

# 導入活用事例：SCSK株式会社

## 推進者

- 人事第二部 専門スキル認定実行委員会  
委員長 白寄 徹男氏
- 人事第二部 専門スキル認定実行委員会  
マネージャー 川崎 浄正氏
- 人事第二部 専門スキル認定実行委員会  
マネージャー 森屋 佳雄氏



(左から) 森屋氏、白寄氏、川崎氏

## 1.会社概要

- 社名：SCSK株式会社
- 設立：1969年10月25日
- 代表者：中井戸 信英
- 社員数：12,272名（2011年3月末現在、合併2社単純合算）
- 資本金：211億円
- 売上高：2,732億円（2011年3月期、合併2社単純合算）
- 本社所在地：東京都江東区豊洲3-2-20（豊洲フロント）
- 事業内容：
  - SCSカンパニー

SCSカンパニーは、「流通・製造ソリューション」「金融・ERPソリューション」「グローバルソリューション」「プラットフォームソリューション」の4事業セグメントで、ITサービスを提供する。

- CSKカンパニー

CSKカンパニーは、「BPO」「ITマネジメント」「システム開発」の3事業の連携・融合によって独自の価値を生み出し、お客様が必要としている最適なサービスを提供する。

- 開発カンパニー

開発カンパニーは、システム開発の生産性を追求するとともに、お客様に高品質で保守性の高いソフトウェアを提供する。

## 2. 経営戦略

### 2.1. 経営方針

SCSK 株式会社（以下、SCSK）は、2011年10月、住商情報システム株式会社（以下、SCS）と株式会社CSK（以下、CSK）が経営統合し、新会社「SCSK 株式会社」として第一歩を踏み出した。これまで培ってきた2社の強みを活かし、システム開発からITインフラ構築、ITマネジメント、BPO（Business Process Outsourcing）、ITハード・ソフト販売までワンストップで提供する「グローバルITサービスカンパニー」として、顧客のビジネスを力強くサポートする。また、日本企業のグローバル展開に伴い国内市場の枠を超えて拡大していく市場、いわば「グレータージャパニーズマーケット」への戦略的取り組みに向け、日本流の安心と信頼で裏打ちされたITサービスの提供を今後もより一層目指してゆく。

### 2.2. 人材育成方針

本稿以降の執筆に当たっては、新会社として経営統合直後のため、旧CSKのスキル標準導入事例として紹介する。

2009年10月に導入を開始した新たな人事制度は、これまでの人事等級の見直しと再定義およびCSKの実態に合わせた職種と等級で構成されるキャリア制度の枠組み（キャリアフレーム）の策定を連携させるものである。この連携により、図2.2-1に示す「キャリアプラン」、「ビジネススキル・識見の育成」、そして「専門スキルの育成」の3つの観点での各種施策を通じて人材育成を強化し、経営ビジョンの実現を加速することを目指すものである。根底となる考え方は、成長自体は各人の取り組み次第であり、会社・上司は各人の成長意欲をサポートしこれを実現することにある。

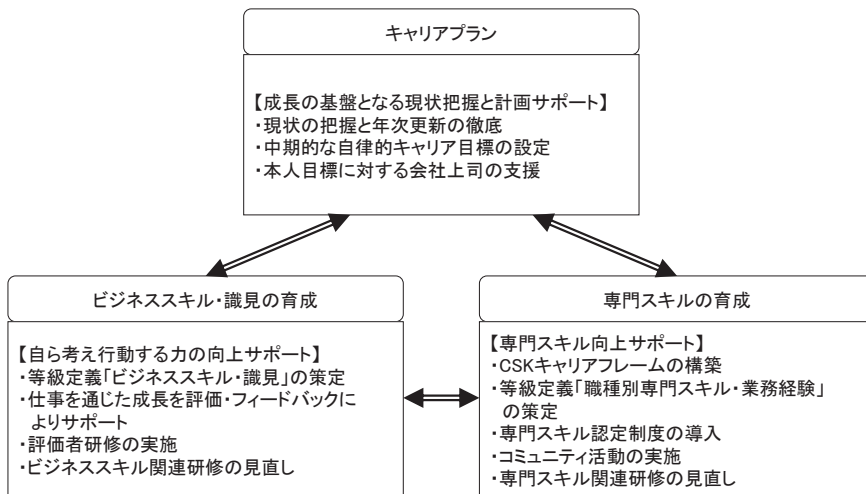


図 2. 2-1 人材育成の取組み / 人材像

出典：SCSK

## 3. スキル標準の導入

### 3.1. 背景

CSK では、グループ共通の新人事制度として 2009 年 1 月より制度設計が開始され、2009 年 10 月に導入を実施した。この新人事制度では、評価の客観性を高め、現状の実力を正確に把握し、育成と評価を連動させることで付加価値の高いサービスを継続的に提供し続ける風土を醸成することを目指した。新制度の導入の狙いは以下の通りである。

