

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

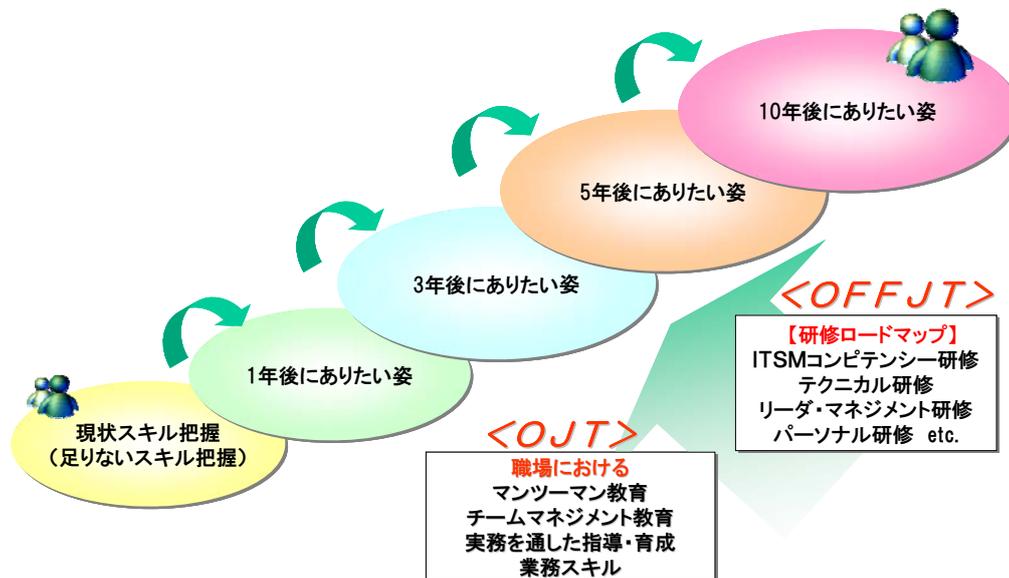
1995年9月、運用管理のプロフェッショナルとして株式会社NTTデータ（以下、NTTデータ）の100%出資で株式会社NTTデータSMS（以下、SMS）が設立された。NTTデータが数多く構築する大規模なシステムの運用管理を担っている。NTTデータのグループ企業を中心に、数少ない「日本最大」規模の情報システムの運用管理に特化している。

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

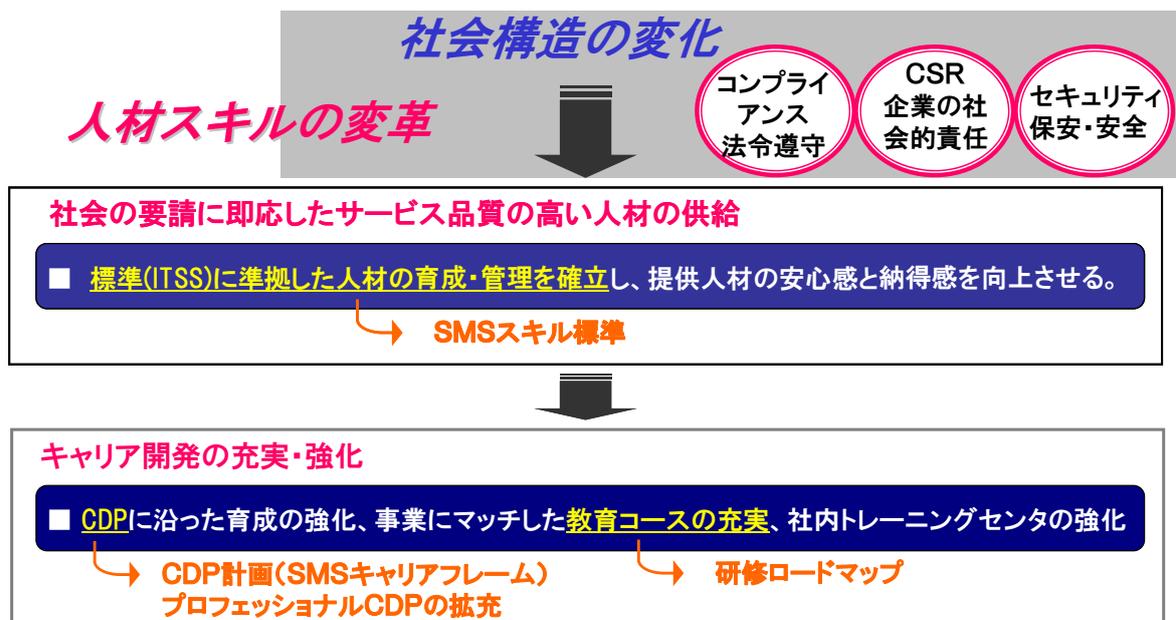
図 2-1 中長期経営目標を共有し自律した人材の育成イメージ(抜粋)

