

iコンピテンシ ディクショナリを 活用した組織力強化

～ IoT 時代に向けた組織と個人の相互成長～

IPA IT 人材育成本部 HRD イニシアティブセンター

奥村 有紀子

変革の時期である IT 業界において、変化に対応するためには、組織力を強化することが一策と言える。ここでは人材に着目した組織力強化のためのしくみとして、「iコンピテンシ ディクショナリ」とその活用方法について紹介する。

1 はじめに

今、IT 業界は変革の時期と言える。今号のテーマとなっている IoT はもちろんのこと、クラウドサービスやオープンデータなどの様々な技術要素やサービスが、これまでとは違うつながりを持つことで新しい価値が生まれており、ビジネスは大きく変わっていくと考えられる。

このような状況下では、変化に対応できる組織となることが必要であろう。本稿では変化に対応する方法のひとつとして組織人材に着目し、人材を活用した組織力強化の方法について解説する。

2 人材を活用した組織力強化の考え方

変化への対応には、変化に影響を受けない堅牢性を持つ、変化に柔軟に対応する、などが考えられるが、これらを実行するのは組織に所属する「人」（以下、組織メンバ）である。企業などの組織では、業務の状況は組織メンバの業務実行能力に依存する。

一方、この能力を向上するには人材育成が手段として挙げられるが、組織メンバの育成には時間がかかる。また、従来の「必要な知識を学んでから、業務で実践」という方法では、変化への対応としては遅く、効率的な人材育成を行う必要がある。

ここでは「業務における組織メンバの成長」に力点を置いた方法に着目する。これは、業務を行う中で経験を

積み業務実行能力を身に付けつつ、不足するスキルを学習するなど業務実行能力を向上するやり方である。

この方法ではまず、組織メンバ個々の業務実行能力を見える化する必要がある。そしてこれを集計・分析することで、組織における業務の現状を把握することができる。変化に対応するためには、この業務状況を判断材料のひとつとして、自組織の戦略や方針の検討を進めていく。以下では、業務の見える化や成長のための材料を作るしくみとして、「iコンピテンシ ディクショナリ」とその活用方法を紹介する。

3 iコンピテンシ ディクショナリの概要

3.1 iコンピテンシ ディクショナリとは

iコンピテンシ ディクショナリ（以下、iCD）[iCD] は、企業において IT を利活用するビジネスに求められる業務（以下、タスク）と、それを支える IT 人材の能力や素養（以下、スキル）を「タスクディクショナリ」「スキルディクショナリ」として体系化したものである。IPA は、2014 年 7 月 31 日に iCD の試用版を公開、パブリックコメントや産業界における実証実験などを踏まえ、2015 年 6 月 30 日にはその正式版となる「iコンピテンシ ディクショナリ 2015」を公開した。

iCD は、主たる利用目的を IT 人材育成に置いて構築されたものである。これまで発表された 3 つのスキル標準「IT スキル標準」(ITSS)「組込みスキル標準」(ETSS)「情

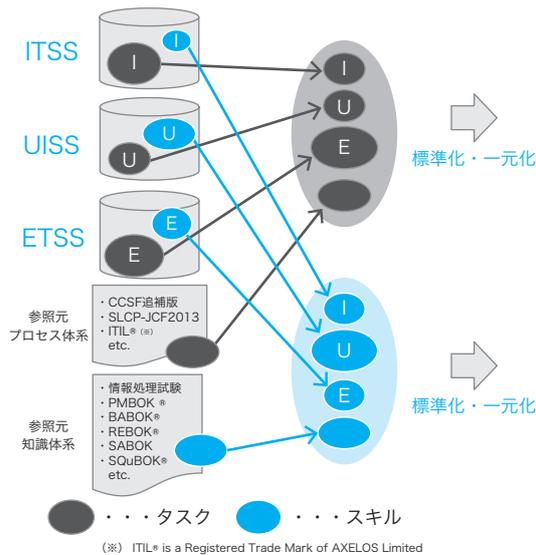
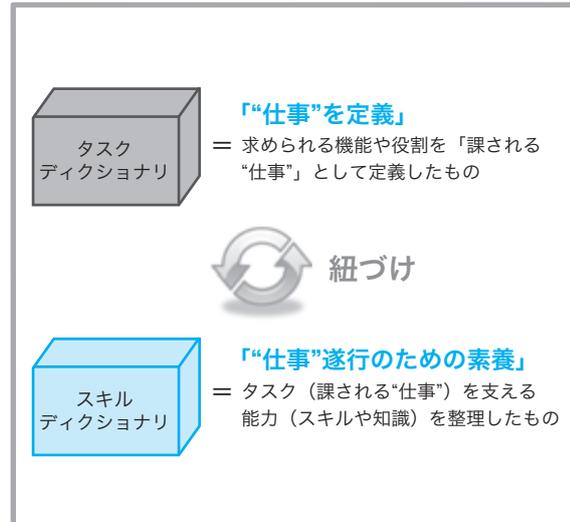


