

情報システムユーザースキル標準 導入活用事例集 2011

平成 23 年 2 月

独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA)

はじめに

経済活動において情報システム（IS）が必須基盤となり、かつ、ITの要素技術の高度化、ITサービスのコモディティ化、ビジネス・モデルの多様化、ビジネスのグローバル化に対応しISの効果的活用がビジネスの成果を左右するようになった。

ISに関与する組織、要員に対して「ISを活用したビジネスへの貢献」が強く求められており、IS人材には、情報システムの企画、構築、運用を効率的かつ確実に実行することはもちろん、IS活用によるビジネス価値創造に寄与することが要求されている。

こうした状況を踏まえると、組織を構成する要員に求められるスキルや知識を体系化し、現有するIS人材の的確な把握と最適配置、育成を行い、企業競争力強化を図ることが、喫緊の課題である。

この実現に効果的なツールとして、2006年6月に登場した情報システムユーザースキル標準（UISS：Users' Information Systems Skill Standard、以下「UISS」という。）は、各社の置かれた事情に応じて適用し得る参照モデルとして徐々に採用され、成果が報告されるようになった。

UISS活用による効果創出が認識される中で、これからUISSの活用を検討する組織にとっては、各社各様の経営課題の解決に対し適切にISを貢献させるため、自社の背景に近い企業の取り組み事例が確認できれば効率的である。

独立行政法人情報処理推進機構（以下、「IPA」という。）では、その声に応えるべく、2010年5月に、「情報システムユーザースキル標準 導入活用事例集 2010」を作成し、様々な導入活用パターンの取り組み事例をまとめ、収集情報から抽出した視点によって分類したインデックスを作成して公開した。

2011年度版は、さらに多様な属性や活用パターンの事例を収集し、インデックスも充実させ、UISSをより効果的に活用できるよう工夫した。2010年度版と合わせて参照して、自社にとってより最適な事例を見つけて、的確な導入活用にお役立ていただければ幸いである。

また、この場をかりて事例情報の提供と公開を快諾いただいた企業の皆様に、心よりお礼を申し上げたい。

目次

はじめに	2
第1章 本事例集の活用方法	4
第2章 各社の事例の要約	9
第3章 各社事例	12
導入事例：伊藤忠商事株式会社	13
導入事例：カシオ計算機株式会社	24
導入事例：コマツ	38
導入事例：株式会社資生堂	53
導入事例：T&D 情報システム株式会社	60
導入事例：東京電力株式会社	74
導入事例：富士フイルムコンピューターシステム株式会社	87
導入事例：丸文情報通信株式会社	98
導入事例：メック情報開発株式会社	110
第4章 掲載企業からみる傾向	121
おわりに	126
「中小 IT ベンダー人材育成優秀賞」	127
付録 I	
「情報システムユーザースキル標準 導入活用事例集 2011」 データシート 工程別ヒント一覧表	
付録 II	
「情報システムユーザースキル標準 導入活用事例集 2010」 の概要	

第 1 章 本事例集の活用方法

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UISSを使って、企業で組織力向上、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組織力向上、人材育成のPDCA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 0-1）。

