの人材を対応付けることで、自社で IS に携わる人材の現状のスキルを可視化できます。組織全体で現状のスキルが明確に把握できれば、その後の組織設計に生かせることは言うまでもありません。

・プロジェクトへのアサインへの適用

UISS の活用により、IS 部門といった組織の単位だけではなく、プロジェクトや案件といった単位に必要な IS 機能やスキルを洗い出し、人材と対応付けることで、プロジェクトや案件ごとに必要な人材をアサインする際の参考にすることができます。

②ITベンダー企業への発注時の活用

・内外リソース戦略の立案

UISS の活用により、社外の IT ベンダーに業務を委託する前提となる、企業や組織として必要な IS 機能やタスクを明確化できます。これにより、IS 機能やタスクという単位で、社内から人材を調達する、社外の IT ベンダーから人材を調達するといった、明確な調達戦略を立案できます。

・システムベンダーとの役割分担の明確化

UISS の活用により、ユーザー企業と IT ベンダーとの役割分担を、IS 機能やタスクの単位で明らかにできるため、IT ベンダーとのコミュニケーションを円滑にします。

③ISに関わる組織および人材の役割・キャリアパスの理解

UISS 活用の大きな目的は、IS に関わる人材の育成にあります。

・育成計画立案

事業戦略の遂行という観点から UISS を活用した現状分析により、組織の本来あるべき姿を明らかにし、IS 機能やスキルという具体的な指標に基づく人材育成計画を立案できます。また、具体的な指標があれば、人材のスキルに応じた具体的な研修や OJT を計画することも大きなメリットといえます。ここでは、事業部門に固有のスキルを組み合わせることで、事業戦略に合致した人材育成計画とすることが重要です。

・キャリアパス策定

UISS を活用し、IS 機能やタスクという明確な単位で個人のキャリアパスとしてスキルの積み重ねを明示し、組織で共有することは、個人のモチベーション向上にもつながります。また、個人に対して、経験すべきほかの役割(機能)を設定し、ローテーションのモデルを提示することもできます。

・採用基準の策定

人材戦略では、育成以外に採用がありますが、UISS を活用すれば新卒採用、中途採用の人材に必要な機能や役割、スキルを明らかにすることができます。

・ISに関わる人材の評価

人事評価は一般的にスキルだけではなく、実績や仕事への関わり方など様々な要素を対象にして行われます。したがって、UISS が定義する IS という専門領域のスキルだけで人事評価をすることは現実的ではありませんが、専門スキルの一つの評価軸として活用することは可能です。

UISS利用の用途

1. 組織力強化のための利用
IS組織が持つべき機能の洗い出しとチェック
メンバーのスキル把握と組織設計
プロジェクトへのアサインへの適用
2. ISに関わる組織および人材の役割・キャリアパスの理解
育成計画立案
キャリアパス策定
採用基準の策定
ISに関わる人材の評価
3. システムベンダへの発注時の利用
内外リソース戦略の立案
システムベンダとの分担の明確化

【関連図】

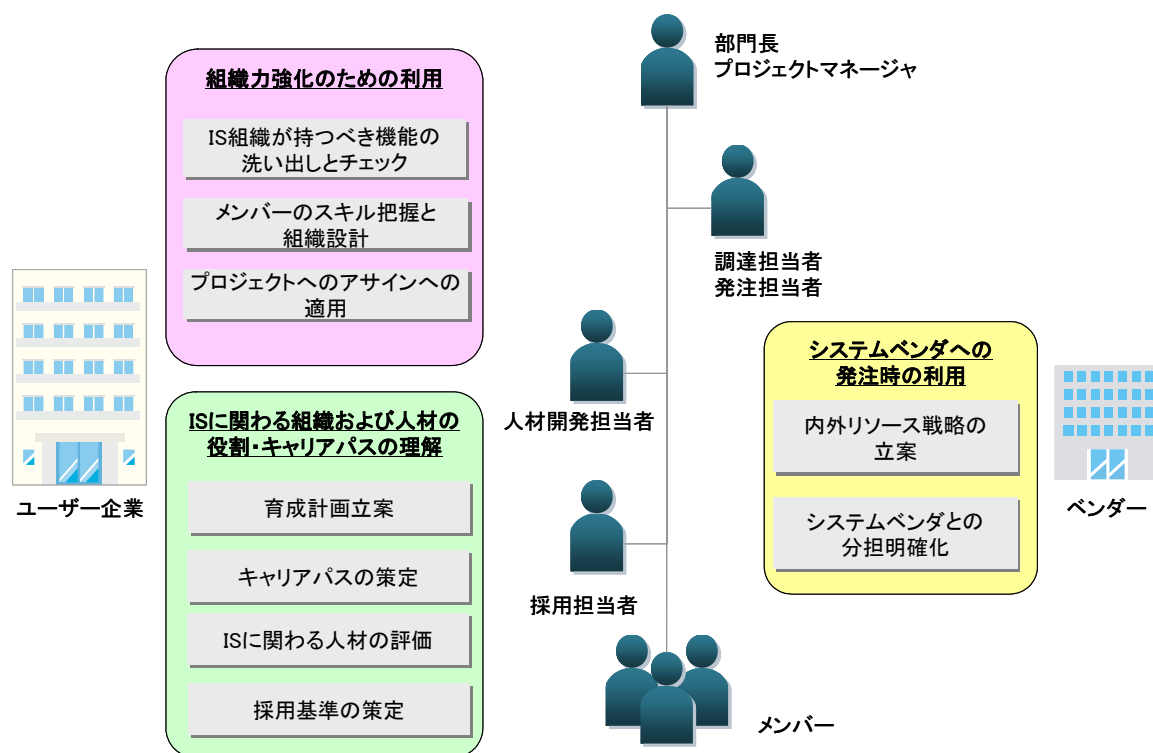


図 2-5 UISS 活用の効果

以上のように、企業が UISS を活用する範囲は幅広く、効果も様々ですが、共通しているのは、経営的な課題に対して、人材/スキルという観点からの現状把握と分析、具体的な対策の立案・実施が可能になるということです。

次章からは、多くの企業で重要課題と位置付けられ、UISS 活用の大きな目的でもある「人材育成」の観点を中心に、導入・活用するプロセス、手順について説明していきます。

3. UISS 活用の流れ

3.1. 概要

UISS を導入する大きなメリットは、事業目標の達成に向けた IS 活用を支える人材の適正な配置と育成を実現できることにあります。企業に必要な様々な IS 機能と求められるスキルを明確にすることで、企業(組織)は事業戦略と連動した IS 戦略や人材戦略の遂行が可能になり、社員個人はキャリアパスや将来像を具体的に描けることでモチベーションを高めることが可能になるということです。

そう考えれば、UISS が人事評価制度の仕組みではないことが理解できます。また、UISS は事業戦略の遂行に向けた IS 部門の機能・役割という観点から策定されているため、UISS をそのまま導入することには意味がありません。自社の事業戦略を前提に、IS に携わる人材を参画させて、自社に必要な IS 機能やスキルを明確にしていくという意識作りが重要です。

UISS に対するこうした認識や理解があれば、事業目標の達成に向けた人材戦略の策定や遂行、スムーズな人材調達、社員個人のモチベーション向上、さらには効率的、効果的な人材配置や育成の推進につながります。

ただし、UISS は導入すればすぐに大きな効果につながるものではありません。最初から完全な状態を求めるのではなく、企業としての明確な意志に基づき、継続的な活用を通じて改善していく姿勢が重要です。

UISS で提供している「タスクフレームワーク」、「機能・役割定義」は、企業で IS の構築・運用に携わる組織や人材に必要な機能・役割とこれに対応するスキルが網羅的に定義されています。したがって UISS 活用の際は、自社の事業戦略やビジネスモデルを基に、必要な機能・役割を選択します。選択した機能・役割には必要なスキル定義がサブセットとして記載されており、機能・役割を選択するだけでスキルセットの基本形ができることとなります。これは、UISS を活用するユーザーに軸足を置いた効果的な考え方で、事業戦略に合致する理想的なトップダウンの策定手法です。

3.2. UISS 活用における役割

■ 経営層

—経営戦略、事業戦略から IS 戦略を策定できる能力—

UISS を十分に理解し、経営戦略に基づく仕組みであることをコミットした上で、リーダーシップを発揮する必要があります。また、企業価値向上に向けた人材育成の重要性と取り組みを、社内外を問わずアピールしていくことも大切な役割です。

■ 推進部門、導入担当者

—事業戦略から IS 戦略を策定できる能力—

経営企画など経営戦略策定の中心になっている部門および IS 部門の企画担当者が適任です。育成プランの策定や実施においては、企業目標と同期をとりながら進めていくため、人事部門との調整を図る必要もあるでしょう。

3.3. 活用アプローチ

UISSの導入アプローチの概要を図 3-1に示します。これは、UISSの活用手順の基本形です。経営戦略・事業戦略から現状の課題を的確に抽出し、課題解決のために効果的なIS戦略を組織力強化、人材育成計画へと具体化することが可能です。各活用プロセスの概要は5章に、それぞれのプロセスの作業手順、作業要件、留意点、関連情報など具体的な手順は6章で説明します。

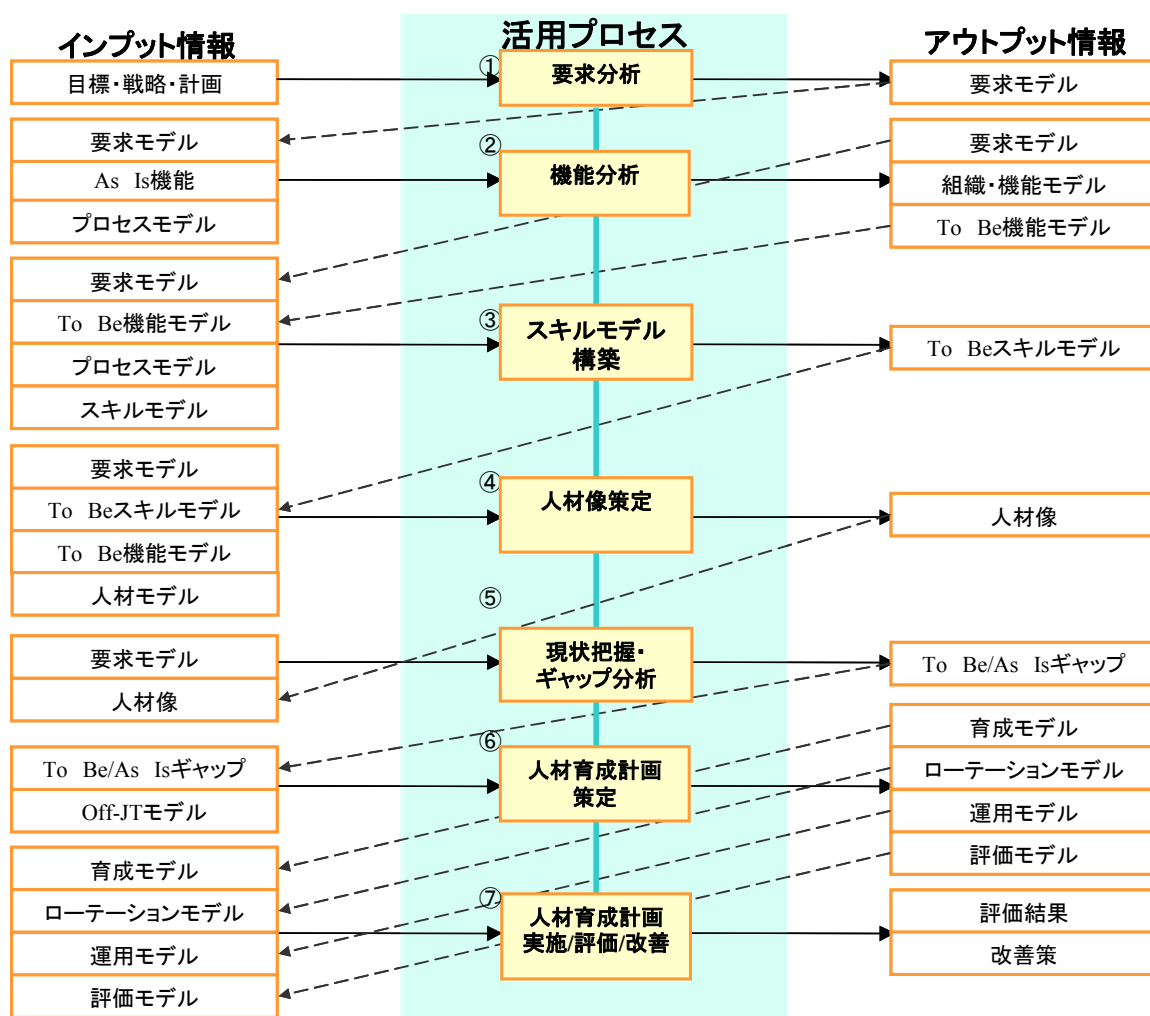


図 3-1 UISS 活用の手順

4. UISS 提供モデルの活用

4.1. 機能・役割定義

UISSの「機能・役割定義」(図 4-1)は、「タスク概要」の各IS機能を分割・詳細化し、それらを実現するための専門スキル、専門知識を対応付けて一覧化したものです。UISS適用の検討フェーズにおいては、「タスクフレームワーク」から選択したIS機能と、企業として必要とされる人材像・スキルとをつなぐ役割を担っており、まさにUISSの中核をなしています。

そのため、機能・役割定義をツールとして活用していくには、それがどのようなものであるかを正しく理解しておかなくてはなりません。

機能・役割定義の特徴は以下の3つです。

- ・タスクフレームワークに関連付けて、ISに携わる組織の機能が網羅されている
- ・スキルおよび知識が併記されており、自社に必要な機能と不要な機能を判断しやすい
- ・汎用的に作られているので、各社の実態に合わせてカスタマイズすることができる

3つめの特徴は、特に注意が必要です。UISSは“参照モデル”と位置付けられており、導入企業のカスタマイズが前提となっています。ところが、UISSに限らず、“モデル”という用語が使われていると、“モデルに合わせる”ことが前提だと理解してしまうことが往々にしてあります。これでは、色々な場所に歪みが生じ、それが積み重なって行くことで、運用が成り立たなくなってしまう。

実現したいのは「ISに携わる人材の適正な配置と育成」であって、「UISSを導入すること」ではありません。UISSの適用を検討する担当者は、本来の目的を見失わないよう、しっかりと推進していくことが重要です。

次に、「機能・役割定義」を活用し、自社に必要なIS機能を検討する流れを見ていきましょう。IS機能の検討には、自社のビジネスを前提としたプロセスの実行が必要であり、そのためには経営戦略(全社戦略、事業戦略、機能別戦略)やIS戦略といった上位戦略が明確になっていなければなりません。これら上位戦略が曖昧なままでは、自社に必要なIS機能は何かという議論ができるはずはなく、無理に進めても壁にぶつかることが明らかです。明確な戦略があって、初めて自社に必要な組織や人材が明確にでき、それを客観的に評価できるのです。

明確な戦略を策定した後に、「機能・役割定義」から自社に必要なIS機能を選択し、自社の事業に固有のIS機能は業種や業務の実態に合わせてカスタマイズします。カスタマイズに際しては、常に全体を見ながら、網羅性や整合性を崩さないように注意しましょう。

自社に必要なIS機能を定義するまでの大まかな検討手順は以下のようになります。

- ・事業戦略に基づき、「タスクフレームワーク」における IS 機能の範囲を明確にする
- ・明確にした範囲内の業務を、「機能・役割定義」の大・中項目から選択する
- ・小項目とスキル、知識を確認し、自社の IS 機能として必要かどうかを判断する
- ・不要な機能を削除し、必要に応じて「機能・役割定義」にない自社独自の IS 機能を追加する
- ・必要機能のスキル、知識について差異がないかを確認し、必要に応じて変更する

大項目 (タスク)	中項目	小項目	機能体系 No.	スキル	知識項目	
2 IS戦略策定	1 対象領域ビジネスおよび環境の分析	1 対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解	020-01-01	ビジネスモデルをビジネスプロセスのレベルで正確に捉えることができる ビジネスの全体像を最上位レベルでモデル化し、描くことができる	ビジネスプロセス分析・表記手法 ビジネスプロセスモデリング 全体最適化 ビジネスモデル 業務モデル エンタープライズアーキテクチャ(EA) ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR)	
		2 現行業務(AsIS)の調査・分析	020-01-02	内部環境を正確に捉えることができる 業務上の課題を分析・抽出し、文書化できる 業界内における管理面と業務面を評価し、文書化できる	業務分析手法 ビジネスプロセスモデリング SWOT分析手法 バリューチェーン分析手法 ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR) 業務設計 ビジネスプロセスマネジメント(BPM)	
		3 情報システム(AsIS)の調査・分析	020-01-03	現行情報システムの目的、機能、アーキテクチャ、規模、能力、コスト、保守運用および障害状況を正確に捉えることができる 現状および近い将来に起こりえる情報システムの課題を的確に捉え文書化できる 業界内における平均技術水準を把握できる	情報システム評価手法 業務モデル 情報システムモデル エンタープライズアーキテクチャ(EA)	
		4 情報技術動向の調査・分析	020-01-04	情報技術動向を網羅的かつ総括的に捉えることができる 経営・情報戦略に適用できるIT利用方法を適切に分析・抽出し、文書化できる 情報を継続的に収集できる	IT業界の動向(事例) 業務システム提案 業務パッケージ ASP SOA SaaS	
	2 IS戦略の策定	1 基本戦略の策定	1 基本戦略の策定	020-02-01	開発／改善／改革対象が適切に識別され、優先順位づけできる 企業目標を達成するための中長期計画を策定できる 開発／改善／改革実現のため算段を適切にできる 経営要求および資源獲得可能性の条件から開発／改善／改革対象に対する優先付けの選択基準を設定できる 開発／改善／改革対象を文書化できる	業務分析手法 全体最適化 ITポートフォリオモデル ビジネスモデル 業務モデル 情報システムモデル エンタープライズアーキテクチャ(EA)
			2 業務の新全体像(ToBe)と投資対象の選定	020-02-02	業務機能と業務組織に関して最上位レベルでモデル化し、新全体像が描くことができる 新全体像と現情報システムのギャップを把握し、情報システムへの要件を明確にできる 新全体像の中から情報システム対象を選定し、目標を設定できる プロジェクト規模、優先順位および必要資源等を検討することにより、適正な情報システム投資対象を選定し、目標を策定して、文書化できる 実現するうえで想定されるリスクを抽出し、基本的な対応方針を提示することができる	業務分析手法 ビジネスプロセスモデリング ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR) エンタープライズアーキテクチャ(EA) 全体最適化 ITポートフォリオモデル プログラムマネジメント システムライフサイクル リスク分析手法
		3 IS戦略展開における活動・成果指標の設定	3 IS戦略展開における活動・成果指標の設定	020-02-03	情報戦略の実現度合いを確認するための成果指標を設定することができる 情報戦略の実現に向けた活動が適正に実施されているかを把握するための活動指標を設定することができる	バランススコアカード CSF(Critical Success Factors) KPI(Key Performance Indicator) KGI(Key Goal Indicator)
			4 IS戦略の策定と承認	020-02-04	標準記述形式に準じて情報戦略指針を文書化できる 情報戦略指針を必要な関係者に配布し、承認を得ることができる	

図 4-1 機能・役割定義(一部抜粋)

4.2. 人材像とタスクの関連

UISSでは、機能・役割定義の大項目で表す業務を「タスク」と表現し、「人材像とタスクの関連」(図 4-2)によって、人材像と関係付けています。

人材像 \ タスク	ビジネスストラテジスト	ISストラテジスト	プログラムマネージャ	プロジェクトマネージャ	ISアナリスト	アプリケーションデザイナー	システムデザイナー	ISオペレーション	ISアドミニストレータ	ISアーキテクト
事業戦略策定	主たる領域	従たる領域								
IS戦略策定		主たる領域	従たる領域							
IS戦略実行マネジメント			主たる領域							
プロジェクトマネジメント				主たる領域						
IS企画					主たる領域					
IS導入(アプリケーションコンポーネント)						主たる領域				
IS導入(システムコンポーネント)							主たる領域			
IS企画評価								主たる領域		
IS保守(アプリケーションコンポーネント)									主たる領域	
IS保守(システムコンポーネント)										主たる領域
IS運用										主たる領域
IS活用										
IS戦略評価	主たる領域	従たる領域								
事業戦略評価										
IT基盤構築・維持・管理										主たる領域

凡例 主たる領域 (青塗り) 従たる領域 (斜線塗り)

図 4-2 人材像とタスクの関連

「人材像とタスクの関連」は、縦軸に機能・役割定義に出ているタスク(機能領域・大項目)、横軸に10種類の人材像を配して、それぞれの人材像がどの役割と対応するかを表したものです。

「人材像とタスクの関連」には、横軸方向と縦軸方向という2つの見方があります。

① タスクごとに必要な人材像を明確にする

例えば、「事業戦略策定」のタスクを横軸方向に見てみると、ビジネスストラテジストが主、ISストラテジストが従として対応すべきタスクであることがわかります。このため、事業戦略策定というタスクの推進に課題がある場合、ビジネスストラテジストとISストラテジストである人材のスキルに過不足がないかを確認することで、必要なスキルのセルフチェックができます。

② 人材像ごとに対応すべきタスクを明確にする

「ビジネスストラテジスト」の人材像を縦軸方向に見てみると、「事業戦略策定」と「事業戦略評価」が主のタスク、「IS戦略策定」と「IS戦略評価」が従のタスクになります。このため、自分がビジネスストラテジストに位置付けられているのであれば、「事業戦略策定」と「事業戦略評価」に対応

できなければいけないこと、IS ストラジストと連携して「IS 戦略策定」、「事業戦略評価」に対応しなければいけないことが判断できます。

4.3. キャリアレベル設定基準

4.3.1. キャリアレベルの考え方

UISS では、産業構造審議会情報経済分科会情報サービス・ソフトウェア小委員会人材育成ワーキング・グループ報告書「高度 IT 人材の育成をめざして」の提言を踏まえ策定された「共通キャリア・スキルフレームワーク」を参考に、7段階のキャリアレベルを定義しています。キャリアレベルは、「業務の貢献範囲」と「プロフェッショナルとしての貢献度・認知度」、「要求作業の達成度」「知識の活用」の組合せで規定されています。

「業務の貢献範囲」は、業務の企業活動への貢献度合い、「プロフェッショナルとしての貢献度・認知度」は、業務実績の認知度合いを指します。これら二つの指標は、各企業の事業方針や IS 部門のミッションなどによって大きく変わるため、レベル付けの前に、予め各企業で「各業務が企業に対して貢献する」、「社内外で認知される」とは具体的にどういうことかを十分に検討しておく必要があります。

また、「要求作業の達成度」とは、機能・役割定義のタスクで要求されている個々のスキルに対するの能力度合いを指し、4 段階で定義しています。更に「知識の活用」は、タスクを実施する上で必要となる知識の保有度を定義しています。

レベル	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6	レベル7
業務の 貢献範囲			事業・企業・企業グループレベルでの貢献				
		プロジェクトレベルでの貢献					
	担当業務レベルでの貢献						
プロフェッショナル としての 貢献度・認知度						社内外で目標 とされる	
						社内外で認知される	
				社内のハイエンドプレーヤーと認知される			
			経験の知識化とその応用(後進育成)に貢献 社内で認知される				
要求作業の 達成度					事業の改革やメソドロジー、テクノロジーの創造を リードする		
				課題の発見と解決をリードする			
		指導の下でできる		独力でできる			
知識の活用			応用的知識・ 技能を有する				
	最低限必要な 基礎知識を 有する		基本的知識・ 技能を有する				

図 4-3 UISS におけるレベルの考え方

4.4. キャリアフレームワーク

4.4.1. キャリアフレームワークの読み方

UISSを導入する企業は、自社の「キャリアフレームワーク」を明確にする必要があります。キャリアフレームワークとは、図 4-4に示すように、設定された人材像とレベル設定の考え方を組み合わせ、キャリアパスを描く際の枠組みとして、人材像ごとのレベルを定義したものです。

キャリアレベル	人材像	ビジネスストラテジスト	ISストラテジスト	プログラムマネージャ	プロジェクトマネージャ	ISアナリスト	アプリケーションデザイナー	システムデザイナー	ISオペレーション	ISアドミニストレータ	ISアーキテクト	セキュリティアドミニストレータ	ISスタッフ	ISオーデイタ
		ハイ	7											
	6													
	5													
ミドル	4													
	3													
エントリー	2													
	1													

図 4-4 キャリアフレームワーク

ビジネスストラテジストの列を見ると、ビジネスストラテジストのレベルは3～7となっています。

これはビジネスストラテジストに必要なスキルはレベル 3 以上であること、また最上級の貢献をするビジネスストラテジストに必要なスキルはレベル7であることを意味しています。

ここで、疑問が出てきます。

Q. ビジネスストラテジストのレベル1・2はどう考えるのか？

A. ビジネスストラテジストのスキルレベルに1と2がないのは、UISSではスキルレベルが1か2である人材にビジネスストラテジストを担当させるべきではないという考え方にに基づき、キャリア

アフレームワークを整理しているためです。UISS では、レベル 3 以上のスキルになるまで他の人材像としてタスクを遂行し、必要なスキルが身についたらビジネスストラテジストを担当させることを想定しています。

4.4.2. キャリアパス

キャリアパスを明確にすることで、各担当者は、今後自分が組織の中でどのような人材像を目指すかという目標設計が容易になります。キャリアパスの例を図 4-5に示します。

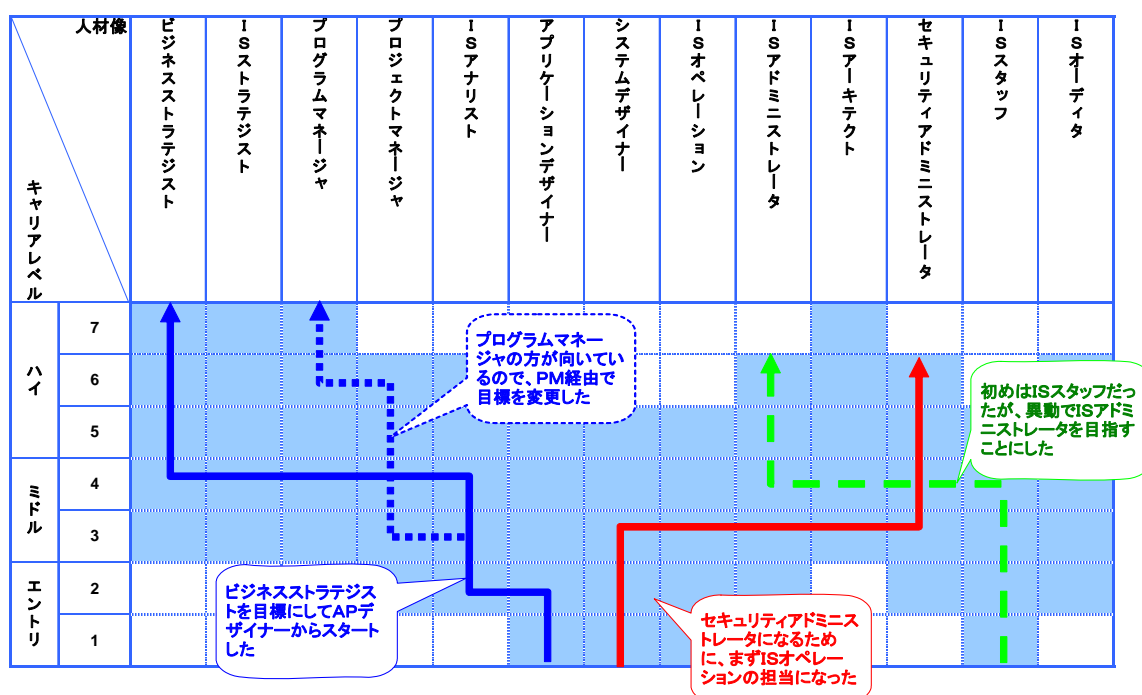


図 4-5 キャリアパス

例えば、まだ業務経験が不足している新人であれば、アプリケーションデザイナーからスタートし、スキルを蓄積しながら、最終的にビジネスストラテジストに到達するというキャリアパスを描いていきます。

また、実際に業務経験を積んでいるうちに、自分が他の人材像に向いていることを発見することもあります。その場合は、組織が本人と相談しながら別の人材像に切り替えるといった方法で人材を育成していきます。こうして新たな人材像に対して不足するスキルを明確にし、新たに育成計画に組み入れることは、適正な人材育成という観点で重要なことです。

5. 活用手順概説

この章で説明する活用手順は、あくまで「基本形」という位置付けです。実際の UISS 活用では、企業が自ら UISS に定義されているそれぞれのステップの目的や内容を理解した上で、自社に適した方法を検討する必要があります。

以下では、経営戦略をもとに要求分析を進め、現状の組織機能検証を実施し、問題点や課題を発見した上で、あるべき姿を求める手順を説明します。自社の状況に合わせて読み進めてください。

