

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。

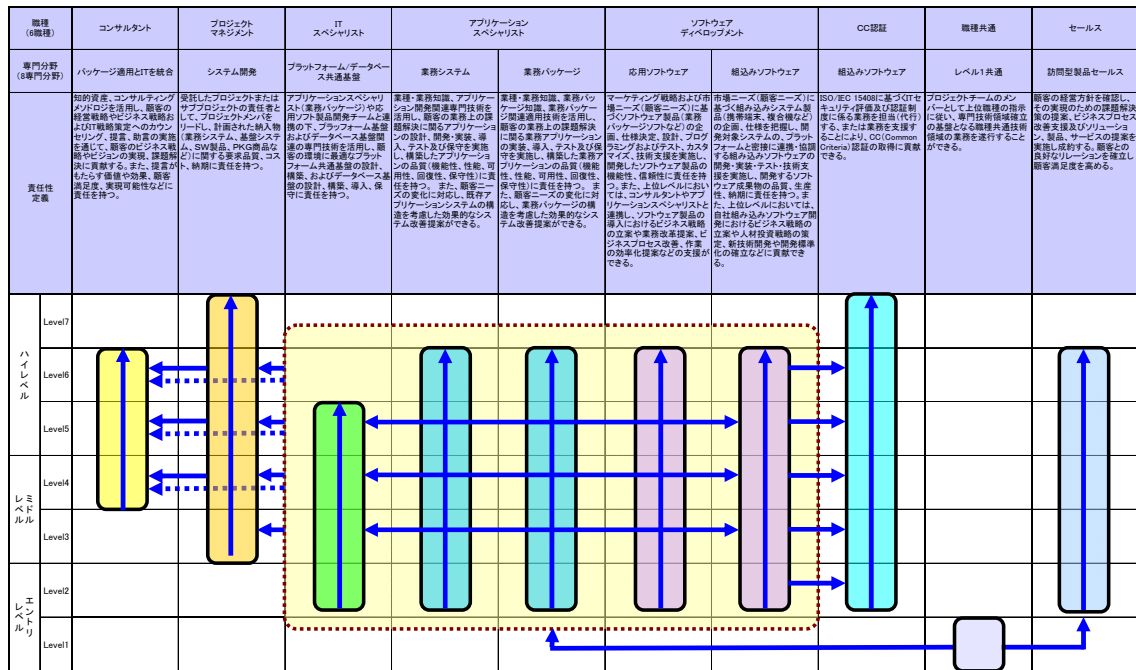
職種 (8職種)	コンサルタント		プロジェクト マネジメント	IT スペシャリスト	アプリケーション スペシャリスト		ソフトウェア ディベロップメント		CC認証	職種共通	セールス	
	専門分野 (10専門分野)	パッケージ適用とITを統合	システム開発	プラットフォーム/データベ ース共通基盤	業務システム	業務パッケージ	応用ソフトウェア	組み込みソフトウェア	組み込みソフトウェア	レベル1共通	訪問型製品セールス	
責任性 定義		知的資産、コンサルティング メソッドを活用し、顧客の 経営戦略やビジネス戦略お よび短期計画への貢献を 目指す。経営、助言の提供 を通じて、顧客のビジネス 戦略やビジネスの実現、課題 解決に貢献する。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。	受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を リードし、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(業務パッケージ)や応 用ソフトウェア開発チームと協 働の下、プラットフォーム基 盤およびデータベース基盤開 発の設計、開発、実装、導 入、テスト及び保守を実施し、 顧客の満足に貢献する。プラットフォーム共通基盤の設計、構築、およびデータベース基盤の設計、構築、導入、保守に責任を持つ。	業務・業務知識、アプリケーション 開発関連専門技術を活用し、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、開発、実装、導 入、テスト及び保守を実施し、 顧客の満足に貢献する。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、既存アプリケーションシステムの構築を考慮した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業務アプリケーション の実装、導入、テスト及び保守 を実施し、構築した業務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、業務パッケージの構築を考慮した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市場 ニーズ(顧客ニーズ)に基づ くソフトウェア製品(業務 パッケージ)などの企画 、仕様決定、設計、プログラ ミングおよびテスト、カスタ マイズ、技術実装を実施し、 開発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、上位レベルにおいては、 コンサルタントやアプリケーション スペシャリストと 連携し、ソフトウェア製品の 導入におけるビジネス戦略 の立案や業務改革提案、ビ ジネスプロセス改善、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(携帯端末、種合機など) の企画、仕様を把握し、開発 対象システム、プラットフォームと密接に連携・協働 する組み込みソフトウェアの 開発・実装・テスト・技術支 援を実施し、顧客するソフトウェア 成果物の品質、生産 性、納期に責任を持つ。また、 上位レベルにおいては、 自社組み込みソフトウェア開 発におけるビジネス戦略の 立案や人材投資戦略の策 定、若手技術開発や開発標準 の確立などに貢献できる。	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示 に従い、専門技術領域確立 の基盤となる職種共通技術 領域の業務を遂行すること ができる。	顧客の経営方針を確立し、 その実現のための課題解決 策の提案、ビジネスプロセス 改善支援及びソリューション 、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、 顧客満足度を高める。	
ハイ レベル	Level7											
	Level6											
	Level5											
レミ ニ ム ル	Level4											
	Level3											
レミ ニ ム ル	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、ソフトウエ

