

# 導入活用事例：株式会社石川コンピュータ・センター

## 推進者

管理本部 人事部 部長

大弥 寛司氏



## 1. 会社概要

### 1.1. 会社概要

- **社名**：株式会社石川コンピュータ・センター
- **所在地**：石川県金沢市無量寺町ハ6番地1
- **設立**：1972年10月5日
- **代表者**：多田 和雄
- **資本金**：2億2千2百万円
- **従業員数**：365名（2011年10月現在）
- **事業領域**：1. ソフトウェア開発（公共機関向け、医療機関向け、民間企業向け）  
2. システム販売（ファシリティマネジメント、パッケージ販売、ハードウェア販売）  
3. アウトソーシング（クラウド、BPO、受託情報処理）  
4. ネットワーク（データセンター、商用ISP「インクル」）

### 1.2. 経営理念

株式会社石川コンピュータ・センター（以下、ICC）は、経営理念として以下の3点を掲げている。

- ICCは情報サービス企業として、創造的・先進的で高品質なシステムソリューションの提供を通じて地域社会の情報化に貢献する。
- ユーザーの繁栄に寄与するため、信頼される真の頭脳集団を目指すと共に、顧客満足度を向上させるため最良のサービスを提供する。
- 変化する環境に順応できる経営基盤の体質強化をはかり、企業の安定成長を永続的に達成するため、グローバルな営業展開を積極的に推進する。

## 2. 企業戦略

### 2.1. 事業方針

ICC では、高度な IT サービス提供や地域への貢献を目指して、ドメインごとに次の内容を事業方針としている。

- 自治体ソリューション：地域住民の期待に応える行政サービスの提供
- 医療機関ソリューション：地域医療への貢献
- 民間ソリューション：顧客満足向上のために、ICC でなければ得られない「付加価値」の提供
- セキュリティソリューション：確実な情報セキュリティを構築することで、お客様の企業基盤強化への貢献
- アウトソーシングサービス：公共機関、医療機関、民間企業などお客様の業務効率化への貢献

### 2.2. 人材戦略

ICC を取り巻く事業環境は大きく変化してきており、企業の成長や収益性の追及にとどまらず、コーポレートガバナンスやコンプライアンスなどの CSR（社会的責任）の重要性が増している。また、顧客ニーズも効率化を主眼としたものから、いかに企業価値を高めていくかの段階に移りつつある中、ICC では以下の 4 つを軸とした人材育成方針を掲げている。

- マネジメント能力向上
- ヒューマンスキル向上
- コンセプチュアルスキル向上
- テクニカルスキル向上

近年、石川県外への事業拡大に伴い、発注元から IT スキル標準を使った要員スキルの保証を求められるケースが増えてきている。ICC では、今後もこのような傾向は強くなると予想している。

IT スキル標準を人事評価に結びつけている事例もあるが、ICC では、人事評価と結びつけずに、人材育成計画と実績の差を明らかにし、社員の成長を「見える化」することを導入の目的とした。これは、人材育成方針の 4 つの軸に沿って、より可視化したものを基本としている。

### 3.スキル標準の導入

#### 3.1. 契機

##### (1) 外部要因

ICCがITスキル標準について検討を始めたきっかけは、大弥氏が2003年12月頃、「同業他社がITスキル標準を人材育成に役立てている」という雑誌記事を見たことであり、社内的な合意形成に直接つながったものは2004年の11月に新聞掲載された「ICCのようなベンダーに仕事を委託する基準が変わる」という記事である。ベンダーに求めるスキルの測り方について、情報処理技術者資格の保有人数ではなく、例えばアプリケーションスペシャリストのレベル3が何人といったようにITスキル標準を基にして、発注の可否や単価も決められるようになるという内容であった。これを受け、ICCとしてITスキル標準導入に着手することになった。

実際、2010年度から、ICCと取引のある大手メーカー系企業が、ITスキル標準をベースとした取引制度を開始し、当時の判断が正しかったことを裏付けることになった。

##### (2) 内部要因

ICCでは、人材育成について毎年のように課題として上がり、その度にプランとしては描くのだが、実際には事後の検証がなされないまま放っておかれるということが繰り返されていた。どこかのタイミングで、人材育成を計画的に実施して効果が見える化できないかという想いは、ICCの幹部も人事部も持っていた。

