

導入活用事例：関西電力株式会社

推進者

経営改革・IT本部IT戦略グループ
マネジャー

白須 方崇氏

1.会社概要

1.1. 会社概要

- 社名：関西電力株式会社（略称：KEPCO）
- 住所：大阪市北区中之島3丁目6番16号
- 設立：1951年5月1日
- 資本金：4,893億円
- 社員数：22,207名（2011年3月31日現在）
- 事業内容：電気事業、熱供給事業、電気通信事業、ガス供給事業 等

1.2. スキル標準の導入対象組織

関西電力株式会社（以下、関西電力）において、スキル標準を導入した組織は、企業のIT分野を担う経営改革・IT本部と支店情報通信グループで、これらの組織に所属する約700名が対象者である。

経営改革・IT本部は、ITを活用した業務改革からシステムの企画・開発・運用全般を担っている。支店情報通信グループは、自社が持つ通信ネットワークの設計・工事・保守、並びに各事業部門のIT活用の促進を担っている。

2.企業戦略

2.1. 人材戦略

経営改革・IT本部と支店情報通信グループ（以下、IT部門）のミッションは「先進的なITを活用して業務プロセス改革を実現」していくことである。このためには、変革の原動力となるたくましい人材の育成と確保が必要であり、必要な人材の定義、並びに当該人材に必要なスキルを定義した上で、「一人ひとりのスキルを的確に把握し、グループ全体で適切な要員育成と人材確保を実現する必要がある」と、中長期戦略（経営改革・ITビジョン）で定義している。

2006年までは、自社開発した「スキル管理システム」を利用して、IT部門社員のスキルの管理を行っていたが、

- 設定したスキル項目と業務実務との乖離
- スキル管理方法と評価方法の曖昧さ
- スキル管理システムの機能面の不十分さ

などの要因により、各社員がスキルを登録しても保有状況が十分に把握できない、育成計画の策定に活用できないなどの状況が起っていた。

こうした課題を解決するために IT 部門は、IT スキル標準 (ITSS) の導入を始めとして、様々な検討を重ねた結果、ユーザー企業の IT 部門に適したスキル管理体系を持つ情報システムユーザースキル標準 (UISS) を活用して、独自人材モデルとスキルセットを再構築することを決定した。

2.2. 自社ITスキル標準導入

関西電力 IT 部門が決定した「独自人材モデルとスキルセットの再構築」の取り組みが目指すものは、現行の人材育成活動の課題を解決し、経営改革・IT 本部、支店情報通信グループ、能力開発センター（関西電力の社内教育専門組織）が協調して人材育成のサイクル（図 2. 2 - 1）を廻すことにより、

- 社員が日常的に自己のスキル伸張を気にかける風土づくり
- 社員の「自ら成長する」モチベーションを支えるために必要な情報や機会の提供
- 社員の育成を支援する各種取り組み
- 社員の育成・確保状況を把握する仕組みの整備

を、実現するものである。

そのためには、

- (1) UISS のコンテンツと導入プロセスを活用することで、経営改革・IT 本部の事業戦略に則した必要機能を明確にし、その実現に必要なスキルを定めること
- (2) 継続的な人材育成サイクルを可能とするためのスキル管理方法・評価方法と、柔軟で有能なシステム機能を構築すること

