

# 導入活用事例：株式会社トランスコスモス・テクノロジーズ

## 推進者

サービス企画室 室長 兜森 良昌氏

事業推進室 シニアマネージャ 野村 靖久氏



(左から) 兜森氏、野村氏

## 1. 会社概要

- **社名**：株式会社トランスコスモス・テクノロジーズ
- **所在地**：横浜市西区北幸 2-8-4 横浜西口 KN ビル 8F
- **設立**：2007年1月1日
- **代表者**：荒木 一洋
- **資本金**：1億円
- **社員数**：230名（2011年4月1日）
- **事業領域**：
  1. 情報システムの開発・運用・販売並びにコンサルテーション
  2. ハードウェアとソフトウェアの一体化した複合システム設計及び構築業務
  3. ソフトウェアの開発・運用・販売

### 1.1. 企業方針

株式会社トランスコスモス・テクノロジーズ（以下、TCT）は、1988年に独立系ソフト会社として設立した「株式会社マックインターフェイス」が母体である。TCTはトランスコスモス株式会社のシステム開発子会社としてソフトウェアの受託開発を中心としたビジネスを展開しており、プロセス改革や新技術の研究に注力し、競争力を高めることで、低コスト・短納期・高付加価値・高品質のシステムを提供している。

また、TCTの経営理念は、以下のとおりである。

#### ・挑戦と創造

我々は常に挑戦し続けます。それは、成功を活かし、失敗から学び、更なる向上を目指すからです。そして、お客様に心から満足していただけるようなサービスを創造し、継続し続けることこそが、当社使命の根幹であると考

えています。

- 社員の飛躍

社員一人一人の「やりたいこと」「やるべきこと」「できること」が最大限に重なり、一人一人が「作る」から始め、「造る」を経て「創る」社員へと、加速的に自己実現できるように社員の飛躍を支えています。

- 社会貢献

コーポレートガバナンスを形成し、公正な企業活動を行い、社会の要請に応えることはもとより、地球環境問題に対しても積極的に取り組んでいきます。

## 2.1. 事業の内容

TCTは、2011年4月1日現在、従業員数230名であり、以下の3分野に特化したサービスを展開している。

- システムインテグレーション
- CRMソリューション
- プラットフォームソリューション

今後はアジア諸国との競争やIT業界の変化を見据え、ソフトウェアの受託開発を中心としたビジネスだけでなく、情報システム全体を支援できる企業へ成長するため、更なる「挑戦と創造」を推進し、またお客様からの高い信頼を得られる企業として、一層の「品質向上」と「コンプライアンス遵守」にも積極的に取り組んでいく計画である。

## 2. 企業戦略

### 2.1. 求められている成果

TCTは、親会社のアウトソーシングサービスを支えるシステムの構築及び、グループ外へのSIサービス事業の中核会社となるために、100%子会社化の前年である2008年に、親会社からの指示・支援を受けながら、4つの改革チーム（TF：タスクフォース）を立ち上げ経営基盤の強化に取り組んだ。（図2.1-1）



図 2. 1-1 タスクフォースの立ち上げについて

出典：TCT

人材育成基盤強化タスクフォース（表中、「TF②人材基盤強化」）は、個人が継続的、自立的に成長する機会を作ることを主目的としており、スキル標準の導入はこの人材育成基盤強化タスクフォースの取り組み結果によるものである。

## 2.2. 人材戦略

人材育成基盤強化タスクフォースには、大きく2つのビジネス要件が求められた。

- 1) 親会社のアウトソーシングサービスを支えるシステムの構築  
業務ノウハウ・運用力+システム技術、WEB制作/モバイル、コールセンター、業務センター、EC
- 2) グループ外へのSIサービス事業の中核会社  
SIサービス、プロフェッショナル・サービス、先端技術を駆使する技術力、システム構築力

## 3. スキル標準の導入

### 3.1. 背景

TCTのスキル標準導入の検討開始時期は2008年1月である。その当時、TCTでは会社として必要とするスキルを体系的に整理していなかった。そのため、日々の業務に追われる現場では担当業務以外に全般的に習得すべき知識・スキルへの自覚を持つ機会がなく、人材育成への動機付けが低かった。

