

C o m m o n

C a r e e r

S k i l l

F r a m e w o r k

共通キャリア・ スキルフレームワーク (第一版・追補版) コンテンツ活用ガイド

～スキル標準のより一層の活用のために～

共通キャリア・スキルフレームワーク (第一版・追補版) コンテンツ活用ガイド

～スキル標準のより一層の活用のために～

目次 Contents

はじめに	2
第1章 共通キャリア・スキルフレームワーク活用の考え方	4
1.1 活用の目的	4
1.2 策定可能な成果物	5
1.3 CCSFの構造	6
第2章 CCSF活用プロセス	7
2.1 プロセス実行型	8
2.1.1 要求分析	9
2.1.2 活動領域分析	11
2.1.3 機能分析	13
2.1.4 スキルセット構築	16
2.1.5 人材像策定	18
2.1.6 成果物の流れ	29
2.2 テンプレート選択型	32
2.2.1 テンプレートの種類	33
2.2.2 テンプレート活用の流れ	34
第3章 仕組みの活用	36
3.1 現状とあるべき姿とのギャップの可視化	36
3.1.1 現状の把握	37
3.1.2 スキルデータ分析	38
3.1.3 ギャップ分析、課題抽出	42
3.2 人材育成計画策定	44
3.3 人材育成計画実施／分析／改善	49
3.4 プロフェッショナル制度策定の考慮点	51
第4章 仕組みの運用	53
4.1 改善のPDCA	53
4.2 運用の考え方と体制	53
おわりに	54

はじめに

ビジネスがグローバル化し、さらに競争が激化している現在、ビジネスにおけるITの役割が以前にも増して重要になっています。競争を勝ち抜きビジネスを成功に導く上で、IT戦略の良し悪しが極めて重要な位置を占めるようになってきているということです。

こうした状況の中では、ITサービスを提供する側も受ける側も、しっかりと戦略を立て、実施し、常に改善していく能力が必要になります。また、その能力を持った人材を育成、確保していくことは、企業の将来を考える上で最も重要なことだと言っても過言ではありません。

多くの企業がビジネス目標達成のために、人材投資をより効果的に実施していく必要に迫られているのが実情だと言えます。

そのためには、人材育成に投資するためのしっかりとした根拠と実施計画、および投資結果を評価するための判断材料を持つ必要があります。

- ・人材のスキルという観点から、自社の実力を正確に把握し、強みと弱みを認識する
- ・自社の強みを生かす経営戦略を遂行する
- ・致命的になる前に、弱みをカバーする策を考え、実施する
- ・ビジネス目標や人材育成計画は、IT人材の現状を正確に把握した上で策定する
- ・人員を適材適所に配置した効率的な体制にする

以上のIT人材に関する施策を具体化する目的で用意されたのが、ITスキル標準（ITSS）、情報システムユーザースキル標準（UISS）、および組込み技術者スキル標準（ETSS）の3つのスキル標準（以下、スキル標準）です。

これらスキル標準は、今では多くの企業で採用され、IT人材の育成を計画的かつ継続的に行っている企業が増えています。

一方で、せっかく企業としてスキル標準の利活用に取り組んでも、

-
- ・経営戦略や事業計画を、どのように人材育成の仕組みづくりに反映すればいいかわからない
 - ・具体的な導入方法がわからない
 - ・継続運用することが難しい

という課題に直面し、思うように進まないという状況の企業も少なくないようです。

また、幅広いスキルをもった人材を育てるため、ITSSとUISS、ITSSとETSSなど、複数のスキル標準を活用しようとする企業においても、企業独自で組み合わせて活用するには難しい面がありました。

その背景には、

- ・ITSS、ETSSは、それぞれの構造やコンテンツが異なっており、組み合わせて活用するのが難しい
- ・ITSS、ETSSは技術者のスキルを軸に構成されており、経営目標や事業計画に結び付けて活用することが難しい

等も一因となっていると考えられます。

更に、サービス化の進展等により、新たな人材像への要望も聞こえてくるようになりました。

こうした各社におけるスキル標準の活用上の課題を解決し、ビジネスモデルの多様化に伴う、スキルの変化、求められる人材像の多様化に柔軟に対応していくために、スキル標準共通のインターフェースとして整理されたのが、「共通キャリア・スキルフレームワーク（第一版・追補版）」です。本書は、その活用のためのガイドです。

スキル標準の導入・活用の考え方や手順を明確にしていますので、飛躍的に取り組み易くなり、様々な業種・業態、企業規模を問わず、効果的にスキル標準を利活用できるようになると期待しています。

本書をご活用いただくことによって、多くの企業がスキル標準の有効活用を実現できるように願っています。

第 1 章

共通キャリア・スキルフレームワーク 活用の考え方

1.1 活用の目的

「共通キャリア・スキルフレームワーク（第一版・追補版）」（以下、CCSF：Common Career Skill Framework）は、ビジネスモデルの多様化に伴う、スキルの変化、求められる人材像の多様化に柔軟に対応していくため、スキル標準に共通の構造を明確にし、スキル標準を組み合わせ活用できるよう体系化したものです。本書は、それらCCSFで定義されたコンテンツを用いて、「**企業のビジネス目標達成に貢献する人材を育成する**」ためのガイドラインです。そのコンセプトは次のとおりです。

- 今まで個別にスキル標準を使っていた企業には、直接の影響を与えない
各スキル標準は併存する形となります。
- 今まで個別のスキル標準を使っていた企業は、CCSFで現状の検証、改善ができる
例えば、ITSSを活用していた企業も、CCSFで現状の有効性の検証や、さらに自社に合ったものにするための改善活動が容易になります。
- これからスキル標準を導入する企業は、このCCSFを対象にすればよい
はじめから各スキル標準を詳細に理解しなくても、CCSFを活用することで、無理なく各スキル標準の必要な部分を活用し、自社に合った人材育成施策を策定できます。
複数のスキル標準を組み合わせ、自社にあった人材育成に取組みたい企業も、その構造の違いを意識せずに、見直しが可能となります。

また、CCSFを企業で活用する目的として、次のような点が考えられます。

- ◆組織力強化のための利活用
 - 組織の持つべき機能・役割の可視化、および組織設計
 - 役割分担の明確化
 - 業務機能を把握し、生産性や業務品質の向上に向けた人材育成策の検討
- ◆企業戦略実現に向けた効果的な投資の実施
 - 優先順位の明確化、投資効果の把握
- ◆プロジェクト要員の割り当ての効率化

- ◆企業目標と現状にあった人材育成計画の立案
 - IT人材の現状、強化すべきポイントの把握
 - 育成計画の検討
- ◆キャリアパスの明確化
 - 目標とするキャリアを実現するためのスキル開発の明確化
 - キャリアチェンジを図る際の参照モデルとして利用

このようにCCSFを使った人材育成の仕組みづくりの目的は、企業力、および組織力の向上が一番にあげられますが、その実現のためには、各企業の戦略やビジネスモデルをもとに「タスク（機能）」と「スキルセット」を定義し、それらを「人材モデル（役割）」として組み立てるというCCSFの基本思想が有効です。

1.2 策定可能な成果物

CCSFを活用すると、自社の経営戦略や事業計画に合致した人材育成の仕組みを構築することができます。

策定可能な成果物は次の4点です。

- 自社タスク定義
 - CCSFのタスクモデルから選択することによって、自社の将来像に合ったタスク定義を策定できる。
- 自社スキルセット
 - 自社タスク定義で設定された各タスク遂行のためのスキルセットを構築できる。
 - CCSFではスキルセットと情報処理技術者試験の関連を定義しているため、情報処理技術者試験を人材育成計画に有効活用することができる。
- 自社人材像
 - 人材モデルを参照しながら、自社の事業に合った人材像の策定ができる。
- 自社キャリアフレームワーク
 - 自社の人材像、レベルの組み合わせにより、自社キャリアフレームワークを策定することができる。

活用企業は、上記の成果物を活用し、IT人材のスキルアセスメントでの現状把握や、将来計画を睨んだリソース戦略を検討したり、To Be/As Isのギャップから、効果的な人材育成計画の立案、実施に有効活用したりすることができます。

また、IT人材個人にとっては、スキルアップ目標の明確化やキャリアパスの可視化ができ、より具体的な能力開発の取り組みが可能となります。

1.3 CCSFの構造

CCSFは、各社が人材育成の仕組みづくりを検討、或いは見直しをする際に活用することができます。スキル標準の持つコンテンツから、自社の戦略に合わせて参照したいものを抽出して使えるよう、「タスクモデル」、「人材モデル」、「スキルモデル」の3つに構造化したものです。(図1.3-1)

●タスクモデル

「仕事の定義」であり、求められる機能や役割（課される仕事）を定義したものの。企業目標を達成するために必要な機能群。

●人材モデル

「役割分担の例示」であり、求められるタスクの役割分担を例示したものの。ITSS、ETSSで定義されている職種、およびUISSで定義されている人材像を参考にしている。

●スキルモデル

「各スキル標準のスキル定義を一元化」したものであり、タスクを支えるスキル／知識を整理したものの。

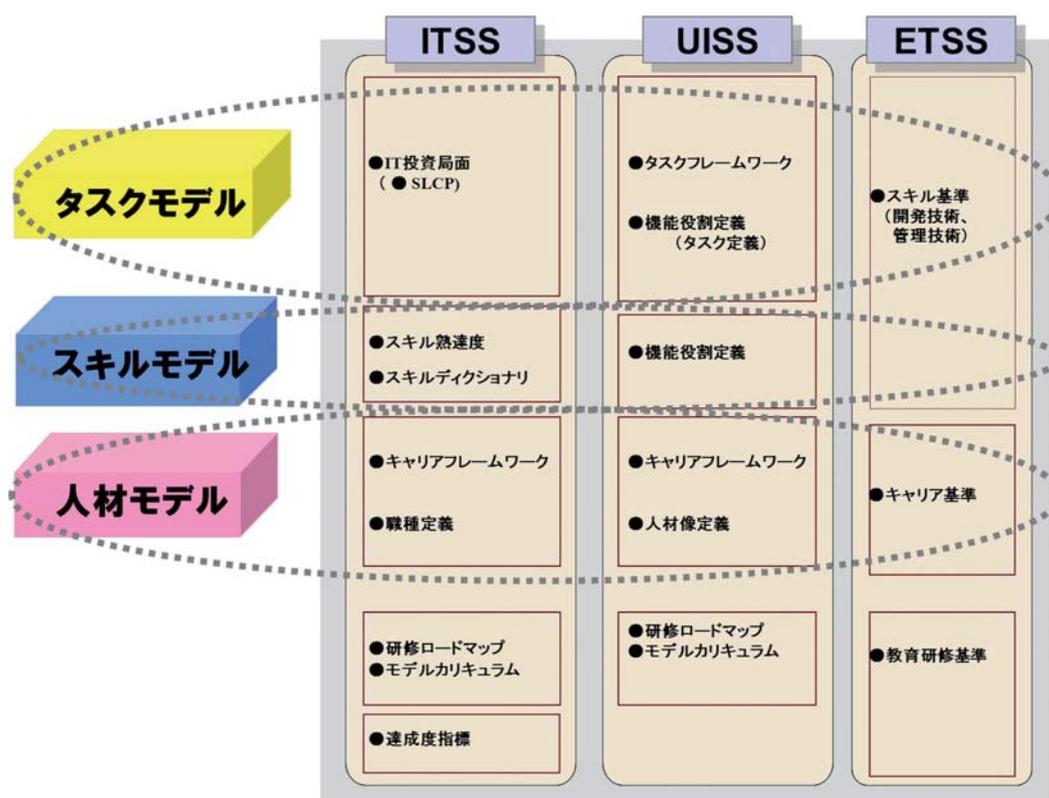


図1.3-1 コンテンツ構造

詳しくは、「共通キャリア・スキルフレームワーク（第一版・追補版）」を参照してください。

第2章

CCSF活用プロセス

ITSSの企業導入を例にとると、多くの企業で何も手を加えずそのまま適用するケースが見受けられました。しかし、そのまま使っても、各企業でビジネスモデルも戦略も異なるはずであり、効果的に活用できているとは言えません。同様に、キャリアフレームワークをそのまま使って現状把握をしても、企業目標に添ったあるべき姿（To Be）がないので、ギャップ分析もできず、組織力向上やそのための人材育成策として何をすればいいかが明らかにならない、ということになる危険があります。

ここで示す手順は、企業戦略や事業計画を基に人材モデルを考えるという理想的なトップダウンでの策定手法で、導入後の活用、および運用の円滑化を考慮した効果的な考え方と言えます。

この方法で進めると、企業のビジネス目的にあった活用環境が構築でき、効率的・効果的にスキル標準導入が果たせることとなります。

企業がCCSFを活用して、PDCAを回せるような自社人材育成の仕組みを構築することを「導入」、その仕組みのPDCAを回すことを「仕組みの活用」と呼びます。（図2-1）



図2-1 自社人材育成計画導入活用プロセス（概略）

本活用ガイドでは、CCSFの提供コンテンツを活用したスキル標準の導入方法、構築した仕組みの維持管理、及び活用法について記述します。

CCSF活用方法としては、次の2つのパターンを解説します。

- プロセス実行型
- テンプレート選択型

2.1 プロセス実行型

ここで示されるものは、「活用プロセスの基本形」という位置づけです。実際にCCSFを活用する際には、定義されているそれぞれのステップの目的や内容を理解した上で、自社に適した方法を検討する必要があります。

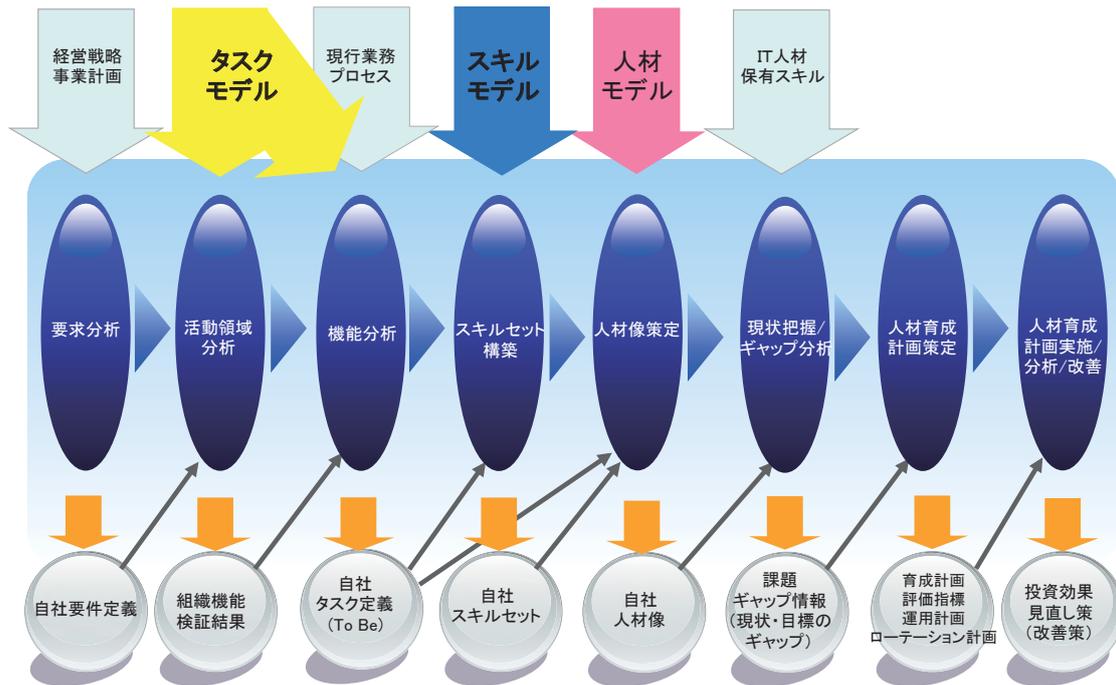


図2.1-1 スキル標準導入におけるCCSF活用プロセス

図2.1-1に示すように、CCSF活用プロセスでは、経営戦略や事業計画をもとに、要求分析を進めることからスタートします。次にタスクモデルを使って自社の活動領域の明確化、および現状の組織機能検証を実施し、問題点や課題を発見した上で、企業としてあるべきタスク構成を求めます。

