

導入事例：カシオ計算機株式会社

導入推進者：

業務開発部 情報戦略グループ

グループリーダー

業務開発部 情報管理グループ

大熊真次郎氏

神崎 兼次氏



(左から) 大熊氏、神崎氏

1. 会社概要

■社 名：カシオ計算機株式会社

■設 立：1957年6月1日

■資 本 金：485億9,200万円（2010年3月31日現在）

■社 員 数：(単体) 2,869名、(連結) 12,247名（2010年3月31日現在）

■事業概要：

カシオ計算機株式会社（以下、カシオ）は1957年の創業以来、社会とともに発展することを目指してきた。そして社会とともに歩む考え方を「創造 貢献」として社是に定めている。

主要製品は、デジタルカメラ、時計、電子辞書、電子楽器、電卓、電子文具、携帯電話¹、電子レジスター、プロジェクター、ハンディターミナル、ページプリンタ、オフィス・コンピューター、LCD、WLP受託加工、金型と多岐にわたり、これまで培った「小型化技術」、「省電力化技術」、「液晶技術」、「高密度実装技術」、「通信技術」、「マルチメディア処理技術」等をコア・コンピタンスとして、世界市場におけるデファクト・スタンダードの更なる確立を目指している。

■UISS活用対象人数：125名（2010年3月31日現在）

¹携帯電話事業は、2010年6月1日より NEC カシオモバイルコミュニケーションズ株式会社に移管した

2. 組織戦略・人材戦略

カシオの人材開発は「挑戦意志に溢れる創造的人材の育成」と「早期の専門分野確立によるプロ化」を目的としている。カシオの求めるプロ人材とは、「当社の企業文化を継承する戦略的ゼネラリスト」「当社の固有技術を継承するスペシャリスト」であり、業務開発部でもこれらを踏まえ、かつ部門の役割を果たすためのプロフェッショナル人材の育成を目指している。

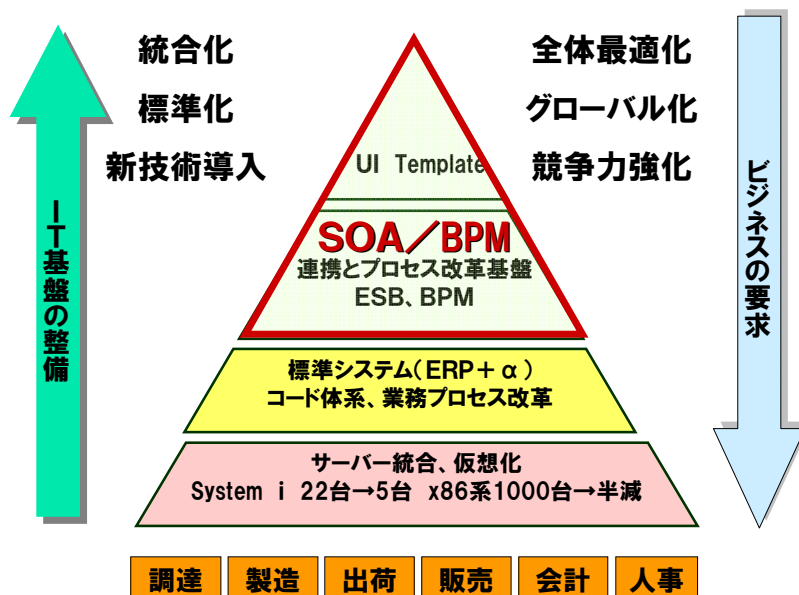
カシオの IT 部門である業務開発部は、カシオ本社、全グループに対し、IT による業務改革、推進の提案、実行を行う部署であり、次の 4 つの役割を担っている。

- 情報活用による経営戦略の創造
企業内外の事実に基づく情報を組織的かつ系統的に蓄積、分析、活用するために、経営戦略上の各種の意思決定に有用な知識や洞察を生み出す仕組みを作り、新しいビジネスを創造する。
- 全社横断のビジネス変革
部門や組織を越えてグローバル全体を横断して、IT を活かした「ビジネスモデルの変革」「ビジネスプロセスの変革」を推進し、企業の競争力向上に貢献する。
- IT ガバナンスの確立
企業グループ全体の IT 活用を俯瞰し、業務、IS の構造とともに、企業グループ全体の IT 部門の機能と役割を変革し、企業の「全体最適化」実現に貢献する。
- 情報システムの最適化
情報システムの適切な運用や管理を行い、企業内の情報システムの最適化を実現する。

