

# ITスキル標準導入プロセスの実証実験報告書

独立行政法人 情報処理推進機構

IT人材育成本部 ITスキル標準センター

本書に記載されている社名および製品名は、それぞれの会社の商標です。なお、本文中では、<sup>TM</sup>、マーク等は省略しています。

本書に記載されているWebページに関する情報(URL等)については、予告なく変更、追加、削除(閉鎖)等される場合があります。あらかじめご了承ください。

## はじめに

IT人材に求められるスキルは年々多様化・高度化の一途をたどっています。また、IT業界の多くの企業は、高度なITスキルをもった人材の不足を強く認識しています。特に、中小企業では、深刻な人材不足を感じているとの傾向が強く、IT人材を戦略的に育成することが喫緊の課題です。

IPA(独立行政法人 情報処理推進機構)では、情報サービスの提供に必要な実務能力を明確化、体系化した指標としてITスキル標準を提供し、情報サービス産業のIT人材育成に対する投資が効果的に行えるような環境づくりに貢献しています。そのような状況の中、IT人材の育成を目的として、ITスキル標準を導入・検討している情報サービス企業は、着実に増加していますが、中小IT企業においては、今後更なる浸透が望まれています。

2008年度のIPAの事業として、ITスキル標準を活用し、中小IT企業のIT人材育成に対する参照モデルを提供することをねらいとして、「中小企業におけるIT人材育成強化事業」を北海道地区で実施しました。本事業は、ITスキル標準を中小IT企業数社に適用し、その導入プロセスの実証実験をおこない、その成果を広く一般に公開するというものです。

本報告書は、中小IT企業3社が参加し、計6回のワークショップ形式で実施した「ITスキル標準導入プロセスの実証実験」の実施状況と成果についてまとめたものです。本報告書の公開により、中小を中心としたIT企業に対して参考となる情報を提供することで、ITスキル標準を導入する機運の高まりや具体的な導入プロセスが実践されれば、IT人材の育成強化を加速する弾みになると考えています。

本報告書の内容が、多くの企業の皆様に色々な気づきを与え、ITスキル標準を活用したIT人材育成の取り組みが強化され、その成果がIT業界の発展に寄与することを期待いたします。

2009年3月

IT人材育成本部  
ITスキル標準センター



# 目 次

## はじめに

### 第1章 導入の手順と考え方

1.1 人材育成の現状と導入前の考慮点	1
1.2 ITスキル標準導入時の基本的な考え方	2
1.3 ITスキル標準導入プロセス	4
1.3.1 要求分析	4
1.3.2 機能分析	5
1.3.3 スキルセット構築	7
1.3.4 人材像策定	8
1.3.5 現状把握 / ギャップ分析	10
1.3.6 人材育成計画策定	11
1.3.7 運用	11
1.3.8 改善	12

### 第2章 ITスキル標準導入プロセス実証実験の概要

2.1 実施概要	13
2.2 ITスキル標準導入プロセス実証実験の構成	13
2.3 実施体制と役割分担	14
2.3.1 実施体制	15
2.3.2 役割分担	15
2.4 参加企業(3社)	16
2.5 実施スケジュール	16
2.6 実証実験で採用したツール	16
2.6.1 スキル管理ツール	16
2.6.2 プロセスモデル作成支援ツール	17

### 第3章 導入プロセス実証実験の経過

3.1 導入プロセス実証実験スケジュール	18
3.2 キックオフ会議およびワークショップの概要	18

3.3 ITスキル標準導入プロセス実証実験の実施内容	
(キックオフ会議・ワークショップ・現状把握まで)	19
3.3.1 キックオフ会議(オリエンテーション)の内容	19
3.3.2 ワークショップの内容	20
(1)第1回ワークショップ	
(ロジックツリーの理解、要求モデル検討)	20
(2)第2回ワークショップ	
(要求モデル確定、ファンクションモデル検討)	23
(3)第3回ワークショップ	
(ファンクションモデル確定、キャリアフレームワーク検討)	27
(4)第4回ワークショップ	
(キャリアフレームワーク確定、スキルセット構築)	36
(5)第5回ワークショップ	
(スキルセット構築、各社スキルデータ入力)	42
(6)第6回ワークショップ(まとめ)	47
3.3.3 現状把握の実施(ワークショップ終了後)	50

## 第4章 参加企業の取組事例(企業別に掲載)

4.1 (株)エイチ・アイ・ディ	51
4.1.1 会社概要	51
4.1.2 実証実験への参加の動機	51
4.1.3 実証実験の実施状況について	51
(1)ワークショップの実施状況	51
要求分析	52
機能分析	53
人材像定義	54
スキルセットの構築	57
(2)自己診断テストと現状把握	56
4.1.4 今後の課題と活動予定	59
4.1.5 全体を通じての所感	59
4.1.6 今回の実証実験に対する経営層の評価	60
4.2 (株)テイ・エス・エス	60
4.2.1 会社概要	60
4.2.2 実証実験への参加の動機	60
4.2.3 実証実験の実施状況について	61
(1)ワークショップの実施状況	61

要求分析	61
機能分析	61
人材像定義	62
スキルセットの構築	64
(2)自己診断テストと現状把握	66
4.2.4 今後の課題と活動予定	66
4.2.5 全体を通じての所感	67
4.2.6 今回の実証実験に対する経営層の評価	67
4.3 (株)北海道電子計算センター	68
4.3.1 会社概要	68
4.3.2 実証実験への参加の動機	68
4.3.3 実証実験の実施状況について	68
(1)ワークショップの実施状況	68
要求分析	68
機能分析	69
人材像定義	70
スキルセットの構築	72
(2)自己診断テストと現状把握	74
4.3.4 今後の課題と活動予定	75
4.3.5 全体を通じての所感	76
4.3.6 今回の実証実験に対する経営層の評価	76

## 第5章 導入プロセス実証実験の成果

5.1 中小IT企業のITスキル標準に対するイメージや意識	77
5.2 導入プロセス実証実験での成果	77

## 第6章 まとめ

6.1 導入プロセス実証実験の総括	79
6.2 導入を成功に導く要件	79



## 第1章 ITスキル標準導入の手順と考え方

### 1.1 人材育成の現状と導入前の考慮点

ITスキル標準を企業が単に導入すれば人材に関する問題は解決すると、信じている経営者の方が多い。しかし、過去にどれだけの人材問題で苦労してきたかを考えると、すぐにそんなはずはないと気づくはずである。ITスキル標準に過大な期待をしても、何も解決するわけではない。

#### (1) ITスキル標準を効果的に活用するための心構え

(IPA発行「ITスキル標準 経営者向け概説書」より抜粋)

ITスキル標準の企業導入時に、必ずしなければならないこと	ITスキル標準の企業導入時に、絶対してはならないこと
経営者自ら内容を理解し、リーダーシップをとること 推進者に優秀な人材をアサインすること ビジネス目標、経営戦略、IT戦略から自社に必要な「目標人材モデル」を策定すること 導入後の継続運用についても十分に検討すること	議論せずにITスキル標準をそのままの形で取り込むこと 理解度の低い担当者に丸投げする(責任を押し付ける)こと 「目標人材モデル」を策定せずにスキル診断を行い、人事に取り入れること

#### (2) ITスキル標準導入時の課題

ITスキル標準を導入しようとすると、すぐに次のような大きな課題に直面することになる。

「標準なのだから、そのまま使わないといけない」という理解になってしまう。	
	・定義されている職種/専門分野が、自社の仕事上の役割と合わない。
	・役割範囲や持つべきスキルが異なる。
	・職種名になじめない。
	・11職種35専門分野と多すぎる。
	・自社で必要な職種が存在しない。
人事制度とどう関係付ければいいのか、解決策が見えない。	
	・初めから関係させないと言い切るのか。
	・将来、関係付けをすることを前提に当面運用して検証していくのか。
	・一部運用するようにするのか。
	・当初から入れ込むのか。
ITスキル標準で定義されている内容では抽象的過ぎて、自社のビジネスに合いそうも無い。自社で必要なスキルを追加定義したいが、「標準」だからできないのではないか？	

ITスキル標準に定義されたキャリアフレームワークでスキルレベルを調査し、研修ロードマップを作成したが、どうもピンとこない。また次のステップとして何をどうすればいいかわからない。

## 1.2 ITスキル標準導入時の基本的な考え方

次の ～ は、ITスキル標準V3 2008の概要編からの抜粋である。

「企業によってビジネス戦略が異なる以上、投資すべき対象職種も異なる。このため、ITスキル標準を企業へ適用する場合には、ITスキル標準の定義内容は共通指標として活用し、自社のビジネス戦略に合わせて企業固有の定義内容に置き換えた指標を設定することが求められる。」

「各企業は、ITスキル標準を共通指標として現場で特定できるレベルで解釈あるいは再定義し、企業固有の指標として適用する。これにより、企業間の解釈による差異を少なくすることができる。」

「ITスキル標準の位置づけは、基準や仕様ではなく、参照モデルである。すなわち各社がビジネス戦略の実現の目的に、人材育成に関する様々な立場の人が、人材育成について共通の認識を持つために参照する指標ということである。『指標』といっても、自社のビジネス戦略の実現に必要な部分だけを参照すればよい。すべてを必ず使う、そのまま使うという位置づけにはないという理解が必要である。」

(上記から導かれるキーワード)

ITスキル標準は**共通指標**であり、かつ**参照モデル**として活用する。  
 活用する場合は、ビジネス戦略に合わせて**企業固有に再定義**する。  
 ITスキル標準で定義されている全てを必ず使う、そのまま使うという位置づけにはない。

「ITスキル標準は、事業活動における個人の貢献を的確に評価しようとする観点から活用することが必要である。人材投資という経営判断やビジネス戦略を伴わないままITスキル標準を導入することは、自社のビジネスや技術を担い、競争力を支えていくプロフェッショナルの重点育成策には繋がらない。ビジネス戦略に乏しく、単に人事管理上の便宜性や処遇制度の見直しのために利用するだけでは、逆に個人のモチベーション低下につながる恐れもある。」

即ち、「企業がITスキル標準を活用する」ということは、以下のことをいう。

ビジネス目標達成に貢献する人材を育成・調達するためには、ビジネス戦略を基に目標とする人材モデルを定義する必要がある。

(ビジネス目標達成のためには、どのくらいのスキルを持ったエンジニアがそれぞれ、

どの位の割合で必要か。)

その目標人材モデルと現在のリソースの状況とのギャップより、人材投資計画をたてる。ビジネス目標に対するエンジニアの貢献度を、どのような尺度で評価するかを明確にする。

人材育成計画立案、実施、投資効果把握・評価、改善のP - D - C - A (Plan Do Check Action)をまわす運用モデルをデザインする。

これらを基にして、ビジネス目標達成に貢献する人材を育成するという前提に立てば、次のような考えになる。

ITスキル標準で用意されている「スキル熟達度」や「達成度指標」の定義は、辞書として参照し有効に活用する。

企業に必要なのは人材モデルであって辞書そのものではない。

企業によって人材モデルはそれぞれ異なる。なぜならば、企業毎に提供しているサービス内容、事業形態などビジネスモデルが異なるからである。例えば、同じコンサルタントという呼び名であっても、仕事の責任範囲や深さ、必要なスキルは各企業で異なる。

ITスキル標準の定義には、業界の知識や経験、業務の知識や経験、要素技術、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルなどが入っていない。企業に必要な人材モデルに、これらが入っていないと成り立たない場合が多い。

更に、企業として必要な人材モデル(以下、「目標人材モデル」という)についての考え方を基に、ITスキル標準の導入で解決しなければならない項目は以下の通りである。

「目標人材モデル」の策定時、ITスキル標準の定義の中で何を使うか。

「目標人材モデル」の策定時、ITスキル標準の定義に無くて追加が必要なものは何か。

以上のことを論理的に第三者(経営者や現場責任者、エンジニア)へ説明できるか。

人材育成は継続性が必要であり、責任者を含めて継続的な運用デザインはできるか。

これらを解決するには、「スキルセット作り」から入ると、作成したスキルが属人的になってしまい、何故このスキルが必要なかを他者に説明することが困難となり、効果的に進めることが難しくなる。また、評価項目が羅列のようになってしまうことが多い。このように、失敗例は、まさにこのようにスキルを定義するところから入っている場合が多い。

このように作成したスキル定義の変更も、何故変更すべきかの説明が難しくなる。また、運用を任せられただけの方が、うまくスキルの定義をメンテナンスできる訳もなく、いずれ陳腐化してしまうことになる。

ITスキル標準におけるキャリアフレームワークが、スキル領域のスキル定義項目をマッピングして作られているように、それぞれの企業は、ビジネス目標を基にした独自のキャリアフレームワークを作成し、同じくスキル領域からスキル定義項目をマッピングすれば、それが企業としての「目標人材モデル」となる。また、現状と目標とのギャップから、人材育成に対してどこにどれだけ投資すれば良いかが具体的に見えてくる。

### 1.3 ITスキル標準導入プロセス

ITスキル標準の導入とは、直接的な制度導入ではない。別の言い方をすると、人事部門や人材開発部門が独自に作成したものを現場に使用させるものではなく、導入の過程において、エンジニアの参画を求め、「自分たちのものを策定していくのだ」という雰囲気を作っていく必要がある。また、誰もが賛成するのは難しいかもしれないが、少なくとも押し付けられたものではなく、自分たちがいいものにしていくという認識を社員に浸透させることが重要である。

図1-1は、ITスキル標準を導入する手順の基本形であり、このトップダウンの手法を活用して導入を進めることは、効果的であるといわれている。

特に、導入プロセスの中で、最初のステップとなる「要求分析」と「機能分析」は、システム構築の上流でいう「要求分析」と「機能分析」に相当する。

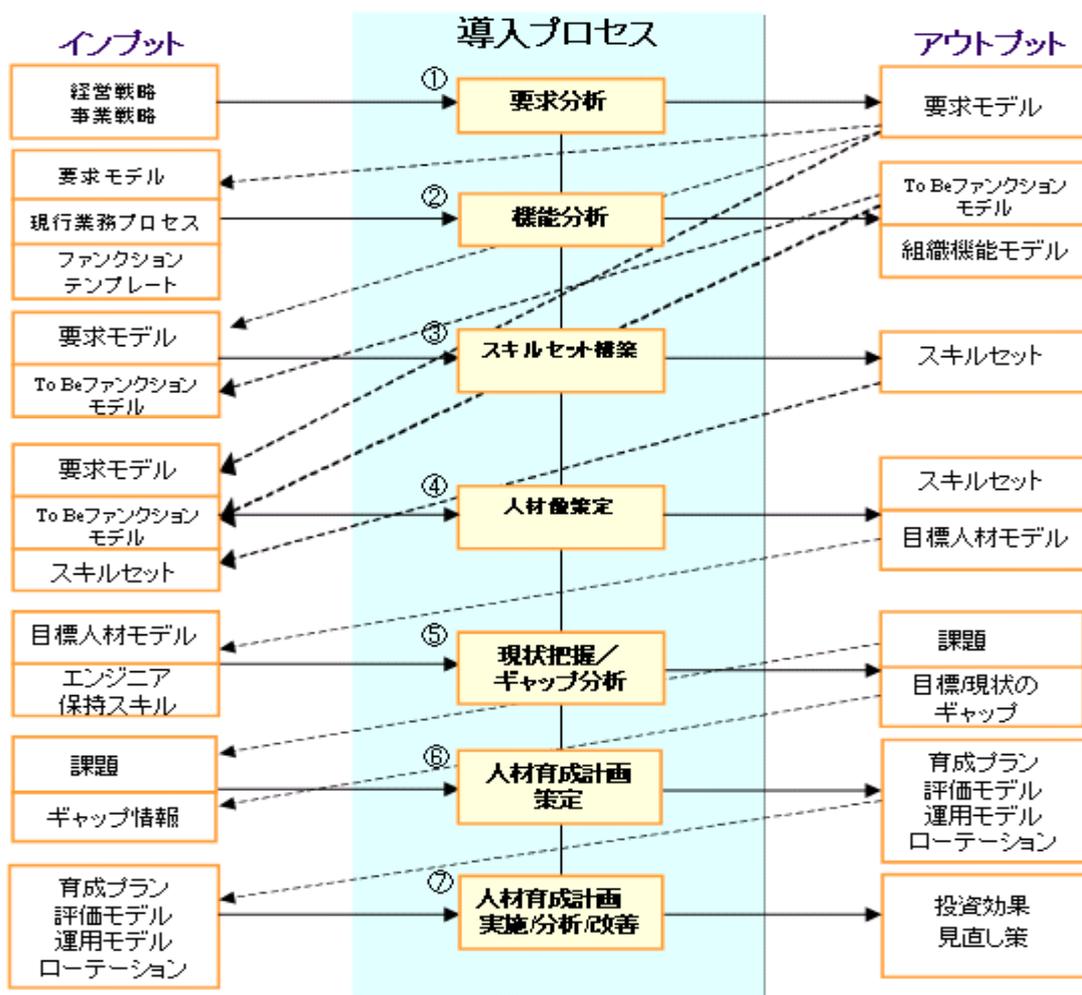


図1-1 ITスキル標準導入の流れ(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

#### 1.3.1 要求分析

要求分析では、ITスキル標準を導入しようとする企業自身のビジネス戦略、経営計画などから、ビジネス目標達成に貢献するエンジニアに対する要件を「要求モデル」としてまとめていく。通常、ビジネス戦略や経営計画の資料では、人材について多くは記述されていない。しかし、人材に対

する要求ということにフォーカスして行えば、明確にすることは可能である。ここでは、エンドユーザのニーズを分析するというのではなく、企業がビジネス観点で必要とする人材に関するニーズをまとめることになる。具体的には、新規案件を次々と獲得する営業戦略をたてるのと、既存顧客を主体として改善の提案から新規プロジェクトを起こしていくのでは、観点が異なる。

図1 - 2は、中長期事業計画から抽出したキーワードをロジックツリーにまとめた「要求モデル」である。キーワードは、目的と手段の関係で構造化されている。

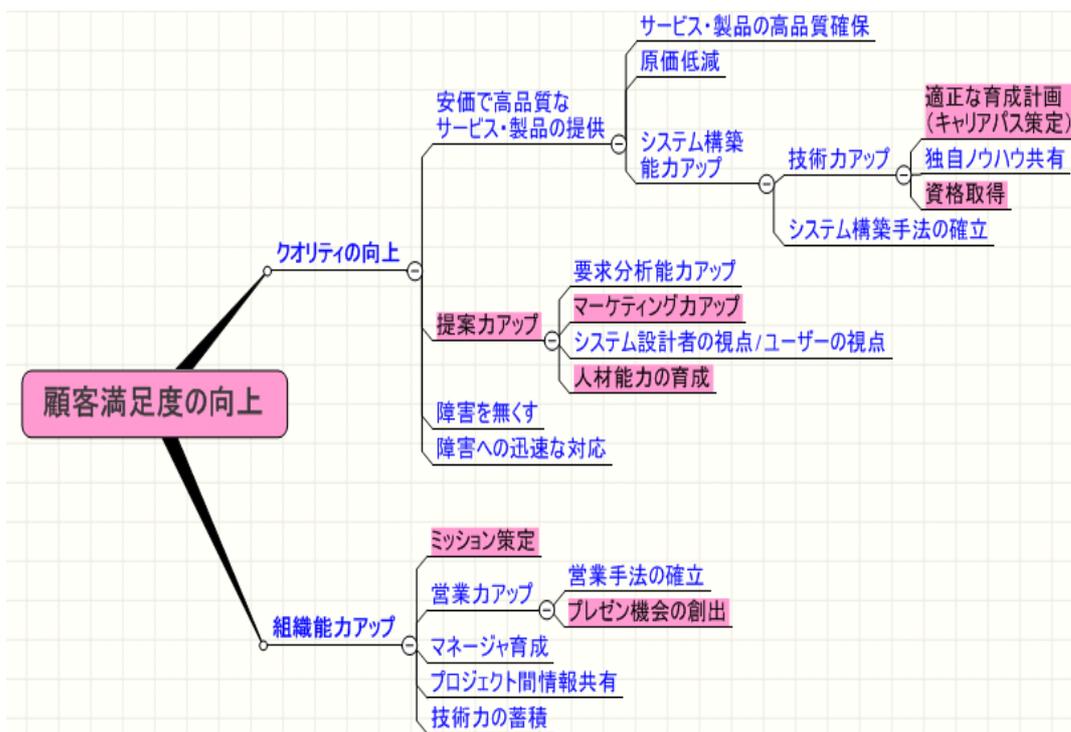


図1 - 2 要求モデルの例(一部)(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

### 1.3.2 機能分析

機能分析では、例えば「3ヵ年経営計画」をインプットとした場合、3年後のビジネス目標達成に必要な機能を検討し、「To Beファンクションモデル」を作成する。「To Beファンクションモデル」は、自社にとってのあるべき姿を明確にしながらか策定していく必要がある。もちろん、あるべき姿といっても、現状を無視するというわけではなく、現状を把握した上で、ビジネス目標達成に必要な組織やビジネスフローを考慮した自社の機能を具体化する作業である。

#### (1) 組織機能検証

ここでは、現状の自社組織に対する機能検証を実施する。

具体的には、自社の組織が持つ機能と、ファンクションプレート(機能が網羅的に定義された雛形)を比較・検証しながら過不足や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する。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た後、要求分析を実施することも有効である。また、組織機能検証で、明確になった問題や課題を踏まえ、要求モデルを見直すことも重要である。

表1-1 組織機能検証の例(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

機能		組織	システム企画部	営業推進部	ビジネスソリューション部	カスタマーサポート部	システム管理部
No. 大項目	No. 中項目						
1 事業戦略策定	1-1 要求(構想)の確認	○					
	1-2 新ビジネスモデルへの提言	○					
	1-3 事業戦略の実現シナリオへの提言	○					
2 部門戦略策定	2-1 対象領域にビジネスおよび環境分析	○	○	△	△	○	
	2-2 部門戦略の策定	○	○	△	△	○	
	2-3 全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	○	○	△	△	○	
	2-4 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	○	○	△	△	○	
	2-5 全体計画の策定(全体計画確定)	○	○	△	△	○	
3 標準の維持・管理	3-1 標準体系の策定						○
	3-5 標準作成						○
	3-6 品質統制(ガバナンス)						○
	3-7 標準の維持・管理						○
4 部門戦略の策定戦略実行マネジメント	4-1 部門戦略の分析・把握	△	△	△	△	△	
	4-2 部門戦略実現のモニタリングとコントロール	△	△	△	△	△	
	4-3 部門戦略実現上のリスクへの対応	△	△	△	△	△	
5 営業活動	5-1 顧客要件調査分析		▲				
	5-2 リニューアル提案			△			
6 アカウントマネジメント	6-1 分析評価			△	△		
	6-2 改善案・再構築計画の起案			△	△		
	6-3 提案			△	△		
	6-4 契約			△	△		
7 プロジェクトマネジメント	7-1 プロジェクト立ち上げ			○		○	
	7-2 プロジェクト計画策定			○		○	
	7-3 プロジェクト進捗と実行管理			○		○	
	7-4 プロジェクト変更管理			○		○	
	7-5 プロジェクト終結			○		○	
	7-6 プロジェクト完了評価			○		○	

## (2) To Beファンクションモデル策定

例えば、システム開発部門に必要な機能を検討するのであれば、システム開発部門の担当者をレビューに参画させることが有効である。なぜなら、システム開発部門に必要な機能については、本来現場担当者が最も認識すべきだからである。ITスキル標準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る。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を作ることが重要となる。

実際の作業は、先の要求分析の結果に基づき、ファンクションテンプレートから自社に必要な機能を選択し、To Beファンクションモデルを策定する。具体的には、最大限の機能が網羅的に定義されたファンクションテンプレートの中で、不要な機能は削り、不足している機能は追加するといった作業である。必要な機能を何も無いところから明確化するのは困難であるが、ファンクションテンプレートを使えば、効率よく作業を進めることができる。

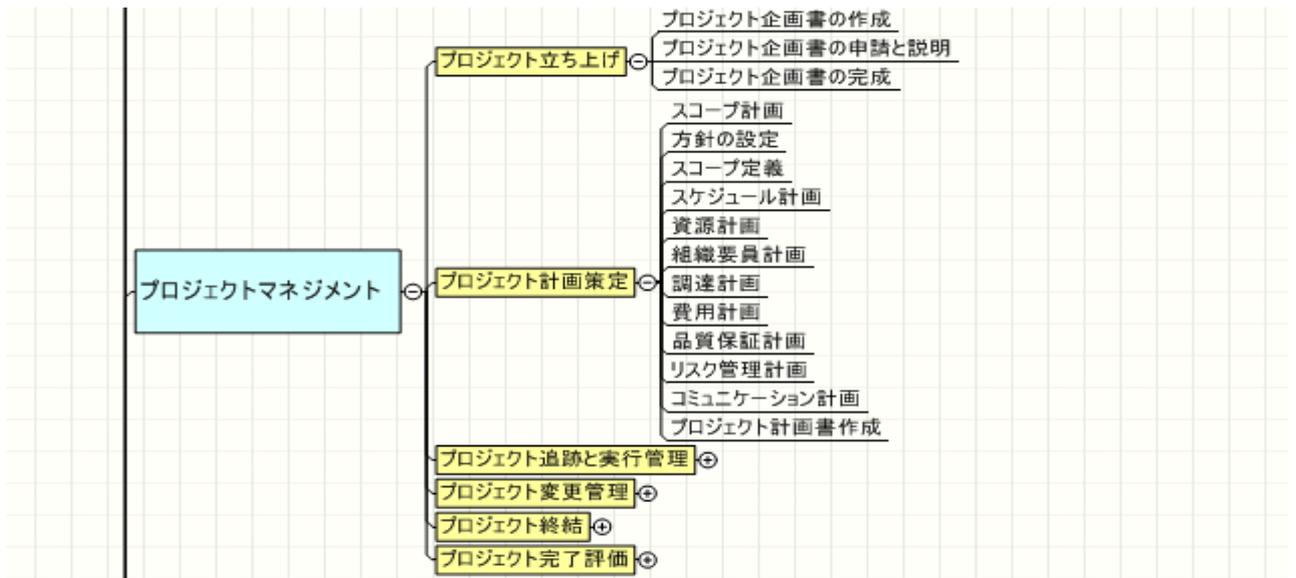


図1-3 To Beファンクションモデルの例(一部)(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

### 1.3.3 スキルセット構築

機能分析で策定した「To Beファンクションモデル」に基づき、その機能を実現するために必要となるスキルセットを構築する。具体的には、各機能に対してスキルをサブセットとして定義する。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ファンクションモデル」を組み合わせることにより、基本となるスキルセットを構築することができる。