このように企業の経営戦略や事業計画から仕組みに落とし込んでいく流れですが、要求分析から入りにくい場合には、組織機能検証から入るなど、状況に合わせて柔軟に考える必要があります。

2.1.1 要求分析

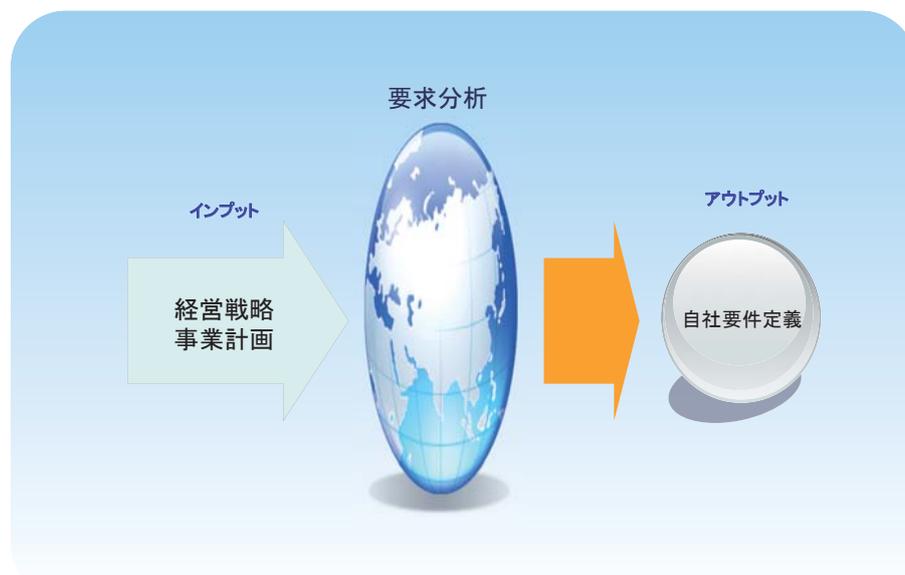


図2.1.1-1 要求分析

CCSFを使ってスキル標準の企業導入を進める上で、参照できるコンテンツとして、タスクモデル、人材モデル、スキルモデルが用意されており、作業の効率化が図れます。ただし要求分析のステップについては、各企業で経営戦略や事業計画を基に独自にまとめていく必要があります。

自社の経営戦略や事業計画などに基づき、ビジネス目標の達成に必要な組織や人材に関する要件をまとめていきます。

一般的に、経営戦略や事業計画に関する資料では、組織や人材の要件が明確に記述されていないことが多いと言えます。しかし、必要な組織機能や人材に求められる要件を明らかにしておかないと、自社に合ったあるべき姿を定義することはできません。

具体的には、戦略や計画を読み取り、ビジネスの観点で企業の必要とする組織機能や人材に関する要件をまとめることとなります。

たとえば、新規案件を次々と獲得する営業戦略をたてるのと、既存顧客を主体として改善の提案から新規プロジェクトを起こしていくのは、組織機能、人材像と持つべきスキルなどが異なることとなります。

この要求分析のアウトプットになるのが「自社要件定義」です。

自社要件定義は、企業の経営戦略や事業計画を基にした組織機能や人材のあるべき姿（To Be）の要件を定義したものです。

これは、スキル標準導入プロセス全般にわたっての羅針盤的な位置づけになります。あるべき姿無しに課題の解決はできません。

また、このステップは、必ずしも最初に取り掛かる必要はありませんが、導入プロセスの中の早い段階で実施する必要があります。

作業としては、会社の経営戦略、事業計画から、自社のあるべき姿を洗い出していきます。この段階での経営層へのインタビューは、内容を確認する上においても効果があります。

◆必要な作業

(1) 組織、人材に関する要件の洗い出し

経営方針、事業計画などの情報からキーワードを抜き出し、組織、必要な人材に関する要件を定義します。

(2) 要件の階層化

洗い出した要件を目的から手段にブレイクダウン、およびKJ法などを使い手段から目的を洗い出すボトムアップの手法を併用して、目的/手段で構造化されたロジックツリーを作成します。(図2.1.1-2)

また、作成した自社要件定義は、企業目標とIT人材のやるべきことを確認しながら、以下のポイントで討議を進めます。

- ◆各要素の分かりやすさ、粒度
- ◆要素の並びは適切か、不足感はないか
- ◆書かれている内容がすんなりと頭に入るか

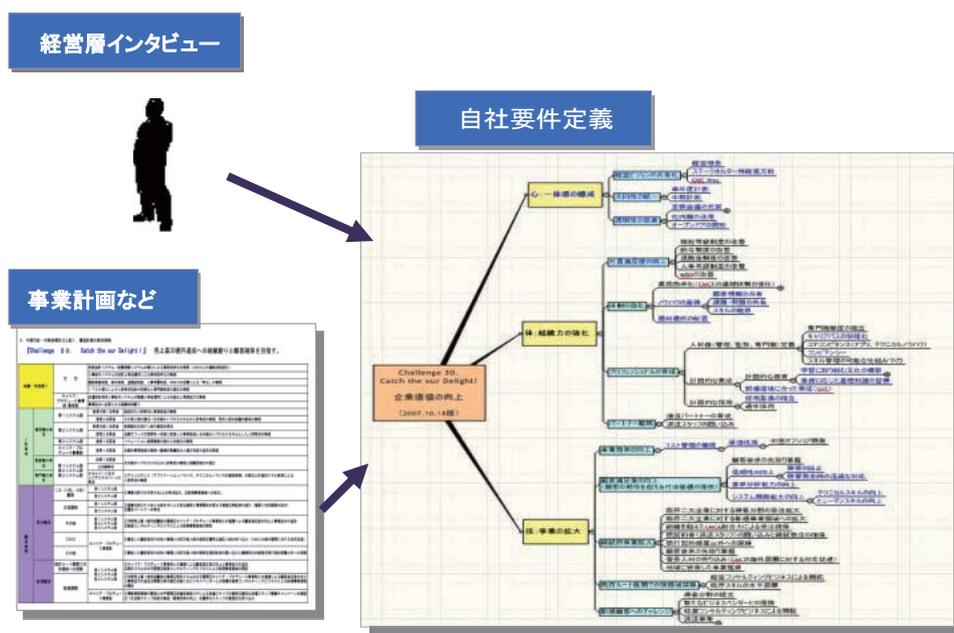


図2.1.1-2 自社要件定義の策定

2.1.2 活動領域分析

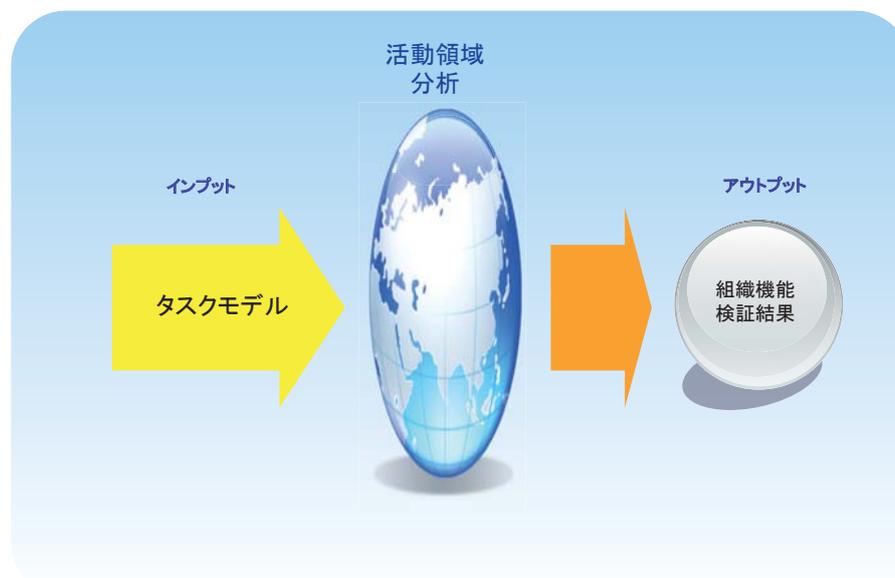


図2.1.2-1 活動領域分析

現状の自社組織の機能検証を実施します。この際、雛形としてタスクモデルを使用します。タスクモデルは、スキル標準で示すタスクを網羅しているので、これを使うとどのスキル標準を使っているかを意識する必要なく、スキル標準全ての領域を対象とした検証ができます。ここでは、タスクモデルを使い各部門の活動領域を明らかにし、現状組織機能を検証します。

◆必要な作業

(1) 自社組織検証の準備

縦軸にCCSFのタスクモデルを、横軸に自社組織を定義し、各組織の活動領域検証の準備をします。(図2.1.2-2)

(2) 現状組織機能の検証

それぞれの組織が、現状担っているタスクを、縦軸のタスクからピックアップし、印を付けます。ここでは、各部門の担当者をレビューに参加させることが、当事者意識を高め、タスクを正しく検証するのに有効です。(図2.1.2-2)

(3) コア機能、非コア機能の識別

組織機能検証では、タスクモデルと自社の組織が持つ機能や活動領域を比較・検証しながら現状での過不足や課題を明らかにします。この際に、将来への思いも込めて必須となるコア機能、パートナーとの協業なども可能な非コア機能を識別し、それぞれ現状で実施できているかそうでないかの検証を実施します。(図2.1.2-2)

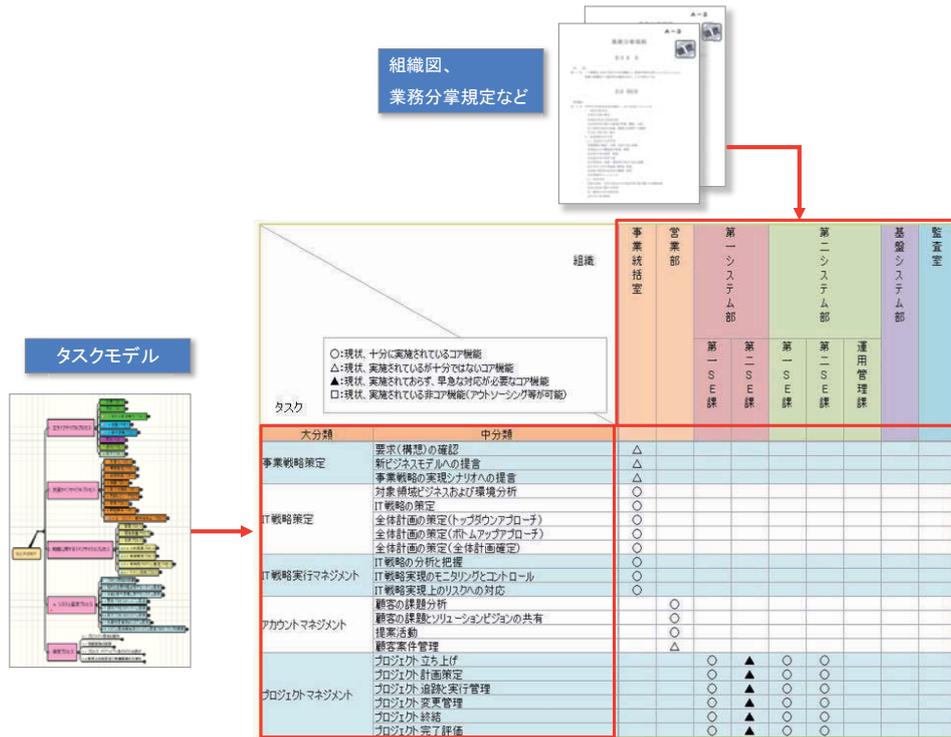


図2.1.2-2 組織機能検証

要求分析からの取り組みが難しいと感じた場合は、この組織機能検証から入り、問題点や課題を明確にしてから要求分析を行うことも有効です。また、ここで明確になった問題や課題を、「自社要件定義」に反映することも重要です。

2.1.3 機能分析

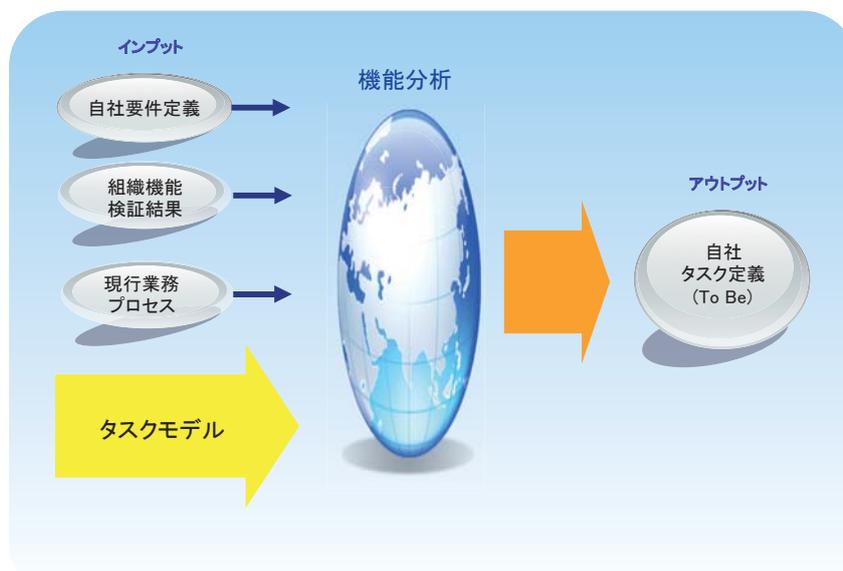


図2.1.3-1 機能分析

機能分析の作業では、企業がビジネス目標の達成ために、どのような組織機能構造が必要になるかを具体化していきます。ここでは現状の業務プロセスなどを無視するわけではなく、その延長線上でのあるべき姿を求めることになります。

例えば3ヶ年経営計画や自社の活動領域をインプットにした場合、3年後の目標達成で必要となるタスクや活動領域を検討・定義し、自社タスク定義（To Be）を策定していきます。

この自社タスク定義は、あくまでも自社にとってのあるべき姿を明確にしながら策定していく必要があります。現状を把握した上で、実施できていない機能であっても反映して、将来を見据えたビジネス目標の達成に必要な自社タスク定義を具体的に定義していきます。

先の要求分析や組織機能検証結果に基づき、タスクモデルから自社に必要なタスクを選択していきます。

具体的には、タスクが網羅的に定義された中で、不要なものは削り、不足しているものは追加しながら作業を進めることになります。何もないところから必要なタスクを明確化することは困難ですが、タスクモデルを使えば、効率よく進めることができます。

◆必要作業

(1) 自社タスク定義精度向上の議論

先の組織機能検証では、企業が目標を達成するために必要な組織機能に対して、現状の組織機能の過不足が明らかになりました。それを元に解決策を議論し、自社タスク定義（To Be）の作成を進めていきます。（図2.1.3-2）



図2.1.3-2 自社タスク定義（一部）

(2) 自社タスク定義設定のポイント

自社タスク定義策定のポイントを次に示します。

◆未実施タスクの検討

どの組織も担っていない機能の必要性について「自社要件定義」を見ながら検討します。

◆不足機能の追加

タスクモデルにない企業独自のタスクが必要であれば追加します。

たとえば、自社の戦略を具現化し実行に移すことや、それらを管理していくタスクも必要です。経営企画やマネジメント主体のタスクなどです。企業は、これらのタスクを備えたTo Beタスクモデルを策定する必要があります。

◆タスク表現の見直し

タスクの表現が分かりづらい場合は、社内用語に置き換えます。(表2.1.3-1)