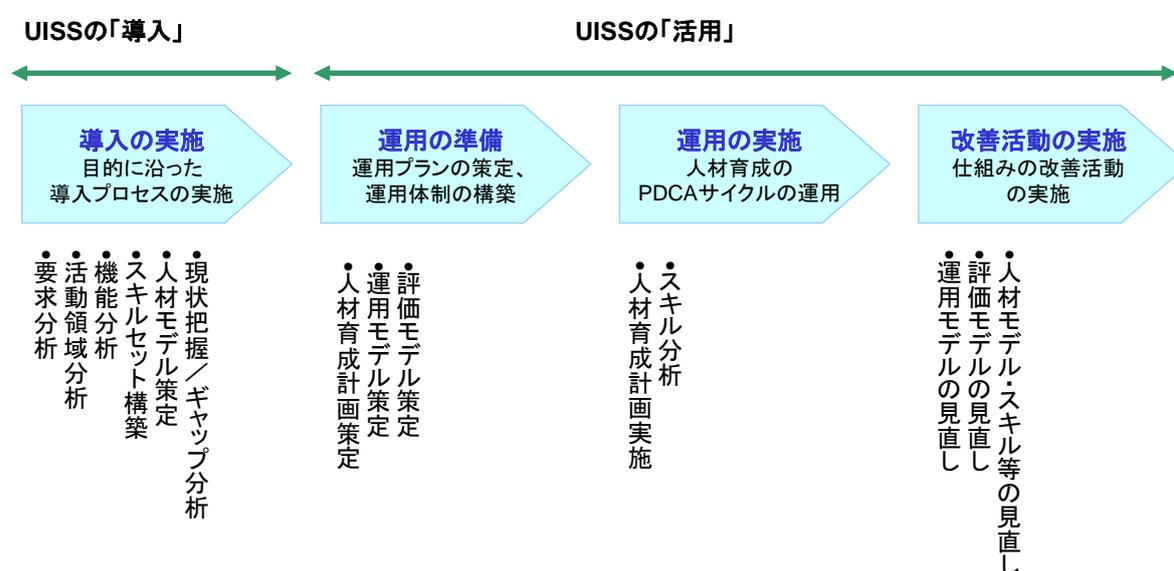


図 0-1 UISS 導入から活用における基本的な流れ

本事例集で紹介する企業は 9 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。活用インデックスの種類は次のとおりである。

- (1) 企業情報・組織プロフィール・スキル標準実施状況
 - 企業形態や規模の視点
 - UISS 活用状況
- (2) UISS の活用目的・効果
 - 何を目的に導入・活用したのか、活用の効果は何かという視点

第2章には「各社の事例の要約」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。

また、付録として下記を掲載している。

付録Ⅰ 「情報システムユーザースキル標準導入活用事例集 2011」データシート

(1) 工程別ヒント一覧表

- 特に各社が工夫した点、課題解決のヒントを執筆者の視点で記述した

付録Ⅱ 「情報システムユーザースキル標準導入活用事例集 2010」の概要

UISS 導入活用事例集 2010 の下記の内容を再掲した。

- 各社事例の要約
- 組織プロフィール一覧
- 目的・効果一覧表
- 工程別ヒント一覧表

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「UISS 有効活用ガイド」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。

1. 活用インデックス

1.1. 企業情報・組織プロフィール・スキル標準実施状況

※2010年12月時点の情報を基に掲載

No	会社名	企業形態・ 組織形態 (*b)	業種	IS 部門人 数	導入 対象者数	IS 採用 の有無	スキル 標準運 用期間 (*a)
1	伊藤忠商事 株式会社	分散型	商社	35名	66名	有	C
2	カシオ計算機株式 会社	集権型 B	製造	58名	125名	有	D
3	コマツ	集権型 B	製造	90名	90名	無	B
4	株式会社資生堂	集権型 A	化学	120名	57名	有	C
5	T&D 情報システム 株式会社	集権型 C	情報グル ープ会社	708名	708名	有	B
6	東京電力 株式会社	集権型 B	インフラ	約300名	225名	無	B
7	富士フイルム コンピューター システム株式会社	集権型 C	情報グル ープ会社	165名	147名	有	B
8	丸文情報通信 株式会社	集権型 C	情報グル ープ会社	48名	44名	無	B
9	メック情報開発 株式会社	集権型 C	情報グル ープ会社	160名	108名	有	B

(*a)スキル標準運用期間

A:未運用/B:3年未満/C:3年以上~5年未満/D:5年以上

(*b)役割・組織形態 (IS 組織の役割分担)

組織形態	企画・開発・運用機能の分担		
	全社	事業部	情報子会社・アウトソーサー
①集権型 A	戦略・企画 開発 運用		
②集権型 B	戦略・企画		開発 運用
③集権型 C	戦略		企画 開発 運用
④連邦型 A	戦略・企画 開発 運用 (全社システム)	戦略・企画 開発 運用 (事業部システム)	
⑤連邦型 B	戦略・企画 (全社システム)	戦略・企画 (事業部システム)	開発 運用 (全社・事業部システム)
⑥分散型	戦略	戦略・企画 開発 運用 (事業部システム)	

1.2. UISSの活用目的・効果

	組織分析・IS機能の明確化				人材育成							人員配置・採用		人事評価 人事評価指標との紐付け	属人化リスクの排除
	人材リソース可視化 (要員数、保有スキル)	コアタスクの明確化	組織として必要なスキルの明確化	子会社との役割認識	個人スキルの可視化	キャリアパスの可視化	人材像の明確化	育成計画・育成ロードマップの策定・育成PDCAの構築	研修カリキュラムの見直し	ローテーションの促進(育成視点)	モチベーションの向上	人材の最適配置、ローテーション	採用計画の作成、採用活動、調達		
伊藤忠商事株式会社		○			○		○	○		○	○	○			
カシオ計算機株式会社	○	○	○		○	○	○	○							
コマツ					○	○	○	○							
株式会社 資生堂		○	○		○		○	○							
T&D情報システム株式会社	○	○	○		○	○	○	○							
東京電力株式会社		○	○		○		○	○	○		○				
富士フイルムコンピューターシステム株式会社		○	○				○	○							
丸文情報通信株式会社			○		○	○	○				○				
メック情報開発株式会社	○	○	○		○		○	○							

