

導入活用事例：株式会社日本ビジネスエンジニアリング

導入推進者

代表取締役	野上 邦茂氏
常務取締役 総務部長	井草 剛仁氏
取締役 第1事業部長	根岸 信行氏
総務部 教育グループ	坂上 優氏



野上氏

1.会社概要

- 社名：株式会社日本ビジネスエンジニアリング
- 所在地：本社：横浜市西区高島 2-12-6
- 設立：1981年4月
- 代表者：野上 邦茂
- 資本金：5,000万円
- 社員数：200名（2011年4月現在）

株式会社日本ビジネスエンジニアリング（以下、NBE）は、独立系ITサービス企業であるが、主として大手ITサービス企業のパートナーとしてビジネスを推進している。

社員の8割強が社外での常駐作業となっていることもあり、現状のビジネスの範囲は限られてくるが、技術的な面では通常のシステム開発にとどまらず、ハードウェア系からオペレーティングシステムの開発まで幅広いエリアに対応できる実力を持つ。

今後は、自社開発のERP（Enterprise Resource Planning）パッケージなどを活用したクラウド・コンピューティングでのビジネス展開、および組み込み技術を生かしたスマートシティ構想参画への具体化が進んでいる。

NBEでは特に、人材育成に力を入れており、成果として分かりやすいよう様々な可視化を進めているが、ITスキル標準の活用も、その中で重要な役割を果たしている。その可視化の仕組みの一環として資格の取得を社員に奨励しており、次のように高い取得率を示し、着実に浸透している。（2011年11月現在）

- 情報処理技術者試験
基本情報技術者試験：85%
アプリケーションエンジニア試験：60%
ITスキル標準キャリアフレームワークの
レベル3以上に割り当てられている試験：40%
- ベンダー資格取得率：50%

2. 企業戦略

2.1. 経営方針

NBEの企業経営方針は次のとおりである。

- 優良企業としての持続的成長
売上の拡大と利益の確保、顧客の信頼、システム消化能力の拡大、マーケティング能力の拡大、不況時・非常時に耐える組織と蓄積
- 人間力・技術力に優れ、目標達成の喜びを共有し、活力にあふれ、成長を続ける一流プロの集団
- 顧客への優れた製品、サービスの提供
- 顧客を初めとするステークホルダーへの満足度の向上、社会への貢献
- 社員満足度の向上
チームによる目標達成感の享受と活発性、結果としての待遇の改善

また、経営方針を基に3年ごとに事業計画を策定しているが、2011年からを第6次中期計画としてまとめている。(図 2. 1 - 1)

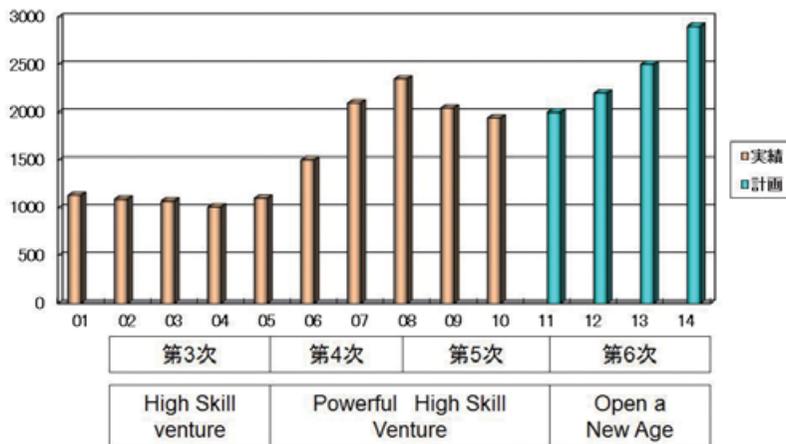


図 2. 1 - 1 中期計画の推移

出典：NBE

第6次中期計画では、急速に変化する環境を先取り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としている。

