

IT スキル標準 導入活用事例集 2011

平成 23 年 2 月

独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA)

はじめに

今や経済活動において、IT は必須の基盤となった。これを提供する IT サービス企業は、利用企業のニーズに迅速かつ適切に応えて、ビジネスの効率化や差別化を支えてきた。IT サービス企業内は、IT 人材の育成と確保を行って高度な技術やスキルを有する組織を作り競争力を強化してきた。

市場においては、ビジネスモデルの多様化やグローバル化等により、IT の利活用が広がるとともに、必要とされる要素技術の高度化やシステムの複雑化が進んできた。

近年では、SaaS やクラウドに代表される共有のサービス等の出現により、共有集約型のシステム構築への変化が見られる。

そのため、システム構築に携わることができる IT サービス企業はプロフェッションとして専門特化された企業が、その優位性を保つことができる。

また、IT サービス企業は求められる技術分野のレベルや幅に柔軟に対応することはもちろんのこと、そのユーザーに対して優位性の高いサービスを提供するための体制を確保することで、自社のビジネスを発展させることが重要である。

IT サービス企業がこの大きな環境変化に対応し、差別化を図っていくためには、企業の強みを明確にし、組織を構成する IT 人材に求められるスキルや知識を体系化し、現有する IT 人材の的確な把握と最適配置、育成を行い、企業競争力を強化することが喫緊の課題である。

独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）では、情報サービスの提供に必要な実務能力を体系化した「IT スキル標準」を共通指標として公開し、情報サービス産業の人材育成に対する投資を効率的に行えるように推進している。

IT スキル標準は 2002 年に初版が公開されて以降、利用者である IT サービス企業が有効活用できるように改善を行い、現在は「IT スキル標準 V3 2008」が最新バージョンである。

また、IT スキル標準の導入、活用の支援を目的として、様々な付属書を発行している。主なものとしては、IT スキル標準を分かりやすく解説した「IT スキル標準 概説書」、経営者向けに有効性を示した「IT スキル標準 経営者向け概説書」、および導入や活用の手順について、具体的に示した「IT スキル標準 活用の手引き」がある。

「IT 人材白書 2010」の調査結果によれば、IT スキル標準の普及度合いは、回答のあった IT サービス企業のうち、IT スキル標準を「現在活用している」または「現在活用を検討

している」と回答した企業が、社員数 1,001 名以上では 91.2%、301 名以上では 60.2%にのぼる。それに対して、300 名以下では 48.1%、100 名以下では 31.7%、30 名以下においては 24.0%であり、中小 IT サービス企業の人材育成における IT スキル標準の普及については、まだまだ過渡期と言わざるをえない。

また、IT スキル標準の導入、活用を「必要性は感じているが、検討には至っていない」と回答した企業は 300 名以下で 29.9%、100 名以下で 32.9%、30 名以下で 26.9%という状況であり、さらなる啓発活動が必要であることを表している。

また、IT スキル標準の普及・啓発セミナーでは、中小 IT サービス企業の声として、先行企業の導入活用事例の紹介を望む声が多く聞かれている。ここでは、大手に比べ資源等の制約がある中、効果的かつ効率的に導入活用に踏み切れない状況が伺える。さらに、企業規模に限らず、IT スキル標準を導入活用時、その手順、目標の設定、課題解決の方法、活用の効果等がわかりにくいことを挙げる企業も多い。

「IT 人材白書 2010」の調査結果では、スキル標準を活用し組織力を向上したり人材育成する際の課題として、50.0%が「IT スキル標準の内容を自社向けにカスタマイズすることが難しい」ことを、32.3%が「導入の効果がわかりにくい」ことを、27.7%が「IT スキル標準を活用する際の具体的な方法・手順がわからない」ことを、掲げている。

そこで、IPA では、できるだけ多くの企業の IT スキル標準導入活用事例を公開する事で、IT スキル標準の認知度を高めるとともに、導入活用推進者に対する経営課題解決の一助とすべく、2010 年 5 月に「IT スキル標準導入活用事例集 2010」を作成・公開し、多くの企業から高い評価をいただいている。

2011 年度版は、制約条件が多くても的確に IT スキル標準を導入活用されている中堅・中小 IT サービス企業の事例を 11 社掲載し、先行企業の工夫を凝らした取り組みを紹介している。

