



INFORMATION-TECHNOLOGY PROMOTION AGENCY, JAPAN

2009 年度下期
I T 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

I T 人材育成本部 I T スキル標準センター

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。

2008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。上期は、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ました。

本報告書は、「2009年度下期中小企業におけるIT人材育成強化事業」の中で、(株)日経HR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6月

IT人材育成本部
ITスキル標準センター

目 次

第1章 IT人材育成強化ワークショップの基本的な考え方	- 1 -
1.1 IT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 IT人材育成強化ワークショップの実施概要	- 4 -
2.1 ワークショップ全体の流れ	- 4 -
2.2 ワークショップの実施概要	- 5 -
2.2.1 事前準備	- 5 -
2.2.2 ワークショップ	- 5 -
2.3 実施体制	- 7 -
2.4 参加企業	- 8 -
2.5 実施スケジュール	- 10 -
2.6 使用したツール類	- 11 -
第3章 IT人材育成強化ワークショップの経過	- 12 -
3.1 ワークショップのスケジュール	- 12 -
3.2 ワークショップの概要	- 12 -
3.3 ワークショップの実施内容	- 20 -
3.3.1 オリエンテーション	- 20 -
3.3.2 第1回ワークショップ（現状分析、As Isの人材像作成、企業目標シート作成）	- 21 -
3.3.3 第2回ワークショップ（企業目標の発表、キャリアフレームワーク作成、達成度概要）	- 29 -
3.3.4 第3回ワークショップ（自社の人材モデル、達成度とスキル定義）	- 35 -
3.3.5 第4回ワークショップ（達成度とスキル定義確定、再受診方法）	- 37 -
3.3.6 第5回ワークショップ（再受診結果の検証、キャリアパス、人材育成計画）	- 39 -
3.3.7 第6回ワークショップ（まとめ）	- 46 -
3.4 ワークショップ後の経過フォローアップ	- 48 -
第4章 IT人材育成強化ワークショップの結果（企業別に掲載）	- 49 -
4.1 インフォテック株式会社	- 49 -
4.1.1 会社概要	- 49 -
4.1.2 ワークショップへの参加動機	- 49 -
4.1.3 実施状況について	- 49 -
4.1.4 今後の課題と活動予定	- 64 -
4.1.5 今後の事業へ向けた提言	- 64 -
4.1.6 全体を通じての所感	- 65 -
4.1.7 今回のワークショップに対する経営者の評価	- 65 -
4.2 株式会社インフォメーションポート	- 66 -
4.2.1 会社概要	- 66 -
4.2.2 ワークショップへの参加動機	- 66 -
4.2.3 実施状況について	- 66 -
4.2.4 今後の課題と活動予定	- 79 -
4.2.5 今後の事業へ向けた提言	- 79 -
4.2.6 全体を通じての所感	- 79 -
4.2.7 今回のワークショップに対する経営者の評価	- 80 -
4.3 株式会社ゼネット	- 81 -
4.3.1 会社概要	- 81 -
4.3.2 ワークショップへの参加動機	- 81 -
4.3.3 実施状況について	- 81 -

4.3.4	今後の課題と活動予定	- 95 -
4.3.5	今後の事業へ向けた提言	- 95 -
4.3.6	全体を通じての所感	- 95 -
4.3.7	今回のワークショップに対する経営者の評価	- 95 -
4.4	株式会社ネットワークインフォメーションセンター	- 97 -
4.4.1	会社概要	- 97 -
4.4.2	ワークショップへの参加動機	- 97 -
4.4.3	実施状況について	- 97 -
4.4.4	今後の課題と活動予定	- 112 -
4.4.5	今後の事業へ向けた提言	- 112 -
4.4.6	全体を通じての所感	- 112 -
4.4.7	今回のワークショップに対する経営者の評価	- 112 -
4.5	株式会社パスカリア	- 113 -
4.5.1	会社概要	- 113 -
4.5.2	ワークショップへの参加動機	- 113 -
4.5.3	実施状況について	- 113 -
4.5.4	今後の課題と活動予定	- 125 -
4.5.5	今後の事業へ向けた提言	- 126 -
4.5.6	全体を通じての所感	- 126 -
4.5.7	今回のワークショップに対する経営者の評価	- 126 -
第5章	フォロー活動	- 128 -
5.1	第1回現況調査（ワークショップ実施中）	- 128 -
5.2	第2回現況調査（ワークショップ終了後）	- 129 -
第6章	ワークショップの評価	- 130 -
6.1	ワークショップの総合評価	- 130 -
6.2	ワークショップの個別評価	- 131 -
6.2.1	スキル診断によって現状把握ができたか	- 131 -
6.2.2	3年後の企業目標設定によって事業戦略およびスキル調達の施策が把握できたか	- 131 -
6.2.3	AsIsから始めるスモールスタートの進め方は導入しやすかったか	- 131 -
6.2.4	ITスキル標準を社内に導入、浸透させていく手順について把握できたか	- 131 -
6.2.5	ワークショップに参加して、得られたことは何か	- 131 -
6.2.6	ワークシート、スキルセットの文言、粒度について	- 132 -
6.2.7	スキル診断ツール（ITSS-DS）について	- 132 -
6.2.8	自社版のスキル診断ツールについて	- 132 -
6.3	ワークショップ運営上の評価	- 132 -
6.3.1	全体の期間と間隔について	- 132 -
6.3.2	各回の進め方や課題などについて	- 132 -
第7章	今後の取り組み	- 133 -
7.1	参加企業の取り組みについての提言	- 133 -
7.1.1	PDC Aサイクルを回せる推進体制の構築	- 133 -
7.1.2	推進担当者と経営陣および現場との連携	- 133 -
7.2	事務局としての取り組み	- 134 -

第1章 IT人材育成強化ワークショップの基本的な考え方

1.1 IT人材育成強化ワークショップの実施背景

国内IT業界を取り巻く環境は、オフショア企業の台頭や、クラウド、SaaSといった新たなビジネスモデルの浸透による開発案件の減少に加え、長引く景気低迷に伴うIT投資控えによって、大きな変化を求められている。中小IT企業においては、この影響がより大きく出ており、早急な変革が必要となっている。

中小IT企業の現状を、調達側面から見ると、以下の状況が浮かび上がる。(株)日経HR主催「ITSS人財NET」および「ソフト調達研究フォーラム」における各社状況報告より)

- ・発注側企業の調達の判断基準として、ITスキル標準によるスキル把握がベースとなる傾向がある。
- ・発注側企業は、パートナー企業である中小IT企業に人材育成視点でもITスキル標準を導入したいと考えているが、現状では具体策が構築されていない。
- ・調達側面が、中小IT企業のITスキル標準への取組みの動機付けとなる。
- ・中小IT企業が調達側面等でITスキル標準を活用しても、そこから人材育成へつなげる道筋ができていない。

このように、ITスキル標準を活用する動機付け要素はあるのだが、そこから全社的な導入、さらには人材育成へと前進できない中小IT企業の姿がある。その結果、求められる変化に対して、具体的な人材育成の方向性を定められない状況となっていると考えられる。

今回、IPAでは、本事業を通して中小IT企業のうち、規模、置かれた状況の異なる5社に導入企業となっただき、事務局として(株)日経HRのご協力により、広く中小IT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IT企業が「IT人材育成プロセスの基本形」(図1-1参照)を活用する際に、初めの課題となるのは第一ステップの「要求分析」である。下請け体質からの脱却と言われながらも、現状としては、派遣型のビジネスの割合の高い中小IT企業が多く存在する。派遣型ビジネスに追われていると、どうしても「待ち」の状態となり、主体的に事業展開を描くことは難しい。この状況を打開するには、明確な経営戦略を持って社内の構造を変えていかなければならない。しかしながら、現状の組織や人材に関する要件を分析がした上で、あるべき姿を描ききれている企業は少ないのではないかと。

実際、ITスキル研究フォーラムが2009年に実施したワークショップへの参加者の現状を見ると、以下のケースが多多見受けられた。

- ・あるべき理想の姿をゴールに描き、実現するためのベストプランを構築しようとするあまり作業項

目が多すぎて、ITスキル標準を導入できない。

- ・ITスキル標準を導入したものの、現状把握が不十分なまま実施項目を詰め込み過ぎ、潤滑に運用できない。

現状分析が不十分な状態で、自社が掲げている経営戦略をそのまま分析しても、ITスキル標準を有効活用することは難しいことがわかった。

そこで今回は、現状の見える化と、経営戦略を中小IT企業における事業の側面から数値化することにより、今後の人材育成に必要な項目を明確にしていくことを、ワークショップ形式で進めることとした。この実績を事例集として公開していくことにより、中小IT企業が自らの現状を分析し、経営戦略に即した人材育成計画の立案、そして実行へとつなげる道筋となるものとする。

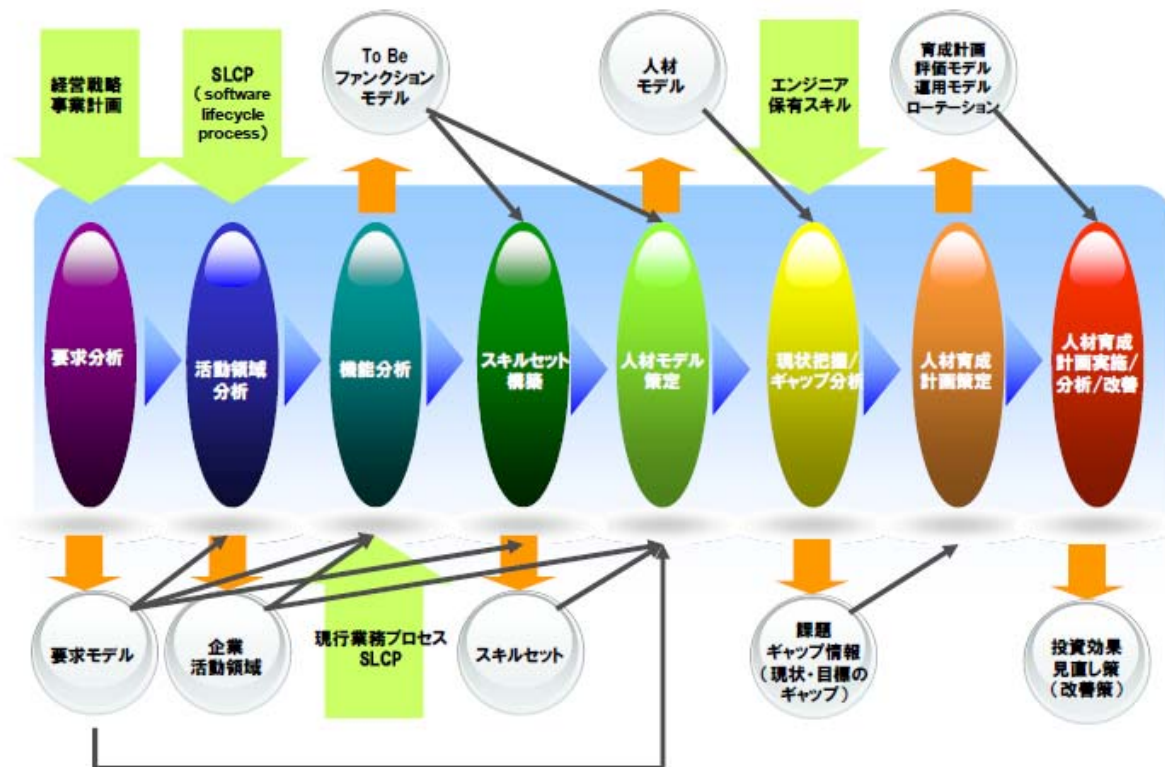


図 1-1 : IT人材育成プロセスの基本形

本事業の目標は以下のとおりである。

(1) 中小IT企業5社に対するIT人材育成プロセスの構築

人材育成への取組みが出来ていない企業や、取り組み途中で中断している企業のうち、ITスキル標準

準の導入に意欲的である企業の中から、社員を取り巻く自社事業の環境や人材育成に対する体制が異なる5社を募り、IT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。これにより、ITスキル標準導入から自社の人材育成計画の策定を加速化させ、各社へのノウハウの定着を図る。

(2) IT人材育成支援をネットワークを通じて普及、実践する仕組みの構築

本事業にご協力いただいた(株)日経HRにITスキル標準の導入・活用支援のノウハウを蓄積し、中小IT企業に対するIT人材育成支援の普及、実践を行なうネットワークのモデルを構築する。

第2章 IT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

今回のワークショップでは、中小IT企業が中長期的な視点を持って人材育成に取り組めるよう、「IT人材育成プロセスの基本形」の第一ステップである「要求分析」に入る前に「現状分析のステップ」を設け、「As Is」をベースとした現実的なアクションモデル」からの導入を試みる。これにより、2008年度、および2009年度上期のアプローチとは一部異なる切り口から、中小IT企業に対する参照モデルの充実を図る。

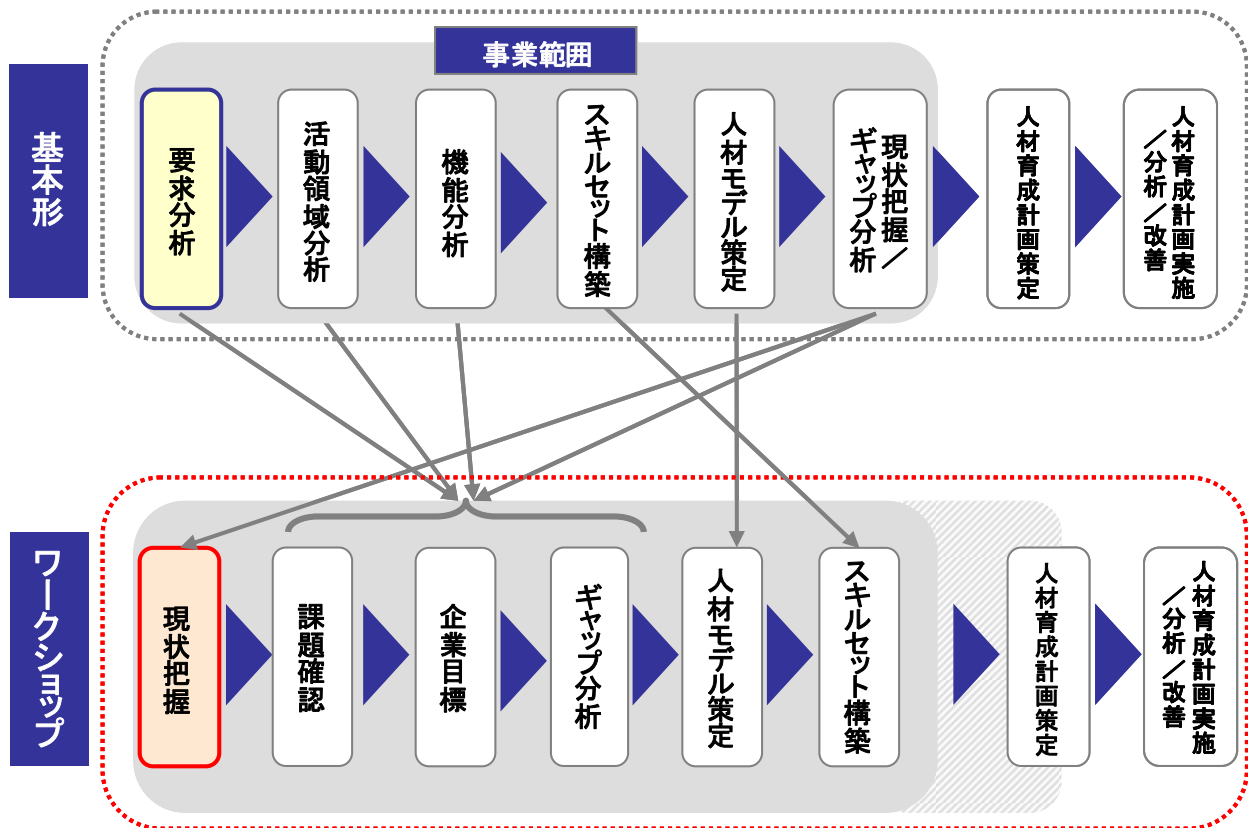


図2-1: IT人材育成プロセスの基本形と、今回のワークショップでのステップとの関係

前述したように、中小IT企業が「IT人材育成プロセスの基本形」を活用する際に、最も課題となるのは第一のステップである「要求分析」だと考えられる。中小IT企業が掲げている経営戦略から、いきなり「ビジネス目標の達成に必要な人材の要件」にまとめる作業は、ハードルが高い。経営戦略として掲げられている内容は、企業としての大目標であったり、方向性を示すものとなっていることが多い。数値化されている場合でも、現状の事業との比較がなければ、人材の要件にまで落とすことはできない。理想としての人材の要件を分析するのではなく、現在の人材をどう育成していくのかという視点に立った分析がされなければならない。

今回、As Is モデルからのアプローチとして、現状把握からスタートすることにより、中小IT企業の現状に即した、新たな参照モデルを構築し、今後の継続したIT人材育成の支援とITスキル標準の普及・

啓発活動につなげる。

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

中小IT企業といっても、会社規模、事業形態、ITスキル標準や人材育成に対する取り組み状況等、置かれている状況によって今後の人材育成の進め方も変わってくる。事前アンケートをとることにより、各社のスタートラインについて共通認識を持つことと、ワークショップ参加目的からゴールイメージを持つこととした。同時に、参加企業には、ITスキル標準や人材育成に対する取り組み状況を明文化することにより、参加目的をより明確に意識していただいた。

(2) 事前知識の習得

「ITスキル標準活用の手引き—企業導入の考え方—」および2008年度の「ITスキル標準導入プロセスの実証実験報告書」を、各社でIPAのホームページからダウンロードし、ワークショップ参加前に読み、過去のワークショップで実施された事例を理解した上で参加していただいた。基本知識を学習していただくことにより、ワークショップの円滑運営にするとともに、事前学習では把握できなかったポイントをワークショップに確認することができた。

(3) 現状把握（ITスキル診断受診）

ワークショップに入る前に、社内のスキルを「見える化」し、現状把握をしていただくステップを設けた。各社にはITスキル研究フォーラムで提供している「ITSS-DS」を受診していただいた。第1回には受診結果の分析レポートを用意し、各社ごとのスキル分布を把握できるようにした。

2.2.2 ワークショップ

(1) 現状把握をもとに現実的なゴール設定する『スモールスタート』型のアプローチ

中小IT企業がITスキル標準を導入するには、様々な課題がある。人材育成担当者が兼任であることや、あるべき理想の姿をゴールに描くと作業項目が多すぎてしまうことなどがあげられる。

また、ITスキル標準は大手企業を中心に構築されている、取り組んでいるプロジェクト規模が小さいのでレベルを上げることができない、というように、ITスキル標準に関する誤った認識を持たれていることも少なくない。

そこで、今回のワークショップでは、各社の現状把握をもとに各社の事業戦略にマッチした人材とレベルを設定する『スモールスタート』型のアプローチを実践した。

『スモールスタート』型のアプローチでは、ワークショップに参加する企業は、漠然としていた現状のスキルを明確に把握するところから始めるため、あるべき姿の目標値を現実に即したものに設定することができる。また、ITスキル標準を導入する際に重要となる「現場との連携」の意味でも、現状を各人が把握したうえで推進していくため、目標設定について理解しやすくなるという効果もある。

(2) IT人材育成のプロセスをひととおり経験するワークショップ構成

今回のワークショップでは、『スモールスタート』型でのアプローチをしながら、内容については、達成度指標の設定や、中期人材育成計画を行なうところまでをひととおり経験できる構成とした。自社版のモデルを作成し、実際に社内の人材育成につなげていくためには、ITスキル標準の考え方をワークショップの作業を通じて修得し、今後の社内での運用に活かしていけることが重要と考えた。そのため、達成度についての理解と、および経営戦略の実現のために、人材・スキルの調達をどのように行なっていくべきかについての気付きとなるようにした。

(3) ワークショップの進め方

現状把握をもとに、As Is モデルでIT人材育成プロセスを行なっていくために、以下のようにプロセスの一部を、今回のワークショップにおいては中小IT企業向けに捉えなおしたものが下方の図となる。

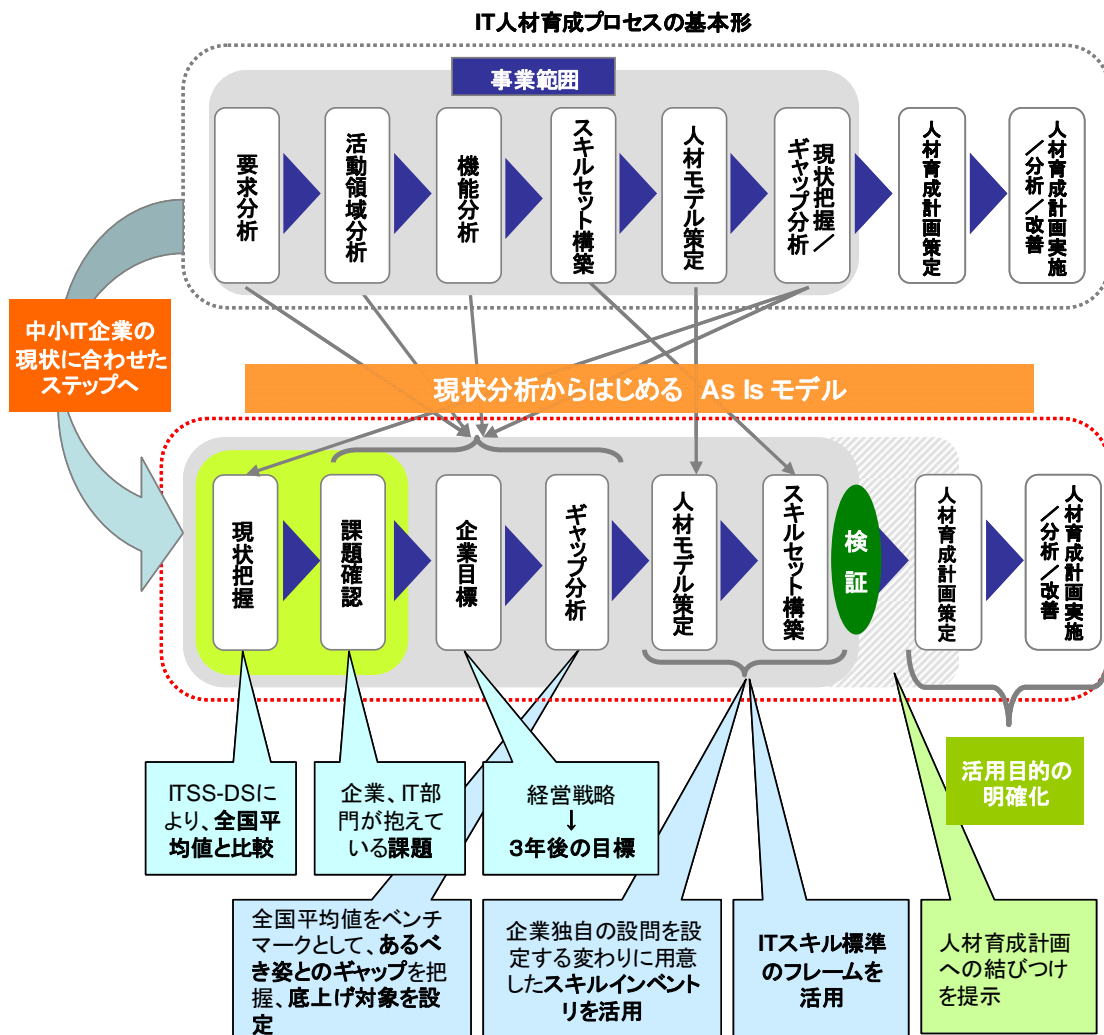


図 2-2 : IT人材育成プロセスの基本形とワークショップの実施範囲

2.2.3 フォロー活動

ワークショップの成果物の品質向上のため、各社を計2回ずつ訪問した。1回目は第4回と第5回のワークショップの間に訪問し、ワークショップ前半の取組みについての状況把握と、経営者との意識合わせを行なった。2回目はワークショップ終了後、実施報告書作成の進捗状況確認と、今後の推進計画についてヒアリングとアドバイスをを行なった。

2.3 実施体制

今回のワークショップは、事務局を（株）日経HRが担当し、同社が持つ中小IT企業のネットワークを活用した。コンサルティングはスキル標準ユーザ協会のコンサルタント、およびITスキル研究フォーラムのコンサルタント等を務める（株）ザ・ネットと（株）日経BPマーケティングの人員を配置した。



(敬称略)

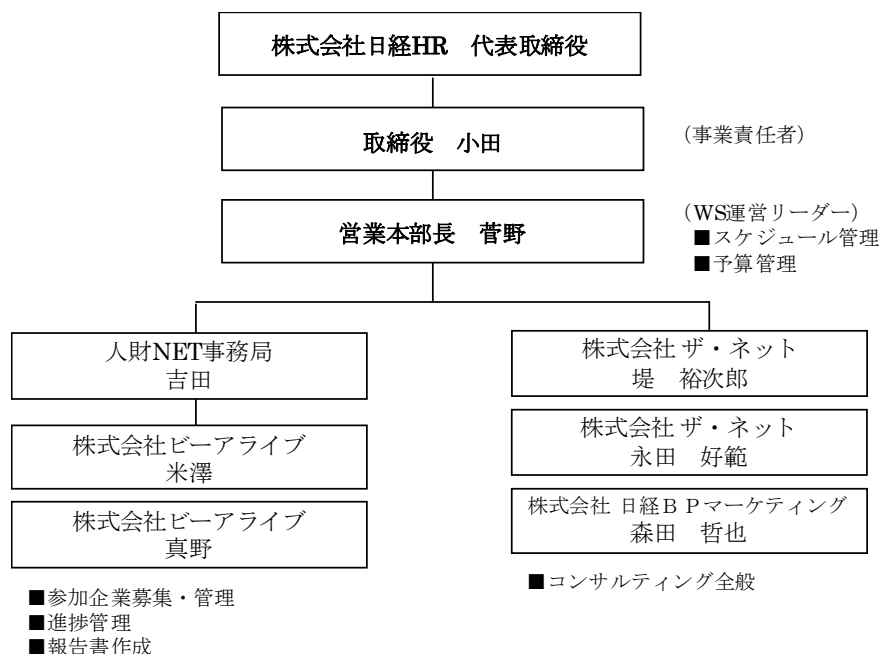


図2-3 : 実施体制図

2.4 参加企業

ワークショップ参加企業については、「ITSS人財NET」に登録している中小IT企業、約80社から選抜した。ITスキル標準の導入と人材育成計画について、積極的に推進していく意欲のある5社を選抜した。5社の事業概要、現状、課題は以下のとおりである。

- (1) インフォテック㈱ : 東京都新宿区西新宿 7-5-25 西新宿木村屋ビル 10 階
資本金 : 2 億 500 万円、従業員 : 464 名

【事前アンケート回答】

■事業形態 : システムインテグレーションサービス

※主な取引業界・金融、製造、公共、官公庁

■ITスキル標準導入状況 :

給与体系や評価制度の見直し、さらに人材育成強化等と絡め、人事給与制度改定の一環としてITスキル標準導入のための検討を開始し、模索している段階。

まずは以下のような効果を期待し当社用スキルマップを作成するための準備中。

- ・キャリアパスの見える化により社員のモチベーション向上を図る
- ・自社のスキル分布を把握する

■人材育成の取り組み状況 :

- ・新人研修 : 基本情報技術者のカリキュラムに則り、5ヶ月間の集合研修。
- ・年次別研修 : 入社後3年間は、教育担当がメンターとなり、フォローアップ。
- ・階層別研修 : 社員の役割に即した研修。(マネージャ教育、考課者訓練等)
- ・年度強化研修 : 毎年度、教育強化項目を決定し、テーマに沿った内容を1年間を通して実施。

■現状の課題 :

- ・自社にあう仕組みとして導入するための具体策がイメージできていない。
- ・導入の手順自体が理解できていない。

- (2) ㈱インフォメーションポート : 東京都文京区本郷 1-33-8 ハウス本郷ビル
資本金 : 1,000 万円、従業員 : 112 名

【事前アンケート回答】

■事業形態 : システムコンサルティング、ソフトウェアパッケージの開発・販売・導入支援ネットワーク設備の整備・運用管理、受託開発業務・アウトソーシング

■ITスキル標準導入状況 :

「ITSS人財NET」参加時点で一時的に導入した。

しかし、調達側面での導入であったため、業界的不況の影響で本格的な継続には至らなかった。今回、人材育成事業としてのワークショップを開催するお話を頂き、再度導入の検討を行うことにした。

■人材育成の取り組み状況 :

- ・新卒者の育成については、新人教育期間は計画的な教育を行っている。

- ・それ以降の育成や中途入社の中堅社員については、計画的な育成が無い。
- ・先輩社員の下に付いた場合は育成を行っている状況。

■現状の課題：

- ・能力向上の方法として自己啓発による割合が非常に高く、仕事が多忙な者とそうでない者との個人格差が高くなっている。
- ・中堅社員に対しての計画的な育成が現状出来ていない。

■その他：

人材育成方法は幾つもあると思うが現在の標準的なものを理解し、自社の育成に役立てたい。

(3) (株)ゼネット ：東京都豊島区南池袋 2-30-17 朝日生命南池袋ビル 2F

資本金：4,100 万円 従業員：135 名

■事業形態：情報処理システムのコンサルテーション、設計、開発及びネットワーク構築、システム環境構築の受託、請負、派遣。

■ITスキル標準導入状況：

ITスキル標準をベースに弊社オリジナルITSSを作成したが、うまく運用できていない状況。

■人材育成の取り組み状況：

- ・技術研修（1ヶ月～3ヶ月間）
（Ruby 開発研修、Java 開発研修、Linux 研修、ネットワーク構築研修）
- ・階層別研修（月1回）
- ・社外研修（随時）

■現状の課題：

- ・研修内容の見直し・改善
- ・社員のモチベーション管理

■その他：

当該ワークショップへの参加は、弊社全体を見直すよい機会として捉え、長所・短所を浮き彫りにし、更に前進するための一歩になるよう取り組んで参る所存。

(4) (株)ネットワークインフォメーションセンター ：東京都渋谷区道玄坂 2-16-4

野村不動産渋谷道玄坂ビル

資本金：5,000 万円、従業員：355 名

■事業形態：システム開発・保守、ITアウトソーシング、Web サイト構築運営

■ITスキル標準導入状況：

- ・ITスキル標準を基にしたキャリアパスとクライテリアの導入・実践

■人材育成の取り組み状況：

- ・キャリアパスを基にした研修の作成と実施

- ・個別業務目標の達成度を評価の対象とする評価制度の取入れ
- ・勉強会や展示会へ参加させる

■現状の課題：

キャリアパスとクライテリアの導入から年月が浅く、まだ浸透していない

- (5) 株式会社パスカリア：東京都千代田区神田須田町 1-2 淡路町サニービル 3F
資本金：3,500 万円、従業員：50 名

■事業形態：金融を中心としたソフトウェアの受託開発、及び Web システムの構築。
介護保険業務支援ソフト及び臨床向け看護／介護情報システムの開発・販売。

■ITスキル標準導入状況：

必要性は感じているが、検討には至っていない。但し、今後は社内に導入可能か検討したい。

■人材育成の取り組み状況：

人材育成は重要な課題であると認識しており、新入社員教育や中堅管理職教育を実施しているが、体系立てた取り組みが出来ていない。

■現状の課題：

- ・自社のIT人材に必要なスキルの明確化が出来ていない。
- ・ITスキル標準を活用する具体的な方法や手順が分からない。
- ・ITスキル標準を自社向けにカスタマイズすることが難しい。

■その他：

ITスキル標準を利用した自社モデルを作成したい。

2.5 実施スケジュール

短期間の中で、オリエンテーションを含め、ワークショップを7回開催した。第4回と第5回の間は、自社版の職種定義を診断システムに実装しモニター受診する期間として、1週間多く時間を取り、その期間を前半ワークショップの振り返りと、今後の進め方についての意見交換を含めたフォローアップ期間とした。

また、IPAとワークショップ事務局およびコンサルティング担当との定例会議を、ワークショップ後に毎回開催した。これにより参加各社の状況に応じて、修正が必要な項目について迅速な対応をとることができた。

表 2-1：実施スケジュール

項目	12月	1月	2月	3月	4月
■IPA定例会議	18 ▼	21 26 ▼▼	3 12 ▼ ▼	3 ▼	事業終了 4/28
■ワークショップ ・オリエンテーション ・スキル診断 ・ワークショップ ・フォロー活動	24 ▼	14 ▼ →	21 26 ▼▼	3 12 ▼ ▼	3 11 ▼▼ 18 ▼
■事業報告書(事例集)作成					28 ▼

2.6 使用したツール類

(1) ITスキル診断ツール

ITスキル研究フォーラムの「ITSS-DS」を利用した。選択した理由は、「ITSS-DS」の特徴(表 2-2)が、今回のワークショップに適していると判断したからである。具体的には、ITスキル標準に沿った職種定義等が設定されていることは前提として、受診者データが広範囲に渡って豊富であるため、企業として全国平均と比較し、どのような位置づけにあるのかを把握することができる。短時間で場所を選ばず受診が可能のため、受診者への負担を小さくして実施できることがあげられる。

表 2-2：「ITSS-DS」の特徴

① ITスキル標準に則している	ITスキル標準に沿った職種定義が設定されている。
② 日経BP社雑誌との連動	日経コンピュータなど日経BP社雑誌による全国スキル調査特集により受診者自身、自社のデータとの比較、分析が可能。
③ 豊富な受診データ	業界随一の、のべ約21万人の受診者データから抽出した最新43,000件のデータにより職種別、年齢別など詳細な分析が可能。
④ 詳細な個人への診断分析レポート	A4サイズで10枚にもなる診断結果のフィードバックにより、個人としての気づき、キャリアパスの構築に役立つ。
⑤ 30分で診断	わずか30分で受診できるため、受診者に負担が少ない。
⑥ なんどでも再受診可能	同一ID、同一人であれば有効期間内(3ヶ月)であれば再受診、別の職種の受診も可能。自分の振り返りや上司からの指示によりなんどでも受診し、本当の診断結果を得ることができる。
⑦ いつでもどこでも受診できる	ASPでの提供により、場所を選ばず診断可能

第3章 IT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

以下のスケジュールで、ワークショップを実施した。

表 3-1 : ワークショップのスケジュール

No.	作業内容	日時
1	オリエンテーション	2009年12月24日(木) 14:00~16:00
2	第1回ワークショップ	2010年 1月21日(木) 14:00~17:00
3	第2回ワークショップ	2010年 1月26日(火) 14:00~17:00
4	第3回ワークショップ	2010年 2月3日(水) 14:00~17:00
5	第4回ワークショップ	2010年 2月12日(金) 14:00~17:00
6	第5回ワークショップ	2010年 3月3日(水) 14:00~17:00
7	第6回ワークショップ	2010年 3月11日(木) 14:00~17:00

3.2 ワークショップの概要

今回のワークショップは全体の期間が短いため、回によっては課題に対応する日数が短いところも発生した。参加各社が、最終回まで課題に取り組みながら、自社版のキャリアフレームワークから人材育成計画までの作成ノウハウも修得できるよう、ワークシートを準備するなどの対応を行なった。

第1回から第6回までのワークショップは次の表の内容で進めた。ワークショップでの成果物の流れは、図 3-1 に示すとおりである。

表 3-2 : ワークショップの概要

	内 容	次回までの各社課題
事前準備	参加企業には、事前アンケートを実施し、ITスキル標準を活用した人材育成についての各社の課題を把握する。「ITスキル標準活用の手引き—企業導入の考え方—」および「ITスキル標準導入プロセスの実証実験報告書」の内容をワークショップ参加前に読むことを前提とする。	
オリエンテーション	各社紹介。 ワークショップの目的と具体的流れ、およびITスキル標準「IT人材育成プロセスの基本形」について解説する。 課題となるスキル診断方法について学習する。	自社のIT人材の現状把握のためのスキル診断を実施する。
ワークショップ 1	オリエンテーション時に記入した「人材育成に関する取り組みアンケート」の集計結果を参考にしながら、各社の人材育成に関する取組みを発表する。 各社で行なったスキル診断については、診断結果の分析レポートの見かた、現状分析について、講師の解説を聞き、自社の現状を把握する。 次回課題の、「AsIsの人材像」作成、「3年後の企業目標」について学習する。	「現状役割マッピング」「組織活動領域」「固有スキルの保有状況」を作成する。 「3年後の企業目標」を作成する。
ワークショップ 2	各社の「AsIsの人材像」「3年後の企業目標」を発表する。 ここまでの現状把握を踏まえ、次のステップとなるToBeモデルのキャリアフレームワークの作成方法について学習する。 また、達成度についての概念を学習する。	「自社版のキャリアフレームワーク」「人材像の概要」を作成する。
ワークショップ 3	各社の「自社版の人材モデル」を発表する。 ITスキル標準において、重要なポイントとなる達成度についての詳細とスキル定義について学習する。	「職種別レベル別人材像」「自社版職種における達成度」を作成する。
ワークショップ 4	各社の「達成度」と「スキル定義」を発表する。 次に、ここまでに作成してきた自社版スキル・キャリアセットの定義で、スキル診断システムを改変し、モニター受診を行う。その際の準備資料の作成と、受診方法について学習する。	自社版スキル・キャリアセットでのモニター受診を行なう。
ワークショップ 5	自社版スキル・キャリアセットでのモニター受診結果について、検証方法と改善方法を講師から解説する。 ワークショップで作成した自社版の職種定義を元に、「自社版キャリアパス」と「人材育成計画」の作成方法について学習する。	「自社版キャリアパス」と「人材育成計画」を作成する。
ワークショップ 6	各社の「自社版キャリアパス」と「人材育成計画」を発表し、参加企業間で質疑応答を行なう。 ワークショップに参加した結果の総括を行なう。	

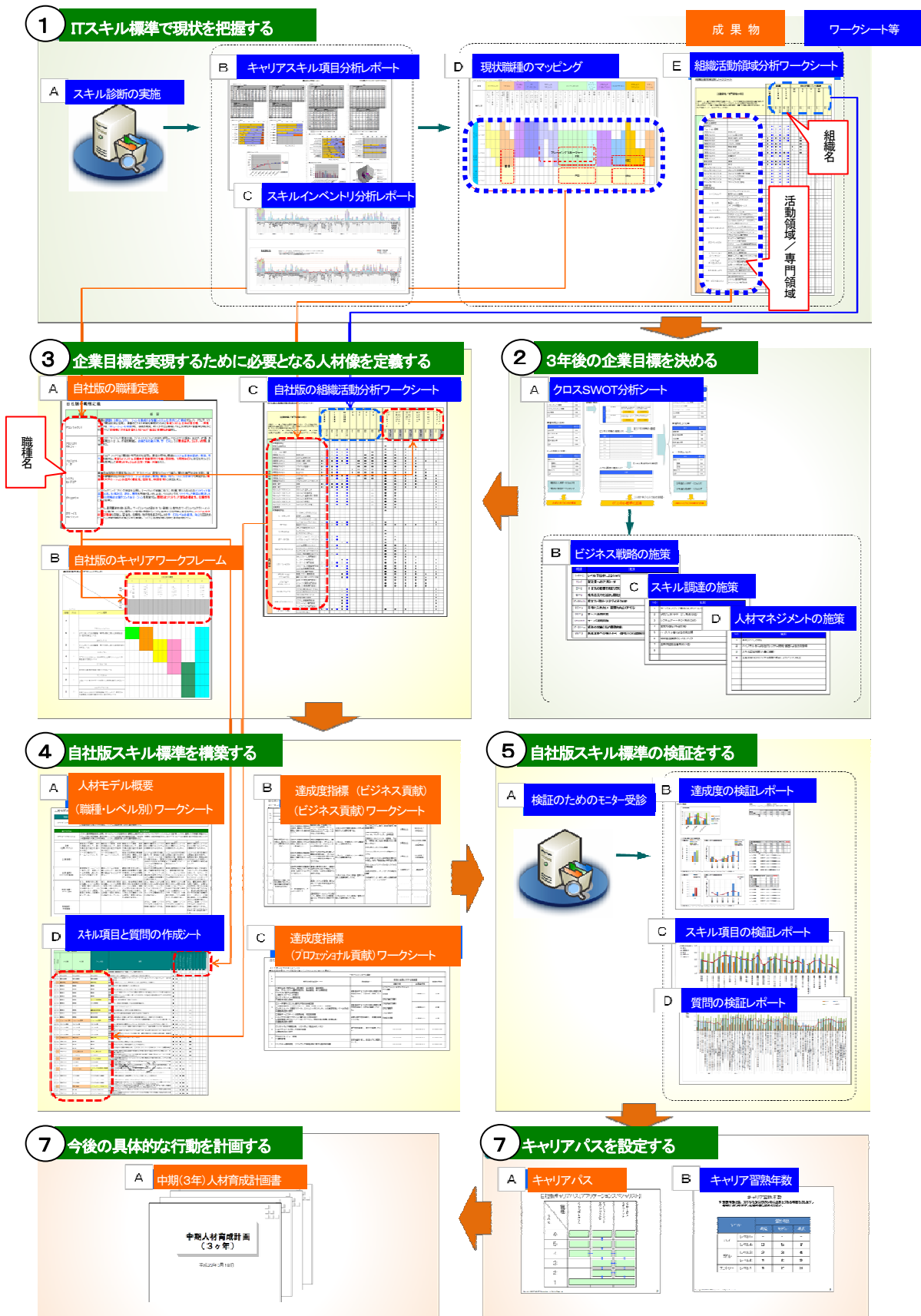


図 3-1 : ワークショップでの成果物の流れ

【図 3-1：ワークショップでの成果物の流れ】の詳細説明

①IT スキル標準で現状を把握する

環境や市場の変化が激しいIT業界の中でも中小IT企業においては、経営戦略が明確でないことが多い。この先どの方向に向かうのかという観点から組織の再編や人材要件を整えていこうとする場合、組織の人材が保有している能力を明確にし、組織的な傾向（強み、弱み）を知ることが重要である。アセスメントを活用し、具体的な事象をまとめていくなかで「自社が求める人材モデル」を浮き彫りにしていく必要がある。中小IT企業においては、現実的で有効なアプローチ方法の一つと言える。