図1 iCDの概要



報システムユーザースキル標準」(UISS) 内の IT 人材育成に必要な要素を基礎として、「タスク」「スキル」の2つの体系に整理した。加えて、共通フレーム 2013 などのプロセス体系や、PMBOK、SWEBOK、SQuBOK などの知識体系を参照し、IT の業務に関するタスクとスキルを充実、それらを「タスクディクショナリ」「スキルディクショナリ」の2つの辞書にまとめた。

iCD の一番の特徴は、タスクを使って業務の実行能力を評価する点である。

これまでの人材育成のやり方では、研修を受講したり資格試験を受験したりして「スキルが身についたかどうか」を確認していた。しかし、スキルは業務の実行能力を直接表す指標とはならず、「スキルを持っているからといって必ずしも仕事ができるとは限らない」ということについては誰もがうなずくことであろう。

企業などの組織が人材育成において把握したいのは、業務の実行能力がどのような状態であり、どのように変化したか、である。iCD では、タスクディクショナリを使用し組織ごとに定義した必要業務（以下、自タスク）に対し、社員などの組織メンバが実行能力を診断することで、個人ごとの業務状況が見える化できる。またそれらを部門単位、業務の分担を考慮して定義した役割単位で集計すると、能力レベルごとの人数が把握できるため、組織の状況を把握することができる。

個々の組織のタスクセットである自タスクは、組織ご

とに必要な業務を、タスクディクショナリに記載されているタスク一覧から選択して定義する。そのため、自タスクは組織ごとに異なるタスクセットになる。

これは、個々の組織に合わせたカスタマイズに当たるものだが、これまでのスキル標準では、このカスタマイズが容易ではなかった。自組織に適用するためには、スキル標準で提供されている幾種類かの参照モデルを利用する際関連付けを考慮した変更を行う必要があったり、業務やスキルの詳細を組織ごとに一から考えて定義する必要があったりした。組織ではそのために、カスタマイズや運用の専任者を用意し工数を確保するなどが必要となった。専任者を用意できない中小規模の組織などでは、スキル標準の活用を断念することもあった。

iCD では、IT に関する業務をタスクとしてディクショナリ形式で提供しているため、タスクディクショナリから「選択する」という行為で、自組織の業務を定義することができる。このように自タスクを定義するための工数がこれまでより少なくて済むため、中小規模の組織での導入も進んでいる。また規模の大きい組織においては、組織全体のみならず、部門やプロジェクト単位など少数の体制でも比較的容易に導入できるようになっている。

3.2 iCD 利用のプロセス

iCD を組織で利用するためのプロセスについては、「i コンピテンシ ディクショナリ解説書 3.1 i コンピテンシ ディクショナリの企業・組織での利活用例」[iCD 解