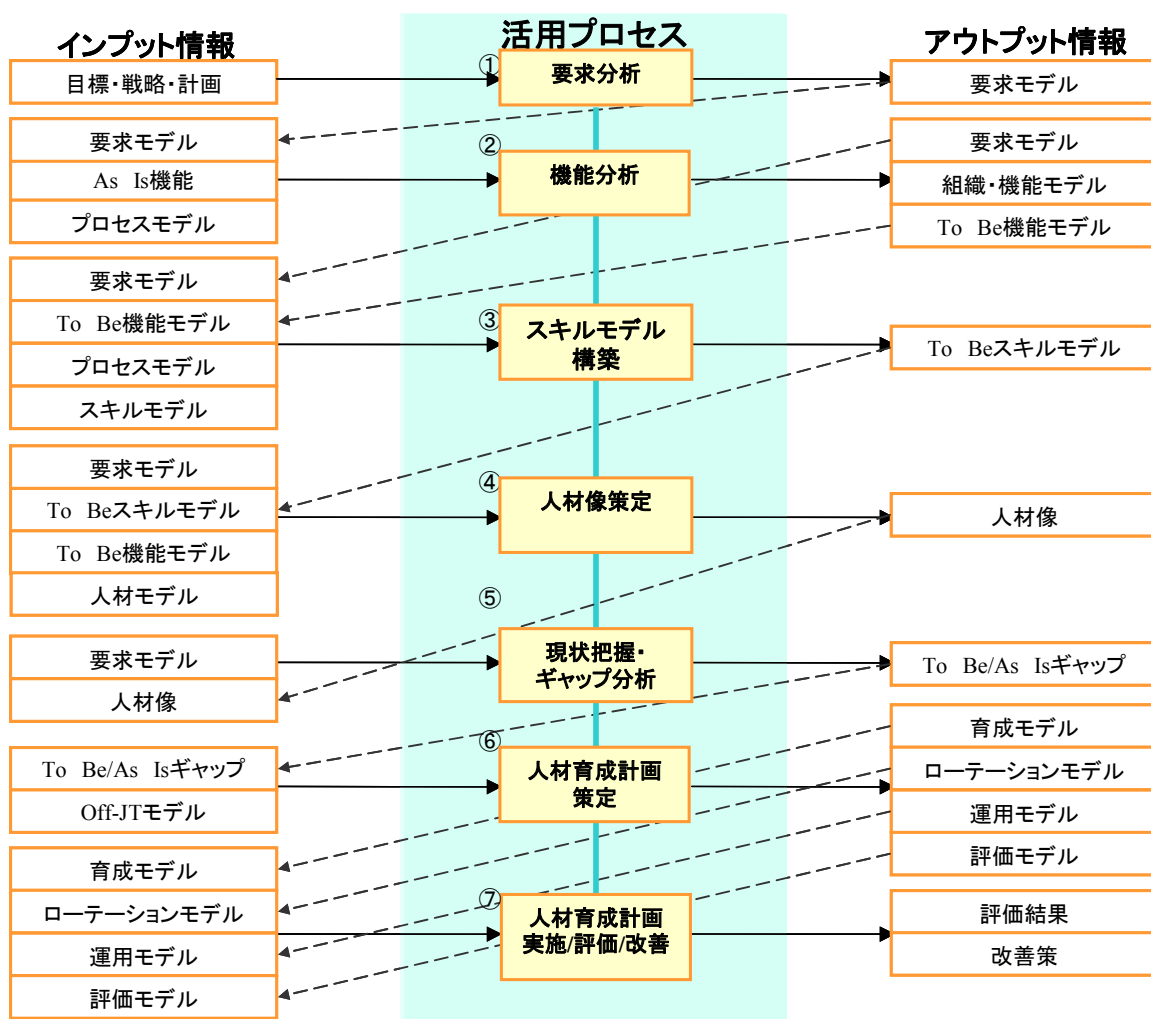


図 5-1 UISS 活用プロセス

5.1. 要求分析

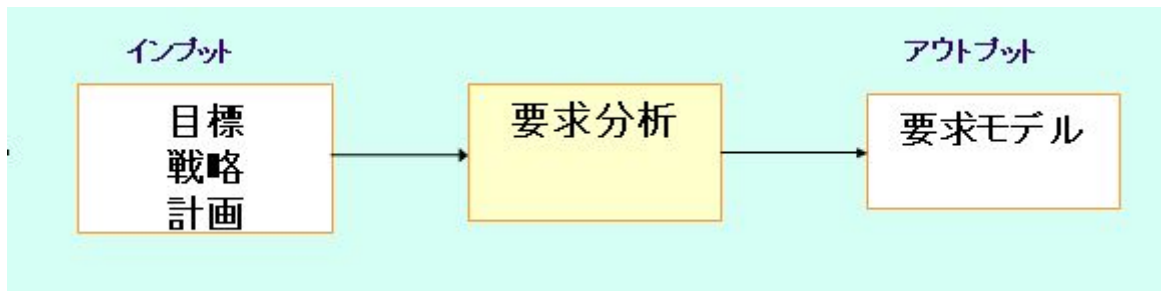


図 5-2 要求分析

自社の目標、戦略、計画（経営戦略など）に基づき、ビジネス目標の達成に必要な要件をまとめていきます（図 5-2）。一般的に、経営戦略や事業戦略に関する資料では、人材のスキルが定義されていないことが多いと言えます。しかしIS部門に代表される、ISに携わる組織のあるべき姿を描いていくことで、必要な組織構成や人材に求められる要件を明確にすることが可能です。

5.2. 機能分析

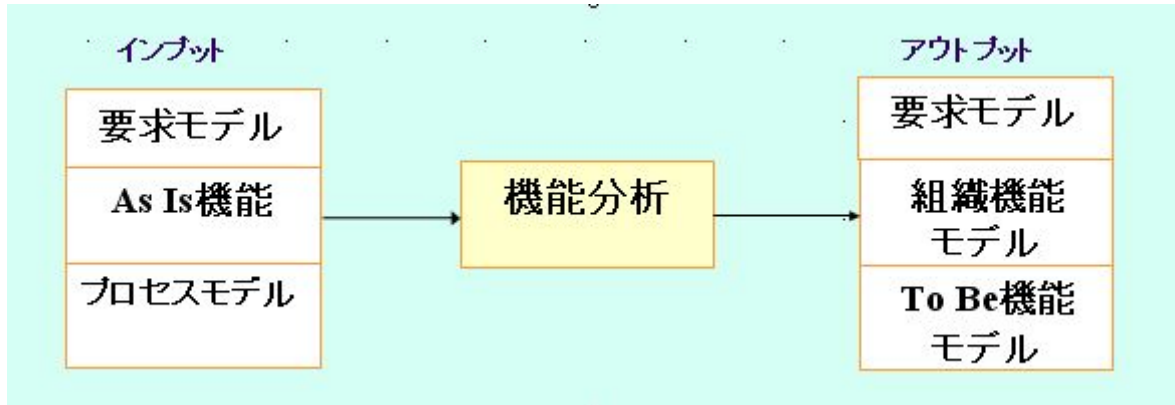


図 5-3 機能分析(To Be 機能モデル策定)

機能分析(図 5-3)の作業では、例えば3カ年経営計画をインプットにした場合、3年後の目標達成で必要となる機能を検討・定義し、「To Be機能モデル」を策定していきます。ただしUISSが提供のプロセスモデルであるタスクフレームワークは、多くの企業に共通して必要となるIS機能を網羅したものです。To Be機能モデルは、あくまでも自社にとってのあるべき姿を明確にしながらか定していく必要があります。

もちろん、あるべき姿と言っても、現状を無視するわけではありません。To Be 機能モデルの策定は、現状(As Is 機能)を把握した上で、事業目標の達成に必要な組織やビジネスフローを考慮しISの機能を具体的にしていく作業です。

5.2.1. 組織機能検証

ここでは、現状の自社組織の機能検証を実施します。

具体的には、自社の組織が持つIS機能と、UISSが提供するIS機能(機能・役割定義)を比較・検証しながら過不足、現状の課題を明確にし、課題の解決策やあるべき体制を検討していきます。

要求分析からの取り組みが難しいと感じた場合は、組織機能検証から入り、問題点や課題を明確にしてから要求分析に入ることも有効です。また、ここで、明確になった問題や課題を踏まえ、要求モデルに反映することも重要です。

5.2.2. To Be 機能モデル策定

先の要求分析に基づき、UISSで提供されている機能・役割定義から自社のIS部門に必要な機能を選択していきます。具体的には、最大限の機能が網羅的に定義された機能・役割定義の中で、不要な機能は削り、不足している機能は追加しながら作業を進めることとなります。何もないとこ

ろから必要な機能を明確化することは困難ですが、UISS から提供されている機能・役割定義を使えば、効率よく進めることが可能です。

ここで例えば、対象が IS 部門に必要な機能やスキルであれば、IS 部門の担当者をレビューに参画させることが有効です。IS 部門に必要なスキルは、本来現場担当者が最も認識すべきだからです。UISS の重要性を認識させるためにも、現場担当者が自ら策定に参加しているという意識を持つことには大きな意味があります。したがって策定作業では、参画した現場担当者が、あるべき姿に対する機能の過不足について、具体的な意見を積極的に出せるような雰囲気作りが重要です。

5.3. スキルモデル構築

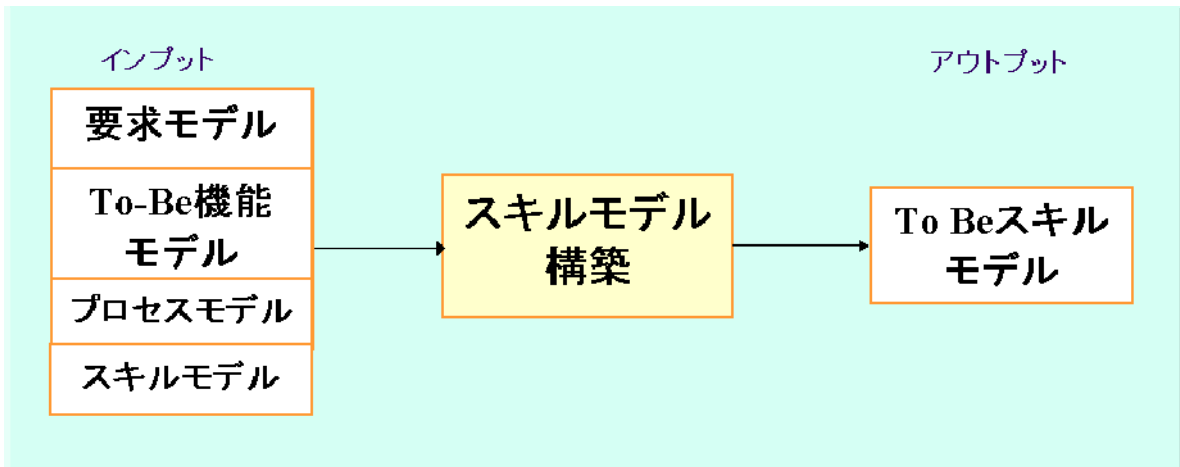


図 5-4 スキルモデル構築

策定したTo Be機能モデルに基づき、その機能を実現するために必要なスキルモデルを構築していきます(図 5-4)。

UISSが提供するプロセスモデル(機能・役割定義)(図 5-5)では、詳細機能だけではなく、その機能に対するスキルをサブセットとして定義し、スキルモデルとして提供しています。このサブセットと先の機能分析のステップで策定したTo Be機能モデルを組み合わせることで、基本となるスキルモデルを構築します。

機能分析で追加した独自の機能に対しては、企業が自らスキル定義を追加していく必要がありますが、IT スキル標準が提供しているスキルディクショナリなどから、自社に適したスキル定義を選択することも有効な方法の一つです。

大項目 (タスク)	中項目	小項目	機能体系 No.	スキル	知識項目	
2 IS戦略策定	1 対象領域ビジネスおよび環境の分析	1 対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解	020-01-01	ビジネスモデルをビジネスプロセスのレベルで正確に捉えることができる ビジネスの全体像を最上位レベルでモデル化し、描くことができる	ビジネスプロセス分析・表記手法 ビジネスプロセスモデリング 全体最適化 ビジネスモデル 業務モデル エンタープライズアーキテクチャ(EA) ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR)	
		2 現行業務(AsIS)の調査・分析	020-01-02	内部環境を正確に捉えることができる 業務上の課題を分析・抽出し、文書化できる 業界内における管理面と業務面を評価し、文書化できる	業務分析手法 ビジネスプロセスモデリング SWOT分析手法 バリュチェーン分析手法 ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR) 業務設計 ビジネスプロセスマネジメント(BPM)	
		3 情報システム(AsIS)の調査・分析	020-01-03	現行情報システムの目的、機能、アーキテクチャ、規模、能力、コスト、保守運用および障害状況を正確に捉えることができる 現状および近い将来に起こりえる情報システムの課題を的確に捉え文書化できる 業界内における平均技術水準を把握できる	情報システム評価手法 業務モデル 情報システムモデル エンタープライズアーキテクチャ(EA)	
		4 情報技術動向の調査・分析	020-01-04	情報技術動向を網羅的かつ総括的に捉えることができる 経営・情報戦略に適用できるIT利用方法を適切に分析・抽出し、文書化できる 情報を継続的に収集できる	IT業界の動向(事例) 業務システム提案 業務パッケージ ASP SOA SaaS	
	2 IS戦略の策定	1 基本戦略の策定	1 基本戦略の策定	020-02-01	開発/改善/改革対象が適切に識別され、優先順位づけできる 企業目標を達成するための中長期計画を策定できる 開発/改善/改革実現のため算段を適切にできる 経営要求および資源獲得可能性の条件から開発/改善/改革対象に対する優先付けの選択基準を設定できる 開発/改善/改革対象を文書化できる	業務分析手法 全体最適化 ITポートフォリオモデル ビジネスモデル 業務モデル 情報システムモデル エンタープライズアーキテクチャ(EA)
			2 業務の新全体像(ToBe)と投資対象の選定	020-02-02	業務機能と業務組織に関して最上位レベルでモデル化し、新全体像が描くことができる 新全体像と現情報システムのギャップを把握し、情報システムへの要件を明確にできる 新全体像の中から情報システム対象を選定し、目標を設定できる プロジェクト規模、優先順位および必要資源等を検討することにより、適正な情報システム投資対象を選定し、目標を策定して、文書化できる 実現するうえで想定されるリスクを抽出し、基本的な対応方針を提示することができる	業務分析手法 ビジネスプロセスモデリング ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR) エンタープライズアーキテクチャ(EA) 全体最適化 ITポートフォリオモデル プログラムマネジメント システムライフサイクル リスク分析手法
			3 IS戦略展開における活動・成果指標の設定	020-02-03	情報戦略の実現度合いを確認するための成果指標を設定することができる 情報戦略の実現に向けた活動が適正に実施されているかを把握するための活動指標を設定することができる	バランススコアカード GSF(Critical Success Factors) KPI(Key Performance Indicator) KGI(Key Goal Indicator)
			4 IS戦略の策定と承認	020-02-04	標準記述形式に準じて情報戦略指針を文書化できる 情報戦略指針を必要な関係者に配布し、承認を得ることができる	

図 5-5 機能・役割定義(抜粋)

こうしてスキルモデルを構築しても、定義しているのはIS機能を実現するための業務やタスクを遂行するためのスキルだけで、一般的にコンピテンシーと言われるスキルが欠落しています。ところがUISSはコンピテンシーを定義していません。コンピテンシーは非常に多岐に渡り、企業独自の表現などもあるため、企業に共通するスキルとして体系化することが困難なためです。また、仮に体系化しても、企業によって解釈が異なるようでは意味がありません。

そこで人材像を定義する上では欠かせないコンピテンシーも、企業が自らで追加していく必要があります。すでに多くの企業が職務定義や職能定義など、参考にできる定義を持っている場合が多いため、それらを活用することも有効です。また別の観点では、既存のコンピテンシー定義は、現実とややかけ離れている場合も少なくありません。UISS導入は、企業における既存のコンピテ

ンシー定義を見直す絶好の機会でもあります。

5.4. 人材像策定

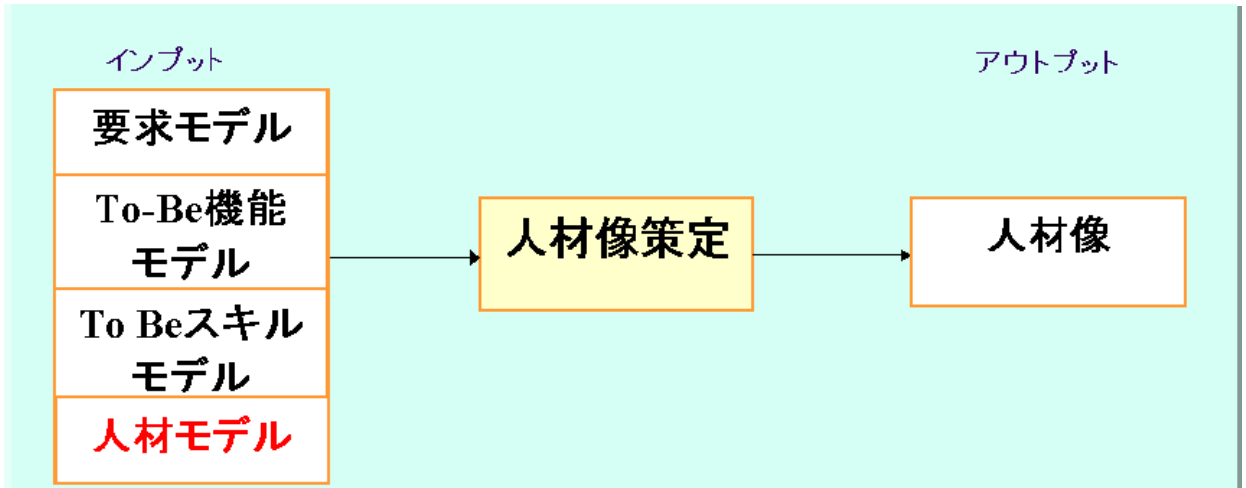


図 5-6 人材像策定

構築したスキルモデルから、今度は「キャリアフレームワーク」を策定し、人材像単位のスキルモデルを策定していきます。

キャリアフレームワークは、必要な人材像とスキルレベルを組み合わせ、キャリアパスを描く際の枠組みとして定義するものです。策定の際には、UISS が提供するキャリアフレームワークを参考にし、自社に合ったものを作り上げていく必要があります。UISS 提供のものと同じ人材像名称を使ったとしても、自社の業種やビジネスモデルによって、通常役割や責任範囲、必要なスキルが異なるからです。したがって、自社の実態に即した人材像、対象となる組織の担当者も納得でき、将来の夢が描けるキャリアフレームワークを企業独自で設定することが重要です。

キャリアフレームワークを策定するには、図 5-7に示すような人材像とレベルを組み合わせた「キャリアフレームワーク設定ワークシート」を使用すると便利です。各人材像のスキルモデルは、To-Be機能モデルを使って役割分担した後、機能のサブセットとして定義したスキルを割付け、確定していきます。キャリアフレームワーク上のレベルは、人材像ごとにレベル範囲を設定し、キャリアパスをイメージした上で、各人材像に合わせて設定していきます。

レベル	人材モデル					
	ビジネスストラテジスト	ISストラテジスト	プログラムマネージャ	プロジェクトマネージャ	ISアナリスト	ISアナリスト
VII エンタープライズ 経営戦略に沿った戦略の立案、策定、業務推進ができるレベル						
VI 事業統括レベル 基幹事業を統括、推進できるレベル						
V マネジメント上級 基幹事業を専任し、推進していきけるレベル						
IV マネジメント中級 事業を任せられ推進していきけるレベル						
III マネジメント初級 大規模、複雑度、信頼性の高いプロジェクトや、複数のプロジェクトを担えるレベル						

図 5-7 キャリアフレームワーク策定ワークシート

さらに図 5-8のような「人材像概要設定ワークシート」を使用して、すべての人材像を一覧表にしておくと、対象となる組織のメンバの方々に説明するときに有効です。

職種	専門分野	職種内容	仕事内容	対仕事面
ビジネスストラテジスト	—	全社戦略の実現に向けた事業戦略を策定・評価する	企業活動において、事業戦略策定支援・評価を行う。また、IS戦略策定評価・評価、IT戦略策定・評価を支援する	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境分析 情報技術動向分析 ビジネスモデル策定への助言 事業戦略達成度の評価 事業戦略達成度評価のフィードバック
ISストラテジスト	—	事業戦略実現に向けたIS戦略を策定・評価する	IS戦略策定・評価を行い、事業戦略策定・評価、IT戦略策定・評価、IS戦略実行マネジメントを支援する	<ul style="list-style-type: none"> 対象領域のビジネス及び環境分析 IS戦略策定 全体計画の策定 全体計画の評価 IS戦略の評価
プログラムマネージャ	—	IS戦略の実現に向けて、複数の個別案件をマネジメントする	IS戦略マネジメントに関して、IS戦略の分析・把握、IS戦略実現のモニタリングとコントロール、リスクへの対応を行う	<ul style="list-style-type: none"> IS戦略の理解 プロジェクト実現の前提条件把握 モニタリング(状況把握) コントロール 原因分析 対策策定 調整、対応策の実施
プロジェクトマネージャ	—	IS戦略の実現に向けて、個別案件をマネジメントする	プロジェクトの計画策定、実行管理を実施する。また、IS企画・評価、IS導入を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの立ち上げ プロジェクト計画策定 プロジェクトの追跡と実行管理 プロジェクト変更管理 プロジェクトの終結 プロジェクト完了評価
ISアナリスト	—	IS戦略の実現に向けて、個別案件のIS企画を策定・評価する	企業活動において、IS企画策定・評価を実施する。また、プロジェクトマネジメント、IS導入を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> 対象領域ビジネス及び環境分析 IS企画の策定 IS導入計画の策定 調達マネジメント システム運用の評価 業務運用の評価 IS企画の評価
アプリケーションデザイナー	—	IS戦略の実現に向けた、個別案件のアプリケーションコンポーネントの導入・保守を実施する	企業活動において、IS導入、IS保守を実施する。また、IS企画・評価、IS活用、IS運用を支援する	<ul style="list-style-type: none"> アプリケーションコンポーネントの分析、設計 アプリケーションコンポーネントの開発 ISの受け入れ ISの移行 保守計画 保守の実施 移行、廃棄

図 5-8 人材像概要設定ワークシート

次に図 5-9の「人材像設定ワークシート」を使い、人材像ごとの概要、レベルごとの概要を記述していきます。

ビジネス ストラテジスト		全社戦略の実現に向けた事業戦略を策定・評価する			
		実在人物イメージ	期待人材像	対仕事面のスキル	対人面のスキル
VII	エンタープライズ 経営戦略に沿った戦略 の立案、策定、業務推 進ができるレベル		社内の先頭に立って、将来を見越した経営・ 事業戦略を立てその責任を持つ。	社内の経営や事業戦略に対して先頭に立ってリード し、人財育成に関しても経営視点で執り行う事ができ る。 また、経営戦略上、他社との交渉を行う際には社内 の代表としてリードできる。	対人面のスキル全般において総合的に実施できるだ けでなく、後進の指導、育成ができる。
	事業統括レベル 基幹事業を統括、推進 できるレベル		経営戦略や事業戦略に即した部門戦略を立 てその責任を持つ。	部門戦略等、部門の先頭にたつてリードする事ができ るだけでなく、全般的な人財育成を行える。	対人面のスキル全般において総合的に実施できるだ けでなく、後進の指導、育成ができる。
V	マネジメント上級 基幹事業を専任し、推 進していけるレベル		部門戦略に即した担当部署の方針・アクシ ョンプランを立てその責任を持つ。	担当部門の方針・アクションプランを部署の先頭に たつてリードする事ができるだけでなく、人財育成を行 える。	組織運営に関わる対人面スキルを効果的に実施でき るだけでなく、後進の指導、育成ができる。
	マネジメント中級 事業を任せられ推進して いけるレベル		担当セクションのアクションプランを遂行す る。 また、人財育成を遂行する。	担当セクションのアクションプランをリードする事がで きるだけでなく、人財育成を行える。	組織運営に関わる対人面スキルを効果的に実施でき るだけでなく、後進の指導、育成ができる。

図 5-9 人材像設定ワークシート

5.5. 現状把握・ギャップ分析

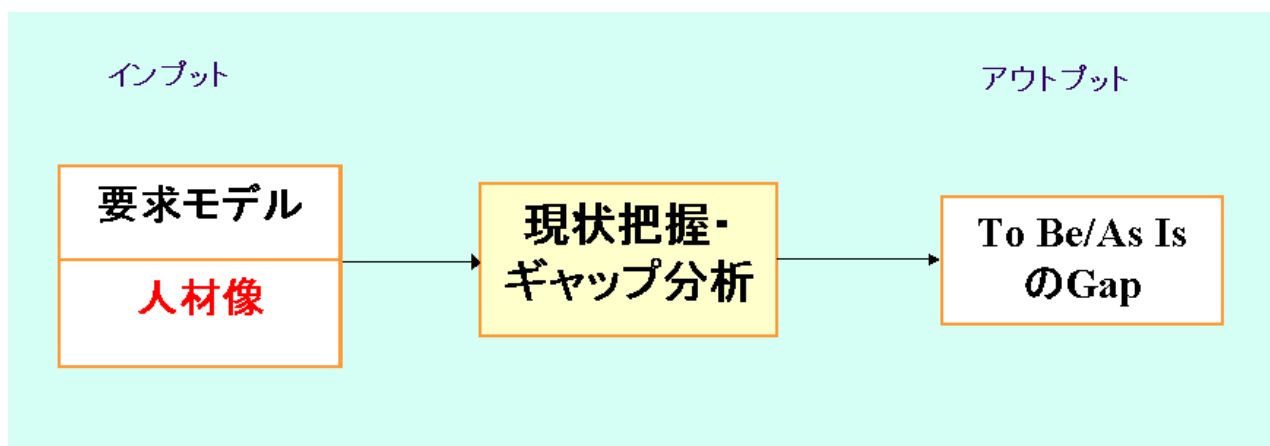


図 5-10 現状把握・ギャップ分析

これまでの作業で、必要な人材像とスキルを明確にした後に、今度は「現状把握」、現状と目標のギャップ分析を進めていきます。もちろん、ここで使うのは、自社の実態に即して作成した独自の「キャリアフレームワーク」です。自ら策定したキャリアフレームワークを利用し、目標と現状のギャップを把握することができて初めて、事業目標の達成に向けた人材投資や人材育成の計画を策定でき、投資後の明確な効果測定も容易になります。UISS が提供するキャリアフレームワークをそのまま使い、現状把握やギャップ分析を実施することには意味がありません。

5.6. 人材育成計画策定、実施/評価/改善

5.6.1. 人材育成計画策定

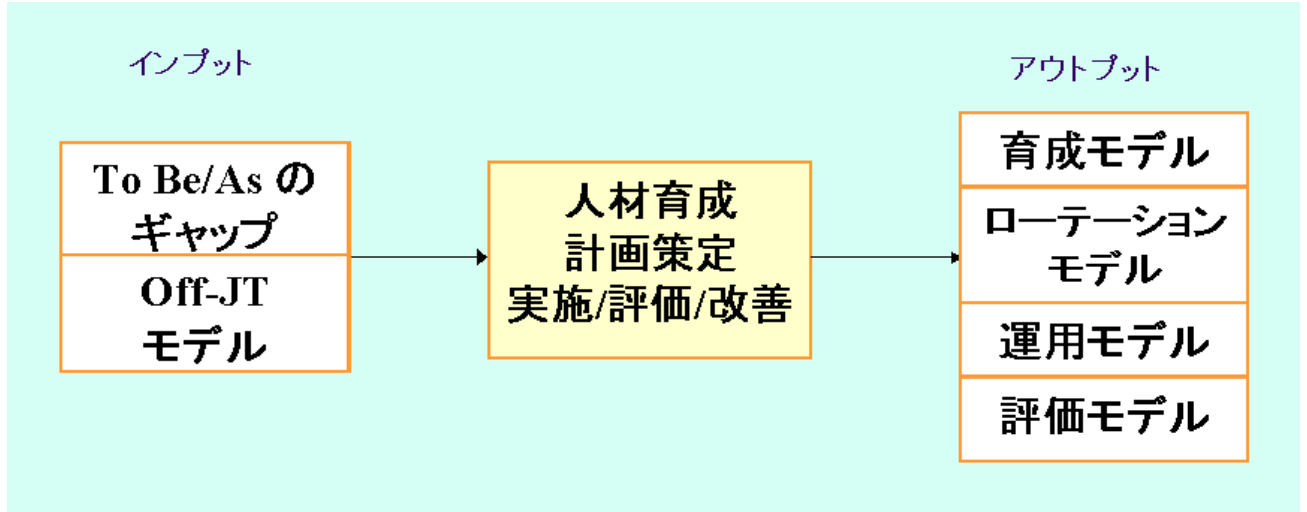


図 5-11 人材育成計画策定

導入プロセスの実施により明確にした現状と目標のギャップから、人材の育成計画を策定していきます(図 5-11)。UISSの活用でギャップを明確にしているため、経営戦略に沿った形で人材育成計画の策定が可能になり、施策の優先順位も明らかにできます。また、実施効果の測定も可能になり、人材戦略の改善につなげることもできます。

UISS 導入の過程で策定した企業独自のキャリアフレームワークは、そのデータ分布などを分析し、育成に活用するためものです。ただし、個人が遂行したタスクの成果は、訓練を受けた上司や上級者がインタビューを通じて評価しなければなりません。人材育成計画の策定では、キャリアフレームワークにそのプロセスを含めた運用設計も必要になります。

