



**2010 年度上期
IT 人材育成強化ワークショップ
実施報告書（事例集）**

独立行政法人 情報処理推進機構

IT 人材育成本部 IT スキル標準センター

- 本書に記載されている社名および製品名は、それぞれの会社の商標です。なお、本文中では、™、®マーク等は省略しています。
- 本書に記載されている Web ページに関する情報（URL 等）については、予告なく変更、追加、削除（閉鎖）等される場合があります。あらかじめご了承ください。

はじめに

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

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

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。

2009 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、2008 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、下期は、東京地区において（株）日経HRを事務局として実施しました。

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、過去の成果を利用した「IT人材育成強化ワークショップ」を実施しています。本報告書は、「2010 年度上期中小企業におけるIT人材育成強化事業」の中で、有限責任あずさ監査法人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。

2011年1月

IT人材育成本部
ITスキル標準センター

目 次

第 1 章	IT 人材強化ワークショップの基本的な考え方	5
1.1.	IT 人材育成強化ワークショップの実施背景	5
1.2.	事業の目的と期待効果	5
第 2 章	IT 人材育成強化ワークショップの概要	7
2.1.	ワークショップ全体の流れ	7
2.2.	ワークショップの実施概要	8
2.2.1.	事前準備	8
2.2.2.	ワークショップ	9
2.2.3.	フォロー活動	9
2.3.	実施体制	10
2.4.	参加企業	10
2.5.	実施スケジュール	12
2.6.	使用したツール類	12
第 3 章	IT 人材育成強化ワークショップの経過	15
3.1.	ワークショップのスケジュール	15
3.2.	ワークショップの概要	15
3.3.	ワークショップの実施内容	16
3.3.1.	事前作業説明会&第 1 回ワークショップ	16
3.3.2.	全体キックオフ&第 2 回ワークショップ	20
3.3.3.	第 3 回ワークショップ	24
3.3.4.	第 4 回ワークショップ	30
3.3.5.	第 5 回ワークショップ	34
3.3.6.	第 6 回ワークショップ	36
3.3.7.	第 7 回ワークショップ（まとめ）	38
第 4 章	IT 人材育成強化ワークショップの結果（企業別掲載）	40
4.1.	（株）日本ビジネス開発	40
4.1.1.	企業概要	40
4.1.2.	事前準備	40
4.1.3.	実施状況について	41
4.1.4.	今後の課題と活動予定	48
4.1.5.	今後の事業へ向けた提言	48
4.1.6.	全体を通じての所感	48
4.1.7.	今回のワークショップに対する経営者の評価	49
4.2.	コンピューターマネージメント（株）	50
4.2.1.	企業概要	50
4.2.2.	事前準備	50
4.2.3.	実施状況について	51
4.2.4.	今後の課題と活動予定	58
4.2.5.	今後の事業へ向けた提言	58
4.2.6.	全体を通じての所感	59
4.2.7.	今回のワークショップに対する経営者の評価	59

4.3. 旭情報サービス(株)中部支社	60 -
4.3.1. 企業概要	60 -
4.3.2. 事前準備	60 -
4.3.3. 実施状況について	61 -
4.3.4. 今後の課題と活動予定	68 -
4.3.5. 今後の事業へ向けた提言	68 -
4.3.6. 全体を通じての所感	69 -
4.3.7. 今回のワークショップに対する経営者の評価	69 -
4.4. (株)セイノー情報サービス	70 -
4.4.1. 企業概要	70 -
4.4.2. 事前準備	70 -
4.4.3. 実施状況について	71 -
4.4.4. 今後の課題と活動予定	77 -
4.4.5. 今後の事業へ向けた提言	77 -
4.4.6. 全体を通じての所感	78 -
4.4.7. 今回のワークショップに対する経営者の評価	78 -
第5章 フォロー活動	79 -
5.1. 要求モデル作成に対するフォローアップ（第1回WS後）	79 -
5.2. 機能分析に対するフォローアップ（第2回WS後）	79 -
5.3. スキルセット構築・人材モデル作成に対するフォローアップ（第3回WS後）	79 -
5.4. 人材モデル策定/スキル診断準備に対するフォローアップ（第4回WS後）	80 -
5.5. スキル診断の実施・結果確認に対するフォローアップ（第5回WS後）	80 -
5.6. ギャップ分析・課題整理に対するフォローアップ（第6回WS後）	80 -
第6章 ワークショップの評価	81 -
6.1. ワークショップの総合評価	81 -
6.2. ワークショップの個別評価	81 -
6.2.1. ITスキル標準は貴社にとって有益な手法であったか	81 -
6.2.2. ワークショップを実施しての気づきについて、実施前と比べて変わったこと	82 -
6.2.3. 各種ワークシートの文言、粒度について	82 -
6.2.4. スキル診断ツール（SSI-ITSS）について	82 -
6.3. ワークショップの運営上の評価	82 -
6.3.1. ワークショップ実施期間、回数、間隔について	82 -
6.3.2. 各回の進め方や課題について	83 -
6.3.3. ワークショップ実施環境について	83 -
第7章 今後の取り組み	84 -
7.1. 参加企業の取り組み	84 -
7.1.1. 社内での認識共有	84 -
7.1.2. 推進体制の構築	84 -
7.1.3. 活動方針の検討	84 -
7.1.4. 社員へのメリットの訴求（Quick-Winの達成）	85 -
7.1.5. 継続的なモニタリング活動	85 -
7.2. 事務局の取り組み	85 -
7.2.1. ワークショップ参加者によるコミュニティの形成・活動支援	85 -
7.2.2. IT人材育成に関する情報発信・支援活動	85 -

第1章 IT 人材強化ワークショップの基本的な考え方

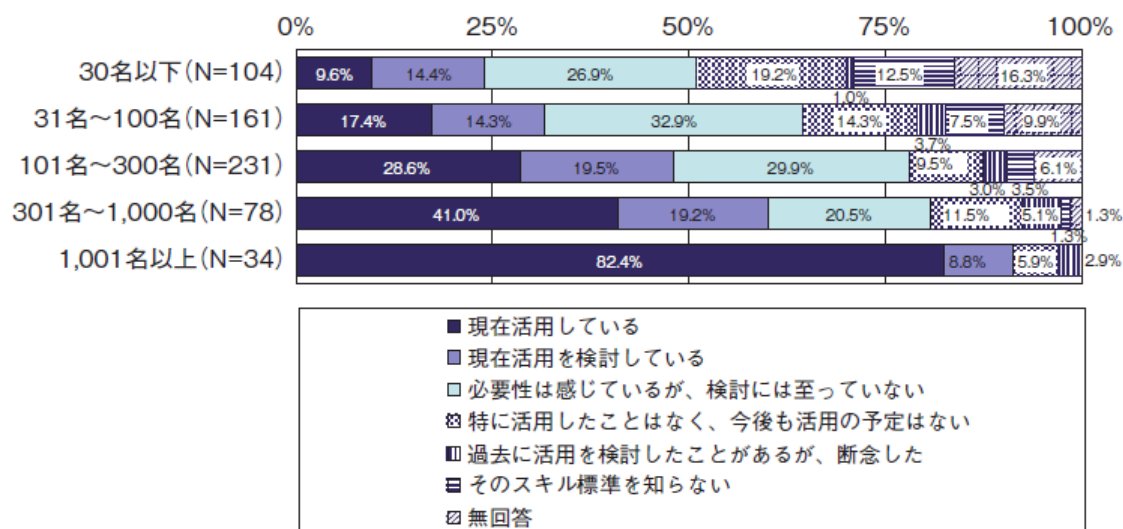
1.1. IT 人材育成強化ワークショップの実施背景

リーマンショック以降の景気後退により企業等の新規 IT 投資は大幅減少し、システム運用コストに対する削減圧力も増している。これを機に費用対効果等に基づく IT 投資の仕分けの仕組みを構築する企業等も増えており、たとえ今後景気が回復したとしても、従来のような IT 投資の増大を期待することは難しくなっている。

また、今後のクラウド化の進展により、IT 企業のサービス提供モデルは大きく変わることが予想される。すなわち、既存の受託開発型のシステム開発案件や派遣型の運用・保守業務は減少することが想定される。

特に、大手 IT 企業からの受託をメインビジネスとする中小 IT 企業においては、「受託開発型」（ヒト貸し）から「サービス提供型」（独自の付加価値を顧客企業に提供）への転換が求められるが、その実現には人材モデルの変革も不可欠である。

しかし、中小 IT 企業においては、組織的な人材育成のための体制整備ができていない企業は少ない。例えば、IT スキル標準の利用率は、大手企業（従業員数 1001 名以上）では 8 割程度なのに対して、中小企業（300 名以下）では 3 割以下にとどまっている。（図 1-1）



（出典）IT 人材白書 2010(IPA)

図 1-1 : IT 企業における IT スキル標準の活用状況（従業員規模別）

IPA では過去に北海道、新潟、東京地区の中小 IT 企業を対象に IT 人材育成強化ワークショップを開催し結果を公表してきた。今回のワークショップでは中部・関西地区の中小 IT 企業 4 社に導入モデル企業になっていただくとともに、有限責任あずさ監査法人、京セラコミュニケーションシステム株式会社、社団法人中部産業連盟のご協力により、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 企業において IT スキル標準に基づく人材育成体制の普及率が低いのは、下記のような中

小 IT 企業の構造的な問題に原因があると考えられる。

- ◆ 人材育成に対する投資の必要性は認識しているものの、必要なリソース（ヒト・カネ・時間）がない
- ◆ 導入の最初のステップである要求モデルの検討（経営戦略から求められる人材像の落とし込み）において前提となる経営戦略が明確化・共有されていない
- ◆ 中小 IT 企業への委託業務内容は限定されており、大企業・大規模プロジェクトでの活用を前提とした 11 職種・35 専門分野・7 レベルの分類の適用には工夫が必要となる

これらの問題を解決するためには、中小 IT 企業で経験できるプロジェクト規模や機能分担をふまえ、IT スキル標準の職種や成熟度レベルを簡易化し、中小 IT 企業の限られたリソースでも導入が可能なように標準化することが必要となると考える。また、特に最初のステップでハードルとなりやすい経営戦略の具体化、それに基づく求められる人材像の明確化については、本事業において標準的な考え方の例を確立しておくことが必要となると考える。

本事業の目標は以下のとおりである。

- (1) **中小 IT 企業 4 社に対する IT 人材育成モデルの構築・運用**
今回対象となった中小 IT 企業が自社の経営戦略に基づき、かつ自社で運用可能な独自の IT 人材育成モデルを構築する。
- (2) **成果物・事例を開示・共有することによる中小 IT 企業への IT スキル標準の普及**
本事業で検討した中小 IT 企業への導入にあたっての留意点や作成した成果物等を一般に公開することで、他の中小 IT 企業への IT スキル標準の普及のきっかけを作る。

第2章 IT 人材育成強化ワークショップの概要

2.1. ワークショップ全体の流れ

今回のワークショップは図 2-1 に示す「IT 人材育成プロセスの基本形」に基づき、中小 IT 企業にとって特にニーズの高い「要求分析」から「現状把握/ギャップ分析」までを実施範囲とした。

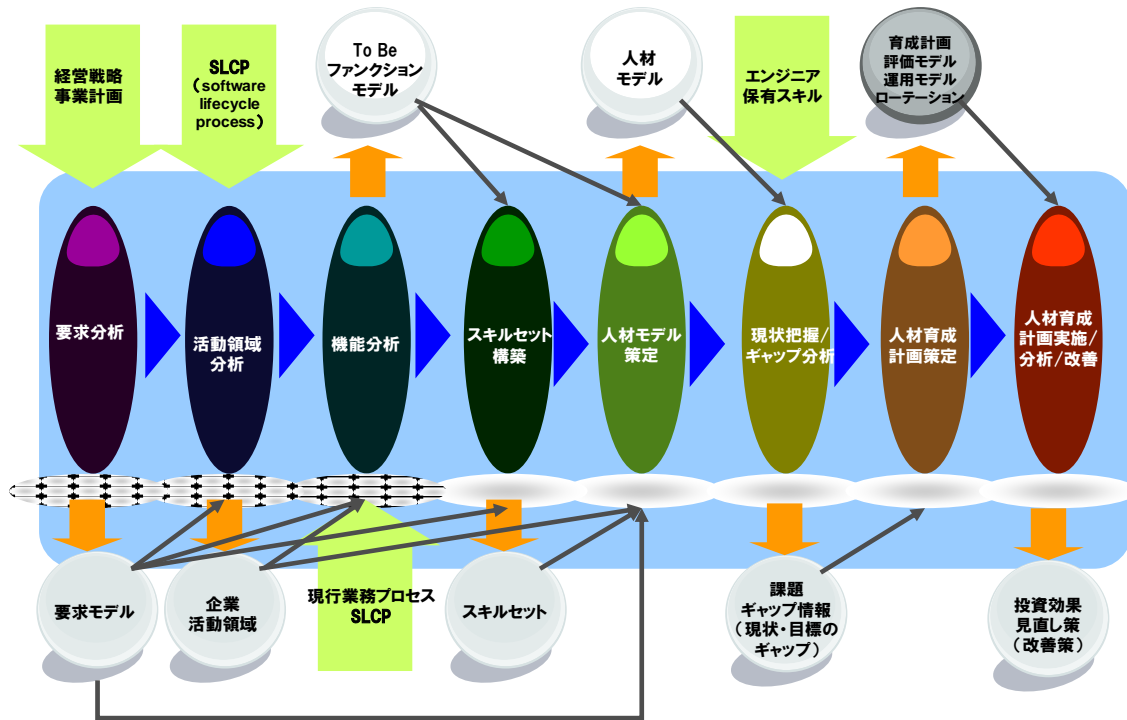


図 2-1：IT 人材育成プロセスの基本形とワークショップの実施範囲

前述したように、中小 IT 企業が IT スkill 標準に基づく IT 人材モデルを整備する際の一つのハードルは経営戦略に即した IT 人材像を定義するという「要求分析」にある。そのため、今回のワークショップでは、「IT 人材育成プロセスの基本形」に則ったトップダウンアプローチ（経営方針からあるべき人材像を定義し、その人材像が満たすべき機能やスキルを明確化するアプローチ）をとった。

また、特に今回のワークショップでは、ハードルとなる「要求分析」において自社の経営方針を具体化し、求められる IT 人材像に落とし込むためのツールを整備するとともに、各参加 IT 企業の今後の方向性とあるべき人材像について社内で共有化してもらうことを重視した。

2.2. ワークショップの実施概要

2.2.1. 事前準備

(1) 自社 IT 人材育成モデルの整備・運用状況の把握

参加 IT 企業には、「IT 人材育成モデルのセルフチェックリスト」を利用して自社のこれまでの IT 人材育成に対する取組み状況を把握すると共に、自社の課題や本ワークショップの参加目的を明確にすることを依頼した。

(2) 予備知識の習得

参加 IT 企業に対して前回および前々回の成果である 2009 年度上期と下期の「IT 人材育成強化ワークショップ実施報告書（事例集）」および「IT スキル標準活用の手引き（企業導入の考え方）」を事前に配布し、ワークショップを開始するにあたって必要となる知識の事前習得を依頼した。（図 2-2）

質問①-1	人材像に基づく育成サイクルについて	人材が持っている知識やスキルなど、能力のレベルを測定し、高めていく仕組みがありますか？また、それは社員の多くが活用するほど機能していますか？	
		レベル 1	人材像に基づく育成サイクルについてスキル標準に準拠したアセスメントは不定期に実施しているが、教育研修への連動や社内認定などの仕組みは動いていない
		レベル 2	企業として求める人材像の明確な定義は無いが、スキル標準を活用した必要レベルの定義はあり、教育ロードマップにも 連動させている
		レベル 3	企業として求める人材像と、それに対応させた要件が、スキル標準やコンピテンシーを用いて定義されており、若手・中堅の成長目標となっている
質問①-2	有効な教育機会提供について	人材が持っている知識やスキルなど、能力のレベルを測定し、高めていく仕組みがありますか？また、それは社員の多くが活用するほど機能していますか？	
		レベル 1	技術的専門分野の教育研修は受講されているが、ビジネススキルや人間力に対応したものは殆ど受講機会が無い
		レベル 2	技術的専門分野だけでなく、ビジネススキルや人間力の強化・向上にも対応した教育機会が活用されている
		レベル 3	様々な教育機会が体系的に整備・提供されており、効果検証に基づき、内容が逐次改善されている
質問②-1	チャレンジ精神を喚起の仕組みについて	社員の側から手を挙げて何か（新しい仕事や学習のための機会）に挑戦できるような仕組みがありますか？また、それは多くの職場で機能しているでしょうか？	
		レベル 1	社員からの声を聞いたり、自己申告を受け付けてチャレンジの機会を与えていくような、公式の仕組みは無く、必要性も議論されていない
		レベル 2	社員が今後取り組んでみたい仕事や働いてみたい職場などの希望を定期的に自己申告する仕組みはあるが、希望がかなう例は未だ多くない
		レベル 3	自己申告制度について、その実績から希望に沿うかそれに近い形での異動や学習機会の提供がなされていると、社内で広く認知されている
質問②-2	マネジメント側の意識・姿勢について	社員の側から手を挙げて何か（新しい仕事や学習のための機会）に挑戦できるような仕組みがありますか？また、それは多くの職場で機能しているでしょうか？	
		レベル 1	社員からの声を聞こうとする上司からの対話がなされておらず、一方通行的に会社やプロジェクトの方針を説明するに留まっている
		レベル 2	社員の主体性・自律性の喚起が能力向上にも業績達成にも 重要である、との認識をマネジメント層で共有するような教育研修が行われている
		レベル 3	社員からの自己申告や提言・提案などを積極的に受け止めようとする対話が、ほとんどの上司・部下の間で日常的に行われ、組織運営に生かされている
質問③-1	ラインでのマネジメント品質について	社員の強みや持ち味、希望を把握した上で、組織としての能力が最大化されるような最適編成を検討するような議論はマネジメントの間でなされていますか？	
		レベル 1	業績評価の実態が短期成果偏重。目標の設定も社員にとって与えられるものでしかないため、達成したとしても自己成長との連動を感じられない
		レベル 2	業績達成のためだけでなく、1人ひとりの成長にも繋がるような目標設定に努めることが求められているが、運用は部門でのばらつきが大きい
		レベル 3	社員一人ひとりの成長と企業の成長の同期化を図ることが理念に掲げられるだけでなく、経営に必須の取り組みとして実践する部門が拡大してきている

質問③-2	戦略的なリソースマネジメントについて	社員の強みや持ち味、希望を把握した上で、組織としての能力が最大化されるような最適編成を検討するような議論はマネジメントの間でなされていますか？
		レベル 1 能力の棚卸し・可視化のデータや意識調査などの指標を確認するに留まり、組織力最大化に向けた積極的な議論にまでは至っていない
		レベル 2 上手く機能している組織やプロジェクトと、そうでないところの実態を把握し、次にどうするか積極的に議論する部門の事例が出てきている
		レベル 3 現場実態を確かめる対話に積極的に出向き、より効率的で、より適材適所に近づく組織となるようなPDCAサイクルがトップ主導で回されており、経営成果につながっている
質問④-1	マネジメントに対する教育について	職場の問題解決や活性化が適切になされるような教育研修や、経営者と職場リーダークラスとの意識を合わせる定期的な対話などは、日頃なされていますか？
		レベル 1 階層教育はなされているが、概念講習に留まり、現実に活かせるマネジメントの修得までには至っていない
		レベル 2 マネジメント強化のための階層教育は実施されているが、プレーイング兼務の多忙なマネジャーが大半のため、十分な実践まで至っていない
		レベル 3 マネジメント研修の内容が極めて実践的なため、優先順位の設定や迅速な問題解決などで部下の支持を得るマネジャーが増加し、過半数を超えてきている
質問④-2	経営者と職場リーダー間の対話について	職場の問題解決や活性化が適切になされるような教育研修や、経営者と職場リーダークラスとの意識を合わせる定期的な対話などは、日頃なされていますか？
		レベル 1 公式会議や方針発表などの場でしか経営者の話は聞けず、対話の場は通常設定されていない
		レベル 2 経営者が部課長等からの話を聞くことに積極的になっており、対話の場が設定されている
		レベル 3 視点を高めることや問題解決の迅速化に向けて経営と部課長層との対話が奨励されており、トップの思いが社内に迅速に浸透している
質問⑤-1	戦略と組織人材の整合性について	組織・人材を事業戦略に適合させるため、部門やPJの壁を越えて、全社レベルで人材が活用される最適配置を行おうとする経営層の意志や努力は明確ですか？
		レベル 1 戦略検討の中に組織体制について以外は人材の育成施策や具体的な配置のあり方などには殆ど触れられていない
		レベル 2 戦略検討の中に組織・人材のあるべき姿とそれに向けた具体施策について記述はあるが、どこまで実現可能か？に懸念が残る
		レベル 3 戦略実現力は組織と人材に他ならないという認識のもと、戦略に合わせたリソースマネジメント計画がトップの意志に基づき詳しく練りこまれている
質問⑤-2	組織人材の変革に向けた実践について	組織・人材を事業戦略に適合させるため、部門やPJの壁を越えて、全社レベルで人材が活用される最適配置を行おうとする経営層の意志や努力は明確ですか？
		レベル 1 一部のリーダー人材を中心とした属人的なチーム活動があまり疑問も出されずに続けられている
		レベル 2 得意領域が活かしきれない中堅人材や意欲の高い若手人材などをどう活かしていくか、というテーマで役員レベルの議論が始められている
		レベル 3 従来発想にない取り組みやチーム活動により、社員のモチベーション活性化とCS向上の点で成果が見えてきている

図 2-2：IT 人材育成モデルのセルフチェックリストの質問・選択肢
 (出典/IT スキル標準センター)

2.2.2. ワークショップ

ワークショップは計 7 回開催した。各回とも参加 IT 企業からの成果物の発表と質疑応答と次回ワークショップまでの宿題の説明という 2 部構成で行った。

(各回のテーマおよび発表した成果物は、「第 3 章 IT 人材育成強化ワークショップの経緯 3.2 ワークショップの概要」に記載)

2.2.3. フォロー活動

成果物の品質を確保し参加 IT 企業間でのレベル感を合わせるために、各ワークショップ後に各社への個別訪問や電話・メール等で成果物作成や社内での課題解決等に対するアドバイスをを行った。(フォロー活動の詳細は「第 5 章 フォロー活動」に記載)

2.3. 実施体制

今回のワークショップでは、事務局として有限責任あずさ監査法人がプロジェクト全体管理やワークショップ企画運営、参加企業へのアドバイス等の役割を担った。また、(社) 中部産業連盟には、参加 IT 企業の紹介での協力、京セラコミュニケーションシステム (株) には、参加 IT 企業の紹介およびクラウド事業への取組経験を踏まえたアドバイス等で協力をいただいた。(図 2-3)

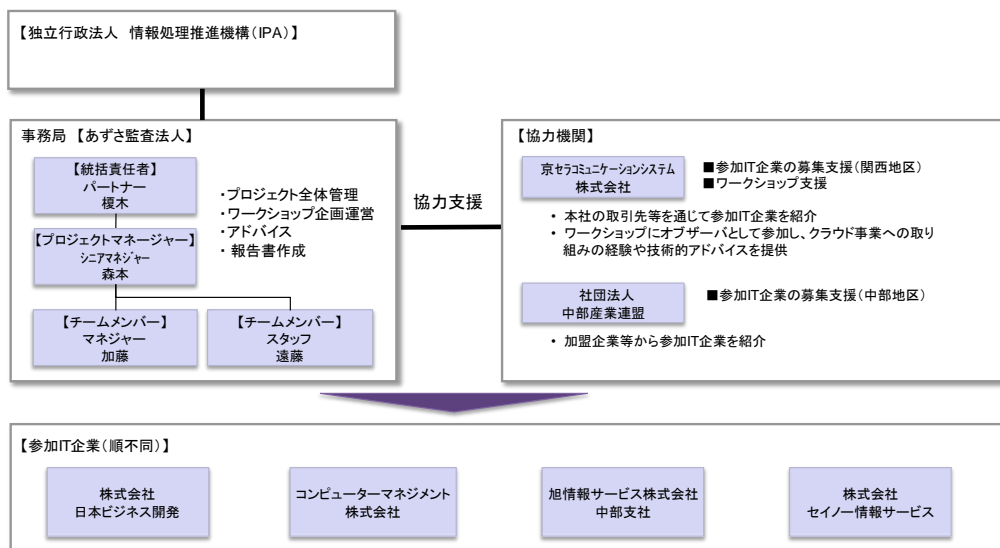


図 2-3: 事業実施体制図

2.4. 参加企業

あずさ監査法人や、協力機関（京セラコミュニケーションシステム (株)、(社) 中部産業連盟) のネットワークを活用し、ワークショップ全日程に参加可能、かつワークショップ終了後も継続して IT 人材育成プロセスを維持・運営する意欲のある以下の企業 4 社を対象とした。

(各社の参加動機や人材育成上の課題は「第 4 章 IT 人材育成ワークショップの結果」に記載)

(1) 株式会社日本ビジネス開発

会社概要	本社所在地	大阪市西区江戸堀 1 丁目 18 番 11 号 小谷ビル 2F
	資本金	333 百万円
	従業員数	212 名
	主な事業	ソフトウェア開発、パッケージ販売、アウトソーシング
本事業への参加にあたって	参加のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 昨年の組織再編により、人事部から人事”教育”本部となり、会社として組織的に人材育成に取り組んでいこうとしているところであった ・ 人事教育本部で ITSS に基づく人材育成制度やスキルマップを構築・作成しようと検討していたものの、何から着手すべきか悩んでいた
	人材育成上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材のスキル把握状態が、曖昧な状態 (例: 「彼は知識がある」、「彼はスキルが高い」など) であり、体系だった整理を行う必要がある ・ 提供する技術が変化していく業界のため、最新技術についていけない人材が出る恐れがあるため対応策を考える必要がある ・ 技術の細分化が進んでいるため、1 人の技術者で全てを賄うのではなく、組織として多様な人材を育成していく仕組みが必要である
	本事業への期待事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現時点では可視化できていない人材のスキルを明確にし、内部人材を適材適所に活用できる体制を整えたい ・ 他の企業の人材育成に対する活動を参考にしたい

(2) コンピューターマネジメント株式会社

会社概要	本社所在地	大阪市港区弁天1丁目2番1号 オーク 200 ベイタワー15階
	資本金	80 百万円
	従業員数	276 名
	主な事業	システムインテグレーション、金融ソリューション、ERP ソリューション、パッケージ開発等
本事業への参加にあたって	参加のきっかけ	・ 中期経営計画を策定途上でもあり人材育成に対して社長の問題意識が高かった
	人材育成上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場で活躍している社員が上手く評価できることや、キャリアパスとの連動が課題である ・ スキル診断を社員毎に受診しているものの、会社の求めるスキルと診断で測定しているスキルに乖離があり、診断結果を活用した教育等のプラン立案が難しいため、今後の活用が課題である ・ 高度情報技術者の育成を進め、労働集約型ビジネスから知識集約型ビジネスに転換する必要がある
	本事業への期待事項	・ 複雑な ITSS の体系を自社に適した形・定着可能なレベルへのカスタマイズを行いたい

(3) 旭情報サービス株式会社 中部支社

会社概要	所在地	名古屋市中区錦 2-3-4 名古屋錦フロントタワー12F
	資本金	730 百万円
	従業員数	1,475 名 うち、中部支社約 400 名
	主な事業	ネットワークシステムの構築・運用・管理、ソフトウェアの開発
本事業への参加にあたって	参加のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・ ITSS による人材育成の仕組みを現在導入中だが、クラウドを始めとする新規戦略を念頭においた人材育成計画が必要である。 ・ 既存の仕組みの延長線上では、クラウド戦略等に対して柔軟な対応が困難ではないかと考えている
	人材育成上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実現性を伴ったキャリア開発の仕組みを検討、構築する必要がある ・ 社内人材が IT スキル標準の上位レベルになるために企業として必要な環境を整備（研修企画等）する必要がある
	本事業への期待事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ フレームワーク設定、スキル調査結果を踏まえ、今後、人材開発にまでつなげたい ・ 既存フレームワークにクラウドの概念を取り入れたい

(4) 株式会社セイノー情報サービス

会社概要	本社所在地	岐阜県大垣市田口町1番地
	資本金	100 百万円
	従業員数	377 名
	主な事業	VAN サービス、ソフトウェアの開発・販売、情報処理、コンピュータの販売、ネットワークの管理、各種コンサルテーション
本事業への参加にあたって	参加のきっかけ	・ 中期経営計画を策定途上でもあり人材育成に対して社長の問題意識が高かった
	人材育成上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略に必要な人材を場当たりのではなく中長期的な観点をもって人材を育成するプランを検討する必要がある ・ 経営方針、人事制度、人材育成の整合を確保する必要がある
	本事業への期待事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ スキルマップを作成し、育成プランと結び付けていきたい ・ 能力評価を 14 種類の職種と職種定義で行っているなので、その適正化を図りたい

2.5. 実施スケジュール

2010 年 10 月から 2011 年 1 月（約 4 カ月）の間に計 7 回のワークショップを開催した。（図 2-3）

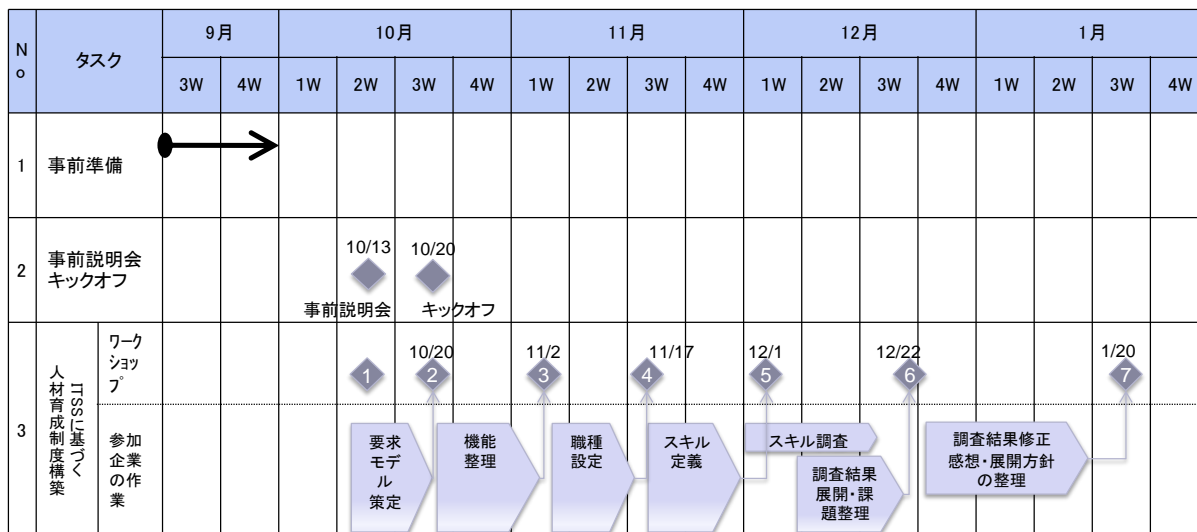


図 2-4：実施スケジュール

2.6. 使用したツール類

ワークショップを効率よく、効果的に実施するために以下のツールを利用した。

(1) スキル調査・管理ツール

次のような点を考慮し、スキル標準ユーザー協会の「SSI-ITSS（Standard Skills Inventory for ITSS）」を利用した。

- ・ IT スキル標準に沿ったスキル定義を持つ
- ・ ユーザー独自のスキルを追加することが可能である
- ・ 一部の参加 IT 企業に本ツールの利用経験がある