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。



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)テクノロジ欄を参照		
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 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 ユーザ要求定義 (2日) PM-A004 BABOK基礎 (2日) PM-A005 システム要件定義 (2日) 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) 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 PM-C003 プロジェクトマネジメント入門 ~プロジェクトの「ナゼ」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 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"> ■プロジェクトマネジメント上級 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 プロジェクトパフォーマンス (2日) PM-A015 PMのためのメンタルヘルス (1日) リスクマネジメント 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) 品質マネジメント PM-C014 システム品質マネジメント (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"> ■コンプレックスプロジェクトマネジメント 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)
パーソナル	<p>職種共通</p> <p>※"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。

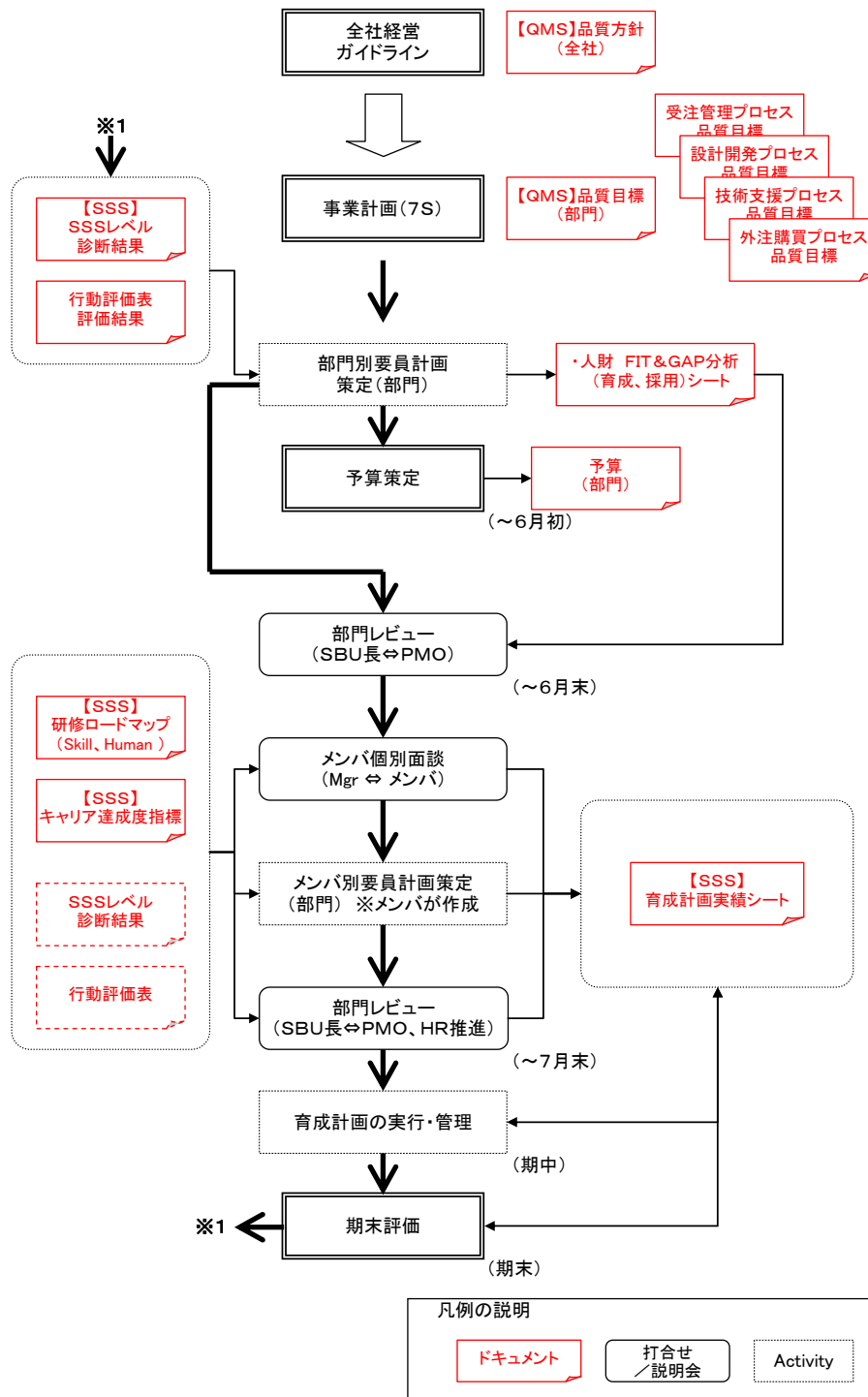
- (5) 事業部門長が作成した「人財 FIT&GAP 分析シート」は、PMO センターが主催して部門別レビューを実施する。
- (6) 部下（メンバー）は、マネージャーと個別面談を行う。面談では部門別要員計画と部下が作成した育成計画実績シート（SSS 評価と人事制度の行動評価を同時に記入している）との摺り合わせを行う。
- (7) 7 月末までには、個別面談で作成された個人別の育成計画実績シートを、事業部門長、PMO センター及び人事でレビューする。

