

導入事例：メック情報開発株式会社

「中小ITベンダー人材育成優秀賞」(IPA)受賞企業

導入推進者：

専務取締役兼事務企画部長 本田明彦氏

事務企画部

プロジェクトマネジメント課長 深澤光賢氏

事務企画部

プロジェクトマネジメント課 渡部喜子氏



1. 会社概要

■社 名：メック情報開発株式会社

■設 立：1990年8月8日

■資 本 金：3,000万円（三菱地所株式会社100%出資子会社）

■従業員数：114名(2010年4月現在)

■事業内容：三菱地所グループに対するシステム企画・システム開発・
システム保守・システム運用・顧客業務支援業務

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 基本理念と事業領域

メック情報開発は、三菱地所グループの ICT プロフェッショナルとして、経営改革、事業改革に貢献することを経営の基本理念としている。事業領域は三菱地所グループにおけるシステムの企画・開発・保守・運用・顧客業務支援である。

2.2. 組織の成り立ちと、求められる役割について

メック情報開発の設立以前は、三菱地所株式会社（以下、三菱地所）に情報システム部が存在していた。当時、情報システム部には他の部署と同じように三菱地所の総合職が配属されていたが、人数が少なく、人事ローテーションがあるため、長期にわたりシステムに関するノウハウを蓄積することが難しかった。この課題を解決するため、グループ内に IT のスペシャリストを育成することが望ましいとの判断から、1990 年に情報システム部にシステム企画を残し、システムの開発、保守、運用を担うシステム子会社としてメック情報開発が設立された。

2000 年になると三菱地所の情報システム部が担っていたシステム企画がメック情報開発に移管されることとなり、情報システム部が廃止となった。更に 2008 年には三菱地所の経営企画部長がメック情報開発の社長を兼務することとなり、経営戦略と ICT 戦略の連携が強化されることとなった。

現在、メック情報開発は三菱地所グループの情報システム部門として、上流工程から下流工程にいたるトータルの ICT サービスを展開している。

2.3. 人材育成の方針

メック情報開発の人材育成に対する基本的な考え方は、次の 3 点である。この考え方を基に、様々な人材育成に関する施策に取り組み、2010 年に「中小 IT ベンダー人材育成優秀賞」を受賞している。

- 人財¹は「育つ」ではなく「育てる」
- 「業務を通じて人を育てる」ことが基本
- 業務を取りまとめるチームリーダー（以下、リーダー）の役割が重要

また、メック情報開発で必要としている業務機能は次の 3 点である。

- ビジネス視点で ICT の活用を検討する機能
- ICT プロジェクトを遂行する機能
- ICT の技術、サービスを選択する機能

¹ メック情報開発では人材を「人財」と表記するため、ここではその文字のまま掲載した。本事例の中では、メック情報開発が定義した用語については「人財」を用いる。

この3つの機能を実現するために、「システム企画力」、「プロジェクトマネジメント力」、「技術評価力」を持つ社員（上流工程への適応）の育成が喫緊の課題と認識している。なお、メック情報開発は人材の「材」に「財」の字を使用している。これは「人は財産である」という考えに基づいており、三菱地所グループの共通の理念となっている。

3. UISSの導入の背景と目的

3.1. 目標人材像の必要性

メック情報開発は「システム開発・運用・保守」を担う会社としてスタートし、その後「システム企画」も担うようになった。事業領域の変化とともに、社員に求められる役割も変化してきた。しかしながら、目まぐるしく変化する業務に対して、社員の意識や能力をすぐに対応させることは容易ではなかった。また、人材育成に関してはOJTや研修の提供などを実施していたものの、体系だった仕組みは存在しておらず、その都度、場当たり的に対応していた。

2007年に「社員の思い」を経営の参考にしたいとの考えから、社長と若手社員のランチミーティングなど、経営層と社員間におけるコミュニケーションの場を設定し、社員の生の声を聞いた。その中で「この会社ではどのような人財が求められているのか分からない」「目標とすべき人財像が明確になっていない」との意見が多数示された。経営層はこの声に注目し、2008年に「メック情報開発が求める人財像」を明確にするためのプロジェクトをスタートすることとなった。

