

2009年度上期  
IT人材育成強化ワークショップ  
実施報告書（事例集）

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IT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。

昨年度のIPAの事業として、ITスキル標準を利用し、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目的とした「中小企業におけるIT人材育成強化事業」を札幌地区で実施し、その成果を「ITスキル標準導入プロセスの実証実験報告書」および「ITスキル標準活用の手引き（企業導入の考え方）」として広く一般に公開いたしました。

本年度は、中小IT企業に対する更なる参照モデルの充実をはかるために、昨年度の成果を利用した「IT人材育成強化ワークショップ」を2回実施しています。

本報告書は、「2009年度上期中小企業におけるIT人材育成強化事業」の中で、新潟地区において、（財）にいがた産業創造機構を事務局として実施した「IT人材育成強化ワークショップ」の実施状況と成果を事例とし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・活用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スキル標準を利用したIT人材育成の取り組みが強化され、企業力が強化されると共に、その結果がIT業界の発展に寄与することを期待いたします。

2010年1月

IT人材育成本部  
ITスキル標準センター

## 目 次

### 第1章 I T 人材育成強化ワークショップの基本的な考え方

- 1.1 I T 人材育成強化ワークショップの実施背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 1.2 事業の目的と期待効果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

### 第2章 I T 人材育成強化ワークショップの実施概要

- 2.1 ワークショップ全体の流れ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 2.2 ワークショップの実施概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
  - 2.2.1 事前準備・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
  - 2.2.2 ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
  - 2.2.3 フォロー活動・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- 2.3 実施体制・・ 5
- 2.4 参加企業・・ 7
- 2.5 実施スケジュール・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
- 2.6 使用したツール類・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

### 第3章 I T 人材育成強化ワークショップの経過

- 3.1 ワークショップのスケジュール・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
- 3.2 ワークショップの概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
- 3.3 ワークショップの実施内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
  - 3.3.1 オリエンテーション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
  - 3.3.2 第1回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
  - 3.3.3 第2回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
  - 3.3.4 第3回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 18
  - 3.3.5 第4回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
  - 3.3.6 第5回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30
  - 3.3.7 第6回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 32
  - 3.3.8 現状把握作業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 34

### 第4章 I T 人材育成強化ワークショップの結果（企業別に掲載）

- 4.1 (株)柏崎情報開発センター・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
  - 4.1.1 会社概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
  - 4.1.2 ワークショップへの参加動機・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
  - 4.1.3 実施状況について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
    - (1) 要求分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
    - (2) 機能分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 37
    - (3) 人材モデル定義・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 38

(4) スキルセット構築	4 1
(5) 現状把握	4 2
4.1.4 今後の課題と活動予定	4 5
4.1.5 今後の事業へ向けた提言	4 5
4.1.6 全体を通じての所感	4 5
4.1.7 今回のワークショップに対する経営者の評価	4 5
4.2 (株)シアンス	4 6
4.2.1 会社概要	4 6
4.2.2 ワorkshopへの参加動機	4 6
4.2.3 実施状況について	4 6
(1) 要求分析	4 6
(2) 機能分析	4 7
(3) 人材モデル定義	4 9
(4) スキルセット構築	5 2
(5) 現状把握	5 3
4.2.4 今後の課題と活動予定	5 5
4.2.5 今後の事業へ向けた提言	5 6
4.2.6 全体を通じての所感	5 6
4.2.7 今回のワークショップに対する経営者の評価	5 6
4.3 (株)フジミック新潟	5 7
4.3.1 会社概要	5 7
4.3.2 ワorkshopへの参加動機	5 7
4.3.3 実施状況について	5 7
(1) 要求分析	5 8
(2) 機能分析	6 0
(3) 人材モデル定義	6 3
(4) スキルセット構築	6 5
(5) 現状把握	6 7
4.3.4 今後の課題と活動予定	6 9
4.3.5 今後の事業へ向けた提言	6 9
4.3.6 全体を通じての所感	6 9
4.3.7 今回のワークショップに対する経営者の評価	6 9
4.4 (株)ユニテック	
4.4.1 会社概要	7 0
4.4.2 ワorkshopへの参加動機	7 0

4.4.3 実施状況について	70
(1) 要求分析	71
(2) 機能分析	72
(3) 人材モデル定義	74
(4) スキルセット構築	76
(5) 現状把握	77
4.4.4 今後の課題と活動予定	79
4.4.5 今後の事業へ向けた提言	79
4.4.6 全体を通じての所感	80
4.4.7 今回のワークショップに対する経営者の評価	80

## 第5章 フォロー活動

5.1 第1回目現況調査	81
5.2 第2回目現況調査	81

## 第6章 ワークショップの評価

6.1 ワークショップの総合評価	82
6.2 ワークショップの個別評価	83
6.2.1 パイロットスキルレコーディングにより期待する水準まで現状把握ができたか	83
6.2.2 パイロットスキルレコーディングによって組織の課題が把握できたか	83
6.2.3 ITスキル標準は貴社にとって有益な手法であったか	83
6.2.4 ワークショップを実施しての気づきについて、実施前と変わったことは	84
6.2.5 使用テンプレートのスキルセットの文言、粒度について	84
6.2.6 使用テンプレートのスキルレコーディングの回答ランクについて	84
6.2.7 スキル管理ツール(SS I - ITSS)について	84
6.3 ワークショップ運営上の評価	85
6.3.1 全体の期間と間隔について	85
6.3.2 各回の進め方や課題などについて	85
6.3.3 会場の設営について	85

## 第7章 今後の取り組み

7.1 参加企業の取り組み	86
7.1.1 導入に向けた推進体制の構築	86
7.1.2 社内コンセンサスの確立	86
7.2 地域拠点としての取り組み	87

## 第1章 I T人材育成強化ワークショップの基本的な考え方

### 1.1 I T人材育成強化ワークショップの実施背景

中小 I T企業を取り巻く環境は、ソフトウェアの開発や運用がより複雑・高度化する一方で、中国を始めとする北東アジア諸国などが安価な人件費などを背景に日本市場に進出していることもあり、国際的なレベルで競争が激化している。また、経済産業省「特定サービス産業実態調査」の新潟地区の状況を考察すると、特に重要視している「生産性」という観点において、年間売上高の全国順位に対し、従業員一人当たりの年間売上高がここ数年大きく低迷していることが窺える。下請け体質から脱却し、競争優位に立ち高付加価値型企業に変革するには、個々の企業が専門性を高め体質強化に取り組む必要がある。

表1-1：新潟県内情報サービス産業の推移

項目	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年
事業所数	132	128	242	226	243
従業者数(人)	4,100	4,375	6,537	5,809	6,882
年間売上高(百万円) その他売上含む	61,773	67,747	87,555	73,182	95,602
<全国順位>	19	19	17	18	15
1事業所当たり従業者数(人)	31	34	27	26	28
1事業所当たり年間売上高(万円)	46,798	52,927	36,180	32,381	39,342
従業者1人当たり年間売上高(万円)	1,507	1,549	1,339	1,260	1,389
<全国順位>	28	34	33	34	27

経済産業省「特定サービス産業実態調査結果」による。(但し、平成20年は結果速報)

企業の体質を強化させるためには、企業戦略に沿った戦略的な I T人材の育成が重要である。しかしながら、全国の手続きメーカー、ソフト会社などで I Tスキル標準の導入が進む中、中小 I T企業においては、導入の必要性は理解できても、それから一歩踏み込み自社への適用を考えていく段階でストップしてしまう場合が多い。

今回、IPAでは、本事業を通して新潟県内中小 I T企業の4社に導入モデル企業になっていただくとともに、事務局として(財)にいがた産業創造機構のご協力により、広く中小 I T企業の参考となる参照モデルの充実をはかることとした。

### 1.2 事業の目的と期待効果

中小 I T企業は、その多くが下請け体質から脱却できず旧態依然としたビジネスを展開しており、競争激化で業績は下がる一方で先の見通しがたたず喘いでいる。さらに、ここにきての急激な経済不況で、今後の事業展開が見えない企業が急増している。競争優位に立ち高付加価値型企業に変革するためには、個々の企業が専門性を高めて体質強化に取り組む必要がある。そのためには、しっかりした企業の経営戦略が必要条件となるのはいうまでもない。経営戦略がなくても下請けで十分やれた時代は過去のものであり、これに気づいている経営者はまだ少なく、気づいても変革するエネルギーがない。

本事業は、経営戦略に沿った戦略的な I T 人材育成の指標としての I T スキル標準の導入が基本的な考え方であり、I T スキル標準の導入促進はもちろんであるが、経営戦略の重要性を県内中小 I T 企業の経営者に認識してもらうには絶好の機会でもある。また、これを契機に、業界の体質強化を進め、地域の I T 供給力を強化させることもねらいとしている。

一方、今回の対象企業は、大手系列の地方ソフト企業、第三セクターの I T 企業、県内エンドユーザを多くもつ I T 企業など典型的な地域の中小 I T 企業であり、本事業の成果は全国の地域 I T 企業にとって、大いに参考になると考えている。

本事業の目標は以下のとおりである。

(1) 中小 I T 企業 4 社に対する I T 人材育成プロセスの構築

新潟地区において、中小 I T 企業が集積している地域から I T スキル標準を導入・活用する意欲のある 4 社を募り、I T 人材育成プロセスの構築に関するワークショップを実施することで、県内企業への I T スキル標準の導入・活用促進を加速させる。

(2) I T 人材の育成支援を指導的な立場で実践できる拠点の立ち上げ

本事業にご協力をいただいた（財）にいがた産業創造機構に I T スキル標準の導入・活用支援のノウハウを蓄積することで、地域が主体となった I T 人材育成のモデルを構築する。



## 第2章 I T人材育成強化ワークショップの概要

### 2.1 ワークショップ全体の流れ

前半の2ヶ月では、I T人材育成プロセスの「要求分析」から「現状把握」までの考え方や手法を講義と演習により理解し、自社独自のフレームワークを構築する。後半の2ヶ月では、その成果をふまえ、自社のフレームワークによる社員スキルの現状把握を実施した。また、今回の事業では、ワークショップの効果的な運営と成果物の品質向上のために、事前準備およびフォロー活動を重視した。

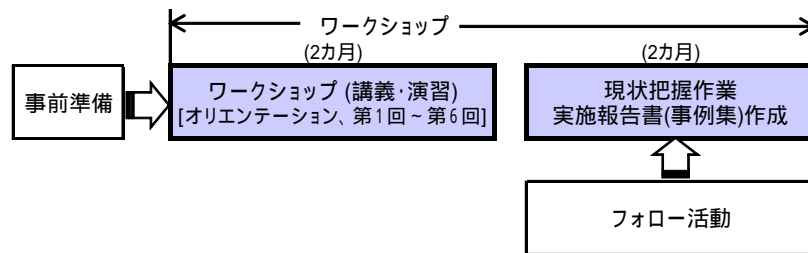


図2-1: ワークショップ全体の流れ

### 2.2 ワークショップの実施概要

#### 2.2.1 事前準備

- (1) 事前アンケート(各社の事前アンケートの結果は「2.4 参加企業」に掲載)

ワークショップの成果を高めるため、参加 I T 企業に対し I T スキル標準の活用状況や、導入の目的、時期、期待効果など詳細にわたり事前アンケートを実施した。今回のワークショップでは、参加 I T 企業は、自社をモデルとした成果物を作成するものであるが、各社の I T スキル標準の活用状況や I T 人材育成に関する考え方は異なるのは当然であり、事前アンケートの結果をふまえて、各社を個別にきめ細かく指導した。また、参加 I T 企業には、事前にアンケートを記入することによりワークショップ参加への目的意識を明確にいただいた。

- (2) 事前資料の配布

参加 I T 企業に対しては、昨年度の成果である「 I T スキル標準導入プロセスの実証実験報告書」や「 I T スキル標準活用の手引き（企業導入の考え方）」を事前に配布し、事前学習をお願いした。これにより、ワークショップの実施概要や I T スキル標準の導入プロセスの概要が事前に把握でき、ワークショップのスムーズな進行を助けた。

- (3) ワークショップ運営準備

ワークショップの円滑な運営を目指し、会場や必要機材等の確保、教材の手配などの運営準備をおこなった。主な準備は以下のとおりである。

- ワークショップで使用するインターネット環境のある会場確保
- プロジェクターや講師用パソコンなど必要機材の調達
- プロセスモデル作成支援ツールを参加 I T 企業に準備要請
- 教材の手配

## 2.2.2 ワークショップ

ワークショップは、昨年度IPAが実施した「中小企業におけるIT人材育成強化事業」のITスキル標準を活用した「IT人材育成プロセスの構築に関する実証実験」の成果をふまえ、かつIPAが発行した「ITスキル標準活用の手引き-企業導入の考え方- (2009年3月31日)」を参照しながら実施した。

今回のワークショップは、図2-2に示す「IT人材育成プロセスの基本形」に基づき、中小IT企業にとって特にニーズの高い「要求分析」から「現状把握」までを実施範囲とした。参加IT企業は、自社のテーマについて個別に検討し、「要求モデル」、「To Be ファンクションモデル」、「人材モデル」、「エンジニア保有スキル」、「育成計画評価モデル運用モデルローテーション」、「スキルセット」、「人材モデル」などの成果物を作成した。

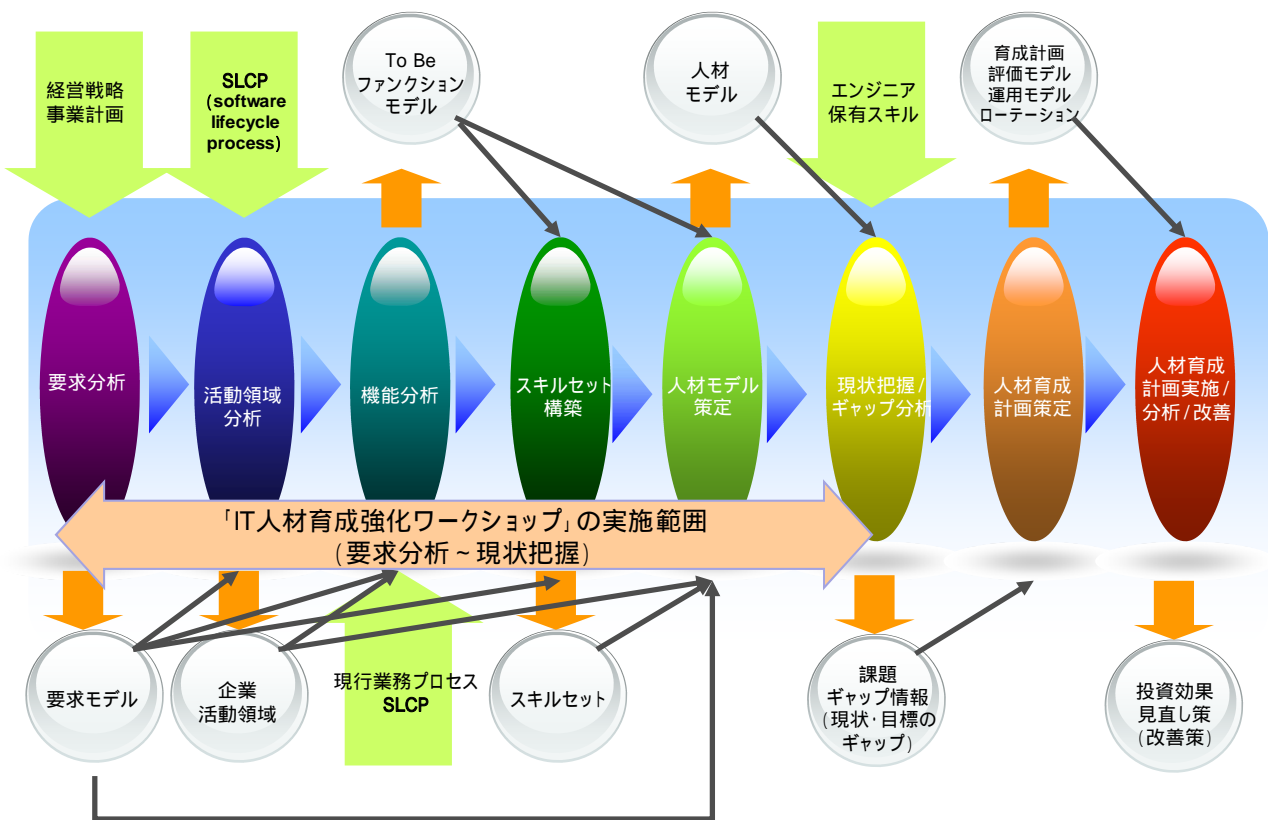


図2-2: IT人材育成プロセスの基本形とワークショップの実施範囲

- (1) 要求分析 : 経営戦略や事業計画などに基づき、ビジネス目標の達成に必要な組織や人材に関する要件をまとめる。
- (2) 活動領域分析 : ビジネスの活動領域を検証しながら、その中で事業遂行するために必要な人材モデルの大枠を設定する。
- (3) 機能分析 : 企業がビジネス目標を達成するために、どのような機能構造が必要になるかを具体化する。
- (4) スキルセット構築 : 機能分析で具体化した機能を実現するために必要なスキルセットを構築する。

- (5)人材モデル策定 : 「要求分析」、「活動領域分析」、「機能分析」および「スキルセット構築」の結果をもとにして、「キャリアフレームワーク」を策定し、それぞれの人材モデルを詳細に定義する。
- (6)現状把握 : 経営戦略や事業計画をもとにして策定した人材モデルを利用して、技術者スキルの現状把握を実施する。(スキルレコーディング)
- (7)実施報告書(事例集)作成 : ワークショップの実施結果について、その作業プロセスや成果を事例としてまとめる。

### 2.2.3 フォロー活動

全6回のワークショップ(講義・演習)終了後、成果物の品質を向上させるため、各社を2回訪問し現状把握作業ならびに実施報告書(事例集)作成の進捗状況と問題点・課題等についてのヒアリングおよびアドバイスをおこなった。

## 2.3 実施体制

今回のワークショップは、(財)にいがた産業創造機構と(株)スキルスタンダード研究所がそれぞれの強みを生かして役割を分担し、協力することにより相乗効果を発揮させた。(図2-3)

また、受け皿として、業界団体である新潟県IT産業ネットワーク21(以下「IT21」、図2-5)と連携し実施した。

また、次年度以降も引き続き県内中小IT企業にITスキル標準の導入支援ができるよう、支援ノウハウを蓄積させていく必要があると考え、県内のITスキル標準を熟知したITコーディネータを推進アドバイザーに配置した。

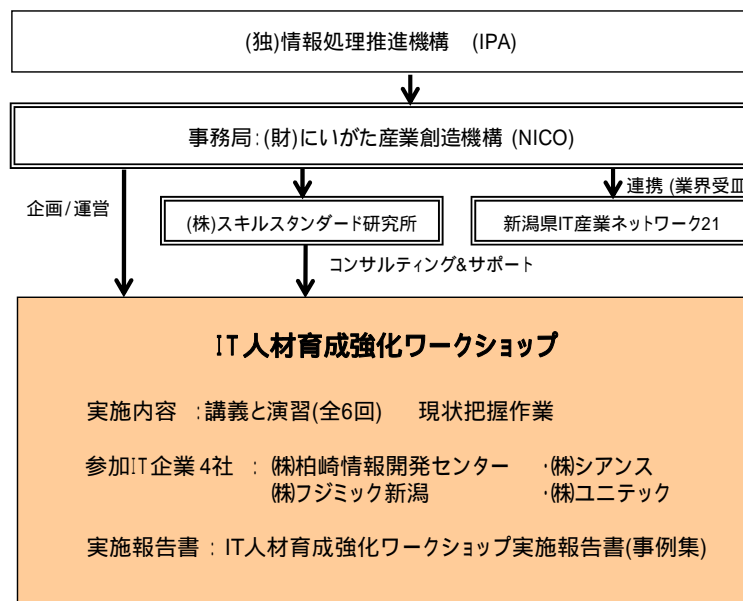


図2-3: 実施体制の概念図

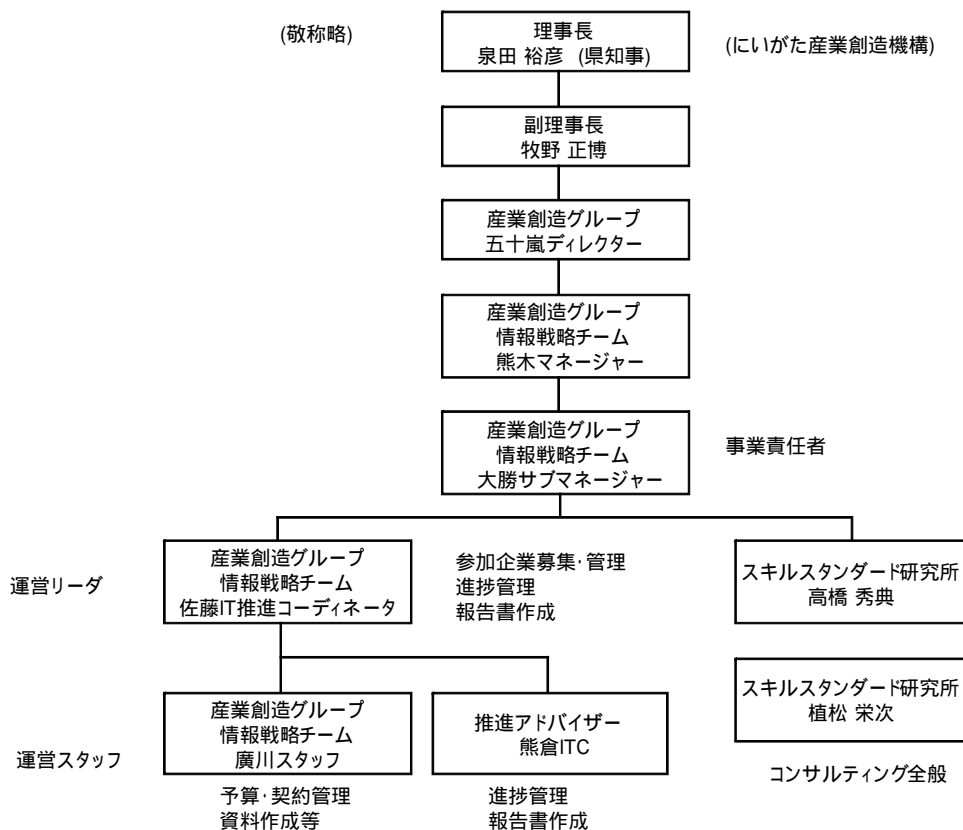


図2-4: 事業実施体制図

**(設立趣旨) 新潟県におけるIT産業の振興とIT活用の普及・高度化に資する事業を展開し地域社会に貢献する**

設立 平成13年4月26日設立  
 代表幹事 品田 勇(株)BSNアイネット取締役会長)  
 会員数 166社(平成21年10月1日現在)

県内各地域のITサービス産業関連団体を中核メンバーとする連邦型組織。主な構成団体は以下のとおり。

- ・新潟市ソフトウェア産業協議会
- ・NPO上越地域活性化機構
- ・柏崎iIT・ソフトウェア産業協会
- ・妻有ネットフォーラム
- ・県北地域IT推進協議会

事務局 (財)にいがた産業創造機構

事業内容

1. 企業競争力の強化事業
2. IT市場の活性化事業
3. 情報交流事業
4. 普及・啓発事業

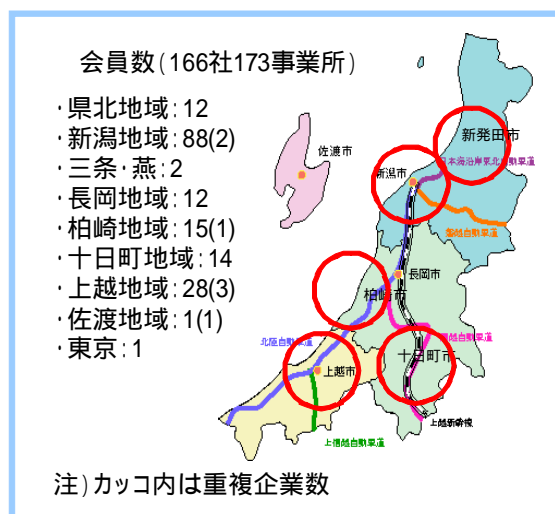


図2-5: 新潟県IT産業ネットワーク21の概要

## 2.4 参加企業

I T 2 1 会員に呼びかけワークショップ全日程に参加可能でワークショップ終了後も継続して I T 人材育成プロセスを構築する意欲のある以下の中小 I T 企業 4 社を対象とした。

### (1) 株柏崎情報開発センター : 新潟県柏崎市若葉町2-22

資本金：8500万円、従業員：48名、代表者：代表取締役社長 上野 尚利

<事前アンケートから>

- きっかけ : 経営層からの指示により検討を開始した
- ステータス : 活用検討中 ( I T スキル標準導入の構想はあったが具体的な検討は未実施 )
- 活用目的 : 「人材育成」と「個人のスキルアップ支援」
- 期待効果 : 「スキルレベルの見える化」と「個人のスキルアップ意欲の向上」
- 課題 : ・問題点の洗い出しが十分におこなえていない  
・導入の考えそのものが理解不足で全体的に具体的にならない  
・導入の手順自体が分からない
- ゴール : I T スキル標準の導入を完了し、活用を開始できる状態にする
- その他 : ・導入の範囲は、当面システム部のみとする  
・導入検討は、「経営層」と「推進部署 / 担当」でおこなう  
・今期導入の準備をすすめ、来年度から活用する

### (2) 株シアンス : 新潟市中央区万代2-3-16 リバービュー S D ビル

資本金：3600万円、従業員：60名、代表者：代表取締役社長 野口 一則

<事前アンケートから>

- きっかけ : 経営層からの指示により検討を開始した
- ステータス : 活用検討中
- 活用目的 : 「人材育成」、「人事制度」、「個人のスキルアップ支援」
- 期待効果 : 「現状把握によるギャップの明確化」、「 I T スキル標準指標値の共有化」、「 I T サービスプロフェッショナルの育成」、「人事制度との結合」
- 課題 : ・ I T スキル標準を自社に適合できるかどうかの判断ができない  
・導入の考えそのものが理解不足で全体的に具体的にならない  
・導入の手順自体が分からない  
・評価や人事制度そのものとの結合を考えているが、具体策がイメージできない
- ゴール : ・ I T スキル標準の導入に関する知識やノウハウを高める  
・ I T スキル標準を効率良く導入し、現状把握によりギャップを明確にするとともに、当社にあうしくみを構築する
- その他 : ・導入の範囲は、ソリューション部及びシステム開発部の全部門を対象とする  
・導入検討は、「経営層」、「推進部署 / 担当」、「現場」でおこなう  
・今期から導入検討を開始する