また、受注が内定しプロジェクトのチーム編成を考える場合、能力より経験や繁閑の程度で決めてしまうことがあった。それでは、あまり合理的ではなく、プロジェクトの品質に影響を及ぼす危険性もある。プロジェクト内の役割ごとに適任者を割り当てるべきだという考えを実現するにはどうすればよいかが課題であった。

一方、ISO9001の2000年版への規格改定に対応して、ICCでは2004年度に更新審査を受けた。ISO9001(2000年版)の要求事項の一つに、人的資源として要員が一定の力量を保持していることが求められている。力量を測る、あるいは目標を設定してそれに近づくという取り組みの品質を第三者に証明する手段が必要になってくる。

ICCでは、以上の課題を解決するために、ITスキル標準が活用できるのではないかと考えた。

## 3.2. ITスキル標準導入の流れ

### (1) 検討体制

ITスキル標準の活用を継続していくためにも作り上げる仕組みの品質を上げるべきだと考えた。従って、導入にあたっては現場の協力が不可欠であると考え、人事部の教育担当を事務局にして、社内委員会「人材育成ワーキング」（以下、ワーキング）が立ち上げられた。ワーキングメンバーの構成は、公共分野担当の事業部門と医療機関担当の事業部門、民間企業担当の事業部門の3部門からエンジニア系と営業系の部長一人ずつの計6名に、人事部の2名を含めて全8名とした。

なお、この時点ではITスキル標準導入ありきではなく、まず導入の可否を判断するためのワーキングとした。その後、管理本部長にITスキル標準導入についての承認を得て、人事部からISO9001の管理責任者に対してITスキル標準を使った人材管理を行うと宣言することになる。その後、2005年4月に人事部によって、課長・部長向けのITスキル標準の導入に関する説明会が開催された。

### (2) 社内コンセンサスづくり

ICCにとっては、人材育成の成果だけでなく計画や経過を継続的に「見える化」することが必須であると考えていた。それを実践していくキーマンは、現場の管理職である。現場の管理職が、スキル診断結果を詳細に見て、この社員はこの部分ではよく解っているがこちらはまだ弱いとか、社内外のデータと比較して自分のチームの現状について自ら分析することが求められる。管理職は、来年度は自分の部下にどのくらいのボリュームの仕事をどの時期に担当させるかなどの事業計画を立てるだけでなく、スキル診断の結果を踏まえて、研修受講や資格取得を主体とした人材育成計画を立案することになる。計画と実績の管理は管理職の責任であり、ITスキル標準を活用して具体的な計画立案や実績把握の材料を管理職に対して与えることにより、部下の人材育成により一層の自覚と責任を持たせることになる。従って、部長職や課長職のITスキル標準導入に関する理解が、スキル標準の活用には不可欠であった。

### (3) ITスキル標準に対するスタンス

ITスキルの診断項目を検討した結果、知識の有無を問う項目が多く、個人の総合的な能力を測るものとしては対象範囲に偏りがあるという意見があった。ICC内で初めてITスキルを診断した時に、「なぜこの社員がこんなに高いのだろう」、逆に「この社員がこんなに低いのか」という上振れや下振れの事態が発生した。仕事の能力が高くて成果を上げている社員が、ITスキル診断でも高得点で出てくるかというところでもなく、その逆があるなどで、人事制度としての能力評価に結び付

けることは時期尚早だという当初の考えを再確認できた。

また、ワーキングの中で課題となったのは、ITスキル標準は「標準」なのだから変えてはいけないのか、変えても良いものなのかという議論であった。ITスキル標準には、ICCに該当する職種がなく、レベル感の適合しない部分もあり、そのままの形で導入するのは無理だと考えた。

そこで、外部コンサルタントに相談し「勝手に根拠もなく作り変えてしまうのはまずいが、人材育成に役立てたいという目標がしっかりしていれば、その目標に合うようにITスキル標準を見直して活用していくことは、むしろあるべき姿かもしれない」というICCのスタンスを後押しする意見を受けた。

