

第 3 章 各社事例

第3章 各社事例

導入事例：株式会社NTTデータSMS

導入推進者：

経営企画本部	人事部長	吉武美沙氏
	人事担当	姫野会里氏



吉武氏

1. 会社概要

- 社名：株式会社 NTT データ SMS
- 設立：1995年9月25日
- 資本金：1億円（株式会社 NTT データ 100%出資）
- 売上高：151億円（2010年3月期）
- 従業員数：1093名（2010年4月1日現在）
- 事業内容：

システム運用管理

システム運用管理に係わる企画・開発・設計・建設

システム運用管理に係わる調査・研究・教育・研修及びコンサルティング

システムに係わる企画及び開発

大容量磁気ディスク装置及び、パソコン等のOA機器のリース・販売

建設業法に基づく電気通信工事業

電気通信事業

その他運用管理業務等に係わるあらゆる業務

2. 企業戦略

2.1. 経営方針

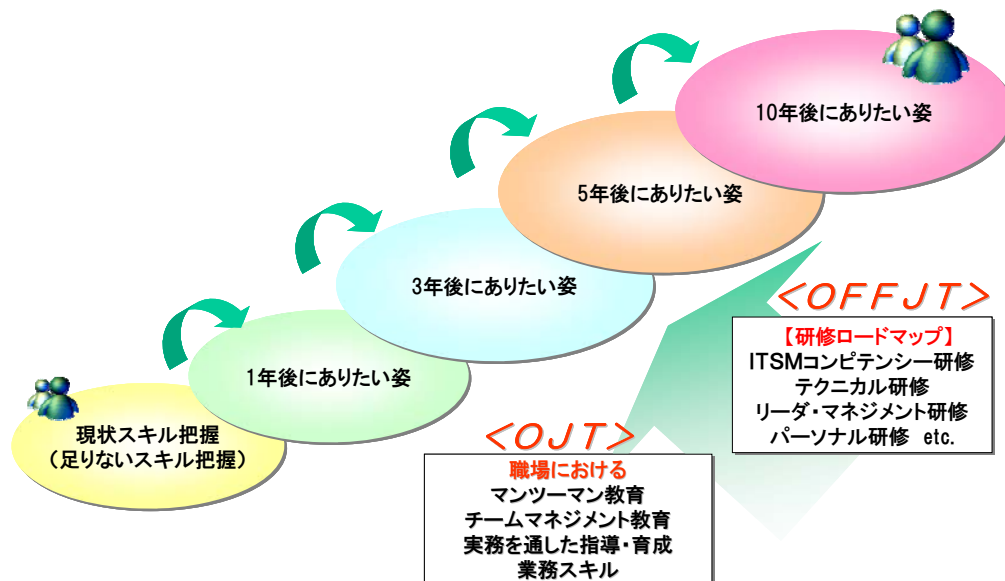
1995年9月、運用管理のプロフェッショナルとして株式会社NTTデータ（以下、NTTデータ）の100%出資で株式会社NTTデータSMS（以下、SMS）が設立された。NTTデータが数多く構築する大規模なシステムの運用管理を担っている。NTTデータのグループ企業を中心に、数少ない「日本最大」規模の情報システムの運用管理に特化している。

お客様それぞれのニーズや条件に合わせた運用サービスを提供することを基本姿勢とし、「運用トータルサービス」「ネットワークマネージメントサービス」「ソリューションサービス」の3つをサービスの柱としている。

2.2. 人材育成方針

SMS では、人材育成の基本方針の中で、社員自らが自立的に行動し、自己研鑽・自己啓発に励むことなどを定めている。IT の運用トータルソリューションプロバイダを目指し、社員一人ひとりの「なりたい姿」を踏まえた上で、「市場価値の高い技術者」に育てるキャリア開発制度を展開しておりその機軸となる「基本 CDP」を策定し、次のような基本的考え方を盛り込んでいる。

- CDP1:市場価値の高い IT 運用技術者の育成
運用の基本であるオペレーションから習得し維持管理、運用設計、運用管理等の職種に進むために、業務遂行に必要な専門技術・専門能力について能力開発を行っていく
- CDP2:優れたリーダー・マネージャの育成
経営方針の実践、社外との競合に勝ち残るための「リーダーシップ」「マネジメントスキル」「ヒューマンスキル」などの能力を醸成させていく
- CDP3 :「中長期経営目標を共有し自律した人材を育成」
社員一人ひとりが自律性・主体性を持って業務に取り組む (図 2-1)



出典:SMS

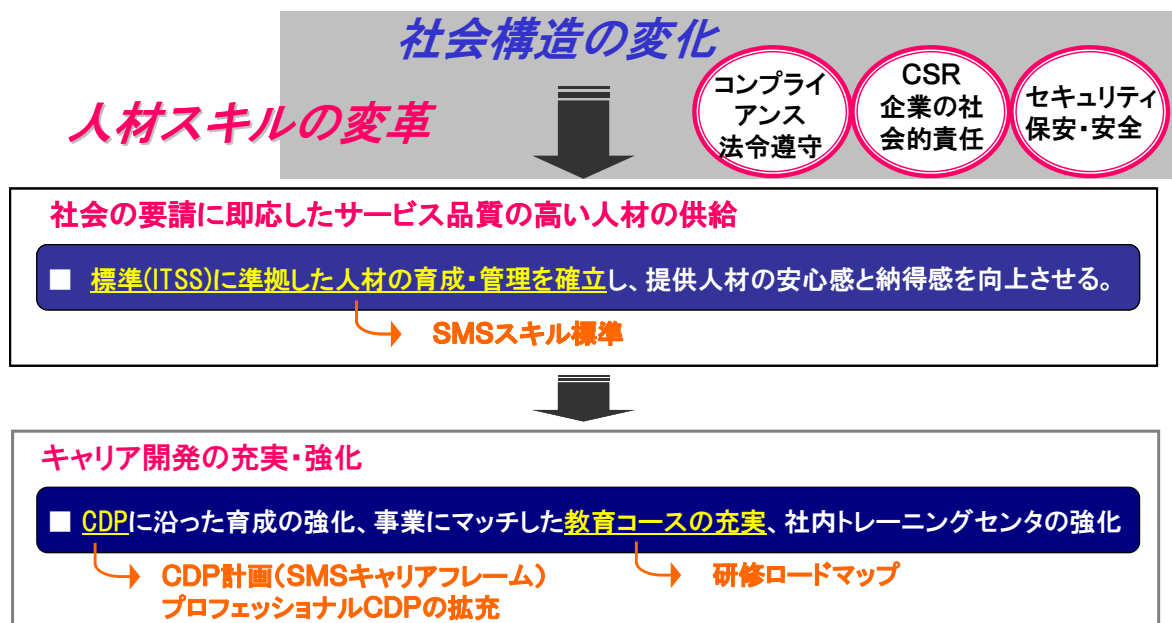
図 2-1 中長期経営目標を共有し自律した人材の育成イメージ(抜粋)

3. ITスキル標準導入の背景と目的

「コンプライアンス」「CSR」「セキュリティ」などを中心に社会構造の変化が進んだ結果、運用サービスに対するお客様のニーズも変化している。お客様の関心事が、ビジネス環境における競争優位性とコスト効率へと高まる中、従来の堅牢な運用管理サービスに加え、よりプロアクティブで高品質な IT サービスの提供が求められている。SMS では、これらの変化に対応するためにサービス品質の高い人材を提供することが急務であった。そのため、人材育成の取り組みとして、

- 「プロフェッショナル CDP」の認定運用の拡大・定着
- プロフェッショナル人材輩出のための育成プログラムの整備
- 若手人材育成強化策の整備

を柱とし、グループ全体の人材のスキルアップを促進するためにITスキル標準の導入をスタートした（図 3-1）。



出典：SMS

図 3-1 人材スキルの変革と向上

4. ITスキル標準の導入

4.1. 導入経緯

SMS の IT スキル標準の導入は、下記の 2 段階（2006 6 と 2007. 6）である。

2005.10 IT スキル標準 V1 導入検討開始

- ・ IT スキル標準：職種「オペレーション」に準拠

2006. 6 「SMS スキル標準 V1」と「スキルチェッカー」完成⇒スキル評価開始

- ・ 運用管理職種のスキル把握
- ・ 強み・弱みの可視化

2006.10 課題検討

- ・ 運用設計・維持管理分野の検討
- ・ オープン系のスキル要素が必要
- ・ ITIL のプロセス管理のスキル項目が必要

2006.10 IT スキル標準 V2 2006 改訂

- ・ 職種「オペレーション」⇒「IT サービスマネジメント」へ改訂

2007. 2 SMS スキル標準 V2 へ改訂検討開始

2007. 6 「SMS スキル標準 V2」完成

SMS では、2006 年 6 月に「IT スキル標準 V1」の職種「オペレーション」を基に作成した SMS スキル標準の初期版の運用を開始している。この当初から、「オペレーション」では、SMS の事業範囲を充足しないという問題点があった。その後、2006 年 10 月に「IT スキル標準 V2 2006」がリリースされ、「オペレーション」⇒「IT サービスマネジメント」への改訂があった。これに合わせて運用設計・維持管理分野の検討や ITIL のプロセス管理などのスキル項目の追加を検討するために、下記の作業スケジュールにて改定作業を進めた。

2007.02～2007.02 要求分析

2007.03～2007.03 活動領域分析

2007.03～2007.04 機能分析

2007.04～2007.05 スキルセット構築

2007.03～2007.04 人材像策定

2007.05～2007.06 人材育成計画策定・運用モデル策定・評価モデル策定

4.2. 導入推進体制

SMS の IT スキル標準の導入は、主担当者 2 名と外部コンサルタント 2 名の 4 名体制で推進している。事前調査・スキルセット構築・人材像策定では、現場代表者へのヒアリングを適宜実施している。各ステップは、隔週開催の定例会にて集中討議するスタイルで進めている。

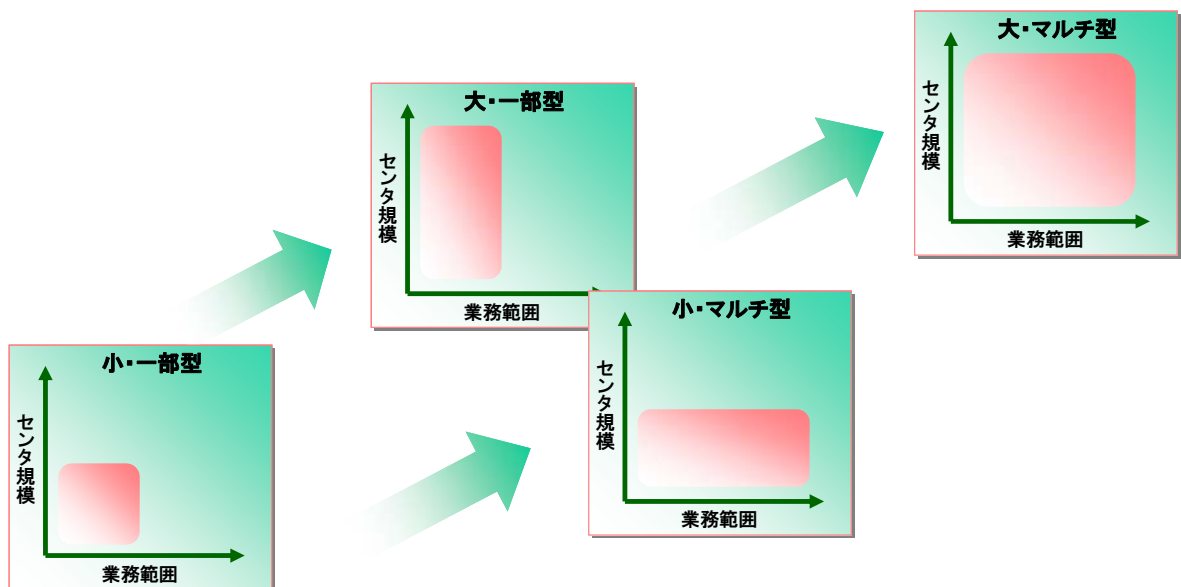
4.3. 特徴

SMS の IT スキル標準導入の特徴は、以下の 3 点である。

- IT サービスマネジメントにフォーカス
- 優れたリーダ・マネージャの育成にフォーカス
- 教育プログラムとの連携

4.3.1. ITサービスマネジメントにフォーカス

ITサービスが社会基盤として更に重要になってきており、ITサービスに対する信頼性が要求され、サービス提供者にはITサービスの品質を維持し、向上させる責任が生じている。そこで、SMSでは、「市場価値の高いIT運用技術者の育成」を導入目的の1つに掲げ、人材像をITスキル標準のITサービスマネジメントにフォーカスしている。その上で、「人材の質の向上・マルチ化」を図ろうとしている。マルチ化の軸は、「運用センタの規模」と「請け負う業務の範囲」の2つである。「小規模・小範囲」からスタートし、「規模の拡大」または、「業務範囲のマルチ化」を進め、最終的に「大規模・マルチ業務」を対応できるIT運用技術者を育成しようとしている(図4-1)。「マルチ業務」とは、「オペレーション」「サービスタスク」「維持管理」「運用管理」など複数の業務をこなせることを指している。

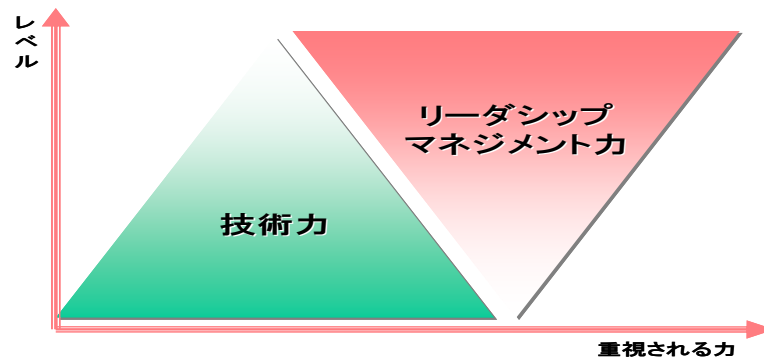


出典:SMS

図 4-1 人材の質の向上・マルチ化のイメージ

4.3.2. 優れたリーダ・マネージャの育成にフォーカス

SMSでは、「チームマネジメント力の高いリーダ・マネージャの輩出」を導入目的の1つに掲げ、スキルやコンピテンシーの定義において、若い段階から「リーダーシップ」「マネジメント」を意識させている（図 4-2）。



出典：SMS

図 4-2 キャリアレベルとスキルの関係

4.3.3. 教育プログラムとの連携

SMSでは、「効率的・効果的に成長できる教育プログラムの実施」を導入目的の1つに掲げ、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「研修ロードマップ」としてすべて明確にしている。

4.4. ITスキル標準の導入手順

2007.02～2007.06の「IT サービスマネジメント」への改訂作業の成果物から、特徴的なものを次に記述する。

4.4.1. 要求分析

社内およびNTTデータグループの経営方針や育成方針に基づいて、要求モデルを構築した。当時、NTTデータではITサービスマネジメント職種に関するキャリアフレームが無かったため、その他の人材像とのレベル感の調整に時間を要した。SMSとしては、スペシャリストよりマネジメント層の拡充が求められていたため、NTTデータグループとしてのキャリアフレームのレベル4以下にフォーカスし、作成することとした。SMSスキル標準の対象者は、プロパー社員で55歳未満である。

4.4.2. 活動領域分析

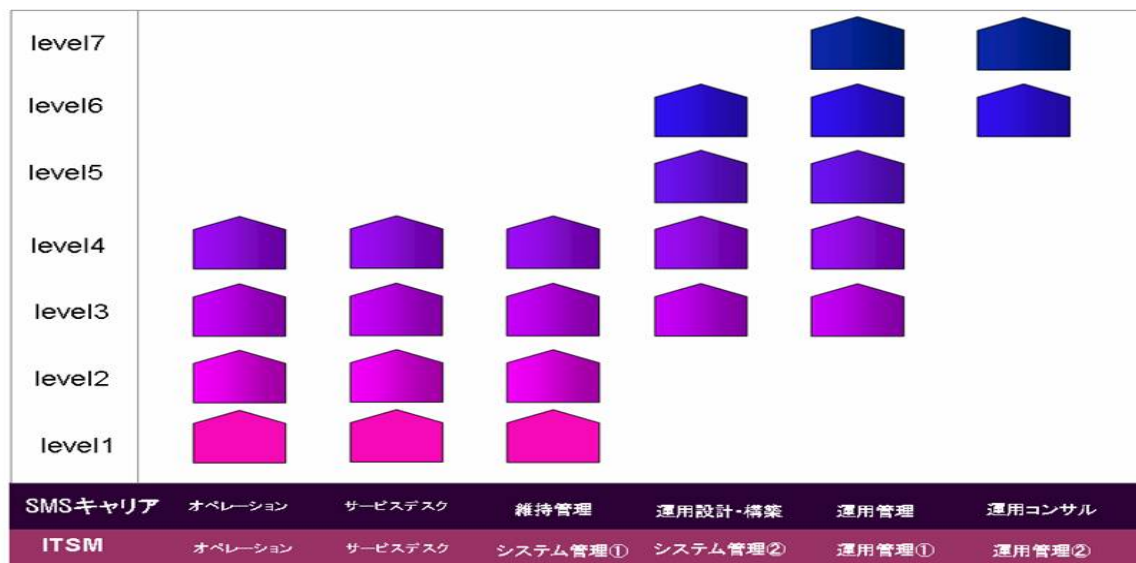
SMSでは、主の事業はITサービスマネジメントであるため職種の選択については問題なかった。しかしながら、ITスキル標準のITサービスマネジメントの専門分野（4種）では、SMSのサービス実態とのフィット感が無かったため、議論を重ねた結果、6種に細分化とした（図 4-3）。

	ITSS分野	SMSキャリア	定義
ITSM 職種	オペレーション	オペレーション	ITサービスを安定稼働させるため、定められた手順に沿って、ITシステムの監視・操作・状況連絡を実施する
	サービスデスク	サービスデスク	運用サービスについての知識を活用し、ユーザーからの問い合わせ・申請・クレームなどサービスデスク機能を提供する。
	システム管理	維持管理	システムの維持管理・ライブラリ管理・構成管理
		運用設計・構築	システムの受け入れ基準の策定。運用ガイドラインの策定、およびその遵守の徹底を図る
	運用管理	運用管理	ITサービスマネジメントの全般に関わり、リスクに対する予防処置を施し、サービスを安全提供するための各プロセスを実施する。 運用管理の責任者として、顧客ITサービスマネジメントの統括責任を負う。
		運用コンサル	運用管理全般のコンサルティング

出典：SMS

図 4-3 SMS 人材のカテゴリライズ

SMSでは、運用センタのセンタ長（運用管理 レベル 7）となることを主たる最終目標としたキャリアフレームワークを設定している（図 4-4）。



出典：SMS

図 4-4 SMS キャリアフレーム

4.4.3. 機能分析・人材像定義

SMSでは、キャリア定義（達成度指標）をレベルごとに作成し、人材像の ToBe モデルを策定した。IT スキル標準の記述方法の独自性から達成度指標の理解に時間がかかった。そのため、IT スキル標準の汎用的な表現を SMS の業務実態に即した具体的な表現に置き換える「読み替え表」を作って理解を進めた。また、IT スキル標準のプロジェクトの規模が SMS の業務実態に合わなかったため、IT スキル標準に記載されている規模感は考慮せずに作業を進めた。

4.4.4. スキルセット構築

SMSでは、各人材像のスキルセットを機能分析とITスキル標準の「スキルディクショナリ」を基に作成した。運用コンサルタントのスキルセットの一部は、ITスキル標準のコンサルタントを参照した。ITスキル標準の改定時に検証しやすいように、どこを参照しているかをトレースできるようにしている（図 4-5）。

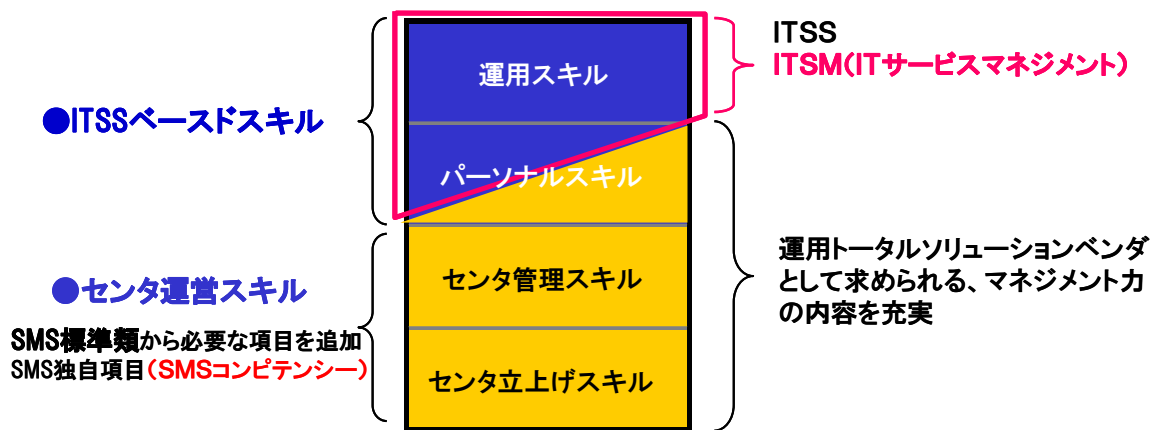
ITSS ベーススキル					センタ運営スキル		
運用(ITSM)スキル					パーソナル スキル	センタ管理 スキル	センタ上げ スキル
ITSM共通	サービスデスク	オペレーション	システム管理	運用管理			
関連知識	個別業務	プラットフォーム オペレーション	ITサービスマネジメント 業務管理	ITサービス管理	リーダーシップ	事業管理	営業活動 業務支援
顧客対応	顧客サポートスキル	ネットワーク オペレーション	システム プラットフォーム管理	サービスデリバリー	コミュニケーション	契約管理	契約折衝 業務支援
情報資産管理	サービスサポート	ITサービス オペレーション	データベース管理	サービスサポート	ネゴシエーション	品質向上	業務開始準備
要員管理	サポートセンタの インフラに関する知識	サービスサポート	ネットワーク管理	ファシリティマネジメント	改良・改善	社員管理	最終調整 および確認
テクノロジー	ナレッジマネジメント	顧客サポートスキル	セキュリティ管理	コンサルティング メソッドの活用	企画・立案	外注管理	
ビジネスマネジメント	サービスデスクの 管理指標	スタッフィング	アプリケーション管理		イレギュラー/ トラブル対応	稼働管理	
	スタッフィング		サービスサポート			お客様対応	

 :SMS独自項目(SMSコンピテンシー)

出典:SMS

図 4-5 職種別スキルカテゴリー一覧(抜粋)

その他には、独自設定のセンタ運営スキルを追加した。また、NTTデータの人材像を考慮し、プロフェッショナル貢献に簡潔に盛り込んだ（図 4-6）。

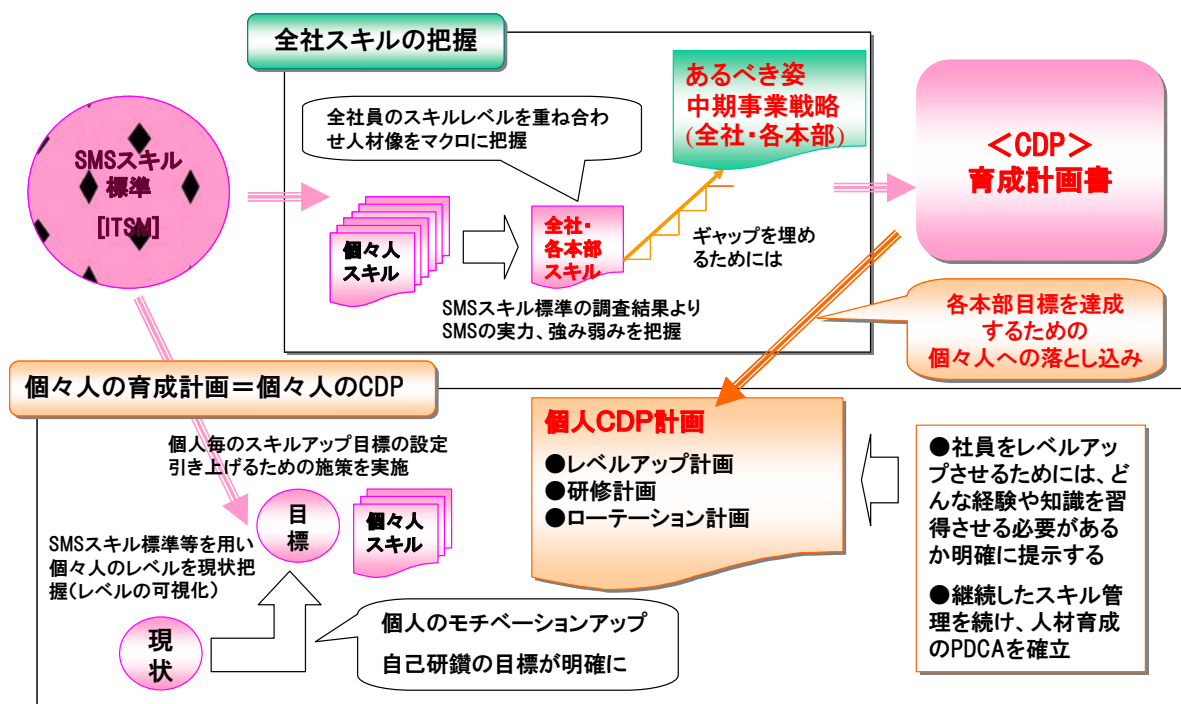


出典：SMS

図 4-6 SMS スキル標準のスキル体系

4.4.5. 人材育成計画策定

SMSでは、中期計画に基づき、その他の育成施策や人事制度と連動、連携させる必要があった。そこで、これらの関係が分かるように年間のスケジュールを設定した。また、その他の施策や制度との関連性を周知させるための説明会を管理者向け、社員向けに実施した（図 4-7）。SMSスキル標準をベースに、中期事業戦略上必要となる全社スキルポートフォリオを明確化し、これを部門目標・個人目標へと落とし込み、現状の個人スキルとのギャップから個人CDP計画を作成する流れを分かりやすく表現している。



出典：SMS

図 4-7 施策や制度との関連性を周知させるためのイメージ図

5. 導入後の活用と運用

5.1. ITスキル標準の活用による効果

SMSにおけるITスキル標準による主たる効果は、以下のとおりである。

- 人材像/キャリアパスの明確化による個人の動機付け

一般社員の多くは、日常業務に忙殺されていると、目の前の業務以外へ視野を広げることができなかった。キャリアフレームワークができたことにより、それ以外の業務があることを分からせるきっかけとなっている。更に、将来、技術の変化、業務の変化を感じてもらおうきっかけとなる。また、「世の中の動きに関心を持つ」という点では、社長から社員への働きかけも有効に機能している。
- マネジメント力強化

スキル定義が出来たことにより、サービスマネジメントの観点からマネージャに必要なスキルが明確になった。また、このスキル定義をベースとしたマネジメント研修を拡充している。キャリアレベルに合わせてマネジメントを計画的に教え込むことで、センタを管理するマネージャを戦略的に育成している。年2回のスキル診断とともに若年時から管理を意識させるきっかけともなっている。

5.2. 運用上の工夫

5.2.1. 現場への説明

2007年6月の改定は、2006年6月の本運用後、1年での改定であったため、社内での理解を得ること、普及活動することに徹した。そのための主たる手段として、説明会を数回にわたり実施した。社員に前向きに受け止めてもらえるように、説明会では「何のための制度か」を理解してもらうことに注力した。具体的には、導入の背景、経営戦略、ITスキル標準活用の目的、新旧の比較、ツールの使用方法、育成計画策定について説明を実施した(図5-1)。また、混乱がないように、マネージャ層→現場へと2段階で説明を展開した。

項目	ITSS V2 2006		ITSS V1	
	知識項目	知識項目(小項目)	旧知識項目	旧項目
顧客対応	顧客リレーション	・顧客リレーションの確立、維持		*
	ユーザ部門との関係管理	・ユーザ、経営者の要望把握	ニーズの理解 ユーザニーズの理解	*
	システム化戦略策定	・ユーザのビジョン、ゴール、ビジネス戦略の把握 ・システム化戦略の策定 ・業務パッケージを利用したシステム化戦略策定		
	ユーザ対応	・ユーザの遵守事項の明確化 / ・ユーザサポート ・ユーザ要求への対応 / ・ユーザコンサルティング	ユーザ問合せの処理	*
	顧客満足度管理	・顧客満足度概念の理解 / ・顧客満足度調査の実施 ・調査結果の分析、評価 ・評価結果による満足度向上計画の策定と実践	ユーザー満足度管理 ユーザー満足度管理	*

出典:SMS

図 5-1 新旧対応表(抜粋)

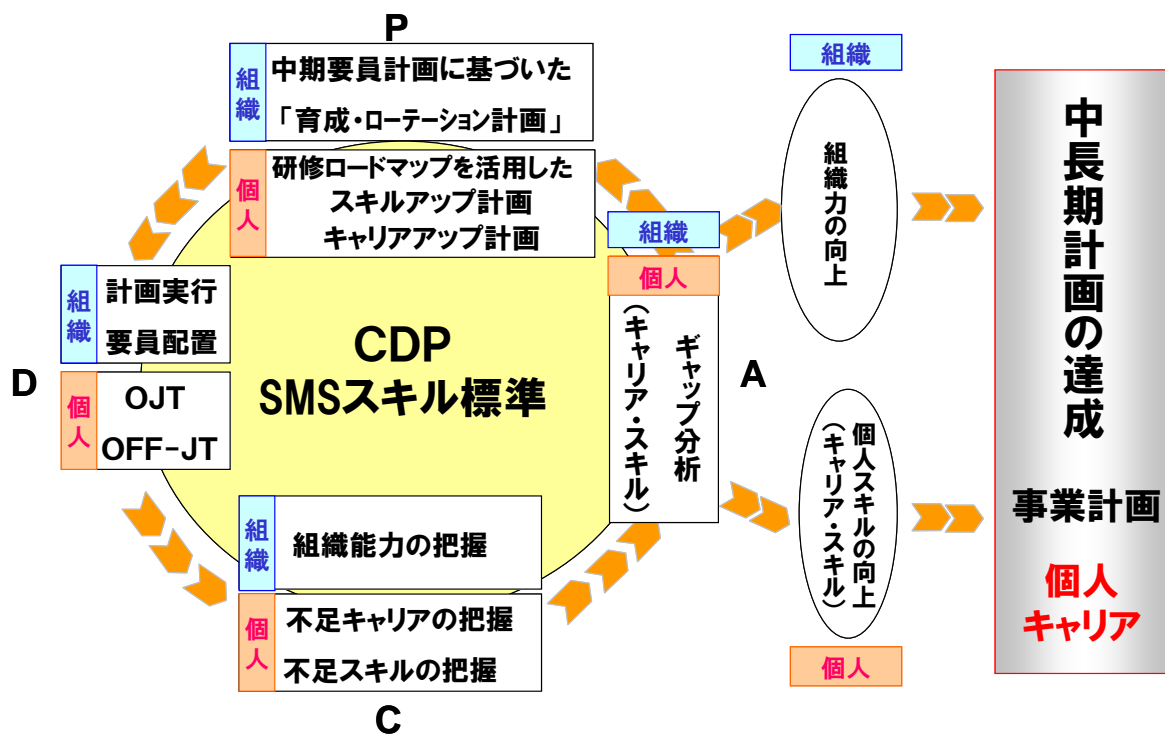
その後も、年度初めにキックオフを開催し、社長が経営方針・育成方針を表明している。年度初めだけでなく、育成コンファレンスを開催したり、社長が直接職場を訪問（社長キャラバン）し、現場社員との意見交換の場を作っている。これは、約 30 箇所の拠点と約 70 箇所のセンタがあり、社員が分散している SMS にとって、制度浸透と社員のモチベーションアップに有効に機能している。

5.2.2. スキル評価

2007 年 6 月の評価ではレベルの目線が合わなかった。2006 年 6 月の本運用後、1 年で改定していることも影響していた。そこで、職務ランクと比較し、明らかに差異がある社員を人事部の担当者が抽出し、全社的に意識が合うように上司から指導させた。また、レベルの定義について人事部の担当者が現場へ出向き繰り返し説明した。

5.2.3. 人材育成PDCA

人材育成施策を効果的に実施するために、スキル評価結果と個人別人材育成計画の実施結果を振り返り、次年度の育成施策を策定している。年 1 回上司と面談し、半年毎に施策の振り返りも実施している（図 5-2）。



出典：SMS

図 5-2 人材育成の PCDA イメージ(抜粋)

5.3. 今後の課題・方向性

SMS では、若手社員からキャリアフレームワークやスキル定義について意見が出るなど仕組みの定着が進展している。一方で、導入後 4 年経過していることから、実態に合わせてスキル定義の内容を見直す予定である。

また、「グループ経営の問題」「スキル評価は自己診断による主観的な結果」などの理由から現在の仕組みは昇給・昇格と連携させていないが、更なる動機付けのために連携を検討する予定である。実態としては、キャリアレベル評価と昇格に相関があることを確認できている。

6. ITスキル標準に取り組まれる方へのメッセージ

導入推進者の吉武氏より、今回の 2 回にわたる導入経験から、以下のメッセージをいただいた。

- 事業戦略からの落とし込みが必要
上位の戦略・方針との関連付けがないと人材育成活動に魂が入らない。人事の視点だけでは方向性を誤る。
- トップの理解が必要
社長自ら関心があったため、推進も浸透も早かった。トップの理解がない場合、まずトップを洗脳するところから入るべき。
- 人材像や職種は、事業の方向性を明確に示したものとすべき
IT スキル標準をそのまま使おうとすると、職種のレンジが広がる。その結果、事業の方向性がぼやけてしまい、特色や専門性のない人材像を会社として示すことになりかねない。状況に応じて適用する職種を絞って使うことで濃淡がはっきりし、社員にも分かりやすいものとなる。事業の方向性や会社が求める人材像がはっきりすることで社員も安心して取組めることになる。

導入事例：株式会社科学情報システムズ

「中小ITベンダー人材育成優秀賞」(IPA)受賞企業

導入推進者：

管理本部 本部長 大島正春氏



1. 会社概要

- 社 名：株式会社科学情報システムズ
(Science Information Systems)
- 設 立：1984年4月3日
- 資 本 金：6,000万円
- 売 上 高：22億4,200万円（2009年度実績）
- 従業員数：234名（2010年10月現在）

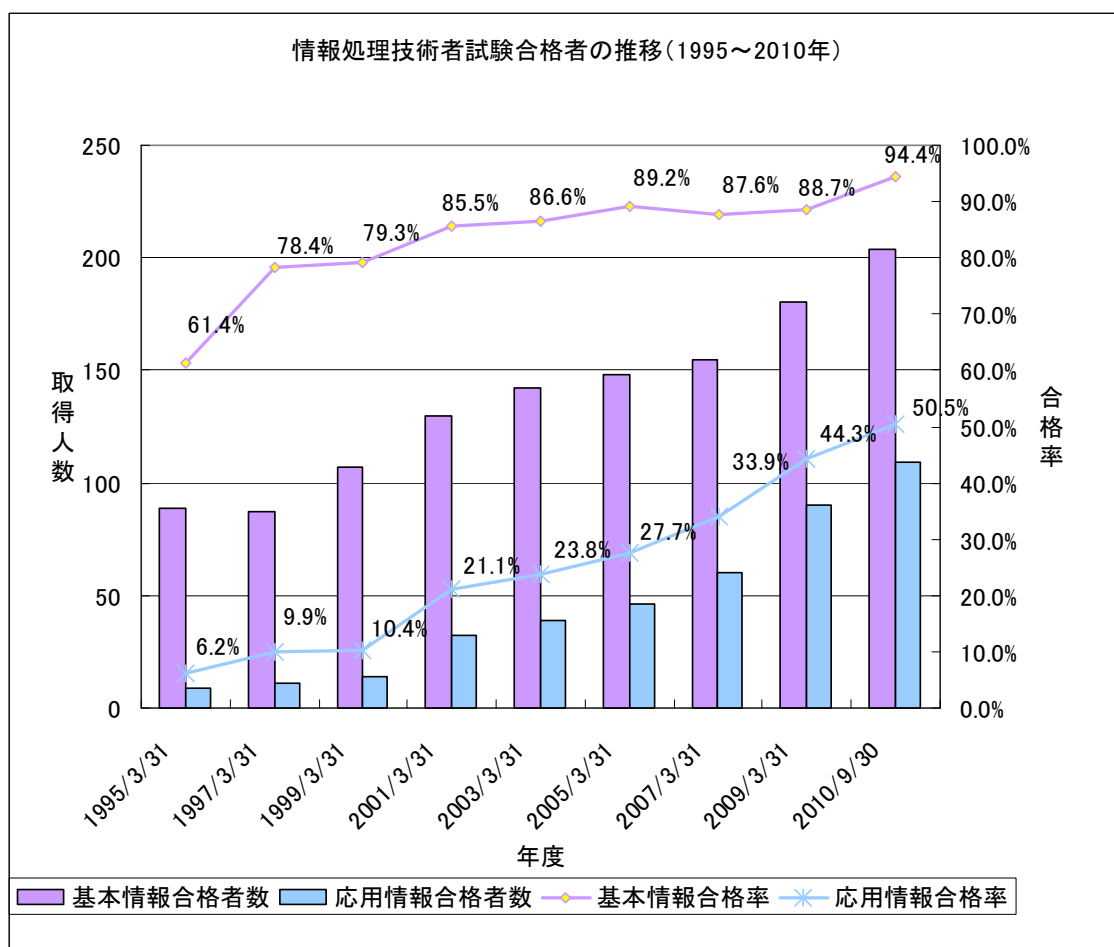
2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 経営方針

科学情報システムズ（以下、SIS）は、1984年4月会社設立以来、「私たちは、高度で良質な技術・サービスを提供し、顧客から信頼され「社会に貢献できる魅力的な企業」を目指す。」という企業理念のもと、顧客の期待と信頼に応えるベスト・ソリューション・パートナーを目指している。現在、公共・社会、金融、産業などの公益性の高い分野を中心とした幅広い業種の顧客に、ビジネスソリューションを展開し、多様な分野でその技術力を発揮している。

SISの最大の特長は、IT先進技術の研鑽と20年を超える豊富な開発実績をベースに、システムの要件定義から運用までをサポートする充実した体制と高い技術力にある。システムの安定稼動に不可欠な品質についても、専任組織である品質保証部を設け、高品質サービスの提供保証とシステムの安定稼動を実現している。

また、社員の高いモチベーションと充実した教育によって、業界内でもトップクラスの情報処理技術者試験合格率（基本情報合格者率 94.4%・応用情報合格者率 50.5% 2010年9月実績 ※旧制度含む）を維持している。図 2-1は、情報処理技術者試験の合格者の推移である。15年前は61.4%であったが、現在は94.4%まで向上している。



出典:SIS

図 2-1 情報処理試験合格者の推移

2.2. 人材育成方針

SIS の人材育成の特徴は、次のとおりである。

- スキルマップ（技術者系は IT スキル標準に準拠、スタッフ系は独自のもの）を構築し、これらを活用した人材育成制度の PDCA を運用している。
- 客先常駐が多く、日々の業務だけでは難しいコミュニケーションを「月例業務会」「段飛び懇談会」を設け、経営と職場リーダーと対話できる環境を整え、マネジメント力向上、組織力強化につなげている。
- 「研究開発申請制度」「各種委員会制度」「顧客アンケート実施」「教育機会の提供」など社員のモチベーション向上に繋がる施策に取り組んでいる。

SIS は、2010 年 10 月 18 日、「中小 IT ベンダー人材育成優秀賞」を受賞した。

3. ITスキル標準導入の背景、目的

2001年当時、厳しい価格競争に見舞われ、受託型から提案ソリューション型の事業運営へ転換する必要があると考えていた。転換するには、IT技術者の意識改革が必要であり、社員の成長の見える化が、大きなテーマであった。

SISでは、中期経営計画の重点方針である、「柔・効・超・台」(「柔」多角化経営の推進：市場変化に柔軟な対応ができる経営、「効」高収益化の推進：効率の徹底追求と革命的な原価低減、「超」経営基盤の再構築：業界の常識を超越した企業風土の構築、「台」コアコンピタンスの確立：技術のしっかりした企業の土台作り)を実現するため、部長クラスを中心に、オフサイトミーティングを月2回、1年間繰り返し、人材をどのように育成するのか議論し、自社独自のSISスキル標準を開発した。独自のSISスキル標準を開発したことにより、以下の課題が発生した。

(1) スキル標準の維持

自社独自のSISスキル標準では、専門スキルだけでなく、テクニカルスキルや業務スキルにも重点を置いていたため、ビジネスのライフサイクルによって、増減するスキルが多くメンテナンスに手間が掛かること、キャリア開発のプログラムを構築することが難しかった。

(2) 市場価値が反映されない

自社独自のSISスキル標準が世間ではどのレベルに位置付けされるのか分からないため、自社の人材ポートフォリオの状況を、市場価値とベンチマーク検証することができなかった。

SISは、2004年にQMSを取得することを機に、SISスキル標準の再見直しに取り組んだ。2004年に発表された2004年度版ITスキル標準V2が、SISスキル標準の課題を解決できることが判明した。

4. ITスキル標準の導入

4.1. 導入経緯

2001～2003 事前調査 SISスキル標準検討を含む

2003～2004 要求分析

2003～2004 スキルセット構築・人材像策定・現状把握・運用モデル策定・
評価モデル策定

2004～現在まで 本運用開始

2007～ 評価モデル・人材像・スキルの見直し 制度運用負荷軽減のためにシステム化

4.2. 導入推進体制

主担当者が1名（職種・グレードの見直し担当者）と現場代表者として部長が5名参画した。導入当初から、人材育成運用の中核メンバーである部長を制度・運用設計に巻き込む体制を取った。

4.3. 特徴

SISのITスキル標準導入の特徴は、次の3点である。

- (1) 導入時から運用のキーマンとなる部長クラスを巻き込んで設計した。

SISでは事業変革のために、IT技術者のスキル転換が必要という危機意識を部長クラスで共有することからスタートした。

SISに必要な職種、10年スパンでの社員育成モデルを最初に部長クラスで作成し、意識合わせを行った。これをインプットとして、ITスキル標準V2に準拠させながら、スキルセットを構築した。

- (2) 自社技術者に適応できる3職種に絞り込んでITスキル標準V2を導入し、総務・経理・営業部門の人材は、自社独自に定義した。

ITスキル標準では、多くの技術者職種が存在するため、SISが将来にわたって必要とする人材3職種（ITスペシャリスト・ITアーキテクト・プロジェクトマネージャー）に絞って導入することで、会社が求める職種を明確にし、要求分析で明確にした社員の10年スパンでの育成計画を、キャリアパスとして織り込んだ。

- (3) 社員がスキルの全体像を意識できるように、スキルセットを集約するカスタマイズをおこなった。

ITスキル標準V2のスキルセットを討議した結果、定義が詳細すぎて、SISの社員がスキルの全体像を把握できなくなる恐れがあると判断した。そのため、詳細定義は使用するが、スキルの全体像を把握できるよういくつかのスキル定義をまとめて抽象化したものを小分類として定義し利用している。

4.4. 人材像・キャリアフレームワーク・スキルセット構築

SISでは、SISスキル標準検討時に作成した社員の10年スパンでの育成モデルをITスキル標準V2に準拠した要求モデルとして、技術者のキャリアパス・スキルマップを設計した。また、管理部門に関しては、同様の育成モデルに基づきキャリアパス・スキルマップを独自に定義した。

図4-1は、SISで運用しているIT技術者のスキルマップである。職種別、バンド別に必須スキル項目の到達レベルを5段階（A：指導できる、B：際立っている、C：指導不要、D：