3. UISSの導入の背景と目的

カシオは幅広い製品を世に送り出してきたが、その経緯とともに事業・製造拠点が増加し、事業ごと・拠点ごと・業務ごとで個別最適が行われ、生い立ち、構造、技術等が全く異なるシステム間を「個別のインターフェース・データ」と「人」で繋いでいる実態であった。いくつもの基幹システムが存在し、業務コード、業務基準、業務プロセス、データ構造がバラバラであり、「変化に柔軟に対応ができない」「全体最適になっていない」「ITによる経営意思決定支援ができない」状態になっていた。

これらの課題を解決するために、1997年にITの「標準化」「統合化」を目指し、ERPツールを導入した。ここからIT基盤の整備として「統合化」「標準化」「新技術導入」と、経営面における「全体最適化」「グローバル化」「競争力強化」のための支援が始まった。



出典:カシオ

図 3-1 業務改革基盤

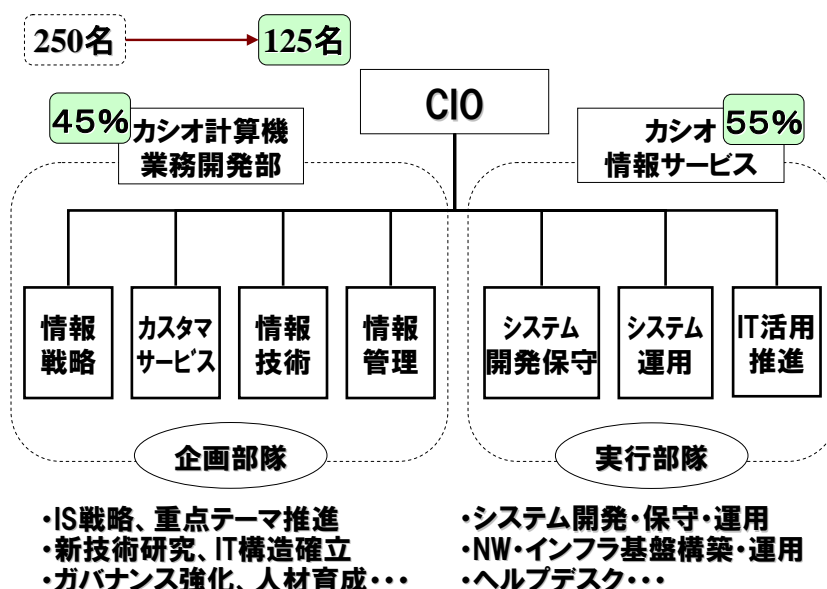
カシオのIT部門は、以前は「情報システム部」という名称であったが、1997年のERPツールの導入に際し、単なるIT部門ではなく、より各業務の開発を積極的に支援する部門として「業務開発部」と名称を変えた。

「情報システム部」時代はシステム開発を主業務としていたが、「業務開発部」になってからは、「ITによる業務開発支援」という視点が重要になってきた。そして2001年、以前から共に開発を行っていた情報子会社と業務開発部のマネジメントを一体化し、「情報システム部門」として機能別組織の運営が始まった。企画、開発、保守、運用と機能別に人材

を配置するようになり、各機能でのプロフェッショナル人材の育成が求められ始めた。図 3-2に情報システム部門の体制と役割を示す。

このような中、2002年12月にITスキル標準 v1.0が発表された。ITスキル標準はプロフェッショナル育成のためのフレームワークであることから、「プロフェッショナル育成のためのIT技術者のベンチマークの基盤」になると考え、カシオ版ITスキル標準を構築・導入することにした。

なお、2006年にUISSが発表された後は、こちらのほうが一人ひとりの仕事を業務開発部の役割に結びつけることができると判断し、2007年1月からUISSに切り替えて活用している。現在はUISSを再改定し、その改定版の試行を推進中である。



