

ITスキル標準

導入活用事例集 2010

2010年5月

独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）

●本書に記載されている社名および製品名は、それぞれの会社の商標です。なお、本文中では、™、®マーク等は省略しています。

●本書に記載されているWebページに関する情報（URL等）については、予告なく変更、追加、削除（閉鎖）等される場合があります。あらかじめご了承ください。

はじめに

昨今の熾烈な競争の中で、ビジネス推進における I T の有効活用は、各企業の命題となっている。したがって、それを支える I T サービス企業は、高度な I T スキルをもつ人材の必要性を強く認識している。しかし、I T 技術の高度化、およびビジネスのグローバル化によるビジネスモデルの変化で、I T 人材に求められるスキルは多様化、高度化の一途をたどっており、高度な I T スキルをもつ人材の不足が顕著である。

一方で、海外企業の進出は目覚しく、国際的な分業や競争の中で、わが国の I T 産業が競争力を高め、優位なポジションを確立するためには、高度な I T 人材の育成が喫緊の課題となっている。

こうした状況の中、独立行政法人 情報処理推進機構（I P A）は、情報サービスの提供に必要な実務能力を体系化した「I T スキル標準」を共通指標として公開し、情報サービス産業の人材育成に対する投資を効率的に行えるように推進している。

I T スキル標準は 2 0 0 2 年に初版が公開されて以降、利用者である I T サービス企業、および組織が有効活用できるように改善を行い、現在は「I T スキル標準 V 3 2 0 0 8」が最新バージョンである。

また、I T スキル標準の導入、活用の支援を目的として、様々な付属書を発行している。主なものとしては、I T スキル標準を分かりやすく解説した「I T スキル標準 概説書」、経営者向けに有効性を示した「I T スキル標準 経営者向け概説書」、および導入や活用の手順について、具体的に示した「I T スキル標準 活用の手引き」がある。

「I T 人材白書 2 0 1 0」の調査結果によれば、I T スキル標準の普及度合いは、回答のあった I T サービス企業のうち、I T スキル標準を「現在活用している」または「現在活用を検討している」と回答した企業は、社員数 1 0 0 1 名以上では約 9 1 %、3 0 1 名以上では約 6 0 % にのぼる。それに対して、3 0 0 名以下では約 4 8 %、1 0 0 名以下では約 3 2 %、3 0 名以下においては 2 4 % であり、中小 I T サービス企業の人材育成における I T スキル標準の普及については、まだまだ過渡期と言わざるをえない。

また、I T スキル標準の導入、活用を「必要性は感じているが、検討には至っていない」と回答した企業は 3 0 0 名以下で約 3 0 %、1 0 0 名以下で 3 0 %、3 0 名以下で約 2 7 % という状況であり、さらなる啓発活動が必要であることを表している。

一方、I Tスキル標準の普及・啓発セミナーでは、先行企業の導入活用事例の紹介を望む声が多く聞かれている。これは、中小I Tサービス企業では、I Tスキル標準を導入活用したくともその手順、目標の設定、課題解決の方法、活用の効果等が分かりにくいことで、一歩踏み出せない状況にあることが窺える。

そこで、できるだけ多くの企業の導入活用事例を公開する事で、I Tスキル標準の認知度を高めるとともに、導入活用推進者に対する経営課題解決の一助とすべく、本事例集を作成した。

本事例集は、I Tスキル標準を参照モデルとして活用し、I T人材育成を更に強化させるために、先行してI Tスキル標準の導入活用を進めている企業の事例を調査・分析し、まとめたものであり、次の目的で利用されることを想定している。

(1) 未導入企業に対する導入の普及・啓発

未だI Tスキル標準を活用できていない企業に対して、先行する実践企業の導入事例を紹介することにより、導入方法、活用の効果などを提示する。I Tスキル標準に対する理解を深め、企業導入を促すことを狙いとしている。また、さまざまな業種、業態や企業規模の事例を選定することにより、導入に対する具体的なイメージを意識できるよう配慮している。

(2) 導入済み企業に対する有効な活用モデルの提示

既にI Tスキル標準を導入したが上手く活用できていない企業に対して、活用事例を紹介することにより、活用方法、活用にあたって企業が抱えている問題や課題の解決、有効な利活用のモデルを提示する。これにより、導入はしたものの、活用に苦慮している企業に対して、課題解決のための有益な情報を提供する。

本事例集は、先行してI Tスキル標準の導入活用を実践されている企業のノウハウや推進上で発生する様々な事柄を、わかりやすくまとめたものである。これから本格的にI Tスキル標準を活用しようとお考えの企業の皆様にとって、必ず役立つと確信している。

また、この場をかりて導入活用事例として情報公開を快諾いただいた企業の皆様に、心からお礼を申し上げたい。

目 次

はじめに

1. 本事例集の活用方法	・ ・ ・ ・ ・ 2
【活用インデックス】	・ ・ ・ ・ ・ 4
2. 各社の事例の要約	・ ・ ・ ・ ・ 7
3. 各社事例	・ ・ ・ ・ 1 1
3-1. 株式会社インフォセンス	・ ・ ・ ・ 1 1
3-2. 株式会社エイチ・アイ・ディ	・ ・ ・ ・ 2 4
3-3. NECソフト株式会社	・ ・ ・ ・ 3 3
3-4. 株式会社オージス総研	・ ・ ・ ・ 4 6
3-5. 株式会社柏崎情報開発センター	・ ・ ・ ・ 6 5
3-6. キーウェアソリューションズ株式会社	・ ・ ・ ・ 7 8
3-7. キムラユニティー株式会社	・ ・ ・ ・ 9 1
3-8. 株式会社サンモアテック	・ ・ ・ 1 0 5
3-9. 株式会社シアンス	・ ・ ・ 1 1 8
3-10. 株式会社 CMC Solutions	・ ・ ・ 1 2 9
3-11. 株式会社日本コンピュータコンサルタント	・ ・ ・ 1 4 2
3-12. 株式会社日立システムアンドサービス	・ ・ ・ 1 5 5
3-13. 株式会社フジミック新潟	・ ・ ・ 1 6 5
3-14. 株式会社ユニテック	・ ・ ・ 1 7 6
3-15. I Tスキル標準を正しく使えていないケースの紹介	・ ・ ・ 1 8 8

おわりに

第1章 本事例集の活用方法

この章では事例を読み進めていただく上で必要となる基礎知識を紹介するとともに「事例集の読み方」について解説する。

まず、本事例集ではI Tスキル標準を使って、企業で人材育成を推進する仕組みを構築することを「導入」、その仕組みを使って具体的に人材育成のP D C Aを回すことを「活用」と定義している。なお、導入から活用における基本的な流れは次のとおりである。

(図1. 1)

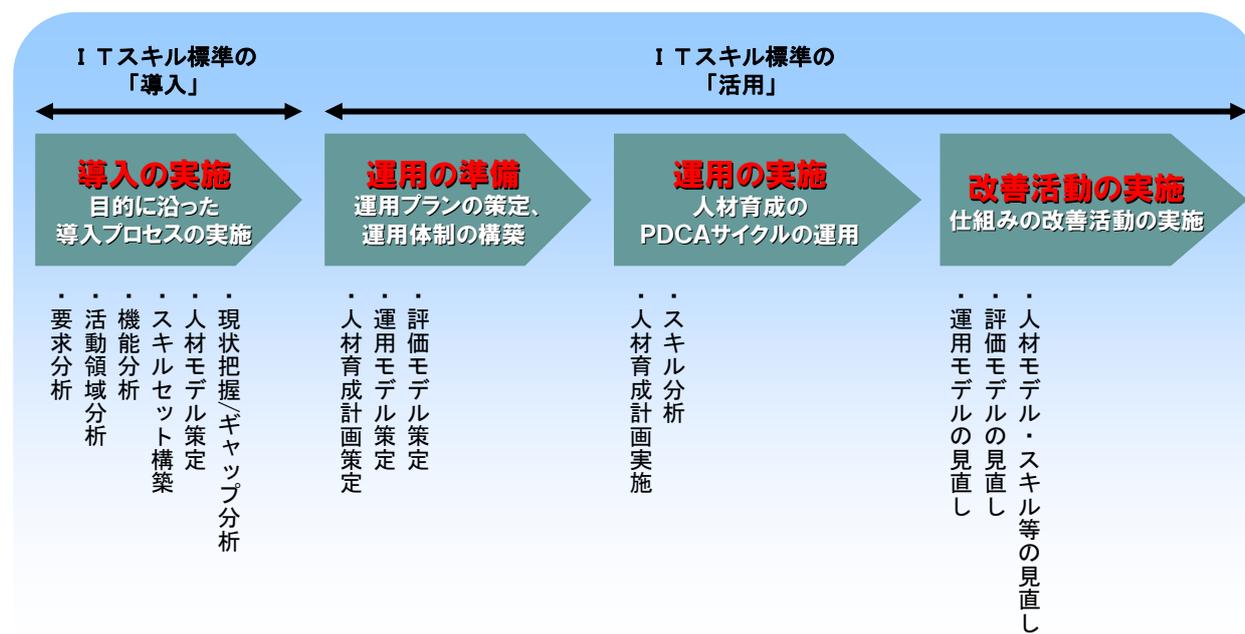


図1. 1 I Tスキル標準 導入から活用における基本的な流れ

本事例集で紹介する企業は14社である。それぞれに事業規模や、導入目的、導入プロセス、活用期間、効果などが異なっているため、特徴が把握できるようにインデックスを作成した。様々な視点から事例を参照できるようにしているので活用いただきたい。インデックスの種類は次のとおりである。

(1) 企業情報別の分類

- ・企業形態や規模による視点

(2) I Tスキル標準の「活用目的別」の分類

- ・何を目的に導入、活用したのかという視点

(3) I Tスキル標準導入～運用に関する各社の「実施状況別」の分類

- ・導入後、現在ほどの状況まで進んでいるのかという視点

また、第2章には「各社事例の要約」を掲載している。事例を掲載どおりに読み進めていただいてもよいが、この要約を参照し、興味のある事例から読んでいただくことも可能である。

なお、本事例集で紹介している企業の多くは、IPA発行の冊子「I Tスキル標準 活用の手引き」に記載されている導入ステップに従っている。本事例の理解を深めるために、事前にご一読されることをお勧めする。

【活用インデックス】 (※2010年3月現在の情報を基に掲載)

(1) 企業情報別の分類

No	会社名	企業形態	業種	従業員数	導入対象者数	本社所在地
01	株式会社 インフォセンス	情報システム会社	情報処理サービス業	410名	約310名	福岡県
02	株式会社エイチ・アイ・ディ	情報システム会社	情報処理サービス業	約240名	約240名	北海道
03	NECソフト株式会社	NECグループ システムインテグ レータ	情報処理サービス業	約5,000名	約5,000名	東京都
04	株式会社 オージス総研	ユーザー系 情報 システム会社	情報処理サービス業	約1,300名	約1,300名	大阪府
05	株式会社 柏崎情報開発 センター	第三セクター 情 報システム会社	情報処理サービス業	53名	38名	新潟県
06	キーウェアソ リューション ズ株式会社	独立系システムイ ンテグレータ	受託開発ソ フトウェア 業	約1,350名	約1000名	東京都
07	キムラユニテ ィー株式会社	ユーザー企業 外 販部門	倉庫・運輸関 連業	約1660名	108名	愛知県
08	株式会社サン モアテック	ユーザー系 情報 システム会社	情報処理サービス業	164名	約140名	大阪府
09	株式会社 シアンス	独立系システムイ ンテグレータ	受託開発ソ フトウェア 業	約60名	45名	新潟県
10	株式会社 CMC Solutions	ユーザー系 情報 システム会社	情報処理サービス業	約120名	112名	愛知県
11	株式会社日本 コンピュータ コンサルタント	独立系システムイ ンテグレータ	受託開発ソ フトウェア 業	約280名	242名	神奈川県
12	株式会社日立 システムアン ドサービス	日立グループ シ ステムインテグ レータ	受託開発ソ フトウェア 業	4663名	約4500名	東京都
13	株式会社 フジミック新 潟	ユーザー系 情報 システム会社	受託開発ソ フトウェア 業	約90名	78名	新潟県
14	株式会社 ユニテック	ユーザー系 情報 システム会社	情報処理サービス業	約70名	65名	新潟県

(2) I Tスキル標準の「活用目的別」の分類

No	会社名	人材育成	人事制度	組織分析	人員配置・採用
		人材像の明確化、育成 PDCA の構築など	人事評価指標との紐付けなど	スキルをベースにした強み・弱みの分析など	異動や採用活動、調達など
01	株式会社 インフォセンス	○		○	
02	株式会社 エイチ・アイ・ディ	○	○	○	○
03	NECソフト 株式会社	○	○	○	○
04	株式会社 オージス総研	○	○	○	○
05	株式会社 柏崎情報開発センター	○		○	
06	キーウェアソリューションズ株式会社	○	○		
07	キムラユニティー 株式会社	○	○	○	○
08	株式会社 サンモアテック	○			
09	株式会社 シアンス	○			○
10	株式会社 CMC Solutions	○	○	○	○
11	株式会社日本コンピュータ コンサルタント	○			
12	株式会社日立システム アンドサービス	○		○	○
13	株式会社 フジミック新潟	○	○	○	○
14	株式会社ユニテック	○	○		

(3) I Tスキル標準導入～運用に関する各社の「実施状況別」の分類

No	会社名	導入の実施	運用の準備	運用の実施	改善活動の実施	運用期間
		スキルセットの構築、人材モデル策定など	人材育成計画策定、運用モデル策定など	人材育成計画の実施、スキル分析など	運用モデル、人材モデルの見直しなど	
01	株式会社 インフォセンス	○	○	○	○	B
02	株式会社 エイチ・アイ・ディ	○	○			A
03	NECソフト株式会社	○	○	○	○	D
04	株式会社オービス総研	○	○	○	○	D
05	株式会社 柏崎情報開発センター	○	○			A
06	キーウェアソリューションズ株式会社	○	○	○	○	B
07	キムラユニティー株式会社	○	○	○		B
08	株式会社 サンモアテック	○	○	○		B
09	株式会社シアンス	○				A
10	株式会社 CMC Solutions	○	○	○	○	B
11	株式会社日本コンピュータコンサルタント	○	○	○	○	B
12	株式会社日立システムアンドサービス	○	○	○	○	D
13	株式会社 フジミック新潟	○				A
14	株式会社ユニテック	○	○			A

※運用期間について

A : 未運用

B : 3年未満

C : 3年以上～5年未満

D : 5年以上

第2章 各社の事例の要約

1. 株式会社インフォセンス

物流システムのソリューション提供を中心に、金融、医療、ERPで独自のチャンネルを持ち、幅広い事業を行っている。そのため、ユニークで多岐に渡る人材モデルを設定しているのが特徴である。2007年から運用を開始し、スキル評価とトレーニングのサイクルを着実に継続している。また、現場の社員を中心に「改善委員会」を設置し、積極的な改善活動を行い、人材モデルの見直しやレベル定義の修正なども経験している。

2. 株式会社エイチ・アイ・ディ

IPAが実施した「ITスキル標準の導入プロセス実証実験」に参加した企業である。策定後10年が経過した既存の「人材育成スキル制度」の見直しを契機としてITスキル標準を導入した。経営戦略の策定から、システムの運用保守まで、幅広い人材モデルを策定し、「ストラテジックオフィサー」や「ラインマネージャ」などユニークな人材モデルを含めたキャリアフレームワークを構築した。現在は本格運用に向けての準備を進めている。

3. NECソフト株式会社

1999年に、ITサービスに関わる幅広い事業領域と顧客に対応した人事制度を導入したが、制度の徹底や人材育成風土の醸成のためには、将来を担える高付加価値人材を育成する中長期的な視点や市場価値を意識した客観性が求められた。そこで、ITスキル標準導入による、評価、育成、処遇の施策を刷新する取り組みを推進し、2005年から、新たな人事制度の運用を開始した。

4. 株式会社オービス総研

2年の構想期間を経て、2005年にITスキル標準を参照し、経営戦略やビジネスモデルを基に人材モデルの構築を行い、運用を開始している。その後、全社運用の実績を積み、2007年には中期計画に対応した要員計画・育成計画の立案と実施、認定制度の導入、プロフェッショナルコミュニティによる活性化、及び人事制度への対応などを主体に、大きく仕組みを刷新し、より本格的な取り組みを進めている。

5. 株式会社柏崎情報開発センター

I P Aが実施した「I T人材育成強化ワークショップ」に参加した企業である。市からのアウトソーシングにより安定的に企業活動を継続していたが、新しい顧客を開拓する事が必須となってきた。外部展開するためのスキルを向上させるため、I Tスキル標準を活用し人材育成の仕組みを構築することを決定した。I T系の人材の他に、人材育成事業を担う人材モデル（キャリアトレーナー）も策定するなど、全社的な導入を行ったことが特徴である。現在は本格運用に向けての準備を進めている。

6. キーウェアソリューションズ株式会社

2003年にI Tスキル標準を導入し、人事制度と連携させて全社に展開した。しかし、理解不足からI Tスキル標準をそのままの形で導入したため、自社のビジネスモデルに合わないことや企業戦略を表現できないことが判明し、現場だけではなく管理層からも不満が噴出し、対処する必要に迫られた。その状況を乗り越え、2007年に自社の考えを反映できる導入アプローチを採用し、現場の理解と協力を得て仕組みの再構築を終え、本格的な運用を開始した。

7. キムラユニティー株式会社

2004年に「人材育成委員会」を設置し、「自ら成長する自立成長型人材」の育成を目指して2005年にI Tスキル標準を導入した。この際、I Tスキル標準に定義されている4職種を参照し、自社の目標人材モデルとしたが、事業戦略と人材モデルがフィットせず、見直しが必要になった。I Tスキル標準の導入ワークショップに参加し、企業導入のプロセスを学んだあと、I Tスキル標準の再導入を行った。情報システムユーザースキル標準（U I S S）の考え方も取り入れ、事業戦略を反映した人材モデルの構築に成功した。

8. 株式会社サンモアテック

「技術力と提案力を兼ね備えた人材」を育成するために、2008年にI Tスキル標準導入の検討を始めた。セミナー参加や先行企業の訪問などから情報を収集し、2009年にI Tスキル標準を導入した。「ソリューションセールス」など独自の人材モデルを策定し、約半年で導入フェーズを終えた。2010年の本格運用開始に向けて運用ガイドラインの整備、数多くの説明会を実施し取り組みの浸透を図ってきた。社員が参画できる議論の場を作ることなどで、社員主体の運用を目指している。

9. 株式会社シアンス

I P Aが実施した「I T人材育成強化ワークショップ」に参加した企業である。新入社員研修、階層別研修、O J Tによる教育等を実施していたが、体系立てた人材育成には至らず、キャリア形成の仕組みづくりが課題であった。その課題を解決すべく、I Tスキル標準を導入し、7種類の人材モデルを構築した。人事考課にスキル評価を取り入れることを前提に、現在は本格運用に入るための準備を行っている。

10. 株式会社 CMC Solutions

I Tスキル標準V 2の公表を契機として導入プロジェクトを発足させ、半年足らずで運用開始に至っている。経営者自らがプロジェクトに参加したのは、導入を決めるキーワードとなった「経営とのリンク」を重要視したからである。導入作業では、経営層の考えをどのように反映するかを深く議論した。また、仕組みの運用では、管理者に対して、部下個人のスキル把握だけでなく組織力の向上を目指すよう伝えるなど、計画的な人材育成のP D C Aの実現に向けて活動している。

11. 株式会社日本コンピュータコンサルタント

大手I Tベンダのパートナーという位置づけから、一次請け企業となることを目指すためには、効果的に人材育成を進める必要があった。その具体的施策として、2006年に経営層主導でI Tスキル標準を導入した。運用に関しては、社員の活動拠点が分散しているが、全員の正しい理解を得るために推進メンバーが丁寧な説明を行ってきた。また、自宅からでもスキルチェックができるソフトウェアを用意するなど、活用面のサポートも行いながら継続運用を進めている。

12. 株式会社日立システムアンドサービス

3社の合併（2000年4月）に伴い、全社統合の視点、日立グループ外への事業拡大を中心とする経営戦略に対応した、新たな人材戦略と人材育成の仕組みが求められた。そこで「市場価値と自律性」という人材開発方針に基づき、H C M（H u m a n C a p i t a l M a n a g e m e n t）と名づけた全体の枠組みの中にI Tスキル標準を導入し、日立システムアンドサービス版の「S A Sスキルスタンダード」を構築した。

13. 株式会社フジミック新潟

I P Aが実施した「I T人材育成強化ワークショップ」に参加した企業である。人材育成の仕組みの構築だけではなく、要求分析による事業方針の明確化、機能分析による業務機能の整理、および人材モデルの整理による業務分掌の区分けなど、今まで不明確であった事柄についての見える化も実現し、組織力強化策として経営陣からも評価されている。現在、試行運用を終え、全社展開に入るための準備を行っている。

14. 株式会社ユニテック

I P Aが実施した「I T人材育成強化ワークショップ」に参加した企業である。情報システム子会社であるが、実績とノウハウを活かし外販にも力を入れている。組み込みエンジニアからE R Pパッケージのコンサルタントまでの人材を抱え、ビジネス展開も広範囲にわたる。I P A推奨の活用手順に沿って導入を進めたこともあり、全ての事業領域を網羅でき、整合性のとれた仕組みが出来上がっている。現在、本格運用に入るための準備を行っている。

第3章 各社事例

I Tスキル標準導入事例：株式会社インフォセンス

導入推進者：管理本部 品質保証部 マネージャ 荒木哲氏



1. 会社概要

- 社名 株式会社インフォセンス
(i n f o S e n s e C o r p o r a t i o n)
- 設立 1989年4月
- 代表者 代表取締役社長 久保 満
- 社員数 381名(2009年12月現在)
- 資本金 1億円
- 所在地 本社：福岡市博多区冷泉町2-1 博多祇園M-SQUARE
東京本社：東京都中央区勝どき6-5-23 山九ビル
- 出資会社 山九株式会社
- 事業内容
 - ・業務システムの設計・開発・保守
 - ・インフラ設計・構築・保守運用
 - ・物流コンサルティングサービス

株式会社インフォセンス(以下、インフォセンス)は、総合物流企業である山九株式会社(以下、山九)の情報系関連会社として、1989年4月に設立し、山九の事業領域である物流・ロジスティクスの広範囲な業務ノウハウと、高度なIT技術を武器に、山九のみならず、幅広くオープンな顧客の物流・ITニーズに対するソリューションをワンストップサービスで提供している。

また物流・ロジスティクスだけでなく、これまでに培ったIT技術を礎に、金融や医療、ERP(Enterprise Resource Planning)などへも

事業の枠を拡大し、更なる顧客の企業価値を創造することで、競争の激しい I T 業界の中で着実な成長を続けている。

2. 企業戦略

2. 1 経営方針

インフォセンスは「High - Sense ～信頼を育む高（好）感度企業～」という経営理念を掲げ、先端 I T 技術を駆使するデジタル的感性と、人とのつながりや信頼を大切にするアナログ的感性を磨き、社会に貢献することを指針としている。

2. 2 インフォセンスの特徴

山九グループの物流システムを担うとともに、金融、医療、ERPで独自のチャネルを持ち事業を拡大するという視野の広さ、技術力の懐の深さがインフォセンスの特徴である。「システム開発担当」ではなく、顧客の問題を解決することに主眼を置いた「ソリューション提供企業」であり続けることを重視し、コンサルティングからシステムの保守・運用まで、顧客をワンストップでバックアップしている。

「グループの枠にとらわれずやりたいことをやる」という企業の方針もあり、社風は自由闊達で、社長から新入社員まで風通しの良いコミュニケーションをとることを重視している。例えば「STEP 2 1」という社内横断的な組織をつくり、トップも交えて様々な意見交換ができる場を設けるなど、数多くのコミュニケーションを促進する施策がある。

2. 3 人材戦略

多岐に渡る事業を展開するインフォセンスが、最も重要視している取り組みは「人材育成」である。事業展開と人材育成との関わりについて、久保社長は次のように語っている。

『業界や環境は変化を繰り返している。親会社である山九が総物流企業である為、現在は当社もロジスティクス（物流）にフォーカスしているが、将来的にはこれも変わることは十分ありうる。このとき、変われる土壌、つまり変化に耐えうる力を持つことが最も重要であり、これを備えることで変われる企業になりたい。親会社に依存する企業にはなりたくない。その為には、サービスレベルの向上と適正なコスト配分を心がけ、強い企業・良い企業としてのベースを作っていく。結果として、環境の変化に関わらず発展を継続できる企業にしていきたいと考えている。』

良い企業というのは、社員が達成感を感じながら仕事ができている企業だと考えてい

る。そうなる為に、良い意味で楽しみながら仕事ができる環境が必要で、企業として社員が楽しみを感じられるような場を提供していきたい。もちろん、これは育成についても同様だ。強引に押し付けるのではなく、社員が楽しみながら成長できるよう本人が気づく「きっかけ作り」をしていくべきだと考えている』。

このような方針のもと、インフォセンスでは必要な人材を次のように定義している。

- (1) 専門性に裏付けされた論理的な思考ができる人財 (※)
- (2) 顧客が求める価値を提供できる人財
- (3) 高度な感性でマーケットトレンドと技術進化に敏感かつ瞬時に対応できる人財
- (4) 自律した、協調性豊かな人財
- (5) 自己革新に努め、業績に結びつく成果を生み出せる人財

(※インフォセンスでは人材を「人財」と表記するため、ここではその文字のまま掲載)

2. 4 人材育成に対する課題

育成を活性化するため、インフォセンスでは増加するプロジェクトを全社横断的に支えるべく「PMO推進部」を設置し、同部で継続的なプロジェクトの監視や、全社標準化の推進とともに、最大資産である“人財”の価値を最大限に高める為の活動を行ってきた。

しかしながら、事業ドメインの広さゆえに、適切なローテーション、個々のキャリア設定を実現するのは困難であり、「目標を実現させるためのノウハウ」を求めていた。そこでインフォセンスが注目したのがI Tスキル標準であった。

3. I Tスキル標準の導入

3. 1 I Tスキル標準の導入を検討

インフォセンスでは、2005年よりI Tスキル標準を活用するための調査検討と、部分的な試行を実施した。まず、「標準」とあるという認識からI Tスキル標準の枠組みを重視し、キャリアフレームワークの中から「自社に合う職種・専門分野、レベルはないか？」という視点での導入を検討した。

しかし、国から公開されたI Tスキル標準に、自社にとっての考え方や尺度を合わせると、国が求める人材を育成する仕組みのようで釈然としなかった。自社の思いを実現するためにはI Tスキル標準をそのままの形では使えないと判断した。

2005年の検討結果を基に、インフォセンスは「I Tスキル標準をそのまま使うのではなく、I Tスキル標準を参考にして、自社独自の人材育成のインフラを作る」こと

を決め、2006年に本格的な導入プロジェクトを立ち上げた。

2005年の反省を踏まえ、導入プロジェクトで設定した「導入に関する要求」は以下のとおりとした。

- (1) プロジェクトを進める上で、最適な判断を可能とするため外部コンサルタントを活用
- (2) 必要とされるITスキルを掘り下げるため、人材や組織に求められる要件を明確化（要求モデリングの実施）
- (3) 自社の特色、文化を埋め込むため「物流」「フィールドエンジニアリング」に関するスキルの検討を実施
- (4) 人材育成に絞った導入とし、処遇や調達との連携はスコープ外と定義
- (5) 求める人材像は、社員が理解しやすい形で策定

また、「人材育成のインフラ作り」を進める上で、次のポイントを目標として設定した。

- (1) 人材戦略・育成計画の立案
現状の人材ポートフォリオ、およびビジョン・事業とのギャップを把握し、適切な人材戦略・育成計画を立案し、PDCA（Plan Do Check Act ion）サイクルを確実に実行する基盤とする。
- (2) 人材育成のインフラの確立
スキルアップ、キャリアアップに対する具体的要件の明確化により、体系的な人材育成基盤を実現する。
- (3) 現状の可視化と目標設定
社員自身の中長期的な目標設定と目指すキャリアを設定することにより、現状とのギャップが明らかにできることで、高いモチベーションを持ちスキルアップに挑戦する環境を実現する。
- (4) コミュニケーションツールとしての活用
上司・社員間での闊達なコミュニケーションを促進し、共通の目標達成により組織と個人の目指すベクトルを一致できている状態を実現する。

3. 2 導入にあたっての方針

インフォセンスの久保社長は、ITスキル標準の導入を進める前、次のように語っている。

『スキル標準を使って「見える化」を進めるのは、声の大きくない社員にもチャンスを与えたいという思いがあるからだ。プロジェクトの進捗や成果を確認していると、「普

段そんなに目立つ人ではないのに、こんなに出来るのか」と思える人が当社にはたくさんいる。そういう人に光を当てたい。

実際のスキルにおいては、当社はいわゆる「上流工程」だけを実施する企業となることは考えておらず、基本であり最も重要な「ものづくり」の部分を外すつもりはない。従って、新人にはまず開発プロジェクトという世界の中でもものづくりを経験させたい。その経験が無いと、その先にある「全体統括」「コントロール」といったマネジメントの領域に到達することが出来ないからだ。

今回のスキル標準導入プロジェクトについては、構築段階で100点満点を目指してはいない。60点で構わないから、運用・運営に耐える環境をつくりたい。重要なのは継続的に運用すること、その為に構築後は、導入に関わった社員が伝道師となり、人材配置、活用方法、育成の重要性を伝えていかなければならない。何よりも「スキル標準はインフォセンスの将来の為に必要不可欠」であることを、自ら先頭に立って全社に向けて伝え続けていきたいと考えている』。

このような明確なトップダウンの効果は非常に大きく、目的や方針が明確になったことで導入プロジェクトは迷いを持たずに導入に集中できたのである。

3.3 人材育成のインフラ構築のためのロードマップ

当初から「導入時点での仕組みは満点でなくとも構わないし、完全を期しても不完全なものになる可能性が高い。それよりも継続運用を目指し、安定稼働できるインフラ作りを目指す。」と決めたことで、おのずと導入プロジェクトは運用を見据えた中期的なロードマップ作りから入ることになった。インフォセンスが作成したロードマップは以下のとおりである。

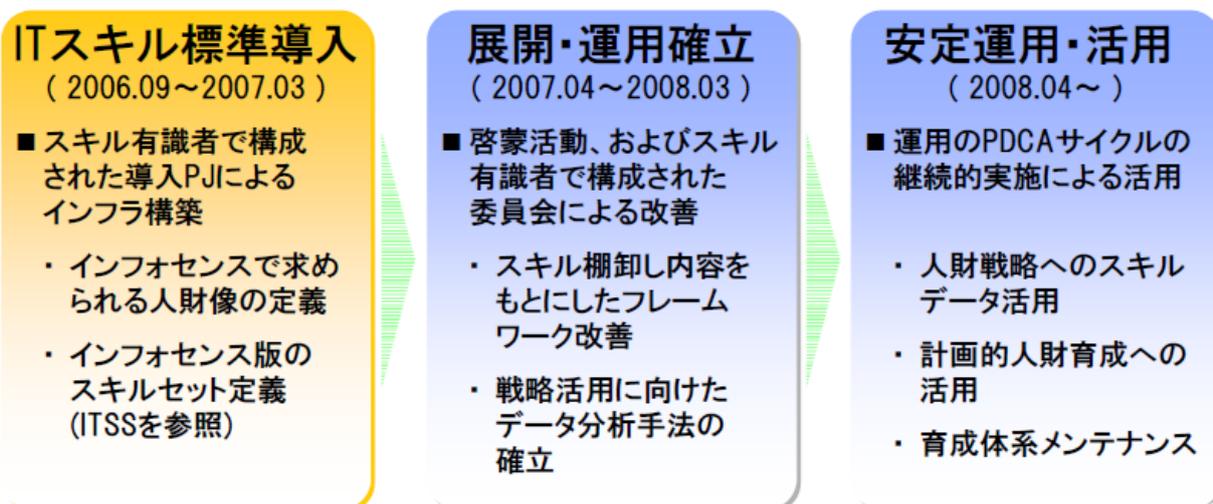


図 3.3 ITスキル標準導入～運用までのロードマップ 出典：インフォセンス

3. 4 導入のステップ

2006年9月に、ITスキル標準の導入プロジェクトを立ち上げた。プロジェクトメンバーが多くなりすぎると意見の集約が難しいため、プロジェクト事務局（PMOの2名）と、現場のキーマン2名、外部コンサルタント2名という6名体制でスタートした。また、導入ステップの各フェーズで有効な情報を得られるよう、プロジェクト開始前に現場の技術者への協力要請を徹底した。

なお、導入にかかる工数は約6ヶ月と見積もり、2007年4月に運用を開始することを目標とした。

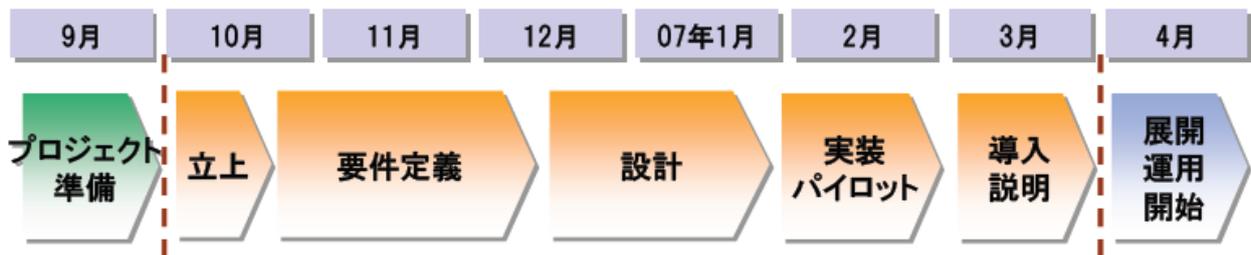


図 3. 4 ITスキル標準導入～運用までのスケジュール 出典：インフォセンス

3. 4. 1 要求モデル

すでに計画されていた3カ年の経営計画と、久保社長のインタビュー、部門マネージャのインタビューで集約した情報を基に、図3. 4. 1のようにインフォセンスの要求モデルをまとめた。

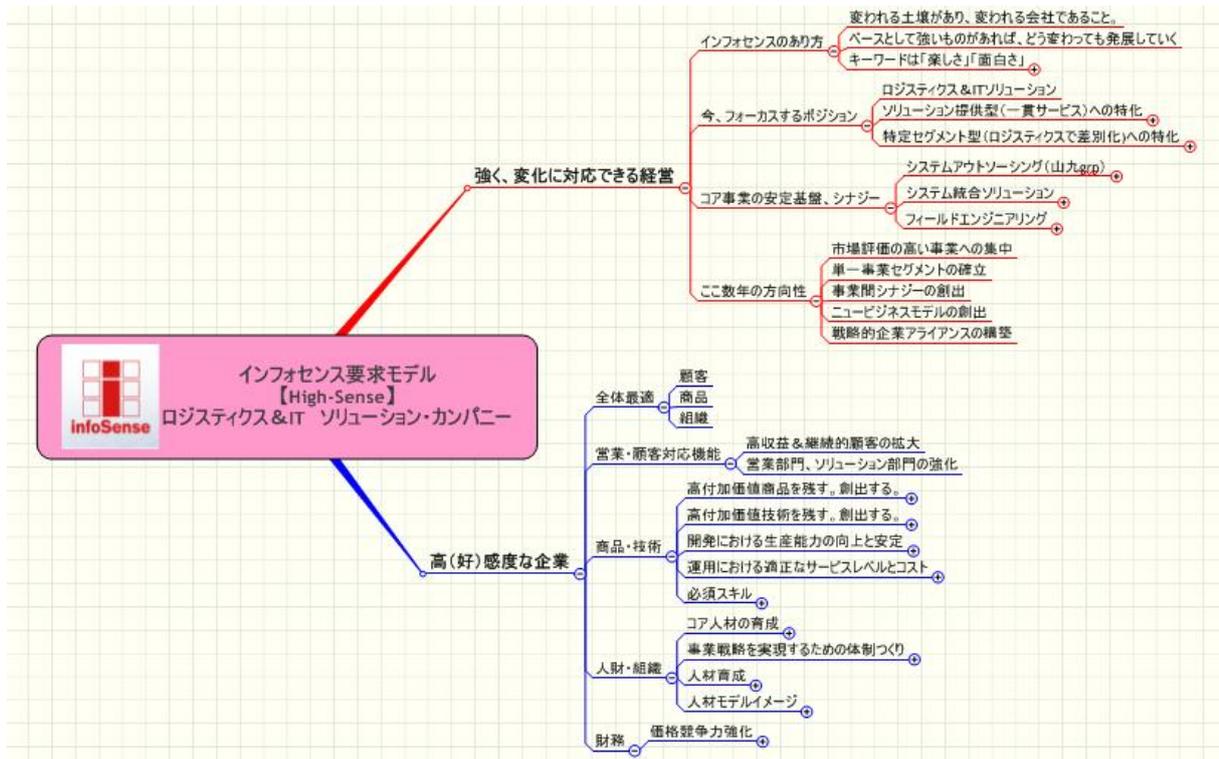


図 3. 4. 1 インフォセンス要求モデル（抜粋） 出典：インフォセンス

当時は、どのように要求モデルをまとめるのが最適なのかを、決めきれない状態であったが「社員が見て納得できるものを作る」ことを意識し、あまり形式にこだわらず「ありがたい姿」をまとめていった。

3. 4. 2 To Beファンクションモデル作成と目標人材像

会社が求めていることや、今回の導入プロジェクトでフォーカスしていること、また現場が感じている課題などを「要求モデル」に落とし込んだあと、「To Beファンクションモデル」の作成に入った。物流のシステムを主体に、フィールドサポート系など現行の業務が多岐に渡るだけでなく、今後強化し展開していく新規事業ドメインも含めて「インフォセンスが目的を果たすために必要な機能」を明確にしていった。

さらに、それぞれの機能をどのような人材が受け持つのかを明確にしながら、インフォセンスの目標人材像を固めていった。人材像は事業戦略、経営戦略をITで支える「ストラテジスト」から、マーケティング、セールス、コンサルタントまで多種多様で、合計8職種、19専門分野となった。人材像を策定するにあたり、スキルを固めるまえに人材像の要件を明確にする必要があった。要件を定義することでプロジェクトメンバーが共通認識を持ちながら会話することができたのである。

職種	専門分野	定義	職種	専門分野	定義	
ストラテジスト	ストラテジー	ビジネス部門の経営方針と事業戦略を把握し、その実現のための目標における課題解決を提案し、各種ソリューションの計画、企画、推進をコントロールする。	インフラストラクチャ プロフェッショナル	アーキテクト	ビジネス上、IT上の課題解決のためのインフラアーキテクチャを設計する。ビジネス戦略の整理とインフラの枠組みを決定し、インフラ構成を設計し、システム構築におけるインフラとそれに関する運用計画の準備を行う。	
マーケティング	マーケティング	顧客の経営方針を把握し、その実現のための課題解決を提案し、各種ソリューションや製品やサービスを行う。企画、事業、販売およびサービスの市場の動向を予測・分析し、事業戦略、実行計画、資金計画および販売チャネル戦略などビジネス戦略の企画立案を推進する。		プラットフォームスペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャの領域において、システムプラットフォーム設計、構築、導入の遂行管理を行う。	
セールス	セールス	既存顧客への発注獲得アプローチ、新規顧客の獲得を行う。		データベーススペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャの領域において、データベースの設計、構築、導入の遂行管理を行う。	
コンサルタント	ロジスティクス コンサルタント	物流作業の改善、最適化支援、在庫管理、物流センターの発着・搬送処理等のソリューションを提供する。		ネットワークスペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャの領域において、ネットワークの設計、構築、導入の遂行管理を行う。	
	ビジネス コンサルタント	業務改善計画、情報システム構築/基本計画の策定、IT戦略策定等のソリューションを提供する。		アプリケーション スペシャリスト	システム基盤、インターネット基盤などインフラストラクチャの領域において、システム構築・運用を行う。	
プロジェクト マネージャー	PMI	プロジェクトの進捗、計画管理支援、プロジェクト報告管理支援、リスク管理支援、プロジェクト監査、プロジェクト計画管理など、エンタープライズプロジェクトマネジメントの役割を担う。	バックサポート	エデュケーション	人材育成確保と定着のために、人材育成施策の企画、遂行を行い、人材育成を最大限に活用できるように各種教育プログラムを管理、遂行する。	
	PM	プロジェクトの立ち上げ、計画策定、遂行、進捗管理、終結を行い、契約上の納入およびQCD(品質・コスト・納期)に責任を持つと遂行する。				
アプリケーション プロフェッショナル	アーキテクト	ビジネス上の課題解決のためのアプリケーションアーキテクチャを設計する。ビジネス戦略の整理とアプリケーションの枠組みを決定し、パッケージ製品等のアプリケーションを構成、設計し、システム構築におけるアプリケーションとそれを組み合わせた業務設計の準備を行う。				
	プロセスマイネーター	アプリケーションの要件定義、顧客(ビジネス部門)との交渉、各種デザイン(主にUI/UX)設計までを行う。				
	デベロッパー	アプリケーションにおける開発設計・開発を行う。				
	パッケージコーディネーター	業務に関するユーザーの要望を分析し、最適なパッケージのカスタマイズ、検証・導入、および保守を行う。				
	オペレーション	アプリケーションの運用および監視、サービスレベル管理や、ユーザーの問い合わせからアプリケーションの改善提案等を行う。				

図 3. 4. 2 インフォセンス目標人材像の定義 出典：インフォセンス

3. 4. 3 キャリアフレームワークの作成

キャリアフレームワークを策定するにあたり、I Tスキル標準のレベル感を参考にした。レベル1～2がエントリレベル、レベル3が「主体的にスキルを発揮し事業に貢献できる」レベル、レベル4以上はリーダーシップの執れる高度I T人材を対象としており、最上位のレベル7が「業界をリードできるだけのスキルと経験を持ち、社外からも認知される」レベルと設定した。

キャリアフレームワークの策定は社内キャリアパスと密接に繋がるため、職種ごとのレベル設定については、他職種とのバランスだけでなく、次のキャリアを想定できるように考えながら進めていった。

例えば「セールス」はレベル1からスタートし、レベル5まで存在する。「セールス」の上位職種は「マーケティング」であり、レベル3～レベル7が存在する。「セールス」のレベル3～5を経験している中で、「マーケティング」の知識やスキルを身に付け、キャリアパスを進めていくという意図を含んだキャリアフレームワークを策定したのである。

職種	専門分野	レベル						
		Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	Level7
ストラジスト	ストラジシ							
マーケティング	マーケティング							
セールス	セールス							
コンサルタント	ロジスティクスコンサルタント							
	ビジネスコンサルタント							
プロジェクトマネージャー	PMI							
	PM							
アプリケーション プロフェッショナル	アーキテクト							
	プロセスデザイナー							
	デバロップメント							
	バックエンドデザイナー							
インフラストラクチャ プロフェッショナル	アーキテクト							
	プラットフォームスペシャリスト							
	データベーススペシャリスト							
	ネットワークスペシャリスト							
	セキュリティスペシャリスト							
バックサポート	オペレーション							

図 3. 4. 3 インフォセンズ キャリアフレームワーク 出典：インフォセンズ

3. 4. 4 キャリアフレームワークの特徴

物流システムの構築で培った技術を、グループ内だけではなく外に向けたビジネスにも活用していくことが経営的にも大きなポイントである。

そのため「コンサルタント」職種内には「ロジスティクスコンサルタント」という専門分野を設けた。グループ外の物流企業に対してI Tシステムのコンサルティングを行うことがこの専門分野の役割である。彼らのスキルはコンサルティングスキルやユーザ

一対応力、上流のシステム開発技術、物流の知識などで構成される。このような発想は「スキル標準は参照モデルとし、あくまで自社オリジナルの人材像とスキルを構築する」という意図から生まれたものである。スキル標準をそのまま使うことや、単なるレベル診断ツールとして捉えるだけでは、このような発想はできず、「ロジスティクスをメインにしたI Tコンサルタント」の育成も実現できないことが分かる。自社の戦略を明確にし、それを基にしてスキル標準を導入することの重要性が、この1つの専門分野からも読み取れる。

3. 4. 5 スキル評価の実施から運用フェーズへ

インフォセンスは導入ステップで構築した自社オリジナルのキャリアフレームワークとスキルセットを、スキル標準ユーザー協会のスキル管理ツール「S S I - I T S S」（A S P提供）に搭載した。

当初の予定どおり6ヶ月で導入ステップを終え、2007年4月から第一期の運用を開始した。社内での報告会や説明会を地道に実施した効果から、導入から運用開始まではスムーズだったが、それでも定義したスキルの「読み方」やレベル感の把握の仕方については認識に多少のズレがあった。運用がスタートして初めて明らかになる課題は、運用の中で改善していくしかないが、「何よりも人材育成のP D C Aを運用できる基礎を構築できたことが大きい」という認識が定着している。以降、スキルのブラッシュアップや現在のスキルポートフォリオの詳細な分析など、より実践的な活動を行い継続運用に取り組んでいった。

4. I Tスキル標準の活用と運用

4. 1 改善委員会の発足

2007年4月、「必要なスキルを定義し、その定義に対して社員のスキル保有度を計ることができ、狙い通り社員の現状を“見える化”する」ことが実現し、人材育成のインフラを構築することができた。

しかし、当初の予定どおり「60%程度の完成度」であることを認識していたため、さっそく精度を上げていくステップに入った。

具体的には、現場のキーマンや技術に長けた社員を中心に「改善委員会」を発足させ、キャリアフレームワークの改善やデータ分析手法の確立に着手した。

4. 2 レベル設定の見直し

第一回目のスキル評価を行ったあと、改善委員会はマネージャへのヒアリングやスキルの状況分析を行った。様々な課題が洗い出されたが、最も大きな課題となったのが「キャリアフレームワークのレベル感」であった。策定した「7段階（7つのレベル）のフ

「レームワーク」では、下位レベルに滞留する社員が増え、努力してもレベルを1つ上げるのに多くの時間がかかってしまう。そのため、インフォセンスではレベルを9段階に変更し、「頑張れば短期間で階段を上れる」ことを可能とすることで、各社員のモチベーションを保てるようにした。

職種	専門分野	レベ ル								
		Level1	Level2		Level3		Level4	Level5	Level6	Level7
		Level1	Level2. 1	Level2. 2	Level3. 1	Level3. 2	Level4	Level5	Level6	Level7
ストラテジスト	ストラテジー									
マーケティング	マーケティング									
セールス	セールス									
コンサルタント	ロジスティクスコンサルタント									
	ビジネスコンサルタント									
プロジェクトマネージャー	EPM									
	PM									
アプリケーション プロフェッショナル	アーキテクト									
	プロセスデザイナー									
	デベロッパー									
	パッケージコーディネーター									
	オペレーション									
インフラストラクチャ プロフェッショナル	アーキテクト									
	プラットフォームスペシャリスト									
	データベーススペシャリスト									
	ネットワークスペシャリスト									
	セキュリティスペシャリスト									
バックサポート	オペレーション									
	エデュケーション									

図 4. 2 インフォセンス 改訂版キャリアフレームワーク 出典：インフォセンス

このように I Tスキル標準の「7レベル」にとらわれず、柔軟なレベル設定をすることで、「2～3年に1レベルアップするキャリアフレームワーク」になった。「レベル」は目標設定と直結するので、「3年を1クール」と考えるインフォセンスの方針と合致したレベル設定となった。

同時に「スキルの重要度」についても検討し改善した。具体的には職種・専門分野を代表する社員から、エン트리レベルに求められるスキルと、ハイレベルに求められるスキルをヒアリングし、レベル判定条件に反映させたのである（レベル判定条件とは「〇〇のスキルを持っていれば、レベル〇とする」というレベルを判定する条件のこと）。これらの改善により、キャリアフレームワークでのスキル分布の精度が上がり、人材育成の基盤としての完成度を向上させることができた。

4. 3 スキルの分析と、育成目標の明確化

改善委員会が行ったマネージャーへのヒアリングでは、「自部門のスキル保有状況が明確になったことは大きな進歩だ。しかし、見えるようになったスキルのデータを使って、具体的に何をどのように進めればいいのかが見えてこない」という意見が多く出た。

確かに、スキル分布やあるべき姿とのギャップが可視化できただけでは、「今年やるべきことは何なのか？ 中期的に取り組むものは何なのか？」を設定するのが難しい。その

ため「専門分野ごとに優先して取り組むべきコアスキル」を決めるという取り組みを行った。そうすることで、企業力の底上げが図りやすくなった。また、個人のスキルアップ目標も「コアスキルに加えて個別の目標スキルを決める」というルールが設定でき、マネージャとしても目標設定、管理がしやすくなった。

このような改善の取り組みを2008年1月までに終え、2008年4月からの第二期の運用に備えた。

4.4 職種、専門分野の見直し

2009年には、事業環境の変化に合わせて職種・専門分野の見直しを行った。ソリューション提案力を高めるという経営課題に対応し、上流を担う人材像の再定義を行った。

事業環境の変化に伴い、目標人材像も変化するのは当然のことであるが、このときに注意すべきことは、事業環境の変化を基にして要求モデルやTo Beファンクションモデルの見直しから着手し、「いきなり職種・専門分野を変更しようとしなさい」ことである。インフォセンスは、次のステップで人材像の見直しを行った。

(1) 要求の見直し

事業環境の変化に伴い、人材に対してどのような要求があるのかを経営トップに確認し要求事項をまとめる

(2) ファンクションの見直し

To Beファンクションモデルを見直す。事業環境の変化に伴い、どのファンクションがどう変わったのかを検証する。

(3) スキルセットの見直し

変更を加えたファンクションに対し、どのようなスキルが必要かを紐付ける。

(4) 職種・専門分野の見直し

ファンクションとスキルを、どの人材が担うのかを検討しながら、新しい職種・専門分野を設定する

つまり、導入ステップと同じ工程を繰り返したのである。事業目標が変わると、行うべき業務（ファンクション）にも変化を及ぼす可能性が高い。あくまで職種・専門分野は仕事に紐付いているという考えのもと、筋の通った「職種・専門分野の見直し」を行うことができた。

完成した新しいフレームワークは図4.4のとおりである。赤枠で囲んだ部分が、今回見直した職種と専門分野である。

職種	専門分野	Level								
		1	2.1	2.2	3.1	3.2	4	5	6	7
ストラテジスト	ストラテジー									
マーケティング	マーケティング									
セールス	インフラ営業									
	SI営業									
コンサルタント	物流コンサルタント									
	ERPコンサルタント									
	医療コンサルタント									
パッケージ プロフェッショナル	物流パッケージスペシャリスト									
	ERPパッケージスペシャリスト									
	医療パッケージスペシャリスト									
プロジェクト プロフェッショナル	プログラムコントロール									
	プロジェクトコントロール									
アプリケーション プロフェッショナル	アーキテクト									
	プロセスデザイナー									
	デベロップメント									
	オペレーション									
インフラストラクチャ プロフェッショナル	アーキテクト									
	プラットフォームスペシャリスト									
	データベーススペシャリスト									
	ネットワークスペシャリスト									
	セキュリティスペシャリスト									
	オペレーション									
バックサポート	エデュケーション									

図 4. 4 インフォセンズ 最新（2009 年度版）キャリアフレームワーク

出典：インフォセンズ

5. I Tスキル標準に取組まれている方々へのメッセージ

スキル管理、人材育成の統轄部門である管理本部の荒木氏に、これから I Tスキル標準を導入しようとする方、過去の取り組みを見直したいと考えている方へのメッセージをいただいた。

「I Tスキル標準を有効に活用するためには、次の 4 つのポイントが重要だと考えます」。

(1) 企業の考えを組み込む

I Tスキル標準は、そのままでは育成に使いにくい。

自社の戦略、ビジョンを実現するために、何が必要かを人材像、スキルセットなどに織り込まなければ意味がない。

(2) 経営トップの強い意志と現場の理解・協力が必要

トップが強い意志で自らメッセージを発信し、全社協力体制を確立して推進することが望ましい。

(3) 現場のキーマンの参加

人材育成に対する意識が高く、かつ高スキルの現場のメンバーを参画させ、導入時だけでなく導入後は伝道師として、構築した仕組みの有効性を伝播させる。ま

た、この社員を核としたコミュニティ活動に発展させ、継続して仕組みを改善できる環境を整備する。

(4) 導入ステップの明確化と短期間での立ち上げ

現場の社員が「使えて」「役に立つ」ことが重要であり、迅速に「効果が見える環境」を提供し、使うことによるメリットを感じてもらうことで、当事者意識を醸成させることが重要である。

I Tスキル標準導入事例：株式会社エイチ・アイ・ディ

導入推進者：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 本社：札幌市中央区北1条西8丁目2番地1STV北1条ビル1号館
- 設立 昭和48年（1973年）6月13日
- 代表者 代表取締役社長 渡辺 憲治
- 資本金 1億円
- 社員数 240名（2010年2月1日現在 男：185名 女：55名）
- グループ会社 札幌テレビ放送株式会社

株式会社エイチ・アイ・ディ（以下、H I D）は、札幌テレビ放送株式会社グループに所属する情報サービス会社として、社会や顧客の要求に一步先んじて製品やサービスを提供していけるように、自らを積極的に変革する企業風土の醸成に取り組んでいる。また、お客様のニーズや経営課題を解決するため、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、さらには放送業務支援まで、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

『一步先行くH I D』実現のため、新規事業領域の検討を進め、あわせて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

- ・ 既存事業の販売体制、開発体制の見直し
- ・ 新しいビジネスモデルの策定

2. 2 人材育成の方針

H I D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H I D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
- ・ 能力・実力重視の処遇
- ・ 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

確固たる成長戦略を描き、他社との差別化を行うためにも、顧客ニーズの一步先を考えられるエンジニアを育成することが大きな課題であった。

また、既存の「人材育成スキル制度」は、策定してから10年が経過しており、あらゆる面で見直しが必要であった。教育・研修体系の見直しだけでなく、ビジネスを支える人材像を明確にし、育成の基盤を構築することが必要であった。

3. I Tスキル標準の導入

3. 1 導入の目的・ねらい

人材像や、その人材が担うべき役割を明確にしたいと考えていたH I Dは、I Tスキル標準を自社のあるべき姿を「見える化」するために活用できるのではないかと考え、導入を検討していた。