- 新人事制度導入

社会経済環境の激変や事業戦略の加速に対応するために、個々人が変化に前向きにチャレンジし持続的な成長を実現する組織風土・マインドの醸成を図る。

- 専門スキル認定制度導入

職種別に等級定義と専門スキル定義を行い、社員の専門スキル評価、認定を実施し人事制度の等級判定の判断材料として活用する。

### 3.2. ITスキル標準導入の流れ

CSK は、世の中の標準化の動きをいち早く自社に取り入れ活用する社風を持ち合わせた会社であり、これまでも ISO 認定取得やプライバシーマークの取得、開発標準作成・導入、等の標準化への取り組みを推進してきた。IT スキル標準 (ITSS) に関して、2000 年前半には既に、人材育成のための基盤として導入すべく職種の定義やスキルの定義を進めていた。人事制度との連携上の課題のために

実際の制度としての活用・運用には至らなかったものの、社員教育の場における教育体系マテリアルとしてその成果・資産は活用されてきた。このため、今回の検討に当たって定義自体は過去の成果物の資産を有効に使うことができた。以前の定義では参考にしたITスキル標準のバージョンはV1であったので、最新のV3に合わせ見直す必要はあったものの再定義自体は比較的スムーズに進めることができた。また、会社の成長と共に新たに必要となった職種に関してはその分野の有識者を中心とする部会組織を立ち上げ新たに定義を進めた。

「専門スキル認定制度」の設計に当たっては、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）で推進しているITスキル標準の他に、組込みスキル標準（ETSS）、情報システムユーザスキル標準（UISS）を参照モデルとした。

2009年4月から2009年10月にかけて、社内の専門分野別の有識者から構成される「有識者リーダー会議」の元に「専門スキル認定制度」の主要職種の定義や認定制度の設計が行われた。2009年11月以降は、図3.2-1に示す実行委員長の下に位置づける11の「専門部会」、それを横断的に束ねる「専門スキル認定実行委員会」、そして全体を統括する「専門スキル認定委員会」、これらが組織化された。この組織の元で、CSKグループ全体を対象とした新たな職種定義、職種毎の認定審査の実施・運用が行われた。

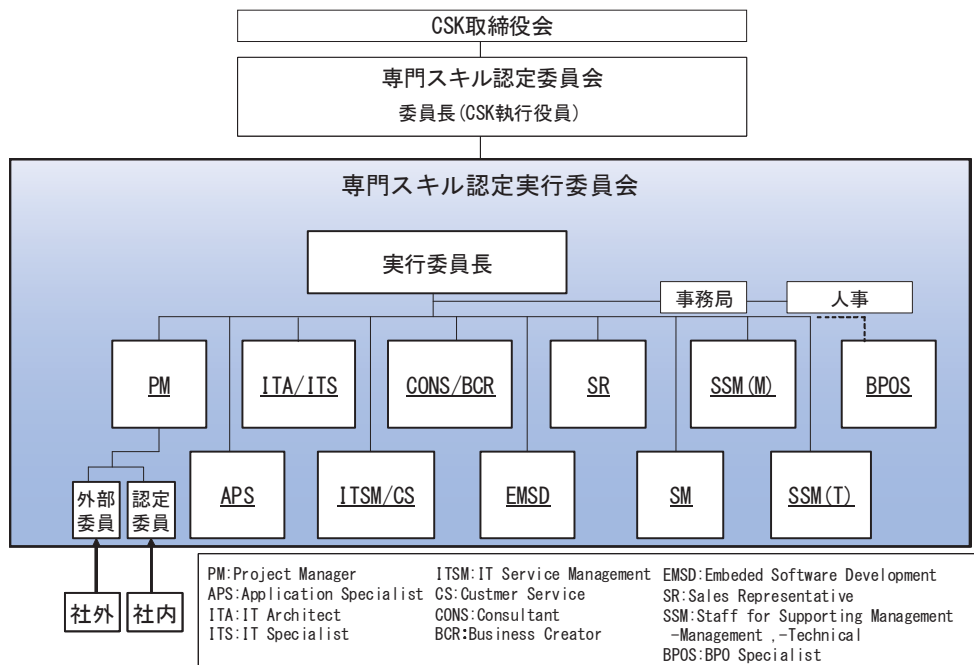


図 3. 2 - 1 委員会体制

出典：SCSK

2009年4月から開始されたこの取組みの全体的なスケジュールは図3. 2-2に示す通りであるが、2009年度での最初の専門スキル認定の実施から順次対象範囲が広がり運営されてきた。この間、会社自体もCSKグループを統合（2010年10月）して規模も拡大、これに伴い新たな職種追加も並行して行われ職種別定義も2011年4月に第三版がリリースされるに至った。また経営層からは、スキルの見える化とその効用の有用性が認識され、「2011年度までには初回認定作業を完了させよ」との新たな要請が出され、当初予定していた完了時期が1年前倒しとなった。現在、2011年度末までに約2,000名の初回対象者全員の審査を終える予定で推進中である。

