

導入事例：株式会社資生堂

導入推進者：

情報企画部長

情報企画部 参事

提箸 眞賜氏

木村 公紀氏



(左から) 提箸氏、木村氏

1. 会社概要

■社名：株式会社 資生堂

■創業：1872 (明治5) 年

■資本金：645 億円 (2010 年 3 月 31 日現在)

■売上高：連結 6,442 億円 (2010 年 3 月期)

単独 2,445 億円 (2010 年 3 月期)

■従業員数：3,573 名 グループ従業員数 28,968 名 (2010 年 3 月 31 日現在)

■事業内容：

国内化粧品事業 (化粧品事業/プロフェッショナル事業/ヘルスケア事業 など)

海外化粧品事業 (化粧品事業/プロフェッショナル事業 など)

その他の事業 (フロンティアサイエンス事業 など)

資生堂という社名は易経の中の「至哉坤元万物資生 (大地の徳はなんと素晴らしいものであろうか。すべてのものはここから生まれる)」からとっている。資生堂の創業以来の企業理念は「私たちは、多くの人々との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します」であり、ここにテレビコマーシャルなどで伝えている「一瞬も一生も美しく」というメッセージの原点がある。

■UISS 活用組織名称：情報企画部

■UISS 活用対象人数：58 名

2. 組織戦略・人材戦略

資生堂の情報システム部門（情報企画部）は、1957年に本社にコンピュータを導入以来、「システム構築の担い手」としての役割を果たしてきた。2005年に全社で「今後の10年のロードマップ」が作られ、10年後には日本をオリジンとしアジアを代表するグローバルプレイヤーになるという宣言のもと、3年ごとに区切った4つのフェーズでその実現を目指している。それに伴い、「システム構築の担い手」から「業務改革の推進役」へと役割が変化してきている。

情報企画部は業務改革の推進役として次のミッションを持つ。

情報企画部はITの活用を通じて、
グローバルレベルでの業務改革を推進し
グループ全体の経営に寄与する使命をもつ

キーワードは「業務改革」であり、部としてIS戦略企画、システム構築、運用・保守といったシステム開発の一連の機能を持つが、加えてリスク管理、投資管理の機能もある。システム構築における実際の作り込み（概要設計～開発～システム結合テスト）、ヘルプデスクも含めた運用・保守は外部ベンダーに任せ自社ではその管理を行う。よって、全社の情報戦略、システム開発とともにマネジメントガバナンスを行っているといえる（図 2-1）。

	戦略企画	システム構築			運用保守	リスク管理 投資管理
		システム企画	開発	テスト・検証		
社内保有機能 58名	情報戦略策定 情報戦略実行計画立案 予算配賦計画立案 情報化投資立案	システム化計画策定 要件定義 ベンダー管理	運用評価（検収） 運用テスト プロジェクト管理		運用保守管理 コードデータ管理	ITガバナンス 予算配賦管理 情報化投資管理・評価
アウトソーシング			概要設計 詳細設計 開発（プログラミング）	システム結合テスト ソフトウェアテスト	運用保守（アプリ・インフラ） ヘルプデスク研修	

出典：資生堂

図 2-1 情報企画部の機能

全社の情報戦略を担うために、以前は IT 専門職の採用を行っていたが、現在は総合職として採用し、まず業務部門を経験し自社の業務を理解したのち、情報企画部に異動させることにしている。従って IT についての知識やスキルは情報企画部に異動後、習得することになり、まずは最初の半年間で情報処理技術者試験の IT パスポート試験合格を目指した教育を行っている。

3. UISSの導入の背景と目的

人材育成については、業務がホスト中心だったこともあり、製品ベンダーが提供する教育プログラムや研修を軸に育成に取り組んでいた。しかしオープン化が進み、要求される技術が多様化したことと、2005年に「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、「業務改革を推進できる人材」を育成するための仕組みづくりが必要となった。

育成の仕組みを構築するにあたって、経済産業省から提供されている育成体系である「ITスキル標準」と「情報システムユーザースキル標準（以下、UISS）」の2つの標準が活用できないかと検討を始めた。

ITスキル標準はITベンダー向けに作成されており、IT領域の詳細なスキルアップを図るには適していると感じたが、情報企画部としては「情報戦略の策定」や「システム企画」などの超上流工程を中心とした育成を図りたいと考えていた。一方、UISSは情報システム部門の機能や役割が体系立てて整理されていたため、自社の業務内容と突き合わせて育成体系を構築していくために有効活用できると判断し、UISSの採用を決めた。

4. UISSの導入

4.1. 導入体制と導入までの期間

情報企画部では教育担当管理職を任期付き（1年）で置いている。2006年夏頃から当時の教育担当管理職3名でUISSを参照しながら人材育成の仕組みについて検討を始めた。仕組みの完成までに要した期間は約6ヵ月である。