3.2 導入のきっかけと導入プロジェクトの開始

2008年度、株式会社北海道ソフトウェア技術開発機構で「ITスキル標準の導入プロセス実証実験」が開催されることを知った。実証実験によって得られるノウハウや成果物は、自社が求めているものに近く、コンサルタントの支援も得られることから、2008年8月から実証実験に参加し、導入の推進を開始した。

3.3 導入手順の概要

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人材育成プロセスの基本形」に従っている。要求分析、活動領域分析、機能分析、スキルセットの構築、人材モデルの策定という工程を実施した。

また、工程の中でキーとなるスキルセットの構築作業は、現場の協力も得て、現場の意見も反映する形とした。

3.4 要求分析

まず、自社の経営戦略を明確にするために要求分析を行った。HIDでは、中期経営計画を策定しており、中期経営計画で策定した経営方針からキーワードを抽出し、ロジックツリーを使って「目的-手段」に階層化し「要求モデル」としてまとめた。

重要項目として「市場競争力の強化」と「収益構造の改革」を設定し、その二つの視点を基軸として要求モデルを展開し、具体的な施策へ落とし込んだ。(図3.4.1)

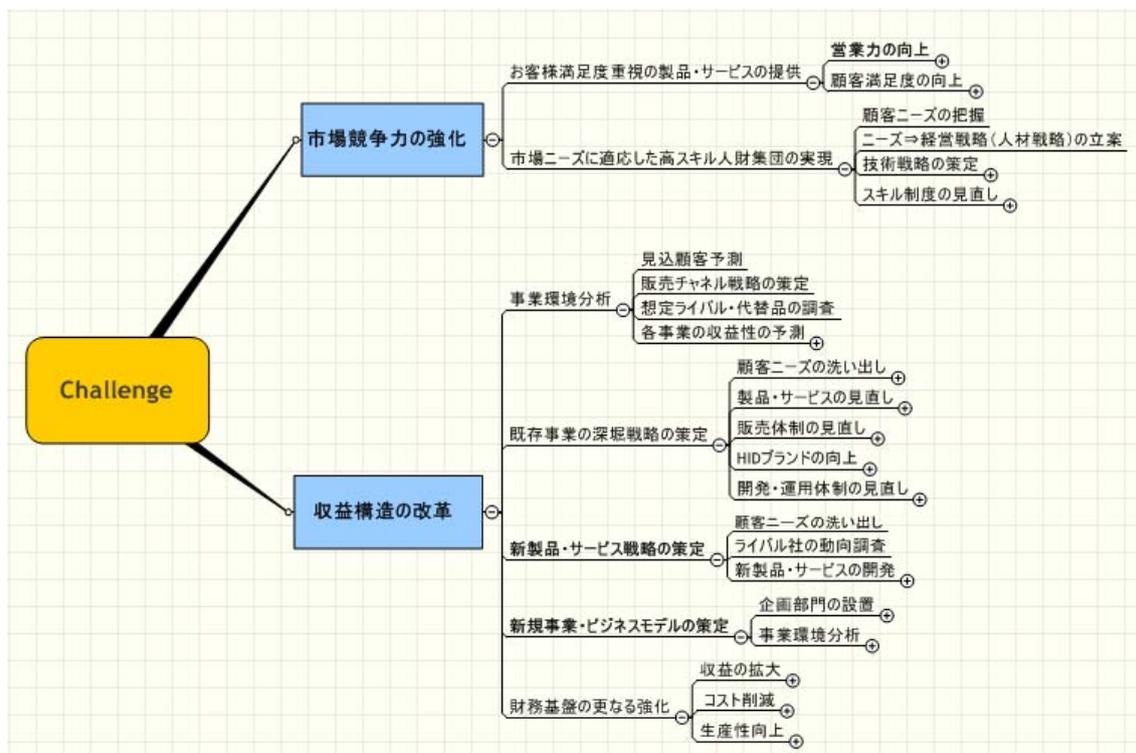


図3.4.1 要求モデル (一部抜粋)

出典：HID

3. 5 活動領域分析

次に、自社のビジネス活動範囲を経営戦略からシステム運用保守まで広く洗い出した。そして、それぞれの活動領域をどの人材が担当すべきなのかを「活動領域分析シート」(図3. 5. 1)を使って検証した。

システム開発に携わる I Tエンジニアだけではなく、経営戦略の策定や評価に携わる人材についてもモデル化した。「ストラテジックオフィサー」や「ラインマネージャ」がそれに当たる。

人物像	活動領域	経営戦略策定	事業計画策定	システム企画策定	システム開発				システム企画評価	システム運用・保守		経営戦略評価
					要求分析	システム設計	開発	導入・移行		運用	保守	
1	ストラテジックオフィサー (SO)	主たる活動局面	主たる活動局面									主たる活動局面
2	ラインマネージャ (LM)		主たる活動局面	主たる活動局面					従たる活動局面			従たる活動局面
3	ソリューションセールス (SS)			主たる活動局面	従たる活動局面				従たる活動局面			
4	システムコンサルタント (SC)			主たる活動局面	従たる活動局面				主たる活動局面			
5	プロジェクトマネージャ (PM)			主たる活動局面	主たる活動局面	主たる活動局面	主たる活動局面	主たる活動局面	主たる活動局面			
6	ITアーキテクト (ITA)			主たる活動局面	主たる活動局面							
7	アプリケーションデザイナー (AD)				主たる活動局面	主たる活動局面	主たる活動局面			主たる活動局面	主たる活動局面	
8	ソフトウェア開発者 (SD)				主たる活動局面	主たる活動局面	主たる活動局面			主たる活動局面	主たる活動局面	
9	ITスペシャリスト (ITS)				主たる活動局面	主たる活動局面	主たる活動局面			主たる活動局面	主たる活動局面	
10	システムアドミニストレータ (SA)						主たる活動局面			主たる活動局面	主たる活動局面	

: 主たる活動局面
 : 従たる活動局面

図3. 5. 1 活動領域分析シート

出典：H I D

3. 6 機能分析

次に、自社の機能をどの組織がカバーしているのかを「組織機能検証シート（図3.6.1）」を使って検証した。実証実験で提供された「機能テンプレート」を縦軸に置き、「組織」を横軸に置いて紐付きを検証する仕組みである。

機能		組織													
No. 大項目		総務部		総務部 人事課	総務部 経理課	総務部 購買課	(各営業 トツプの 企画係 の代理人)	(各営業 トツプの 代理人)	公共リ コリー ション 部	公共リ コリー ション 部	営業ケ ループ 部	システム 運用部	システム 運用部	通信シ ステム 専業部	東京支社
No. 中項目															
1 経営戦略策定	1-1 経営理念(ビジネス機軸)の確立							○							
	1-2 経営環境の分析							△		△	△	△	△	△	△
	1-3 新事業ドメインの確立							△		△	△	△	△	△	△
	1-4 経営戦略の詳細計画を策定				△			△		△	△	△	△	△	△
2 事業計画策定	2-1 事業ドメインにおける環境分析							□		△	△	△	△	△	△
	2-2 事業戦略の策定							□		△	△	△	△	△	△
	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 予算策定	3-1 部門予算の策定	○	○	○	○	○	○	○	+	○	○	○	○	○	○
	3-2 全社予算の策定(ボトムアップアプローチ)	□	△	△	△	△	□	△	△	△	△	△	△	△	△
	3-3 全社予算の策定(確定)	□		○		□									
4 スキル管理	4-1 スキル目標の設定	△	□	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	4-2 教育計画の策定	△	□	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	4-3 教育計画の実施	△	□	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	4-4 スキル評価の実施(自己申告と面談)	△	□	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	4-5 スキル評価の確定(設定)		□				□								
5 品質マネジメントシステムの確立・管理	5-1 品質ポリシーの策定							○							
	5-2 品質マネジメント体系の策定							□	△	△	△	△	△	△	△
	5-3 品質マネジメントシステム構築							□	△	△	△	△	△	△	△
	5-4 品質マネジメントシステムの確立・管理							△	△	△	△	△	△	△	△
	5-5 品質マネジメントシステムの見直し							○							
6 部門戦略の実行マネジメント	6-1 部門戦略の分析・把握							□		△	△	△	△	△	△
	6-2 部門戦略の実施							□		△	△	△	△	△	△
	6-3 部門戦略実行のモニタリングとコントロール							□		△	△	△	△	△	△
	6-4 部門戦略実行上の障害対応									△	△	△	△	△	△
7 営業活動(新規開拓)	7-1 事業環境の調査分析									△	△	△	△	△	△
	7-2 リソースシフト提案									▲	□	□	■	▲	▲
8 アカウントマネジメント(既存顧客対応)	8-1 顧客分析・評価									○	□	○	□	○	○
	8-2 改善システム再構築計画の起草									○	○	○	○		
	8-3 提案活動									△		△			
	8-4 契約									○		○		○	○
9 プロジェクトマネジメント	9-1 プロジェクト立ち上げ										○	○	○	○	○
	9-2 プロジェクト計画策定										○	○	○	○	○

図3.6.1 組織機能検証シート(一部抜粋)

出典: H I D

ここでは「要求モデルを実現するために必要な機能」が網羅されているかを強く意識した。必要な機能が不足していると判断した場合は独自に追加した。機能と組織との紐付きを明確にしたあと、機能をツリー状に詳細化し「To Be ファンクションモデル(図3.6.2)」としてまとめた。



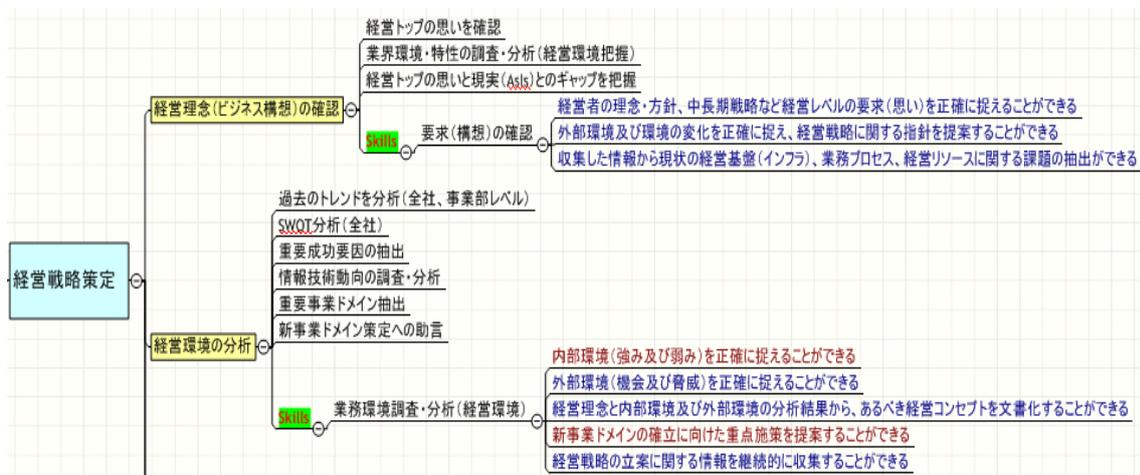
図 3. 6. 2 To Beファンクションモデル (一部抜粋) 出典：H I D

この「To Beファンクションモデル」は、単なる中間成果物ではなく、組織の役割分担を検証する際にも活用できる。H I Dでは社員がすべきコア機能と、協力会社にアウトソースするサブ機能を「To Beファンクションモデル」を活用して明確にできると考えている。

3. 7 スキルセット構築

次に、「To Beファンクションモデル」に、スキルを紐付けていった。実証実験では完成度の高いスキルのテンプレートが提供されるため、営業及び開発工程に関わるスキルは、ほぼそのまま活用することができた。自社の文化に馴染まない用語を使っているスキルについては修正を加え、自社で独自に設定したいスキルは追加した。

(図 3. 7. 1)



図表文字色の違いについて

(黒字＝ファンクション、青字＝スキルのテンプレート、紫字＝自社用に修正したスキル)

図 3. 7. 1 スキルセット (一部抜粋) 出典：H I D

3. 8 キャリアフレームワーク

次に、設定した9種類の人材モデルと、レベル基準を軸にした「キャリアフレームワーク（図3. 8. 1）」を策定した。

レベル基準は、社内で最も人材が集中するであろう I Tスキル標準のレベル3を2つに分け、全6段階のレベルを設定した。そのレベル基準と社内の「人材育成スキル制度」が持つ基準を対応させた。

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		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	ソフトウェア開発者	ITスペシャリスト	システムアドミニストレータ
		(SO)	(SS)	(SC)	(PM)	(IA)	(AD)	(SD)	(TS)	(SA)
HID	ITSS	自社の制度に対応								
		ITスキル標準に対応								
3-5	5	プロフェッショナル								
		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して推進できるレベル。								
6-8	4	エキスパート								
		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。								
9-10	3	リーダー								
		専門スキルを活かし、担当業務を独力で推進でき、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。								
11-15	3	初級SE/サブリーダー								
		指定的、部分的な作業を独力で遂行でき、かつ、上位レベルの指導の下で、業務上の課題発見と解決ができるレベル。								
16-19	2	プログラマー/スタッフ								
		基本的な業務について、一部を上位レベル者のサポートを受けながら要求された作業を実施できるレベル。								
20-21	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。								
		目標とする人材モデル								
		スキルアップを目指すスタート人材モデル								

図3. 8. 1 キャリアフレームワーク 出典：H I D

H I Dでは、システムの開発を行なう「ソフトウェア開発者」もしくは、運用サービスを行なう「システムアドミニストレータ」からキャリアをスタートするのが一般的である。また今後は、新人から営業に配属されることもあるため、「ソリューションセールス」を加えた3つの人材モデルを「スタート人材モデル」として設定した。

キャリアのゴールとなる人材モデルは5つ（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）を設定し、あらゆる領域のプロフェッショナルを目指すことができるキャリアフレームワークとなった。

将来的にこのキャリアフレームワークはITエンジニア（システム開発）を中心とした現在の形から、Webデザイナー、ラインマネージャ、事務職（スタッフ系）の人材モデルを追加して、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なりたいと考えている。

3. 9 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス

次に、人材モデルが担当する機能を明確にするために、T o B e ファンクションモデルを縦軸に、人材モデルを横軸に置き、マトリックス表を作成した。

マトリックスのマスには、各人材モデルが主として責任を持つ担当領域（コア：1）と、従たる担当領域（サブ：0）を設定した（図3. 9. 1）。

このマトリックスを作成することによって、人材モデルと機能が紐付く。それぞれの機能にはスキルが紐付いているため、この時点で人材モデル毎に必要なスキルが明確になったのである。

大項目	中項目	人材モデル・ファンクション								
		1 ストラ テジック オフィサー	2 ライン マネージャ	3 ソリュ ーション セールス	4 ビジネ スコン サルタ ント	5 プロ ジェク トマネ ージャ	6 ITアー キテクト	7 ITスペ シャリス ト	8 アプリ ケーシ ョンテ クニサイ ナー	9 ソフト ウェア テヘッ ツパー
1 経営戦略策定	1-1 経営理念(ビジネス構想)の確立	1								
	1-2 経営環境の分析	1	0							
	1-3 新事業ドメインの確立	1	0							
	1-4 経営戦略の詳細計画を策定	1	0							
2 事業計画策定	2-1 事業ドメインにおける環境分析	0	1							
	2-2 事業戦略の策定	0	1							
	2-3 全体計画の策定(ホムアップアプローチ)	1	0							
	2-4 全体計画の策定(全体計画策定)	1	0							
3 予算策定	3-1 部門予算の策定	0	1							
	3-2 全社予算の策定(ホムアップアプローチ)	1	0							
	3-3 全社予算の策定(確定)	1	0							
4 スキル管理	4-1 スキル目標の設定	0	1							
	4-2 教育計画の策定	0	1							
	4-3 教育計画の実施	0	1							
	4-4 スキル評価の実施(自己申告&面談)	0	1							
5 品質マネジメントシステムの維持・管理	5-1 品質マネジメントシステムの策定	1								
	5-2 品質マネジメント体系の策定	0	1	1	1	1	0	0	0	0
	5-3 品質マネジメントシステム構築	0	1	1	1	1	0	0	0	0
	5-4 品質マネジメントシステムの維持・管理	0	1	1	1	1	0	0	0	0
	5-5 品質マネジメントシステムの見直し	1	0	0	0	0	0	0	0	0
6 部門戦略実行マネジメント	6-1 部門戦略の分析・把握	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	6-2 部門戦略の実施	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	6-3 部門戦略実行のモニタリングとコントロール	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	6-4 部門戦略実行上の障害対応	0	1	0	0	0	0	0	0	0
7 営業活動(新規開拓)	7-1 事業環境の調査分析		1	0						
	7-2 ソリューション提案		1	0						
8 アカウトマネジメント (既存顧客対応)	8-1 顧客分析・評価		1	0	0					
	8-2 改善・システム再構築計画の起案		1	0	0					

図3. 9. 1 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス（一部抜粋）

出典：H I D

4. 導入後の活用と運用

4. 1 運用開始時の、経営や現場からの評価

社内では、当取り組みに対する経営層や現場社員からの強い期待感がうかがえる。経営層は人材育成の活性化と、ビジネスの発展に寄与する施策として、この仕組みの継続的運用に期待している。また、「現状のスキル評価制度とITスキル標準との整合性を確保し、より効果が高まる仕組みにせよ」という経営層の指示を受けて現在、検討を実施している。

一方、若手社員からは、ステップアップの実感がさらに持てるようになりたいという希望から、現在のレベル基準をさらに細かく（現在の21段階のレベルをさらに細分化）して欲しい、などの具体的な要望があがってきている。

4. 2 運用プラン

人材育成のP D C Aを回すために、プロジェクトマネジメント実績なども含めた総合的なスキル管理を実施することが重要だと考えている。単なるスキル管理ではなく、個人の成長や組織の成長、またプロジェクト毎の成果などを分析し、プロジェクト計画や、評価（実績）にも活かしていくための準備を進めている。

4. 3 今後取り組むべき課題

人が財産であり、他社との差別化、高付加価値の確立、および顧客満足度の向上のためにも人材の育成は必須であると考えており、そのために次の活動計画を推進していく。

- (1) 事業ドメインごとの戦略立案と、戦略の実現に必要な人材ポートフォリオの策定（いつまでに、どのような人材を、何人育成するのか）
- (2) 育成目標に対する組織的な教育計画の立案
- (3) I Tスキルだけでなく、ヒューマンスキルも加えた育成計画の立案

また、将来的には育成の仕組みを人事制度と連携させ、能力に応じた適切な評価・人材登用にも繋げようと考えている。能力や実績が公正に評価され、若手社員もベテラン社員も、誇りを持って働ける企業であり続けることを目指している。

5. I T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I Tスキル標準の導入をリードしてきた風間氏に、これからI Tスキル標準を導入しようとする企業の担当者の方へのメッセージをいただいた。

「まだまだ多くの企業／担当者がI Tスキル標準の考え方を誤解して、導入に踏み切れていないのではないかと思います。11職種35専門分野の7レベルまで使う必要は無く、「参照モデル」として使って、自社のビジネスモデルに必要な人材は自ら作るべきだ。

I Tスキル標準は、あくまでも経営の道具であるため、経営と切り離して考えてはいけない。「経営上どのような課題があるか、自分の会社をどのようにしていくのか」といったところから出発することが大切である。今回の取り組みでは「どんなスキルが必要か」ではなく、我々は何をしたいのかという視点からスタートしたことで経営戦略を反映した人材モデルやスキルセットを構築することができた。

I Tスキル標準を導入、活用するためのステップは以前に比べて明確になってきているが、ポイントとなるステップで正しい判断をすることが重要である。自分たちだけで考えようとせず、I P A発行の「I Tスキル標準 活用の手引き」を参照し、見識を持った経験豊富なコンサルタントからアドバイスを受けることをお勧めしたい。」

I Tスキル標準導入事例：NECソフト株式会社

導入推進者：I Tトレーニングセンター センター長 福嶋義弘氏



1. 会社概要

- 社名 NECソフト株式会社 (NEC Soft, Ltd.)
- 設立 1975年9月9日
- 代表者 代表取締役 執行役員社長 古道 義成
- 社員数 連結：6,355名
単体：4,933名 (2009年3月末現在)
- 資本金 86億68百万円
- 売上高 連結：140,946百万円
単体：136,045百万円 (2009年3月期)
- 所在地 本社：東京都江東区新木場1-18-7
- 子会社 NECソフト沖縄、VALWAY121ネット、
NEC軟件(濟南)有限公司
- 事業内容
 - ・情報システムの企画・開発 (システムインテグレーション)
 - ・システムサービス
 - ・ソフトウェア開発
 - ・ソフトウェアパッケージ/情報処理機器販売

I Tトレーニングセンターについて

市場で評価される高度技術を持った技術者育成を目的に2005年4月1日に新設された部門。I Tスキル標準の11職種を中心に、設定した達成度指標やスキル熟達度に基づく人材育成の体系や制度を整備し、適用範囲を拡大しながら運用を行っている。また、社内だけではなく、社外の技術者を対象にした教育サービスも提供している。

2. 企業戦略

2. 1 経営方針

NECソフト株式会社(以下、NECソフト)は、NECグループにおけるITサービス事業の中核を担う企業として、経営に貢献するIT戦略の策定支援から、情報システムの開発、導入、運用、さらにはアウトソーシングに至る、広範囲の領域でビジネスを展開している。

同社が目指すのは、幅広いお客様に対する最適なソリューションを提供し、「さすがNECソフト」と認められるITサービス事業のリーディングカンパニーである。最適なソリューション提供に向けては、品質第一という方針を掲げ、ソフトウェア生産方式の改善・改革を継続的に推進しているほか、高度先進技術の研究開発などにも積極的に取り組んでいる。

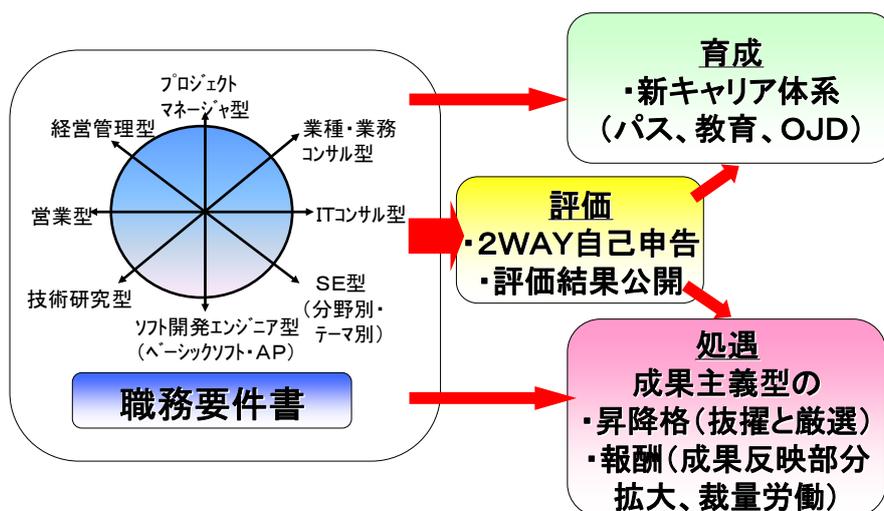
2. 2 人材戦略

2. 2. 1 矢車型人事制度

NECソフトでは、「元気な社員が高度技術者集団を作る！」という人材育成の方針に基づき、1999年に「矢車型人事制度」を導入した。矢車とは、幅広い事業領域と顧客に対応したソリューション提供で必要な専門的スキルを8つの職務要件として整理したベクトルを指す。同制度は、このベクトル単位での評価と育成、処遇の仕組みを関連付けた、特徴的な人事制度である。(図2.2.1.1)

具体的には、経営管理型やSE型、ITコンサル型といったベクトル単位での評価と、「2WAY自己申告(2WAY制度)」の評価に基づき、個人と組織の目標を明確化し、キャリア体系や処遇の適正化を図る。“2WAY”とは、次の2つの評価で構成したものである。

- ・昇給昇格を対象とした人事考課のための評価
- ・業績を対象とした目標管理による評価



O J D : O n t h e J o b D e v e l o p m e n t

図 2. 2. 1. 1 矢車型人事制度

出典：NECソフト

2. 2. 2 人材育成上の課題

矢車型人事制度は、専門性と成果を重視した「公正な処遇体系の確立」と「キャリアプランの実践」に有効な仕組みであった。だが、一方では運用を通じて、制度を徹底し、育成風土を醸成するための課題も顕在化した。NECソフトが目指す、将来を担える高付加価値人材の育成に向けた中長期的な視点、市場価値を意識した客観性が希薄だったのである。

たとえば、年齢などでキャリアパスを限定することなく専門能力を高め、従業員がさらに活躍できる場を広げることは困難な状況にあった。また、経営トップから求められる「ROI (Return Of Investment)」の提示や従業員に対するオピニオン・サーベイでは、業界標準（市場価値）に基づく具体的な指標が求められた。NECソフトでは、グローバルでの競争力向上に向け、これらの課題を解決できる、より体系的・効果的な人材育成の推進が不可欠だと判断した。

3. ITスキル標準の導入

3. 1 有効性に対する懸念材料

NECソフトでは、人材育成上の課題を解決する手段として、2002年12月に経済産業省から公開されたITスキル標準に着目したが、自社に適用する有効性を議論する過程では、次のような懸念材料も明らかになった。

- ・ITスキル標準に定義されていないコンピテンシーを自社で補うことができるか

- ・ I Tスキル標準が定義する職種と自社に必要な人材の役割を合致させることができるか
- ・ 広範囲の事業領域に伴う複雑さやサイズの違いに対応した、明確な達成度指標を設定できるか

NECソフトでは、これら懸念材料も、深く論理的に議論することで打開策が見出せると判断し、2003年にI Tスキル標準の導入を決定した。同社のI Tスキル標準導入は、人材育成上の課題解決と同時に、これらの懸念を払拭する取り組みでもあった。

3. 2 導入の目的と狙い

I Tスキル標準導入の目的は人事制度の改定・強化とし、次の方針を明確化した。

- ・ 業界標準（市場価値）を意識した評価・処遇・キャリアアップ施策へ移行
- ・ 組織全体の競争力向上という観点から各階層の役割を整理
- ・ 評価・格付審査の運用面を中心に従来的人事施策を強化

NECソフトはこの方針に基づき、従来の評価・処遇・育成施策の刷新を目指したのである。（図3. 2. 1）

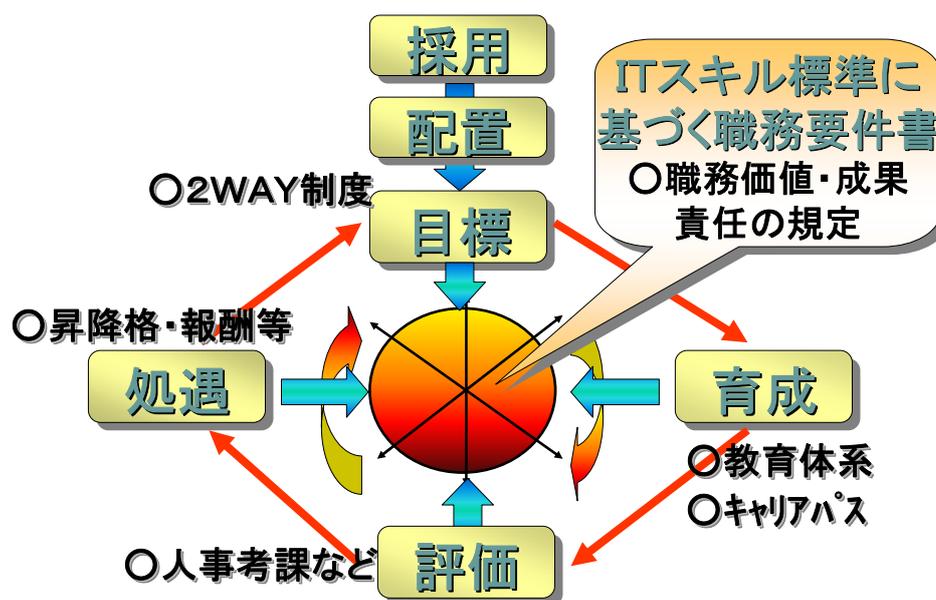


図3. 2. 1 人事制度との連携

出典：NECソフト

3. 3 推進体制とスケジュール

I Tスキル標準の導入プロジェクトは、人事部主体のメンバーで構成し、次のスケジュールで活動を推進した。

- ・ 2003年度：新制度の導入検討・決定
- ・ 2004年度：新制度への移行（諸環境の整備推進と改善）

- ・ 2005年度：新制度の本格展開

3.4 導入方針

I Tスキル標準導入に関する基本方針は次の4点とした。

- ・ 適正な評価・処遇施策およびキャリアアップの推進に向けた運用面の強化
- ・ 部門の運用指針の明示ときめ細かな職種管理
- ・ 自己認識とマネジメントの強化（2WAYプロセスの最大限の活用と評価責任の集約、評価者研修の実施）
- ・ 組織運営・事業運営の中核人材、高度専門家への格付・転換時の審査徹底

3.5 I Tスキル標準導入の流れ

I Tスキル標準は、次の流れで導入を進めた。

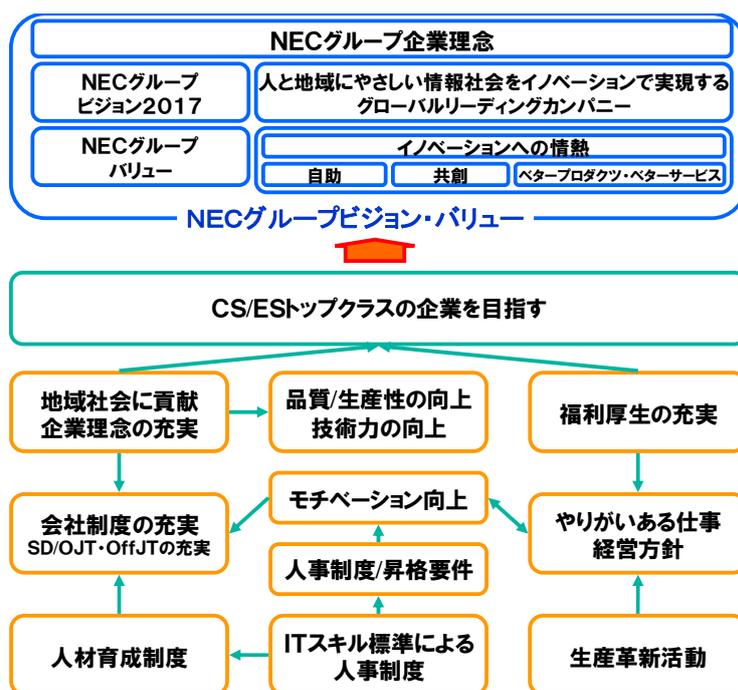
- (1) 経営戦略とのマッチング
 - ・ トップの経営戦略の明確化
 - ・ 導入目的の明確化
 - ・ 人材ポートフォリオの検討
- (2) 人材戦略の立案
 - ・ 人事制度の基本企画
 - ・ インフラ計画
 - ・ 組合／ラインの調整
 - ・ 予算見直し
- (3) 人事制度の立案
 - ・ 制度の具現化
 - ・ 規定の改定
 - ・ 導入準備
 - ・ 環境整備
 - ・ 育成制度の整備
- (4) 導入
 - ・ 導入スケジュールの計画
 - ・ 導入説明の実施
 - ・ 評価者の育成
 - ・ 制度導入
 - ・ マネジメント体制の確立
- (5) 評価改善／継続
 - ・ 人材ポートフォリオの評価

- ・ 制度見直し
- ・ 制度の評価
- ・ 社員のサーベイ
- ・ アセスメント

3. 6 要求モデルの策定

要求モデルは、経営トップと従業員の要望に基づき、あるべき姿（T o - B e）に向けた現状（A s - I s）とのギャップや課題を洗い出し、策定した（図3. 6. 1）。

経営トップが求めたのは、グローバルに通用する技術的なスキルを身に付けた人材の育成と確保である。一方で、従業員に対するオピニオン・サーベイでは、「やりがいのある仕事」に対する欲求が強いことが明らかになった。NECソフトが策定した要求モデルは、この両方の要望に応え、「どのように考えて、推進することが適切か」というあるべき姿に対する共通認識を醸成する指標である。



SD : S e l f D e v e l o p m e n t

ES : E m p l o y e e S a t i s f a c i o n

図3. 6. 1 要求モデル

出典：NECソフト

3. 7 機能・役割の定義

機能・役割の定義では、まず、組織運営のための管理機能と、ビジネス遂行で必要になる技術的な専門職機能に大別し、処遇との関連づけを明確化した（図3. 7. 1）。机上のあるべき論だけでは、制度を技術の現場に浸透させることはできない。常に変化する

NECソフトでは、さらに達成度指標で示されるプロジェクトの金額や規模感に関しても、現場を重視した方針を明確化した（図3.7.3）。ITスキル標準では、ヒューマン系スキルや組織内の役割、業務・業界のノウハウなどについての定義がないため、これらにも踏み込んで定義し適用していく必要があると考えた。その考え無しにあるべき姿だけを目指していくと、現場と乖離した内容となり、定着するどころかエンジニアの反発を招くことになりかねない。現状を反映しながら、経営戦略を基に将来あるべき姿を構築していくという姿勢を徹底したのである。

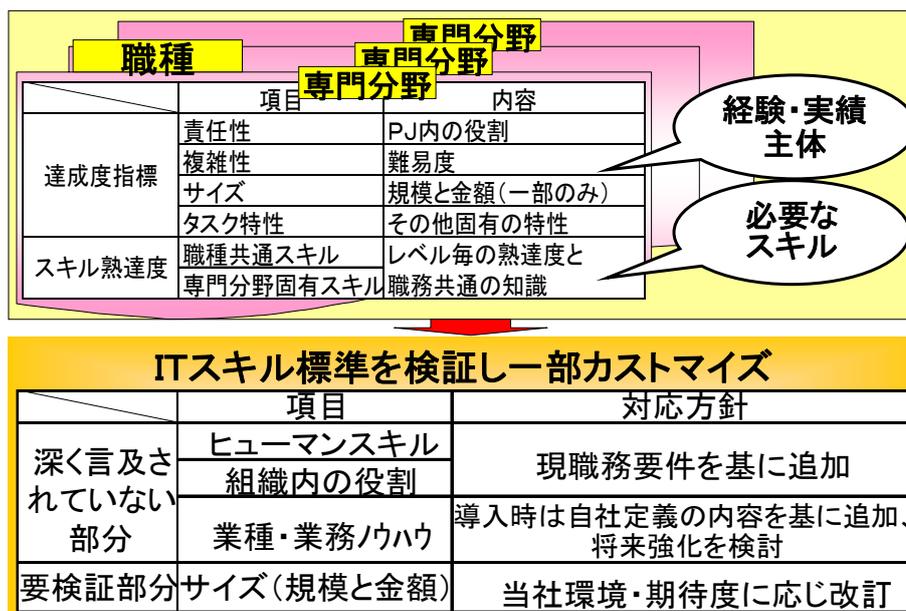


図3.7.3 個々の要件の構成

出典：NECソフト

3.8 人材像の定義

人材像は、「新しいモノ」、「新しい仕組み」、「新しい価値」を作り、自分だけではなく「チームとして」挑戦する人材が求められるという考え方に基づき、定義した。

3.8.1 人材像に必要とされるスキル

求められる人材像に必要とされるスキルは、職務エリアに応じて必要となるスキル、ベースとなる必須スキルに大別した。

(1) 職務エリアに応じて必要となるスキル

- ・セールスエンジニア系：業種や業務に応じたマーケティング、コンサルティングのスキル
- ・システムエンジニア系：金融・流通・官公庁といった業種固有のスキル

- ・テクニカルエンジニア系：データベース・ネットワーク・セキュリティなどの技術スキル

(2) ベースとなる必須スキル

- ・コミュニケーションスキル
- ・ドキュメント作成スキル
- ・ヒアリングスキル
- ・プレゼンテーションスキル
- ・情報収集スキル
- ・想像力や目標志向、論理思考
- ・情報技術やソフトウェア開発技術

3. 8. 2 職務要件の定義

職務要件は、矢車型人事制度およびITスキル標準を適用した達成度指標定義・スキル熟達度定義で構成される人材像ごとに定義した。図3. 8. 2. 1に担当及びリーダー、図3. 8. 2. 2にレベル5以上の職務要件を示す。

いずれもITスキル標準を参照し、定義しているが、自社の実態に合わせた内容に変更している。また 専門性発揮の前提条件は、独自の考えで追加しているが、これは既存の人事制度で定義されていたコンピテンシーを反映したものである。

	項目	
達成度指標	責任性(PJ内の役割)	ITスキル標準連携 変更・追加
専門分野の経験・実績	複雑性(難易度)	
	サイズ(規模と金額)	
	タスク特性(その他固有の特性)	
スキル熟達度	職種共通スキル	追加 現要件から移行
スキル	専門分野固有スキル	
	公的資格・語学力	
行動基準	CS、原価意識、チャレンジ 企業倫理、責任感などの コンピテンシーを設定	
専門性発揮の前提条件		

CS : Customer Satisfaction

図3. 8. 2. 1 担当、リーダーの職務要件

出典：NECソフト

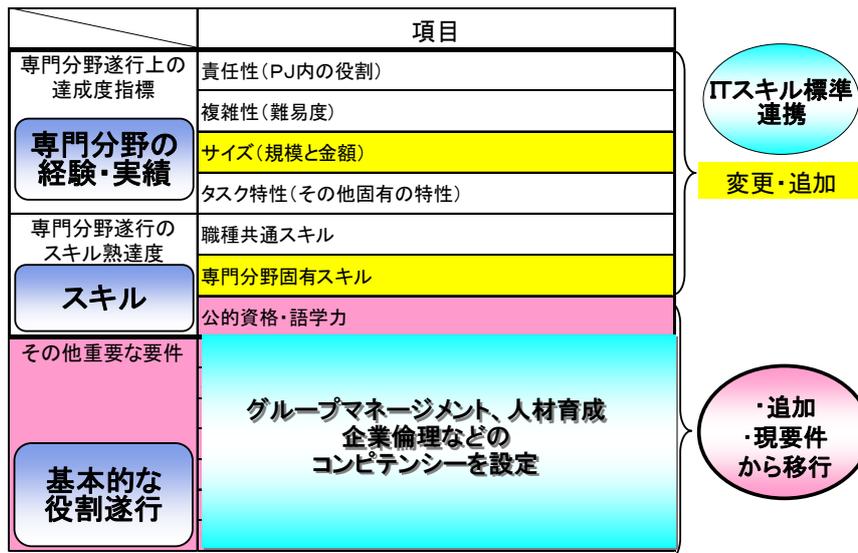


図 3. 8. 2. 2 レベル 5 以上の職務要件

出典：NECソフト

3. 8. 3 活用対象

I Tスキル標準は、昇給昇格につながる人事考課と教育体系に活用するという方針を明確化した(図 3. 8. 3. 1)。NECソフトの人事評価では、業績を対象とした目標管理と、昇格昇給を対象とした人事考課という 2WAY 制度が導入されているが、I Tスキル標準は後者の人事考課を中心に活用する。また、I Tスキル標準の活用で強化すべきスキルを明確にし、教育体系にも反映させる。評価と処遇、教育を連携させることで、従業員の自己認識向上とマネジメントの強化を目指したということである。

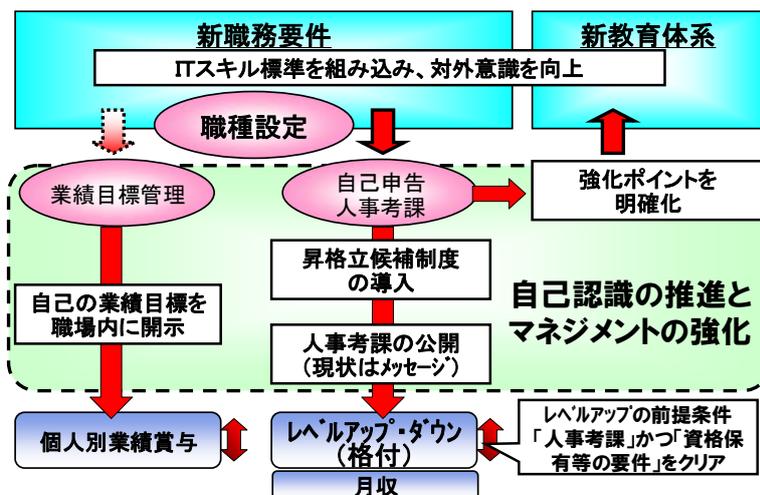


図 3. 8. 3. 1 評価・処遇のイメージ

出典：NECソフト

4. I Tスキル標準の活用と運用

4. 1 業績評価と人事考課

業績評価と人事考課の基本的な流れは、I Tスキル標準導入前の仕組みを踏襲している。(図4. 1. 1)

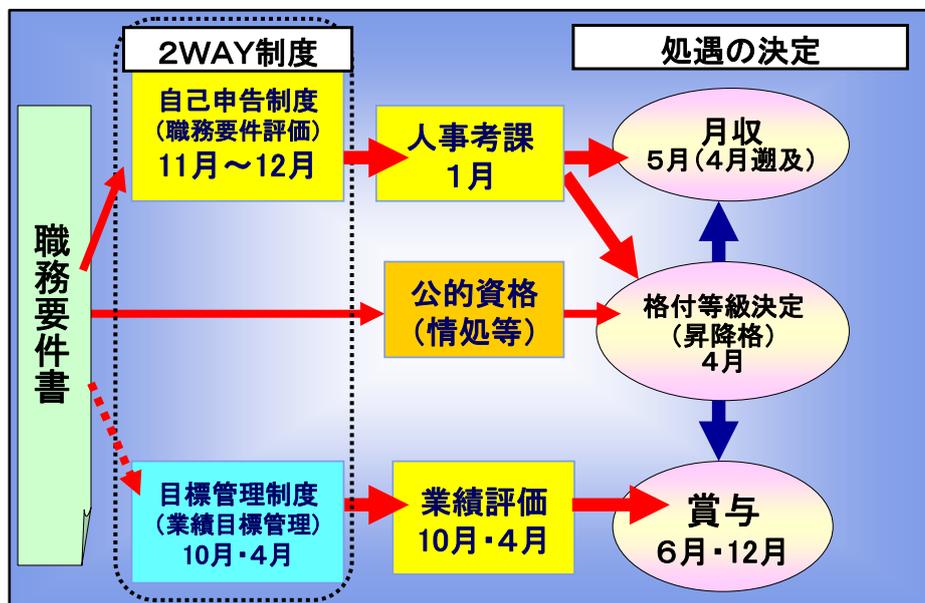


図4. 1. 1 職務要件～評価～処遇決定の流れ

出典：NECソフト

「自己申告制度」は、I Tスキル標準に基づくキャリアパス体系を共有し、年に1回、従業員の一人ひとりが将来どうなりたいか、そのためにどのようなスキル・経験が必要か、上司はどう期待しているかを確認し合う作業である。また、目標管理の一環として、年に2回上司と短期的な業績目標と成果を話し合う機会も設けた（これを「マイ・コミットメント制度」と呼ぶ）。同時に評価者の評価・育成スキル向上に向けた管理職研修も開始した。

4. 2 I Tスキル標準を適用した人材育成施策

NECソフトではI Tスキル標準の導入に伴い、「NECソフトの社員がNECソフトの社員を育てる」という風土醸成を目指した人材育成を推進している。たとえば、「豊かな人間性」が多くの企業で重要視されている状況を認識し、技術スキル向上のみならず、ヒューマンスキル向上の教育も開始し、勉強会や管理職も含めたコミュニケーションの場も設置した。また、経営トップに対する具体的なROIの報告、従業員に対するオピニオン・サーベイの実施やキャリア・ディベロップメント・アドバイザーの設置など、総合的な取り組みや評価も進めている。

また、それらの施策を進めていく上で、次のような明確な指針も打ち出した。

- ・ I Tスキル標準、組み込みスキル標準に準拠した技術者育成制度の整備と推進

- ・ N E C グループ内の連携強化

4. 3 社内外での評価

I Tスキル標準を適用した人事制度の運用を通じて、次のような社内評価を得ている。

(1) 経営・管理者の観点

- ・ 企業の人材マップが明確になり、戦略立案に活用できる
- ・ キャリアパスの明示により人事育成の指標が明確になった
- ・ 組織活性化につながる
- ・ 人材が市場価値を意識するようになった
- ・ I Tスキル標準が共通言語になった

(2) 従業員の観点

- ・ モチベーション向上につながる
- ・ 社員のキャリア目標が明確になる
- ・ 市場価値で個人のスキルが判断できる
- ・ 評価基準が明確になった

I Tスキル標準を評価・処遇から育成まで一貫して活用している企業は少ない中、N E Cソフトの取り組みは業界やマスコミからも大きな注目を集めている。その結果、N E Cソフトは、2004年に社団法人日本能率協会が制定する「能力開発優秀企業賞・奨励賞」を受賞した。

4. 4 現状の課題と今後の計画

人事制度と連携したことで、従業員の納得感と浸透度は非常に高い。だが、運用を推進するI Tトレーニングセンターでは、スキルや達成度についての公平性・均一性を高めるために、日々研鑽を怠らないという方針で、次のような重点課題に対して改善を継続していく計画である。

- ・ 人事制度の徹底
- ・ 評価の正当性の強化
- ・ 人材マネジメントシステムの強化
 - －採用、育成、評価のサイクルの強化
 - －キャリアアップ、キャリアデザイン教育の推進
 - －人事ローテーションの推進など
- ・ 品質管理者、組込み要員、ハードウェア開発要員への対応
- ・ I Tスキル標準の調達への活用（採用、パートナー派遣）

5. I Tスキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

I Tスキル標準の導入自体が目的化している企業が多い中、N E Cソフトは効果的に参照モデルとしての活用を進めているモデルケースであり、人事制度適用のベストプラクティスと言える。最後に、I Tスキル標準導入の立役者であり、現在は推進の責任自体は後進に譲りアドバイザーとして強力なバックアップをされている福嶋氏に、導入のポイントを列挙していただいた。

- ・ 推進役の設定／強いリーダーシップ（トップマネジメントが重要）
- ・ I Tスキル標準の理解と浸透
- ・ 自社の戦略と人材マネジメントの経営（方針の明確化と浸透）
- ・ 成果主義の正しい理解と推進
- ・ 全社の協力体制強化（ラインの意見吸い上げ）
- ・ 人材のキャリアモデルの明確化（ローテーション、公募、フリーエージェント制など）
- ・ 人事考課の評価者育成、P D C Aサイクルの徹底
- ・ 絶対評価と相対評価の違い
- ・ 職種の割り振り
- ・ 技術だけでは評価不可（コンピテンシーの導入の検討）
- ・ 労使の調整
- ・ 職位、職能の明確化
- ・ 降昇格の活性化

I Tスキル標準導入事例：株式会社オーガス総研

導入推進者：人事部 I Tスキルセンター センター長 今井康雄氏



1. 会社概要

- 社名 株式会社オーガス総研
(Osaka Gas Information System Research Institute Co., Ltd.)
- 設立 1983年6月29日
- 代表者 代表取締役社長 平山 輝
- 社員数 2,885名(連結) 1,229名(単独) 2009年4月1日現在
- 資本金 4億円(大阪ガス株式会社100%出資)
- 売上高 557億円(連結) 281億円(単独) 2008年度
- グループ企業 株式会社宇部情報システム、さくら情報システム株式会社
株式会社システムアンサー
OGIS International, Inc. (米国)
上海欧計斯软件有限公司 (中国)
- 事業内容
 - ・オブジェクト指向開発や組み込み開発支援
 - ・ビジネス・プロセス・モデリング
 - ・SOA導入支援
 - ・各種の業務ソリューション
 - ・IT基盤構築
 - ・システム運用

2. 企業戦略

2. 1 経営方針

株式会社オージス総研(以下、オージス総研)は、次の3点を経営方針に掲げている。

(1) お客様サイドに立った最良のソリューション提供

「お客様の満足」、「お客様の信頼」を得ることを目標とし、お客様の問題をお客様の立場で考え、最良のソリューションを提供する会社でありたいと考え、行動する。

(2) 百年アーキテクチャの実現

激しく変化するビジネス環境、日々進化する情報技術に対応し、お客様のシステムが長期間持続していくための「百年アーキテクチャ」の実現を目指す。強固な基盤と柔軟な対応力を実現するために、モデリング、SOA (Service Oriented Architecture)、OSS (Open Source Software) などの技術を組み合わせ、持続可能、再生可能なシステムを提供する。

(3) Open Global Information Services の提供

特定のベンダや製品に偏らないOpenな立場でビジネスを進める。OSSの採用もその一環であり、国内だけではなく、最適な地域でのGlobalな開発、顧客ニーズに応じたGlobalなデリバリーを目指す。また、システム開発だけではなく、教育、コンサルティング、維持管理、運用、ハウジング、EC/EDI (Electronic Commerce/Electronic Data Interchange)、ヘルプデスクからSaaS (Software as a Service)、PaaS (Platform as a Service) まで、多様なInformation Servicesを提供する。

2. 2 人材育成の方針

オージス総研は次の人材育成方針を掲げている。

「市場価値と経営戦略にリンクした目指すべき人材像を明示し、OJT (On the Job Training) を中心にOff-JT (Off the Job Training) やコミュニティ活動等も有機的に連携させ、全社一丸となって計画的な育成を推進する」

2. 3 人材育成上の課題

人材育成の基本計画は、中期経営戦略や年度事業計画に基づき、策定すべきであるが、オージス総研では、これらの関連性をITスキル標準導入前には明確に説明できる状況にはなかった。経営戦略や事業計画といった組織目標達成に必要な、スキルをベースと

した中長期的な要員計画、職種あるいは能力ごとの要員計画にまで落とし込めていなかったためである。結果的に、組織としては人材育成における具体的な目標やターゲットを設定できない、従業員自身は、経営戦略と整合をとったキャリアパスを考えにくいという状況に直面していた。

また同社は、キャリアパスを人事制度上での等級に応じて設定するという方式が、本来の目的と異なるという課題も認識していた。これらの課題解決には、従業員のキャリアパスに応じた能力開発計画、全社教育部門の育成計画の明確化が不可欠となる。社内のナレッジを整理・体系化し、人材育成に活用する仕組みが求められていたのである。

さらに、市場および業界動向の変化は目まぐるしく、市場ニーズが多様化・深化しており、人材の優劣がI Tベンダの企業格差に直結するようになった。人材流動化も進み、たとえば、特に上流技術者の不足が、ビジネスに大きな影響を及ぼすことは明らかだった。トータルソリューションを提供するオージス総研では、こうした背景からも従来の人材育成の枠組みの見直しが必要となっていた。

3. I Tスキル標準の導入

3. 1 特徴

オージス総研では、公開当時からI Tスキル標準に着目し、試行錯誤を通して経営戦略や事業計画に基づく人材育成施策に落とし込んだ導入を実現した。また、その後も改善活動を怠っていない。

I Tスキル標準を導入したものの、理解・検討が不十分なために、運用・改善のP D C A (P l a n - D o - C h e c k - A c t i o n) を回せず、破綻している事例が多い中、特筆すべきは、仕組み自体が円滑に運用されていることに加え、従業員が自主的に推進するコミュニティ活動が軌道に乗っていることである。

また、I Tスキル標準の導入に伴い、O C P (O G I S - R I C e r t i f i e d P r o f e s s i o n a l) と呼ばれる社内認定制度を整備したことも特徴の一つである。O C Pとは、「顧客に高付加価値のソリューションを継続的にご提供するため」の仕組みとして、オージス総研が独自に導入しているプロフェッショナル認定の制度で、同制度の認定レベルやオージス総研キャリアフレームワークは、I Tスキル標準をベースに組み立てられている。

プロフェッショナルの認定者は、従業員の具体的な目標となる「ロールモデル」として定義しており、従業員は認定者から良い刺激を受けることで、キャリアアップへの意識が高まる。一方、認定を取得した従業員も、プロフェッショナルの役割の一つとして後進育成に注力することになり、組織全体のレベルアップを図る取り組みを可能にした。(詳細は「4. 2. 10 O C P 認定制度」参照)

3. 2 導入の目的とねらい

オージス総研では、人材育成上の課題解決の手段としてI Tスキル標準の採用を検討し、導入を決断した。大きな目的は、客観的かつ具体的な人材像の策定にあった。I Tスキル標準に自社の戦略に合致したスキルを付加し、両方のスキルを高めることが、あるべき人材育成だと考えたのである。

導入のねらいは次の6つに整理した。

- (1) I Tスキル標準をベースにしたキャリアフレームワークの設定
- (2) 会社戦略の実現をリードする戦略人材の明確化
- (3) 新キャリアフレームワークを基にした中期的な要員育成計画の策定
- (4) 全従業員が、新キャリアフレームワークに基づくキャリアデザインを実施
- (5) キャリアデザインを基に、従業員一人ひとりを意識した計画的な人材育成を推進
- (6) (1)～(5)の計画を毎年策定(見直し)・実施・評価・改善する仕組み・体制を確立し、継続的に実施

これらを効率的に進めるために、人事部・I Tスキルセンターが、運用の仕組みづくりと検討・実施体制づくりという役割を担った。

3. 3 I Tスキル標準導入の流れ

3. 3. 1 導入の経緯

導入作業は「構想策定」、「人材モデル構築」、「見直しと改善」に大別でき、次のスケジュールで推進した。

- (1) 構想策定
 - ・2003年：情報収集／導入検討
 - ・2004年6月：基本構想策定
 - ・2004年8月：パイロットI Tスキル診断を主要職種約20名に実施
 - ・2004年10月：I Tスキル診断をシニア層、PM/EA関連技術者約230名に実施
- (2) 人材モデル構築
 - ・2005年6月：独自スキル項目と評価基準を検討
 - ・2005年8月：独自パイロットI Tスキル診断を約10名に実施
 - ・2005年10月：I Tスキル診断を全技術者約900名に実施
 - ・2006年10月：第2回I Tスキル診断を約960名に実施
- (3) 見直しと改善
 - ・2007年4月～：大幅な見直しと改善を実施した人材育成を推進

3. 3. 2 機能要求の考え方

オービス総研では、経営戦略や事業計画に基づく人材モデルを策定する上で、非常に有効な「戦略プロセス」を明確化している。これはソリューションという視点から、オービス総研の豊富な実績とノウハウを活かしてシステムを構築する、独自のプロセスをまとめたものである。

同社は、この戦略プロセスを基に機能要求を整理していくことで、自社に必要な人材モデルを定義していった。(図 3. 3. 2)

