

導入活用事例：株式会社CMC Solutions

推進者

代表取締役社長

岩本 信生氏

第3システム部 部長

原田 淳一氏



(左から) 原田氏、岩本氏

1. 会社概要

- **社名**：株式会社 CMC Solutions
- **所在地**：愛知県名古屋市中区錦二丁目3番4号 名古屋錦フロントタワー7階
- **設立**：2006年10月2日
- **代表者**：岩本 信生
- **資本金**：8,000万円
- **社員数**：122名（2011年10月現在）
- **事業領域**：株式会社 CMC Solutions（以下、CMCS）は、2006年に株式会社 シイエム・シイ（以下、シイエム・シイ）の情報システム部門が分社化、設立された。

官公庁、流通業、物流業、医療、製造業、放送、特殊法人など、幅広いマーケット分野に対して、コンサルティングサービス、システムインテグレーションサービス、スペシャリストサービスの3つのサービスの連携により、トータルで付加価値の高いITソリューションを提供している。

2. 企業戦略

2.1. 経営方針

CMCSは、次の4つの経営理念を掲げ、すべてのステークホルダーが満足し、共存共栄できる企業として、ベストソリューションの提供と信頼の構築に努めている。

【CMCSの経営理念】

1. お客様最優先に立脚し、お客様の創造を超える付加価値を提供します。
2. お客様の成長と共に我々の成長を実現します。
3. 人と企業の幸せな関係づくりを支援し、社会に貢献します。

4. 我々社員とその家族の満足度の向上と幸福を追求します。

2.2. 人材戦略

CMCS では、社員は一定の経験を積んだ後、マネジメント職コースと専門職コースのいずれかを選択する。専門職コースは、特定分野において社内外に通用する高い専門性を備えたプロフェッショナルクラスと豊富な実務経験・知識や高い習熟度を有するエキスパートクラスに分かれており、多くの社員はエキスパートクラスに進み、担当業務遂行の中心的役割を担いながらプロフェッショナルクラスへの転換を目指す。(図 2. 2 - 1)

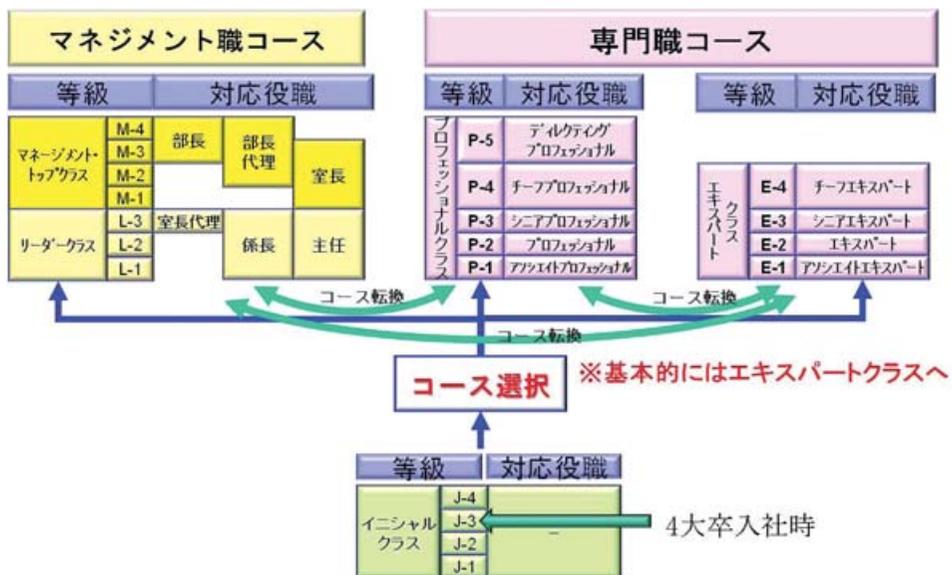


図 2. 2 - 1 等級制度・役職制度の仕組み

出典：CMCS

昇給、昇格、昇進は、各職掌別に求められる基準を等級別に明確化した「業績基準書」および全社統一基準で等級別に求められる能力を明確化した「能力基準書」に従う「目標面接制度」に基づき評価される。

しかし、CMCS では部門ごとに業務特性が異なり、担当者のスキルが業務に依存する傾向が強い。そのため、担当者が他の分野へシフトした際に、保有しているスキルだけでは対応できない恐れがある。そこで、担当業務に即した業績やスキルだけではなく、会社として期待するスキルも評価の対象とすることでスキル向上の道筋を示し、人材の育成を進めるために ITSS の活用を検討してきた。

なお、CMCS では、「人材」ではなく「人財」という表記を使用しているため、以降はこれに従う。

3.スキル標準の導入

3.1. ITSS導入の経緯

2004年にシイエム・シイの人事制度を情報システム部門向けに見直す一環として、社団法人愛知県情報サービス産業協会（以下、AiA）主催のITSS V1.0研究会に岩本氏が参加して、人事制度との連携を念頭に検討を進めたが、当時は経営戦略との整合性が不十分と判断し、導入を断念した。