指導が必要、E: 経験なし) で定義している。スキルマップに記載されているスキル項目は、ITスキル標準のスキルマップの複数項目を、抽象化して定義している。自社の業務と対比させることで社員に求めるスキルの全体像を理解しやすいように工夫している。

IT 技術者は、まず、エントリーレベルの 2 つのバンド (P0、P1) を経験する。エントリーレベルのあと、3 職種 (カテゴリー)、5 つ (職種により 4 つ) のバンドを経験する。自分のバンドに対応する到達レベルに達しているか否かで、達成度を判定する。

スキルマップ一覧																								
専門知識・技術	中項目	小項目	IT					ITアーキテクト					プロジェクトマネージャ											
			P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6					
プロジェクト管理	プロジェクト計画策定																							
	プロジェクト進捗と実行管理																							
	変更管理																							
	プロジェクト終結																							
	報告管理																							
ITアーキテクト 標準スキルマップ																								
No.	スキル項目	P2	P3	P4	P5	P6	スキル評価項目詳細																	
システム	1 システム開発の準備	D	C	B	B	A	○システム構築の策定支援	・ユーザから必要な情報を収集する能力	・業務を分析し、処理フローを把握する能力	・システムを分析する能力	・業務内容からシステムの全体構成を検討する能力	・システムイメージを分かりやすく提示する能力	○開発作業ライフサイクルモデルの決定	・システムの規模、範囲および複雑さを見極める能力	・開発およびテストを見極める能力	・プロジェクトに合ったソフトウェアライフサイクルモデルを選択する能力	○開発環境の準備	・変更すべき開発環境の要素を特定する能力	・個々のプロセスに必要な開発環境を決定する能力	○開発プロセス実施計画の作成	・プロセス単位で実施計画を作成する能力	・全体を把握して、個々のプロセスの計画計画の整合性を取る能力	・効率的な要員配置を検討する能力	・リスクを予測し、その対策を検討する能力
							○ユーザ要求定義のための情報収集・分析	・ユーザ(利用者)の中の主要情報源となる人物を特定する能力	・情報収集の方法、手順を実践に移す能力	・業務をモデル化し、分析する能力	・システム仕様に当たってのニーズ、前提条件、制約条件を分類する能力	・システムで対応できるか否かを判断する能力	○業務作業の分割	・業務内容を把握する能力	・適切な単位の作業ステップに分割する能力	・作業ステップを明確化する能力	○システム化要件の定義	・ユーザ要求をシステム化要件として翻訳する能力	・承擔する要求を認識し、解決案を提示する能力	・異なる事項に対して効果的な技術を適用する能力	・データの重要性について分析する能力	・個々の要求を総合的にまとめる能力	・定義した内容をわかりやすく文書化する能力	○システム化要件の評価
品質管理 コアスキル	2 システム化要件定義	D	C	B	B	A																		

出典: SIS

図 4-1 SIS の IT スキル標準に準拠したスキルマップ

図 4-2は、SISの管理部門人材のスキルマップである。3 カテゴリー（総務・経理・営業）を独自モデルで定義している。到達レベル、スキル項目の抽象化に関する設計は、IT技術者と同様の定義方式である。

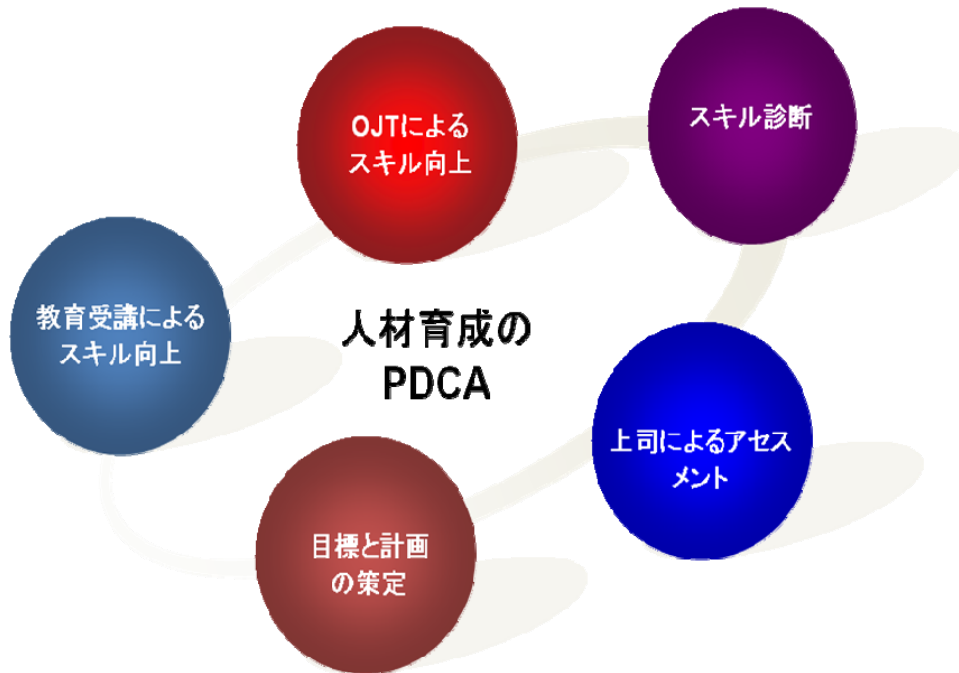
スキルマップ一覧																	
専門知識と技術	中項目	小項目	総務						経理								
			P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6	
総務	人事	予算															
		入社	D	C	C	B	A	A	A								
		官公庁		D	C	C	B	B	A								
		規則			D	C	B	B	A								
	勤労	法務			D	C	B	B	A								
	座席	総務スキルマップ	スキル評価項目詳細														
財務系業務	債権管理	人事	予算														
		入社	D	C	C	B	A	A	A	人員計画の立案	人件費予算の立案と統制	採用手続の実施	雇入通知書の発行	社員データの登録と管理	労働者名簿の作成		
		退社	D	C	C	B	A	A	A	退職手続の実施	解雇手続の実施	定年退職手続	新卒採用方針の立案と実施	新卒募集手続の実施			
		求人		D	C	C	B	A	A	契約社員・パート社員との契約書の作成と手続	人事考理の実施と手続処理	人事考理制度の研究及び改善の企画立案	定期職制改正・人事異動の実施	昇進及び降格手続の実施			
		人事考理	D	C	C	C	B	B	A	異動手続の実施	各種委員会委員・メンバーの任命手続の実施	教育計画の立案と実施	管理者研修の立案と実施	社外教育の展開			
		職制改正			D	C	B	A	A	労働法規関連の調査及び企画並びに整備	労働条件の調査及び改善の企画立案	各種アンケートへの回答	就業規則の管理と改善の立案	内規の管理と改善の立案	議案及び議案書の処理手続の実施		
経理系業務	月次決算	教育	D	C	C	C	B	B	A	議案の決定手続の実施と処理	議案の作成	重要文書の処理	誓約書の取扱い	スケジュール及び機密の実施			
		管理会計								議案の決定手続の実施と処理	議案の作成	重要文書の処理	誓約書の取扱い	スケジュール及び機密の実施			
		税務								議案の決定手続の実施と処理	議案の作成	重要文書の処理	誓約書の取扱い	スケジュール及び機密の実施			
経営管理	管理会計	教育	D	C	C	C	B	B	A	議案の決定手続の実施と処理	議案の作成	重要文書の処理	誓約書の取扱い	スケジュール及び機密の実施			
		その他								議案の決定手続の実施と処理	議案の作成	重要文書の処理	誓約書の取扱い	スケジュール及び機密の実施			
会計周辺業務	人事関連	総務	官公庁	D	C	C	B	B	A	議案の決定手続の実施と処理	議案の作成	重要文書の処理	誓約書の取扱い	スケジュール及び機密の実施			
			規則			D	C	B	B	A	議案の決定手続の実施と処理	議案の作成	重要文書の処理	誓約書の取扱い	スケジュール及び機密の実施		
			提案			D	C	B	A	A	議案の決定手続の実施と処理	議案の作成	重要文書の処理	誓約書の取扱い	スケジュール及び機密の実施		
			文書管理	D	C	B	A	A	A	A	議案の決定手続の実施と処理	議案の作成	重要文書の処理	誓約書の取扱い	スケジュール及び機密の実施		

出典:SIS

図 4-2 SIS が独自定義した管理部門のスキルマップ

4.5. 運用モデル・評価モデル策定

SISにおける人材育成の運用モデルを図 4-3に示す。各運用プロセスの詳細を以下に記載する。



出典:SIS

図 4-3 SIS の運用モデル

4.5.1. スキル診断

SIS では、スキル診断を 1 年に 1 度実施している。診断者は、自分の職種に関連するスキル項目に対しスキルレベルを 5 段階で登録する。この結果が、スキルマップで定義した該当する職種・バンドの標準レベルに対する達成度の 5 段階(1:未経験、2:求められるレベルに達していない、3:求められるレベル、4:求められるレベル以上、5:1 ランク上)で評価される。

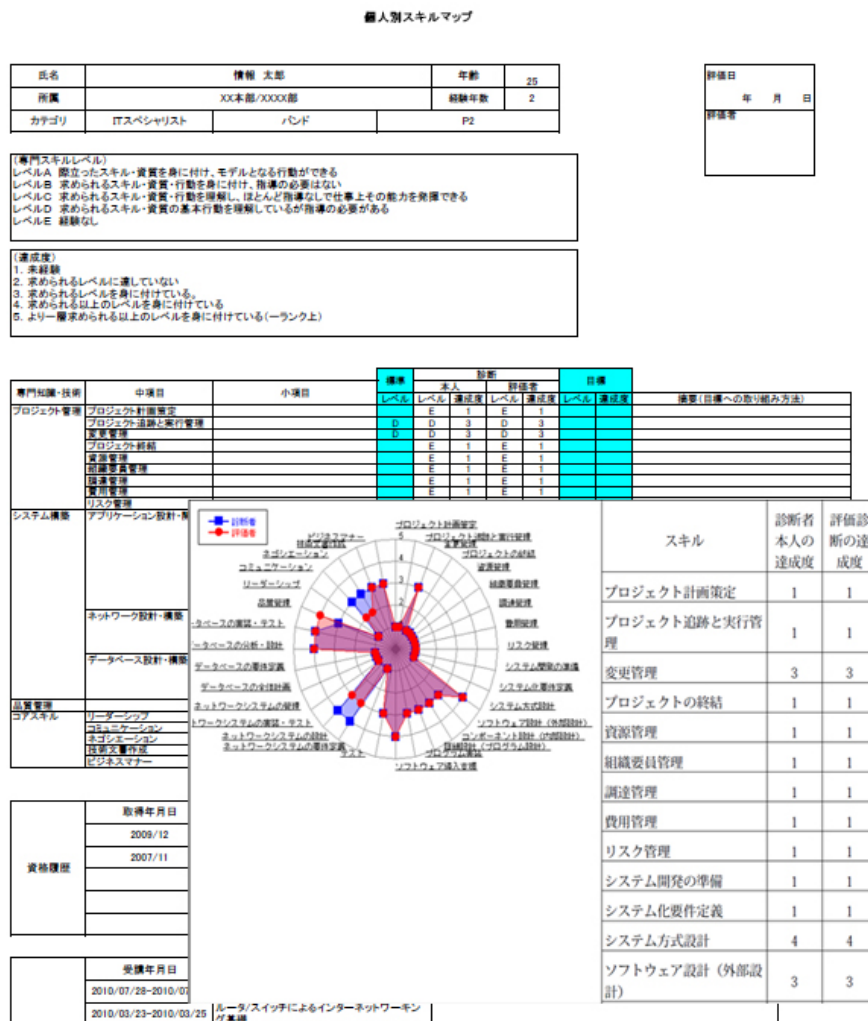
4.5.2. 上司によるアセスメント

スキル診断を行った後、上司もスキル診断を行い、上司評価欄を記入し、どのスキルに関して評価が異なるのかを明らかにする。

4.5.3. 目標と計画策定

スキル診断、上司アセスメント結果に基づき、上司・部下で個人面談を行い、要求レベル・達成度を目標設定し、目標達成のための活動（教育受講やOJTによるキャリア開発）の概要を合意の上で決定する。

図 4-4は、SISで現在運用されているスキル診断シートである。



出典: SIS

図 4-4 SIS のスキル診断シート

4.5.4. 教育受講

SIS では、各部門で年 2 回、個人別に受講する教育を計画する。スキル診断結果を基に、期ごとに個人別教育を検討し、優先度を付けて、各部門の教育予算を決定する。

教育講座は教育委員会で、期ごとにどの教育をどのように実施するのかを検討している。各部門の教育予算の使用状況は、毎月の会議で報告される。

4.5.5. OJT

集合研修受講で修得した知識を、OJT によって実践し、スキルの達成度レベルを向上させ、次期のスキル診断によって、その取り組みを評価する。

4.6. 評価・改善

SIS では、2004 年 IT スキル標準を導入以降、2 回の運用改善を実施している。

(1) 運用開始当初

SIS では導入当初、上司評価は実施していたが、多くの客先常駐社員に対する運用負荷が高いことから、個別面談によるフィードバックを実施していなかった。しかし、人材育成を効果的に行うためには、面談による目標設定と、上司も合意した教育計画が必要との観点から、2 年目以降、上司フィードバックによるアセスメントを実施することに改善した。

(2) 運用開始 3 年での見直し

SIS では導入当初から 2007 年までは、スキル診断に EXCEL ツールを使用していた。スキル診断実施時は、一人の上司が 15 人程度の部下のアセスメントを短期間で行う必要があり、上司の運用負荷が高かった。

2007 年に、スキル診断のシステム化を行い、上司アセスメントの運用負荷を平準化することができた。スキル診断システムは、スキル診断だけでなく、業務経歴、資格取得の状況、教育履歴などを確認でき、どのスキルをどの社員が保有しているか、スキル検索を行うこともできるようにした。

5. ITスキル標準の活用と運用

5.1. ITスキル標準の活用による効果

ITスキル標準の活用による効果は次のとおりである。

- ITスキル標準を活用することによって、人材育成のPDCAプロセスを運用できる組織体制を確立できた。
- ITスキル標準を活用したスキルマップによって、社員に会社が求める人材と習得する必要のあるスキルを明確に伝えることができた。
- マネジメントの人材育成力を強化できた。上司はスキルの可視化によって、個人スキルの弱み・強みに着目した部下指導が具体的に行えるようになった。

5.2. 運用上の工夫

SISでは、IT技術者・管理部門社員の技術スキル向上のために、ITスキル標準を人材育成のPDCAサイクルの中核として、運用することで活用している。人材育成のPDCAを効果的に運用するため、次のような運用上の工夫を行っている。

(1) 各種委員会制度

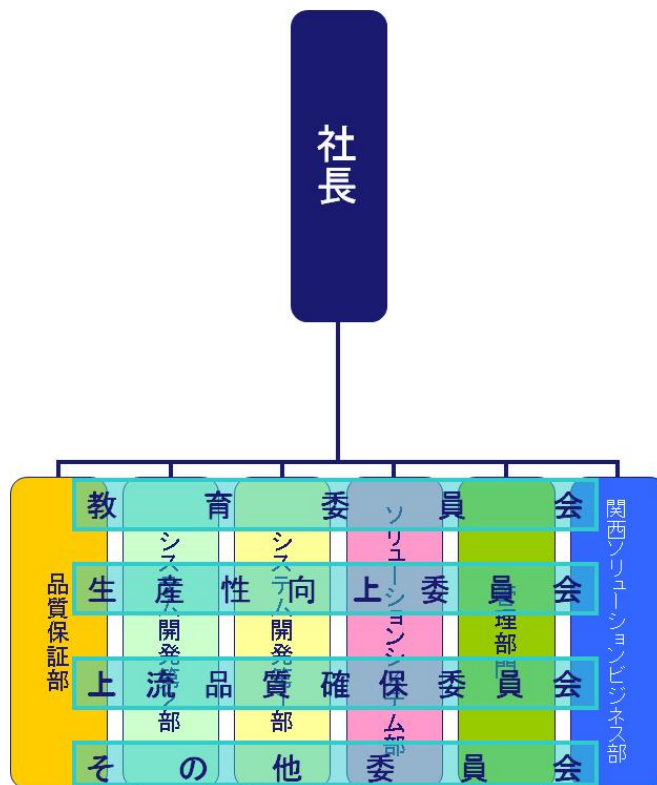
SISでは、多岐に渡る基礎技術を習得するため、部門による取り組みだけでなく、部門横断的な組織として委員会を設け、全社的な取り組みを行っている。図5-1は、SISが設けている委員会組織の概要である。

教育委員会は、期ごとの専門教育の立案と展開のほか、新人教育の立案と運営、情報処理試験対策として模擬試験、勉強会を開催している。このほか、推薦図書を提供、プロジェクトマネージャーの育格取得支援など、マネジメント能力を向上させる取り組みも行っている。

生産性向上委員会は、小集団活動である効率向上運動(K2運動)や、生産性向上のための各種ツールの提供、情報共有などを行っている。

上流品質確保委員会は、上流工程からの品質向上を目的とした委員会で、標準化、上流SE育成のための取り組みを行っている。

このほか、会社のインフラを運営している情報システム委員会、統合マネジメントシステムを推進するTMS委員会などがある。



出典：SIS

図 5-1 SIS の各種委員会活動

(2) 上司のアセスメント負担の平準化

IT スキル標準を活用してスキル診断から、人材育成までを一貫して運用するためには、上司の運用負荷の軽減が必要である。SIS では、日立ソリューションズ社の、リシテア Career を導入して、いつでもアセスメントができるようにするとともに、過去のスキル診断結果や業務経歴、受講した教育をいつでも閲覧できるようにした。このことにより、いつでも評価できる環境を整え、上司アセスメント作業の平準化をはかっている。

(3) コミュニケーションの活性化

SIS では、「月例業務会」「段飛び懇談会」を設け、経営と職場リーダーの対話を活性化している。

SIS の人材育成の取り組みを象徴しているのが、月 1 回全社員参加の「月例業務会」である。創設以来、新卒を中心に採用してきたため、基礎知識、業務知識が不足していた。創設時は、社員の基礎力向上、全社員の勉強の場として、数学、英語、簿記、情報処理試験の勉強会といった基礎知識の習得を中心に行っていた。受託開発業務が増加してきた頃からは、生産性向上のための勉強や、新しい技術の勉強会を行うよう

になった。現在では、新技術の勉強のほか、プロジェクトリーダー育成、研究発表、不調プロジェクト報告会などを行っている。

実施してきた情報処理試験対策や生産性向上などの施策は、現在の委員会活動に引き継いで取り組んでいる。

「段飛び懇談会」とは、若手技術者と二つ上の上司や他の上司との、直属上司を介さないコミュニケーションの場である。このほか、トップマネジメントとの懇談会も設けており、トップマネジメントから経営方針、中期経営計画といった会社の方向性を伝達する機会を用意し、若手技術者の事業への参画意欲向上をはかっている。

SIS では、IT スキル標準の運用に不可欠な組織、職場としてのコミュニケーション環境を整備することで、日常業務活動の中で、スキル開発の必要性や、スキル開発に関する対話環境を創り出している。

5.3. 今後の課題

SIS では、今後の次の4つの課題に取り組む予定である。

(1) 現状職種ではカバーできていない職種の人材像・スキルセットの追加

情報システムの運用・保守などのITサービスマネージャや品質保証を追加する予定である。特に、ITスキル標準でカバーできていない品質保証については、SIS独自の人材像、スキルセットの構築を検討している。

(2) 組織レベルのスキルの可視化

事業・組織単位で、所属社員の職種、スキルの現状レベルを可視化するとともに事業・組織の目指しているカテゴリ、スキルレベルとのギャップを可視化しようと検討している。可視化によって事業・組織単位での人材育成計画や、人材戦略に活用したいと考えている。

(3) 中長期計画の一貫として、人材育成を運用できる仕組みの構築

短期的には、キャリアパス・スキルマップのフレームワークの見直しと育成ロードマップの見直しを実施する予定である。

中長期的には、ITスキル標準のスキルマップを活用して、全社の目標職種レベル別人員構成を明らかにして、より強固な技術基盤とするための「旗を掲げる」ツールとしての活用を検討中である。海外との取引拡大に向けたグローバル化の対応強化、パートナー教育にも活用を拡げていきたいと考えている。

(4) 多様性への対応とコミュニケーション強化への対応

SIS は、今後、多様な雇用形態によって人材を確保し、人材を財産の「人財」と捉え、

人材の底上げをはかる取り組みを強化していこうとしている。特に、女性管理職、プロジェクトリーダーの育成のために、経験者からのアドバイス・相談が受けられるメンター制度などを検討している。

活力のある職場づくりをめざして、ワークライフバランスの取れた仕事環境づくりのための施策も推進している。ボトムアップの風土づくりとコミュニケーション活性化のための施策など継続して改善運用していく予定である。

6. ITスキル標準に取り組まれる方へのメッセージ

SIS の導入推進者である大島氏に、IT スキル標準を導入する際のいくつかの検討ポイントについてアドバイスをいただいた。

IT スキル標準のスキル診断の運用と、人事制度の評価・処遇との連動を一気に進めるのではなく、スキル評価の定着と活用を優先して段階的に処遇と連動させることが望ましい。

IT スキル標準のスキルは詳細に記載されており、多岐に渡っているため、そのまま導入すると、スキルが明確になるが、その副作用として全体的視野での人材像が見えにくくなり、スキルセットの維持管理を複雑化するだけでなく、運用が耐えられない恐れがある。IT スキル標準は、自社の求める人材像や業務の状況にあわせ、社員に理解しやすい言葉でサンプルに伝えられるスキル評価項目にすることが必要である。

導入事例：キヤノンITソリューションズ株式会社

導入推進者：

総務人事本部

人事部 人材育成企画課 増澤好文氏



1. 会社概要

■社 名：キヤノン IT ソリューションズ株式会社

■設 立：1982年7月1日

■資 本 金：3,617百万円

■売 上 高：77,979百万円（2009年12月期 連結）

■従業員数：4,077人（2009年12月末日現在 連結）

■ITスキル標準導入対象者数：2,827名（役員、部門長（部・課長を含む）、嘱託社員を除いた人数 2009年12月末日現在 単体）

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 企業戦略

キヤノン IT ソリューションズは、キヤノンマーケティングジャパンの IT グループの中核企業として、優れた技術と創造性によりお客様満足を実現する、グローバルレベルのプロフェッショナルカンパニーを目指している。お客さまの視点に立つことを第一に考え、新たな付加価値を生む創造力と確かな技術で IT ソリューションを提供している。世界規模で情報化が進展する中、社員一人ひとりがグローバル感覚を身につけ、グローバルなビジネス環境の厳しい変化に適応できるシステムやサービスを提供している。キヤノン IT ソリューションズは、あらゆる分野において専門性を極め、お客さまに対して責任をもって安全・安心なシステムを提供している。

2.2. 人材戦略

キャノン IT ソリューションズの「専門職ポジション制度マニュアル Version.4.2」によれば、2005年1月から、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し、もって事業の発展と会社、社員の一層の活性化に資することを目的とした、次のような制度の構築をめざしている。

- 規模拡大、プライム化を推進して行く上で必要な機能（ポジション）を定義付け、定量化する。いわば、あるべき姿を設定する。
- あるべき姿と現状の人材資源実態とのギャップを的確に把握し、キャッチアップするための効果的、効率的な人材育成策を展開する。
- 各人が従事するポジションでそれぞれの機能をフルに発揮し、その成果に応じた、また会社業績を適正に反映した公正な処遇を行う。
- それによって社員も会社も一層活性化し、更なる成長をはたしていく。

制度構築にあたっては、「人材（専門職）の市場価値」という観点から、IT サービス産業におけるスタンダードとなりつつある、「IT スキル標準」、および「組込みスキル標準」に準拠し、自社用に再定義した制度として「専門職ポジション制度」を運用している。

3. ITスキル標準の導入の背景と目的

キャノン IT ソリューションズは、2003年に約1,000名の会社としてスタートしている、設立当初もふくめ、2008年、2009年に数社での合併を行って、事業領域、人材の拡大を行っている。

組織文化の違う会社の人材を、統一した人材管理システムでマネジメントしていく基盤や環境を構築することは、たいへん困難だけでなく、時間を必要とする課題であった。また、キャノングループでの人事交流もあり、グループ会社との人事制度の整合性を保ちながら、グループ IT 会社としてのコンピテンシーを高める人材管理システムの構築が必要であった。

専門職ポジション制度導入以前のキャノン IT ソリューションズは、育成を個人の裁量に頼って行っていた。2003年10月、社員に実施した育成についてのアンケート結果では、「目指す人材像が明確でない」「自分自身の成長（育成）のビジョンが描けない」「全社員の6割近くの社員の研修受講回数がゼロ」という状況が把握されている。

2004年1月経営トップは、上記のような人材および人材管理システムの状況を踏まえ、人材育成担当部門に、キャノングループの IT 企業として適正な人材管理システムの構築を早急に検討するよう指示した。ここから、IT スキル標準を検討対象として、事前調査を開始した。

4. ITスキル標準の導入

4.1. ITスキル標準導入プロセス実施状況

2004年1月、経営トップの指示により、人材育成部門の2名が専任の推進担当となり、新しい人材管理の仕組み作りの検討を開始している。2年前に発表されたITスキル標準は、「IT人材（専門職）の市場価値を見える化する」、また、IT人材管理のスタンダードなフレームワークになる可能性があると考え、ITスキル標準に準拠した自社のIT人材管理システムの構築を検討した。

2004年1月当時は、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）から発表しているITスキル標準の標準導入プロセスは存在せず、自社で導入検討プロセスを設計して、ITスキル標準で公開されているフレームワークに従って自社版の定義を作成していった。

キヤノンITソリューションズが実施した導入検討プロセスは、次のようなプロセス、スケジュールで実施されている。

2003年10月～2003年12月

「現状把握」 ※前述の社員に対する「育成についてのアンケート」を実施

2004年1月～2004年3月

「要求分析」「活動領域分析」「機能分析」を同時に実施

2004年4月～2004年7月

「スキルセット構築」「人材像策定」を実施

2004年8月～2004年12月

「人材育成計画策定」「運用モデル策定」「評価モデル策定」を実施

2005年1月から運用開始

導入時の検討体制は、導入推進担当者として、人材育成担当者の2名である。経営トップからの指示によるトップダウン検討であったこともあり、2名の担当者が、ITスキル標準の定義の自社化に関して密度の濃い議論を重ね、ITスキル標準のフレームワークで示されている定義（職種、専門分野、人材像、スキルセット）および自社の人材管理に必要な資料（運用モデル、運用書式、研修ロードマップ、評価モデル、評価書式等）の設計を集中して実施した。この結果、1年間という短期間で、「専門職ポジション制度マニュアル 2005-V1.0」を完成し、社内に周知して本運用を開始している。

本運用開始前、「専門職ポジション制度マニュアル 2005-V1.0」に基づき全社員を対象に運用、評価モデルを説明する説明会を丁寧実施し、現場の関心を高めるとともに、社員の処遇に直接関連する仕組みとして制度運用をマネジメントし、社員に運用を義務化した上でスタートした。

4.1.1. 専門職ポジションフレームワークと職種・専門分野の定義

キャノンITソリューションズで現在使用されている専門職ポジションフレームワークを図 4-1に示す。キャノンITソリューションズでは、ゼネラリストとしての部門長（部・課長を含む）を除く、全社員の職務を現在 14 職種、34 専門分野に分類し、職種、専門分野を定義している。さらにそれぞれの職種、専門分野の職務を職務評価により 1～7 段階のポジションで表している。職種、専門分野によってはポジションが 7 段階ないものも存在している。

キャノンITソリューションズでは専門職ポジションフレームワークの職種定義を、事業の合併等による職種、専門分野の拡大や、ITスキル標準のバージョンアップによる「人材（専門職）の市場価値」の確保に対応して変更を行っている。2005 年導入当初は、ITスキル標準（V1）に準拠して職種を定義していたが、2006 年 10 月ITスキル標準(V2 2004)に対応するとともに、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ー職の職種定義の見直しを実施している。現在はITスキル標準(V3 2008)に準拠した定義としている。2008 年には、組込み分野の職種、専門分野について、2005 年にIPAから発表された組込みスキル標準(Version 1.1)から、自社に必要な職種、専門分野を選択して追加している。スタッフ職種に関しては、2006 年 10 月自社で独自に職種定義を追加している。詳細に関しては、5.2.1 運用モデル、評価モデルの見直しのエラー! 参照元が見つかりません。に整理している。

職種	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			プロジェクトマネジメント	ITスペシャリスト				アプリケーションスペシャリスト	ソフトウェアデベロップメント	組込みスペシャリスト	プリクシSE	カスタマーサービス	ITサービスマネジメント			品質管理	スタッフ														
	MAR	SAL		CON	ITA			PJM	ITS				APS	SWD		ESS	BS E	CUS	ISM			GCM	STF													
専門分野	マーケティングマネジメント	マーケティングコミュニケーション	アカウントセールス	スペシャリストセールス	チャネルセールス	インダストリ	ビジネスファンクション	アプリケーションアーキテクト	インテグレーションアーキテクト	インフラストラクチャアーキテクト	組み込みシステムアーキテクト	システム開発	組込みソフトウェア開発	プラットフォーム	システム管理	データベース	ネットワーク	セキュリティ	業務システム	業務パッケージ	基本ソフト	ミドルソフト	応用ソフト	ソフトウェアエンジニア	開発環境エンジニア	ソフトウェア開発	プラットフォーム	ファシリティマネジメント	運用管理	システム管理	オペレーション	サービスデスク	品質管理	スタッフ		
	MM	MC	AS	SS	CS	IC	BC	AP	IG	IF	ES	SD	ES	PF	SM	DB	NW	SC	AS	PS	BS	MS	AS	SE	DE	SD	PF	FM	UK	SK	OP	SV	QM	AS		
7																																				
6																																				
5																																				
4																																				
3																																				
2																																				
1																																				

出典:キャノン IT ソリューションズ

図 4-1 専門職ポジションフレームワーク

4.1.2. ポジションの定義

キヤノン IT ソリューションズ専門職ポジション制度では、IT スキル標準の職種、専門分野、レベルを、ポジションとして定義している。各ポジション定義（職種、専門分野、ポジション別）の主要な項目である貢献は、達成度指標で定義されている。

達成度指標は、ビジネス貢献（責任性、難易度（複雑性×サイズ）、プロフェッショナル貢献（専門分野のリーダーシップ、技術の継承・人材育成）の 4 視点 5 要素で定義されている。

4.1.3. ポジションの認定と任用

キヤノン IT ソリューションズの専門職ポジション制度では、ライン長を除く全社員を対象に、ポジション認定基準に基づいて、「認定」をおこない、認定者の中から、業務への「任用」を行っている。

ポジションの「認定」とは、「ライセンス取得」であり、認定された専門職ポジションの業務に就くことができるという許可を与えている。認定ポジションの認定有効期間は、3 年間となっている。

ポジションの「任用」とは、専門職ポジションの業務に実際に就くこと（人事異動）である。そのポジションの役割にふさわしい処遇レンジ（給与や、役職）の適用を受けることである。

ポジションの「認定」は、年 2 回（7/1 付、1/1 付）行われ、「任用」は随時行われている。

4.1.4. 専門職ポジション認定基準

キヤノン IT ソリューションズの専門職ポジション制度のポジション認定基準は、専門職ポジション定義における「職種・専門分野」の中で定義された指標が基本であるが、具体的には次の 4 要素で定義されている。

(1) 達成度指標

- ビジネス貢献：役割・実績

ポジション認定時は、現在のポジション（申請ポジションの 1 つ下）基準で評価している。

- プロフェッショナル貢献

各職種でポジション 4 以上は後進育成、ポジション 5 以上は後進育成を含む、学会、委員会活動、著作、社内外論文、社内外講師、特許出願等を評価している。

- 補完基準

ポジション認定時は、任用状況および任用結果としての人事評価を補完基準として使用している。

(2) 取得資格

申請ポジションの認定に有効な対象資格一覧の資格取得状況によって評価している。取得資格条件を満たさない場合でも、会社が技術力、営業力を認定することで、暫定的に認定する場合もあるが、その際は各ポジションに応じて設定されている期間内での対象資格取得を義務づけている。

(3) 研修受講実績

現在ポジションに定義された必修研修の受講、及び受講済み研修の単位数により評価している。

(4) スキル熟達度

スキルディクショナリ定義に記載されたスキル項目毎に、IT スキル標準のスキルレベルに準拠したスキルレベル 7 段階で評価を行っている。

スキル熟達度は、ポジション認定の評価にも使用されているが、上司と部下が、部下の強み、弱みを共有する手段として活用することが本来の目的であり、強みを伸ばし、弱点を補強する個人別育成計画策定面談の情報としても使用している。

職種、ポジション別に異なる認定基準により運用している。

5. ITスキル標準の活用と運用

5.1. 人事制度と連携したITスキル標準の運用

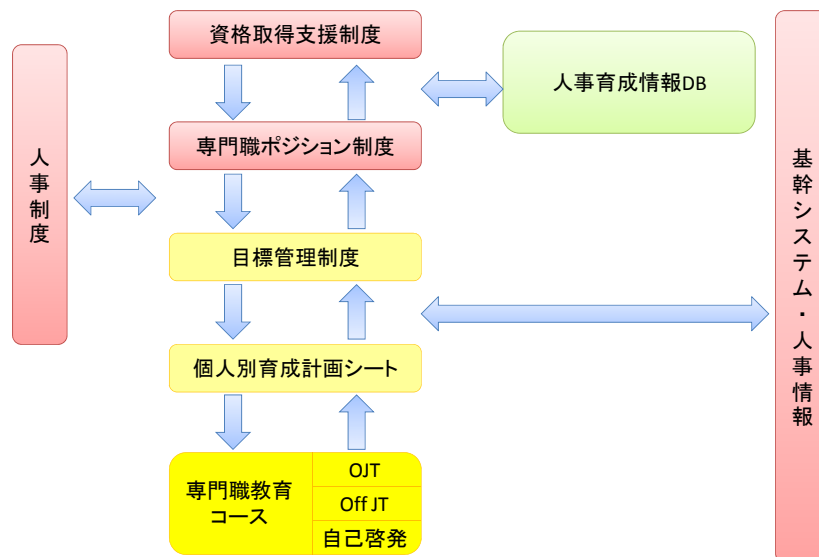
キャノン IT ソリューションズでは、IT スキル標準に準拠した人材管理システムである専門職ポジション制度を導入するにあたり、人事制度(評価、昇格、異動、処遇、育成)、目標管理制度(目標設定、評価)と一体となったトータルシステムとして運用している。

図 5-1は、キャノンITソリューションズの人材育成体系概念図である。専門職ポジション制度と、人事制度、目標管理制度、教育研修制度の関係が分かりやすく表現されている。

ピンクで表現されているのが人事制度、黄色で表現されているのが教育研修制度の研修コースである。トータルシステムとしての運用の要となるのが、目標管理制度と個人別育成計画シートである。

目標管理制度によって、目標設定されたキャリアに向けて、ポジション任用によって業務に従事し、各業務の実績、成果は人事評価、キャリア情報として人事情報で管理されている。目標設定されたキャリアへのスキルギャップへの対処は、個人別育成計画シートによって専門職教育コースから受講研修を設定し、知識習得でなく実践的なシラバスでスキルアップを実施し、人材育成情報 DB に育成情報として管理されている。

人事評価、キャリア情報、育成情報に基づき、ポジション認定が実施されている。



出典:キャノン IT ソリューションズ

図 5-1 キャノン IT ソリューションズ人材育成体系概念図

図 5-2は、専門職ポジション制度の運用モデルである。キャノンITソリューションズの専門職ポジション制度は、次の 5 つのプロセスで運用されている。

(1) 人材育成計画

組織の部門長(部・課長を含む)と、個人が中期的なキャリアプランを検討し、目指す職種、専門分野、ポジションを合意により目標を設定している。スキル評価により、現状とのスキルギャップを認識し、スキルアップに向けた研修受講計画、資格取得計画を立案して、個人別育成計画シートを作成している。

(2) 任用、業務アサイン

業務の必要性、認定状況、キャリアプランも考慮して任用（業務アサイン）を決定している。

(3) 専門職ポジション認定申請

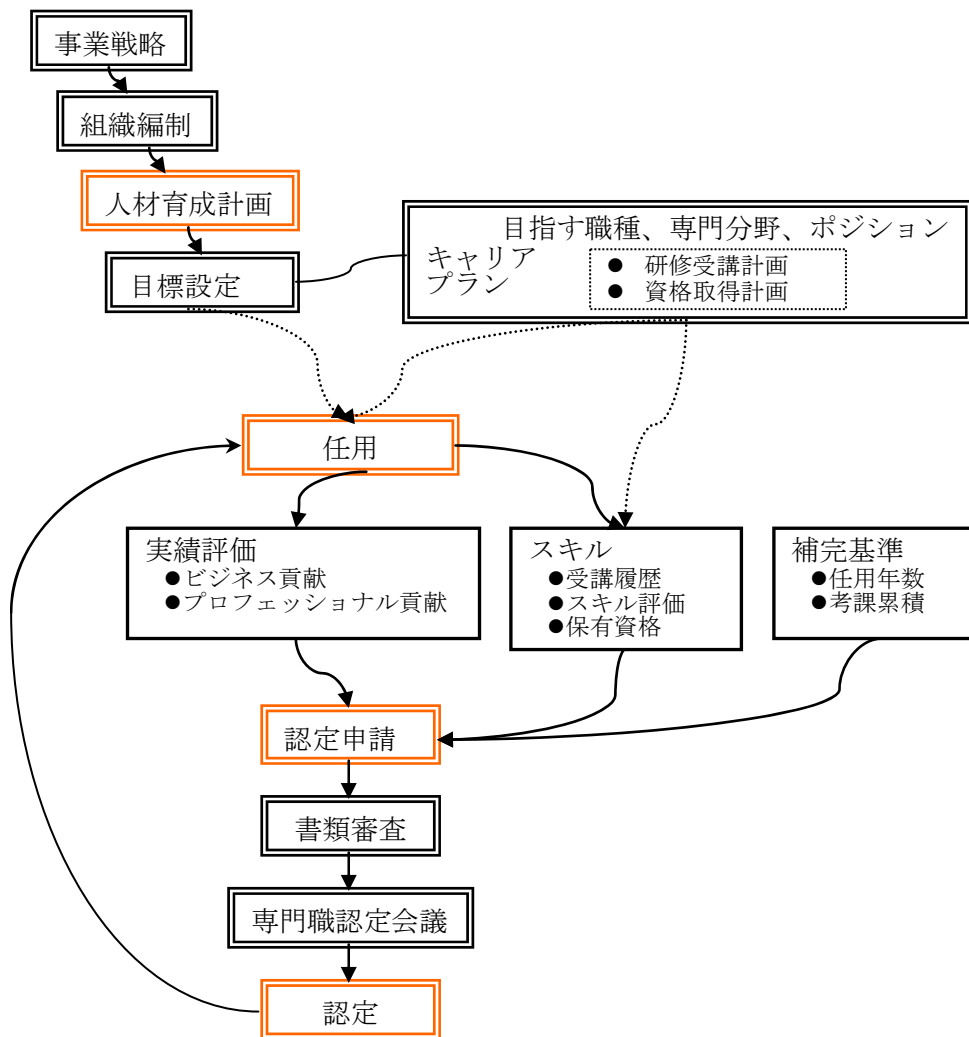
各事業部（本部）において、「専門職ポジション定義」に基づき、業務の実績評価、スキル、補完基準を確認し専門職ポジションの認定候補社員を選定し申請している。

(4) 認定審査

書類審査および面接審査（ポジション 5 以上）を行い、認定会議で審議している。

(5) 認定と任用

最終的に社長承認をもって認定を行い、認定ポジションに相応しい業務に任用するとともに、人事制度の処遇にも反映している。



出典:キヤノン IT ソリューションズ

図 5-2 専門職ポジション制度の運用モデル

5.1.1. 個人別育成計画シートの活用と運用

個人別育成シートは、職種、専門分野であらかじめ設定された必要スキル項目に、部下（自己）と上司が評価値(ITスキル標準のレベル値)を入力し、部下のスキルの強み、弱みを分析し、スキルアップの方向性を話し合う個人育成計画策定面談に活用される。年2回の個人育成計画策定面談時に、個人育成計画に対する進捗を確認し、上司と部下との意思疎通を図るとともに、部下一人ひとりのスキルアップに着目した話し合いを行う。

個人別育成計画シートで受講目標に設定した研修を人材育成部門が全社の年間教育計画として集計している。

5.1.2. 専門職ポジション制度にリンクした研修

キヤノン IT ソリューションズでは、キャリアは自ら切り拓くものと考え、会社はキャリアを積みプロフェッショナルな人材を育成するための環境作りの一環として教育・研修制度を用意している。

図 5-3は、キヤノンITソリューションズの人材育成研修体系である。専門職ポジション制度にリンクした教育コースとして「P³ P-cube : Professional Promotion Program」と呼ばれる職種、専門分野別に必要なスキルを習得させる教育コースが用意されている。教育コースは、研修コースの集合体である。

P³は IT スキル標準、組込みスキル標準の研修ロードマップを参考に設計されている。知識習得だけを行う教育コースではなく、実践に役立つ、本物の知識、スキルを身につけるためのコースである。研修コースは「テクノロジー」「メソドロジ」「プロジェクトマネジメント」「ビジネス・インダストリ」「パーソナル(ヒューマン)」の5つのカテゴリー別に、それぞれのポジションに合わせて約 110 の教育コースを設定している。受講し、実践し、さらに次を受講するというように無駄のないシラバスになっている。

人材育成研修体系

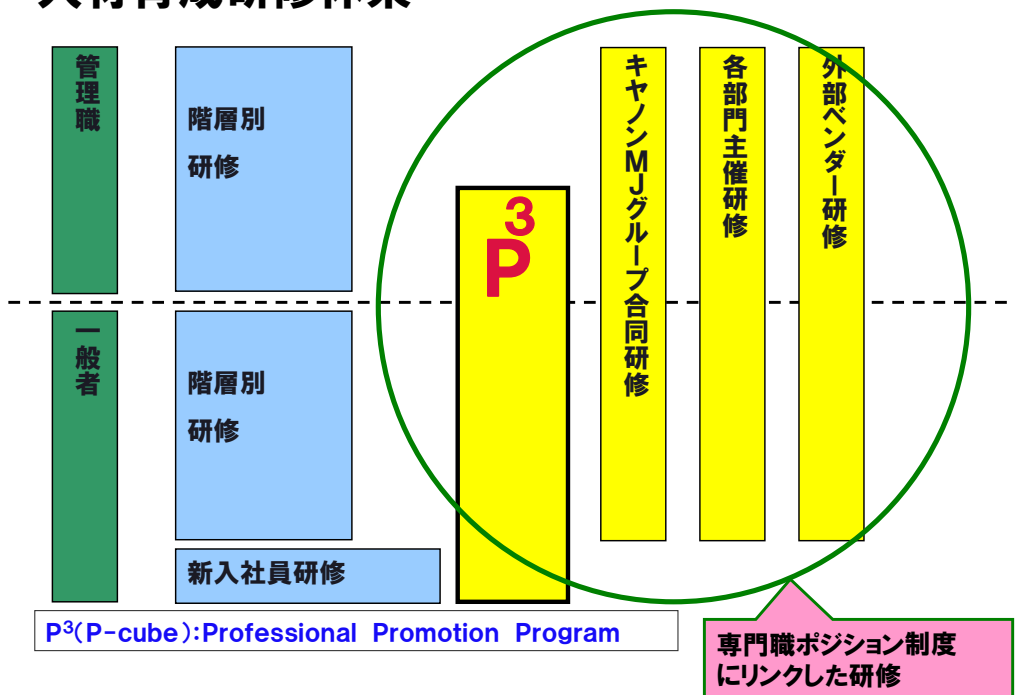


図 5-3 人材育成研修体系

出典:キヤノン IT ソリューションズ

P³以外にも専門職ポジション制度にリンクした研修としては、「個別専門研修」、「キヤノン MJ グループ合同研修」、「各部門主催研修」、「外部ベンダー研修」がある。