出典:カシオ

図 3-2 情報システム部門の体制

4. ITスキル標準の導入とUISSへの切り替え

カシオでは2003年6月にITスキル標準の活用を開始してから、UISSへの切り替えを含め、2回の改訂を行っている。

2002年12月～2003年6月	カシオ版ITスキル標準の導入
2003年6月～	カシオ版ITスキル標準の活用
2006年4月～2007年3月	カシオ版UISS（旧版）の導入
2007年4月～	カシオ版UISS（旧版）の活用
2008年10月～	カシオ版UISSの改訂検討開始
2010年6月～	カシオ版UISS（改訂版）の導入
2011年2月～	カシオ版UISS（改訂版）の活用(試行運用開始)

4.1. ITスキル標準の導入とその課題

前述したように、カシオはまずITスキル標準の導入・活用から始めた。ITスキル標準の導入体制と課題をここにまとめる。

ITスキル標準については、2002年12月に発表されてからすぐに導入作業に入り、2003年6月から活用を開始している。導入は部門長トップダウンの元、2～3名で行い、人材像、達成度指標、スキル熟達度について、業務開発部の役割、機能に合わせたカスタマイズを行ったが、できるだけITスキル標準から乖離しないように心掛けた。

カシオ版ITスキル標準で特に苦慮したのは、ITスキル標準の初版に示されていた、「経験したプロジェクトの規模」の要件に対するカシオ版としての基準設定であり、また煩雑な達成度判定要件を単純化したレベル判定ロジックの組み込みであった。またITスキル標準に示された職種ではユーザー企業にはしっくり来ない面もあり、社内コンサルタント的な職種などを設けた。

4.2. UISSへの切り替え

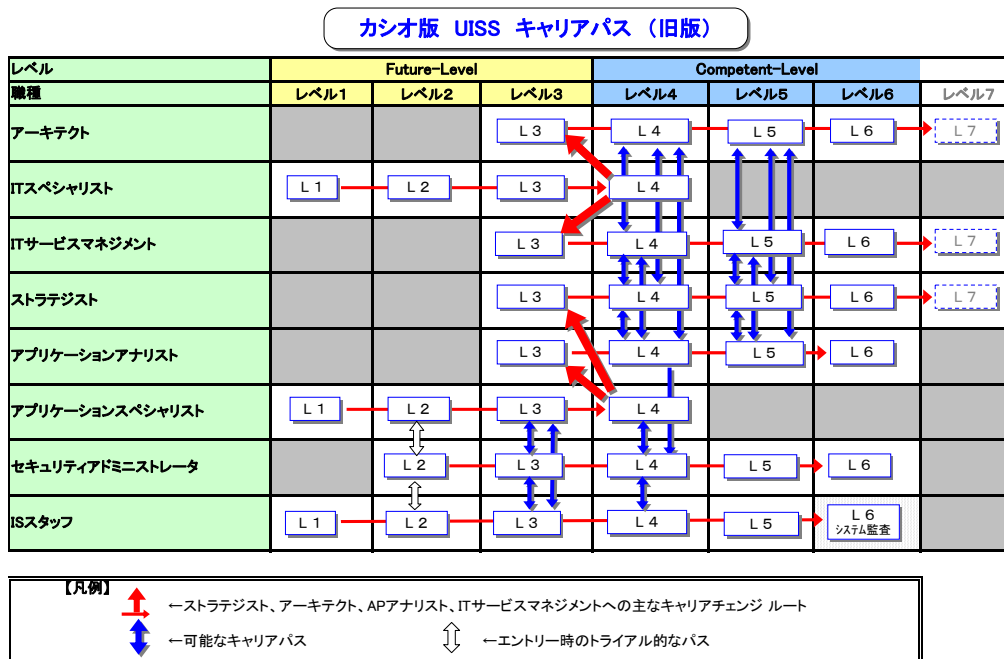
そのような状況の中、発表されたのがUISSである。職種、レベル基準、具体的なスキル要件、ユーザー企業の実情をとらえたスキル標準で、ユーザー企業にとってはITスキル標準よりずっと取り組みやすいスタンダードにまとめられている。行き詰まり感のあったカシオ版は活路を見出すべく、UISSに準拠したスキル標準に改めることにした。後にさらに改訂したため、ここで選定したスキル標準をカシオ版UISS（旧版）と呼ぶ。