2006年にITSS V2.0のリリースに伴い、再度、AiAの研究会に岩本氏が参加した。経営ツールの一環としての有効性を確認し、あわせて人事制度との連携も可能との見極めがついたため、導入に向けての具体的な検討をスタートした。

このとき、岩本氏が特に重要視していたのは、「経営と人財育成の同調」である。「事業を成功に導くために、どのような人財を、いつまでに育成しなければいけないのか」を明らかにしてこれを全社で共有する為の可視化ツールとして、ITSSが活用できると考えたのである。

また、個人の成長の動機付けとして、人事制度と連携し、個々の社員が保有するスキルを評価して処遇に反映する仕組みの必要性を強く意識している。

3.2. ITSS導入の流れ

3.2.1. ITSS導入プロジェクトの立ち上げ

ITSSの導入にあたり、2007年10月に社内プロジェクトが発足した。プロジェクトリーダー（岩本氏）、リーダー補佐（原田氏）、プロジェクト事務局（2名）、積極的な社内展開を牽引するシニアメンバー（3名）、実務を担当するメンバー（3名）という体制である。経営主導で、現場と一体となりプロジェクトを推進できる体制とした。

また、導入を進めるにあたっては、外部コンサルタントの支援を受けている。

3.2.2. 導入のプロセス

CMCSでは、次のプロセスでITSSの導入を行った。このプロセスは、後に「ITスキル標準 概説書」にまとめられている「ITスキル標準の活用アプローチ」と同じものである。

- ①要求分析
- ②活動領域分析
- ③機能分析
- ④スキルセット構築
- ⑤人財モデル策定

3.2.3. 導入のプロセス

要求分析では、経営方針、中期経営計画、組織図、業務分掌規程、社長インタビューなどに基づき、事業目標達成のための要件をロジックツリーの形式で要求モデルにまとめた。

プロジェクト内でディスカッションを重ね、「心：一体感の醸成」、「技：事業の拡大」、「体：組織力の強化」の3つを最重要事項として第1階層に置き、その下に具体的な施策を展開した。(図3. 2. 3-1)

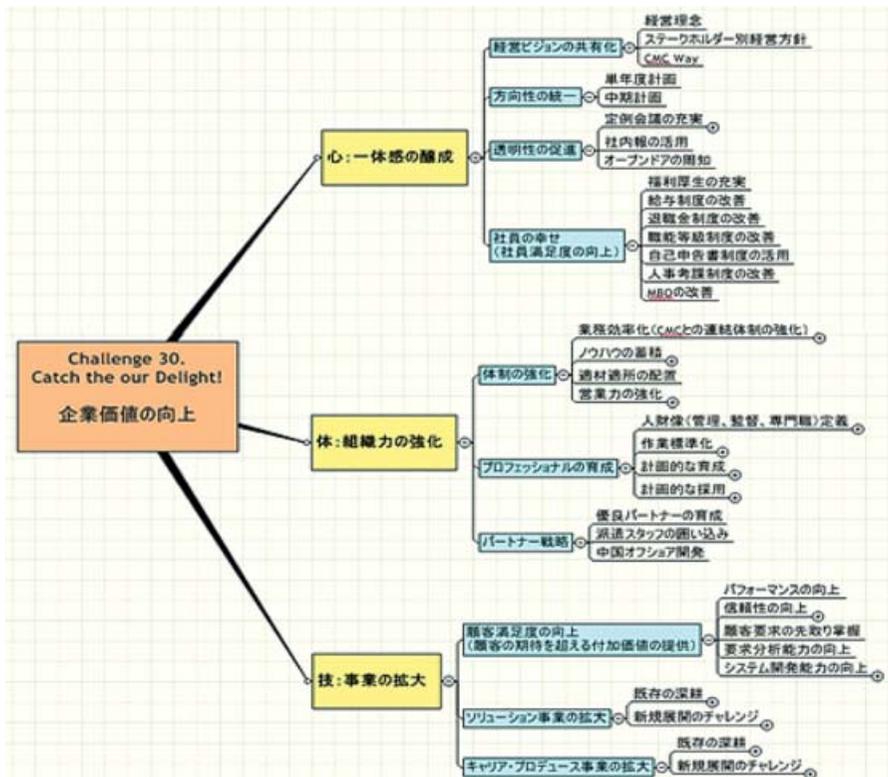


図3. 2. 3-1 要求モデル (イメージ・一部抜粋)

出典：CMCS

3.2.4. 活動領域分析

活動領域分析では、活動領域分析シートを使って自社のビジネス活動領域を検証するとともに、大枠の人財モデル（職種）を仮置きし、それぞれがどの領域を担うのかを定義した。

CMCSの特徴は、システム開発を担う人財に加え、市場開拓や事業戦略の立案・推進等を行い、社内の先頭に立って会社の発展に関わるCIO的な役割を担う人財モデル（マネジメント・オフィサー）や提案営業を担う人財モデル（ソリューション・セールス）を定めていることである。(図3. 2. 4-1)

