

導入活用事例：株式会社大都技研

推進者

情報システム部 部長

戸塚 憲市郎氏



1. 会社概要

- **社名**：株式会社大都技研 (DAITO GIKEN, INC.)
- **所在地**：東京都港区東新橋2丁目14番1号 コモディオ汐留
- **設立**：1980年12月
- **代表者**：木原 海俊
- **資本金**：8,400万円
- **社員数**：443名 (2011年3月現在)
- **売上高**：30,000百万円 (2011年3月期)
- **事業内容**：遊技機 (スロット・ぱちんこ) の企画開発・設計・製造・販売
家庭用ゲームソフトの企画開発・販売
音楽 CD の企画・販売
キャラクター商品の企画・販売

2. 企業戦略

2.1. 経営方針

株式会社大都技研 (以下、大都技研) は、アミューズメント産業において、創業時から「挑戦」を最大のテーマとし、既存の常識にとらわれることなく、斬新な発想で商品づくりに取り組んできた。顧客のニーズを先取りしたオリジナルティあふれる製品、レベルの高いゲーム、映像、音楽などのコンテンツを創出し、「コンテンツ創造カンパニー」へと成長し続けることによって、あらゆる人に最上の喜びと楽しみと感動を提供することを目指している。

2.2. 情報システム部の方針

「コンテンツ創造カンパニー」を掲げる大都技研において、経営層は、マーケットの需要予測と変化への対応、開発・販売・生産体制の連携強化などを重点目

標としている。情報システム部に最も求められていることは、目標達成のためにITの活用を提案し、その実現をリードしていくことである。その他の活動方針を含め、情報システム部が掲げている活動方針は次の5点である。

- (1) 経営目標達成の為にIT活用
- (2) 情報システム安定稼働・安定運用・品質向上
- (3) セキュリティレベルの向上
- (4) 情報から見た社員のモラルアップ
- (5) 情報システム部員のスキル向上

2.3. 情報システム部の体制

情報システム部の人員は総勢14名（部長1名、部員13名）であり、3つのチームを編成している。それぞれの名称と人数、ミッションは次のとおりである。

- (1) システム開発チーム（4名）
 - ・システム企画及び利用部門との調整
 - ・要件定義（要求仕様書の作成）
 - ・外注管理（契約、進捗管理、予算管理）
 - ・納品物確認、試験（品質、バージョン管理）
 - ・成果物（ドキュメント等）管理
 - ・システム操作に関わる社員教育
 - ・システム自社開発・改修
 - ・複数部門間に跨がるシステム仕様調整及びプロジェクト推進
- (2) インフラチーム（2名）
 - ・サーバー機器、通信回線の設置、管理
 - ・ネットワーク配線の施設、管理
 - ・ネットワーク機器の設置、設定、管理
 - ・プロバイダ契約締結、管理
 - ・各種セキュリティ対策
 - ・情報資産の保護、管理
 - ・ADドメイン管理
- (3) サポートチーム（7名）
 - ・サポート業務全般（サービスデスク）

- システム運用
- 機器購買管理

2.4. 人材戦略

経営層に対してITの活用を提案し、実現へとリードしていくために、情報システム部の人材は、経営の視点でITをとらえ、システムの構成や改善に取り組むことが求められる。どの戦略のもとに、どの業務がどう動いているかを理解し、そのためにITはどのように使われるべきなのかを考えて日々の業務に取り組むことができる社員を必要としている。また、ユーザー部門と適正に意志共有を図れるコミュニケーション能力も重要な要素だと考えている。

2.5. 人材戦略における課題と対策

求める人材を育て、理想的な組織を実現するための課題と対策は次の4点であった。

(1) リーダー層（課長・係長）の人材不足

実際に業務を担当するメンバーは経験の浅いメンバーが多く、統括するリーダー層の充実が急務だった。3つのチームを任せられる人材を採用・育成し、現在はうまく統括し、組織をコントロールできている。

(2) 業務実績が見えない

少人数の組織ではあっても、日々の業務やプロジェクトの進捗を的確に管理することは非常に重要だと考えていた。情報システム部内での管理はもちろん、経営層へ情報システム部のパフォーマンスを報告するための材料として進捗管理の必要性を感じていたが、これまでは満足できる仕組みはなかった。この課題の対策として、「工数実績管理ツール」を導入、全部員の業務実績の把握、プロジェクトの進捗度合の管理などを実現した。

(表 2. 5 - 1)

