

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

～ ③ 現行 UISS の構造に関する課題と対応案 ～

2013年3月

独立行政法人情報処理推進機構
I T人材育成本部 I Tスキル標準センター

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
～ ③ 現行 UISS の構造に関する課題と対応案 ～

目 次

1. 調査概要.....	1
1.1 調査目的.....	1
1.2 調査方法及び調査対象.....	1
1.3 調査内容.....	2
2. 調査結果.....	3
2.1 調査結果の概要.....	3
2.1.1 現行 UISS に関する意見・要望の一覧.....	3
2.1.2 ヒアリング調査結果.....	5
2.1.3 ヒアリング調査に基づく分析・検討結果.....	12
2.2 現行 UISS の構造に関する課題と対応策.....	14
2.2.1 「タスクフレームワーク」に関する課題と対応策.....	17
2.2.2 「タスク概要」に関する課題と対応策.....	20
2.2.3 「機能・役割定義」に関する課題と対応策.....	23
2.2.4 「人材像とタスクの関係」に関する課題と対応策.....	27
2.2.5 「人材像定義」に関する課題と対応策.....	29
2.2.6 「キャリアフレームワーク」に関する課題と対応策.....	31
2.3 まとめ ～ UISS の今後の改訂に向けて.....	35

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、ユーザー企業における IT 利活用の促進とそれを担う IT 人材の育成を目指して、2006 年に Ver1.0 として初めて世の中に公表された。その後、大手ユーザー企業を中心に導入が進み、ユーザー企業の IT 人材育成のための仕組みづくりや指標の策定の際の拠りどころとして、UISS は大きな役割を果たしてきた。しかし、近年、徐々に浸透してきた UISS の普及率が、やや頭打ちの状況にあることが課題として認識されている。

UISS の普及率が伸び悩んでいる理由の一つとして、本調査では UISS の利活用の際の課題が多いことに着目し、報告書②（UISS 利活用課題対応策ガイド）を取りまとめた。報告書②では、UISS を利活用する際に企業が直面する主要な課題とその対応策についての調査を実施し、それらを整理しているが、その中には、UISS 自体の構造的な課題もいくつか含まれている。

本報告書（報告書③：現行 UISS の構造に関する課題と対応案）では、今回の調査結果の中から UISS そのものが抱える構造的課題を抽出および整理し、今後の UISS の見直しに資する方向性を示す。

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、ヒアリング調査の実施に向けた UISS の課題全般についての情報収集を目的として、下記の事例集や既存の調査等を対象とする情報収集を行った。

表 1 調査対象文献

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ 「情報システムユーザースキル標準（UISS）～IS 機能の可視化による組織力向上のために～Ver2.2」（IPA）▪ 「情報システムユーザースキル標準 有効活用ガイド Ver3.0」（IPA）▪ 「情報システムユーザースキル標準導入活用事例集」（IPA）2010、2011、2012▪ JUAS 人材育成研究会「UISS 分科会報告書」▪ 「IT 人材白書」（IPA）2010、2011、2012 |
|--|

(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 2 ヒアリング調査対象企業

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

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 3 調査項目

<p><UISS の利活用の際の課題></p> <ul style="list-style-type: none">▪ UISS の導入や利活用の際に感じた課題▪ 上記のうち、UISS の構造に起因するもの <p><UISS 利活用の状況と課題></p> <ul style="list-style-type: none">▪ UISS の導入の際にカスタマイズが必要であった UISS の構成要素▪ 上記のカスタマイズの理由 <p><UISS に不足している要素></p> <ul style="list-style-type: none">▪ UISS に対して不足を感じている部分▪ 上記の課題を感じる理由▪ 上記の課題に対する自社での対策

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 の6つの構成要素（「タスクフレームワーク」、「タスク概要」、「機能・役割定義」、「人材像とタスクの関連」、「人材像定義」、「キャリアフレームワーク」）毎に複数個抽出した。

2. 調査結果

2.1 調査結果の概要

2.1.1 現行 UISS に関する意見・要望の一覧

本調査の結果として、まずは、今回の調査を通じて把握された現行 UISS に関する意見・要望の一覧を示す。

表 4 UISS に関する意見・要望と構成要素との対応

UISS に関する意見・要望	対応する UISS の構成要素						
	タスクフレームワーク	タスク概要	機能・役割定義	人材像とタスクの関連	人材像定義	キャリアフレームワーク	(研修ロードマップ) ¹
分析結果から	UISS の「分かりやすさ」の向上① (定義内容の趣旨やねらいの普及・浸透)	○	○	○	○	○	○
	UISS の「分かりやすさ」の向上② (各構成要素間の関連の明確化)	○	○	○	○	○	○
ヒアリング調査結果から	UISS の定義内容の簡略化	○	○	○	○	○	
	UISS の定義内容の充実化① (IT スキル以外の能力(コンピテンシー等)の追加定義)			○		○	○
	UISS の定義内容の充実化② (新しく求められているスキル(例えば新規事業創造への貢献等)の追加定義)			○	○	○	○
	UISS の定義内容の充実化③ (客観的な実績基準の追加定義等)			△		△	

※ 表中、○は本調査の結果として重視すべきと判断されるもの、△は本調査が対象とする UISS の改訂・見直し等ではなく、UISS の活用の際に、各企業の事情等を踏まえて個別に対応した方が望ましいと考えられる意見・要望である。

¹ UISS の構成要素のうち、「研修ロードマップ」は、仕様上今回の調査検討の対象外となっているため、本表では()を付して表記している。

表 4 の左側（行項目）に記載されているのが、本調査における構造面・内容面に関する意見・要望を整理・集約したものである。表 4 では、これらの各課題に対する UISS の 6 つの構成要素（列項目）との対応関係を合わせて示している。

表 4 の左側の項目は、本調査の中で実施されたヒアリング調査結果において直接的に意見が収集されたもの（下段）と、ヒアリング調査結果を踏まえた分析・検討から導き出されたもの（上段）に区分されている（分析・検討の内容については、2.1.3「ヒアリング調査に基づく分析・検討結果」ご参照）。

また、前頁の脚注注記のとおり、表 4 中、「○」は「本調査の結果として重視すべきと判断されるもの」、「△」は「本調査が対象とする UISS の改訂・見直し等ではなく、UISS の活用の際に、各企業の事情等を踏まえて個別に対応した方が望ましいと考えられる意見・要望」を表現している。

なお、表 4 中のうち、『UISS の定義内容の充実化③（客観的な実績基準の追加定義）』については、後述するように、「実現されれば便利である」という意見もあるものの、現実的にはユーザー企業間で横断的な共通基準を定義することは困難であるとの見方が主流であると考えられる。よって、この項目は、本調査が対象とする UISS の見直しや改訂等によって対応すべきものではなく、UISS を活用する各社が個々の事情に合わせて対応すべきものであると位置づけられる（例えば、各社が独自の経験基準を定義するなど）。こうした判断から、表 4 中、これらの意見・要望については「△」として表現している（課題としては定義しない）。

2.1.2 ヒアリング調査結果

2.1.2 では、本調査において実施したヒアリング調査の結果（表 4 下段の意見・要望）から、UISS そのものに内在する構造面・内容面の課題を整理する²。

(1) ヒアリング調査における主な意見・要望の整理

ヒアリング調査において把握された主な意見を整理すると、以下のとおりとなる。

UISS の「簡略化」に関する意見とは、「定義内容が多すぎることによるデメリットを解決してほしい」というものである。一方、UISS の「充実化」に関する意見は「定義内容に不十分な面があるため、内容を追加もしくは充実化してほしい」というものである。このような「簡略化」と「充実化」という 2 つの観点から意見を整理した。

表 5 ヒアリング調査における主な意見・要望

<p><UISS の「簡略化」に関する意見・要望></p> <ul style="list-style-type: none">● 自社に合わせたカスタマイズが困難、または、カスタマイズの負担が重い● カスタマイズが必須である点が普及を妨げている● カスタマイズ不要な簡易版が欲しい <p><UISS の「充実化」に関する意見・要望></p> <ul style="list-style-type: none">● IT スキル以外の能力（コンピテンシー等）が定義されていないため優秀な人材が評価できない● 最近新たに求められるようになったスキルが定義されていない● IT スキル標準（ITSS）の達成度指標のような客観的な実績指標がない

前段の「UISS 定義内容の簡略化が必要である」という意見・要望は、後段の「充実化」の意見・要望に相反するものであるが、そもそも UISS はスキル標準として、その網羅性や密度の高さこそが特徴であり、そのことで一定の評価を受けているものである。必要な定義が網羅的に含まれているからこそ、それを“標準”とするカスタマイズも可能になる。よって、前段の「定義内容の簡略化が必要である」という意見は、それほどの分量の定義・項目を必要としない場合や、意図的にシンプルな内容を実現したい場合においては使いにくさを感じられるため、そこへの手立てを考えてほしいという要望と解釈すべきであり、“UISS 自体を簡略化すること”を課題とするべきではない。