また、第6次中期計画では、「Open a New Age NBEの未来を切り開く」をスローガンとして設定した。

第6次中期計画を浸透させ実現に導くために、様々な視点で議論する場を設け、PDCAを効率よく回すように心がけている。

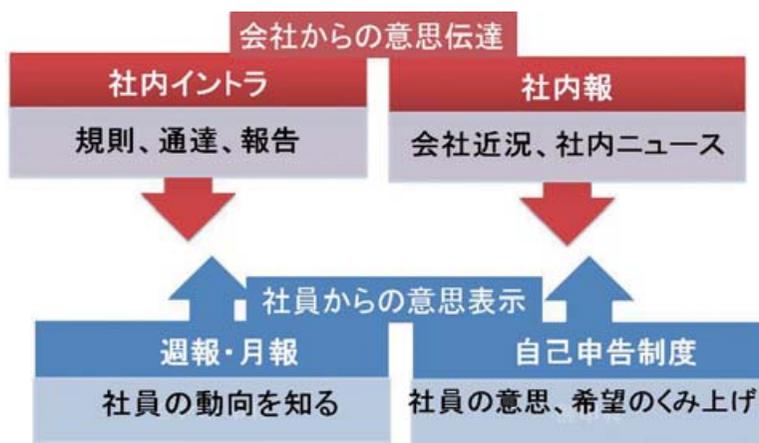


図2. 1-2 社内コミュニケーション体系

出典：NBE

一例として、幹部会やリーダー会からのトップダウン的なコミュニケーションや、全体会議や週報月報・自己申告などのボトムアップ的なコミュニケーションに、電子メールやイントラの情報提供の仕組みを加えて、見事に双方向のコミュニケーションを実現している。また、社員からの情報に対しては、上司や幹部からの何らかのコメントがフィードバックされることがプロセス化されているため、さらにコミュニケーションの成果をあげている。(図2. 1-2)

2.2. 人材戦略

NBEでは、人材育成が会社繁栄の近道と考え、社長自ら次のようなメッセージを社員に対し発信し、重要性を訴えている。

- 技術力と人間力の両輪
- 自尊自立を目指し、プロとしてのスキルと人間力を磨き、存在価値を高めよう

- 仕事に、NBE 事業に、愛着と誇りを持ち、常に成長を続けよう
- 新規事業と独自性を追求し、創意、工夫、開発、改善に不断的な努力を続けよう
- 商売力を身につけよう

また、通常のコミュニケーション形態とは別に、幹部だけでなくリーダークラスが入る「人材育成会議（JK）」を設定し、次の点をディスカッションしている。

- キャリアパス
- 人材教育
- 技術教育・・・スキル獲得、資格取得
- 処遇制度・・・評価制度、格付け
- 諸計画・制度のブラッシュアップ

人材育成を切り出して議論を進めることによって、社員にとってより身近で自分たちに合った仕組みづくりができる。

また、第6次中期計画における技術戦略の方向性に関して、次のようにまとめた。

- クラウド・コンピューティング関係技術
 - － Salesforce.com、大規模ネットワーク、大規模ストレージ
 - － スマートフォン関係技術
 - Android、Objective-C
 - － Web アプリケーション技術
 - Ruby on Rails / Perl / PHP+MySQL / PostgreSQL
- スマートシティ関係技術
 - － Electric Vehicle 等の組み込み制御

3.ITスキル標準の導入

3.1. 導入の目的・ねらい

NBE では、人事制度に活用するために、およびパートナー企業に対する見積り提出時に、社員ごとの IT スキル標準の職種及びレベルを求められるので、それに応えるため、IT スキル標準を導入した。また、社員に対しては自分自身の市場価値を認識でき、スキルアップするために何をすればいいかという具体的な道筋が把握できるように、社員一人ひとりに仕組みの活用を徹底している。