5.2. 専門職ポジション制度運用モデル・評価モデルの改善

5.2.1. 運用モデル、評価モデルの見直し

キャノン IT ソリューションズでは、職種、専門分野の定義見直しを毎年実施している。自社の事業変化、IT スキル標準、組込みスキル標準のバージョンアップを、運用モデル、評価モデルに反映させることで、市場価値との連動を意識している。

職種、専門分野の定義検討は、導入時は、人材育成部門の担当者のみで行っていたが、毎年の見直しは、各部門の代表者（20名程度）にヒアリングしながら進めている。

エラー! 参照元が見つかりません。は、本運用以降で実施された改善点の概要である。

表 5-1 キャノン IT ソリューションズ 専門職ポジション制度改善履歴 出展:キャノン IT ソリューションズ

日付	項目	改定内容
2006/2/1	資格・研修	資格：新資格追加 研修：2005年度研修コース対応
2006/7/1	資格	事業部新設にともなう事業部独自資格
2006/10/1	職種定義	① IT スキル標準 V2 対応 ② 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ー見直し ③ 認定運用基準見直し ④ スタッフ職種の専門分野見直し
2008/1/1	職種定義 資格、研修	① 営業系職種、専門分野の定義見直し ② 組込み系職種、専門分野の定義追加 ③ ブリッジ SE 職種、専門分野の定義追加 ④ 研修受講定義見直し ⑤ 必須資格、推奨資格の見直し
2009/1/1	職種定義	職種定義カスタマーサービス、IT サービスマネージメント追加
2009/10/9	職種定義 資格	① 営業系職種、専門分野の定義見直し ② コンサル職種、専門分野の定義見直し ③ 組込み系職種、品質管理を品質管理に変更 ④ ブリッジ SE 職種、専門分野の定義見直し ⑤ カスタマーサービス、IT サービスマネージメントの定義見直し ⑥ 必須資格、推奨資格の見直し
2010/1/1	資格、研修	研修受講定義見直し
	一覧表	資格一覧、職種別認定基準一覧表見直し
	職種定義	品質管理職種、定義追加

5.3. 効果

キヤノン IT ソリューションズが、導入当初めざした専門職ポジション制度に期待する活用と効果は、次の4点であり各項目単位の達成状況は以下のとおりである。

(1) 事業戦略に沿った戦略的な人材育成・調達を行う際の目安となる情報が把握できる。また、キヤノン IT ソリューションズの基準の客観的な位置づけが確認できる。

人材育成データベース情報によって、現状の専門職人材のポジション別の保有人員を組織階層別に把握することができるようになってきている。また、IT スキル標準に準拠して、ポジション（職種、専門分野、レベル）を定義しているため、基準の客観性が担保されている。

(2) 教育・研修プログラムの計画・実績にあたり、どのようなスキルをどのレベルまで向上させるかを客観的に示す指標を与える。

IT スキル標準に準拠したポジション単位に専門職教育コース P³（5.1.2.で詳細を記載した）で、どのようなスキルをどのレベルに高めるかの指標を与えている。個人育成計画シートによって、指標に基づき育成計画を作成し、受講実績も管理している。

(3) 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を与える。

ポジション（職種、専門分野、レベル）単位に、スキル熟達度を評価するためのスキルディクショナリを、IT スキル標準に準拠したスキル項目で設定している。個人のポジションに応じてスキル項目を、個人育成計画表で自己、上司チェックすることで、自己のスキルの現状を把握し、目標レベルとのギャップを分析して、スキル開発の方法を検討する判断指標を提供している。

(4) 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する。

専門職ポジション制度では、「認定」「任用」によって従事するポジションの役割、成果に応じた公正な処遇を実現している。ポジションの認定基準はポジション単位に社員に開示して、公正な認定機会を与えている。また、認定基準達成に必要なキャリア開発機会は「任用」によって、スキル開発機会は教育・研修制度によって社員に公正に与えられている。

労働組合が行っている「働きがい調査」で「研修満足度」の点数が高いことは、専門職ポジション制度の導入によって、導入前に実施した育成についての社内アンケート結果を改善しており、導入効果が発揮されている裏付けであると人材育成担当者は考えている。

5.4. 課題と今後の展開

キヤノン IT ソリューションズの専門職ポジションフレームワークは、事業分野の拡大と、合併による職種、専門分野の追加によって、現在 14 職種 34 専門分野が定義され運用されている。社員は、ポジション（職種、専門分野）で評価されるので、自分の職種、専門分野以外の仕事、スキル開発に消極的な社員も散見されるようになってきている。職種、専門分野を飛び越えた任用は現制度では行いにくく、職種、専門分野の固定化による事業・技術環境変化への適応柔軟性が失われることが懸念される。

職種間の異動ルール追加や、職種間のキャリアパスの明示によって、職種間の異動への対応の方向性を探る必要があると考えている。

専門職ポジション制度は人事制度として運用されているため、社員にとっては、「認定」によってポジションが上がらないと給与が上がらない仕組みとなっている。同一ポジションでの長期滞留による社員のモチベーション低下の発生が懸念される。「認定」によってポジションが上がらなくても仕事の習熟度により、社員を評価する仕組みの併用も検討していくことで、人事制度としての運用の柔軟性を確保して行くことも必要と考えている

キヤノン IT ソリューションズでは、専門職ポジション制度の調達への活用を積極的に行っている。パートナー会社にポジション評価基準を開示し、調達を行う際は、パートナー会社と人材のキャリア、スキル評価で共通の視点を持てるよう活用して行くことを考えている。

6. ITスキル標準に取り組み始める方へのメッセージ

キヤノン IT ソリューションズの導入推進担当者である増澤氏から、IT スキル標準を導入する際、いくつかの検討ポイントについてアドバイスをいただいた。

IT スキル標準を、ノンカスタマイズで導入するより、自社の導入目的や、人材管理、人材開発の仕組みに対する要求事項を社内で共有して、自社にあわせた職種、専門分野、人材像定義、運用モデル、評価モデルを検討してから導入することを推奨する。

IT スキル標準導入時も運用時も担当者の制度構築、運用システム構築に対する情熱は必須である。情熱がないと、社員に制度を使ってもらうことはできない。担当者は IT スキル標準の活用が職場の活性化につながっているか、という視点を常に持って、制度を評価し改善することが重要である。

導入事例：株式会社テプコシステムズ

導入推進者：

人財マネジメント部長

人財マネジメント部

人財育成グループマネージャー

三森 豊氏

石黒妙子氏



1. 会社概要

- 社 名：株式会社テプコシステムズ
- 設 立：1977年7月
- 資 本 金：3.5億円
- 売 上 高：461億円（2010年3月期）
- 従業員数：1,915名（2010年4月現在）

■ITSS 導入対象者数：約 1,300 名

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 企業戦略

テプコシステムズは東京電力株式会社の情報子会社として、きわめて高い信頼度を要求される電力事業向けのシステム構築・運用に携っている。これらを通して培った豊富な経験や技術・ノウハウを基に一般市場向けのシステムインテグレーションやシステムマネジメントサービス、自社パッケージ製品「e Power」シリーズ、さらには特定健診・保健指導のアウトソーシングサービスを提供している。

「知恵を活かし企業価値を創造するサービスクリエイター」として、お客さま本位の「お客さまにご満足いただける」ソリューションの提供を行うことはもちろん、これまで培ってきた技術・経験・知恵を活かし、お客さまから強く信頼されるパートナーとして「お客さまと共に成長する企業」を目指している。

2.2. 組織戦略・人材戦略

お客さまのために社員が一丸となって困難な問題に挑むという姿勢を「TEPSYS スピリッツ」として掲げている。

「TEPSYS スピリッツ」

Challenge & Enjoy ICT (Innovation Communication Together)

～個の力を結集して、果敢に挑戦～

- お客さまの「真の声」を聞く
- 自ら考え、自ら動く積極性を
- 自分の足跡が残せる成果を

「お客さまの真の声を聞く」は、お客さまが潜在的に抱えているニーズや問題点を聞きだせる高いコミュニケーション能力をつけることを目指す。

「自ら考え、自ら動く積極性を」は、誰に指示されずともお客さまの課題を迅速に解決する行動力をつける事を目指す。

「自分の足跡が残せる成果を」は、自分がテプコシステムズで何を成し遂げたか聞かれた時に、胸をはって答えられる実績を残すことを目指す。

このような個の能力を結集し、お客様の課題解決に果敢に挑戦する組織を養成する為に、テプコシステムズの求める人材像として、下記を定義している。

- 自立（自律）した行動ができる。
- 物事を広い視野で捉えることができる。
- 組織の壁を越えた課題解決ができる。
- 向上心を持った組織活動ができる。
- より一層のリーダーシップをとり活力のある風土作りに貢献できる。
- 部下指導を適切に行うことができる。

3. ITスキル標準の導入の背景と目的

テプロシステムズの主な業務は親会社である東京電力からシステム開発や保守案件、運用業務などを受注し、日々高い信頼度を要求される業務を遂行している。システム開発では主に上流工程を社員が担当しているが、大規模システムが多いためパートナーと呼ばれるITベンダーに業務の一部を依頼することも多い。このようなビジネスを続ける中、自社の技術について「市場で戦えるような技術力があるのだろうか」「親会社からの要求レベルが高くなってきている」「そろそろテプロシステムズは変わる時期なのではないか」という声上がり、「モノ作り企業として技術力の更なる向上を目指す」ことを決定した。

また、社員の間から「スキルアップをしたいが、どのような方向を目指したらよいのかわからない」という意見も上がり始めた。そこで、社員のキャリアパス、育成目標を明確にするために、市場価値を意識しITプロフェッショナルのためのフレームワークであるITスキル標準を導入することとした。

4. ITスキル標準の導入

4.1. ITスキル標準導入プロセス実施状況

ITスキル標準の導入期間は2005年4月から2006年8月の1年4ヶ月である。

導入当時は独立行政法人情報処理推進機構（IPA）からITスキル標準導入プロセスが発表されていなかったため、公表されているITスキル標準資料や数少ない他社ITスキル標準導入事例を読み込み、作業を行った。今になって振り返ると、ITスキル標準導入プロセスの主だったステップは行っていたことが判る。

導入は、教育部門の担当者1名がITスキル標準の調査を行うところから開始した。開発現場の技術者を巻き込みながら、当社での適用に関する調査作業を進めた。

当時、ITスキル標準導入に関わった社員は「市場で戦えるような技術力」が社内に蓄積されていないのではないかと強い危機感もあり、堅い決意をもって経営側への了承を得ながら導入を推進した。

導入に際し留意したことは次の事項である。

- 個人の技術力を可視化する。
- 組織としての技術力を可視化する。
- 年功ではなく、市場のスキルレベルで測れるようにする。
- 評価のあいまいさをなくす。

4.2. 要求分析からギャップ分析まで

2005年4月から2006年1月では、ITスキル標準導入プロセスで定義されている要求分析からギャップ分析を実行した。

スキルセット構築、人材像策定、ギャップ分析の実施作業では、現場の有識者（10名）からの協力を得た。スキルセット構築や人材像策定における作業は、週1回、3ヶ月程度かけて、現場の仕事を棚卸し、数多くの意見を出してもらった。特に苦労したのは下記の3点である。

- ITスキル標準の達成度指標を参照した人材像策定作業における、「責任性と複雑性の共通認識」、「サイズの変更」、「職種間のレベルあわせ」
- 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」の活用
- ITスキル標準で定義されていない原子力発電の安全運転や効率化に貢献するさまざまなエンジニアリングサービスを提供している職種等の導入

4.3. 職種定義

図4-1、図4-2にテプコシステムズの職種定義を示す。ITスキル標準で定義されている「職種」の上位概念として、テプコシステムズにおける役割を「職種」としている。さらにITスキル標準で「職種および専門分野」と定義している領域を、テプコシステムズにおける「専門分野」とした。テプコシステムズは東京電力の情報グループ会社であり、一つの専門分野だけで活躍する場面は少ない。業務全体を大きくとらえ、マルチファンクションに対応可能な職種をイメージして設定した。

現在の職種数は、全部で5職種13専門分野、内ITスキル標準に対応するのは、4職種10専門分野である。

テプコシステムズにおいても、運用、保守の重要性は高まっており、2006年、ITスキル標準V2 2006が発表されたことにより、ITサービスマネジメント職種の人材像を再定義し、現在の定義とした。

ITスキル標準非対応の職種は、事務局が現場にヒアリングして事務局案を作成し、これに現場の意見を摺り合わせながら作成した。これらの職種のレベル定義については、ITスキル標準で示している市場価値と企業内価値とバランスを勘案し策定することを方針とし、まずトップレベルをどこにするのかを経営陣と議論することから始めた。納得性の高い成果物ができるには多くの時間と打合せを要した。

テプコシステムズではコンピテンシーを活用するにあたり、社員が具体的にどのような行動特性を發揮すれば良いのかを、ディクショナリーとしてまとめ上げた。これにより、具体的な行動例を示すことができた。

ITSS 相当	営業	スペシャリスト							スタッフ		職種			
		プロジェクト マネージャー	アーキテクト	コンサルタント	スペシャリスト	スペシャリスト AP	ソフトウェア 開発	ITサービス マネジメント	エデュケー ション	業務代行				
L7	プリンシパル	システム開発/AP開発/SSI	ネットワークサービス	コンサルタント	分散コンピューティング	プラットフォーム	業務システム	ソフトウェア開発	運用管理	ファシリテーターマネジメント	ハードソフト保守	オペレーション	サービスデスク	専門分野
L6	エグゼク ティブ	ソリューションパートナー	アーキテクト	コンサルタント	ネットワーク	システム管理	業務システム	ソフトウェア開発	運用管理	システム管理	ハードソフト保守	オペレーション	サービスデスク	
L5	シニア	ソリューションパートナー	アーキテクト	コンサルタント	ネットワーク	システム管理	業務システム	ソフトウェア開発	運用管理	システム管理	ハードソフト保守	オペレーション	サービスデスク	
L4	アソシエイト	ソリューションパートナー	アーキテクト	コンサルタント	分散コンピューティング	プラットフォーム	業務システム	ソフトウェア開発	運用管理	システム管理	ハードソフト保守	オペレーション	サービスデスク	
L3	E1	ソリューションパートナー	アーキテクト	コンサルタント	分散コンピューティング	プラットフォーム	業務システム	ソフトウェア開発	運用管理	システム管理	ハードソフト保守	オペレーション	サービスデスク	
L2	E2													
L1	E3													

出典:テプコシステムズ

図 4-1 職種定義 キャリアフレーム全体像 ~IT スキル標準対応項目

ITSS 相当	営業	スタッフ				エンジニア リング			職種					
		業務代行	スタッフ	プロジェクト・品質マネジメント	事務スタッフ	エンジニア リング	原子力技術	系統制御技術		発電制御技術				
L7	プリンシパル	経営マネジメント	業務スペシャリスト	人材マネジメント	総務マネジメント	プロジェクト・品質マネジメント	事務スタッフ	エンジニアリング	原子力技術	系統制御技術	発電制御技術	専門分野		
L6	エグゼク ティブ	経営マネジメント	業務スペシャリスト	人材マネジメント	総務マネジメント	プロジェクト・品質マネジメント	事務スタッフ	エンジニアリング	原子力技術	系統制御技術	発電制御技術			
L5	シニア	経営マネジメント	業務スペシャリスト	人材マネジメント	総務マネジメント	プロジェクト・品質マネジメント	事務スタッフ	エンジニアリング	原子力技術	系統制御技術	発電制御技術			
L4	アソシエイト	入力業務代行	OA技術支援	経営マネジメント	業務スペシャリスト	人材マネジメント	総務マネジメント	プロジェクト・品質マネジメント	事務スタッフ	エンジニアリング	原子力技術		系統制御技術	発電制御技術
L3	E1	入力業務代行	OA技術支援	経営マネジメント	業務スペシャリスト	人材マネジメント	総務マネジメント	プロジェクト・品質マネジメント	事務スタッフ	エンジニアリング	原子力技術		系統制御技術	発電制御技術
L2	E2													
L1	E3													

出典:テプコシステムズ

図 4-2 職種定義 キャリアフレーム全体像 ~IT スキル標準非対応項目

4.4. 人材育成計画策定

2006年2月から2006年8月では、人材育成計画策定を行った。

育成施策具現化のための羅針盤である研修体系整備も並行して行った。導入前に実施していた研修は、キャリアパスを見据えた研修体系ではなく、新たにITスキル標準で定義した職種やキャリアパスに応じた研修体系の構築整備に思いのほか時間がかかった。

本格的なITスキル標準に基づいた人材育成は2007年の4月にスタートした。その後、職種に対応した研修の構成や内容について改善を繰り返し3年経った現在、社員満足度の高い研修体系を整備することができている。

5. ITスキル標準の活用と運用

5.1. 人材育成プロセス

テプコシステムズの人材育成プロセスは、PDCA マネジメントサイクルを意識した設計になっている。

図 5-1 人材育成プロセス

出典:テプコシステムズ

に人材育成プロセスを示す。表内のⓅⓉⓐⓃは、PDCAマネジメントサイクルのどのプロセスを行っているのかを示す記号である。

人材育成プロセスでは、まず1月に次期の経営計画を策定する。3月に部門毎に経営計画に則った業務計画と育成計画を策定する。育成は職種の Kategorii で行う。新しい期になる4月に、部下-上司間で、部下の年間育成計画を決定する。部下は5月から翌年3月まで育成計画を実行する。スキル診断ツールはいつでも使うことができるので、部下は育成計画実行中も随時スキルを診断することができ、それに対する改善行動を取ることが可能である。

なお、テプコシステムズでは、全員を対象としたスキル診断に加え、レベル4以上の技術者には、資格認定のための面接を行っている。資格認定制度については後述する。

月	レベル 1～3	レベル 4 以上	
1 月	① 経営計画策定		③ スキル 診断
3 月	① 業務計画策定 ※部門としての育成計画も同時に策定		
4 月	① 年間育成計画を部下－上司間で決定 ※年間育成計画では、3 年後、5 年後の人材イメージも記述する		
5 月～6 月	④ ⑤ 育成計画の実行	認定候補者の推薦 ※認定制度については後述	
7 月～9 月		③ 認定面接	
10 月		認定	

図 5-1 人材育成プロセス

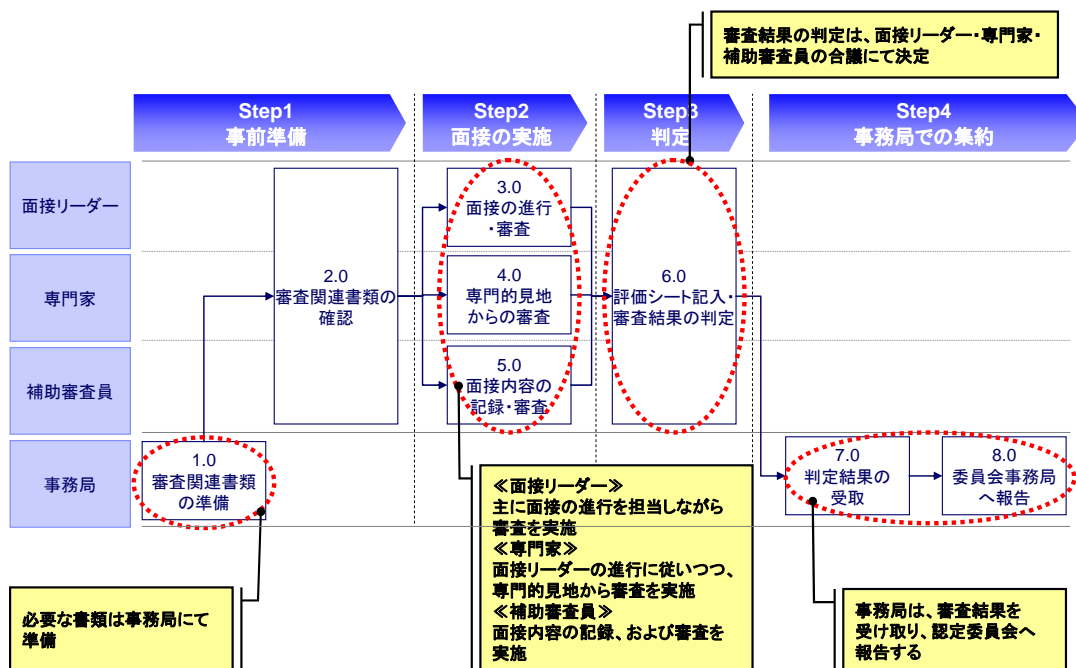
出典:テプコシステムズ

5.2. 資格認定制度

テプコシステムズでは、レベル 4 以上の社員をプロフェッショナル認定、レベル 3 以下の社員を格付け認定と位置づけ、資格認定制度の対象としている。プロフェッショナル認定とは、キャリアフレームに示されているとおり、レベル 4:「アソシエイト」、レベル 5:「シニア」、レベル 6:「エグゼクティブ」、レベル 7:「プリンシパル」である。認定には、面接も含まれ、同じ職種の上位認定者が面接者となる。これらに認定された社員は、とくに若手の社員にとって、身近なベンチマークとして捉えられている。

人材の品質を継続的に確保するため、アソシエイト以上の社員には、3 年間での資格更新が義務付けられている。3 年間の活動実績が、資格認定委員会で評価される。幾年かにわたり望まれるパフォーマンスが発揮できない場合にはレベルダウンも行う。

認定の手順を図 5-2に示す。



出典: テプコシステムズ

図 5-2 資格認定面接の流れ

資格認定制度スタート時には、スキルセット構築、人材像策定、ギャップ分析で協力を得た、現場の有識者 10 名に面接者になってもらい、アソシエイト以上の社員 700 名に対して面接を行った。面接を実施することで、人材像やスキルレベルの検証をしてもらうことが目的であった。

面接者 1 名につき約 1 時間半の面接を行う。上司部下に関係のない者が面接するようにしている。面接時でのやり取りは、資格認定制度事務局の担当者が面接内容と審査結果を整理しレポート化する。このレポートをもって、取締役や各本部長並びに人財マネジメント部長で構成されている資格認定委員会にて認定を実施する。また、資格認定制度事務局は、認定申請者にフィードバックを行い、更なる研鑽を促す。

現在、約 25 名が面接者に任命されている。資格認定委員会は、IT スキル標準の改訂や面接者の意見を参考にしながら、定期的に認定基準や審査基準を改定している。また、面接者のための研修を行い、評価の客観性を維持している。

5.3. 効果

5.3.1. 組織への効果

組織への効果は3点挙げられる。

- (1) 部門毎に人材の職種とスキル状況がわかるようになり、いつまでにどのような人材を育成するのが明確になった。各部門で独自のキャリアパス、人材像を考えるようになり、自部門に必要な研修のオーダーが出てくるようになった。
- (2) テプコシステムズのキャリアフレームが社内で共通言語となり、上司と部下の間でスキルアップの話題を取り上げやすくなった。
- (3) 育成の効果として、プロジェクトマネジメントスキルが上がったことによりプロジェクト成功率が上がった。

5.3.2. 社員への効果

社員への効果は2点挙げられる。

- (1) 社員は目指す職種が明確になり、将来のキャリアを描きやすくなった。
- (2) 社員がスキルアップする内容や方向性を自覚できるようになった。学習意欲が高くなり、仕事へのモチベーションも上がっている。

5.4. 課題

5.4.1. コンピテンシーの発揮

お客様とコミュニケーションを取り、ビジネスを進めるためには、ヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルに関わるコンピテンシーの発揮が重要である。特にレベル4以上の人材については、プロフェッショナル認定面接時にコンピテンシーが発揮できているかを注意深く見るようにしている。

レベルに関係なく、コンピテンシー発揮のために「どのようなスキルを育成すればよいのか」「コンピテンシーをどのように評価するのか」が検討課題である。

5.4.2. 研修と実務

研修体系が整って3年が経過し、ようやく人材育成プロセスの運用が安定してきた。次は、「研修内容を実務にどのように活かすのか」が検討課題である。

5.5. 今後の展開

社員の稼働を上げるべく、全社でのリソースマネジメントに取り組む。人材を社内調達する際、社員は調達したい人材の職種とレベルで会話をするようになってきた。

外部企業と仕事をする際にもテプコシステムズのキャリアフレームを活用できれば良いが、実情として、外部企業にはスキルレベルよりも業務の理解度を多く求めるので、業者調達での活用の可能性は高くないと考えている。

6. ITスキル標準に取り組まれる方へのメッセージ

ITスキル標準の導入推進者の人財マネジメント部長三森氏から、今後ITスキル標準を導入される方に対してのメッセージをいただいた。

ITスキル標準を導入する際は、その目的を明確にし、社員にきちんと宣言することが重要である。目的を明確にすることで、自社版へのカスタマイズが可能になり、社員にも納得感をもって受入れてもらえる。

社員への説明は、手間が掛かるとしても、丁寧に何度も行うことをお勧めする。

導入事例：株式会社電通国際情報サービス

導入推進者：

管理本部 副本部長

須永 康一氏

技術統括本部 開発技術センター ビジネススキル教育グループ

プロジェクトディレクター

長谷川恭輔氏



1. 会社概要

■社 名：株式会社電通国際情報サービス

(Information Services International-Dentsu,Ltd.)

■設 立：1975年12月11日

■資 本 金：81億8,050万円

■売 上 高：61,155百万円（2010年3月期 連結）

■従業員数：2,320名（2010年3月末日現在 連結）

■ITスキル標準導入対象者数：グループ会社5社も含め2,111名

（取締役、執行役員、育児休業社員等を除いた人数）

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 企業戦略

電通国際情報サービス（以下、ISiD）は、1975年に電通とGEの合弁により設立され、日本民間初のコンピュータ共同利用サービスを開始した。革新的で創造性あふれる専門家集団として、情報技術の先進的活用により顧客企業と社会の発展に寄与することを企業理念とし、「市場創造への挑戦」、「最高の提案力と実行力」、「人間魅力」の3つのビジョンを掲げている。現在では、ISiDはコンサルティングからシステム開発、ソフトウェア・プロダクトの提供・サポート、ネットワーク構築、ハードウェアの選定・調達、インフラ構築・運用管理までフルラインメニューを提供しており、次のような幅広い8つの事業領域で顧客の課題解決に貢献している。

- 金融ソリューション
- 製品開発ソリューション
- ERP（基幹業務）ソリューション
- グループ経営／連結会計ソリューション
- HRM（人事・給与・就業）ソリューション
- マーケティングソリューション

- IT 基盤ソリューション
- クラウドサービス

2010年11月にISIDは2013年度を最終年度とする中期経営計画「ISID Open Innovation 2013」を発表した。顧客企業や社会が直面するさまざまな課題の克服に情報技術の貢献がより一層求められているという認識の下、「価値協創」をテーマとして、あらゆるパートナーとのコラボレーションを通じて、時代を先取りした新しい価値を創出し、課題解決に貢献していくことを目指している。

具体的には、「競争優位分野への集中」、「電通との協業加速」、「先端技術活用による新規ビジネスの開発」、「人材力強化」、「安定収益基盤の拡充」、「コスト構造改革」の6つの柱からなる戦略を推進する計画である。

2.2. 人材戦略

ISIDは、2005年度から2007年度までの3ヵ年の中期経営計画において、「人材ポートフォリオの再構築」を基本方針の一つとして掲げた。ITバブルが崩壊し2000年代に入って情報サービス業界では事業環境が厳しさを増しており、受託開発プロジェクトの不採算化が収益を大きく圧迫するケースも増加していた。ISIDにおいても不採算案件の発生防止が経営上の喫緊の課題とされ、プロジェクトのリスク管理を強化するとともに、PMP資格取得者増加など人材面でのプロジェクトマネジメント力の強化も図られた。加えて、収益性の改善に向け、ソフトウェア事業を拡大する「事業ポートフォリオの再構築」が計画された。上記「人材ポートフォリオの再構築」は、この「事業ポートフォリオの再構築」に対応して強化すべき人材の質・量を見極め、確保・育成を図ることを企図したものであった。

続く2008年度から2010年度までの中期経営計画は、事業基盤の整備・再構築を図った前中期経営計画期間を経て、「個性化」の発揮による成長を目指すものとして策定された。当中期経営計画の第1の目標は、「顧客の進化を加速するソリューションの創出」であり、その実現に向け「顧客インサイト」、「iCT¹構想力」、「システムインテグレーション実行力」の3つの能力の強化が図られた。

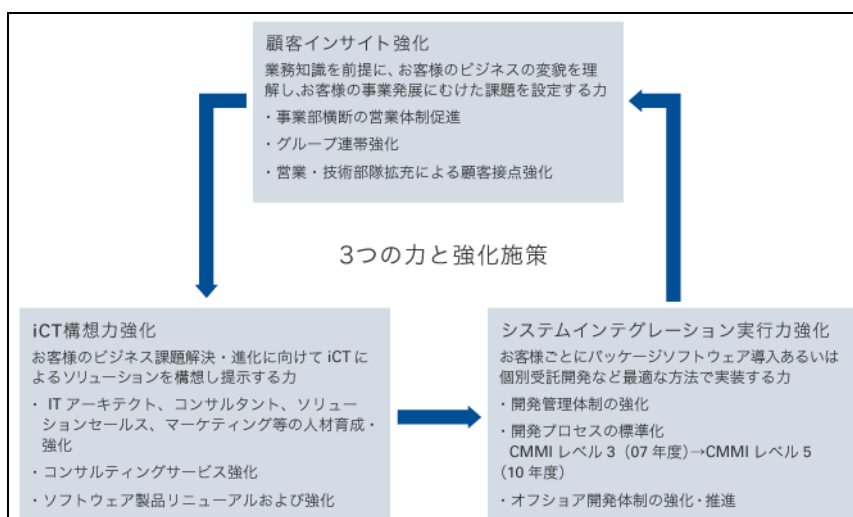
図2-1はそれら3つの能力と強化施策の関係を表した図である。「顧客インサイト」とは顧客の事業に関する深い洞察に基づき課題を設定する能力である。ISIDは顧客インサイト強化のための教育プログラムを作成し、全営業人材と顧客と接することの多い技術者に教育を実施している。次に「iCT構想力」は顧客のビジネス課題解決・進化に向けてiCTによるソリューションを構想し提示する能力である。その強化に向け、「ITアーキテクト」、

¹iCT：information Communication Technologyの略。ISIDグループは、企業のあらゆる業務が情報の蓄積・変換・流通といった「コミュニケーション」で成り立っていると考えており、そのコミュニケーションを最適化するための情報技術全般を指す言葉として使用している。

「コンサルタント」、「ソリューションセールス」、「マーケティング」等の職種の人材育成を行っている。3つめの能力である「システムインテグレーション実行力」の強化に向けては、プロジェクトマネジメントやIT実装を行う人材の継続的な教育・拡充が行われている。

さらに本中期経営計画では、人事制度の整備と人材育成の促進を主要施策としており、グループ内の人材の流動化を視野に入れ、グループ内の人事制度の枠組みの統一化を図っている。ITSSに準拠してISIDグループの人材ポートフォリオを管理することとし、人材の最適配置・活用を図るとともに人材の育成を進めている。

さらに、2011年度から2013年度までの新たな中期経営計画においても、「人材力強化」は主要な経営方針のひとつとなっており、顧客の課題の発見・把握・解決を行うビジネス・アーキテクトやITアーキテクト、および営業人材について強化していく計画である。また、社員のモチベーションの一層の向上に繋がるよう、人事制度改革を進めるとしている。



出典:ISID

図 2-1 中期経営計画(2008年度-2010年度)における 3つの能力と強化施策

3. ITスキル標準の導入の背景と目的

ISID での IT スキル標準の導入は 2005 年 12 月から始まった。前述のとおり、当時の ISID は、主にプロジェクトマネジメント職の育成が、人材戦略として重要だと考えていた。

しかし、この時点では ISID グループに、どのような IT 人材が、職種別スキルレベル別に組織配置されているかという、人材リソースの状況把握が、不十分な状況にあった。

経営トップが、人材ポートフォリオ（IT 人材の職種別スキルレベル別配置状況）を把握することができず、各種経営施策に活用することができない状況にあった。そこで、客観的な定義に基づき、ISID グループの人材リソースの状況を把握し、人材ポートフォリオを各種経営施策に有効活用する仕組みを構築することになった。

ISID グループでは、顧客を含めた市場全体から高い評価を得られる人材こそ「ISID の考えるプロフェッショナル」であると考えている。IT スキル標準は、日本の IT 企業に広く適用され IT 関連サービスを提供するプロフェッショナル育成のフレームワークである。

ISID では、経営課題の解決に、IT スキル標準の導入を検討することとした。

ISID における IT スキル標準導入の目的は、人材ポートフォリオを有効活用することで、社員一人ひとりのスキルアップとビジネス拡大を共に推進していこうと考えていた。

具体的には、下記の 2 点を目的とした。

- (1) IT スキル標準が提供する IT 人材の市場価値でみた職種別スキルレベル（客観的な定義）に照らして、ISID グループの人材リソースのスキルレベル状態を把握し、中期経営計画達成のための人材戦略に活用する。
 - －今後の ISID グループのビジネス拡大に必要な人材（職種・スキルレベル）を明確化することで、採用や教育計画へ反映していこうと考えた。
 - －グループ内での適切な人材配置や人材の交流を促進していきたいと考えた。
- (2) ISID グループ社員の「キャリアパスの明確化」や「キャリア・スキル開発の指針」を構築する。

4. ITスキル標準の導入

4.1. ITスキル標準導入プロセス実施状況

ISID グループの IT スキル標準導入は、導入フェーズ 1（2005 年 12 月～2007 年 2 月）、導入フェーズ 2（2007 年 10 月～2008 年 3 月）の 2 段階に分けて行っている。

導入フェーズ 1 では、IPA が推奨する導入プロセス「要求分析」「活動領域分析」「機能分析」「スキルセット構築」の標準ステップでの導入を行っていない。

ISID グループでは、導入フェーズ 1 当時、人材ポートフォリオを明確にするという「要求」に基づいて、ISID グループの IT 人材の業務を、IT スキル標準の人材像（職種）とスキルレベルの定義に照らして、職種分類し、漏れなく重複なく整理することを中心に検討を行っている。

導入フェーズ 2 では、ISID グループ全社員へスキル状況把握の対象範囲を拡大するため、IT スキル標準では定義されていない「人材像（職種）」と「スキルレベル」の追加、見直しを行っている。

更に、組織・個人レベルへの「教育計画」を作成するため、IT スキル標準に基づく「研修ロードマップ」も作成している。

ISID グループでは、「教育計画」は、各事業部および社員の自主性を尊重して実施している。部下のスキルアップについて、上司と部下は話し合いを行うが、スキルアップのための研鑽（研修受講等）について、会社から義務づけることは、ISID の組織風土として行っていない。

4.2. 導入フェーズ 1（2005 年 12 月～2007 年 2 月）

ISID では、2005 年 12 月、IT スキル標準の導入フェーズ 1 の検討を開始し、ラインマネジメント、スタッフ職は IT スキル標準の導入対象から外して、IT 人材について「職種」「スキルレベル」の整理検討を行っている。

ISID における導入フェーズ 1 の検討体制は、管理本部の人材育成担当、技術統括本部の教育担当の 2 名が導入推進担当として、事業部長（6 名）にインタビューを行いながら、「職種」「スキルレベル」の整理検討を進めている。

IT スキル標準は、日本の IT 企業に広く適用され IT 関連サービスを提供するプロフェッショナル育成のフレームワークであり、ISID の IT 人材のリソース状況を客観的に把握するためには、IT 業界のスキル標準からできるだけ外れないように導入したいと考え、ISID の IT 人材の職種、スキルレベルを、IT スキル標準の職種、スキルレベルにできるだけ準じる形で定義を行うことに留意して整理検討を行っている。

ISID では、「職種」「スキルレベル」検討の結果、特定の事業部で CAD/CAM パッケージ販売を行っている技術者については、人材像、スキルレベル定義が、IT スキル標準とは、大きく異なっていることが判明し、ISID グループオリジナルの 2 職種を追加している。

その他の ISID グループ IT 人材については、IT スキル標準の「職種」「スキルレベル」定義を使用することに決定している。

2006 年 4 月、ISID では、決定した職種、スキルレベルに基づき ISID グループ社員の IT 人材のスキルチェックを行っている。導入推進担当者は、スキルチェック結果に基づき、事業部別の人材ポートフォリオ（職種別レベル別人員状況）の現状を報告書として作成している。

導入推進担当者は、事業部に中期経営計画達成のための各種施策の検討に、人材ポートフォリオを効果的に活用するため、次の検討依頼を行っている。

- (1) 中期経営計画達成に必要な、あるべき人材ポートフォリオの作成。
- (2) あるべき人材ポートフォリオと、スキルチェック結果で把握した現状人材ポートフォリオのギャップ分析およびギャップ解消のための対策検討。

2007 年 2 月、同一の IT 人材対象で再度スキルチェックを行っている。スキルチェック実施の目的は、前回の 2006 年 4 月から人材ポートフォリオに変化があったかを把握するためであったが、この時点で顕著な変化は見られなかった。

ISID における導入フェーズ 1 の成果は、ISID の事業部別人材リソースの状況を、人材ポートフォリオとして把握し、その結果を経営トップ、事業部長と共有することができたことである。

4.3. 導入フェーズ 2（2007 年 10 月～2008 年 3 月）

4.3.1. 導入フェーズ 1 での課題

2007 年 9 月に独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が発表した、IT スキル標準実態調査によれば、従業員 1,000 名以上の IT 企業の 63.4%が、IT スキル標準を利用しているという調査結果があり、ISID も IT スキル標準を、更に活用する方法を検討している。

2007 年 10 月、導入フェーズ 1 対象者にスキルチェック状況の見直し調査を実施したところ、3つの課題が明らかになっている。

- (1) 導入フェーズ 1 で定義した、職種やスキルレベルが複雑すぎてわかりにくい。
- (2) IT スキル標準のスキルレベル達成度指標の「サイズ」や「プロフェッショナル貢献」の内容が、ISID グループの業務実態に則していない。（たとえば、部署により扱うプロジェクトの大きさが限られていたり、社外への貢献機会に関しても部署、人によって様々であったりする。）
- (3) IT 人材以外の職種の定義がなく、社員全員に適用できない。

2008 年 4 月、ISID では IT スキル標準を更に活用していくため、この 3つの課題につい

て、事業部長が参画している人事制度プロジェクトで議論し、ISID グループの業務に則した使いやすい IT スキル標準の活用を目指すため、次の 4 点を改定のポイントとして検討を開始している。

- (1) スキルチェックにおけるスキルレベルの判定では、スキル熟達度は目安として利用し、達成度指標を重視してチェックを行う。
- (2) ISID グループの業務に則した記述に、達成度指標の見直しを検討する。特に「サイズ」「プロフェッショナル貢献」の条件見直しを行う。
- (3) 社員の将来に渡る柔軟なキャリア開発に対応できるよう、達成度指標は、個々の職種の業務特性によらず判断できる、職種共通の汎用性をもった記述とする。
- (4) 会社全体の人的リソースを把握するため、導入フェーズ 1 では対象外職種となっているラインマネジメント、スタッフにも適用を拡大するため職種（人材像）、スキルレベルを検討追加する。

ISID グループでは、改定ポイントに基づき、次のような対策を決定し改善を実行している。

- (1) ISID グループでは、IT スキル標準の達成度指標を、評価指標として、「役割（IT スキル標準の「責任性）」「特性（IT スキル標準の「複雑性）」「サイズ」「他者への貢献（IT スキル標準の「プロフェッショナル貢献）」の 4 つの視点で定義し、定義内容は職種共通で簡素化して記述している。
- (2) 評価指標の「サイズ」「他者への貢献」の 2 つの視点については、原則としてスキルレベル 6、7 についてのみ定義することにしてしている。

4.3.2. 対策の具体化

ISID のスキルチェックは、情報システムツールを使って行うのではなく、定義書（38 ページ程度）を社員全員に配布して、定義書に記述された職種、達成度指標、スキル熟達度に基づいて、社員が職種別人材像とスキルレベルを年に 1 回申告する方式で実施している。

「4 つの視点の定義を簡素化する」という対策は、社員に積極的にスキルチェックを行ってもらい、スキルチェック結果のバラツキを少なくするため必要な対策であった。

図 4-1 は、現在運用されている ISID の職種と専門分野、専門分野ごとのスキルレベルについて整理した表である。職種については、導入フェーズ 1 で定義していた ISID オリジナルの 2 職種は、廃止している。導入フェーズ 2 でラインマネジメント、スタッフ職に対応する職種として「組織マネジメント」「企画・管理」の 2 職種を追加設定している。

【全ての職種と専門分野、さらに専門分野ごとに定義されているレベルの範囲】

職種	1 マーケティング	2 セールス	3 コンサルタント	4 ITアーキテクト	5 プロジェクトマネジメント	6 ITスペシャリスト	7 アプリケーションスペシャリスト	8 ソフトウェアデベロッパー	9 カスタマーサービス	10 ITサービスマネジメント	11 エデュケーション	12 企画・管理	13 組織マネジメント
専門分野	1 マーケティングマネジメント 2 販売チャネル戦略 3 マーケットコミュニケーション	1 ソリューションセールス 2 プロダクトセールス 3 クライアントセールス	1 インダストリ 2 ビジネスファンクション	1 アプリケーションアーキテクト 2 インフラストラクチャアーキテクト 1 システム構築	1 ITアウトソーシング 2 ソフトウェア 3 品質保証	1 プラットフォーム 2 システム管理 3 データベース 4 ネットワーク 5 セキュリティ 6 アプリケーション共通基盤	1 業務システム 2 業務パッケージ	1 応用ソフト	1 ファシリテイション 1 運用管理	2 システム管理 3 オペレーション 4 サービスデスク	1 研修企画 2 インストラクション		
L7													
L6													
L5													
L4													
L3													
L2													
L1													

出典: ISID

図 4-1 ISID グループの職種、専門分野とスキルレベル

図 4-2 は、ISID のスキルレベル判定の定義である。スキルレベル判定は、職種共通の評価指標（IT スキル標準の達成度指標）の 4 つの視点と、目安（IT スキル標準のスキル熟達度）の 2 つの視点で評価している。図 4-2 では、L1、L2 のレベル定義が網かけになっているが、この職種、専門分野においては、スキルレベルは L3 以上しか存在しないことを表している。ISID のスキルチェックでは、各レベルに記述されている評価指標の 4 つの視点（役割・特性・サイズ・他者への貢献）の記述内容を全て達成している必要がある。

目安に関しては、「スキル」、「コンビネーション職種」の 2 つの視点で評価している。「プロジェクトマネジメント」職種の「スキル」に関しては、PMBOK の知識領域をベースに記述している。「コンビネーション職種」に関しては、ISID が独自に追加したキャリアパス上、経験が必要だと思われる職種を定義している。

各職種・専門分野のレベル定義の下には、少しでも社員が理解しやすいように、「レベル」、「チームメンバ」、「チームリーダ」等の考え方について、定義文章の具体的な解説(解釈の仕方)が必要に応じて加えられている。スキルチェックを行う際、評価のバラツキを極力避ける工夫がなされている。

[職種・専門分野ごとに定めたレベル判定の定義]