UISS は活用する企業の状況によってその活用法はきわめて多岐にわたるため、多様な用途に応じた多様な使い方を提示することが期待されているともいえる。「定義内容の簡略化が必要である」という意見は、「多様な用途への対応が未だ不十分である」と解釈すべき

² 本調査における文献調査は、ヒアリング調査に向けた全般的な情報収集や動向把握を目的として実施されたため、本項では、ヒアリング調査の結果を中心に記載した。

意見であり、網羅性や密度の高さを追求しつつも、真摯に耳を傾けるべき課題といえるだろう。

(2) ヒアリング調査における具体的な意見・要望例

前項に示したヒアリング調査の整理結果に基づき、今回収集された具体的な意見・要望例を以下に示す。

① UISS の定義内容の「簡略化」に関する意見・要望

表 6 は、「UISS の定義内容の簡略化が必要である」という観点からの意見・要望である。

表 6 「UISS の定義内容の簡略化が必要である」という観点からの意見・要望

<p><簡易版 UISS の必要性について></p> <ul style="list-style-type: none">• UISS は、活用する側が自社に合わせてカスタマイズすることが前提となって作られているが、このカスタマイズを前提としているという点が、UISS を非常に使いにくいものにしていないかと感じている。• UISS そのものは非常にボリュームが多く、そのままでは活用できない企業がほとんどではないかと思われる。しかし、世間の標準とあまりにもかけ離れたものを定義することは望ましくないため、標準として定義されている内容を自社の判断で削ることは勇気が必要であり、非常に抵抗がある。• 特に規模の小さい企業にとっては、負担の大きいカスタマイズが導入の障害となる可能性があるため、負荷を軽減できるような手立ての提示や事例の紹介が<u>強く望まれる</u>。• UISS の活用の際に、例えば「金融業版」といった<u>複数のバージョン（業界別「方言」バージョン等）</u>がある方が取り組みのハードルが下がるのではないか。 <p><網羅性の高い UISS 用のガイドの必要性について></p> <ul style="list-style-type: none">• UISS 活用ガイドに示された方法に沿って、情報システム部門の機能・役割を網羅的に細かく詳細化していくと、結果的に膨大な作業一覧表のようなものとなり、評価項目が膨大になりがちである。これは「UISS のワナ」とも呼べるものではないか。• UISS の網羅性が高すぎて、自社業務の重要性に応じた濃淡を表現しにくい。網羅的であることによって、自社にとって本当に重要な項目が分かりにくくなり、「自社の IT 人材として必要なスキルが身についているのか」が分かりにくくなりがちである。

以上の現場からの生の声でも確認できる通り、「UISS の定義内容の簡略化が必要である」との意見は、前述のとおり、小規模な会社や部分導入など、あまり大きな負荷とならない

ための手立てがあるとよいといった、「多様な用途への対応が未だ不十分」という課題としてとらえることとする。

なお、表 6 中では、網羅性の高い UISS を有効活用するためのガイドの必要性に関する意見も紹介しているが、これらはどちらかと言えば、「UISS そのものに関する課題」ではなく「UISS の利活用に関する課題」として位置づけられるため、報告書②「UISS 利活用課題対応策ガイド」に別途取りまとめており、こちらをご参照願いたい。

② UISS の定義内容の「充実化」に関する意見・要望

表 7 から表 9 には、「UISS の定義内容の充実化が必要である」という観点からの意見・要望を示す。

まず、表 7 は、「IT スキル以外の能力（コンピテンシー等）の定義の必要性」に関する意見・要望である。

表 7 「UISS の定義内容の充実化が必要である」という観点からの意見・要望（1）

<IT スキル以外の能力（コンピテンシー等）の定義の必要性について>

- UISS に基づく評価では、潜在能力や可能性のある人材をうまく発掘できないことが課題である。現場で優秀な人材が UISS のスキル評価では必ずしも高く評価されるわけではなく、そのギャップが課題となっている。
- ユーザー企業の情報システム部門では発想力や説得力なども重要であるが、こうした能力は UISS 上ではなかなか評価できない。
- UISS の導入当初に、活用ガイドに従って情報システム部門の業務内容を網羅的に細分化することに力点を置いてしまったため、評価項目は「〇〇ができる」という表現で、特定の細かい作業ができるという定義になっている。評価項目の細分化は、業務内容を網羅的に定義する上では重要であるが、人材の能力評価においては細かい作業の遂行能力を問うだけのものになってしまう。
- 人材の育成においては、テクニカルスキル以外のスキルも非常に重要である。UISS にはテクニカルスキル以外のスキルは対象外とすることが明記されているが、実際には、テクニカルスキル以外のスキル（ヒューマンスキルなど）も十分に修得しなければ、真にビジネス貢献できる人材となることは難しい。本当は、そのような部分が望まれていると思うので、テクニカルスキル以外のスキルも含めた包括的な定義が示されることを期待したい。
- コンピテンシーは育成不能であるから、スキル標準の対象にならないというのがこれまでの議論であった。しかし、あるタスクが遂行できるということは、そのタスクに必要なコンピテンシーを備えているということでもありと解釈できるた

め、そのような解釈に基づいてコンピテンシーを表現できる可能性もある。コンピテンシーはタスクに比べれば少ない項目数で定義できる可能性が高いため、方法を工夫することによって定義することも可能なのではないか。

「ITスキル以外の能力(コンピテンシー等)の定義の必要性」に関する意見の背景には、UISSを情報システム部門における人材育成において深く活用しようとする、UISSが対象とするITスキル以外の能力やスキルについても評価や可視化を行う必要がある、というニーズがある。UISSそのものは、その定義文書にも明記されているとおり、ITスキルのみを定義領域として宣言しているため、本来であれば、その活用用途もITスキルに限定することが望ましい。しかし、現実面を考慮すると、ITスキルのみで完全に遂行できる業務は存在しないため、実態に即した形で求められる能力やスキルを網羅的に定義したいというニーズが生まれるのは、ある意味当然のことともいえる。

表7に示したとおり、今回の調査においても、UISSを実際に活用している企業から、ITスキルとともに求められるその他の能力やスキル(例えば、ヒューマンスキルやコンピテンシー等)についても、ぜひ定義を示して欲しいという要望が寄せられた。また、表6には、これらの要望に対して、コンピテンシー等の定義はその解釈と方法を工夫することで実現可能なのではないか、との指摘も寄せられている。このような課題の実現方法に関する詳細な分析は本調査の対象外ではあるものの、これらの課題がUISSの構成要素のうちどの要素を見直すことで対応し得るのか、という点については、2.2「現行UISSの構造に関する課題と対応策」に示している。

次に、表8は、「最近新たに求められるようになったスキルの追加定義の必要性」に関する意見・要望である。ここでの「最近新たに求められるようになったスキル」としては、例えば新規事業創造や業務改革に関するスキルなど、現行のUISS上に含まれていないスキルや、あまり強調されておらずその重要性が伝わりにくいスキルを想定している。

表8 「UISSの定義内容の充実化が必要である」という観点からの意見・要望(2)

<最近新たに求められるようになったスキルの追加定義について>

- 現在は、情報システム部門の人材であっても、自社の製品やサービスを語れることが求められている。IT専門だから自社の製品やサービスが分からないというのでは話にならない。
- 最近では、超上流工程においても、業務部門と対等に議論ができ、望ましくは提案もできる人材が必要である。

- 業務部門の相談に対して、情報システム部門として新しいビジネスモデルについて対等に議論ができることが必要である。業務部門が定義した業務要件に対してソリューションを提案するのではなく、業務要件の検討にまで踏み込んで参加することが求められている。情報システム部門の人材も、既存のビジネスを十分に理解した上でITを活用した付加価値の向上について提案できなければならない。
- これまでにない革新的なアイデアが出されたとき、すぐに無理だとは言わず、ITを用いてそれをどのように実現できるかを、色々な角度から提言できることが重要である。
- カーナビが登場したときのように、道案内が欲しいというニーズが少しでも把握された場合に、情報システム部門がそれを察知し、そこで使える技術やそれを実現する方法などをしっかりと示せることが重要である。
- 情報システム部門から業務部門を説得できるようなアイデアを提示することは難しいが、少なくとも対等な議論を通じて、業務部門が持っているアイデアを活性化し、そこから新しいサービスや付加価値の創出に貢献することが重要である。
- 情報システム部門が積極的な役割を果たすためには、新商品に関する企画の早い段階から参画することが重要である。システム要件が決まる前のシステムコンセプトを検討する段階から参画したいと考えており、それができる人材の育成が課題となっている。
- 情報システム部門も、自社の強みや弱みを把握していなければならない。
- 情報システム部門が思いつきで提案を行っても、自社のビジネスの特徴や課題を理解した上で、ビジネスに関する現実的な数字（売上予測や費用対効果など）を示すことができなければ、業務部門には相手にされない。
- 情報システム部門はプロジェクトマネジメントというノウハウを持っており、その領域では業務部門を取りまとめる役割を担うことができる
- 業務を細かくステップやタスクとして分析する局面で情報システム部門が強みを発揮できる可能性はある。
- 最近では、新しい仕事が増えてきており、その定義が課題である。例えば、クラウドサービスなどの新しいサービスや技術を利用する際の「目利き」能力（新しい技術の可能性を評価する能力）が必要となってきたため、このような能力もUISSに含める必要があるのではないか。
- 現在のUISSでは、業務部門で習得できるスキルが定義されていない。そのため、業務部門で経験を積んでも、そこで獲得したスキルを適切に評価することができない。また、業務部門から情報システム部門に短期的に異動している人材に対して求めるスキルを示すこともできない。業務に関して知っておくべき知識や習得すべき知識をUISS上で明確に定義できるとよい。
- ユーザー部門が新しいサービスを考える際に情報システム部門と連携するための

