

導入活用事例：株式会社エイチ・アイ・ディ

推進者

業務改革推進部長 兼経営企画室長

風間 孝啓氏



1. 会社概要

- **社名**：株式会社エイチ・アイ・ディ
- **所在地**：札幌市中央区北1条西8丁目2番地1 STV北1条ビル1号館
- **設立**：1973年6月13日
- **代表者**：渡辺 憲治
- **資本金**：1億円
- **社員数**：243名（2011年9月1日現在 男：191名 女：52名）
- **グループ会社**：札幌テレビ放送株式会社
- **事業内容**：

株式会社エイチ・アイ・ディ（以下、HID）は、札幌テレビ放送株式会社（以下、STV）グループに所属するが、グループ会社に向けてのビジネスは売り上げの5%以下にとどまっており、外販率が高い情報サービス会社である。大きく変化する経営環境の中で、社会や顧客の要求に応えることのできる製品やサービスを提供できるように、積極的に企業風土の変革に取り組んでいる。また、ビジネスの範囲も、地方自治体、医療機関、民間企業を対象にシステム設計・開発、導入・運用支援などライフサイクル全体をサポートする他、組込み系ソフトウェアや携帯電話向けコンテンツ開発、ホームページやCG制作等のマルチメディアコンテンツ開発、および放送業務支援、さらにクラウドコンピューティングを活用したサービスまで、幅広いサービスを提供している。

2. 企業戦略

2.1. 経営方針

急速に変化する経営環境に柔軟に対応できるビジネスモデルの実現のため、収益性の向上や新規事業領域への進出、およびそのための新製品及び新サービスの開発に取り組む。また、収益拡大のため、道央圏及び首都圏市場の開拓を進めることを方針とする。重点項目としては、次の通りである。

(1) 市場競争力の強化

- 「お客さま満足度」重視の商品、サービスの提供
- 市場のニーズに適応した高スキル人材集団の実現

(2) 収益構造の改革

- 作業効率の改善、人材育成
- 得意分野の拡大、パートナー企業との連携

2.2. 人材育成の方針

HID では人材育成の方針として、「お客様のニーズを把握し、高い技術力と品質管理を発揮させ、優れた 21 世紀の HID を築く」を掲げ、以下の実現を目指している。

- 全社員のスキル向上の実現
- 新規事業獲得のための企画力の強化
- 能力・実力重視の処遇制度の確立
- 自己目標管理の確立、公平かつ公正なスキル評価の実現

2.3. 人材育成についての課題

急速に変化する環境に対応し、競合他社に打ち勝ち新規事業での成功を収めるためには、先進的能力をもつ人材の育成・確保が喫緊の課題である。IT スキル標準の導入による「人材育成スキル制度」は、一定の効果을上げてはいるものの、数年先の将来を見越した人材を育成するには、一定サイクルで内容を見直し完成度を向上させることが必要である。

3.ITスキル標準の導入

3.1. 導入の目的・ねらい

自社のあるべき姿を「見える化」し、人材育成スキル制度をより現実的なものとするため、また社員に具体的な目標設定やその実現のための計画立案を可能なものとするため、ITスキル標準を導入した。

3.2. 導入内容

2008年8月から10月にかけて、IPAが実施したワークショップ形式の「ITスキル標準の導入プロセス実証実験」に参加することにより、自社に合わせた仕組みの構築を行った。導入の流れについては、IPA発行「ITスキル標準 活用の手引き」に記載されている「ITスキル標準活用プロセス」に沿っている。実証実験は、経験豊かなコンサルタントの支援も得られ、ITスキル標準活用のノウハウ、および自社戦略に合った成果物を構築することができた。ワークショップは同年12月に終了し、その後自社の評価基準とITスキル標準のレベルを対応付けるなど、社内での見直しを経て2009年度より適用を開始した。

