

導入事例：日揮情報システム株式会社

導入推進者：

人材開発室 室長

小島健二氏



1. 会社概要

- 社名：日揮情報システム株式会社
(JGC Information Systems Co.,Ltd.)
- 設立：1983年7月1日
- 資本金：払込資本金 4億円
- 売上高：90.1億円（2009年度実績）
- 従業員数：391名（2010年4月現在）

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 経営方針

1983年7月、日本を代表する総合エンジニアリング会社、日揮株式会社のコンピュータ部門が独立し、日揮情報システム株式会社（以下、J-SYS）が設立された。ユーザー系 IT サービスプロバイダーとして、ユーザー目線に立ち、またメーカーに依存しない中立な立場で、お客様の課題を解決する事を基本方針としている。

日揮株式会社での経験から得られたプロジェクトマネジメントや設計の方法論を情報システム分野に適用し、エンジニアリングアプローチによって合理的に情報システム構築が行えることが強みである。

今後は日揮グループのビジネス拡大に伴い、新たな分野へのチャレンジとグローバル化を促進し、事業の主体もシステムインテグレーションから更に幅を広げてサービスインテグレーションへと変換させていく事を目指している。そのために、新たなソリューションの提供と人材の育成を重点課題とし、お客様の満足度向上を目指した経営を推進している。

2.2. 人材育成方針

J-SYSは、サービスインテグレータを標榜し、顧客のICTパートナーとしてシステムライフサイクルのすべてに関わり、様々な課題解決をサポートしている。そのため、既存顧客との信頼関係の構築が非常に重要であり、最前線で顧客に対応する社員の育成も重要な経営課題の一つとなっている。人材育成の基本は下図に示すとおり、高い志と向上意欲、自律的キャリア形成のマインドを持った自律型人材の育成にあると考え、個人の能力向上を中心とした仕組み（人材開発システム）として(1)トレーニング体系(2)評価システム(3)キャリア管理を柱とした人材育成に取り組んでいる。トレーニングにおいては、入社後1年間是指導員と1対1のOJTを実施し、2年目以降も先輩社員とのつながりを大切にする点や、最近ではマネジメント職のトレーニングに力を入れている点が特徴である（図2-1）。



出典：J-SYS

図 2-1 人材育成方針

3. ITスキル標準導入の背景と目的

J-SYS は、日揮グループのビジネス拡大に伴い、新たな分野へチャレンジすることが常に求められている。2000 年頃には、プライムコントラクターとして SI 事業の拡大を目指し、保有すべき人材スキルの抜本的な見直しが必要になっていた。

一方で、昇給・昇格のための評価の仕組みと人材育成のための各制度（OJT、研修、資格取得など）は個別に運営されていた。さらに、マネジメント層（部長クラス）からも、評価の仕組みと個別の制度をつなげて会社への貢献を分かるようにすべき、見える化すべきとの強い要望があり、制度変更を含む関連業務の見直し、統合化に向けた活動がトップダウンでスタートした。

事前調査を開始した 2000～2001 年は、社外の事例を中心に調査を行った。しかし自社にフィットするものが見つからなかった。2002 年末に IT スキル標準 ver1.0 が公表されたのを機にこれを検証したところ、J-SYS で想定していた職種や定義に違和感がなかったことから、これまでの検討成果を実践するにあたって IT スキル標準を参照することとした。

4. ITスキル標準の導入

4.1. 導入経緯

2000.04～2002.03	事前調査
2002.04～2003.03	要求分析
2002.12～2003.03	スキルセット構築・人材像策定・現状把握・ 運用モデル策定・評価モデル策定
2003.04～現在まで	本運用開始
2007.03～2007.04	評価モデル・人材像・スキルの見直し

4.2. 導入推進体制

主担当者が 2 名（職種・グレードの見直しや、退職金を含む賃金体系の見直しなど）と従担当者・現場代表者として副事業部長クラスを中心に 5 名程度参画した。検討が佳境となる 2002.12～2003.03 には、週 1 回ペースで検討を行い、隔週にて経営層への経過報告および承認が行われた。また、新制度の周知徹底のために、現場への導入説明会を約 30 回実施した。1 回あたりの参加人数は、約 10 名強と、膝をつき合わせて入念な対応を行った。