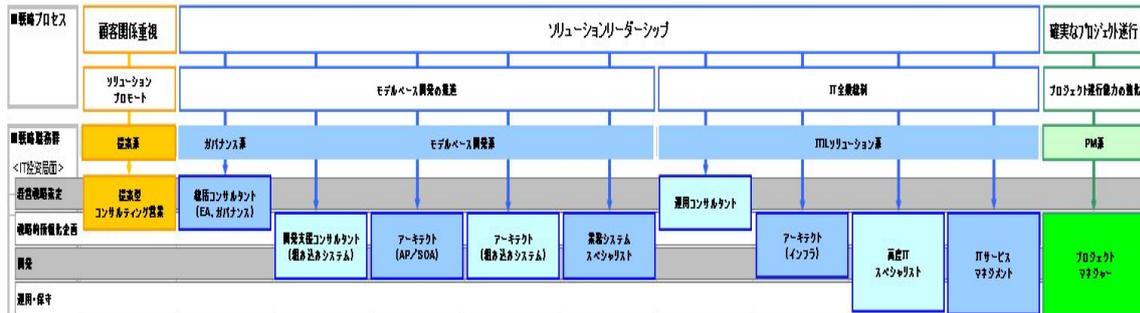


図 3. 3. 2 戦略プロセスを基にした人材モデルの位置づけ

出典：オービス総研

3. 3. 3 人材モデル、フレームワーク

オービス総研では、12の主要な人材モデルを定義して、客観性と市場性を確保するために、ITスキル標準の職種・レベルに対応させた。(図 3. 3. 3. 1)

職種	マーケティング	セールス	コンサルタント	プロジェクトマネジメント	ITスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	ソフトウェア開発	システムエンジニア	ITアーキテクト	ITサービスエンジニア	エデュケーション	業務
専門分野	マーケティング戦略、企画、営業	新規開拓、顧客維持	企画、提案、コンサルティング	企画、提案、コンサルティング	企画、提案、コンサルティング	企画、提案、コンサルティング	企画、提案、コンサルティング	企画、提案、コンサルティング	企画、提案、コンサルティング	企画、提案、コンサルティング	企画、提案、コンサルティング	企画、提案、コンサルティング
レベル	レベル7	レベル6	レベル5	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1	レベル0	レベル0	レベル0	レベル0	レベル0
育成強化層												

図 3. 3. 3. 1 オービス総研人材モデルとITスキル標準の対応

出典：オービス総研

また、戦略的なスキルとして「オブジェクト指向開発スキル」、UMLモデリング推進協議会（UMTP）のモデリング技能認定に対応したスキルも独自に追加し、オブジェクト指向開発レベルとして活用している。

定義した12の人材モデルは、次のとおりである。

(1) 提案型コンサルティング営業

新規および既存の顧客に対し、顧客サイドの経営戦略や事業計画を確認し、その実現のための課題解決の提案、ビジネスプロセス改善支援、およびソリューション、製品、サービスの提案を実施し成約する。顧客との有効なリレーションを確立し、維持、向上し、顧客満足度を高める。（ITスキル標準・セールス、コンサルタントのレベル5以上に対応）

(2) 統括コンサルタント（EA、ガバナンス）

EAノウハウやコンサルティングメソドロジーを活用し、顧客の経営戦略や事業計画に基づくIT戦略策定へのカウンセリング、提言、助言の実施を通じて顧客の戦略目標の達成、ビジョンの実現、課題解決に貢献する。（ITスキル標準・コンサルタントのレベル5以上、オブジェクト指向開発レベルの3以上に対応）

(3) 開発支援コンサルタント（組み込みシステム）

組み込みシステムの開発技術や方法論、コンサルティングメソドロジーなどを活用し、ソフトウェアの開発現場における「実践的な」支援を通じて、顧客の課題解決に貢献する。支援がもたらす価値や効果、顧客満足度、実現可能性などに責任を持つ。（ITスキル標準・コンサルタントのレベル4以上、オブジェクト指向開発レベルの3以上に対応）

(4) アーキテクト（AP/SOA）

ビジネスおよび情報システム構築における技術上の課題を分析し、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/SOA/プロセス関連技術を活用し、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を保ったITアーキテクチャを設計する。

（ITスキル標準・ITアーキテクトのレベル4以上、オブジェクト指向開発レベルの3以上に対応）

(5) アーキテクト（組み込みシステム）

顧客の抱える課題を分析し、組み込みシステム開発における機能要件・非機能要件として再構成する。機能仕様に加え、派生開発の有無や性能要求、ハードウェア制約などの非機能要件を明らかにし、それらのすべてを満たすアーキテクチャ（システムレベル、ドメインレベル）を構築する。構築したアーキテクチャが顧

客の課題に対するソリューションとして満足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。

(I Tスキル標準・ I Tアーキテクトのレベル 4 以上、オブジェクト指向開発レベルの 3 以上に対応)

(6) 高度システムモデラー

オブジェクト指向開発の専門技術を活用し、顧客の環境に最適な UML をベースにしたシステムの要求・分析・設計モデリング、実装、テスト、導入を実施する。

(I Tスキル標準・ A Pスペシャリスト、 S Wデベロップメントのレベル 4 以上、オブジェクト指向開発レベルの 3 以上に対応)

ただし、定義したスキルが市場およびオーグス総研で一般化したため、 2 0 1 0 年度末での廃止を決定した。

(7) 業務スペシャリスト

特定の業種、または業務を全般的に理解しており、当該顧客と対等に話ができる。対象となる業種や業務に精通して、顧客の環境に最適なシステムの要求・分析・設計モデリング、実装、テスト、導入を実施する。

(I Tスキル標準・コンサルタント、 A Pスペシャリストのレベル 4 以上、オブジェクト指向開発レベルの 3 以上に対応)

(8) 運用コンサルタント

コンサルティングメソッドロジを活用し、顧客の経営戦略や事業計画に基づく I T 戦略 (特にインフラ) 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、課題解決に貢献する。

(I Tスキル標準・コンサルタント、 I Tアーキテクトのレベル 5 以上に対応)

(9) アーキテクト (インフラ)

ビジネスおよび情報システム構築における技術上の課題を分析し、システム基盤要件として再構成する。システム属性、仕様を明らかにし、インフラストラクチャアーキテクチャ (システムマネジメント、セキュリティ、ネットワーク、プラットフォームなど) を設計する。

(I Tスキル標準・ I Tアーキテクトのレベル 4 以上に対応)

(1 0) 高度 I Tスペシャリスト

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。

(I Tスキル標準・ I Tスペシャリストのレベル 4 以上に対応)

(1 1) I Tサービスマネジメント

システム全体の安定稼働を目指し、安全性と信頼性と効率性を追求する。また、

サービスレベルの維持、向上を図り、システム基盤管理も含めた運用管理を行う。

(I Tスキル標準・ I Tサービスマネジメントのレベル 4 以上に対応)

(1 2) プロジェクトマネージャ

プロジェクトマネジメントの関連技術、ビジネスマネジメント技術、プロセス構築技術を活用し、プロジェクトの提案、立ち上げ、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。

(I Tスキル標準・プロジェクトマネジメントのレベル 4 以上に対応)

4. I Tスキル標準の活用と運用

4. 1 要員計画・育成計画策定のプロセス

オージス総研では、2007年度から当初の仕組みに改善を加えた人材育成を開始したが、活用開始にあたっては、要員計画・育成計画策定のプロセスを明確化した。

(図 4. 1. 1)

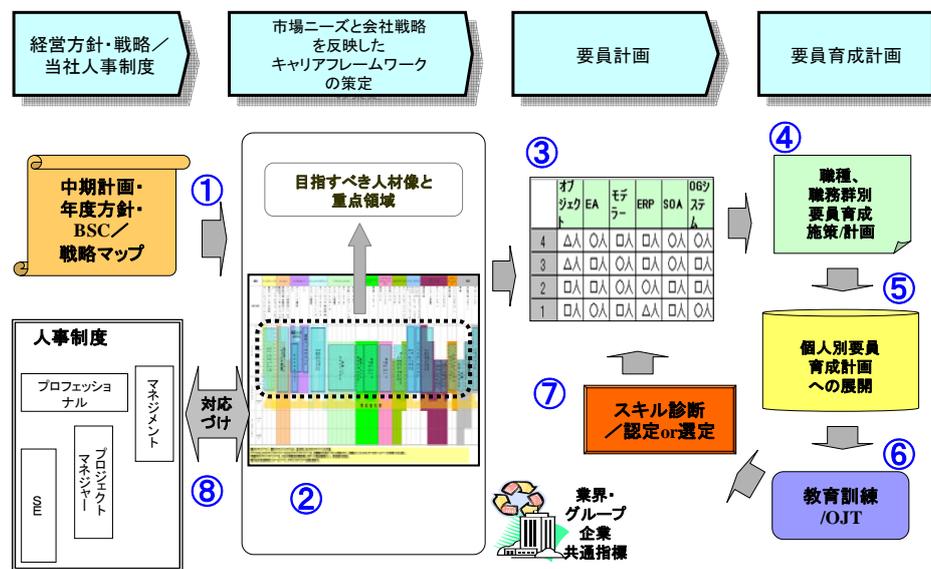


図 4. 1. 1 要員計画・育成計画策定のプロセス

出典：オージス総研

各プロセスの概要は次のとおりである。

- ① 戦略職務群の抽出
- ② 重点領域職種設定 (戦略職務群に従い重点領域職種を選定)
- ③ 要員計画の策定
- ④ 要員育成施策 (研修ロードマップの立案、コミュニティ活動の促進)

- ⑤ 個人別育成計画（キャリアプランの設定）
- ⑥ 教育実施（教育部門ポータルを活用したメールマガジンの配信や研修スケジュールの告知、メンター制の活用、O J Tによるコンサルタントの育成）
- ⑦ 現状要員の把握（重点領域職種人選結果やプロフェッショナル認定などの要員計画立案のための情報提供）
- ⑧ 人事制度との関連づけ（各職群・職責の定義、専門スキル、認定制度）

これら一連のプロセスは、人材育成のP D C Aを回す上で、大きな役割を果たしており、次のような特徴がある。

- ・ 中期計画に対応した要員計画・育成計画の立案と実施
- ・ 認定制度の導入
- ・ プロフェッショナルコミュニティによる活性化
- ・ 人事制度への対応

4. 2 要員計画策定のプロセス

4. 2. 1 戦略職務群の抽出

要員計画策定は、中期計画（B S C : B a l a n c e d S c o r e c a r d / 戦略マップ）から戦略職務群の抽出を行う作業から開始する。次のステップで、中期戦略で必要となる重点領域、および職種を導き出すためである。定義した戦略職務群は、次の項目で構成している。

（1）戦略職務群の内容

- ・ 定義・ミッション
- ・ 戦略プロセス
- ・ 対応する人事職群、レベル
- ・ ベースとなる I Tスキル標準職種

（2）必要スキル

- ・ I Tスキル標準レベル
- ・ 当社戦略スキル
（ I Tスキル項目重点スキル、戦略基本スキル、戦略高度スキル）
- ・ 戦略スキルレベル

（3）教育体系・手段

- ・ 社内・外研修
- ・ O J T
- ・ コミュニティ

(4) 要員計画

- ・ 現状
- ・ 将来計画
- ・ 対象者 (指導者 / 該当者 / 候補者)

(5) 認定・任命基準

4. 2. 2 重点領域職種の設定

重点領域職種は、戦略職務群から今後のビジネスに必要な職種を抽出し設定する。これは、オーグス総研独自の戦略プロセスを基に策定した人材モデルから、さらにビジネス目標に照らして重点領域職種を特定するという考え方に基づく。戦略プロセス、人材モデル、重点領域職種の関係を図4. 2. 2. 1に示す。

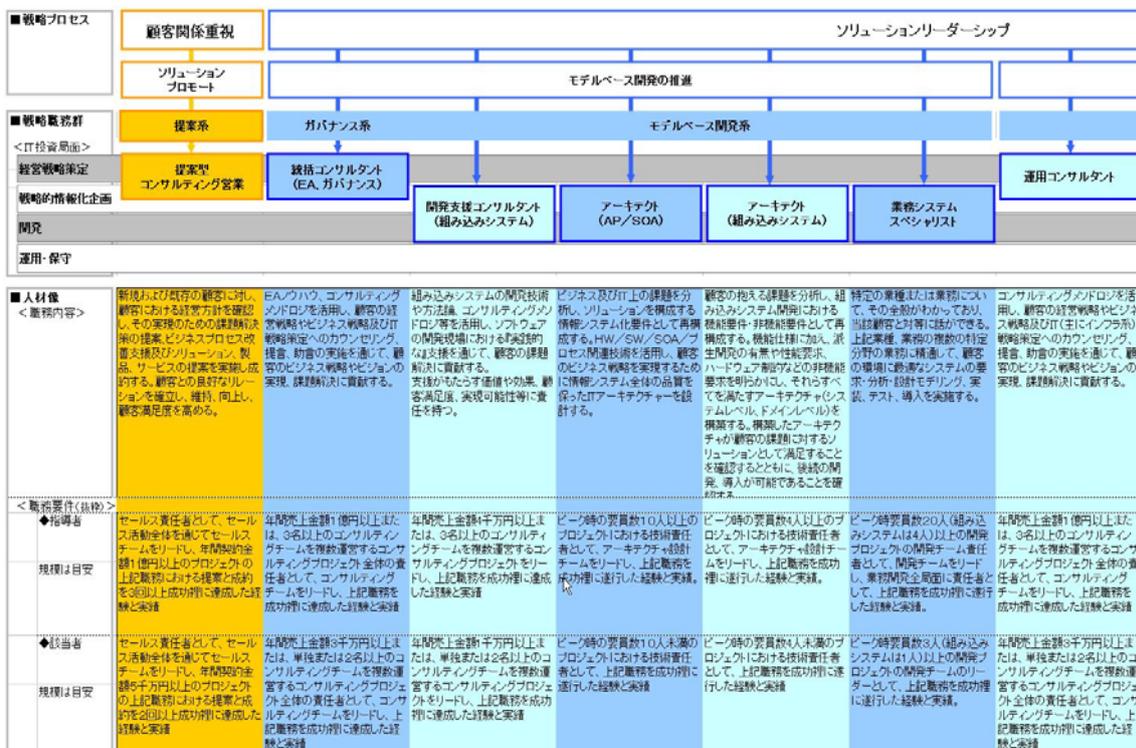


図4. 2. 2. 1 戦略プロセスと人材モデルの位置づけ (抜粋)

出典：オーグス総研

4. 2. 3 要員数の設定

必要な要員数は、オーグス総研全体のビジネス目標達成に必要な職種・スキルレベル (ITスキル標準レベル、戦略スキルレベル) ごとに設定する。(図4. 2. 3. 1) 設定手順は次のとおりである。

- (1) 中期計画のシステム開発の目標売上をプロジェクトの規模別に分解
- (2) 規模別プロジェクトの構成要員モデルを作成
- (3) 中期計画のシステム開発の目標売上を達成する要員数を設定

(4) 要員確保のための人材育成施策を（研修、コミュニティなど）職種別やスキルレベル別に設定（図4.2.3.2）

		職種	H20	H21	H22
元受一括	超大規模PJ	コンサル	12	13	13
		ITアーキテクト	11	14	14
		PM	10	10	12
		ITスペシャリスト	1	1	9
		アプリケーションスペシャリスト	10	10	13
	大規模PJ	コンサル	1	10	15
		ITアーキテクト	10	10	10
		PM	10	54	10
		ITスペシャリスト	1	10	10
		アプリケーションスペシャリスト	10	10	10
	中規模PJ(1)	コンサル	10	10	10
		ITアーキテクト	10	10	10
		PM	10	10	16
		ITスペシャリスト	10	10	11
		アプリケーションスペシャリスト	10	10	17
中規模PJ(2)	コンサル	10	10	10	
	ITアーキテクト	10	10	10	
	PM	10	10	10	

合計（人数）		ToBe		
	コンサル	10	17	16
	ITアーキテクト	10	15	16
	PM	10	10	12
	ITスペシャリスト	10	11	13
	アプリケーションスペシャリスト	10	10	13
	合計	10	65	69

図4.2.3.1 必要要員数 出典：オージス総研

職種	レベル	職種別				職種共通								
		OFF-JT		ITスキル習得	コミュニティ活動 (相互啓発)	OFF-JT		その他						
		ガバナンス マネジメント力強化	ソリューション 営業力強化			基礎マネジメント力強化	ヒューマンビジネス スキル強化	コラボイノベーション	品質システム 構築	その他				
E層	レベル5以上													
M/G/P層	レベル4		プロジェクト マネジメント	ITスキル習得	コミュニティ活動 (相互啓発)									
S層	レベル3			ITアーキテクト										
M層	レベル2													
J層	レベル1													

図4.2.3.2 要員育成施策一覧 出典：オージス総研

人材育成施策の設定後は、ITスキル標準の研修ロードマップをベースに研修、コミュニティなどの施策をマッピングし、オージス総研版の研修ロードマップとして、社内掲示板で紹介する（図4.2.3.3）。また、最新情報の配信はメールマガジンなどを活用する。

	未経験レベル	エントリーレベル				ミドルレベル		ハイレベル		
		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6	レベル7		
テクノロジー	IT基本2 データベース基礎技術 2日間 外部 Javaプログラミング 5日間 OGIS コンピュータシステム基礎技術 2日間 外部 オブジェクト指向入門 1日間 OGIS	システム開発基礎 Servlet/JSPプログラミング 2日間 OGIS JDBCプログラミング 1日間 OGIS UMLによるJavaプログラミング 2日間 OGIS UMLオブジェクト指向分析・設計 3日間 OGIS	実務技術基礎 システム設計 Webセキュリティ入門 0.5日間 OGIS デザインパターン入門 1日間 OGIS システム構築 システム運用/保守	最新技術動向 実務技術上級 Season2ベースのJ2EEアプリケーション開発入門 0.5日間 OGIS システム設計上級 モデルベースSOA-分析/設計/実務 1日間 OGIS システム構築上級 システム運用/保守上級						
メソドロジー	IT基本1 アルゴリズム入門 2日間 外部 ソフトウェアテスト実習 2日間 OGIS UMLモデリング入門 2日間 OGIS 開発プロセス超入門 80分 OGIS	新入社員研修 分析モデリング基礎 1日間 OGIS SEのための思考と図解の真髄講座 2日間 外部 オチリ入門 90分 OGIS	データベースシステムの分析と設計 2日間 DBC	システム開発メソドロジー 反復型オブジェクト指向開発-J2EE設計編 2日間 OGIS 反復型オブジェクト指向開発-BM/要求/分析 2日間 OGIS 反復型オブジェクト指向開発-.NET設計編 2日間 OGIS システム開発標準講座 業務システムのためのモデルベース要求定義入門 2日間 OGIS コンサルエンジニアリング コンサルティング基礎研修 8日間 OGIS プロジェクトマネジメント基礎 PM基礎研修 3日間 外部	高度IT技術者コミュニティ OGIS コミュニティ活動					
プロジェクトマネジメント	内定者研修									
ビジネス/インダストリ		SEのための簿記入門 1日間 外部	インダストリアル基礎知識の基礎 サンプルで学ぶ会計 1日間 外部	インダストリアルアプリケーション動向 サンプルで学ぶ販売管理 1日間 外部 サンプルで学ぶ生産管理 1日間 外部 最新ビジネス動向						
パーソナル		リーダシップ基礎 コミュニケーション基礎 ネゴシエーション基礎	アプリケーションスペシャリストのリーダシップ マネジメント/コンサルタント研修<初級> OGIS アプリケーションスペシャリストのコミュニケーション マネジメント/コンサルタント研修<初級> OGIS アプリケーションスペシャリストのネゴシエーション マネジメント/コンサルタント研修<初級> OGIS	リーダシップ強化研修 2日間 外部 リーダシップ強化研修 2日間 外部 リーダシップ強化研修 2日間 外部	マネジメント/コンサルタント研修<中級> OGIS マネジメント/コンサルタント研修<中級> OGIS マネジメント/コンサルタント研修<中級> OGIS					

図 4. 2. 3. 3 アプリケーションスペシャリスト研修ロードマップ

出典：オージス総研

4. 2. 4 コミュニティ活動

コミュニティの運営自体は参加者の自主性に任されており、ITスキルセンターは必要な場合のフォローに徹している。現在7つのコミュニティが自主運営されており、人材育成に対する現場意識の高さが表れている。たとえば、現場志向の強い、次のようなコミュニティがある。

(1) コンサルタント・コミュニティ

新年度開始時にキックオフミーティングを開催し、年間計画の確認とメンバーが関心を持つテーマについて分科会を発足させる。2009年度は、次の集約テーマについて分科会を設定した。

- ・システムアセスメントについて
- ・経営層へのアプローチを考える
- ・コンサルスキルのアップ（疑似体験）
- ・コンサルサービス体系

これら分科会ごとに計画を策定して活動し、期中に中間報告会、期末に最終報告会を開催している。

(2) ITアーキテクト／システムモデラー系コミュニティ

事前にくいつかの分野を設定し、期初に開催した会合でメンバーが興味のある分野ごとのグループに分かれて、具体的なテーマや取り組み方法などを議論している。2009年度は、次のテーマを中心にした分科会を設定し、活動を推進した。

- ・無停止・安定稼動に向けたアーキテクチャの研究
- ・事例研究（失敗事例の研究）
- ・開発プロセスにおけるキータスクの手法・標準化の観点からの研究
- ・モデリング手法の研究
- ・ソフトウェア品質向上の観点からの開発プロセス・標準の研究
- ・Webアプリケーションアーキテクチャ
- ・プロセスモデリング技法
- ・技術書籍の読書会

4. 2. 5 個人別育成計画

従業員は、自身のキャリアプラン、中長期のキャリア目標を具体化した個人別の育成計画を自ら策定する。ここで活用しているのが、「アイサポート」と呼ばれる人材育成システムである（図4. 2. 5. 1）。アイサポートは、目標管理から教育受講までを一括管理することで、自身のキャリアプランを見える化し、常にキャリアプランを意識した業務遂行を可能にした。

● キャリアプラン						
※上司と面談後に変更があればその内容を最終的に本人が入力してください。						
※職種、専門分野、スキルレベルの内容はヘルプを参照してください。						
※目指すOGISキャリアカテゴリについては、ヘルプまたはITスキルセンターホームページを参照してください。						
現状						
年度	年齢	入社後	職種	専門分野	スキルレベル	
2008年度	48歳	19年	エデュケーション	研修企画	3.9	
キャリアプラン						
年度	年齢	入社後	職種	専門分野	スキルレベル	OGISキャリアカテゴリ
▶ 2009	49歳	20年	エデュケーション	▶ 研修企画	▶ 6	エデュケーションスペシャリスト
▶ 2010	50歳	21年	エデュケーション	▶ 研修企画	▶ 6	エデュケーションスペシャリスト
▶ 2012	52歳	23年	コンサルタント	▶ ビジネスファンクション	▶ 6	統括コンサルタント・運用コンサルタント

図4. 2. 5. 1 アイサポート・キャリアプラン管理画面

出典：オージス総研

また、個人別育成計画では、自身のキャリアプランに基づき、能力開発目標を年度ごとに上司と相談して設定している（図4.2.5.2）。成果や達成度は、次年度面談時に評価することになる。

◎ 能力開発目標			
※ 前年度の能力開発目標			
目標 1 < 前年度 >			
強化したいコンピ・専門スキル	課題スキル		
能力開発目標	ビジネスの大きなストーリーを考えること		
目標への取り組み状況	OJT		
目標 2 < 前年度 >			
強化したいコンピ・専門スキル	対人スキル		
能力開発目標	対人影響力を強化する		
目標への取り組み状況	OJT		
目標 3 < 前年度 >			
強化したいコンピ・専門スキル	専門スキル		
能力開発目標	EAとSOAIについての知識を強化する		
目標への取り組み状況	書籍による学習		
※ 前年度の能力開発目標に対する目標達成手段			
目標達成手段 < 前年度 >			
研修計画	研修名	時期	備考<社外研修名など>
	リーダーシップ強化研修	2009年02月～2009年03月	
※ 前年度の後進育成への取り組み			
後進育成 < 前年度 >			
後進育成への取り組み	指導内容	時期	
	業務システムのアーキテクチャ	2008年10月～2009年02月	

図4.2.5.2 アイサポート・能力開発目標の設定画面

出典：オージス総研

4.2.6 教育実施

教育部門では、重点領域職種を中心にスキルアップのための研修メニューを用意しており、従業員に対しては、ポータルやメールマガジンで、研修日程や各種人材育成関連の情報を告知している。（図4.2.6.1）

▲ 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 ▼								
7月の研修予定								
日	曜	研修名または教育訓練内容	日数	主催	開催地	会場	募集	備考
2	月	PM実践研修	2	人事部、QA統括部	大阪	奥池ロッジ	指名制	社内専用
5	木	UMLモデリング入門 new	2	ITSC	東京	東京オフィス	申込制	オープン (顧客優先)
11	水	サンプルで学ぶデータベースシステムの分析と設計 new	2	ITSC	大阪	千里オフィス	申込制	社内専用
12	木	コンサルティング基礎研修 new	2	人事部	東京	東京オフィス	指名制	社内専用
18	水	サンプルで学ぶデータベースシステムの分析と設計 new	2	ITSC	東京	東京オフィス	申込制	社内専用
24	火	UMLモデリング入門 new	2	ITSC	東京	東京オフィス	申込制	社内専用
25	水	レファレンスモデルで学ぶ財務システムのアーキテクチャ new	1	ITSC	大阪	千里オフィス	申込制	社内専用
26	木	レファレンスモデルで学ぶ販売管理システムのアーキテクチャ new	1	ITSC	大阪	千里オフィス	申込制	社内専用
27	金	コンサルティング基礎研修 new	2	人事部	大阪	千里オフィス	指名制	社内専用
30	月	Webアプリセキュリティ入門(初級編) new	0.5	ITSC	大阪	千里オフィス	申込制	社内専用
		Webアプリセキュリティ入門(初						

図 4. 2. 6. 1 教育部門ポータル画面 出典：オービス総研

4. 2. 7 メンター制度

コミュニティ活動や研修でカバーできない育成施策として、経験・実績を積んだメンバーのマンツーマン指導を中心としたメンター制度を用意している。この制度は、本人の意思や上司の意見を尊重してITスキルセンターが仲介し、メンターとの組み合わせを実現させる。(図 4. 2. 7. 1)

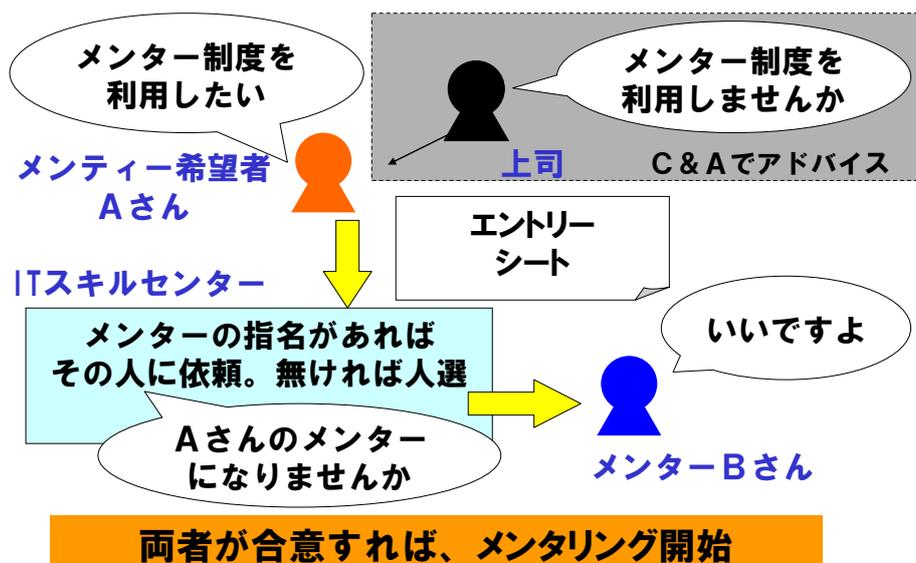


図 4. 2. 7. 1 メンター制度の仕組み 出典：オービス総研

	人材育成における役割
各所属部長	<ul style="list-style-type: none"> ・所属メンバーの育成責任 ・所属メンバーにおける戦略人材候補者（重点育成対象者）の人选 ・上記対象者の個別育成計画の作成 （育成目標の具体化、OJT計画、研修受講計画等） ・育成目的でのアサインや所属をまたがるアサインについては計画部に相談
各所属マネジャー	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバー全員のキャリアパスおよび能力開発目標の確認、指導 ・メンバー全員の研修受講およびOJT等の推進
各計画部	<ul style="list-style-type: none"> ・人选、育成計画作成の本部内調整 ・育成計画進捗状況の確認 ・育成目的での所属間ローテの調整
戦略分野ブレイン （各職種コミュニティ統括／認定者）	<ul style="list-style-type: none"> ・各職種の人材像、スキル要件の明確化 ・コミュニティ運営方法の検討 ・各職種の戦略人材候補者の育成・指導 ・各職種の育成施策の検討
QA統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・PM職種における上記戦略分野ブレインの役割 ・PM育成計画の進捗管理
人事部／ITスキルセンター	<ul style="list-style-type: none"> ・ITスキル面での育成施策の検討 ・各戦略分野ブレインからの意見等の取りまとめ ・全体事務局 ・所属間をまたがる懸案の調整 ・各戦略分野ブレインからの意見等の取りまとめ

図 4. 2. 9. 1 人材育成強化のための役割 出典：オージス総研

4. 2. 10 OCP認定制度

OCP認定制度では、現在次の職種において、それぞれ「レベル5」、「レベル4」、「レベル6」を認定している。（2010年4月1日現在、今後他の職種へも拡張する予定）

- ・プロジェクトマネージャ
- ・コンサルタント
- ・ITアーキテクト
- ・業務システムスペシャリスト
- ・ITスペシャリスト

（1）各レベルに要求される人材イメージ

OCPレベル4：ITスキル標準レベル4以上、かつ特定分野における社内第一人者レベルの役割責任を担う人材

OCPレベル5：ITスキル標準レベル5以上、かつ業界第一人者レベルの役割責任を担う人材

OCPレベル6：ITスキル標準レベル6以上、かつ当社の経営を担う当事者として、全社的視点に立ち、業界第一人者レベルの役割責任を担う人材

(2) 審査方法

審査は、オージス総研認定基準を基に、社外審査員と社内審査員で実施する。社外審査員は、他社でも審査実績のある業界第一人者が招聘されている。共通の審査項目は①実績、②スキル、③コンピテンシー、④プロフェッショナル貢献、⑤今後の活動計画である。これ以外に、職種固有の評価項目として、「顧客満足度」、「方法論の適用」、「ビジネス貢献」などを定めている。

(3) 運営体制

認定制度は、職種別のコミュニティをベースとして成り立っている。コミュニティの代表者を部会長とする社内外の審査員より構成される「審査部会」において、厳正なる審査を実施している。

4.3 取り組むべき課題

オージス総研では、現在の延長線で仕組みの改善を継続的に進めていく。たとえば、今後コミュニティ活動、O C P双方の範囲を拡張していくことで、さらに従業員のビジネス感覚の意識付けや、能力向上の動機付けを行い、効率的な人材育成を促進していく予定である。

また、I Tサービス業界に共通する今後の取り組むべき課題として、上流工程に対応できるエンジニアをいかに増やしていくかということがある。今まで一番のボリュームゾーンであった下流工程、つまりシステム開発の部分が、これからはアジアを中心とした海外に流れていく可能性が大きい。いわゆるオフショア開発の担い手であるアジア勢の台頭が、ここにきて本格化している。この状況から、日本のI Tベンダは上流工程へのシフトやビジネスモデルの大幅な変更を余儀なくされる見通しである。

オージス総研でも、これらの状況を十分認識しており、すでに上流工程対応を重点領域として設定し、強化を狙った対策を講じている。

上流工程を成功裡に成し遂げられるエンジニア像を考えると、I Tという技術の専門能力を持つだけでは必ずしも成果につながらないことが、業界全体の大きな課題として表面化している。つまり、コンサルティング力、提案力や専門能力を駆使して成果を出すことのできる能力ーコンピテンシーの扱いが重要になってくるということである。

オージス総研では現在、人事部主導でコンピテンシー評価を実施しているが、I Tスキル標準をベースに定義した人材モデルとは別管理になっており、今後どのように一体感を出していくかに取り組むべき課題の一つに位置づけている。

5. 導入される方へのメッセージ

I Tスキル標準導入、活用の立役者である今井氏は、検討当初から運用が継続している現在まで、変わらずサポート体制をリードしている。その経験を基に、これから本格的に活用を検討される方々にメッセージをいただいた。

「企業として人材育成の仕組みを立ち上げ維持していくためには、構想力と忍耐力が必要です。I Tスキル標準は人材育成施策のベースとして信頼できる素晴らしいスキル体系であり、思わぬ気づきを得ることも多く、かなりの効率化を促してくれます。それを信じて、ブレない構想で臨むこと。推進者の考えに一本筋が通っていれば、役職や立場に関らず自ずと社内外で協力者が出てくるものです。同じ失敗を繰り返さないように、こうした事例集も充実してきており、導入のハードルは下がってきていると思います。導入することが目的化しないように、経営や現場の考えを充分に入れ込み、また、継続するための手厚いサポートを考え、実施する。これが、仕組みを導入、維持していくポイントです。」

I Tスキル標準導入事例：株式会社柏崎情報開発センター

導入推進者：代表取締役社長 上野尚利氏

システム部 次長 南雲忍氏

システム部 システム2課 課長代理 神林昇氏



(左から) 上野氏、神林氏、南雲氏

1. 会社概要

- 社名 株式会社柏崎情報開発センター
- 所在地 本社：新潟県柏崎市若葉町2番22号
- 設立 昭和62年（1987年）4月2日
- 代表者 代表取締役社長 上野 尚利
- 資本金 8千5百万円（柏崎市出資比率29.41%の第3セクター）
- 社員数 53名（2010年3月現在）

株式会社柏崎情報開発センター（以下、KASIX）は、民活法（※）第1号の第三セクターとして発足し、柏崎市のIT化を促進するシステムベンダとして自治体情報処理をはじめとしたシステムをアウトソーサーとして企画、開発、運用するとともに、地域の情報産業の担い手として幅広い活動を行っている。

※民活法：民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する随時措置法

2. 企業戦略

2. 1 経営方針

経営ビジョンに「自律」を掲げ、総合力を発揮した経営に取り組み、情報サービス企業として競争に生き残ることを目的として、次の5点を定めている。(K A S I X - C 5)

- ・ C u s t o m e r F i r s t 顧客第一主義を優先
- ・ C o n t i n u e 事業の継続
- ・ C o n t e n t s 課題解決提供力の向上
- ・ C o m p l i a n c e 法的責任の遵守
- ・ C h a n g e 自己改革

2. 2 人材育成の方針

人材育成のテーマとして、「自律の達成」を掲げ、自ら顧客を第一に考えた行動をとることができる人材を育て、強い組織づくりを目指す。そのためには、「提案力の強化」、「リーダーの育成」、「組織間の連携強化」、「アウトソーシングと開発の連携」が必要であると考えている。

2. 3 人材育成についての課題

これまでは市からのアウトソーシングにより安定的に企業活動を継続することができたが、その結果、柏崎市への業務比率が高くなり過ぎていた。

昨今、自治体の財源が厳しい中、今後は市に頼った業務体質を改めて、自らの企業努力により新しい顧客を開拓する事が必須となってきた。しかし、これまで自治体のアウトソーシングが中心であったため、外部展開するためのスキル（技術力・営業力など）が不足していた。新たな顧客の拡大のため、これらのスキル向上が緊急課題となっていた。

3. I Tスキル標準の導入

3. 1 導入の目的・ねらい

「自律」をキーワードに、社員が計画的かつ自律的にスキルアップに取り組むためのP D C Aサイクルを廻せる仕組みを構築したいと考えていた。そのためには、必要なスキルを体系化することにより、組織の強み・弱みを把握し、強化すべきポイントを見えるようにする必要があった。

3. 2 導入の範囲と導入プロジェクト参加者

2009年7月より、財団法人にいがた産業創造機構の「I T人材育成強化ワークショップ」（新潟県内の4社が参加）に担当者2名で参加し、導入を推進した。

スキル定義など主要な成果物をこの2名の担当者で作成し、作成したものを技術者や関係者でチェックするという進め方を採用した。また、中期事業計画に基づき、ビジネス目標の達成に必要な組織や人材に関する要件をまとめる（要求分析）際には、経営者の協力を得て進めた。

このようなボトムアップとトップダウンの活動を進められたのは、K A S I Xの人材育成のテーマとして「自律の達成」があり、I Tスキル標準の導入がこの「自律の達成」に合致しているということを経営トップが理解し、支援したことが大きい。

3. 3 導入手順の概要

基本的な導入の流れについては、I P A発行「I Tスキル標準 活用の手引き」に記載されている、「I T人材育成プロセスの基本形」をそのまま踏襲した。

ワークショップでは、コンサルタントによる適切なアドバイスにより、短期間でノウハウを吸収しながら作業を進めることができた。中でも豊富な導入実績に裏づけられた「テンプレート」は、I Tスキル標準の知識が不十分だった担当者には非常に大きな拠り所となった。

また、ワークショップでは、毎回課題が与えられ、その結果を次回に発表するということを繰り返し実施していた。そのため他社の発表する内容（考え）を参考にすることができ、人材育成についても良い刺激を得る機会となった。

3. 4 要求分析

はじめに自社の「要求モデル」を作成した。要求モデルは、5つの経営方針（「顧客第一主義を優先」、「事業の継続」、「課題解決力の向上」、「法的責任の遵守」、「自己変革」）を高いレベルで自律的に達成できる人材を育成することを最も重要な要求事項とし、ロジックツリーを使って目的から手段をブレイクダウンした。要求モデルの作成においては、中期事業計画や経営層の意見等からキーワードを抽出してまとめた。（図3.4.1）

当資料には自社の向かいたい方向がまとめられているため、I Tスキル標準の導入を進めていく中で議論をする際のよりどころとなった。

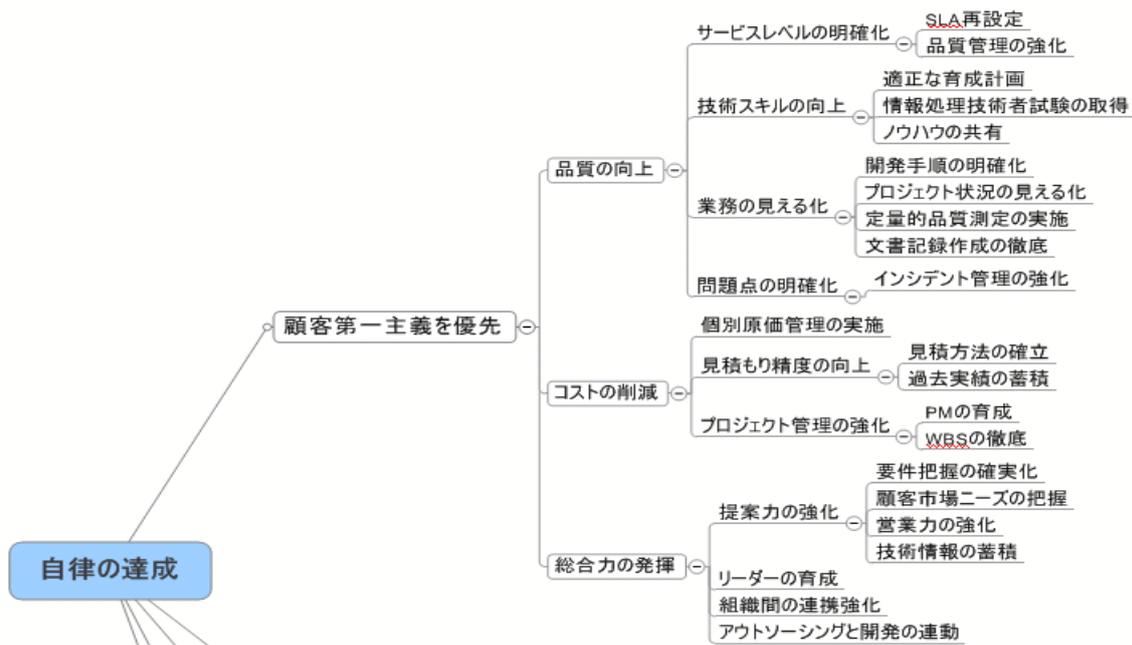


図3.4.1 要求モデル（一部抜粋） 出典：K A S I X

3. 5 活動領域分析

次に、作成した要求モデルや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しながら、その中で事業を遂行するために必要な人材モデルの大枠を抜粋し、それぞれがどの領域を担当するのかを定義した。（図3.5.1）

特徴としては、I Tのエンジニアリングを行う人材の他に、独自業務である人材育成事業（就職相談、面接指導、求人情報の提供、企業への求職者情報の提供などの就職支援）を担う人材モデル（キャリアトレーナー）も策定したことである。I Tスキル標準を参照モデルとして、自社の事業にあった人材育成を目指すというワークショップの目的を正しく理解し、導入に取り組んだ表れといえる。

活動領域	事業経路 測定	企業測定	要素	導入					運用・保守		企業評価	事業経路 評価	人材育成
				分析	設計	開発	受入	移行	運用	保守			
<ITスキル標準/組織>													
1	マーケティング (MK)												
2	セールス (Sal)												
3	コンサルタント (Cons)												
4	ITアーキテクト (ITA)												
5	プロジェクトマネジメント (PM)												
6	ITスペシャリスト (ITS)												
7	アプリケーションスペシャリスト (APS)												
8	カスタマーサービス (CS)												
9	ITサービスマネジメント (ITSM)												
10	ソフトウェア開発 (SWD)												
11	エデュケーション (ED)												
<企業独自人材>													
1	ビジネスエグゼクティブ (経営企画) (BE)												
2	ソリューションセールス (営業) (SS)												
3	ITコンサルタント (ITC)												
4	プロジェクトマネージャー (PM)												
5	アプリケーションエンジニア (技術) (AE)												
6	アプリケーションオペレーター (プログラマ) (AD)												
7	ITサービスマネージャ (運用管理) (ITSM)												
8	ITサービススタッフ (運用担当) (ITSS)												
9	カスタマーサービス (技術サポート) (CS)												
10	キャリアアドバイザー (能力開発) (ED)												

:主たる活動範囲
 :従たる活動範囲

図 3. 5. 1 活動領域分析シート 出典：K A S I X

3. 6 機能分析

K A S I Xの組織は、業務部、営業部、システム部に分かれており、システム部内で各事業の担当を分担している。また、システム部内には各事業に対して技術サポートや問題管理をコントロールするCS（カスタマーサービス）課が存在し、品質の向上を図っている。

これらの組織と、機能との関連づけを行なった。組織機能検証は、社内の各担当者に何度も意見を求めたことにより、精度の高いものができた。(図 3. 6. 1)

この結果、後半のスキルセット構築時に、人材モデルと組織内の役割を具体的にイメージしやすくなり、各人材モデルのコアスキルを設定する作業をスムーズに行うことができたのである。

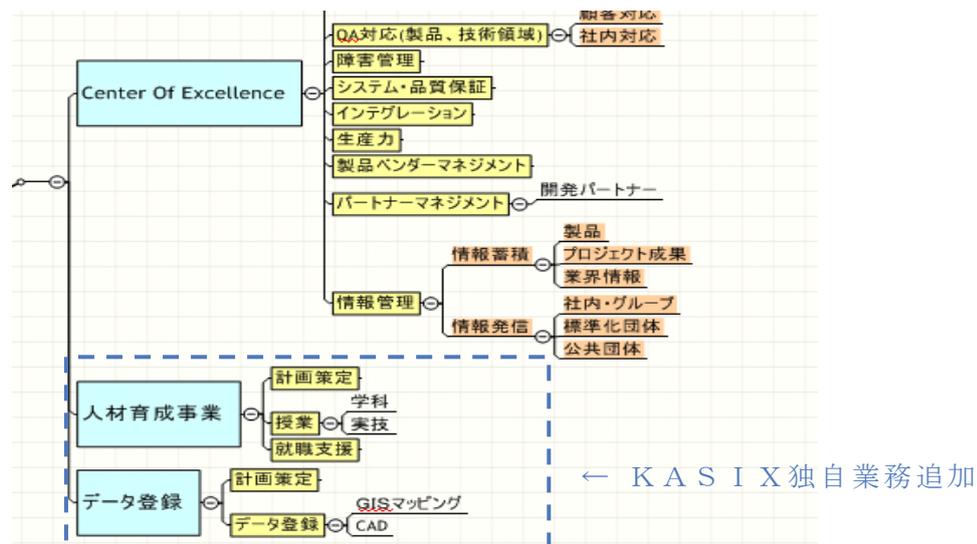


図 3. 6. 2 To Beファンクションモデル (一部抜粋) 出典：KASIX

3. 7 スキルセット構築

スキルに関しては、作成したTo Beファンクションモデルに対して、そのファンクション（機能）を遂行するために必要なスキルを紐付けた。ワークショップで提供されたスキルのテンプレートは、ITスキル標準のスキル領域を基に作成されていたため、標準的なスキル表現や社内になじみのない用語（ビジネスインテリジェンスやトポロジー図など）がいくつか用いられていたが、「標準」を重視し、あえて簡易な用語に置き換えることはしなかった。これは、外部展開の強化を目指していることから、業界内で使われている用語を社内に浸透させたいという狙いがあったためである。1つ1つのスキルを吟味しながら作成したスキルセットは、人材育成の方針を反映した充実した内容となった。(図 3. 7. 1)

ファンクション		スキル
8 システム分析	8-1 要求分析	現行業務を分析し、業務フローを作成することができる 新要件を考慮した業務フローを作成することができる 機能面のマッピング(現行業務フローと新業務フローの対比)を行うことができる データのマッピング(現行業務フローと新業務フローの対比)を行うことができる システム構築後の新業務プロセス案を作成し、必要人員、体制などの要件をまとめることができる 要求分析の元となるニーズの収集をすることができる システム要求モデルの作成をすることができる Whyツリー、特性要因図、PERT図などを使用して、対象システムの本質的な問題を把握することができる 長期的システム計画との整合性を確保することができる KJ法やオブジェクトツリー図などを使用し、顧客の具体的要求を評価し、システム要求定義を策定することができる 現行のシステム一覧を作成し、各システムの特徴を記述することができる 現行業務における組織・技術の情報から業務プロセス上の課題を分析・収集し、業務プロセス上の課題を評価することができる 現在のハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなど技術に関する戦略を評価することができる 要求分析の元となるシステム基盤に関するニーズの収集をすることができる システム基盤に関するシステム要求モデルを作成することができる 複数の情報システム間の統合及び連携要求を分析することができる
	8-2 機能分析	現行業務システムを評価し、現状の問題点や効果、運用費用等を把握することができる 現行業務システムの機能モデルを作成することができる 新システムの機能要件を明確にすることができる 新システムの概念モデルを設計することができる 新システムの機能をモジュール化し手作業とコンピュータ化する機能に分類することができる 新業務で実現する機能と、利用を検討しているパッケージ製品の機能との対比(フィット&ギャップ)を行うことができる フィット&ギャップを踏まえ、パッケージ製品の各オプション機能について、それぞれの要否を判断することができる ギャップが残る箇所について、カスタマイズ等での実現方法や回遊策・代替案等について検討・提案することができる 新システムの画面デザインや画面遷移構成等について試作(プロトタイピング)し、設計前に確認することができる 新システムの主要モジュール(データアクセス、帳票出力、通信制御、算術計算等)について試作(プロトタイピング)し、設計前に確認することができる 新システムで利用する外部調達モジュールや製品を組み込んだ試作品を作成(プロトタイピング)し、設計前に確認することができる 新システムで構築するアプリケーションの階層構造について検討し、試作(プロトタイピング)の上、設計前に確認することができる 新システムで構築する機器やソフトウェアの検証環境(擬似的環境)を準備して、評価することができる
	8-3 ギャップ分析	現行業務フローと新業務フローの対比(フィット&ギャップ)を行うことができる ギャップ分析をもとに、新しいビジネスプロセスモデルの作成を行うことができる

図 3. 7. 1 スキルセット (一部抜粋) 出典：KASIX

3. 9 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス

次に、人材モデルが担当する機能を明確にするために、T o B e ファンクションモデルを縦軸に、人材モデルを横軸に置き、マトリックス表を作成した。

マトリックスのマスには、各人材モデルが主として責任を持つ担当領域（コア：1）と、従たる担当領域（サブ：0）を設定した。（図3. 9. 1）

このマトリックスを作成することによって、人材モデルと機能が紐付いた。それぞれの機能にはスキルが紐付いているため、この時点で人材モデル毎に必要なスキルが明確になったのである。

大項目	中項目	人材モデル									
		1 (ビジネス企画)	2 (営業)	3 ITコンサルタント	4 プロジェクトマネージャ	5 システムエンジニア	6 アプリケーションオペレーター	7 ITサービスマネージャ	8 ITサービススタッフ	9 カスタマーサポート	10 キャリアトレーナー
1 事業戦略策定 ⇒中期経営計画策定	1-1 要求(構想)の確認	1									
	1-2 新ビジネスモデルへの提言	1									
	1-3 事業戦略の実現シナリオへの提言	1									
2 部門戦略策定 ⇒部門事業計画策定	2-1 対象領域ビジネスおよび環境分析	1		0	0						
	2-2 部門戦略の策定	1		0	0						
	2-3 全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	1		0	0						
	2-4 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	1		0	0						
	2-5 全体計画の策定(全体計画策定)	1		0	0						
3 標準の維持・管理	3-1 標準体系の策定		0							1	
	3-5 標準作成		0							1	
	3-6 品質統制(ガバナンス)		0							1	
	3-7 標準の維持・管理		0							1	
4 部門戦略実行マネジメント ⇒部門事業計画実行マネジメント	4-1 部門戦略の分析・把握	1		0	0						
	4-2 部門戦略実現のモニタリングとコントロール	1		0	0						
	4-3 部門戦略実現上のリスクへの対応	1		0	0						
5 営業活動	5-1 顧客要件調査分析		1								1
	5-2 ソリューション提案		1								1
	5-3 提案		1								1
6 アカウントマネジメント	6-1 分析・評価		1								1
	6-2 改善案・再構築計画の起案		1								1
	6-3 提案		1								1
	6-4 契約		1								1
7 プロジェクトマネジメント	7-1 プロジェクト立ち上げ				1						
	7-2 プロジェクト計画策定				1						
	7-3 プロジェクト進捗と実行管理				1						
	7-4 プロジェクト閉幕管理				1						

図3. 9. 1 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス（一部抜粋）

出典：K A S I X

3. 10 現状の分析

こうして完成したスキルセットを使い、社員のスキル評価を実施した。スキル保有状況の分析結果では、自社のキーマンとなる人材は、コンサルタントやプロジェクトマネージャのスキル、及び、ITサービスマネージャのスキルを有していて、彼らが中心となることで円滑にプロジェクトを運営できていることが把握できた。

これは、市の仕事を一次請けで実施してきたことにより、提案力やマネジメント力をつけることができたことと、キャリア採用によりスキルが押し上げられたためであると考えた。但し、これらは数名の人材に偏っており、人材の層が厚いとはいえない状況であった。一方、経験年数が多いが保有スキルが少ない人材が見られた。その理由は、長年柏崎市中心の業務を行ってきたため、幅広いスキルを身につけることができなかったためであると推測される。

また、営業スキルが他のスキルと比べて低いのは、民間企業への営業の機会が無かったためであると考えた。(図3. 10. 1)

職種	専門分野	エントリー		ミドル		ハイ			合計
		Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	Level7	
ビジネスエグゼクティブ(経営企画)	-								
ソリューションセールス(営業)	-								
ITコンサルタント	-								
プロジェクトマネージャ	-								
アプリケーションエンジニア(SE)	-								
アプリケーションデベロッパー(プログラマ)	-								
ITサービスマネージャ(運用管理)	-								
ITサービススタッフ(運用担当)	-								
カスタマサービス(技術サポート)	-								
キャリアトレーナー(能力開発)	-								
	合計								
職種	専門分野	Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	Level7	合計
		エントリー	ミドル		ハイ				

※赤色が濃い部分=人数が多いことを表す

図3. 10. 1 キャリアフレームワーク上のレベル分布図(スキル保有状況)

出典：KASIX

次に、キャリアフレームワークとは別に組織力を把握するために機能単位のフレームワークを作成した(図3. 10. 2)。このフレームワークを参照することで、マネージャは組織の技術力を機能単位で確認することができる。例えば「重要であるにもかかわらず、スキルが不足している機能」は、緊急に強化すべきポイントであることが即時に把握できるのである。マネージャには、「人材像」を軸にしたキャリアフレームワークと、この「機能」を軸にした機能単位のフレームワークの2つを参照し、組織力全体の強化を図るだけでなく、個人のキャリアパスを意識した育成を行うことが求められる。

今後、人材育成のPDCAを運用するにあたって、どのように2つのフレームワークを活用するのかを具体的に示すことが重要だと考えている。マネージャが部下の指導を効果的に実施できるよう、運用マニュアルの整備を進めている。

大項目	中項目	SL1	SL2	SL3	SL4	合計
		Level1	Level2	Level3	Level4	
中期経営計画策定	要求(構想)の確認					
	新ビジネスモデルへの提言					
	事業戦略の実現シナリオへの提言					
部門事業計画策定	対象領域ビジネスおよび環境分析					
	部門戦略の策定					
	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)					
	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)					
	全体計画の策定(全体計画確定)					
標準の維持・管理	標準体系の策定					
	標準作成					
	品質統制(ガバナンス)					
部門事業計画実行マネジメント	標準の維持・管理					
	部門戦略の分析・把握					
	部門戦略実現のモニタリングとコントロール					
営業活動	部門戦略実現上のリスクへの対応					
	顧客要件調査分析					
	ソリューション提案					
アカウントマネジメント	分析・評価					
	改善案・再構築計画の起案					
	提案					
	契約					
プロジェクトマネジメント	プロジェクト立ち上げ					
	プロジェクト計画策定					
	プロジェクト追跡と実行管理					
	プロジェクト変更管理					
	プロジェクト終結					
	プロジェクト完了評価					