(2) IT 人材育成モデル作成支援ツール

「要求モデル」や「スキルセット」等の IT スキル標準に基づく各成果物を作成するにあたって、表 2-1 のとおりフォーマット（様式）を利用した。

表 2-1：IT 人材育成モデル作成支援ツール

提示回	フォーマット（様式）	説明
第 1 回	①外部・内部環境分析シート ②要求モデル作成シート	・ 自社の経営方針をあるべき人材像に関連付けられるようブレークダウンしたもの
第 2 回	③機能・役割分析シート	・ 自社の経営方針に必要な組織としての機能を洗い出すためのもの
第 3 回	④スキル一覧シート	・ 「要求分析」、「機能分析」によって得られた各機能に必要なスキルを洗い出すためのもの
	⑤機能あるべき組織クロスリファレンスシート ⑥職務定義表 ⑦グレード定義表 ⑧キャリアパスシート	・ 必要な機能やスキルに応じた人材の種類（＝職種）や当該人材に求めるパフォーマンス（＝職種定義）、職種毎のスキル習熟度段階（＝グレード定義表、スキル定義表）を整理するためのもの

提示回	フォーマット（様式）	説明
第 4 回	⑨職種－スキルクロスリファレンスシート ⑩スキル定義表	
	⑪スキル調査受診対象者シート ⑫質問項目検討シート	<ul style="list-style-type: none"> ・スキル診断受診者情報を記入するためのもの ・人材モデルに応じたスキル診断ツール（ITSS-DS）の質問項目の検討を行うためのもの
第 5 回	⑬スキル診断結果分析シート	<ul style="list-style-type: none"> ・スキル診断結果を整理し、人材モデルの課題点、スキル診断ツールのチューニング点を洗い出すためのもの
第 6 回	⑭IT 人材育成上の課題分析シート	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでの WS の検討結果を振り返り、今後の課題点をリストアップするためのもの

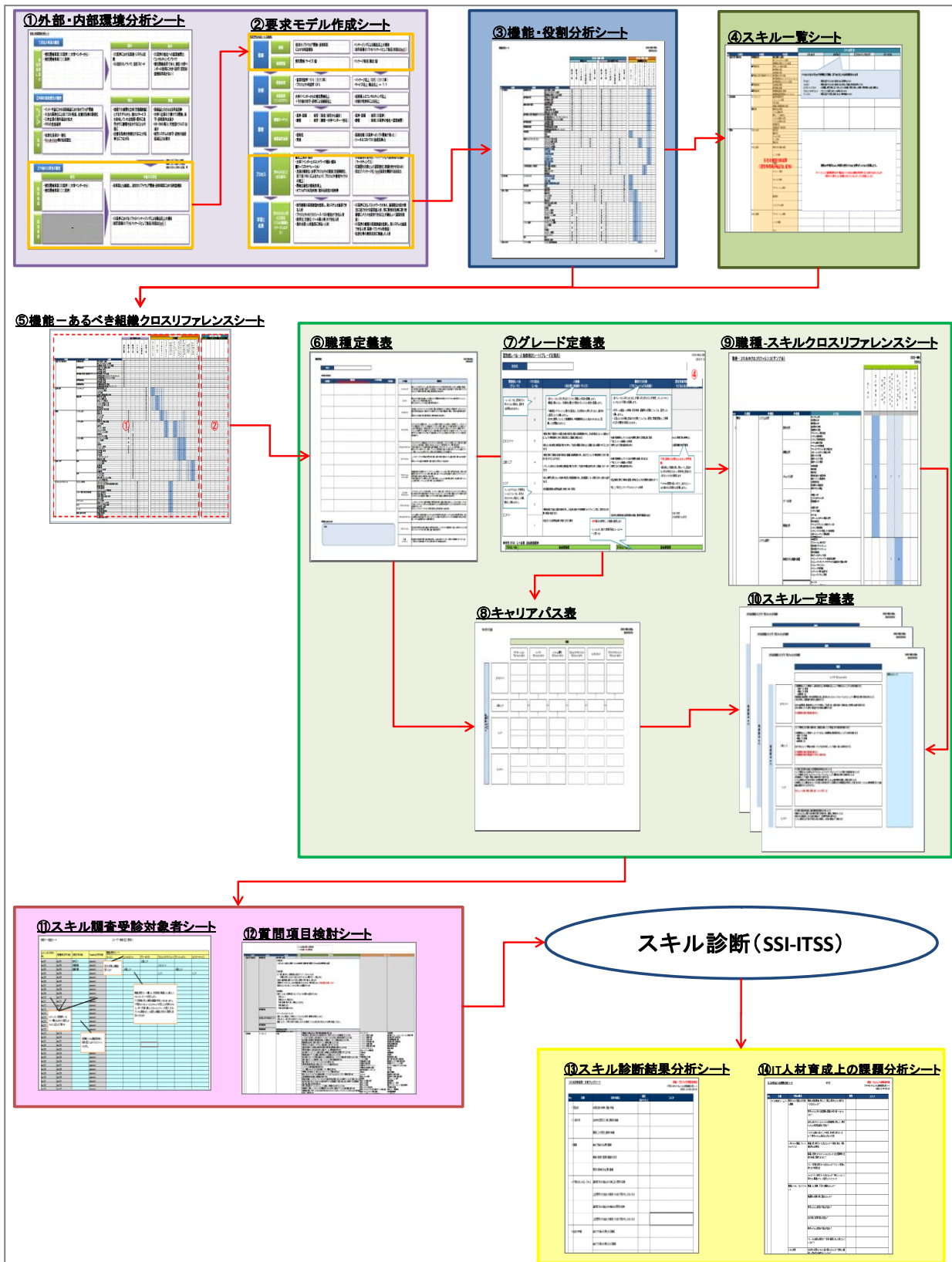


図 2-5 : 成果物関連図（出典/あずさ監査法人）

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。

※ワークショップ参加企業のスケジュール調整上、初回のワークショップは大阪、名古屋で実施

※全体のキックオフミーティングは第2回WSと併せて実施

表 3-1 ワークショップの日程

No.	作業項目	日時	会場
1	事前説明会& 第1回ワークショップ	10月13日(水) 9:00~12:00	あずさ監査法人 名古屋事務所
		10月13日(水) 15:00~17:00	あずさ監査法人 大阪事務所
2	キックオフミーティング& 第2回ワークショップ	10月20日(水) 13:00~17:00	あずさ監査法人 大阪事務所
3	第3回ワークショップ	11月2日(火) 13:00~16:00	あずさ監査法人 大阪事務所
4	第4回ワークショップ	11月17日(火) 13:00~17:00	旭情報サービス(株) 中部支社 研修室
5	第5回ワークショップ	12月1日(水) 13:00~16:30	あずさ監査法人 大阪事務所
6	第6回ワークショップ	12月22日(水) 13:00~16:30	あずさ監査法人 大阪事務所
7	第7回ワークショップ	1月20日(木) 13:00~17:00	あずさ監査法人 大阪事務所

3.2. ワークショップの概要

以下の内容について、各社検討結果を第2回から第7回のワークショップで発表・ディスカッションを行った。

円滑なワークショップの運営を図るため、各回の検討結果について事前確認を行い、個別にきめ細かく指導・助言を行った。

表 3-2 ワークショップの実施内容（概要）

ワークショップ	内容	成果物	成果物の説明	
第1回	(事前説明)	—	—	
第2回	経営とITの 方向性の整理	今後の経営環境・経営方針を踏まえどのような人材が必要になるかを整理	要求モデル	自社の経営方針を人材育成に関連づけられるようにブレークダウンしたもの
第3回	求める人材像・ 機能の整理	今後の経営環境・経営方針を踏まえ、自社にどのような機能を保有すべきか、その機能を満たすにはどのような人材が必要かを定義	機能・役割分析	戦略・企画・開発・PM等のITに関する必要機能をリスト化したもの
第4回	スキルセット	自社に必要な機能を満たすためのスキルを整理	スキルセット	各機能の実施に必要なスキルについて、スキルディクショナリを参考にリスト化したもの
	人材モデルの 整理①	自社に必要な人材モデル(職種の種類、スキル習熟度の階層、キャリアパス)を整理	職種定義	必要機能・スキルを実務担当する粒度で職種を設定したもの

ワークショップ		内容	成果物	成果物の説明
			グレード定義	スキルの習熟度の階層の数および各階層の習熟度イメージを定義したもの
			キャリアパス	職種とグレードをマトリクス化したもの
第5回	人材モデルの整理②	自社に必要な職種のグレード毎に求められるスキルを定義	スキル定義表	キャリアパスのボックスごとに求められるスキルを定義したもの
	(スキル診断受診準備)	(スキル診断ツール受診にあたっての受診者情報の決定)	(スキル診断ユーザー情報)	(スキル診断を受診するパイロットユーザーに関する職種、想定グレードのリスト)
第6回	スキル調査 Gap 分析・課題把握	スキル診断判定結果によって、各職種の As-Is と To-Be のギャップを把握 (スキル診断ツール利用における課題点の洗い出しも併せて実施)	スキル診断結果分析	スキル診断の判定結果について、想定結果や To-Be での人員数との Gap、自社の強み弱みを整理したもの
第7回	人材育成上の課題整理	スキル診断結果のチューニング結果を元に、今後の IT 人材育成上の課題を共有・議論	スキル診断チューニング結果課題一覧	スキル診断の結果を受けて、各社の実情に合わせた修正を行ったもの 自社の今後の課題を整理したもの

3.3. ワークショップの実施内容

3.3.1. 事前作業説明会 & 第1回ワークショップ

	名古屋会場	大阪会場
参加企業	旭情報サービス (株) 中部支社 (1名) (株) セイノー情報サービス (1名) (独) 情報処理推進機構 (IPA) (1名) あずさ監査法人 (4名)	(株) 日本ビジネス開発 (2名) コンピューターマネジメント (株) (1名) (独) 情報処理推進機構 (IPA) (1名) あずさ監査法人 (4名) 京セラコミュニケーションシステム (1名)
実施風景		

■ アジェンダ（両会場共通）

- ① 開会挨拶
- ② 各社紹介

(独) 情報処理推進機構 日比野 寿一
あずさ監査法人 榎木 千昭

- ③ ワークショップの進め方、スケジュールの概要説明
あずさ監査法人 森本 正一
- ④ 要求モデル作成要領の解説
あずさ監査法人 森本 正一

■ 内 容 :

① 開会挨拶

当事業に取り組みの主旨と参加企業への期待事項について依頼した。

② 各社紹介

各社の参加者自己紹介、事業内容共有、本事業に参加する目的と目標及び人材育成施策における問題意識について発表した。

③ ワークショップの進め方、スケジュールの概要説明

ワークショップの全体像、進め方、実施スケジュールの説明として、以下の点を伝えた。
（「第 2 章 IT 人材育成強化ワークショップの概要」、「3.2 ワークショップスケジュール」参照）

- ・ 本プロジェクトで実施する検討範囲
- ・ プロジェクトの全体の流れとポイントおよび参加企業様への依頼事項
- ・ 各ワークショップでの実施事項概要と作成して頂く成果物および成果物間の関連イメージ
- ・ 参加企業様の検討をサポートする実施体制
- ・ ワークショップの全体スケジュール

④ 要求モデル作成要領の解説

要求分析の実施目的および全体における位置づけについて、IT スキル標準の導入プロセス全体像を確認しつつ説明を行った。

また、要求分析を行うために使用する「外部・内部環境分析」シートと「要求モデル」シートの 2 つの利用方法について説明を行った。

<外部・内部環境分析シートの作成方法>

- ・ 既存事業を洗い出し、現時点での自社の強み・弱みを検討する（内部環境分析）。
- ・ 社会・経済・技術等の観点から自社に影響を与える外部環境変化を洗い出し、今後の自社ビジネスにおける機会と脅威を検討する（外部環境分析）。
- ・ 内部環境分析と外部環境分析の検討結果をもとに、今後の事業の方向性を検討する。
- ・ 既に自社の事業戦略が中期経営計画等で明確にされている場合は、本シートのフォーマット以外での分析でも構わない。

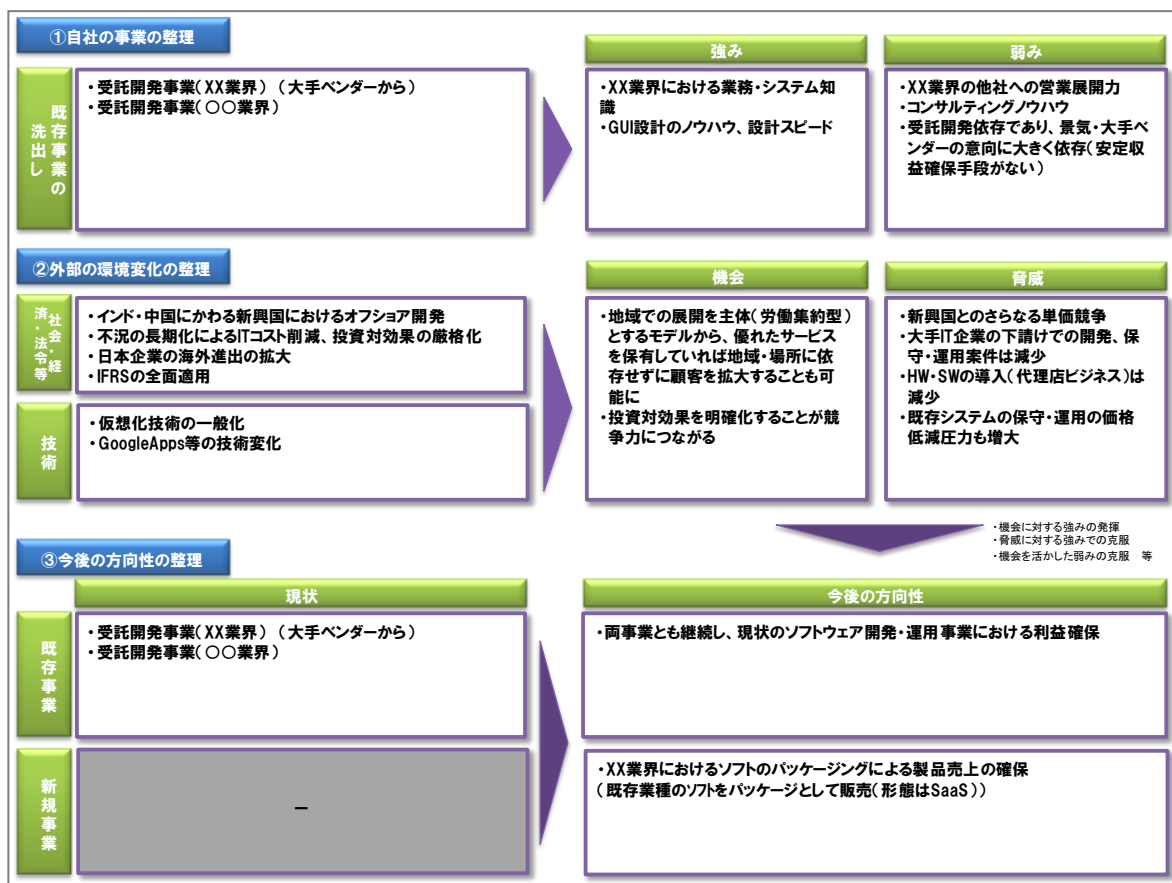


図 3-1：外部・内部環境分析シート（出典／あずさ監査法人）

< 要求モデル作成シートの作成方法 >

要求モデルは、「今後の方向性」についてバランススコアカード（BSC）を用い、戦略・財務・顧客・プロセス・学習と成長の 5 つの観点によって詳細化する形式をとった。

- ・ 「外部・内部環境分析シート」で導出された「今後の方向性」を整理する。
 ※設定する戦略は、「今後の方向性」に合わせて複数で問題ない
 ※各戦略を記載する際、「戦略類型」（受託開発、パッケージ販売など）を意識すると整理しやすい
- ・ 戦略実行にあたっての数値目標および収益の源泉（誰からお金をもらうか）を明確化する。
- ・ 戦略実行するにあたり、ターゲットとする顧客と顧客提供価値（顧客はなぜ買うか）を明確化する。
- ・ 戦略の実行にあたっての成功要因（大手ベンダーとのネットワーク、開発生産性向上など）を明確化する。
- ・ 戦略の成功要因を達成するために必要な人材像を明確化する。

戦略	戦略	現状のソフトウェア開発・運用事業における利益確保	パッケージングによる製品売上の確保 (既存業種のソフトをパッケージとして販売(形態はSaaS))
	戦略類型	受託開発(サービス型)	パッケージ販売(製品型)
財務	数値目標	・営業利益率 10% (2012年) ・プロジェクト利益率 XX%	・パッケージ売上 XX円 (2012年) ・サービス売上: 製品売上 = 1:1
	収益源泉 (ビジネスモデル)	大手ITベンダーからの受託開発売上 +その後の保守・運用による継続売上	・初期導入のコンサルティング売上 ・月額の利用料による売上
顧客	顧客ターゲット	・業界・業種 : 既存(新規/既存から選択) ・顧客 : 既存(顧客→大手ベンダー→当社)	・業界・業種 : 既存(XX業界) ・顧客 : 新規(XX業界の他社へ直接展開)
	顧客提供価値	・信頼性 ・実績	・業務知識(XX業界へのソフト開発で培った) ・(トータルコストでの)価格競争力
プロセス	求められること (成功要件)	■売上確保・維持 ・大手ITベンダーとのネットワーク確保・維持 ■ローコストオペレーション ・見積の精緻化・赤字プロジェクトの撤廃(見積精緻化、第三者(PMO)によるチェック、プロジェクト管理サイクルの確立) ・開発生産性の徹底的向上 ・オフショアの有効利用/海外技術者の採用等	・市場動向の目利き、パッケージ化可能領域の見極め(マーケティング力) ・広範囲を対象とした営業強化(規模をかきせるため) ・自社でパッケージ化・SaaS環境を構築する技術力
	求められる人材の方向性 (ITSSの職種をイメージしながら)	・既存顧客の業務課題を理解し、新システムを提案できる人材 ・プロジェクト内でのリソース・コスト管理ができる人材 ・標準化(文書化・ツール導入等)ができる人材 ・海外市場・人材動向に明るい人材	・XX業界に対してネットワークがあり、提案機会を設け受注に結び付ける営業型人材。特に費用対効果に基づき顧客にメリットを訴求できることが望ましい(営業的側面) ・XX業界の顧客の業務課題を理解し、新システムを提案できる人材(業務・ITコンサル的側面) ・仮想化等の最新技術に精通した人材

図 3-2 : 要求モデル作成シート (出典/あずさ監査法人)

【要求モデル作成に関する質疑応答 (両会場での主なやりとり)】

- Q : 機会・脅威の分析 (SWOT 分析) において、同じ内容でどちらにも該当するような場合は、どう考えればよいのか。
- A : 機会に対応した強み・弱み、脅威に対応した強み・弱みを網羅的に検討することが重要なので、重複して記載しても問題ない。
- Q : 強み・弱みの分析 (SWOT 分析) において、特定の事業に強みがある場合などは記載した方がよいのか。また、記載する場合どのように記載すれば良いのか。
- A : 今回は全社レベルの人材像を検討するため、原則的には事業に関わらない事項の記載が望ましい。ただし、事業によって性質が異なる場合などは、各々の事業に関しての強み・弱みを記載しても問題ない。
- Q : 順調でない既存ビジネスについても記載する必要はあるのか。
- A : 重要性が高く社内人材が多数関与する場合は、求める人材像を考える上で必要。

3.3.2. 全体キックオフ&第 2 回ワークショップ

参加 企業	旭情報サービス（株） 中部支社	(1名)
	(株) セイノー情報サービス	(1名)
	(株) 日本ビジネス開発	(2名)
	コンピューターマネージメント（株）	(2名)
	(独) 情報処理推進機構（IPA）	(3名)
	あずさ監査法人	(4名)
	京セラコミュニケーションシステム	(1名)
実施 風景		

■アジェンダ

<第 1 部 キックオフ>

- ① 開会挨拶
IPA 網野 幾夫
- ② IPA IT スキル標準センターの取組みと本事業の目的
IPA 片山 正己
- ③ 事務局挨拶
あずさ監査法人 榎木 千昭
- ④ 各社紹介
各社ご担当者様
- ⑤ ITSS の概要の説明
あずさ監査法人 森本 正一
- ⑥ 事例紹介：KCCS のクラウドへの取組みと人材育成の工夫
京セラコミュニケーションシステム 内山 英子

<第 2 部 ワークショップ：要求モデル発表／機能分析実施要領の解説>

- ① 要求モデルの発表・質疑
各社ご担当者
- ② 機能分析実施要領の解説
あずさ監査法人 森本 正一
- ③ その他（質疑応答、事務連絡等）

■内 容

<第 1 部 キックオフ>

- ① 開会挨拶
IT ベンダー、IPA を取り巻く環境変化として以下の 2 点に対応することが重要であるという問題意識を共有した。また、これらの環境変化に対応するための一助として今回の事

業を活用して欲しい旨を説明した。

- ・ サービス化の波（クラウドコンピューティングの普及など）
- ・ グローバル化の波

② IPA IT スキル標準センターの取組みと本事業の目的

IPA の活動目的や IT スキル標準を利用した人材育成プラン導入に関する活動実績、および IT 人材育成強化の取組みの期待効果として以下の点があることを説明した。

- ・ IT スキル標準を活用した中小 IT 企業における人材育成プロセス構築のはずみとなる。
- ・ IT 人材育成の「見える化」により、各企業が経営戦略に沿った人材育成計画を自立的に策定できる。
- ・ 計画的な IT 人材の育成が可能となり、企業体力の強化、中小 IT 企業の活性化につながる。
- ・ 経営戦略の共有、技術者評価の公平性により企業の透明化が図れ、企業への帰属意識の高揚と雇用の安定化に貢献できる。

③ 事務局挨拶

今回各社の検討サポートを行うあずさ監査法人メンバー（講師、サポートメンバー）について紹介した。また、今後の IT 業界の展望についての情報共有を行った。

④ 各社紹介

各社の参加者自己紹介、本事業に参加する目的と目標及び人材育成施策における問題意識について発表を行った。

本事業への期待事項、人材教育施策における問題意識として、以下のような点が挙げられた。（発表内容から一部抜粋。発表詳細は、「2.4 参加企業」参照）

- ・ フレームワーク設定、スキル調査結果を踏まえ、今後、人材開発までつなげたい（旭情報サービス（株））。
- ・ 経営戦略に必要な人材を場当たりのではなく中長期的な観点をもって人材を育成するプランを策定したい（（株）セイノー情報サービス）。
- ・ 社内人材のスキルを明確にすると共に、組織として多様な人材を育成していく仕組みを構築したい（（株）日本ビジネス開発）。
- ・ 複雑な ITSS の体系を自社に適した形・定着可能なレベルにカスタマイズし、社内人材育成に役立てたい（コンピューターマネージメント（株））。

⑤ ITSS の概要の説明

ITSS について、説明資料および IPA 発行の「IT スキル標準-概説書-」を参照しつつ、以下の内容に重点を置いて説明した。

- ・ ITSS（IT スキル標準）が設定された背景
- ・ ITSS の活用方法と、その際のポイント
- ・ IT 人材育成プロセスの要点

⑥ 事例紹介：KCCS のクラウドへの取組みと人材育成の工夫

主な事業内容やクラウドに関する取組事例や体制構築など以下の点について、説明した。

- ・ クラウドの定義を「必要な時、必要なだけ利用でき」、「従量課金である」の 2 点であると定義づけて活動を行っていること。
- ・ クラウドサービスの提供や利用時には、「セキュリティ」、「サービス保証」、「ローカル運用」の 3 点について留意する必要があること。

- ・ 仮想化やクラウドを進める上での懸念事項に関するアンケート結果として、「セキュリティ」、「費用対効果」、「信頼性」が上げられていること。
※出典：KCCS 主催「クラウドセキュリティセミナー」アンケート
- ・ クラウドの使い分けの軸について（情報の性質、業界クラウドについて）
- ・ クラウドサービス提供事例として以下の 3 件の情報を説明した。
 - 携帯電話向けサービス基盤の新規構築（IaaS の事例）
運用効率向上、運用／維持コストの低減、サービス基盤の最適化という目的に対し、物理サーバの一部を仮想化することによって対応した。
 - Web サービス最適化（IaaS の事例）
Web サービスにおけるアクセスの繁閑に対応として、基盤のオンデマンドサービスの提供を行った（システムの「可用性の向上」、「フレキシブルなリソース増強」、「リソースの利用効率向上」）。
 - 情報系システム基盤の見直し（IaaS および SaaS の事例）
様々なシステムが混在し ID 管理が煩雑な状態に対して、シングルサインオンや ID/アクセス管理を可能とするツールの導入、環境整備に関するシステムインテグレーションサービスを提供。
- ・ クラウド事業開始にあたっての体制構築で留意したポイントやクラウドサービスに関する人材育成施策の内容を説明した。

<第 2 部 ワークショップ：要求モデル発表／機能分析実施要領の解説>

① 要求モデルの各社発表

各社作成した「要求モデル」の検討結果及び作成上の苦労したポイントについて発表した。（各社の検討結果は、「第 4 章 IT 人材育成強化ワークショップの結果」を参照）

【発表内容（一部抜粋）】

- ・ SWOT 分析において、自社の弱みは認識しやすいが、強みは改めて自己認識するのが難しい。
- ・ クラウドコンピューティングを視野に入れた場合、既存の地理的な強みが弱まってくる可能性がある。

【講師コメント】

- ・ ワークショップ実施以前のフォローアップ時点では、開発標準やプロジェクトマネジメントに関する機能を検討している企業は少なかったが、こちらからのフィードバック後に追加いただき実務上の課題との整合性が確保できたのではないかと
- ・ 今後のビジネス展開では、顧客への提案時に IT 導入の効果を定量的に説明することや、顧客が考慮すべきリスクを明らかにした上で判断を促す必要があると考えられる。このため、これらのスキルも必要に応じて意識していただく必要がある。

② 機能・役割分担の作成要領の解説

「要求モデル」で明確化した戦略実現のためのプロセス（成功要因）をもとに、自社に必要な機能や役割を分析する方法（＝機能分析）について説明を行った。

また、「機能分析」の実施目的、人材育成プランを策定するに当たってどのような位置づけになるかを、IT スキル標準の導入プロセス全体像を確認しつつ説明を行った。

Point!

本来、IT スキル標準の導入では、「活動領域分析」（自社の活動領域を粗い単位で分析すること）と「機能分析」（自社の活動領域に必要な機能を細かい単位で分析すること）を分けて実施するが、今回のワークショップでは同一シートで実施。

※各段階の詳細については、「IT スキル標準活用の手引き」参照
 URL : <http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/download.html>

＜機能・役割分析シートの作成方法＞

- ・ ソフトウェアライフサイクルプロセス（SLCP 共通フレーム）の主要な機能（プロセス）を縦軸にリスト化されたシートに対して、自社の現状組織（As-Is 組織）がそれぞれ担っている機能について、チェックを行う。
- ・ 次に要求モデルに基づいて、本来各部署（To-Be 組織）はどのような機能を担うべきかについて検討し、チェックを行う。
- ・ 要求モデルのビジネス目標達成に必要な機能を担当する部署が存在しない場合は、必要に応じて仮の部署を記載する。
- ・ ビジネス目標達成に重要な機能について、細分化した方が分かりやすいものがあれば追記を行う。
- ・ As-Is 組織、To-Be 組織のどちらにもチェックが入らない機能で、ビジネス目標達成にも関係のない機能をグレイアウトもしくは削除を行う。

No.	大項目	中項目	小項目	現状 (As-Is)						要求 (To-Be)						対応表 (As-To)					
				関 1 部	関 2 部	P M O 正	I T 統 制 室	業 務 1 部	業 務 2 部	関 1 部	関 2 部	P M O 正	I T 統 制 室	業 務 1 部	業 務 2 部	セ ル ス	ア プ リ ケー シ ョ ン	I T ネットワーク	プロ グラムマ	I T コントロール	
1	経営方針・戦略策定	事業戦略策定	経営・事業・活動の進捗	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			経営・事業・活動の進捗	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			部門戦略策定	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			部門戦略の策定・戦略実行マネジメント	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			部門戦略評価	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			事業活動	マーケティング	顧客獲得	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			開発	システム分析	システム設計	システム構築	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			運用・保守	運用	保守	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			プロジェクトマネジメント	プロジェクト開始	プロジェクト管理	プロジェクト終了	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

図 3-3 : 機能・役割分析シート (出典/あずさ監査法人)

3.3.3. 第3回ワークショップ

参加 企業	旭情報サービス（株） 中部支社	(1名)
	(株)セイノー情報サービス	(2名)
	(株)日本ビジネス開発	(1名)
	コンピューターマネージメント（株）	(1名)
	(独)情報処理推進機構（IPA）	(2名)
	あずさ監査法人	(3名)
実施 風景		

■アジェンダ

- ① 要求モデル見直し結果の共有、社内での論議の結果共有

各社ご担当者

- ② 機能分析結果の発表

各社ご担当者

- ③ スキルセット構築・人材モデルの作成要領の解説

あずさ監査法人 森本 正一

■内 容

- ① 要求モデル見直し結果の共有、社内での議論の結果共有

各社より要求モデルの見直し結果、および社内での検討内容について発表を行った。（各社の検討結果は、「第4章 IT人材育成強化ワークショップの結果」を参照）

会社名	要求モデル見直し結果	社内での議論の結果
旭情報サービス（株）	・ 変更なし	✓ ソリューション提供に力を入れなければならないという方向性について再確認した
(株)セイノー情報サービス	・ 変更なし	✓ 戦略実現のための人材像を検討したため、社内の上流人材、エース人材を対象とした人材像になっている。 WS 後には、中間層以下の人材にも当てはまるような人材像を検討していく必要がある ✓ 親会社との連携強化によるビジネス展開に重点を置くということで認識を共有した
コンピューターマネージメント（株）	・ 変更なし	✓ 若手人材の知識の底上げをすべきとの意見があるため、優先的に若手へのケアを行う予定
(株)日本ビジネス開発	・ 前回2つであった戦略を、人材像を軸に5つに細分化を行った	✓ 経営層および現場との議論によって、今後の成長に必要な事項の範囲が拡大した ✓ 必要事項を必要人材の軸で再検討を行い、社内キーパーソンと調整した結果、新たな要求分析結果となった

② 機能分析結果の発表

各社の機能分析結果および作成上の苦労したポイントについて情報共有を行った。（各社の検討結果は、「第4章 IT人材育成強化ワークショップの結果」を参照）

【講師コメント】

- ・ ◎（主担当機能）の有無については、全体の網羅性と共に、横の重複を確認して頂きたい。横に◎が多い場合は、組織間の権限重複、共存関係の確認が必要である。
- ・ フロント（営業、プロジェクトマネージャー等）に契約関係の機能を持たせる場合、法務などとの担当分けを明確にする必要がある。IT系の契約形態は多様であり、その内容によって担当者を分けることやチェック項目を準備する等の仕組みを整備することが望ましい。
※クラウド化に伴って、ITセキュリティなどの契約内容なども非常に難しい点になることが予想される。
- ・ ソリューション営業を行う場合、財務諸表などの経営分析を行った上で実施する場合もあるので、そのあたりのスキルをフロント（営業、プロジェクトマネージャー等）に求めることも検討しても良いと思われる。
- ・ システム監査には、プロジェクトに対する監査と、運用中のシステムに対するセキュリティ監査や個人情報保護体制のみに限定したもの等、複数の種類が考えられる。そのあたりを意識にした上で監査機能を検討すると良いと思われる。

【質疑応答・ディスカッション】

<開発標準等について>

- Q： 標準の作成・維持管理が必要との発表があるが、整備されていない状態での業務の状況はどのようなものになるのか。
- A： 会社全体で統一の基準がない状態ではあるが、ビジネスを実際に行っている各部では基準がある状態。全社のノウハウを結集し、統一基準を作ることにより、見積りものの精緻化などが可能だと考えている。

<システム監査について>

- Q： システム監査を強化するにあたって、どのような監査を想定しているのか。
- A： 顧客からの要望に応える側面もあるが、プロジェクト監査を行うことにより見積りものの精度向上、成果物品質の向上などを目指している。
- Q： システム監査をアウトソーシングしている企業はあるのか。
- A： システム監査のサービスを利用している会社も多い。中小企業の規模で外部に依頼するのであれば、ショートレビュー等の簡易の監査を受ける方法がある。簡易なものでも大まかなリスクや課題の洗い出しは可能。

<追加機能の洗い出しやマッピング方法について>

- Q： フロント側にも購買・契約管理の能力を求めるべきという考えなのか。また、そのような能力を育成・評価していく予定なのか。
- A： フロントにも必要な能力であり、能力育成、評価を行っていく。知的財産権などフロントでも意識しなければならない知識があり、そこへの手当を行っていくべきだと考えている。
- Q： 組込開発の必要機能検討・追加については、何を参考にしているのか。
- A： ETSS と ITSS の両方を参考にしている。今回は、ITSS として整理しているが、どちらを適用した方が良いのかについてはご意見頂きたい。

- Q：クラウドやASPの機能に関しては、どのように担当部署を設定するのか。
 A：担当部署として明確にするのではなく、特定部署の営業活動やシステム開発機能の詳細に含む形としている。
- Q：商品のパッケージ力として、過去のプロジェクトの商品化があるが、それは機能のどこに当るのか。
 A：SLCPの機能のうち、「再利用プログラム管理」や「ドメイン技術」の用語を変更して、機能として追加する

③ スキルセット構築・人材モデルの作成要領の解説

「要求分析」、「機能分析」で検討した結果をもとに作成する「スキルセット」と「人材モデル」の一部についての検討方法について説明を行った。

【スキルセット】

スキルセットは、「要求分析」や「機能分析」によって得られた各機能に必要なスキルの洗い出しを行い、「ビジネス目標達成に必要な機能」と「人材に求められるスキル」の紐づけを行う。

どのようなスキルが存在するかについては、「ITスキル標準 スキルディクショナリ」に列挙されている。

<スキル一覧シートの作成方法>

- ・ あらかじめ「ITスキル標準 スキルディクショナリ」の中項目を各社必要機能にマッピングしたスキル例をもとに検討を行う。
- ・ 各社機能に対して、スキル検討欄で必要なスキルが網羅されているかのチェックを行い、不足しているスキルを追記、不要なスキルがあれば削除を行う。

機能
(大項目・中項目・小項目)

スキル検討欄

各社の機能分析結果を転記した状態で配布します

各社の機能(中項目)ごとに、必要スキル例を記入した状態で配布します
※ITSSのスキルディクショナリの中分類

図 3-4：スキル一覧シート（出典／あずさ監査法人）

【人材モデル】

人材モデルとは、必要な機能に応じた人材の種類（＝職種）、当該人材に求めるパフォー

マンス（＝職種定義）および職種毎のスキル習熟度段階（＝スキル定義表）を明確にし、人材に関する将来像を明確にするための作業である。

＜職種定義表の作成方法＞

- ・ ①の領域に各社の機能分析結果に併せて、ITSS の職種の対応状態を記載する。
- ・ ②の領域に①の ITSS 職種の対応状態を参考にしつつ、自社の組織に合わせて職種の統廃合を行う。

図 3-5：機能－あるべき組織クロスリファレンスシート（出典／あずさ監査法人）

- ・ 下図①の領域に、図 3-5 で統廃合した自社の職種名を記載する。
- ・ ②に各職種に対応する ITSS 職種や自社組織名、担当機能等を記載する。
- ・ ③に「ITSS の職種概要」や組織の役割、担当機能をイメージしつつ、職種の定義（＝人材像）を記入する。

The table is divided into two main sections: 'ITSS 職種定義' (Job Definition) on the left and 'ITSS の職種概要' (Job Summary) on the right. The left section lists job titles such as 'システムエンジニア', 'ネットワークエンジニア', and 'ソフトウェアエンジニア', each with a detailed description of their responsibilities. Red circles 1, 2, and 3 are placed around specific phrases in the descriptions. The right section is titled 'ITSS の職種概要' and provides a general overview of the roles, including a section titled 'ITSS の職種概要' in red text.