A. スキル診断の実施

現状を把握するためにITスキル標準に対応したスキル診断を行った。今回は「ITSS-DS」を利用。現状の把握にITスキル標準を活用することは、ITスキル標準のカスタマイズを検討している企業にとって、現状を把握することに加えITスキル標準の理解を深める最も有効な方法のひとつである。スキルチェックの主な内容は、「達成度指標：キャリア」「スキル熟達度：技術スキル」「スキルインベントリ（業務ノウハウや製品固有のスキル）」。

B. キャリア／スキル項目分析レポート

達成度指標レベル（キャリア）とスキル熟達度レベル（技術スキル）のポートフォリオや強み弱みの分析レポート。主な分析軸として、年齢、職種、達成度指標（ビジネス貢献度、プロフェッショナル貢献度）、スキル熟達度がある。強み弱みを分析する際には、全国平均値や全社平均、部署平均、年代平均などが有効となる。

C. スキルインベントリ分析レポート

業務ノウハウや製品固有のスキルを質問回答毎に分析したレポート。ITスキル標準では、固有の業務ノウハウや製品スキルについて定義されていない。ここでは「ITSS-DS」が提供しているスキルインベントリを利用した。

D. 現状職種のマッピング

現状社内でも認識している職種（役割）を、ITスキル標準のキャリアフレームワークを活用してマッピングしたもの。今後③で自社の人材像を定義するために、現状の職種（役割）がITスキル標準ではどのような位置づけなのかを把握する。

E. 組織活動領域分析ワークシート

システム開発を中心に活動領域として実施すべきタスクを縦軸に、現状の組織と職種を横軸に設定したマトリクス。現状の組織、職種ごとに役割・責任分野を明確化するため必要となるタスク項目を紐付ける。紐付ける際には、現状とありたき姿に分けて定義する。ありたき姿には、現状行っていないが必要とするタスクや、特に強化を必要とするタスクに分類し定義する。

②3年後の企業目標を決める

「自社が求める人材モデル」を浮き彫りにするのに重要なことは、ビジネス戦略を策定することである。内部環境の分析、外部環境の分析などから、今後のビジネス戦略を遂行する上で必要な人材、スキルを明確にしていく。①でのアセスメントの結果は、内部環境の分析において、自社の資源（人材）やコアコンピタンスなどの分析として活用できる。一言で言うと3年後の事業領域をどうするのが重要となる。

A. クロスSWOT分析シート

企業目標を立案するためのクロスSWOT分析シート。まずSWOT分析で外部環境から「機会」「脅威」、内部環境から「強み」「弱み」の4つの切り口から現状を分析する。次に今後のビジネスについて、4つの切り口をクロスさせ様々な戦略を検討し企業目標を定める。結果を『ビジネス戦略の施策』『スキル調達の施策』『人材マネジメントの施策』としてまとめる。

B. ビジネス戦略の施策

既存および新規の事業について、3年後にどのようにしたいかをまとめる。

C. スキル調達の施策

スキルの調達方法についてまとめたもの。調達方法には、中途採用／パートナー（派遣）委託／アウトソース／育成（OJT、OFFJT）、などが考えられる。企業目標を実現するための時間軸や、必要とされるスキルや人的ボリューム、そして使える資金、これらを踏まえて施策を考える必要がある。

D. 人材マネジメントの施策

人材をどう確保し、活用し、成長させていくのかをまとめたもの。採用、人員配置、能力開発、評価・目標管理制度、報酬・インセンティブなどの施策をまとめる。

人材は、成長し発揮する価値を変化させていく存在であるという視点、さらに、単にそのときの戦略達成に貢献する資源ではなく、長期的な価値を高めていくという目標に向かって、企業と人が共同で投資していくべき存在であるという視点が必要となる。

③企業目標を実現するために必要となる人材像を定義する

人材像を定義する上で、ITスキル標準で提供されているものを有効に活用できる。活用する際、ITスキル標準の表現をそのままではなく、自社で理解できる表現や言葉で作成することも重要。

A. 自社版の職種定義

職種の概要を定義したもの。定義する内容は、プロフェッショナル（または該当職種のハイレベル）として求められる人材像について「ビジネスニーズや技術の専門性」＋「求められる成果」＋「求められる責任」を含むようにする。

B. 自社版のキャリアフレームワーク

ビジネス目標上必要な人材像を横軸に職種・専門分野、縦軸にレベルで表現したもの。縦軸のレベルには自社で定義したレベルがITスキル標準のどのレベルなのかを定義している。これは調達局面など市場（企業間）では、共通の物差しとしてITスキル標準がそのまま利用されており、市場での利用を意識して、自社版とITスキル標準との関連を明らかにするもの。

C. 自社版の組織活動領域分析ワークシート

先の①-Eと同一のワークシート。①-Eは現状の組織と職種について役割・責任分野を明確化した。ここでは、新たに定義した職種について、役割・責任分野を明確化する。

④自社版スキル標準を構築する

ITスキル標準は、プロジェクトの経験と実績（達成度指標）から判断することが基本となっている。さらに、実績の裏付けとなる専門能力も定義し、その熟達度（スキル熟達度）に応じて評価できるようにしている。スキル体系を構築する際は、自社のビジネス戦略にあわせて必要な定義内容に置き換えた指標を設定することが必要。

A. 人材モデル概要（職種・レベル別）ワークシート

先の職種定義(③-A)では職種のプロフェッショナルとして求められる人材像について定義したもの。ここではさらに詳細に、専門分野別/レベル別の求められる内容について「成果・アウトプット」+「立場」+「主務・副務」+「技術・知識・ノウハウ・経験」+「後進育成・市場価値」の5つを定義したものである。達成度指標の定義やレベルを考える際に重要な指標となる。

B. 達成度指標（ビジネス貢献）ワークシート

ビジネスの成果を対する貢献を測る指標として定義したもの。「責任性」「複雑性」「サイズ」の3つの要素を定義する。

C. 達成度指標（プロフェッショナル貢献）ワークシート

専門技術の向上による社内外への貢献や後進育成・技術の継承に対する貢献を測る指標として定義したもの。「専門価値の創造」「技術の継承」「後進育成」の3つの要素を定義する。

D. スキル項目と質問の作成

第1階層に活動領域のタスク、第2階層にタスクを構成するスキル項目、第3階層にスキル項目を構成する質問について定義したもの。

⑤自社版スキル標準の検証をする

構築したスキル体系は、検証する必要がある。作成したワークシートをチェックシートとして利用し判断することもできる。今後の人材育成の仕組みを運用するにはITスキル標準を搭載できるソフトウェア

の活用も視野に入れておくと良い。今回は、「ITSS-DS」を活用して検証をした。

検証は、顔の見えるメンバーの想定するレベルと、診断結果の達成度指標レベル、スキル熟達度レベルの結果が合っているか確かめる。以下はメンバー選定時の方法である。

- ・ 自社版スキル標準と照らし合わせレベルを判断できる、実際に顔の見える（実績および実務能力が分かっている）メンバーを選定する。
- ・ 自社版スキル標準で定義したレベル毎、またはハイレベル、ミドルレベル、エントリーレベルなどのレベル区分を設け、レベル毎に相応すると判断したメンバーを最低でも3名以上選定する。

検証レポートは、選定メンバーの想定レベルと診断結果を比較したもの。モニター受診は小人数でありマクロ的に把握するため、ハイレベル、ミドルレベル、エントリーレベルに集約して比較している。

A. 検証のためのモニター受診実施

企業目標に沿い自社用に作り上げたスキル標準を検証するためのモニター受診。ここではITSS-DSのカスタマイズ機能を利用して自社版スキル標準を構築し受診した。

B. 達成度指標の検証レポート

ビジネス貢献およびプロフェッショナル貢献の検証レポート。

C. スキル項目の検証レポート

スキル熟達度のスキル項目の検証レポート。

D. 質問の検証レポート

スキル熟達度のスキル項目を構成する質問の検証レポート。

⑥キャリアパスを設計する

自社の事業戦略に沿った人材を育成するためには、OFF-JTやOJTだけでは十分とは言い切れない。個人のキャリアアップを実現するためには、キャリアパスを明確にする必要がある。目標となるキャリアを意識して取り組むことができる仕組みを提供することが重要である。

A. キャリアパス

職種毎のキャリアアップの道筋を定義したもの。将来の自分のキャリアパスのイメージを描き、その実現のために自らのスキル開発をどのように行うのかを判断するための指標となる。

B. キャリア習熟年数

スキルを身に付けるのに必要とされる年数を定義したもの。職制に伴う年次や、在籍年数とは異なる。

⑦今後の具体的な行動を計画する

3年後の企業目標とその実現に必要な「自社版スキル標準」を前提に、「人材マネジメントの施策」の具体的な取り組みを明確にする必要がある。この「中期人材育成計画書」によって、経営者、管理者、社員の目標を一致させ課題を共有し、全社で目標の実現に向けて行動することが重要。特に、人材育成計画立案に関わる方は変革のファシリテーターとしてリーダーシップを発揮する必要がある。

A. 中期（3年）人材育成計画書

企業目標を達成するために、どのような取り組みをして、どのように人材を育成していくのか明確にするための計画書。

はじめから完璧を目指す必要はない。今後の継続的な取り組みをしながら、充実した内容にしていくことが重要。

例として「ITスキル標準活用の手引き」の中期人材育成計画（3ヵ年）を参考にするとよい。

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12月24日（木）14:00～16:00

■会場：㈱日経HR 大会議室

■参加者： IT企業 5社 14名

(独) 情報処理推進機構	3名
(株) ザ・ネット	2名
(株) 日経BPマーケティング	1名
(株) ビーアライブ（事務局）	1名
(株) 日経HR（事務局）	2名



■アジェンダ

- ① 開会挨拶 (株) 日経HR 取締役 小田 正
- ② IPA ITスキル標準センターの取組みと今回の事業について
(独) 情報処理推進機構 ITスキル標準センター事業グループ リーダー 島田 高司 氏
- ③ 本事業の目的とワークショップの進め方
(株) 日経HR 人財NET事務局 吉田 典子
(株) ザ・ネット 取締役 堤 裕次郎 氏
- ④ 各社紹介 (5分/1社)
- ⑤ 「ITSS・DS」およびスキルインベントリの実施手順について
(株) 日経BPマーケティング ラーニングソリューション部長 森田 哲也 氏
- ⑥ 第1回ワークショップについて (株) 日経HR 人財NET事務局 吉田 典子

■内容：

- ① 開会挨拶
当事業に取り組む趣旨を伝え、参加IT企業に積極的な協力を依頼した。
- ② IPA ITスキル標準センターの取組みと今回の事業について
本事業の目的である人材強化策について説明し、今回のワークショップに参加する意義の重要性を伝えた。主な内容として以下の説明を行った。
 - ・本事業は、2008年の札幌、2009年上期の新潟で行なった実証実験の3回目となる。
 - ・経済状況が悪い中で成功するには、企業の経営戦略の下でどのように人材強化策を打っていくかが重要である。
 - ・ITスキル標準は職種、レベルを基本案として作っているの、各社ごとに設定してよい。導入効果としては、人材育成への「気付き」となることと、育成を「見える化」できることである。
 - ・各社が目標を持って導入に取り組んで欲しい。

③本事業の目的とワークショップの進め方

参加企業の視点で本事業の目的について説明し、ワークショップの考え方、スケジュール、詳細の進め方について説明した。また、取り組む姿勢として、以下の点を伝えた。

- ・今回のワークショップでは、参加の各企業が成果物を自社の人材育成に活用、推進することを目的とする。
- ・現状把握による「気付き」から「あるべき人材像」「目指すべき人材像」を作成していく。
- ・毎回、次回までの課題を出すので、最終的に人材育成につなげていくためのプロセスとして取り組んで欲しい。

④各社紹介

各社の自社紹介を行い、本事業に参加する目的と、目標について発表した。

⑤「ITSS-DS」およびスキルインベントリの実施手順について

第1回ワークショップまでの課題である「ITSS-DS」およびスキルインベントリの実施について、進め方と注意点を説明した。

- ・1職種の業務のみを行なっている人は少ない。最も主にしている業務から選択して欲しい。
- ・ITスキル標準を基本としてスキル診断が平均160問、技術的な企業内スキルの診断（スキルインベントリ）が181問ある。
- ・矛盾した回答をすると信頼度が低く結果が出る。30%未満の場合は再診断を勧めている。
- ・各社60名分の受診枠を設定しているので、10名分は教育担当者などの確認用として活用して欲しい。
- ・組織を追加した場合は、管理者画面から質問グループの設定を行なって欲しい。

3.3.2 第1回ワークショップ（現状分析、As Isの人材像作成、企業目標シート作成）

■実施日：2010年1月21日（木）14:00～17:00

■会場：㈱日経HR 大会議室

■参加者：	IT企業	5社	15名
	(独) 情報処理推進機構		2名
	(株) ザ・ネット		2名
	(株) 日経BPマーケティング		1名
	(株) ビーアライブ（事務局）		1名
	(株) 日経HR（事務局）		1名



■アジェンダ

- ①各社の人材育成に関する取組み発表 (5分×5社)
・「人材育成に関するアンケート集計」 (株) 日経BPマーケティング 森田 哲也 氏
- ②現状分析の仕方 ～診断結果からの分析レポート説明
(株) ザ・ネット QR 企画部 部長 永田 好範 氏
- ③As Is の人材像作成について
(株) ザ・ネット QR 企画部 部長 永田 好範 氏
- ④3年後の企業目標シートの記入方法 (株) ザ・ネット 取締役 堤 裕次郎 氏
- ⑤全体質疑応答

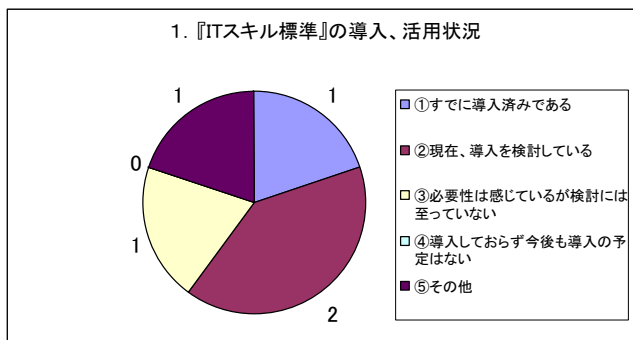
■内 容：

①各社の人材育成に関する取組み発表

はじめに、「人材育成に関するアンケート集計」結果について、解説した。

- ・ITスキル標準の導入については、8割程度が必要性を感じている。
- ・導入の周知および方針決定の必要性については、アンケートの回答割合よりも、「必要である」ことを認識して欲しい。

【ワークショップ参加5社の集



※その他: 現在IBM標準のキャリア&Skill育成プランに則り実施しているがこの向上をより加速させる為、ITSSの導入を検討

【「ITスキル研究フォーラム」セミナーアンケート、「全国スキル調査2009」などからのデータ集計】

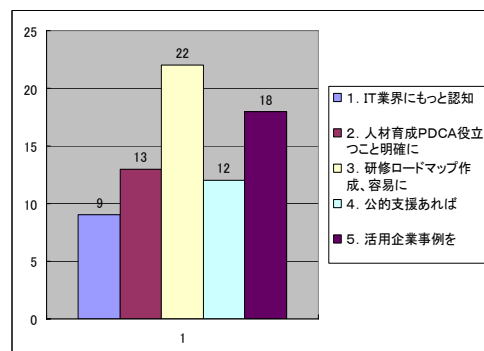
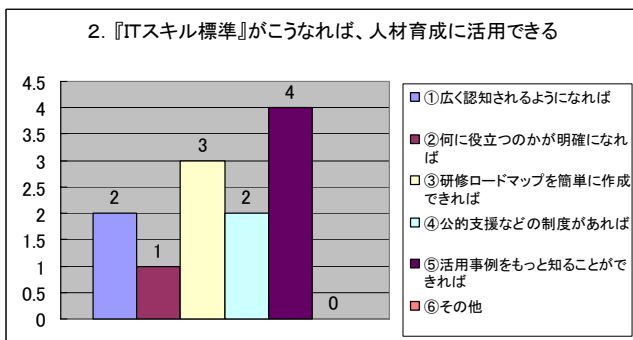
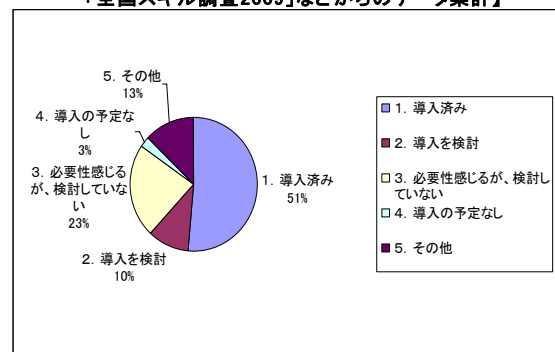


図 3-2：アンケート集計の一部 (右側：出展：「ITスキル研究フォーラム」)

引き続き、各社から現状の人材育成の取り組みについて発表した。各社の共通する状況は以下のようによまとめられる。

【各社発表より】

- ・新入社員は、3～5ヶ月の新入社員研修を受講した後、先輩によるOJTとなる。
- ・問題点は、OJTを担当する人または対応する案件によって、バラつきがでてしまうこと。
- ・中堅社員は、会社として提供する研修がなく、本人申請によるため差が出る。

②現状分析の仕方 ～診断結果からの分析レポート説明

各社のスキル診断受診結果を、企業レポートとしてまとめたものをフィードバックし、診断結果の見方を講師から説明があった。

【講師コメント】

- ・キャリアフレームワーク、レベルの説明については、資料をもとに再確認を行なってほしい。
- ・企業レポートについては、過去2年間、全国約4万8千件のデータと比較分析をしている。
- ・ITスキル標準には、達成度指標とスキル熟達度の2つがある。この2つがあることを頭に入れておいて欲しい。詳細については、後のワークショップの中で説明するが、自社独自の職種を定義する時の元の考え方となる。
- ・育成潜在力とは、レベル3以上（1人でできる）の人の割合を示している。
- ・固有スキルの保有状況は、スキルインベントリの結果を集計したもので、スキルの分布が読み取れる。

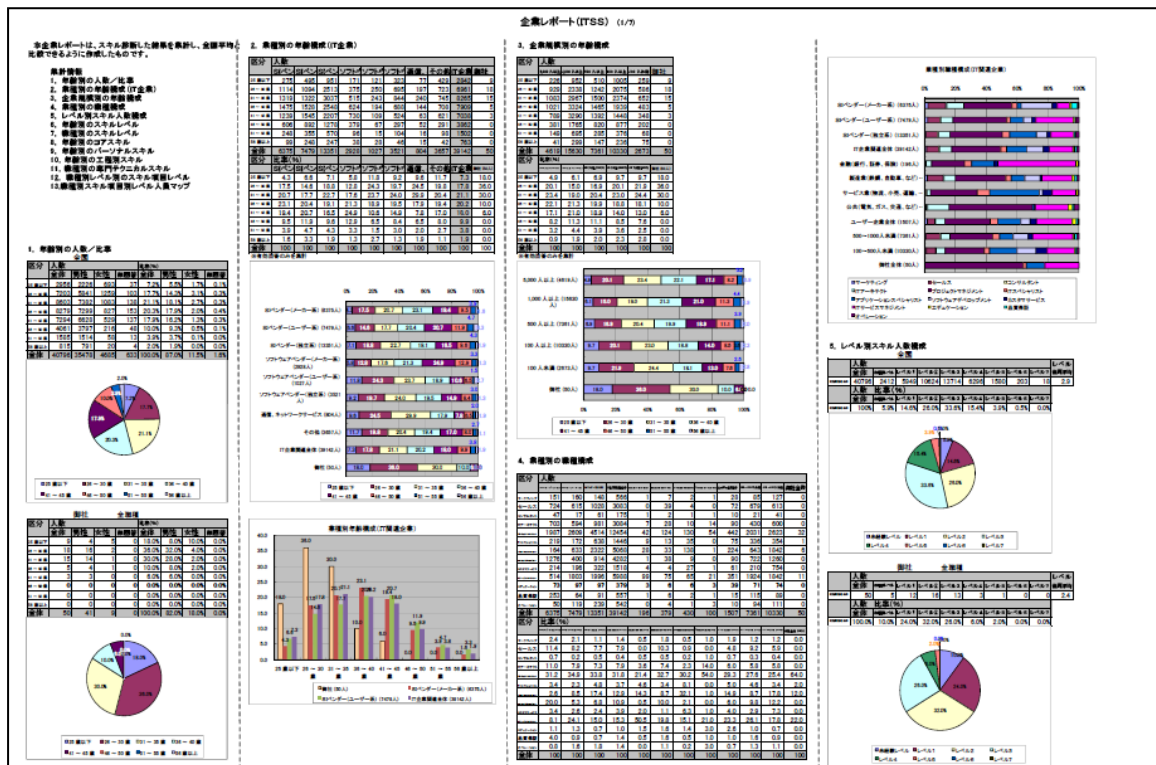


図 3-3：ITスキル標準による現状分析結果例・全国平均値とのベンチマーク（出展：株式会社ザ・ネット）

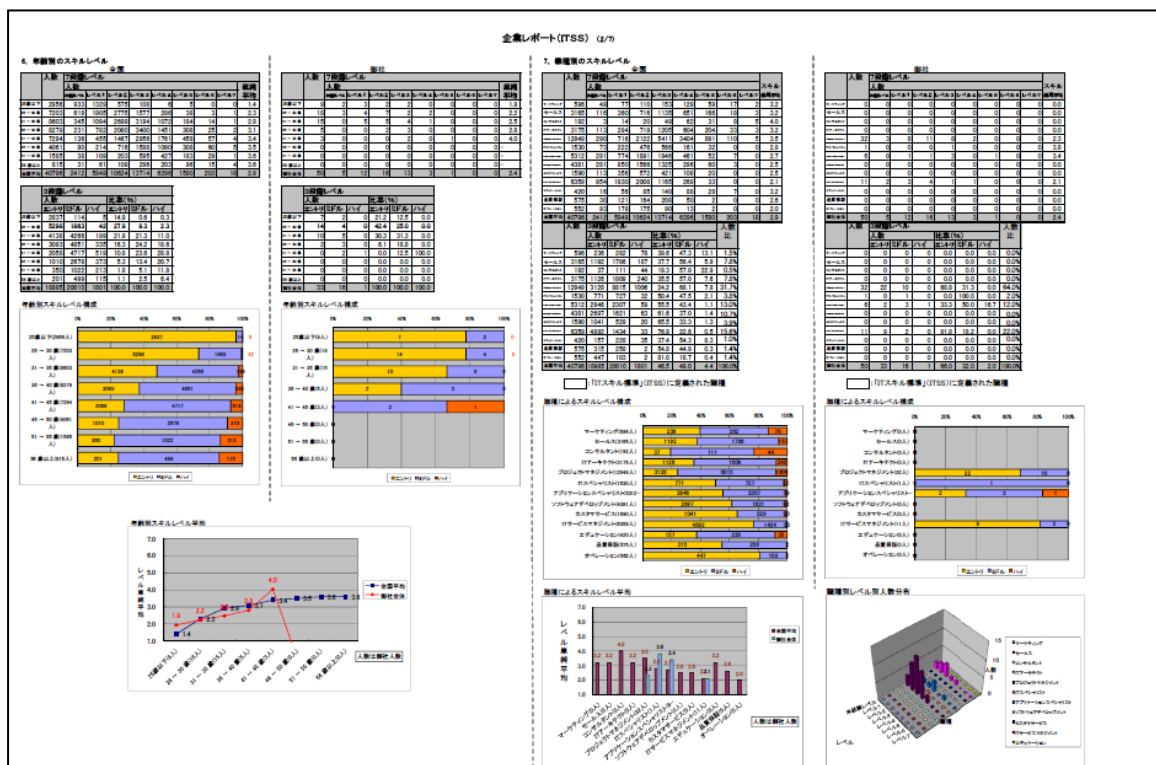


図 3-4：ITスキル標準による現状分析結果例・年齢軸/職種軸のレベル平均（出展：株式会社ザ・ネット）

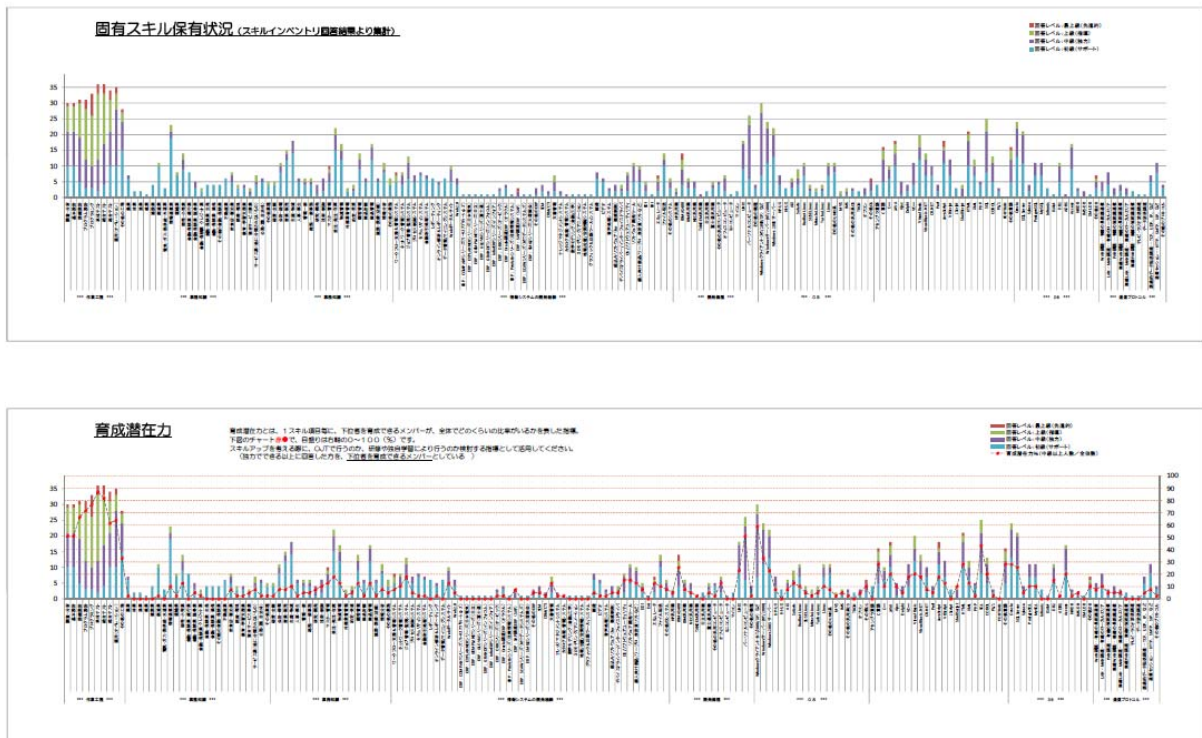


図 3-5 : スキルインベントリ分析結果の例・・・業務ノウハウ/製品固有スキル/他
(出展：株式会社ザ・ネット)

③As Is の人材像作成について

As Is の人材像を作成するにあたって、「活動領域マッピング表」および「活動領域の項目説明」について説明があった。次回までの課題として、「組織活動領域ワークシート」と「組織固有スキル分析ワークシート」の記入方法についても説明があった。

表 3-2：組織活動領域分析ワークシート（サンプル）（出展：株式会社ザ・ネット）

組織活動領域分析ワークシート（サンプル）

活動領域／専門領域の項目		組織																		
		〇〇〇事業部																		
		現状	ありたき姿	現状	ありたき姿	現状	ありたき姿	現状	ありたき姿	現状	ありたき姿	現状	ありたき姿	現状	ありたき姿					
活動領域	市場調査・分析																			
	事業戦略策定																			
	情報化企画策定																			
	顧客開拓	○	★																	
	ソリューション提案		★																	
	IT開発プロセス		★																	
	IT開発プロセス		★																	
	IT開発プロセス	○	★																	
	IT開発プロセス	●	●																	
	IT開発プロセス	●	●																	
	IT開発プロセス	●	●																	
	IT開発プロセス	●	●																	
	IT開発プロセス	●	●																	
	IT開発プロセス	●	●																	
	IT開発プロセス	●	●																	
	IT開発プロセス	●	●																	
	IT開発プロセス	●	●																	
	IT開発プロセス	●	●																	
	運用・保守	△																		
	運用・保守	△																		
プロジェクトマネジメント	●	●																		
プロジェクトマネジメント	●	●																		
プロジェクトマネジメント	●	●																		
プロジェクトマネジメント	●	●																		
プロジェクトマネジメント	○	●																		
プロジェクトマネジメント	○	●																		
企画評価																				
事業戦略評価																				
専門領域	マーケティング																			
	マーケティング																			
	マーケティング																			
	セールス		●																	
	セールス																			
	コンサルタント																			
	コンサルタント																			
	ITアーキテクト																			
	ITアーキテクト																			
	ITアーキテクト																			
	プロジェクトマネジメント	○	●																	
	プロジェクトマネジメント																			
	プロジェクトマネジメント																			
	ITスペシャリスト	○	●																	
ITスペシャリスト	○	●																		
ITスペシャリスト	●	★																		
ITスペシャリスト	○	★																		
ITスペシャリスト																				
ITスペシャリスト																				

表 3-3：組織固有スキル分析ワークシート（出展：株式会社ザ・ネット）

ITSS職種の活動領域マッピング表

活動領域／専門領域の項目		ITSS職種													
		マーケティング	セールス	コンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネジメント	ITスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	ソフトウェア開発	カスタマサービス	ITサービスマネジメント	エデュケーション			
活動領域	1 市場調査・分析														
	2 事業戦略策定														
	3 情報化企画策定														
	4 顧客開拓														
	5 ソリューション提案														
	12 IT開発プロセス	業務分析													
	13 IT開発プロセス	システム要求分析													
	14 IT開発プロセス	技術の適用・活用													
	15 IT開発プロセス	システム設計													
	16 IT開発プロセス	ソフトウェア設計													
	17 IT開発プロセス	開発・実装													
	18 IT開発プロセス	結合テスト													
	19 IT開発プロセス	システムテスト													
	20 IT開発プロセス	本番移行													
	21 IT開発プロセス	ソフトウェアエンジニアリング													
	22 運用・保守	運用													
	23 運用・保守	保守													
	24 企画評価														
	25 事業戦略評価														
	専門領域	6 プロジェクトマネジメント	プロジェクト立ち上げ												
		7 プロジェクトマネジメント	プロジェクト計画策定												
		8 プロジェクトマネジメント	プロジェクト追跡と実行管理												
		9 プロジェクトマネジメント	プロジェクト変更管理												
		10 プロジェクトマネジメント	プロジェクト終結												
11 プロジェクトマネジメント		プロジェクト完了評価													
マーケティング		マーケティングマネジメント													
		販売チャネル戦略													
セールス		マーケットコミュニケーション													
		コンサルティングセールス													
		製品セールス													
コンサルタント	メディア利用型セールス														
	インダストリ														
	ビジネスファンクション														
ITアーキテクト	アプリケーションアーキテクチャ														
	インテグレーションアーキテクチャ														
	インフラストラクチャアーキテクチャ														
プロジェクトマネジメント	システム開発マネジメント														
	ITアウトソーシングマネジメント														
	ネットワークサービスマネジメント														
	ソフトウェア製品開発マネジメント														
ITスペシャリスト	プラットフォーム専門技術														
	ネットワーク専門技術														
	データベース専門技術														
	アプリケーション共通基盤専門技術														
	システム管理専門技術														
	セキュリティ専門技術														

また、講師から現状の職種の状況について質問があった。各社の回答は以下のとおりである。

【各社回答】

- ・現実的には階層毎の対応が中心
- ・職種を意識していないのが現状
- ・階層はあるが、職種の概念がない。プロジェクト単位で業務範囲が変わる。

これに対して講師からは、職種は軸足をどこに置いているかで選択すべき、まずは現状にあわせて記入を進めればよいとのコメントがあった。

④ 3年後の企業目標シートの記入方法

「3年後の企業目標シート」の記入方法について説明があった。このワークでは、経営戦略を漠然と捉えるのではなく、事業にあわせて数値化することで現状とのギャップを認識し、今後のスキル調達の施策に落とししていく。

【講師コメント】

- ・「3年後の企業目標シート」では現状を分析する切り口として、事業別、業種別、ルート別の売上を%で表示するようにしている。自社の現状を分析するのに、他の切り口がわかりやすければ変更してもよい。
- ・これらの切り口の現状と3年後のギャップを出すと、今後行なうべきビジネス戦略、スキル調達の施策が見えてくる。
- ・ビジネス戦略の立案のためのSWOT分析図には、自社の強み/弱みに、市場の変化を掛け合わせると、やるべきことが明確になる。ビジネス戦略の施策を選定し、そのために現状とのスキルギャップを補うには何をすべきか、スキルはどのように調達するのかを考えていく。
- ・市場データとしては、IPAが毎年出している「ソフトウェア開発データ白書」等を参考にするとよい。市場データと比較して、自社の特異性を把握するとよい。

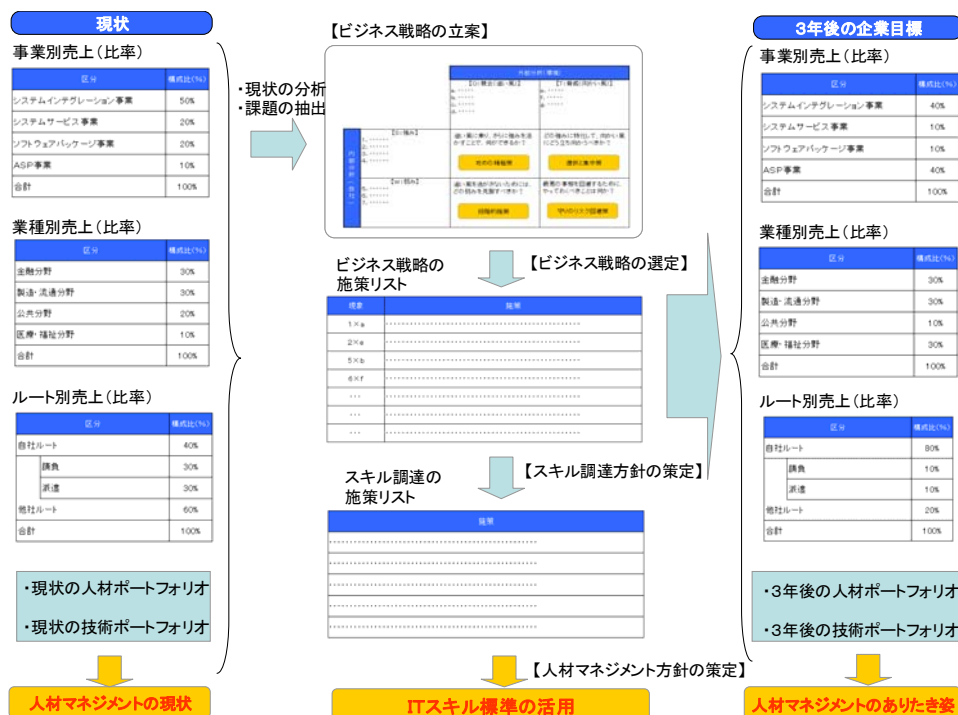


図 3-6 : 3年後の目標の作成方法 (出展 : 株式会社ザ・ネット)

⑤全体質疑応答

以下の質問に対して、講師からコメントと補足があった。

Q：3年後の目標シートには、事業ドメインを独自のものとして作成してよいか。

A：現状と3年度が同じ軸になっていれば、独自の設定でよい。

補足：

- ・スキル診断の結果、レベルが低く出ることについては、例えば、ITスキル標準のレベル4以上に求められる人材像は、プロフェッショナル貢献において「後進の育成」が必須条件となっている。そのため、後進の育成を行なっていなければレベル4以上になることはない。ITスキル標準ではプロフェッショナル人材としての後進育成・技術の継承に対する貢献の視点が重視されている。
- ・上司によってOJTに差が出るのであれば、上司の育成が最重要であるということ。

3.3.3 第2回ワークショップ（企業目標の発表、キャリアフレームワーク作成、達成度概要）

■実施日：2010年1月26日（火）14:00～17:00

■会場：(株)日経HR 大会議室

■参加者： IT企業 5社 13名

(独) 情報処理推進機構	3名
(株) ザ・ネット	2名
(株) 日経BPマーケティング	1名
(株) 日経HR（事務局）	1名

■アジェンダ

①各社の企業目標発表 (15分×5社)

②キャリアフレームワーク作成方法の説明 (株) ザ・ネット QR 企画部

部長 永田 好範 氏

③達成度の説明 (株) ザ・ネット 取締役 堤 裕次郎 氏

④質疑応答

■内容：

①各社の企業目標発表

3年後の企業目標、ToBeの組織活動領域および固有スキル、現状のキャリアフレームワークについて、各社が発表した。3年後の企業目標では、各社が現状からの飛躍を目指して事業展開の方向性を見据えていることがわかった。一方で、現状のままでは、次の展開へと進めないこともわかり、スキル調達についての施策の重要性が明確になった。(各社の詳細内容については、第4章を参照)



【講師コメント】

- ・ 課題取り組み時間が短い中、実態に基づいた生の声で作られた内容となっており、とてもよかった。
- ・ 各社の発表内容が、現状の中小IT企業の実態だと思う。
- ・ この状況を踏まえて、ITスキル標準の適用方法や人材マネジメントを構築していけばよい。
- ・ 施策のところは、体言止めで表記するのではなく、できるだけ動詞で表現した方が、具体的にこなうべきことがわかる。
- ・ 最終的には、人材マネジメントに展開していけるように取り組んで欲しい。

②キャリアフレームワーク作成方法の説明

自社版のキャリアフレームワークおよび職種定義の作成方法について説明があった。「現状分析からはじめるAsIsモデル」における人材モデル策定からスキルセット構築までの作業フローを、資料に沿って学習した。

【自社版のキャリアフレームワークおよび職種定義】

- ・ 「IPA ITスキル標準ポケットハンドブックV3」の「5. 職種の概要」を参照して欲しい。求められる成果が青字、求められる責任が赤字で記載されている。
- ・ スキル項目の質問については、参考データを提供するのでそれをベースに自社版を作成すること。
- ・ 自社版のキャリアフレームワークを作成する際、ITスキル標準のレベルとのマッピングを行なっておく。これは、ITスキル標準の活用に、企業間比較の視点と企業戦略としての視点があるので、読み替えることができるようにするためである。IPAの「ITスキル標準概説書」P.26を参照して欲しい。

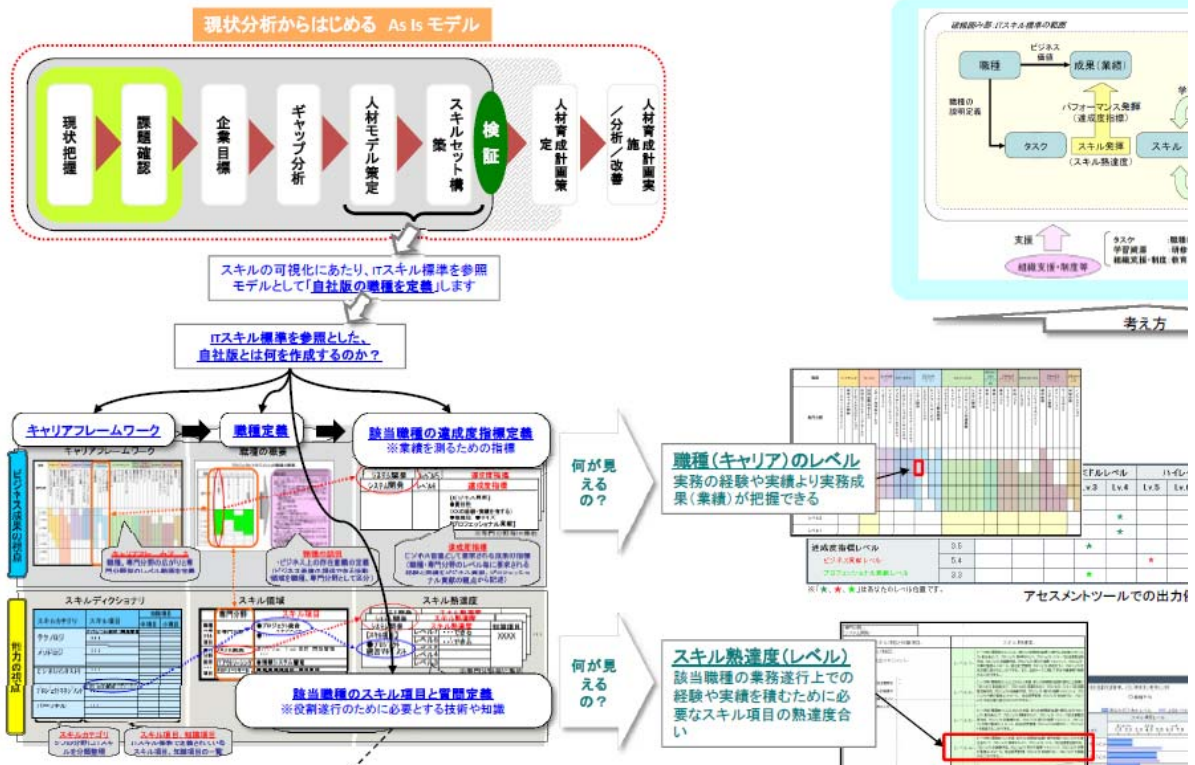


図 3-7：人材モデル策定からスキルセット構築までの作業フロー（出展：株式会社ザ・ネット）

表 3-4 : キャリアフレームワーク例 (平成 21 年 I T スキル標準導入プロセスの実証実験報告書より)

ITスキル標準導入プロセスの実証実験報告書 090331

表4-6 キャリアフレームワーク(出典/株式会社ティ・エス・エス)

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

表4-7 人材像定義(出典/株式会社ティ・エス・エス)