先述のように、大手 IT サービス企業が中小 IT サービス企業に対して、人材調達の観点で IT スキル標準を使ったレベル判定結果を求めてくる場合がある。調達観点では単価などがからむことが一般的で、自社の経営戦略や事業計画との乖離が発生することや、人材育成の観点が薄れてしまう危険がある。NBE では、そういったマイナス面を出すことなく、自社での制度化に成功した好事例となっている。大手 IT サービス企業の要望に応えパートナーとしての関係強化を図る一方で、旧来の技術者評価制度を IT スキル標準の考え方に置き換えることによって、社員により具体的で分かりやすくなったという実感を与えることができている。

3.2. 導入内容

2005年1月から2006年6月末にかけて、導入作業を実施した。導入プロジェクトのメンバは次のとおりである。

- 野上社長
- 事業責任者 3 名 (各事業部長)
- 総務部長
- 教育担当者
- コンサルタント

経営方針を明確に織り込むために、社長もアドバイザーとして加わり、事業責任者 3 名で現場の視点から具体的な肉づけをするという、経営戦略や事業計画を策定する場合と同様の体制を取っているのは見逃せない。更には、導入後の運用を円滑に回すために総務部長と教育担当者が参画し、IT スキル標準を読み違えないために専門家もメンバに加えた。経営戦略を基に落とし込んでいく考え方は、IT スキル標準導入の基本に沿うものである。

NBE では人事制度としてクラスを定義し、そのうえでキャリアパスを設定している。(図 3. 2 - 1) Y から X1 は一般職、上位は管理職で T3 から T1 は専門職、M3 から M1 はマネジメント職となっている。



図 3. 2-1 人事クラス定義 出典：NBE

さらに、専門職は TE3 から TE1 のエンジニア系、TS3 から TS1 のスペシャリスト系に分かれている。それぞれのクラスの定義は表 3. 2-1 に示すとおりである。

