

## 第4章 ITスキル標準導入活用にあたって 陥りやすい罠

## 第4章 ITスキル標準導入活用にあたって、陥りやすい罠

ITスキル標準導入活用事例集 2010 より再掲

### 1. 目的

「経営戦略、事業計画、人材戦略を基に、効果的に IT 人材の育成を図る」

これは、ITスキル標準活用の基本的な考え方であり、経済産業省やIPAが、公表時から一貫して発信し続けてきた重要なメッセージである。

しかしながら、2002年12月のITスキル標準公表当時は、ITスキル標準をどう活用すればよいかというガイドラインがなく、各企業が個別に導入の試みを行っていた経緯がある。

IPAが主催する委員会などで改善点が出され、パブリックコメントなども反映した「ITスキル標準V2」が2006年に公表され、本文に「ITスキル標準の活用の考え方」が記載された（※「ITスキル標準適用上の留意点」）。V2公表以降は、概要編に記載するだけでなく、「ITスキル標準 概説書」や「ITスキル標準 活用の手引き」など具体的な導入手順に踏み込んだ附属書を発行しており、ITスキル標準をどのように使えばよいのか、という方法論は明らかになっている。

#### ※「ITスキル標準適用上の留意点」

\*\*\*\*\*

ITスキル標準は、事業活動における個人の貢献を的確に評価しようとする観点から活用すべきである。人材育成への投資という経営判断やビジネス戦略が伴わないままITスキル標準を導入することは、自社のビジネスや技術を担い、競争力を支えていく人材の育成にはつながらない。ビジネス戦略に乏しく、単に人事管理上の便宜性や処遇制度の見直しのために利用するだけでは、逆に個人のモチベーション低下につながるおそれがある。

また、ITスキル標準は、基準や仕様ではなく、参照モデルである。言い換えると、ITスキル標準は、人材の育成に関わる様々な立場の人が、共通の認識を持つために参照する指標である。「標準」といっても、自社のビジネス戦略の実現に必要な部分だけを参照すればよく"全部を必ず使う"、"そのまま使う"という必要はない。

「ITスキル標準V3 2008」1部：概要編より抜粋

\*\*\*\*\*

本事例集では「IT スキル標準適用上の留意点」に配慮し、IT スキル標準を人材戦略や人材育成に有効に活用している企業の実例を取り上げてきた。しかし一方で、「IT スキル標準の活用の考え方」を十分に理解しないまま導入を進めているケースも存在する。

ここでは、「IT スキル標準を企業の目的に合った使い方ができていない事例」を取り上げ、趣旨にあった活用事例と対比することにより、IT スキル標準の活用についての理解を深めることを目的としている。

## 2. 導入目的が不明確なケース

### 2.1. 背景

IT スキル標準が発表されてまもなく、複数の大手 IT ベンダが IT スキル標準を「人材調達」の目的で使い始めた。この時、「政府機関が IT スキル標準を調達条件にする可能性がある」という誤解が生まれ、IT スキル標準の活用目的について、理解不足のまま利用した企業が数多くあった。

「人材調達」目的で使うということは、「この仕事をするためには、IT スキル標準の“IT スペシャリスト／ネットワークのレベル3”以上が必要だ。このレベルを保有する人材を○人欲しい。単価は約○○円に設定する」ということになる。

こういった使い方は、調達する側にとって利便性が高い。なぜならば、購買部門が技術者の能力評価について「業界の標準指標を使っている」という理由ができ、価格交渉の道具として使えるためである。「IT スキル標準は調達に使える」と考えた調達する側から、「仕事に従事する条件として、IT スキル標準のレベル判定が必要」というメッセージが伝わり、調達される側の企業は「IT スキル標準のレベル判定」を実施するようになったという現実がある。

このように人材調達を目的として「IT スキル標準のレベル判定」を進めた企業が増加しただけではなく、どのように活用していいかわからず、理解不足のまま「目的を持たずにとにかくレベル判定をした」というケースも多い。雑誌、Webサイトなどで「技術者は、まず IT スキル標準でレベル判定を」というメッセージが目立つようになり、企業や個人が簡易的なレベル判定を実施する機会が増えていった。そのため、「IT スキル標準の導入＝IT スキル標準のレベルを判定すること」という認識が自然と広まっていったと考えられる。