を、人材育成のサイクル実現のための実施方針として掲げ、その導入をおこなった。

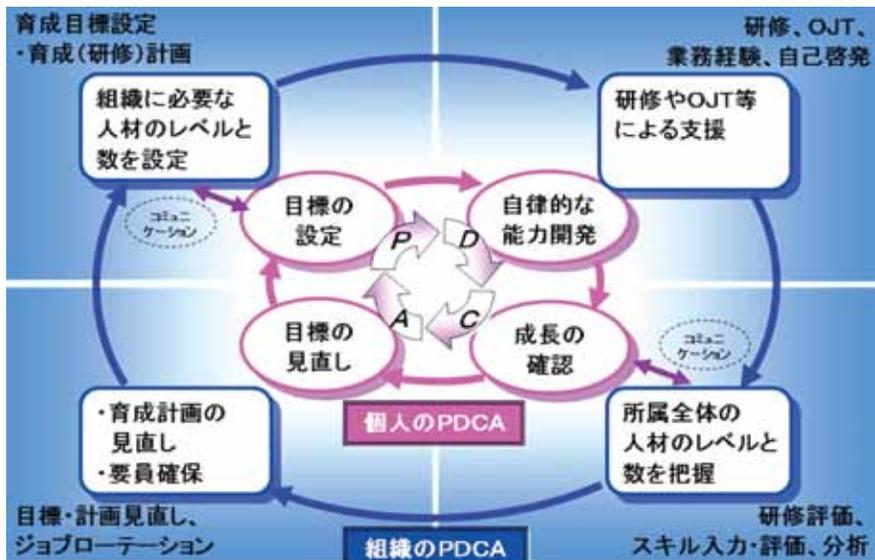


図 2. 2 - 1 支店情報通信グループにおける人材育成サイクル 出典：関西電力

3.スキル標準の導入

3.1. 独自人材モデルとスキルセットの再構築

独自人材モデルとスキルセットの再構築は、前述の通り UISS が提唱する導入プロセスに準じておこなった。その中で鍵となったのは、独自人材モデルの定義、並びに必要なスキル定義の源泉となる「関西電力版業務機能モデル」の策定であった。

策定に際しては、UISS 機能モデルと経営改革・IT 本部の各種業務ドキュメントを照らし合わせることで不足機能を補いながら、業務を「計画→構想→活用→評価」のサイクルとして整理することで、網羅性と実在組織との整合性を保ったモデルを策定した。(図 3. 1 - 1)

また、この再構築の活動には、支店情報通信グループ社員も参画し、機能の過不足など、現場担当者からの具体的な意見を織り込んでいった。

参画者にとって、こうした活動は、必要な機能の再認識、スキル標準の導入と人材育成の重要性を認識する機会となった。



図 3.1-1 経営改革・IT 本部の機能体系 出典：関西電力

3.2. 人材育成PDCAサイクルとシステム構築

独自人材モデルと各人材のスキルセットの再構築が完了した 2007 年末から、人材育成 PDCA サイクルの年間運用計画と、これを下支えするシステム（スキルレコーディングシステム、以下 SRS）の構築を開始した。

SRS の構築は、年間運用計画の定義内容と連動した主要機能の開発（第 1 期）を 2008 年末におこない、試用期間を通じて洗い出した課題を解決する開発（第 2 期）を 2009 年度におこなった。

第 1 期の開発では、策定した運用サイクル（図 3.2-1）に基づいた機能を有し、且つ以前の仕組みで抱えていた課題を解決するための下記機能を用意し、2009 年度に予定していた試用期間を迎えた。

- 目標設定機能
各社員が目標とする役割（関西電力では、UISS の人材像にあたるものを役割と名付けている）とレベルを設定すると、保有スキルと対比して強化すべきスキルをドリルダウンしながら明示する。
- 研修等の連携機能
各社員の保有スキル、不足スキルの詳細表示と合わせて、各スキルの強化に役立つ研修を連携表示する。
- スキルの評価と分析機能
各社員が作成した育成計画、最新スキル記録結果と過去からの変位など、スキルアップ活動と成果をレポートする。

