

導入活用事例：日本出版販売株式会社

推進者

システム部 EA推進課 課長 森山 光氏
システム部 EA推進課 係長 浅川 拓氏
システム部 ITサービス課 係長 飯田 万博氏
日販コンピュータテクノロジー株式会社
平島 潤一氏



(左上から) 飯田氏、森山氏
(左下から) 浅川氏、平島氏

1.会社概要

- 社名：日本出版販売株式会社
- 所在地：東京都千代田区神田駿河台4丁目3番地
- 設立：1949年9月10日
- 代表者：古屋 文明
- 資本金：30億円
- 従業員数：1,520人（2011年3月31日現在）
- 事業内容：
 1. 書籍、雑誌、教科書及び教材品の取次販売
 2. 映像及び音声ソフトの製作、販売、ならびにこれに関する著作権の取得、賃貸
 3. コンピュータ機器及びソフトウェアの販売、ならびに情報提供サービス業

日本出版販売株式会社（以下、日販）は、国内最大の出版販売会社（出版取次）として、創業以来、出版流通の革新を担ってきた。

近年のデジタル技術の急速な進歩と普及に伴い、出版流通を取り巻く環境や顧客のニーズは大きく変わってきている。そんな中で、デリバリーの効率化、流通情報に基づく書店店頭での活性化、経営管理や人材育成まで、トータルな視点で書店ビジネスを支援している。

2. 企業戦略

2.1. 人材戦略

日販本体の情報システムは、全社の情報システムの企画・開発・運用に携わるシステム部のメンバー、物流部門付きのシステム部門のメンバー、関係会社（日販コンピュータテクノロジー株式会社。以下、NCT）の所属で日販向けのシステムを担当しているメンバーなどが担っている。

現在は、メインフレーム系基幹システムの運用・保守が業務の中心だが、書店向けのPOSシステムなど、オープン・Web系システムの企画、開発、保守も行っている。また、全社的なコスト削減の流れから、今後新規に開発するものについては、メインフレーム系からオープン・Web系へ徐々に移行していく方向にある。

一方、NCTとの役割分担においては、概ね、システム企画や要件定義などの上流工程を日販本体が中心となって担い、実装や運用・保守をNCTや協力会社に集約させる方向にある。

業務の方向性の変化や業務内容のシフトに対応するためには、不足する能力や知識を捕捉し、キャッチアップすることが求められる。とりわけ、今後の日販の情報システムを中心となって担う若手・中堅社員に、必要とされるスキルを習得する動機や機会を与え、能力の強化を図ることは人材育成上の重要なテーマである。

3. スキル標準の導入

3.1. UISS導入の背景

前述の通り、現在はメインフレーム系基幹システムの運用・保守が業務の中心であることから、今後起こりうるシステムの再構築に際し、技術力の不足が危惧されていた。

また、仕事の仕方が蛸壺型（日販独自に特化したやり方）に陥ってしまい、社内研修のメニューも固定化するなど、知識や能力が「世間標準」とかけ離れてしまっているのではないかと、という懸念があった。

そこで、広く社外に目を向けて、「世間標準」を物差しとして社員の能力の保有状況を可視化するとともに、情報処理技術者試験の受験や、社外研修の利用などを通して、世の中のスタンダードな技術や知識を学ぶべきであると考えた。そこには、人材のガラパゴス化を脱却し、広く情報システム全般に通用する人材を育成しなければならぬという強い思いがあった。

何を「世間標準」とすべきかと思案する中で UISS の存在を知り、2009 年 6 月に導入に向けての具体的な検討を開始した。また、2009 年秋に開催された、日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）主催の「UISS 導入テンプレート検証ワークショップ」（以下、ワークショップ）に参加することで、UISS 活用プロセスを一通り経験することができた。

以上により、ワークショップの成果物を活用した日販版 UISS を策定し、前述の日販情報システム部門および NCT のメンバーを中心に展開することにした。

3.2. スキル標準導入の流れ

3.2.1. 導入のプロセス

UISS の導入にあたっては、「情報システムユーザースキル標準 有効活用ガイド」の活用プロセスに則って、日販の情報システム部門に求められる役割やスキルを検討し、人材像、機能、スキルを定めた。情報システム部の UISS 推進担当の森山氏、飯田氏に加え、部長 2 名、NCT の取締役 1 名の計 5 名を中心に、検討を重ねた。