表 3. 2-1 クラス定義（一部抜粋） 出典：NBE

区分	クラス		職責		対応職位と職名	
	記号	クラス名	必須	付帯	職制上の職位	職名
専門職 スペシャリスト系	TS1	チームスペシャリスト	特定の技術に長け、単独又は数名のプロジェクトを推進し、業界にも貢献する	社外でのプロジェクト活動（論文発表、発表、講演）等でもあり、積極的に営業活動を実施能力。契約・売上の拡大を図り、予備・経費の責任を負う	専業部長付 チームスペシャリスト	技術長、技術主任 推進主任、主任技師 プロジェクトマネージャー（PM） プロジェクトリーダー（PL）
	TS2	プロジェクトスペシャリスト	特定の技術に長け、単独又は数名のプロジェクトを推進し、会社を代表してその技術をリードする	社外/社内でのプロジェクト活動（論文発表、発表、講演）も併し、積極的に営業活動を実施能力。契約・売上の拡大を図り、予備・経費の責任を負う	専業部長付 プロジェクトスペシャリスト	技術主任、推進主任 主任技師 プロジェクトマネージャー（PM） プロジェクトリーダー（PL）
	TS3	テクニカルスペシャリスト	特定の技術に長け、単独又は数名のプロジェクトを推進し、プロジェクトに大きく貢献する	社外でのプロジェクト活動（論文発表、発表、講演）も併し、営業活動を実施能力。契約・売上の拡大を図り、予備・経費の責任を負う	専業部長付 テクニカルスペシャリスト	主任技師 プロジェクトマネージャー（PM） プロジェクトリーダー（PL）
専門職 エンジニア系	TE1	チームエンジニア	一般的技術と知識で、各種のノウハウを用いて、単独又は数名以上のプロジェクトを推進する	ノウハウを用いて、積極的に営業活動を行い、売上を確保し、契約・売上の拡大を図り、予備・経費の責任を負う	専業部長付、GM付 チームエンジニア	テクニカルエンジニア（TE） プロジェクトマネージャー（PM） プロジェクトリーダー（PL）
	TE2	プロジェクトエンジニア	一般的技術と知識で、上長に相談しながら、単独又は数名のプロジェクトを推進する	ノウハウを用いて、営業活動を行い、売上を確保し、契約・売上の拡大を図り、予備・経費の責任を負う	専業部長付、GM付 プロジェクトエンジニア	テクニカルエンジニア（TE） プロジェクトマネージャー（PM） プロジェクトリーダー（PL）
	TE3	テクニカルエンジニア	一般的技術と知識で、上長の指示を受け、単独又は数名のプロジェクトに専念する	ノウハウを用いて、営業活動を行い、売上を確保し、契約・売上の拡大を図り、予備・経費の責任を負う	専業部長付、GM付 テクニカルエンジニア	テクニカルエンジニア（TE） プロジェクトマネージャー（PM） プロジェクトリーダー（PL）
一般職	X1	シニアエンジニア	チーム前面のプロジェクト推進の経験あり。チームメンバーをリード、育成する	高度技術・高度知識・経験を要する課題を解決し、チームメンバーをリード、育成する	GM付 ユニオリーダー （注：LLは専業部内職責）	シニアエンジニア プロジェクトリーダー（PL） チームリーダー（TL） ユニオリーダー（UL）
	X2	上級エンジニア	上位者の指示がなくても独力で、立案・企画し、業務を遂行する	高度技術・高度知識を習得し、指導員として、指導の役割を行うこと出来る	ユニオリーダー （注：LLは専業部内職責）	上級エンジニア プロジェクトリーダー（PL） チームリーダー（TL） ユニオリーダー（UL）
	X3	中級エンジニア	上位者の指示の指示を受け、業務を遂行する	各種の技術と各種の業務知識を習得し、自分の専門技術・専門知識を十分に習得する	-	中級エンジニア
	X4	級エンジニア	上位者の詳細指示を受け、業務を遂行する	技術資格取得に努め、合格実績がある	-	級エンジニア
	Y	新入社員	業務を習得し、それを遂行する	-	-	-

ITスキル標準導入前のクラス定義には、技術者評価制度という能力レベルを評価する仕組みが付随していたが、必ずしも実態にあっておらず、社員のあいだから改善を求める声も大きかった。そこで、ITスキル標準のレベル定義（図 3. 2-2）を参考に、人事制度のクラス定義にレベルをリンクさせた。（図 3. 2-3）