## 2.2. レベル判定の注意点

本来、ITスキル標準のレベル判定をするには、「スキル熟達度」や「達成度指標」を参照し、スキルの保有度や経験などを基に、レベルを導き出すというプロセスが必要になる。しかし、多くの企業や個人は、それぞれ独自にそのプロセスを考えることは現実的ではないと考え、また、活用手順が分からなかったということもあり、「レベル診断ツール」を利用した。

この「レベル診断ツール」を使えば、職種・専門分野を選び、質問に答えていくと短時間でITスキル標準のレベル判定ができるという利点がある。簡易に判定が可能になるため、取り組みやすさもあり普及したことで、ITスキル標準の知名度向上に貢献した。

また、こうした「レベル診断ツール」などを使いレベル判定をすることは、技術者個々のIT業界での立ち位置を確認できる、また人材調達や企業間比較で使用できるという効果が見込める。

ただし、次の点で注意が必要である。

- ・ レベル判定結果は参考値

現在、レベル判定結果を公式に認定する機関は存在しない。そのため、いかなるレベル判定結果も「目安」と捉えるべきである。先述の「レベル診断ツール」においても、それぞれの診断内容や判定基準はツールを提供する各社独自のものであり、診断ツールによって判定結果も異なる、ということ認識して利用する必要がある。

- ・ 現場に必要な実務スキルは、各社で定義

実際の現場で、技術者を調達するには「業界知識・経験」、「業務知識・経験」、「製品などに特化した要素技術」、「情報処理技術者試験やベンダ資格の有無」など具体的で詳細な指標が必要になる。これらの指標を基に、必要な人材かどうか判断される。

しかし、ITスキル標準では、これらの詳細なスキル・知識の指標については「導入各社で定義すること」としており、ITスキル標準のドキュメントには掲載されていない。つまり「ITスキル標準のレベル判定結果」だけでは詳細なスキル・知識を把握できない。即ち、業界統一判定プロセスが存在しない以上、調達条件としては十分ではないのである。

このように、レベル判定の結果だけを用いて人材調達を行うのは難しく、あくまで調達の参考値の1つとして使うことが望ましいと考えられる。

また、このレベル判定結果を基に「人材育成を行う」ことについては次の点を注意する必要がある。

IT スキル標準活用の目的は、企業力や組織力を向上し経営戦略を実現することである。ただし、IT スキル標準は参照モデルであり、企業の経営戦略・人材戦略を反映したものではない。各企業が活用できるように共通化して提供されている。したがって、そのままの形で使うということは、自社の考えが反映されておらず、人材戦略や育成計画に使ったとしても、その効果は限定される。よって、レベル判定結果だけを基にして、育成計画立案や目標設定をすることは現実的ではない。