		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7
評価指標	役割			当該職種のチームメンバ(独力で遂行)	当該職種のチームリーダー	当該職種のチームまたはビジネスの責任者		
	特性			定められた方法で、自ら品質、コスト、納期を適切に管理し、成果物を納めた。	自らの担当範囲の一部を委ねる他の管理者に対して適切な指導・助言を行い、成果物を納めさせた。	ISID グループで多数のレベルの専門性を発揮し、リスクマネジメントを適切に行い、経験した大半のプロジェクトを成功させた。	ISID グループで多数のレベルの専門性を発揮し、困難なリスクマネジメントを適切に行い、経験した大半のプロジェクトを複数回成功させた。	業界有数のレベルの専門性を発揮し、他者では実現困難と思われる技術的あるいは業務的に難しいプロジェクトを複数回成功させた。
	サイズ			問わず			責任を負う範囲がシステム開発の全フェーズでかつ300人月以上	
	他者への貢献			問わず			社内または社外向けの ・コミュニティ活動 ・ナレッジマネジメント活動 ・講師	社外向けの ・コミュニティ活動 ・ナレッジマネジメント活動 ・講師
目安	スキル			「タイム」「コスト」「品質」の各マネジメント領域に関する基礎知識とその適用力	「タイム」「コスト」「品質」「スコープ」「人的資源」「コミュニケーション」「リスク」の各マネジメント領域に関する知識とその応用力	「タイム」「コスト」「品質」「スコープ」「人的資源」「コミュニケーション」「リスク」「調達」「統合」の各マネジメント領域の網羅的な理解と応用力	下位レベルで求められるスキルに加え、顧客満足向上を実現するための、新たな考えの創造と実践	
	コンプレッション 職種					「IT スペシャリスト」または「アプリケーションスペシャリスト」L4以上が望ましい。	「IT スペシャリスト」または「アプリケーションスペシャリスト」L5以上が望ましい。	

出典:ISID

図 4-2 レベル判定の定義

図 4-2 の職種・専門分野のレベル判定を例として、ISID グループで実施されているスキルチェックのレベル判定の具体的な方法を例 1、例 2、例 3 で解説する。

例 1

		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7
評価指標	役割							
	特性							
	サイズ			問わず				
	他者への貢献			問わず				

- ① 役割：L7 を満たしている。L5～L7 が同一定義なので、L5～L7 の記載条件を満たした場合、L7 と判定される。
- ② 特性：L4 を満たしている。
- ③ サイズ・他者への貢献：どちらも L6 の定義を満たしていない。L5 までは、問わずになっているので、無条件で L5 レベルと判定さる。

例 1 のスキルチェックの該当者は、①②③の各視点のレベル判定結果の最低レベルである、L4 となる。

例2

		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7
評価指標	役割							
	特性							
	サイズ			問わず				
	他者への貢献			問わず				

- ① 役割：L7を満たしている。L5～L7が同一定義なので、L5～L7の記載条件を満たした場合、L7と判定される。
- ② 特性：L6を満たしている。
- ③ サイズ：L7を満たしている。L6～L7が同一定義なので、L6～L7の記載条件を満たした場合、L7と判定される。
- ④ 他者への貢献：L6の定義を満たしていない。L5までは、問わずになっているので、無条件でL5レベルと判定さる。

例2のスキルチェックの該当者は、①②③④の各視点のレベル判定結果の最低レベルである、L5となる。

例3

		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7
評価指標	役割							
	特性							
	サイズ			問わず				
	他者への貢献			問わず				

- ① 役割：L7を満たしている。L5～L7が同一定義なので、L5～L7の記載条件を満たした場合、L7と判定される。
- ② 特性：L3を満たしていない。
- ③ サイズ：どちらもL6の定義を満たしていない。L5までは、問わずになっているので、無条件でL5レベルと判定される。
- ④ 他者への貢献：L6の定義を満たしている。

例3のスキルチェックの該当者は、①②③④の各レベル判定結果から、②の特性において、この職種専門分野において最低レベルであるL3を満たしておらず、未達とレベル判定される。

5. ITスキル標準の活用と運用

5.1. 運用プロセス

ISID では、2008 年 4 月に第 1 回のスキルチェックを行い、IT スキル標準の運用を開始している。2008 年 10 月以降は、毎年 10 月にスキルチェックを実施している。

ISID におけるスキルチェックの各年度の運用は、次の運用プロセスで実施されている。

- (1) (10 月) 社員が図 5-1「スキル結果記入シート」(excel シート) に職種・専門分野とスキルレベルを記入し、上司に提出している。メイン職種とサブ職種 (2 職種まで) について記入している。
- (2) 部下が記入した「スキル結果記入シート」に、上司 (部長レベル) が評価したスキルレベルを記入している。上司一人あたりの評価人数は 30 名程度である。
- (3) 上司評価に基づき、事業部長が中心となり、事業部内でスキルレベル評価の調整を行っている。調整方法は各事業部に任されている。
- (4) (12 月) 事業部長は、評価結果を人事部に提出することになっている。
- (5) スキルレベル 6、7 の人材については、人事部が、担当取締役とグループ会社社長で構成される認定会議にかけ評価の調整を実施している。本社だけでなく、同時にスキルチェックを実施している子会社 5 社の人材も対象となっている。認定の参考として、スキルレベル 5 の人材一覧も認定会議に提出している。認定会議は 2~3 回行われている。
- (6) レベル 6、7 の人材については、人事部から常勤取締役会に報告後、全社に公開している。
- (7) (2 月~3 月) スキルチェック結果を、上司から部下にフィードバックし、教育計画等についても話し合いを行っている。
- (8) 事業部長は図 5-2 自部門のあるべき人材ポートフォリオを作成し、次期の人材戦略 (配置・異動・採用・教育計画の方針) を立案している。
- (9) (4 月) 社員はスキルチェック結果のフィードバックも参考にし、「目標管理シート」を作成している。

結果記入シート

1 社名
社名、所属部署を選択し、ESQ-IDと氏名を記入してください。

2 職種
職種を選択してください。

3 専門分野
職種を選択したあと、専門分野を選択してください。

4 レベル
レベルを選択してください。

5 本人記入を終えたら、このファイルを上長に渡し、承認(上長記入)を受けてください。

6 本人記入値を修正 ↓

7 ESQ-ID
承認(上長記入)欄にESQ-IDと氏名を記入してください。

8 職種
承認(上長記入)欄に職種を選択してください。

9 専門分野
承認(上長記入)欄に専門分野を選択してください。

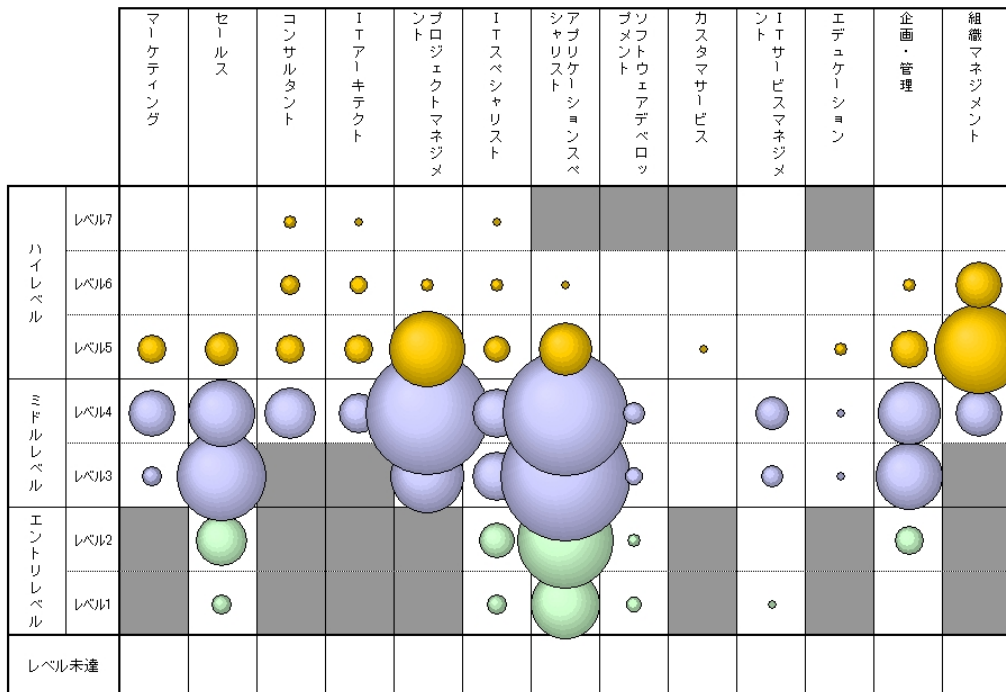
10 レベル
承認(上長記入)欄にレベルを選択してください。

11 提出用ファイル出力
上長記入を終えたら、(上長はこのボタンを押して、提出用ファイルを出力してください。このExcelファイルは提出不要です。)

本人記入を終えたら、このファイルをそのまま承認する場合や、それを元に修正する場合は、このボタンを押してください。

出典: ISID

図 5-1 スキル結果記入シート(イメージ)



出典: ISID

図 5-2 人材ポートフォリオ(イメージ)

5.2. 人材育成

ISID グループにおけるスキルチェックを活用した人材育成への展開は、部門、社員の自主性を尊重する基本姿勢で運用されている。会社は、社員に研修受講等、スキルアップの機会を提供するために、社員がスキルアップの参考に利用する、IT スキル標準に準拠した「研修ロードマップ」を提供している。会社は、必修研修を設けてはいるが昇格基準や、レベル判定基準には目安として活用されている程度で、社員の研修受講の義務化施策は検討中である。

ISID グループでは、各事業部であるべき人材ポートフォリオと、現状人材ポートフォリオのギャップを分析し、中期経営計画で人材ギャップ解消のための人材戦略を検討している。人材戦略で必要となった育成課題に関しては研修を用意しており、事業部固有の課題に関しては各事業部にて対応している。

ISID グループで定期的に行っている社内調査によれば、「研修受講回数が多い社員ほど有償稼働率が高い」という結果が出ている。結果によれば、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は、スキルアップへの意欲も高く、研修成果を業務に活かしている社員が多いことが裏付けられていると、IT スキル標準の導入推進担当者は考えている。

5.3. 成果

ISID グループにおける、IT スキル標準の導入成果は、組織としては、ISID グループの各組織階層別に人材の職種、専門分野別、スキルレベルが把握でき、人材リソースの見える化が、各年度作成される人材ポートフォリオによって可能になった。

人材各事業部では中期経営計画に基づき、あるべき人材ポートフォリオを作成して、人材戦略検討（人材の採用、配置、異動、育成）に活用している。

ISID グループの社員は、IT スキル標準によるスキルチェックによって、客観的基準に基づく IT 人材の市場価値と照らして自分自身の強み・弱みを把握することが可能となった。

ISID グループの社員には、4.3.2.対策の具体化の図 4-1 に示される ISID グループの職種、専門分野とスキルレベルと研修ロードマップが提供されており、それらによって、自己のキャリア・スキル開発に自主的に取り組むことができる。5.2.人材育成に記載のとおり、社内調査結果によれば、それらを活用している社員は、成果を獲得している。

5.4. 今後の展開

ISID では 2011 年度から新しい中期経営計画がスタートしている。ISID では、今後、次の改善を実施していこうとしている。

5.4.1. 新中期経営計画の人材戦略への対応

新中期経営計画の人材戦略に掲げられている、次の施策について各事業部から意見を収集しながら、スキルチェックの職種、スキルレベル定義や、運用の改善を検討していこうとしている。

(1) 「人材育成プログラムの継続的改善」

- －ビジネス・アーキテクト、IT アーキテクトの育成
- －営業力強化

現在 ISID グループの人材ポートフォリオは、プロジェクトマネジメントに集中している。しかし、今後、ISID グループの事業の将来を考えた時、人材をビジネス・アーキテクト、IT アーキテクトにシフトしていかなければならない。また、事業の将来にあわせた人材像（職種、専門分野、レベル）の定義変更も検討して行こうとしている。

営業力強化に関しても、営業職の評価指標の改定を考えている。

(2) 「モチベーションアップにつながる人事制度への改革」

ISID グループでは、現在スキルチェックは、人材リソースの把握、見える化を目的として導入しており、人事制度の評価制度や、目標管理制度とは、独立した運用スケジュールで実施している。

スキルチェックの運用プロセスでは、部下が行ったスキルチェックに上司や所属部署の上長の評価を経て、最終のスキルレベルが決定される。

人事制度の評価、目標管理と、スキルチェックを別々に運用する負荷や、業績の昇給、昇格評価だけで人材戦略を立案できるのではないかとの声もあり、運用負荷の軽減や、社員のモチベーションアップにつながるよう、昇給、昇格評価との連携を考慮したスキルチェックの運用見直しの検討が必要となってきた。

5.4.2. グループレベルでの人材ポートフォリオを活用した人材戦略の検討

ISID グループでは、事業部、ISID 本体、子会社毎の人材ポートフォリオを作成しているが、各組織単位での人材ポートフォリオの効果的活用およびグループ横断での人材戦略への活用には至っていない。人材ポートフォリオに経験データを加えることで、プロジェクトへのアサイン、異動の参考情報に活用できる等、より効果的な活用を検討して行こうとしている。

6. ITスキル標準に取り組まれる方へのメッセージ

ISID グループの導入推進者である長谷川氏から、IT スキル標準を導入する際、いくつかの検討ポイントについてアドバイスをいただいた。

- (1) IT スキル標準導入に際しては、ボトムアップ検討ではなく、トップダウン型の検討が必要である。ISID グループの場合、経営トップからのニーズが示され、導入検討の意思決定が前提にあったので、導入ができた、と実感している。トップの意向が反映されない、組織全体に浸透しないのではないかと考えられる。
- (2) スキルチェック導入に際しては、自分のスキルを会社に測られることに抵抗を示す社員がいることを考慮する必要がある。特に人事制度との連動に関しては、慎重に議論する必要がある。正確な人材リソースの状況把握や、見える化を阻害したり、正確な状況把握ができなかったりする可能性も考えられる。スキルチェックの目的や、その結果の利用方法を明確にして、導入することが重要である。

導入事例：株式会社東レシステムセンター

導入推進者：

取締役 滋賀事業所長

田邊裕久氏



1. 会社概要

- 社 名：株式会社東レシステムセンター
(Toray Systems Center, Inc.)
- 設 立：1985年9月24日
- 資 本 金：2億円（東レ株式会社100%出資）
- 売 上 高：64億円（2009年度実績）
- 従業員数：265名（関連会社 株式会社シスコを含めグループで390名）

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 企業戦略

1985年創業以来、東レシステムセンター（以下、TSC）は、「私たちは、情報技術のプロフェッショナルとして、新しい価値の創造・高品質なサービス向上を通じ、お客様と社会の発展に貢献します」という企業理念のもと、「顧客企業の業務内容にも、情報技術にも強いシステムインテグレーター」として東レおよび東レグループにおいて数々の実績と信頼を重ねている。

このように東レおよび東レグループの基幹業務、商社業務など多岐に亘る業務をシステムの側面から支えるだけでなく、グループ内のシステム開発や運用を通して培ってきた業務ノウハウを活用し、本質的な問題解決のための企画提案から品質の高いシステムの構築・運用まで一貫したサービスを東レおよび東レグループへ提供している。

2.2. 組織戦略

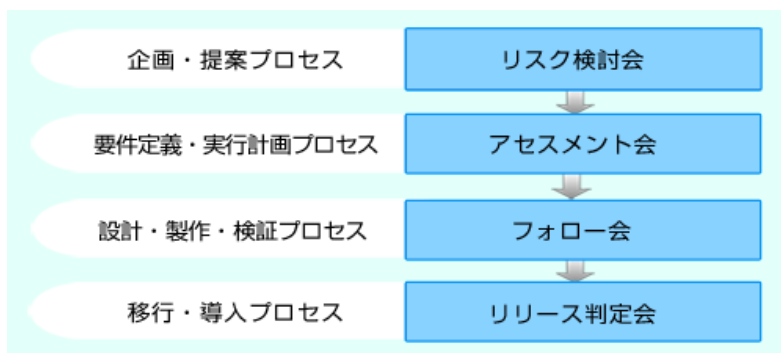
TSCでは、上流工程の開発方法論に要求開発(オープンソロジー)を採用し、企画や要件定義の失敗によるプロジェクトの失敗を未然に防ぎ、限られたIT化投資の中で、効果の極大化を目指している。

また、平成14年11月から、全社横串活動として「ITガバナンス活動」を展開している。TSCがITベンダーとして、プロジェクトを健全に運営し、納期・品質・コスト目標を達成するために行っている活動である。以下の標準を定め推進している。

- 開発標準フレームワーク

プロジェクト運営のMUSTを制定、徹底するとともに組織として支援するしくみを作り、的確なプロジェクト運営を実践し、顧客企業に高品質なシステムを提供するためのフレームワークである(図 2-1)。

TSC における、システム構築プロジェクトの企画・開発から保守・運行に至るまでの作業効率化と QCD の向上、およびリスクを低減させるためのコントロールを、的確に運用するための実践的な規約群や各種作業の標準プロセスを整備している。



出典:TSC

図 2-1 開発標準フレームワーク イメージ

- 運用標準 運用標準フレームワーク

保守・運行サービスの内容とサービスレベルを明確にし、顧客企業に適正で均質な保守・運行サービスを提供するためのフレームワークである。

国際標準“ITIL”を実用的に改良し、トラブルによる顧客企業の業務への影響を最小化にしている。社内外の豊富な保守運行ノウハウからベストプラクティスを抽出・適用している。

2.3. 人材戦略

TSC は、「システム・プロフェッショナル集団」として、下記 3 領域のスキル開発に注力している。

- 顧客企業の課題を深く分析し、事業特性・業務内容に応じた最適な改革・改善につながるシステムを企画・提案する力
- 先進の技術・ツールで高品質かつスピーディに実現する力
- 組織的な対応力と高品質なサービス提供力

3. ITスキル標準の導入の背景と目的

3.1. 背景

2007年4月、中期経営課題（いわゆる中期計画）が新たに策定され、人材育成に関しては「同業他社を凌駕する技術力を保有する要員の育成」が課題とされた。しかし、これまでTSCの人材育成は現場でのOJTが中心であり、全社としてのキャリアパスや個人の育成に応じたローテーション計画が明示されていなかった。情報技術領域のスキル管理も不十分であったため、「同業他社を凌駕」している・していないを判断するベンチマーク指標もなかった。また、社員からみると、自分が体系的に何を目指すべきか考える社内指針がなかった。

3.2. 目的

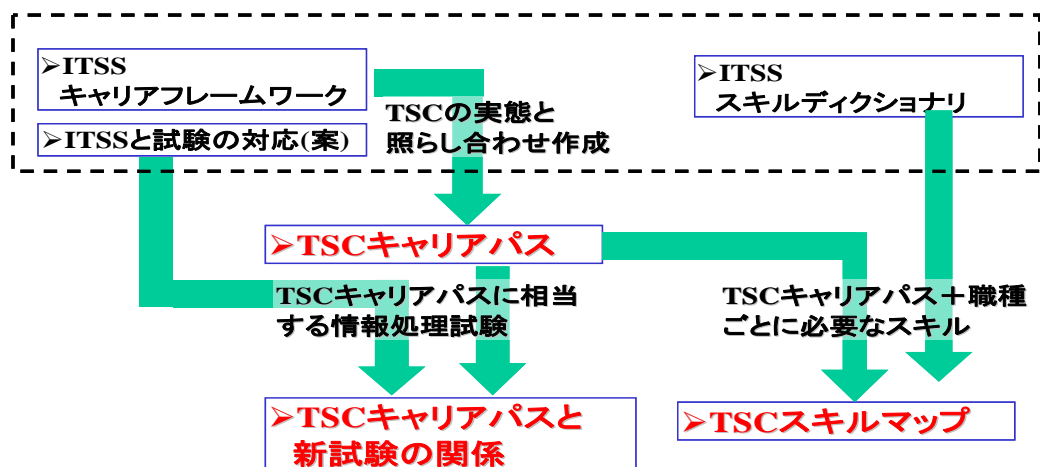
このような背景から、TSCでは「各自が次の目標を意識し、日常業務に当たることができる」ことを主目的としてITスキル標準の導入がスタートした。ITスキル標準を採用するに至った主な理由は以下のとおりである。

- キャリアパスやスキルマップを全て一から策定するのは、労力と時間がかかる。また、一から策定した場合、偏ったものとなる可能性が高い
- 一方、ITスキル標準は、業界標準としてカバー範囲の広いものである。また、その分野の専門家が策定しているため一定の品質が担保されている
- そのため、ITスキル標準を参照し、自社の目的にあったところを抽出することで、効率よく品質の確保された自社用スキル標準が作成できる

ITスキル標準の導入における具体的な取り組みは、以下のとおりである。

- キャリアパス、キャリアパスDB策定
- スキルマップ策定
- キャリアパスと情報処理資格の連動
- 資格取得計画／教育計画策定

ITスキル標準とキャリアパス、スキルマップの関係について、図 3-1に示す。



出典:TSC

図 3-1 ITスキル標準とキャリアパス、スキルマップの関係

前述のとおり「技術力の向上」が主目的であるため、総務・経理などのスタッフは、ITスキル標準の適用対象外となっている。

4. ITスキル標準の導入

4.1. 推進体制と経緯

TSCの社内委員会の1つである「技術委員会」は、各事業部の有識者10数名により構成される月例の定例会である。ITスキル標準の導入は、この「技術委員会」の下部組織であるサブ委員会のメンバ2名が中心となって作成した素案を基に、月1回の「技術委員会」にて審議する形で進められた。検討内容の濃淡はあるものの、月1回の会議体を中心に検討を進めた結果、下記のように2007年4月の要求分析から2009年10月の本運用開始まで2.5年かかった。

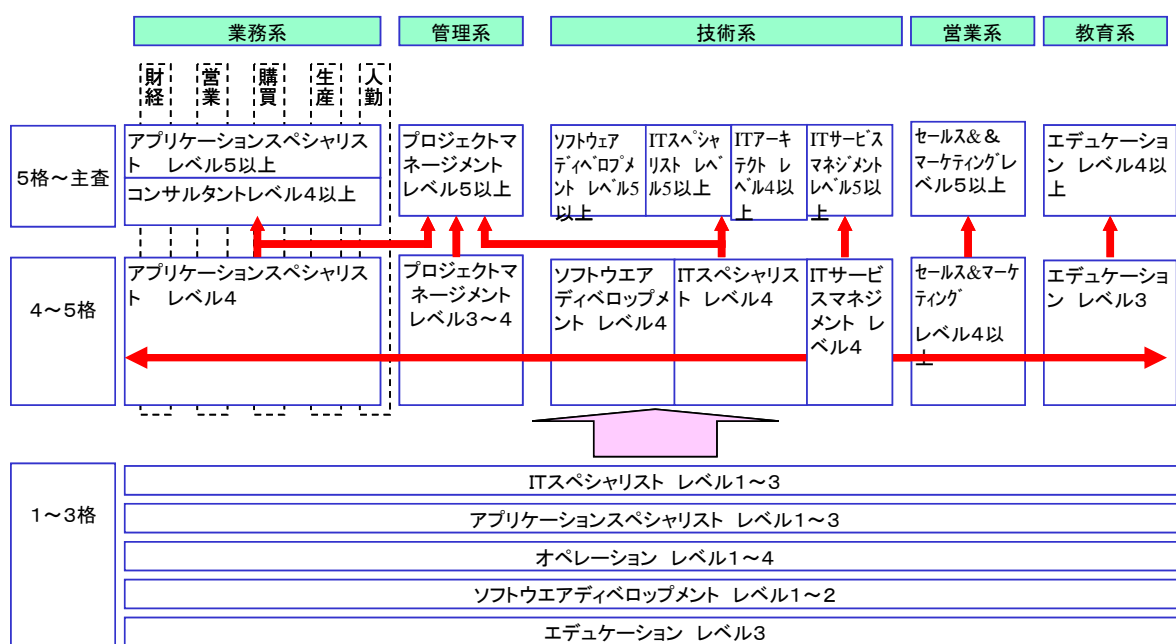
2007年4月～2007年10月	要求分析
2007年10月～2008年3月	活動領域分析
2007年10月～2008年3月	TSCキャリアパス策定
2008年4月～2008年10月	TSCスキルマップ構築
2008年10月～2009年3月	人材像策定・キャリアパスDB策定
2009年4月～2009年9月	スキル分析
2009年10月～	本運用開始（資格取得計画／教育計画策定）

4.2. 特徴

主な特徴は、以下の3点である。

(1) 人事制度上の等級と職種・専門分野の対応付け

TSCでは、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。その1つが、人事制度上の等級と職種のレベルを対応させている点である。人事制度上の等級（1格～主査）を縦軸に3分類し、この等級に対する「職種（業務系、管理系、技術系、営業系、教育系）」「専門分野（アプリケーションスペシャリスト、コンサルタント、プロジェクトマネジメントなど13分野）」「レベル」を展開している（図4-1）。

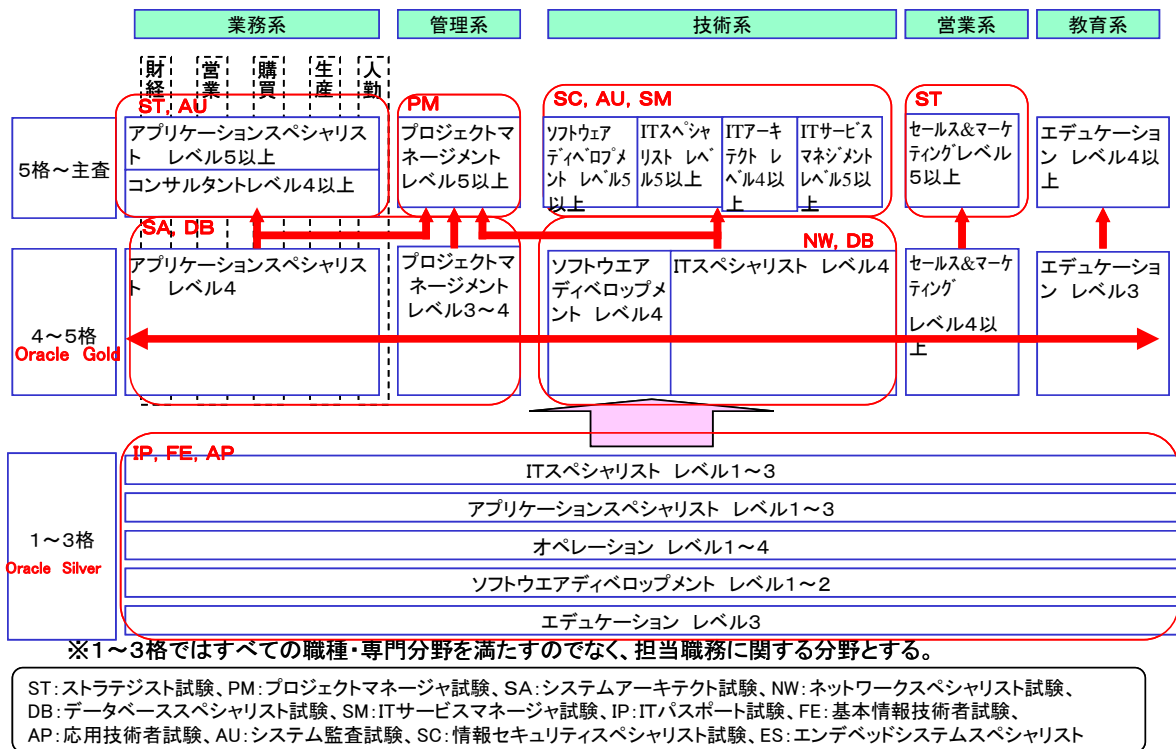


出典:TSC

図 4-1 TSC キャリアパス

(2) TSC キャリアパスと情報処理資格の対応付け

TSCでは、情報技術力向上のための指標の1つとして情報処理資格などの社外資格を設定し、資格取得による情報技術力向上を推奨している。TSCキャリアパス上も、「どの職種のどのレベルであれば、この資格を取得すべし」という目標指標として情報処理資格他がマッピングされている（図4-2）。主としてグループ経営の観点から、レベル認定のための必須条件としておらず、目標として推奨し運用している。



出典:TSC

図 4-2 TSC キャリアパスと情報処理資格他の関係

(3) 目標管理制度と育成制度の連携

TSCでは、人材育成を効果的に推進させるために、目標管理制度と育成制度を連携させている。具体的には、毎年3月の目標管理面談で、図4-1のTSCキャリアパスを活用し、キャリアパスと技術力向上をすり合わせ、目標管理項目の1つとして設定している。この目標管理項目を、毎年9月のタイミングで評価し、見直しをかけている。例えば、管理系の4格のメンバーの場合は、キャリアパスとしてプロジェクトマネージメントのレベル4を設定し、そのために足りない技術要素の向上を目標設定することになる。

4.3. ITスキル標準の導入手順

前述の導入作業の中から、特徴的なものを次に記述する。

4.3.1. TSCキャリアパス

TSCでは、TSCキャリアパスとして職種・技術レベルを定義することにより、事業推進の上で必要な戦力と現状とのギャップを明確にし、適切かつ計画的な戦力増強施策を実行できるようにすることを意図している。そのために特に下記の3点を意識し、策定している。

- 社員一人ひとりの技術目標を明示する
- 社員一人ひとりの方向性を示す
- 社員が理解し日常業務に取り組む

その結果、TSCキャリアパスからは、主として下記のような会社から社員へのメッセージが現れている。

- 1～3格では、幅広い経験を有するために、専門性を意識することなく多様な職種を経験して欲しい
- 4～5格では、ある程度専門を固めるものの、まだまだ多様な経験を有して欲しい
- ITサービス、セールス、エデュケーションは人数が少ないため、キャリア変更は少なく、スペシャリストを目指して欲しい

TSCでは、技術委員会での議論を重ねた結果、9職種・13専門分野、3キャリアレベルでTSCキャリアパス（図4-1）を策定している。これは、TSCの事業実態に合わせITスキル標準の職種・専門分野を絞り込み、キャリアアップの現場感に合わせた結果である。この絞り込みでは、特に下記の3点を意識し、策定している。

- 東レグループのシステムをリードする
- アプリケーションシステムを適切な品質、納期、費用で構築する
- プロジェクトマネジメントやシステム基盤を整えることも重要である

また、各職種・専門分野は、ITスキル標準を参照しつつ、TSCの事業実態に合わせた定義がなされている（図4-3）。

	職種	専門分野	定義
営業系	マーケティング	セールス&マーケティング	(1)顧客(特定、不特定)を開拓し、リレーションを維持する。
			(2)顧客の経営方針を確認し、その実現のための解決策の提案や、ビジネスプロセス改善支援、ソリューション／製品の提案や販売を行なう。 (3)市場ニーズに対応するために、企業、事業、製品、サービスの市場動向を予測／分析し、事業・販売戦略、実行・資金計画、販売チャネル戦略の企画／立案を行なう。
業務系	コンサルタント	コンサルタント	(1)顧客の経営・業務上の課題を分析し、それを解決する事業戦略やシステム戦略の立案、カウンセル、パッケージ導入の提言等を行なう。 (2)各インダストリ(例えば産業・金融・公共)における、競争・サービスの差別化の源泉となる専門知識を活用し解決策を提示する。
	アプリケーションスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	(1)業務に関するユーザーの要望を分析し、会計や顧客管理、製造や販売など適用業務アプリケーションの設計、構築、導入、テスト、運用、保守を行なう。 (2)業務パッケージのカスタマイズ、機能追加、導入および保守を行なう。
管理系	プロジェクトマネジメント	プロジェクトマネジメント	(1)プロジェクトの責任者として、プロジェクトの立上げ、計画策定、遂行・進捗管理を行ない、契約上の納入物にも責任を持つ。

出典:TSC

図 4-3 職種、専門分野の定義(抜粋)

4.3.2. TSCスキルマップ

TSC では、策定した TSC キャリアパスに基づき、キャリアアップしていくために、獲得すべきスキル・知識とそのレベルを明確にすることを意図し、TSC スキルマップを策定している。具体的には、縦軸に IT スキル標準を参照し、取捨選択したスキル・知識項目を全体で約 400 項目（小項目レベル）を定義している。専門分野別では、約 50 項目（小項目レベル）を定義している。今後の改訂作業などを勘案し、「No」は、IT スキル標準のものをそのまま使っている。横軸に職種・専門分野を設定し、各升目には、求められるスキル熟達度（スキルレベル）を定義している。

また、TSC では、IT スキル標準を参照し、下記のとおり 5 段階でスキルレベルを定義している。

レベル 1：指導の下でできる(知識のみ)

レベル 2：一定程度であれば独力でできる(知識、経験)

レベル 3：独力でできる

レベル 4：指導できる

レベル 5：社内で認知される

図 4-4の例では、専門分野として「アプリケーションスペシャリスト」が持つべきスキルの 1 つとして「アプリケーション実行方式」が「レベル 3：独力でできる」であることがわかる。

No.	知識項目 (中項目)	知識項目 (小項目)	専門分野												
			営業系			職種				技術系				教育系	
知識項目			マーケティング	コンサルタント	アプリケーションスペシャリスト	プロジェクトマネジメント	ITアーキテクト	ITスペシャリスト				ソフトウェア開発	ITサービスマネジメント	エデュケーション	
			ゲーム開発	コンサルティング	アプリケーション開発	ネットワークエンジニア	プラットフォーム	ネットワーク	データベース	セキュリティ	ソフトウェア開発	運用管理	オペレーション	エデュケーター	
335	アプリケーション実行方式	・Webアプリケーション方式、分散コンピューティング方式の把握と活用			3										
367	インダストリアプリケーション設計	・最適プラットフォーム選定 ・インダストリアプリケーション設計の実践			2										
345	インダストリパッケージ開発環境設計	・開発環境要件の定義 ・プラットフォーム選定			3										
348	インダストリパッケージ設計	・最適インダストリパッケージ選定 ・インダストリパッケージ機能及び制約事項の理解 ・インダストリパッケージを利用したアプリケーション設計の実践			3										
61	インダストリ知識	・インダストリ共通アプリケーションに関する知識の活用 ・インダストリ固有アプリケーションに関する知識の活用 ・インダストリビジネス動向 ・技術動向 ・競合状況の把握 ・インダストリ用語 ・関連法規の把握と活用 ・インダストリ別事業環境の把握と活用 ・インダストリ別ビジネス慣行の把握と活用 ・インダストリ固有業務内容の把握と活用	3		5	5		3	3	3	3				

出典:TSC

図 4-4 TSC スキルマップ(アプリケーションエンジニアのケースの抜粋)

TSC では、この TSC スキルマップ策定に 6 ヶ月を要している。この作業は特に労力を要したため、サブ委員会から技術委員会のメンバに専門分野毎の取りまとめ担当者を任命し、現場を巻き込み作業を進めた。当初、策定されてくるスキルマップは、各担当者の思いから内容がばらばらであった。「業務知識と情報技術知識のバランスを取る」という技術委員会の委員長の方針の下、6 ヶ月の議論を重ね収斂させている。

4.3.3. 評価・改善

TSC では、2009 年 10 月の本運用開始から、3 半期が経過している（本原稿作成時点）。2009 年 10 月の初回では、登録されたスキルマップの内容と人事制度上の等級との整合性を入念にチェックした。ギャップが大きいケースでは、担当する上長にスキルマップの評価方法を再度指導した。

また、スキルマップは、2009 年 10 月の初回では、全社分のみであったため、使い勝手についての改善要望が多数上がった。そこで、可読性を向上させるために、職種毎などでの絞り込みによる閲覧が出来るように改善している。

5. ITスキル標準の活用と運用

5.1. ITスキル標準の活用による効果

主な効果は、以下のとおりである。

(1) 人材像/キャリアパスの明確化による個人の動機付け

これまでの上司と部下の面談は、プロジェクトの実績などによる短期的な視点での方向性の刷り合わせのみであった。会社としての人材像やキャリアパスが明確でなかったため、中期的な視点での方向性の刷り合わせができなかった。ITスキル標準の活用により人材像やキャリアパスを示し、目標管理の面談において中期的な視点での方向性について話すことを運用ルール化している。これらが制度として大きく変化した点である。この制度変更は、個人の動機付けとして有効に機能し始めている。また、会社全体としての人材像やキャリアパスを示すことにより、TSCの業務全体を理解することにもつながっている。

(2) マネジメント力強化

TSCスキルマップができたことにより、上司と部下とも目標管理におけるスキル開発目標が具体的になった。目標が具体的になることにより、OJTにおける指示・指導も具体的になり、ITスキル標準がコミュニケーションツールとして有効に機能し始めている。

5.2. 運用上の工夫

(1) 仕組みの周知

TSCでは、導入時に地区別（浦安、大坂、滋賀）に各1回、課長向け説明会を開催している。課長から各社員へ説明している。課長のサポートは、各地区の各部の技術委員会メンバが担当している。技術委員会メンバも一部の課長も、2.5年に渡る検討に関わってきたことから内容を熟知していることもあり、現場への説明は円滑に進んだ。

各社員は、これまで経験の無かった「キャリアパスを描く」という作業に当初戸惑いがあったが、「分からない場合は、課長と相談し設定すること」とガイドすることで、初期段階の壁を和らげている。

(2) 人材育成のPDCA

TSCでは、年2回の目標管理面談で、キャリアパスと技術力向上をすり合わせし、目標管理シートに以下の記述を義務づけている。

- 「将来担当したい業務・職務」「将来進みたい事業分野・職務内容」に職種／専門分野を記述する
- 技術力向上については、「目標欄」にTSCスキルマップを参照し具体的に獲得するスキル、知識を記述する

この目標管理シートは、これまで運用していたものであり、東レグループとして共

通のものである。このように TSC では、従来の目標管理制度に新たに策定した人材育成の枠組みをうまくマージさせている。

5.3. 今後の課題・方向性

TSC では、2009 年 10 月の本運用開始から、3 半期が経過している（本原稿作成時点）が、現場の感覚では、「まだスタートしたばかり」であり、発展途上である。今後の課題・方向性は、以下のとおりである。

(1) 仕組みの周知徹底

目標管理の面談時に、TSC スキルマップをより深く活用させる。技術力向上は目標欄に、具体的に獲得するスキル、知識を記述することになっているが、この点が未だ有効に機能していない。そのため、面談者向けの説明・教育を再度行う予定である。

(2) IT の専門領域に関する教育体系の整備

TSC スキルマップを活用し、技術力向上のために具体的なスキル、知識の目標値を設定できるようになったが、スキル開発のための手段は、従来通り OJT のみである。これを改善するために、OFF-JT として IT の専門領域に関する教育体系を整備する予定である。

(3) 評価モデルの見直し

中期経営課題では、「同業他社を凌駕する技術力を保有する要員の育成」が課題とされた。これを判断するベンチマーク指標として、「納期遅れのプロジェクト件数」「開発生産性」などのシステム品質に関するものは整備しつつある。一方、要員スキルに関するものは未整備である。外部のスキル診断サービスを利用するなど、要員スキルに関するベンチマーク指標を整備するとともに、スキル評価の客観性を高めていく予定である。

6. ITスキル標準に取り組まれる方へのメッセージ

導入推進者の田邊氏より、2.5年の導入期間と3半期の運用期間から得た経験から以下のメッセージをいただいた。

(1) ITスキル標準は、企業の特徴にあわせてカスタマイズすることが必要

ITスキル標準は、業界の標準として最大公約数の内容となっているため、そのまま使うのは難しい。企業の特徴にあわせてカスタマイズすることが必要である。

(2) しっかりとした推進体制が必要

TSCの場合、既存の組織体である技術委員会の検討テーマの1つとしてITスキル標準の活用を扱った。もともと、委員会メンバは現行業務との兼務であり、過度な作業負荷をかけることは出来なかった。それでも、2.5年をかけて導入までたどり着けたのは、技術委員会が公式な活動として社内に認知されていたからであり、経営層への報告義務があったからである。但し、構築期間だけでも専門の組織を置くことが、適策であろうと今回の経験から感じている。

(3) 制度は定着させることが大切

システム構築と同様に、制度も構築しただけでは、適切に活用されない。育成のPDCAサイクルを回すために、構築後のフォローが大切である。

導入事例：日揮情報システム株式会社

導入推進者：

人材開発室 室長

小島健二氏



1. 会社概要

- 社名：日揮情報システム株式会社
(JGC Information Systems Co.,Ltd.)
- 設立：1983年7月1日
- 資本金：払込資本金 4億円
- 売上高：90.1億円（2009年度実績）
- 従業員数：391名（2010年4月現在）

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 経営方針

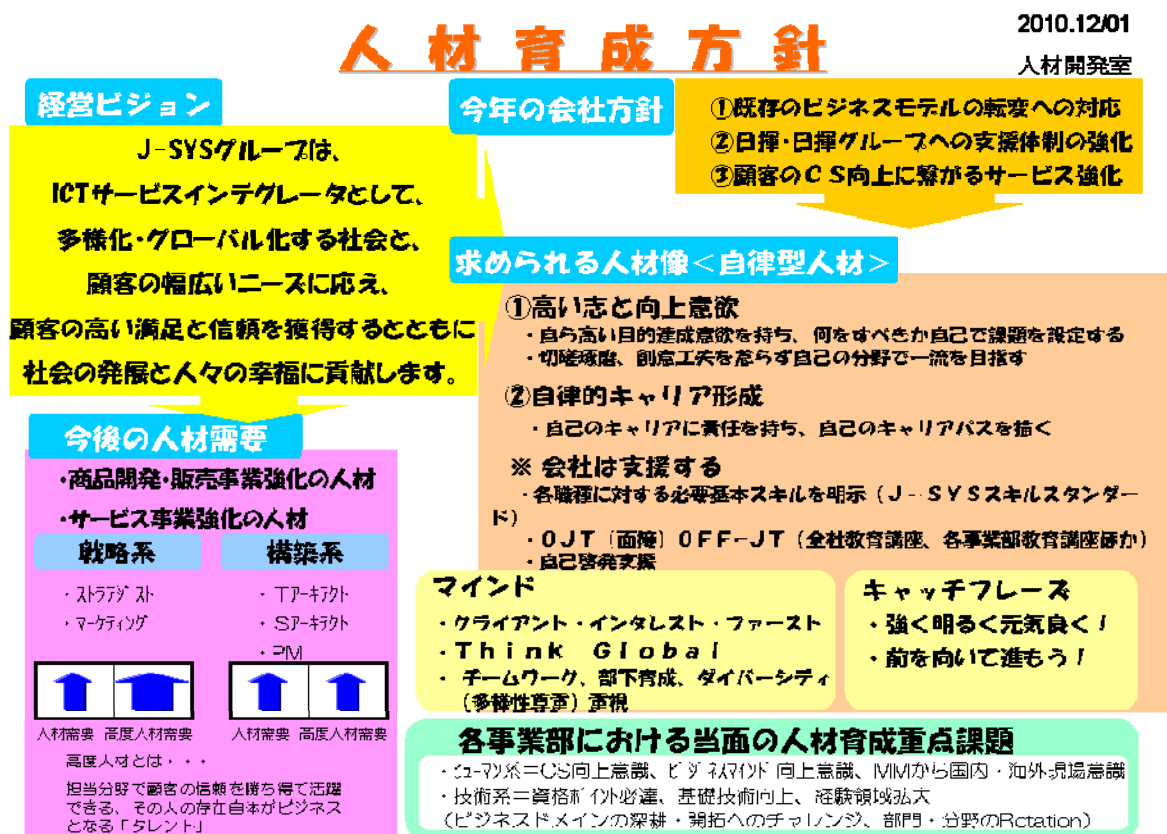
1983年7月、日本を代表する総合エンジニアリング会社、日揮株式会社のコンピュータ部門が独立し、日揮情報システム株式会社（以下、J-SYS）が設立された。ユーザー系 IT サービスプロバイダーとして、ユーザー目線に立ち、またメーカーに依存しない中立な立場で、お客様の課題を解決する事を基本方針としている。

日揮株式会社での経験から得られたプロジェクトマネジメントや設計の方法論を情報システム分野に適用し、エンジニアリングアプローチによって合理的に情報システム構築が行えることが強みである。

今後は日揮グループのビジネス拡大に伴い、新たな分野へのチャレンジとグローバル化を促進し、事業の主体もシステムインテグレーションから更に幅を広げてサービスインテグレーションへと変換させていく事を目指している。そのために、新たなソリューションの提供と人材の育成を重点課題とし、お客様の満足度向上を目指した経営を推進している。