タスクについては、現在の UISS の中では定義されていない。

このような意見の背景には、前述のとおり、近年ユーザー企業の情報システム部門に対して、IT を高度に利活用した新規事業創造への貢献などの新たな役割が求められるようになっており、それに伴って情報システム部門の人材にはこれまでとは異なる能力やスキルが求められるようになってきているという強い問題意識がある。この問題意識は、本調査において UISS の見直しや改訂の検討が必要であると判断されるに至った要因の一つでもある。従来、情報システム部門には、既存のビジネスの効率化や、策定された経営戦略の具体化という限定された枠組みの中での IS 戦略の実施という役割が期待されていた。しかし、どのような製品やサービスにおいても IT が高度に活用されるようになった昨今では、情報システム部門に対して、補助的ではなく主体的な役割を担った上で、経営戦略や事業戦略に貢献することが求められるようになってきている。

表 8 中でも、「自社の製品やサービスのほか、強みや弱みについて業務部門と同様の水準で知っていること」、「自社の事業について業務部門（現場部門）と対等に議論できること」、「新しい製品やサービスを生み出す際に IT 主導の積極的な貢献ができること」などの要件が示されている。

なお、本報告書では、これらの調査結果を現行 UISS のどの構成要素に対して反映するか、という内容について主に記載しているが、表 8 にあるような IT 利活用の高度化に伴う UISS の見直しを一つのテーマとして位置づけ、改訂すべき具体的な項目について、別途（報告書①）「IT を利活用する UISS 人材像」としてまとめているので、詳細な改訂案等については当該報告書を参照されたい。

表 9 は、「客観的な実績指標の必要性」に関する意見・要望である。前掲のとおり、この点については「便利である」という意見もあるものの、現実的にはユーザー企業間で横断的な共通基準を定義することは困難であるとの見方が多いと考えられる。よって、この課題は本調査が対象とする UISS の見直しや改訂等によって対応すべき課題ではなく、UISS を活用する各社が個々の事情に合わせて対応すべき課題である、と位置づけることとしたい（本報告書では課題としない）。

表 9 「UISS の定義内容の充実化が必要である」という観点からの意見・要望（3）

<客観的な実績指標の必要性について>

- IT スキル標準（ITSS）の「達成度指標」のような、業務の規模や回数といった現実感のある指標があるとよい。
- ITSS の「達成度指標」のような具体的な指標には、業界全体としての客観性を担保できるという利点がある。全体としての客観的な指標を示した上で、指標を活用するには、開発規模等を各社に合わせて調整すればよいのではないか。
- 具体的な指標によって世間相場を表現することができるほか、自社の人材を世間相場と比較することも可能になる。
- 「達成度指標」により、業界としての普遍性が担保されているのは ITSS の良い点である。UISS 上でそのような指標を用いる場合は、必要なレベル等が各社によって異なることが想定されるため、「当社に必要なのはレベル5の人材まで」といったように各社で決めてしまえばよいのではないか。
- 公的機関の中には、調達の入札要件に実績を表す ITSS のレベルを含めているところもある。「達成度指標」のような実績要件でなければ、調達に用いることは難しい。対外的に能力を示したい場合は、実績ベースであることが必要である。
- 人材の客観的な市場価値を示したいという企業にとっては、ITSS の「達成度指標」のような具体的な指標があると有益であると考えられる。
- 客観的な指標が示されていれば便利であるとは思うものの、各社によって求められる規模や水準は異なるため、UISS としての共通基準を示すことはきわめて難しいのではないか。
- 個人的にもそのような指標があった方が望ましいとは思いますが、自社独自の基準であっても実際に内部で指標を定義することは非常に難しい。これは、実際の経験を踏まえた感想である。

なお、本調査で把握された事例の中には、実績を指標化するのではなく、業務経歴表などの形で記録し、評価の参考としているケースもみられた。自社独自の指標であっても、例えば IT スキル標準の「達成度指標」として定義されているような、業務の規模などの実績指標の策定は難しいという意見が多いため、客観的な指標が必要な場合は、業務経歴の形で表現する方法などについて検討を行うことが有効であると考えられる。

2.1.3 ヒアリング調査に基づく分析・検討結果

2.1.2 での調査結果をもとに、これらの調査結果の根底にあるより根源的な課題についての分析・検討を行った結果、“UISS を活用する企業に対して、UISS の設計思想ともいえる「ねらいや目的」が十分に伝わっていないのではないか”、という結論に至った。

例えば、UISS は、“標準”というよりは、一つの“参照モデル”であると表現されることが多く、この参照モデルを踏まえて、各社が各社固有の事情に適した、独自の役割定義やスキル定義、人材像等を作成することが期待されている。よって、UISS の利活用において、参照モデルの「カスタマイズ」は必須の過程であり、それを省略しては UISS の目指すものが実現されない、というのが UISS に込められた理念であった。つまり、UISS は、各社が固有の人材育成指標を策定する際の 1 つのツールに過ぎず、そのまま導入して活用することを想定しているものではないといえる。「カスタマイズ」と表現されているプロセスにおいて、自社の情報システム部門の役割やそこで活躍する人材に求められるスキルについて十分な検討を行い、独自にそれを定義するという作業そのものを、各社に合った人材育成の仕組みづくりの一環としてとらえるのが、UISS の基本的な考え方であった。

「簡易版の UISS をカスタマイズせずにそのまま導入したい」という要望には、多忙な産業界のニーズが色濃く反映されているといえる。すべての UISS の導入担当者が、理想的なプロセスを経て検討を行うだけの時間的な余裕を有しているとは限らないため、このニーズも、UISS のさらなる普及を目指す上では、真摯に受け止めるべきものであることは間違いない。しかしながら、「カスタマイズを省略する」ということは、上記に示した UISS が重視するプロセスを重視しないということであり、これでは UISS の本来の目的からは外れてしまう。

今回の調査を通じて、簡易版の UISS に対するニーズの大きさが改めて表面化しているが、こうしたニーズが表れる背景として、UISS の「ねらいや目的」が十分に伝わっていないのではないか、という可能性が指摘された。例えば、簡易版の UISS が欲しいというニーズが産業界からしばしば寄せられる背景には、UISS の導入担当者に対して、自社独自のスキル定義等を検討・策定する（UISS をカスタマイズする）ということの重要性と意義が十分に伝わっていないという現状があると考えられる。これは、UISS の「ねらいや目的」の分かりにくさや、その周知不足・説明不足によるものと思われるが、これらも UISS の普及を阻害する一因となっている可能性がある。

こうした考え方を踏まえて、本調査では、ヒアリング調査から収集された項目（表 4 下

段)とは別に、『UISSの「分かりやすさ」の向上』を課題として捉え、「定義内容の趣旨やねらいの普及・浸透」および「各構成要素間の関連の明確化」という分類に分けて明記することとし、前掲表4上段に追記した。これらの項目については、UISSの構成要素すべてに当てはまると考えられるため、すべての項目を○とした。

2.2 現行 UISS の構造に関する課題と対応策

2.2 では、2.1 での調査結果と各種考察を踏まえ、UISS そのものに内在する構造面・内容面の課題と対応策案を、UISS の 6 つの構成要素（「タスクフレームワーク」、「タスク概要」、「機能・役割定義」、「人材像とタスクの関連」、「人材像定義」、「キャリアフレームワーク」）ごとに整理する。各構成要素の冒頭部分では、現行の UISS 定義文書³に基づき、これらの各要素の概要をあわせて示した。

なお、対応策案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、本調査では調査結果の網羅性を重視することとし、調査過程で検討された対応策案を、UISS のポリシーに反するものでない限りにおいて、実現可能性の度合いにかかわらず、可能な限り掲載する方向で取りまとめを行ったので、留意されたい。

なお、課題を示す前に、各構成要素において何が定義されているかを、表 10 に一覧の形で示した。UISS には、様々な定義内容（1～10）が含まれているが、表 10 は、それぞれの定義内容がどの構成要素に含まれているかを示している。