5.6.2. 実施/評価/改善

UISS を導入し、現状と目標とすべき機能や人材像、スキルを可視化できれば、経営戦略に基づく適正な人材配置などに活用できます。ただし UISS は一度導入すれば終わりではなく、成果を評価し、事業戦略や IS 戦略に反映させていくという継続的な運用が必要です。

この UISS 活用の評価を実施するのは、経営層、あるいは社外の専門家が適任であり、その評価体制も明確にしておく必要があります。対象となる組織のメンバは、策定したキャリアフレームワークなどのツールから自分に必要なスキルを確認するといった活用はできますが、評価自体は経営的な観点から実施すべきだからです。

また、評価のプロセスと育成のプロセスは表裏一体であり、両方を兼ね備えたプロセスを設計する必要があります。

評価の観点として重要になるのは、次の 3 点です。

- ・ 一定の期間におけるスキルアップ目標の達成度
- ・ タスクを遂行するためのスキルの熟達度評価
- ・ 一定の期間において、成し遂げた成果と貢献度の評価

図 5-12は、人材育成・評価のPDCAサイクルを表しています。現状のスキルを可視化し、目標とする人材像に照らし合わせながらギャップを明確にし、今後のキャリアパスを描きながら人材開発を行うという流れです。

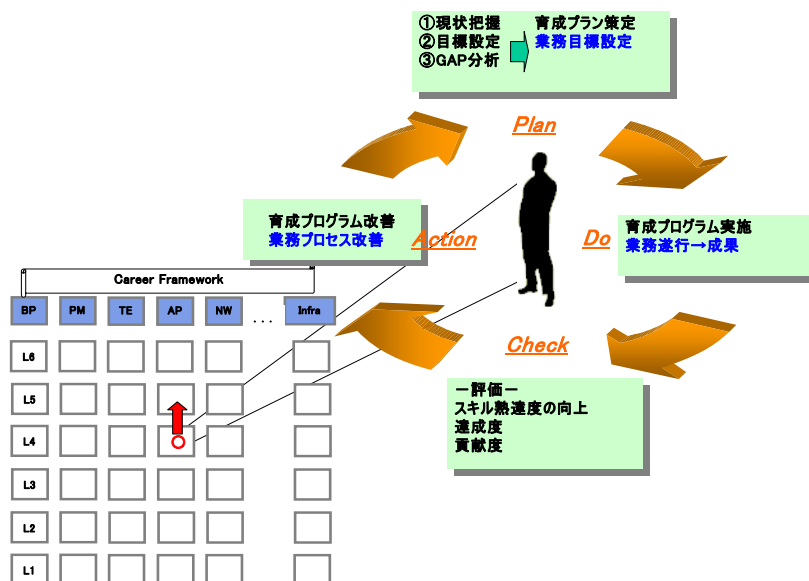


図 5-12 実施、評価

UISSは、導入自体が目的ではありません。特に人材育成では、継続的な運用を通じて改善していくための運用体制が重要です(図 5-13)。

構築した仕組みは、以下のようなタイミングで見直していきます。

- ・ 企業の形態の変更(戦略・方針変更、ビジネスモデルの変更、組織変更、制度変更など)
- ・ 定期的確認、改善(期末・期初における確認時、コミュニティなどにおける確認時)

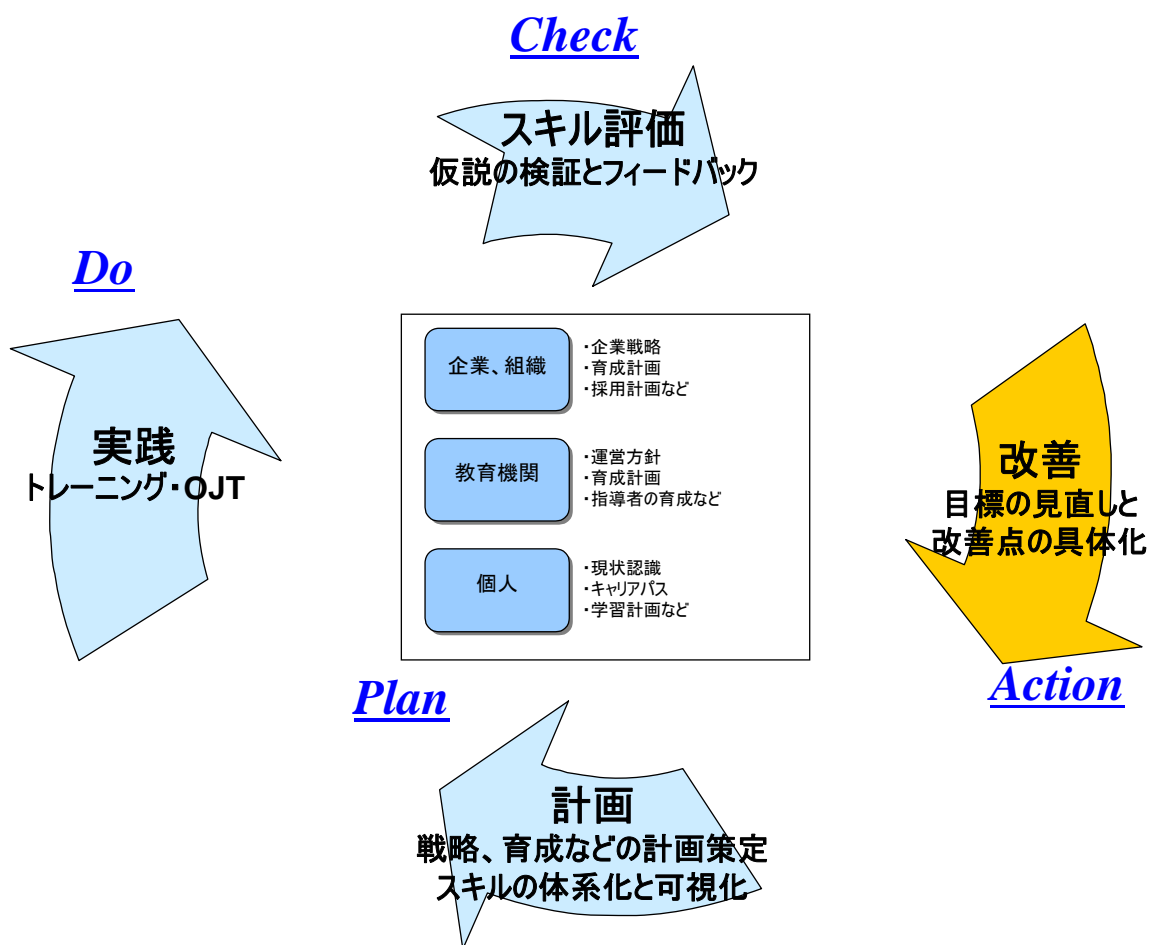
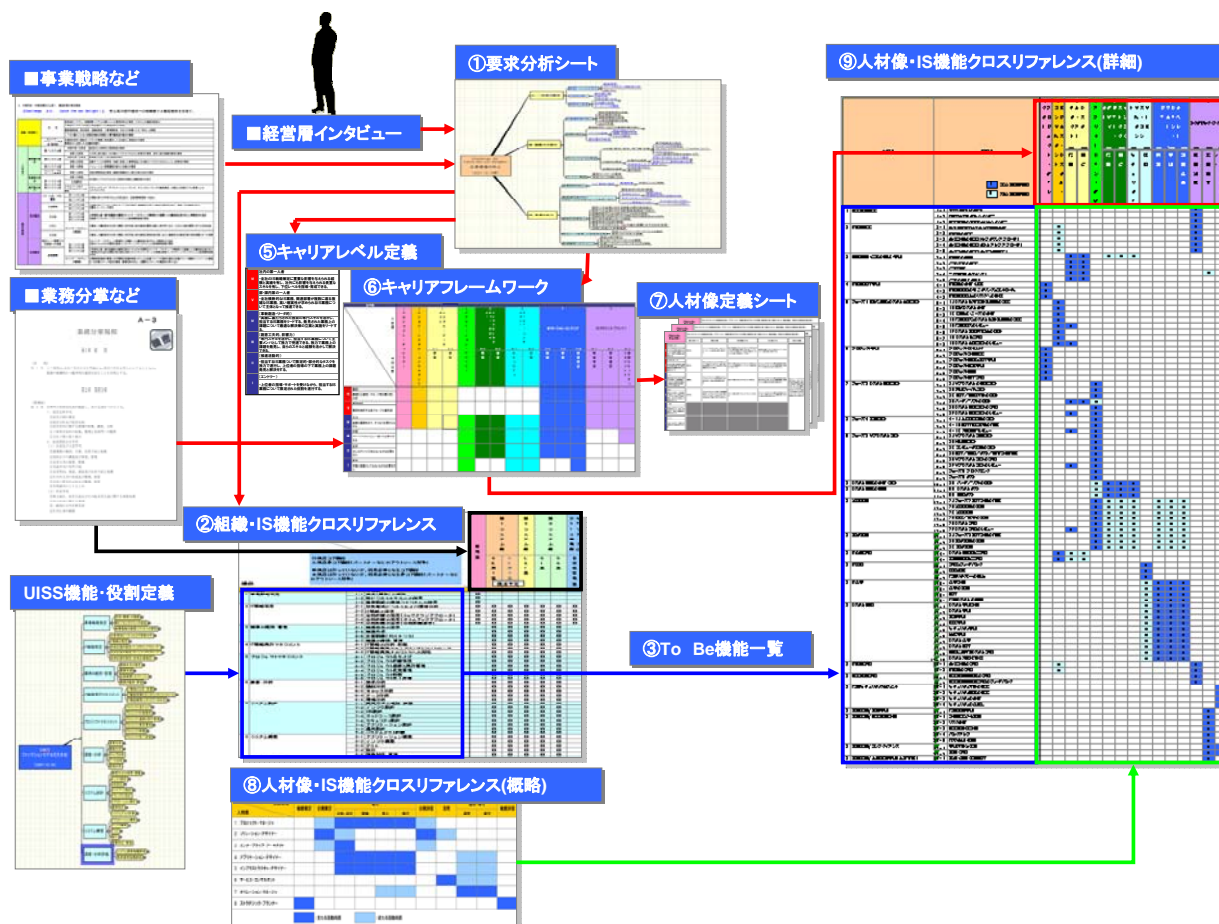


図 5-13 改善

6. 活用手順<詳細編>

6.1. 全体の構成

UISS活用の流れを成果物(資料)イメージにて概観すると図 6-1、図 6-2のようになります。



(出展: 株式会社スキルスタンダード研究所)

図 6-1 UISS 活用の流れ・成果物(資料)の全体像(1)

なお、本 6 章のAPT/PUT資料、インプット資料例の一部に株式会社スキルスタンダード研究所のものを採用しています。

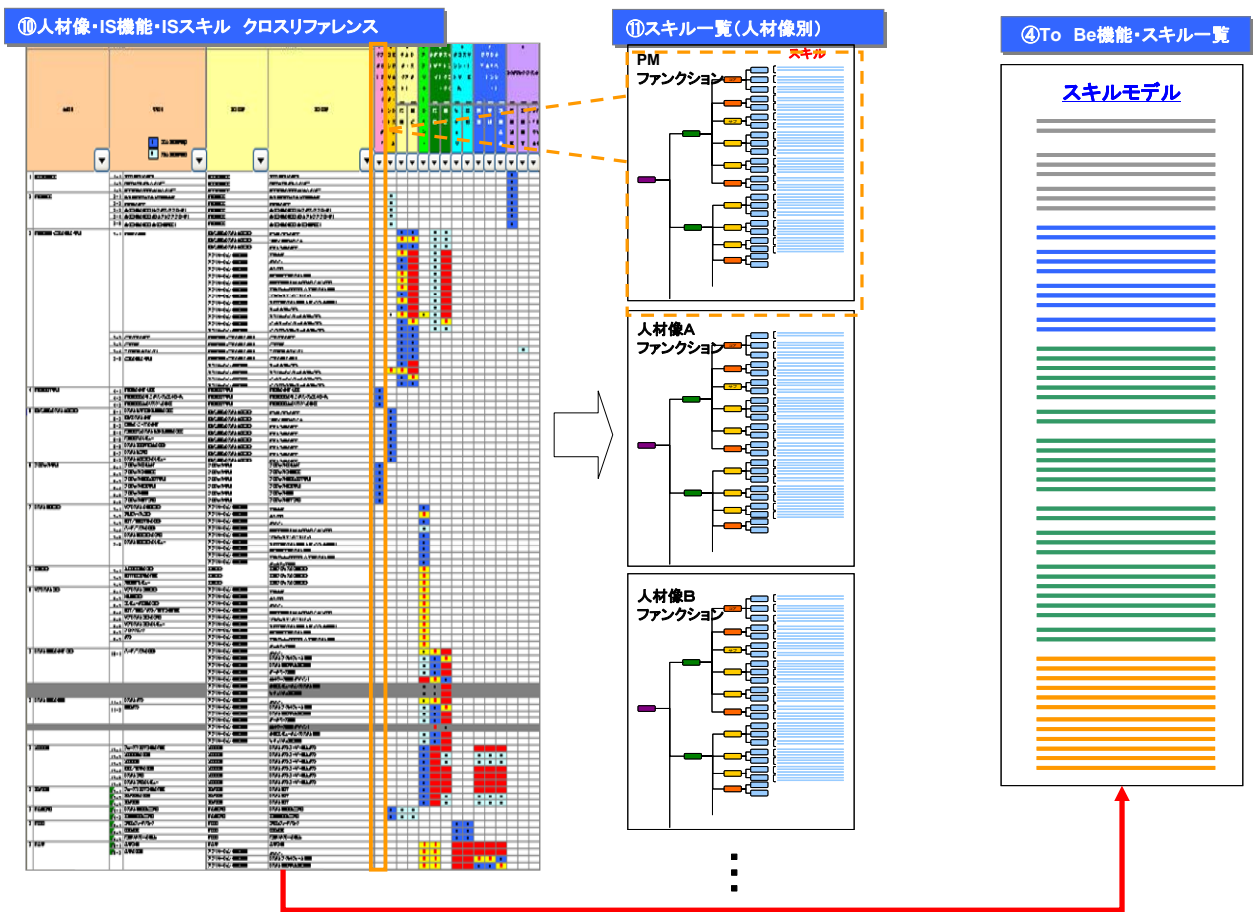


図 6-2 UISS 活用の流れ・成果物(資料)の全体像(2)

上記の成果物(資料)イメージと 5 章で説明した活用プロセスとの関係を整理すると表 6-1のようになります。

表 6-1 活用プロセスと成果物の関係

活用プロセス	インプット		アウトプット		
	情報名	資料名	情報名	資料名	
要求分析	目標・戦略・計画	経営戦略、事業戦略、IS戦略など ※各社仕様	要求モデル	①要求分析シート	
		インタビューシート ※各社仕様			
機能分析	要求モデル	①要求分析シート	要求モデル	①要求分析シート	
	As Is機能	組織図、業務分掌、業務フロー図など ※各社仕様	組織・機能モデル	②組織・IS機能クロスリファレンス	
	プロセスモデル	UISSタスクフレームワーク	To Be機能モデル	③To Be機能一覧	
UISS機能・役割定義					
スキルモデル 構築	要求モデル	①要求分析シート	To Beスキルモデル	④To Be機能・スキル一覧	
	To Be機能モデル	④To Be機能一覧			
	プロセスモデル	UISS機能・役割定義			
	スキルモデル	UISS機能・役割定義			
人材像策定	要求モデル	①要求分析シート	人材像	⑤キャリアレベル定義	
	To Be機能モデル	③To Be機能一覧		⑥キャリアフレームワーク	
	To Beスキルモデル	④To Be機能・スキル一覧		⑦人材像定義シート	
	人材モデル	UISS人材像とタスクの関係		UISSキャリアフレームワーク	⑧人材像・IS機能クロスリファレンス(概略)
				UISSキャリアレベル概念図	⑨人材像・IS機能クロスリファレンス(詳細)
				UISSキャリアレベル定義	⑩人材像・IS機能・ISスキルクロスリファレンス
				UISS人材像定義	⑪スキル一覧(人材像別)
現状把握・ ギャップ分析	要求モデル	①要求分析シート	To Be/As Isのギャップ	課題一覧 ※各社仕様	
人材育成計画 策定	To Be/As Isのギャップ	課題一覧	育成モデル	育成計画 ※各社仕様	
	OFF-JTモデル	UISS研修ロードマップ	ローテーションモデル	ローテーション計画 ※各社仕様	
			運用モデル	運用計画 ※各社仕様	
			評価モデル	評価計画 ※各社仕様	
人材育成計画 実施/評価/改善	育成モデル	育成計画 ※各社仕様	評価結果	投資対効果評価表 ※各社仕様	
	ローテーションモデル	ローテーション計画 ※各社仕様	改善策	改善策一覧 ※各社仕様	
	運用モデル	運用計画 ※各社仕様			
	評価モデル	評価計画 ※各社仕様			

6.1.1. 成果物(資料)の説明

先の概観図に沿って、UISS 導入に必要な成果物(資料)について説明します。

① 要求分析シート

UISS 導入において、もっとも大切なことは、「自社独自の UISS」をすることです。しかしながら、そのために、必要となる「自社の IS 部門にどんな組織機能が必要か、どんな人材が必要か」について考えるためのテンプレートやドキュメントは提供されていません。

そこで、自社の今後のあるべき姿が定義されている「経営戦略/事業プラン」や、それらが明確

でない場合は経営者に今後のあるべき姿について語ってもらう「経営者インタビュー情報」をインプットに、数年後に自社の IS 部門に必要な機能を洗い出し、さらに求められる人材像を明確にしていくための手法が必要です。その一連の手順によりできた成果物(資料)を、「要求分析シート」と呼びます。

② 組織・IS 機能クロスリファレンス

組織機能検証とは、UISS が提供している IS 部門がもつべき機能に対し、現在の組織の機能負担状況、及び機能の過不足を調査するために行う作業です。

先に作成した、「機能一覧」を縦軸に、自社の組織、部署名を横軸に設置したマトリクスを作成します。このマトリクスを利用して、チェック作業を進めます。

③ To Be 機能一覧

先の組織機能検証により、自社の IS 部門が持つべき機能の将来像が明らかになりますが、それを「To Be 機能一覧」と呼びます。

「To Be 機能一覧」は、「要求分析シート」によって明らかにされた将来像と、「組織機能検証」で「機能一覧」を使って明らかにされた組織機能の過不足などを反映して作成します。

④ To Be 機能・スキル一覧

機能役割定義を活用して、各機能の実施に必要なスキル、知識をサブセットとして定義しておきます。これは自社の IS 部門に必要な全スキル、知識となります。

⑤ キャリアレベル定義

自社の人材像に共通したキャリアレベルを定義したものです。すべての人材像の段階的な目標を明確にするために作成します。

⑥ キャリアフレームワーク

自社に必要な人材を、自社にあった人材像(職種・専門分野)、レベル観で表し、主にキャリアパスを描く際の枠組みとして体系化したものです。

人材像の役割・責任分野の明確化のために、「To Be 機能一覧」を使って人材像に必要な IS 機能を紐づけます。この際に「要求分析シート」からあるべき姿を認識していくと有効です。

また、UISS で定義された人材像の名称は参考程度でかまいません。

⑦ 人材像定義シート

「キャリアフレームワーク」で作成した、人材像とレベルのマトリクスについて、個々に定義をしていきます。それぞれの人材像ごとに、位置づけや業務内容などを定義し、さらに各人材像毎にレベル別の定義を作成します。

⑧ 人材像・IS 機能クロスリファレンス(概略)

機能グループとタスクの関連を表現した表です。現実的には、ひとつのタスクは、異なる複数の人材像の組み合わせで遂行されることが多く、主たる領域と従たる領域として定義していきます。

⑨ 人材像・IS 機能クロスリファレンス(詳細)

「To Be 機能一覧」で定義されたIS機能の大項目を縦軸に、「キャリアフレームワーク」で定義された人材像を横軸に設置したマトリクスを利用して「人材像・IS 機能クロスリファレンス(詳細)」を作成します。イメージがつかみにくく、人材像を使わない場合は、「IS 部門のミッション」として置き換えてもよいでしょう。

このマトリクスで、必要とされるIS機能と、それを担う人材(IS部門のミッション)を関連付けていきますが、最終的にすべてのIS機能が、人材像(もしくはミッション)のいずれかに紐づいている必要があります。この場合、その人材が責任を持つ主たる機能と、関わるだけの従たる機能に大きく分類されます。

⑩ 人材像・IS 機能・IS スキルクロスリファレンス

人材像と機能が定義された表に、加えて機能のサブセットであるスキル、知識を定義していきます。

⑪ スキル一覧(人材像別)

「人材像・IS 機能クロスリファレンス(詳細)」の定義を元に、人材像の主たる機能、従たる機能、そして機能のサブセットのスキル定義の関係により、スキル一覧(人材像別)を抽出にし、明らかにします。

6.2. 導入プロセス

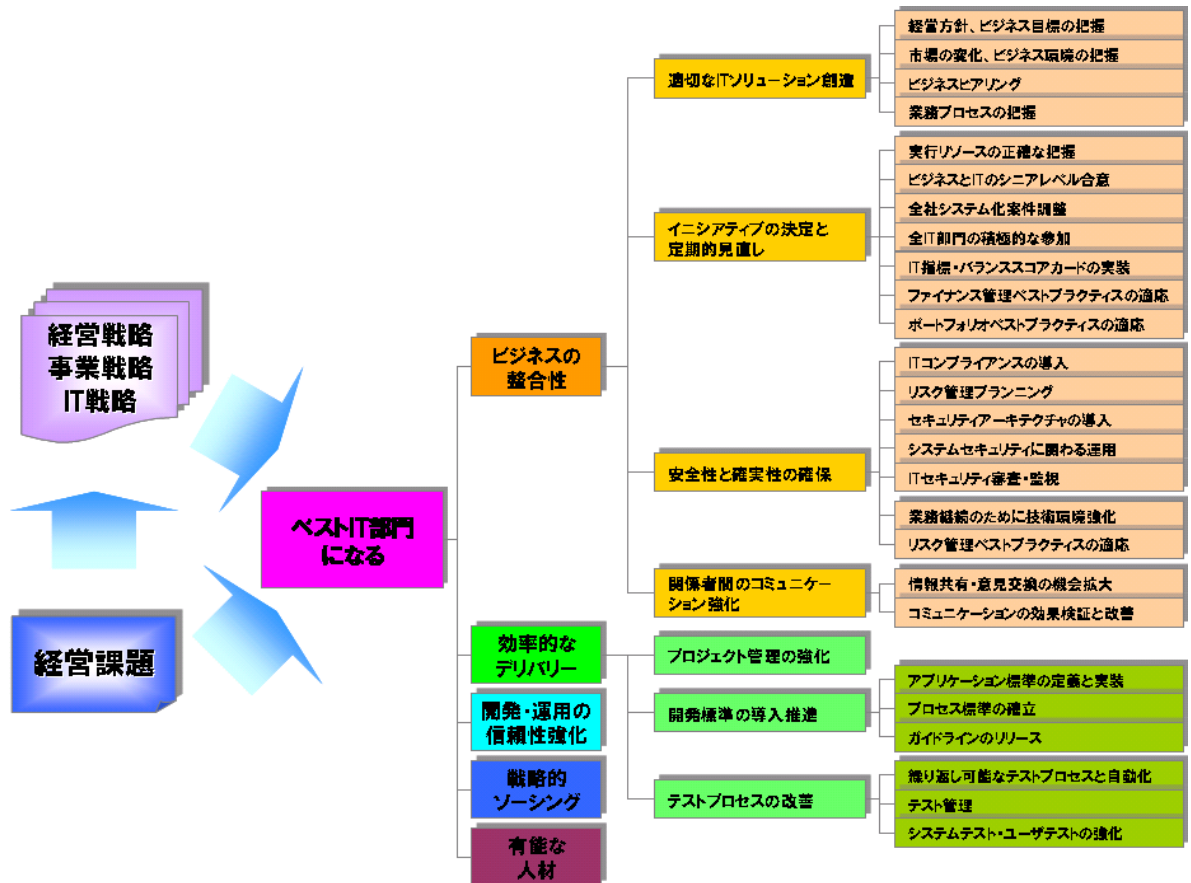
6.2.1. 要求分析

作業目的	ビジネス目標の達成に必要なIS機能、IS人材に求められる要件を明確にする。
作業概要	自社の目標・戦略・計画から、ビジネス目標の達成に必要な要求モデル(IS機能要件とIS人材要件)をまとめる。
インプット資料	<p>1: 経営戦略、事業戦略、IS戦略など</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の今後のあるべき姿が定義されているもの ・ 将来のIS機能やIS人材を検討する際に、その拠り所となるもの <p>2: インタビューシート</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記1と同様に、IS機能やIS人材に対する経営層の要望などが分かるもの
作業要件	<p>1: IS機能やIS人材に関するニーズや要件の洗い出し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記Input情報から、数年後に自社のIS部門に必要な機能を洗い出し、さらに求められる人材像を明確にしていくという観点で検討する ・ ニーズや要件は、キーワードベースでも短文ベースでも構わない <p>2: 目的/手段として階層化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ KJ法などの構造化手法を使ってグループ化し、目的から手段をブレイクダウン、また手段から目的を洗い出すボトムアップの方法を併用して作成する ・ 「要求分析シート」の作成は、「マインドマップ手法」支援ツールを使うと便利である <p>3: 検証・レビュー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 全体像がまとまったところで、内部レビューし、その後、関係者(プロジェクトオーナーを含む)の承認を得る ・ 「要求分析シート」を使って、全体像を捉えることが重要 ・ 目的/手段を階層化することが基本であるが、その要素間の関連の精度は、それらの要素の粒度に応じて、検証すること ・ 経営層へのインタビューによる検証も有効な手段である
アウトプット資料	1: 要求分析シート
留意点	<p>1: 本作業の実施タイミングについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本作業を、必ずしも導入作業の最初に取り掛かる必要はないが、機能分析

	<p>終了時までには必ず実施すること</p> <p>2: インプット資料に、あるべき IS 人材が定義されていない場合</p> <ul style="list-style-type: none"> この場合、IS 部門など IS に携わる組織のあるべき姿を描いていくことで、ニーズや要件を洗い出すことが可能 <p>3: あるべき IS 組織イメージがすでに明確な場合</p> <ul style="list-style-type: none"> IS 組織イメージが書かれた資料をもとに、必要な機能、組織構成、人材等に関するニーズや要件を具体的に洗い出す
--	---

[記入例]

アウトプット資料 1: 要求分析シート



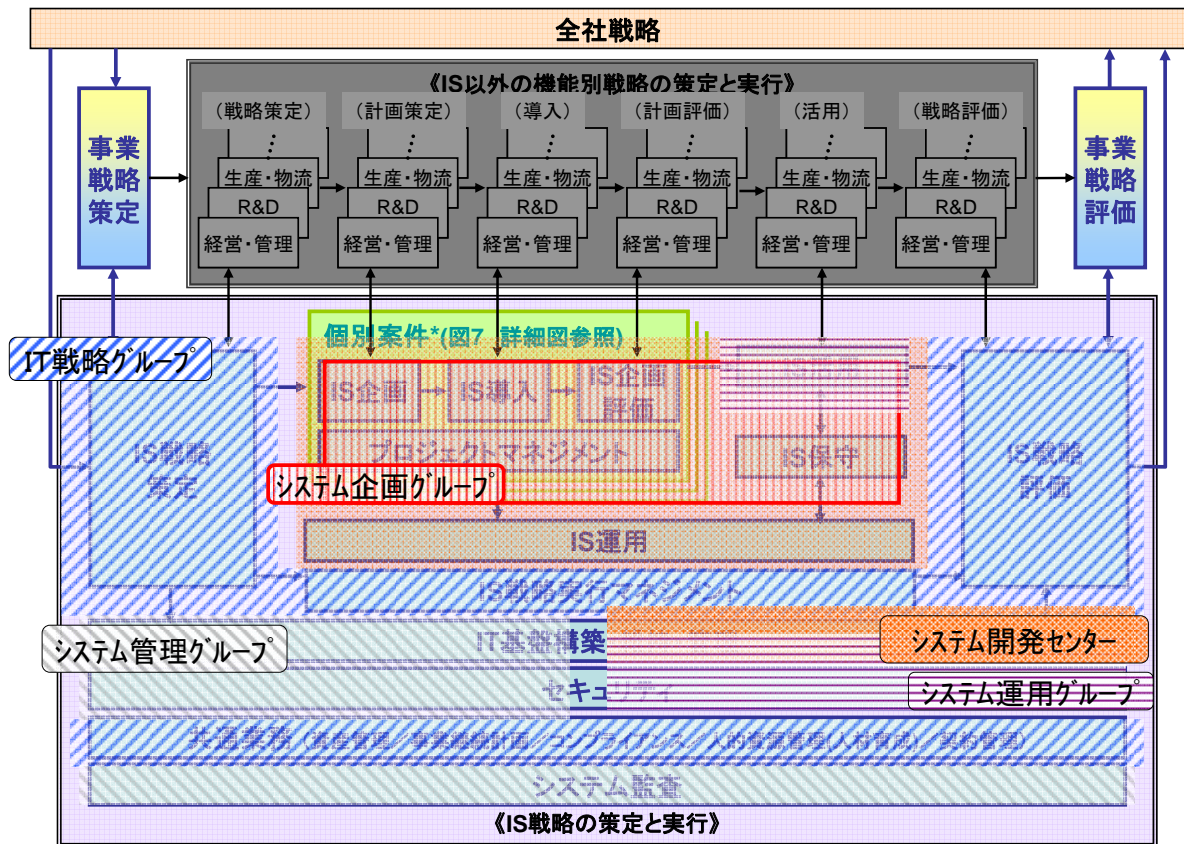
6.2.2. 機能分析

作業目的	自社 IS 機能に求められる機能・役割を明確にする。
作業概要	UISS が提供するプロセスモデル(「機能・役割定義」)を参照し、策定した要求モデルと組み合わせて自社のビジネス目標達成に向けて必要となる IS 機能を検討・定義し、To Be 機能モデルを策定する。
インプット資料	<p>1: 要求分析シート</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の経営戦略(全社戦略や事業戦略、個別戦略の IS 戦略など)に基づく、自社のビジネス目標の達成に必要な要件 <p>2: 組織図、業務分掌、業務フロー図など</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社のいまある姿が定義されているもの 現在の IS 機能や IS 人材を分析する際に、その拠り所となるもの <p>3: UISS タスクフレームワーク</p> <p>4: UISS 機能・役割定義</p>
作業要件	<p>1: As Is 機能・組織の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> UISS の提供する「機能・役割定義」の IS 機能の大・中項目を用いて、自社の機能と組織名の関連性を整理する。 網羅性の観点から、以下の手順で進める。 <ol style="list-style-type: none"> UISS の提供するタスクフレームワークを見て、自社が、どういった IS 機能・役割を持っているかを確認する。 該当する UISS の提供する「機能・役割定義」上の、IS 機能大項目に紐づく中項目毎に、自社のどの組織で担われているかを確認する。 具体的には、UISS の提供する「機能・役割定義」の IS 機能大・中項目を縦軸に置き、横軸に IS 部門の組織を置きマトリクスを作成、そのマトリクス上でチェックすると、組織が担う As Is 機能を効率的に可視化することができる。 <p>2: To Be 機能・役割の検証</p> <p>自社の As Is 機能が関連付けされなかった「機能・役割定義」中項目について、To Be 機能・役割としての必要性について検証する。あわせて、自社に必要な項目を追加・修正する。</p> <ol style="list-style-type: none"> 「要求分析シート」を参照して、To Be 機能・役割として残すか、今後も自社には不要とし削除するかを判断する UISS の提供する「機能・役割定義」の項目にない自社独自の機能・役割がある場合は、それらの機能・役割を項目として追加する。 UISS の提供する「機能・役割定義」の項目が詳細すぎる場合は、自社の粒