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

表 3-5：職種の説明一覧

補足 A. 職種の説明一覧

ITスキル標準で定義している各職種の説明を次表に示す。各職種が社会的なプロフェッショナルとして確立していくことを狙う観点から、当該職種に求められる成果と品質について定義している。

職種	概要
マーケティング	顧客ニーズに対応するために、企業、事業、製品及びサービスの市場の動向を予測かつ分析し、事業戦略、販売戦略、実行計画、資金計画及び販売チャネル戦略等ビジネス戦略の企画及び立案を実施する。市場分析等をつうじて立案したビジネス戦略の投資効果、新規性、顧客満足度に責任を持つ。
セールス	顧客における経営方針を確認し、その実現のための課題解決策の提案、ビジネスプロセス改善支援及びソリューション、製品、サービスの提案を実施し成約する。顧客との良好なリレーションを確立し顧客満足度を高める。
コンサルタント	知的資産、コンサルティングメソドロジーを活用し、顧客の経営戦略やビジネス戦略及びIT戦略策定へのコンサルティング、提言、助言の実施を通じて、顧客のビジネス戦略やビジョンの実現、課題解決に貢献し、IT投資の経営判断を支援する。提言がもたらす価値や効果、顧客満足度、実現可能性等に責任を持つ。
ITアーキテクト	ビジネス及びIT上の課題を分析し、ソリューションを構成する情報システム化要件として再構成する。ハードウェア、ソフトウェア関連技術（アプリケーション関連技術、メソドロジー）を活用し、顧客のビジネス戦略を実現するために情報システム全体の品質（整合性、一貫性等）を保ったITアーキテクチャを設計する。設計したアーキテクチャが課題に対するソリューションを構成することを確認するとともに、後続の開発、導入が可能であることを確認する。また、ソリューションを構成するために情報システムが満たすべき基準を明らかにする。さらに実現性に対する技術リスクについて事前に影響を評価する。
プロジェクトマネジメント	プロジェクトマネジメント関連技術、ビジネスマネジメント技術を活用し、プロジェクトの提案、立上げ、計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された納入物、サービスと、その要求品質、コスト、納期に責任を持つ。
ITスペシャリスト	ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、顧客の環境に最適なシステム基盤の設計、構築、導入を実施する。構築したシステム基盤の非機能要件（性能、回復性、可用性など）に責任を持つ。
アプリケーションスペシャリスト	業種固有業務や汎用業務において、アプリケーション開発やパッケージ導入に関する専門技術を活用し、業務上の課題解決に係わるアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守を実施する。構築したアプリケーションの品質（機能性、回復性、利便性等）に責任を持つ。
ソフトウェアデベロップメント	ソフトウェアエンジニアリング技術を活用し、マーケティング戦略に基づく、市場に受け入れられるソフトウェア製品の企画、仕様決定、設計、開発を実施する。また上位レベルにおいては、ソフトウェア製品に関連したビジネス戦略の立案やコンサルティングを実施する。開発したソフトウェア製品の機能性、信頼性等に責任を持つ。
カスタマサービス	ハードウェア、ソフトウェア、施設に関連する専門技術を活用し、顧客の設備に合致したハードウェアの導入、ソフトウェアの導入、カスタマイズ、保守および修理を実施するとともに遠隔保守を実施する。さらにIT技術を利用するための施設建設をサポートする。導入したハードウェア、ソフトウェアの品質（使用性、保守容易性等）に責任を持つ。
ITサービスマネジメント	システム運用関連技術を活用し、サービスレベルの設計を行い顧客と合意されたサービスレベルアグリーメント（SLA）に基づき、システム運用リスク管理の側面からシステム全体の安定稼働に責任を持つ。システム全体の安定稼働を目指し、安全性、信頼性、効率性を追及する。またサービスレベルの維持、向上を図るためにシステム稼働情報の収集と分析を実施し、システム基盤管理も含めた運用管理を行う。
エデュケーション	担当分野の専門技術と研修に関連する専門技術を活用し、ユーザのスキル開発要件に合致した研修カリキュラムや研修コースのニーズの分析、設計、開発、運営、評価を実施する。
共通（レベル1、2）	担当業務の技術領域に関する基本知識を活用し、上位者の指示の下、あるいは既存の作業標準やガイダンスに従い、要求された作業を実施する。自らの担当作業に対する実施責任を持つ。

③達成度の説明

「IPA ITスキル標準ポケットハンドブックV3」の「6. 職種のレベル」を元に、達成度指標の構造について説明した。



- ・達成度指標は、ビジネス貢献とプロフェッショナル貢献が、各職種に用意されている。
- ・回数や複雑性等、テンプレートに従って自社版を作っていく。
- ・レベル判定の際には、ビジネス貢献とプロフェッショナル貢献の両方を満たしているところが実際のレベルとなる。
- ・IPAの「ITスキル標準概説書」P.53以降に、「責任性」「複雑性」等の言葉の説明があるので、参照して欲しい。

④質疑応答

以下の質問に対して、講師からコメントがあった。

Q：後進の育成について判断する際、何をもって後進を育成していると言えるのか。

A：現実に育成をやっているかやっていないかで判定する。部下の有無ではなく、プロフェッショナルとして、技術の継承などを行なっているかである。

Q：各社の発表を聞いて、ビジネス戦略等を修正してもよいか。

A：修正内容に応じて、スキル調達方針や人材マネジメントに落とし込めるのであればよい。

3.3.4 第3回ワークショップ（自社の人材モデル、達成度とスキル定義）

■実施日：2010年2月3日（水）14:00～17:00

■会場：(株)日経HR 大会議室

■参加者： I T企業 5社 13名
 (独) 情報処理推進機構 2名
 (株) ザ・ネット 2名
 (株) 日経BPマーケティング 1名
 (株) 日経HR (事務局) 1名

■アジェンダ

- ①各社の「自社の人材モデル」発表 (15分×5社)
 ②達成度とスキル定義の説明 (株) ザ・ネット QR 企画部 部長 永田 好範 氏
 (株) ザ・ネット 取締役 堤 裕次郎 氏
 ③質疑応答

■内 容：

①各社の「自社の人材モデル」発表

自社版の職種領域分析、職種定義、自社版のキャリアフレームワークについて、各社が発表した。サンプルが用意されていたことにより、参考にしながら自社モデルを作成することができたようだ。一方でサンプルに影響された部分も見受けられた。特に、レベル3を2段階に分けた企業が多かった。今後、進めながら、改訂すべき点は変えていってよいことを伝えた。(各社の詳細内容については、第4章を参照)

今回のワークで、各社が感じたことを以下に紹介する。

【各社発表より】

- ・文言が難しかった。短い文章で表現すると、人によって受け止め方が異なる。後から、変えていってもよいと感じている。
- ・職種活動領域を自社版にしてみると、全体が見えるようになった。
- ・社内での検討が止まってしまっていた内容が、今回のワークで整理ができた。

②達成度とスキル定義の説明

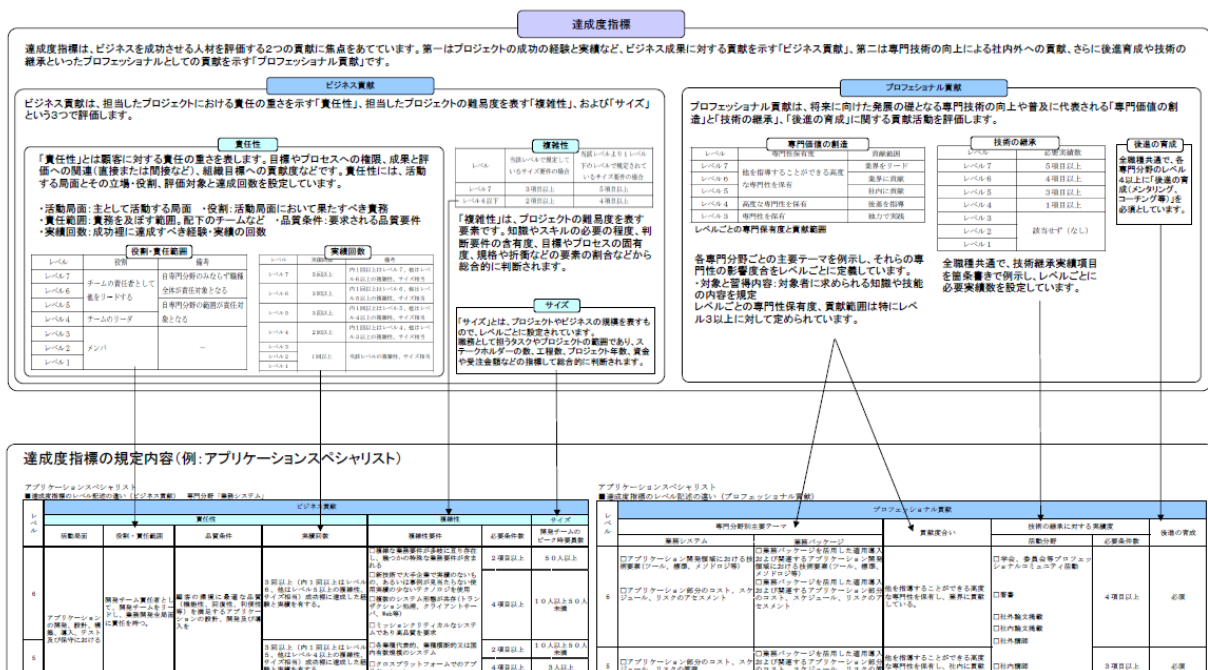
自社版の人材モデル概要、達成度指標、スキル項目、質問を作成するために、各用語の解説と、作業手順について説明があった。

【達成度とスキル定義】

- ・今回の課題までで、自社版スキル標準の策定はほぼ終了となる。重要な部分なので、よく把握して欲しい
- ・「人材モデル概要」は、レベル感を具体的にすること

が目的である。

- ・「目標」「立場」「主務・副務」「技術・知識・ノウハウ・経験」「後進育成・市場価値」の5つの切り口で説明を入れる。自分たちが表現できる言葉で書けばよい。
- ・達成度指標とは、ビジネスを成功させる人材を評価する2つの貢献で表される。ビジネス貢献度は「責任制」「複雑性」「サイズ」で評価する。
- ・ITスキル標準のノウハウをまず理解し、活用してみる。 「守破離」という言葉があるが、基本をまずやり、その次にやれていないところを作成し、最後に独自のものにしていくとよい。
- ・IPA概説書のP.58 に示された達成度指標を本来は作っていくのだが、今回はワークシートにまとめた。
- ・最終的には、現場の声を反映させなければいけない。中身だけでなく、やり方によっても、策定後の結果が大きく変わる。現場の人も巻き込んでやるとよい。担当だけで作成すると、運用がうまく行かない。
- ・現場の人も含めて、議論しながらPDCAをまわしていくことが重要。



達成度指標の規定内容(例: アプリケーションスペシャリスト)

レベル	達成度指標	達成度指標	達成度指標	達成度指標
7
6
5

達成度指標の規定内容(例: アプリケーションスペシャリスト)

レベル	達成度指標	達成度指標	達成度指標	達成度指標
7
6
5

図 3-8：達成度指標について（出展：株式会社ザ・ネット）

【自社版のスキル項目の質問作成】

自社版のスキル項目、質問を作成するにあたって、サンプル質問を配布した。

- ・ I Tスキル標準のスキルディクショナリを参考にして欲しい。 I P AのWe bサイトからダウンロードできる。
- ・ 社内でわかりやすい言葉で質問を作成すること。スモールスタートさせることを意識して欲しい。



表 3-6 : 自社版のスキル項目の質問サンプル (出展 : 株式会社ザ・ネット)

活動領域/専門領域に対応する参考質問						91 105 94 154 110 120 162 336 0 0														
SECHO	目的	活動/専門領域		スキル項目	スキル項目【ツール用】	質問	企業	営業	IT	キー	IT/マーケティング	マーケティング/IT/マーケティング	IT/マーケティング/IT/マーケティング	IT/マーケティング/IT/マーケティング	IT/マーケティング/IT/マーケティング	IT/マーケティング/IT/マーケティング	IT/マーケティング/IT/マーケティング	IT/マーケティング/IT/マーケティング	IT/マーケティング/IT/マーケティング	
		大分類	中分類																	
1	111	市場調査・分析	市場調査・分析	市場機会の評価と選定	市場調査・分析	技術、製品知識を蓄える(定期的な新技術、新製品、システム導入事例、等をウォッチし吸収すること)	△	△	△											
2	111	市場調査・分析	市場調査・分析	市場機会の評価と選定	市場調査・分析	業界トレンドを把握する(自社または顧客が属する業界のトレンド、課題を把握すること)	△	△	△											
3	111	市場調査・分析	市場調査・分析	市場機会の評価と選定	市場調査・分析	現在新規(新製品)のサービスおよび製品機能を分類し、市場競争力(優劣評価)競合を分析する	△	△	△											
4	111	市場調査・分析	市場調査・分析	市場機会の評価と選定	市場調査・分析	効果的なシステム構築と導入に関する先進事例、海外事例を収集する	△	△	△											
5	111	市場調査・分析	市場調査・分析	マーケティング戦略	市場調査・分析	市場を分析する(自社または顧客が属する業界動向について、複数の手法を用いて分析すること)	△	△	△											
6	111	市場調査・分析	市場調査・分析	マーケティング戦略	市場調査・分析	ニーズを抽出する(業界動向から潜在ニーズを抽出し、ソリューションの企画や、要件の設定を行うこと)	△	△	△											
7	111	市場調査・分析	市場調査・分析	マーケティング戦略	市場調査・分析	ビジネススキームを描く(効果的に成果を上げるために必要な、登場人物[企業]関係図)	△	△	△											
8	121	事業戦略策定	事業戦略策定	事業戦略策定	事業戦略策定	事業戦略をイメージする(自社または顧客が属する業界で、どこをターゲットに何をいくら売ればよいかをイメージすること)	△	△	△											
9	121	事業戦略策定	事業戦略策定	事業戦略策定	事業戦略策定	事業戦略を策定する(自社または顧客企業の事業戦略や販売戦略を実際に描くこと)	△	△	△											
10	121	事業戦略策定	事業戦略策定	事業戦略策定	事業戦略策定	利益創出をイメージする(商品が利益を生み出す仕組みをイメージすること。儲かる仕組みをイメージすること)	△	△	△											
11	121	事業戦略策定	事業戦略策定	事業戦略策定	事業戦略策定	ビジネススキームを作成する(自分の得意な商品やソリューションを用いて自社または顧客のビジネススキームを構築すること)	△	△	△											
12	121	事業戦略策定	事業戦略策定	経営分析	事業戦略策定	自社の事業や製品における外部環境(顧客の要求・要望)を分析、検討する。	△	△	△											
13	121	事業戦略策定	事業戦略策定	経営分析	事業戦略策定	経営戦略策定のための理論や手法(SWOT分析、PPM、ファイブフォース分析、バリューチェーンなど)を活用する	△	△	△											
14	121	事業戦略策定	事業戦略策定	経営分析	事業戦略策定	経営戦略の策定プロセスをマネジメント(POCAサイクル)し、戦略のコントロールをする	△	△	△											
15	121	事業戦略策定	事業戦略策定	財務会計	事業戦略策定	財務会計における財務諸表(貸借対照表、損益計算書など)を読み取り、分析する	△	△	△											
16	121	事業戦略策定	事業戦略策定	財務会計	事業戦略策定	管理会計における経営管理の材料(原価計算書、損益分岐点など)を作成・分析する	△	△	△											
17	121	事業戦略策定	事業戦略策定	人事施策	事業戦略策定	組織行動学の知識を有し、人的資源の活用のための人材戦略の策定・実行・評価する。	△	△	△											
18	121	事業戦略策定	事業戦略策定	人事施策	事業戦略策定	労務(健康管理、労働時間など)管理を適切に対応する。	△	△	△											
19	121	事業戦略策定	事業戦略策定	企業統治	事業戦略策定	企業の経営を監視・規律(企業統治)の必要性について理解しており、法令遵守の重要性について説明する	△	△	△											
20	121	事業戦略策定	事業戦略策定	企業統治	事業戦略策定	コンプライアンスの観点から現状分析し、課題に対するリスク報告とその解決策について提言する	△	△	△											
21	121	事業戦略策定	事業戦略策定	企業統治	事業戦略策定	CSR(企業の社会的責任)について理解しており、関係するステークホルダー(利害関係者:消費者、投資家等、及び社会全体)に対する価値向上策について検討する	△	△	△											
22	121	事業戦略策定	事業戦略策定	企業統治	事業戦略策定	最新の派遣法に関して理解し、法令に遵守した受発注時の契約を行う	△	△	△											

1. 可視化したい質問(スキル項目単位)にチェックする。
 2. ●...主に必要とするスキル
 △...従に必要とするスキル
 3. 専門分野がある場合は、専門分野で特に必要とするスキルを、①、②、...と専門分野が分かるように記入する

3.3.5 第4回ワークショップ(達成度とスキル定義確定、再受診方法)

- 実施日 : 2010年2月12日(金) 14:00~17:00
- 会場 : (株)日経HR 大会議室
- 参加者 : I T企業 5社 11名
 (独) 情報処理推進機構 2名
 (株) ザ・ネット 3名
 (株) 日経B Pマーケティング 1名

(株) 日経HR (事務局)

1名

■アジェンダ

- ①各社の「達成度とスキル定義」発表 (15分×5社)
- ②モニターによる再診断の説明 (株) ザ・ネット QR企画部 部長 永田 好範 氏
- ③個別相談

■内 容 :

①各社の発表

自社版の人材モデル概要、達成度指標(ビジネス貢献、プロフェッショナル貢献)、活動領域/専門領域に対応する質問項目について、各社が発表した。サンプルを用意することにより、スムーズに作業を進めることができたようだが、今後、各社に合わせた言葉、抽象的な表現ではなく社員がわかる言葉に変えていくことが重要であることを指摘した。特に達成度指標については、経営として、どう判断していくのか、事業計画に係わる部分となる。回数・件数は、成功した回数なのか、経験した回数なのか。また経験年数も、受託、派遣など形態によって異なる。派遣の場合は、評価が低いと件数が増え、高いと件数は増えない。これらのことを、再度検討することが重要である。(各社の詳細内容については、第4章を参照)

【各社発表より】

- ・サンプルがあったので作成できた。進め方について理解できた。
- ・現場とのすり合わせが不十分である。
- ・独自の文言に置き換えるところまでできなかった。
- ・進めながら、レベルに求めていることにブレが生じることがあった。
- ・現在の自社で持っている職種やフレームの考え方を見直す必要があると感じた。

【講師コメント】

- ・実績回数と必要条件のところなど、矛盾が生じているケースがあるので見直すこと。
- ・自社で使っている文言に変えていくと、運用しやすくなる。
- ・後進育成の位置づけに、各社の意志の表れが感じられる。

②モニターによる再診断の説明

自社版のスキル標準の中から、1職種について診断システムを構築し、モニター診断をする手順について説明があった。

モニター受診では、

- ・1職種を選定して診断システムを構築する。
- ・各レベルできるだけ3名以上、実際に顔の見えるメンバーを選定する。
- ・診断するのは、専門テクニカルスキル診断と達成度指標診断の2項目。

このモニター受診により、ワークショップ開始前に標準モデルで受診した結果との差を比較する。これにより、自社版で設定した内容が適切であるか、矛盾が生じていないかを確認する。

③個別相談

モニター受診の設定をするにあたって、講師が各社毎に不明点の確認、修正すべき点の指摘を行なった。



3.3.6 第5回ワークショップ（再受診結果の検証、キャリアパス、人材育成計画）

■実施日：2010年3月3日（水）14:00～17:00

■会場：(株)日経HR 大会議室

■参加者：	IT企業	5社	12名
	(独) 情報処理推進機構		2名
	(株) ザ・ネット		3名
	(株) 日経BPマーケティング		1名
	(株) 日経HR（事務局）		1名



■アジェンダ

①検証方法と改善方法（着眼点）の説明 (株) ザ・ネット QR 企画部 部長 永田 好範 氏
(株) ザ・ネット QR 企画部 三沢 氏

②キャリアパスの説明と人材育成計画について
(株) ザ・ネット 取締役 堤 裕次郎 氏

③ディスカッション (株) 日経BPマーケティング ラーニングソリューション部長 森田 哲也 氏

■内容：

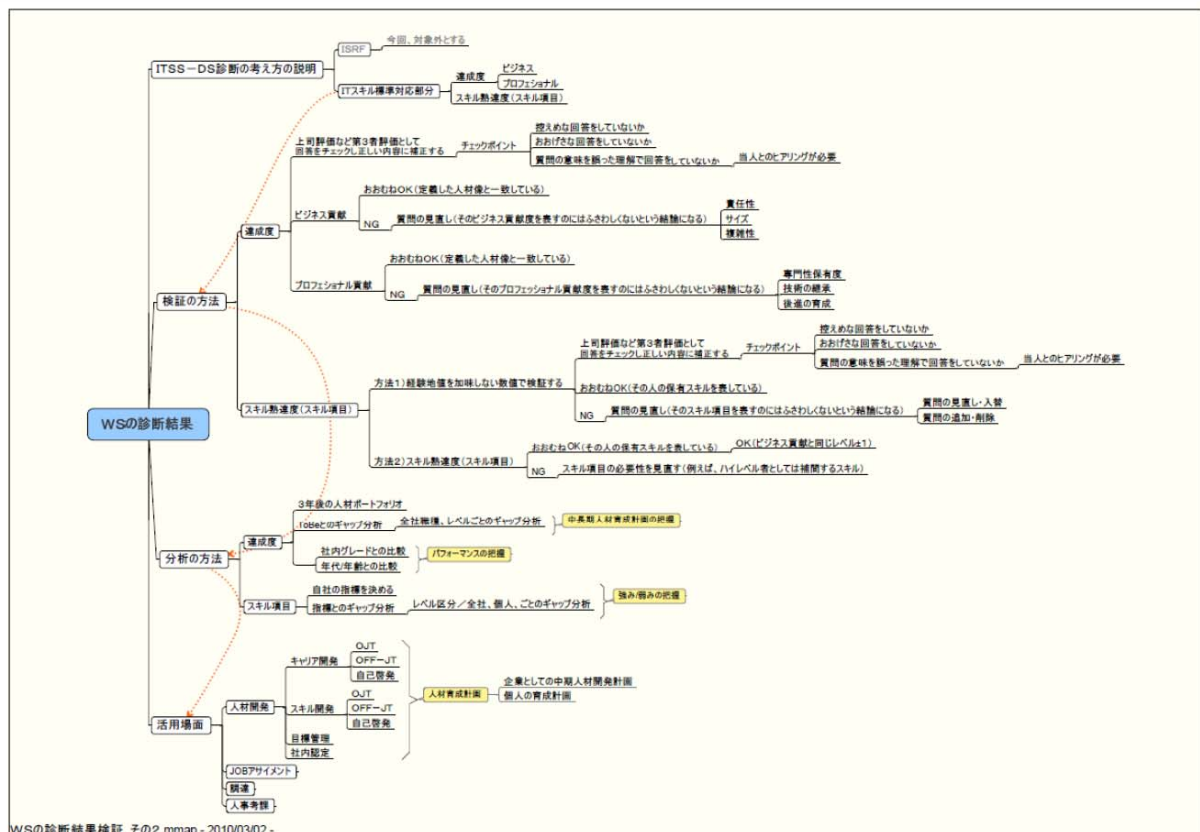
①検証方法と改善方法（着眼点）の説明

自社版スキル標準の中から選択した1職種で構築した診断システムによるモニター診断結果を元に、検証方法と改善する際のポイントについて説明があった。

【スキルレポートの検証例】

- ・レベル区分平均値比が、エントリー・ミドル・ハイで、グラフ上、レベル分けができていれば適切である。
- ・ミドルとハイが同等レベルになっている場合は、設問を見直す必要がある。
- ・ハイの人が低く出ている場合は、そのスキルが必要なくなっていると考えられる。

自社版スキル標準の検証概要



Copyright 2010 THE NET Corporation. All Rights Reserved.

図 3-9 : 自社版スキル標準の検証ポイント (出展 : 株式会社ザ・ネット)

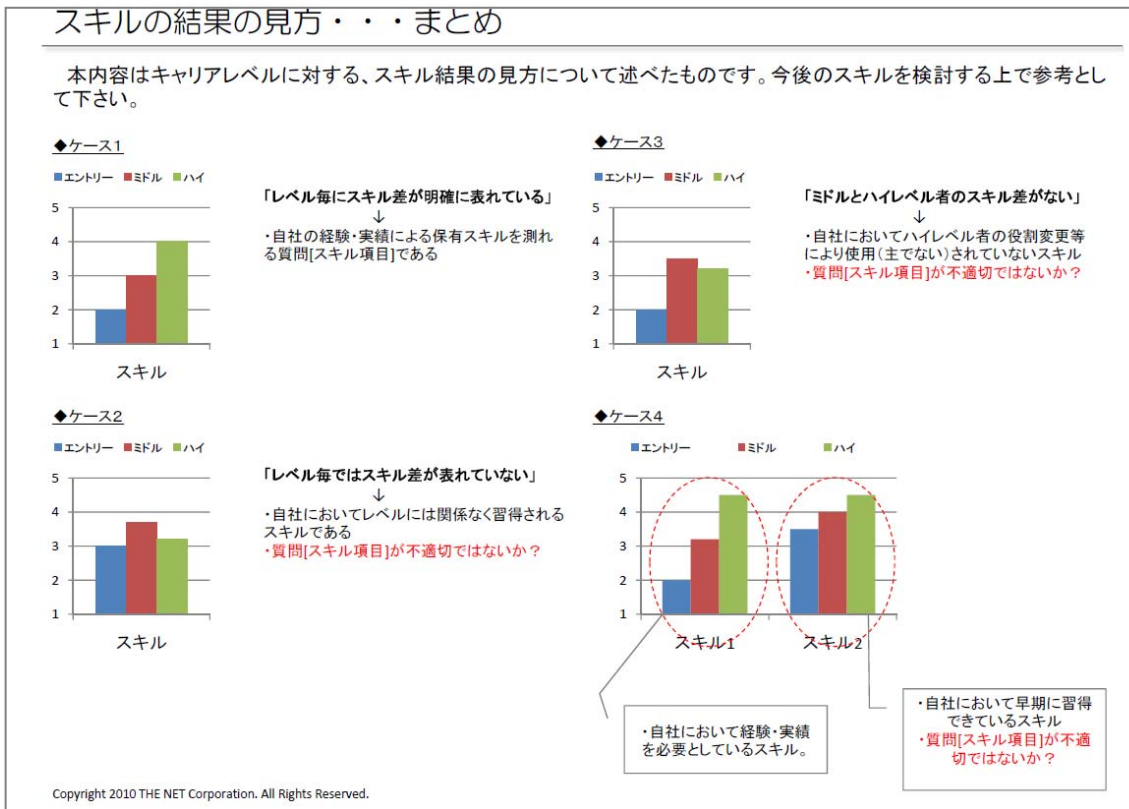


図 3-10：スキル結果の見方（出展：株式会社ザ・ネット）

スキルの社内指標を作る

自社で構築したスキル体系の診断結果を分析すると、低レベル者でも早期のスキル習得が可能なものや、高レベル者でも高スキルを必要としないスキルなど見えてきます。スキルによっては、一概に高低だけで強み弱みと判断できません。これらは分析結果を踏まえ、診断者のレベルに応じて強み弱みを判断するための、社内指標を作る必要があります。

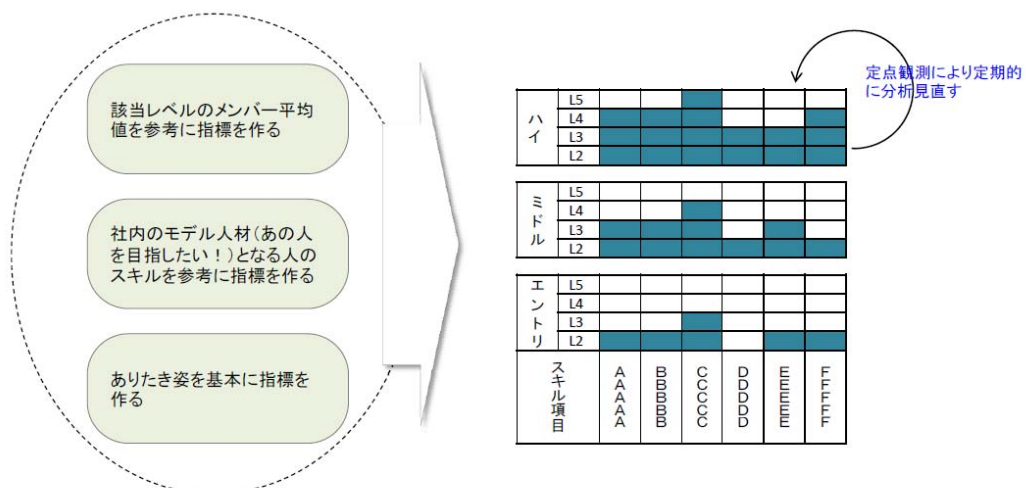


図 3-11：スキルの社内指標を作る（出展：株式会社ザ・ネット）

【達成度指標の検証例】

- ・レベルのエントリーからハイが右肩上がりとなっていれば適切。
- ・総合評価のシートで矛盾がある場合は、実施規模に対する回数の設定が合っていない、立場の定義が担当者の認識と合っていない等の原因が考えられる。社内用語に置き換えて設定しないと正しい結果が出ない。
- ・全体的に低く出ている場合は、主要テーマの文言が難しいと考えられる。
- ・レベルがハイの方がミドルより低く出ている場合、複雑性個数が合っていない可能性があり、文言の見直しが必要。

②キャリアパスの説明と人材育成計画について

自社版のキャリアパスの作成方法、および人材育成計画の作成方法について説明があった。

【キャリアパス】

- ・資料V-1-1のP5を参考に、職種ごとに作成すること。
- ・専門性の部分を作成するか否かは、各社の考えによる。
- ・キャリア習熟年数を想定しておく、キャリアパスを設定しやすくなる場合もある。設定する場合は、職種ごとではなく、会社全体として設定する。例えば、プロフェッショナル人材は、トータルで10年が必要と設定する。ただし、飛び級の設定する運用方法もある。
- ・習熟年数とは、スキルを身に付けるのに必要とされる年数をさし、職制に伴う年次や、在籍年数とは異なる。

職種	マーケティング	セールス	コンサルティング	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャ	ITスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	ソフトウェア開発	カスタマーサービス	ITサービスマネジメント	エドケーション
レベル7											
レベル6											
レベル5											
レベル4											
レベル3											
レベル2											
レベル1											

図 3-12：自社版キャリアパス サンプル（出展：株式会社ザ・ネット）

※職種間の移動の条件については、詳細設定が必要。

表 3-7：自社版キャリア習熟年数 サンプル（出展：株式会社ザ・ネット）

キャリア習熟年数(サンプル)

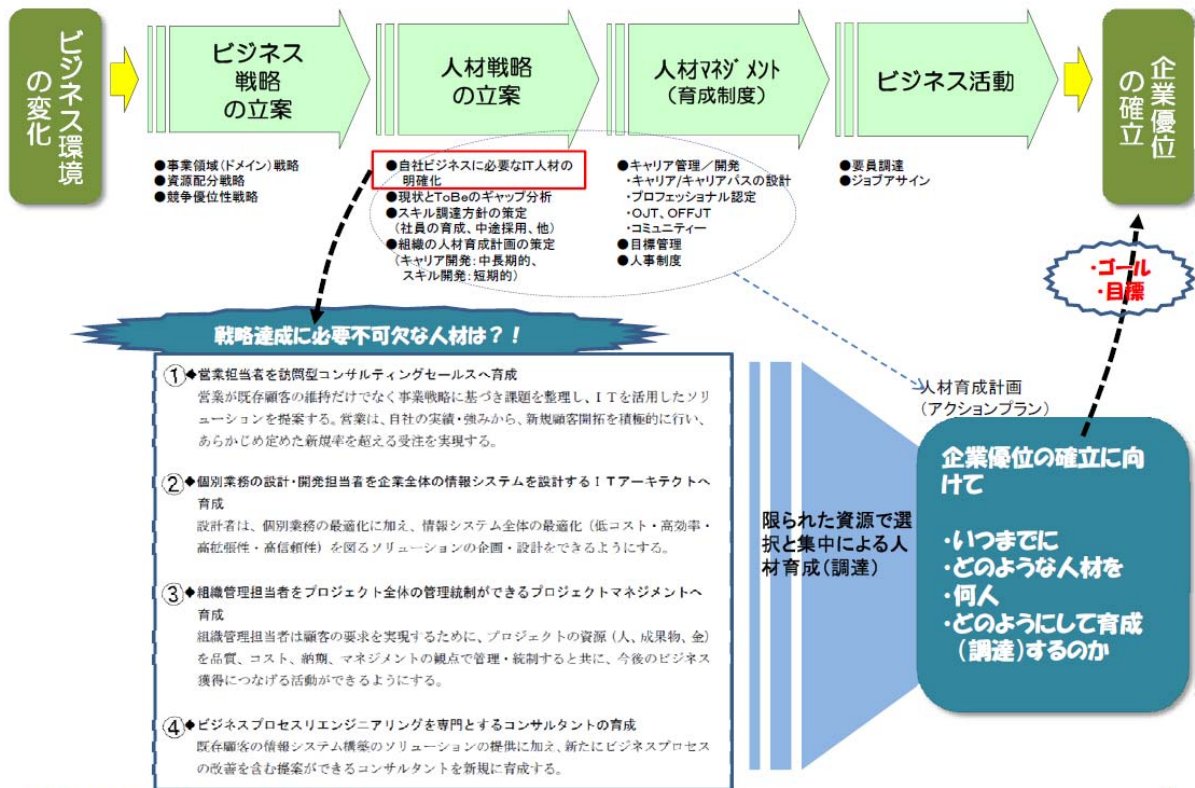
※習熟年数とは、スキルを身に付けるのに必要とされる年数をさします。
職制に伴う年次や、在籍年数とは異なります。

レベル		習熟年数		
		最短	モデル	最長
ハイ	レベル7	—	—	—
	レベル6	—	—	—
	レベル5	—	—	—
ミドル	レベル4	3	4	5
	レベル3	3	4	5
エントリー	レベル2	2	2	3
	レベル1	1	2	3

【人材育成計画】

- ・人材育成計画については、IPA発行の「ITスキル標準 活用の手引き」P. 58 を参考に、フリーフォーマットで提出すること。今回提出するものは、バージョン0版でよい。
- ・ビジョン・目的・方針、課題、現状、中期目標、方策・達成手段 について記載すること。
- ・資料V-1-1のP7に「事業戦略の目標達成に向けた人材育成」として、人材マネジメントと事業戦略の関係についてまとめた。

事業戦略の目標達成に向けた人材育成



Copyright 2010 THE NET Corporation. All Rights Reserved.

7

図 3-12：事業戦略の目標達成に向けた人材育成（出展：株式会社ザ・ネット）

③ディスカッション

各社訪問時に要望として多く出た、各社間でのディスカッションを行なった。今までの課題提出資料の中から、3年後の目標、自社版キャリアマップ、自社版達成度指標を各社の手元資料として情報共有をしながら、今までのワークショップを振り返りながら意見を出してもらった。共通の悩みを認識した部分と、体制等の違いによる差異を聞くことによって、自社としての取り組みを再検討する時間となった。

各社の主な関心事は、以下の4点にまとめられた。

- (1) 職種定義について
- (2) 今後のアクティビティ
- (3) 課題の取り組みについて(悩み、苦勞)
- (4) 現場社員の認識について



図 3-13 : ワークショップでの質問、関心事

それぞれの項目についてコメントをいくつか紹介する。

(1) 職種定義について

- ・サンプルから最も近い職種を選択し、まず第一歩を作ると考えた。違っていたら戻ればよい。
- ・最も人数が多い職種を選択した。
- ・職種は整理していたので迷うことはなかったが、自社内で貢献度は一度外して設定していたので、再度入れるには再検討が必要と思う。

(2) 今後のアクティビティ

- ・専属の部署が担当する。
- ・今のメンバーを中心として、試行していく。
- ・今後についてはまだ白紙。
- ・9月末までに第一版を作成し、試行したい。
- ・1年~1年半後に必要職種は全て完成させたい。
- ・会社の組織を先に固め、開発と運用の2職種をまず完成させる。1年はかかる。

(3) 課題の取り組みについて (悩み、苦労)

- ・全体で0.5～1人月の工数がかかった。
- ・(担当者が現場を兼任している場合)
時間外を活用して行なった。
経営者の了解の元に、時間内も活用した。
- ・
- (4) 現場社員の認識について(常駐先社員への伝達)
 - ・帰社日にこれからやることと、やるメリットを伝えた。
 - ・メールと電話で伝えた。
 - ・メールと社内向けホームページで告知した。

3.3.7 第6回ワークショップ(まとめ)

■実施日：2010年3月11日(木) 14:00～17:00

■会場：(株)日経HR 大会議室

■参加者：

IT企業	5社	15名
(独) 情報処理推進機構		2名
(株) ザ・ネット		2名
(株) 日経BPマーケティング	1名	
(株) 日経HR(事務局)		2名



■アジェンダ

①各社発表と意見交換

- ・自社版キャリアパス
- ・キャリア習熟年数
- ・中期人材育成計画

②ワークショップに参加した各社の所感発表

③全体講評 I P A I Tスキル標準センター グループリーダー 島田 高司

④今後のスケジュールについて

- ・追加職種の実装について
- ・報告書作成等について

■内 容：

①各社発表と意見交換

各社にて作成した自社版キャリアパス、キャリア習熟年数、中期人材育成計画について発表し、それに対して、他社からの質問を受け付けることにより、各社での情報共有を図った。(各社の詳細内容については、第4章を参照)

【講師コメント】

- ・各社、粒度の違いはあったが、ここまでまとめられたのはとてもよかった。
- ・OJTについては、「教える側の人材育成」は重要である。

- ・育成については、本人と上司の意識合わせと連動させることも必要である。
- ・社員の定着率の問題は、優秀な人材が在籍したい会社かどうか。ワークライフバランスなども含めた会社としての施策が、人材育成に反映されるのではないか。
- ・PDCAを回すときに、今回のような議論を社内で行なうことが重要。経営レベルでどうやっていくか、プロセス提供できるかが重要となる。
- ・レベルについてブラッシュアップしていく際に、達成度は絶対指標となるのでわかりやすく、シンプルにしておくといよい。レベル4はどんな人材なのか、社員にもわかる内容としていって欲しい。

②ワークショップに参加した各社の所感発表

ワークショップに参加した感想について、以下のコメントがあった。

- ・参加したことにより、課題が見え、やっとスタートラインに立てた。
- ・ITスキル標準の導入は数年前から課題となっていたが、資料を見てもわからなかった。今回の参加で、ひとつのものさしが出来ると、後は差分を見ていけばできる。
- ・各社が同じ悩みや課題を抱えていることもわかり、励みになった。
- ・毎回の課題に集中してしまい、ITスキル標準全体像を見直すことができなかった。
- ・他社の意見をきけたことで、解決策につながったこともあった。
- ・中小企業は悩んでいる。IPAとしても是非このような取り組みを続けて欲しい。

③全体講評

全体講評として以下のコメントがあった。

- ・本来は3ヶ月強をかけてやる事業だが、今回は2ヶ月強の中でやっていただいた。現場を担当しながら業務を行なうのは大変であり、周りの目もあったと思う。
- ・教育は経営に係わる根幹のこと。経営者と話す機会も増えたはず。これは現場では体験できないこと。
- ・中小と言っても企業経営は同じ。ビジネス規模の問題のみ。事業計画をベースに育成を考えることは、目的意識を持って行なうことになる。
- ・参加した5社は、各社優位性は異なるが、改善していくには難しい問題があることを、ワークショップに参加したことで共有できた。これはコミュニティ形成したことになる。スキルは実際の経験や、このようなコミュニティで修得できること。そのためにIPAも有効活用して欲しい。



④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、事務局から説明を行った。

- ・追加職種の実装について

フォローアップとして、ワークショップ内で対応できなかった他の職種に関して、スキル診断に実装したい企業に対して、説明会を開催することとした。

・報告書作成等について

実施報告書（事例集）の作成について、各社訪問時に依頼した内容を確認した。また、報告会については、平成22年6月以降で計画中であることを伝えた。

3.4 ワークショップ後の経過フォローアップ

ワークショップでは、人材育成計画の策定までを行なったが、本格的に社内に浸透させていくには、いくつかの課題が残されている。主な課題としては、自社版の職種について精度の高いものにしていくために、現場の社員との刷り合わせを行なう必要があることや、社員にわかりやすくするために、詳細の文言を自社の言葉に置き換えること、PDCAサイクルを回していくために、人材育成計画の実行体制を確定することなどがある。これらを実行することは簡単ではない。そこで、今回参加した5社のコミュニティ機能を継続させ、各社が主体となった情報共有の場をサポートしていく。

今回の事務局を担当した（株）日経HRおよび（株）ビーアライブは、その活動内容についてネットワークを通じて告知し、コミュニティの輪を広げていく。中小IT企業が主体となって、お互いにフォローアップすることで、より具体的な事例ができてくるものと期待する。

第4章 IT人材育成強化ワークショップの結果（企業別に掲載）

4.1 インフォテック株式会社

4.1.1 会社概要

- ◇商号：インフォテック株式会社
- ◇本社：東京都新宿区西新宿 7-5-25 西新宿木村屋ビル 10 階
- ◇設立：1969 年 10 月 9 日
- ◇資本金：2 億 5 百万円
- ◇従業員数：464 名
- ◇業務内容：コンピュータ業務コンサルティング、システムインテグレーション、ネットワークソリューション、WEB ソリューション、データベースソリューション、アプリケーション開発保守

4.1.2 ワークショップへの参加動機

当社では、給与体系や評価制度の見直し、さらに人材育成強化等と絡め、人事給与制度改定の一環として IT スキル標準導入のための検討を開始し、模索している段階であった。自社に合う仕組みとして IT スキル標準を導入するための具体策がイメージできておらず、導入の手順自体が理解できていなかった。このワークショップに参加することにより、基本を持ち帰り、自社版の最終的な形を作りたいと考え参加を決めた。まずは以下の効果を期待し当社用スキルマップを作成したい。