人物像	活動領域	戦略策定	企画策定	導入			企画評価	運用・保守		戦略評価
				分析・設計	開発	受入		移行	運用	
1	マネジメント・オフィサー	■	■				■			■
2	プロデューサー		■	■	■	■	■	■		
3	プロジェクト・ディレクター		■	■	■	■	■			
4	ビジネス・システム・コンサルタント		■	■			■			
5	システム・アーキテクト		■	■			■			
6	アプリケーション・デザイナー		■	■	■	■		■	■	
7	アプリケーション・テヘロッパ		■	■	■	■		■	■	
8	ソリューション・セールス		■				■			
9	システム・コンシェルジェ				+	■		■	■	

■ : 主たる活動局面 □ : 従たる活動局面

図 3. 2. 4-1 活動領域分析シート

出典：CMCS

3.2.5. 機能分析

機能分析では、中長期経営計画を念頭に、現在対応している機能（As Is）だけではなく、将来必要となる機能（To Be）を洗い出し、CMCSのあるべき姿を明確にしながら「To Be ファンクションモデル」にまとめた。（図 3. 2. 5-1）

「To Be ファンクションモデル」の作成にあたっては、コンサルタントが提供したテンプレートをベースに、機能の過不足を検証した。具体的には、組織機能検証シートを利用し、以下を整理した。（図 3. 2. 5-2）

- ・ 現在対応しているコア機能（部門で実施）
- ・ 現在対応している非コア機能（アウトソースなどに委託）
- ・ 現在は対応していないが、将来必要となるコア機能（部門で実施）
- ・ 現在は対応していないが、将来必要となる非コア機能（アウトソースなどに委託）

この整理により、事務部門も含めた全社の機能を洗い出すとともに、CMCSのIT人財が担うべき機能を明確にすることができた。

また、社内への浸透を図るために、「To Be ファンクションモデル」で使用している用語は社内ですでに馴染んでいるものに置き換えている。



図 3. 2. 5-1 To Be ファンクションモデル (一部抜粋)

出典: CMCS

機能		組織						管理室	I S P 事務局				
		第1システム部	第2システム部	第3システム部	デューリス事業部	キャリア・プロ	名古屋営業						
No.	大項目	No.	中項目	S E 第1室	S E 第2室	L & I 室	S I 室	S S 室	名	古	屋	営	業
		○ 現在コア機能 △ 現在非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象) ● 現在は行っていないが、将来必要となるコア機能 ▲ 現在は行っていないが、将来必要となる非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象)											
1	事業戦略策定	1-1	要求(構想)の確認			○							○
		1-2	新ビジネスモデルへの提言			○							○
		1-3	事業戦略の実現シナリオへの提言			○							○
2	部門戦略策定	2-1	対象領域ビジネスおよび環境分析	○	●	○	○						○
		2-2	部門戦略の策定	○	●	○	○						○
		2-3	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	○	●	○	○	○					○
		2-4	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	○	●	○	○	○					○
		2-5	全体計画の策定(全体計画確定)	○	●	○	○	○					○
3	標準の維持・管理	3-1	標準体系の策定	○	●	○	○	○					○
		3-2	標準作成	○	●	○	○	○					○
		3-3	品質統制(ガバナンス)	○	●	○	○	○					○
		3-4	標準の維持・管理	○	●	○	○	○					○
4	部門戦略実行マネジメント	4-1	部門戦略の分析・把握	○	●	○	○	○					○
		4-2	部門戦略実施のモニタリングとコントロール	○	●	○	○	○					○
		4-3	部門戦略実施上のリスクへの対応	○	●	○	○	○					○
5	営業活動	5-1	市場分析	○	●	○	○	○					○
		5-2	顧客獲得活動(セミナーなど)	○	●	○	○	○					○
		5-3	顧客案件調査分析	○	●	○	○	○					○
		5-4	ソリューション提案	○	●	○	○	○					○
		5-5	見積もり	○	●	○	○	○					○
6	アカウントマネジメント	6-1	分析・評価	○	●	○	○	○					○
		6-2	改善案・再構築計画の提案	○	●	○	○	○					○
		6-3	提案	○	●	○	○	○					○
		6-4	契約	○	●	○	○	○					○

図 3. 2. 5-2 組織機能検証シート (一部抜粋)

出典: CMCS

3.2.6. スキルセット構築

スキルセットの構築では、ITSSのスキルディクショナリをベースに作成されたテンプレートをもとに、「To Be ファンクションモデル」の機能を実現するために必要なスキルを整理した。(図 3. 2. 6-1)