このような背景から、TCT では、人材育成を目的とし、スキル標準導入を開始した。会社規模拡大に備えた育成基盤を完成させ、個人が継続的、自立的に成長する機会を作ることを狙いとした。(図 3. 1 - 1)

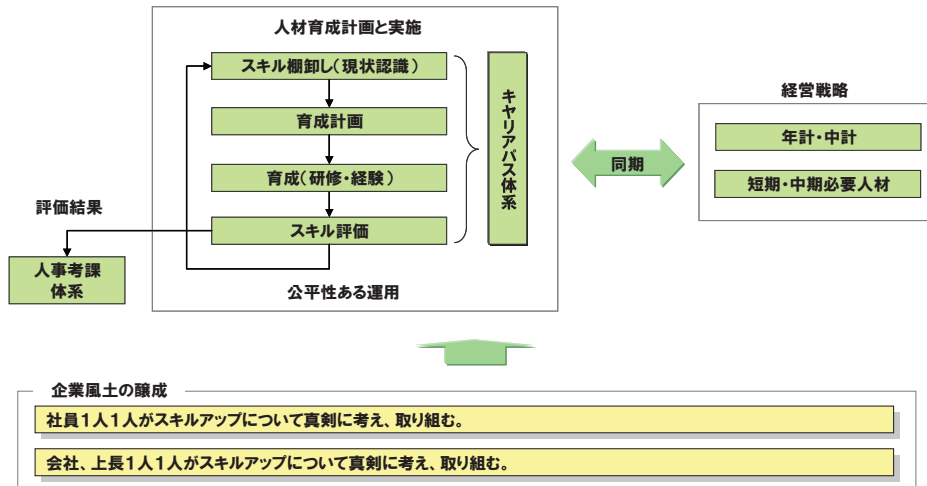


図 3. 1 - 1 人材育成基盤の実現イメージ

出典：TCT

スキル標準の導入に際し、TCT では「現場の理解」が課題であった。スキル標準の導入が社内からの発案であれば、社員の中にも支持者がおり、浸透もしやすいことが想定されるが、グループ戦略として、親会社からの指示であったことから、検討段階では、支持者がいなかった。そのため、社員が自分たちのツールとして、積極的に活用しなければ形骸化すると考えていた。

そこで、以下の対応をとることで、この課題を徐々に解消していった。

- 部門長レベルを可能な限り、検討段階で巻き込む  
人材像、職種、レベル判定方法などについては、たたき台をもとに意見を聞く
- 検討途中に説明会を実施し、現場の意見を聞く
- 実効性のある運用設計  
対象者の手間削減、わかりやすいドキュメントの作成など
- 運用前の説明会では、面接官向けと一般向けに分け、複数回実施  
各事業所（横浜、札幌、大阪）の対象者全員

また、TCT ではプロジェクト単位での客先作業が多く、上司との面接機会が比較的少ない。そのため、説明会などでは、面接の機会を増やし相談やアドバイスが受けられることを前面に出し、少しでもメリットを感じてもらえるよう考慮した。

### 3.2 ITスキル標準導入の流れ

TCTのスキル標準導入開始は、2008年10月である。導入の流れと体制・役割分担の概要は、以下のとおりである。(表3.2-1)

表3.2-1 導入の流れと体制・役割分担の概要

主たる作業項目 (作業期間)	体制	役割分担の概要
人材像策定 (2008/1 ～2008/2)	1. 経営層 2. 推進部署／担当 3. 現場の技術者 4. 人事部門／担当	1. 主体的にイメージ提示、決定 2. 案提示、事例など情報提供、全体整合 3. 賛成・反対意見提示 4. 人事の経験からの各種意見・アドバイスなど
現状分析 (2008/1 ～2008/2)	1. 経営層 2. 推進部署／担当 3. 現場の技術者 4. 人事部門／担当	1. 過去の各種取り組みを踏まえた意見の提示(顧客意見、過去のスキル洗い出し結果など) 2. 案提示、事例など情報提供、全体整合 3. 判定基準をもとに一部組織へマッピングし整合性の確認と意見提示 4. 人事の経験からの各種意見・アドバイスなど
評価プラン策定 (2008/3 ～2008/4)	1. 経営層 2. 推進部署／担当 3. 現場の技術者 4. 人事部門／担当	1. 整合性への意見(シミュレーション結果、職種、専門分野間のレベルなど) 2. 資料作成 3. レビュー 4. 人事の経験からの各種意見・アドバイスなど
運用プラン策定 (2008/5 ～2008/9)	1. 経営層 2. 推進部署／担当 3. 現場の技術者 4. 人事部門／担当	1. 現場や人事考課を踏まえた実現性の意見など 2. 案提示、事例など情報提供、全体整合 3. 主体的に意見具申(運用方法、自己申告書レビューなど) 4. 人事の経験からの各種意見・アドバイスなど
育成プラン (2008/10 ～2009/2)	1. 経営層 2. 推進部署／担当 3. 現場の技術者 4. 人事部門／担当	1. 意見、決定 2. 主体的に案を提示 3. 賛成・反対意見提示 4. 人事の経験からの各種意見・アドバイスなど