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		ストラクチャックオフィサー	ソリューションセールス	システムコンサルタント	プロジェクトマネージャ (ファインマネージャを含む)	ITアーキテクト (システム設計者)	アプリケーションデザイナー (開発SE)	ソフトウェア開発者 (プログラマー)	ITスペシャリスト (アプリケーション共通業務)	ITスペシャリスト (Webデザイナー)	システムアドミニストレータ
HD	PM	(SO)	(SS)	(SC)	(PM)	(ITA)	(AD)	(SD)	(TS)	(WD)	(SA)
M03 ～ 上2	5	プロフェッショナル	全社的な業績、複数部門が連携する業績、非常にリスクの高いミッションクリティカルな業績を主体として推進できるレベル。								
上3 ～ 上5	5	エキスパート	業績に貢献された高質な専門スキルを活かし、担当する事業/部門をリードし、かつ、業績および高品質向上の課題を最適な解決策をもって予防・修正できるレベル。								
中1 ～ 中2	4	PM/SE/リーダー	専門スキルを活かし、担当業績を独力で推進でき、かつ、リーダーとして業績上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決ができるレベル。								
中3 ～ 中4	4.3	準PM/サブSE/サブリーダー	顧客別、部分的な作業を独力で進め、かつ、上位レベルの指導の下で、業績上の課題発見と解決ができるレベル。								
新3 ～ PG3	2	プログラマー/スタッフ	基本的な業績について、一部も上位レベル者のサポートを受けながら実行された作業を完了できるレベル。								
PG4 ～ PG5	1	エントリー	上位レベル者のサポートを受けながら限定された役割を遂行するレベル。								

図3. 2-1 キャリアフレームワーク

出典：HID

「キャリアフレームワーク」(図3. 2-1)を策定したことにより、キャリアパスのエントリーとゴールが明確になった。エントリーは、「ソリューションセールス」、「ソフトウェア開発者」、「ITスペシャリスト/Webデザイナー」、および「システ

ムアドミニストレータ」であり、ゴールは、「ストラテジックオフィサー」、「ソリューションセールス」、「システムコンサルタント」、「プロジェクトマネージャ」、および「ITアーキテクト」である。図3. 2-2は、キャリアパスを設計する際のガイドラインであるが、矢印で職種間でのキャリアチェンジのタイミングや方向を示している。これにより社員が、エントリーからゴールまでを自由に設計できるような構造となっている。

I T S S	現行評価基準	1	2	3	4	5
		マネージャ	ソリューション	プロジェクトマネージャ	アプリケーションスペシャリスト	デスクトップウェア
	M1					
	M2					
レベル5 (プロフェッショナル)	M3	事業部長 ← プロフェッショナル	プロフェッショナル	プロフェッショナル		
	上1	代理 ← プロフェッショナル	プロフェッショナル	プロフェッショナル		
	上2	代理	プロフェッショナル	プロフェッショナル		
レベル5 (エキスパート)	上3	部長 ← エキスパート	エキスパート	エキスパート	エキスパート	
	上4	代理/副部長 ← エキスパート	エキスパート	エキスパート ← エキスパート	エキスパート	
	上5	代理/副部長 ← エキスパート	エキスパート	エキスパート ← エキスパート	エキスパート	
レベル4 (リーダー)	中1	課長 ← リーダー	リーダー	チーフSE	チーフSE	チーフSE
	中2	代理 ← リーダー ← チーフSE	リーダー ← チーフSE	チーフSE ← チーフSE	チーフSE ← チーフSE	チーフSE ← チーフSE
	中3	代理 ← リーダー	リーダー	チーフSE	チーフSE	チーフSE
	中4		リーダー	リーダー	SE	リーダー
	中5		リーダー ← リーダー ← SE	リーダー ← SE	SE ← リーダー	リーダー ← SE
レベル3 (サブリーダー)	初1		サブリーダー		初級SE	上級PG
	初2		サブリーダー ← 初級SE		初級SE ← 上級PG	上級PG ← 初級SE
	初3		サブリーダー ← 初級SE		初級SE ← 上級PG	上級PG ← 初級SE
レベル2 (スタッフ)	PG1		スタッフ		スタッフ	PG
	PG2		スタッフ ← スタッフ		スタッフ ← PG	PG ← スタッフ
	PG3		スタッフ ← スタッフ		スタッフ ← PG	PG ← スタッフ
レベル1 (エントリー)	PG4		エントリー			エントリー
	PG5		エントリー			エントリー
情報処理技術者試験との対応関係 (レベル4以上)			ITストラテジスト	プロジェクトマネージャ	システムアーキテクト	システムアーキテクト
情報処理技術者試験との対応関係 (レベル3)			応用情報技術者	—	応用情報技術者	応用情報技術者
情報処理技術者試験との対応関係 (レベル2)			基本情報技術者	—	基本情報技術者	基本情報技術者
情報処理技術者試験との対応関係 (レベル1)			ITヘルプデスク	—	—	ITヘルプデスク