図 3-6：職種定義表（出典／あずさ監査法人）

Point!
 職種定義は、各職種がどのような役割を担うかを社内にも説明する際にも使用できます。
 ITSS の職種概要の文言を社員にとって分かりやすい用語に置き換える、職種間の違いを明確にすることを意識すると作成が行いやすくなります。

＜グレード定義表の作成方法＞

- ①に、自社のスキル習熟度に関する段階（以後、グレードと呼ぶ）の数とその名称を記載する。段階の数や ITSS のどのレベル（Lv1～Lv7）との対応は、シート下部の ISTT 達成度指標の文言を参考にしつつ検討を行う。
- ②に、各グレードの「責任（＝ビジネスへの貢献内容）」について記入する。（主要業務における「サイズ（契約金額、工数など）」や「複雑性」は必要に応じて記載する。）
- ③に、各グレードの「プロフェッショナルとしての貢献」について記載する。（具体的な記載内容は、社内の人材育成、情報収集で求める行動や立ち位置など）
- ④に、各グレードでモデルとなる人材の名前や社内資格を記入し、②や③の記載内容に違和感（基準が高すぎる、低すぎるなど）が無いかの検証を行う。

グレード	レベル	(責任/知識/スキル)	(プロジェクト経験)	モデルとなる人材(役割)
エグゼクティブ	7	「全グループの統括」または「全システム統括」の責任を担います。... (注釈あり)	「全グループ」または「全システム」の統括経験が豊富です。...	
エグゼクティブ	6	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	
エグゼクティブ	5	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	
上級シニア	4	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	
シニア	3	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	
シニア	2	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	
エントラー	1	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	「全グループ」または「全システム」の統括経験を豊富に持つ。...	

ITSSの各Lv7~1までの達成度指標です。赤字部分を読めば大まかなレベル感が把握可能です。
⇒記載内容から自社に必要なレベル化を判断します

図 3-7: グレード定義表 (出典/あずさ監査法人)

<キャリアパスの作成方法>

- ・ 職種とグレードをマトリクス状に配置する。
- ・ 各ボックス (以後、キャリアと呼ぶ) に対して、縦の関係 (昇格・降格)、横の関係 (職種間異動) を検討し、矢印を設定する。
- ・ 職種毎に必要なないキャリアの有無を検討し、必要に応じて削除を行う。
(低グレードのプロジェクトマネージャーは存在しない、高グレードのアプリケーション開発者は存在しないなど)

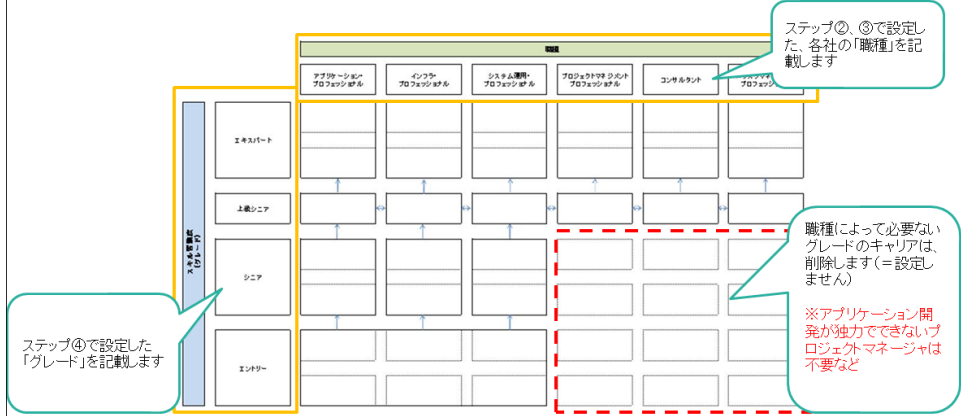



図 3-8: キャリアパスシート (出典/あずさ監査法人)

3.3.4. 第 4 回ワークショップ

参加 企業	旭情報サービス（株） 中部支社	（2名）
	（株）セイノー情報サービス	（2名）
	（株）日本ビジネス開発	（2名）
	コンピューターマネージメント（株）	（1名）
	（独）情報処理推進機構（IPA）	（3名）
	あずさ監査法人	（3名）
実施 風景		

■アジェンダ

- | | |
|-----------------|---------------|
| ① スキルセット整理結果の発表 | 各社ご担当者 |
| ② 人材モデル整理結果の発表 | 各社ご担当者 |
| ③ 人材モデルの作成要領の解説 | あずさ監査法人 森本 正一 |
| ④ スキル診断実施準備について | あずさ監査法人 森本 正一 |

■内 容

- ① **スキルセット整理結果の発表**
各社より、これまで検討した機能を実施するために必要なスキルについて発表を行った。
- ② **人材モデル整理結果の発表**
各社より人材モデル（職種定義、グレード定義、キャリアパス）の発表を行った。（発表詳細は、「第 4 章 IT 人材育成強化ワークショップの結果」を参照）
- ③ **人材モデルの作成方法の解説**
「要求分析」、「機能分析」、「スキルセット検討」および「人材モデル検討の一部」によって整理された情報をもとに、職種毎の職種定義表（キャリア毎の人物像、スキル要件）の検討方法について説明を行った。

＜職種－スキルクロスリファレンスの作成方法＞

- ・ 作成済みの「スキル一覧シート」、「機能－あるべき組織クロスリファレンスシート」および「職種定義表」の情報を元に、「スキル」、横軸に「職種」を記載する。
- ・ 次に、機能の中項目ないし小項目に対して、各職種の主担当領域と副担当領域にチェックを行う。（ここでは主担当領域を「2」、副担当領域を「1」として記載）

A. 機能(中項目)ごとのスキルと、職種がマッピング

機能	大項目	中項目	小項目	スキル	エキスパート	上級シニア	シニア	エントリー	
システム設計	システム分析	要求分析	システム要件の抽出 システム要件の整理 システム要件の検証 システム要件の優先順位付け システム要件の管理 システム要件の追跡 システム要件の報告 システム要件の承認 システム要件の更新 システム要件の削除	システム要件の抽出 システム要件の整理 システム要件の検証 システム要件の優先順位付け システム要件の管理 システム要件の追跡 システム要件の報告 システム要件の承認 システム要件の更新 システム要件の削除	2	1	1		
		機能分析	機能要件の抽出 機能要件の整理 機能要件の検証 機能要件の優先順位付け 機能要件の管理 機能要件の追跡 機能要件の報告 機能要件の承認 機能要件の更新 機能要件の削除	2	1	1			
		ユーザ分析	ユーザ要件の抽出 ユーザ要件の整理 ユーザ要件の検証 ユーザ要件の優先順位付け ユーザ要件の管理 ユーザ要件の追跡 ユーザ要件の報告 ユーザ要件の承認 ユーザ要件の更新 ユーザ要件の削除	2	1	1			
		データ分析	データ要件の抽出 データ要件の整理 データ要件の検証 データ要件の優先順位付け データ要件の管理 データ要件の追跡 データ要件の報告 データ要件の承認 データ要件の更新 データ要件の削除	2	1	1			
		環境分析	環境要件の抽出 環境要件の整理 環境要件の検証 環境要件の優先順位付け 環境要件の管理 環境要件の追跡 環境要件の報告 環境要件の承認 環境要件の更新 環境要件の削除	2	1	1			
	システム設計	開発方式の選定・評価	開発方式の選定 開発方式の評価 開発方式の検証 開発方式の優先順位付け 開発方式の管理 開発方式の追跡 開発方式の報告 開発方式の承認 開発方式の更新 開発方式の削除	開発方式の選定 開発方式の評価 開発方式の検証 開発方式の優先順位付け 開発方式の管理 開発方式の追跡 開発方式の報告 開発方式の承認 開発方式の更新 開発方式の削除			1	2	
		インフラ設計	インフラ要件の抽出 インフラ要件の整理 インフラ要件の検証 インフラ要件の優先順位付け インフラ要件の管理 インフラ要件の追跡 インフラ要件の報告 インフラ要件の承認 インフラ要件の更新 インフラ要件の削除	インフラ要件の抽出 インフラ要件の整理 インフラ要件の検証 インフラ要件の優先順位付け インフラ要件の管理 インフラ要件の追跡 インフラ要件の報告 インフラ要件の承認 インフラ要件の更新 インフラ要件の削除			1	2	
		セキュリティ設計	セキュリティ要件の抽出 セキュリティ要件の整理 セキュリティ要件の検証 セキュリティ要件の優先順位付け セキュリティ要件の管理 セキュリティ要件の追跡 セキュリティ要件の報告 セキュリティ要件の承認 セキュリティ要件の更新 セキュリティ要件の削除	セキュリティ要件の抽出 セキュリティ要件の整理 セキュリティ要件の検証 セキュリティ要件の優先順位付け セキュリティ要件の管理 セキュリティ要件の追跡 セキュリティ要件の報告 セキュリティ要件の承認 セキュリティ要件の更新 セキュリティ要件の削除			1	2	
		パフォーマンス設計	パフォーマンス要件の抽出 パフォーマンス要件の整理 パフォーマンス要件の検証 パフォーマンス要件の優先順位付け パフォーマンス要件の管理 パフォーマンス要件の追跡 パフォーマンス要件の報告 パフォーマンス要件の承認 パフォーマンス要件の更新 パフォーマンス要件の削除	パフォーマンス要件の抽出 パフォーマンス要件の整理 パフォーマンス要件の検証 パフォーマンス要件の優先順位付け パフォーマンス要件の管理 パフォーマンス要件の追跡 パフォーマンス要件の報告 パフォーマンス要件の承認 パフォーマンス要件の更新 パフォーマンス要件の削除			1	2	
		ユーザインタフェース設計	ユーザインタフェース要件の抽出 ユーザインタフェース要件の整理 ユーザインタフェース要件の検証 ユーザインタフェース要件の優先順位付け ユーザインタフェース要件の管理 ユーザインタフェース要件の追跡 ユーザインタフェース要件の報告 ユーザインタフェース要件の承認 ユーザインタフェース要件の更新 ユーザインタフェース要件の削除	ユーザインタフェース要件の抽出 ユーザインタフェース要件の整理 ユーザインタフェース要件の検証 ユーザインタフェース要件の優先順位付け ユーザインタフェース要件の管理 ユーザインタフェース要件の追跡 ユーザインタフェース要件の報告 ユーザインタフェース要件の承認 ユーザインタフェース要件の更新 ユーザインタフェース要件の削除			1	2	

B. 機能(小項目)ごとに細分化されたスキルと、職種がマッピング

図3-9：職種－スキルクロスリファレンスシート（出典／あずさ監査法人）

＜スキル定義表の作成方法＞

- ①に、スキル定義表を作成する「職種名」および「職種定義」を記載する。
- ②に、キャリアパスで設定した当該職種に対する「グレード」を記載する。
- ③および④に、グレード定義表を参考にしつつ「人物像」、「期待する行動」を記載する。（グレード定義表の記載内容は全職種共通のものであるため、各職種に応じた追記・補足・詳細化が必要）
- ⑤に、「職種－スキルクロスリファレンスシート」を参照し、当該職種の各グレードに求めるスキルとその習熟度を記載する。（習熟度は、「知識が有る」、「経験がある」、「独力で実施できる」、「指導できる」などの用語を使用すると記載が容易）

スキルグレード	職種		
	インフラエンジニア/システムエンジニア		
	コンピュータ機器やパッケージ等の製品知識を熟知し、最先端技術や要望に応じたITインフラの構築や改善を行うこと		
	大規模 (責任任-知識任-サイズ)	期待する行動 (100%達成を目指す)	スキル要件 (必須スキル)
エキスパート	<p>① 分析結果を表現し、意思決定に活用されるよう、社内リソースを最大限活用する</p> <p>② 様々な意見を収集し、組織を跨いだ柔軟性の高い業務標準化を推進する</p> <p>③ 顧客企業との関係及び経営戦略を理解し、それに基づいたシステム開発案件の選別を行う</p> <p>④ 顧客企業の意向や他社が使用している業務システムの構築を基に、自社における構築を高いレベルで実施できる</p> <p>⑤ 大規模開発のインフラ開発責任者(4級)または、中規模開発のインフラ開発においてプロフェッショナルとして高い知識を有する</p> <p>※大規模開発: 開発チーム長(3年以上)</p>	<p>① 社内業務の効率化やコスト削減のための業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>② 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>③ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>④ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>⑤ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p>	<p>① インフラ構築に関する要求分析、機能分析、環境分析を実施した経験があり、当該作業全般について知識・指導ができる</p> <p>② システム設計において、以下のフェーズの経験があり、当該作業全般について知識・指導ができる</p> <ul style="list-style-type: none"> 一 開発方式の設計・構築 二 インフラ設計 三 システムの移行 <p>③ システム構築において、インフラ構築に関する豊富な知識・実地経験を有し、当該作業全般について知識・指導ができる</p>
上級シニア	<p>① 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>② 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>③ 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>④ 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>⑤ 業務標準化や業務改善の推進を図る</p>	<p>① 社内業務の効率化やコスト削減のための業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>② 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>③ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>④ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>⑤ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p>	<p>① インフラ構築に関する要求分析、機能分析、環境分析を実施した経験があり、一貫しては他者に説明することができる</p> <p>② システム設計において、以下のフェーズの経験があり、一貫しては他者に説明することができる</p> <ul style="list-style-type: none"> 一 開発方式の設計・構築 二 インフラ設計 三 システムの移行 <p>③ システム構築において、インフラ構築に関する豊富な知識・実地経験を有し、業務において他者を指導・指示することができる</p>
シニア	<p>① 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>② 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>③ 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>④ 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>⑤ 業務標準化や業務改善の推進を図る</p>	<p>① 社内業務の効率化やコスト削減のための業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>② 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>③ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>④ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>⑤ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p>	<p>① インフラ構築に関する要求分析、機能分析、環境分析の一定の知識を有し、一貫しては他者に説明することができる</p> <p>② システム設計において、以下のフェーズの経験があり、一貫しては他者に説明することができる</p> <ul style="list-style-type: none"> 一 開発方式の設計・構築 二 インフラ設計 三 システムの移行 <p>③ システム構築において、インフラ構築に関する豊富な知識・実地経験を有し、業務において他者を指導・指示することができる</p>
エントリー (全職種共通)	<p>① 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>② 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>③ 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>④ 業務標準化や業務改善の推進を図る</p> <p>⑤ 業務標準化や業務改善の推進を図る</p>	<p>① 社内業務の効率化やコスト削減のための業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>② 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>③ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>④ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p> <p>⑤ 業務改善や業務標準化の推進を図る</p>	<p>① インフラ構築に関する要求分析、機能分析、環境分析の一定の知識を有し、一貫しては他者に説明することができる</p> <p>② システム設計において、以下のフェーズの経験があり、一貫しては他者に説明することができる</p> <ul style="list-style-type: none"> 一 開発方式の設計・構築 二 インフラ設計 三 システムの移行 <p>③ システム構築において、インフラ構築に関する豊富な知識・実地経験を有し、業務において他者を指導・指示することができる</p>

スキル要件(スキル習熟度) ※サンプル参照

この職種に対応するスキルについての、習熟度(知識の有無、経験の有無、指導可否など)をグレード毎に定義します

・機能の中規模毎にまとめると記載が易くなります

図3-10：スキル定義表（出典／あずさ監査法人）

④ スキル診断実施準備について

SSI-ITSS を利用してのスキル診断実施にあたっての事前準備事項として、以下の点について説明を行った。

- ・ スキル診断には、SSI-ITSS を使用すること
- ・ 今回のスキル診断は、各社約 50 名のパイロット診断の形式で行うこと
- ・ 事前にスキル調査の受診対象者のリストアップが必要であること
- ・ 本ツールは、質問項目をカスタマイズできるため、事前に質問内容の取捨選択を行う必要があること
- ・ スキル診断を円滑に実施するための環境整備として必要な事項
- ・ スキル診断実施に向けてのスケジュール


＜スキル調査受診対象者シートの作成方法＞

- ・ スキル調査受診対象者シートに、対象者の「名前」、「受診対象職種」および「数年後に満たしてもらいたいグレード」を記載する。

ログインID(文字20桁)	社員番号(文字10桁)	名前(文字40桁)	PassWord(文字20桁)	職種と想定グレード	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	カスタマーサービス
ais_001	ais_001	森本正一	password				上級シニア			
ais_002	ais_002	加藤弘毅	password	自社で定義した職種を記入します		上級シニア		エキスパート		
ais_003	ais_003	遠藤文登	password					シニア	上級シニア	
ais_004	ais_004		password							シニア
ais_005	ais_005		password							
ais_006	ais_006		password							
ais_007	ais_007		password							
ais_008	ais_008		password							
ais_009	ais_009		password							
ais_010	ais_010		password							
ais_011	ais_011		password							
ais_012	ais_012		password							
ais_013	ais_013		password							
ais_014	ais_014		password							
ais_015	ais_015		password							
ais_016	ais_016		password							
ais_017	ais_017		password							
ais_018	ais_018		password							
ais_019	ais_019		password							
ais_020	ais_020		password							
ais_021	ais_021		password							
ais_022	ais_022		password							
ais_023	ais_023		password							
ais_024	ais_024		password							
ais_025	ais_025		password							
ais_026	ais_026		password							
ais_027	ais_027		password							

図 3-11：スキル調査受診対象者シート（出典／あずさ監査法人）

3.3.5. 第 5 回ワークショップ

参加 企業	旭情報サービス（株） 中部支社	(1名)
	(株) セイノー情報サービス	(2名)
	(株) 日本ビジネス開発	(1名)
	コンピューターマネジメント（株）	(1名)
	京セラコミュニケーションシステム	(1名)
	(独) 情報処理推進機構（IPA）	(2名)
	あずさ監査法人	(3名)
実施 風景		

■アジェンダ

- | | |
|----------------------------|---------------|
| ① スキル定義検討結果、スキル診断ユーザー情報の発表 | 各社ご担当者 |
| ② スキル診断に向けた質問検討結果の発表 | 各社ご担当者 |
| ③ スキル診断ツール利用方法の解説 | あずさ監査法人 森本 正一 |
| ④ スキル診断結果分析方法の解説 | あずさ監査法人 森本 正一 |

■内 容

- ① **スキル定義表整理結果の発表、スキル診断ユーザー情報の発表**
各社より、職種ごとのスキル要件の検討結果、およびスキル診断実施に当たっての受診者選定の考え方について発表を行った。
- ② **スキル診断に向けた質問検討結果の発表**
各社より診断ツールで使用する質問項目の検討結果の発表を行った。（各社の検討結果は、「第 4 章 IT 人材育成強化ワークショップの結果」を参照）
- ③ **スキル診断ツール利用方法の解説**
スキル診断に利用する診断ツール（SSI-ITSS）について、画面デモを使用し以下の点について説明を行った。
 - ・ スキル診断ツールの「受診者」のスキル登録方法について
 - ・ スキル診断ツールの「マネージャー」の診断結果確認方法について
 - ・ スキル診断ツールのグレード判定の考え方について

④ スキル診断結果分析方法の解説

スキル診断結果を整理し、人材モデルの課題点、スキル診断ツールのチューニング点を洗い出すための観点をリストアップした「スキル診断結果分析シート」の配布を行った。

※WS 終了後、スキル診断結果が出るタイミグで配布

<スキル診断結果分析シートの作成方法>

- ・ 各チェック項目について確認を行い、状況発生有無およびその状況についてのコメントを記載する。

スキル診断結果 - 分析チェックシート			<small> 厳禁 - プロジェクト関係者外秘 KPMG-WRIS-015a スキル診断結果分析シート 作成日: 2010年12月22日 </small>	
No.	分類	分析の観点	回答 (あ/な/し)	コメント
1	受診率	未受診者の有無、理由・特徴		
2	人数分布	全体的な想定的人数と実績の乖離 職種ごとの想定と実績の乖離		
3	職種	自社で強化が必要な職種 戦略の実現で重要な職種の状況 要否の再検討が必要な職種		
4	不要かもしれないスキル	選択肢「RO」の割合が100%に近い質問の有無 上記質問のうち自社の業務に今後も不要かもしれないもの 選択肢「RO」の割合が80%前後の質問の有無 上記質問のうち自社の業務に今後も不要かもしれないもの		
5	自社の特徴	自社での強みが見られる職種 自社での弱みが見られる職種		

図 3-13：スキル診断結果分析シート（出典／あずさ監査法人）

3.3.6. 第 6 回ワークショップ

参加 企業	旭情報サービス（株） 中部支社	(1名)
	(株) セイノー情報サービス	(2名)
	(株) 日本ビジネス開発	(1名)
	コンピューターマネージメント（株）	(1名)
	(独) 情報処理推進機構（IPA）	(2名)
	あずさ監査法人	(3名)
実施 風景		

■アジェンダ

- ① スキル診断結果、各社分析結果、チューニング対象の共有
各社ご担当者
- ② 全体での討議（スキル診断の有効性向上に向けた取り組み、今回の診断に対する振り返り、各社分析結果を踏まえた今後の課題等）
各社ご担当者
- ③ 次回までの課題・作業予定の説明
あずさ監査法人 森本 正一

■内 容

- ① スキル診断結果、自社分析結果、チューニング対象の共有
各社より、スキル診断結果、自社分析結果、チューニング対象・方向性について発表を行った。
- ② 全体での討議（スキル診断の有効性向上に向けた取り組み、今回の診断に対する振り返り、各社分析結果を踏まえた今後の課題等）

<スキル診断の課題点等について>

以下の点について、各社でディスカッションを行った。

- ・ スキル診断の質問項目検討における経営層・現場社員の巻き込み方
- ・ 質問項目の文言・表現修正への考え方
- ・ スキル診断実施にあたっての告知方法
- ・ スキル診断ツールのチューニングの方向性

<今後の活動の方向性について>

これまでの WS の検討結果およびスキル診断結果を踏まえた、今後の活動方針について、意見交換を行った。

- ・ 人材育成制度の導入スケジュール
- ・ 今後の社内検討体制（プロジェクトチームの立ち上げなど）

③ 次回までの課題・作業予定の説明

スキル診断のチューニング結果を確認後、自社の IT 人材育成上の課題点を整理し、本 WS 終了後に対応が必要となる事項のリストアップに参考となる観点をまとめた「IT 人材育成上の課題分析シート」を配布した。

※WS 終了後、スキル診断のチューニング検討結果が出るタイミグで配布


<IT 人材育成上の課題分析シートの作成方法>

- ・ 各チェック項目について確認を行い、状況発生有無およびその状況についてのコメントを記載する。

IT 人材育成上の課題分析シート		会社名:		厳格—プロジェクト関係者外務 XXX-WKS-017a スキル診断結果分析シート 作成日: 2011年1月23日	
No.	分類	分析の観点	目録	コメント	
1	IT人材育成フレームワーク	要求モデル(経営の方向性)の課題	最新の経営環境に照らして、現在の要求モデルで修正すべき点はないか?		
			要求モデルに対する経営層の認識は共有・統一できているか?		
			自社の体力やパイロットスキル診断結果に照らして、要求モデルの実現性確保は可能か?		
			クラウドの動きを受けて、今年度、半年度で何をすべきか?(要求モデルの具体化に向けた予定)		
	人材モデル(職種、グレード、キャリアパス)	職種の数で修正すべき点はないか?(削減、統合、分割、増加等の必要性)	職種の定義でわかりにくいものはないか(全社展開時に社員が容易に理解できるか)?		
			グレード定義で修正すべき点はないか?(グレード定義の考え方や表現方法)		
			キャリアパスで修正すべき点はないか?(特にレベル1,2等がない職種のグレード設定とパスについて)		
	職種とスキル クロスリファレンス	職種ごとに過剰、不足する機能はないか?	職種間の役割分担に懸念はないか?		
			要求モデルの表現が可能な内容か?		
			約3年後に実現可能な内容か?		
			要求モデルの表現が可能な内容か?		
			グレードの総数は適切か?(目的・意図に合った数になっているか?)		
			全社的に必要なスキルに抜け漏れはないか?定義した職種の専任性が確保されているか?		