## (3) ㈱フジミック新潟：新潟県十日町市泉92番地

資本金：2000万円、従業員：84名、代表者：代表取締役社長 原 和久

<事前アンケートから>

- きっかけ：社内委員会で推進の必要性が議論され検討を開始した
- ステータス：活用検討中
- 活用目的：「人材育成」と「組織の見直し」
- 期待効果：自社のスキル分布を明確に把握し営業、社内教育、組織検討へ応用させる
- 課題：
  - ・経営陣全体への理解促進
  - ・ITスキル標準の全体像、アーキテクチャが分かりにくい
  - ・導入の手順自体が分からない
  - ・要求をまとめる方法が分からない
- ゴール：ITスキル標準をベースとしたスキル管理制度を先ずは構築し、営業面や人材育成面での活用を検討する
- その他：
  - ・無理なく現場ができる範囲で導入する
  - ・導入検討は、「経営層」と「推進部署/担当」でおこなう
  - ・今期中の活用開始を目標とする（検討しながら考えたい）

## (4) ㈱ユニテック：新潟県柏崎市駅前2-1-19

資本金：5000万円、従業員：69名、代表者：代表取締役社長 久保田 博

<事前アンケートから>

- きっかけ：今回の「IT人材育成強化ワークショップ」の開催を契機に検討を開始する
- ステータス：活用検討中
- 活用目的：「人材育成」と「個人のスキルアップ支援」
- 期待効果：ITスキル標準が社員のキャリアアップやキャリアチェンジの道標として活用されることにより、社員のモチベーションが高まり、段階的に成長することで、会社の発展につながる
- 課題：
  - ・自社にあったしくみの模索
  - ・人材モデルの概念が分かりにくい。（自社に合うものが思いつかない）
  - ・企業戦略を人材育成に結びつけることができない
- ゴール：ITスキル標準を活用し、社員自らがモチベーションを高めて、段階的に成長していけるシステム（しくみ）を構築する
- その他：
  - ・導入の範囲は、全IT部門を対象とする
  - ・今期中の活用開始を目標とする

## 2.5 実施スケジュール

関係者のご協力により以下の当初計画どおり実施することができた。

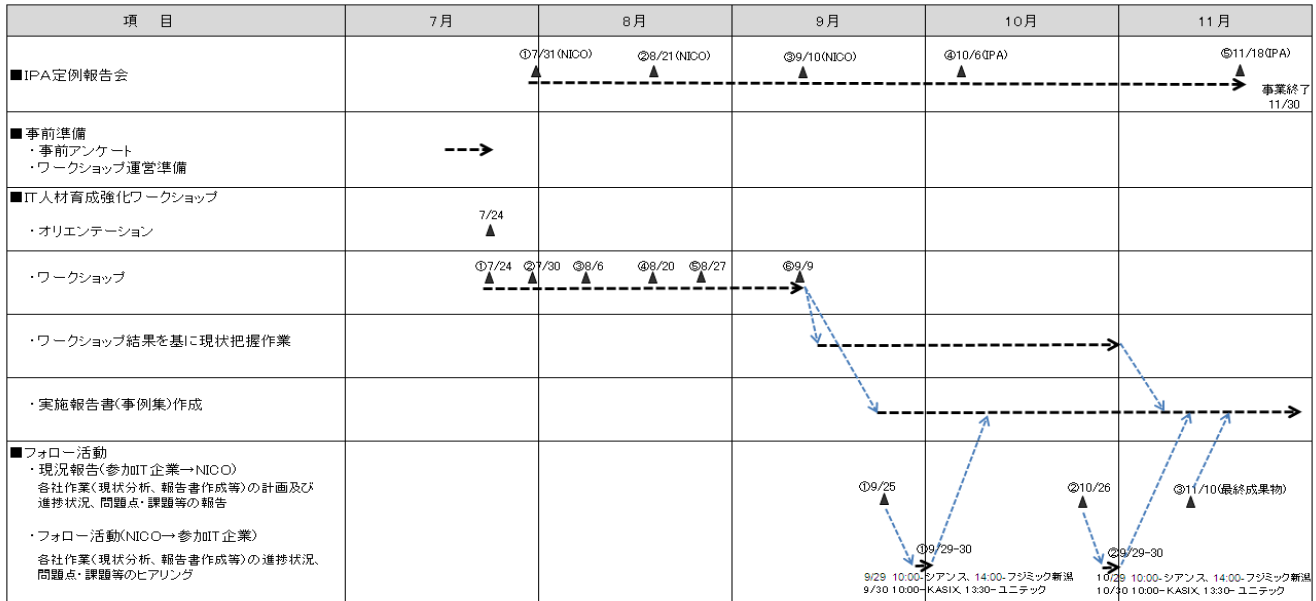


図2-6: 実施スケジュール

## 2.6 使用したツール類

ワークショップを効率良く、効果的に実施するために以下のツールを利用した。

### (1) スキル管理ツール

スキル標準ユーザー協会の「SSI - ITSS (Standard Skills Inventory for ITSS)」を利用した。ワークショップを効率良く実施するためには、表2-1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2-1: 「SSI - ITSS」の主な機能

ITスキル標準に沿ったスキル定義を持つ。
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。
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。
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。
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。
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。
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。

### (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」などを作成する際に便利な支援ツールを利用した。

## 第3章 I T 人材育成強化ワークショップの経過

### 3.1 ワークショップのスケジュール

以下の日程でワークショップを実施した。

表3-1: ワークショップの日程

No.	作業項目	日時	会場
1	オリエンテーション	7月24日（金）14:00～15:30	NICOプラザ会議室1
2	第1回ワークショップ	7月24日（金）15:40～17:00	NICOプラザ会議室1
3	第2回ワークショップ	7月30日（木）14:00～17:00	NICOプラザ会議室3
4	第3回ワークショップ	8月 6日（木）14:00～17:00	NICOプラザ会議室3
5	第4回ワークショップ	8月20日（木）14:00～17:00	NICOプラザ会議室3
6	第5回ワークショップ	8月27日（木）14:00～17:00	NICOプラザ会議室3
7	第6回ワークショップ	9月 9日（水）14:00～17:00	ガレッソホール(b).(c)
8	現状把握作業	9月10日（木）～10月30日（金）	各企業内

### 3.2 ワークショップの概要

円滑なワークショップの運営を図るため、参加 I T 企業に事前アンケートを実施し、アンケート結果をふまえて、各社を個別にきめ細かく指導した。また、オリエンテーションでは、参加 I T 企業の経営層にも参加いただき、ワークショップ全体の目的、最終成果、スケジュールなどを参加者全員で確認した。

第 1 回から第 6 回のワークショップの概要は以下のとおりである。

表3-2: ワークショップの概要

	ワークショップの概要	成果物
第 1 回	要求モデルの作成に必要な「ロジックツリー」の理解と要求分析、機能分析の手法について学習する。 尚、各社は今回の「要求モデル」の解説をもとに、次回までに各社の「要求モデル」を作成する。	なし
第 2 回	各社より「要求モデル」の検討結果を発表するとともに、次のステップである「機能分析」のやり方について「組織機能検証シート」、「To Beファンクションモデル」の作成方法について演習を交え、学習する。 各社は次回までに今回の成果を踏まえ、各社の「To Beファンクションモデル」を作成する。	要求モデル
第 3 回	各社より「To Beファンクションモデル」の検討結果を発表するとともに、次のステップである「キャリアフレームワーク」、「人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス」の内容と作成方法について演習を交え、学習する。 各社は次回までに今回の成果を踏まえ、各社の「キャリアフレームワーク」を中心とした一連の成果物を作成する。	組織機能検証シート To Beファンクションモデル



第4回	各社から「キャリアフレームワーク、人材モデル定義、人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス」の検討成果を発表するとともに、次ステップの成果物である「人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス」、「レベル条件設定」の作成方法について演習を交え、学習する。 尚、「人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス」及び「レベル条件設定」についての検討を次回までの課題とし、その結果を次回発表する。	キャリアフレームワーク 人材モデル定義 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス ファンクション・スキルのクロスリファレンス
第5回	「人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス、レベル条件設定」の検討成果を発表するとともに、スキル管理ツール(SSII-TSS)についての概要、操作についての説明及び演習をおこなう。 各社は、各人材モデルの基準となる社員を選抜し、スキル管理ツールを使用したスキル入力を行い、対象者の結果がキャリアフレームワークにおいて想定されたレベルに位置づけられるかどうかを検証する。 (パイロットスキルレコーディングと呼ぶ)	人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス レベル条件設定 回答ランク表 レベル条件の一覧表
第6回	スキル管理ツール(SSII-TSS)の操作説明、演習をおこなう。 これと並行して、各社別に講師(コンサルタント)によるパイロットスキルレコーディングの分析結果を踏まえ、質疑応答・個別コンサルティングをおこなう。	パイロットスキルレコーディングの分析結果
現状把握作業	ワークショップでのパイロットスキルレコーディングの結果をもとにレベル条件等のチューニングを実施する。その後、各社で再度、対象人員を広げてスキル入力を実施し、現状の把握をおこなう。	対象者の スキルレベルの判定結果

### 3.3 ワークショップの実施内容

#### 3.3.1 オリエンテーション

■ 実施日：2009年 7月24日(金) 14:00～15:30

■ 会場：NICOプラザ会議室1

■ 参加者：

IT企業	4社	10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((財)にいがた産業創造機構)		5名
(独)情報処理推進機構		3名



■ アジェンダ：

開会挨拶	事務局 情報戦略プロジェクトマネージャ	星野 雅博 氏
事業の趣旨説明	(独) 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 事業グループ グループリーダー	島田 高司
講演「ITスキル標準をどう理解して、いかに有効活用するか」	(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

## ■ 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 I T 企業に対して今回の事業をきっかけに具体的な成果を期待する旨の話があった。

### 事業の趣旨説明

昨年度、札幌地区で実施した I T スキル標準導入プロセスの実証実験の概要と成果、および今回の I T 人材育成強化事業に対する期待について以下の説明があった。

#### ・昨年度（札幌地区）の実施状況

- 参加 I T 企業独自のフレームワークを作成した。
- 成果報告会を実施し、地域 I T 企業に成果を公開した。（100名程度の参加があった。）
- 「 I T スキル標準導入プロセスの実証実験報告書」と「 I T スキル標準活用の手引き（企業導入の考え方）」を公開した。

#### ・今回の事業により、参加 I T 企業が以下の点を重視した人材育成に取り組むことを期待する。

- 目的をもった人材の育成
- 経営計画に沿った人材の育成

### 講演「 I T スキル標準をどう理解して、いかに有効活用するか」

I T スキル標準の概要、導入成果などについての講義がおこなわれ、 I T 人材を取り巻く環境、 I T スキル標準の導入における失敗事例の紹介と導入に向けて、以下の説明があった。

- ・導入に成功する企業は経営者、推進者の「やる気」がポイントである。
- ・導入には経営者だけでなく、推進者も経営者の意思を汲み、使命感をもって欲しい。
- ・社内での浸透は、経営層と戦略を練り社内で協力が得られる体制が必要である。
- ・ I T スキル標準を導入するのは、大変であるが、導入すれば成果が出てくる。

今回のワークショップは短期間であるが、こちらの持つノウハウをすべて提供していきたい。今後を活かさなければ意味がない。継続して取り組んで欲しい。

### 3.3.2 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：2009年 7月24日（金）15：40～17：00

■ 会 場：N I C O プラザ会議室 1

#### ■ 参加者：

I T 企業	4社	9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((財)にいがた産業創造機構)		5名
(独)情報処理推進機構		3名



#### ■ アジェンダ：

スケジュールの確認

「参加 I T 企業の状況」の各社発表

要求分析、機能分析の手法：(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

その他（事務連絡等）

■ 内 容：

参加 I T 企業の推進リーダーに対し、I T スキル標準の導入プロセスについての説明と「要求分析・機能分析」の手法や「要求モデル」の作成方法について解説した。なお、各社は次回までに各社の「要求モデル」を作成する。

I T 人材育成ワークショップの詳細日程の説明

ワークショップにおける全体の流れ（進め方）と各回の作業内容、ゴールについて、以下の説明があった。（表3-3）

- ・ワークショップでは、要求モデルの検討からスキルセット構築まで、I T スキル標準の導入手順に従って実施する。
- ・ワークショップの各回において次回のテーマに対する情報提供、テンプレートを提示する。また、参加各社において次回までにテーマに基づいた検討を行い、テンプレートに従って成果物を作成する。また、作成した成果物は、次回に発表する。
- ・スキルセット構築では、各社ごとに各人材モデルのレベルの基準となる社員を選抜し、スキル管理ツールを使用してスキル評価を行い、対象者の結果がキャリアフレームワークにおいて想定されたレベルに位置付けられるかを検証する。（パイロットスキルレコーディング）

表3-3:ワークショップの内容と流れ

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	現状把握
テーマ	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	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 入力開始	まとめ	自社内診断テスト
作業内容	ロジックツリーの理解 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。 要求モデル検討開始 たたき台の説明を皮切 りに内容を検討する。	要求モデル確定 参加者の検討結果を共有して、メインピク スのコンセンサスを得た上で、最終確定 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。 キャリアフレームワーク キャリアフレームワーク のコンセプトを討議す 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、メインピク スのコンセンサスを得た 上で、最終確定する。 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 り込みをする。各種職種 のレベル、キャリアパス についての議論を深め る。	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 ットとして位置付けを明確 にする。サンプルをもと 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 クションを選択し、サブセ ットを統合整理して、職種 単位のスキルセットをあ きらかにする。(SSI- ITSS利用)	以下の完成品の確認を する。 To-Beファンクション モデル スキルサブセット 自社キャリアフレーム ワーク チューニング後のレベル 感を確認する。	自己診断テスト 自社用スキル診断ツ ールを用いてテスト実施
成果	要求モデル方法が理 解でき、自社の人材要 求モデルの検討ができ る。	要求モデルが会議参 加者間で十分に共有さ れ、基本合意がとれる。 キャリアフレームワーク が検討できる。 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、基本合意 がとれる。	キャリアフレームワーク (ベース)が確定し、次 タスクの入力として活用 できる。	企業ごとのスキル データ入力を可能にす る。	成果物を共有できる。 他者の導入支援がで きる。	診断結果が自社で本 格的に導入可能かを検 証できる。

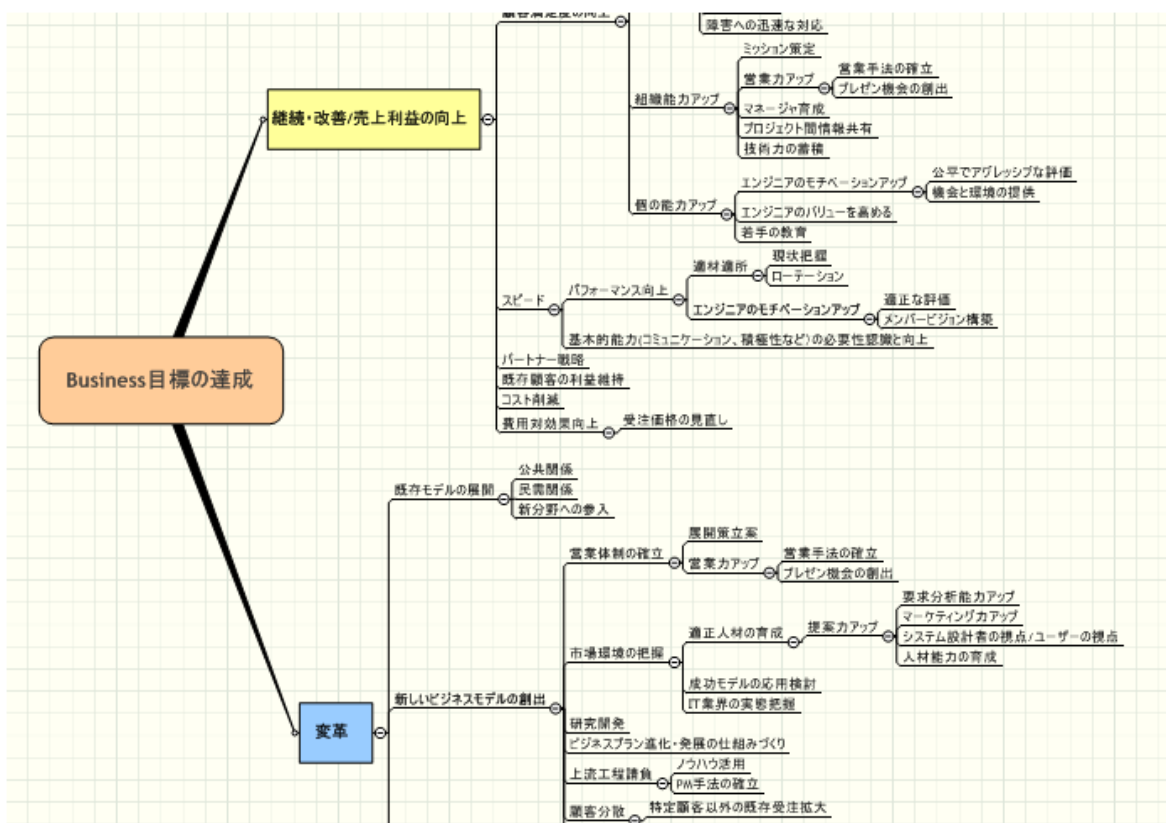
各社の状況説明

ワークショップの実施前に行った事前アンケートの結果（2.4 参加企業 を参照）をもとに、参加各社の I T スキル標準の導入における現況について発表をおこなった。各社ともに現在のステータスとして「活用検討中」であり、今回のワークショップの参加を契機に本格的に導入・活用へと進んでいきたい旨の決意が伺えた。

要求分析、機能分析の手法と「要求モデル」の作成について

I Tスキル標準の導入プロセスの全体について確認するとともに、「要求モデル」（図3-1）の作成に先立ち、要求分析、機能分析をする際のツールおよび要求分析の進め方について以下の説明があった。

- ・「要求分析・機能分析」はシステム構築の上流工程という「要求分析・機能分析」と同様なものであり、I Tスキル標準の導入プロセスでは経営戦略、事業計画をもとにしてビジネス目標の達成に必要な要件を整理する。
- ・「要求分析」ではロジックツリーを使って目的から手段をブレイクダウンする。また手段から目的を洗い出すボトムアップを併用すると効果的である。
- ・ロジックツリーは「目的 手段」、「全体 部分」、「結果 原因」の3種類に分類され、要求モデルは「目的 手段」で展開する。
- ・要求モデルの作成においては、「事業計画」等からキーワードを抽出し、ロジックツリーにまとめる。
- ・ロジックツリーにまとめる場合、一番重要なキーワードを左側に持ってくる。
- ・各要求の因果関係を「目的 手段」で検討し、必要と思われる要素を追加する。



### 3.3.3 第2回ワークショップ(要求モデル確定、T o B e ファンクションモデル検討)

■ 実施日：2009年 7月30日（木）14：00～17：00

■ 会 場：N I C O プラザ会議室 3

■ 参加者：

I T 企業	4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
事務局((財)にいがた産業創造機構)		3名
(独)情報処理推進機構		3名



■ アジェンダ：

スケジュールの確認

「要求モデル」の各社発表

機能分析のやり方について

(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

その他（事務連絡等）

■ 内 容：

ワークショップ全体のスケジュールと今回の位置づけを確認した後、各社より「要求モデル」の検討結果を発表した。引き続き、次のステップである「機能分析」のやり方について「組織機能検証シート」、「T o B e ファンクションモデル」の作成演習を交え、解説を行った。各社は次回までに今回の成果を踏まえ、各社の「T o B e ファンクションモデル」を作成する。

スケジュールの確認

前回のワークショップの内容確認と本日のスケジュールについて説明があり、全体のワークショップスケジュールの中での位置づけを確認した。

要求モデルの各社発表

【前回の復習】

前回の復習として、要求分析の目的と導入アプローチについて、以下の説明があった。

- ・ I T スキル標準はそのまま使うものではない。各社の経営戦略を反映し、「目的に沿った人材育成」を行うために活用することを目的とする。
- ・ 従って、導入のアプローチにおいては個人の観点ではなく、企業の観点で考えることが重要である。
- ・ 成果物の作成においては、それを作るプロセスの理解が重要である。

### 【各社の発表】

前回のワークショップのテーマであった「要求モデル」の検討結果を各社の代表者が発表した。  
(各社の検討結果については、第4章を参照)

また、各社より以下のコメントがあった。

- ・作成時間は6～7時間を要した。
- ・作業期間として経営者のレビューを含め2～3日を要した。
- ・要求分析を行い「要求モデル」を具体的にロジックツリーに整理することで、中期事業計画や「経営者の想い」が具体性をもって捉えることができた。
- ・中期事業計画よりキーワードをピックアップした。キーワードはすべて盛り込んだが40%程度は中期事業計画に記述されていないキーワードを追加した。
- ・「目的」「手段」の上下関係を入れ替える等の試行錯誤をおこなった。

### 【講師コメント】

各社の発表に対し、総括として講師より以下のコメントがあった。

- ・ロジックツリーの作成においては、ポイントになる部分をうまくまとめることが重要である。
- ・ロジックツリーにまとめることで考え方、認識を共有することが可能である。(社員に説明できることがポイントである)
- ・各社で作成した「要求モデル」は非常によく検討されており、妥当なものである。

### 機能分析のやり方について

「機能分析」の目的、手順と成果物である「組織機能検証シート」と「ToBeファンクションモデル」の関連について説明と作成演習をおこなった。

### 【組織機能検証シート】

- 「組織機能検証シート」(表3-4)を作成する上での留意点について、以下の説明があった。
- ・「要求モデル」をベースとして組織と機能の関連を整理するために「組織機能検証シート」を作成する。
  - ・機能と各社における現行の組織をマッピングし、各組織で主体的に担当する「コア機能」とサブ的に担当する「非コア機能」を識別する。
  - ・「組織機能検証シート」は組織を評価するものではない。「ToBeファンクションモデル」を作成する前段階として各組織で実施すべき機能を整理するものである。

### 【ToBeファンクションモデル】

- 「ToBeファンクションモデル」(図3-2)を作成する上での留意点の説明があった。
- ・事前配布されたファンクションテンプレートに対し、「組織機能検証シート」の結果を反映させることで、各社の「ToBeファンクションモデル」を作成する。
  - ・ファンクションテンプレートの各機能は一般的なIT企業において必要な機能を定義したものである。各社の実情にあわせて、機能の追加・削除や名称の変更をおこなう必要がある。

表3-4: 「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
○: 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							
No.	大項目	No.	中項目				
1	事業戦略策定 ⇒ 事業戦略策定 変更例	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	○			
		1-4	●●●● 本追加	○			
2	部門戦略策定	2-1	対象領域ビジネス分析 追加例	○	○	△	△
		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 ⇒ 営業は今回対象外とする	5-1	顧客要件調査分析		▲		
		5-2	ソリューション提案		▲		
6	アカウントマネジメント 削除例	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				○
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	インフラ設計				○
		9-3	DB設計				○
		9-4	ネットワーク設計				○
		9-5	セキュリティ設計				○
		9-6	アプリケーション設計				○
		9-7	運用設計				○
		9-8	システムテスト計画				○
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	システム運用指標評価			△	
		11-2	業務運用指標評価			△	
12	システム運用	12-1	システム管理計画			○	
		12-2	システム管理			○	
		12-3	資源管理			○	
		12-4	障害管理			○	
		12-5	セキュリティ管理			○	
		12-6	性能管理			○	
		12-7	システム保守			○	
		12-8	システム移行			○	
		12-9	運用に関するシステム評価			○	
		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	○			
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	管理方針と体制				○
		17-2	実施・評価	○	○	○	○
18	人的資源管理(人材育成)	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	○			○
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	OA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	▲	▲	▲	▲

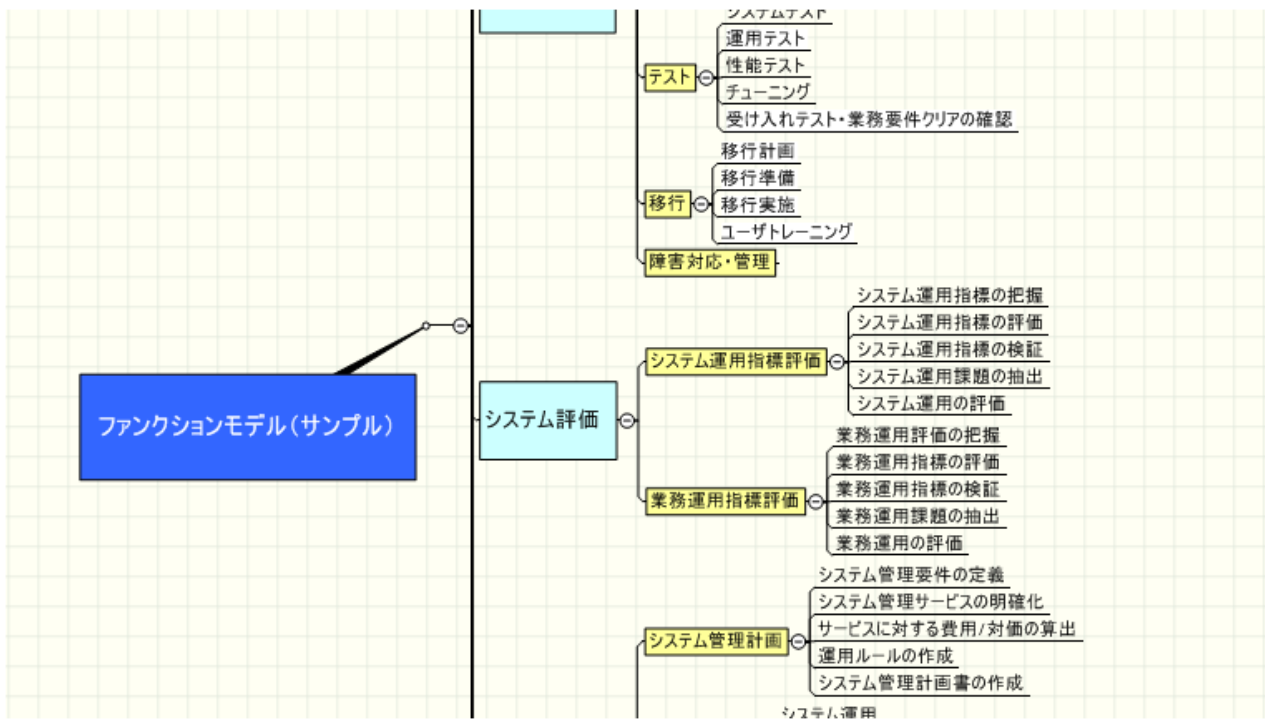


図3-2: 「To Beファンクションモデル」(一部)の例(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

### 3.3.4 第3回ワークショップ(To Be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: 2009年 8月6日(木) 14:00~17:00

■ 会場: NICOプラザ会議室3

■ 参加者:

IT企業	4社	9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((財)にいがた産業創造機構)		2名
(独)情報処理推進機構		2名



■ アジェンダ:

スケジュールの確認

「To Beファンクションモデル」の各社発表

キャリアフレームワーク、人材モデル・ファンクションのクロスリファレンスについて

(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

まとめ

その他(事務連絡等)



## ■ 内 容：

ワークショップのスケジュールを確認した後、各社より「T o B e ファンクションモデル」の検討結果を発表した。引き続き、講師より次のステップの成果物である「キャリアフレームワーク」、「人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス」の内容と作成方法について演習を交え、解説をおこなった。各社は次回までに今回の成果を踏まえ、各社の「キャリアフレームワーク」を中心とした一連の成果物を作成する。