企業内の人材育成で使うためには、本事例集で紹介してきたように、IT スキル標準を参照モデルとして、企業戦略を基に自社の考えを十分に入れ込むことが重要である。

「人材調達で使う場合」と「人材育成で使う場合」の違いは、図 1 のように定義することができる。

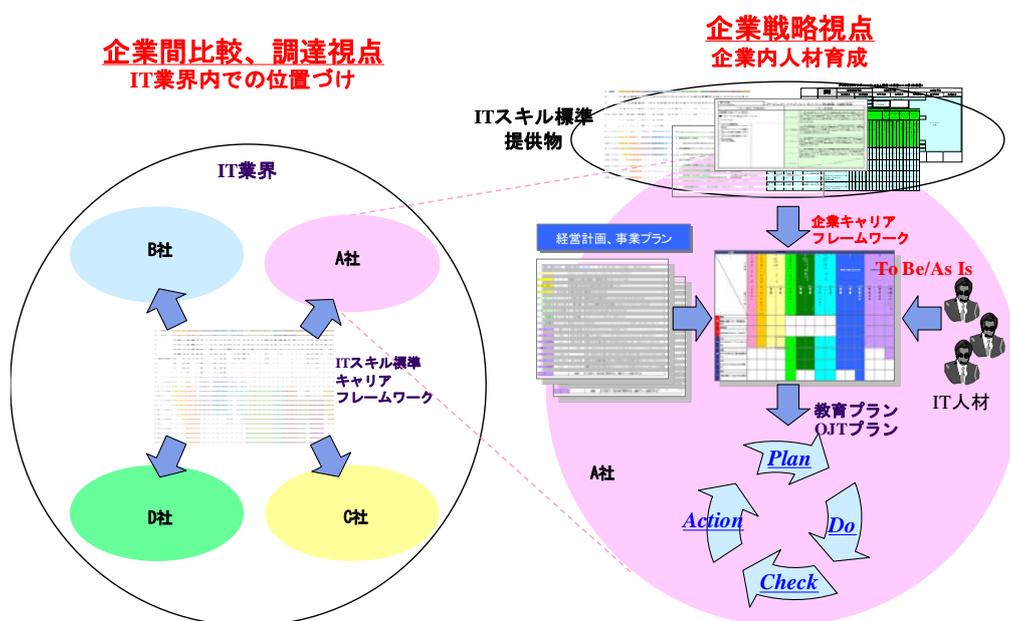


図 1 IT スキル標準活用の 2つの視点

出典：IPA 発行「IT スキル標準概説書」、「IT スキル標準 活用の手引き」

以上のことから、「IT スキル標準を正しく使う」ためには、次の点を認識しておくことが必要になる。

- ・ 人材育成に活用する場合は、IT スキル標準を参照し、自社に必要な人材モデルを定義すること
- ・ 調達で使う場合は、IT スキル標準を変えず共通指標として使うこと  
ただし、一般的なレベル判定結果を用いて調達を実施する際には、先に述べたことに注意することが必要である。

### 2.3. レベル判定だけで終わってしまった事例

#### 【ケース 1】

地方 SI ベンダ・B 社は、人材育成のために「IT スキル標準」を取入れるべく調査開始するも、経済産業省・IPA のサイトからの情報しかなく十分内容を理解できなかった。関係のあった大手 IT ベンダに相談したところ、系列教育ベンダを紹介され、教育ベンダから「診断ツールによるレベル判定」を勧められた。デモを見せられ、結果のグラフなどの説明を受け、とにかくやってみようかと決定し、300 名の技術者全員を対象に診断ツールを用いたレベル判定を行った。

結果は、個人ごとのレベル判定やグラフなど傾向が分かり易そうなものばかりで、その時点ではいい材料のように思えて満足した。しかし、レベル判定の後、「会社として次のステップは？」と考えたとき、今までと同じように「一般的に必要とされる技術研修」を実施することしか思いつかず、これでは今までと何の変わりも無かった。何のために IT スキル標準を使うのかをもっと考えるべきだと気づいた。

#### 【ケース 2】

地方 SI ベンダ・C 社は社員 100 名余りで、ほとんどが技術者である。2004 年初めに IT スキル標準の導入を検討した結果、「これから大手が IT スキル標準を使って調達をかけるようになっていくので、早めに取入れた方がいい」と考えた。そして技術者全員のスキル診断を実施した。

その後、レベルアップのための育成プランを検討したが、IT スキル標準のフレームワークに沿って育成するだけでは、自社が強みを持っている事業ドメインと関連するスキルの向上ができないと感じた。このまま育成を進めていいものか疑問だったが、どのように改善していいのかわからなかった。

### 【ケース 3】

地方 SI ベンダ・I 社は、大手 SI ベンダからの 2 次請けがほとんどである。大手ベンダからの要請を受け、診断ツールによるレベル判定を行った。人材開発の担当者は、特に「IT スキル標準のレベル判定結果」を重視していなかったが、要請を受けざるをえず、採用したという経緯があった。

その結果、現場の技術者から、目的や内容が不明確だとの不満の声があがり、「IT スキル標準」とは何かの調査や検討をしたが、V2 公表前であり、活用に関する情報がほとんど無く、理解できない状態であった。この後どう進めていいか分からなかったが、IT スキル標準の V2 が公開されたとき「参照して使う」と書かれていたため、IT スキル標準のキャリアフレームワーク上でレベル判定するという取り組みを中止した。

### 【ケース 4】

中堅 SI ベンダ・L 社は、人材育成担当者が現場技術者から診断ツール実施の提案を受けた。現場技術者が診断ツールの無料体験を行い、「全社で展開してはどうか」と提案してきたという経緯だった。人材育成担当者は現場から上がってきた意見だから良いことであると、予算を確保して採用した。

その後、複数のセクションでレベル判定を実施したが「会社での仕事と合っていないのでは？」という質問があちこちから入りだした。IT スキル標準を導入したと思っている人材育成担当者は、何故このような質問が出るのか理解できず、この後どう進めていいか分からなかった。