この対応は、社員に対する説得力もあり、ITスキル標準導入について納得性を高める結果となった。

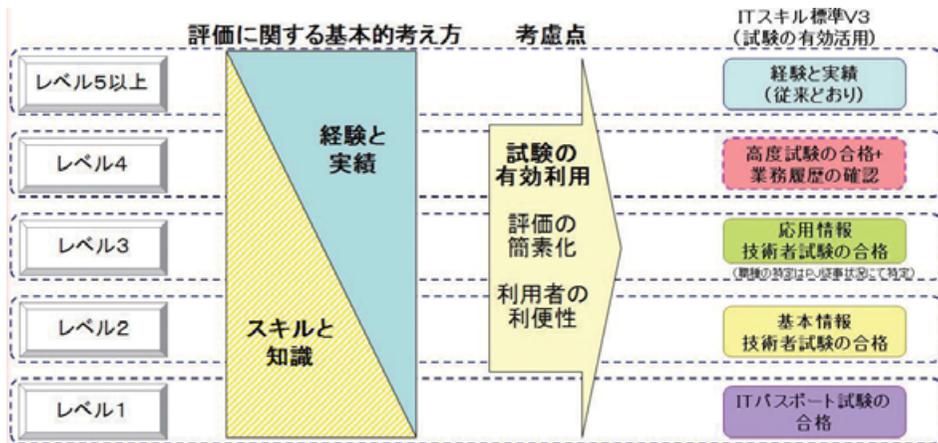


図 3. 2-2 ITスキル標準レベル定義

出典：NBE



図 3. 2-3 ITSSレベルとクラス定義の考え方

出典：NBE

このように全面的にITスキル標準を取り入れているわけではないが、パートナー企業からの要求と、社員の要望の両方にうまく応えることができています。

また、2005年当時は、IPAから「ITスキル標準 活用の手引き」が公表されておらず、試行錯誤しながら進め、2006年度より適用を開始した。

4.導入後の活用と運用

こうして作り上げた仕組みを使って、社員自身のITSSレベルチェックからスタートし、評価までつながる運用となっている。(図4-1)



図4-1 仕組みの運用 出典：NBE

この運用の中で、社員が自身の実務スキルレベルをチェックする為に、次の3つのツールを利用している。

① ITSSレベルチェック

エンジニアとしての自身のトータル価値を診断するもの

②自己申告

人間的な成長、マネジメントスキルの成長の診断するもの

③実務スキルチェック

自分の望むキャリアパスが描けているかどうかを診断するもの

これら3つのツールから、本人の現在の能力を導き出し、目標管理に落としこむ事により、各々の育成を図るものである。(図4-2)

次に、実務スキルをチェックするためのツールについて説明する。



図4-2 評価の考え方 出典：NBE

4.1. ITSSレベルチェック

このツールを使うには、事業責任者がビジネスドメインから該当する複数の職種を選定しておくことが前提となる。

社員は上長と相談の上、ひとつまたは複数の職種を選択し、ワークシート（図 4. 1 - 1）を使ってレベルチェックを実施する。

＜本人＞			
所属	社員番号	氏名	記入日
＜上司＞			
所属	社員番号	氏名	確認日
＜プロジェクト＞			
あなたが、			
・アプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守における開発チームメンバーとして、			
・既存の作業標準やガイドラインに従い、			
・担当する成果物の実施責任を持った			
複雑度の高いプロジェクトを牽引してこた			
レベル	プロジェクト名	複雑性(2つ以上該当する必要があります)	サイズ
レベル以上	開発時期	1 複雑な業務要件が連続し繰り返され、集つかの特異な業務要件が含まれる 2 先進的で使用実績のないテクノロジを使用 3 複数のシステムを統合し共有したソリューション(各種 クライアントサーバ、Web等)	サイズは問わない
	顧客	ミッションクリティカルなシステムであり高品質を要求 各業種代表的、業種横断的又は国内有数規模のシステム クロスプラットフォームでのアプリケーション 24時間365日の連続稼働が要求され、変更、保守、障害回復に高度な設計が必要 併った期間内で要求される業務規模の大きさが大きい	
＜プロフェッショナル貢献＞			
あなたは以下のテーマについて下記を満たしていますか？			
・高度な専門性を保有し			
・独力で実践している			
	専門性		
[アプリケーションの設計、開発、導入]			