2010 年度版と同様に 2011 年度版にも、企業情報別、IT スキル標準活用目的別、同標準実施状況別の分類インデックスを付加している。

これに加え新たに、工程別の体制や要した期間、人数等を一覧化して、自社環境に類似した事例を効率的に参照できる工夫を凝らしたデータシートおよび 2010 年度版の概要を巻末に付加している。

本事例集は、IT スキル標準を参照モデルとして活用し、IT 人材育成を更に強化させるために、先行して IT スキル標準の導入活用を進めている企業の事例を調査・分析し、まとめたものであり、次の状況で利用されることを想定している。

(1) 未導入企業にとって導入の契機とする

未だ IT スキル標準を活用できていない企業に対して、先行する実践企業の導入事例を紹介することにより、導入方法、活用の効果などを提示する。IT スキル標準に対する理解を深め、企業導入を促すことを狙いとしている。また、さまざまな業種、業態や企業規模の事例を選定することにより、導入に対する具体的なイメージを意識できるよう配慮している。

(2) 導入済み企業にとって有効な活用パターンを提示する。

既に IT スキル標準を導入したが上手く活用できていない企業に対して、活用事例を紹介することにより、活用方法、活用にあたって企業が抱えている問題や課題の解決、有効な利活用のパターンを提示する。これにより、導入はしたものの、活用に苦慮している企業に対して、課題解決のための有益な情報を提供する。

本事例集は、先行して IT スキル標準の導入活用を実践されている企業のノウハウや推進上で発生する様々な事柄を、わかりやすくまとめたものである。これから本格的に IT スキル標準を活用しよう考えている企業にとって、必ず役立つと確信している。また、この場をかりて導入活用事例として情報公開を快諾いただいた企業の皆様に、心からお礼を申し上げたい。

目次

はじめに	2
第 1 章 本事例集の活用方法	6
第 2 章 各社の事例の要約	11
第 3 章 各社事例	15
導入事例：株式会社 NTT データ SMS	16
導入事例：株式会社科学情報システムズ	29
導入事例：キヤノン IT ソリューションズ株式会社	42
導入事例：株式会社テプコシステムズ	55
導入事例：株式会社電通国際情報サービス	65
導入事例：株式会社東レシステムセンター	80
導入事例：日揮情報システム株式会社	92
導入事例：株式会社日本コンピュータコンサルタント	105
導入事例：日本電気航空宇宙システム株式会社	121
導入事例：株式会社 Pro-SPIRE	133
導入事例：三井住友海上システムズ株式会社	148
第 4 章 IT スキル標準導入活用にあたって、陥りやすい罠	161
おわりに	172
「中小 IT ベンダー人材育成優秀賞」	173
付録 I	
「IT スキル標準 導入活用事例集 2011」データシート	
工程別期間体制一覧	
工程別ヒント一覧表	
付録 II	
「IT スキル標準 導入活用事例集 2010」の概要	

第 1 章 本事例集の活用方法

第1章 本事例集の活用方法

この章では事例を読み進めていただく上で必要となる基礎知識を紹介するとともに「事例集の読み方」について解説する。

まず、本事例集ではITスキル標準を使って、企業で人材育成を推進する仕組みを構築することを「導入」、その仕組みを使って具体的に人材育成のPDCAを回すことを「活用」と定義している。なお、導入から活用における基本的な流れは次のとおりである（図1）。