4.2. 「人材育成フレーム」の策定

当初はUISSに倣って、詳細な人材像定義を作ることを検討したが、まずは運用しやすいようにと人材像を3つ（企画立案、設計・運用、ITガバナンス）に設定した。それぞれの人材像のミッションは次のとおりである。

- ①企画立案＝事業戦略策定に向けた情報戦略の策定・評価の実施
- ②設計・運用＝情報戦略の実現に向けたシステム企画・設計と構築
- ③ITガバナンス＝情報システムが適切かつ健全に運用されるための監査計画の立案と遂行

また、各人材像に求めるスキルレベルを「ハイクラス」と「ミドルクラス」の2段階とした。この体系をまとめたものが「人材育成フレーム（図4-1）」である。

経営・事業戦略の立案、実行に寄与する情報システムの構築を実践できる人材の育成					
・人材像 ミッション	・企画立案		・設計・運用	・ITガバナンス	・教育 ・カリキュラム
	・事業戦略策定に向けた情報戦略の策定・評価の実施		・情報戦略の実現に向けたシステム企画・設計と構築	情報システムが適切かつ健全に運営されるための監査計画の立案と遂行	
スキルレベル	・ハイクラス	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略にもとづく情報戦略の立案 ・大規模案件のシステム投資評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務革新のためのプロジェクト計画の立案と遂行管理 ・業務プロセスからのシステム化全体計画策定 ・最新のITを用いた最適な情報システム構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス要件や経営方針に合致した監査計画の立案 ・監査報告書の取りまとめと改善勧告の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学等の社会人セミナー ・海外研修（長期/短期）
	・ミドルクラス	<ul style="list-style-type: none"> ・事業戦略に適用できるIT利用方法の分析 ・情報化投資管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト計画にもとづく着実な推進 ・プロジェクトの進捗管理 ・IT業務コンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・監査の実施に必要なIT知識の理解 ・監査計画にもとづく実査 ・内部統制関連知識 ・情報システム管理規程策定と周知 	<ul style="list-style-type: none"> ・IBM・東芝・NECなどの異業種参加型のIT研究会（通年型・無料） ・プロジェクトマネジャー養成のための社内セミナー
・全員共通（エントリ）	<ul style="list-style-type: none"> ・業務プロセス知識 ・コンプライアンス ・セキュリティ管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務委託等契約関連 ・システム化効果測定 ・外部パートナー管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション能力 ・社内情報システム管理規程 ・IT基礎知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・プレゼンテーション力 ・ファシリテート能力 ・基礎英会話 ・ロジカルシンキング 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部セミナー（個別） ・OJT ・自己学習

出典：資生堂

図 4-1 人材育成フレーム

4.3. 「スキルチェックシート」の策定

「人材育成フレーム」を策定した後は、UISSの「機能・役割定義」を参照し、各人材像に求める具体的なスキルを明らかにする取り組みを行った。UISSでは機能が網羅的に書かれているため、まずは自社が重視している機能に絞った。その後、スキルを洗い出すにあたっては「役割」を参照した。こちらも網羅的かつ、一般的な用語で作られていたので、社内業務に合う表現、どの社員がみても理解できる表現に置き換えて「情報企画部員に必要なスキル」を徐々に明確にしていった。部内のグループリーダーや管理職からも意見を集め、最終的には61項目のスキルを定義し「スキルチェックシート(図4-2)」としてまとめた。

2010年度 個人別スキルチェックシート		記入日		本人氏名		記入日		GL		本人:自己チェック G: L:GLチェック 2: できる 1: ややできる 0: できない	
記入日	/ /	本人氏名	記入日	/ /	GL						
スキル分野	No	項目						チェック欄			
									本人	GL	
D-1 全員エントリークラス	1	業務フローやシステム基本設計書を理解することができますか									
	2	アプリケーション開発における、DBやインフラなど、技術的なコミュニケーションを行うことができますか									
	3	ユーザー要件を踏まえたテスト実施や結果の記録・保管をすることができますか									
	4	ユーザーへの適切な教育・研修の文書化や、支援することができますか									
	5	システム導入後、システム運用実体を調査し、導入による業務改善活動の目標達成度合いを評価することができますか ※1年後評価の実施									
	6	委託業務の実施内容と契約内容が一致しているかを確認することができますか									
	7	委託業務における、不正防止、機密保護の実施状況を把握することができますか									
	8	選定したベンダーと契約内容を確定させるために、必要に応じて法務部門の指導を受けながら内容を交渉し契約締結することができますか									
	9	経営方針を正確に捉えることができますか									
	10	内部統制の実施内容を理解することができますか									
	11	ヘルプデスクのユーザーサポート範囲を決定し、サポート内容の記録、問題点や要求を明確にして、システム改善や運用改善を実施することができますか									
	12	セキュリティ脅威に関する情報を収集し、情報の改竄、漏洩、資源の浪費、資源の不正利用などのリスクの識別・整理することができますか									
	13	個人情報保護、知的財産権保護を理解し遵守することができますか									
	14	システム開発ならびに運用委託基本契約書(雛形)を理解することができますか									
	15	情報システム管理規程の内容を理解し遵守し他事業部署へ指導することができますか									
	16	英語でメールのやりとりができますか									
	17	自身の業務を英語を使って説明や推進ができますか									
		全員共通 エントリークラス 計						0	0		
A-1 企画立案 ハイクラス	18	経営戦略や事業戦略の実現に向けて、IT面からの実現性評価を実施することができますか									
	19	情報戦略実現に向けて、以下の全ての要素を含んだ将来像を描くことができますか ・アプリケーション ・インフラ(ハード、ネットワーク) ・セキュリティ対策									
	20	情報戦略(年度計画など)を立案し、部内の会議体に提案することができますか									
	21	情報戦略(年度計画、各種プロジェクトなど)の実施状況を適切に分析、評価し、次期の戦略策定や見直しをすることができますか									
		企画立案 ハイクラス 計						0	0		

