

# 情報システムユーザースキル標準（UISS）

## 活用促進のための調査

### 報告書

～② UISS 利活用課題対応策ガイド～

2013年3月

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

情報システムユーザースキル標準（UISS）活用促進のための調査報告書  
～② UISS 利活用課題対応策ガイド～

目 次

<b>1. 調査概要</b> .....	<b>1</b>
1.1 調査目的.....	1
1.2 調査方法及び調査対象.....	2
1.3 調査内容.....	4
<b>2. 調査結果</b> .....	<b>5</b>
2.1 調査結果のポイント.....	5
2.2 UISS の利活用における課題と対応策.....	6
2.2.1 「導入の準備」における課題と対応策.....	6
2.2.2 「運用の準備」における課題と対応策.....	13
2.2.3 「運用の実施」における課題と対応策.....	21
2.2.4 「改善活動の実施」における課題と対応策.....	28
2.2.5 まとめ ～ UISS の利活用による組織と個人の目標実現に向けて.....	34
2.3 課題分類インデックス.....	37
2.4 事例調査結果.....	39
2.4.1 A 社.....	40
2.4.2 B 社.....	43
2.4.3 C 社.....	46
2.4.4 D 社.....	49
2.4.5 E 社.....	52
2.4.6 F 社.....	55
2.4.7 G 社.....	58

# 1. 調査概要

## 1.1 調査目的

情報システムユーザースキル標準（UISS）は、企業における IT 利活用を推進する IT 組織力の向上、および、それを担う IT 人材育成のためのツールとして、2006 年に Ver1.0 が公表された。これまでに、大手ユーザー企業を中心に導入が進み、組織の目的に合わせた IT 利活用促進に寄与してきた。導入活用事例の増加に伴い、UISS 活用のポイントや課題が確認されるようになった。一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の関連活動においても、それらの整理がされ始めている。しかし、課題や対応策の体系化や共有および公開はまだ十分にできていないと言えない。こうした状況を鑑みると、今後、IT 組織力強化や IT 人材育成に UISS 活用を検討する企業にとって、本分野のガイドが有益なものとなる。

そこで本調査では、UISS 利活用時に企業が直面する課題とその対応策を集約した。個別の UISS 利活用事例に特化した課題や解決策の提示ではなく、UISS 導入や運用、改善等、各局面の課題と対応策を確認してまとめ、網羅的かつ体系的に整理した。

本調査の成果により、UISS 利活用に課題を感じているユーザー企業や今後 UISS 導入を検討している企業に、課題解決の糸口が示されることを期待したい。

## 1.2 調査方法及び調査対象

本調査において用いた調査方法及び調査対象を以下に示す。

### (1) 文献調査

本調査では、まず UISS の利活用に関する課題とその解決策についての情報収集を目的として、下記の企業に対する文献調査を行った。文献調査の対象とした事例集や既存の調査等は、下表のとおりである。

表 1 調査対象文献



表 2 文献調査対象企業<sup>1</sup>

調査対象企業	業種	従業員数(単体)	売上高(単体)
A社	機械器具製造	2,608名	3,017億円
B社	機械器具製造	9,541名	8,511億円
C社	商社・流通	4,236名	11兆9,783億円
D社	重要インフラ	14,193名	1兆4,115億円
E社	金融	932名	—
F社	商社・流通	1,497名	5,895億円
G社	商社・流通	814名	5,000万円

<sup>1</sup> 従業員数と売上高は、調査実施時点(2013年1月)で公表されている最新のものの。

## (2) ヒアリング調査

文献調査で収集された情報の分析やさらに発展的な情報の収集を目指して、本調査では一部の企業に対するヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査の対象となった企業は、下表のとおりである。

表 3 ヒアリング調査対象企業<sup>2</sup>

調査対象企業	業種
a 社	商社・流通
b 社	金融
c 社	機械器具製造
d 社	商社・流通
e 社	商社・流通
f 社	商社・流通

---

<sup>2</sup> 表 2 のアルファベット（大文字）と表 3 のアルファベット（小文字）との関連はない。

### 1.3 調査内容

本調査では、文献調査およびヒアリング調査を通じて、以下のような項目についての把握を試みた。これらの調査項目を以下に示す。

表 4 調査項目

<p>&lt;UISS 利活用の背景&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 企業属性（業種、事業内容、売上高、従業員数）</li><li>▪ 情報システム部門を取り巻く環境と情報システム部門が抱える課題</li></ul> <p>&lt;UISS 利活用の状況と課題&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ UISS 活用の背景と目的</li><li>▪ UISS 活用の概要 (UISS 導入開始時期、UISS 導入体制、UISS 導入対象者数、UISS 導入方法等)</li><li>▪ UISS 活用上の問題とその背景・要因</li><li>▪ 問題解決のための対策・ノウハウ・教訓等</li></ul>
--

本調査では、上記の調査項目に基づいて収集した課題を、UISS 導入から活用における基本的な流れの4つの段階（「導入の準備」、「運用の準備」、「運用の実施」、「改善活動の実施」）の観点で分類し、各段階における主な課題を取りまとめた。上記の各段階の大まかな定義は、以下のとおりである。

表 5 UISS の活用における4つの段階

UISS の活用における 主な段階	各段階の説明
(1) 導入の準備	UISS の導入についての意思決定、合意形成、体制構築、UISS を運用するための仕組みの検討・設計
(2) 運用の準備	UISS に基づく人材育成のための役制定義や人材像・指標等の具体的な検討、仕組みの詳細な設計
(3) 運用の実施	UISS 導入・運用の開始、具体的なスキル評価等の実施、評価結果のフィードバック
(4) 改善活動の実施	UISS 導入後の仕組みの評価・改善、仕組みの発展的継続

また、本調査では、課題を把握すると同時に、各課題への対応策に関する事例や意見の収集も試みた。対応策案としてのこれらの意見の実現可能性については、別途、詳細な検討が必要であるが、本調査では収集された意見の網羅性を重視することとし、各対応策案の実現可能性の度合いにかかわらず調査内で把握された意見を可能な限り掲載する方向で取りまとめを行った。

## 2. 調査結果

### 2.1 調査結果のポイント

詳細な調査結果を示す前に、2.1 ではまず調査結果の要約（ポイント）を示す。

本調査を通じて、UISS の利活用に関するさまざまな課題が把握されたが、これらの課題を大まかに区分すると以下のように整理される（2.2 に詳述する）。

表 6 UISS 利活用に関する課題

<ul style="list-style-type: none"> <li>● UISS 導入や実施方法に対する合意が得られない</li> <li>● 自社に合った内容や仕組みを設計することが難しい</li> <li>● 適切な評価方法が分からない</li> <li>● 運用のための作業負荷が高い</li> <li>● 評価結果を客観的なものにしづらい</li> <li>● 現場に“やらされ感”がある</li> <li>● スキル評価結果が有効に活用できない</li> <li>● 評価項目の更新・追加が難しい</li> <li>● 改善活動自体が進まない</li> </ul>
--

これらの結果をより詳細に、前述の UISS の活用における 4 つの段階に分類すると、以下のとおりとなる。

表 7 UISS の活用における主な段階（課題関連図）

UISS の利活用に関する課題 (大区分)	課題発生の段階			
	準備 導入 の	準備 運用 の	実施 運用 の	の 改善 活動 実施
UISS 導入や実施方法に対する合意が得られない	○	○		
自社に合った内容や仕組みを設計することが難しい	○			
適切な評価方法が分からない		○		
運用のための作業負荷が高い			○	
評価結果を客観的なものにしづらい			○	
現場に“やらされ感”がある			○	
スキル評価結果が有効に活用できない				○
評価項目の更新・追加が難しい				○
改善活動自体が進まない				○

## 2.2 UISS の利活用における課題と対応策

2.2 では、本調査の結果に基づき、4つの段階別に、UISS の利活用における主な課題と対応策に関する主な意見を示す。

### 2.2.1 「導入の準備」における課題と対応策

#### (1) 「導入の準備」における課題と主な対応策案

表 5 の定義によれば、「導入の準備」とは、「UISS の導入についての意思決定、合意形成、体制構築」を行う段階である。この段階における課題は、以下の2つに大別される。

表 8 「導入の準備」の段階における課題

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• UISS 導入に対する合意が得られない (A)</li><li>• 自社に合った内容や仕組みを設計することが難しい (B)</li></ul> |
|---|

「導入の準備」の段階においては、UISS 導入の目的やメリットについて関係者が十分に理解した上で、「UISS を導入する」という点に対する合意を形成することがきわめて重要である。また、合意を形成した後には、自社に合った制度設計を行うことが必要となるが、この「自社に合わせる」という点が UISS の導入における“要”ともいえる。

表 8 中の (A)「UISS 導入に対する合意が得られない」は、UISS 導入の最初の段階において多くの企業がまず困難を感じる典型的な課題の一つである。合意を得る対象としてはまず経営層が挙げられるが、そのほか、UISS の導入先となる現場も重要である。

表 8 中の (B)「自社に合った内容や仕組みを設計することが難しい」は、UISS の導入に関する最大の課題であり、多くの企業がこの課題に時間をかけて取り組んでいる。この課題については、各社の事情によって多様なバリエーションが考えられるが、本調査では典型的な課題として、「自社に必要な UISS の内容が分からない」、「自社向けに UISS をカスタマイズする負担が大きい」、「自社に必要な機能やスキルが UISS に反映されていない」という3つの課題とその対応策に関する主な意見を示した。

#### (2) 「導入の準備」における具体的な課題と対応策に関する主な意見

以下には、A・B 各区分について、さらに詳細な課題と対応策に関する主な意見を示す。次頁に課題と対応策に関する主な意見の一覧表(表 9)を示し、続いて各項目について詳述する。

表 9 「導入の準備」における課題と対応策に関する主な意見の一覧

No	課題	原因	対応策に関する主な意見	横断的課題 <sup>3</sup>
A-1	UISS 導入の必要性について、経営層を説得することが難しい	UISS 導入の効果が分かりにくい	▪ すでに効果を上げている他社事例についての報告・説明の徹底 (例) 既刊の事例集を活用する など	
			▪ 組織強化や人材育成の支援ツールとしての効果明示	
A-2	UISS 導入の必要性について、現場の理解を得ることが難しい	現場の個人にとっての UISS 導入のメリットが分かりにくい	▪ UISS 導入の指針、考え方に関する説明・議論の徹底 (例) 現場のリーダー層との意識合わせを何度も行う など	
			▪ 具体的なメリットを視覚的、論理的に説明した資料の作成 (例) メリットを組織階層別・役割別・利用シーン別等に分けて説明する	
B-1	自社に必要な UISS の内容が分からない	各社の状況によって必要な内容が異なる	▪ カスタマイズのためのガイド (例) 企業の状況別 (企業規模・属性別等) のカスタマイズ例 など	○
			▪ 事例集の内容充実 (例) カスタマイズに関するインデックスを充実化する など	○
B-2	自社向けに UISS をカスタマイズする負担が大きい	UISS の網羅性・密度が高い	▪ カスタマイズ例をパッケージ化した簡易版サンプルの活用 (例) 中小企業向けのサンプル (テンプレート) を作成する など	○
			▪ カスタマイズのためのガイド利用やワークショップへの参加 (例) 企業の状況別 (企画・運用等機能の有無別など) ガイドを作成する等	○
B-3	自社に必要な機能やスキルが UISS に反映されていない (※)	UISS の定義内容が不十分である	▪ UISS の定義内容の検討	○
		UISS の更新が追いついていない	▪ 改訂に対応可能な体制の検討	○

(※) 例：最近求められるようになった新技術の目利き力に関する機能やスキルなど

<sup>3</sup> 「横断的課題」欄に○が付いている項目は、個々の企業だけでは取り組みが難しい企業横断的な課題を示す。ここに示した課題は本調査において収集された意見であるため、その実現可能性については今後改めて検討を行う必要がある。また、実現可能と思われる取り組みについても、その取り組み主体等について検討を行うことが望まれる。

## 1 「UISS 導入の必要性について、経営層を説得することが難しい」(A-1)

UISS の導入の成否を決める最も大きな要因として今回の調査で指摘されたのが、経営層や部門のトップ層の熱意や支持である。UISS の導入は、担当者や現場に相応の負担を求めることになるが、その負担以上のメリットがあるかどうかは、実際に導入が実現されるまでは誰にも分からないのが現状である。しかし、その分からない状態においても、必ずメリットがあるという判断を“誰か”が下し、取り組みを強く推進しなければ、UISS の導入を実現し、それを成功に結び付けることは難しい。このような判断を行う際に重要なのが、経営層や部門のトップ層の熱意や強力な支持である。また、UISS の導入にあたる担当者には、これらのトップマネジメント層の状況理解を促進し、熱意を持ったポジティブな判断を引き出すために、UISS 導入のメリット等を示す客観的な材料に基づいて説得することが求められる。

今回の調査では、その具体的な方法として、「UISS の導入によってすでに高い効果を上げている他社事例についての報告・説明を徹底すること」や「改めて IT 利活用人材の育成の重要性・必要性についての理解を得ること」などが把握された。特に、成功している他社事例を用いた説得は、大きな効果を発揮することがあるため、十分有効な解決策となり得ると考えられる。UISS の活用に関しては、過去に 3 冊の事例集が刊行されている。事例集は、経営層を説得するという用途でもきわめて効果的であるとの意見も寄せられた。企業によって属性や抱えている課題は様々であるため、事例も可能な限り多様で豊富であることが強く望まれている。このような観点から、多様な事例をユーザー企業間で共有するという意味で、今後も引き続き公開事例が追加されていくことは有効である。

自社経営層の組織力強化や人材育成に対する重要度や必要性などについての考えを確認し、その具体策の実現ツールの 1 つとして UISS の効果を明示する。組織としてのミッションの明確化に始まる UISS 導入のプロセスは、ユーザー企業の IS 部門の役割を根本的に見直す良い機会となる。その成果には、IS 組織力の向上とそれを支える IS 人材の育成支援に大きな効果が期待できる。また、組織における役割整理に基づく IS 関連能力の可視化は、個々の人材のモチベーションを高める効果も有している。導入目的を明確にし、長い目で成果確認していくことを共有できれば、経営層の理解は得やすくなる。

### ☞ 主な対応策案：「UISS 導入の必要性について、経営層を説得することが難しい」

- すでに効果を上げている他社事例についての報告・説明を徹底する  
(例) 多様な事例が掲載された事例集を活用する
- 人材育成の重要性・必要性についての理解を得る

## 2 「UISS 導入の必要性について、現場の理解を得ることが難しい」(A-2)

経営層に続き、合意形成の際の課題となることが多いと指摘されたのが「現場」の理解

である。ここで「現場」とは、UISS の導入先となる IS 部門を主に指している。たとえ経営層が UISS 導入に関する意思決定を行ったとしても、具体的な取り組みを進める段階で現場の理解が得られなければ、その取り組みはいずれ行き詰まり、結果として失敗してしまう可能性もある。経営層の理解とともに、現場の熱意や理解もきわめて重要である。

現場の理解を得ることが難しい原因は、現場にとっての UISS 導入メリットが分かりにくいというケースがほとんどである。メリットが理解できても、それが導入や運用に必要なコスト以上のものであることが実感を持って理解できないと、単に現場の負担を増やすだけの取り組みに見えてしまう。