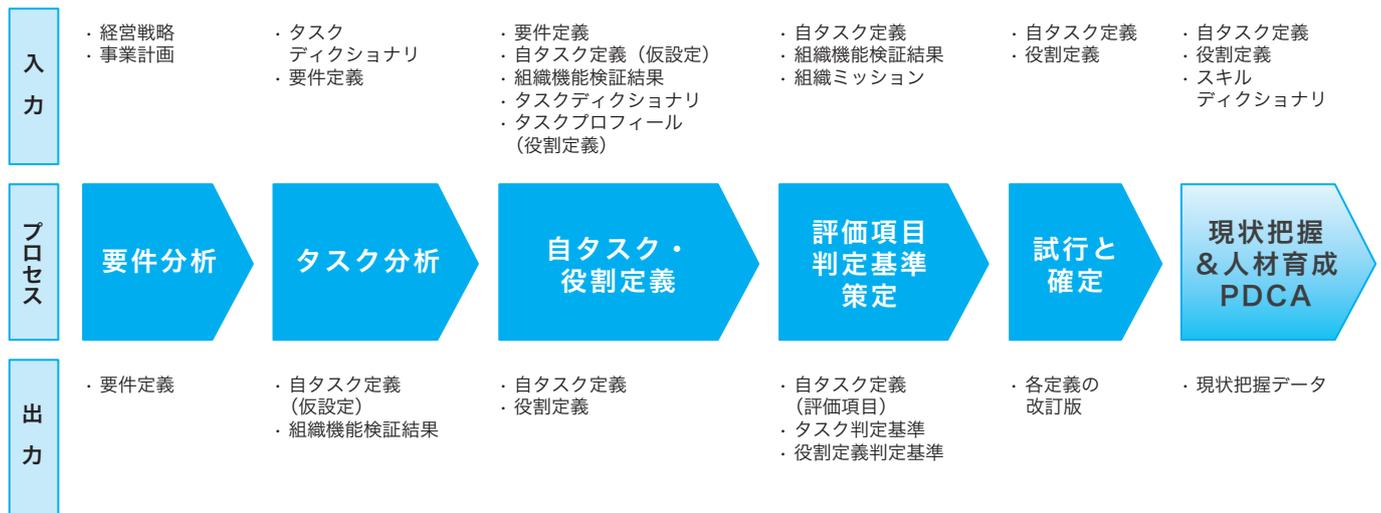


図2 iCDの利用プロセス

説書]に、人材育成において利用する場合の詳細を掲載している。図2に利用のプロセスを示す。

以下では、図2に沿ってプロセスの概要を紹介する。

(1) 要件分析

自組織の経営戦略や事業計画に基づき、ビジネスの達成に必要な組織や人材に関する要件をまとめる。

(2) タスク分析

定義した要件を満たす組織となるために必要なタスクを、タスクディクショナリから選択し、自組織用のタスクセットである自タスクとして仮設定する。このとき、今実行している業務のタスク（AsIs タスク）だけでなく、(1)の要件定義を基にした、本来行う必要のあるタスク（ToBe タスク）も定義することが重要である。これには、やるべきだが実行できていなかったり、明確に役割として定義されていなかったりする業務なども当てはまる。これが定義されていないと、計画や戦略とタスクが紐付けされない状況になる。

(3) 自タスク・役割定義

(2)で仮設定した自タスクを(1)や実業務に照らし合わせ、ブラッシュアップする。また、個々のタスクを実行する役割について仮設定し、突き合わせながら自タスクと役割を確定する。このとき、現場で実際にその業務を担当している組織メンバに協力を仰ぎブラッシュアップ作業を行うと、実業務を反映したタスクとなる。

(4) 評価項目、判定基準策定

自タスクを診断する際に使用する評価項目や診断基準を設定する。

(5) 試行と確定

(3)(4)で設定した自タスク、役割、診断基準などを使って、組織メンバの協力を得て診断を試行する。自タスク設定で実際に行っている業務がもれていた、診断基準で設定した特定のレベルに診断結果が集中して、目的とする分析ができなかったりなどの不具合を改善、調整する。規模の大きな組織では、試行可能な部門の協力を得てパイロットとして適用し、運用について試行することもある。

(6) 現状把握、人材育成 PDCA

確定した自タスクや診断基準を使用して、運用を開始する。組織メンバは自タスクに対し実行状況の自己診断を行い、それを材料としてマネージャと面談する。確定した診断結果を部門単位、役割単位に集計する。

運用を始めてからも、組織メンバが利用しやすくなるための調整や改善を行い、要件や実業務が自タスクと乖離しないようにする必要がある。

3.3 iCDを活用した人材育成

前節の手順で定義した自タスクに対し、組織メンバがタスクの実行度合いをレベル診断することで、メンバ個人の業務の実行状況が分かる。4階層で構成されているタスクディクショナリの3～4階層で見ると、細かなタ