但し、カスタマイズは最小限に留め、ワークショップの成果物を最大限に活用し、短期間での立ち上げを行っている。

情報システム部門では、社内向けシステムの開発と運用だけではなく、書店向けの POS システムの開発と販売など、外販ビジネスも手掛けているが、関連する機能は UISS の機能・役割定義ではカバーされていなかった。また同様に、UISS でカバーされていない管理職が担うべき機能やスキルをどう扱うか、といった議論もあった。しかし、UISS 導入の目的が、「世間標準を物差しとした能力の可視化」であったため、まずは追加や変更などのカスタマイズは行わず、UISS で提供されているものを利用するという結論に至った。

また、機能やスキルの定義で使用されている用語についても、社内用語に置き換えることはあえてせず、世間一般で通用している用語をそのまま適用することとした。

3.2.2. 機能の定義

UISS の機能・役割定義をもとに、情報システム部門に求められる機能を絞り込んだ。

日販と NCT の役割分担を考慮しながら、機能と仮置きした 6 つの人材像とを紐付け、必要のない機能は除外していった。（図 3. 2. 2 - 1）

一方、「IS 活用」や「情報システムの廃棄」など、現在は十分に行われていないが、将来的に取り組むべき To Be 機能は残すようにした。

			日販				NCT						
			プロジェクトマネージャ	ISアナリスト	システムデザイナー	ISオペレーション	ISアドミニストレータ	プロジェクトマネージャ	ISアナリスト	アプリケーションデザイナー	システムデザイナー	ISオペレーション	ISアドミニストレータ
IS企画	IS企画の策定	IS企画の作成と承認											
		IS戦略との検証											
		システム方式の策定											
		ビジネスモデルの企画											
		業務プロセスの企画											
		業務運用の評価指標の設定											
		対象業務システムの分析											
		対象業務システム課題の定義											
		適用情報技術の調査											
		費用とシステム投資効果の予測											
	IS導入計画の策定	IS導入計画の作成と承認											
		IS導入計画開発プロジェクト推進体制の策定											
		システム移行に対する基本方針の明確化											
		システム運用と保守に対する基本方針の明確化											
		システム運用の評価指標の設定											
		システム選定方針の策定											
		開発スケジュールの支持作成											
		連携範囲に対する基本方針の明確化											
		基本要件の実現性の検証											
		教育・訓練に対する基本方針の明確化											
品質に対する基本方針の明確化													
2012.3.8 調達と調達マネジメント	RFQの作成と発行												
	契約交渉と契約												
	調達関連情報の収集												
	調達方法の検討												
	提案評価とベンダの選定												
	提案評価基準の作成												
IS導入/アプリケーションコンポーネントの分析・設計	システム化要件定義	システム化要件の定義											
		システム化要件の評価											
		システム化要件定義書の作成と共同レビュー											
	システム開発の準備	ユーザー要求定義のための情報収集・分析											
		業務作業の分析と用語の定義											
		システム構築の策定支援											
開発プロセス実施計画の作成													
開発環境の準備													
開発作業のライフサイクルモデルの決定													

図 3. 2. 2 - 1 機能と人材像の紐付け (一部抜粋)

出典：日販

3.2.3. 人材モデルの定義

前述の機能の定義において機能と人材像の紐付けを整理する段階では、ISアナリスト、ISアドミニストレータを含む6つの人材像を仮置きしていた。

日販の情報システムに求められる機能が整理された段階で、ISアナリストに紐付けられていた「IS企画の策定」と「IS導入計画の策定」はプロジェクトマネージャの活動領域、ISアドミニストレータに紐付けられていた「活用促進」と「評価とフィードバック」はアプリケーションデザイナー、システムデザイナーの活動領域として統合・再整理し、最終的には、ISオペレーションを加えた次の4つの人材像を定義した。(表 3. 2. 3 - 1)

表 3. 2. 3-1 4つの人材像定義

出典：日販

人材像	説明	UISS 人材像
プロジェクトマネージャ	I S 戦略の実現に向けて、個別案件をマネジメントする。	プロジェクトマネージャ I S アナリスト
アプリケーションデザイナー	I S 戦略の実現に向け、アプリケーションコンポーネントの導入・保守を実施する。	アプリケーションデザイナー I S アドミニストレータ
システムデザイナー	I S 戦略の実現に向け、システムコンポーネントの導入・保守を実施する。	システムデザイナー I S アドミニストレータ
I S オペレーション	I S の効果の最大化のために、システム運用を安定的・効率的に実施する。	I S オペレーション