図 4. 1 - 1 ITSS レベルチェックワークシート

出典：NBE

4.2. 自己申告書の作成

自己申告書（図 4. 2 - 1）には、主に次の 3 点を記入する。

- ・把握した ITSS レベル
- ・人間性
- ・マネジメント能力

自己申告書は、同じ内容を上司が記入するようにレイアウトされているのが、特徴的である。公平な評価を行うために、過剰評価や過小評価を防ぐ役目を果たしている。

＜本人記入欄＞				＜上長記入欄＞			
所属	社員番号	氏名	記入日	所属	社員番号	氏名	記入日
799U	1234	武蔵坊 丹後	2010年4月28日	799U	456	真 義経	2010年5月15日
クラス番号	クラス名	職業		クラス番号	クラス名	職業	
現クラス	X2	上級エンジニア	上位者の能力が広くも技術力、立案・企画・業務を遂行する。	現クラス	X1	シニアエンジニア	チーム担当あるいはプロジェクト担当のリーダーとして、業務遂行を行う。
新クラス	X1	シニアエンジニア		新クラス	X1	シニアエンジニア	
補付理由 (新クラス転入時記入)				X1の職業を担う能力があり、技術力、人間性、努力度とも基準を満たしているため、X1に転入する。			
分類	項目	レベル	本人記入	分類	項目	レベル	上長記入
技術力	ITSS	LS	アプリケーションベンチマーク構築システム	ITSS	LS		
	情報処理技術者認定	種	第二種 平成10年4月取得	情報処理技術者認定	種		
	責任感	1	自分が自身の仕事については、責任ある行動をしている。	責任感	1	自分が自身の仕事については、責任ある行動をしている。	
	信頼性	2	自分に余裕がない場合でも自主的に他者に手を貸す。	信頼性	2	自分に余裕がない場合でも自主的に他者に手を貸す。	
人間性	積極性	1	事が望む時は作業を押し、自発的に仕事をする。	積極性	1	事が望む時は作業を押し、自発的に仕事をする。	
	向上心	1	キョウアリスを習得し、計画を立てて向上に努めている。	向上心	1	キョウアリスを習得し、計画を立てて向上に努めている。	
	計画性	1	作業する際、周囲の計画も考慮に入れて計画を立てて作業する。	計画性	1	作業をする際は計画を把握し、それに沿って作業をする。	
	現実性	2	間違いを犯す原因の多い作業でも、その原因を予測して回避を図るように努めている。	現実性	2	間違いを犯す原因の多い作業でも、その原因を予測して回避を図るように努めている。	
	論理性	2	法令、社会倫理、会社規則、ビジネス論理を尊重して行っている。	論理性	2	法令、社会倫理、会社規則、ビジネス論理を尊重して行っている。	
	礼節	2	一貫マナー、ビジネスマナーを身に付け、客を喜ばせるよう努めている。	礼節	2	一貫マナー、ビジネスマナーを身に付け、客を喜ばせるよう努めている。	
	自覚	2	挨拶や礼儀などを言わねばならない場面・場面を察知し、対応している。	自覚	2	挨拶や礼儀などを言わねばならない場面・場面を察知し、対応している。	
	報告・連絡・相談	1	各種報告・連絡・相談を期限を守って行っている。	報告・連絡・相談	1	各種報告・連絡・相談を期限を守って行っている。	
	所属意識	2	会社の活動に盛り立てよう努力している。	所属意識	2	会社の活動に盛り立てよう努力している。	
	労務管理	2	業務やプロジェクト全体のコストを考え、削減しようとして努力している。	労務管理	2	業務やプロジェクト全体のコストを考え、削減しようとして努力している。	
マネージャメント	業務遂次			業務遂次			
	顧客分析			顧客分析			
	労務管理			労務管理			
	部下の管理			部下の管理			
	リーダーシップ			リーダーシップ			
	人材育成			人材育成			
	協力会社管理			協力会社管理			
顧客支援	2	顧客との関係が良好であり、「○○さんのお役に立っている」「今後とも業務的したい」など特に良い評価を得ている。	顧客支援	2	顧客との関係が良好であり、「○○さんのお役に立っている」「今後とも業務的したい」など特に良い評価を得ている。		
努力度	2	詳細クラスの条件する職業あるいは上位クラスの職業を代行する具体的努力を行っている。	努力度	2	詳細クラスの条件する職業あるいは上位クラスの職業を代行する具体的努力を行っている。	※プロジェクトの期間内の実施のため、課一併実施していた。	