現場の理解を得るための具体的な方法として、今回の調査では、「UISS 導入の指針、考え方について説明・議論を徹底する」、「具体的なメリットを視覚的、論理的に説明した資料を作成する」などの方法が確認された。特に、導入を主導する現場に主体的な意識を持ってもらうために、「UISS 導入の指針、考え方について説明・議論を徹底する」ことは有益であるとの見解が多く見られた。導入の際に中心的な役割を担う現場のリーダー層との意識合わせを何度も行うことによって、現場のリーダー層が、そのメリットや意義を自ら認識できるようになると、取り組みを主導するリーダーが現場を牽引することになり、UISS 導入の取り組みはスムーズに進むようになる。また、現場のリーダーに限らず、具体的なメリットが実感されにくい場合には、具体的なメリットを「視覚的」、「論理的」に説明した資料を作成することも有効である。その際、現場の各個人がそのメリットを自分の立場で直感的に理解できるよう、組織階層別・役割別・利用シーン別等に分けてメリットを示すことなどが有効である。

☞ 主な対応策案：「UISS 導入の必要性について、現場の理解を得ることが難しい」

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● UISS 導入の指針、考え方について説明・議論を徹底する<br/>(例) 現場のリーダー層との意識合わせを何度も行う</li><li>● 具体的なメリットを視覚的、論理的に説明した資料を作成する<br/>(例) メリットを組織階層別・役割別・利用シーン別に分けて説明する</li></ul> |
|---|

### 3 「自社に必要な UISS の内容が分からない」(B-1)

表 8 の大きな課題の 2 点目として、UISS 導入の際に、UISS 向けにカスタマイズすること、つまり「自社に合った内容や仕組みを設計すること」が難しいという課題 (B) が挙げられているが、「自社に必要な UISS の内容が分からない」という課題も、この (B) の課題に分類される。これはすなわち、「自社に合った UISS のカスタマイズの方法が分からない」という課題であると解釈できる。

UISS は、IS 部門にとって期待され得る広範な役割定義に基づき、幅広いスキルや知識が分類整理されている。多種多様な企業が自社流の独自スキル体系を構築するための「参

照体系」であり、その内容は汎用的かつ網羅的なものとなっている。よって、UISS の定義内容は一つの“モデル”であり、各社の状況は各様に異なっているため、ほとんどのケースにおいて“モデル”を自社に合わせるプロセスが必要となる。しかし、“モデル”を自社に合わせる方法も各社各様であり、特に初めて UISS を導入する場合には、この方法が分からないことが、導入の際の大きな障害となり得る。

「自社に必要な内容が分からない」または「自社に合わせる方法が分からない」という課題に対する対応策としては、「カスタマイズのためのガイドを作成する」、または「事例集の内容を充実させる」などの方法が確認された。カスタマイズのためのガイドには、標準的な方法のみを記載するのではなく、各企業の課題や状況、目的別など、多様なパターンを示し、多様なケースにおけるカスタマイズ事例を示すことが重要であるとの指摘が寄せられた。また、これまでに刊行されている事例集も、カスタマイズの観点からも確認しやすい工夫を期待する声もあった。

☞ 主な対応策案：「自社に必要な UISS の内容が分からない」

- カスタマイズのためのガイド【横断的課題】  
(例) 各企業の状況別（企業規模・属性別等）のガイド例
- 事例集の内容を充実させる【横断的課題】  
(例) カスタマイズ視点から確認しやすい工夫など

#### 4 「自社向けに UISS をカスタマイズする負担が大きい」(B-2)

「自社に必要な UISS の内容が分からない」、「自社に UISS を合わせる方法が分からない」という課題に続き、典型的な課題として把握されたのが、「自社向けに UISS をカスタマイズする負担が大きい」という課題である。この課題も、企業から参照される「標準」として網羅性や完成度の高さを重視した UISS の質の高さに伴うものである。

しかし、「標準」としての UISS そのものを簡素化し、その完成度を低下させることは、UISS 策定当初の理念に反する面もある。よって、この課題に対する解決策としては、現行版に加えて簡易版の UISS を策定したり、カスタマイズを効率的に行うためのガイドを作成することなどが挙げられた。

簡易版の UISS については、以前から、特に中小企業の IS 部門などへの UISS の普及を進める上での重要なツールとして、その必要性が指摘されている。すでにその試行版が作成され、それをういたワークショップも開催されたが、まだその認知度は高くない。今後、カスタマイズ負担の大きさを訴える組織に向けては、簡易版の存在告知と利用促進、および、それを活用したワークショップの開催と参加を促す活動の活性化が重要となる。

しかし、簡易版での導入は、飽くまで UISS 活用の 1st ステップであるため、これにより確認できた成果を確実に定着させられる様、次のステップでは、少しずつ自社流にカスタ

マイズを加えられたら効果的である。

☞ 主な対応策案：「自社向けに UISS をカスタマイズする負担が大きい」

- カスタマイズ例をパッケージ化した簡易版サンプルの活用【横断的課題】  
(例) 中小企業向けのサンプル (テンプレート) などの利用
- カスタマイズのためのガイド利用やワークショップへの参加【横断的課題】  
(例) 各企業の状況別 (企画・運用等の機能有無別など) のガイドを作成する

## 5 「自社に必要な機能やスキルが UISS に反映されていない」(B-3)

UISS を自社に合わせる際の課題の高度なものとして、今回の調査では、「自社に必要な機能やスキルが UISS に反映されていない」という課題が把握された。ここでの「自社に必要な機能やスキル」の例としては、例えば、最近、IS 部門に強く求められるようになった新技術の目利き力に関する機能やスキルなどが指摘されている。このほか、スキルを超えた“コンピテンシー”やITスキル以外の“ヒューマンスキル”などが定義されていないという意見も把握された。

このような UISS の定義内容の不足を原因とする課題の対応策としては、UISS の利活用方法を改めるといふより、定義内容の追加・更新を行うことが自然と考えられる。しかし、UISS 導入企業の中には、自社にて独自に不足する内容を定義している企業もある。これらの企業の動き方は、UISS の設計思想が、ユーザー企業に必要な情報システム (IS) 機能 (業務) とその遂行に求められるスキルと知識に限定した参照モデルを目指していることを理解できているゆえだが、これを把握できている企業は多くない。時代に即した IT の適用業務/能力の不足を指摘する声も多いが、UISS が定義するタスクは IS 業務 (機能) として本質的なものを体系的に網羅しており、時代とともに登場する流行りの IT は、扱われる 1 つのコンテンツとして位置付けている。各社各様の経営環境において、ある会社にとって最適な IS 業務と遂行スキルおよび人材像の体系は同業であっても他社とは異なるものである。UISS は、どんな時代でも汎用的に対応できる材料集としてのモデルを提供したが、この考え方は周知できているとは言えない。まずはこの UISS の考え方が理解されることが先決だが、自社独自の IS 機能やスキルを定義したい企業の負担を軽減するためには、飽くまで参考として、同業種や同業態、同規模などの条件が近い事例を確認できることが一助となる場合もある。今後は、UISS 導入を支援する組織のノウハウから、独自定義のヒントが提示されることを期待したい。

また、IT 領域における技術の進歩・発展の早さから、UISS の定義内容についても定期的な更新が必要ではないかという指摘も寄せられた。IS 機能を担う単位や組み合わせは時代に合わせて検討することが重要である。つまり人材像や役割については、時代に即して見直しを検討することも求められる。

☞ 主な対応策案：「自社に必要な機能やスキルが UISS に反映されていない」

- UISS の定義内容を検討【横断的課題】
- 改訂に対応可能な体制の検討【横断的課題】

## 2.2.2 「運用の準備」における課題と対応策

### (1) 「運用の準備」における課題と主な対応策案

表 5 の定義によれば、「運用の準備」は、「UISS に基づく人材育成のための役割定義や人材像・指標等の具体的な検討、仕組みの詳細な設計」を行う段階である。この段階における課題は、以下の 2 つに大別される。

表 10 「運用の準備」の段階における課題

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● UISS 導入の具体的な実施方法に対する合意が得られない (C)</li><li>● 適切な評価方法が分からない (D)</li></ul> |
|--|

前段階である「導入の準備」は、UISS の導入に関する合意を形成し、導入に向けた具体的な案を設計する局面であった。この段階を受けた次の「運用の準備」では、設計された具体的な方法案に対する合意形成や、その具体的な方法案に関する検討などが行われる。今回の調査では、こうした具体的な合意形成や検討を行う「運用の準備」に関する課題として、「UISS 導入の具体的な実施方法に対する合意が得られない」(C)、「適切な評価方法が分からない」(D) といった課題が把握された。

### (2) 「運用の準備」における具体的な課題と対応策に関する主な意見

「運用の準備」における課題の大区分 (C・D) に関する詳細な課題は、以下のとおりである。

#### 1 「スキル評価など負担のかかる作業の必要性に対して評価者(マネジメント層)の理解を得ることが難しい」(C-1)

「なぜこんなに手間のかかることをやらなければならないのか」、「詳細なスキル評価を行うことにどのような意味があるのか」という意見は、UISS の利活用の準備段階や初期段階においてしばしば見られる。特に、複数の部下を評価しなければならない評価者(マネジメント層)からは、このような意見が出されやすい。

このような課題に対する対応策としては、経営層に対する説得と同じく、組織に必要な IS 業務機能とその遂行に資するスキルの可視化を行い、過不足を充足するための人材育成の重要性を理解してもらう必要がある。つまり、人材のスキル評価やその結果に基づく育成には、要した時間やコスト以上のメリットがあること、などを再認識してもらうことが重要である。それを管理者に分かりやすく伝えるためには、効果を確認できる先事例などの提示が有効と考えられる。

表 11 「運用の準備」における課題と対応策に関する主な意見の一覧

No	課題	原因	対応策に関する主な意見	横断的課題 <sup>4</sup>
C-1	スキル評価など負担のかかる作業の必要性に対して評価者（マネジメント層）の理解を得ることが難しい	時間を取られる割に効果が分かりにくい	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ マネジメント層に対して人材育成の重要性を再認識してもらう (例) 評価や育成のコツの理解に有益な先行事例などの明示</li> <li>▪ スキル評価結果を部下の研修計画の立案に活用する</li> </ul>	
		人材育成の重要性に対する意識統一が不十分である	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 経営層の熱意を示す (例) 経営層自ら人材育成の重要性を伝える</li> <li>▪ 部門長クラスが姿勢を示す (例) 組織目標に組み入れたり、人材育成のコミュニケーションツールに活用する</li> </ul>	
C-2	スキル評価など負担のかかる作業の必要性に対して現場の理解を得ることが難しい	時間を取られる割に効果が分かりにくい	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 試行時に時間を計り、それほど時間を必要としないことを客観的に示す</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ スキル評価結果の活用方法を示す (例) スキル評価結果を研修計画の立案に活用する、評価の向上に必要な項目が具体的に分かることを伝える</li> </ul>	
C-3	スキル評価作業の負担が大きい	スキル項目数が多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 極端にスキル項目数を増やさない (例) UISS の大項目ごとに必要となるスキルを補足説明付きで定義する</li> </ul>	

<sup>4</sup> 「横断的課題」欄に○が付いている項目は、個々の企業だけでは取り組みが難しい企業横断的な課題を示す。ここに示した課題は本調査において収集された意見であるため、その実現可能性については今後改めて検討を行う必要がある。また、実現可能と思われる取り組みについては、その取り組み主体等についても検討を行うことが望まれる。

No	課題	原因	対応策に関する主な意見	横断的課題 <sup>4</sup>
		スキル定義内容が分かりにくい	<ul style="list-style-type: none"> <li>分かりやすいスキル表現とする (例) 回答ランクを詳細に定義する。一般用語→社内用語へ置き換える。 客観的な指標を設定する</li> </ul>	
D-1	IS 部門の優秀な人材を適切に評価する方法が分からない	UISS の定義内容が IS 専門スキルに限定されている (ヒューマンスキルやコンピテンシーが含まれていない)	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社にとって重要なコンピテンシーや経験を独自に定義する</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>全社的な人事評価と組み合わせる</li> </ul>	
		人材像単位での評価を行うとオールラウンドな人材は高く評価されない	<ul style="list-style-type: none"> <li>UISS の定義内容を見直す (例) ヒューマンスキルやコンピテンシーを UISS の定義内容に含める。 (別の枠組みとして示すなど)</li> </ul>	○
			<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の人材像に基づく評価を実施する</li> <li>「優秀な人材」を再定義し、これを構成する要素の把握に重点をおいて人材像を再定義する</li> </ul>	
D-2	他部門から異動した人材を適切に評価する方法が分からない	経験・実績がなければスキルを評価することができない	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社内での業務経験もあわせて評価する</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>自社にとって重要なコンピテンシーや経験などを独自に定義する</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>UISS の定義内容を見直す (例) ヒューマンスキルやコンピテンシーを UISS の定義内容に含める。 (別の枠組みとして示すなど)</li> </ul>	○

また、管理者向けに説明できるメリットとして、スキル評価結果を研修計画の立案に活用できるという点なども挙げられる。部下の育成計画の立案に役立つこのようなメリットを管理者に伝えることができれば、負担のかかる作業をしなければならないという“負担感”や“義務感”の緩和にもつながると考えられる。

☞ 主な対応策案：「スキル評価など負担のかかる作業の必要性に対して評価者（マネジメント層）の理解を得ることが難しい」

- マネジメント層に対して人材育成の重要性を再認識してもらう  
（例）評価や育成のコツの理解に有益な先行事例などの明示
- スキル評価結果を部下の研修計画の立案に活用する

管理者側からの不満が発生する要因として、組織内での人材育成の重要性に対する意識統一が不十分な場合がある。こうした点が原因と考えられる際は、経営層自らが重要性を伝えることで人材育成への熱意を示したり、管理者層の上層部にあたる部門長が、スキル評価の結果を人材育成のコミュニケーションツールとして有効活用することなどが効果的である。

☞ 主な対応策案：「スキル評価など負担のかかる作業の必要性に対して評価者（マネジメント層）の理解を得ることが難しい」

- 経営層の熱意を示す  
（例）経営層自ら人材育成の重要性を伝える
- 部門長クラスが姿勢を示す  
（例）組織目標に組み入れたり、人材育成のコミュニケーションツールに活用する

## 2 「スキル評価など負担のかかる作業の必要性に対して現場の理解を得ることが難しい」 (C-2)

管理職以外にも、自身のスキルについての自己評価を行わなければならない現場からも「なぜこのような作業をしなければならないのか」という声上がることは多い。特に、スキル評価を初めて実施したり、始めたばかりの頃は、まだ不慣れな面も多く、そのような意見が発生しがちである。また、スキル評価の結果がフィードバックされ、それが各自の育成につながっていることが実感されるまでには、少し期間が必要であるため、それまでは「なんのために」というメリットがなかなか実感されないことも多い。

こうした現場からの不満に対しては、「それほど時間がかからないことを示す」、もしくは「時間をかけただけのメリットがあることを示す」などの方法を実施している企業が多い。今回の調査で把握された事例の中にも、スキル評価の試行時に時間を計り、「想定所要時間 15分」などの形で、それほど時間を必要としないことを客観的に示して現場の負

負担を抑えることに成功した事例がみられた。スキル評価の項目が多数であったとしても、一つ一つのスキル評価が難しいものでなければ、全体としてはそれほど時間がかからないことも多い。特に、現場がスキル評価などの作業を経験したことがない場合には、「時間がかかりそう」という印象を持たれがちであるが、それはこのような客観的な所要時間データなどを示すことによって緩和される。

