

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「組み込みスキル標準」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に行い、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			プロジェクトマネージメント	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	組込みスペシャリスト	プリクセ	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ージメント	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	インダストリー	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	ファシリティマネージメント	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

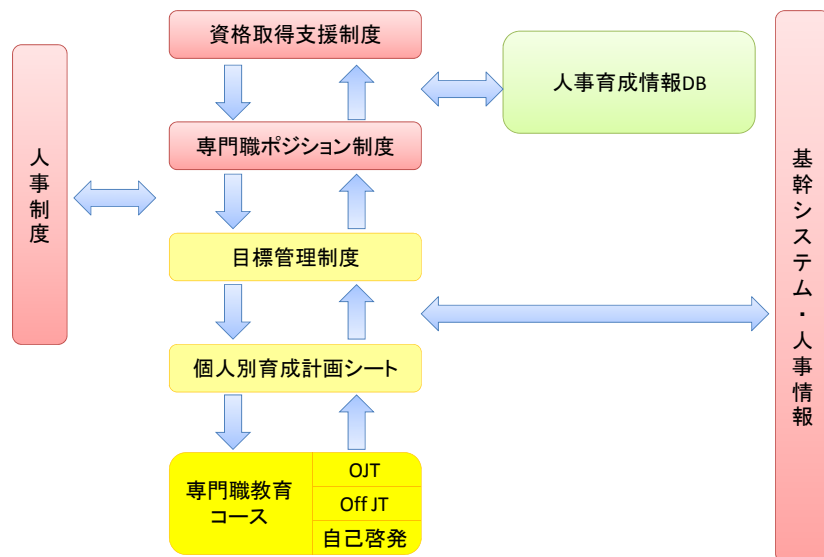
キャノン IT ソリューションズでは、IT スキル標準に準拠した人材管理システムである専門職ポジション制度を導入するにあたり、人事制度(評価、昇格、異動、処遇、育成)、目標管理制度(目標設定、評価)と一体となったトータルシステムとして運用している。

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

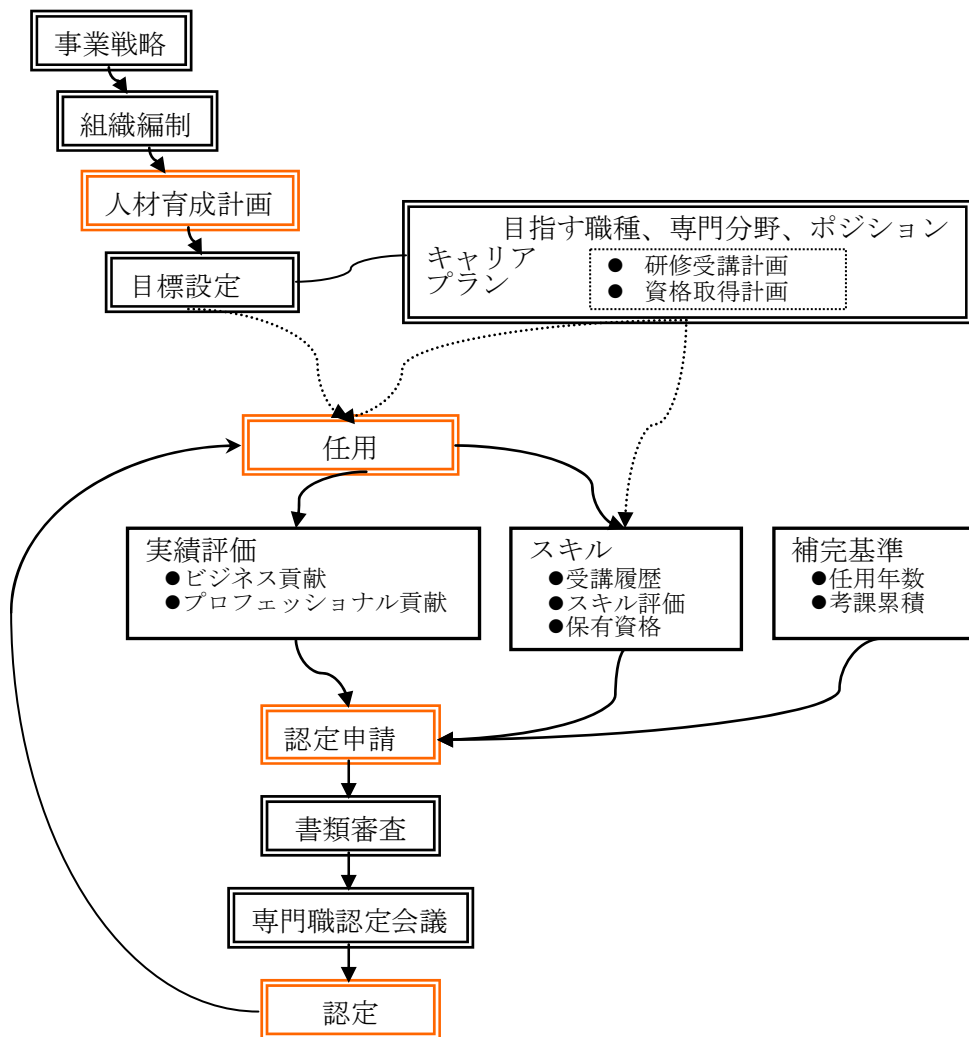
各事業部（本部）において、「専門職ポジション定義」に基づき、業務の実績評価、スキル、補完基準を確認し専門職ポジションの認定候補社員を選定し申請している。