### スケジュールの確認

前回のワークショップの内容確認と本日のスケジュールについて説明があり、全体のワークショップスケジュールの中での位置づけを確認した。

### 「T o B e ファンクションモデル」の各社発表

#### 【前回までの復習】

各社の「T o B e ファンクションモデル」の発表に先立ち、前回までの復習として要求分析の目的と導入アプローチを再確認した。

- ・各社ごとに事業ニーズが異なるため、事業ニーズに沿った「要求モデル」を作成し、それに必要な人材モデルを定義することが重要である。
- ・要求分析により目標（ゴール）を決定し、現時点での問題（ギャップ）を見つけるために組織機能検証を実施する。

#### 【各社の発表】

前回のワークショップのテーマであった「T o B e ファンクションモデル」の検討結果を各社の代表が発表した。（各社の検討結果については、第4章を参照）

また、各社より以下のコメントがあった。

- ・テンプレートで提示された機能（ファンクション）の削除は行わなかったが、実態に合わせて機能（ファンクション）の名称を変更した。
- ・現在できていない機能や強化が必要な機能が多くあり、課題が明確となった。
- ・組織ごとの役割分担が曖昧であることに気づいた。

#### 【講師のコメント】

各社の発表に対し、総括として講師より以下のコメントがあった。

- ・コア機能、非コア機能の区別、各機能の必要性の有無、機能として必要だがどこの組織がコア機能としておこなうべきか、などを十分考慮する必要がある。
- ・組織機能検証をおこない、「T o B e ファンクションモデル」を作成することにより、次の「ファンクション・スキルのクロスリファレンス」作成の準備をすることができる。

### キャリアフレームワーク、人材モデル・ファンクションのクロスリファレンスについて

「キャリアフレームワーク」、「人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス」の内容と作成手順について説明と演習をおこなった。

【キャリアフレームワークの作成】

「キャリアフレームワーク」を作成する上での留意点について、以下の説明があった。

- ・「キャリアフレームワーク」は「T o B e ファンクションモデル」において定義した機能を実施する上で必要な人材モデル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策定ワークシート」（表3-5）を活用する。）
- ・T o B e だけを追うと現状が現れない。将来像（キャリアパス）が描けることがポイントである。
- ・レベルはキャリアをステップアップするための刻みである。役職等は意識しない。
- ・レベルはいくつでもよい、各社の経営目標、戦略を反映させて、どのような人材をどのレベルまで育成するかという観点で検討する。
- ・「キャリアフレームワーク」は、企業にとって必要な人材モデルを明示する「会社のメッセージ」であり、人材育成の視点でとらえる。

表3-5: 「キャリアフレームワーク策定ワークシート」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	ITコンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャ	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デザイナー	システムコンシエルジェ
	(MO)	(SS)	(ITC)	(ITA)	(PM)	(AD)	(ADV)	(ID)	(SC)
プロフェッショナル									
VI 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。									
エキスパート									
V 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。									
シニア									
IV 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。									
ミドル									
III 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									
II 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									
I 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。									

【人材モデルの定義】

「人材モデル概要設定シート」（表3-6）と「人材モデル設定ワークシート」（表3-7）を作成する際の留意点について、以下の説明があった。

- ・「人材モデル概要設定シート」は「キャリアフレームワーク」において定義した人材モデルの概略を説明する一覧表である。
- ・「人材モデル設定ワークシート」は、各人材モデルを人材モデル単位にレベルごとの概要を説明するものであり、期待する人材モデルと「対仕事面」、「対人面」のスキルについても定義する。

表3-6: 「人材モデル概要設定シート」の例（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、社内の先頭によ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築か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 ITコンサルタント (ITC)	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 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・アドバイスする。
5 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、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。
6 アプリケーションデザイナー (AD)	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む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 (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。
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ュ (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3-7: 「人材モデル設定ワークシート」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	対峙するスキル	対人面のスキル	育成上の課題
VI	プロフェッショナル 社長的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い現実性を求められる業務を主体として推進するレベル。	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促してプロジェクトメンバーを育成することができる。プロジェクト全体のリソース配分状況を強力に把握することができる。関係ビジネスエリアへの、配属依頼や交渉、調整を実施することができる。	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ーを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述の指導、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と向き合い、調整し、成果を導き出す事ができる。	多くの組織からのキャリアパスがあるが、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精進に努める必要がある。
V	エキスパート 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。	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把握したリソース配分やその交渉、調整を、上流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・チャーターとして立ち回る機会が一人前になり、プロジェクト管理メソッドについて後述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流と相談し、必要なアクションを依頼することができる。	
IV	シニア 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レベル。独自の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。	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、技術問題を患えず、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、課題の分解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築ける。	
III	ミドル 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。				
II	アシスタント 基本的な業務については一問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。				
I	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。				

**【人材モデル・ファンクションのクロスリファレンスの作成】**

「人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス」（表3-8）を作成する上での留意点について、以下の説明があった。

- ・「T o B e ファンクションモデル」において定義した各ファンクション（機能）を縦軸に、人材モデルを横軸としたクロスリファレンスを作成し、各々、各機能をどの人材が担うのか、主たる担当領域と従たる担当領域に役割を分担する。
- ・各ファンクション（機能）と人材モデルを対応させることで、どの人材にも関係しないファンクション（機能）がないかをチェックする。

表3-8: 「人材モデルとファンクションのクロスリファレンス」の例(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

大項目	中項目	ファンクション								
		1. マネジメント	2. ソリューションセールス	3. ITコンサルティング	4. ITアーキテクト	5. プロジェクトマネージャ	6. アプリケーションデザイナー	7. アプリケーションデベロッパー	8. インフラストラクチャデザイナー	9. システムコンシェルジュ
		1 : 主たる担当領域		0 : 従たる担当領域						
1 事業戦略策定	1-1 事業(構想)の確立	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			
	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				
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 キャンプ分析			1	0		0			
	8-4 データ分析			1	0		0			
	8-5 環境分析			0	1		0		0	
9 システム設計	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		1	
	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 システム構築	10-1 アプリケーション構築						0	1		
	10-2 インフラ構築							1		
	10-3 テスト						0	1	0	
	10-4 移行						0	1	0	
	10-5 障害対応・管理						1	0		
11 システム評価	11-1 システム運用指標評価			1						0
	11-2 業務運用指標評価			1						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 資産管理									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
13 部門戦略評価	13-1 全体計画の評価	1								
	13-2 部門戦略の評価	1								
14 事業戦略評価	14-1 事業戦略達成度の評価	1								
	14-2 事業戦略達成度評価のフィードバック	1								
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	1								
	15-2 セキュリティ基準の策定	1								
	15-3 セキュリティの分析	1								
	15-4 セキュリティの見直し	1								
16 事業継続計画	16-1 計画策定から実施	1								
	16-2 リスク分析	1								
	16-3 災害時対応計画	1								
	16-4 バックアップ	1								
	16-5 代替処理・復旧	1								
17 コンプライアンス	17-1 管理方針と体制	1								
	17-2 実施・評価	1								
18 人的資源管理(人材育成)	18-1 責任・権限・業務遂行	1								
	18-2 教育・訓練	1								
	18-3 情報セキュリティ	1								
	18-4 健康管理	1								
19 契約管理	19-1 委託先選定		1				0			
	19-2 契約		1				0			
	19-3 委託業務		1				0			
20 Center Of Excellence	20-1 テクノロジー戦略				1					
	20-2 新規ビジネス開拓	0	1							

【ファンクション・スキルのクロスリファレンスについて】

- 「ファンクション・スキルのクロスリファレンス」（図3-3）について以下の説明があった。
- ・「T o B e 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）に対し、必要なスキルを定義する。
  - ・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おり、「人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス」（表3-8）において各人材の役割分担を定義することで、各人材モデルに必要なスキルが導き出せる。

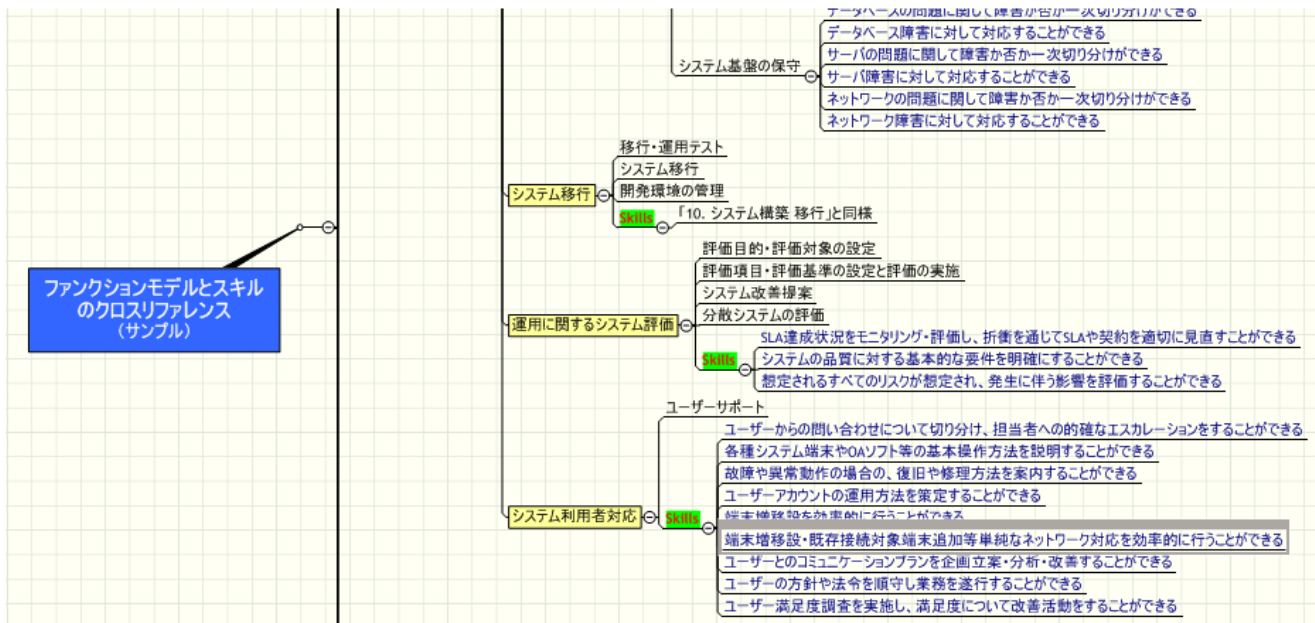


図3-3: 「ファンクション・スキルのクロスリファレンス」（一部）の例（出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所）

3.3.5 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：2009年 8月20日（木）14：00～17：00
- 会 場：N I C O プラザ会議室 3
- 参加者：
 

I T 企業	4社	9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((財)にいがた産業創造機構)		3名
(独)情報処理推進機構		3名



■ アジェンダ：

スケジュールの確認

「キャリアフレームワーク、人材モデル定義、人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス」の各社発表

人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス、レベル条件設定について  
(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

まとめ

その他（事務連絡等）

■ 内 容：

ワークショップのスケジュールを確認した後、各社から「キャリアフレームワーク、人材モデル定義、人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス」の検討結果を発表した。引き続き、講師から次ステップである「人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス」、「レベル条件設定」の内容と作成方法について演習を交えた解説があった。なお、各社は、「人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス」及び「レベル条件設定」を検討し、次回のワークショップで結果を発表する。

スケジュールの確認

前回のワークショップの内容確認と本日のスケジュールについて説明があり、全体のワークショップスケジュールの中での位置づけを確認した。

「キャリアフレームワーク」、「人材モデル定義」、「人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス」の各社発表

【前回までの復習】

各社の発表に先立ち、前回までの手順と導入アプローチを再確認した。

- ・各社ごとに経営戦略等に違いがあり、「要求分析」をおこなうことで必要とする人材モデルを明確にする。
- ・「要求モデル」より必要とする機能を洗い出し、「To Beファンクションモデル」を作成する。また、個々のファンクションにおいて仕事をするために必要とする能力（＝スキル）を定義する。
- ・これらの流れを整理し、説明できることが導入におけるポイントであり、理解を深めてほしい。
- ・また、前回までの手順について各テンプレートの関連図をもとに再確認した。

## 【各社の発表】

前回のワークショップのテーマであった「キャリアフレームワーク」、「人材モデル定義」、「人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス」の検討結果を各社の代表が発表した。（各社の検討結果については、第4章を参照）

また、各社より以下のコメントがあった。

- ・期待する人材モデルのイメージがつかみづらかった。
- ・人材モデルの役割分担、「主たる担当領域」と「従たる担当領域」の切り分けが難しかった。

## 【講師コメント】

各社の発表に対し、総括として講師より以下のコメントがあった。

- ・今回の成果物は各社の機能、人材モデルの特色が明確に反映されている。
- ・機能における「主たる担当領域」と「従たる担当領域」の切り分けは一般的に責任を持つところが「主たる担当領域」として定義される。
- ・「キャリアフレームワーク」、「人材モデル定義」においては、現状と将来（To Be）が表現されていることが重要である。

人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス、レベル条件設定について

## 【人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス】

各社において定義した「キャリアフレームワーク」、「人材モデルとファンクションのクロスリファレンス」をもとに設定された「人材モデルとファンクション・スキルのクロスリファレンス」（表3-9）のテンプレートについて説明があり、次回までに内容を精査することとした。

- ・自社のファンクション・スキルを確認し、各スキル表現が各社の実情にあった表現として理解できることが重要である。
- ・スキル定義の見直し（スキルの要否、表現等）は、ファンクション・スキルのクロスリファレンス（図3-3）をメンテナンスする。また、各機能（ファンクション）と人材モデルとの整合性について留意が必要である。
- ・自社の複数のアクティビティ（作業）が1つの作業要素として包括される場合、各アクティビティ（作業）を、それを包括するアクティビティ（作業）に置き換えてもよい。

（例）「プロジェクト計画書を作成する」という作業が「プロジェクトの概算規模を把握する。」、「プロジェクトのスケジュールを作成する。」などの複数の作業を包括する場合、「プロジェクトの概算規模を把握することができる。」、「プロジェクトのスケジュールを作成することができる。」などのスキルは、これを包括した「プロジェクト計画書を作成することができる。」という1つのスキルに置き換えてもよい。

「プロジェクトの概算規模を把握することができる。」

「プロジェクトのスケジュールを作成することができる。」

「プロジェクト計画書を作成することができる。」



表3-9: 「人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス」（一部）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	
		マネジメントオフィサー	ソリューションセールス	ITコンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャ	アプリケーションデザイナー	
		MO	SS	ITC	ITA	PM	AD	
ファンクション	スキル							
1. 事業戦略策定	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					
		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					
	新ビジネスモデルへの提言	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					
	事業戦略の実現シナリオへの提言	部門資源を適切に事業戦略の実現可能性を確認できる	1					
		事業戦略実現における成果指標、活動指標の設定、ITに関する課題の整理ができる	1					
		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					
	2. 部門戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境分析	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					
部門戦略の策定		情報システムインフラの将来像(ToBe)の策定ができる	1					
		事業戦略の策定ができる	1					
		全社の全従業員に対して部門への投資対象の選定ができる	1					
		部門の3ヵ年計画期間における活動・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					
		全社計画の策定(トップダウンアプローチ)	中期的(3ヵ年程度)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				
	全社計画の策定(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、費用算定単価など)を収集・整理し、文書化できる	1					
	全社計画の策定(全体計画確定)	開発/保守/運用/ハードウェア/ネットワークの各3ヵ年計画を策定できる	1					
		全体を見渡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ができる	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社計画を確定し、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	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、保守運用および障害状況等を正確に捉えることができる				1		
		業界内における標準動向を把握できる				1		
		自社における標準体系の策定ができる				1		
	標準作成	業界・国内または、国際標準の内容を理解できる				1	0	
		自社に導入するために最適なベースモデルまたは組み合わせを選定できる				1	0	
		記載する内容が現状の部門環境、開発工程等にも与える影響を調査・分析できる				1	0	
		他標準との関連の整理、標準間での矛盾の有無等をチェックできる				1	0	
	品質統制(ガバナンス)	品質統制フレームワークの策定ができる				1		
		品質統制プロセスの評価ができる				1		
	品質統制プロセスの運営ができる				1			
	標準の維持・管理	継続性レビュー結果を調査・分析し、標準策定時と現状との変化を正確に捉えることができる				1		
		現状調査に基づいて標準の見直しができる				1		
		部門戦略の全体価値を理解し、個別プロジェクトを評価できる	1			0		
		部門戦略におけるプログラム全体の基本的な枠組みを策定し、制約条件を設定できる	1			0		
4. 部門戦略実行マネジメント	部門戦略の分析・把握	モニタリング対象の実績データを収集し、蓄積することができる	1			0		
		部門戦略におけるプログラムのすべての過程で、部門戦略の実現を最優先に考えることができる	1			0		
	部門戦略実現のモニタリングとコントロール	定期的・各部門毎にポートフォリオ分析をおこない、その変化から問題を抽出できる	1			0		
		部門戦略におけるプログラムのリスクについて、事業を把握し、かつ、管理者に状況報告をすることができる	1			0		
		プロジェクトマネージャと十分なコミュニケーションをとることができる	1			0		
		部門戦略におけるプログラムに影響を与える変化を分析・評価できる	1			0		
		部門戦略におけるプログラム全体のリスクにおいて、対応策(防止策を立案することができる)	1			0		
		部門戦略におけるプログラムのリスクにおいて、対応策(防止策を立案することができる)	1			0		
		部門戦略におけるプログラムのリスクにおいて、対応策(防止策を立案することができる)	1			0		
		部門戦略におけるプログラムのリスクにおいて、対応策(防止策を立案することができる)	1			0		
	複数のプロジェクト間、保守運用間で、優先順位や各種リソース(人、時間、予算など)配分などの調整をすることができる	1			0			

1 : コアスキル、0 : サブスキル

【レベル条件設定】

各社において策定した「キャリアフレームワーク」をもとに、各人材モデルのスキルレベルの条件についてスキルの深さ（回答ランク：R0～R4）、スキルの広がり（条件設定に必要な回答ランクの保有割合）について説明があり、次回までに内容を精査することとした。

- ・各人材モデルにおけるレベル条件をパターンとして整理する。（表3-10）
- ・各スキルのレベル（深さ）をランク（R0～R4）として表現する。（表3-11）
- ・各レベルで必要となるスキルを回答ランク（R0～R4）の保有割合（％）を条件として決定する。（コアスキル（1）、サブスキル（2）に分けて保有割合を設定する）（表3-12）、（図3-4）

- 1 コアスキルとは、「人材モデルとファンクションのクロスリファレンス」（表3-8）において主たる担当領域として定義したファンクションに関連づけられるスキル
- 2 サブスキルとは、「人材モデルとファンクションのクロスリファレンス」（表3-8）において従たる担当領域として定義したファンクションに関連づけられるスキル

表3-10: レベル条件設定の例（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	ITコンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャ	アプリケーションデザイナー	アプリケーション開発	インフラストラクチャデザイナー	システムコンシェルジュ
	(MC)	(SS)	(TC)	(ITA)	(PM)		(V)	(D)	(SC)
プロフェッショナル									
VI 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。									
エキスパート									
V 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									
IV 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解決するレベル。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。									
サブリーダー									
III 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									
II 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									
I 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。									

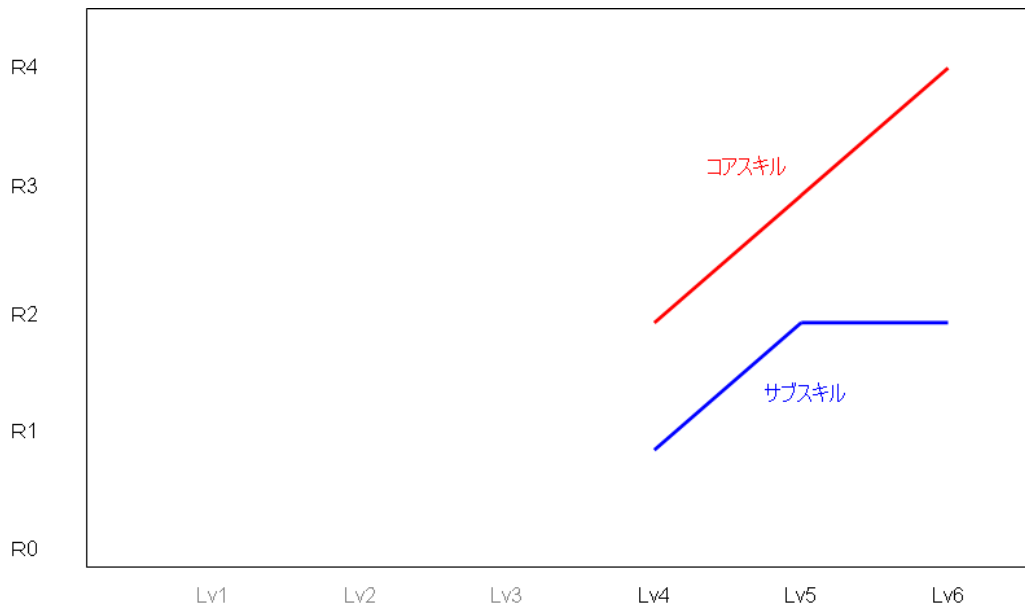
表3-11: 回答ランク（スキルの深さ）の例（出典 / 株式会社スキルスタンダード研究所）

レベル	要求されるスキルレベル	補足説明
R0	なし	なし
R1	経験はないが、 <b>知識はある</b>	実務の経験はないが、教育・研修等で学んだ事があり、作業に関連する用語や内容について調べることができ、協業者と概要レベルで会話することができる。
R2	<b>他者の助言・サポートを受けて実施した経験がある</b>	他者の助言・サポート(実例やサンプルの提示)を受けることで、与えられた作業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)
R3	<b>単独で実施した経験がある</b>	担当する範囲の作業内容について、単独で実施した経験があり、自立的に作業を遂行できる。 または、単独でなくとも、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。
R4	<b>育成・指導した経験がある</b>	作業内容を熟知しており、日常の業務やOJT、社内勉強会等を通じて部下や後輩を育成・指導したことがある。

表3-12: レベル条件の一覧表(パターン1~4)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	パターン 種別	Core/ Sub	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	パターン1	Core	—	—	—	—	—	R4(30%)
		Sub	—	—	—	—	—	R2(30%)
ソリューション セールス	パターン2	Core	R1(30%)	R2(10%) R1(30%)	R2(30%)	R3(30%)	R4(10%) R3(30%)	R4(30%)
		Sub	R1(10%)	R1(30%)	R2(10%) R1(30%)	R2(30%)	R2(30%)	R3(10%) R2(50%)
ITコンサルタント	パターン1	Core	—	—	—	R2(30%)	R3(30%)	R4(30%)
		Sub	—	—	—	R1(30%)	R2(10%) R1(30%)	R2(30%)
ITアーキテクト	パターン1	Core	—	—	—	R2(30%)	R3(30%)	R4(30%)
		Sub	—	—	—	R1(30%)	R2(10%) R1(30%)	R2(30%)
プロジェクト マネージャ	パターン1	Core	—	—	—	R2(30%)	R3(30%)	R4(30%)
		Sub	—	—	—	R1(30%)	R2(10%) R1(30%)	R2(30%)
アプリケーション デザイナー	パターン3	Core	—	R1(30%)	R2(30%)	R3(30%)	R4(30%)	—
		Sub	—	R1(10%)	R1(30%)	R2(10%) R1(30%)	R2(30%)	—
アプリケーション デベロッパー	パターン4	Core	R2(10%) R1(30%)	R3(10%) R2(30%)	R4(10%) R3(30%)	—	—	—
		Sub	R1(10%)	R1(30%)	R2(30%)	—	—	—
インフラストラクチャ デザイナー	パターン2	Core	R1(30%)	R2(10%) R1(30%)	R2(30%)	R3(30%)	R4(10%) R3(30%)	—
		Sub	R1(10%)	R1(30%)	R2(10%) R1(30%)	R2(30%)	R2(30%)	—
システムコンシェルジュ	パターン2	Core	R1(30%)	R2(10%) R1(30%)	R2(30%)	R3(30%)	R4(10%) R3(30%)	—
		Sub	R1(10%)	R1(30%)	R2(10%) R1(30%)	R2(30%)	R2(30%)	—

### レベル条件(パターン1)



マネジメントオフィサー、ITコンサルタント、ITアーキテクト、プロジェクトマネージャ

図3-4: 各パターンにおける各レベルとコアスキル、サブスキルの相関関係の例  
(出典/株式会社スキルスタンダード研究所)

### 3.3.6 第5回ワークショップ(スキルセット確定、各社パイロットスキルレコーディング)

■ 実施日：2009年 8月27日（木）14：00～17：00

■ 会 場：N I C O プラザ会議室 3

■ 参加者：

I T 企業	4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
事務局((財)にいがた産業創造機構)		3名
(独)情報処理推進機構		1名



■ アジェンダ：

スケジュールの確認

「人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス、レベル条件設定」の各社発表  
スキル管理ツール（S S I - I T S S）の操作説明、演習

(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

まとめ

その他（事務連絡等）

■ 内 容：

ワークショップのスケジュールを確認した後、各社が「人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス、レベル条件設定」の検討結果を発表した。引き続き、スキル管理ツール（S S I - I T S S）の概要、操作についての説明と演習をおこなった。各社は、各人材モデルのレベルの基準となる社員を選抜し、スキル管理ツールを使用してスキル評価をおこない、対象者の結果が、キャリアフレームワークにおいて想定された人材モデルのレベルに位置づけられるかどうかを検証する。（パイロットスキルレコーディング）

スケジュールの確認

前回のワークショップの内容確認と本日のスケジュールについて説明を行い、次回までの作業項目を確認した。

「人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス、レベル条件設定」の各社発表

【前回までの復習】

各社の発表に先立ち、前回までの作業と導入アプローチについての再確認をおこなった。

- ・ 第3回で説明のあった、「ファンクション・スキルのクロスリファレンス」（図3-3）をもとに、スキル定義を精査する際の留意点等を確認した。
- スキルとはアクティビティ（作業）を「・・・できる」に言い換えたものであり、「ファンクション・スキルのクロスリファレンス」（図3-3）においては個々の機能に必要なアクティビティ（作業）をスキルとして表現してある。各スキルについては各社で馴染みのある言葉で表現するなど、社員が内容を理解できることがポイントである。

- 表現方法では、社内で馴染みのある言葉を使う他に、あえて「業界標準」を使うことも可能である。この場合、社員が理解できるように「用語集」などを整備する必要がある。
  - スキル表現などを精査する際には、現場の管理者や実際にスキル入力を実施する対象者にヒアリングをおこない、フィードバックを得ることも重要である。
  - 各スキルは粒度を揃える必要はない、各機能（ファンクション）毎に異なってもよい。
- ・要求分析からの流れを「おさらい」し、「導入アプローチ」のポイントを再確認した。
    - 「要求分析」、「To Be ファンクションモデル」、・・・「キャリアフレームワーク」を段階的に整理し、「会社としての考え」、「それに必要な人材モデル」、「各人材モデルに必要なスキル、スキルレベル」などを明確にし、社員に伝えることが重要である。
    - 導入においてはTo Be（あるべき姿）とAs Is（現状）とのギャップより、仮説を立て、仮説に基づいた人材育成計画（Plan） 実施（Do） 評価（Check） 改善（Action）というPDCAを回すことが重要であり、これらの流れについても社員に対し、十分説明することがポイントとなる。