### 3. ITスキル標準を人事制度に直接取り入れたケース

#### 3.1. 背景

当初、国から出された「ITスキル標準」であるがゆえに、そのまま変えずに適用することが当然だと捉えてしまう企業も多いという現実があった。「標準＝ルール」ならば「ルール＝変更不可」という考え方である。

さらに「自社の技術者のスキル評価ができる⇒人事評価に繋げられる」という考えに至るケースが多く、先に述べた「ITスキル標準のキャリアフレームワーク上でのレベル判定」の結果をそのまま人事評価に用いた企業が目立った。

#### 3.2. 人事制度に直接取り入れることの注意点

人事制度は企業の経営戦略上重要な制度であり、ビジネス貢献および市場価値と連動した処遇制度にすることにより、企業と技術者の活力を高めていくものである。それを「共通指標としてそのまま利用する」ことや、他の会社と同じ指標を使うことは、企業の発展にとって必ずしも望ましい形とは言えない。事業ドメインやビジネスモデル、それに沿って必要な人材などの企業環境を反映せず、「参照モデルであるITスキル標準」をそのまま処遇に利用することは、技術者を正当に評価できないばかりか、現場からの大きな反発を受けることになる可能性がある。

#### 3.3. レベル判定結果を人事制度に直接取り入れた事例

##### 【ケース5】

中堅SIベンダ・A社は、経営判断でITスキル標準を社内導入することを決定し、人事担当者をアサインして取組みを開始した。人事担当者が独自に調査した後、職種・専門分野、レベル設定もほぼそのままの形でITスキル標準を導入した。そして、スキル診断ツールによるレベル判定結果を人事考課に反映した。

その結果、会社のビジネスに直接必要の無いスキルまで評価対象となり、ほとんどの技術者の評価が以前より下がる結果となった。また、役職にまで連動させたので、降格・減給になった技術者も出た。

技術者からは「長年かかって仕事をこなし会社に貢献してきた結果、役職も上がり給与も上がってきた。それがある日突然、ITスキル標準による評価を導入され、仕事の範囲とは違う職種を割り当てられ、必要が無いと思われる項目まで評価され、レベル2だと判定されて降格してしまった。ばかばかしくて続ける気がしない。辞めたい。」などという意見がでた。

また、人事担当者にITスキル標準の位置づけや、評価との繋がりなどの説明を求めたが、納得できるような答えは無かった。単に「国が決めた標準だから、それで判定したのだ」の一点張りであった。

### 【ケース6】

大手 SI ベンダ・D 社は、早くから IT スキル標準に着目し、社内導入を検討していた。導入プロジェクトにアサインされたのは人事企画担当者で、現場経験が殆ど無かった。人事企画担当者は、IT スキル標準について事前に調査をしていたので、一通りの説明は行えたが、現場での経験が無いので、うわべだけの理解になってしまった。

導入してはみたものの、企業戦略や事業計画を反映せず、職種・専門分野の名称だけを自社で使っているものに変えてみた。その結果、現場での実際の職務内容に合わず、現場のマネージャが何をどう評価すればいいのか混乱してしまっただ。

上手くいっていないのは分かっているが、人事制度を頻繁に変更することはできない。理解不足を改善することもできず、そのまま制度を続けている。

### 【ケース7】

大手 SI ベンダ・E 社は、IT スキル標準に着目し、人事制度に反映しようと社内導入を検討していた。IT スキル標準の職種の分類は、自社とは異なるため、職種・専門分野を一部削除したり追加したりして導入した。外部には IT スキル標準を導入したとアナウンスし、それに関連するセミナーなども実施している。

しかし、自社の企業戦略を反映したものではないため「なぜ自社の人事制度に導入したものが7段階なのか」「なぜIT スキル標準に定義されている職種と、自社独自の職種が混在しているのか」などという社員からの質問に対して上手く答えられなかった。

## 4. まとめ

### 4.1. 「正しい使い方ができていないケース」が発生した原因

これまで紹介してきた「正しい使い方ができていないケース」は、「目的と手段が合っていない」ために発生しているが、次の2つに分類することができる。

- (1) 目的が明確でなく、手段の選択が困難
- (2) 目的は明確だが、手段の選択が不適切

### 4.2. 目的が明確でない場合

企業は、人材に関する課題を解決するために「IT スキル標準を使えないか？」と検討を始めることが多い。例えば、「人材育成が重要だから、スキルの評価、スキルの向上が大切だ。もちろん、スキルを向上させた社員には報酬を増やしてあげるべきだろう。また、専門的なスキルを持つ社員は専門職として認定してはどうだろう。もし、認定するならば、レベルの高い社員がいることを外部にもアピールしたい。他社よりも技術力が高いことを外部にアピールできれば、サービスを高価格で提供できるはずだ。」といった具合である。