4.2.1. 旧版UISS導入体制と導入プロセス

ITスキル標準導入時と同様に3名（メンバーは一部異なる）が、現場のマネージャーにヒアリングしながら行った。

UISS が発表される以前から IT スキル標準の改善検討を始めており、この期間の作業も導入に含めると、2006 年 4 月から 2007 年 3 月の約 1 年で導入を行っている。

IT スキル標準活用時から職種を一部変更し、スキルレベルやその評価（※IT スキル標準の「達成度指標」で評価）については、基本的に継承した。



出典:カシオ

図 4-1 カシオ版 旧 UISS の職種とキャリアパス

5. UISSの活用と運用 (カシオ版UISSの改定へ)

UISS の活用は 2007 年 4 月から開始した。しかし、いくつかの課題が浮かび上がり 2008 年にその対策に着手した。ここではその課題と現在行われている改訂の考え方について紹介する。2011 年 1 月現在は再開を目指し、改訂版の試行を計画している。

(2007 年 4 月～2008 年に使用した UISS を「旧版」、改訂中のものを「改訂版」と記す)

5.1. 旧版における課題

課題は以下の 3 点が挙げられた。

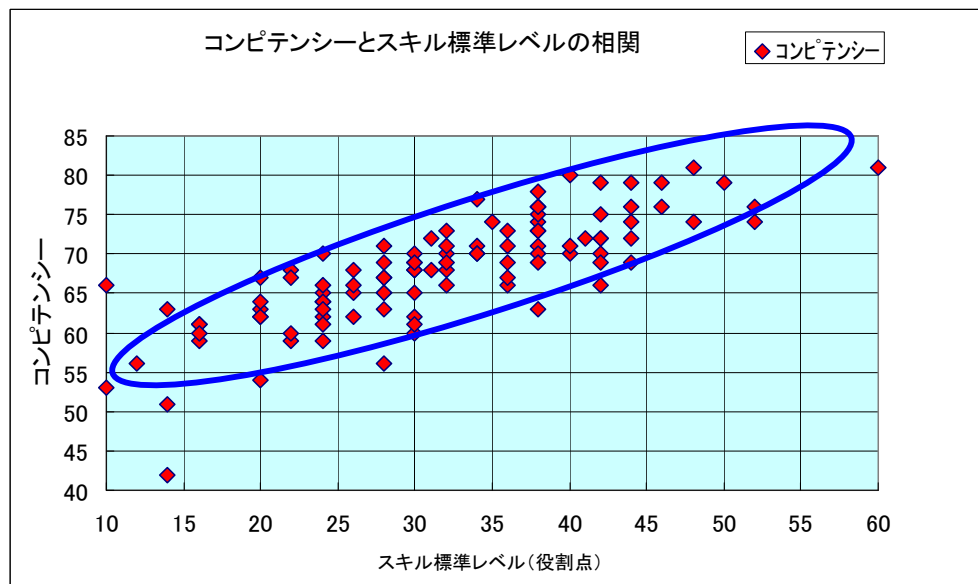
- (1) 他部門や会社全体の人材像との整合を取りにくい。
- (2) 1 つのスキル評価の文言に複数の評価要件が含まれており、評価にバラツキが出る。
- (3) スキル結果から、社員が伸ばすべきスキルがわかりにくい。

5.2. 改訂版へ向けての課題対策

5.2.1. 課題1「他部門や会社全体の人材像との整合を取り難い」

ユーザー企業であるので、会社全体が目指す人材像は意識しておかなければならない。このため、社内的人事制度で使用しているコンピテンシー評価項目と、カシオの社是である「創造 貢献」を行動指針にしたものをスキル項目に加えることで、情報システム部門（業務開発部+情報子会社）に限らず他部門にも、定義を変更することで適用可能なフレームワークになるような構造になっている。