	<p>度に合わせて統合する。</p> <p>3: 要求分析シートへのフィードバック</p> <p>To Be 機能・役割の作成にあたり、要求分析シートに当初定義していた項目に追加・修正が発生している場合は、その内容を要求分析シートに追加・修正する。</p>
アウトプット資料	<p>1: 要求分析シート</p> <p>2: 組織・IS 機能クロスリファレンス</p> <p>3: To Be 機能一覧</p>
留意点	<p>1: 自社の As Is 機能を関連付けする対象範囲</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社によっては、IS 部門以外の部署が、IS 機能を担っている場合がある。用途によっては、他部署や、子会社、ベンダー等も含めて自社の As Is 機能の関連付けを行う必要がある。 <p>2: 自社用語への置き換えの重要性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ UISS が提供する「機能・役割定義」で使われる言葉が、自社で一般的に使われていない場合は、自社用語への置き換えを行う。策定した定義のスムーズな活用、現場への浸透のための重要なポイントである。 <p>3: 「機能・役割定義」の IS 機能小項目の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ UISS の提供する「機能・役割定義」の IS 機能の小項目は上記の方法では利用していないが、利用してもよい。ただし、小項目は数も多く、詳細であるため、IS 機能全体を総覧する目的では、大・中項目レベルでのたな卸しを実施し、小項目は中項目の意図する内容をより明確に理解するためのリファレンス程度に留めることを推奨する。

[記入例]

作業要件1-① :As Is 組織機能の策定



アウトプット資料2 :2: 組織・IS 機能クロスリファレンス

IS機能			自社の組織名				
番号	大項目(タスク)	中項目	システム企画部	システム開発一部	システム開発二部	システム開発三部	システム運用部
1	事業戦略策定	要求(構想)の確認	●				
		新ビジネスモデルへの提言	●				
		事業戦略の実現シナリオへの提言	●				
2	IS戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境分析		●			
		IS戦略の策定		●			
		全体計画の策定 (トップダウンアプローチ)	●				
		(ボトムアップアプローチ)		●			
		(全体計画確定)		●			
3	IT基盤構築・維持・管理	対象領域ビジネスおよび環境分析			●		
		IT戦略の策定			●		
		全体計画の策定			●		
		IT基盤の構築			●		
		標準体系の策定					
		標準作成					
		品質統制(ガバナンス)	●				
		標準の維持・管理	●				
		IT戦略の評価	●				
4	IS戦略実行マネジメント	IS戦略の分析・把握					
		IS戦略実現のモニタリングとコントロール					
4		IS戦略実現上のリスクへの対応					
5	プロジェクトマネジメント	プロジェクト立ち上げ		●			
		プロジェクト計画策定		●			
		プロジェクト追跡と実行管理		●			
		プロジェクト変更管理		●			
		プロジェクト終結		●			
5		プロジェクト完了評価					
6	IS企画	IS企画の策定					
		IS導入計画の策定					
6		調達と調達マネジメント					
7 (1)	アプリケーションコンポーネントの 分析・設計	システム開発の準備					

作業要件2 : To Be 機能・役割の検証

機能		相 互	業 界	第1システム部		第2システム部	第3システム部		キャリア・プロ
				S E 1 室	S E 2 室	L R 1 室	S 1 室	S 2 室	若 古 屋 管 理 室
<input type="checkbox"/> 現在コア機能 <input type="checkbox"/> 現在非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象) <input checked="" type="checkbox"/> 現在は行っていないが、将来必要となるコア機能 <input checked="" type="checkbox"/> 現在は行っていないが、将来必要となる非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象)									
No.	大項目	No.	中項目						
1	事業戦略策定	1-1	要求(機能)の確定	<input type="checkbox"/>					
		1-2	新ビジネスモデルの構築	<input type="checkbox"/>					
		1-3	事業戦略の整理/可視化の構築	<input type="checkbox"/>					
2	IT戦略策定	2-1	対象領域/ビジネスおよび領域分析	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-2	IT戦略の策定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-3	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-4	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2-5	全体計画の策定(全体計画策定)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	標準の維持・管理	3-1	標準体系の策定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-2	標準作成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-3	高機能化(ガバナンス)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3-7	標準の維持・管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	IT戦略実行マネジメント	4-1	IT戦略の分析・把握	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4-2	IT戦略実行のモニタリングとコントロール	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4-3	IT戦略実行上のリスクへの対応	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	プロジェクトマネジメント	5-1	プロジェクト立ち上げ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		5-2	プロジェクト計画策定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		5-3	プロジェクト進捗と実行管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		5-4	プロジェクト変更管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		5-5	プロジェクト終結	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		5-6	プロジェクト完了評価	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	調査・分析	6-1	要求分析	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		6-2	機能的分析	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		6-3	ギャップ分析	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		6-4	ベンチ分析	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		6-5	環境分析	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	システム設計	7-1	実現方式の確立・評価	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		7-2	インフラ設計	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		7-3	DB設計	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		7-4	ネットワーク設計	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		7-5	セキュリティ設計	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		7-6	アプリケーション設計	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		7-7	運用設計	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		7-8	システムテスト計画	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	システム構築	8-1	アプリケーション構築	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		8-2	インフラ構築	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		8-3	テスト	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		8-4	移行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		8-5	障害対応・管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 現在コア機能
- 現在非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象)
- 現在は行っていないが、将来必要となるコア機能
- 現在は行っていないが、将来必要となる非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象)

作業要件2-① : To Be 機能一覧からの項目削除

留意点2 : 社内用語への置き換え

IS機能						
番号	大項目(タスク)	中項目	小項目			
6	IS企画	IS企画の策定 ⇒要件定義	対象業務システム課題の定義	パッケージを導入することが多いので、表記を追加。		
			対象業務システムの分析			
		IS企画という言い方は社内ではないので修正	適用情報技術の調査、パッケージ選定	ビジネスモデル立案は、ユーザー(事業部)サイドのタスクのため削除		
			ビジネスモデルの企画			
			業務プロセスの企画			
			システム方式の策定			
			業務運用の評価指標の設定			
			費用とシステム投資効果の予測			
			IS戦略との検証			
			「プロジェクト概要書」の作成と承認		社内文書名に文言を変更	
			IS導入計画の策定		基本要件の実現性の検討	移行、運用に関する基本方針に含めるので、削除
					開発スケジュールの大枠作成	
		システム選定方針の策定		わかりやすく文言変更		
		プロジェクト体制の決定				
		システム移行に対する基本方針の明確化				
		システム運用と保守に対する基本方針の明確化				
		環境整備に対する基本方針の明確化				
		教育・訓練に対する基本方針の明確化				
		品質に対する基本方針の明確化				
		システム運用の評価指標の設定		社内文書名に文言を変更		
「プロジェクト実施仕様書」の作成と承認						
調達と調達マネジメント	調達関連情報の収集	調達方法の検討	社内文書名で文言を変更			
		提案評価基準の作成				
		「RFP(提案依頼書)」の作成と発行				
		提案評価とベンダの選定				
		契約の交渉と契約				

6.2.3. スキルモデル構築

作業目的	自社の IS 機能に必要なスキルを明確にする。
作業概要	UISS が提供するスキルモデル(「機能・役割定義」)を参照モデルとし、策定した To Be 機能モデルと組み合わせて、その機能を実現するために必要となるスキルモデルを構築する。
インプット資料	<p>1: 要求分析シート</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の経営戦略(全社戦略や事業戦略、個別戦略の IS 戦略など)に基づく、自社のビジネス目標の達成に必要な要件 <p>2: To Be 機能一覧</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社のあるべき IS 機能モデルの一覧表 <p>3: UISS 機能・役割定義</p>
作業要件	<p>1: 機能・役割定義の参照</p> <ul style="list-style-type: none"> To Be 機能モデルを基に、UISS が提供する「機能・役割定義」を参照することで自社の IS 機能に必要なスキルモデルの基本形が作成できる。 UISS が提供する機能・役割定義の各スキルが自社の IS 機能に必要なかどうかを判断しながら取捨選択する。 <p>2: 自社独自スキルの追加</p> <ul style="list-style-type: none"> 機能分析で追加した独自の機能に対しては、企業が自らスキル定義を追加する。 UISS 機能・役割定義から選択した機能についても、UISS が提供する各スキルで充分かどうかを検証し、必要に応じて自社独自のスキルを追加する。 <p>3: 自社にあわせた表現の統一</p> <ul style="list-style-type: none"> UISS が提供する機能・役割定義では汎用的な表現になっているため、自社の言葉や具体的なわかりやすい表現に統一する。
アウトプット資料	1: To Be 機能・スキル一覧
留意点	<p>1: 要求モデルの参照</p> <ul style="list-style-type: none"> スキルモデルの構築において忘れてならないのは、要求モデルを満たすためのスキルモデルである、ということである。スキルの過不足や重要度を判断する指針が要求モデルになる。 <p>2: IT スキル標準の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> UISS が提供する機能・役割定義では不足しているスキルについては、IT スキル標準が提供しているスキルディクショナリなどから、自社に適したスキル定

義を選択することも有効な方法の一つである。

3: 自社の職務定義や職能定義の活用

- ・ スキルを追加する際には、すでに自社にある職務定義や職能定義など、参考にできる定義を持っている場合は、それらを活用することも有効である。

4: スキルのデータベース化

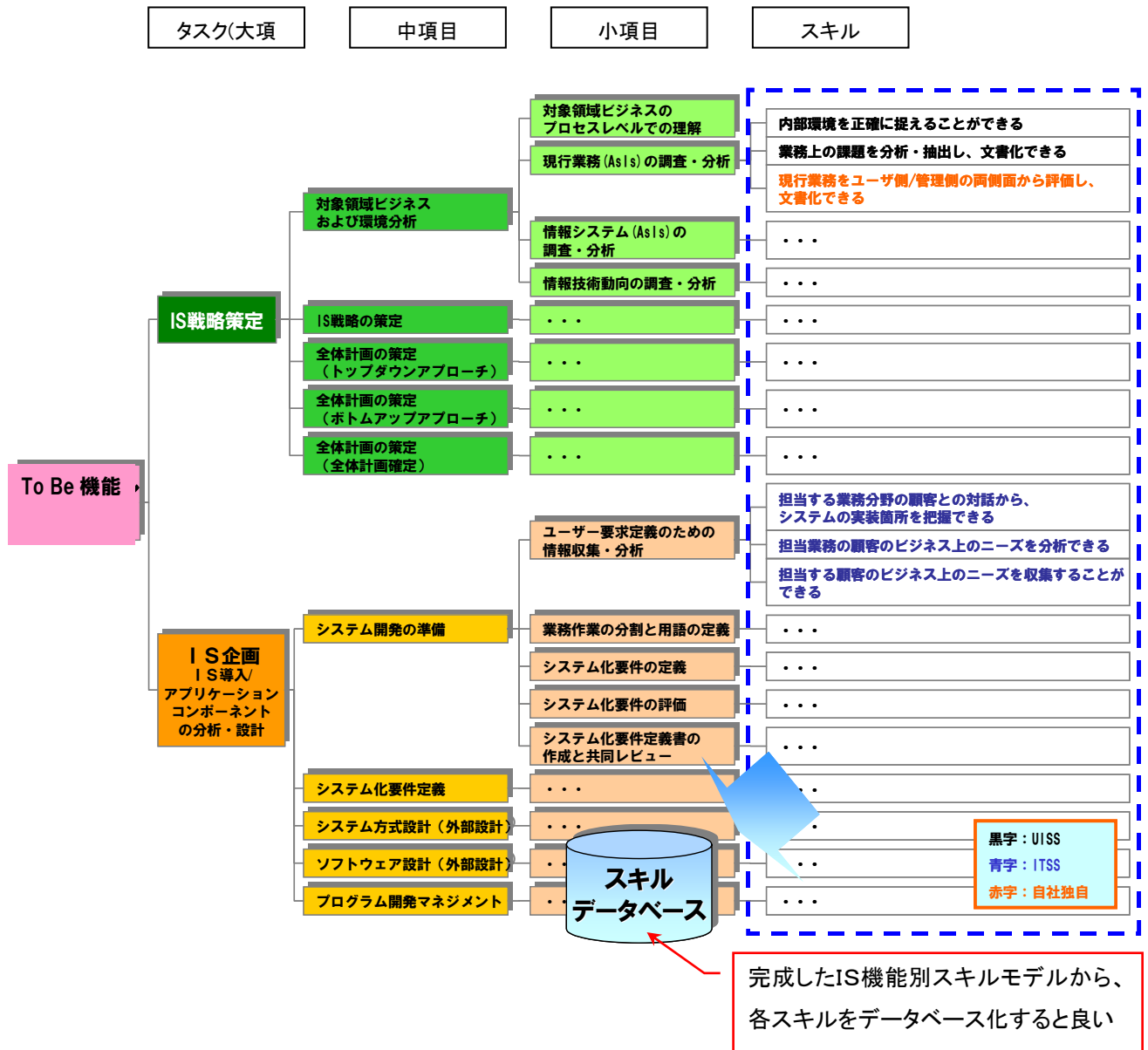
- ・ 完成したスキルモデルから、各スキルをデータベース化しておく、運用後の保守性が向上する。

5: To Be 機能モデルの精査

- ・ この作業を通じて To Be 機能モデルの不備や改善点が見つかることがある。その場合は、それを反映することで To Be 機能モデルの精度を上げる。

[記入例]

アウトプット資料 1: To Be 機能・スキル一覧



6.2.4. 人材像策定

作業目的	自社のIS機能を支える人材像を明確にする。
作業概要	UISS が提供する人材モデル(「人材像とタスクの関連」、「キャリアレベル概念図」、「キャリアフレームワーク」)を参照し、自社に必要となる人材像を定義する。

このプロセスは、図 6-3に示す、4つのサブ・プロセスに分かれます。

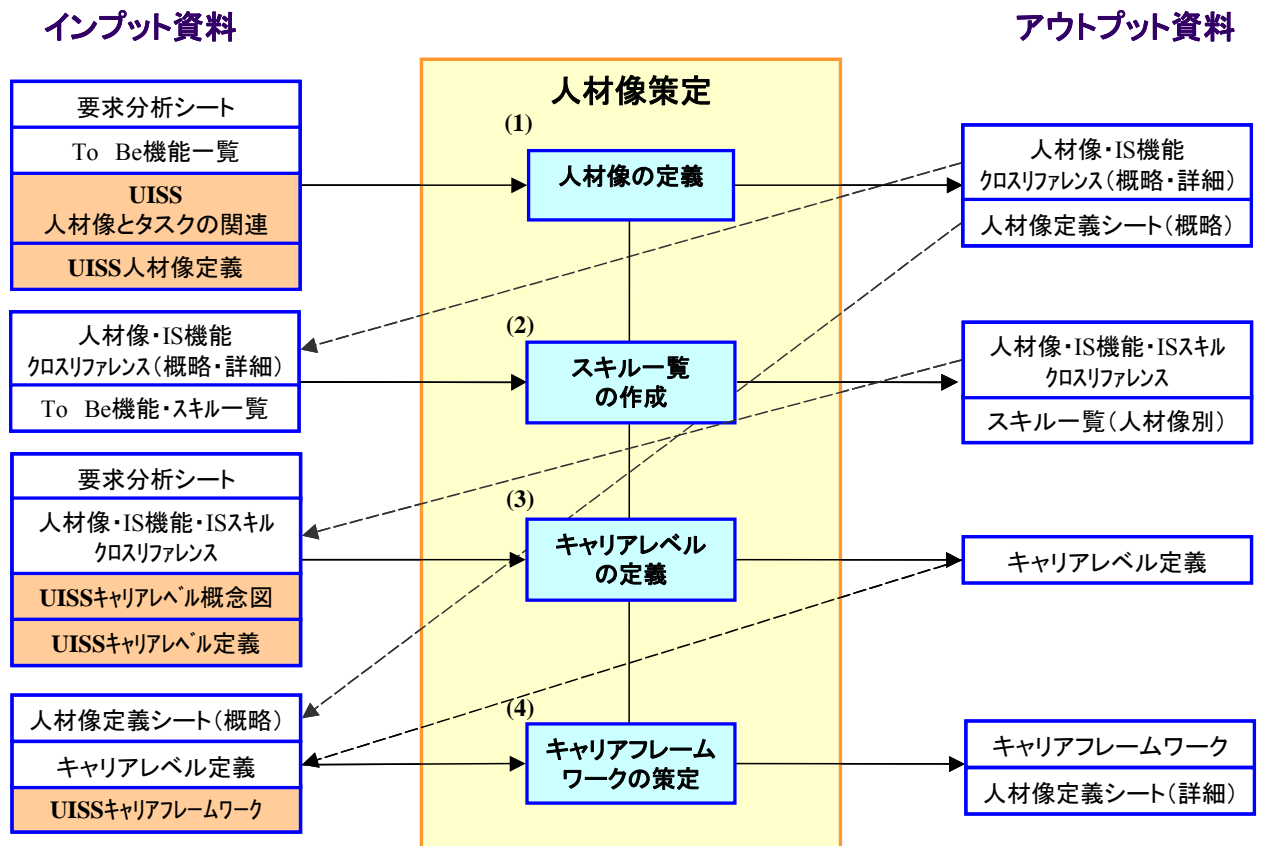


図 6-3 人材像策定プロセス

6.2.4 (1) 人材像の定義

作業目的	人材像を定義し、役割・責任範囲を明確にする。
作業概要	To Be 機能一覧を基に、自社の IS 機能を支える人材像を定義する。
インプット資料	<p>1: 要求分析シート</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の経営戦略(全社戦略や事業戦略、個別戦略の IS 戦略など)に基づく、自社のビジネス目標の達成に必要な要件 <p>2: To Be 機能一覧</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社のあるべき IS 機能モデルの一覧表 <p>3: UISS 人材像とタスクの関連</p> <p>4: UISS 人材像定義</p>
作業要件	<p>1 : 人材像ごとの職務の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> To Be 機能一覧を基に人材像と機能の関連付けをしながら、人材像としてのまとまりを検討し、人材像を定義する。 IS機能と人材像の関係を詳細に検討し、人材像ごとの役割・責任範囲を明確にする。 <p>2: 人材像の定義</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材像ごとに担うべき IS 機能の内容から、人材像ごとの役割・責任範囲を一覧にまとめて人材像定義シートを作成する。
アウトプット資料	<p>1: 人材像・IS 機能クロスリファレンス(概略)</p> <p>2: 人材像・IS 機能クロスリファレンス(詳細)</p> <p>3: 人材像定義シート(概略)</p>
留意点	<p>1: 要求モデルの参照</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材像の定義において忘れてならないのは、要求モデルを満たすための IS 機能に必要な人材像であること。人材像が担うべき IS 機能の分割の仕方を判断する指針が要求モデルになる。 <p>2: 自社独自の人材像</p> <ul style="list-style-type: none"> UISS が提供する人材像は、あくまでもモデルケースの一例に過ぎない。それに引きずられることなく、自社のあるべき IS 機能を組織としてどう分担して機能させるのか、自社の実情に合わせて自社独自の視点で必要な人材像を明確にしていくことが重要である。 人材像の名称に囚われるのではなく、その担うべき機能のまとまりを考える。その人材像を的確に現わすものとして、人材像の名称は後から名づける。

3: 人材像の代わりに担当またはミッション

- ・ IS 部門では業務部門からの異動もあり、IS 部門内での人材像という考え方には違和感がある場合は、無理に人材像を作る必要はない。組織で代用しても良いし、IS 部門としての担当やミッションに機能を紐づけても良い。

4: IS機能の網羅性と担うべきタスクの明確化

- ・ 人材像でも担当でもミッションでも、必要なIS機能が網羅され、個人単位で担うべきタスクが明確になることが重要である。

5: たたき台としての人材像

- ・ ここで作成した人材像はたたき台であり、この後に続く作業の課程で精査し、人材像を統廃合したりしながら精度を高めていく。したがって、ここで完璧なものを作成しようとする必要はない。人材像の全体感を把握できればそれでよい。

[記入例]

アウトプット資料 1: 人材像・IS 機能クロスリファレンス(概略)

機能		人材像						ITプランナー						
		プロジェクト・マネージャ	ビジネス・アナリスト	アプリケーション・デザイナー	ITアーキテクト	インフラストラクチャ・エンジニア	オペレーション・マネージャ	サービス・コンサルタント	業務推進	人材開発	予算管理	ベンダー管理	セキュリティ	品質保証
事業戦略策定	要求(構想)の確認													
	新ビジネスモデルへの提言													
IS戦略策定	事業戦略の実現シナリオへの提言													
	対象領域ビジネスおよび環境分析													
	IS戦略の策定													
	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)													
	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)													
IT基盤構築・維持・管理	全体計画の策定(全体計画確定)													
	対象領域ビジネスおよび環境分析													
	IT戦略の策定													
	全体計画の策定													
	IT基盤の構築													
	標準体系の策定													
	標準作成													
	品質規制(ガバナンス)													
	標準の維持・管理													
	IT戦略の評価													
IS戦略実行マネジメント	IS戦略の分析・把握													
	IS戦略実現のモニタリングとコントロール													
	IS戦略実現上のリスクへの対応													
プロジェクトマネジメント	プロジェクト立ち上げ													
	プロジェクト計画策定													
	プロジェクト進捗と実行管理													
	プロジェクト変更管理													
	プロジェクト締結													
	プロジェクト完了評価													

: 主たる領域
 : 従たる領域

アウトプット資料 2: 人材像・IS 機能クロスリファレンス(詳細)

IS 機能	人材像	ITプランナー											IT ライン マネジ メント		
		ネ ー ジ ャ ク ト ・ マ	ム ・ ア ナ リ ス ト	テ サ イ ナ ー シ ョ ン ・	IT ア ー キ テ ク ト	チ ャ ・ エ キ ス ト ラ ク ト	マ ネ ー ジ ャ ク ト ・	サ ー ビ ス ・ マ ネ ー	セ キ ユ リ テ イ	コ ン プ ラ イ ア ン ス	マ ネ ジ ャ ク ラ ム	人 材 開 発		ト ロ イ ラ ン ス コ ン	契 約 管 理
事業戦略立案	対象領域ビジネスおよび環境分析	-	0	0										1	
	IT戦略の立案	-	0	0										1	
	全体計画の策定	-	0	0										1	
	ITに関する新技術の調査・研究	-	0	0										1	
IT戦略立案	要求(構想)の確認	-	0				0			0	0	0		1	
	新ビジネスモデルへの提言	-	0				0			0	0	0		1	
	事業戦略の実現シナリオへの提言	-	0				0			0	0	0		1	
	組織活動方針の立案	-	0				0			0	0	0		1	
ITスタンダード	標準体系の策定	-		1				0							
	標準作成	-		1				0							
	標準の維持・管理	-		1				0							
	品質保障	-		0				1							
IT戦略実行マネジメント	IT戦略の分析・把握	-								0		1		0	
	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	-								1				0	
	IT部門に関する予算実績管理	-								0		1		0	
	IT戦略実現上のリスクへの対応	-								1				0	
戦略評価	IT戦略の評価	-	0	0			0			1	0	0		0	
	IT部門の評価	-	0	0			0			1	0	0		0	
人的資源管理(人材育成)	IT部門における人材管理	-								0	1			0	
	責任・権限・業務遂行	-								0	0			1	
	教育・訓練	-								0	1			0	
	健康管理	-								0	1			0	
計画の立案	スコーピング	1	0												
	スケジュール	1	0												
	コスト	1	0									0			
	リソース	1	0												
	契約	1	0												
基本設計	銀行ビジネスモデル分析		1	0	0	0									
	システム要求分析		1	0	0	0									
	新ビジネスモデル定義		1	0	0	0									
	機能分析		1	0	0										
	データ分析		1	0	0										
	セキュリティ要求分析		0	0	0				1						
	キャップ分析		1	0	0										
	環境分析		1	0	0										
	実現方式の確認・調整		1	0											
	インフラ設計		0	1											
	計画の実行	システム設計	DB設計		1	0									
ネットワーク設計				0	1										
セキュリティ設計				0	0					1					
アプリケーション設計				1	0										
運用設計				0	0	1									
システムテスト計画				1	0										
構築		AP製造		1	0										
		インフラ構築・実装		0	1										
		品質管理		1	0										
		テスト		1	0	0									
		移行		0	0	1	0								
		システム導入・ユーザー教育		0	0	1	0								
							0	0	1						
セキュリティ対策	-														
運用計画	-								1	0					
運用監視	-								1	0					
運用管理	-								1	0					
運用企画	-								1	0					
社内向けヘルプデスク	-								1						
変更管理	-														
遷移管理	-	1													
コスト	-	1										0			
品質	-	1													
コミュニケーション	-	1													
要員管理	-	1													
リスクマネジメント	-	1													
ベンダーマネジメント	-	1													
締結	-	1													
履行と検収	-													1	
セキュリティ方針の策定	-									1					
セキュリティ基準の策定	-									1					
セキュリティ対策	-									1					
セキュリティ監査対応	-									1					
事業継続計画の策定	-									1					
管理方針と体制	-										1				
プロジェクト監査対応	-										1				
システム監査対応	-										1				
実績・評価	-										1				
CSV	-										1				

【凡例】1:主たる IS 機能、0:従たる IS 機能

アウトプット資料 3: 人材像定義シート(概略)

職種	専門分野	職種内容	仕事内容	対仕事面
ビジネスストラテジスト	—	全社戦略の実現に向けた事業戦略を策定・評価する	企業活動において、事業戦略策定支援・評価を行う。また、IS戦略策定評価・評価、IT戦略策定・評価を支援する	<ul style="list-style-type: none"> ・事業環境分析 ・情報技術動向分析 ・ビジネスモデル策定への助言 ・事業戦略達成度の評価 ・事業戦略達成度評価のフィードバック
ISストラテジスト	—	事業戦略実現に向けたIS戦略を策定・評価する	IS戦略策定・評価を行い、事業戦略策定・評価、IT戦略策定・評価、IS戦略実行マネジメントを支援する	<ul style="list-style-type: none"> ・対象領域のビジネス及び環境分析 ・IS戦略策定 ・全体計画の策定 ・全体計画の評価 ・IS戦略の評価
プログラママネージャ	—	IS戦略の実現に向けて、複数の個別案件をマネジメントする	IS戦略マネジメントに関して、IS戦略の分析・把握、IS戦略実現のモニタリングとコントロール、リスクへの対応を行う	<ul style="list-style-type: none"> ・IS戦略の理解 ・プロジェクト実現の前提条件把握 ・モニタリング(状況把握) ・コントロール ・原因分析 ・対策策定 ・調整、対応策の実施
プロジェクトマネージャ	—	IS戦略の実現に向けて、個別案件をマネジメントする	プロジェクトの計画策定、実行管理を実施する。また、IS企画・評価、IS導入を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの立ち上げ ・プロジェクト計画策定 ・プロジェクトの追跡と実行管理 ・プロジェクト変更管理 ・プロジェクトの終結 ・プロジェクト完了評価
ISアナリスト	—	IS戦略の実現に向けて、個別案件のIS企画を策定・評価する	企業活動において、IS企画策定・評価を実施する。また、プロジェクトマネジメント、IS導入を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> ・対象領域ビジネス及び環境分析 ・IS企画の策定 ・IS導入計画の策定 ・調達マネジメント ・システム運用の評価 ・業務運用の評価 ・IS企画の評価
アプリケーションデザイナー	—	IS戦略の実現に向けた、個別案件のアプリケーションコンポーネントの導入・保守を実施する	企業活動において、IS導入、IS保守を実施する。また、IS企画・評価、IS活用、IS運用を支援する	<ul style="list-style-type: none"> ・アプリケーションコンポーネントの分析、設計 ・アプリケーションコンポーネントの開発 ・ISの受け入れ ・ISの移行 ・保守計画 ・保守の実施 ・移行、廃棄