スク単位の経験や状況が見えてくる。また、2階層ではタスク全体を俯瞰して実行状況を確認することができる。

これを材料として、メンバはマネージャと面談を行い、業務の現状と将来の方向性を確認し、将来の目標を設定する。また、成長（育成）のマイルストーンとして、次期に伸ばしたいタスクとその達成レベルを、次期の目標として設定する。次の期には、目標に向けて業務経験を積んだり、不足するスキルを学んで身に付けたりする。期が終了する際にレベル診断を行い、達成度合いの確認を行う。タスクの診断レベルが向上すれば、成長した証となる。

これらを部門単位や役割単位に集計することで、部門別、役割別の業務実行状況が見える化できる。経営者や人材育成部門はこの集計情報を活用し、効果的な育成計画、研修計画を立案する。

4 iCD を利用した組織力強化

組織メンバの個々の診断結果や、部門または役割単位の集計は、組織状況が見える化したものになる。この情報は育成以外にも活用できるため、これらを利用した組織力強化につながる立場別の活用方法の例を示す。

(1) 経営者、経営層の活用方法

- ・ビジネス目標や経営戦略とタスクの紐付けができるため、計画や戦略の確実な実行につなげることができる
- ・個人別、組織別などの業務実行状況が分かるため、適材適所の配置や計画的な育成など、人的リソースの把握と有効活用が可能となる
- ・タスクによる目標設定を行うことで、育成の目標達成と業務実行が同時に行えるため、効率的かつ効果的な育成が可能となる
- ・育成自体が業務能力向上に直結するため、人事評価への利用も可能となる

(2) マネージャの活用方法

- ・自部門が担当するタスクを定義することにより、部門のミッションや業務範囲を明確化できる
- ・部下の業務における強み・弱みが見える化できるため、業務に直結した効果的な育成・指導ができる
- ・自部門の状況説明の際、経営層への説明資料とすることができる

(3) 組織メンバの活用方法

- ・経営の戦略などがタスクとして具体的に示され、組織の共通認識となるため、組織の要求を理解し、役割を果たすことができるようになる
- ・自身の業務実行状況が見える化し把握することで、自身のキャリアパスを描くことができる
- ・組織で求められる役割と、自身のキャリアパスを踏まえて、目標設定と実行の成長サイクルを意欲的に回すことができる

(3) においては、メンバに対しての育成が組織からの押し付けになると「やらされ感」が生まれ、個々の成長を阻害することになる。そのため自己の成長を促すことも重要となる。

自らの意思で成長した組織メンバは、自組織のビジョンを理解し、自身の目標を設定した上で業務に取り組むことになるため、業務への意欲が高いと考える。このようなIT技術者が組織に定着することは、正に「人財」であり、組織力を強化する上で大きな礎となるであろう。

5 おわりに

ここでは組織力強化の視点でiCD活用方法を紹介したが、前述のようにiCDはフレームワークを伴わないディクショナリ形式で提供されている。そのため導入は、組織規模によらず、中小規模の組織でも、部門単位でも可能である。また、タスクディクショナリから自タスクを定義する際も、すべての業務を定義してからとなると、改善の機会を逃す場合もある。喫緊の課題となっている業務や、システム開発会社における開発業務など携わるメンバが多い業務から自タスクとして定義し、見える化する方法もある。

またiCDは人材育成のみならず、プロセス改善活動や人材の採用活動にも利用されている。それ以外にも、IPAが公開したものであるiCDは公共性が高く、IT業界の「共通言語」としての利用も提案されている。

iCDを見える化のツールとして活用し、人材育成のみならず様々な改善を進めて欲しい。

【参考文献】

[iCD] IPA HRD イニシアティブセンター：iコンピテンシ ディクショナリについて、http://www.ipa.go.jp/jinzai/hrd/i_competency_dictionary/index.html

[iCD 解説書] IPA HRD イニシアティブセンター：iコンピテンシ ディクショナリ解説書、<http://www.ipa.go.jp/files/000040676.pdf>