

導入事例：株式会社日本コンピュータコンサルタント

「中小ITベンダー人材育成優秀賞」(IPA)受賞企業

～「ITスキル標準 導入活用事例集 2010」事例に最新の状況を加筆し、再掲～

導入推進者：

常務取締役	富田松平氏
企画室営業企画 部長代理	長岡永典氏
総務部総務課 課長	鈴木 等氏



(左から) 鈴木氏、富田氏、長岡氏

1. 会社概要

- 社 名：株式会社日本コンピュータコンサルタント
- 設 立：1980年8月29日
- 資 本 金：5,000万円
- 社 員 数：270人（2010年10月現在）
- 事業内容：トータルソリューションを提供できるシステムインテグレータとして、金融機関・製造業・公共機関そして介護分野にシステムを提供している。加えて、本格的な高齢化社会に向け、介護保険制度に対応したパッケージソフトの自社開発・販売を行っている。

2. 企業戦略

2.1. 経営戦略

日本コンピュータコンサルタント（以下、NCC）は、日立ソリューションズ（旧日立ソフト）グループのソフトウェア会社として設立以来順調に業績を伸ばしてきた。大手ITベンダーのパートナーとして今まで蓄積した技術、品質管理、プロジェクト管理能力を活かした受注ソフトウェア開発は、今後もビジネスの中核である。

合わせて、「収益性」、「社会的責任（＝企業価値、社員の社会的地位）」を高め、「コンサルティングの機会、高い技術力が求められる機会」を数多く獲得するために、中堅企業向けの一次請け企業としてサービスを提供することを目指す。地元の横浜をはじめ各地の中堅企業に対して、ビジネスコンサルティング、ITコンサルティングからシステム開発・運用に至るまでの総合サービスを提供する。

更に、時代のニーズを先取りする独自パッケージソフトウェアの開発・販売にも力を入れる。

一方、アジア諸国の IT 企業台頭によるオフショア開発、アウトソーシングが一段と活発になっている。これらに対抗し勝ち抜くために、特化した業務ノウハウ、コンサルティング力、高品質の製品開発力を高めることに力を入れる。

2.2. 人材戦略

大手 IT ベンダには、ミッションクリティカルなシステム開発の実績と開発工程の管理力、および品質保証を維持する独自の手法やノウハウがある。パートナーとしてシステム構築業務を担う NCC 社員も、その中で同様の高い技術力を蓄積している。

また、自社開発の「介護事業者向けのパッケージソフト」では、「大手パッケージベンダ製品と遜色ない品質」という評価を顧客から得ている。

しかしながら、大手 IT ベンダがパートナーに期待する業務範囲には一定の制約があり、NCC 社員が上流・超上流と呼ばれる工程業務に携わる機会は限定される。そのような現実の中で、経営戦略である「一次請け企業への進出」をどのように実現するかは、NCC にとって非常に重要な経営課題となっていた。

経営戦略の実現のためにこれまでも様々な取り組みをしている。その中でも、人材育成に関して次の取り組みを実施している。

- コンサルティング能力向上

入社 5 年生は、それまでの業務経験を論文にまとめて提出する。論文を作成する過程において、業務を通して習得した知識やノウハウを整理するとともに論理構成力の強化を図る。

- プレゼンテーション能力、論理思考の向上

あらかじめ設定された「テーマと場面」に則して、対象人物に対するプレゼンテーションを行うシミュレーションを実施している。その場の状況を即時に分析し、論理的に提案を展開することで、相手を説得・納得させる力を身につけることをねらいとしている。

上記に加えて、更に強力に経営戦略を促進するために、次のような人材戦略を策定し実行することとした。

- 適切なローテーションの実施

大手の IT ベンダの業務に携わる社員のキャリアアップのためには、ジョブ・ローテーションが有効であるが、IT ベンダの業務予定に依存するため、その実現は容易ではない。優秀な技術者ほど、IT ベンダから継続して仕事を担うよう要請されるこ

とが多く、その大半が同類業務のため、新しい業務を通じて能力を高める機会が得難く、本人の能力アップにつながらないばかりか、モチベーション低下も危惧される。

そこで、社員の保有スキルを正確に捕捉し、キャリアアップのためのスムーズなローテーションを実現する。

- ヒューマンスキルの強化

最近の傾向として、大学など教育機関における指導内容は、企業に入社して仕事をするための準備としては、十分でないと考えている。特に、大学の情報工学カリキュラムは、IT 指向が強くヒューマンスキルを学ぶ機会が少ない。そういったことをカバーするためにも、社員のヒューマンスキルのレベルを把握して適切な育成につなげる。