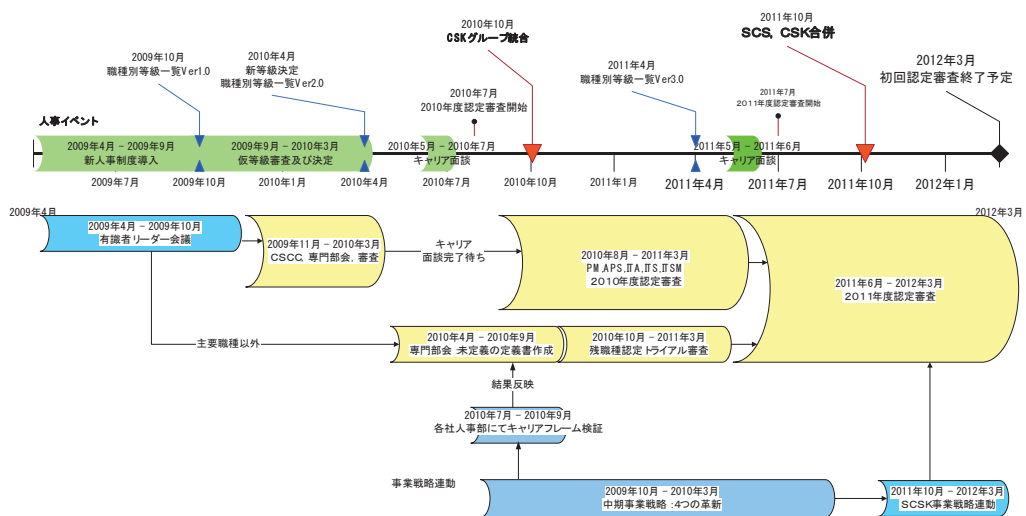


図3. 2-2 専門スキル認定制度導入スケジュール

出典：SCSK

### 3.3. キャリアフレームワークの概要

CSKにおけるキャリアフレームワークは、図3. 3-1の通りである。縦軸に職種および専門分野を、横軸にスキルレベルを取り表現したものである。14職種36専門分野、そして7つのスキルレベルで分類される。

ITスキル標準のV3 2008に準拠し作成しているが、CSK独自の職種として新たに設定したものには下記がある。

- ビジネスクリエータ
- サービスマネージャ
- BPO スペシャリスト
- 組込ソフトウェア開発（組込みスキル標準を参考）
- 管理サポートスタッフ（技術系、管理系）

表 3. 3 - 1 に CSK における職種一覧を示す。

CSKキャリアフレーム (Ver 3.2)		呼称							
専門職掌	等級 スキルレベル(CSL)	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級	フェロー
		CSL1	CSL2	CSL3	CSL4	CSL5	CSL6	CSL7	フェロー
戦略系	ビジネスクリエータ(BCR) 営業(SR: Sales Representative) コンサルタント(GONS)	エンジニア ASR	ビジネスクリエータ SR	シニアビジネスクリエータ シニアSR	シニアコンサルタント(パートナー) シニアコンサルタント	シニアプロジェクトマネージャ プロジェクトマネージャ	シニアシステムエンジニア システムエンジニア	シニアアプリケーションエンジニア アプリケーションエンジニア	フェロー
開発系	サービスマネージャ(SM) プロジェクトマネージャ(PM) ITアーキテクト(ITA) APスペシャリスト(APS) ITスペシャリスト(ITS) 組込ソフトウェア開発(EMSD)	エンジニア エンジニア	サービスマネージャ PM	シニアサービスマネージャ シニアPM	ITアーキテクト シニアITアーキテクト	APスペシャリスト シニアAPスペシャリスト	ITスペシャリスト シニアITスペシャリスト	組込ソフトウェア開発スペシャリスト シニア組込ソフトウェア開発スペシャリスト	
	運用系	カスタマーサービス(CS) ITサービスマネジメント(ITSM) BPOスペシャリスト(BPOS)	CSスペシャリスト シニアCSスペシャリスト	ITSMスペシャリスト シニアITSMスペシャリスト	BPOスペシャリスト シニアBPOスペシャリスト				
	オペレーション系	管理サポートスタッフ技術系 管理サポートスタッフ管理系	テクニカルアドバイザー シニアテクニカルアドバイザー	マネジメントアドバイザー シニアマネジメントアドバイザー					
	管理職掌	等級	管理M	管理I	管理2				

図 3. 3 - 1 CSK キャリアフレームワーク

出典：SCSK

また、CSK における業務プロセスを横軸に取って、専門職種毎に担当する業務プロセスとの関係をマッピングした全体像としてのキャリアフレームワークを表すものが、図 3. 3 - 2 である。