図 4. 2 - 1 自己申告書 (イメージ) 出典: NBE

4.3. 実務スキルチェック

実務スキルチェックは、図 4. 3 - 1 の業務履歴ワークシートを使って実施する。実務スキルは次の点をチェックする。

- アプリ開発スキル
- インフラ開発スキル
- プロジェクトマネジメントスキル
- 得意な業種

また、業務履歴は次の内容を記入する。

- 業務の内容
- 受け持った工程
- 期間

自己申告票／目標管理票						
	姓 名	従業員番号	部 局			
本人						
上司						
1. 業務実績						
この一期間の業務実績を、3項目以内で要約して、そのプロジェクトのりる、その部分について、どんな成果を得たのかについて、具体的に記入して下さい。次に、あなた自身の優先度について、3段階で記入して下さい。				完全 既成 不十分 (0) (1) (2) (3) (4)	※本枠は上限が記入して下さい。	
例	『○○システム』	『○○開発』	『開発担当』	優先度	成果・改善	
1					上限＝ダント	
2						
3						
4						
2. 現在の業務 現在の担当業務に際し、下記の項目についてあなたが目視していることを3段階で記入して下さい。						
1. 作業量	多い(0)	……………	多め	……………	少ない(4)	本人優先事項
2. 関係者	多い		×		少ない	
3. 雑務	多い		×		少ない	
4. やりがい	多い		×		少ない	
5. 人間関係	良好		×		不睦	
3. 将来の目標 将来(3～5年後)、あなたはどのようなことを実現して下さい。						
1. 仕事					上限＝ダント	
2. スキル						
4. 本部署の目標・行動・成果について 目標をそのための行動と成果について記入して下さい。						
1. 仕事	目標	目標達成のためのあなたの行動	会社・上司への貢献・評価		上限＝ダント	
2. スキル						
5. 事業部長の視察 事業部長に面談で伝えたい内容を具体的に記入して下さい。(本部署は500万円以上の費が記入下さい。)						
6. その他 以上で記入しきれなかったことや補足事項を記入して下さい。						
欄外に書ききれない場合は、別紙(別紙参照)に記入し添付して下さい。						
7. 副部長(上司記入)						
8. 自己申告に対する評価(上司記入) 各項目ごとの評価された内容に対し、上司としてどう感じ、更に上司として何を望むのかを具体的に記入して下さい。						

図 4. 4 - 1 自己申告票／目標管理票 (イメージ) 出典: NBE

4.5. 評価

評価については、人事制度上で定義されている項目(図 4. 5 - 1)を基に、上司が面談を実施し、結果を評価会議にかけられる流れとなる。

技術力		人間性										マネージメント							顧客信頼度	努力度			
評価要素	ITSS レベル	情報処理 技術者 資格	責任感	協調性	積極性	向上心	計画性	確実性	倫理性	礼節	勤怠	報・連・相	帰属意識	原価意識	業績意欲	顧客折衝	原価管理	部下管理			リーダーシップ	人材育成	協力会社管理

図 4. 5 - 1 評価要素

出典：NBE

4.6. 階層教育

技術的な研修については、必要に応じ適宜実施されているが、NBE がとくに社員に求めている「人間力強化」のために、体系的な階層教育のロードマップを策定している。(図 4. 6 - 1)