表2.1.3-1 タスクの追加・削除、社内用語への書き換え

機能			
番号	大項目	中項目	小項目
1	事業戦略 →事業戦略	経営課題・戦略把握 →事業戦略	経営要求の確認
			業務環境調査・分析(経営環境)
			課題の抽出
		戦略計画作成・立案	情報技術動向の調査・分析
			ビジネスモデル策定への助言
		戦略実行マネジメント	部門資源における実現可能性の確認
:	:	事業戦略展開における活動・成果指標の設定	
		課題、リスクの洗い出し	
		超概算予算の算出	
8	システム分析	要求分析	ニーズ収集
			統計手法による分析
			要求モデル策定
		機能分析	現行業務の把握
			現行システムの把握
		環境分析	業務関連図作成
		データ分析	データの収集
ギャップ分析	業務関連図作成		
9	システム設計	実現方式の確認・調整	ハード、ソフトの選定 →選定は顧客が実施するため不要
		インフラ設計	サーバ
			ミドルウェア
			ハードウェア
		DB設計	ファンシリティ設計 →ファシリティ設計はしないため不要
			論理データ設計
			コード設計
			物理データ設計
		ネットワーク設計	DB運用設計
			ネットワーク構成・全体像の把握
			ネットワークシステム構成
			アーキテクチャの決定 →ベンダーが決定するため不要
		セキュリティ設計	通信ネットワーク機器の決定 →ベンダーが決定するため不要
アプリケーション設計	基本設計		
	詳細設計		

2.1.4 スキルセット構築

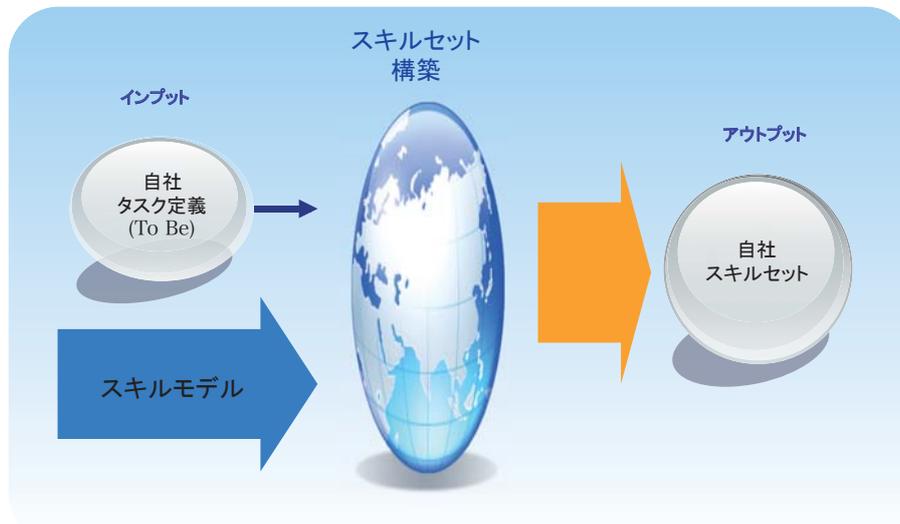


図2.1.4-1 スキルセット構築

策定した自社タスク定義に基づき、そのタスクを実現するために必要なスキルセットを構築していきます。つまり、ここで仕事をするための能力であるITスキルを定義することになります。

CCSFでは、タスクモデルとスキルモデルを関連付けていますので、タスクモデルより自社タスク定義を設定すれば、各タスクのサブセットとして必要なスキルを明らかにでき、基本となるスキルセットを構築することができます。(図2.1.4-2)

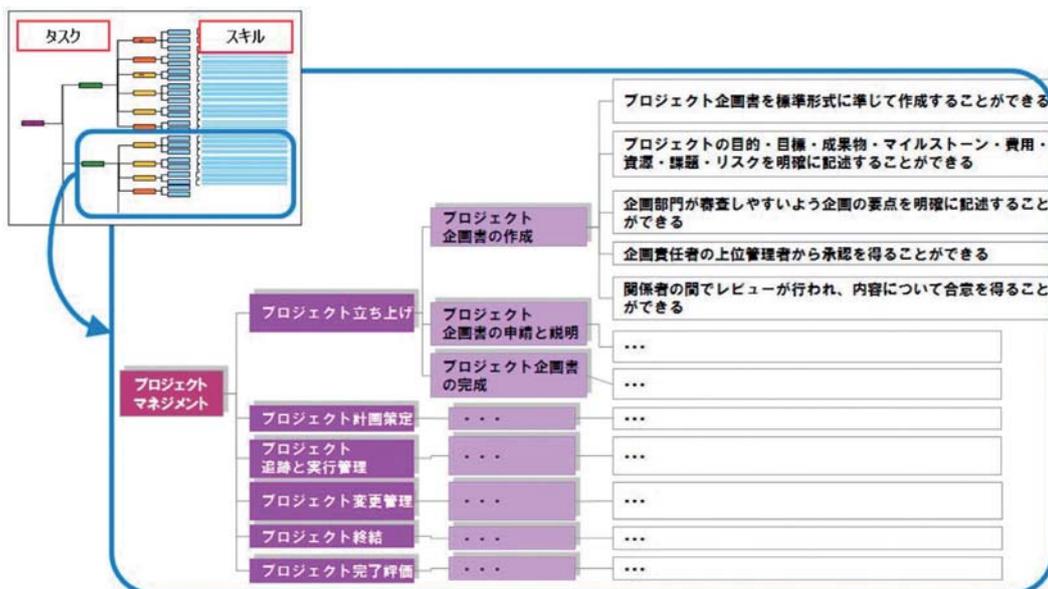


図2.1.4-2 自社タスク定義からスキルセット構築

◆必要な作業

(1) タスクごとにスキルモデルを参照

スキルセットの構築で有効に活用できるのは、「スキルモデル」で定義されている内容です。あらかじめタスクモデルの各タスクには、サブセットとしてスキルが紐付いていますので、自社タスク定義を設定した時点で、基本的なスキルセットは定義できていることになります。

(2) スキルの追加・削除・変更

ここで、自社タスク定義のそれぞれのタスクを実施していく観点で見直すと、ITスキルの過不足が明確になり、必要ないものは削除し、不足しているものは追加していくことになります。

追加対象となる代表的なものは、要素技術や業界・業務のスキルなどです。

変更に関しては、自社内で通用するような表現にするなど、十分に議論し、定義する必要があります。

タスクからスキルを一つひとつ考え、作り上げていくのは大変ですが、スキルモデルを参照すれば難しくはありません。

また、一連の作業で、タスクと紐付けることのできるスキルは、仕事をするための専門能力であるITスキルや業界・業務スキルなどを対象とするということです。コンピテンシーは人材を対象とするため、ここでは範囲外とします。

このように経営戦略や事業計画を基にした必要タスクからスキルを確定して行くと、誰に対しても説明が可能になります。また、ビジネスモデルの変更などでのタスク構成の変化によるスキルの追加・削除・変更も論理的に説明することが可能です。

タスクに対するスキルの設定に際して、例えば対象がシステム開発に必要なスキルであれば、システム開発部門の担当者をレビューに参画させることが有効です。これは、より現場で使用できる「スキルセット」を構築するためには必要なことです。

また、スキル標準の重要性を認識させるためにも、現場担当者が策定に参加しているという意識を持つことには大きな意味があります。したがって策定作業では、参画した現場担当者が、あるべき姿に対するタスクの過不足やスキルについて、積極的に具体的な意見を出せるような雰囲気作りをすることが重要です。特に、スキルの粒度や定義内容などは、現場を交えた十分な検討が必要になります。

2.1.5 人材像策定

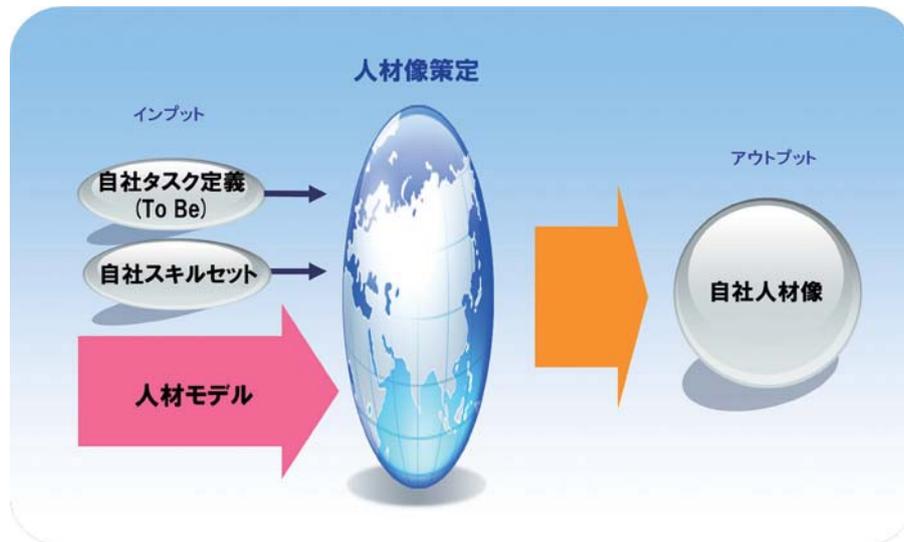


図2.1.5-1 自社人材像策定

自社要件定義、企業活動領域、自社タスク定義、スキルセット、及び人材モデルから、自社人材像を策定し、それぞれの人材像を詳細に定義していきます。

また、自社人材像は、人材モデルを参考にして、各社で必要とされる人材が担当する業務を明確にし、役割を踏まえたうえで定義するという考え方です。

自社キャリアフレームワークは、目標達成に必要な人材像、及びキャリアパスを描く際の枠組みとして定義するものです。策定の際には、自社に合ったものを作り上げていく必要があります。各企業でビジネスモデルが異なる限り、同じ名称の人材モデルであっても役割や責任範囲、必要なスキルなどが異なります。したがって、人材モデルを参考に、自社の実態に即した誰もがしっかりとときて納得でき、将来の夢が描ける自社キャリアフレームワークを策定する必要があります。

自社人材像を策定することは、企業においてビジネス貢献のできる人材を育成するためのゴールの可視化という大変重要な位置づけになります。経営戦略や事業計画との連携など、すべてにおいて説明可能な形で具体化する必要があります。その基本となるのが、図2.1.5-2の考え方です。

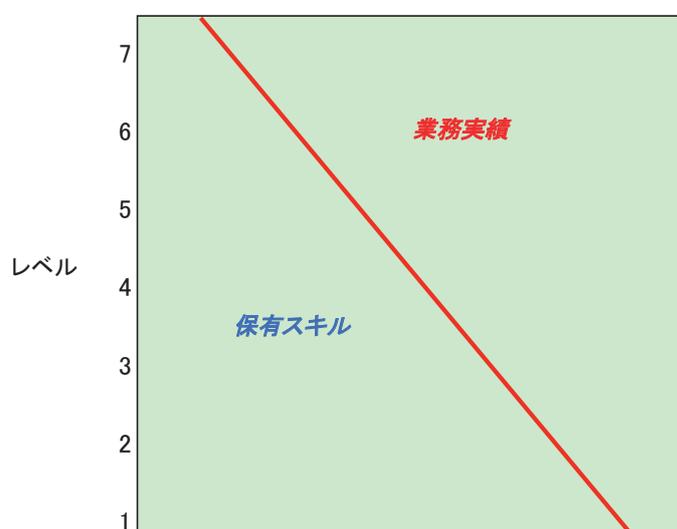


図2.1.5-2 業務実績とスキルの関係

人材像のレベル設定は、下位レベル層についてはスキル重視、上位レベルについては実績重視とする考え方が、人材育成を進める上で有効です。特に下位レベルについては、情報処理技術者試験を活用することで、能力開発を効率化するばかりか、容易に育成計画の達成度合いを明らかにすることができます。

上位レベルでは実績や経歴を蓄積しておくことで、実際に成果を上げてきた人材が出来上がってきた流れを可視化することができ、育成計画策定の上で有効に活用することができます。

◆必要な作業

(1) 自社タスク定義・人材モデル クロスリファレンスの作成

ここでは、人材モデルで定義されている人材像を参照し、自社タスク定義と関連付けることによって、自社に必要な人材像とその役割範囲を明らかにします。

◆ワークシート設定

自社タスク定義を縦軸に、人材モデルの人材像を横軸に置き、マトリクスを作成します。

人材モデルには、人材像やその役割を示すタスクの範囲が定義されていますので、参考にすれば効率的に作成できます。

◆人材像担当領域の設定

人材像が責任を持つ主たる担当領域のタスク（コアタスク）と、関わる必要のある従たる担当領域のタスク（非コアタスク）の2種類で設定します。

ひとつのタスクが、複数の人材像に関係しても構いませんが、ひとつの人材像の主たる担当領域としたタスクは、他の人材像ではなるべく主たる担当領域にならないように配慮します。

※人材像という考え方がなじまない場合は、部門のミッションを横軸においてもかまいません。部門のミッションとは、「自社要件定義」などで明確化された部門が持つべき役割のことです。

◆漏れのチェック

どの人材像にも関係しないタスクがないかをチェックします。

もし存在すれば、組織マネジメントの役割を人材像の1つとして加えてみて、関係付けができるかどうかを確認します。

表2.1.5-1は、ここまでに定義した自社タスクと、人材モデルの人材像を関連付け、責任範囲をマトリクスにして整理した例です。

表2.1.5-1 人材像・タスク クロスリファレンス 例

人材モデル・人材像		自社タスク定義		マーケティング	セールス	コンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャ	アプリケーションスペシャリスト	ITスペシャリスト	
		1 : 主たる担当領域	2 : 従たる担当領域								
7	プロジェクトマネジメント	プロジェクト立ち上げ						1			
		プロジェクト計画策定						1			
		プロジェクト追跡と実行管理						1			
		プロジェクト変更管理						1			
		プロジェクト終結						1			
		プロジェクト完了評価						1			
8	システム分析	要求分析			1	2			2		
		機能分析			1	2			2		
		環境分析			2	1			2		
		データ分析			1	2			2		
		ギャップ分析			1	2			2		
		実現方式の確認・調整			2	1			2		
9	システム設計	インフラ設計					1		2		
		DB設計					1		2		
		ネットワーク設計					1		2		
		セキュリティ設計				2			1		
		アプリケーション設計							1		
		運用設計							1		
		システムテスト計画				2				1	

この作業により議論を深めることは、自社人材像を明らかにするばかりでなく、自社タスク定義の見直し・改善にもつながります。

(2) 自社人材像の定義

(1) で作成したクロスリファレンスを基に、自社人材像を定義します。

◆「自社人材像概要設定ワークシート」の作成

自社人材像概要設定ワークシート(表2.1.5-2)を使用して、すべての人材像を一覧表にしておきます。

表2.1.5-2 自社人材像概要設定ワークシート

職種	専門分野	人材像定義	主担当タスク
ストラテジックプランナー	—	市場開拓や事業戦略等の総合的な経営戦略をリードし、社内の先頭に立って会社の発展に寄与する。	<ul style="list-style-type: none"> ・事業戦略策定 ・部門戦略策定 ・事業戦略評価 ・部門戦略評価
ソリューションセールス	—	顧客の経営状況やニーズ、市場の動向を的確に捉え、最適なソリューションを提案する。	<ul style="list-style-type: none"> ・市場調査 ・顧客分析 ・戦略立案 ・提案
ビジネスコンサルタント	—	課題・要求を理解し、それらの課題解決、要求実現のためのITソリューションを提案する。	<ul style="list-style-type: none"> ・要求分析 ・ギャップ分析 ・データ分析
プロジェクトマネージャ	—	IT基盤に関わるプロジェクトの定義、詳細計画、実行、監視コントロール、終結を実施する。	<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 ・プロジェクトの追跡と実行管理 ・プロジェクト変更管理 ・プロジェクトの終結 ・プロジェクト完了評価
ITアーキテクト	—	適切な設計・開発手法を活用して、アプリケーション・アーキテクチャ並びにエンタープライズアーキテクチャの検討・設計をする	<ul style="list-style-type: none"> ・実現方法の確認・調整 ・インフラ設計 ・DB設計 ・ネットワーク設計 ・運用設計
アプリケーションデザイナー	—	アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、設計、プログラム開発、テスト及びリリースを実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ・DB設計 ・基本設計 ・詳細設計
アプリケーションデベロッパー	—	アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、プログラム開発、テストを実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細設計 ・プログラムの作成 ・単体テスト