4.3. 特徴

J-SYS の IT スキル標準導入の特徴は、以下の 3 点である。

(1) 初期導入時からスキル評価結果を給与・賞与・昇格と連動させている

J-SYS では、当時の職能等級制度に基づいた「評価システム」を見直すため、IT スキル標準導入を促進した。「年功的なものを排除し、できる人を早く昇格させる」「現在の貢献度合いで給与を決定する」などの方針に基づき、個人のインセンティブ制度も見直した。また、スキルアップ推進のため、資格取得を推奨し、一時金の支給だけでなく、スキル評価時のポイントにプラス加算するなどの対応も行っている。

(2) スタッフ分野も対象としている

J-SYS では、全ての社員に IT スキル標準を適用している。その主な理由は、公平性を持たせることと、スタッフも IT 系人材と同様に専門性を持つべきとの 2 点である。新たな分野へチャレンジすることをメッセージとして、IT 系人材だけでなくスタッフ系部門にも適用している。

(3) IT スキル標準を業界標準として参照した理由

J-SYS では、当初 IT スキル標準を意識していなかったが、社員のスキル判定のみならず中途採用に向けて、あるいはパートナー会社員の受け入れ時の基準として、自社独自の判定基準よりも、今後広く適用されることが予想される IT スキル標準を参照することが最適と判断した。社内で必要な職種をノミネートし、それを定義し、社内に周知するに際しては、IT スキル標準 ver1 は非常に有効な参考書となった。

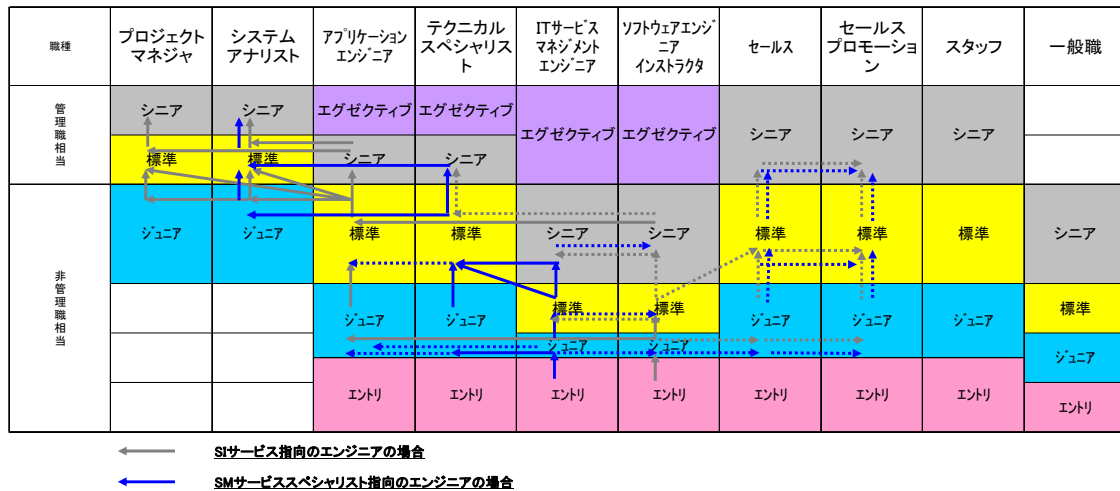
4.4. ITスキル標準の導入手順

前述の導入作業の中で作成した成果物から、特徴的なものを次に記述する。

4.4.1. 人材像・キャリアフレームワーク策定

J-SYS では、職種を 10 分類定義している（スタッフ系を含む。2010 年現在）。役職の付け替えが頻繁に起こることと、タスクフォースに強い人材が必ずしも経営に強いというわけではないことなどから、役職と IT スキル標準はリンクさせていない。

キャリアパスは、エントリを開発系と運用系の 2 種から設定している。キャリアパス上のキャリアレベルは、5 段階（エントリ→ジュニア→標準→シニア→エグゼクティブ）である。職種ごとに段階は異なる（エラー！参照元が見つかりません。）。