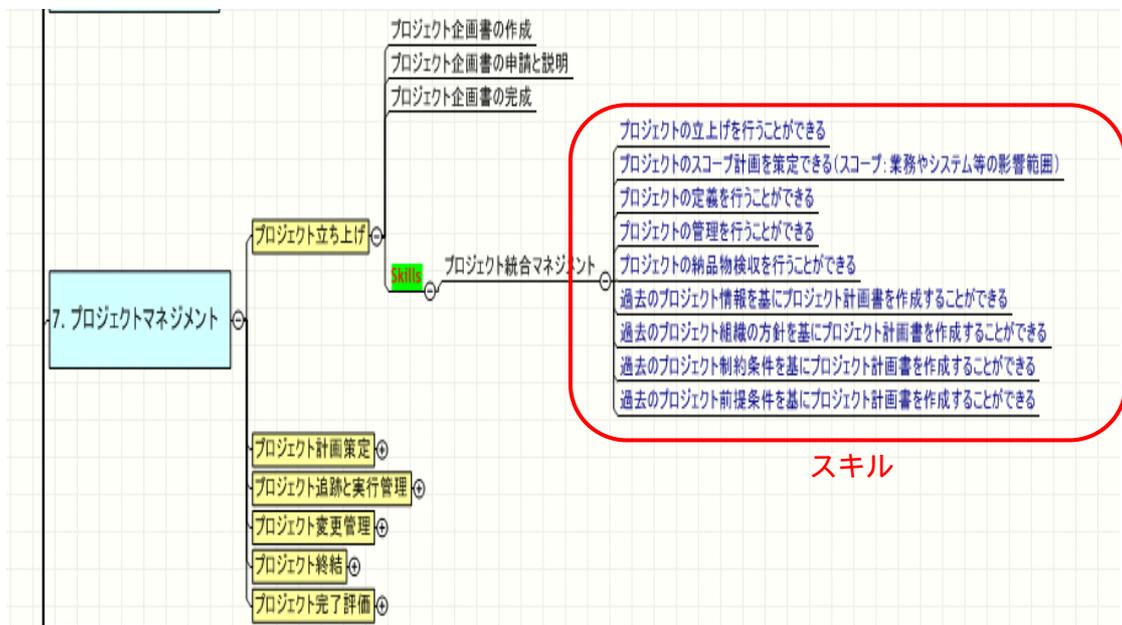


図1-4 機能(ファンクション)とスキルの関係(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

このように、経営戦略に基づく必要機能からスキルを確定すると、誰に対しても説明が可能となる。また、ビジネスモデルの変更などで機能に変更が生じたとしても、不要なスキルの削除や新たなスキルの追加についての説明を論理的におこなうことができる。また、スキル定義をメンテナンスする

際にも、機能を基に実施していく仕組みを作ると、作業を引継いでいくことも容易となる。

しかし、これだけだと仕事をするために必要となるスキルのみを定義しただけであり、実際に実行して成果を出すためのスキル(一般的にはコンピテンシーと呼ばれているもの)が欠落する。ITスキル標準では、コンピテンシーは定義されていない。これは、コンピテンシーは非常に多岐に渡ると、企業独自の表現などが入り、共通化しにくく、共通化しても誤解が生じる恐れがあるという理由からである。ユーザ企業用のスキル標準である「情報システムユーザスキル標準(UISS)」でも、コンピテンシーの共通化は無理があるとして、当初から対象外としている。

従って、人材モデルを構築する上で欠かすことのできないコンピテンシーについては、それぞれの企業で追加していく必要がある。大方の企業は、職務定義や職能定義などの参考となる定義体をお持ちなので、それを上手く活用できるはずである。但し、現実とややかけ離れている場合も多く、ITスキル標準の導入は、コンピテンシーを根拠立てて見直す絶好の機会でもある。

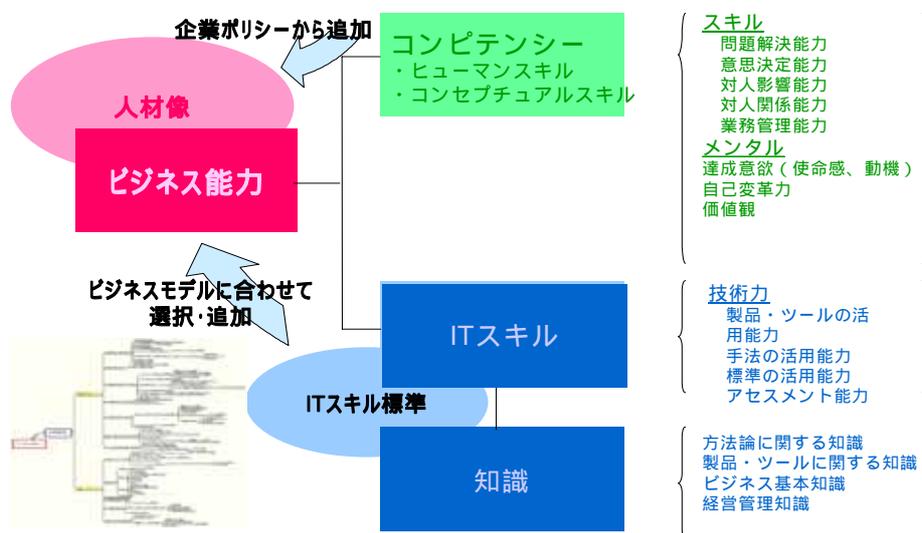


図1 - 5 人材像を構成するスキルの構造(出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所)

### 1.3.4 人材像策定

構築したスキルセットから、「キャリアフレームワーク」(表1 - 2)を策定し、「スキルレベル」を設定する。キャリアフレームワークは、必要な人材モデル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がある。ITスキル標準で定義されている職種などを参考にするのは構わないが、自社のビジネスモデルとかけ離れたものを使うのは得策ではない。なぜならば、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、必要なスキルが企業によって異なるからである。したがって、自社の実態に即した人材モデルとし、対象となる組織の担当者も納得でき、将来の夢が描けるような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ある。

表1 - 2 企業キャリアフレームワークの例(出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		マネジメントオフィサー	ソリューションセールス	ビジネスコンサルタント	プロジェクトディレクター	ITアーキテクト	アプリケーションプランナー	アプリケーションデベロッパー	インフラストラクチャデザイナー	システムコンシエルジェ
DEOS	ITSS	(MO)	(SS)	(BC)	(PD)	(ITA)	(AP)	(AD)	(ID)	(SC)
	プロフェッショナル									
VI	5									
	エキスパート									
V	4									
	リーダー									
IV	3									
	サブリーダー									
III	3									
	アシスタント									
II	2									
	エントリー									
I	1									

次に、各人材モデル(職種)が責任をもつ機能の範囲を選択し、役割を明確にする。表1 - 3の例では、「標準の維持・管理」という機能は、ITアーキテクトの主たる担当領域であると定義されている。

表1 - 3 職種/ファンクションのクロスリファレンス(出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所)

大項目	中項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		マネジメントオフィサー	ソリューションセールス	ビジネスコンサルタント	プロジェクトディレクター	ITアーキテクト	アプリケーションプランナー	アプリケーションデベロッパー	インフラストラクチャデザイナー	システムコンシエルジェ
		1	0							
1	事業戦略策定	1-1 要求(構想)の確認	1							
		1-2 新ビジネスモデルへの提言	1							
		1-3 事業戦略の実現シナリオへの提言	1							
2	部門戦略策定	2-1 対象領域ビジネスおよび環境分析	1							
		2-2 部門戦略の策定	1							
		2-3 全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	1							
		2-4 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	1							
		2-5 全体計画の策定(全体計画確定)	1							
3	標準の維持・管理	3-1 標準体系の策定				1				
		3-5 標準作成				1		0		
		3-6 品質統制(ガバナンス)				1				
		3-7 標準の維持・管理				1				
4	部門戦略実行マネジメント	4-1 部門戦略の分析・把握	1				0			
		4-2 部門戦略実現のモニタリングとコントロール	1				0			
		4-3 部門戦略実現上のリスクへの対応	1				0			
5	営業活動	5-1 顧客要件調査分析		1		0				
		5-2 ソリューション提案		1		0				
6	アカウントマネジメント	6-1 分析・評価		1			0			
		6-2 改善案・再構築計画の起草		1			0			
		6-3 提案		1			0			
		6-4 契約		1			0			
7	プロジェクトマネジメント	7-1 プロジェクト立ち上げ				1				
		7-2 プロジェクト計画策定				1				
		7-3 プロジェクト進捗と実行管理				1				
		7-4 プロジェクト変更管理				1				
		7-5 プロジェクト終結				1				
		7-6 プロジェクト完了評価				1				

各職種に選択された機能のサブセットとなるスキルの総和が、その職種のスキルセットとなる。(表1-4)また、確定したスキルセットを職種ごとにレベル観を付けて振り分ける。これで、「目標人材モデル」を策定できたことになる。

表1-4 職種/ファンクション/スキルのクロスリファレンス(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

ファンクション大項目	ファンクション中項目	スキル	スキルセット									
			1 :コアスキル	2 :サブスキル	3 :コアスキル	4 :コアスキル	5 :コアスキル	6 :コアスキル	7 :コアスキル	8 :コアスキル	9 :コアスキル	
1 事業戦略策定	1-1 要求(構想)の確認	企業目標、中長期構想など経営レベルの要求を正確に捉えることができる	1									
		外部環境を正確に捉え、情報戦略指針を提案できる	1									
	1-2 新ビジネスモデルへの提言	収集した情報から現状の情報通信(インフラ、システム、要員)に関する課題の抽出ができる	1									
		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	1									
		ビジネスモデル立案に対して情報戦略と情報資源配分を提案、評価できる	1									
2 部門戦略策定	1-3 事業戦略の実現シナリオへの提言	部門資源をもとに事業戦略の実現可能性を確認できる	1									
		事業戦略展開における成果指標、活動指標の設定、ITに関する課題の整理ができる	1									
	2-1 対象領域(ビジネスおよび環境)分析	事業戦略実現のためのプロジェクトの概算予算を算出できる	1									
		対象領域(ビジネス)のプロセスレベルでの理解ができる	1									
			現行業務の調査・分析ができる	1								
			情報システムの調査・分析ができる	1								
			情報技術動向の調査・分析ができる	1								
			情報システムインフラの将来像(ToBe)の策定ができる	1								
			基本戦略の策定ができる	1								
			全社の全体像をもとに部門への投資対象の選定ができる	1								
		部門の3ヵ年計画展開における活動・成果指標の設定ができる	1									
		部門戦略の策定および推進体制の提案ができる	1									
	2-3 全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	中期的(3年程度)を見据えた情報システムインフラ整備計画を策定することができる	1									
	2-4 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	企業目標を達成に向け、情報システムが達成すべき目標を策定することができる	1									
		部門の3ヵ年計画作成に必要な情報(前提となる環境変化、費用算定準備など)を収集、整理し、文書化できる	1									
		開発/保守/運用/ハード/ソフト/ネットワークの各3ヵ年計画を集約できる	1									
		全体を見直し、類似案件の調整ができる(トップダウンとボトムアップのすり合わせ)	1									
		案件ごとの費用対効果、スケジュールを評価し、部門戦略に基づいた優先順位付けを行う	1									
		個別案件計画を年度展開し、資源調達・導入計画の検討を通じて費用を算出できる	1									
		標準記述形式に準じて全体計画を確定し、承認および推進体制の提案することができる	1									
3 標準の維持・管理	3-1 標準体系の策定	経営方針・企業目標、並びに部門戦略を正確に捉えることができる	1									
		現行情報システムの目的、機能、アーキテクチャ、開発方法、規模、能力、コスト、生産性、業界内における標準動向を把握できる	1									

### 1.3.5 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。このフェーズでは、「現状把握」と現状と目標の「ギャップ分析」を実施する。もちろん、ここで利用するのは、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」である。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により、初めてビジネス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る。自社のビジネスに貢献する人材を育成するための投資を考えると、ITスキル標準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しても、目安程度にしかならないことを再度認識する必要がある。

### 1.3.6 人材育成計画策定

「現状把握 / ギャップ分析」で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する。ITスキル標準を活用してギャップを明確にしているため、経営戦略に沿った人材育成計画の策定が可能となる。また、施策の優先順位についても明確化ができる。更に、実施効果の測定も可能となり、人材戦略の改善につなげることもできる。

ITスキル標準を導入する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のものである。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により、インタビューを通じて評価されなければならない。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る。

### 1.3.7 運用

ITスキル標準を導入し、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る。しかし、ITスキル標準は一度導入すれば終わりではなく、その成果を評価し、経営戦略に反映させていくという継続的な運用が必要となる。

このITスキル標準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る。対象となる組織のメンバーは、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るが、評価自体は経営的な観点から実施すべきだからである。

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ことが重要である。

以下に、重要な評価の観点を記述する。

#### 評価の観点

一定の期間におけるスキルアップ目標の達成度  
 仕事をするためのスキルの熟達度  
 一定の期間において、成し遂げた仕事の成果における貢献度の評価  
 ITスキル標準の達成度指標の考え方  
 (ビジネス貢献、プロフェッショナル貢献)

図1 - 6は、人材育成・評価のPDCAサイクルを表している。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化させ、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ある。

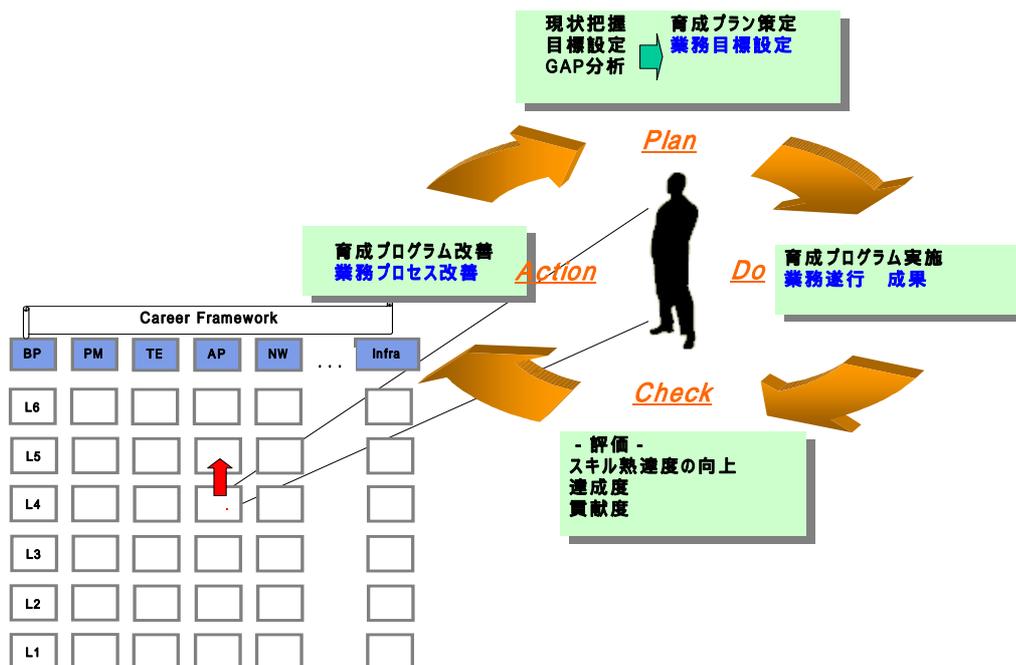


図1 - 6 目標/現状のギャップとPDCAのイメージ(出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所)

### 1.3.8 改善

ITスキル標準は、導入すること自体が目的ではない。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となる。構築した仕組みは、以下のタイミングで見直しをおこなう必要がある。

#### 構築した仕組みの見直し

企業の形態変更

(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)

ITスキル標準の変更(バージョンアップなど)

## 第2章 ITスキル標準導入プロセス実証実験の概要

### 2.1 実施概要

ITスキル標準の導入プロセス(第1章、項番1.3参照)を仮説として、具体的な導入プロセス実証実験を実施する。具体的には、中小IT企業の中から導入参加企業を募集し、経営戦略分析から自社キャリアフレームワークの作成・スキルセットの構築を経て現状分析に結びつける一連の導入プロセスの実験をおこなう。なお、今回の実証実験の範囲は、特にニーズの高い「要求分析」から「現状把握」までとした。

今回の導入プロセス実証実験は、参加企業が中心となって導入プロセスを実践することであり、その成果物は各参加企業ですぐに活用できることが大きな特徴である。

### 2.2 ITスキル標準導入プロセス実証実験の構成

今回の導入プロセス実証実験は、以下の3つのフェーズで実施した。また、実証実験全体を通じて、専門コンサルタントに導入のコンサルティング、Q/A対応、個別指導等を委託し、参加企業の作業の効率化と成果物の品質向上をはかった。

#### (1) キックオフ会議(オリエンテーション)

導入プロセス実証実験の開始にあたり、実証実験に参加する企業の経営者、推進リーダー、推進者を交えて、「ITスキル標準の活用方法」や「実証実験の目的・成果物・スケジュール」等についての共通認識をはかった。また、各経営者に対しては、今後の推進者の活動に関する理解と協力をお願いした。

#### (2) ITスキル標準導入ワークショップ

ITスキル標準の導入作業を円滑に実施するために、計6回のワークショップを実施した。各ワークショップでは、導入プロセスのフェーズに合わせて具体的な説明をするとともに、次回までの検討事項を明確にした。参加各社は、次回のワークショップにおいて、個別に検討した結果を発表するという形態をとった。

#### (3) 各社個別の現状把握実施

ワークショップで作成した「キャリアフレームワーク」や「スキルセット」等を基にして、技術者スキルの棚卸し(スキルレコーディング)をおこない、各社は現状の見える化と現状に対する考察をおこなった。

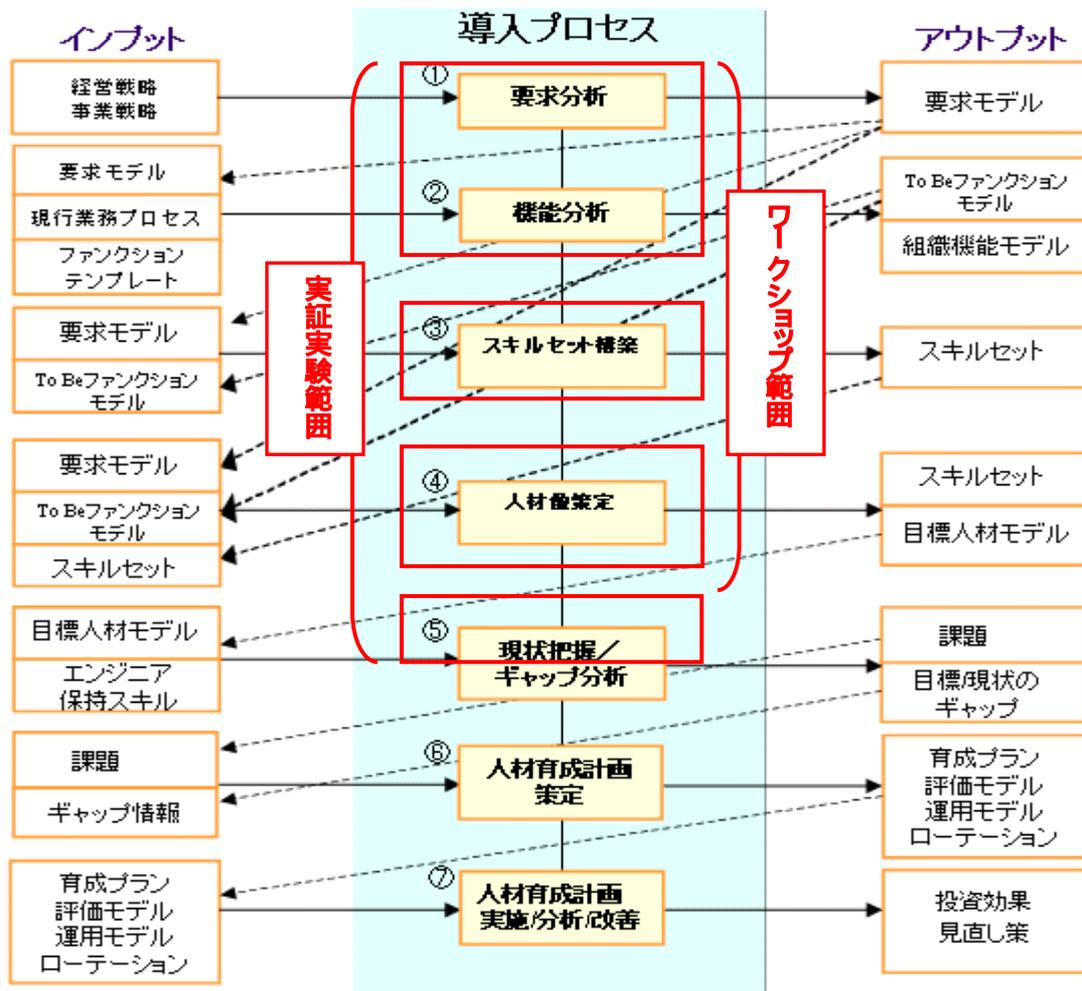
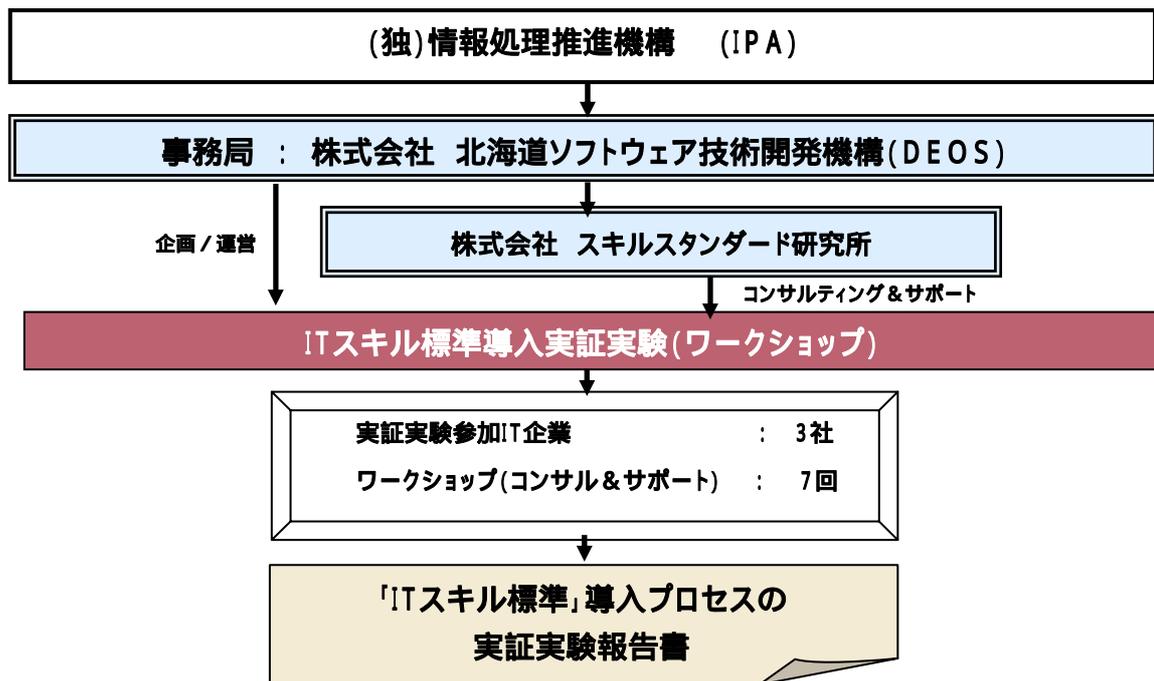


図 2-1 導入プロセスに照らした実証実験とワークショップの範囲

### 2.3 実施体制と役割分担

今回の導入プロセス実証実験は、IPAが主幹となり、株式会社北海道ソフトウェア技術開発機構と株式会社スキルスタンダード研究所の協力で実施した。

2.3.1 実施体制



(敬称略)

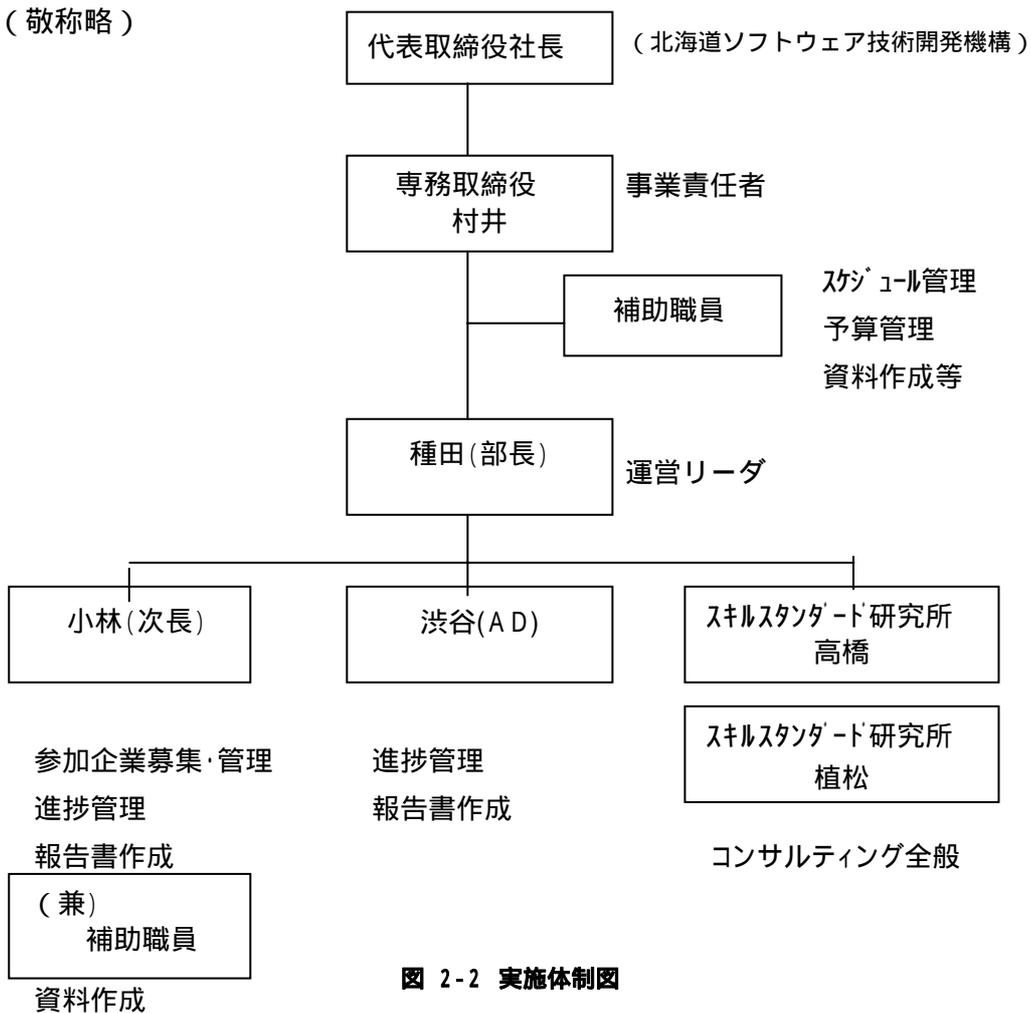


図 2-2 実施体制図

## 2.3.2 役割分担

表 2-1 役割分担表

協力企業名	主な役割
(株)北海道ソフトウェア技術開発機構	・実証実験の企画 / 運営 ・参加企業の募集・管理 ・実証実験報告書の作成
(株)スキルスタンダード研究所	・実証実験全般のコンサルティング

## 2.4 参加企業(3社)

今回の実証実験に参加した企業は、表 2-2 に示す通りである。参加企業は、既に自社版のスキル管理システムを持ち、ITスキル標準に対応したスキル診断を実施中の企業や過去に実施した「北海道ITSS研究会」に参加した実績のあるITスキル標準に関する諸活動に対して前向きな企業である。

表 2-2 導入プロセス実証実験参加企業一覧

企業名	所在地	従業員数
株式会社 エイチ・アイ・ディ	札幌市中央区	240名
株式会社 ティ・エス・エス	札幌市中央区	50名
株式会社 北海道電子計算センター	札幌市中央区	360名

## 2.5 実施スケジュール

表 2-3 事業実施スケジュール

	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
定例会議 予定(月1回実施)	.....→						
実績	22	5 18	9 24	14 28	10	22	13 27
導入実証実験 予定 キックオフ ワークショップ 実証実験結果を基に現状把握作業	.....→						
実績 キックオフ ワークショップ 実証実験結果を基に現状把握作業	21	5 18	9 23	13 28		20	
実証実験報告書作成	.....→						

予定 .....→  
実績 .....→

## 2.6 実証実験で採用したツール

ワークショップを中心とした実証実験を効率よく、効果的に実施するために以下のツールを利用した。

### 2.6.1 スキル管理ツール

技術者のスキルを管理するツールとして、スキル標準ユーザー協会の「SSI - ITSS (Standard Skills Inventory for ITSS)」を採用した。