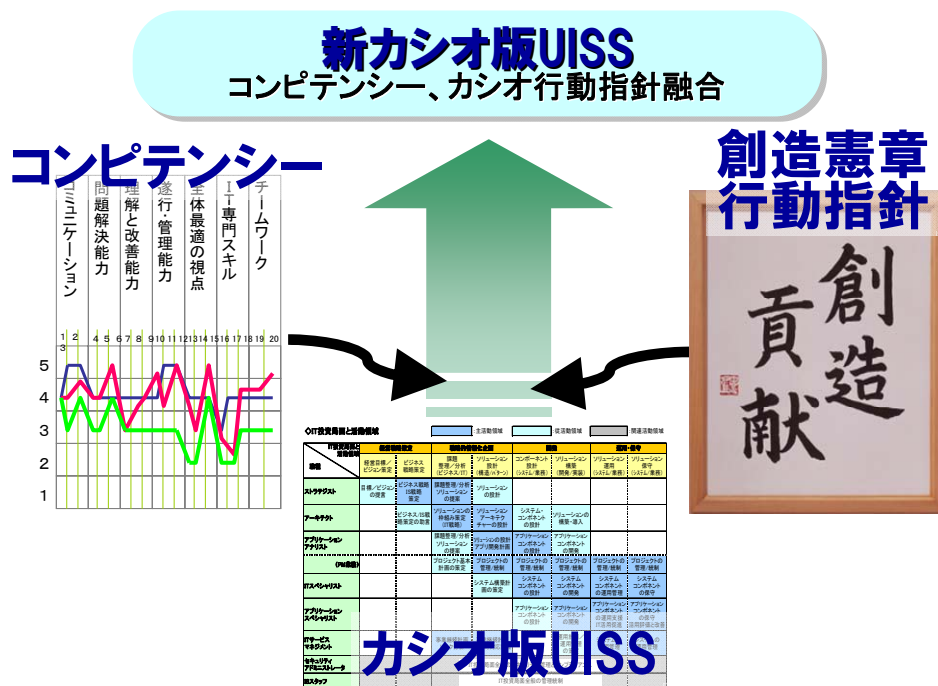
成果を出すにはIT知識・スキルだけではなく、実行するためのコンピテンシーが必要ではないかと以前から認識していたが、ITスキル標準とコンピテンシーの相関関係を分析することで一層明らかになった（図 5-1）。



出典:カシオ

図 5-1 コンピテンシーとスキル標準レベル相関

コンピテンシーの評価が高ければ高い程、ITスキル標準のレベルも高いという明確な傾向が見られたのである。ITスキル標準で定義された各職種の専門スキルを習得していくことのほかに、コンピテンシーで定義されている「行動や思考特性」を伸ばしていかない限り、結果としてITスキル標準のレベルも高まらない。したがって、コンピテンシー項目を積極的にスキル項目に取り入れることとした(図 5-2)。



出典:カシオ

図 5-2 改訂版フレームワークの狙い

5.2.2. 課題 2「1つのスキル評価の文言に複数の評価要件が含まれており、評価にバラツキが出る」

UISS の機能・役割定義の参照モデルは大量にあり、一職種あたり 200 項目前後のスキル要件を提示している。UISS 導入の他社事例では、多少の自社向けカスタマイズはあるにせよ、ほぼ全ての要件を取り込んでいる事例が目立ち、アセスメントに一人 1 時間ぐらいは掛けているという。自己評価だけならばそれでもいいが、上司評価を最終評価とする前提のカシオではマネージャーの負担を鑑みると無理がある。恐らく 200 項目も評価に集中できず、やっても評価が粗くなることであろう。したがって、スキル要件は当初 1 職種 15 項目前後に絞り込んだ。

絞込み、圧縮といってもいいかもしれないが、その要領としては、機能・役割定義の参照モデルの中身を吟味しながら、「〇〇の策定が出来る」、「〇〇の推進が出来る」、「〇〇の評価が出来る」といった一連関連項目をまとめる。プロジェクト関係であるならば、「資源管理」、「調達管理」、「費用管理」など、項目を個々に問わずまとめてしまう、というような要領である。

しかし 200 項目前後あるものを 15 項目程度まで集約するのはやはり無理があった。加えるのは比較的容易だが、不要と切り捨てるのはなかなか難しい。どうしても 1 項目に複数の要件が入り込み、内容が把握しにくいことに加え、要件の 1 つが出来ても残りが不可の場合など、かえって判断が難しくなることもある。ここに評価者によって評価結果がばらつく、大きな要因のひとつがあった。それ故に、集約／割愛による圧縮ではなく、何か新たな視点／切り口でのスキル要件定義の必要を感じ改訂策を模索していた。