### 3.2.1. 要求分析

従来の要求分析では、あるべき姿を求めるところからスタートするが、ICCではITスキル標準の職種・専門分野や各定義をベースに、差分を明らかにするという方法を取った。

ITスキルの診断項目には、どのようにも解釈できてしまうような曖昧な項目がある。そのままの表現で診断してしまうと、現場でいろんな解釈がおきて、混乱の起こることが予想された。そうした事態を避け、社員間での共通理解を得るために、わかりにくいと思われる項目に適切な言葉を加えて、説明文を付加していくこととなった。ワーキングは、加えていく文言を考える作業部隊と位置づけた。

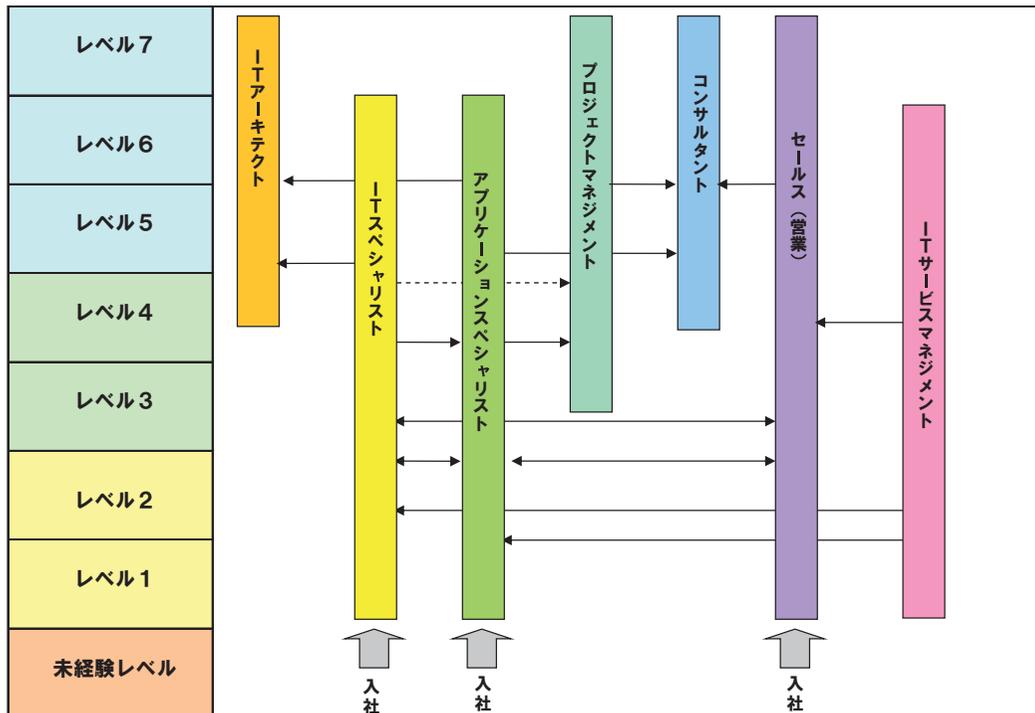
また、ICCは業務アプリケーションソフトウェアを開発している会社のため、業務に関する知識が極めて重要となる。例えば、自治体のパッケージでは、どれだけ住民税のことを把握しているのかなどということである。しかし、ITスキルの診断項目には、このような業務知識は含まれていないため、ICC独自に考えて設定していくことになった。

### 3.2.2. 人材像定義

文章の表現以外にも、責任性や複雑性、サイズ、タスク特性などといった人材像のレベルを判定する達成度指標の部分も課題であった。例えば、サイズをICCとして定義するとどのような区切りになるか議論した。3つの事業分野によって、任せられる・任せられないという基準の規模が異なるため、サイズについては、公共部門用、医療部門用、民間部門用といったように3つ用意し、言葉そのものの解釈も加えていった。例えば、職種がアプリケーションスペシャリストで専門分野が業務パッケージという人材像について、ITスキル標準に書かれてある元の定義のままではなく、ICCであればこういうことをする人材であるという説明を加えて