また、「時間をかけただけのメリットがあることを示す」ための方法としては、スキルを確認した後の結果を、上長とのコミュニケーションに活用することなどが効果的であるという例が確認できた。例えば、スキル評価の結果、強化が必要であると判断されたスキルについては研修が受けられることや、そのスキルを強化することで新たな業務を担当できる可能性が広がることなど、スキル結果の具体的な“効用”を伝えることで、現場の負担感が抑制され、モチベーションを高められる。

☞ 主な対応策案：「スキル評価など負担のかかる作業の必要性に対して現場の理解を得ることが難しい」

- 試行時に時間を計り、それほど時間を必要としないことを客観的に示す
- スキル評価結果の活用方法を示す  
(例) スキル評価結果を研修計画の立案に活用する、評価の向上に必要な項目が具体的に分かることを伝える

### 3 「スキル評価作業の負担が大きい」(C-3)

前述の課題は、「負担が大きそう」というイメージによって理解が得られないというものであったが、この課題は、実際にある程度は重くならざるを得ない負担をどのように軽減するか、という点に関するものである。

スキル評価の負担が大きくなる要因としては、「スキル項目数が多い」という要因と「スキル定義内容が分かりにくい」という要因の2つが考えられる。

スキル項目数を少なくまとめるための方法としては、(これはカスタマイズの際の具体論とも言えるが)、UISS上に定義されているような小項目別にスキルを定義するのではなく、小項目より粒度の荒い中項目などの大括りでスキルを定義するという方法が考えられる。この場合は、スキル定義内容が分かりにくくならない様、補足説明を付記するなどして、スキル内容の記述を共有・周知する必要がある。

また、「スキルの定義内容が分かりにくい」ため、スキル評価に時間がかかってしまうというケースも考えられる。この課題を防止するためには、組織内で共通認識できる定義と徹底が重要となる。今回の調査では、その具体策として、評価ランクを詳細に定義する(評価ランクに関する説明をつける)、UISS上の一般用語を社内用語に置き換える、業務経験回数などの客観的な指標を設定する、などの方法が把握された。

☞ 主な対応策案：「スキル評価作業の負担が大きい」

- 既存の仕組みと対比し、極端にスキル項目数を増やさない  
(例) UISS の大項目ごとに必要となるスキルを補足説明付きで定義する
- 分かりやすいスキル表現とする  
(例) 回答ランクを詳細に定義する。一般用語→社内用語へ置き換える。  
客観的な指標を設定する。

#### 4 「IS 部門の優秀な人材を適切に評価する方法が分からない」(D-1)

表 10 の「適切な評価方法が分からない (D)」に関する具体的な課題として、「IS 部門の優秀な人材を適切に評価する方法が分からない」という課題が挙げられている。特に UISS の活用を経験した企業にこの課題を感じている企業が多いことが、今回の調査で確認できた。

UISS の定義上に説明が記載されているとおり、UISS が対象とする範囲は IT 関連スキルに限定されている。しかし、IS 部門が求める“優秀な人材”とは、必ずしも高い IT 関連スキルのみを保有する人材ではないため、ここに IS 部門が求める人材と UISS 上に定義されたハイレベルな人材とのギャップが生じている。このギャップは、UISS の策定時に想定されていたものである。そのギャップを認識しつつ、各社で必要に応じて求めるヒューマンスキルやコンピテンシー等と合わせてスキル評価を行うという活用方法を想定していた。しかし、実際に UISS を活用した企業からは、ヒューマンスキルやコンピテンシー等も合わせて定義して欲しかったという声も挙がっている。

この課題は、困難であるがゆえに UISS があえて対象としなかった領域を改めて対象にすることを求めるものであり、根本的な対応を要する課題といえる。しかし、今回の調査対象企業の中には、コンピテンシーやヒューマンスキルを独自に定義することを試みている企業もあった。また、全社的な人事評価項目を UISS のスキル評価と組み合わせることで、IT スkillに加えて、自社が重視するコンピテンシーを確認している事例もあった。これらの方法はもちろん容易ではないが、課題の解決に向けた第一歩とすることは可能である。こうした方法を事例として積極的に紹介する取り組みも効果的である。

コンピテンシーやヒューマンスキルなど、現在の UISS が対象外としている領域を企業が独自に定義することを推奨するのみでは、UISS 利活用によって企業の目的実現に寄与することは難しい。企業が独自に定義する際の“抛りどころ”や“例”として、UISS 上にも何らかの標準的な定義例を示すことも重要である。現行の UISS 上にどのような枠組みでそれらを定義するのかという点については、十分な検討が必要であるが、何らかの形で（場合によっては UISS とは別の補足的な枠組みなどによって）、ユーザー企業の IS 部門で“活躍し得る人材”に必要なコンピテンシーやヒューマンスキルの例示検討が求められる。

☞ 主な対応策案：「IS 部門の優秀な人材を適切に評価する方法が分からない」

- 自社にとって重要なコンピテンシーや経験などを独自に定義する
- 全社的な人事評価と組み合わせる
- UISS の定義内容を見直す【横断的課題】  
(例) ヒューマンスキルやコンピテンシーを UISS の定義内容に含める。  
(別の枠組みとして示すなど)

「IS 部門の優秀な人材を適切に評価する方法が分からない」(評価できない) という課題の中には、UISS の人材像の定義範囲が狭いため、人材像ベースの評価を行うとオールラウンドな能力を有する人材が高く評価されない、という課題も指摘された。UISS に定義されている「人材像」は、必ずしも一人の人材をイメージしたものではなく、一つの役割として定義されているため、実際には一人の人材が複数の役割 (UISS 上の「人材像」) を兼ね備えていることが多い。

このような課題に対する対応策として、自社の役割分担にあわせて人材像の範囲を広げ、UISS よりも広い範囲を定義することが挙げられたほか、UISS の人材像にとらわれず、まず自社の IS 部門に「求められる人材」を定義し、自部門におけるこの人材の構成要素を考える、という方法で人材像や求められるスキルを定義する、などの方法が確認できた。UISS を参考にしつつも、UISS の定義方法とは異なるアプローチを取ることで、UISS が対象としない領域も含めた人材像の定義を実現することができる。利用者が、事例集等から具体的な事例を通じて参考情報を確認することが有効である。

☞ 主な対応策案：「IS 部門の優秀な人材を適切に評価する方法が分からない」

- 複数の人材像に基づく評価を実施する
- 「優秀な人材」を再定義し、これを構成する要素の把握に重点をおいて人材像を再定義する

## 5 「他部門から異動した人材を適切に評価する方法が分からない」

「適切な評価方法が分からない (D)」に関する具体的な課題として、「他部門から異動した人材を適切に評価する方法が分からない」(適切に評価できない) という課題も挙げられている。この課題の原因も前述同様であり、IS 部門における経験や IS 部門でしか修得・経験できない IT 関連スキルのみが評価対象となっていると他部門から IS 業務の経験が浅い人材が異動してきた際に、潜在的な能力を含めた人材の優秀さを適切に評価することができない、という点が課題として挙げられた。

この課題に対する解決策としては、IS 部門以外の部門における業務経験もあわせて評価を行うことや、それらの経験から獲得される自社にとって重要なコンピテンシーなどを

独自に定義し、その独自項目に沿った評価を行うことなどが把握された。また、調査対象企業の中には、スキル評価として「〇〇が実施できる」という実施経験の有無に基づく評価のみではなく、「〇〇（発展的知識）を知っている」という形で、応用的なスキルに結び付く可能性がある知識を潜在的なスキルとして評価している例もみられた。

また、これらの課題に対しても、他部門（ユーザー部門）で獲得し、IS部門で活用することができる知識（例えば自社のビジネスに関する知識）やコンピテンシー（人脈等を含む）などを、UISS上に定義してはどうかという意見が寄せられており、これもUISSの利活用上の課題解決に向けた重要な解決策の一つであると考えられる。

☞ 主な対応策案：「他部門から異動した人材を適切に評価する方法が分からない」

- 自社内での業務経験もあわせて評価する
- 自社にとって重要なコンピテンシーや経験などを独自に定義する
- UISSの定義内容を見直す【横断的課題】  
（例）ヒューマンスキルやコンピテンシーをUISSの定義内容に含める。  
（別の枠組みとして示すなど）

### 2.2.3 「運用の実施」における課題と対応策

#### (1) 「運用の実施」における課題と主な対応策案

表 5 の定義によれば、「運用の実施」は、「UISS 導入・運用の開始、具体的なスキル評価等の実施、評価結果のフィードバック」を行う段階である。この段階における課題は、以下の3つに大別される。

表 12 「運用の実施」の段階における課題

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 運用のための作業負荷が高い (E)</li><li>● 評価結果の客観性が低い (F)</li><li>● 現場に“やらされ感”がある (G)</li></ul> |
|---|

「運用の実施」の段階においては、UISS に基づくスキル評価などの取り組みをいかに効率的なものとし、関係者の作業負荷を軽減するか、また、スキル評価の結果をいかに実態に見合った正確なものとするか、などの点が重要なポイントとなる。また、現場のモチベーションが低い状態では、取り組みが効果的に実施されないため、取り組みの意義を理解してもらい、関係者のモチベーションを高めることも重要となる。

こうしたポイントに基づいて、「運用の実施」における課題を整理すると、「運用のための作業負荷が高い」、「評価結果の客観性が低い」、「現場に“やらされ感”がある」などの大きな課題が抽出される。いずれも、UISS の利活用の「運用の実施」局面において典型的な課題であるといえる。

#### (2) 「運用の実施」における具体的な課題と対応策に関する主な意見

表 13 には、上記の各区分 (E・F・G) について、さらに詳細な課題と対応策に関する主な意見を一覧表の形で示す。

##### 1 「被評価者（個人）のスキル評価作業の負担が大きい」(E-1)

「運用のための作業負荷が高い」(E) という課題は、評価される側である「被評価者（個人）」にとっての課題と、評価を行う側である「評価者（上司等）」にとっての課題に分けることができる。E-1 はこのうち「被評価者（個人）」にとってスキル評価作業の負担が大きいという課題である。スキル評価において、個人は“評価される側”であるが、一次評価ではスキルの自己評価を行うことが多いため、評価作業の負担は個人にとっても大きな課題となり得る。

表 13 「運用の実施」における課題と対応策に関する主な意見の一覧

No	課題	原因	対応策に関する主な意見	横断的課題 <sup>5</sup>
E-1	被評価者（個人）のスキル 評価作業の負担が大きい	評価項目が多い	▪ 評価項目を集約化する	
			▪ 前回とのスキルの差分のみ入力する評価形式とする	
			▪ 入力負担の少ないツールを整備する	
E-2	評価者（上司等）のスキル 評価作業の負担が大きい	評価項目が多い	▪ 前回との変更点が表示されるような形式とする	
			▪ 部下の評価結果を分かりやすく比較できるようにする	
F-1	被評価者（個人）のスキル 評価結果の個人差が大きい	自己申告のみで運用している	▪ 自己申告に加えて、上司等による評価を実施する	
		客観的な基準がない	▪ ITSS の「達成度指標」のような客観的な自社基準を盛り込む ▪ 「知識・スキルレベル」だけでなく「業務経験」（経験した職位等）による評価を加える	
F-2	評価者（上司等）によるスキル 評価結果の個人差が大きい	客観的な基準がない	▪ （同上）	
		基準が評価者間で不統一である	▪ 評価者向け説明会等の実施や、評価者用マニュアルを作成する	
G-1	被評価者（個人）のスキル 評価作業が形式的になってしまう	自らの問題であるという意識が 希薄である	▪ 上司が適切なフィードバックを行う	
			▪ スキル評価結果をキャリアパスと結び付ける	
		▪ 取り組みの必要性を繰り返し伝える		
		スキル評価を実施するメリット が少ない	▪ 業務の効率的な進め方などについての気づきが得られるように スキル表現を工夫する	

<sup>5</sup> 「横断的課題」欄に○が付いている項目は、個々の企業だけでは取り組みが難しい企業横断的な課題を示す。ここに示した課題は本調査において収集された意見であるため、その実現可能性については今後改めて検討を行う必要がある。また、実現可能と思われる取り組みについては、その取り組み主体等についても検討を行うことが望まれる。

評価作業の負担は、スキル評価を行う項目数に比例すると考えられる。スキル評価項目数が膨大であり、かつ、毎回すべての項目に対して評価しなければならないような場合、評価を行うたびにかなりの時間を要することになってしまう。こうした負担を極力減らすことを目的として、本調査で把握された企業の中には、評価項目を 10 項目程度にまで絞っている企業もみられた。評価項目を少ない数に絞り込む場合、その項目によって評価される内容は、詳細な業務スキルというより、必ず理解しておくべき主要な理念（業務に対するスタンスやポリシー等）や、いずれの人材にも必要不可欠な主要なタスクを大括りに示したものとすることが適切であると考えられる。こうした集約化の方法は、役割ごとに異なる業務スキルを詳細に表現したい場合などには向かない場合もあるが、評価作業の負担を抑えることを重視する場合には、有力な対応策となり得るといえる。

その他、本調査において、個人のスキル評価作業の負担軽減策として把握された方法として、「前回とのスキルの差分のみを入力する評価」方法や、「入力負担の少ないツールを整備する」などが挙げられた。これらの方法はどちらも汎用的であり、IS 部門が強みとする IT 活用などにより、多くのケースにおいて実現可能な方法であると考えられる。

☞ 主な対応策案：「被評価者（個人）のスキル評価作業の負担が大きい」

- 評価項目を集約化する
- 前回とのスキルの差分のみ入力する評価形式とする
- 入力負担の少ないツールを整備する

## 2 「評価者（上司等）のスキル評価作業の負担が大きい」（E-2）

E-1 が評価される側である「被評価者（個人）」の自己評価を行う際の課題であったのに対し、E-2 は評価を行う側である「評価者（上司等）」にとっての課題である。上司等の評価者は複数の部下に対する評価を行うことが多いため、評価者側のスキル評価作業の負担は、部下個人が自己評価を行う際の負担以上に大きな負担となることが多い。

評価者側の負担への対応策としては、個人と同様に「前回との変更点が表示されるような形式とする」方法や、レーダーチャート等を用いて「部下の評価結果を分かりやすく比較できるようにする」方法などが把握された。レーダーチャートは、同一個人のスキル評価結果を時系列で比較する際にも活用できるほか、複数個人のスキル評価結果を比較したり、平均値と個人の評価結果を比較したりする際にも活用できる。

しかし、レーダーチャートの活用に関しては、以前取り組んでいたが現在は中止しているという企業も確認できた。個人のスキル評価の結果は1年では大きく変化しないことも多いため、時系列で表示してもそれほど大きな変化が無い、というのがその理由である。何年かスキル評価を実施するうちに、同様の課題を感じている企業も多いことが推測される。スキル評価の負担を軽減するようなスキル評価結果の入力・表示方法については、具

体的な事例も交えながら、今後さらに詳細に把握することが望まれる。

☞ 主な対応策案：「評価者（上司等）のスキル評価作業の負担が大きい」

- 前回との変更点が表示されるような形式とする
- 部下の評価結果を分かりやすく比較できるようにする

### 3 「被評価者（個人）のスキル評価結果の個人差が大きい」（F-1）

「評価結果の客観性が低い」（F）という課題も、運用の局面における課題として多くの企業に認識されている課題であるといえる。なお、この「客観性の低さ」は、「評価結果に個人差がある」と言い換えることもできる。個々人により評価結果に大きな“ブレ”があると感じられると、その評価結果の正確性や妥当性に疑問が生じてしまう可能性もある。評価結果の客観性を高めることは、UISS 等のスキル体系を活用した組織力強化や人材育成の取り組みの信頼性を高めることにつながる。