5.2.3. 課題 3「スキル結果から、社員が伸ばすべきスキルがわかりにくい」

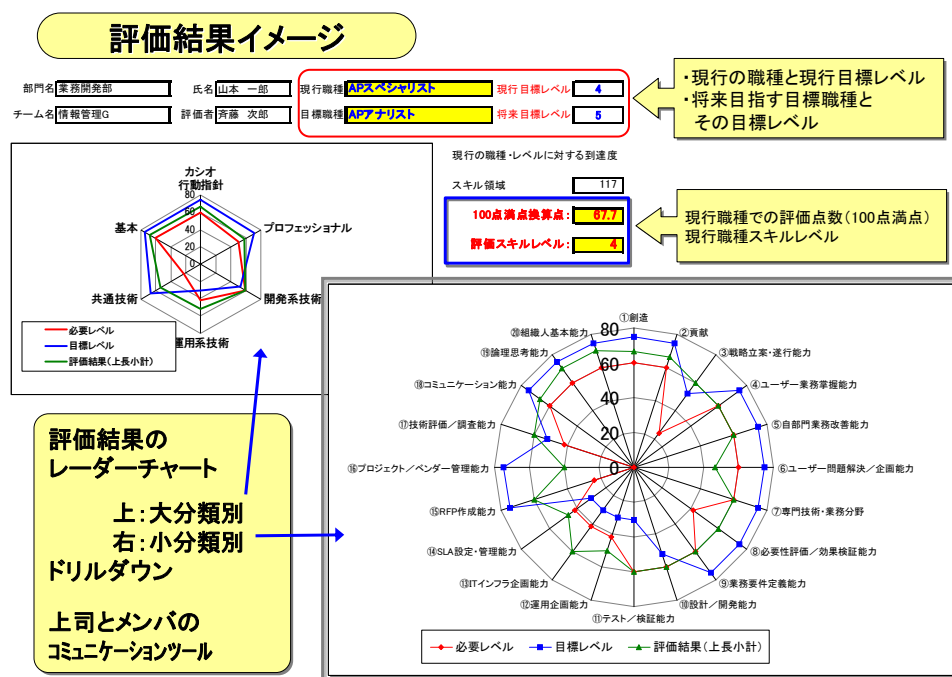
スキルアセスメントについて、旧版はどのスキル項目についても

- ◎：講師として後進の指導ができる
- ：独力でこなせる
- △：上位者の指導を要す
- ：できない

の同じ基準で判断し、その個々の基礎点から総合的なレベルを算定していたが、これでは個々のスキルをどのようにすれば「指導できる」、「独力でこなせる」レベルに伸ばせるかは不明瞭であった。

この課題を解決するために、個々の評価項目の内容に応じて、事実上の主要レベル帯である 2~6 レベル相当の 5 段階の判断基準を具体的に書き示し、どうすれば上位レベルに評価されるかを分りやすくした。この結果、「役割度合い（レベル感）」、「役割に必要な範囲と行動」が一目でわかるようになった。コンピテンシー評価では以前からこのような評価方法を取っており、社員にもわかりやすい方法だと考えている。

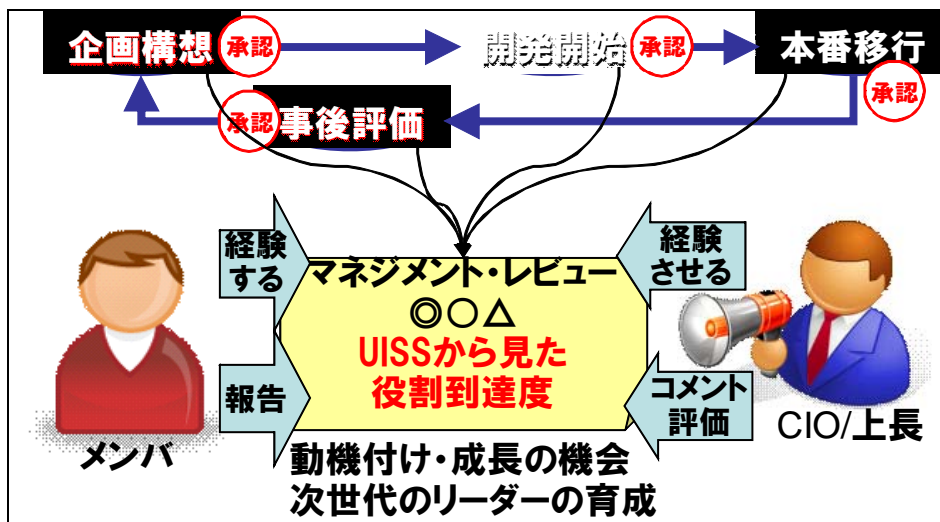
図 5-3 は改定版のスキル評価結果のレーダーチャートのイメージを示している。
 赤は、自分自身が考えている現時点の職種、想定レベルに必要なポイント
 緑は、上司が評価した現時点の達成度ポイント
 青は、自分自身が将来の目標としている職種、レベルに必要なポイント
 すなわち、赤—緑が現時点のギャップ、緑—青が将来目標と現レベルのギャップとなる。