図3. 2-2 キャリアパス

出典：HID

当初は、図 3. 2 - 2 のようにシステム開発を中心とした提供となっていたが、将来的には、Web デザイナー、ラインマネージャ、事務職（スタッフ系）を追加して、全社員のキャリアパスを可視化し、会社の核になる社員を育成するための人員配置、ローテーション計画にも活用できるものにする考えであった。

4. 導入後の活用と運用

4.1. 運用開始後の課題

運用開始後、いくつかの課題が明らかになり、構築した仕組みの再検討が必要になった。

課題のひとつめは、ソフトウェア開発者の設定についてである。

ソフトウェア開発には業務アプリケーションの開発、および組み込み技術を中心とする請負型ソフトウェア開発の 2 種類がある。当初の考え方は、同じソフトウェア開発なのだから、複数のタイプに区分するのではなく、ひとつにまとめた方が、人材育成や経営の視点からは分かり易いと想定していた。

ところが、技術者サイドからすると、業務アプリケーションの開発では、前提となるスキルが広範囲となり、自身が目指す姿が分かりにくいという現象が発生した。

公平性を保つために、レベル認定条件の設定を工夫していた。たとえば、同時に経験しづらいネットワークのスキルと、データベースのスキルは、どちらかを取得していればレベル認定されるといったような設定にしていた。

ところが、エンジニアがスキルチェックする際にその両方が表示されてしまうために、目に見える範囲の広さと現実とのギャップが大きすぎ、エンジニアが困惑してしまっただけである。その結果、仕組み全体に対する不信感が生じ、推進する上での障害となってしまったのである。

そこで、明確に業務アプリケーションの開発者と、組み込みを中心とする製品開発者を分けることとした。（図 4. 1 - 1）

		1	2	3	4	5	6	7-1	7-2	8	9	10
		スト ラテ ジック オフィ サー	ソ リュ ーシ ョン セ ール ス	シ ス テ ム コ ン サ ル タ ン ト	(プ ロ ジ ェ ク ト マ ネ ー ジ ャ)	(IT ア ー キ テ ク ト)	ア プ リ ケ ー シ ョ ン デ ザ イ ナー (機 能 5 E)	ソ フ ト ウ ェ ア ア ド ミ ニ ス ト レ ー タ 1	ソ フ ト ウ ェ ア ア ド ミ ニ ス ト レ ー タ 2	IT ス ペ シャ リ ス ト 1	IT ス ペ シャ リ ス ト 2	シ ス テ ム ア ド ミ ニ ス ト レ ー タ
職	種別	(SO)	(SS)	(SC)	(PM)	(ITA)	(AD)	(SD1)	(SD2)	(ITS)	(WD)	(SA)
職1 ～ 上3	プロフェッショナル 5 社会的な業績、情報部門が業務に関わる業績、自費にのり高いプロジェクトからなる業績を主体として経営で貢献できるレベル。											
上3 ～ 上1	スキルセット 5 実績に裏打ちされた高度な専門スキルを有し、経営する事業がメインである。かつ、業績および業績達成上の課題を高度な解決策をもって多岐に亘って克服できるレベル。											
中1 ～ 中2	中級/上級/リーダー 4 専門スキルを有し、経営業績を強力に推進できる。かつ、リーダーとして業績上の課題を解決し、自らのスキルを活かして解決できるレベル。											
中3 ～ 中2	中級/サブリーダー 4 経営的、部門的な高度な能力を有する。かつ、上記レベルの指導の下で、業績上の課題解決と解決ができるレベル。											
初3 ～ 初2	プロフェッショナル/スタッフ 2 重要な業務について、一層を上級レベル者のサポートを受けながら業務をこなす高度な実務スキルを有するレベル。											
初4 ～ 初5	アシスタント 1 上級レベル者のサポートを受けながら業務をこなす業務を遂行するレベル。											