◆「自社人材像定義ワークシート」の作成

自社人材像定義ワークシート(表2.1.5-3)を使い、各人材像の概要をレベル別に記述します。また、自社人材像を定義する際には、実在する社員をイメージしながら定義するのも、ひとつの有効な方法です。

表2.1.5-3 自社人材像定義ワークシート

プロジェクトマネージャ		プロジェクトマネジメント関連技術を活用し、アプリケーション、IT基盤に関わるITプロジェクトの定義、詳細計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された目標達成に責任を持つ。			
		実在人物イメージ	期待人材像	期待される役割	必要な人間力
VI	プロフェッショナル		プロジェクトマネジメントを実施するだけでなく、プロジェクト活動を通してプロジェクトメンバを育成することができる。プロジェクト全体のリソース配分状況を強力に把握することができる。関係ビジネスエリアへの、配置依頼や交渉、調達を実行することができる。	プロジェクトの責任者として総合的なプロジェクトマネジメントを行う。プロジェクト関係者や最終的な顧客の満足度の向上を強く意識し、それを実現するステップを単独で考え進めていくことができる。	常に高い目標とリスクを想定し、うまくプロジェクトメンバと歩調を合わせながらプロジェクトを実行することができる。交渉やコミュニケーションに関して後進の指導、育成ができる。プロジェクトメンバのモチベーション向上に努め、課題があれば直接メンバやその上司と向き合い、調整し、成果を導き出す事ができる。
	全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。				
V	エキスパート		プロジェクトマネジメントを実施するだけでなく、プロジェクトメンバの能力や特性を理解したリソース配置やその交渉、調達を、上長からのアドバイスを受けながら実行することができる。システム開発において、費用対効果を強く意識した構築を行う事ができる。	中小規模以上(10名以上)のプロジェクトのリーダーとしてプロジェクトマネジメントができる。社内プロジェクトディレクターとして立ち居振舞いが一人前になり、プロジェクト管理メソッドについて後進にアドバイスすることができる。	計画段階からリスクを洗い出すことができ、先を見越して顧客とプロジェクトに関する総合的な交渉を単独で行うことができる。プロジェクトメンバのモチベーション向上に努め、気になることがあれば上長と相談し、必要なアクションを依頼することができる。
	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。				
IV	リーダー		プロジェクトマネジメントを実施するだけでなく、プロジェクトメンバの能力を把握し、与えられたリソースを最大限に活用する事を意識し、プロジェクトを円滑に実行することができる。課題と対策をまとめ、正しい報告を行っている。	中小規模(最大10名程度)のプロジェクトのリーダーとしてプロジェクト全体のプロジェクトマネジメントができる。課題の分類や優先順位付けを実施することができる。重大な決定事項以外は単独で調整することができる。	協力会社に対して、抜け漏れのないタスク実行依頼と、課題発生時の交渉を単独で実施することができる。また利用者の業務を考慮した提案や、システム構築の調整・交渉を行うことができる。プロジェクトメンバのモチベーション向上に努め、気になることがあれば上長と相談し、アドバイスを仰ぐことができる。
	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やるレベル。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。				
III	サブリーダー		プロジェクトマネジメントにおける管理タスクを把握し、技術研鑽を怠らず、プロジェクトメンバに近い視点でマネジメントを行うことができる。上位者のマネジメントを参考に粘り強く学習し、独力で実施することができる。	中小規模(最大10名程度)のプロジェクトタスクを単独でマネジメントを行うことができる。プロジェクトタスクや、課題の分類分けや対応優先順位付けは、一部、サポートを受ける事でプロジェクトマネジメントを行うことができる。	協力会社に対して、抜け漏れなく作業を依頼することができる。一部、サポートを受けながら、システム構築に関するビジネス要求を引き出す事ができる。自分のモチベーションを上手くコントロールし、プロジェクトマネジメントに必要なメンタル基礎を整える。
	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。				

企業において人材育成を効果的に進めるためには、実際の仕事と関連付けながら進めることが必要です。表2.1.5-3で示されている「期待される役割」や、「必要な人間力」については、CCSFでは定義されていませんが、有効な人材育成計画立案や制度化を進める上においては、自社の考えで設定することが求められます。

(3) 人材像・タスク・スキル クロスリファレンス作成

ここでは、自社人材像と自社タスク定義に加えてタスクのサブセットであるスキルを定義していきます。人材モデルを基に自社タスク定義を作成しているため、各タスクにはスキルセットが紐付いています。

その際、自社人材像の主たる領域として定義したタスクのサブセットとなるスキルを「コアスキル」、従たる領域として定義したタスクのサブセットとなるスキルを「サブスキル」と位置づけます。

◆必要スキルの選定

タスクごとに設定されたスキルセット(図2.1.4-2)を基に、人材像・タスク クロスリファレンス(表2.1.5-1)を参照して、人材像ごとの必要スキルの選定を実施します。(図2.1.5-3)

(4) 各人材像のスキルセット構築、スキルレベル設定

自社タスク定義を使って役割分担した後、各人材像のスキルセットは、担当するタスクのサブセットとして定義されたスキルを割り付けることにより、設定することができます。

図2.1.5-4は、主たる領域に設定されたスキルセットであるA-SET、B-SET、D-SET、E-SETをコアスキル、それ以外（C-SET、F-SET）をサブスキルと位置づけたビジネスコンサルタントの例です。

機能		人材像		スキル		Core / Sub
		マネジメントオフィサー	ソリューションセールス	ビジネスコンサルタント	ITアーキテクト	
8 システム分析	A	A-Set		1	2	Core
	B	B-Set		1	2	Core
	C	C-Set		2	1	Sub
	D	D-Set		1	2	Core
	E	E-Set		1	2	Core
9 システム設計	F	F-Set		2	1	Sub
	G	G-Set			1	
	H	H-Set			1	
	I	I-Set			1	
	J	J-Set			2	

機能	スキル	Core / Sub
システム分析	A	Core
	B	Core
	C	Sub
	D	Core
	E	Core
システム設計	F	Sub
	G	
	H	

1	: 主たる担当領域
2	: 従たる担当領域

ビジネスコンサルタントに必要な機能を定義することにより、それに紐づくスキルが抽出される

図2.1.5-4 人材像・タスク・スキル クロスリファレンスワークシート

(例：ビジネスコンサルタント)

◆タスクに対するスキル充足度の定義

スキルセットが設定されているタスクごとに、スキルの保有状況を条件として設定していきます。つまり、そのタスクを実施する上で、どのようなスキルをどのくらい保有している必要があるかを、あらかじめ条件として設定しておくということです。

そうすると、その上位階層のタスクのスキル充足度についても、下位の複数のタスクのスキル充足度を総合的に見ることで、判断することができます。

個々のスキルの保有状況を表すには、次のような形態が最も一般的です。

- ランク0 (R0) : 知識・経験なし
- ランク1 (R1) : トレーニングを受けた程度の知識あり
- ランク2 (R2) : サポートがあれば実施できる、
サポートを受けながら実施した経験あり
- ランク3 (R3) : 独力で実施できる、経験あり
- ランク4 (R4) : 他者を指導できる、経験あり

◆コアスキル、サブスキルの定義

キャリアフレームワーク上のレベルとコアスキル、サブスキルは、図2.1.5-5のようなチャートを使って相関関係を表すことができます。

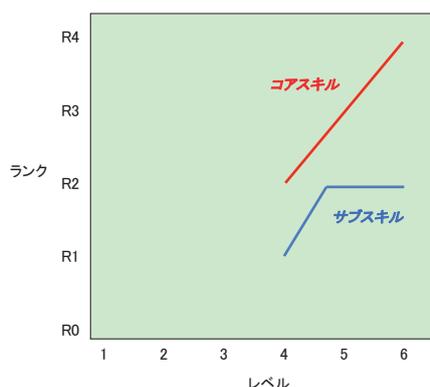


図2.1.5-5 レベルとコアスキル、サブスキルの相関関係

このレベル条件の遷移を、ビジネスコンサルタントのキャリアフレームワーク上のレベルに当てはめて見ると、表2.1.5-4のようになります。

表2.1.5-4 ビジネスコンサルタントのレベル条件

ビジネスコンサルタント(レベル4-6)

スキルセット		役割レベル (キャリアレベル)		
		Lv4	Lv5	Lv6
A-Set	Core	R2	R3	R4
B-Set	Core	R2	R3	R4
C-Set	Sub	R1	R2	R2
D-Set	Core	R2	R3	R4
E-Set	Core	R2	R3	R4
F-Set	Sub	R1	R2	R2

このように、コアスキルとサブスキルのレベル条件を検討し、人材像のスキルレベルを設定していきます。運用や改善を考えると、あまり多くのパターンを設定せずに、できるだけシンプルにしていくことが、今後の制度化や運用を考える上でも有効です。

◆レベル設定についての留意事項

タスクモデル、人材モデル、スキルモデルから自社独自の人材像やスキルセットなどを構築していくことが主体となりますが、人材育成を効果的に進めるために、次の点に留意する必要があります。

- 下位レベル層についてはスキル重視、上位レベル層については実績重視
- 自社で策定した人材像のレベルと、共通キャリア・スキルフレームワークで定義しているレベル（図2.1.5-6）をマッピングしておくことで、情報処理技術者試験の有効活用が可能

高度 IT 人材	スーパー ハイ	レベル7	国内のハイエンドプレイヤーかつ 世界で通用するプレイヤー	成果(実績) ベース ↓ 業務経験 や面談等	プロミ 各企業で判断	情報処理技術者 試験での対応は レベル4まで	
		レベル6	国内のハイエンドプレイヤー				
	ハイ	レベル5	企業内のハイエンドプレイヤー	試験+業務 経験により判断			高度試験
		レベル4	高度な知識・技能				ミドル試験
	ミドル	レベル3	応用的知識・技能	スキル (能力) ベース ↓ 試験の 合否			基礎試験
		レベル2	基本的知識・技能				エントリ試験
	エントリ	レベル1	最低限求められる基礎知識				

図2.1.5-6 共通キャリア・スキルフレームワークでのレベル定義

- CCSFでは情報処理技術者試験とタスクモデルが関連付けられているため、タスクモデルを活用して自社タスク定義を策定することで、情報処理技術者試験の有効活用が可能

(5) 自社キャリアフレームワークの定義

自社キャリアフレームワークを策定するには、人材像とレベルを組み合わせた「自社キャリアフレームワーク策定ワークシート」(表2.1.5-5)を使用すると便利です。その際、人材モデルを参考にすると効率的です。

◆レベル範囲の設定

自社キャリアフレームワーク上の自社人材像ごとにレベル範囲を設定します。設定する際には、レベルの認識を各人材像で統一することや、キャリアパスをイメージすることが必要です。(表2.1.5-5)

表2.1.5-5 自社キャリアフレームワーク策定ワークシート

	A プラントエレクトリック	B セールソリューション	C ビジネスコンサルタント	D プロジェクトマネージャー	E ITアーキテクト	F デザインアプリケーション	G デベロッパー	H デザインストラクチャー	I システムエンジニア
	SP	SS	BC	PM	IA	ADS	ADV	ID	SC
プロフェッショナル									
VI 全体的な業務、関連部門が複数にわたる業務、高い確実性が求められる業務を主体となって推進するレベル									
エキスパート									
V 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を最適な解決策をもってリードするレベル									
リーダー									
IV 専門スキルを活かし、担当業務の主要メンバーとして遂行するレベル。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するレベル									
サブリーダー									
III 限定的、部分的な業務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行うレベル									
アシスタント									
II 基本的な業務については、一部を上位レベルのサポートを受けながら遂行できるレベル									
エントリー									
I 上位レベルのサポートを受けながら限定された業務を遂行するレベル									

◆コンピテンシーの設定

必要に応じてコンピテンシーを設定する。コンピテンシーは、人材以外には関係付けられないため、機能ではなく、人材像やキャリアフレームワーク上のレベルごとに設定していきます。

コンピテンシーには組織として共通化できるものと、人材像やレベルに固有のものがあり、設定する際には、図2.1.5-7のようなパターンが考えられます。

人材像	1 プロジェクト・ディレクター		2 ビジネス・システム・コンサルタント		3 システム・アーキテクト		4 アプリケーション・デザイナー		5 インフラデザイナー		6 サービス・コンサルタント		7 オペレーション			8 ストラテジック		
	3-1 情報	3-2 通信	5-1 情報	5-2 通信	6-1 セキュリティ	6-2 活用	7-1 統制	7-2 管理	7-3 設備保全	8-1 戦略推進	8-2 業務運営	8-3 マネジメント						
レベル	②レベル共通																	
Ⅰ 職級 職場の上級者、グループ内の取りまとめの役	④人材像レベル別																	
Ⅱ 職級補位 職級を補佐する各グループの専任	④人材像レベル別																	
Ⅲ 主力 往來の面倒をみて、そつなく仕事ができる	④人材像レベル別																	
Ⅳ 中堅 アドバイスがなくてもひと通りの仕事が行える	④人材像レベル別																	
Ⅴ 若手 少しのアドバイスをもらいながら仕事を行う	④人材像レベル別																	
Ⅵ 新米 手取り足取りしてもらいながら仕事を行う	③下位レベル共通																	

図2.1.5-7 コンピテンシーの設定パターン

①人材像固有

人材像ごとに固有のコンピテンシーを設定します。

②レベル共通

人材像にかかわらず、レベルごとに共通で設定します。

③下位レベル共通

人材像にかかわらず、下位レベルのみ共通化します。

④人材像レベル別

人材像・レベルごとに設定します。

これら以外に、人材像、レベルに関わりなく、別途コンピテンシーを定義する方法もあります。

2.1.6 成果物の流れ

CCSF活用プロセスを成果物の流れで表すと、図2.1.6-1、図2.1.6-2のようになります。

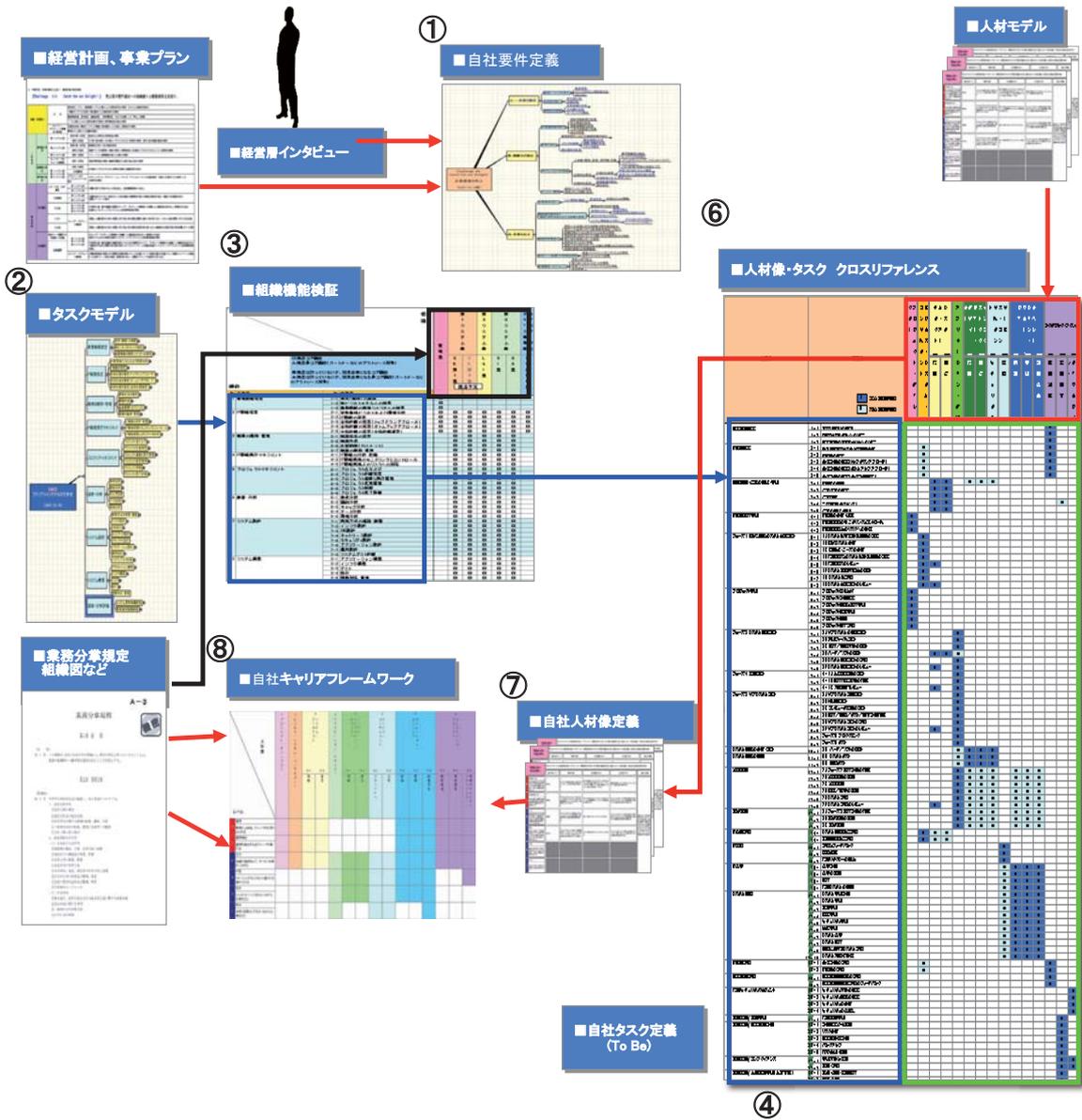


図2.1.6-1 CCSF活用プロセスと成果物の関係図 (1)