2.2. 人材育成方針

J-SYSは、サービスインテグレータを標榜し、顧客のICTパートナーとしてシステムライフサイクルのすべてに関わり、様々な課題解決をサポートしている。そのため、既存顧客との信頼関係の構築が非常に重要であり、最前線で顧客に対応する社員の育成も重要な経営課題の一つとなっている。人材育成の基本は下図に示すとおり、高い志と向上意欲、自律的キャリア形成のマインドを持った自律型人材の育成にあると考え、個人の能力向上を中心とした仕組み（人材開発システム）として(1)トレーニング体系(2)評価システム(3)キャリア管理を柱とした人材育成に取り組んでいる。トレーニングにおいては、入社後1年間是指導員と1対1のOJTを実施し、2年目以降も先輩社員とのつながりを大切にする点や、最近ではマネジメント職のトレーニングに力を入れている点が特徴である（図2-1）。



出典：J-SYS

図 2-1 人材育成方針

3. ITスキル標準導入の背景と目的

J-SYS は、日揮グループのビジネス拡大に伴い、新たな分野へチャレンジすることが常に求められている。2000 年頃には、プライムコントラクターとして SI 事業の拡大を目指し、保有すべき人材スキルの抜本的な見直しが必要になっていた。

一方で、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）は個別に運営されていた。さらに、マネジメント層（部長クラス）からも、評価の仕組みと個別の制度をつなげて会社への貢献を分かるようにすべき、見える化すべきとの強い要望があり、制度変更を含む関連業務の見直し、統合化に向けた活動がトップダウンでスタートした。

事前調査を開始した 2000～2001 年は、社外の事例を中心に調査を行った。しかし自社にフィットするものが見つからなかった。2002 年末に IT スキル標準 ver1.0 が公表されたのを機にこれを検証したところ、J-SYS で想定していた職種や定義に違和感がなかったことから、これまでの検討成果を実践するにあたって IT スキル標準を参照することとした。

4. ITスキル標準の導入

4.1. 導入経緯

2000.04～2002.03	事前調査
2002.04～2003.03	要求分析
2002.12～2003.03	スキルセット構築・人材像策定・現状把握・ 運用モデル策定・評価モデル策定
2003.04～現在まで	本運用開始
2007.03～2007.04	評価モデル・人材像・スキルの見直し

4.2. 導入推進体制

主担当者が 2 名（職種・グレードの見直しや、退職金を含む賃金体系の見直しなど）と従担当者・現場代表者として副事業部長クラスを中心に 5 名程度参画した。検討が佳境となる 2002.12～2003.03 には、週 1 回ペースで検討を行い、隔週にて経営層への経過報告および承認が行われた。また、新制度の周知徹底のために、現場への導入説明会を約 30 回実施した。1 回あたりの参加人数は、約 10 名強と、膝をつき合わせて入念な対応を行った。

4.3. 特徴

J-SYS の IT スキル標準導入の特徴は、以下の 3 点である。

(1) 初期導入時からスキル評価結果を給与・賞与・昇格と連動させている

J-SYS では、当時の職能等級制度に基づいた「評価システム」を見直すため、IT スキル標準導入を促進した。「年功的なものを排除し、できる人を早く昇格させる」「現在の貢献度合いで給与を決定する」などの方針に基づき、個人のインセンティブ制度も見直した。また、スキルアップ推進のため、資格取得を推奨し、一時金の支給だけでなく、スキル評価時のポイントにプラス加算するなどの対応も行っている。

(2) スタッフ分野も対象としている

J-SYS では、全ての社員に IT スキル標準を適用している。その主な理由は、公平性を持たせることと、スタッフも IT 系人材と同様に専門性を持つべきとの 2 点である。新たな分野へチャレンジすることをメッセージとして、IT 系人材だけでなくスタッフ系部門にも適用している。

(3) IT スキル標準を業界標準として参照した理由

J-SYS では、当初 IT スキル標準を意識していなかったが、社員のスキル判定のみならず中途採用に向けて、あるいはパートナー会社員の受け入れ時の基準として、自社独自の判定基準よりも、今後広く適用されることが予想される IT スキル標準を参照することが最適と判断した。社内で必要な職種をノミネートし、それを定義し、社内に周知するに際しては、IT スキル標準 ver1 は非常に有効な参考書となった。

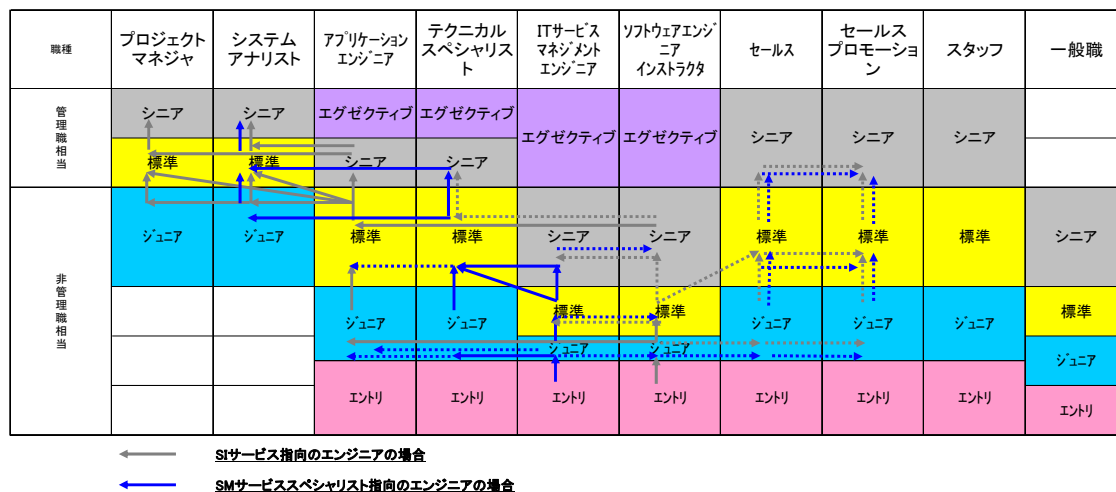
4.4. ITスキル標準の導入手順

前述の導入作業の中で作成した成果物から、特徴的なものを次に記述する。

4.4.1. 人材像・キャリアフレームワーク策定

J-SYS では、職種を 10 分類定義している（スタッフ系を含む。2010 年現在）。役職の付け替えが頻繁に起こることと、タスクフォースに強い人材が必ずしも経営に強いというわけではないことなどから、役職と IT スキル標準はリンクさせていない。

キャリアパスは、エントリを開発系と運用系の 2 種から設定している。キャリアパス上のキャリアレベルは、5 段階（エントリ→ジュニア→標準→シニア→エグゼクティブ）である。職種ごとに段階は異なる(図 4-1)。



出典: J-SYS

図 4-1 キャリアパスイメージ

5段階のキャリアレベルは、給与レンジ（16段階）と対応づけている。社員は、社内HPから現在の職種・キャリアレベル・給与レンジがわかるようになっている。

4.4.2. スキルセット構築

J-SYSでは、スキルセットを3カテゴリ（知識、テクニカルスキル、ヒューマンスキル）で定義している。テクニカルスキルは、職種ごとに7個前後のサブカテゴリを設定している。ヒューマンスキルにコンピテンシーを組み込んでいる（図 4-2）。

4-1. 職種対応/必要知識およびテクニカルスキル項目

■ 必要知識項目
□ テクニカルスキル項目

PM	SA	AE	TS	IM	SWE	SAL	SAP	ST	GE
1: プロジェクトマネジメント知識	1: プロジェクトマネジメント知識	1: プロジェクトマネジメント知識	1: プロジェクトマネジメント知識	1: プロジェクトマネジメント知識	1: プロジェクトマネジメント知識	3: ソリューション/商品知識	3: ソリューション/商品知識	8: スタッフ専門知識	9: 実務知識
4: 契約知識	5: 業務知識(対象専門分野に関する知識)	5: 業務知識	2: インフラ知識	2: インフラ知識	5: 業務知識	4: 契約知識	4: 契約知識	16: コーディネーション力	18: アドミネストレーション力
5: 業務知識	2: プロモーション力	6: アプリケーション基盤知識	11: インフラ要件定義力	13: インフラ障害復旧力	6: アプリケーション基盤知識	5: 業務知識	5: 業務知識	18: アドミネストレーション力	19: 事務処理力
6: アプリケーション基盤	4: 提案力	7: ソフトウェアエンジニアリング知識	12: インフラ設計・構築力	15: ユーザーサポート力	7: ユーザーサポート力				

出典: J-SYS

図 4-2 職種別スキルカテゴリー一覧(抜粋)

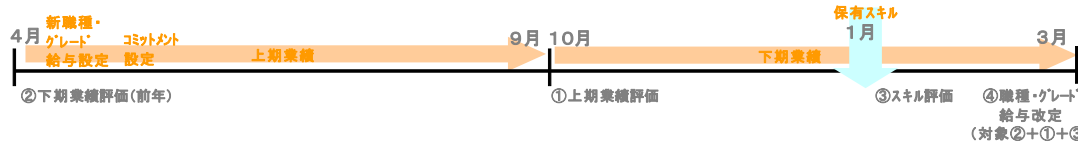
各スキルは、7段階にレベル付けされている。

- 1：理解できる。指導の下できる。
- 2：ある程度身につけている。一定の難易度については、一人でできる。高難易度のものは指導の下できる。
- 3：身に付けている、全て独力でできる。
- 4：教育できる。指導、教育ができる。
- 5：部門を代表する。社内で認知され、社内で通用する。
- 6：会社を代表する。市場に認知される（社外論文等が市場に通用する）。
- 7：市場を代表する。市場に高い影響を与えることが出来る。

4.4.3. 運用モデル・評価モデル策定

(1) 評価制度の全体像

J-SYS では、スキル評価を年 1 回（2 月）に実施し、職種・昇格・給与へ反映している。また、業績評価を年 2 回（上期：4-9 月、下期：10-3 月）実施し、職種・昇格・給与・賞与へ反映している。



	業績評価	スキル評価
評価内容	一定期間における、業績貢献度と意欲、姿勢	一時点における、保有スキル
評価対象	コミットメントの達成度	職種別スキルの習得度
評価方法	相対的評価	絶対的評価
フィードバック	賞与、給与、職種グレード改定	給与、職種グレード改定
評価項目	全社共通 ・業績の視点 受注、売上、利益、営業支援 ・業務遂行の視点 PJ/業務コントロール、PJ/業務遂行、新商品 ・業務改善の視点 生産性・品質・REP・部共通業務 ・学習・成長の視点 育成・指導、姿勢、学習達成	職種別 ・知識と経験 個人に蓄積された知識や経験、実績 ・テクニカルスキル 各職種に必要な技術的実践力 ・ヒューマンスキル 業務遂行において必要とされる人間的資質（コミットメント達成力、業務改革力、人材育成力） ・資格 保有資格ポイント総数（TOEICのみ2年間の有効期限を付ける）

出典：J-SYS

図 4-3 評価制度の全体像

(2) スキル評価

スキル評価は絶対評価であり、評価配分は、知識と経験（20%）・テクニカルスキル（50%）・ヒューマンスキル（20%）・資格（10%、プラス加点）となっている。資格は、職種・グレードとの対応付けが4段階（◎：強く推奨、○：推奨 △：その他 ブランク：ポイント対象外）でされており、個人のポジションで求められる資格が明確になっている。

図 4-4は、資格と職種・グレードとの対応付けについて、職種では「PM」「SA」「AE」だけを抜粋し、資格では、「語学」と「公的資格」の一部を抜粋し表示している。「PM」の「グレード=S」では、資格としての目標ポイントが11であり、TOEIC700点でポイント3が付与され、一時金として7万円が支給されることが分かる。

No.	分類	資格名称	職種 グレード	PM			SA			AE			
				S	H	J	S	H	J	S	H	J	E
			必須ポイント	11	9	7	11	9	7	8	6	4	3
		語学	ポイント										
1	1	TOEIC900点以上	5	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10
2	1	TOEIC800点以上	4	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10
3	1	TOEIC700点以上	3	○7	○7	○7	○7	○7	○7	○7	○7	○7	○7
4	1	TOEIC600点以上	2	○5	○5	○5	○5	○5	○5	○5	○5	○5	○5
5	1	TOEIC500点以上	1	○3	○3	○3	○3	○3	○3	○3	○3	○3	○3
		公的 I											
6	2	ITプランニング・セールス	2	△	△	△	△	△	△	△			
7	2	衛生管理者	2										
8	2	税理士	10	○10	○10	○10	○10	○					
9	2	技術士	8	◎30	◎30	◎30	◎30						
10	2	技術士(補)	2	◎10	◎10	◎10	◎						
11	2	社会保険労務士	4	○5	○5	○5							
12	2	中小企業診断士	8	◎30	◎30	◎30							
13	2	ビジネス・プロセス革新エンジニア(BPIE)	2	△	△								
14	2	簿記1級(日商)	4	○5									
15	2	簿記2級(日商)											
16	2	簿記3級(日商)											

出典：J-SYS

図 4-4 資格と職種・グレードとの対応付け(抜粋)

このスキル評価結果を踏まえ、個人のキャリア目標などを自己申告シートにまとめ、上長との面談を2-3月の期間に実施している。面談は、最低20分実施し、マネージャ（課長クラス）が平均10-15名を面談する。現在はこのタイミングを中心に職種転換、人事異動（ローテーション）を決めている。今後は育成の観点からも、ローテーションは時期を限定せずに実施していく方針である。

(3) 業績評価

業績評価は相対評価であり、評価のばらつきを3段階で是正している。1段階目は、評価結果を事業部の中でバランスさせている。チーム単位での評価の甘・辛は、ここで調整している。2段階目は、評価結果を事業部間でバランスさせている。最後は、役員により調整している。

4.4.4. 評価・改善

(1) 運用開始当初

職能等級制から職種別等級制へ移行する新基準で各事業部が格付けした結果、給与レンジがダウンするケースが相当数発生したため、ダウングレードになる個人は個別に面談を実施するなどの個別対応を実施した。この調整は、3年間ほどかかり、特に職種の是正に労力を要した。結果として、個人ベースでの職種・グレードの変更がかなり発生した。

(2) 2007年3月～4月における見直し

2003年4月の初期運用から4サイクル終了時の2007年03月～04月に、これまでの運用状況および環境変化を踏まえ、「職種の追加」「職種名称の変更」「スキル項目の見直し」を行った。修正内容の1つに、「プロジェクト規模」がある。当初、ITスキル標準に倣って数値を設定していたが、規模だけではプロジェクトの重要度や難度を推し量るのは難しいなど、現場からの「なじまない」との意見を踏まえ、現在では使用していない。なお、フレームワークそのものに大きな変更はない。

5. 導入後の活用と運用

5.1. ITスキル標準の活用による効果

J-SYSにおけるITスキル標準による効果は、以下のとおりである。

- 人事評価と人材育成の連携・統合
昇給・昇格のための評価の仕組みの中に人材育成のための各制度（OJT、研修、資格取得など）が明確に組み込まれ一本化された。
- 人材像/スキル/育成目標/キャリアパス/育成施策の明確化
現場の実態に即した人材像・スキル・キャリアパスを具体的に定義したことにより、個人が目指すべき目標とそのためにやるべきことが明確になった。
- 育成のPDCA
評価制度とスキル開発が連動したことにより、育成のPDCAが確実に回るようになった。
- 個人の動機付け
個人はスキルの可視化によって、上位職責を目指すために何が足りないかが明確になり、具体的な目標設定ができるようになった。
- マネジメント力強化
上司はスキルの可視化によって、個人のスキルの弱み・強みに着目した具体的な指導ができるようになった。

5.2. 運用上の工夫

(1) 多面評価の採用

J-SYSでは、スキル評価を、「自己評価」「多面評価」「上長評価」の3点で実施している。「多面評価」は「クロス評価」とも社内と呼ばれており、評価期間中に一緒に仕事をした人(2名)が、評価者となる。運用上の負荷はかかるものの、特に他部門への支援や客先常駐など上司が日常的にマネジメントできない環境下に本人がいる場合、公平性・客観性・納得感の観点で有効に機能している。

(2) QMSと育成面談を併用

J-SYSでは、個人毎の品質項目の目標設定(1年後・2年後・3年後)を人材育成目標と兼ねて運用している。具体的には、4月に組織変更したタイミングで各マネージャ(課長クラス)が、個人の育成目標を設定し、これを基に人材育成計画に落とし込んでいる。図5-1は、そのためのテンプレートである。各人が、該当するスキル項目について、目標とすべきスキルレベル(1-7段階)を設定している。

従業員 No.	氏名	職種	グレード E/J/H/S /EX	必須知識項目					テクニカルスキル項目					ヒューマンスキル項目			部門業務遂行関連項目						個別業務関連項目			
				1 プロジェクトマネジメント知識	2 ITインフラ知識	3 ソリューション・商品知識	4 契約知識	5 スタッフ専門知識	1 プロジェクトマネジメント力	2 プロモーション力	3 マーケティング力	4 提案力	5 インフラ障害復旧力	1 コミットメント達成力	2 業務改革力	3 人材育成力	1 本内部統制力	2 計画力	3 遂行力	4 交渉力	1 研修業務遂行スキル <small>Oracile10g入門SQL基礎</small>	2 研修業務遂行スキル <small>Oracile10gPL/SQL</small>	7 プレゼンテーション研修業務遂行	8 PMS運用業務遂行スキル	9 ISO27001・ISMS開	10 ISO9001・QMS関連ス
1	A	ST	S						5																	
2	B	AE	H	5		2																				
3	C	SWE	J																							
4	D																									

出典: J-SYS

図 5-1 ISO9000のテンプレート(抜粋)

(3) 資格取得者への動機付け

J-SYSでは、資格の新規取得者を、毎月社内に公開している。単に公開するだけでなく、資格取得による金銭的インセンティブを明示することと、月次でタイムリーにフィードバックすることで、資格取得への動機付けを高めている。

5.3. 今後の課題・対応の方向性

J-SYS では新しい制度が 7 年経過し、「評価システム」としては安定的に機能している。これと比較し「トレーニング体系」及び「キャリアマネジメント」の強化が課題となっている。その対応方向性は以下のとおりである。

(1) 人材情報の統合管理・見える化

J-SYS では、人材情報がスプレッドシートベースで管理・運用されており、きめ細かく統合的な管理ができていない。2003 年当時は、全体を支援するシステムを導入したが、使い勝手などの面から定着しなかった。新たなシステムの調査を継続しているが、再導入には至らず、人材情報のデータベース化が急務になっている。

また、人材情報のデータベース化においては、「キャリアマネジメント」の観点で、将来的には各マネージャ（課長クラス）が、人材情報を容易に取り出し、アサイン・異動の検討や面談時に有効活用したり、人材ポートフォリオを日常的にチェックできる状態にすることなどを目指している。

さらに「トレーニング体系」の観点では、学習機会の増加と学習効果の向上のために「学習のトラッキング」「キャリアパスとの連携」などを仕組みとして拡充させる予定である。

(2) 変化を先読みした人材育成・経験の継承

最近では、IT が顧客ビジネスの意志決定にまで深く関わるようになっており、システム開発の（超）上流にまで踏み込んだサポートが求められている。また一方で、顧客自体のグローバル化とともに、開発体制のグローバル化も進行している。これまで社内に蓄積された技術を継承することはもちろん、上流化、グローバル化の大きな波に積極的にチャレンジする人材の育成も必要になってきている。これらに対して、現在の制度をどう運用、発展させて行くべきか、今後の課題である。

(3) マネージャ（課長クラス）の組織マネジメント力の強化

J-SYS では、従来はプロジェクトマネジメントに長けた社員が、管理職になるケースが多かった。しかしながら、組織運営は、プロジェクトマネジメントとは違うマネジメントスタイルが求められる。一般的に、優秀な PM は、「コマンド&コントロール」型であり、短期的には成果を上げる一方で、いわゆる「指示待ち型」社員が増える傾向も社内で指摘されている。ビジョンやスコープが、プロジェクトでは「所与」であるのに対し、組織運営では、「自分で考える」点も大きく異なる。

現在、組織マネジメント力の強化の一つとして、階層別教育を実施している。これに加え、現場で出来るようになるまで支援する仕組み・後ろから支援する仕組みを検

討中である。また、個人へのケア度合いのバラツキを解消するために、「コミュニケーション力」及び「コーチング力」の強化に取り組み始めている（図 5-2）。

IV. プロフェッショナル スキル強化 コース群	次の各種プロフェッショナルスキルを習得する コース群 ① セールス・マーケティング （市場・顧客）志向人材向け ② SA志向人材向け ③ PM志向人材向け ④ AE/T S志向人材向け ⑤ プロ人材共通（①～④共通スキル）	V. 階層別 コース群
III. 共通スキル強化 コース群	次の各職種共通知識・スキルを習得する コース群 ① 新入社員系 ② ビジネス系（事業ドメイン別業務別） ③ テクノロジ系（インフラ、アプリ、 PMなど）	中堅社員研修、 管理職研修等、階 層別に実施する コース群
II. 組織力強化 コース群	プレゼンなどのビジネススキル、見積仕様書作成やRMなどの事業推進上 の実務力を強化するコース群	
I. 会社基盤強化 コース群	コンプライアンス、情報セキュリティ、品質管理基礎、従業員の健康管理 など、会社基盤を強化するコース群	

出典：J-SYS

図 5-2 トレーニング体系

6. ITスキル標準に取り組まれる方へのメッセージ

導入推進者である小島氏より、ITスキル標準の初期段階での導入経験や約7年にわたる運用経験から以下のメッセージをいただいている。

- ITスキル標準を成果主義的に運用する際の注意点
一般的に、成果主義的な人事制度は、従業員サイドにとってはどうしても日常的に心理的プレッシャーが強くなる。他方で、会社サイドにとっては、人事ローテーションをする際も、育成の観点がなければコンプライアンス上のハードルが高くなる（不適切なジョブアサインは就業条件の不利益変更のリスクがある）。今後ますますラインマネジメントには部下とのコミュニケーション力が必要になったり、育成部門内では、個別対応的・カウンセリング的なマインドの醸成が必要になったり、できるだけ従業員一人ひとりに対するケアが必要となる。
- マネージャ層（課長クラス）のマネジメントスタイルの変更が必要
データに基づく人材マネジメントがなじまないマネージャ層（課長クラス）への対応が必要な場合がある。万一、社の方針に反するマネージャがいる場合、個人の動機付けへの影響が大きい。「客観的なデータ」を軽視し、「マネージャとしての俺の勘」を重視しすぎたり、部下を抱え込み過ぎる傾向がある場合、これを是正するためのマネージャ教育が必要となる。
- 早期導入・運用・定着には支援システムが必要
J-SYSでは、初期導入時からスキル評価結果を給与・賞与・昇格と連動させているが、そのために必要となる人材情報を統合的に管理できるシステムがなく、担当部としてはかなり苦勞した経緯がある。運用負荷の高い仕組みは、安定運用させるまでそれなりに手間ヒマが掛かるため、自社にマッチした支援システムが利用できればよりスムーズな導入、定着が図りやすい。
- スキルアップに欠かせない仕組みであることを説明し続けることが大切
何よりもITスキル標準は、社員一人一人にとって、スキルアップに欠かせない仕組みであることを、特に導入時には粘り強く社員に説明し続けることが大切である。自分のキャリアパスを描き、真剣にスキルアップを目指す自律型人材には、これまでの職能等級制度よりも、目指すべき目標がはっきりしており、道筋が立て易い。PRの善し悪しが、その後の定着にもかなり影響を与えるので、自社に最適な社内PR方法の検討が必要である。

導入事例：株式会社日本コンピュータコンサルタント

「中小ITベンダー人材育成優秀賞」(IPA)受賞企業

～「ITスキル標準 導入活用事例集 2010」事例に最新の状況を加筆し、再掲～

導入推進者：

常務取締役 富田松平氏
企画室営業企画 部長代理 長岡永典氏
総務部総務課 課長 鈴木 等氏



(左から) 鈴木氏、富田氏、長岡氏

1. 会社概要

- 社 名：株式会社日本コンピュータコンサルタント
- 設 立：1980年8月29日
- 資 本 金：5,000万円
- 社 員 数：270人（2010年10月現在）
- 事業内容：トータルソリューションを提供できるシステムインテグレータとして、金融機関・製造業・公共機関そして介護分野にシステムを提供している。加えて、本格的な高齢化社会に向け、介護保険制度に対応したパッケージソフトの自社開発・販売を行っている。

2. 企業戦略

2.1. 経営戦略

日本コンピュータコンサルタント（以下、NCC）は、日立ソリューションズ（旧日立ソフト）グループのソフトウェア会社として設立以来順調に業績を伸ばしてきた。大手ITベンダーのパートナーとして今まで蓄積した技術、品質管理、プロジェクト管理能力を活かした受注ソフトウェア開発は、今後もビジネスの中核である。

合わせて、「収益性」、「社会的責任（＝企業価値、社員の社会的地位）」を高め、「コンサルティングの機会、高い技術力が求められる機会」を数多く獲得するために、中堅企業向けの一次請け企業としてサービスを提供することを目指す。地元の横浜をはじめ各地の中堅企業に対して、ビジネスコンサルティング、ITコンサルティングからシステム開発・運用に至るまでの総合サービスを提供する。

更に、時代のニーズを先取りする独自パッケージソフトウェアの開発・販売にも力を入

れる。

一方、アジア諸国の IT 企業台頭によるオフショア開発、アウトソーシングが一段と活発になっている。これらに対抗し勝ち抜くために、特化した業務ノウハウ、コンサルティング力、高品質の製品開発力を高めることに力を入れる。

2.2. 人材戦略

大手 IT ベンダには、ミッションクリティカルなシステム開発の実績と開発工程の管理力、および品質保証を維持する独自の手法やノウハウがある。パートナーとしてシステム構築業務を担う NCC 社員も、その中で同様の高い技術力を蓄積している。

また、自社開発の「介護事業者向けのパッケージソフト」では、「大手パッケージベンダ製品と遜色ない品質」という評価を顧客から得ている。

しかしながら、大手 IT ベンダがパートナーに期待する業務範囲には一定の制約があり、NCC 社員が上流・超上流と呼ばれる工程業務に携わる機会は限定される。そのような現実の中で、経営戦略である「一次請け企業への進出」をどのように実現するかは、NCC にとって非常に重要な経営課題となっていた。

経営戦略の実現のためにこれまでも様々な取り組みをしている。その中でも、人材育成に関して次の取り組みを実施している。

- コンサルティング能力向上

入社 5 年生は、それまでの業務経験を論文にまとめて提出する。論文を作成する過程において、業務を通して習得した知識やノウハウを整理するとともに論理構成力の強化を図る。

- プレゼンテーション能力、論理思考の向上

あらかじめ設定された「テーマと場面」に則して、対象人物に対するプレゼンテーションを行うシミュレーションを実施している。その場の状況を即時に分析し、論理的に提案を展開することで、相手を説得・納得させる力を身につけることをねらいとしている。

上記に加えて、更に強力に経営戦略を促進するために、次のような人材戦略を策定し実行することとした。

- 適切なローテーションの実施

大手の IT ベンダの業務に携わる社員のキャリアアップのためには、ジョブ・ローテーションが有効であるが、IT ベンダの業務予定に依存するため、その実現は容易ではない。優秀な技術者ほど、IT ベンダから継続して仕事を担うよう要請されることが多く、その大半が同類業務のため、新しい業務を通じて能力を高める機会が得

難く、本人の能力アップにつながらないばかりか、モチベーション低下も危惧される。

そこで、社員の保有スキルを正確に捕捉し、キャリアアップのためのスムーズなローテーションを実現する。

- ヒューマンスキルの強化

最近の傾向として、大学など教育機関における指導内容は、企業に入社して仕事をするための準備としては、十分でないと考えている。特に、大学の情報工学カリキュラムは、IT 指向が強くヒューマンスキルを学ぶ機会が少ない。そういったことをカバーするためにも、社員のヒューマンスキルのレベルを把握して適切な育成につなげる。

- ライフサイクルベースの育成

NCC は終身雇用制を採用している。社員のライフサイクルに沿った継続的なスキルアップ、高いパフォーマンスを確保する。

- 業務プロセスの標準化を促進できる人材の育成

スクラッチ開発が主流の顧客企業は、今後 ERP を活用したシステム構築の指向にシフトしていくことが見込まれる。こうした流れに乗ってビジネスを拡大するために、ERP 導入コンサルティングが担える人材を育成する。

3. ITスキル標準の導入

3.1. ITスキル標準の導入の体制と導入手順

NCCが導入を決めた2006年2月時点では、ITスキル標準の導入に関する解説書はほとんどなかった。そこで、自社独自の導入は難しいと判断し、ITスキル標準に精通したコンサルティング会社から情報や助言を得て導入を進めることにした。体制は下記のとおりである。

- 導入責任者 富田常務取締役
- 導入推進者 鈴木課長（総務部）、他2名（開発部門の上級技術者、若手技術者）

経営層の富田常務がイニシアティブを執り、人材育成の主幹部門の鈴木課長、並びに導入対象となる現場部門から上級技術者と若手技術者が実行部隊として参画する体制とした。

富田常務は経営トップから当件の委任を受け、全面的な会社のバックアップを得て最適な体制を組みながら推進することができた。

導入の手順は以下のとおりである。2009年に発行された「ITスキル標準 活用の手引き」に記載されている導入プロセスと概ね同様である。

(1) 要求分析

経営戦略の確認とともに、経営戦略を基に会社が目標とする人材モデル、人材育成に関する方向性を整理して、導入メンバー間で共有した。

(2) 機能分析

各部門の既存業務に「要求モデル」としてまとめた将来のビジネスや業務を加えて、NCCに求められる全機能をまとめた。

(3) 人材モデルと目標キャリアパスの策定

現業が分かりやすく表現され、且つ将来のビジネス戦略に則した人材が読み取れるように人材モデルを設定した。

(4) スキルセット構築

ITスキル標準で定義されたスキルを活用し、社内で浸透している用語に置き換えて設定した。

コンピテンシー（後述）は、全面的にNCCオリジナルとして作成した。また、要素技術についても網羅的に捕捉できるように設定した。

3.2. ITスキル標準の導入のねらい

導入体制と導入手順の決定と合わせて、IT スキル標準の導入のねらいを次のように定めた。

- 現在の各社員の技術レベル、獲得したスキルの可視化
- 上長・会社が社員に求める指標（人材モデル）の明確化
- 各社員が目指す技術者（人材モデル）の必要スキルの明確化
- 会社が求める人材モデルを成長の指標とし、継続的に活用
- 全社のスキルマップの作成

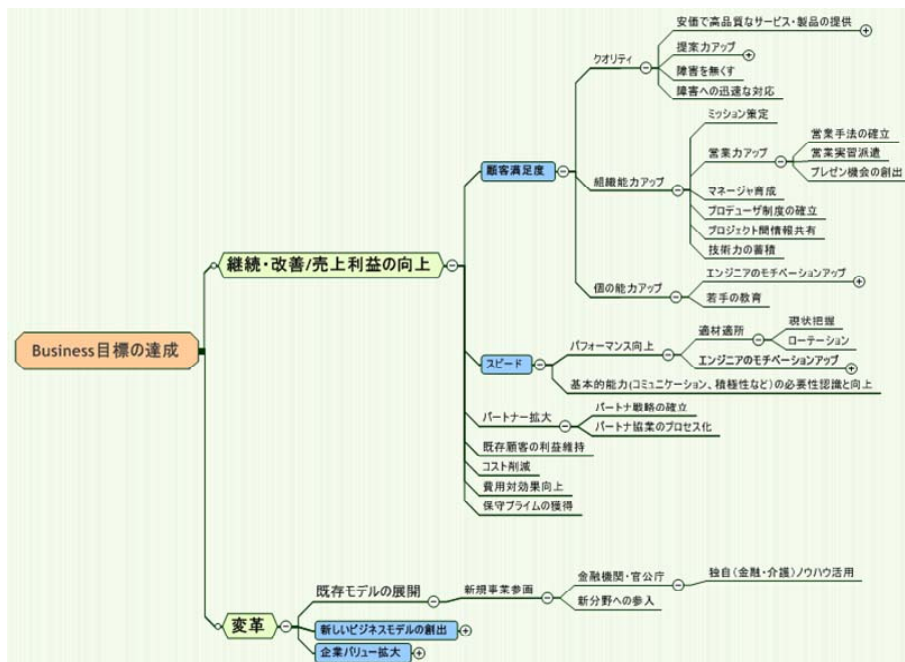
3.3. ITスキル標準の導入手順

前述の導入作業の中で作成した成果物から、特徴的なものを次に記述する。

3.3.1. 要求モデル

経営戦略を基に要求モデルを作成した。（図 3-1）

「収益源である既存ビジネスを継続・拡大すること」、及び「企業変革による新規ビジネスの開拓と、既存ビジネスで培ったノウハウの横展開」の二本柱をベースにして、組織機能や人材モデルの策定につなげることにした。



出典:NCC

図 3-1 要求モデル(抜粋)

3.3.2. 人材モデル定義

企業目標達成のために、どのような人材が必要かを見極めることは、企業、及び社員にとって非常に重要なことである。要求分析により明らかになった指針を反映し、具体的に現実感があり、かつ社員が将来に夢や希望を持てるようなものにするという考えで策定している。

人材モデル（職種）は、次の9種類となった。

- プリンシパル
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。
- プロジェクトディレクタ
プロジェクトに関する総合的なマネジメントを行い、戦略的な業務展開をリードする。
- プロデューサ
自身が市場開拓のセールスとなり顧客管理も行うプロジェクトマネージャとなってプロジェクトを遂行する為の一連の業務を執り行う。
- システムアーキテクト
顧客の提示要求を満たすシステムの構築、アーキテクチャデザインを行い、設計、開発に関しての技術面で総合的にリードする。
- システムコンサルタント
顧客の経営戦略を推進する為、顧客業務を分析して経営上の課題を見つけ出し、解決に向けて最適なシステム導入の具体的なプランを立てた上で、総合的なソリューションを提案する。
- システムプロフェッショナル
常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに臨む。技術面においては経験を積む事で、顧客と対等な立場で最適なプランを提案する。
- ソリューションセールス
パッケージソフト、ソリューションに関する知識を十分に持ち、顧客の経営状況や市場のニーズや動向を把握した上でシステム導入を提案する
- システムコンシェルジュ
ハードウェア、ソフトウェア、パッケージソフト、ソリューションの保守・稼働管理に関して、顧客の立場に立ったサービス向上に努め、顧客に対して最大の満足を提供する。
- クルー
上長、先輩の指示のもと、日々の業務から知識を吸収し、責任感を持って業務に従事する。

特徴的な人材モデルの1つが「クルー」で、「自分の仕事の対価として給料をもらった時点から、入社年数に関わらず全員がプロフェッショナルであるべき」という考え方である。指示されたことに対して完遂する責任感を持ち、社会人としての基本を養ってもらうことを期待して用意したもので、担当業務によらず共通人材モデルとして設定した。

3.3.3. NCCフレームワーク

NCCフレームワークは、設定した人材モデルを10段階のレベルで定義したもので、人材モデル毎にレベル定義範囲が異なる(図3-2)。

レベル	人材モデル(職種)								
	プリンシパル	プロジェクトディレクタ	プロデューサ	システムアーキテクト	システムコンサルタント	システムプロフェッショナル	ソリューションセールス	システムコンシェルジュ	クルー
X 経営マネジメント 経営を総合的に考慮、推進できるレベル									
IX 事業統括 基幹事業を統括できるレベル									
VIII 組織マネジメント上級 基幹事業を専任し、推進していきけるレベル									
VII 組織マネジメント中級 事業を任せられ推進していきけるレベル									
VI 組織マネジメント初級 大規模、複雑度、信頼性の高いPjt、複数のPjtを担えるレベル									
V 革新創造・リーダ的(10年目~)									
IV Pjtの全体を任せられ、専門分野でリードできる									
III 創意工夫的、影響力(6~9年目)									
II Pjtの一連の工程を独力で進行でき、下位レベルのものをサポートできるレベル									
I 推進活動的(4、5年目)									
II Pjtの一部など限定的に、部分的なPjtを独力で進行できるレベル									
I 定型的(2、3年目)									
II 上長のサポートを受けながら進行できるレベル									
I 新人									

出典:NCC

図 3-2 NCC フレームワーク

3.3.4. 代表的なキャリアパス

定義した人材モデルを使って代表的なキャリアパスを設定したものが図 3-3である。

ローテーションを通じて高いスキルを習得し、目標とする人材モデルを目指すために会社が設定したものである。

キャリアパスは、入社して2、3年目まで（レベル2程度）は、人材モデルを分けることはせずに、一律にクルーとして基礎的なスキルを身につけるといった形態である。

レベル3からは、担当業務や本人の持つ能力や資質などで、それぞれ上位レベルにつながるパスを設定している。

これらを基にして各社員はキャリアプランを選択し、上司の助言や支援を得ながら成長目標を設定する。

キャリアパス定義		パターン① (既存)	パターン② (既存)	パターン③ (既存)	パターン④ (既存)	パターン⑤ (新規)	パターン⑥ (新規)	パターン⑦ (新規)	パターン⑧ (新規)
レベル	キャリアパターン	諸自技術者 キャリア(1)	諸自技術者 キャリア(2)	本社介舟 キャリア	プロデューサ キャリア	コンサルタント キャリア	セールス キャリア	ディレクタ キャリア(1)	ディレクタ キャリア(2)
X	エンタープライズ (経営マネジメント)	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト
IX	事業統括レベル (事業マネジメント)		プロジェクト ディレクタ			プロジェクト ディレクタ	プロジェクト ディレクタ		
VIII	マネジメント上級 (細部マネジメント)	プロジェクト ディレクタ	システム アーキテクト	プロジェクト ディレクタ	プロデューサ	システム コンサルタント	ソリューション セールス	プロジェクト ディレクタ	プロジェクト ディレクタ
VII	マネジメント中級 (細部マネジメント)								
VI	マネジメント初級 (細部マネジメント)								
V	10年目～ (革新創造・リーダー)	システムプロ フェッショナル	システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ	システムプロ フェッショナル	システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ	プロジェクト ディレクタ	プロジェクト ディレクタ
IV	6～9年目 (創意工夫・影響力)								
III	4、5年目 (推進活動)							システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ
II	2、3年目 (定型)	クルー 入社3年間は「言われたことに対して完遂する責任感」「プロフェッショナルとして働く意識」を醸成する							
I	新人								

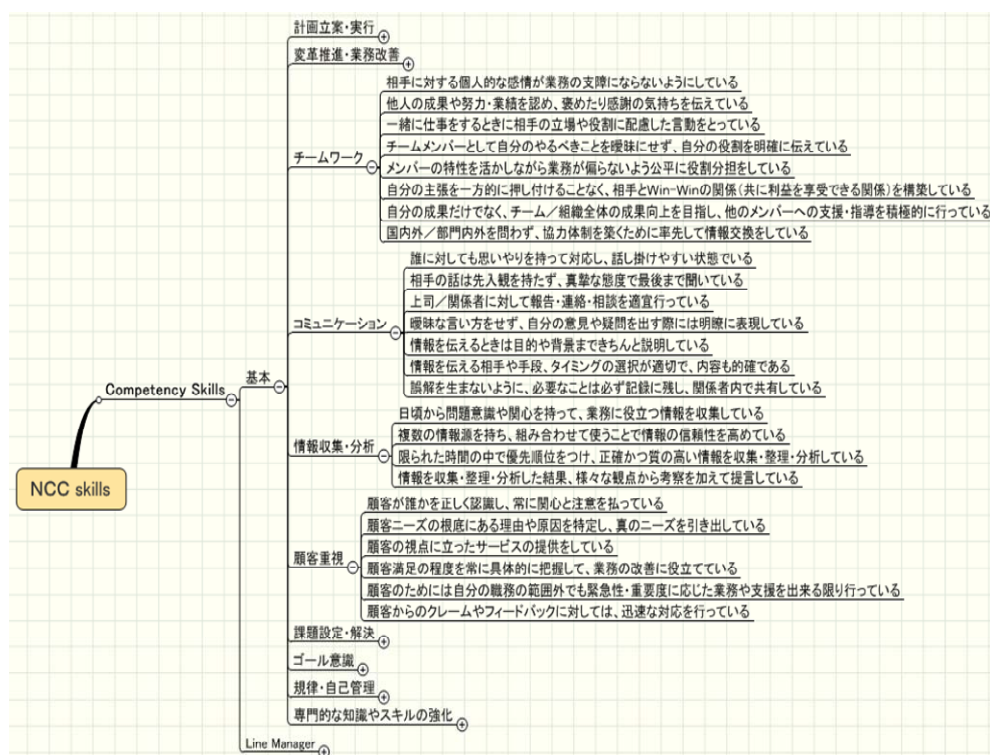
出典：NCC

図 3-3 主なキャリアパス

3.3.5. コンピテンシーの設定

NCC では、IT スキル標準を参照して定義したスキルに加えて、独自にコンピテンシーを作成している。IT スキル標準を導入する目的のひとつは、「会社が社員に求める指標（人材モデル）を明確にする」ことであり、コンピテンシーは非常に重要な要素として位置付けている。

人材モデル「クルー」が持つべき「規律・自己管理能力」から、コンサルタントに求める「変化予知力」など、基本とラインマネジメントの2つに大別した全24ジャンルにわたるコンピテンシーを規定した。



出典：NCC

図 3-4 NCC コンピテンシー定義(抜粋)

3.3.6. 要素技術の利用

要素技術は、IT 製品、方法論、手法などを網羅的に、別途定義している。

例えば、「プログラム製作」を定義しているスキルの中では特定の言語や開発環境を定めていない。

これらをスキルに含めると、言語別にスキルを定義する必要があり、その量が膨大になってしまうためである。

NCC には、IT ベンダのパートナーとして社外で業務を遂行する社員が多く存在する。したがって、会社（上司）が、各社員の業務環境や技術要素の習得状況を、把握することが

難しい。しかし、社員を新しい業務にアサインするに当たって、会社（上司）が社員の保有技術を把握することは非常に重要なことであり、そのための仕組みを用意することが必要であると考えた。そこで、NCCは、スキル定義とは区別した「主要なIT技術要素一覧」を用意して、社員のスキル保有状況を把握することにした。

各社員は、IT技術要素一覧から自らの知識保有状況や実装経験のあるなしを回答する必要があるが、仕事を進める上で自分が持つべきスキルは何かということを実体化するために、IT技術要素一覧は非常に有効な情報となった。

4. 導入後の活用と運用

4.1. ITスキル標準運用開始時の注意事項

ITスキル標準の導入後、全社運用の開始に際して留意した点、および運用開始後に発生した新たな課題とその対策を次に挙げる。

- 導入目的の徹底

社員の活動拠点が、社内および社外に分散しているため、社員全員にITスキル標準導入の意図と活動内容を理解させることが非常に困難であった。

<対策>

各部門のキーマンを推進者として任命し、徹底した説明を施して、各部門の社員が推進者を通じてきめ細かなサポートを受けられるようにした。各部門の社員への説明会は導入推進者ではなく、各部署のキーマンが行うことにより、少人数で、より理解を深められる説明会を行うことができ、その後の社員からの細かな質問についても、キーマンが一次回答を行うことで導入推進者への質問の集中を避けることができた。

- スキル定義内容についての理解

スキルチェック（各社員が定義されているスキル項目を読んで、自己のスキル保有状況を記録）の際、スキル項目に記載された専門用語が分からない、もしくは意味が通じないケースが多発した。多くは、普段の業務で利用している「専門用語」が標準的な用語とは異なっていたためである。

<対策>

社内標準的な用語は、それに置き換える。IT業界に普及している標準用語の場合は、用語集を作成することで、スキル項目の内容が正しく理解されるように改善した。例えば、「顧客のニーズ・ウォンツを的確に把握することができる」というスキル項目について、「ウォンツ」という言葉は現業では聞き慣れない。

普段聞き慣れない言葉であっても、言い方を変えられる項目に関しては「ウォンツ=wants（要求）」のように、変えた後の項目を用語集などに掲載することや、スキル項目の表現自体を言い換えることで、社員が理解できる言葉で判定できるようにした。