図 3-14 : IT 人材育成上の課題分析シート（出典/あずさ監査法人）

3.3.7. 第7回ワークショップ（まとめ）

参加 企業	旭情報サービス（株） 中部支社	（1名）
	（株）セイノー情報サービス	（2名）
	（株）日本ビジネス開発	（1名）
	コンピューターマネージメント（株）	（1名）
	京セラコミュニケーションシステム	（1名）
	（独）情報処理推進機構（IPA）	（2名）
	あずさ監査法人	（4名）
実施 風景		

■アジェンダ

- ① スキル診断チューニング結果、自社分析結果の共有
各社ご担当者様
- ② クラウド事業展開に関する追加情報提供
京セラコミュニケーションシステム（株）
- ③ 今後の活動の進め方
あずさ監査法人 森本 正一
- ④ 全体での討議（スキル診断の有効性向上に向けた取り組み、今回の取組に対する振り返り、自社分析結果を踏まえた今後の課題等）
各社ご担当者様
- ⑤ さいごに

■内 容

- ① スキル診断結果、自社分析結果、チューニング対象の共有
各社より、スキル診断チューニング結果、自社分析結果について発表を行った。
- ② クラウド事業展開に関する追加情報提供
京セラコミュニケーションシステム様より、クラウド事業展開およびスマートフォンやタブレットPCの導入に関する事例について情報提供をいただいた。
- ③ 今後の活動の進め方
今後の人材モデルを運用するにあたっての標準的なステップやスキル診断ツールの継続手続、研修メニュー例について説明を行った。

- ④ 全体での討議（スキル診断の有効性向上に向けた取り組み、今回の取り組みに対する振り返り、自社分析結果を踏まえた今後の課題等）

以下の点について、各社でディスカッションを行った。

- ・ 社内での理解醸成方法
- ・ 教育・研修に係る取り組み
- ・ マネジメントスキルやヒューマンスキルの育成
- ・ 新規事業企画スキルの育成

第4章 IT 人材育成強化ワークショップの結果（企業別掲載）

4.1. (株) 日本ビジネス開発

4.1.1. 企業概要

会社概要	本社所在地	大阪市西区江戸堀1丁目18番11号 小谷ビル2F
	資本金	333 百万円
	従業員数	212 名
	主な事業	ソフトウェア開発、パッケージ販売、アウトソーシング
本事業への参加にあたって	参加のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 昨年の組織再編により、人事部から人事”教育”本部となり、会社として組織的に人材育成に取り組んでいこうとしているところであった ・ 人事教育本部で ITSS に基づく人材育成制度やスキルマップを構築・作成しようと検討していたものの、何から着手すべきか悩んでいた
	人材育成上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材のスキル把握状態が、曖昧な状態（例：「彼は知識がある」、「彼はスキルが高い」など）であり、体系だった整理を行う必要がある ・ 提供する技術が変化していく業界のため、最新技術についていけない人材が出る恐れがあるため対応策を考える必要がある ・ 技術の細分化が進んでいるため、1 人の技術者で全てを賄うのではなく、組織として多様な人材を育成していく仕組みが必要である
	本事業への期待事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現時点では可視化できていない人材のスキルを明確にし、内部人材を適材適所に活用できる体制を整えたい ・ 他の企業の人材育成に対する活動を参考にしたい

4.1.2. 事前準備

事前準備として、IT 人材育成に関する取り組み状況を把握するために実施した、「IT 人材育成モデルのセルフチェックリスト」でのチェック結果は、以下のとおりである。

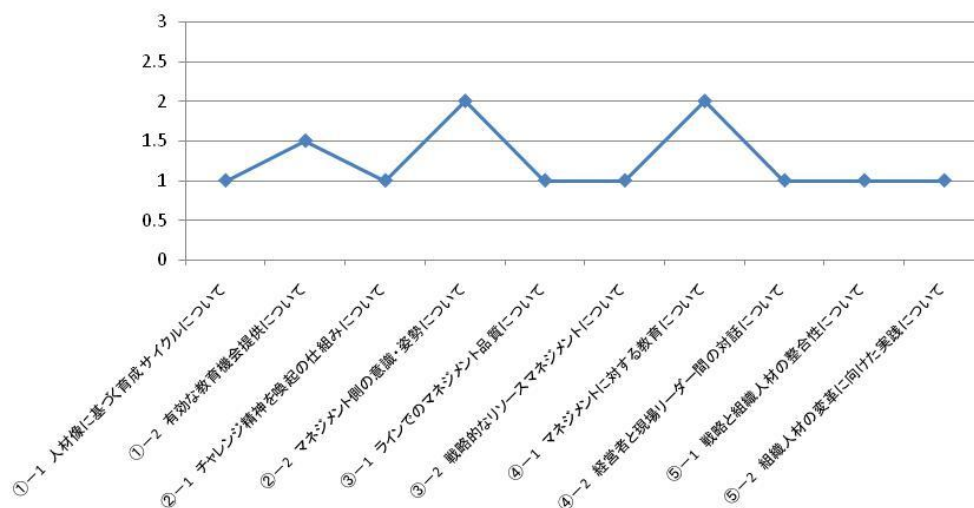


図 4-1-1: セルフチェック結果（出典／（株）日本ビジネス開発）

これまで何度か人材育成の仕組みの検討・導入を試みてきたが、現場での業務が最優先の風土があるため、進みにくさを感じていた。その中、2009 年秋より「人材教育本部」を発足させ「営業強化」「事業部長マネジメント教育」に着手しているが、中間管理職や若手層への人材育成には到達できておらず、今回のワークショップによって今後の人材育成計画推進の足がかりにしたと考えている。

4.1.3. 実施状況について

① 要求モデル

(ア) 外部・内部環境分析

当社の内部環境と外部環境変化から SWOT 分析を行った結果、今後の方向性として以下のようなものが求められることが整理された。

<既存事業について>

- ・ 既存顧客に対してより上流フェーズを抱え込むために、ニーズの把握・分析、及び過去の開発経験を踏まえた最適なコンサルテーションを行う。
- ・ 最適なプロジェクトマネジメント（品質管理体制の標準化、スキルの底上げなど）により、個人依存からチームとして顧客対応が出来る体制に移行する。
- ・ 実績のある業界をターゲティングし、新規顧客開発を行う。

<新規事業について>

- ・ トータルソリューション提供を目指すため、上流フェーズのインフラ事業を大手 SI に対して開始する。
- ・ コンテンツサービス事業者として、B to C ビジネスを開始する。

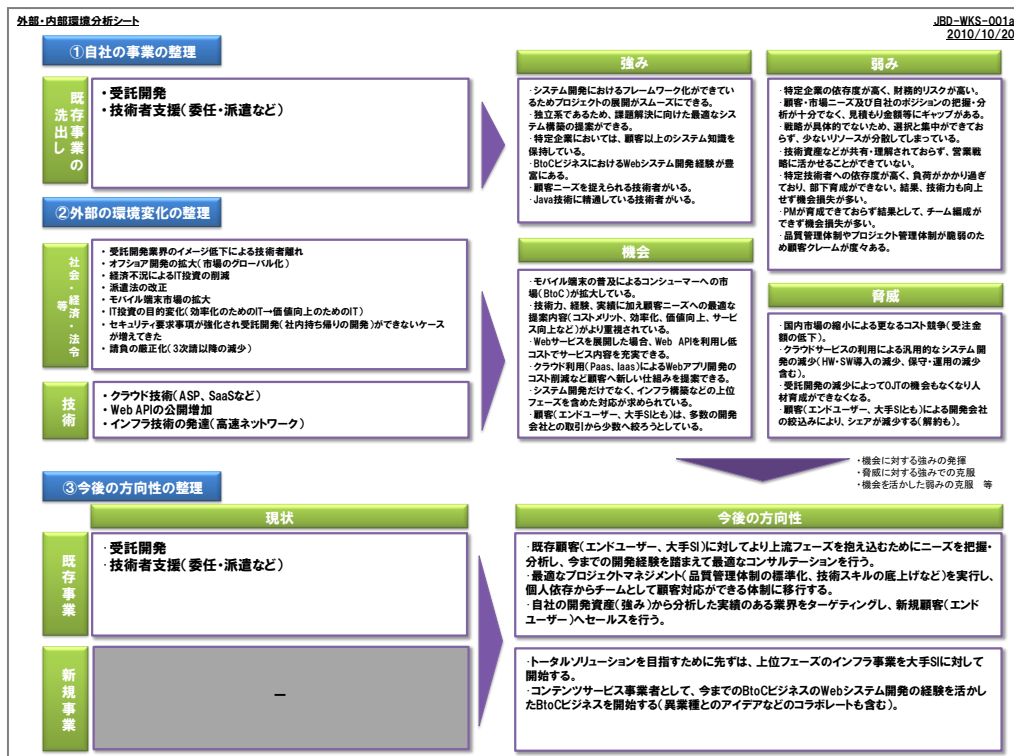


図 4-1-2：外部・内部環境分析シート（出典／（株）日本ビジネス開発）

(イ) 要求モデル

「外部環境・内部環境分析」で整理した今後の方向性から、既存事業に関して 3 つ、新規事業に関して 2 つの戦略を設定した。

要求モデル作成当初は、幅広く戦略設定を行ったため、戦略の数が多くなっていたが、必要となる人材類型（＝職種）によって再整理することにより戦略数を削減した。そのため、各戦略に対して、ITSS で対応していると思われる職種を「求める人材の方向性」に記載している。

<求められる人材像>

- ・ コンサルティング

- ・ プロジェクトマネジメント
- ・ セールス
- ・ ITスペシャリスト
- ・ マーケティング



図 4-1-3：要求モデル作成シート（出典／（株）日本ビジネス開発）

② 機能・役割分析

(ア) 必要機能の検討

「要求分析」で新規事業として追加した「B to C」ビジネスに対応する形で、運用部分に「SEO 対策」、マーケティング部分に対して「市場調査・分析」を追加した。また、SLCP の「再利用プログラム管理」、「ドメイン技術」に関しては、用語として社内に通じづらく、また会社全体として行っている機能ではないため削除した。

(イ) 現状組織 (As-Is) と機能とのマッピング

現状のマッピングは、現状把握を行いやすくするため、事務局から提示のあった 3 段階ではなく、以下の 4 段階で行った。

- ◎ : 主に実施
- : 必要に応じて実施
- △ : 必要に応じて実施する必要があるがされていない
- × : 主に実施する必要があるがされていない

その結果、以下のような状態が明らかとなった。

- ・ 「経営方針・戦略策定」機能は、各部に分散しており、会社として統括しきれていない
- ・ 「マーケティング」を担う部署が存在しない
- ・ 「システム監査」を担う部署が存在しない
- ・ 「事業維持計画」を担う部署が存在しない

(ウ) 目指す組織 (To-Be) の検討、機能のマッピング

As-Is 組織については、機能的に整理すべきという認識が社内であり、また整理する動きがあるため、既存の 17 部署を 7 部署に整理して記載した。既存組織との関係

④ 職種定義

既存の開発系 2 職種、運用 1 職種に加え、これまでの検討結果を踏まえ SEO 対策として「WEB ビジネススペシャリスト」を設定した。

また、職種検討の初期段階では、システム監査対応の職種として「ビジネスリスク管理」を設定した。但し、本職種に関しては、この後記載するスキル診断の結果を受け、再度職種として設定する必要があるかの検討を行い、現時点では設定しないこととなった。

会社名		株式会社日本ビジネス開発	
◆新職種と職種定義			
会社職種	職種定義 ※ITSSの職種概要や対応経験の職務分掌を参考に記載してください	ITSS対応職種	対応機能・組織
WEBビジネススペシャリスト	WEBビジネス市場において、企業、事業、サービスの市場及び消費者ニーズを予測かつ分析し、WEBサービスの企画、設計、開発を実施する。また、市場分析等を通じて立案したWEBサービスの効果、新規性、顧客満足度に責任を持つ。	マーケティング ソフトウェア開発	BtoC事業部
ソリューションセールス	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、IT戦略等へのカウンセリング、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。顧客とのリレーションを確立し顧客満足度を高める。	セールス コンサルタント	営業本部
システムコンサルタント	知的資産・技術資産を活用してビジネス及びIT上の課題を分析し、顧客のIT戦略やビジネス戦略へのカウンセリングを行い、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、ソフトウェアを活用し、顧客にあったITアーキテクチャを設計する。	コンサルタント ITアーキテクト	受託開発事業部
インフラスペシャリスト	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IT環境に最適なシステム基盤の設計、構築、導入を実施する。また、設計したインフラ環境が後続の開発、導入が可能であることを確認し、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。	ITアーキテクト ITスペシャリスト	インフラ事業部
プロジェクトマネジメント	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。また、円滑なプロジェクト推進ができるよう作業環境の整備やプロジェクトメンバ等への有効な働きかけに対しても責任を持つ。	プロジェクトマネジメント	受託開発事業部 SES事業部
アプリケーションデベロッパー	アプリケーション開発やパッケージ導入支援に関する専門技術を活用し、業務上の課題解決に関わるアプリケーションの企画、仕様決定、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。	アプリケーションスペシャリスト ソフトウェア開発	受託開発事業部 SES事業部 WJ事業部
システム運用スペシャリスト	ITサービスマネジメントにおける専門技術を活用し、システム全体の安定稼働を目指し、安全性と信頼性と効率性を追及する。サービスレベルの向上を図るためにシステム稼働情報の収集、分析を行い、システム基盤管理も含めた運用管理を行う。	カスタマーサービス ITサービスマネジメント	受託開発事業部 SES事業部 WJ事業部
ビジネスリスク管理	経営、システム監査関連の専門知識を活用し、ビジネスプロセスにおける仕組みの計画・実施・監査・改善を実施する。また、サービスレベルの維持・向上を図るため情報の収集と分析を実施し、各種標準整備など管理的業務に責任を持つ。	ITサービスマネジメント	経営管理本部

図 4-1-6：職種定義表（出典／（株）日本ビジネス開発）

⑤ グレード定義

当初、ITSS のレベル 1 からレベル 6 までを細分化し 10 段階のグレード設定を行ったが、事務局とのディスカッションを通して、以下の点を考慮して 4 段階に再整理を行った。

- ・ グレードを多くすると、各段階の差異が明確にしづらい
- ・ 導入、運用時の管理が煩雑になりやすい

習熟度レベル (グレード)	ITSS該当 レベル	人物像 (責任性・権限性・サイズ)	期待する行動 (プロフェッショナル貢献)	想定賞格等級 (想定職位) モデルとなる人材 (社員)
該当なし	7			
該当なし	6			
Level 4	5	業務に関する高度かつ広域な知識・技術及び確かな実務経験を有し、経営的視点から組織責任者として会社に貢献できる。 組織経営目標に対する全責任をもち、採算管理を完了することができる。 全社的に技術・サービスをリードし、全社に対し良い影響を与えることができる。 プロフェッショナルとして専門的知識を有し、専門的知識を有し、社内外に対して技術・サービスのリーダシップ、影響を与えることができ社内社外に認められる。 社会影響力に対する責任。 新しいビジネスの創造に対する責任。	全社的、経営的視点に立った指導と人材育成（及び後任の育成）の計画立案。 知識・経験などノウハウの全社展開の計画立案、管理。 技術・知識・経験などノウハウの高度向上に対する社会貢献。 業界へおける自社認知度の向上。	副部長～専任レベル 事業部長クラス
Level 3	4	業務上の問題の解決策を判断し、リードすることができる。 業務に関する高度かつ広域な知識・技術及び確かな実務経験を有し、経営的視点に立って、複数のプロジェクト・開発案件に対する責任者として組織に貢献できる。 組織経営目標に対する高度責任をもち、経営管理を遂行することができる。 チームの管理・監督業務を全て独力で完了できる。 組織において技術・サービスをリードし、組織に良い影響を与えることができる。	組織メンバーに対する指導と人材育成（及び後任の育成）の計画立案、実施。 上位者と下位クラスとの橋渡し。 顧客・業界へおける自社認知度の向上。	主査～主幹レベル マネージャ、部長クラス
Level 2	3	判断を要する業務上の問題の発見と対策を策定できる。 管理業務に対する補助的作業。 自己の職務分野において知識・技術及び実務経験を有し、担当範囲について責任を持って独力で全ての作業を完了できる。 担当範囲における成果物品質・納期に関する責任。	下位クラスメンバーに対する育成を目的とした支援。 下位クラスに対して橋渡しとなるような継続的自己スキルの研鑽。	入社4年目くらいまで(新卒の場合) 副主査レベル
Level 1	2	非定型業務においては、上位者からの指示(要求)を理解し、類似の前例を参考にして実態で完了できる。 自己の職務における基礎知識を有し、作業標準・ガイドラインに従い上位者からの指示(要求)された作業を実施・完了できる。 上位者からの指示(要求)されたタスクの成果物品質・納期に関する責任。	自己よりも若年のメンバーに対する支援。 キャリアパス実現に向けた積極的なスキルの研鑽。	入社4年目くらいまで(新卒の場合) 一般～主任レベル
	1			

図 4-1-7：グレード定義表（出典／（株）日本ビジネス開発）

⑥ キャリアパス

当初、開発系 4 職種（アプリケーションデベロッパー、インフラスペシャリスト、システム運用スペシャリスト、WEB ビジネススペシャリスト）は、下位グレードからキャリアを設定し、一定の経験を有するプロジェクトマネジメント、システムコンサルタント等は、上位グレードのみの設定を行った。

しかし、ワークショップ後半で実施したスキル診断結果と当社のキャリアの基本がアプリケーション開発であることを鑑み、Level1 はアプリケーションデベロッパーのみ設定した。この結果、キャリアのスタートはアプリケーションデベロッパーであり、そこからキャリアを広げていく形を明確にした。

また、ソリューションセールス、システムコンサルタントに関しては、今後もう一段階上位グレードを増やすことを検討している。

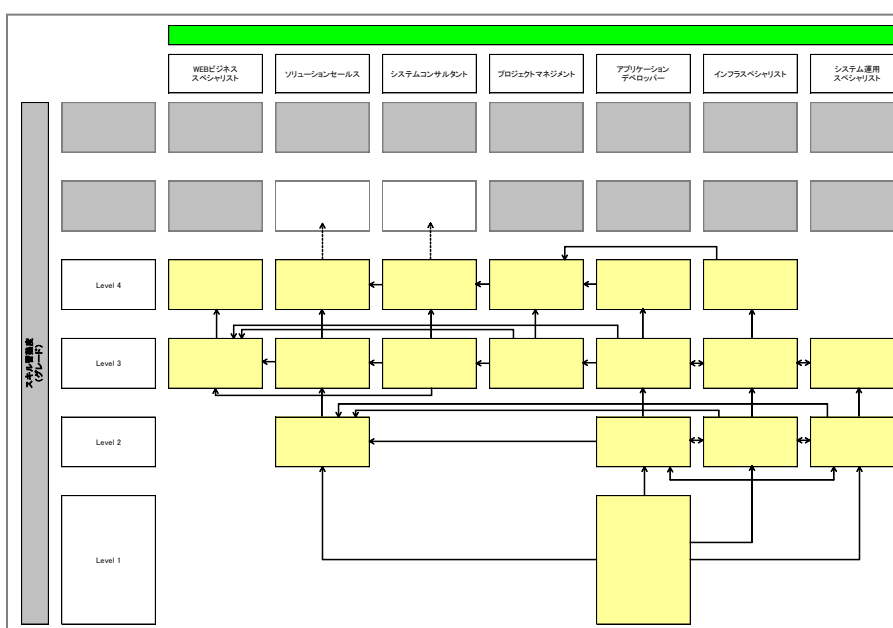


図 4-1-8：キャリアパスシート（出典／（株）日本ビジネス開発）

⑦ スキル定義表

「スキル要件」については、「職種 - スキルクロスリファレンス」を参考に詳細な文章化を試みたが、曖昧な表現になってしまったため、必要機能の中項目・小項目毎に箇条書きとすることにより整理を行った。

「人物像」、「期待する行動」に関しては、基本的に「グレード定義表」に記載した内容を引用した作成を行ったが、一部記載内容に曖昧な点・わかりづらい箇所があるため、表現を調整した。

また、スキル定義表の詳細な定義内容については、ワークショップ後半で実施したスキル診断や、各種見直しに応じて適宜アップデートを行っている。

No.	大項目	中項目	小項目	スキル	対応 対応 機能																
					SW	WEB	モバイル	セキュリティ	コンプライアンス	システム	マーケティング	プロジェクト	マネジメント	コミュニケーション	その他						
2	営業活動	マーケティング	顧客要件調査分析	マーケティング戦略と手法 マーケティング戦略の決定 マーケティング活動の決定 マーケティング実行計画の決定 マーケティング効果の分析 マーケティングパフォーマンス	顧客要件調査 顧客要件調査の決定 顧客要件調査の決定 顧客要件調査の決定 顧客要件調査の決定 顧客要件調査の決定 顧客要件調査の決定	2	1														
			ソリューション提案	ソリューション提案 ソリューション提案 ソリューション提案 ソリューション提案 ソリューション提案 ソリューション提案 ソリューション提案	ソリューション提案 ソリューション提案 ソリューション提案 ソリューション提案 ソリューション提案 ソリューション提案 ソリューション提案	1	2														
			分析・評価	分析・評価 分析・評価 分析・評価 分析・評価 分析・評価 分析・評価 分析・評価	分析・評価 分析・評価 分析・評価 分析・評価 分析・評価 分析・評価 分析・評価																
			改善案・再構築計画の起草	改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草	改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草 改善案・再構築計画の起草	2	1														
			市場調査・分析	市場調査・分析 市場調査・分析 市場調査・分析 市場調査・分析 市場調査・分析 市場調査・分析 市場調査・分析	市場調査・分析 市場調査・分析 市場調査・分析 市場調査・分析 市場調査・分析 市場調査・分析 市場調査・分析																
			SEO対策	SEO対策 SEO対策 SEO対策 SEO対策 SEO対策 SEO対策 SEO対策	SEO対策 SEO対策 SEO対策 SEO対策 SEO対策 SEO対策 SEO対策																
			顧客状況の把握	顧客状況の把握 顧客状況の把握 顧客状況の把握 顧客状況の把握 顧客状況の把握 顧客状況の把握 顧客状況の把握	顧客状況の把握 顧客状況の把握 顧客状況の把握 顧客状況の把握 顧客状況の把握 顧客状況の把握 顧客状況の把握																
			システム課題分析	システム課題分析 システム課題分析 システム課題分析 システム課題分析 システム課題分析 システム課題分析 システム課題分析	システム課題分析 システム課題分析 システム課題分析 システム課題分析 システム課題分析 システム課題分析 システム課題分析																
			顧客ニーズの顕在化	顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化	顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化 顧客ニーズの顕在化																
			システム化構想の立案	システム化構想の立案 システム化構想の立案 システム化構想の立案 システム化構想の立案 システム化構想の立案 システム化構想の立案 システム化構想の立案	システム化構想の立案 システム化構想の立案 システム化構想の立案 システム化構想の立案 システム化構想の立案 システム化構想の立案 システム化構想の立案																
システム化計画の立案	システム化計画の立案 システム化計画の立案 システム化計画の立案 システム化計画の立案 システム化計画の立案 システム化計画の立案 システム化計画の立案	システム化計画の立案 システム化計画の立案 システム化計画の立案 システム化計画の立案 システム化計画の立案 システム化計画の立案 システム化計画の立案																			
提案書作成	提案書作成 提案書作成 提案書作成 提案書作成 提案書作成 提案書作成 提案書作成	提案書作成 提案書作成 提案書作成 提案書作成 提案書作成 提案書作成 提案書作成																			
契約書作成・契約管理	契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理	契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理 契約書作成・契約管理																			

図 4-1-9：職種 - スキルクロスリファレンス（出典／（株）日本ビジネス開発）

職種	人物像 (責任・業務・サイズ)	期待する行動 (プロフェッショナル意識)	スキル要件 (スキル・知識)	
				人物像
WEBビジネスプロフェッショナル	WEBビジネス市場において、企業、事業、サービスの市場及び消費者ニーズを予測・分析し、WEBサービスの企画、設計、開発を実施する。また、市場分析等を通じて立案したWEBサービスの効果、新規性、顧客満足度に責任を持つ。			
職種レベル (グレード)	Level 4	業務に関する高度かつ広範囲な知識・経験及び確かな業務経験を持ち、経営的視点から組織責任者として会社に貢献できる。組織経営に際しての責任を担い、経営管理を推進することができる。プロジェクトリーダーとして専門分野を担い、また専門分野以外にも確かな知識を持ち、社内に対して技術・サービスのリーダーシップを発揮する責任が求められる。組織全体の成長に責任を負う。	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客支援 <ul style="list-style-type: none"> 一人対面での顧客支援 顧客支援の推進 顧客支援の推進 顧客支援の推進 顧客支援の推進 顧客支援の推進 顧客支援の推進 ● 自己研鑽 <ul style="list-style-type: none"> 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 ● 社内活動 <ul style="list-style-type: none"> 社内活動の推進 社内活動の推進 社内活動の推進 社内活動の推進 社内活動の推進 社内活動の推進 社内活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新しいWEBサービスの企画・開発ができる。 → 企画・開発の推進 ● WEBビジネス市場の調査・分析、競合の分析、評価方法について作成・指導ができる。 → 調査・分析の推進 ● WEBビジネス市場の調査・分析、競合の分析、評価方法について作成・指導ができる。 → 調査・分析の推進 ● WEBビジネス市場の調査・分析、競合の分析、評価方法について作成・指導ができる。 → 調査・分析の推進 ● WEBビジネス市場の調査・分析、競合の分析、評価方法について作成・指導ができる。 → 調査・分析の推進
	Level 3	業務に関する高度かつ広範囲な知識・経験及び確かな業務経験を持ち、経営的視点から、複数のプロジェクト・開発業務に対する責任を担い、組織に貢献できる。組織経営に際しての責任を担い、経営管理を推進することができる。プロジェクトリーダーとして専門分野を担い、また専門分野以外にも確かな知識を持ち、社内に対して技術・サービスのリーダーシップを発揮する責任が求められる。組織全体の成長に責任を負う。	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客支援 <ul style="list-style-type: none"> 一人対面での顧客支援 顧客支援の推進 顧客支援の推進 顧客支援の推進 顧客支援の推進 顧客支援の推進 顧客支援の推進 ● 自己研鑽 <ul style="list-style-type: none"> 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 自己研鑽の推進 ● 社内活動 <ul style="list-style-type: none"> 社内活動の推進 社内活動の推進 社内活動の推進 社内活動の推進 社内活動の推進 社内活動の推進 社内活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新しいWEBサービスの企画・開発ができる。 → 企画・開発の推進 ● WEBビジネス市場の調査・分析、競合の分析、評価方法について作成・指導ができる。 → 調査・分析の推進 ● WEBビジネス市場の調査・分析、競合の分析、評価方法について作成・指導ができる。 → 調査・分析の推進 ● WEBビジネス市場の調査・分析、競合の分析、評価方法について作成・指導ができる。 → 調査・分析の推進
	-	-	-	-
	-	-	-	-

図 4-1-10：スキル定義表（出典／（株）日本ビジネス開発）

⑧ スキル診断（SSI-ITSS）の事前準備

(ア) スキル診断ユーザー選定

現在のメイン職種であるプログラミング系や上流職種に当たるシステムコンサルタントの比率を多めにするにより、人数配分に強弱をつけている。

特に、アプリケーションデベロッパーに関しては、ソリューションサービスを除いた全ての対象者に受診してもらった。

(イ) スキル診断の質問項目検討

Web ビジネス (SEO 対策) や B to C ビジネスに関連した質問項目の追加を行った。また、運用・保守の質問項目の中で、「データセンター」や「防犯設備の設計」等の質問は不要なので削除している。

パーソナルスキルについては、全質問項目を利用。但し、「セールス」、「コンサルタント」などについては、「ネゴシエーション」スキルの比重を高めに設定している。

		○ スキル診断で使用する質問項目 × スキル診断で不要な質問項目			
大項目	中項目	項目	項目	項目	項目
基本業務	マーケティング	○ 顧客との接触・交渉・交渉の相手との関係構築が得意であること	○ マーケティングの企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ マーケティングの企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ マーケティングの企画・立案・実行のスキルが得意であること
		○ 顧客のニーズを把握し、適切な提案を行うことができる	○ 顧客のニーズを把握し、適切な提案を行うことができる	○ 顧客のニーズを把握し、適切な提案を行うことができる	○ 顧客のニーズを把握し、適切な提案を行うことができる
基本業務	営業	○ 営業の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 営業の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 営業の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 営業の企画・立案・実行のスキルが得意であること
		○ 営業の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 営業の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 営業の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 営業の企画・立案・実行のスキルが得意であること
基本業務	開発	○ プログラムの設計・開発・テスト・保守のスキルが得意であること	○ プログラムの設計・開発・テスト・保守のスキルが得意であること	○ プログラムの設計・開発・テスト・保守のスキルが得意であること	○ プログラムの設計・開発・テスト・保守のスキルが得意であること
		○ プログラムの設計・開発・テスト・保守のスキルが得意であること	○ プログラムの設計・開発・テスト・保守のスキルが得意であること	○ プログラムの設計・開発・テスト・保守のスキルが得意であること	○ プログラムの設計・開発・テスト・保守のスキルが得意であること
基本業務	運用・保守	○ システムの運用・保守のスキルが得意であること	○ システムの運用・保守のスキルが得意であること	○ システムの運用・保守のスキルが得意であること	○ システムの運用・保守のスキルが得意であること
		○ システムの運用・保守のスキルが得意であること	○ システムの運用・保守のスキルが得意であること	○ システムの運用・保守のスキルが得意であること	○ システムの運用・保守のスキルが得意であること
基本業務	教育・研修	○ 研修の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 研修の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 研修の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 研修の企画・立案・実行のスキルが得意であること
		○ 研修の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 研修の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 研修の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 研修の企画・立案・実行のスキルが得意であること
基本業務	人事	○ 人事の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 人事の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 人事の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 人事の企画・立案・実行のスキルが得意であること
		○ 人事の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 人事の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 人事の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 人事の企画・立案・実行のスキルが得意であること
基本業務	財務	○ 財務の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 財務の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 財務の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 財務の企画・立案・実行のスキルが得意であること
		○ 財務の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 財務の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 財務の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 財務の企画・立案・実行のスキルが得意であること
基本業務	法律	○ 法律の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 法律の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 法律の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 法律の企画・立案・実行のスキルが得意であること
		○ 法律の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 法律の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 法律の企画・立案・実行のスキルが得意であること	○ 法律の企画・立案・実行のスキルが得意であること
基本業務	その他	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと
		○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと
基本業務	その他	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと
		○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと
基本業務	その他	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと
		○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと
基本業務	その他	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと
		○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと	○ 英語力が高いこと

図 4-1-11：スキル診断質問項目（出典／（株）日本ビジネス開発）

⑨ スキル診断結果分析

スキル診断結果では、「判定無」者や現実に評価されている社員の判定結果が想定より悪いなどの傾向がみられた。

- 社内では経験の内容に対する質問が多く、十分に回答できていない（若手は、システム構築経験はあってもシステム設計経験はなく回答できないなど）
- 一部のスキル領域において、質問数が少ないため、回答できない1問の比重が高くなっている
- 新規職種に対応して判定基準を設定した「SEO 対応」やマーケティング領域に関して、回答が出来ていない

上記の1点目に対しては、当初4職種においてLv1を設定していたが、アプリケーションデベロッパーのみの設定とし、必要なスキル領域の絞りこみを行った。当初は、将来的に担当する可能性がある領域を幅広く必要スキルとして設定していたが、スキル診断結果を受けて、実務に則した担当スキル領域に設定を変更した。

2点目に関しては、質問数が少ない領域を他の質問数の多い領域と合わせて判定結果が

出来るように暫定的な措置を施した。

3 点目やその他プロジェクトマネジメント、コンサルタントなどの判定が低めに出た点に関しては、現時点での弱みが診断結果に表れたものだと思う。

その他の点として、スキル診断時点では、「ビジネスリスク管理」の職種を設定していたが、実際には職種を設定する程に対象者がおらず、また担当領域が少ないため、職種としては削除した。

4.1.4. 今後の課題と活動予定

本ワークショップでは、短期間での実施であったため、今後は社内プロジェクトを発足し、ワークショップで検討した内容を、現場メンバーを含めて再検討を行う予定である。既に社内プロジェクトメンバーの選定は終了しており、2011 年 1 月から検討を開始する想定。今後の活動予定は、以下のとおり。

- ・ 社内プロジェクトメンバーは、発足時の 5 名から 2 月以降は若手を加えてメンバー増強を図る。
- ・ 検討の取りまとめ、資料作成等は、教育本部が行う。
- ・ 教育本部以外の現場メンバーは、主にディスカッションに参画してもらう（10%程度のアサインを想定）。
- ・ 現場メンバーは、30 代中盤の中堅社員から若手メンバーで構成する。
- ・ 2011 年 10 月の制度導入目標で検討を進める。

4.1.5. 今後の事業へ向けた提言

当社では今回の事業が非常に有益であった。これまでも人材育成の必要性が議論されてきたものの具体的な活動に至っていなかった。このような状況のところ当事業に参画でき、大変良かった。同様に他の中小 IT 企業においてもノウハウやコストの問題でこのような取り組みができない企業は沢山あるだろうと思う。

このため、今後も継続的に事業が続けば、それらの企業に対して IT 人材育成の仕組みを作るための具体的な検討ができるため、非常に良い機会を提供できることになるだろう。

しかし、期間的にはもう少しの余裕があると社内の議論を深めながら短期間での成果を出すことが可能になるため検討いただきたい。

4.1.6. 全体を通じての所感

今回のワークショップ参加は非常に当社にとって良い機会であった。ちょうど社内で人材育成の仕組みの構築について具体的な活動が求められている時期であり、かつ ITSS を意識したプロジェクトを立ち上げる予定であったため本活動へのオファーをいただいた際はすぐに参画を決定した。

また、参画した感想としてもこの判断は間違いではなかったものと感じている。大変短い期間ではあったものの、自社に必要なアウトプットがきちんとしたプロセスに則って出すことができたことは大変良かった。仮に自社だけで導入を進めた場合は数カ月かけても半分も進まなかったかもしれない（実際に数年前に ITSS 導入を検討したこともあったが、ITSS の公開資料で検討したが、自社への適用を見送った経緯もあった）。

さらに、ワークショップのアプローチや成果物、課題等を自社の経営層や、部門のマネージャ

ークラスと随時共有したことで、今後の運営に必要な意識共有や方法論の習得ができたことも大きい。

今後は運用段階に移行するが、プロジェクトチームを立ち上げる予定なので、そのチームを中心に取り組みを続けたいと考えている。

4.1.7. 今回のワークショップに対する経営者の評価

経営層とは毎回のワークショップの検討結果を共有したので、非常に高い関心を持っている。また、随時活動に対するフィードバックをもらった

特に要求モデルの議論の中で自社に求められる新たな戦略や事業の方向性が議論できたことや、スキルのパイロット診断結果について、これまで社内で認識されていた問題意識が定量的な形で明らかになったことが、経営層にとってインパクトがあったようだ。コメントとしては「特に新規事業に関するスキル育成計画を早期に立案しなければならない」「検討チームを立ち上げるように」等が挙げられた。