#### 【各社の発表】

前回のワークショップのテーマであった「人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス」、「レベル条件設定」の検討結果を各社の代表が発表した。（各社の検討結果については、第4章を参照）

また、各社より以下のコメントがあった。

- ・スキル表現の見直しは完全ではないので、パイロットスキルレコーディングで精査する。
- ・レベル条件の調整はパイロットスキルレコーディングでおこなう。
- ・キャリアチェンジを意識したキャリアパスについては、引き続き検討が必要である。
- ・プロジェクトマネージャのスキルが広く設定される結果となった。

#### 【講師のコメント】

各社の発表に対し、総括として講師より以下のコメントがあった。

- ・サブスキルを増やすと、スキルセットの難易度が上がることになる。該当する人をイメージして整理するとサブスキルが多くなり、結果として難易度が上がる。人材モデルに必要なスキルをシンプルに設定するとよい。
- ・サブスキルが多くなる場合、スキルの精査において以下の点を考慮する方法もある。  
例）「事業計画を作ることができる。」と「事業計画を理解することができる。」を別なスキルとして設定することで、サブスキルの要否が区別しやすくなる。
- ・レベル条件の調整は机上では限界があるため、シミュレーションの結果を利用する。
- ・スキル要否のチェックについては、まず、該当メンバーを集めて特定のタスクに絞ってチェックし、意識合わせをおこなった後、各自で分担してその他のタスクをチェックすると効率よく作業がおこなえる。
- ・一般的に各人材モデル（職種）で100～300位のスキルとなる。

### スキル管理ツール(SS I - I T S S)について

パイロットスキルレコーディングで使用するスキル管理ツール(SS I - I T S S)の概要と操作についての説明と演習をおこなった。

- ・スキル管理ツールの機能には、「管理者機能」、「マネージャ機能」、「一般ユーザー機能」がある。ワークショップメンバーは「管理者機能」、パイロットレコーダーは「一般ユーザー機能」を使用する。
- ・ツール使用においては、パイロットレコーダーがスキル入力をする際の回答ランク(R0～R4)の正確な入力が重要であり、間違った場合は再入力が必要である。その他については、シミュレーションにより、変更可能である。

#### 3.3.7 第6回ワークショップ(まとめ)

■ 実施日：2009年 9月9日(水) 14:00～17:00

■ 会場：ガレソンホール(b)、(c)

■ 参加者：

IT企業	4社	10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((財)にいがた産業創造機構)		3名
(独)情報処理推進機構		3名



■ アジェンダ：

スケジュールの確認

各社個別面談による質疑応答

(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

スキル管理ツール(SS I - I T S S)の操作説明

(株)スキルスタンダード研究所 主任研究員 植松 栄次 氏

「ワークショップを終えて」各社から所感発表

ワークショップ全体のまとめ

(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人材育成本部 ITスキル標準センター

事業グループ グループリーダー 島田 高司

今後のスケジュールについて(事務局)

■ 内容：

スキル管理ツール(SS I - I T S S)の操作説明、演習をおこなった。同時に、別室ではパイロットスキルレコーディングの分析結果を踏まえ、質疑応答・個別指導を実施した。最後に、ワークショップ全6回のまとめとして、参加企業各社の感想、講師コメント等が発表された。

## スケジュールの確認

本日のスケジュールについて確認した。

- ・ワークショップのまとめとして、各社で実施したパイロットスキルレコーディングの分析結果を個別にフィードバックする。
- ・各社の個別指導と同時に現状把握で活用するスキル管理ツールの操作説明をおこなう。
- ・最後に、ワークショップ全6回のまとめとして各作業を通しての気づきや感想を発表する。

各社個別面談による質疑応答(各社30～40分)

別会場において、各社のパイロットスキルレコーディングの結果をもとに質疑応答・個別コンサルティングを実施した。

- ・パイロットスキルレコーディングの実施に際し対象者に実施したアンケートの分析結果を説明した。
- ・パイロットスキルレコーディングの分析結果として、主にレベル判定結果をもとに想定される事象やチューニングポイントについての指摘とアドバイスをおこなった。



スキル管理ツール（SSI - ITSS）について

各社の個別面談と並行し、スキル管理ツールの操作説明を実施した。

「ワークショップを終えて」各社から所感発表

ワークショップ全体を通じ、各社から以下のようなコメントがあった。

- ・ITスキル標準の導入手順が明確になった。
- ・パイロットスキルレコーディングの結果により、会社の弱点、各メンバーの強化する点が明確になった。
- ・ワークショップの内容は、当初の予想を上回るものであった。
- ・非常に整備されたテンプレートやサンプル等の提示があり、これをもとに作業をすることで最後までたどり着くことができた。
- ・各人材モデルのスキルを高く設定し過ぎたため、パイロットスキルレコーディングでマッチしないメンバーが多かった。
- ・個別面談において、下位レベルのスキル条件をOR条件にするなどのチューニングに関する有効なアドバイスを頂いた。
- ・ワークショップで指示された作業を実施することで経営者との会話の機会が増え、「経営者の想い」を直接的に把握することができた。
- ・当初は「スキルマップを作る程度」と甘く考えていたが、ワークショップにより企業として人材育成の重要性を考える良い機会となった。

- ・理論的に作った成果物を利用してパイロットスキルレコーディングをおこない、その結果より実地の重要性とPDCAを回すことの重要性を痛感した。
- ・非常に有意義なノウハウを修得することができた。今回のワークショップの結果をもとに自社の「人材育成のしくみ」を完成させたい。

#### ワークショップ全体のまとめ

ワークショップのまとめとして講師より以下のコメントがあった。

- ・今回はチューニングをしない状態でパイロットスキルレコーディングをおこなったが、非常に精度の高い結果が出た。これはワークショップで実施した内容について各社の理解度が高い結果である。今後、チューニングを実施することで、さらに精度を上げることができる。

#### 全体講評

全体の講評として、以下のコメントがあった。

- ・ワークショップでは、想定以上のパワーを使ったものと思われるが、成果も想定以上であったと考える。
- ・この事業は全国を対象として実施しており、ワークショップで使用したテンプレートは、ブラッシュアップされたベストプラクティスに近いものである。
- ・今回のワークショップで得た成果は、ワークショップ終了後も人材育成への取り組みとして継続的に実施し、絶やさないようにしてほしい。また、今回の成果については、周りの企業に対しても事例として積極的に紹介してほしい。

#### 今後のスケジュールについて

今後のスケジュールについて事務局から説明をおこなった。

- ・成果報告会を平成22年1月27日(水)に予定する。
- ・各社に対し、現状把握の実施、実施報告書（事例集）の作成について、スケジュールを明示してお願いした。また、現況を把握するためフォロー活動として各社を2回訪問することとした。

#### 3.3.8 現状把握作業

現状把握では、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もとに、各社がフレームワークのチューニングをおこなった後、再度、対象人員を広げてスキル入力を実施した。フレームワークのチューニングでは、その結果を見ながら複数回の試行を繰り返し、最適解を見つけることを今後の課題としている。



## 第4章 I T 人材育成強化ワークショップの結果（企業別に掲載）

### 4.1 (株)柏崎情報開発センター

#### 4.1.1 会社概要

商号：株式会社柏崎情報開発センター  
 本社：新潟県柏崎市若葉町2番22号  
 設立：昭和62年(1987年)4月2日  
 資本金：8千5百万円（柏崎市出資比率29.41%の第3セクター）  
 従業員数：48名  
 業務内容：情報処理サービス事業、システム開発事業、人材育成事業

#### 4.1.2 ワークショップへの参加の動機

当社は柏崎市の第3セクター企業であり、今まで市のアウトソーシング業務により安定的に企業活動を継続することができたが、その結果、柏崎市への売上比率が高くなり過ぎてしまった。

自治体の財源が厳しい中、柏崎市から今よりも低いコストで高い品質のサービスを求められている。柏崎市から今までどおりの売上が見込めなくなっており、柏崎市だけに頼った売上体質を改めて、自らの企業努力により新しい顧客を開拓する事が当社にとって必須となってきた。しかし、今まで社員のスキル対策が的確におこなわれていなかった為、技術力・営業力共に不十分であり、売上先の拡大に先立って技術力の向上が緊急課題であった。

そんな折、I Tスキル標準を活用した「I T人材育成強化ワークショップ」の計画を知り、当社の人材育成の基盤を構築する大きなチャンスと考え、いち早く参加の応募をした次第である。

#### 4.1.3 実施状況について

##### (1) 要求分析

以下にある当社の業務の内、アウトソーシング事業関連とGISデータマッピング事業は、ほとんどが柏崎市から受注したもので占められている。

アウトソーシング事業関連

GISデータマッピング事業

（GIS：地理情報システム[Geographic Information System]）

求職者向け人材育成

民間企業向けSI

その結果、売上の大半を柏崎市に依存することになっているが、市からは「品質」や「対応の迅速性」について更に高いレベルアップをするように要求されている。また、厳しい財政下、従来通りの売上が見込めなくなっており、経営者から市中心の売上依存体質からの脱却を強く求められている。

当社は経営ビジョンに「自律」を掲げ、経営方針として以下を定めている。

- ◆ Customer First: 顧客第一主義を優先
- ◆ Continue: 事業の継続
- ◆ Contents: 課題解決力の向上
- ◆ Compliance: 法的責任の遵守
- ◆ Change: 自己変革

これらを高いレベルで社員一人ひとりが自律的に達成できるような人材を育成することを要求事項としている。

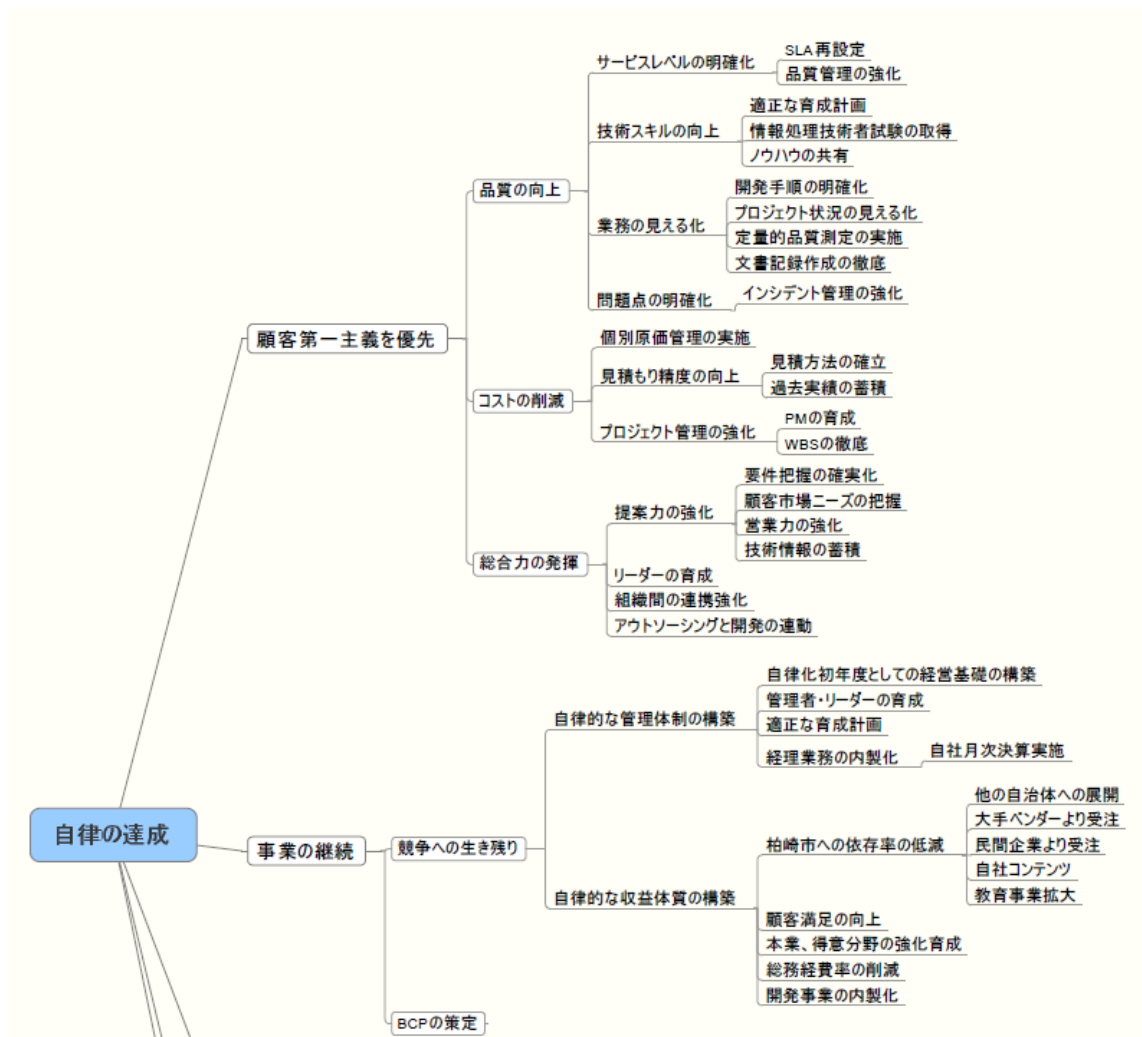


図4-1: 要求モデル (出典 / 株式会社柏崎情報開発センター)

(2) 機能分析

組織機能検証

当社の組織は、業務部、営業部、システム部に分かれており、システム部内で各事業の担当を分担している。また、システム部内には各事業に対して技術サポートや問題管理をコントロールするCS課が存在しており、品質の向上を図っている。これらの組織と、テンプレートで提供された機能との関連づけをおこない、テンプレートに無い当社の事業は独自に機能を追加した。

組織機能検証は、社内の各担当者に何度も意見を求めたことにより、精度の高いものができた。この結果、後半のスキルセット構築時に、人材モデルと組織内の役割を具体的にイメージしやすくなり、各人材モデルのコアスキルを設定する作業をスムーズにおこなうことができた。

表4-1: 組織機能検証（出典 / 株式会社柏崎情報開発センター）

		組織	業務部		営業部	システム部								ISMS委	
			総務課	人材育成課	営業課	システム1課				システム2課			GISマッピング	CS課	
						柏崎市開発	DC	学校保守		開発新規事業			CAD	カスタマーサービス	
		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													
大項目	中項目														
1	中期経営計画策定	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の言													
2	部門事業計画策定	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	部門事業計画実行マネジメント	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 リリジョン提案													
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													
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 インフラ設計 9-3 DB設計 9-4 ネットワーク設計 9-5 セキュリティ設計 9-6 アプリケーション設計 9-7 運用設計 9-8 システムテスト計画													

ToBe ファンクションモデル

提供されたテンプレートには、当社で実施されていないマーケットリサーチやCenter Of Excellenceなどのファンクションも含まれていたが、将来実施したいファンクションであることから、テンプレートの内容をすべて使用することにした。テンプレートは企業のおこなうべき活動を提示しており、この部分があいまいであった当社にとって非常に重要な情報となった。

また、テンプレートには人材育成事業とデータ登録(GISデータマッピング)のファンクションが無かったので独自に追加したのが特徴である。

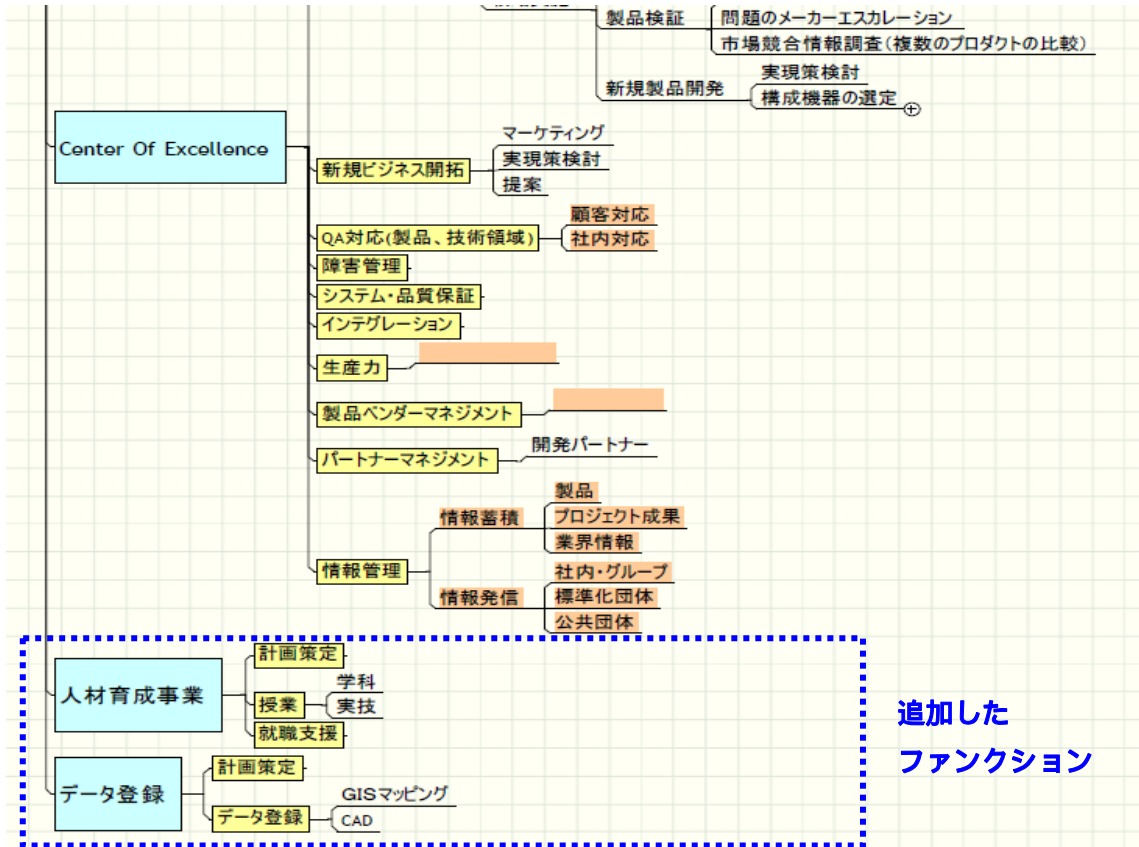


図4-2: ToBe ファンクションモデル (出典 / 株式会社柏崎情報開発センター)

### (3) 人材モデル定義

サンプルとして9種類の人材モデルと6段階のスキルレベル(表3-5)が提供されたが、前回の組織機能検証との比較により10種類の人材モデルと7段階のスキルレベルを設定した。

(表4-2)

主な変更点は以下の通りである。

ITアーキテクトとインフラストラクチャデザイナーはCS課の業務であるため、カスタマサービスとして統合した。

システムコンシェルジェはITサービスマネージャとITサービススタッフに別けた。当社は運用業務が事業の中心にあり、業務内容も上流と下流に別ける事が可能であった。運用担当者に刺激を与える意味でも2つに別けることにした。

「エントリー」と「アシスタント」の間に「ジュニアアシスタント」のスキルレベルを設定した。これは当社のスキルレベルが全般的に低いために、下位レベルの階段を低くして、社員にスキルアップを実感して欲しいと考慮したためである。

表4-2: キャリアフレームワーク（出典/株式会社柏崎情報開発センター）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ビジネスエグゼクティブ （経営企画）	ソリューションセールス （営業）	ITコンサルタント	プロジェクトマネージャ	アプリケーションエンジニア （SE）	アプリケーションデベロッパー （プログラマ）	ITサービスマネージャ （運用管理）	ITサービススタッフ （運用担当）	カスタマサービス （技術サポート）	キャリアトレーナー （能力開発）
	(BE)	(SS)	(ITC)	(PM)	(AE)	(AD)	(ITSM)	(ITSS)	(CS)	(CT)
プロフェッショナル										
全社的な業務、関連組織が社内外で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。										
エキスパート										
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。										
シニア										
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するレベル。										
ミドル										
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										
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。										
ジュニアアシスタント										
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。										
エントリー										
必要最低限な基礎知識を有しているレベル。										

当社のキャリアパスは、

A . ITサービススタッフ ITサービスマネージャ ITコンサルタント

B . アプリケーションデベロッパー アプリケーションエンジニア

プロジェクトマネージャ、ITコンサルタント

の2つのパスが中心となる。

ソリューションセールス、カスタマサービス、キャリアトレーナーは任意に移動可能である。  
また、ビジネスエグゼクティブは主に管理者のスキルとした。

表4-3: 人材モデル概要（出典 / 株式会社柏崎情報開発センター）

人材像名		人材像概要
1	ビジネスエグゼクティブ (経営企画) (BE)	市場開拓や事業戦略等の総合的な経営戦略をリードし、社内の先頭を立て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 (営業) (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	ITコンサルタント (ITC)	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、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	アプリケーションエンジニア (SE) (AE)	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。
6	アプリケーションデベロッパー (プログラマ) (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。
7	ITサービスマネージャ (運用管理) (ITSM)	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。
8	ITサービススタッフ (運用担当) (ITSS)	運用しているハードウェア、ミドルウェア、ソフトウェア、パッケージソフト、アプリケーションに関して精通した知識を有し、正確かつ迅速にオペレーションを実施することで、高品質のサービスを提供する。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持って業務に望む。
9	カスタマサービス (技術サポート) (CS)	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、さらには施設インフラの検討・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アドバイスする。システムの安定稼働を目的に、導入、セットアップ、正常な機能維持、機能拡張、構成変更、障害復旧および操作指導等の支援及び実施を行う。
10	キャリアトレーナー (能力開発) (CT)	担当分野の専門技術と研修に関する専門技術を活用し、顧客のスキル開発要件に合致した研修カリキュラムの提案、計画、運営、評価を実施する。さらに、就職相談、面接指導、求人情報の提供、企業への求職者情報の提供等による就職支援を実施する。

当社の特徴的な人材モデルとしてキャリアトレーナーの存在がある。

当社は新潟県の職業能力開発校と連携して、再就職をするため専門的なスキルを身につけようとしている方や、更なるスキルアップを目指している方に、IT実務コースやOA経理コースなどを提供して、職業訓練や就職支援を実施している。キャリアトレーナーはこの業務を担当する人材モデルとして定義している。

表4-4: 人材モデル（プロジェクトマネージャの例）（出典 / 株式会社柏崎情報開発センター）

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
プロフェッショナル 全社的な業務、関連組織が社内外で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進むことができる。	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。社内プロジェクトリーダーとして立ち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。	
シニア 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。	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。	
ミドル 限定的、部分的なタスクを独力で実行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。					
アシスタント 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。					
ジュニアアシスタント 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。					
エントリー 必要最低限な基礎知識を有しているレベル。					

(4) スキルセット構築

テンプレートには社内になじみのない用語（ビジネスインテリジェンスやトポロジー図など）がいくつか用いられていたが、これは当社が情報産業界で使われている用語を知らないことの現われであると認識し、あえて簡易な用語に置き換えることはしなかった。テンプレートの内容は充実しており、当社の人材育成の方針を読み取れる内容になっている。

コアスキルとサブスキルの設定では、キャリア毎にサブスキルを欲張ってしまう傾向があったが、コンサルタントの指導を受けながら、すっきりとしたスキルセットに見直すことができた。

表4-5: 人材モデルとファンクション・スキルのクロスリファレンス（出典 / 株式会社柏崎情報開発センター）

	ファンクション	スキル	人材モデル																							
			1 I T 系 企 業 エ キ セ ク セ ク セ キ ブ 	2 ソ リ ウ シ ョ ン セ ン テ ル ス （ 當 業 ） 	3 コ ン ソ リ ダ ン サ ル タ ン ト 	4 プ ロ ダ ク ト マ ネ ジ ヤ 	5 ア プ リ ケ シ ョ ン エ ン ジ ニ ヤ 	6 ア プ ロ ウ エ ア デ ベ ロ ッ パ ー （ 運 用 管 理 ） 	7 I T サ ー ビ ス マ ネ ジ ヤ （ 運 用 管 理 ） 	8 I T サ ー ビ ス ス タ フ （ 運 用 担 当 ） 	9 カ ス タ マ サ サ ー ビ ス （ 技 術 サ サ ー ビ ス ） 	10 キ ャ リ ア ド レ ッ ト ナ ー （ 能 力 開 発 ） 														
1	中期経営計画策定																									

(5) 現状把握

実施概要

■ 実施人数、人材モデル（職種）

設定した10種類の人材モデルについて、29名の社員を対象としたパイロットスキルレコーディングを実施し、結果の評価をおこなった。

■ 実施において考慮した点

パイロットスキルレコーディングの開始に合わせて、社員向けの説明会を実施し、ITスキル標準を活用したしくみと導入工程の内容、パイロットスキルレコーディングの意味を説明した。

説明会では、役員よりスキル向上の必要性を、当社の状況を交えて語ってもらい、スキルアップの重要性とその見える化の必要性について社員の理解を求めた。パイロットスキルレコーディングは1人当たり1時間半から2時間程度の負担を社員にかけることになったが、役員の強い意志が説明会で伝わったことで、不満が出ることもなく、期日内に実施することができた。



## 現状把握の結果分析

### ■ 結果の評価

初回のパイロットスキルレコーディングの結果ではレベル判定に満たない社員が多数出てしまった。主な原因を以下のように分析した。

- ・ スキル設定時にサブスキルを欲張りすぎたために実際のスキルとのギャップが大きくなってしまった。
- ・ スキルランクが全般的に低く回答される傾向にあった。特に R 0（知識なし）と R 1（知識有るが実績なし）の回答で迷ったときに、R 0 と回答する傾向にあった。これらの多くは後のヒアリングの結果、R 1 が相当であった。

対策として、以下の作業を実施した。

- ・ スキルセットの再調整  
サブスキルを適正に評価し、スキルセットがシンプルになるように調整した。
- ・ ランク付け基準の再説明  
回答ランクの評価方法をグループリーダーに対して再度説明した。既に設問を読んでいるので、初回の説明時よりも理解を得られた。
- ・ 登録スキルの見直し  
回答ランクの意識合わせの後で、社員自身による登録ランクの見直しを実施した。

スキルセットの再調整と登録スキルの見直しの結果、ほぼ想定どおりのキャリアフレームワークの分布結果となった。しかし、スキルレベルには以下のような傾向が現れた。

- ・ レベルの高い人材と低い人材の間が離れており、中間を埋める人材が少ない
- ・ 管理職は高レベルがそろっているが、一般職のレベルが低い
- ・ 運用業務の担当者のスキルが想定よりも低めであった
- ・ 営業担当のスキルレベルが低い

### ■ 現状把握の妥当性

パイロットスキルレコーディング時点の当社の社員構成は、33名の正社員と22名の契約社員から成っていた。契約社員には柏崎市の帳票デリバリーやPCの動作点検、データ入力作業などの比較的安易な作業を担当してもらっている。

パイロットスキルレコーディングは、社長と3名の総務部スタッフ及び契約社員を除く、全ての正社員に参加してもらい、全員から入力してもらうことができた。結果の評価から読み取れる内容は、契約社員が含まれていないものの、当社の実情そのものであると判断できる。