いった。

このようにして、ICC に不要、あるいは現在要員が存在しない職種（マーケティング、エデュケーション、ソフトウェアディベロップメント、カスタマーサービス）を除いた7職種について、人材像や達成度指標を定義した。（図3. 2-1）



※実線は標準的なキャリアパスであり、破線はまれなケースでのキャリアパスである。

※新入社員は必ず、ITスペシャリスト、アプリケーションスペシャリスト、セールスからのスタートとなる。

図3. 2-1 キャリアフレームワーク

出典：ICC

## 4.スキル標準の活用と運用

### 4.1. 育成計画の策定と実践

上司は部下を現状の職種だけで見ているのではなく、3年後にはどのような仕事をさせるのか、キャリアをどのように考えるのかを指導している。このような情報を事業本部でまとめた後、事業本部長から人事部に対して、将来の本部として必要な職種・専門分野の人数を提出している。

ITスキル標準導入以前から、ICCでは目標管理制度を定着させ、上司との面談を基本としている。この面談は、上司から部下に、「この仕事をこれくらいまで仕上げてください」とか「こうした役割をしっかりと果たせるようになってください」といった内容について指示し相談を受ける場という位置づけである。面談では、本人からの

要望も聞く。例えば、技術でしっかりやっていきたいと希望する人に対しては、資格試験を受けるチャンスを数多く与えるようにしている。また、将来的に営業をやりたいと言うエンジニアがいることや、逆に営業をやっている人の中にもエンジニアに戻りたいと考えている人もいる。もちろん、当面の部・事業部の事情というものもあり、どちらを優先していくかを一概には決められない。現時点では、スキル診断も踏まえて、役割について一人ひとり明らかにしていき、上司と相談のうえ、折り合いをつけていくようにしている。

また、ICC では、スキル診断の結果を必ず個人の目標管理と連動させていく。毎年、人事部としては大変な作業になるが、そこまで丁寧に対応しないと、形骸化してしまう危険性がある。

一般的に目標管理制度は、期初に目標立てたきりで確認をせず、期末に「できませんでしたね」という結果になりがちであるが、ICC では、目標管理制度を自社開発したワークフローのWEB システム上で全て運営している。例えば、期中面談結果が適切な時期までに入力されていないと、上長のPC 画面にワーニングが表示されて人事部に連絡が行き、事後に遡って入力はできないようになっている。

ICC の人材育成の仕組みは、IT スキル標準ありきではなく、目標管理制度のPDCA の中で回っている。

## 4.2. 研修ロードマップ

研修ロードマップも 2004 年度に開かれたワーキングにおいて初期の体系が策定された。それまでは、自己啓発を進めるための適当な講座についての情報を社員に提供していなかった。この頃初めて、取引のある大手メーカー系教育ベンダーから、提供される教育講座のメニューについて、どのような人材が対象の講座なのかを明らかにしてもらった。また、取引先以外の教育ベンダーからも、教育機関として利用とするため、教育メニューの情報を提供してもらうようになった。また、その教育メニューが、IT スキル標準でいうどの職種・レベルの人向けなのかについても明らかにしてもらった。そのような情報提供を受けながら、どの職種の人材は受講が必須であるとか、受講を推奨するといったように、ICC として講座群を組み立てた。(図 4. 2 - 1)

## アプリケーションスペシャリスト研修ロードマップ

	未経験 レベル	エントリレベル		ミドルレベル		ハイレベル		
		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6	レベル7
テクノロジー	コースNo.1 IT基本1	コースNo.2 IT基本2	コースNo.3 システム開発基礎	コースNo.21 業務/22% 事務技術基礎 コースNo.7 業務/22% システム設計 コースNo.8 業務/22% システム構築 コースNo.9 業務/22% システム運用/保守 コースNo.22 業務/22% 業務A/22%基礎	コースNo.23 専門分野/業務/22% 業務技術上級 コースNo.24 専門分野/業務/22% システム設計上級 コースNo.25 専門分野/業務/22% システム構築上級 コースNo.26 専門分野/業務/22% システム運用/保守上級 コースNo.28 専門分野/業務A/22% 業務A/22%製品別	最新技術動向 コースNo.17		
メソドロジー				コースNo.27 専門分野/業務/22% システム開発メソドロジー	コースNo.11 システム要件 定義技法 コースNo.12 コンプライアンス/22% セキュリティ/22%	コースNo.20 コミュニティ 活動		
プロジェクト マネジメント				コースNo.13 プロジェク トマネジメ ント基礎				
ビジネス/ インダストリ			コースNo.10 インダストリ業務 知識の基礎	コースNo.18 インダストリ/22% リレーション動向 コースNo.19 最新ビジネス動向				
パーソナル		コースNo.4 リーダーシップの基礎 コースNo.5 コミュニケーションの基礎 コースNo.6 マネジメントの基礎		コースNo.14 アプリケーション/22% スペシャリストのリーダーシップ コースNo.15 アプリケーション/22% スペシャリストのコミュニケーション コースNo.16 アプリケーション/22% スペシャリストのネットワーク				