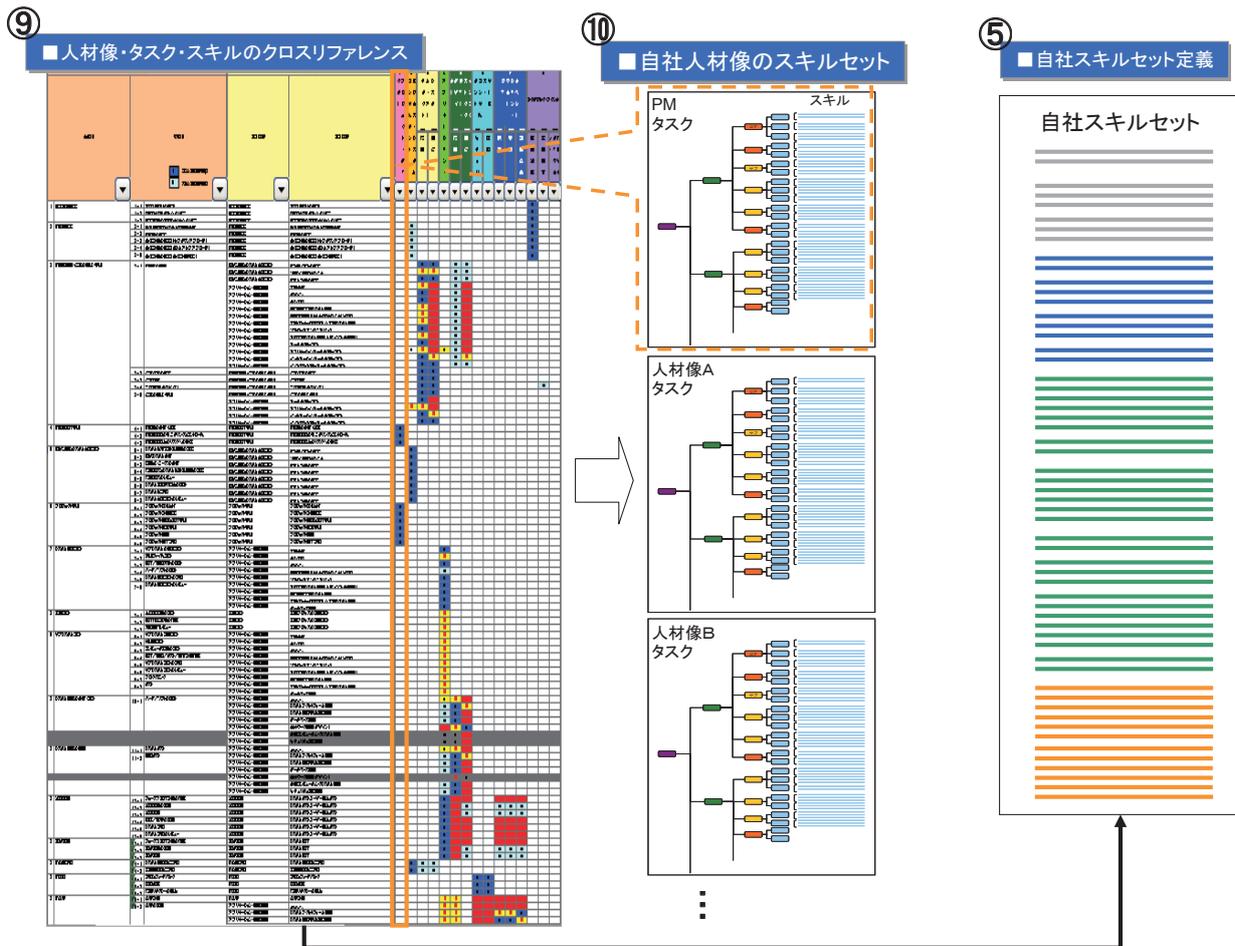


図2.1.6-2 CCSF活用プロセスと成果物の関係図 (2)

次に成果物と作業の概略を説明します。

① 自社要件定義

経営戦略や事業計画視点の企業導入において、もっとも大切なことは、CCSFを参照モデルにして、自社タスク定義、自社人材像などを作ることです。そのためには「自社にどのような組織機能、どのような人材が必要か」について考えることが重要です。

自社の今後のあるべき姿が定義されている経営戦略や事業計画、および経営者へのインタビュー情報を基にして、組織や人材に関する要件を明確にします。キーワードなどを、ロジックツリーとして目的/手段の関係で階層化します。その一連の手順によりできた成果物を、「自社要件定義」と呼びます。自社要件定義は以降の手順を進める上での羅針盤的位置づけになります。

② タスクモデル

企業として、計画立案やシステム開発・運用など実施すべきタスク（機能）構造を一覧にしたものです。

③組織機能検証

タスクモデルで示されるもつべきタスクに対し、現在の組織のタスク分担状況、及びタスクの過不足を検証するために行う作業です。

タスクを縦軸に、自社の組織、部署名を横軸に配置したマトリクスを作成します。このマトリクスを利用して、現状の組織機能を検証します。

④自社タスク定義 (To Be)

先の要求分析によって明らかにされた要件と、組織機能検証により明らかにされた現状組織機能の過不足などを反映して、自社タスク定義 (To Be) を作成します。

⑤自社スキルセット定義

自社タスク定義のそれぞれのタスクを遂行していくためのスキルを、それぞれタスクのサブセットとして定義します。

参照モデルとしてスキルモデルを活用しますが、企業目標やビジネスモデルに合わせて、必要なスキルを追加することや、スキルモデルとして提供されたものを変更することも大切です。

⑥人材像・タスク クロスリファレンス

自社タスク定義のタスクを縦軸に、人材モデルで定義された人材像を横軸に設定したマトリクスを利用して「人材像・タスク クロスリファレンス」を作成します。

人材モデルでは、人材像とタスクモデルが紐づけられていますので、タスクモデルから作成した自社タスク定義をベースにすれば、容易に自社の人材像を明らかにできます。自社タスク定義上で、人材モデルの役割範囲を明らかにすることで、それをベースに自社人材像の役割分担・責任分野を設定することが可能です。

自社タスク定義を使って人材像ごとに必要なタスクを紐付けます。この際に自社要件定義を基に、あるべき姿を認識していくことによって、さらに明確なものとなります。

人材像とタスクを紐付ける場合に、責任を持つ主たるタスク（コアタスク）と、関わるだけの従たるタスク（非コアタスク）に分類します。

作業の結果、人材像とタスクの関連が表現でき、その役割をタスク単位に明確にすることができます。現実的には、ひとつのタスクを複数の人材像で遂行することが多いが、コアタスクとして定義するのは一つの人材像にし、後の関係する人材像では、非コアタスクとして定義するのが理想的です。

最終的にすべてのタスクが、人材像のいずれかに紐づいている必要があります。

⑦自社人材像定義

人材モデルを参照して自社人材像の役割範囲を明らかにできれば、個々に定義をしていきます。人材像ごとに、位置づけや業務内容などを定義し、必要に合わせて解説を加え定義シートを完成します。社内展開をする際に威力を発揮する成果物です。

⑧自社キャリアフレームワーク

ビジネス目標上必要な自社人材像とレベルのマトリクスで表現すると同時に、キャリアパスを設計する際の枠組みとして体系化したものです。

⑨人材像・タスク・スキルのクロスリファレンス

自社人材像と自社タスク定義に加えてタスクのサブセットであるスキルを定義していきます。

⑩自社人材像のスキルセット

人材像・タスク・スキルのクロスリファレンスの定義を基に、自社人材像のコアタスク、非コアタスク、そしてタスクのサブセットのスキル定義の関係により、人材像ごとのスキルセットを抽出します。

2.2 テンプレート選択型

人、コスト、時間をできるだけかけずに負担を最小限にしたい場合、IPAで現在準備中のテンプレートを使って、まず活用しながら自社のビジネスモデルに合わせていくというアプローチを取ることができます。

まず自社のビジネスモデルに近いテンプレートを選択し、実際に進めながら手を加え、自社に適した内容に近づけていく手順になっています。

※テンプレートにつきましては、IPAのホームページ上に順次公開して行きます。

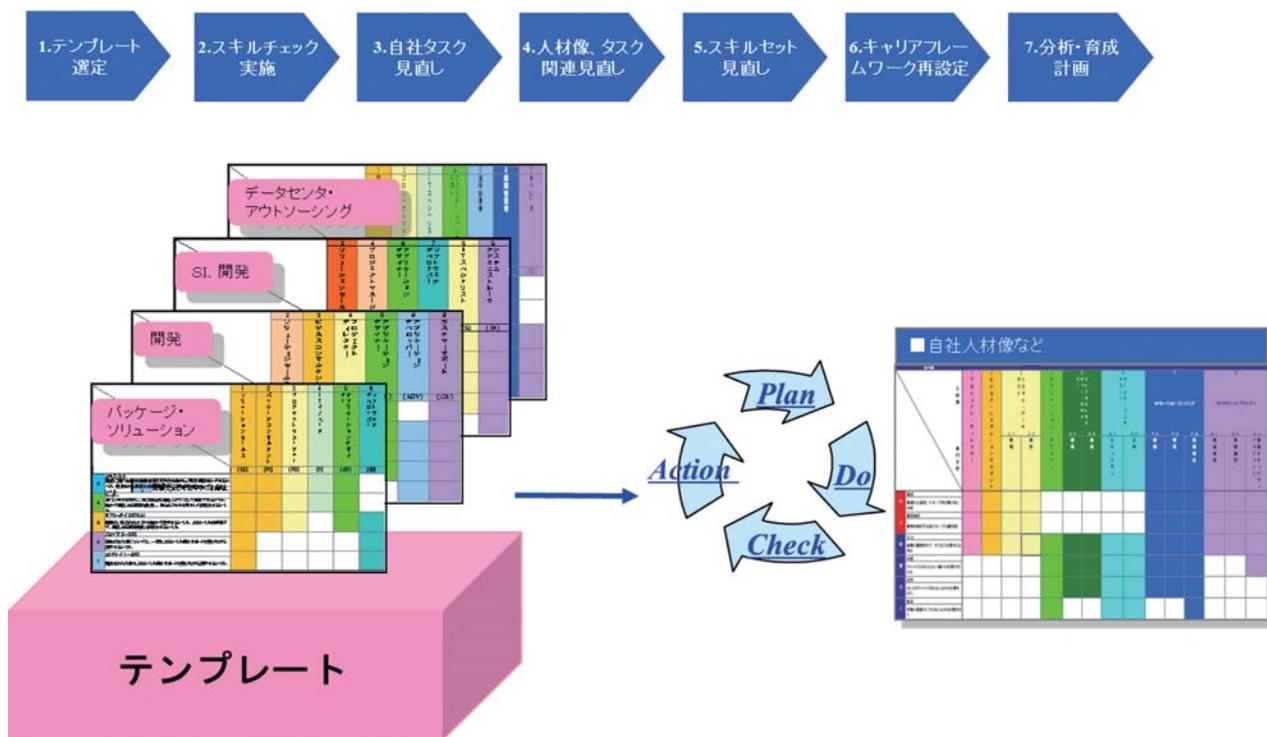


図2.2-1 テンプレート活用プロセス（概略）

2.2.1 テンプレートの種類

IPAでは、今後、様々な種類のテンプレートを用意していく予定です。また、テンプレートとして、タスクモデル、スキルモデル、人材モデルが用意されます。

ここでは、次の4種類のテンプレートを例として紹介します。(図2.2.1-1)

(1) データセンタ、ヘルプデスク、受託計算中心

データセンタを保有し、ヘルプデスクなどアウトソーシングビジネスを中心とした企業向けです。

・人材像

営業、プロジェクトマネージャ、ITスペシャリスト、アプリケーションスペシャリスト、運用管理者、業務管理者、オペレータ

・レベル

1～5

(2) ソフトウェア受託開発中心

主にシステム開発の上流、下流工程を中心としたビジネスを進める企業向けです。

・人材像

ソリューションセールス、ビジネスコンサルタント、プロジェクトディレクター、アプリケーションデザイナー、アプリケーションデベロッパー、カスタマーサポート

・レベル

1～5

(3) 中小規模システムインテグレーション中心

主にシステム開発の下流工程を中心としたビジネスを進める企業向けです。

・人材像

ソリューションセールス、プロジェクトマネージャ、アプリケーションデザイナー、アプリケーションデベロッパー、ITスペシャリスト、システムアドミニストレータ

・レベル

1～5

(4) 自社パッケージビジネス中心

主に自社開発のパッケージビジネスを中心とした企業向けです。

・人材像

ソリューションセールス、パッケージコンサルタント、パッケージスペシャリスト、パッケージプランナー、パッケージデザイナー、ソフトウェアデベロッパー

・レベル

1～5

◇データセンタ、ヘルプデスク、受託計算中心		1 営業	2 プロジェクトマネージャー	3 ITスペシャリスト	4 アプリケーションスペシャリスト	5 運用管理者	6 業務管理者	7 オペレータ
		(SS)	(PM)	(IS)	(AS)	(AD)	(D)	(SC)
5	正社員パート 実績に達行たそれと独自の専門スキルを有し、担当業務を円滑に遂行するレベル。従事した業務上の課題解決を数回の実績をもって示すレベル。							
4	専門スキルを有し、担当業務を主要スタッフとして担当できるレベル。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するレベル。							
3	サブリーダー(5年以上)							
2	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ができるレベル。							
1	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遂行するレベル。							
0	エントリー(1-2年)							
1	要求された作業を上位レベル者のサポートを受けながら遂行するレベル。							

◇中小規模システムインテグレーション中心		2 ソリューションセールス	4 プロジェクトマネージャー	6 アプリケーション	7 デベロッパー	8 ITスペシャリスト	9 システムストラテジ
		(SS)	(PM)	(AD)	(SD)	(ITS)	(SA)
5	正社員パート 実績に達行たそれと高度な専門スキルを有し、担当する業務にインテグレーション、かつ、業務および業務遂行上の課題を最適な解決策をもって対応し、満足できるレベル。						
4	専門スキルを有し、担当業務を独力で推進でき、かつ、リーダーとして業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決できるレベル。						
3	限定的、部分的なタスクを独力で遂行でき、かつ、上位レベルの指導の下で、業務上の課題発見と解決ができるレベル。						
2	基本的な業務については、一部を上位レベル者のサポートを受けながら要求された作業を実施できるレベル。						
1	エントリー						
1	要求された作業を上位レベル者のサポートを受けながら限定的役割を遂行するレベル。						