#### ■ 現状把握の結果より考えられること

当社のキーマンとなる人材は、コンサルタントやプロジェクトマネージャのスキル、及び、ITサービスマネージャのスキルを有していて、中心的にプロジェクトを運営できている。

これは、柏崎市と直接プロジェクトを推進してきたことにより、提案力やマネジメント力をつけることができたことと、キャリア採用によりスキルが押し上げられたためと考えられる。但し、これらは数名の人材に偏っており、人材の層は薄い。特に、経験年数を経ている割にスキルレベルの低い人材がアプリケーションエンジニアやアプリケーションデベロッパー、ITサービススタッフに見られる。これは、長年柏崎市中心の業務だけをおこなってきたために、スキルの幅を広げることができなかつたためと考えられる。

また、営業スキルが低いのは、当社が第3セクターであるため、営業活動は柏崎市に偏っており、民間企業への営業経験が無いためであると考えられる。

#### 今後の人材育成のポイント

#### ■ 優先して取り組むべき人材モデル(職種)及びスキルレベル

##### ・ ソリューションセールス

今まで第3セクターであったがゆえに営業努力が不足しており、この人材が育っていない。柏崎市以外の営業展開をはかる上で本スキルの向上を急ぐ必要があり、経営層、管理職が一体となってミドルレベル以上の人材を育成する。

##### ・ アプリケーションエンジニア

アプリケーションデベロッパーに留まっている人材を引き上げてこの人材の充実をはかる。ミドルレベル以上のアプリケーションエンジニアを増やし、品質・コスト・納期を高い水準で達成して顧客満足を向上させる。

##### ・ ITサービスマネージャ

当社の中心事業である運用業務のスキルを高め、より高い品質のサービスを顧客に提供できるようにする。

#### ■ 人材育成の方策

個人別にスキル目標を設定する。社員は、目標設定及び半期毎の実績評価の際に、上司と面談をおこなって、今後のキャリアマップやスキル向上に関するアドバイスを受けるようにする。手始めに、今回のパイロットスキルレコーディングの結果をもとに、上司面談を11月中旬までに実施中であり、社員へスキル向上のアドバイスをおこなう。また、当社には人材育成委員会があるので、ワークショップの最初にまとめた要求分析の結果に沿った教育計画を立案し、組織で人材育成に取り組むようにする。

#### その他

パイロットスキルレコーディングでは、経営者、役員がITスキル標準の導入、啓発活動に積極的に関与してくれたため、社員は自身のスキルに対する意識が高まった。社員は自分のスキルレベルが確認でき、レベルアップするには何をすれば良いかがわかるので、スキル向上意欲が上がっているように感じられる。

#### 4.1.4 今後の課題と活動予定

顧客満足を実現するためにも、社員一人ひとりのスキル向上は必須であり、今回の I T スキル標準を有効に活用し続けることが重要である。そのために、以下の活動計画を推進していく。

- I T スキル標準の定着化
  - ・ 目標管理を I T スキル標準と関連付けて発展
  - ・ I T スキル標準を基盤とした組織的な教育計画の作成
  
- スキルセットの定期的な見直し
  - ・ 人材育成委員会による人材モデルとスキルセットの定期的な見直し

#### 4.1.5 今後の事業へ向けた提言

今回の成功は、コンサルタントによる適切なコンサルティングによるところが大きいと感じている。中でも豊富な導入事例に基づいたテンプレートは、I T スキル標準の知識が不十分な当社には非常に大きな拠り所となった。今後の事業においては、更に充実したテンプレートを参加企業へ提供することで、成功事例が増加するものとする。

また、スキルセットを見直す際にも非常に有効な情報となるので、導入済みの企業にも最新のテンプレートを提供してもらえようように検討していただければ幸いである。

#### 4.1.6 全体を通じての所感

（財）にいがた産業創造機構、（株）スキルスタンダード研究所、I P A のしっかりした推進体制のもと、I T スキル標準のフレームワークを大変良く理解することができた。その結果、社内への説明及び導入作業を非常にスムーズにおこなうことができた。今回、4 社での共同ワークショップという形式であったが、他社のケースが非常に参考になり、当社の導入に際しても良い刺激となった。

現在、順調に I T スキル標準を導入中であるが、この事業に参加していなかったら、当社独自で I T スキル標準を導入することなどできなかった。今回の事業に参加できたことの幸運を深く感謝している。

#### 4.1.7 今回のワークショップに対する経営者の評価

今回の事業で、社員一人ひとりのスキルレベルが客観的に評価されたことで、会社にとっても社員にとっても良い効果が現れている。主な効果として以下の 3 つをあげることができる。

- 社員にスキルアップ意欲が芽生えてきた
- 社員と組織の育成ポイントが明確になった
- 経営に有効な情報を得ることができた

今後の事業戦略ではこれらを有効に活用して自律した人材からなる組織を育成し、お客様に喜ばれ厳しい競争に生き残る強い企業にしていきたい。

## 4.2 (株)シانس

### 4.2.1 会社概要

商号：株式会社シانس  
 本社：新潟市中央区万代2-3-16 リバービューSDビル10F  
 設立：平成元年（1989年）7月5日  
 資本金：3千6百万円  
 従業員数：60名  
 業務内容：システムコンサルティング、システムインテグレーション  
 eラーニングの制作・販売、Webサイトの制作  
 各種データ処理、研修の企画、教材制作

### 4.2.2 ワークショップへの参加の動機

当社は明確な人材育成モデルが確立していないため、新入社員研修、階層別研修への参加、OJTによる教育等を実施している。過去に、スキル標準モデルやキャリアフレームワークを検討・作成したが、社員の人材育成プランを支援する教育・研修体系を確立し、運用するまでには至っていない状況である。

今回、中小IT企業を対象にITスキル標準を活用したIT人材育成プロセスを構築する「IT人材育成強化事業」の参加案内をいただき、さらにワークショップでは専門コンサルタントによるコンサルティングが受けられることも魅力であったため、以下の目的をもって参加した。

- 現在のITスキルを把握しギャップを明確化する。
- ITスキル標準指標値を共有化する。
- 社員一人ひとりの目標管理を明確化する。
- ITスキル標準導入プロセス手法を習得する。

### 4.2.3 実施状況について

短期間に実施された6回のワークショップでは時間が不足気味だったが、非常に洗練されたモデル（テンプレート）を提供いただき、何とか形にすることができ、無事にワークショップを終了した。パイロットスキルレコーディングでは、機能毎に当社の強み・弱みを把握することもできた。しかし、業務都合によりスキルレコーディング参加者がITデベロッパー（プログラマー）中心となってしまったことが残念であり、全社員のスキル状況を把握するまでには至っていない。

また、初めてのスキルレコーディングということもあり、説明不足から若干控え気味の回答や回答レベルにバラツキが見受けられた。スキルレコーディング結果はまだ精度が低いですが、ワークショップで得た知識を有効活用し、スキルレコーディングを繰り返し実施することで精度を高め、今後の人材育成に活かしたいと考えている。

#### (1) 要求分析

経営層へのインタビューから取り組み、提供されたモデル（テンプレート）と作成ツールを活用することで、当社のあるべき姿（To Be）を経営層と共通認識することができた。

< 当社のビジネス特性 >

- システムコンサルティング / システムインテグレーション
- Webサイト制作 / Webシステム開発
- 各種データ処理 / 研修の企画、教材制作

経営層へのインタビュー結果をもとにした組織や人材のあるべき姿(T o B e)を当社のビジネス特性である地元企業へのシステム提案・導入や首都圏からの受託システム開発等のシステムコンサルティング / システムインテグレーションと関連づけて顧客満足の向上等の「要求モデル」へ展開し、具体的な施策へ落とし込んだ。しかし、議論を繰返すにはあまりにも時間が不足し、経営層が考えているモデルになっているか否かは、多少疑問が残っている。



図4-3: 要求モデル (出典 / 株式会社シアンズ)

(2) 機能分析

組織機能検証

組織機能検証では、提供モデル(テンプレート)に定義されたそれぞれのファンクションがどの部門のコア機能、非コア機能になっているかを検討した。当社では、経営層、間接部門(管理部 / 情報セキュリティ推進室)、直接部門(ソリューション部 / システム開発部)の3部門に大きく分かれているが、直接部門のコア機能、非コア機能が多い結果となった。この結果から管理部や情報セキュリティ推進室が担当するコア機能についても直接部門で担当していることが改めて分かり、本来あるべき姿で各ファンクションを担当するように検討していくべきと感じた。

表4-6: 組織機能検証(出典/株式会社シانس)

機能		組織	経営層	管理部	情報セキュリティ推進室	ソリューション部	システム開発部		
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 ⇒ 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		○	△	△
5	営業活動	5-1	顧客要件調査分析			○	○		
		5-2	ソリューション提案			○	○		
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	プロジェクト追跡と実行管理					△	○		
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					△	△		
8	システム分析	8-1	要求分析			○	△		
		8-2	機能分析			○	△		
		8-3	ギャップ分析			○	△		

ToBeファンクションモデル

ファンクションモデルの構築では、提供モデル(テンプレート)に定義されている内容の整理を試みたが、全ての機能を検討するとなると、非常に多くの時間を要すると考えワークショップではそのまま使用することにした。もう少し時間があれば、各ファンクションを一つ一つ検証して当社に必要なものに絞り込み、ファンクションの文言も当社が理解しやすいものに変更していきかけた。しかし、コンサルタントよりファンクションに対してスキルが紐付いていくと説明していただき、削除してしまうとスキルが漏れてしまうことにもなりかねないと判断し、当面はこのまま進めることにした。

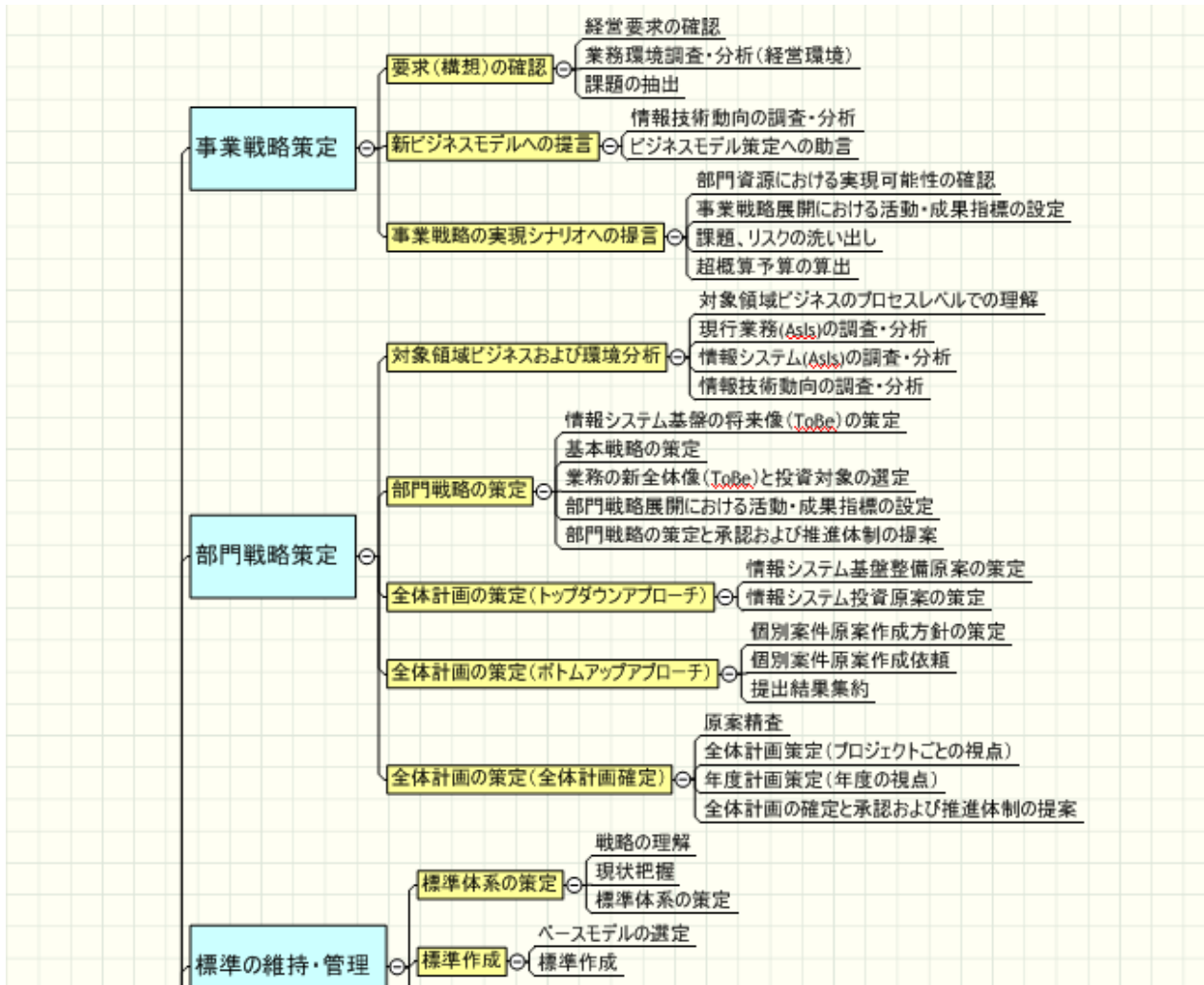


図4-4: ToBeファンクションモデル（出典 / 株式会社シアンス）

### (3) 人材モデル定義

当社のビジネス特性から7種類の人材モデルを設定し、経験年数や職位と関連づけて6段階のスキルレベルを定義した。(表4-7)

サンプルとして提供された9つの人材モデルのうちインフラストラクチャーデザイナー、システムコンシェルジェの2つについては、他の人材モデル( ITスペシャリスト、ITデベロッパー等)で兼任させるという考えで当社の人材モデルからは削除した。人材モデルを兼任させることは、よりスキルレベルの高い人材モデルを作ってしまうことを理解できていなかったため、当社が求める人材モデルより高いスキルをもった人材モデルを定義してしまった。

レベルは、レベル を経験年数3年未満、レベル を経験年数4年以上と位置づけ、レベル 以上は経験年数と職位(レベル 、 をリーダー以上、レベル 、 をマネージャー以上)として設定した。

表4-7: キャリアフレームワーク(出典/株式会社シアンズ)

		1	2	3	4	5	6	7
		マネジメントオフィサー	ソリューションセールス	ITコンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャー	ITスペシャリスト	ITデベロッパー
		(MO)	(SS)	(ITC)	(ITA)	(PM)	(ITS)	(ITD)
	プロフェッショナル							
VI	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。							
	エキスパート							
V	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。							
	シニア							
IV	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。							
	ミドル							
III	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							
II	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							
I	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。							

例えば、システムエンジニア（ITスペシャリストと定義）、プログラマー（IT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、ソリューション部はシステム開発における全工程を担当しているが、システム開発部ではシステム開発工程の一部（設計、製造、テスト）を切り出しておこなっているため、インフラストラクチャーデザイナー、システムコンシェルジェのスキルが不足している結果となった。

しかし、人材のローテーションを考慮すると人材モデルを分けるよりスキルや判定条件を工夫する方向で検討し、同一人材モデルでスキル判定できると判断した。人材モデルとキャリアパスについてはスキルレコーディング結果を考慮し、もう少し検証する必要があると感じている。

キャリアパスとしては、営業メンバーとシステム開発メンバーの2つに分けて作成し、営業メンバーはソリューションセールスからITコンサルタントへ、システム開発メンバーはITデベロッパーからITスペシャリストを経験し、ITスペシャリスト（上級）、プロジェクトマネージャー、ITアーキテクト、ITコンサルタントへキャリアチェンジできるように設計した。



表4-8：人材モデル概要(出典/株式会社シانس)

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押し進めると共に、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、顧客要請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	ITコンサルタント (ITC)	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	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・アーキテクト並びにエンタープライズ・アーキテクトの検討・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・アドバイスをする。
5	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。
6	ITスペシャリスト (ITS)	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む事で顧客と対等に交渉し、最適なプランを提案する。
7	ITデベロッパー (ITD)	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。

表4-9：人材モデル（プロジェクトマネージャーの例）(出典/株式会社シانس)

プロジェクトマネージャー		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
VI	プロフェッショナル 全社的な業務、関連部門が複雑に連関する業務を主体として推進するレベル。	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牽引してプロジェクトメンバーを育成する事ができる。また、プロジェクト全体のリリース配分状況を強力に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、推進を実施する事ができる。	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。また、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事ができる。	常に高い目標とリスクを想定し、うまくプロジェクトメンバーと歩調を合わせながらプロジェクトを実行する事ができる。交渉やコミュニケーションに関して後述の指導、育成ができる。また、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獲得したスキルを生かしながらプロジェクトマネージャーとしての技術研鑽に努める必要がある。
V	エキスパート 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。	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、推進を、上位者からのアドバイスを受けながら実行する事ができる。また、システム開発において、費用対効果を強く意識した判断を行う事ができる。	中小規模以上（10名以上）のプロジェクトの責任者としてプロジェクトマネジメントができる。また、社内プロジェクトディレクターとして立ち回れる能力になり、プロジェクト管理メソッドについて後述にアドバイスを行う事ができる。	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事ができる。また、プロジェクトメンバーのモチベーション向上に努め、課題があれば上位者と相談し、必要なアクションを依頼する事ができる。	
IV	シニア 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実行するレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決するレベル。	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事ができる。また、上位者のマネジメントを参考に粘り強く学習し、独力で実施する事ができる。	中小規模（最大10名程度）のプロジェクトタスクを単独でプロジェクトマネジメントを行う事ができる。また、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事ができる。	協力会社に対して、抜け漏れなく作業を依頼する事ができる。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出す事ができる。また、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事ができる。	
III	コル 限定的、部分的なタスクを独力で実行するレベル。上位レベルの指導の下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。	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上位者のサポートを受けながらマネジメントを行う事ができる。	中小規模（最大5名程度）のプロジェクトタスクを単独でプロジェクトマネジメントを行う事ができる。また、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事ができる。	上位者の指示のもとで協力会社に対して、抜け漏れなく作業を依頼する事ができる。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出す事ができる。また、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事ができる。	
II	アシスタント 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。				
I	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。				

#### (4) スキルセット構築

スキルセットは、提供されたモデル（テンプレート）を参考にスキルセットの条件に強弱をつける修正を加え、さらに、当社の業務内容を意識したスキル優先順位を加味して作成した。最初は、「ファンクション（機能）とスキルの紐付け」で、担当領域の切り分けが明確にできなかったため、複数の人材に重複したスキルが紐付けされる箇所があり、各人材モデルで重複したスキル定義となった。特に、プロジェクトマネージャーは、本来の主たる担当領域であるプロジェクト管理業務のほかに従たる担当領域として営業活動、システム開発の上位工程、運用等も担当することとしたため、非常に高いスキルを定義する結果となった。スキルセットの調整として S S I - I T S S を活用し、スキルセットのチューニングを実施した。S S I - I T S S の回答レベルの判定割合を修正することもできたが、他社で実績がある判定割合（数値）であるため、修正しない方針とした。

##### < S S I - I T S S の回答ランク >

R 0 : なし

R 1 : 経験はないが、知識はある

R 2 : 他者の助言・サポートを受けて実施した経験がある

R 3 : 単独で実施した経験がある

R 4 : 育成・指導した経験がある

表4-10: 人材モデルとファンクション・スキルのクロスリファレンス(出典/株式会社シアンス)

大項目	中項目	1	2	3	4	5	6	7
		マネジメントオフィサー	ソリューションセールス	ITコンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャー	ITスペシャリスト	ITオペレーター
1 事業戦略策定	1-1 要求(構想)の確認	0		0				
	1-2 新ビジネスモデルへの提言	0		0				
	1-3 事業戦略の実現シナリオへの提言	0		0				
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		0				
	2-2 部門戦略の策定	1		0				
	2-3 全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	1		0				
	2-4 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	1		0				
	2-5 全体計画の策定(全体計画確定)	1		0				
3 標準の維持・管理	3-1 標準体系の策定				1			
	3-2 標準作成				1			
	3-3 品質統制(ガバナンス)				1	0		
	3-4 標準の維持・管理				1	0		
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		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		1	0			
	4-3 部門戦略実現上のリスクへの対応	1		1	0			
5 営業活動	5-1 顧客要件調査分析	0	1	1		0		
	5-2 ソリューション提案	0	1	1		0		
6 アカウントマネジメント	6-1 分析・評価	0	1	1		0		
	6-2 改善案・再構築計画の起案	0	1	1		0		
	6-3 提案	0	1	1		0		
	6-4 契約	0	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	0	
	7-2 プロジェクト計画策定					1	0	
	7-3 プロジェクト追跡と実行管理					1	0	
	7-4 プロジェクト変更管理					1	0	
	7-5 プロジェクト終結					1	0	
	7-6 プロジェクト完了評価					1	0	
8 システム分析	8-1 要求分析				0	0	1	
	8-2 機能分析				0	0	1	
	8-3 キャップ分析				0	0	1	
	8-4 データ分析				0	0	1	
	8-5 環境分析				1	0	1	
9 システム設計	9-1 実現方式の確認・調整				1	0	1	
	9-2 インフラ設計				0	0	1	
	9-3 DB設計				0	0	1	
	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	0	1	
	9-7 運用設計				0	0	1	
	9-8 システムテスト計画				0	0	1	
10 システム構築	10-1 アプリケーション構築						0	1
	10-2 インフラ構築						1	0
	10-3 テスト						1	0

(5) 現状把握

実施概要

■ 実施人数、人材モデル(職種)

初回のパイロットスキルレコーディングでは人材モデルとレベルを意識し、スキルレコーディングの結果が各人材モデル、各レベルに想定した結果で判定されるようなメンバーを選出して実施した。2回目は、対象部門の全社員にスキルレコーディングを再実施し、以下の判定結果を得ることができた。

・ マネージメントオフィサー :	1 名	
・ ソリューションセールス :	3 名	
・ I T コンサルタント :	0 名	
・ I T アーキテクト :	1 名	
・ プロジェクトマネージャー :	2 名	
・ I T スペシャリスト :	6 名	
・ I T デベロッパー :	2 3 名	合計 3 6 名

#### ■ 実施において考慮した点

初回のパイロットスキルレコーディングでは、説明不足により R 0 ~ R 2 , R 3 ~ R 4 の回答でバラツキがあり控えめな回答が見受けられたので、2 回目のスキルレコーディング実施時は、回答レベルの内容やスキルレコーディングの手順について丁寧に説明した。

#### 現状把握の結果分析

##### ■ 結果の評価

対象部門の全社員にスキルレコーディングを実施した。しかし、仕事の関係で I T スペシャリスト ( S E ) の対象となりうるメンバーがスキルレコーディングに参加できなかったため、I T デベロッパー ( P G ) が中心となってしまった。想定スキルとアンマッチな人材モデルがあったが、結果を分析すると共通項目 ( インフラ、運用・移行等 ) でスキル不足があることが判明した。

##### ■ 現状把握の妥当性

ほとんどの社員が初めてのスキルレコーディングだったので、回答レベルにバラツキが見られた。自己申告だけでは正確性に欠けるので、今後上司による見直しが必要であると感じている。また、社員によっては各スキルの難易度の捉え方にも差異が見受けられたので、スキルセットの文言表現を変更する必要もあると感じている。

##### ■ 現状把握の結果より考えられること

当社の人材モデルとして確立していなかったインフラストラクチャーデザイナーやシステムコンシェルジェが必要とするスキルが全体的に不足していることが明確になった。現状従事している作業内容と合致しないスキル ( インフラ、運用・移行等 ) について、キャリアフレームワークにどのように反映していくかが今後の課題であると認識した。

#### 今後の人材育成のポイント

##### ■ 優先して取り組むべき人材モデル（職種）及びスキルレベル

要求分析をもとに定義した T o B e ファンクションモデルと今回のスキルレコーディング結果から判断すると、当社が求める人材モデルよりも高いスキルを持った人材モデルをキャリアフレームワーク（人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス）に定義してしまったと感じている。現段階では優先して取り組むべき人材モデル（職種）を特定することが難しいので、当社に合ったキャリアフレームワークとなるように再度見直しをおこない、人材育成に役立てていきたい。具体的には、スキルセットについて当社に必要なものに絞り込みをおこない、スキル表現も当社用に変更していくことを予定している。

また、ワークショップ参加当初は、システム開発メンバーをメインに I T スキル標準の活用を検討する方針でいたが、全社員がレコーディングを実施するのであれば、W e b デザイナーの人材育成もキャリアフレームワークに取り入れて検討する必要がある。

##### ■ 人材育成の方策

現段階では、スキルレコーディングが完了した状態であり、レコーディング結果について社員と上司の意識合わせができていない。今後は、上司との面談の機会を増やし、上司と社員が目指すべきゴール（目標）の意識合わせをしていくことが必要である。特に、若手社員は目指すべきもの（目標）が明確になっていない状況なので、キャリアフレームワークの活用も有効な手段と考えている。

#### その他

回答レベルの選択で個人差があるように見受けられたため、上司評価の導入や回答レベル判定の平準化をおこなっていく必要がある。しかし、今回スキルレコーディングを経験した社員は、各自の保有スキルに関しての強み、弱みを把握できたので、自主的に保有スキルの強みをさらに伸ばし、弱みを改善していくようにスキルアップに励んでもらいたい。

#### 4.2.4 今後の課題と活動予定

今回のワークショップへの取り組みは、システム開発に従事するメンバーが中心となって実施したため、現状のキャリアフレームワークには、管理部門などの考えが反映されていない状況である。最終的に人事制度や評価として活用するには、管理部門が主体となってキャリアフレームワークを改善していくことが必要である。人事制度や評価に活用できるようにするためには、当社のスキル評価基準が確立された時点（各人材モデルについて想定したレベル判定結果となる）で、管理部門が主体となって維持管理していくとともに、ある程度時間をかけて社内の意識統一をおこなうことが重要と考えている。

#### 4.2.5 今後の事業へ向けた提言

ワークショップの内容や提供していただいたモデル（テンプレート）は、過去のノウハウが集約された内容でとても質が高く、完成度の高いワークショップであると感じた。未経験者であっても既に導入済み企業であっても有意義な事業である。ワークショップの進め方も、適切なタイミングでモデル（テンプレート）が提供され、毎回課題と発表を繰り返すことで緊張感を継続することができた。

事業に参加しての感想（提言）を以下に記載する。

モデル（テンプレート）と検証ツール（SSII-ITSS等）の提供は必須である。

IT業界に精通したコンサルタント（アドバイザー）から指導を受けられたら良い。

下期は繁忙期でもあるため、開催時期は、5月～8月上旬にスケジュールすると良い。

参加対象者は、推進部門（主）とIT部門（従）がペアで参加する方が良い。

#### 4.2.6 全体を通じた所感

コンサルタントの適切なアドバイスや、モデル（テンプレート）、SSII-ITSSの活用により、未経験にもかかわらず短期間で作業を終えることができた。しかし、後半になるほど提供いただいたモデル（テンプレート）に準じるようになり、じっくり検討する時間がもてなかったことが残念だった。パイロットスキルレコーディングでは、若干のアンマッチはあったものの、現状のスキルレベルが明らかになったことは有意義であった。PDCAを継続することが、より自社にあったものになると感じた。素晴らしい機会に恵まれ貴重な経験をさせていただいたことに感謝している。