³ 独立行政法人情報処理推進機構「情報システムユーザースキル標準 ～IS 機能の可視化による組織力向上のために～ Ver.2.2」

表 10 UISS の各構成要素と定義内容の一覧

UISS に定義されている内容		対応する UISS の構成要素						
		タスクフレームワーク	タスク概要	機能・役割定義	人材像とタスクの関連	人材像定義	キャリアフレームワーク	(研修ロードマップ)
1	タスク【大項目】	○	○	○	○	○		
2	タスク【大項目】の説明（目的と機能）		○			○		
3	タスク【中項目】		○	○				
4	タスク【小項目】			●				
5	スキル			●				
6	知識項目			●				
7	人材像				○	○	○	
8	人材像の説明（ミッションと活動内容）					●		
9	キャリアレベル						●	
10	共通キャリア・スキルフレームワーク 知識体系（BOK）（分野）							○

(○) その構成要素に記載されている内容

(●) その構成要素のみに記載されている内容

また、表 11 には、調査結果として冒頭に示した表 4 における意見・要望を元に、UISS そのものに内在する構造面・内容面の課題として定義した結果を示す。

本節 2.2 では、以降、表 11 に一覧として示されている課題のうち、今回特に意見・要望として多く挙がっており、対応した場合の効果が高いと判断した重要な課題について、その対応策を示す（◎で示されている箇所）。

表 11 UISS の課題と構成要素との対応【表 4 再掲】

UISS に関する課題		対応する UISS の構成要素						
		タスクフレームワーク	タスク概要	機能・役割定義	人材像とタスクの関連	人材像定義	キャリアフレームワーク	(研修ロードマップ) ⁴
分析結果から	UISS の「分かりやすさ」の向上① (定義内容の趣旨やねらいの普及・浸透)	◎	○	◎	○	○	◎	
	UISS の「分かりやすさ」の向上② (各構成要素間の関連の明確化)	○	◎	○	◎	○	◎	○
ヒアリング調査結果から	UISS の多様な用途に対する対応	◎	◎	○	○	○	○	
	UISS の定義内容の充実化① (IT スキル以外の能力(コンピテンシー等)の追加定義)			◎		◎	○	○
	UISS の定義内容の充実化② (新しく求められているスキル(例えば新規事業創造への貢献等)の追加定義)			◎	◎	◎	○	○

※ 黄色の網掛けセルは、本節 2.2 で取り上げている課題を示す。

※ 表中、◎は本調査の結果として重視すべきと判断される課題、○は一般的に重要な課題である。

⁴ UISS の構成要素のうち、「研修ロードマップ」は、仕様上今回の調査検討の対象外となっているため、本表では()を付して表記している。

2.2.1 「タスクフレームワーク」に関する課題と対応策

(1) 「タスクフレームワーク」の概要

「タスクフレームワーク」(図 1) は、企業における IS (Information System) 機能を経営的観点から体系的に整理したものである。図 1 のとおり、「タスクフレームワーク」には、情報システム部門を超えた「**全社戦略**」も示されており、情報システム部門が担うべきタスクは青い線で囲まれた青文字のタスクとして定義されている。

図 1 をみると、「**全社戦略**」に基づく「**事業戦略策定**」と「**事業戦略評価**」も、情報システム部門が一部参画する可能性があるタスクとして位置づけられている。事業戦略の策定と評価の主体は事業部門であり、情報システム部門は事業部門を支援する組織と位置付けられてはいるが、「**事業戦略策定**」と「**事業戦略評価**」は情報システム部門が担当する IS 機能と深く関わっているため、情報システム部門の担当タスクとは不可分である、という考え方によるものである。

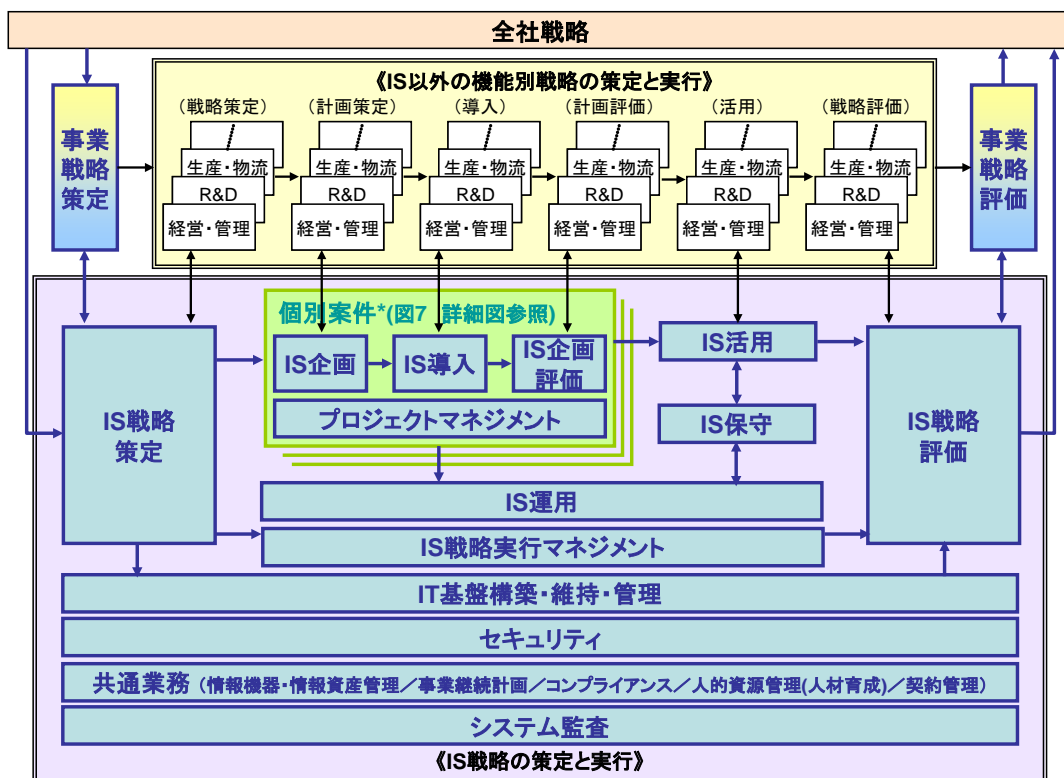


図 1 現行 UISS の「タスクフレームワーク」

「タスクフレームワーク」の主な目的は、全社の事業活動全体における情報システム部門の役割や機能を確認することである。情報システム部門の役割や機能は、各社の規模や戦略等によって大きく異なるため、UISS の定義内容がそのまま使えることは少なく、各社の実態に合わせて改めて定義を行うことが望ましいといえる。

(2) 「タスクフレームワーク」に関する課題と対応策案

現行 UISS の「タスクフレームワーク」に関する課題と対応策に関する案を表 12 に示す。

表 12 「タスクフレームワーク」に関する課題と対応策案

No	「タスクフレームワーク」に関する具体的な課題 (As Is)	あるべき姿 (To Be) としての対応策案
A-1	<p>UISS の「分かりやすさ」の向上① (定義内容の趣旨やねらいの普及・浸透)</p> <p>→ 「タスクフレームワーク」の目的や位置づけが分かりにくい</p> <p>→ 「タスクフレームワーク」に定義されている内容自体が読み取りにくい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UISS の導入プロセスにおける「タスクフレームワーク」の実際の活用方法を定義文書に含める。 ▪ 「タスクフレームワーク」の定義部分に、「タスク概要」の「目的」と「主な機能」だけを抜粋した説明を盛り込む。
A-2	<p>UISS の多様な用途に対する対応</p> <p>→ カスタマイズの負担を軽減するために何らかの手立てを講じて欲しい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 業界別の当該業界に沿った「タスクフレームワーク」の例示（他社事例からの引用で作成する等）。 ▪ UISS の活用ガイドや事例集の充実化を図り、「タスクフレームワーク」のカスタマイズ例などを掲載する。（多様なケースを掲載することで、自社に近いケースを見つけられるようにする）

① 「分かりやすさの向上」に関する課題

「定義内容の趣旨やねらいの普及・浸透」を目指した「分かりやすさの向上」に関する課題としては、「タスクフレームワーク」の目的や位置づけが分かりにくいといった課題や、「タスクフレームワーク」に定義されている内容自体が読み取りにくいといった課題が把握された。

これらの対応策に関する案としては、UISS の導入プロセスにおける「タスクフレームワーク」の実際の活用方法を定義文書に含めることや、「タスクフレームワーク」の定義部分に、「タスク概要」の「目的」と「主な機能」だけを抜粋した説明を盛り込むことなどがあげられている。

「タスクフレームワーク」は、UISS の構造という大きな概念を示すものであるため、それ単体で見ても、何を目的とした図なのかが分からないということが十分に考え得る。よって、どのように活用することを想定したものなのかを、定義文書中に含めることは、有効な改善案の一つとなり得る。