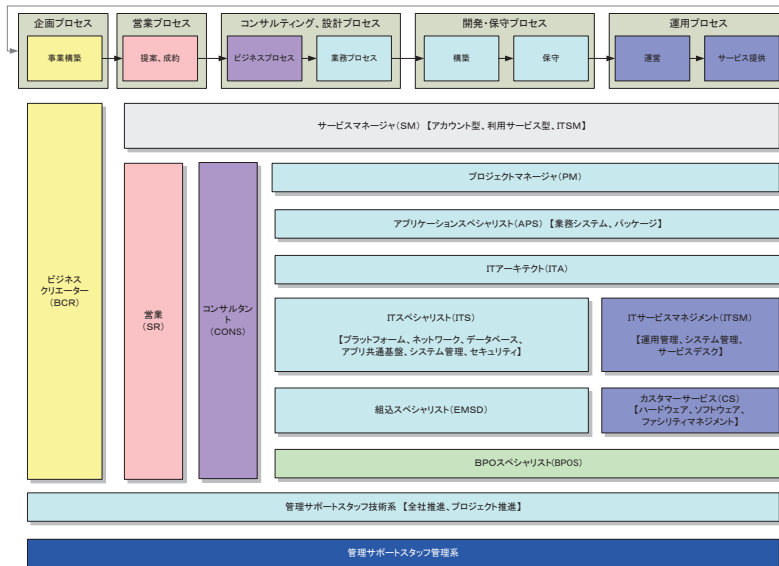


図 3. 3 - 2 CSK キャリアフレームワーク全体像

出典：SCSK

表 3. 3-1 CSK における職種一覧

出典：SCSK

職種	略称	概要
ビジネスクリエータ	BCR (Business CReator)	顧客ニーズに対応するために、企業、事業、製品及びサービスの市場の動向を予測かつ分析し、事業戦略、販売戦略、実行計画、資金計画及び販売チャンネル戦略等ビジネス戦略の企画及び立案を実施する。市場分析等を通じて立案したビジネス戦略の投資効果、新規性、顧客満足度に責任を持つ。
セールス	SR (Sales Representative)	顧客における経営方針を確認し、その実現のための課題解決策の提案、ビジネスプロセス改善支援及びソリューション、製品、サービスの提案を実施し成約する。顧客との良好なリレーションを確立し顧客満足度を高める。
コンサルタント	CONS (CONSultant)	知的資産、コンサルティングメソッドロジを活用し、顧客の経営戦略やビジネス戦略及びIT戦略策定へのコンサルティング、提言、助言の実施を通じて、顧客のビジネス戦略やビジョンの実現、課題解決に貢献し、IT投資の経営判断を支援する。提言がもたらす価値や効果、顧客満足度、実現可能性等に責任を持つ。
サービスマネージャ	SM (Service Manager)	顧客ニーズに対応するために、企業、事業、製品及びサービスに関する情報を収集分析し、事業戦略、販売戦略、実行計画、資金計画及び販売チャンネル戦略等ビジネス戦略の企画・立案及び実行を行う。当社グループの提供するサービス品質に責任を持ち顧客満足度を高め、ビジネスを拡大する。
プロジェクトマネージャ	PM (Project Manager)	プロジェクトマネジメント関連技術、ビジネスマネジメント技術を活用し、プロジェクトの提案、立上げ、計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された納入物、サービスと、その要求品質、コスト、納期に責任を持つ。
ITアーキテクト	ITA (IT Architect)	ビジネス及びIT上の課題を分析し、ソリューションを構成する情報システム化要件として再構成する。ハードウェア、ソフトウェア関連技術（アプリケーション関連技術、メソッドロジ）を活用し、顧客のビジネス戦略を実現するために情報システム全体の品質（整合性、一貫性等）を保ったITアーキテクチャを設計する。設計したアーキテクチャが課題に対するソリューションを構成することを確認するとともに、後続の開発、導入が可能であることを確認する。また、ソリューションを構成するために情報システムが満たすべき基準を明らかにする。さらに実現性に対する技術リスクについて事前に影響を評価する。
アプリケーションスペシャリスト	APS (APplication SPECIALIST)	業種固有業務や汎用業務において、アプリケーション開発やパッケージ導入に関する専門技術を活用し、業務上の課題解決に係わるアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守を実施する。構築したアプリケーションの品質（機能性、回復性、利便性等）に責任を持つ。
ITスペシャリスト	ITS (IT Specialist)	ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、顧客の環境に最適なシステム基盤の設計、構築、導入を実施する。構築したシステム基盤の非機能要件（性能、回復性、可用性など）に責任を持つ。