#### 4.2.7 今回のワークショップに対する経営者の評価

今回の参加目的としていたギャップの明確化、ITスキル標準指標値の共有化、目標管理の明確化、各種手法の習得等について、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ワークショップであった。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、ワークショップ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ていきたい。

### 4.3. (株)フジミック新潟

#### 4.3.1 会社概要

商号：株式会社フジミック新潟

本社：新潟県十日町市泉9番地

設立：昭和61年12月1日

資本金：2千万円

従業員数：88名

業務内容：システムの設計・開発・運用・保守、パッケージソリューション、IT関連機器・ソフトの販売等、無線ブロードバンド事業等

#### 4.3.2 ワークショップへの参加の動機

当社における人材育成は、役職や所属プロジェクトに応じて社外研修を受講したり、社外講師を招いて社内講座を実施、社内人材育成プロジェクト（全社・部門）の実施（OJT含む）などを実施しているが、現段階では明確な人材育成カリキュラムや人材モデルが存在しない。ITスキル標準は数年前よりセミナーなどを通じて概略イメージをもっていたが、体系的に理解するにはハードルが高く、魅力を感じつつも導入までは至らなかった。

現在、次期中長期経営計画の策定期期にきており、事業（ビジョン）の策定と人材の配置、育成など、検討テーマを整理する良い機会であるとともに、コンサルテーションを受けられる利点も踏まえ参加を決定した。

今回の参加目的は、以下の項目を整理する方法を修得することである。

経営指針の明確化（要求分析）

組織力強化

技術者のスキル分析と把握、育成方針の明確化（当社版スキル標準の策定）

#### 4.3.3 実施状況について

ワークショップ全体を通じて、以下に示す人材育成を推進していく上でITスキル標準が非常に有効な手段であることを認識でき、大きな収穫となった。

要求分析による事業方針の明確化

機能分析における機能整理（見える化）

人材モデルを整理しスキルとのクロスリファレンスによる業務分掌の明確な区分け

但し、6回というワークショップの中ではそれぞれの課題を十分に検討することは時間的にも難しく、パイロットレススキルコーディングによるスキル分析では、十分な検証ができなかった。

しかし、逆に考えれば検討すべき課題が浮き彫りになり、結果として十分な成果を見出すことができた。たとえば、機能と人材モデルの相関関係を明確にすることにより、当社の弱点や注力すべき分野を認識でき、今後の検討課題を明確にできたことは大きい。また、ワークショップのフェーズ毎にテンプレートが用意されていたことも理解の助けとなった。

## (1) 要求分析

現状の分析をおこない、分析結果を踏まえて経営指針を経営陣とともに検討した。検討のポイントは以下の通りである。

地方の I T 系企業であるため、その特色を活かす

地場産業との交流をもちながら、特化した業務スキルを身につける。

日本最大のマスコミグループ会社の一員であることの利点を最大限に活かす

当社は、フジサンケイグループというマスコミ系のグループに所属しているため、グループ内で従事してきた業務スキルをベースにした顧客開拓をおこなう。

スキルレベルの底上げを図る

受託開発のみならず、提案営業を積極的に実施できる人材の育成計画を立案し、推進する。

複数の拠点を活かし、ミッションを明確にした上で営業展開を図る

十日町本社：開発の拠点として、系列会社の技術のみならず、様々な技術の取得と当社の特化技術を強化するパッケージ企画・開発を積極的に進める。

新潟支社：新潟及び近隣のマスコミ系列会社のシステムを一括受託する。

県内のソフトベンダーの大半が集まっている新潟市で地方オフショア開発の拠点作りと県や市などの自治体とのパイプ作りをおこなう。

東京支社：マスコミ系列会社の開発業務・ノウハウ取り込み、自社パッケージの全国展開拠点作り、系列外の企業とのパイプ作りをおこなう。

中長期経営計画の策定と連動しつつ分析できれば、さらに踏み込んだ要求分析ができたと考える。現状を睨みつつ、今後の事業の指針を確認し、社員の思いも交えながら当社が未来に向けて進めていくビジョンをピックアップした。



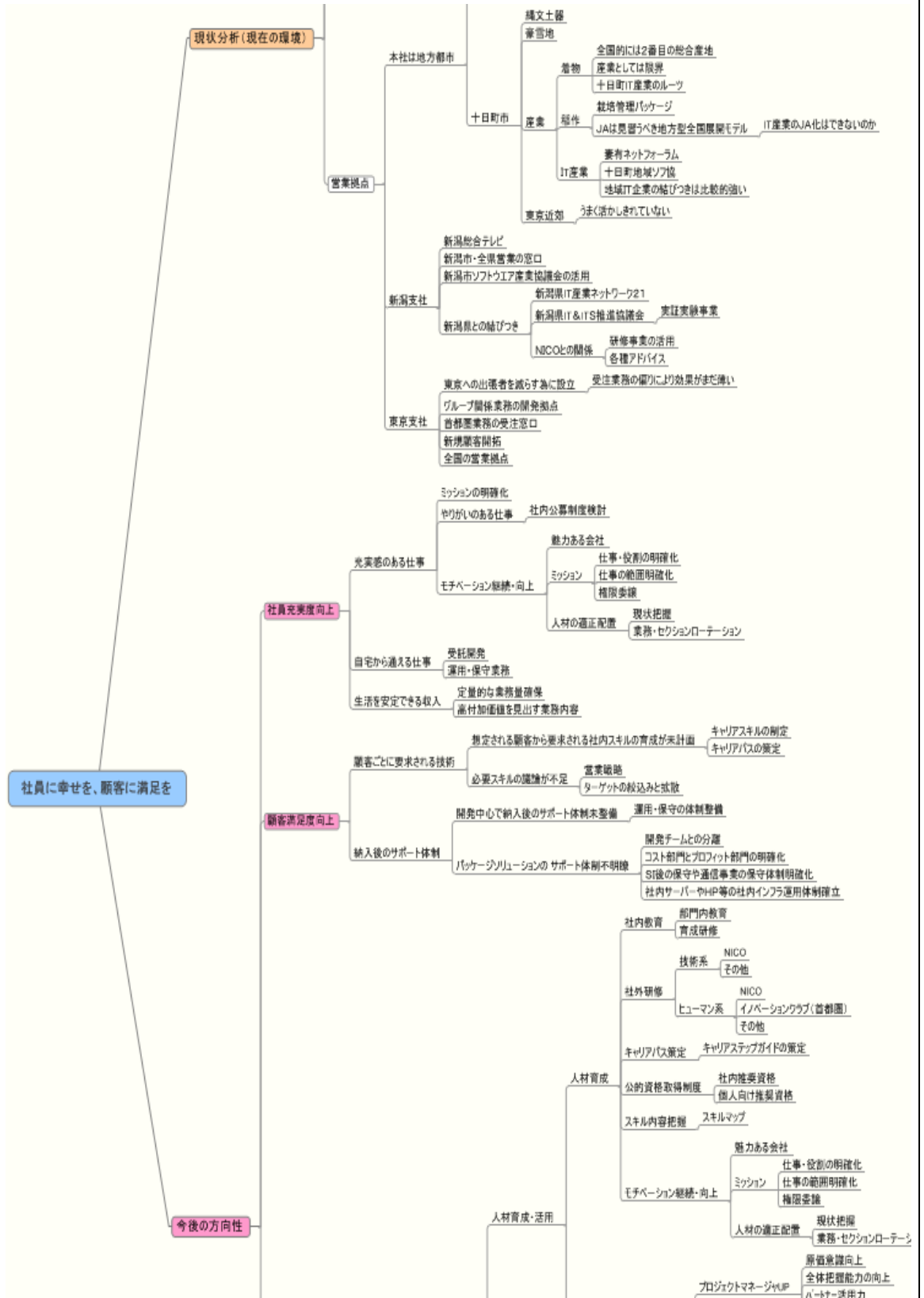


図4-5: 要求モデル (出典 / 株式会社フジミック新潟)

## (2) 機能分析

### 組織機能検証

テンプレートをベースに当社の機能（ファンクション）を検証し、組織における役割機能の分析をおこなった。機能の必要性和組織との関連について細かく分析し、各機能がどの組織でおこなわれているか、おこなうべきかを検証した。

この作業では、組織と業務機能の分担が機能レベルで明確になっていないことが認識できた。

### 現業組織の中で、重複している機能がある

機能の中には、一つの組織で実施したほうが混乱を防げるものもあり、整理しながら組織と機能を分析した。

### 機能の見直し

機能の分類の考え方を見直し、業務上で切り離さずにおこなっているアカウントマネジメントとプロジェクトマネジメントを分けずに、大項目レベルで一本化し、機能の分類を整理した。（しかし、後続のワークショップの中で再度見直し、大項目で再び分割した。）

表4-11: 組織機能検証（出典 / 株式会社フジミック新潟）

組織		各種委員会	総務管理センター	営業部	企画推進室	システム部	開発部	情報システム部	ソリューション第1部	ソリューション第2部
機能		現業								
No. 大項目	No. 中項目									
1 事業戦略策定	1-1 経営理念(方針)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 ソリューション提案					△	△	△	△	△
6 アカウントマネジメント ←削除 ⇒ 項番7.プロマネと大項目を合併	6-1 分析・評価					△	△	△	△	△
	6-2 改善案・再構築計画の起草					△	△	△	△	△
	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					△	△	△	△	△
8 システム分析	8-1 要求分析					△	△	△	△	△
	8-2 機能分析					△	△	△	△	△
	8-3 キャッチ分析					△	△	△	△	△
	8-4 データ分析					△	△	△	△	△
	8-5 環境分析					△	△	△	△	△
	8-6 運用設計					△	△	△	△	△
9 システム設計	9-1 実現方式の確認・調整					△	△	△	△	△
	9-2 インフラ設計					△	△	△	△	△
	9-3 DB設計					△	△	△	△	△
	9-4 ネットワーク設計					△	△	△	△	△
	9-5 セキュリティ設計					△	△	△	△	△
	9-6 アプリケーション設計					△	△	△	△	△
	9-7 運用設計					△	△	△	△	△
	9-8 システムテスト計画					△	△	△	△	△
	9-9 アプリケーション構築					△	△	△	△	△
10 システム構築	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					△	△	△	△	△
	11-1 システム運用指標評価					▲	▲	▲	▲	▲
	11-2 業務運用指標評価					▲	▲	▲	▲	▲
12 システム運用	12-1 システム管理計画					△	△	△	△	△
	12-2 システム管理					△	△	△	△	△
	12-3 資源管理					△	△	△	△	△
	12-4 障害管理					△	△	△	△	△
	12-5 セキュリティ管理					△	△	△	△	△
	12-6 性能管理					△	△	△	△	△
	12-7 システム保守					△	△	△	△	△
	12-8 システム移行					△	△	△	△	△
	12-9 運用に関するシステム評価					▲	▲	▲	▲	▲

To Be ファンクションモデル

テンプレートをベースに以下のポイントを中心に「To Be ファンクションモデル」の検証を実施した。ワークショップではあまり時間が取れず、満足な検証ができなかった。

<検証ポイント>

要求モデルを実現するためのファンクション作り

組織機能検証結果と併せ、業務の実態に合わせた形でファンクションを見直した。

当社になじまない言葉の見直し

- ・要求(構想)の確認      経営理念(方針)の確認
- ・Center Of Excellence      先端技術調査・研究      など

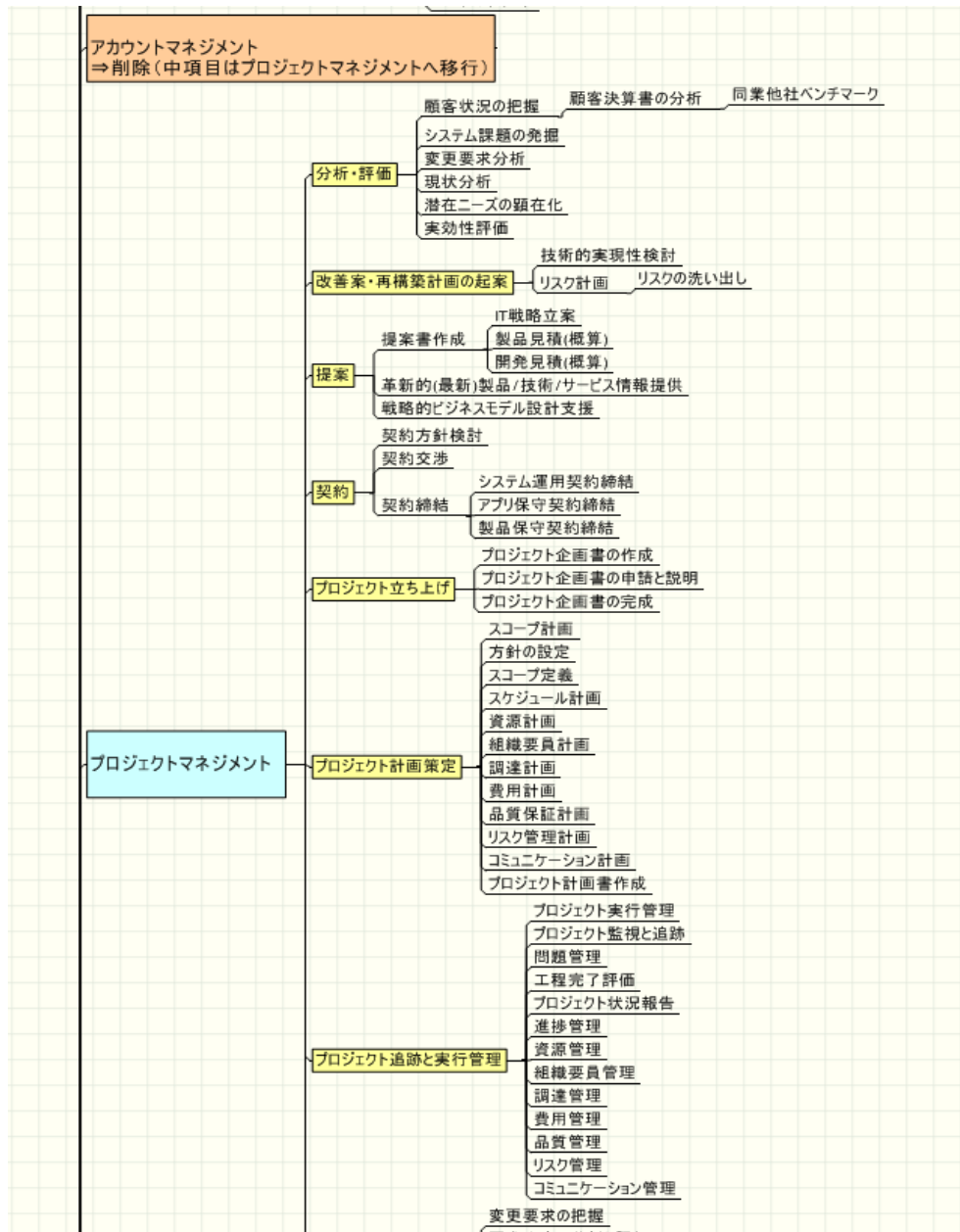


図4-6: To Be ファンクションモデル (出典 / 株式会社フジミック新潟)

### (3) 人材モデル定義

以下の通り人材モデルを定義した。

人材モデルを標準のテンプレート通り 9 種類とした

当社のファンクションモデルを鑑み、業務内容を踏まえたカスタマイズを実施した。

業務分掌の明確化

- ・管理 (マネージメントオフィサー)
- ・提案営業 (ソリューションセールス)
- ・コーディネート (ITコンサルタント、ITアーキテクト)
- ・運用保守 (ITサービスマネージャ)
- ・システム構築 (プロジェクトマネージャ、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)
- ・技術開発 (インフラストラクチャデザイナー)

スキルレベルを 8 段階とした

当社のスキルレベルを役職と関連づけて設定し、シニアレベルとエキスパートレベルを各々 2 つに分割し 8 段階とした。

スキルレベルの明確化

- ・管理 (プロフェッショナル)
- ・上級 (上級エキスパート、エキスパート)
- ・中級 (上級シニア、シニア、ミドル、アシスタント)
- ・初級 (エントリー)

人材モデルを 9 種類、スキルレベルを 8 段階にすることで、以下の点を考慮した。

技術者レベルを明確にし、技術者毎にキャリアパスを設定しやすくした。

スキルレベルを細分化することで、技術者がキャリアフレームワークからステップアップのイメージを描き易いようにした。

それぞれの技術者がステップアップをしていく上で、当社の目指す目標を達成できる人材モデルに夢をもち、追求することができ、実現可能と思えるスキルレベルを設定したかった。今後は、今回導入したしくみをさらに検証するとともに、運用を繰り返すことで、現実的なモデルとなるようにしたい。

表4-12: キャリアフレームワーク（出典／株式会社フジミック新潟）

		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	ITコンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャ	アプリケーションデザイナー	アプリケーションテヘロッパ	インフラストラクチャデザイナー	ITサービスマネージャ
		(MO)	(SS)	(ITC)	(ITA)	(PM)	(AD)	(ADV)	(ID)	(ISM)
プロフェッショナル	全社的な業務、関連部門が稼働に資する複雑な業務、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。役員を補佐し、全社的な視野で会社方針決定の補佐役となるレベル									
上級エキスパート	優れた見識と品質を持ち、経営管理や担当分野における高度な専門知識を有し、全社的な視野に立ち会社方針を企画立案し、担当分野の方針に責任を持つレベル。									
エキスパート	担当分野の高度な専門知識、技術・経営に関する一般的な知識を有し、関連する業界の動向に注視し、セクションの方針や課題を策定し、組織を動かす担当分野の複雑課題解決に責任を持つレベル。									
上級シニア	担当分野の専門知識、経営管理に関する一般的な知識を有し、業界の動向に対する会社の方針や実態を把握し、社内外との交渉・協議を行い、独力で業務上の課題を発見し、解決を促すレベル。また、下位者の育成とその責任を持つレベル。									
シニア	担当分野における高度、かつ詳細な業務知識、技術と関連セクションの一般的な知識を有し、組織の方針を把握し、担当職務の方針を樹立し業務の計画立案するレベル。下位者への育成ができるレベル。									
ミドル	担当分野における業務知識、技術と関連セクションの基礎的知識を有し、組織の方針把握と正確な判断のもと担当職務を強力に遂行するレベル。上位レベルの指導下で、下位者への指示・指導ができるレベル。									
アシスタント	担当職務における初歩的知識、及び基礎的知識を有し、定められた方針のもと、業務の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	担当職務における初歩的知識、及び基礎的知識を有し、上位レベル者のサポートを受けながらマニュアルなどを活用し、指定された役割を遂行するレベル。									

表4-13: 人材モデル概要（出典／株式会社フジミック新潟）

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、社内で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進すると共に、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、顧客要請者と強い信頼関係を築か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 ITコンサルタント (ITC)	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 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。
5 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、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。
6 アプリケーションデザイナー (AD)	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 アプリケーションテヘロッパ (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。
8 インフラストラクチャデザイナー (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 ITサービスマネージャ (ISM)	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4-14: 人材モデル（プロジェクトマネージャの例）（出典 / 株式会社フジミック新潟）

プロジェクトマネージャ	プロジェクトマネージャー関連技術を活用し、アプリケーション、IT業務に関わるITプロジェクトの企画、詳細計画、実行、監視コントロール、締結を實施し、計画された目標達成に責任を持つ。				
	責任人物イメージ	期待人材像	担任事業のスキル	対人面のスキル	育成上の課題
<b>VI</b> プロフェッショナル 社会的な業績、関連部門や他社に渡る複雑な業務、高い現実性を求められる業務を主眼として推進する。従事者育成し、社会的な視野で自社方針達成の推進者となる。					
<b>VII</b> 上級エキスパート 幅広い見識と価値を持ち、経営管理や経営方針における高度な専門知識を有し、全社的な視野に立ち自社方針を企画立案し、経営方針の達成に責任を持つ。	情報部 M	プロジェクトマネジメントを推進するだけでなく、プロジェクト活動を通してプロジェクトメンバーを育成することができる。プロジェクト全体のマネージメント能力を向上させることができる。組織とシステム全体の、経営活動や交渉、調整を行うことができる。	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う。プロジェクト全体の推進や組織的な調整の高度度の向上を促すことができる。それを推進するステップを整理して考えることができる。	常に高い目標とリスクを懸念し、うまくプロジェクトメンバーに誘導を促すことからプロジェクトを推進することができる。交渉やコミュニケーションに関して交渉の推進、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、目標が実現可能なメンバーやその向上を促す。調整し、結果を導き出すことができる。	
<b>VI</b> エキスパート 担当分野の高度な専門知識、技術・経営に関する一般的な知識を有し、業務に関する世界の動向に精通し、セッションの方向性を確保し、組織を動かす担当分野の経営戦略に責任を持つ。	情報部 T	プロジェクトマネジメントを推進するだけでなく、プロジェクトメンバーの能力や特性を理解し、リソース配分やその交渉、調整も、上司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、費用対効果を高く意識した調整を行う事ができる。	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。社内プロジェクトリーダーとして立ち回り、高い一人前になり、プロジェクト管理プロジェクト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、進捗を把握して課題とプロジェクトに関する協力的な交渉を推進することができる。プロジェクトメンバーのモチベーション向上に努め、互にやるべきことを明確に話し、必要なアクションを遂行することができる。	
<b>V</b> 上級ユーザ 担当分野の専門知識、経営管理に関する一般的な知識を有し、業務の動向に対する会社の方針や業務を把握し、社内内外の交渉・調整を行い、能力を向上させる。また、下位者の育成にその責任を持つ。	システム部 M、F プリント部、F システム部、M	プロジェクトマネジメントにおける管理スキルを把握し、推進調整を担う。プロジェクトメンバーの視点から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期待し、能力を向上させることができる。	中小規模、最大10名程度のプロジェクトのマネージャーとしてプロジェクトの推進、調整の役割を担うことができる。プロジェクトの推進、調整の役割を担うことができる。プロジェクトの推進、調整の役割を担うことができる。	担当分野に対して、期待される仕事を遂行することができる。一部、サポートを受けながら、システム開発に関するシステム業務を引き出す事ができる。自分のモチベーションを向上させ、プロジェクトマネジメントに必要なスキルを磨く。	専任の職種からのキャリアパスがある。それ以外のキャリアパスとして期待したスキルを身につけながらプロジェクトマネージャーとしての成長機会に努める必要がある。
<b>IV</b> ユーザ 担当分野における高度な専門知識、経営管理に関する一般的な知識を有し、業務の動向に対する会社の方針や業務を把握し、社内内外の交渉・調整を行い、能力を向上させる。また、下位者の育成にその責任を持つ。	システム部 M、F プリント部 T、F	プロジェクトマネジメントにおける管理スキルを把握し、推進調整を担う。プロジェクトメンバーの視点から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期待し、能力を向上させることができる。	中小規模、最大10名程度のプロジェクトのマネージャーとしてプロジェクトの推進、調整の役割を担うことができる。プロジェクトの推進、調整の役割を担うことができる。	上位者のサポートを受けながら担当分野に対して、期待される仕事を遂行することができる。一部、サポートを受けながら、システム開発に関するシステム業務を引き出す事ができる。また、自分のモチベーションを向上させ、プロジェクトマネジメントに必要なスキルを磨く。	
<b>III</b> 熟練 担当分野における高度な専門知識、経営管理に関する一般的な知識を有し、業務の動向に対する会社の方針や業務を把握し、社内内外の交渉・調整を行い、能力を向上させる。また、下位者の育成にその責任を持つ。					
<b>II</b> アドバンスト 担当分野における初歩的知識、及び基礎的知識を有し、定められた方針のもと、業務の一部を上司へのサポートを受けながら業務を進める。					
<b>I</b> エントリー 担当分野における初歩的知識、及び基礎的知識を有し、上司へのサポートを受けながらマニュアルなどを活用し、指定された業務を遂行する。					

(4) スキルセット構築

提供されたテンプレートを使用し、機能と人材モデルの相関性を検証しながら定義した。当社の業務分類が明確に区別できていないこともあり、定義するのに時間を要し、何度か変更をおこなった。検証を進めていくと、人材モデルの定義の難しさを考えさせられた。

構築のポイントは、以下の通りである。

機能について現行業務を見据えながら、担当領域とその主従関係を見極めた。

コアスキル（主たる担当領域）をできるだけ複数設定しないように定義し、業務の区分けを明確にした。

人材モデルと機能の関連性がクリアになった。

サブスキル（従たる担当領域）を最低必要な機能に限定し定義した。

当初は知識として「あったほうが良い」と考え、サブスキルを定義したが、一つの機能を複数の人材モデルで定義すると業務分類が難しくなり、キャリアパスを形成する上であいまいな部分を残すなどコンサルテーションを頂いた。そこで、サブスキルを大幅に見直し、最低必要と考えられるサブスキルのみで限定して再定義した結果、役割が明確になった。

要素技術のとりこみ

具体的なテクニカルスキルを表現でき、プロジェクト要員調達時の判断材料としても使用したいこと、また、今後技術者が習得すべき要素技術を具体的に示すことができることから、要素技術をスキルセットに追加することとした。

スキルセットの構築では、力を入れる部分（コアスキル）とそうでない部分（サブスキル）の区分けを明確にする必要があった。

マネージメントオフィサーは、担う機能が幅広いため、人材モデルをもう1種類定義すべきかどうかの検討が必要である。

I Tコンサルタント、アーキテクト、インフラストラクチャデザイナーについては、当社の考え方が反映できているかをさらに深く検証する必要がある。

当社の人材モデルと機能を定義していく中で、要求分析の結果が反映された形になったか、人材モデルがこの分類（9種類）で運用できるのか、機能に過不足はないかなど、今後運用していく中で現業の意見を聞きながら随時見直しをおこなうつもりである。