- ライフサイクルベースの育成

NCC は終身雇用制を採用している。社員のライフサイクルに沿った継続的なスキルアップ、高いパフォーマンスを確保する。

- 業務プロセスの標準化を促進できる人材の育成

スクラッチ開発が主流の顧客企業は、今後 ERP を活用したシステム構築の指向にシフトしていくことが見込まれる。こうした流れに乗ってビジネスを拡大するために、ERP 導入コンサルティングが担える人材を育成する。

3. ITスキル標準の導入

3.1. ITスキル標準の導入の体制と導入手順

NCC が導入を決めた 2006 年 2 月時点では、IT スキル標準の導入に関する解説書はほとんどなかった。そこで、自社独自の導入は難しいと判断し、IT スキル標準に精通したコンサルティング会社から情報や助言を得て導入を進めることにした。体制は下記のとおりである。

- 導入責任者 富田常務取締役
- 導入推進者 鈴木課長（総務部）、他 2 名（開発部門の上級技術者、若手技術者）

経営層の富田常務がイニシアティブを執り、人材育成の主幹部門の鈴木課長、並びに導入対象となる現場部門から上級技術者と若手技術者が実行部隊として参画する体制とした。

富田常務は経営トップから当件の委任を受け、全面的な会社のバックアップを得て最適な体制を組みながら推進することができた。

導入の手順は以下のとおりである。2009 年に発行された「IT スキル標準 活用の手引き」に記載されている導入プロセスと概ね同様である。

(1) 要求分析

経営戦略の確認とともに、経営戦略を基に会社が目標とする人材モデル、人材育成に関する方向性を整理して、導入メンバー間で共有した。

(2) 機能分析

各部門の既存業務に「要求モデル」としてまとめた将来のビジネスや業務を加えて、NCC に求められる全機能をまとめた。

(3) 人材モデルと目標キャリアパスの策定

現業が分かりやすく表現され、且つ将来のビジネス戦略に則した人材が読み取れるように人材モデルを設定した。

(4) スキルセット構築

IT スキル標準で定義されたスキルを活用し、社内で浸透している用語に置き換えて設定した。

コンピテンシー（後述）は、全面的に NCC オリジナルとして作成した。また、要素技術についても網羅的に捕捉できるように設定した。

3.2. ITスキル標準の導入のねらい

導入体制と導入手順の決定と合わせて、IT スキル標準の導入のねらいを次のように定めた。

- 現在の各社員の技術レベル、獲得したスキルの可視化
- 上長・会社が社員に求める指標（人材モデル）の明確化
- 各社員が目指す技術者（人材モデル）の必要スキルの明確化
- 会社が求める人材モデルを成長の指標とし、継続的に活用
- 全社のスキルマップの作成