評価結果の客観性についても、「被評価者（個人）」と「評価者（上司等）」の二者の問題に大きく区分される。F-1 は「被評価者（個人）」の間でスキル評価結果の個人差が大きいという課題である。その原因としては、「自己申告ベースで運用している」ことや「客観的な基準がない」ことが指摘されている。

自己申告のみによるスキル評価を行う場合、例えば「〇〇の業務を独力で実施できる」という評価項目や「〇〇の業務について他者に指導できる」といった評価項目に対して、個人が自己評価を過大に行ってしまう可能性も考えられる（実際には独力では実施できない／指導できないにもかかわらず、「できる」と評価してしまうなど）。自己申告のみによるスキル評価を行うケースは少ないとは思われるが、こうした可能性を考えると、スキル評価の際には、やはり上司による評価をあわせて実施し、自己評価結果を実態にあわせて調整することが望ましいといえる。

また、客観性の向上を目的として、IT スキル標準（ITSS）に定義されている「達成度指標」になった自社版の実績基準の作成を試みている企業もみられた。しかし、こうした企業においても、客観的な基準の必要性は強く認識されているものの、それを具体的に指標化しようとする適切な指標が設定しにくいことも多く、実際に客観基準を継続的に運用することは難しいという声が寄せられた。

図 1 (参考) IT スキル標準：プロジェクトマネジメント (レベル7) の達成度指標

### プロジェクトマネジメントの達成度指標

専門分野	システム開発	レベル7
<p><b>【ビジネス貢献】</b></p> <p>●<b>責任性</b> プロジェクトの提案、立上げ、計画策定、実行、監視コントロール、終結の全プロセスにおけるプロジェクト全体の責任者として、ステークホルダーをマネジメントし、プロジェクトメンバーをリードして、計画された納入物やサービスの要求品質、コスト、納期を3回以上(内1回以上はレベル7、他はレベル6以上の複雑性、サイズ相当)成功裡に達成した経験と実績を有する。</p> <p>●<b>複雑性</b> 以下の3項目以上の条件に該当するプロジェクトを成功裡に遂行した経験と実績を有する(「世界的にも先進的なプロジェクト」は必須)。  <input type="checkbox"/> 国際的なプロジェクト(文化的、社会的並びに、国際的、政治的に厳しい環境)      <input type="checkbox"/> 世界的にも先進的なプロジェクト      <input type="checkbox"/> 複雑な移行要件  <input type="checkbox"/> 複雑な契約条件(要求品質、コスト、納期の厳しい制約条件等)      <input type="checkbox"/> 複雑なシステム構築要件(パフォーマンス、セキュリティ、稼働運用要件等)  <input type="checkbox"/> 複雑なシステムデザイン(マルチプラットフォーム、高可用性、新規製品や技術、インターフェースの数及び条件)      <input type="checkbox"/> 複雑なアプリケーション要件  <input type="checkbox"/> 複雑なプロジェクト体制(顧客、サブコントラクト、オフショア、協業関係、関係部門)</p> <p>●<b>サイズ</b> 以下のいずれかの規模に相当するプロジェクトを成功裡に実施した経験と実績を有する。  <input type="checkbox"/> 管理する要員数がピーク時500人以上または年間契約金額10億円以上  <input type="checkbox"/> 管理する要員数がピーク時50人以上500人未満または年間契約金額5億円以上10億円未満で、上記複雑性の条件の5項目以上に該当</p> <p><b>【プロフェッショナル貢献】</b></p> <p>—以下のプロジェクトマネジメント領域のいずれかについて他を指導することができる高度な専門性を保有し、業界をリードしている。  <input type="checkbox"/> プロジェクト統合マネジメント      <input type="checkbox"/> プロジェクト・スコープ・マネジメント      <input type="checkbox"/> プロジェクト・タイム・マネジメント  <input type="checkbox"/> プロジェクト・コスト・マネジメント      <input type="checkbox"/> プロジェクト品質マネジメント      <input type="checkbox"/> プロジェクト人的資源マネジメント  <input type="checkbox"/> プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント      <input type="checkbox"/> プロジェクト・リスク・マネジメント      <input type="checkbox"/> プロジェクト調達マネジメント</p> <p>—技術の継承に対して次の5項目以上の実績を有する  <input type="checkbox"/> 学会、委員会等プロフェッショナルコミュニティ活動      <input type="checkbox"/> 著書      <input type="checkbox"/> 社外論文掲載      <input type="checkbox"/> 社内論文掲載  <input type="checkbox"/> 社外講師      <input type="checkbox"/> 社内講師      <input type="checkbox"/> 特許出願</p> <p>—後進の育成(メンタリング、コーチング等)の実績を有する</p>		

今回の調査では、客観的な基準として「業務経験(経験した職位)」を継続的に運用している事例も把握された。職位による基準は詳細化することが難しいが、客観性という点では非常に優れているといえる。職位では区分が大きすぎる場合は、業務において果たした役割(リーダー、サブリーダー、メンバーなど)を評価基準として含める方法が考えられるが、こちらの方がより汎用的であるといえる。

☞ 主な対応策案：「被評価者(個人)のスキル評価結果の個人差が大きい」

- 自己申告に加えて、上司等による評価を実施する
- ITSS の「達成度指標」のような客観的な自社基準を盛り込む
- 「知識・スキルレベル」だけでなく「業務経験(経験した職位等)」による評価を加える

#### 4 「評価者(上司等)によるスキル評価結果の個人差が大きい」(F-2)

F-2 は、「被評価者(個人)」ではなく「評価者(上司等)」によるスキル評価結果の客観性が低い(個人差が大きい)という課題である。前述のとおり、個人によるスキル評価結果は評価者(上司等)によるスキル評価結果をあわせて実施することで、ある程度の調整が可能である。しかし、評価者(上司等)によるスキル評価結果そのものにも“ブレ”が生じているとすると、スキル評価結果の妥当性はより一層懸念されかねないため、F-2 は

F-1 よりも深刻な課題であるといえる。

この課題への対応策に関する意見としては、被評価者（個人）と同様に、客観的な基準として、ITSS の「達成度指標」に近い自社版の実績基準を盛り込む方法や、業務経験による評価を併せて行う方法などが把握された。評価者間での評価基準の統一を図るために、評価者向けの説明会等を実施する、評価基準に関する評価者向けマニュアルを作成するなどの方法も考えられる。また、評価者間の評価結果の正規化等を行い、その個人差を吸収するような方法も考えられる。

評価者（上司等）によるスキル評価結果の個人差は、評価結果を例えば人事評価等の何らかの評価に結び付ける場合はきわめて大きな課題となり得る。しかし、スキル評価の目的を、スキル伸張（どれだけスキルが向上したか）の計測や評価結果のフィードバックによるモチベーションの向上などと位置づけている場合は、それほど大きな課題とならないと考えられる。

ユーザー企業は、IS 部門のみの人事評価基準を独自に持つケースは多くない。全社の人事評価基準は別に存在しており、UISS などを用いた IS 業務に特化したスキル評価の結果は、業務分担や育成のためのコミュニケーションツールに使われているケースが多い。そのため社内（部門内）でのレベル感を合わせる必要はあるが、他社とのベンチマークまでを求められる場合は少ない。今後、会社や業種を越えた人材の流動性が高まった際は、レファレンス・モデルの域を超えた本当の意味での“標準”が利用者間で検討されることを期待したい。

☞ 主な対応策案：「評価者（上司等）によるスキル評価結果の個人差が大きい」

- ITSS の「達成度指標」のような客観的な自社基準を盛り込む
- 「知識・スキルレベル」だけでなく「業務経験」（経験した職位等）による評価を加える
- 評価者向けの説明会等を実施したり、評価者向けマニュアルを作成する

## 5 「被評価者（個人）のスキル評価作業が形式的になってしまう」（G-1）

「被評価者（個人）のスキル評価作業が形式的になってしまう」という課題は、方法面というより意識面での課題であるといえる。実施側がせっかく目標を設定して UISS の活用に取り組み、詳細にスキルを定義してスキル評価を始めても、個人がその意義を理解しその結果を効果的に活用しなければ、例えば体制整備や業務分担、人材育成などの当初の取り組みの目的が達成されることは難しくなってしまう。実施する個人がスキル評価に意欲的に取り組むことは、運用を成功させる上での重要な要件であるといえる。

この課題に対する対応策としては、「上司が適切なフィードバックを行う」、「スキル評価結果をキャリアパスと結び付ける」、「取り組みの必要性を繰り返し伝える」などの

意見が把握された。

上司等が適切なフィードバックを行い、現時点で保有しているスキルに対する評価や今後のスキル向上に関するアドバイスを行うことは、スキル評価の結果を個人にとって意義あるものとするためにきわめて重要である。スキル評価を実施しても、個人の意欲や成長につながるような形でフィードバックされなければ形式的なものになってしまう。スキル評価の形式化を防ぐためには、きめ細かいフィードバックを行うなど、負担はやや大きいが丁寧な取り組みが求められる。

また、スキル評価結果をキャリアパスと結び付けて示すことも有効であるという声も寄せられた。キャリアパスの提示は、スキル評価結果がどのように自己の成長につながるのかを直接的に示す上で非常に有効であると考えられる。その個人が目標とするキャリアにおいて求められるスキルと現状のスキルとの差を示すことができれば、個人にとって非常に有益なキャリアアップのツールとして活用され得る。

さらに、スキル評価という作業そのものにおいて有益な“気づき”が得られるように、スキルの表現（記述）を工夫している事例も把握された。このような工夫があれば、スキル評価の作業を通じて、業務上の“ノウハウ”や“コツ”などを習得することができる。こうしたスキル表現を作成することは、評価の実施側にとっては非常に負担が大きいと考えられるが、そのように思いと工夫を込めて作成したスキル定義であれば、スキル評価を行う個人にとっても有益なものとなる可能性が高いといえるだろう。

☞ 主な対応策案：「被評価者（個人）のスキル評価作業が形式的になってしまう」

- 上司が適切なフィードバックを行う
- スキル評価結果をキャリアパスと結び付ける
- 取り組みの必要性を繰り返し伝える
- 業務の効率的な進め方などについての気づきが得られるようにスキル表現を工夫する

## 2.2.4 「改善活動の実施」における課題と対応策

### (1) 「改善活動の実施」における課題と主な対応策案

表 5 の定義によれば、「改善活動の実施」は、「UISS 導入後の仕組みの評価・改善、仕組みの発展的継続」が実現されるべき段階である。この段階において改善活動が活発に行われることが、UISS の継続的活用の前提となるといえる。この段階における課題は、以下の 3 つに大別される。

表 14 「改善活動の実施」の段階における課題

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● スキル評価結果が有効に活用できない (H)</li><li>● 評価項目の更新・追加が難しい (I)</li><li>● 改善活動自体が進まない (J)</li></ul> |
|--|

「改善活動の実施」の段階においては、UISS の活用プロセスにおいて得られるスキル評価結果を組織内で有効に活用することや、スキル評価の項目そのものについての見直し・更新を行うことなどが重要である。また、これらの改善活動を組織的に行う体制やプロセス等を組織内で確立することも大切なポイントとなる。

これらの重要な点を踏まえると、「改善活動の実施」の段階における課題は、「スキル評価結果が有効に活用できない」(H)、「評価項目の更新・追加が難しい」(I)、「改善活動自体が進まない」(J) の大きく 3 つに分けられる。

### (2) 「改善活動の実施」における具体的な課題と対応策に関する主な意見

表 15 には、上記の各区分 (H・I・J) について、さらに詳細な課題と対応策に関する主な意見を一覧表の形で示す。

#### 1 「スキル評価結果の精度が低い」(H-1)

「スキル評価結果が有効に活用できない」(H) という課題の中には、「スキル評価結果の精度が低い」という基本的な課題も含まれる。スキル評価結果の精度 (正確性や信頼性) が低いと感じられる場合、スキル評価結果を効果的に活用する前提が整わず、結果としてその評価結果は活用されない場合が多い。

スキル評価結果の制度を向上させるための対応策案は表 13 に示しているため、以下にはこれらの対応策に関する意見を再掲する。その詳細については、2.2.3『「運用の実施」における課題と対応策』を参照願いたい。

表 15 「改善活動の実施」における課題と対応策に関する主な意見の一覧

No	課題	原因	対応策に関する主な意見	横断的課題 <sup>6</sup>
H-1	スキル評価結果の精度が低い	スキル評価結果の個人差が大きい	(表 13 前掲)	
		スキル項目の粒度が粗い	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらに詳細な粒度でスキル項目を定義する</li> </ul>	
		精度に対する期待値が高すぎる	<ul style="list-style-type: none"> <li>まずは小さな取り組みから始める</li> </ul>	
H-2	スキル評価結果を提示しても効果的に活用されない	結果の提示方法に工夫が足りない	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキル評価結果をキャリアパスと結び付ける</li> <li>スキル評価結果を推奨研修などの情報に結び付ける</li> </ul>	
		結果の意義が理解されていない	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司が適切かつ十分なフィードバックを行う</li> </ul>	
		結果の活用方法が分からない	<ul style="list-style-type: none"> <li>活用事例を共有する</li> <li>改善活動の一環として、活用方法についても検討を行う</li> </ul>	○
I-1	環境変化等によって新しく必要になったスキル項目を柔軟に追加できない	スキル項目更新の負担が大きい	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベースとなる基本的なスキルとトレンドを反映した新しいスキルを区分する</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>スキル項目の追加・改善の方法に関する事例を共有する</li> </ul>	○
J-1	改善活動の優先度が低い	改善を考える役割や体制がない	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場に小集団や担当者を設け、現場が主導する体制をつくる</li> </ul>	
J-2	現場が改善活動に消極的である	人事制度との連動がないため 取り組みが軽視されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門として真剣に取り組む姿勢を示す</li> <li>人事評価の基礎材料や参考情報として活用する</li> </ul>	
		改善活動の意義が共有されていない	<ul style="list-style-type: none"> <li>取り組みの必要性を繰り返し伝える</li> <li>現場に小集団を設けて、現場の関係者を改善活動に巻き込む</li> </ul>	

<sup>6</sup> 「横断的課題」欄に○が付いている項目は、個々の企業だけでは取り組みが難しい企業横断的な課題を示す。ここに示した課題は本調査において収集された意見であるため、その実現可能性については今後改めて検討を行う必要がある。また、実現可能と思われる取り組みについては、その取り組み主体等についても検討を行うことが望まれる。

☞ 主な対応策案：「スキル評価結果の精度が低い」①（再掲）

- 自己申告に加えて、上司等による評価を実施する
- ITSSの「達成度指標」のような客観的な自社基準を盛り込む
- 「知識・スキルレベル」だけでなく「業務経験」（経験した職位等）による評価を加える
- 評価者向けの説明会等を実施したり、評価者向けマニュアルを作成する

「スキル評価結果の精度が低い」原因としては、「スキル項目の粒度が粗い」ことや、「スキル評価結果の精度に対する期待値が高すぎる」ことなども考えられる。

評価作業の負担を減らすために、評価項目の集約化を図ることがあるが、あまりにも大きな粒度での集約化を行ってしまうと、本当に必要とする粒度でスキルを把握できないという事態が起こり得る。こうした課題は、スキル評価を実際に行ってみて初めて実感を伴って把握されることも多いため、改善活動の一環として、スキルの粒度を調整することが必要となる。スキル項目の粒度が細くなればなるほど、評価作業の負担は大きくなるため、こうしたトレードオフの関係に留意し、各社にあった形でバランスを追及することが望まれる。