表4-15: 人材モデルとファンクション・スキルのクロスリファレンス（出典 / 株式会社フジミック新潟）

			1 マネージメント オフィサー	2 ソリューション コンサルタント	3 IT コンサルタント	4 IT アーキテクト	5 プロジェクト マネージャー	6 アプリケーション エンジニア	7 パブリケー ション デザイナー	8 インフラストラ クチャ デザイナー	9 IT インフラストラ クチャ エンジニア	
ファンクション		プロジェクト全体の進捗に大きな影響を与える遅延に対しては、スケジュール変更を計画し、その承認を受けて実施することができる						1		0		
		資源を計画通りに投入配属し、活用することができる						1		0		
		資源の過不足が識別された場合、対応策を講ずることができる							1		0	
		プロジェクトの全体の進捗に大きな影響を与える資源不足に対しては、資源変更を計画し、その承認を受けて実施することができる							1		0	
		委員/チームにおける物案性、負荷バランス、技術水準、協働体制、意思疎通、およびプロジェクト管理方式等に関する評価をすることができる							1		0	
		各チームの要員に過不足がないかを監視し、過不足が生じた場合は調達・配属転換等の適切な対応を立案することができる							1		0	
		委員/チームが原則として責任を果たし、積極的かつ遠慮感を持って業務を遂行するための施策を講ずることができる							1		0	
		外部関係先と密接に協働し、期待外効果発生を定することができる							1		0	
		契約交渉段階で、プロジェクト計画に適合する条件協議を行うことができる							1		0	
		計画未達の場合、受託企業からの解決案提案を実施することができる							1		0	
		契約スコープ(範囲)外の作業に関して、契約変更を計画し、その承認を受けて実施することができる							1		0	
		実収入をプロジェクト外全計画通り実施することができる							1		0	
		費用超過が識別された場合、対応策を講ずることができる							1		0	
		プロジェクト全体に大きな影響を与える費用超過に対しては、費用変更を計画し、承認を受けて実施することができる							1		0	
		定められた手順に沿って品質管理を実施することができる							1		0	
		品質未達が発見された場合、対応策を講ずることができる							1		0	
		プロジェクト全体の品質に大きな影響が予測される場合、品質保証計画を変更し、承認を受けて実施することができる							1		0	
		品質保証計画の変更に伴う改善状況を確認することができる							1		0	
		リスク管理対象のすべての要素に対して、監視および追跡を継続することができる							1		0	
		計画されているすべてのリスク予防策を実施し、その効果を確認することができる							1		0	
新たに識別したリスクへの予防策、発生時対応計画を作成し、実施することができる							1		0			
リスクの発生に伴い、不測事態対応計画を実施することができる							1		0			
不測事態対応の実施後、復旧状態を確認し、その適性を評価することができる							1		0			
リスク発生に伴うすべての事象を適切かつ効率的に発生に対応することができる							1		0			
プロジェクト情報の収集と報告をプロジェクト計画通りに実施させることができる							1		0			
会議体の設定をプロジェクト計画通りに実行させることができる							1		0			
コミュニケーションの過不足が識別された場合、対応策を講ずることができる							1		0			
プロジェクト全体に大きな影響を与えるコミュニケーション不足については、コミュニケーション計画を変更し、承認を受けて実施することができる							1		0			
<b>上記を講ずる、プロジェクト計画-実務系(プロジェクト管理)を適切に実施でき、説明、報告できる</b>							1		0			
7-4 プロジェクト変更管理	プロジェクトの変更要求に関連する付帯的情報を収集し、変更要求を把握することができる							1		0		
	プロジェクトの変更要求内容を分析し、影響範囲を評価することができる							1		0		
	プロジェクトの変更要求について関係者一層の承認を取得し、承認することができる							1		0		
	プロジェクトの変更要求と直接的な関係はあっても、その影響を受けるすべての関係者に適切に伝達することができる							1		0		
	<b>上記を講ずる、プロジェクト計画-実務系(プロジェクト管理)を適切に実施でき、説明、報告できる</b>							1		0		
7-5 プロジェクト終結	プロジェクト計画書に記載されたすべての成果物をあげ、プロジェクト終了状態を確認することができる							1		0		
	プロジェクト全体の実行契約、残項目を明確にし、プロジェクト完了報告書を作成することができる							1		0		
	成果物が認められたユーザーへ権利を渡す。すべての成果物を注目に引き渡すことができる							1		0		
	プロジェクトの完了状況を関係者に報告し、プロジェクトの終結をすべての関係者に対して通知することができる							1		0		
	<b>上記を講ずる、プロジェクト計画-実務系(プロジェクト管理)を適切に完了し、説明、報告できる</b>							1		0		
7-6 プロジェクト完了評価	プロジェクト完了後、プロジェクト計画、実行過程、管理方法、成果物/ノウハウ/知識/経験などを関係者に対して評価を行うことができる							1		0		
	プロジェクトの実績情報の収集、整理、分析を行う。情報共有化することができる							1		0		
8 システム分析	8-1 要求分析	実行業務を分析し、業務フローを作成することができる		1	0	0	0					
	要件性を考慮した業務フローを作成することができる			1	0	0	0					
	機能図のマップ/泳行業務フローと新業務フローの対比を行うことができる			1	0	0	0					
	データのマップ/泳行業務フローと新業務フローの対比を行うことができる			1	0	0	0					
	システム構築後の新業務プロセス案を作成し、必要な人員、体制などの要件をまとめることができる			1	0	0	0					
	要件分析の元となるニーズの収集をすることができる			1	0	0	0					



## (5) 現状把握

## 実施概要

## ■ 実施人数、人材モデル（職種）

ワークショップで実施したパイロットレスキルコーディング

営業	1名	
管理者	3名	
技術者	13名	計17名

ワークショップ後に実施したスキルレコーディング

営業	3名	
管理者	2名	
技術者	46名	計51名

合計68名

## ■ 実施において考慮した点

ワークショップで実施するにあたり、社員にできるだけワークショップの意義と、ITスキル導入の検証であることなどを説明し、取り組むメンバーの意識にばらつきがでないように考慮した。また、スキルの回答ランクを具体的に説明し、回答レベルの統一をはかった。しかし、初めての試みで説明しきれない部分もあり、浸透しきれなかったことは今後の課題である。

## 現状把握の結果分析

## ■ 結果の評価

社内技術者数名を対象としたパイロットスキルレコーディングでは、半数がレベル未判定という結果になった。但し、分布状況を見ると当社の業務状況を表しており、スキルセットの設定にブレはなかったと判断した。

ワークショップ後にフレームワークのチューニングを一部実施し、その後スキルレコーディングをおこなった社員の結果をあわせてみると、68人中50人（およそ75%程度）の社員が分布されたことから、大いに満足できた。

また、技術者が大量のスキル項目の入力を初めておこなうこともあり、非常に時間を要した。しかし、スキル項目を見直しても当社に不要と判断できるものはなく、それぞれの人材モデルにおいて、習得すべき知識の多さを再認識した。

## ■ 現状把握の妥当性

キャリアフレームワークにおける技術者の分布状況を見ると、業務が多く関わる人材モデルに、多くの技術者が反映された。当社は業務アプリケーションの受託開発が中心であるため、プロジェクトマネージャ、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に分布が集中した。また、提案営業活動や、パッケージソリューションなどの業務を推進している技術者が、ITコンサルタントやITサービスマネージャに分布されていた。これらの結果より、スキルレコーディング結果と現状認識との相関が追認できた。

## ■ 現状把握の結果より考えられること

社員が各々で漠然と思っているスキルを改めて客観的な基準を用いて確認することで、各々持っているスキル、不足しているスキルを明確にすることができた。また、社員自身が不足しているスキルを具体的に把握し、習得すべきスキルが何かを明確に示せたことは大きい。各々のキャリアマップを具体的に描けることのメリットは、社員のモチベーション向上に大きく貢献することができるかと認識できた。

一方、会社の人材育成計画を、より具体的に計画できることにもつながり、改めて当社におけるITスキル標準の必要性を強く感じた。

### 今後の人材育成のポイント

## ■ 優先して取り組むべき人材モデル(職種)及びスキルレベル

まず、今後の取り組みで優先すべき事項の方針を決定する前に、以下の観点で今回のワークショップで設定されたモデルをより当社にマッチしたものに改善する。

要求分析結果の精査

人材モデルの見直し

人材モデル毎のレベル設定見直し

しかし、大まかには優先して育成に取り組むべき人材モデル(職種)及びスキルレベルは、要求分析でもあげた「提案営業を積極的に実施できる人材育成」を実現するため、ソリューションセールス、ITコンサルタント、ITアーキテクトなどの育成が優先課題であると考えている。

## ■ 人材育成の方策

技術者のモチベーションを向上させ、各々が客観的に自身の現状を認識し、前向きな姿勢で取り組めるように、今回の成果を活用した以下のしくみを実践したい。

技術者はレコーディング結果をもとに部門長と面談し、キャリアパスを策定する。

部門長は技術者のキャリアパスに沿った社外研修計画を立て、効率的な育成をはかる。

### その他

## ■ 実施結果における社員の反響

今回のワークショップを通して、実施概要と趣旨については概ね社員に評価を得た。ITスキル標準を導入してほしいという意見が多くあったが、以下のような意見も上がった。

スキルの数が多すぎて、回答に時間がかかる

今後の活用法を事前に説明してほしい

キャリアパスが具体的にイメージできない

上記の意見は、今後導入していく上での課題と認識し、解決に向けた取り組みをおこなう。

## ■ 今回使用したツールについて

今回使用したツールを通じて、キャリアパスが目に見えて表現された時は感動した。具体的なものを目の当たりにし、当社のスキルマップが見える化されたことに対し、経営層・管理職も高く評価した。また、ツール自体も非常に利用しやすく、改めてワークショップに参加できたことを感謝する。

#### 4.3.4 今後の課題と活動予定

今回、I T 人材育成強化ワークショップを通して、I T スキル標準の理解と期間内にカスタマイズをおこなった結果を当社版 I T スキル標準として設定し、社員のスキルレコーディングを実施した。スキルレコーディング時に発生した諸問題や判定結果と期待値とのズレなど、まだまだ調整が必要なのことがわかった。しかし、今回のスキルレコーディングを通して、見えてきた種々の問題点を修正することにより、より当社に合った I T スキル標準を活用したしくみを作成できることを認識できたことは大きい。

今後の予定としては、来年度からの本格導入を目指して、今回レコーディングしたデータを元に調整作業を実施し、社内へ I T スキル標準の周知を徹底させる必要がある。また、来年度の研修計画策定時への活用、及び経営計画へ反映させていく予定である。

#### 4.3.5 今後の事業へ向けた提言

業務の合間にワークショップに参加し、I T スキル標準を理解し導入を検討できた。ワークショップの回数、期間、実施間隔など、若干の検討時間不足は感じたが、駆け足ながら全体を把握することができた。ワークショップを通して I T スキル標準が、人材育成に対して非常に有効的なツールであることを認識できた。是非、今後もこの事業を継続して実施して頂きたい。

#### 4.3.6 全体を通じた所感

当初漠然とイメージしていた I T スキル標準は、ワークショップを重ねるにつれ、その奥の深さや導入の大変さがわかってきた。しかし、I T 人材育成強化ワークショップを通して、I T スキル標準の理解だけでなく、今後策定予定の中長期経営計画を策定する際のまとめ方や、人事制度改定を検討する際の考え方などについて、いくつかのヒントを得ることができ、随分と参考になった。今後は、当社でプロジェクト要員調達時のスキル判定に、I T スキル標準を活用できるように、その可能性を検討する。

#### 4.3.7 今回のワークショップに対する経営層の評価

I T スキル標準の導入検討は、社内の企画部門からの導入提案による。社内での技術スキル管理・効率的な研修・プロジェクトでのスキルミスマッチによるトラブル回避など、現場部門の管理向上を主な目的とした提案であった。また、興味に感じてはいたものの漠然としていた I T スキル標準を、指導いただける場であることも今回のワークショップの参加を後押しした。I T スキル標準は、当初考えていた以上に複雑ではあるが、良く考えられたシステムであるとの印象を受けた。人材育成制度を検討する際に活用し、来年度より本格導入を策定していく。策定に当たり、当社により合った形にチューニングし、運用ルールや運用体制などを検討していきたい。

また、今後予定している新しい人事考課制度を検討していく上で良いヒントを頂いた。社内で I T スキル標準の運用を定着させた上で、応用していきたい。今後、県内の I T 企業各社が I T スキル標準の導入を検討され、より多くの I T 企業で導入が進む事により、スキルに対する共通理解が生まれることを期待する。

## 4.4. (株)ユニテック

### 4.4.1 会社概要

商号：株式会社ユニテック  
 本社：新潟県柏崎市駅前2-1-19  
 設立：昭和60年(1985年)7月1日  
 資本金：5千万円  
 従業員数：70名  
 業務内容：ソフトウェア開発、ハードウェア販売、パッケージ販売、  
 アウトソーシング運用サービス及び委託業務

### 4.4.2 ワークショップへの参加の動機

当社の中期経営計画に「人財を育成し躍動感のある会社に成長していく人事制度の構築」が掲げられており、平成21年11月からの制度開始を目指してキャリア形成支援評価の仕組みの構築・コンピテンシー(ヒューマンスキル)の定義・会社が期待する技能の定義に着手していた。

現在、当社の人材育成は、スキルアップ目標チャレンジ活動が主なものである。年度初めに上司とスキルアップ面談をおこない、職場構想に基づいたスキルアップ(業務遂行・技術・人間力)・資格取得・学習(1年～2年計画)の目標及び学習の方法を定める。その後、半期・期末に振り返りを行い改善示唆や期待を伝え、次へのチャレンジにつなげていく。また、スキルアップの手段として通信教育も利用し、資格取得支援や業務遂行能力支援をおこなっている。

しかし、会社が期待しているスキル水準を体系的に明確化できていない為、上司・部下共に会社が期待している人材モデル・スキル水準策定の必要性を感じていた。また、スキル水準の明確化作業が、容易でないことも認識していた。

その様な折、中小企業におけるITスキル標準を活用したIT人材育成強化ワークショップがあることを知り、ワークショップの中で得たノウハウをもとに当社が必要とする人材別ITスキル水準を策定し、是非とも平成21年11月からのキャリア形成支援評価制度に間に合わせたいと思い、今回の強化事業に決意を持って望んだ。また、協業している札幌のビジネスパートナーが昨年度のこの事業に参加されたことを知り、触発されたことも一因である。

### 4.4.3 実施状況について

ワークショップ実施にあたり、何も考えずITスキル標準をそのまま使っていくと、定義されている内容が汎用的過ぎて自社のビジネスに合わず失敗してしまうケースが多いため、まず自社の企業戦略を明確にして企業戦略に合った人材モデルや必要なスキルを定義していった。

- 中期経営計画をもとにした企業戦略目標の可視化(図4-7:要求モデル)
- 組織機能の検証(表4-16:組織機能検証)
- 実施すべき機能詳細の検証(図4-8:T o B eファンクションモデル)
- キャリアフレームワーク定義(表4-17:キャリアフレームワーク)

- 機能、人材モデルの役割責任明確化（表 4-18：人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス）
- 各人材モデルのスキルセット構築（表 4-19：人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス）

(1) 要求分析

中期経営計画をもとにし、キーワードを抽出しながら企業戦略目標の可視化を図った。ここでは企業戦略目標を達成するために必要な人材ニーズを念頭においてまとめた。

当社のビジネス特性は、以下の通りである。

当社の親会社はゼネコンの植木組であり、創業以来培った建設業アプリケーションノウハウで自社パッケージを開発・カスタマイズし全国販売展開している。ほとんどの顧客がカスタマイズを望むため、コンサルティング能力やギャップ分析能力・深い業務知識・ユーザーサポート能力が必要になる。

製造・流通物流業等のエンタープライズ系アプリケーションの開発や支援をおこなっている。大規模開発のケースが多く、ウォーターフォール型の開発プロセスが主流になっている。

携帯電話の組込みアプリケーション開発支援をおこなっている。短納期での開発プロセススキル、ハードウェアに関するスキルも要求される。

親会社のアウトソーシングをおこなっている。ハウジング及びヘルプデスクへの対応が主であるため、取り決めた I T 全般統制・S L A の準拠、クライアント環境への支援スキル・障害対応スキルが必要になる。

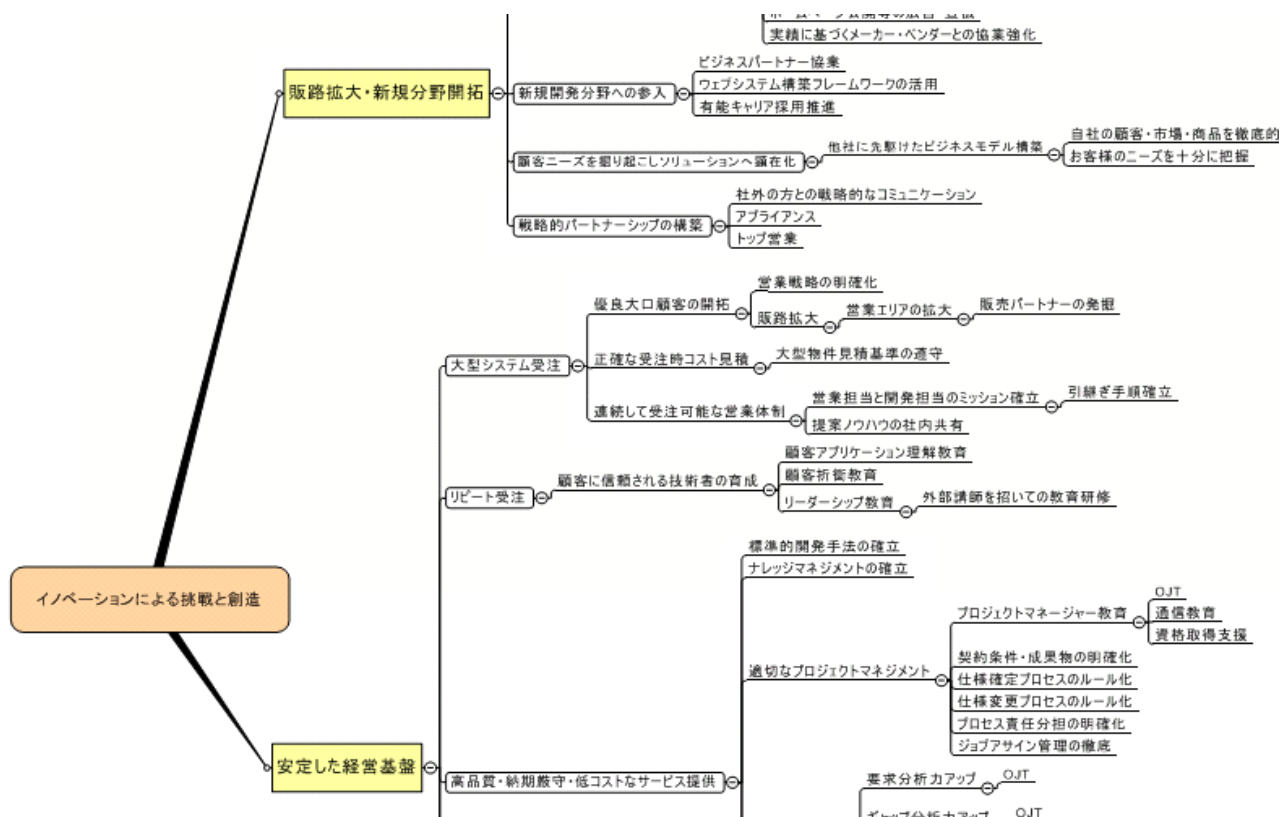


図4-7: 要求モデル（出典 / 株式会社ユニテック）

(2) 機能分析

組織機能検証

企業戦略目標の可視化を踏まえ、その達成に向け組織とファンクションテンプレート（機能が網羅的に定義された雛形）を比較・検証していった。当社にとって必要な機能が不要か、今必要か将来でよいか、コアの機能が非コアな機能が、機能表現は自社の表現になっているかの観点で分析した。

表4-16：組織機能検証（出典／株式会社ユニテック）

機能		組織	事業推進本部	第一事業部	第二事業部	第三事業部	企画業務部	情報セキュリティ委員会
: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 認 1-2 新ビジネスモデル の 言 1-3 事業戦略の実現シナリオ の 言						
2	部門戦略策定	2-1 対象領域ビジネスおよび 境分析 2-2 部門戦略の 定 2-3 全体計画の 定(トップダウンアプローチ) 2-4 全体計画の 定(ボトムアップアプローチ) 2-5 全体計画の 定(全体計画確定)						
3	標準の維持・管理	3-1 標準体系の 定 3-5 標準作成 3-6 品質統制( パナンス) 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 名称変更 部門戦略実行管理	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 ソリューション提案						
6	アカウントマネジメント 名称変更 顧客管理	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 名称変更 プロジェクト管理	7-1 プロジェクト立 上 7-2 プロジェクト 画策定 7-3 プロジェクト 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 結 7-6 プロジェクト 了評価						
8	システム分析	8-1 要求分析 8-2 機能分析 8-3 ギャップ分析 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 インフラ設計 9-3 DB設計 9-4 ネットワーク設計 9-5 セキュリティ設計 9-6 アプリケーション設計 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 システム運用指標評価 11-2 業務運用指標評価						
12	システム運用	12-1 システム管理計画 12-2 システム管理 12-3 資源管理 12-4 障害管理 12-5 セキュリティ管理 12-6 性能管理 12-7 システム 守 12-8 システム 行 12-9 運用に関するシステム 価 12-10 システム 用者対応						

T o B e ファンクションモデル

組織機能検証で必要と定義した機能（どこかの組織で印を付けた機能）から、実施すべき機能詳細（T o B e ファンクションモデル）を検証する。一から機能詳細を考えるのは非常に時間がかかる作業だと思うが、今回は網羅的に定義されたテンプレートを提供されたので、スムーズに作業できた。結果的には、ほぼテンプレートを活用できた。

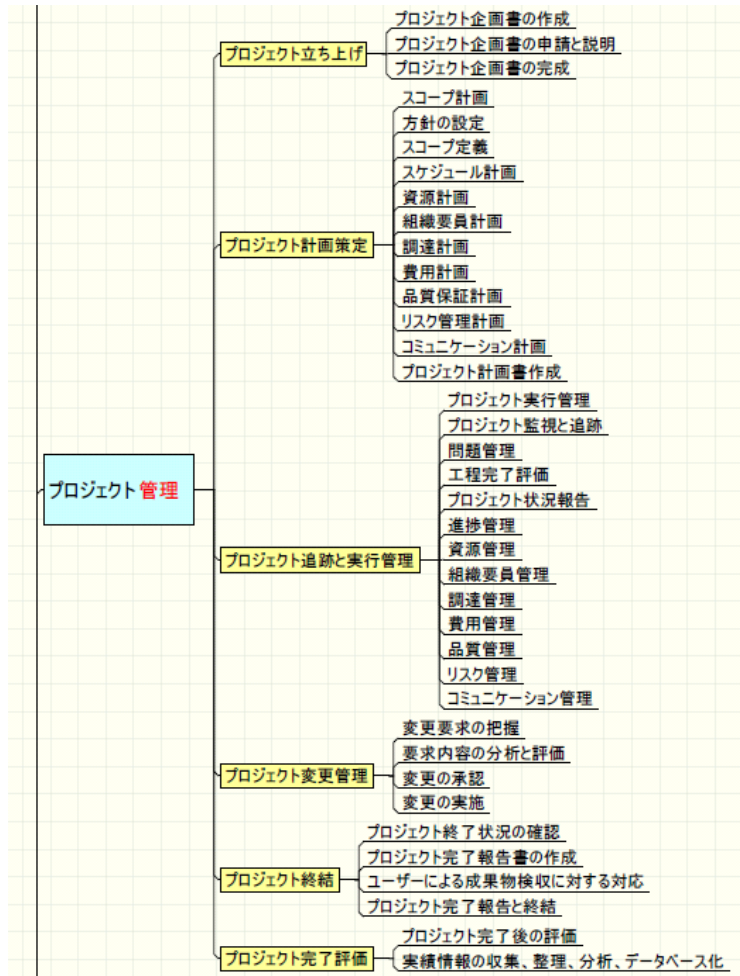


図4-8: T o B e ファンクションモデル（出典 / 株式会社ユニテック）

T o B e 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なスキルを構築した。このスキルモ-から定義するのは、作業量が膨大でかつ極めて難しい作業だと思いが、ノウハウに裏付けされたテンプレートが提供されたので、スムーズに作業できた。ワークショップ期間では十分に精査できる時間的余裕が無かったが、実際に運用するまでには、要不要スキルの精査や自社でわかり易い言葉に置き換えるつもりである。

また、当社は組込みアプリケーション開発もおこなっており、テンプレート（組込みスキル）を参考に「組込みスキル」も定義した。同様に、自社パッケージを開発・カスタマイズする技術者向けに「業務パッケージを活用した業務システム構築スキル」を定義した。

### (3) 人材モデル定義

機能詳細スキル構築により自社に必要なスキルを把握した。その必要なスキルを担当する人材モデルをキャリアフレームワークで定義する。

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、企業戦略目標を実現するために、自らのキャリアパスを選択していく際の枠組みとして、全員が納得でき将来の夢が描けることを念頭に社内での検討を重ね設定した。



人材モデルは当社のビジネス特性を勘案し、以下の通り定義

- ・ 建設業アプリケーション自社パッケージ向け  
    コンサルタント・プロジェクトマネジャー・ERPエンジニア・ERPプログラマー
- ・ エンタープライズ系アプリケーション向け  
    ソリューション営業・プロジェクトマネジャー・アプリケーションエンジニア・アプリケーションプログラマー
- ・ 組込み開発向け  
    エンベディットエンジニア・エンベディットプログラマー
- ・ アウトソーシング向け  
    カスタマーサービス

レベル設定の考え方

- ・ 新入社員、中堅、リーダークラス、会社トップクラス、そして当社は自社パッケージを中心に全国的にビジネス展開しているため全国トップクラスまでの6段階にレベル設定した。

キャリアパスの考え方、企業としての想い

- ・ 当社のキャリアパスは、プログラマー・カスタマーサービスよりスタートし、エンジニア・プロジェクトマネジャー・ソリューション営業・コンサルタントへのキャリアパスを選択できる。
- ・ 人材モデルに対する本人の希望や適性・個性を考慮・尊重し、それぞれ選択したキャリアパスで将来の夢が描ける様に、エンジニア・プロジェクトマネジャー・ソリューション営業・コンサルタントは全国トップクラスに至るキャリアパスを描いた。

表4-17: キャリアフレームワーク(出典/株式会社ユニテック)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ソリューション営業	コンサルタント	プロジェクトマネージャ	ERPエンジニア	アプリケーションエンジニア	エンベディットエンジニア	ERPプログラマー	アプリケーションプログラマー	エンベディットプログラマー	カスタマーサービス
	(SS)	(CONS)	(PM)	(ERSE)	(APSE)	(EBSE)	(ERPG)	(APPG)	(EBPG)	(CS)
<b>プロフェッショナル(全国トップクラス)</b> トータルな業務、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。										
<b>エキスパート(会社トップクラス)</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。										
<b>シニア(リーダークラス)</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実行するレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。										
<b>ミドル(4等級・3等級クラス)</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(3等級・2等級クラス)</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(1等級・2等級クラス)</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。										

(4) スキルセット構築

次にキャリアフレームワークで定義した人材モデルと機能の紐付けをおこなう。人材モデルが担当する機能の範囲を、主たる担当領域と従たる担当領域に分けて明確にする。役割分担の切り分けで考慮した点は、中小企業では小規模開発が多く一人で全工程を作業する事が少なくないが、人を見ず作業を見て論理的な考え方で人材モデルと機能の紐付けをおこなった。

表4-18: 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス(出典/株式会社ユニテック)