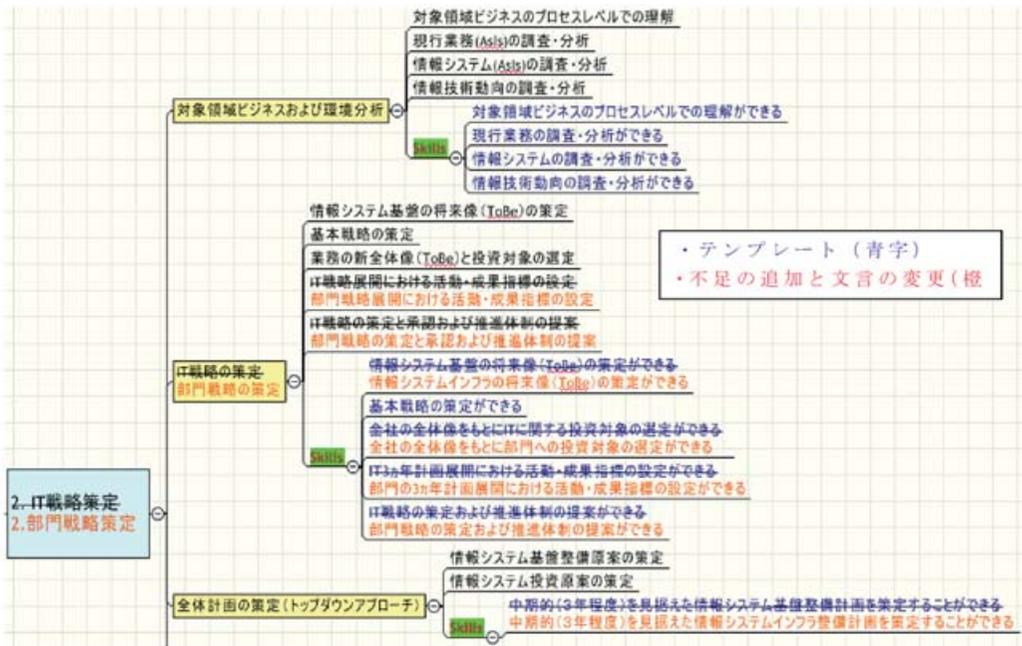


図3. 2. 6-1 ファンクションとスキル(一部抜粋)

出典: CMCS

また、現場担当者の意見をもとに、必要な業務知識やコンピテンシー(ヒューマンスキル)も洗い出し、スキルセットに盛り込んでいる。(図3. 2. 6-2、図3. 2. 6-3)

CMCSの強みは、顧客の業務を十分に理解したSEによるシステム提案やシステム開発を行い、費用対効果の高いサービスを提供することである。これを実現するために、各部門で対応している顧客の主要業務に関する知識や近い将来必要となる業務知識を洗い出し、スキルセットに盛り込んだ。

また、顧客との円滑なコミュニケーションの実現、企画提案の実現、プロジェクトの円滑な推進などに求められるヒューマンスキルも明確化し、スキルセットに組み込んだ。

第1階層	第2階層	第3階層	第4階層(スキル)
業務知識	業務知識	会計業務・財務管理業務	財務会計
業務知識		会計業務・財務管理業務	管理会計
業務知識		会計業務・財務管理業務	資金調達・管理
業務知識		会計業務・財務管理業務	不動産・固定資産管理
業務知識		会計業務・財務管理業務	売掛・買掛管理
業務知識		マーケティング業務	マーケティング業務
業務知識		営業・営業管理業務	営業・営業管理業務
業務知識		研究・開発業務	研究・開発業務
業務知識		研究・開発業務	創薬業務
業務知識		購買管理業務	購買管理業務
業務知識		生産計画・生産管理業務	生産計画・管理
業務知識		生産計画・生産管理業務	工程管理
業務知識		生産計画・生産管理業務	部品表管理
業務知識		生産計画・生産管理業務	品質管理
業務知識		生産計画・生産管理業務	原価管理
業務知識		生産計画・生産管理業務	設備管理
業務知識		販売・在庫・物流管理業務	販売予測
業務知識		販売・在庫・物流管理業務	受注管理
業務知識		販売・在庫・物流管理業務	在庫管理
業務知識		販売・在庫・物流管理業務	物流管理
業務知識		販売・在庫・物流管理業務	倉庫・輸出入管理
業務知識		人事・労務管理業務	採用・教育・人材配置
業務知識		人事・労務管理業務	人事・労務管理業務
業務知識		人事・労務管理業務	給与退職金
業務知識		人事・労務管理業務	人事考課
業務知識	人事・労務管理業務	福利厚生	
業務知識	銀行業務	国内与信	
業務知識	銀行業務	国内受信	
業務知識	銀行業務	国際業務	
業務知識	銀行業務	信託業務	
業務知識	銀行業務	その他	

図 3. 2. 6-2 業務知識 (一部抜粋)