3.2.4. 人材像とスキルの紐付け

定義した機能に対応するスキルを、UISS の機能・役割定義のスキルから抽出した。UISS を「世間標準の物差し」とみなしたことから、文言や表現を含めて一切変更せず使用することとした。

各人材像に対応するスキルのカテゴリと項目数は次の通りである。(表 3. 2. 4-1)

表 3. 2. 4-1 スキルの管理単位

出典：日販

プロジェクトマネージャ	アプリケーションデザイナー	システムデザイナー	ISオペレーション
B046 プロジェクトの立ち上げ	B055 システム開発の準備	B064 システムコンポーネントの要件定義	B079 システム管理計画
B047 プロジェクト計画策定	B056 システム化要件定義	B065 システムコンポーネントの設計	B080 システム管理
B048 プロジェクト進捗と実行管理	B057 システム方式設計 (外部設計)	B066 アプリ分析・設計・開発への助言	B081 資源管理・変更管理
B049 プロジェクト変更管理	B058 ソフトウェア設計 (外部設計)	B067 システムコンポーネントの構築	B082 リリース管理
B050 プロジェクト結核	B060 コンポーネント設計 (内部設計)	B068 システムコンポーネントのテスト	B083 構成管理
B051 プロジェクト完了評価	B061 詳細設計 (プログラム設計)	B070 システムテスト/システム化要件テスト	B084 問題管理
B052 IS 企画の策定	B062 プログラム実装	B071 ユーザー受入テスト	B085 セキュリティ管理
B053 IS 導入計画の策定	B063 コンポーネントのテスト	B074 活用促進	B086 性能管理
B054 調達と調達マネジメント	B069 業務プロセスの詳細設計	B075 評価とフィードバック	B087 システム移行
B072 IS 運用指標評価	B070 システムテスト/システム化要件テスト	B076 保守計画	B088 運用に関するシステム評価
B073 業務運用指標評価	B071 ユーザー受入テスト	B077 保守の実施	
	B074 活用促進	B078 情報システムの構築	
	B075 評価とフィードバック	B089 システム利用者対応	
	B076 保守計画		
	B077 保守の実施		
	B078 情報システムの構築		
	B089 システム利用者対応		
11分類 349問	17分類 252問	13分類 177問	10分類 146問

また、UISSの対象者がスキルの保有状況を回答するための「回答ランク」は、R0からR4までの5段階で定義した。(表3. 2. 4-2)

表3. 2. 4-2 回答ランクの定義

出典：日販

回答ランク	説明
R 4	他者に指導（OJT等）、アドバイスできる。
R 3	単独で実施できる。
R 2	他者のサポート・助言を受ければ実施できる。
R 1	経験はないが概要は知っている。
R 0	経験、基本的な知識ともない。

3.2.5. スキル診断

完成した日販版UISSに基づき、2009年11月に第1回のスキル診断を実施した。

スキル診断は、対象者が全てのスキルについて保有状況を回答するのではなく、UISS推進担当と管理職が対象者の職制に基づき人材像をひとつ定め、該当するスキルについて回答してもらうこととした。

スキル診断にあたっては、対象者全員に説明会を実施。UISSとは何か、導入の背景や目的などを1時間にわたって説明した。

スキル診断の実施後は、UISS推進担当が各々の対象者の結果を集計し、スキル診断レポートを作成して対象者全員に配布している。(スキル診断レポートについては、「4. 1. 課題の洗い出しと改善」の「③PDCAサイクルの徹底」を参照)

4. UISSの活用と運用

4.1. 課題の洗い出しと改善

2010年に、飯田氏の異動にともない、浅川氏が人材育成とUISSの推進を担当することとなった。それを機に、日販版UISS運用の2年目においては、スキル診断を実施する前に、UISSの意義を改めて見つめ直し、活用方法を検討することとした。

まず初めに取り組んだのが、対象者に対するアンケートとヒアリングである。対象者に初年度の取り組みに関するアンケートを実施し、一部の社員に対しては、直接ヒアリングを行った。

対象者からは次のようなポジティブな意見が寄せられた。

- 自身の能力について相対的な判定を確認することができた。
- 自分のスキルレベルが初めて数値化され、自分では気付かない意外なところで弱点や強みが表れて、興味深かった。
- 自分の強みと弱みが客観的にわかるのは良かった。一般的なスキル評価なので日販の業務や目標に活かしづらいところはあると思う。
- 定期的にスキル診断を実施してほしい。