また、そもそもスキル評価結果の精度に対して過大な期待を抱いているケースにおいても、「スキル評価結果の精度が低い」と認識されることがある。しかし、初の取り組み時点から、求める粒度のスキル項目を完璧に定義することは実際には難しいことが多い。よって、まずは高い目標を設定することは避け、小さい規模での取り組みを始め、徐々にその改善を図りながら評価結果の精度を向上させていくという取り組みの道程を予め想定しておくことも重要である。

☞ 主な対応策案：「スキル評価結果の精度が低い」②

- さらに詳細な粒度でスキル項目を定義する
- （過大な期待をせず）まずは小さな取り組みから始める

## 2 「スキル評価結果を提示しても効果的に活用されない」

「スキル評価結果が有効に活用できない」（H）という課題には、スキル評価結果そのものの精度に関する課題のほかに、ある程度の精度は備えていると認識されつつも、周知されたスキル評価結果が効果的に活用されないという課題もある。

これらの課題の原因としては、「スキル評価結果の提示方法に工夫が足りない」、「スキル評価結果の意義が理解されていない」、「スキル評価結果の活用方法が分からない」などが考えられる。「スキル評価結果の提示方法に工夫が足りない」場合、結果を受け取った評価者（上司等）や被評価者（個人）が、それをどのように解釈し活用すればよいの

かが理解できず、結局、スキル評価の結果が活用されないままになってしまうことがある。このような場合の対応策として、スキル評価結果をキャリアパスや推奨研修などと結び付けて提示するなどの事例が把握された。特に、個人が目指しているキャリアとそのキャリアに求められるスキルなどの“目標”をスキル評価結果と併せて示せば、目標と比較して現状で不足しているスキルなども明確に把握することができるようになる。また、組織の平均や目標値と比較して不足しているスキルがある場合に、そのスキルの強化に対応する研修を併せて提示することができれば、スキル評価結果をどのように活かせばよいかという点を明示的に伝えることができる。このようにスキル評価結果の提示（表示）方法を工夫することで、それをどのように活用すればよいか、という具体的な方法を併せて伝えることが可能になる。

☞ 主な対応策案：「スキル評価結果を提示しても効果的に活用されない」①

- スキル評価結果をキャリアパスと結び付ける
- スキル評価結果を推奨研修などの情報に結び付ける

「スキル評価結果の意義が十分に理解されていない」場合も、スキル評価結果は効果的に活用されない。このような場合は、被評価者（個人）に対して、上司が適切かつ十分なフィードバックを行うことで、その意義を伝えることが重要であると考えられる。本調査で把握された事例の中でも、スキル評価結果を効果的に活用することが、取り組みの目標である「組織体制整備」、「適切な業務配置」、「人材育成」などを実現する重要なポイントであると位置づけ、評価結果のフィードバックに力を入れている企業もみられた。

さらに、スキル評価結果が効果的に活用されない原因として、単に「スキル評価結果の活用方法が分からない（知られていない）」ということも考えられる。こうした原因に対しては、スキル評価結果の活用事例を取りまとめ、各社で共有することが有効であると考えられる。事例集の充実と告知は、ここでも有効な対策となり得る可能性が高い。また、各社における改善活動の一環として、スキル評価結果の活用方法について検討を行うことも考えられる。スキル評価結果をどのように活用すべきかについて関係者がアイデアを出し合い、検討を行うことで、その企業の実情に即した活用方法が明らかになる可能性が高い。他社の事例を参考にしつつも、実際には、自社における検討を十分に行った上で自社に適した活用方法を考案することが望まれる。

☞ 主な対応策案：「スキル評価結果を提示しても効果的に活用されない」②

- 上司が適切かつ十分なフィードバックを行う
- 活用事例を共有する【横断的課題】
- 改善活動の一環として、活用方法についても検討を行う

### 3 「環境変化等によって新しく必要になったスキル項目を柔軟に追加できない」

「評価項目の更新・追加が難しい」(I) という課題も、「改善活動の実施」における典型的な課題である。一度、スキル評価項目等についての定義を行っても、自社の置かれた事業環境や IS 部門に期待される役割などの変化によって、毎年のように評価項目の見直しや更新を行っている企業は多く、この課題も大きな課題として指摘されている。

この課題の発生原因として、「スキル項目を更新する際の負担が大きい」という点が指摘されている。毎年のように組織の役割定義やスキル定義を行うことは確かに負担が大きい。そのため、環境変化に基づく柔軟なスキル評価項目の更新を躊躇してしまい、その結果、事業内容の変化にスキル項目が対応していないというケースもみられた。

この課題への対応は非常に難しいが、本調査で登場した事例の中には、経営層やマネジメント層自らが追加すべきスキルを判断して柔軟に追加している例も把握された。また、案として、ベースとなる基本的なスキルとトレンドを反映した新しいスキルを区分するという意見も寄せられた。さらに、他社ではどのようにスキル項目の更新に取り組んでいるのか、その事例を共有することで、自社のみで一から方法を考えるよりも有益な材料が得られるのではないかという意見も寄せられた。

☞ 主な対応策案：「環境変化等によって新しく必要になったスキル項目を柔軟に追加できない」

- ベースとなる基本的なスキルと更新の可能性のある新しいスキルを区分する
- スキル項目の追加・改善の方法に関する事例を共有する

### 4 「改善活動の優先度が低い」

「改善活動の実施」に関する最後の課題は、「改善活動自体が進まない」(J) というものである。改善活動は、スキル評価などの日常的な作業プロセスとは別のプロセスであり、改善を行わなくても仕組みは継続できるため、改善活動の優先度が低下してしまうことがある。そのような場合の対応策としては、改善を考える役割や体制を構築することが有効であるとの意見が寄せられた。特に、当事者であるはずの現場側は、仕組みは別のところで作ってくれろと考え、当事者意識が希薄になってしまいがちである。こうしたことを防ぐために、本調査でも、現場からメンバーを募って改善活動を目的とする小集団を設けたり、現場に担当者を置いたりすることによって、現場が改善活動を主導する体制を構築し、当事者意識を高める上で成果を挙げている事例が確認された。この事例では、現場の当事者自身が「何のためにこの取り組みを行っているのか」「どのように改善していけば自分自身にとって有益なのか」を自ら徹底して議論し検討することで、UISS 活用による目的実現の仕組みを自分たち自身の問題として捉えられることにつながる。改善活動の優先度が低い場合は、このように、改善活動に対して一定の役割や責任を担う組織や担当者を設置することが有効であるといえるだろう。

☞ 主な対応策案：「改善活動の優先度が低い」

- 現場に小集団や担当者を設けて、現場が改善を主導する体制をつくる

## 5 「現場が改善活動に消極的である」

「改善活動自体が進まない」(J) という課題の一つとして、「現場が改善活動に消極的である」という課題が考えられる。この原因としては、「人事制度との連動がないため取り組みが軽視されている」ことや、「改善の意義が共有されていない」ことなどが考えられる。

UISS を活用したスキル評価などの仕組みが IS 部門固有のものであり、全社的な人事制度と連動していない場合（多くがそうであるが）、その取り組みを軽視する風潮が生まれてしまうことがある。そのような場合は、全社的な制度とは異なるものの、部門としてスキル評価に真剣に取り組むという姿勢を明確に示すことが重要である。また、人事評価そのものには組み入れられなくても、上司が人事評価を行う際に考慮する「基礎材料」や「参考情報」としては活用することが可能である場合は、人事評価と無関係ではないということとを被評価者（個人）に伝えることで、間接的に人事制度と関連する状況を生み出すこともできる。

また、「改善活動の意義が共有されていない」場合も、現場の改善活動を活性化させることは難しい。このような場合は、トップマネジメントやその他のマネジメント層などのほか、UISS の活用を推進している担当者から、現場に対して取り組みの必要性を繰り返し伝えることがまず重要であると考えられる。また、その他にも、「現場に小集団を設けて、現場の関係者を改善活動に巻き込む」ことなども重要であるといえる。現場の関係者を改善活動に巻き込むことの効果は前述したとおりであるが、自分たち自身のために行っている取り組みの意義について改めて議論を行うことは、ある程度の時間を要するものの、比較的有益なプロセスであるといえる。

UISS の活用が目指す取り組みは、最終的には現場の個々人にとって有益であるべきものである。こうした観点から、現場の個々人が議論を行うことで、組織や個人の目的達成のために行うべき取り組みということが明らかになる。

☞ 主な対応策案：「現場が改善活動に消極的である」

- 部門として真剣に取り組む姿勢を示す
- 人事評価の基礎材料や参考情報として活用する
- 取り組みの必要性を繰り返し伝える
- 現場に小集団を設けて、現場の関係者を改善活動に巻き込む

## 2.2.5 まとめ ～ UISS の利活用による組織と個人の目標実現に向けて

2.2.1 から 2.2.4 では、UISS の利活用に関する具体的な課題を 4 つの局面ごとに整理して示したが、2.2.4 『「改善活動の実施」における課題と対応策』では、UISS 利活用の目的設定に関する課題も指摘された。UISS の様なスキル体系の利用においては、人材育成を目的に掲げるケースも少なくない。しかし、組織にとっては経営目標実現に向けた最適な体制整備と人材配置がいかに効果的かつ効率的に行えるか、個人にとっては組織の経営目標のもとで、いかにスキルアップし、キャリアを積めるかが大きな命題となる。人材育成はそのための一つの手段であり、最終目標に据えてしまうと上述の大命題がぶれてしまう可能性もある。UISS は、まず組織力強化を利用目的に掲げており、趣旨を理解している組織においては、組織力向上が最終目標に設置され、最適体制整備に向けたアプローチのためのツールとして活用されている。自組織にとって必要な IS 機能と遂行能力の種類（質）と量を可視化し、現状に比した過不足を適正化する手段として、人材面の施策では、人材調達（外部からの採用、社内での配転など）や人材育成がある。UISS は、この流れでの活用において効果が発揮できるよう設計され公開されてきた。

しかし、UISS の様なスキル体系は、スキル／知識や人材像、レベル感などが定義されることから、人材育成を目的に活用される場合も多い。UISS も育成の観点で利用できるよう、人材像ごとの“研修ロードマップ”を作ったが、すべての人材像分は完成していない。またこれまで述べてきた調査結果にもある様に、各社の置かれた経営環境の違いにより、会社の壁を越えた客観性を持った評価基準の設定は難しい。さらに、人材育成の結果は短期的に確認しづらい点もあり効果は見えにくいのだが、少なくない企業が人材育成での成果も期待していることから、ここでは、人材育成と UISS 活用の関係について触れ、本来の活用目的の明確化と合わせてまとめに代えたい。

以下に、本調査において得た、UISS 利活用による人材育成への効果確認の難しさに関する意見例を示す。

表 16 「人材育成に対する効果が見えにくい」という意見の具体例

- UISS は IT 人材育成という最終目的達成のツールであると思う。この観点からは「人材育成に対する効果が見えにくい」という点が最大の課題と感じている。
- 効果が見えにくいからといって、活用を中止する訳ではない。効果が十分に説明できなかったとしても、個人スキルの可視化、育成への活用等の取り組みには一定の意義や効果があり、社内でも確実に認識されている。
- 個人スキルの可視化や組織リソースの現状や不足を把握する上では、UISS は非常に有益である。しかし、人材育成という最終目的に対する効果を問われると、やはり説明が難しいと感じてしまう。

前頁の意見をみると、UISS 利活用によって、例えば人材のスキル可視化や求められるスキルの明確化などの面で有益であったということは、組織内で認識されていることが分かる。しかし、それを経営層等に対して定量的な実績として説明するには課題を感じている企業が多いことも分かる。特に、人材育成の効果を定量的に示すことは、UISS 利活用とはやや異なる次元の課題であり、これまでも人材担当者等を常に悩ませてきた課題である。例えば、研修の実施効果を定量的に示しづらいことと同種の課題であるといえる。

このように、「人材育成に対する効果が見えにくい」という課題は、これまでも議論が行われてきたきわめて難しい根本的な課題であり、即効性のある対応策を考えることは難しい。しかし、こうした難しさも踏まえた上で、本調査では、その対応策として以下のような意見が寄せられた。

表 17 「人材育成に対する効果が見えにくい」という課題への対応策に関する意見

- 人材育成に対する効果が見えにくいからと言って、UISS 自体に欠陥があるとは思わない。人材育成という目的を達成するためには、そのための仕組みをつくり、運用することも重要であるが、それ以前に、経営層も含めて“人を育てる”という意識を組織として強く持つことが最も重要なのではないか。
- 仕組みが目的に適っているかという確認も重要であるが、その仕組みの目的を繰り返し伝えて、その仕組みの意義を高める努力をすることも重要である。例えば、充実したスキル項目を定義しても、年に1回スキル評価を行う時期にそれを意識するだけでは、スキル評価という取り組みを人材育成という本来の目的につなげることは難しい。その目的を達成するためには、評価は年に1回であっても、求められるスキルや、自身に不足しているスキルを日々意識して業務を行うことが重要である。UISS 活用の本来の目的を達成するためには、仕組みをつくるだけでなく、その仕組みを効果的に活用できるような働きかけを行うことが重要であると考えている。

「人材育成」を目的とする仕組みの意義を高め、この目的を実現するためには、仕組みを運用し、改善するだけでなく、仕組みの意義を高めるための努力や働きかけを行う必要がある。具体的な運用や改善の活動を行うことももちろん重要であるが、それに加えて取り組み全体を支える目的や意義を組織全体が常に意識しているということ、またそのための働きかけを組織として常に行うことが、目的達成の上でもっとも重要である。

なお、「人材育成」は UISS の利活用目的の1つではあるが、まず第一に掲げている「組織力強化」やそのための「組織設計」、「組織における役割の明確化」、「求められるスキルの可視化」、「組織全体としてのリソースの把握」など、UISS の利活用によって実現を

支援できる目的は様々である。UISS はこのような多様な目的への対応を想定して策定されており、実際に多様な形での利活用が進んでいる。本調査では、こうした多様な目的の達成に関する課題として、「特定の目標の追求によって実現が難しくなる課題もある」という「利用目的間のトレードオフ」を理解することが必要であるという指摘も寄せられた。これは、UISS の利活用を成功させるために、その利用目的の絞込みと明確化および優先順位付けの重要性を問うメッセージである。

表 18 「UISS の利用目的の明確化」に関する意見

- UISS 活用を始めてしばらくしてから、経営層より UISS 活用の効果があったか問われ十分に答えられなかった。UISS 活用の成果を定性的に説明することは可能であるが、定量的な実績を求められると非常に難しい。これは、一定の期間 UISS 活用を継続していると、必ず課題として問われる点なのではないか。
- UISS は“八方美人”であると感じている。UISS 活用の目的としては、人材育成のほか、組織設計やスキルの可視化など、様々な目的が考えられるが、すべての目的を同時に達成することは現実的には難しい。スキルの可視化を追及すると、人材育成という目的は十分には果たせない。ある目的を重視すると、実現できなくなる目的も存在するため、目的別の使い方事例があってもよいのではないかと感じている。ある目的を重視した場合に、断念しなければならない目的や制約などについても、予め分かるようにしておくことが望ましいのではないか。