出典：資生堂

図 4-2 スキルチェックシート(抜粋)

5. UISSの活用と運用

5.1. スキルチェックシートを活用した人材育成のPDCA

2007年3月より、スキルチェックシートを活用した人材育成に取り組んでいる。年度末に本人と管理者であるグループリーダーがスキルチェックを行い、その結果に基づいて翌年度の育成計画を立て、PDCAをまわしていくという仕組みである。

スキル項目を読んで回答するという仕組みであるため、評価のブレは発生するが、3年間の運用の中で少しずつ収斂してきている。

育成計画が実行できているかどうか教育担当者から3ヵ月に1度、進捗確認のメールを配信するなど、育成のPDCAサイクルを回す工夫をしている。

5.2. スキルアップの取組み

目標を設定した後のスキルアップの取組みに関しては、OJTとOff-JTを組み合わせで実施している。他部門から異動してきた新入部員に対しては主にOJTを通じた育成を行っている。グループリーダーが任命した育成担当者がスキルアップ支援の他、メンタル面の相談にも応じている。

その他の社員については、研修の受講を中心としたスキルアップの取組みを行っている。ビジネススキル、ヒューマンスキルを重視しており、「要件定義のためのヒアリングスキル」や「プレゼンテーションスキル」などの研修を中心に、各自が必要に応じて受講している。IT技術についても、実務の内容に合わせて各自がITベンダーのセミナー等に参加することなどでスキルアップを図っている。

5.3. 運用の振り返り

個々の社員にとって、スキルチェックシートを使って自らのスキルを振り返り、管理者に評価を受けることが良い気付きに繋がっている。管理者にとっても「部下の何を伸ばしてあげるか」について検討するときには有益な材料になっている。

自己申告のスキルチェックゆえに、評価を完全に一致させたり、定量化したりするのは難しい。詳細な評価基準を設けて縛るよりも、曖昧さを持たせておいて最終的な評価を個々のグループリーダーに任せることにしている。

人事考課と連動させると、このような考え方は適合しないが、あくまで個人の育成のために活用しているものであり、現在の運用方法で問題はないと考えている。

人材育成フレームを部内で共有し、全員が同じスキル項目を用いることで「育成の指標」となっている。この「育成の指標」を中心に個々の社員が問題点を認識し、自律的に成長するきっかけとなったことが大きい。UISSの導入は社員の意識改革、スキルアップの面でプラス材料になったと認識している。

5.4. 今後の展開

スキル項目は、市場動向や技術変化を踏まえ毎年見直しを行っていく予定である。ただし、人材育成のゴールは、今の仕組みを運用し続けることではなく、3つの人材像（企画立案、設計・運用、IT ガバナンス）のハイパフォーマーが育つ土壌を作ることだと考えている。IT 技術だけに特化した人材では「ビジネスの推進、業務改革の推進」を担うことはできない。業務を知り、ビジネスの進め方を学び、ユーザーと適切なコミュニケーションをとれるようになることが重要であり、IT に関する知識や技術をその上に積み重ねることで理想的な人材に成長すると考えている。

そのためにも、人材育成フレームを中心に、多彩な研修、外部の有識者と触れ合う機会、ローテーションなどを組み合わせた、人材育成戦略・計画を立て、実践していくことを今後の方向性としている。

一方、懸念もある。当社は海外にも拠点があるため、人材育成フレームを中心とした育成の仕組みをグローバル展開できるのか、海外拠点の IT 技術者に納得感はあるのか、ということである。参考になる考えを積極的に収集し、対処していきたいと考えている。

6. UISSに取り組みされている方々へのメッセージ

UISS は、様々な使い方ができる。当社のような大きな括りでの「人材育成フレーム」と、かなり数を絞った「スキルチェックシート」による取組みが良いのかどうか、最初は迷いがあったが、他企業から「参考になる」「同様の考え方で取り入れたい」という意見を頂き、自信を得た。IT 部門に所属する人の悩みは社が違っても似ている。様々な企業や団体と情報交換をしながら、自社に合う使い方を見つけることをお勧めする。