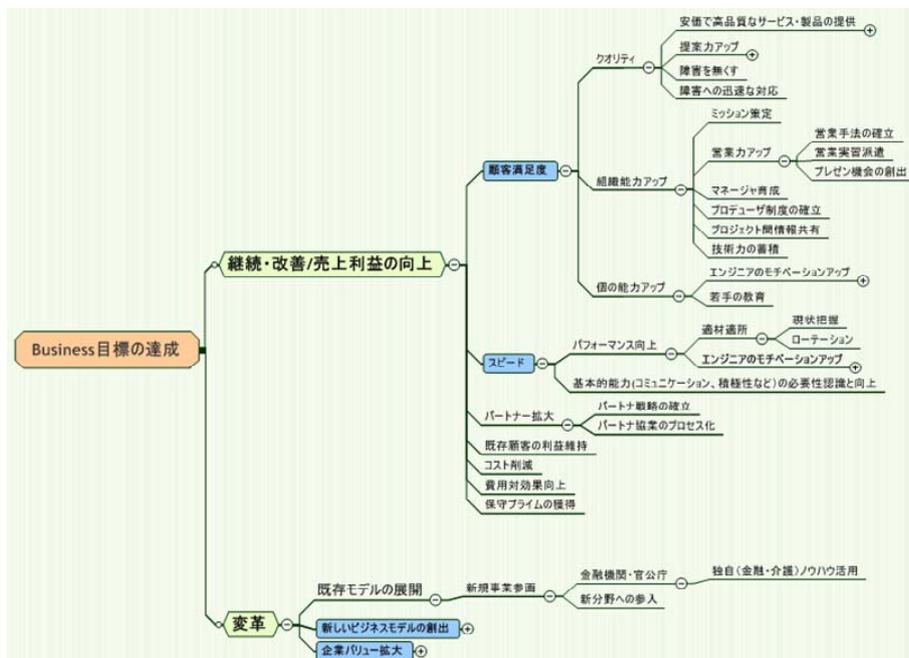
3.3. ITスキル標準の導入手順

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。

3.3.1. 要求モデル

経営戦略を基に要求モデルを作成した。（図 3-1）

「収益源である既存ビジネスを継続・拡大すること」、及び「企業変革による新規ビジネスの開拓と、既存ビジネスで培ったノウハウの横展開」の二本柱をベースにして、組織機能や人材モデルの策定につなげることにした。



出典:NCC

図 3-1 要求モデル(抜粋)

3.3.2. 人材モデル定義

企業目標達成のために、どのような人材が必要かを見極めることは、企業、及び社員にとって非常に重要なことである。要求分析により明らかになった指針を反映し、具体的に現実感があり、かつ社員が将来に夢や希望を持てるようなものにするという考えで策定している。

人材モデル（職種）は、次の9種類となった。

- プリンシパル
市場開拓や事業戦略等の総合的な経営戦略をリードし、社内の先頭に立って会社の発展に寄与する。
- プロジェクトディレクタ
プロジェクトに関する総合的なマネジメントを行い、戦略的な業務展開をリードする。
- プロデューサ
自身が市場開拓のセールスとなり顧客管理も行うプロジェクトマネージャとなってプロジェクトを遂行する為の一連の業務を執り行う。
- システムアーキテクト
顧客の提示要求を満たすシステムの構築、アーキテクチャデザインを行い、設計、開発に関しての技術面で総合的にリードする。
- システムコンサルタント
顧客の経営戦略を推進する為、顧客業務を分析して経営上の課題を見つけ出し、解決に向けて最適なシステム導入の具体的なプランを立てた上で、総合的なソリューションを提案する。
- システムプロフェッショナル
常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに臨む。技術面においては経験を積む事で、顧客と対等な立場で最適なプランを提案する。
- ソリューションセールス
パッケージソフト、ソリューションに関する知識を十分に持ち、顧客の経営状況や市場のニーズや動向を把握した上でシステム導入を提案する
- システムコンシェルジュ
ハードウェア、ソフトウェア、パッケージソフト、ソリューションの保守・稼働管理に関して、顧客の立場に立ったサービス向上に努め、顧客に対して最大の満足を提供する。
- クルー
上長、先輩の指示のもと、日々の業務から知識を吸収し、責任感を持って業務に従事する。

特徴的な人材モデルの1つが「クルー」で、「自分の仕事の対価として給料をもらった時点から、入社年数に関わらず全員がプロフェッショナルであるべき」という考え方である。指示されたことに対して完遂する責任感を持ち、社会人としての基本を養ってもらうことを期待して用意したもので、担当業務によらず共通人材モデルとして設定した。

3.3.3. NCCフレームワーク

NCCフレームワークは、設定した人材モデルを10段階のレベルで定義したもので、人材モデル毎にレベル定義範囲が異なる（図3-2）。

レベル	人材モデル(職種)								
	プリンシパル	プロジェクトディレクタ	プロデューサ	システムアーキテクト	システムコンサルタント	システムプロフェッショナル	ソリューションセールス	システムコンシェルジュ	クルー
X 経営マネジメント 経営を総合的に考慮、推進できるレベル									
IX 事業統括 基幹事業を統括できるレベル									
VIII 組織マネジメント上級 基幹事業を専任し、推進していきけるレベル									
VII 組織マネジメント中級 事業を任せられ推進していきけるレベル									
VI 組織マネジメント初級 大規模、複雑度、信頼性の高いPjt、複数のPjtを担えるレベル									
V 革新創造・リーダ的 (10年目～) Pjtの全体を任せられ、専門分野でリードできる									
IV 創意的、影響力 (6～9年目) Pjtの一連の工程を独力で進行でき、下位レベルのものをサポートできるレベル									
III 推進活動的(4、5年目) Pjtの一部など限定的に、部分的なPjtを独力で進行できるレベル									
II 定型的(2、3年目) 上長のサポートを受けながら進行できるレベル									
I 新人									