注：上記活用目的・効果は、各社事例文中で紹介されている範囲に限定して掲載した。

第 2 章 各社の事例の要約

第2章 各社の事例の要約

1. 伊藤忠商事株式会社

「人こそが資産である」と考える伊藤忠商事には、多くの業務を経験することで成長してゆくという思想があり、人事システムにスキルアップのためのローテーションの仕組みが備わっている。UISSを導入したことで、将来のビジョンや、それに向けた課題が明確化された。部長面接で課題克服のためのローテーションを主張する社員が増え、モチベーションが上がっている。

2. カシオ計算機株式会社

カシオ計算機はIT技術者のスキル標準として、まずITスキル標準の導入・活用から始めた。その運用過程で見えてきた課題をUISS準拠で改め、さらに現在はUISSを再改定し、試行を計画している。自社版スキル標準をシンプルにすることに努め、自社の行動指針、コンピテンシー項目をも取り込んだ体系に改めた。どうすれば伸びるのか、部下と上司がアセスメント結果を通じてコミュニケーションができる仕組みに仕上げている。

3. コマツ

e-KOMATSU推進室に求められる役割を担う人材を育成するために、人材像を明確にし、スキルアップするための人材育成の新しい仕組みを構築した。UISSの導入は、JUASの「UISS導入活用ワークショップ」に参加し、短期間でノウハウを吸収しながら導入作業を推進、人材育成のPDCAサイクルの基本となる人物像、スキルが体系化された。さらにスキルに教育コースを紐付けた教育体系を構築し、効率的な人材育成のPDCAを運用している。

4. 株式会社資生堂

2005年に全社「今後の10年のロードマップ」が策定されたことをきっかけに、グループのIT機能を担う「情報企画部」は「システム構築の担い手」から「業務改革の推進役」としての役割を期待されていた。その役割を遂行するための人材育成施策として、「人材育成フレーム」という育成の枠組みを策定、UISSの機能役割定義を活かした「スキルチェックシート」を中心に育成のPDCAを運用している。

5. T&D 情報システム株式会社

T&D 保険グループの経営戦略を支えるグループ内の唯一のIT部門として、ITサービスレベルの向上に貢献できる人材育成を目指してきた。2007年にUISSをベースに人材モデルを定義、スキル標準ユーザー協会のスキル管理ツール「SSI-UISS」を活用し、従業員個々のITスキル・習得度を可視化することに成功。その新たな人材育成の仕組みを「TDSkip」と名付け、2008年度から戦略的な育成のPDCAを運用している。

6. 東京電力株式会社

システム企画部メンバーが「成長の実感」を得られるよう、「目標人材の明確化」および「スキルアップすべき項目の見える化」を図った。スキル項目の定義では、テクニカルスキルは極力自社の言葉で表現し、コンピテンシーは自社で定義している内容を取り込むなど、メンバーの納得感が得られるよう配慮した。現在では、システム企画部のみならず、システム部門全体の業務をカバーしている。育成計画の策定・結果の確認は、上司との面談で行うこととし、コミュニケーションが促進される仕組みを構築している。

7. 富士フイルムコンピューターシステム株式会社

「開発保守を中心」とした業務から、「富士フイルムグループの業務変革への貢献」を担う組織へと IT 機能改革を進めている。社員に対する経営からのメッセージを解り易く伝えるとともに、UISS を活用して自社に求められる行動基準を網羅的に整理し、強化領域を明示している。等級毎に求められる評価基準を昇給や等級効果から切り離し育成を中心とした制度とすることで、社員一人ひとりが主体的に能力開発を行う仕組みを構築している。

8. 丸文情報通信株式会社

丸文情報通信では、「社員個々の成長や成功が、企業の成長や成功に直接結びつく」という考えから、「人間と技術の両面からの人材育成」に力を入れている。経営戦略に沿った丸文情報通信が求める人材像からスキルを落とし込むことで経営方針に直結した育成の枠組みを策定した。単なるスキルチェックではなく、職務経歴なども含めた総合的なスキル管理を実施し、人材育成の PDCA を運用している。

9. メック情報開発株式会社

三菱地所グループの IT を支える企業として、上流工程を中心に下流工程までのトータルな IT サービスを展開しており、人材に関しては「システム力」、「プロジェクトマネジメント力」、「技術評価力」を持つ社員の育成が必要だと考えていた。2008 年「求める人材像」を明確にするために「全社員参加型」のプロジェクトを発足、人材像は「スキルスタンダードシート」としてまとめ、そのブラッシュアップのために UISS を活用した。2010 年から運用を開始している。

2010 年 10 月 18 日、「中小 IT ベンダー人材育成優秀賞」を受賞している。