出典：J-SYS

図 4-1 キャリアパスイメージ

5段階のキャリアレベルは、給与レンジ（16段階）と対応づけている。社員は、社内 HP から現在の職種・キャリアレベル・給与レンジがわかるようになっている。

4.4.2. スキルセット構築

J-SYS では、スキルセットを 3 カテゴリ（知識、テクニカルスキル、ヒューマンスキル）で定義している。テクニカルスキルは、職種ごとに 7 個前後のサブカテゴリを設定している。ヒューマンスキルにコンピテンシーを組み込んでいる（エラー! 参照元が見つかりません。）。

4-1. 職種対応/必要知識およびテクニカルスキル項目

必要知識項目
 テクニカルスキル項

PM	SA	AE	TS	IM	SWE	SAL	SAP	ST	GE
1: プロジェクトマネジメント知識	1: プロジェクトマネジメント知識	1: プロジェクトマネジメント知識	1: プロジェクトマネジメント知識	1: プロジェクトマネジメント知識	1: プロジェクトマネジメント知識	3: リューション/商品知識	3: リューション/商品知識	8: スタッフ専門知識	9: 実務知識
4: 契約知識	5: 業務知識(対象専門分野に関する知)	5: 業務知識	2: インフラ知識	2: インフラ知識	5: 業務知識	4: 契約知識	4: 契約知識	16: コーディネーション力	18: アドミニストレーション力
5: 業務知識	2: プロモーション力	6: アプリケーション基盤知識	11: インフラ要件定義力	13: インフラ障害復旧力	6: アプリケーション基盤知識	5: 業務知識	5: 業務知識	18: アドミニストレーション力	19: 事務処理力
6: アプリケーション基盤	4: 提案力	7: ソフトウェアエンジニアリング知識	7: インフラ設計・構築力	15: ユーザーサポート力	7: ユーザーサポート力				

出典：J-SYS

図 4-2 職種別スキルカテゴリー一覧(抜粋)

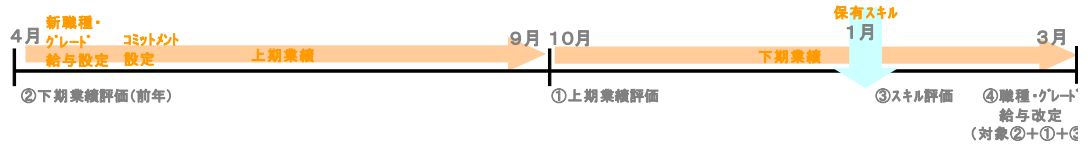
各スキルは、7段階にレベル付けされている。

- 1：理解できる。指導の下できる。
- 2：ある程度身につけている。一定の難易度については、一人でできる。高難易度のものは指導の下できる。
- 3：身に付けている、全て独力でできる。
- 4：教育できる。指導、教育ができる。
- 5：部門を代表する。社内で認知され、社内で通用する。
- 6：会社を代表する。市場に認知される（社外論文等が市場に通用する）。
- 7：市場を代表する。市場に高い影響を与えることができる。

4.4.3. 運用モデル・評価モデル策定

(1) 評価制度の全体像

J-SYS では、スキル評価を年 1 回（2 月）に実施し、職種・昇格・給与へ反映している。また、業績評価を年 2 回（上期：4-9 月、下期：10-3 月）実施し、職種・昇格・給与・賞与へ反映している。



	業績評価	スキル評価
評価内容	一定期間における、業績貢献度と意欲、姿勢	一時点における、保有スキル
評価対象	コミットメントの達成度	職種別スキルの習得度
評価方法	相対的評価	絶対的評価
フィードバック	賞与、給与、職種グレード改定	給与、職種グレード改定
評価項目	全社共通 ・業績の視点 受注、売上、利益、営業支援 ・業務遂行の視点 PJ/業務コントロール、PJ/業務遂行、新商品 ・業務改善の視点 生産性・品質・REP・部共通業務 ・学習・成長の視点 育成・指導、姿勢、学習達成	職種別 ・知識と経験 個人に蓄積された知識や経験、実績 ・テクニカルスキル 各職種に必要な技術的実践力 ・ヒューマンスキル 業務遂行において必要とされる人間的資質（コミットメント達成力、業務改革力、人材育成力） ・資格 保有資格ポイント総数（TOEICのみ2年間の有効期限を付ける）