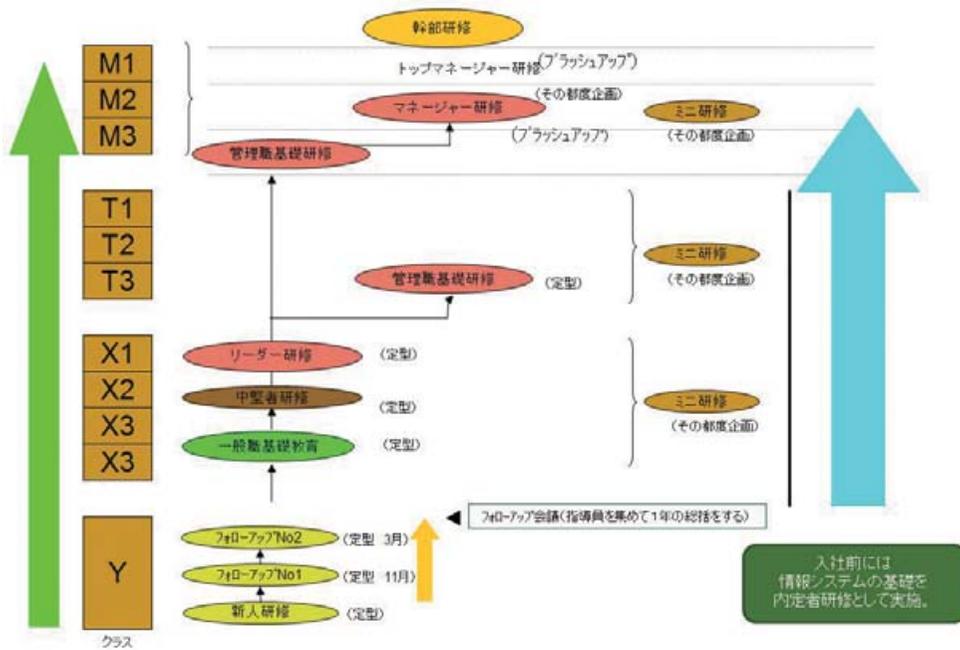


図 4. 6 - 1 階層教育の考え方

出典：NBE

特に Y クラスの若手に関しては、指導員制度を設け、徹底した指導を実施している。

4.7. 今後取り組むべき課題

NBE として認識している課題は次のとおりである。

- 事業部横断のリソース配置
- マネジメント教育の充実
- 実力主義的人事制度の充実

技術の進歩、技術イノベーションは、今後ますます激化する。また、グローバル化の進展を意識し、未経験の事態が発生することを前提に、事業分野の選定、人材育成、およびマネジメントの充実強化を図るという方針である。

そのうえで、人材育成の観点では「困難に立ち向かう実力をを持った人材の育成、先見性を持ったマネジメントの充実強化」（野上氏）を課題として取り組む考えである。

また、企業として人材育成を効率よく進めるためには、社員の個々の能力を把握するということが必須である。NBE が、そのために IT スキル標準を取り入れ、仕組みとして運用して 5 年目になっている。戦略的なリソース配置実現を主眼として毎週実施している人材会議などで、細かな改善ポイントは議論の上反映してきたが、井草氏は「進化した形でこれを見直す段階にきている」と語る。「既存の人事制度に IT スキル標準を被せたというのが現在の姿だが、やはり無理がある」（井草氏）ということである。人事制度と連携しているがゆえに、決まっている制度と、大型 SI モデルを基本とした IT スキル標準の両方の制限の中で、うまく合わせる事がどうしても主体となってしまうからだ。「将来をにらんだ経営戦略と、急速に変化する市場環境をベースに見直していく」（井草氏）という言葉から並々ならぬ決意を感じた。

5.ITスキル標準に取り組みながらの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現場の方々に、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。

「資格はマストだが、それだけでは適正な評価ができない。実務能力をいかに把握し評価するか。仕事で成果を出せるかという点においても、実務能力抜きではうまく評価できない。またそのための仕組みが複雑で理解でしにくいものでは、社員に浸透させることが難しい。その点では、ITSS をうまく技術評価の部分で使っているのが、社員に対して分かりやすく納得性も高い。新たに難しいものを追加したということではなくて、今まで分かりにくかった部分を、ITSS で置き換えることによって分かりやすくしたということだ。」(坂上氏)

「まず事業ドメインに対して、ITSS のどのような職種が合致するのを見極めて定義するのが、事業部長の仕事だ。定義した職種を前提にすれば、社員がどのくらいの技術力を持つかを把握していくには大変有効だ。社員にとっても何をすれば自分の技術力向上に結び付くかが分かりやすく、話し合いの中でも共通言語として便利だ。使っていなかった時のことを考えればはるかに分かり易く意思疎通ができるようになったと言える。」(根岸氏)