職種	略称	概要
組込ソフトウェア開発	EMSD ( <u>E</u> Mbedded <u>S</u> oftware <u>D</u> evelopment)	ソフトウェアエンジニアリング技術を活用し、マーケティング戦略に基づく、市場に受け入れられるソフトウェア製品の企画、仕様決定、設計、開発を実施する。また上位レベルにおいては、ソフトウェア製品に関連したビジネス戦略の立案やコンサルテーションを実施する。開発したソフトウェア製品の機能性、信頼性等に責任を持つ。
カスタマサービス	CS ( <u>C</u> ustomer <u>S</u> ervice)	ハードウェア、ソフトウェア、施設に関連する専門技術を活用し、顧客の設備に合致したハードウェアの導入、ソフトウェアの導入、カスタマイズ、保守および修理を実施するとともに遠隔保守を実施する。さらにIT技術を利用するための施設建設をサポートする。導入したハードウェア、ソフトウェアの品質（使用性、保守容易性等）に責任を持つ。
ITサービスマネジメント	ITSM ( <u>I</u> T <u>S</u> ervice <u>M</u> anagement)	システム運用関連技術を活用し、サービスレベルの設計を行い顧客と合意されたサービスレベルアグリーメント（SLA）に基づき、システム運用リスク管理の側面からシステム全体の安定稼動に責任を持つ。システム全体の安定稼動を目指し、安全性、信頼性、効率性を追及する。またサービスレベルの維持、向上を図るためにシステム稼動情報の収集と分析を実施し、システム基盤管理も含めた運用管理を行う。
BPOスペシャリスト	BPOS (BPO Specialist)	クライアント企業の効率的な経営と、高品質の製品・サービスを提供することによる顧客満足度の向上をサポートする。またクライアントが新たなビジネス、サービスを創造する為の手段として、BPO サービスを提供する。 受注局面で、BPO スペシャリストは顧客の経営戦略、事業戦略、業務課題を把握し、自身の経験に基づきタイムリーなサービス提案を実施し、営業に対して受注貢献を行う。 BPO サービスの実行においては、BPO 業務の立上をリーダーとして推進し構築を行う。又運用実施においては収益確保した上で高品質なサービスを行い、BPO サービスの維持拡大に責任を持つ
管理サポートスタッフ	SSM ( <u>S</u> taff for <u>S</u> upporting <u>M</u> anagement)	経営スタッフとして、中長期的観点で経営環境を分析し経営課題を設定し、その解決に向けてリーダーシップを発揮する。 特定領域について、社内第一人者として、あるいは社外に通用する専門性を持ち、それを応用・展開しながら、経営者や事業部門に対して的確なアドバイスを行い、コミットメントを表明する。



図 3. 3 - 3 は、縦軸に職種、横軸に活動局面をとり、その交差する箇所に職種毎の主要活動項目を記載したものである。IT スキル標準でも提供している職種毎の活動局面を表記したものと同じ考え方で整理したものである。図中、黄色で表示した職種は CSK 独自の職種である。

活動領域 職種	環境分析/経営戦略策定		戦略的情報化企画/業務改革・改善企画		開発		保守・運用	
	ビジネス環境分析 (自社)	ビジネス戦略策定 (自社) 新事業テーマの抽出/ 事業コンセプト策定	課題整理/分析 (ビジネス/IT)	ソリューション設計 (構造/パターン)	コンポーネント設計 (システム/業務)	ソリューション構築 (開発/構築)	ソリューション運用 (システム/業務)	ソリューション保守 (システム/業務)
ビジネスクリエータ	目標/ビジョンの確認 (自社)	(自社) 新事業テーマの抽出/ 事業コンセプト策定	(自社) 事業戦略策定/ 新サービス企画	ビジネスプラン策定	事業化推進準備			
セールス	目標/ビジョンの確認	ビジネス戦略 の確認	ビジネス課題 ソリューション提案					
サービスマネージャ	目標/ビジョンの確認	顧客への サービスプラン策定	ビジネス課題 ソリューション提案	ソリューション設計管 理	品質コントロール	品質コントロール	サービスレベルの 維持・管理	サービスレベルの 維持・管理
コンサルタント	経営環境/事業環境 分析	顧客課題/経営目標の 確認	課題解決・改善案創出 と提案	解決・改善案実施の 監理				
ITアーキテクト			ソリューションの枠組 み策定	ソリューション アーキテクチャの設計	コンポーネントの設計	ソリューションの構築		
プロジェクトマネージャ			プロジェクトの基本計 画の策定	プロジェクトの 管理/統制	プロジェクトの 管理/統制	プロジェクトの 管理/統制	プロジェクトの 管理/統制	プロジェクトの 管理/統制
ITスペシャリスト				システム構築計画の 策定	システム・ コンポーネント の設計	システム・ コンポーネント の運用支援	システム・ コンポーネント の運用支援	システム・ コンポーネント の保守
アプリケーションスペシャリスト			業務課題、業務要件 の確認	アプリケーション開発 計画の策定	アプリケーションコン ポーネントの設計	アプリケーションコン ポーネントの開発	アプリケーションコン ポーネントの運用支援	アプリケーションコン ポーネントの保守
組込ソフトウェア開発			製品戦略、要件の確 認	ソフトウェア開発計画 の策定	ソフトウェアコンポーネ ントの設計	ソフトウェアコンポーネ ントの開発		
カスタマーサービス					導入計画の策定	ハードウェア・ソフト ウェアの導入	ハードウェア・ソフト ウェアの運用	ハードウェア・ソフト ウェアの保守
ITサービスマネジメント					運用管理/システム管 理/サービスデスクの 設計	運用計画/運用管理 の策定	システムの運用と管理	システムの運用と管理
BPOスペシャリスト			業務プロセス課題の 発見・改善案の策定	業務改善提案と サービスモデル策定	BPOサービス業務設 計	BPOサービス業務 構築	BPOサービスの運用 と管理	BPOサービスの運用 と管理
管理サポートスタッフ技術系	(自社)経営環境/ 事業環境分析	(自社)経営課題・ 事業課題の確認	課題解決・改善案創出 と提案	解決・改善案の 実行プラン策定	解決・改善策 (制度・施策)の設計	解決・改善策 (制度・施策)の実施	解決・改善策(制度・施 策)の浸透・維持	解決・改善策(制度・施 策)の改善
管理サポートスタッフ管理系	(自社)経営環境/ 事業環境分析	(自社)経営課題・ 事業課題の確認	課題解決・改善案創出 と提案	解決・改善案の 実行プラン策定	解決・改善策 (制度・施策)の設計	解決・改善策 (制度・施策)の実施	解決・改善策(制度・施 策)の浸透・維持	解決・改善策(制度・施 策)の改善