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。

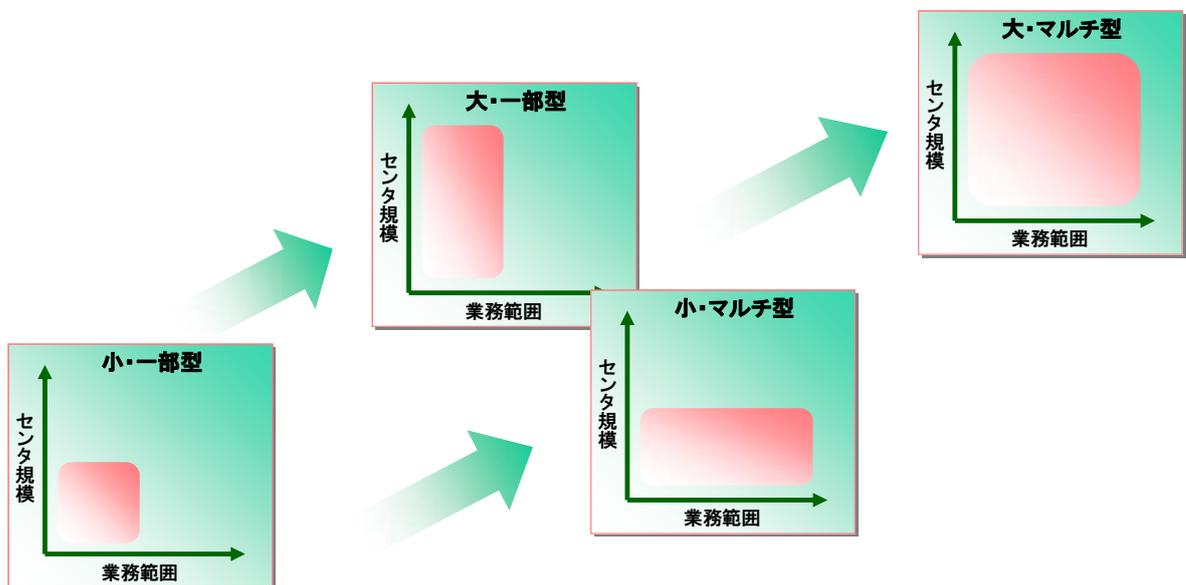
4.3. 特徴

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」「サービスデスク」「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。

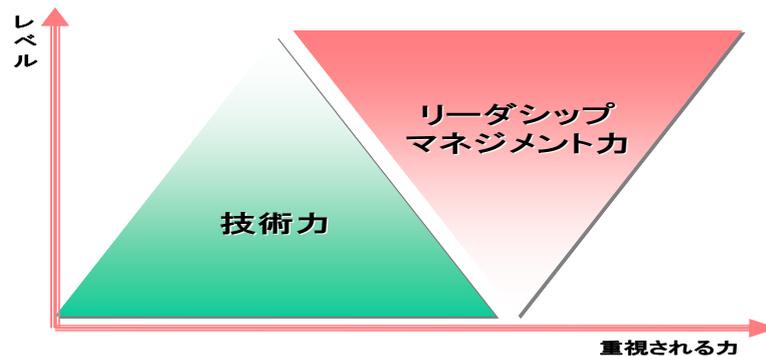


出典:SMS

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

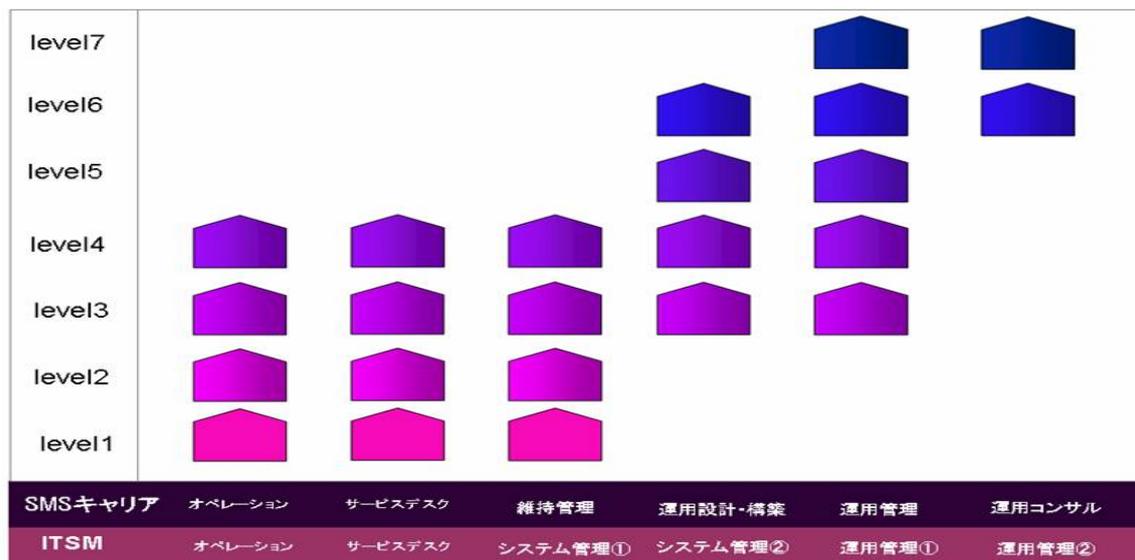
SMSでは、主の事業はITサービスマネジメントであるため職種の選択については問題なかった。しかしながら、ITスキル標準のITサービスマネジメントの専門分野（4種）では、SMSのサービス実態とのフィット感が無かったため、議論を重ねた結果、6種に細分化とした（図 4-3）。