図 4. 1 - 1 新キャリアフレームワーク 出典：HID

図 4. 1 - 2 は、設定した人材像の概要を定義したものである。

人材像名	人材像定義
1 ストラテジックオフィサー (SO)	中長期的視点での総合的な経営戦略をリードし、社内の先頭に立てて会社の維持・発展に寄与する。また、各事業ドメインの遂行を支援すると共に、業務プロセス改善のために各種マネジメントシステムを運営し、経営陣に対して適切な助言ができる。
2 ソリューションセールス (SS)	顧客の事業戦略を踏まえたIT戦略を提案するとともに他の業者などと連携し、顧客の中長期ビジネス戦略に基づいたセールス活動ができる。また、顧客変換者と強い信頼関係を築かれるセールス知識と営業経験及び技術や関連知識を有している。
3 システムコンサルタント (SC)	顧客の経営方針/戦略を理解し、情報技術 (IT) の戦略的活用を考慮したIT化戦略を提案・実施できる。また、業界の動向を的確に予測し、競合相手に先手を打った戦略を策定できる。
4 プロジェクトマネージャ (PM)	プロジェクトマネジメント関連技術を活用し、プロジェクトの立ち上げ、計画(詳細計画を含む)、実行、監視・コントロール、締結に渡るプロジェクトマネジメントプロセスを実践し、計画された目標達成に責任を持つ。
5 ITアーキテクト (ITA)	アプリケーション、システム基盤に関する最新の技術動向を把握し、適切な設計・開発手法を活用して、アプリケーション・アーキテクチャ並びにエンタープライズ・アーキテクチャの検討・設計を行う。また、システム全体の適合性、一貫性、実現性に対するリスク評価の観点で設計内容をレビュー/アドバイスする。
6 アプリケーションデザイナー (AD)	顧客の業界や業務に関する知識、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、高い品質のアプリケーションシステムの設計・開発、テスト、導入、および運用に責任を持つ。また、常に技術力を確認する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに没頭し、技術動向においては継続を極め顧客をリードし、最適なシステムを提案する。
7-1 ソフトウェアデベロッパー1 (SD1)	顧客の業務に関する知識、高い品質のシステム開発に関する専門技術を活用し、アプリケーションプログラム開発、テストに責任を持つ。また、常に技術力を確認する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに没頭し、
7-2 ソフトウェアデベロッパー2 (SD2)	幅広い系ソフトウェア開発に関する知識、高い品質のソフトウェア開発に関する専門技術を活用し、アプリケーションからハードウェア制御に渡る多レイヤーのソフトウェア開発、テストに責任を持つ。また、常に技術力を確認する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに没頭し、
8 ITスペシャリスト (アプリケーション共通基盤) (ITS)	ハードウェア、基本ソフトウェア、ネットワーク、およびミドルウェアなどに関する専門技術や最新動向を把握・活用し、顧客環境に適切なシステム基盤の導入、またはカスタマイズを実施する。また、構築したシステム基盤の性能・品質、可用性、信頼性などに責任を持つ。
9 ITスペシャリスト (Webデザイナー) (WD)	Webアプリケーションの企画設計やホームページなど、ユーザインタフェース部分に関する専門技術や最新動向を把握・活用し、顧客が使い易いシステム基盤の導入、またはカスタマイズを実施する。また、構築したシステムの操作性、品質、理解容易性などに責任を持つ。
10 システムアドミニストレータ (SA)	ハードウェア、ミドルウェア、ソフトウェア、パッケージソフト、アプリケーションの運用・稼働管理に関して顧客側の立場に立ててサービス向上を最優先し、顧客満足度の向上ならびに付加価値の増大に寄与する。また、サービスレベルの維持・向上を図るため、システム稼働状況収集と分析を実施し、顧客への提案など改善活動を推進する。