今回の実証実験を効率良く実施するためには、表 2-4 に示す「SSI - ITSS の主な機能」のうち、  
、 、 、 は重要な機能であるため、本ツールを利用するのが最適であると判断した。

表 2-4 「SSI - ITSS」の主な機能

<p>ITスキル標準に沿ったスキル定義を持つ。</p> <p>ITスキル標準にはない、業界、業務、要素技術、個別技術などのスキル定義を持つ。</p> <p>ユーザのビジネス形態から、必要なスキルを上記 、 の定義から選択できる。また、上記2種類の定義に不足しているスキルを追加することができる。</p> <p>人材育成の継続性を考慮し、スキル定義項目の個々のスキルデータを蓄積できる。</p> <p>ITスキル標準のキャリアフレームワークにスキルデータをマッピングして可視化する機能を持つ。</p> <p>企業独自のキャリアフレームワークを複数個作成できる機能を持つ。また、独自のキャリアフレームワークにスキル条件を設定する機能を持つ。</p> <p>独自のキャリアフレームワークにスキルデータをマッピングして可視化する機能を持つ。</p>
--

### 2.6.2 プロセスモデル作成支援ツール

ロジックツリー形式でまとめる「要求モデル」や「To Beファンクションモデル」等を作成する際に便利な支援ツールを採用した。

## 第3章 導入プロセス実証実験の経過

### 3.1 導入プロセス実証実験スケジュール

以下の日程で導入プロセス実証実験を実施した。

表 3-1 実証実験実施スケジュール

No	作業項目	日程	備考
1	キックオフ会議	8月21日(木)	オリエンテーション
2	ワークショップ(1回目)	9月5日(金)	3時間
3	ワークショップ(2回目)	9月18日(木)	3時間
4	ワークショップ(3回目)	10月9日(木)	3時間
5	ワークショップ(4回目)	10月23日(木)	3時間
6	ワークショップ(5回目)	11月13日(木)	3時間
7	ワークショップ(6回目)	11月28日(金)	3時間
8	現状把握	～2009年1月20日	

### 3.2 キックオフ会議およびワークショップの概要

<p><b>キックオフ</b> : 実験参加企業がITスキル標準導入実証実験に参加するにあたり、全社的なコンセンサスを形成させるため、ワークショップに先立ち、経営トップ(CEO)から、推進リーダー、および推進担当者も交えてキックオフを実施した。</p>			
	第1回ワークショップ	第2回ワークショップ	第3回ワークショップ
<b>テーマ</b>	ロジックツリーの理解 要求モデル検討開始	要求モデル確定 ファンクションモデル検討開始	ファンクションモデル確定 キャリアフレームワーク検討開始
<b>検討内容</b>	ロジックツリー 要求モデリング、ファンクションモデリングの手法として「ロジックツリー」を理解する。 要求モデル たたき台の説明を皮切りにして内容を討議する。	要求モデル 会議参加者の検討結果を共有して、メインピックスについてのコンセンサスを得た上で、最終確定とする。 ファンクションモデル サンプルの説明を皮切りにしてファンクションモデルの方向性について検討する。	ファンクションモデル 会議参加者の検討結果を共有して、メインピックスについてのコンセンサスを得た上で、最終確定とする。 キャリアフレームワーク 職種、ハイレベルな役割、タイトルについて絞込みをする。 各職種のレベル、キャリアパスについての議論を深める。
<b>ゴール</b>	要求モデリング方法理解、自社の人材要求モデル検討	要求モデルが会議参加者間で十分に共有され、基本的に合意がとれる。 ファンクションモデルが検討できる。	ファンクションモデルが会議参加者間で十分に共有され、基本的に合意がとれる。
	第4回ワークショップ	第5回ワークショップ	第6回ワークショップ
<b>テーマ</b>	キャリアフレームワーク確定 スキルセット構築開始	スキルセット構築 各社スキルデータ入力	まとめ
<b>検討内容</b>	キャリアフレームワーク 前回までの作業を確認し、キャリアフレームワークを確定する。 スキルセット ファンクションのサブセットとして位置づけを明確にする。 サンプルを基に、必要なスキルの詳細レベルを決める。	スキルセット キャリアフレームワーク 職種責任範囲のファンクションを選定し、サブセットを統合整理して、職種単位のスキルセットを明らかにする。 (SSI-TSS利用)	以下の完成品の確認をする。 要求モデル To-Beファンクションモデル スキルサブセット キャリアフレームワーク チューニング後のレベル観を確認する。
<b>ゴール</b>	キャリアフレームワーク(ベース)が確定し、次のタスク入力として活用できる。	企業ごとのスキルデータ入力を可能にする。	成果物をシェアアできる。 他者の導入支援ができる。

図 3-1 キックオフ会議およびワークショップの概要

### 3.3 ITスキル標準の導入プロセス実証実験の実施内容 (キックオフ会議・ワークショップ・現状把握まで)

#### 3.3.1 キックオフ会議(オリエンテーション)の内容

実施日:2008年8月21日(木)14:00~16:30

会場 :札幌全日空ホテル

参加 :

IT企業	3社	8名
(株)スキルスタンダード研究所		2名
推進アドバイザー		1名
オブザーバー(北海道経済産業局)		1名
事務局(北海道ソフトウェア技術開発機構)		4名
(独)情報処理推進機構		2名



アジェンダ:

開会挨拶

事務局 専務取締役 村井 隆 氏

ITスキル標準センターの地域支援策

(独)情報処理推進機構 ITスキル標準センター事業グループ リーダ 島田 高司

講演『ITスキル標準をどう理解して、いかに活用するか』

(株)スキルスタンダード研究所 代表取締役社長 高橋 秀典 氏

今後の作業スケジュールについて

(株)スキルスタンダード研究所 主任研究員 植松 栄次 氏

内容 :

開会挨拶

当事業のスタートに至るまでの経緯を説明し、参加IT企業に協力を依頼した。

ITスキル標準センターの地域支援施策

ITスキル標準導入プロセス実証実験の開始にあたり、ITスキル標準センターの地域支援施策に関して説明した。

【島田コメント】

- ・ ITスキル標準センターでは、普及・啓発を目的に全国各地でセミナーを開催し、2007年度は延べ42回、5,660名の参加者があった。そのうち北海道では2回(160名)の開催実績がある。
- ・ ITスキル標準の利用企業は現在情報サービス企業全体の3割程度であるが、主に大企業で利用率が高く、企業規模が小さくなるに従って利用率が低くなる傾向にある。従って中小企業に対し参照モデルを提供することで、利用しやすい環境を整備し地域の人材育成施策の強化につなげたい。
- ・ ITスキル標準の導入プロセス実証実験を地域の参加企業の方々と実践し、その成果を実

証実験報告書として作成し、公開する予定である。

講演『ITスキル標準をどう理解して、いかに活用するか』

ワークショップでメイン講師を担当する高橋氏よりITスキル標準の構造や過去の導入失敗事例が紹介され、ITスキル標準の導入には経営者・推進部門・技術者個人、それぞれの立場における問題点を十分に理解して取り組むことが重要であるとの説明があった。また、これから進める導入プロセス実証実験について解説があった。

【高橋氏コメント】

- ・ 企業によっては、でき合いのものでスキル診断することや、キャリアフレームワーク作成のみで「導入した」と勘違いしているケースがある。企業の意志を入れた仕組みづくりをし、人材育成のPDCAサイクルで継続させることが重要である。
- ・ ITスキル標準の活用では、目的が不明確なまま導入すると必ず失敗する。自社の事業戦略にマッチした導入アプローチや企業独自のキャリアフレームワークの作成に留意し、目指す自社人材像に乖離が生じないようにする。
- ・ 導入プロセス実証実験では、6回にわたるワークショップを実施する。ワークショップは、作業概要や事例(サンプルなど)を説明し、各社が持ち帰り、次回開催までに成果物を作成するという進め方で行う。次回のワークショップでは、各社が成果を発表し、講師がアドバイスをすることで、成果物の精度を高めていきたい。

今後の作業スケジュールについて

ワークショップのサブ講師である植松氏より、次回以降に実施する全6回のワークショップのテーマ、検討内容、成果物等について、流れに沿った説明があった。(図3-1)

### 3.3.2 ワークショップの内容

#### (1) 第1回ワークショップ(ロジックツリーの理解、要求モデル検討)

実施日:2008年9月5日(金) 14:00~17:00

会場 :北海道ソフトウェア技術開発機構 2F 会議室

参加 :

IT企業	3社	6名
(株)スキルスタンダード研究所		2名
推進アドバイザー		1名
事務局(北海道ソフトウェア技術開発機構)		3名
(独)情報処理推進機構		2名



アジェンダ:

ITスキル標準活用・導入状況についての各社発表  
 要求分析・機能分析の手法について(講義要約)  
 まとめ(講師説明)

内容：

### ITスキル標準活用・導入状況についての各社発表

ワークショップ開始前に配布した「事前アンケート」の結果を各社が発表した。具体的には、「参加の目的」、「現在までの取り組み状況」、「ワークショップへの期待」などを発表し、今後の作業の意識合わせを行った。

### 要求分析・機能分析の手法について(講義要約)

ITスキル標準の導入プロセス全体について復習すると共に、今回のテーマである「要求分析」の目的や手法について講師より以下のような説明があった。

#### 導入プロセスの概要

- ・ 「要求分析」とは、会社の経営戦略、事業戦略からビジネス目標達成に必要な組織や人材に関する要件を洗い出すことである。明確な戦略がない場合には、経営層にインタビューを実施することも効果的である。

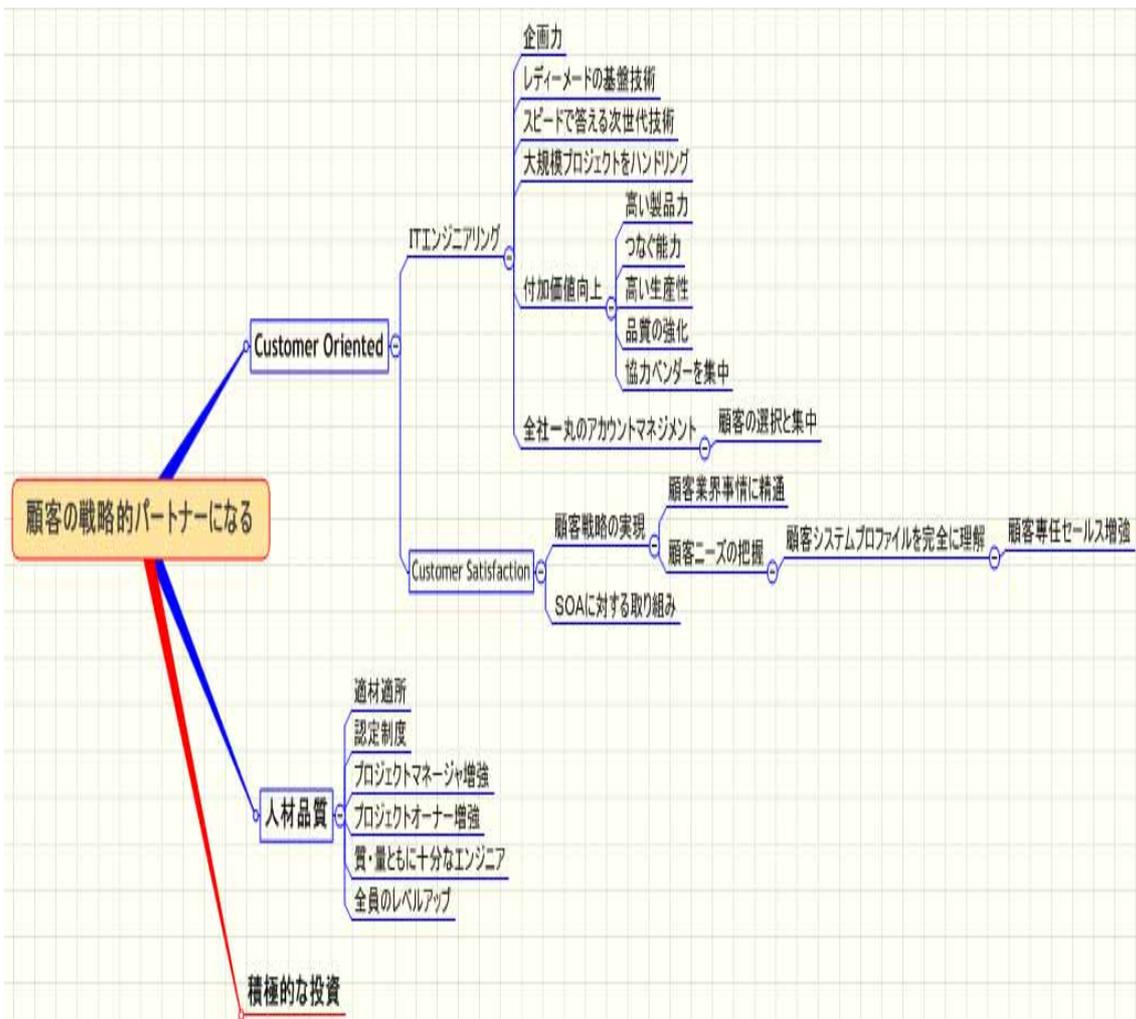


図 3-2「要求モデル」(一部)テンプレート(出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所)

- ・ 「要求分析」では、KJ法を適用して「要求モデル」(ロジックツリー)を目的から手段へとブレークダウンする、または手段から目的へとボトムアップするという2つの方法を併用して作成する。この「要求モデル」により、会社のあるべき姿を、全社(経営層、管理層、一般社員)で理解・共有することができる。

#### 「要求分析・機能分析」の手法

- ・ システム構築における「要求分析」とは、エンドユーザのニーズをまとめ上げてシステム要件を明らかにすることである。ITスキル標準の導入とは、経営戦略等を基にしてビジネス目標の達成に必要な要件を整理することである。
- ・ 「要求分析」の作業要素として、要求の「発掘」「整理」「評価」がある。
- ・ 「要求の発掘」とは、本質的要求や潜在的な要求を抽出することである。
- ・ 「要求の整理」とは、「真に対応すべき要求は何か」を明らかにするために要求を整理することである。各要求の因果関係を「目的 手段」で検討し、ロジックツリーで表現する。
- ・ 「要求の評価」とは、整理された要求について対立関係、重要度などを評価することである。

#### 「要求モデル」の作成手順(図 3-2)

- ・ 中長期計画書等からキーワードを抽出し、ロジックツリーにまとめる。ここでは、キーワードの粒度について留意し、関係付けを行うことが重要である。
- ・ 一般的に中長期計画書には人材に関する記述が多くないので、ロジックツリーにまとめる際には、必要項目を議論のうえ抽出し、追加する必要がある。
- ・ 「要求モデル」は、今後の導入作業の中での羅針盤的な位置づけとなるものであるが、まずは、完璧なものでなくともよく、関係者が共通の認識をできるものを目指す。
- ・ 今回は、作業の効率化のためにプロセスモデル作成支援ツールを利用する。

#### まとめ(講師説明)

##### 次回までの作業内容

- ・ 「要求モデル」のテンプレートを参考にして、各社の「要求モデル」を作成しておくこと。
- ・ 次回の「機能分析」では、組織機能検証を実施する。作業の効率化を図るため、事前に各社の「組織図」、「業務分掌」、「開発標準」等に目を通しておくとよい。

**(2) 第2回ワークショップ (要求モデル確定、ファンクション(機能)モデル検討)**

実施日:2008年9月18日(木) 14:00~17:00

会場 :北海道ソフトウェア技術開発機構 2F 会議室

参加 :

IT企業	3社	6名
(株)スキルスタンダード研究所		2名
推進アドバイザー		1名
事務局(北海道ソフトウェア技術開発機構)		3名
(独)情報処理推進機構		2名



アジェンダ :

パイロットスキルレコーディングについて(講師説明)

「要求モデル」の各社発表

「機能分析」の実施方法について(講義要約)

まとめ(講師説明)

内容 :

パイロットスキルレコーディングについて(講師説明)

本実証実験の仕上げの部分であり、かつ事前の諸準備が必要となる「パイロットスキルレコーディング(スキルデータ入力)」の実施方法について講師より以下の説明があった。

- ・ 本ワークショップの後半では、各社のスキルセットを構築し、そのスキルセットのチューニングをするために、一部の技術者を対象とした「パイロットスキルレコーディング(スキルデータ入力)」を実施する。
- ・ 各社は、あらかじめパイロットスキルレコーディングの対象者(パイロットレコーダー)を選定しておいて欲しい。なお、対象者については、人材像毎にハイ・ミドル・エントリーに想定される技術者を選定するのが望ましい。

「要求モデル」の各社発表

前回のテーマであった「要求モデル」の検討状況について、参加各社が発表を行った。(各社の検討結果については、第4章を参照)

【講師の総括コメント】

- ・ 各社よく検討しており、一連のワークショップの良いスタートとなった。
- ・ 本作業は、とかく人を意識して実施しがちになるが、経営戦略・事業戦略等の考え方を明確にして、「企業力を上げる、企業の将来像を明らかにする」の観点からまとめることが重要である。
- ・ 各社の事業計画を立てることではなく、既にある経営戦略・事業戦略に基づき、ビジネス目的達成に必要な組織や人材に関する要件をまとめることが「要求分析」である。

## 「機能分析」の実施方法について(講義要約)

## 組織機能検証

- ・ 「To Beファンクションモデル」を作成する前段階として、組織機能検証シート(表 3-2)を利用して、組織と機能の関連性を整理する。本作業は、組織の評価を行うことではないことに留意をする必要がある。
- ・ 具体的には、組織機能検証シートにより、「企業としてやらなければならないことができるか」、「できていないことの優先度」、「やっていることで、止めること、変えること」などを「要求分析」の結果を考慮しながら検討する。(表 3-2)

## 「To Beファンクションモデル」の策定

- ・ 「機能分析」のアウトプットである「To Beファンクションモデル」を「組織機能検証シート」と「ファンクションテンプレート」を利用して作成する。
- ・ 「ファンクションテンプレート」とは、一般的なIT企業における機能を網羅的に定義したワークシートである。なお、定義されている項目は機能であり、組織ではないことに留意する必要がある。(図 3-3)
- ・ 「To Beファンクションモデル」の作成では、定義する機能は4階層くらいが望ましい。(業務フローを作成するためではなく大枠をつかむものなので、多すぎると複雑になるためである。)

## 「スキル熟達度」、「達成度指標」について

- ・ スキルの発揮度合い(能力の高さ)は「スキル熟達度」で示され、仕事の成果を評価する(パフォーマンスの発揮度合い)のは「達成度指標」で示される。
- ・ 仕事で成果を上げるためには、コンピテンシーが重要となる。
- ・ このワークショップでは、スキルの雛形を提供する。(コンピテンシーの雛形は、提供しないが、独自にコンピテンシー情報を人材像に定義、追加することは可能である。)

表 3-2 組織機能検証シートの例 (出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所)

機能		組織	システム企画部	営業推進部	ビジネスソリューション部	カスタマーサポート部	システム管理部
大項目	中項目						
:現在十分実施できているコア機能 :現在実施できているが不十分なコア機能 :現在実施している非コア機能(将来アウトソース対象など) :現在実施できていないが早急に対処が必要なコア機能 :現在実施できていないが少し先でよいコア機能	1 事業戦略策定	1-1 要求(構想)の確認 1-2 新ビジネスモデルへの提言					
	2 部門戦略策定	1-3 事業戦略の実現シナリオの言 2-1 対象領域ビジネスおよび環境分析 2-2 部門戦略の策定 2-3 全体計画の策定(トップダウンアプローチ) 2-4 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ) 2-5 全体計画の策定(全体計画確定)					
	3 標準の維持・管理	3-1 標準体系の策定 3-5 標準作成 3-6 品質統制( バナンス) 3-7 標準の維持・管理					
	4 部門戦略の策定戦略実行マネジメント	4-1 部門戦略の分析・把握 4-2 部門戦略実現のモニタリングとコントロール 4-3 部門戦略実現上のリスクの 応					
	5 営業活動	5-1 顧客要件調査分析 5-2 ソリューション 案					
	6 アカウントマネジメント	6-1 分析・評価 6-2 改善案・ 構築計画の 案 6-3 提案 6-4 契約					
	7 プロジェクトマネジメント	7-1 プロジェクト立ち上げ 7-2 プロジェクト 画策定 7-3 プロジェクト追跡と実行管理 7-4 プロジェクト 更管理 7-5 プロジェクト終結 7-6 プロジェクト完了評価					
	8 システム分析	8-1 要求分析 8-2 機能分析 8-3 キャップ分析 8-4 データ分析 8-5 環境分析					
	9 システム設計	9-1 実現方式の確認・調整 9-2 インフラ 計 9-3 DB設計 9-4 ネットワーク 計 9-5 セキュリティ設計 9-6 アプリケーション 計 9-7 運用設計 9-8 システムテスト 画					
	10 システム構築	10-1 アプリケーション構築 10-2 インフラ構築 10-3 テスト 10-4 移行 10-5 障害対応・管理					
	11 システム評価	11-1 システム 用指標評価 11-2 業務運用指標評価					
	12 システム運用	12-1 システム 理計画 12-2 システム管理 12-3 資源管理 12-4 障害管理 12-5 セキュリティ 理 12-6 性能管理 12-7 システム 守 12-8 システム移行 12-9 運用に するシステム 価 12-10 システム利用者対応					
	13 部門戦略評価	13-1 全体計画の 価 13-2 部門戦略の評価					
	14 事業戦略評価	14-1 事業戦略達成度の 価 14-2 事業戦略達成度評価のフィードバック					
	15 情報セキュリティマネジメント	15-1 セキュリティ方針の策定 15-2 セキュリティ基準の策定 15-3 セキュリティの分析 15-4 セキュリティの見直し					
	16 事業継続計画	16-1 計画策定から実施 16-2 リスク分析 16-3 災害時対応計画 16-4 バックアップ 16-5 代替処理・復旧					
	17 コンプライアンス	17-1 管理方針と 制 17-2 実施・評価					
	18 人的資源管理(人材育成)	18-1 責任・ 限・業務遂行 18-2 教育・訓練 18-3 情報セキュリティ 18-4 健康管理					
	19 契約管理	19-1 委託先選定 19-2 契約 19-3 委託業務					
	20 Center Of Excellence	20-1 テクノロジー戦略 20-2 新規ビジネス開拓 20-3 QA対応(製品、技術領域) 20-4 障害管理 20-5 システム・品質保証 20-6 インテグレーション 20-7 生産力 20-8 製品ベンダーマネジメント 20-9 パートナーマネジメント 20-10 情報管理					

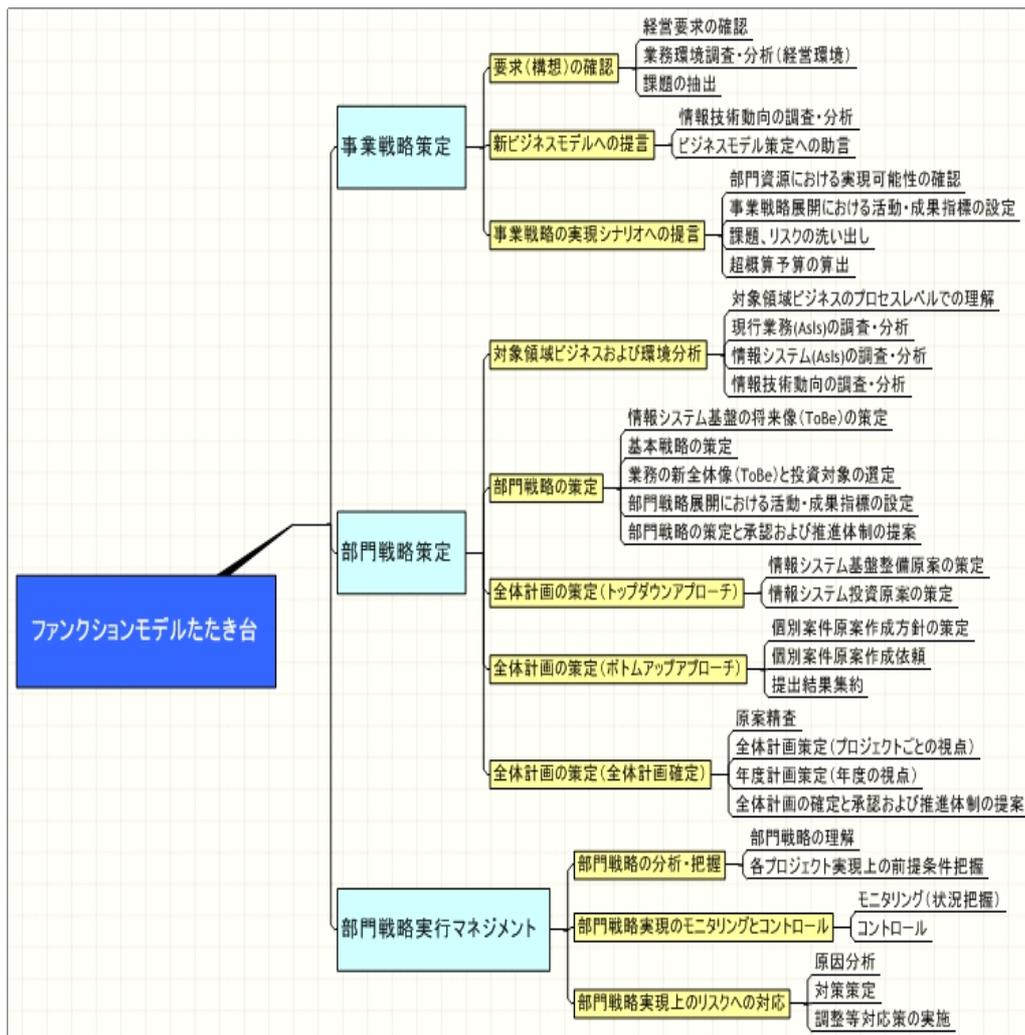


図 3-3 ファンクションテンプレートの例(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

まとめ(講師説明)

次回のワークショップの内容について

- ・ 各社が検討した「To Beファンクションモデル」を発表する。
- ・ 次回から「キャリアフレームワーク」の検討を開始する。
- ・ 今後、作業量が増加するが、テンプレートやサンプルを利用することにより、スムーズに作業を進める。一連のワークショップの中でも重要なフェーズである。

## (3) 第3回ワークショップ(ファンクションモデル確定、キャリアフレームワーク検討)

実施日:2008年10月9日(木) 14:00~17:00

会場 :北海道ソフトウェア技術開発機構 2F 会議室

参加 :

IT企業	3社	6名
(株)スキルスタンダード研究所		2名
推進アドバイザー		1名
事務局(北海道ソフトウェア技術開発機構)		4名
(独)情報処理推進機構		2名



アジェンダ:

本日の実施内容の確認(講師説明)

「To Beファンクションモデル」の各社発表

スキルセット構築とキャリアフレームワークの作成について(講義要約)

ファンクション(機能)と人材像、スキルセットのクロスリファレンスについて(講義要約)

まとめ(講師説明)

内容:

本日の実施内容の確認(講師説明)

本ワークショップで実施する内容や作業の目的について、講師が以下のとおり説明した。

- ・ 本日より、ITスキル標準をベースとした「キャリアフレームワーク」の検討を開始する。これは、例えば「プロジェクトマネジメント」といっても各社における役割や責任範囲は違うため、各社固有の人材像を定義すると共に、その役割をわかりやすく説明するためのものである。
- ・ 作成済みの「To Beファンクションモデル」の内容を人材像と照らし合わせ、各社に必要な機能をどの人材像が責任を持つかを定義する。
- ・ 人材像は、「人材像概要設定ワークシート」や「人材像設定ワークシート」を利用して定義する。(表3-4、表3-5)
- ・ 本日のポイントは、「キャリアフレームワーク」、「人材像定義」、「ファンクション(機能)と人材像のクロスリファレンス」である。