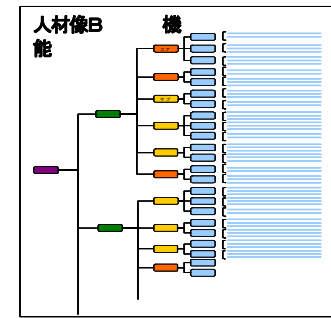
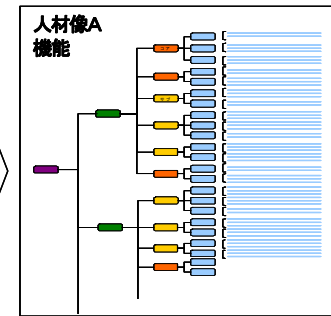
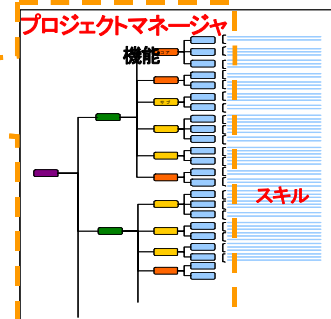
6.2.4 (2) スキル一覧の作成

作業目的	スキル一覧(人材像別)を定義し、人材像ごとに必要とされるスキルを明確にする。
作業概要	To Be 機能・スキル一覧を基に自社の IS 機能を支える人材像を精査しながら、その人材像ごとのスキル一覧を作成する。
インプット資料	1: 人材像・IS 機能クロスリファレンス(概略) 2: 人材像・IS 機能クロスリファレンス(詳細) 3: To Be 機能・スキル一覧 <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社のあるべき IS 機能ごとに必要なスキルモデル
作業要件	1: IS機能別のスキルと人材像の関係 <ul style="list-style-type: none"> ・ To Be 機能・スキル一覧と人材像・IS 機能クロスリファレンスを IS 機能で結びつけて、人材像ごとに必要とされるスキルを明確にする。 2: スキル一覧(人材像別)の定義 <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材像ごとに必要なスキルを一覧にまとめてスキル一覧(人材像別)を作成する。
アウトプット資料	1: 人材像・IS 機能・IS スキル クロスリファレンス 2: スキル一覧(人材像別)
留意点	1: ヒューマンスキルとコンセプチュアルスキルの追加 <ul style="list-style-type: none"> ・ UISS が提供する機能・役割定義では標準的な IS スキルしか定義されていないため、ヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルなどを適宜追加する。 2: 迷ったら要求モデルへ立ち返る <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材像ごとに必要なヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルとはどういうスキルなのか、迷いが生じた場合には要求モデルへ立ち返り、要求モデルを満たすために必要なスキルは何か、を検討する。

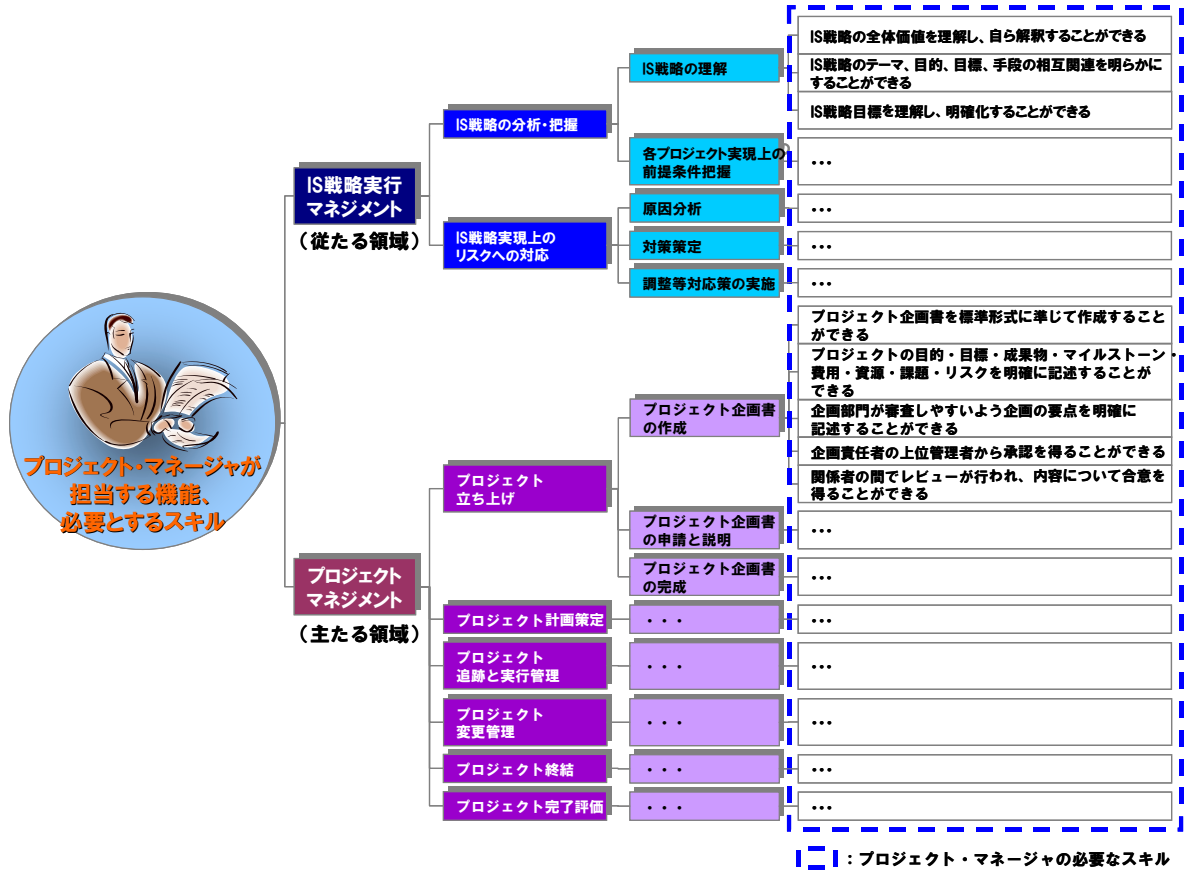
[記入例]

アウトプット資料 1:人材像・IS 機能・IS スキル クロスリファレンス

IS 機能		人材像												
		プロジェクトマネージャ	システムエンジニア	ネットワークエンジニア	データベースエンジニア	セキュリティエンジニア	インフラエンジニア	システムエンジニア	システムエンジニア	システムエンジニア	システムエンジニア	システムエンジニア	システムエンジニア	システムエンジニア
事業戦略立案	対象領域ビジネスおよび環境分析	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IT戦略の立案	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IT戦略立案	IT戦略の立案	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IT戦略の立案	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IT標準	標準作成	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	標準の維持・管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IT戦略実行マネジメント	IT戦略実行のモニタリングとコントロール	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IT戦略実行に関する予算管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
組織評価	IT戦略の評価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IT部門における人材管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
人的資源管理(人材育性)	責任・権限・業務進行	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	教育・訓練	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計画の立案	スケジュール	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	コスト	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計画の実行	システム設計	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	構築	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
セキュリティ対策	運用計画	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	運用監視	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
運用管理	運用計画	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	運用監視	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
社内向けヘルプデスク	運用計画	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	運用監視	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
業務管理	コスト	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	品質	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
コミュニケーション	コミュニケーション	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	コミュニケーション	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
システム管理	システム管理	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	システム管理	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
プロジェクトマネジメント	プロジェクトマネジメント	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	プロジェクトマネジメント	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
セキュリティ対策	セキュリティ対策の策定	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	セキュリティ対策の策定	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
セキュリティ対策	セキュリティ対策の策定	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	セキュリティ対策の策定	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
運用管理	運用方針と体制	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	運用方針と体制	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
システム監査対応	システム監査対応	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	システム監査対応	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
業務・評価	業務・評価	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	業務・評価	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CSV	CSV	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



アウトプット資料 2:スキル一覧(人材像別)



6.2.4 (3) キャリアレベルの定義

作業目的	キャリアレベルを定義し、すべての人材像の段階的な目標を明確にする。
作業概要	UISS キャリアレベル概念図とUISS キャリアレベル定義を参考にしながら、自社のIS機能を支える人材像のキャリアレベルを定義する。
インプット資料	<p>1: 要求分析シート</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の経営戦略(全社戦略や事業戦略、個別戦略のIS戦略など)に基づく、自社のビジネス目標の達成に必要な要件 <p>2: 人材像・IS機能・ISスキル クロスリファレンス</p> <p>3: UISS キャリアレベル概念図</p> <p>4: UISS キャリアレベル定義</p>
作業要件	<p>1: キャリアレベルの定義</p> <ul style="list-style-type: none"> UISS キャリアレベル概念図とUISS レベル定義を参考にして、自社のキャリアレベルを定義する。 人材像ごとのレベルではなく、すべての人材像に共通する統一したレベルで定義する。
アウトプット資料	1: キャリアレベル定義
留意点	<p>1: 要求モデルの参照</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリアレベルの定義においても忘れてならないのは、要求モデルを満たすために必要なレベルを定義すること。自社のIS機能を担う人材像に必要とされるレベルはどの程度かを判断する指針が要求モデルになる。 <p>2: 自社独自のキャリアレベル定義</p> <ul style="list-style-type: none"> UISS が提供するキャリアレベル概念図やレベル定義を自社なりに解釈し、自社に既存の職能資格制度があればそれも参照して、自社独自のキャリアレベルを定義することが重要である。 キャリアレベルの定義には、テクニカルスキルだけではなくヒューマンスキルやコンセプチュアルスキル、さらに実務経験や貢献度、責任範囲、実績などを加味して定義することが必要である。 <p>3: 共通化したレベル感</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ内の事業会社とシステム子会社で共通化したレベル感を定義することで、会社間の異動やローテーションがスムーズになる。

[記入例]

アウトプット資料 1: キャリアレベル定義

VI	社内の第一人者
	・全社のIS戦略策定に重要な影響を与えられる経験と実績を有し、社外にも影響を与えられる貴重なスキルを有し、下位レベルを指導・育成できる。
V	部・課内第の一人者
	・全社横断的なIS業務、関連部署が複数に渡る複雑なIS業務、高い確実性が求められるIS業務について主体となって推進できる。
IV	(革新創造・リーダ的)
	・実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、担当するIS業務をリードする。発見された業務上の課題について最適な解決策の立案と実施をリードする。
III	(創意工夫的、影響力)
	・専門スキルを活かし、担当するIS業務について主要メンバとして独力で完遂できる。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルと経験を活かして解決できる。
II	(推進活動的)
	・担当するIS業務について限定的・部分的なタスクを独力で遂行し、上位者の指導の下で業務上の課題発見と解決をする。
I	(エントリー)
	・上位者の指導・サポートを受けながら、担当するIS業務について限定された役割を遂行する。

【レベル設定の考え方】

UISS が提供するキャリアレベル概念図やレベル定義を参考にし、自社の職能資格制度の等級定義なども参照して、IS 機能を支える人材のレベル感を表現する。

レベル	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6	レベル7
業務の貢献範囲			事業・企業・企業グループレベルでの貢献				
		プロジェクトレベルでの貢献					
		担当業務レベルでの貢献					
プロフェッショナルとしての貢献度・認知度						社内外で目標とされる	社内外で目標とされる
						社内のハイエンドプレーヤーと認知される	
					経験の知識化とその応用(後進育成)に貢献		
					社内で認知される		
要求作業の達成度					事業の改革やメソッド、テクノロジーの創造をリードする		
					課題の発見と解決をリードする		
					独力でできる		
					指導の下でできる		
知識の活用							
					応用的知識・技能を有する		
					基本的知識・技能を有する		
					最低限必要な基礎知識を有する		

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6	レベル7
基礎知識を有する。必要に応じて携わる者。最低限必要な基礎知識を有する。	上位者の指導の下に、要求された作業を担う。必要に応じて、基本的知識・技能を有する。	必要とされる作業を完了させる。専門的知識・技能を有する。	一人で業務を遂行し、課題を解決する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。	一人で業務を遂行し、課題を解決する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。	一人で業務を遂行し、課題を解決する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。	一人で業務を遂行し、課題を解決する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。

UISSを参考に

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6
さらなる上位者の指導の下で、業務遂行に貢献する。	担当業務の遂行に貢献する。業務遂行の効率化を図る。	経験豊富な業務を遂行し、課題を解決する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。	一人で業務を遂行し、課題を解決する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。	一人で業務を遂行し、課題を解決する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。	一人で業務を遂行し、課題を解決する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。業務上の課題を解決し、経験を蓄積する。

自社既存の基準を参照

自社既存の職能資格制度など

6.2.4 (4) キャリアフレームワークの策定

作業目的	キャリアフレームワークを策定し、人材像ごとのキャリアアップの道筋を明確にする。
作業概要	UISS キャリアフレームワークを参考にして、人材像定義とキャリアレベル定義を組み合わせてキャリアフレームワークを策定する。
入力資料	1: 人材像定義シート(概略) 2: キャリアレベル定義 3: UISS キャリアフレームワーク
作業要件	1: キャリアフレームワークの策定 <ul style="list-style-type: none"> UISS キャリアフレームワークを参考にして、人材像定義とキャリアレベル定義を組み合わせて、キャリアフレームワークを策定する。 2: 人材像定義の詳細化 <ul style="list-style-type: none"> 人材像ごとの職務内容や責任範囲を考慮して、人材像ごとにキャリアレベルの上限と下限を設定し、人材像定義シートを詳細化する。
アウトプット資料	1: キャリアフレームワーク 2: 人材像定義シート(詳細)
留意点	1: 自社独自のキャリアフレームワーク <ul style="list-style-type: none"> UISS が提供するキャリアフレームワークは、あくまでもモデルケースの一例に過ぎない。それに引きずられることなく、自社独自のキャリアフレームワークを定義することが重要である。 2: キャリアパスをイメージ <ul style="list-style-type: none"> 自社のあるべき IS 機能を組織としてどう向上させていくのか、そのためには個々の人材をどのような経路で育成していくのか、その道筋をイメージすることが大事である 3: 人材像ごとのレベル感 <ul style="list-style-type: none"> 人材像によっては、必ずしも全てのレベルに該当するとは限らない。その果たすべき業務の貢献範囲や責任範囲によって上下することになる。

[記入例]

アウトプット資料1: キャリアフレームワーク

企業が必要とする人材像 (企業の戦略、ビジネスモデル、人事制度など)

レベル	職 責 人 材 像 専門分野	プロジェクト・マネージャ	ビジネス・システム・アナリスト	アプリケーション・デザイナー	ITアーキテクト	インフラストラクチャ・エンジニア	オペレーション・マネージャ	サービス・コンサルタント	ITプランナー					
									戦略推進	人材開発	予算管理	ベンダー管理	セキュリティ	品質保証
VI	社内の第一人者													
	全社のIT戦略決定に大きな影響を与えられる経験と実績を有するレベル。社外的にも貴重なスキルを有し、下位レベルを指導・助言するレベル。													
V	部・課内第の一人者													
	全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。													
IV	(革新創造・リーダー的)													
	実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、担当業務をリードするレベル。発見された業務上の課題解決を最適な解決策をもってリードするレベル。													
III	(創意工夫的、影響力)													
	専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でするレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。													
II	(推進活動的)													
	限定的、部分的なタスクを独力で遂行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。													
I	(エントリー)													
	上位レベルのサポートを受けながら限定された役割を遂行するレベル													

[記入例]

アウトプット資料2:人材像定義シート(詳細)

ビジネス ストラテジスト		全社戦略の実現に向けた事業戦略を策定・評価する			
		実在人物イメージ	期待人材像	対仕事面のスキル	対人面のスキル
VII	エンタープライズ				
	経営戦略に沿った戦略の立案、策定、業務推進ができるレベル		社内の先頭立って、将来を見越した経営・事業戦略を立てその責任を持つ。	社内の経営や事業戦略に対して先頭立ってリードし、人材育成に関して経営視点で執り行う事ができる。また、経営戦略上、他社との交渉を行う際には社内の代表としてリードできる。	対人面のスキル全般において総合的に実施できるだけでなく、後進の指導、育成ができる。
VI	事業統括レベル				
	基幹事業を統括、推進できるレベル		経営戦略や事業戦略に即した部門戦略を立てその責任を持つ。	部門戦略等、部門の先頭立ってリードする事ができるだけでなく、全般的な人材育成を行える。	対人面のスキル全般において総合的に実施できるだけでなく、後進の指導、育成ができる。
V	マネジメント上級				
	基幹事業を専任し、推進していけるレベル		部門戦略に即した担当部署の方針・アクションプランを立てその責任を持つ。	担当部門の方針・アクションプランを部署の先頭立ってリードする事ができるだけでなく、人材育成を行える。	組織運営に関わる対人面スキルを効果的に実施できるだけでなく、後進の指導、育成ができる。
IV	マネジメント中級				
	事業を任せられ推進していけるレベル		担当セクションのアクションプランを遂行する。また、人材育成を遂行する。	担当セクションのアクションプランをリードする事ができるだけでなく、人材育成を行える。	組織運営に関わる対人面スキルを効果的に実施できるだけでなく、後進の指導、育成ができる。

6.2.5. 現状把握

作業目的	IS 機能、IS 人材における課題を明確にする。
作業概要	要求モデルおよび業務量の予測などから、目指すべき IS 人材ポートフォリオ (To Be) を自社のキャリアフレームワーク上に描く。現状の人材ポートフォリオ (As Is) を調査する (スキルアセスメント)。これらの結果を、様々な角度で分析し、解決すべき課題 (To Be / As Is ギャップ) を特定する。
インプット資料	1: 要求分析シート <ul style="list-style-type: none"> 自社の経営戦略 (全社戦略や事業戦略、個別戦略の IS 戦略など) に基づく、自社のビジネス目標の達成に必要な要件 2: キャリアフレームワーク
作業要件	1: 自社 IS 機能に必要な人材構成 (To Be モデル) の作成 <ul style="list-style-type: none"> 要求分析シートや中期的な業務量予測などを参照しながら、自社独自に作成したキャリアフレームワークをベースに、経営計画上必要な人材数を試算し、自社 IS 機能に必要な人材構成 (To Be モデル) を作成する。 2: 自社 IS 機能の現状の人材構成 (As Is モデル) の作成 <ul style="list-style-type: none"> 自社 IS 部門の構成員のスキルアセスメント等を通じて、自社独自に作成したキャリアフレームワークをベースに、自社 IS 機能の現状の人材構成 (As Is モデル) を作成する。 3: ギャップ分析、課題抽出 <ul style="list-style-type: none"> 上記で作成した To Be モデルと、As Is モデルの分布を様々な角度で分析し、自社 IS 部門における課題を抽出する。
アウトプット資料	1: 課題一覧 ※各社仕様 ([記入例]には、課題一覧を作成するまでのプロセスとして「分析結果の図示方法、まとめ方」の事例を記載する。)
留意点	1: ギャップ分析、課題抽出の視点 作業要件では、キャリアフレームワークを参照し、人材像を軸に分析するケースを説明したが、To Be 機能モデルを参照し、To Be 機能を軸に分析することも可能である。その場合の作業要件は以下の通りである。 ① 自社 IS 機能に必要な機能構成 (To Be モデル) の作成 ② 自社 IS 機能の機能構成 (As Is モデル) の作成 ③ ギャップ分析、課題抽出 人材像ベースでのギャップ分析は、各個人の育成の観点で整理する場合に分かり

易く、To Be 機能ベースでのギャップ分析は、組織力強化の観点で整理する場合に分かり易い。

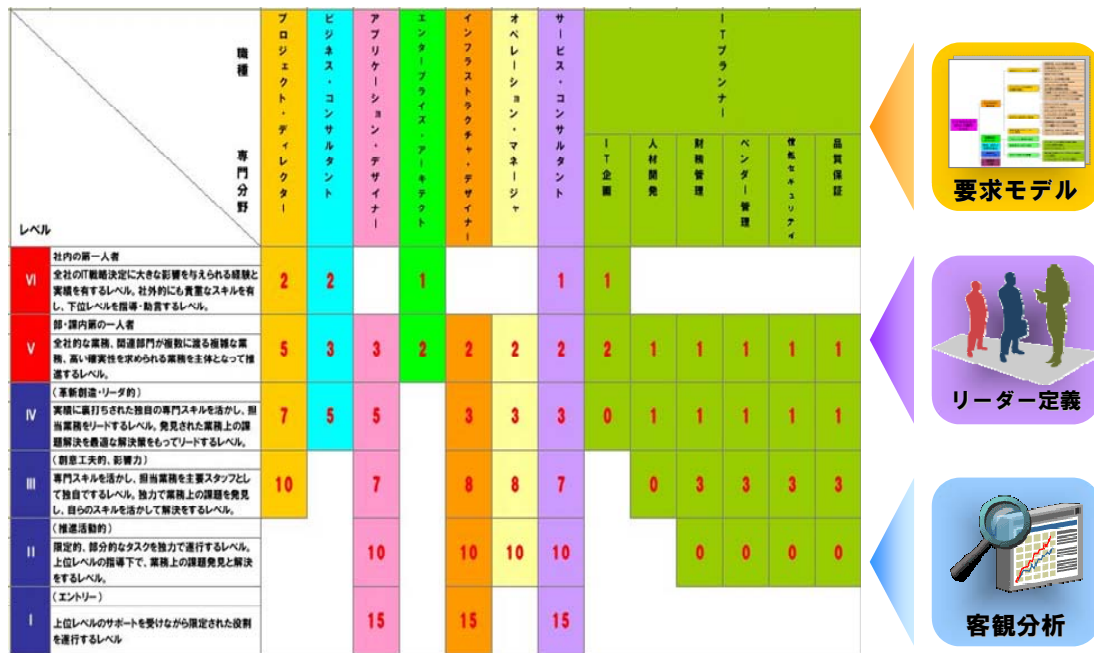
※タスク毎のスキルレベルも含めて分析したい場合については、[記入例]の最後に考え方の一例を記載する。

2:スキルアセスメントの手段

- ・スキルアセスメントには、自己申告型、上司によるチェック/認定、担当者によるチェック/認定など、様々な手段がある。
- ・このアセスメントにかけられる時間や人材のリソース、必要なアウトプットの精度などを鑑みて、アセスメント手段を決める。

[記入例]

作業要件1: 自社 IS 機能に必要な人材構成 (To Be モデル) の作成



作業要件2: 自社 IS 機能の現状の人材構成 (As Is モデル) の作成

作業要件3: ギャップ分析、課題抽出

職種 専門分野	プロジェクト・ディレクター		ビジネス・コンサルティング		アプリケーション・デザイナー		エンタープライズ・アーキテクト		インフラストラクチャ・デザイナー		オペレーション・マネージャ		サービス・コンサルティング		ITプランナー											
															IT企画	人材開発	財務管理	ベンダー管理	情報セキュリティ	品質保証						
レベル	To Be	As IS	To Be	As IS	To Be	As IS	To Be	As IS	To Be	As IS	To Be	As IS	To Be	As IS	To Be	As IS	To Be	As IS	To Be	As IS	To Be	As IS	To Be	As IS		
VI	2	0	2	0			1	0					1	0	1	0										
V					0	2	1	2	0	2	1	2	0	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
IV	7	3	5	3	3	3	3	2	3	2	3	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
III	10	5			7	5			8	5	8	5	7	5					3	1	3	2	3	1		
II					10	7			10	10	10	15	10	10					0	1	0	1	0	1		
I					15	20			15	18			15	20												

戦略系にキャリア
チェンジが必要

全体的にレベル
アップが必要

➤ 数値は人数

留意点1:ギャップ分析、課題抽出の視点(To Be 機能を軸としたギャップ分析)

IS機能			(人数)	
番号	大項目(タスク)	中項目(タスク)	As Is	To Be
1	事業戦略策定	経営要求の確認	0	2
		新ビジネスモデルへの提言	0	2
		事業戦略の実現シナリオへの提言	0	2
2	IS戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境の分析	0	3
		IS戦略の策定	0	3
		IS戦略全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	0	3
		IS戦略全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	0	3
		IS戦略全体計画の策定(IS戦略全体計画確定)	0	3
3	IT基盤構築・維持・管理	対象領域ビジネスおよび環境の分析	1	3
		IT戦略の策定	1	3
		全体計画の策定	1	3
		IT基盤の構築	1	3
		標準体系の策定	1	3
		標準作成	1	3
		品質統制(ガバナンス)	1	3
		標準の維持・管理	1	3
		IT戦略の評価	1	3
		4	IS戦略実行マネジメント	IS戦略の分析・把握
IS戦略実現のモニタリングとコントロール	0			5
IS戦略実現上のリスクへの対応	0			5
5	プロジェクトマネジメント	プロジェクトの立ち上げ	3	10
		プロジェクト計画策定	3	10
		プロジェクト追跡と実行管理	3	10
		プロジェクト変更管理	3	10
		プロジェクト終結	3	10
		プロジェクト完了評価	3	10
6	IS企画	IS企画の策定	3	10
		IS導入計画の策定	3	10
		調達と調達マネジメント	3	10
7(1)	IS導入/アプリケーションコンポーネントの分析・設計	システム化要件定義	3	5
		システム方式設計(外部設計)	3	5
		ソフトウェア設計(外部設計)	3	5
7(2)	IS導入/アプリケーションコンポーネントの開発	コンポーネント設計(内部設計)	30	10
		詳細設計(プログラム設計)	30	10
		プログラム実装	30	10
		コンポーネントのテスト	30	10
7(3)	IS導入/システムコンポーネントの分析・設計	システムコンポーネントの要件定義	2	2
		システムコンポーネントの設計	2	2
7(4)	IS導入/システムコンポーネントの開発	システムコンポーネントの構築	3	3
		システムコンポーネントのテスト	3	3
7(5)	IS導入/業務プロセスの詳細設計	業務プロセスの詳細設計	3	15
7(6)	IS導入/ISの受入	システムテスト/システム化要件テスト	3	3
		ユーザー受入テスト	3	3

[参考]

タスク毎のスキルレベルも含めて分析したい場合：要求作業の達成度の判定

4.3.キャリアレベルの設定基準にて記載した、要求作業の達成度を以下の流れで判定します。要求作業の達成度は、以下の流れで判定します。

1. 必要な人材像と対象となる機能・役割定義の範囲を明確にします。例えば、ビジネスストラテジストとしての活躍を要求するのであれば、機能・役割定義を参照して、「事業戦略策定」、「事業戦略評価」、「IS戦略策定」、「IS戦略評価」を対象範囲とします(ただし、人材像とタスクの関連をカスタマイズしている場合は、その限りではありません)。
2. 対象範囲とした機能・役割定義の要求作業の達成度を評価します。具体的には、機能・役割定義の中項目(中項目では評価しにくい場合は小項目)ごとに知識の活用を確認しながら、要求作業の達成度(事業の改革やメソドロジ、テクノロジーの創造をリードする～指導の下でできるまでの4レベル)を評価します。
3. 2の評価結果を基に、中項目が所属する大項目のレベルを判定します。評価は表6-2に示すように、構成する中項目に対するスキルレベルのカバー率で割り出します。

表 6-2 要求業務の達成度評価表(中項目→大項目)

大項目スキルレベル	中項目のカバー率
L 4	構成する中項目のすべてがL 4
L 3	構成する中項目のすべてがL 3以上
L 2	構成する中項目のすべてがL 2以上
L 1	構成する中項目のすべてがL 1以上

なお、中項目での判定が難しい場合は、表6-3に示すように、小項目のカバー率によって、中項目のレベル判定を行うこともできます。

表 6-3 中項目要求業務の達成度評価表(小項目→中項目)

中項目スキルレベル	小項目のカバー率
L 4	構成する小項目の60%以上がL 4
L 3	構成する小項目の60%以上がL 3以上
L 2	構成する小項目の60%以上がL 2以上
L 1	構成する小項目の60%以上がL 1以上