● スキルチェックの環境

社員の活動拠点が分散しているために、それぞれにスキルチェックをする環境を用意できない。

<対策>

自宅からでもスキルチェックできるように、社内のイントラを自宅から閲覧・編集ができるようリモート接続の仕組みを用意した。

4.2. ITスキル標準導入の成果

ITスキル標準導入によって、あまり時間を要さずに現れた効果は次のとおりである。

● 正確な現状把握の実現

これまで定性的に把握していた各社員、全社並びに各組織単位のスキルがスキルマップ（技術スキル、コンピテンシーの保有状況の分布）として定量的に把握できた（エラー！参照元が見つかりません。）。

項番	氏名	所属	BASIC	FORTRAN	HTML	JAVAPL/	XML	アセンブラ言語	C++	EASY	JavaScript	KORP	LISP	LotusScript	MUMPS	NATURAL	Perl	PL/M	PROLOG	QUICKBASIC	RPG	SAL	Smalltalk	VBA	PL/SQL	VB	Lisp													
		R4 他者の育成・指導ができる	15	37	3	19	24	16	3	10	19	9	6	21	2	4	1			1	3	5	6	2	2	2	1	1	5	14	1	10								
		R3 単独で実施できる	28	50	6	42	47	33	11	21	40	28	10	43	4	2	2			2	3	9	6	3	1	1		2	47	32	21	38	3							
		R2 他者の指導や指示があればできる	30	40	20	58	49	23	20	21	43	37	16	52	5	7	6	1	4	3	5	11	24	3	7	8	8	5	4	38	24	14	28	2						
		R1 経験や専門知識はないが、知っている	21	21	19	26	32	16	30	28	29	26	7	38	5	5	2	3	2	2	6	17	15	6	3	3	2	5	17	46	16	32	7							
106	旭 歩夢	設計本部-K2プロジェクト-第29課	R1	R3	R2	R1	R2	R4	R3											R2	R4												R1							
107	磯子 大雅	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第1U	R3	R2	R1	R3	R1	R3	R2	R1																							R3	R2	R1	R3				
108	宋 陽菜	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第1U								R2	R1										R2																			
109	宮前 大輝	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第1U	R3	R3		R4	R4		R4	R3	R4	R4									R4	R1													R4					
110	金沢 大翔	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第1U	R3	R3	R2	R4	R3	R3	R3	R3	R4	R3	R4								R1	R3													R4					
111	戸塚 美咲	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第1U			R2	R2	R4		R1	R4	R2	R3																							R1					
112	幸 颯太	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第2U			R1	R2	R1	R2	R3	R1																									R1					
113	港南 美桜	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第2U				R2	R3	R1																																
114	港北 美羽	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第2U				R3	R1	R1	R1	R3	R1	R3	R3																						R1	R3	R1	R3		
115	高津 虎太郎	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第2U	R4	R4				R4	R4																															
116	神奈川 葵	設計本部-Sプロジェクト				R3	R1	R1	R1	R3	R1	R3	R3																							R1	R3	R1	R3	
117	瀬谷 悠真	設計本部-Sプロジェクト-第31課	R4	R4				R4	R4																															
118	西 結愛	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U	R1			R1			R1	R3	R3	R1																												
119	青葉 莉子	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U	R1	R2		R2	R1			R3	R2	R2																									R2	R2		
120	川崎 颯真	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U	R4			R4	R1		R1	R4	R4	R4																										R3		
121	泉 翔	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U																																				R1		
122	多摩 美空	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U	R2			R3	R2			R3		R3																									R3	R3	R3	
123	中 結衣	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U		R2		R3	R2			R1	R2																											R2	R1	
124	中原 陸斗	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U																																						
125	鶴見 さくら	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U					R2			R2	R2																											R2		
126	都筑 颯	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第2U		R4		R2				R2																														
127	南 結菜	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第2U		R4		R3				R2																														
128	保土ヶ谷 蒼空	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第2U				R3	R3			R3																												R3	R4	R3
129	麻生 優奈	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第2U				R3				R3																													R4	R1
130	緑 優斗	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第2U	R2		R2	R3			R3	R3	R2																													

図 4-1 正確な現状把握(例)

出典:NCC

- 戦略的人員配置の実現

育成指標のカテゴリ分類毎の統計情報により、戦略的な人材育成施策（人員配置）が可能となった。例えば、今までは可視化できていなかった社員の要素技術のスキルがスキル標準を導入することで明確になり、開発案件に対して単独で実施できるレベルなのか、指導が必要かということを確認することで、リスクの少ない開発体制を組むことが可能になった。

- キャリアパスの提供

一貫性のあるキャリアパスの提供により、ゴールとそれまでの道筋が明確になり社員のスキル研鑽意欲が向上した。今まで漠然と技術教育を受けてきた社員が、スキル標準を導入することで、キャリアパスを達成するためにはこのスキルを向上するための学習・経験が必要であるということ具体的なスキル項目で意識するようになった。

- 人材育成のためのコミュニケーション手段の確立

上司と部下の間で、具体的な育成目標を共有することができるため、有効な研修受講を助言することや、関連する業務にアサインするなど、部下の育成に対する具体的な取り組みがやり易くなった。

- 企業目標の明確化

会社が求める人材モデル、会社が求める行動（コンピテンシー）を全社員で共有することができた。会社側が求めるコンピテンシーを図 4-2のようにレベル認定条件として明示することにより、社員は自発的に行動規範を意識することができる。

NCCLレベル認定条件

タイトル	NCC
職種	クルー
専門分野	-
レベル	Level 1

◆スキルレベル条件

コンピテンシー・基本				レベル条件
2項目以上	基本	コミュニケーション	誰に対しても思いやりを持って対応し、話し掛けやすい状態である	R1
			相手の話は先入観を持たず、真摯な態度で最後まで聞いている	R1
			報告は適切かつ手短に行っている	R1
			プロジェクト間・ユニット間・個人間の摩擦を恐れずに自らの考えを発言・提案している	R1
			プロジェクト間・ユニット間・個人間で利害が一致しない状況でも相手への理解と誠意ある対応を行い、良好な関係を維持している	R1
			自己の尊重と他との協調の妥協点を模索し、円滑なコミュニケーションに配慮している	R1

出典：NCC

図 4-2 レベル認定条件(抜粋)

- 必要スキルの具体化

会社が求めるスキルや要素技術の一覧を見ることで、普段の業務で活用する技術以外に、個々の社員の持つ技術の幅広さを知る機会を得た。**エラー! 参照元が見つかりません。**のような一覧表は、スキル項目に定義されていれば、どの項目でも抽出して表計算ソフトにマッピングすることが可能であり、社員のスキルマップの実態を掴むことができた。

- 活動拠点の分散による理解不足を補う手段の確立

上司が、普段は離れた拠点で仕事をする部下の保有スキルや行動を、詳しく知る機会を得た。今まで自己申告や月報でのヒアリングでは聞き取りきれなかった、詳細な保有スキルを定量的に把握することができるようになった。

4.3. 導入後の課題と今後の取り組み

ITスキル標準導入によって、新たに次のような検討課題が明らかになった。

- 仕組みの適正化は、継続した改善活動が必要

各社員の現状と目標は可視化できるが、目標の実現には様々な施策とともに、数年の期間を要する。また、目標スキルの強化につながる業務アサインが容易にはできない。

上記課題にはステークホルダーの協力が不可避であり、実現には種々困難も伴うが、スキルアップがステークホルダーの利益供与へもつながることをアピールし、理解を得るための行動を粘り強く継続している。

- 毎年のチューンアップが必要

景気動向・業界動向や会社の戦略変更による補正、技術動向への対応のための補正など、NCCフレームワークやスキルのメンテナンスを定期的に行うことが必要である。

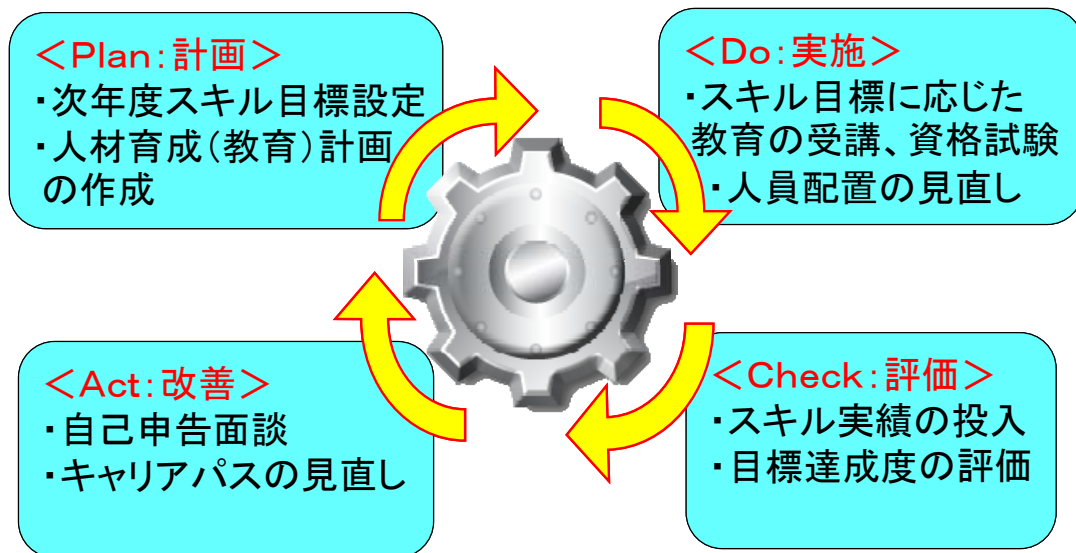
スキル診断ツールのバージョンアップの機会に、上記フレームワークやスキルのメンテナンスを同時に行うことで、上記問題を解決している。

- 保有スキル登録時のアンバランス

各社員のスキルチェックに関して、控え目に自己評価する人、積極的に自己評価する人など本人の特性によって、その結果が変動する場合がある。全体のバランスが取れた状態になるまでには、少なくとも運用プロセスを1サイクル回す必要がある。したがって、処遇制度（人事考課）との直接的な連動を当初から計画するのは、時期尚早であった。ITスキル標準導入後の運用推進者である長岡氏は、「評価と連動させる場合、スキルチェック結果を直接評価と結びつけることはせず、目標に対する到達度を評価するための一要素程度とすることが望ましい。」と語る。運用プロセスが3サイクルを経過した今後は、後述の「目標スキル設定機能」を活用して各社員の“伸びしろ”を評価する仕組みを検討している。

4.4. 人材育成サイクルのコンセプト

ITスキル標準の導入を機会に、育成のPDCAを効果的にまわすことで、社員のライフサイクルに沿った、継続的なスキルアップ、目的意識の定着、高いパフォーマンスを確保しようとしている。



出典:NCC

図 4-3 育成のPDCAサイクル

NCCでは、ITスキル標準導入以前より、入社1-2年の社員(クルーと称している)に対して、「クルー制度」と呼ばれる効果的なメンタリングの仕組みを持っている。

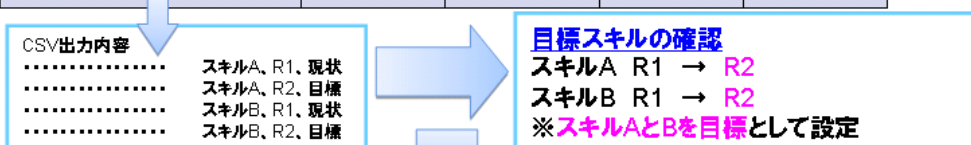
クルーの「指導員」として、入社5年目以上の先輩社員が当たることになっている。「言われたことに対して完遂する責任感」と「プロフェッショナルとして働く意識の醸成」の2点を重点に、マンツーマンで指導する制度である。

クルーは、入社後半年間は週に一度、それ以降は月に一度の業務報告書を作成して、指導員に提出する。この報告書を係長、課長、部長、取締役、社長の全員が目を通す。指導員がクルーの日頃の業務活動をきめ細かく把握し、周辺の先輩社員を巻き込み、全員でクルーを育成していく取り組みが根付いている。

ITスキル標準導入を機会に、この「メンタリングの仕組み」を全社員に拡大するための具体的な取り組みの1つとして、「目標スキル設定機能」を活用していく予定である(図4-4)。

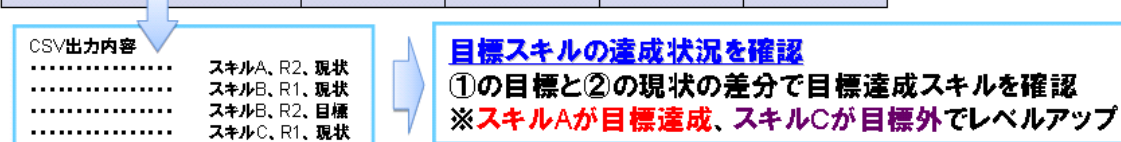
●スキルコーディング(初期登録、目標登録後に出力)

ランク	なし	R1	R2	R3	R4
スキルA		○(現状)	○(目標)		
スキルB		○(現状)	○(目標)		
スキルC	○(現状)				



●スキルコーディング(実績入力後に出力)

ランク	なし	R1	R2	R3	R4
スキルA			○(現状)		
スキルB		○(現状)	○(目標)		
スキルC		○(現状)			



出典: SSI-ITSS

図 4-4 目標スキル設定機能

5. ITスキル標準に取り組まれる方へのメッセージ

ITスキル標準の導入、運用をリードしてきた富田常務取締役は、これからITスキル標準を導入しようとする方、過去の取り組みを見直したいと考えている方へのメッセージをいただいた。

「ITスキル標準を導入する目的・理由をはっきりさせること。なぜやるかという哲学を明確にすることは当然として、その上で、社内に賛同者を作ることが重要です。各部署に推進者を定めて、その方々を良い意味で洗脳し、その部署に仲間を増やしてもらうことがどうしても必要だと思います。短期間で結果は出せないで、景気動向、ビジネス動向の影響を受ける面もありますが、諦めずに少しずつでも回していくことが大切です。」

導入事例：日本電気航空宇宙システム株式会社

導入推進者：

総務部 総務部長 河合高男氏

事業推進管理本部生産技術グループ
グループマネージャー 小沢譲児氏

スキル標準エキスパート 石島孝典氏



(左から) 小沢氏、石島氏、河合氏

1. 会社概要

■社 名：日本電気航空宇宙システム株式会社
(NEC Aerospace Systems,Ltd.)

■設 立：1981年10月29日

■資 本 金：1億円

■売 上 高：156億円（2010年3月期）

■従業員数：848名（2010年4月1日現在）

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 経営方針

日本電気航空宇宙システム（以下、NAS）は、最先端技術を駆使し豊かな未来を実現するため、国家の安全保障および国民の安全・安心を確かなものとするために社会に如何に貢献できるかを大きな目標に掲げ事業を推進している。NASの主な事業領域は宇宙分野、防衛分野および航空管制分野であり、対応範囲は海中から宇宙まで多岐にわたっている。

今後発展が多いに期待できる宇宙開発利用分野では、永年培ってきた運用ノウハウと確かな実績のある衛星の構造設計、熱設計、軌道・姿勢制御、追跡管制、更にリモートセンシング等の幅広い技術と他の分野で得た多様な技術とのシナジーを図り社会に貢献するソリューションを提供している。

NASは「Change & Challenge」を合い言葉に、「明るく」、「元気に」、「何事にも前向きに」をモットーに開発現場の社員が主役との考えで事業に取り組んでいる。

2.2. 人材育成方針

NAS では、人材は最も重要な経営資源であり、人材開発は最も重要な経営目標であるという認識に立ち、以下の基本方針に基づく教育訓練を実施するものとしている。

- (1) 顧客の満足を第一とし、ベタープロダクツ・ベターサービスを提供する。
- (2) 広く科学・技術を追求し、新しい価値を創造する。
- (3) 社員の個性を伸ばし、能力を十分に発揮させる。
- (4) 個々の組織の主体性を生かし、力強い総合力に結びつける。
- (5) 良き企業市民として行動する。
- (6) 収益性を高め、活力ある発展と社会への還元を図る。

3. ITスキル標準導入の背景、目的

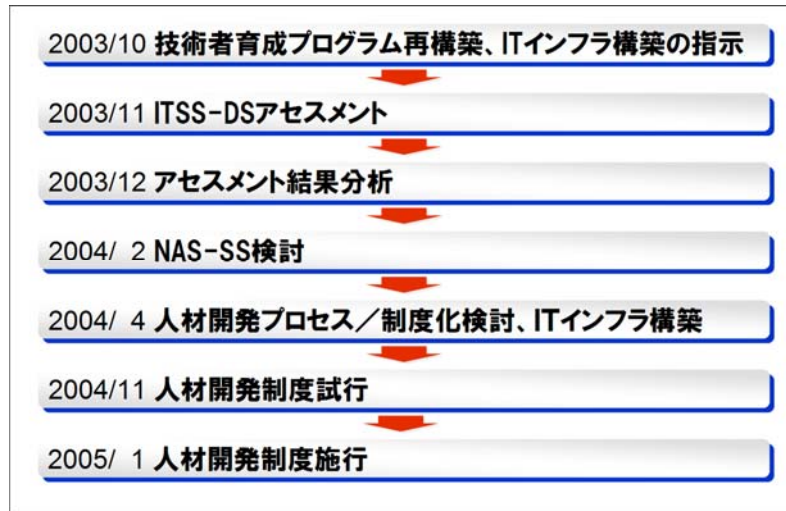
技術立社を目指す NAS では人材こそが最大の経営資源との認識で、技術者の育成については力を入れており、1999 年には ISO の教育訓練プロセスで PDCA を回しながら進めていく仕組みも出来上がっていた。しかしながら、各事業部、各技術部が個別最適化のなかで取り組んでいて、全社横断的な枠組みがなく、お互いの情報の共有化が行われていないことに課題があった。得意先やエンドユーザーからは、業務を通じた実績から個人単位には評価をして頂いていたが、組織としての水準を客観的に判断してもらえないような状況にはなかった。

こうした背景から、2003 年度の中期経営計画策定時に、経済産業省が主導し業界にも普及の兆しの見えている IT スキル標準を全面的に取り入れた技術者育成プログラムの構築検討をスタートした。

4. ITスキル標準の導入

4.1. 導入経緯

NASでは、図 4-1に示す経緯で、ITスキル標準に準拠した、NEC航空宇宙システムスキル標準（以下、NAS-SS）を導入している。



※ITSS-DS は iSRF (IT スキル研究フォーラム) が提供する IT スキル診断ツール

出典:NAS

図 4-1 ITスキル標準の導入経緯

4.2. 導入推進体制

IT スキル標準導入推進体制は、社内既存の次の3つの会議体、委員会組織であり、IT スキル標準についてNASのニーズに合った形へのカスタマイズ検討を行っている。

- 常務会 : 組織設計による人材ニーズを定義する
- 技術委員会 : NAS-SS 定義 (キャリアフレームワーク、職種/専門分野、
研修ロードマップ、推奨資格等の整備)
- 人材開発委員会 : 人材開発プロセス策定、人材開発情報管理システム構築

なお、導入後は NAS-SS 定義の維持管理は技術委員会から人材開発委員会の検討項目にシフトさせている。

4.3. 人材像・キャリアフレームワーク・スキルセット構築

ITスキル標準を活用するにあたって、ITSS-DS アセスメント結果を参考に IT スキル標準と既存の職能要件定義のマッチングを評価し、職種／専門分野の取捨選択と未定義職種の対応を行い、これを NAS-SS として定義している。

(1) 職種・専門分野の取捨選択（5職種に絞り込む）

- IT アーキテクト
- プロジェクトマネジメント
- IT スペシャリスト
- アプリケーションスペシャリスト
- ソフトウェア開発

(2) 未定義職種の対応

ITスキル標準の既存職種・専門分野を継承し「宇宙プロジェクトマネジメント」、「衛星スペシャリスト」、「スタッフ」職種を新設（導入初期）。

図 4-2は、現在のNAS-SSのキャリアフレームワークである。★印はNASが独自に定義した職種／専門分野である。

職種	IT アーキテクト		プロジェクトマネジメント		IT スペシャリスト			衛星スペシャリスト★			ソフトウェア開発		品質保証		プランニングスタッフ★					サポートスタッフ★																
専門分野	アプリケーションアーキテクト	インフラストラクチャアーキテクト	システム開発	ITのトータルシナジー	ソフトウェア開発	ネットワーク	システム管理	データベース	アプリケーション連携	セキュリティ	業務パッケージ	衛星システム	衛星運用システム★	衛星制御システム★	衛星搭載システム★	衛星搭載機器★	特定衛星システム★	基本ソフト	ミドルソフト	応用ソフト	組込みソフト★	プロセッサ品質スペシャリスト★	ソフトウェア品質スペシャリスト★	人材開発★	総務・勤労★	環境経営★	コンプライアンス★	企画推進★	事業計画・経理★	調達・設備管理★	営業★	品質システム管理★	生産管理★	サポートスタッフ★		
レベル7																																				
レベル6																																				
レベル5																																				
レベル4																																				
レベル3																																				
レベル2																																				
レベル1																																				

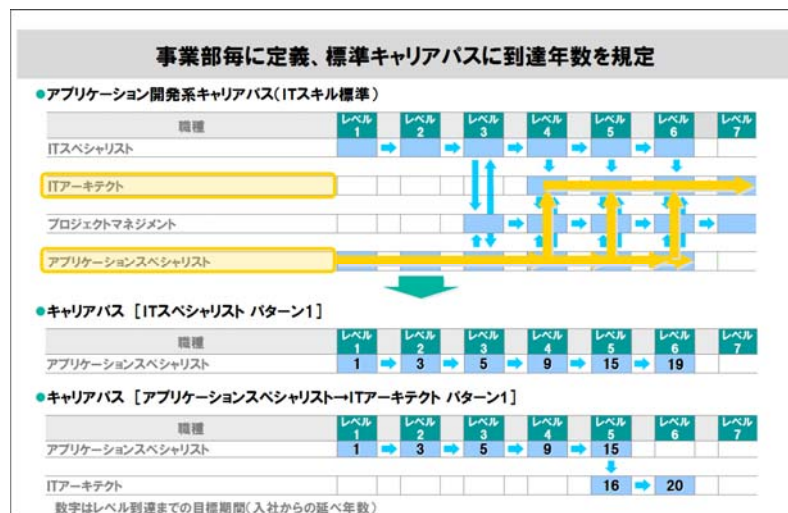
出典：NAS

図 4-2 NAS-SS のキャリアフレームワーク(2009 年度最新版)

4.4. キャリアパス

事業戦略に基づくスキルのニーズが明確化され、個人に対してそれを体系的に習得していく道筋として、キャリアパスを提示する必要がある、そのキャリアパスをより具体的に描くために、NAS-SS を活用している。あいまいな目標ではなく、職種とレベルによる明確な指標を利用することで、事業戦略と個人の成長のベクトルを一致させることができる。NAS においては、事業部ごとに職種が異なるため、事業部単位で期待するキャリア標準到達年数（入社後）を個人に示している。

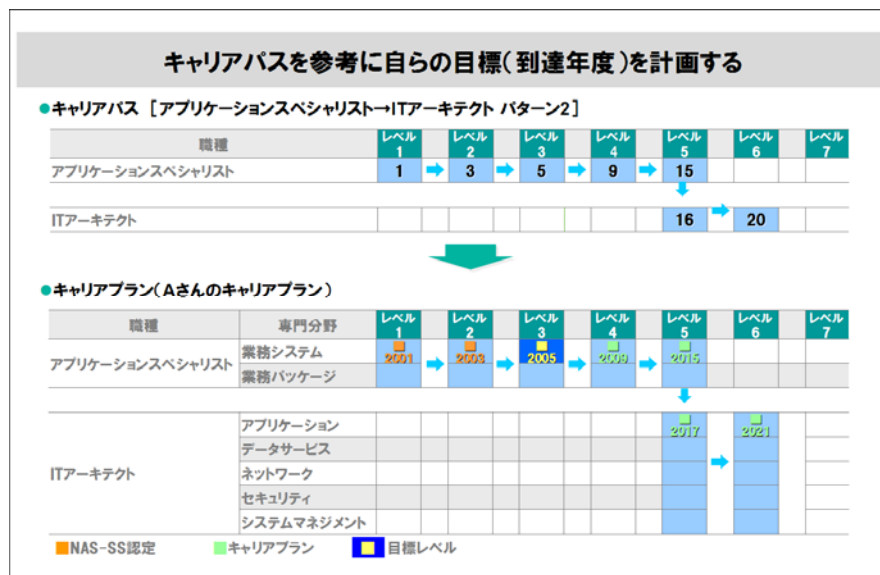
図 4-3は、NASの事業部で設定されるキャリアパスの例である。アプリケーション開発系キャリアパスとして、アプリケーションスペシャリストからITアーキテクトに移行はレベル 4、レベル 5、レベル 6 で可能であるが、事業戦略上ITアーキテクトの増員が急務であれば早期（レベル 4）での移行パスを設定する。反対に、アプリケーションスペシャリストとして十分にエンジニアリングのキャリアを積んで最終的にITアーキテクトに移行するのであればレベル 6 での移行パスを設定する。また、アプリケーションスペシャリスト単線系でのキャリアパスもある。



出典:NAS

図 4-3 キャリアパス

人材開発計画を策定した後は、個人の人材育成のステップとなり、目標キャリア（職種、専門分野、レベル）、人材育成の手段、達成時期等を決定する。それが図 4-4に示すキャリアプランである。2001 年入社で 2003 年現在NAS-SS認定レベル 2 の社員が、業務システムを専門分野として、2005 年にはNAS-SSレベル 3 の認定を目標として、それ以降レベル 6 までの各到達年度目標が計画されている。



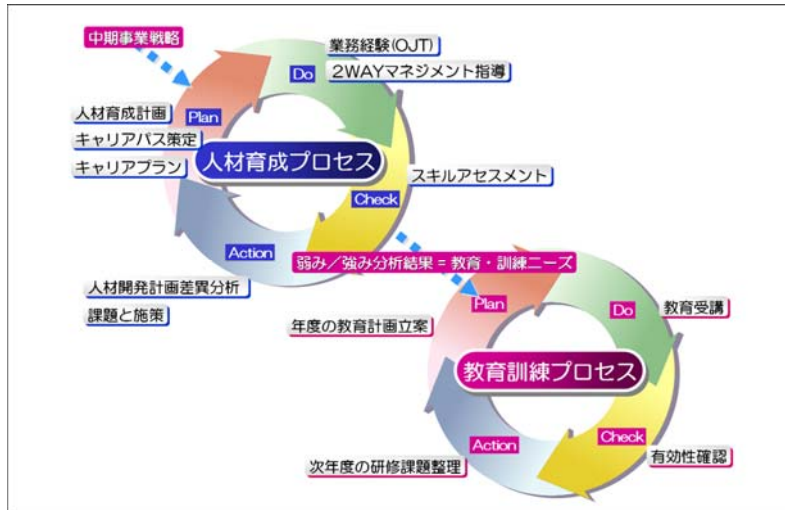
出典:NAS

図 4-4 個人のキャリアプラン

NAS では、導入当初から経営トップが人材育成を中期事業戦略実現の重要課題と認識している。人材育成・教育訓練の 2 つのプロセスが中期経営計画、各年度事業計画と連動するように NAS-SS 運用モデルを検討した。

図 4-5は、NASにおけるITスキル標準の運用モデルである。中期事業戦略で求められる人材ポートフォリオ（職種別レベル別人材配置）を各事業年度の部門別人材育成計画に展開する。事業部・部門では中期事業戦略が求める人材ポートフォリオを目標として、目標達成に必要なキャリアパス、キャリアパスに基づくキャリアプランを設定する。部門目標と個人目標の摺り合わせを行うため、個人のスキルアセスメントの結果（現状人材ポートフォリオ）をもって、部門マネージャーと部下が面談を行っている。面談では、事業が求めるキャリア、個人のキャリアパスを話し合い、求められるキャリア・スキルとのギャップを、個人の強み/弱みとしてアウトプットしている。

スキルアセスメントのアウトプットを、教育訓練ニーズとして、個人の年度教育計画のインプットとして教育訓練プロセスの PDCA サイクルに展開している。



出典:NAS

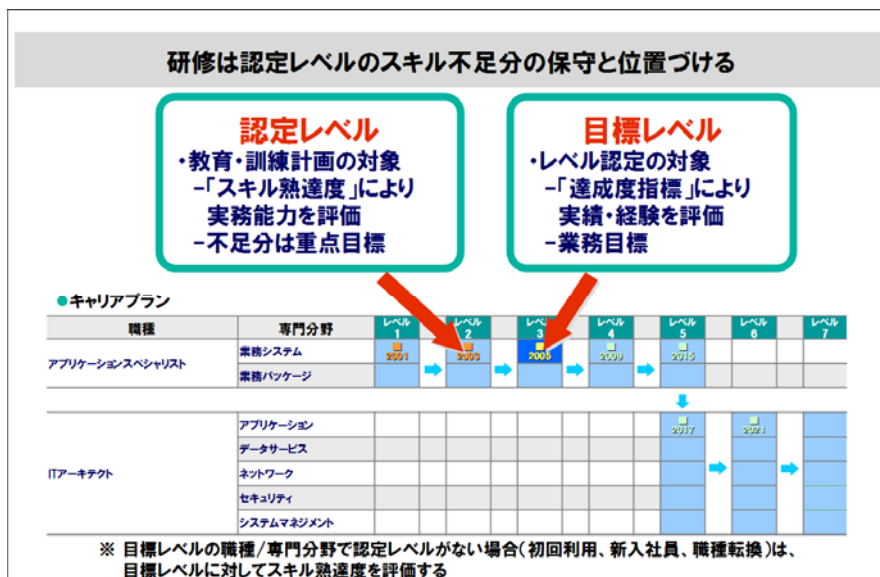
図 4-5 NASにおけるITスキル標準に準拠したNAS-SSの運用モデル

NASでは、目標レベル、認定レベルの2つ指標で、業績・スキルを評価している。

認定レベルは、スキルアセスメントを実施する際、スキル熟達度で実務能力を評価するレベルで、教育訓練計画において個人が計画を作成する際の、研修ロードマップ等を参照するレベルである。スキルの不足を、育成の重点目標として設定している。研修等を通じて、スキルの熟達を果たすための指標である。

目標レベルは、達成度指標で実績・経験を評価し、業務目標によって評価されるレベルである。業務目標設定の指標となる。

その他に職種／専門分野によらずテクニカルスキルの保有レベルの棚卸しを実施している。図 4-6は目標レベルと認定レベルの関係を表している。



出典:NAS

図 4-6 目標レベルと認定レベル

4.5. 評価・改善

NAS では、NAS-SS を、2005 年 1 月に施行を開始し、各年度に NAS-SS を評価し、次のような改善を実施している。主な対応としては、IT スキル標準のバージョンアップに対応して、スキルセットをバージョンアップしている。改善変更の概要は次のとおりである。

2005 年度

NAS-SS を ITSS-V2 に対応、導入当初カスタマイズ定義していた職種「宇宙プロジェクトマネジメント」を「プロジェクトマネジメント」に統合した。

2006 年度

NAS-SS を ITSS-V2 2006 に対応、キャリアパスの事業部適正化を図り、レベル 7 の認定取消を実施した。

2007 年度

人事スケジュール変更によるキャリア系／スキル系アセスメントイベントの分離、技術者資格取得推進の施策化を実施した。

2009 年度

NAS-SS を ITSS-V3 に対応、スタッフ系職種定義を見直し、組込み系職種、品質保証職種を新設した。

5. ITスキル標準の活用と運用

5.1. ITスキル標準の活用による効果

ITスキル標準の導入によって、社内事業部門（宇宙・防衛）毎に異なっていたIT技術者の職種やスキルについて共通言語で話し合う環境が整備された。また、自社の戦力評価が行えるようになった。NASにおけるITスキル標準の導入効果は、次の4点である。

- (1) 全社レベルでの人材育成のための共通フレームが構築できた。
- (2) 全社人材の職種別スキルレベルの明確化と棚卸しが実施できた。
- (3) (2) に基づく、中期事業戦略と連動した人材開発戦略の立案が可能となった。
- (4) 事業部、個人によって異なっていた教育訓練プロセスの統一が果たせた。

5.2. 情報管理システムを活用した運用

NASでは、人材開発制度の運用を効率的に行うため、情報管理システム（Career Cultivation Management System、以下CCMS）を自社で開発し、人材開発マネジメント（人材育成プロセス、教育訓練プロセス）に関わる情報を統合管理している。CCMSはNASが保有していたノウハウをベースにフルオープンソースソフトウェアで自社開発しており、低コスト化が図られている。利用オープンソースソフトウェアは下記のとおりである。

プラットフォーム構築…Linux、Apache、MySQL、PHP

アプリケーション開発…Sendmail、OpenSSL、GD、JpGraph、IPAフォント、phpMyAdmin

(1) CCMSを活用した人材開発マネジメント

NASでは、CCMSを活用して人材開発プロセス全般を通してキャリアパスを中核に位置づけることで、事業戦略に基づく人材開発計画策定と個人レベルへの展開に加えて個人別の教育訓練計画／実績管理までをトータルに管理することを支援している。図5-1は、NASの運用プロセスと連動して使用されるCCMSの主要なアウトプット情報を示している。



出典：NAS

図 5-1 人材開発プロセス運用における CCMS の活用概要

(2)CCMS による情報の可視化

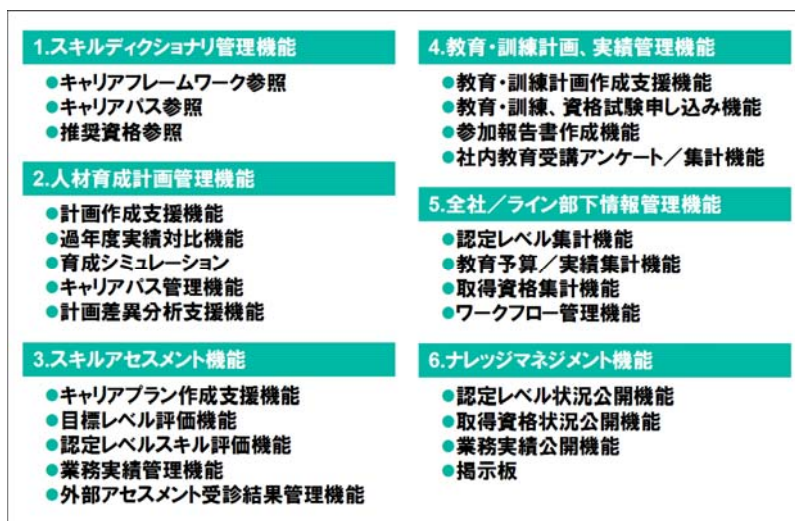
図 5-2は、NASで運用されているCCMSの活用例である。CCMSを活用することで、人材開発マネジメント情報を統合化し、ユーザーの役割に応じたビューを生成している。ユーザーに応じて、人材開発に必要な適切な情報を素早く提供している。また、集計情報はドリルダウンすることで事業部長、部長、マネージャーの各階層、組織単位の所属人材の詳細情報まで参照することができる。



出典：NAS

図 5-2 CCMS を活用した人材開発情報の活用

(3) CCMSの主要機能図 5-3はCCMSの主要機能である。NAS-SSの運用モデルである人材育成プロセスと教育訓練プロセスのPDCAサイクルで発生する情報を管理する機能、組織レベルでの情報集計機能、プロジェクトアサインや、プロジェクトリーダーへの相談に使用できるナレッジマネジメント機能が利用できる。



出典:NAS

図 5-3 CCMS の機能

5.3. ITスキル標準関連情報の利用

NAS-SS 定義においてはその陳腐化を抑制しメンテナサビリティ向上のために IT スキル標準以外にも、テクニカルスキル項目に社団法人情報サービス産業協会(JISA) の技術情報マップを、推奨資格に特定非営利活動法人スキル標準ユーザー協会 (SSUG) の ISV マップ表を利用している。

5.4. 今後の課題・方向性

NAS の今後対応する課題は、CCMS の機能アップによる管理・分析情報提供機能の向上による人材育成プロセスの管理レベル向上である。具体的には、経年変化分析支援機能、部門間比較機能の追加を検討している。教育訓練プロセスでは、教育訓練申請ワークフロー管理強化を実施し、運用効率の向上を検討している。

また、NAS-SS による人材育成制度の運用が7年におよび、人事評価の透明性と客観性の向上のため、NAS-SS 認定レベルと処遇制度との連動も検討している。

6. ITスキル標準に取り組まれる方へのメッセージ

NASの導入推進者である石島氏より、ITスキル標準を導入する際のいくつかの検討ポイントについてアドバイスをいただいた。

ITスキル標準の特徴は、IT技術者の知識を評価するのではなく、経験と実績に基づく技術レベル評価を行える点にある。ITスキル標準を活用して評価を行うことで、自社人材のスキルレベルの把握を、資格取得と言った知識レベルの評価だけにおかなくても、IT技術者の市場価値を正確に評価することが可能になる。自社の戦力分析が行える強力なツールとして活用することが可能である。

ITスキル標準の導入に際しては、自社の事業戦略実現のためには、戦略に人材育成と活用を組み込むことがトップマネジメントの重要な使命であり、トップマネジメントの強力な支援が必要である。

戦略的に人材開発を行うには、中期事業戦略と連動する部門人材育成プロセスのPDCAと、個人教育訓練プロセスのPDCAを、スキルアセスメントをプラットフォームとしてダブルサイクルで運用することが必要である。また、ダブルサイクルを効率的に運用するには、運用者の運用負担の最小化を検討し、情報システムを活用して情報管理を行い、運用の効率化を実現することが必要である。

導入事例：株式会社Pro-SPIRE

導入推進者：

取締役

坂口勉氏



1. 会社概要

- 社 名：株式会社 Pro-SPIRE
- 設 立：1988年7月
- 資本金：1億円
- 従業員数：120名（平成22年4月現在）
- 事業内容：情報システムの一括開発
情報システムの活用コンサルティング

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

Pro-SPIREは、1988年の創業以来、顧客の事業のビジネス基盤強化に情報資産を活用して本当の意味で貢献できるITの実現をめざすプロフェッショナル集団として、IT技術とサービスの提供にこだわり続けている企業である。

Pro-SPIREのコア事業は3つの事業から成り立っている。

金融系業務に強みを発揮している「システム・インテグレーション事業」、オブジェクト指向によるモデリング技術を用いた「組込・制御事業」、BIツールによる「ソリューション事業」である。

Pro-SPIREはコア事業にStrategic Company制を採用している。

それぞれの事業を1つの会社と位置づけており、各Strategic Companyでは、「自分たちが主体となってステージを動かしていく」「自分の想いや夢を具現化する」「自分でビジネスをする」という意識で、日々、「事業の幹を太くする」ことを目指して活動している。そのために、社員に可能な限り、権限委譲が行われている。

Pro-SPIREの基本方針は、図2-1に示すような社員が主役の「逆ピラミッド経営」である。経営陣が中核価値<MVV>としてMission;ミッション（社会的任務=経営理念）、Value;バリュー（行動規範）、Vision;ビジョン（期限付き夢）を社員に示し、「Professional」としての自覚とやりがいをもって仕事に取り組むことのできる環境を創出している。

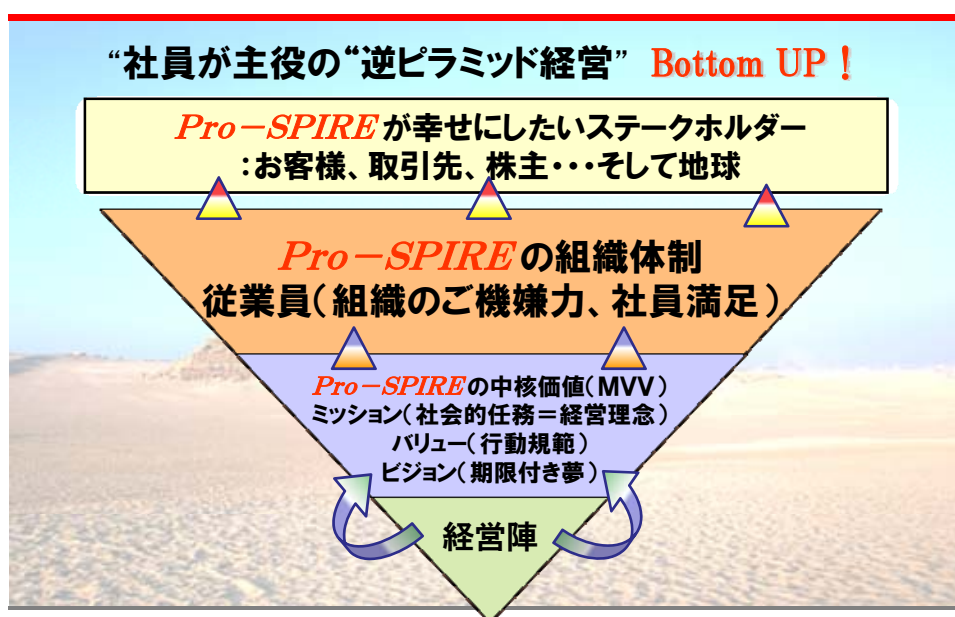
この環境が、「組織のご機嫌力、社員満足」を高め、お客様、取引先、株主、そして地球規模への拡がりを含めたPro-SPIREが幸せにしたいステークホルダーに「最適」の満足度を提供していくことに、つながっていくと考えている。

Pro-SPIREは自主性、多様性を尊重する社風を持ち味としている。「エイジ・フリー、

ジェンダー・フリー、ナショナル・フリー」を方針とし、年齢・性別・国籍を超える雇用の機会を設けている。また、社内の風通しを良くするために、さまざまなコミュニケーション・パスを用意している。たとえば、社員旅行、健康増進を目的としたレクリエーションや、その月の誕生日の人を招待して行う誕生日会。さらに、社内には昼は会議室、夜は社員が自由に利用できる、大森倶楽部があり、折に触れ、誰もがフェイス・トゥ・フェイスでコミュニケーションを図ることのできる場を設けている。

基本方針

Pro-SPIRE



2010© copyright by Pro-SPIRE Inc.