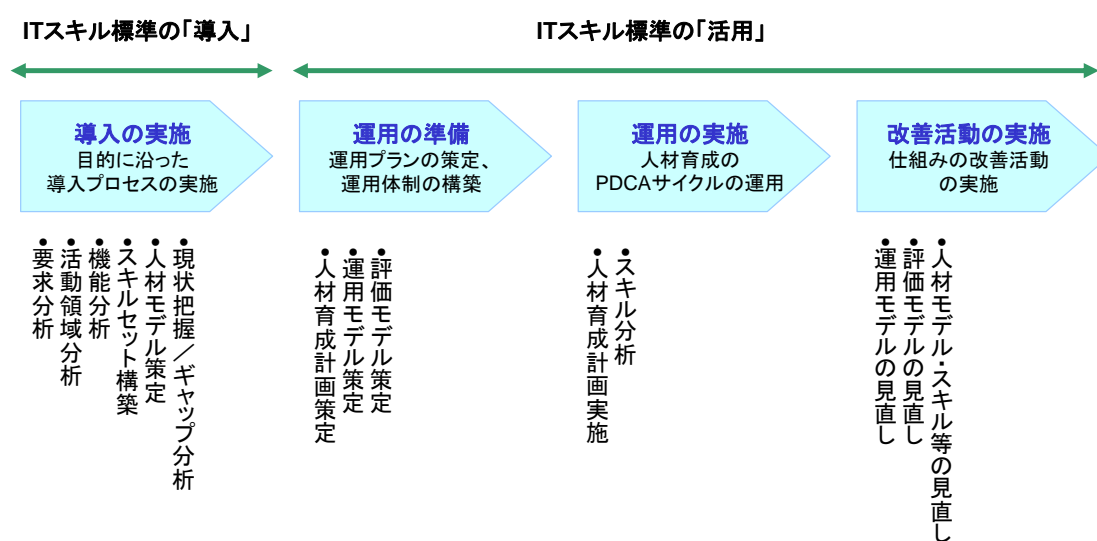


図1 ITスキル標準 導入から活用における基本的な流れ

本事例集で紹介する企業は11社である。それぞれに事業規模や、導入目的、導入プロセス、活用期間、効果などが異なっているため、特徴が把握できるようにインデックスを作成した。様々な視点から事例を参照できるようにしているので活用いただきたい。活用インデックスの種類は次のとおりである。

- (1) 企業情報・組織プロフィール・スキル標準実施状況
 - 企業形態や規模の視点
 - ITスキル標準活用状況
- (2) ITスキル標準の活用目的
 - 何を目的に導入、活用したのかという視点

第2章には「各社事例の要約」を掲載している。事例を掲載どおりに読み進めていただいてもよいが、この要約を参照し、興味のある事例から読んでいただくことも可能である。

また、付録として下記を掲載している。

付録Ⅰ「ITスキル標準導入活用事例集 2011」データシート

(1) 工程別期間体制一覧

- UISS 導入、活用の各フェーズ別に、各社が費やした時間、実施のための体制を一覧化した

(2) 工程別ヒント一覧表

- 特に各社が工夫した点、課題解決のヒントを執筆者の視点で記述した

付録Ⅱ「ITスキル標準導入活用事例集 2010」の概要

ITスキル標準導入活用事例集 2010 の下記の内容を再掲した。

- 各社の事例の要約
- 活用インデックス
 - ◇ 企業情報別の分類
 - ◇ ITスキル標準の「活用目的別」の分類
 - ◇ ITスキル標準導入～運用に関する各社の「実施状況別」の分類

なお、本事例集で紹介している企業の多くは、IPA 発行の冊子「ITスキル標準 活用の手引き」に記載されている導入ステップに従っている。本事例の理解を深めるために、事前にご一読されることをお勧めする。

1. 活用インデックス

1.1. 企業情報・組織プロフィール・スキル標準実施状況

※2010年12月時点の情報を基に掲載

No	会社名	企業形態	業種	従業員数	導入対象者数	本社所在地	運用期間(*a)
1	株式会社 NTT データ SMS	ユーザー系 情報システム会社	システム 運用管理 サービス	1,093名	673名	東京都	C
2	株式会社 科学情報システムズ	独立系シス テムインテ グレータ	受託開発 ソフトウ ェア	234名	230名	神奈川県	D
3	キャノンITソリューシ ョンズ株式会社	ユーザー系 情報システ ム会社	受託開発 ソフトウ ェア	3,436名	2,874名	東京都	D
4	株式会社 テプコシステムズ	ユーザー系 情報システ ム会社	情報処理 サービス	1,913名	1,300名	東京都	C
5	株式会社 電通国際情報サービス	ユーザー系 情報システ ム会社	情報処理 サービス	2,164名	2,111名	東京都	C
6	株式会社 東レシステムセンター	ユーザー系 情報システ ム会社	情報処理 サービス	266名	266名	滋賀県	B
7	日揮情報システム 株式会社	ユーザー系 情報システ ム会社	情報処理 サービス	381名	381名	神奈川県	D
8	株式会社日本コンピュ ータコンサルタント	独立系シス テムインテ グレータ	受託開発 ソフトウ ェア	287名	262名	神奈川県	C
9	日本電気航空宇宙シス テム株式会社	ユーザー系 情報システ ム会社	情報処理 サービス	840名	798名	東京都	D
10	株式会社 Pro-SPIRE	独立系シス テムインテ グレータ	受託開発 ソフトウ ェア	115名	100名	東京都	B
11	三井住友海上システ ムズ株式会社	ユーザー系 情報システ ム会社	情報処理 サービス	656名	440名	東京都	C