出典: CMCS

第1階層	第2階層	第3階層	第4階層(スキル)
コンピテンシー	コンピテンシー	関係構築力	社内外の関係者に対して、相手の立場に立って誠実に対応している(電話・メールを含む)
コンピテンシー		関係構築力	相手の要望や説明を正確に理解し、期待に対して的確に対応している
コンピテンシー		立案・構想力	仕事の手順を理解し、かかる時間を見積もり、業務の計画を立てている
コンピテンシー		立案・構想力	担当業務の優先順位付けを行い、業務の計画を立てている
コンピテンシー		立案・構想力	担当業務実行計画を実効感のある施策・スケジュールに落とし込んでいる
コンピテンシー		立案・構想力	担当業務のあるべき姿を実現するため、優先順位をつながらプランニングしている
コンピテンシー		立案・構想力	実現したいことや関係者の要望に対して、技術や先行事例の知識をもとに柔軟に発想し、最適なアプローチを提示している
コンピテンシー		立案・構想力	実現に必要なコスト、期間、要員等を正確に見積もり、意思決定者の合意を得ている
コンピテンシー		立案・構想力	目的に沿って基本構造を定め、様々な要望やアイデアを意思を持って取捨選択しながら構想を具体化している
コンピテンシー		リーダーシップ	組織内で果たすべき役割を自覚し、率先して行動している
コンピテンシー		リーダーシップ	自ら率先して業務に取り組み、組織のスタッフの意識を高めている
コンピテンシー		リーダーシップ	チームメンバーが情報を共有する環境を常に意識して用意している
コンピテンシー		リーダーシップ	チームメンバーの習熟度に応じたリーダーシップスタイルをとっている
コンピテンシー		リーダーシップ	課題ごとに適任者にミッションを与え、裁量を持たせつつ状況を把握し組織の力を統合している
コンピテンシー		リーダーシップ	仕事の目的・意義を自らの言葉で語り、メンバーや関係者をプロジェクトの完遂に向けて奮起させている
コンピテンシー		コーディネート力	それぞれの立場の利害や思いを理解したうえで、材料を示しながら目的に沿った最適な意思決定へ関係者を導いている
コンピテンシー		コーディネート力	関係者と利害が対立しても粘り強く話し合い、目的に向けて双方が納得する結論へ導いている
コンピテンシー		コーディネート力	判断材料や段取りをとどのえ、ビジネス部門等関係者の具体的な行動を引き出している
コンピテンシー	コーディネート力	目的や目指す状態を共有し、ビジネス部門やベンダー、協力会社等幅広い関係者を動機付けして動かしている	
コンピテンシー	コーディネート力	会議を主催する際には、会合の前に、会議の議題、話し合う課題をまとめたドキュメントを準備している	

図 3. 2. 6-3 コンピテンシー (一部抜粋)

出典: CMCS

3.2.7. 人財モデル策定

CMCSでは、ITSSで定められている職種・専門分野をそのまま使うのではなく、「要求モデル」と「職務分掌規程」に基づき、求められる10の人財像(職種)を設定している。(図3. 2. 7-1)

人財像・専門分野	人財像定義(サマリー)	他人財像名
1 マネジメント・オフィサー	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。また、社員に対してビジネスを総合的に推進すると共に、経営陣に対して適切な助言ができる。	CIO
2 システム・コンサルタント	顧客の経営方針/戦略を把握し、顧客との密なコミュニケーションを通じて、課題・要求を理解し、それらの課題解決、要求実現のためのITソリューションを企画・提案する。ソリューション実現の過程では、顧客の要件確保のためにプロジェクトとコミュニケーションを図る。	ソリューション・デザイナー
3 プロデューサー	自身が市場開拓の営業担当となり顧客管理も行うプロジェクトマネージャーとなってプロジェクトを進行する為の一連の業務を執り行う。	プロジェクト・マネージャ システム・セールス
4 プロジェクト・ディレクター	プロジェクトマネジメント関連技術を活用し、アプリケーション、IT基盤に関わるITプロジェクトの定機、詳細計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された目標達成に責任を持つ。	プロジェクト・マネージャ
5 ソリューション・セールス	ソリューションに関する知識を幅広く持ち、顧客の経営状況やニーズを的確に捉え、市場動向などを考慮した最適なソリューション提案する。	システム・セールス
6 システム・アーキテクト	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・設計をする。また、システム全体の整合性、一貫性、実現性に対するリスク評価の観点でレビューアドバイスする。	ITアーキテクト エンタープライズ・アーキテクト
7 アプリケーション・デザイナー	顧客の業務知識、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、プログラム開発、テスト、リリースに責任を持つ。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望む。技術面においては経験を積む事で顧客と対等に交渉し、最適なプランを提案する。	システム・デザイナー システム・エンジニア アプリケーション・エンジニア
8 アプリケーション・デベロッパー	顧客の業務知識、高い品質のアプリケーション開発に関する専門技術を活用し、アプリケーションのプログラム開発、テストに責任を持つ。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望む。	プログラマー
9 システム・コンシェルジェ	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保守・稼働管理に関して顧客側の立場に立ってサービス向上を最優先し、顧客に対して最大の満足を提供する。	オペレーション・マネージャ オペレーション・エンジニア ヘルプデスク
10 ライン・マネジメント	組織を統括し、組織の業務目標の実現に責任をもつ。事業戦略立案、プロジェクト定義、リソース管理、人材育成をリードしていく。自組織の様々な課題解決や取り組みに対してスピーディに意思決定を行い、またそれらの実現のための人的資源管理を積極的に実行し、組織のモチベーションを維持/向上させる。	

図 3. 2. 7-1 人財像定義

出典：CMCS

また、「ソリューション・セールス」、「アプリケーション・デベロッパー」、「システム・コンシェルジェ」の3つの人財像のいずれかからキャリアをスタートし、「マネジメント・オフィサー」、「システム・コンサルタント」、「プロデューサー」、「システム・アーキテクト」の4つの人財像のいずれかをゴールとするキャリアパスを設定した。(図 3. 2. 7-2)