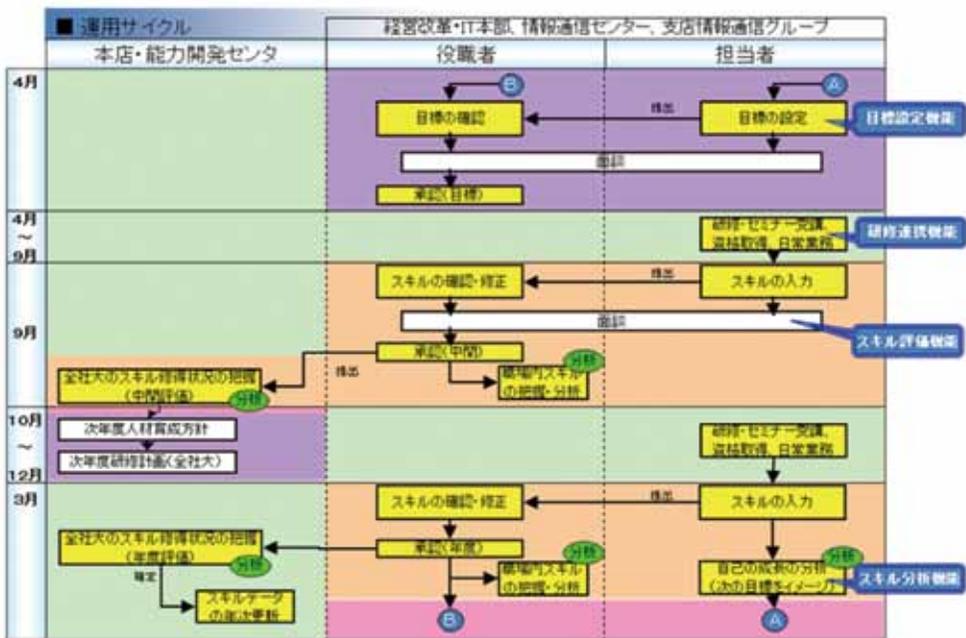


図 3. 2 - 1 運用サイクル

出典：関西電力

第2期の開発では、試用期間を通じて洗い出した課題を含んだ機能強化を図った。その中には以下のような運用の改善を図るものが含まれていた。

- 組織分析機能の強化

各職場や部門で人材育成を推進するためには、現状を捉えた計画立案が重要であり、組織単位のスキルマップを始め、組織単位の様々な集計は非常に役立つ。また、各社員の育成計画作成に際しても、適切で定量的な目標を設定するためには、同一組織内の同一経験年数分布結果（図 3. 2 - 2）を活かすことで、リアリティのある指導が可能となる。実際の運用で重要な役割を果たすべき役職者のための強力な道具としてこうした機能の強化をおこなった。

- データダウンロード・アップロード機能強化

年間育成サイクルの中では、社員と役職者の間で3回の面談（計画レビュー、中間レビュー、期末レビュー）がおこなわれる。短期間に多くの社員と面談をする役職者の負担は少なくない。面談をしながら結果をSRSに登録できるとは限らず、後日その結果をSRSに登録することになる。また、各社員が計画の作成や面談結果や計画の改定を登録・参照する際に、こうしたデータが容易に且つ確実にアップロード・ダウンロードできるメリットは大きい。この点を機能強化した。

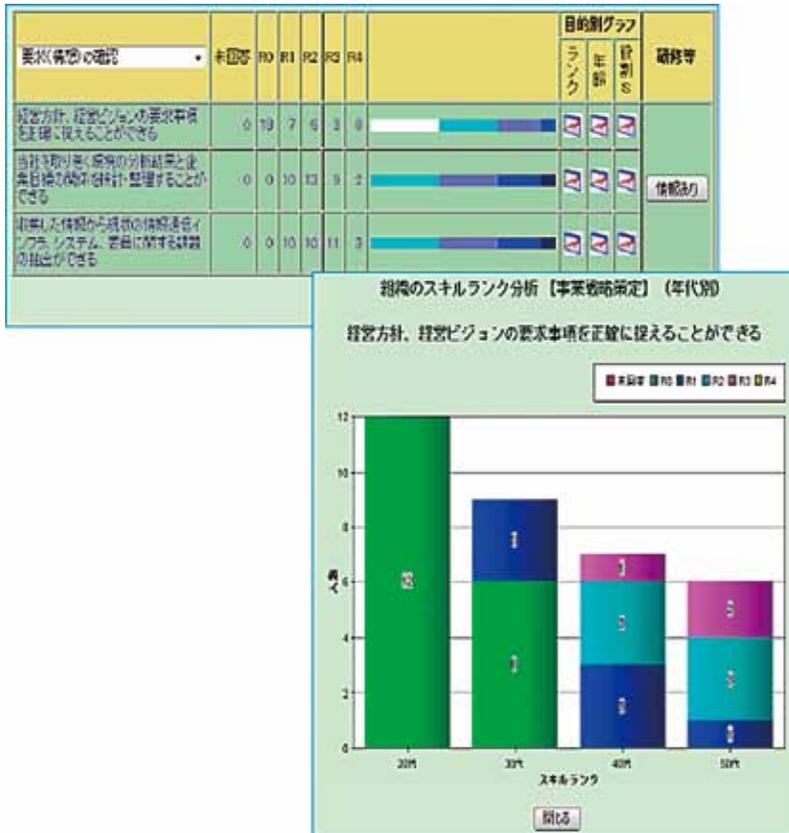


図 3. 2 - 2 組織分析機能例 (同一組織内の同一経験年数分布) 出典：関西電力

4.スキル標準の活用と運用

4.1. 2010年本運用を通じた評価

2007年から検討に入った取り組みは2010年から本運用となり、この本運用では、ほぼ100%の対象者が、図3.2-1で示すような人材育成PDCAを廻した実績を残した。

各社員が育成計画を作成するには、目標とする役割とレベルを設定する仕組みとなっている。従って各社員は、このPDCAの基本となる「役割」(UISSの人材像に相当するもの)の定義と、その役割に求められる必要スキルをはっきりと認識することとなる。