3.2. 全社員参加の「人財像策定プロジェクト」

一般に人材像の策定といえば、「会社が求める人材像」というテーマで考えられ、トップダウンで推進されることが多い。しかしメック情報開発では、「社員が目指したい人財像」をテーマにし、人材像策定を「全社員参加型」のプロジェクトで策定することとした。これは、会社が決めた人材像に社員を割り当てるのではなく、社員がなりたい人材像こそが現場に定着し、本当に「目指すに値する人財像」になると考えたためである。一方で、「それでは会社が求める人財像との乖離が生まれるのでは」との懸念もあったが、最終的には経営トップの意見を組み込む機会を設け、その時点で「会社が求める人財像」の要素が考慮されるため、会社と社員の双方が合意した「目標人材像」になると考えた。

3.3. 「人財像策定プロジェクト」のプロセス

事務企画部のプロジェクトマネジメント課（当時は品質・積算管理室）にプロジェクトの事務局を設置し、プロジェクトがスタートした。まず事務局は、人材像は「スキルスタンダードシート（Skill Standard Sheet 以下、SSS）」の形でまとめる方針を固めた。

業種	ミッション			スキル			コンプライアンス		コンピテンシ	CS
	SE	SE (ビジネスサポート職)	スタッフ	業務知識	専門知識		業務知識	行動		
項目	プロジェクトマネジメント セキュリティ・災害対策等			顧客業務知識 顧客システム知識 開発技術	情報処理 技術者 試験	ビジネス キャリア 検定	基本理念 社内規定 一般法規 ビジネスマナー 健康管理		業務遂行力 コミュニケーション力 創造力 対外対向力 リーダー力	顧客 (社内関係者) 満足度
ビギナー	上記項目を指示通りにこなせている			上記項目について、概要は理解している			上記項目について、 概要は理解している	上記項目について、 実践できるよう 努力している	上記項目について、 実践できるよう 努力している	
ジュニア	上記項目を自力でとりまわしている			上記項目について、担当業務においては 活用できるレベルで知っている			上記項目について、 担当業務においては 活用できるレベルで 知っている	上記項目について、 担当業務に関して 概ね実践している	上記項目について、 担当業務に関して 概ね実践している	
シニア	上記項目について、 チームを束ねてとりまわしている			上記項目について、 業務に活用できるレベルで知っている			上記項目について、 業務に活用できる レベルで知っている	上記項目について、 担当業務で概ね実践し、 チームメンバーの成長を 支援している	上記項目について、 担当業務で概ね実践し、 チームメンバーの成長を 支援している	
エキスパート	上記項目について、 業務の枠組みを示し、あるべき方向へ導いている			上記項目について、 指導できるレベルで知っている			上記項目について、 指導できるレベルで 知っている	上記項目について、 実践している	上記項目について、 実践している	

出典：メック情報開発

図 3-1 スキルスタンダードシート(SSS)の最終構成

SSS (図 3-1) の構成として、縦軸に社員のランク (「ビギナー」、「ジュニア」、「シニア」、「エキスパート」) と、横軸にスキルのカテゴリ (「ミッション」、「スキル」、「コンプライアンス」、「コンピテンシ」、「CS」) を設定した。この構成を課長以下の全社員で構成した 13 のチームに提示し、各チームに「目指すに値する人財像」のスキル項目と内容の検討を依頼した。各チームが検討したスキル項目と内容は、課長クラスのメンバーで構成する委員会で集約し、そこでまとめられた内容をさらに部長クラスのメンバーで構成する委員会で検討し、更に経営トップの意見を取り入れる形で原案を作成した。

4. UISSの導入

4.1. 人材像策定の指針としてのUISS

人材像策定のプロジェクトを発足して1年ほどで原案が完成した。内容的にも満足できるレベルに近づいてきたという実感はあったが、「自社の想い」を中心に作成したものであり、「客観性が欠如しているのでは」「一般に求められるレベルに到達していないのでは」との懸念を払拭することができなかった。

これに対し、以前から注目していた「UISS」を利用することにより内容のブラッシュアップができるのではないかと考え、SSSの「ミッション」と「スキル」にUISSの考え方を取り入れることとした。

UISSを含めICT人材のスキル評価に精通している外部コンサルタントに支援を依頼し、ここまで策定してきた人材像とUISSの「機能・役割定義」を照らし合わせながら、UISSを取り込む形でSSSを完成させた。