特徴的な点は、人事制度との連携を念頭に、レベルと職能資格等級との対応を想定していることである。また、コンピテンシー(ヒューマンスキル)は人財像固有のものではなく、レベルごとにも共通に求められるものとして、人財像とは別建てで定義している。

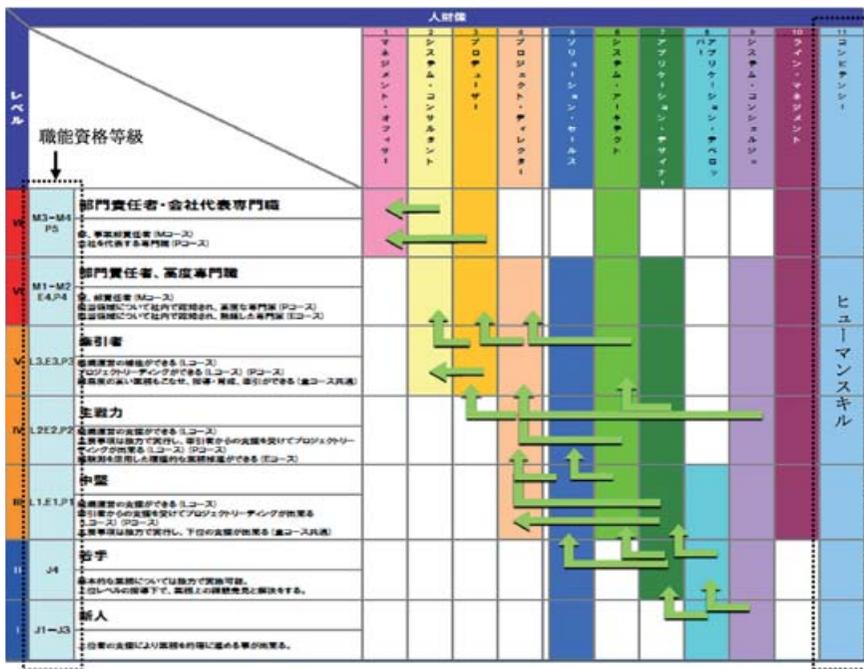


図 3. 2. 7-2 キャリアパスの定義 出典：CMCS

さらに、各人財像の役割、責任を整理し、担うべき「To Be ファンクションモデル」の機能との紐付けを行った。「スキルセットの構築」で、ファンクションとスキルの紐付けが行われているため、各人財像に求められるスキルがおのずと明らかになる仕組みである。(図 3. 2. 7-3)



図 3. 2. 7-3 人財像とファンクション・スキルの紐付け (一部抜粋) 出典：CMCS

社員のスキルの保有状況の棚卸しには、スキル標準ユーザー協会（SSUG）のスキル管理ツール「SSI－ITSS」を利用している。

社員は、ツールに搭載されているそれぞれのスキルについて、次の回答ランクのいずれかで回答する。その結果が集計され、人財像とレベルが判定される。

回答ランクの定義については、誰もが同じ基準で回答でき、納得感の得られる表現となるように検討が重ねられた。

R0：知識なし

R1：実施した経験はないが、知識はある

R2：他者の指導や指示に従い、経験したことがある

または、当件の知識を有し、保有する異なる専門スキルを活かした影響力のある助言・支援をした経験がある

R3：単独で実施した経験がある

または、具体的な手順を理解した上で、その実作業の一部を実行可能な他者に指示し、結果を確認した経験がある

R4：他者を支援・指導して業務で期待する成果を上げた経験がある

または、実施プロセスの改善、新しい手法、ツールを採用して完了した経験がある

3.2.8. 人事制度との関連の精査

CMCSでは、当初は2008年3月の全社導入を計画していた。しかし、人事制度との連携を示唆したこともあり、期待されるスキルと担当業務とのギャップなどから現場では導入に不安の声があがった。そこで、人事制度との関連を踏まえて、人財モデル、「To Be ファンクションモデル」、スキルの見直しを行った。

見直しの主なポイントは次のとおりである。

【人財像とスキルの紐付け】

各々の人財像について、紐付けられているスキルが必要か否かを現場レベルで再度検証した。さらに、メインで必要となるスキルとサブで必要となるスキルを選別し、全スキルセットをプロジェクトメンバー全員で見直した。

その結果、プロジェクトメンバーのITSSに対する意識が向上したことに加え、スキルセットのわかりやすさが格段に向上した。

【スキルの表現や用語】

スキルの表現や用語を見直し、馴染みのあるわかりやすいものとした。また、

ひとつのスキルの中に複数の要素が含まれている（「〇〇と〇〇ができる」といった表現）など、スキルレコーディングの際に紛らわしいものは徹底して見直し、排除した。

また、解りづらい用語や紛らわしい用語などについては、スキルレコーディング時に参照できるように、全社員が閲覧できるディクショナリーを作成した。

以上のプロセスを経て、2008年8月に全社員への説明会を実施し、第1回のスキルレコーディングを実施した。但し、人事制度との連携は時期尚早として見送り、現在に至っている。