1年間の運用サイクルを終えたところで、活動の改善を計るために、育成活動の実施・浸透状況の把握と社員からの意見を集約した。

1年間の育成活動では、定量的な育成成果が見られはしなかったが、対象社員に対する育成制度自体の高い浸透が見られ、社員から以下のような成果の声が挙がっており、継続的な制度の推進が期待できる状況にある。

『能力開発の活動は以前からあったものの、当制度が開始されたことによって、目標の立て方が容易になった。それによって、各社員が「スキル習得計画」といった具体的で、業務と連動した活動計画を立てるようになり、上司がそれを評価・指導することができるようになった。』

また、本運用初年度とは言え、前年に1年間の試用期間を経ているため、各社員のキャリアに直結する重要なテーマであることから関心は高く、対象者となる社員・職場から、「中長期人材育成」をテーマとする様々な意見が出された。

1年間の運用サイクルを廻し終えた同時期に「経営改革・IT部門中長期計画（以下、中長期計画）が策定され、あるべき各部門像、所属する部員像を検討した結果がまとまった。

集められた意見と中長期計画に則して、制度の検討すべき課題を以下の3点に絞ることとした。

- (1) 必要スキル項目の検討
- (2) 人材ローテーションの検討
- (3) 若手の早期育成の検討

次項から、これら3つの課題について説明する。

4.2 必要スキル項目の検討

(1) スキルの評価基準

中長期計画に従い、効果的に人材戦略に関する施策を進める鍵となるのが、各スキル評価（各社員の保有スキル状況）の精度であるが、この点で以下の課題が浮き彫りとなった。

- 各スキル項目に対する評価基準の解釈が面談をする役職者に委ねられているため、その評価にバラツキが見られる
- その結果、強化目標として設定するスキルが、本人と組織が期するものと食い違ってしまう可能性がある

そこで、スキル項目毎に明確な評価基準を示すことで、運用者に関わらず、評価結果が平準化され、SRSの実効性をさらに高めるように改定することとした。

(図4.2-1)

汎用的な評価基準(現在)



スキル項目毎に評価基準を具体化(例)

| スキル | R1 | R2 | R3 | F4 |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 現状システムの問題点・ニーズを把握・分析し、原因を明確にすることによって、改善ポイントを明らかにすることができる。 | 当該作業の成果物(問題点、ニーズ分析表)とそこに記載する内容・粒度を理解している。 | 小規模な案件において、主幹部の問題認識が妥当かどうかを検証し、検討が不足している部分をフォローできる。 | 比較的大規模な案件において、主幹部の問題認識が妥当かどうかを検証し、検討が不足している部分をフォローできる。 | 業務経験が豊富にあり、その中でR3のような働きを何度もしている。R3のスキルが確実に定着し、他者を指導している。 |

図 4. 2 - 1 汎用評価基準から具体化の例

出典：関西電力

(2) 中長期計画が示す人材像への適用

また、SRSの役割定義は、中長期計画でまとめた人材像を的確に表現できていない点があることがわかった。2007年に実施した「独自人材モデルとスキルセットの再構築」は、多くの関係者が検討を重ねてまとめたものであり、単純な業務範囲の不足やスキル不足といったものが課題となっているわけではない。現在の定義は、ITスキルを中心に必要なスキルがまんべんなく定義されているため、中長期計画で明らかとなった人材像が示す重要点とその他の点が均等に扱われている。重要点をより分かりやすく表現することによって、社員が強化すべきスキルの現在値と目標を正しく把握できるようにすることが必要と判断した。具体的には、役割定義毎に関係部門から作業会を発足させて、以下のような検討を進めることとした。

- 中長期計画で明らかにした人材像や重要点がハイライトされるようにスキルセットを再編する。これによって人材育成の強化ポイントが明確になる
- スキルセットを現場実態(担当業務、担当設備)に沿った構成に再編することで、指標化しやすくする
- スキルの大、中、小分類を作業ステップに合わせて再構成することで、各スキルの意図と実業務との紐づけを分かりやすくする

この作業によって、中長期計画が示す人材を正確に表現するだけでなく、各スキル評価の精度を高めることにもつながることが期待できる。

(3) 共通スキル

もう1つの課題は、共通スキルの見直しである。

IT部門の社員にとって「お客さま」となる経営層や各事業部門に価値を提供し続けるためには、役割によらず求められる共通スキルがある。現在のスキル体系は、旧「スキル管理システム」の課題であった「陳腐化が進んでいた情報分野」の見直しが出発点となっていたこともあり、ITスキルを始めとする技術スキルの比率が高い。社員が目指すプロフェッショナルに期待されるスキルは、技術系スキルと共に上述の共通スキルが必要であり、バランスよく定義されていることが求められる。