また、「タスクフレームワーク」の各タスクに説明が付記されていないことも、「タスクフレームワーク」の分かりにくさにつながっている可能性がある。「タスクフレームワーク」の各タスクの説明は、別の構成要素である「タスク概要」を見れば記載されているが、「タスク概要」の要点ともいえる「目的」と「主な機能」だけを抜粋し、簡易的な説明として、「タスクフレームワーク」の説明部分に掲載すれば、「タスクフレームワーク」の定義内容を読んだ読み手の理解をさらに高めることができると考えられる。

② 「多様な用途に対する対応」に関する課題

「多様な用途に対する対応」に関する課題は、各構成要素に共通であり、「カスタマイズの負担を軽減するために何らかの手立てを公表して欲しい」という課題に概ね集約される。

この課題に対する対応案として、業界別の「タスクフレームワーク」を“参考例”として策定することなどが考えられる。ひとくちに UISS をカスタマイズするといっても、業界や導入者の立場などによって、まず重要視すべきタスクが異なっていたり、UISS の汎用的なタスク/スキル定義では確実に物足りなかったりすることが明らかなものがある。こういったものは、その特殊性から、UISS 全体に反映させることは難しい（逆に他の多数のユーザーの混乱を招く）が、そのような特徴を反映した「簡易カスタマイズ版」のようないわば“テンプレート”を、ユーザーが多いと思われるものから順に作成し、多様なケースを掲載することで、自社に近いケースを見つけられるようにすれば、「タスクフレームワーク」のカスタマイズに課題を感じている企業にとって有益な材料となるだろう。

2.2.2 「タスク概要」に関する課題と対応策

(1) 「タスク概要」の概要

「タスク概要」は、「タスクフレームワーク」に示された各 IS 機能の概要をさらに詳細に示したものである。図 2 に示されているように、左側の「タスク」欄には、「タスクフレームワーク」に示されているタスクが順に示され、右側の「概要」欄には、それぞれのタスクについて、その「目的」や「主な機能」のほか、タスクを一段ブレイクダウンした形で、「機能・役割定義」の「中項目」に相当するタスクが記載されている。

なお、「タスク概要」の「タスク」欄には、「タスクフレームワーク」に表現されたプロセス上、対になっているタスク（戦略策定と戦略評価）などが同じ項目に記載されている。

タスク	概要
事業戦略策定 事業戦略評価	<p>【目的】全社戦略の実現に向けた事業戦略の策定支援・評価</p> <p>【主な機能】事業戦略策定・評価における以下の機能を範囲とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事業戦略策定（※事業戦略の作成主体は、各事業部門） ・経営要求の確認 ・新ビジネスモデルへの提言 ・事業戦略の実現シナリオへの提言 ●事業戦略評価 ・事業戦略の評価 ・事業戦略評価結果のフィードバック
IS 戦略策定 IS 戦略評価	<p>【目的】事業戦略実現に向けた IS 戦略の策定・評価</p> <p>【主な機能】IS 戦略策定・評価における以下の機能を範囲とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●IS 戦略策定 ・対象領域ビジネスおよび環境の分析 ・IS 戦略の策定 ・IS 戦略全体計画の策定 ・IS 戦略実行体制の確立 ・意図と指針の周知 ●IS 戦略評価 ・IS 戦略全体計画の評価 ・IS 戦略の評価
IT 基盤構築・維持・管理	<p>【目的】ビジネス環境の変化や情報技術の進展に企業として継続的に対応するための IT 戦略策定、構築、評価、維持・管理</p> <p>【主な機能】IT 戦略策定・評価、IT 基盤構築、維持・管理における以下の機能を範囲とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●IT 基盤構築・維持・管理 ・IT 戦略の策定 ・IT 戦略実行計画の策定 ・IT 基盤整備 ・品質統制フレームワークの運営 ・各アーキテクチャ・標準・品質統制フレームワークの維持・管理 ・IT 戦略実行計画の評価 ・IT 戦略の評価
IS 戦略実行マネジメント	<p>【目的】IS 戦略の実現に向けた複数の個別案件(プロジェクト)のマネジメント</p> <p>【主な機能】IS 戦略実行マネジメントにおける以下の機能を範囲とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●IS 戦略実行マネジメント ・IS 戦略の分析・把握 ・IS 戦略実行のモニタリングとコントロール ・IS 戦略実行上のリスクへの対応 ・コントロールフレームワークの維持・管理

(続く)

図 2 現行 UISS の「タスク概要」(抜粋)

(2) 「タスク概要」に関する課題と対応策案

現行 UISS の「タスク概要」に関する課題と対応策に関する案を表 13 に示す。

表 13 「タスク概要」に関する課題と対応策案

No	「タスク概要」に関する具体的な課題 (As Is)	あるべき姿 (To Be) としての対応策案
B-1	<p>UISS の「分かりやすさ」の向上② (各構成要素間の関連の明確化)</p> <p>→ 「タスク概要」と「タスクフレームワーク」の対応関係が分かりにくい</p> <p>→ 「タスク概要」と「機能・役割定義」の対応関係が分かりにくい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 「タスクフレームワーク」と一体化する（「タスク概要」を「タスクフレームワーク」の説明として位置づける）。 ▪ 「タスク概要」に記載されているタスクは「機能・役割定義」の「大項目」と「中項目」に相当することを明示的に説明する。
B-2	<p>UISS の多様な用途に対する対応</p> <p>→ カスタマイズの負担を軽減するために簡易版を公表して欲しい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 簡易版の「タスクフレームワーク」に対する「タスク概要」を参考例として策定する。 ▪ UISS の活用ガイドや事例集の充実化を図り、「タスクフレームワーク」と「タスク概要」のカスタマイズ例などを掲載する。多様なケースを掲載することで、自社に近いケースを見つけられるようにする。

① 「分かりやすさの向上」に関する課題

「タスクフレームワーク」の説明として位置づけられる「タスク概要」に関して最も分かりにくい点は、「タスクフレームワーク」との対応関係であるといえる。よって、「タスク概要」の分かりやすさの向上に関する課題として、「タスクフレームワーク」との対応関係をあげている。

この課題に関する対応策案としては、「タスク概要」を「タスクフレームワーク」と一体化することなどが考えられる。つまり、「タスク概要」を「タスクフレームワーク」の一部（詳細な説明）として記載するということである。こうすることで、「タスク概要」と「タスクフレームワーク」は、独立した目的を持つ別々の構成要素ではなく、「タスク」の全体像という大きな概念を分かりやすく説明するための要素として位置づけることができる。

また、「タスク概要」の分かりにくさの一因として、「タスク概要」に記載されているタスクが、「機能・役割定義」の「大項目」と「中項目」と同じものであることが分からない

という点もあげられる。よって、「タスクフレームワーク」との対応関係に加えて「機能・役割定義」との対応関係を明示的に説明することも、「タスク概要」の分かりやすさの向上に寄与すると考えられる。

② 「多様な用途に対する対応」に関する課題

「多様な用途に対する対応」に関する課題は、前述のとおり各構成要素に共通であり、「タスク概要」についても「カスタマイズの負担を軽減するために何らかの手立てを公表して欲しい」と表現される。「タスク概要」は、「タスクフレームワーク」の説明を記載したものであるため、その対応策案も「タスクフレームワーク」とほぼ同様である。

具体的には、業界別の「タスクフレームワーク」を“参考例”として策定することや、UISS の活用ガイドや事例集の充実化を図り、「タスクフレームワーク」と「タスク概要」のカスタマイズ例などを掲載することなどが考えられる。

2.2.3 「機能・役割定義」に関する課題と対応策

(1) 「機能・役割定義」の概要

「機能・役割定義」は、「タスク概要」に定義した各 IS 機能（タスク）を「大項目」、「中項目」、「小項目」の3段階にブレイクダウンし、最も詳細な区分である「小項目」に対して、その小項目タスクの遂行に必要な「スキル」と「知識項目」を示したものである。