※赤色が濃い部分＝人数が多いことを表す

図 3. 1 0. 2 機能単位フレームワーク上のレベル分布図（一部抜粋）

出典：K A S I X

4. 導入後の活用と運用

4. 1 運用開始時の、経営や現場からの評価

社員一人ひとりのスキルレベルが見える化されたことで、会社にとっても社員にとっても良い効果が現れている。主な効果として次の3つが上げられる。

- ・ 社員に芽生えたスキルアップの意欲
- ・ 社員と組織の育成ポイントの明確化
- ・ 経営判断に活用できる情報（組織の強み・弱みなど）の取得

今後はこれらを有効に活用して自律した人材を育成し、組織力を高め、顧客に喜ばれ厳しい競争に生き残る強い企業にしていきたいと考えている。

4. 2 運用プラン

現在、社内で人材育成委員会を立ち上げ、2010年4月からの本番運用に向けて準備を進めている。

この人材育成委員会では、ワークショップでまとめた要求分析の結果に沿った教育計画を立案し、組織で人材育成に取り組むようにする予定である。

育成のPDCAは、社員がスキル目標を設定し、半期毎の実績評価の際に上司と面談を行い、今後のキャリアやスキル向上に関する目標設定を実施するという流れを想定している。

4. 3 メリットを感じられたこと

経営者、役員がITスキル標準の導入、啓発活動に積極的に関与したこともあり、社員は自身のスキルに対する意識が高まった。社員は自分のスキルレベルが確認でき、レベルアップするには何をすれば良いかが分かり、スキル向上意欲が上がっているように感じられる。

4. 4 今後取り組むべき課題

顧客満足を実現するためにも、社員一人ひとりのスキル向上は必須であり、ITスキル標準を有効に活用し続けることが重要である。そのために、次の活動計画を推進する。

- ・ ITスキル標準の定着化

目標管理をITスキル標準と関連付けて展開し、今後のキャリアマップをイメージして目標設定する。また、上司によるスキル向上のアドバイスも実施する。

- ・ 定期的な見直し

人材育成のPDCAを運用するうえで必要な構成物（要求分析、To Beファンクションモデル、人材モデル定義、スキルセット（コンピテンシーも含めて検討）など）を、人材育成委員会が定期的に見直し、改善する。

- ・ 全社教育計画の策定

ITスキル標準を基盤に、企業としての強みを伸ばし、弱みをカバーするための全社的な教育プログラムを策定する。

5. I T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 I Tスキル標準の導入をリードしてきた南雲氏に、これから I Tスキル標準を導入しようとする企業の担当者の方へのメッセージをいただいた。

「人材を育成するために I Tスキル標準は非常に便利なツールである。その良さは自分たちで試してみないと分からない。担当者の方は尻込みせずには是非試してほしい。

また、今回我々はワークショップという形を利用して導入したが、コンサルタントによる適切なコンサルティングによるところが大きいと感じている。中でも豊富な導入事例に基づいたテンプレートは I Tスキル標準の知識が不十分な我々には非常に大きな拠り所となった。

ノウハウを持ったコンサルタント、実績のあるテンプレート、先行して導入している企業の事例などを有効活用することが成功のポイントと考える。今回の我々の事例もその一つになれば幸いである。」

I Tスキル標準導入事例：キーウェアソリューションズ株式会社

導入推進者：人材開発室 山村富教氏



1. 会社概要

- 社名 キーウェアソリューションズ株式会社
- 設立 1965年5月11日（2001年1月1日社名変更）
- 代表者 代表取締役会長 八反田 博
代表取締役社長 中島 哲二
- 従業員数 1,354名（2009年3月31日現在・連結）
- 資本金 17億37百万円（2009年3月末現在）
- 売上高 232億38百万円（2009年3月期・連結）
- 所在地 東京都新宿区新宿三丁目1-13 京王新宿追分ビル8F
- 主要法人株主
日本電気株式会社
株式会社ジェイアール東日本情報システム
日本ビューレット・パッカード株式会社
株式会社三井住友銀行
住友生命保険相互会社
- 連結子会社 キーウェアサービス株式会社、キーウェアマネジメント株式会社
キーウェア北海道株式会社、キーウェア西日本株式会社
キーウェア九州株式会社、株式会社クレヴァシステムズ
- 事業内容
 - ・システム開発事業（アプリケーションシステムの構築に関する業務およびインフラ関連のシステム開発に関する業務）
 - ・総合サービス事業（システムインテグレーション業務／サポート・サービス業務／販売業務／パッケージ業務）

2. 企業戦略

2. 1 経営戦略

キーウェアソリューションズ株式会社（以下、キーウェアソリューションズ）では、これまで培ってきた技術力、業種・業務ノウハウを核として、経営とITの統合コンサルティングからシステムの開発、運用・保守まで、事業間の連携を重視した幅広い事業展開で、顧客満足度の向上を目指している。以前は受託開発が大きな比重を占めていたが、現在は高収益の確保に向け、総合サービスへの転換、ソリューション・ビジネスの強化を経営戦略の重要テーマに位置づけている。

2. 2 人材戦略

キーウェアソリューションズとグループ企業（以下、キーウェアグループ）の人材戦略は次の点に集約される。これはITスキル標準にいち早く着目した理由でもある。

『「強い現場」作りを通じて3S+S（Speciality, Simple, Safety+Speed）を追及』

- ・明確なキャリアプランを描ける職場
- ・従業員と会社がお互いに成長できる職場
- ・働きやすく人に勧められる職場
- ・顧客満足度、従業員満足度の向上
- ・事業改革のスピード向上
- ・従業員の「技術力」をビジネスの核に、これを強化する育成施策と人事制度を推進

3. ITスキル標準の導入

3. 1 導入の経緯

キーウェアソリューションズは、2002年にリリースされたITスキル標準の導入を2003年から推進し、ITスキルの把握を目的とした評価の仕組みとして活用すると同時に、スキルのレベルに準じて報酬額を決定する給与体系も一部で導入した。同社の取り組みの大きな特徴は、この初回導入に失敗したものの、再挑戦によって自社に適した人事制度を整備し、社内への定着を実現したことにある。全体の経緯は次のとおりである。

2002年：ITスキル標準リリース

2003年：ITスキル標準によるITスキル評価導入を準備

2004年：管理職へITスキル評価を導入

2005年：評価対象を全社員に拡大

2006年：社員満足度調査実施により課題が顕在化

2007年：外部コンサルタントを招き「I Tスキル標準 V2.0」をベースとした
人事制度改定に着手

2009年：改訂版人事制度の施行

3. 2 初期導入

3. 2. 1 目的と背景

キーウェアソリューションズが、I Tスキル標準のキーウェアグループへの導入を決定した背景には、ビジネスの核となる従業員の技術力強化と育成に対する企業の強い意志に加え、次のような経営判断があった。

(1) 政府が提唱するI Tスキル標準への準拠

政府が公開したI Tスキル標準が、将来的に官公庁の入札要件になると予測した。いち早く導入することで、I Tスキル標準に準拠した高度I T人材の確保とビジネスチャンスの拡大を目指したということである。また、キーウェアグループでは、高い技術力を確保するために、さまざまな技術資格の取得を推奨し、実績を残してきた。その前向きな取り組みの姿勢が現れた結果でもある。

(2) 職能資格制度（人事制度）の浸透

キーウェアグループは人事制度に職能資格制度を採用しているため、昇格なしには報酬（給与）が上がらない。そこで各従業員の技術力アップの意欲を高めるために、保有技術に応じた報酬制度の導入を検討しており、I Tスキル標準がこのニーズに合致した。

ここでキーウェアソリューションズでは、これらの目的達成のために、I Tスキル標準を変更せずそのまま導入する必要があると判断し、次の方針を明確化した。

- ・ I Tスキル標準のフレームワークをそのまま採用し、業務スタッフ用の職種を独自に追加
- ・ スキル項目はI Tスキル標準のスキル熟達度定義を原文のまま採用
- ・ 各従業員は、職種／専門分野を1つ選択してスキルレベルを評価
- ・ 判定結果を上長が評価・確定し、その結果に基づいてスキル給を決定し支給

3. 2. 2 予測できなかった重要課題

I Tスキル標準のフレームワークやスキル熟達度の定義をそのまま採用した理由は、広範囲にわたるキーウェアグループの事業領域で求められる職種・専門分野をほぼ網羅していたことにある。そのため、各職種・専門分野の分け方について違和感を持つこともなかった。また、そのまま採用したことで、報酬制度の移行も含めて約1年と比較的

短期間での導入を実現した。

新たに制定した報酬制度により、「従業員の報酬は保有スキル（技術）に応じて支払われる。会社は従業員の技術を評価する」という方針が浸透したが、運用を通じて次のような課題が表面化してきた。

- ・スキル項目の表現が汎用的なために、解釈に個人差が発生
- ・プロジェクト規模など、現在のビジネス環境では達成できない指標があり、正確な診断が困難
- ・実際の業務で要求される複数の職種・専門分野にまたがるスキル評価が不可能
- ・保有スキル評価が主体となり、各従業員のスキルアップ活動への活用が困難

これらの課題に共通するのは、自社の実態との乖離である。キーウェアソリューションズでは、これらの失敗を教訓に、2007年から「ITスキル標準 V2.0」をベースとした人事制度改定に着手した。

3.3 ITスキル標準の再導入

3.3.1 ITスキル標準の捉え方

山村氏をはじめキーウェアグループの導入推進メンバーは、まずITスキル標準の内容と、その活用方法を徹底的に理解することからスタートした。メンバーは、関連資料の調査、IPAやITスキル標準に詳しい団体（スキル標準ユーザ協会など）が主催するセミナーへの参加などによりかなりの時間をかけた。ITスキル標準のコンセプトの理解と、自社への導入方法を確実なものにし、自信を持って社内のコンセンサスを得ることが必要だったからである。これらの活動を通じて、その後の指針となったのは、2007年にリリースされたITスキル標準 Ver. 2.0の概要編「ITスキル標準適用上の留意点」にある次の記述である。

「ITスキル標準は、基準や仕様ではなく、参照モデルである。（中略）ITスキル標準は、人材の育成に関わる様々な立場の人が、共通の認識を持つために参照する指標である。『標準』といっても、自社のビジネス戦略の実現に必要な部分だけを参照すればよい。」

メンバーは「この考え方を徹底すれば、自社のビジネスに合わせて使いやすいものに改善し、抱えている課題を解決できる」と判断し、ITスキル標準 Ver. 2.0を活用した再導入計画（改訂計画）の検討に着手した。

3. 3. 2 基本方針

導入推進メンバーは再導入計画の策定にあたり、次の4つの基本方針を明確化した。

- (1) 事業目標を達成するために必要な人材像を具現化
- (2) 当社の事業遂行に必要なスキルを従業員に理解しやすい言葉で再定義
(ITスキル標準を活用し各セクション責任者を中心にスキルセットを再構築)
- (3) 育成活動の骨格作り(報酬制度の検討に先立ち、従業員の育成活動に活かす視点で制度を再構築)
- (4) 「ビジネスに貢献する人材」を公正に評価する「評価システム」を再構築

3. 3. 3 改定委員会の構成と活動内容

再導入を進めるにあたっては、改定委員会を組織した。委員長には人事担当役員が就任し、各事業の部門長または代行24名のメンバーが参画することで、委員会の総意が全社の上位管理者の総意となるような構成とした。これは、人事制度に連結することが計画に入っているため、従業員に公表される討議経過や討議結果に、経営層を含めた上位管理者が全面的な支持を示していくことが重要だという判断に基づく。

詳細な検討はワーキンググループで実施したが、ここにも課長・部長クラスが参画し、合宿討議も含めて15回以上の会議を実施しながら導入を進めていった。また、再導入の作業では失敗が許されず、理解不足を補うことや効率的な進め方を実現するために専門のコンサルティング企業に支援を依頼した。

3. 4 再導入の流れ

再導入は図3.4.1に示す流れに沿って、約半年の期間をかけて実施した。

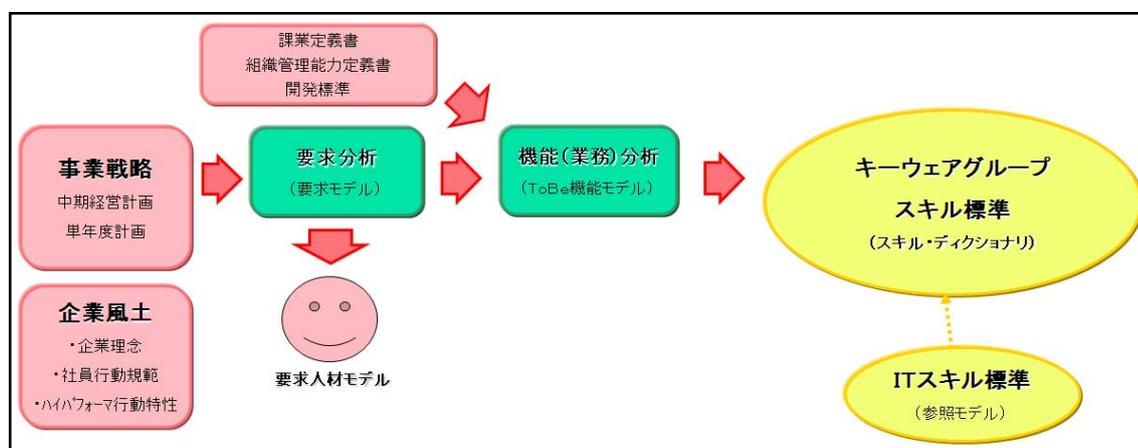


図3.4.1 導入の流れ

出典：キーウェアソリューションズ

ITスキル標準をそのまま導入するのではなく、キーウェアグループの事業戦略や企業風土を十分に反映させるために、最初の要求分析作業には十分な時間をかけた。また、機能分析の作業では、組織として必要な機能に着目し、現状だけではなく将来必要となる機能も含め定義した。社外コンサルタントの支援により、IPA発行の「ITスキル標準 活用の手引き」と、ほぼ同様の手順で進めることができた。

3. 4. 1 要求分析

最初のステップとなる「要求モデル」は、役員へのインタビューやハイパフォーマーの行動特性、人材像としての職能資格等級制度の資料、中期経営計画などをインプットにして作成した（図3. 4. 1. 1）。必要なのは、事業戦略に基づくモデル作成だが、事業戦略は数字の積み上げであり、これを人材像や機能に落とし込むことが困難だったためである。「ビジネス戦略に不可欠な機能や人材像、特に現在不足している点、育成活動に対する思い」をインプットとしたこと、全事業の部門長が参画したことで、最終的には自社に必要なあるべき姿を形作ることができた。ワーキンググループの各メンバーは、作成した要求モデルに対し、「どの部分が、所属部門に与えられた期待なのか」に注目しながら、共通認識を醸成していった。

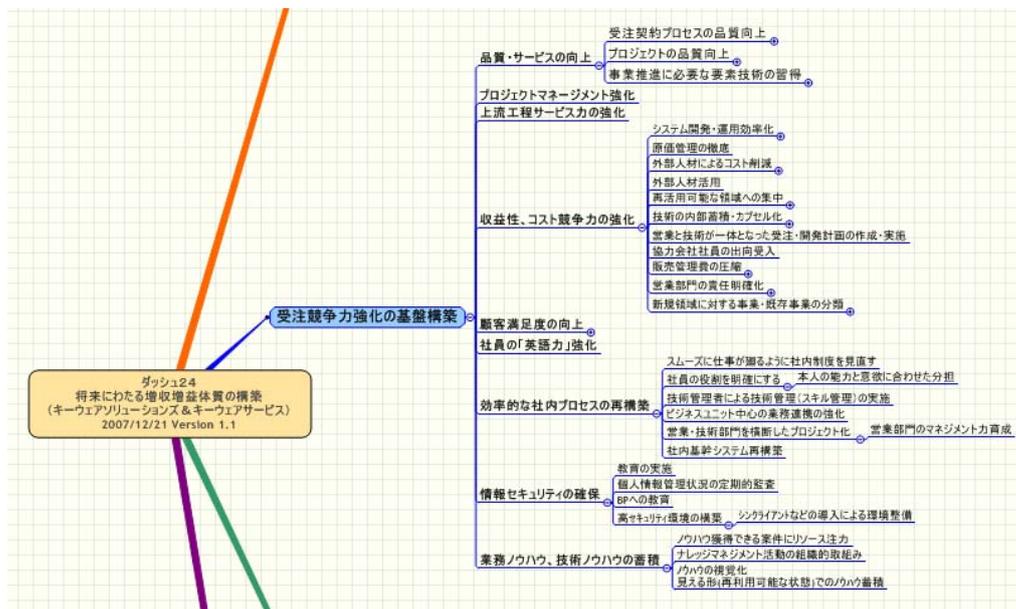


図 3. 4. 1. 1 要求モデル（一部抜粋） 出典：キーウェアソリューションズ

3. 4. 2 機能分析と人材モデル策定

要求モデルをインプットとして「機能（業務）分析」（T o B e ファンクションモデル）、と「人材モデル」を策定した。

業務内容の詳細は、過去や当時の人事制度資料「課業定義書（職掌定義）」、「職能管理能力定義書」から抽出し、プロジェクト管理やシステム開発などの機能に関する資料は、各事業部選出のワーキンググループメンバーが持ち寄った。これらを照らし合わせたりする作業を繰り返し、キーウェアグループ共通の「T o B e ファンクションモデル」を策定した。（図 3. 4. 2. 1）

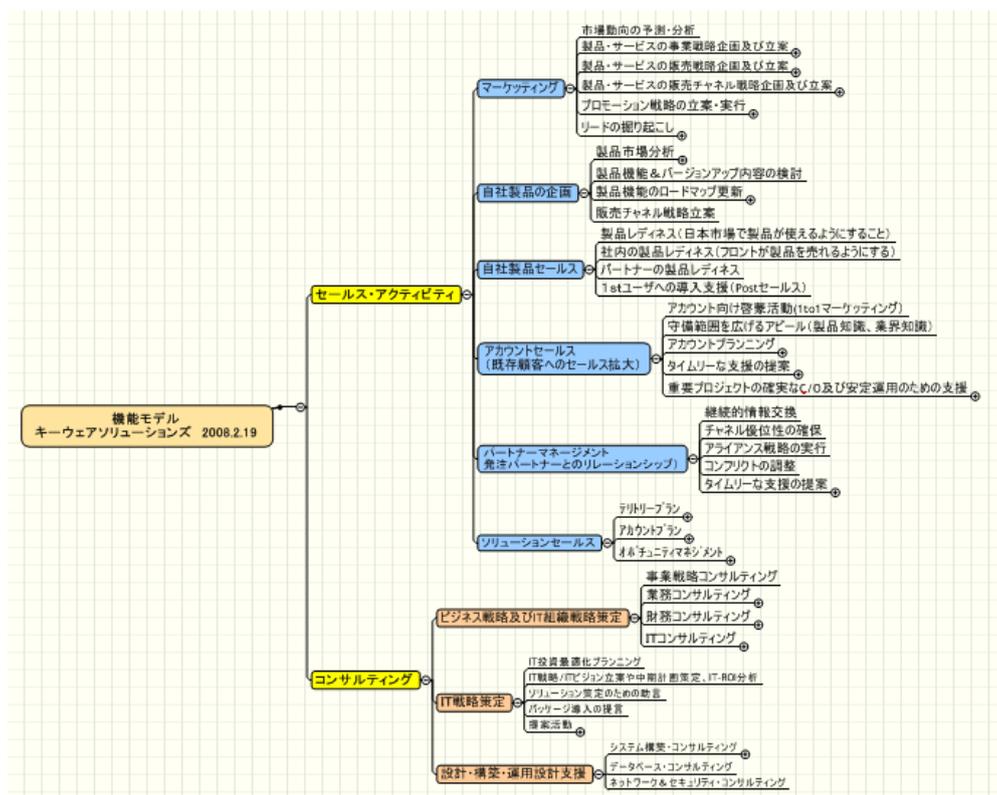


図 3. 4. 2. 1 T o B e ファンクションモデル (一部抜粋)

出典：キーウェアソリューションズ

人材モデルの策定では、メンバー間で非常に活発な議論が行われた。初期導入後の約3年間の運用を通じて、メンバーがITスキル標準で定義された職種・専門分野と、自部門や自身の業務範囲との違いを実感していたことで、より自分たちが使いやすいものになりたいという気持ちが表れたためである。

策定した人材モデルは、「T o B e ファンクションモデル」で定めた機能に割り当てた。（図 3. 4. 2. 2）

この作業は、各人材モデルをリードするメンバーが中心となり、各部門の意見を吸い上げながら個別討議を繰り返した。現場リーダーが参画することで、ワーキンググループの推進力を高められると考えたためである。

ファンクションエリア	スキルグループ名	コンサル タ ン ト	ITアーキテ		マ ブ ロ ジ エ ク ト	ITスペシャリスト				アプリケーション			
			ア ア キ テ ク チ ヤ ン	イ ン フ ラ ス ト ラ ク チ ヤ ン		プ ラ ツ ト フ ォ ー ム	シ ス テ ム 管 理	デ ー タ ベ ー ス	セ キ ュ リ テ ィ	ネ ッ ト ワ ー ク &	業 務 シ ス テ ム	業 務 パ ッ ケ ー ジ	自 社 製 品 開 発
セールスエリア	製品・サービス企画スキル	○	○										
セールスエリア	製品・サービスの販売戦略スキル	○											
セールスエリア	ソリューション販売戦略スキル	○	○	○		○	○	○	○	○			
セールスエリア	特定製品・サービステクノロジー	○	○	○		○		○					○
セールスエリア	ビジネス戦略	○	○									○	
コンサルディング・エリア	IT戦略の策定	○	○									○	○
コンサルディング・エリア	戦略コンサルディング補佐	○											
コンサルディング・エリア	ITソリューション提案	○	○									○	○
コンサルディング・エリア	インダストリコンサルディングスキル	○	○										
コンサルディング・エリア	コンサルディングプロジェクト	○	○										○
コンサルディング・エリア	コンプライアンスマネージメントスキル	○	○										○
コンサルディング・エリア	システム構想立案	○	○	○		○		○	○	○			○
コンサルディング・エリア	パッケージの適合性評価と適用	○	○	○		○		○	○	○			○
コンサルディング・エリア	業務改善計画の策定	○	○										○
コンサルディング・エリア	業務要件定義	○	○										○
コンサルディング・エリア	情報システムの評価	○	○										○
システム構築・エリア	システム要件定義	○	○									○	○
システム構築・エリア	システム方式設計	○	○									○	○
システム構築・エリア	ソフトウェア要件定義											○	○
システム構築・エリア	ソフトウェア方式設計											○	○
システム構築・エリア	プロトタイプ	○	○									○	

図 3. 4. 2. 2 人材モデルと機能の関連付け (一部抜粋)

出典：キーウェアソリューションズ

3. 4. 3 スキルセットの構築

スキルセットは、「T o B e ファンクションモデル」の各機能にスキルを紐付けて構築した。これは1つひとつの機能に「この仕事を行うために必要なスキルは何か」を定義していく作業で、現場に必要なスキルの正確な把握がポイントとなった。たとえば初期導入では、スキル熟達度と達成度指標をそのまま利用していたために「業務との隔たり」、「抽象的で理解し難い文言」が課題として指摘された。そこで再導入のスキルセット構築では、次の点に留意した。

- ・スキル熟達度に基づいたスキル項目をたたき台として用意
(スキル標準ユーザー協会のスキル定義コンテンツを活用)
- ・ワーキングメンバーの各業務担当分野の代表者が必要なスキル項目を評価し、必要に応じて用語を変更
- ・分野ごとに関係者全員がチェック

また、構築の過程では、要素技術(特定製品の知識、開発言語や開発ツールなどの技術、手法)の適用方法が論点となった。実業務では、長期的な視点で育成したいスキルと、目の前のビジネスに直結する要素技術の習得の両方が求められる。特に后者は具体的であり、関心が高い。

しかし、討議の結果、各従業員の主要な要素技術の保有状況は把握する必要はあるが、人材育成や評価の対象とはしない方針を明確化した。これは「要素技術は従業員個別の育成目標のマイルストーンとして利用するのは有効だが、頻繁な更新が必要であり、指

標として適さない」という判断に基づく。

3. 4. 4 人材モデル詳細定義とフレームワーク策定

最終的に、キーウェアグループのビジネスに求められる職種／専門分野は8職種17分野を定義し、レベルは、新卒従業員が該当するレベル1から、会社を代表する最高レベル（レベル6）までの6段階で設定した。

初期導入では、I Tスキル標準のキャリアフレームワークに定義された7段階のレベルをそのまま利用したが、従業員の評価が特定レベル（下位レベル）に集中してしまう傾向があった。その理由は、I Tスキル標準のレベル感に合わせたものを採用したため、自社の実態よりかなり高い能力がレベル判定条件になってしまうからである。今回改訂した自社フレームワークに実態を反映したことで、各レベルに対する理解も深まり、従業員がフレームワーク上でバランスよくキャリアプランを描けるようになった。また、全社の人材分布を的確に把握できるようになった。

	コンサルタント	ITアーキテクト アーキテクチャ	ITアーキテクト インフラストラクチャ マネージメント	ITスペシャリスト				アプリケーション スペシャリスト			ITサービス マネージメント			カスタマーサービス	フィールドサービス
				プラットフォーム	システム管理	データベース	ネットワーク & セキュリティ	業務システム	業務パッケージ	自社製品開発	ITサービス管理	システム管理	オペレーション	サービスデスク	
VI	担当領域について社内で認知され、希少な存在。会社を代表するITプロフェッショナル														
V	非常に難易度の高い業務もこなせ、業務を統括できる														
IV	難易度の高い業務もこなせ、業務遂行の責任者となる														
III	基本的な業務は独力で実行し、下位のサポートも出来る														
II	限定された業務について独力で実施可能なレベル														
I	上長のサポートを受けながら限定された機能を遂行できるレベル	基本情報技術者試験(FE)レベルの基礎知識 (資格取得もしくは指定カリキュラム修了が条件)													

図 3. 4. 4. 1 キャリアフレームワーク

出典：キーウェアソリューションズ

4. I Tスキル標準の活用と運用

再導入によって「キーウェアスキル標準」を策定したことで、次の2つの導入基本方針を実現した。

- (1) 事業目標を達成するために必要な人材像を具現化
- (2) 当社の事業遂行に必要なスキルを、従業員に理解しやすい言葉で再定義

改訂委員会は、「キーウェアスキル標準」を運用しながら、残る2つの基本方針である「(3) 育成活動の骨格作り」と「(4) ビジネスに貢献する人材を公正に評価する評価システムを再構築」という基本方針の実現に向けた取り組みを開始した。これらはITスキル標準導入後の「活用」に当たるもので、初期導入当時は、IPA発行「ITスキル標準 活用の手引き」に記載されているような手順は確立されておらず、改訂委員による手探りの活動となった。

4. 1 キーウェア・コンピテンシー標準の作成と活用

「(4) ビジネスに貢献する人材を公正に評価する評価システムを再構築」という基本方針に対しては、「コンピテンシーモデル」を導入し、「真にビジネス成果を挙げる人材」を定義することを決定した。議論を繰り返す中で、「キーウェアスキル標準に定義したスキルだけでビジネスに貢献できるとは限らない」、「専門スキルだけではなくヒューマンスキルも評価すべきではないか」といった指摘があったためである。

「コンピテンシーモデル」策定は、既存の人事制度のベースとなっている職能定義書、キーウェアグループのトップのメッセージ、キーウェアグループの行動規範、さらにハイパフォーマーの行動特性結果を整理することから始めた。初期導入時のように抽象的な項目としないことに留意し、コンサルティング会社から提供されたたたき台を絞り込み、定義内容の見直しを繰り返して「キーウェア・コンピテンシー」を定義した。

(図 4. 1. 1)

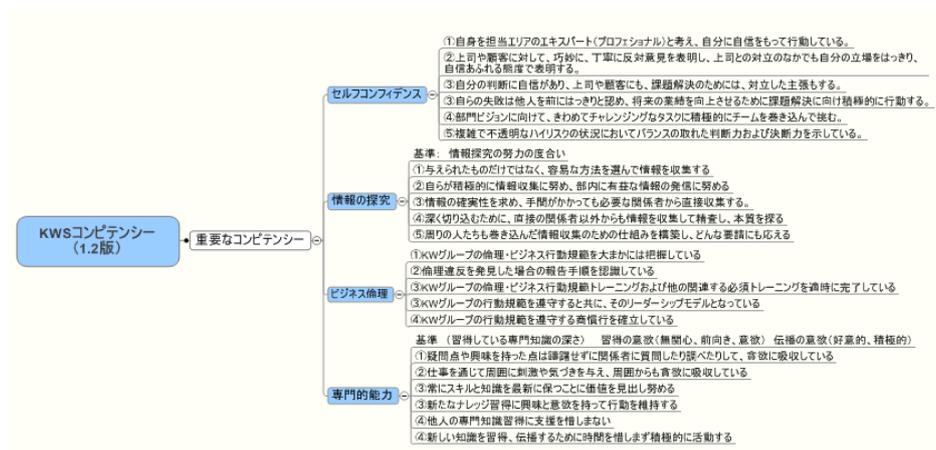


図 4. 1. 1 キーウェア・コンピテンシー (一部抜粋)

出典：キーウェアソリューションズ

4. 2 育成活動と評価システムの再構築

改訂委員会では「キーウェア・コンピテンシー」と、「キーウェアスキル標準」の2つを総合的に活用することで、「育成活動」と「評価システム」を両立させる取り組みを開始した。その基本方針は次のとおりである。

- ・キーウェアグループのビジネスに貢献する人材育成施策の実施と「キーウェア人材モデル（職種・専門分野）」の定義
- ・従業員のキャリアプランに則したキーウェア人材モデルの定義
- ・現業務に直結するスキル（コアスキル）の評価比重を高くした保有スキル評価による、職種／専門分野を横断した評価の実現
- ・「キーウェア人材モデル（職種・専門分野）」のレベル判定と切り離すことで、育成活動との両立を確保
- ・「キーウェアスキル標準」に加えて、「キーウェア・コンピテンシー」を使った評価尺度を設定
- ・目標達成に向けた（成果を出す）行動をコントロール（指導育成）するための基準として「キーウェア・コンピテンシー」を活用

これらの方針に基づき「評価システム」を構築し、「育成活動計画」（年間育成プロセスを定めてPDCAを展開）を策定した。

図4. 2. 1にスキル構成と、評価・処遇体系の関連を示す。給与は、専門スキル給、個人業績給、等級給、コンピテンシー給の4種類あり、等級給とコンピテンシー給を合わせて資格等級給としている。

専門スキルの評価だけではなく、コンピテンシー評価と業績評価を組み合わせることで、成果を上げビジネス貢献のできる人材を正当に評価できるというのが、キーウェアソリューションズの考えである。

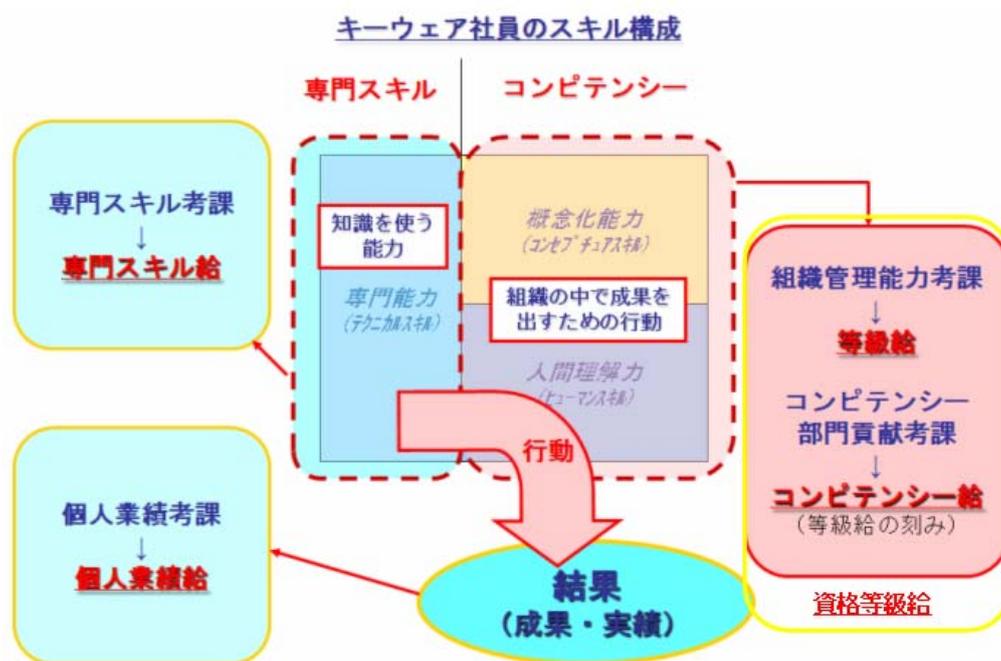


図4. 2. 1 キーウェアグループ スキル構成と評価構造

出典：キーウェアソリューションズ

各給与と評価方法の概要は次のとおりである。

(1) 個人業績給

目標管理による業績考課（部門別での相対評価）により算出する。

(2) 専門スキル給（キーウェアスキル標準によるスキル考課）

「コアスキル」保有状況により、総合スキルレベルを決定し報酬へ反映する。

キーウェアスキル標準として定義したすべてのスキル項目の中で、核となる基本スキル「コアスキル」を主たる評価対象とする。

(3) 資格等級給

次の2つの要件にて、評価・算出する。

- ・昇格・降格審査による資格等級（1～5段階）
- ・コンピテンシーによる行動考課（キーウェアグループ従業員として当該等級で期待される行動が取れているかを評価）

4. 3 今後取り組むべき課題

各組織で人材モデルを目標とした育成活動を推進する骨組み、本来の目的「人材育成」のために活用されるベースラインの整備は完了した。だが、キーウェアソリューションズでは、人材育成を促進するための、次の検討課題を認識している。

(1) スキルアップのための具体的活動を支援するガイド作成

個人への依存を回避し、育成目標として設定した「スキル」向上のために何をさせればよいか、どんな仕事やアドバイスかといったノウハウを網羅して、本人や管理者が共有するガイドを指す。

(2) 責任者の明確化

一般的には業務に密着している点で、プロジェクトマネージャがメンバーの育成に責任を持つのが望ましいが、従業員の中には、年間100近い短期間のプロジェクトに横断的に携わる者もいる。プロジェクトマネジメントとラインマネジメントが混在している状況の中で、誰が育成に責任を持ち、評価するのが適切かを明確にし、体制的に担保できる仕組みが必要になっているのである。キーウェアソリューションズでは、「プロジェクトマネジメント」よりむしろ「ヒューマンリソース・マネジメント」、「ラインマネジメント」のできる、組織の核となる人材育成を計画的に推し進めていく予定である。従業員の資質を見極めて目標をアドバイスする、候補者を厳選し、ビジネス目標を達成するために集中的に育成する活動を目指しているということである。

また、全く別な観点では、技術の伝承を効果的に、推し進める仕組み・風土の醸成も課題として認識しており、検討に着手している。「メンター制度」や「グループ制」などの制度も重要だが、絶対的な「師弟関係」の構築により稀薄な人間関係を打破し、師がIT職人としての思いを込めて弟子を育成していく風土を作る構想である。

5. 導入される方へのメッセージ

ITスキル標準の導入、運用をリードしてきた山村氏に、これからITスキル標準を導入しようとする方、過去の取り組みを見直したいと考えている方へのメッセージをいただいた。

「終始、“育成の視点”で、“どう育てていくか”をイメージして組み上げていかなければ、よいものはできないと思います。目的はいろいろあって構いませんが、ビジネス戦略、事業戦略から入る手順をきちんと踏み、スキルセットを作り上げるだけでは魂がこもらないし、歪みが生じます。人をイメージして、従業員をイメージして、魂を込めて進めてください」

I Tスキル標準導入事例：キムラユニティー株式会社

導入推進者：I S事業部 総括室 人財育成担当マネージャー 岡本昌彦氏



1. 会社概要

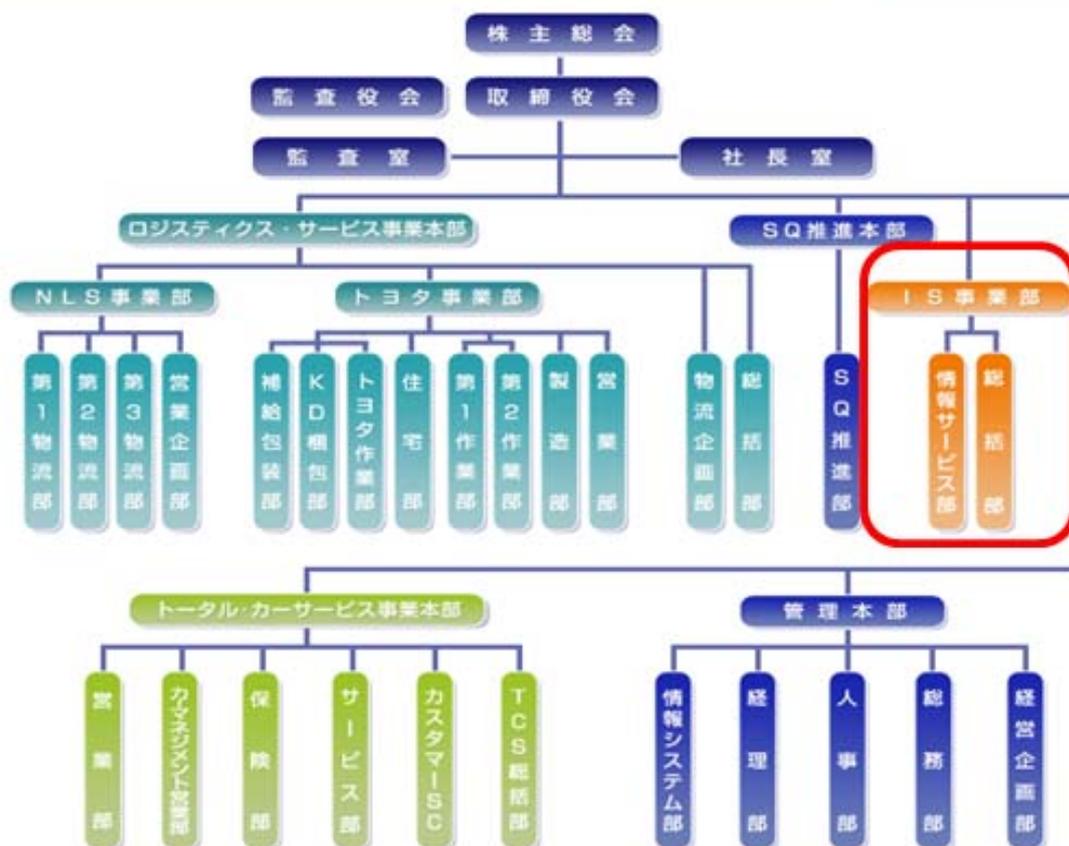
- 社名 キムラユニティー株式会社 (KIMURA UNITY CO., LTD)
- 設立 1973年10月1日
- 代表者 代表取締役社長 木村 幸夫
- 社員数 1,665名 (2010年3月現在)
- 資本金 35億8,035万円
- 売上高 連結 37,969百万円 (2009年3月期)
- 所在地 本店 愛知県名古屋市中区錦三丁目8番32号
- 子会社 ビジネスピープル株式会社
KIMURA, INC. (アメリカ合衆国 サウスカロライナ州)
天津木村進和物流有限公司 (中華人民共和国 天津市)
広州広汽木村進和倉庫有限公司 (中華人民共和国 広州市)
- 関連会社 株式会社 ユーネットランス
TK Logistica do Brasil Ltda.
(ブラジル連邦共和国)
TTK Logistics (Thailand) Co., Ltd.
(タイ王国)
TK Logistica de Mexico S. de R. L.
de C. V. (メキシコ合衆国)
- 事業内容
 - ・物流サービス事業
 - ・自動車サービス事業
 - ・情報サービス事業
 - ・人材サービス事業
 - ・海外事業

キムラユニティー株式会社は創業以来自動車産業と密接な関係を持ちながら、日本国内ばかりでなく北米・中国をはじめとする海外においても、物流サービス事業、自動車サービス事業、情報サービス事業、人材サービス事業の各分野で複合的なサービス・製品・商品を提供するグローバル企業である。

キムラユニティー株式会社には、ITに関わる組織としてIS事業部以外に、主に本社機能と自動車リース・整備事業の社内システムを担当する管理本部情報システム部、物流事業の社内システムと物流事業の顧客への外販を担当するロジスティクス・サービス事業本部物流企画部がある。

キムラユニティー株式会社 IS事業部（以下、キムラユニティー）は、外販に特化した組織である。（図1.1）

組織図



- NLS：ニュー・ロジスティクス・サービスの略です。
- IS：インフォメーション・サービスの略です。
- TCS：トータル・カーサービスの略です。
- SQ：セーフティー&クオリティー(安全・品質)の略です。

図1.1 2009年度組織図 出典 キムラユニティー株式会社

2. 企業戦略

2. 1 事業方針

キムラユニティーでは「お困りごとに I T 技術でお役立ち」というスローガンで常に顧客のニーズを的確に捉え、ベストなソリューションを提供できるよう日々進化する姿勢で取り組んでいる。

事業の範囲としては、システム構築の上流工程から開発、導入、保守までのトータルなサービスを高品質で提供することを目指している。また、業務改善支援等のコンサルティングサービスを提供することで、顧客の潜在的なニーズに応え、顧客満足度を向上させることも重要な目標である。

2. 2 人材育成の方針

キムラユニティーでは、変化が激しい顧客のニーズを的確に捉えて真のソリューションを提供するには、人材無くしては実現できないと考え、狙いを「個人の能力と組織力の向上」としている。重点ポイントとしては、次の3つが挙げられる。

- ・ C S 向上のプロセスを実践できる「人財」の育成
- ・「自ら成長する自立成長型人財」の養成
- ・能力・成長の公平評価と E S の向上

(※キムラユニティーでは人材を「人財」と表記するため、ここではその文字のまま掲載)

終身雇用と年功序列の時代から成果主義の時代へと変化する中で、会社と社員との関係や役割を明確にした上で人材育成施策・キャリア形成プランを実践することを重視している。

また、次の経営目標を達成することを意識した人材育成を行っている。

- ・顧客が求める技術の変化への対応力強化
- ・システム化企画から稼働後の保守サービスまでの全工程を請負う体制強化
- ・プロジェクト管理と強いリーダーシップによるシステム利用部門の牽引役の育成

2. 3 人材育成についての課題

従来、事業計画とは連動せず人材育成施策を実施していた。そのため、人材育成の計画性に欠け、その有効性が見えなかったため、2004年度から人材育成計画を中期事業計画に連動させ、重点育成課題を設け人材育成のフレームワークと年間計画を策定した。運用母体として新たに「人財育成委員会」を設置し、施策作り、推進、監視、是正の役割を持たせる一方、施策の企画・支援を担当する「人財育成専任者」を配置して人材育成体制を強化した。

しかし、「人財育成委員会」で、現場・各部署などを対象に人材育成に関する評価の聞き取りを実施した結果、次のような課題が洗い出された。

- ・年間育成計画と現場ニーズの不一致
- ・部署間における育成施策のばらつき
- ・描きにくいキャリアパス
- ・不明瞭な社員の強み弱み

現在の人材育成の仕組みでは改善の限界であると感じ、総合的で体系的な人材育成の仕組みへの抜本的な見直しが必要であると考えた。

キムラユニティーが求める「自ら成長する自立成長型人財」を育成するには、会社が求める人材モデルを明確に示し、社員・上司のコミットメントを得てキャリアアップをしていくための人材育成の新しい仕組みが必要であるとし、実現するための施策を次のように考えた。

(1) スキルの見える化

社内の共通の「モノサシ」をつくり、組織として、個人としての「強み・弱み」を明確にし、評価、育成の適正化を図る。また、キャリアパスを示すことで、各社員が「ありたい姿」を描き、明確な目標を持って能力の向上に取り組めるようにする。

(2) 「人財育成委員会」の強化

社員一人ひとりの育成計画やキャリアシートを基に、中長期・短期でのスキルアップ施策を策定するという役割を委員会に追加した。さらに、管理項目を、研修受講率や予算執行率などの手段の管理から、重点育成項目、到達目標、育成成果という効果の管理へと変更し、社員一人ひとりの成長度合いを評価する役割も担う。

(3) 研修プログラムの体系化

キムラユニティーにおいて体系立てた効果的な必須研修コースを設け、必要なスキルを必要な時に社員へ提供できるようにする。

(4) I Tスキルの向上

キムラユニティーにおいて必要と考える人材モデル・機能・スキル等を、I Tスキル標準を参照モデルにして整備するとともに、I Tスキルの向上に向けたP D C Aサイクルの運用を確立させる。

キムラユニティーでは、上記施策を実践する人材育成の新しい仕組みを「I T E S (アイテス)」として構築し、企業運営の中に組み込んだ。(図2. 3. 1)

I T E Sとは、次の3点をインプットとする仕組みである

- ・会社から入る「必要人材の質・量目標」
- ・個人から入る「成長目標」
- ・会社と個人の双方から入る「育成インフラの提供」と「個人の成長意欲」

このインプットを基に人材育成のPDCAサイクルを運用する。人材育成のPDCAは目標人材モデルを反映した「キャリアフレームワーク（※キャリアフレームワークについては「3.7 人材モデル構築」を参照）」が基盤となる。キャリアフレームワークを軸にスキル目標を設定し、目標と現状のギャップを把握、スキルアップを推進していく仕組みである。このPDCAを運用した結果として、「人材育成力」向上と、個人のスキル向上というアウトプットが生み出されることを目指している。

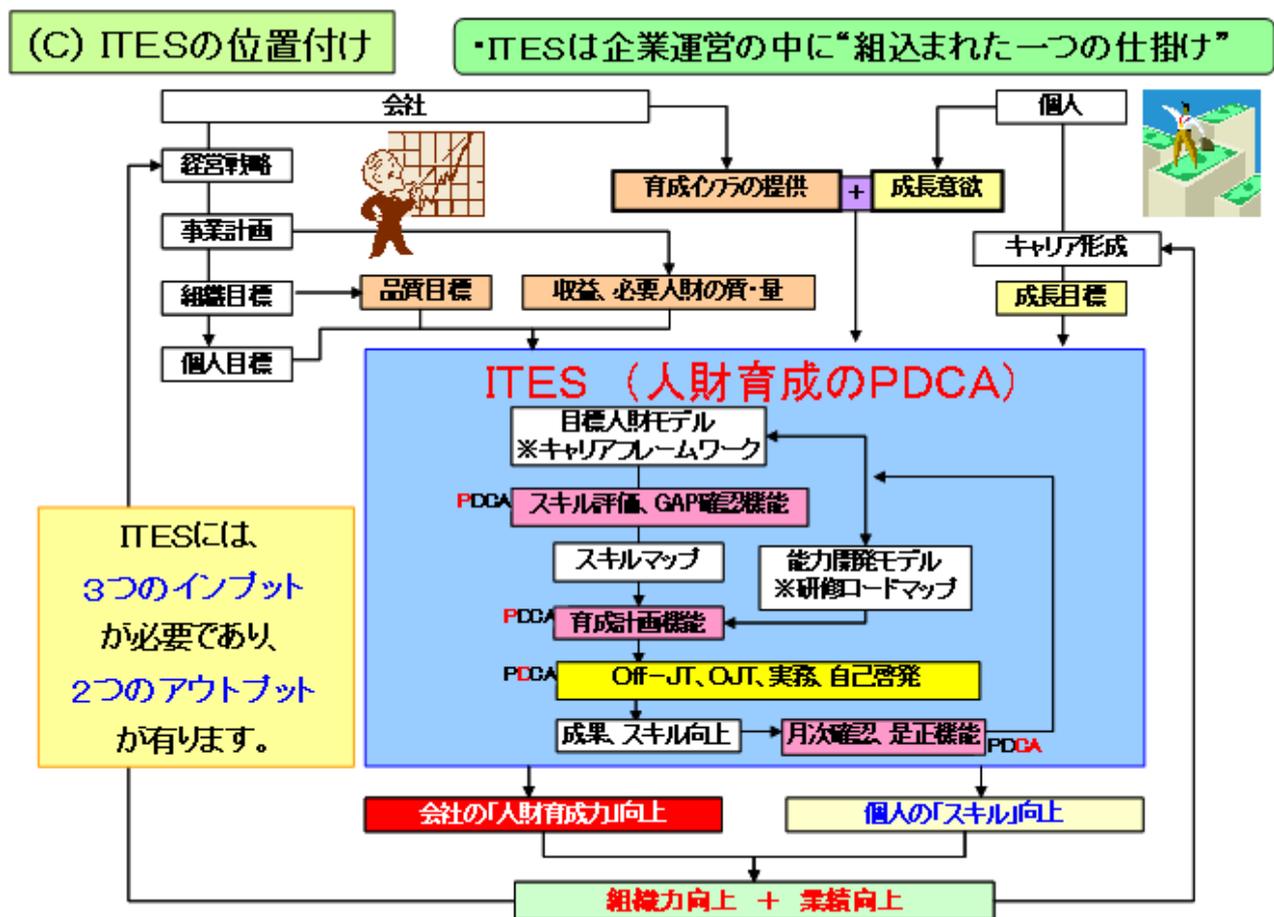


図 2. 3. 1 ITESの位置づけ 出典 キムラユニティ株式会社

3. ITスキル標準の導入

3. 1 導入に向けたアプローチ

ITスキル標準の導入推進者の岡本氏は、人材育成の抜本的な見直しとして、育成の新しい仕組みにITスキル標準を活用できないかと検討を始めた。

まずは、IPAのWebサイト・セミナー、スキル標準ユーザー協会（SSUG）のカンファレンスなどからITスキル標準の情報を入手し、調査・研究を行なった。

ITスキル標準には、キャリアフレームワークがあり、職種・専門分野とレベルが定義されているが、このままでは自社のビジネスモデルとは合わず、活用することは難しいと判断した。また、ITスキル標準は、「参照モデル」として活用するものであると知り、キムラユニティでは、ITスキル標準を参照しつつ、自社のビジネスモデルに合った人材やスキルを独自に策定することにした。

3. 2 導入の範囲と導入プロジェクト参加者

2005年10月、ITスキル標準の導入プロジェクトが発足した。ITスキル標準を導入する範囲は「IS事業部」の108名とし、目的は人材育成に絞り込んだ。

体制は、プロジェクト事務局、専任の推進者を1名（岡本氏）、プロジェクトメンバーとして中堅社員7名（現場のキーマン）および経営層1名（アドバイザー）という構成である。

「現場や技術を知らない者が作った仕組み」と社員から評価されると、運用において弊害となると考えた岡本氏は、各現場のキーマンにプロジェクトへ参加してもらうことと、プロジェクトの方向性にブレが生じないように、経営層からの参加を要請するという工夫を行った。

3. 3 導入手順の概要

まず、ITスキル標準の職種を参考にし、自社に必要な職種を策定していくというアプローチを行った。

キムラユニティで必要とされる職種を、ITスキル標準に定義されている職種から4職種（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、カスタマサービス、セールス）を採用し、そこから自社のビジネスに必要なスキルを取捨選択した。また、レベルは5段階とした。

しかしながら、構築中から次の課題が露見してきた。

- ・ 自社の事業戦略や業務プロセスの推進は、採用した4職種だけで行えるのか
- ・ 必要なスキルが本当に網羅されているのか

このままでは「自社の必要人材を表現できている」と説明することができず、スキルやキャリアパスも曖昧なものになってしまうと感じていた。

この後、I Tスキル標準の導入プロセスを学ぶために、岡本氏は「I Tスキル標準導入ワークショップ」に参加、実際に自社に導入する際のシミュレーションを兼ね、トレーニングを受けた。

ワークショップで学んだ導入プロセスと比較したとき、自社がこれまで進めてきた導入プロセスには重要な工程が欠けていたと知った。それは、「事業戦略を人材モデルに反映すること」である。I Tスキル標準で定義された職種・専門分野を見本にして人材モデルだけをカスタマイズしても、そこに自社の戦略は反映されない。事業戦略を人材モデルに反映するためには、まず自社の戦略を明らかにし、戦略を実践するために何をすべきかを明確にする工程（3. 5 機能分析に該当）が必要であった。

戦略を実現するために必要な機能を一覧化し、その機能を実践するためのスキルと役割分担（誰がその機能を担うか）を明確にすることで、自社に適した人材モデルが構築できると確信した。

その後、ワークショップで学んだ企業導入のステップを実践する形で、再度I Tスキル標準の導入に取り組むことを決め、プロジェクトを再稼動させたのである。

3. 4 要求分析

まずは「要求モデル」をまとめることから始めた。経営計画、中期事業戦略、経営トップへのヒアリングなどから、ビジネスを達成するために「目指すこと」は何かを明らかにした。

具体的には、次のキーワードを中心に将来のあるべき姿を詳細に記述し、要求モデルを完成させた。(図3. 4. 1)

(1) 事業規模拡大

- ・CS向上（どう向上するのか）
- ・職場力確保（何が必要か）
- ・事業領域確保（何をすべきか）

(2) 利益確保

- ・経営プロセスの強化（どう強化するのか）



図 3. 4. 1 要求モデル (抜粋) 出典 キムラユニティー株式会社

3. 5 機能分析

「要求モデル」でまとめたビジネス目標を達成するためにキムラユニティーでは3年後にどのような機能が必要であるかを洗い出し「To Be ファンクションモデル」(図 3. 5. 1)を作成した。

作成にあたっては「ITスキル標準導入ワークショップ」で使用したテンプレートを用いて、現場が主体となり実施し、現場が納得するまでレビューを繰り返し、抜けや漏れがないかチェックした。



図 3. 5. 1 To Be ファンクションモデル (抜粋)

出典 キムラユニティー株式会社

3. 6 スキルセット構築

「To Be ファンクションモデル」を作成後、スキルセットの構築を実施した。

ここで、「この機能（仕事）にどのようなスキルが必要なのか」「なぜこのスキルが必要なのか」が明確になり、現場にも説明でき、納得してもらうことができた。また同時に、必要性が明確でないスキルを省くこともできた。

図 3. 6. 1 は、縦軸にスキル項目、横軸に機能を配置したクロスリファレンスである。ここでは、「プロジェクト管理」という機能にどのようなスキル項目が必要かを表している。

スキルセットの構築にあたって、ITスキル標準のスキル領域や、スキル熟達度、スキルディクショナリや、一部情報システムユーザースキル標準（UISS）や厚生労働省職業能力評価基準からスキルを抜粋した。また、自社固有のスキルも紐付けた。