小項目のカバー率をベースにした、レベル判定の実施例を図 6-4に示します。

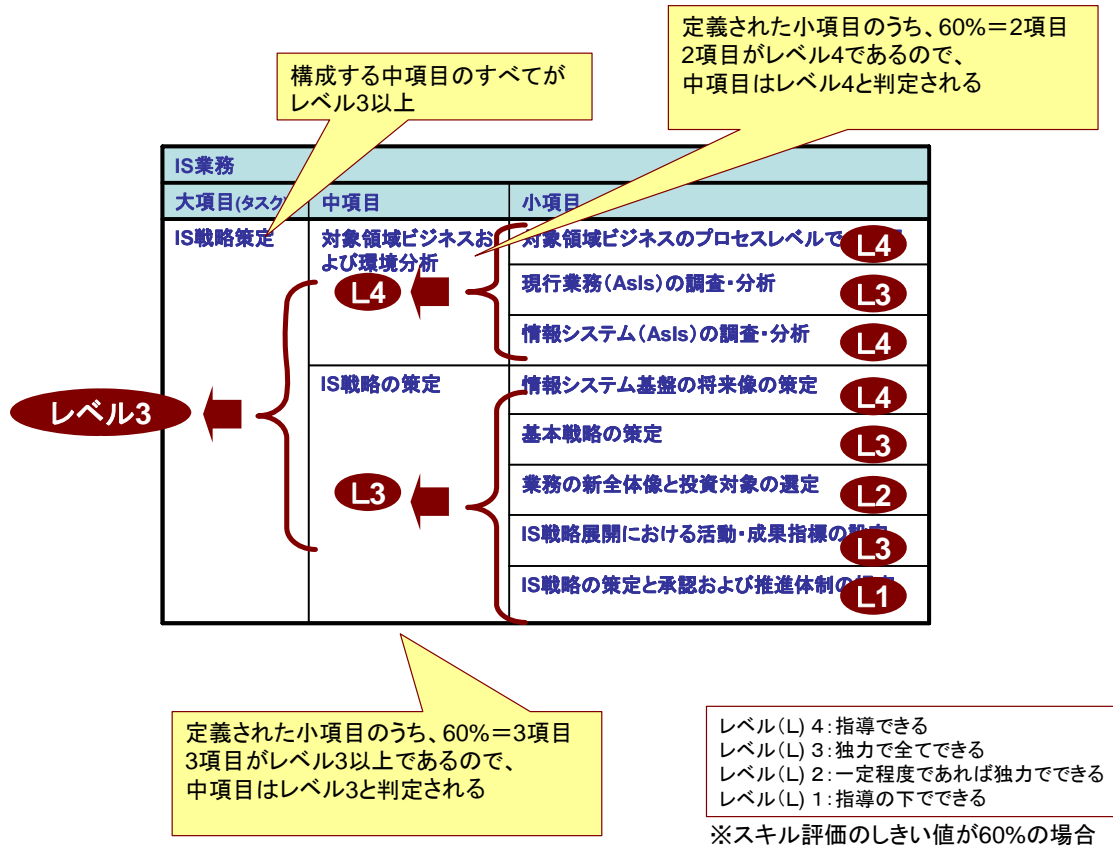


図 6-4 小項目のカバー率によるレベル判定の例

6.2.6. 人材育成計画策定

作業目的	人材育成計画を策定する。
作業概要	課題を優先順位付けし、ギャップ解消のための育成モデルおよびローテーションモデル(中長期の全体計画)を策定する。優先度の高い課題はその具体的内容(現在の保有スキル量と必要となるスキル量のギャップ)を特定し、運用モデル(短期的なOff-JT、OJT 計画およびローテーション計画)および評価モデルを策定する。
インプト資料	<p>1:課題一覧</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の IS 機能に対する要員数や必要スキルの不足 ・ 事業戦略実現のための人材戦略上の課題や阻害要因 ・ 自社のあるべき人材マップと現在の人材マップのギャップの分析結果 など <p>2:UISS 研修ロードマップ</p>
作業要件	<p>1:育成目標と育成スケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画を実践する上でマイルストーンとなるポイントを設定し、その時点で発生する課題や阻害要因は何かという仮説を立てる。 ・ その仮説をクリアするためには、何が出来ないといけないか、どのようなスキル・経験が必要か、それを補うための育成プランを立てる。 ・ 教育研修カリキュラムの検討には、研修ロードマップを参考にする。 ・ 将来の業務計画や予測を基に、要員の育成のために各要員に経験を積ませるためのジョブローテーションも検討する。 ・ IS 組織内の異動や事業部門への異動も想定し、計画的に育成するためのプランを立てる。 ・ 優先度の高い課題は、集中的に早期に解消するための短期的な育成計画を立案する。 <p>2:到達レベルを評価する基準と評価方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各要員のキャリアレベルを評価する基準を定める。 ・ 各要員のレベルを集約して、組織としての目標にどこまで近づいたのかが把握できるようにする。 <p>3:評価と育成を継続する運用プラン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 要員の評価と育成を継続的に進めていくために、どういうサイクルでどういう体制で評価し、育成プランを実施していくのか、評価と育成の運用プランを立てる。 ・ 育成効果を評価し、運用を見直す仕組みも検討する。

	<p>4:IS組織力向上のためのローテーションプラン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IS組織力を向上させるために、他部署からの異動を含む要員ローテーションの必要がないかを検討する。 ・ IS組織内の異動だけでなく、事業部門間の異動が必要な場合は、その実現のためのローテーションプランを立てる。 ・ 優先度の高い課題を早期に解消するための方策として、外部からの調達や一時的な社内異動も検討する。
<p>アウトプット資料</p>	<p>1:育成計画(各社仕様) 2:評価計画(各社仕様) 3:運用計画(各社仕様) 4:ローテーション計画(各社仕様)</p>
<p>留意点</p>	<p>1:事業戦略とのリンク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成計画は事業戦略にリンクさせないと意味がない。自社の事業戦略を実現するための人材戦略であること常に念頭におき、「育成のための育成」にならないように注意する。 <p>2:育成効果の評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 育成した結果は、必ず評価することが大事である。個々の要員のレベル評価と組織としての評価だけでなく、教育や研修の効果も評価することを計画に織り込む。 <p>3:評価と育成のサイクル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 育成は評価して終わりではなく、評価したところから育成が始まる。評価と育成が一定のサイクルできちんと周り続けるように運用計画を立てる。 <p>4:実務経験の計画化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 要員の育成は、教育・研修だけでは不十分であり、実務による経験が必須である。計画的に実務経験を積ませることを計画化する。 <p>5:組織間の合意形成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実務経験は、自組織内でのIS経験だけでは限界があり、事業部門での実務経験や情報システム子会社での下流工程の経験が重要になるケースも少なくない。また、IS組織力を向上させるために他部署からの要員異動が必要な場合もある。いずれの場合も、組織異動を伴うローテーションは、長期的な計画と組織間の合意も必要であるため、それも視野に入れて計画化する。

【研修ロードマップを活用した教育研修カリキュラムの検討方法】

1. 育成方針の明確化

まず、To Be/As Is のギャップ(課題一覧)から、育成すべきポイントを明確にする。

たとえば、組織力強化の観点から「IS 戦略策定および IS 戦略評価というタスクを担当する要員が不足しているので、IS 戦略と IS 戦略評価を担当する要員を増強する」というような、育成目標を設定する。

2. 研修ロードマップの研修コースを特定

教育対象とすべきタスクが明確になったら、研修ロードマップを参照してそのタスクを対象とする研修コースを特定する。

【参考】: 研修ロードマップの参照方法

研修ロードマップには、下記のように「研修コース」と「対象とするタスク」のマトリックスが用意されている。

「どのタスクを教育対象とする」が決まれば、参照する研修コースを特定することが可能となっている。

連番	大No	大項目(タスク)	中No	中項目	レベル1		レベル2		レベル3		共通	レベル4		ST
					IP	FE	AP	共通	ST					
100100	10	事業戦略策定	1	経営要求の確認	O1	経営戦略入門	O2	経営企画入門 戦略立案メソッド入門 IT要素技術基礎 セキュリティ設計基礎 内部統制(概論) システム監査基礎	O3	IS戦略メソッド基礎	O3			O4
100200	10	事業戦略策定	2	新ビジネスモデルへの提言	O1	経営戦略入門	O2	セキュリティ設計基礎 内部統制(概論) システム監査基礎	O3	戦略立案メソッド基礎 IS戦略メソッド基礎 経営企画基礎	O3	IS戦略メソッド上級 事業継続計画	O4	
100300	10	事業戦略策定	3	事業戦略の実現シナリオへの言	O1	経営戦略入門	O2	IT要素技術基礎 セキュリティ設計基礎 内部統制(概論) システム監査基礎 プロジェクトマネジメント基礎 プログラムマネジメント	O3	戦略立案メソッド基礎 IS戦略メソッド基礎 経営企画基礎 アーキテクチャの考え方 業務プロセスのモデリング手法 モニタリング手法	O3	事業継続計画	O4	
200100	20	IS戦略策定	1	対象領域ビジネスおよび環境の分析	O1	システム戦略入門	O2	経営企画入門 IT要素技術基礎 セキュリティ設計基礎 内部統制(概論) システム監査基礎	O3	戦略立案メソッド基礎 IS戦略メソッド基礎 経営企画基礎 アーキテクチャの考え方 業務プロセスのモデリング手法 モニタリング手法	O3	事業継続計画	O4	
200200	20	IS戦略策定	2	IS戦略の策定	O1	システム戦略入門	O2	プログラムマネジメント	O3	戦略立案メソッド基礎 IS戦略メソッド基礎 経営企画基礎 アーキテクチャの考え方 業務プロセスのモデリング手法 モニタリング手法	O3	IS戦略メソッド上級 事業継続計画	O4	
200300	20	IS戦略策定	3	IS戦略全体計画の策定 (1.トップダウンアプローチ)	O1	システム戦略入門	O2	プロジェクトマネジメント基礎 プログラムマネジメント	O3	IS戦略メソッド基礎 経営企画基礎 アーキテクチャの考え方 モニタリング手法	O3	経営企画上級	O4	
200300	20	IS戦略策定	3	IS戦略全体計画の策定 (2.ボトムアップアプローチ)		システム戦略入門							O4	
200300	20	IS戦略策定	3	IS戦略全体計画の策定 (3.IS戦略全体計画確定)		システム戦略入門							O4	

研修コース

対象とするタスク

6.2.7. 人材育成計画実施/評価/改善

作業目的	人材育成計画を見直す。
作業概要	人材育成計画を推進する。また、その実施結果を定期的に評価し、その結果から、必要に応じて目標達成に向けた改善策を立案し、次フェーズ・次年度以降の計画を見直す。
インプット資料	1:育成計画 2:ローテーション計画 3:運用計画 4:評価計画
作業要件	<p>1:育成計画・ローテーション計画の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 各計画にもとづき、該当期間内の実施項目を具体的に進める <p>2:実施結果の評価</p> <ul style="list-style-type: none"> まず、実施項目の予定と実績を把握する 次に、実施結果を投資対効果評価表に沿って、評価する <p>3:次フェーズ・次年度以降の計画の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> 該当期間内の達成目標および最終目標と照らし、現在の活動状況およびその成果を総合的に判断する このままの進捗では、目標達成が難しいと判断した場合には、計画との差異およびその根本原因を特定し、改善のための対策を策定する これらの改善策を加味し、各計画を見直す
アウトプット資料	1:投資対効果評価表 2:改善策一覧
留意点	<p>1:各評価作業について</p> <ul style="list-style-type: none"> 指標の測定は、手段の1つであり、活動全体の上位目的・目標に照らし、必要な情報を必要なレベルで収集することが重要 投資対効果評価表に記載されている各指標を測定すること自体が目的化した運用に陥らないように留意する <p>2:改善策について</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材育成には時間がかかるため、教育投資に対する効果目標を細かく設定し、可視化する また、評価タイミングを年2回以上設定するなどし、本人へのフィードバックが適切に行われるようPDCAサイクルを回すことが重要

付録：「情報システムユーザースキル標準」導入・活用事例 導入事例1「プロミス株式会社」

プロミス株式会社 IT 企画部 部長 石田 正実氏

1. プロミス会社概要

プロミス（プロミス株式会社、以下プロミス）は、1962年3月に設立され、消費者金融サービスのネットワークを全国に広げ、精度の高い情報システムや与信システムを構築してきた。現在では、顧客数はグループで270万人を越え、利用残高も約1兆4,000億円に達している。また、2004年には、三井住友フィナンシャルグループと業務・資本提携を行い、新たなステージでの成長を目指している。

2. プロミス IT 部門について

「パーソナル・メインバンクへの進化」を企業ビジョンとして掲げるプロミスを支える IT 部門は「IT 企画部」「IT 開発部」「IT 運用部」の3部門から成り立つ。社員は3部門全体で190名。外注先を含めると総勢約600名体制で運営されている。

3. プロミス IT 部門のミッションと現状

金融企業として、システム基盤の安定的かつ安全な運用は重要な役割であるが、ビジネス部門からはシステムを「早く、コストをなるべくかけず、正確に」構築、運用するということが同時に要求されていた。また、数々の業務提携によりステークホルダーが増え、従来のメインフレームを中心としたシステム構成は、オープン化への刷新が必要となってきた。そのような環境の中で IT 部門の業務量は増加する一方だったが、忙しい日々の業務を処理すると同時に、将来に向けた組織的な人材育成制度の構築が急務だった。

4. プロミス IT 部門が抱えていた課題、プロジェクトのスタート

市場環境や法規制が大きく変動する環境の中で、今まで現場任せだった人材育成を効率的・効果的に実施していく必要があった。そして2006年7月、IT 企画部の担当メンバーを中心に、「プロミスの IT 部門の人材というのは、何を持っているべきなのか」と「現在、誰がどんなスキルを持っているのか」を明らかにし、そのうえで「人材育成とスキルアップを継続的に運用する仕組みを作る」ことを目標に「IT 部門スキルアッププロジェクト」を発足した。

発足前から、経済産業省の IT スキル標準の導入を検討していたが、国の決めたフレームワーク上での単なるスキル診断だけでは目標は達成できないと判断し、IPAが発行した「IT スキル標準 経営者向け概説書」の検証を進めていた。さらに当時発表されたばかり

だった UISS の構造も参考にしながらプロジェクトをスタートさせた。

IT 部門トップの意見を、要求モデルにまとめるプロジェクトは、IT 3 部門（IT 企画部、IT 開発部、IT 運用部）トップのビジョンをまとめるという作業から入っていった。

トップが共通して持っていた意見は次のとおりである。

- ・ プロミスのシステムや環境を反映した職種があって、次はどこを目指すのかなど、キャリアプランがみえるような仕組みを作りたい。社員共通の具体的な「ものさし」を示したい。
- ・ プロミス IT 部門の中に、企画・要件定義といった「システム部門として変わらず必要になるところ」をきちんと残していきたい。「新しい技術が、どう仕事に使えるか」ということを考えられる人材がもっと多く必要である。IT から、ビジネスにつながるコンサルテーション的なことができるようになるべきだ。IT を活かして、ビジネスを最大化出来るようになることがプロミス IT 部門として重要なことである。

つまり、次のような「4つの職種（人材像）」が必要である。まず1つめがビジネスの戦略を受けてシステムを作るだけでなく、システム側からビジネスの戦略を支援できるようになるためのストラテジスト（戦略家）。2つめが、システム基盤技術に長けたシステムインフラ側のアーキテクト。これから複雑になるシステムにおいて、先を見据えた安定的なシステムインフラアーキテクチャが必要だからである。3つめがビジネス側の要望をしっかりと実現できるアプリケーション側のアーキテクト。4つめがパートナーをうまく活かし、コストを抑えつつ目的を実現できるプロジェクトマネージャーである。そしてさらにこの4つの職種とビジネス側の橋渡しをする「コーディネイター」も重要である。各ラインの長はこれらの職種を担う場合もあるだろうが、基本的にラインマネジメントは組織の管理者であり技術の管理者とは、別の役割と考えたほうがいい。

- ・ 一方で技術に長けた人材を大切にしたい。狭い範囲でのスペシャリストを作ってもあまり意味がない。もう少し幅の広い専門的なスキルを持つ人材は評価したい。ビジネスの最先端じゃなくてもいい。何か特化したもの、例えば運用系の基盤だとか、ネットワークが安定して稼動していることも評価してあげたい。見えないところも評価し、育成できる仕組みを構築したい。

これらの共通した人材に関する意見や、「ビジネス部門に対してどうあるべきか。何が重要か」をまとめて、以下のような「プロミス IT 部門要求モデル」を作成した。

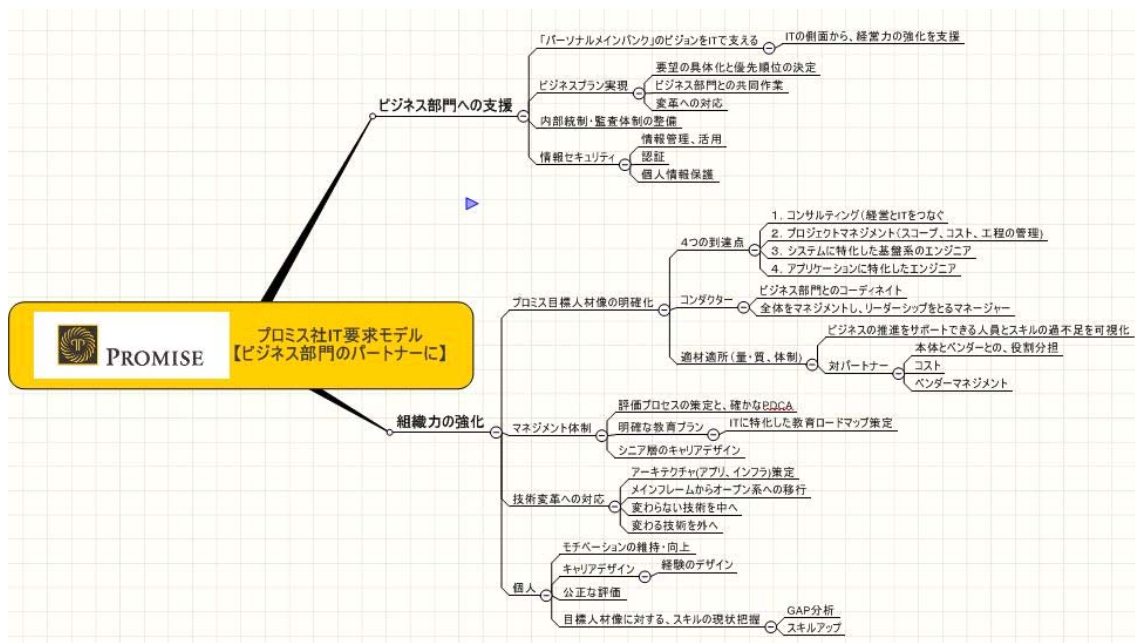


図 4-1 プロミスの要求モデル 出典:プロミス

5. 独自の機能モデル

次のステップとして、要求モデルを参照しつつ「プロミス IT 部門 To Be 機能モデル」を作成した。UISS などに記載されている一般的な機能の概念を参考にして進めたが、「プロミスがどうあるべきか」のモデルを作成することが目的であるので一般モデルとは少し違うまとめた方になった。例えばプロミスの IT 部門は、ビジネスと IT をつなぐ機能が明確になっており、営業店への対応や各関連省庁との折衝を専門に行っているチームがある。このような独自の機能は追加編集する形でまとめていった。

6. スキルセットの作成

To Be 機能モデルを作成したあと、機能を実行するために必要なスキルを洗い出していった。このとき、「IT をトータルとして実現できるか」ということを常に意識して作業を進めたため、最終的なスキル数は、約 1000 個となり、網羅的なスキルセットとなった（製品スキルは含まず）。スキルセットの中では上流系のスキルや、セキュリティ、パーソナル、コンプライアンスに関するスキルが主流を占めた。あえてそうしたというよりも重要な機能をカバーすることを考慮した結果、自然とそのような形になった。

7. 人材像について

ストラテジスト、アプリケーションアーキテクチャ、インフラアーキテクチャ、プロジェクトマネージャーを中心に、5職種14専門分野に目標人材像を定義した。

職種	専門分野	定義	職種	専門分野	定義
ストラテジスト	ストラテジー	ビジネス部門の経営方針と事業戦略を把握し、その実現のためのITにおける課題解決策を提案し、各種リソースの計画、企画、推進をコントロールする。	システム スペシャリスト	インフラ アーキテクチャ	ビジネス上の課題解決のためのインフラアーキテクチャを設計する。ビジネス課題の整理とインフラの枠組みを策定し、インフラ構成を設計し、システム開発におけるインフラとそれに伴う運用設計の指導等を行う。
プロジェクト マネージャー	プロジェクト マネジメント	プロジェクトマネジメント関連技術、ビジネスマネジメント技術を活用し、プロジェクトの立ち上げ、計画策定、実行、進捗管理を行い、計画された納入物・サービス及びQCD(品質・コスト・納期)に責任をもち実行する。		メインフレーム	システム基盤やホスト管理の領域において、ビジネス部門のIT課題解決に関するシステム設計、構築、導入、テスト、保守運用を行う。
アプリケーション スペシャリスト	ビジネス コーディネイト	ビジネス部門とIT部門とのコミュニケーションを円滑にし、両者のビジネスが最適に動くように業務を実行する。また、外勤とも法的・業務的な折衝を行い、必要な資料・情報・成果物などを作成、管理する。		分散システム	システム基盤、インターネット基盤などクライアントやサーバーの領域において、ビジネス部門のIT課題解決に関するシステム設計、構築、導入、テスト、保守運用を行う。
	バックオフィス コーディネイト	人事・財務等の管理部門とIT部門とのコミュニケーションを円滑にし、両者のビジネスが最適に動くように業務を実行する。		ネットワーク	ネットワークシステムの側面から、ビジネス部門のIT課題解決に関するシステム設計、構築、導入、テスト、保守運用を行う。
	アプリケーション アーキテクチャ	ビジネス上の課題解決のためのアプリケーションアーキテクチャを設計する。ビジネス課題の整理とアプリケーションの枠組みを策定し、パッケージ、独自開発のアプリケーションを選択、設計し、システム開発におけるアプリケーションとそれを組合わせた業務設計の指導を行う。		人財管理	人財資源確保のために、人財育成施策の企画、実行を行い、人的資源を最大限に活用できるように各種マネジメントを行う。
	開発	アプリケーションの運用・保守および監視、サービスレベル管理や、ユーザーの視点からアプリケーションの改善提案等を行う。また、アプリケーションの新規の製造・開発を行う。		リスク管理	法令および規範の管理体制確立、管理責任者の選定、遵守すべき法令および規範の識別、教育、周知徹底を行う。また、リスク分析や災害時対応計画など事業を継続させるために必要なマネジメントを行う。
	ユーザーサポート	アプリケーションやそれを使用するデータについてのサポート、ヘルプデスクなど技術的な支援を行う。		コスト管理	IT部門全体の予算・実績管理に責任をもち、財務分析、コスト管理等のマネジメントを行う。

図 7-1 プロミスの目標人材像

出典:プロミス

今の組織全体をマッピングするために、現在稼動している役割を担う職種/専門分野はすべて定義している。例えばリスク管理やコスト管理などのバックサポート系でも、他の職種と同じようにスキルで専門分野を表現するために「バックサポートスペシャリスト」職種を設けた。

それぞれの人材像（職種/専門分野）には、150～300ほどの必要スキルが割り当てられた。どの人材に何のスキルが必要なのかを長い時間をかけて議論したことで、詳細な人材モデルを構築することができた。先に機能モデルをまとめておいたことで、「機能を実現するためのスキルが外れていないか」を確認しながら進められたことが重要であった。

8. スキルフレームワークについて

プロミスでは作成したフレームワークのことを「キャリアフレームワーク」と名づけている。

職種	専門分野	レベル						
		Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	Level7
オペレーター	オペレーター							
プロジェクトマネージャー	プロジェクトマネージャー							
アプリケーションスペシャリスト	ビジネスコーディネイト							
	BOコーディネイト							
	APアーキテクチャ							
	デベロッパー							
	ユーザーサポート							
システムスペシャリスト	インフラ構築							
	メインフレーム							
	分散システム							
	ネットワーク							
バックサポートスペシャリスト	人財管理							
	リスク管理							
	コスト管理							

図 8-1 プロミスのキャリアフレームワーク

出典:プロミス

スキルアップと人材育成のためのフレームワークだが、社員として目指すべき到達点は明らかにしている。そのため「重要なスキルを獲得していくことがおのずとキャリアに繋がる」という考え方から「キャリアフレームワーク」とした。レベル感については、ITスキル標準とUISSを踏襲する形で1～7レベルと設定した。ITスキル標準フレームワークも、UISSフレームワークも「レベル3」が「一人前」ということで横串が通っている。そして「レベル4」から指導・育成の要素が入る。プロミスのフレームワークも、各フレームワークと横串は同じ視点で可視化したほうが理解しやすいためにそう設定した。ただし、上位レベルについては「レベル6」が実質的なゴール像であり、「社内top」という考え方である。「レベル7」は「社内だけでなく、業界内で認められる人」という定義であり、ある意味理想像に近い。ただ、現実感がないわけではなく、各団体のコミュニティに参加したり、外からの影響を直接受けたり、与えたりすることのできる人材像を一番上に持てきたいという考え方が根源にはあるため「レベル7」を設定した。

9. スキルの可視化

スキルセットとキャリアフレームワーク、レベル感を決定したことで社員のスキルの可視化が可能な状態になった。独自のスキルが数多くあるので既製品のツールは使えなかったが、ITスキル標準ユーザー協会のASPツール「SSI-ITスキル標準」は様々なスキルが追加でき、レベルの独自設定もできることから活用を決定した。IT部門社員向けに説明会を実施したあと、スキルの棚卸を実施。全ての社員のスキルを1つのフレームワーク上で表現でき、良い悪いは別にして現状の姿を把握することができた。

10. スキルポートフォリオの分析

現状を自社オリジナルのフレームワーク上で見えるようにできたものの、「本来どのようにフレームワーク上でマッピングされるべきか」という「目標値」はまだ明確でなかった。しかし、これを見出さないことには「現状と目標」のギャップが測れない。そこでプロミスは「目標値の仮説」を算出するために、パレートの法則を用いた。つまり、【レベル1-2：レベル3-4：レベル5-6=2：6：2】という仮説のもと、「あるべき姿」をフレームワーク上で可視化した。職種・専門分野別の目標値はもちろん、役職ごとの目標値や部門ごとの目標値までこの方法で算出した。目標値は本来、事業戦略や近い将来に発生する案件や採用率、分野別の離職率などまで視野に入れて算出する必要があることを認識していたが、そこまでやるよりも、誰もが理解できるシンプルな方法で示すことを選択した。上記のやり方によりある程度現実感のある有益な目標値を得ることができた。これにより、目指すべき基準値が明らかになり、基準に向けて育成していくというマイルストーンができたのである。スキルの把握だけにとどまらず、誰しもが認識できる目標値を示すことで、どこに向けて一步を踏み出すのかを明らかにしたことは、プロミスの「人財」育成にかける並々ならぬ意識を反映しているといえる。

11. 導入の成果

単にフレームワーク上で組織をマッピングしただけでなく、スキルのデータベースを持つことで様々なことが「見えた」。重要な機能を支えるべきスキルの中でも、どのあたりが充足していて、どのあたりが不足しているのかが明らかになった。単純に「レベル2だからレベル3になりなさい」ではなくて、部門として重要なスキルに優先順位をつけて、組織だった育成が可能になった。人材育成とは組織のパフォーマンスを上げることが目的であり、個人個人のスキルアップが組織力向上に繋がるように人材育成のPDCAを考えられるようになったことが大きい。

12. 今後に向けて

事業をとりまく環境は常に順風ではないため、今まで以上に人材育成にかけられるコストや、時間を確保できなくなるかもしれない。しかし IT 企画部の石田氏は『事業の核は「人材」であり、事業が掲げる「パーソナル・メインバンクへの進化」のために IT の役割は今後もっと大きくなる。ビジネスを支える IT 部門の人材育成が最も重要な取組みの 1 つであることに疑いはない。今回のプロジェクトで、効果的・効率的に人材育成を進めるうえでの基盤はある程度整ったと考えている。人材育成プロセスの高度化に向けてこれから一丸となって取り組んでいきたい』と語っている。

導入事例2「株式会社インフォセンス」

株式会社インフォセンス PMO 推進部 部長 吉村 操氏

1. インフォセンス会社概要

株式会社インフォセンス（以下、インフォセンス）は、総合物流企業である山九株式会社（以下、山九）の情報系関連会社として、平成元年4月に設立※1し、山九の事業領域である物流・ロジスティクスの広範囲な業務ノウハウと、高度なIT技術を武器に、山九のみならず、幅広くオープンな顧客の物流・ITニーズに対するソリューションをワンストップサービスで提供してきた。

また物流・ロジスティクスだけでなく、これまでに培ったIT技術を礎に、金融や医療、ERPなどへも事業の枠を拡大し、更なる顧客の企業価値を創造することで、競争の激しいIT業界の中で着実な成長を続けている。

このような状況の下、インフォセンスでは増加するプロジェクトを全社横断的に支えるべくPMO推進部を設置し、同部では継続的なプロジェクトの監視や、全社標準化の推進とともに、最大資産である”人財”の価値を最大限に高める為のミッションを行なってきた。

※1. 平成14年10月1日に、山九の情報関連会社である株式会社エス・シー・エスと合併し、その際に社名の変更、福岡市博多区への本社移転を行い、現在に至る。

（資本金：1億円、社員数：344名／平成19年7月現在）

2. インフォセンスが抱えていた課題

しかしながらこれまでににおいては、IT専門の企業でありながらITスキルに関する統一的な尺度がなく、個人、または組織的なスキル分析が行なえず、事業への展開や効果的な人材育成につながらないという課題があった。これを解決するには人材像やITスキルに関して「見える化」を実現する事が最優先と考え、「ITスキル標準」の導入を決定した。また、ユーザー企業である山九を支える立場として「情報システムユーザースキル標準」も参照した。「ITスキル標準、UISS」というスキル標準をベースに、自社オリジナルのスキル指標を策定するプロジェクトが、2006年10月に吉村氏のもと、スタートした。