	ITSS分野	SMSキャリア	定義
I T S M 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）。

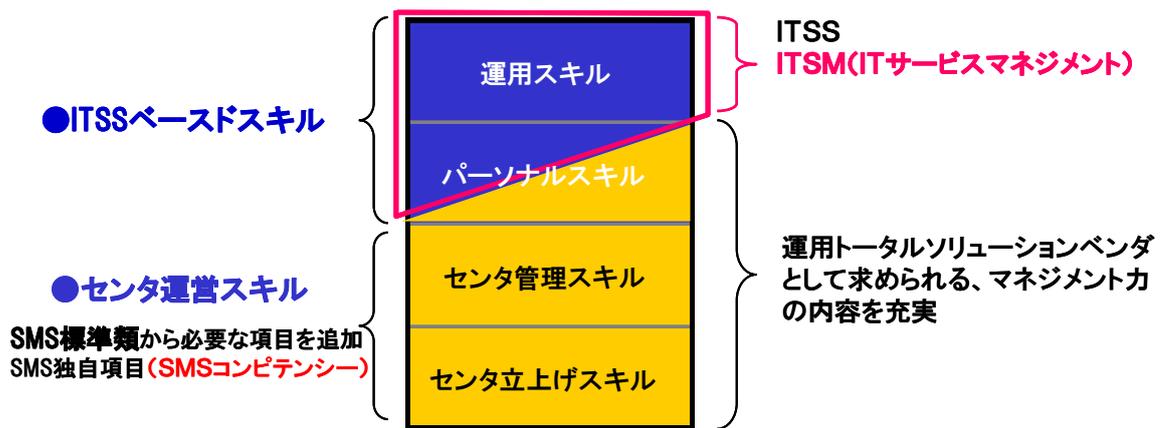
ITSS ベーススキル					センタ運営スキル		
運用(ITSM)スキル					パーソナル スキル	センタ管理 スキル	センタ立上げ スキル
ITSM共通	サービスデスク	オペレーション	システム管理	運用管理			
関連知識	個別業務	プラットフォーム オペレーション	ITサービスマネジメント 業務管理	ITサービス管理	リーダーシップ	事業管理	営業活動 業務支援
顧客対応	顧客サポートスキル	ネットワーク オペレーション	システム プラットフォーム管理	サービスデリバリー	コミュニケーション	契約管理	契約折衝 業務支援
情報資産管理	サービスサポート	ITサービス オペレーション	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）。