3.スキル標準の導入

3.1. UISS導入の背景と目的

前章で示したとおり、情報システム部としては、「スキルマネジメントの仕組み」と「組織が求める人材を明らかにし、キャリアパスを描く」ことが人材戦略を実現するうえで重要なテーマだった。とはいえ、人材像やキャリアパスを描きつつ、要求するスキルなどをゼロベースで体系的に設計するのは困難な取り組みだと感じていた。そこで、導入推進者である戸塚氏は、普及が進んでいた UISS 活用の可能性について、2009 年から検討をはじめた。

3.2. 導入のための情報収集と導入の方針の決定

2009 年 11 月に開催された、日経コンピュータ主催のシステム部長会において、スキル標準ユーザー協会専務理事・高橋氏の講演を聞いて、UISS の導入が自部門の課題解決に役立つことを確信し、翌月（12 月）に開催された「スキル標準ユーザーズカンファレンス 2010」に参加し、他社の導入事例を学んだ。そこで得た情報をもとに、次のような方針で導入することを決めた。

(1) コンパクトに導入する

UISS の機能・役割モデルやスキルをカスタマイズし、自社の文化に合うようにしたり、自社オリジナルの人材像を構築したりすることの重要性は理解したが、小さな部署であるため、UISS 導入のプロジェクトを大々的に立ち上げたり、大きな工数を確保したりすることは困難であった。スキルマネジメントシステムの実現、スキルの可視化を最優先目標とし、自社向けのカスタマイズは最小限にとどめることが大切であると判断した。

(2) 低コストで導入する

導入前から、投資対効果を算出することは非常に難しく、大きなコストをかけて導入するのはリスクが高いと考えていた。また、低コストで導入することは、経営層からの承認も敷居が低くなることも重要な要素であった。そういった背景から、低コストでノウハウを学べる 2010 年 1 月開催の日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）主催「UISS 導入推進ワークショップ」、引き続いて 2 月～3 月開催の「UISS 導入テンプレート検証ワークショップ」に参加することを決めた。

また、導入時のコストだけでなく、運用時のコストも考慮すべき要素であった。ワークショップ時に活用した、スキル標準ユーザー協会（SSUG）のスキル管理ツール「SSI-UISS」（以下、スキル管理ツール）を、自社運用時も引き続き低コストで利用できることも大きなメリットだった。

3.3. スキル標準導入の流れ

情報収集開始から数か月のスピードで自社への適用方法を検討し、UISSの導入を推進していくことになる。導入推進者の戸塚氏が、前述のUISS導入に関する2つのワークショップに参加し、ワークショップで作成した成果物（人材像やスキルコンテンツ）を、スキル管理ツールに搭載することで運用に繋げることが、スキル標準導入の大きな流れであった。

ワークショップに参加したことで、導入のステップは必然的にIPA発行「情報システムユーザースキル標準有効活用ガイド Ver3. 0」等に記載されている、標準的なステップに適合しているものとなった。具体的にどのような成果物を作ったのかを次に挙げる。

3.3.1. 要求モデル

まずはじめのステップとして、大都技研情報システム部としての「要求モデル」をまとめた。経営方針、部門方針に加え、戸塚氏が情報システム部として実現したいことを盛り込み、「情報システム部門として何をを目指すのか」を明確にした。この「要求モデルを作る」というステップは、ワークショップで講師から「企業導入するにあたっては非常に重要なステップだ」と伝えられていたため、部門長としての想いを込めて作成した。

作成後、リーダー層に要求モデルを開示したところ、「このように簡潔にまとめ、目に見えるものは今までなかったので非常に有益だと思う」という意見が多く、「部門で意志統一するためにも、メンバー全員で共有すべきだ」との結論に達した。組織が目指すものや重要なキーワードが一元化された資料であり、単なる「UISS導入における中間成果物」ではなく、様々なシーンで有効活用できるものとして社内でも高く評価されている。（図3. 3. 1 - 1）