出典：NCC

図 3-2 NCC フレームワーク

3.3.4. 代表的なキャリアパス

定義した人材モデルを使って代表的なキャリアパスを設定したものが図 3-3である。

ローテーションを通じて高いスキルを習得し、目標とする人材モデルを目指すために会社が設定したものである。

キャリアパスは、入社して2、3年目まで（レベル2程度）は、人材モデルを分けることはせずに、一律にクルーとして基礎的なスキルを身につけるという形態である。

レベル3からは、担当業務や本人の持つ能力や資質などで、それぞれ上位レベルにつながるパスを設定している。

これらを基にして各社員はキャリアプランを選択し、上司の助言や支援を得ながら成長目標を設定する。

キャリアパス定義		パターン① (既存)	パターン② (既存)	パターン③ (既存)	パターン④ (既存)	パターン⑤ (新規)	パターン⑥ (新規)	パターン⑦ (新規)	パターン⑧ (新規)
レベル	キャリアパターン	諸自技術者 キャリア(1)	諸自技術者 キャリア(2)	本社介舟 キャリア	プロデューサ キャリア	コンサルタント キャリア	セールス キャリア	ディレクタ キャリア(1)	ディレクタ キャリア(2)
X	エンタープライズ (経営マネジメント)	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト	プロジェクト
IX	事業統括レベル (事業マネジメント)		プロジェクト ディレクタ			プロジェクト ディレクタ	プロジェクト ディレクタ		
VIII	マネジメント上級 (細営マネジメント)	プロジェクト ディレクタ	システム アーキテクト	プロジェクト ディレクタ	プロデューサ	システム コンサルタント	ソリューション セールス	プロジェクト ディレクタ	プロジェクト ディレクタ
VII	マネジメント中級 (細営マネジメント)								
VI	マネジメント初級 (細営マネジメント)								
V	10年目～ (革新創造・リーダー)	システムプロ フェッショナル	システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ	システムプロ フェッショナル	システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ	プロジェクト ディレクタ	プロジェクト ディレクタ
IV	6～9年目 (創意工夫・影響力)								
III	4、5年目 (推進活動)							システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ
II	2、3年目 (定型)	クルー 入社3年間は「言われたことに対して完遂する責任感」「プロフェッショナルとして働く意識」を醸成する							
I	新人								