このような活動の結果や経営層からのフィードバックもあり、次年度からは人事教育本部が中心となり IT 人材育成に関するプロジェクトチームを立ち上げることが決定した。このため、当事業終了後も自社が主体的に活動する必要性を感じている。

4.2. コンピューターマネージメント（株）

4.2.1. 企業概要

会社概要	本社所在地	大阪市港区弁天1丁目2番1号 オーク 200 バイタワー15階
	資本金	81 百万円
	従業員数	276 名
	主な事業	システムインテグレーション、金融ソリューション、ERP ソリューション、パッケージ開発等
本事業への参加にあたって	参加のきっかけ	・ 中期経営計画を策定途上でもあり人材育成に対して社長の問題意識が高かった
	人材育成上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場で活躍している社員が上手く評価できることや、キャリアパスとの連動が課題である ・ スキル診断を社員毎に受診しているものの、会社の求めるスキルと診断で測定しているスキルに乖離があり、診断結果を活用した教育等のプラン立案が難しいため、今後の活用が課題である ・ 高度情報技術者の育成を進め、労働集約型ビジネスから知識集約型ビジネスに転換する必要がある
	本事業への期待事項	・ 複雑な ITSS の体系を自社に適した形・定着可能なレベルへのカスタマイズを行いたい

4.2.2. 事前準備

事前準備として、IT 人材育成に関する取り組み状況を把握するために実施した、「IT 人材育成モデルのセルフチェックリスト」でのチェック結果は、以下のとおりである。

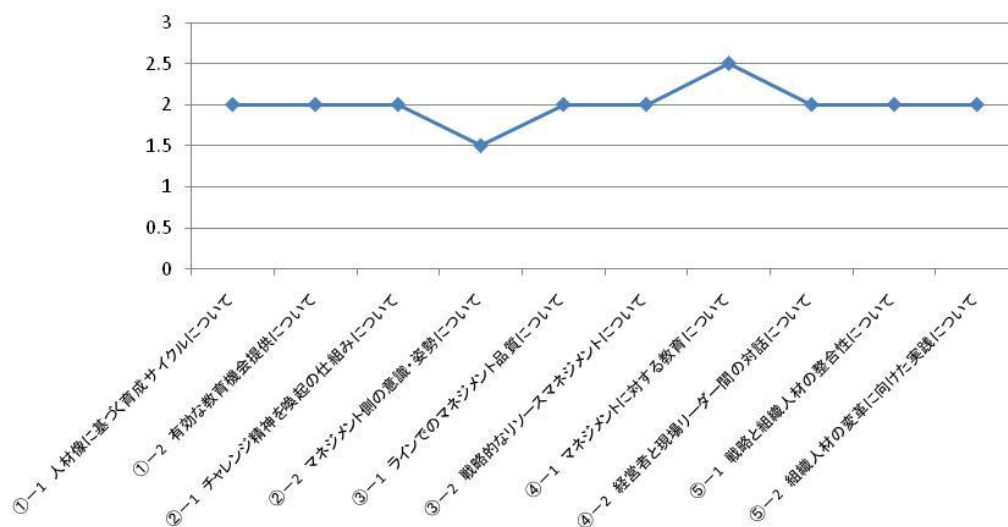


図 4-2-1: セルフチェック結果（出典／コンピューターマネージメント（株））

具体的な IT 人材育成に関する取り組み状況としては、年 1 回の ITSS スキル診断ツールによるスキル把握や各自の目標や将来性を申告する「自己申告書」の提出、それに基づく上司面接の機会などを設定している。

ただし、スキル診断については、過去 3 年で実施しているが、効率的な活用ができていない状態であるため、一時活動を見合わせているところだった。今回のワークショップで今後の活動に活かしたいと考えている。

4.2.3. 実施状況について

① 要求モデル

(ア)外部・内部環境分析

当社の内部環境と外部環境変化から SWOT 分析を行った結果、今後の方向性として以下のようなものが求められることが整理された。

<既存事業について>

- ・ 受託システム開発（一括請負）については、生産性・効率性を高め拡大方針とする。
- ・ 運用保守支援（ストックビジネス）については、上記の受託システム開発の拡大や新規事業参入に伴いビジネス増加を見込む

<新規事業について>

- ・ 現在の主力である業務アプリケーション開発と一体で、基盤システム構築を受注するために基盤システム開発領域（インフラビジネス）への本格参入に取り組む。
- なお、新規事業展開には、社内システムのインフラを担当している人材を核に、必要人材をしていくことを想定している。

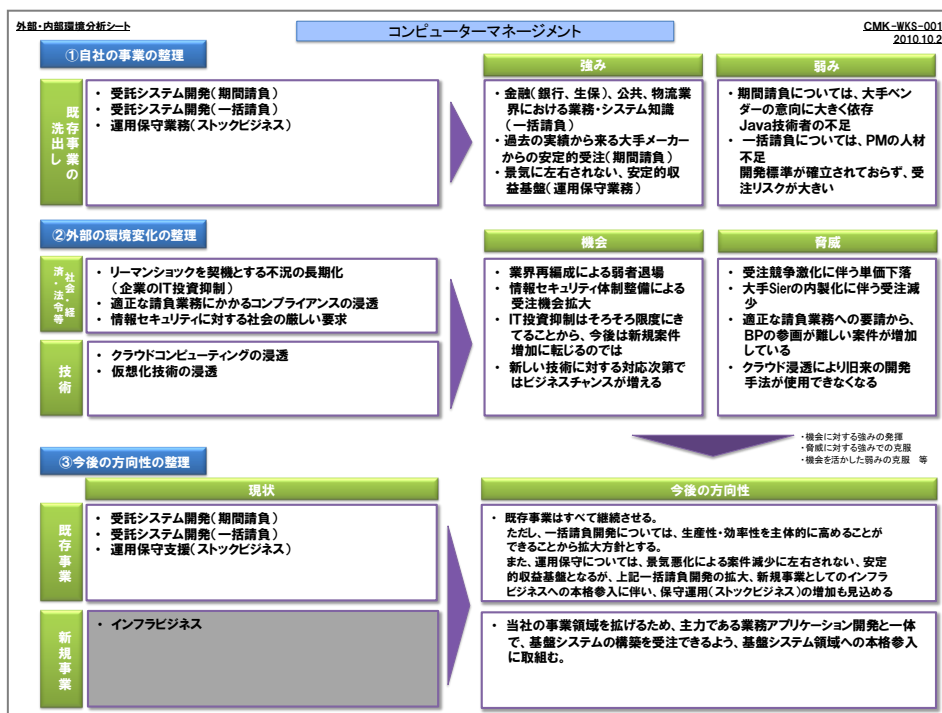


図 4-2-2：外部・内部環境分析シート（出典／コンピューターマネージメント（株））

(イ) 要求モデル

「外部環境・内部環境分析」で整理した今後の方向性から 2 つの戦略を設定した。各戦略を用意されたワークシートに沿ってブレークダウンすることにより「求められること（成功要因）」と「求められる人材像」として、以下の要件が挙げられることを確認した。

<求められること（成功要因）>

- ・ プロジェクトマネジメント力
- ・ 業務知識の深さ
- ・ 商品パッケージ力（過去の実績の資産化）
- ・ 企画構想力、提案力、コンサルティングなどの上流工程

- ・ 確かな技術力
- ・ 最新の技術への対応スキル
- ・ 顧客の非効率的なポイントへの積極的改善提案（ツール、マニュアル等）

＜求められる人材像＞

- ・ プロジェクト内でリソース・コスト管理ができる人材
- ・ 標準化（文書・ツール導入等）ができる人材
- ・ 企画力、提案力、コンサルティングスキルのある人材
- ・ 商品パッケージングスキルのある人材
- ・ 確かな技術力をもった人材
- ・ クラウド、仮想化等の最新技術に精通した人材
- ・ 顧客への改善提案ができる人材（ツール、マニュアル等）
- ・ 企画力、提案力、コンサルティングスキルのある人材



図 4-2-3：要求モデル作成シート（出典／コンピューターマネージメント（株））

② 機能・役割分析

(ア) 必要機能の検討

当社で実施している機能について現場社員に確認したところ、SLCP をもとに作成された機能テンプレートの全てを実施していることが分かったため、原則テンプレートの機能は全て利用する方向とした。

また、テンプレートに加え、新技術の動向に関する情報収集の機能が必要だと考え、「新技術の導入調査」という機能を追加した。

(イ) 現状組織 (As-Is) と機能とのマッピング

既存組織は、大きく管理系部署、開発系部署、営業部署の 3 つから構成されている。開発部署に関しては、5 つに分かれているものの、担当する機能の大きな違いはなく、開発する内容が異なる状態である。また、営業部署に関しても同様であり、2 部署あるものの担当機能の差異はあまりない状態である。

(ウ) 目指す組織 (To-Be) の検討、機能のマッピング

現場業務として、テンプレートの機能は全て実施しているが、属人的に行われている状態。全社的に「標準の維持・管理」や「品質保証」を行うため、新設部署として「IT 統制室 (PMO)」を設定した。また、要求分析で今後の方向性として定めた「インフラビジネスへの参入」を担う部署として「インフラ事業部」を設定した。

新たに設定した組織に対する機能のマッピングでは、以下のようを行った。

- 「システム監査」は統括部署がないため、管理系部署にマッピング
- 開発系部署は、ほぼ As-Is を引き継ぐ状態
- 営業系部署は、As-Is と同様
- 「IT 統制室 (PMO)」は、「標準の維持・管理」、「品質保証」、「新技術の動向調査」をマッピング
- 「インフラ事業部」は、インフラ事業に関するシステム分析からプロジェクトマネジメントまでの機能をマッピング

No.	大項目	中項目	小項目	対応状況																		
				開発 (As-Is)						新設部署 (To-Be)												
				管理本部	システム開発本部	システム運用本部	システム監視本部	システム保守本部	システム運用本部	システム監視本部	システム保守本部	システム運用本部	システム監視本部	システム保守本部								
1	経営方針・戦略策定	事業戦略策定	経営理念・ビジョンの策定	◎																		
			経営戦略の実現シナリオの採算	◎																		
			部門戦略策定		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			部門戦略の策定・戦略実行マネジメント		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			部門戦略の策定・戦略実行マネジメント		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			部門戦略の評価		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			事業戦略の評価		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
2	営業活動	マーケティング	顧客獲得戦略の策定	◎																		
			顧客獲得戦略の実行	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			顧客維持戦略の策定	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			顧客維持戦略の実行	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			顧客評価		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
3	開発	システム分析	要求分析	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			機能分析	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			ニーズ分析	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			課題分析	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			システム設計	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			インフラ設計	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			セキュリティ設計	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			アプリケーション設計	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			ネットワーク設計	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			システム構築	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			アプリケーション構築	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			ネットワーク構築	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			移行	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			移行計画の策定	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			移行実施	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			移行後の評価	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
4	運用・保守	運用	システム監視計画	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			システム監視	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			品質管理	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			標準管理	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			セキュリティ管理	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			保守	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			システム保守	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			システム移行	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			運用に関するシステム評価	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
			システム利用状況	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

図 4-2-4：役割・分析シート（出典／コンピューターマネージメント（株））

③ スキルセット

当社は、一定の枠組みに対応したスキル体系が無い状態である。そのため、まずは一般的な枠組みをベースに人材育成を行いたいため、テンプレートのスキルは全て利用する方向とした。また、機能に対するスキルの網羅性に関しては、現時点では問題ないと考えている。

ただし、今後のビジネス拡大を行うためには、機能に対応した IT スキルだけでなく、コミュニケーションスキルが重要だと認識しているため、全ての職種に求めるように設定した。

職名	職種	職務内容	スキル	知識	経験	資格
開発担当	ソフトウェア	開発業務全般	<ul style="list-style-type: none"> ●開発分析 <ul style="list-style-type: none"> 要件分析 要件定義書と方法論 シナリオ分析 ●企画 <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 ●システム <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 	<ul style="list-style-type: none"> ●開発分析 <ul style="list-style-type: none"> 要件分析 要件定義書と方法論 シナリオ分析 ●企画 <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 ●システム <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 	<ul style="list-style-type: none"> ●開発分析 <ul style="list-style-type: none"> 要件分析 要件定義書と方法論 シナリオ分析 ●企画 <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 ●システム <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 	<ul style="list-style-type: none"> ●開発分析 <ul style="list-style-type: none"> 要件分析 要件定義書と方法論 シナリオ分析 ●企画 <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 ●システム <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新
			開発業務全般	<ul style="list-style-type: none"> ●開発分析 <ul style="list-style-type: none"> 要件分析 要件定義書と方法論 シナリオ分析 ●企画 <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 ●システム <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 	<ul style="list-style-type: none"> ●開発分析 <ul style="list-style-type: none"> 要件分析 要件定義書と方法論 シナリオ分析 ●企画 <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 ●システム <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 	<ul style="list-style-type: none"> ●開発分析 <ul style="list-style-type: none"> 要件分析 要件定義書と方法論 シナリオ分析 ●企画 <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 ●システム <ul style="list-style-type: none"> 要件定義書の作成 要件定義書のレビュー 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新 要件定義書のバージョン管理 要件定義書の作成と運用 要件定義書の更新

図 4-2-5：スキル一覧シート（出典／コンピューターマネージメント（株））

④ 職種定義

当社に必要な職種として、ITSSの職種定義を参考にしつつ、以下の図 4-4-5 に示す 7 職種を設定した。

ただし、職種名については社内で検討を重ね、定着し易い名前にする必要があるので考えている。

会社名	コンピューターマネージメント株式会社		
◆新職種と職種定義			
貴社職種	職種定義 ※ITSSの職種定義や対応組織の職務分掌を参考に記載してください	ITSS対応職種	対応機能・組織
ディベロップメントプロフェッショナル(開発担当)	開発担当 業種固有業務、汎用業務、アプリケーション開発に関する専門知識を活用し、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、テストを実施する。構築したアプリケーションの品質に責任を持つ。	アプリケーションスペシャリスト	第一SOL本部 第二SOL本部
カスタマーサービス(運用保守担当)	運用保守担当 システムの安定稼働への尽力や、システム運用の継続的な改善を担当。ヘルプデスクを含む。	カスタマーサービス	第一SOL本部 第二SOL本部
インフラプロフェッショナル	インフラ担当 コンピューターのハード、ソフト、ネットワーク、セキュリティの専門知識を活用し、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。	ITスペシャリスト ITサービスマネージャー	第一SOL本部 第二SOL本部
セールス	営業担当 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、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。外注先の購買業務も担当	セールス	第一SOL本部 第二SOL本部
プロジェクトマネージャー	PM、PL 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、立ち上げ、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、納期に責任をもつ。	プロジェクトマネジメント	第一SOL本部 第二SOL本部
コンサルタント	コンサル担当 顧客の経営戦略やビジネス戦略および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。	コンサルタント	第一SOL本部 第二SOL本部
ITリスクマネージャー	PMO担当 開発標準の策定、品質保証の計画等を立案し、ITリスクの低減を行う。システム監査を実施し、当社の標準が遵守されているか、監査、フォローアップを実施する。	プロジェクトマネジメント ※その他(コンプライアンス対応等)	IT統制室 (PMO)

図 4-2-6：職種定義表（出典／コンピューターマネージメント（株））

⑤ グレード定義

事務局のアドバイスを参考に、ITSS の全 7 レベルのうち、レベル 5 までを 4 段階のグレードに再定義することとした。各グレードの名称は、事務局のサンプルをもとに設定している。

最終的には、人材育成制度の下記グレードと人事制度の職能資格をマッチングが望ましいと考えているが、両者のすり合わせは難しいと考えられるため、当面は別制度として運用することを想定している。

会社名		コンピューターマネージメント株式会社		
習熟度レベル (グレード)	ITSS 階級 レベル	人物像 (責任性・権限性・サイズ)	期待する行動 (プロフェッショナル貢献)	想定資格等級 (認定単位) モデルとなる人材 (社員)
エキスパート	5	業務に関する高度かつ広範な知識、技術及び豊かな実務経験を有し、経営レベルの思考・態度を有し、所轄業務・部門の責任者となり、業務達成のための企画・立案を行い、執行・管理する能力並びに部下を統率・指導する能力を発揮し、会社を代表して行動できる者。	部門目標の達成 下位メンバーの指導と人材育成	
上級シニア	4	業務に関する高度な知識・技術及び豊富な実務経験を有し、担当プロジェクト・開発案件を成功させることができる。経営方針・部門方針に基づいた実行計画の立案に参画し、努力の具体的な提案・実行・推進にあたって内外の責任者と折衝・調整・完遂する能力並びに部下を統率・指導する能力を発揮できる者。	プロジェクトの成功 実員の拡大 下位メンバーの指導と人材育成	
シニア	3	業務全般に関する十分な知識と経験を有し、自己の判断により調査・分析・企画・折衝ができ、部下を統率指導するともに、所轄業務の目標を達成できるもの。	エン트리レベルのメンバーの指導、知識習得支援	
エントリー	2	業務全般について必要な知識を有するとともに、担当業務については十分な知識を持ち、担当業務のリーダーとして上司を補佐でき、異動ケースについても上司と協議し、上司の指示に従って折衝・調整することができる者。	自主的な業務知識の習得活動の実施、業務可能範囲の拡大	
	1	業務についての最低限の知識を有し、上司及び上級者の直接的な指示・監督のもとで定型的・補助的な業務を遂行でき、仕事への前向きな取組姿勢・意欲を持つ者。	自主的な業務知識の習得活動の実施、業務可能範囲の拡大	

図 4-2-7: グレード定義表 (出典/コンピューターマネージメント (株))

⑥ キャリアパス

当初のキャリアパスは、開発・サポート系の職種からスタートし、プロジェクトマネジメント、コンサルタントなどの上位職に移行する形として設定した。当初は、全ての職種に対し最上位グレードまで設定していたが、開発・サポート系職種に関しては、具体的な人物像が想定できないため、必要なしと考え削除した。

また、コンサルタントや IT リスクマネージャー (PMO 担当) など、一定以上の経験やスキルを要する職種に関しては、低グレード者は存在しないと考えられるため上位グレードのみの設定としている。

営業担当であるセールスに関しては、現状では一番下のグレードを設定していないが、若いうちから従事させても良いのではないかという意見もあり検討中である。

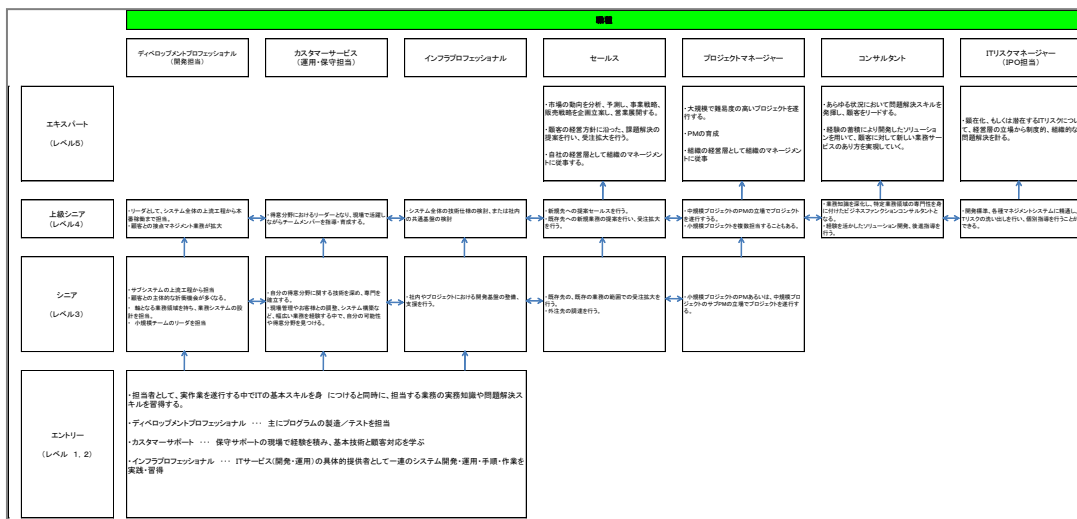


図 4-2-8: キャリアパスシート (出典/コンピューターマネージメント (株))

⑦ スキル定義表

職種毎のスキル定義表を作成するのに先立ち、「機能分析」と「スキルセット」で整理した内容と職種をマッピングした「職種 - スキルクロスリファレンスシート」を作成した。(事務局が作成したドラフト案を確認)

Table with columns for Job Category (職種), Skill Category (スキル), and Skill Level (1, 2). It details various IT skills like system analysis, design, programming, testing, and maintenance across different job roles.

図 4-2-9: 職種 - スキルクロスリファレンス(出典/コンピューターマネジメント(株))

各職種のスキル定義表の作成にあたっては、「人物像」、「期待する行動」については、グレード定義表で設定した内容をベースに詳細化を行った。

「スキル要件」については、「職種 - スキルクロスリファレンス」の中項目・小項目を網羅する形で整理を行った。この際、開発系職種では、類似した機能をマッピングしていたため「スキル定義表」の表記として差異を設けることが難しいため、「職種 - スキルクロスリファレンス」上でコアスキルとサブスキルという形で職種間差異を明確にした。

		新職種		
		ディベロップメントプロフェッショナル		
		業種固有業務、汎用業務、アプリケーション開発に関する専門知識を活用し、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、テストを実施する。		
		人物像 (責任性・複雑性・サイズ)	期待する行動 (プロフェッショナル貢献)	スキル要件 (スキル熟達度)
IT スキル マトリックス	エキスパート			
	上級シニア	<p>開発業務に関する広範な知識・技術及び確かな実務経験を有し、担当プロジェクトを成功させることができる。</p> <p>経営レベルの思考・態度を有し、所轄プロジェクトの要となり、プロジェクト成功のための企画・立案ないし執行・管理する能力並びに部下を統率・指導する能力を発揮し、会社を代表して行動できる。</p> <p>大規模開発チームリーダー、または、複数回の中規模開発の開発責任者としてプロジェクトを成功裡に納めた経験を有する</p> <p>※大規模開発: 受注金額5千万円以上 ※中規模開発: 受注金額1千万円以上5千万円未満 ※小規模開発: 受注金額1千万円未満</p>	<p>所属グループ及び担当チームメンバーの長期的な育成プランの作成と実行を行う</p> <p>上記プランに基づき、修得した知識の実践機会を与える</p> <p>組織内に対し、能力伸張が重要であることを浸透させる</p>	<p>システム開発のうち、システム分析、システム設計、システム構築、移行を実施した経験を有し、一部に関しては他者に説明することができる。</p> <p>システム分析において、以下のフェーズについて実施した経験を有し、一部に関しては他者に説明することができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 要求分析 - 機能分析 - キャッチ分析 - 環境分析 <p>システム設計、構築に関して、以下のフェーズの経験を有し、一部に関しては他者に説明することができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> - DB設計、構築 - アプリケーション設計、構築 - テスト計画、実施 - システムテスト計画、実施 <p>システム移行に関して、以下のフェーズの経験を有し、一部に関しては他者に説明することができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 計画移行の策定 - 移行準備 - ユーザートレーニング - 障害対応・管理
	シニア	<p>開発業務全般に関する十分な知識と経験を有し、自己の判断により調査・分析・企画・折衝ができる。</p> <p>部下を統率指導するとともに、所轄業務の目標を達成できる。</p> <p>クライアントの業務内容及び業務フローを理解しており、システム上の問題となりそうな点を把握している。</p> <p>小規模なシステム開発の全フェーズを複数回成功裡に完了した実績がある</p> <p>※各フェーズ: 設計、開発、構築、導入、テスト、保守 など</p>	<p>他のシニア及び下位者に対して、自己のスキル/経験を共有する</p> <p>他のシニア及び下位者の課題や悩みに応じて、適切な助言を行える</p>	<p>システム開発のうち、システム分析、システム設計、システム構築、移行の一定の知識を有し、一部に関しては実施した経験を有する。</p> <p>システム分析において、以下のフェーズの一定の知識を有し、一部に関しては実施した経験を有する。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 要求分析 - 機能分析 - キャッチ分析 - 環境分析 <p>システム設計、構築に関して、以下のフェーズの一定の知識を有し、一部に関しては実施した経験を有する。</p> <ul style="list-style-type: none"> - DB設計、構築 - アプリケーション設計、構築 - テスト計画、実施 - システムテスト計画、実施 <p>システム移行に関して、以下のフェーズの一定の知識を有し、一部に関しては実施した経験を有する。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 計画移行の策定 - 移行準備 - ユーザートレーニング - 障害対応・管理 <p>ITに関する応用的な知識(=応用情報技術者相当)を有している</p>
	エントリー (全職種共通)	<p>担当業務の問題/課題に対して、上位者のアドバイスのもと原因分析を行い解決策を策定できる</p> <p>顧客と交わされる専門用語や業界独自の用語を理解できる</p> <p>担当業務内容を把握している</p> <p>主にプログラム製造</p>	<p>担当業務遂行に必要な知識の習得を継続的に行う</p> <p>獲得した知識やスキルを所属チーム及び他エントリーへ共有する</p>	<p>情報セキュリティに関する法令遵守に関する知識を有している</p> <p>システム設計において、一定の知識を有し、上司/先輩の指示のもと、業務遂行ができる</p> <p>システム構築において、一定の知識を有し、上司/先輩の指示のもと、業務遂行ができる</p> <p>ITに関する基本的知識(=基本情報技術者相当)を有している</p>

図 4-2-10: スキル定義表 (出典/コンピューターマネージメント (株))

⑧ スキル診断 (SSI-ITSS) の事前準備

(ア) スキル診断ユーザー選定

スキル診断対象者は、基本的に各現場の人数比率に応じて、職種ごとの受診者数の配分を行った。

実際の対象者選出は、必要な職種と人数を現場管理職に連絡し、当該期間でスキル診断の受診が可能なる人をピックアップしてもらった。

(イ) スキル診断の質問項目検討

スキル診断で使用する質問項目は、あらかじめ事務局が用意した当社のスキルに対応した質問項目に対して、以下の視点で確認し、必要に応じて質問項目の削除・追加・修正を行った。

- ・ 不必要な質問項目はないか (当社のビジネスで不必要なスキルの確認など)
- ・ 質問項目にもれはないか
- ・ 質問項目の文章は理解可能か

大項目	中項目	小項目	項目	項目	項目
スキル診断	スキル診断	スキル診断	○ スキル診断で使用する質問項目	○ スキル診断で使用する質問項目	○ スキル診断で使用する質問項目
			× スキル診断で使用する質問項目	× スキル診断で使用する質問項目	× スキル診断で使用する質問項目
スキル診断	スキル診断	スキル診断	○ スキル診断で使用する質問項目	○ スキル診断で使用する質問項目	○ スキル診断で使用する質問項目
			× スキル診断で使用する質問項目	× スキル診断で使用する質問項目	× スキル診断で使用する質問項目

図 4-2-11：スキル診断質問項目（出典／コンピューターマネージメント（株））

⑨ スキル診断結果分析

スキル診断結果では、想定以上に各職種の最低グレードに達していない「判定無」者が存在した。該当者について、個別に原因については、以下のような事実が確認された。

- ・ 新人のため、習得スキルの範囲が狭く、網羅的な質問に対して回答しきれない
- ・ プロジェクトマネジメントの「標準の維持・管理」について回答率が悪い
- ・ 提案活動に関する回答率が悪い

上記の結果のうち2点目、3点目については、「要求分析」の際に今後強化が必要としている領域であり、現時点での弱みが結果として出てきたものと認識している。

1点目に関しては、新人に対しては、新人研修後は実地によるスキル蓄積を主としているため、担当する業務の知識は身に付くが、それ以外の知識が身につかないという現状を表していると考えられる。今後は、一定レベルの幅広い知識を身につけさせるための人材育成制度が必要であることが確認できた。

上記以外の点でも、プロジェクトマネジメントに関する質問項目に関して回答において、強い部分と弱い部分の差が大きく、未経験領域に関しては、知識がないことが確認されている。今後は、プロジェクトマネジメントの領域に関しても、理論については体系的に身につける機会を用意する必要があると考えている。

4.2.4. 今後の課題と活動予定

本ワークショップでは、短期間で多くの内容を検討したため、以下の点について今後対応が必要だと認識している。

- ・ 本活動の目的の社内周知
- ・ 現場の意見収集、整理をした上での職種定義、必要スキルの調整、スキル診断質問項目の可否検討、文章のカスタマイズ

また、今後の人材育成制度の導入に関しては、現在検討している中期経営計画と併せて、どのように実施していくかを検討する予定である。

4.2.5. 今後の事業へ向けた提言

ワークショップの進め方は非常に良かったと考える。自社での作業の負荷は確かに高かったが、期限までにアウトプットを出すことや、結果を複数社で共有・議論すること、ワークショップ内

で次回の宿題について説明を受けまた自社に持ちかえること、等の構成は良かった。また、月 2 回程度の開催は適正だろう。

しかし開始までの準備期間や全体の期間に余裕ができるとなお良いだろう。十分に社内に本事業の目的や狙いを説明した上で、一連の検討への協力依頼やスキル診断の実施ができるとアウトプットの内容や社内の巻き込み方も一段と向上するはずなので、ぜひ次回以降の事業では考慮いただきたい。

4.2.6. 全体を通じての所感

今回のワークショップに参加できたことは非常に有意義であった。特に IT 人材育成に必要な当社としての成果物が一式揃えることができたことが大きい。これにより、今後予定している IT 人材育成制度の見直しや運用開始の検討に活用できるため、短い期間ではあったが良い成果が出せたのではないかと考える。

ただし、もっと現場の意見を吸い上げられると良かったという想いはある。ちょうど年末の忙しい時期に、各現場の責任者や担当者にスキルや質問分の検討を依頼することが困難であったため、（このような状況の中でも可能な限り現場との対話を通じた取り組みはしていたつもりではあるが）今後の課題であると認識している。

しかし、このようなワークショップの機会がなければ短期間でここまでのアウトプットを出すことができなかつたため、当事業に参画する機会をいただけたことは非常に良かったと感じている。

また、今後はフレームワークの見直しや全社でのスキル診断、IT 人材育成制度の運用等多くの課題があるが、しっかり取り組んでいきたいと考えている。

4.2.7. 今回のワークショップに対する経営者の評価

今回のプロジェクトでは、基本的に毎回経営層に検討結果や自社での課題、今後の予定等を説明し、進捗の概要と共に課題認識を共有してきた。

このため、経営層も今回の活動やアウトプット、パイロットスキル診断の結果には非常に高い関心を持っている。プロジェクト中・完了後でのフィードバックとして「スキル診断結果は厳しいものであるが、当社の課題が明確になったことは大変良かった」「今後は中期経営計画で人材育成も一つの柱として取り組むため、社内にも十分に周知していく必要がある」等の意見が出された。

また、次年度から開始する新たな中期経営計画においても、この IT 人材育成についての具体的な方針が示されているため、次年度から本格的にワークショップで検討した制度の運用に向けた取り組みが開始する予定である。経営も重要施策として認識しているため今後の具体的な活動に向けた計画立案を急ぐ必要がある。

4.3. 旭情報サービス(株)中部支社

4.3.1. 企業概要

会社概要	所在地	名古屋市中区錦 2-3-4 名古屋錦フロントタワー12F
	資本金	730 百万円
	従業員数	1,475 名 うち、中部支社約 400 名
	主な事業	ネットワークシステムの構築・運用・管理、ソフトウェアの開発
本事業への参加にあたって	参加のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ITSS による人材育成の仕組みを現在導入中だが、クラウドを始めとする新規戦略を念頭においた人材育成計画が必要である。 既存の仕組みの延長線上では、クラウド戦略等に対して柔軟な対応が困難ではないかと考えている
	人材育成上の課題	<ul style="list-style-type: none"> 実現性を伴ったキャリア開発の仕組みを検討、構築する必要がある 社内人材が IT スキル標準の上位レベルになるために企業として必要な環境を整備（研修企画等）する必要がある
	本事業への期待事項	<ul style="list-style-type: none"> フレームワーク設定、スキル調査結果を踏まえ、今後、人材開発にまでつなげたい 既存フレームワークにクラウドの概念を取り入れたい