4.2. SSSの仕組み

最終的にSSSは「SE」と「スタッフ」用の2種類が作成された。「SE」とはシステムの企画、保守、運用を担当する部署と顧客業務支援（顧客業務代行、業務システムのユーザ教育）を担当する部署の社員を対象としており、ICT領域の上流から下流までのスキルが網羅されている。「スタッフ」とは主として総務、人事、経理などのバックオフィス業務を担当する社員を対象としている。

更に「SE」には「企画・営業職」、「ビジネスサポート職」、「アプリケーションエンジニア職」、「インフラエンジニア職」、「プロジェクトマネジメント職」の5職種があり、この5職種にはスキルの重み付けを変えることで対応することとした。具体的にはアプリケーションエンジニア職には主としてシステム方式設計などのシステム開発スキルについて高いレベルを要求し、ビジネスサポート職には、顧客業務スキルについて高いレベルを要求することとなった。なお、「スタッフ」は「総務・人事・経理職」の1職種となっている。

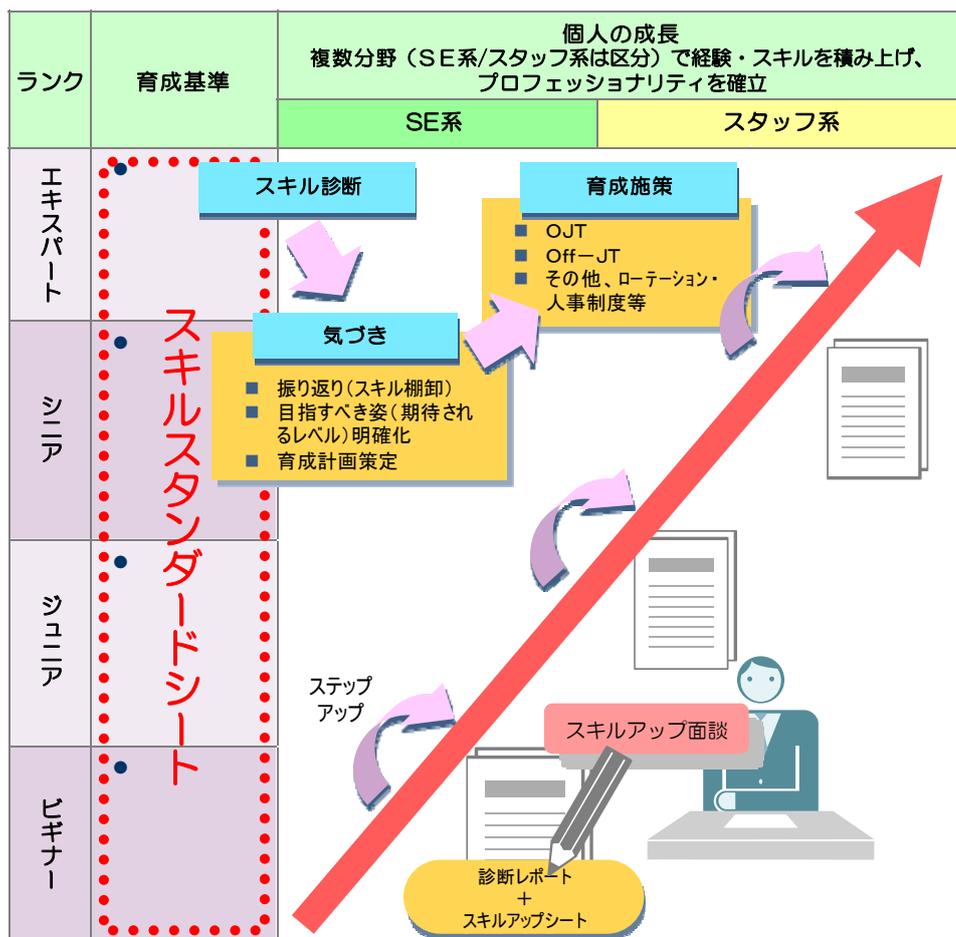
5. UISSの活用と運用

5.1. 運用の仕組み

SSSに対するUISSの適用と並行して、SSSを軸とした人材育成制度の運用プロセスを検討し、プロジェクト発足から約1年半で完成した（図 5-1）。

決定した運用プロセスでは、まず各社員が自己のスキル診断（図 5-2）を行い、その後、上長が各社員のスキル診断を行う。その結果を基に上長と社員が「スキルアップ面談」を行い、その中で、社員のスキルレベルを確認し、期待されるレベルに到達していないスキルを中心に人材育成計画、具体的にはOJT、OFF-JTの実施計画を確定する。