検討段階における人材育成基盤強化タスクフォースのリーダーと事務局は、親会社に転籍していたメンバーが戻り担当した。リーダーは兼務で1名、事務局は専任で1名、推進担当は、横浜、札幌、大阪の各事業所の責任者が兼務で1名の計5名体制である。また、面接官に任命される幹部社員も積極的に関与した。

TCTのスキル標準導入の範囲は、「ITに直接関わる組織」とし、管理部門・企画部門・教育部門・営業部門及び、組込み系を対象としている開発部門を除外している。タスクフォース活動を成功させるため、初期の適用範囲は最小限にしたいと考えていた。また、人事制度との関係性を十二分に議論した結果、当初は連携せずに進め、将来は人事制度の評価項目と一部連携することにし、複雑な制度とはしないことにした。

導入作業の成果物の作成上、工夫した点は、以下のとおりである。

### 3.2.1. 人材像策定

人材像策定では、スコープが定まっていなかった中の議論となったため、メンバーの認識を合わせることに時間がかかった。

そこで、議論を収束させるため、リーダーが議論の方向性を示す資料を事前に提示したり、ファシリテータとして議論の内容を都度整理したりすることとした。また、初期段階での論点は、人事制度との連携の可否であったため、人事担当者と個別協議し、人事制度との連携方針を取り決めた。

人材像の策定にあたって、まず TCT の技術者とスキル標準の定義をマッピングした結果、大半の技術者は「アプリケーションスペシャリスト」の「業務システム」に該当することが判明した。事業戦略として、上流工程を担うことを狙っており、スキル標準の定義に従うと、「IT アーキテクト」にあたる。「IT アーキテクト」はインフラ技術、インテグレーション技術、アプリケーション技術が必要であることから、「IT スペシャリスト」のプラットフォームとアプリケーション共通基盤で定義されている技術スキルを身につけることにより、「IT アーキテクト」として活躍することを意図してキャリアフレームワーク（図 3. 2. 1 - 1）と人材像（図 3. 2. 1 - 2）を定義した。また、事業戦略として、エンドユーザーへ直接に提案活動を担うことを狙っており、今後は「プロジェクトマネジメント」の技術者の増員とスキルの拡充が必要となることを想定している。

キャリアフレームワークでは、これまで TCT 内で明文化されていなかった標準的なキャリアパスを明確にした。具体的には、「アプリケーションスペシャリスト」を入り口として、次の段階では「IT スペシャリスト」として IT インフラ系の専門性を高め、最終的には上流工程に対応できる「IT アーキテクト」と「プロジェクトマネジメント」を目指す段階的な人材育成の流れが明確となった。