4.3.2. 事前準備

事前準備として、IT 人材育成に関する取り組み状況を把握するために実施した、「IT 人材育成モデルのセルフチェックリスト」でのチェック結果は、以下のとおりである。

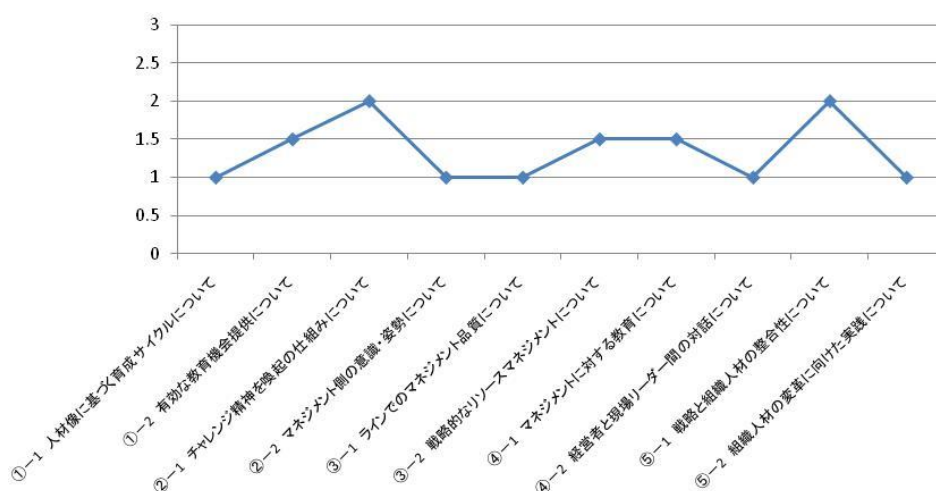


図 4-3-1: セルフチェック結果 (出典/旭情報サービス (株))

2009 年 4 月に本ワークショップでも使用するスキル診断ツール「SSI-ITSS (AIS 版)」をスタートさせているが、スキル診断のみに留まり、具体的なキャリア開発には至っていない。その他にビジネス研修や社内外研修を受講させる仕組みはあるものの SSI-ITSS と連動していない状況である。

本ワークショップでは、現行の人材育成制度をクラウドコンピューティングなどの外部環境変化に対応する形で再検討すると共に、実現性を伴った仕組みにブラッシュアップしたいと考えている。

4.3.3. 実施状況について

① 要求モデル

(ア) 外部・内部環境分析

当社の内部環境と外部環境の変化から SWOT 分析を行った結果、今後の方向性として以下のようなものが求められることが整理された。

なお、本分析に際して、特にクラウドコンピューティングによる外部環境変化に対してどのような機会と脅威、および今後の方向性が有るかについて重点を置いて検討を進めた。その結果気付いた点として、現在の「各地に拠点が存在する」などの地理的な強みは、クラウドサービスの発展に伴い弱まってくるように考えられる。

<既存事業>

- ・ 派遣ビジネスから請負ビジネスへの業態変化
- ・ クラウドソリューションの事業展開
- ・ 「AIS 運用ソリューション」による高付加価値サービスの提供

<新規事業>

- ・ アウトソーシングビジネス
- ・ 地域／業種特化での IT サービス
- ・ 業務別ビジネスコンサル～システム構築
- ・ 組込ビジネス展開

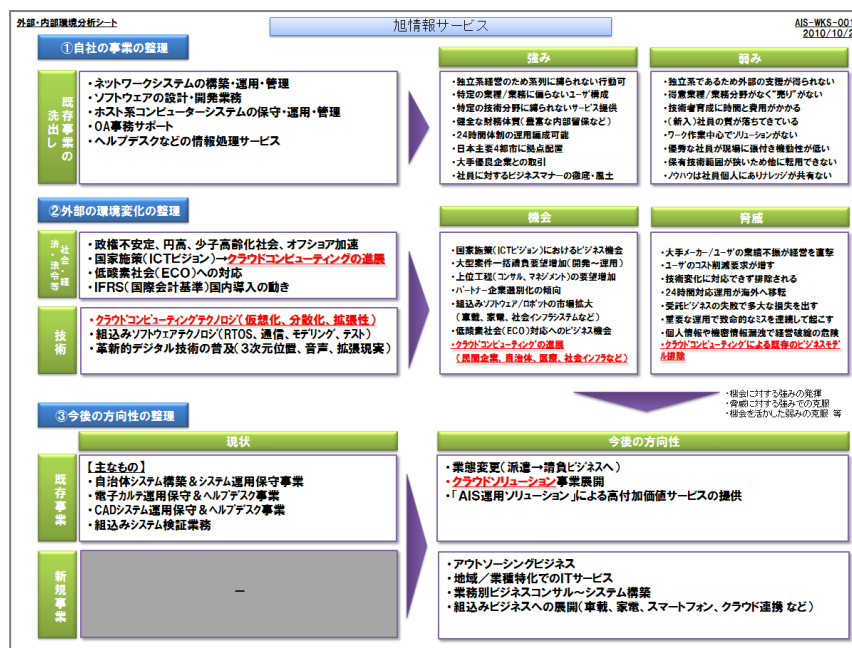


図 4-3-2：外部・内部環境分析シート（出典／旭情報サービス（株））

(イ) 要求モデル

「外部環境・内部環境分析」で整理した今後の方向性から、4つの戦略を設定した。その内3つ（クラウドソリューション事業、AIS システム運用ソリューション事業、IT システムコンサルティング事業）については、いずれもクラウドコンピューティングを意識した「求められること（成功要因）」、「求める人材の方向性」を検討している。

残りの1つの組込開発事業は、技術の陳腐化速度が他と比べて早いため、常に新しいことにチャレンジする人材が、より求められるのではないかと考えている。

要求モデル作成シート		AIS-WKS-001a 2010/10/20	
戦略	戦略	・クラウドソリューション事業	・AISシステム運用ソリューション事業
	戦略類型	・受託開発(サービス)型 ・システム運用一括アウトソーシング型	・システム運用一括アウトソーシング型
財務	数値目標	・3年度(2013年度)売上高構成:10%	・3年度(2013年)売上高構成:30%
	収益源泉 (ビジネスモデル)	・大手ITベンダー(F、H、N)からの受託開発売上	・大手ユーザ(T、D、NG)からの一括アウトソーシング売上
顧客	顧客ターゲット	・業界/業種：●●● ・顧客：既存拡大(F、H、N)+新規開拓	・業界/業種：製造業、流通業、金融業 ・顧客：既存拡大(T、D、NG)+新規開拓
	顧客提供価値	・利便性(ワンストップサービス) ・業務変更への対応性 ・費用対効果	・可用性 ・信頼性(品質、情報セキュリティ) ・費用対効果
プロセス	求められること (成功要件)	・ビジネスチャネル確保および維持 ➢ 大手ITベンダーとの関係性強化 ・業務知識およびノウハウの蓄積/活用 ➢ 法体系および法改正におけるビジネスイノベーション ・クラウドコンピューティングデータの管理 ➢ クラウド基盤/SaaS化 ➢ クラウド基盤/SaaS化	・ビジネスチャネル確保および維持 ➢ 大手ITユーザとの関係性強化 ・AIS運用ソリューション(プロセス)構築 ➢ ITILエンハンス ➢ SLAのメニュー化 ➢ ITSMS管理システムの整備 ➢ 品質/生産性向上実現におけるマネジメントの確立 ・クラウドコンピューティングデータの管理
	求められる人材 の方向性 (ITSSの職種を イメージ しながら)	<ul style="list-style-type: none"> ●●●に精通している人材 ●●●に係る法規や業界標準に精通している人材 プロジェクト内で「スコープ/スケジュール/コスト/リソース」などの管理ができる人材 ・クラウドテクノロジ(ビジネス&テクニカル)知識を習得し、構築・実装できる人材 	<ul style="list-style-type: none"> 運用ソリューション(プロセス)を熟知しており、かつ業務運用できる人材 ユーザに適合した運用ソリューションをコーディネートできる人材 常に「可用性」「信頼性」を向上させる様、行動・構築・実装)ができる人材 ・クラウドテクノロジ(ビジネス&テクニカル)知識を習得し、構築・実装できる人材

図 4-3-3：要求モデル作成シート（出典/旭情報サービス（株））

② 機能・役割分析

(ア) 必要機能の検討

当社は、本ワークショップ以前の ITSS 導入活動において機能分析を行っているため、他社と異なり既存の分析結果を再検討する形をとった。

当社の機能分析結果の特徴としては、「組込開発」に関する業務機能が存在することである。そのため、業務機能の洗い出しにおいては、ITSS および ETSS を参考に、現場メンバーを交えて社内にて検討している。

また、クラウドコンピューティングに関してどのように機能として表すかの検討も行った。本件に関しては、機能として別に存在するというものではなく、要素技術に近く、インフラ設計・構築機能などの必要スキルとして定義するのが妥当ではないかと考えている。

なお、会社として必要な機能は全て列挙しているが、バックオフィス系部署が担当する機能はグレーアウトし、ITSS に対応した機能のみを残している。

(イ) 現状組織 (As-Is) と機能とのマッピング

一昨年に ITSS 導入に伴い組織変更を行ったため、組織変更前を As-Is 組織として記載し、当時の機能と組織のマッピング結果を記載している。

(ウ) 目指すべき組織 (To-Be) の検討、機能のマッピング

To-Be 組織の大きな構成は、主要顧客への対応部署、それ以外への対応部署、および派遣型ビジネス対応部署の 3 つとしている。

前回検討結果からの見直し点としては、ソリューション提供を行っていくために、契約・営業などの機能に対して、各組織を割り振っている。(図 4-3-4 の赤◎が該当)

また、各部やプロジェクト単位ではなく、会社としてもプロジェクトマネジメントを行う必要があるため該当組織にマッピングを行った。

大項目	中項目	小項目	対応系・組織・機能					担当	評価
			業務部門	課	職種	スキル	資格		
業務遂行スキル	契約管理	契約管理の推進	0	0	0	0	0	0	0
		契約管理の改善	0	0	0	0	0	0	0
		契約管理の効率化	0	0	0	0	0	0	0
		契約管理の標準化	0	0	0	0	0	0	0
		契約管理の自動化	0	0	0	0	0	0	0
	法務に関する業務	プロジェクト関連契約の実務	0	0	0	0	0	0	0
		知的財産管理	0	0	0	0	0	0	0
		非典型契約	0	0	0	0	0	0	0
		購買管理	0	0	0	0	0	0	0
		購買・リース管理	0	0	0	0	0	0	0
	市場調査	市場機会の評価と選定	0	0	0	0	0	0	0
		マーケティング環境分析	0	0	0	0	0	0	0
		マーケティング戦略	0	0	0	0	0	0	0
		マーケティング統括	0	0	0	0	0	0	0
		顧客分析	0	0	0	0	0	0	0
	顧客分析	マーケットコミュニケーション戦略	0	0	0	0	0	0	0
		販売チャネル戦略	0	0	0	0	0	0	0
		顧客リレーションシップ構築	0	0	0	0	0	0	0
		顧客環境分析	0	0	0	0	0	0	0
		顧客対応	0	0	0	0	0	0	0
戦略立案	IT戦略の策定	0	0	0	0	0	0	0	
	情報システムの評価	0	0	0	0	0	0	0	
	ソリューション提案	0	0	0	0	0	0	0	
ソリューション提案	ITソリューション提案	0	0	0	0	0	0	0	
	サービステクノロジー	0	0	0	0	0	0	0	
	セールスメディアの活用	0	0	0	0	0	0	0	
ビジネス戦略	パッケージの適合性評価と適用	0	0	0	0	0	0	0	
	業務改革計画の策定	0	0	0	0	0	0	0	

図 4-3-4：役割・分析シート（出典／旭情報サービス（株））

③ スキルセット

スキルセットの検討は、既に検討済みのスキルセットを見直す形で検討を行った。クラウドコンピューティングに関するスキルに関しては、特別なスキルでの記載も検討したが、クラウド事業者を指さないのであれば、特別な機能やスキルとして成果物に表出せず、インフラ部隊やビジネス上流機能（経営戦略・企画およびマーケティング）の内部での対応事項となると思われる。そのため、今回の成果物の中で、クラウドコンピューティングに対応した内容は、表面上反映されていない。

なお、当社のスキルセットは、「業務遂行スキル」と「組込開発」のスキルを別に設定している。

スキル大分類	スキル中分類	設問数	スキル大分類	スキル中分類	設問数
業務遂行スキル	契約管理	10	組込開発	ソフトウェア要件定義	7
	契約	6		ソフトウェア要求定義	5
	パートナー選定	7		ソフトウェア機能要求事項の明確化	6
	パートナー業務	2		ソフトウェア非機能要求事項の明確化	4
	プロジェクト関連契約の実務	5		ソフトウェア要求仕様書の作成	7
	知的財産管理	6		ソフトウェア要求仕様書の確認(レビュー)	1
	非典型契約	2		要求の優先順位付け	4
	購買管理	1		ソフトウェア要件定義書の作成	7
	購買・リース管理	10		ソフトウェア要件定義書の確認(レビュー)	2
	購買・リース計画運用	5		内部確認レポートの作成	3
	市場調査	7		設計条件の確認	2
	市場機会の評価と選定	5		構成の設計	1
	マーケティング環境分析	7		構築の設計	2
	マーケティング戦略	5		振る舞いの設計	4
	マーケティング統括	1		インタフェースの設計	2
	顧客分析	1		性能/メモリ使用量の見積もり	4
	マーケットコミュニケーション戦略	5		ソフトウェア基本設計	4
	販売チャネル戦略	7		ソフトウェア基本設計書の確認(レビュー)	1
	顧客リレーションシップ構築	5		内部確認レポートの作成	2
	顧客環境分析	6		ソフトウェア基本設計書の共同レビュー	1
顧客対応	6	共同レビュー報告書の作成	1		
潜在ニーズの顕在化	5	プログラムモジュール分割	2		
戦略立案	7	共通レビュー報告書の作成	1		
IT戦略の策定	7	プログラムモジュール設計	2		
情報システムの評価	8	インタフェースの詳細化	2		
ソリューション提案	3	メモリ量の見積もり	4		
ITソリューション提案	6	ソフトウェア詳細設計書の作成	3		
サービステクノロジー	5	ソフトウェア詳細設計書の確認(レビュー)	1		
セールスメディアの活用	7	内部確認レポートの作成	2		
パッケージの適合性評価と適用	7	ハードウェア仕様との整合性の確認	2		
業務改革計画の策定	19				

図 4-2-5：スキル一覧シート（出典／旭情報サービス（株））

④ 職種定義

現状ビジネスに合わせた職種、将来像に合わせた職種の両方を定義しているため、17 職種と多い状態である。但し、組込に関する職種が 4 種類あるため、分類としては、13 職種程度となる。

その他気をつけた点として、職種名に負のイメージがつきやすい「プログラマー」などの

用語を排除し、先進的なイメージを出すために全て横文字にするなどの工夫をしている。

◆新職種と職種定義			
会社職種	職種定義 部門内の職種位置や他の業務の職種位置を考慮して記載	ITSS対応職種	対応職種
SS	顧客の経営状況やニーズ（顕在ニーズおよび潜在ニーズ）、市場の動向を的確に捉え、自社のサービスを顧客の課題の解決策として総合的に提案し、顧客の利益に貢献する。	セールス	営業
IC	顧客の経営戦略やビジネス戦略及びIT戦略策定を理解し、それらの課題解決や要求実現のためのITビジネスソリューションを提案する。	コンサルタント	オートモティブITソリューション
AC	IT導入SLAやITサービスSLAを顧客との合意の元で決定する。ERPなどのパッケージソフトウェアを導入する場合、導入企業のビジネスプロセスやシステム化要求（あるべき姿）とパッケージソフトウェアが提供する機能が、どれだけ適合（fit）し、どれだけズレ（gap）があるかを調査、分析、評価する。	コンサルタント	オートモティブITソリューション
PM	プロジェクトマネジメント関連技術を活用し、システム構築やシステム運用に関わる「プロジェクトの定義（立上げ）」、「計画」、「実行」、「監視コントロール」、「終結」を実施し、計画された目標達成に責任を持つ。	プロジェクトマネジメント	オートモティブITソリューション
SA	顧客のITビジネス戦略を実現するために、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク関連技術を活用し、要求された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。	ITアーキテクト	オートモティブITソリューション
AP	業務の調査、分析を行い、基本設計と仕様決定ができる。基本設計以外にもハードの仕組みとソフトウェア構築の専門技術を活用し、業務のシステム化にあたっての業務全般の知識とそれに係る知識によりユーザーへ提案する。	アプリケーションスペシャリスト	オートモティブITソリューション ITサービス
AD	顧客の業務知識、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、詳細設計、プログラミング、テストを実施する。	アプリケーションスペシャリスト	オートモティブITソリューション ITサービス
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、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。	ITスペシャリスト	オートモティブITソリューション ITサービス
OM	顧客と合意したサービスレベルに基づき、システム全体の安定稼働を目指し、運用に係る管理業務全般を行う。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。	ITサービスマネジメント	オートモティブITソリューション ITサービス
OE	顧客と合意したサービスレベルに基づき、指定された運用マニュアル・手順書に従ってシステム運用・保守に係わるオペレーション業務を行う。また、オペレーション業務の流れを把握し、安定的なITサービスを提供するために改善提案（管理者の指示により）実施を行う。	ITサービスマネジメント	オートモティブITソリューション ITサービス
SE	顧客と合意したサービスレベルに基づき、システム利用者が有効にシステムを利用するためのサポート業務を行う。また、サービスレベル維持・向上を図るために問い合わせ内容の記録・分析を実施し、サポート品質の向上に努める。	ITサービスマネジメント	オートモティブITサービス
CE	ハードウェア、ソフトウェア、ファシリティなどの専門技術を活用し、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、保守および修理を行う。また、安定稼働を目的に、導入、据付、正常な機能維持、機能拡張、障害修復及び操作指導等を行う。ハードウェア、ソフトウェア、ファシリティなどの専門技術を活用し、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、修理および操作指導を行う。また、定期的な点検、システム状態の把握など予防保守を行い、システム安定稼働を図る。	カスタマサービス	ITサービス
OA	データ入力、スケジュール管理、発送、手形交換などOA全般業務のサポートを実施する。	ITサービスマネジメント	ITサービス
EE	組込開発においてシステム実現のために、システム要件やソフトウェアアーキテクチャに基づき、システムの仕様分析、設計、プログラミング及びテストを実施する。	-	ITソリューション
ES	・開発プロジェクトに対して、プロジェクト活動が円滑にかつ、効率的に行われるように各種支援業務を実施する。 ※必要に応じて、翻訳・通訳を実施する ・開発プロジェクトの支援業務の計画・立案、運用、評価・改善を実施する。 ・システムの品質向上のために、ソフトウェア品質の向上と品質欠陥のリスクに対する戦略立案の実施、成果物の品質要求の明確化、測定、評価、改善を行う。	-	ITソリューション
TP	開発局面において、システムに要求される品質の実現のために、ソフトウェアに要求される品質要件やインテグリティ要件を満たすソフトウェアテストの設計、テストツールや手法の選択、テストデータ設計と作成を行い、各局面におけるテストの実施はもとより、テストエンジニアに対して指導を行う。	-	ITソリューション
TE	開発局面において、システムに要求される品質の実現のために、テストデータ設計と作成を行い、各局面におけるテスト（モジュールテスト、ソフトウェア結合テスト、ハードウェアとのシステム統合テスト）の実施を行う。	-	ITソリューション

図 4-2-6：職種定義表（出典／旭情報サービス（株））

⑤ グレード定義

グレードは、管理上は段階数が少ない方が良いが、その分1つ1つの段階のハードルが高くなることを考慮し、段階数を多めにしている。段階数を多くすることは管理が煩雑になるデメリットがあるものの、若手社員にとっては短期間でグレード上昇機会があるため、モチベーションダウンを回避できるというメリットがあると考えている。

習熟度レベル (グレード)	ITSS該当 レベル	人物像 (責任性・複雑性・サイズ)	期待する行動 (プロフェッショナル貢献)	想定資格等数(想定職位) モデルとなる人材(社員)
	7			
	6			
H i d	8	支社を代表するエンジニアで社外的にも貴重なスキルを有し、下位レベル者を指導・助言できる。	<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナルとしてスキルの専門分野が確立 社内においてテクノロジーやモデル、ビジネスを創造しリード 企業内のハイエンドプレーヤー 新規事業の立上げや大規模プロジェクトを遂行 企業の本業に多大な貢献 	役員職
	7	担当領域について社内で認知され、下位レベル者を指導・助言できる。	<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナルとしてスキルの専門分野が確立 中規模プロジェクトを遂行 企業の本業に貢献 	次長職
	6	難易度の高い業務もこなせ、エキスパートとして下位レベル者を指導・助言できる。	<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナルとしてスキルの専門分野が確立し 小規模プロジェクトを遂行 企業の本業に貢献 	マネージャー職
M i d	5	主要事項は独力で実行し、エキスパートの補佐ができる。	<ul style="list-style-type: none"> 要求された作業を全て独力で遂行 プロジェクトの一機軸(サブプロジェクト)を遂行 	役員職
	4	主要事項は独力で実行することができる。	<ul style="list-style-type: none"> 要求された作業を全て独力で遂行 	主任職
	3	基本的な業務については独力で実施でき、上位レベル者の指導下で、業務上の課題発見と解決ができる。	<ul style="list-style-type: none"> 上位者の指導の下に、要求された作業を遂行 	リーダー職
L o w	2	基本的な業務については一部を上位レベル者のサポートを受けながら実施できる。	<ul style="list-style-type: none"> 上位者の指導の下に、要求された作業を遂行 	一般社員(2~3年目)
	1	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。	<ul style="list-style-type: none"> 情報技術に関わる者に最低限必要な基礎知識を有する 	一般社員(新人)

図 4-2-7：グレード定義表（出典／旭情報サービス（株））

⑥ キャリアパス

キャリアパスの作成は、職種数が多いこともあり、職種間の動きがイメージし易いように工夫している。

キャリアパスは、大きく以下の 4 種類設定しており、スタート時点と上位管理職については、キャリアパスの変動がある程度可能な運用となっている。

- ・ 営業系 : SS からスタート
- ・ アプリケーション開発系 : AD や ID からスタート
- ・ サポート系 : SE や CE からスタート
- ・ 組込開発系 : EE や ES からスタート

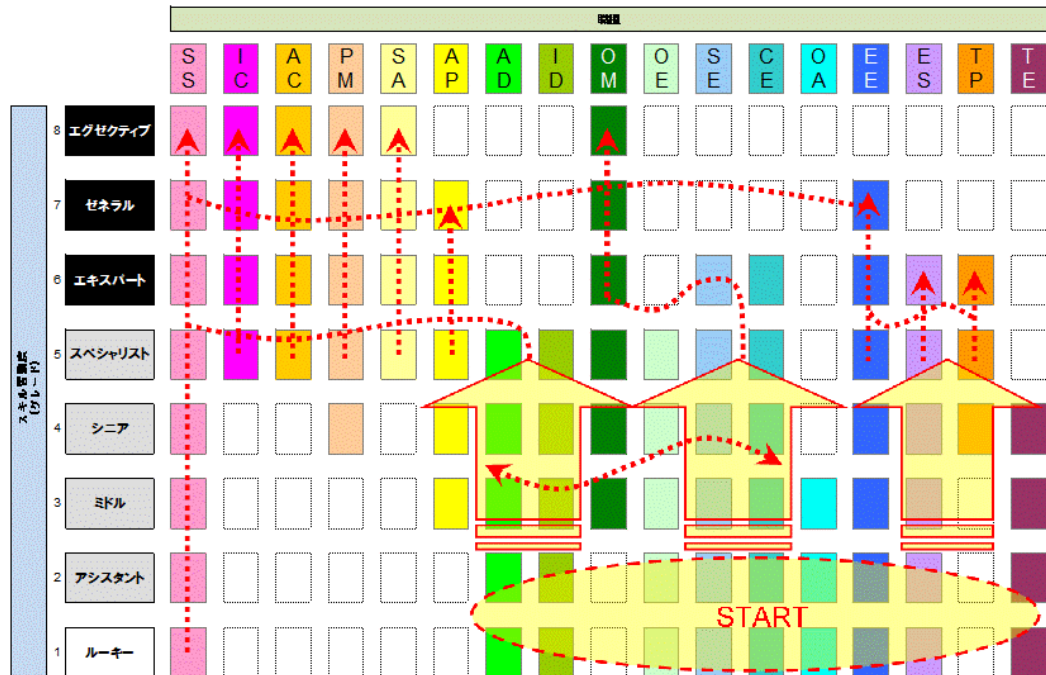


図 4-2-8 : キャリアパスシート (出典/旭情報サービス (株))

⑦ スキル定義表

職種間の違いについて社内の理解がなかなか進まないため、システムライフサイクルにおける職種毎の局面について線表にまとめて開示するなどの工夫を行っている。(=To-Be 職種に対する活動領域の整理)

また、改めてスキル定義表を作成してみるとグレード数が多いため隣接グレードの定義内容が似通ったものとなった。そのため、下位グレードに関しては、若手のモチベーションを考慮し、多段階のままとするが、上位グレードに関してはまとめてしまうのも手ではないかと考えている。

職種数に関しては、大きく 5 つに分類できるのではないかと考えている。また、組込系の 4 職種に関しては、ITSS ではなく ETSS で管理すべきではないかとの意見もあり、検討を進めている。

スキルレベル	職種	人選	職務内容	入社後
		(責任性・達成性・サイズ)	(コアコンピタンス)	(スキル・知識)
8	エグゼクティブ	ITプロジェクトを担い、業務改善や新規事業を中心とした事業計画を策定し、これに基づいた事業を推進することができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。
7	ゼネラル	顧客の要求を把握した上で、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。また、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。
6	エキスパート	顧客の経営課題を分析した上で、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。また、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。
5	スペシャリスト	ITプロジェクト、ソリューションシステム構築、システム運用保守の業務に際して、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。また、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。
4	シニア	ITプロジェクト、ソリューションシステム構築、システム運用保守の業務に際して、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。また、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。
3	ミドル	ITプロジェクト、ソリューションシステム構築、システム運用保守の業務に際して、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。また、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。
2	アシスタント	ITプロジェクト、ソリューションシステム構築、システム運用保守の業務に際して、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。また、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。
1	ルーキー	上位者の指導のもと、任用されたソリューション業務を遂行することができる。また、顧客の業務改善や新規事業の推進を図ることができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。	顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。また、顧客の事業戦略を踏まえてIT戦略を策定し、顧客の中期計画に合わせたIT戦略を推進することができる。

図 4-2-9：スキル定義表（出典／旭情報サービス（株））

⑧ スキル診断（SSI-ITSS）の事前準備

(ア) スキル診断ユーザー選定

コンサル職種の増強をしたいと考えている。今後クラウドビジネスを進める為には、技術要員のみでは難しいため、コンサル系人材の強化を考えて受診者を選定した。

(イ) スキル診断の質問項目検討

既に同一ツールでスキル診断を行っているため、本WSのテンプレートではなく、既存質問項目に対して、今回のWSの検討結果を反映させる形で検討した。

クラウドビジネスの点については、「クラウドにおける分散データベースについて…」などの質問を検討したが、要素技術に近い内容であり、判定基準とすべきかについては検討中である。

パーソナルスキルに関しては、人事制度との整合性を考慮し大幅に質問項目削っている。

⑨ スキル診断実施結果

スキル診断は、職種受診ではなく、受診者全員に全質問を回答してもらっている。また、過去のスキル調査で質問項目、判定基準のチューニングを行っているため、「判定無」の該当者はいない状態であり、また、一部を除き想定どおりの結果となった。

当社では、スキル診断を受けて会社全体像の把握を行う段階から、今後は以下の点を考慮に入れたスキル診断の実施、情報の有効活用を行っていくことを予定している。

- ・ 押し付けられるスキル診断ではなく、受診者にメリットのある診断
- ・ 各受診者が次のレベルになるための参考情報の開示（有効な資格、研修一覧）

また、スキル診断のチューニングに関しては、以下の大きく2つの段階があると考えており、当社においては1つ目の段階を終了し、2つ目への対応が今後必要だと考えている。

- ・ 質問項目や職種判定基準の調整
- ・ スキル診断結果をどのように社員に適用していくのか（≒運用面の調整）

運用面の今後の調整項目としては、スキル診断の選択肢（R0 から R4）の個人判断によるブレの是正のための社内基準の整理が必要と考えており、以下のような活動を検討している。

- ・ R1 R2 : 知識に関するテストによる認定
- ・ R3 R4 : OJT 経験の有無などの基準の明確化

その他の点としては、クラウドコンピューティングのスキルに関してどのように診断ツールに盛り込むかも今後の課題として残っている。

【スキル診断において判定無を減らすポイント】

- ・ 人材育成制度やスキル診断に関する説明会の実施。（当社では、現場社員の集合が難しいため、30～40 回程度に分けて実施）
- ・ 受診者の自己評価の甘辛については、受診者が自分の担当領域しか見えていないことが多いので、システム開発のライフサイクル全体像を見せるなどの啓発活動によって改善がみられている。（各個人が携わっている領域が全体のどの位置になるのかの意識付け）
- ・ 全職種共通の質問などで足が引っ張られていたのでそこを改善。また、スキル領域の調整に関しては、どちらか一方 OK であれば判定ができるなどの調整を加えた。パイロットに関しては 5 回くらい回して調整を行った。

4.3.4. 今後の課題と活動予定

当社では既に人材育成制度を運用中であり、今回のワークショップで再認識した気づきをもとに、以下のような制度の調整や運用の見直しを行っていく予定である。

- ・ 現場主導の検討状態から、主体を人事・経営側へのシフト。
- ・ 上記検討主体を中心とした、人材育成制度と人事制度をどのようにリンクさせるかの検討開始。
- ・ 職種およびグレード数の削減（13 職種 8 グレード → 8 職種 6 グレード）。
- ・ 低グレード人材の底上げ計画の検討、実施。
- ・ 人材育成に欠かせない社内メンターの育成。
- ・ 足りないスキルを身につけるための研修制度のメニュー化、戦略的なジョブローテーションの実施。
- ・ レベル 1 人材の職種の廃止。（現スキル診断ツールでの実施可否は今後検討）
- ・ 派遣社員のスキルレベル確認や中途社員の採用基準としてのスキル診断の活用

4.3.5. 今後の事業へ向けた提言

このような事業に参画できたことは非常に良かったと思っている。しかし、大事なのはこの後に控えている人材育成制度の運用や見直しをどう進めるかだろう。これらの活動を通じて社員のキャリア開発や自社で設定した戦略の実現が最も重要であるため、これらの課題に対して効果的な仕組みへの提言や運営上の課題解決を支援する活動があると当社のような企業には大変有り難いと思う。このような活動を運営することは大変難しいとは思いますが、そこへの支援があると大変うれしいと思っている。

また、スキル育成上の課題は、プロジェクトマネージャーの育成方法を確立させることである。これは今回の参加企業や他の会社もそうではないか。これらのスキル育成を効果的に進めるための活動も、（十分に認識していないだけかもしれないが）取り組みがあると非常に有用であろうと思っている。

また、今回の事業ではクラウドコンピューティングに関するスキルの検討を行ったが、他の企業も同様にこれからの対応に向けて課題が多いことと思う。また、クラウドに向けて社員のスキ