図 4. 1 - 2 人材像定義 出典：HID

再検討が必要になったもうひとつの理由は、当初策定した「To Be ファンクションモデル」(図 4. 1 - 3) では、具体的に表現できていなかった部分があることが明らかになった点である。



図 4. 1-3 To Be ファンクションモデル (一部抜粋)

出典: HID

To Be ファンクションモデルを使って、社員が責任を持つべきコア機能と、協力会社にアウトソースするサブ機能を明らかにできている。また、数年先の企業目標を睨んで策定しているので、現在持たない機能も表現されたものである。

昨今はクラウドコンピューティングを活用したサービスの提供が現実となっている。ファンクションモデルの中に、ネットワークを利用したサービスの提供を謳ってはいたが、具体的にブレークダウンできていなかった。そのために、せつかく定義したネットワークサービスではあったが、人材育成計画の中に、的確に入れ込むことができなかつたのである。

現在は、その部分を見直した上で、人材育成計画に効率よく反映できるよう配慮している。図 4. 1-4 は新しく作成したもので、各人材像のあるべき姿をレベル単位に見直し、細かく定義したものである。そのなかに、人材育成計画のトレーニングメニューを引用し、紐づけることで明確に位置づけたものである。管理職、および社員は常にこの表を見ながら育成計画を進めている。