「機能・役割定義」の「大項目」は、IS 機能として責任範囲を明確にすべき単位（タスクフレームワークにおける「タスク」）とほぼ同様の単位となっている。

大SEQ	大項目	中SEQ	中項目	小SEQ	小項目	機能体系No.	スキル	知識項目番号	知識項目
1	事業戦略策定	1	経営要求の確認	1	経営要求の確認	010-01-01	経営方針を正確に捉えることができる 企業目標を正確に捉えることができる 中長期構想を正確に捉えることができる 対象とする事業領域を正確に捉えることができる	001	ビジネスモデル
								002	バランススコアカード
				003	経営管理				
				004	競争戦略				
				005	コアコンピタンス				
				006	企業理念				
		007	SWOT分析手法						
		008	バリューチェーン分析手法						
		009	経営組織(事業部制、カンパニ制、CIO、CEOほか)						
		2	業務(経営)環境の調査・分析	010-01-02	企業の内外環境を正確に捉えることができる 企業の内外環境の分析結果と企業目標の関係をIS戦略指針として文書化することができる 企業の内外環境の情報を継続的に収集できる	001	3Cモデル		
						002	7S		
						003	競争戦略		
004	SWOT分析手法								
005	5Forces								
006	バリューチェーン分析手法								
007	業界動向の事例								
008	競合分析手法								
009	関連法規								
3	課題の抽出	010-01-03	収集した情報からIS資源における課題を分析・抽出することができる 構築面や保守・運用面から、課題を評価することができる	001	SWOT分析手法				
				002	連関図手法/ロジックツリー				
003	情報システム評価手法								
004	全体最適化								
005	ビジネスモデル								
006	業務モデル								
007	情報システムモデル								
008	エンタープライズアーキテクチャ(EA)								
2	新ビジネスモデルへの提言	010-02-01	IT動向を網羅的かつ総括的に捉えることができる 経営戦略・IS戦略に適用できるIT利用方法を適切に分析・抽出し、文書化できる IT動向の情報を継続的に収集できる	001	IT業界の動向(事例)				
				010-02-02	新しいビジネスモデルにより革新的な事業領域を明確にすることができる ビジネスモデル策定に対してIS戦略とIS資源配分の面から適切に助言できる 経営環境の変化およびITがビジネスに及ぼす影響を明確に説明することができる	001	仮説構築法		
002	ビジネスモデル								
003	顧客の購買行動モデル								
004	製品・サービスのライフサイクル								
005	競争戦略								
006	ベンチマーク								
007	企業競争力の分析手法								
008	アライアンス								
009	セグメンテーション								
010	ターゲティング								
011	ポジショニング								
012	バランススコアカード								

(続く)

図 3 現行 UISS の「機能・役割定義」(抜粋)

(2) 「機能・役割定義」に関する課題と対応策案

現行 UISS の「機能・役割定義」に関する課題と対応策に関する案を表 14 に示す。

表 14 「機能・役割定義」に関する課題と対応策案

No	「機能・役割定義」に関する具体的な課題 (As Is)	あるべき姿 (To Be) としての 対応策案
C-1	UISS の「分かりやすさ」の向上① (定義内容の趣旨やねらいの普及・浸透) → 「機能・役割定義」の目的や位置づけが 分かりにくい → 「機能・役割定義」の全体像が読み取り にくい	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 定義内容の一部しか表現されていない「機能・役割定義」という名称を変更する(例えば「詳細機能・スキル定義」など)。 ▪ 「スキル」と「知識項目」が表示されていない「機能・役割定義」のみの一覧を含める。
C-2	UISS の定義内容の充実化① (IT スキル以外の能力(コンピテンシー等) の追加定義) → 「機能・役割定義」に IT スキル以外のヒ ューマンスキルやコンピテンシー等が 定義されていない	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 「機能・役割定義」に、IT スキル以外のヒューマンスキルやコンピテンシー等を対応付ける
C-3	UISS の定義内容の充実化② (新しく求められているスキル(例えば新 規事業創造への貢献等)の追加定義) → 「機能・役割定義」に新しく最近求めら れるようになったタスクやスキルが追 加されていない【詳細は報告書①参照】	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 新規事業創造への貢献や業務改革などの現行 UISS には十分にその重要性が表現されていないと思われるタスクを踏まえて、「機能・役割定義」の該当タスクやスキルを見直す。 【詳細は報告書①参照】

① 「分かりやすさの向上」に関する課題

「機能・役割定義」に関する分かりにくい点の一つに、その名称があげられる。「機能・役割定義」には、組織として網羅すべき「機能・役割」のほかに、「スキル」と「知識項目」が定義されているが、「スキル」や「知識項目」は名称には含まれていないため、「機能・役割定義」に「スキル」や「知識項目」があわせて定義されていることが想起されにくい。

この課題に関する対応策案としては、このように定義内容の一部しか表現されていない「機能・役割定義」という名称を、例えば「詳細機能・スキル定義」などに変更する案などが考えられる。「機能・役割定義」という名称は、UISS ユーザーの間では知られている

ものの、これから UISS を新しく活用するユーザーにとっては、やや分かりにくい名称である。よって、UISS のさらなる普及を目指してこの名称を変更することも、次回改訂の際に検討されてもよいと考えられる。

また、表 9 に示されているとおり、「機能・役割定義」には、タスクの「小項目」という、他の構成要素が持たない内容が含まれているが、「小項目」は「機能・役割」の定義と個々の人材の「スキル」をつなぐ要素であるため、非常に重要な位置づけにある。しかし、現行 UISS では、「小項目」は「スキル」や「知識項目」と合わせた一覧表としてのみ示されており、「小項目」の全体像などを確認することが難しい。よって、「スキル」や「知識項目」と切り離れた形で、「機能・役割定義」の全体像を示す「小項目」を一覧化することで、その全体像が把握しやすくなり、「機能・役割定義」の分かりやすさの向上にもつながると考えられる。

② 「定義内容の充実化」に関する課題

「機能・役割定義」に関しては、定義内容の充実化に関する課題を示す。

定義内容の充実化に関する課題として、本調査では、「機能・役割定義」に IT スキル以外のヒューマンスキルやコンピテンシー等が定義されていないという課題が議論された。現行 UISS では、定義されるスキルの範囲を図 4 のとおり、IT に関する「テクニカルスキル」に限定している。しかし、2.1.2「ヒアリング調査結果」にも示したとおり、実際にスクを遂行する上では、図 4 の「ヒューマンスキル」や「コンピテンシー」と表現される能力なども必要不可欠であるため、こうした内容も定義に含めることが期待されている。

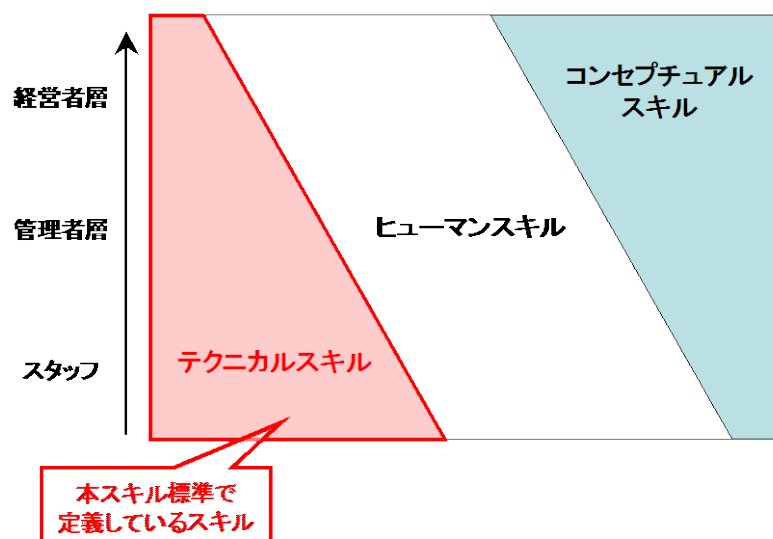


図 4 カッツモデル (UISS において定義されているスキル)

(「情報システムユーザースキル標準 ～IS 機能の可視化による組織力向上のために～Ver.2.2」)

ヒアリング結果に示されているとおり、あるタスクを遂行できる人材は、それに必要なコンピテンシーを有していると解釈することができる。「機能・役割定義」におけるコンピテンシーの定義は、このようなコンピテンシーの位置づけの明確化とその表現の工夫によって実現することも不可能ではないと考えられる。

また、定義内容の充実化に関する課題として、「機能・役割定義」に新しく最近求められるようになったタスクやスキルが追加されていないという課題も、本調査で明らかになった。ここでの「新しく最近求められるようになったタスクやスキル」とは、新規事業創造への貢献や業務改革など、現行 UISS には十分にその重要性が表現されていないと思われるものを指している。このようなタスクやスキルの検討については、報告書①「IT を活用する UISS 人材像」に別途取りまとめているため、そちらを参照願いたい。

2.2.4 「人材像とタスクの関係」に関する課題と対応策

(1) 「人材像とタスクの関係」の概要

UISS の活用プロセスでは、各社の環境や事情に合わせた業務機能（「機能・役割定義」）を定義した後に、それらの役割を担当する「人材像」を定義するという手順が想定されている。UISS では、このフェーズのモデルとなる「人材像」を網羅的に提示し、これらの人材が担当する「タスク」との対応関係を、図 5 のような「人材像とタスクの関連」として示している。

人材像	ビジネスストラテジスト	ISストラテジスト	プログラムマネージャ	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	システムデザイナー	ISオペレーション	ISアドミニストレータ	ISアーキテクト
タスク										
事業戦略策定										
IS戦略策定										
IS戦略実行マネジメント										
プロジェクトマネジメント										
IS企画										
IS導入(アプリケーション)										
IS導入(インフラストラクチャ)										
IS企画評価										
IS保守(アプリケーション)										
IS保守(インフラストラクチャ)										
IS運用										
IS活用										
IS戦略評価										
事業戦略評価										
IT基盤構築・維持・管理										