一方、次のようなネガティブな意見も寄せられている。

- UISS の取り組みの意図や意義が社員に伝わっていない印象がある。
- 個々人の「なりたい姿（希望する役割）」の把握が必要だと思う。
- 自分がどのポジションに該当するのか、どうなりたいのかを考えるプロセスがあると良い。
- UISS と自分のキャリア方針との関係がうまくつかめなかった。
- 業務実態と合っていないスキル設問になっている部分があるのではないかな。
- 結果をフィードバックしていることを知らなかった。

初年度の取り組みにおいては、スキル標準の策定からスキル診断までを短期間で行ったため、事前の説明会は行ったものの、目的や内容の周知が十分とは言えなかった。一部のネガティブな意見は不十分な説明に起因するもので、理解を深めることで解消されると考えられた。

また、トップダウンで人材像が指定されることに抵抗があるという意見も少なからず見受けられた。例えば、「自分はプロジェクトマネージャをやりたいのに、アプリケーションデザイナーだと言われ、違和感があった」といったものである。

組織が各自に期待するスキルと現在の保有状況とのギャップを可視化するという目的から人材像を定めていたが、前向きな本人の希望に対しては、追加の支援も必要だと考えられた。

スキル診断の結果をもとにスキル診断レポートを作成し配布したが、その活用の仕方については十分に検討しきれていない面があった。しかし、一部の管理職は、自発的に部下に結果のフィードバックを行うなど、うまく活用されている事例があることも把握することができた。

課題や改善策の検討にあたっては、チームリーダーに集まってもらい、ディスカッションを重ねた。チームリーダーは、それぞれが5名程度の部下を持ち、目標管理制度やOJTなどを通して直接的な育成の役割を担っている。リーダー間で、UISSの目的や意義、活用方法を共有するとともに、部下に伝達してもらうことが大きな推進力になると考えたためである。

アンケートとヒアリングで浮かび上がった課題やチームリーダーとのディスカッションでの意見をもとに、取り組みの具体的な改善策を立て、実施した。主な改善点は次の通りである。

① UISSの活用目的の明確化

チームリーダーとのディスカッションを通して、UISSの活用目的を次のように明確化し、共有した。

「世間標準のスキル一覧を利用して、自分の目指す姿と現在のスキルのギャップを把握し、不足しているスキルを伸ばしていくために利用する」

② 現場のリーダークラスの巻き込み

チームリーダーに対して、「UISSは、自分たちが部下を育成するために活用するツールである」という趣旨を説明し、有効に使ってほしいというメッセージを強く打ち出した。その上で、活用にあたっての課題を話し合い、チームリーダーの疑問を解消し、理解を深めた。

③ PDCAサイクルの徹底

全社で定められている目標管理制度の育成プロセスの中に、UISSを組み込んだ。

日販では、目標管理制度に基づき、半期に一度、チームリーダーと部下が目標と成果を話し合う面接（目標面接、育成面接）を行っている。そこで、目標面接で、UISSのスキルアップ目標を挙げるとともに、育成面接で、前述のスキル診断レポートをもとに強み・弱みや目標の達成状況を確認し共有することを促した。（図4.1-1、図4.1-2）

UISSスキル診断

- UISSの今期方針をメンバーへ説明する。
- +1スキルとして、現在の業務で期待していることをUISSのチェック項目から選定し、メンバーへ伝える。



目標面接

- UISSのチェック項目を使用して、どの部分を伸ばしていきたいかメンバーと共有し、目標化する。
- 前年度、「0：知らない」となっている項目について確認し、概略の説明と自己学習を促す。



育成面接

- UISSスキル診断結果をもとに目標と結果の確認を行う。
- 高めおよび低めにつけているスキルを中心に、リーダーからみた評価と個人での評価に乖離がないか確認を行う。