レベル		人材像				
		1	2	3	4	
スキル制度	ITSS	① 財務諸表の経営分析 ③ 経営入門	(LM)	(SS)	(SC)	(PM)
MG3 ～ 上2	5	プロフェッショナル(社内の第一人者) 全社的な業務、複数部門が権限に関わる業務、非常にリスクの高いミッションクリティカルな業務を主体となって推進できるレベル。	① 財務諸表の経営分析 ③ 経営入門 ④ CSR ⑤ 会社法 ⑥ 財務会計 ⑦ 管理会計	【ビジネス貢献】 従業員5千人以上の企業1社を含む特定事業(メイン産業、医療、金融、公共等)全体の営業責任者として、担当製品・サービス・ソリューションの販売活動をリードする。また、新規案件を3個以上発掘・提案・成約し、求められる要求品質・コスト・納期を成功裏に達成した実績を有する。要員数がピーク時10人以上、または年間1億円以上のプロジェクト・製品の提案を成功裏に実行した実績を有する。	【ビジネス貢献】 プロジェクトの全プロセスにおけるプロジェクト全体の責任者として、プロジェクトメンバーを指揮し、3個以上のプロジェクトについて、計画された納入物やサービスの要求品質・コスト・納期を成功裏に達成した経験と実績を有する。要員数がピーク時10人以上、または年間1億円以上のプロジェクトを成功裏に実施した経験と実績を有する。	【ビジネス貢献】 プロジェクトの全プロセスにおけるプロジェクト全体の責任者として、プロジェクトメンバーを指揮し、2個以上のプロジェクトについて、計画された納入物やサービスの要求品質・コスト・納期を成功裏に達成した経験と実績を有する。要員数がピーク時10人未満、または年間1億円未満のプロジェクトを成功裏に実施した経験と実績を有する。
上3 ～ 上5	5	エキスパート(部門内の第一人者) 実績に裏打ちされた高度な専門スキルを活かし、担当する事業ドメインをリードし、かつ、業務および業務遂行上の課題を最適な解決策をもって予防・是正できるレベル。	④ CSR ⑤ 会社法 ⑥ 財務会計 ⑦ 管理会計	【プロフェッショナル貢献】 新規市場及び新顧客開拓、CS向上、競争力向上、企画提案力向上において、他を支援できる高度な専門性を保ち、社内外の講師、社内外への論文発表、著書、特許出願等3件以上の実績を有する。最新の営業技術の習得に努め、後進(エキスパート、リーダー)を育成した実績を有する。	【プロフェッショナル貢献】 PMBOKのプロジェクトマネジメント領域のいずれかについて、他を支援できる高度な専門性を保ち、社内外の講師、社内外への論文発表、著書、特許出願等3件以上の実績を有する。最新のプロジェクト管理技術の習得に努め、後進(エキスパート、リーダー)を育成した実績を有する。	【ビジネス貢献】 プロジェクトの全プロセスにおけるプロジェクト全体の責任者として、プロジェクトメンバーを指揮し、2個以上のプロジェクトについて、計画された納入物やサービスの要求品質・コスト・納期を成功裏に達成した経験と実績を有する。要員数がピーク時10人未満、または年間1億円未満のプロジェクトを成功裏に実施した経験と実績を有する。
中1 ～ 中2	4	PM/SE/リーダー 専門スキルを活かし、担当業務を強力に推進でき、かつ、リーダーとして業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決ができるレベル。 ※レベル4は、高度情報処理技術者試験の合格を前提とする	⑧ 経営(密察)戦略立案 ⑨ コンサルティング上級	【ビジネス貢献】 従業員3千人以上の企業3社を含む特定市場セグメントの営業責任者として、担当製品・サービス・ソリューションの販売活動をリードする。また、新規案件を2個以上発掘・提案・成約し、求められる要求品質・コスト・納期を成功裏に達成した実績を有する。離職率が高く、要員数がピーク時10人未満、または年間1億円未満のプロジェクト・サービスの提案を成功裏に実行した実績を有する。	【プロフェッショナル貢献】 新規市場及び新顧客開拓、CS向上、競争力向上、企画提案力向上において、高度な専門性を保ち、社内外の講師、社内外への論文発表、著書、特許出願等1件以上の実績を有する。	【ビジネス貢献】 プロジェクトの全プロセスにおけるプロジェクト全体の責任者として、プロジェクトメンバーを指揮し、2個以上のプロジェクトについて、計画された納入物やサービスの要求品質・コスト・納期を成功裏に達成した経験と実績を有する。要員数がピーク時10人未満、または年間1億円未満のプロジェクトを成功裏に実施した経験と実績を有する。

図 4. 1 - 4 スキル評価基準 (一部抜粋)

出典: H1D

4.2. 運用における工夫

前述の見直しを反映するため、適宜運用ルールを改訂しながら「人材育成スキル制度」の運用を続けている。

管理職や社員の反応はおおむね良好で、見直しによるフィット感の拡大が功を奏している。

年に1度の目標設定、および上司・部下による半期のレビュー、期末の評価に「スキル目標・評価表」を使用している。(図 4. 2 - 1)

平成23年度 スキル目標・評価表

所属		職 位	スキル	氏 名	年 齢	入 社 年 数	職 門	現部門所属期間	目標 平成 年 月 日記入	評価 平成 年 月 日記入
課長	課長		第1 課	印	歳	年-月 年	総合職(システム・情報技術(事務)専門職)	年 月		
1. 業務改善方針 自己評価	スキル	[具体的なスキル、目標達成方法等]								
	スキル	[説明]								最終評価 [スキル]
2. 業務改善方針 業務改善 自己評価	スキル	[具体的なスキル、目標達成方法等]								
	スキル	[説明]								最終評価 [スキル]
3. 業務改善方針 業務改善 自己評価	スキル	[具体的なスキル、目標達成方法等]								
	スキル	[説明]								最終評価 [スキル]
4. 業務改善方針 業務改善 自己評価	スキル	[具体的なスキル、目標達成方法等]								
	スキル	[説明]								最終評価 [スキル]

【内閣府評価】 (必要の場合)