毎年1月に1回目のスキル診断を行い、2～3月にスキルアップ面談と人材育成計画の決定、4月から人材育成を実施することとしている。7月にも2回目のスキル診断を実施するが、これは人材育成の進捗状況を確認する意味で行われる。なお、運用開始初年度である2010年は7月に1回目のスキル診断を実施した。



出典：メック情報開発

図 5-1 SSSに基づく人材育成の仕組み

運用の軸となるスキル項目（スキル診断の設問）の数は合計で 245 項目である。職種や役割（リーダーとメンバー）によってスキル項目数は異なる。各スキル項目に対して 4～6 段階の回答が用意されている（図 5-2）。

問1 あなたの業務についてお尋ねします。
以下の業務について、あなたは、どの程度の水準で、できていると思いますか。
（【選択肢】をこの枠の上、青色枠で示した回答欄で適切な番号を一つ選んで下さい。）

【選択肢】

1 業務の枠組みを示し、あるべき方向へ導いている	⇒社内での業務標準化の取り組み、担当業務以外であっても精度の高いレビューを行ったことがある。自他共に経験と実績を有すると認められるレベル。 ⇒大規模な、難易度の高いプロジェクトについて、プロジェクト全体を自ら遂行したことがある。
2 チームを束ねてとりまわっている	⇒新規システムの開発、システムリプレースを行うレベル ⇒担当業務について、自ら実施、レビューを行ったことがあるレベル。
3 自力でとりまわっている	⇒複雑なシステム改修、システム単体リプレースのレベル ⇒担当業務について、周囲のサポートにより作業全体を行ったことがあり、その作業のうち一部は自ら実施したことがある。
4 指示通りにこなしている	⇒担当業務について、周囲のサポートにより作業の一部を行ったことがある。
5 うまくできていない	⇒言はされたが実行システムでは無理、行ったことはあるが軽微な改修もサポートが必要。
6 当該業務は未経験である	⇒行ったことが無い。

1～6より数字を選んで下さい。

項目	設問番号	設問	回答欄	補足説明（コメント）
企画・提案	問1-1	顧客の業務プロセス分析	1	1：顧客の業務プロセス分析について、MJK社内の標準化を作成し、担当業務以外で行った業務プロセス分析のレビューを行ったことがある。 2：顧客の業務手順について全体を分析し、改善案を作成したことがある。 ⇒ビジネスサポート課が業務全体の改善提案を行うレベル。（例：支払業務全体の分析） 3：顧客の業務手順のうち、担当システムを利用した箇所について、分析し、改善案を作成したことがある。 ⇒（例：支払業務のうち、システムを利用している箇所についての分析） 4：周囲のサポートにより、「3」の作業を行ったことがあり、その一部は自ら行った。 5：周囲のサポートにより、「3」の作業の一部を行ったことがある。 6：行ったことが無い。
	問1-2	顧客のシステム分析	1	1：顧客のシステム分析について、MJK社内の標準化を作成し、担当業務以外で行った業務プロセス分析のレビューを行ったことがある。 2：事業グループのシステム全体について、システム診断、問題点の整理を行ったことがある。 3：担当システムについて、システム診断、問題点の整理を行ったことがある。 4：周囲のサポートにより、「3」の作業を行ったことがあり、その一部は自ら行った。 5：周囲のサポートにより、「3」の作業の一部を行ったことがある。 6：行ったことが無い。
	問1-3	顧客への企画・提案	1	1：顧客の業務プロセス分析結果、システム分析結果、および顧客の経営戦略に依りシステム全体について、企画・提案したことがある。 2：大規模なシステム導入・システムリプレースについて、企画・提案したことがある。 3：担当システムについて、顧客からの難易度の高いシステム改修、システム単体リプレースについて、企画・提案したことがある。 4：担当システムについて、顧客からの改修要望に対し企画・提案したことがある。 5：周囲のサポートにより、顧客への企画・提案作業の一部を行ったことがある。 6：行ったことが無い。
システム開発・導入	問1-4	要件定義	1	1：要件定義について、MJK社内の標準化を行い、担当業務以外で作成された要件定義書について、精度の高いレビューを行ったことがある。 2：大規模なシステム導入・システムリプレースについて、要件定義書を作成したことがある。 3：担当システムについて、顧客からの難易度の高い改修要望、システム単体リプレースについて、要件定義書（システム改修概要資料）を作成したことがある。 4：担当システムについて、システム改修概要資料を作成したことがある。 5：周囲のサポートにより、要件定義書、システム改修資料の一部を作成したことがある。 6：行ったことが無い。

