

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

テブコ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」「そろそろテブコ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。特に苦勞したのは下記の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、マルチファンクシオ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発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。

		営業	プロジェクトマネージャー	スペシャリスト					スタッフ	職種		
ITSS相当		営業	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	専門分野
L7	上級キャリア	プリンシパル	システム開発/AP開発/SI	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 ネットワーク データベース システム管理 プラットフォーム	業務システム 業務パッケージ	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 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	研修企画 インスタラクション	ヘルプデスク	
L6		エグゼクティブ	ソリューションパートナー	ITアーキテクト								
L5		シニア	ソリューションパートナー									
L4		アソシエイト										
L3	エントリーキャリア	E1										
L2		E2										
L1		E3										

出典:テプロシステムズ

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

		スタッフ	エンジニアリング	職種
ITSS相当		業務代行	エンジニアリング	専門分野
L7	上級キャリア	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	
L6		エグゼクティブ		
L5		シニア		
L4		アソシエイト		
L3	エントリーキャリア	E1		
L2		E2		
L1		E3		

出典:テプロシステムズ

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①②③④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 Kategoriy 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	㊦ 経営計画策定		㊣ スキル 診断
3 月	㊦ 業務計画策定 ※部門としての育成計画も同時に策定		
4 月	㊦ 年間育成計画を部下一上司間で決定 ※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	㊦ ㊠ 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		㊣ 認定面接	
10 月		認定	

図 5-1 人材育成プロセス

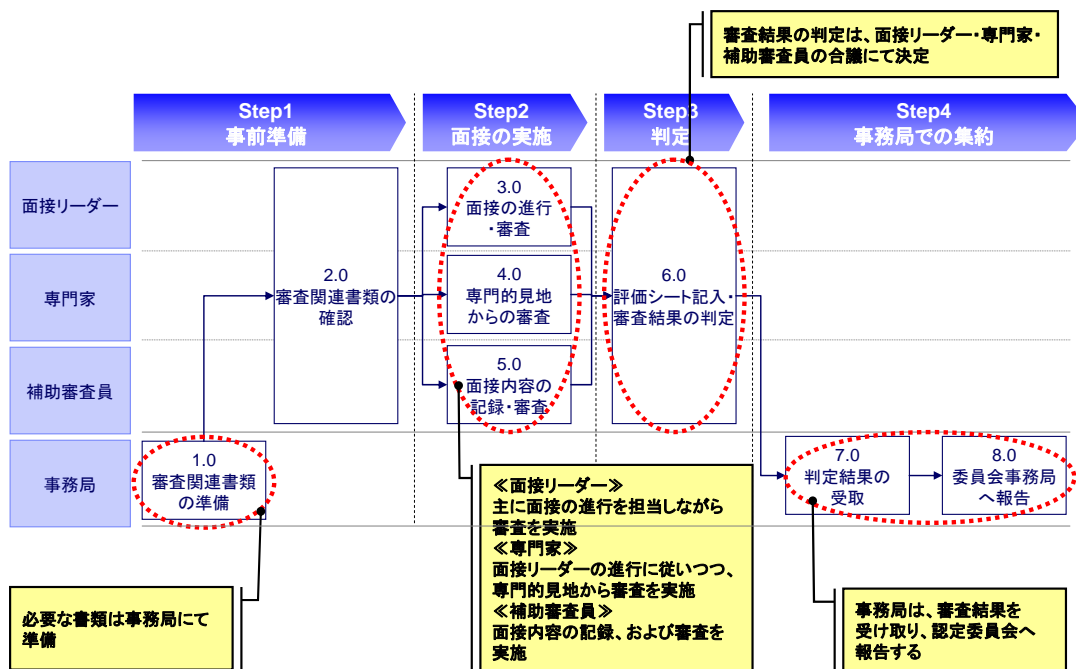
出典:テブコシステムズ

5.2. 資格認定制度

テブコシステムズでは、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: テプロシステムズ

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材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かが明確になった。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) テブ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。