業務能力	業務知識	実質・熟練力	品質管理	評価評価
------	------	--------	------	------

【所属員の評価結果 (評価ポイント・期待する点など)】

所属氏名 印

【所属改善への意見、提案等について】

※1 新年度7月3日現在のスキルを記入して下さい。
 ※2 目標記入者は、コピーを本人が保管し、原本も所属員に提出して下さい。○所属、職種、スキル、名前等は目標記入時のみの記入です。評価記入時には変更しないで下さい。
 ※3 評価記入時には、所属改善への意見、提案も記入して下さい。

目 標	
実 績	

図 4. 2-1 スキル目標・評価表

出典：HID

また、一連のプロセスで上司・部下のコミュニケーションが円滑に実施できるよう、ガイドラインの設定をしている。

表 4. 2-1、および表 4. 2-2 は、その一例である。スキル目標・評価表には具体的な記述が求められるため、書き方などをきめ細かくガイドしている。

表 4. 2-1 目標設定について

出典：HID

目標の要素		説明
目標項目	何を	期待する成果の対象項目を設定する
期限	いつまでに	達成水準を完成させる期限、スケジュールを設定する。 ・ 期末までに、○月○日までに (終期) ・ ○月○日～○月○日の間に (期中の一定期間) ・ ○○から何日以内に (起点が流動的な一定期間) ・ 期中一定の状態を維持する (通期)
方法・手段	どのように	期待する成果を実現するための手段・方法・プロセスを設計する。 目標設定シートに記入しない場合が多いが、実はこれが非常に大事である。 目標設定の際によく話し合って確認する必要がある。
達成水準	どのくらい	期待する成果の量や状態など達成すべき水準を明らかにする。 達成水準は目標達成度評価の基準となるため、「後から計測できる」ように表現することが必要である。

表 4. 2-2 目標設定方法について

出典：HID

不適切な表現	コメント	改善例
<ul style="list-style-type: none"> 努力する 徹底する 頑張る 目指す 	目標は達成するために設定するものであり、努力目標を匂わすような表現はしない。	○○までに達成する。 ○○を実現する。 また、「徹底した」結果どうなるかを記述する。
<ul style="list-style-type: none"> 支援する 助言する 協力する 調整する 管理する 	目標達成の主体が他力本願になりがちな表現はしない。	自分自身が主体的に行う目標を設定する。 また、「支援した」結果どうなるかを記述する。
<ul style="list-style-type: none"> 効率的に 明確化する 安定化する 共有化する 	具体的内容が記述されていればよいが、漠然と「○○化する」と表現してあるだけで、どう○○化するのかが不明確な場合は表現を変える。	× 事務を効率化する ○ 帳票を50%削除する また、「明確化した」結果どうなるかを記述する。
<ul style="list-style-type: none"> 等 e t c 	目標の範囲が曖昧にさせるような表現は排除する。	○○と○○、○○を完了する。
<ul style="list-style-type: none"> 極力 可能な限り できるだけ 必要に応じて なるべく 	どれだけできればよいのかが不明確な表現は避ける。	○○を○○まで達成する。
<ul style="list-style-type: none"> 積極的に 臨機応変に 迅速に 協調性して 	気持ちを表現することにより、達成度を曖昧にさせる表現を削除する。こうした表現は記述から外しても実施内容は変わらない。	

4.3. 改善活動

人材育成・評価の仕組み改善には、各部署の意見を適宜取り入れている。

それぞれ部門長は、一連のプロセスや提供物に関して常に部下とコミュニケーションをとり、誤解や理解不足を補う努力は欠かさないが、仕組み自体の改善に関する内容については、推進者の風間氏に進言できるルートが整っている。

様々な意見は、年4回程度開催される「スキル制度に関する委員会」で議論されることになる。

委員会は全役員で構成しており、事務局として、総務部長（人事課所管）、経営企画室長（経営戦略策定支援）が参加している。ほぼこの場で方針が決定されることは、言うまでもない。