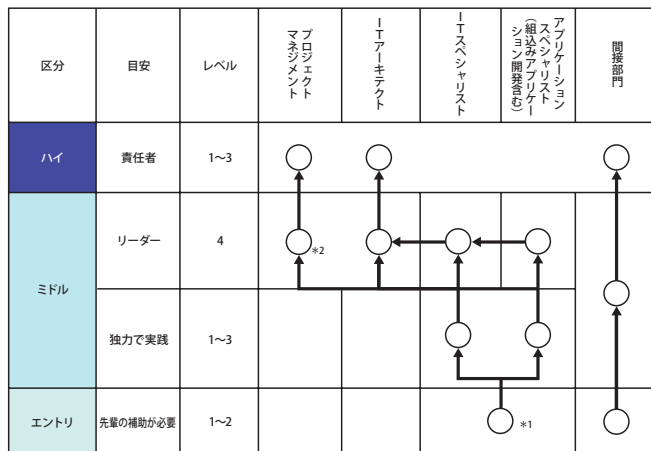


図 3. 2. 1 - 1 キャリアフレームワーク 出典：TCT

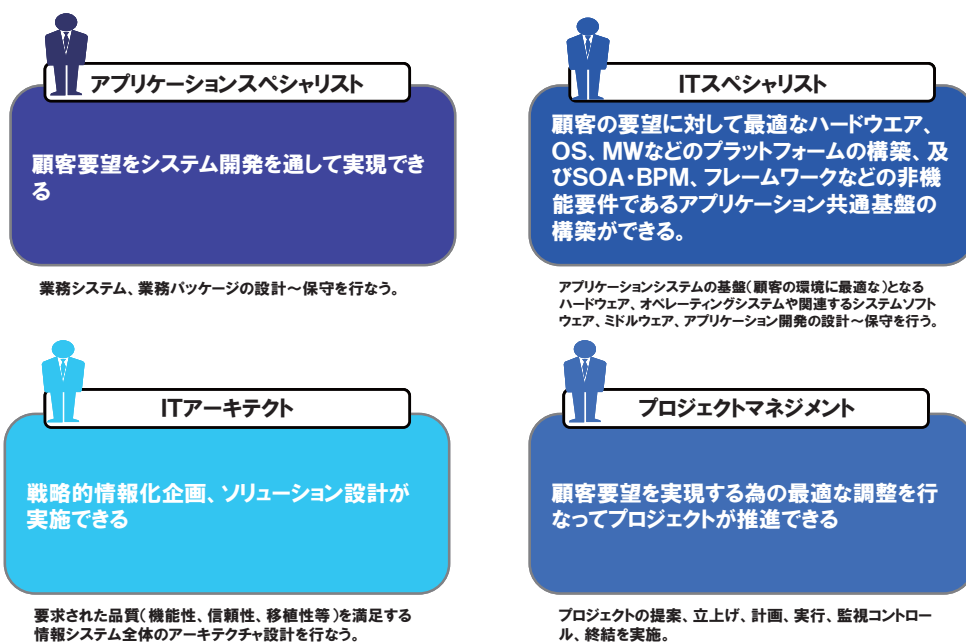


図 3. 2. 1-2 人材像 (初年度)

出典 : TCT

初期の人材像策定後の 2010 年には、事業化が検討されていたサポート業務商談を睨んで、IT サービスマネージメント職種のサービスデスク専門分野を追加している。

今後、IT サービスマネージメント職種の 3 つの専門分野を拡充予定である。その結果、現在では 5 職種 (8 専門分野) となっている。(表 3. 2. 1-1)

表 3. 2. 1-1 職種専門分野

出典 : TCT

職種	専門分野
アプリケーションスペシャリスト (APS)	業務システム
ITスペシャリスト (ITS)	アプリケーション共通基盤
	プラットフォーム
プロジェクトマネジメント (PM)	システム開発
ITアーキテクト (ITA)	アプリケーションアーキテクチャ
	インテグレーションアーキテクチャ
	インフラストラクチャアーキテクチャ
ITサービスマネージメント (ITM)	運用管理 (今後拡充予定)
	システム管理 (今後拡充予定)
	オペレーション (今後拡充予定)
	サービスデスク

職種専門分野の定義では、スキル標準を参照しつつ、各職種について自社の事業実態に合わせてカスタマイズしている。(表 3. 2. 1-2)



表 3. 2. 1-2 職種専門分野の定義 (抜粋)

出典:TCT

職種	専門分野	職種専門分野の定義	
アプリケーションスペシャリスト (APS)	業務システム	概要	業種固有業務、アプリケーション開発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。コンポーネント業務設計、開発・実装及び、運用、AP保守を主な活動領域とする。
		技術要素	要件定義、業務パッケージ開発環境設計、開発環境設計、データベース、ミドルウェア、分散コンピューティング設計、業務設計、モデリング技法、プログラミング技術、検証技法、オブジェクト指向技術、コンサルティング技法、知的資産管理、プロジェクトマネジメント
		責任範囲	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。