出典：J-SYS

図 4-3 評価制度の全体像

(2) スキル評価

スキル評価は絶対評価であり、評価配分は、知識と経験（20%）・テクニカルスキル（50%）・ヒューマンスキル（20%）・資格（10%、プラス加点）となっている。資格は、職種・グレードとの対応付けが4段階（◎：強く推奨、○：推奨 △：その他 ブランク：ポイント対象外）でされており、個人のポジションで求められる資格が明確になっている。

エラー! 参照元が見つかりません。は、資格と職種・グレードとの対応付けについて、職種では「PM」「SA」「AE」だけを抜粋し、資格では、「語学」と「公的資格」の一部を抜粋し表示している。「PM」の「グレード=S」では、資格としての目標ポイントが11であり、TOEIC700点でポイント3が付与され、一時金として7万円が支給されることが分かる。

No.	分類	資格名称	職種	PM			SA			AE			
				グレード	S	H	J	S	H	J	S	H	J
			必須ポイント	11	9	7	11	9	7	8	6	4	3
語学			ポイント										
1	1	TOEIC900点以上	5	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10
2	1	TOEIC800点以上	4	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10	○10
3	1	TOEIC700点以上	3	○7	○7	○7	○7	○7	○7	○7	○7	○7	○7
4	1	TOEIC600点以上	2	○5	○5	○5	○5	○5	○5	○5	○5	○5	○5
5	1	TOEIC500点以上	1	○3	○3	○3	○3	○3	○3	○3	○3	○3	○3
公的 I													
6	2	ITプランニング・セールス	2	△	△	△	△	△	△	△			
7	2	衛生管理者	2										
8	2	税理士	10	○10	○10	○10	○10	○10	○10				
9	2	技術士	8	◎30	◎30	◎30	◎30						
10	2	技術士(補)	2	◎10	◎10	◎10	◎						
11	2	社会保険労務士	4	○5	○5	○5							
12	2	中小企業診断士	8	◎30	◎30	◎30							
13	2	ビジネス・プロセス革新エンジニア(BPIE)	2	△	△								
14	2	簿記1級(日商)	4	○5									
15	2	簿記2級(日商)											
16	2	簿記3級(日商)											

出典：J-SYS

図 4-4 資格と職種・グレードとの対応付け(抜粋)

このスキル評価結果を踏まえ、個人のキャリア目標などを自己申告シートにまとめ、上長との面談を2-3月の期間に実施している。面談は、最低20分実施し、マネージャ（課長クラス）が平均10-15名を面談する。現在はこのタイミングを中心に職種転換、人事異動（ローテーション）を決めている。今後は育成の観点からも、ローテーションは時期を限定せずに実施していく方針である。

(3) 業績評価

業績評価は相対評価であり、評価のばらつきを3段階で是正している。1段階目は、評価結果を事業部の中でバランスさせている。チーム単位での評価の甘・辛は、ここで調整している。2段階目は、評価結果を事業部間でバランスさせている。最後は、役

員により調整している。

4.4.4. 評価・改善

(1) 運用開始当初

職能等級制から職種別等級制へ移行する新基準で各事業部が格付けした結果、給与レンジがダウンするケースが相当数発生したため、ダウングレードになる個人は個別に面談を実施するなどの個別対応を実施した。この調整は、3年間ほどかかり、特に職種の是正に労力を要した。結果として、個人ベースでの職種・グレードの変更がかなり発生した。

(2) 2007年3月～4月における見直し

2003年4月の初期運用から4サイクル終了時の2007年03月～04月に、これまでの運用状況および環境変化を踏まえ、「職種の追加」「職種名称の変更」「スキル項目の見直し」を行った。修正内容の1つに、「プロジェクト規模」がある。当初、ITスキル標準に倣って数値を設定していたが、規模だけではプロジェクトの重要度や難度を推し量るのは難しいなど、現場からの「なじまない」との意見を踏まえ、現在では使用していない。なお、フレームワークそのものに大きな変更はない。