UISS は、多様な目的に対応し得るツールであるが、どのような目的も同時に達成できるような万能のツールではない。UISS の利活用による成果を追求する上では、このような UISS の制約についても同時に理解を深めておくことが必要である。UISS の利点と制約の両面を理解することによって初めて UISS の効果的な利活用が実現されるということもできる。

ここまでに示した本調査の結果を集約すると、UISS の利活用を成功させる上では、まず UISS によって実現できることと実現できないことを理解し、自組織に合った UISS の利活用の目的を明確にすることが必要であるといえる。その上で、その目的を組織全体として常に意識する（または意識するよう働きかける）ことで、設計され、運用されている仕組みの意義を高め、当初設定した目的を最大限達成することが可能になるといえる。

## 2.3 課題分類インデックス

自社と近い課題を探し対応のヒントを探したい利用者に向け、課題を種類別に分類したインデックスを示す。なお、表 20 中の「課題の種類」の用語の意味を表 19 に示す。

表 19 下表の「課題の種類」の意味

課題の種類	意味
「理解」	UISS の利活用に対する関係者の合意や理解、熱意の不足等に関する課題
「担当」	UISS の利活用を推進・主導する担当者等の実施側に関する課題
「負担」	UISS の利活用の取り組みにおいて発生する作業負担に関する課題
「方法」	UISS の利活用の具体的な方法論やその改善に関する課題
「その他」	上記以外の課題

表 20 課題分類インデックス

No	主な該当局面	課題	課題の種類				
			理解	担当	負担	方法	その他
A-1	導入の準備	UISS 導入の必要性について、経営層を説得することが難しい	★				
A-2	導入の準備	UISS 導入の必要性について、現場の理解を得ることが難しい	★				
B-1	導入の準備	自社に必要な UISS の内容が分からない		★			
B-2	導入の準備	自社向けに UISS をカスタマイズする負担が大きい		★			
B-3	導入の準備	自社に必要な機能やスキルが UISS に反映されていない		★			★
E-1	運用の準備	被評価者（個人）のスキル評価作業の負担が大きい			★		
E-2	運用の準備	評価者（上司等）のスキル評価作業の負担が大きい			★		
F-1	運用の準備	被評価者（個人）のスキル評価結果の個人差が大きい				★	
F-2	運用の準備	評価者（上司等）によるスキル評価結果の個人差が大きい				★	
G-1	運用の準備	被評価者（個人）のスキル評価作業が形式的になってしまう	★				
E-1	運用の実施	被評価者（個人）のスキル評価			★		

<sup>7</sup> この課題は、別の報告書において示す「UISS そのものに関する課題」の性質も有している。

No	主な該当局面	課題	課題の種類				
			理解	担当	負担	方法	その他
		作業の負担が大きい					
E-2	運用の実施	評価者（上司等）のスキル評価 作業の負担が大きい			★		
F-1	運用の実施	被評価者（個人）のスキル評価 結果の個人差が大きい				★	
F-2	運用の実施	評価者（上司等）によるスキル 評価結果の個人差が大きい				★	
G-1	運用の実施	被評価者（個人）のスキル評価 作業が形式的になってしまう	★				
H-1	改善活動の実施	スキル評価結果の精度が低い				★	
H-2	改善活動の実施	スキル評価結果を提示しても効 果的に活用されない	★				
I-1	改善活動の実施	環境変化等によって新しく必要 になったスキル項目を柔軟に追 加できない		★			
J-1	改善活動の実施	改善活動の優先度が低い	★				
J-2	改善活動の実施	現場が改善活動に消極的である	★				

## 2.4 事例調査結果

本章では、本調査を通じて把握された UISS の利活用事例を参考事例として示す。事例調査の対象となった企業は以下のとおりである。

表 21 調査対象企業<sup>8</sup>

調査対象企業	業種	従業員数 (単体)	売上高 (単体)
A社	機械器具製造	2,608名	3,017億円
B社	機械器具製造	9,541名	8,511億円
C社	商社・流通	4,236名	11兆9,783億円
D社	重要インフラ	14,193名	1兆4,115億円
E社	金融	932名	—
F社	商社・流通	1,497名	5,895億円
G社	商社・流通	814名	5,000万円

また、事例調査の項目は以下のとおりである。

表 22 事例調査項目

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 企業概要（基本属性）</li><li>(2) UISS 利活用の背景と目的</li><li>(3) UISS 利活用の状況</li><li>(4) UISS の利活用に関する課題</li></ol> |
|---|

- (1) 「企業概要」には、表 21 の「業種」「従業員数」「売上高」を示した。
- (2) 「UISS 利活用の背景と目的」では、各事例企業における UISS 導入時の事業環境や情報システム部門における課題、UISS の導入の目的などを事例の背景として示した。
- (3) 「UISS 利活用の状況」では、各事例企業における UISS の導入方法や定義内容例などを示した。
- (4) 「UISS の利活用に関する課題」では、各事例において把握された導入時の課題や利活用時の課題などを整理した。

<sup>8</sup> 従業員数と売上高は、調査実施時点（2013年1月）で公表されている最新のもの。

## 2.4.1 A社

### (1) 企業概要

#### 1 基本情報

業種	機械器具製造
売上高	3,017億円(2012年3月)
社員数	2,608名(2012年3月)

#### 2 沿革・事業内容等

同社は、時計や電卓などの伝統的な電子製品から、デジタルカメラや携帯電話、PDA、モバイルPC、オーディオといったコンシューマー向け情報機器、液晶デバイス、企業向け各種システム機器に至るまで、電子関連機器の製造・販売事業を国内外で展開している。特に近年は、ワイヤレス機器を核とした「モバイル・ネットワーク・ソリューション」と「電子デバイス」を主力事業と位置づけ、新しい事業分野を精力的に切り開いている。

### (2) UISS 利活用の背景と目的

同社では、事業・拠点・業務ごとの個別最適化による課題を解決すべく、1997年にITの「標準化」「統合化」を目指してERPツールの導入を図った。1997年のERPツールの導入をきっかけに、「情報システム部」は「業務開発部」に名称を変更した。2001年、さらに情報子会社と業務開発部のマネジメントを一体化し、「情報システム部門」として機能別組織の運営が開始された。当時は、複数の基幹システムが存在し、事業・拠点・業務ごとに業務コード、業務基準、業務プロセス、データ構造がバラバラであり全体最適になっていなかったために、「ITによる経営意思決定支援」が阻まれていた。

1997年のERPツールの導入以降、「業務開発部」が担うべき新たな役割を持つ人材を育成するためのフレームワークが必要となった。こうして、「ITによる業務支援」という視点を重視する「業務開発部」(情報システム部門)の役割に沿った人材の育成のために、プロフェッショナル育成のためのフレームワークとしてUISSが導入されることとなった。

### (3) UISS 利活用の状況

同社は、ITスキル標準の活用が始まり、スキル標準の活用に関して長い経歴を有している。しかし、ここでは、同社の最新の取り組みに焦点を絞り、近年のUISSの利活用状況を示す。

同社のフレームワークでは、まずIT部門の各役割を主体的に担う職種を定義している。職種としては「ITリスクマネジメント」(セキュリティアドミニストレータ系)と「ITリソースマネジメント」(ISスタッフ系)を設けている。

IT部門の役割	テーマ分類	カシオ版UISS	
情報活用による 経営戦略の創造 全社横断の ビジネス変革	業務開発 ・情報活用 ・業務プロセス改革 ・業務プロセス標準化	企画 要求定義 ・ストラテジスト ・アプリケーション アナリスト	要件定義 開発 ・IT スペシャ リスト ・アプリ ケーション スペシャ リスト
	ITガバナンス 確立	IT標準基盤構築 ・SOA、BPM、DWH ・業務システム標準化 ・サーバー、PC、ネットワーク	・アーキテクト ・ITサービス マネジメント
	IT全般統制 ・個人情報、J-SOX、ISMS等	・ITリスクマネジメント	
情報システムの 最適化	システム運用、ヘルプデスク	・ITスペシャリスト ・サービスデスク ・アプリケーション スペシャリスト ・ITリソーススペシャリスト	
	システム保守		
	情報管理 ・経費、調達、人材等		

スキル項目としては、職種毎に必要なスキル項目とその重みが定義されている。スキル項目は小分類で20個あり、これらの項目の下に複数の設問項目を設けて、計50項目の設問についてのスキル評価を行っている。UISSの機能・役割定義の参照モデルは1職種200項目前後のスキル項目が定義されているが、上司評価を最終評価とする前提のカシオでは評価作業の負担が大きいと判断された。

		3	2	1	0	ストラテジスト	APアナリスト	アーキテクト	マネジメント	ITサービス	APスペシャリスト	ITスペシャリスト	マネジメント	ITリソース	サービスデスク
カシオ 行動指針	①創造	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	②貢献	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
プロフェッショナル	③戦略立案・遂行能力	3	2	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	3	3
	④ユーザー業務掌握能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑤自部門業務改善能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑥ユーザー問題解決/企画能力	2	3	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	3
	⑦専門技術・業務分野	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑧必要性評価/効果検証能力	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
開発系技術	⑨業務要件定義能力	2	3	2	2	3	2	1						1	1
	⑩設計/開発能力		2	3	1	3	3								1
	⑪テスト/検証能力		1	2	1	3	3						1	3	3
運用系技術	⑫運用企画能力	1	1	2	3	2	3	2							2
	⑬ITインフラ企画能力	1	1	3	3	2	3	1							2
	⑭SLA設定・管理能力	1	1	1	3	2	3	2	3	2	2	3			3
共通技術	⑮RFP作成能力	2	3	3	2	1	1	1							1
	⑯プロジェクト/ベンダー管理能力	3	3	2	2							2	1		
	⑰技術評価/調査能力	2	2	3	3	2	2	3				3			3
基本	⑱コミュニケーション能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑲論理思考能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑳組織人基本能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

#### (4) UISS の利活用に関する課題

同社における UISS の利活用に関して認識されていた課題としては、以下のようなものが挙げられる。

- 1つのスキル評価の文言に複数の評価条件が含まれており、評価にバラツキが出る
- 他部門や会社全体の人材像との整合を取りにくい
- スキル結果から、社員が伸ばすべきスキルが分かりにくい

上記の課題に対して、同社は以下のような対応を行った。

「他部門や会社全体の人材像との整合を取りにくい」という課題に対しては、社内的人事制度で使用しているコンピテンシー評価項目と、社是を行動指針にしたものをスキル項目に追加することで整合を図った。

「スキル結果から、社員が伸ばすべきスキルが分かりにくい」という課題に対しては、2～6レベル相当の判断基準を具体的に書き示し、どうすれば上位レベルに評価されるか分かりやすく表現するよう工夫した。

また、同社からは「UISS の導入はシンプルに始め、当初は理想と異なる形であっても継続することが重要」というメッセージが発信されている。取り組みを継続し、PDCA を絶えず回すことで、「適切なスキル項目の内容・数の設定」などの運用・定着段階で現れた課題点を、繰り返し改善していくことが可能であると、関係者は述べている。

## 2.4.2 B社

### (1) 企業概要

#### 1 基本情報

業種	機械器具製造
売上高	8,511 億円 (2012 年 3 月)
社員数	9,541 名 (2012 年 3 月)

#### 2 沿革・事業内容等

同社グループでは、主に建設・鉱山機械、ユーティリティ（小型機械）、林業機械や産業用機械などの事業を展開している。

### (2) UISS 利活用の背景と目的

同社の情報システム部門は全社の ICT システムの企画立案、業務部門における現場改善のための ICT 案件の支援、全社員対象の IT 教育の企画・推進を担当している。

近年、市場での競争激化に伴って、開発・設計・生産部門での ICT 活用について情報システム部門のリーダーシップが求められるなど、役割範囲を拡大する必要性が高まると共に、システム開発・運用を発注するベンダーを適切に分析・評価する役割も担い始めた。同社情報システム部門では、このような市場での競争激化、およびシステム開発・運用の外部への発注の増加による情報システム部門に求められる役割の変化に対応するために、UISS の導入が検討された。OJT 中心教育の限界に伴い、中長期的視点から社員に必要なスキルの体系化、人材育成の仕組みの強化の必要性の高まりも背景にあった。

特に、ICT 戦略と連動しない OJT 中心教育により社員は中長期的に身につける必要のあるスキルや将来像が具体的にイメージしづらいことが課題となっていた。

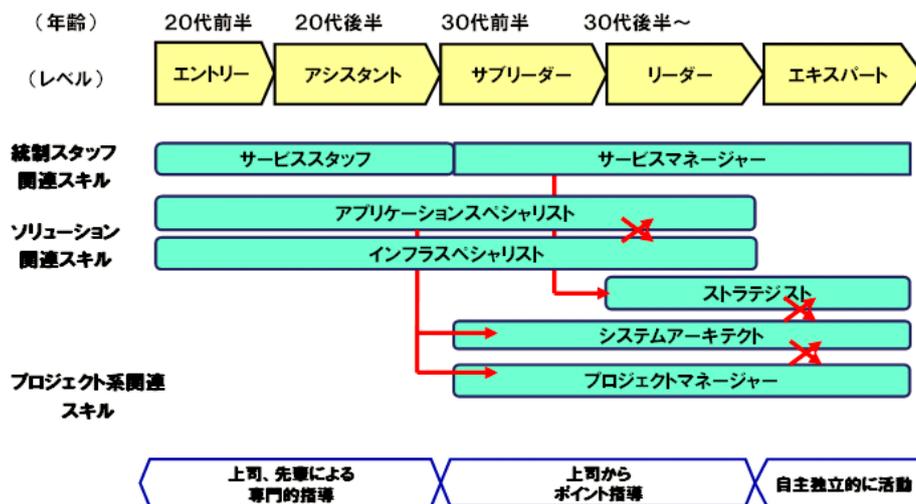
こうした状況を受け、同社情報システム部門が求める人材像の明確化、必要なスキルの体系化により、目標と現状のギャップを把握しスキルアップを図っていくための仕組みを構築し、業務部門への貢献度を向上させることを目的として、UISS の導入に踏み切った。

### (3) UISS 利活用の状況

同社では、UISS で定義されている役割を参考に、情報システム部門の 6 種類の人物像を定義し、新卒社員が該当するエントリー（レベル 1）から、会社を代表するエキスパート（レベル 5）までの 5 段階のレベルを設定した。

	ストラテジスト	システムアーキテクト	プロジェクトマネージャー	アプリスペシャリスト	インフラスペシャリスト	サービスマネージャー
エキスパート						
実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、担当業務をリードするレベル。発見された業務上の課題解決を最適な解決策をもってリードするレベル。						
リーダー						
専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でするレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。						
サブリーダー						
限定的、部分的なタスクを独力で遂行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。						
アシスタント						
基本的な業務については一部を上位レベル者のサポートを受けながら実施できるレベル。						
エントリー						
上位レベル者のサポートを受けながら限定された役割を遂行するレベル。						

情報システム部門では、3つの人物像（「サービススタッフ1」、「アプリケーションスペシャリスト」、「インフラスペシャリスト」）からスタートし、ゴールとなる4つの人物像（「サービスマネージャー」、「ストラテジスト」、「システムアーキテクト」、「プロジェクトマネージャー」）を目指すキャリアパスについても定義した。



必要な人物像の明確なキャリアパスを確認することにより、社員は目標意識を持てるようになった。同社は、将来的にはこのキャリアフレームワークを人員配置やローテーション計画にも活用できるものにしたいと考えている。