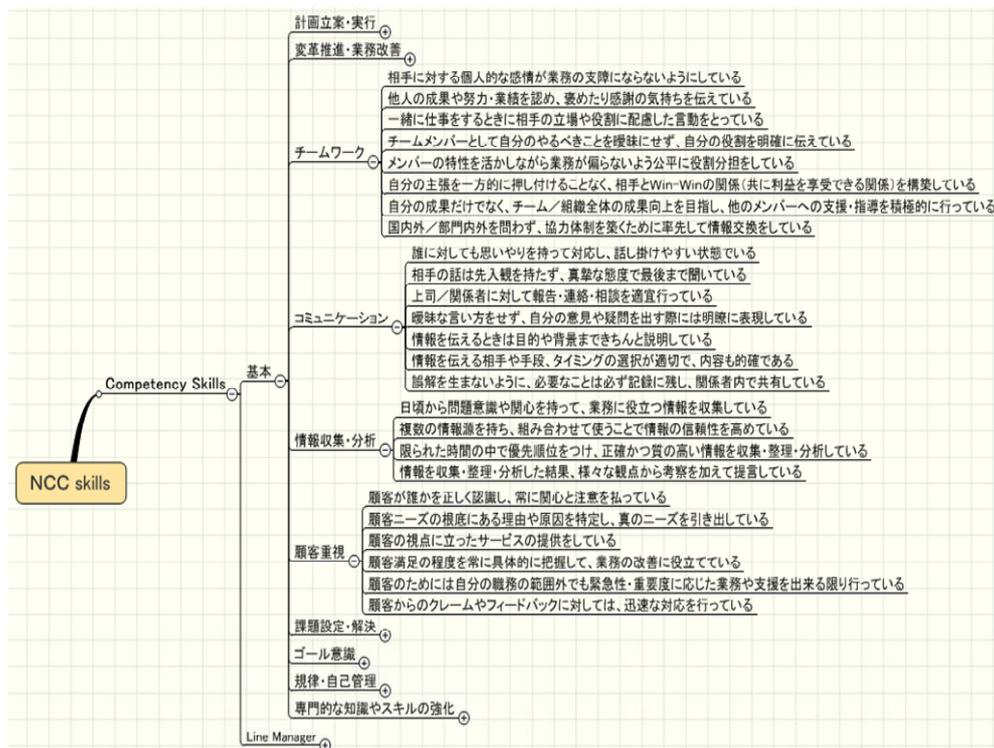
出典：NCC

図 3-3 主なキャリアパス

3.3.5. コンピテンシーの設定

NCC では、IT スキル標準を参照して定義したスキルに加えて、独自にコンピテンシーを作成している。IT スキル標準を導入する目的のひとつは、「会社が社員に求める指標（人材モデル）を明確にする」ことであり、コンピテンシーは非常に重要な要素として位置付けている。

人材モデル「クルー」が持つべき「規律・自己管理能力」から、コンサルタントに求める「変化予知力」など、基本とラインマネジメントの2つに大別した全24ジャンルにわたるコンピテンシーを規定した。



出典：NCC

図 3-4 NCC コンピテンシー定義(抜粋)

3.3.6. 要素技術の利用

要素技術は、IT 製品、方法論、手法などを網羅的に、別途定義している。

例えば、「プログラム製作」を定義しているスキルの中では特定の言語や開発環境を定めていない。

これらをスキルに含めると、言語別にスキルを定義する必要があり、その量が膨大になってしまうためである。

NCC には、IT ベンダのパートナーとして社外で業務を遂行する社員が多く存在する。したがって、会社（上司）が、各社員の業務環境や技術要素の習得状況を、把握することが

難しい。しかし、社員を新しい業務にアサインするに当たって、会社（上司）が社員の保有技術を把握することは非常に重要なことであり、そのための仕組みを用意することが必要であると考えた。そこで、NCC は、スキル定義とは区別した「主要な IT 技術要素一覧」を用意して、社員のスキル保有状況を把握することにした。

各社員は、IT 技術要素一覧から自らの知識保有状況や実装経験のあるなしを回答する必要があるが、仕事を進める上で自分が持つべきスキルは何かということを具体化するために、IT 技術要素一覧は非常に有効な情報となった。

4. 導入後の活用と運用

4.1. ITスキル標準運用開始時の注意事項

IT スキル標準の導入後、全社運用の開始に際して留意した点、および運用開始後に発生した新たな課題とその対策を次に挙げる。

- 導入目的の徹底

社員の活動拠点が、社内および社外に分散しているため、社員全員に IT スキル標準導入の意図と活動内容を理解させることが非常に困難であった。

<対策>

各部門のキーマンを推進者として任命し、徹底した説明を施して、各部門の社員が推進者を通じてきめ細かなサポートを受けられるようにした。各部門の社員への説明会は導入推進者ではなく、各部署のキーマンが行うことにより、少人数で、より理解を深められる説明会を行うことができ、その後の社員からの細かな質問についても、キーマンが一次回答を行うことで導入推進者への質問の集中を避けることができた。

- スキル定義内容についての理解

スキルチェック（各社員が定義されているスキル項目を読んで、自己のスキル保有状況を記録）の際、スキル項目に記載された専門用語が分からない、もしくは意味が通じないケースが多発した。多くは、普通の業務で利用している「専門用語」が標準的な用語とは異なっていたためである。

<対策>

社内標準的な用語は、それに置き換える。IT 業界に普及している標準用語の場合は、用語集を作成することで、スキル項目の内容が正しく理解されるように改善した。例えば、「顧客のニーズ・ウォンツを的確に把握することができる」というスキル項目について、「ウォンツ」という言葉は現業では聞き慣れない。

普段聞き慣れない言葉であっても、言い方を変えられる項目に関しては「ウォンツ=wants（要求）」のように、変えた後の項目を用語集などに掲載することや、スキル項目の表現自体を言い換えることで、社員が理解できる言葉で判定できるようにした。

● スキルチェックの環境

社員の活動拠点が分散しているために、それぞれにスキルチェックをする環境を用意できない。

<対策>

自宅からでもスキルチェックできるように、社内のイントラを自宅から閲覧・編集ができるようリモート接続の仕組みを用意した。

4.2. ITスキル標準導入の成果

ITスキル標準導入によって、あまり時間を要さずに現れた効果は次のとおりである。

● 正確な現状把握の実現

これまで定性的に把握していた各社員、全社並びに各組織単位のスキルがスキルマップ（技術スキル、コンピテンシーの保有状況の分布）として定量的に把握できた（エラー！参照元が見つかりません。）。