「To Beファンクションモデル」の各社発表

前回のテーマであった「To Beファンクションモデル」の検討状況について、参加各社が発表をおこなった。(各社の検討結果については、第4章を参照)

【講師の総括コメント】

- ・ 「To Beファンクションモデル」を検討する切り口として、「会社の機能」、「人材像」、「組織」の3通りがある。
- ・ 「To Beファンクションモデル」を作成する際のポイントは以下の通りである。
- ・ 「要求モデル」を参考にし、現状の機能のみならずTo Beの機能も含め「ファンクション

テンプレート」を活用して定義する。

- ・ 「ファンクションテンプレート」に記述された機能に対し、過不足、名称変更などを検討しながら進める。
- ・ 「To Beファンクションモデル」の作成においては、企業内で十分に議論することが重要である。この議論を通じて、関係者間の相互認識が深まる。

## スキルセット構築とキャリアフレームワークの作成について(講義要約)

### スキルセット構築

「スキルセットの構築」では、「To Beファンクションモデル」で定義した各ファンクション(機能)に必要なスキルを定義する。(ファンクションテンプレートを活用する)(図 3-4)

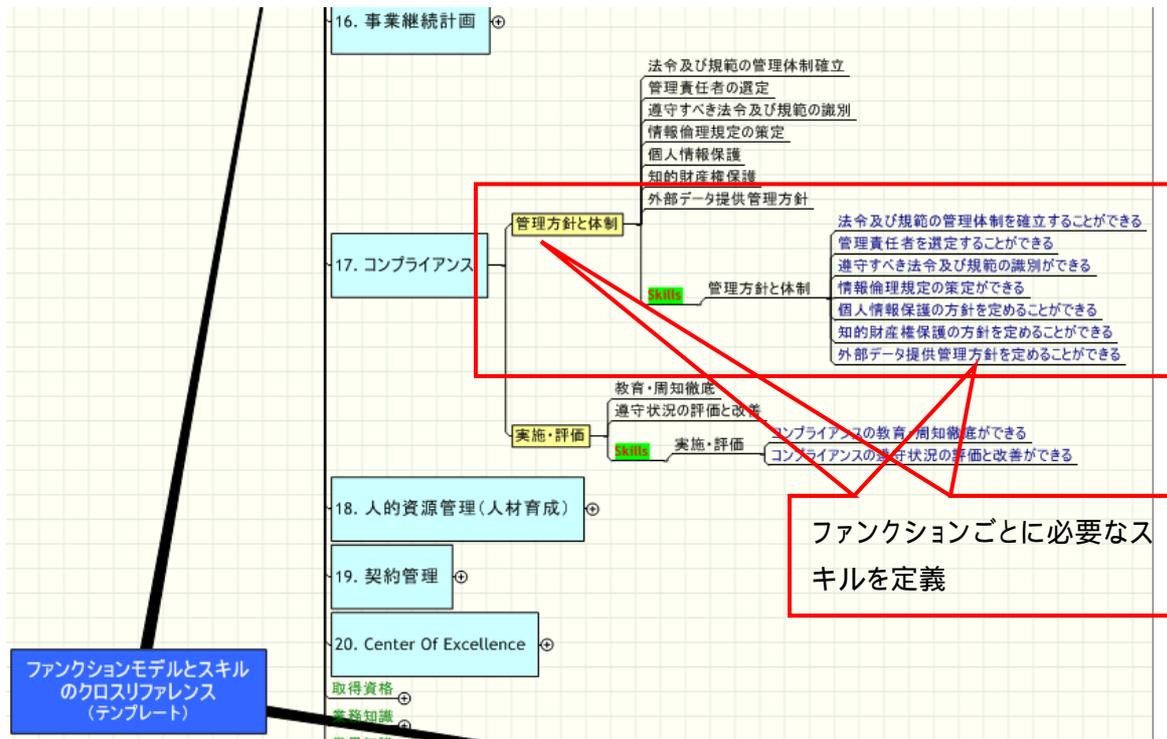


図 3-4 ファンクションモデルとスキルのクロスリファレンス(サンプル)

(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

### キャリアフレームワークの作成(人材像の定義含む)

- ・ 「キャリアフレームワーク」は、「To Beファンクションモデル」に定義した機能を実施するにあたって必要な人材像とそのレベルを定義したものである。(「キャリアフレームワーク設定ワークシート」の活用)(表 3-3)
- ・ 人材像のレベルは、各社独自に定義する。各社の経営目標、戦略に即してどのような人材をどのくらいのレベルに育成する必要があるかを十分に検討して決定する。(全ての企業において、レベル7の人材育成が必要であるとは限らない)
- ・ 「キャリアフレームワーク」の設定では、キャリアパスを考慮し、エントリーポイントとゴールを明確にすることが重要である。
- ・ 育成の視点では、下位レベルはなるべく短期間で上位にシフトできるように設計すること

も考えるとよい。(若手技術者のモチベーション向上にもつながる)

- ・ 人材像は現実感と夢がもてるような定義をすると良い。(ネーミングは重要である)
- ・ 短絡的に人事評価制度と直結させないよう、慎重に取り組むことが重要である。なぜなら、人材像のレベルと役職のレベルは必ずしも一致しない場合があるからである。専門職とラインマネージャを「キャリアフレームワーク」上で専門職と並列に表記することには、その影響度などについて関係者で慎重に検討すべきである。

表 3-3 キャリアフレームワーク設定ワークシート(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		マネジメントオフィサー	ソリューションセールス	ビジネスコンサルタント	プロジェクトディレクター	ITアーキテクト	アプリケーションプランナー	アプリケーション開発	インフラストラクチャ	システムコンシェルジュ
DEOS	ITSS	(MO)	(SS)	(BC)	(PD)	(ITA)	(AP)	(AD)	(ID)	(SC)
	プロフェッショナル									
5	全社的な業務、関連部門が複效に渡る複雑な業務、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。									
	エキスパート									
4	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。									
	リーダー									
3	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やるレベル。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。									
	サブリーダー									
3	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。									
	アシスタント									
2	基本的な業務については一部を上位レベル者のサポートを受けながら実施できるレベル。									
	エントリー									
	上位レベル者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。									

### 人材像の定義

- ・ 人材像は、「人材像概要設定ワークシート」(表3 - 4)と「人材像設定ワークシート」(表3 - 5)を活用して定義する。
- ・ 「人材像概要設定ワークシート」は、人材像ごとに仕事の内容などの概略を記述した一覧表である。本定義は、組織メンバーへの説明時に有効となる。
- ・ 「人材像設定ワークシート」は、人材像単位の表で人材像ごとの概要、レベルごとの概要を記述したものである。「対仕事面」のみならず「対人面」のスキルについても概略を定義する。また、企業が現在保有する人材像のみならず、経営目標に合致したTo Beの人材像も定義することが重要である。人材像ごとのレベル感を定義する際には、具体的な実在の人材をイメージすることも有効な手段である。
- ・ 人材像を定義する時に、自社のビジネス活動領域を明確化させ、その活動領域に必要な人材を洗い出すために、「人材像とハイレベル機能分担」シートを活用することも有効である。(表 3 - 6)

表 3-4 人材像概要設定ワークシート(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

人材像名		人材像概要
1	マネジメントオフィサー (MO)	市場開拓や事業戦略等の総合的な経営戦略をリードし、社内の先頭に立って会社の発展に寄与する。 また、社員に対してビジネスを総合的に推し進めると共に、経営陣に対して適切な助言ができる。
2	ソリューションセールス (SS)	顧客の事業戦略を踏まえたIT戦略を提案するとともに他の業者などと連携して、顧客の中長期ビジネス戦略に基づいたセールス活動ができる。また、顧客要職者と強い信頼関係を得られるセールス知識と経験及び技術や関連知識を有している。
3	ビジネスコンサルタント (BC)	上位者の支援を受けて顧客の経営方針/戦略を理解し、情報技術(IT)の戦略的活用したIT戦略を考案し提案できる。業界の動向を的確に予測し、先手を打てる。
4	プロジェクトディレクター (PD)	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。
5	ITアーキテクト (ITA)	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、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しアドバイスする。
6	アプリケーションプランナー (AP)	顧客の業務知識、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、高い品質のアプリケーションシステムの設計、プログラム開発、テスト、リリースに責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。技術面においては経験を積み事で顧客と対等に交渉し、最適なプランを提案する。
7	アプリケーションデベロッパー (AD)	顧客の業務知識、高い品質の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プログラム開発、テストに責任を持つ。 また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。
8	インフラストラクチャーデザイナー (ID)	基本ソフトウェア、ミドルウェア、ハードウェア、ネットワークなどの専門技術を活用し、設計、構築、導入を実施する。 継続性、セキュリティ、システムパフォーマンスを考慮した運用プロセスの確立・改善をリードする。
9	システムコンシェルジェ (SC)	ハードウェア、ミドルウェア、ソフトウェア、パッケージソフト、アプリケーションの保守・稼働管理に関して顧客側の立場に立ってサービス向上を最優先し、顧客に対して最大の満足を提供する。 また、サービスレベル維持・向上を図るためにシステム稼働状況収集と分析を実施し、顧客への提案など改善活動を推進する。

表 3-5 人材像設定ワークシート(プロジェクトディレクターの例)  
(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

プロジェクトディレクター	プロジェクトマネー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、最終実施し、計画された目標達成に責任を持つ。				
	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	育成上の課題
<b>プロフェッショナル</b>  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。	さん	プロジェクトマネージメン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、配置依頼や交渉、調達を実行することができる。	プロジェクトの責任者として総合的なプロジェクトマネージメントを行える。プロジェクト関係者や最終的な顧客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単独で考え進めていくことができる。	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。プロジェクトメンバのモチベーション向上に努め、課題があれば直接メンバ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。	多くの職種からのキャリアパスがある為、それぞれのキャリアパス上で習得したスキルを生かしながらプロジェクトディレクターとしての技術研鑽に努める必要がある。
<b>エキスパート</b>  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。	さん	プロジェクトマネージメントを実施するだけでなく、プロジェクトメンバの能力や特性を理解したリソース配置やその交渉、調達を、上長からのアドバイスを受けながら実行することができる。システム開発において、費用対効果を強く意識した構築を行う事ができる。	中小規模以上(10名以上)のプロジェクトのリーダーとしてプロジェクトマネージメントができる。社内プロジェクトディレクターとして立ち居振舞いが一人前になり、プロジェクト管理メソッドについて後進にアドバイスすることができる。	計画段階からリスクを洗い出すことができ、先を見越して顧客とプロジェクトに関する総合的な交渉を単独で行うことができる。プロジェクトメンバのモチベーション向上に努め、気になることがあれば上長と相談し、必要なアクションを依頼することができる。	
<b>リーダー</b>  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遂行するレベル。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をするレベル。	x x さん	プロジェクトマネージメントにおける管理タスクを把握し、技術研鑽を怠らず、プロジェクトメンバに近い視点でマネージメントを行うことができる。上位者のマネージメントを参考に粘り強く学習し、独力で実施することができる。	中小規模(最大10名程度)のプロジェクトタスクを単独でマネージメントを行うことができる。マネージメントタスクや、課題の分類分けや対応優先順位付けは、一部、サポートを受ける事でプロジェクトマネージメントを行うことができる。	協力会社に対して、抜け漏れなく作業を依頼することができる。一部、サポートを受けながら、システム構築に関するビジネス要求を引き出す事ができる。自分のモチベーションを上手にコントロールし、プロジェクトマネージメントに必要なメンタル基盤を整える。	
<b>サブリーダー</b>  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。					
<b>アシスタント</b>  基本的な業務については一部を上位レベル者のサポートを受けながら実施できるレベル。					
<b>エントリー</b>  上位レベル者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。					

表 3-6 人材像とハイレベル機能分担(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

人物像	活動領域	戦略策定	企画策定	導入					企画評価	運用・保守		戦略評価
				分析	設計	開発	受入	移行		運用	保守	
<ITSS職種>												
1	セールス											
2	コンサルタント											
3	ITアーキテクト											
4	プロジェクトマネジメント											
5	ITスペシャリスト											
6	アプリケーションスペシャリスト											
7	カスタマーサービス											
8	ITサービスマネジメント											
<企業独自人材像>												
1	マネージメントオフィサー (MO)											
2	ソリューションセールス (SS)											
3	ビジネスコンサルタント (BC)											
4	プロジェクトディレクター (PD)											
5	ITアーキテクト (ITA)											
6	アプリケーションプランナー (AP)											
7	アプリケーションデベロッパー (AD)											
8	インフラストラクチャーデザイナー (ID)											
9	システムコンシェルジェ (SC)											

:主たる活動局面
  :従たる活動局面

### ファンクション(機能)と人材像、スキルセットのクロスリファレンスについて(講義要約)

#### クロスリファレンスの作成

- ・ ファンクション(機能)を縦軸、人材像を横軸としたクロスリファレンスを作成しそれぞれの機能をどの人材像が担うのか、主たる領域と従たる領域を参考にして役割分担する。(表 3-7)
- ・ 各ファンクション(機能)に必要なスキルはスキルセットとして既に定義されているので、人材が担う領域を確定すれば自ずとその人材に必要なスキルが導き出せる。(表 3-8)
- ・ ファンクション(機能)は、大・中・小項目と詳細に定義しているが、人材像ごとの役割分担やスキルを定義する際は中項目で行うと良い。(小項目では細かすぎてまとめにくくなる)
- ・ スキル表記の粒度については、まるめて表記した後で詳細化することは困難であるため、適度に詳細なレベルで記述し、現場の技術者が理解しやすい内容にしておくようにする。(後で現場の技術者にチェックしてもらうことも可能となる)

- ・ スキルを定義する際に、使用するプログラミング言語等を明確にするか否かはファンクション(機能)の特性によって判断する必要がある。
- ・ マネジメント機能を「ラインマネージャ人材」として挙げることは可能であるが、キャリアフレームワークの人材像(すなわちIT人材)にマネージャ職として入れる際には充分な注意と検討が必要である。

表 3-7 人材像とファンクションのクロスリファレンス  
(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

大項目	中項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		1 :主たる担当領域	2 :主たる担当領域	3 :主たる担当領域	4 :主たる担当領域	5 :主たる担当領域	6 :主たる担当領域	7 :主たる担当領域	8 :主たる担当領域	9 :主たる担当領域
1 事業戦略策定	1-1 要求(構想)の確認	1								
	1-2 新ビジネスモデルへの提言	1								
	1-3 事業戦略の実現シナリオへの提言	1								
2 部門戦略策定	2-1 対象領域ビジネスおよび環境分析	1								
	2-2 部門戦略の策定	1								
	2-3 全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	1								
	2-4 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	1								
	2-5 全体計画の策定(全体計画確定)	1								
3 標準の維持・管理	3-1 標準体系の策定					1				
	3-5 標準作成					1	0			
	3-6 品質統制(ガバナンス)					1				
	3-7 標準の維持・管理					1				
4 部門戦略実行マネジメント	4-1 部門戦略の分析・把握	1			0					
	4-2 部門戦略実現のモニタリングとコントロール	1			0					
	4-3 部門戦略実現上のリスクへの対応	1			0					
	5-1 顧客要件調査分析		1	0						
6 アカウントマネジメント	6-1 分析・評価		1	0						
	6-2 改善案・再構築計画の起案		1	0						
7 プロジェクトマネジメント	7-1 プロジェクト立ち上げ				1					
	7-2 プロジェクト計画策定				1					
	7-3 プロジェクト進捗と実行管理				1					
	7-4 プロジェクト変更管理				1					
8 システム分析	8-1 要求分析			1		0	0			
	8-2 機能分析			1		0	0			
	8-3 キャップ分析			1		0	0			
	8-4 データ分析			1		0	0			
	8-5 環境分析			0		1	0		0	
	9-1 実現方式の確認・調整			0		1	0		0	
	9-2 インフラ設計					0	0		1	
	9-3 DB設計					0	0		0	
9 システム設計	9-4 ネットワーク設計					0	0		1	
	9-5 セキュリティ設計					0	0		1	
	9-6 アプリケーション設計					0	1			
	9-7 運用設計					0	1		0	
	9-8 システムテスト計画					0	1		0	
	10-1 アプリケーション構築						0	1		
	10-2 インフラ構築						0	0	1	
	10-3 テスト						0	1	0	
10 システム構築	10-4 移行						0	1	0	
	10-5 障害対応・管理					0	1	0		
11 システム評価	11-1 システム運用指標評価			1	0	0				
	11-2 業務運用指標評価			1	0	0				
12 システム運用	12-1 システム管理計画									1
	12-2 システム管理									1
	12-3 資源管理									1
	12-4 障害管理									1
	12-5 セキュリティ管理									1
	12-6 性能管理									1
	12-7 システム保守									1
	12-8 システム移行									1
	12-9 運用に関するシステム評価									1
	12-10 システム利用者対応									1

表 3-8 人材像とファンクションモデルとスキルのクロスリファレンス

(出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所)

大項目	中項目	小項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
			マネジメントオフィサー	ソリューションセールス	ビジネスコンサルタント	プロジェクトディレクター	ITアーキテクト	アプリケーションシヨンプランナー	アプリケーションデベロッパー	インフラストラクチャーデザイナー	システムコンシエルジェ	
ファンクション			1									
			0									
1 事業戦略策定	1-1	要求(構想)の確認	1									
	1-2	新ビジネスモデルへの提言	1									
2 部門戦略策定	1-3	事業戦略の実現シナリオへの提言	1									
	2-1	対象領域ビジネスおよび環境分析	1									
	2-2	部門戦略の策定	1									
	2-3	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	1									
	2-4	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	1									
3 標準の維持・管理	2-5	全体計画の策定(全体計画確定)	1									
	3-1	標準体系の策定						1				
	3-5	標準作成						1	0			
	3-6	品質統制(ガバナンス)						1				
	3-7	標準の維持・管理						1				
	4 部門戦略実行マネジメント	4-1	部門戦略の分析・把握	1			0					
		4-2	部門戦略実現のモニタリングとコントロール	1			0					
4-3		部門戦略実現上のリスクへの対応	1			0						
5 営業活動		5-1	顧客要件調査分析		1	0						
	マーケティング戦略			1	0							
	マーケティング環境分析			1	0							
	マーケティング統括			1	0							
	販売チャネル戦略			1	0							
	マーケットコミュニケーション戦略			1	0							
	顧客環境分析			1	0							
	5-2	ソリューション提案		1	0							
		顧客リレーションシップ構築		1	0							
		情報システムの評価		1	0							
		IT戦略の策定		1	0							
		ビジネスマネジメント		1	0							
		ITソリューション提案		1	0							
		特定製品・サービステクノロジー		1	0							
6 アカウントマネジメント	6-1	分析・評価		1	0							
		顧客環境分析		1	0							
		ビジネス戦略		1	0							
		顧客リレーションシップ構築		1	0							
	6-2	改善案・再構築計画の起案		1	0							
		提案		1	0							
	6-3	ITソリューション提案		1	0							
		特定製品・サービステクノロジー		1	0							
		情報システムの評価		1	0							
		業務改革計画の策定		1	0							
6-4	IT戦略の策定		1	0								
	パッケージの適合性評価と適用		1	0								
7 プロジェクトマネジメント	7-1	プロジェクト立ち上げ		1		1						
		プロジェクト計画策定		1		1						
	7-3	プロジェクト進捗と実行管理		1		1						
		プロジェクト統合マネジメント		1		1						
		プロジェクト・スコープ・マネジメント		1		1						
		プロジェクト・タイム・マネジメント		1		1						
		プロジェクト・コスト・マネジメント		1		1						
		プロジェクト品質マネジメント		1		1						
		プロジェクト人的資源マネジメント		1		1						
		プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント		1		1						
		プロジェクト・リスク・マネジメント		1		1						
		プロジェクト・調達マネジメント		1		1						
		プロジェクト統合マネジメント		1		1						
		プロジェクト・スコープ・マネジメント		1		1						
		プロジェクト・タイム・マネジメント		1		1						
		プロジェクト・コスト・マネジメント		1		1						
	プロジェクト品質マネジメント		1		1							
	プロジェクト人的資源マネジメント		1		1							
プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント		1		1								
プロジェクト・リスク・マネジメント		1		1								
プロジェクト・調達マネジメント		1		1								
7-4	プロジェクト変更管理		1									
7-5	プロジェクト終結		1									
7-6	プロジェクト完了評価		1									

## まとめ(講師説明)

次回までの作業内容

- ・ 「キャリアフレームワーク設定ワークシート」の作成(人材像とレベル)
- ・ 「人材像概要設定ワークシート」の作成(各人材像の概要)
- ・ 「人材像設定ワークシート」の作成(期待人材像、対仕事面のスキル、対人面のスキル等)
- ・ 「人材像とファンクションのクロスリファレンス」の作成

## (4) 第4回ワークショップ (キャリアフレームワーク確定、スキルセット構築)

実施日:2008年10月23日(木) 14:00~17:00

会場 :北海道ソフトウェア技術開発機構 2F 第3会議室

参加 :

IT企業	3社	6名
(株)スキルスタンダード研究所		2名
推進アドバイザー		1名
事務局(北海道ソフトウェア技術開発機構)		4名
(独)情報処理推進機構		2名



アジェンダ:

復習と本日の実施内容について(講師説明)

「キャリアフレームワーク」、「人材像定義」、「人材像とファンクションモデルのクロスリファレンス」の各社発表

「人材像とスキルのクロスリファレンス」について(講義要約)

レベル条件の設定について(講義要約)

まとめ(講師説明)

内容 :

復習と本日の実施内容について(講師説明)

これまで実施した内容を振り返ると共に、当日実施する内容について講師が以下のように説明した。

- ・ 今までの作業では、各種テンプレートを利用し、「要求モデル」、「To Beファンクションモデル」、「キャリアフレームワーク」等を作成し、見える化を行ってきた。
- ・ 各種定義では、テンプレートを有効に活用して自社用にカスタマイズすることが重要である。
- ・ ITスキル標準の活用では、企業力強化を目的とした導入プロセスから入り、現状を踏まえてその上に将来どうあるべきであるかを考えていくことが重要である。
- ・ 今回のワークショップでは、「キャリアフレームワーク」、「人材像定義」、「人材像とファンクションモデルのクロスリファレンス」を確定させる。

「キャリアフレームワーク」、「人材像定義」、「人材像とファンクションモデルのクロスリファレンス」の各社発表

前回のテーマであった「キャリアフレームワーク」、「人材像定義」、「人材像とファンクションモデルのクロスリファレンス」の検討状況について、参加各社が発表した。(各社の検討結果については、第4章を参照)

【講師の総括コメント】

- ・ 成果物は、機能や人材像から分析し設定したものであり、各社の特色が出ている。
- ・ この作業では、各社の実情を考慮しながら検討していったことが重要である。
- ・ キャリアフレームワークの表現では、人材像をITスキル標準の職種や専門分野を参考にして区分しレベル付けする方法と、新たな人材像として設定する二通りがある。どちらを選択するか、または組み合わせるかは、各社で使いやすさや浸透させやすさを検討の上、決めればよい。
- ・ 各項目の定義付けは、以降の社内説明を十分考慮しながら、しっかりと検討する。
- ・ 仮説を立案し、運用しながら改善して行く考え方が一般的である。(現場の技術者のレビューを受けながら設定すると納得感のあるものになる。)

人材像とスキルのクロスリファレンスについて(講義要約)

「人材像」、「ファンクションモデル」、「スキルのクロスリファレンス」からプロジェクトマネージャを例にとり、人材像が責任を持つ機能に対して必要な「コアスキル」と「サブスキル」を解説した。

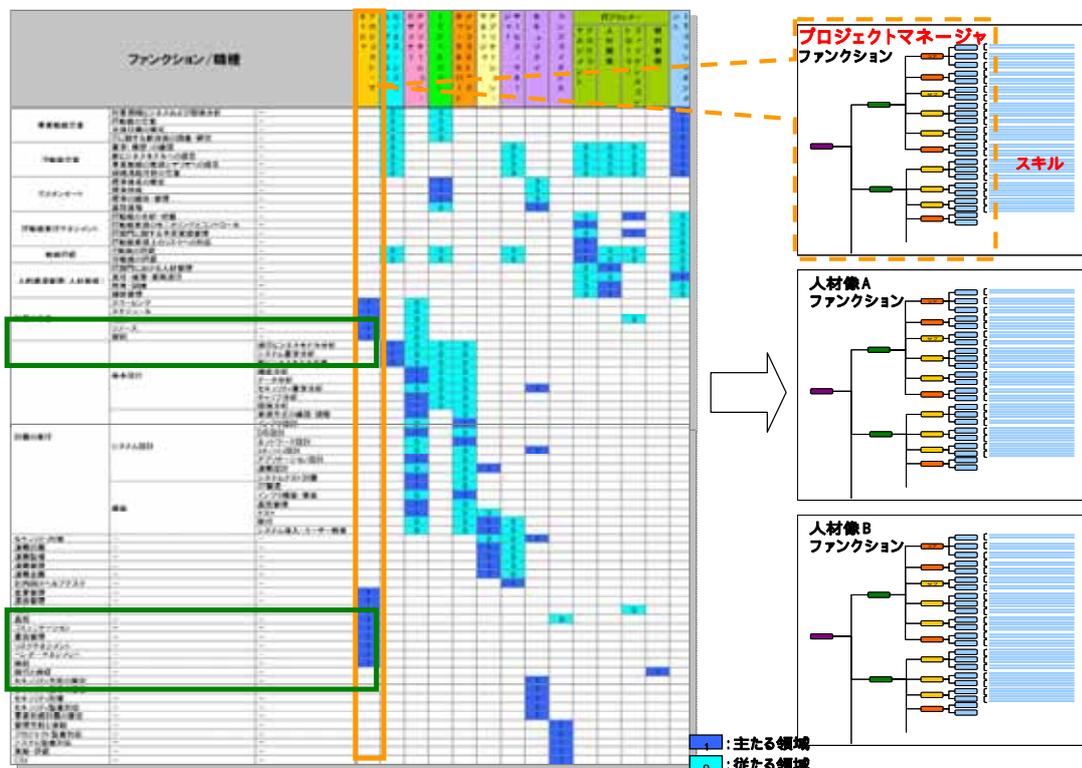


図 3-4 人材像とファンクション・スキルのクロスリファレンス  
(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

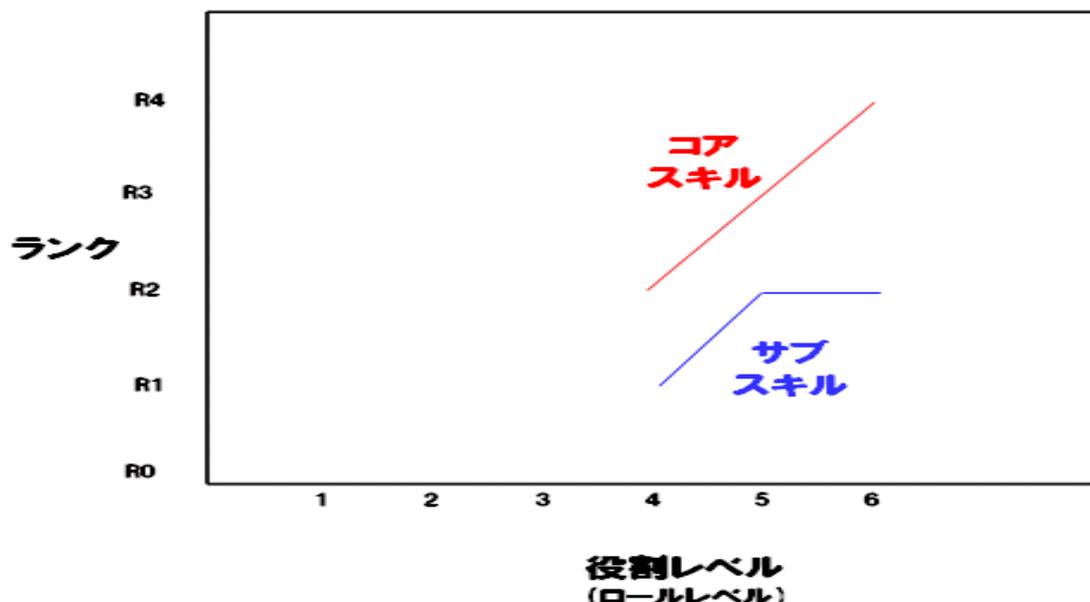


図 3-5 キャリアフレームワーク上のレベルとコアスキル、サブスキルの相関関係  
(出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所)