この場合、次のような複数の目的を持っていることになる。

- (1) 社員のスキル向上
- (2) 社員のスキル評価と人事制度への反映
- (3) 専門職認定制度の策定
- (4) 外部への技術力アピール
- (5) 他社との比較、IT 業界でのベンチマーク

IT スキル標準をうまく活用すれば、どの目的も実現に近づけることができる。複数の目的が生まれるのは企業として自然な姿だが、それぞれの目的に対して手段は全て異なるため、それらを1つの手段で実現することは難しい。優先順位を明確に定め、その目的を実現する最適な手段を選択し、実践するべきである。

もし、先に挙げた5つのうち「(5) 他社との比較、IT 業界でのベンチマーク」が最も重要な目的だとしたら、正しい手段は「IT スキル標準の枠組みの中で、自社の強み弱みを分析し、他社の結果と比較すること」になる。目的を明確にすれば、IT スキル標準という道具をどう使えば良いかが見えてくる。

### 4.3. 目的は明確だが手段の選択に問題がある場合

目的を「ビジネス目標を達成するために貢献する人材を育成する」と設定した場合は、企業戦略や事業計画を基に人材モデル構築や育成計画の策定をするというアプローチが適している。IT スキル標準のキャリアフレームワーク上でレベル判定を行うのは、人材調達や比較に使うためのアプローチであり、人材育成には適していない。もし 「人材育成」

と「調達」の2つが目的であれば、それぞれの目的に分けて、IT スキル標準の活用方法を考える必要がある。

目的が明確になれば、最適な手段を検討し、その手段で目的を実現できるかを検証することになる。IPA 発行の「IT スキル標準 活用の手引き」には、目的を明確にしたあと、どのように IT スキル標準を活用すれば良いのかを手順に沿って解説している。特に、人材育成を目的とした企業にとって参考になるはずである。

#### 4.4. 導入したあとの運用を考慮する

企業がビジネスを進める上で、どのような人材が必要かを考え、人材育成の PDCA を廻していくというプロセスを継続させることが重要である。

しかし、IT スキル標準導入後の継続可能な運用の仕組みを考えていないケースが多く、一過性のもものとなってしまうことや、すぐに陳腐化してしまう状況も見受けられる。情報システムの導入と同じで、継続させるためには、企業としての明確な方針と、能力を持った推進者、及びそれをサポートする仕組みや体制が必要である。他で紹介した事例企業は「運用面の成功を強く意識した導入」を実践している。何のための導入かを明確にし、長年にわたって運用できる仕組みを構築することが、IT スキル標準を有効に活用するための大きなポイントである。

## おわりに

IT スキル標準 (ITSS) は、IT サービス企業に必要な職種やスキルを可視化し、IT 人材が身につけるべきスキルの質や量の理想と現状を明らかにできるツールとして、少しずつ採用されてきた。それに伴って、その導入活用におけるポイントや留意点が研究され、効果的な取り組みや成果定着のための工夫なども確認できるようになった。

その一方では、ITSS を使って可視化や体系化を行ったものの、そこで満足してしまい、活用の効果を出すことができていない事例も少なくない。

技術者個人の育成だけでなく、組織力強化策を目的とした採用や配置転換など、あるべき姿に近付けるための継続的な運用がなされることにより、IT スキル標準活用の効果が生まれるのである。

2010 年 5 月に刊行された「IT スキル標準 導入活用事例集 2010」では、事業戦略に基づいた人材育成を行うために IT スキル標準を導入した事例を掲載した。

2011 年度版である本書は、中堅・中小企業を含む 11 事例を掲載し、運用経験の長い企業の事例も参考にさせていただけるようにした。また、導入活用の手順や手法に終始せず、各社が掲げた目標を明確にし、なぜそのアクションを取ったのか、そのためにどんな工夫をしたのか、についても提示できるように努めた。