出典:カシオ

図 5-3 改訂版のスキル結果イメージ

また、部下の日々の仕事ぶりを掌握するタイミングだが、プロジェクトのマイルストーン毎（企画構想時、開発開始時、本番移行時、事後評価時）に、マネジメント（部門長、上司）・レビューを行い、上司と部下が、スキルアセスメントを通じてコミュニケーションを取る機会を増やす制度を設けている(図 5-4)。



出典:カシオ

図 5-4 マネジメント・レビューの仕組み

5.3. 改訂版：カシオ版UISS

前節で述べた課題解決を踏まえた「カシオ版 UISS（改訂版）」を紹介する。

まず、IT部門の各役割を主体的に担う職種を定義している。旧版では職種が必ずしも業務実態に合っていなかったため、役割と業務に合う職種を定義している。図 5-5にIT部門の役割と職種の定義を示すが、職種については「ITリスクマネジメント」（旧セキュリティアドミニストレータ系）と「ITリソースマネジメント」（旧ISスタッフ系）を設けた。

IT部門の役割	テーマ分類	カシオ版UISS	
情報活用による 経営戦略の創造 全社横断の ビジネス変革	業務開発 ・情報活用 ・業務プロセス改革 ・業務プロセス標準化	企画 要求定義 ・ストラテジスト ・アプリケーション アナリスト	要件定義 開発 ・IT スペシャ リスト ・アプリ ケーション スペシャ リスト
	IT標準基盤構築 ・SOA、BPM、DWH ・業務システム標準化 ・サーバー、PC、ネットワーク	・アーキテクト ・ITサービス マネジメント	
ITガバナンス 確立	IT全般統制 ・個人情報、J-SOX、ISMS等	・ITリスクマネジメント	
情報システムの 最適化	システム運用、ヘルプデスク	・ITスペシャリスト ・サービスデスク ・アプリケーション スペシャリスト	
	システム保守		
	情報管理 ・経費、調達、人材等	・ITリソーススペシャリスト	

出典：カシオ

図 5-5 IT 部門の役割と職種の定義

次に職種毎に必要なスキル項目と、その重みを定義している。

スキル項目小分類は 20 個ある。これらの項目の下に複数の設問項目を設け、スキルアセスメントは計 50 項目の設問について行う。

図 5-6に示すように、職種別にスキル能力の要求度を 3 段階で定義している。

		3 「ハイレベル」で必要	2 「応用レベル」で必要	1 「基礎レベル」で必要	0 必要ではない	ストラテジスト	APアナリスト	アーキテクト	マネジメント	ITサービスト	スペシャリスト	ITスペシャリスト	ITマネジメント	ITリソース	ITリソース	サービスデスク
カシオ 行動指針	①創造	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	②貢献	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
プロフェッ ショナル	③戦略立案・遂行能力	3	2	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
	④ユーザー業務掌握能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑤自部門業務改善能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑥ユーザー問題解決／企画能力	2	3	2	1	3	2	2	2	1	3	2	1	3	2	2
	⑦専門技術・業務分野	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
開発系技 術	⑧必要性評価／効果検証能力	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
	⑨業務要件定義能力	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	⑩設計／開発能力		2	3	1	3	3									1
運用系技 術	⑪テスト／検証能力		1	2	1	3	3							1	3	3
	⑫運用企画能力	1	1	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2
	⑬ITインフラ企画能力	1	1	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2
共通技術	⑭SLA設定・管理能力	1	1	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
	⑮RFP作成能力	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	⑯プロジェクト／ベンダー管理能力	3	3	2	2									2	1	
基本	⑰技術評価／調査能力	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3
	⑱コミュニケーション能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑲論理思考能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑳組織人基本能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