- ・ 図3 - 4では、機能から入り、人から入っていない。機能を中心として仕事をするために必要なスキルはどれかを導き出している。
- ・ 「コアスキル」とは、人材像の主たる領域として定義したタスク(大項目)に必要なスキルである。また、「サブスキル」とは、従たる領域として定義したタスクに必要なスキルのことである。
- ・ 「コアスキル」はレベルが上がるにつれ上がるように設定する。「サブスキル」はコアスキルほど上がらなくてもよいし、連動して上げる必要もない。(図3 - 5)
- ・ 各人材像に対して「コアスキル」、「サブスキル」を定義したら、その人材の「コアスキルをどう上げていくか」、「サブスキルをどのように扱うか」を検討する。
- ・ スキルは上記の考え方で定義し、定義後「コアスキル」、「サブスキル」のバランスを確認する。特に「サブスキル」を数多く設定しがちなので留意する。(最低限に留め、あまり広げない方が望ましい)

#### レベル条件の設定について(講義要約)

##### スキル条件設定の考え方

- ・ 各人材像で定義されたレベル範囲でスキルレベルを設定する。(下位はスキルが低く、上位はスキルが高くなる状況を作る)
- ・ 各スキルに対する回答については、R0からR4までの5段階にランク付けされる。  
(表 3-9)

表 3-9 各スキルに対する回答ランクの例(出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所)

R 0	なし
R 1	他者の指示に従って設問内容の一部を実施した経験があり、指示の内容を理解している。または、実務の経験はないが、教育・研修等で学んだ事があり、設問の概要と資料を作成して説明することができる。
R 2	要所においては他者のサポート・協力のもと、設問内容の過半または全部を実施したことがある。(経験したことがあるが、今はやっていないケースを含む)または、実務の経験はないが、他の業務経験を応用して、他者のサポート・協力があれば遂行できる。
R 3	設問内容について、単独で実施した経験があり、遂行できる。 または、単独でなくても、協業者に具体的な作業指示を出し、自身が主体的にリードすることによって、遂行できる。
R 4	学問的知識のみではなく、業務として継続的な経験があり、設問内容について、業務を通じて、他者を教えた経験がある。 または、実際に教えた経験はなくても、設問内容を熟知し、業務を通じて、他者を教えることができるだけの業務知識と経験がある。

- ・ 各回答ランクの定義は、考え方をしっかりと固めて明確にしておくことが重要である。また、場合によっては、スキルではないが資格保有の有無を定義に加えても良い。
- ・ 回答ランクの定義はしっかり固めること。次の作業(パイロットスキルレコーディング)の結果に影響を及ぼす。(登録されるスキルのランクがばらつくことになる)
- ・ 回答ランクの説明は、パイロットスキルレコーディングの対象者が理解し易いものにする。また、各社で馴染みのある言葉に置き換えることも重要となる。特に、一般的には、R 2、R 3、R 4の境目が解かりづらいとされているので、定義する際は注意を要する。
- ・ スキルセット全体をチェックし、細かすぎないか、抽象的でないかを検証する。
- ・ 要素技術のスキルを定義するとスキル数は非常に多くなるが、定義しないと解かりづらいものになる。本当に必要なものが定義されているかを見極めることが重要であり、全てを網羅する必要はない。
- ・ スキルの再登録はパイロットレコーダーにとって、大きな負担となる。回答ランクの意味は、事前にパイロットレコーダーに十分な説明をしておくことが重要である。

レベル条件

人材像毎に、レベル条件設定のパターンが準備されている。(図 3-6、表 3-10)

	マネジメントオフィサー	ソリューション	ビジネスコンサルタント	プロジェクトディレクター	ITアーキテクト	アプリケーション	アプリケーション	インフラストラクチャー	システムコンシェルジェ
	(MO)	(SS)	(BC)	(PD)	(ITA)	(AP)	(AD)	(D)	(SC)
VI プロフェッショナル									
V エキスパート									
IV リーダー									
III サブリーダー									
II アシスタント									
I エントリー									

図 3-6 レベル条件設定(テンプレート)(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

表 3-10 レベル条件(パターン2)の例(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

コアスキル

スキル回答 ランク	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6
R4					10%	30%
R3			10%	30%	30%	
R2		10%	30%			
R1	10%					

サブスキル

スキル回答 ランク	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6
R4						
R3						
R2			10%	10%	30%	30%
R1	10%	30%	30%	30%		

ソリューションセールス、アプリケーションプランナー、システムコンシェルジェ

- 各人材像のレベルに対応した「コアスキル」、「サブスキル」について、「スキル回答ランク」の割合をそれぞれ設定する。(「コアスキル」、「サブスキル」のスキルアップの度合い)

を考慮している)(表 3-11)

- ・ レベル条件設定例:A人材のレベル3は、「R2が30%かつR3が10%」
- ・ 実際の設定では、実在の人物のスキルを当てはめて検討するのも効果がある。
- ・ レベル間のチューニングにおいて、過去の経験では、10%から20%に変動しても余り効果が見られない。20%程度のきざみの変動を目安としてチューニングすると良い。
- ・ レベル条件は基本的に「コアスキル」と「サブスキル」で設定するが、「コアスキル」を更に細かく管理することも可能である。(コアスキル1、コアスキル2のように)
- ・ スキル保有の割合は、経験的にみて10%、30%、50%位で設定する。それ以上はなかなか達成されないと考えるのが妥当である。(例えば70%)

表 3-11 レベル条件設定(コアスキル)(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

コアスキル	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6
マネジメント オフィサー						R4が30%
ソリューション セールス	R1が10%	R2が10%	R2が30% かつ R3が10%	R3が30%	R3が30% かつ R4が10%	R4が30%
ビジネス コンサルタント				R2が30% かつ R3が10%	R3が30%	R4が30%
プロジェクト ディレクター				R2が30% かつ R3が10%	R3が30%	R4が30%
ITアーキテクト				R2が30% かつ R3が10%	R3が30%	R4が30%
アプリケーション プランナー	R1が10%	R2が10%	R2が30% かつ R3が10%	R3が30%	R3が30% かつ R4が10%	
アプリケーション デベロッパー	R1が30%	R2が30%	R3が30%			
インフラストラクチャー デザイナー	R1が30%	R2が30%	R3が30%	R4が30%		
システム コンシェルジェ	R1が10%	R2が10%	R2が30% かつ R3が10%	R3が30%	R3が30% かつ R4が10%	

表 3-12 レベル条件設定(サブスキル)(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

サブスキル	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6
マネジメント オフィサー						R2が30%
ソリューション セールス	R1が10%	R1が30%	R1が30% かつ R2が10%	R1が30% かつ R2が10%	R2が30%	R2が30%
ビジネス コンサルタント				R1が30%	R1が30% かつ R2が10%	R2が30%
プロジェクト ディレクター				R1が30%	R1が30% かつ R2が10%	R2が30%
ITアーキテクト				R1が30%	R1が30% かつ R2が10%	R2が30%
アプリケーション プランナー		R1が30%	R1が30% かつ R2が10%	R1が30% かつ R2が10%	R2が30%	
アプリケーション デベロッパー	R1が10%	R1が30%	R1が30% かつ R2が10%			
インフラストラクチャー デザイナー	R1が10%	R1が30%	R1が30% かつ R2が10%	R2が30%		
システム コンシェルジェ	R1が10%	R1が30%	R1が30% かつ R2が10%	R1が30% かつ R2が10%	R2が30%	

## まとめ(講師説明)

## 本日の内容

- ・ 今回設定するスキルおよびレベルについては、パイロットレコーダーによるスキル登録を実施し、検証する。具体的には、スキル登録後、対象者の結果がキャリアフレームワーク上において、想定しているレベルに位置づけられるかを検証する。
- ・ 検証の結果、想定通りにならなかった場合には、レベル条件を変更するなどして、スキルセットのチューニングを実施する。
- ・ スキルセットの構築が完了次第、各社は速やかにスキル登録を開始する。(期間が短いため)
- ・ パイロットレコーダーは、人材像毎に「上位者」、「若手社員」は最低限設定する。(同一人物を複数の人材像の対象にすることは、構わない。但し、区別できるようにしておく事。)
- ・ ワークショップの最終回では、講師が各社と面談を実施し、スキルセットの完成版の確認や今後についてのアドバイスをおこなう。

## 次回までの作業内容について

- ・ 人材像毎のスキルセットをレビューし確定させる。(スキル管理ツールに登録できるスキルの全体感がわかるものを作成する。)
- ・ 「スキルセットの見直し」と「回答ランクの補足説明(テンプレート)」を各社員が理解できるようにカスタマイズする。
- ・ レベル条件は、配布済みテンプレートを基にパターンの記述を行う。(図3-6,表3-9を参照)
- ・ コアスキルとサブスキルのスキル条件を検討し、人材像のスキルレベルを設定し、パターン化する。ランク(R1~R4)とレベルとの(人材像にも絡む)関連からパターンを設定する。(パターン1、パターン2、パターン3のように)(表3-10、表3-11)

## (5) 第5回ワークショップ (スキルセット構築、各社スキルデータ入力)

実施日:2008年11月6日(木) 14:00~17:00

会場 :北海道ソフトウェア技術開発機構 2F 会議室

参加 :

IT企業	3社	6名
(株)スキルスタンダード研究所		2名
推進アドバイザー		1名
事務局(北海道ソフトウェア技術開発機構)		4名
(独)情報処理推進機構		2名



## アジェンダ:

- これまでの振り返り(講師説明)
- 「ファンクション(機能)とスキルのクロスリファレンス」の各社発表
- スキル管理ツール(SSI - ITSS)の操作説明
- スキルセットのチューニングについて(講義要約)
- まとめ(講師説明)

## 内容 :

## これまでの振り返り(講師説明)

- ・ 「要求分析」とは、企業がビジネス目標を達成するために「何をすべきか」を「要求モデル」として定義することである。
- ・ ビジネス目標を達成するためには、人材のパフォーマンスを最大化させることが重要である。人材のパフォーマンスを最大化させれば、自ずと効率化が促進され仕事の達成度もあがることになる。
- ・ 人材のパフォーマンスを上げるためには、知識やスキルに加えてコンピテンシーも重要な要素となる。
- ・ ビジネス目標達成のための「事業ニーズ」には、『問題』と『ゴール』がある。
  - 『問題』とは、「現時点での組織の現状」と「あるべき姿(現在やるべきこと)」のギャップである。即ち、「今やるべきことで、できていないこと」が問題である。
  - 『ゴール』とは、「要求モデル」で定義した中長期的にみた「To Beのあるべき姿」である。
- ・ これまでの作業では、以下のようにして「問題」と「ゴール」を明確にしてきた。「問題」は、「組織機能検証シート」を利用して実施した組織機能検証において、「現在、企業としてやらなければならないことができているか」を検証することで明確にした。一方、「ゴール」は、「要求分析」において、ビジネス目標を達成するために「何をすべきか」を「要求モデル」として定義することで明確にした。
- ・ 「要求分析」及び「組織機能検証」の結果を基に作成したのが「To Beファンクションモデル」である。また、各ファンクション(機能)には、関連するスキルセットが定義されている。(これは、シンプルであり論理的にできている。)
- ・ 「To Beファンクションモデル」を策定することは、「ITスキル標準の導入では、経営戦略から入ることが肝要であるがどうやって入るのか?」、「ITスキル標準自体は顧客サービスの個人視点で定義されているが、これを企業戦略とどう結び付けるか?」等の疑問を解決するひとつの方法である。
- ・ 今後は人材育成の仕組みとして、「育成プラン策定」、「評価」、「制度化」等を含めた「全体のプロセス設計」を行う必要がある。
- ・ 今回の成果をどのようなプロセスで改善するか、また、今後の人材育成における「運用プラン」や「評価プラン」をどのように策定するかを検討することが重要である。

「ファンクション(機能)とスキルのクロスリファレンス」について(参加企業の発表)

前回のテーマであった「ファンクション(機能)とスキルのクロスリファレンス」の検討状況について、参加各社が発表をおこなった。(各社の検討結果については、第4章を参照)

【講師の総括コメント】

- ・ ファンクション(機能)と関連するスキルの検証する方法として次のような方法もある。  
 先ず、ある一つの人材像を選択し、ファンクション(機能)群と関連するスキル項目群を、導入作業を進める複数人で集中的に検討する。  
 ここで、検討の進め方をモデル化する。その後、モデル化された進め方にしたがって、各自に人材像単位で振り分け、個別に検証を実施する。このようにすることで、毎回打合せを行わなくても個別に平行して検証を効率よく実施することが可能となる。
- ・ 「ファンクション(機能)とスキルのクロスリファレンス」では、複数のファンクション(機能)において同一のスキルが定義される場合がある。この場合は、必要に応じて、スキル定義の記述を該当ファンクション(機能)にふさわしい内容に変更すると良い。なお、パイロットスキルレコーディングでは、同じ文章で定義されたスキルへの回答は一度だけでよい。(毎回の入力不要である)

スキル管理ツール(SSI - ITSS)の操作方法(講師説明)

パイロットレコーダーによるスキル入力に先立ち、ツールの操作方法について、「スキル入力者機能」と「管理者機能」に分け詳細説明と質疑応答を行った。

スキルセットのチューニングについて(講義要約)

人材像とスキルのクロスリファレンス

- ・ 表3 - 13は、縦軸にスキル項目、横軸に人材像が定義されており、各人材像において必要となる「コアスキル」、「サブスキル」をリストアップしたものである。例えば、ある人材像の列を見れば、その人材像に必要とされる「コアスキル」、「サブスキル」を確認することができる。

人材像別レベル定義とスキルのクロスリファレンス

- ・ 表3 - 14は、縦軸にスキル項目、横軸に人材像毎のレベルが定義されており、各レベルのスキル項目(設問数が少ないスキル項目はグループ化する)のチューニングをするために利用するワークシートである。
- ・ 本表を利用したチューニングは、本来「パイロットスキルレコーディング」の後におこなうが、今回のワークショップでは前倒して実施する。

表 3-13 人材像とスキルのクロスリファレンス(一部分)(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

項番	スキル大項目	スキル中項目	スキル小項目	スキルグループID	設問数	マネジメント	ソリューション	ビジネス	プロジェクト	アプリケーション	インフラストラクチャー
						(MO)	(SS)	(BC)	(PD)	(ADS)	(ID)
1	業務遂行スキル	事業戦略策定	要求(構想)の確認	1001	3	C					
2			新ビジネスモデルへの提言	1002	2	C					
3			事業戦略の実現シナリオへの提言	1003	3	C					
4			対象領域ビジネスおよび環境分析	1004	4	C					
8			全体計画の策定(全体計画確定)	1008	4	C					
13		部門戦略実行マネジメント	部門戦略の分析・把握	1013	2	C			S		
14			部門戦略実現のモニタリングとコントロール	1014	5	C			S		
15			部門戦略実現上のリスクへの対応	1015	3	C			S		
16		マーケティング	市場機会の評価と選定	1016	10		C	S	C	S	
17			マーケティング戦略	1017	9		C	S	S		
18			マーケティング環境分析	1018	5		C	S	S		
19			マーケティング統括	1019	5		C	S	S		
20			販売チャネル戦略	1020	9		C	S	S		
21			マーケットコミュニケーション戦略	1021	7		C	S			
22		ビジネス戦略	顧客環境分析	1022	6		C	S	C		
23			ビジネス戦略	1023	6		C	S			
24			顧客リレーションシップ構築	1024	5		C	S			
25			ITソリューション提案	1025	7		C	C	S		
26			特定製品、サービステクノロジ	1026	8		C	C	C		
27			セールスメディアの活用	1027	7		S	C			
28			コンサルティングメソッドロジの活用/実施	1028	5		S	C			
29			情報システムの評価	1029	4		C	C		C	
30			業務改革計画の策定	1030	5		C	C			
33			業務分析	1033	13					C	
34			ビジネス運用管理	顧客満足度管理	1034	5					
35		セールス事務管理		1035	6		C				
36		知的資産管理(ナレッジマネジメント)と活用		1036	6		C		C		
合計					154						

表 3-14 人材像別レベル定義とスキルのクロスリファレンス  
(出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所)

項番	スキル大分類	スキル中分類	スキル小分類	設問数	エントリミドル	ハイ	対象種別	グループ	OR	種別																							
										Level 1				Level 2				Level 3				Level 4				Level 5				Level 6			
										E	E	E	E	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	H	H	H	H	H	H	H	H
										R1	R2	R3	R4																				
										コア																							
										サブ																							
1	業務遂行スキル	事業戦略策定	要求(構想)の確認	3	1	1	1																										
2			新ビジネスモデルへの提言	2	1	1	1																										
3			事業戦略の実現シナリオへの提言	3	1	1	1																										
4			対象領域ビジネスおよび環境分析	4	1	1	1																										
5			部門戦略の策定	5	1	1	1																										
6			全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	1	1	1	1																										
7			全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	3	1	1	1																										
8			全体計画の策定(全体計画確定)	4	1	1	1																										
9	標準の維持・管理	標準体系の策定	標準体系の策定	4	1	1	1																										
10			標準作成	4	1	1	1																										
11			品質統制(ガバナンス)	3	1	1	1																										
12			標準の維持・管理	2	1	1	1																										
13	部門戦略実行マネジメント	部門戦略の分析・把握	部門戦略の分析・把握	2	1	1	1																										
14			部門戦略実現のモニタリングとコントロール	5	1	1	1																										
15			部門戦略実現上のリスクへの対応	3	1	1	1																										
16	マーケティング	市場機会の評価と選定	市場機会の評価と選定	10	1	1	1																										
17			マーケティング戦略	9	1	1	1																										
18			マーケティング環境分析	5	1	1	1																										
19			マーケティング統括	5	1	1	1																										
20			販売チャネル戦略	8	1	1	1																										
21	マーケティングコミュニケーション戦略	7	1	1	1																												
22	ビジネス戦略	顧客環境分析	顧客環境分析	6	1	1	1																										
23			顧客リレーションシップ構築	5	1	1	1																										
24			ITソリューション提案	7	1	1	1																										
25			特定製品・サービステクノロジー	8	1	1	1																										
26			コンサルティングメソッドの活用/実施	5	1	1	1																										
27			情報システムの評価	4	1	1	1																										
28			業務改革計画の策定	5	1	1	1																										
29			パッケージの適合性評価と適用	6	1	1	1																										
30			業務分析	10	1	1	1																										
31			ビジネス運用管理	セールス事務管理	6	1	1	1																									
32	プロジェクトマネジメント	プロジェクト統合マネジメント	プロジェクト統合マネジメント	21	1	1	1																										
33			プロジェクトスコープマネジメント	15	1	1	1																										

まとめ(講師説明)

- 次回のワークショップについて
- ・ 次回は、パイロットレコーダーによるスキル入力の結果をもとにして、各社と個別面談を実施する。(40分程度/各社)
  - ・ 上記の結果分析を行い、より実用性があり、精度の高いスキルセットにするためのアドバイスを実施する。

## (6) 第6回ワークショップ (まとめ)

実施日:2008年11月28日(金) 14:00~17:00

会場 :北海道ソフトウェア技術開発機構 2F 会議室

参加 :

IT企業	3社	6名
(株)スキルスタンダード研究所		2名
推進アドバイザー		1名
事務局(北海道ソフトウェア技術開発機構)		4名
(独)情報処理推進機構		3名



アジェンダ:

スキル管理ツール(S SI - ITSS)の操作説明

各社個別面談実施(1社40分程度)

『ワークショップを終えて』各社所感発表

ワークショップ全体のまとめ(講師)

(株)スキルスタンダード研究所 代表取締役社長 高橋 秀典 氏

全体講評

(独)情報処理推進機構 ITスキル標準センター事業グループ リーダ 島田 高司

内容 :

スキル管理ツール(S SI - ITSS)の操作説明(講師説明)

- ・ 今回のツールは、2009年1月末まで自由に使用できるので、個別面談により得たヒントや改良ポイントを基に、ブラッシュアップをすることができる。
- ・ 今回作成したフレームワークとは別に、もう一つ人材像ではなく、ファンクション(機能)単位のフレームワークを用意した。(表3 - 15)

表 3-15 ワークショップにて作成したファンクション(機能)単位のフレームワーク例

(出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所)

中項目	小項目	SURVEY 提出済: 69名			スキル認定中: 1名			スキル未認定: 9名			合計
		Level1	Level2	Level3	Level1	Level2	Level3	Level1	Level2	Level3	
事業戦略策定	要求(構想)の抽出	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	事業環境調査・分析(経営環境)	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3
	事業戦略の実現シナリオへの構築	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	財務戦略のシナリオおよび環境分析	1	0	0	0	1	0	1	0	0	3
	中期経営計画策定	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
部門戦略実行マネジメント	部門戦略の立案	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
	業務計画の策定(ボトムアップアプローチ)	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
	業務計画の策定(全体計画策定)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	部門戦略の分析・把握	2	2	0	0	2	0	0	0	0	7
	部門戦略実行のモニタリングとコントロール	1	1	0	0	1	0	1	0	0	6
マーケティング	部門戦略実行上の障害への対応	2	2	0	0	1	0	1	0	0	7
	市場機会の評価と選定	2	0	0	0	1	0	0	0	0	3
	マーケティング戦略	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2
	マーケティング環境分析	2	0	0	0	0	1	0	0	0	3
	マーケティング戦略	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
ビジネス戦略	顧客満足度管理	2	0	0	0	0	0	1	0	0	3
	顧客体験分析	2	0	0	0	0	0	1	0	0	3
	ビジネス戦略	2	2	0	0	0	0	1	0	0	7
	顧客リレーションシップ構築	2	2	0	0	0	0	1	0	0	9
	ITソリューション構築	2	2	0	1	1	0	1	0	0	9
ビジネス運用管理	特定製品、サービスのプロセス	2	2	0	0	0	0	2	0	0	7
	セールスマテリアルの活用	2	0	0	0	0	0	1	0	0	3
	情報システムの評価	2	1	0	0	0	1	0	0	0	6
	業務改善計画の策定	2	1	0	0	0	0	1	0	0	6
	詳細計画の策定	2	0	0	0	0	0	1	0	0	4
プロジェクトマネジメント	パッケージの適合性評価と適用	2	1	0	0	0	0	1	0	0	5
	業務分析	2	2	0	2	0	0	2	0	0	11
	顧客満足度管理	2	2	0	0	0	0	1	0	0	7
	セールス業務管理	2	1	0	0	2	0	1	0	0	6
	知識資産管理(レジスタメント)と活用	2	1	0	0	1	1	1	0	0	7
プロジェクトマネジメント	プロジェクト機会マネジメント	2	2	0	0	0	0	2	0	0	7
	プロジェクトタイムマネジメント	2	1	0	1	2	0	1	0	0	8
	プロジェクトコストマネジメント	2	0	0	0	1	0	2	0	0	5
	プロジェクト品質マネジメント	2	0	0	2	1	1	1	0	0	8
	プロジェクト人的資源マネジメント	2	2	0	0	0	0	2	0	0	6
	プロジェクトコミュニケーションマネジメント	2	2	0	0	0	0	1	0	0	5
	プロジェクトリスクマネジメント	2	2	0	0	2	0	2	0	0	8
	プロジェクト調達マネジメント	2	1	0	0	0	0	1	0	0	4
	プロジェクト変更管理	2	1	0	0	0	0	2	0	0	5
	プロジェクト評価	2	1	0	0	0	0	2	0	0	5
	プロジェクトスコアマネジメント	2	1	0	0	1	1	0	0	0	5
統計技法	2	1	0	0	2	0	0	0	0	5	
プロジェクトシナリオ・リスク・統計	2	2	0	0	1	1	2	0	0	8	
プロジェクトシナリオ・リスク・統計	2	2	0	0	1	1	1	0	0	7	

各社個別面談実施(順次3社)

講師と各社個別に面談を実施し、パイロットスキルレコーディングの結果に対する講師見解およびチューニングの方向性についての質疑応答を行った。

【目的】

過去5回のワークショップで作成された、「要求モデル」、「To Beファンクションモデル」、「スキルセット」、「キャリアフレームワーク」等のチューニング後のレベル感を確認する。

【内容】

別室にて講師との個別面談を実施した。(40分/社)  
各社が入力したスキルデータの分析した結果をもとにして、当初の予想との差異について、その差異は何なのか、何故差異が発生したのか、そのメカニズムをお互いに確認した。また、その差異を縮小し精度の高いキャリアフレームワークを目指すためのポイントの説明やアドバイスを実施した。



ワークショップを終えて、各社所感発表(3社:各社代表1名)

計6回のワークショップに参加した所感を参加各社の代表者が発表した。

(株)エイチ・アイ・ディ

- ・ 当社では、独自のスキル制度を既に10年間実施してきたが、様々なほころびが出てきており、また世間ではITスキル標準の導入が進む中、自社のスキル制度見直しの時期が来ていた。
- ・ 今回は、中期経営計画案もできていない状態での参加となったが、「要求分析」、「機能分析」の作業と会社の目指す方向を合わせて検討することができた。
- ・ 今回の成果は、我々の目指す方向で、今後結果が出せるのではないかと考えている。
- ・ 今までに、社内の週会議で、ワークショップの活動報告を実施してきた。個人的には、現状の「ものさし」に取って代わることが可能であると感じている。
- ・ 社内では、この事業に興味を持つ役員が出てきており、様々な意見が出てきた。
- ・ パイロットレコーダーによるスキル入力も終わり、その結果に対するアドバイスも頂いたので、これからそれを踏まえて、パイロットレコーダーにヒアリングし、どうしていくかを検討し、最終判断を頂きながらどの様にわが社の人材育成を担っていくかを考えていきたい。
- ・ 完璧なできではないが、色々苦心をしながら作成したものができ上がり、非常に良い成果が出せたと思っている。
- ・ 1月末まではスキル管理ツールが使用できるので、今回の結果を使いながら今後の我々の人材育成の参考にしたいと思っている。

(株)ティ・エス・エス

- ・ 経営者の指示により、本ワークショップへ参加したが、非常に良い機会を頂いたと思っている。
- ・ 「経営者」、「技術系」、「営業系」の3人体制で参加した。これらの者は、会社のコアメンバーであり、3名で十分な意見交換をしながら検討をおこなった。
- ・ 前提知識の無い一からのスタートであったが、良くここまでできたと思う。成果物はまだまだ精度が低く実用化はできないが、今後時間をかけて更に検討したい。

(株)北海道電子計算センター

- ・ 人事部門(元SE)、アウトソーシング部門の2人体制で参加した。
- ・ 今年6月から自社版のITスキル標準を運用中であり、今回のワークショップもその延長線として検討を進めてきた。
- ・ 導入のプロセスを踏む過程は正直なところ難しいと感じた。今後、これをどうやって社内展開していくか、全社員への周知徹底など、良く検討して進めていきたい。
- ・ 6月から運用を始めた時も、社員から様々な意見が出て難しさを感じている。今後これをどのように運用すべきかが、非常に大きな鍵であると認識している。
- ・ ワorkshopで得た知識やノウハウをひとつひとつ当社の中に取り入れたい。