図 4.1-1 UISS を活用した人材育成サイクル

出典：日販

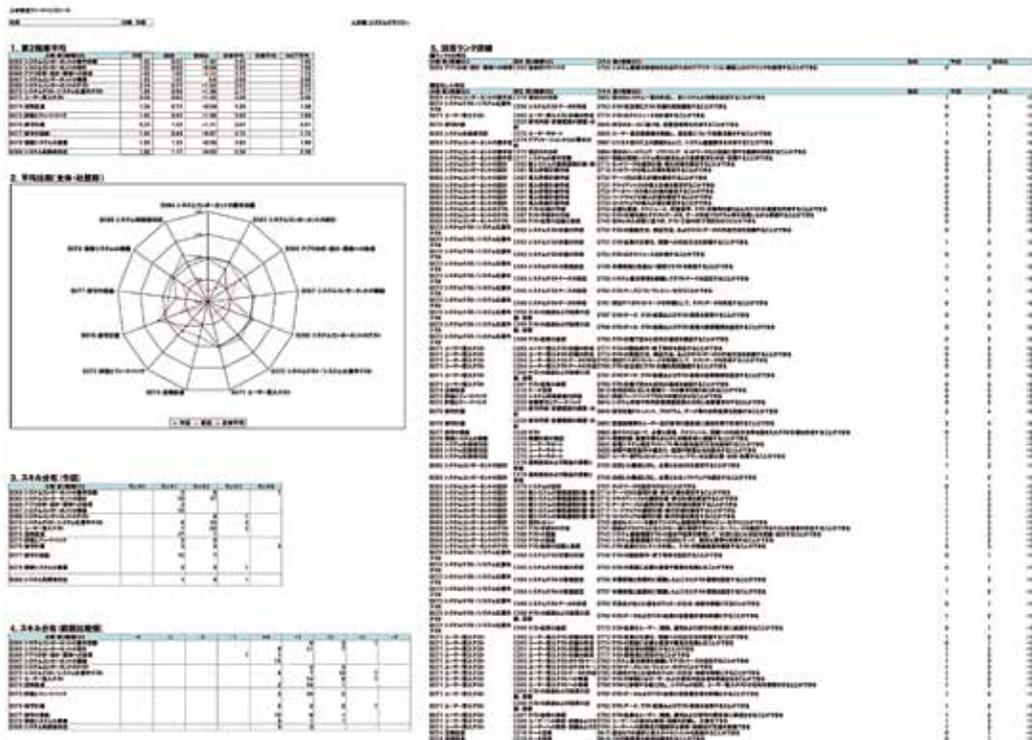


図 4.1-2 スキル診断レポート (サンプル)

出典：日販

スキル診断レポートでは、カテゴリーやスキル項目毎の前回のスキル診断の結果との差分や対象者の回答ランク平均との比較をテーブルやレーダーチャートで表現し、自身の成長を把握できるようにしている。(図 4. 1 - 3)

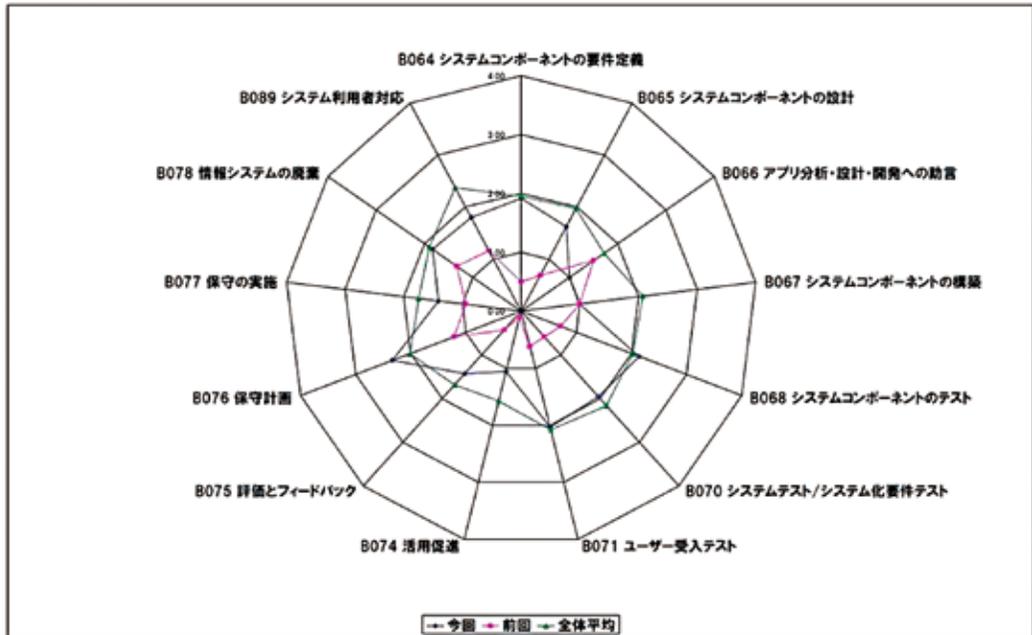


図 4. 1 - 3 スキル診断レポート (サンプル・一部)