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

J-SYSにおけるITスキル標準による効果は、以下のとおりである。

- 人事評価と人材育成の連携・統合
昇給・昇格のための評価の仕組みの中に人材育成のための各制度（OJT、研修、資格取得など）が明確に組み込まれ一本化された。
- 人材像/スキル/育成目標/キャリアパス/育成施策の明確化
現場の実態に即した人材像・スキル・キャリアパスを具体的に定義したことにより、個人が目指すべき目標とそのためにやるべきことが明確になった。
- 育成のPDCA
評価制度とスキル開発が連動したことにより、育成のPDCAが確実に回るようになった。
- 個人の動機付け
個人はスキルの可視化によって、上位職責を目指すために何が足りないかが明確になり、具体的な目標設定ができるようになった。
- マネジメント力強化
上司はスキルの可視化によって、個人のスキルの弱み・強みに着目した具体的な指導ができるようになった。

5.2. 運用上の工夫

(1) 多面評価の採用

J-SYSでは、スキル評価を、「自己評価」「多面評価」「上長評価」の3点で実施している。「多面評価」は「クロス評価」とも社内と呼ばれており、評価期間中に一緒に仕事をした人（2名）が、評価者となる。運用上の負荷はかかるものの、特に他部門への支援や客先常駐など上司が日常的にマネジメントできない環境下に本人がいる場合、公平性・客観性・納得感の観点で有効に機能している。

(2) QMS と育成面談を併用

J-SYSでは、個人毎の品質項目の目標設定（1年後・2年後・3年後）を人材育成目標と兼ねて運用している。具体的には、4月に組織変更したタイミングで各マネージャ（課長クラス）が、個人の育成目標を設定し、これを基に人材育成計画に落とし込んでいる。図5-1は、そのためのテンプレートである。各人が、該当するスキル項目について、目標とすべきスキルレベル（1-7段階）を設定している。

従業員 No.	氏名	職種	グレード E/J/H/S /EX	必須知識項目				テクニカルスキル項目				ヒューマンスキル項目			部門業務遂行関連項目				個別業務関連項目							
				1	2	3	4	8	1	2	3	4	13	1	2	3	1	2	3	6	1	2	7	8	9	10
1	A	ST	S																							
2	B	AE	H	5																						
3	C	SWE	J																							
4	D																									

出典：J-SYS

図 5-1 ISO9000 のテンプレート(抜粋)

(3) 資格取得者への動機付け

J-SYSでは、資格の新規取得者を、毎月社内に公開している。単に公開するだけでなく、資格取得による金銭的インセンティブを明示することと、月次でタイムリーにフィードバックすることで、資格取得への動機付けを高めている。

5.3. 今後の課題・対応の方向性

J-SYS では新しい制度が 7 年経過し、「評価システム」としては安定的に機能している。これと比較し「トレーニング体系」及び「キャリアマネジメント」の強化が課題となっている。その対応方向性は以下のとおりである。

(1) 人材情報の統合管理・見える化

J-SYS では、人材情報がスプレッドシートベースで管理・運用されており、きめ細かく統合的な管理ができていない。2003 年当時は、全体を支援するシステムを導入したが、使い勝手などの面から定着しなかった。新たなシステムの調査を継続しているが、再導入には至らず、人材情報のデータベース化が急務になっている。

また、人材情報のデータベース化においては、「キャリアマネジメント」の観点で、将来的には各マネージャ（課長クラス）が、人材情報を容易に取り出し、アサイン・異動の検討や面談時に有効活用したり、人材ポートフォリオを日常的にチェックできる状態にすることなどを目指している。

さらに「トレーニング体系」の観点では、学習機会の増加と学習効果の向上のために「学習のトラッキング」「キャリアパスとの連携」などを仕組みとして拡充させる予定である。

(2) 変化を先読みした人材育成・経験の継承

最近では、IT が顧客ビジネスの意志決定にまで深く関わるようになっており、システム開発の（超）上流にまで踏み込んだサポートが求められている。また一方で、顧客自体のグローバル化とともに、開発体制のグローバル化も進行している。これまで社内に蓄積された技術を継承することはもちろん、上流化、グローバル化の大きな波に積極的にチャレンジする人材の育成も必要になってきている。これらに対して、現在の制度をどう運用、発展させて行くべきか、今後の課題である。