- ・キャリアパスの見える化により社員のモチベーション向上を図る
- ・自社のスキル分布を把握する

4.1.3 実施状況について

現状把握からスタートするワークショップは、当社内で作業が止まっていたことを、ひとつずつ、サンプル等を参照しながらワークシート形式で資料を作成していくものだった。コンサルタントのアドバイスをいただきながら、基本的な進め方を理解することができた。以下に各ステップについての結果を報告する。尚、現時点での検討案であり、今後、精査・改善を進めていく。

(1) 現状分析

標準職種定義でのスキル診断は、事業部の中から選択して 50 名に受診させた。IT スキル標準の職種を本人にひとつ選ばせるとすると迷うと感じたので、受診する際の職種は、会社側で指定した。会社側で指定した職種を変更したいという希望は数件あった。判定結果を見ると、全体的には合っているが、受診者本人の性格や、当日の気分によって変化するところもあるように感じた。

(2) 3年後の企業目標（事業戦略、スキル調達の施策）

■現状把握と目標設定

現在、当社がお客様から請け負う業務は、「保守フェーズ」が 6 割を占めている。「設計フェーズ」

でも、詳細設計が中心であるため、今後は受注フェーズの拡大を図り、より深くお客様の業務に携われるよう、リスク管理の徹底による品質向上や業務ノウハウの深耕を深めていきたい。

お客様の IT 投資目的が多様化し、質的・量的変化が急務となっている中、当社としてはビジネスモデルを見直し、調査・分析を含めて試行錯誤を重ねながら、顧客ニーズに則した新たなビジネススタイルを確立すること、また、業界動向を鳥瞰し、新規分野を開拓することを命題に掲げたい。

■クロスSWOT

クロスSWOT分析をすることにより、自社の強みと環境面での追い風がある部分として、「エンドユーザとの直接取引関係の維持強化」「グループ間連携の強化、組織力アップ」という、2つの方向性が明確になった。これらを活かして、企画型・提案型のビジネス展開を目指したい。また環境面の脅威から、「ノウハウのある業種や業務への横展開」についての施策も浮かび上がった。そして、これらを実現するためのスキルの調達策として、グループ会社の資源有効活用、ビジネス戦略に合わせた研修の充実、コア人材の発掘、オフショア活用の4つを掲げた。さらに、より明確な現状把握として「社内スキルマップ作成」「求める人材像の明確化と、役割に応じた教育体系」も人材マネジメントとして取り組む項目と認識できた。

表 4-1 : クロスSWOT (出展 : インフォテック株)

		外部分析(環境)	
		【O:機会(追い風)】	【T:脅威(向かい風)】
		a.顧客のビジネスモデルの多様化 b.顧客の請負契約への要望増加 c.優秀な人材の獲得機会の増加	d.設備投資、システム投資の落ち込み e.ITベンダー間の競争激化 f.大手ベンダーによる大規模プロジェクト管理体制の強化
内部分析(自社)	【S:強み】 1. ユーザーとの直接取引 2. 顧客の業務に精通 3. グループ会社との連携	積極的な推進 エンドユーザとの直接取引関係の維持強化 ⇒新しい技術によるビジネスモデルを構築する。 ⇒上流工程から入ることを目指し、お客様の計画を知り、その中で自分たちがどのような支援ができるのかをお客様と一緒に考え、提案する。 グループ間連携の強化、組織力アップ ⇒次世代へつながる新規事業の展開を目指す。	市場の創出 ノウハウのある業種や業務への横展開 ⇒お客様と一緒に考え提案するということを実現できているチームは、それを積極的に全社に広げ、共有する。 ⇒コンサル的な提案力を強化する。 ⇒サポート業務や維持・保守作業を通じて既存顧客の横展開、拡大を目指す。
	【W:弱み】 4. コミュニケーションへの興味不足、不得手 5. 2次取引の採算悪化 6. 社内情報共有・方針徹底不足 7. 作業負荷の偏り	選別的な推進 ⇒ビジネスマンとして社内外のコミュニケーションを活発化するような意識改革、研修を強化する。 ⇒2次受注取引の選別を実施する。	防衛と撤退 ⇒少人数支援形態での客先常駐作業は原則撤廃し、強い分野の案件に要員を集中させる。 ⇒過重労働の抑制のため、見積精度の向上、プロジェクト管理手法の改善、シェアードの促進を図る。 ⇒過去の資産整理、部品化・転用を通じ流用率を向上させることで、生産性と品質を維持した収益力向上を図る。 ⇒マネジメント手引きの運用徹底と能力の向上に取り組む。 ⇒オフショアの検討

■現状の自社版キャリアフレームワーク

ほとんどがセールスと、ITアーキテクトからITスペシャリストの範囲に納まったが、一部当てはめにくいものもあった。

表 4-2：自社版キャリアフレームワーク（出展：インフォテック株）
【営業・プロマネ】

職種	マーケティング	セールス	コンサル タクト	IT アーキテクト	プロジェクト マネジメント	ITスペシャリスト	アプリ ケーション スペシャ リスト	ソフトウェア デベロッパー	カスタマーサービス	ITサービス マネジメント	エデュ ケーション
専門分野	マーケティング企画 販促企画 販促企画 販促企画	顧客対応 営業企画 営業企画 営業企画	企画 企画 企画 企画	システム設計 システム設計 システム設計 システム設計	プロジェクト管理 プロジェクト管理 プロジェクト管理 プロジェクト管理	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発
レベル7											
レベル6											
レベル5				プロマネ		プロマネ				プロマネ	プロマネ
レベル4		営業									
レベル3											
レベル2											
レベル1											

【システム開発】

職種	マーケティング	セールス	コンサル タクト	IT アーキテクト	プロジェクト マネジメント	ITスペシャリスト	アプリ ケーション スペシャ リスト	ソフトウェア デベロッパー	カスタマーサービス	ITサービス マネジメント	エデュ ケーション
専門分野	マーケティング企画 販促企画 販促企画 販促企画	顧客対応 営業企画 営業企画 営業企画	企画 企画 企画 企画	システム設計 システム設計 システム設計 システム設計	プロジェクト管理 プロジェクト管理 プロジェクト管理 プロジェクト管理	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発
レベル7											
レベル6											
レベル5				システム分析・設計 システム開発・テスト システム移行		システム分析・設計 システム開発・テスト システム移行					
レベル4		営業									
レベル3											
レベル2											
レベル1											

【システム運用】

職種	マーケティング	セールス	コンサル タクト	IT アーキテクト	プロジェクト マネジメント	ITスペシャリスト	アプリ ケーション スペシャ リスト	ソフトウェア デベロッパー	カスタマーサービス	ITサービス マネジメント	エデュ ケーション	
専門分野	マーケティング 販売チャネル戦略 顧客管理	商品企画 価格設定 販売促進 顧客管理	システム利用型セールス 訪問型セールス 電話型セールス	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用
レベル7												
レベル6												
レベル5												
レベル4												
レベル3												
レベル2												
レベル1												

【顧客業務支援】

職種	マーケティング	セールス	コンサル タクト	IT アーキテクト	プロジェクト マネジメント	ITスペシャリスト	アプリ ケーション スペシャ リスト	ソフトウェア デベロッパー	カスタマーサービス	ITサービス マネジメント	エデュ ケーション	
専門分野	マーケティング 販売チャネル戦略 顧客管理	商品企画 価格設定 販売促進 顧客管理	システム利用型セールス 訪問型セールス 電話型セールス	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用	システム構築 インフラ構築 ネットワーク構築 セキュリティ構築 アプリケーション構築 データベース構築 システム運用
レベル7												
レベル6												
レベル5												
レベル4												
レベル3												
レベル2												
レベル1												

(3) 自社版人材モデル

現状、社内検討が止まってしまっていた内容が、以下のワークで整理することができた。

■職種定義

現在、自社で設定している8つの職種について、定義づけした。「コンサルティングセールス」は営業職として設定している。その際、「コンサルタント」との違いが明確になるような定義を考えた。「ITアーキテクト」、「プロジェクトマネジメント」、「ITスペシャリスト」、「ITサービスマネジメント」については、IPAの職種の概要とほぼ相違がないため、特徴的な変更は加えていない。「アプリケーションスペシャリスト」については、自社の役割定義を参考にし、エンドユーザーとの直接取引関係の維持・強化を目指せるような定義づけを行った。また、「キャリアディベロップメント」は、主に社内教育・人材開発を担う職種である。

表 4-4：自社版の職種定義（出展：インフォテック(株)）

求められる成果…青 求められる責任…赤

職種	概要
コンサルティングセールス	業界や市場の最新動向を把握すると共に、営業戦略を立案・実行する。顧客の課題解決策の提案、ビジネスプロセス改善支援及びソリューションサービスの提案を実施し成約する。顧客との良好なリレーションを確立し顧客満足度を高める。
コンサルタント	市場及び開発技術・技法の最新動向を把握すると共に、顧客の経営状況や業務内容に精通し、顧客のビジネス戦略やビジョンの実現、課題解決に向けた提案を行う。顧客満足度を高め長期的な信頼関係を構築する。
ITアーキテクト	ビジネス及びIT上の課題を分析し、顧客のビジネス戦略を実現するために情報システム全体の品質（整合性、一貫性等）を保ったITアーキテクチャを設計する。また、ソリューションを構成するために情報システムが満たすべき基準を明らかにし、高い専門性を通じて、開発環境・ノウハウをシステム開発の中に適用する。
プロジェクトマネジメント	プロジェクトマネジメント関連技術、ビジネスマネジメント技術を活用し、プロジェクトの提案、立上げ、計画、実行、終結を実施し、計画された納入物、サービスと、その要求品質、コスト、納期に責任を持つ。
ITスペシャリスト	ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、顧客の環境に最適なシステム基盤の設計、構築、導入を実施する。構築したシステム基盤の非機能要件（性能、回復性、可用性など）に責任を持つ。
アプリケーションスペシャリスト	顧客の業務系システム開発等に関して、業務の専門性（金融、保険、公共、製造等）と高度な開発技術を活用し、業務上の課題解決に係わるアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守を実施する。構築したアプリケーションの品質（機能性、回復性、利便性等）に責任を持つ。
ITサービスマネジメント	システム運用、保守およびカスタマイズに関連する専門技術を活用し、システム全体の安全性、信頼性、効率性を追及する。またサービスレベルの維持、向上を図るためにシステム稼働情報の収集と分析を実施し、システム基盤管理も含めた運用管理を行う。システム運用リスク管理の側面からシステム全体の安定稼働に責任を持つ。
キャリアディベロップメント	担当分野の専門技術と研修に関連する専門技術を活用し、社員及びユーザのスキル開発要件に合致した研修カリキュラムや研修コースのニーズの分析、設計、開発、運営、評価を実施する。

表 4-6：自社版のキャリアフレームワーク（出展：インフォテック株）

レベル		自社版の職種											
		1 コンサルティングセールス	2 コンサルタント	3 ITアーキテクト	4 プロジェクトマネジメント	5 ITスペシャリスト	6 アプリケーションスペシャリスト	7 ITサービスマネジメント	8 キャリアディベロップメント				
		訪問型コンサルティングセールス	訪問型製品セールス	メディア利用型セールス	システム開発	ITアウトソーシング	運用管理	システム管理	オペレーション	サービスデスク	研修企画	インストラクション	
自社	ITSS	レベル概要											
8	7 6	フェロ 自らの高い専門性・技術を活かしていくことによって、組織目標の達成に貢献する。社内外において、プロフェッショナルとしての経験と実績を有している。国内外での学会活動等を行い、後進育成等にも大きく寄与している。											
7	6	エグゼクティブスペシャリスト 自らの高い専門性・技術を活かしていくことによって、組織目標の達成に貢献する。社内外において、プロフェッショナルとしての経験と実績を有している。											
6	5	シニアスペシャリスト 自らの高い専門性・技術を活かしていくことによって、組織目標の達成に貢献する。社内において、プロフェッショナルとしての経験と実績を有している。											
5	4	スペシャリスト 自らの高い専門性・技術を活かしていくことによって、組織目標の達成及び後進の育成に貢献する。											
4	3	エキスパート 自らの専門性、技術を活かし、担当業務をリードすることで組織目標の達成に貢献する。											
3	3	シニアメンバ 与えられた業務を独力で遂行し、自己の能力・知識・スキルを向上させると同時に、リーダーの補位をすることで組織目標の達成に貢献する。											
2	2	メンバⅠ・メンバⅡ 上位者の指導の下に、要求された作業を担当する。自己の能力・知識・スキルを向上させていくことで組織目標の達成に貢献する。											
1	1	エントリーⅠ・エントリーⅡ 情報技術に携わる者に最低限必要な基礎知識を有する。自己の能力・知識・スキルの向上に努めている。											

(4) 達成度とスキル定義

このワークでは、8 職種ある中からアプリケーションスペシャリストに絞って作成した。これらのシートをゼロから作成するとなると非常に大変だが、サンプルがあることで取り組むことが出来た。

達成度指標規定の規模については定義からはずした。これは、プロジェクトの現場を見る限り、規模では判断が難しいと判断したからである。それに代わる指標として、当社では、「プロジェクト経

「経験年数又は実務経験年数」を指標として挙げ、それによって達成度を測る方向とし、今回は表 4-7 のような文言を考えるに至った。但し、年功的な要素と捉えられないよう、更なる文言の精査や運用時の配慮が必要である。

表 4-7：自社版スキル標準 達成度指標規定（出展：インフォテック株）

レベル	ITSS レベル	役割	ビジネス貢献			プロフェッショナル貢献					
			役割・責任範囲		プロジェクト経験数又は実務経験年数	複雑性		専門性・創造		技術の継承	後進の育成
			役割	備考		確認レベルで満足しているサイズ要件の場合	当該レベルより1レベル下のレベルで満足しているサイズ要件の場合	専門性保有度	貢献範囲		
レベル7	レベル6	エグゼクティブスペシャリスト	チームの責任者として開発リードする		プロジェクト経験数3回以上成功確に達成した経験と実績。若しくは実務経験年数10年以上を有する。	3項目以上		他を指導することができる高度な専門性を保有	社内外に貢献	4項目以上	必須
レベル6	レベル5	シニアスペシャリスト		業務開発全局面が責任対象となる	プロジェクト経験数3回以上成功確に達成した経験と実績。若しくは実務経験年数8年以上を有する。			社内貢献	3項目以上		
レベル5	レベル4	スペシャリスト	チームのリーダー		プロジェクト経験数2回以上成功確に達成した経験と実績。若しくは実務経験年数6年以上を有する。	2項目以上		高度な専門性を保有	後進を指導	2項目以上	
レベル4	レベル3	エキスパート	チームのリーダークラス		プロジェクト経験数1回以上成功確に達成した経験と実績。若しくは実務経験年数3年以上を有する。		-	専門性を保有	後進を指導		
レベル3	レベル3	シニアメンバー	チームのサブリーダークラス		プロジェクト経験数1回以上成功確に達成した経験と実績。若しくは実務経験年数2年以上を有する。	1項目以上		専門性を保有	独力で実践	1項目以上	
レベル2	レベル2	メンバー1・メンバーII		自専門分野の範囲が責任対象となる	プロジェクト経験数1回以上経験。若しくは実務経験年数1年以上を有する。						
レベル1	レベル1	エントリー1・エントリーII	メンバー		プロジェクト経験数1回以上経験。若しくは実務経験年数1年以内を有する。	必須				該当せず(なし)	

■人材モデル概要

アプリケーションスペシャリストには保守の役割があるので、その役割についての記述を追加した。また、立場のところは、「・・・クラスとして」という表現を入れた。それは、例えば、リーダーの役割を担える実力を持ちつつも、配属先の状況により、リーダーを務めていない社員もいるため、「リーダークラス」と記述することにより、その実力を認めたいという意図がある。後進育成では、レベル3は助言を求められたらアドバイスするのに対して、レベル4では自らの発信を求めている。

表 4-8：人材モデル概要（職種・レベル別）（出展：インフォテック株）

職種名		職種の説明							
アプリケーションスペシャリスト		顧客の業務システム開発等に関して、業務の専門性(金融、保険、公共、製造等)と高度な開発技術を活用し、業務上の課題解決に係るアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守を実施する。構築したアプリケーションの品質(機能性、回復性、利便性等)に責任を持つ。							
専門分野名		専門分野説明							
アプリケーションスペシャリスト		顧客の業務システム開発等に関して、業務の専門性(金融、保険、公共、製造等)と高度な開発技術を活用し、業務上の課題解決に係るアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守を実施する。構築したアプリケーションの品質(機能性、回復性、利便性等)に責任を持つ。							
ITSS 役割		Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6	Lv7	Lv8
エントリ・メンバー		メンバー	メンバー	シニアメンバー	エキスパート	スペシャリスト	シニアスペシャリスト	エグゼクティブスペシャリスト	フェロ
目標 (成果/アウト)		開発・保守作業標準に従ったソフトウェアの開発、保守又はシステム導入の作業に関する能力を高めるために、	業務システム開発における設計、構築、導入、保守の一連の作業を行うための基本的な能力を高めるために、	業務システム開発における業務要件/技術要件分析やカスタマイズを含めた一連の作業の遂行能力を高めるために、	業務システム開発における業務要件/技術要件分析やカスタマイズを含めた一連の作業の遂行能力を高めるために、	顧客の業務サービスの向上に繋がるシステムを開発・保守するために、	顧客の業務課題解決のための業務システムを開発・保守するために、	顧客の業務課題解決のための業務システムを開発・保守するために、	顧客の業務課題解決のための業務システムを開発・保守するために、
立場		リーダーの指示の下、プロジェクトチームメンバーとして、	リーダーの助言の下、プロジェクトチームメンバーとして、	担当する成果物に関して実施責任を持ち、業務システムを開発・保守ができるリーダークラスとして、	担当する成果物に関して実施責任を持ち、業務システムを開発・保守ができるリーダークラスとして、	システム化実行計画に基いて、計画から導入、カスタマイズ、保守までの作業を担当し、業務システムを開発・保守できるリーダークラスとして、	開発の全局面に責任を持ち、種々の高い業務システムを開発・保守するチームの責任者クラスとして、	開発の全局面に責任を持ち、種々の高い業務システムを開発・保守するチームの責任者クラスとして、	開発の全局面に責任を持ち、種々の高い業務システムを開発・保守するチームの責任者クラスとして、
主権/範囲 (マネジメントの範囲)		チームメンバーと協力し、業務システムの開発、導入、保守のいずれかの作業ができる。	開発・保守において一連の作業を担当することができる。	顧客の要求を分析し、業務システムの開発・保守を計画通りに遂行・完了できる。	顧客の要求を分析し、費用対効果意識しながら、顧客の品質要求を満たす業務システムの開発・保守を計画通りに遂行・完了できる。	費用対効果意識しながら、顧客の品質要求を満たす業務システムの開発・保守を計画通りに遂行・完了できる。	業務上の課題解決を主導し、顧客満足度の高いシステムを開発・保守を遂行・完了できる。	種々の高いプロジェクトの全局面において、コスト、スケジュール、リスク等のプロセスをリードすることができる。	種々の高いプロジェクトの全局面において、コスト、スケジュール、リスク等のプロセスをリードすることができる。
技術/知識/ノウハウ/経験		また、業務内容に関する知識やシステム開発・保守に関する基本的な知識をもとに、業務システム案件に参加した経験やスキルを有している。	また、業務内容に関する知識を活用した業務要件分析及びシステム開発における設計、開発、導入、保守の作業を担当することができる。システム案件に参加した経験やスキルを有している。	また、担当領域の業務要件分析/技術要件分析やシステム開発・保守に必要な技術や手法を有し、業務システム案件に参加した経験やスキルを有している。	また、担当領域の業務要件分析/技術要件分析やシステム開発・保守に必要な技術や手法を有し、業務システム案件に参加した経験やスキルを有している。	また、担当アプリケーションの開発・保守のために必要な技術能力を有し、全開発局面を遂行して、業務システムを開発・保守を行った経験やスキルを有している。	また、業務システム開発・保守のために必要な技術能力を有し、種々の高い業務システムを開発・保守を行った経験やスキルを有している。	また、顧客業務に関する深い理解と、必要な技術能力に関する先進的な専門性を有し、最適な解決策を提示できる知識や経験があり、業務システム開発・保守を行った経験やスキルを有している。	また、顧客業務に関する深い理解と、必要な技術能力に関する先進的な専門性を有し、最適な解決策を提示できる知識や経験があり、業務システム開発・保守を行った経験やスキルを有している。
後進育成/市場価値				さらに、経験・ノウハウをチーム内に流通させ、チームメンバー、後進に助言を求められた場合には、積極的にアドバイスをしている。	さらに、経験・ノウハウをチーム内に流通させ、チームメンバー、後進の育成をしている。	さらに、自らの高い専門性・技術を活かし、後進育成のプランニングをしている。	さらに、社内において、プロフェッショナルとしての経験と実績を有している。	さらに、社内外において、プロフェッショナルとしての経験と実績を有している。	さらに、社内外において、プロフェッショナルとしての経験と実績を有している。

■達成指標（ビジネス貢献）

サイズ（規模）は特定せず、経験内容で判断することにした。

表 4-9：自社版スキル標準 達成指標（ビジネス貢献）（出展：インフォテック株）

レベル	ITSSレベル	役割	ビジネス貢献					必要条件	サイズ	
			活動局面	役割・責任範囲	品質条件	プロジェクト経験数 又は実務経験年数	複雑性要件			
7	6	エグゼクティブスペシャリスト	アプリケーションの開発、設計、構築、導入、テスト及び保守における	顧客の課題に最適な品質（機能性、回復性、利便性等）を満足するアプリケーションの設計、開発及び導入	プロジェクト経験数3回以上成功確率に達した経験と実績、若しくは実務経験年数10年以上を有する。	<input type="checkbox"/> 複雑な業務要件が多岐に亘り存在する。 <input type="checkbox"/> バランスの取れた複雑なシステム構築が求められる。 <input type="checkbox"/> 高品質及び信頼性を要求される。 <input type="checkbox"/> 追加・改訂・修正等の頻度が高い。 <input type="checkbox"/> 顧客の期待値が高い。 <input type="checkbox"/> 限られた期間・予算・リソースの中で完了させる必要がある。	3項目以上	特定せず		
6	5	シニアスペシャリスト							プロジェクト経験数3回以上成功確率に達した経験と実績、若しくは実務経験年数8年以上を有する。	<input type="checkbox"/> 複雑な業務要件が多岐に亘り存在する。 <input type="checkbox"/> バランスの取れた複雑なシステム構築が求められる。 <input type="checkbox"/> 高品質及び信頼性を要求される。 <input type="checkbox"/> 追加・改訂・修正等の頻度が高い。 <input type="checkbox"/> 顧客の期待値が高い。 <input type="checkbox"/> 限られた期間・予算・リソースの中で完了させる必要がある。
5	4	スペシャリスト							開発チームリーダーとして、業務開発全局面において、	担当するアプリケーションの成果物に責任を持ち、
4	3	エキスパート	アプリケーションの開発、設計、構築、導入、テスト及び保守において、	既存の作業標準やガイドラインに従い、開発チームリーダークラスとして、	プロジェクト経験数1回以上成功確率に達した経験と実績、若しくは実務経験年数3年以上を有する。	<input type="checkbox"/> 複雑な業務要件が多岐に亘り存在する。 <input type="checkbox"/> バランスの取れた複雑なシステム構築が求められる。 <input type="checkbox"/> 高品質及び信頼性を要求される。 <input type="checkbox"/> 追加・改訂・修正等の頻度が高い。 <input type="checkbox"/> 顧客の期待値が高い。 <input type="checkbox"/> 限られた期間・予算・リソースの中で完了させる必要がある。	1項目以上	特定せず		
3	3	シニアメンバー	既存の作業標準やガイドラインに従い、開発チームメンバークラスとして、	担当する成果物の実施責任を持ち、	プロジェクト経験数1回以上成功確率に達した経験と実績、若しくは実務経験年数2年以上を有する。	<input type="checkbox"/> 複雑な業務要件が多岐に亘り存在する。 <input type="checkbox"/> バランスの取れた複雑なシステム構築が求められる。 <input type="checkbox"/> 高品質及び信頼性を要求される。 <input type="checkbox"/> 追加・改訂・修正等の頻度が高い。 <input type="checkbox"/> 顧客の期待値が高い。 <input type="checkbox"/> 限られた期間・予算・リソースの中で完了させる必要がある。				
2	2	上位者の助言の下、	上位者の指導の下、あるいは既存の作業標準やガイドラインに従い	チームメンバーとして	要求された作業の一連の局面に	プロジェクト経験数：1回以上経験。又は実務経験年数：1年以上	<input type="checkbox"/> システム化計画・機能が限定されており、かつ要件が単純。 <input type="checkbox"/> 既知の実績のある技術を使用。 <input type="checkbox"/> 体動が複雑でない（ステークホルダーが限定的等）。 <input type="checkbox"/> 作業範囲が限定的。		1項目以上若しくは上位レベルの複雑性要件1項目以上	サイズは問わない
1	1	上位者の指導の下、あるいは既存の作業標準やガイドラインに従い		要求された作業のいずれかの局面に	プロジェクト経験数：1回以上経験。又は実務経験年数：1年以内	<input type="checkbox"/> 指示された作業を、期日までに完成させる。（3回以上）	必須			

表 4-10：自社版スキル標準 達成指標(プロフェショナル貢献) (出展：インフォテック(株))

レベル	ITSS レベル	役割	プロフェショナル貢献				後進の育成	
			主要テーマ	業務精通度	貢献度合い	技術の継承に対する実確度		
						活動分野		必要条件数
7	6	エグゼクティブ スペシャリスト	<ul style="list-style-type: none"> 業務パッケージを活用した通称導入および関連するアプリケーション開発領域における技術要案(ツール、標準、メソッド等) 業務パッケージを活用した通称導入および関連するアプリケーション部分のコスト、スケジュール、リスクのアセスメント 	顧客の業務形態、及びシステムの手册や運用内容に精通している。さらに、顧客を取り巻く業務動向を把握し、課題解決案を導いている。	他を指導することができる高度な専門性を保有し、社内外に貢献している。	<ul style="list-style-type: none"> □学会、委員会等プロフェショナルコミュニティ活動 □著書 □社外論文掲載 □社内論文掲載 □社外講師 	4項目以上	必須
6	5	シニアスペシャリスト	<ul style="list-style-type: none"> アプリケーション部分のコスト、スケジュール、リスクの管理 業務パッケージを活用した通称導入および関連するアプリケーション部分のコスト、スケジュール、リスクの管理 	顧客の業務形態、及びシステムの手册や運用内容に精通している。さらに、周辺システムに関する知識も活用し、課題解決案を導いている。	他を指導することができる高度な専門性を保有し、社内に貢献している。	<ul style="list-style-type: none"> □社内講師 □特許出願 □社内勉強会立ち上げ 	3項目以上	
5	4	スペシャリスト	<ul style="list-style-type: none"> アプリケーション部分のコスト、スケジュール、リスクの管理 業務パッケージを活用した通称導入および関連するアプリケーション部分のコスト、スケジュール、リスクの管理 	顧客の業務形態、及びシステムの手册や運用内容に精通している。	高度な専門性を保有し、後進を指導している。	<ul style="list-style-type: none"> □開発手順書・マニュアル類・指導書の作成・整備 	2項目以上	
4	3	エキスパート	<ul style="list-style-type: none"> アプリケーションの設計、開発、導入 	顧客の業務形態、及びシステムの手册や運用内容について理解し、課題解決案を導いている。	専門性を保有し、後進を指導している。	<ul style="list-style-type: none"> □OJT担当 □習得技術・知識の組織内開示・共有化 	1項目以上	
3	3	シニアメンバ	<ul style="list-style-type: none"> 業務パッケージを活用した通称導入および関連するアプリケーションの設計、開発、導入、カスタマイズ 	顧客の業務形態、及びシステムの手册や運用内容について、担当している範囲内で理解している。	専門性を保有し、独力で実践している。			
2	2	メンバ I ・メンバ II	<ul style="list-style-type: none"> 情報技術全般に関する基本的な事項 システムの設計・開発・運用に関する基本的な事項 ソフトウェアの設計・開発 	-	基本的な知識・技能を有し、実際に活用	-	-	-
1	1	エントリ I ・エントリ II	<ul style="list-style-type: none"> コンピュータシステムやネットワークに関する基本的な事項 企業活動や関連業務に関する基本的な事項 問題分析及び問題解決手法に関する基本的な事項 関連法規、情報セキュリティに関する各種規定に関する基本的な事項 情報システムの開発及び運用に関する基本的な事項 	-	最低限必要な基礎知識を保有	-	-	-

(5) IT スキル標準と自社版人材モデルとの比較

ハイレベルと想定される社員数名が、業務の都合により受診できず、また、それ以外のレベルについても数名ずつでの受診であったため、今回の結果から必ずしも断定的なことは言えないものの、自社で設定した達成度指標の方向性は概ね問題ないと推測した。今後、より当社に合った自社版スキル標準を作成する為に、文言の見直しを実施していきたいと考えている。

表 4-11：検証のためのモニター受診者情報（出展：インフォテック㈱）

《検証のためのモニター受診者情報》

会社名：

検証のためにモニター受診した方が、今回作成した自社版スキル標準(人材像)と照らし合わせると、どのレベルに相当すると認識しているか記入願います。
 検証レポートは時間の関係上、ハイ、ミドル、エントリー、各3名のみで作成する場合があります。このため下記の「検証対象者(3名)」の項目には、3名に絞り込む場合の候補者をチェックして下さい。
 [エントリー:LV0~LV2、ミドル:LV3~LV4、ハイ:LV5~LV7]

ハイレベルの人員が少ないが
 ほぼ達成度指標はOK

レベル区分	ID	エントリー							ミドル	ハイ	検証対象者(3名)	備考	指定ID	想定レベル	達成度指標	診断結果		コメント
		Lv0	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6								Lv7	ビジネス貢献	
ハイ	096012								★		★		096012	5	5.6	5.6	5.6	
	094504																	
	0A2006																	
	089017																	
ミドル	098510								★		★	098510	4	3.7	4.8	3.7	主要テーマに低い部分があ	
	0A1029								★		★	0A1029	3	3.1	4.5	2.1		
	0A2029								★		★	0A2029	3	3.2	4.7	2.0		
エントリー	098517										★	098517	2	3.3	4.0	3.3	立場がレベル5、実施規模も大きい	
	099509										★	099509	1	1.4	1.4	0.2		
	0A0026										★	0A0026	2	2.6	2.6	1.4		
	0A6051																	
	0A7017																	
	0A7053																	
	0A7060																	
0A8024																		

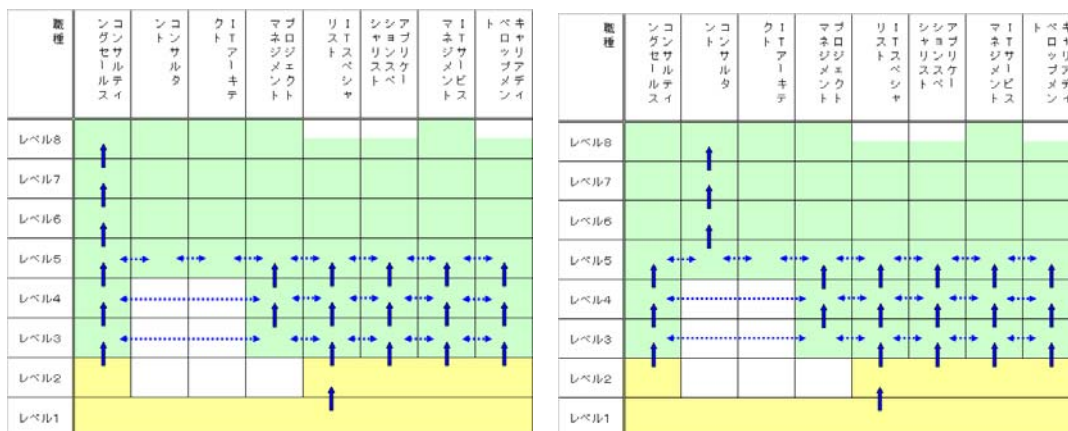
(6) 自社版キャリアパスと中期人材育成計画

8職種についてキャリアパスを作成した。レベル1は新入社員を想定しているのが共通、その後レベル5までは、同じ矢印を入れた。レベル6以上で専門職へと上に伸びていく形にした。キャリア習熟年数は、レベル1～2は、最短年数とモデル年数を同じにした。

表 4-12：自社版キャリアパス（出展：インフォテック㈱）

【コンサルティングセールス】

【コンサルタント】



【ITアーキテクト】

職種	コンサルティング セールスマン	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	ITスペシャ リスト	アプリケーション エンジニア シヤリスト	ITサービ スマネジ メント	キャリア 開発
レベル8			↑					
レベル7			↑					
レベル6			↑					
レベル5	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル4	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル3	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル2	↑				↑			
レベル1								

【プロジェクトマネジメント】

職種	コンサルティング セールスマン	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	ITスペシャ リスト	アプリケーション エンジニア シヤリスト	ITサービ スマネジ メント	キャリア 開発
レベル8				↑				
レベル7				↑				
レベル6				↑				
レベル5	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル4	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル3	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル2	↑				↑			
レベル1								

【ITスペシャリスト】

職種	コンサルティング セールスマン	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	ITスペシャ リスト	アプリケーション エンジニア シヤリスト	ITサービ スマネジ メント	キャリア 開発
レベル8					↑			
レベル7					↑			
レベル6					↑			
レベル5	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル4	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル3	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル2	↑				↑			
レベル1								

【アプリケーションスペシャリスト】

職種	コンサルティング セールスマン	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	ITスペシャ リスト	アプリケーション エンジニア シヤリスト	ITサービ スマネジ メント	キャリア 開発
レベル8						↑		
レベル7						↑		
レベル6						↑		
レベル5	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル4	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル3	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル2	↑				↑			
レベル1								

【ITサービスマネジメント】

職種	コンサルティング セールスマン	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	ITスペシャ リスト	アプリケーション エンジニア シヤリスト	ITサービ スマネジ メント	キャリア 開発
レベル8							↑	
レベル7							↑	
レベル6							↑	
レベル5	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル4	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル3	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル2	↑				↑			
レベル1								

【キャリアディベロップメント】

職種	コンサルティング セールスマン	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	ITスペシャ リスト	アプリケーション エンジニア シヤリスト	ITサービ スマネジ メント	キャリア 開発
レベル8								↑
レベル7								↑
レベル6								↑
レベル5	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル4	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル3	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル2	↑				↑			
レベル1								

※職種間の移動の条件については今後検討が必要。点線で表示している。

表 4-13：キャリア習熟年数（出展：インフォテック株）

レベル		習熟年数		
		最短	モデル	最長
ハイ	レベル8	-	-	-
	レベル7	-	-	-
	レベル6	-	-	-
ミドル	レベル5	3	4	5
	レベル4	3	4	5
	レベル3	3	4	5
エントリー	レベル2	2	2	3
	レベル1	1	1	2

※習熟年数とは、スキルを身に付けるのに必要とされる年数をさし、職制に伴う年次や、在籍年数とは異なる。

■中期人材育成計画

中期人材育成計画は検討中である。「企業品質を高め、存在価値を向上させる」、「社員満足度 100%を目指す」ことを柱に据え、企業と個人が互いに成長していくことのできる「WinWin」の関係を目指したい。組織力を高め、社員満足度を上げるために、人材育成環境の拡充が求められている。スキル診断の受診によって、1つの業務に長く携わったために、対応できないスキルが生じていることがわかった。JOB ローテーションも考えていきたいと思う。JOB ローテーションを活用することで、社員間のコミュニケーションを活性化し、情報共有や連携を図ることで組織力を強化したい。また、役割に応じた教育体系も構築していきたい。

現在のところ、以下のように整理を行った。

I. ビジョン・目的・方針

I-1. 経営ビジョン

情報技術を中心にすえ、夢を育み、人を育てる企業を目指す。

- ・お客様とのパートナーシップのもと、お客様に満足されるサービスの提供に努め、お客様のニーズを先取りした提案のできる企業を目指す。
- ・健全かつ公正な経営を旨とし、インフォテックグループ会社経営の安定に貢献し、持続的な発展をはかる。
- ・技術力の向上に努め、新しい技術にチャレンジする社員を育てる。
- ・オープンな社風を尊重し、社員間のコミュニケーションの向上、情報の共有化を図る。

II. 現状と課題

II-1. 現状

【自社の弱み】

- ・コミュニケーションへの興味不足、不得手
- ・2次取引の採算悪化
- ・社内情報共有・方針徹底不足
- ・作業負荷の偏り

【外部環境の変化】

- ・設備投資、システム投資の落ち込み
- ・ITベンダー間の競争激化
- ・大手ベンダーによる大規模プロジェクト管理体制の強化

II-2. 課題

- ・これまでの事務効率の改善をテーマにしたシステム開発から、企業経営に直結するシステムを、提案から運用/保守するところまで行える集団を形成することで、お客様に対して、企業としての価値を更に向上させる。
- ・受託開発などのこれまでの受注形態が縮小する傾向にあることから、新たなビジネススタイル、ビジネスモデルを創造する必要がある。

III. 人材育成方針

III-1. 人材育成の必要性

課題を解決するためには、仕事の難易度や品質といった要望、要求はさらに厳しくなることが予想されるものの、そうしたお客様のご要望に応えることが、社員にとっては「責任感や充実感」を得られる経験となり、いわゆる社員満足度の向上につながるものと考えられることから、これらを実現する手段としての人材育成はこれまで以上に重要となる。

III-2. 育成方針

当社の教育コンセプトは経営理念に基づき、第一に「情報技術を中心にすえる」ために世の中に通用するITプロフェッショナルを育てる社員育成を実施している。次に主体的に行動し自己実現に向けて努力する人物に向けた自律型人材育成である。また、単に技術に優れた人物だけではなく人間的にも大変魅力のある社員になってほしいとヒューマンスキルの向上についての教育も欠かせない。バランス感覚の優れた真のプロフェッショナルを育成することにより「夢を育み、人を育てる企業」を目指している。

III-3. 求める人材

- ・マネジメントのできる人材
- ・エンドユーザとの直接取引関係の維持強化に向け、新しい技術によるビジネスモデルを構築できる人材
- ・上流工程から入ることを目指し、お客様の計画を知り、その中で自分たちがどのような支援ができるのかをお客様と一緒に考え、提案することのできる人材

Ⅲ-4. 育成方法

- ・PMP 取得推進バックアップにより、プロマネのできる人材を増やし、一括案件獲得へつなげる。
- ・組織内人員ローテーションの推進し、顧客や環境が変わっても、十分にスキルを発揮できる人材を育てる。
- ・社内のスキルマップを作成し、強み弱みを把握する。
- ・求める人材像を明確化し、役割に応じた教育体系を整える。
- ・業務スキル向上の為の社内研修の充実と社外研修への積極的参加

等策定中

4.1.4 今後の課題と活動予定

今回ワークショップに参加し、課題のシート作成に取り組んだのは、管理部門のメンバーであった。ワークショップの期間が短く、限られた時間の中で、開発部門の社員に協力や判断を仰ぐのは困難であると考え、敢えて今回のワークショップにおいては、開発部門側の声を反映する前の素案として、資料を作成した。今後は、作成した資料をたたき台とし、開発部門の社員を交えて委員会のようなワークグループを作り、当社に合わせた形での IT スキル標準導入に向け、検討を重ねていきたい。ある程度の方が見えた段階で、全社員に向けてのキャリアマッピング面談の準備等、社内周知に向けての準備作業も並行して行う予定である。併せて、人事給与制度の改定も進め、来年度4月からの運用を目指したい。

4.1.5 今後の事業へ向けた提言

IT スキル標準導入に向けて検討を開始したものの、先ずどこから、どのように作業を進めていけば良いのか、導入の手順自体が理解できていなかった当社にとって、提供して頂いたサンプルを参考に、1回1回のワークショップで課題を作成していくことで、基本的な進め方を理解し、「ver. 0」となる成果物を作成できたことは、今後自社内で更に検討を重ねていく上で、非常に有意義であった。

今後もこの事業を継続して頂きたいが、それにあたり、参加企業決定後、目的を共有した後に、事務局と参加企業と共に、スケジューリングを行って、進めてみてはどうだろうか。

4.1.6 全体を通じての所感

今回のワークショップに参加していなければ、手探り状態のまま作業を進めていたことだろうと思うと、短期間（約1ヶ月半）の内に、駆け足ではあったが、自社に持ち帰る成果物を作成できたことは大きい。課題に取り組む中で、自社の現状や今後目指したい方向性も少しずつ見え、悪戦苦闘しながら作成していく時間の中にも大きな意味があったと感じている。

特に印象に残っているのは、達成度指標における複雑性要件のサイズ（規模）の考え方についてである。実際のところ、サイズ（規模）は、本人の努力とは無関係に、配属された部署やプロジェクトに依存してしまう部分がある。そのため、カスタマイズするのに大変頭を悩ませた。中小企業が IT スキル導入を考える際、当社と同じように悩み、導入に対し二の足を踏む企業もあるのではないだろうか。サイズに代わる新たな指標が作成できれば、今後中小企業の IT スキル導入推進に向けても、有効なのではないかと感じた。

ワークショップの運営については、前半期間は各社の課題発表のみであり、意見交換などは行われなかったが、後半に意見交換が行われるようになると、活発化したように感じた。全ての回を通じ、参加企業各社、IPA の方々、コンサルタントの方々との意見交換が行われ、会場のレイアウトもスクール形式ではなく円形であったら、より良かったと思う。

