

ITスキル標準における運営活動の方向性について（報告）

2005年4月

独立行政法人 情報処理推進機構 ITスキル標準センター
ITプロフェッショナル育成協議会

1. 検討の背景

(1) 検討の趣旨

経済産業省より ITスキル標準（以下「スキル標準」）が公開（2002年12月）されて2年が経過しました。その間、スキル標準の運営機関として、独立行政法人 情報処理推進機構（情報処理振興事業協会（当時））内に「ITスキル標準センター」が設置（2003年7月）され、事業戦略に沿った人材投資を促進する観点から、スキル標準の有効活用を図っていくことを主眼とした普及啓蒙活動を進めてきております。

スキル標準は、経済産業省で策定される段階から継続的な見直しを前提に内容や活用の充実を進めていくことが必要だとされておりました。ITスキル標準センターが設置されたこともその具現化のひとつです。本年2月に実施したアンケート調査によれば多くの企業でスキル標準の活用が進められています（「(4)普及の現状」を参照）。また、従来の人材マネジメントの取り組みがスキル標準によってはじめて事業戦略と結びつけて検討できるようになったという事例や、スキル標準を活用して社内の組織体制を機能の面から最適化することが出来たとの事例も現出してきております。

その一方で、ITスキル標準センターでは、これまでの普及活動を通して、スキル標準の構成内容や説明、活用法などにおいて見直すべき様々な検討課題が顕在化してきていると考えております。同様の問題意識は、実際にスキル標準の活用に取り組んできている企業側からも指摘されています。

そこで、スキル標準の公表後2年を経過することをひとつの契機として捉え、2004年11月に、スキル標準に関わる外部有識者からなる「ITプロフェッショナル育成協議会（以下「協議会」、委員は別添を参照）」を設けて、現状の課題と論点を浮き彫りにし、今後のスキル標準の見直しをはじめとした運営活動の方向性について検討を行うこととしました。

(2) ITスキル標準センターの主な活動 (参照 URL <http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/index.html>)

研修ロードマップ全職種の策定及び改訂 (2004年8月)

イ. 全11職種のうち、未整備だった次の5職種を策定

- ・マーケティング
- ・ソフトウェア開発
- ・カスタマサービス
- ・オペレーション
- ・エデュケーション

ロ. 併せて、既策定分(6職種)についても、職種間の整合性を図るための改訂を実施

スキル標準に関する情報提供や説明会等の開催

イ. 首都圏や地方、及び海外も含めてスキル標準の紹介や活用の仕方に関する説明会を実施

- ・国内107回開催 (一般企業/団体63、公共団体40、大学/専門学校4)
- ・海外6回 (UK、中国、ミャンマー、ベトナム)

ロ. スキル標準を分かりやすく解説した入門書「ITスキル標準概説書」の作成・発行 (2004年1月)

スキル標準の活用に関するベストプラクティスモデル等活用指針の提示

イ. 経営戦略とスキル標準との関係をおさえたうえで人材戦略の構築方法を習得する「ベストプラクティス」ワークショップの実施 (2003年度5社、2004年度5社)

ロ. スキル標準の活用方法を網羅的に解説した「ITスキル標準ガイドブック」の発刊 (2004年10月)

プロフェッショナルコミュニティの創設と人材育成活動

イ. 現場の第一線で活躍するプロフェッショナルが企業の枠を超えて情報交換や議論を行い、スキル標準の改善や後進育成を支援する諸活動を行う、「プロフェッショナルコミュニティ」を創設。現在、次の3職種が活動中。

- ・ITアーキテクト【14名】(2003年11月)
- ・プロジェクトマネジメント【12名】(2004年5月)

・アプリケーションスペシャリスト【8名】(2004年4月)