出典:カシオ

図 5-6 職種とスキル項目とその重み付け

最終的なスキル判定レベルは UISS の判定レベルに準拠させている。

なお、改訂に当たっては情報管理グループの 2 名に加え、現場の意見を反映するためにグループリーダー 5 名が参加している。また、社外の専門家から随時アドバイスを得ている。

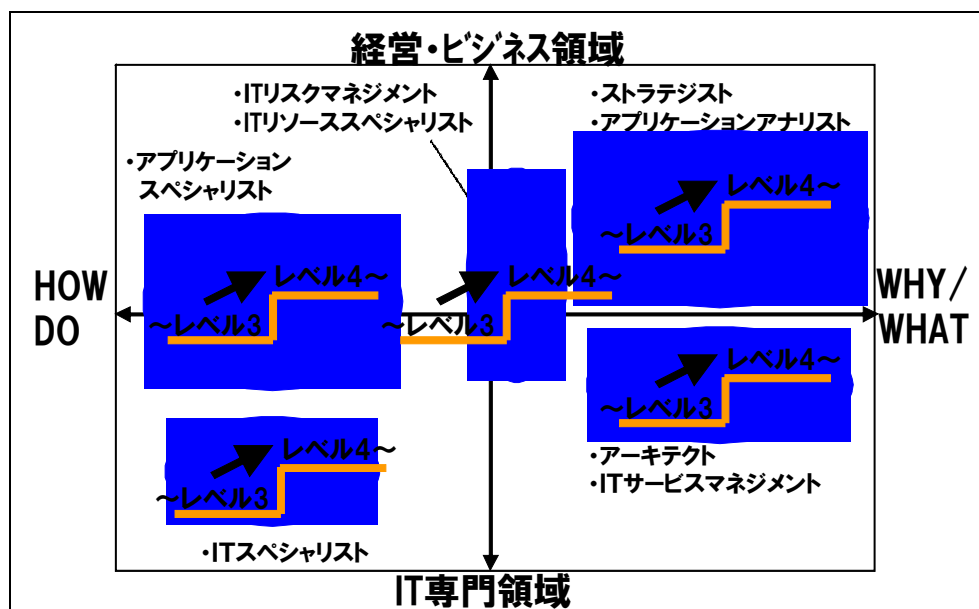
5.4. 今後の展開

2011 年から改訂カシオ版 UISS（改訂版）の活用・運用が始まる。

旧版では「プロフェッショナル人材育成」の基盤としては不安定さがあったので、改訂版では育成の PDCA が回るように、試行と改善を行い本格運用へ向けてのシステム化と定着化を図る。

また、IT スキル標準導入から約 7 年が経ち、IT 部門の技術者レベルがかなり見えてきて

おり、人材ポートフォリオを都度作成しているが、IS 戦略や IT 企画を担う人材層についてギャップがあるので、こうした人材育成 PDCA の基盤としてカシオ版 UISS を活用して行く。



出典:カシオ

図 5-7 人材ポートフォリオ(あるべき姿)

図 5-7に示すように、カシオの人材ポートフォリオのあるべき姿は、ストラテジスト、アプリケーションアナリスト、アーキテクト、ITサービスマネジメント層の充実と各職種レベル3からレベル4人材への育成を目指しているところである。

6. UISSに取り組みされている方々へのメッセージ

- UISS は、全てのユーザー企業に必要な人材育成モデルである。
- 自社に必要な IT 部門の役割を定義し、シンプルに始めることをお勧めする。
- UISS の策定よりも運用・定着が大事で、改善の PDCA を絶えず回すことが重要である。

シンプルに始め、とにかく継続すること。人材育成の取り組みは、PDCA のサイクルを絶え間なく継続して回すことに意味がある。最初から大きな理想を追い求めると、なかなか取り組みは進まない。継続していく過程で、取り組みを改善・進化させていくことはできる。理想的な仕組みを目指して頓挫するよりも、理想とは少し離れていても、続けることが大切である。カシオは現在も改善・進化に取り組んでいる。