◇ソフトウェア受託開発中心		2 ソリューションセールス	3 デベロップメント	4 プロジェクト	5 デザイナー	6 アプリケーション	8 カスタマーサポート
		(SS)	(BC)	(PD)	(ADS)	(ADV)	(OS)
5	正社員パート 経験で培った独自の専門スキルを活かし、業務推進を総合的に推進するレベル。						
4	専門スキルを有し、プロジェクト・チーム・業務を推進できる						
3	サブリーダー						
2	限定的、部分的なタスクを独力で遂行し、下位レベルに対して適切な指示ができる						
1	基本的な業務において、上位レベル者の指導を受けつつ遂行できる						
0	エントリー						
1	要求された作業を上位レベル者のサポートを受けながら限定的役割を遂行するレベル。						

◇自社パッケージを保有するパッケージビジネス中心		1 ソリューションセールス	2 パッケージコンサルタント	3 パッケージスペシャリスト	4 パッケージプランナー	5 パッケージデザイナー	6 デベロッパー
		(SS)	(PC)	(PM)	(PP)	(PD)	(SD)
5	正社員パート 実績に達行たそれと独自の専門スキルを有し、担当業務を円滑に遂行するレベル。従事した業務上の課題解決を数回の実績をもって示すレベル。						
4	専門スキルを有し、担当業務を主要スタッフとして担当できるレベル。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するレベル。						
3	サブリーダー(5年以上)						
2	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ができるレベル。						
1	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遂行するレベル。						
0	エントリー(1-2年)						
1	要求された作業を上位レベル者のサポートを受けながら遂行するレベル。						

図2.2.1-1 テンプレート (例)

2.2.2 テンプレート活用の流れ

図2.2.2-1にテンプレート活用の流れを示します。

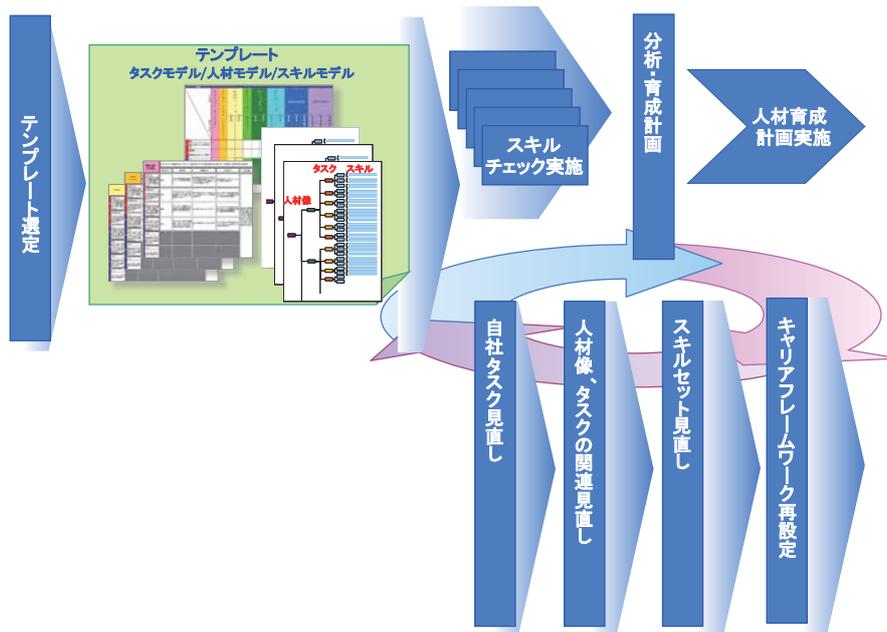


図2.2.2-1 テンプレート活用の流れ

それぞれのプロセスは次のようになります。

①テンプレート選定

テンプレートの中から自社の形態に一番近いものを選択します。

②スキルチェック実施

選択したテンプレートを利用してスキルチェックを実施します。

③自社タスク見直し

テンプレートのタスクモデルと自社タスクの差異をチェックし、必要があれば見直します。この際に、スキルチェック時の状況なども参考にできます。

④人材像、タスクの関連見直し

同様に、テンプレートの人材モデルから、人材像の役割範囲を確認し、必要があれば見直します。上記タスクの見直しがあればその内容も考慮します。

⑤スキルセット見直し

タスクの見直しがあれば、その観点でスキルセットの過不足も見直します。また、スキル定義の表現なども、スキルチェック時の状況から見直しておくことも必要です。さらに、人材像の役割範囲の変更があれば、同じく見直しておく必要があります。

⑥キャリアフレームワーク再設定

③～⑥の見直し結果をキャリアフレームワークに反映します。この際、レベル条件の確認も必要です。

⑦分析・育成計画

スキルチェック後のスキルデータを基に現状を把握し、事業計画などからあるべき姿を明らかにして、To Be/As Isのギャップから育成計画を策定します。(第3章 仕組みの活用)

必要に応じて②～⑥を繰り返し、できるだけ自社のあるべき姿に近づけるように改善作業を実施します。

プロセス実行型の企業導入と比べ、リソースや時間を短縮できるのが、テンプレート選択型の特徴です。ただし、仕組みの完成度を上げていく考え方が前提となっていますので、運用体制を整えるなど継続活用に対する手厚い対応が必要です。

3 第 3 章

仕組みの活用

企業の経営戦略や事業計画はそれぞれ異なり、それらに沿った人材モデルを構築する必要があります。第2章のCCSF活用プロセスは、それぞれの企業が目指すゴールを明らかにするというプロセスであり、まさに企業にとっての「IT人材のゴール」の設定に当たります。そのプロセスを理解し、認識してスキル標準の導入を進めることが重要です。

それに対し、本章での「仕組みの活用」とは、設定したゴールに対する「現在の組織の状況」や「個人のスキル習得度合い」を基本として、将来を見据えた対応策を立てていき、実践するというPDCAを回すことにほかなりません。

3.1 現状とあるべき姿とのギャップの可視化

自社が設定したゴールに対して、それぞれIT人材は現在どこに位置するのかを把握することは、あるべき姿とのギャップを認識し、育成計画を検討するために大変重要です。

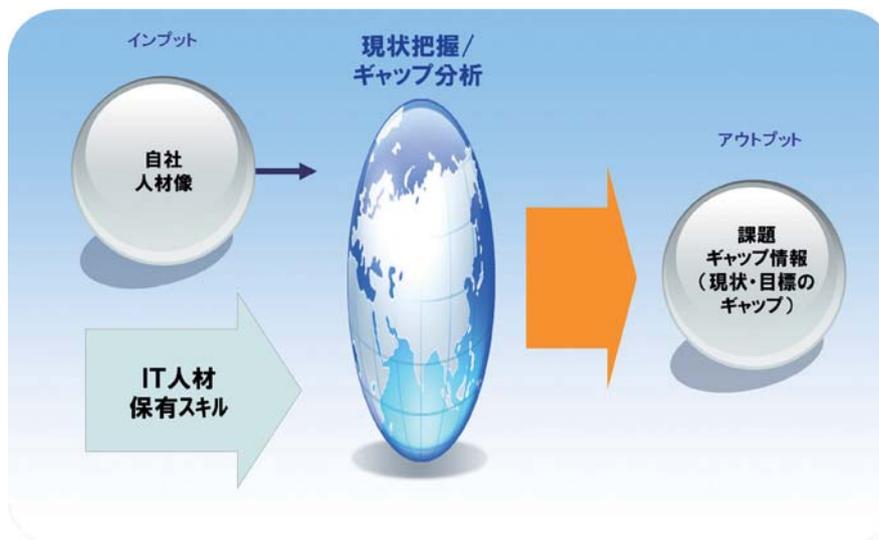


図3.1-1 現状把握、ギャップ分析

3.1.1 現状の把握

現状のAs Is人材ポートフォリオを把握し、それらの結果を様々な角度で分析します。次のステップでのTo Be人材ポートフォリオとのギャップ分析を効果的に進めるためにも、正確な現状把握が重要です。

分析結果は、経営戦略や事業計画に沿って優先順位をつけためりはりのある育成計画や採用計画を立てるため、またそれらの実施施策を評価し改善するための参考となります。

◆必要な作業

(1) 現状の人材ポートフォリオの見える化

自社構成員のスキルアセスメント等を通じて、自社キャリアフレームワークをベースに、As Is人材ポートフォリオを可視化します。

スキルアセスメントには、自己申告型、上司によるチェック/認定、担当者によるチェック/認定など様々な手段があります。

アセスメントにかけられる時間や人材のリソース、必要なアウトプットの精度などを鑑みて、アセスメント手段を決めることが必要です。

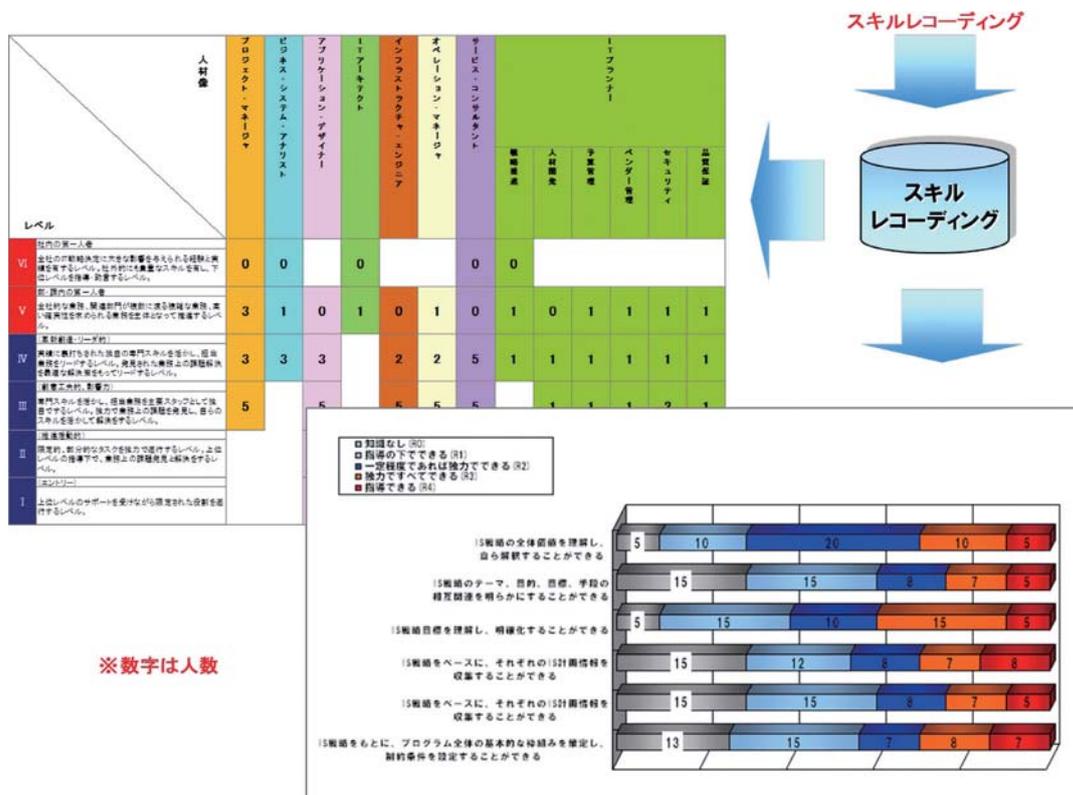


図3.1.1-1 現状 (As Is) の把握

3.1.2 スキルデータ分析

対象IT人材が、たな卸したスキルデータを、さまざまな角度で分析し現状を正確に把握することで、効果的な育成計画を立てることができます。

ここでは、代表的なスキルデータ分析の例を挙げます。

(1) 対象者のスキルレベルの判定

策定した自社キャリアフレームワーク上でのレベル判定状況を把握します。職種・専門分野ごとに「何人がレベル判定されたか、そのうちレベル3は何人か」といったように現状の組織力を具体的に把握し、人材育成計画に反映することで、より実効性のある施策とすることができます。

人材像 レベル	プロジェクト・マネージャ	ビジネス・システム・アナリスト	アプリケーション・デザイナー	ITアーキテクト	インフラストラクチャ・エンジニア	オペレーション・マネージャ	サービス・コンサルタント	ITプランナー						
								戦略推進	人材開発	予算管理	ベンダー管理	セキュリティ	品質保証	
VI 社内の第一人者 全社のIT戦略決定に大きな影響を与えられる経験と実績を有するレベル。社外的にも貴重なスキルを有し、下位レベルを指導・助言するレベル。	0	0		0			0	0						
V 部・課内の第一人者 全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。	3	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
IV (革新創造・リーダ的) 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。	3	3	3		2	2	5	1	1	1	1	1	1	1
III (創意工夫的、影響力) 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。	5		5		5	5	5		1	1	1	2	1	
II (推進活動的) 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。			7		10	15	10			1	1	1	1	
I (エントリー) 上位レベル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。			20		18		20							

図3.1.2-1 対象者のスキルレベルの判定

(2) 部門・人材像別のスキル保有状況

自社人材像に求められるスキルの保有状況を部門別に把握します。

スキルの保有状況を部門間で比較することにより、経営層や責任者は組織力のバランスや人材の偏りを把握することができます。それらの結果は、育成計画に反映させることや、配置計画の検討、およびローテーションを実施する上でも有益な情報となります。

また、部門責任者が人材像ごとのスキル保有状況を把握することは、自部門の強みと弱みをより明確にすることができるため、より効果的な対策を立てることが可能となります。

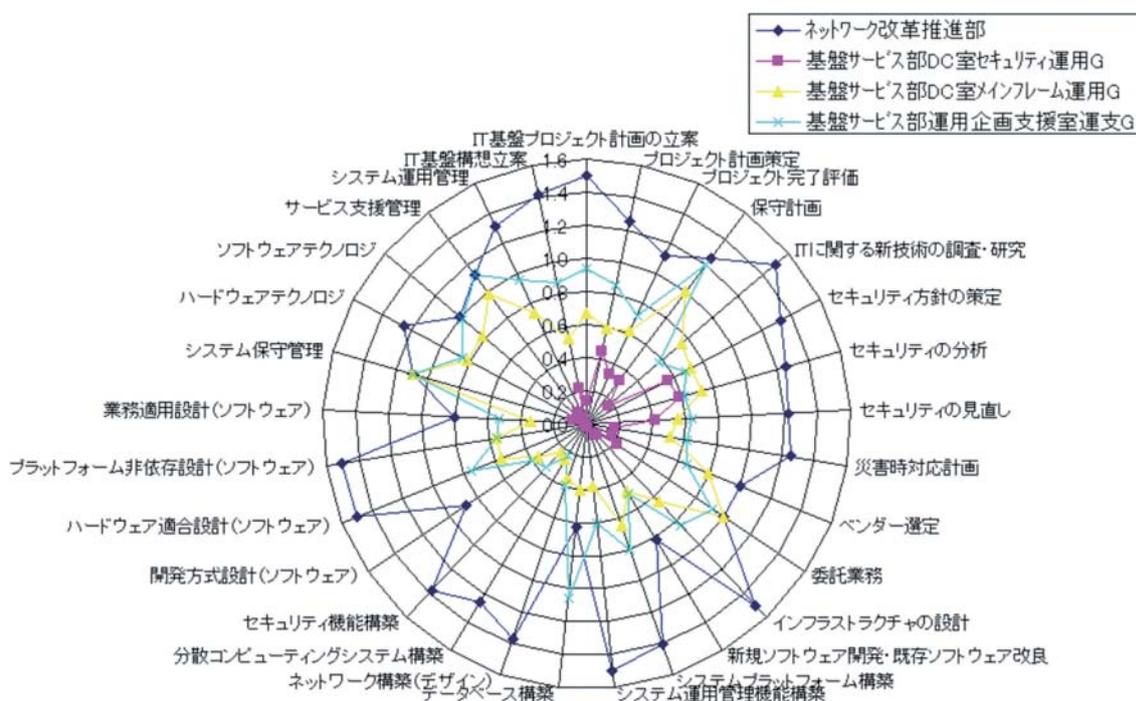


図3.1.2-2 部門・人材像別スキル保有状況

(3) 人事等級（グレード）毎のスキル保有傾向

人事等級（グレード）や役職、社歴毎にスキル種類別の保有状況をまとめることも有益な情報となります。例えば「重要な技術スキルを高いグレードの人材だけが保有している」と分かった場合、「今後何年間で低いグレードの人材に継承をしなくてはならないか」などについて分析し、仮説を立てることができます。