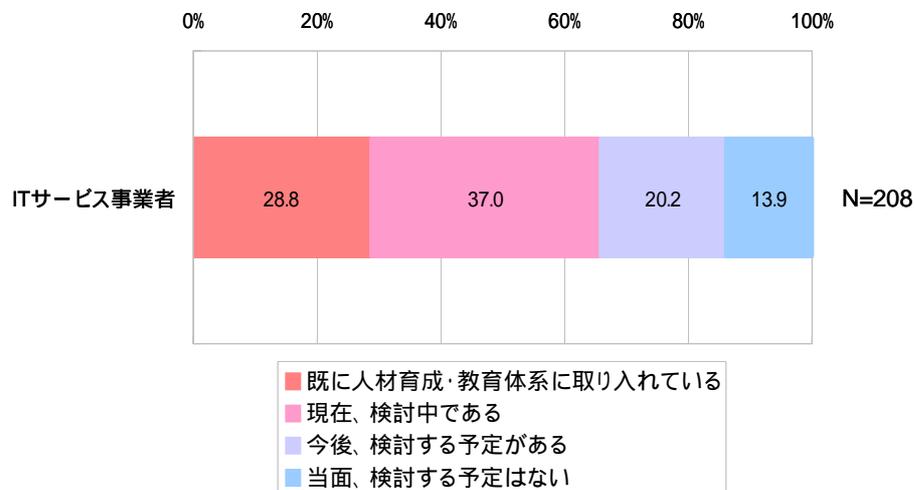
ロ . IT アーキテクト委員会で IT アーキテクトを目指す者、育成する者を対象とする「IT アーキテクト育成ハンドブック」を公開(2004年7月)

(3) 民間側の取り組み

また、民間側としても、自律的な取り組みとして、特定非営利活動法人 ITSS ユーザー協会(2005年3月現在会員数154)が設立(2003年12月)され、精力的に活動していることをはじめとして、社団法人情報サービス産業協会(JISA)をはじめとする業界団体等においても、スキル標準の活用研究等が進められております。

(4) 普及の現状

ITスキル標準センターが本年2月に実施したアンケート(全国従業員30名以上のITサービス事業者を対象に調査)によれば、スキル標準を知っているITサービス事業者の約7割が何らかの形でスキル標準を導入済み若しくは導入に向け検討中と回答しています。活用の量的側面に着目して考えれば、スキル標準の一定の普及は着実に進捗していると言えます。



2. 討議概要

協議会においては、各委員からそれぞれ、スキル標準の実際の活用経験に基づく視点、実際のハイレベル・プロフェッショナルの視点、及び企業価値やスキル熟達などに関する学識経験者の視点から討議が行われ、様々な課題や論点が提起されました。提起された課題や論点は次のように整理されます。

(1) これまでの普及・活用経験に基づく論点

スキル標準を活用する際の目的に係る論点

- イ . 人材投資として事業戦略が伴わないままスキル標準を導入することは、自社のビジネスや技術を担い競争力を支えていくプロフェッショナルの重点育成策につながらない。
 - ロ . 人材育成には個人のモチベーションが最も重要な鍵。個人の市場価値を明確にすることはモチベーションを向上する有効な手段であるが、スキル標準をそのまま機械的に当てはめ、どの程度当てはまるかという観点で個人の現況を診断することは、逆にモチベーション低下につながる懸念がある。
 - ハ . 上記「イ」「ロ」は、事業戦略に乏しく、人事管理上の便宜性や処遇制度の見直しからスキル標準の活用を発想している場合に特に陥りやすい（逆に、明確な事業戦略の上で人事制度を上手く活用している事例も見られる）
スキル標準は、事業活動の中における個人の貢献を的確に評価しようとする観点から活用することが必要。
- 二 . 事業戦略からスキル標準の活用を促すのであれば、IT サービス産業内の取り組みだけでなく、スキル標準を IT ユーザ企業の側をはじめ社会的な認知を拡大していくことが必要。

スキル標準の適用方法に係る論点

- イ . プロフェッショナルを評価するためには、個人の価値を的確に判断するための方法と体制（特に評価者の適格性）が重要。しかし、すべての企業が同等の体制を整備することは現実的には難しい。
 - ロ . 事業戦略に基づく人材投資という観点からは、プロフェッショナルの的確な評価と育成を各企業が工夫を重ねながら取り組むこと自体が競争と言える。一方、普遍的に必要となる事項（育成や評価のプロセスなど）は、共通ガイドとして取りまとめることが可能ではないか。
 - ハ . スキル標準に則した社内認定制度を構築した場合において、社外に向けて評価レベルを示す際には、社内認定制度に基づくレベルとは別に、スキル標準上の位置づけを明確にすることが必要ではないか。
- 二 . そもそも、スキル標準の構成や記述内容に関して、どの様に読み取り、解釈すべきかといった説明が、スキル標準の本文（スキル標準の概要）の中で不足しているのではないか。