人財モデル レベル	個別PJ/Tの マネジメント	個別PJ/Tの IS企画・構想・評価	個別PJ/Tの 上流工程の従事者	個別PJ/Tの 下流工程の従事者	営業職	保守サービス従事者	高度専門職
	プロジェクト マネージャ	IS アナリスト	アプリケーション デザイナー	アプリケーション スペシャリスト MF系 C/S系 ①	セールス スペシャリスト MF系 C/S系 Web系	カスタマーサービス スペシャリスト MF系 C/S系 Web系	IT スペシャリスト プラットフォーム DB N/W
8 マネジメント上級(得意職) 担当業務の業績達成に責任を持つ。 高度な専門性を発揮し事業運営に係わる。 大規模プロジェクト、又は、顧客層・領域性 要求の高いプロジェクトを推進させる。							
7 マネジメント中級(得意職) 担当業務の業績達成に責任を持つ 専門性を発揮し事業運営に係わる。 大規模プロジェクト、又は、顧客層・領域性 要求の高いプロジェクトを推進させる。							
6 マネジメント初級(得意職) 担当業務の業績達成に責任を持つレベル 又は 顧客のプロジェクトを推進させる。							
5 10年目～(革新創造・リーダ的) プロジェクトの企画・実行・管理、専門分 野でリーダー							
4 7～9年目 プロジェクトの一連の工程を機力で実行でき、 下位レベルのものをサポートできるレベル							
3 4～6年目(豊富な活動) プロジェクトの一部など限定的に、部分的 なプロジェクトを機力で実行できるレベル							
2 2、3年目(定型的) 上流のサポートを要しなから実行できるレ ベル							
1 新人							

図 3. 7. 1 キャリアフレームワーク (抜粋) 出典 キムラユニティー株式会社

図 3. 7. 1 のキャリアフレームワークに記載している人材モデル概要 (①) とレベル評価 (②) を次に示す。(表 3. 7. 1、表 3. 7. 2)

人財モデル	人財モデル概要
プロジェクトマネージャ	IS戦略の実現に向けて、個別案件をマネジメントする。
ISアナリスト	IS戦略の実現に向けて、個別案件のIS企画を策定・評価する。
アプリケーションデザイナー	IS戦略の実現に向けた、個別案件のアプリケーションコンポーネント(上流工程)を実施する。
アプリケーションスペシャリスト	IS戦略の実現に向けた、個別案件のアプリケーションコンポーネント(下流工程)を実施する。
セールススペシャリスト	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。 顧客との良好なソリューションを確立し顧客満足度を高める。
カスタマーサービススペシャリスト	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HW、SW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に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スペシャリスト	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、可用性等)に責任を持つ。

表 3. 7. 1 人材モデル概要 出典 キムラユニティー株式会社

レベル	レベル評価
8	マネジメント中級(課長級) 担当組織の業績達成に責任を持つ。高度な専門性を発揮し事業運営に係わる。 大規模プロジェクト、又は、複雑度・信頼性要求の高いプロジェクトを複数担える。
7	マネジメント中級(課長級) 担当組織の業績達成に責任を持つ。専門性を発揮し事業運営に係わる。 大規模プロジェクト、又は、複雑度・信頼性要求の高いプロジェクトを複数担える。
6	マネジメント初級(係長級) 担当組織の業務遂行に責任を持つレベル。通常のプロジェクトを担える。
5	10年目～(革新創造・リーダ的) プロジェクトの全体を任せられ、職種、専門分野でリードできる。
4	7～9年目(創意工夫的、影響力) プロジェクトの一連の工程を独力で遂行でき、下位レベルのものをサポートできるレベル。
3	4～6年目(推進活動的) プロジェクトの一部など限定的に、部分的なプロジェクトを独力で遂行できるレベル。
2	2、3年目(定型的) 上長のサポートを受けながら遂行できるレベル。
1	新人

表 3. 7. 2 レベル評価

出典 キムラユニティー株式会社

4. 導入後の活用と運用

人材育成のPDCAを運用する基盤システムとして、スキル標準ユーザー協会のスキル管理ツール「SSI-I TSS」を採用した。2007年12月から2008年2月の3ヶ月間で実施したスキルの棚卸しを皮切りに、人材育成の仕組み「ITES V2」の運用を開始した。

4. 1 運用後の評価

運用当初、管理者・現場に対して聞き取り調査を実施した。管理者からは「組織・部下の強み・弱みや、ビジネス目標達成するためにどこを強化すればいいかが分かるようになった」という意見や、現場からは、「自分の強み・弱みが見え、どのようにキャリアアップすればいいかが分かるようになった」という肯定的な意見が多く上がった。

スキルの棚卸し結果をふまえて上長面談を実施することにより、上司・部下のコミュニケーションの活性化が見られるようになり、社員が一人ひとり「自己成長」の必要性を認識して意識改革の兆しが見え始めた。

しかし、反面、管理者からは「スキルの粒度などにばらつきがある。ばらつきを是正するのに苦労する」、現場からは「スキルの入力に時間がかかりすぎる」という意見が出た。

保有スキルは自己申告による入力であるために社員ごとに基準が曖昧になりやすく、上司が部下のスキルの見極めに時間が掛かることや、客先に常駐している社員がスキル管理システムにアクセスできず、スキルの登録や更新できないなどの課題が明確になった。

4.2 運用プラン

ITESの人材育成のPDCAサイクルを運用するため、説明会を実施すると共に、育成責任者（部門責任者）、育成マネージャ（管理者）、育成対象者（一般社員）ごとの「運用ワークフロー」および「運用ガイドライン」を作成し、そのPDCAの明確化を図っている。

図4.2.1にPDCAサイクルと運用ワークフロー（抜粋）を示す。運用ワークフローでは、一年を通じてのタスクが示されており、いつ、誰が何をすべきかが明確になっている。それぞれのタスクの詳細は「運用ガイドライン」に記載されている。

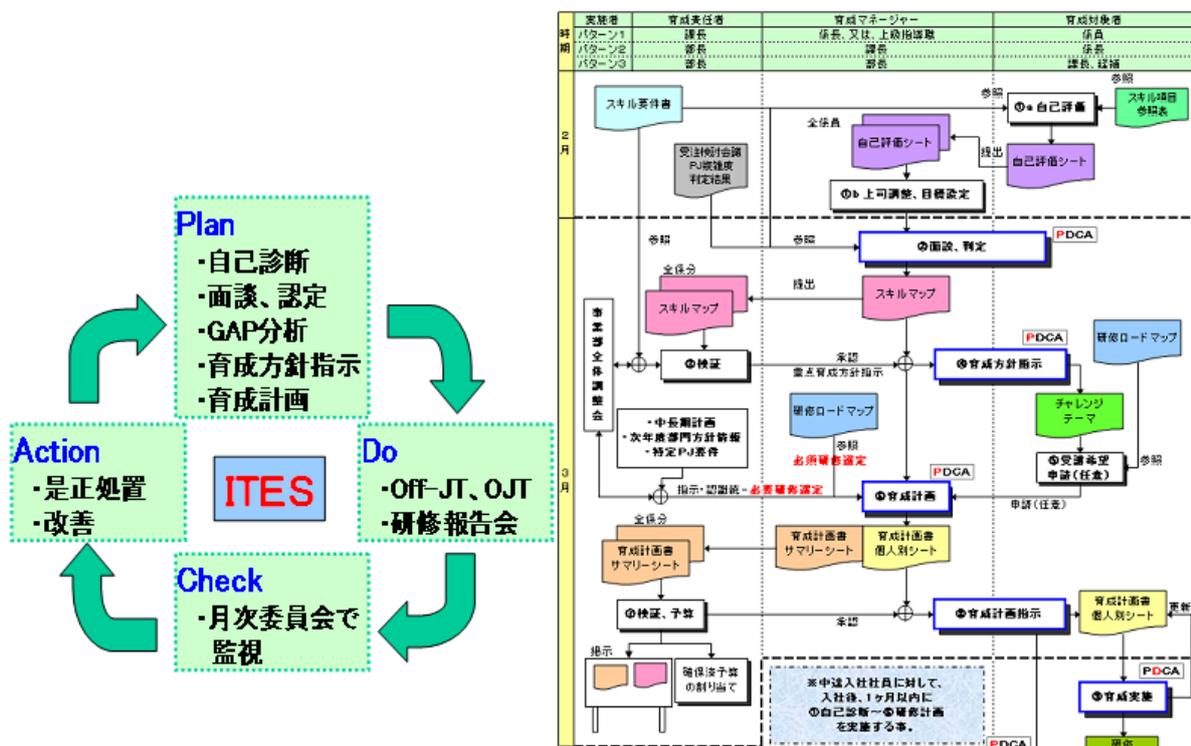


図4.2.1 PDCAサイクルと運用ワークフロー（抜粋）

出典 キムラユニティー株式会社

4.3 今後取り組むべき課題

今後、キムラユニティーでは、顧客のニーズを的確に捉えて真のソリューションを提供する人材を育成するために、2010年度から次の活動を開始しようとしている。

- ・より現場の実務に適したスキル表現への変更
- ・JOBローテーションへの摘要
- ・適正処遇の摘要
- ・教育投資効果（育成ROI）の明確化

5. I Tスキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

I Tスキル標準の導入推進者の岡本氏から、今後 I Tスキル標準を導入される方に対してのメッセージをいただいた。

「「何がしたいのか」「どうしたいのか」ということを明確にし、現場を巻き込んで一体感を持って進めていくことが大切だと思います。また、現場にも活用するツール（導入プロセスやスキルコンテンツなど）の意味合いやなぜ活用するのか、どう活用するのかを理解してもらうことで、より精度の高い「しくみ」ができると思います。

また、運用を軌道にのせ、安定させるためには少し時間がかかるため、拙速に給与制度と人材育成の仕組みを連動させないことも肝要かと考えます。」

I Tスキル標準導入事例：株式会社サンモアテック

導入推進者：管理部 マネージャー 浅井裕孝氏



1. 会社概要

- 社名 株式会社 サンモアテック (Sunmoretec Corporation)
- 設立 1990年3月29日
- 代表者 代表取締役社長 中村 正
- 社員数 163名 (2010年04月現在)
- 資本金 2,000万円
- 売上高 4,713百万円 (2009年)
- 所在地 東京メインオフィス：東京都港区元赤坂1-2-3
大阪メインオフィス：大阪市北区堂島2-1-5
- 出資会社 サントリービジネスエキスパート(株)、TIS(株)
- 事業内容
 - ・インフラ・ネットワーク設計・構築
 - ・システム開発 (Web系およびMobile開発)
 - ・パッケージ開発／販売

株式会社サンモアテック (以下、サンモアテック) は、サントリーグループにおける情報サービス会社として、ブロードバンド・ユビキタス・オープンスタンダードなどの技術を活かし、様々なITサービス (B2C・B2Bの次世代インターネット・アプリケーション開発、運用・保守サービスなど) を提供している。

2. 企業戦略

2. 1 経営方針

ユーザーの立場にたち、新しいインターネット活用ビジネスモデルのデザインをはじめ、ビジネスプロセスや業務の流れを革新し、ユーザーの業績を向上させるための I T 活用を提案したいと考えている。技術のプロフェッショナル集団として研鑽を積み重ね、デジタルネットワーク社会の進歩に貢献することを使命としている。

2. 2 サンモアテックの特徴

サンモアテックは、サントリーのシステム部門が分社化してできた会社ではなく、サントリー社員や I Tベンチャー系企業等の有志が、当時、ブームだったカードビジネスや、オープン化推進を基に「何か面白いことをしよう」を合言葉に創立した会社である。創業後、飲食店向けの P O S 製品の開発・販売や、サントリーがてがけた米国の製品を日本語化するなどの事業を行ってきた。また、インターネット環境の急速な普及に伴うサントリーグループネットワーク構築や P C 展開等を I T 技術面から推進し、独自の技術力を培ってきた。2 0 0 0 年前後からサントリーで培った技術力やノウハウ等を基にグループ外企業への業容拡大も進め、近年はサントリーグループ向けのサービス深化を図りつつ、サントリーグループのサントリーグループ情報サービス機能の中核を担うべく活動を展開してきている。

2. 3 人材戦略

サンモアテックはサントリーグループのシステム機能会社という面があることから、ややもすると「サントリーから言われたことをきちんとやろう」というマインドに陥る懸念があるが、本来はサントリーグループのカルチャーである「やってみなはれ」精神を基に、技術力をコアな強みとした主体的な提案をより積極的に仕掛けていくことが必要と認識している。

事業内容から、インフラ系やアプリケーション系分野の人材が多数を占めるが、それぞれの分野に留まらず、俯瞰的な視点でより広い視野を踏まえた行動ができるアーキテクト系の人材をもっと育成していく必要を認識している。ただし、目の前の相手だけを視野に入れるのではなく、経営視点、ビジネス視点でシステムを捉えることや、背後にいる多くのユーザーを見ながら技術力を発揮できるアーキテクトを育てることが必要と考えている。そして、後進の人材が優秀なアーキテクトに続いて育っていくという連鎖を理想的な状態として描いている。

2.4 人材育成に対する課題

2000年頃から急速に会社規模が拡大していったこともあり、規模に見合った人材育成施策の整備が追いつかなかった。そうした中で、社員からは「キャリアパスが描けず、将来への不安がある」「どのようなスキルを身につければ評価されるのかが分からない」という不満の声が少しずつ出てくるようになっていた。

2007年に行った従業員意識調査や、その後展開した職場懇親会等を通じて現場からの声を集めたところ、次のような意見が多く出された。

- ・会社として必要と考える人材像を描ききれていない
- ・社員の自己啓発マインドを喚起できていない
- ・社員を現場で育成するという風土が形成されていない
- ・人事制度への信頼性が低く、社員の育成に繋がっていない
- ・キャリアパスが描けない
- ・スキルアップしたいが、何をすればいいのかわからない

そうした状況も踏まえて、次の人材育成施策を順次実施することを決めた。

(1) 教育研修施策

階層別、カテゴリ別に習得すべき知識・スキルを整理して優先順位の高い領域から研修等を企画・実施する

(2) 5%ルール

「年間営業日数の5%（約10営業日）以上を、自己研鑽のための時間に充てなければならない」という外形的なアプローチで社員の自己研鑽を促す

(3) ライフキャリア相談制度

社員の不安、悩み、疑問等を解消することもキャリア形成に必要と捉えた上で、将来も含めたキャリア全般の相談窓口を導入する

(4) 人材会議

本人が作成したキャリア基本計画書、上司が作成した育成カルテを基に、経営層も含めた人材会議で社員一人ひとりの育成計画を中長期・短期で検討・策定する

(5) 人事制度

現場の若手マネージャによるプロジェクトチームを編成し、課題や解決策を検討した。単に処遇を決めるプロセスではなく、上司と本人との間で育成・成長について話し合いがより促進されるような制度となるよう改定する

(6) ITスキル向上

ITスキル標準を参照し、サンモアテックにおいて必要と考える人材像・機能・

スキル等を I Tスキルの観点で整備するとともに、I Tスキル向上に向けた P D C Aサイクルの運用を検討する

このように社員が自己の能力を存分に発揮するために、多くの施策を実施した。この中で「(6) I Tスキル向上」とエンジニアのキャリア形成の基盤として活用されたのが I Tスキル標準である。

3. I Tスキル標準の導入

3. 1 I Tスキル標準に着目したきっかけ

人材育成の課題を明らかにし、必要な施策を打ち出したが、次に進むためには具体的なノウハウが必要となった。サンモアテックが求める「技術力と提案力を兼ね備えた人材」を育成するためには、目標達成に必要な人材像をデザインし、それを社員に示した上で、必要な仕組みを構築しなければならない。

とは言え、目標人材像を描きつつ、ゼロベースから要求するスキルなどを体系的に設計するには、それまで蓄積したノウハウが十分でなく、ハードルが高いと感じていた。そこで、普及が進んでいる I Tスキル標準の活用の可能性について、2008年から検討を開始した。

3. 2 活用事例の調査

導入推進者である浅井氏は、I Tスキル標準の導入を検討するにあたり、スキル標準ユーザー協会（SSUG）のカンファレンスや、日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）などで開催されている事例紹介セミナーに参加すると同時に、大手 I T企業を訪問し、導入の担当者から情報を収集した。そこで得た情報から、次のような考えに至った。

- ・大手企業の仕組みをそのまま真似るのは困難

大手企業はこれまで長年に渡って整備・蓄積してきた体系的な教育研修施策や、スキル管理と連動した仕組みを構築し、運用していることが多く、そうした施策体系の中で I Tスキル標準の活用を具体化されてきている。また、専門職の認定制度を運用するなど、多くのものが準備されている。人事等の要員リソースも限られている中、そうした仕組みをそのまま真似るのは難しく、企業規模に合った活動展開を考えなければならない。

- ・ I Tスキル標準は参照モデル

先行企業の事例等を見ていると、そのまま自社に当てはめても、自社の実態に合わな

い専門分野の括りや表現、レベルの設定を適用することになり、必ずしも上手く活用しきれていないケースが散見された。そうしたことから、ITスキル標準はそのまま適用するものではなく、自社の実態に合った仕組みを構築していく上で参照すべき材料であることを認識して活用すべきと考えた。

以上のことから、ITスキル標準を活用するに当たり、サンモアテックが重視した点は次のとおりである

- ・ 自社独自の考え方で策定

ITスキル標準を参照しつつ、自社に適した人材像、スキルを策定する。

- ・ スキル熟達度の参照

主に、ITスキル標準の考え方やスキル熟達度を参照し、人事など評価に関する指標に抵触する達成度指標は、当面参照しない。

3.3 ITスキル標準と人事制度との連携

ITスキル標準を導入するうえで、社内で議論すべきことの1つとして、人事制度との連携があった。

サンモアテックでは、十分議論したうえで人事制度とは切り離して人材育成の仕組みを運用することを決めた(表3.3.1)。人材育成の視点では、人事制度も重要な要素となるが、評価や処遇と切り離すことで、社員・上司ともにスキル向上により専念できると判断した。

ただし、将来的に人事制度との関係は改めて検討することとし、その旨を社員にも通知している。

	メリット・デメリット
人事評価と切り離す場合	○ 社員の利害に関わる人事評価・処遇と切り離すことで、本人がスキル向上により専念できる
人事評価に入れる場合	○ 人事評価・処遇と直接結びつくことで、スキルアップに対する意識付けが高まる × 社員の利害に関わる人事評価・処遇と直接結びつくので、スキルアップよりも評価を高くなるようにしようということに、より関心が向かいがち

表 3.3.1 ITスキル標準と人事評価との関連

出典：サンモアテック

3. 4 I Tスキル標準導入のステップ

十分な情報収集を行い、自社への適用方法を検討した後に、I Tスキル標準の導入を推進していくことになる。

2009年1月、I Tスキル標準の導入プロジェクトを発足、その体制は、プロジェクト事務局（浅井氏を含む2名）、プロジェクトメンバー（現場のキーマン4名）、外部のコンサルタント（3名）という構成であった。

導入プロジェクトの体制を構築するうえで、現場の技術者の協力は重要である。せっかくの仕組みも、現場の社員から「現場を知らない推進者が独断で作った」と思われては運用の弊害となる。

サンモアテックでは、現場のキーマン4名をトップダウンで指名し、会議日程を全て事前に決め、欠席することなく参加するように依頼した。また、会議の中では積極的な発言を促し、できるだけ現場の意見を反映する形をとった。

また、I Tスキル標準の導入経験が豊かなコンサルタントを活用することで、事前に押さえておくべきポイントや、今後出てくる課題を把握でき、事務局はプロジェクトを円滑に進めることが可能となり、社内調整にも注力することができた。多くのリソースを割けない状況ではあったが、最適な体制のもと、導入のステップを進めていくことができた。

そのステップは、I P A発行「I Tスキル標準 活用の手引き」に沿ったものである。

3. 4. 1 要求モデル

導入の第1ステップとして、サンモアテックの「要求モデル」をまとめた。経営プラン、事業プランに加え、経営トップ、マネジメント層へのヒアリングを通じて「サンモアテックが目指すこと」を明確にしていた。大企業のようにきれいに整えられた経営戦略が用意されていたわけではなかったが、「何をしたいか。何が重要なのか。」を図3.4.1.1のようにツリー化していくことで、認識の相違をなくし、ゴールを共有することができた。

「要求モデル」は企業ごとに異なるが、サンモアテックの場合は、次の観点でまとめられている。

- ・ 利益を確保する・・・何を重視して確保していくか
- ・ 事業を拡大する・・・どのように、何を拡大していくか
- ・ 企業価値を高める・・・何がコアバリューなのか、どのように高めていくのか
- ・ 社内の雰囲気や意識・・・よい文化、風土をどのように醸成していくか

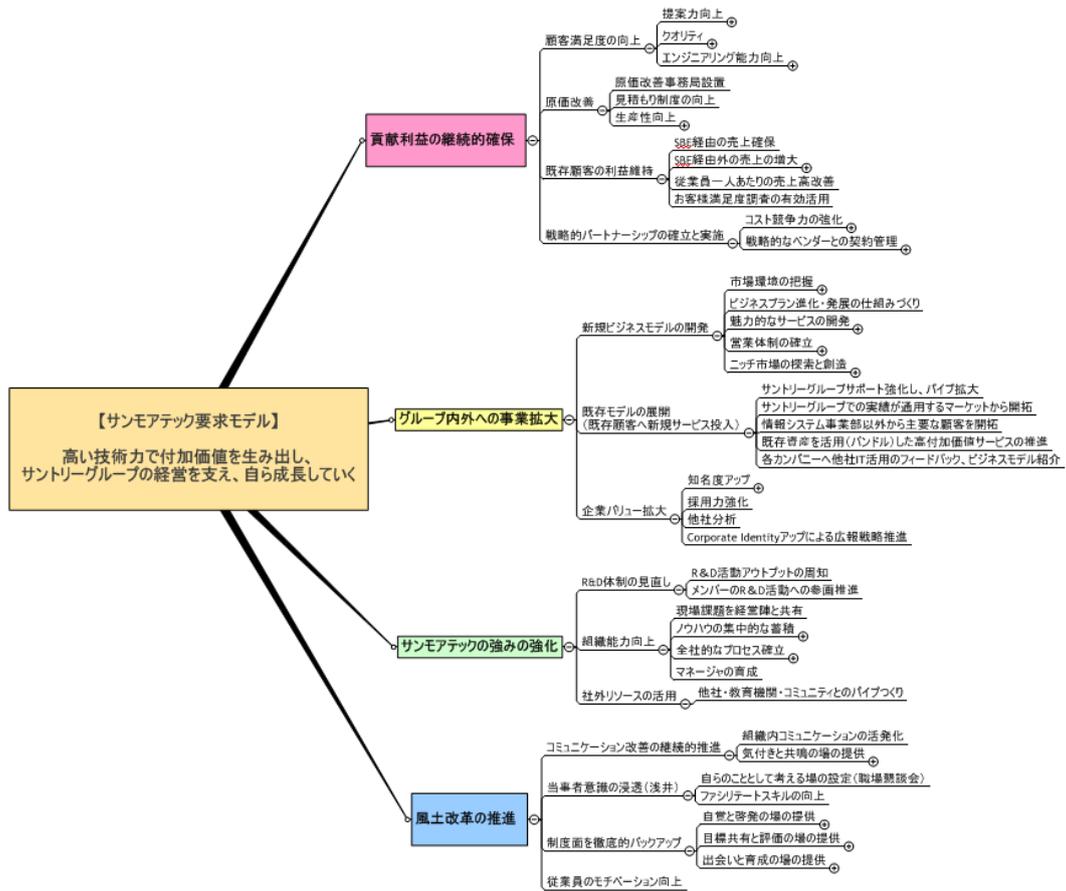


図 3. 4. 1. 1 要求モデル (抜粋) 出典：サンモアテック

3. 4. 2 T o B e ファンクションモデル

次のステップとして、要求モデルを参照しつつ「T o B e ファンクションモデル」を作成した。コンサルタントが作成した雛形や、情報システムユーザースキル標準（以下、UIS S）の機能・役割定義を基に取捨選択し、少しずつサンモアテック独自の形に近づけていった。要求モデルでまとめた企業目標を、どのような機能をもって達成するかという視点が最も重要である。同時に、機能に抜けや漏れがないかをチェックしながら作成していった。

図 3. 4. 2. 1 にサンモアテックの T o B e ファンクションモデル (抜粋) を示す。実際には事業全体を網羅しているが、サンプルとしてテクニカル機能の一部を抜粋して掲載する。

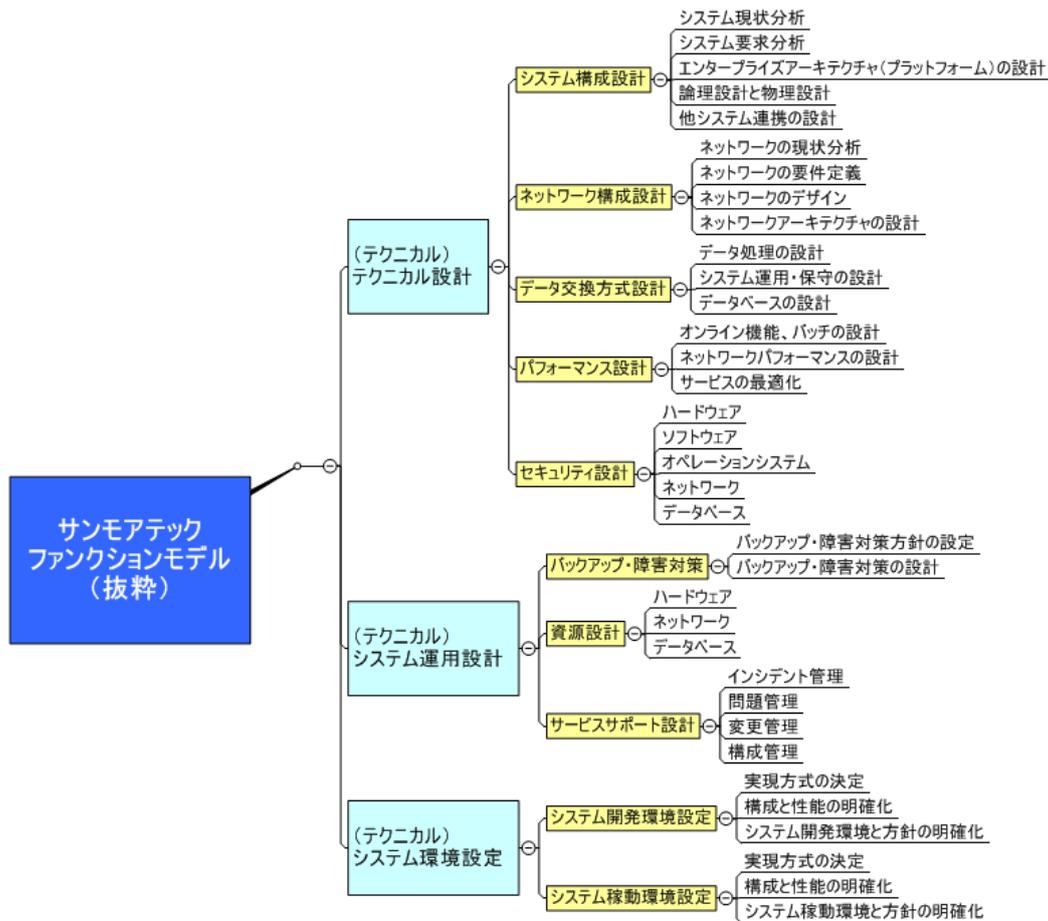


図 3. 4. 2. 1 T o B e ファンクションモデル (抜粋)

出典：サンモアテック

この T o B e ファンクションモデルは、仕事を進めるためのスキルを洗い出す(「3. 4. 3. スキルセットの構築」で説明)という位置づけだけではなく、コミュニケーションを活性化するツールにもなる。例えば、サンモアテックの部門長のひとは、部下とキャリアパスを話し合ううえで、人材像やスキルだけではなく、ファンクションモデルを示して対話している。個々のスキルだけでなく、仕事(ファンクション)という視点で担うべき、目指すべき役割・人材像等を共有し、そのために習得すべきこと等を話し合うためである。「網羅的な仕事をしていくと、将来的にはこんなことができる」「このファンクションを深く追求していくとこんなことができるようになる」といった対話を部下と行うことで具体的なコミュニケーションをとれるようになったという。ファンクションを意識することは、「仕事」を意識するということであり、仕事に紐づくスキルの重要性も理解しやすくなる。

3. 4. 3 スキルセットの構築

次は、作成したT o B eファンクションモデルに対して、スキルを紐付けるという作業を行った。文字通り、1つ1つのファンクションに対して「この仕事を行うために必要なスキルは何か」を定義していくステップである。このとき、スキルを1から考えて定義するのではなく、ITスキル標準のスキル領域や、スキル熟達度、スキルディクショナリを参照すると効果的である。

そこで、サンモアテックは、スキル標準ユーザー協会(SSUG)が保有するスキルコンテンツ(ITスキル標準のスキル領域をブレイクダウンし詳細化したスキル項目)や、UISSが提供している機能・役割定義を基礎情報として活用し、ファンクションにスキルを紐付けていった。(図3. 4. 3)

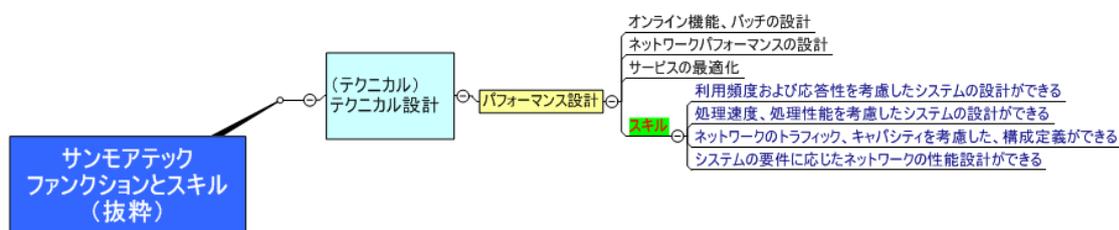


図3. 4. 3. ファンクションから、スキルの構築 (抜粋)

出典：サンモアテック

3. 4. 4 T o B eファンクションと人材モデルとの紐付け

企業戦略を基に策定した要求モデルと、その実現のために必要な機能をまとめたT o B eファンクションモデルをインプットとし、自社に必要な人材を人材モデル(人材像)としてまとめた。

目標人材モデルを定めたあと、人材モデルが担うべき機能をより詳細に決めるために、作成済みの「T o B eファンクションモデル」との紐付けを行った。

このステップは、誰(人材モデル)に、何(ファンクション)を担ってもらうのかを確認できる重要な工程である。もしT o B eファンクションモデルが存在しなかった場合は、「誰(人材モデル)に、どんなスキルを紐付けるか」という視点で考えることになる。

このような「人材とスキルのみ」の場合は、「仕事(ファンクション)」という軸がないため、人材モデルの役割範囲が明らかにならず、ぼやけてしまうことになり、議論することが非常に難しくなるばかりでなく、第三者に説明することも困難になる。

サンモアテックでは、ファンクションと人材モデルがどのように繋がるのかを時間をかけてじっくりと検討した。表3. 4. 4. 1のとおり、縦にファンクションを並べ、横に人材モデルを並べたマトリックスを作成した。両者の交差点にある数字はそれぞれ「1 = 主担当ファンクション」「0 = 副担当ファンクション」である。

大項目	中項目	ソリ ユ エ シ コ ン セ ー ル ス	フ ロ ラ エ カ ト マ ネ ー ラ ヤ	I T ア イ キ デ ク ト	人 材 Ⅱ D	ア ブ ソ リ テ イ シ ヨ ン	人 材 Ⅱ F	人 材 Ⅱ C	イ ン フ ラ エ ン テ ニ ア	人 材 Ⅱ I	人 材 Ⅱ J
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
全社計画策定	要求(構想)の確認										
	全社計画の実現シナリオへの適合										
部門戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境分析										
	部門戦略の策定									0	
	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)										
	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)										
	全体計画の策定(全体計画確定)										
標準の維持・管理	標準体系の策定		1				1	0	0		
	標準作成		1				1	0	0		
	品質保証		0				0	0	1		
	標準の維持・管理		0				0	0	1		
部門戦略実行マネジメント	部門戦略の分析・把握										
	部門戦略実現のモニタリングとコントロール								0		
	部門戦略実現上のリスクへの対応										
新規ビジネス開拓	調査・分析・把握	調査・分析・把握/業務改革計画の策定									1
		調査・分析・把握/顧客環境分析									1
		調査・分析・把握/製品・サービス企画									1
	全体整合性の確保	全体整合性の確保								1	
	ビジネスモデルの設計	ビジネスモデルの設計/顧客ビジネスモデルの把握								1	
		ビジネスモデルの設計/業務分析								1	
	内部への提案	内部への提案								1	

表 3. 4. 4. 1 To Be ファンクションと目標人材モデルとの紐付け (抜粋)

出典：サンモアテック

3. 4. 5 キャリアフレームワーク

それぞれの人材モデルの具体的な役割を決めた後に、「人材モデルとレベル」で構成されるキャリアフレームワークを策定した。このフレームワークを使って、現在位置はどこか、また目標に向かってスキルアップし、どのようにキャリアを辿りながらコアな人材へと成長していったか、明瞭に示すことができる。ITスキル標準のキャリアフレームワークは「共通化されたフレームワーク」だとすると、これはまさにサンモアテックの考えが入った「社員に示すための独自フレームワーク」だといえる。

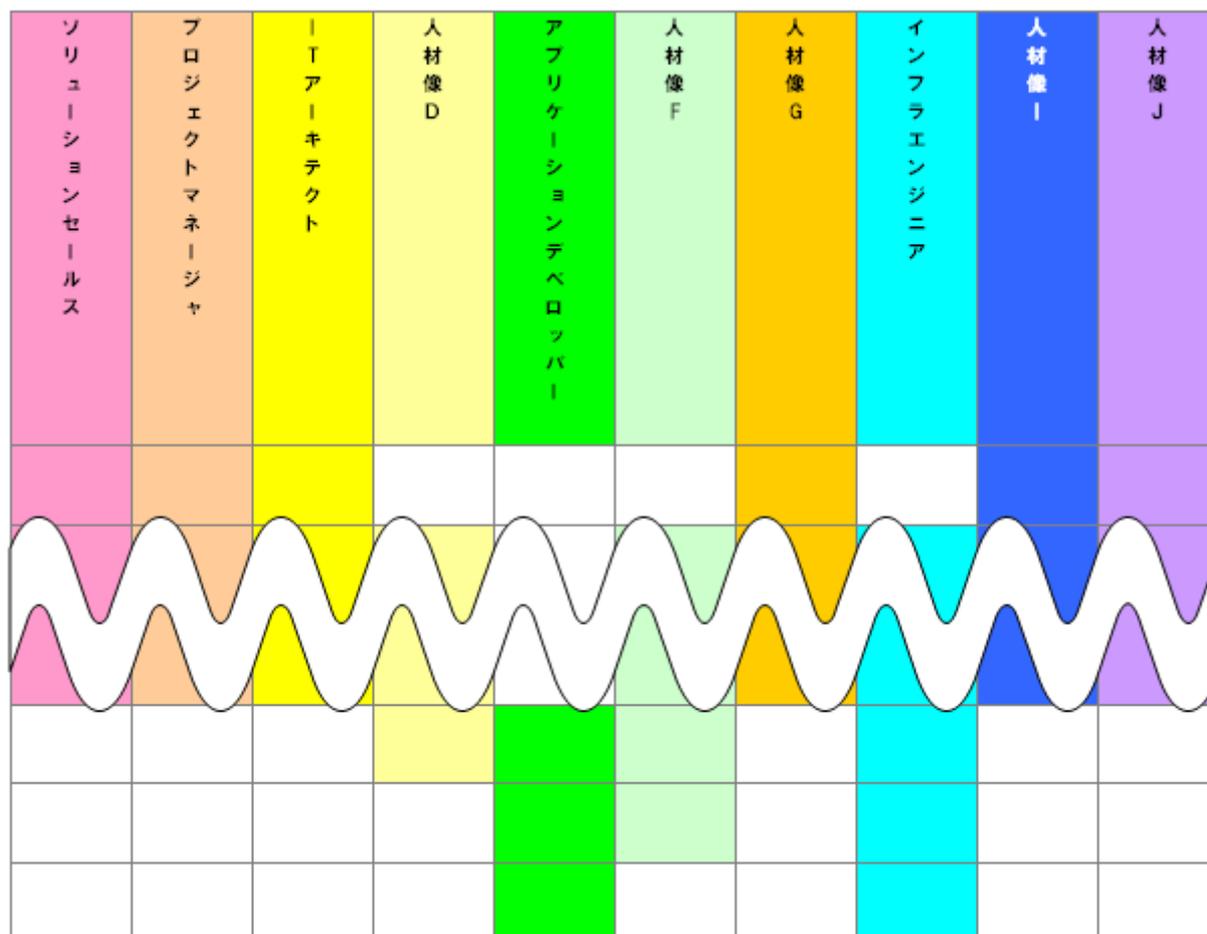


表3.4.5.1 キャリアフレームワーク (抜粋) 出典：サンモアテック

このフレームワークによって、新人からスタートするキャリアの入り口が明確になり、その後、どのような経験を積み重ねてキャリアを形成していけば良いかも明確になった。また、会社として考えるレベルも新人、若手、中堅、リーダーといった階層も念頭に置きながら定義し、社員からすれば、キャリアをデザインしていく際の道筋ができたことになる。

4. ITスキル標準の活用と運用

4.1 運用管理ツールへの搭載と運用準備

2009年5月に導入フェーズを終えると同時に、作成した成果物（キャリアフレームワーク、スキルセットなど）を、スキル標準ユーザー協会のスキル管理ツール「S S I - I T S S」に搭載し、運用の基盤を整えた。パイロットのスキル評価などを行い、本番稼働をスタートする2010年に向けて着々と準備を進めていった。

この段階でサンモアテックが最も注力したのが、「社員とのコミュニケーション」である。導入の経緯や目的、運用のフローに関する説明会と各検討フェーズで説明会を実施したが、その際にマネージャ向けと一般社員向けに分けて伝えるべきメッセージを変え

るとともに、必ず全員が参加できるように、それぞれ数度にわたって実施した。その中で最も時間をとって説明したのが、「組織として行うべきことと、社員のキャリアをどう連動させて、充実させるか」という点である。

それぞれの社員には、「自分をよく見せようとするのではなく、どうすればスキルが身につく、目指すキャリアを実現できるのかを主体的に考えること」というメッセージを伝えた。一方、マネージャに対しては、「メンバーの自主性を最大限に引き出すとともに、組織を強くするためにどうすればいいかという視点でメンバーの育成・成長の方向性を示すことがマネージャの役割として必要」というメッセージを伝えた。

また、説明会など多くの機会を設け、これらメッセージを基に導入推進者と社員が、忌憚無く話し合った結果、取り組みに対する共通認識を図ることができた。

4. 2 運用計画

前述のように管理者向け、および一般社員向けのガイドラインを作成し、それを使って社員向け説明会を実施した。作り上げた仕組みを普及させる第一歩であるが、社員全員が説明を受けるだけではなく、疑問を解消し協力体制を築くまたとない機会になる。推進側は何度も同じ事を繰り返し大変ではあるが、仕組みを普及させ定着させるための重要なポイントになる。

運用計画としては、人材育成のPDCAを1年のサイクルで廻し、負担をかけすぎることなく、効果的な育成が実現できるよう配慮した。また、人材育成サイクルの定着を図るために、社員が参画できる議論の場を作ることにしている。知識・経験が豊富な社員を各部から選抜し、スキル管理の仕組みをより機能させていくために必要なこと、課題などについて議論・検討することで、社員の声が届く運用を目指している。

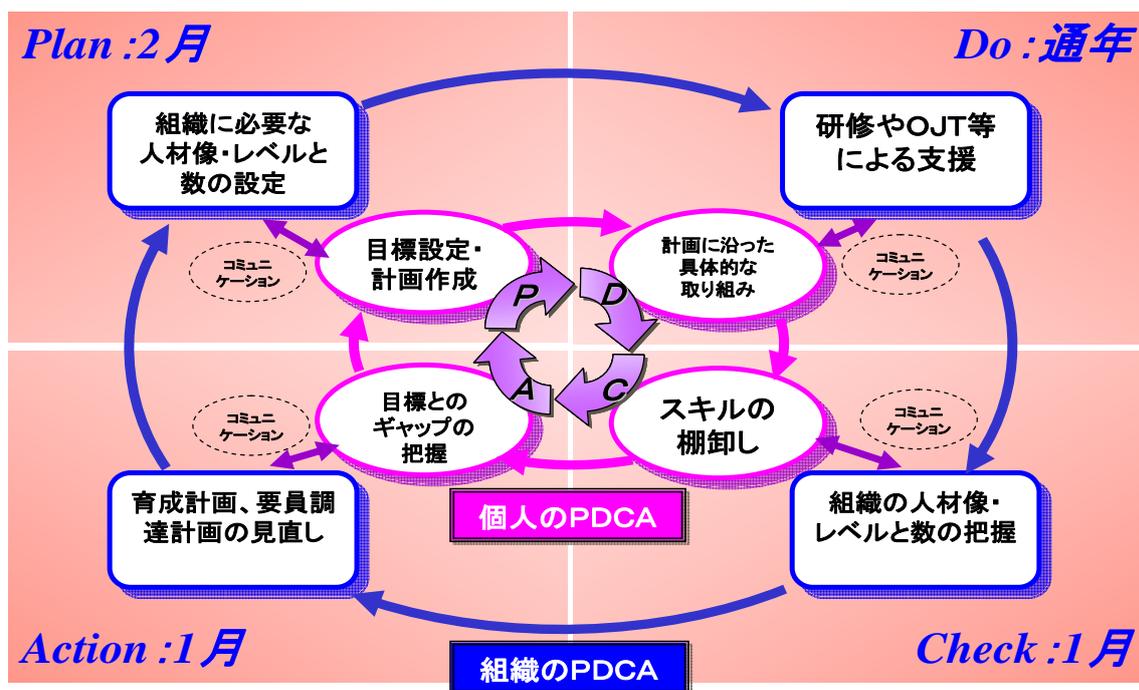


図 4. 2. 1 人材育成の PDCA

出典：サンモアテック

5. I Tスキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

I Tスキル標準の導入、運用をリードしてきた浅井氏に、これから I Tスキル標準を導入しようとする方、過去の取り組みを見直したいと考えている方へのメッセージをいただいた。

「導入にあたっては、目的をシャープに絞ることが必要だと思います。『育成もしたいし、考課もしたいし、他社とのベンチマークもしたいし』と目的が定まらなると中途半端になりますし、社員へのメッセージも弱くなります。あとは十分な情報収集をすることです。事例集もありますし、I P A、スキル標準ユーザー協会 (S S U G)、日本情報システム・ユーザー協会 (J U A S) が実施しているセミナーやワークショップ、公開している資料などで多くのノウハウが手に入ります。多くの情報を入手することで知識を深め、『目的は何か、そのためにどうすればよいのか』を明らかにすることが大切です。

もう1つは、“導入したから、これをやれ”という感じで社員に押し付けないよう、メッセージの打ち出し方には十分配慮することですね。特にマネージャはあれもこれもやれ、と言われていきますからその一環でやらされ感を抱かれるのではなくて、マネージャの役割の重要性を如何に落とし込むかが大事なポイントの1つになってくると思います。また、理想は社員ひとりひとりがこの仕組みを自分のものにしていくことであって、上から一方的に管理することではないはずです。社員とのコミュニケーションを最後に回すのではなく、コミュニケーションをとりながら導入することです。綺麗事だけではできませんが、やはり導入推進側が『社員をサポートする』という気持ちを持つことが大切だと思います。」

I Tスキル標準導入事例：株式会社シアンス

導入推進者：システム開発部 統括部長 難波和秋氏



1. 会社概要

- 社名 株式会社シアンス
- 所在地 本社：新潟市中央区万代2-3-16 リバービューSDビル10階
- 設立 平成元年（1989年）7月5日
- 代表者 代表取締役社長 野口 一則
- 資本金 3千6百万円
- 社員数 60名（2010年3月現在）

株式会社シアンス（以下、シアンス）は、新潟県内や首都圏の企業等に対してシステムコンサルティング、システムインテグレーション、eラーニングの制作、Webサイトの制作、各種データ処理、研修の企画、教材制作等のサービスを提供している。

2. 企業戦略

2. 1 経営方針

「シアンス」とは、「Sincerity（誠実）」と「Reliance（信頼）」を融合させた言葉である。その名のとおり、顧客に誠意を持って接し、信頼していただける仕事を行うことを原点とし、顧客の課題とシステム化の狙いを把握した上で、戦略的な情報システムの立案から開発・導入にいたるまでのトータルソリューションを実現することが使命である。

2. 2 人材育成についての課題

シアンスでは新入社員研修、階層別研修への参加、OJTによる教育等を実施していたが、明確な人材育成の仕組みは確立していなかった。過去にスキル管理の仕組みやキャリアフレームワークを作成したが、明確な人材育成体系を確立し、運用するまでには至っていない状況であった。

3. I Tスキル標準の導入

3. 1 導入の目的・ねらい

シアンスには「高い目標という引っ張る力に、わずかな改善では不満だという押す力が加わることによって、飛躍の大きな原動力になる」という考え方がある。人材育成の仕組みづくりにも、その考え方を反映したいと願っていた。

社員一人ひとりがI Tのプロフェッショナルとして自分の仕事に自信をもち、大きな目標を設定し、成長を続けるためには、国が定めた「高度I T人材育成施策の1つ」であるI Tスキル標準を活用することが重要であると考えた。

3. 2 導入の範囲と導入プロジェクト参加者

財団法人にいがた産業創造機構が実施した「I T人材育成強化ワークショップ」に参加し、2009年7月から役職者、現場技術者の2名で次の目的を持ち、導入の検討を本格的に開始した。

- ・ 現在のI Tスキルを把握し、ギャップを明確化する
- ・ I Tスキル標準の指標値を共有化する
- ・ 社員一人ひとりの目標管理を明確化する

3. 3 導入手順の概要

基本的な導入の流れについては、IPA発行「I Tスキル標準 活用の手引き」に記載されている、「I T人材育成プロセスの基本形」に従った。

① 要求分析

事業計画や経営層へのインタビューに基づき、自社のビジネス目標の達成に必要な組織や人材に関する要件をまとめた。

② 活動領域分析

自社のビジネス活動領域を検証しながら、その中で事業遂行するために必要な人材モデルの大枠を設定した。

③ 機能分析

自社のビジネス目標を達成するために、どのような機能(T o B e)が必要になるかを具体化した。

④ スキルセット構築

提供されたテンプレートを活用し、機能分析で具体化した機能を実現するために必要なスキルセットを構築した。

⑤ 人材モデル策定

「要求分析」、「活動領域分析」、「機能分析」および「スキルセット構築」を基にして、「キャリアフレームワーク」を策定し、それぞれの人材モデルを詳細に定義した。

⑥ 現状把握

事業計画を基にして策定した人材モデルを利用して、エンジニアの現状スキルを把握した。

3. 4 要求分析

ビジネス目標を達成するために必要な要件を洗い出すために、経営層へのインタビューから取り組んだ。ワークショップで提供されたテンプレートと作成ツールを活用することで、自社のあるべき姿（T o B e）を経営層と共通認識することができた。

経営層へのインタビュー結果を基に、組織のあるべき姿（T o B e）や自社のビジネス特性のキーワードを洗い出した。最重要項目に「顧客満足の上昇」を設定し、その目的を達成するための具体的な施策を「要求モデル」にまとめた。（図3. 4. 1）



図3. 4. 1 要求モデル（一部抜粋）

出典：シアンス

3.5 活動領域分析

次に、作成した要求モデルや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しながら、その中で事業を遂行するために必要な人材モデルの大枠を抜粋し、それぞれがどの領域を担当するのかを定義した。(図3.5.1)

人材モデルについては、ビジネス特性（システム提案・開発や受託開発のシステムコンサルティング/システムインテグレーション）を強く意識したものとなっている。シアンスでは、システム運用業務もシステム開発者が兼務しているため、運用系と開発系の人材モデルを分けずに一つとしたのが特徴だといえる。

活動領域	経営戦略策定	企画策定	提案	導入					運用・保守		企画評価	経営戦略評価
				分析	設計	開発	受入	移行	運用	保守		
<ITスキル標準/職種>												
1 マーケティング (MK)												
2 セールス (Sal)												
3 コンサルタント (Cons)												
4 ITアーキテクト (ITA)												
5 プロジェクトマネジメント (PM)												
6 ITスペシャリスト (ITS)												
7 アプリケーションスペシャリスト (APS)												
8 カスタマーサービス (CS)												
9 ITサービスマネジメント (ITSM)												
10 ソフトウェア開発 (SWD)												
11 エデュケーション (ED)												
<企業独自人材>												
1 マネジメントオフィサー (MO)												
2 ソリューションセールス (SS)												
3 ITコンサルタント (ITC)												
4 ITアーキテクト (ITA)												
5 プロジェクトマネージャー (PM)												
6 ITスペシャリスト (ITS)												
7 ITオペレーター (ITD)												

図3.5.1 活動領域分析シート

出典：シアンス

3.6 機能分析

次に、機能分析の最初のステップとして、組織機能の検証を実施した。組織機能の検証では、ワークショップで提供された「機能のテンプレート」を活用し、それぞれの機能がどの部門のコア機能、非コア機能になっているかを検証した。シアンスでは、経営層、間接部門（管理部／情報セキュリティ推進室）、直接部門（ソリューション部／システム開発部）の3部門に大きく分かれているが、直接部門が担っている機能が他と比べて多い結果となった。

この検証から管理部や情報セキュリティ推進室が担当する機能についても直接部門で担当していることが改めて分かり、本来あるべき姿で各機能を担当するよう、業務分担を検討する必要があることに気付いた。（図3.6.1）

機能		経営層	管理部	情報セキュリティ推進室	ソリューション部	システム開発部
No.	大項目	No.	中項目			
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			△
		3-5	標準作成			△
		3-6	品質統制(ガバナンス)			△
		3-7	標準の維持・管理			△
4	部門戦略の策定戦略実行マネジメント ⇒ 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	部門戦略実現のモニタリングとコントロール		○	△
		4-3	部門戦略実現上のリスクへの対応		○	△
5	営業活動	5-1	顧客要件調査分析			○
		5-2	ソリューション提案			○

※赤字は提供されたテンプレートを自社の言葉に修正した箇所

図3.6.1 組織機能検証（一部抜粋）

出典：シアンス

この組織機能検証の結果と、要求モデルを基に「あるべき機能」をツリー化し「T o B e ファンクションモデル」として整理した。

どこまで精緻に機能を表現するのが難しいと感じたが、ワークショップで「機能をどう表現していいか迷ったら、この後の工程で提供するスキルのテンプレートを参照し、スキルにヒントを得て機能を表現してもいい」と説明があり、細かい機能の精査はスキルを確認しながら実施することとした。(図3. 6. 2)

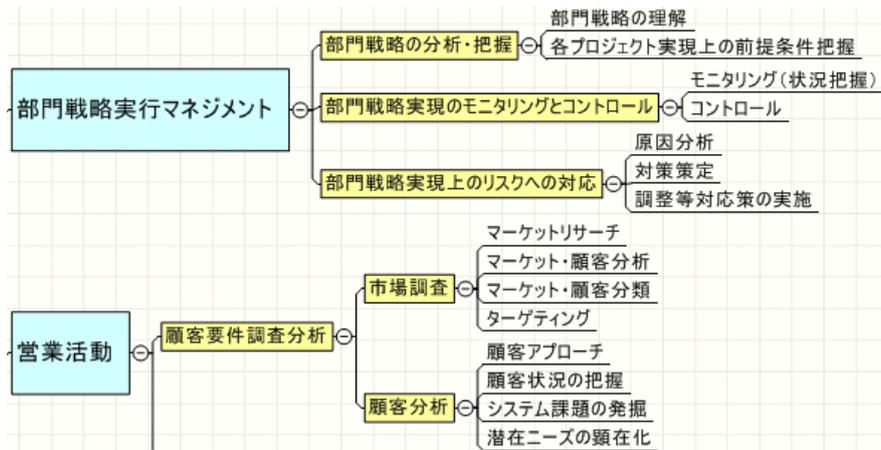


図3. 6. 2 T o B eファンクションモデル (一部抜粋) 出典：シアンス

3. 7 スキルセット構築

スキルセットは、「T o B e ファンクションモデル」で表現された機能を実現するためにどのようなスキルが必要かを検討しながら作成した。自社の業務に馴染まない用語は、わかり易い用語に置き換えを行い、シアンスの業務にあったスキルセットを構築した。(図3. 7. 1)

ファンクション		スキル
4 部門戦略実行マネジメント	4-1 部門戦略の分析・把握	部門戦略の全体価値を理解し、個別プロジェクトを評価できる
		部門戦略におけるプログラム全体の基本的な枠組みを策定し、制約条件を設定できる
	4-2 部門戦略実現のモニタリングとコントロール	モニタリング対象の実績データを収集し、蓄積することができる
		部門戦略におけるプログラムのすべての過程で、部門戦略の実現を最優先に考えることができる 定期的に各部門毎にポートフォリオ分析をおこない、その変化から問題を抽出できる 部門戦略におけるプログラムのリスクについて、事実を把握したうえで、管理者に状況報告をすることができる プロジェクトマネージャと十分なコミュニケーションをとることができる
4-3 部門戦略実現上のリスクへの対応	部門戦略におけるプログラムに影響を与える変化を分析・評価できる 部門戦略におけるプログラム全般のリスクにおいて、対応策・防止策を立案することができる 複数のプロジェクト間、保守運用間で、優先順位や各種リソース(人、時間、予算など)配分などの調整をすることができる	
5 営業活動	5-1 顧客要件調査分析	市場調査の方法論に基づき、市場の定義と調査計画を策定できる
		市場を細分化し、自社の強みや弱み、競合状況に応じて、対象とするセグメントを評価選択することができる ツールやモデルを活用して、取り扱い製品やサービスをポートフォリオ分析し、投資分野を選定することができる 自社に関連する業界動向、環境と規制を把握し、その情報をマーケティング戦略に盛り込むことができる 需要見極手法を活用し、取り扱い製品やサービスの需要を見極めることができる 市場分析における主要なツールやモデル、理論を理解し、活用することができる 各種分析の結果から、今後自社の投資分野の選定や投資分野の優先順位を検討することができる 市場分析の結果から、自社の強みを活かした取り扱い製品やサービスの開発企画を策定できる 自社の取り扱い製品やサービスを顧客の立場からの価値及びその投資対効果を定量的に示すことができる 新規取り扱い製品やサービスの価値と、投資対効果について仮説を立てることができる