### 3.2.2. 現状分析

現状分析では、導入ステップとされている、「要求モデル」(図 3. 2. 2-1)、「To Be 業務機能モデル」の各案を作成した。しかしながら、範囲が広く、一つひとつを十分に議論できなかつたことと細かく広く定義したものを作っても実現性がないとの判断からメンバーの承認も得られなかつた。

そこで、方針として、まずは、現状にあったスキル標準やキャリアパスを明確にし、段階的に拡張していくことにした。また、要求モデルも段階的に精査していくこととした。

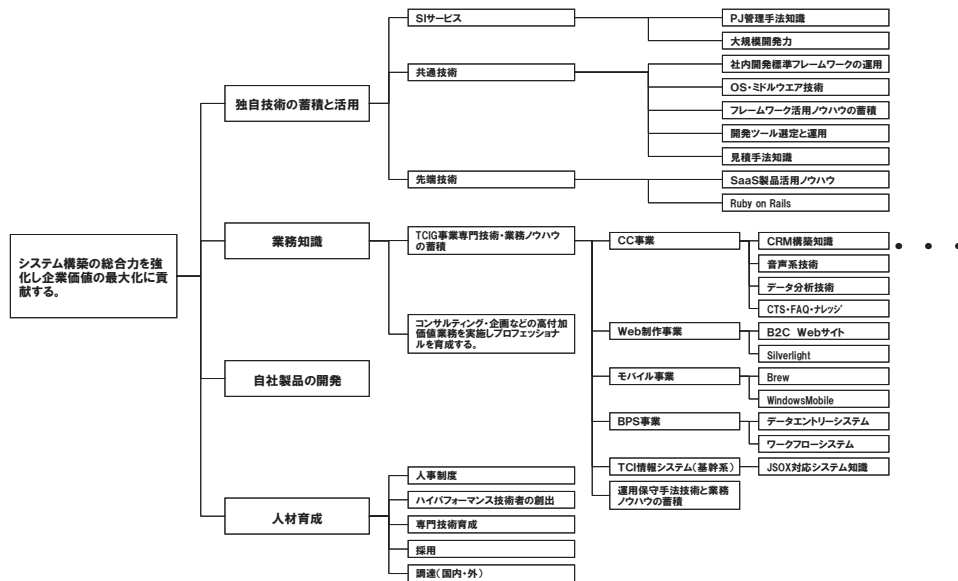


図 3. 2. 2-1 要求モデル (2008 年度案)

出典:TCT

### 3.2.3. 評価プラン策定

評価は、ビジネス貢献とプロフェッショナル貢献の2点としている。ミドルレベル以上では、ビジネス貢献を中心に評価している。評価基準にスキル熟達度を適用しようとしたが、知識項目が曖昧で現場では使えないと判断した。スキル熟達度のカスタマイズを試みたが、かなりの労力を要することから断念した。そこで、工



ントリーレベルであるE1、E2のプロフェッショナル貢献に知識項目を適用した。知識項目は新しくなった情報処理技術者試験の出題範囲を目安とし、相当の知識を有していることを判断基準としている。

新しい評価基準に沿ってトライアル評価を実施し、その結果から評価基準をいくつか見直した。例えば、評価結果がレベル2と3に集中するため、間に2つのレベルを追加した。レベル3では、要件定義工程を含めると現実感がないことから、開発工程を各レベルに定義したことなどである。見直し作業では、検討メンバーを開発出身の2人に絞り、集中的に検討することで効率的に進めた。

さらに、運用開始後に評価プランを以下のとおり見直している。

- 2009年（1年目）  
レベル判定基準がわかりづらいとの意見が多数あったため、各項目について例示を追記した。また、社内の有識者が集まり、過去のプロジェクトの複雑性を定義し、これを共通指標として社内共有することとした。
- 2010年（2年目）  
PM職種に該当する新規業務が想定より少ないため、既存実務に近いレベルとしてM3を追加した（当初は、M4から）。また、M4のプロジェクト要員数が少ないとの意見が多かったことと、その上のレベルは要件定義からとなっており、現状の実務では参加できることが少ないことから、全職種にレベルM5を新設した。（表3. 2. 3-1）