#### ワークショップ総括(講師)

- ・ 参加各社からの所感にもあったように、ワークショップの成果がはっきりとそして明確に表現されている。
- ・ 今回の成果を今後うまく活用していくには、皆さんのITスキル標準活用に対する考え方、決意、使命感が必要である。それらを持って進めると社員の皆さんにその熱意や考え方は伝わるものである。
- ・ 今回の個別面談では、いくつかのポイントの指摘と改善案を提案させて頂いた。この改善ポイントを実行するだけでも、品質は向上するので是非継続していただきたい。
- ・ ワorkshop参加者は共にITスキル標準活用を進める同士である。互いに質問や相談を持ちかけ、意見交換しながら切磋琢磨していただきたい。

#### 全体講評

- ・ 人材育成のしくみを「見える化」させるプロセスは、企業の大きさには関係ないと考えている。ITスキル標準は、大企業だけのものではなく、中小企業でも活用できるようにモデル化して全国に展開していきたい。
- ・ 今回の活動がスタートである。日本の企業の95%が中小企業であることから、これから更にこのような活動を活性化させていきたいと考える。

### 3.3.3 現状把握の実施(ワークショップ終了後)

ワークショップにおいて実施したパイロットスキルレコーディングの結果をふまえて、各社はスキルセットのチューニングを行った後、更に対象者の範囲を広げて現状把握を行った。

現状把握についての各社の実施状況と結果については、第4章参加企業の取組事例「自己診断テストと現状把握」で説明するものとする。

## 第4章 参加企業の取組事例(企業別に掲載)

### 4.1 株式会社 エイチ・アイ・ディ

#### 4.1.1 会社概要

商号 : 株式会社 エイチ・アイ・ディ  
本社 : 札幌市中央区北1条西8丁目2番地1 STV北1条ビル1号館  
設立 : 昭和48年(1973年)6月13日  
資本金 : 10千万円  
業務内容: システムインテグレーション事業、アウトソーシング事業、  
ソフトウェア受託開発事業、マルチメディアコンテンツ制作事業、  
放送業務支援事業など  
従業員数: 240名

#### 4.1.2 実証実験への参加の動機

現在、当社には明確な人材育成モデルは存在しないが、全社員を対象とした階層別の研修を実施している。今後、ITスキル標準に準拠した人材育成モデルを作成し、そのキャリア形成を支援するための教育計画を策定する予定である。

当社では、2000年1月に独自のスキル制度を導入して運用中である。しかし、近年、既存のスキル制度に対して、様々な課題が指摘されるようになった。そこで、2008年度は、スキル制度を総括して改訂する計画を策定した。また、2008年3月にITスキル標準V3との整合性を図り、社員の人材育成プランを支援する教育・研修体系を再構築することを重要施策に掲げた。

その後、ITスキル標準導入プロセス実証実験の計画を知り、その実証実験と当社の計画の内容に重複する作業も多く、更に専門コンサルタントによるコンサルティングも受けられるので今回の参加に踏み切った。

#### 4.1.3 実証実験の実施状況について

##### (1) ワークショップの実施状況

正直なところ、6回のワークショップでは時間が不足した。実施回数が6回という前提であれば、「ファンクション(機能)とスキルのクロスリファレンス」の作成は、第3回までに終わらせた方が良かった。なぜなら、今回、パイロットレコーダーにスキル管理システムを利用したスキル評価(自己診断)を実施したが、その結果はスキルセットの精度が低かったため、想定していたレベル判定結果とならなかった社員が多く出てしまったからである。

今後、スキルの判定条件をチューニングする必要がある。ワークショップの中で、「ファンクション(機能)とスキルのクロスリファレンス作成」から「スキル判定条件のチューニング完了」までのプロセスが後半の作業範囲として設定されていれば、スキルセットの精度を更に高めることができた。

本ワークショップでは、経営戦略に基づいて、必要なファンクション(機能)モデルや人材像

の策定、スキルセットの構築、そしてパイロットスキルレコーディングという流れで作業を進めた  
が、経営戦略からスタートしたことは非常に有意義であった。なぜなら、今までは、社内で漠然  
とスキル不足を議論していたが、今回のパイロットスキルレコーディングの結果により、当社の  
機能毎に強み・弱みが明確になったからである。

また、スキル項目の数が多かったため、スキルセットを構築する時間が不足したままワークシ  
ョップが終了したとを感じる。今回のワークショップでは、パイロットレコーダーを設定したキャリア  
(人材像)のスキルセットを構築することに注力すべきであったかもしれない。

### 要求分析

社内では、当ワークショップの実施と並行して、中期経営計画を策定していた。したがって、  
中期経営計画で策定した経営方針をタイムリーに「要求モデル」へ展開し、具体的な施策へ落  
とし込むことができた。

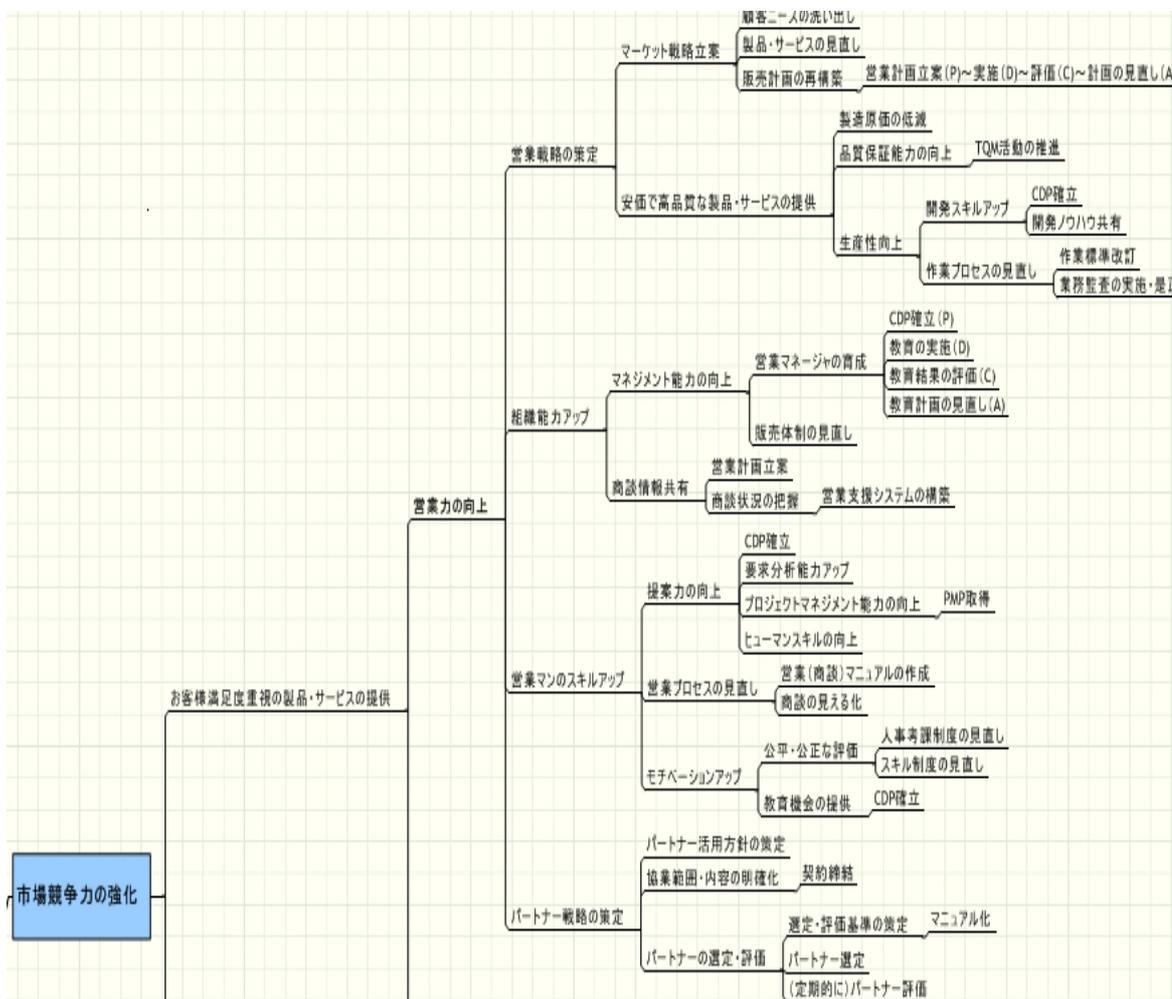


図4 - 1 要求モデル(出典 / 株式会社エイチ・アイ・デイ)

機能分析

【組織機能検証】

ファンクションモデルの構築では、ITスキル標準の職種に限定せず、当社に必要な機能を洗い出し、機能と組織を対応づけた。一部の機能はサンプル(テンプレート)に定義されていなかったため、整理をするのに時間を要した。しかし、全ての機能をサンプル無しで検討するとなると、非常に多くの時間を要したのではないかと考える。サンプルの利用は有効であった。

【To Beファンクションモデル】

ファンクションモデルの作成では、いくつかのファンクションの下に同じような作業が定義されているので、もう少し時間があれば、より分かり易く整理できた。ファンクションモデル作成の理解度を高めるために、コンサルタントの助言は大変有益であった。

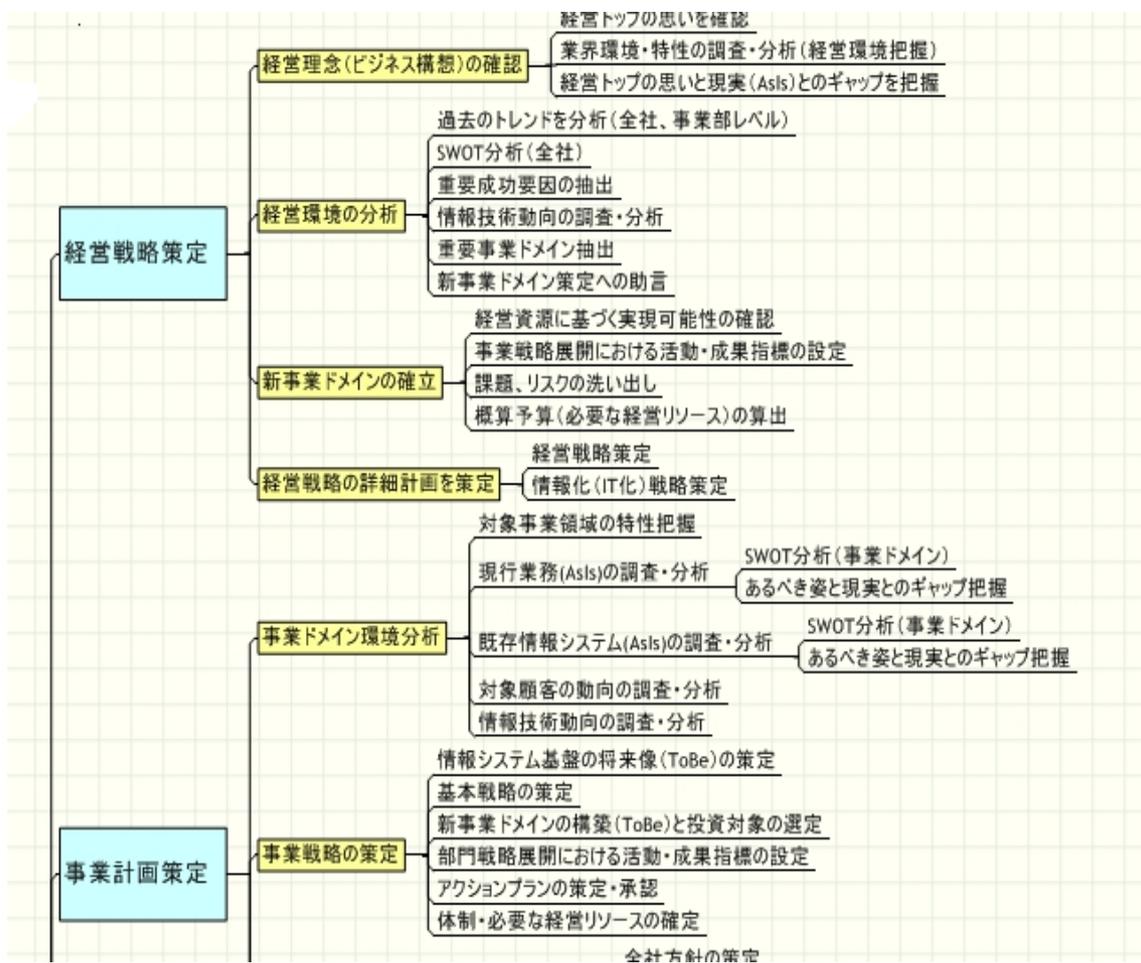


図4 - 2 To Beファンクションモデル(出典 / 株式会社エイチ・アイ・ディ)

## 人材像定義

当社は、表4 - 1のとおり、9種類のキャリア(人材像)を設定し、6段階のスキルレベルを定義した。この分類で良いのかどうかは、もう少し検証する必要がある。例えば、システムエンジニア(アプリケーションデザイナーと定義)、プログラマ(ソフトウェアデベロッパーと定義)は、パイロットスキルレコーディングの結果から、それぞれ複数のパターンが存在することに気づいた。具体的には、システムインテグレーション事業とソフトウェア受託開発事業では、要求されるスキルに差異があると感じられる。今後、キャリアを分けるか、スキル判定条件を工夫する必要がある。また、表4 - 3で定義した「期待する人材像」と「対仕事面のスキル」は、レベル差を的確に表現できたかどうかの不安もある。もっと多くの幹部の意見を聞く必要があった。

表4 - 1 キャリアフレームワーク (出典/株式会社エイチ・アイ・ディ)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		ストラテジックオフィサー	ソリューションセールス	ビジネスコンサルタント	プロジェクトマネージャ	ITアーキテクト	ITスペシャリスト	アプリケーションデザイナー	ソフトウェアデベロッパー	システムコンシエルジェ
HiD	ITSS	(SO)	(SS)	(BC)	(PM)	(ITA)	(ITS)	(AD)	(SD)	(SC)
		プロフェッショナル								
3-5	5	全社的な業務、複数部門が複雑に関わる業務、非常にリスクの高いミッションクリティカルな業務を主体となって推進できるレベル。								
		エキスパート								
6-8	4	実績に裏打ちされた高度な専門スキルを活かし、担当する事業ドメインをリードし、かつ、業務および業務遂行上の課題を最適な解決策をもって予防・是正できるレベル。								
		リーダー								
9-10	3	専門スキルを活かし、担当業務を独力で推進でき、かつ、リーダーとして業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決ができるレベル。								
		初級SE/サブリーダー								
11-15	3	限定的、部分的な作業を独力で遂行でき、かつ、上位レベルの指導の下で、業務上の課題発見と解決ができるレベル。								
		プログラマー/スタッフ								
16-19	2	基本的な業務について、一部を上位レベル者のサポートを受けながら要求された作業を実施できるレベル。								
		エントリー								
20-21		上位レベル者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。								

表4 - 2 人材像概要 (出典/株式会社エイチ・アイ・ディ)

人材像名		人材像概要
1	ストラテジックオフィサー (SO)	中長期的視点での総合的な経営戦略をリードし、社内の先頭に立って会社の維持・発展に寄与する。 また、各事業ドメインの遂行を支援すると共に、業務プロセス改善のために各種マネージメントシステムを運営し、経営陣に対して適切な助言ができる。
2	ソリューションセールス (SS)	顧客の事業戦略を踏まえたIT戦略を提案するとともに他の業者などと連携して、顧客の中長期ビジネス戦略に基づいたセールス活動ができる。また、顧客要職者と強い信頼関係を得られるセールス知識と営業経験及び技術や関連知識を有している。
3	ビジネスコンサルタント (BC)	顧客の経営方針/戦略を理解し、情報技術(IT)の戦略的活用を考慮したIT化戦略を策定し提案できる。 また、業界の動向を的確に予測し、競合相手に先手を打った戦略を策定できる。
4	プロジェクトマネージャ (PM)	プロジェクトマネジメント関連技術を活用し、プロジェクトの立ち上げ、計画(詳細計画を含む)、実行、監視・コントロール、最終に至るプロジェクトマネジメント・プロセスを実施し、計画された目標達成に責任を持つ。
5	ITアーキテクト (ITA)	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・設計を行う。また、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設計内容をレビューしアドバイスする。
6	ITスペシャリスト (ITS)	ハードウェア、基本ソフトウェア、ネットワーク、およびミドルウェアなどに関する専門技術や最新動向を把握・活用し、顧客環境に適切なシステム基盤の導入、またはカスタマイズを実施する。また、構築したシステム基盤の性能・品質、可用性、信頼性などに責任を持つ。
7	アプリケーションデザイナー (AD)	顧客の業界や業務に関する知識、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、高い品質のアプリケーションシステムの設計・開発、テスト、導入、および運用に責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。技術面においては経験を積む事で顧客をリードし、最適なシステムを提案する。
8	ソフトウェア開発者 (SD)	顧客の業務に関する知識、高い品質のシステム開発に関する専門技術を活用し、アプリケーションプログラム開発、テストに責任を持つ。 また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。
9	システムコンシェルジェ (SC)	ハードウェア、ミドルウェア、ソフトウェア、パッケージソフト、アプリケーションの運用・稼働管理に関して顧客側の立場に立ってサービス向上を最優先し、顧客満足度の向上ならびに付加価値の増大に寄与する。 また、サービスレベルの維持・向上を図るため、システム稼働状況収集と分析を実施し、顧客への提案など改善活動を推進する。

表4-3 人材像(プロジェクトマネージャの例) (出典/株式会社エイチ・アイ・ディ)

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、プロジェクトの立ち上げ、計画(詳細計画を含む)、実行、監視・コントロール、最終に至るプロジェクトマネジメント・プロセスを実施し、計画された目標達成に責任を持つ。				
	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	育成上の課題
プロフェッショナル 全社的な業務、複数部門が複雑に関わる業務、非常にリスクの高いミッションリテラカルな業務を主体となって推進できるレベル。	K.Mさん K.Hさん O.Tさん	プロジェクトマネジメントを実施するだけでなく、プロジェクト活動を通じて次代のプロジェクトリーダーを育成・指導することができる。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、関係部門と交渉・調整して、関係ビジネス領域への要員配置依頼や調達を実行することができる。	ミッションリテラカルなプロジェクトの責任者として総合的なプロジェクトマネジメントを行うことができる。プロジェクトの全関係者や経営者、および最終的な顧客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単独で考えリードすることができる。	常に高い目標とリスクを想定し、経営者、あるいは他プロジェクトリーダーと調整し、担当プロジェクトメンバーと調整を図り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(エキスパート)の指導、育成ができる。プロジェクトメンバーのモチベーション向上に努め、課題があれば直接メンバーやその上司、および関係者と向き合い、調整し、成果を導き出す事ができる。	多くの職種からのキャリアパスがある為、それぞれのキャリアパス上で習得したスキルを生かしながらプロジェクトマネージャとしての技術研鑽に努める必要がある。
エキスパート 実績に裏打ちされた高度な専門スキルを活かし、担当する事業ドメインをリードし、かつ、業務および業務遂行上の課題を最適な解決策をもって予防・是正できるレベル。	H.Kさん N.Hさん O.Mさん Y.Tさん	プロジェクトマネジメントを実施するだけでなく、プロジェクトメンバーの能力や特性を理解したリソース配置やその交渉、調達を、上長からのアドバイスを受けながら実行することができる。システム開発において、費用対効果を強く意識した構築を行い、生産性の向上・改善を達成することができる。	中小規模以上(20名以上)のプロジェクトのリーダーとしてプロジェクトマネジメントができる。社内プロジェクトマネージャとして部門内のコミュニケーションの中心となり、プロジェクト管理方法(技術・知識)について後進を指導・育成することができる。	プロジェクト計画段階からリスクを洗い出すことができ、先を見越して全関係者とプロジェクトに関する総合的な交渉を単独で行うことができる。プロジェクトメンバーのモチベーション向上に努め、気になることがあれば上長と相談し、必要なアクションを依頼することができる。	
リーダー 専門スキルを活かし、担当業務を独力で推進でき、かつ、リーダーとして業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決ができるレベル。	O.Yさん M.Mさん K.Sさん K.Mさん	プロジェクトリーダーとして、プロジェクトマネジメントにおける管理タスクを把握し、技術研鑽を怠らず、プロジェクトメンバーに近い視点でマネジメントを行うことができる。上位者のマネジメントを参考に粘り強く学習し、独力でプロジェクトを実施し、プロジェクトに関するトラブルを解決することができる。	中小規模(最大10名程度)のプロジェクトタスク(課又は業務単位)を単独でマネジメントを行うことができる。業務単位のマネジメントタスクや課題の分類分け、および対応優先順位付けは、上位者のサポートを受けることでプロジェクトマネジメントを行うことができる。	作業計画段階からリスクを洗い出すことができ、先を予測して他作業リーダーおよび関係者と交渉し、トラブルを解決することができる。一部、サポートを受けながら、システム構築に関する顧客要求を整理することができる。自分のモチベーションを上手くコントロールし、プロジェクトマネジメントに必要なメンタル基礎を整える。	
初級SE/スーパー 限定的、部分的な作業を独力で遂行でき、かつ、上位レベルの指導の下で、業務上の課題発見と解決ができるレベル。					
プログラマー/スタッフ 基本的な業務について、一部を上位レベル者のサポートを受けながら要求された作業を実施できるレベル。					
エントリー 上位レベル者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。					

## スキルセットの構築

営業及び開発工程に係わるスキルセットは、ワークショップで提供されたテンプレートを活用することにより、完成度は高くなっている。また、当社の文化に馴染まない用語等については修正を加え、さらに当社がスキル評価に使っている重要な項目は追加した。

また、「ファンクション(機能)とスキルの紐付け」では、複数のファンクションに同様のスキルが紐付けされる箇所があり、全く同じスキルセットには出来ないファンクションがあると感じた。その違いについて、もっと検討する余地があったかもしれない。

表4 - 4 人材像とファンクションとスキルのクロスリファレンス  
(出典 / 株式会社エイチ・アイ・ディ)

大項目	中項目	小項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			ストラテジックオフィサー	ラインマネージャー	ソリューションセールス	ビジネスコンサルタント	プロジェクトマネージャー	ITアキテクト	ITスペシャリスト	アプリケーション・システムデザイナー	ソフトウェア開発者
1 経営戦略策定	1-1 経営理念(ビジネス構想)の確認 1-2 経営環境の分析 1-3 新事業トメインの確立 1-4 経営戦略の詳細計画を策定	要求(構想)の確認	1	0							
		業務環境調査(分析(経営環境))	1	0							
		事業戦略の実現シナリオへの提言	1	0							
		中長期計画策定	1	0							
2 事業計画策定	2-1 事業トメインにおける環境分析 2-2 事業戦略の策定 2-3 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ) 2-4 全体計画の策定(確定)	対象領域ビジネスおよび環境分析	0	1							
		事業戦略の実現シナリオへの提言	0	1							
		全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	1	0							
		全体計画の策定(全体計画確定)	1	0							
3 予算策定	3-1 部門予算の策定 3-2 全体予算の策定(ボトムアップアプローチ) 3-3 全体予算の策定(確定)		0	1							
			1	0							
			1								
4 スキル管理	4-1 スキル目標の設定 4-2 教育計画の策定 4-3 教育計画の実施 4-4 スキル評価の実施(自己申告&面談) 4-5 スキル評価の確定(評定)		0	1							
			0	1							
			0	1							
			0	1							
			1								
5 品質マネジメントシステムの維持・管理	5-1 品質ポリシーの策定 5-2 品質マネジメント体系の策定 5-3 品質マネジメントシステム構築 5-4 品質マネジメントシステムの維持・管理 5-5 品質マネジメントシステムの見直し		1								
			0	1	1	1	1	0	0	0	0
			0	1	1	1	1	0	0	0	0
			0	1	1	1	1	0	0	0	0
			1	0	0	0	0				
6 部門戦略実行マネジメント	6-1 部門戦略の分析・把握 6-2 部門戦略の実施 6-3 部門戦略実行のモニタリングとコントロール 6-4 部門戦略実行上の障害対応	部門戦略の分析・把握	0	1	0	0	0				
				1	0	0					
		部門戦略実行のモニタリングとコントロール	0	1	0	0	0				
		部門戦略実行上の障害への対応	1	0	0	0					
7 営業活動(新規開拓)	7-1 事業環境の調査分析 7-2 ソリューション提案	市場機会の評価と選定		1	0						
		マーケティング戦略		1	0						
		マーケティング環境分析		1	0						
		マーケティング統括		1	0						
		販売チャネル戦略		1	0						
		マーケットコミュニケーション戦略		1	0						
		顧客環境分析		1	0						
		ビジネス戦略		1	0						
		顧客リレーションシップ構築		1	0						
		情報システムの評価		1	0						
		IT戦略の策定		1	0						
		ビジネスマネジメント		1	0						
		ITソリューション提案		1	0						
		特定製品、サービステクノロジー		1	0						
セールスマディアの活用		1	0								
8 アカウントマネジメント	8-1 顧客分析・評価 8-2 改善・システム再構築計画の起案 8-3 提案活動	顧客環境分析		1	0	0					
		ビジネス戦略		1	0	0					
		顧客リレーションシップ構築		1	0	0					
		情報システムの評価		1	0	0					
		ビジネスマネジメント		1	0	0					
(既存顧客対応)		1	0	0							
		1	0	0							
		1	0	0							

## (2) 自己診断テストと現状把握

ワークショップで作成したスキルセットを用いて、人材像・レベル別に、パイロットスキルレコーディングを34名に実施した。現時点では、スキルセットやスキル判定条件の完成度が低く、且つプロジェクトサイズの問題が盛り込まれていないことから、結果として自社評価とのマッチ度は50%にとどまっている。パイロットスキルレコーディングを実施する際には、社員の理解度を高めるための詳細説明が必要であった。

又、パイロットスキルレコーディングに参加したパイロットレコーダーの満足度にもやや不満がみられた。繁忙期にデータ入力の作業が入ったことへの不満も感じられ、事前の十分な説明の必要性を痛感した。

自社評価とのマッチ度が低かった原因は以下のように考えられるが更に検証が必要である。

- ・スキルセット(設問)の理解のしやすさ
- ・スキル判定条件の妥当性

これらを踏まえてスキルセットのチューニングを実施し、精度の向上をはかった。その後、パイロットレコーダーを74名追加し、パイロットスキルレコーディングの第2弾を実施した結果、以下の事柄が分かり今後に向けての大きな収穫となった。

- ・ 経営方針をフレームワーク(スキルセット)に更に展開することができた。一部の社員からは本フレームワークを採用してほしいとの意見が出された。
- ・ 今後必要となるIT人材(9種類+)に関する課題が明らかになった。特に、IT サービス部門とソフト開発部門でスキルの傾向に差があることが分かった。
- ・ IT人材以外に経営方針の実現に必要な機能(キャリア)を明確にすることが出来た。
- ・ 自社の強みと弱みが見えてきた。
- ・ スキルセットとスキル判定(レベル)条件にひと工夫が必要なことも分かった。