図3. 7. 1 スキルセット (一部抜粋) 出典：シアンス

3.8 キャリアフレームワークの策定

キャリアフレームワークは、自社のビジネス特性から7種類の人材モデルを設定し、経験年数や職位と関連づけて6段階のレベルを定義した。

レベル基準は、レベル1を経験年数3年以下、レベル2を経験年数4年以上と位置づけ、レベル3以上は経験年数と職位（レベル3、4をリーダー以上、レベル5、6をマネージャ以上）として設定した。（図3.8.1）

		1	2	3	4	5	6	7
		マネジメントオフィサー	ソリューションセールス	ITコンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャ	ITスペシャリスト	ITデベロッパー
		(MO)	(SS)	(ITC)	(ITA)	(PM)	(ITS)	(ITD)
VI	プロフェッショナル 全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。							
V	エキスパート 実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、担当業務をリードするレベル。発見された業務上の課題解決を最適な解決策をもってリードするレベル。							
IV	シニア 専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でするレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。							
III	ミドル 限定的、部分的なタスクを独力で遂行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。							
II	アシスタント 基本的な業務については一部を上位レベル者のサポートを受けながら実施できるレベル。							
I	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3.8.1 キャリアフレームワーク

出典：シアンス

キャリアパスは、営業メンバーとシステム開発メンバーの2つに分けて作成し、営業メンバーはソリューションセールスからITコンサルタントへ、システム開発メンバーはITデベロッパーからITスペシャリストを経験し、ITスペシャリスト（上級）、プロジェクトマネージャ、ITアーキテクト、ITコンサルタントへキャリアチェンジできるように設計した。

3.9 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス

次に、人材モデルが担当する機能を明確にするために、T o B e ファンクションモデルを縦軸に、人材モデルを横軸に置き、マトリックス表を作成した。

マトリックスのマスには、各人材モデルが主として責任を持つ担当領域（コア：1）と、従たる担当領域（サブ：0）を設定した。（図3.9.1）

このマトリックスを作成することによって、人材モデルと機能が紐付くことになる。それぞれの機能にはスキルが紐付いているため、この時点で人材モデル毎に必要なスキルが明確になったのである。

大項目	中項目	ファンクション						
		1 マネジメント オフィサー	2 ソリューション セールス	3 IT コンサルタント	4 IT アーキテクト	5 プロ ジェクト マネージャ	6 IT スペシャ リスト	7 IT デベ ロッパー
		1 : 主たる担当領域						
		0 : 従たる担当領域						
1 事業戦略策定	1-1 要求(構想)の確認	0		0				
	1-2 新ビジネスモデルへの提言	0		0				
2 部門戦略策定	1-3 事業戦略の実現シナリオへの提言	0		0				
	2-1 対象領域ビジネスおよび環境分析	1		0				
	2-2 部門戦略の策定	1		0				
	2-3 全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	1		0				
	2-4 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	1		0				
3 標準の維持・管理	2-5 全体計画の策定(全体計画確定)	1		0				
	3-1 標準体系の策定				1			
	3-2 標準作成				1			
	3-3 品質統制(ガバナンス)				1	0		
4 部門戦略実行マネジメント	3-4 標準の維持・管理				1	0		
	4-1 部門戦略の分析・把握	1		1	0			
	4-2 部門戦略実行のモニタリングとコントロール	1		1	0			
5 営業活動	4-3 部門戦略実行上のリスクへの対応	1		1	0			
	5-1 顧客要件調査分析	0	1	1		0		
6 アカウントマネジメント	5-2ソリューション提案	0	1	1		0		
	6-1 分析・評価	0	1	1		0		
	6-2 改善案・再構築計画の提案	0	1	1		0		
	6-3 提案	0	1	1		0		
7 プロジェクトマネジメント	6-4 契約	0	1			0		
	7-1 プロジェクト立ち上げ					1	0	
	7-2 プロジェクト計画策定					1	0	
	7-3 プロジェクト追跡と実行管理					1	0	
	7-4 プロジェクト変更管理					1	0	
	7-5 プロジェクト終結					1	0	
8 システム分析	7-6 プロジェクト完了評価					1	0	
	8-1 要求分析				0	0	1	
	8-2 機能分析				0	0	1	
	8-3 キャップ分析				0	0	1	
	8-4 データ分析				0	0	1	
9 システム設計	8-5 環境分析				1	0	1	
	9-1 実現方式の確認・調整				1	0	1	
	9-2 インフラ設計				0	0	1	
	9-3 DB設計				0	0	1	
	9-4 ネットワーク設計				0	0	1	
	9-5 セキュリティ設計				0	0	1	
	9-6 アプリケーション設計				0	0	1	
	9-7 運用設計				0	0	1	
10 システム構築	9-8 システムテスト計画				0	0	1	
	10-1 アプリケーション構築						0	1
	10-2 インフラ構築						1	0
	10-3 テスト						1	0

図3.9.1 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス（一部抜粋）

出典：シアンス

3. 10 現状把握

完成したスキルセットに対して、スキルの棚卸しを実施した。スキル標準ユーザー協会のスキル管理ツール「SSI-ITSS」を活用したことで、人材モデルごとのスキルレベルの分布が明らかになった。(図3.10.1)

職種	専門分野	エントリー		ミドル		ハイ		合計
		Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	
マネジメントオフィサー	-							
ソリューションセールス	-							
ITコンサルタント	-							
ITアーキテクト	-							
プロジェクトマネージャ	-							
ITスペシャリスト	-							
ITデベロッパー	-							
合計								
職種	専門分野	Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	合計
		エントリー		ミドル		ハイ		

※赤色が濃い部分=人数が多いことを表す

図3.10.1 キャリアフレームワーク上のレベル分布図 (スキル保有状況)

出典：シアンス

次に、キャリアフレームワークとは別に組織力を把握するために機能単位のフレームワークも作成した。マネージャはこの機能を使って組織力をファンクション（機能）毎に確認し、現状とあるべき姿とのギャップを詳細に分析することができる。運用フェーズでの詳細な活用方法については検討中である。(図3.10.2)

大項目	中項目	SL1	SL2	SL3	SL4	合計
		Level1	Level2	Level3	Level4	
事業戦略策定	要求(構想)の確認					
	新ビジネスモデルへの提言					
	事業戦略の実現シナリオへの提言					
部門戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境分析					
	部門戦略の策定					
	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)					
	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)					
標準の維持・管理	全体計画の策定(全体計画確定)					
	標準体系の策定					
	標準作成					
部門戦略実行マネジメント	品質統制(ガバナンス)					
	標準の維持・管理					
	部門戦略の分析・把握					
営業活動	部門戦略実現のモニタリングとコントロール					
	顧客要件調査分析					
	ソリューション提案					
アカウントマネジメント	部門戦略実現上のリスクへの対応					
	分析・評価					
	改善案・再構築計画の起案					
	提案					
プロジェクトマネジメント	契約					
	プロジェクト立ち上げ					
	プロジェクト計画策定					
	プロジェクト追跡と実行管理					
	プロジェクト変更管理					
	プロジェクト終結					
	プロジェクト完了評価					

※赤色が濃い部分=人数が多いことを表す

図3.10.2 機能単位フレームワーク上のレベル分布図 (一部抜粋)

出典：シアンス

4. 導入後の活用と運用

4. 1 運用開始時の、経営や現場からの評価

経営層としては、事業計画を意識した要求モデルを策定することで、事業計画と人材育成計画が繋がったことが大きな成果であると感じている。会社としてのあるべき姿と、現状とのギャップが明確になったことは、経営にとっても社員にとっても大変意義のあることであった。

今回の取り組みで個々の強み、弱みが把握できたので、強みをさらに伸ばし、弱みを改善していくように自主的なスキルアップが推進できるよう取り組みたいと考えている。

4. 2 運用プラン

今後は、上司と社員の面談機会を増やし、上司と社員が目指すべきゴール（目標）の意識合わせをしていくことが必要である。特に、若手社員が目指すべきもの（目標）を明確にするために、キャリアフレームワークを有効活用する。

最終的に人事制度や評価にも取り入れることを想定しているため、管理部門が主体となってキャリアフレームワークを改善していくことが必要だと考えている。構築した仕組みを維持管理していくとともに、時間をかけて社内の意識統一を行う予定である。

4. 3 今後取り組むべき課題

今回は、システム開発メンバーをメインに I Tスキル標準の活用を検討していたため、システム開発部門以外（W e b デザイナーなど）の人材モデルが不足している。全社員のスキルを把握するためには、システム開発部門以外の人材モデルをキャリアフレームワークに取り入れる必要がある。

また、保有スキルへの回答に個人差があったため、上司による評価の導入や回答基準の明確化を行っていきたいと考えている。

5. I T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 I Tスキル標準の導入をリードしてきた難波氏に、これから I Tスキル標準を導入しようとする企業の担当者の方へのメッセージをいただいた。

「当社のように I Tスキル標準の導入検討をすることによって、非常に気付くべき部分はたくさんある。特に、自社のビジネスモデルの再確認、さらにそのビジネスを達成するために必要な人材モデルやファンクション、スキルセットを確認できたことは有意義であった。私は I Tスキル標準の導入のポイントは次の通りだと考えている。」

- (1) テンプレートや検証ツールを活用すること。
当社では、テンプレートはコンサルタントから提供されたものを使用し、検証ツールは、スキル標準ユーザー協会のスキル管理ツール「SSI-I TSS」を使用した。そのため、導入をスムーズに行うことができた。
- (2) I T業界に精通したコンサルタント（アドバイザー）から指導を受けること。
- (3) 繁忙期は避けて、スケジュールは十分に確保すること。
- (4) 推進部門（主）とI T部門（従）が一体となって進めること。
- (5) 踏み出す勇気と、続ける使命感、推進者の熱意。

I Tスキル標準導入事例：株式会社 CMC Solutions

導入推進者：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 本社：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 平成18年(2006年)10月2日
- 代表者 代表取締役社長 岩本 信生
- 資本金 8,000万円
- 社員数 125名(2010年4月現在)

株式会社 CMC Solutions (以下、CMCS) は、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つのサービスを軸に付加価値の高いITソリューションを提供している。

中心となる事業は業務系システムの効率化であり、これまでのノウハウを活かし、経営コンサルティングを含めたソリューション企画提案など、より総合的で高品質なサービスの提供を行っている。

2. 企業戦略

2.1 経営方針

CMCSは、2006年10月2日に株式会社シイエム・シイ(以下、シイエム・シイ)からIT部門が独立して設立された会社である。そのため、シイエム・シイグループ共通の行動指針「CMC Way」(図2.1.1)に基づき、お客様や社会、社員とその家族、パートナーに貢献し、幸福な関係を構築することを経営理念としている。さらに「経営理念」、「ステークホルダー別経営方針」、「CMCグループ企業行動憲章」を定め、すべてのステークホルダーに満足され、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、それによる信頼の構築に努めている。

楽しく仕事をしよう。人生を愉快地に生きよう。



図 2. 1. 1 C M C W a y

出典：CMCS

2. 2 人材育成の方針

CMCSでは、「背中で教える」を実践している。つまり、上司は部下に可能な限り権限を委譲し、部下の判断を尊重して仕事を任せている。また、上司は率先して現場に向き、仕事を通じて成功経験や知恵を授けるようにしている。

そして、社員全員が自分の意見や考え方を周囲に伝え、それぞれが生き活きと明るく、存在感のあるスペシャリストになって欲しいと考えている。

2. 3 人材育成の課題

CMCSでは、部門毎に業務特性が強く、担当者のスキルも業務に依存する傾向が強い。そのため他の分野へシフトした際に現在の保有スキルでは対応できなくなるという問題が発生する。実務で経験できない部分のレベルアップをいかに図るかが大きな課題である。

3. I Tスキル標準の導入

3. 1 導入の目的・ねらい

2002年にITスキル標準V1.0が発表された際に、人事制度とのリンクを念頭に導入を検討したが、当時は情報が不足（経営戦略との整合性など）していたこともあり、導入に踏み切れないでいた。その後もITスキル標準の活用方法を模索していたところ、ITスキル標準がV2へバージョンアップした。

I Tスキル標準V 2の中で注目したのは、「経営とのリンク」というキーワードであった。「I Tスキル標準と経営とのリンク」が実現できれば、事業プランと人材育成、人材の評価まで連動した仕組みを構築できるのではないかと考えた。

経営として最も大切なことは、自分たちの事業を成功に導くには、どのような人材を、いつまでに育成しないといけないのかを明らかにし、全社で共有化することであった。それを実現するための道具として、I Tスキル標準は使えるのではないかと考えていた。I Tスキル標準V 2に記載されたメッセージから、「I Tスキル標準は手段であって目的ではなく、経営課題をクリアし戦略立案に活かすツールである」という認識を強くし、本格導入に向けて準備を進めた。

3. 2 導入に向けたアプローチ

CMCSでは、I Tスキル標準の導入に先駆けて、岩本氏自らが「I Tスキル標準導入の方法論を学ぶ」という目的で、社団法人愛知県情報サービス産業協会の「I T S S 実践研究会」に参加した。

I T S S 実践研究会に参加することによって、おおよその作業量も把握でき、社内でプロジェクトチームをつくり、手分けをして作業を行なっていけば良いと考えた。

3. 3 導入の範囲と導入プロジェクト参加者

このような準備を行なった後、2007年6月に社内で導入プロジェクト発足させた。プロジェクトメンバーは、プロジェクトリーダーに岩本氏、プロジェクトリーダー補佐（1名）、プロジェクト事務局（2名）、積極的な社内展開牽引を担当するシニアメンバー（3名）、実務を担当するメンバー（3名）、外部コンサルタント（3名）という構成である。このように、経営者・管理者・現場が一体となってプロジェクトを推進した。

3. 4 導入手順の概要

自社の経営戦略や事業戦略からあるべき姿を明らかにした上で進める方法を用いた。具体的には「要求分析」、「活動領域分析」、「機能分析」、「スキルセット構築」、「人材モデル策定」という手順を進めた。

この手順は、現在IPAから発行されている「ITスキル標準 活用の手引き」に記載されている「IT人材育成プロセスの基本形」と同様である。

3. 5 要求分析

要求分析では、CMCSの事業戦略（経営方針、中期経営計画書、組織図、業務分掌規定、社長インタビュー）に基づき、ビジネス目標達成に必要な人材をロジックツリー形式（目的-手段の階層化）でまとめ、「要求モデル」を作成した。

「要求モデル」作成方法のポイントは次の通りである。

- ・ 事業戦略からキーワードを抽出、ロジックツリーの手法を用いて作成
- ・ 短い文章で表現
- ・ 最も重要なキーワードをスローガンとして最上位に配置

討議を繰り返し、CMCSでは、「心：一体感の醸成」、「体：組織力の強化」、「技：事業の拡大」の3つを最上位に置き、その下に具体的な施策を展開した。（図3. 5. 1）

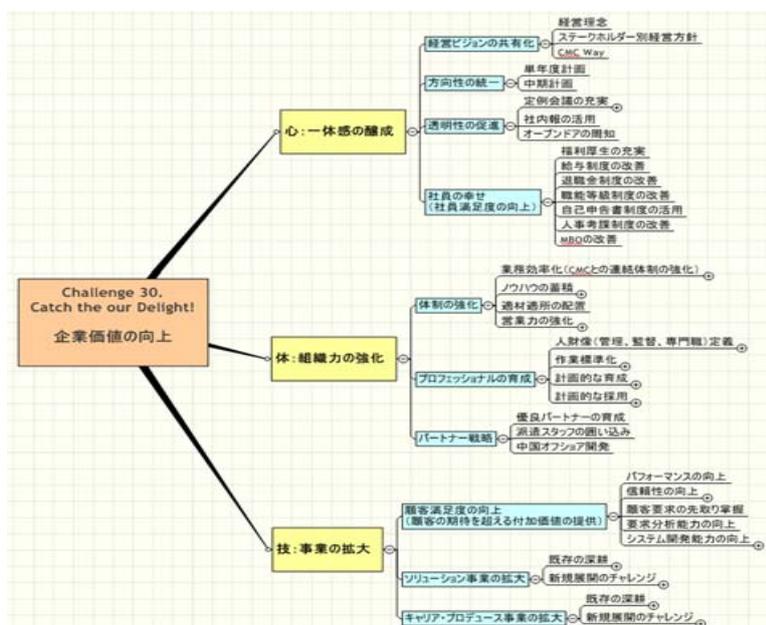


図3. 5. 1 要求モデル（一部抜粋）

出典：CMCS

3. 6 活動領域分析

次に、作成した要求モデルや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しながら、その中で事業を遂行するために必要な人材モデルの大枠を抜粋し、それぞれがどの領域を担当するのかを定義した。(図 3. 6. 1)

CMCS の特徴は、システム開発を担う人材だけでなく、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 C I O 的な立場の人材モデル(マネジメントオフィサー) や提案営業を行なう人材モデル (ソリューション・セールス) を策定したことである。

人物像	活動領域		導入				企画評価	運用・保守		戦略評価
	戦略策定	企画策定	分析・設計	開発	受入	移行		運用	保守	
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・デベロッパー			■	■	■	■		■	■	
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. 6. 1 活動領域分析シート

出典 : CMCS

3. 7 機能分析

次に、中長期経営計画の目標達成で必要となる機能を検討・定義し、CMCS にとってあるべき姿を明確にしながら「T o B e ファンクションモデル」の策定に進んだ。

T o B e ファンクションモデルを作る前提として、組織機能検証を行なった。組織機能検証を行なう目的は、組織で実施している機能を把握することであるが、それ以外に T o B e ファンクションモデルを作成する時に機能の抜け漏れを無くす目的がある。検証は、組織毎に現在のコア機能、非コア機能 (アウトソース)、将来必要なコア機能、非コア機能 (アウトソース) に分けてチェックを行い、現状の把握と分析を行なった。

機能についてはコンサルタントが用意したテンプレートを活用した。事業戦略や営業、開発工程に関わる機能が網羅されていたので、大きな変更は無く、文言を自社で使っている用語に置き換える作業と、一部足りないものは追加する作業を行った。

(図 3. 7. 1)

機能		組織						キャリア・プロ デュリス事業部 名古屋営業室	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	SE第1室	SE第2室	L&I室			
○: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)										
No.	大項目	No.	中項目							
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	部門戦略実現のモニタリングとコントロール	○	●	○	○	●	○	
		4-3	部門戦略実現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	顧客要件調査分析	○	●					
		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・再構築計画の起案	○	●					
		6-3	提案	○	●					
		6-4	契約	○	●	○	○	○	○	

図 3. 7. 1 組織機能検証 (一部抜粋)

出典: CMCS

今回の導入範囲において「事務部門」は対象外だが、全社的に機能を網羅するため、事務部門も対象に含めて「To Beファンクションモデル」を作成した。

(図 3. 7. 2)

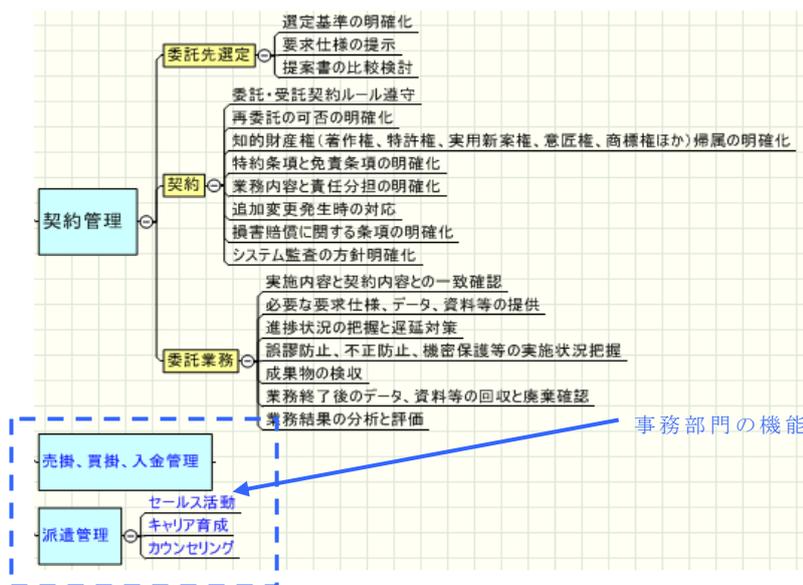


図 3. 7. 2 To Beファンクションモデル (一部抜粋)

出典: CMCS

3. 8 スキルセット構築

次に、To Be ファンクションモデルを基に機能を実現するために必要なスキルセットを構築した。この際、ITスキル標準の「スキルディクショナリ」で定義されている内容をベースに機能とスキルの紐付けを行なった。(図3. 8. 1)

スキルの作成にあたっては、現場担当者の意見(業務・業界スキル)も取り入れ、文言や表現を現場で使われているものに合うように変更・追加した。

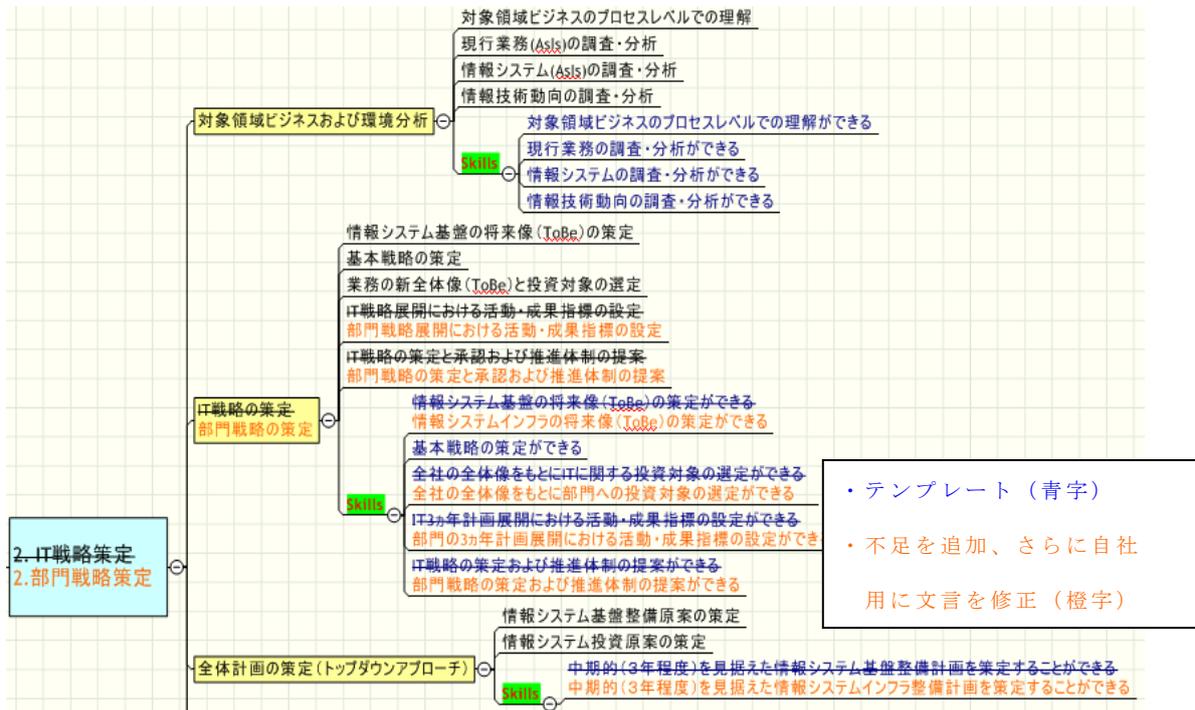


図3. 8. 1 スキルセット (一部抜粋)

出典: CMCS

3. 9 人材モデル

次に、CMCSで必要な人材モデルとスキルレベルを組み合わせるキャリアパスを描く際の枠組を定義した。(図3. 9. 1)

人材モデル設定のポイントは、次の通りである。

- ・ 「要求モデル」、「業務分掌規定」からCMCSで必要な人材モデルを抽出
- ・ 現場担当者も納得でき、将来の夢が描けること

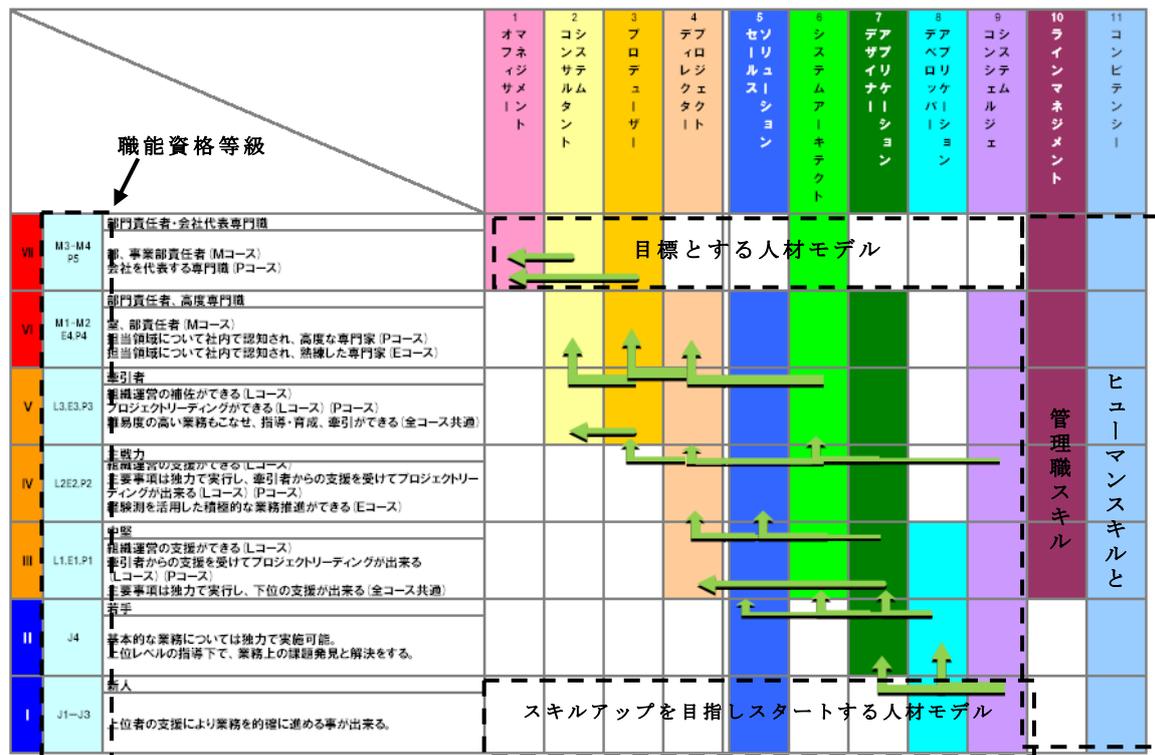


図 3. 9. 1 キャリアフレームワーク

出典：CMCS

CMCSでは、3つの人材モデル（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ュ）からキャリアをスタートし、ゴールとなる4つの人材モデル（マネジサント・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）を目指すキャリアパスを設定した。

基本的に新人のエンジニアは、システムの開発を行なう「アプリケーションデベロッパー」からスタートする。また、CMCSでは新人から営業に配属されることもあるため、「ソリューションセールス」にもレベル1を用意した。

運用サービスを行なう「システムコンシェルジュ」については、現在は専門で行なっている社員はいないが（兼業で実施）、重要な業務であり、他の人材モデルに統合してしまうと複雑になってしまうという運用面を考慮して、1つの人材モデルとして定義した。

また、CMCSの特徴として、人材モデルの右横には、ラインマネジメント（管理者スキル）とコンピテンシー（ヒューマンスキル）も作成し、それぞれのレベルも把握できるような仕組みを用意している。更に、将来的に人事考課制度に活用することを考慮し、人事制度の骨格である機能資格等級もレベルと紐づけて定義している。

さらに、人材モデルを明確化するために、実在する人材イメージ、期待する人材、対仕事面のスキル、対人面のスキル、育成上の課題を人材モデルワークシートとしてまとめた。（図 3. 9. 2）

コーディングを実施した。その結果を踏まえ判定条件を検討したことにより、現実感のある条件設定を行なうことができた。

4. 導入後の活用と運用

4. 1 運用開始時の経営層や現場からの評価

運用開始時には、今後の期待も込められた様々な声が上がってきた。

- ・ 客観的に自分の正確なスキルが把握できてよい
- ・ 何が不足しているか、目標とのギャップが明確になることが期待できる
- ・ 基準が明確になり、誰が見ても保有スキルが明らかになることが期待できる
- ・ 社内の教育体制と結びつきを期待している
- ・ 社員の幸せを高めるためのものであると聞いているので期待している

4. 2 運用プラン

社員に対しては説明会や個別指導を繰り返し実施し、I Tスキル標準の導入の経緯や目的、活用方法について説明を行い、それと同時に管理者に対しては、部下のスキル把握は勿論のこと、組織力の把握といった視点も持ち、計画的な人材育成に取り組むことも伝えた。

現在は年に1回、上司と面談する場を設け、上司と社員が目指すべき目標・計画の意識合わせを行い、その計画に沿って具体的なスキルアップの取り組み（O J Tや研修など）を行なっている。

また、スキルアップの取り組みについては、今後も検討を重ね、継続的なスキルアップに結びつける仕組みをつくりたいと考えている。

4. 3 今後取り組むべき課題

先述のとおり、CMCSでは部門毎に業務の特性が強く、必要となるスキルも身につけているスキルも担当業務に依存しているという課題があった。スキルレコーディングの結果はその課題を裏付けるものとなった。(図4. 3. 1)

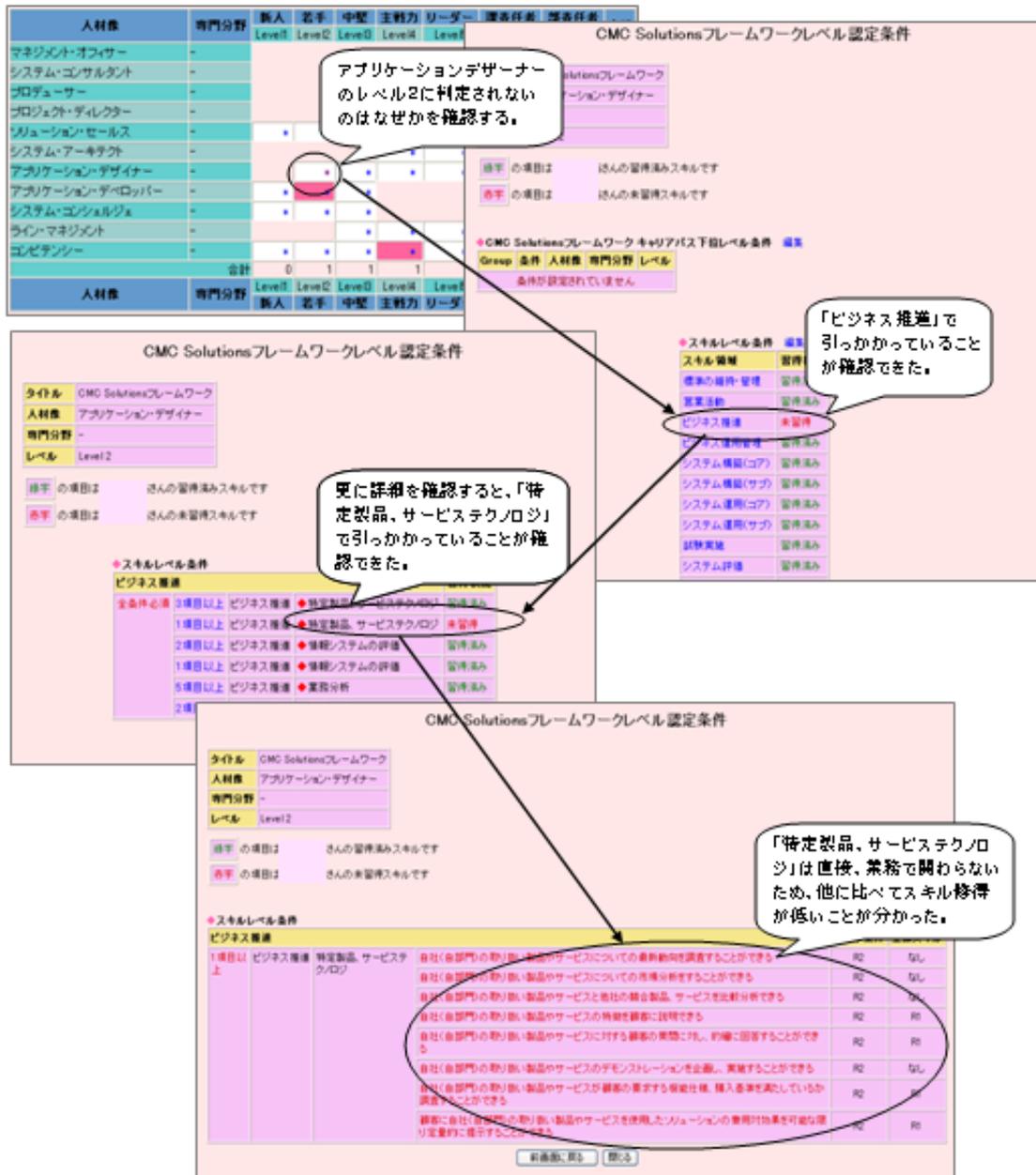


図4. 3. 1 スキルレコーディング分析

出典：CMCS

しかし、課題が明確になったことで、弱点やギャップを認識でき、今後検討すべきことを明らかにすることができ、運用に繋がった。

例えば、担当業務以外のスキルを身につけさせるために、重要な実務にいきなりアサインすることは難しいが、初歩的な実務や実務に近い教育プログラムを用意することで

レベルアップを行うなどの取り組みを行っている。

このように課題が見つければ対策を行うという形で改善しながら人材育成の運用を続けてきた。改善の取り組みを継続することで、人材像を意識したキャリアアップを個人が意識するようになり、マネージャはそれを支援するという認識が浸透してきた。

現在の課題は上位レベルの社員の教育である。エン트리レベルの社員は、レベルアップを図るための実務や教育が用意しやすいが、少しレベルが上がると標準の教育カリキュラムや教育機関が少ない。上位の社員を如何にレベルアップさせるかが企業の強みになると考えて検討を進めている。

更にCMCSでは、組込系の技術者を多く抱えているため、今後は、組込みスキル標準（ETSS）の導入も視野にいれている。既に検討は開始し、導入方法については、ITスキル標準と同様のステップで導入することは可能であると確信しており、来期からの導入に向け準備を進めている。

5. IT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スキル標準の導入をリードしてきた岩本氏、原田氏にこれからITスキル標準を導入しようとする企業の担当者の方へのメッセージをいただいた。

「ITスキル標準を導入、活用する上で重要なことは次の2点だと考えている。

- ・ 経営層の方向性をはっきりと盛り込んだ形で進めること
- ・ 外部コンサルタントなど有識者にアドバイスをもらいながら進めること

つまり、経営層の思いを如何に盛り込むかが重要になってくる。当社はトップダウンで導入を進めたため、経営戦略や事業戦略、さらにはトップの思い（こだわり）も込めた人材モデルを構築することができた。

自社のビジネス目標や戦略とは連動せず、単にスキル診断をしてITスキル標準をそのままの形で導入している企業担当者からは、“導入をしたのは良いが、次のアクションをどうしたらよいか分からない”という声を多く聞く。

あくまでもITスキル標準は自分たちの事業を成功に導くために、どのような人材を、いつまでに育成しないとイケないかを共有（見える化）するための道具である。そう考えれば、そのままの形で導入する施策があまり意味をなさないことは明らかである。

自社に必要な人材モデルを策定することを目指して、経営の意思を反映した導入を推進してほしいと願っている。」

I Tスキル標準導入事例：株式会社日本コンピュータコンサルタント

導入推進者：常務取締役 富田松平氏

総務部総務課 課長 鈴木等氏

企画室生産管理課 課長 長岡永典氏



(左から) 鈴木氏、富田氏、長岡氏

1. 会社概要

- 社名 株式会社日本コンピュータコンサルタント
- 代表者 取締役会長（代表取締役）富田 松三
- 設立 昭和55年8月29日
- 資本金 5,000万円
- 社員数 280人（2010年4月現在）
- 所在地 横浜市神奈川区栄町5番地1 横浜クリエイションスクエア（YCS）6F
- 事業内容 トータルソリューションを提供できるシステムインテグレータとして、金融機関・製造業・公共機関そして介護分野にシステムを提供している。加えて、本格的な高齢化社会に向け、介護保険制度に対応したパッケージソフトの自社開発・販売を行っている。

2. 企業戦略

2. 1 経営戦略

日本コンピュータコンサルタント（以下、NCC）は、日立ソフトグループのソフトウェア会社として設立以来順調に業績を伸ばしてきた。大手ITベンダのパートナーとして今まで蓄積した技術、品質管理、プロジェクト管理能力を活かした受注ソフトウェア開発は、今後もビジネスの中核である。

合わせて、「収益性」、「社会的責任（＝企業価値、社員の社会的地位）」を高め、「コンサルティングの機会、高い技術力が求められる機会」を数多く獲得するために、中堅企業向けの一次請け企業としてサービスを提供することを目指す。地元の横浜をはじめ各地の中堅企業に対して、ビジネスコンサルティング、ITコンサルティングからシステ

ム開発・運用に至るまでの総合サービスを提供する。

更に、時代のニーズを先取りする独自パッケージソフトウェアの開発・販売にも力を入れる。

一方、アジア諸国のIT企業台頭によるオフショア開発、アウトソーシングが一段と活発になっている。これらに対抗し勝ち抜くために、特化した業務ノウハウ、コンサルティング力、高品質の製品開発力を高めることに力を入れる。

2.2 人材戦略

大手ITベンダには、ミッションクリティカルなシステム開発の実績と開発工程の管理能力、および品質保証を維持する独自の手法やノウハウがある。パートナーとしてシステム構築業務を担うNCC社員も、その中で同様の高い技術力を蓄積している。

また、自社開発の「介護事業者向けのパッケージソフト」では、「大手パッケージベンダ製品と遜色ない品質」という評価を顧客から得ている。

しかしながら、大手ITベンダがパートナーに期待する業務範囲には一定の制約があり、NCC社員が上流・超上流と呼ばれる工程業務に携わる機会は稀となる。そのような現実の中で、経営戦略である「一次請け企業への進出」をどのように実現するかは、NCCにとって非常に重要な経営課題となっていた。

経営戦略の実現のためにこれまでも様々な取り組みをしている。その中でも、人材育成に関して次の取り組みを実施している。

- ・ コンサルティング能力向上

入社5年生は、それまでの業務経験を論文にまとめて発表する。論文を作成する過程において、業務を通して習得した知識やノウハウを整理すると共に論理構成力の強化を図る。

- ・ プレゼンテーション能力、論理思考の向上

あらかじめ設定された「テーマと場面」に則して、対象人物に対するプレゼンテーションを行うシミュレーションを実施している。その場の状況を即時に分析し、論理的に提案を展開することで、相手を説得・納得させる力を身につけることをねらいとしている。

上記に加えて、更に強力に経営戦略を促進するために、次のような人材戦略を策定し実行することとした。

- ・ 適切なローテーションの実施

大手の I Tベンダの業務に携わる社員のキャリアアップのためには、ジョブ・ローテーションが有効であるが、I Tベンダの業務予定に依存するため、その実現は容易ではない。優秀な技術者ほど、I Tベンダから継続して仕事を担うよう要請されることが多く、その大半が同類業務のため、新しい業務を通じて能力を高める機会が得難く、本人の能力アップにつながらないばかりか、モチベーション低下も危惧される。

そこで、社員の保有スキルを正確に捕捉し、キャリアアップのためのスムーズなローテーションを実現する。

- ・ ヒューマンスキルの強化

最近の傾向として、大学など教育機関における指導内容は、企業に入社して仕事をするための準備としては、十分でないと考えている。特に、大学の情報工学カリキュラムは、I T指向が強くヒューマンスキルを学ぶ機会が少ない。そういったことをカバーするためにも、社員のヒューマンスキルのレベルを把握して適切な育成につなげる。

- ・ ライフサイクルベースの育成

N C Cは終身雇用制を採用している。社員のライフサイクルに沿った継続的なスキルアップ、高いパフォーマンスを確保する。

- ・ 業務プロセスの標準化を促進できる人材の育成

スクラッチ開発が主流の顧客企業は、今後 E R Pを活用したシステム構築の指向にシフトしていくことが見込まれる。こうした流れに乗ってビジネスを拡大するために、E R P導入コンサルティングが担える人材を育成する。

3. I Tスキル標準の導入

3. 1 I Tスキル標準の導入の体制と導入手順

N C Cが導入を決めた 2 0 0 6年 2月時点では、I Tスキル標準の導入に関する解説書はほとんどなかった。そこで、自社独自での導入は難しいと判断し、I Tスキル標準に精通したコンサルティング会社から情報や助言を得て導入を進めることにした。体制は下記の通りである。

- ・ 導入責任者 富田常務取締役
- ・ 導入推進者 鈴木課長（総務部）、他 2名（開発部門の上級技術者、若手技術者）

経営層の富田常務がイニシアティブを執り、人材育成の主幹部門の鈴木課長、並びに導入対象となる現場部門から上級技術者と若手技術者が実行部隊として参画する体制と

した。

富田常務は経営トップから当件の委任を受け、全面的な会社のバックアップを得て最適な体制を組みながら推進することができた。

導入の手順は以下の通りである。2009年に発行された「I Tスキル標準 活用の手引き」に記載されている導入プロセスと概ね同様である。

(1) 要求分析

経営戦略の確認と共に、経営戦略を基に会社が目標とする人材モデル、人材育成に関する方向性を整理して、導入メンバー間で共有した。

(2) 機能分析

各部門の既存業務に「要求モデル」としてまとめた将来のビジネスや業務を加えて、NCCに求められる全機能をまとめた。

(3) 人材モデルと目標キャリアパスの策定

現業が分かりやすく表現され、且つ将来のビジネス戦略に則した人材が読み取れるように人材モデルを設定した。

(4) スキルセット構築

I Tスキル標準で定義されたスキルを活用し、社内で浸透している用語に置き換えて設定した。

コンピテンシー（後述）は、全面的にNCCオリジナルとして作成した。また、要素技術についても網羅的に捕捉できるように設定した。

3. 2 I Tスキル標準の導入のねらい

導入体制と導入手順の決定と合わせて、I Tスキル標準の導入のねらいを次のように定めた。

- ・現在の各社員の技術レベル、獲得したスキルの可視化
- ・上長・会社が社員に求める指標（人材モデル）の明確化
- ・各社員が目指す技術者（人材モデル）の必要スキルの明確化
- ・会社が求める人材モデルを成長の指標とし、継続的に活用
- ・全社のスキルマップの作成

3. 3 I Tスキル標準の導入手順

前述の導入作業の中で作成した成果物から、特徴的なものを次に記述する。

3.3.1 要求モデル

経営戦略を基に要求モデルを作成した。(図3.3.1.1)

「収益源である既存ビジネスを継続・拡大すること」、及び「企業変革による新規ビジネスの開拓と、既存ビジネスで培ったノウハウの横展開」の二本柱をベースにして、組織機能や人材モデルの策定につなげることにした。

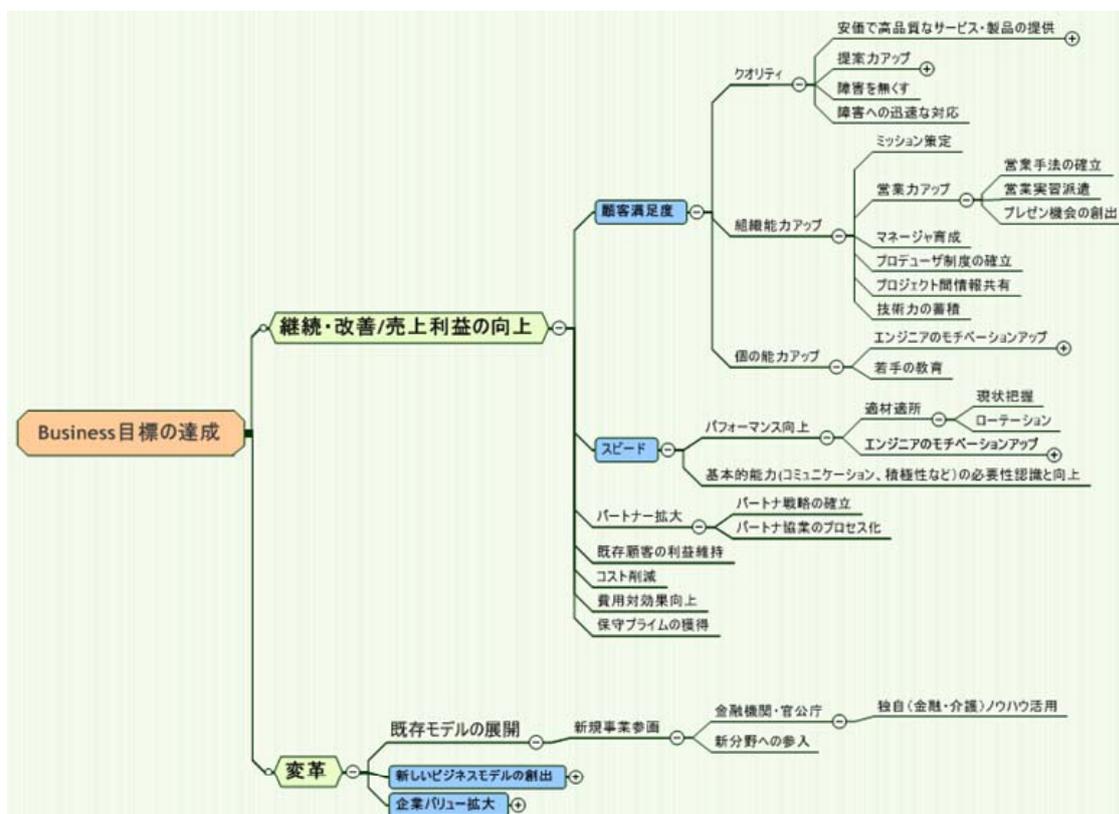


図3.3.1.1 要求モデル(抜粋) 出典:日本コンピュータコンサルタント

3.3.2 人材モデル定義

企業目標達成のために、どのような人材が必要かを見極めることは、企業、及び社員にとって非常に重要なことである。要求分析により明らかになった指針を反映し、具体的に現実感があり、かつ社員が将来に夢や希望を持てるようなものにするという考えで策定している。

人材モデル(職種)は、次の9種類となった。

- ・プリンシパル

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。

- ・プロジェクトディレクタ

プロジェクトに関する総合的なマネジメントを行い、戦略的な業務展開をリードする。

- ・プロデューサ
自身が市場開拓のセールスとなり顧客管理も行うプロジェクトマネージャとなってプロジェクトを遂行する為の一連の業務を執り行う。
- ・システムアーキテクト
顧客の提示要求を満たすシステムの構築、アーキテクチャデザインを行い、設計、開発に関しての技術面で総合的にリードする。
- ・システムコンサルタント
顧客の経営戦略を推進する為、顧客業務を分析して経営上の課題を見つけ出し、解決に向けて最適なシステム導入の具体的なプランを立てた上で、総合的なソリューションを提案する。
- ・システムプロフェッショナル
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臨む。技術面においては経験を積む事で、顧客と対等な立場で最適なプランを提案する。
- ・ソリューションセールス
パッケージソフト、ソリューションに関する知識を十分に持ち、顧客の経営状況や市場のニーズや動向を把握した上でシステム導入を提案する
- ・システムコンシェルジュ
ハードウェア、ソフトウェア、パッケージソフト、ソリューションの保守・稼働管理に関して、顧客の立場に立ったサービス向上に努め、顧客に対して最大の満足を提供する。
- ・クルー
上長、先輩の指示のもと、日々の業務から知識を吸収し、責任感を持って業務に従事する。

特徴的な人材モデルの1つが「クルー」で、「自分の仕事の対価として給料をもらった時点から、入社年数に関わらず全員がプロフェッショナルであるべき」という考え方である。

指示されたことに対して完遂する責任感を持ち、社会人としての基本を養ってもらうことを期待して用意したもので、担当業務によらず共通人材モデルとして設定した。

3. 3. 3 NCCフレームワーク

NCCフレームワークは、設定した人材モデルを10段階のレベルで定義したもので、人材モデル毎にレベル定義範囲が異なる。(図3. 3. 3. 1)

レベル	人材モデル(職種)								
	プリンシパル	プロジェクト ディレクタ	プロデューサ	システム アーキテクト	システム コンサルタント	システム プロフェッショナル	ソリューション セールス	システム ゴジュルジェ	クルー
X 経営マネジメント 経営を総合的に考慮、 推進できるレベル									
D 事業統括 基幹事業を統括できる レベル									
III 組織マネジメント上級 基幹事業を専任し、推進し ていくレベル									
VI 組織マネジメント中級 事業を任せられ推進してい けるレベル									
V 組織マネジメント初級 大規模、複雑度、信頼性 の高いPjt、複数のPjtを担 えるレベル									
V 革新創造・リーダ的 (10年目～) Pjtの全体を任せられ、専門 分野でリードできる									
IV 創意工夫的、影響力 (6～9年目) Pjtの一連の工程を独力で 遂行でき、下位レベルのも のをサポートできるレベル									
III 推進活動的(4、5年目) Pjtの一部など限定的に、 部分的なPjtを独力で遂行 できるレベル									
II 定型的(2、3年目) 上長のサポートを受けな がら遂行できるレベル									
I 新入									

図 3. 3. 3. 1 NCCフレームワーク

出典：日本コンピュータコンサルタント

3. 3. 4 代表的なキャリアパス

定義した人材モデルを使って代表的なキャリアパスを設定したものが図 3. 3. 4. 1 である。

ローテーションを通じて高いスキルを習得し、目標とする人材モデルを目指すために会社が設定したものである。

キャリアパスは、入社して2、3年目まで（レベル2程度）は、人材モデルを分けることはせずに、一律にクルーとして基礎的なスキルを身につけるといった形態になっている。

レベル3からは、担当業務や本人の持つ能力や資質などで、それぞれ上位レベルにつながるパスが設定されている。

これらを基にして各社員はキャリアプランを選択し、上司の助言や支援を得ながら成長目標を設定する。

キャリアパス定義	レベル						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
キャリアパターン	新人	2,3年目(定型的)	4,5年目(能達活動的)	6-8年目(創意思考・影響力)	10年目(革新創造・リーダー)	マネジント初級(基礎マネジント)	マネジント中級(基礎マネジント)
		上長のサポートを受けながら実行できるレベル	1人の一歩ひとりで規定時に、部分的な方向を執り実行できるレベル	1人の一歩の工程を執り実行でき、下位レベルのものをサポートできるレベル	1人の全体を任せられ、職種・業務分野をリードできる	大規模・複雑度・信頼性の高いIT・業務の対応を担えるレベル	専業を任せられ推進しているレベル
パターン①(既存) 請負技術者キャリア(1)	クルー	クルー	システムプロフェッショナル	システムプロフェッショナル	システムプロフェッショナル	プロジェクトディレクター	プロジェクトディレクター
パターン②(既存) 請負技術者キャリア(2)	クルー	クルー	システムプロフェッショナル	システムプロフェッショナル	システムプロフェッショナル	システムプロフェッショナル	システムアーキテクト
パターン③(既存) 本社介舟キャリア	クルー	クルー	システムコンシェルジュ	システムコンシェルジュ	システムコンシェルジュ	プロジェクトディレクター	プロジェクトディレクター
パターン④(既存) プロデューサキャリア	クルー	クルー	システムプロフェッショナル	システムプロフェッショナル	システムプロフェッショナル	プロデューサー	プロデューサー
パターン⑤(新規) コンサルタントキャリア	クルー	クルー	システムプロフェッショナル	システムプロフェッショナル	システムプロフェッショナル	システムコンサルタント	システムコンサルタント
パターン⑥(新規) セールスキャリア	クルー	クルー	システムコンシェルジュ	システムコンシェルジュ	システムコンシェルジュ	ソリューションセールス	ソリューションセールス
パターン⑦(新規) ディレクタキャリア(1)	クルー	クルー	システムプロフェッショナル	プロジェクトディレクター	プロジェクトディレクター	プロジェクトディレクター	プロジェクトディレクター
パターン⑧(新規)	クルー	クルー	システムコンシェルジュ	プロジェクトディレクター	プロジェクトディレクター	プロジェクトディレクター	プロジェクトディレクター

図 3. 3. 4. 1 主なキャリアパス (抜粋)

出典：日本コンピュータコンサルタント

3. 3. 5 コンピテンシーの設定

NCCでは、ITスキル標準を参照して定義したスキルに加えて、独自にコンピテンシーを作成している。ITスキル標準を導入する目的のひとつは、「会社が社員に求める指標（人材モデル）を明確にする」ことであり、コンピテンシーは非常に重要な要素として位置付けられた。

人材モデル「クルー」が持つべき「規律・自己管理能力」から、コンサルタントに求める「変化予知力」など、基本とラインマネジメントの2つに大別された全24ジャンルにわたるコンピテンシーが規定された。