項番	氏名	所属	BASIC	FORTRAN	HTML	JAVAPL/	XML	アセンブラ言語	C++	EASY	JavaScript	KORP	LISP	LotusScript	MUMPS	NATURAL	Perl	Perl/M	PROLOG	QUIK BASIC	RPG	SAL	Smalltalk	VBA	PL/SQL	VB	Lisp															
		R4 他者の育成・指導ができる	15	37	3	19	24	16	3	10	19	9	6	21	2	4	1			1	3	5	6	2	2	2	1	1	5	14	1	10										
		R3 単独で実施できる	28	50	6	42	47	33	11	21	40	28	10	43	4	2	2			2	3	9	6	3	1	1		2	47	32	21	38	3									
		R2 他者の指導や指示があればできる	30	40	20	58	49	23	20	21	43	37	16	52	5	7	6	1	4	3	5	11	24	3	7	8	8	5	4	38	24	14	28	2								
		R1 経験や専門知識はないが、知っている	21	21	19	26	32	16	30	28	29	26	7	38	5	5	2	3	2	2	6	17	15	6	3	3	2	5	17	46	16	32	7									
106	旭 歩夢	設計本部-K2プロジェクト-第29課	R1	R3	R2	R1	R2	R4	R3											R2	R4												R1									
107	磯子 大雅	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第1U	R3	R2	R1	R3	R1	R3	R2	R1																							R3	R2	R1	R3						
108	宋 陽菜	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第1U								R2	R1										R2																					
109	宮前 大輝	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第1U	R3	R3		R4	R4		R4	R3	R4	R4									R4	R1												R4	R4	R4						
110	金沢 大翔	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第1U	R3	R3	R2	R4	R3	R3	R3	R3	R4	R3	R4								R1	R3												R2	R3	R1	R1					
111	戸塚 美咲	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第1U			R2	R2	R4		R1	R4	R2	R3																							R2	R1						
112	幸 颯太	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第2U			R1	R2	R1	R2	R1	R3	R1																										R1					
113	港南 美桜	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第2U				R2	R3	R1																																		
114	港北 美羽	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第2U					R3	R1	R1	R1	R3	R3	R3									R1	R1												R2	R1	R3	R1	R3			
115	高津 虎太郎	設計本部-K2プロジェクト-第29課-第2U	R4	R4					R4	R4																																
116	神奈川 葵	設計本部-Sプロジェクト					R3	R1	R1	R1	R3	R3	R3																								R2	R1	R3	R1	R3	
117	瀬谷 悠真	設計本部-Sプロジェクト-第31課	R4	R4					R4	R4																																
118	西 結愛	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U	R1				R1		R1	R3	R3	R1																														
119	青葉 莉子	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U	R1	R2			R2	R2			R3	R2	R2																										R2	R2		
120	川崎 颯真	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U	R4				R4	R1	R1	R4	R4	R4	R4																											R3		
121	泉 翔	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U																																						R1		
122	多摩 美空	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U	R2				R3	R2			R3		R3																										R3	R3	R3	
123	中 結衣	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U		R2			R3	R2			R1	R2																											R2		R1	
124	中原 陸斗	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U																																								
125	鶴見 さくら	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第1U						R2			R2	R2																												R2		
126	都筑 颯	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第2U																																								
127	南 結菜	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第2U																																								
128	保土ヶ谷 蒼空	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第2U	R4				R3		R3																															R3	R4	R3
129	麻生 優奈	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第2U																																							R4	R1
130	緑 優斗	設計本部-Sプロジェクト-第31課-第2U	R2		R2	R3			R3		R3	R2																														R1

図 4-1 正確な現状把握(例)

出典:NCC

- 戦略的人員配置の実現

育成指標のカテゴリ分類毎の統計情報により、戦略的な人材育成施策（人員配置）が可能となった。例えば、今までは可視化できていなかった社員の要素技術のスキルがスキル標準を導入することで明確になり、開発案件に対して単独で実施できるレベルなのか、指導が必要かということ社員毎に確認することで、リスクの少ない開発体制を組むことが可能になった。

- キャリアパスの提供

一貫性のあるキャリアパスの提供により、ゴールとそれまでの道筋が明確になり社員のスキル研鑽意欲が向上した。今まで漠然と技術教育を受けてきた社員が、スキル標準を導入することで、キャリアパスを達成するためにはこのスキルを向上するための学習・経験が必要であるということ具体的なスキル項目で意識するようになった。