(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

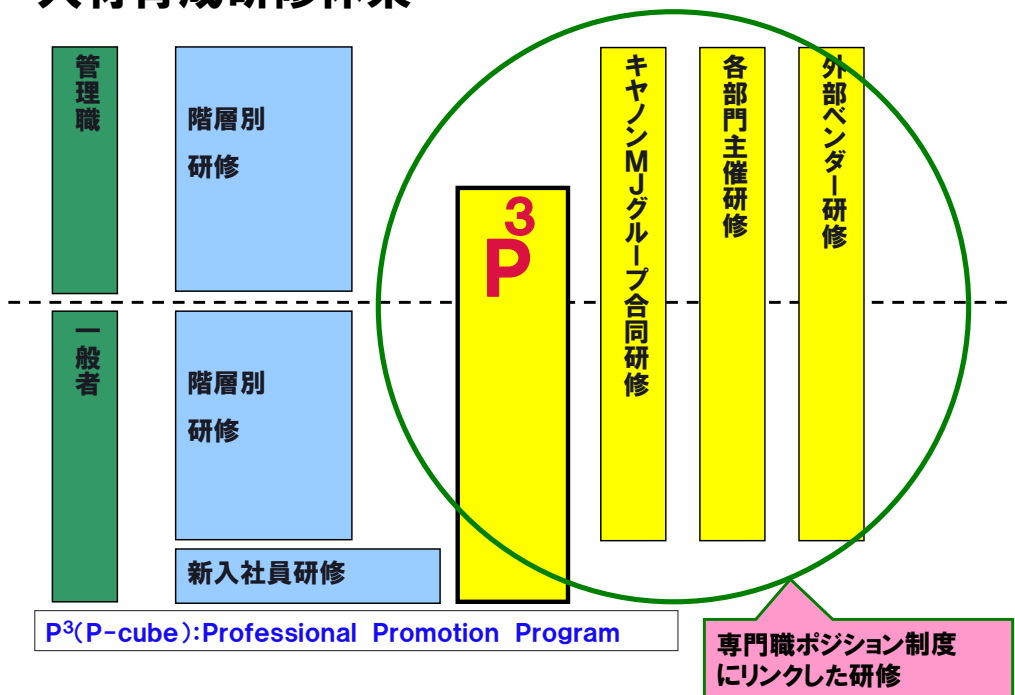


図 5-3 人材育成研修体系

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。