■主たる活動範囲      ■従たる活動範囲

図 3. 3 - 3 CSK キャリアフレームワークに定義した各職種の活動局面 出典：SCSK

### 3.4. 認定スキルレベル(CSL : Certified Skill Level)

CSK におけるスキル定義は、IT スキル標準に準拠し 7 段階のスキルレベルの元に達成度指標とスキル熟達度で定義されている。定義された内容は全て、職種別の等級定義書、専門スキル認定基準書に記述され運用されている。

また、各レベルの人材像は図 3. 4 - 1 に示す通りで、レベル 4 以上を高度 IT 人材と位置付けレベル 5 を部相当組織でのハイエンドプレーヤ、レベル 6 を社内ハイエンドプレーヤ、レベル 7 を CSK グループでのハイエンドプレーヤと位置付け、IT スキル標準に準拠し設定されている。

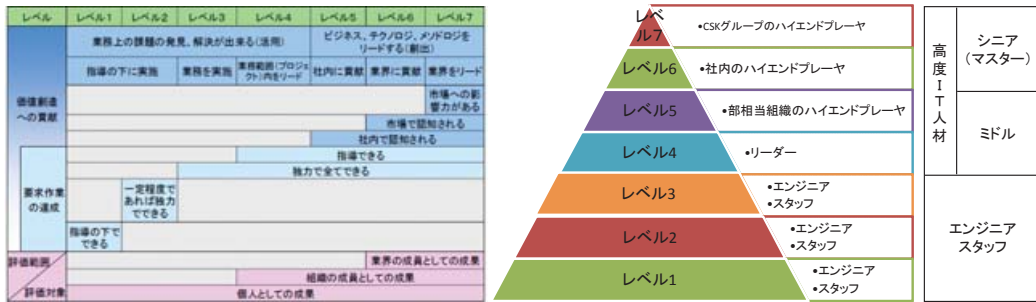


図 3. 4 - 1 認定スキルレベル (CSL) における人材像

出典：SCSK

表 3. 4 - 1 は、PM 職種の定義書から抜粋した達成度指標の一例である。指標として用いているサイズは CSK でのビジネスの実態に合わせて設定している。

表 3. 4 - 1 達成度指標の一例

出典：SCSK

P M 職種

レベル	I T S S	C S K CSL
レベル 7	ピーク時の要員数 500 人以上、または年間契約金額 10 億円以上規模	案件契約金額 10 億円以上かつ担当工程が 3 工程以上 または、ピーク時要員数が 80 人以上
レベル 6	ピーク時の要員数 50 人以上 500 人未満、または年間契約金額 5 億円以上規模	案件契約金額 5 ～ 10 億円レベルかつ担当工程が 3 工程以上 または、ピーク時要員数が 50 人以上、80 人未満
レベル 5	ピーク時の要員数 10 人以上 50 人未満、または年間契約金額 1 億円以上	案件契約金額 1 ～ 5 億円レベルかつ担当工程が 3 工程以上 または、ピーク時要員数が 20 人以上、50 人未満
レベル 4	ピーク時の要員数 10 人未満、または年間契約金額 1 億円未満	案件契約金額 0.5 ～ 1 億円レベルかつ担当工程が 3 工程以上 または、ピーク時要員数が 10 人以上、20 人未満

※契約金額規模は、年間と案件全体の差はあるが、ほぼ同じ金額規模を設定。人数規模は、CSK 社内の該当する契約金額規模の要員数のデータを基に設定した。

## 4. スキル標準の活用と運用

### 4.1. 新人事制度と認定スキルレベル(CSL)との関係

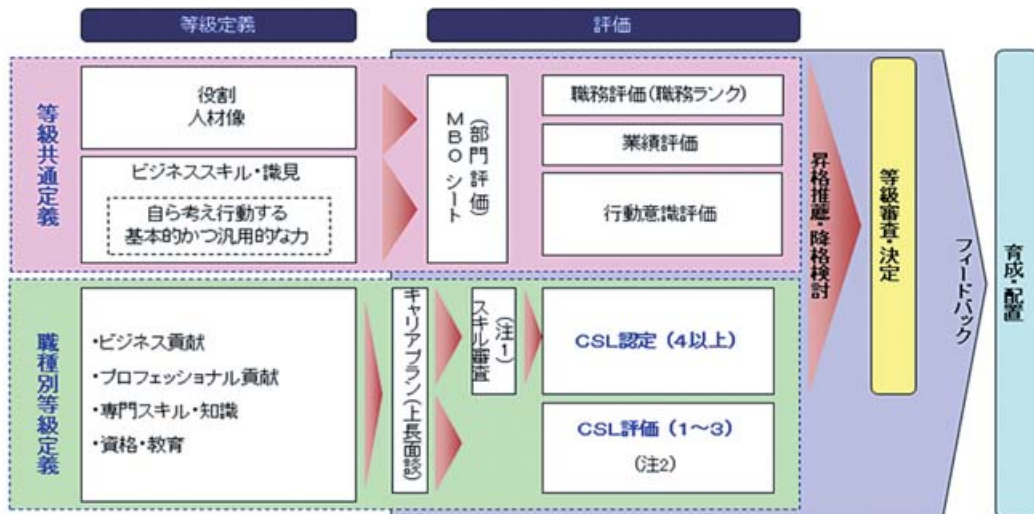
新人事制度の等級と認定スキルレベル (CSL) との関係は、図 4. 1 - 1 の中央に示す通り 1 対 1 で対応させる計画であった。しかし、PM 職種と APS 職種を対象とした専門スキル認定トライアルでの過程や結果から、新人事制度の等級と認定スキルレベルを 1 対 1 に対応させることへの影響は大きく運用には慎重を期する必要があるとの判断のもと、この両者の関係を正式に発表したのは 2011 年春であった。この経緯に関しては、次の 4.2. 節にて説明する。