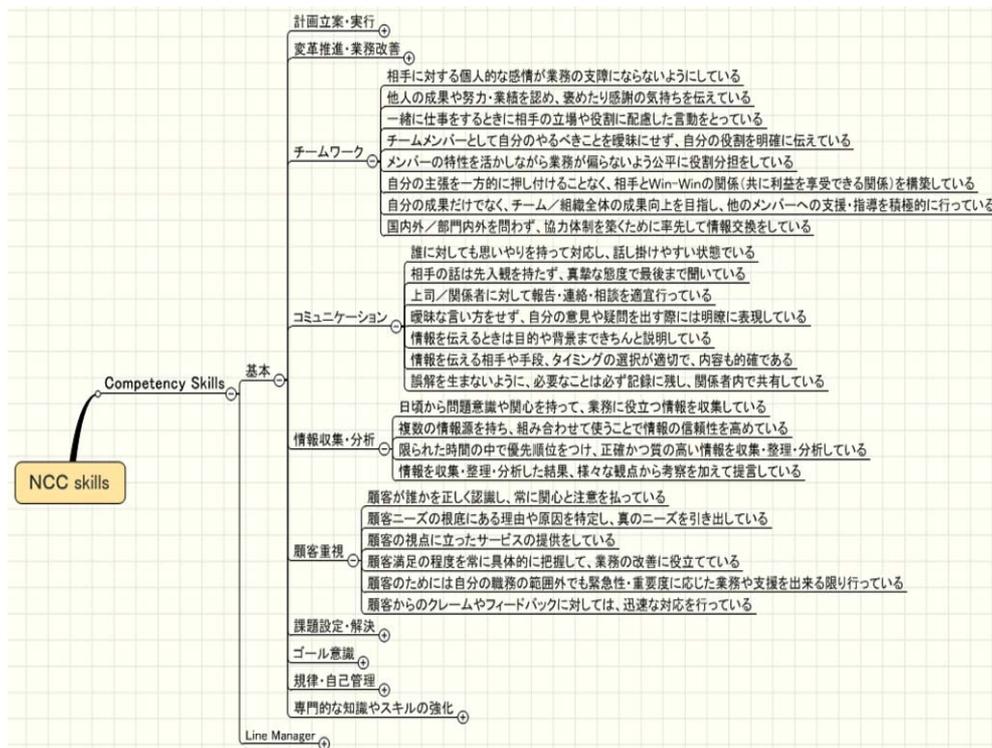


図 3. 3. 5. 1 NCCコンピテンシー定義 (抜粋)

出典：日本コンピュータコンサルタント

3. 3. 6 要素技術の利用

要素技術は、IT製品、方法論、手法などを網羅的に、別途定義している。

例えば、「プログラム製作」を定義しているスキルの中では特定の言語や開発環境を定めていない。

これらをスキルに含めると、言語別にスキルを定義する必要があり、その量が膨大になってしまうためである。

NCCには、ITベンダのパートナーとして社外で業務を遂行する社員が多く存在する。したがって、会社(上司)が、各社員の業務環境や技術要素の習得状況を、把握することが難しくなっている。しかし、社員を新しい業務にアサインするに当たって、会社(上司)が社員の保有技術を把握することは非常に重要なことであり、そのための仕組みを用意することが必要であると考えた。そこで、NCCは、スキル定義とは区別した「主要なIT技術要素一覧」を用意して、社員のスキル保有状況を把握することにした。

各社員は、IT技術要素一覧から自らの知識保有状況や実装経験のあるなしを回答する必要があるが、仕事を進める上で自分が持つべきスキルは何かということを実体化するために、IT技術要素一覧は非常に有効な情報となった。

4. 導入後の活用と運用

4. 1 I Tスキル標準運用開始時の注意事項

I Tスキル標準の導入後、全社運用の開始に際して留意した点、および運用開始後に発生した新たな課題とその対策を次に挙げる。

- ・導入目的の徹底

社員の活動拠点が、社内および社外に分散しているため、社員全員に I Tスキル標準導入の意図と活動内容を理解させることが非常に困難であった。

<対策>

各部門のキーマンを推進者として任命し、徹底した説明を施して、各部門の社員が推進者を通じてきめ細かなサポートを受けられるようにした。

- ・スキル定義内容についての理解

スキルチェック（各社員が定義されているスキル項目を読んで、自己のスキル保有状況を記録）の際、スキル項目に記載された専門用語が分からない、もしくは意味が通じないケースが多発した。多くは、普段の業務で利用している「専門用語」が標準的な用語とは異なっていたためである。

<対策>

社内標準的な用語は、それに置き換える。I T業界に普及している標準用語の場合は、用語集を作成することで、スキル項目の内容が正しく理解されるように改善した。

- ・スキルチェックの環境

社員の活動拠点が分散しているために、それぞれにスキルチェックをする環境を用意できない。

<対策>

自宅からでもスキルチェックできるように、スタンドアロンで使える表計算ソフトの仕組みを用意した。

4. 2 I Tスキル標準導入の成果と課題

I Tスキル標準導入によって、あまり時間を要せずに現れた効果は次の通りである。

- ・正確な現状把握の実現

各社員、全社並びに各組織単位のスキルがスキルマップ（技術スキル、コンピテンシーの保有状況の分布）として定量的に把握できた。

- ・戦略的人員配置の実現

育成指標のカテゴリ分類毎の統計情報により、戦略的な人材育成施策（人員配置）が可能となった。

- ・キャリアパスの提供
一貫性のあるキャリアパスの提供により、ゴールとそれまでの道筋が明確になり社員のスキル研鑽意欲が向上した。
- ・人材育成のためのコミュニケーション手段の確立
上司と部下の間で、具体的な育成目標を共有することができるため、有効な研修受講を助言することや、関連する業務にアサインするなど、部下の育成に対する具体的な取り組みがやり易くなった。
- ・企業目標の明確化
会社が求める人材モデル、会社が求める行動（コンピテンシー）を全社員で共有することができた。
- ・必要スキルの具体化
会社が求めるスキルや要素技術の一覧を見ることで、普段の業務で活用する技術以外に、個々の社員の持つ技術の幅広さを知る機会を得た。
- ・活動拠点の分散による理解不足を補う手段の確立
上司が、普段は離れた拠点で仕事をする部下の保有スキルや行動を、詳しく知る機会を得た。

一方、新たに次のような検討課題が明らかになった。

- ・仕組みの適正化は、継続した改善活動が必要
各社員の現状と目標は可視化できるが、目標の実現には様々な施策と共に、数年の期間を要する。また、目標スキルの強化につながる業務アサインが容易にはできない。
- ・毎年のチューンアップが必要
景気動向・業界動向や会社の戦略変更による補正、技術動向への対応のための補正など、NCCフレームワークやスキルのメンテナンスを定期的に行うことが必要である。
- ・保有スキル登録時のアンバランス
各社員のスキルチェックに関して、控え目に自己評価する人、積極的に自己評価する人など本人の特性によって、その結果が変動する場合がある。全体のバランスが取れた状態になるまでには、少なくとも運用プロセスを1サイクル回す必要がある。したがって、処遇制度（人事考課）との直接的な連動を当初から計画するのは、時期尚早だと考える。

ITスキル標準導入後の運用推進者である長岡氏は、「評価と連動させる場合、スキルチェック結果を直接評価と結びつけることはせず、目標に対する到達度を評価するための一要素程度とすることが望ましい。」と語る。

4. 3 人材育成サイクルのコンセプト

NCCでは、ITスキル標準導入以前より、入社1～2年の社員（クルーと称している）に対して、「クルー制度」と呼ばれる効果的なメンタリングの仕組みを持っている。

クルーの「指導員」として、入社5年目以上の先輩社員が当たることになっている。「言われたことに対して完遂する責任感」と「プロフェッショナルとして働く意識の醸成」の2点を重点に、マンツーマンで指導する制度である。

クルーは、入社後半年間は週に一度、それ以降は月に一度の業務報告書を作成して、指導員に提出する。この報告書を係長、課長、部長、取締役、社長の全員が目を通す。指導員がクルーの日頃の業務活動をきめ細かく把握し、周辺の先輩社員を巻き込み、全員でクルーを育成していく取り組みが根付いている。

ITスキル標準導入を機会に、「メンタリングの仕組み」を全社員に拡大していくことが、NCCの育成活動のコンセプトである。今後は図4.3.1で示した「育成のPDCA」の展開を予定している。

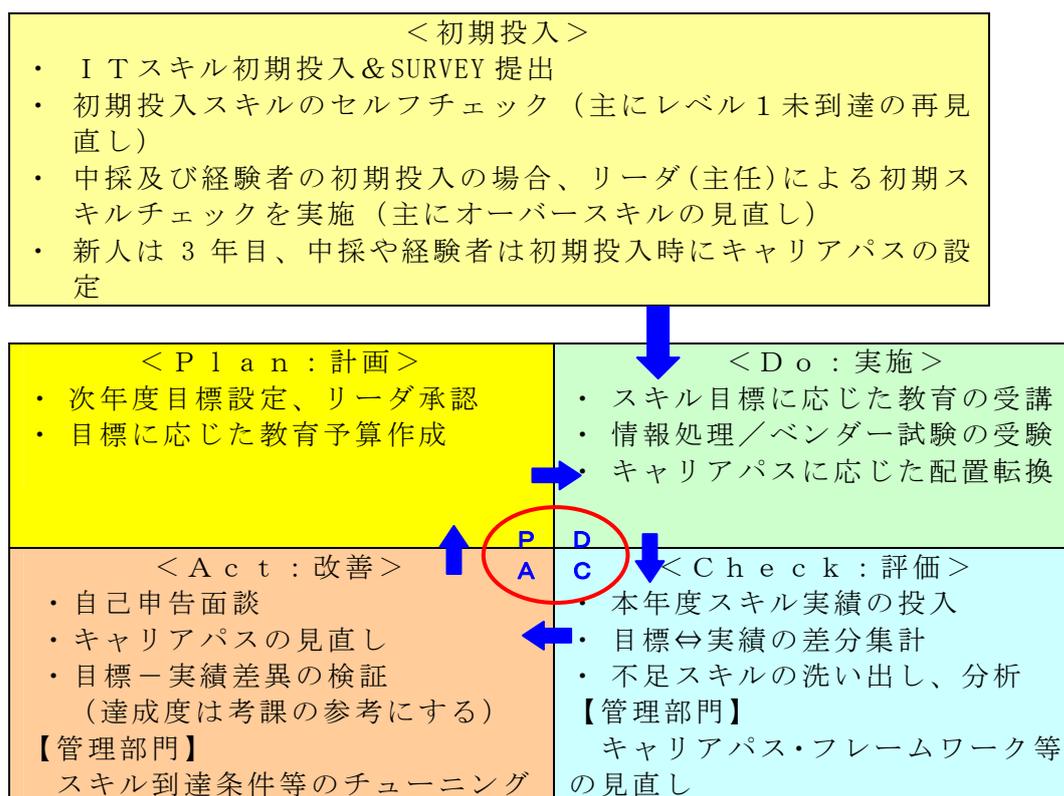


図4.3.1 育成のPDCAサイクル

出典：日本コンピュータコンサルタント

5. 導入される方へのメッセージ

I Tスキル標準の導入、運用をリードしてきた富田常務取締役役に、これから I Tスキル標準を導入しようとする方、過去の取り組みを見直したいと考えている方へのメッセージをいただいた。

「I Tスキル標準を導入する目的・理由をはっきりさせること。なぜやるかという哲学を明確にすることは当然として、その上で、社内に賛同者を作ることが重要です。各部署に推進者を定めて、その方々を良い意味で洗脳し、その部署に仲間を増やしてもらうことがどうしても必要だと思います。短期間で結果は出せないのも、景気動向、ビジネス動向の影響を受ける面もありますが、諦めずに少しずつでも回していくことが大切です。」

I Tスキル標準導入事例：株式会社日立システムアンドサービス

導入推進者：人事総務本部 人財教育部 部長 和田修一氏

人事総務本部 人財開発部 部長代理 田邊和司氏

HitachiSystems

1. 会社概要

- 社名 株式会社日立システムアンドサービス
- 設立 1978年9月21日
- 代表者 取締役社長 林雅博
- 社員数 4,663名(2010年3月31日現在、単独)
- 資本金 41億9千万円(2010年3月31日現在)
- 所在地 東京都港区港南2-18-1
- 事業内容
 - ・システムインテグレーション(SI)
 - ・システムサービス

2. 企業戦略

2.1 経営ビジョンと人材開発方針

株式会社日立システムアンドサービス(以下、日立システムアンドサービス)は、システムインテグレーションとシステムサービスを中核事業に、さまざまなソフトウェアパッケージや情報処理機器を有機的に結合し、金融機関や製造業、流通業、鉄道・電力などの社会インフラ産業といった幅広いお客様に提供している。経営ビジョンは、「自由な発想と確実な技術を併せ持ち、人、モノ、情報をつないで、お客様の価値を創造する」ことである。このビジョンに基づき、同社はコンサルティングからシステムの企画・設計、開発、運用に至るトータルソリューションを提供し、お客様の価値向上に貢献している。

また、幅広いソリューションメニューに加え、お客様の価値向上に貢献しているのが、4,000名以上のシステムエンジニアである。日立システムアンドサービスは、その人材開発の推進に向け、次の2つの方針を掲げている。

- (1) 最大の経営資源を「人財」と位置づけた的確な投資による「質」と「価値」の向上

- (2) 市場価値を意識した人財（※）開発システムの開発・導入による、自律的な P l a n - D o - S e e サイクルの確立と社員のキャリアアップ
 （※日立システムアンドサービスでは人材を「人財」と表記するため、ここではそのとおり掲載）

2. 2 人材戦略

2. 2. 1 新入材戦略の必要性

日立システムアンドサービスは、2000年4月の日立西部ソフトウェア株式会社、日立中部ソフトウェア株式会社との合併に伴い、新たな人材戦略と人材育成の仕組みの構築に着手した。

同社は合併に伴い、従来の東京・名古屋・大阪の拠点を中心としたエリアを全国に拡大した事業展開、日立グループ外への事業拡大を、重要な経営課題に位置づけた。この経営戦略に対応し、1,000～2,000名規模から、4,500名へと大幅に増加した人材に求める能力やスキルを明確にする必要があった。

日立システムアンドサービスでは、まず、人材開発方針を明確化するため、異業種も含めた他社の事例研究を進める一方、現状把握を主目的に、次の2つの施策を遂行した。

- (1) 自社のスキルと知識のレベル把握、他社との比較
- (2) 外部コンサルタントによる人材の強み・弱み分析

2. 2. 2 合併当初の強みと弱み

遂行した2つの施策により、次のような強みと弱みが明らかになった。

(1) 強み

- ・真面目に正面から物事を捉えて取り組む姿勢
- ・素直に与えられた課題を解決する高い能力
- ・組織内の信頼感を重視し、人間関係に配慮したコミュニケーションスキル
- ・最新技術に関する豊富な知識

(2) 弱み

- ・仮説立案・検証を重視しない傾向
- ・経験に基づく強い技術指向による経営的な視点や知識の不足
- ・「儲けること」、「儲けさせること」に関する感覚や感性の弱さ
- ・「課題は与えられるもの」という意識と受動的な行動
- ・顧客視点の考察や顧客指向の徹底が不十分
- ・顧客の要望を引き出すコミュニケーションスキルの不足

2. 2. 3 人材開発の方針

人材開発の方針は、強み・弱み分析の結果に基づき、「市場価値と自律性」に絞り込んだ。

(1) 市場価値

市場価値とは、「市場で戦える人材の育成」の観点から、従業員に、常にITサービス業界全体の市場を意識させることを意味している。合併以前の日立システムアンドサービスでは、日立グループ内企業を対象にした事業の比率が高く、従業員も日立グループ内の価値基準に左右される傾向が強かった。日立グループ外への事業拡大という経営戦略の転換に伴い、グループ内にとどまらない幅広い視野を重視した。

(2) 自律性

自律性とは、能動的な行動特性の強化を指す。日立グループ外への事業拡大を目指すためには、弱み分析で明らかになった、「課題は与えられるもの」という意識を改革し、従業員の自律性を高める必要があった。

3. ITスキル標準の導入

3. 1 導入理由

日立システムアンドサービスは、「市場価値と自律性」という人材開発の基本方針に合致すると判断し、ITスキル標準の導入を決定した。市場価値という観点では、ITサービス業界の客観的指標であり、国の標準仕様であること、自律性という観点では、従業員に対して、自社に必要な人材像とキャリアパスを明確に提示し、能動的に取り組む環境を構築できる点を高く評価したということである。また、コンサルティングからシステムの企画・設計、開発、運用に至るトータルソリューションを提供する会社にとっては、ITスキル標準の網羅性も重要なポイントだった。

3. 2 ITスキル標準の位置づけ

日立システムアンドサービスでは、「HCM(Human Capital Management)」と名づけたシステムの基本構想を策定し、この中でITスキル標準の位置づけを明確化した。HCMとはキャリアパス、スキル評価、教育プログラムが一体となったPDS(Plan-Do-See)サイクルを実現する人材開発全体の枠組みで、次の4つを目的としたものである。

- (1) 従業員の市場価値の向上
- (2) 従業員にとって目標となるキャリアパスの設定
- (3) 自律型人材育成の実現
- (4) 中長期を意識した計画的な人材育成の実現

ITスキル標準は、(1)と(2)で活用する指標であり、(3)と(4)の基盤と位置づけた。(図3.2.1)

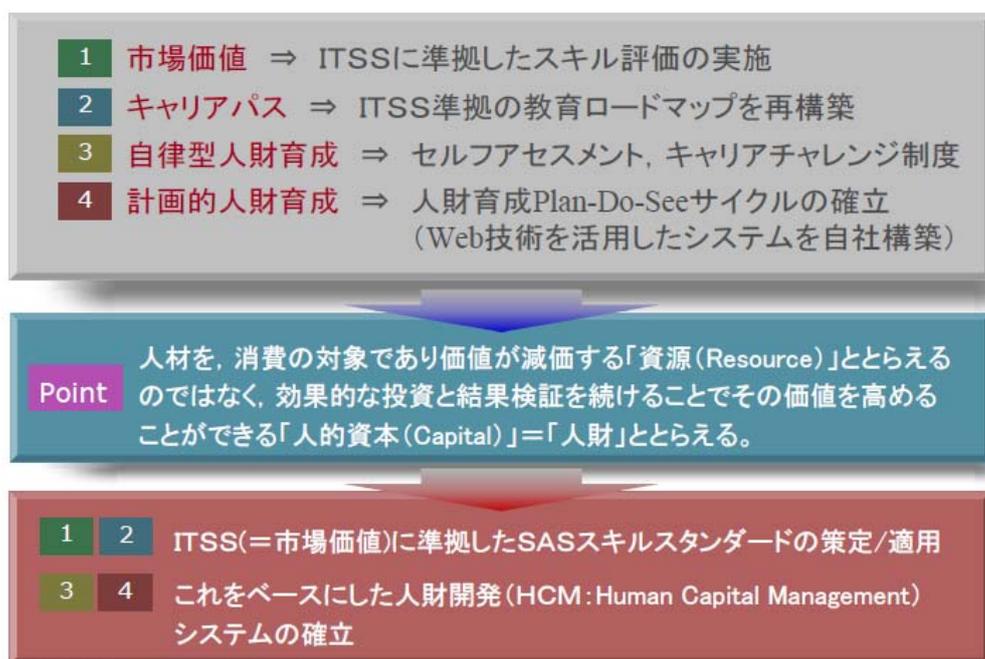


図3.2.1 HCMシステムの基本構想とITスキル標準の位置づけ

出典：日立システムアンドサービス

ITスキル標準と人事制度は直接的に関連づけず、人事考課は職務の内容に対する成果を重視して行う方針とした。ただしこれは、人材育成と報酬を完全に切り離すという考え方ではない。HCMシステムのPDSサイクルを通じ、キャリアを積むことができれば、結果的に仕事の成果として報酬に反映されるためである。

3.3 ITスキル標準導入の流れ

3.3.1 人材像とレベルの定義

人材像は、ITスキル標準に定義された11職種に、「エンベデットエンジニア(組込み系の人材)」と「品質保証」を追加し、定義した。また、全ての人材像のレベルはITスキル標準に沿って7段階とした。

結果として、ITスキル標準の定義を全面的に採用したことになるが、これは日立システムアンドサービスの広範囲に及ぶ事業領域とマッチしているという判断に基づくものである。図3.3.1.1に日立システムアンドサービス版の「SASスキルスタンダード」のフレームワークを示す。(横向きの矢印はキャリアパスの例を表す)

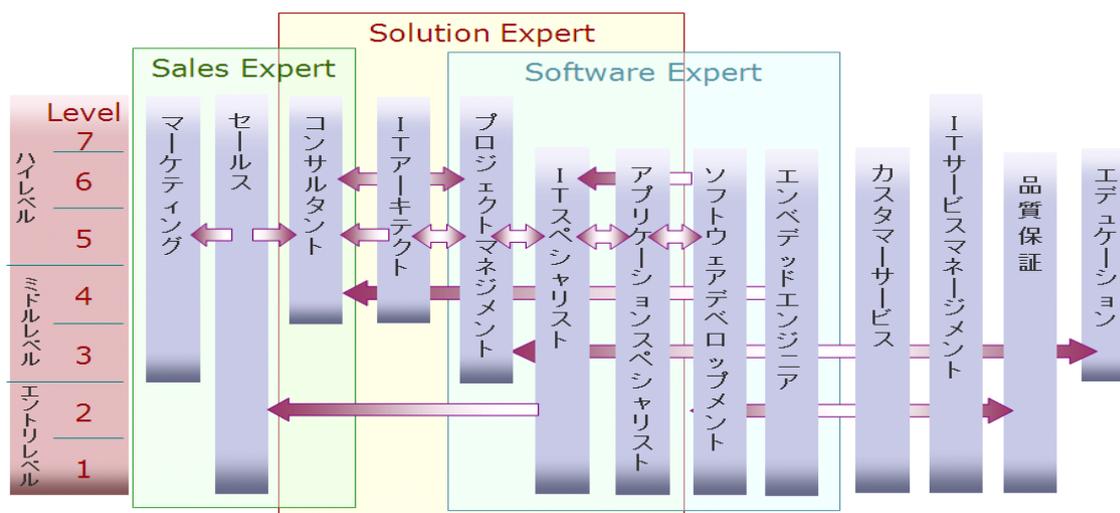


図 3. 3. 1. 1 SASスキルスタンダード概要

出典：日立システムアンドサービス

3. 3. 2 スキルセットと評価指標

各人材像に必要とされるスキルは I Tスキル標準の「スキル熟達度」、スキル活用による実績の評価指標は、I Tスキル標準の「達成度指標」を適用した。これは、「I Tスキル標準はそのまま使うべきだ」という考えではなく、そのままでも自社の実態に即しているという判断に基づくものである。

日立システムアンドサービスのビジネスでは、システム構造が複雑な案件も多いため、人材のスキル評価では、関わった案件の規模と果たした役割を明確にする必要がある。I Tスキル標準の「スキル熟達度」と「達成度指標」は、その評価にも適用できると判断した。

3. 4 I Tスキル標準を活用したHCMの全体像

I Tスキル標準を導入した日立システムアンドサービスでは、基本構想に基づき、「HCM」システムを構築した。(図 3. 4. 1)

I Tスキル標準を活用したHCMは、キャリア開発を中心とした人材育成の基盤だが、大きな特徴は、ライフキャリアサポート (LCS) と名づけた有資格者によるカウンセリングや、ジョブマッチング支援なども組み入れた、従業員を総合的にサポートするシステムにある。

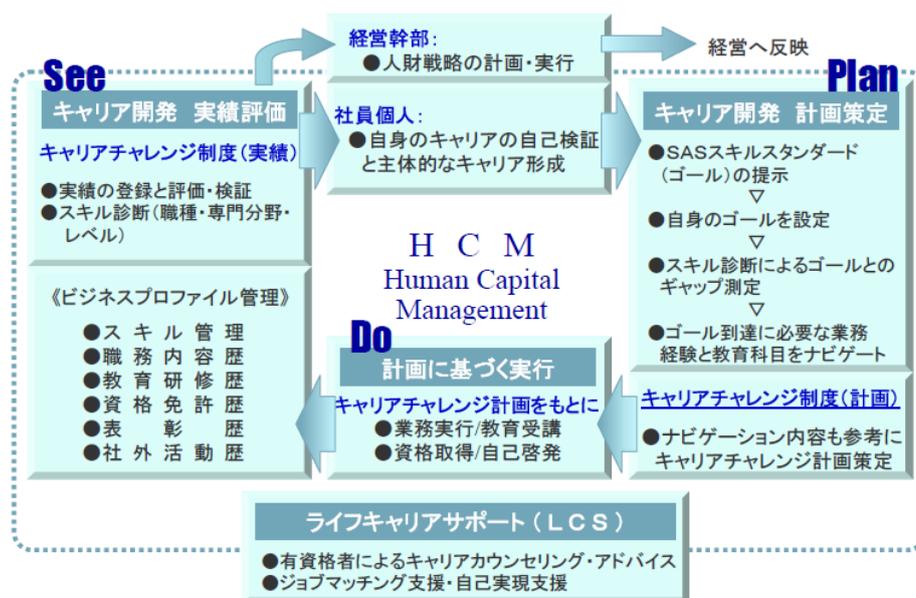


図 3. 4. 1 HCM全体像 (名称: Career@Net)

出典: 日立システムアンドサービス

HCMを管理・運用する和田氏と田邊氏は、総合的なシステムの必要性について、次のように語る。

「目指す人材像を設定し、キャリアパスを描いて能力と経験値を上げていく、という仕組みが人材育成の基盤だと考えています。ITスキル標準の導入で、まずはその仕組みを充実させることができたことを、大きな成果だと認識しています。ただし、効果的にPDSサイクルを回していくためには、単に“頑張れ、頑張れ”という働きかけだけではなく、人材を大切にするという姿勢を示すことが重要です。色々な悩みを抱えたままでは、いくら能力がある人でも仕事で成果を上げることはできません。そこで弊社では、東京・大阪・名古屋に有資格のカウンセラーを配置し、ライフキャリアサポートの仕組みを導入しました。従業員にとって、人事部門や上司とは別の相談窓口があることは非常に大切であり、これまでの運用を通じて、導入の意義が非常に大きかったと実感しています」

HCMシステムは、「従業員自らが目標を定め、その目標達成に向かって安心して充実した業務を遂行できるようにサポートする」ことを重視し、構築した。ただし、従業員自身が、自らの目標をゼロから考えるのは容易ではない。そこで会社として目指して欲しい人材像やスキルレベル、キャリアパスなどを「SASスキルスタンダード」として明確に示した。ITスキル標準は、このSASスキルスタンダード構築に有効なフレームワークとして導入したものである。

4. ITスキル標準の活用と運用

4. 1 運用のPDSサイクル

HCMシステムによる人材育成のPDSサイクルは、半年を1サイクルとし、次の流れで運用されている。

- ・ P l a n : キャリア開発のための計画策定
- ・ D o : 計画に基づく業務、教育の実行
- ・ S e e : 実績の登録と評価・検証

ただし計画策定のためには、業務経験や現時点でのスキルなどの実績を登録する必要があるため、運用は「S e e」から始まることになる。

4. 1. 1 実績の登録と評価・検証 (S e e)

前年の業務内容や受講した研修履歴などの実績は直接入力するが、達成度やスキル熟達度などの実績は、S A Sスキルスタンダードの定義に基づく設問に回答することで登録される。日立システムアンドサービスでは、「業務経験達成度」と「スキル熟達度」、さらに「総合達成度」という項目を設定し、「アセスメント」と名づけた、登録から評価・検証に至る一連の作業を次の手順で進めている。

- (1) 目指している職種と現在の想定スキルレベルの選択
- (2) 経験した業務の規模、難易度、複雑さなどの設問に対する回答
(業務経験達成度の登録)
- (3) 5段階に設定されたスキル熟達度の設問に対する回答 (スキル熟達度の登録)
- (4) 上司のアセスメントによる結果の確定
- (5) 「業務経験達成度」と「スキル熟達度」、「総合達成度」の「%」表示

最終的に表示されるのは、たとえば「ITスペシャリスト」「システム管理」「レベル4」という目標と、「業務経験達成度：62%」「スキル熟達度：78%」「総合達成度：71%」という実績である。また、複数の職種を同時に担当している従業員に対しては、最大3職種を選択できる「マルチゴール形式」を採用した。

こうして実績を数値化し、キャリア目標とのギャップを明確にすることで、次の「P l a n」へと進むことが可能となる。

4. 1. 2 キャリア開発のための計画策定 (P l a n)

キャリア開発のための計画は「キャリアチャレンジ計画」として策定する。構成要素は、従業員が自らアセスメント結果をベースに設定した目標と、上司との面談を通じて策定する業務や教育の実施計画である。

実施計画の策定では、HCMシステムで構築した「ナビゲーション・システム」を活用する。同システムは、スキルと教育カリキュラムを紐付けたもので、スキルや知識のキーワードを選択すると、強化に必要な教育カリキュラムが表示される(図4.1.2.1)。これを参考に、個人の強み・弱みを把握し、実施計画の内容を明確化していく。

「キャリアチャレンジ計画」に基づく業務と教育は、半年を1サイクルに進捗を管理しながら、実行している。(Do)



図4.1.2.1 キャリア計画入力画面 出典：日立システムアンドサービス

4.2 分析機能

4.2.1 人材ポートフォリオ分析

HCMシステムでは、さまざまな分析機能を実現した。その1つが、職種やレベルごとに人材の数を把握できる人材ポートフォリオ分析機能である。(図4.2.1.1) 日立システムアンドサービスでは、この機能を活用して定期的に現状を把握し、組織的な人材育成ニーズを検討している。

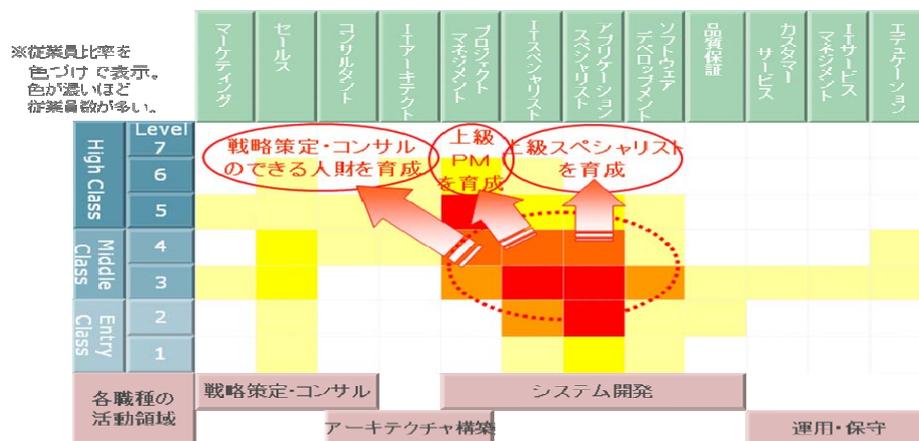


図4.2.1.1 人材ポートフォリオ分析 出典：日立システムアンドサービス

4. 2. 2 モラルサーベイと組織診断

人材開発施策の有効性を検証するために、「モラルサーベイ」と「組織診断」という分析機能を実現した。(図4. 2. 2. 1)

(1) モラルサーベイ

キャリアチャレンジ計画の策定時に必ず行う簡易版の意識調査と集計機能を提供する。具体的には、「仕事の評価」、「職場の評価」、「上長の評価」、「会社の評価」に関する全25の設問に5段階評価の回答をしてもらう。集計結果は個人単位や職場単位で表示でき、それぞれの現状を分析できる。回答は人材開発部門のみが閲覧可能というルールを設定し、守秘管理を徹底している。

(2) 組織診断

組織単位で、顕在化している問題点を分析する機能を提供する。具体的には、約200の設問に回答してもらい、集計結果をチームリレーションマップなどの図表としてビジュアル的に可視化し、表示する。日立システムアンドサービスでは、これらの検証結果を全社委員会や所属長に定期的にフィードバックし、人材開発に関する問題点の早期発見・早期解決に努めている。

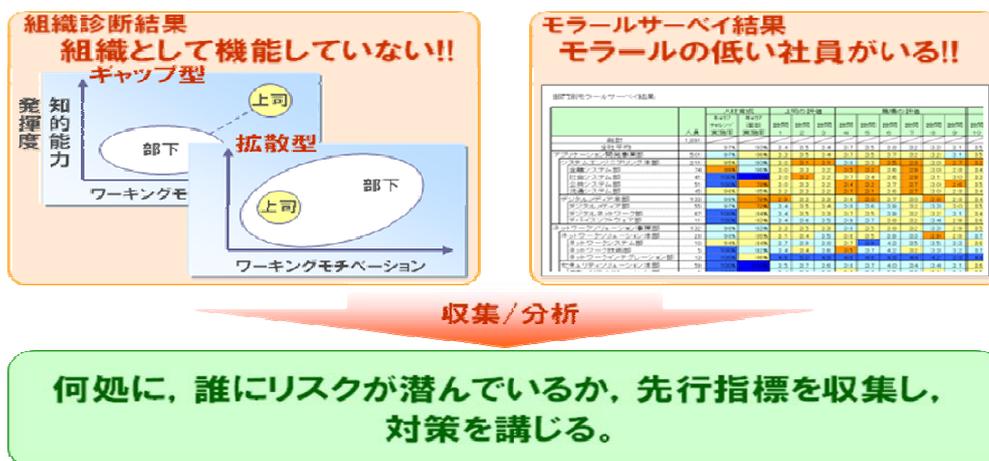


図4. 2. 2. 1 モラルサーベイと組織診断

出典：日立システムアンドサービス

4. 3 新たな人材像の定義

約5年の運用期間を経たHCMシステムは、現在(2010年)社内に浸透し、従業員全体のスキルの底上げは着実に進んできている。しかしながら、事業環境の変化に伴い、人材開発部では田邊氏を中心に、各事業部門の事業戦略に基づいた、新たな人材像の定義を開始した。

事業部門が求める人材像とは、たとえば「ソフトウェア開発」と、顧客

のビジネス分析からITソリューションを導き出せる「ITアーキテクト」を兼ねる人材像、ミドルウェアを専門分野とした「ITスペシャリスト」、さらには新たなマーケットを開拓できる人材像、イノベーションを起こせる人材像などである。これらには既存のITスキル標準の枠に収まらない人材像もあるが、現状の定義を変更するのではなく、新たな職種として追加定義している。現在は、「ITスキル標準 活用の手引き」を参照しながら、各事業部門へのヒアリングに基づいたT o B eファンクションモデルを作成し、スキルを紐付けるという作業を進めている。

一方、人財教育部は、和田氏を中心に新たな人材像に対応した教育プログラムの準備を進めている。

HCMシステムの4つの目的は、現在も変わっていない。だが、システムには環境変化に対応した改善が継続的に実施され、事業戦略に貢献する人材を総合的にサポートする仕組みとして、発展を続けている。

5. IT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、運用をリードしてきた和田氏と田邊氏に、これからITスキル標準を導入しようとする方、過去の取り組みを見直したいと考えている方へのメッセージをいただいた。

「ITスキル標準の導入は、“人材の評価や育成”だけを目的に考えがちですが、“人や組織を活性化させる”という意識も非常に重要です。弊社のHCMのような人材育成システムとともに、LCSのように側面からサポートしていく施策・制度も合わせて考えていくと良いと思います」

I Tスキル標準導入事例：株式会社フジミック新潟

導入推進者：取締役 企画推進室長 柳十四男氏

ソリューション第2部 部長 宮澤徹氏



(左から) 柳氏、宮澤氏

1. 会社概要

- 社名 株式会社フジミック新潟
- 所在地 本社：新潟県十日町市泉92番地
- 設立 昭和61年（1986年）12月1日
- 代表者 代表取締役社長 原 和久
- 資本金 2千万円
- 社員数 88名（2010年3月現在）
- 事業内容
 - ・システムの設計・開発・運用・保守
 - ・パッケージソリューション
 - ・I T関連機器・ソフトの販売、無線ブロードバンド事業 等

株式会社フジミック新潟（以下、フジミック新潟）は、フジサンケイグループに所属するソフトウェア会社として、システムの設計・開発・運用・保守、パッケージソリューション、I T関連機器・ソフトの販売、無線ブロードバンド事業を行っている。

2. 企業戦略

2. 1 経営方針

「万物に対する感謝の心と健全な身体 そして鍛えた知力をもって広く社会に奉仕・貢献しよう。」をスローガンに人間性豊かな技術集団として社会に貢献することを使命としている。

2. 2 人材育成の方針

会社が社員のモチベーションを向上させることで、それぞれの社員が前向きに能力の向上に取り組める環境を作ることが、フジミック新潟の人材育成施策における方針である。

2. 3 人材育成についての課題

役職や所属プロジェクトに応じて社外研修の受講や社外講師を招いて社内講座を実施、社内人材育成プロジェクト（全社・部門）の実施（O J T含む）などを行っているが、明確な人材モデルや人材育成カリキュラムが存在していなかった。そのため中長期を見据えた人材育成のP D C Aが運用されていなかった。

3. I Tスキル標準の導入

3. 1 導入の目的・ねらい

フジミック新潟は「顧客に満足を、社員に幸せを」をキャッチフレーズに、地方型のI T企業モデルの確立を目指している。現在は首都圏に仕事が偏在しているが、首都圏の仕事を行うだけでなく、拠点である新潟でサービスを提供することにより、自社が発展することを目指している。顧客満足度の高いI Tサービスを提供するために、自社の強みを伸ばし、弱点を補う取り組みが必要だと考えていた。

技術力の向上を図るため「I Tスキル標準」を活用し、次に挙げる方針のもと、戦略的な人材育成を行うことを目指した。

- ・ 事業計画と人材育成計画との連携
- ・ 行うべき業務機能の整理
- ・ 目標人材モデルの策定とキャリアパスの明確化

3. 2 導入の範囲と導入プロジェクト参加者

I Tスキル標準については、数年前よりセミナーなどを通じて概要を理解していたが、導入方法に関する情報が不足しており、魅力を感じつつも導入するまでには至らなかった。

国の標準を人材育成に活かせないかと導入方法を模索していたところ、財団法人にいがた産業創造機構で「I T人材育成強化ワークショップ」が開催されることを知った。次期中長期経営計画の策定のタイミングと一致し、事業（ビジョン）の策定と人材の配置、育成などの検討テーマを整理する良い機会であり、コンサルテーションを受けられる利点もあったため、2009年7月から3名でワークショップに参加し、導入の推進を開始した。

ワークショップとはいえ、自社にとって重要な取り組みだと認識し、経営職、管理職、技術職のそれぞれから人材を選抜した。

3.3 導入手順の概要

基本的な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人材育成プロセスの基本形」に従った。具体的には、「要求分析」、「活動領域分析」、「機能分析」、「スキルセット構築」、「人材モデル策定」、「現状把握」の順に実施し、自社の企業戦略を明確にして企業戦略に合った人材モデルや必要なスキルを定義していった。

3.4 要求分析

はじめに現状の分析を行い、分析結果を踏まえて経営陣とともに経営指針の検討を進めた。検討したポイントは次の通りである。

- ・ 地方のIT系企業であるため、その特色を活かす
⇒地場産業との交流をもちながら、特化した業務スキルを身につける。
- ・ 日本最大のマスコミグループ会社の一員であることの利点を最大限に活かす
⇒フジサンケイグループというマスコミ系のグループに所属しているため、グループ内で従事してきた業務スキルをベースにした顧客開拓を行う。
- ・ スキルレベルの底上げを図る
⇒受託開発だけでなく、提案営業を積極的に実施できる人材を育成する。
- ・ 複数拠点の強みを活かし、各拠点のミッションを明確にした上で営業展開を図る
十日町本社：開発の拠点として、系列会社の技術のみならず、様々な技術の取得と自社の特化技術を強化するパッケージ企画・開発を積極的に進める。
新潟支社：新潟及び近県のマスコミ系列会社のシステムを一括受託する。県内のソフトベンダの大半が集まっている新潟市で地方オフショア開発の拠点作りと県や市などの自治体とのパイプ作りを行う。
東京支社：マスコミ系列会社の開発業務・ノウハウ取り込み、自社パッケージの全国展開拠点作り、系列外の企業とのパイプ作りを行う。

現状を睨みつつ、今後の事業の指針を確認し、社員の思いも交えながら自社が未来に向けて進めていくビジョンを要求モデルとしてまとめた。(図3.4.1)



図 3. 4. 1 要求モデル (一部抜粋)

出典：フジミック新潟

3. 5 活動領域分析

次に、作成した要求モデルや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しながら、その中で事業を遂行するために必要な人材モデルの大枠を抜粋し、それぞれがどの領域を担当するのかを定義した。(図 3. 5. 1)

フジミック新潟では、一般的な S i e r で必要な上流から下流工程まで全てを網羅した IT エンジニアの人材モデルを策定した。

また、IT エンジニア以外では、提案営業の人材モデルも策定し、要求モデルでピックアップされた「提案営業を積極的に実施できる人材の育成に力を入れていく」が大きく反映されたものとなっている。

人材像	活動領域	事業戦略 策定	企画策定	標準	導入					運用・保守		企画評価	事業戦略 評価
					分析	設計	開発	受入	移行	運用	保守		
<ITスキル標準/職種>													
1	マーケティング (MK)												
2	セールス (Sal)												
3	コンサルタント (Cons)												
4	ITアーキテクト (ITA)												
5	プロジェクトマネージャー (PM)												
6	ITスペシャリスト (ITS)												
7	アプリケーションスペシャリスト (APS)												
8	カスタマーサービス (CS)												
9	ITサービスマネージャー (ITSM)												
10	ソフトウェアデベロップメント (SWD)												
11	エデュケーション (ED)												
<企業独自人材像>													
1	マネージメントオフィサー (MO)												
2	ソリューションセールス (SS)												
3	ITコンサルタント (ITC)												
4	ITアーキテクト (ITA)												
5	プロジェクトマネージャー (PM)												
6	アプリケーションデザイナー (AD)												
7	アプリケーションデベロッパー (ADV)												
8	インフラストラクチャーデザイナー (ID)												
9	ITサービスマネージャー (ISM)												

図 3. 5. 1 活動領域分析シート

出典：フジミック新潟

3. 6 機能分析

次に、自社の組織と機能の関連付け、組織における役割機能の分析を行った。ここでは機能の必要性和組織との関連について細かく分析し、各機能をどの組織で担当しているのかを検証した。

機能		組織	各種委員会	総務管理センター	営業部	企画推進室	システム部	開発部	情報システム部	ソリューション第1部	ソリューション第2部
○: 現在十分実施できているコア機能 △: 現在実施できているが不十分なコア機能 □: 現在実施している非コア機能(将来アウトソース対象など) ▲: 現在実施できていないが早急に対処が必要なコア機能 ■: 現在実施できていないが少し先でよいコア機能											
No. 大項目	No. 中項目										
1 事業戦略策定	1-1 経営理念(方針)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 全社計画の策定(トップダウンアプローチ) 2-4 全社計画の策定(ボトムアップアプローチ) 2-5 全社計画の策定(全社計画策定)										
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 部門戦略の策定・実施管理	4-1 部門戦略の分析・把握 4-2 部門戦略の実現のモニタリングとコントロール 4-3 部門戦略の実現上のリスクへの対応										
5 営業活動	5-1 顧客要件調査分析 5-2 リニューアルシミュレーション										
6 子/孫コンプライアンス	6-1 分析・評価 6-2 改善案・再構築計画の起草 6-3 提案 6-4 実行										
7 プロジェクトマネジメント	7-1 プロジェクト立ち上げ 7-2 プロジェクト計画策定 7-3 プロジェクト進捗と実行管理 7-4 プロジェクト外資管理 7-5 プロジェクト外資統括 7-6 プロジェクト完了評価										

図 3. 6. 1 組織機能検証シート (一部抜粋)

出典：フジミック新潟

この組織機能検証結果を基に、自社の要求を実現するための機能をまとめ「T o B e ファンクションモデル」を作成した。ここで使われる言葉は自社の業務の実態に合わせる形で見直した。(例:「要求(構想)の確認」→「経営理念(方針)の確認」)



図 3. 6. 2 T o B e ファンクションモデル (一部抜粋) 出典:フジミック新潟

3. 7 スキルセット構築

スキルセットに関しては、ワークショップで提供されたスキルのテンプレートを使用し、T o B e ファンクションを遂行するために必要なスキルを紐付けた。

スキルを紐付けることで、それぞれの機能に何を求めるのかが明確になる。誰が何をすべきかをイメージしながら、時間をかけて納得のいくスキルセットになるよう検討した。(図 3. 7. 1)

ITスキル標準では、OSやデータベースの種類、製品名などの詳細な技術(以下、要素技術)は示されていないが、フジミック新潟では、ジョブアサインや採用などで要素技術のスキル定義を使いたいと考えた。そのため「～できる」というスキル項目よりも詳細な階層として、要素技術のスキル定義を取り入れたことが特徴である。

ファンクション	スキル
2 部門戦略策定	2-1 対象領域ビジネスおよび環境分析
	対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解ができる 現行業務の調査・分析ができる 情報システムの調査・分析ができる 情報技術動向の調査・分析ができる 情報システムインフラの将来像(ToBe)の策定ができる 基本戦略の策定ができる 全社の全体像をもとに部門への投資対象の選定ができる 部門の3か年計画展開における活動・成果指標の設定ができる 部門戦略の策定および推進体制の提案ができる
	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)
21 要素技術	21-1 サーバOS
	導入・構築を行うことができる
	21-2 クライアントOS
	導入・構築を行うことができる 機能を理解し、使用できる 運用を行うことができる 性能設計を行うことができる 性能維持を行うことができる 導入計画を立案出来る

3か年計画が部門毎にはない

- ・ テンプレート (黒字)
- ・ 自社用に文言修正 (赤字)

図 3. 7. 1 スキルセット (一部抜粋) 出典:フジミック新潟

3. 8 人材モデル策定

ここまでの成果物である要求モデル、活動領域分析シート、T o B eファンクションモデル、スキルセットなどを参照し、キャリアフレームワークを策定した。自社のビジネスモデルにあった9種類の人材モデルと8段階のレベルを設定し、キャリアパスをイメージできるものとした。(図3. 8. 1)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	マネジメントオフィサー	ソリューションセールス	ITコンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャ	アプリケーションデザイナー	アプリケーションデベロッパー	インフラストラクチャデザイナー	ITサービスマネージャ
	(MO)	(SS)	(ITC)	(ITA)	(PM)	(AD)	(ADV)	(ID)	(ISM)
プロフェッショナル									
Ⅶ 全社的な業務。関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。役員を補佐し、全社的な視野で会社方針決定の補佐役となるレベル									
上級エキスパート									
Ⅵ 優れた見識と品性を持ち、経営管理や担当分野における高度な専門知識を有し、全社的な視野に立ち会社方針を企業立案し、担当分野の方針に責任を持つレベル。									
エキスパート									
Ⅴ 担当分野の高度な専門知識、技術・経営に関する一般的な知識を有し、関連する業界の動向に注視し、セクションの方針や課題を策定し、組織を動かして担当分野の諸問題解決に責任を持つレベル。									
上級シニア									
Ⅳ 担当分野の専門知識、経営管理に関する一般的な知識を有し、業界の動向に対する会社の方針や実態を把握し、社内外との交渉・強調を行い、独力で業務上の課題を発見し、解決をするレベル。また、下位者の育成とその責任を持つレベル。									
シニア									
Ⅲ 担当分野における高度、かつ詳細な実務知識、技術と関連セクションの一般的な知識を有し、組織の方針を把握し、担当職務の方針を樹立し業務の計画立案するレベル。下位者への育成ができるレベル。									
ミドル									
Ⅱ 担当分野における実務知識、技術と関連セクションの基礎的知識を有し、組織の方針把握と正確な判断のもと担当職務を独力で遂行するレベル。上位レベルの指導下で、下位者への指示・指導ができるレベル。									
アシスタント									
Ⅰ 担当職務における初歩的知識、及び基礎的知識を有し、定められた方針のもと、業務の一部を上位レベル者のサポートを受けながら実施できるレベル。									
エントリー									
Ⅰ 担当職務における初歩的知識、及び基礎的知識を有し、上位レベル者のサポートを受けながらマニュアルなどを活用し、限定された役割を遂行するレベル。									

図3. 8. 1 キャリアフレームワーク 出典：フジミック新潟

3つのエントリー人材（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、ITサービスマネージャ）からキャリアをスタートする設定にしている。キャリアのゴールとして4つの人材モデル（マネジメントオフィサー、ソリューションセールス、ITコンサルタント、ITアーキテクト）を設定した。

また、レベル基準は、ITスキル標準の7段階を想定していたが、ステップアップを意識できるよう一段階増やし、8段階とした。

3. 9 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス

次に、人材モデルが担当する機能を明確にするために、T o B eファンクションモデルを縦軸に、人材モデルを横軸に置き、マトリックス表を作成した。

マトリックスのマスには、各人材モデルが主として責任を持つ担当領域（コア：1）と、従たる担当領域（サブ：0）を設定した。(図3. 9. 1)

このマトリックスを作成することによって、人材モデルと機能が紐付いていくことになる。それぞれの機能にはスキルが紐付いているため、この時点で人材モデル毎に必要なスキ

ルが明確になった。

このように導入のステップを終えたが、人材モデルと機能については運用を進めるなかで改善を進めたいと考えている。現場の意見を聞きながら、この9つの人材モデルでキャリアを十分に表現できるか、あるいは機能に過不足がなかったかなどの点を検証する予定である。

大項目	中項目	機能領域								
		1 マネジメントオフィサー	2 ソリューションセールス	3 ITコンサルタント	4 ITアーキテクト	5 プロジェクトマネージャ	6 アプリケーションデザイナー	7 アプリケーションテックスペル	8 インフラストラクチャデザイナー	9 ITサービスマネージャ
1 事業戦略策定	1-1 経営理念(方針)の確認	1								
	1-2 新ビジネスモデルへの提言	1								
	1-3 事業戦略の実現シナリオへの提言	1								
2 部門戦略策定 ※部門長	2-1 対象領域ビジネスおよび環境分析	1								
	2-2 部門戦略の策定	1								
	2-3 全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	1								
	2-4 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	1								
	2-5 全体計画の策定(全体計画策定)	1								
3 標準の維持・管理 ※企画推進室	3-1 標準体系の策定				1					
	3-5 標準作成				1		0			
	3-6 品質統制(ガバナンス)				1					
	3-7 標準の維持・管理				1					
4 部門戦略実行マネジメント ※部門長	4-1 部門戦略の分析・把握	1					0			
	4-2 部門戦略実現のモニタリングとコントロール	1					0			
	4-3 部門戦略実現上のリスクへの対応	1					0			
5 営業活動	5-1 顧客要件調査分析 営業△		1							
	5-2 ソリューション提案 部門長△		1							
6 アカウントマネジメント	6-1 分析・評価	0	1							
	6-2 改善案・再構築計画の起案	0	1							
	6-3 提案	0	1							
	6-4 契約 営業○	0	1							
7 プロジェクトマネジメント	7-1 プロジェクト立ち上げ					1				
	7-2 プロジェクト計画策定					1				

・ テンプレート (黒字)

・ 自社用に文言修正 (赤字)

図 3. 9. 1 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス (一部抜粋)

出典：フジミック新潟

3. 10 現状把握

完成したスキルセットに対して、技術者が回答する形でスキル評価（スキルレコーディング）を行った。結果として、キャリアフレームワークにおける技術者の分布状況は、プロジェクトマネージャ、アプリケーションデザイナー、アプリケーションデベロッパーに分布が集中した。これはフジミック新潟が業務アプリケーションの受託開発が中心であるためである。また、提案営業活動や、パッケージソリューションなどの業務を推進している技術者が、ITコンサルタントやITサービスマネージャに分布され、スキルレコーディングの結果と現状認識との相関が確認できた。（図3.10.1）

職種	専門分野	エントリー		ミドル		ハイ			合計	
		Level11	Level12	Level13	Level14	Level15	Level16	Level17		Level18
マネジメントオフィサー	-									
ソリューションセールス	-									
ITコンサルタント	-									
ITアーキテクト	-									
プロジェクトマネージャ	-									
アプリケーションデザイナー	-									
アプリケーションデベロッパー	-									
インフラストラクチャーデザイナー	-									
ITサービスマネージャ	-									
合計										
職種	専門分野	Level11	Level12	Level13	Level14	Level15	Level16	Level17	Level18	合計
		エントリー		ミドル		ハイ				

※赤色が濃い部分＝人数が多いことを表す

図3.10.1 キャリアフレームワーク上のレベル分布図（スキル保有状況）

出典：フジミック新潟

次に、キャリアフレームワークとは別に組織力を把握するために機能単位のフレームワークを作成した（図3.10.2）。このフレームワークを参照することで、マネージャは組織の技術力を機能単位で確認することができる。特にコアとなる機能のスキルが不足していた場合、優先度を高くして強化する必要がある。

マネージャには「機能単位のフレームワーク」を参照し、組織力全体の強化を図るだけでなく、「人材像とキャリア」を軸にしたキャリアフレームワークとを参照して、個々のキャリアパスを意識した育成を行うことが求められる。

2010年の本格運用開始にあたり、どのように2つのフレームワークを活用するかを具体的に示すことが重要だと考えている。

マネージャが部下の指導を効果的に実施できるよう、現在は運用マニュアルの整備を進めている。

大項目	中項目	SL1	SL2	SL3	SL4	合計
		Level1	Level2	Level3	Level4	
プロジェクトマネジメント	プロジェクト立ち上げ					
	プロジェクト計画策定					
	プロジェクト追跡と実行管理					
	プロジェクト変更管理					
	プロジェクト終結					
	プロジェクト完了評価					
システム分析	要求分析					
	機能分析					
	ギャップ分析					
	データ分析					
	環境分析					
システム設計	実現方式の確認・調整					
	インフラ設計					
	DB設計					
	ネットワーク設計					
	セキュリティ設計					
	アプリケーション設計					
	運用設計					
	システムテスト計画					
	アプリケーション構築					
	インフラ構築					
システム構築	テスト					
	移行					
	障害対応・管理					

※赤色が濃い部分＝人数が多いことを表す

図 3. 10. 2 機能単位フレームワーク上のレベル分布図（一部抜粋）

出典：フジミック新潟

4. 導入後の活用と運用

4. 1 運用開始時の、経営や現場からの評価

今回使用したツールを通じて、キャリアパスが目に見えて表現された時、担当者には感動が走ったという。具体的な成果物を目の当たりにし、自社のスキルが見えるようになったことは、経営陣からも高い評価を受けた。

4. 2 運用プラン

2010年度より本格運用を予定しており、運用ルールや運用体制などの準備を進めている。また、今後予定している新しい人事考課制度を検討していく上でも応用していきたいと考えている。

4. 3 メリットを感じられたこと

漠然としていた「自社が持っているスキル」を客観的な基準を用いて確認することで、保有しているスキル、不足しているスキルを明確にすることができたことは非常に価値があると感じている。また、社員自身が不足しているスキルを具体的に把握し、習得すべきスキルが何かを明確に示せたことは大きいなメリットであった。各々のキャリアを

具体的に描けることのメリットは、社員のモチベーション向上に大きく貢献することができるかと認識している。

4. 4 今後取り組むべき課題

2010年度からの本格導入を目指して、社内へ人材育成の仕組みを周知徹底させる必要がある。また、自社スキル情報が事業計画のインプットになればと期待している。

5. I T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 I Tスキル標準の導入をリードしてきた柳氏、宮澤氏に、これから I Tスキル標準を導入しようとする企業の担当者の方へのメッセージをいただいた。