4.1.7 今回のワークショップに対する経営者の評価

「課題認識」、「現状把握」から始まった今回のワークショップ参加は、今後の当社の人材育成に向けても1つの大きな足がかりとなった。マネジメントのできる人材を増やすことや、組織内人員ローテーションの推進を主に考えているが、ワークショップで得たことを踏まえ、中期目標の策定などとも絡めて、今後、より具体的に育成方法を考えていきたい。ワークショップは終了したが、これからが我々のスタートである。形の整った成果物が作成されたため、それを基に精査・検討を重ね、社員の満足度、ひいてはお客様の満足度向上に繋がるような組織作り、体制作りをしていきたい。

4.2 株式会社インフォメーションポート

4.2.1 会社概要

- ◇商号：株式会社インフォメーションポート
- ◇本社：東京都文京区本郷1-33-8 ハウス本郷ビル
- ◇設立：平成8年12月
- ◇資本金：1千万円
- ◇従業員数：112名
- ◇業務内容：システムコンサルティング事業、ソフトウェアパッケージの開発・販売・導入支援
ネットワーク設備の整備・運用管理サービスの提供、受託開発業務・アウトソーシング
事業、コンピュータ機器の販売 他

4.2.2 ワークショップへの参加動機

当社では、新卒者の育成については新人教育期間に計画的な教育を行っている。しかし、それ以降の育成や中途入社の中堅社員については計画的な育成が無く、先輩社員の下に付いた場合はOJTで育成を行っているのが現状である。能力向上の方法として自己啓発による割合が非常に高く、仕事が多忙な者とそうでない者との個人差が大きい。

このような状況下で、会社として30～40代の中堅社員に対して、どうすべきかと検討していたところに、今回のワークショップの話を聞いた。ITスキル標準についても、「ITSS人財NET」でスキル診断を社員に受診させたことはあったが、まずは現在の標準的なものを理解し、自社の人材育成に役立てたいと考え、参加することにした。

4.2.3 実施状況について

ワークショップの工程が進むに連れて、提出資料作成時の社内ディスカッションにて「今まで見えなかった現状」、「今後のありたい姿」が明確になっていき、漠然としていた方向性が見えてきた。その中でも組織の「職種」定義、当社では『職種＝レベル』を当たり前のように使用していたが、それではレベル内で完結してしまうのでキャリアパスが作成できないという事をこのワークショップによって知った。

職種の定義を作り直すには全6回のワークショップでは時間が足りないと思われたが、用意されたテンプレートで一先ずは自社版のベースが出来た事が大きな成果である。

方向性が決まった事とベースが在る事により今後の改善は自社内でできるので、組織にとって前向きな好転と捉えている。

(1) 現状分析

ITSS-DSを用い、スキル診断を社員50名に実施した。職種については会社で選定し、本人が

指定された職種でよいかを判断して受診することにした。そのため、職種選択での迷いは生じなかったが、設問内容については少し難しいと感じた。診断結果で、全国平均と社員のスキルとの比較をデータで把握することができたが、全体的にスキルが低く判定された。本人の意識により診断結果が上下するので、上司による補正や受診者との面談が必要と感じた。

(2) 3年後の企業目標（事業戦略、スキル調達の施策）

■現状把握と目標設定

事業別売り上げ、業種別売り上げ、取引先別売り上げの3つの視点で現状と3年後の企業目標を数値化した。事業別では、現状は派遣型のアウトソーシング事業が大半となっているので、派遣型を半減させながら、パッケージ販売を主力化し、それに伴い受託と新規顧客も増やしていきたいと考えている。業種別、取引先別では全体の平均化を目標とした。パッケージ営業を行なうためには、エンドユーザへのアプローチが必要となる為、技術者に対する商品知識や営業スキル向上が必要になる。

表 4-14：現状把握と目標設定（出展：㈱インフォメーションポート）

【現状の把握】

【目標の設定】

①事業別売り上げ（比率）

区分	構成比 (%)
アウトソーシング事業	88%
受託開発	8%
パッケージ販売	2%
機器保守サービス	2%
合計	100%

区分	構成比 (%)
アウトソーシング事業	45%
受託開発	25%
パッケージ販売	20%
機器保守サービス	10%
合計	100%

②業種別売り上げ（比率）

区分	構成比 (%)
金融系	12%
製造・流通系	25%
情報通信系	21%
サービス業	42%
合計	100%

区分	構成比 (%)
金融系	25%
製造・流通系	25%
情報通信系	25%
サービス業	25%
合計	100%

③取引先別売り上げ（比率）

区分	構成比 (%)	区分	構成比 (%)
エンドユーザー	7%	エンドユーザー	30%
元請	20%	元請	40%
その他	73%	その他	30%
合計	100%	合計	100%

■クロスSWOT

自社の強み・弱みと環境としての機会・脅威を分析した。その結果から、ビジネス戦略の施策として、パッケージ営業の強化やエンドユーザー／元請の新規開拓などが浮き上がってきた。これらを実現するためには、研修や勉強会等によるスキル獲得や、人材マネジメントの施策として、業務／スキルに特化した人間の採用の必要性が見えてきた。

表 4-15：クロスSWOT（出展：(株)インフォメーションポート）

		外部分析(環境)	
		【O:機会(追い風)】	【T:脅威(向かい風)】
		A. パッケージに関する引き合い (ニーズ)増加 B. 広告宣伝費の値下がり C. 取引先の増加 D. 競合他社の減少	E. 技術者の単価ダウン F. 大型案件の減少 G. 類似パッケージの増加 H. 取引先の倒産
内部分析(自社)	【S:強み】 1. 技術範囲が広い 2. 取引先が多い 3. マンパワーがある 4. 自社パッケージがある	・機器保守サービスの提案 ・技術者による取引先の拡大 ・技術者の更なるスキルアップ	・自社パッケージのアップグレード ・生産性の向上 ・技術者による取引先の拡大
	【W:弱み】 5. リーダークラスが少ない 6. 業務に特化した人間が少ない 7. 直接ユーザーが少ない 8. グループ(チーム)参加が少ない	・未経験分野への進出 ・パッケージ営業の強化(新規顧客) ・グループ参入での提案を増やす ・人材の採用	・エンドユーザー／元請の新規開拓 ・技術者のスキルアップ ・取引先の調査／吸収 ・業務／スキルに特化した人間の採用

■現状の自社版キャリアフレームワーク

標準のキャリアフレームワークに現状の職種とレベルをあてはめると、実際には職種という明確な概念がなかったことが明らかになった。

現状の職種内訳は

- PG：上位レベル者の指示の元、業務が遂行できるプログラマ
- SE：システム設計を主として下位レベル者へのプログラム製造指示が行えるシステムエンジニア
- PL：システム全体を把握し、上流工程からの業務を遂行できるプロジェクトリーダー
- PM：プロジェクト内のシステムおよび人材と全体を管理できるプロジェクトマネージャ

職種と言うよりはレベル別の縦割りになっており、大きな見直しの必要性が浮き彫りになった。

表 4-16：自社版キャリアフレームワーク（出展：㈱インフォメーションポート）

職種	マーケティング	セールス	コンサル タクト	IT アーキテクト	プロジェクト マネジメント	ITスペシャリスト	アプリ ケーション スペシャ リスト	ソフトウェア デベロッパー	カスタマーサービス	ITサービス マネジメント	エデュ ケーション
専門分野	マーケティング 企画 販促 営業 顧客サポート	企画 営業 顧客サポート	企画 営業 顧客サポート	企画 営業 顧客サポート	企画 営業 顧客サポート	企画 営業 顧客サポート	企画 営業 顧客サポート	企画 営業 顧客サポート	企画 営業 顧客サポート	企画 営業 顧客サポート	企画 営業 顧客サポート
レベル7											
レベル6					PM						
レベル5					PL	PL	PL/PM				
レベル4					SE	SE	SE				
レベル3											
レベル2					PG		PG				
レベル1											

■組織活動領域分析

現状、職種の意味がレベル別である為に活動領域の分布に大きな偏りがあった。これを平準化する為に上流工程とプロジェクトマネジメント、製品セールスについて事業部共通で今後強化が必要な項目となった。

表 4-17：組織活動領域分析（出展：(株)インフォメーションポート）

活動領域／専門領域の項目	組織			現在把握している職種				
	S C 事業部	I T 事業部	N A 事業部	P G	S E	P L	P M	
	現状	あり/不足	現状	あり/不足	現状	あり/不足	現状	あり/不足
<small> <現状> … ●:コア機能(主業務で活動している)、○:コア機能であるが部分的な活動に留まっている、△非コア機能(パートナーなどアウトソースしている、または要員が可能な場合対応) <あり/不足> … ★:コア機能で特に強化が必要な項目、●:コア機能(必要とする主業務)、△非コア機能(パートナーなどのアウトソース可能) </small>								
活動領域	市場調査・分析							
	事業戦略策定							
	情報化企画策定							
	顧客開拓		★		★			
	ソリューション提案	○	★	○	★			●
	IT開発プロセス	○	★	○	★			●
	IT開発プロセス	○	●	○	●			●
	IT開発プロセス	●	●	●	●	●	●	●
	IT開発プロセス	●	●	○	●	●	●	●
	IT開発プロセス	●	●	●	●	●	●	●
	IT開発プロセス	●	●	●	●	●	●	●
	IT開発プロセス	●	●	●	●	●	●	●
	IT開発プロセス	○	●	○	●			●
	IT開発プロセス	○	●	○	●			●
	運用・保守	●	●	●	●			
	運用・保守	●	●	●	●			
	プロジェクトマネジメント		★		★			△
	プロジェクトマネジメント		★		★			△
	プロジェクトマネジメント		★		★			△
	プロジェクトマネジメント		★		★			△
プロジェクトマネジメント		★		★			△	
プロジェクトマネジメント		★		★			△	
企画評価								
事業戦略評価								
専門領域	マーケティング	マーケティングマネジメント						
		販売チャネル戦略						
		マーケットコミュニケーション						
	セールス	コンサルティングセールス	△	●	△	●		△
		製品セールス	△	★	△	★		△
	コンサルタント	メディア利用型セールス						
		インタストリ						
	ITアーキテクト	ビジネスファンクション						
		アプリケーションアーキテクチャ	○	●	○	●		
		インテグレーションアーキテクチャ	○	●	○	●		
	プロジェクトマネジメント	インフラストラクチャアーキテクチャ						
		システム開発マネジメント	○	★	○	★		
		ITアウトソーシングマネジメント	○	★	○	★		
		ネットワークサービスマネジメント						
	ITスペシャリスト	ソフトウェア製品開発マネジメント			○	★		
		プラットフォーム専門技術						
		ネットワーク専門技術					●	●
		データベース専門技術	○	●	○	●	○	★
		アプリケーション共通基盤専門技術	○	●	○	●	○	★
	アプリケーションスペシャリスト	システム管理専門技術						★
セキュリティ専門技術							★	
ソフトウェア開発	業務システム構築技術						●	
	業務パッケージ導入・カスタマイズ技術						●	
	基本ソフト開発専門技術							
カスタマサービス	ミドルソフト開発専門技術							
	応用ソフト開発専門技術							
	ハードウェアに関するカスタマサービス					○	★	
ITサービスマネジメント	ソフトウェアに関するカスタマサービス					○	★	
	ファシリティマネジメント					○	★	
	運用管理専門技術						●	
	システム管理専門技術						●	
エデュケーション	オペレーション専門技術						●	
	サービスデスク専門技術						●	
エデュケーション	研修企画	●	●	●	●			
	インストラクション							

(3) 自社版人材モデル

■職種定義

今まで正確な職種のくくりがなく、レベル感を表す単位として使っていた。今回の職種定義作成にあたっては、ITスキル標準で定義された物を流用した。しかし、馴染みのあったレベル別の職種をITスキル標準で予め定義されたカテゴリに技術者個人を各々当てはめようとする作業が今回のワークショップでは一番の困難であった。

ITスキル標準には、インフラ、ネットワーク寄りの業務に相当する職種が存在しない為、「ITサービスマネジメント」を設定した。

職種の定義が終わると、今まで広く浅くというゼネラルな人材が多数いる為、今後は職種ごとに専門性を持たせていく予定。

表 4-18：自社版の職種定義（出展：(株)インフォメーションポート）

職種	概要
ITコンサルタント	顧客の課題を分析し、ソリューションを構成する情報システム化要件として構成する。ハードウェア、ソフトウェア関連技術を活用し、顧客のビジネス戦略を実現するために 情報システム全体の整合性、一貫性等 を保ち、 ソリューションを構築 する。後続の開発、導入の可否と情報システムが満たすべき基準を明らかにする。さらに 実現性に対する技術リスクについて事前に影響を評価 する。
アプリケーションスペシャリスト	業種固有業務や汎用業務において、アプリケーション開発やパッケージ導入に関する専門技術を活用し、業務上の課題解決に係わる アプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守 を実施する。 構築したアプリケーションの品質(機能性、回復性、利便性等) に責任を持つ。
ITサービスマネジメント	システム運用関連技術を活用し、サービスレベルの設計を行い顧客と合意されたサービスレベルアグリーメント(SLA)に基づき、システム運用リスク管理の側面からシステム全体の安定稼働に責任を持つ。 システム全体の安定稼働 を目指し、安全性、信頼性、効率性を追及する。また サービスレベルの維持、向上 を図るためにシステム稼働情報の収集と分析を実施し、システム基盤管理も含めた運用管理を行う。
※ 概要はプロフェッショナル(または該当職種のハイレベル)として求められる人材像を、「ビジネスニーズや技術の専門性」+「求められる成果(青字)」+「求められる責任(赤字)」を考慮して定義する。	

■職種活動領域

自社版の職種活動領域を表にすると、全体が見えてきた。この資料を作成してスキルの今までは不明だった不足点の確認でき、今後のありたき姿が明確になってきた。

主な内容として、パッケージ販売拡大を目指しているため、顧客開拓については技術者全員ができるようになって欲しいという意味で全ての職種にチェックを入れた。

表 4-19：自社版の職種活動領域分析（出展：(株)インフォメーションポート）

活動領域/専門領域の項目	組織			現在把握している職種					自社版の職種					
	S C 事業部	I T 事業部	N A 事業部	P G	S E	P L	P M	I T コンサル タント		ア プ リ ケ ー シ ョ ン ス ペ シ ャ リ ス ト		I T サー ビ ス マ ネ ジ ャ ー		
	現状	意向 (希望)	現状	意向 (希望)	現状	意向 (希望)	現状	現状	意向 (希望)	意向 (希望)	意向 (希望)	意向 (希望)	意向 (希望)	
市場調査・分析														
事業戦略策定														
情報化企画策定														
顧客開拓		★		★					★		★		★	
ソリューション提案	○	★	○	★	○	★			★		★		★	
IT開発プロセス		★		★		★								
IT開発プロセス	業務分析	○	★	○	★									
IT開発プロセス	システム要求分析	○	★	○	★									
IT開発プロセス	技術の適用・活用	●	●	●	●									
IT開発プロセス	システム設計	●	●	○	●								★	
IT開発プロセス	ソフトウェア設計	●	●	●	●									
IT開発プロセス	開発・実装	●	●	●	●									
IT開発プロセス	結合テスト	●	●	●	●									
IT開発プロセス	システムテスト	●	●	●	●									
IT開発プロセス	本番移行	○	●	○	●									
IT開発プロセス	ソフトウェアエンジニアリング													
運用・保守	運用	●	●	●	●									
運用・保守	保守	●	●	●	●									
プロジェクトマネジメント	プロジェクト立ち上げ		★		★								★	
プロジェクトマネジメント	プロジェクト計画策定		★		★								★	
プロジェクトマネジメント	プロジェクト進捗と実行管理		★		★								★	
プロジェクトマネジメント	プロジェクト変更管理		★		★								★	
プロジェクトマネジメント	プロジェクト最終		★		★								★	
プロジェクトマネジメント	プロジェクト完了評価		★		★								★	
企画評価														
事業戦略評価														
専門領域	マーケティング	マーケティングマネジメント												
		販売チャネル戦略												
	セールス	マーケットコミュニケーション												
		コンサルティングセールス	△	●	△	●								●
	コンサルタント	製品セールス	△	★	△	★								★
		メディア利用型セールス												
	ITアーキテクト	インダストリー												
		ビジネスファンクション												
	プロジェクトマネジメント	アプリケーションアーキテクト	○	●	○	●								
		インテグレーションアーキテクト	○	●	○	●								
		インフラストラクチャーアーキテクト												
		システム開発マネジメント	○	★	○	★								
	ITスペシャリスト	ITアウトソーシングマネジメント	○	★	○	★								
		ネットワークサービスマネジメント												
		ソフトウェア製品開発マネジメント			○	★								
		プラットフォーム専門技術												
		ネットワーク専門技術					●	●						●
		データベース専門技術	○	●	○	●								★
		アプリケーション共通基盤専門技術	○	●	○	●								★
	アプリケーションスペシャリスト	システム管理専門技術												★
セキュリティ専門技術													★	
業務システム構築技術						●	●						●	
ソフトウェア開発	業務パッケージ導入・カスタマイズ技術					●	●						●	
	基本ソフト開発専門技術													
カスタマサービス	ミドルソフト開発専門技術													
	応用ソフト開発専門技術													
	ハードウェアに関するカスタマサービス					○	★						★	
ITサービスマネジメント	ソフトウェアに関するカスタマサービス					○	★						★	
	ファシリテティスマネジメント					○	★						★	
	運用管理専門技術					●	●						●	
	システム管理専門技術					●	●						●	
エデュケーション	オペレーション専門技術					●	●						●	
	サービスデスク専門技術					●	●						●	
エデュケーション	研修企画	●	●	●	●								●	
	インストラクション													

■ 自社版のキャリアフレームワーク

スキル診断結果が全国と比較して低いと感じたので、ITスキル標準のレベル0相当をレベル1(新卒者の社内研修後の1年生)とした。自社版はレベル6までの設定とした。最終的には既存のレベル別の職種から、全てのレベルを網羅した二職種を定義でき、更に高みである上位の職種が用意できた。

表 4-20：自社版のキャリアフレームワーク（出展：(株)インフォメーションポート）

レベル		自社版の職種		
		1	2	3
		ITコンサルタント	アプリケーションスペシャリスト	ITサービスマネジメント
		専 門 分 野		
自社	ITSS	レベル概要		
7				
6	5	プロフェッショナル		
		全てにおいて当該職種／専門分野に関わる業務を遂行・指示できるレベル		
5	4	エキスパート		
		全てにおいて当該職種／専門分野に関わる業務を遂行できるレベル		
4	3	ハイレベル		
		専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして業務を遂行できるレベル		
3	2	ミドルレベル		
		部分的な業務を独自で遂行できるレベル		
2	1	アシスタント		
		上位レベル者のサポートを受けて業務を遂行できるレベル		
1	0	エントリーレベル		
		基本スキルはあるが実務経験が乏しいので、限定された役割を上位者の指示の元に遂行するレベル		

(4) 達成度とスキル定義

■達成度指標規定

前述したように、職種についてはレベルが上がるごとに変わる形になっていた。職種とレベルの関係について、会社としてもレベル間の区切りを明確にした指標作りが必要と感じている。今回は業務の担当範囲が広い「ITサービスマネジメント」の職種をターゲットにして作成した。

表 4-21：自社版スキル標準 達成度指標規定（出展：(株)インフォメーションポート）

レベル	ビジネス貢献				プロフェッショナル貢献					
	役割・責任範囲		実績回数		複雑性		専門価値の創造		技術の継承	後進の育成
	役割	備考	実績回数	備考	当該レベルで確定しているサイズ要件の場合	当該レベルより1レベル下のレベルで確定されているサイズ要件の場合	専門性保有度	貢献範囲	必要実績数	後進の育成
レベル6	プロジェクトの責任者として従をリードする	自専門分野のみならず職種全体が責任対象となる	3回以上	内1回以上はレベル6、他はレベル5以上の複雑性、サイズ相当	3項目以上	4項目以上	価値を指導することができる高度な専門性を保有	社内外に貢献	3項目以上	必須
レベル5			3回以上	内1回以上はレベル5、他はレベル4以上の複雑性、サイズ相当	2項目以上	3項目以上		社内に貢献	2項目以上	必須
レベル4	チームのリーダー	自専門分野の範囲が責任対象となる	2回以上	内1回以上はレベル4、他はレベル3以上の複雑性、サイズ相当	-	-	高度な専門性を保有	後進を指導	1項目以上	必須
レベル3					-	-	専門性を保有	独力で実践		
レベル2					-	-	専門性を保有	助言にて実践	該当せず(なし)	
レベル1	メンバー		1回以上	当該レベルの複雑性、サイズ相当	-	-	基本知識を保有	助言にて実践		

■人材モデル概要

規模については、レベル4以上から管理台数を基準の数値として取り入れた。レベル4以上には後進育成を必須として加えた。

今後は、メインである開発側の職種も区別が必要と感じた。

表4-22：人材モデル概要（職種・レベル別）（出展：(株)インフォメーションポート）

職種名	職種の説明					
アプリケーションスペシャリスト	業種固有業務や汎用業務において、アプリケーション開発やパッケージ導入に関する専門技術を活用し、業務上の課題解決に係わるアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守を実施する。構築したアプリケーションの品質(機能性、回復性、利便性等)に責任を持つ。					
専門分野名	専門分野説明					
アプリケーションスペシャリスト	業種固有業務や汎用業務において、アプリケーション開発やパッケージ導入に関する専門技術を活用し、業務上の課題解決に係わるアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守を実施する。構築したアプリケーションの品質(機能性、回復性、利便性等)に責任を持つ。					
	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6
目標 (成果・アウトプット)	業務システム開発における設計、構築、導入の一連の作業を行うための基本的な能力を高めるために、	業務システム開発における設計、構築、導入の一連の作業を行うための基本的な能力を高めるために、	業務システム開発における設計、構築、導入の一連の作業を行うための基本的な能力を高めるために、	顧客の業務サービスの向上に繋がるシステムを開発するために、	顧客の業務課題解決のためになる業務システムを開発するために、	顧客の業務課題解決のためになる業務システムを開発するために、
立場(規模)	リーダーの指示の下、開発チームメンバーとして、	リーダーの助言の下、開発チームメンバーとして、	担当する成果物に関して実施責任を持ち、業務システムを開発できるサブリーダーとして、	システム化実行計画に基づいて、計画から導入、カスタマイズまでの作業を担当し、小規模(10人未満)の業務システムを開発するリーダーとして、	開発の全局面に責任を持ち、難易度が高く中規模(10人以上50人未満)の業務システムを開発するチーム責任者として、	開発全局面に責任を持ち、難易度が高く大規模(50人以上)な業務システムを開発する責任者として、
主務・副務 (マネジメントの範囲)	開発チームメンバーと協力して、業務システムの開発、導入のいずれかの作業ができる。	開発において一連の作業を担当することができる。	顧客の要求を分析し、顧客の品質要求を満たす業務システムの開発を計画通りに遂行・完了できる。	担当する成果物品質に関して顧客満足度が高く、チームメンバーへの達成感を提供できるシステム開発を計画通りに遂行・完了できる。	業務の課題解決を先導し、顧客満足度が高く、チームメンバーのスキルアップとなるシステム開発を遂行・完了できる。	難易度の高い大規模なプロジェクトの全局面において、コスト、スケジュール、リスク等のアセスメントをリードすることができる。
技術・知識・ノウハウ・経験	また、業務内容に関する知識とシステム開発に関する基本的な知識をもとに、1件以上の業務システム開発に参加した経験を有している。	また、業務内容に関する知識を活用した業務要件分析及びシステム開発における設計、開発、導入の作業を担当することができる。2件以上のシステム開発に参加した経験を有している。	また、担当領域の業務要件分析/技術要件分析やシステム開発に必要な技術や手法を選択する能力を持ち、2件以上の業務システム開発に参加した経験を有している。	また、担当アプリケーションの開発のために必要な技術能力を持ち、リーダーとして全開発局面を遂行でき、1件以上、小規模の業務システム開発を行った経験を有し、	また、業務システム開発のために必要な技術を幅広く知っており、先進的で高品質な業務システム開発をリードでき、1件以上、中規模の業務システム開発を行った経験を有し、	また、顧客業務に関する深い理解と、必要な技術要素に関する先進的で高度な専門性を有し、最適な解決策を提示できる知識と経験があり、3件以上、大規模な業務システム開発を行った経験を有し、
後進育成・市場価値				さらに、経験・ノウハウを社内に流通させ、後進の育成ができる。	さらに、経験・ノウハウを社内に流通させ、後進の育成ができる。	さらに、経験・ノウハウを社内に流通させ、後進の育成ができる。スペシャリストとして内外の高い評価を得ている。

■達成度指標（ビジネス貢献）

サイズは、プロジェクト参加人数と管理規模台数とで表現した。これが妥当かどうかの数値化に迷いもあったが、まずは試行という思いでバージョン0の定義を行った。

表 4-23：自社版スキル標準 達成度指標（ビジネス貢献）（出展：(株)インフォメーションポート）

レベル	ビジネス貢献						
	活動局面	役割・責任範囲	責任性		複雑性		サイズ
			品質条件	実績回数	複雑性要件	必要条件数	
6	顧客の業務サービスの向上に繋がるシステムの構築をするために、	担当する領域の実施責任を持ち、業務システムを開発/運用できる責任者として、	難易度の高い大規模なプロジェクトの全局において、コスト、スケジュール、リスク等のアセスメントをリードすることができる。	3件以上の大規模な業務システム開発を行った経験有する。	<input type="checkbox"/> システム化対象範囲、機能幅が広範囲かつ複雑 <input type="checkbox"/> 複雑なシステム構築要件（パフォーマンス、セキュリティ、稼働運用要件等）	6項目以上	50人以上
5		担当する領域の実施責任を持ち、業務システムを開発/運用できるチーム責任者として、	業務の課題解決を先導し、顧客満足度が高く、チームメンバーのスキルアップとなるシステム開発を進行できる。	1件以上、中規模のシステム開発を行った経験有する。	<input type="checkbox"/> 複雑なシステムデザイン（マルチプラットフォーム、高可用性、新規製品や技術、インタフェースの数及び条件） <input type="checkbox"/> 複雑なアプリケーション要件	5項目以上	10人以上50人未満
4		担当する領域の実施責任を持ち、業務システムを開発/運用できるリーダーとして、	担当する成果物品質に関して顧客満足度が高く、チームメンバーへの達成感を提供できるシステム構築を計画通りに進行できる。	1件以上、小規模のシステム開発を行った経験有する。	<input type="checkbox"/> 複雑なプロジェクト体制（顧客、サブコントラクト、オフショア、協業関係、関係部門） <input type="checkbox"/> 取り扱うデータ量が多く、データベースの構造も複雑	3項目以上	10人未満
3		担当する領域の実施責任を持ち、業務システムを開発/運用できるサブリーダーとして、	顧客の要求を分析し、顧客の品質要求を満たす業務システムの開発/運用を計画通りに進行できる。	2件以上のシステム開発に参加した経験有している。	<input type="checkbox"/> 短期間または高効率での開発を要求されるシステム <input type="checkbox"/> 複雑な業務要件が多岐に亘り存在し、幾つかの特殊な業務要件が含まれる	2項目以上	特定せず
2		業務システム開発における設計、構築、導入の一連の作業を行うための基本的な能力を高めるために、	開発において一連の作業を担当することができる。		<input type="checkbox"/> ミッションクリティカルなシステムであり高品質を要求 <input type="checkbox"/> クロスプラットフォームでのアプリケーション	-----	-----
1	リーダーの助言の下、開発チームメンバーとして、	運用開発チームメンバーと協力して、業務システムの開発、導入のいずれかの作業ができる。	1件以上のシステム開発に参加した経験有している。		-----	-----	

表 4-24：自社版スキル標準 達成度指標（プロフェッショナル貢献）（出展：(株)インフォメーションポート）

レベル	プロフェッショナル貢献				
	専門分野別主要テーマ	貢献度合い	技術の継承に対する実績度		後進の育成
			活動分野	必要条件数	
6	<input type="checkbox"/> プロジェクト統合マネジメント <input type="checkbox"/> プロジェクト品質マネジメント <input type="checkbox"/> プロジェクト人的資源マネジメント <input type="checkbox"/> 変更管理 <input type="checkbox"/> 回復管理 <input type="checkbox"/> 資源管理	他を指導することができる高度な専門性を保有し、社内外に貢献している。	<input type="checkbox"/> プロフェッショナルコミュニティ活動 <input type="checkbox"/> 著書 <input type="checkbox"/> 社外論文掲載	3項目以上	必須
5	<input type="checkbox"/> 開発標準の策定、導入 <input type="checkbox"/> プロジェクト統合マネジメント <input type="checkbox"/> 問題管理 <input type="checkbox"/> 品質評価 <input type="checkbox"/> パフォーマンス管理	他を指導することができる高度な専門性を保有し、社内に貢献している。	<input type="checkbox"/> 社内論文掲載 <input type="checkbox"/> 社外講師	2項目以上	必須
4	<input type="checkbox"/> 開発基盤(開発ツール、テストツール)の選定 <input type="checkbox"/> システム間連携 <input type="checkbox"/> UI制御 <input type="checkbox"/> API設計 <input type="checkbox"/> セキュリティ設計	高度な専門性を保有し、後進を指導している。	<input type="checkbox"/> 社内講師 <input type="checkbox"/> 特許出願	1項目以上	必須
3	<input type="checkbox"/> アプリケーションの設計、開発、導入 <input type="checkbox"/> 業務パッケージを活用した適用導入および関連するアプリケーションの設計、開発、導入、カスタマイズ <input type="checkbox"/> 出荷基準を満たす品質（機能性、信頼性等）の確保	専門性を保有し、独力で実践している。	-----	-----	-----
2	<input type="checkbox"/> ソフトウェア製品の開発、カスタマイズ及び技術支援 <input type="checkbox"/> システム開発の製造納期の厳守	基本知識を有し、助言の下に実践している。	-----	-----	-----
1	<input type="checkbox"/> システム開発に関する基本的知識 <input type="checkbox"/> ソフトウェア製品の開発の技術支援		-----	-----	-----

(5) ITスキル標準と自社版人材モデルとの比較

自社版人材モデルで受診した結果、「立場定義が担当者認識と合っていないのではないか」「②技術継承数がやや低め」との指摘があった。

- ・ 立場定義が担当者認識と合っていないのではないか
⇒ 設問の文言を自社で使う言葉の定義に変更が必要
- ・ 技術継承数がやや低め
⇒ 中堅社員への教育カリキュラムを検討

表 4-25：モニター受診結果（出展：㈱インフォメーションポート）

《検証のためのモニター受診者情報》

会社名：株式会社インフォメーションポート

検証のためにモニター受診した方が、今回作成した自社版スキル標準(人材像)と照らし合わせると、どのレベルに相当すると認識しているか記入願います。

検証レポートは時間の関係上、ハイ、ミドル、エントリー、各3名のみで作成する場合があります。このため下記の「検証対象者(3名)」の項目には、3名に絞り込む場合の候補者をチェックして下さい。
[エントリー:LV0~LV2、ミドル:LV3~LV4、ハイ:LV5~LV7]

①立場定義が担当者認識と合っていないか？
→立場定義文言を社内用語に見直し要か？
②技術継承数がやや低めである

レベル区分	ID	エントリー							検証対象者(3名)	備考	指定ID	想定レベル	診断結果			コメント
		Lv0	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6					Lv7	達成度指標	ビジネス貢献	
ハイ	naimai						●			naimai	5	4.4	4.8	4.3	立場がレベル4	
	scyotsui						●			scyotsui	5	3.3	4.6	2.9	立場がレベル4、主要テーマの熟達度が低い	
	itkamiyama						●			itkamiyama	5	3.3	4.6	2.7	立場がレベル4、技術継承数が少ない	
ミドル	scchiba				●					scchiba	4	3.3	4.4	3.1	後進の育成がない	
	itterao				●					itterao	4	3.4	4.9	3.0	技術継承数が少ない	
	ithirano				●					ithirano	4	3.5	5.6	2.8	技術継承数が少ない	
エントリー	scwatanabe		●							scwatanabe	2	2.3	2.3	1.1		
	sckobori	●								sckobori	1	2.4	2.4	0.3	実施規模回数が多い	
	itnakao	●								itnakao	1	2.1	2.1	0.3	実施規模回数が多い	

⇒再受診の結果を見ても第三者からの目線でレベルにズレがある技術者が多く見受けられた。これの原因は受診者の謙遜、遠慮なのか、設問の意味が伝わっていないのか、と考えた。

その結果、今後の課題として設問の文言を自社で使う言葉の定義に変えるという対策を挙げた。

(6) 自社版キャリアパスと中期人材育成計画

3職種についてキャリアパスを作成した。ITコンサルタントを上位の職種として位置づけている。ITサービスマネジメントはインフラ寄りの業務を担当する職種とし、アプリケーションスペシャリストはソフトウェア開発の業務を担当する職種をして、共に目指すべきはITコンサルタントである。レベル1については職種間で共通とし、レベル4で方向性を見直す。アプリケーションスペシャリストで上に進む場合は、開発のスペシャリストを目指す。

習熟年数は案件単位に規模/スケジュールにバラツキがある為、習熟年数による数値化は難しいと

いう事で今回は設けなかった。今後必要に応じて検討する。

表 4-26：自社版キャリアパス（出展：(株)インフォメーションポート）

【ITコンサルタント】

レベル \ 職種	ITコンサルタント	アプリケーションスペシャリスト	ITサービスマネジメント
6	□	□	□
5	□	□	□
4	□	□	□
3		□	□
2		□	□
1	□		

【アプリケーションスペシャリスト】

レベル \ 職種	ITコンサルタント	アプリケーションスペシャリスト	ITサービスマネジメント
6	□	□	□
5	□	□	□
4	□	□	□
3		□	□
2		□	□
1	□		

【ITサービスマネジメント】

レベル \ 職種	ITコンサルタント	アプリケーションスペシャリスト	ITサービスマネジメント
6	□	□	□
5	□	□	□
4	□	□	□
3		□	□
2		□	□
1	□		

※職種間の移動の条件については今後検討が必要。点線で表示している。

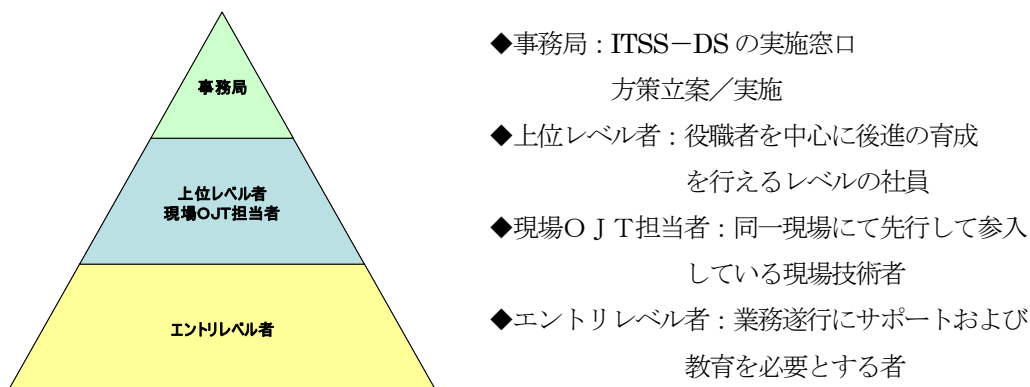


図 4-1：人材育成の体制（出展：(株)インフォメーションポート）

⇒専門部署の設置までは出来ないが、ワークショップ参加者を中心として体制を定義しておき、今後のITスキル標準活動および後進育成の為に枠組みを用意した。

表 4-27：育成フロー、仕組み（出展：(株)インフォメーションポート）

		エントリー	ミドル	ハイ
OJT	技術スキル習得	定期研修		
	業務スキル習得			
	ヒューマンスキル習得			
集合研修	職種別研修	新人研修	定期研修	
	ステップアップ研修			
	管理者研修	-----		
	外部研修	随時／適宜		
自己啓発	公的資格奨励制度	有資格者を増やす事により社内カリキュラムの増加を図る		
	社内図書貸し出し	教本の統一により用語・手法の平準化を図る		

⇒今回のワークショップ期間では具体的な施策の立案までは出来なかったが、レベル毎のやるべき仕組みを枠組みとして、今後の活動を具現化していく。

表 4-28：スケジュール（出展：(株)インフォメーションポート）

	上期	下期
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ◆WSでの取り組みを社員へフィードバック ◆現場の技術者も交えてスキル項目の文言を自社版に改修 	<ul style="list-style-type: none"> ◆専門分野の設定 ◆自社版ITSS-DSの再受診(第1回) ◆現状のスキルレベルの把握
2011年	<ul style="list-style-type: none"> ◆自社版ITSS-DS(第1回)の見直し ◆方策の具現化 	<ul style="list-style-type: none"> ◆方策の具現化 ◆自社版ITSS-DSの再受診(第2回)
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ◆自社版ITSS-DS(第2回)の結果分析 ◆方策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ◆方策の実施 ◆自社版ITSS-DSの再受診(第3回) ◆実施結果の把握

⇒3年後の目標に向けた方策を打ちつつ、各年毎のスケジュールを立てた。方策を実施するにあたり会社全体に影響範囲が広がるが、目標達成に近付ける為に早い時期にPDCAサイクルへ乗せたいと考える。

4.2.4 今後の課題と活動予定

今回のワークショップ参加により自社の人材モデルは出来たが、専門分野性の細分化までは到達しなかったため、今後の課題の一つとして取り組みたいと考えている。

他の課題としては

- ・スキル項目の設定内容を自社用語に変える改善を現場技術者も交えて行う
- ・目標達成に向けた方策の具現化を行う

以上を踏まえ、3ヶ年の企業目標に向けて成果が目に見える形で活動を続ける予定である。

4.2.5 今後の事業へ向けた提言

人材育成の方法は各会社により様々であるが短期間で成果が出るものではないので、継続出来る仕組みが必要である。ITスキル標準を導入してもその後のフォローとして、定期的に企業の方向性診断や新しい情報の発信等をして欲しい。また今回のワークショップを経験し、企業の不安要素が共通している事がハッキリしたので、ディスカッションを行い、各企業の不安要素を取り除いてほしいと感じた。

4.2.6 全体を通じての所感

ITSS-DSの受診は今回のワークショップを含めて2回目となるがイメージが掴めず漠然としていた。しかし今回のワークショップでのコンサルタントの的確なアドバイスやテンプレートの活用により、回が進むにつれしっかりとイメージが掴め、ITスキル標準が教育方法だけではなく人事評価の際、認定試験等の該当者選定にも使えそうなツールである事が理解できた。

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た中堅社員の教育方法について、人材モデル概要と達成度指標を明確化する事により、より良い教育方針が見つけれられたのではないかと感じた。またITスキル標準を受診し、各社員のスキルレベルが客観的に評価されたことで経営側としても有効な情報を得る事が出来た。今後はワークショップで学んだ経験を生かしITスキル標準の導入も視野に入れ、効果的な教育方法を確立していきたい。

4.3 株式会社ゼネット

4.3.1 会社概要

- ◇商号：株式会社ゼネット
- ◇本社：東京都豊島区南池袋 2-30-17 朝日生命南池袋ビル 2F
- ◇設立：平成 11 年 4 月
- ◇資本金：4 1 百万円
- ◇従業員数：1 2 5 名
- ◇業務内容：情報処理システムのコンサルテーション、設計、開発及びネットワーク構築、システム環境構築の受託、請負、派遣

4.3.2 ワークショップへの参加動機

当社では、ITスキル標準をベースに自社オリジナルスキル標準を作成したが、十分に活用ができていないとはいえない状況であった。また、研修内容の見直しと改善や、社員のモチベーション管理が現状の課題となっていた。

今回のワークショップの実施内容を聞き、本ワークショップへ参加することで自社全体を見直すよい機会として捉え、長所・短所を浮き彫りにし、更に前進するための一歩になるよう取り組もうと考えた。また、本ワークショップ参加メンバーとのITスキル標準に関する知識の共有化を図り、人材育成計画を再構築したい。その成果物を活用して、社員のモチベーション向上にも繋げていきたいと考えた。

4.3.3 実施状況について

このワークショップでは、システム事業本部の第一事業部（以下、第一事業部とする）にスポットをあて自社版のキャリアフレームを作成することを目標とした。

(1) 現状分析

ITSS-DSの受診対象は、第一事業部とし、受診職種は対象者各人に選択させた。マルチに業務を行なっている者は、どの職種で受診すればよいか迷って質問をしてきた。受診結果が全体として期待値よりも低く出たため、自社で定義しているレベルとITスキル標準で定義されているレベルとの誤差があることを認識した。この誤差を意識して、自社版ITスキル標準の策定を進めていく。

(2) 3年後の企業目標（事業戦略、スキル調達の施策）

■現状把握と目標設定

スキル診断の対象とした第一事業部における分析を行なった。今後、エンドユーザからの受注も増やしていく計画なので、顧客別売り上げでは、比率を分散して新規顧客の割合を増やし、業界別では公共や製造を増やしていきたい。しかし、それらを実現するための提案が出来る人材、ワンストップソリューションを提供できる人材が現状ほとんどいないため、そういった人材の育成・調達が課題で

あると認識できた。スキル別では、アプリケーション開発を強化したい。

表 4-29：現状把握と目標設定（出展：株ゼネット）

【現状の把握】

【3年後 第一事業部目標】

①顧客別売り上げ（比率）

区分	構成比 (%)
顧客A	50
顧客B	36
顧客C	0
顧客D	0
顧客E	7
顧客F	0
他	6
合計	100%

区分	構成比 (%)
顧客A	47
顧客B	24
顧客C	14
顧客D	7
顧客E	2
顧客F	7
他	0
合計	100%

②業界別売り上げ（比率）

区分	構成比 (%)
銀行	98
信販	2
通信	0
証券	0
保険	0
公共	0
製造業	0
合計	100%

区分	構成比 (%)
銀行	80
信販	6
証券	0
保険	0
公共	6
製造業	4
その他	4
合計	100%

③スキル別売り上げ（比率）

区分	構成比 (%)
AP 開発 (Java 系)	6
AP 開発 (その他)	3
サーバ構築 (UNIX)	7
サーバ構築 (Win)	2
サーバ運用	9
維持保守 (AP)	27
維持保守 (基盤)	37
維持保守 (ホスト)	8
合計	100%