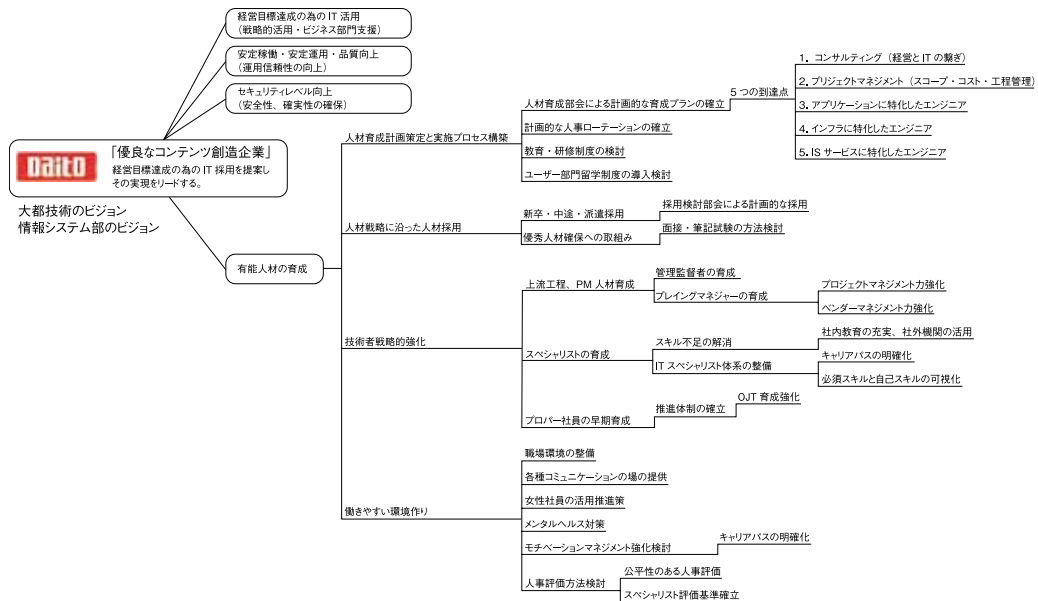


図 3. 3. 1-1 要求モデル (一部抜粋)

出典：大都技研

この「要求モデル」は企業ごとに軸は異なるが、大都技研の要求モデルの軸は、

- 経営目標達成のための IT 活用
- 安定稼働・安定運用・品質向上
- セキュリティレベル向上
- 有能人材の育成

という 4 つの視点 (部門目標) でまとめられている。特に今回の UISS 導入は人材育成が目的であるため、人材面にフォーカスして詳細な要求を明示している。

3.3.2. 機能モデルと人材像の関係整理

次のステップとして、機能と人材像のクロスリファレンスを整理した。UISS の機能・役割定義と人材像をベースに、あまり大きな変更はせず、必要最低限の整理としているが、どんな人材が自社に必要なのか。また、各々の人材が担うべき機能とは何かを時間をかけて検討した。人材像は UISS で設定されている名称をそのまま使ったものが多いが、「アプリケーションデザイナー」は担当するシステムによって役割や管轄部門が異なるため「全社系」と「営業系」という専門分野を策定した。(図 3. 3. 2-1)

ワークショップではテンプレートとなるひな形が用意されていたため、自社の考えを加えたり、不要なものを引いたりするだけで短期間で品質の高いものが完成した。

機能/人材像		ビジネスストラテジスト	プロジェクトマネージャ	プロジェクトリーダー	ISアナリスト	アプリケーション		システムデザイナー	ISアーキテクト	ISサービスマネージメント	ISアドミニストレータ	キャリアアドバイザー	ISスタッフ
						会社系	官公庁系						
事業戦略策定	経営理念の確立	コア											
	数値ビジネスモデルへの構築	コア											
	事業戦略の実現シナリオへの構築	コア											
IS戦略策定	対象領域とビジネスおよび環境の分析	コア	サブ						サブ				
	IS戦略の策定	コア	サブ						サブ				
	IS戦略実行計画の策定	コア	サブ						サブ				
	IS戦略実行体制の構築	コア	サブ						サブ				
	費用と利益の算出	コア	サブ						サブ				
IT基盤構築・維持・管理	IT戦略の策定								コア				
	IT戦略実行計画の策定								コア				
	IT基盤整備(標準化等)								コア				
	品質制御フレームワークの運営(各プロジェクトに対する品質/リスクの把握)								コア				
	各アーキテクチャ・標準・品質制御フレームワークの維持・管理								コア				
	IT戦略実行計画の評価								コア				
	IT戦略の検証								コア				
IS戦略実行マネジメント	IS戦略の分析・評価	サブ	コア										
	IS戦略実行のモニタリングとコントロール	サブ	コア										
	IS戦略実行上のリスクへの対応	サブ	コア										
	コントロールシステムワークの維持・管理	サブ	コア										
プロジェクトマネジメント	プロジェクトの立ち上げ			コア									
	プロジェクト計画策定			コア									
	プロジェクト進捗と実行管理			コア									
	プロジェクト閉鎖管理			コア									
	プロジェクト検証			コア									