ルセットを変えていないといけないと思うが、その際に求められるスキルの標準的な考え方やテンプレート等があれば発信してもらいたい。

4.3.6. 全体を通じての所感

今回のワークショップへの参画は非常に有意義であった。当社は以前から ITSS の導入を進めていたが、今回の活動を通じて再度 ITSS のプロセスやフレームワークの理解が進んだことや、最新の環境で事業の方向性を考えた上で自社に必要なスキルを考えることができたことが大変良かったと感じている。また、これまで自社で検討してきた ITSS のアウトプットを活用し、効率的、かつこれまでの制度との整合性をしっかり確保しながら進めることができたことも大変良かった。

また、今回の期間中から社内の管理者層にこれらのアウトプットや検討結果を共有することができた。この活動を通じて、当プロジェクトへの参加者だけではなく、社内のキーマンが IT 人材育成に関するプロセスや自社のアウトプット、課題等を共有することができた。

ただし、日程的には厳しく、通常業務の中で当活動での負荷を考慮することが困難な時期もあった。しかし、短時間でアウトプットを出すことも非常に重要であり、自社だけのスケジュールで進めると遅れることも考えられるため、若干の余裕があった方が良かったと思うものの、全体的には適切な期間、回数ではなかっただろうか。

4.3.7. 今回のワークショップに対する経営者の評価

経営層は以前から IT 人材育成には非常に高い関心を払ってきた。今回の取り組みについても、適時状況報告を行い、必要なフィードバックを得ている。

また、今回は中部支社での参画であったため支社長以下の幹部層とも綿密な情報共有や意識合わせを行ってきた。これらの意識共有の中で出された今後の課題は、再度自社の要求モデルを精緻化すること、IT 人材育成制度の運用開始（全国展開）に向けた取り組みを進めることである。前者は「特にクラウドビジネスへの具体的なアクションの検討すること」という指示、また後者は、「今回の成果を踏まえた見直しを行いつつ、これまで進めてきた制度のスタートに向けた活動を本格化させること」という指示が出ている。

このため、今後も経営層と事務局が随時情報共有・協議して進めていきたいと考えている。

4.4. (株)セイノー情報サービス

4.4.1. 企業概要

会社概要	本社所在地	岐阜県大垣市田口町1番地
	資本金	100 百万円
	従業員数	377 名
	主な事業	VAN サービス、ソフトウェアの開発・販売、情報処理、コンピュータの販売、ネットワークの管理、各種コンサルテーション
本事業への参加にあたって	参加のきっかけ	・ 中期経営計画を策定途上でもあり人材育成に対して社長の問題意識が高かった
	人材育成上の課題	・ 経営戦略に必要な人材を場当たりのではなく中長期的な観点をもって人材を育成するプランを検討する必要がある ・ 経営方針、人事制度、人材育成の整合を確保する必要がある
	本事業への期待事項	・ スキルマップを作成し、育成プランと結び付けていきたい ・ 能力評価を 14 種類の職種と職種定義で行っているの、その適正化を図りたい

4.4.2. 事前準備

事前準備として、IT 人材育成に関する取り組み状況を把握するために実施した、「IT 人材育成モデルのセルフチェックリスト」でのチェック結果は、以下のとおりである。

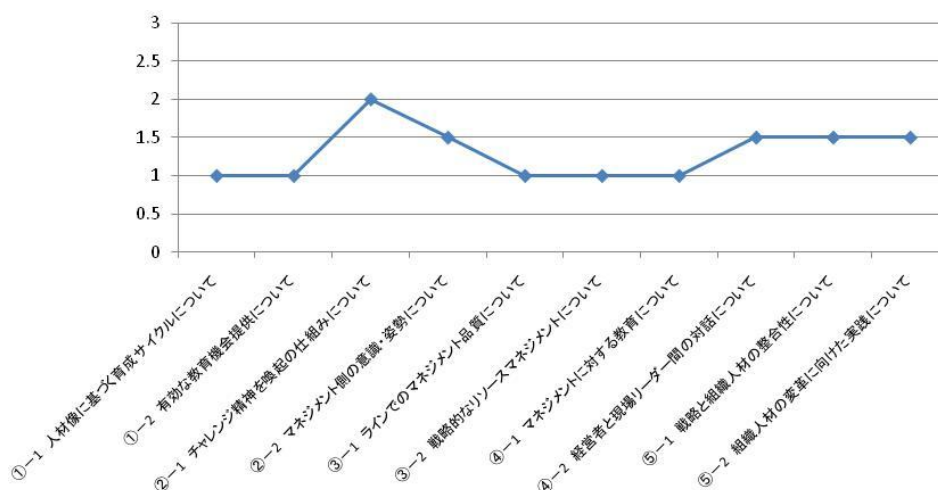


図 4-4-1：セルフチェック結果（出典／（株）セイノー情報サービス）

社内の職種設定や能力評価の枠組みは存在するものの、人材育成を意識した枠組み・運用にはなっていない。自己申告制度や上司面談の機会を設定しているが、実務上の問題解決や満足度調査を主目的としている。

社内の人材活用に対する問題意識はあるものの、具体的な取り組みには発展しておらず、現時点では戦略的HRリソースマネジメントが機能しているとは言えない状態である。

4.4.3. 実施状況について

① 要求モデル

(ア) 外部・内部環境分析

当社の内部環境と外部環境変化から SWOT 分析を行った結果、今後の方向性として以下のようなものが求められることが整理された。

- ・ サプライチェーン全体を視野に入れた、顧客の戦略実現を支援するコンサルティング型ビジネスへの移行
- ・ 物流管理技術力を活かした最適な業務設計、および PDCA を回した継続的な支援の実施
- ・ （クラウドコンピューティングへの対応として）ASP/SaaS 型のソリューション提供ビジネス強化
- ・ 親会社の導入システムのグループ各社への拡販

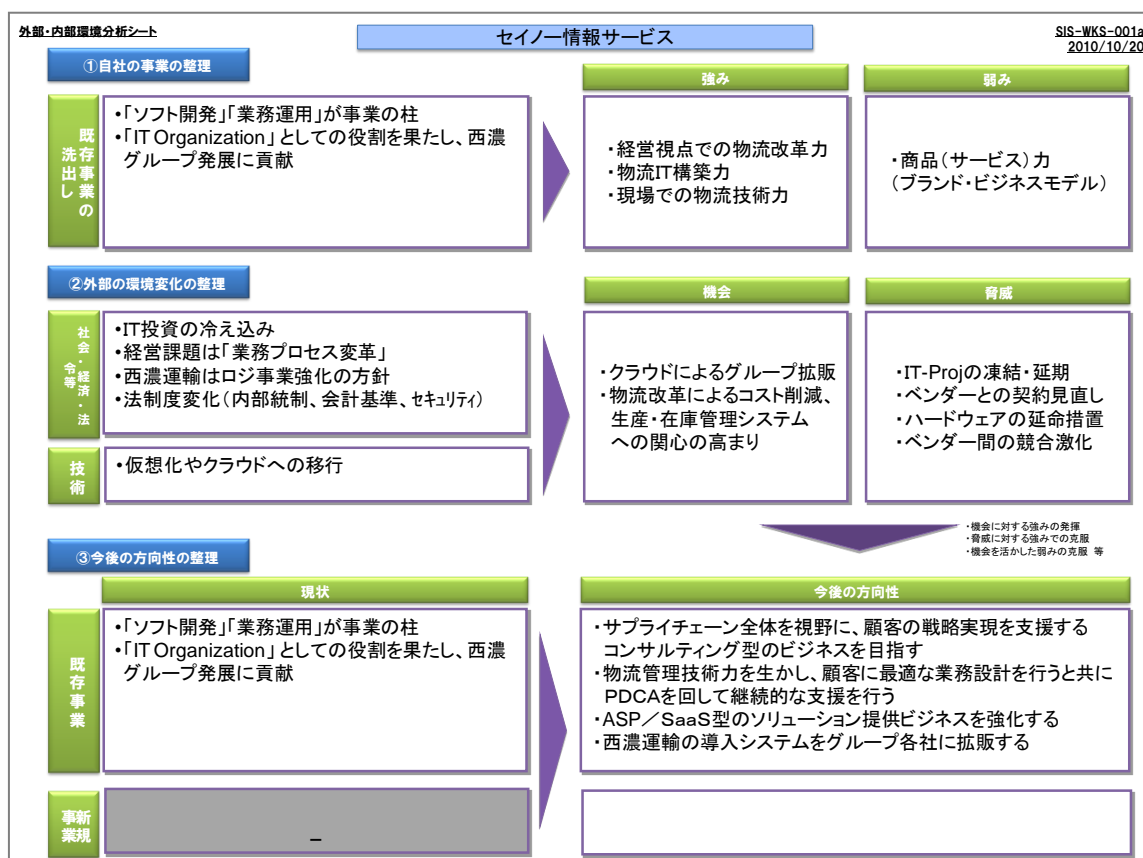


図 4-4-2：外部・内部環境分析シート（出典／（株）セイノー情報サービス）

(イ) 要求モデル

「内部環境・外部環境分析」で整理した今後の方向性から 4つの戦略を設定した。

大きく 2 種類の顧客ターゲット（「製造業、流通業、運輸業（外販）」と「グループ各社（内販）」）に対して、各 2つの戦略を設定している。

外販ビジネスについては、ロジスティクスの受託開発事業者として「売上拡大」、業務効率向上による「利益向上」を設定している。

内販ビジネスについては、これまでの案件をもらう形から親会社、グループ会社のビジネスについても分析を行う「提案型営業」への移行と、既存のインフラビジネスの安定稼働を設定している。

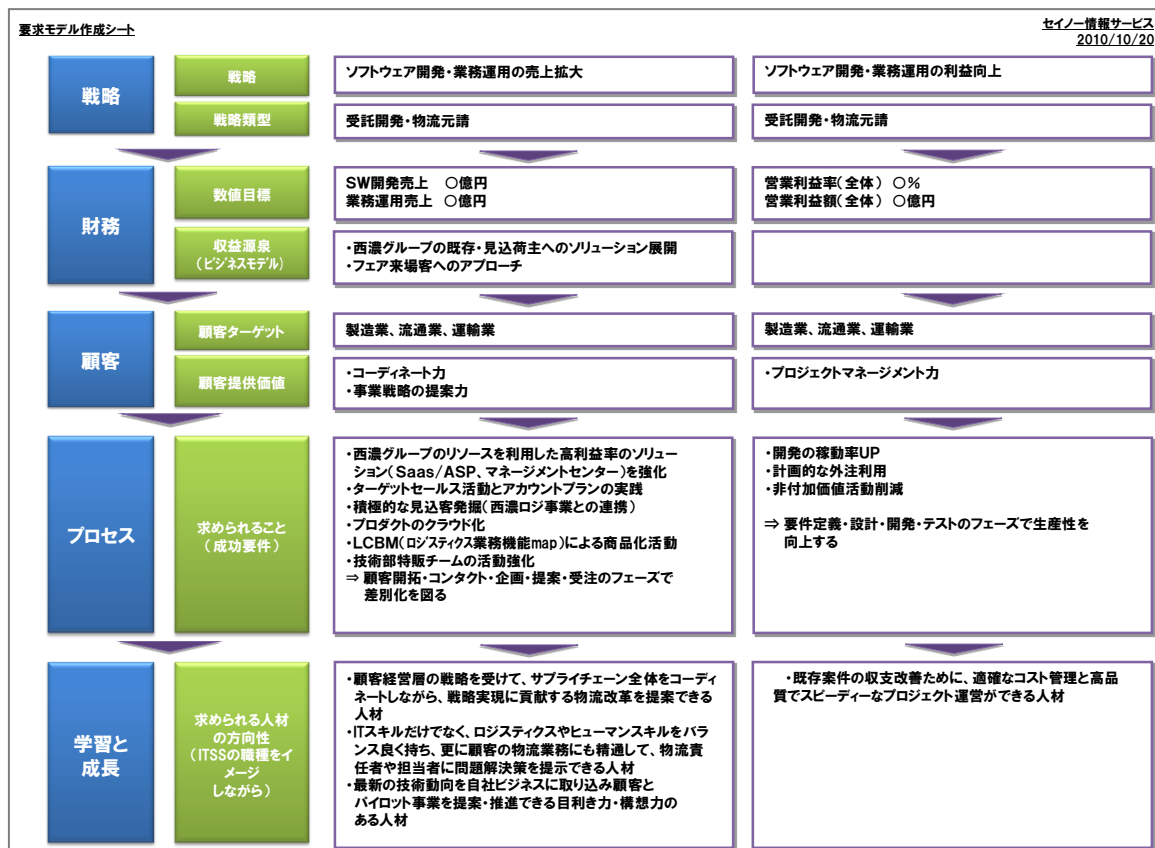


図 4-4-3：要求モデル作成シート（出典／（株）セイノー情報サービス）

② 機能・役割分析

(ア) 必要機能の検討

マーケティングについては、技術収集を行い、新規提案ができるように機能追加をおこなった。

また、主要ビジネスである物流サービスについては、業務設計から提供まで一連の流れとして機能追加をおこなった。サービス対象によって機能が変化しないのであれば、他の部分に含められるのではないかと議論もあったが、当社が物流サービスに関して特化していることを社内に周知する意味合いも込めて、別立てとして機能を設定している。

(イ) 目指す組織 (To-Be) の検討、機能のマッピング

組織に関しては、大きな変更は加えておらず、「要求モデル」で方向性を明確にした営業活動領域についてマーケティングの強化を機能のマッピングに反映させている。

また、システム監査については、マッピングを行っていないが、ISMS や標準的なマネジメントシステムに沿って行っているなどの確認は実施、プロジェクト監査の面では、今年度からの新しい取り組みとして品質保証など専門部署を設けて行っている。

No.	大項目	中項目	小項目	対応表：組織・職種												
				第一営業部	第二営業部	システム開発部	技術部	SLCPオペ部	課木事業所	管理本部	第一営業部	第二営業部	システム開発部	技術部	SLCPオペ部	課木事業所
6	システム監査	プロセス開始の準備	システム監査基準、システム管理基準の確認 システム監査体制の整備 システム監査計画の策定 システム監査手続の明確化													
		監査要件の定義	システム管理基準の検証と監査項目の特定 契約と合意の観点に関する監査要件の定義 企画と要件定義の観点に関する監査要件の定義 開発プロセスの監査要件の定義 運用プロセスの監査要件の定義 保守プロセスの監査要件の定義													
		監査報告およびフォローアップ	報告基準の確認 システム監査報告書の作成 システム監査報告書の提出と報告会の開催 システム改善計画の作成と実施 システム監査フォローアップの実施													
		監査の実施	システム監査の実施 監査報告の作成・提出 システム改善計画の作成と実施													
7	カスタマーサービス	問い合わせ窓口	窓口対応 応接 一次対応 Eメール対応													
		二次窓口	接客・検印 二次対応 顧客対応窓口													
		計画	方針の決定 方針の評価													
		管理	FAの作成 管理標準													
8	物流サービス	物流技術	業務設計・導入 物流業務改善（KPI測定、シミュレーション） システム導入準備（モックアップ）													
		物流センター業務	品質管理・標準化 入出庫・在庫の管理 システム・機械													
9	企業統治	情報セキュリティマネジメント	セキュリティ方針の策定 セキュリティ基準の策定 セキュリティの分析 セキュリティの見直し													
		人的資源管理（人材育成）	教育訓練の要求事項の整理 資格・スキル管理 教育訓練の実施 知識管理 健康管理													

図 4-4-4：役割・分析シート（出典／（株）セイノー情報サービス）

③ スキルセット

物流サービスとの連携を重視しているため、スキル項目として物流サービスを追加している。ここでも、機能分析と同様に「物流」というキーワードが見て取れ、社内に浸透し易いものを作るようにという経営層のアドバイスをもとに検討を行った。

※標準的な機能で公開すると「今までどおりの仕事で良い」と受け止められる可能性がある。「物流」を前面に出すことで、「変化が必要」という意識付けを行いたい。

パーソナルスキルについては、スキル一覧にはないが、全ての領域・職種に必要だと認識している。職種に応じてスキルが設定されるというのではなく、全ての領域において必要だと考えており、習熟度に応じて知識の深さが変わると考えている。プロジェクトマネジメントについても同様だと考えて作業を進めている。

今回の検討では、前段の機能分析において大半を SLCP の共通フレームそのまま利用しているため、今後自社に合わせた形にするための再検討が必要だと考えている。

No.	大項目	中項目	小項目	スキル	スキル	ビジネス/インダストリ	プロジェクト
	カスタマーサービス	問い合わせ窓口	窓口対応 応接 一次対応 Eメール対応	FAO			
		二次窓口	接客・検印 二次対応 顧客対応窓口				
		計画	方針の決定 方針の評価				
		管理	FAの作成 管理標準				
8	物流サービス	物流技術	業務設計・導入 物流業務改善（KPI測定、シミュレーション） システム導入準備（モックアップ）	物流業務改善（KPI測定、シミュレーション） システム導入準備（モックアップ）	物流業務改善（KPI測定、シミュレーション） システム導入準備（モックアップ）	物流業務改善（KPI測定、シミュレーション） システム導入準備（モックアップ）	物流業務改善（KPI測定、シミュレーション） システム導入準備（モックアップ）
		物流センター業務	品質管理・標準化 入出庫・在庫の管理 システム・機械	品質管理・標準化 入出庫・在庫の管理 システム・機械	品質管理・標準化 入出庫・在庫の管理 システム・機械	品質管理・標準化 入出庫・在庫の管理 システム・機械	品質管理・標準化 入出庫・在庫の管理 システム・機械
9	企業統治	情報セキュリティマネジメント	セキュリティ方針の策定 セキュリティ基準の策定 セキュリティの分析 セキュリティの見直し	セキュリティ方針の策定 セキュリティ基準の策定 セキュリティの分析 セキュリティの見直し	セキュリティ方針の策定 セキュリティ基準の策定 セキュリティの分析 セキュリティの見直し	セキュリティ方針の策定 セキュリティ基準の策定 セキュリティの分析 セキュリティの見直し	セキュリティ方針の策定 セキュリティ基準の策定 セキュリティの分析 セキュリティの見直し
		人的資源管理（人材育成）	教育訓練の要求事項の整理 資格・スキル管理 教育訓練の実施 知識管理 健康管理	教育訓練の要求事項の整理 資格・スキル管理 教育訓練の実施 知識管理 健康管理	教育訓練の要求事項の整理 資格・スキル管理 教育訓練の実施 知識管理 健康管理	教育訓練の要求事項の整理 資格・スキル管理 教育訓練の実施 知識管理 健康管理	教育訓練の要求事項の整理 資格・スキル管理 教育訓練の実施 知識管理 健康管理

図 4-4-5：スキル一覧シート（出典／（株）セイノー情報サービス）

④ 職種定義

職種の検討に当たっては、既に社内で浸透している職能資格制度の名称を利用している。但

し、人事考課と人材育成は別に運用することを想定しており、人材育成での職種に要求する機能・スキル等は、To-Beに沿った形で再設定を行っている。

採用に関しては、今後はある程度の職種別の採用も考えられるが、これまでは一括りで採用している。採用した後、個人の希望や適性を判断し、各キャリアパスに割り振っている。また、職歴が浅い段階では、キャリアパスにはない職種変更もあり得る。

◆新職種と職種定義			
貴社職種	職種定義 ※ITSSの職種概要や対応組織の職責分掌を参考に記載してください	ITSS対応職種	対応機能・組織
営業	顧客の経営目標や経営戦略を確認し、その課題に対する的確な解決策の提案（価値提供型の提案）を通じて営業目標を達成する。 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。	マーケティング セールス	
物流企画	顧客の属する業界の経営環境を正確に認識し、顧客の経営目標や経営戦略に適合したロジスティクス戦略を立案・提言する。 サプライチェーン全体をコーディネートしながらロジスティクスにおける計画・管理・運用のプロセスを分析・設計する。	コンサルタント その他 (ロジスティクスエンジニア)	
物流推進	物流の包括的な外部委託案件に対して、物流技術サービスを含むロジスティクス運用サービスを提供する。 物流業務を設計・導入し、継続的なKPI測定とPDCAによる改善を通じてロジスティクスを実行運営する。	その他 (ロジスティクスエンジニア) (ロジスティクスオペレータ)	
SA システムアナリスト	顧客の経営課題を理解し、課題解決のためのITシステムを提案する。 IT上の課題を診断・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。 後続工程（開発、導入）の確認と支援を行う。	コンサルタント ITアーキテクト	
PM プロジェクトマネージャー	システム構築に関するプロジェクトの進捗及び課題に関する管理全般を推進し、システムの要求品質を確保しつつ予算内で納期通りにプロジェクトを完遂させることに責任を持つ。	プロジェクトマネジメント	
AE アプリケーションエンジニア	特定業務の問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。 小規模・中規模プロジェクトをリーダーとして推進する。	ITスペシャリスト アプリケーションスペシャリスト	
TE テクニカルエンジニア	ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、技術面での方向付けとコンピュータ化およびコンサルティングを推進する。 顧客の環境に最適なシステム基盤の設計、構築、導入を実施し、システム全体の安定稼働やサービスレベルの維持・向上を図るため、システム基盤管理も含めた運用管理を行う。	ITアーキテクト ITスペシャリスト ITサービスマネジメント	
PE プロセッシングエンジニア	顧客の業務内容を理解し、システム障害への的確かつ迅速な対応やその実績管理、顧客からの要望事項の把握と反映、ハードウェアやソフトウェア資産の確実な管理を行う。	ITサービスマネジメント カスタマーサービス	

図 4-4-6：職種定義表（出典／（株）セイノー情報サービス）

⑤ グレード定義

既存制度ではITSSのレベル7までを想定した段階を社内で設定しているが、今回の人材育成計画では、レベル1から5までで再設定を行い、上の2つの段階を削除してグレード設定をしている。

会社名		株式会社セイノー情報サービス			
習熟度レベル (グレード)	ITSS相当 レベル	人物像 (責任性・継続性・サイズ)	期待する行動 (プロフェッショナル貢献)	想定資格等像(想定職位) モデルとなる人材(社員)	
エキスパート	5	特定領域について体系的・理論的に深められた専門力を有する。 ・企業人、社会人、組織人としての行動が他の種別となっており、その結果人間的な信頼感が醸成されている。	・部門の重要テーマやプロジェクトの遂行あるいは重要課題の解決を自らシナリオを描きながら実行し、専門領域について社内指導も行う。	・課長、専任クラス ・社員制度の能力格付定義： 5レベル「この領域では社内の第一人者」	
上級シニア	4	特定領域について高い専門力や技術力を有する。 ・担当業務の成果物品質、納期遵守の責任を有する。 ・ビジネスマナー、社会人常識、会社規則を正しく理解し、業務を遂行している。他者からの相談や質問に対しても適切な対応がとれる。	・システム化の企画提案や営業活動あるいは制度運営等について専門家の立場から重要な判断を行い、プロジェクトや制度改訂を成功に導く。	・係長クラス ・社員制度の能力格付定義： 4レベル「グループのまとめ役」	
シニア	3	担当業務全般にわたる実践経験に裏付けられ体系化された業務知識・専門知識を有する。 ・ビジネスマナー、社会人常識に関して後輩を指導し、就業規則等の会社生活を律する規則をその精神を汲み取った行動ができる。	・上位者の要請指示に基づいて与えられた目標に肉付けして業務を企画し、担当業務をほぼ独力で遂行する。	・主任クラス ・社員制度の能力格付定義： 3レベル「頼りになる協力」	
エントリー	1~2	担当業務で必要とする基礎的な業務知識・専門知識を有する。 ・担当タスクの成果物品質、納期遵守の責任を有する。 ・社会人常識、就業規則等の会社生活を律する規則を理解し、対人折衝業務の中で実践できる。	・上位者の一般的な指示・指導の下で例外条件や推進手順等についてもある程度の判断を加えながら基本設計・営業提案・制度運用改善等の業務を遂行できる。 ・担当業務を上位者の指示指導のもと、主体的に実行し、例外事項でも自らの判断を加えながら対応できる。	・一般社員(入社7年まで) ・社員制度の能力格付定義： 1レベル「そのうち一人前」	

図 4-4-7：グレード定義表（出典／（株）セイノー情報サービス）

⑥ キャリアパス

キャリアパスは、大きく「営業」、「物流」、「システム」の3つに分類されており、その間でのキャリアパスの変更は一部を除き想定していない。また、既存のキャリアパスでは、「物流」の2職種共にITSSレベル1、2相当のグレードを設けていたが、職務内容を再検討し、整理を行った。

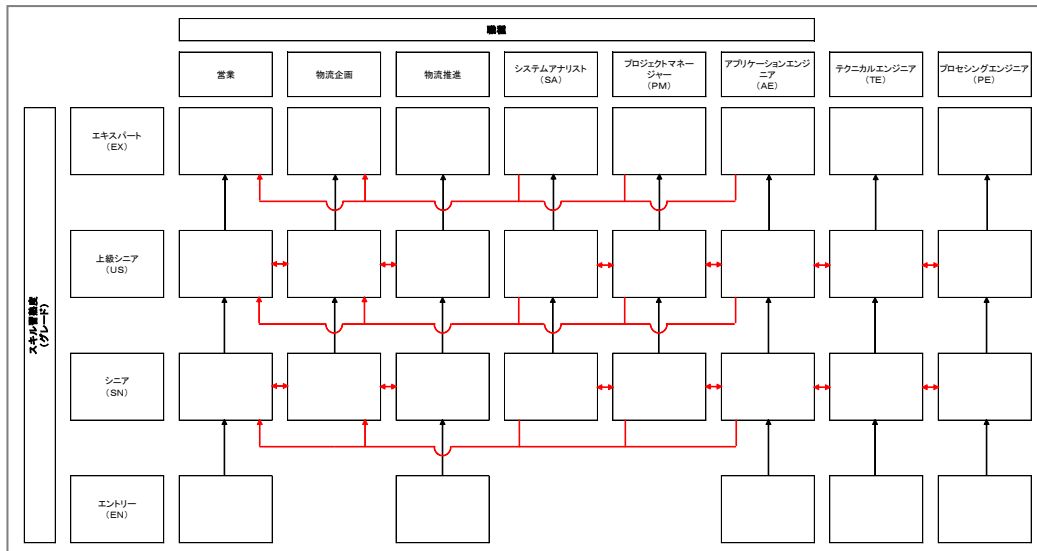


図 4-4-8：キャリアパスシート（出典／（株）セイノー情報サービス）

⑦ スキル定義表

社内で浸透している職能資格制度の定義内容と今回のワークショップでの検討結果を受けての各職種に求められる役割を勘案して設定を行った。

また、各グレードの滞留年数については、先行している他社の意見を参考にし、1つ目のグレードから2つ目のグレードへの昇グレードに関する滞留年数を4年程度と想定し記載している。

職種毎の記載内容に関しては、職種間差異を明確にしきれていない部分があるため、今後の調整が必要だと認識している。（「営業」と「システムエンジニア」など）

No.	大項目	中項目	小項目	スキル	ITSSスキルマトリックス											
					総合	企画	業務	開発	運用	保守	サポート	教育	マネジメント	その他		
2	営業活動	マーケティング	商品提案・価格戦略の策定	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング機会と方法論 マーケティング戦略の策定 マーケティング施策の策定 マーケティング計画の策定 マーケティング効果の測定と評価 マーケティングマネジメント 競合マーケティング戦略策定 競合分析 市場分析 競合分析と方法論 インフラ構築 市場調査と方法論 市場調査の長所と短所 市場調査(1) (ターゲット) 市場調査(2) (ターゲット) 市場調査(3) (ターゲット) 市場調査(4) (ターゲット) 市場調査(5) (ターゲット) 市場調査(6) (ターゲット) 市場調査(7) (ターゲット) 市場調査(8) (ターゲット) 市場調査(9) (ターゲット) 市場調査(10) (ターゲット) 市場調査(11) (ターゲット) 市場調査(12) (ターゲット) 市場調査(13) (ターゲット) 市場調査(14) (ターゲット) 市場調査(15) (ターゲット) 市場調査(16) (ターゲット) 市場調査(17) (ターゲット) 市場調査(18) (ターゲット) 市場調査(19) (ターゲット) 市場調査(20) (ターゲット) 	2	2										
			技術動向、ターゲット市場の調査・分析	<ul style="list-style-type: none"> 競合分析 市場分析 競合分析と方法論 インフラ構築 市場調査と方法論 市場調査の長所と短所 市場調査(1) (ターゲット) 市場調査(2) (ターゲット) 市場調査(3) (ターゲット) 市場調査(4) (ターゲット) 市場調査(5) (ターゲット) 市場調査(6) (ターゲット) 市場調査(7) (ターゲット) 市場調査(8) (ターゲット) 市場調査(9) (ターゲット) 市場調査(10) (ターゲット) 市場調査(11) (ターゲット) 市場調査(12) (ターゲット) 市場調査(13) (ターゲット) 市場調査(14) (ターゲット) 市場調査(15) (ターゲット) 市場調査(16) (ターゲット) 市場調査(17) (ターゲット) 市場調査(18) (ターゲット) 市場調査(19) (ターゲット) 市場調査(20) (ターゲット) 	2	2										
			広告・宣伝、販売促進の企画	<ul style="list-style-type: none"> 競合分析 市場分析 競合分析と方法論 インフラ構築 市場調査と方法論 市場調査の長所と短所 市場調査(1) (ターゲット) 市場調査(2) (ターゲット) 市場調査(3) (ターゲット) 市場調査(4) (ターゲット) 市場調査(5) (ターゲット) 市場調査(6) (ターゲット) 市場調査(7) (ターゲット) 市場調査(8) (ターゲット) 市場調査(9) (ターゲット) 市場調査(10) (ターゲット) 市場調査(11) (ターゲット) 市場調査(12) (ターゲット) 市場調査(13) (ターゲット) 市場調査(14) (ターゲット) 市場調査(15) (ターゲット) 市場調査(16) (ターゲット) 市場調査(17) (ターゲット) 市場調査(18) (ターゲット) 市場調査(19) (ターゲット) 市場調査(20) (ターゲット) 	1											
			顧客管理	<ul style="list-style-type: none"> 競合分析 市場分析 競合分析と方法論 インフラ構築 市場調査と方法論 市場調査の長所と短所 市場調査(1) (ターゲット) 市場調査(2) (ターゲット) 市場調査(3) (ターゲット) 市場調査(4) (ターゲット) 市場調査(5) (ターゲット) 市場調査(6) (ターゲット) 市場調査(7) (ターゲット) 市場調査(8) (ターゲット) 市場調査(9) (ターゲット) 市場調査(10) (ターゲット) 市場調査(11) (ターゲット) 市場調査(12) (ターゲット) 市場調査(13) (ターゲット) 市場調査(14) (ターゲット) 市場調査(15) (ターゲット) 市場調査(16) (ターゲット) 市場調査(17) (ターゲット) 市場調査(18) (ターゲット) 市場調査(19) (ターゲット) 市場調査(20) (ターゲット) 	1											
			顧客案件調査分析	<ul style="list-style-type: none"> 競合分析 市場分析 競合分析と方法論 インフラ構築 市場調査と方法論 市場調査の長所と短所 市場調査(1) (ターゲット) 市場調査(2) (ターゲット) 市場調査(3) (ターゲット) 市場調査(4) (ターゲット) 市場調査(5) (ターゲット) 市場調査(6) (ターゲット) 市場調査(7) (ターゲット) 市場調査(8) (ターゲット) 市場調査(9) (ターゲット) 市場調査(10) (ターゲット) 市場調査(11) (ターゲット) 市場調査(12) (ターゲット) 市場調査(13) (ターゲット) 市場調査(14) (ターゲット) 市場調査(15) (ターゲット) 市場調査(16) (ターゲット) 市場調査(17) (ターゲット) 市場調査(18) (ターゲット) 市場調査(19) (ターゲット) 市場調査(20) (ターゲット) 	2	2	2				1					
			ソリューション提案	<ul style="list-style-type: none"> 競合分析 市場分析 競合分析と方法論 インフラ構築 市場調査と方法論 市場調査の長所と短所 市場調査(1) (ターゲット) 市場調査(2) (ターゲット) 市場調査(3) (ターゲット) 市場調査(4) (ターゲット) 市場調査(5) (ターゲット) 市場調査(6) (ターゲット) 市場調査(7) (ターゲット) 市場調査(8) (ターゲット) 市場調査(9) (ターゲット) 市場調査(10) (ターゲット) 市場調査(11) (ターゲット) 市場調査(12) (ターゲット) 市場調査(13) (ターゲット) 市場調査(14) (ターゲット) 市場調査(15) (ターゲット) 市場調査(16) (ターゲット) 市場調査(17) (ターゲット) 市場調査(18) (ターゲット) 市場調査(19) (ターゲット) 市場調査(20) (ターゲット) 	2	2	2	2				1				
			分析・評価	<ul style="list-style-type: none"> 競合分析 市場分析 競合分析と方法論 インフラ構築 市場調査と方法論 市場調査の長所と短所 市場調査(1) (ターゲット) 市場調査(2) (ターゲット) 市場調査(3) (ターゲット) 市場調査(4) (ターゲット) 市場調査(5) (ターゲット) 市場調査(6) (ターゲット) 市場調査(7) (ターゲット) 市場調査(8) (ターゲット) 市場調査(9) (ターゲット) 市場調査(10) (ターゲット) 市場調査(11) (ターゲット) 市場調査(12) (ターゲット) 市場調査(13) (ターゲット) 市場調査(14) (ターゲット) 市場調査(15) (ターゲット) 市場調査(16) (ターゲット) 市場調査(17) (ターゲット) 市場調査(18) (ターゲット) 市場調査(19) (ターゲット) 市場調査(20) (ターゲット) 	2	2	2	2				1				
			改善策・再構築計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> 競合分析 市場分析 競合分析と方法論 インフラ構築 市場調査と方法論 市場調査の長所と短所 市場調査(1) (ターゲット) 市場調査(2) (ターゲット) 市場調査(3) (ターゲット) 市場調査(4) (ターゲット) 市場調査(5) (ターゲット) 市場調査(6) (ターゲット) 市場調査(7) (ターゲット) 市場調査(8) (ターゲット) 市場調査(9) (ターゲット) 市場調査(10) (ターゲット) 市場調査(11) (ターゲット) 市場調査(12) (ターゲット) 市場調査(13) (ターゲット) 市場調査(14) (ターゲット) 市場調査(15) (ターゲット) 市場調査(16) (ターゲット) 市場調査(17) (ターゲット) 市場調査(18) (ターゲット) 市場調査(19) (ターゲット) 市場調査(20) (ターゲット) 	2	2	2	2				1				