- 人材育成のためのコミュニケーション手段の確立

上司と部下の間で、具体的な育成目標を共有することができるため、有効な研修受講を助言することや、関連する業務にアサインするなど、部下の育成に対する具体的な取り組みがやり易くなった。

- 企業目標の明確化

会社が求める人材モデル、会社が求める行動（コンピテンシー）を全社員で共有することができた。会社側が求めるコンピテンシーを図 4-2のようにレベル認定条件として明示することにより、社員は自発的に行動規範を意識することができる。

NCCLレベル認定条件

タイトル	NCC
職種	クルー
専門分野	-
レベル	Level 1

◆スキルレベル条件

コンピテンシー・基本				レベル条件
2項目以上	基本	コミュニケーション	誰に対しても思いやりを持って対応し、話し掛けやすい状態である	R1
			相手の話は先入観を持たず、真摯な態度で最後まで聞いている	R1
			報告は適切かつ手短に行っている	R1
			プロジェクト間・ユニット間・個人間の摩擦を恐れずに自らの考えを発言・提案している	R1
			プロジェクト間・ユニット間・個人間で利害が一致しない状況でも相手への理解と誠意ある対応を行い、良好な関係を維持している	R1
			自己の尊重と他との協調の妥協点を模索し、円滑なコミュニケーションに配慮している	R1

出典：NCC

図 4-2 レベル認定条件(抜粋)

- 必要スキルの具体化

会社が求めるスキルや要素技術の一覧を見ることで、普段の業務で活用する技術以外に、個々の社員の持つ技術の幅広さを知る機会を得た。**エラー! 参照元が見つかりません。**のような一覧表は、スキル項目に定義されていれば、どの項目でも抽出して表計算ソフトにマッピングすることが可能であり、社員のスキルマップの実態を掴むことができた。

- 活動拠点の分散による理解不足を補う手段の確立

上司が、普段は離れた拠点で仕事をする部下の保有スキルや行動を、詳しく知る機会を得た。今まで自己申告や月報でのヒアリングでは聞き取りきれなかった、詳細な保有スキルを定量的に把握することができるようになった。

4.3. 導入後の課題と今後の取り組み

ITスキル標準導入によって、新たに次のような検討課題が明らかになった。

- 仕組みの適正化は、継続した改善活動が必要

各社員の現状と目標は可視化できるが、目標の実現には様々な施策とともに、数年の期間を要する。また、目標スキルの強化につながる業務アサインが容易にはできない。

上記課題にはステークホルダーの協力が不可欠であり、実現には種々困難も伴うが、スキルアップがステークホルダーの利益供与へもつながることをアピールし、理解を得るための行動を粘り強く継続している。

- 毎年のチューンアップが必要

景気動向・業界動向や会社の戦略変更による補正、技術動向への対応のための補正など、NCCフレームワークやスキルのメンテナンスを定期的に行うことが必要である。

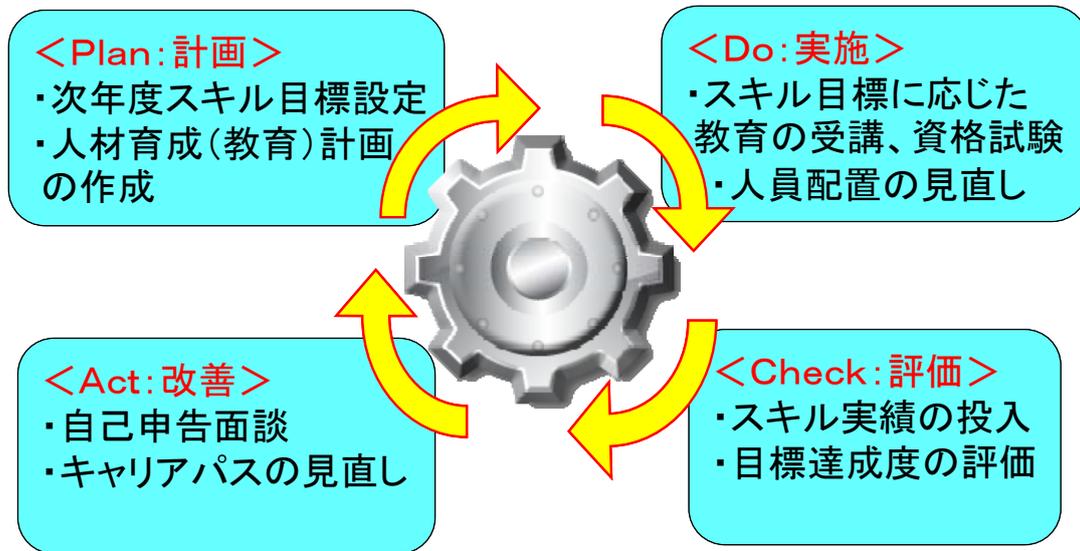
スキル診断ツールのバージョンアップの機会に、上記フレームワークやスキルのメンテナンスを同時に行うことで、上記問題を解決している。