図 4. 2-1 研修ロードマップ（アプリケーションスペシャリスト）の例

出典：ICC

ICC版の研修ロードマップを定期的に最新のものにメンテナンスし続けることは、手間の掛かる作業である。しかし、メンテナンスされていないと、どのような講座を受けさせればよいのか具体性に欠け、次年度の個別の教育計画が立てられない。そこで、研修ロードマップの内容は、毎年のトピックや事情に合わせて見直され、今でも3ヶ月に1回程度開催されるワーキングで検討・決定している。

この研修ロードマップに出ている講座を受講するのであれば、教育費用は全て人事部負担となるため、現場の社員は進んで受けているとのことである。

2008年5月からは、教育ベンダーが用意した講座を受けに行くだけでなく、現場ニーズの多い講座に関しては、ICC用に多少カスタマイズしてもらい、講師を呼んで自社で開催するようになった。この方法は、費用はかかるが効果は高いと評価している。

## 5.スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

スキル導入の経験を踏まえて、大弥氏から、スキル標準の導入に当たって苦労された点や今後の課題、そしてメッセージを頂戴した。

### (1) 導入の苦労

ICC版ITスキル標準を社内で共通理解させ、自分たちのものにするため、元々のITスキル標準の内容に対して補足説明を加えたり定義を見直したり、書き換えたり、自社向けにカスタマイズした。そのようなことをして本当に良いのかという悩みから始まったのだが、ワーキングの会議の中だけでは結局決まらないので、各自の宿題となった。また持ち寄っては、どうなのかという議論を繰り返したため、検討に時間がかかった。ITスキル標準の人材像定義の中で本当に意味するところは何なのかについて、しばしば外部コンサルタントに相談した。

### (2) 今後の課題

一般に、業務系エンジニア（以下、SE）はお客様とともに成長するという側面がある。ICCのSEも例外ではない。図3.2-1にキャリアフレームワークを示したが、SEの育成には、ラインマネージャーが事業本部の組織戦略とのバランスをとりながら、部下SEのキャリアパスを描き、それをフォローできるかが重要である。SEはあまり年齢に関係なく能力を発揮できる職種と言え、SEの進む道として、ラインマネージャーの道、エキスパートの道、フリーの道など様々あるが、その人のモチベーションの維持・向上に相応しいキャリアパスと経営戦略を融合させていくことが今後の課題である。

### (3) メッセージ

BCP（Business Continuity Plan）とかコンプライアンスというものと同じぐらいのレベルで、ITスキル標準の導入はIT系の会社にとっては避けては通れない課題である。ITスキル標準を利用することで結構いろいろなものが見えるようになってくると思う。

ICCの場合は、前述のとおり2004年の新聞記事を見たときに、ITスキル標準の導入は生き残りをかけた課題と認識した。やはり、これからそのような時代になってくるのではないかと考える。メーカー側もだんだんと取引先を差別化するようになってきているという実感もある。

教育制度とか人材育成は、絵を描いただけで終わってしまいがちである。教育はどこまでやってもやり過ぎということは無いと思う。ITスキル標準の導入こそ、人事部門が経営のために真剣に取り組むべき課題である。

ICCはおかげさまで創立40周年を迎えました。今後より一層、皆様方に信頼される企業作りに邁進して参る所存です。