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

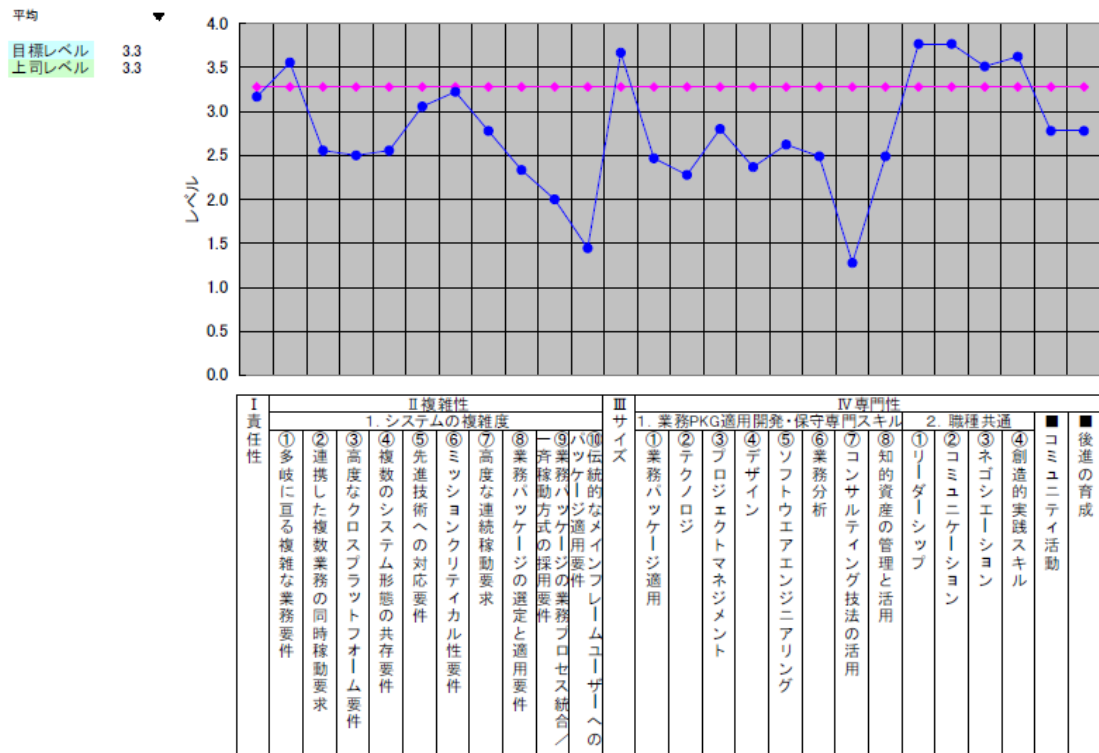
図 5-1 SSS 期初計画策定フロー

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。

＜職種＞アプリケーションスペシャリスト ＜専門分野＞業務パッケージ



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。

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。