また、「課長クラス全体に〇〇のスキルが不足している」と分かった場合、個人別のスキルアップだけでなく、その層全体の教育プランを策定することが可能です。

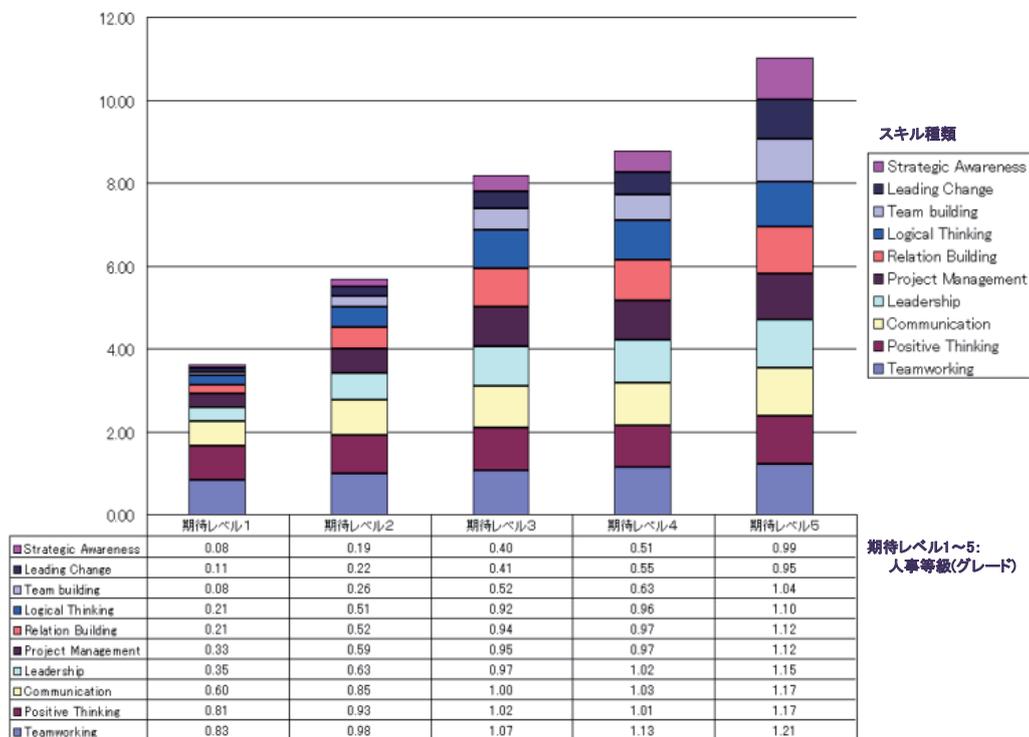


図3.1.2-3 人事等級（グレード）毎のスキル保有傾向

(4) 専門分野におけるグレード別スキル保有状況

ある人材像（人材像Aとする）に求められるスキルを、どのグレードの人材がどのくらい保有しているのかを把握します。

図3.1.2-4のように組織全体の状況を把握することで総合力を可視化することができます。

また人材像Aに必要なスキルの中でも、最も重要な「コアスキル（青枠線）」の保有状況を把握することで、集中して育成しなければならないスキル領域とグレードを絞り込むことができます。

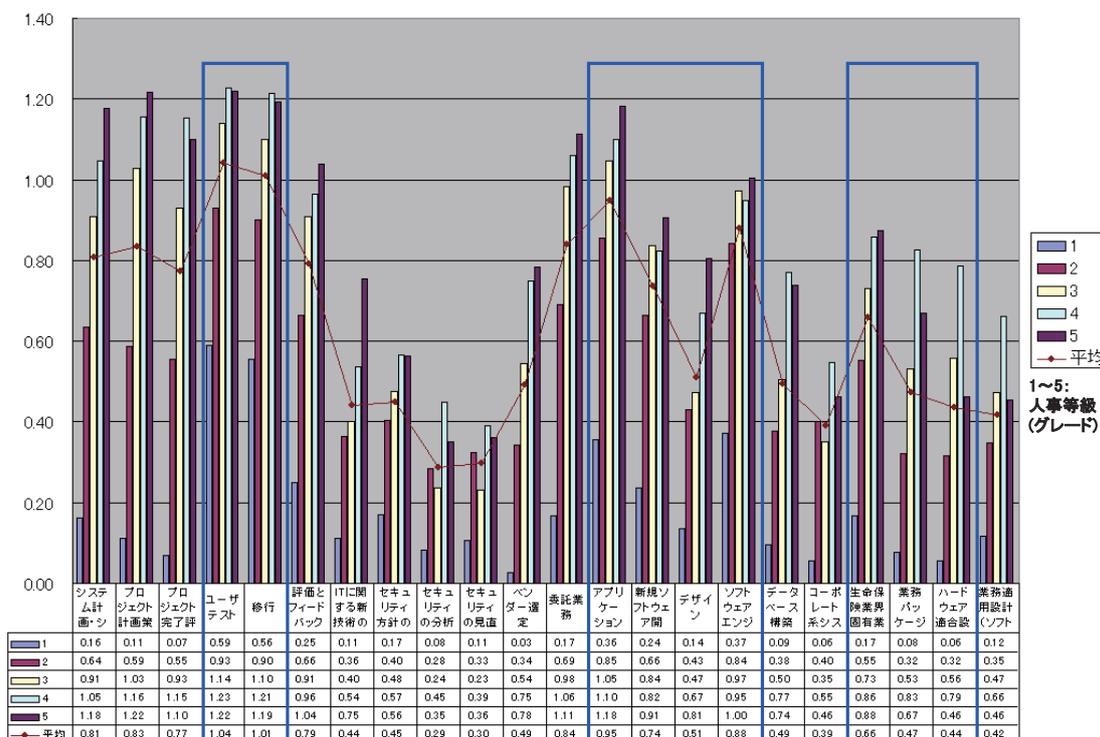


図3.1.2-4 人材像Aにおけるグレード別スキル保有状況

3.1.3 ギャップ分析、課題抽出

自社要件定義および業務量の予測などから、目指すべきTo Be人材ポートフォリオを自社のキャリアフレームワーク上に描きます。先の通り、現状のAs Is人材ポートフォリオを把握し、To BeとAs Isのギャップ分析を実施し、解決すべき課題を特定して育成方針を明らかにします。

ギャップ分析は、企業の目標達成を前提としたあるべき姿と、現状のギャップを明確にし、早急に手を打たなければいけない部分、少し先でいい部分などを明らかにするために実施します。

◆必要な作業

(1) タスク遂行に必要な人材ポートフォリオの検討

自社要件定義や事業計画、また中期的な業務量予測などを参照しながら、自社キャリアフレームワークをベースに、本来あるべき人材数を試算し、自社タスク遂行に必要なTo Be人材ポートフォリオを設定します。(図3.1.3-1)

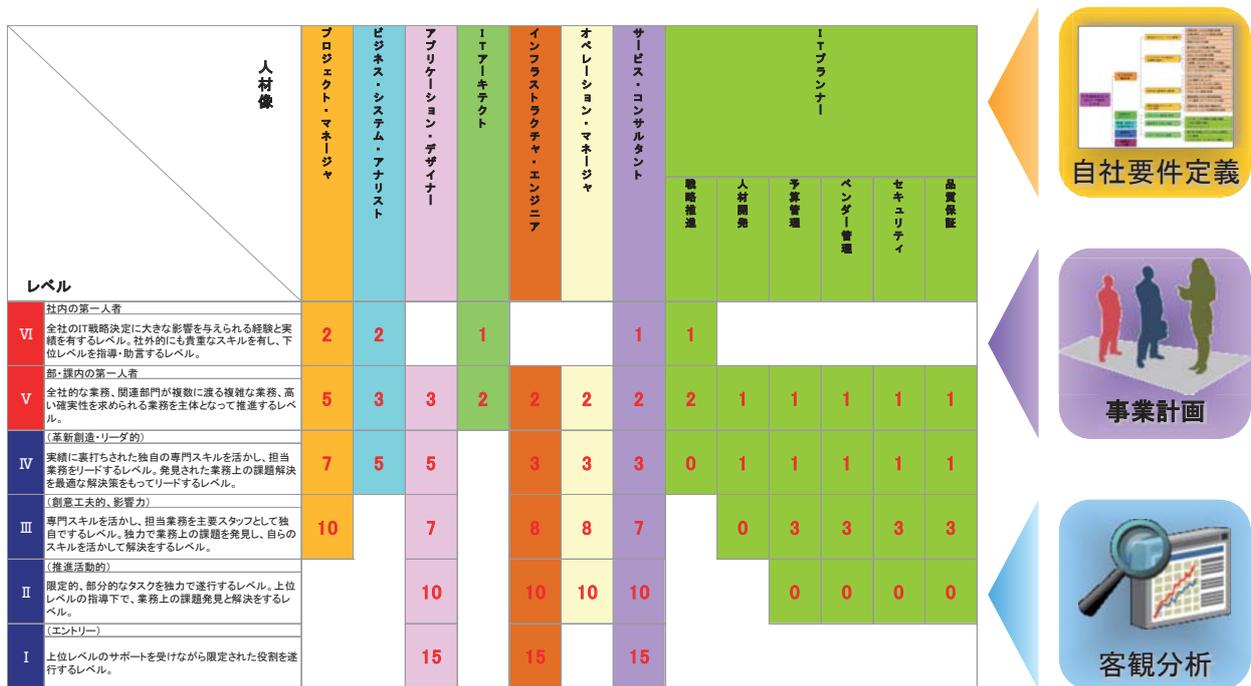


図3.1.3-1 To Be人材構成計画の作成

3.2 人材育成計画策定

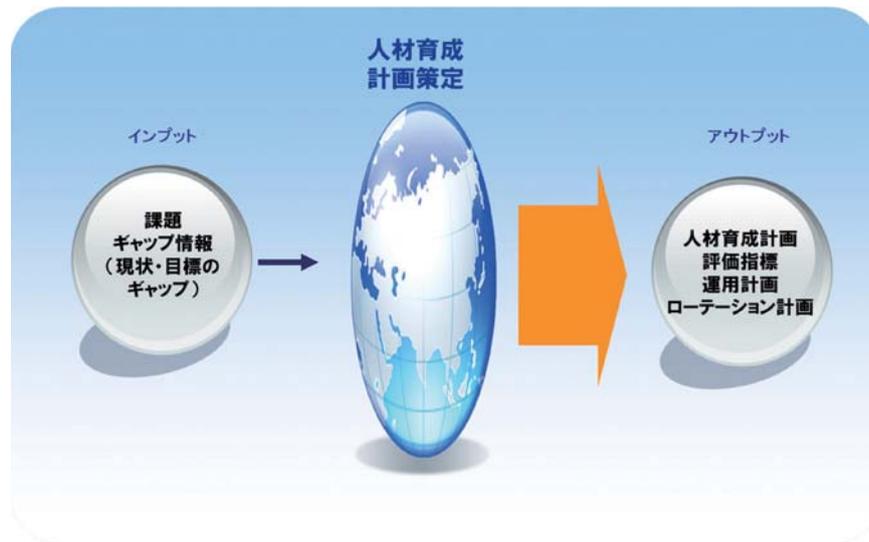


図3.2-1 人材育成計画策定

企業にとって、ITプロフェッショナル育成のための投資は、成果がビジネス活動に反映され、企業競争の優位性の確立に貢献できたときに、初めて効果が明確になり意味を持ちます。

重要なことは、環境の変化や将来の方向性を見据えた上で自社の強みが発揮できる経営戦略を描き、それに基づいて人材育成と社内体制の整備を進めていくことです。これは、従来の社員教育や人事制度の延長線上の取り組みで実現することは困難です。技術革新などの環境変化にも対応しながら、ビジネス目標とその実現に必要な人材モデルを前提に、具体的で有効な取り組みが求められます。

スキル標準を活用する際には、経営戦略の実現に向けて、どのようなビジネスモデル、ゴールを目指すかを明確にすることが重要です。そのために今からゴールを達成するまでの期間に何をどう実施していけばよいか、ということをも具体的に考えることになるのです。ゴールを売上やマージンなどの数字で表すことも必要ですが、その数値目標を達成するために、どのくらいのスキルを持った人材が、どのような割合で必要かということも定義することも重要です。現状を把握した上で、目標の姿とのギャップから、重点的に育成しなければならない人材を明らかにし、育成計画、採用計画などを検討することが重要になるのです。

◆必要な作業

(1) 育成目標の設定と育成計画策定

課題を優先順位付けし、ギャップ解消のための育成やローテーションの計画を策定します。優先度の高い課題はその具体的内容（現在の保有スキル量と必要となるスキル量のギャップなど）を特定し、短期的なOff-JT、OJT計画、ローテーション計画などを策定します。

育成計画策定上のポイントは次の通りです。

- ・事業計画を実践する上でマイルストーンとなるポイントを設定し、その時点で発生する課題や阻害要因は何かという仮説を立てる
- ・その仮説をクリアするためには、何が出来ないといけないか、どのようなスキル・経験が必要かを明らかにし、それを補うための育成計画を立案する
- ・本導入活用プロセスに従って進めることにより、人材像、タスク、スキル、知識、情報処理技術者試験の関係が明確になるため、情報処理技術者試験を人材育成計画策定に有効活用することができる
- ・定義されたスキルに対し、そのスキル、また前提となる知識を習得できるトレーニングを定義する。自社人材像と連携した研修ロードマップなどを作成すると、なお効果的
- ・将来の業務計画や予測を基に、各要員に経験を積ませるための育成を目的としたジョブローテーションも検討する
- ・組織内の異動や事業部門への異動も想定し、計画的に育成するための計画を立案する
- ・優先度の高い課題は、集中して解決するための短期的な育成計画を立案する
- ・優先度の高い課題を早期に解消するための方策として、外部からの調達や一時的な社内異動も検討する

(2) 個人目標の設定

IT人材個人のスキルアップ目標を明確にし、そのためにどのような内容を実施していくかを明らかにします。このために、目標設定、計画立案、実施、評価のPDCAを回していきます。

IT人材個人のスキルアップ目標設定と計画化に関しては、スキルアセスメントから可視化されたスキルギャップをもとに上司と話し合い、年間のアクションプランを記入することで取り組み内容をより具現化します。

(3) 到達レベルを評価する基準と評価方法

育成計画を実施した成果は、必ず評価することが大切です。個々の要員のレベル評価と組織としての評価だけでなく、教育や研修の効果も評価することを計画に織り込むことが必要です。

- ・各要員のスキル向上だけでなく、実績や成果を評価する基準を定める
- ・各要員のレベルを集約して、組織としての目標にどこまで近づいたのかが把握できるようにする

(4) 評価と育成を継続する運用計画

育成は評価して終わりではなく、評価したところから育成が始まります。評価と育成が一定のサイクルで回り続けるように、次の視点で運用計画を立てます。

- ・どういうサイクルでどういう体制で評価し、育成プランを実施していくのか、評価と育成の運用計画を立てる
- ・育成効果を評価し、運用を見直す仕組みも検討する

(5) 組織力向上のためのローテーション計画

要員の育成は、教育・研修だけでは不十分であり、実務による経験が必須です。計画的に実務経験を積ませることが必要です。

また、実務経験は、一定範囲での経験だけでは限界があり、事業部門をまたいだ経験などが重要になるケースも少なくありません。また、組織力を向上させるために他部署からの要員異動が必要な場合もあります。いずれの場合も、組織異動を伴うローテーションは、長期的な計画と組織間の合意も必要であるため、それらも視野に入れて次のように計画します。

- ・組織力を向上させるために、他部署からの異動を含む要員ローテーションの必要がないかを検討する
- ・組織内の異動だけでなく、事業部門間の異動が必要な場合は、その実現のためのローテーション計画を立てる

人材育成計画は事業戦略にリンクさせないと意味がありません。自社の事業戦略を実現するための人材戦略であることを常に念頭におき、「育成のための育成」にならないように注意します。