区分	構成比 (%)
AP 開発 (Java 系)	20
AP 開発 (その他)	6
サーバ構築 (UNIX)	12
サーバ構築 (Win)	5
サーバ運用	5
維持保守 (AP)	20
維持保守 (基盤)	32
維持保守 (ホスト)	0
合計	100%

■クロスSWOT

SWOT分析から、ビジネス戦略、スキル調達、人材マネジメントの各施策を抽出した。ビジネス戦略としては、「レベル下位者によるSaaS向けシステム開発」「製造業へのアプローチ」などが上げられたが、ビジネス戦略実現には、上流フェーズのスキル強化が求められると感じた。スキル調達の施策として、それぞれ必要な要員の育成を掲げた。

表 4-30 : クロスSWOT (出展 : 株ゼネット)

		外部分析(環境)	
		【O:機会(追い風)】 a.環境ビジネス b.SaaS市場 c.金融業界再編の波 d.製造業の営業窓口ができた e.サーバ更改案件の増加	【T:脅威(向かい風)】 z.不景気→IT規模(新規案件)縮小 y.買い手市場 x.Javaのニーズ減少 w.単価下げ v.AP開発の減少
内部分析(自社)	【S:強み】 1.若年層多(レベル0~1) 2.チーム提案が可能(請負型) 3.維持保守の仕事が多い 4.金融関係が多い 5.現場営業力が強い	1-b.レベル下位者によるSaaS向けシステム開発 1-d.製造業へのアプローチ 4-c.金融業界へのアプローチ	3-z.不景気の影響をあまり受けない(サーバエンジニア) 5-v.現場営業力を活かし開発案件をゲット
	【W:弱み】 99.レベルの上位者が少ない 98.マネジメント力 97.生産技術 96.コミュニケーション 95.新規営業力が弱い 94.自社製品 93.ブランド 92.リーダーのスキル 91.運用スキル 90.中途採用が少ない	99,98,97-b.提案力・設計・マネジメント力UP 95-a.市場に入れない→営業力向上(育てる) 99-e.サーバ更改作業 91-b.e.サーバ運用業務	99-z.新規案件への参入不可→社内システム開発 99,98,97-y 研修の実績と社内業務実績

■現状の自社版キャリアフレームワーク

キャリアフレームワークでは、自社の職種がITスペシャリストを中心に幅広くまたがっているため、下図のように分類された。自社では、ITスキル標準のレベル1～5までが、自社の階層である初級からプレイングマネージャまで、と認識している。リーダー、マネージャ以上は現場でプロマネも行うため、職種の幅が少し広い。

しかし、ITスキル標準のレベル設定では要件が高く、当社の現状を当てはめることが困難だった。自社版のキャリアフレームワーク策定の際には、特にレベル設定を現状に即したものにしていく。

表 4-31：自社版キャリアフレームワーク（出展：(株)ゼネット）

職種	マーケティング	セールス	コンサル タクト	IT アーキテクト	プロジェクト マネジメント	ITスペシャリスト	アプリ ケーション スペシャ リスト	ソフトウェア デベロッパー	カスタマーサービス	ITサービス マネジメント	エデュ ケーション
専門分野	マーケティング企画 販売支援 マーケティングコミュニケーション	営業企画 営業支援 営業活動	新規開拓 顧客維持 顧客満足	システムアーキテクト ネットワークアーキテクト データベースアーキテクト セキュリティアーキテクト	プロジェクトマネジメント プロジェクトリーダー プロジェクトメンバー	システムエンジニア ネットワークエンジニア データベースエンジニア アプリケーションエンジニア システムインテグレーションエンジニア	システムエンジニア ネットワークエンジニア データベースエンジニア アプリケーションエンジニア システムインテグレーションエンジニア	システムエンジニア ネットワークエンジニア データベースエンジニア アプリケーションエンジニア システムインテグレーションエンジニア	カスタマーサービス オペレーター コールセンター チャットサポート	ITサービス マネージャー ITサービス アドバイザー	教育企画 教育支援 教育活動
レベル7											
レベル6											
レベル5		営業			プレイングマネージャ						
レベル4					リーダー						
レベル3		営業				サブリーダー					
レベル2						中堅					中堅
レベル1		営業				初級					初級

■組織活動領域分析

顧客開拓、ソリューション提案の強化と、専門領域として、製造業の業種知識や今後SaaSの展開に向けた業務知識を強化していきたい。

表 4-32：組織活動領域分析（出展：㈱ゼネット）

活動領域／専門領域の項目		第一事業部	生産技術部	営業部	初級	中堅	サブリーダー	リーダー	プレイングマネージャー
		現状 ○ △ ●	現状 ○ △ ●	現状 ○ △ ●	現状 ○ △ ●	現状 ○ △ ●	現状 ○ △ ●	現状 ○ △ ●	現状 ○ △ ●
活動領域	市場調査・分析								
	事業戦略策定								
	情報化企画策定								
	顧客開拓	★		●	★				
	ソリューション提案	★	○	★					
	IT開発プロセス								
	業務分析								
	IT開発プロセス								
	システム要求分析								
	IT開発プロセス								
	技術の適用・活用	●							
	IT開発プロセス	○	●	○			○	○	○
	システム設計								
	IT開発プロセス	●	●	●		●	●	●	●
	ソフトウェア設計								
	IT開発プロセス	●	●	●	●	●	●	●	●
	開発・実装								
	IT開発プロセス	○	●	●		●	●	●	●
	結合テスト								
	IT開発プロセス	○	●	●			○	○	○
システムテスト									
IT開発プロセス	○	●	●				○	○	
本番移行									
IT開発プロセス	○	●	●				○	○	
ソフトウェアエンジニアリング									
運用・保守	●	●	★						
運用	△	●							
運用・保守	△	○							
保守									
プロジェクトマネジメント									
プロジェクト立ち上げ	●	●							
プロジェクトマネジメント	●	●	●						
プロジェクト計画策定									
プロジェクトマネジメント	○	●	●				○	○	
プロジェクト追跡と実行管理									
プロジェクトマネジメント	○	●	●				○	○	
プロジェクト変更管理									
プロジェクトマネジメント	○	●	●				○	○	
プロジェクト最終									
プロジェクトマネジメント	○	●	●				○	○	
プロジェクト完了評価									
企画評価									
事業戦略評価									
専門領域	マーケティング								
	マーケティングマネジメント								
	販売チャネル戦略								
	マーケティング								
	マーケットコミュニケーション								
	セールス								
	コンサルティングセールス			●	★				
	製品セールス								
	メディア利用型セールス			○					
	コンサルタント								
	インスタリ								
	ビジネスファンクション								
	ITアーキテクト								
	アプリケーションアーキテクチャ								
	インテグレーションアーキテクチャ								
	インフラストラクチャアーキテクチャ								
	プロジェクトマネジメント	●	★	★				○	●
	システム開発マネジメント								
	ITアウトソーシングマネジメント								
	ネットワークサービスマネジメント								
	ソフトウェア製品開発マネジメント								
	ITスペシャリスト	●	★		○	○	●	●	●
	プラットフォーム専門技術								
	ネットワーク専門技術	●	●						
	データベース専門技術								
	アプリケーション共通基盤専門技術								
	システム管理専門技術	○	●				○	○	●
セキュリティ専門技術									
アプリケーションスペシャリスト	●	●	○	○	○	●	●	●	
業務システム構築技術									
業務パッケージ導入・カスタマイズ技術									
ソフトウェア開発									
基本ソフト開発専門技術									
ミドルソフト開発専門技術									
応用ソフト開発専門技術									
カスタマサービス									
ハードウェアに関するカスタマサービス									
ソフトウェアに関するカスタマサービス									
ファンリティマネジメント		○							
ITサービスマネジメント									
運用管理専門技術									
システム管理専門技術									
オペレーション専門技術									
サービスデスク専門技術									
エデュケーション									
研修企画		○							
インストラクション		○							

(3) 自社版人材モデル

■職種定義

顧客開拓、ソリューション提案の強化のためのセールスエンジニア、SaaS事業でのシステムの運営に向けた運用技術者、社内教育による人材育成を実施するためのインストラクターを職種として定義した。

表 4-33：自社版の職種定義（出展：㈱ゼネット）

職種	概要
サーバエンジニア	ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、顧客の要求を実装するシステム基盤の設計、構築、導入を実施する。構築したシステム基盤の非機能要件（性能、回復性、可用性など）に責任を持つ。
アプリケーションエンジニア	業種固有業務や汎用業務において、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、業務上の課題解決に係わるアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守を実施する。構築したアプリケーションの品質（機能性、回復性、利便性等）に責任を持つ。
システムサポートエンジニア	ハードウェア、ソフトウェア、アプリケーション開発及びシステム基盤構築の基本的な技術を有し、顧客の要求に合致したハードウェアの導入、ソフトウェアの導入、エンハンス、及び維持保守を実施する。導入したハードウェア、ソフトウェアの品質（使用性、保守容易性等）に責任を持つ。
セールスエンジニア	顧客の経営戦略やビジネス戦略及びIT上の課題を分析し、ソリューションを構成する情報システム化要件を考案し提案する。提案がもたらす価値や効果、顧客満足度、実現可能性等に責任を持つ。
営業	訪問型セールスによって新規顧客の確保を実施し、信頼関係の構築により継続的な案件の確保に責任を持つ。
インストラクター	蓄積された自社のノウハウ、専門技術と研修に関連する専門技術を活用し、社内研修を実施し、社員の技術力の向上に努める。また、ユーザのスキル開発要件に合致した研修カリキュラムや研修コースの設計、開発、運営、評価を実施する。 ユーザの成長度、顧客満足度に責任を持つ。
運用管理者	システム運用関連技術を活用し、システム稼働情報の収集と分析を行い、システム基盤管理も含めた運用管理を実施する。 またレベル下位者はオペレータとしてシステムのバッチ処理、オンライン業務を実行するとともに稼働状況及び実行結果の確認、納品物の作成、ヘルプデスク業務を実施する。 システムの可動性、セキュリティ、運用プロセスの確立に責任を持つ。
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、ビジネスマネジメント技術を活用し、プロジェクトの提案、立上げ、計画、実行、監視コントロール、終了を実施し、計画された納入物、サービスと、その要求品質、コスト、納期に責任を持つ。
インダストリアルエンジニア	システムの開発プロセスのノウハウを基に生産性指標、生産性の向上方法、品質管理方法の確立を実施する。 また、社内プロジェクトに対し、技術支援を行う。 自社開発における優れた生産性、顧客の要求に沿った品質の確保に責任を持つ。

■自社版のキャリアフレームワーク

全6レベル、9職種で自社版のキャリアフレームワークの作成をした。
レベル概要については、ITスキル標準よりも要件を低めに設定し、自社の現状にカスタマイズして作成をした。

職種については、現状と将来的に必要と考えている職種を含め作成をした。ワンストップソリューションの提供を目指している中で、当社では製造工程を得意とする技術者（アプリケーションエンジニア）が多く在籍しているが、ソリューション提案ができる人材（セールスエンジニア）、システムの品質を管理できる人材（インダストリアルエンジニア）、導入後のサービスを提供できる人材（運用管理者）、それらの人材を育成する人材（インストラクター）が少なく、今後の人材育成の課題としている。

表 4-35：自社版のキャリアフレームワーク（出展：㈱ゼネット）

レベル		自社版の職種									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
自社	ITSS	レベル概要	インストラクター	インダストリアルエンジニア	アプリケーションエンジニア	セールスエンジニア	営業	インストラクター	運用管理者	プロジェクトマネージャー	インフラエンジニア
7											
6	5	プレイングマネージャ プロフェッショナルとしてのスキル分野が確立し、関連業務に関する高度の実務知識を有し、プロジェクト管理を行いながら、グループの目標管理も遂行できる能力を有する。また、後進育成に貢献できる能力を有し、下位者の意欲を高揚させることができる能力を有する									
5	4	リーダー プロフェッショナルとしてのスキル分野が確立し、独力で業務上の課題の発見と解決をしながら、グループ方針に沿いながらユニットの目標管理を行い、後進育成ができる能力を有する									
4	3	スペシャリスト プロフェッショナルとしてのスキル分野が確立し、独力で業務上の課題の発見と解決をリードするレベルにあり、プロフェッショナルとしての経験と実績を有する									
3	3	サブリーダー スキルの専門分野確立を目指し、プロフェッショナルとなるために必要な応用的知識・技能を有し、独力で業務を遂行することができる。また、下位者に対して的確な指導・助言が出来る能力を有する									
2	2	中堅 プロフェッショナルとなるために必要な基本的知識・技能を有し、上位者から必要な指示を受けながら、正確・迅速に意欲を持って遂行するとともに、下位者に対して簡単な指導・助言が出来る能力を有する									
1	1	初級 情報技術に携わる者に最低限必要な基礎知識を有し、主として定型業務を指示や要請説明を受けながら、正確・迅速に意欲をもって遂行する能力を有する									

(4) 達成度とスキル定義

本ワークショップの期間では、全職種の内、当社の中で最も該当する技術者の多い、アプリケーションエンジニア職種に絞って作成した。このワークショップで作成したものを、自社で1から作成しようとする大変であったが、サンプルに従って作成したので、進め方について理解できた。

表 4-36：自社版スキル標準 達成度指標規定（出展：㈱ゼネット）

レベル	ビジネス貢献					プロフェッショナル貢献				
	役割・責任範囲		実績回数		複雑性		専門価値の創造		技術の継承	後進の育成
	役割	備考	実績回数	備考	当該レベルで規定しているサイズ要件の場合	当該レベルより1レベル下のレベルで規定されているサイズ要件の場合	専門性保有度	貢献範囲	必要実績数	後進の育成
レベル5	チームの責任者として他をリードする	自専門分野のみならず職種全体が責任対象となる	3回以上	内1回以上はレベル6、他はレベル5以上の複雑性、サイズ相当	2項目以上	4項目以上	他を指導することができる高度な専門性を保有	社内へ貢献	4項目以上	必須
レベル4	チームのリーダー	自専門分野の範囲が責任対象となる	3回以上	内1回以上はレベル5、他はレベル4以上の複雑性、サイズ相当	-	-		社内へ貢献	3項目以上	必須
レベル3			2回以上		-	-	専門性を保有	独力で実践	1項目以上	
レベル2				当該レベルの複雑性、サイズ相当	-	-				
レベル1			1回以上		-	-			該当せず（なし）	

■人材モデル概要

経験については、プロジェクトにより長期・短期のものがあるので、通算の期間で表現した。複雑性、サイズの定義を行う際に戸惑いはあったが、サンプルを参考にしたため、策定することが出来た。

■ 経緯

当初、職種としてプロジェクトマネジメントを定義し、キャリアフレームワークのレベルは6段階として定義した。

しかし、現在の自社のプロジェクトでは一定レベル以上の技術者が、マネジメント業務を兼務しているため、再度自社内で検討し今回は職種として定義はしなかった。

また、6段階で定義した際のレベル4にあたるスペシャリストは後進の育成を義務付けず、「トッププレイヤーとして」の表現を入れた。キャリアパスとしては、レベル1～3の次に4または、5とステップアップを分岐するイメージである。これに関しては、コンサルタントからレベル1，2，3，5とキャリアアップさせるのは、運用が難しくなり、スペシャリストは専門分野として位置づけると、役割が明確になると指摘をいただいた。そこで再度検討した結果、後進の育成を行わず技術力だけに特化した人材を求めてはいないと判断し、最終的には5段階レベルでキャリアフレームワークを定義した。

表 4-37：人材モデル概要（職種・レベル別）（出展：㈱ゼネット）

職種名		職種の説明						
アプリケーションエンジニア		業務に関するユーザーの要望を分析し、会計や顧客管理、製造や販売など適用業務アプリケーションの設計、構築、導入、テストを行なう。						
専門分野名		専門分野説明						
業務システム		業務に関するユーザーの要望を分析し、業務システムの設計、開発、運用、保守を行う。						
		Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6	Lv7
目標 (成果・アウトプット)		開発作業標準に合わせたソフトウェアの開発又はシステム導入の作業に関する能力を高めるために、	業務システム開発における設計、構築、導入の一連の作業を行うための基本的な能力を高めるために、	業務システム開発における業務要件/技術要件分析やカスタマイズを含めた一連の作業の遂行能力を高めるために、	顧客の業務サービスの向上に繋がるシステムを開発するために、	顧客の業務課題解決のための業務システムを開発するために、		
立場(規模)		上長の指示の下、開発チームメンバーとして、	上長の助言の下、開発チームメンバーとして、	担当する成果物に関して実施責任を持ち、業務システムを開発できるサブリーダーとして、	システム化実行計画に基づいて、計画から導入、カスタマイズまでの作業を担当し、小規模(10人未満)の業務システムを開発するリーダーとして、	プロジェクトの全局面に責任を持ち、中規模(10人以上50人未満)の業務システムを開発するチーム責任者として、		
主務・副務 (マネジメントの範囲)		開発チームメンバーと協力して、業務システムの開発、導入のいずれかの作業ができる。	開発において一連の作業を担当することができる。	顧客の要求を分析し、顧客の品質要求を満たす業務システムの開発を計画通りに遂行・完了できる。	担当する成果物品質に関して顧客満足度が高く、チームメンバーへの達成感を提供できるシステム開発を計画通りに遂行・完了できる。	業務の課題解決を先導し、顧客満足度が高く、チームメンバーのスキルアップとなるシステム開発を遂行・完了、コスト・スケジュール・リスク等のアセスメントをリードすることができる。		
技術・知識・ノウハウ・経験		また、業務内容に関する知識とシステム開発に関する基本的な知識をもとに、1年以上の業務システム開発に参加した経験を有している。	また、業務内容に関する知識を活用した業務要件分析及びシステム開発における設計、開発、導入の作業を担当することができ、2年以上のシステム開発に参加した経験を有している。	また、担当領域の業務要件分析/技術要件分析やシステム開発に必要な技術や手法を選択する能力を持ち、2年以上の業務システム開発に参加した経験を有し、	また、担当アプリケーションの開発のために必要な技術能力を持ち、リーダーとして全開発局面を遂行でき、2年以上、小規模の業務システム開発を行った経験を有し、	また、業務システム開発のために必要な技術を幅広く知っており、先進的で高品質な業務システム開発をリードでき、2年以上、中規模の業務システム開発を行った経験を有し、		
後進育成・市場価値			後進への助言が出来る。	さらに、経験をもとに後進の指導ができる。	さらに、経験・ノウハウを部門内に流通させ、後進の育成ができる。	さらに、経験・ノウハウを社内に流通させ、後進の育成ができる。		

■達成度指標（ビジネス貢献）

レベル1, 2に関しては、サンプルの通りを適用したが、自社版では特に、リーダー以上の「役割・責任範囲」の部分で、案件の発掘や確保をする、という役割を明確にしている。

表 4-38：自社版スキル標準 達成度指標（ビジネス貢献）（出展：㈱ゼネット）

レベル	ビジネス貢献						
	責任性			複雑性		サイズ	
	活動局面	役割・責任範囲	品質条件	実績回数	複雑性要件	必要条件数	開発チームのピーク時要員数
5	アプリケーションの開発、設計、構築、導入、テスト及び保守における、	開発チーム責任者として、開発チームをリードし、業務開発全局面に責任を持ち、次世代案件の発掘に責任をもつ。	顧客の環境に最適な品質（機能性、回復性、利便性等）を満足するアプリケーションの設計、開発及び導入を行う。	プロジェクトを3回以上（内1回以上はレベル6、他はレベル5以上の複雑性、サイズ相当）成功裡に達成した経験と実績を有する。	<ul style="list-style-type: none"> □複雑な業務要件が多岐に亘り存在し、幾つかの特殊な業務要件が含まれる □事例が見当たらない使用実績の少ないテクノロジーを使用 □複数のシステム形態が共存(トランザクション処理、クライアントサーバ、Web等) □クロスプラットフォームでのアプリケーション 	2項目以上	10人以上
4		開発チームリーダーとして、業務開発全局面において、既存顧客との継続案件の確保に努める。	担当するアプリケーションの成果物に責任を持つ。	プロジェクトを3回以上（内1回以上はレベル5、他はレベル4以上の複雑性、サイズ相当）成功裡に達成した経験と実績を有する。	<ul style="list-style-type: none"> □24時間365日の連続稼働が要求され、変更、保守、障害回復に高度な設計が必要 □限られた期間内で要求される業務形態の変更度合いが大きい 	2項目以上	5人以上
3	アプリケーションの開発、設計、構築、導入、テスト及び保守において、	開発チーム主カメンバとして、プロジェクトに貢献する。	担当する成果物の責任を持つ。	プロジェクトに1回以上（レベル3の複雑性、サイズ相当）参画した経験を有する。	□ミッションクリティカルなシステムであり、高品質	3項目以上	2人以上
2	上位者の指導の下、あるいは既存の作業標準やガイドランスに従い	チームメンバーとして	要求された作業の一連の局面に	1回以上（レベル2の複雑性相当）	<ul style="list-style-type: none"> □システム化対象範囲、機能が限定されており、かつ要件が単純 □既知の実績のある技術を使用 	幾つか	サイズは問わない
1			要求された作業のいずれかの局面に	1回以上	複雑性は問わない	-	

■達成度指標（プロフェッショナル貢献）

レベル4以上は、更新の育成を必須条件とした。レベル4は担当する部下の育成を条件としたが、これに対し、レベル5は部門に留まらない社員全員への指導を入れた。

また、社内での提案制度を設けており、レベル上位者には積極的に提案を行う義務があると判断の上、社内提案を活動分野に追加した。

著書、特許取得等はまだまだ現実的には難しいため社内外で教育を行う講師、利用するテキストの作成・慣習を活動分野に追加した。

表 4-39：自社版スキル標準 達成度指標(プロフェッショナル貢献) (出展：(株)ゼネット)

レベル	プロフェッショナル貢献				後進の育成
	専門分野別主要テーマ	貢献度合い	技術の継承に対する実績度		
	業務システム		活動分野	必要条件数	
5	□アプリケーション部分のコスト、スケジュール、リスクの管理	他を指導することができる高度な専門性を保有し、社内へ貢献している。	□学会、委員会等プロフェッショナルコミュニティ活動 □社内向け著書	4項目以上	必須
4	□アプリケーション部分のコスト、スケジュール、リスクの管理	高度な専門性を保有し、後進を指導している。	□社外研修教本監修 □社内研修教本監修 □社外講師	3項目以上	
3	□アプリケーションの設計、開発、導入	専門性を保有し、独力で実践している。	□社内講師 □社内提案	1項目以上	
2	□ 情報技術全般に関する基本的な事項 □ システムの設計・開発・運用に関する基本的な事項 □ ソフトウェアの設計・開発	基本的な知識・技能を有し、実務に活用	-	-	-
1	□ コンピュータシステムやネットワークに関する基本的な事項 □ 企業活動や関連業務に関する基本的な事項 □ 問題分析及び問題解決手法に関する基本的な事項 □ 関連法規、情報セキュリティに関する各種規定に関する基本的な事項 □ 情報システムの開発及び運用に関する基本的な事項	最低限必要な基礎知識を保有	-	-	-

(5) ITスキル標準と自社版人材モデルとの比較

ITスキル標準を用いてモニター受診を行った結果、概ね想定どおりの結果であった。これは、スキルの達成度指標を、現状の人物を想定して設定したためである。しかし、レベル間の差はそこそこ出ているものの、実施規模に対する実績回数、複雑性実施数が少ないので、複雑性の文言を社内用語とするか、複雑性の内容を見直すべき、との指摘をコンサルタントよりいただいた。現場で業務を行っている技術者からヒアリングができていないことが、コンサルタントからの指摘に繋がったと感じている。結果として当社のワークショップ参加者内のみで議論し、作成した形になってしまい、十分に現場の声を取り入れて議論し、作成することが出来なかった。今後は十分に現場の声に耳を傾け、自社版の策定を行う。

表 4-40：(株)ゼネットのモニター受診結果（出展：(株)ゼネット）

《検証のためのモニター受診者情報》

会社名：株式会社ゼネット

検証のためにモニター受診した方が、今回作成した自社版スキル標準（人材像）と照らし合わせると、どのレベルとどのレベルに相当すると認識しているか記入願います。
 検証レポートは時間の関係上、ハイ、ミドル、エントリー、各3名のみで作成する場合があります。このため下記の「検証対象者（3名）」の項目には、3名に絞り込む場合の候補者をチェックして下さい。

①実施規模に対する実績回数、複雑性実施数が少ない
 →複雑性の文言を社内用語とするか、
 複雑性の内容を見直し要？

レベル区分	ID	エントリー		ミドル		ハイ		検証対象者(3名)	備考
		Lv0	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5		
ハイ	04001					●		○	
	04011					●		○	
	05003					●		○	
	06009						●		
	06011					●		○	
	09018					●			
ミドル	06002				●			○	
	09004			●				○	
	09007			●					
	09009			●					
	09016			●				○	
	nomura				●				
エントリー	10008	●						○	
	10009	●						○	
	10010	●						○	
	10024	●							

指定ID	想定レベル	診断結果			コメント
		達成度指標	ビジネス貢献	プロフェッショナル貢献	
04011	4	3.7	4.8	3.6	主要テーマの熟達が低い
05003	4	3.6	4.5	3.5	後進の育成がない
06011	4	3.4	3.9	3.3	実績回数、複雑性処理数が少ない。後進の育成がない
06002	3	3.1	3.5	2.5	
09004	3	2.3	2.3	1.8	
09016	2	2.2	2.2	2.1	
10008	1	2.1	2.1	1.3	実施規模が大きい
10009	1	1.9	1.9	1.3	
10010	1	2.2	2.2	0.5	複雑性処理数が多い

(6) 自社版キャリアパスと中期人材育成計画

8職種のキャリアパスを作成した。インダストリアルエンジニアは、社内での品質保証、管理を担当する職種である。レベル4以上で専門性を決めてステップアップしていく。セールスエンジニアと営業については、今後どのような運用にするか検討する予定。インストラクターは、人材育成の推進を中心となって行う必要があるため設定している。キャリア習熟年数のレベル4については、マネジメントスキルも含んだキャリア習熟を想定しているため、長めに設定している。

表 4-41：自社版キャリアパス（出展：(株)ゼネット）

【インストラクター】

職種	インストラクター	インダストリアルエンジニア	ソフトウェアエンジニア	カスタマーサポート	サイロエンジニア	運用管理	セールスエンジニア	営業
レベル5								
レベル4								
レベル3								
レベル2								
レベル1								

【インダストリアルエンジニア】

職種	インストラクター	インダストリアルエンジニア	ソフトウェアエンジニア	カスタマーサポート	サイロエンジニア	運用管理	セールスエンジニア	営業
レベル5								
レベル4								
レベル3								
レベル2								
レベル1								

【アプリケーションエンジニア】

職種	システムエンジニア	システムエンジニア	アプリケーションエンジニア	ユーザーカスタマーサポート	サーバエンジニア	運用管理者	セールスエンジニア	営業
レベル5								
レベル4			↑					
レベル3		↑	↑	↑				
レベル2	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル1	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

【ユーザ・カスタマーサポート】

職種	システムエンジニア	システムエンジニア	アプリケーションエンジニア	ユーザーカスタマーサポート	サーバエンジニア	運用管理者	セールスエンジニア	営業
レベル5								
レベル4				↑				
レベル3		↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル2	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル1	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

【サーバエンジニア】

職種	システムエンジニア	システムエンジニア	アプリケーションエンジニア	ユーザーカスタマーサポート	サーバエンジニア	運用管理者	セールスエンジニア	営業
レベル5								
レベル4					↑			
レベル3		↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル2	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル1	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

【運用管理者】

職種	システムエンジニア	システムエンジニア	アプリケーションエンジニア	ユーザーカスタマーサポート	サーバエンジニア	運用管理者	セールスエンジニア	営業
レベル5								
レベル4						↑		
レベル3		↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル2	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル1	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

【セールスエンジニア】

職種	システムエンジニア	システムエンジニア	アプリケーションエンジニア	ユーザーカスタマーサポート	サーバエンジニア	運用管理者	セールスエンジニア	営業
レベル5								
レベル4							↑	
レベル3		↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル2	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル1	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

【営業】

職種	システムエンジニア	システムエンジニア	アプリケーションエンジニア	ユーザーカスタマーサポート	サーバエンジニア	運用管理者	セールスエンジニア	営業
レベル5								
レベル4								
レベル3								↑
レベル2	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
レベル1	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

※職種間の移動の条件については今後検討が必要。点線で表示している。

表 4-42 : キャリア習熟年数 (出展 : ㈱ゼネット)

レベル		習熟年数		
		最短	モデル	最長
ハイ	レベル5	-	-	-
	レベル4	3	5	7
ミドル	レベル3	2	3	4
	レベル2	1	2	3
エントリー	レベル1	1	2	3

※習熟年数とは、スキルを身に付けるのに必要とされる年数をさし、職制に伴う年次や、在籍年数とは異なる。

■中期人材育成計画

経営ビジョンは、大手企業の下請から脱却し、真のS I e rを目指すことである。そのため、エンドユーザからの直接受注、自社製品を絡めた提案などを主とするビジネスモデルへと転換していく。

そこで、自社の現状 (A s I s) の人材分布と、目指すべき (T o B e) 人材分布とを比較し、必要な人材を効率的に育成・調達する。中期目標として、3年後のエンドユーザをターゲットとしたビジネスを、売上の10%以上としたい。

【人材育成方針】

- ・現状のビジネス形態 (バンダからシステム開発の部分工程を受注) だけではなく、自社内でワンストップソリューションを可能とする人材を育成する。

【人材育成方法】

- ・教育部署が自社版のITスキル標準を活用した教育カリキュラムを作成し、社員は教育カリキュラムに従った教育により、スキルの向上を行う。また、社内システムの開発によって実業務として活用できるスキルの向上を行う。

表 4-43 : 人材育成の施策 (出展 : ㈱ゼネット)

No	施策
1	自社版キャリアパス作成
2	ハイスキル者による社内システム開発・運用による技術指導
3	スキル認定制度(人事と連動)
4	生産技術(社内システム開発・研究によるノウハウ向上)

4.3.4 今後の課題と活動予定

ワークショップを通して、自社の事業目標達成のために必要な人材像が浮き彫りになったため、その人材育成プロセスを構築・運用・改善していくことが、今後の課題である。また、ITスキル標準を用いることにより、人材モデルの目標基準が明確になり、経営部門だけでなく、全社的に人材育成を推進することができるため、今後以下を課題として全社的に取り組んでいく。

- ・ ワorkshopで作成した1職種を例に、自社版ITスキル標準を作り、現状の人材分布と、将来の人材分布を明確にする。
- ・ ITスキルの職種、レベルを診断する方法を確立する。
- ・ 全社員の納得のいくキャリアフレームワークを作成し、社員がそれぞれ目標を持ってスキル向上を行うことが出来る環境を整備する。
- ・ 継続的な運用と改善の繰り返しが出来よう、具体的な運用方法と管理方法を確立する。

今後は、上記の課題をひとつひとつクリアしていくため、今回のワークショップ参加メンバーを中心に、全社をあげて自社の人材育成に力を注いでいきたい。

4.3.5 今後の事業へ向けた提言

今回のワークショップでは、毎回の課題をこなしていくと、自社版ITスキル標準が出来る、というもので、非常にスムーズに進めることが出来た。しかし、当社では以前に作成したITスキル標準があったが、今回のワークショップの課題を終わらせることに精一杯で、それらの資源をうまく活用することができなかった。参加企業にはそれぞれ人材育成の計画等あると思うので、お互いの資源を共有し、それらを無駄なく利用できるよう、ワークショップの中で見直しや改善をしていくことが出来れば良かった。

4.3.6 全体を通じての所感

今回のワークショップへ参加したのは、当社で以前作成したITスキル標準がうまく運用できておらず、何とかしてITスキル標準を人材育成に活用していきたいと考えていたからである。ワークショップを通し、ITスキル標準の作成には自信が持て、運用方法も少しずつ見えてきた。

今回のワークショップを通して、ITスキル標準の作り方、利用方法、見方などを学習し、ITスキルの見える化に大いに役に立つことが分かった。今後もIT人材育成をしていくうえでは欠かせない指標になってくるので、是非今回のワークショップの成果を最大限に活用していく。

ワークショップが終わったこれからは本番なので、今後も参加メンバーを中心に会社の人材育成に力を入れ、会社の発展だけでなく、業界の活性化につなげていきたい。

4.3.7 今回のワークショップに対する経営者の評価

今回のワークショップでは、1職種のみではあったが自社オリジナル版を作成することが出来た。その内容は、実際の現場とのすり合わせがされていないため不十分なものかもしれないが、作成の過程において、改めて自社の技術者の作業実態とあるべき姿、そしてその間のギャップを認識することが出来たことが大きな成果といえる。

あるべき姿が見える化（標準技術者像の物差しが作成）されたことで、指導・育成する際に指導者と

被指導者間で共通の具体的な人物像を想定することが可能となった。

また、スキル診断の受診結果から現状の人材マップを作成し、事業計画に沿った目標の人材マップをイメージしながら事業計画を立案することが非常に有用であると感じた。まさに、ITスキル標準というツールは使いようであるといえよう。

4.4 株式会社ネットワークインフォメーションセンター

4.4.1 会社概要

- ◇商号：株式会社ネットワークインフォメーションセンター
- ◇本社：東京都渋谷区道玄坂2-16-4 野村不動産渋谷道玄坂ビル
- ◇設立：1997年9月2日
- ◇資本金：5千万円
- ◇従業員数：355名
- ◇業務内容：システム開発・保守、ITアウトソーシング、Webサイト構築運営

4.4.2 ワークショップへの参加動機

当社は、ベンダーのキャリアパスとクライテリアを基に、ITスキル標準を参考としたキャリアパスモデルを導入し、実践している。しかしながら、1ベンダーのモデルを元に作成をした色が濃いため、市場に対しての活用が効果的に行えなかったため、今回のワークショップに参加することで、ITスキル標準をあらためて理解し、社外との共通のメジャーメントとしての活用をふまえ、自社の人材育成に役立てたいと考えた。

人材育成の部分では、新人、現場のOJT担当スタッフや、担当する案件によって成長速度やスキルにバラつきが出てしまい、中堅社員については、自己目標の設定による評価や研修の実施をしているが、全職種に対する教育プラン等の提示が困難であるなどの課題があった。

以上の事によりワークショップへの参加によって、解決策を見つけたいと思った。

4.4.3 実施状況について

ワークショップを通じて、IPAおよびコンサルタントの指導の下で、ITスキル標準を再度、理解することからスタートした。事前のITスキル標準に関する知識、現状のキャリアパスがあったため、作業自体はあまり迷うことなくできた。

(1) 現状分析

ITSS-DSの受診に当たっては、受診職種の選択は本人が行なった。そのため、複数業務を行なっている人は受診職種の選択に迷いがあったようだ。判定結果のレベル感は、中堅社員はほぼ一致したが、新人は業務経験があり、実施が可能な内容についても、自身を過小評価してしまったり、業務上で使用している名称が違う呼称（略称や正式名称）で質問された事により、実施できないと考えた事などが原因で、上長の評価より低く出る傾向にあった。この結果を受けて、偏りのあった部分を洗い出し、その部分の研修プランを作成させたり、上長から結果をフィードバックさせ勉強を推奨したりするなど、スキルの強化を行った。

(2) 3年後の企業目標（事業戦略、スキル調達の施策）

社員の常駐先での人員削減、単価減少の影響もあり、現状の他社への派遣依存の体制からSI受託

業務へのシフトが急務である。自社の特徴としてインフラに強い技術者が多く、更なる高付加価値を持つ人員にするためにも計画的かつ定量的なスキル育成が必要となる。

また、営業についても「待ちや紹介型」の営業スタイルではなく、提案型営業に切り替える事でミドル～ハイクラスの案件を獲得し、業務によるスキルレベルの向上をより早めていきたい。

スキル調達の施策としては、以下のことを検討・実施している。

1. Education による社内教育（ビジネス指向での研修）
2. 個人の経験や、現場でのノウハウを共有し、会社の資産として昇華
3. SI プロジェクトへの参加（OJT）もしくは自社内業務改善（Hands On）
4. PBC（Personal Business Commitment）を使用した、自己目標設定及び完遂状況での評価による自律的 Skill Up
5. 社内キャリアパス制度での目標へのイメージ化
6. スキル、ノウハウを持った経験者の採用
7. アメリカやアジア諸国との日本でのニッチマーケット開拓のための交流や共同開発による知識交換による、身に付けた先端知識の業務へのトラックバック

■現状把握と目標設定

部門別売り上げとルート別売り上げで、現状と3年後の目標を数値化した。派遣ビジネス中心からSI、サービスプロダクトを向上させたい。ルート別では、自社での請負の比率をあげたい。

表 4-44：現状把握と目標設定（出展：(株)ネットワークインフォメーションセンター）

【現状の把握】

① 部門別売り上げ（比率）

区分	構成比 (%)
OSB (Onsite Business)	80%
SI	20%
合計	100%

【目標の設定】

区分	構成比 (%)
OSB (Onsite Business)	50%
SI	30%
サービスプロダクト	20%
合計	100%

② ルート別売り上げ（比率）

区分	構成比 (%)
自社	20%
他社 請負	0%
他社 派遣	80%
合計	100%

区分	構成比 (%)
自社	65%
他社 請負	0%
他社 派遣	35%
合計	100%

■クロスSWOT

若年層が多いのは強みにもなるが、ノウハウ共有等で会社資産としていくことや、社内業務を通じて経験を積ませることでスキル強化したい。

ビジネス戦略の施策としては、「業務知識やスキルの共有」「提案力の向上～機会の向上」など8項目を掲げた。それらを実現するためのスキル調達の施策としては、社内教育の他に、経験・ノウハウの会社資産化など、複数の取り組みが必要であることが見えた。人材マネジメントの強化も必要であり、PBC (Personal Business Commitment) による目標設定及び完遂状況での評価査定による自律心の向上や、社内キャリアパス制度での目標へのイメージ化に取り組んでいきたい。

表 4-45：セールsstrategyとマーケティングのクロスSWOT

(出展：(株)ネットワークインフォメーションセンター)

		外部分析(環境)	
		【O:機会(追い風)】	【T:脅威(向かい風)】
内部分析(自社)	【S:強み】	1.コスト削減意識の高まりによる業務効率化へのニーズと、フリーソフトへのニーズの上昇。 2.世界レベルではIT市場は成長を続けている。 3.コンペティターが撤退を始めている。 4. Offshoreに対する認知度の向上。	5.OSB部門の派遣単価の減少。 6.海外勢の流入による開発単価の減少。 7.顧客のシステム投資への予算縮小が進んでいる。
	【W:弱み】	1a.各種ソリューションを低価格で提供できる。 1d.ベンダーの制約がないため、最適かつ低価格なソリューションを提案することができる。 1f.低価格での人材派遣が可能。 2b.最新技術に対する顧客の質問に対応することができる。 2c.今後発展分野である業種に対しても提案活動を行える。 3g.人材の確保が容易になる。	5g.社内教育によりスキルを向上させ、市場単価を上げる。 7af.予算縮小で見直されるシステムや・人材の乗換提案を行う。 7d.ベンダーにとらわれずに顧客予算規模に適したソリューションの提案を行う。 56g.教育による技術者価格に対する技術価値の向上。
		1j.営業の提案力を上げることにより、ニーズに適切に応えられるようにする。 1k.他企業とパートナー契約を結ぶことで、提案できるソリューションの幅を増やす。 1l.システム開発分野の人材を育成し、ソフトウェア分野の開発力や提案能力を伸ばす。	7h.現地での要求スキルに適さない要求のディスプレイ。 7i.知名度でなく、他企業との取引実績による信頼度をアピールしていく。 7k.パートナー契約により、様々な企業にソリューション提案ができるようにする。

■現状の自社版キャリアフレームワーク

ITSS-DS の受信した結果と、社内で運用しているキャリアパスによる職種定義やレベル感を総合して勘案し、ITスキル標準にあてはめた結果として作成した。

想定していた範囲ではあるが、現状としてハイレベルなスタッフが少なく、ロウレベルからミドルレベルにかけての人員がほとんどで、ITスキル標準のキャリアパスに当てはめる際に社内キャリアパスより多少、低いラインにつけた職種もあった。

また、営業に関しては、技術的な側面を補う形としてプリセールスが間のレベルに入る形になったが、本来のプリセールスの定義していた範囲とは多少異なる部分もあるため、営業のスキルアッ

プに伴い、プリセールスの範囲を再度、見直す必要性を感じている。

現状のキャリアフレームをマッピングすると、以下のようになり、最上位の人材でレベル5であり、ボリュームゾーンはレベル3を中心にレベル2～4に分布していたため、自社版のキャリアマップを作成するにはレベル上限を6とした。理由としては、2ランク上を設定したとしても、モデルとなる人材が社内におらず、実際に運用する際にそれがアンカーとなってしまい支障が出ることを考慮した結果である。また、レベル2～4はボリュームゾーンのため、基準を作る際にモデルとなる人材を選定する必要があったが、これは上長評価と、回答結果の信頼度、また社内での話し合いなど複数の観点から検討し、職種ごとに2～3人の人材を各レベルのモデルとして設定した。

表 4-46：自社版キャリアフレームワーク（出展：(株)ネットワークインフォメーションセンター）

職種	マーケティング	セールス	コンサル タクト	IT アーキテクト	プロジェクト マネジメント	ITスペシャリスト	アプリ ケーション スペシャ リスト	ソフトウェ ア デベロッ プメント	カスタマ サービス	ITサービ スマネ ジメント	エデュ ケーション
専門分野	マーケティング 戦略 顧客 サービス 戦略	営業 戦略 顧客 サービス 戦略	営業 戦略 顧客 サービス 戦略	営業 戦略 顧客 サービス 戦略	営業 戦略 顧客 サービス 戦略	営業 戦略 顧客 サービス 戦略	営業 戦略 顧客 サービス 戦略	営業 戦略 顧客 サービス 戦略	営業 戦略 顧客 サービス 戦略	営業 戦略 顧客 サービス 戦略	営業 戦略 顧客 サービス 戦略
レベル7											
レベル6											
レベル5											
レベル4		営業				プロジェクト マネージャー					
レベル3		プリセールス				IT スペシャリスト	アプリケー ション スペシャ リスト			IT サービ スマネ ジメント	エデュ ケー ション
レベル2											
レベル1	マーケティング	営業									