凡例 主たる領域 従たる領域

図 5 現行UISSの「人材像とタスクの関係」⁵

(2) 「人材像とタスクの関係」に関する課題と対応策案

現行 UISS の「人材像とタスクの関係」に関する課題と対応策に関する案を表 15 に示す。

① 「分かりやすさの向上」に関する課題

「人材像とタスクの関係」とは、その名称どおり、UISS に定義されている「人材像」という定義内容と「タスク」という定義内容の関係を示すものである。よって、その分かり

⁵注：下記 2 点については次の理由から本図では割愛している

- ・セキュリティおよびシステム監査に関わる人材像（セキュリティアドミニストレータ、IS オーディタ）：全てのタスクに関わりがあるため
- ・資産管理、事業継続計画、コンプライアンス等に携わる IS スタッフ：全体のタスクを支援する立場にあるため

やすさの向上のためには、「人材像」の定義を示す他の構成要素や「タスク」の定義を示す他の構成要素との関係を明記することが有効である。現行 UISS の「人材像とタスクの関係」には、そこに示されている「人材像」や「タスク」が、具体的にどの定義内容（構成要素）を示しているのか、という点についての明示的な記述がないため、これらを明記するだけでも、分かりやすさは向上すると考えられる。

また、定義内容（構成要素）の種類が多さが、現行 UISS の構造を複雑化しているという可能性も指摘される。よって、「人材像とタスクの関係」と「人材像定義」を一つの定義内容（構成要素）としてまとめ、「人材像とタスクの関係」は「人材像定義」の説明であると位置づければ、もう少し UISS の構造そのものが分かりやすくなる可能性がある。

② 「定義内容の充実化」に関する課題

定義内容の充実化に関する課題として、「機能・役割定義」に追加すべき内容を反映して、「人材像とタスクの関係」にも、新しいタスクや人材像を追加すべきであるという課題が挙げられる。このようなタスクや人材像の検討については、報告書①「ITを利活用するUISS人材像」に別途取りまとめているため、そちらを参照願いたい。

表 15 「人材像とタスクの関係」に関する課題と対応策案

No	「人材像とタスクの関係」に関する具体的な課題 (As Is)	あるべき姿 (To Be) としての対応策案
D-1	<p>UISS の「分かりやすさ」の向上② (各構成要素間の関連の明確化)</p> <p>→ 「人材像とタスクの関係」と「人材像定義」の対応関係が分かりにくい</p> <p>→ 「人材像とタスクの関係」と「タスクフレームワーク」や「タスク概要」の対応関係が分かりにくい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 「人材像とタスクの関係」に示されている「人材像」や「タスク」が、どの定義内容を示しているのかを明記する。 ▪ 「人材像とタスクの関係」と「人材像定義」を一つの構成要素にまとめる。
D-2	<p>UISS の定義内容の充実化② (新しく求められているスキル (例えば新規事業創造への貢献等) の追加定義)</p> <p>→ 「機能・役割定義」に新しく最近求められるようになったタスクや人材像が追加されていない【詳細は報告書①参照】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 新規事業創造への貢献や業務改革などの現行 UISS には十分にその重要性が表現されていないと思われるタスクを踏まえて、「機能・役割定義」の該当タスクや人材像を見直す。 【詳細は報告書①参照】

2.2.5 「人材像定義」に関する課題と対応策

(1) 「人材像定義」の概要

「人材像定義」は、「人材像」の内容を詳細に定義するために、各人材像について、その「ミッション」及び「活動内容」や、「キャリアフレームワーク」上でのレベル範囲を示したものである。図 6 を見ると、その人材像が担当するタスクとして、上記のほかにも、「人材像とタスクの関係」において「主たる領域」として定義された「タスク」の「大項目」と「中項目」についても併せて記載されている。

人材像	人材像ミッションと活動内容	キャリアレベル範囲
ビジネス ストラテジスト	<p>【ミッション】全社戦略の実現に向けた事業戦略を策定・評価する。 【活動内容】事業戦略策定・評価を主な活動領域として以下を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事業戦略策定 <ul style="list-style-type: none"> ・経営要求の確認 ・新ビジネスモデルへの提言 ・事業戦略の実現シナリオへの提言 ●事業戦略評価 <ul style="list-style-type: none"> ・事業戦略の評価 ・事業戦略評価結果のフィードバック 	3～7
IS ストラテジスト	<p>【ミッション】事業戦略実現に向けた IS 戦略を策定・評価する。 【活動内容】IS 戦略策定・評価を主な活動領域として以下を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●IS 戦略策定 <ul style="list-style-type: none"> ・対象領域ビジネス及び環境の分析 ・IS 戦略の策定 ・IS 戦略全体計画の策定 ・IS 戦略実行体制の確立 ・意図と指針の周知 ●IS 戦略評価 <ul style="list-style-type: none"> ・IS 戦略全体計画の評価 ・IS 戦略の評価 	3～7
プログラム マネージャ	<p>【ミッション】IS 戦略の実現に向けて、複数の個別案件をマネジメントする。 【活動内容】IS 戦略実行マネジメントを主な活動領域として以下を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●IS 戦略実行マネジメント <ul style="list-style-type: none"> ・IS 戦略の分析・把握 ・IS 戦略実行のモニタリングとコントロール ・IS 戦略実行上のリスクへの対応 ・コントロールフレームワークの維持・管理 	3～7
プロジェクト マネージャ	<p>【ミッション】IS 戦略の実現に向けて、個別案件をマネジメントする。 【活動内容】プロジェクト計画策定、実行管理を主な活動領域として以下を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクトマネジメント <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの立ち上げ ・プロジェクト計画策定 ・プロジェクト追跡と実行管理 ・プロジェクト変更管理 ・プロジェクト終結 ・プロジェクト完了評価 	2～6

(続く)

図 6 現行 UISS の「人材像定義」(抜粋)

(2) 「人材像定義」に関する課題と対応策案

現行 UISS の「人材像定義」に関する課題と対応策に関する案を表 16 に示す。

表 16 「人材像定義」に関する課題と対応策案

No	「人材像定義」に関する具体的な課題 (As Is)	あるべき姿 (To Be) としての 対応策案
E-1	<p>UISS の定義内容の充実化① (IT スキル以外の能力(コンピテンシー等) の追加定義)</p> <p>→ UISS では IT スキル以外のヒューマン スキルやコンピテンシー等が定義されて いない</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「人材像定義」に、ヒューマンスキル やコンピテンシー等を対応づける
E-2	<p>UISS の定義内容の充実化② (新しく求められているスキル(例えば新 規事業創造への貢献等)の追加定義)</p> <p>→ 「人材像定義」に新しく最近求められる ようになったタスクを担う人材像が追 加されていない【詳細は報告書①参照】</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業創造への貢献や業務改革など の現行 UISS には十分にその重要性が 表現されていないと思われるタスクを 担う人材像を追加する。 【詳細は報告書①参照】

① 「定義内容の充実化」に関する課題(コンピテンシー等の追加定義)

本調査で把握された大きな課題の中には、「UISS では IT スキル以外のヒューマンスキルやコンピテンシー等が定義されていない」という課題があったが、「人材像定義」は、この課題に対応するための候補になり得る。「機能・役割定義」の項において、コンピテンシーをタスクと対応付けるという方法案を示したが、他にも例えば、各人材像に求められるものとして、ヒューマンスキルやコンピテンシー等を対応付けるという方法も考えられる。ただし、この方法では、同一のコンピテンシーを人材像間で重複して備えるということがあり得るため、その表現方法などについても検討することが必要である。

② 「定義内容の充実化」に関する課題(新しいタスク・スキルの追加定義)

もう一つの課題は、「機能・役割定義」や「人材像とタスクの関係」にも反映された新しいタスクや人材像を、「人材像定義」にも反映すべきであるというものである。新事業創造等を念頭においたこのような新しいタスクや人材像の検討結果については、報告書①「IT を利活用する UISS 人材像」に別途取りまとめているため、そちらを参照願いたい。

2.2.6 「キャリアフレームワーク」に関する課題と対応策

(1) 「キャリアフレームワーク」の概要

「キャリアフレームワーク」は、定義された「人材像」ごとのキャリアレベルを示したものである。図 7 のとおり、縦軸に「キャリアレベル」、横軸に「人材像」が表現され、各人材像に該当すると想定されるキャリアレベルの幅が示されている。

人材像 レベル	ビジネスストラテジスト	IS ストラテジスト	プログラムマネージャ	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	システムデザイナー	IS オペレーション	IS アドミニストレータ	IS アーキテクト	セキュリティアドミニストレータ	IS スタッフ	IS オーディター
7													
6													
5													
4													
3													
2													
1													