そこで、「お客さまに価値を提供し続ける」ために必要な方法論、手法などを活用するスキルと「お客さまに価値を提供し続ける」ための心がけ（姿勢）の高さを共通スキルとして明らかにすることとした。（表4. 2-1）

表4. 2-1 共通スキルの設定イメージ

出典：関西電力

| 大分類 | 中分類 | 小分類 | 種類に対して、 |
|-----------|-----------|------------------------------------------------------------|---------|
| 情報収集 | 情報収集 | ・日頃から社内外に情報のアンテナを伸ばし、新しいITやその活用法、業務の課題などを継続的に収集している。 | マインド、姿勢 |
| | 情報整理 | ・現状を理解し、問題を発見するために、収集した多様な情報を図表やモデル等を用い、構造化して整理することができる。 | スキル |
| ソリューション検討 | ソリューション検討 | ・既存の枠にとらわれない自由な発想にもとづき、課題に対する対策やアイデアを複数出すことができる。 | スキル |
| 説明・提案 | 資料作成 | ・検討した内容を理解してもらうために、わかりやすく、論理的で筋道の通った構成、内容の説明資料を作成することができる。 | スキル |
| | 説明・提案 | ・検討した内容を相手の対千葉や知識を理解した上で適切に説明し、理解を深めてもらい合意を形成することができる。 | スキル |
| 会議・打合せ | 事前準備、事後処理 | ・会議後 | スキル |
| | 会議運営 | | スキル |
| その他 | 問題意識 | ・何事に対しても課題意識を持って取り組み、より良い方向へ換えていくという意欲・熱意を持っている。 | マインド、姿勢 |
| | お客様対応 | お客さま（経営層、主管部、社員一人ひとり、グループ会社）に対して、常に親切丁寧な対応をしている。 | マインド、姿勢 |

4.3. 人材ローテーションの検討

中長期計画を踏まえ、キャリア期間（基礎（初級者）、応用（実務者）、専門（プロフェッショナル））と育成目標（習得すべきスキル）との関係性を検討し明らかにした。

中長期計画で定めた各人材像に求められる「必要スキル」は、様々な業務経験を通じて身につくものである。人材ローテーションを「人材育成」の観点を中心に

進めていくことで、こうしたスキルアップの機会を組織的、計画的に提供することが可能となる。

様々なローテーションパターン（＝キャリアパス）を仮設定し、そのローテーション元・先の組織と対象者のメリット・デメリットを多角的評価することで、より戦略的なローテーションの推進を実現すべく検討を進めている。

こうした検討のベースに、中長期計画を踏まえた SRS の役割・スキル体系とその運用の結果を考慮することで、よりリアリティのある検討が可能となった。

4.4. 若手の早期育成の検討

関西電力の IT 部門は、多くの企業と同様に、「若手、シニア層に比べて中堅層が薄い」年齢分布となっている。中長期計画に沿い、基礎レベル（初級）に相当する若手社員を、組織的、計画的に、応用レベル（実務者）に早期に育成することが急務となっている。

そこで、整備されつつある SRS スキル体系をベースに、若手の育成目標の設定、育成方法などを明らかにした「若手早期育成ガイドライン」作成に着手することとした。

若手に求められるスキルについて、スキル項目単位に、期待レベルに達するための施策と条件を明らかにすることで、効果的な育成を部門隈なく実施することを期するものである。

5. 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、当制度を推進している白須氏に、現場で制度活用する立場、制度の制定・推進の立場の両視点から、スキル標準に取り組んでいる方々へのメッセージをいただいた。

制度の導入を考える過程、導入の目的、その目的に適う方法の選択を自社の置かれている環境に則して判断し実行計画を立てる、といったことが非常に大切だと思います。この部分をしっかりと整理しておかないと後が続きません。

また、当社は SRS の活動と別に中長期計画で部門人材像を描く取り組みをしていましたが、この度中長期計画で定める人材像が明らかになりました。そこで、この視点で SRS を見直す取り組みを始めようとしています。会社が求める人材像の変化に応じて、制度が定める定義を改定する取り組みは重要です。その上で、1～2年では成果が出にくい人材育成 PDCA をしっかりと継続することです。