好評をいただいた活用インデックス他、付録のインデックスについてもさらに充実されることで、読者がより自社環境に近い事例を効果的に確認できるようにした。

今後も、様々な事例を追加し分析することで、導入だけで終わらず、活用による改善の仕組みが継続的に運営され定着するための契機となる気づきを提供していく所存である。

本書が、これからスキル標準を駆使して IT による経営改革を検討する読者にとって、自社戦略を実現する効果的な実行計画の立案、遂行に有益な情報となることを心から願っている。

また、この場をかりて、本書作成にあたり、インタビューや執筆にご協力いただいた、団体およびワーキンググループのメンバーの方々に心より厚くお礼を申し上げたい。

## 「中小ITベンダー人材育成優秀賞」

IPAは中小ITベンダーを対象にした表彰制度として「中小ITベンダー人材育成優秀賞」を2010年度より新たにスタートさせた。本賞は、経営戦略に即したIT人材育成の取り組みをスキル標準を活用して組織的に実践し、その取り組みがIT業界の産業構造の変革に対応しており、企業組織全体が活性化されている企業を表彰する制度である。

また、中小ITベンダー企業における業界振興や人材育成で成果を上げてビジネス構造の変革を目指す元気ある企業を応援する制度でもある。

### 【募集対象企業】

「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に定められた下記の業種分類と規模の企業とした。

- (1) 業種分類：ソフトウェア業または情報処理サービス業
- (2) 規 模：資本金の額又は出資の総額3億円以下又は従業員300人以下

また、今年度は表彰制度初年度という事もあり優秀賞を3件以内とし、優秀賞の中でも特に優れた取組みと認められる企業を優秀大賞とすることとした。

### 【表彰制度における企業側のメリット】

#### (1) 受賞企業

- 知名度が向上し、人材採用や業務上のメリットが期待でき、企業価値の向上につながる。
- 学生や転職希望者から見て、自分が成長できる期待を持つことができ、企業の魅力向上に役立つ。
- ユーザー企業から見て、優秀な人材を育成する仕組みを持っている事が分かり、企業の信頼度向上につながる。
- すぐには効果が見えにくい人材育成への取り組みに対し、客観的評価を公表することにより、取り組みの必要性を周囲に確認させ、継続性の向上を図ることができる。

#### (2) 応募企業

- 自社の人材育成状況の客観的判断が可能となる。
- 一次審査の設問への回答を通じて、人材育成に関する基本的な考え方の確認が可能となる。
- 公開される応募データの集計結果から人材育成に関する自社のポジションが確認できる。

- 二次審査（実査ヒアリング）を受ける企業は審査員からの講評が得られる。

#### 【評価軸と評価基準】

##### (1) IT 人材育成成熟達度指標における成果を評価

- IT 業界の変化を見越した経営戦略であること。
- 人材育成に経営層の強いコミットメントがあること。
- 末端社員にまで企業の IT 人材育成に関するポリシーが浸透していること。
- IT 人材育成計画の実施において、スキル標準を活用した仕組みと実績があること。

#### 【今年度の審査結果】

##### (1) 優秀賞

2010 年度については優秀大賞の対象企業はなく、以下の優秀賞 3 件の表彰をおこなった。

- 株式会社 科学情報システムズ
- 株式会社 日本コンピュータコンサルタント
- メック情報開発 株式会社

（社名五十音順）

受賞企業の実施内容や評価については、以下の URL で公開している。

##### (2) その他

尚、惜しくも受賞にいたらなかった企業の中にもすばらしい取り組みが多くあり、それらを紹介した「最適事例セミナー」の内容も、以下の URL で公開している。

<http://www.IPA.go.jp/jinzai/award/vendor2010/index.html>

#### 【優秀賞受賞企業におけるスキル標準の導入活用について】

人材育成への取り組みが評価され受賞した企業 3 社が、これまでスキル標準をどのように自社に展開し導入活用を進めてきたかを、導入活用事例集の中で紹介している。

人材育成の事例とともに、スキル標準導入活用の参考としていただきたい。

##### (1) IT スキル標準導入活用事例集 2011 へ掲載している企業

- 株式会社科学情報システムズ
- 株式会社日本コンピュータコンサルタント

##### (2) 情報システムユーザースキル標準導入活用事例集 2011 へ掲載している企業

- メック情報開発株式会社

付録 I  
「IT スキル標準導入活用事例集 2011」  
データシート

- 工程別期間体制一覧
- 工程別ヒント一覧表