出典：日販

④人材像の選択制の導入

トップダウンで定められる人材像に加え、自分が選択した人材像のスキルにも回答してよいこととした。これにより、組織が求めるスキルだけではなく、自分が志向する人材像のスキルも可視化することができるため、モチベーションの向上と自発的な成長への取り組みにつながることを期待された。

⑤説明会による周知徹底

第2回のスキル診断の実施に先立ち、再度、対象者全員に向けての説明会を実施し、部門トップの育成に対する思いや UISS の活用目的を伝えた。

スキル診断のプロセスは定着しても、UISS 本来の意義や目的は、時間がたつにつれて忘れ去られてしまう恐れがある。説明会は、今後も継続して行う予定である。

4.2. 取り組みの成果と課題

2011年2月に第2回のスキル診断を実施している。

取り組みの改善により、UISSスキル診断の結果をもとに目標設定と振り返りを行うプロセスは定着している。チームリーダーに対する意識調査でも、8割の人が「活動状況が改善された」と答えている。

UISSを導入して浅川氏が強く実感したのは、管理職と部下とのコミュニケーションツールとして活用できるということである。「世間標準の物差し」として日販版UISSを提供することで、各自の強みや弱み、課題が浮き彫りになり、面接などでの話し合いの糸口となっている。

また、UISSをきっかけに、「世間標準」への意識が高まり、PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) の学習や情報処理技術者試験に取り組む社員も増加している。

3年目以降の課題として、森山氏と浅川氏は次の3点を挙げている。

①組織的な育成施策の充実

前述の通り、UISSのスキルの目標化は定着し、一部の社員の間では自己啓発の取り組みも見られるようになった。

今後は、スキルと関連した研修メニューの整備や社外の研修情報の提供など、UISSを梃子にした組織としての育成の取り組みを充実していく。とりわけ、配属10年目までの若手・中堅社員の組織的な育成に力を入れていきたいと考えている。

②キャリアパスの構築

現在、日販では、キャリアフレームワークやキャリアレベルの判定結果は社員に公開していない。

日販で使用しているスキルはUISSの機能・役割定義をもとにした「テクニカルスキル」のみであり、「コンピテンシー（ヒューマンスキル、コンセプトスキル）」は含まれていない。また、スキルの有無だけではなく、経験した業務の頻度や規模、難易度といった概念もレベルの判定に加味すべきであると考えており、その評価方法を現在検討している。そのため、現段階では人材像が求められるスキルの保有状況や前年度との比較など、スキルの可視化を目的としたフィードバックに留めている。

日販では、情報システム部門から事業部門への異動も発生する。情報システム部門は人材輩出部門としての役割も担い、会社の仕組みや論理的思考、プロジェクトマネジメントのノウハウなどを身につけて、他部門で活躍してほしいという思いがある。

そのためにも、体系的なキャリアフレームワークやキャリアパスを整備し、社員に中長期的な成長の道筋を示すことは、重要なテーマとなっている。

③グループの情報システム部門や協力会社への展開

現在は、システム部が中心となり、先行してUISSを活用した人材育成に取り組んでいる。今後、UISSを活用して更なる組織力の向上を目指すためには、日販グループを含めた他の情報システム部門や協力会社にも同じ仕組みを展開し、育成につなげていくことが必要と考えている。

5.スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

これからUISSを導入しようとしている方々に向けて、森山・浅川両氏から、次のメッセージをいただいた。

UISSの導入にあたって重要なポイントはいくつかあるが、『UISSの活用目的を明確化する』ことと『導入時から現場の課題として巻き込む』ことは特に重要。現場への浸透や定着、さらには効果を実感するにはどうしても時間がかかる。その間、目的が明確でなかったり、それが現場で共有されていなかったりしたら、『手間ばかりかかって、何のメリットがあるのか』ということになってしまい、継続するのは非常に厳しいと思う」

日販では、まず効果の即効性を期待し、活用目的を人材育成に絞り、チームリーダーと議論を重ねて目的や課題を共有することで、UISSを活用した育成のプロセスが定着してきた。今後については、研究を継続し、直近課題の対策はもちろん、組織全体の強化につなげられるようにUISSを進化させていきたいと考えている。しかし、現時点でも、上司と部下とのコミュニケーションツールとして活用できていることは、大きなメリットだと思う。

UISSは、定着するまでは時間がかかるが、定着すれば、人材育成のインフラとして、なくては困る存在になるはずだ。