表4-5は、計108名を対象に実施したパイロットスキルレコーディングの結果をふまえた現状把握のまとめである。

表4-5 現状把握のまとめ

Q1: 人材育成のあり方を学び、自社の実態と比較し課題は何か？	Q2: 実験結果は自社の強み弱みの把握に役立ったか？	Q3: 今回のスキル診断結果は、これまでのスキル把握と差異はあるか？
<ul style="list-style-type: none"> <li>・10年前の制度導入は目標設定が漠然としていたために、高スキル人材の育成が上手くいかなかった。</li> <li>・課題 何のために人材を育成するのか目的の明確化 求める人材像の明確化と人材育成計画(キャリアパス)の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テスト結果(約70名による)は予測よりバラつきが多く、半数が当初予測と違った。</li> <li>・更なるチューニングが必要。スキルセットの設定、スキルレベル判定条件の改良等</li> <li>・経営戦略面から見ると、極端に低い機能が多く見つかった。</li> <li>・極端に低い機能の教育・訓練は、優先度を付けて取組む必要あり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スキルセットの専門用語がテストメンバーに理解しづらかった。</li> <li>・スキルレベルの判定条件が妥当ではなかった。</li> </ul>
Q4: スキルセットを使用した現状把握で、経営目標とのギャップは感じたか？	Q5: これまでのレベル把握と今回の実験でのレベル把握の差異は？	Q6: 作成したスキルセットを更にチューニングし、スキル把握を行いますか？
<ul style="list-style-type: none"> <li>・テスト判定結果は職種毎に見ると当初の予測と差異がありすぎた。</li> <li>・機種毎に見ると、レベルが極端に低い機能が"あるべき姿(To-Beファンクション)"とのギャップと分かった。</li> <li>・今回設定のファンクションが次期中期計画の設定に基づくものなので、結果を来年度以降の教育研修の参考ににする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実験でのスキルセットと当社のスキルセットは作り方に大きな差異がある。</li> <li>・自己評価の次に上司の面談・修正がある手順は当社と同じなので親和性が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業部門の管理職を参加させスキルセット、レベル判定条件をチューニングし、改めて実施したい。</li> </ul>

#### 4.1.4 今後の課題と活動予定

企業の維持・発展のためには、人材育成モデルの構築、ならびに人材育成モデルに基づく教育・訓練が大切である。また、IT企業は人が財産であり、他社との差別化、高付加価値の確立、および顧客満足度の向上のためにも人材の育成は必須である。

そこで、次のテーマとして、各事業部から経営戦略にとって必要な人材像と人数を出して貰い、そこで必要となる人材育成モデルの確立と育成スピード(いつまでに、どのような人材を、何人育成するのか)を明確にする必要がある。以下は今後深堀を進める課題である。

スキル制度の総括として、今回経験した実証実験を検証しITスキル標準と自社のスキル評価制度との関係を整理する。

スキル評価制度の改訂では、ITスキル標準を本格的に採用すべきか、どんな人材が求められているのか、今回未定義の人材をどう扱うのかを検討する。

##### 【講師からのコメント】

###### 課題

- ・ 参加者は非常によく理解している。今後、実際の運用担当者に上手くスキルトランスファーすることが必要である。
- ・ 現在、既にスキル定義が評価に使われているため、特に移行手順をしっかりと考える必要がある。

###### 今後の可能性

- ・ 今までのものを継続して使うのではなく、今回策定したものを使うことが良いと思われる。しかし、短期間の作業であったため、導入手順に沿って再度見直ししながら、内容を整理していく必要がある。
- ・ 北海道の本格的なショーケースになれる可能性が高い。

#### 4.1.5 全体を通じての所感

今回の実証実験では、コンサルタントの適切なアドバイスにより、スムーズに作業を行うことが出来た。しかし、後半になるほど作業内容が密になり、じっくり検討する時間が持てなかったのが残念である。しかし、パイロットスキルレコーディングでは、レベルのアンマッチはあったものの、機能別に会社の強み・弱みが明らかになったことは有意義であった。なお、今後、会社のスキル評価にSSI-ITSSを活用するかどうかは、コストが重要な要素になる。特に、経営環境の変化がみられる中では、中小企業にとってコスト削減は重要なテーマであり、改めて費用対効果を検討する必要があるが、現時点では前向きに活用を検討すべきであると考えている。

#### 4.1.6 今回の実証実験に対する経営層の評価

当社のスキル制度では、その前提としてスキルを向上させて営業力を高めること、技術者も目標をもって取り組むことがスキル向上に繋がると考えている。しかし、現在の制度では、次の目標が具体的には見えないところがあり、特にスキルレベルが上がるほど目標が曖昧になる傾向がある。また、それが中途退職や帰属意識の低下に繋がっている可能性もある。

今後、試行錯誤を重ねながらより良い制度をつくる必要があるが、今回の実証実験は一つの検討要素として大いに意義がある。この成果を踏まえ当社版人材育成プランを策定したい。

## 4.2 株式会社 テイ・エス・エス

### 4.2.1 会社概要

商号：株式会社 テイ・エス・エス  
本社：札幌市中央区大通西6丁目6番地1 北海道医師会館内  
設立：昭和52年7月1日  
資本金：3千万円  
業務内容：IT関連機器販売、医科・調剤システム販売、ソフトウェア開発  
従業員数：50名

### 4.2.2 実証実験への参加の動機

当社では、明確な人材モデルの導入はしていないが、現在までに下記の3点を主眼とした人材育成を進めてきた。

メーカー主催の人材育成プログラムへの参加  
メーカー主催の技術者認定制度の利用  
社内における人材育成(OJT含む)の実施

しかし、組織力強化や事業計画策定面から考えるとこの対応では、組織として良くないとの認識もあった。今後どのようにして事業計画策定や人材育成を進めていくべきか悩んでいたところ、本実証実験への参加呼びかけがあったので良い機会となった。

本実証実験参加の主な狙いは以下の通りである。

組織力の強化  
人材の再定義、及び育成プランのシミュレーション  
短期・中期事業計画への反映  
各種手法の習得

### 4.2.3 実証実験の実施状況

#### (1) ワークショップの実施状況

##### 要求分析

要求モデルは良く理解できたし、貴重かつ有意義な体験ができ非常に満足している。モデル(テンプレート)も非常に使いやすいと感じた。3部署からの構成メンバー(3名)で、会社の全体像を共通認識することができた。また、提供されたモデル作成ツールのユーザインタフェースに少し戸惑った。



図4-3 要求モデル(出典/株式会社ティ・エス・エス)

##### 機能分析

ファンクションモデルの検討については、良く理解できたし、サンプルも非常に使い易いと感じた。機能分析を通じて、以下の気づきを得られた。

- ・ 会社と個人のミッションやタスクが再定義できた。
- ・ 中小企業特有の理想と現実の乖離を痛感した。

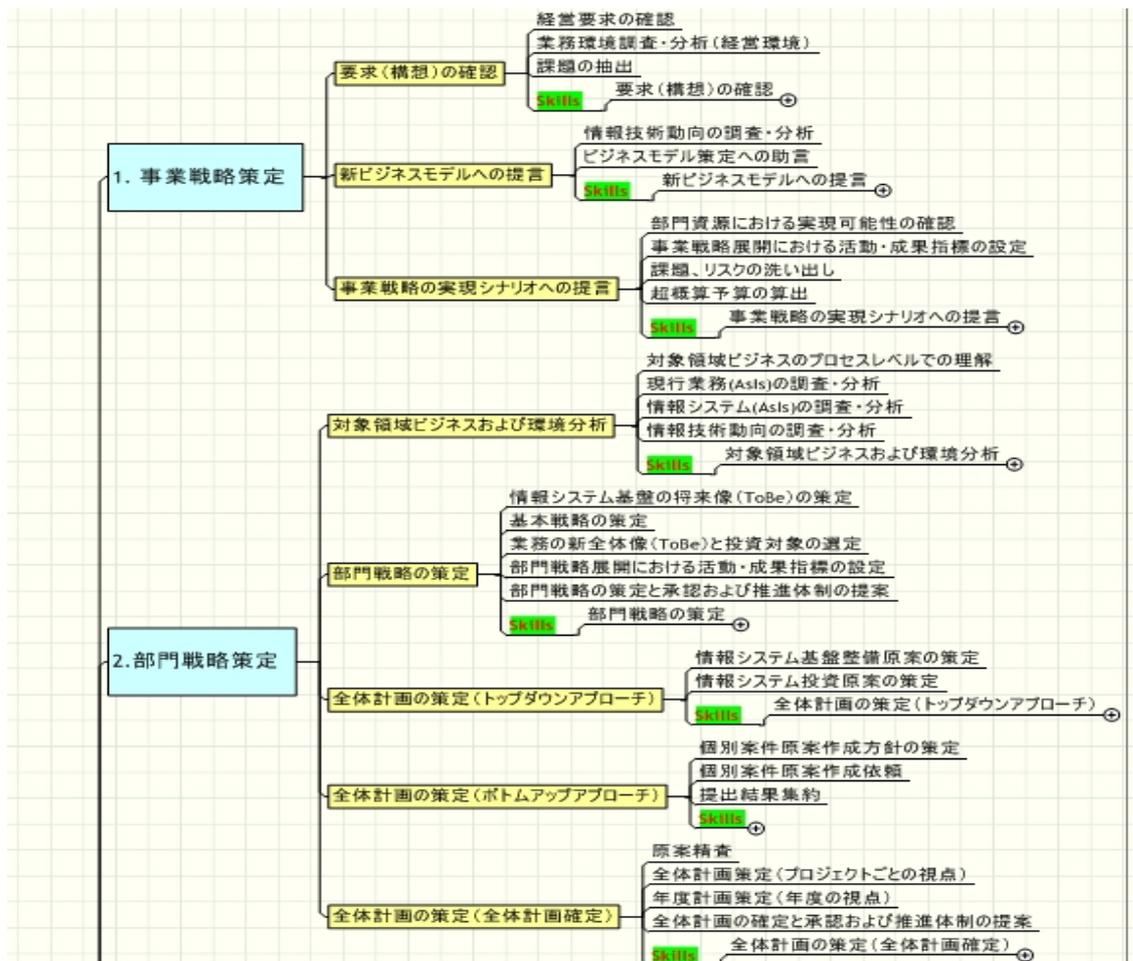


図4 - 4 To Beファンクションモデル(出典 / 株式会社ティ・エス・エス)

### 人材像定義

キャリアフレームワークは、良く理解できたし、モデル(テンプレート)も非常に使い易いと感じた。必要なキャリアを再定義できたことは、有意義であり、非常に満足しているが、時間的な制約から各定義体の文章表現方法を十分に工夫できなかったのが少々残念である。このプロセスだけは、もう少し時間を費やしたかった。また、中小企業特有の業務の多さが浮き彫りになった。

表4 - 6 キャリアフレームワーク(出典/株式会社ティ・エス・エス)

		1	2	3	4	5	6	7	8
		マネジメントオフィサー	ソリューションセールス	ビジネスコンサルタント	プロジェクトディレクター	アプリケーションデザイナー	アプリケーションデベロッパー	インフラストラクチャーデザイナー	カスタマーサポート
TSS	ITSS	(MO)	(SS)	(BC)	(PD)	(ADS)	(ADV)	(ID)	(CS)
6	5	プロフェッショナル 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							
5	4	エキスパート 経験で培った独自の専門スキルを活かし、管轄部署を総合的に推進する							
4	3	リーダー 専門スキルを活かし、プロジェクト・チーム・業務を推進できる							
3	3	サブリーダー 基本的な業務を独力で遂行し、下位レベルに対して適切な指示ができる							
2	2	アシスタント 基本的な業務において、上位レベル者の指導を受けつつ遂行できる							
1		エントリー 社会人としてのマナーを持ち、上位レベル者のサポートを受けながら限定された役割を遂行する							

表4 - 7 人材像定義(出典/株式会社ティ・エス・エス)

人材像名	人材像概要
1 マネジメントオフィサー (MO)	市場開拓や事業戦略等の総合的な経営戦略をリードし、社内の先頭に立って会社の発展に寄与する。また、社員に対してビジネスを総合的に推し進めると共に、経営陣に対して適切な助言ができる。
2 ソリューションセールス (SS)	顧客の事業戦略を踏まえたIT戦略を提案するとともに他の業者などと連携して、顧客の中長期ビジネス戦略に基づいたセールス活動ができる。また、顧客要職者と強い信頼関係を得られるセールス知識と経験及び技術や関連知識を有している。
3 ビジネスコンサルタント (BC)	顧客の経営方針/戦略を理解し、情報技術(IT)の戦略的活用したIT戦略を考案し提案できる。業界の動向を的確に予測し、先手を打てる。
4 プロジェクトディレクター (PD)	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。
5 アプリケーションデザイナー (ADS)	顧客の業務知識、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、高い品質のアプリケーションシステムの設計、プログラム開発、テスト、リリースに責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。技術面においては経験を積み事で顧客と対等に交渉し、最適なプランを提案する。上位レベル者はアプリケーション全般・システム基盤に精通し、アーキテクチャーの定義・設計・構築を行う
6 アプリケーションデベロッパー (ADV)	顧客の業務知識、高い品質の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プログラム開発、テストに責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。
7 インフラストラクチャーデザイナー (ID)	基本ソフトウェア、ミドルウェア、ハードウェア、ネットワークなどの専門技術を活用し、設計、構築、導入を実施する。継続性、セキュリティ、システムパフォーマンスを考慮した運用プロセスの確立・改善をリードする。
8 カスタマーサポート (CS)	ハードウェア、ミドルウェア、ソフトウェア、パッケージソフト、アプリケーションの保守・稼働管理、処理代行に関して顧客側の立場に立ってサービス向上を最優先し、顧客に対して最大の満足を提供する。また、サービスレベル維持・向上を図るためにシステム稼働状況収集と分析を実施し、顧客への提案など改善活動を推進する。

表4 - 8 人材像(プロジェクトディレクターの例)

(出典 / 株式会社ティ・エス・エス)

プロジェクトディレクター		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。				
		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	育成上の課題
プロフェッショナル	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	該当なし	プロジェクトマネジメントを実施するだけでなく、プロジェクト活動を通してプロジェクトメンバ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、関係ビジネスエリアへの、配置依頼や交渉、調達を実行することができる。	プロジェクトの責任者として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顧客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単独で考え進めていことができる。	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。プロジェクトメンバのモチベーション向上に努め、課題があれば直接メンバ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。	多くの職種からのキャリアパスがある為、それぞれのキャリアパス上で習得したスキルを生かしながらプロジェクトディレクターとしての技術研鑽に努める必要がある。
エキスパート	経験で培った独自の専門スキルを活かし、管轄部署を総合的に推進する	ソリューション技術部 Sさん	プロジェクトマネジメントを実施するだけでなく、プロジェクトメンバの能力や特性を理解したリソース配置やその交渉、調達を、上長からのアドバイスを受けながら実行することができる。システム開発において、費用対効果を強く意識した構築を行う事ができる。	中小規模以上(10名以上)のプロジェクトのリーダーとしてプロジェクトマネジメントができる。社内プロジェクトディレクターとして立ち振舞いが一人前になり、プロジェクト管理ツッドについて後進にアドバイスすることができる。	計画段階からリスクを洗い出すことができ、先を見越して顧客とプロジェクトに関する総合的な交渉を単独で行うことができる。プロジェクトメンバのモチベーション向上に努め、気になることがあれば上長と相談し、必要なアクションを依頼することができる。	
リーダー	専門スキルを活かし、プロジェクトチーム、業務を推進できる	ソリューション技術部 Tさん	プロジェクトマネジメントにおける管理タスクを把握し、技術研鑽を怠らず、プロジェクトメンバに近い視点でマネジメントを行うことができる。上位者のマネジメントを参考に学習し、独力で実施することができる。	中小規模(最大10名程度)のプロジェクトタスクを単独でマネジメントを行うことができる。マネジメントタスクや、課題の分類分けや対応優先順位付けは、一部、サポートを受ける事でプロジェクトマネジメントを行うことができる。	協力会社に対して、抜け漏れなく作業を依頼することができる。一部、サポートを受けながら、システム構築に関するビジネス要求を引き出す事ができる。自分のモチベーションを上手にコントロールし、プロジェクトマネジメントに必要なメンタルを整える。	
サブリーダー	基本的な業務を独力で遂行し、下位レベルに対して適切な指示ができる	ソリューション技術部 Kさん	上位者の支援を受けてプロジェクトマネジメントにおける管理タスクを把握し、技術研鑽を怠らず、プロジェクトメンバに近い視点でマネジメントを行うことができる。	小規模(2~3名程度)のプロジェクトタスクを単独でマネジメントを行うことができる。マネジメントタスクや、課題の分類分けや対応優先順位付けは、逐次サポートを受ける事でプロジェクトマネジメントを行うことができる。	社内でクローズするプロジェクトに対して、必要なコミュニケーションを図れる。サポートを受けながら、システム構築に関するビジネス要求を引き出す事ができる。	
アシスタント	基本的な業務において、上位レベル者の指導を受けつつ遂行できる					
エントリー	社会人としてのマナーを持ち、上位レベル者のサポートを受けながら限定された役割を遂行する					

スキルセットの構築

スキルセットは、良く理解できたし、モデル(テンプレート)も非常に使い易い。技術職以外のスキルセットも可視化できたことは、大きな収穫である。

表4-9 人材像とファンクションモデルとスキルのクロスリファレンス

(出典 / 株式会社ティ・エス・エス)

中項目	小項目	1 M O	2 S S	3 B C	4 P D	5 A D S	6 A D V	7 I D	8 C S
1-1	要求(構想)の確認	1							
1-2	新ビジネスモデルへの提言	1							
1-3	事業戦略の実現シナリオへの提言	1							
2-1	対象領域ビジネスおよび環境分析	1							
2-2	部門戦略の策定	1							
2-3	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	1							
2-4	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	1							
2-5	全体計画の策定(全体計画確定)	1							
3-1	標準体系の策定	1							
3-5	標準作成	1			0	0			
3-6	品質統制(ガバナンス)	1							
3-7	標準の維持・管理	1			0	0			
4-1	部門戦略の分析・把握	1			0				
4-2	部門戦略実現のモニタリングとコントロール	1			0				
4-3	部門戦略実現上のリスクへの対応	1			0				
5-1	顧客要件調査分析		1	0					
	マーケティング戦略		1	0					
	マーケティング環境分析		1	0					
	マーケティング統括		1	0					
	販売チャネル戦略		1	0					
	マーケットコミュニケーション戦略		1	0					
	顧客環境分析		1	0					
	ビジネス戦略		1	0					
	顧客リレーションシップ構築		1	0					
5-2	ソリューション提案		0	1					
	IT戦略の策定		0	1					
	ビジネスマネジメント		0	1					
	ITソリューション提案		0	1					
	特定製品、サービステクノロジー		0	1					
	セールスメディアの活用		0	1					
	コンサルティングメソッドの活用/実施		0	1					
	情報システムの評価		0	1					
	業務改革計画の策定		0	1					
	パッケージの適合性評価と適用		0	1					
6-1	分析・評価		1						
	ITソリューション提案		1						
	顧客環境分析		1						
	ビジネス戦略		1						
	顧客リレーションシップ構築		1						
	情報システムの評価		1						
6-2	改善案・再構築計画の起案		1						
6-3	提案		1						
	ITソリューション提案		1						
	特定製品、サービステクノロジー		1						
	情報システムの評価		1						
	業務改革計画の策定		1						
	IT戦略の策定		1						
	パッケージの適合性評価と適用		1						
6-4	契約		1						
	契約		1						
	セールス事務管理		1						
7-1	プロジェクト立ち上げ				1				
7-2	プロジェクト計画策定				1				
	プロジェクト統合マネジメント				1				
	プロジェクト・スコープ・マネジメント				1				
	プロジェクト・タイム・マネジメント				1				
	プロジェクト・コスト・マネジメント				1				
	プロジェクト品質マネジメント				1				
	プロジェクト人的資源マネジメント				1				
	プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント				1				
	プロジェクト・リスク・マネジメント				1				
	プロジェクト・調達マネジメント				1				
7-3	プロジェクト追跡と実行管理				1				
	プロジェクト統合マネジメント				1				
	プロジェクト・スコープ・マネジメント				1				
	プロジェクト・タイム・マネジメント				1				
	プロジェクト・コスト・マネジメント				1				
	プロジェクト品質マネジメント				1				
	プロジェクト人的資源マネジメント				1				
	プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント				1				
	プロジェクト・リスク・マネジメント				1				
	プロジェクト・調達マネジメント				1				
7-4	プロジェクト変更管理				1				
7-5	プロジェクト終結				1				
7-6	プロジェクト完了評価				1				
8-1	要求分析	1			0				
	分析・要求定義(ソフトウェア)					1			
	業務分析					1			
	アプリケーションアーキテクチャ設計					1			
8-2	機能分析					1			
8-3	キャップ分析					1			
8-4	データ分析					1			
8-5	環境分析					1			
	情報システムの評価					1			
9-1	実現方式の確認・調整					1		1	
	アプリケーションアーキテクチャ設計					1			
9-2	インフラ設計					1		1	
	インフラストラクチャアーキテクチャ設計					1			
	ファシリティマネジメント							1	
	システムプラットフォーム管理							1	
9-3	DB設計					1			
9-4	ネットワーク設計					1		1	
	通信環境設計・運用管理							1	
	ネットワーク構築(デザイン)							1	
	ネットワーク構築							1	
	ネットワークオペレーション							1	
9-5	セキュリティ設計					1		1	
9-6	アプリケーション設計					1		1	
	設計技法					1			
	アプリケーションアーキテクチャ設計					1			
	汎用業務システム構築(人事・会計・総務等)					1			
	インダストリー固有業務システム構築					1			
	業務パッケージを活用した業務システム構築					1			

## (2) 自己診断テストと現状把握

自社で考えていた評価と実験結果では20%位の差異があった。パイロットスキルレコーディングに参加した社員を理解させるための説明が若干不足していた。実験参加のパイロットレコーダーは概ね満足したと云える。実験に参加して感じた事柄は以下の通りである。

この手法は、現状把握に適したものであると評価できる。

パイロットレコーダーの回答基準を平準化するのに大変苦労した。

全社員を対象にする場合、ツールの操作方法について、十分な説明が必要である。

今回のワークショップで作成したスキルセットをもとに、パイロットレコーダーと追加メンバー含め総勢28名によるスキル診断を行った。以下に現状把握のまとめを記述する。

表4 - 10 現状把握のまとめ

Q1:人材育成のあり方を学び、自社の実態と比較し課題は何か？	Q2:実験結果は自社の強み弱みの把握に役立ったか？	Q3:今回のスキル診断結果は、今までのスキル把握と差異はあるか？
<ul style="list-style-type: none"> <li>全体的に当社のスキルが低いと感じた。</li> <li>急なスキルアップは難しいが、ポイントを絞り、長・短期の育成プランが必要と感じた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社評価と標準の乖離をどう判断するかが疑問。</li> <li>出来る、出来ないの判断基準があいまいで評価がぶれてしまう。</li> <li>明確ではないが、大まかな判断するには役立ちそう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設問の内容とレベル判断について精査する必要がある。</li> </ul>
Q4:スキルセットを使用した現状把握で、経営目標とのギャップは感じたか？	Q5:今までのレベル把握と今回の実験でのレベル把握の差異は？	Q6:作成したスキルセットを更にチューニングし、スキル把握を行いますか？
<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルタントとプロジェクト管理を担当する人材層の厚さ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成を確たる体制下で実施していなかったため、求める人材像がぼやけていた。</li> <li>要求するスキルが明確になるので目標やキャリアパスもわかり易くなる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現時点では不明</li> </ul>
Q7:今回のスキルセットでのレベル判定は妥当でしたか？		
<ul style="list-style-type: none"> <li>まだ精査を重ねチューニングする必要がある。</li> </ul>		

## 4.2.4 今後の課題と活動予定

今回の実証実験への参加により、貴重な気づきを数多く与えてもらった。今後、全社的な人材モデルを明確にするためには、下記の項目について検討を加える必要があり、これを全社的に広げ着実にITスキル標準が導入出来る社内基盤を作っていきたい。

社内レビューと導入計画の立案  
導入に向けた検討  
評点標準化の工夫  
マインド面向上の工夫  
人材育成計画の立案  
コンピテンシー要素をスキルとして導入することの検討

#### 【講師からのコメント】

##### 課題

最終的に、参加者は良く理解できた。運用まで持っていくには、再度、作業を見直す必要がある。導入プロセスについての理解は十分であり、ワークショップを経験しているので、さほどの時間はかからないと思われる。作業の過程における新たな課題については、十分な議論をおこなってほしい。

##### 今後の可能性

再度見直しの作業をおこなうことにより、運用にまでもって行くことは可能である。

#### 4.2.5 全体を通じての所感

すばらしい機会に恵まれ将来に向かって貴重な経験をさせて頂いた。

実証実験は全般的に効果あり、かつ必要不可欠であると判断できる。

実験には各部署を代表して3名で参加させて頂きお陰で効果的に作業が進み感謝している。

ワークシート類には、ID番号等の識別コードがあると良い。(量が多く、個々の情報に対し整理や判断をする際に効率が図れなかった) 又、コンピテンシーについても多少は取り上げて貰いたいと感じた。

#### 4.2.6 今回の実証実験に対する経営層の評価

今回の参加目的としていた事業計画との連動、組織力の強化、スキル評価基準の定義、人材育成プランとシミュレーション、各種手法の習得など夫々の考え方、進め方につて、全体を通して全て理解したとはいいいがたいが人材育成プラン策定の指針になったことは大変意義深い実証実験になった。人材育成プランの策定に当たっては、事業計画をより意識した要求モデルを策定することが肝要であることを強く感じた。

今後は、実証実験の結果を踏まえ社内レビューの実施と課題の整理を行い、十分議論した上で導入の有無を検討したい。

## 4.3 株式会社 北海道電子計算センター

### 4.3.1 会社概要

商号：株式会社 北海道電子計算センター  
本社：札幌市中央区南1条西10丁目2番地 南一条道銀ビル  
設立：昭和46年4月1日  
資本金：7.5千万円  
事業内容：情報処理サービス  
従業員数：360名

### 4.3.2 実証実験への参加の動機

当社は、2008年7月1日よりITスキル標準に準拠した自社版スキル標準の運用を開始した。対象職種は、営業部門・技術部門・アウトソーシング部門とし、毎年実施する教育計画策定段階において、利用することから開始した。

従来から教育計画を策定するプロセスはあったが、人材育成に結びつける、即ちスキルアップさせるための明確な指標・要件が欠落していたことから、2008年1月より検討を開始し、7月から運用を開始した経緯にある。

今回の実証実験では、自社版のスキル標準を検証することと、専門コンサルタントのコンサルティングにより、当社の体系に不足している点を明確にして、今後の参考にしながら改善していくことを主なテーマとした。

### 4.3.3 実証実験の実施状況

#### (1) ワークショップの実施状況

最初にスケジュールがあり、各々のテーマに沿って作業を進めていったが、ボリューム感がわからず、中途半端な状態で報告せざるを得なかった。各プロセスの意図するところは、懇切丁寧に説明して頂いたが、都度提供するアウトプットの精査については、まだまだ検証が必要と感じている。各プロセスを進めていく中で、当社が運用している内容の問題点、改善点が明確になった点を評価している。

当社の自社版スキル標準を全社に展開していく過程でも、10回ほど説明会を実施し、そこから各部門への展開を実施していったことを考えると、今回の実証実験で作成したモデルを社内へ浸透させるのは、時間がかかる作業と云える。しかし、自社版のスキル標準は、更に精査を重ね発展させていく必要性も感じており、今回の経験と、出来上がったモデルを積極的に取り入れていきたい。

#### 要求分析

要求モデル作成の理解度は、説明を受けることにより更に高まったと感じた。提供されたモデル(テンプレート)は使い易く参考になった。経営戦略、事業戦略に基づき組織や人材像、人材スキルを描いていくことは当然そうあるべきである。当社においても中期ビジョンを作成し、

経営目標を明確にしている。

今回のワークショップ全般にいえることだが、経営層から、SE、営業、運用部門までを通しての議論を行うにはあまりに時間が不足し、中途半端な状態、あるいは、経営層が考えている要求モデルとなっているか否か、疑問は残る。

この要求モデルを作成することにより、中期ビジョンを達成するために必要とされる具体的な施策が、現場レベルまでブレイクダウンされているため、現場で成すべきことが会社全体の施策にどうリンクしているのかが理解でき、社員一人一人が明確な目的を持って取り組むことが出来る。しかし、ここで方向性を誤ると中期ビジョンの達成に大きな影響を及ぼすため、要求モデルの精査はもちろんであるが、作り込みの段階からも経営層の参加が必要であるとする。