人材育成の方法や環境の成熟度に係る論点

- イ．人材の育成は、ビジョンと育成対象の焦点を定め、研修や業務アサインなどの方法を効果的に組み合わせた計画的な育成プロセスを構築することが重要。特に、ハイレベルを目標とした育成策においては、適切な指導者（メンター）の存在や、経験を知識化してフィードバックしていく体制などが必要になる。しかし、多くの企業が試行錯誤しているのが現状。また、すべての企業が同等の育成体制等を整備することは現実的には難しい。
- ロ．研修事業者などから提供されている研修は、利用する側から見て、受講者要件、教育内容、方法、及び想定される学習効果など、当該研修の利用判断に必要な品質評価の情報が不十分でないか。
- ハ．スキル標準に準拠（あるいは対応）と称する研修が増えている。スキル標準の公開を契機として、様々な分野・領域の研修メニューが充実し、利用の選択肢が拡大することはよいことと言える。しかし一方で、スキル標準との対応関係の合理性を十分に説明できていないと見受けられる研修も多い。事業者は、上記「ロ」で指摘するような品質情報の十分な発信が求められる。

(2) 更なる普及・活用に向けた論点

スキル標準の説明に係る論点

- イ．スキル標準を自社で活用する際のガイドを更に充実する必要がある。特に、人材投資のモデルケースを紹介しながら、スキル標準の利点を経営者、個人及び人事教育部門のそれぞれの立場から整理して示すことが有用でないか。
 - ロ．その際、新たな「手引き書」を作ることも効果的と考えられる。その一方で、既存の解説資料（ITスキル標準概説書、ITスキル標準ガイドブック等）やITスキル標準センターのホームページ等の説明も充実してきたので、それらの資料を分かり易く解説するための啓蒙も必要と言える。
 - ハ．経営者向けに特化したスキル標準の説明が特に重要。スキル標準を活用して、事業の生産性を高める手法を経営者が具体的に理解し、人材投資として組織モデルや構成員のスキルモデルを継続的に検討する基盤を組織に定着させ、優秀な人材を育成・確保していくことの重要性を経営者に直接説明する方策が必要ではないか。
- ニ．スキル標準は、各自の事業戦略の実現を目的に据えるものであることを再確認し、

国が提示したものだから“必ず使わなければならない”とか“そのまま使わなければならない”という位置づけではないことを明確に説明しなければならないのではないか。また、(一義的には企業の方針の問題であるが、)処遇制度の見直しを目的にスキル標準を使う場合は十分な検討と配慮が必要であるのではないか。

スキル標準の活用を促すための方策に係る論点

イ．スキル標準をより広く普及するための方策として、政府調達も含めた調達指標として採用されることが必要とする意見と、これに対して、仮に調達指標とした場合には、調達側が妥当な要求レベルを設定できるのか、要員計画に制約が生じるのではないかという意見がある。政府調達への活用を図ることはスキル標準の普及に大きな影響を与えることができるが様々な課題があり短期的な実現性は高くない。

普及策の検討としては、強制策だけでなく、ユーザ側も含めた IT 投資における役割分担モデル等の活動モデルをわかりやすく提供する等といった参考情報を充実する方策でも有効なのではないか。

ロ．ユーザ企業にとっての活用方法を分かりやすく示すことが必要。ユーザ側でスキル標準の理解が深まり、その上で IT ベンダの選定や評価の参考としてスキル標準が活用されればスキル標準の普及にも効果的ではないか。

スキル標準の内容・構成に係る論点

イ．スキル標準の内容・構成のブラッシュアップを図ることが必要。重複している記述内容をモデル表現によって正規化することや、各項目間の関係性を分かりやすくするために構造の明確化を図ることが必要ではないか。

ロ．スキル標準の構成について、構成の考え方や機能面からの説明を補足する必要がある。例えば、レベル評価は達成度指標で行うこと、スキル項目の内訳であるスキル熟達度は、知識をどう応用するかを記述するもので、レベル評価としては参考の位置づけとなることといった機能面の説明が不足している。