出典: Pro-SPIRE

図 2-1 Pro-SPIRE 基本方針

3. ITスキル標準の導入の背景と目的

Pro-SPIRE では、IT スキル標準導入以前は、職種・専門分野の分類が体系化されていなかった。社員の育成は個人任せで、各自に期待される人材像、スキルが明確ではなかった。経営者、事業部長が事業戦略の実現に必要な人材リソースの現状を把握することができなかった。

基本方針を実現し「事業の幹を太くする」には、事業戦略実現のために必要なスキルレベルを持った人材の適正な配置と人材開発が必要であった。

Pro-SPIRE では、各事業の人材リソース状況の可視化ツールとして、IT スキル標準を活用して、自社の人材の職種、専門分野、スキルレベルを整理定義し、自社のスキル標準「SSS; Spire Skill Standard」(以下 SSS と呼ぶ) の構築を、2007 年 9 月から導入検討を開始し、2009 年 7 月から運用を開始した。

SSS 導入時にはスタッフ、執行役員を除く社員に適用していたが、運用が 1 回転した現

在ではスタッフ人材にも職種、スキルレベル定義を追加し、全社員に適用している。

4. ITスキル標準の導入

4.1. ITスキル標準導入プロセス実施状況（導入から運用まで）

Pro-SPIRE では、IT スキル標準導入プロセスに準じて導入を行った。

導入期間は2007年9月から2008年9月の1年間、人事部門の3名（兼務）が主担当となり、事業部門長（7名）を交えた会議を週1回行いながら導入を進めた。

2008年10月から2009年6月は、社内各事業部から選抜した重点育成者を対象にSSSの試行運用を行い、2009年7月から本運用を開始した。

試行運用から現在の運用の推進担当は、PMO センター（1名）が実施している。PMO センターはプロジェクトの監理と推進を行っており、品質監理の一環としてSSSの運用を通じて人材リソース監理も行っている。

4.2. 導入での工夫、苦労

4.2.1. 要求分析から人材像策定まで

Pro-SPIRE では導入検討の最初に、IT スキル標準を事業部門長に理解してもらうための勉強会を外部コンサルタントの力を借り開催している。事業部門長がIT人材の様々な職種、専門分野における人材像やキャリアを知り、キャリアパスの多様性を理解することに成果をあげている。

この勉強会で、まず議論となったのが、IT スキル標準で定義されている、達成度指標とスキル熟達度それぞれの定義である。これまでは業務経験を中心に能力を捉えていたが、2つの相違をまず理解し、切り分けて定義し、スキル熟達度を上げるためにどのような経験をさせると「育成される」のかという視点で考えることができるようになった。

ほとんどの新入社員が、仕事のスキルを持たないまま入社してくる、この新入社員に、知識だけではなくスキルを習得させるには、知識を持たせ、知識を活用させる経験を与えることが必要である。経験を積むことが、達成度指標であり、知識を持つことがスキル熟達度である。つまりPro-SPIRE 社員に示す人材像として、キャリアフレームワークの職種、専門分野の定義は、スキル熟達度（～できる）だけではなく、達成度指標（～した）に重点をおいて定義している。また、上長は社員の育成目標に沿うよう考慮した業務アサインを行い、社員は業務に必要な知識を自主的に習得するとともに、その知識を業務に活用して経験を積んでいくという人材育成の責任分担を共有することができた。

人材像策定時には、現場のマネージャー（13名）からもヒアリングを行っている。

ヒアリング結果から、IT スキル標準の人材像が、全てPro-SPIRE の求める人材像にマッチしていなかった。そこで、運用の主体者であるマネージャーや、社員が人材像をイメージしやすいよう、現場で使っている言葉で人材像を定義した。また、毎年定義の見直しを現場の要求に応じて実施している。このような運用の結果、現場の意見を色濃く反映した

人材像になっているが、現場の要求を定義に反映することで、全社のスキル要求度が把握されるだけでなく、社員が将来身につけなければならない幅広い経験に関する運用となっている。

図 4-1 は、Pro-SPIRE の事業部長が整理した職種、人材像と各職種に存在するレベルを定義した SSS キャリアフレームワークである。

職種は Pro-SPIRE の事業に必要な 7 職種 9 専門分野を、IT スキル標準の職種、専門分野から選択している。レベルについても IT スキル標準のレベル設定を使用している。IT 業界の共通フレームワークを SSS に活用することで、Pro-SPIRE 人材の市場価値を把握できる。また社員がスキルチェックを行う際にも、社内価値だけでなく、市場価値を意識するように設定している。

職種 (職種)	コンサルタント	プロジェクト マネジメント	IT スペシャリスト	アプリケーション スペシャリスト		ソフトウェア ディベロップメント		CC認証	職種共通	セールス
	専門分野 (10専門分野)	システム開発	プラットフォーム/データベ ース共通基盤	業務システム	業務パッケージ	応用ソフトウェア	組み込みソフトウェア	組み込みソフトウェア	レベル1共通	訪問型製品セールス
責任性 定義	知的資産、コンサルティング モデルを活用し、顧客の 経営戦略やビジネス戦略 および職務経歴へのコン セリング、提案、助言の実 施を通じて、顧客のビジ ネス戦略やシナジーの実 現に貢献する。また、提 案がもたらす価値や効果 、顧客満足度、実現可能 性などに責任を持つ。	委託したプロジェクト またはサブプロジェクト の責任者として、プロ ジェクトメンバーと 連携し、計画された納 入物（業務システム、 基盤システム、SW製 品、PKG商品など）に 関する要求品質、コス ト、納期に責任を持つ。	アプリケーションスペ シャリスト（業務パッ ッケージ）や専用ソ フトウェア開発チ ームと連携し、顧客 の業務上の課題解決 のためのプラットフォーム 基盤およびデータベ ース基盤の開発、実 施、導入、テスト及 び保守を実施し、積 累了したアプリケーション の品質（機能性、性 能、可用性、回復性 、保守性）に責任 を持つ。また、顧客 ニーズの変化に対し 、既存アプリケーション システムの構築を 考慮した効率的なシ ステム改善提案が できる。	業務知識、アプリ ケーション知識、業 務パッケージ知 識、業務パッケージ に関する専門技術 を応用し、顧客の 業務上の課題解決 のためのプラットフォーム 基盤およびデータベ ース基盤の開発、実 施、導入、テスト及 び保守を実施し、積 累了したアプリケーション の品質（機能性、性 能、可用性、回復性 、保守性）に責任 を持つ。また、顧客 ニーズの変化に対し 、既存アプリケーション システムの構築を 考慮した効率的なシ ステム改善提案が できる。	業務知識、業務 パッケージ知識、 業務パッケージ に関する専門技術 を応用し、顧客の 業務上の課題解決 のためのプラットフォーム 基盤およびデータベ ース基盤の開発、実 施、導入、テスト及 び保守を実施し、積 累了したアプリケーション の品質（機能性、性 能、可用性、回復性 、保守性）に責任 を持つ。また、顧客 ニーズの変化に対し 、既存アプリケーション システムの構築を 考慮した効率的なシ ステム改善提案が できる。	マーケティング戦略 および市場ニーズ（ 顧客ニーズ）に基 づくソフトウェア製 品（標準製品、種 類別製品）の開発、 パッケージなどの企 業、仕様を把握し、 開発対象システムの 要件、仕様決定、設 計、プログラミング およびテスト、カス トマイズ、技術実 現を実施し、組み 込みソフトウェア の開発、実施、テ スト、技術支援 を実施し、顧客 の業務上の課題 解決に貢献する。 また、上位レ ベルにおいては、 顧客ニーズの 変化に対する 柔軟な対応が できる。	市場ニーズ（顧客 ニーズ）に基づ き、組み込みシ ステム製品（標準 製品、種類別製 品）の開発、パッ ッケージなどの企 業、仕様を把握し 、開発対象シ ステムの要件、 仕様決定、設計 、プログラミング およびテスト、カ ストマイズ、技 術実現を実施し 、組み込みソフ トウェアの開発、 実施、テスト、 技術支援を実施 し、顧客の業務 上の課題解決に 貢献する。また 、上位レベルに おいては、顧客 ニーズの変化に 対し、柔軟な 対応が可能な 人材育成に 貢献できる。	ISO/IEC 15408に 基づくITセキュ リティ評価及び 認証制度に 関する業務を 担当（代行） する。または 業務を支援す ることにより、 CC(Common Criteria)認証 の取得に貢献 できる。	プロジェクトチ ームのメンバー として上位職 種の指示に 従い、専門技 術領域の立 場となる職 種の業務を 遂行すること ができる。	顧客の経営方針 を把握し、その 実現のための 課題解決策の 提案、ビジネス プロセス改善 支援及びリソ ーション、製品 、サービスの 提案を実施し 、顧客との良 好な関係を確 立し、顧客満 意度を高める。
ハイ レベル	Level7									
	Level6									
	Level5									
レ ミ デ ィ ア ル	Level4									
	Level3									
ミ ニ モ ム ム	Level2									
	Level1									

出典：Pro-SPIRE

図 4-1 SSS キャリアフレームワーク

図 4-2 は、Pro-SPIRE のキャリアパスである。キャリアフレームワークで定義された職種、専門分野、レベル間のキャリア開発パスが定義されている。Pro-SPIRE では、入社すると職種共通のレベル 1 を経験し、IT スペシャリスト、アプリケーションスペシャリスト、ソフトウェアディベロップメントのレベル 2 を経験する。CC 認証に関しては、ソフトウェアディベロップメントの組み込みソフトウェア開発から、CC 認証業務担当（代行）あるいは支援業務にアサインされると職種・専門分野が異動する。コンサルタント職、プロジェ

クトマネジメント職はITスペシャリスト、アプリケーションスペシャリスト、ソフトウェアディベロップメントのレベル2・3を経験し、プロジェクトマネジメント職ではレベル3の人材で、プロジェクトまたはサブプロジェクトの責任者としてアサインされた人材から、コンサルタント職はレベル4の人材で、顧客の経営戦略やビジネス戦略、IT戦略策定支援業務にアサインされた人材からと、Pro-SPIREの事業に必要な職種間の社員のキャリアパスを分かりやすく示している。

職種 (6職種)	コンサルタント	プロジェクト マネジメント	IT スペシャリスト	アプリケーション スペシャリスト		ソフトウェア ディベロップメント		CC認証	職種共通	セールス
専門分野 (8専門分野)	パッケージ適用とITを統合	システム開発	プラットフォーム/データベース 共通基盤	業務システム	業務パッケージ	応用ソフトウェア	組み込みソフトウェア	組み込みソフトウェア	レベル1共通	訪問型製品セールス
責任性 定義	知的資産、コンサルティング スキルを活用し、顧客の 経営戦略やビジネス戦略 の達成を支援するための コンサルティング、提案、 助言の業務を通じて、 顧客のビジネス戦略を 実現させる。また、提案が もたらす価値や効果、顧客 満足度、実現可能性などに 責任を持つ。	実行したプロジェクトまたは サブプロジェクトの責任者 として、プロジェクトメンバ をリードし、計画された納期 の下、プラットフォーム基盤 およびデータベース基盤 の専門技術を活用し、顧客 の要求に最適なプラットフォーム 共通基盤の設計、構築、 導入、保守に責任を持つ。	アプリケーションスペシャ リスト(業務パッケージ)や プラットフォーム/データ ベース共通基盤の専門技 術を活用し、顧客の業務上 の課題解決に関するアプリ ケーションの設計、構築、 導入、テスト及び保守を 実施し、構築したアプリ ケーションの品質(機能性、 性能、可用性、回復性、 保守性)に責任を持つ。また、 顧客ニーズの変化に 対応し、業務パッケージの 最適化や効果的なシス テム改善提案ができる。	業務・業務知識、業務パ ッケージ知識、業務パ ッケージ関連適用技術 を活用し、顧客の業務上 の課題解決に関するアプリ ケーションの設計、構築、 導入、テスト及び保守を 実施し、構築したアプリ ケーションの品質(機能性、 性能、可用性、回復性、 保守性)に責任を持つ。また、 顧客ニーズの変化に 対応し、業務パッケージの 最適化や効果的なシス テム改善提案ができる。	マーケティング戦略および 顧客ニーズ(顧客ニーズ)に 基づく組み込みシステム製 品(標準構築、複合機など) の開発、仕様を把握し、開 発するシステム、アプリ ケーションおよびテスト、カスタ マイズ、技術支援を実施し、 構築したソフトウェア製品の 機能性、信頼性に責任を持 つ。また、上流レベルにお けるコンサルティングやア プリケーションスペシャ リストの業務知識やア プリケーションスペシャ リストの業務知識、作業 の効率化提案などの支援が できる。	市場ニーズ(顧客ニーズ)に 基づく組み込みシステム製 品(標準構築、複合機など) の開発、仕様を把握し、開 発するシステム、アプリ ケーションおよびテスト、カスタ マイズ、技術支援を実施し、 構築したソフトウェア製品の 機能性、信頼性に責任を持 つ。また、上流レベルにお けるコンサルティングやア プリケーションスペシャ リストの業務知識やア プリケーションスペシャ リストの業務知識、作業 の効率化提案などの支援が できる。	ISO、IEC 15408に基づきITセ キュリティ評価及び認証制 度に係る業務を担当(代行) する。または業務を支援す ることにより、CC(Common Criteria)認証の取得に貢献 できる。	プロジェクトチームのメン バーとして上位職種の指 導に係る業務を担当(代行) する。また、専門技術領域 の基礎となる職種共通技 術の業務を実行するこ とができる。	顧客の経営方針を確立し、 その実現のための経営策 略の提案、ビジネスプロセス 改善支援及びソリューション の提案、サービスの提供を 実施し、顧客との経営 戦略の達成に貢献する。	

出典: Pro-SPIRE

図 4-2 SSS キャリアパス

Pro-SPIREでは、各事業で必要とされる専門スキルが異なっている、特にソリューション事業部では、プロジェクトによって顧客に提供しているソリューションプロダクト(BIツール等)が異なっている。ソリューションプロダクトの活用スキルを、ツールの使い方にフォーカスをしてスキルを定義すると技術や顧客ニーズによって、ソリューションプロダクトの使い方は、年々変化するため、一律に定義することは難しかった。そこで顧客に提供するシステム全体にフォーカスをあて、顧客に必要なシステムを定義できるスキル、提供するシステムにおけるソリューションプロダクトの活用目的、システム化の目的にあわせてソリューションプロダクトの活用方法を考えるスキル等を、丁寧に議論し定義した結果、ソリューション事業部が求める人材の職種、専門分野、人材像、キャリアパスを定義することに成功している。

4.2.2. スキルセットの構築

Pro-SPIRE では、定義されたキャリアフレームワークの人材像に基づいて、IT スキル標準のスキルセットのフレームワークに基づき、各職種、専門分野、レベル別に SSS のスキルセットを検討している。

Pro-SPIRE では、人材像策定時と同様に、運用者が理解しやすいよう現場で使っている言葉でスキルセットを定義している。毎年の見直しも同様に行っている。

Pro-SPIRE では、レベル評価基準を職種、専門分野別に SSS キャリア達成度指標として設定している。

評価要素は、達成度（責任性、複雑性、サイズ）と熟達度（専門性、プロフェッショナル貢献）で、評価項目は、IT スキル標準を活用し、評価基準に関しては、Pro-SPIRE の運用者が理解しやすい、業務での経験レベルで記載されている。Pro-SPIRE では、事業によって同一職種、専門分野でプロジェクトや、開発案件の複雑性、サイズが異なっていた。事業部間での異動や、職種・専門分野間の異動を阻害しないよう、評価基準に事業部の固有の特性を反映しないよう、サイズにおいてはピーク時の人員投入規模ではなく、最低レベル時の人員投入規模で基準を作成したり、プロジェクトや、案件の複雑度では、要求事項を評価項目に箇条書きをして、要件の充足度（「問わず」や、「要件のうち 2 件の経験」等）の記載をして評価基準に汎用性を持たせる工夫を行っている。

評価レベルに関しては、SSS におけるレベルと、IT スキル標準でのレベルを並記して記載している。

全職種共通スキルとして、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルに関しては、リーダーシップ、コミュニケーション、ネゴシエーション、創造的実践スキルの 4 スキル、コミュニティ活動、後進育成を評価項目として職種、レベル別に評価基準を定義している。

4.2.3. 運用モデル策定、評価モデル策定

運用モデルを検討するにあたり、Pro-SPIRE では、2008 年 10 月各事業部から選抜した重点育成者に、定義した人材像、スキルセットに基づく SSS レベル診断の試行を行い、SSS の本運用が可能かを検討している。

試行では、初期と半年後の 2 回にわたって SSS レベル診断を行った。まず、重点育成者が初期の SSS レベル診断結果を活用してスキルアップ項目を決定し、研修や研究会に参加することでスキルアップを図った。また、半年後に行った 2 回目の SSS レベル診断の結果では、重点育成者のスキルのレベルアップが確認されている。この試行成果によって、SSS が現場で運用され、人材育成に活用できることを確認している。

SSS スキル診断の試行によって、本運用できる運用モデル、評価モデルが策定され、SSS スキル診断結果を、人材育成計画策定に効果的に反映するために、スキルセット（スキル熟達度）、キャリアパスと連動した、研修ロードマップを作成している。

図 4-3 は、Pro-SPIRE の研修ロードマップである。IT スキル標準の研修ロードマップを参考に、職種、レベル毎に業務達成に必要な知識・スキルである専門性を向上させるための研修を提示している。研修はテクノロジー、メソドロジー、ビジネス/インダストリー、プロジェクトマネジメント、パーソナル、コンピテンシーの6つの分野に分かれており、特にパーソナルスキル、コンピテンシースキルは、職種共通で定義しているため、人事部主管で体系的にスキル開発を行えるよう構築され、全階層に対して必修研修として研修機会を提供している。

	プロジェクトマネジメント			
	レベル2(レベル3を目指す方)	レベル3(レベル4を目指す方)	レベル4(レベル5を目指す方)	
テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> ■システム構築 ※ ■システム保守/保守 ※ 	※SSS研修ロードマップ(ITスペシャリスト)「テクノロジー」を参照		
メソドロジー		<ul style="list-style-type: none"> ■コンサルティングメソドロジー <ul style="list-style-type: none"> PM-C001 コンサルティング活動の基礎 (2日) PM-C002 経営課題の分析提案ワークショップ (2日) PM-E001 ファンクションポイント法による見積りと評価 (5時間) 	<ul style="list-style-type: none"> PM-A001 コンサルティングメソドロジーの基礎と実践 (3日) PM-A002 経営課題に基づくIT化計画の立案実践 (2日) PM-A003 ユーザ要件定義 (2日) PM-A004 BABOK基礎 (2日) PM-A005 システム要件定義 (2日) 	<ul style="list-style-type: none"> PM-A006 BABOK実践 ~要件収集と文書化~ (2日)
ビジネス/インダストリー		<ul style="list-style-type: none"> PM-E002 情報システム化構想の立案 (7時間30分) 	<ul style="list-style-type: none"> PM-E003 システム提案技法 (4時間) 	
プロジェクトマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ■プロジェクトマネジメント基礎 <ul style="list-style-type: none"> PM-C003 プロジェクトマネジメント入門 ~プロジェクトの「なぜ」に答える~ (1日) PM-C004 プロジェクトマネジメントの基礎 (1日) PM-C005 プロジェクトマネジメントの技法 (2日) PM-C006 プロジェクト成功につながる基本行動トレーニング ~計画から問題解決まで~ (2日) 	<ul style="list-style-type: none"> ■プロジェクトマネジメント実践 <ul style="list-style-type: none"> PM-C007 プロジェクト計画 (2日) PM-C008 プロジェクトの実行とコントロール (2日) PM-C009 小規模プロジェクトから学ぶ！プロジェクトマネジメントのコツ (2日) PM-C010 システム開発におけるWBS作成と見積り (2日) PM-C011 プロジェクト管理疑似体験ワークショップ (3日) PM-C012 プロジェクトマネジメント ~複数プロジェクトをマネジメントするフレームワーク~ (1日) PM-E004 システム開発管理-評価 (12時間) PM-E005 プロジェクトマネージャ(知識編) (15時間) PM-E006 プロジェクト管理 (5時間) 	<ul style="list-style-type: none"> PM-A007 プロジェクト成功のポイント (2日) PM-A008 協力会社管理の要点 (1日) PM-A009 ファンクションポイント法を利用した見積り技法 (1日) PM-A010 プロジェクトマネジメントにおける提案力養成講座 (2日) PM-A016 プロジェクトの立上げと計画 (2日) PM-A017 プロジェクトの実行と監視コントロール (2日) PM-A018 Microsoft Projectの活用方法 (2日) PM-A019 プロジェクトマネジメント実践 (2日) 	<ul style="list-style-type: none"> ■プロジェクトマネジメント上級 <ul style="list-style-type: none"> PM-A011 プロジェクトマネジメント上級 (2日) PM-A012 リカバリマネジメント (2日) PM-A013 アーンドバリュエーションマネジメント(EVMS) (1日) PM-A014 プロジェクトファンクショナル (2日) PM-A015 PMのためのメンタルヘルス (1日) ■コンプレックスプロジェクトマネジメント <ul style="list-style-type: none"> PM-C015 システム開発事例で学ぶシリーズ ~失敗しないプロジェクト立ち上げ~ (2日) PM-C016 実践カスカルアップシリーズ プロジェクトマネジメント計画編 (3日) PM-C017 実践カスカルアップシリーズ プロジェクトマネジメント実行編 (3日) PM-C013 システム開発事例で学ぶシリーズ ~リスクマネジメント~ (2日) PM-C014 システム品質マネジメント (2日)
パーソナル	<p style="text-align: center;">職種共通 ※「ライン/スタッフ共通 研修ロードマップ」パーソナル欄を参照</p>			

出典: Pro-SPIRE

図 4-3 SSS 研修ロードマップ

4.3. SSSと他制度との関係

Pro-SPIRE が、SSS 運用モデルを構築する際、現場の運用負荷を低減するために必要だと考えたのは、既に 2005 年に認証され運用されている品質マネジメントシステム（ISO9001 以下 QMS と記す）や人事制度（目標管理、評価制度）と統合した運用であった。

3 制度の運用の統合に苦慮したが、SSS で作成される情報を、QMS・人事制度へのインプット情報として整理することを検討している。

QMS との統合では、SSS によって作成される人材育成計画を、全社レベルの情報として集約し、QMS の教育訓練計画として実行することとした。

人事制度との統合では、導入時に目標管理制度との連携を、目標設定や、育成目標設定に SSS キャリア達成度を活用することでスタートしている。SSS を 1 期（2009 年 7 月～2010 年 6 月）運用後、SSS スキル診断で明確になった社員の成長を、人事制度の昇格、昇級の評価基準に取り入れている。この統合に伴って SSS スキルセットに、IT 技術スキルに関しては、IT スキル標準を現場で理解しやすい言葉で定義していたが、パーソナルスキルに関しては、Pro-SPIRE 人材のコンピテンシーを意識したヒューマンスキル・コンセプチュアルスキルに変更追加している。

5. ITスキル標準の活用と運用

5.1. 人材戦略から人材育成への展開

Pro-SPIRE では、SSS の運用を PMO センターが行っている。図 5-1 は、PMO センターが作成した QMS・人事制度と連動した期初計画策定フローである。

SSS と QMS、人事制度との関係が分かりやすく整理されている。

- (1) 社員は、期末(6 月)に SSS レベル診断を行う。社員は SSS レベル診断結果に基づき、翌年度の SSS 育成計画実績シートを作成する。
- (2) 会社は、期末(6 月)に来期の全社経営ガイドラインを作成する。全社経営ガイドラインは、全社 QMS 品質方針を含む。
- (3) 各事業部門長は全社経営ガイドラインに基づき、事業計画を作成する。事業計画には、QMS 部門別品質目標（受注管理、設計開発、技術支援、外注購買プロセス）を含む。
- (4) 事業部門長は、事業計画達成に必要な「部門別要員計画」を策定する。予算策定するプロジェクトを遂行するために、必要なスキル、人財を明確にし、図 5-4 に示す「人財 FIT&GAP 分析シート」に ToBe の職種、専門分野別レベル別必要人財数を検討記入する。SSS スキル診断結果に基づく、AsIs の職種、専門分野別レベル別現有人財数との GAP（ギャップ）分析を、メンバー（個人レベル）別に、テクニカル、ヒューマンの視点で、不足しているスキル、キャリアを分析するとともに、現有人財では補えないスキル、キャリアについては、不足人財として書き出す。現有人財の不足しているスキル、

キャリアに関しては、GAPFILL 施策（概略案）として育成施策、目標職種、レベルを記載する。

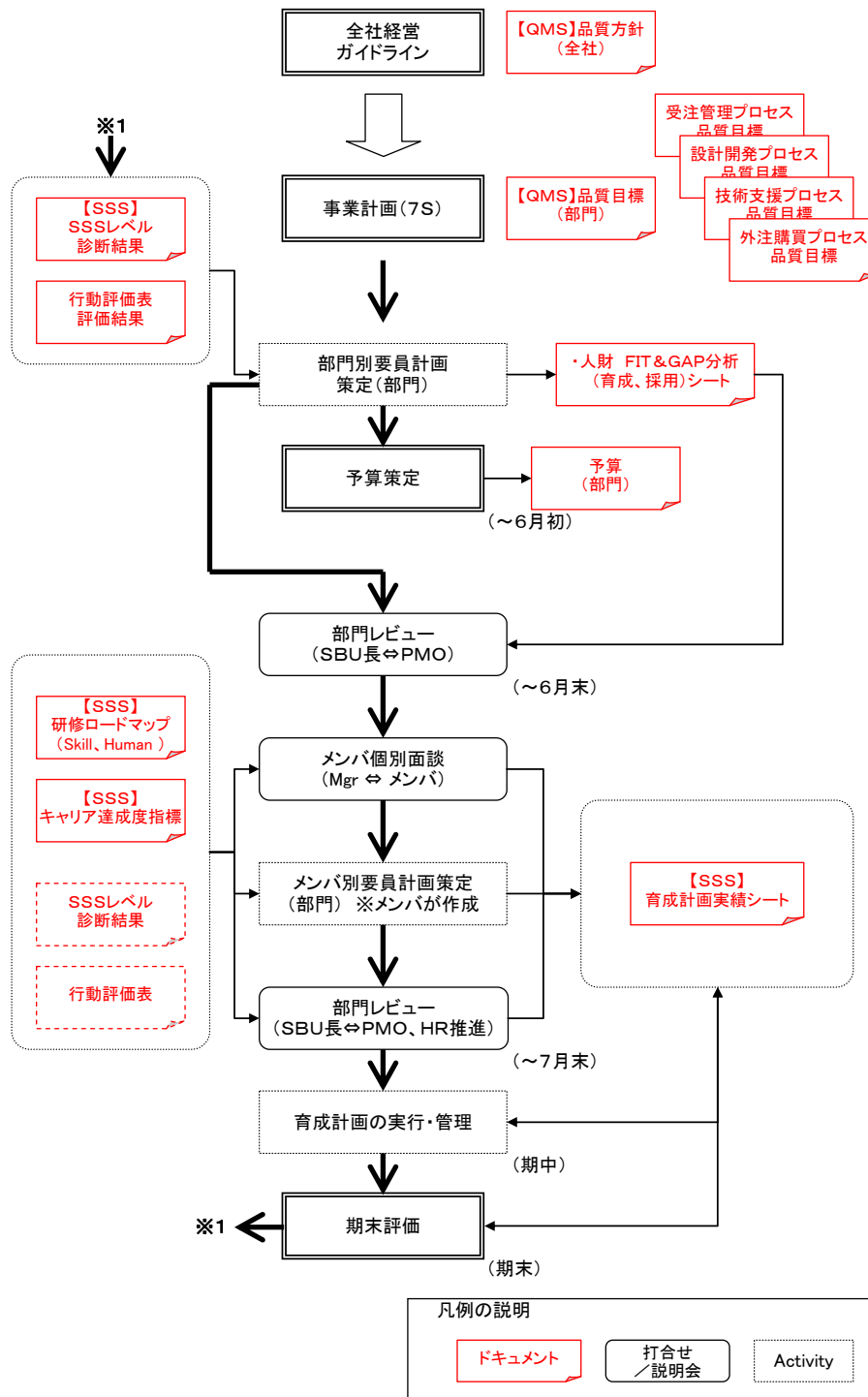
- (5) 事業部門長が作成した「人財 FIT&GAP 分析シート」は、PMO センターが主催して部門別レビューを実施する。
- (6) 部下（メンバー）は、マネージャーと個別面談を行う。面談では部門別要員計画と部下が作成した育成計画実績シート（SSS 評価と人事制度の行動評価を同時に記入している）との摺り合わせを行う。
- (7) 7 月末までには、個別面談で作成された個人別の育成計画実績シートを、事業部門長、PMO センター及び人事でレビューする。

Pro-SPIRE の期首計画策定では、(2)(3)のプロセスの実行によって、全社経営ガイドライン（目標）が、事業計画に展開され、同時に QMS の品質管理方針が、部門品質目標に展開される。

事業計画の実行戦略として人材戦略を、「人財 FIT&GAP 分析シート」を活用して、(4)(5)のプロセスを実行することで、部門要員計画（個人レベルでの育成・異動・採用等の施策）として検討される。

(6)(7)のプロセスの実行によって、人材戦略が部門、個人の人材育成計画に展開される。個人別の育成計画実績シートは、QMS 教育・訓練計画のドキュメントとして規定されている。

期初計画策定フロー



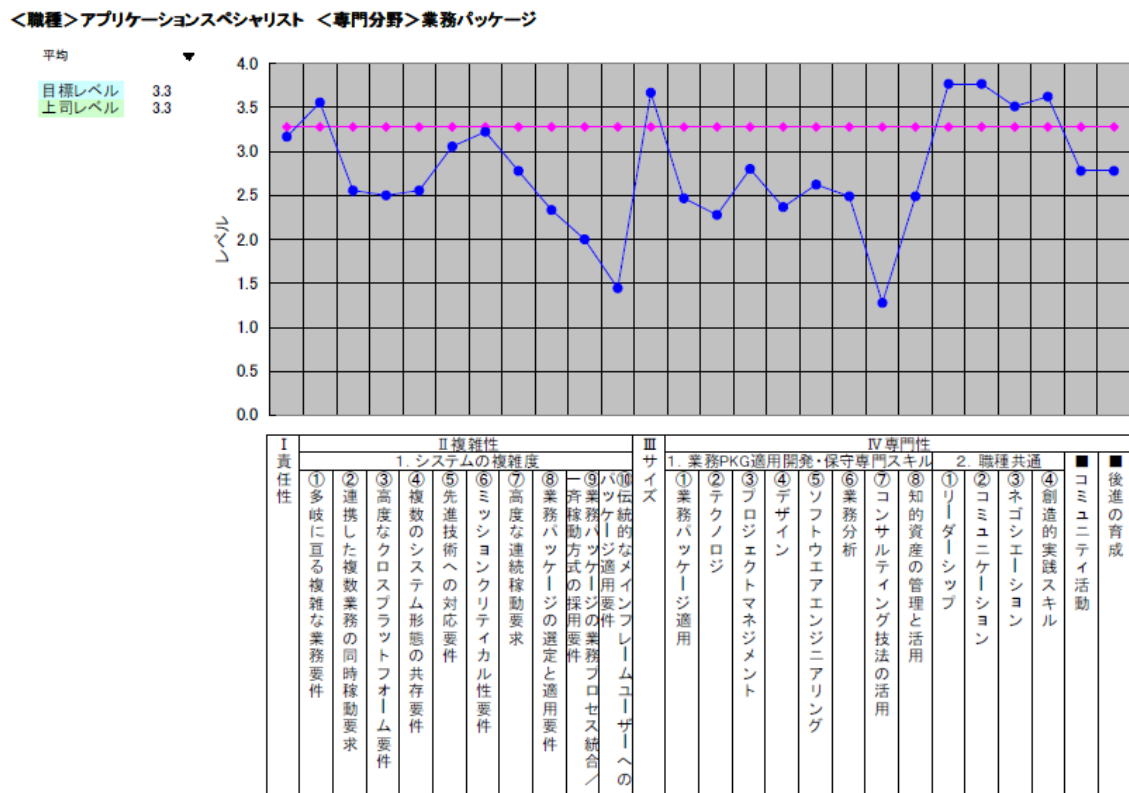
出典: Pro-SPIRE

図 5-1 SSS 期初計画策定フロー

5.2. 人材育成の運用ツール

人材育成の運用ツールとして、SSS レベル診断結果による職種別スキル項目ギャップ分析と個人育成計画実績シートがある。運用ツールはPMO センターで作成しているが、記入者によって記述内容にバラツキがないよう、記入者が記述しやすいよう、記入欄、記入項目を絞り込んで様式を設計したり、記入例を必ず作成して記入依頼を行っている。また、様式のレイアウトについても社員が記入しやすいことを心掛けて設計している。

図 5-2 は Pro-SPIRE で現在使用されているギャップ分析シートである。ギャップ分析シートは、期首に個人の設定した目標レベルと、その上司が期待する目標レベルと評価時点でのスキルレベルとのギャップを把握するためのツールである。ギャップ分析シートでは、SSS キャリア指標の達成度と熟達度の項目別にスキルレベルの目標と現状ギャップが提示され、一目でスキルアップすべき項目がわかる仕掛けになっている。



出典: Pro-SPIRE

図 5-2 ギャップ分析シート

図 5-3 は育成計画実績シートである。育成計画実績シートは、前期の SSS スキル診断結果、行動評価に基づき、1 年後に目指す職種、専門分野とスキルレベルを期首に設定し、1 年後の姿になるための習得キャリア・スキルと習得のための施策を期首に設定する。行動評価に関しても、強化すべきポイント、強化のための施策を期首に設定する。

習得の為の施策に関しては「業務上の経験」、「社外研修への参加」、「社内研修への参加」に分けて具体化されている。期首に設定した各施策に関しては、期中に実績を記録し、各施策単位に有効性評価をする。評価者は、上司に特定されず、プロジェクトが別で上司による有効性の評価が難しい場合は、プロジェクトリーダー等が評価者となる。習得のための各施策を終える毎に、本人と評価者間で、育成計画の実行状況とともに、有効性評価の内容についても確認し、施策の改善についてフィードバックしている。

所属	BS2-SDL
社員番号	8929011
氏名	山田 一郎

報告日	2010/9/29
承認日	2010/9/29
承認者	川谷 三郎

【前期末評価】

総合評価	評価値：2.4
(SSS)	評価値：2.2
(行動評価)	評価値：2.2

「人財FIT&GAP分析の不足スキル・ギャップ及び行動評価表」のスキル項目に照らして、得意な項目を記載

■ 一年後の状況

総合評価 評価値：3.0

目標値 アプリケーションスペシャリスト 専門分野 業務システム 目標値：3.0

習得ギャップ分析表 (GAP分析結果) 有効性の高い施策 (向上施策)

業務知識(システム構築)	社内勉強会(サブシステムグループ活動による勉強会)
業務知識(顧客管理標準・基本設計工)	担当業務におけるOJT(山田リーダー指導)
リーダーシップ	社外研修受講、海外出張のサブリーダー
プロジェクトマネジメント知識	社外研修受講、海外出張のサブリーダー

(行動評価) 目標値：3.0

能力志向の明確化(成果の行動評価能力項目) 業種のための事業

前倒しの関係構築 海外プロジェクトのサブリーダー(山田リーダー指導)

職務・目標の明確化 担当業務におけるOJT(山田リーダー指導)

プロセスマインド(チームビルディングでの役割分担) 社外研修受講

結果に向けた自己啓発課題 自己啓発課題作成

財務諸表の基本な読み方を理解する 数量書籍、インターネットなどにより学習、4半期毎に川谷Mer.の確認テストを受ける

【キャリア】

■ 業務上の経験ステップ

上段：計画 (開始日～終了日)	上段：計画 経験内容 (JOBデザイン計画：役割、技術、手法・技法の実践)
下段：実績 (開始日～終了日)	下段：実績 経験内容及び有効性評価
2010/07/01 ~ 2011/03/31	A社様向け物流システム構築プロジェクト プロジェクトサブリーダーとして人出庫システムを担当 専任の設計士・制御DB設計士を3名のサブチームリーダーとして人出庫システム構築を納品・稼動まで遂行できた。課題対応に悩む場面もあったが、解決に向けて積極的に働きかけができた。DB設計に関しては品質よく実装を残す。
2011/04/01 ~ 2011/06/30	新規プロジェクト(統計分析情報システム)を想定 「サブリーダー」 B社様向け開発実装統計システム構築プロジェクト DBチームリーダー
2011/07/01 ~	Aラインアップ及び役割、習得対象の技術、手法・技法について記載 有効性の評価は、プロジェクト終了後に実施。

【スキル】

研修№	研修名	上段：計画(開始日～終了日)	下段：実績(開始日～終了日)	有効性評価
COM-C009	プロジェクトリーダーに求められるモチベーションマネジメントスキル	2010/10/01 ~ 2010/12/31	2010/11/17 ~ 2010/11/17	モチベーションを高めるマネジメントの基本行動について理解を深めることができた。プロジェクト活動において実践すること今後の発展。
PM-C005	プロジェクトマネジメントの技法	2011/01/01 ~ 2011/03/31	2011/03/02 ~ 2011/03/02	「再び研修」高橋様と時期もあつたが、3名のサブチームとして、メンバーのモチベーションを高めながら、納品・稼動まで遂行できた。社外研修「OJTの効果はあった」と判断できる。
				PMO(PM)の技法について習得、過去のプロジェクトで学んだノウハウと照らし合わせて自身で一旦整理した。次プロジェクトには必ず実践に励み希望していること。
				有効性評価は、社外研修が終了した時点で実施 再評価が必要な場合は追加 ※行が不足する場合は追加してください

■ 社内研修 (勉強会、OJT、その他)

№	研修内容	上段：計画(開始日～終了日)	下段：実績(開始日～終了日)	有効性評価
1	10月度業務勉強会(物流業務全般)	2010/10/05 ~ 2010/10/05	2010/10/05 ~ 2010/10/05	顧客の物流管理業務全体についてリーダー実感、業務フロー・業務用語集を日々確認しながら理解度を高める必要がある。
2	11月度業務勉強会(人出庫業務)	2010/11/05 ~ 2010/11/05	2010/11/09 ~ 2010/11/09	担当業務について、事前調査が不十分だったため、後付的な集約がある。設計工程のユーザー打合せにおいて、不明箇所を修正させていく。
3	12月度業務勉強会(配送計画業務)	2010/12/06 ~ 2010/12/06	2010/12/07 ~ 2010/12/07	担当業務に即関する業務の吸収、業務再編については、理解できている。その他は、ユーザ資料、顧客ヒヤリング等を通じて確認、確認していくこと。
4	OJT(顧客管理標準の理解と適用) → 開発標準のサブチームへの適用、レビュー、修正	2010/07/01 ~ 2011/03/31	2010/07/01 ~ 2011/03/31	当初はユーザレビューでの指摘が多かったが、要求される品質レベルで納品ができ、稼動をおこなわれた。
5	OJT(長期・目標の明確化) → プロジェクト実施報告事項として管理	2010/07/01 ~ 2011/03/31	2010/07/01 ~ 2011/03/31	進捗会議での基礎報告事項として管理できようになった。課題の洗い上げによる問題を把握できは別項。
6	数量書籍「財務諸表の基礎知識」を中心に後習、四半期毎に川谷Mer.のミニ確認テスト。	2010/07/01 ~ 2011/06/30	2010/07/01 ~ 2011/03/31	2010/9/30 確定科目の理解が不足 2010/12/25 P/L、B/S知識は深まった。OJT知識がやや不足。
				研修内容は、勉強会、OJTや他 習得の内容を具体的に記載
				有効性評価は、社内研修(勉強会、OJT)が終了した時点で実施 引き続き記載があれば明記

出典:Pro-SPIRE

図 5-3 育成計画実績シート

5.3. SSSの効果と評価

(1) 経営戦略と人材戦略

Pro-SPIRE では、SSS の運用によって社員のスキルの可視化が実現し、経営戦略、事業計画策定と同じタイミングで人材戦略策定が行われるようになった。

- 経営戦略では、組織・人材のあるべき姿と実現に向けた施策が記述されている。

あわせて、期初の社長ガイダンスでも施策を方針として伝え、各部門でより具体的な人材戦略(職種・専門分野別、個人別の育成施策や、キャリア開発)を図 5-4 人材 FIT&GAP 分析シートに整理することで展開している。

- 各部門で作成された人財 FIT&GAP 分析シートは、PMO センターが主催し、部門別にレビューされ、PMO センターが、全社の SSS 職種、専門分野別、レベル別の人財ポートフォリオ（あるべき姿、現状）を作成し、経営に全社レベルの人材戦略として意見を具申している。

