

## 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カ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」、「iCT<sup>1</sup>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

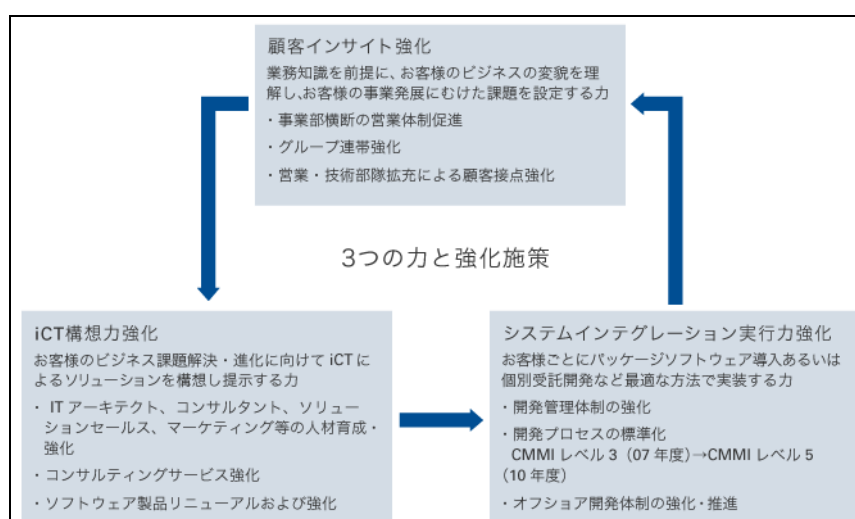
---

<sup>1</sup>iCT：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。

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」、「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。





[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 グループで有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 グループで有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	
	コンプレクション 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** 職種を選択したあと、各指標のレベルを選択してください。全ての指標を入力すると、自動的に「総合」欄に表示されます。  
※1 範囲の下限のレベルの定義を満たさない場合は、空欄のままにしてください。一つでも空欄がある場合は、「総合」も空欄となり、その職種・専門分野ではレベル未達として扱われます。  
※2 同一職種が複数のレベルに達している場合や、「問わず」となっている場合は、その範囲の最大値のみ選択可能になっています。

**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 本人記入値を複写 ↓**

**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** **9** **10**

**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。)

本人記入欄: 社名、所属部署、ESQ-ID、氏名、職種、専門分野、レベル(各指標)、総合

承認(上長記入)欄: ESQ-ID、氏名、レベル(各指標)、総合

出典: ISID

図 5-1 スキル結果記入シート(イメージ)

		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パー	カスタマーサービス	ITサービスマネジメント	エデュケーション	企画・管理	組織マネジメント
ハイレベル	レベル7			●	●		●							
	レベル6			●	●	●	●	●					●	●
	レベル5	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ミドルレベル	レベル4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	レベル3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
エントリーレベル	レベル2		●				●	●	●				●	
	レベル1		●				●	●	●				●	
レベル未達														

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。