ハ．職種 / 専門分野の設定を、ユーザ側の仕事の観点から改めて見直し、必要に応じて職種等を追加することが検討できないか。

プロフェッショナルコミュニティ活動に係る論点

- イ．スキル標準の内容を納得感の高いものにするためにも、当該職種に係る実ビジネスのハイレベル・プロフェッショナルによる継続的なレビューが重要。また、顔の見えるコミュニティ活動として、ハイレベル人材のビジネス価値の活きた事例を発信することで、スキル標準のリアルなレベル感を示すことにも役立つものと言える。
- ロ．ハイレベル人材が後進育成へ取り組む業界横断的な母体として、更なる活動の本格化を期待する。プロによるプロの育成として、育成のあり方やノウハウ（例えば、職種転換を図る際の教育と業務アサインの進め方に関するガイド）及び、評価のあり方（例えば、仕事のプロセスの中から貢献度を如何に評価するか）を個人や企業に還元する仕組みが作れるとよいのではないか。

3. 今後の運営活動の方向性

以上の討議を踏まえ、ITスキル標準センターによる今後のスキル標準の運営活動を以下のように進めていくこととしました。全体を通したテーマは、スキル標準の適切な活用に資する説明と参考資料の更なる充実です。これらの活動に関する説明や成果普及は、関係団体等の支援も得ながら精力的に進めていきます。

(1) スキル標準の改訂

- イ．スキル標準本体の「概要」を先行的に改訂し公表します。スキル標準をどのような目的で活用するのか、構成はどのような考え方で整理されているのか等の説明を充実します【2005年7月予定】
- ロ．現在、各プロフェッショナルコミュニティ（ITアーキテクト、プロジェクトマネジメント、アプリケーションスペシャリスト）で検討しているスキル標準のレビューを改訂提言として公表します【2005年7月予定】

上記「イ」「ロ」を踏まえ、スキル標準の改定内容を具体的に示す「改訂計画」を策定します。その後、この改訂計画をもとに利用者の意見などを取りまとめながら作業を進め、

- ハ．ITスキル標準ver.2.0、研修ロードマップver.2.0を公表します【2006年3月予定】

(2) 経営者向け IT スキル標準概説書の策定

事業戦略の観点から IT スキル標準はどの様に役立つのかなど、経営者に向けた IT スキル標準の有用性を解説した「経営者向け IT スキル標準概説書」を策定、頒布します【2005年10月予定】

(3) プロフェッショナルコミュニティ活動

活動成果の公表

イ. 既に公表している IT アーキテクト育成ハンドブックに続き、「プロジェクトマネジメント育成ハンドブック」「アプリケーションスペシャリスト育成ハンドブック」を公表します【2005年7月予定】

ロ. IT アーキテクト・コミュニティで検討を進めてきた、「リファレンスアーキテクチャ報告書」を公表します【2005年5月予定】

ハ. これまでの活動成果を発表する、「プロフェッショナルコミュニティ活動成果報告会(仮称)」を開催します【2005年度上半期予定】

職種の拡大【2005年度上半期】

新たに次の3職種のプロフェッショナルコミュニティを立ち上げます。

- ・コンサルタント
- ・ITスペシャリスト
- ・オペレーション

なお、マーケティング、セールス、ソフトウェア開発、カスタマサービス及びエデュケーションに係るプロフェッショナルコミュニティについても、立ち上げの可能性について検討していきます。

テーマ研究【2005年度】

プロフェッショナルコミュニティでは、2005年度も引き続き IT スキル標準の改善やプロフェッショナルの育成を目的にテーマ研究に取り組んでいきます。具体的なテーマは、各コミュニティの委員会で決定します。

(4) 各種ガイドラインの策定

研修ガイドラインの策定

プロフェッショナルの育成に資する効果的な研修の開発に必要な、コース企画者、開発者、講師のそれぞれに必要な要件等を取りまとめた「研修ガイドライン」を策定し公表します【2005年10月予定】

育成・評価ガイドラインの策定

上記「(3)イ。」で公表される各職種の育成ハンドブックをベースとして、メンタリングを中心とした育成プロセスを取りまとめるとともに、ハイレベル人材に対する的確な評価方法のモデルをプロフェッショナルコミュニティの支援のもとに取りまとめ、「育成・評価ガイドライン」として公表したいと考えます【2005年度下半期予定】