I. ToBe		II. AsIs(期初)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
<p>Skill(能力)</p> <p>①XXXXXX ・YYYYY ⇒ ZZZZ ・YYYYCCCCC</p> <p>②AAAAA ③PP</p> <p>事業計画7Sより、「Skill(能力)」、 「Staff(人材)」、 及び「Strategy(事業戦略)」 を転記します</p>	<p>Strategy(事業戦略)</p> <p>①XXXXXX ・YYYYY ⇒ ZZZZ ・YYYYCCCCC</p> <p>事業概要(現状)</p> <p>①XXXXXX ・YYYYY ⇒ ZZZZ ・YYYYCCCCC</p> <p>②AAAAA ・BBBBB ・CCCCC ・DDDD</p> <p>③PPPPPP ・QQQQ ・RRR ⇒ SSSSSSS</p> <p>期初の事業状況を記載します ※事業計画7Sとの差異が見えるように</p>	<p>Staff(人材)</p> <p>①XXXXXX ・YYYYY ⇒ ZZZZ ②AAAAA ③BBBBB</p> <p>予算プロジェクト(サマリ)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>プロジェクト名</th> <th>期間</th> <th>売上(千円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>プロジェクトA</td> <td>2010/7 ~ 2011/6</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>プロジェクトB</td> <td>2010/10 ~ 2011/3</td> <td>50,000</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>プロジェクトC</td> <td>2010/7 ~ 2010/12</td> <td>50,000</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> </tr> </tbody> </table> <p>予算で策定したプロジェクトを記載 ※同じ作業内容(で作業期間が異なるなど)の プロジェクトはまとめてください</p>	No.	プロジェクト名	期間	売上(千円)	1	プロジェクトA	2010/7 ~ 2011/6	100,000	2	プロジェクトB	2010/10 ~ 2011/3	50,000	3	プロジェクトC	2010/7 ~ 2010/12	50,000	<p>見込みプロジェクト(アランク)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>プロジェクト名</th> <th>期間</th> <th>売上(千円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>プロジェクトA</td> <td>2010/7 ~ 2011/6</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>プロジェクトC</td> <td>2010/7 ~ 2010/12</td> <td>50,000</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> </tr> </tbody> </table> <p>期初のプロジェクトプロスペクトを記載します ※Aランク(または確度の高いBランク)</p>	No.	プロジェクト名	期間	売上(千円)	1	プロジェクトA	2010/7 ~ 2011/6	100,000	2	プロジェクトC	2010/7 ~ 2010/12	50,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
No.	プロジェクト名	期間	売上(千円)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
1	プロジェクトA	2010/7 ~ 2011/6	100,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
2	プロジェクトB	2010/10 ~ 2011/3	50,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
3	プロジェクトC	2010/7 ~ 2010/12	50,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
...																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
No.	プロジェクト名	期間	売上(千円)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
1	プロジェクトA	2010/7 ~ 2011/6	100,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
2	プロジェクトC	2010/7 ~ 2010/12	50,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
...																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No.</th> <th rowspan="2">職種</th> <th rowspan="2">専門分野</th> <th colspan="7">レベル別必要人材数</th> </tr> <tr> <th>Lv.1</th> <th>Lv.3</th> <th>Lv.4</th> <th>Lv.5</th> <th>Lv.6</th> <th>Lv.7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>コンサルタント (Com)</td> <td>パッケージ適用とITを統合</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>プロジェクトマネージャ (PM)</td> <td>システム開発</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>ITスペシャリスト (ITS)</td> <td>プラットフォーム/DB共通基盤</td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>アプリケーションスペシャリスト (APS)</td> <td>業務システム (業務SYS)</td> <td></td> <td>4</td> <td>5</td> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>業務パッケージ (業務PKG)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>ソフトウェアディベロッパー (SWD)</td> <td>応用ソフトウェア (応用SW)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td></td> <td>組み込みソフトウェア (組み込みSW)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>CC(認証) (CC)</td> <td>組み込みソフトウェア</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>セールス (Sal)*1</td> <td>訪問型製品セールス*1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>カスタマーサービス (CS)*1</td> <td>ハードウェア/ソフトウェア*1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>職種共通 (Com)</td> <td>Lv.1共有</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>予算プロジェクトを遂行(事業戦略、予算を達成)するために 必要の人材数を職種・専門分野、レベル別に記載します</p>	No.	職種	専門分野	レベル別必要人材数							Lv.1	Lv.3	Lv.4	Lv.5	Lv.6	Lv.7	1	コンサルタント (Com)	パッケージ適用とITを統合									2	プロジェクトマネージャ (PM)	システム開発									3	ITスペシャリスト (ITS)	プラットフォーム/DB共通基盤		1	1	1					4	アプリケーションスペシャリスト (APS)	業務システム (業務SYS)		4	5	3					5		業務パッケージ (業務PKG)									6	ソフトウェアディベロッパー (SWD)	応用ソフトウェア (応用SW)									7		組み込みソフトウェア (組み込みSW)									8	CC(認証) (CC)	組み込みソフトウェア									9	セールス (Sal)*1	訪問型製品セールス*1									10	カスタマーサービス (CS)*1	ハードウェア/ソフトウェア*1									11	職種共通 (Com)	Lv.1共有	2								<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No.</th> <th rowspan="2">職種</th> <th rowspan="2">専門分野</th> <th colspan="7">スキルレベル別現有人材数</th> </tr> <tr> <th>Lv.2</th> <th>Lv.3</th> <th>Lv.4</th> <th>Lv.5</th> <th>Lv.6</th> <th>Lv.7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Com</td> <td>PKG+IT統合</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>PM</td> <td>SYS開発</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>ITS</td> <td>PP/DB共通</td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>APS</td> <td>業務SYS</td> <td></td> <td>6</td> <td>4</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>業務PKG</td> <td></td> <td>1</td> <td>4</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>SWD</td> <td>応用SW</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td></td> <td>組み込みSW</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>CC</td> <td>組み込みSW</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Sal</td> <td>訪問型製品</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>CS</td> <td>HW/SW</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Com</td> <td>Lv.1共有</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>期初の所属人材数を職種・専門分野、レベル別に記載します</p>	No.	職種	専門分野	スキルレベル別現有人材数							Lv.2	Lv.3	Lv.4	Lv.5	Lv.6	Lv.7	1	Com	PKG+IT統合									2	PM	SYS開発									3	ITS	PP/DB共通		1	1	2					4	APS	業務SYS		6	4	2					5		業務PKG		1	4	2					6	SWD	応用SW									7		組み込みSW									8	CC	組み込みSW									9	Sal	訪問型製品									10	CS	HW/SW									11	Com	Lv.1共有	2																																																																																														
No.				職種	専門分野	レベル別必要人材数																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Lv.1	Lv.3	Lv.4			Lv.5	Lv.6	Lv.7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
1	コンサルタント (Com)	パッケージ適用とITを統合																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
2	プロジェクトマネージャ (PM)	システム開発																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
3	ITスペシャリスト (ITS)	プラットフォーム/DB共通基盤		1	1	1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
4	アプリケーションスペシャリスト (APS)	業務システム (業務SYS)		4	5	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
5		業務パッケージ (業務PKG)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
6	ソフトウェアディベロッパー (SWD)	応用ソフトウェア (応用SW)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
7		組み込みソフトウェア (組み込みSW)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
8	CC(認証) (CC)	組み込みソフトウェア																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
9	セールス (Sal)*1	訪問型製品セールス*1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
10	カスタマーサービス (CS)*1	ハードウェア/ソフトウェア*1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
11	職種共通 (Com)	Lv.1共有	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
No.	職種	専門分野	スキルレベル別現有人材数																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			Lv.2	Lv.3	Lv.4	Lv.5	Lv.6	Lv.7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
1	Com	PKG+IT統合																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
2	PM	SYS開発																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
3	ITS	PP/DB共通		1	1	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
4	APS	業務SYS		6	4	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
5		業務PKG		1	4	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
6	SWD	応用SW																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
7		組み込みSW																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
8	CC	組み込みSW																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
9	Sal	訪問型製品																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
10	CS	HW/SW																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
11	Com	Lv.1共有	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
<p>III. GAP分析</p> <p>■既存メンバーの不足しているスキル、キャリア</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>名前</th> <th>前期職種</th> <th>Lv.</th> <th>種別</th> <th>不足しているスキル、キャリア</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>山田 一郎</td> <td>PM(SYS開発)</td> <td>3</td> <td>テクニカル</td> <td>リスクマネジメント、コンサルティング技法の活用</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td>マネジメント</td> </tr> <tr> <td>鈴木 次郎</td> <td>APS(業務SYS)</td> <td>3</td> <td>テクニカル</td> <td>プロジェクトマネジメント、業務分析</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td>リーダーシップ、後進の育成</td> </tr> <tr> <td>加藤 三郎</td> <td>Com(Lv.1共有)</td> <td>1</td> <td>テクニカル</td> <td>データベース設計、品質マネジメント</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td>コミュニケーション、マナー/エンゲージメント</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>別添資料「SSSレベル診断結果一覧_201006」*1を参考に、 所属メンバーの目標レベルとGAPが大きい、プロジェクト遂行に 必要なスキル、キャリア項目を洗い出します。 ※メンバー欄が足りない場合は行を追加してください</p> <p>(*1)職種別メンバー別にスキル、キャリア項目に対する 目標レベルと診断結果レベルがグラフで確認できます。</p> <p>予算プロジェクト遂行のために既存メンバーだけでは 不足しているスキル、キャリアを洗い出します。 ※メンバー欄が足りない場合は行を追加してください</p> <p>■不足している人材</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>名前</th> <th>職種</th> <th>人数</th> <th>種別</th> <th>必要とするスキル、キャリア</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人財A</td> <td>APS(業務SYS)</td> <td>3</td> <td>テクニカル</td> <td>業務知識(損保関連)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td>コミュニケーション</td> </tr> <tr> <td>人財B</td> <td>ITS(DB)</td> <td>2</td> <td>テクニカル</td> <td>DBサーバー構築、DB構築</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		名前	前期職種	Lv.	種別	不足しているスキル、キャリア	山田 一郎	PM(SYS開発)	3	テクニカル	リスクマネジメント、コンサルティング技法の活用				ヒューマン	マネジメント	鈴木 次郎	APS(業務SYS)	3	テクニカル	プロジェクトマネジメント、業務分析				ヒューマン	リーダーシップ、後進の育成	加藤 三郎	Com(Lv.1共有)	1	テクニカル	データベース設計、品質マネジメント				ヒューマン	コミュニケーション、マナー/エンゲージメント	...			ヒューマン					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン		名前	職種	人数	種別	必要とするスキル、キャリア	人財A	APS(業務SYS)	3	テクニカル	業務知識(損保関連)				ヒューマン	コミュニケーション	人財B	ITS(DB)	2	テクニカル	DBサーバー構築、DB構築				ヒューマン		...			ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン		<p>IV. GAPPILL施策</p> <p>■GAPを埋めるための施策(概略)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>名前</th> <th>今期職種</th> <th>Lv.</th> <th>種別</th> <th>どんな施策をするか(研修、アサインプロジェクト、OJTほか)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>山田 一郎</td> <td>PM(SYS開発)</td> <td>4</td> <td>ヒューマン</td> <td>新任プロジェクトPL担当、研修</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td>研修、OJT</td> </tr> <tr> <td>鈴木 次郎</td> <td>APS(業務SYS)</td> <td>4</td> <td>テクニカル</td> <td>研修、プロジェクトサブリーダー担当、OJT</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td>研修、OJT</td> </tr> <tr> <td>加藤 三郎</td> <td>APS(業務SYS)</td> <td>2</td> <td>テクニカル</td> <td>単体テスト計画・実施と結果の統計・分析担当、OJT</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td>研修、OJT</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>III. GAP分析で洗い出した不足スキル、キャリアを 習得、経験させるための施策(概略案)を記載します。 ※今期目標とする職種、レベルも含めて記載ください</p> <p>(注)この施策(概略案)を基にして、 個人別教育訓練計画を策定します。</p> <p>■不足している人材</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>名前</th> <th>職種</th> <th>人数</th> <th>種別</th> <th>どんな施策をするか(キャリア採用/BP)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人財A</td> <td>APS(業務SYS)</td> <td>3</td> <td>テクニカル</td> <td>キャリア採用(2Q:1名、3Q:2名)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td>人財B</td> <td>ITS(DB)</td> <td>2</td> <td>テクニカル</td> <td>BP募集</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>テクニカル</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>ヒューマン</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	名前	今期職種	Lv.	種別	どんな施策をするか(研修、アサインプロジェクト、OJTほか)	山田 一郎	PM(SYS開発)	4	ヒューマン	新任プロジェクトPL担当、研修				ヒューマン	研修、OJT	鈴木 次郎	APS(業務SYS)	4	テクニカル	研修、プロジェクトサブリーダー担当、OJT				ヒューマン	研修、OJT	加藤 三郎	APS(業務SYS)	2	テクニカル	単体テスト計画・実施と結果の統計・分析担当、OJT				ヒューマン	研修、OJT	...			ヒューマン					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン		名前	職種	人数	種別	どんな施策をするか(キャリア採用/BP)	人財A	APS(業務SYS)	3	テクニカル	キャリア採用(2Q:1名、3Q:2名)				ヒューマン		人財B	ITS(DB)	2	テクニカル	BP募集				ヒューマン		...			ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン					テクニカル					ヒューマン	
名前	前期職種	Lv.	種別	不足しているスキル、キャリア																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
山田 一郎	PM(SYS開発)	3	テクニカル	リスクマネジメント、コンサルティング技法の活用																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			ヒューマン	マネジメント																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
鈴木 次郎	APS(業務SYS)	3	テクニカル	プロジェクトマネジメント、業務分析																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			ヒューマン	リーダーシップ、後進の育成																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
加藤 三郎	Com(Lv.1共有)	1	テクニカル	データベース設計、品質マネジメント																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			ヒューマン	コミュニケーション、マナー/エンゲージメント																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
...			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
名前	職種	人数	種別	必要とするスキル、キャリア																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
人財A	APS(業務SYS)	3	テクニカル	業務知識(損保関連)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			ヒューマン	コミュニケーション																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
人財B	ITS(DB)	2	テクニカル	DBサーバー構築、DB構築																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
...			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
名前	今期職種	Lv.	種別	どんな施策をするか(研修、アサインプロジェクト、OJTほか)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
山田 一郎	PM(SYS開発)	4	ヒューマン	新任プロジェクトPL担当、研修																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			ヒューマン	研修、OJT																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
鈴木 次郎	APS(業務SYS)	4	テクニカル	研修、プロジェクトサブリーダー担当、OJT																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			ヒューマン	研修、OJT																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
加藤 三郎	APS(業務SYS)	2	テクニカル	単体テスト計画・実施と結果の統計・分析担当、OJT																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			ヒューマン	研修、OJT																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
...			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
名前	職種	人数	種別	どんな施策をするか(キャリア採用/BP)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
人財A	APS(業務SYS)	3	テクニカル	キャリア採用(2Q:1名、3Q:2名)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
人財B	ITS(DB)	2	テクニカル	BP募集																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
...			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			テクニカル																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
			ヒューマン																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							

図 5-4 人財 FIT&GAP 分析シート

(2) 社員への効果

SSS レベル診断により、社員一人ひとりが、自分自身のキャリア・スキルの強み・弱みをキャリア・スキル項目別に把握することで、キャリア・スキル開発の方向性を明確にすることができた。

SSS 導入以前は、社員からのキャリア・スキル開発についての質問は「自分は何をすれば良いのか、どうすれば良いのか」という質問が多かった。SSS 導入後は「自分はこのキャリア・スキルを上げるために、この経験、この研修を受講したい」といった、具体的で自主的な要望が上がってくるようになってきている。社員一人ひとりが、自分自身のキャリア・スキル開発について、自分の責任で意思決定ができるようになってきている。

5.4. 今後の展開と課題

Pro-SPIRE の SSS 導入推進者である PMO センターは、SSS を今後より効果的に運用、活用するため次の 2 点の課題があると考えている。

1 点目は、4.3.SSS と他制度との関係の項で、SSS と QMS、人事制度との統合運用について述べたが、実際運用は今期が第一期であり、運用結果に基づく、運用モデルの改善を行う必要があると考えている。

2 点目は、Pro-SPIRE の事業の将来において必要となる人材の育成について検討する必要があると考えている。具体的には、ビジネス力をもった人材の育成に力を入れていきたいが、詳細な育成方法については模索中で、人材ポートフォリオを活用し、実務経験機会の創出も検討しながら、進めていこうと考えている。

6. ITスキル標準に取り組み始める方へのメッセージ

これから IT スキル標準の導入を検討されようとしている企業の皆様へ、Pro-SPIRE の導入推進者である坂口勉取締役より、導入検討時のポイントに関して、次のようなメッセージをいただいた。

IT スキル標準に準拠した SSS は、自社の事業戦略実現の実行施策として、社員に経営者・事業部トップが期待するキャリア・スキルを確実に伝えるための仕組みである。

これから、IT スキル標準の導入を検討される企業では、自社の運用対象人材が理解しやすい IT スキル標準の職種、人材像、スキルセット、運用モデル、評価モデルを検討し、社内組織を巻き込んで導入を推進して欲しい。検討を推進するにあたり注意して頂きたいのは、IT スキル標準はあくまで経営目標、事業目標を達成するための人材に対する実行施策検討

のツールであり、決して IT スキル標準で定義した人材像を達成することが目的ではない。Pro-SPIRE では、スキル熟達度の達成指標の参考に、職種、専門分野別、レベル別の推奨資格表を作成して社内に公示して資格の取得を奨励している。資格取得は当該職種、専門分野レベルの入り口に立つことであり、更に高いキャリア・スキルを有する人財を育成していく必要があると考えている。

SSS 導入は、QMS、人事制度導入と比較すると大きな負担はなく、他業務との兼務で導入を推進できた。Pro-SPIRE では、SSS と QMS の統合運用モデル、SSS と人事制度の統合運用モデル策定、見直しに時間を費やしている。日々の業務にできるだけ SSS・QMS・人事制度の統合運用を取り込むことで、3 制度の運用負荷の軽減を図ることが必要である。

マネジメントが、人材の状況把握を行い人材戦略を検討する様式や、個人が自己育成目標を検討する様式を、自社の実情にあわせて設計することで、運用の簡素化をはかりながら検討成果のバラツキを最小限に抑えることが実現できる。

導入事例：三井住友海上システムズ株式会社

導入推進者：

人事総務部 人財育成グループ

コーポレートマネージャー

鈴木朋美氏

倉谷恭子氏



(左から) 倉谷氏、鈴木氏

1. 会社概要

■社 名：三井住友海上システムズ株式会社

■設 立：1986年7月

■資 本 金：1億円

■売 上 高：46億9,679万円（2010年3月期）

■従業員数：667名（2011年1月1日現在）

2010年4月に三井住友海上グループホールディングス、あいおい損害保険およびニッセイ同和損害保険が経営統合し、MS&AD インシュアランスグループが誕生。三井住友海上システムズもグループの一員となった。

MS&AD インシュアランスグループは、世界トップ水準の保険・金融グループをめざしており、このようなグループ各社の積極的な事業展開、お客様基点のビジネスモデルの達成を支える情報システムの役割はますます重要性を増している。その中で、「グループのシステムの中核を担う会社」として保険の基幹システムから全てを担う三井住友海上システムズの役割は大きく、グループ内の認知度、注目度が高まっている。

三井住友海上システムズでは主に以下のシステムについての、企画・設計・開発・運用を担っている。

- 損害保険・生命保険の契約管理システム
- 事故受付・保険金お支払システム
- 代理店支援システム
- 営業支援システム

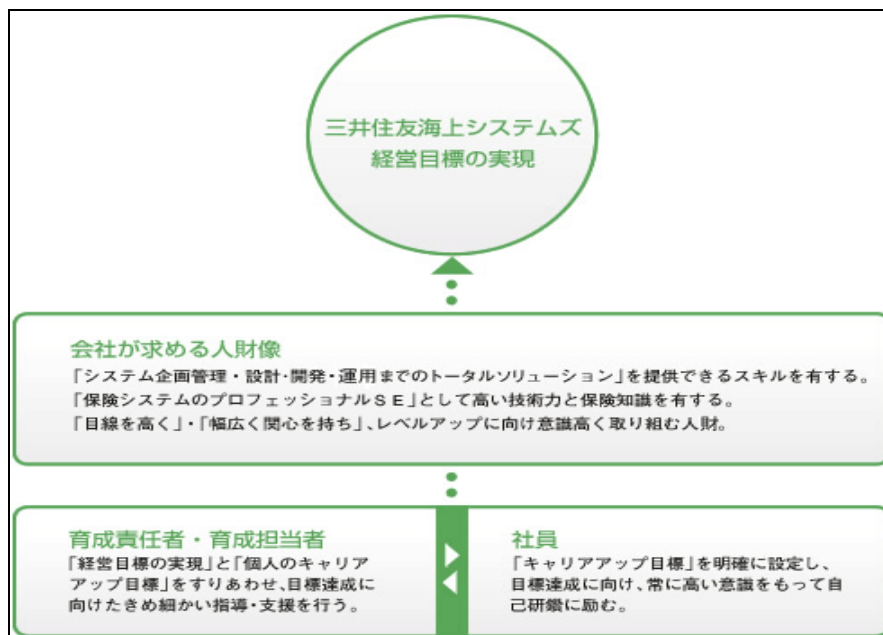
2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

三井住友海上システムズは、三井住友海上のコーポレートメッセージである「一人ひとり一つひとつを大切に」を基本精神とし、全てのステークホルダーに対し、「開かれたシステム会社」を目指していきたいと考えている。「開かれたシステム会社」を目指すために、社員に訴えていることは以下の3点である。

- 説明責任：理解されなければ意味がない
- 一步前へ：先に線を引かない。請負からの脱皮
- 視野を広く、外へ：まず周りを。閉じた文化や風習からの脱却

また、個を尊重し、向上心をもって取り組むすべての人を全面的にバックアップしている。三井住友海上システムズが求める人材像は、次のとおりである（図 2-1）。

- 「システム企画管理・設計・開発・運用までのトータルソリューション」を提供できるスキルを有する
- 「保険システムのプロフェッショナルSE」として高い技術力と保険知識を有する
- 「目線を高く」「幅広く関心を持ち」、レベルアップに向け意識高く取り組む人材



出典：三井住友海上システムズ

図 2-1 組織・人材戦略の概要

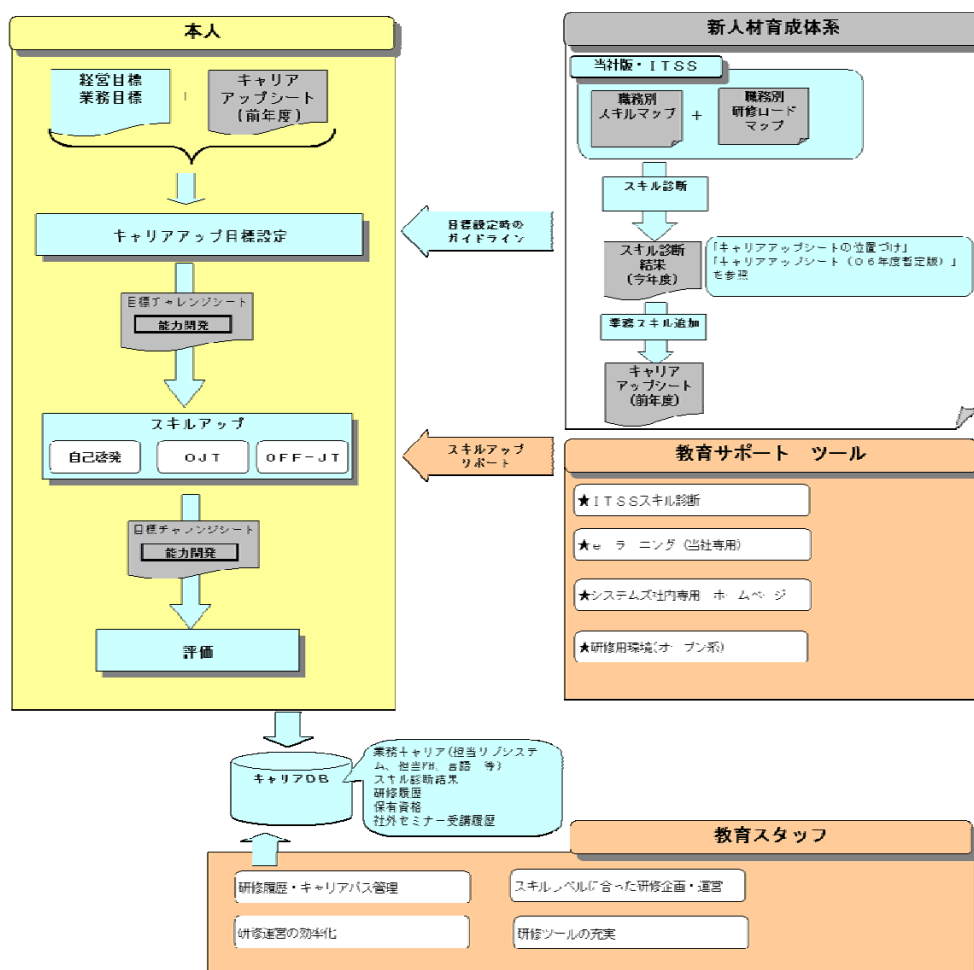
3. ITスキル標準の導入の背景と目的

3.1. 背景

三井住友海上システムズ株式会社は、2005年に親会社のシステム企画機能が移管され情報子会社としての役割が拡大し、三井住友海上グループのシステムの中核を担うこととなった。

これに伴い、役割に合う人事制度改定（具体的には、システム企画・開発・運用会社として適した職務区分制度への改定）があり、人材育成が従来以上に重要視され始めた。

従来は、スキル教育の大半は現場部門個別で実施されており、全社向けのスキル教育は1、2年目向けの研修が中心であった。これを改善するために、教育グループを独立した組織として設置し「新人財育成体系」を構築することとなった。また、「新人財育成体系」を「経営目標実現に向け、必要なスキルを有した人材の育成を支援するツール」と位置づけて検討を進めた（図 3-1）。



出典: 三井住友海上システムズ

図 3-1 人材育成体系の考え方

3.2. 目的

三井住友海上システムズの IT スキル標準導入の目的は、主として以下の 2 つである。

- 目指す人材像の明確化
- 人材像を育成するためのスキルセットの明確化

この 2 つを整備することで、人材育成サイクルを計画的に運営できるようになることを狙いとしている。

IT スキル標準を採用するに至った主たる理由は以下のとおり。

- IT スキル標準は、業界標準としてカバー範囲の広いものであり、自社が目指す人材像もカバーしている。
- また、業界標準であるため、当社の人材像を描く際に「プロフェッショナル SE」としての技術レベルの物差しとして有効である。
- IT スキル標準を参照し、自社の目的にあったところを抽出することで、効率よく自社用の人材像とスキルセットが作成できる。

そのため、個社として必要となるスキルだけでなく、IT 業界で必要となるスキルも包括的に定義している。また、「プロフェッショナル SE」としての人材像とスキルセットの明確化が、主目的であるため、総務・経理などのスタッフは、IT スキル標準の適用対象外となっている。

4. ITスキル標準の導入

4.1. 導入経緯・導入推進体制

三井住友海上システムズの IT スキル標準の導入は、下記のとおり開発領域と運用領域を 2 段階に分けて導入している。これは、グループ会社からの業務移管による各領域の人員増のタイミングに合わせた結果である。

開発領域の導入経緯は、以下のとおり。

2005 年 10 月 導入検討開始

2005 年 12 月 スキル診断パイロット実施・評価

2006 年 06 月 全社員説明会実施・運営開始

運用領域の導入経緯は、以下のとおり対象領域によりさらに 2 段階となっている。

2008 年 サーバー運用、ネットワーク運用、運用企画

2009 年 分散基盤、ホスト運用、端末展開他

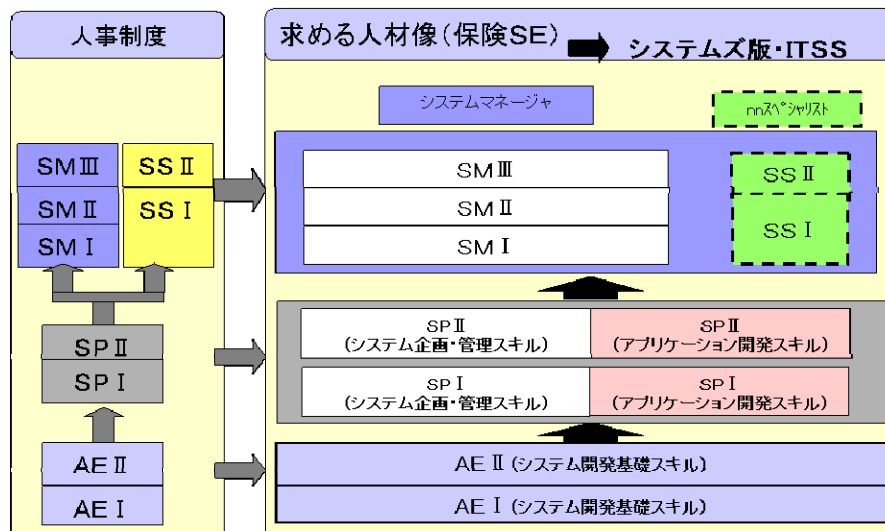
開発領域スキルマップ検討においては、新設組織の教育グループのメンバ 2 名が兼務で導入を推進した。検討メンバとして、8 名の部長が参画した。外部コンサルタントの支援を受けて、現場社員からのヒアリング、議論のためのたたき台を作成し、これを毎週 1 回半日程度の検討会で議論する形で進めた。個別テーマは、部配下のグループから課長、課長代理を巻き込んで推進した。

4.2. 特徴

三井住友海上システムズの IT スキル標準導入の特徴は、主として以下の 3 点である。

(1) 人事制度（職務区分）と対応させている

三井住友海上システムズでは、人材像を開発系と運用系の 2 系統で定義、レベル分けしており、それぞれ人事制度上の職務区分に対応させている（図 4-1）。

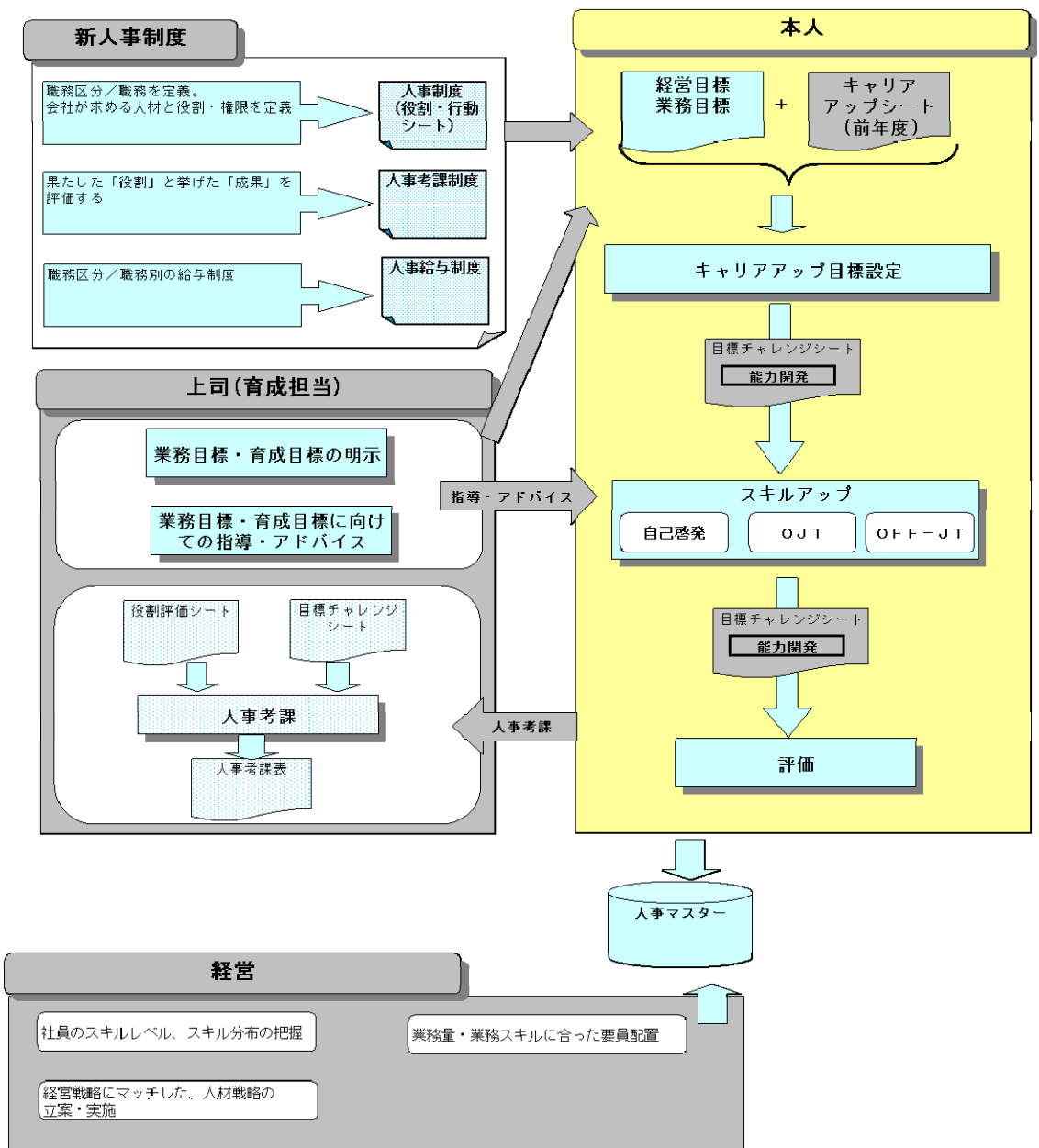


出典：三井住友海上システムズ

図 4-1 職務区分・職務別との対応(開発系)

(2) 目標チャレンジ制度と連動させている

三井住友海上システムズでは、「役割評価シート」と「目標チャレンジシート」に基づき人事考課を運用している。経営目標と人材像の役割内容より年初に業務目標を設定し、期中、期末にその成果を評価するものである。この目標チャレンジ制度の運用と連動させ「キャリアアップシート」、「スキル診断シート」を用い、人材像とスキルセット、スキル評価結果に基づいたスキルアップ目標を設定し、育成計画の策定、その成果の評価を実施している（図 4-2）。



出典: 三井住友海上システムズ

図 4-2 人事考課制度の概要

(3) スキル診断結果と教育計画を対応させている

三井住友海上システムズでは、人材像別・スキル項目別に研修体系を整備しており、スキル診断結果から各個人がスキルアップに必要な研修コースを容易に確認できるようにしている。また、研修受講実績は社内研修と社外研修とも随時確認できる仕組みを作っている。

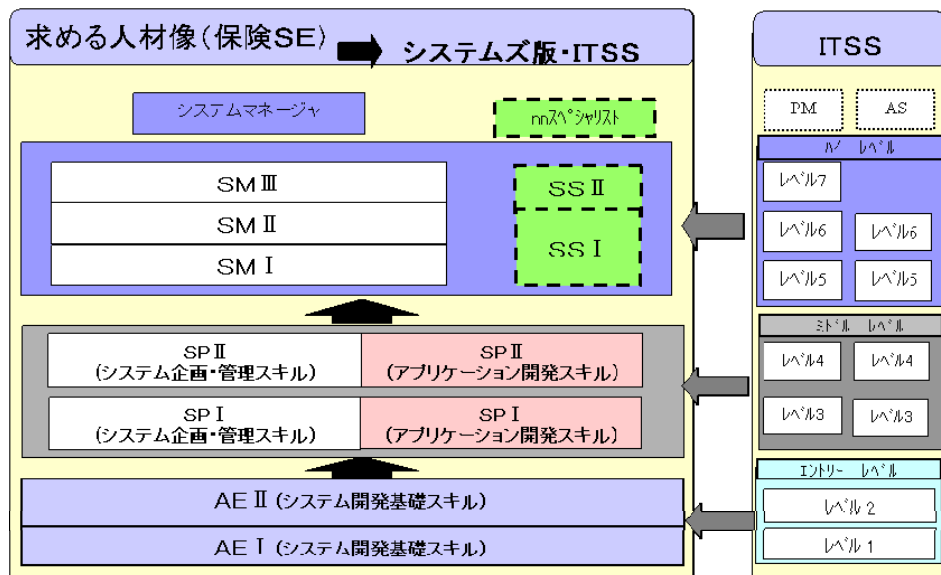
4.3. ITスキル標準の導入手順

前述の導入作業の中で作成した成果物から、特徴的なものを次に記述する。

4.3.1. 人材像・キャリアフレームワーク

2005年10月の初期検討時では、ITスキル標準の「アプリケーションスペシャリスト」、「プロジェクトマネジメント」の2職種を中心に目指す人材像の明確化を進めた。これは、その当時の主たる業務領域が開発系であったことと、マネジメント層のゼネラリスト志向と現場担当者のスペシャリスト志向による検討の結果である。

検討開始後しばらくは、ゼネラリスト志向とスペシャリスト志向の考え方のすり合わせに時間がかかった。議論を重ねた結果、図4-3のようなキャリアパスを辿ることについて共通認識を取れたことから、人材像の策定も進捗が見られるようになった。



出典: 三井住友海上システムズ

図 4-3 求める人材像の全体イメージ(開発系)

まずは、共通的にシステム開発の基礎を経験し、ミドルレベルでは「企画・管理系」、「開発系」に分かれる。その先のハイレベルでは「システムマネージャ (SM)」と「ソリューションスペシャリスト (SS)」としてそれぞれが「プロフェッショナル SE」を目指すというモデルとしている。

人材像は、ITスキル標準に基づき、「達成度指標」、「スキル熟達度」の2分野で定義している。「達成度指標」は、「責任性」、「複雑性」に細分化し定義している。ITスキル標準の汎用的な表現は、自社の標準用語に置き換えている。また、ITスキル標準の「サイズ」は、自社の業務実態に馴染まなかったため採用していない (図 4-4)。

スキル判定指標		AEI	
		アプリケーションシステム開発・運営メンバー	
達成度指標	1	責任性	<ul style="list-style-type: none"> 特定業務アプリケーションのプログラム設計メンバー (PH4) 特定業務アプリケーションのプログラム開発メンバー (PH5~PH6) 特定業務アプリケーションの本番運営メンバー
	2	複雑性	<ul style="list-style-type: none"> ①参画プロジェクト経験 <ul style="list-style-type: none"> 上位者の支援下で、特定業務システムについてプログラム設計 (PH4) に参画した経験がある。 上位者の支援下で、特定業務システムについて開発・導入を担当できる。 ②本番運営規模 (or プロジェクト規模) <ul style="list-style-type: none"> 上位者の支援下で、特定業務システムについて保守・本番運営を担当できる。

出典: 三井住友海上システムズ

図 4-4 達成度指標の定義 (抜粋)

人材像の職種は、2008年、2009年に運用系の人材像を追加し、下記のとおり6種とした。

- 開発系
 - AE: システム開発基礎
 - SP: システム企画・管理・運営、システム設計・開発
 - SM: システムマネージャ
 - SS: ソリューションスペシャリスト
- 運用系
 - UE: システム運用基礎
 - UP: システム運用設計・管理業務全般

4.3.2. スキルセット

三井住友海上システムズでは、ITスキル標準のスキル熟達度に基づきスキルセットを「IT (テクノロジー・メソドロジー・プロジェクトマネジメント)」、「業界・業務」、「ヒューマン (パーソナル)」の3分野で定義している (図 4-5)。

スキル判定指標		AEI	
		アプリケーションシステム開発・運営メンバー	
スキル熟達度	3 システム開発技術分野の専門性	①標準開発手法とソフトウェア設計知識	・PRIDEに従って設計されたドキュメントに基づきプログラム開発を実施できる。
		②プログラミング知識	・プログラミング言語 (COBOL, Fortran, C, Javaなど)、スクリプト言語 (Visual Basic, JavaScript, Shell, Perlなど)、マークアップ言語 (HTML, XML, XHTMLなど) のうち、1つの言語を駆使できる。
		③テスト技法の知識	・テスト対象 (単体/結合/システム) とテスト目的 (機能テスト/適合性テスト/パフォーマンステスト/ストレステスト/ユーザビリティテスト/リカバリーテスト) に沿って指示されたテストを実施できる。
		④品質管理・品質保証知識	・ソフトウェアの実行を行うことなくソフトウェアの品質欠陥と不適合をチェックするための静的QA技法の一部 (机上レビュー、インスペクション) を理解し、開発・保守工程に適用できる。 ・ソフトウェアの実行を行わずに作成したプログラムの品質欠陥と不適合をチェックするための動的QA技法の一部 (単体プログラムテスト) を理解し、開発・保守工程に適用できる。
		⑤業務システム設計知識	・業務分析ドキュメントに基づき上位者の指示に従い、サブシステムの業務設計を担当した経験がある。
		⑥開発管理知識	・担当作業のタイム管理を実施できる。
	4 システム運営管理分野の専門性	①基盤技術専門知識	・ホストシステムのOS、ジョブ制御、運営管理手順の理解し、ホストシステムの運営を遂行できる。もしくは、サーバーシステム (Unix, Linux, Windowサーバ) と関連オープンソース、運営関連手順の理解を理解し、サーバーシステムの運営を遂行できる。
		②システム運営管理専門知識	・ホストシステムのOS、ジョブ制御、運営管理手順の理解し、ホストシステムの運営を遂行できる。もしくは、サーバーシステム (Unix, Linux, Windowサーバ) と関連オープンソース、運営関連手順の理解を理解し、サーバーシステムの運営を遂行できる。
		③システム保守知識	・上位者の指示の下でアプリケーション、ミドルウェア、ネットワークのいずれかについて構成変更、機能追加、バージョンアップ、Bugフィックスなどの保守作業が実施できる。
		④障害対応知識	・上位者の指示に従い障害内容について調査と分析を行い、その原因がHW、ベシックSW、ネットワーク、アプリケーションのどこに起因するかシステム障害の一次切り分けを支援できる。
	5 業務分野の専門性	①業界専門知識	・損害保険業務の一般知識と当社業務の特長を把握し業務に活用できる。
		②サブシステム知識	・特定業務アプリケーションのサブシステムについて処理概要を理解し、担当業務に活用できる。
	6 ヒューマンスキル (パーソナルスキル)	①システムズ社員としての基礎的素養	・システムズの企業文化と風土の理解 ・ビジネスマナーとビジネス文書の習得
		②リーダーシップ、メンバーシップ	・メンバーシップの理解
		③コミュニケーション能力	・コミュニケーション能力 (報告・連絡・相談) の習得
		④問題解決力、問題発見能力	・問題解決能力の習得
		⑤ネゴシエーション能力	・-
	7 自己啓発、後進育成・コミュニティ活動		・社内勉強会への参加、業務に関連した社外資格取得など積極的な自己啓発が期待される。

出典: 三井住友海上システムズ

図 4-5 スキル熟達度の定義 (抜粋)

「ヒューマン」系は、ITスキル標準の内容が自社が求めるものと合致していたため、ほぼそのまま使っている。「IT」系と「業界・業務」系のスキル定義では、各部のグループから課長、課長代理を巻き込み、現場ヒアリングを重ねて作成している。スキル定義では、個社として必要となるスキルだけでなく、IT業界で必要となるスキルも包括的に定義している。

4.3.3. 研修ロードマップ

三井住友海上システムズでは、職種とレベルごとに必要となる研修を研修ロードマップとして定義している。研修ロードマップには、スキルセットにおける3分野に「資格対応」を追加している。これは、「プロフェッショナルSE」として個社だけでなくIT業界で通用するスキル開発を意識付けるためのものである。また、自社の業務実態から、「システム設計基礎」、「アプリケーション開発基礎」、「プログラミング基礎」などでは同じスキル項目でも「ホスト系」、「分散系」の2コースを定義している（図4-6）。

AEI・UEI			
ロード名 番号	研修名（ITSS）	実研修（ホスト）	実研修（分散）
①	IT入門	新入社員教育	
②	パーソナルスキル 入門		
③	ITエンジニアの 基礎		
④	プログラミングの 基礎	COBOL基礎・演習（新人研修）	HTML基礎
		オンラインプログラミング基礎	JavaScript基礎
		DB2プログラミング基礎	Java入門
		A-SPOOL基礎	Java基礎
			オブジェクト指向プログラミング サーブレットJSP基礎
⑤	アプリケーション 開発の基礎	オンライン基礎	分散システム基礎
		OS基礎	UNIX基礎
		SQL基礎（共通）	
		DBI基礎	Cシェルプログラミング基礎
		本番運営基礎（バッチ）	オブジェクト指向入門
		帳票設計ツール	AQUA基礎
		ABEND解析	
		テスト技法（品質教育）	

出典：三井住友海上システムズ

図4-6 研修ロードマップ(抜粋)

5. ITスキル標準の活用と運用

5.1. ITスキル標準の活用による効果

三井住友海上システムズにおける IT スキル標準による主たる効果は、以下のとおりである。

- 人材像/キャリアパスの明確化による個人の動機付け

これまでは、会社としての人材像やキャリアパスが明確でなかった。また、研修も個別でばらばらに行っていた状態であった。IT スキル標準の活用により人材像・キャリアパス・スキルセット・研修体系を示し、これに沿ったスキル診断を行うことで、キャリアアップ目標と計画が明確になった。これが制度として大きく変化した点である。個人の保有スキルの可視化は、個人の動機付けとして有効に機能し始めている。

- マネジメント力強化

個人の保有スキルの可視化により、上司と部下とも目標管理におけるスキル開発目標が具体的になった。キャリアアップシートは、PDCA サイクルを回すためのコミュニケーションツールとして有効に機能し始めている。

5.2. 運用上の工夫

(1) 仕組みの周知

三井住友海上システムズでは、新しい仕組みの周知と理解度を高めるために、段階的・継続的に情報を現場へ提供している。具体的には、初期段階で新人事制度全般についてマネージャ層と全社員向けに説明会を開催している。特に全社員向け説明会では、概要のみの説明とし、その後に別途「キャリアアップシート」、「スキルセット」、「研修ロードマップ」、「スキル診断」、「スキル管理システム」、「eラーニング」などについて部門個別の説明会を運用開始に合わせて段階的に開催している。

(2) スキル開発

三井住友海上システムズでは、多種多様なスキル開発機会を提示し、個人のスキル開発を動機付けている。

- OJT

必要な業務経験を持たせる機会を与え、指導する

- OFF-JT

社内：研修（集合研修、eラーニング）、研究会、論文

社外：研修（集合研修、eラーニング）、研究会

- 自己啓発

資格取得（IT系、業務系）

社内研修では、研修ロードマップ上の研修以外に新人研修、階層別研修、海外研修などがある。

5.3. 今後の課題・方向性

三井住友海上システムズでは、2006年06月の本運用開始から、4.5年が経過している（本原稿作成時点）。2008年、2009年の運用系の人材像追加により全ての業務領域をカバーするなど仕組みの定着が進展している。一方で、導入後一定年数が経過したことから、実態に合わせて制度の内容を見直す予定である。今後の課題・方向性は、以下のとおりである。

- 仕組みの周知徹底
導入当初の目的が薄らぎ、制度としての「やらされ感」「形骸化」が起こらないよう意識調査を行い、マネージャ層向けへの再教育を必要に応じて行う予定である。
- 人材像・スキルの見直し
ITスキル標準では不足している「IT戦略」「システム化企画・計画」「IS活用」「システム監査」「ITスタッフ業務」「標準策定・維持」の領域に関するスキルセット・教育体系を整備する予定である。
- 研修計画の見直し
2006年06月の本運用開始以降、研修体系の整備拡充を進めた結果、全社研修コースが80コマ強となっている。これまでは、これらを事業所ごとに実施していたため、その運営負荷が高まっている。今後は、実施の必要性について現場ニーズを把握し、年間計画策定時に実施の濃淡を付けていく予定である。

6. ITスキル標準に取り組み始める方へのメッセージ

8ヶ月の導入期間と4.5年の運用期間から得た経験から、鈴木氏より以下のメッセージをいただいた。

- 経営層の理解が必要
担当取締役自ら関心があったため、推進も浸透も早かった。経営層自らが動き現場に向くことで、現場の受け入れ態勢も変わってくる。経営層の後ろ盾をうまく使い推進すべき。
- 現場の巻き込みが必要
現場での違和感が出ないように、検討メンバに現場代表者をアサインさせるべき。時間をかけて継続的に議論することで、納得感も醸成される。現場代表者が代弁者にもなってくれる。
- 丁寧な説明が必要
新しいものには大小さまざまな抵抗が発生する。その中でも「無理解」による抵抗を最小限に留めるために、現場向けの説明会は丁寧に実施すべき。推進側の丁寧な対応により「不信感」が解消され、現場の反応が変わってくるところもある。