等級共通定義 基本的な役割・行動レベルを定める (スキルを活用する力・伸ばす力を含む)		等級	レベル感	CSL	職種別等級定義 専門スキル・業務経験を定める
【役割・人材像】 全職種共通の基本的かつ包括的な「人材イメージ」「役割イメージ」	【ビジネススキル・識見】 「役割・人材像」を実現するために全職種共通に求められる意識・行動  成果に結びつく行動・意識の要素を抽出	7	業界をリードする		【専門スキル・業務経験】 「役割・人材像」を実現するために職種毎に求められる専門スキル・業務経験  CSKキャリアフレームの職掌・職種・専門分野に応じて、求められる専門スキル・業務経験を定義し、成長・育成の指針とします
		管理2等級	業界・職種への貢献	CSL7	
		管理1等級			
		管理M等級	社内の第一人者	CSL6	
		5等級	プロとして社内のリーダー的存在	CSL5	
		4等級	専門分野の確立、チームワークの要	CSL4	
		3等級	専門分野における自立業務の推進役	CSL3	
2等級	安定的実務的なスキルの獲得	CSL2			
1等級	スキルの習得 基本行動の徹底	CSL1			

図 4. 1 - 1 新人事制度における等級と認定スキルレベル (CSL) の関係 出典：SCSK

## 4.2. 新人事制度と専門スキル認定制度との連携

図 4. 2 - 1 は、新人事制度の等級判定と専門スキル認定制度の認定スキルレベル (CSL) とを昇格・降格に連動させる基本的な考え方を示すものである。上段 (人事制度) に示される等級共通定義に従い職務評価、業績評価、行動意識評価が実施され、下段 (専門スキル認定制度) に示される各自の職種に応じた専門スキル認定の認定スキルレベルの取得、この両方が伴って初めて該当等級の審査判定が下されることとなった。



- 1: スキル審査および認定は職種別に任命された審査員によって公正に実施されます。
- 2: CSL3以下についてはキャリア面談の中で上長が評価しますが、主な目的はメンバーの立ち位置を確認し、今後の専門性確立に向けてのアドバイスを行うことにあります。CSL4以上に相当すると判断された場合には、スキル審査を受審する事が出来ます。

図 4. 2 - 1 評価結果の等級への反映

出典：SCSK

実際に2010年度から開始している専門スキル認定の結果が、人事制度の等級判定に反映されるのは2013年度からとした。人材育成目的のスキル認定活動と昇格・降格に直結する新人事制度とを緩やかに結びつける方針が2011年春明確に発表された。ここに至って初めて、スキル認定結果が等級決定判断の一要素となることがオープンになった。当初掲げた新人事制度の目的である下記項目が、評価と育成の両側面から具体的な形で明確になった。

- 社員の専門スキルを客観的に評価し育成すること
- 社員のモチベーションを高め、技術力向上を図ること
- スキルリソースの現状を明確にし、最適配置や育成施策強化への展開を図ること
- 人材を育成する風土を醸成すること
- 対外的に高い技術力や成長マインドを示すこと

### 4.3 専門スキル認定のプロセス

表4.3-1は認定のための要素別に認定作業に向けての評価基準と認定方法をまとめたものである。実務実績、後進育成／社外活動、実務スキル、保有知識の4つの要素で評価される。認定は本人からの申告データを元に、専門スキル認定審査（認定委員による面談審査）を通して行われる。