(5)人材育成・管理のあり方検討

上記「2。」の諸論点で示されたとおり、スキル標準を活用して事業戦略に基づいた人材投資を実現するためには、人事教育部門など特定部門だけの取り組みでは困難であることが浮き彫りになりました。そのため、スキル標準の効果的な活用事例の収集と分析を更に進めながら、経営者、事業部門、個人、及び人事教育部門それぞれの立場における人材育成・管理上の役割をガバナンスの観点から整理し、全社最適なスキル標準の活用要件を取りまとめ、公表したいと考えます【2005年度下半期予定】

4.最後に

2002年12月に経済産業省からスキル標準が公表された当初の時点においては、概要説明の中でも、「市場のめまぐるしい変化に応じて企業や関係者の対応が柔軟かつ大胆に行われることを確保しようとした」ものとして、具体的な活用方法はあえて提示せず汎用性を重視した説明としております。本協議会の最大の成果は、そうした当初の位置づけに対して、これまでの企業等での活用経験の積み重ねに基づく具体的な論点を示し、次の運営活動の方向性が定められたことと言えます。

本協議会の討議については、今回の報告をもって一応の節目となります。今後、スキル標準の事業の進捗や人材育成を取り巻く情勢に応じて、次の討議の機会を検討していきます。

ITスキル標準センターには、今回の討議報告をもとに、スキル標準の内容の充実やプロフェッショナルコミュニティ活動の一層の本格化が望まれます。更に、個別企業でスキル標準を的確に活用される支援活動としては、ITSSユーザー協会や情報サービス産業協会及び日本情報システム・ユーザー協会等の各団体の取り組みや支援・協力にも高い期待が寄せられます。

以上

(別添)

ITプロフェッショナル育成協議会
委員名簿

(五十音順 敬称略)

荒井 淳一 社団法人電子情報技術産業協会
日本アイ・ビー・エム株式会社 スキルズ & プロフェッション
プロフェッショナル・コンピテンシー担当

石川 拓夫 社団法人情報サービス産業協会 人材育成委員会主査
株式会社日立システムアンドサービス 人材開発部 部長

乾 諭史 プロフェッショナルコミュニティ プロジェクトマネジメント委員会代表
日本アイ・ビー・エム研修サービス株式会社 ラーニングアドバイザー

芋津 昌三 プロフェッショナルコミュニティ ITアーキテクト委員会代表
日本ユニシス株式会社 システムサービスマネジメント部
サービス戦略推進室長

木村 哲雄 社団法人情報サービス産業協会 人材育成委員会委員
株式会社アルゴ21 人事部 ITSS推進プロジェクト
プロジェクトマネージャー

櫻井 通晴 専修大学 専修大学大学院 経営学研究科長 教授 【委員長】
島本 栄光 プロフェッショナルコミュニティ
アプリケーションスペシャリスト委員会代表
KDDI株式会社 情報システム本部 システム企画部 管理グループ
課長

高橋 伸子 社団法人電子情報技術産業協会
日本電気株式会社 人事部 人材開発マネージャー

高橋 秀典 特定非営利活動法人ITSSユーザー協会 専務理事
株式会社スキルスタンダード研究所 代表取締役社長

田口 潤 株式会社日経BP社 日経コンピュータ 編集長

田子 友延 社団法人日本情報システム・ユーザー協会 情報化人材育成研究部会長
東京電力株式会社 システム企画部 システム計画グループマネージャー
部長

寺井 隆 社団法人日本パーソナルコンピュータソフトウェア協会
株式会社アステック 常務取締役

西川 仁 社団法人電子情報技術産業協会
富士通株式会社 ビジネスマネジメント本部 人材開発部統括部長代理

尾藤 伸一 IT人材育成事業者協議会 会長
グローバルナレッジネットワーク株式会社 代表取締役社長

平田 謙次 産業能率大学 経営情報学部 助教授

福井 浩明 社団法人電子情報技術産業協会
株式会社日立製作所 情報・通信グループ 総務本部
人材開発Gr 部長代理

<オブザーバー>

久米 孝	経済産業省	商務情報政策局	情報処理振興課	課長補佐
橋本 智之	経済産業省	商務情報政策局	情報処理振興課	課長補佐
高塩 淑之	経済産業省	商務情報政策局	情報処理振興課	課長補佐
平山 利幸	経済産業省	商務情報政策局	情報処理振興課	係長
宮内 光弘	経済産業省	商務情報政策局	情報処理振興課	