図 4-4-9：職種 - スキルクロスリファレンス（出典／（株）セイノー情報サービス）

		新職種		
		営業		
		顧客の経営目標や経営戦略を確認し、その課題に対する的確な解決策の提案（価値提供型の提案）を通じて営業目標を達成する。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。		
		人物像 (責任性・継続性・サイズ)	期待する行動 (プロフェッショナル貢献)	スキル要件 (スキル熟達度)
キャリアレベル (グレード)	エキスパート	顧客の市場・企業間取引に関して体系的・理論的に深められた専門力を有し、営業を担当する事業部門の重要テーマやプロジェクトの遂行を担うとともに、営業領域について社内の指導もできる。 ・企業人、社会人、組織人としての行動が他の模範となっており、その結果人間的な信頼感が醸成されている。	・部門の重要テーマやプロジェクトの遂行あるいは重要課題の解決を自らシリアリオを描きながら実行し、専門領域について社内指導も行う。	・顧客要件調査分析、ソリューション提案において、以下の知識を有し、自らの専門力として深められている。 -経営戦略から見たSCM -ロジスティクス全体の最適化の考え方 -財務分析と経営管理指標 -最新技術(IT)動向、業界動向(物流・顧客業界) -業界のスペシャリティの知見 ・以下のフェーズの経験を有し、当該作業全般について社内の統括・指導ができる -顧客状況の把握 -課題分析 -ニーズの顕在化 -変革構想・計画の立案
	上級シニア	顧客の市場・企業間取引に関する高い専門力や技術力を有し、営業活動等について専門家の立場から重要な判断を下すとともに、実践指導を通じてプロジェクトを成功に導いている。 ・担当業務の成果品質、納期遵守の責任を有する。 ・ビジネスマナー、社会常識、会社規則を正しく理解し、業務を遂行している。他者からの相談や質問に対しても適切な対応がとれる。	・システム化の企画提案や営業活動等について専門家の立場から重要な判断を行い、プロジェクトを成功に導く。	・顧客要件調査分析、ソリューション提案において、以下の知識を有する -経営戦略から見たSCM -ロジスティクスの全体最適化の考え方 -財務分析と経営管理指標 -最新技術(IT)動向、業界動向(物流・顧客業界) -業界のスペシャリティの知見 ・以下のフェーズの経験を有し、当該作業全般について他者に説明することができる -顧客状況の把握 -課題分析 -ニーズの顕在化 -変革構想・計画の立案
	シニア	・担当業務全般にわたる実践経験に裏付けられ体系化された業務知識・専門知識を有する。 ・上位者の要点指示に基づいて与えられた目標に肉付けして業務を企画し、営業全般にわたる顧客対応や営業活動を独力で遂行できる。 ・ビジネスマナー、社会常識、会社規則を正しく理解し、就業規則等の会社生活を律する規則をその精神を汲み取った行動ができる。	・上位者の要点指示に基づいて与えられた目標に肉付けして業務を企画し、担当業務をほぼ独力で遂行する。	・顧客要件調査分析、ソリューション提案において、以下のテーマに関する基礎的な知識を有する -経営戦略から見たSCM -ロジスティクスの全体最適化の考え方 -財務分析と経営管理指標 -最新技術(IT)動向、業界動向(物流・顧客業界) -業界のスペシャリティの知見 ・以下のフェーズについて一定の知識を有し、一部に関しては実施した経験を有する -顧客状況の把握 -課題分析 -ニーズの顕在化 -変革構想・計画の立案
	エントリー	・担当業務で必要とする実践的な業務知識・専門知識を有する。 ・上位者の一般的な指示・指導の下で、自分自身の判断を加えながら営業提案や営業活動全般の業務を遂行できる。 ・社会常識、就業規則等の会社生活を律する規則を理解し、対人折衝業務の中で実践できる。	・上位者の一般的な指示・指導の下で例外条件や推進手続等についてもある程度の判断を加えながら基本設計・営業提案・制度運用改善等の業務を遂行できる。 ・担当業務を上位者の指示指導のもと、主体的に実行し、例外事項でも自らの判断を加えながら対応できる。	・特定領域の商品について、その機能・性能・利用方法について知識があり、分かりやすく説明できる。 ・顧客のニーズを担当分野とのかかりにおいて正しく理解した上で提案へ展開することができる。 ・顧客側の担当者に対して提案内容や商品についてプレゼンテーションすることができる。 ・自己の目標達成のための行動計画を一通り立てることができる。

図 4-4-10：スキル定義表（出典／（株）セイノー情報サービス）

⑧ スキル診断（SSI-ITSS）の事前準備

(ア) スキル診断ユーザー選定

スキル診断ユーザーに関しては、完全に各職種、グレード毎に等配分とした。但し、物流の職種に関しては、他の職種と異なり、テンプレートとしての質問項目が無いため、一部質問を作成した上で、「物流企画」のみ診断対象とし、「物流推進」は診断対象外とした。

(イ) スキル診断の質問項目検討

オリジナルの質問項目として、物流関係のものを追加している。また、パーソナルスキルについては、ハイレベルのリーダーシップに関する質問は、内容がそぐわないので対象外とした。また、「ネゴシエーション」スキルに関しては、「営業」や「システムアナリスト」などは、必要性が高いため他の職種より比重を高めにしてしている。

大分類	中分類	小分類	項目	項目内容	項目内容
スキル診断	営業	営業	01	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			02	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			03	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			04	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			05	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			06	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			07	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			08	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			09	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			10	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
スキル診断	営業	営業	11	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			12	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			13	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			14	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			15	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			16	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			17	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			18	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			19	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			20	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
スキル診断	営業	営業	21	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			22	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			23	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			24	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			25	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			26	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			27	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			28	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			29	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する
			30	顧客のニーズを把握する	顧客のニーズを把握する

図 4-4-11：スキル診断質問項目（出典／（株）セイノー情報サービス）

⑨ スキル診断実施結果

「判定無」が一定数発生しているが、各職種に求める役割・機能は、数年後に到達して欲しい内容で設定しているため、レベル 1 が無い職種に関して判定無が出来ることは想定内である。

全体的な回答傾向として、以下のような特徴が見られた。

- ・ 一定のキーワード（プロモーション、顧客満足度、ナレッジなど）を含む質問項目の回答率が悪い。
⇒顧客万独度については、情報収集から分析までは実施している。全社の分析結果を末端の営業担当者にフィードバックする活動については、全社レベルとして実施しているわけではないので、全社レベルでの活動に関する質問に関しては、回答が低くなったと考えられる。

その他にも、職種別に以下のような回答の傾向が見られた。

<営業職>

- ・ マーケティングの質問領域での回答結果が悪く、提案活動領域に関してはある程度回答結果が出ている。

<PM>

- ・ リスクマネジメントの領域で回答結果が悪い。
⇒現場でもプロジェクトで問題が発生したから対応しがちな傾向があり、それが反映された形だと考えられる。必要な機能・職種であるためスキルの底上げが必要な状態だと認識している。

<エンジニア職（AE、TE）>

- ・ システム設計担当者は、システム構築領域の回答結果が悪い。
- ・ システム構築担当者は、システム設計領域の回答結果が悪い。
⇒上記 2 点により、同一職種であっても担当領域が異なり、実務経験が無い場合は応えられない状態であることが確認された。各人に広く浅くの知識を求めるのか、担当によって職種を分割するのかなど、会社としての方向性を検討する必要がある。

<PE>

- ・ 実際携わっている業務の上流機能に関する回答結果が悪い。（カスタマーサービスの実施に関しては回答できるが、サービス体制構築に関しては回答できないなど）

4.4.4. 今後の課題と活動予定

本ワークショップでは、ITSS 導入に必要なステップを一通り経験させて頂いたが、短期間での実施であるため、今後各ステップを再度深堀して検討していければと考えている。

また、今回のスキル診断の結果については、各現場のマネジメントに各要員にどのようなスキルが不足しているのかを確認してもらい、翌年度の人材育成に活かせるように社内展開を図りたいと考えている。

4.4.5. 今後の事業へ向けた提言

本事業は非常に有益であった。これまでも ITSS を使ったグレード制度、人事制度を運用してきたが、今回の事業を通じて再度フレームワークを理解し、自社版の制度を検討することができたため良かったと思っている。

また、自社だけでこのような活動を実施した場合は、まず何から始めていいかわからないことや、ITSS の理解自体に時間がかかったこと、具体的に何をどう進めていいかわからないこと、等の問題が発生したであろうと思う。このため、当社のような会社がこのような事業に参画する機会があることは大変良いことだと思っている。このため、今後も継続的に事業が続くことで中小 IT 企業への大きな貢献ができるだろうと考える。

ただし、全体的な期間の長さや各回の感覚に余裕を持たせた方が良いだろうと思う。毎回短期間で検討することも大事だが、社内での意見交換や調整も重要であるため可能な範囲で考慮いただければと思う。

4.4.6. 全体を通じての所感

今回のワークショップ参加は非常に当社にとって効果の高いものであった。特に、ITSS をベースに人材育成の上流からスキル評価までのアプローチを体験することができたこと、提供されたツール等の活用で効果的・効率的な進行ができたことが大変重要であったと考える。

これまでも ITSS は理解し、社内の制度に取り込んでいたものの、きちんと ITSS を理解した上で進めることは初めての体験だったので非常に理解が進んだ。また、一通りの経験ができたために、自社にとっての今後の課題が明確になったことは大きい。

内容では、当社独自の職種である物流企画や物流推進についての検討ができたことが良かった。これは経営層からも当社のビジネス上のコア機能のために特に育成に留意するようにとの指示があるため、今後もさらに検討を重ね自社版のスキル標準や育成制度の構築を進めていきたいと考えている。

ただし、いろいろ効果を実感する一方で、非常に短期間でアウトプットを出したためにじっくり検討・社内コンセンサスを丁寧に醸成することに対しては十分ではなかったと思っている。そこれについて心残りがあるのは事実である。しかし、短期間の活動において当社の課題が明確になったため、今後の活動で 1 つずつ課題を解決して自社にあう制度を作っていきたい。

またこのような活動は外部の支援を受けた方がいい結果になるのではないと思う。もし自社だけで対応した場合は、まず何をどのような手順で行うべきかがわからないことや、効率的に何を検討すべきかで迷うことが想定される。さらに ITSS の理解自体に時間がかかることや、理解が浅いままの活動になる恐れもあり、自社だけの活動の場合は結果がどうなっていたかわからないだろう。

4.4.7. 今回のワークショップに対する経営者の評価

経営層には今回の活動の進捗や課題などを重要なタイミングごとに報告してきた。この中で、「今回検討した仕組みを踏まえ、本件終了後にどのような活動で人材育成を進めるのか、という点について具体的な活動計画を立案すると共に、成果を出していくように」との指示が出ている。

また、「スキル診断結果については、結果は満足できるものではないものの、想定していた結果が数値的に裏付けられた」、「課題が明確になったため今後の対策が重要である」とのフィードバックを得ている。特に、当社の職種の中では SA、PM、物流企画、営業等の上流工程を担うスキルに対する関心が高かった。これらの職種を含め「パイロット診断結果を分析し、当社の弱みをカバーできるような検討が必要」との指示があった。

このため、近日中に IT 人材育成を検討するためのプロジェクトチームを立ち上げ、今後の活動計画を立案する予定である。

第5章 フォロー活動

成果物の品質を確保し、参加 IT 企業間のレベル感を合わせるために、各ワークショップ後に各社への個別訪問や電話・メール等で成果物作成のアドバイスをを行った。

5.1. 要求モデル作成に対するフォローアップ（第1回 WS 後）

要求モデルの作成にあたり、特に経営戦略の具体化と経営戦略と求められる人材像の整合性についてアドバイスをを行った。

対象	アドバイスの観点
経営戦略の具体化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の強みや弱みと今後の方向性が対応しているか ・ 提示する方向性の数が多すぎないか ・ 方向性が実現可能なレベルにまで具体化されているか（ターゲット顧客や数値目標等）
経営戦略と求められる人材像の整合性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略で提示した方向性に対してそれを実現するためのプロセス（スキル）・人材像が網羅的に洗い出されているか

また、検討した経営戦略について、経営陣を含めた社内での意識合わせの依頼を行った。

5.2. 機能分析に対するフォローアップ（第2回 WS 後）

機能分析にあたり、機能・職種分析シートにて洗い出された機能と各機能を担う組織についてアドバイスをを行った。

対象	アドバイスの観点
洗い出された機能	<ul style="list-style-type: none"> ・ 要求モデルで整理した自社の戦略実現に必要な機能が洗い出されているか
機能を担う組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各組織（部門）間で過度な重複がないか ・ 複数組織で同一機能を担う場合は主・副の重みづけがなされているか

5.3. スキルセット構築・人材モデル作成に対するフォローアップ（第3回 WS 後）

スキルセット構築・人材モデル作成にあたり、スキル一覧表、機能一あるべき組織クロスリファレンス、職種定義表、グレード定義表、キャリアパスシートの作成についてアドバイスをを行った。

対象	アドバイスの観点
スキル一覧表	<ul style="list-style-type: none"> ・ 機能分析で整理した機能に対応したスキルが洗い出されているか
機能一あるべき組織クロスリファレンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 機能分析で整理した機能と To-Be 組織・職種が対応しているか ・ To-Be 組織・各職種で担当する機能に過度に重複がないか
職種定義表	<ul style="list-style-type: none"> ・ 要求モデルや機能分析結果をもとに、自社の戦略実現に必要な職種が定義されているか ・ 職種間の差異は明確か ・ 過度に職種が多すぎないか

対象	アドバイスの観点
グレード定義表	<ul style="list-style-type: none"> 各グレードの判断基準は明確か グレードが多すぎないか
キャリアパスシート	<ul style="list-style-type: none"> キャリアの分岐点は明確か

5.4. 人材モデル策定/スキル診断準備に対するフォローアップ（第4回WS後）

人材モデル策定/スキル診断準備にあたり、スキル定義表および職種－スキルクロスリファレンスシート、質問項目検討シートの作成についてアドバイスを行った。

対象	アドバイスの観点
スキル定義表	<ul style="list-style-type: none"> 職種ごとのスキル定義が社員に伝わるか（どのような職種かイメージできるか） グレード毎のスキル要件に差異があるか
職種－スキルクロスリファレンス	<ul style="list-style-type: none"> 職種とスキルの対応関係に違和感がないか スキルを機能（小項目）レベルで割り当てる必要がないか
質問項目検討シート	<ul style="list-style-type: none"> 自社に必要なスキルに対応する質問が追加されているか 不要な質問が削除されているか

5.5. スキル診断の実施・結果確認に対するフォローアップ（第5回WS後）

スキル診断の実施および結果確認にあたり、診断ツールの操作方法、診断結果を踏まえた自社の強み・弱みやチューニングの必要性の検討にあたってアドバイスを行った。

対象	アドバイスの観点
スキル診断ツール（SSI-ITSS）	<ul style="list-style-type: none"> スキル診断ツールの現場社員からの問い合わせへのどのように対応すべきか スキル診断の進捗確認方法、未受診者や正常に受診していない方にどのように対応すべきか
スキル診断結果分析シート	<ul style="list-style-type: none"> スキル診断結果の判定結果に違和感がないか 不要なスキル、質問項目はどのように洗い出すのか 自社の強み、弱みはどのように確認するのか

5.6. ギャップ分析・課題整理に対するフォローアップ（第6回WS後）

ギャップ分析・課題整理にあたって、特にワークショップ終了後の IT 人材育成モデルの運用についてのアドバイスを行った。

具体的には、全社展開の実施時期・体制、経営層の巻き込み方、展開にあたっての既存ツールの修正点等について討議し、今後の方向性をとりまとめる材料とした。

第6章 ワークショップの評価

今回のワークショップでは、各参加企業が自社の IT 人材育成に求められる仕組み作りの第 1 歩として、全 7 回のワークショップで ITSS をベースとした自社版の IT 人材育成モデルの検討およびスキルのパイロット診断を実施した。これらの活動を通じて基本的な各社でのフレームワークを構築すると共に、社内での議論やワークショップにおける他社との議論を通じた自社の課題の明確化ができたものとする。

また、短期間の活動ではあったが各社が期限までにアウトプットを出し、ワークショップでの実務的な議論を重ねることで今後の IT 人材育成に向けた論点の整理や解決に向けた方向性が整理できたことは大きな成果であった。

特に今回は以下の点が重要な成果であった。

- クラウドコンピューティングやスマートフォン・タブレット PC 等の動向や IT 企業における取組みの先行事例を共有し、自社への影響や求められる対策・方向性について各社の立場で有益な意見交換ができたこと。また、これらの議論を元に自社の要求モデルを作成することができたこと
- 要求モデルを踏まえ、自社のビジネスや要求モデルに合った人材育成フレームワークを短期間で構築することができたこと
- フレームワークに従いスキルのパイロット診断を行うことで、現時点で保有する自社のスキルを自社の基準で可視化すると共に、今後の IT 人材育成に必要な課題を認識することができたこと
- ワークショップ参加期間を通じて自社の経営層や社員との対話を行い、IT 人材育成の必要性や、具体的な検討事項についての議論・課題の共有を行うことができたこと
- 各企業の実務上の悩みや今後の課題について参加者間で議論を行い、自社の取り組みに対するポイントや他社の事例等についての情報共有・意見交換ができたこと

以下にワークショップ参加企業からインタビューにて伺った主な感想・意見をまとめる。

6.1. ワークショップの総合評価

- ちょうど IT 人材育成の必要性を認識し、具体的な活動を検討中であったために非常に有意義な活動であった。また、短期間で効果的な検討ができたことが大変良かった。自社だけで導入を検討していた場合は半年以上の期間が必要であったらうし、ここまでの成果を出すことは難しかったかもしれないと感じている
- 他社とのワークショップでの議論を通じて、大変良い刺激になり期間中のアウトプット作成や社内調整を主体的に進めることができた
- 事務局側から提供される説明資料や検討ツールがわかりやすく、作業手順に悩むことなく、自社の課題の検討などに時間を使うことができた。また、ツール類は社内でも展開し、ワークショップに参加していない社員の理解も深めることができた
- 毎回のワークショップは討議中心であったことが良かった。IT 人材育成の課題は各社各様であり教科書的な方法論のレクチャーだけでは参考になりにくいいため、各社の悩みや課題を討議を通じて共有し、自社の取り組みの課題や良い点を理解することができた

6.2. ワークショップの個別評価

6.2.1. IT スキル標準は貴社にとって有益な手法であったか

- 非常に有益である。一貫性があり、かつ IT 業界動向を考慮したものさしので自社にとって貴重だと感じた
- 社員にとって求められるスキルや将来のパスが見えるようになったので効果が高い

- これまでは、SE や PG という職種しかなかったので、自社の目的に合った職種を議論し、最終的に複数の職種が定義できてよかった
- これまで感覚的に理解されていたスキル習熟度を定量的に把握でき、経営を含む全社的に共通の危機意識・課題認識を持つことができた
- 今後のビジネス展開を考えると、顧客や取引先に対して自社のスキルレベルを説明する上でも ITSS は非常に重要である。このため当活動は当社にとって非常に重要なものであった

6.2.2. ワークショップを実施しての気づきについて、実施前と比べて変わったこと

- 自社フレームワーク上の課題や妥当性を他社のアウトプットを見ながら理解することができた
- これまでも ITSS に取り組んでおり一定の知識があると思っていたが、今回の活動でこれまで以上に ITSS や人材育成に関する理解を深めることができた。
- 他社と人材育成の制度について継続的に議論する場がなかったので大変貴重な経験であり、かつ参考になった
- 経営層や事務局を含む社内ですkill育成の重要性や仕組み作りの必要性が認識された
- 先進事例がわかったことも有用だったが、同時に自社と同じような現状や悩みがあることがわかり、刺激になった。モチベーションも高く維持できた

6.2.3. 各種ワークシートの文言、粒度について

- 基本的にワークシートに沿った作業で進められるため、方法論の理解に時間をロスすることなく自社の検討に時間を使うことができた
- 整理されたアウトプットだったので担当者の報告を受ける上司の目線からもわかりやすかった
- クロスリファレンス関連の資料はもっと簡素化できるのではないかと感じたことがある
- 理解しやすく、使いやすかった。これまでの検討資料（自社）よりも良かった。特にプロセスが簡素なのとアウトプットがシンプルで必要な事項が絞り込まれていたことが効果的だと感じた

6.2.4. スキル診断ツール（SSI-ITSS）について

- 利用者の視点では使いやすく特に違和感はなかった。他の利用者からは操作性やツールの内容に関する問題提起はなかった。ただし、管理者機能は使える機能が多いことは良かったが、一部操作に迷う部分もあった
- 受診データを CSV 形式でダウンロードできる機能が良かった。グラフ化や分析観点が含まれた分析ツールも標準で装備していただければありがたいと感じた
- 自社の人材育成フレームワークに従い、自社の言葉で質問や判定ロジックを設定できることは大変効果的であると感じた。今後も継続して使用することを検討中である

6.3. ワークショップの運営上の評価

6.3.1. ワークショップ実施期間、回数、間隔について

- 全体の期間は短かったが、短期間で成果を出すには回数・間隔は今回の内容が妥当だろう
- 今後半年程度で再度見直した上で全社展開を考えないといけないはずなので、その第1弾としてはこのくらいが適切だと考える
- 期限までにアウトプットを出すことや、結果を複数社で共有・議論すること、次回の宿題を持ちかえるという進め方は大変良かった

- 月 2 回程度の開催、間隔は適正だろう。しかし開始までの準備期間の確保を十分にできればさらに参加企業内での調整がスムーズになると思う
- 後半のスキル診断期間はもう 1 週間程度確保された方が良かったかもしれない。長すぎる期間も良くないことため適切な期間の設定は大変難しいが

6.3.2. 各回の進め方や課題について

- 毎回の進め方や課題の内容は適切だった。負荷は高かったが人材育成を体系立てて検討する目的を考えれば適切だろう
- 現実的には毎回約 2 人日分の工数がかかった
- 課題の数や量は問題ない。課題の内容の理解で分かりにくかった点も一部あったが、訪問や電話・メール等でフォローいただき、スムーズに検討することができた
- あずさ監査法人側は誰に相談しても情報共有ができていたため円滑な作業ができた
- ITSS プロセス通りで、全体を通じて ITSS に対する理解が一層深まった
- このテーマはあるべき像ではなく企業の実情や制約を踏まえた最適解を見つけるのが重要なので、討議形式での運営は非常に有効であった

6.3.3. ワークショップ実施環境について

- 大阪会場、名古屋会場共にアクセスもよく快適な環境で非常に良かった
- 第 4 回目の名古屋会場では旭情報サービス様のオフィスだったので他社の環境を知ることができ、大変良い刺激になった

第7章 今後の取り組み

本章では、今後の IT 人材育成に向けた取り組みとして、ワークショップ参加企業に対する提言と事務局であるあずさ監査法人の活動予定について記載する。

7.1. 参加企業の取り組み

これまでのワークショップでも多くの議論を行ってきたとおり、今後の IT 人材育成を効果的に進めるためには様々な課題が存在する。これまでは、事務局が提供する資料やツールに従った検討で一定のアウトプットを出すことができたが、今後は要求モデルやフレームワークの見直し、社内での議論、人材育成計画の立案・推進等について、自社内で主体的な活動を推進することが求められる。本章では、今後参加企業が活動を推進する中で想定される重要な課題として、5点についての取り組みの方向性を提言する。

7.1.1. 社内での認識共有

今回の活動内容を経営層や業務部門の管理者層、社内のキーマン等に報告し、自社の課題を関係者で共有する必要がある。また、今後求められる課題への対応方針や、大まかな活動スケジュール、担当者の任命等についての議論を行う必要があると考える。

特に当社はなぜ人材育成を強化する必要があるのか、どのポイントが重要な課題なのか、という点についての意識合わせが求められる。

中小 IT 企業では、限りあるリソースを絞り込まれた戦略に集中的に投入することが求められている。このため、自社にとっての強みや事業環境を再度分析し、（総花的ではない）効果的な方向性を打ち出し、社内で共有した上で人材育成上の課題を整理することが重要と考える。

7.1.2. 推進体制の構築

今回のアウトプットやスキル診断結果を踏まえ、今後の人材育成計画を主体的に推進するための体制整備が必要である。この中心となるのは、自社の経営戦略を踏まえた人材育成を検討できる実務能力や組織間のコミュニケーション能力を持った事務局となる。特に中小 IT 企業では、人材育成のために専任の担当者を置くことが難しいケースが多いと考えられるため、プロジェクトチームとして管理部門や業務部門から要員を確保する必要がある。

また、活動を推進する中で特定のキーマンに検討の負荷が集中することが想定される。一般的にこのような活動にアサインされるキーマンは現場でもパフォーマンスの高い社員であることが多く、人材育成の検討活動と現業との負荷の調整等について、部門長や経営層が十分なサポートを行えるよう十分に認識合わせを行うことがポイントである。

7.1.3. 活動方針の検討

事務局が中心になって、活動方針と各年度の達成目標を策定し、関係者で認識を合わせることが重要であると考え。人材育成制度の構築・高度化の実務では、開始段階から完璧を求めすぎた結果運用までの準備に時間がかかり過ぎることや、制度に関して社員の理解を得られないこと、経営層が求めるゴールと事務局の活動にずれが発生する等のケースが起こることがある。

このため、制度の運用では試行運用、初年度運用、2年目以降、と段階的に範囲や対応のレベルを検討した上で段階的に成熟度を上げる仕組みの構築が重要となる。これらの方針についても、事務局や経営層との意識合わせを行い、自社のリソースや成熟度に合わせた運営が望まれる。

7.1.4. 社員へのメリットの訴求（Quick-Win の達成）

活動方針の検討は事務局が担当することとなるが、実際に制度を利用・運用するのは現場の社員であり、現場に目的や必要性を理解してもらわないと期待する効果を出すことは困難である。そのためには、定期的なコミュニケーションによって必要性を周知するとともに、運用の段階で現場にメリットを感じてもらうことが必要となる。

具体的には、グレードを上げるために必要なスキルを明示する、自社内でキャリアのロールモデルを作る、自社の評価・報酬制度と連携させる等の取り組みを検討し、早い段階で現場の社員にする IT 人材育成制度の構築・運用が有効であることを理解してもらうことが有用である。

7.1.5. 継続的なモニタリング活動

前述のような事務局を中心とする活動を推進すると共に、この活動を定期的にモニタリングし、進捗や課題管理状況を経営層や社内関係者で共有する仕組みの構築が必要である。

通常、人材育成制度の構築・高度化の実務では、解決すべき課題が多いあるいは難しいことが多く多くの部門や関係者による検討が必要となる。このため、関係者の業務負荷が高くなることや、活動スケジュールが遅延しがちになること、あるいは課題の解決が困難なために活動が中断する等のケースが発生する恐れがある。このため、定期的、あるいは随時、検討作業をチェックし、必要に応じて経営層等から活動への助言・指導等を適切なタイミングで実施することで円滑な推進を支援することがポイントである。

なお、モニタリングの具体的な施策としては、経営会議での定期的な報告や、関係者での定例会、イントラネットでの進捗報告、ビデオカンファレンス、メーリングリスト、社内 SNS の活用等、様々な手法を組み合わせ事務局の活動を効率的、効果的に把握できる仕組みを構築することが重要である。

7.2. 事務局の取り組み

今回のワークショップの結果を踏まえ、当活動の事務局であるあずさ監査法人では以下のような活動を推進する予定である。

7.2.1. ワークショップ参加者によるコミュニティの形成・活動支援

今回のワークショップ参加企業から、今後も継続的に IT 人材育成に関して各社での活動における進捗状況の共有や課題についての討議、実務的な情報交換等を目的として定期的なミーティングや、オンライン上でのやり取りを始めとするコミュニティ形成のニーズがあがっている。

しかし、地域的に関西地区・中部地区と拠点が離れていることや、各企業で当コミュニティ運営を継続的にフォローする負荷について各社からの懸念が提起されている。このため、当法人が中心となり今後の活動を継続的にフォローすることを予定している。現時点での予定では、クラウドコンピューティングの動向やユーザー企業側の経営課題・IT ガバナンス関連の課題についての情報共有や、IT 人材育成に関する様々な実務上の課題について参加者との議論・意見交換を行うことを検討中である。

7.2.2. IT 人材育成に関する情報発信・支援活動

あずさ監査法人では定期的に企業経営における IT の導入や運営に関連する様々なテーマでサーベイやセミナー、講演会等の情報発信を行っている。この中で重要なテーマに関する各企業の取り組み状況や、課題解決のポイントと共に取り組みを担う人材に対してスキルや要員の充分性、あるいは人材育成上の課題を調査・分析しているため、今後も同様の方針で情報発信を行っていく予定である。

また、今回のワークショップの実績を踏まえ、これまで実施してきた企業に対する IT 人材育成に関する研修やワークショップ、アドバイス等の事業をさらに推進し、企業の経営課題の解決を支援する取り組みを行う予定である。

以上