3. 久保満社長のもと、理想的なトップダウンでプロジェクト開始

インフォセンス社内の人材育成について、最も強い関心と情熱を持っているのが他ならぬ久保満社長であった。今回のプロジェクト開始時のインタビューで久保社長は以下の様にコメントしている。

『業界や環境は変化を繰り返している。親会社である山九が総合物流企業である為、現

在は当社もロジスティクス（物流）にフォーカスを当てているが、将来的にはこれも変わることは十分ありうる。このとき、変われる土壌、つまり変化に耐えうる力を持っていることが最も重要であり、これを備えることで変われる企業になりたい。親会社に依存する企業にはなりたくない。

その為には、サービスレベルの向上と適正なコスト配分を心がけ、強い企業・良い企業としてのベースを作っていく。結果として、環境の変化に関わらず発展を継続できる企業にしていきたいと考えている。

良い企業というのは、社員が達成感を感じながら仕事ができている企業だと考えている。そうなる為には、良い意味で楽しみながら仕事ができる環境が必要で、企業として社員が楽しみを感じられるような場を提供していきたい。もちろん、これは育成についても同様だ。強引に押し付けるのではなく、社員が楽しみながら成長できるよう本人が気づく「きっかけ作り」をしていくべきだと考えている。

スキル標準を使って「見える化」を進めるのは、声の大きくない社員にもチャンスを与えたいという思いがあるからだ。プロジェクトの進捗や成果を確認していると、「普段そんなに目立つ人ではないのに、こんなに出来るのか！」と思える人が当社にはたくさんいる。そういう人を「見える」ようにしたい。

実際のスキルにおいては、当社はいわゆる「上流工程」だけの企業となることは考えておらず、基本であり最も重要な「つくり」の部分を外すつもりはない。従って、新人にはまず開発プロジェクトという世界の中で「ものづくり」を経験させたい。その経験が無いと、その先にある「全体管理」「コントロール」といったマネジメントの領域に到達することが出来ないからだ。

今回のスキル標準導入プロジェクトについては、構築段階で100点満点を目指してはいない。60点で構わないから、運用・運営に耐えうる環境をつくりたい。重要なのは継続的に運用すること、その為に構築後は、導入に関わったメンバーが伝道師となり、人材配置、活用方法、育成の重要性を伝えていかなければならない。何よりも「スキル標準はインフォセンスの将来の為に必要不可欠」であることを、自ら先頭に立って全社に向けて伝え続けていきたいと考えている』

この久保社長の考えや、中長期戦略をもとにインフォセンスの要求モデルを作成した。

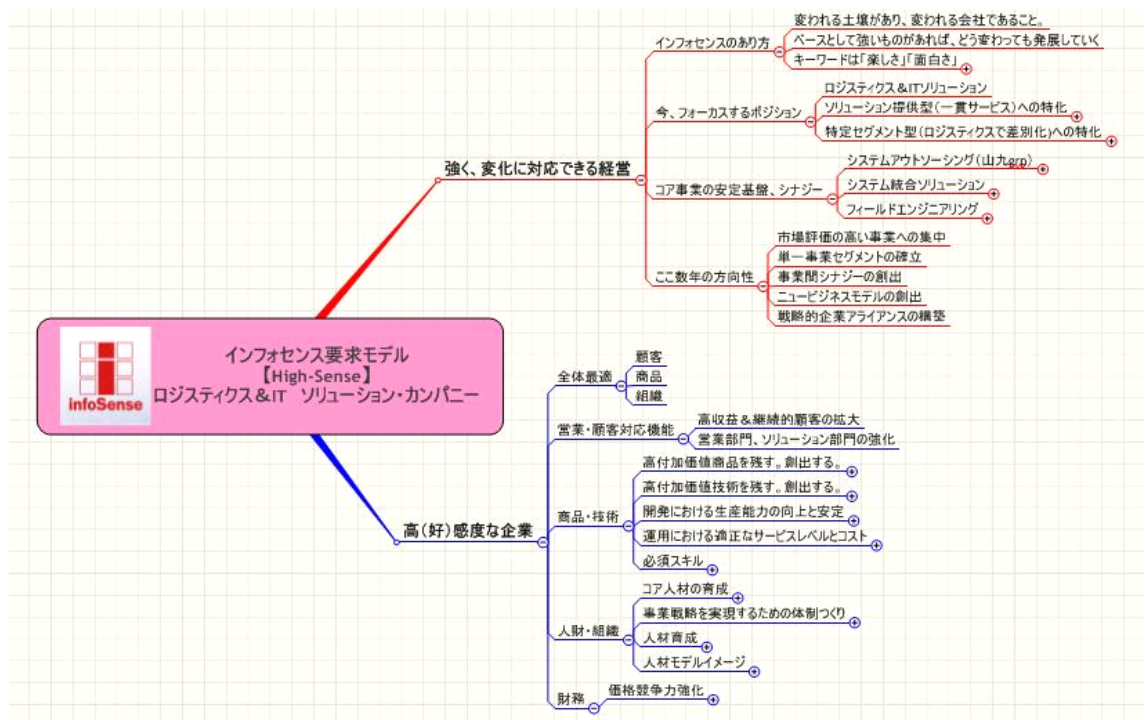


図 3-1 インフォセンスの要求モデル

出典:インフォセンス

4. 部門マネージャへのインタビュー実施

スキル標準の導入は全社員が関連する重要な取組みであるため、各部門から導入推進メンバーを集めてプロジェクトをスタートさせていた。そしてプロジェクトメンバーだけではなく、できるだけ多くのキーマンに、要求モデルやこのプロジェクトでやるべきことを説明しておくことが大切であった。支店が各地にあるため全員に説明やインタビューをすることは困難だったが、できるだけ多くのメンバーと面談する機会を設け、目標人材像やキャリアパスのイメージを確認していった。また、人材の育成に関して現在どんな取り組みをしているのかや、現時点の課題や今後どういった取り組みをしたいのか、するべきかについてもヒアリングを進め課題を具体的にしていっていった。

5. To Be 機能モデルと、目標人材像の紐付け

会社が求めていること、今回の導入プロジェクトでフォーカスしていること、現場が感じている課題などを洗い出したあと、「To Be 機能モデル」の作成に入った。物流のシステムを主体に、フィールドサポート系の業務など現行の業務が多岐に渡るだけでなく、今後強化し展開していく新規ドメインも含めて「インフォセンスが目的を果たすために必要な機能」を明確にしていった。

さらに、それぞれの機能をどのような人材が受け持つのかを明確にしなが、インフォ

センスの目標人材像を固めていった。人材像は事業戦略、経営戦略を IT で支える「ストラテジスト」から、マーケティング、セールス、コンサルタントまで多種多様で、合計 8 職種、10 専門分野となった。人材像を策定するにあたり、スキルを固めるまえに「この人材像とは何をするのか」を明確にする必要があった。こうすることでプロジェクトメンバーが共通認識を持ちながら会話することができたのである。

職種	専門分野	定義	職種	専門分野	定義
ストラテジスト	ストラテジー	ビジネス部門の経営方針と事業戦略を把握し、その実現のためのITにおける課題解決を提案し、各種ソリューションの計画、企画、推進をコントロールする。	インフラストラクチャ プロフェッショナル	アーキテクト	ビジネス上、IT上の課題解決のためのインフラアーキテクトを設計する。ビジネス課題の理解とインフラの特性を併せ、インフラ構成を設計し、システム構築におけるインフラとそれに伴う運用設計の標準を行う。
マーケティング	マーケティング	顧客の経営方針を把握し、その実現のための課題解決を提案し、各種ソリューションが成果の確保を行う。企画、推進およびマーケティングの市場の動向を予測かつ分析し、事業戦略、実行計画、実行計画および販売チャネル戦略などビジネス戦略の立案を実施する。		プラットフォームスペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャの領域において、システムプラットフォーム設計、構築、導入の運用管理を行う。
セールス	セールス	既存顧客への案件開拓アプローチ、新規顧客の開拓を行う。		データベーススペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャの領域において、データベース設計、構築、導入の運用管理を行う。
コンサルタント	ロジスティクス コンサルタント	物流作業の改善、提案支援、在庫管理、物流センターの発着・発着処理等のソリューションを提供する。		ネットワークスペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャの領域において、ネットワーク設計、構築、導入の運用管理を行う。
	ビジネス コンサルタント	経営改善計画、情報システム構築/基本計画の策定、IT戦略策定のソリューションを提供する。		モバイルスペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャの領域において、システム機材運用を行う。
プロジェクト マネージャー	PM	プロジェクトの進捗、利益確保支援、プロジェクト推進支援、リスク管理支援、プロジェクト監理、プロジェクト計画策定など、エンタープライズプロジェクトマネジメントの役割を担う。	バックサポート	エデュケーション	人材育成確保と定着のために、人材育成関係の企画、実行を行い、人材育成を最大限に活用できるような研修教育プログラムを管理、実行する。
	PM	プロジェクトの進捗、計画策定、実行、進捗管理、見積りを行い、契約上の納入およびDPOD(高コスト排除)に責任を持つ。実行する。			
アプリケーション プロフェッショナル	アーキテクト	ビジネス上の課題解決のためのアプリケーションアーキテクトを設計する。ビジネス課題の理解とアプリケーションの特性を併せ、設計し、バックエンド強固なアプリケーションを設計、設計し、システム構築におけるアプリケーションとそれを組み合わせた開発設計の標準を行う。			
	プロセスデザイナー	アプリケーションの要件定義、顧客(ビジネス部門)との交渉、各種デザイン(主にUI/UX)設計などを行う。			
	デバロップメント	アプリケーションにおける開発設計と開発を行う。			
	パッケージコーディネーター	業務に関するユーザーの要望を分析し、最適なパッケージのカスタマイズ、検証、導入及び保守を行う。			
	オペレーション	アプリケーションの運用および監視、サービスレベル管理、ユーザーの問い合わせからアプリケーションの改善提案等を行う。			

図 5-1 インフォセンスの目標人材像 出典:インフォセンス

6. スキルフレームワークについて

スキルフレームワークを策定するにあたり、IT スキル標準と UISS のレベル感を参考にした。レベル 1～2 がエントリーレベル、レベル 3 が「主体的にスキルを発揮し事業に貢献できる」レベル、レベル 7 が「業界をリードできるだけのスキルと経験を持ち、自社外からも認知される」レベルと設定した。

フレームワークの策定は社内キャリアパスと密接に繋がるため、職種ごとのレベル設定については、他職種とのバランスはもちろん、次のキャリアを想定できるように考えながら進めていった。例えば「セールス」はレベル 1 からスタートし、レベル 5 まで存在する。「セールス」の上位職種は「マーケティング」であり、レベル 3～レベル 7 が存在する。「セールス」のレベル 3～5 を経験している中で、「マーケティング」の知識やスキルを身に付け、キャリアパスを進めていくという意図を含んだフレームワークを策定したのである。

職種	専門分野	レベル						
		Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	Level7
ストラテジスト	ストラテジ							
マーケティング	マーケティング							
セールス	セールス							
コンサルタント	ロジスティクスコンサルタント							
	ビジネスコンサルタント							
プロジェクトマネージャー	PMI							
	PM							
アプリケーション プロフェッショナル	アーキテクト							
	プロセスマイネー							
	ナビロップメント							
	バックステージディネーター							
	オペレーション							
インフラストラクチャ プロフェッショナル	アーキテクト							
	プラットフォームスペシャリスト							
	データベーススペシャリスト							
	ネットワークスペシャリスト							
	セキュリティスペシャリスト							
オペレーション								
バックサポート	エデュケーション							

図 6-1 インフォセンスのスキルフレームワーク

出典：インフォセンス

7. インフォセンス スキルフレームワークの特徴

物流システムの構築で培った技術を、グループ内だけではなく外に向けたビジネスにも活用していくことが経営的にも大きなポイントである。

そのため「コンサルタント」職種内には「ロジスティクスコンサルタント」という専門分野を設けた。グループ外の物流企業に対して IT システムのコンサルティングを行うことがこの専門分野の役割である。彼らのスキルはコンサルティングスキルやユーザー対応力、上流のシステム開発技術、物流の知識などで構成される。このような発想は「IT スキル標準や UISS などのスキル標準は参照モデルとし、あくまで自社オリジナルの人材像とスキルを構築する」という意図から生まれたものである。スキル標準をそのまま使ったり、単なるレベル診断をしたりするだけではこのような発想はできず、「ロジスティクスをメインにした IT コンサルタント」の育成も実現できないことが分かる。自社の戦略とは何なのかを明確にしたうえでスキル標準を導入することの重要性が、このたった1つの専門分野からも読み取れるのである。

8. 導入の成果と今後について

インフォセンスはフレームワークと自社オリジナルのスキルセットを IT スキル標準ユーザー協会のASPツール「SSI-IT スキル標準」に搭載して運用を開始している。社内での報告会や説明会を地道に実施した効果から、導入から運用開始まではスムーズだったが、それでもスキルの「読み方」やレベル感の把握の仕方については認識に多少のズレはある。そのような運用上起こる課題は、運用の中でカバーしていくしかないのだが、「何よりも人材育成のPDCAを運用できる基礎を構築できたことが大きい」とプロジェクト責任者の吉村氏は語っている。今後は、スキルのブラッシュアップや現在のスキルポートフォリオの詳細な分析など、より実践的な活動を行うとのことだが、ビジネス展開や人材育成に確固たる理念を持つインフォセンスは、スキル標準の活用により大きな飛躍を遂げるだろう。

導入事例3「ヤンセン ファーマ株式会社」

1. 2010 年ビジョンに向けての危機意識

ジョンソン・エンド・ジョンソングループの一員として医薬品事業ビジネスを展開するヤンセンファーマは、社員数約 1500 名。情報システム部門は、社内の部門担当者と協力ベンダーから構成する約 50 名の組織で、IT 化投資計画・システム開発・運用サービスなどを通じて、ビジネスに貢献している。

2000 年、同部門は自社の事業戦略に基づき定められた「2010 年ビジョン」に対して、組織としてどう対応するべきかを 1 年間かけて議論した。その結果、ビジョン実現に向けて組織が抱える課題は、大きく以下の 2 点に集約された。

「情報システム部門に必要な機能を明確にしなければいけない。必要な機能が不明確であれば、2010 年ビジョンを支える最適なヤンセンファーマ情報システム戦略を策定できない。

「情報システム部門に必要な人材像を明確にしなければいけない。ビジネスの変化に対応できる積極的な情報システム戦略が不可欠だが、現状のままでは、2010 年までにどのような人材像をどれだけ育成するかという計画が立案できない」

この課題認識に基づき、同社は一からの人材育成システムを作るのではなく、UISS を用いた人材育成の仕組み作りに取り組んだ。推進役を担ったのは、情報システム部門の IM マネジメントである。

2. 計画的な人材育成へ UISS 活用

ヤンセンファーマでの UISS 活用の流れは、本有効活用ガイドでも触れている導入手順をベースに、ヤンセンファーマ独自の理念や要求を盛り込んだものだ (⇒ 図 2-1 ヤンセンファーマへの UISS の導入の流れ)。

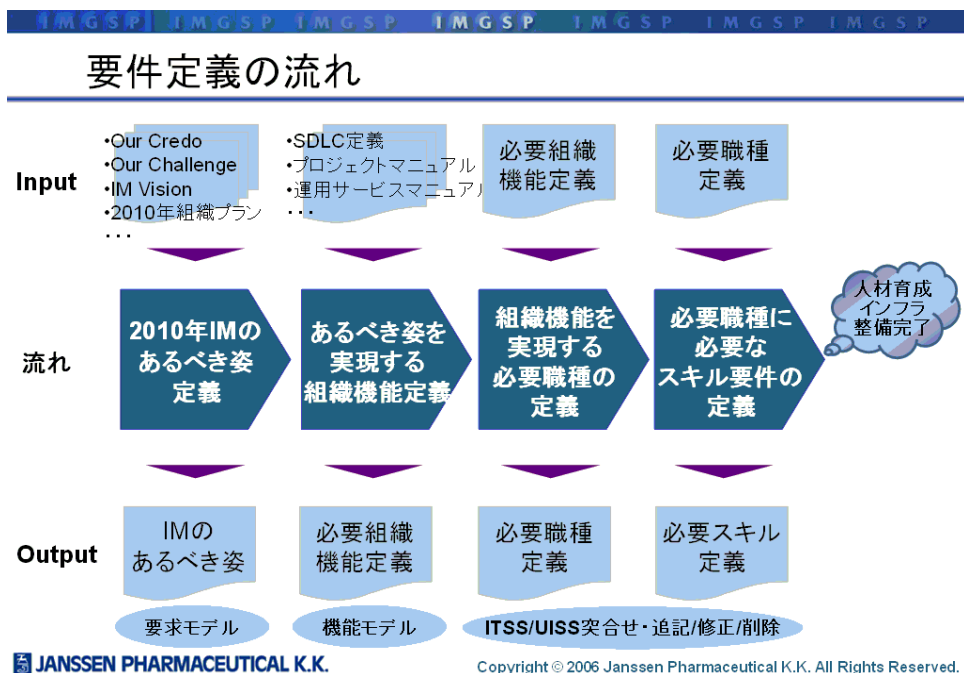


図 2-1 ヤンセンファーマへの UISS の導入の流れ

2.1. 「要求分析」

情報システム部門に必要となる機能とあるべき組織の姿は、ロジックツリーの形で可視化した。目標は、もちろん 2010 年ビジョンの実現に向けて、情報システム部門が最適なサービスを提供することである。

要求の可視化には、同社の CIO も積極的に参加し、結果的には、CIO の描く情報システム戦略を、マネージャ以下、すべてのメンバーの共通認識とすることができた。またロジックツリーの中で、各組織の役割や機能を整理すると同時に、2010 年にさらなる成長を遂げているヤンセンファーマを支える人材育成が不可欠であることも明確になった。その実現のためには、具体的な目標となる「基準」の必要性も、十分に認識されたのである。

ここで明確になった、2010 年のヤンセンファーマを支える人材育成の基本方針は、多くの経験を積んだ人材、そして優れたリーダーを育てること。UISS の導入推進役を担う IM マネジメントのミッションは、その人材育成を促進するキャリアプランの可視化と、メンバー個人のモチベーション向上であった (⇒ 図 2-2 2010 年 Vision と人材育成戦略の位置、図 2-3 2010 年組織機能モデルの定義)。

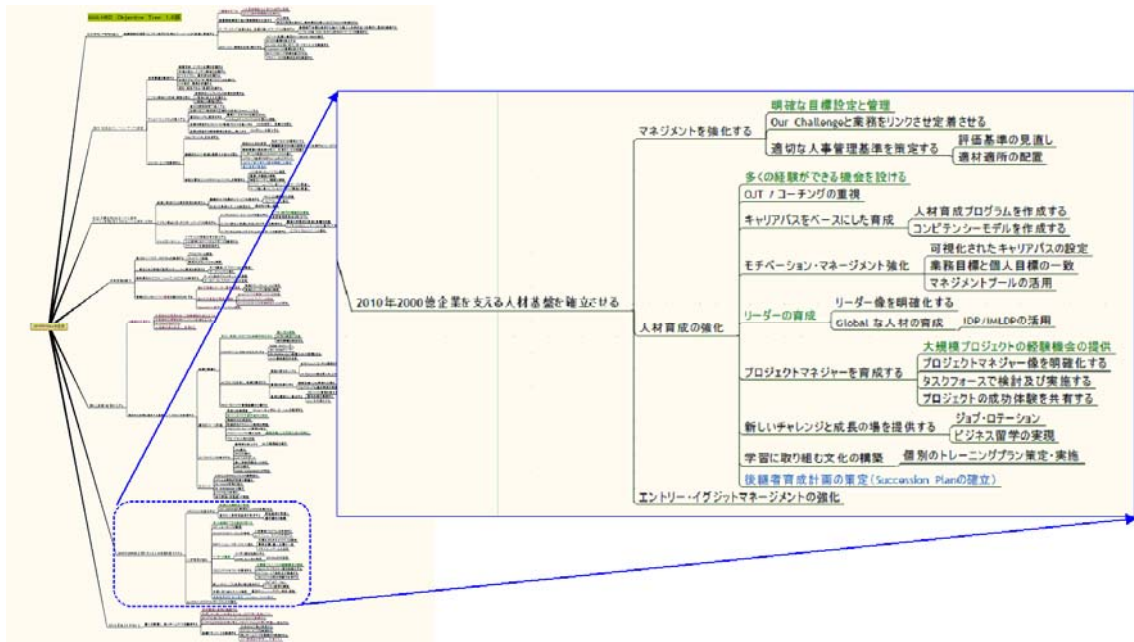


図 2-2 2010 年 Vision と人材育成戦略の位置付け

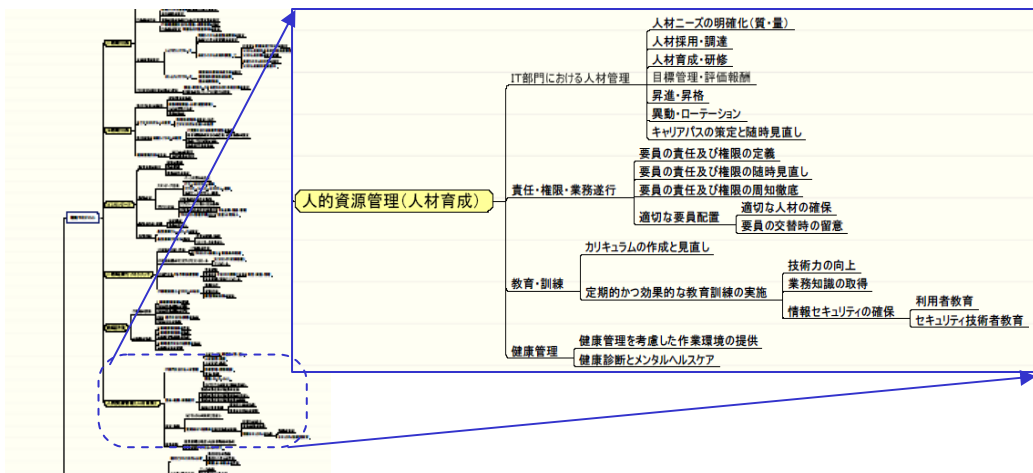


図 2-3 2010 年組織機能モデルの定義

2.2. 「業務機能策定～UISS との突合せ～スキルセット策定」

UISS の導入には、情報システム部門の 6 名のマネージャが積極的に関わった。導入推進メンバーは 2006 年 8 月、UISS を勉強することから始めた。

当時の状況について、情報システム部の UISS 活用リーダーである企画グループ長は「メンバーはもともとスキル評価の明確な指標がなかったことに不満がありました。したがっ

て、今回の活動を嫌がることはなく、皆、必要なスキルやすでに持っているスキルを明確にすることに前向きでした」と説明する。

次に UISS の機能・役割定義と、各組織の機能を比較して、組織としての機能の過不足をチェックするとともに、UISS で不足する部分については積極的に書き足した。「ヤンセンファーマの言葉に置き換えてカスタマイズしないと、血が通ったものにならない」（企画グループ長）ためだ。

自社固有のカスタマイズについて企画グループ長は、「製薬会社という業種を考えると、現在のUISSではコンプライアンスやセキュリティの部分が弱い。この部分はこれからもっと書き加えていかなければならないと思っています」としながら、「情報システム部門では、サービスマネジメントの考え方をすでに確立できていましたから、この部分は導入の段階で大きく書き加えました」と話す（⇒ 図 2-4 ヤンセンファーマのキャリアフレームワーク）。

ヤンセンファーマ人材の職種定義は全部で 14 種類。これはヤンセンファーマで定める組織上（もしくは機能上）の職種をUISSの機能・役割定義を参照しながら定義したものだ（⇒ 図 2-5 職種定義（一部））。

また、企画グループ長によれば、スキル定義では IS スキルだけではなく、業務に関わるスキルも重視したという。「UISS は IS スキルに限定して定義されていますが、実際の組織ではヒューマン系のスキルの方が圧倒的に重要です。そして、そのスキルは人によって得意不得意のばらつきもある。もちろんヒューマン系のスキルを表現する難しさはありますが、何をしなければいけないか、ヤンセンファーマの人材として何が求められているのかという視点から整理し、多くのスキルを定義した」のである。

レベル	職責 専門分野	プロジェクト・マネージャ	ビジネス・システム・アナリスト	アプリケーション・デザイナー	ITアーキテクト	インフラストラクチャ・エキスパート	アプリケーション・マネージャ	サービス・マネージャ	セキュリティ	コンプライアンス	IMプランナー				IMラインマネジメント
											プログラム マネジメント	人材開発	ファイナンス コントロール	契約管理	
9	社内の第一人者 全社のIT戦略決定に大きな影響を与えられる経験と実績を有するレベル。社内的にも貴重なスキルを有し、下位レベルを指導・助言するレベル。														
8	部門の第一人者 全社的な業務、関連部門が連動に渡る複雑な業務、高い現実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。														
7	部門内の第一人者 全社的な業務、関連部門が連動に渡る複雑な業務、高い現実性を求められる業務を主体として推進するレベル。														
6	部門内の第一人者 全社的な業務、関連部門が連動に渡る複雑な業務、高い現実性を求められる業務を主体として推進するレベル。														
5	(革新創造・リーダー的) 実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、担当業務をリードするレベル。発見された業務上の課題解決を最適な解決策をもってリードするレベル。														
4	(創意工夫的・影響力) 専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独立で実行するレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決するレベル。														
3	(推進運動的) 限定的・部分的なタスクを独力で実行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。														
1.2	(エントリー) 上位レベルのサポートを要しながら限定された役割を遂行するレベル														

図 2-4 ヤンセンファーマのキャリアフレームワーク

	シートの定義
プロジェクトマネージャ	プロジェクトマネジメント関連技術を活用し、アプリケーション、IT基盤に関わるITプロジェクトの定義、詳細計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された目標達成に責任を持つ。
ビジネスシステムアナリスト	中長期的に会社の経営方針/戦略を把握し、ビジネスとの密なコミュニケーションを通じて、IT戦略に基づいてプロアクティブに情報化戦略を提案する。ビジネスの課題・要求を理解して、それらの課題解決、要求実現のために提案し、リードする。情報化プロジェクト計画の過程では、ビジネス要件確保のためにプロジェクトとコミュニケーションを計る。
アプリケーションデザイナー	製薬業固有の業務知識、社内各種業務プロセス理解、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、アプリケーションの設計、開発、テスト、リリースに責任を持つ。上級スタッフはアプリケーション・スペシャリストとしてビジネス・システム・アナリストと共にITソリューションの検討や基本構想策定に参画する。
ITアーキテクト	アプリケーション、システム基盤に関する最新の技術動向を把握し、適切な設計・開発手法を活用して、アプリケーション・アーキテクチャ並びにエンタープライズ・アーキテクチャの検討・設計をする。また、ヤンセンファーマの中長期的IT戦略の作成及び理解し、個別のソリューション開発プロジェクトに対して、情報システム全体の整合性、一貫性、実現性に対するリスク評価の観点でレビュー・アドバイスすることができる。

図 2-5 職種定義(一部)

2.3. 「現状把握」

完成したスキルセットに対して、情報システム部門の社員 20 名が、自分のスキルを評価するとともに、マネージャとの面談でスキルの確認を行った。社員の評価に対しては、マネージャ 6 名がレビューをした。

企画グループ長は社員の評価について次のように話す。

「評価は担当者の性格が出ます。自信がある人は強気な評価になるし、控えめな人は控えめになる。もちろん、この評価自体を人事評定に使うわけではないので、グループごとに評価にばらつきがあっても問題はありません。ただし控えめな評価をする人に対しては、なぜ控えめになるかを面談時に確認するなど、正確に現状を把握することを心がけました」

20 名全員との面談が終了したのは 2007 年 2 月。ヤンセンファーマでは、今後は四半期ごとのマネージャとの面談と、年 1 回のスキルたな卸しを予定している。

3. 機動的な組織運営へ ～ UISS 活用の成果 ～

ヤンセンファーマの情報システム部門では、社員 20 名に対して UISS を導入した。企画グループ長は大きな成果として、組織運営に対する姿勢の変化を挙げる。

「一番の効果は、組織として必要なスキルと、担当者のスキル量が明確になったことにより、組織を見直すことに積極的になれたことです。これまでは、組織を変えると、これまで成果を出していたパフォーマンスを維持できるかどうか心配でしたが、今はスキルという明確な裏づけがあるので、その心配が不要になった。この結果、かなり先を見た考え方ができるようになりましたね」

さらに役割分担の明確化も、組織にとって大きな成果をもたらした。「組織ごとの役割が明確になり、これまでよりコミュニケーションがスムーズになりました。例えば組織を見直す際に、中間的な業務の分担が不明確になるといった問題が確実に減った。また、必要なスキルが明確になっているため、人材採用の基準も、より明確になった」のである。

さらに、企画グループ長は、社員が自分のスキル課題を明確にできるメリットも大きいと指摘する。「これまでは、プロジェクトマネジメントが弱いから、プロマネ研修を受けなさい、としか言えませんでした。それが UISS の導入で、プロマネのリスク管理に関するスキルだけが弱点なので、それをどう OJT で強化していくかを、本人とマネージャが議論できるようになった」のだ。