専門スキル認定審査による判定はレベル4以上の場合であり、レベル1からレベル3までは基本的に上長とのキャリア面談で決定される。

表 4.3-1 認定要素と認定方法の概要

出典：SCSK

認定要素	評価基準	認定方法	ITSSでの表現
1. 実務実績	審査対象案件でのスキル発揮状況を評価する これまでに担当した案件の中から代表事例を選び申請書にその概要を記載し、それを基に面談審査時にQ&Aを実施し、職種毎に規定したスキル判定基準に基づきスキル項目毎に、スキルレベルの判定を行う。	・本人申告データ(申請書) ・認定委員による面談審査 ・プレゼンテーション (CSL6,7のみ)	ビジネス貢献 達成度指標
2. 後進育成 社外活動	社内外に影響を与える活動実績を評価する 自分自身のスキルアップだけでなく、他のスペシャリストにも良い影響を与える活動を行っているかを評価する。 ・社外に影響を持つスペシャリスト活動 (委員会活動や論文執筆、講演・講師活動など) ・社内での後進育成活動 (社内講師、認定レビューア、コミュニティ活動など)	・本人申告データ(申請書) ・認定委員による面談審査	ビジネス貢献 個人としての価値
3. 実務スキル	特定の案件に限定せず、本人が保有している実務スキルを評価する 専門スキル認定基準書の実務スキル判定基準書を用い、スキルを自己評価し、申請書で申告し、認定審査員による面談審査でスキル判定する。 ※「知識として知っている」「意識している」ということではなく、実際にできたかどうかを評価する。	・予備審査(実務スキル判定基準書による) ・認定委員による面談審査	スキル熟達度
4. 保有知識	資格取得、研修受講などの知識習得活動の実績を評価する 専門的な知識を習得しているか(資格取得)、 習得する努力をしているか(研修受講)、 という観点で評価する。	・外部試験合格 (対象試験レベルの妥当性の評価) ・社内研修修了	

毎年、新事業年度第1四半期に前年度の実績を踏まえ各自キャリアプランの作成と更新を行う。これを踏まえてキャリア面談が上長との間で実施される。この面談を通して当該年度で担うべき業務や認定申請の可否が確認されキャリアプランが確定される。認定基準を満たしている状況が判断できた場合、専門スキル認定の申請が本人から申告され、認定審査が行われる。この一連の流れは図4.3-1の通りである。

また、認定審査で決定された認定スキルレベル（CSL）は認定を受けた事業年度を含め4年後の事業年度末まで有効と定められている。

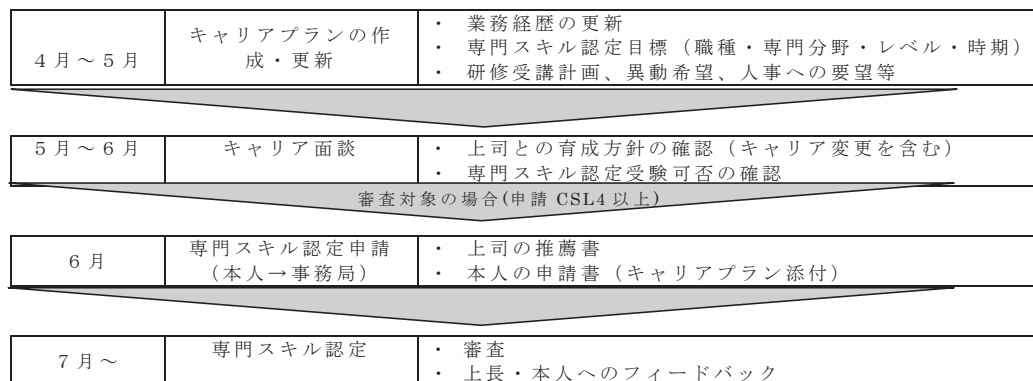


図4.3-1 申請検討から認定までの流れ

出典：SCSK

2009年の検討開始からこれまでの導入・運用過程で出てきた課題は、その殆どが導入前に想定されていた範囲内のものであった。しかしながら今後も継続して取り組むべき課題もあり、主なものを下記に挙げる。

- ・ 事業目的の異なる会社の統合による専門スキルの基準設定の難しさ
- ・ 職種間のレベル統一の難しさ
- ・ 育成に向けたジョブアサインメント
- ・ 認定にかかるコストや時間の確保

2011年度で初回認定作業として旧CSK社員の全職種の全員の認定が完了する予定であるが、2011年10月に経営統合したSCSも含めた人事制度の統合により、旧CSKが実施してきたスキル認定制度も新たなステージへと変化することになる。

## 5.スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

ITスキル標準の導入の責任者であるスキル認定実行委員会委員長の白寄氏に、これから導入を検討もしくは推進される方々にメッセージをいただいた。

「運用を開始してみて、やっておいて本当に良かったと思えるのはスキル認定に必要な各種情報をデータベースに登録、これをベースとしたワークフローの仕組みです。これを構築しておいたお陰で、申請から審査、結果のフィードバックに至るステータスを混乱もなく個別に管理できました。また、統計的な集計作業もシステムから随時最新状況を取得できました。この種の運用時を想定したシステム作りも忘れずに進めるべきでしょうね。」

「人事制度への連携を具体的に示してから、現場の取り組みが大きく変化しました。高度スキル認定者（レベル6以上）にはマスター（称号）の認定書とIDストラップ（黄色）を付与し、社内ポータルサイトで紹介したことで、認知度や意識の向上が見られ、より一層の制度浸透を図ることができました。これは先行していた他社の事例を参考にさせてもらい採用したひとつの例です。皆様も、他社の事例を参考に、円滑な制度導入を進めて頂ければと思います。」