#### (4) UISS の利活用に関する課題

同社における UISS の利活用に関して認識されていた課題としては、以下のようなものが挙げられる。

- UISS で定義されている言葉と実際の業務で使われている言葉が異なっており、業務との対応が難しい
- UISS の項目が細かすぎて、他項目との違いが分かりづらい

上記の課題に対して、同社は以下のような対応を行った。

「UISS で定義されている言葉と実際の業務で使われている言葉が異なっており、業務との対応が難しい」という課題に対しては、UISS で定義されている表現を情報システム部門で使われている言葉に置き換えることで、実際の業務との対応が判断できるようにした。まず、情報システム部門の方向性、ビジネス目標、課題を明確化し、それを参照しつつ UISS の機能・役割定義を変更・取捨選択することにより、実際の業務との対応を取ることが可能となった。

「UISS の項目が細かすぎて、他項目との違いが分かりづらい」という課題に対しては、機能をまとめる際には UISS の中項目をキーワードとし、各機能をより鮮明化するよう試みた。

### 2.4.3 C社

#### (1) 企業概要

##### 1 基本情報

業種	商社・流通
売上高	11兆3,936億円(2012年3月)
社員数	4,236名(2013年1月)

##### 2 沿革・事業内容等

同社は、世界66ヶ国に約130の拠点を持つ大手総合商社として、繊維、機械、金属、エネルギー、化学品、食料、住生活、情報、保険、物流、建設、金融の各分野において国内、輸出入及び三国間取引を行うほか、国内外における事業投資など、幅広いビジネスを展開している。

#### (2) UISS 利活用の背景と目的

近年、同社におけるIT企画部の役割は、システム企画、開発、運用、保守から、業務戦略を果たすための情報化戦略の企画へと移行し、開発や運用は外注するようになった。

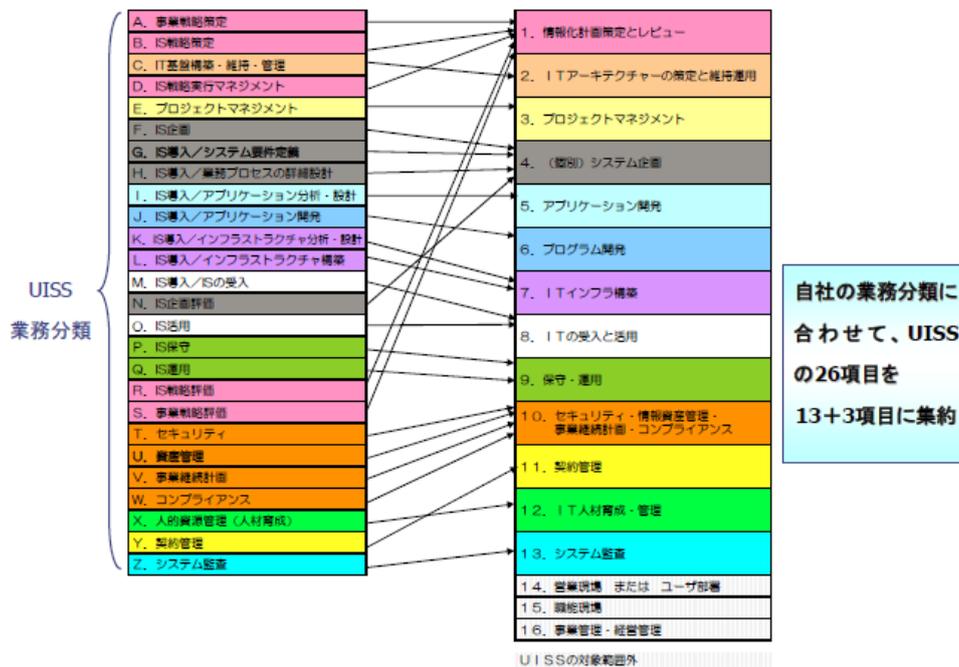
IT企画部はIT企画部社員および同部原籍社員(入社時にIT企画部に配属された社員で、現在他部署や他社に所属している社員を含む)の育成の責任を有しており、IT企画部の役割変化に伴い、社員に求められる要件やスキルの見直しの必要に迫られることとなった。

こうした流れを受けて、同社では、「IT人材育成ビジョン」と「IT人材育成骨子」が策定された。「IT人材育成ビジョン」は、IT知識に加えて業務と経営センスを備えたバランスのとれた人材の育成を目指すビジョンである。ITに関する知識だけでなく、会社全体の業務にも精通し経営的な視点も備えた人材の輩出と、社内だけでなく社外からも目標とされる、業界内で一目置かれる人材の輩出を掲げた。また、「IT人材育成骨子」では、システム技術力・開発力・現場力に強いDNAは堅持しつつも、システム開発中心型人材から、企画・業務改革力を備えたビジネスモデル提案型人材への転換を明示した。

このような取り組みの中で、IT企画部原籍社員に必要なスキルを明確化するために各自の育成方向(人材像・ビジョン)を明確化することと、各自のスキルを可視化し不足しているスキルを明確化することを目的として、UISSの導入が行われることとなった。

### (3) UISS 利活用の状況

前述のとおり、同社の IT 企画部に求められる役割は、「システムの企画・開発・運用・保守」から「情報化戦略の企画」へ変化していた。この役割を実行する上では、経営の視点に加えて、業務改革の視点、内部統制の視点等 IT スキル以外のスキルも必要になると考えられた。加えて、情報セキュリティやベンダー管理、調達に必要なスキルも求められていた。これらのスキルを抽出、整理するために同社が活用したのが、UISS の「機能・役割定義」の大項目で示されている機能であった。大項目の機能を参考に、IT 企画部原籍社員にとって必要な機能をまとめ、社内で馴染みのある言葉を使って、「IT 企画部原籍社員に必要な機能（業務分類）」＝「スキル」となるように整理した。



同社では、人材像として、「IT ストラテジスト」「IT プロデューサー」「IT アーキテクト」の3つを定義した。

知識・スキルレベル (6段階)		業務経験 (5段階)	
5	組織運営を考慮し指導できるスキルがある	S	ラインの長として経験した
4	指導できるスキルがある	A	主担当(リーダー)として経験した
3	独力でできるスキルがある	B	担当として経験した
2	支援を受けてできるスキルがある	C	サポートとして経験した
1	知識はあるがスキルは無い	D	経験なし
0	知識もスキルも無い		

また、スキルレベルは、「知識・スキルレベル」分野と「業務経験」分野の2つの視点

で定義されている。どちらも非常に分かりやすい評価項目となっている。評価は、「知識・スキル」分野は6段階、「業務経験」分野は5段階で自己評価を行う仕組みとなっている。

#### **(4) UISS の利活用に関する課題**

同社では、社員各自が自己アセスメントの際に悩まないよう、網羅性と分かりやすさに留意した業務分類や人材像の定義を行ったことにより、自己評価によるスキルの可視化、および社員各自が自分の目指す人材像とのギャップを認識することを実現した。

また、既存のキャリア開発制度のスキームに則って実施することにより、将来目標とする人材像をイメージした上で明確な目的を持ってローテーションを希望する社員が増加し、モチベーションの向上にもつながっている。

## 2.4.4 D社

### (1) 企業概要

#### 1 基本情報

業種	重要インフラ
売上高	1兆4,115億円(2012年4月現在)
社員数	14,193名(2012年9月)

#### 2 沿革・事業内容等

運輸業である同社では、定期航空運送事業、不定期航空運送事業、航空機使用事業、その他附帯事業を手がけている。

### (2) UISS 利活用の背景と目的

同社では、「IT部門」を構成する3組織の役割分担が適切かという課題が認識されており、各組織の機能や役割、その役割を果たすために必要な人材についての相互理解を深め、共通目標に向かって各組織間のローテーションを進めるといった人材育成の必要性を強く感じていた。

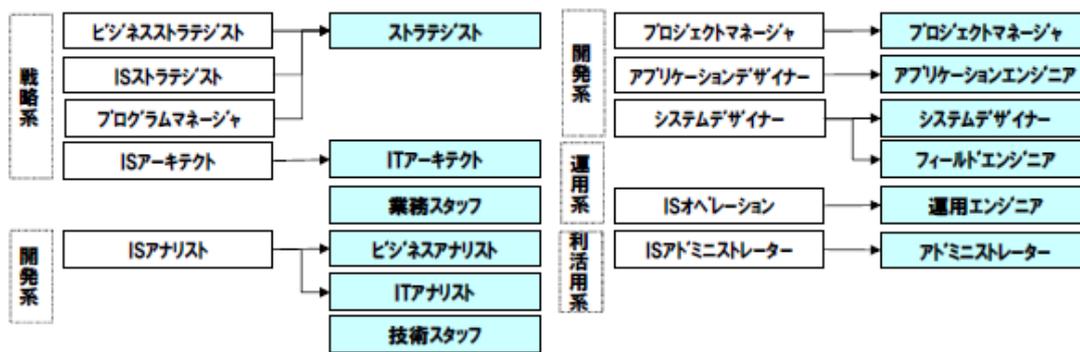
こうした問題意識を受け、同社では、IT部門の人材ポートフォリオを策定する目的を下記3つに整理した。

- 経営におけるIS機能の理解を深め、ISに関わる人材投資の機運を高める
- IS機能の役割整理により、組織生産性やIS要員のモチベーションを向上させる
- IT部門の機能・役割発揮に対するコミットメントにより、利用部門・経営層との信頼関係を確立する。

上記のような目的を踏まえて、グループ全体を包含したIS戦略達成を支える人材ポートフォリオの仕組み構築が始まった。同社がUISS導入の目的として掲げていたのは、人材リソースの可視化、人材の最適配置・ローテーション、子会社との役割認識、個人スキルの可視化、キャリアパスの可視化、研修カリキュラムの見直しなどであった。

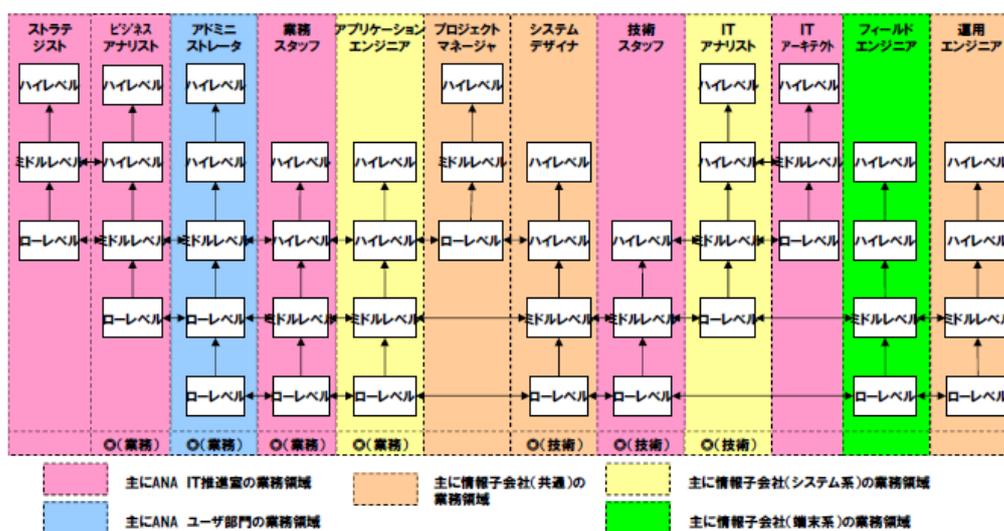
### (3) UISS 利活用の状況

同社の取り組みにおいて定義されている人材像を以下に示す。これらの人材像は、グループ内で共有されている。人材像は、複数を1人の人材が担うことを許容しているほか、5段階のランクとエントリーレベルを整理して、キャリアパスも明確に示した。



同社における人材像の定義は、「1 人の人材がさまざまな業務機能を担当する現状に対して、人材像の定義に意味があるのか」、「定義するとすれば、複数の業務機能をどう関連付けるのか」という議論から検討が開始された。その後、「自らの中核となるスキルを習得し、そこからスキルの領域を広げることが大切である」、「IS 要員各自が目標とすべき姿を明確にし、そこに到達するためのキャリアパスを描ける人材育成を推進する」という共通認識に基づいて人材像が定義された。また、1 人が複数の業務を担当するケースが多い実情に合わせ、1 人の要員に対して、「アプリケーションエンジニアが主担当で、プロジェクトマネージャが従担当」といった複数の人材像を担うことが許容された。

以下に示すキャリアパスも、グループ内で共有されている。3 社共同で作業を進めたことで、各社が担当する機能・役割に基づき、どのような人材を育成していかなければならないのか、という点や、出向などの人事施策を育成上の目的とどのように関連付けて考えればよいのか、などの点についての相互理解が深まったと指摘されている。



#### (4) UISS の利活用に関する課題

同社の UISS 活用に関する課題は以下のとおりであった。

導入の方針については3社とも同意していたが、1社はすでに ITSS をベースとしたスキル管理制度、他の1社は情報通信機器のフィールドサービス業務を中心としたスキル管理制度を独自に整備し、運営していた。よって、既存制度を大幅に見直すことに大きな抵抗感があった。また、現場からは実施目的に対する疑問の声もあがっていた。

さらに、2009 年度の時点で、組織と個人の目標を連動した PDCA が十分に回っていない状況にあった。システム障害に対する施策としてアセスメントを実施したため、組織強化や目標管理の側面が強く、個人の育成目標との関連に対する説明が不十分だったことから、同社内における UISS の求心力が低下しつつあった。また、スキル診断の質問事項がわかりにくいという意見も寄せられていた。

同社では、上記の課題に対して以下のとおり対応した。

2社の経営層に働きかけユーザー企業の観点から必要性についての合意形成を図った。また、既存の仕組みによるスキル診断結果を IT 部門全体のスキル診断に活用できるように変換し、統合管理できる仕組みを整備した。さらに、スキル診断の意義を改めて整理し、その周知を図った。

同社の取り組みからは、複数組織の一体感醸成を重視し、3社共同プロジェクトを発足させたことが成功を推進したと推測される。また、UISS 導入の位置づけと必要性を明確にしたうえで、それを現場にわかるように説明することも重要であることが示されている。

## 2.4.5 E社

### (1) 企業概要

#### 1 基本情報

業種	金融
売上高	※買取債権等残高 30兆871億円(2012年3月) (うち買取債権:8兆6,099億円、うち貸付金:21兆3,555億円)
社員数	932名(2012年4月)

#### 2 沿革・事業内容等

同組織は、民間金融機関による長期固定金利の住宅ローンの供給を支援する証券化支援業務を業務の柱とするほか、民間住宅ローンの円滑な供給を促進する住宅融資保険業務や証券化支援業務等の実施に付随する情報提供の業務、政策上重要で民間金融機関では対応が困難な融資業務などを実施する公的機関である。

### (2) UISS 利活用の背景と目的

同組織では、2000年に実施した総合オンラインシステムの構築を機にシステム戦略とシステム調達以外の業務を全面的に外部委託する方針を打ち出した結果、メンバーのITスキルの空洞化が問題視されていた。具体的には、オープン化などの新技術への対応や、特殊法人から独立行政法人への移行に伴うコスト削減の命題に取り組むために、IT業務への貢献とコスト削減を両立することが必至とされた。