必要なスキルの明確化は、部員のモチベーション向上にもつながっている。企画グループ長は次のように語る。

「自分の弱いところがわかり、それを強くすることができるのであれば、部員のモチベーションが上がります。部員一人ひとりのパフォーマンス、すなわち組織のパフォーマンスを維持するには、やはりモチベーションの維持がとても大事だと思います」。

ヤンセンファーマは UISS の導入で、汎用的なツールも活用している。企画グループ長はその有用性について、次のように説明する。

「市場で評価の高いスキル管理ツールを採用しました。このツールによって、UISS のスキル定義をベースにした変更、削除、追加が容易にでき、自社に合った人材像の策定に非常に役立ちました。一部では、IT スキル標準のスキル定義も有効利用しています。すべてを一から考えるより、基本的なスキル定義を備えたツールを使う方が、効率的に作業を進めることができ、運用面でも効果が大きい。スキル定義自体は自ら考えなければよいものはありませんが、ツールが策定作業や運用の効率化に不可欠であることは間違いありません。ただしツール活用で最も重要なのは、ツールの機能ではなく、人材に対する我々の思いだという点は常に意識しています」

そして企画グループ長は、「ここからわたしたちが何を見出そうとしているのか？ それは、部員一人ひとりのポテンシャルです」という点を強調する。

図 3-1、図 3-2はヤンセンファーマで使ったスキル管理ツール上で構築されたヤンセンファーマフレームワークに社員のスキルデータをマッピングしたものである。図 3-1は、1人のスキルデータの分布状況を示しており、個人の強み弱みが可視化されている。これを見れば、現在自分が担当している職種に応じて、次のレベルに行くために不足しているスキルが明確になる。キャリアチェンジの可能性も見逃せないポイントだ。そして、不足スキルとトレーニングとを連携させていけば、事業戦略に即した育成計画が策定できる。また、人員のローテーションを検討する際に、適材適所を実現するための効果的な材料にもなる。

職種	専門分野	1-2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級	8等級	9等級
		Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	Level7	Level8
プロジェクトマネージャー	-		*	*	*	*	*	*	*
ビジネス・システムアナリスト	-				*	*	*	*	*
アプリケーション・デザイナー	-	*	*	*	*				
ITアーキテクト	-				*	*	*	*	*
インフラストラクチャ・エキスパート	-	*	*	*	*				
アプリケーション・マネージャ	-	*	*	*	*				
サービス・マネージャー	-				*	*	*	*	*
セキュリティ	-			*	*	*	*	*	*
コンプライアンス	-			*	*	*	*	*	*
IMプランナー	プログラムマネジメント				*	*	*	*	*
	人材開発				*	*	*	*	*
	ファイナンスコントローラー			*	*	*	*	*	*
	契約管理			*	*	*	*	*	*
IMラインマネジメント	-					*	*	*	*
コンピテンシー	-	*	*	*	*	*	*	*	*
ヤンセン人材要件	-	*	*	*	*	*	*	*	*

図 3-1 個人スキル分布

図 3-2は全員のスキルデータを重ね合わせたもので、グループや組織全体の総合力が可視化されている。組織のリーダーや経営者にとって、総合的な視点は重要だ。まず、全体の弱みと強みを把握し、事業戦略に連動したTo Be機能モデルで、現状と目標のギャップを明確にする。それらを基に人材投資計画を策定すれば、情報システム部門として、ビジョンの実現や事業戦略の遂行に貢献するサービスが提供できる。UISSの活用は、こうした人材育成の戦略的アプローチを可能にする。

職種	専門分野	1-2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級	8等級	9等級
		Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	Level7	Level8
プロジェクトマネージャー	-		*	*	*	*	*	*	*
ビジネス・システムアナリスト	-				*	*	*	*	*
アプリケーション・デザイナー	-	*	*	*	*				
ITアーキテクト	-				*	*	*	*	*
インフラストラクチャ・エキスパート	-	*	*	*	*				
アプリケーション・マネージャ	-	*	*	*	*				
サービス・マネージャー	-				*	*	*	*	*
セキュリティ	-			*	*	*	*	*	*
コンプライアンス	-			*	*	*	*	*	*
IMプランナー	プログラムマネジメント				*	*	*	*	*
	人材開発				*	*	*	*	*
	ファイナンスコントローラー			*	*	*	*	*	*
	契約管理			*	*	*	*	*	*
IMラインマネジメント	-					*	*	*	*
コンピテンシー	-	*	*	*	*	*	*	*	*
ヤンセン人材要件	-	*	*	*	*	*	*	*	*

図 3-2 スキル全体分布

(注：図における濃淡は、濃いものが人の分布が多く、薄いものが人が少ないことを示す。)

4. 管理者によるコーチング育成 ～ 今後の課題と計画 ～

UISS 活用で苦勞した点は、やはり現場で忙しいラインマネージャに、UISS 活用に向けた作業に対して、どこまで時間を割いてもらえるかという点にあった。UISS を導入する目的や効果は共有化できていたが、現場のラインマネージャは、それを認識しながらも、膨大な日常の業務をマネジメントしなければならない。UISS の導入では、それを前提に理解や協力を得ることが重要だ。

すでに UISS の運用フェーズを迎えているヤンセンファーマだが、企画グループ長には、今後の課題が明確になっている。

「部下の育成には、コーチングが非常に重要だということが、この活動を通じて組織の中で共通認識となりました。部下が成長するかどうかは、マネージャの育成能力が大きく影響するためです。そこで今回の取り組みを機に、コーチングノートを導入しました。マネージャは部下の課題に対して、何をコーチングし、どのような効果があったかをノートに記述する。それをマネージャ同士が共有し、お互いに指摘することで、コーチングのスキルを向上していくことが狙いです」

職責のレベルの考え方で、レベル判定に対人面のスキルを規定しているのも、ヤンセンファーマ固有のものだ。(⇒ 図 4-1 PMのハイレベル人材定義)

コーチングの内容をマネージャ同士で共有するといっても、現実には難しいのではないか。この疑問に対して企画グループ長は「今回の活動を通じて、意見をぶつけ合うことができ、従来にない信頼関係を醸成することができました」と自信を見せる。

IM 管理グループの担当メンバーもコーチングの重要性を認識し、次のように語る。

「マネージャは本来、マネジメントアテンションに時間を使わなければならないが、どうしてもプレイングマネージャになってしまうという状況がありました。今後は、コーチングにいかに関与を傾けさせるかが非常に重要です」

こうした側面でも、UISS を導入により、役割を明確化したメリットは大きい。マネージャとしての役割が不明確なままでは、プレイングマネージャという役割だけを重視するマネージャが、コーチングに時間を割くとは限らないからだ。

JP 等級 目安	プロジェクト マネージャ	プロジェクトマネジメント関連技術を活用し、アプリケーション、IT基盤に関するITプロジェクトの定義、詳細計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された目標達成に責任を持つ。			
		期待人材像	対仕事面のスキル	対人面のスキル	
	8	部内の第一人者	複数カンパニーやグローバルのプロジェクトを統括し、後進プロジェクト・マネージャの総合的な指導、育成を行うことができる。自社のみならず、J&Jとしての全体最適および利益拡大を強く意識し、それを実現するためのカンパニー間またはグローバルの交渉を独力で実施することができる。	独力でカンパニーを超えたプロジェクトマネジメントを行えるだけでなく、幅広いユーザーの満足度の向上を強く意識し、グローバル関係者、各社CIO、IM関係者などから、信頼を積みながらプロジェクトを実行することができる。足りないリソースはカンパニーを超えてグローバルに調整・交渉することができる。	カンパニーを超えて高い目標を共有しながら関係者を牽引することができる。複雑な環境を機動的に対応し、常にリスクを先回りした調整・交渉を実行することができる。自社のみならず、関係各社の業務を考慮した提案や、システム構築の調整・交渉を行うことができ、利害の不一致が発生しても、独力で国内およびグローバルの上層部を相手に調整することができる。
	7	部・課内の第一人者	全社またはカンパニー横断的な観点で複数のプロジェクトを統括し、後進プロジェクト・マネージャの総合的な指導、育成を行うことができる。全体最適および自社の利益拡大を強く意識し、それを実現するための全社的な交渉を独力で実施することができる。	総合的なプロジェクトマネジメントを行えるだけでなく、プロジェクト・関係者や後進の指導、育成ができる。プロジェクト・関係者や、最終的なユーザーの満足度を向上させるための、プロジェクト・管理の仕組み作りも独力で実施することができる。足りないリソースを明確に把握し、独力で全社的な調整・交渉を行うことができる。	常に高い目標とリスクを想定し、プロジェクトの急進を促しながら実行することができる。交渉やコミュニケーションに関して後進の指導、育成ができる。全社の業務を考慮した提案や、システム構築の調整・交渉を行うことができ、利害の不一致が発生しても、独力でMCの全社を相手に調整することができる。プロジェクトメンバーのモチベーションを適切にコントロールし、チームを高意に育成しながら、高い成果を導き出すことができる。
6	部・課内の第一人者	プロジェクトを実施するだけでなく、プロジェクト活動を通じてプロジェクトメンバーを育成することができる。プロジェクト全体のリソース配分状況を独力で把握することができる。関係ビジネスエリアへの、配置移動や交渉、調整を実行することができる。	独力で総合的なプロジェクトマネジメントを行える。プロジェクト・関係者や最終的なユーザーの満足度の向上を強く意識し、それを実現するステップを独力で考え進めていくことができる。足りないリソースを明確に把握し、独力で関係部署やパートナーとの調整・交渉を行うことができる。	常に高い目標とリスクを想定し、うまくプロジェクトメンバーと歩調を合わせながらプロジェクトを実行することができる。交渉やコミュニケーションに関して後進の指導、育成ができる。担当ビジネスエリアだけでなく、関連する他のビジネスエリアを含めた長期的な業務を考慮した提案や、システム構築の調整・交渉を行うことができ、利害の不一致が発生しても独力で複数部門の調整を行うことができる。プロジェクトメンバーのモチベーション向上に努め、課題があれば直轄メンバーやその上司と向き合い、調整し、成果を導き出す事ができる。	

図 4-1 PM のハイレベル人材定義

5. 「理念・信念・ものづくりの楽しさ」～ 本事例の特徴 ～

今回のインタビューを通じて、UISS 活用の取り組みが成功した要因として、UISS が提供している活用アプローチを採用したことで、ヤンセンファーマの会社の理念、UISS 活用の目的や効果が、正確に社員の間に浸透できたことが挙げられる。これが推進役となった企画グループ長、IM 管理グループ担当メンバーが判断した方針が、導入途中で揺らぐこともなく、短期間で導入を実現し、効果を創出するという結果につながっている。

経営戦略に基づき、要求モデルや機能モデルを構築し、機能やスキルを定義し、継続的な運用を通じて改善していくという UISS 活用のアプローチは、情報システムの導入アプローチと共通している。

情報システム部門の醍醐味に対して、企画グループ長と IM 管理グループの担当メンバーは、口を揃えて、「ものづくりは楽しいですから」と答えられた。

最近の情報システム開発では、聞かれることが少なくなった言葉かもしれない…。

6. 会社概要

会社名 ヤンセン ファーマ株式会社

JANSSEN PHARMACEUTICAL K.K.

設立 1978 年 4 月

資本金 10 億円

代表取締役社長 関口 康

売上高 838 億円 (2005 年 12 月期)

従業員数 1379 名 (2005 年 12 月期)

所在地 〒101-0065 東京都千代田区西神田 3-5-2

事業所数 支店 16、研究所・工場、物流センター 2

事業内容 医薬品および医薬関連製品の開発・製造・販売

導入事例4「花王株式会社」

1. グローバル化に向けた IT 人材育成基盤が必要に

花王の情報システム部門は、業務部門に配置した IT 担当者を含め、240 名で構成されている。ユーザー企業でありながら、同部門は要求定義から運用までをすべてサポートできるプロフェッショナル集団である。同部門はまた、いわゆる「IT 採用」を行い、継続的に高い技術力を維持している。

花王ではグローバル化が重要な経営目標の一つである。したがって各部門にとっては、それを支える組織作りが課題だが、情報システム部門については、外部コンサルタントによるアセスメントで、「人材育成の強化、キャリアパスの考え方の整理が必要」という点が指摘された。

一方で、情報システム部門アプリケーショングループの A 部長も同じ課題を認識していた。A 部長によれば、「グローバル企業を支える大規模な情報基盤を設計するには、深い業務知識や幅広い技術スキルが必要であり、現状のスキルだけでは対応できない」という状況に直面していたためだ。

そこで花王では、情報システム部門で優秀な人材を継続的に育成する仕組みが必要だと判断し、検討を開始。A 部長は情報システム部門に求められた人材育成の仕組みについて、次のように説明する。

「キャリアパスを作り、定期的にローテーションさせることで、バランスの取れた人材を育成するための仕組みが必要でした。それを計画的に進めていくには、情報システム部門のスキルを指標化して、評価する必要がある。また、スキルを評価する指標は、花王だけでしか使えない指標にはしたくないと考えていました。担当者が、社外の人材と比べて自分がどのレベルにあるかを把握できれば、モチベーションの向上にもつながるためです」

こうした方針に基づき花王では、IT スキル標準も参照しながら、UISS の導入を中核としたスキル評価システムの構築を決断した。

2. UISS 活用

花王でのUISS活用の流れは、図 2-1の通りである。

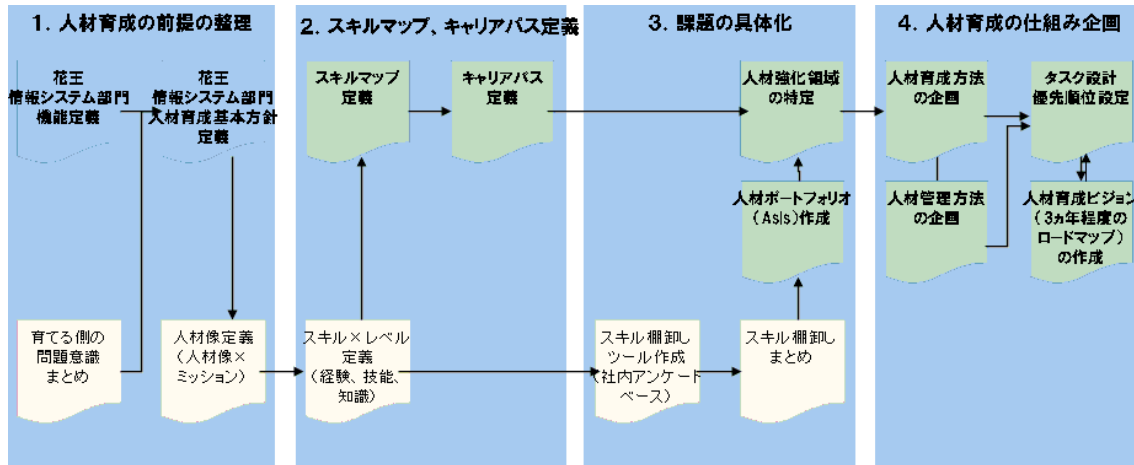


図 2-1 花王の UISS 活用の流れ

2.1. 組織の課題を解決できる人材像…「要求分析」

具体的に、どのような人材育成の仕組みが必要なのか。これを明確にするため、花王ではまず、現在の情報システム部門の課題、その課題を解決できる人材像を次のように明確にした。

- 「花王グループ全体に貢献できる、グローバル化」が課題 ⇒ グループ一体化運営、業務改革を推進する「企業戦略、事業戦略と同期し、提案できる人材」
- 「ERP パッケージへのシフト」が課題 ⇒ 「パッケージ評価能力、活用能力を持った人材」
- 「内部統制の強化」が課題 ⇒ 「ルール制定と確実な施行をリードできる人材」
- 「業態変更に併せたシステム融合」が課題 ⇒ 「PM能力、ネゴシエーション能力のある人材」

そしてこれらの課題を解決できる 8 つの人材像を、花王独自の名称で定義した (⇒ 図 2-2 花王IT人材像)。

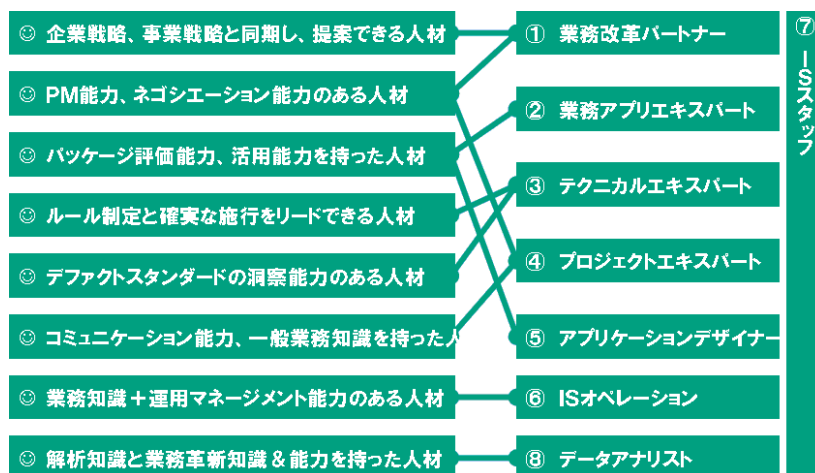


図 2-2 花王 IT 人材像

2.2. 組織の役割と、人材像を紐付ける…「業務機能策定」

UISS の推進には、A 部長も含め、4 名が対応している。

例えば A 部長の担当するアプリケーショングループでは、「業務アプリエキスパート」と、「アプリケーションデザイナー」が、主として求められる人材像である。これらの人材像と組織の機能を紐付けることで必要な人材が明確になるが、A 部長はまず、現状を把握することが重要だったと話す。

「人材像を定義したことで、業務アプリエキスパートとアプリケーションデザイナーが 7 割、テクニカルエキスパートが 2 割という実態が把握できました。もちろん 1 人が何役もこなしていますが、その状況も明らかにできた。どのような人材が必要かという以前に、マネジメントの観点では、現状の分布が把握できることに大きな意義があります」。

2.3. 情報システム部門に必要な機能領域へ…「UISS との突合せ」

UISS の機能・役制定義は 30 ページ以上に及び、数百以上の機能・役割を網羅している。

A 部長は、花王における情報システム部門の役割と、UISS のタスクフレームワークを比較し、花王としてスキルを可視化するべき範囲のスコーピングを行った。最終的に絞り込んだのは、UISS のタスクフレームワークにある 15 の機能領域のうち、「プロジェクトマネジメント」、「IS 企画」、「IS 導入」、「IS 企画評価」、「IS 保守/運用」の 5 つである (⇒図 2-3 スキル可視化する機能領域のスコーピング)。

機能領域	機能概要	採否	備考
事業戦略策定	事業環境分析、情報技術動向分析、ビジネスモデル策定への助言など	-	
IS戦略策定	対象領域ビジネス・環境分析、情報化戦略の策定、全体計画の策定など	-	* 別途定義している「業務改革パートナー」に相当すると判断
IT基盤構築・維持・管理	IT基盤戦略の策定、IT基盤の構築・標準化・統制・評価など	-	
IS戦略実行マネジメント	情報化戦略の分析、戦略実現のモニタリング・全体コントロールなど	-	* 「IS戦略策定」に同じ
プロジェクトマネジメント	プロジェクト計画策定、実行管理	採用	* 現場実務においてはプロジェクトマネージャーとアプリケーションエンジニアは人材として未分化 * 別途「プロジェクトエキスパート」を人材定義したが、「開発プロジェクトマネジメント」とし、IS導入に組み込む形で採用
IS企画	個別化案件の企画・計画、調達マネジメントなど	採用	* 「システム化企画」として採用
IS導入	アプリケーションの設計・開発・移行、インフラの設計・開発・移行	採用	* 「アプリケーション設計・開発」として、アプリケーション関連部分を採用
IS企画評価	個別化案件の企画評価	採用	* 「システム化企画評価」として採用
IS活用	情報システムの活用推進、情報リテラシー向上	-	
IS保守・運用	情報システムの保守、情報システムの運用	採用	* 「アプリケーション運用・保守」として、情報システムの保守に関する部分を採用
IS戦略評価	情報化戦略の評価	-	* 「IS戦略策定」に同じ
事業戦略評価	事業戦略の評価	-	
セキュリティ	セキュリティ方針、規準の策定、分析・見直しなど	-	
共通業務	資産管理、コンプライアンスなど 共通業務機能全般	-	
システム監査	システム監査の計画、実施、報告	-	* アプリケーションエンジニアとしてのシステム監査への関与は限定的と判断し、採用せず

図 2-3 スキル可視化する機能領域のスコーピング

2.4. 自己評価できる言葉に…「スキルセット策定」

UISS の機能・役割定義に記載されているスキル定義は、花王で理解されている言葉に置き換えた。「UISS の汎用的な用語のままでは、花王の中では意図が伝わりにくいと感じた」（A 部長）ためだ。

こうして花王独自の用語でスキルセット策定していくが、作業はスムーズに進んだわけではない。A 部長は、時間を費やした要因について次のように説明する。

「小項目で評価すれば、それぞれの項目は容易に判断できますが、全体の項目数が膨大になってしまいます。逆に大項目で評価すると項目数は少なくなるが、個々の項目のスキルレベルに内容が曖昧になってしまう。その方法論を見極めるまでに、試行錯誤を繰り返しました」

最終的に花王では、各人材像のスキル診断項目を、大項目・中項目・小項目を組合せた約 100 項目に集約。さらに社員が自己評価できるようにスキル項目を書き換えた（⇒ 図 2-4 機能・役割定義から、花王のスキルセットへ）。

レベル設定については、「ユーザー企業であればレベル 6, 7 は不要」と判断し、レベル 1～5 とした。また単に知識があるだけで高いレベルにならないように、開発規模や難易度、新技術といった、実際の経験に応じた指標を設けることで、担当者同士のスキルに対するレベル感と合わせる工夫も施した（⇒ 図 2-5 レベル設定のカスタマイズ）

機能・役割			選択肢	回答欄	(参考)必要と想定されるスキル・経験	必要と想定される知識項目
大項目	中項目	小項目				
システム化企画	システム化企画の策定	現状業務調査	1:独力で遂行したことがある 2:支援を受けて遂行したことがある 3:担当したことがない、あるいは担当したことはあるが部分的な参加であった	結果を集計	・IT戦略の記載を正確に把握することができる ...	IT戦略 問題発見および問題解決技法 業界知識 文書化
		...	1:独力で遂行したことがある 2:支援を受けて遂行したことがある 3:担当したことがない、あるいは担当したことはあるが部分的な参加であった			
		...	1:リーダーとして中項目「要件定義」に含まれる全ての小項目を任せ、独力で完遂した案件がある 2:上記1のような案件はない			
		...	1:リーダーとして中項目「要件定義」に含まれる全ての小項目を任せ、独力で完遂した案件がある 2:上記1のような案件はない			
...			

図 2-4 機能・役割定義から、花王のスキルセットへ

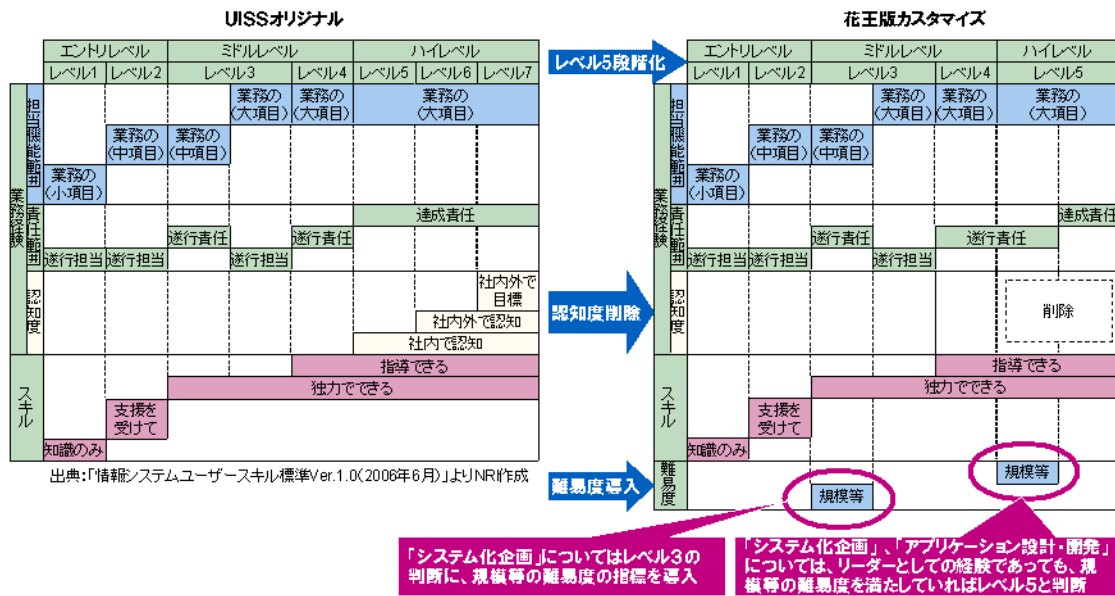


図 2-5 レベル設定のカスタマイズ

2.5. アンケート機能の活用「現状把握と課題の把握」

花王のビジネスでは、新製品に対する社内モニターの評価を収集するためにアンケート機能が活用されている。これは、情報システム部門が社内用に開発したツールで、今回の取り組みでも、このアンケート機能をスキルの自己評価に活用している(⇒ 図 2-6 WEBアンケートツールによるスキル自己評価)。着目したのは、集計機能である。

「スキルの評価は、最初は Excel や紙ベースで考えましたが、集計に大きな手間がかかる

ことが問題でした。社内で使っているアンケート機能を使えば、100 個の設問であっても、数時間で集計が終わります」(アプリケーショングループの担当マネージャ)。

スキルセットを策定した後に、このアンケート機能で各担当者の自己評価を集計。育成すべき人材像やスキルも明確になっていきます。

「レベル 3~4 というミドルレベルの人材が不足しています。機能で言えば、システム化の企画と、アプリケーションの設計開発にその傾向が強い。今後はこの領域を中心に、次世代のリーダー育成していく必要があります」(A 部長)。

社内アンケートシステム アンケート回答入力 - Microsoft Internet Explorer

ヘルプ 回答入力シミュレーション

アンケートID: 20062085 ◆ アプリケーション系技術者スキル棚卸票 11/21 版 ◆ 1/18ページ

Q1. システム化企画の「システム化企画の策定」フェーズにおける経験をお尋ねします。

1). 現状業務調査を行ったことがありますか？ (単一選択) (必須)

- 独力で遂行したことがある
- 支援を受けて遂行したことがある
- 担当したことがない、あるいは担当したことはあるが部分的な参加であった

2). 対象業務システムの分析を行ったことがありますか？ (単一選択) (必須)

- 独力で遂行したことがある
- 支援を受けて遂行したことがある
- 担当したことがない、あるいは担当したことはあるが部分的な参加であった

3). アプリケーションのトレンド、技術、パッケージ製品等のIT動向調査を行ったことがありますか？ (単一選択) (必須)

- 独力で遂行したことがある
- 支援を受けて遂行したことがある
- 担当したことがない、あるいは担当したことはあるが部分的な参加であった

4). 業務改革の目的・ねらいの設定を行ったことがありますか？ (単一選択) (必須)

- 独力で遂行したことがある
- 支援を受けて遂行したことがある
- 担当したことがない、あるいは担当したことはあるが部分的な参加であった

図 2-6 WEB アンケートツールによるスキル自己評価

3. 情報システム部門のキャリアパスの確立へ ~ UISS 活用の成果 ~

現状のスキルを把握、分析することで、育成すべき人材像も明確になってきた花王の情報システム部門。UISS 活用の成果について A 部長は、「現在、年間 100 件ほどの開発プロジェクトがありますが、どうしても一部の人材に作業が集中してしまいます。今回の仕組みによって、全体の作業を平準化するための改善ポイントが見えてきたことが大きい」ことを強調する。

4. 継続的なスキルのたな卸しを計画 ～ 今後の課題と計画 ～

UISS を導入したばかりで、まだ担当者自身が効果を実感するまでに至っていないが、今後のポイントは継続的な運用にある。A 部長は「2 年ごとにたな卸しをする計画ですが、重要なのは、本人にきちっと結果と改善すべきポイントをフィードバックすることです。また組織運営の観点からは、部門長へもフィードバックする。この、評価・改善のサイクルが確立されたときに本当の効果が表れてくるはずです」と語る。

5. 「スコーピングとアンケートの活用」～ 本事例の特徴 ～

花王での UISS 活用の特徴的な点は、「導入する機能の絞り込み」という明確な方針、そして「まず小グループに適用し、評価で難しかった点を修正して、より大きな集団に拡大する」というアプローチである。

また、もう 1 つ見逃せないのはアンケート機能の活用だ。短時間で集計できるというメリットはもちろん重要だが、特に、それぞれの担当者が負担を感じずに、的確に回答できるというメリットが重要である。

6. 会社概要

商号 花王株式会社 (Kao Corporation)

本店所在地 東京都中央区日本橋茅場町一丁目 14 番 10 号

創業 1887 年 6 月 (明治 20 年)

設立 1940 年 5 月 (昭和 15 年)

資本金 854 億円

従業員数 5,652 人 (連結対象会社合計 29,908 人)

代表者 代表取締役 社長執行役員 尾崎元規

売上高と利益

(2006 年 3 月期) 連結売上高 9,712 億円

連結営業利益 1,201 億円

連結経常利益 1,219 億円

連結当期純利益 711 億円