図 7 現行 UISS の「キャリアフレームワーク」

なお、縦軸の「キャリアレベル」の定義は、図 8 のとおりとなっている。UISS における「キャリアレベル」は、図 8 のように「業務の貢献範囲」や「プロフェッショナルとしての貢献度・認知度」、「要求作業の達成度」、「知識の活用」などの軸によって判定することが可能となっている。

ただし、UISS では、自社内における人材のレベルを把握することが基本となるため、IT スキル標準 (ITSS) で想定されているような、社外にも通用するような形で客観的にレベルを示すという要件は、あまり強く求められない場合が多い。

レベル	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6	レベル7
業務の 貢献範囲	事業・企業・企業グループレベルでの貢献						
	プロジェクトレベルでの貢献						
	担当業務レベルでの貢献						
プロフェッショナル としての 貢献度・認知度							社内外で目標とされる
						社内外で認知される	
					社内のハイエンドプレーヤーと認知される		
				経験の知識化とその応用(後進育成)に貢献 社内で認知される			
要求作業の 達成度						事業の改革やメソドロジ、テクノロジーの創造を リードする	
					課題の発見と解決をリードする		
				独力でできる			
知識の活用	指導の下でできる						
	最低限必要な 基礎知識を 有する		基本的知識・ 技能を有する		応用的知識・ 技能を有する		

図 8 現行 UISS のキャリアレベルの概念図

また、各レベルの人材の概要は、「共通キャリア・スキルフレームワーク」に基づいて、以下のように示されている。

- レベル 7
社内外において、事業の改革やメソドロジ、テクノロジーの創造をリードする。社会全体から見ても、先進的なサービスの開拓や事業化をリードした経験と実績を有しており、世界で通用するプレーヤーとして認められる。
- レベル 6
社内外において、事業の改革やメソドロジ、テクノロジーの創造をリードする。社内だけではなく、社会に通じるプロフェッショナルとして経験と実績を有しており、国内のハイエンドプレーヤーとして認められる。
- レベル 5
社内において事業の改革やメソドロジ、テクノロジーの創造をリードする。社内において、自他共に経験と実績を有しており、社内のハイエンドプレーヤーとして認められる。
- レベル 4
独力で業務上の課題の発見と解決をリードする。社内において、経験の知識化とその応用（後進育成）に貢献しており、社内でハイレベルのプレーヤーとして認知される。
- レベル 3

要求された作業を全て独力で遂行する。プロフェッショナルとなるために必要な応用的知識・技能を有する。

- レベル 2

上位者の指導の下に、要求された作業を担当する。プロフェッショナルとなるために必要な基本的知識・技能を有する。

- レベル 1

情報技術に携わる者に最低限必要な基礎知識を有する。

(2) 「キャリアフレームワーク」に関する課題と対応策案

現行 UISS の「キャリアフレームワーク」に関する課題と対応策に関する案を、表 17 に示す。

表 17 「キャリアフレームワーク」に関する課題と対応策案

No	「機能・役割定義」に関する具体的な課題 (As Is)	あるべき姿 (To Be) としての対応策案
F-1	<p>UISS の「分かりやすさ」の向上① (定義内容の趣旨やねらいの普及・浸透)</p> <p>→ 「キャリアフレームワーク」に示された「レベル」の定義が分かりにくい</p> <p>→ 「キャリアフレームワーク」に示された「レベル」の範囲の理由が分かりにくい</p> <p>→ 「キャリアフレームワーク」上でのキャリアパスが分かりにくい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 「レベル」の定義を明確に示す ▪ 「レベル」の範囲に関する説明を盛り込む ▪ 「キャリアフレームワーク」上に典型的なキャリアパス例をあわせて示す
F-2	<p>UISS の「分かりやすさ」の向上② (各構成要素間の関連の明確化)</p> <p>→ キャリアパスの際に参考にするべき「研修ロードマップ」が「キャリアフレームワーク」と十分に対応していない</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 「研修ロードマップ」に記載される研修内容に、対応する「人材像」や「レベル」などの概念を対応付ける。 ▪ 可能であれば、「キャリアフレームワーク」上に示されたキャリアパスとも対応付ける。

① 「分かりやすさの向上」に関する課題 (趣旨やねらいの普及・浸透)

「キャリアフレームワーク」については、「分かりやすさの向上」に関する課題を示す。

UISS の定義文書において、「キャリアフレームワーク」に関する説明が比較的豊富に盛り込まれている。「レベル」に関しても、UISS 固有の説明のほか、「共通キャリア・スキルフレーム」に基づくレベル定義なども示されており、その情報量は比較的多いといえる。

しかし、情報量が豊富な反面、定義として参照すべき内容と、補助的な情報として参考すべき内容の区別がつきにくくなっているという課題がみられる。

例えば、「キャリアフレームワーク」の図に示された「レベル」の定義として、まず何を見ればよいのかは、一見して分かりにくい状況にある。図 8 に示した「キャリアレベルの概念図」が「レベル」の要件にもなっているように見えるが、その後には「共通キャリア・スキルフレーム」に基づくレベル定義が「定義」として示されており、どれが必須要件なのかが、やや分かりにくくなっている。

さらに、「キャリアフレームワーク」上には、各人材像に対して「レベル」の範囲が目安として示されているが、この範囲の理由を UISS の定義文書から詳細に読み取することは難しい。UISS の定義文書中には、『人材像ごとのキャリアレベルの範囲は、各人材像のミッションとなっている業務の「貢献範囲」を基に設定した。』という記述があるものの、各人材像に適用される「貢献範囲」がなぜそのように判断されたのか、という点についての簡単な解説があれば、そのように定義されている理由がより分かりやすくなると考えられる。

「キャリアフレームワーク」の分かりやすさに関する最大の課題は、「キャリアフレームワーク」上にキャリアパス例が示されていないことである。UISS 上で示されるキャリアパスは、もちろん一つのモデルでしかないが、それぞれの人材像が、どのような経験・役割（人材像）を経て次にステップアップするのかという、人材像間の遷移関係例が示されると、UISS の人材像に対する理解がより深まるのではないかと考えられる。

② 「分かりやすさの向上」に関する課題（各構成要素間の関連の明確化）

「キャリアフレームワーク」が目指す目的をさらに追求すると、キャリアアップのための方法をあわせて示すことが望ましいと考えられる。そして、UISS においてキャリアアップのための方法を示しているものは「研修ロードマップ」であるため、これらの構成要素は一体として考えることが重要であるといえる。

しかし、UISS の「研修ロードマップ」に対しては、肝心の「キャリアフレームワーク」に十分に対応づけられていないという課題が、以前より指摘されてきた。よって、「キャリアフレームワーク」と「研修ロードマップ」を対応づけることも、今後取り組むべき重要な対応策案として位置づけられる。具体的には、「研修ロードマップ」に記載される研修の定義内容の中に、その研修の想定受講者や目標となるべき「人材像」や「レベル」などの概念を対応付けるという方法のほか、可能であれば、「キャリアフレームワーク」上に示されたキャリアパスとも対応づけるという方法が想定される。

2.3 まとめ ～ UISS の今後の改訂に向けて

以上、ヒアリング調査と文献調査から UISS の構造に関する意見・要望を集約し、そこから対応すべき課題を設定、その対応策案を提示した。

UISS の構造に関する課題を改めて整理すると

- ①UISS の趣旨や狙いが、きちんと伝わるよう、「分かりやすさ」を追求すべきこと
- ②新しい時代に求められるタスク/スキル/知識/人材像をきちんと追加すべきこと
- ③人材育成に不可欠なコンピテンシーの要素も取り入れるべきこと
- ④多様化するユーザーにしっかりと寄り添い、活用の道しるべを示すべきこと

ということになろう。さらに、本調査を通して次の点も明記したい。

- ⑤「使う側の勝手」とせず、普及促進のための活動を怠るべからざること

ヒアリングを通して、ユーザーから様々な意見・要望、もっと言えば不満や批判も寄せられたのであるが、UISS の趣旨や意義については概ね好意的に受け取っていただいているという印象がある。そして、自組織の目的に照らして UISS を活用し、改善を繰り返しながら運用し続けることで効果を出している企業も出てきた。しかし、IT 人材白書も示す通り、UISS の企業導入は足踏み状態でありその本格的な利活用は進んでいないという現状もある。

本報告書の提言は、文中にもある通り実現可能性や効果を吟味しつつしたものではない。しかし、おりしも、UISS のみならず、IT スキル標準 (ITSS)、組込みスキル標準 (ETSS) も横断的に活用可能とした共通キャリア・スキルフレームワーク (CCSF) が経済産業省より発表され、ますます UISS の活用が期待されるこの頃において、この内容を一助として改訂すべきところは改訂し、何よりしっかりと普及促進活動を推進することで、より一層の飛躍を期したい。