■組織活動領域分析

活動領域にチェックを入れると、強化すべき項目が多く出てきた。想定していた範囲ではあるが、インフラを中心とした現場の業務に特化したスタッフが多く、特にシステム開発に必要な活動領域と、営業面での強化が必要であることが判明した。

表 4-47：組織活動領域分析（出展：(株)ネットワークインフォメーションセンター）

活動領域／専門領域の項目	組織											現在把握している職種										
	SI 事業本部		Sales	Support	SI	OSB	Education	Marketing	セールス	プリセールス	マーケティング	エデュケーション	コンサルタント	プロジェクト	ITスペシャリスト	アプリケーション	ネットワーク	ITサービス	ITサービス			
	現状	ありたき	現状	ありたき	現状	ありたき	現状	ありたき	現状	ありたき	現状	ありたき	現状	ありたき	現状	ありたき	現状	ありたき	現状	ありたき		
市場調査・分析	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
事業戦略策定	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
情報化企画策定	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
顧客開拓	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ソリューション提案	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
IT開発プロセス	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
業務分析	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
システム要求分析	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
技術の適用・活用	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
システム設計	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ソフトウェア設計	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
開発・実装	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
結合テスト	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
システムテスト	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
本番移行	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ソフトウェアエンジニアリング	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
運用・保守	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
運用・保守	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
プロジェクトマネジメント	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
プロジェクト立ち上げ	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
プロジェクト計画策定	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
プロジェクト進捗と実行管理	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
プロジェクト変更管理	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
プロジェクト終結	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
プロジェクト完了評価	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
企画評価	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
事業戦略評価	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
マーケティング	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
販売チャネル戦略	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
マーケットコミュニケーション	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
セールス	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
コンサルタント	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
メディア利用型セールス	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
インダストリー	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ビジネスファンクション	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ITアーキテクト	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
アプリケーションアーキテクト	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
インテグレーションアーキテクト	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
インフラストラクチャーアーキテクト	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
プロジェクトマネジメント	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ITアウトソーシングマネジメント	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ネットワークサービスマネジメント	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ソフトウェア製品開発マネジメント	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
プラットフォーム専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ネットワーク専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
データベース専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
アプリケーション共通基盤専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
システム管理専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
セキュリティ専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
アプリケーションスペシャリスト	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
業務システム構築技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
業務パッケージ導入・カスタマイズ技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ソフトウェアデベロッパー	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
基本ソフト開発専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ミドルソフト開発専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
応用ソフト開発専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ハードウェアに関するカスタマーサービス	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ソフトウェアに関するカスタマーサービス	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
フランチャイズマネジメント	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
運用管理専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
システム管理専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
オペレーション専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
サービスデスク専門技術	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
ITサービスマネジメント	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
研修企画	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
エデュケーション	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											
インストラクション	○★		○●	○●				○★	○●	○●	○★											

(3) 自社版人材モデル

■職種定義

セールスは活動領域により2つに分けて定義した。契約前までの技術的な提案、支援をプリセールと位置づけ、アポイントメント管理や契約管理、納期などのコントロールなどを主な業務と分けていたためである。

また、ITサービスマネジメントは対象者が多いため、業務範囲も広く設定する必要があるとの意見もあったが、業務の現状として弊社で定義したITスペシャリストやアプリケーションスペシャ

リストがサポートしている案件も多々あったため、IT サービスマネージメントの概要を限定的にすることにした。顧客先にもよるが、IT サービスマネージメントについては、実際に現場でのリーダーは顧客社員が務める事が多く、マネージメントに携わることが難しいため、将来的には IT スペシャリスト等に方向性をもっていきたいと考えている。

表 4-48：自社版の職種定義（出展：(株)ネットワークインフォメーションセンター）

職種	概要
セールス	新規顧客の獲得と顧客（既存顧客を含む）における経営方針を確認し、その実現のための他部門と連携をしながら提案活動を行い、 ビジネスプロセス改善支援 及び ソリューション・サービスの提案 を行う。また、 顧客満足度 を高め、売上の維持を行える 組織体制の創出・管理 を行う。
エデュケーション	担当分野に関する知識と研修に関する技術を活用し、 最新技術 や 案件の要件に合致した研修カリキュラムの作成 や 研修コースの設計、開発、運営、評価 を行う。
マーケティング	企業、事業、製品及びサービスの市場（新規市場含む）の調査・分析を行い、市場動向を予測する。予測した結果を基に、事業戦略、販売戦略、資金計画等 ビジネス戦略の企画・立案、チャネルの構築、管理 を実施をする。立案したビジネス戦略の 投資効果、新規性、顧客満足度 に責任を有する。
プリセールス	顧客環境に対して、最適なソリューション提案やシステム改善、技術戦略の提案を行い、顧客事業環境における顕在的および潜在的なニーズを洗い出し、顧客の 経営上の課題に対し技術側面で解決 を行う。契約後のプロジェクト進行過程における 開発メンバーと顧客とのリレーション に責任を有する。
コンサルタント	顧客の経営戦略やビジネス戦略において顧客のパートナーとして 解決案の提言、助言 を行い、必要な場合は専門家と連携し 解決策の実施 をする。またシステム面での プロアクティブな技術環境の提供 も行い、提言がもたらす 価値や効果、顧客満足度、実現可能性 等に責任を有する。
プロジェクトマネジメント	プロジェクトの 企画、提案、立上げ、計画策定、監視コントロール、終結 の全プロセスにおける責任者として、ステークホルダーマネージメント、サブコントラクターマネージメントや契約管理、プロジェクトに関する監査を実施する。プロジェクトメンバをリードし、 計画された納入物やサービスの要求品質、コスト、納期 に対する責任を有する。
アプリケーションスペシャリスト	様々な業務におけるアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守において、 開発全局面での管理 を行う。また、 品質（機能性、回復性、利便性等）が顧客環境に最適 であることに責任を有する。
ITスペシャリスト	ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、各専門分野の設計、構築、テスト方針策定、運用、保守などの 業務プロセス全局面の管理 を行う。また顧客環境に最適な システム基盤の方針作成 などを行い、 非機能要件（性能、回復性、可用性など） において責任を有する。
ITサービスマネージメント	顧客の 要望の解決 や 障害の対応 を行い、 FAQの作成 などを行う。自部門で解決できない問題に対しては 障害原因の予測・分類 をして、対処可能な他部門へと対応依頼をする。 顧客満足度 の向上と効率的な要望対応が可能な 組織体制の創作 に対して、責任を有する。

■職種活動領域

コンサルタントは提案内容によりビジネスとシステムに専門分野を分けた。ITスペシャリストについても、自社内の多くのスタッフが業務に必要なネットワークの基礎的な知識を有しており、更なる専門性を持たせるためにネットワーク、プラットフォーム、データベースの専門分野に分類をした。

定義では業務独力で遂行することとなっており、他のレベルと比べて定義が広く解釈できたことと、レベル3相当の人材でも後進の育成をしている人材や、リーダーとしてプロジェクトを遂行している人材など自社内のボリュームゾーンでありレベル3をそのまま定義せず、分割することで社員へ後進育成などの意欲を上げさせる目的も含め、レベル3を分割することとした。

表 4-50：自社版のキャリアフレームワーク（出展：㈱ネットワークインフォメーションセンター）

レベル		自社版の職種								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		セールス	エンジニアリング	マーケティング	リセール	コンサルタント	プログラマー/システムエンジニア/ネットワークエンジニア	アプリケーションスペシャリスト	ITスペシャリスト	ITサービスマネジメント
					ビジネス	システム		プラットフォーム	N/W	データベース
自社	ITSS	レベル概要								
7	6	プロフェッショナル								
		プロフェッショナルとしてのスキルが確立し、市場に対してプロアクティブなサービスの創造を行う。また、市場において一定以上の実績を残し、国内において広く認知される。								
6	5	エキスパート								
		スキルの専門分野が確立し、複数のプロジェクトの統括を行う。また、新たなビジネスをリードし、市場において認知を得られる。								
5	4	マネージャー								
		総合的なプロジェクトの管理を行い、業務上のリスクマネジメントをリードする。また業務で得たノウハウをknowledgeとして蓄積し、後進指導に貢献を要す								
4	3	グループリーダー								
		チームを取りまとめ、効率的にプロジェクトの推進を行う。また、問題に対して適切なマネジメントを行う。								
3	3	サブグループリーダー								
		職種内における知識の専門性を深め、基本的な業務を独力で遂行する。また下位者に対する指導も行う。								
2	2	アソシエイト								
		業務を遂行する上での必要最低限の知識を有し、上位者の指示に従いながら、業務を遂行する。								
1	1	エントリー								
		業界に携わるものとして、必要な基礎知識を有し上位者のサポートを受けながら業務を遂行する。								

(4) 達成度とスキル定義

ITスペシャリストとITサービスマネジメントの2職種を作成した。ITスペシャリストはプラットフォーム、データベース、ネットワークの専門分野に分けた。ただし、ITスキル標準で定義されている複雑性やプロジェクトのサイズは自社内で用意できない場合が多く、そのまま取り入れてしまうと、実績は十分にあるが、プロジェクトサイズ等が合致しない事でレベルが上がらずに、向上意

欲のある人材の流出につながってしまう可能性がある。しかし、調達側面から考えた場合、自社の規模に合わせてしまうとITスキル標準で定めているレベルに対して著しく低いレベルの複雑性になってしまうこともあり、金額や人数以外のサイズや複雑性を自社の規模で作成することにより、ITスキル標準との整合性を紐付けていくのが今後の課題である。

後進育成については、従来のITスキル標準ではレベル4での必須項目だが、人材の育成が急務となるので会社の意向として、タスクナレッジの社内連携や研修プランの作成を加え、レベル3以上に設定しており、スタッフ間における人材育成に対する意識を高めていきたい。

表 4-51：自社版スキル標準 達成度指標規定（出展：㈱ネットワークインフォメーションセンター）

レベル	ビジネス貢献						プロフェッショナル貢献			
	役割・責任範囲		実績回数		複雑性		専門価値の創造		技術の継承	後進の育成
	役割	備考	実績回数	備考	当該レベルで規定しているサイズ要件の場合	当該レベルより1レベル下のレベルで規定されているサイズ要件の場合	専門性保有度	貢献範囲	必要実績数	後進の育成
レベル5	プロジェクト責任者	目標種が責任対象となる	3回以上	内1回以上はレベル5、他はレベル4以上の複雑性、サイズ相当	2項目以上	4項目以上	専門分野以外に対しても知識を保有。	社内に貢献	3項目以上	必須
レベル4	プロジェクトリーダー		2回以上	内1回以上はレベル4、他はレベル3以上の複雑性、サイズ相当	2項目以上	-	高度な専門性を保有。	後進を指導	2項目以上	必須
レベル3	チームリーダー	専門分野が責任対象となる	2回以上	当該レベルの複雑性、サイズ相当	2項目以上	-	専門性を保有。	後進の支援	1項目以上	必須
レベル2	メンバー	責任業務範囲が責任対象となる	1回以上	当該レベルの複雑性、サイズ相当	-	-	-	-	-	-
レベル1	アシスタント		1回以上	-	-	-	-	-	-	-

■人材モデル概要

職種はITスペシャリストとITサービスマネジメントの2職種を作成。ITスペシャリストについては、さらに専門分野に分け、プラットフォーム、データベース、ネットワークの3分野を作成した。レベル1は上長のサポートによって、レベル2は助言を受けてできる、レベル3は独力のできることに加え、顧客業務の理解を、レベル4は提案、マネジメント能力を定義付けた。

表 4-52 : 人材モデル概要 (職種・レベル別) (ITスペシャリスト・プラットフォーム)
(出展 : (株)ネットワークインフォメーションセンター)

職種名		職種の説明						
ITスペシャリスト		ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、各専門分野の設計、構築、テスト方針策定、運用、保守などの業務プロセス全局面の管理を行う。また顧客環境に最適なシステム基盤の方針作成などを行い、非機能要件(性能、回復性、可用性など)において責任を有する。						
専門分野名		専門分野説明						
プラットフォーム		ハードウェアやOS、開発に関連するシステムソフトウェアやミドルウェアなどプラットフォームの設計、構築、導入および保守、運用を行う。						
		Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6	Lv7
目標 (成果・アウトプット)		業務に関する知識を向上させ、一連の作業に関する能力を高めるために、	プラットフォームの設計や、設定、テストなどを行うために	単一レイヤーでのプラットフォームのインストールやシステム移行、設計業務を行うために、	プラットフォームの要件定義やテスト方針策定、セキュリティ設計など一連の業務遂行能力を高めるために、	顧客の要望を把握し、提案を行いながら、最適な品質のプラットフォームの要件定義やテスト方針策定、運用及び保守の設計を行うために、		
立場(規模)		リーダーや上位者のリポートの下、プラットフォームの構築もしくは運用保守の案件のメンバーとして、	リーダーの助言の下、プラットフォームの構築、運用、保守など一連の業務に関する案件の作業担当者として、	単一レイヤー上など複雑性が低く、要員が3人以上のチームリーダーとして、	複数のレイヤーにまたがるプロジェクトや小規模(5人以上)だが、複数の専門領域が関係するプロジェクトのリーダーとして、	多岐点にまたがるプロジェクトや、複雑性が高いプロジェクトの全局面における責任者として、		
主務・副務 (プロジェクトの範囲)		手続書に依りプラットフォームの設定やテスト、構築のリポートを行う。	手続書に依りプラットフォームの設定やテスト、構築など一連の作業を行う。	テストケースの作成や、設定手続書の作成、後進の技術的サポートを行う。	要件定義やテスト方針の策定、セキュリティ設計や信頼設計を行う。またスケジュールの管理を行い、計画通りにプロジェクトを遂行・完了できる。	プロジェクトの全局面におけるスケジュールやリスク、インシデント、クオリティーや変更管理などのマネジメントを行う。		
技術・知識・ノウハウ・経験		また、業務内容に関する基本的な知識をもとに、構築、テスト、運用及び保守分野で指導を受けながら作業を行った経験を有している。	また、業務内容に関する知識を活用し設計、開発、導入の作業を担当することができ、2件以上のプラットフォーム導入案件に参加した経験を有している。	また、プラットフォーム領域の構築作業の全局面に必要な知識を有しており、関係部門が複数にわたるプロジェクトに2件以上参加し、成功裡に達成した経験を有し、	また、プラットフォーム以外の領域に関して幅広い知識を有しており、関係部門が複数にわたる小規模プロジェクトの要件定義から運用、保守までの全局面をマネージメントした経験を有する。	また、ITスペシャリスト領域に関して幅広い知識と技術を有しており、現状調査と課題分析を行い、最適な解決策を提示できる知識を有する。		
後進育成・市場価値				さらに、後進からの技術相談に対して支援を行う。	さらに経験・ノウハウを基に後進育成のために技術指導を行う。	さらに、経験をナレッジとして蓄積させ、後進の育成・指導ができる。		

■達成度指標 (ビジネス貢献)

実績回数については、ITスキル標準で定義されているプロジェクトのサイズや価格、複雑性が合致した案件がコンスタントに取得できない場合も考えられる他、設定した値を達成した人材がそのレベルに本当に相当するかなど、妥当性の判断については社内にて運用を重ねながら修正を加えて精練していく必要があると考えている。

また、ヘルプデスク等の場合、長期期間、同じ内容の業務を継続することが多く、回数や金額のみで判断できない場合がある。サイズについては、ITスキル標準より1レベルずつ下げている。これについても完全に1レベル下げるのが妥当かどうかは運用をしながら検討していく必要があると考えている。

表 4-53：自社版スキル標準 達成度指標（ビジネス貢献）（ITスペシャリスト・プラットフォーム）
 （出展：(株)ネットワークインフォメーションセンター）

■達成度指標のレベル記述の違い（ビジネス貢献） 専門分野「プラットフォーム」

レベル	ビジネス貢献						
	責任性			複雑性		サイズ	
	活動局面	役割・責任範囲	品質条件	実績回数	複雑性要件	必要条件数 開発チームの ピーク時要員数	
5	プラットフォームの要件定義、設計、テスト方針策定、システム移行、運用及び保守設計における	責任者として、プロジェクトをマネジメントし、プロジェクト全局面に責任を持つ。	顧客の環境に最適な品質（機能性、回復性、利便性等）を満足するプラットフォームの設計を行い、構築及び導入を管理し、	3回以上（内1回以上はレベル5、他はレベル4以上の複雑性、サイズ相当）成功裡に達成した経験と実績を有する。	<input type="checkbox"/> システム化対象範囲、機能が広範囲でかつ複雑 <input type="checkbox"/> 先進的で、実績の少ないプラットフォームを使用 <input type="checkbox"/> クロスプラットフォーム間のデータベース連携を持つ	2項目以上 4項目以上	10人以上 3人以上
4	プラットフォームの要件定義、テスト方針策定、運用及び保守設計における	リーダーとして進捗管理などプロジェクトの進行を管理し、要件定義から保守、運用までの局面に責任を持つ。	顧客の環境に最適な品質（機能性、回復性、利便性等）を提供するプラットフォームの構築及び導入を、	2回以上（内1回以上はレベル4、他はレベル3以上の複雑性、サイズ相当）成功裡に達成した経験と実績を有する。	<input type="checkbox"/> データ量が膨大で対応に高度な技術が必要 <input type="checkbox"/> ミッションクリティカルなシステムであり高品質を要求	2項目以上	5人以上
3	複雑性の低いプラットフォームの設計、構築、テスト、運用及び保守における	チームリーダーとして、活動局面において、	担当する作業と品質について実施責任を持ち、	プロジェクトに2回以上（レベル3の複雑性、サイズ相当）参画した経験を有する。	<input type="checkbox"/> 24時間365日の連続稼働が要求され、変更、保守、障害回復に高度な設計が必要 <input type="checkbox"/> プロジェクト体制(サブコントラクト、複雑な協業関係、複数の関係部門)が複雑であり調整が非常に困難	1項目以上	3人以上
2	上位者の助言の下、あるいは既存の作業標準やガイダンスに従い	チームメンバーとして	要求された作業の一連の局面に	1回以上（レベル2の複雑性相当）	<input type="checkbox"/> システム化対象範囲、機能が限定されており、かつ要件が単純 <input type="checkbox"/> 既知の実績のある技術を使用 <input type="checkbox"/> 体制が複雑でない（ステークホルダーが限定的等）	1つ以上	サイズは問わない
1	既存の作業標準やガイダンスに従い、上位者のサポートを受けながら	アシスタントとして	要求された作業の一連の局面に	1回以上	複雑性は問わない	-	

■達成度指標（ビジネス貢献）

テクニカルな内容を加えた。技術の継承の活動分野に入れた、論文掲載や研修プラン作成、タスクナレッジの社内連携については、運用することで活性化をさせていきたい。レベル1・2はサンプルを流用した。また、コミュニケーションについても追加をした。

表 4-54：自社版達成度指標(プロフェッショナル貢献) (ITスペシャリスト・プラットフォーム
(出展：(株)ネットワークインフォメーションセンター)

■達成度指標のレベル記述の違い(プロフェッショナル貢献)

レベル	プロフェッショナル貢献						
	専門分野別主要テーマ			貢献度合い	技術の継承に対する実績度		後進の育成
	プラットフォーム	データベース	ネットワーク		活動分野	必要条件数	
5	<input type="checkbox"/> プラットフォームの設計から保守までの全周面の管理 <input type="checkbox"/> プロジェクトのプラットフォーム部分のコスト、スケジュール、リスクアセスメント、工程・インシデント管理、変更・問題管理	<input type="checkbox"/> データベースの設計から保守までの全周面の管理 <input type="checkbox"/> プロジェクトのデータベース部分のコスト、スケジュール、リスクアセスメント、工程・インシデント管理、変更・問題管理	<input type="checkbox"/> ネットワークの設計から保守までの全周面の管理 <input type="checkbox"/> プロジェクトのネットワーク部分のコスト、スケジュール、リスクアセスメント、工程・インシデント管理、変更・問題管理	専門分野以外に対しても知識を保有し、社内のスキル向上に貢献している。	<input type="checkbox"/> 学会、委員会等プロフェッショナルコミュニティ活動 <input type="checkbox"/> 著書	3項目以上	必須
4	<input type="checkbox"/> プラットフォームの要件定義、テスト方針策定、進捗管理、リスク管理、セキュリティ設計	<input type="checkbox"/> データベースの要件定義、テスト方針策定、進捗管理、リスク管理、セキュリティ設計	<input type="checkbox"/> ネットワークの要件定義、テスト方針策定、進捗管理、リスク管理、セキュリティ設計	高度な専門性を保有し、後進に対する技術的な指導をしている。	<input type="checkbox"/> 社外論文掲載 <input type="checkbox"/> 社内論文掲載 <input type="checkbox"/> 社外講師 <input type="checkbox"/> 社内講師	2項目以上	必須
3	<input type="checkbox"/> プラットフォームの内卸設計・外卸設計、設定手順書の作成、テストケース作成、システム移行	<input type="checkbox"/> データベースの内卸設計・外卸設計、設定手順書の作成、テストケース作成、システム移行	<input type="checkbox"/> ネットワークの内卸設計・外卸設計、設定手順書の作成、テストケース作成、システム移行	専門性を保有し、後進の支援を行う。	<input type="checkbox"/> 特許出願 <input type="checkbox"/> 研修プラン作成 <input type="checkbox"/> タスクナレッジの社内連携	1項目以上	必須
2	<input type="checkbox"/> 情報技術全般に関する基本的な事項 <input type="checkbox"/> システムの設計・開発・運用に関する基本的な事項 <input type="checkbox"/> ソフトウェアの設計・開発			助言を受けながら実務を行う事のできるレベルの知識、技術を保有	-	-	-
1	<input type="checkbox"/> コンピュータシステムやネットワークの構成などに関する基本的な事項 <input type="checkbox"/> 企業活動や関連業務に関する基本的な事項 <input type="checkbox"/> 労働法規、取引関連法規等の基本的な事項 <input type="checkbox"/> 情報セキュリティ等の各種規定に関する基礎的な事項 <input type="checkbox"/> 情報システムの開発及び運用に関する基本的な事項 <input type="checkbox"/> コミュニケーションにおける基本的な事項			最低限必要な基礎知識を保有	-	-	-

(5) ITスキル標準と自社版人材モデルとの比較

達成度指標結果について、コンサルタントから「プロフェッショナルからミドルのレベルが低く出ている。全体的に低く出ており、主要テーマの文言が難しいのかもしれない。」との指摘があった。該当職種以外の技術者が多く受診していることもレベルが低く出ている原因の一つであるが、指摘の通り、ITSS-DS 受診時に項目の文言の内容がわからないため、本来は所持しているスキルを「出来ない」と回答しているスタッフもいたため、質問内容の見直しや、上長によるフィードバックの必要性を感じた。また、プロジェクトの経験数や、規模によってはスキルを所持しているにも関わらずレベルが低く出てしまうので、より自社の案件レベルにあった達成度の設定を行っていく必要がある。

自社では必須のスキルとなっても、ITSS-DS の判定では重みが低い結果になってしまうものもあり、スタッフや抱えている案件に必要なスキルを洗い出し、自社版人材モデルに対して、より精査をしていきたい。

表 4-55 : モニター受診結果 (出展 : ㈱ネットワークインフォメーションセンター)

《検証のためのモニター受診者情報》

会社名 : 株式会社ネットワークインフォメーションセンター

検証のためにモニター受診した方が、今回作成した自社版スキル標準(人材像)と照らし合わせると、どのレベルに相当すると認識しているか記入願います。

検証レポートは時間の関係上、ハイ、ミドル、エントリー、各3名のみで作成する場合があります。このため下記の「検証対象者(3名)」の項目には、3名に絞り込む場合の候補者をチェックして下さい。
[エントリー:LV0~LV2、ミドル:LV3~LV4、ハイ:LV5~LV7]

- ①立場定義が担当者認識と合っていないか?
→立場定義文言を精査する必要がある
- ②ビジネス貢献の実績は充分ある
- ③後進の育成の認識が若干意識されていないか?

レベル区分	ID	エントリー							ミドル	ハイ			検証対象者(3名)	備考	指定ID	想定レベル	診断結果			コメント
		Lv0	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6		Lv7	達成度指標	ビジネス貢献					プロフェッショナル貢献			
ハイ	0736								●			○		0736	5	3.3	3.7	3.2	立場がレベル2。後進の育成がない。	
	0848								●			○		0848	5	0.9	0.9	4.6	立場がレベル4。3レベル規模の実績回数が少ない。	
	2041								●			○		2041	5	3.0	3.2	2.2	ITサービスマネジメント職種	
ミドル	0939				●							○		0939	3	2.6	2.6	0.4	立場がレベル2。技術継承、後進育成がない。	
	1292				●							○		1292	3	0.0	0.0	0.3	立場がレベル2。主要テーマ、技術継承、後進育成がない。	
	0901				●							○		0901	3	2.4	2.4	0.4	立場がレベル2。技術継承、後進育成がない。	
エントリー	2219	●										○		2219	1	0.1	0.1	0.3	立場レベル未経験。実績なし。	
	2157	●										○		2157	1	0.0	0.0	0.3	立場レベル未経験。実績なし。	
	1507	●										○		1507	1	1.1	1.1	0.3		

(6) 自社版キャリアパスと中期人材育成計画

9職種について作成した。レベル1は IT 業界に最低限必要な内容を定義し、共通としている。セールス以外の職種のレベル4以上は技術的な後進育成やマネージメント経験が必要となってくるため、セールスについては、レベル4以上ではキャリアの横移動は考えていない。マーケティング・プリセールスは市場、製品知識が必要なので、技術職からのステップアップすることとした。コンサルタント(ビジネス)は、レベル6・7からの移動としたが、レベル6・7のどれかを満たしていればよいものとしている。システムコンサルタントはプロジェクトマネジメントからのみの移動となる。

どの職種に異動する場合でも該当職種の知識は必須としており、最高でレベル3からスタートをさせたい。

キャリア習熟年数については、あくまでも目安であり、年数を満たしたことによりレベルが上がるという評価はしない。レベル1~2は社内の人材を基に算出した年数だがそれ以上は、中途採用の人材も多いため、想定の部分もある。

表 4-57 : キャリア習熟年数 (出展 : (株)ネットワークインフォメーションセンター)

レベル		習熟年数		
		最短	モデル	最長
ハイ	レベル7	7	9	10
	レベル6	6	8	9
	レベル5	5	7	9
ミドル	レベル4	3	4	5
	レベル3	3	4	5
エントリー	レベル2	1.5	2.5	3
	レベル1	0.5	1	2

※習熟年数とは、スキルを身に付けるのに必要とされる年数をさし、職制に伴う年次や、在籍年数とは異なる。

■中期人材育成計画

.経営ビジョンとして、「OSB から SI 業務へ切り替え」「提案型営業への脱却」「Middle から Enterprise Business を視野に入れた組織体制の構築」「最適なスキルの定着」を掲げているが、経営課題に見合ったスタッフが少ない。早急な knowledge 拡大、共有が必要である。

人材育成方針としては、下記の2点があげられる。

- ・上長や自身により PBC (Personal Business Commitment) を設定し、完遂状況を評価査定に組み込む
- ・ITスキル標準の導入と展開により、本人のキャリアパス目標設定と達成のための社内教育プランの作成

実現のためには、人材育成の体制や育成フロー・仕組み作りも必要である。

【人材育成の体制】

- ・キャリアマップとそれぞれのキャリアパスに対する研修プラン構築とモデル学習プランの作成
- ・エデュケーションチームによる定期的社内研修の実施
- ・ハイレベルスタッフによる、専門分野研修や Knowledge 共有による技術の継承
- ・国外との交流により、最新知識の調達
- ・中途採用による、必要な人材の調達
- ・PBC (Personal Business Commitment) による評価体制
- ・OJT によるスキルの習得

【育成フロー、仕組み】

- ・社内での OJT の実施
- ・目標としたキャリアアップ学習プランの提示
- ・PBC (Personal Business Commitment) による自己学習の推進

- ・自己学習が難しいものに対する社内研修実施(コミュニケーション、ネゴシエーションなど)

4.4.4 今後の課題と活動予定

事業戦略、業界のニーズに沿った人材育成の重要性を認識しており、技術者個人のスキルとのギャップを分析、各自に認識をさせ、スキルアップのための目標を明示的に示し、技術者としてのモチベーションの向上にも繋げたい。

社内の一部要員によるワークショップ参加のため、全体活性化とまでは至っていないが、ITスキル標準を有効活用するためにも各部員から情報を集める為にも詳細内容の展開を行う。

高付加価値の技術者を育成し、顧客満足度を向上させるためにも、現状の教育体制にITスキル標準を組み込む必要がある。

4.4.5 今後の事業へ向けた提言

ワークショップ参加企業間で意見交換の場を増やすことにより、さらに精度の高いITスキル標準導入事例が作成できるのではと考える。また、ITスキル標準については膨大な資料が公開されているため、理解に時間がかかる面がある。そのため、導入に対して時間や人材を多くかけられない企業の負担を削減するために、実際にITスキル標準を導入している企業様の運用状況などを含めた情報も提供して頂けると、自社でのITスキル標準導入後のイメージにつながるかと思われます。

各回のワークショップ内での課題出題、発表という流れが緊張感を維持する事に繋がり、ITスキル標準が人材育成に対して、有効的なものであると再認識することができた。

今後とも事業を継続し、中小企業に向けたITスキル標準導入事例を多く積み重ねていただきたい。

4.4.6 全体を通じての所感

今回のワークショップ参加以前からITスキル標準については把握をしていたが、コンサルタントのアドバイスや豊富なサンプルをご提供して頂いた事により、想定していた以上に円滑に作業を進めることができた。ただ、通常業務を行いながらの参加となったため、社内参加メンバの反省点としては、毎回の課題を完了させる事にとらわれ過ぎ、事業戦略や人材育成をふまえたITスキル標準導入の一連の流れを意識しきれていなかった感がある。

ワークショップへの参加により、自社以外の参加企業様の意見や発表内容も非常に参考になり、有意義な経験をさせていただいた。時間はかかるかと思うが自社内で定期的にブラッシュアップを行いITスキル標準の導入及び、継続的な運用を達成したい。

4.4.7 今回のワークショップに対する経営者の評価

事業計画を意識した人材育成モデルを策定することが必要であることを強く感じた。目指すべき人材像に対する目標を明確にするためにも、今回のワークショップで得られた成果を可能な限り反映させ、自社で構築していたキャリアパスをITスキル標準と紐付けた人材育成プランに再構築する必要がある。

表面上のものだけではなく、ITスキル標準を定着させるためにも、社内で更に精査、論議を十分に実施し、検討を続けていきたい。

4.5 株式会社パスカリア

4.5.1 会社概要

- ◇商号：株式会社パスカリア
- ◇本社：東京都千代田区神田須田町1-2 淡路町サニービル 3F
- ◇設立：1988年10月25日
- ◇資本金：35百万円
- ◇従業員数：50名
- ◇業務内容：金融を中心としたソフトウェアの受託開発、及びWebシステムの構築
介護保険業務支援ソフト、及び臨床向け看護／介護情報システムの開発・販売
ネットワーク設備の整備 他

4.5.2 ワークショップへの参加動機

弊社では、人材育成は重要な課題であると認識しており、新入社員教育や中堅管理職教育を実施しているが、体系立てた取り組みや、自社のIT人材に必要なスキルの明確化が出来ていなかった。ITスキル標準についても、活用する具体的な方法や手順が分からず、ITスキル標準を自社向けにカスタマイズすることは難しいと感じていた。今回のワークショップの内容を聞き、競争力をつけなければこれからの時代には生き残れないと考え、よい機会なので参加することに決めた。参加することにより、ITスキル標準を利用した自社モデルを作成したいと考えた。

4.5.3 実施状況について

ワークショップでは、現状の把握から、人材育成計画までをワークシートを使いながら行なった。それにより、ITスキル標準の導入手順について、理解することができた。以下は、ワークショップでの取り組みについての報告となる。

(1) 現状分析

現状把握のために、ITSS-DSを受診してもらった。受診職種については、本人が選定し、わからない人には会社が指定した。複数業務を行なっている人は、職種の選択で迷うケースがあった。判定の結果では、想定していたよりは低い結果となった感があり、上位レベルに相当する人材教育の必要性を改めて感じた。

(2) 3年後の企業目標（事業戦略、スキル調達の施策）

■現状把握と目標設定

事業別、業種別、ルート別のそれぞれの売り上げ比率について、システム部の状況で分析した。現状では下請けや派遣の業務が多く、利益率の低下や社員の帰属意識の低下、組織としてナレッジの蓄積が出来ないなどの問題があると考えている。その為、3年後の目標として、自社ルートや請負業務の拡張及びSI事業の強化をしていきたいと考えているが、その為に必要だと考えているマネジメントスキルや設計・分析スキルのある人材が少ないということが分かった。

表 4-58：現状把握と目標設定（出展：(株)パスカリア）

【現状の把握】

【目標の設定】

①事業別売り上げ（比率）

区分	構成比 (%)
システムインテグレーション事業	0
情報処理システム開発事業	95
情報処理サポート事業	5
合計	100

区分	構成比 (%)
システムインテグレーション事業	10
情報処理システム開発事業	80
情報処理サポート事業	10
合計	100

②業種別売り上げ（比率）

区分	構成比 (%)
金融系分野	60
情報・通信系分野	25
製造系分野	10
その他	5
合計	100

区分	構成比 (%)
金融系分野	40
情報・通信系分野	40
製造系分野	15
その他	5
合計	100

③ルート別売り上げ（比率）

区分	構成比 (%)	
自社ルート	15	
他社ルート	請負	30
	派遣	55
合計	85	
合計	100	

区分	構成比 (%)	
自社ルート	30	
他社ルート	請負	40
	派遣	30
合計	70	
合計	100	

■クロスSWOT

クロスSWOT分析を行なうことにより、ビジネス戦略の施策を抽出し、以下の5点があがった。

- ・人材をそろえて、積極的な営業を行なう
- ・社員全体のスキルアップ
- ・分析能力・マネジメント能力を強化する
- ・業務知識をさらに身につけていき、技術に影響されない工程をおさえていく
- ・スキル（技術・業務知識）不足の解消

これを実現するためには、スキル強化が必要となるため、その調達方法をまとめた。

- ・社員教育カリキュラム（新人～中堅社員）の策定
- ・OJTの方法の見直し
- ・研修への強制的な参加
- ・ナレッジの共有
- ・中途採用を考慮

最後に、人材マネジメントの施策をまとめた。

- ・SE能力（主に設計面）の強化
- ・営業力・コミュニケーション能力のある人材の育成
- ・社員の持ち味が生かせるジョブへのアサイン（ローテーションの実施）
- ・マネジメントスキルの強化
- ・個人の人材育成計画の策定

今回の作業により、人材育成において取り組むべきことが明確化された。

表 4-59：クロスSWOT（出展：㈱パスカリア）

		外部分析(環境)	
		【O:機会(追い風)】 a. システム開発全般を任せられる会社が必要とされている b. 得意分野(技術)をもっている会社、人材が必要とされている	【T:脅威(向かい風)】 c. 仕事量の減少 d. IT技術の進展が早く、技術はどんどん陳腐化している
内部分析(自社)	【S:強み】 1. 金融系のシステム開発のノウハウを持っている	ab*1 人材をそろえて、積極的な営業を行なう	cd*1 業務知識をさらに身につけていき、技術に影響されない工程をおさえていく
	【W:弱み】 2. 業務知識及び技術力をもっている人材が不足している 3. 会社の屋台骨を担うであろう40代の人材が少ない	ab*2 社員全体のスキルアップ ab*3 分析能力・マネジメント能力を強化する	cd*23 スキル(技術・業務知識)不足の解消

■現状の自社版キャリアフレームワーク

現状としては、アプリケーション開発（アプリケーションスペシャリスト分野）が中心となっており、一部ネットワークやデータベース等（IT スペシャリスト分野）も含む業務を行っている。また、弊社では、最終的なキャリアパスとしてマネジメントを行うことを求めており、その為、プロジェクトマネジメントも含めた職種としてマネージャを設定している。現状分析の結果を考慮し、レベル6以上については対象外とした。

一部、運用業務を行っている職種としてオペレーターがあるが、これについては、同一人物の長期の担当を考慮せず、いずれは中心業務であるアプリケーション開発に従事していく事を前提にし

しており、レベル3以上を設定しなかった。

表 4-60：自社版キャリアフレームワーク（出展：(株)パスカリア）

職種	マーケティング	セールス	コンサル タクト	IT アーキテクト	プロジェクト マネジメント	ITスペシャリスト	アプリ ケーション スペシャ リスト	ソフトウェア デベロッパー	カスタマーサービス	ITサービス マネジメント	エデュ ケーション
専門分野	マーケティング 戦略 顧客ニーズ把握	マーケティング 戦略 顧客ニーズ把握	IT活用型セールス 問題解決型セールス	IT活用型セールス 問題解決型セールス	IT活用型セールス 問題解決型セールス	IT活用型セールス 問題解決型セールス	IT活用型セールス 問題解決型セールス	IT活用型セールス 問題解決型セールス	IT活用型セールス 問題解決型セールス	IT活用型セールス 問題解決型セールス	IT活用型セールス 問題解決型セールス
レベル7											
レベル6											
レベル5											
レベル4											
レベル3											
レベル2											
レベル1											

※ 表内には「マネージャ」、「SE」、「PG」のラベルが追加されています。

■組織活動領域分析

設計工程の強化と、業務システム構築技術の強化は必要な項目としてあげた。プロジェクトマネジメントについてもコア機能としていきたい。

表 4-61：組織活動領域分析（出展：㈱パスキャリア）

活動領域/専門領域の項目		システム部		P		G		S		E		マネージャー						
		現採	意向/開発	現採	意向/開発	現採	意向/開発	現採	意向/開発	現採	意向/開発	現採	意向/開発	現採	意向/開発	現採	意向/開発	
活動領域	市場調査・分析																	
	事業戦略策定																	
	情報化企画策定																	
	顧客開拓																	
	ソリューション提案																	
	IT開発プロセス		業務分析															
	IT開発プロセス	システム要求分析	○	●					○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
	IT開発プロセス	技術の適用・活用	○	●					○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
	IT開発プロセス	システム設計	●	★					●	★	●	★	●	★	●	★	●	★
	IT開発プロセス	ソフトウェア設計	●	★					●	★	●	★	●	★	●	★	●	★
	IT開発プロセス	開発・実装	●	★					●	★	●	★	●	★	●	★	●	★
	IT開発プロセス	結合テスト	●	★					●	★	●	★	●	★	●	★	●	★
	IT開発プロセス	システムテスト	●	★					●	★	●	★	●	★	●	★	●	★
	IT開発プロセス	本番移行	●	★					●	★	●	★	●	★	●	★	●	★
	IT開発プロセス	ソフトウェアエンジニアリング	●	★					●	★	●	★	●	★	●	★	●	★
	運用・保守	運用	○	●					○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
	運用・保守	保守	○	●					○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
	プロジェクトマネジメント	プロジェクト立ち上げ	○	●							○	●	○	●	○	●	○	●
	プロジェクトマネジメント	プロジェクト計画策定	○	●							○	●	○	●	○	●	○	●
	プロジェクトマネジメント	プロジェクト追跡と実行管理	○	●							○	●	○	●	○	●	○	●
プロジェクトマネジメント	プロジェクト変更管理	○	●							○	●	○	●	○	●	○	●	
プロジェクトマネジメント	プロジェクト終結	○	●							○	●	○	●	○	●	○	●	
プロジェクトマネジメント	プロジェクト完了評価	○	●							○	●	○	●	○	●	○	●	
企画評価																		
事業戦略評価																		
専門領域	マーケティング	マーケティングマネジメント																
		販売チャネル戦略																
	セールス	マーケットコミュニケーション																
		コンサルティングセールス																
	コンサルタント	製品セールス																
		メディア利用型セールス																
	ITアーキテクト	インダストリ																
		ビジネスファンクション																
	プロジェクトマネジメント	アプリケーションアーキテクチャ																
		インテグレーションアーキテクチャ																
	プロジェクトマネジメント	インフラストラクチャーアーキテクチャ																
		システム開発マネジメント	○	●							○	●	○	●	○	●	○	●
	プロジェクトマネジメント	ITアウトソーシングマネジメント																
		ネットワークサービスマネジメント																
	プロジェクトマネジメント	ソフトウェア製品開発マネジメント																
		プラットフォーム専門技術	○	●					○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
	ITスペシャリスト	ネットワーク専門技術	○	●					○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
		データベース専門技術	○	●					○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
	アプリケーションスペシャリスト	アプリケーション共通基盤専門技術	○	●					○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
		システム管理専門技術	○	●					○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
ソフトウェア開発	セキュリティ専門技術	○	●					○	●	○	●	○	●	○	●	○	●	
	業務システム構築技術	●	★					●	★	●	★	●	★	●	★	●	★	
ソフトウェア開発	業務パッケージ導入・カスタマイズ技術	●	★					●	★	●	★	●	★	●	★	●	★	
	基本ソフト開発専門技術																	
カスタマサービス	ミドルソフト開発専門技術																	
	応用ソフト開発専門技術																	
ITサービスマネジメント	ハードウェアに関するカスタマーサービス																	
	ソフトウェアに関するカスタマーサービス																	
エデュケーション	ファシリティマネジメント																	
	運用管理専門技術																	
エデュケーション	システム管理専門技術																	
	オペレーション専門技術	○	●					○	●	○	●	○	●	○	●	○	●	
エデュケーション	サービスデスク専門技術																	
	研修企画																	
エデュケーション	インストラクション																	

(3) 自社版人材モデル

■職種定義

ITスキル標準の文言を流用して作成した。取り組む対象者を絞って定義したが、定義付けする際の文言が難しかった。ただ、この点についてはどこまでの責任範囲とすればよいか、やる内容が確定していれば問題ないと思う。短い文章で表現すると、人によって受け止め方が異なるので、後から、変えていってもよいと感じている。