図 3. 3. 2-1 機能モデルと人材像のクロスリファレンス (一部抜粋) 出典: 大都技研

3.3.3. キャリアフレームワークの構築

人材像を明確にした後、「人材像とキャリアレベル」で構成される「キャリアフレームワーク」を策定した。「キャリアパスの提示」を目指していた情報システム部門にとってはUISS導入のキーになる重要な成果物である。このキャリアフレームワークによって、情報システム部員がどのようなキャリアを辿りながら能力を向上し、コアとなる人材(すなわちレベル6が存在する人材=ビジネスストラテジスト、プロジェクトマネージャ、ISアナリスト、ISアーキテクト、ISアドミニストレータ)に成長していったほしいのかを明確に示すことができる。

一方、直接部門の下位レベル(レベル1~2)は、「アプリケーションデザイナー」「システムデザイナー」「ISサービスマネージメント」の3つの人材像に設定されている。つまり、情報システム部のキャリアはこの3つからスタートする。システムの開発と運用という基礎から技術を向上させ、プロジェクトマネージャやアーキテクトなどの上流工程の経験を積んでいくというキャリアモデルである。

キャリアレベル	人材像											
	1 ビジネスストラテジスト	2 プロジェクトマネージャー	3 プロジェクトリイオー	4 シニアリスト	5 アプライケイション		6 システムオペレーター	7 システムオペレーター	8 シニアアプリケーション	9 シニアアプリケーション	10 アドバンスドシステム	11 システム
6 会社の一員 社内において、業務の改善やノウハウ、ノウハウの知識をリードする。社内だけでなく、社外にもノウハウを共有して組織に貢献しており、業務のハイエンパワーマンとして知られる。												
5 専門知識 社内において業務の改善やノウハウ、ノウハウの知識をリードする。社内において、自他共に知識を蓄積しており、社内でのハイエンパワーマンとして知られる。												
4 エキスパート 独自の専門知識の蓄積と実践をリードする。社内において、組織の発展にその応用/実践を通じて貢献しており、社内でのハイエンパワーマンとして知られる。												
3 リーダー 業務の改善を主導して実行する。ノウハウの蓄積によるために必要に応じて知識/技能を育する。												
2 アドバンスド 業務の改善の下に、業務の改善を推進する。ノウハウの蓄積によるために必要に応じて知識/技能を育する。												
1 一般社員 業務改善に携わる際に必要に応じて知識/技能を育する。												

図 3. 3. 3 - 1 キャリアフレームワーク

出典：大都技研

4. スキル標準の活用と運用

4.1. 運用管理ツールへの搭載

2010年3月にワークショップを活用した導入を終えた後、作成した成果物（キャリアフレームワーク、スキルセットなど）を、2010年7月に前出の、スキル管理ツールに搭載し、運用の基盤を整えた。

4.2. 社員への説明

2010年11月の「第一回スキル評価（スキルの棚卸）」に向け、経営層や社員に向けて導入の経緯や目的、スキル管理ツールの使い方などの説明を実施した。UISS の概念などを資料だけで説明するのは困難に感じていたが、スキル管理ツールの画面コピーなどを活用して「スキルマネジメントを実施するイメージ」を伝えることで、スムーズに情報共有が図れた。経営層、リーダー層ともに活用を前向きにとらえ、この仕組みをベースに人材育成を強化していくことのコンセンサスをとることができた。（図 4. 2 - 1）