表3. 2. 3-1 「ビジネス貢献」の基準（概略）

出典：TCT

レベル	役割	実績	複雑性	APS	ITS	PM	ITA
ハイ	H3	業界をリード	職種ごとの難易度条件をクリア			提案～最終ステークホルダー管理し、500人以上	7-キ要求分析/設計全技術チームリード'。Prj500人以上
	H2	業界に貢献		要求分析～保守で50人以上	システム要求分析～保守で50人以上	提案～最終ステークホルダー管理し、50人以上	7-キ要求分析/設計全技術チームリード'。Prj50人以上
	H1	社内TOPクラス（責任者）		要求分析～保守で10人以上	要求分析～保守で10人以上	提案～最終元請立場10人以上	7-キ要求分析/設計技術チームリード'。Prj10人以上
ミドル	M5	リーダー		要件定義、見積提案、基本設計～保守	要件定義、見積提案、基本設計～保守	プロジェクト全体の責任者として、提案～保守、5人以上（元請立場）	技術責任者として7-キ7-キ設計チームをリード'。Prj5人以上
	M4			見積提案、基本設計～ST10人	見積提案、基本設計～ST、Prj10人	プロジェクト全体の責任者として、提案～保守（元請立場）	技術責任者
	M3	独力		基本設計～STで3人以上	基本～ST	プロジェクトメンバーとして、提案～保守（元請立場）	
	M2			基本設計-ST	顧客交渉		
	M1			詳細設計-ST			
エントリー	E2	概ね独力		詳細～結合			
	E1	指導必要	PG設計～単体				

### 3.2.4. 運用プラン策定

運用プランでは、導入を成功させるための方策として、現場への情報公開、意見収集を重視していたため、想定以上に時間を要した。

そこで、TCTでは、当初予定していた一部組織での試行運用を中止し、その期間を現場との接触期間とした。接触期間を設けたものの、現場との調整や育成プランのスケジュールを延伸させるなどして、2008年10月から一斉に運用を開始した。

また、TCTでは、スキルアップ計画に関する面接は年3回としている。(表3. 2. 4-1) コミュニケーションがプロジェクト単位で希薄だったため、これを解消するために意図的に面接回数を多くした。運用上重要となる面接官は、要員ローテーションの権限を持っている役職者とした。しかしながら、実際に運用してみると面接官の負荷が高く、面接の未実施・遅延が発生したため、運用開始後運用プランを以下のとおり見直している。

- 2010年(2年目)
 

面接官代理を新たに選任することとした。また、面接を行うメンバー数は10名以内とし、10名を超える場合は面接官を増やすこととした。
- 2011年(3年目)
 

面接官は役職の制約をなくし、各事業所の責任者が任命することとした。また、面接の実施時期を人事考課面接と合わせて行うように日程変更を図っている。(表3. 2. 4-1) 更に、期初(4-5月)の面接では、メンバーが目標を社内WEBシステム上で設定・登録するタイミングで面接の希望/不要を自己申告できることとした。

表3. 2. 4-1 年間サイクル

出典:TCT

日程	イベント	社員	面接官	部門長	教育担当	注意事項
4月、5月 (非対面推奨)	年間スキルアップ計画	◎	○	△	△	プロジェクト内で実施可能な計画を立てること。
6月 (賞与評価)	フォロー面談 (アドバイス)	◎	○	△	△	
10月 (賞与評価)						
2月、3月 (昇給評価)	レベルアップ申請	◎	○	△	△	全員レベル判定面談をするわけではない。レベル分け基準書を参照してレベルアップしていると思われる社員が申請する。

TCTでは、個人が継続的、自立的に成長する機会を作るという観点から各イベント・面接ごとに提出資料を既定している。(表3. 2. 4-2) これらは全て社内のWEBシステムで登録・管理され、社内の情報共有基盤として整備されている。

表3. 2. 4-2 各イベント発生時の提出資料

出典：TCT

No.	資料名	年間スキルアップ計画	フォロー面談	レベルアップ申請
1	スキルアップ計画書	○	○	
2	レベル自己チェックシート			○
3	業務経歴書			○
4	実務経験チェックシート			○

### 3.2.5. 育成プラン策定

育成プランの検討では、主に以下の点の検討範囲が広く時間を要した。

- バランスの取れた研修体系を目指した新規研修コースの企画
- 既存研修の受講対象経験年数や役職をスキル標準に沿って見直し
- プロフェッショナル貢献活動の認定基準の策定（社内研修講師、論文など）
- 新規施策の立案（図書貸出制度など）