4. スキル標準の活用と運用

4.1. スキル可視化プロセスの定着

CMCSでは、以降、毎年10月にスキルレコーディングを実施している。各担当者は、自分が保有しているスキルをスキル管理ツールに入力する。その結果を上司が確認し、本人の実際のスキルと乖離があると思われる場合は、本人と話し合った上で、入力の修正を行っている。

また、年に2回実施している目標面接では、目標面接カードの「重点課題目標」にITSSのスキルレベル目標を記入し、上司と担当者が目標と計画の意識合わせを行った上で、具体的なスキルアップの取り組み（On the Job Training (OJT)、研修受講など）を行っている。（図4. 1 - 1）

		重点課題		目標値・達成水準 (どのレベルまで)	結果 (実行状況)	合計 15
重点課題目	1	ITSSアプリケーションデザイナー		アプリケーションデザイナーのLevel2を取得		10
	2	資格取得		VMware VTSP		5
<成果目標達成度>				<プロセス目標・重点課題目標達成度>		100%
	右記以外	M-1 ~ M-4	評定点		評定基準	評定点
	目標達成度	目標達成度				合計評定点
S	110%以上	115%以上	10	S	目標を余裕を	10
A	105%以上	108%以上	8	A	目標を上回っ	8
B	100%以上	100%以上	6	B	目標を達成し	6
・成果目標…何をどこ ・プロセス目標…成果目標 を使って						

図 4. 1 - 1 目標面接カードの重点課題目標（一部抜粋）

出典：CMCS

4.2. 人財育成施策

4.2.1. 不足するスキルの分析

入力されたスキルデータは、集計、分析を行い、全社単位の教育・研修メニューの検討に役立てている。

一例としては、各担当者が目標人材像・レベルに到達するために必要となるスキルのうち共通するものを抽出し、集合研修の実施を検討している。(図 4. 2. 1 - 1)

名前	人材性	現状	目標	不足スキル	不足要素の共通教育要素	
A	プロデューサー	L4	L4	L5	標準の維持・管理(標準体系の策定、作成)	標準の維持・管理(標準体系の策定、作成、 マーケティング(市場観念の評価と選定、 マーケティング戦略の設定)
L-3	ソリューション・セールス	L2	L2	L3	マーケティング(市場観念の評価と選定、マーケティング戦略:実行計画)	
B	プロデューサー	L3	L4	L4	標準の維持・管理/部門別戦略実行マネジメント(IT戦略の策定、部門別戦略実現のモニタリングとコントロール)	
L-2	ソリューション・セールス	L1	L2	L3	マーケティング(市場観念の評価と選定、マーケティング戦略:実行計画)	
C	プロデューサー	L3	L4	L4	標準の維持・管理/ビジネス推進	
L-1	ソリューション・セールス	L1	L2	L3	マーケティング(市場観念の評価と選定、マーケティング戦略:実行計画)	
D	プロデューサー	-	L3	L4	標準の維持・管理/部門別戦略実行マネジメント(IT戦略の策定、部門別戦略実現のモニタリングとコントロール)	
L-1	ソリューション・セールス	L1	L2	L2	マーケティング、ビジネス推進(業務改革計画の策定)	
E	プロジェクト・ディレクター	-	L3	L4	システム運用(コア)(ITサービス管理)、契約管理(委託先選定)	
P-2	システム・アーキテクト	L4	L5	L5	標準の維持管理、マーケティング、システム評価	
F	プロジェクト・ディレクター	-	L3	L4	情報セキュリティマネジメント、契約管理、資産管理	
E-2	システムアーキテクト	-	L4	L5	標準の維持管理、マーケティング、製品ベンダーマネジメント、情報発信、テクノロジー戦略	
G	プロジェクト・ディレクター	-	L3	L3	情報セキュリティマネジメント、事業継続管理、契約管理、資産管理、開発パートナーマネジメント	
E-1	システムアーキテクト	-	L4	L5	標準の維持管理、マーケティング、製品ベンダーマネジメント、テクノロジー戦略	
H	システムアーキテクト	-	L4	L4	標準の維持・管理、マーケティング、ビジネス推進、システム構築(コア)	
E-1	アプリケーションデザイナー	-	L2	L3	標準の維持・管理、ビジネス推進	
I	プロジェクト・ディレクター	-	L3	L3	情報セキュリティマネジメント、事業継続管理、契約管理、資産管理、開発パートナーマネジメント	
E-1	システムアーキテクト	-	L4	L5	標準の維持管理、マーケティング、製品ベンダーマネジメント、テクノロジー戦略	
J	システムアーキテクト	-	L4	L4	標準の維持・管理/マーケティング/システム評価/製品ベンダーマネジメント/情報発信/テクノロジー戦略	
E-1	アプリケーションデザイナー	L2	L3	L4	標準の維持・管理(標準体系の策定、作成、維持/管理)	

図 4. 2. 1 - 1 不足するスキルの分析 (1) (一部抜粋)

出典: CMCS

また、スキルの回答ランクに着目し、さらに詳細な分析も行っている。

一例としては、各担当者の目標人材像・レベルを踏まえ、各スキルを「RO (なし)」から「R1」もしくは「R2」にランクアップさせる必要がある担当者の数を集計した上で、会社としてとりわけ必要不可欠なスキルを抽出し、社内講習会の対象を絞り込んでいる。(図 4. 2. 1 - 2)