この状況を踏まえて、同組織では以下の2つの目標を掲げてUISSの導入に踏み切った。

一つは「組織力の強化」である。業務の実施に必要な組織の機能とスキルを明確化することで、人員配置やリソース配分戦略の策定を支援することを目指した。もう一つは、「人材の育成」である。組織が必要とする業務やスキル、人材モデルを明確にし、あるべき姿とのギャップを明らかにすることで、人材育成の取り組みの具体化を目指した。

### (3) UISS 利活用の状況

同組織の情報システム部に与えられたミッションから、同組織では、必要な人材像として8つの人材像を設定した。

人材像のレベルは、IS業務に初めて取り組む担当者を想定したレベル1から、同組織のIS業務をリードする高度な人材であるレベル6の全6段階とした。キャリアパスを想定して、戦略系の人材については、エン트리レベルを設定せず、業務系の人材についてはプロフェッショナルの定義を行わなかった。ただし、戦略系の人材の中でも、ITアーキテクトとITリスクマネージャーについては、常に最新技術を追求しながらレベルを維持

していくという観点では、ユーザー企業におけるレベルアップには限界があると考えられるため、外部から調達した方が効率的であるとの判断のもと、プロフェッショナルレベルは定義されていない。

- 戦略系人材…情報システム部のコアコンピタンスとして強化していく必要がある人材
  - IT 企画：IS の戦略企画立案、投資コントロール、人材育成
  - IT アーキテクト：システム基盤分野など、専門性の高い技術の提供
  - ベンダーマネジメント：調達管理やコスト管理
  - プロジェクトマネージャー：IS に関連したプロジェクトマネジメント推進
  - IT リスクマネージャー：IS に関わるリスクマネジメント
- 業務系人材…年間幾度となく行われる業務を問題なく実施できる人材
  - AP 開発マネージャー：新規開発案件の要求定義や試験計画
  - AP 保守マネージャー：IS 修正案件の要求定義や試験計画
  - システム運用マネージャー：ユーザーの立場からの平時のシステム運用

個々の人材に求められる機能やスキルは、以下のように定義されている。

人材像間で、できるだけ重なりがないように配慮された上で定義が行われている。

	IT 企画	IT アーキテクト	ベンダーマネジメント	プロジェクトマネージャー	AP 開発マネージャー	AP 保守マネージャー	システム運用マネージャー	IT リスクマネージャー
	(P)	(A)	(V)	(PM)	(D)	(M)	(O)	(R)
プロフェッショナル								
VI 社会的な業績、関連部門が積極的に進む複雑な業務、高い現実性を求められる業務を主眼として推進するレベル。								
エキスパート								
V 実地に実行された後進の専門スキルを伝わり、担当業務をリードするレベル。発見された業務上の課題解決を積極的な解決策をもってリードするレベル。								
リーダー								
IV 専門スキルを伝わり、担当業務を主要スタッフとして担当するレベル。能力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを伝わり解決をするレベル。								
サブリーダー								
III 一定範囲のタスクを独力で実行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。								
アシスタント								
II 基本的な業務については一型を上位レベル者のサポートを受けながら実施できるレベル。								
エントリー								
I 上位レベル者のサポートを受けながら限定された役割を遂行するレベル。								

(イメージ)

#### (4) UISS の利活用に関する課題

同組織における UISS 利活用の課題としては、以下のような課題が挙げられる。

- ① 当初の目的である「組織力強化」の観点から、「組織力可視化」を目指したが、第 1 回のスキル登録の結果、各人想定されるレベルからのばらつきがあり、客観的なマップが得られなかった。
- ② 当初設定していた 8 つの人材像では担う担当分野が広くレベルアップするのに数年がかかりモチベーションが上がらない要因となった

①の課題に対しては、多大なコストをかけて客観的なマップを得ることではなく、活用の目的を「人材育成」に絞り、「管理職と部下との間で育つことの喜びを共有できる仕組み」を作ることに注力することとした。活用の目的を明らかにし、かつ現場と共有することが、課題の解決につながったと会社ではみている。

②の課題に対しては運用開始 1 年後に専門分野をごとに人材像の定義を細分化した。これによりスキルアップの結果がレベルに反映され、成長が見えやすくなった。

## 2.4.6 F社

### (1) 企業概要

#### 1 基本情報

業種	商社・流通
売上高	5,895億円(2012年3月)
社員数	1,497名(2012年3月)

#### 2 沿革・事業内容等

同社で手がけている事業は、以下のとおりである。

1. 書籍、雑誌、教科書及び教材品の取次販売
2. 映像及び音声ソフトの製作、販売、ならびにこれに関する著作権の取得、賃貸
3. コンピュータ機器及びソフトウェアの販売、ならびに情報提供サービス業

### (2) UISS 利活用の背景と目的

同社では、現在の業務の中心がメインフレーム系基幹システムの運用・保守のため、今後起こりうるシステム再構築に際し、技術力の不足が危惧されていた。書店向け POS システムなど、オープン・WEB 系システムの企画・開発・保守も実施し、今後はコスト削減のためオープン・WEB 系へと移行していくという方向性が打ち出されていた。さらに、本社情報システム部門は上流工程を主に担い、実装、運用・保守は関連会社・協力会社に集約させる方向性が示されていた。

このような状況の中で、業務のやり方の蛸壺化、社内研修のメニューの固定化によって、知識や能力が世間標準とかけ離れてしまっていることが懸念されていた。以上より、「世間標準」をものさしとした社員の能力の可視化、および技術・知識の向上を目指すべきと考え、UISS の導入が始まった。

### (3) UISS 利活用の状況

定義された人材像は以下のとおりであった。

人材像	説明	UISS 人材像
プロジェクトマネージャ	IS 戦略の実現に向けて、個別案件をマネジメントする。	プロジェクトマネージャ IS アナリスト
アプリケーションデザイナー	IS 戦略の実現に向け、アプリケーションコンポーネントの導入・保守を実施する。	アプリケーションデザイナー IS アドミニストレータ
システムデザイナー	IS 戦略の実現に向け、システムコンポーネントの導入・保守を実施する。	システムデザイナー IS アドミニストレータ
IS オペレーション	IS の効果の最大化のために、システム運用を安定的・効率的に実施する。	IS オペレーション

同社においては、UISS に示された人材像を4つに集約した。  
 スキル評価の回答ランクは、以下の通り5つ定義されている。

回答ランク	説明
R 4	他者に指導（OJT等）、アドバイスできる。
R 3	単独で実施できる。
R 2	他者のサポート・助言を受ければ実施できる。
R 1	経験はないが概要は知っている。
R 0	経験、基本的な知識ともにない。

#### (4) UISS の利活用に関する課題

同社における UISS の利活用の課題は、以下のとおりであった。

外販ビジネスに関連する機能など、UISS でカバーされていない機能・役割、スキルが存在した。また、活用2年目に UISS 対象社員に実施したアンケートから以下の課題が明らかになった。

- ①UISS 策定からスキル診断までが短期間であったため、UISS の目的や内容の周知が不十分であった
- ②トップダウンで人材像が指定されるやり方に抵抗感を覚える社員がいた
- ③社員に対する結果のフィードバックなどの診断結果の活用が一部で不十分であった

さらに、現場へのフィードバック内容がスキルの可視化を目的としたものに限られており、キャリアフレームワークやキャリアレベルの判定結果は未だ社員に公開していないという点も、当時の課題として挙げられていた。

上記の課題に対する同社の対応は、以下のとおりである。

UISS 導入の目的が「世間標準をものさしとした能力の可視化」であったため、まずは追加や変更といったカスタマイズは行わず UISS で提供されているものを利用した。用語についても社内用語に置き換えることはあえて行わなかった。

上記①の課題に対しては、チームリーダーとのディスカッションによる UISS 活用目的の明確化と共有、および説明会による対象者全員への周知の徹底を実施した。説明会は継続的に実施することが予定されている。

上記②の課題に対しては、人材像の選択性を導入し、自分が選択した人材像のスキルにも回答してよいこととした。

上記③の課題に対しては、現場のリーダークラスに対して「UISS を育成に活用して欲しい」というメッセージを強く打ち出すとともに、活用に当たっての課題を話し合い理解を深めた。また全社の目標管理制度の育成プロセスの中に UISS を組み込み、育成面接での活用を促した。

さらに、その他の課題に対しては、テクニカルスキルだけでなく、同社に必要なコンピテンシーや業務知識を評価内容に含めるとともに、業務経験をレベルの判定に加味する評価方法を確立し、体系的なキャリアフレームワークやキャリアパスの整備を行った。

同社の事例からは、UISS 導入の目的を明確化し、それに沿って UISS のカスタマイズを実施することや、UISS 導入の目的を現場リーダーと共有し、ディスカッションによって疑問を解消し理解を深めてもらうこと、UISS 導入の目的を対象者全員と共有する機会を継続的に設けること、全社の人材育成制度の中に組み込むことで活用を促すこと、などが UISS の活用において重要であるということを読み取ることができる。

## 2.4.7 G社

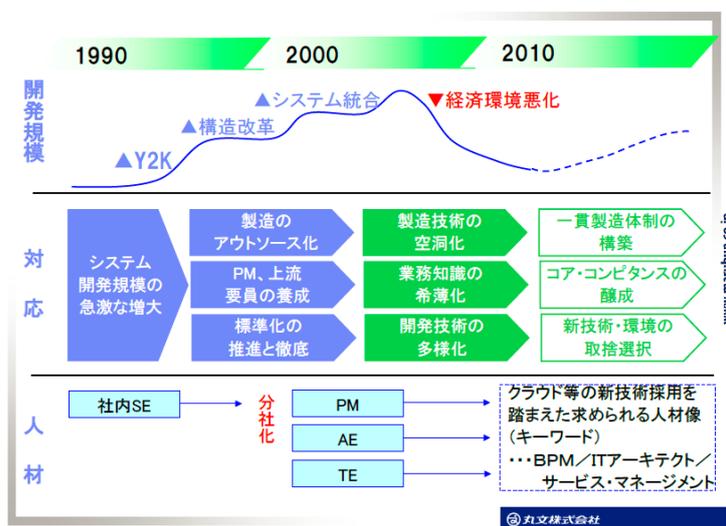
### (1) 企業概要

#### 1 基本情報

業種	商社・流通
売上高	5,000万円（2011年4月）
社員数	814名（2012年4月）

#### 2 沿革・事業内容等

進展するIT技術への対応強化のため、情報通信やネットワークに強い同業社の協力を得て、2002年に親会社のIS機能を分離した部門との合併会社として設立された。親会社のシステム計画の策定から開発、運用全般を手がけている。なお、2012年4月に、親会社のIS部門として再度統合された。



### (2) UISS 利活用の背景と目的

同社では、優秀な外部人材の囲い込みにより、不足している技術分野の人材を補うことを決定し、ITSSを活用した人事制度の改定により技術者の専門能力を評価する仕組みを構築したものの、以下のような課題に直面しており、早急に人材育成の方向性を見直す必要に迫られていた。

- ・技術者の育成視点での施策の不足
- ・親会社の丸文を見習ったスキル管理手法を改定しながら実施してきたものの、ITスキルの見直しまで十分に手が回っておらず、有効活用ができていなかった
- ・製造のアウトソースによる製造技術の空洞化
- ・分社化による業務知識の希薄化

- ・クラウドなどの新技術への対応等、現状業務に求められるスキルの変化

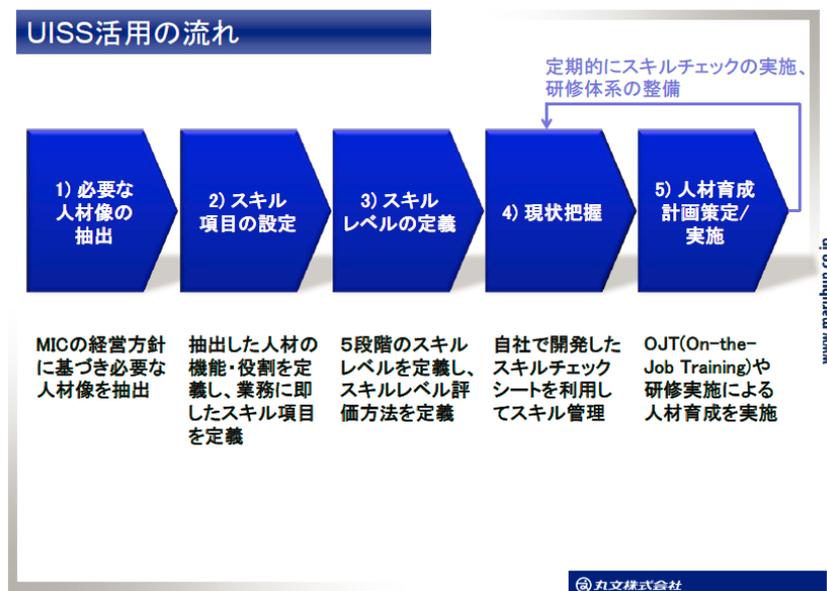
同社における取り組みの基本方針は、人材育成の方向性を見直しのため、まずスキルの見直し検討を行うこと、そして、スキルの要求範囲・レベルは、外部一般企業にも展開可能なものを目指しつつ、現時点では親会社の情報システムを一括して請け負うグループ会社としてのスキルに限定すること、の2点であった。

また、情報システム子会社としての現状業務に即したタスクやスキルが整理されている UISS を参考として、自社のスキルの見直しを行うこと、また、会社の経営方針から必要となる人材やスキルを落とし込むことによって、社員に自分のスキルアップが求められていること、そのスキルアップが会社の経営方針に直結していることを伝えることを目的として、UISS 利活用の取り組みが開始された。

### (3) UISS 利活用の状況

UISS の機能・役割定義のうち、業務系のスキルを取捨選択してタスクに紐付けた（テクニカルなスキルは同社が以前より用いていたスキル管理による定義を参考に定義）。

同社の人材像は、必要な「タスクができる人」として UISS 「人材像定義」を参考に人材と活動内容を取り決め、さらに事業領域を考慮して、具体的に「同社の事業内容のこれができる人材」としている。また、UISS の人材像定義とタスクを参考に、同社の経営方針と事業内容に即した 6 種類の人材像を策定した。



人材像に対応する形でスキルカテゴリー（スキル体系の大項目）を設定したほか、UISS および同社が以前より用いていたスキル管理で定義されたスキルを参考に作成された約

280 個のスキル項目のうち、188 個の小項目ごとに 5 段階のスキルチェックを実施している。

UISS 機能・役割定義のスキルを当社の事業内容に沿って取捨選択し、同社が独自に定義しスキルを加えたほか、同社の経営方針と事業内容に即した形で人材像とタスクを紐付けている。さらに、同社の経営方針と事業内容に即した形で人材像を策定し、UISS を参考に同社で独自に定義をした人材像とタスクに紐付けた形で、UISS のスキルに同社が独自に定義したスキルを加えてスキル項目を策定した。同社では、5 段階のスキルチェックを実施している。

#### (4) UISS の活用にあたっての課題

自社で開発したスキルチェックシートによる年一回のスキルチェックを実施しており、その結果は研修計画を立てるために活用されているが、人事制度とは連動していない。

昨今の変化の激しい経営環境に対応できる新たな人材（ビジネス・プロセスの改革・改善を提案できる人材、技術とビジネスを組み合わせられる人材、ある分野に飛びぬけた才能を持つ人材）をいかに育成していくかが課題であると認識。

社員のモチベーションという観点から、将来的には育成の仕組みを人事制度と連携させる（能力育成シート、能力評価シートとの連動）ことを検討している。