図4 - 5 要求モデル(出典 / 株式会社北海道電子計算センター)

### 機能分析

提供されたテンプレートは使い易く参考になった。要求分析に基づきファンクションモデルを作成するが、提供して頂いたテンプレートを利用しながら作業を進めた。ここでも現場サイドの意向を十分に反映出来ていないわけではないので、ここが今後の課題である。いかに平易に、自社の用語をベースに機能を定義できるかが大きな鍵となる。従ってファンクション毎に、関わる部署(職種)の各人材が参加・協力することが重要である。

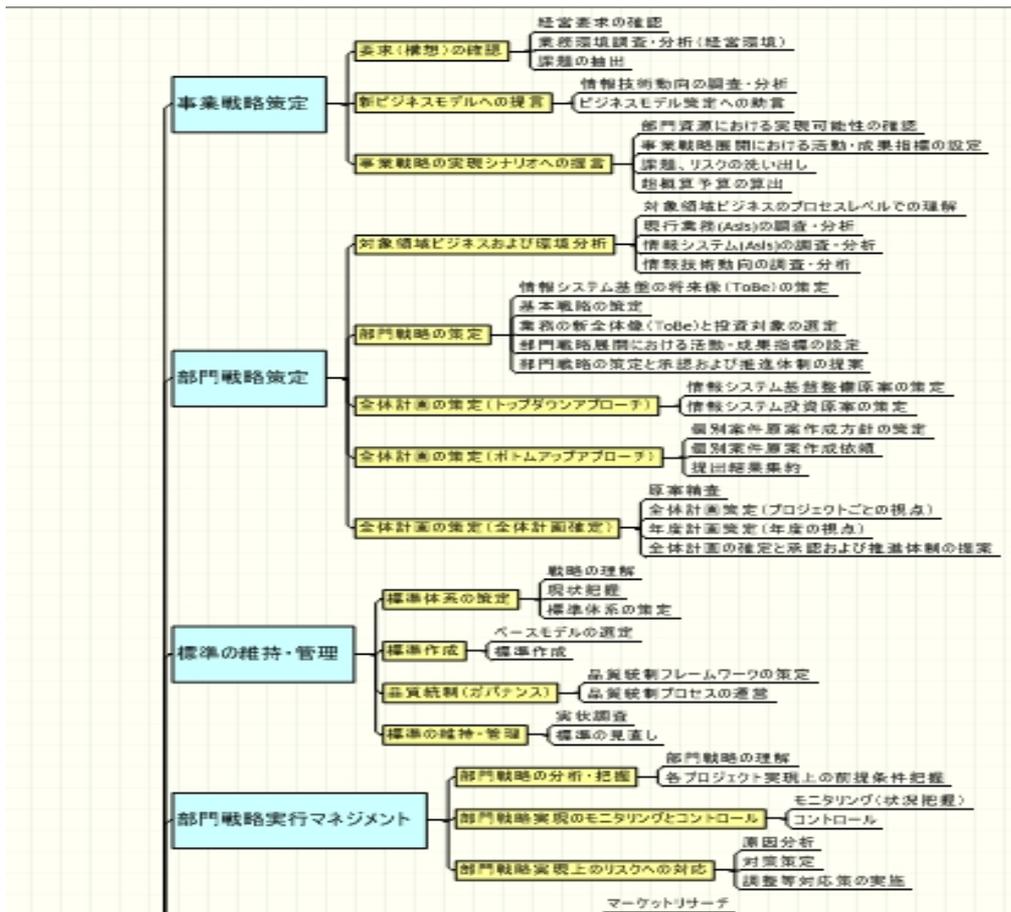


図4 - 6 To Beファンクションモデル (出典 / 株式会社北海道電子計算センター)

### 人材像定義

このフェーズは良く理解できた。また、提供されたテンプレートも非常に使い易いものであった。自社の人材像の定義から個々の人材像ごとのスキル定義を行うプロセスは大変参考になった。当社が運用開始している自社版スキル標準でもこの定義が明確でないために、スキルの目標設定ができていない、という欠陥があるということが理解できた。個々の社員が視覚的に、論理的に理解できる仕組みを提示することが喫緊の課題であると認識した。

表4 - 11 キャリアフレームワーク (出典/株式会社北海道電子計算センター)

		1	2	3	4	5	6	7
		営業	プロジェクトマネージャー	ITスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	運用管理者	業務管理者	オペレータ
		(SS)	(PM)	(IS)	(AS)	(AD)	(ID)	(SC)
HDC	ITSS							
6	5	プロフェッショナル 経験と実績により確立された専門スキルを生かし、担当する業務を総合的にマネジメントするレベル。担当業務に責任を持ち、目的の達成に向け、社内、社外と効果的な調整をするレベル。						
5	4	エキスパート 実績に裏打ちされた独自の専門スキルを生かし、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	3	リーダー 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。						
3	3	サブリーダー(5年以上) 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。						
2	2	スタッフ(3~5年) 基本的な作業については、一部を上位レベル者のサポートを受けながら遂行するレベル。						
		エントリー(1~2年) 要求された作業を上位レベル者のサポートを受けながら遂行するレベル。						

表4 - 12 人材像定義 (出典/株式会社北海道電子計算センター)

人材像名	人材像概要
1 営業	顧客における経営方針を確認し、その実現のための課題解決策の提案、ビジネスプロセス改善支援及びソリューション、製品、サービスの提案を実施し成約する。顧客との良好なリレーションを確立し、顧客満足度を高める。
2 プロジェクトマネージャー (PM)	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。
3 ITスペシャリスト (IS)	ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、顧客の環境に最適なシステム基盤の設計、構築、導入を実施する。構築したシステム基盤の性能、回復性、可用性等に責任を持つ。
4 アプリケーションスペシャリスト (AS)	業種固有業務、汎用業務、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、業務上の課題解決に係わるアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト、保守を実施する。又、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに臨む。技術面においては経験を積むことで顧客と対等に交渉し、最適なプランを提案する。
5 運用管理者	基本ソフトウェア、ミドルウェア、ハードウェア、ネットワークなどの専門技術を活用し、設計、構築、導入を実施する。 継続性、セキュリティ、システムパフォーマンスを考慮した運用プロセスの確立・改善をリードする。また、オペレータの教育、管理及び人員計画等を進め、オペレーションスキルの維持、向上に努める。
6 業務管理者	開発部門から引継いだ顧客システムを運用しアウトソーシングサービスを実施する。アウトソーシング業務の運用に関する専門技術と業務知識を活用し、顧客システムの運用設計、スケジューリング、指示、検証、納品、障害管理等を行う。また、業務運用の効率化、サービス品質と客満足度の向上に努める。
7 オペレータ (OP)	自社コンピュータシステム、または顧客コンピュータシステムのバッチ業務、オンライン業務を実行すると共に、稼働状況及び実行結果の確認、納品物の作成等を行う。また、各種ハードから付帯設備も含めたコンピュータ設備全般の監視業務を実施すると共に、IDC業務における監視及び障害連絡、ヘルプデスク業務等も実施する。

表4 - 13 人材像(プロジェクトマネージャの例)(出典/株式会社北海道電子計算センター)

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。				
		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	育成上の課題
6	プロフェッショナル 経験と実績により確立された専門スキルを生かし、担当する業務を総合的にマネジメントするレベル。担当業務に責任を持ち、目的の達成に向け、社内、社外と効果的な調整をするレベル。	さん	プロジェクトマネジメン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、配置依頼や交渉、調達を実行することができる。	プロジェクトマネジメン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、配置依頼や交渉、調達を実行することができる。	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。プロジェクトメンバのモチベーション向上に努め、課題があれば直接メンバ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。	多くの職種からのキャリアパスがある為、それぞれのキャリアパス上で習得したスキルを生かしながらプロジェクト・ディレクターとしての技術研鑽に努める必要がある。
5	エキスパート 実績に裏打ちされた独自の専門スキルを生かし、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。	××さん	プロジェクトマネジメントを実施するだけでなく、プロジェクトメンバの能力や特性を理解したリソース配置やその交渉、調達を、上長からのアドバイスを受けながら実行することができる。システム開発において、費用対効果を強く意識した構築を行う事ができる。	プロジェクトマネジメントを実施するだけでなく、プロジェクトメンバの能力や特性を理解したリソース配置やその交渉、調達を、上長からのアドバイスを受けながら実行することができる。システム開発において、費用対効果を強く意識した構築を行う事ができる。	計画段階からリスクを洗い出すことができ、先を見越して顧客とプロジェクトに関する総合的な交渉を単独で行うことができる。プロジェクトメンバのモチベーション向上に努め、気になることがあれば上長と相談し、必要なアクションを依頼することができる。	
4	リーダー 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遂行するレベル。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をするレベル。	××さん	プロジェクトマネジメントにおける管理タスクを把握し、技術研鑽を怠らず、プロジェクトメンバに近い視点でマネジメントを行うことができる。上位者のマネジメントを参考に粘り強く学習し、独力で実施することができる。	プロジェクトマネジメントにおける管理タスクを把握し、技術研鑽を怠らず、プロジェクトメンバに近い視点でマネジメントを行うことができる。上位者のマネジメントを参考に粘り強く学習し、独力で実施することができる。	協力会社に対して、抜け漏れなく作業を依頼することができる。一部、サポートを受けながら、システム構築に関するビジネス要求を引き出す事ができる。自分のモチベーションを上手くコントロールし、プロジェクトマネジメントに必要なメンタル基盤を整える。	
3	サブリーダー(5年以上) 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。					
2	スタッフ(3~5年) 基本的な作業については、一部を上位レベル者のサポートを受けながら遂行するレベル。					
	エントリー(1~2年) 要求された作業を上位レベル者のサポートを受けながら遂行するレベル。					

### スキルセットの構築

このフェーズは、説明を受けることにより更に理解が深まった。提供されたテンプレートは使い易く参考になった。スキルセットを1から作成することは、困難であると認識した。但し、このような必要スキルを定義することにより、個々の強み、弱みがわかり上司との話し合いの中でも、具体的な目標設定がし易くなると思っている。

このスキルセットは提供頂いた内容を流用させて頂いているので、社員には理解しにくい内容であることも事実であり、当社版へのチューニングを考慮していく。今回は現場との調整までは時間不足で出来なかったが、現場を巻き込んだ納得性のあるスキルセットを構築したい。

表4 - 14 人材像とファンクションモデルとスキルのクロスリファレンス  
(出典 / 株式会社北海道電子計算センター)

大項目	中項目	小項目	1	2	3	5	6	7	8
			営業	プロジェクトマネージャー	ITスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	運用管理者	業務管理者	オペレータ
			<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; background-color: #0070C0; margin-right: 5px;"></div> 1 : 主たる担当領域                     <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; background-color: #D9E1F2; margin-left: 20px; margin-right: 5px;"></div> 0 : 従たる担当領域                 </div>						
1	事業戦略策定	1-1 要求(構想)の確認 1-2 新ビジネスモデルへの提言 1-3 事業戦略の実現シナリオへの提言							
2	部門戦略策定	2-1 対象領域ビジネスおよび環境分析 2-2 部門戦略の策定 2-3 全体計画の策定(トップダウンアプローチ) 2-4 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ) 2-5 全体計画の策定(全体計画確定)							
3	標準の維持・管理	3-1 標準体系の策定 3-5 標準作成 3-6 品質統制(ガバナンス) 3-7 標準の維持・管理							
4	部門戦略実行マネジメント	4-1 部門戦略の分析・把握 4-2 部門戦略実現のモニタリングとコントロール 4-3 部門戦略実現上のリスクへの対応	0	0	0	0	0	0	0
5	営業活動	5-1 訪問型セールス 5-2 市場調査 5-3 提案 5-4 管理 5-5 戦略立案	1	0	0	0	0	0	0
7	システム設計・管理	6-1 システム管理 6-2 ネットワーク 6-3 セキュリティ 6-4 業務分析 6-5 デザイン 6-6 プロジェクトマネジメント	0	0	1	0	0	0	0
8	アプリケーション構築	7-1 業務システム構築 7-2 業務パッケージ構築 7-3 ソフトウェアエンジニアリング	1	0	0	0	0	0	0
9	センター運用	8-1 運用管理 8-2 業務管理 8-3 オペレーション	0	0	0	0	1	0	0
13	部門戦略評価	13-1 全体計画の評価 13-2 部門戦略の評価							
14	事業戦略評価	14-1 事業戦略達成度の評価 14-2 事業戦略達成度評価のフィードバック	0	0			0	0	
15	情報セキュリティマネジメント	15-1 セキュリティ方針の策定 15-2 セキュリティ基準の策定 15-3 セキュリティの分析 15-4 セキュリティの見直し	0	0	0	0	0	0	0
16	事業継続計画	16-1 計画策定から実施 16-2 リスク分析 16-3 災害時対応計画 16-4 バックアップ 16-5 代替処理・復旧	0	0	0	0	0	0	0
17	コンプライアンス	17-1 管理方針と体制 17-2 実施・評価							
18	人的資源管理(人財育成)	18-1 責任・権限・業務遂行 18-2 教育・訓練 18-3 情報セキュリティ 18-4 健康管理							

## (2) 自己診断テストと現状把握

本実験で行った自己診断には総勢260名(営業14名、SE210名、業務担当36名)の社員が参加した。これは総社員数の70%強にあたり管理部門を除く大半の社員が参加したことになる。

多くの社員にスキル評価を行った目的は、以下の通りであったが、結果はスキル未設定者が全体の90%となり課題を残した。

- ・ この実験で新たに構築したスキルセットで個々人のスキルの棚卸しを試行する。
- ・ 今年度から運用を始めた「自社版スキル標準」をレベルアップする準備段階として課題を明確にする。

この原因は明確であり、以下の通りである。

スキルの表現が難解或いは当社標準になっていないため、理解できない単語や表現があり多くがスキルなしと判定された。

必要スキルの設定が各人材像の全てのレベルに適用されているため、エントリーもプロフェッショナルも必要スキルが同じで参加者に戸惑いがあった。

自己診断の全体については、以下のように評価している。

スキル表現を当社標準にカスタマイズしなかったことで、自己判断が難しくなり想定と大きくかけ離れたものとなった。

結果から課題や改善点がある程度明確にすることが出来た。

業界一般のスキル項目が可視化されたことは今後に向けて大きな収穫である。

本実験で得たITスキル標準に基づく構築プロセスの思想は、今後当社スキル標準を改善、進化させる上で極めて有効であった。

従って自社評価結果については特に悲観はしていない。今回実験に参加した社員に対し時間的なこともあり全体の仕組みを十分に説明できたわけでもなく、中途半端にどちらかという入力作業を優先させた結果であるからである。

社員への浸透はトップから一般社員まで理屈抜きではありえない。従って見直すべきテーマは理解しているので、各プロセスで作成したアウトプットの精査を行い、全社員への十分な説明を経たうえで、スキルセットの精度を高めて再度検証したい。

実証実験に参加したこと自体は貴重な体験で大きな収穫もあり概ね満足している。

自己診断終了時点でのスキル評価に対する現状把握のまとめを以下に記述する。

表4 - 15 現状把握のまとめ

Q1: 人材育成のあり方を学び、自社の実態と比較し課題は何か？	Q2: 実験結果は自社の強み弱みの把握に役立ったか？	Q3: 今回のスキル診断結果は、今までのスキル把握と差異はあるか？
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社版と比較して次の3点の運用ベースがいかにか不足していたかを感じた。 人材スキル像の定義 スキルレベルの目標設定の明確化 スキルセットの定義</li> <li>・経営戦略を明確にしないまま、対処療法的な対応に終始していた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々人の現状認識や不足スキルへの取組みを上司と相談できる材料になる。</li> <li>・人材育成の論理的仕組みが弱みであったが、非常に参考になった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スキルセットを標準に依存した部分が多く、理解が不足していた。</li> <li>・今回の仕組みの十分な説明時間がなく、入力方法だけだったのは失敗した。</li> <li>・社内検討が不十分で拙速感があるが、気にしていない。</li> <li>・デフォルト「R0」の項目のものは診断結果がないのか、知識がないので未入力。</li> </ul>
Q4: スキルセットを使用した現状把握で、経営目標とのギャップは感じたか？	Q5: 今までのレベル把握と今回の実験でのレベル把握の差異は？	Q6: 作成したスキルセットを更にチューニングし、スキル把握を行いますか？
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営目標とギャップ分析までには至っていない。</li> <li>・まだ、スキルセットをどのように構築するか段階。</li> <li>・要求分析～要求モデル作成の段階で、中・長期目標との突き合わせを経営層と行い、必要機能及び必要人材像を導き出す必要がある。(中期目標をベースとしたが、実際に経営層と内容を詰めるまでは行っていない。)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今まで、人材レベルを客観的に計る物差しがなかったので、今回のレベル定義で透明性のある、また社員に納得性のある体系に近づくことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スキルセットのチューニングは続けたいと思う。</li> <li>・今後は社内に検討チームを結成し、精査を重ねながら進める。</li> </ul>
Q7: 今回のスキルセットでのレベル判定は妥当でしたか？		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・拡大現状把握(全社対象レコーディング)では、妥当でないと判断(Q3での回答)</li> <li>・スキルセット(　ができる、××ができる)の表現が難解である。</li> <li>・自社版への文言表現変更が追いつかない。</li> </ul>		

#### 4.3.4 今後の課題と活動予定

自社の人材像を描くこと、スキルアップのための目標管理については、更にブラッシュアップしていく。個人が保有しているスキルと所謂業界が要求しているスキルとのギャップを認識させることも必要な要素である。現状に甘んじることなく、成長の過程として今なすべきことを明確にすることが大切である。

今回修得した導入までのプロセスやノウハウを有効に利用し、以下の事柄を実践する。

スキルの内容を精査し、受診者が回答しやすい表現に変える。

個々の社員のスキル上の課題を明確にし、それを教育に結びつける工夫をする。

中・長期計画の必要人材と必要スキルを、経営層も含めた全社で意識統一を図る。

開発や運用現場で働く社員の意見を尊重した仕組み作りに心がける。

組織を横断した改善検討委員会を設置し透明性のある人材育成を根付かせる。

## 【講師によるコメント】

## 課題

最終的に参加者は良く理解できた。運用にまで持って行くには今少し訓練をする必要がある。また、運用担当者にうまくスキルトランスファーすることが重要となる。

## 今後の可能性

短期間の作業だったために、導入手順に沿って再度見直ししながら、内容を整理していく必要がある。全社を挙げて好意的なので、データセンターにおける本格的ショーケースになれる可能性が高い。

#### 4.3.5 全体を通じての所感

ITスキル標準を勉強、理解しながら独自に「自社版スキル標準」を作成したが、検証すべき人材がいないことから、問題点、課題が不明であった。今回の実証実験で必要プロセスが理解できたことが貴重であり今後に生かせると思った。

スキルの管理も独自のデータベースで管理する仕組みであるが、あくまでも簡易版であり実績管理しか出来ていない。今回のSSI - ITSS「Standard Skills Inventory for ITSS」を今後利用していきたい。

#### 4.3.6 今回の実証実験に対する経営層の評価

企業の目標はビジネスの成功である。そのためには目指すべき人材像があり、その人材に到達するための目標が明確になっていなければならない。「スキルの高い人材が高品質高付加価値製品を産み出す」ことでマーケット競争に打ち克つ、そのような会社に躍進する礎を人材面から固めなければならない。

昨年「自社版スキル標準」を利用した教育計画の策定を実施しているが、「地域社会においてITサービスのプロとして貢献」する人材を育成するため、今回の実証実験を通して得られた課題・ノウハウを最大限に生かして反映させていきたいと考えている。

## 第5章 導入プロセス実証実験の成果

本章では、導入プロセス実証実験の実施により、参加IT企業の「意識の変化」や「気づき」についての総括をおこなう。

### 5.1 中小IT企業のITスキル標準に対するイメージや意識

中小IT企業が折々に指摘する発言の中には、下記のようなことが挙げられている。この実証実験の中で、これらが何処まで払拭あるいは説得出来たかについても考察してみたい。

・目先の仕事で精一杯、取り組む余裕がない。
・必要を感じないし、少人数なので現状把握は出来ている。
・工数が掛かりすぎ、当社の体力では無理である。
・一人何役の中小企業には合わないのではないか。
・大企業のもので中小企業に必要なのか。
・中小IT企業の実情に合った簡易版はないのか。
・自社の業務内容からレベルは1～2で充分である。
・ITスキル標準は複雑で中小企業はよく理解できない。

### 5.2 導入プロセス実証実験での成果

実証実験の結果を見ると、中小IT企業においてもIT人材育成を目的としてITスキル標準を活用することは有効であるということに参加IT企業に気付かせている。また、中小IT企業におけるITスキル標準の有効性を立証するものになっている。以下は、今後中小IT企業がITスキル標準を導入してIT人材育成をする際の注意点や参加IT企業の意見をまとめている。

大手IT企業と中小IT企業では、経営戦略や事業規模に違いが出るが、共通するものも多い。中小IT企業においてもIT人材育成にITスキル標準を活用することが有効であるとの認識ができた。

- ・ 今までの経営が対処療法的であり、これではまずいとの気づきがあった。
- ・ 経営戦略を実現するための機能が明確になることで、強化すべきものの優先順位をつけることが可能となる。
- ・ 経営戦略を明確化することにより、人材育成の指標化が可能となる。
- ・ 自社の強み・弱みを把握することができた。

中小IT企業の人材育成では、ハイレベルの人材が少なく、ITスキル標準の必要性が低いとの意識であったが、技術者のスキル向上が企業力向上に直結することを再認識した。

- ・ レベル3以上の人材を育成する必要性が分かった。
- ・ 人材育成の重要性や人材育成計画立案の必要性を痛感した。
- ・ 人材に要求されるスキルが明確になるので、目標やキャリアパスが見えてくる。
- ・ レベル定義が明確になるので、社員に対する説明で説得力が生まれる。

- ・ 事業戦略を実現するための技術力と現在の技術力のギャップが明確化されるため、効果的な人材育成の方向性が見えてきた。

ITスキル標準を導入するためには、相応の時間が必要となる。その導入プロセスにおいて、専門コンサルタントによるコンサルティングやツールの利用は効果的である。

- ・ 専門コンサルタントのコンサルティングにより理解度が増し、時間も少なく済んだ。
- ・ 各プロセスで用意された多様なテンプレートは、非常に分かり易かった。
- ・ スキル管理ツールの利用により、会社の実態や目指すべき方向が明確になった。

本実証実験に参加したIT企業が定義したキャリアフレームワークにおける職種の数は、それぞれ、7、8、9種であり、平均が8職種という結果になった。

本実証実験では、作業を効率良く進めるために、豊富なテンプレートが提供された。通常、企業が独自にITスキル標準を導入する場合には、SLCP( Software Life Cycle Process) を参照することが考えられる。SLCPを基にして、自社の活動領域の明確化、および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、企業としてのあるべき姿を求めることができる。

中小IT企業では、技術者数が少なく職種も限られるので「ITスキル標準導入の簡易版」として、「中小IT地域企業版の共通フレームワーク」を作成できるのではないかと、その可能性を検討した。しかし、企業の規模が同じでも経営戦略が異なると、必要人材も違うため、今回の実証実験の範囲では、難しいとの結論に至った。今後、このような事例が増加することにより、再度検討の余地はあると認識している。

今回の実証実験参加IT企業では、実証実験の成果をふまえて、以下の点について継続して取り組むことが望ましいと考える。

- ・ 自社固有の業務スキルの見直し
- ・ 社員への周知徹底を含めた社内への展開
- ・ 数年先を見据えた人材育成への取り組み
- ・ PDCAサイクルによるしくみの継続した改善(運用の継続)

## 第6章 まとめ

### 6.1 導入プロセス実証実験の総括

IT業界の中で魅力ある地域、魅力ある企業として認められ商材の吸引力を高めるためには、人材の高度化による技術スキルの向上を目指すことが最善かつ最適な選択である。

中小IT企業が人材育成を経営戦略の必須の課題に位置付け、自ら人材の高度化による技術者全体の底上げを図っていくことは、将来の活路を見出す最善策であることを改めて認識することが重要である。

今回の「中小企業におけるIT人材育成強化事業」では、ITスキル標準を活用した人材育成をテーマとして、「ITスキル標準導入プロセス実証実験」を地域の3企業に参加を求め実施した。

特に、本事業の最終成果物である「ITスキル標準導入プロセスの実証実験報告書」は、ドキュメントとして広く公開することで、普及・啓発や導入を検討している中小IT企業に大変有益な情報となると考えている。この分野での導入機運の高まりや具体的な導入プロセスが推進されれば、地域を中心としたIT人材の育成強化への大きな弾みとなることが期待される。

### 6.2 導入を成功に導く要件

本導入プロセス実証実験から導入作業の効果的な進行と成果物の精度を高めるために不可欠な要件を記述する。

#### (1) 社内コンセンサスの必要性

ITスキル標準の導入は戦略目標を達成するために必要な人材スキルの育成・確保であることを明確にし、その為に必要な機能要件の対象は人ではなく企業であることを徹底することから始まる。

社内において経営トップの導入意思の明確さとその熱意が全社に伝わることは絶対要件で、部門管理者たるミドルクラスについてはスキル要件定義の中で積極的な協力姿勢、更には技術者層のエントリーレベルに至るまで導入目標や自己のキャリアデザインの構築を目指すなど、組織を上げての取組や姿勢が必要であり時間をかけて徹底した取組が必要である。導入の成否はこの段階で決まるものと思われる。

#### (2) 推進体制の構築

社内の推進体制は各部門のエキスパートからなるプロジェクトを組織することが望ましく、その中でもリーダーには経営トップの信頼厚いバランス感覚に優れ部下から尊敬される組織の中心人物を指名する必要がある。

経営に対する説得力、部下の協力姿勢は導入作業の進行の中で最も重要な要素であり、こ

れが自社用にカスタマイズされた社員がしっかりと来て、しかも夢が持てる企業独自のスキルセットの構築に欠かせない要素である。

### (3) 経営戦略の明確化

目標となる経営戦略、事業目標が明確になっていなければ始まらない。ITスキル標準は人材育成の指標であるが、何のために人材を育成するのかを考えると、そこには経営目標の達成があるはずである。

ITスキル標準の導入プロセスは要求モデルにしてもファンクションモデルにしても人材像モデルにしても、その全てが企業目標に合致したものでありその目標達成のために人材がありスキル向上の要求があるとの位置付けである。

目標とのギャップを把握し、育成計画を策定しキャリアパスを描くのもこのためで個人のキャリアパスやキャリアデザイン等の「見える化」が可能になる。

### (4) 企業内の調整(チューニングの必要性)

企業には規模や業務に応じ独自の部門や職種が存在し、これを具現化したものがカスタマイズされた自社用モデルのフレームワークである。

一方フレームワークと整合性のあるスキルセットを自社にとってしっかりしたものとし社員の共感を得るためには、スキルセットに含まれるコアスキル(基本機能)の他にサブスキル(業務知識、業界知識、要素技術、ヒューマンスキル)をコンピテンシーの部分を含めてセットする必要がある。

これらは、導入プロセスの過程で行う現状把握のための自己診断に参加した技術者から自由で建設的な意見の収集を行い、これをスキルセットへ反映させ精度を高めることと全員参加で構築したとの一体感を醸成することが今後の継続に必要な要素となることから、これらを念頭においた十分な協力体制を考慮しながら推進することが肝要である。

ITスキル標準導入プロセスの実証実験報告書

2009年3月31日発行

---

発行者 独立行政法人 情報処理推進機構 IT人材育成本部 ITスキル標準センター  
〒113 - 6591 東京都文京区本駒込 2-28-8 文京グリーンコートセンターオフィス 15 階

電話 03(5978)7544

F A X 03(5978)7516

ホームページ <http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss>

---

©2009 独立行政法人 情報処理推進機構