不足スキル		条件	集計	講習対象
システム運用(コア)	ITサービスオペレーション	なし → R2	29	
システム運用(コア)	ITサービス管理(ITサービスマネジメント)	なし → R1	19	
システム運用(コア)	ITサービス管理(セキュリティ管理)	なし → R1	16	
システム運用(コア)	サービスサポート(リリース管理)	なし → R2	31	
システム運用(コア)	サービスサポート(変更管理)	なし → R2	31	
システム運用(コア)	サービスデリバリー(ITサービス継続性管理)	なし → R2	42	
システム運用(コア)	システム保守管理	なし → R2	36	
システム運用(コア)	ビジネスマネジメント	なし → R2	39	
システム運用(コア)	情報資産管理	なし → R2	29	
システム運用(サブ)	データベース管理	なし → R1	26	
システム構築(コア)	システムプラットフォーム構築	なし → R2	27	☆
システム構築(コア)	システム運用管理機能構築	なし → R2	29	
システム構築(コア)	ソフトウェア開発	なし → R2	19	
システム構築(コア)	ソフトウェア開発準備	なし → R2	22	
システム構築(コア)	テクノロジー	なし → R2	29	
システム構築(コア)	テストレベル	なし → R2	25	☆
システム構築(コア)	ネットワーク構築	なし → R2	32	☆
システム構築(サブ)	アプリケーションアーキテクチャ設計	なし → R1	19	
システム構築(サブ)	インダストリー固有業務システム構築	なし → R1	21	
システム構築(サブ)	業務パッケージを活用した業務システム構築	なし → R1	19	
システム構築(サブ)	汎用業務システム構築(「人事・会計・総務」)	なし → R1	23	
ビジネス運用管理	知的資産管理(ナレッジマネジメント)と活用	なし → R1	15	
ビジネス推進	情報システムの評価	なし → R1	14	
試験実施	システムテストユーザー受入れテスト	なし → R2	22	

図 4. 2. 1-2 不足するスキルの分析 (2)

出典: CMCS

4.2.2. 社内勉強会の開催

現在、若手社員のスキル底上げの施策の一環として、休日に有志を集めての勉強会を開催している。

CMCSでは、入社条件として出身学部・学科を限定していないため、コンピュータに関する基礎知識を持たずに入社してくる社員も少なくない。そこで、ITのプロフェッショナルとして必要なコンピュータテクノロジーの基礎を体系的に学ぶ場を提供している。就業時間外の開催のため参加は任意だが、参加者は増加傾向にある。また、参加者の中から情報処理技術者試験の合格者が出るなど、具体的な成果も見られるようになってきている。

岩本氏は、社員のスキル向上について、次のように語っている。

「会社は、やる気のある社員に対しては、スキル向上のチャンスをどんどん与える。しかし、モチベーションは会社が上げてあげるのではなく、自分で上げるものだと思う。厳しい言い方をすれば、やる気のない者は自然淘汰されても仕方がないと考えている。」

4.3. 取り組みの成果と課題

ITSS の導入により、「自分はどのスキルが不足しているのか」というスキルの可視化が定着し、社員の IT スキルに対する意識は高まっている。また、管理者も、ITSS は部下のスキルを計るための有効なツールであるという認識を共有している。

今後の課題として、岩本氏は、ITSS と人事制度との連携は、必ず成し遂げなければならないと考えている。

「ITSS がスキルの可視化だけでは不十分であり、評価につながってこそ、価値があると考えている。現在の人事制度のもとで、業績評価としての現業の成果や保有能力は評価されている。しかし、次に新しい仕事をしなければならないときに、今持っているスキルで対応できるのか。そこで、会社として期待する道筋を示してあげて、結果を出した人を評価する仕組みを作れば社員も納得する。そのためには ITSS は参照モデルとして割り切り、徹底的にカスタマイズして、自分たちの企業がこれからどう伸びて行くのかにフォーカスを当てた上で、人事制度と連携させる必要があると考えている。」

5. スキル標準に取り組みされている方々へのメッセージ

これから ITSS を導入しようとしている方々に向けて、岩本氏から次のメッセージをいただいた。

トップがその気になってやらないといけない。成功の鍵はトップダウンにある。経営者が何を求めて、何をどう考えたいかをはっきりすべきだと思う。ITSS で定めるべき内容はその時点での経営方針そのものである。また、これは陳腐化しないためには絶えず見直されるべきなので、継続的にリソースやコストを確保するためにも経営サイドの理解は必要不可欠である。

人財育成や人事制度との連携など、スキルの可視化後の次のステップに進むためには、人事機能を持った組織が関与しないとうまくいかないと思う。現場だけの取り組みではなく、それなりの人手やコストをかけた全社的な取り組みにしないと、期待する効果は生まれない。

ITSS と自社のビジネスモデルとの乖離をどう埋めるか、運用をどう定着させるか等考えることは多いが、まずはやってみることではないか。やりながら考え、施行錯誤して、良いものにしていくことが大事だと思う。