出典：メック情報開発

図 5-2 SSS によるスキル診断 スキル項目 SE 用(一部抜粋)

5.2. 運用の振り返り

2010年7月に初回のスキル診断を行い、運用のスタートを切ったばかりであるが、これまでの取組みを振り返ると、既に効果と課題の双方が明確になっている。まず、効果が現れた点は「メンバーを育成することの重要性」がリーダー層に伝わり、リーダーの意識が向上したことである。これまで「目標人財像」と同様に「人財育成の考え方」も明確になっていなかったが、運用がスタートしたことで、人材育成のキーマンとなるリーダー層の「人財育成の考え方」も統一されることとなった。リーダーの意識を高めることは当初から目指していたことであり、狙い通りの結果が出たと言える。

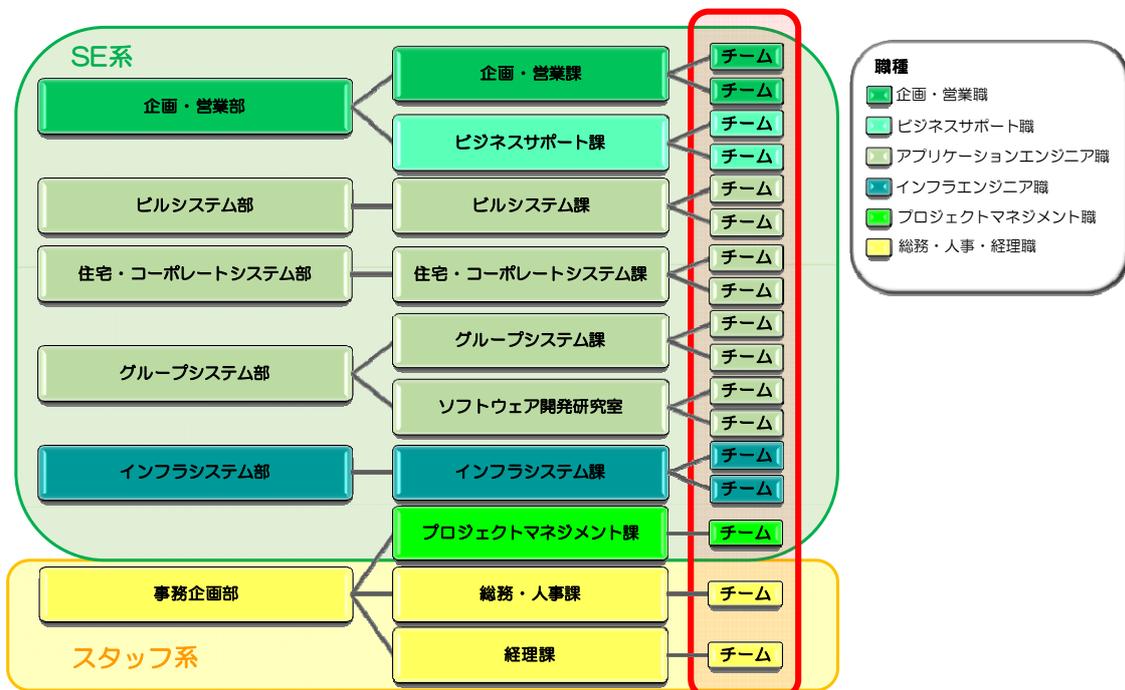
一方、顕在化した課題は以下の3点である。まず、1点目の課題は社員によってスキル達成度の認識に差異があり「回答がぶれる」ことである。この課題を回避するため、選択肢となる回答を具体的に記述し、社員間のスキル認識を一致させることとしたい。

2点目の課題は「スキルの集計」に手間がかかることである。現在は Excel で管理、集計をしているが、手作業には限界がある。既に「スキル診断システム」の開発に着手しており、よりスムーズな運営を目指している。

3点目の課題は「長期的な企業目標の設定」である。現在の人財育成制度は、「個々の能力をベースアップしていく」ことに主眼を置いている。目標人財像に向けて社員個々の能力を向上させることが当面の企業目標であるが、今後、その結果としてメック情報開発がどのような会社になっていくか、新たにどのような事を実現するかを長期的な視点で設定することも必要と考えている。