表 4-62：自社版の職種定義（出展：(株)パスカリア）

職種	概要
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、プロジェクトの提案から立上げ、計画、実行、監視コントロール、終結までを実施する。計画された納入物、サービスと、その要求品質、コスト、納期に責任を持つ。
アプリケーションスペシャリスト	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、業務上の課題解決に係わるアプリケーションの設計、プログラム開発、構築、テスト、保守といった作業の遂行及びその品質について責任を持つ。
ソフトウェアデベロップメント	ソフトウェアエンジニアリング技術を活用し、マーケティング戦略に基づき、市場に受け入れられるソフトウェア製品の企画、仕様決定、設計、開発を実施する。開発したソフトウェア製品の機能性、信頼性等に責任を持つ。

■職種活動領域

アプリケーションスペシャリストは業務システム開発と業務パッケージ開発とに専門分野を分けた。業務パッケージ開発を専門とする方は、サポート関連の項目にチェックを入れた。

表 4-63：自社版の職種活動領域分析（出展：㈱パスカリア）

活動領域／専門領域の項目		システム部		アプリケーションスペシャリスト		マネージャー		ソフトウェアエンジニア				
		現状	抱負	現状	抱負	総合	専門分野A	専門分野B	総合	専門分野A	専門分野B	
活動領域	市場調査・分析											
	事業戦略策定											
	情報化企画策定											
	顧客開拓											
	ソリューション提案											
	IT開発プロセス											
	業務分析											
	IT開発プロセス	○	●			●	●	●	★	★	★	●
	IT開発プロセス	○	●			★	★	★	●	●	●	★
	IT開発プロセス	●	★			★	★	★	●	●	●	★
	IT開発プロセス	●	★			★	★	★				★
	IT開発プロセス	●	★			★	★	★				★
	IT開発プロセス	●	●			★	★	★				●
	IT開発プロセス	●	●			★	★	★				
	IT開発プロセス	●	●			●	●	●				
	IT開発プロセス	●	●			●	●	●				
	運用・保守	○	●									
	運用・保守	○	●									●
	プロジェクトマネジメント	○	●						★	★	★	
	プロジェクトマネジメント	○	●						★	★	★	
プロジェクトマネジメント	○	●						★	★	★		
プロジェクトマネジメント	○	●						★	★	★		
プロジェクトマネジメント	○	●						★	★	★		
プロジェクトマネジメント	○	●						★	★	★		
企画評価												
事業戦略評価												
専門領域	マーケティング											
	販売チャネル戦略											
	セールス											
	マーケットコミュニケーション											
	コンサルティングセールス											
	製品セールス											
	メディア利用型セールス											
	コンサルタント											
	インダストリー											
	ビジネスファンクション											
	ITアーキテクト											
	アプリケーションアーキテクト											
	インテグレーションアーキテクト											
	インフラストラクチャーアーキテクト											
	プロジェクトマネジメント	○	●						★	★	★	
	システム開発マネジメント											
	ITアウトソーシングマネジメント											
	ネットワークサービスマネジメント											
	ソフトウェア製品開発マネジメント	○	●						●	●		
	プラットフォーム専門技術	○	●			●	●	●	●	●	●	
ネットワーク専門技術	○	●			●	●	●	●	●	●		
データベース専門技術	○	●			●	●	●	●	●	●		
アプリケーション共通基盤専門技術	○	●			●	●	●	●	●	●		
システム管理専門技術	○	●			●	●	●	●	●	●		
セキュリティ専門技術												
アプリケーションスペシャリスト	●	★			★	★		●	●			
業務パッケージ導入・カスタマイズ技術										★		
ソフトウェア開発専門技術												
基本ソフト開発専門技術												
ミドルソフト開発専門技術												
応用ソフト開発専門技術										★		
カスタマサービス												
ハードウェアに関するカスタマサービス												
ソフトウェアに関するカスタマサービス												
ファシリティマネジメント												
ITサービスマネジメント												
運用管理専門技術												
システム管理専門技術												
オペレーション専門技術	○	●										
サービスデスク専門技術										●		
エデュケーション												
研修企画												
インストラクション												

■自社版のキャリアフレームワーク

アプリケーションスペシャリスト、ソフトウェア開発の何れからスタートした場合でも、最終的にマネージャーに到達するようなキャリアフレームワークとした。ITスキル標準のレベル3を自社版ではレベル3と4に分けた。2段階とした理由は、担当する業務が増えレベルの幅も増えるゾーンであるため、あえてレベル3を分割した。

表 4-64：自社版のキャリアフレームワーク（出展：(株)パスカリア）

レベル		自社版の職種					
		1	2	3	4	5	6
職種		アプリケーションスペシャリスト	マネージャー	ソフトウェア開発			
専門分野							
自社	ITSS	レベル概要					
6	5	プロフェッショナル 専門スキルを活かした担当業務の責任者として、担当業務の総合的なマネジメントを行い、自社・顧客それぞれにとって最善・最適な業務を遂行する。 社内においては、全社を対象に後進育成に貢献することが求められる。					
5	4	エキスパート 専門スキルを活かし、担当業務の遂行、発生した問題の分析、課題の抽出、解決をリードできる。 社内においては、部署内での後進育成に貢献することが求められる。					
4	3	リーダー 専門スキルを活かし、担当業務の主力メンバーとして活動出来る。業務上発生する問題の分析を行い、解決策を考える。 社内においては、担当業務内で後進育成に貢献することが求められる。					
3	3	サブリーダー 要求された作業については全て独力でこなせる。また、下位レベルに適切な指示ができる。また、リーダーレベルの補佐的な役割も見える。					
2	2	ベーシック 要求された作業については、ある程度自力でこなせる。また、エントリーレベルの指導についても見える。					
1	1	エントリー 情報技術に携わるものとして、最低限必要な基礎知識を有し、上位レベル者のサポートを受けながら、比較的簡単な作業をこなせる					

(4) 達成度とスキル定義

アプリケーションスペシャリストの人員数が多いので、この1職種について専門分野を2つ設定して作成した。

後進育成が必須なのはレベル4からとしているが、レベル2から何らかの育成に関わるようにした。この点については、コンサルタントから「会社の育成に対する姿勢が感じられる」としながらも、「後進育成は、プロフェッショナルに求められる、メンターの役割を求めている」との指摘があり、人間力の部分は、非常に大きな位置づけなので検討が必要であることがわかった。

また、現状、会社で求めているものよりも若干上のレベルを要求する記述にした。

表 4-65：自社版スキル標準 達成度指標規定（出展：(株)パスカリア）

レベル	ビジネス貢献				プロフェッショナル貢献					
	役割・責任範囲		実績回数		複雑性		専門価値の創造		技術の継承	後進の育成
	役割	備考	実績回数	備考	当該レベルで規定しているサイズ要件の場合	当該レベルより1レベル下のレベルで規定されているサイズ要件の場合	専門性保有度	貢献範囲	必要実績数	後進の育成
レベル6	チームの責任者として他をリードする	自専門分野のみならず職種全体が責任対象となる	3回以上	内1回以上はレベル6、他はレベル5以上の複雑性、サイズ相当	2項目以上	4項目以上	他を指導することができる高度な専門性を保有	社内へ貢献	3項目以上	必須
レベル5		自専門分野の範囲が責任対象となる	2回以上	内1回以上はレベル5、他はレベル4以上の複雑性、サイズ相当	2項目以上	4項目以上		部署内へ貢献	2項目以上 (社内講師は必須)	必須
レベル4	主力メンバー	自専門分野の範囲が責任対象となる	2回以上	内1回以上はレベル4、他はレベル3以上の複雑性、サイズ相当	-	-	高度な専門性を保有	後進を指導	1項目以上	必須
レベル3					-	-	専門性を保有	独力で実践		
レベル2	メンバー	-	1回以上	当該レベルの複雑性、サイズ相当	-	-			該当せず (なし)	-
レベル1					-	-				

■人材モデル概要

表 4-66：人材モデル概要（職種・レベル別）（出展：(株)パスカリア）

職種名	職種の説明				
アプリケーションスペシャリスト	業務知識、アプリケーションやパッケージの開発、導入に関する専門技術、ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、主に業務上の課題解決に係わるアプリケーションの設計、プログラム開発、構築、テスト、保守といった作業の遂行及びその品質について責任を持つ。				
専門分野名	専門分野説明				
業務システム	業務に関するユーザの要望を把握し、業務システムの設計、開発、運用、保守を行う。				
目標 (成果・アウト)	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5
立場(規模)	業務システム開発に関する能力を高める為に、	業務システム開発における設計、構築、導入の一連の作業を行うための基本的な能力を高めるために、	業務システム開発における業務要件/技術要件分析やカスタマイズを含めた一連の作業の遂行能力を高めるために、	業務システム開発における品質が高いアプリケーションの設計、開発及び導入作業の遂行能力を高めるために、	顧客の環境に、最適な品質を満たすアプリケーションの設計、開発及び導入を行う為に、
主務・副務 (マシンの範囲)	要求された作業を指導することに責任を持ち、リーダーの指示の下、開発チームメンバーとして、	要求された作業の業務責任を持ち、リーダーの助言の下、開発チームメンバーとして、	担当する作業工程の成果物に対して責任を持ち、開発チームのメンバーとして、	顧客の要求を分析し、担当するアプリケーションの成果物に責任を持ち、下位レベルに助言ができる開発チームのイカメンバーとして、	開発チーム責任者として、開発業務全局面に責任を持ち、開発チームをリードし、
技術・知識・ノウハウ・経験	開発チームメンバーと協力して、業務システムの開発、テストのいずれかの作業ができる。	開発において一連の作業を担当することができる。	顧客の品質要求を満たす業務システムの開発を計画通りに遂行・完了できる。	顧客の要求を分析し、顧客の品質要求を満たす業務システムの開発を計画通りに遂行・完了できる。	業務の課題解決を先導し、顧客満足度が高く、チームメンバーのスキルアップとなるシステム開発を遂行・完了できる。
後進育成・市場価値	また、業務内容に関する知識とシステム開発に関する基本的な知識をもとに、1件以上の業務システム開発(PDへIT)に参加した経験を有している。	また、業務内容に関する知識を活用したシステム開発における設計、開発、導入の作業を担当することができる。1件以上のシステム開発に参加した経験を有している。	また、担当領域のシステム開発に必要な技術や手法を選択する能力を持ち、2件以上の複雑な業務システム開発に参加した経験を有している。	また、担当領域の業務要件分析/技術要件分析やシステム開発に必要な技術や手法を選択する能力を持ち、2件以上の小規模の業務システム開発に参加した経験を有し、	また、担当アプリケーションの開発のために必要な技術能力を持ち、責任者として全開発局面を遂行でき、1件以上の小規模の業務システム開発を行った経験を有し、
		エントリーレベルの指導が行なえる。	さらに、経験をもとに後進の育成ができる。	さらに、担当業務内で経験・ノウハウを流通させ、後進の育成をすることが出来る。	さらに、部署内へ積極的に経験・ノウハウを流通させ、後進の育成をすることが出来る。

■達成度指標（ビジネス貢献）

表 4-67：自社版スキル標準 達成度指標（ビジネス貢献）

■達成度指標のレベル記述の違い（ビジネス貢献） 専門分野「業務システム」

レベル	ビジネス貢献						
	責任性			複雑性		サイズ	
	活動局面	役割・責任範囲	品質条件	実績回数	複雑性要件	必要条件数	開発チームのピーク時要員数
5		開発チーム責任者として、開発チームをリードし、業務開発全局面に責任を持つ。	顧客の環境に、最適な品質を満たすアプリケーションの設計、開発及び導入を	3回以上（内1回以上はレベル5、他はレベル4以上の複雑性、サイズ相当）成功裡に達成した経験と実績を有する。	<ul style="list-style-type: none"> □複雑な業務要件が多岐に亘り存在する □幾つかの特殊な業務要件が含まれる □新技術で大手企業で実績のないもの、あるいは事例が見当たらない使用実績の少ないテクノロジーを使用 □複数のシステム形態が共存(トランザクション処理、クライアントサーバ、Web等) □ミッションクリティカルなシステムであり高品質を要求 □各業種代表的、業種横断的又は国内有数規模のシステム □クロスプラットフォームでのアプリケーション □24時間365日の連続稼働が要求され、変更、保守、障害回復に高度な設計が必要 □限られた期間内で要求される業務形態の変更度合いが大きい 	2項目以上	10人以上50人未満
4	アプリケーションの開発、設計、構築、導入、テスト及び保守において	開発チームの主力メンバーとして、業務開発全局面において、	担当するアプリケーションの成果物に責任を持ち、	プロジェクトを2回以上（内1回以上はレベル4、他はレベル3以上の複雑性、サイズ相当）成功裡に達成した経験と実績を有する。		4項目以上	3人以上
3		既存の作業標準やガイドラインに準じ、開発チームメンバーとして、	担当する作業工程の成果物に対して責任を持ち、	プロジェクトに2回以上（レベル3の複雑性、サイズ相当）参画した経験を有する。		2項目以上	3人以上
2	上位者の指導の下、あるいは既存の作業標準やガイドラインに従い	開発チームメンバーとして	要求された作業の実施責任を持ち	1回以上（レベル2の複雑性相当）	<ul style="list-style-type: none"> □システム化対象範囲、機能が限定されており、かつ要件が単純 □既知の実績のある技術を使用 □体動が複雑でない（ステークホルダーが限定的等） 	-	1人以上
1			要求された作業を修得することに責任を持ち	1回以上	-	-	サイズは問わない

■達成度指標（プロフェッショナル貢献）

表 4-68：自社版スキル標準 達成度指標(プロフェッショナル貢献) (出展：(株)パスカリア)

レベル	プロフェッショナル貢献					
	専門分野別主要テーマ		貢献度合い	技術の継承に対する実績度		後進の育成
	業務システム	業務パッケージ		活動分野	必要条件数	
5	□アプリケーション部分のコスト、スケジュール、リスクの管理	□業務パッケージを活用した適用導入および関連するアプリケーション部分のコスト、スケジュール、リスクの管理	高度な専門性を保有し、部署内に貢献している。	<ul style="list-style-type: none"> □ナレッジ共有活動（社内論文掲載・社内教材作成・Wiki等） □社内講師（技術） □社内講師（業務知識） □社内のコミュニティ活動 	2項目以上（社内講師は必須）	必須
4	□アプリケーションの設計、開発、導入、スケジュール、リスク管理	□業務パッケージを活用した適用導入および関連するアプリケーションの設計、開発、導入、カスタマイズ、スケジュール、リスクの管理	高度な専門性を保有し、担当業務内に貢献している。		1項目以上	必須
3	□アプリケーションの設計、開発、導入	□業務パッケージを活用した適用導入および関連するアプリケーションの設計、開発、導入、カスタマイズ	専門性を保有し、独力で実践している。		-	必須
2	□システムの設計・開発・運用に関する基本的な事項 □情報技術全般に関する基本的な事項 □ソフトウェアの設計・開発		基本的な知識・技能を有し、実際に活用している。			
1	□コンピュータシステムやネットワークに関する基本的な事項 □企業活動や関連業務に関する基本的な事項 □問題分析及び問題解決手法に関する基本的な事項 □プログラミング技法やテスト技法		最低限必要な基礎知識を保有			

(5) ITスキル標準と自社版人材モデルとの比較

コンサルタントより、「ハイのレベルの人で低く出ている人がいるので、正しいのか確認が必要」との指摘を受けた。また、達成度指標結果についても、ハイの方がミドルより低く出ているため、複雑性個数が合っていないかもしれないとのことだった。この点については「何故そうなったのか」の検証が必要であると思う。

その他に結果が低く出ている要因として、自社版スキル標準の受信だけでなく、ITスキル標準の受信のときも同様であったが、総じて各受診者が実際のスキルよりも低めに回答している感を受けた為、第三者によるチェックの必要性を感じた。

また、スキル診断のための設問の文言について、ITスキル標準のものをそのまま流用していたが、弊社には馴染まないとの意見が多かったので、文言の見直しが必要である。

表 4-69：モニター受診結果（出展：(株)パスカリア）

《検証のためのモニター受診者情報》

会社名：

検証のためにモニター受診した方が、今回作成した自社版スキル標準(人材像)と照らし合わせる、どのレベルに相当すると認識しているか記入願います。
 検証レポートは時間の関係上、ハイ、ミドル、エントリー、各3名のみで作成する場合があります。このため下記の「検証対象者(3名)」の項目には、3名に絞らざる場合の候補者をチェックして下さい。
 [エントリー:LV0～LV2、ミドル:LV3～LV4、ハイ:LV5～LV7]

①複雑性の個数が少ない(認識が合っていない?)
 →複雑性の文言の見直し要?

レベル区分	ID	エントリー							検証対象者(3名)	備考	指定ID	想定レベル	診断結果			コメント	
		Lv0	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6					Lv7	達成度指標	ビジネス貢献		プロフェッショナル資
ハイ	0031							●	○			0031	6	3.2	3.8	3.0	立場がレベル4。規模に対する複雑性実施数が少ない。後進の育成がない。
																	今回定義は最高レベルとしている?
ミドル	0119				●				○			0119	3	3.6	4.8	3.2	技術継承数が少ない(3項目が基準値であるが1項目)技術継承数が少ない(3項目が基準値であるが1項目)後進の育成がない。
	0116				●				○			0116	4	3.6	4.8	3.3	
	0080				●				○			0080	4	3.5	4.8	3.0	
	0077				●												
	0093				●												
	0101				●												
エントリー	0122				●				○			0122	2	2.5	2.5	0.3	
	0131				●				○			0131	2	1.9	1.9	2.1	
	0137				●												
	0139				●												
	0144				●				○			0144	1	0.9	0.9	0.4	

(6) 自社版キャリアパスと中期人材育成計画

会社としては、最終的にはマネージャーへ上がって欲しいとの考えから、下記のキャリアパスとした。管理職ではなく技術職でキャリアアップを望んでいる人材への対応は必要であるが、今後の検討課題である。

習熟年数は、最短の年数でステップアップして欲しい年数を設定している。

表 4-70：自社版キャリアパス（出展：(株)パスキャリア）

職種	ソフトウェアデベロッパー	アプリケーションスペシャリスト	マネージャー
レベル6			■
レベル5		■	■
レベル4	■	■	■
レベル3	■	■	
レベル2	■	■	
レベル1	■	■	

※移動条件：点線表示

※職種間の移動の条件については今後検討が必要。点線で表示している。

表 4-71：キャリア習熟年数（出展：(株)パスキャリア）

レベル		習熟年数		
		最短	モデル	最長
ハイ	レベル6	—	—	—
	レベル5	6	8	10
ミドル	レベル4	4	6	8
	レベル3	3	4	5
エントリー	レベル2	2	2	3
	レベル1	1	2	2

※習熟年数とは、スキルを身に付けるのに必要とされる年数をさし、職制に伴う年次や、在籍年数とは異なる。

■中期人材育成計画

人材育成の課題としては、現状では、社員のスキルや会社が望むスキルが可視化できていないため、どのようなスキルがどの程度足りていないのかを把握できていないことである。各個人も会社が求めているものがわかっていない状態である。

そこで、人材育成方針としては、以下の3点があげられる。

- ・社員のスキルの把握とスキルの可視化 ⇒適切な人材育成
- ・現場任せからレベル毎にカリキュラムに沿った教育へ

- ・人材育成をする側（コーチャー）の育成

これらの実現のため、社内で人材育成についての体制を明確化する。

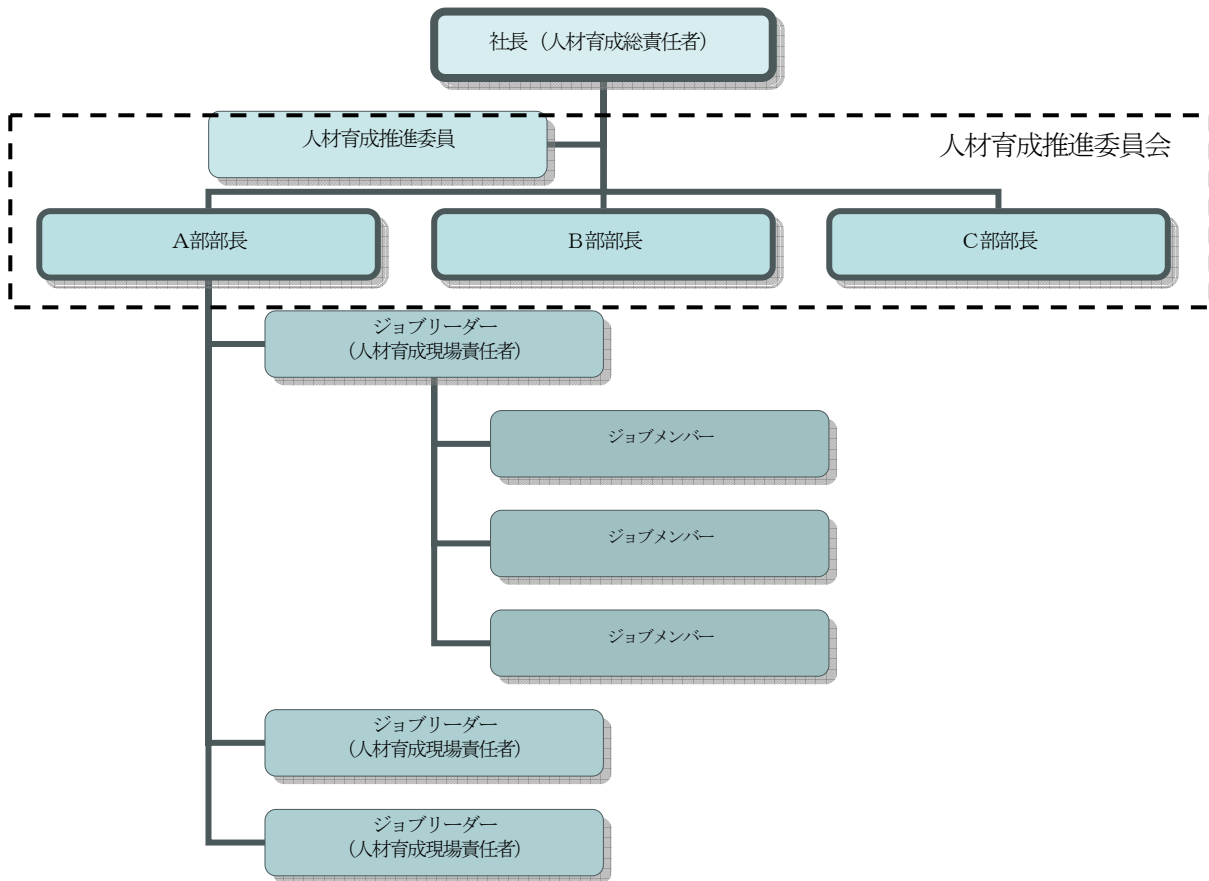


図 4-2：人材育成体制図（出展：㈱パスカリア）

4.5.4 今後の課題と活動予定

今後の活動予定としては、最初に今回のワークショップ参加で学んだ事を、もう一度振り返ってみる事から行いたいと思う。なぜなら、回を重ねるにつれて、前工程の内容を修正したいと思っても時間の関係上修正することが出来なかったからである。そのため、文言や定義内容が弊社の実情に合っていないものが、そのままになってしまっている。

また、今回のワークショップで作成したものは、一部の現場の意見しか反映できていないものとなっているので、今後はさまざまな意見を取り入れてブラッシュアップしていき、完成度を上げる必要がある。

さらに、今後のITスキル標準の導入による計画的な人材育成をするにあたって、教育カリキュラムに沿った研修や後進指導の義務化などを考えており、これらの方針を全社員に浸透させるための意識改革も大きな課題だと思われる。

4.5.5 今後の事業へ向けた提言

IT業界におけるITスキル標準の役割というものは、今後の人材育成の業界標準と成り得るものとして、更にその必要性を増していくのだと思うので、今回のワークショップ実施の様な事は絶対に必要であるし、続けていって頂きたい。

しかしながら、今回の事業に参加した弊社の担当者は、それぞれ社外で作業を持っており、作業に割ける時間が非常に限られていたため、スモールスタートということで取り組んだワークショップだったが、期間内ではITスキル標準の導入手順を覚えるのが精一杯で、十分に内容を検討することができなかった。

本格運用に際しても弊社の様な小規模な企業は、専任の運用担当者を置くのは難しいと思われ、導入当初の作業負荷（コスト）をいかに下げるかが今後の課題だと思われる。

4.5.6 全体を通じての所感

社内で人材育成が課題となっていた弊社では、今回の人材育成強化事業は正にタイムリーで、これに参加できたことは幾つものメリットがあった。

一つには、計画的な人材育成の仕組みをゼロから構築しなくてすんだという事である。弊社用にカスタマイズするための労力は必要だが、それでもだいぶ、時間短縮にはなったと思われる。

他には、自社の人材が保持するスキルや足りないスキルが可視化出来ることが分かったことで、今までは漠然とスキルが足りないと話していたことが、より具体的に、どのようなスキルがどのくらい足りないのかということを確認にすることが出来るというのは非常に大きいと感じた。

また、ワークショップに参加してみて、自社の問題、課題を見つめ直す良い機会にもなった。一方で、前述の時間的なメリットと矛盾するようだが、何もない状態からのITスキル標準の導入では、弊社が求める人材像やスキルセットなどの定義や要件を一つ一つ決めていく必要があり、担当者が他に作業を抱えた状態での6回のワークショップでは時間が足りなかった。そして、それらを決めていくには、企業戦略や経営方針の明確化、現場の声などを含め多くの人の意見を取り入れる必要があり、今後、自社版スキル標準を本格的に機能させるまでには相当の労力を要すると予想され、これを推進していく体制作りが導入の成否に大きく影響すると思われる。

4.5.7 今回のワークショップに対する経営者の評価

以前からITスキル標準には興味があり、弊社でもITスキル標準を利用したモデルを策定したいと考えていたが、ITスキル標準は内容が細かく弊社に合わない部分も多々あったので、利用には躊躇していた。今回の事業に参加して、ITスキル標準をそのままの形で取り込むのではなく、弊社に合った物を取捨選択するとの考え方で、比較的楽に取り組むことができた。また、経営戦略にあった仕組みを導入することが重要であり、そのためにはどんな人材が必要か、どのようなスキルが必要かを社員全員が理解しなければならず、経営者が広く社員に周知することが大事であると痛感した。

また、事業の実施にあたり、推進者は専任ではなく業務を兼務しながらの作業だったので、苦勞をした部分もあると思うが、現状が把握でき、ギャップ分析を通してスキルを明確化できたのではないかとと思う。何よりそういう意識を持つことができたのが最大の収穫だったのではないかと。

今後は、自社モデルを策定しただけでは何の意味もないので、継続的に運用していくことが重要であ

り、経営者、推進者だけではなく、一般社員を含め全員で対応し、必要に応じ検討・改善を図りたいと思っている。

第5章 フォロー活動

ワークショップの成果物の品質向上のため、各社を2回訪問した。1回目は第4回と第5回のワークショップの間に訪問し、前半の取組みについての状況把握と、経営者との意識合わせを行なった。2回目はワークショップ終了後、実施報告書作成の進捗状況確認と、今後の推進計画についてヒアリングとアドバイスを行なった。

5.1 第1回現況調査（ワークショップ実施中）

第4回までのワークショップを終了した時点で、各社に対して以下の項目に関してヒアリングを行った。

(1) 第4回までのワークショップに参加して

■よかった点

- ・自社でスキルマップを作ろうと試みたが、実際の職種とのリンクのさせ方など、具体的な手順がわからなかった。参加したことで進め方がわかった。
- ・自社の職種の見直しができた。ITスキル標準の導入に関して確信を持つことが出来た。
- ・他の4社の取組みについて話を聞いたことが、参考になった。
- ・業務の中では、自社を振り返る時間が持てないが、持てたことはよかった。
- ・新しい問題点の気付きになったので、改革のきっかけにしていきたい。
- ・自社で作成していたキャリアマップと、ITスキル標準のレベルとの相関が見えた。
- ・ITSS-DSの受診によって、全国的な位置づけがわかったことは、第一のスタートとして意味がある。
- ・今まで人材育成に力を注ぐことができなかったが、進めて行くよい機会となった。
- ・スキルを可視化することはよいと感じた。

■わかりにくかった点、改善してほしい点

- ・全体スケジュールがタイトであったため、コンサルタントに相談する時間があまりなかった。
- ・参加企業間でのディスカッションの時間が欲しい。
- ・考える時間が欲しかった。しかし、長ければよい訳ではないと思う。
- ・ITスキル標準の活用方法についても知りたい。
- ・現場の職能が変わってきている。「ネットワークエンジニア」等でくれない、マッピングしにくいものもあると感じている。
- ・時間的な制約の中で、自社版に置き換える作業が消化しきれなかった。
- ・自社で導入する際に、社員の意識のバラつきがでない言葉にするのが難しい。
- ・試行期間を持って、精度を高めていく必要があると感じた。

(2) 今回のワークショップのゴールイメージ

■作成している自社版モデルの完成イメージ（今後のブラッシュアップイメージも含め）

- ・まずは2職種について、立ち位置と目指すものを示していく。
- ・4月に現場に投げかけていく予定。
- ・自社版の職種で実装したスキル診断の結果をみて、修正の方向を考えたい。
- ・現状は社員にキャリアパスを示せるものになっていなかったのので、明確にしてモチベーションアップにつなげたい。
- ・戦略的に順序をつけて職種を整備していく。
- ・まずは1事業部を中心に展開し、結果を見て全社展開をしていく。

■3年後の目標に向けた、今後の人材育成計画

- ・毎年5～6月に面談を行なっているのので、今年の面談から使っていく。
- ・社内で教育体制ができていなかった。色々な面でギャップが出てきており、必要な人材が不足している。強化していきたい。
- ・評価する側の人がITスキル標準を理解しきれていないことが、普及の壁になっていると感じる。リーダー、マネージャーへの浸透が重要と考えている。
- ・まずは第一段階のステップアップを図る。

(1) で出た改善要望の中で、参加企業間でのディスカッションについては、複数社が希望していたため、第5・6回のワークショップ内容に反映させた。中小IT企業として、人材育成に取り組む際に同じ課題を抱えていたり、逆に異なるアプローチで解決していることを知ることで、自社の取り組みを見直したいという要望は非常に高かった。結果として実際に情報交換をしたことのメリットは大きく、第7章で述べるように、情報交換の場をコミュニティとして継続していくことへと繋がり、非常に効果的であった。

また、(2) の質問項目については、まだ具体的なイメージができていない企業も多かった。この状況を踏まえて、第5・6回のワークショップで明確化できるようにした。

最後に、実施報告書（事例集）の作成について説明し、他の中小IT企業のよい事例となる資料とするため、各社の置かれた状況の記載や、忌憚のない意見も記載するように依頼した。

5.2 第2回現況調査（ワークショップ終了後）

ワークショップの中では、自社版の1職種について、スキル診断システムへの実装を行い、設定内容が適切であるかどうかを検証した。ワークショップ後にその他の職種についてのシステムへの実装およびモニター受診を行なった。今後の推進の仕方についての主な意見は下記のとおりである。

- ・人材育成の仕組みを社内浸透させていくには、運用面を含めて継続できる仕組みが必要。
- ・中小IT企業においては、各社の課題は共通しているため、情報共有できる場が欲しい。

- ・他社の事例についても、今後も継続して情報提供して欲しい。
- ・中小IT企業の場合、運用面が最も課題となるように思う。運用を進める段階での、各社の解決方法などを知りたい。

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、スモールスタートを意識し、初めの一步を各社が踏み出せる状態にすることをゴールイメージとした。全6回のワークショップを通じて、全社が各々の現状を把握したうえで、今後の人材育成についての展開を推進していける道筋ができた。参加各社が、現状の課題に気付き、自社の目標に向かって何をすべきか、方向性を掴んだことは大きな成果である。

実際に運営していくためには、現場との調整や体制作りなど、不安や課題はあるが、自社内で推進していける自信と意欲を持っていただけた。

ワークショップ後に参加企業各社からお聞きした主な意見を以下にまとめる。

6.1 ワークショップの総合評価

ワークショップ全体としては、参加することによってITスキル標準についての理解が深まり、比較的高い評価をいただいた。ワークシートが用意されていることで、検討すべき内容が明確化されていたことがよい成果につながったと考えられる。また、スモールスタート、第一版の作成という位置づけで取り組んでいただいたことも、参加各社として取り組みやすく、自社の現状を見ながら進められたことも大きかった。

今回の試みは、本事業の2008年および2009年上期とは異なるアプローチで実施したことで、新たな事例としてまとめることができた。中小IT企業と言っても、主たる事業が違えば、職種の考え方が変わり、規模が数十名と数百名では、人材育成への取り組み体制が異なる。できるだけ自社に近い企業の事例や、自社にあった事例を参考にしたいと考えている企業が多数あるはずである。今後も本事業を重ねていくことで、事例の充実を図ると共に、参加した企業を核としたコミュニティの拡がりを実現できれば、中小IT企業の人材育成への取り組みが浸透していくものと考えられる。

以下に、参加企業からの評価を記載する。

- ・今回のワークショップ参加以前からITスキル標準については把握をしていたが、コンサルタントのアドバイスや豊富なサンプルをご提供して頂いた事により、想定していた以上に円滑に作業を進めることができた。
- ・今回の参加目的とした中堅社員の教育方法について、人材モデル概要と達成度指標を明確化する事により、より良い教育方針が見つけれられたのではないかと感じた。またスキル診断を受診し、各社員のスキルレベルが客観的に評価されたことで経営側としても有効な情報を得る事が出来た。
- ・短い期間でITスキル標準の作成を最初から最後まで一貫して出来たことは非常に有難かった。意外にも、ITスキル標準を作るのは簡単だという印象を受けた。しかし、作ったITスキル標準を

自社でいかに継続運用していくかが難しいところだという実感もしている。

- ・スキル診断の受診結果から現状の人材マップを作成し、事業計画に沿った目標の人材マップをイメージしながら事業計画を立案することが非常に有用であると感じた。
- ・今回の事業に参加して、ITスキル標準をそのままの形で取り込むのではなく、弊社に合った物を取捨選択するとの考え方で、比較的楽に取り組むことができた。
- ・ワークショップへの参加により、自社以外の参加企業様の意見や発表内容も非常に参考になり、有意義な経験をさせていただいた。

6.2 ワークショップの個別評価

ワークショップの個別評価として、以下の項目についてまとめた。スキル評価ツールであるITSS-D Sを活用や、3年後の目標設定によって、可視化、数値化する作業は効果的であった。また、中小IT企業の現状に合わせた進め方が、導入方法として効果的だったとの評価が多かった。

以下に、参加企業からの評価を記載する。

6.2.1 スキル診断によって現状把握ができたか

- ・ITSS-D Sの受診結果から、自社のスキルについて全国的な位置づけがわかったことは有効であった。
- ・診断結果の詳細なレポートによって、全国平均との比較ができ、自社の現状を把握することができた。

6.2.2 3年後の企業目標設定によって事業戦略およびスキル調達の施策が把握できたか

- ・経営方針はあるが、数値化してはいなかったため、自社の現状とのギャップを把握することができ、よかった。
- ・経営方針を具体的に数字に出すことは今までやっていなかった。また、経営方針を人材育成の観点で見ることがなかったので、スキルの足りないところが明確になった。

6.2.3 AsIs から始めるスモールスタートの進め方は導入しやすかったか

- ・ゼロからスタートするのは大変だが、今回のワークショップで1職種についてまとめられたので、今後、展開していける。
- ・スモールスタートでよいとの指導を受け、安心して進めることができた。

6.2.4 ITスキル標準を社内に導入、浸透させていく手順について把握できたか

- ・手順については把握できた。運営をどうしていくのかはが課題。
- ・社内で作業が止まっていたが、手順や進め方がわかった。
- ・参加によって、ITスキル標準の導入に踏み出せた。

6.2.5 ワークショップに参加して、得られたことは何か

- ・参加したことにより、課題が見え、やっとスタートラインに立てた。

- ・会社の方向性について改善の必要性を感じていたが、ワークショップに参加して、確信を持つことができた。
- ・ITスキル標準の導入についてイメージができ、この先の道筋が見えた。

6.2.6 ワークシート、スキルセットの文言、粒度について

- ・ワークシートを作成する際に、サンプルがあることで進めることができた。
- ・「〇〇ができる」という質問だと、楽観者と悲観者の差が出るように感じた。
- ・上司のアドバイスが必要と感じた。

6.2.7 スキル診断ツール（ITSS-DS）について

- ・ITSS-DSでスキルを可視化することができたのはよかった。
- ・ITSS-DSの診断結果は、経営者としても自社のスキルを俯瞰できるのはよい。将来的に経営戦略ツールとして活用できる。

6.2.8 自社版のスキル診断ツールについて

- ・社員の意識にバラつきが出ない言葉にするのが難しい。
- ・ワークショップ内で対応できなかった職種についても、質問項目を作って自社版として実装したい。（フォローアップで対応）

6.3 ワークショップ運営上の評価

ワークショップの運営は、全体の期間が短いことで参加各社には負担をかけたが、協力していただくことでスムーズな運営ができた。ワークショップ半ばで各社に訪問した際、改善提案をいただいたが、残りの回に反映することができたのはよかった。結果として、参加各社の理解度向上にもつながった。

6.3.1 全体の期間と間隔について

- ・全体スケジュールがタイトだった。
- ・考える時間が欲しかった。
- ・自社版に置き換えるところまで消化しきれなかった。
- ・現場に投げかける時間を取れなかった。

6.3.2 各回の進め方や課題などについて

- ・他の4社と参加することによって、考え方や研修の仕方などを聞くことができ参考になった。
- ・結果発表だけでなく、どのように考えたのかなどの経緯も聞きたかった。
- ・ワークショップでありながら、講義形式となっているところが多かった。あと1時間延長して、意見交換の時間があるとよかった。

第7章 今後の取り組み

参加各社も感じているように、今後、ITスキル標準を社内に浸透させていくには、経営戦略の中で位置づけられることはもちろんであるが、現場との連携と運営推進体制の2点についても大きな課題である。これは、一時的に状況を把握しただけではわからない内容であるため、今回の事業の成果について真の評価をしていくには、長期的なフォローアップが必要となる。参加企業と今回の事務局の各々の立場での今後の取り組みは以下のとおりである。

7.1 参加企業の取り組みについての提言

今回のワークショップでは、各社用のキャリアフレームワークをまとめたが今後、これを社内に実際に導入していくことになる。その際に重要となるのか以下の2点である。

7.1.1 PDCAサイクルを回せる推進体制の構築

ITスキル標準の導入において重要な点のひとつとして、人材育成施策がスタートした後にPDCAサイクルをうまく回せるかどうかという点がある。自社版のキャリアフレームワークについても、運用してみると矛盾点が見えてきたり、社員によって捉え方が異なっていたり、修正点が出てきたりすることは想像に難くない。従ってその際に会社として体制を構築しておき、導入後の状況把握、改善を行うことが非常に重要である。

しかしながら中小IT企業においては、人材育成担当者も現業と兼務であるケースが多く、現場感のある施策を打つことが可能な反面、多忙な現業を優先せざるを得ず後手に回りやすいという弱点もある。そのため、会社の仕組みとして重要な施策であることを、経営者および管理者自らが社員全員に認識・浸透させバックアップ体制を作ることが重要である。

今回の参加各企業においては、ワークショップで立ち上げた積極的にPDCAサイクルを回す体制作りの立ち上げを期待したい。

7.1.2 推進担当者と経営陣および現場との連携

推進体制を構築したら、その推進担当者と経営陣、それと推進担当者と現場の連携を十分に取ることが重要である。推進担当者と経営陣との連携は言うまでもない。経営戦略との連携を常に意識し、人材育成の方針とベクトルが合っているか、その結果がどのように成果となっているかなど、情報共有を密にしていくことが重要である。また、ワークショップの中では、現場意見の収集がやり切れていない企業が多かったが、社員全体が納得できるものにしていくためには、現場との連携が欠かせない。現場が人材育成施策を理解して両方の連携をとることが出来、活用し始めることで初めて自社の強みへと転換していけるのである。

7.2 事務局としての取り組み

本事業の事務局としてご協力いただいた(株)日経HRは、「ITSS人財NET」「ソフト調達研究フォーラム」を運営し、その中でも中小IT企業のIT人材育成についてのテーマは重要となっている。今回の成果や実績、また今後の推進状況について、日経HRのもつネットワークを通じてITスキル標準をベースとした人材育成施策について広く伝えていく予定である。

【ITSS人財NET】

現在、約80社の中小IT企業が登録されており、登録企業を対象として、今回のワークショップの成果を伝達していく。具体的には会員サイト上での事例紹介と、セミナー等を企画することを検討している。あわせて、発注側に登録している企業を通じて、そのパートナー企業にも広めていく予定。

また希望企業を募って、同様のワークショップを実施することも計画している。

【ソフト調達研究フォーラム】

大手SI企業のソフト調達部門が、調達に関する共通課題を討議、情報共有する場である。各社の共通課題であるパートナー企業の育成に対するひとつの提案として、今回のワークショップの内容を情報提供していくとともに、上記と同様に希望企業を募ったワークショップの開催についても提案していく。

【参加企業を核としたコミュニティ】

今回参加した企業の中では、今回のITスキル標準の導入ワークショップをきっかけとして、今後もITスキル標準の活用を核として人材育成についての情報交換や意見交換を広く行い切磋琢磨することを目的としたコミュニティを自主的に運営しようとしている。各社におけるその後の社内適用、運用面での課題についてコミュニティ内で情報共有しながら解決策を見出していけるよう、日経HRはオブザーバとして参加しサポートを続ける予定である。

またこのコミュニティ活動を通じて、将来的には上記2つのネットワークで紹介することによりコミュニティの輪を拡げ、中小IT企業においてもITスキル標準の導入や運用が効果的に行われるようになると同時に、IT業界における人材育成をテーマとした主体的に情報共有を図るコミュニティの参考モデルとなるよう、バックアップしていく。