(3) マネージャ（課長クラス）の組織マネジメント力の強化

J-SYS では、従来はプロジェクトマネジメントに長けた社員が、管理職になるケースが多かった。しかしながら、組織運営は、プロジェクトマネジメントとは違うマネジメントスタイルが求められる。一般的に、優秀な PM は、「コマンド&コントロール」型であり、短期的には成果を上げる一方で、いわゆる「指示待ち型」社員が増える傾向も社内で指摘されている。ビジョンやスコープが、プロジェクトでは「所与」であるのに対し、組織運営では、「自分で考える」点も大きく異なる。

現在、組織マネジメント力の強化の一つとして、階層別教育を実施している。これに加え、現場で出来るようになるまで支援する仕組み・後ろから支援する仕組みを検

討中である。また、個人へのケア度合いのバラツキを解消するために、「コミュニケーション力」及び「コーチング力」の強化に取り組み始めている（図 5-2）。

IV. プロフェッショナル スキル強化 コース群	次の各種プロフェッショナルスキルを習得する コース群 ① セールス・マーケティング （市場・顧客）志向人材向け ② SA志向人材向け ③ PM志向人材向け ④ AE/T S志向人材向け ⑤ プロ人材共通（①～④共通スキル）	V. 階層別 コース群
III. 共通スキル強化 コース群	次の各職種共通知識・スキルを習得する コース群 ① 新入社員系 ② ビジネス系（事業ドメイン別業務別） ③ テクノロジ系（インフラ、アプリ、 PMなど）	中堅社員研修、 管理職研修等階 層別に実施する コース群
II. 組織力強化 コース群	プレゼンなどのビジネススキル、見積仕様書作成やRMなどの事業推進上 の実務力を強化するコース群	
I. 会社基盤強化 コース群	コンプライアンス、情報セキュリティ、品質管理基礎、従業員の健康管理 など、会社基盤を強化するコース群	

出典：J-SYS

図 5-2 トレーニング体系

6. ITスキル標準に取り組まれる方へのメッセージ

導入推進者である小島氏より、ITスキル標準の初期段階での導入経験や約7年にわたる運用経験から以下のメッセージをいただいている。

- ITスキル標準を成果主義的に運用する際の注意点
一般的に、成果主義的な人事制度は、従業員サイドにとってはどうしても日常的に心理的プレッシャーが強くなる。他方で、会社サイドにとっては、人事ローテーションをする際も、育成の観点がなければコンプライアンス上のハードルが高くなる（不適切なジョブアサインは就業条件の不利益変更のリスクがある）。今後ますますラインマネジメントには部下とのコミュニケーション力が必要になったり、育成部門内では、個別対応的・カウンセリング的なマインドの醸成が必要になったり、できるだけ従業員一人ひとりに対するケアが必要となる。
- マネージャ層（課長クラス）のマネジメントスタイルの変更が必要
データに基づく人材マネジメントがなじまないマネージャ層（課長クラス）への対応が必要な場合がある。万一、社の方針に反するマネージャがいる場合、個人の動機付けへの影響が大きい。「客観的なデータ」を軽視し、「マネージャとしての俺の勘」を重視しすぎたり、部下を抱え込み過ぎる傾向がある場合、これを是正するためのマネージャ教育が必要となる。
- 早期導入・運用・定着には支援システムが必要
J-SYSでは、初期導入時からスキル評価結果を給与・賞与・昇格と連動させているが、そのために必要となる人材情報を統合的に管理できるシステムがなく、担当部としてはかなり苦勞した経緯がある。運用負荷の高い仕組みは、安定運用させるまでそれなりに手間ヒマが掛かるため、自社にマッチした支援システムが利用できればよりスムーズな導入、定着が図りやすい。
- スキルアップに欠かせない仕組みであることを説明し続けることが大切
何よりもITスキル標準は、社員一人一人にとって、スキルアップに欠かせない仕組みであることを、特に導入時には粘り強く社員に説明し続けることが大切である。自分のキャリアパスを描き、真剣にスキルアップを目指す自律型人材には、これまでの職能等級制度よりも、目指すべき目標がはっきりしており、道筋が立て易い。PRの善し悪しが、その後の定着にもかなり影響を与えるので、自社に最適な社内PR方法の検討が必要である。