大項目	中項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		ソリューション営業	コンサルタント	プロジェクトマネージャ	ERPエンジニア	アプリケーションエンジニア	エンベディットエンジニア	ERPプログラマー	アプリケーションプログラマー	エンベディットプログラマー	カスタマーサポート
プロジェクトマネジメント 名称変更→プロジェクト管理	7-1 プロジェクト立ち上げ	0	1								
	7-2 プロジェクト計画策定	0	1								
	7-3 プロジェクト通達と実行管理	0	1								
	7-4 プロジェクト変更管理	0	1								
	7-5 プロジェクト終結	0	1								
	7-6 プロジェクト完了評価	0	1								
システム分析	8-1 要求分析	1	0	0	0	0	0				
	8-2 機能分析	1	0	0	0	0	0				
	8-3 キャップ分析	1	0	0	0	0	0				
	8-4 テータ分析	1	0	0	0	0	0				
	8-5 環境分析	1	0	0	0	0	0				
システム設計	9-1 実現方式の確認・調整	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
	9-2 インフラ設計	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
	9-3 DB設計	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
	9-4 ネットワーク設計	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
	9-5 セキュリティ設計	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
	9-6 アプリケーション設計	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
	9-7 運用設計	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
	9-8 システムテスト計画	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
システム構築	10-1 アプリケーション構築	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
	10-2 インフラ構築	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0

表4-18のクロスリファレンスにより、人材モデルが担当する機能に紐付くスキルセットが自動的に求められる。これにより人材モデルスキルセットが完成した。

表4-19：人材モデル・ファンクション・スキルのクロスリファレンス（出典 / 株式会社ユニテック）

ファンクション	スキル	担当領域									
		1 ソリューション営業	2 コンサルティング	3 プロジェクトマネージャ	4 ERPエンジニア	5 アプリケーションエンジニア	6 インベディットエンジニア	7 ERPプログラマー	8 アプリケーションプログラマー	9 インベディットプログラマー	10 カスタマーサポート
プロジェクト管理	プロジェクト立ち上げ	0	0	1							
	プロジェクト閉鎖	0	0	1							
プロジェクト企画	プロジェクトの目的、目標、成果物、費用対効果などを明確にすることができる	0	0	1							
	プロジェクトの進捗状況とマイルストーンを明確にすることができる	0	0	1							
	プロジェクトの体制と関係者の役割、必要な資源を明確にすることができる	0	0	1							
	プロジェクトの課題とリスクを明確にすることができる	0	0	1							
プロジェクト実施	重要担当者、決裁者が明示しやすいように企画の要領を明確に記述することができる	0	0	1							
	プロジェクト企画書を標準形式に準じて作成することができる	0	0	1							
プロジェクト調整	プロジェクト企画書を必要関係者に配布し、承認を得る手続を完了することができる	0	0	1							
	プロジェクトの成果を企業目標に貢献するものとして明確にすることができる	0	0	1							
プロジェクト閉鎖	ユーザーの満足度基準としての満足度基準を明確にすることができる	0	0	1							
	プロジェクト推進の前提条件および制約事項を明確にすることができる	0	0	1							
	プロジェクト閉鎖および実行時に発生すべき課題を明確にすることができる	0	0	1							
プロジェクト評価	スコープ計画に関する仮定条件を示すことができる	0	0	1							
	スコープ管理方針を示すことができる	0	0	1							
	方針の記述	システムの特性に適合したライフサイクルモデルを選定することができる	0	0	1						
	システムの特性に適合したシステム開発技法、システム開発環境を選定することができる	0	0	1							
プロジェクト報告	方針の仮定条件を示すことができる	0	0	1							
	スコープ定義	プロジェクトの目的・目標を明確にし、説明することができる	0	0	1						
プロジェクト評価	プロジェクトの前提条件、制約条件を明確にし、説明することができる	0	0	1							
	プロジェクト全体の作業を概要レベルタスクに分解し、WBSを作成することができる	0	0	1							
	概要レベルタスクの優先順位を明確にし、その基準を説明することができる	0	0	1							
プロジェクト報告	各タスクの成果物を明確に定義することができる	0	0	1							
	スケジュールの管理が容易で適切な規模の詳細レベルタスクを定義することができる	0	0	1							
プロジェクト閉鎖	主要成果物の完了時期や経費変動の時期等を含むマイルストーンを定義	0	0	1							

(5) 現状把握

実施概要

■ 実施人数、人材モデル

一連の手順により机上で仮説構築したスキルセットを検証するため、自己診断テストを実施する。自己診断テストをおこなう者は、人材モデル毎にスキルレベルが偏らないように考慮し10人材モデル17名を選んだ。

■ 実施において考慮した点

- 今後の推進活動を考慮しトップ層・上位管理者を含め自己診断テストの参加協力を得た。
- 全社展開を図るため、新潟本店だけでなく東京本社の人員にも参加協力を得た。
- 効率的な作業（1時間～2時間）を勘案し、人材モデルに必要とされるスキルのみを選択して自己診断テストを実施した。

## 現状把握の結果

### ■ 結果の評価と現状把握の妥当性

企業戦略に基づく自社に適合する下記のチューニングをおこない、9人材モデル延べ18名がキャリアフレームワークに反映され、実施前の想定と近い結果となった。やはり、企業戦略に基づく自社に適合する人材モデル定義とスキルセットが重要だと思った。

#### チューニング内容

- インフラ構築に関わる人材モデルを別枠とし対象外にした（当社のビジネスプロセスでは、既に構築されたネットワークやハードウェア環境に、アプリケーションシステムを構築する役割が大部分である為＜今後必要に応じ見直していく＞）
- 組込み系人材モデルの要件定義ファンクションを対象外にした（現ビジネスプロセスでは、基本設計～結合テストを実施している為＜今後必要に応じ見直していく＞）
- 事業推進全般の情報蓄積・情報発信スキルを対象外にした（ナレッジマネジメント・BI環境未整備のため）

### ■ 現状把握の結果より考えられること

今回策定した人材モデルのスキル定義が、必ずしも当社のビジネススタイルに適合していない部分もあるため、可能な範囲でスキルの定義を精査し適合化を検討する必要がある。

## 今後の人材育成のポイント

### ■ 優先して取り組む事項

社内にIT人材育成の仕組みを導入していく際のポイントは、次の通りと考えている。

- IT人材育成への全社的意識啓発
- 会社の期待水準が判りやすく伝わる仕組み作り（スキル表現や数）
- モチベーションアップをトリガーにした仕組み作り

### ■ 人材育成の方策

冒頭に記載したスキルアップ目標チャレンジ活動に繋がりたいと考えている。定期的にスキル習熟度・達成度・貢献度の自己評価・他者評価を実施し、未達成部分を年度目標に掲げ継続的なスキルアップに結びつけていきたい。

## その他

### ■ 実施結果における社員の反響等

- パイロットスキルレコーディングに要した時間は、人材モデルを選択して自己診断テストを実施したため、それほど時間を要さなかった
- スキルの粒度は、「ちょうどよい」と答えている人が大半であった
- 分からない専門用語が思いのほか多かったため、重要となる専門用語は定義を明確にし、分かりやすく補足説明をつけるなどの検討が必要である

#### 4.4.4 今後の課題と活動予定

今回、ITスキル標準導入プロセスをワークショップで学んだわけだが、PDCAサイクルに基づいて継続的に運用していく事が最も重要と考えている。

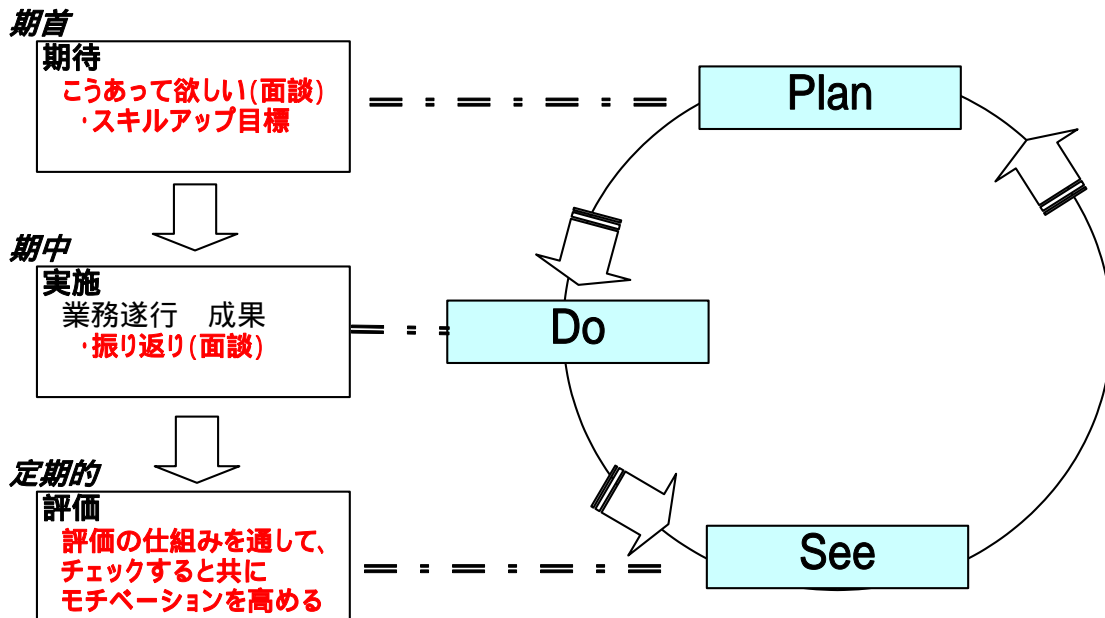


図4-9: 継続的運用のサイクル(出典/株式会社ユニテック)

#### 今後の活動予定

- 会社のビジネス目標に沿った人材育成の仕組みについて、全社理解促進をはかる
- 会社の期待水準を判りやすく取りまとめる
- 既存のスキルアップ目標チャレンジ活動に連動させる
- スキル表現は、社内で流通している言葉で判りやすい内容に見直す
- 個人のモチベーションアップの為に、定期的にスキル習熟度・達成度・貢献度の自己評価・他者評価を実施し、チェックのうえ是正・改善につなげていく

#### 4.4.5 今後の事業へ向けた提言

人材育成は短期間ですぐに成果がでるものではないため、長く続く仕組みを作ることが大切である。また、中小企業は大企業と違って、企業戦略に沿った人材モデルとスキルが限られるので、自社に合った人材モデルやスキルのみ使えば良い。これらを踏まえ、今回のワークショップではITスキル標準の導入プロセスを習得したが、今後は運用プロセス・レビュープロセス・維持改善プロセスなどもワークショップで習得できれば良いと考えている。

#### 4.4.6 全体を通じた所感

今回のワークショップは、大変有益なものであり、体系立った考え方を教えて頂き、かつ可視化された成果物を作成することができた。ワークショップ(全6回)の期間(一カ月半)や間隔(週一回)もちょうど良く、各回の進め方や宿題なども適度で学習内容が身についた。また、会場の設営なども申し分なかった。これからは、今回学んだ手法をいかに自社で継続的に展開し、自社のビジネス目標に沿った I T 人材を育成していくかがカギであり、これからは本番だと気を引き締めて取り組んでいく所存である。

#### 4.4.7 今回のワークショップに対する経営者の評価

今回の I T 人材育成強化ワークショップは、中期経営計画に掲げた「人財を育成し躍動感のある会社に成長していく人事制度の構築」に向け、確実な第一歩となった。ただし、一カ月半という短期間で取りまとめた成果物を再度精査し、当社型の人材育成制度に繋げていく必要がある。

管理者側の視点だけでなく、社員の視点に立った分かり易くシンプルな仕組み、負荷がかかり過ぎず長く続く仕組み、スキルアップ支援していく仕組みが求められる。

今回のワークショップで学んだ経験を生かし、形だけでなく実のある運用・レビュー・維持改善プロセスを構築していかなければならない。

## 第5章 フォロー活動

全6回のワークショップ（講義・演習）終了後、事業の品質を確保するため、各社を2回訪問し現状把握作業ならびに実施報告書（事例集）作成の進捗状況と問題点・課題等についてのヒアリングおよびアドバイスをこなした。なお、参加企業からは、事前に「現況報告シート」で現状把握と実施報告書作成に関する進捗状況や作業を実施する上での問題点・課題等について報告していただき、これをベースにフォロー活動をおこなった。

### 5.1 第1回目現況調査（現状把握作業に入ってから20日後）

現状把握の進捗状況は、各社ともにワークショップでのパイロットスキルコーディングの結果をもとにフレームワークのチューニングを実施しており、再度、対象人員を広げてスキル入力をおこなう準備が完了した段階であった。また、フレームワークのチューニングは、結果を見ながら複数回の試行を繰り返し、最適解を見つけることを今後の課題としていた。なお、実施報告書（事例集）の作成は、現状把握の結果を見てからとりかかるスケジュールとなっており、各社ともに未着手の状況であった。

今後の取り組みについては、各社の特性や考え方に相違はあるが、ワークショップの成果を継続的にブラッシュアップし、各社独自のフレームワークを確立することで来年度以降の本格導入に向けた前向きな取り組み姿勢が伺えた。なお、具体的なフォローとして回答ランクの捉え方やレベル判定条件、スキル設定等のチューニングの留意点についてのアドバイスをおこなった。

### 5.2 第2回目現況調査（現状把握作業に入ってから40日後）

各社とも現状把握を終了し、その結果についての評価段階であった。また、評価については各個人の結果に対し、上司から見た評価や面談によるすり合わせをおこなうことで、判定されたスキルレベルの妥当性についての検証を予定していた。また、導入後の運用に向けた体制の整備、人材育成に対する社内の仕組みづくりを課題にした取り組みを予定していた。

実施報告書（事例集）の作成については、各企業の特性や考え方等についてのアピールが不足した内容となっており、これに対する肉付けを依頼した。なお、具体的なフォローとして上司との定期的な面談による評価や目標管理制度等の導入時の仕組みづくりや体制についてのアドバイスをおこなった。

## 第6章 ワークショップの評価

今回のワークショップでは、各社がゴールとしてあげた I T スキル標準の全体像と導入プロセスを理解することで I T スキル標準の導入基盤を確立することができた。また、ワークショップでの講義や成果物作成時の試行錯誤を通して、各社の現状（A s I s）から将来のあるべき姿（T o B e）に向けた貴重な「気づき」があったことが伺えた。特に、今回のワークショップにおいて、キャリアパス、スキルの「見える化」ができたことは、今後各社が人材育成を進める上で、次のような効果が期待できる。

- 経営戦略に沿った人材育成が可能であり、教育投資が無駄なく、効率よくおこなえる。
- 社員の目標とするキャリアパスが明確となり、社員のスキルアップに対する意欲が高まる。
- スキルにおける現状（A s I s）とあるべき姿（T o B e）のギャップが定量的に把握でき、具体的な人材育成の指標を事業計画に反映できる。

なお、今回のワークショップを通して、各社の特性や考え方に相違はあるが、ワークショップの成果を継続的にブラッシュアップし、各社独自のフレームワークを確立することで本格導入に向けて前向きに取り組む姿勢が伺えた。また、各社ともに経営サイドの人材育成に対する意識の高さが印象的であり、将来の人事制度などとの連携も見据えながら、人材育成における全社的な仕組み作りを「これを機会にやりたい！」という強い意欲を感じた。これは、県内企業への I T スキル標準の導入促進を加速させる上でも大きな成果であったといえる。

以下に、ワークショップ後のアンケート調査やフォロー活動の中でお聞きした参加企業の主な意見を参考にワークショップの内容や運営に対する評価を記述する。

### 6.1 ワークショップの総合評価

ワークショップを通して、I T スキル標準の理解を深め、その有効性を高く評価した。

- （財）にいがた産業創造機構、（株）スキルスタンダード研究所、I P A のしっかりとした推進体制のもと、I T スキル標準のフレームワークを大変良く理解することができ、社内への説明や導入作業を非常にスムーズにおこなうことができた。4社での共同ワークショップという形式も、他社のケースが非常に参考になり、当社の導入に刺激となった。今回の事業に参加していなかったら、当社独自では I T スキル標準を導入することが難しかったかもしれない。
- 非常に完成度の高いワークショップであると感じた。未経験者であっても、既に導入済み企業であっても適切なタイミングでテンプレートが提供され、課題と発表の繰り返しで緊張感を継続しながらワークショップを終えることができた。コンサルタントによる指導は素晴らしかった。ワークショップ終了後に課題を出すところも、導入推進への強い意志を感じた。



- 今まで人材育成の考え方など、全社的な共通展開ではなく、各部門主導型であったために、バラツキやカリキュラムの格差があった。I Tスキル標準を導入することで全社展開がしやすくなるだけでなく、社員のモチベーションを高め、さらには企業としての付加価値も高まるという、当社にとって必要不可欠なしくみであることを認識できた。
- 今回のワークショップでは、体系立った考え方を教えていただき、かつ可視化された成果物を作成することができた。これからは、今回学んだ手法をいかに自社で継続的に展開し、自社のビジネス目標に沿ったI T人材を育成していくかがカギであり、当社にとってはこれからの本番だと気を引き締めて取り組んでいきたい。

## 6.2 ワークショップの個別評価

個別評価としては、「パイロットスキルレコーディングにより組織の課題が明確になったこと」、「企業戦略の重要性について気づきがあったこと」、「成果物の作成においてテンプレートが有効であり、これを通してI Tスキル標準の各プロセスについて理解を深めたこと」などがあげられる。また、スキルセットの文言、粒度や回答ランクの捉え方については、各社が導入時に十分検討するとともに、社員への説明が必要となる。

### 6.2.1 パイロットスキルレコーディングにより期待する水準まで現状把握ができたか

- 期間が短く期待値までは達成できていないが、今後の課題が明確になった。
- 自社のビジネスに見合ったチューニングをおこない、満足のいく結果となった。

### 6.2.2 パイロットスキルレコーディングによって組織の課題が把握できたか

- 各部門の要求スキルの違いが見えてきた。人材モデルを分けたり、スキルや判定条件を工夫する方向で検討したいと考えている。
- 今までもやもやしていた課題がクリアになった。
- インフラ、特にネットワークに関するスキルの不足が明確になり、プロジェクト管理では自社のビジネススタイルに合わせたスキル項目を検討する必要があることがわかった。

### 6.2.3 I Tスキル標準は貴社にとって有益な手法であったか

- 明確な社内スキル基準が無かったので共通指標として有益である。
- 今回のワークショップでは、体系だった考え方を理解し、かつ可視化された成果物を作成することができ、大変有益な手法を身につけることができた。

#### 6.2.4 ワークショップを実施しての気づきについて、実施前と変わったこと

- 個々の社員のスキルレベルが把握でき、改めてレベルの低さを実感した。
- 提供されているスキルやキャリアを自社なりにカスタマイズし導入可能ということがわかった。
- 経営者との話し合いを通して戦略の重要性を実感しただけでなく、経営者との会話の機会が増えた。人材育成の大切さを会社全体で改めて認識できた。
- 机上で構築したスキルセット（仮説）をパイロットスキルレコーディングの結果で分析したところ、各人材モデルのスキルセットで必要以上のスキルを要求していることがわかった。

#### 6.2.5 使用テンプレートのスキルセットの文言、粒度について

- 2割強の社員が分かりづらいと回答しているが、業界キーワードに対する認識不足であり、本来知っていて欲しい単語を知らないと評価している。
- 同じような文言が多く粒度が細かいが、工程の連続性を考えると納得できるものであった。繰り返しおこなっていくことにより適切であると認知されると考えている。
- 社内の意見は多様であったが、文章表現や粒度は適切である。但し、やはり数が多いように感じられた。IT業界の中でも業態ごとに選別するののも一つの考え方である。
- 当社のビジネスプロセスに当てはまらないスキル、あるいは未経験のスキルに関しては細かい印象を持つが、対象となるスキルに関してはちょうど良い文言・粒度である。

#### 6.2.6 使用テンプレートのスキルレコーディングの回答ランクについて

- 1割強の社員が回答しづらいと感じている。特に、R1「知識として知っている」のランクに戸惑い、R0と回答した社員が多いようだ。
- ある程度は仕方ないが、R0～R2、R3～R4で回答者によりバラツキが出た。多義にわたるスキル文言に情性で回答する様子も見受けられたが、回答はしやすかった。
- 回答しやすい。但し、今後自社で運用していく場合、「経験がある」という表現でなく「できる」に変更したいと考えている。

#### 6.2.7 スキル管理ツール(SS I - I T S S)について

- 今回のフレームワークに沿った設定になっているので考え方は理解しやすい。未入力項目の存在を分かりやすくできると良い。
- 使用しやすいツールであった。使いこなす時間が短かったため、使用例があると良い。
- チューニングの際、ツールの仕組みが理解しきれず、多少とまどった。

## 6.3 ワークショップの運営上の評価

ワークショップの運営は、全体として概ね良好であった。また、特に、効果的であったと思われる点は、現状把握の段階で各社を2回訪問し、進捗状況や問題点をヒアリングしたことである。これにより、緊張感を持続させ、全6回のワークショップ(講義と演習)の内容を踏まえ、自社の現状把握作業を各社が最後までやり遂げることに繋がった。

### 6.3.1 全体の期間と間隔について

- 実施回数は妥当である。1週間間隔なので作成資料に経営の意思決定を反映するには短いと感じたが、中小規模の会社がITスキル標準を早期導入することを第一優先とするのであれば丁度良い。ブラッシュアップは追々おこなえばよい。
- 準備(勉強)不足のため、課題を検討する時間が足りなかった。しかし、短期間で集中することは重要であり、ワークショップのスケジュール配分は良かった。
- 全6回で1回当たり3時間は少なく感じた。1週間の間隔は適当である。

### 6.3.2 各回の進め方や課題などについて

- 参加企業数もちょうど良く、各社のケースも参考になった。
- ワークショップの進行は良かったし、課題と発表の繰り返しで緊張感を維持することができた。また、1回当たり3時間は適当である。
- 各回の進行や時間、課題も適度であり、学習内容が身についた。

### 6.3.3 会場の設営について

参加企業からは、「十分な広さで環境も申し分なかった」という評価をいただいた。

## 第7章 今後の取り組み

人材育成において最も重要な要件は、経営目標を明確にし、会社の進むべき方向性を社員全員へメッセージとして明示することである。I Tスキル標準の導入プロセスでも、「要求分析」において要求モデルを明確化することがスタートであり、ファンクションモデル、人材モデルへとT o B e（あるべき姿）を具現化していく。経営戦略を起点とするT o B e（あるべき姿）とA s I s（現状）とのギャップを把握することで、人材の育成計画を策定し、実施、評価につなげるP D C Aサイクルを回す仕組みが必要となる。

### 7.1 参加企業の取り組み

各社においては、ワークショップの最終成果物であるパイロットスキルレコーディングの結果をもとに、フレームワークのチューニングをおこない、各社の現状を把握し、T o B e（あるべき姿）とのギャップを確認した。この結果では、各社ともに組織の課題が明確になり、今後の本格的な導入に向けての基盤が確立できたことを各社事例（第4章）の中で報告している。

各社がこれをもとに次のステップに進むためには、以下の事項が重要である。

#### 7.1.1 導入に向けた推進体制の構築

I Tスキル標準を導入し、継続的にブラッシュアップするためには、社内においてこれを支援し、推進する体制を構築する必要がある。まず導入において考えられる体制としては、経営戦略を理解し、そのメッセージを的確に伝えられる人材をリーダーとした、プロジェクトチームを組織することがベストと考える。プロジェクトチームは、I Tスキル標準におけるフレームワークを導入手順に従い、各社の戦略に合わせてカスタマイズし、スキルレコーディングの実施やチューニングをおこなうことで最適化する。また、各社の実情に合わせて最適化されたフレームワークを社内に導入し、人材育成の基盤を構築するには、次に述べる「社内コンセンサスの確立」がポイントとなる。

なお、導入後の体制については、定期的に現状把握を行い、T o B e（あるべき姿）とA s I s（現状）のギャップを把握し、P D C Aサイクルを的確に回す仕組みと、これを継続する体制が新たに必要となる。

#### 7.1.2 社内コンセンサスの確立

I Tスキル標準の導入においては、経営戦略から導かれた人材モデル、キャリアフレームワークとスキル要件を全社員に説明し、コンセンサスを得ることが重要である。各社員はこれにもとづき積極的に自己のキャリアデザインを構築し、これに沿ったスキルアップをはかることが可能となり、その結果、経営目標の達成へとつながる。また、部門管理者においてもこれを理解することで、積極的に社員のスキルアップを支援する体制が確立できる。

## 7.2 地域拠点としての取り組み

本事業で事務局としてご協力をいただいた（財）にいがた産業創造機構は、IPAとは連携協定締結団体となっており、県と一体となって県内 I T 産業の振興に向けた事業を推進している。具体的には、人材の育成・確保や技術力の強化など競争力強化のための基盤づくり支援事業と他産業との融合を図り、付加価値の高い産業群を創出する戦略的事業として「システム開発産業群創出プロジェクト」を展開している。

### 【システム開発産業群創出プロジェクト(2008～2010年度)】

システム開発産業群とは、県内の I T 関連産業と県内外の製造業、流通業、サービス業など他産業とが融合し、付加価値の高い新たな技術やノウハウ、サービスを競争力の源泉とする産業群である。

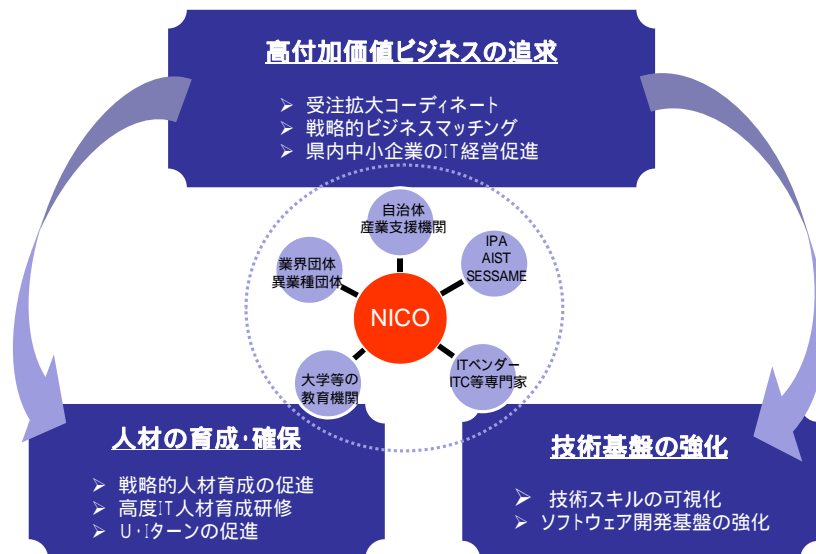


図7-1: 「システム開発産業群創出プロジェクト」の概要

今後の県内中小 I T 企業への「 I T スキル標準」導入促進は、「技術基盤の強化事業」の一つに位置づけ、今回の事業の成果をベースに継続して競争力強化のための業界支援をおこなう予定である。

そのために、 I T スキル標準を熟知した県内の専門家( I T コーディネータ)を推進アドバイザーに配置し、参加企業を支援するとともに導入支援ノウハウを蓄積させていくことを計画している。

全体の事業イメージは、以下の通りである。

県内中小 I T 企業の高付加価値型企業への変革を促進させるため、企業戦略に沿った戦略的な I T 人材育成指標として「 I T スキル標準」の導入を関係機関等と連携し継続的に支援する



図7-2: 「システム開発産業群創出プロジェクト」の概要



2009年度上期 I T人材育成強化ワークショップ実施報告書（事例集）2010年1月29日発行

---

発行者 独立行政法人 情報処理推進機構 I T人材育成本部 I T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>

---

©2010 独立行政法人 情報処理推進機構