5.3. 運用面の特徴

運用面の特徴としては、「リーダー層の成長を目指した取り組み」が挙げられる。メック情報開発では、組織の最小単位を「チーム」とし、そのチームの「リーダー」を中心に業務をマネジメントしていることが組織構成上の特徴である。組織階層としては、部長の下に課長を含めたリーダーがおり、リーダー1名あたり3～5名のメンバーをマネジメントしている(図 5-3)。(リーダーは課長以外からも選出される。課長は人事労務管理を行うが、課長以外のリーダーは人事労務管理を行わない)。



出典:メック情報開発

図 5-3 組織階層

人材育成のプロセスを推進するためにはこの「リーダー層」の育成がキーになると考えていた。なぜならリーダーが部下に適切な業務を与え、育成することができないとリーダーがプレイヤーとなってしまい、業務の効率性が悪化すると同時に後進が育たないというリスクが発生するためである。優秀なリーダーを育成することで優秀なメンバーが育つと考えている。その取り組みの1つがメンバーによるリーダー評価であり、詳細について次に記載する。また、スキル診断はあくまでも人材育成のための手段として採用したものであり、人事評価とは関係しない方針としたことについても次に記載する。

(1) メンバーによるリーダー評価

SSS で定めている「コンピテンシー」項目を活用し、メンバーが上長であるリーダーを評価する仕組みを導入している。「あなたのリーダーはこのようなことができますか」という設問にメンバーが回答するという仕組みである。この「メンバーによるリーダー評価」を取り入れたことで、リーダーの意識は大きく変化している。評価を分析すると、メンバーとうまくコミュニケーションがとれていないリーダーは自己評価が高く、メンバーからの評価が低く表れている。その結果を知ったリーダーは積極的にコミュニケーション向上のための研修を受講するなど、行動にも変化が表れている。

このような仕組みはネガティブな影響を与えないよう様々な配慮をする必要がある。例えばメック情報開発では、メンバーのリーダー評価結果は部長が預かり、リーダーへのフィードバックは部長が個別に対応している。また、メンバーにも「リーダーには個々のメンバーの評価結果が伝わることはない」と約束したうえで運用している。

一方、リーダーに対しては、「リーダー向け人財育成ガイドライン」を作成し、人材育成制度の目的やリーダーに期待している役割、プロセスを明確にしている。また、定期的にリーダー向けの研修も実施している。

(2) スキル診断と人事評価との関係

メック情報開発では SSS によるスキル診断を検討する際、スキル診断の結果と人事評価との関係をどのように設定するかについて検討した。SSS が目標とすべき人財像であるならば、その多くの項目が人事評価の項目と重なる。

しかしながら、今回、メック情報開発はスキル診断と人事評価と直接関係付けることは行わなかった。その理由として、スキル診断は 2010 年度から始めたばかりであり必要に応じて柔軟に見直す必要があること、スキル診断はあくまでも人材育成に繋げることが目的であり人事評価と関係付けると適正なスキル評価が得られない可能性があること、SSS は人材育成制度の運用を通じて徐々に社員に定着するものと考えており人事評価に利用するほどの納得感は得られていないこと等がある。もっとも、社員のスキルが向上すれば高い人事評価につながるし、SSS が社員に定着した時点で人事評価との関係を検討する必要があると考えている。

6. UISSに取り組み方へのメッセージ

運用事務局であるプロジェクトマネジメント課の方々より、これから UISS の導入・活用を目指す方にメッセージをいただいた。

「UISS の機能、役割定義を活用し、人財育成の体系を整えることができた」と認識しております。我々のように目標とすべき人財像を考えた上で UISS を参照してもよいし、最初から UISS を参照してもよいと思います。いずれにしても UISS を活用することで、目標とすべき人財像について社員の信頼感、納得感が向上したと考えます。目標とすべき人財像は社員の支持、理解があって初めて育成につながると考えます。自社の思いだけでなく、業界のスタンダードである UISS を参考としたことは、社員の支持、理解を得る上で効果があったと考えます。

最後に、UISS はあくまでもガイドであり、そのまま活用するのではなく、自社の状況に照らし、必要な部分を抜き出したり、内容の一部をカスタマイズしたりして活用することが必要ではないでしょうか。