(*a)スキル標準運用期間

A:未運用/B:3年未満/C:3年以上～5年未満/D:5年以上

1.2. ITスキル標準の活用目的

	人材像の明確化	スキルの明確化	育成目標・キャリアパスの明確化	育成施策の明確化	育成のPDCA	研修の費用対効果の明確化	強み弱みの分析・可視化(個人レベル)	強み弱みの分析・可視化(組織レベル)	異動での活用	採用での活用	調達での活用	個人の動機付け(認定制度他)	マネジメント力強化	社内コミュニケーション活性化	人事評価指標との紐付け
株式会社 NTT データ SMS	○	○	○	○	○		○	○							
株式会社科学情報 システムズ	○	○	○	○	○	○	○		○			○	○	○	
キャノン IT ソリュ ーションズ株式会 社	○	○	○	○	○			○		○		○			○
株式会社テプコシ ステムズ	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
株式会社 電通国際情報サー ビス	○							○							○
株式会社東レ システムセンター	○	○	○												
日揮情報システム 株式会社	○	○	○	○	○		○					○	○		○
株式会社 日本コンピュータ コンサルタント	○	○	○	○	○		○	○				○		○	
日本電気航空宇宙 システム株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○				○	○	○	○
株式会社 Pro-SPIRE	○	○	○	○	○		○	○	○	○		○	○		○
三井住友海上シス テムズ株式会社	○	○	○	○	○		○	○				○			

注：上記活用目的は、事例企業がインタビューの事前調査段階で示したものであり、各社事例文中で紹介していない内容も含まれる。

第 2 章 各社の事例の要約

第2章 各社の事例の要約

1. 株式会社NTT データ SMS

NTT データが数多く構築する大規模なシステムの運用管理を担っており、運用系(IT サービスマネジメント)に特化した導入事例である。業務実態により合致したものとするために、初期導入後わずか1年で職種を大幅に見直している。また、キャリアフレームワーク上で設定した目標と現状の立ち位置から、目標達成のために必要なキャリア、取得すべき資格、受けるべき研修などをすべて明確にしている。

2. 株式会社科学情報システムズ

受託型から、提案ソリューション型事業運営への転換を求められ、事業転換の要となる人材の意識、スキル転換のための人材育成制度のPDCAが機能する仕組みの構築が必要であった。独自に人材像、スキル定義、仕組みの検討に取り組んだが、2004年発表されたITスキル標準V2.0が、汎用性がありIT技術者の市場価値を客観的に測定できる定義、仕組みと判断して導入している。社内コミュニケーションを高めるユニークな施策、各種委員会制度等とあわせて運用することで、社員のモチベーション向上に繋げている。

2010年10月18日、「中小ITベンダー人材育成優秀賞」を受賞している。

3. キヤノンITソリューションズ株式会社

自社の経営戦略に連動し、かつ情報サービス会社に相応しい育成・処遇を含めたトータルな人事制度として専門職制度を構築することで、事業の発展と会社、社員の一層の活性化を目的とし、ライン長を除く全社員を対象にITスキル標準、組み込みスキル標準に準拠し、14職種34専門分野を定義した専門職ポジション制度を導入している。社員個人として、自らにスキル開発をどのように行うべきなのかを判断する指標や、従事するポジションの役割と成果に応じた公正な処遇を実現している。