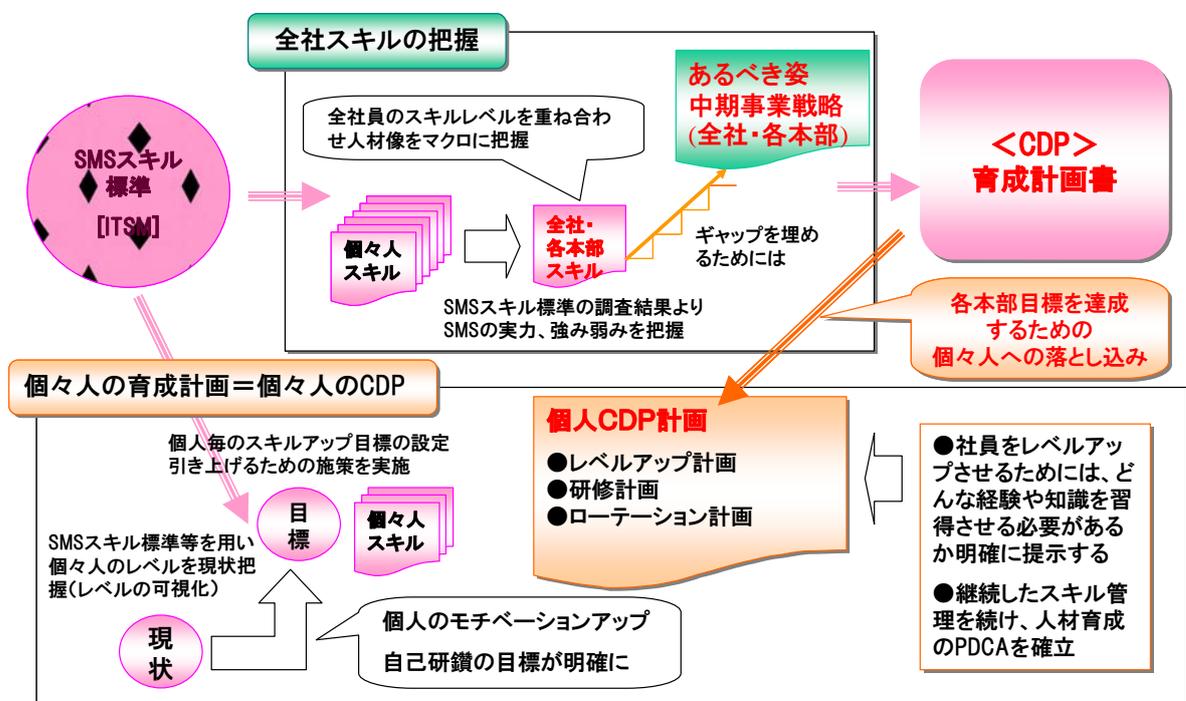


出典：SMS

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)

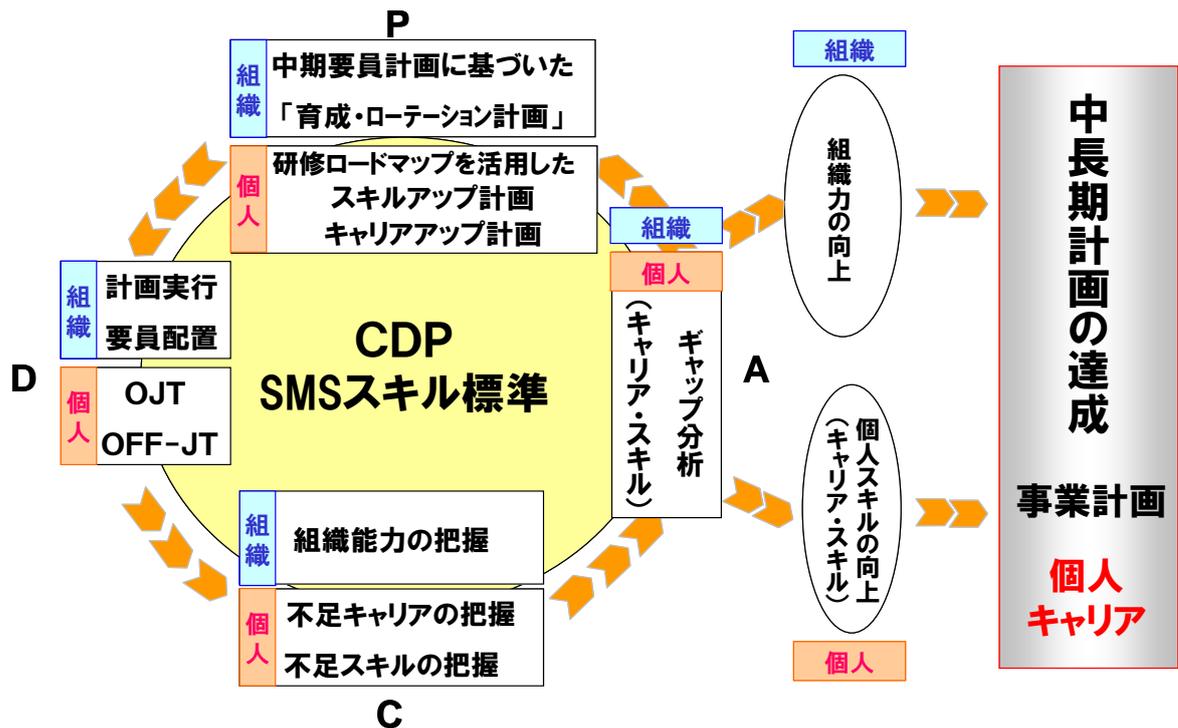
その後も、年度初めにキックオフを開催し、社長が経営方針・育成方針を表明している。年度初めだけでなく、育成コンファレンスを開催したり、社長が直接職場を訪問（社長キャラバン）し、現場社員との意見交換の場を作っている。これは、約 30 箇所の拠点と約 70 箇所のセンタがあり、社員が分散している SMS にとって、制度浸透と社員のモチベーションアップに有効に機能している。

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。