「敵を知り己を知れば」という兵法もあるが、己を知るというのは企業戦略の第一歩である。I Tスキル標準をうまく活用すれば、自分の会社の現状を明確に把握することができる。まず自分を知るという意味では今後、I T企業各社が I Tスキル標準の導入を検討され、より多くの I T企業で導入が進む事により、スキルに対する共通理解が生まれることを強く期待する。」

I Tスキル標準導入事例：株式会社ユニテック

導入推進者：取締役 第三事業部 部長 稲葉淳氏
第二事業部 木村淳氏



(左から) 稲葉氏、木村氏

1. 会社概要

- 社名 株式会社ユニテック
- 所在地 本社：新潟県柏崎市駅前2-1-19
- 設立 昭和60年（1985年）7月1日
- 代表者 代表取締役社長 久保田 博
- 資本金 5千万円
- 社員数 70名（2010年3月現在）

株式会社ユニテック（以下、ユニテック）は、建設業の株式会社植木組のグループ会社の一つで、親会社のシステム保守・運用を一手に担う。またその業務ノウハウを生かした建設業向けパッケージ販売や、ソフトウェア開発、ハードウェア開発、アウトソーシング運用サービス及び委託業務を行なっている。

2. 企業戦略

2. 1 経営方針

情報システムの課題、ニーズに即応すべく、社員個々の能力を最大限に活かし、社員とビジョンを共有化する中で、顧客との信頼関係を第一に、価値あるネットワーク情報システムを、利用者の立場を考え誠意を持ち「高い技術」と「製品」「サービス」を提供することを使命としている。

2.2 人材育成の方針

ユニテックは中期経営計画に「人財を育成し躍動感のある会社に成長していく人事制度の構築」を掲げ、2009年11月からの制度開始を目指してキャリア形成支援評価の仕組みの構築、コンピテンシー（ヒューマンスキル）の定義、会社が期待する技能の定義に着手した。（図2.1.1）

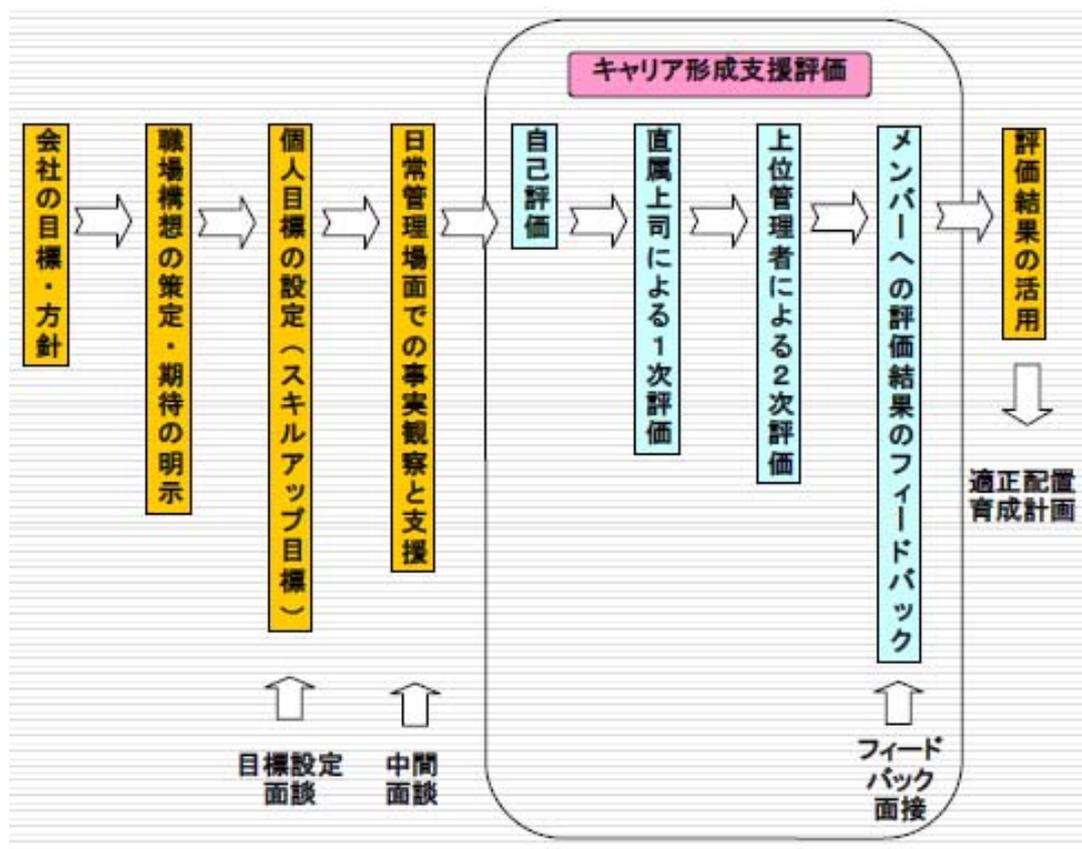


図2.2.1 キャリア形成支援評価の全体像

出典：ユニテック

2.3 実施してきた人材育成の内容・課題

現在、ユニテックの人材育成では、「スキルアップ目標チャレンジ活動」が主なものである。スキルアップ目標チャレンジ活動とは、年度初めに上司とスキルアップ面談を行い、職場構想に基づいたスキルアップ（業務遂行・技術・人間力）・資格取得・学習（1年～2年計画）の目標及び学習の方法を定め、スキル向上に取り組む活動である。半期・期末に振り返りを行い改善示唆や期待を伝え、次へのチャレンジにつなげていくというPDCAサイクルである。また、スキルアップの手段として通信教育も利用し、資格取得支援や業務遂行能力支援を行っている。

しかし、会社が期待しているスキル水準を体系的に明確化できていないため、上司・部下共に会社が期待している人材モデル・スキル水準策定の必要性を感じた。また、スキル水準の明確化作業が、容易でないことも認識していた。

3. I Tスキル標準の導入

3. 1 導入の目的・ねらい

I Tスキル標準を社員のキャリアアップやキャリアチェンジの道しるべとして活用し、モチベーションを持って段階的に成長することを目指している。具体的には、自社で必要とする「人材別 I Tスキル水準」を策定し、キャリア形成支援評価制度を策定したいと考えていた。

3. 2 導入の範囲と導入プロジェクト参加者

財団法人にいがた産業創造機構の「I T人材育成強化ワークショップ」に参加し、2009年7月から経営層、現場技術者の2名で導入を開始した。

3. 3 導入手順の概要

基本的な導入の流れについては、IPA発行「I Tスキル標準 活用の手引き」に記載されている、「I T人材育成プロセスの基本形」に従った。

まず、中期経営計画を基に要求分析を進めることから始めた。次に、自社の活動領域を明確化し、組織機能検証を行ない問題点や課題を把握・整理した上で、ユニテックとしてのあるべき機能を求め、スキルセット構築や人材像策定を行なった。

3. 4 要求分析

中期経営計画を基に、キーワードを抽出しながら企業戦略目標の可視化を図った。ここでは企業戦略目標を達成するために必要な人材ニーズを念頭において「要求モデル」としてまとめた。(図3.4.1)

ユニテックのビジネス特性および人材ニーズは、次の通りである。

- ・ 親会社はゼネコンの植木組であり、創業以来培った建設業アプリケーションノウハウで自社パッケージを開発・カスタマイズし全国販売を展開している。ほとんどの顧客がカスタマイズを望むため、コンサルティング能力やギャップ分析能力・深い業務知識・ユーザーサポート能力が必要になる。
- ・ 製造・流通物流業等のエンタープライズ系アプリケーションの開発や支援を行っている。大規模開発のケースが多く、ウォーターフォール型の開発プロセスに関するスキルが必要になる。
- ・ 携帯電話の組込みアプリケーション開発支援を行っている。短納期での開発プロセススキル、ハードウェアに関するスキルも要求される。
- ・ 親会社のアウトソーシングを行っている。ハウジング及びヘルプデスクへの対応が主であるため、取り決めた I T全般統制・S L Aの準拠、クライアント環境への支援スキル・障害対応スキルが必要になる。

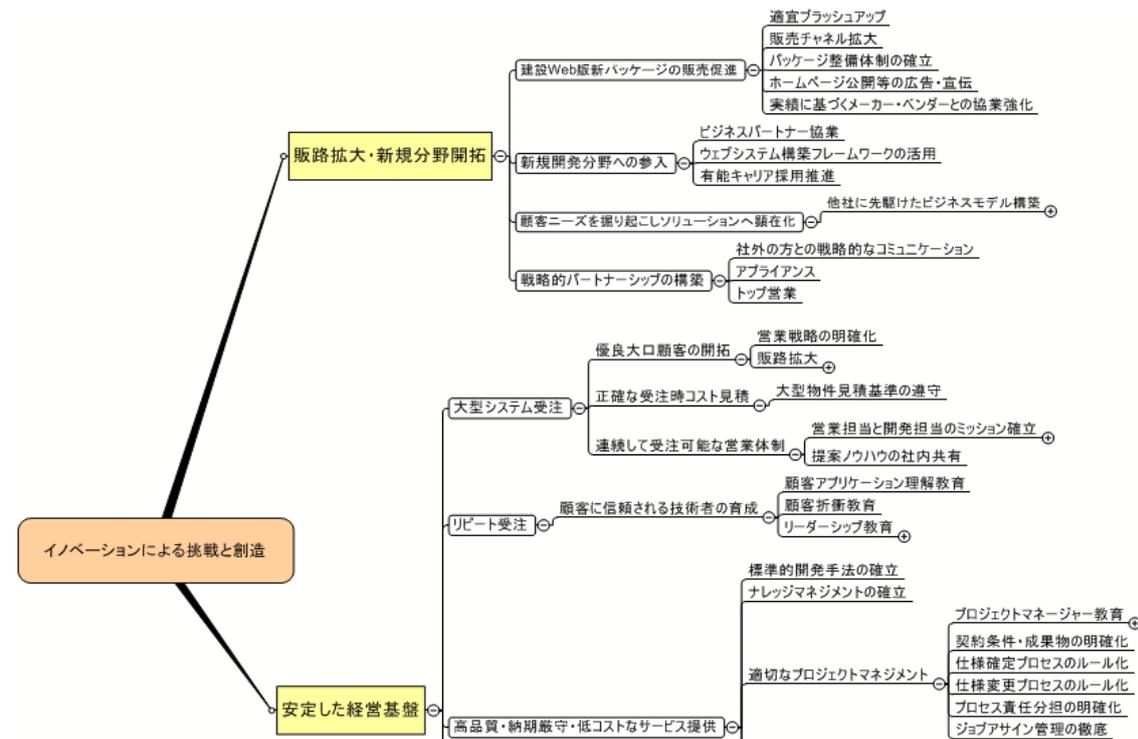


図 3. 4. 1 要求モデル (一部抜粋)

出典：ユニテック

3. 5 活動領域分析

次に、作成した要求モデルや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しながら、その中で事業を遂行するために必要な人材モデルの大枠を抜粋し、それぞれがどの領域を担当するのかを定義した。(図 3. 5. 1)

ユニテックの特徴は、実際の業務形態に合わせて人材モデル策定したところである。具体的には、ERPパッケージ開発、エンタープライズ系のアプリケーション開発、組み込み系のアプリケーション開発の3つに分けてそれぞれの活動領域を分析した。

活動領域	事業戦略 策定	企画策定	提案	導入					運用・保守		企画評価	事業戦略 評価
				分析	設計	開発	受入	移行	運用	保守		
<ITスキル標準/職種>												
1	マーケティング (MK)											
2	セールス (Sal)											
3	コンサルタント (Cons)											
4	ITアーキテクト (ITA)											
5	プロジェクトマネジメント (PM)											
6	ITスペシャリスト (ITS)											
7	アプリケーションスペシャリスト (APS)											
8	カスタマーサービス (CS)											
9	ITサービスマネジメント (ITSM)											
10	ソフトウェア開発 (SWD)											
11	エデュケーション (ED)											
<企業独自の人材像>												
1	ソリューション営業 (SSI)											
2	コンサルタント (CONS)											
3	プロジェクトマネージャ (PM)											
4	ERPエンジニア (ERSE)											
5	アプリケーションエンジニア (APSE)											
6	エンベディットエンジニア (EBSE)											
7	ERPプログラマー (ERPQ)											
8	アプリケーションプログラマー (APPQ)											
9	エンベディットプログラマー (EBPQ)											
10	カスタマーサービス (CS)											

図 3. 5. 1 活動領域分析シート

出典：ユニテック

3. 6 機能分析

次に、自社の機能をどの組織がカバーしているのかを「組織機能検証シート（図 3. 6. 1）」を使って検証した。ワークショップで提供された「機能テンプレート」を縦軸に置き、「組織」を横軸に置いて「それぞれの機能を、どの組織が担っているのか」を確認した。自社にとって必要な機能か不要か、今必要か、将来でよいか、コアの機能か非コアな機能か、機能表現は自社の表現になっているかなどの観点で検証を進めた。

機能		組織	事業推進本部	第一事業部	第二事業部	第三事業部	企画業務部	情報セキュリティ委員会
No.	大項目	No. 中項目						
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		△	△			
		3-5 標準作成		△	△			
		3-6 品質統制(ガバナンス)		■	■			
		3-7 標準の維持・管理		△				
4	部門戦略の策定/戦略実行マネジメント 名称変更→部門戦略実行管理	4-1 部門戦略の分析・把握	○					
		4-2 部門戦略の実現のモニタリングとコントロール	○					
		4-3 部門戦略実現上のリスクへの対応	△					
5	営業活動	5-1 顧客要件調査分析		○	○			
		5-2 リュウシヨウ提案		○	○			
6	アカウントマネジメント 名称変更→顧客管理	6-1 分析・評価		○	○			
		6-2 改善案・再構築計画の起草		○	○			
		6-3 提案		○	○			
		6-4 契約		○	○			
7	プロジェクトマネジメント 名称変更→プロジェクト管理	7-1 プロジェクト立ち上げ		○	○			
		7-2 プロジェクト計画策定		○	○			
		7-3 プロジェクト進捗と実行管理		○	○			
		7-4 プロジェクト変更管理		○	○			
		7-5 プロジェクト終結		△	△			

図 3. 6. 1 組織機能検証シート（一部抜粋）

出典：ユニテック

この組織機能検証では、「要求モデルを実現するために必要な機能」が網羅されているかを意識して進めた。テンプレートに記載されている機能が自社に合致しない場合は修正を行った。このように機能と組織との紐付きを明確にしたあと、機能をつリー状に詳細化し「T o B eファンクションモデル（図3.6.2）」としてまとめた。



図3.6.2 T o B eファンクションモデル（一部抜粋） 出典：ユニテック

3.7 スキルセット構築

作成した「T o B eファンクションモデル」に対して、それぞれのファンクション（機能）を遂行するために必要なスキルを紐付けた。この作業も、ワークショップで提供されたスキルテンプレートを活用したため、スムーズに行うことができ、自社のビジネスに必要なスキルを網羅することができた。（図3.7.1）

スキルセット構築に関するポイントは、次の通りである。

- ・ 要不要スキルを厳密に精査する
- ・ 自社で理解しやすい表現に置換する
- ・ ITスキル標準以外のスキルも必要であれば追加する
（ユニテックでは、組込みのスキルや独自パッケージ開発のスキルを追加）

ファンクション	スキル
組み込み系スキル	ソフトウェア要件定義
	ソフトウェア要求定義
	製品企画、製品開発戦略を理解し、ソフトウェア要件定義を行なう上で考慮すべき製品目標(特徴的な新機能など)を制約条件として文書化して説明できる。
	信頼性要求、安全性要求、製品寿命、想定される利用状況、準拠しなければならない規格・規約の有無などの製品特性を制約条件として文書化して説明できる。
	製品のステークホルダー(利害関係者)を認識し、ステークホルダー毎に適切な制約条件を文書化して説明できる。
	ハードウェア構成、利用するOS、ミドルウェア、製品が連携動作する周辺のソフトウェア、システムやハードウェアなどとのインタフェースなど、製品構成を制約条件として文書化して説明できる。
	既存ソフトウェアを再利用するか否かを検討し、再利用する場合のソフトウェアの仕様や特徴、ならびに再利用の方針を制約条件として文書化して説明できる。
	開発に利用するツールやテスト環境、テスト用ツール、テスト方法、テストデータの利用可能性、インストール時の制約など、環境に関する制約条件を文書化して説明できる。
	ソフトウェア機能要求の明確化のために、性能やコストなどを考慮し、システムで実現する機能をハードウェアとソフトウェアのどちらかで実現するかの機能の切り分けを行い結果を文書化して説明できる。
	ソフトウェア機能要求の明確化のために、競合製品に対する優位性を確保するために必要な機能が何であるかを検討し、必要な機能をまとめた結果を文書化して説明できる。
	ソフトウェア機能要求の明確化のために、ソフトウェアで性能がでない可能性が高い場合は、一部の機能をハードウェアで実現することを検討しその結果を文書化して説明できる。
	ソフトウェア機能要求の明確化のために、ソフトウェアで実現する機能に課税がないか、異常時の対応は十分かを文書化して説明できる。
	フェールセーフのための機構や制御論におけるデータ保護など、明示的に要求されていないソフトウェア機能要求事項を文書化して説明できる。
	ソフトウェア非機能要求事項の明確化
	システムの異常処理方式の検討、システムが望ましくない状態が発生した際の最低限動作の検討、システム異常動作モードからの復帰手順や方法など、ソフトウェア非機能要求の一つとして、信頼性要求を明確にした結果を文書化し説明できる。
	使用するユーザを念頭に置いた操作性の検討、ユーザインタフェースの統一感、画面表示や演算に要する時間など、ソフトウェア非機能要求の一つとして、使用性要求を明確にした結果を文書化し説明できる。
	システムの実行性能(処理速度、起動時間、応答時間)の検討、リソース効率(メモリ容量、データサイズ)の検討、システムで扱うデータの生存期間の検討など、ソフトウェア非機能要求の一つとして、効率性要求を明確にした結果を文書化し説明できる。
	トラブル発生時の原因解析を可能とするための機構の検討や動作ログ情報の記録メカニズムの検討、リモートメンテナンスなどの保守方式の検討など、ソフトウェア非機能要求の一つとして、保守性要求を明確にした結果を文書化し説明できる。
	OSやCPU、周辺回路などの変更に伴うソフトウェアの移植しやすさの検討、既存ソフトウェアの一部を利用する場合を想定したソフトウェアモジュールの独立性の検討など、ソフトウェア非機能要求の一つとして、移植性要求を明確にした結果を文書化し説明できる。
	再利用のために求められる機構やアーキテクチャの検証、セキュリティ要求(データ暗号化、ユーザ認証、ウイルス対策、相互運用性)に関するソフトウェアモジュールの検証など、ソフトウェア非機能要求の一つとして、セキュリティ要求(データ暗号化、ユーザ認証、ウイルス対策、相互運用性)に関するソフトウェアモジュールの検証など、ソフトウェア非機能要求を明確にした結果を文書化し説明できる。
	要求の優先順位付け
	開発プロジェクトの期間や投入コスト、リソースの視点、新規の技術導入や技術習熟の視点、ビジネス面からの要求など、リスクの高い要求事項を考慮し、ソフトウェア要求の優先順位(必須/優先高/優先低/任意など)を付けてその結果を文書化して説明できる。
	ソフトウェア要件定義書の作成
	制約条件、ソフトウェア機能要求、ソフトウェア非機能要求、優先順位付けを整理し、ソフトウェア要件定義書としてまとめた結果を文書化して説明できる。
	構造化分析を活用して、ソフトウェア要件定義書としてまとめることができる。
	オブジェクト指向分析を活用して、ソフトウェア要件定義書としてまとめることができる。
	ユースケースやモデリングツールを活用して、ソフトウェア要件定義書としてまとめることができる。

図 3. 7. 1 スキルセット (一部抜粋)

出典：ユニテック

3. 8 キャリアフレームワークの策定

ここまでの成果物である要求モデル、活動領域分析シート、To Be ファンクションモデル、スキルセットなどを参照し、キャリアフレームワーク (図 3. 8. 1) を策定した。

人材モデルについては、全員が納得でき将来の夢が描けることを念頭に社内での検討を重ね次のように設定した。

■ 建設業アプリケーション自社パッケージ向け

- ・ コンサルタント、プロジェクトマネージャ、ERP エンジニア、ERP プログラマー

■ エンタープライズ系アプリケーション向け

- ・ ソリューション営業、プロジェクトマネージャ、アプリケーションエンジニア
- ・ アプリケーションプログラマー

■ 組込み開発向け

- ・ エンベデットエンジニア、エンベデットプログラマー

■ アウトソーシング向け

- ・ カスタマーサービス

キャリアパスは、プログラマーかカスタマーサービスよりスタートする。ゴールとして4つの人材モデル（ソリューション営業、コンサルタント、プロジェクトマネージャ、エンジニア）へのキャリアパスを選択する仕組みである。

レベル設定はI Tスキル標準を基準にし、「全国トップクラス」までの6段階とした。ゴールとなる人材モデル（ソリューション営業、コンサルタント、プロジェクトマネージャ、エンジニア）にはレベル6を設定している。

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ソリューション営業	コンサルタント	プロジェクトマネージャ	ERPエンジニア	アプリケーションエンジニア	エンベディットエンジニア	ERPプログラマー	アプリケーションプログラマー	エンベディットプログラマー	カスタマーサービス
	(SS)	(CONS)	(PM)	(ERSE)	(APSE)	(EBSE)	(ERPG)	(APPG)	(EBPG)	(CS)
VI	プロフェッショナル(全国トップクラス) トータル的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。									
V	エキスパート(会社トップクラス) 実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、担当業務をリードするレベル。発見された業務上の課題解決を最適な解決策をもってリードするレベル。									
IV	シニア(リーダークラス) 専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でするレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。									
III	ミドル(4等級・3等級クラス) 限定的、部分的なタスクを独力で遂行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。									
II	アシスタント(3等級・2等級クラス) 基本的な業務については一部を上位レベル者のサポートを受けながら実施できるレベル。									
I	エントリー(1等級・2等級クラス) 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. 8. 1 キャリアフレームワーク 出典：ユニテック

3. 9 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス

次に、人材モデルが担当する機能を明確にするために、T o B eファンクションモデルを縦軸に、人材モデルを横軸に置き、マトリックス表を作成した。

マトリックスのマスには、各人材モデルが主として責任を持つ担当領域（コア：1）と、従たる担当領域（サブ：0）を設定した。（図3. 9. 1）

このマトリックスを作成することによって、人材モデルと機能が紐付いた。それぞれの機能にはスキルが紐付いているため、この時点で人材モデル毎に必要なスキルが明確になった。

大項目	中項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		ソリューション営業	コンサルタント	プロジェクトマネージャ	ERPエンジニア	アプリケーションエンジニア	エンベディットエンジニア	ERPプログラマー	アプリケーションプログラマー	エンベディットプログラマー	カスタマーサポート
1 事業戦略策定	1-1 要求(構想)の確認		1								
	1-2 新ビジネスモデルへの提言		1								
	1-3 事業戦略の実現シナリオへの提言		1								
2 部門戦略策定	2-1 対象領域ビジネスおよび環境分析		1								
	2-2 部門戦略の策定		1								
	2-3 全体計画の策定(トップダウンアプローチ)		1								
	2-4 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)		1								
	2-5 全体計画の策定(全体計画策定)		1								
3 標準の維持・管理	3-1 標準体系の策定		1								
	3-5 標準作成		1								
	3-6 品質体制(ガバナンス)		1								
	3-7 標準の維持・管理		1								
4 部門戦略実行マネジメント 名称変更→部門戦略実行管理	4-1 部門戦略の分析・把握		1								
	4-2 部門戦略実現のモニタリングとコントロール		1								
	4-3 部門戦略実現上のリスクへの対応		1								
	4-4 部門戦略実現上のリスクへの対応		1								
5 営業活動	5-1 顧客要件調査分析	1	0	0							
	5-2 ソリューション提案	1	0	0							
6 アカウントマネジメント 名称変更→顧客管理	6-1 分析・評価	0	1	0							
	6-2 改善案・再構築計画の起案	0	1	0							
	6-3 提案	0	1	0							
	6-4 契約	1	0	0							
7 プロジェクトマネジメント 名称変更→プロジェクト管理	7-1 プロジェクト立ち上げ		0	1							
	7-2 プロジェクト計画策定		0	1							

・ テンプレート (黒字)
・ 自社用に文言修正 (赤字)

図 3. 9. 1 人材モデル・ファンクションのクロスリファレンス (一部抜粋)

出典：ユニテック

3. 10 現状把握

完成したスキルセットを使い、一部の社員の協力を得てスキル評価を実施した(図 3. 10. 1)。その結果を分析し、人材モデルやスキル、レベル判定条件の調整を行い、導入ステップを完了させた。

職種	専門分野	エントリー		ミドル		ハイ		合計
		Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	
ソリューション営業	-							
コンサルタント	-							
プロジェクトマネージャ	-							
ERPエンジニア	-							
アプリケーションエンジニア	-							
エンベディットエンジニア	-							
ERPプログラマー	-							
アプリケーションプログラマー	-							
エンベディットプログラマー	-							
カスタマーサービス	-							
合計								
職種	専門分野	Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	合計
		エントリー		ミドル		ハイ		

※ 赤色が濃い部分 = 人数が多いことを表す

図 3. 10. 1 キャリアフレームワーク上のレベル分布図 (スキル保有状況)

出典：ユニテック

次に、キャリアフレームワークとは別に組織力を把握するために機能単位のフレームワークも作成した。マネージャは組織の技術力を機能単位で確認することができ、現状

とあるべき姿とのギャップを詳細に分析することができる。このフレームワークの活用に関して、詳細な方法は現在検討している。(図3.10.2)

大項目	中項目	SL1	SL2	SL3	SL4	合計
		Level1	Level2	Level3	Level4	
プロジェクト管理	プロジェクト立ち上げ					
	プロジェクト計画策定					
	プロジェクト追跡と実行管理					
	プロジェクト変更管理					
	プロジェクト終結					
	プロジェクト完了評価					
システム分析	要求分析					
	機能分析					
	ギャップ分析					
	データ分析					
	環境分析					
システム設計	実現方式の確認・調整					
	インフラ設計					
	DB設計					
	ネットワーク設計					
	セキュリティ設計					
	アプリケーション設計					
	運用設計					
	システムテスト計画					
システム構築	アプリケーション構築					
	インフラ構築					
	テスト					
	移行					
	障害対応・管理					
	業務パッケージを活用した業務システム構築					

※赤色が濃い部分＝人数が多いことを表す

図3.10.2 機能単位フレームワーク上のレベル分布図 (一部抜粋)

出典：ユニテック

4. 導入後の活用と運用

4.1 運用開始時の、経営や現場からの評価

中期経営計画に掲げた「人財を育成し躍動感のある会社に成長していく人事制度の構築」に向け、ITスキル標準の導入は確実な第一歩となった。

導入前から、スキル管理の重要性は理解し、スキルアップの取り組みを進めてきたが、今回の導入で「人材モデル」を明らかにできたことは大きな成果であると評価している。機能と人材モデルが連動し、その人材モデルがスキルと連動したことで、「なぜこのスキルを身につけなければならないか」を明確に示すことができた。

今後は社員の視点に立った分かり易くシンプルな運用の仕組み、負荷が係り過ぎず長く続く仕組み、スキルアップ支援していく仕組みが必要であると考えている。また、形だけでなく実のある運用・レビュー・維持改善プロセスを構築していくことが重要な課題であると認識している。

4. 2 運用プラン

社内に I T人材育成の仕組みを導入していく際のポイントは、次の通りと考えている。

- ・ I T人材育成への全社的意識啓発
- ・ 会社の期待水準が分かりやすく伝わる仕組み作り（スキル表現や数）
- ・ モチベーションアップが維持できる仕組み作り

I Tスキル標準導入の成果を冒頭に記載した「スキルアップ目標チャレンジ活動」に繋がりたいと考えており、定期的にスキルの自己評価・他者評価を実施し、未達成部分を年度目標に掲げ継続的なスキルアップに結びつけていく予定である。

4. 3 取り組むべき課題

今回構築した仕組みを「キャリア形成支援評価制度」と「スキルアップ目標チャレンジ活動」に繋げ、いかに P D C A サイクルで継続的なスキルアップに結び付けていくかが課題である。(図 4. 3. 1)

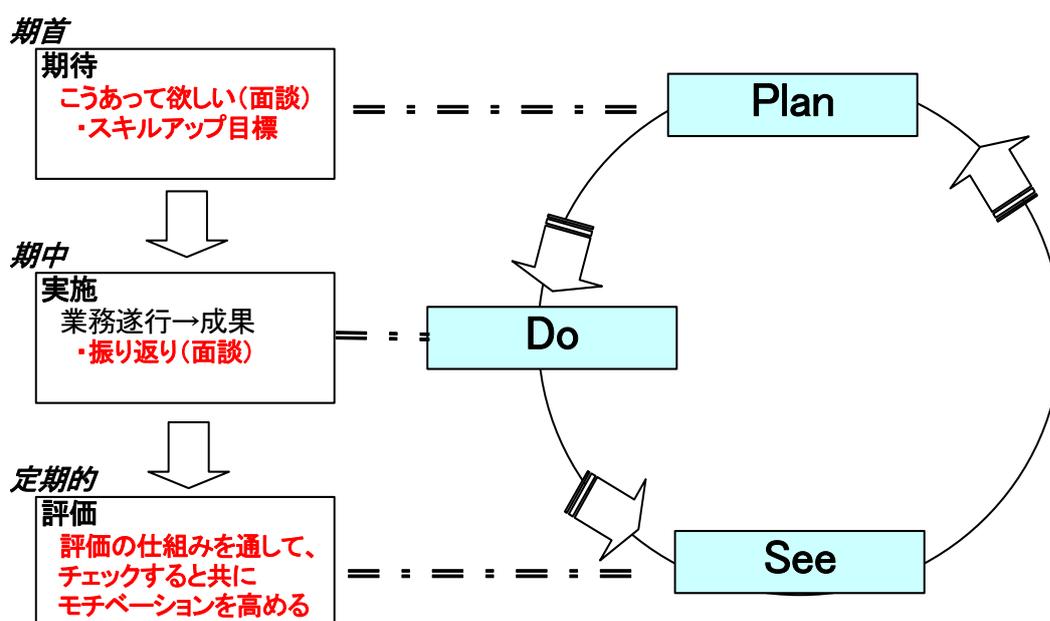


図 4. 3. 1 継続的運用サイクルのイメージ

出典：ユニテック

5. I T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 I Tスキル標準の導入をリードしてきた稲葉氏に、これから I Tスキル標準を導入しようとする企業の担当者の方へのメッセージをいただいた。

「人材育成は短期間ですぐに成果がでるものでは無いため、長く続く仕組みを作ることが大切である。

また、中小企業は大企業ほど企業戦略が複雑ではない。そのため、人材に対する要求や、スキルも固めやすいのではないかと思う。”社の目指すところをはっきりしなければ導入できない”と考えるのではなく、シンプルに”会社としてこうあるべきだ。だからこういう人材が必要だ”と考え、自社に合った人材モデルとスキルを構築して、仮説と検証を行うことがポイントである。」

I Tスキル標準を正しく使えていないケースの紹介

1. 目的

「経営戦略、事業計画、人材戦略を基に、効果的に I T人材の育成を図る」

これは、I Tスキル標準活用の基本的な考え方であり、経済産業省や I P A が、公表時から一貫して発信し続けてきた重要なメッセージである。

しかしながら、2002年12月の I Tスキル標準公表当時は、I Tスキル標準をどう活用すればよいかというガイドラインがなく、各企業が個別に導入の試みを行っていた経緯がある。

I P A が主催する委員会などで改善点が出され、パブリックコメントなども反映した「I Tスキル標準 V2」が2006年に公表され、本文に「I Tスキル標準の活用の考え方」が記載された（※「I Tスキル標準適用上の留意点」）。V2 公表以降は、概要編に記載するだけでなく、「I Tスキル標準 概説書」や「I Tスキル標準 活用の手引き」など具体的な導入手順に踏み込んだ附属書を発行しており、I Tスキル標準をどのように使えばよいのか、という方法論は明らかになっている。

※「I Tスキル標準適用上の留意点」

I Tスキル標準は、事業活動における個人の貢献を的確に評価しようとする観点から活用すべきである。人材育成への投資という経営判断やビジネス戦略が伴わないまま I Tスキル標準を導入することは、自社のビジネスや技術を担い、競争力を支えていく人材の育成にはつながらない。ビジネス戦略に乏しく、単に人事管理上の便宜性や処遇制度の見直しのために利用するだけでは、逆に個人のモチベーション低下につながるおそれがある。

また、I Tスキル標準は、基準や仕様ではなく、参照モデルである。言い換えると、I Tスキル標準は、人材の育成に関わる様々な立場の人が、共通の認識を持つために参照する指標である。「標準」といっても、自社のビジネス戦略の実現に必要な部分だけを参照すればよく"全部を必ず使う"、"そのまま使う"という必要はない。

「I Tスキル標準 V3 2008」1部：概要編より抜粋

本事例集では「I Tスキル標準適用上の留意点」に配慮し、I Tスキル標準を人材戦略や人材育成に有効に活用している企業の実例を取り上げてきた。しかし一方で、「I Tスキル標準の活用の考え方」を十分に理解しないまま導入を進めているケースも存在する。

ここでは、「I Tスキル標準を正しく使えていない事例」を取り上げ、趣旨にあった活用事例と対比することにより、I Tスキル標準の活用についての理解を深めることを目的としている。

2. 導入目的が不明確なケース

2. 1 背景

I Tスキル標準が発表されてまもなく、複数の大手I TベンダがI Tスキル標準を「人材調達」の目的で使い始めた。この時、「政府機関がI Tスキル標準を調達条件にする可能性がある」という誤解が生まれ、I Tスキル標準の活用目的について、理解不足のまま利用した企業が数多くあった。

「人材調達」目的で使うということは、「この仕事をするためには、I Tスキル標準の“I Tスペシャリスト／ネットワークのレベル3”以上が必要だ。このレベルを保有する人材を○人欲しい。単価は約○○円に設定する」ということになる。

こういった使い方は、調達する側にとって利便性が高い。なぜならば、購買部門が技術者の能力評価について「業界の標準指標を使っている」という理由ができ、価格交渉の道具として使えるためである。「I Tスキル標準は調達に使える」と考えた調達する側から、「仕事に従事する条件として、I Tスキル標準のレベル判定が必要」というメッセージが伝わり、調達される側の企業は「I Tスキル標準のレベル判定」を実施するようになったという現実がある。

このように人材調達を目的として「I Tスキル標準のレベル判定」を進めた企業が増加しただけではなく、どのように活用していいか分からず、理解不足のまま「目的を持たずとにかくレベル判定をした」というケースも多い。雑誌、Webサイトなどで「技術者は、まずI Tスキル標準でレベル判定を」というメッセージが目立つようになり、企業や個人が簡易的なレベル判定を実施する機会が増えていった。そのため、「I Tスキル標準の導入＝I Tスキル標準のレベルを判定すること」という認識が自然と広まっていったと考えられる。

2. 2 レベル判定の注意点

本来、I Tスキル標準のレベル判定をするには、「スキル熟達度」や「達成度指標」を参照し、スキルの保有度や経験などを基に、レベルを導き出すというプロセスが必要になる。しかし、多くの企業や個人は、それぞれ独自にそのプロセスを考えることは現実的ではないと考え、また、活用手順が分からなかったということもあり、「レベル診断ツール」を利用した。

この「レベル診断ツール」を使えば、職種・専門分野を選び、質問に答えていくと短時間でI Tスキル標準のレベル判定ができるという利点がある。簡易に判定が可能になるため、取り組みやすさもあり普及したことで、I Tスキル標準の知名度向上に貢献した。

また、こうした「レベル診断ツール」などを使いレベル判定をすることは、技術者個々のI T業界での立ち位置を確認できる、また人材調達や企業間比較で使用できるという効果が見込める。

ただし、次の点で注意が必要である。

- ・ レベル判定結果は参考値

現在、レベル判定結果を公式に認定する機関は存在しない。そのため、いかなるレベル判定結果も「目安」と捉えるべきである。先述の「レベル診断ツール」においても、それぞれの診断内容や判定基準はツールを提供する各社独自のものであり、診断ツールによって判定結果も異なる、ということ認識して利用する必要がある。

- ・ 現場に必要な実務スキルは、各社で定義

実際の現場で、技術者を調達するには「業界知識・経験」、「業務知識・経験」、「製品などに特化した要素技術」、「情報処理技術者試験やベンダ資格の有無」など具体的に詳細な指標が必要になる。これらの指標を基に、必要な人材かどうか判断される。

しかし、I Tスキル標準では、これらの詳細なスキル・知識の指標については「導入各社で定義すること」としており、I Tスキル標準のドキュメントには掲載されていない。つまり「I Tスキル標準のレベル判定結果」だけでは詳細なスキル・知識を把握できない。即ち、業界統一判定プロセスが存在しない以上、調達条件としては十分ではないのである。

このように、レベル判定の結果だけを用いて人材調達を行うのは難しく、あくまで調達の参考値の1つとして使うことが望ましいと考えられる。

また、このレベル判定結果を基に「人材育成を行う」ことについては次の点を注意する必要がある。

ITスキル標準活用の目的は、企業力や組織力を向上し経営戦略を実現することである。ただし、ITスキル標準は参照モデルであり、企業の経営戦略・人材戦略を反映したものではない。各企業が活用できるように共通化して提供されている。したがって、そのままの形で使うということは、自社の考えが反映されておらず、人材戦略や育成計画に使ったとしても、その効果は限定される。よって、レベル判定結果だけを基にして、育成計画立案や目標設定をすることは現実的ではない。

企業内の人材育成で使うためには、本事例集で紹介してきたように、ITスキル標準を参照モデルとして、企業戦略を基に自社の考えを十分に入れ込むことが重要である。

「人材調達で使う場合」と「人材育成で使う場合」の違いは、図2.2.1のように定義することができる。

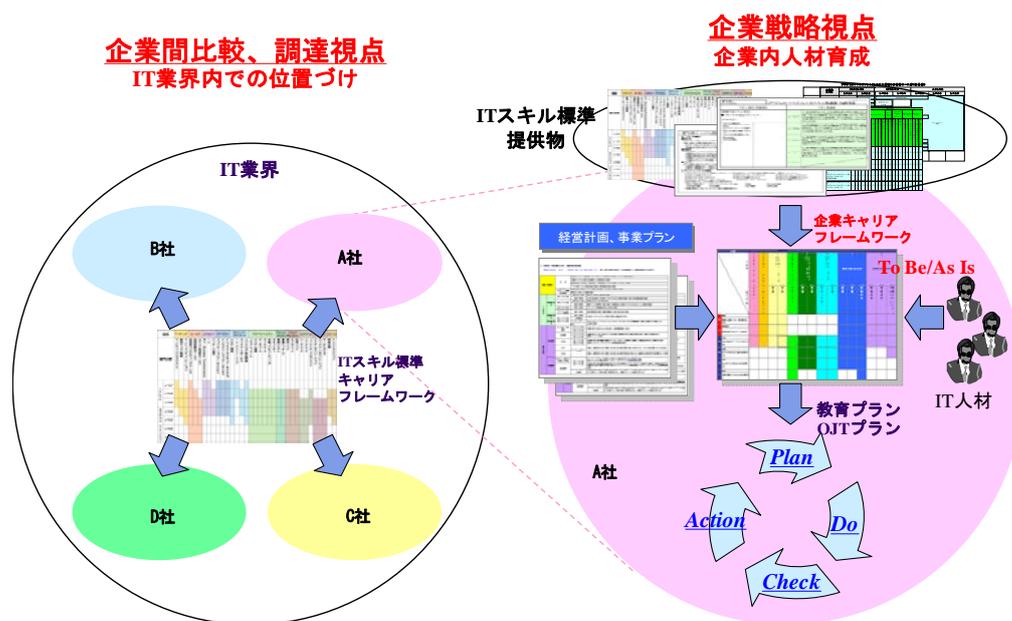


図2.2.1 ITスキル標準活用の2つの視点

出典：IPA発行「ITスキル標準概説書」、「ITスキル標準 活用の手引き」

以上のことから、「ITスキル標準を正しく使う」ためには、次の点を認識しておくことが必要になる。

- ・ 人材育成に活用する場合は、ITスキル標準を参照し、自社に必要な人材モデルを定義すること

- ・ 調達で使う場合は、I Tスキル標準を変えず共通指標として使うこと
ただし、一般的なレベル判定結果を用いて調達を実施する際には、先に述べたことに注意することが必要である。

2. 3 レベル判定だけで終わってしまった事例

【ケース1】

地方S Iベンダ・B社は、人材育成のために「I Tスキル標準」を取入れるべく調査開始するも、経済産業省・IPAのサイトからの情報しかなく十分内容を理解できなかった。関係のあった大手I Tベンダに相談したところ、系列教育ベンダを紹介され、教育ベンダから「診断ツールによるレベル判定」を勧められた。デモを見せられ、結果のグラフなどの説明を受け、とにかくやってみようとして決定し、300名の技術者全員を対象に診断ツールを用いたレベル判定を行った。

結果は、個人ごとのレベル判定やグラフなど傾向が分かり易そうなものばかりで、その時点ではいい材料のように思えて満足した。しかし、レベル判定の後、「会社として次のステップは？」と考えたとき、今までと同じように「一般的に必要とされる技術研修」を実施することしか思いつかず、これでは今までと何の変わりも無かった。何のためにI Tスキル標準を使うのかをもっと考えるべきだと気づいた。

【ケース2】

地方S Iベンダ・C社は社員100名余りで、ほとんどが技術者である。2004年初めにI Tスキル標準の導入を検討した結果、「これから大手がI Tスキル標準を使って調達をかけるようになっていくので、早めに取り入れた方がいい」と考えた。そして技術者全員のスキル診断を実施した。

その後、レベルアップのための育成プランを検討したが、I Tスキル標準のフレームワークに沿って育成するだけでは、自社が強みを持っている事業ドメインと関連するスキルの向上ができないと感じた。このまま育成を進めていいものか疑問だったが、どのように改善していいのかわからなかった。

【ケース3】

地方S Iベンダ・I社は、大手S Iベンダからの2次請けがほとんどである。大手ベンダからの要請を受け、診断ツールによるレベル判定を行った。人材開発の担当者は、特に「I Tスキル標準のレベル判定結果」を重視していなかったが、要請を受けざるをえず、採用したという経緯があった。

その結果、現場の技術者から、目的や内容が不明確だとの不満の声があがり、「I Tスキル標準」とは何かの調査や検討をしたが、V2公表前であり、活用に関する情報がほ

とんど無く、理解できない状態であった。この後どう進めていいか分からなかったが、I Tスキル標準のV2が公開されたとき「参照して使う」と書かれていたため、I Tスキル標準のキャリアフレームワーク上でレベル判定するという取り組みを中止した。

【ケース4】

中堅S Iベンダ・L社は、人材育成担当者が現場技術者から診断ツール実施の提案を受けた。現場技術者が診断ツールの無料体験を行い、「全社で展開してはどうか」と提案してきたという経緯だった。人材育成担当者は現場から上がってきた意見だから良いことであると、予算を確保して採用した。

その後、複数のセクションでレベル判定を実施したが「会社での仕事と合っていないのでは？」という質問があちこちから入りだした。I Tスキル標準を導入したと思っている人材育成担当者は、何故このような質問が出るのか理解できず、この後どう進めていいか分からなかった。

3. I Tスキル標準を人事制度に直接取り入れたケース

3. 1 背景

当初、国から出された「I Tスキル標準」であるがゆえに、そのまま変えずに適用することが当然だと捉えてしまう企業も多いという現実があった。「標準＝ルール」ならば「ルール＝変更不可」という考え方である。

さらに「自社の技術者のスキル評価ができる⇒人事評価に繋げられる」という考えに至るケースが多く、先に述べた「I Tスキル標準のキャリアフレームワーク上でのレベル判定」の結果をそのまま人事評価に用いた企業が目立った。

3. 2 人事制度に直接取り入れることの注意点

人事制度は企業の経営戦略上重要な制度であり、ビジネス貢献および市場価値と連動した処遇制度にすることにより、企業と技術者の活力を高めていくものである。それを「共通指標としてそのまま利用する」ことや、他の会社と同じ指標を使うことは、企業の発展にとって必ずしも望ましい形とは言えない。事業ドメインやビジネスモデル、それに沿って必要な人材などの企業環境を反映せず、「参照モデルであるI Tスキル標準」をそのまま処遇に利用することは、技術者を正當に評価できないばかりか、現場からの大きな反発を受けることになる可能性がある。

3. 3 レベル判定結果を人事制度に直接取り入れた事例

【ケース5】

中堅S Iベンダ・A社は、経営判断でI Tスキル標準を社内導入することを決定し、

人事担当者をアサインして取組みを開始した。人事担当者が独自に調査した後、職種・専門分野、レベル設定もほぼそのままの形で I Tスキル標準を導入した。そして、スキル診断ツールによるレベル判定結果を人事考課に反映した。

その結果、会社のビジネスに直接必要の無いスキルまで評価対象となり、ほとんどの技術者の評価が以前より下がる結果となった。また、役職にまで連動させたので、降格・減給になった技術者も出た。

技術者からは「長年かかって仕事をこなし会社に貢献してきた結果、役職も上がり給与も上がってきた。それがある日突然、I Tスキル標準による評価を導入され、仕事の範囲とは違う職種を割り当てられ、必要が無いと思われる項目まで評価され、レベル2だと判定されて降格してしまった。ばかばかしくて続ける気がしない。辞めたい。」などという意見がでた。

また、人事担当者に I Tスキル標準の位置づけや、評価との繋がりなどの説明を求めたが、納得できるような答えは無かった。単に「国が決めた標準だから、それで判定したのだ」の一点張りであった。

【ケース 6】

大手 S I ベンダ・D社は、早くから I Tスキル標準に着目し、社内導入を検討していた。導入プロジェクトにアサインされたのは人事企画担当で、現場経験が殆ど無かった。人事企画担当者は、I Tスキル標準について事前に調査をしていたので、一通りの説明は行えたが、現場での経験が無いため、うわべだけの理解になってしまった。

導入してはみたものの、企業戦略や事業計画を反映せず、職種・専門分野の名称だけを自社で使っているものに変えてみた。その結果、現場での実際の職務内容に合わず、現場のマネージャが何をどう評価すればいいのか混乱してしまった。

上手くいっていないのは分かっているが、人事制度を頻繁に変更することはできない。理解不足を改善することもできず、そのまま制度を続けている。

【ケース 7】

大手 S I ベンダ・E社は、I Tスキル標準に着目し、人事制度に反映しようと社内導入を検討していた。I Tスキル標準の職種の分類は、自社とは異なるため、職種・専門分野を一部削除したり追加したりして導入した。外部には I Tスキル標準を導入したとアナウンスし、それに関連するセミナーなども実施している。

しかし、自社の企業戦略を反映したものではないため「なぜ自社の人事制度に導入したものが7段階なのか」「なぜ I Tスキル標準に定義されている職種と、自社独自の職種が混在しているのか」などという社員からの質問に対して上手く答えられなかった。

4. まとめ

4. 1 「正しい使い方ができていないケース」が発生した原因

これまで紹介してきた「正しい使い方ができていないケース」は、「目的と手段が合っていない」ために発生しているが、次の2つに分類することができる。

- (1) 目的が明確でなく、手段の選択が困難
- (2) 目的は明確だが、手段の選択が不適切

4. 2 目的が明確でない場合

企業は、人材に関する課題を解決するために「I Tスキル標準を使えないか？」と検討を始めることが多い。例えば、「人材育成が重要だから、スキルの評価、スキルの向上が大切だ。もちろん、スキルを向上させた社員には報酬を増やしてあげるべきだろう。また、専門的なスキルを持つ社員は専門職として認定してはどうだろう。もし、認定するならば、レベルの高い社員がいることを外部にもアピールしたい。他社よりも技術力が高いことを外部にアピールできれば、サービスを高価格で提供できるはずだ。」といった具合である。

この場合、次のような複数の目的を持っていることになる。

- (1) 社員のスキル向上
- (2) 社員のスキル評価と人事制度への反映
- (3) 専門職認定制度の策定
- (4) 外部への技術力アピール
- (5) 他社との比較、I T業界でのベンチマーク

I Tスキル標準をうまく活用すれば、どの目的も実現に近づけることができる。複数の目的が生まれるのは企業として自然な姿だが、それぞれの目的に対して手段は全て異なるため、それらを1つの手段で実現することは難しい。優先順位を明確に定め、その目的を実現する最適な手段を選択し、実践するべきである。

もし、先に挙げた5つのうち「(5) 他社との比較、I T業界でのベンチマーク」が最も重要な目的だとしたら、正しい手段は「I Tスキル標準の枠組みの中で、自社の強み弱みを分析し、他社の結果と比較すること」になる。目的を明確にすれば、I Tスキル標準という道具をどう使えば良いかが見えてくる。

4. 3 目的は明確だが手段の選択に問題がある場合

目的を「ビジネス目標を達成するために貢献する人材を育成する」と設定した場合は、企業戦略や事業計画を基に人材モデル構築や育成計画の策定をするというアプローチが

適している。I Tスキル標準のキャリアフレームワーク上でレベル判定を行うのは、人材調達や比較に使うためのアプローチであり、人材育成には適していない。もし「人材育成」と「調達」の2つが目的であれば、それぞれの目的に分けて、I Tスキル標準の活用方法を考える必要がある。

目的が明確になれば、最適な手段を検討し、その手段で目的を実現できるかを検証することになる。IPA発行の「I Tスキル標準 活用の手引き」には、目的を明確にしたあと、どのようにI Tスキル標準を活用すれば良いのかを手順に沿って解説している。特に、人材育成を目的とした企業にとって参考になるはずである。

4. 4 導入したあとの運用を考慮する

企業がビジネスを進める上で、どのような人材が必要かを考え、人材育成のPDCAを廻していくというプロセスを継続させることが重要である。

しかし、I Tスキル標準導入後の継続可能な運用の仕組みを考えていないケースが多く、一過性のものになってしまうことや、すぐに陳腐化してしまう状況も見受けられる。情報システムの導入と同じで、継続させるためには、企業としての明確な方針と、能力を持った推進者、及びそれをサポートする仕組みや体制が必要である。他で紹介した事例企業は「運用面の成功を強く意識した導入」を実践している。何のための導入かを明確にし、長年にわたって運用できる仕組みを構築することが、I Tスキル標準を有効に活用するための大きなポイントである。

おわりに

I T人材には、「I Tを活用したビジネスへの貢献」が強く求められ、それが「I T戦略」として企業経営を支える重要な要素になっている。

また、I T戦略を実現するためには、情報システムの構築や運用に関わるI T人材に、「I Tを利用したビジネスソリューション」を提供するという役割が求められている。つまり、いまやI T人材は、I Tという武器の企画・構築・運用を通して、ビジネスバリューの創出を支援する立場として位置づけられているのである。

一方、ビジネス面においても、環境の変化、競争の激化が著しく、法規制の改正、企業の買収や合併（M&A）なども日常的な出来事となった。これに伴い、I Tサービスにかかわる人材にも「変化への対応力」が強く求められるようになってきている。

ここで言う対応力とは、特定の変化への対応だけを意味するものではなく、品質の向上とコストの最適化のバランスを取りながら、P D C Aサイクルを常に廻していくという観点も含まれている。

このような環境の中で、企業にとって、目標達成のためにどのような人材が必要かを真剣に議論し、明らかにしていくことが重要である。

I Tスキル標準は、魔法のツールではない。問題を解決しようとする人（企業）が、意志をもって活用しようとするとき、有効なツールになるのである。

企業価値の向上と、そのための人材育成を真摯に考え、I Tスキル標準の使い方を正しく理解すれば、I Tスキル標準は企業にとって有効な「ツールであり、部品」になりえる。

しかし、企業の発展・人材育成には終わりがなく、I Tスキル標準の導入、活用は、はじめの一步に過ぎない。この一步を踏み出すためには、経営層自らが積極的に取組む姿勢を持ち、トップダウンで具体的な体制を整えるということが必要である。

本事例集で取り上げた各企業の取り組みは、現在も改善を重ねながら継続している。

I Tスキル標準をうまく活用できているかどうかで、成功や失敗を語ることはできないが、少なくとも本事例集に掲載した各企業は、強い使命感と熱意を持って人材育成に取り組んでいる、活気のある企業である。

また、本事例集には様々な手法、対応法が掲載されているが、それだけに注目するのではなく、「なぜそうしたのか」という視点で各社の取り組みを見ていただきたい。

「事例と同じ作業を行えばいい」と考えると、導入すること自体が目的となり、「企業の目標を達成する」という大切なことが見落とされる危険がある。

I Tスキル標準を使って、企業で人材育成を推進する仕組みを構築することが「導入」であり、その仕組みを使ってP D C Aを回すことが「活用」に当たる。

そう考えれば、導入が終わった時点では、まだ活用のスタート地点に立ったにすぎない。人材モデルと育成のためのP D C Aの仕組みが完成すれば、「あとは大丈夫」と思ってしまうかもしれないが、システムと同じで運用の開始が本来のスタート地点なのである。

したがって、作り上げたものを運用しつつ、同時に改善する仕組みも考えておくことが重要である。

本事例集により、I Tスキル標準の導入や活用における具体的な内容が明確になったといえる。しかし、実際に導入する場合は、事例を真似るのではなく、自社の戦略や計画などの考え方を十分に活かした上で、人材育成の仕組みに反映することを主体に、推進していくことが成功の鍵である。

また、今後も継続して様々な事例を事例集に追加していくことにより、ノウハウが蓄積されたものとして充実させ、各企業にとってI Tスキル標準の導入活用の有益な情報として参照できるよう努めていく所存である。

人材育成に関わる課題に取り組んでいる方々に、本事例集が少しでも気づきを与え、役に立つことができるよう、心から願っている。

I Tスキル標準導入活用事例集 2010

発行者 独立行政法人 情報処理推進機構 I T人材育成本部 I Tスキル標準センター
〒113-6591 東京都文京区本駒込 2-28-8 文京グリーンコートセンターオフィス 15階

電話 03 (5978) 7544

F A X 03 (5978) 7516

ホームページ <http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss>