(6) 人材育成計画立案の具体例

人材育成計画は、「事業計画の対象期間と、見直しのマイルストーン」を考慮して立案することが重要です。

市場の環境は急速に変化し、それに合わせて事業の内容も変化します。また、ITの技術革新も急速に進みます。このような状況の中で、多くの企業では3カ年の中期事業計画と単年度の事業計画を策定しています。

その前提で、ここでは「中期人材育成計画（3カ年）」と「単年度人材育成計画」について記述します。

●中期人材育成計画（3ヵ年）

「中期人材育成計画」は、組織および個人の現状と目指すべき人材モデルを明確にし、キャリアパスを踏まえた体系的なスキル習得を考慮して作成することが重要になります。

3年後のビジネス目標を達成するためにどのように人材を育成していくのかを明確にしていきます。必要があります。中期人材育成計画書の内容は導入アプローチや企業理念などによっても異なりますが、必要になる項目を次に挙げます。

1. ビジョン・目的・方針
 - 1.1 経営ビジョン
 - 1.2 経営環境からみた人材育成の必要性
2. 課題
 - 2.1 現状の課題点、問題点（総論）
（育成によって、何を解決したいか。将来に向けて必要な技術・能力など）
 - 2.2 人材育成方針
（どのような人材を、どのような方法で育成していくかの指針）
3. 現状
 - 3.1 自社キャリアフレームワーク上における現状
 - 3.2 自社人材像の定義や目指していることの記述
4. 中期目標
 - 4.1 目標値算出の考え方
（経営計画からの算出、あるいは人数割合からの算出）
 - 4.2 どの専門分野を何人育成すべきか
（自社キャリアフレームワーク上での目標人数分布を時系列で明確に）
5. 方策・達成手段
 - 5.1 人材育成の体制
 - 5.2 育成フロー、仕組み
 - 5.3 スケジュール
（3ヵ年）計画見直しのタイミングも含む

●単年度人材育成計画

中期計画には、企業の中期目標を達成する視点と、個人の「キャリア開発」の考え方が盛り込まれることとなります。

一方、「単年度」においては近い将来に必要なスキルを充足させるだけでなく、直近で必要なスキルをスピードアップして充足させるという視点も入ることとなります。

単年度計画は中期計画のうちの1年間という位置づけですが、中期にこだわりすぎず、短期的な目標を達成することや、緊急性の高いスキル獲得の要素も盛り込むことが必要です。

1. 課題

1.1 現状の課題、問題点

(育成によって、何を解決したいか。不足している技術・能力など。)

1.2 昨年度の振り返りと積み残し

(昨年度計画の分析、達成できたこと、できなかったこと)

2. 現状

2.1 自社キャリアフレームワーク上における現状

3. 年度目標

3.1 どの専門分野を何人育成すべきか

(自社キャリアフレームワーク上での目標人数分布を明確に)

4. 方策・達成手段

4.1 人材育成の体制

4.2 育成フロー、仕組み

4.3 スケジュール

5. 年度予算

5.1 昨年度の予算消化状況

5.2 今年度の予算

3.3 人材育成計画実施／分析／改善

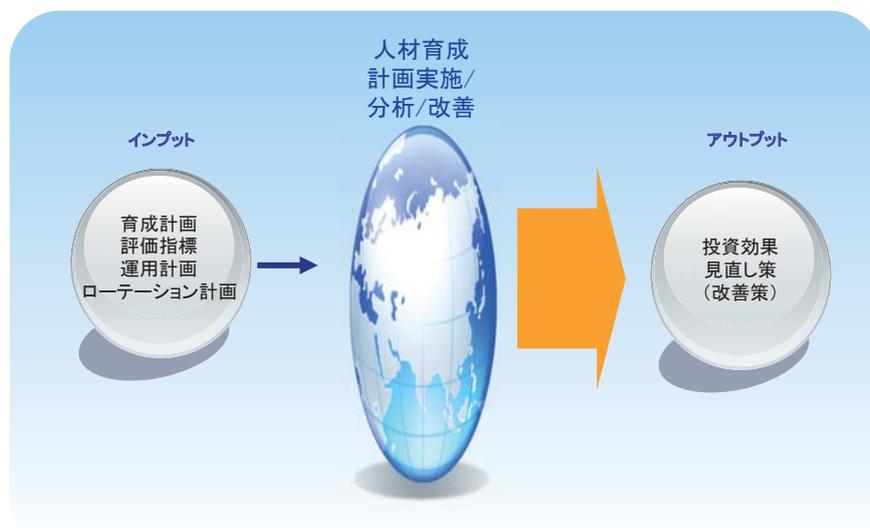


図3.3-1 人材育成計画実施／分析／改善

人材育成計画を推進します。また、その実施結果を定期的に評価し、その結果から、必要に応じて目標達成に向けた改善策を立案し、次フェーズ・次年度以降の計画を見直します。

◆必要な作業

(1) 育成計画・ローテーション計画の推進

各計画にもとづき、該当期間内の実施項目を具体的に進めます。

(2) 実施結果の評価

投資対効果の評価指標を使った成果の測定は手段の1つであり、活動全体の上位目的・目標に照らし、必要な情報を必要なレベルで収集することが重要です。

また、評価指標を使って測定・評価すること自体が目的化した運用に陥らないように留意します。

- ・実施項目の予定と実績を把握する
- ・実施結果を投資対効果評価基準に沿って評価する

(3) 次ステップ・次年度以降の計画の見直し

人材育成には時間がかかるため、教育投資に対する効果目標を細かく設定し、可視化します。

また、評価タイミングを年2回以上設定するなどし、本人へのフィードバックが適切に行われるようPDCAサイクルを回すことが重要です。

- ・ 該当期間内の達成目標および最終目標と照らし、現在の活動状況およびその成果を総合的に判断する
- ・ 現在の進捗では、目標達成が難しいと判断した場合には、計画との差異およびその根本原因を特定し、改善のための対策を検討する
- ・ これらの改善策を加味し、各計画を見直す
- ・ 仕事上得られたスキルや、トレーニングで得た知識を管理し、次のプロジェクトの要員割当てやローテーションなどのための情報として利用する

(4) 評価プロセスの考え方

運用上の育成プロセスや評価プロセスの関わりも大変重要です。それらの考え方を分かりやすく説明した上司・部下それぞれを対象とした育成ガイドライン、評価ガイドラインなどについても十分検討し、整備していく必要があります。

各IT人材が遂行した業務の成果は、訓練を受けた上司や上級者がインタビューを通じて、評価する必要があります。人材育成計画を策定するだけでなく、そのプロセスを含めた運用設計が必要になります。

特に、上級者に対する評価を実施するのは、経営層、あるいは社外の専門家が適任であり、その評価体制も明確にしておく必要があります。各IT人材は、策定したキャリアフレームワークなどから、個人視点で確認するといった活用はできますが、評価自体は経営的な観点から実施する必要があります。

また、評価のプロセスとOJTなど育成のプロセスは表裏一体であり、両方を兼ね備えたプロセスを設計する必要があります。

(5) 業務経歴などの蓄積

育成計画やその実施など一連の流れは、ビジネス貢献のできるIT人材を育成するための手段ですが、並行して実務で成果を出していくことが求められます。その仕事上の成果に対して、育成計画の中で実施されるトレーニングなどOff-JTや、OJTの効果がいかに表れているかの評価をすることは、今後の育成計画の精度を上げていくためにも必要なことです。また、自社人材像の完成度をさらに向上させるためにも、実際の上位レベルの人材の業務経歴や実績を明らかにしておくことで、育成方針の明確化や育成計画立案の効率化につながります。

このように、育成計画で実施された内容の評価、たとえばトレーニングを受講した後の仕事での成果を追いかけて、どのような効果が出たかを管理しておくことは、今後の計画立案に有効です。また、業務経歴や実績を蓄積しておけば、プロジェクトのアサインに有効なことや、将来のプロフェッショナル制度を運用する際の評価材料として効果的です。

3.4 プロフェッショナル制度策定の考慮点

人材像のレベル設定は、下位レベル層についてはスキル重視、上位レベルについては実績重視とする考え方が、人材育成を進める上で有効です。特に下位レベルについては、情報処理技術者試験を活用することで、能力開発を効率化するばかりか、容易に育成計画の達成度合いを明らかにすることができます。

「企業のハイエンドプレーヤーの育成」のため、下位の人材は上位をめざし、上位の人材は下位の人材の育成をミッションとするという循環を作る必要があります。

上位レベルでは実績や経歴を蓄積しておくことで、実際に成果を上げてきた人材が出来上がってきた流れを可視化することができ、育成計画策定の上で有効に活用することができます。

また、上位レベルのプロフェッショナル人材の育成には、プロフェッショナル認定の制度化が有効です。認定制度は、人材育成の仕組みをより活性化させることや、IT人材自身のモチベーションを高める方法として効果的です。

策定した自社人材像を基に、各IT人材の上位レベルのプロフェッショナル認定を実施するには、次の点がポイントになります。

◆スキル標準の活用

- スキル標準の考え方をベースとした個人認定プロセスとなっているか
- 認定の評価基準は適正か
- 知識・能力を持った推進者、アセッサーが存在する体制を持っているか

◆認定者の認定、及び育成の仕組みが必要

◆認定プロセスにおける役割

- 推進者、認定実施者
担当役員、外部有識者
- アセッサー
担当役員、外部有識者
- 企業の一員としての個人認定

◆評価ポイント例

- スキル
専門分野スキル、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキル

—— 経験、ポテンシャル

リーダーとしての成功経験、経験年数、提案力、保有資格、業務活動、業績、トレーニング受講履歴、自己研鑽活動、プロフェッショナル貢献活動、表彰、キャリア計画など

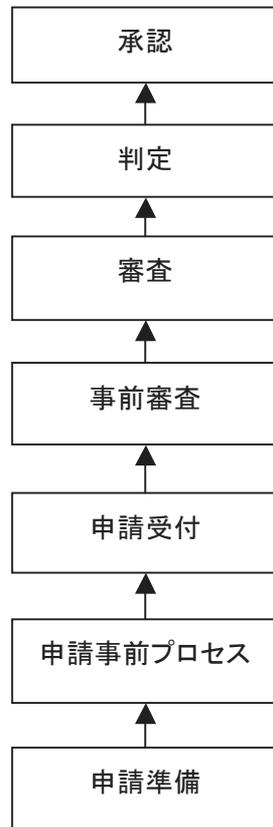


図3. 4-1 レベル認定プロセスの例

第4章

仕組みの運用

4.1 改善のPDCA

タスクモデル、人材モデル、スキルモデルを利用することによって、自社に合った人材育成の仕組みが構築できます。次に、構築された仕組みの完成度を上げることが、有効利用を促進し運用の継続につながります。

4.2 運用の考え方と体制

CCSFを活用したスキル標準の導入は、それ自体が目的ではありません。また、一度導入すれば終わりというわけでもありません。

人材育成の観点では、導入すればすぐに大きな効果につながるわけではありません。製品のように、最初から完全な状態を求めるのではなく、企業としての明確な意志に基づき、継続的な運用を通じて成果を評価し、事業計画に反映させ、仕組みを改善していく姿勢が大切です。

また、人材育成の仕組みを運用するための体制が重要であることは、言うまでもありません。

構築した仕組みは、以下のようなタイミングで見直していくと効果的です。

- ◆ 企業の形態の変更（戦略・方針変更、ビジネスモデルの変更、組織変更、制度変更など）
- ◆ 定期的確認、改善（期末・期初における確認時、コミュニティなどによる確認時）

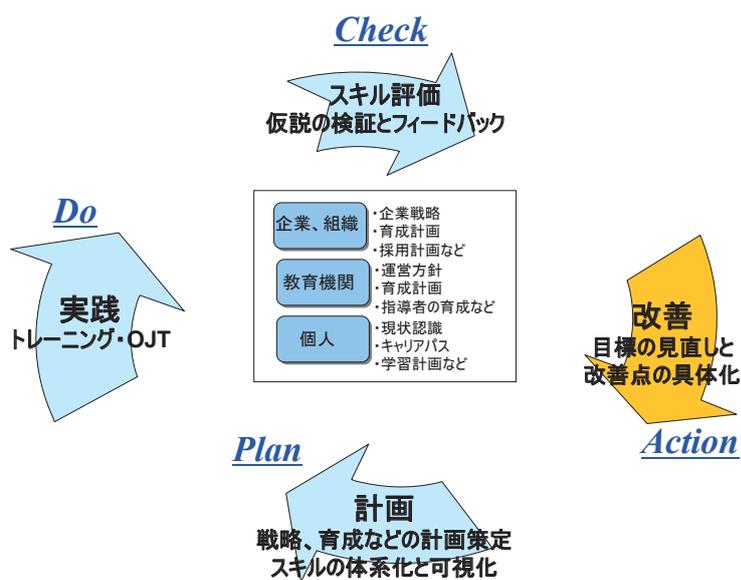


図4.2-1 改善

おわりに

すさまじい速度でグローバル化が進み、ビジネス環境も劇的に変化しつつあります。現在ビジネス環境がどういう状況なのか、その中で自社がどういう状態に置かれているのか、そして何をしなければいけないかを、真剣に考えてスピーディに実行に移していく必要があります。ビジネスでの競争における勝者となるために、これらに正面から取り組むタイミングが来ています。

企業の規模、首都圏や地方、またITサービス企業かユーザー系企業かなどということは、あまり関係ありません。目標を持ってビジネスを捉え、いかに人材を育成していくか、これは企業の責任です。

また、IT人材個人にも自分のキャリアデザインを真剣に考えて自ら切磋琢磨できる環境を提供することが必要です。

待っていても誰も与えてはくれません。チャンスを活かせる可能性は、時間の経過とともに減少していきます。今こそリーダーシップを発揮して、経営戦略からIT人材戦略を導き出し実行していく必要に迫られています。CCSFが、そのために大きな効力を発揮することは間違いありません。スキル標準導入による具体的で根拠のある人材育成の仕組みをもってすれば、企業や人材の価値を高めていくことが可能です。

スキル標準の企業導入は、人材育成の仕組みを作ることが目的ではありません。次の点に留意する必要があります。

●活用目的と具体的実施方法の明確化

何が目的か、実施内容は目的に沿っているか、自社のモデルとして適正かとことん考えてから取り掛かることが必要。後戻りはできない。

●組織力、企業力の強化を重視

個人視点だけでなく経営視点、組織機能視点が必要。

最後に、企業導入時に押えておくべき点を列挙します。

スキル標準の企業導入時に必ずしなければならないこと

- ・ 経営者自らが内容を理解し、リーダーシップをとること
- ・ 推進者に優秀な人材をアサインすること
- ・ ビジネス目標、経営戦略、IT戦略から「目標人材モデル」を策定すること
- ・ 導入後の継続運用についても十分に検討すること

スキル標準の企業導入時に絶対にしてはいけないこと

- ・ 「とりあえずやってみる」、「まずはスキルチェックをする」、「人材像とスキルから設定してみる」など、理解が浅いまま実行すること
- ・ あるべき姿（自社人材像）を策定せずに、人事制度に取り入れること
- ・ 理解度の低い担当者に責任を押し付けること

実際に企業での活用に取り組む場合には、単に手引書に従うだけでなく、スキル標準を活用する目的など企業の考え方を明確にした上で、全員参加の雰囲気を作り出すことが成功の鍵です。

CCSFを有効に活用していただき、ビジネス目標達成のためにIT人材戦略を効率的に進めていただくことを願って止みません。人材に関わる課題に取り組んでいる方々に、この冊子が少しでも気づきを与え、お役に立つことを心から願っています。

共通キャリア・スキルフレームワーク（第一版・追補版）コンテンツ活用ガイド
～スキル標準のより一層の活用のために～

2012年6月27日発行

発行者 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

〒113-6591 東京都文京区本駒込2-28-8 文京グリーンコートセンターオフィス15階

電話 03 (5978) 7501

FAX 03 (5978) 7510

メールフォーム <https://www.ipa.go.jp/about/inquiry/mailform01.html>

ホームページ <http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/index.html>

IPA