- 保有スキル登録時のアンバランス

各社員のスキルチェックに関して、控え目に自己評価する人、積極的に自己評価する人など本人の特性によって、その結果が変動する場合がある。全体のバランスが取れた状態になるまでには、少なくとも運用プロセスを1サイクル回す必要がある。したがって、処遇制度（人事考課）との直接的な連動を当初から計画するのは、時期尚早であった。ITスキル標準導入後の運用推進者である長岡氏は、「評価と連動させる場合、スキルチェック結果を直接評価と結びつけることはせず、目標に対する到達度を評価するための一要素程度とすることが望ましい。」と語る。運用プロセスが3サイクルを経過した今後は、後述の「目標スキル設定機能」を活用して各社員の“伸びしろ”を評価する仕組みを検討している。

4.4. 人材育成サイクルのコンセプト

ITスキル標準の導入を機会に、育成のPDCAを効果的にまわすことで、社員のライフサイクルに沿った、継続的なスキルアップ、目的意識の定着、高いパフォーマンスを確保しようとしている。



出典:NCC

図 4-3 育成のPDCAサイクル

NCCでは、ITスキル標準導入以前より、入社1-2年の社員(クルーと称している)に対して、「クルー制度」と呼ばれる効果的なメンタリングの仕組みを持っている。

クルーの「指導員」として、入社5年目以上の先輩社員が当たることになっている。「言われたことに対して完遂する責任感」と「プロフェッショナルとして働く意識の醸成」の2点を重点に、マンツーマンで指導する制度である。

クルーは、入社後半年間は週に一度、それ以降は月に一度の業務報告書を作成して、指導員に提出する。この報告書を係長、課長、部長、取締役、社長の全員が目を通す。指導員がクルーの日頃の業務活動をきめ細かく把握し、周辺の先輩社員を巻き込み、全員でクルーを育成していく取り組みが根付いている。

ITスキル標準導入を機会に、この「メンタリングの仕組み」を全社員に拡大するための具体的な取り組みの1つとして、「目標スキル設定機能」を活用していく予定である(図4-4)。

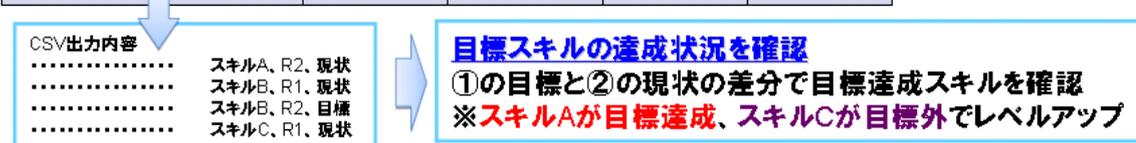
●スキルコーディング(初期登録、目標登録後に出力)

ランク	なし	R1	R2	R3	R4
スキルA		○(現状)	○(目標)		
スキルB		○(現状)	○(目標)		
スキルC	○(現状)				



●スキルコーディング(実績入力後に出力)

ランク	なし	R1	R2	R3	R4
スキルA			○(現状)		
スキルB		○(現状)	○(目標)		
スキルC		○(現状)			



出典: SSI-ITSS

図 4-4 目標スキル設定機能

5. 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、運用をリードしてきた富田常務取締役は、これからITスキル標準を導入しようとする方、過去の取り組みを見直したいと考えている方へのメッセージをいただいた。

「ITスキル標準を導入する目的・理由をはっきりさせること。なぜやるかという哲学を明確にすることは当然として、その上で、社内に賛同者を作ることが重要です。各部署に推進者を定めて、その方々を良い意味で洗脳し、その部署に仲間を増やしてもらうことがどうしても必要だと思います。短期間で結果は出せないで、景気動向、ビジネス動向の影響を受ける面もありますが、諦めずに少しずつでも回していくことが大切です。」