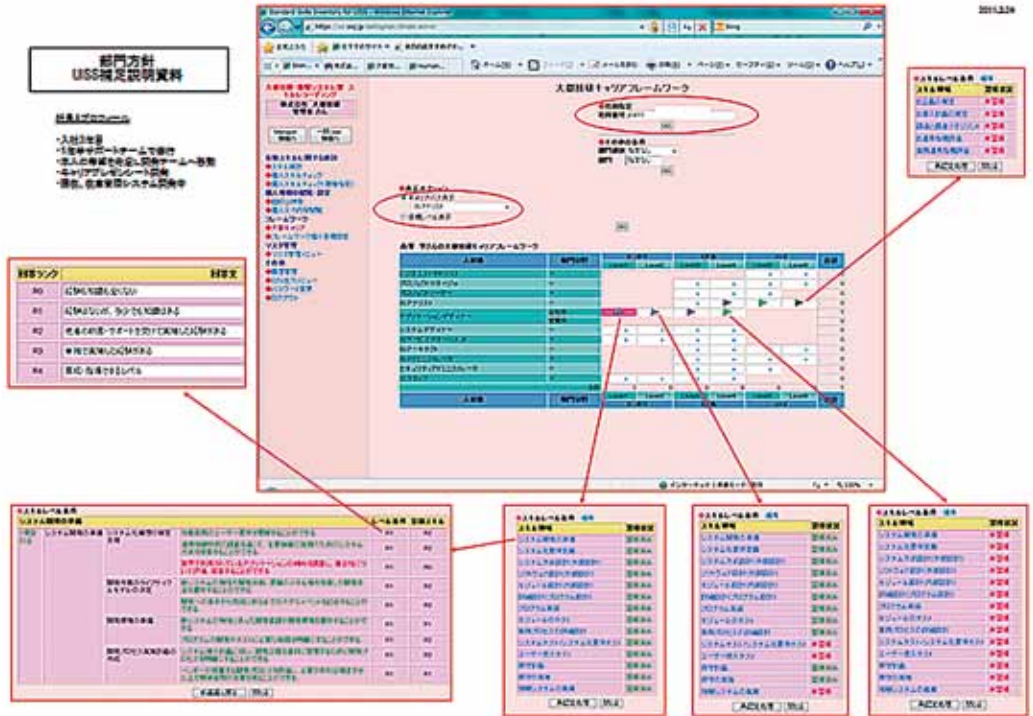


図 4. 2-1 経営層・社員への説明用資料 (イメージ)

出典：大都技研

4.3. スキル評価時の工夫

説明会終了後、予定通り2010年11月に「第一回スキル評価(スキルの棚卸)」を実施した。この際に戸塚氏が懸念したのが「スキル数の多さ」である。超上流から下流まで全体的なスキルが必要であったため、スキル総数は1300個を超えていた。

何のガイドもなく、「スキルを入力してください」と伝えるだけでは、ネガティブな反応が予想されたため、スキル評価期間を長めに設定し(約20日間)、「1日目はここまで」「2日目はここまで」と段階的にスキル評価ができるようなガイドを作成し、メンバーに配布した。そのため、計画的にスキルの評価を実施することができ、予定通りの工数で問題なく完了させることができた。

4.4. 運用に関する今後の課題

スキル評価の完了後、情報システム部員のスキルレベルの分布をみて、今後継続して運用できるという手ごたえを得たが、人材育成のPDCAを運用するためには次の点が今後の課題である。

(1) コンテンツの見直し

「業界標準のスキル」を身に付けることを重視しているため、スキルの表現はUISSに記載されているままのものが多い。そうとはいえ、自社でのみ必要とされる特殊なスキル（例えば、業務や機器に関する知識など）も必要であり、社員の意見を踏まえながらスキル表現を改善していく必要がある。

(2) 回答精度の向上

1つのスキルに対して「指導できる」「主体的にできる」「指導されればできる」「知識がある」の4段階で回答しているが、その精度にはばらつきがあり、例えば知識については「業務で使える知識でないと知識があるとはいえない」と考えている人もいれば「本で読んだからOK」と考えている人もいる。運用を重ねていけば収斂していく課題かもしれないが、早い段階で詳細なガイドラインを作成していきたいと考えている。

(3) 人材配置やジョブローテーションへの活用

あくまで、人材育成のために導入したものだが、将来的な活用方法として、人材配置やジョブローテーションも念頭に置いている。スキルマネジメントを活性化することで、社員が望むキャリアパスと組織が望む人員配置という両方の視点を持ったジョブローテーションが可能になると考えている。拙速に進めることは避けたいので、まずは人材育成の仕組みとして活用を定着させたいと考えている。

5.スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

スキル標準の導入、運用をリードしてきた戸塚氏に、これからITスキル標準を導入しようとする方、過去の取り組みを見直したいと考えている方へのメッセージをいただいた。

多くの企業（特に中小企業）は、社員に対して『お前も10年たったら部下がついて、マネジメントもやってなくちゃいけないんだからさ・・・』といった程度の話しかできていないように思います。これではあまりにも抽象的で、社員の立場からすると、そのために何をやらばいいの？という不安しか残りません。UISSを活用することで、今何をすべきかという点だけでなく、将来的にどんなビジョンを描き、そのビジョンのために何をすべきかが理解できます。この点が非常に効果的だと思います。また、UISSは情報システム部門のためのツールですが、枠組みや考え方は、人事でも総務でも経理でもどこでも使えるものだと感じています。ただ、便利なツールだけに、しっかりとした自社の目的や考えを整理しておかないと、ツールに踊らされてしまう可能性があります。優先順位やポリシーを定めて活用をすれば、マネジメントを強力にサポートしてくれるツールになると思います。