そこで、TCTでは、運用開始時に必要となるものとその後の段階で必要となるものを切り分けて、作業スケジュールを見直した。例えば、レベル判定時に必要となるプロフェッショナル貢献活動の認定基準（表3. 2. 5-1）やレベル判定後に必要となる図書貸出制度の設計（対象図書の洗い出しとそのレベルの対応付け）は、運用開始後の作業とした。なお、図書貸出制度とは、レベル判定された職種ごとに会社としての必読書を定義し、これを当該社員に貸し出すものである。

表 3. 2. 5-1 プロフェッショナル貢献活動の認定基準（概略）

出典：TCT

レベル	職種ごと主要テーマに対し		貢献活動		
	専門性を保有し、	(主要テーマ)	活動分野	必要数	
ハイ	H 3	業界をリードしている	(ITA例) 要求モデリング、アーキテクチャ設計、標準化と再利用、アーキ評価など	<input type="checkbox"/> 社内講師 <input type="checkbox"/> 社内論文掲載 <input type="checkbox"/> 学会、委員会等コミュニティ活動	5項目
	H 2	業界に貢献	(APS例) コスト、スケジュール、リスク管理、ツール、標準、メトリック、	<input type="checkbox"/> 社外講師	4項目
	H 1	社内に貢献している		<input type="checkbox"/> 社外論文掲載（情報処理学会など）	2項目3回
ミドル	M 5	後進を指導している	(APS例) コスト、スケジュール、リスク管理	<input type="checkbox"/> 著書（技術誌への記事連載など）	2項目
	M 4			<input type="checkbox"/> 特許出願	1項目
	M 3	独力で実践している	(APS例) 設計、開発、導入		
	M 2				
	M 1				

## 4. スキル標準の活用と運用

### 4.1. スキル評価

TCT では運用開始後、IT パスポート試験、基本情報技術者試験を中心に資格取得者が急増した。取得者の多くは若手社員であり、スキル標準の導入が若手社員の動機付けにつながっていると評価している。

一方で、スキル評価結果と実力との差異が散見されることが、現在の運用上の課題である。これは、レベル判定基準が経験回数主体であることに起因する。例えば、ビジネス貢献でプロジェクトの複雑性が2 プロジェクト以上の経験と定義しているものの、実際の経験が1 プロジェクトしかない実力者が低く評価される点である。後述する人事制度との連携の点でも、解決策を鋭意検討中である。

### 4.2. 人事制度との連携

TCT では、個人のスキルが向上するということは、人事制度上の職務遂行能力の向上にも繋がると考えている。そのため、人事制度と緩やかに連動させる予定である。

## 5.スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

約3年にわたる検討・運用期間から得られた経験を踏まえ兜森氏、野村氏から、以下のメッセージを頂戴している。

- 現場を巻き込みながら進めていくべき

素案を現場担当者へ確認し、現場の感想をもらいながら、これらの情報を踏まえて検討会で最終決定していくスタイルがよい。ボトムアップ的にこれらの活動を継続することで、現場の意見を組み入れたものとの判断から幹部社員20数名の理解につながった。

- 経営層を巻き込みながら進めていくべき

これまで推進に関わってきた主要拠点の責任者からリリース直前に導入に関して一部否定的な意見が出たときがあった。この時、その責任者の上司にあたる取締役から、「このしくみは、現場のためのツールである」との説明があり、その場が無事納まったときがあった。これに限らず、経営層の後押しにより円滑に進むことが多い。

- 推進者の中には専任者を置くべき

少なくとも活動が軌道にのる半年くらいは専任であるべき。それにより、推進側の本気度を示すことにもなる。また、現場とのやりとりも多く、これらの対応を円滑に進めるためには、専任者が必要である。特に、TCTの場合は、タスクフォースの検討会は、ほぼ毎週一回実施した。役員を巻き込んだ場であったため、検討資料も議事録もしっかり作る必要性があった。

- 優秀な人をリーダーにしておくべき

導入推進上、いくつもの壁・課題が発生する。これを乗り越えられる／られないの違いは、その修羅場でのリーダーの手腕に拠るところが大きい。