4. 株式会社テプコシステムズ

開発フェーズにおいて、その大部分をITベンダーに依頼し、自社の主業務が案件管理であった状態から「親会社の仲介役に終わらない」「モノ作りの会社を目指す」との企業方針にもとづいて、「組織および個人の技術力を可視化する」ことを当面の目標としてITスキル標準を導入した。ITスキル標準では定義されていないコンピテンシー能力を定義するとともに、自社固有の業務にあわせた職種を導入している。キャリアパスを明確にし、これにあわせた研修を提示している。レベル4以上の社員は資格認定制度により毎年評価される仕組みがあり、上位レベル層の更なる研鑽を促している。

5. 株式会社電通国際情報サービス

グループ会社 5 社を含め自社の 2,111 名の人材が職種別スキルレベル別に組織配置されているかを適確に把握し、各種の経営施策に有効活用する仕組みの構築が経営課題となり、IT スキル標準の導入によりそれを実現している。IT スキル標準によるスキルチェックによって、社員が客観的基準に基づき IT 人材の市場価値と照らし、自分自身の強み・弱みを把握することを可能にしている。プロジェクト等でのアサインが多く、業務成果を出している社員のスキルアップへの意欲向上が実現されている。

6. 株式会社東レシステムセンター

2007 年 4 月、中期経営課題（いわゆる中期計画）が新たに作成され、人材育成に関して「同業他社を凌駕する技術力を保有する要員の育成」が課題となったことを契機に、経営層の主導により IT スキル標準を導入している。実際の推進は、各事業部の現場有識者で構成される「技術委員会」が主体となり 2.5 年かけて導入している。東レ本体からの出向者 100%のため、東レ本体の人事制度を意識した制度設計となっている。

7. 日揮情報システム株式会社

昇給・昇格のための評価の仕組みと人材育成のための各制度（OJT、研修、資格取得など）を統合し、会社への貢献を分かるようにするために IT スキル標準を活用している事例である。初期導入時からスキル評価結果を給与・賞与・昇格と連動させており、スタッフ分野も制度の対象としている。スキル評価に多面評価を採用し、資格取得をスキル評価の加点ポイントとするなど運用面で多様な工夫を行っている。

8. 株式会社日本コンピュータコンサルタント(2010 導入事例 再掲)

大手 IT ベンダーのパートナーという位置づけから、一次請け企業となることを目指すためには、効果的に人材育成を進める必要があった。その具体的施策として、2006 年に経営層主導で IT スキル標準を導入した。運用に関しては、社員の活動拠点が分散しているが、全員の正しい理解を得るために推進メンバーが丁寧な説明を行ってきた。

「IT スキル標準 導入活用事例集 2010」掲載企業であり、最新の状況を加筆し再掲した。2010 年 10 月 18 日、「中小 IT ベンダー人材育成優秀賞」を受賞している。

9. 日本電気航空宇宙システム株式会社

「人ひとりを大切に」を人材育成基本理念と定め、IT 技術者育成を重要経営課題として、情報処理技術者試験のスキル体系をベースに、めざす人材像（保有スキル）を独自開発で定義、スキル診断を運用しようとして、IT スキル標準を活用した NAS-SS を導入している。人材育成プロセス・教育訓練プロセスの 2 つの PDCA サイクルを、2WAY のスキルアセスメントで繋ぐことで、中期事業戦略を部門の人材育成計画に展開し、最終的には個人の教育訓練へ展開して運用している。運用情報はすべて自社開発した CCMS で、情報システム化されている。

10. 株式会社 Pro-SPIRE

事業戦略の実行施策として、人材戦略を位置づけ、従業員の満足度を高めるとともに、事業戦略実現のための人材採用、異動、育成といった人事施策の要となる人材情報管理を IT スキル標準に準拠して構築した SSS で実現している。各年度の事業計画、品質方針、人事評価と連動した SSS の運用によって、現業部門の業務負荷の最小化をはかるとともに、事業戦略と連動した人材施策を効率的に個人レベルにまで展開している。

11. 三井住友海上システムズ株式会社

グループ経営体制の見直しにより、三井住友海上グループのシステムの中核を担う情報子会社となったことを契機に、経営層の主導により IT スキル標準を導入している。「求める人材像の明確化」「キャリアアップ」を主眼としつつも、給与制度や考課制度との対応も図っている。「キャリアアップ」では、研修体系を整備しスキル診断結果と連携させるとともに研修以外にも多様なスキル開発機会を提供している。