また、社員のスキル評価の開始から評価結果が確定するまでの3ヶ月間は、委員会で次の内容が集中して議論される。

- 評価開始前に前年度の総括を確認
- 評価状況（中間結果）の確認
- 評価結果の確認

上記の日程以外については、定期的にスキル向上に向け、HIDが抱える課題（制度や運用ルールの見直し）などを協議している。

4.4. 今後取り組むべき課題

今後の市場環境を考えると、海外も含めた競合他社としのぎを削ることになるのは明らかである。売り上げの向上だけでなく、さらなる収益性の改善が求められることになる。

そのことを念頭に置き、管理職から一般社員までKPI（Key Performance Indicator）として重点課題や目標数値を明らかにし、マネジメントする形態の強化を進めている。

そのために一通りの専門トレーニングを用意し、管理職から継続的に参加させる取り組みを進めている。（図 4. 1 - 4）

その効果も徐々に表れており、経営トップからの方針も見事に浸透していることがうかがわれる。今後は、この考えを一般職にまで広げ、全社統一された方針のもとで動けるよう、さらに取り組みを進める考えだ。

また、顧客のニーズをくみ取り、クラウドコンピューティングや既存のサービスを組み合わせ、どのようなサービスを提供するかを企画できる人材の育成に迫られている。さらに、従来からある自社製品を用いた開発や、サービスを提供するという流れだけでは、市場の変化やその速度についていくことは難しい。そこで、得意分野へ経営資源を集中する他、様々な製品・サービスを持つパートナー企業と協業し、サービスの幅を拡充し、品質を上げる取り組みが必要であると判断し、その計画立案を進めている。

人材育成の観点では、現状の仕組みを改善する体制とプロセスが重要であると考えている。現在は風間氏一人で全体の最適化を進めているが、これは風間氏の豊富な経験や職制上の権限を持つことから、求心的な立場としてスムーズに進めることができる。しかし、今の時点から後継者を育成していくことができなければ、将来的な継続運用に支障をきたす恐れがある。大企業のように専任化や組織化が可能なわけではないので、継続運用においては、全企業に共通的な課題であると言える。

以上をまとめると、今後解決すべき課題としては次の点を考えている。

- 数値指標を用いたマネジメントの徹底
- クラウドコンピューティングを進める企画人材の育成
- パートナーとの協業による製品サービスの拡充
- 人材育成の仕組み改善の継続
- 人材育成推進者の育成

5.スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

最後に IT スキル標準の導入から活用を常にリードしてきた風間氏に、これから IT スキル標準を導入・活用しようとする方々へのメッセージをいただいた。

IT スキル標準導入当初を振り返ると、どのように自社に導入するのがいいのか、答えを見つけ出せないまま時間が過ぎてゆく印象であった。経営層からの要望と、現実ビジネス環境が急速に移り変わっていく中で、焦りだけが先行し有効な手立てが打てないでいた。

その状況の中で IPA 主催のワークショップに出会えたことは、今考えれば幸運と言うしかない。企業導入の時点で立ち止まってしまう企業は多いと思う。一歩進めるためには、ワークショップは最適だと言える。IPA には是非今後も提供を続けていただきたい。ワークショップの中では、経験豊富なコンサルタントから個別にアドバイスを受けることができ、導入をお考えの企業にはせっかくの機会を有効に使っていただきたい。

もう一点は、導入プロセス実施時に、いかに将来を考えて仕組みの中に織り込むかということが、とても重要だということだ。どうしても、現状を強く意識してしまうために、「今できること」を主体に考えがちだが、数年先の企業目標を明らかにし、さらに市場環境を予測してファンクションモデルの中に取り込むことが重要である。それができなければ「As Is」に限りなく近くなり、「To Be」が現れてこないことになる。経営視点の戦略的な仕組みとならずに、有効な人材育成計画が立案できない可能性もある。

運用を進めてきて、導入活用プロセスの先頭に「要求分析」のステップがある理由を深く認識することができた。今後導入をお考えの企業は、是非力を入れて要求分析を実施いただきたい。また、活用に入っている企業は、ファンクションモデルを基に、常に改善の PDCA を回せる体制や仕組みの構築をお考えいただきたい。