

情報システムユーザースキル標準

導入推進ワークブック

(有効活用ガイド)

Ver.3.0

2010年3月

独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA)

目次

はじめに	2
本ガイドブックの位置づけと構成	3
第1部 情報システムユーザースキル標準(UISS)とは	4
1. ユーザー企業にもとめられる情報システムの仕事	4
2. UISS の概要	7
2.1. 参照モデルとしての UISS	7
2.2. UISS におけるスキルのとらえ方	8
2.3. UISS における人材像の考え方	9
2.4. UISS 活用の前提	10
2.5. 人・組織のマネジメントにおける UISS の位置づけ	13
3. UISS 活用	15
第2部 UISS の導入・活用の手順	19
1. UISS 活用の流れ	19
1.1. 概要	19
1.2. UISS 活用における役割	20
1.3. 活用アプローチ	21
2. UISS 提供モデルの活用	22
2.1. 機能・役割定義	22
2.2. 人材像とタスクの関連	24
2.3. キャリアレベル設定基準	25
2.4. キャリアフレームワーク	26
3. 活用手順概説	29
3.1. 要求分析	30
3.2. 機能分析	31
3.3. スキルモデル構築	33
3.4. 人材像策定	35
3.5. 現状把握・ギャップ分析	38
3.6. 人材育成計画策定、実施/評価/改善	39
4. 活用手順<詳細編>	42
4.1. 全体の構成	42
4.2. 導入プロセス	47

はじめに

情報システムユーザースキル標準(UISS:Users' Information Systems Skill Standards、以下「UISS」と記述)は、企業における情報システム(以下「IS」と記述)が差別化や競争力強化といった企業経営に大きな影響を与えるツールに位置付けられる中、2006年6月にISの企画、構築、運用などの機能の最適配置や、携わる人材の育成を目指して策定されました。

業務現場でのIS活用を通じて経営的な効果を創出できる「情報化人材」育成の重要性は、すでに多くの企業が認識していましたが、その推進は容易ではありませんでした。この要因の一つに、自社として育成すべき人材のスキルを明確にできる指標が整理されていないという状況がありました。そこでUISSでは、企業経営への貢献という観点から、ISに関わる業務機能、ISに携わる組織・人材の役割を「IS機能」ごとに整理し、必要なスキルを体系化致しました。つまり、UISSは、自社の経営戦略に合致した人材育成に活用できるということです。

また、UISSを活用すれば、IS戦略の策定からISの企画、構築、運用、保守、IS戦略の評価や事業戦略へのフィードバックに至る、一連のビジネスサイクル(PDCA)を支えるすべての「IS機能」を対象に業務や役割を明確化できます。したがって、経営目標の達成に向けたISの最適化や人材配置の適正化、またUISSの活用により、明確な役割分担に基づくITベンダーへの発注などにも有用です。

しかしながら、UISSで対象としているのはISのユーザー企業、自社のビジネスサイクル(PDCA)の中でISを活用していく企業です。当然、各ユーザー企業の事業や業務の特性によって、各社固有のIS機能も必要になりますが、UISSは、そうした各社固有のIS機能までを網羅しているわけではありません。企業がUISSを効果的に活用していくためには、自社の経営戦略に基づき、自らがISに関する機能や役割を明確化していく必要があります。この点にUISS活用の難しさがありました。

そこで本ガイドブックでは、UISSの活用手順について、各企業が自社のISに関する機能や役割を明確にする手順を中心に、より詳細に解説することを目指しました。UISSの本体を教科書に喩えるなら、本ガイドブックは参考書と位置付けられるものです。

本ガイドブックもUISSと同様に、組織にとって、また、個人にとって使いやすいものとなるよう継続的に改善していく予定です。

なお、本ガイドブックは、UISS Ver2.2に対応しています。

第1部 情報システムユーザースキル標準(UISS)とは

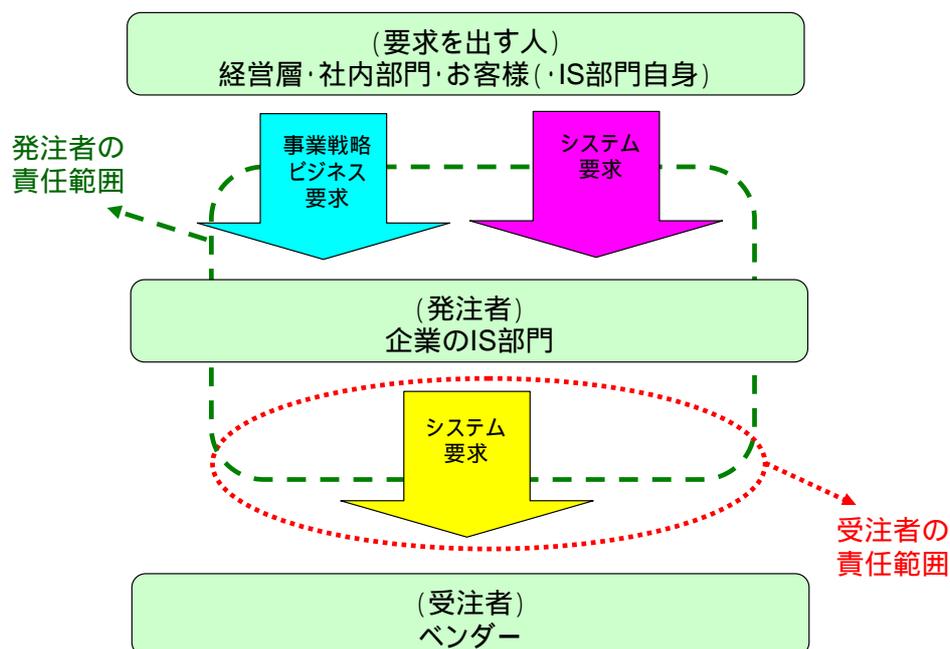
情報システムユーザースキル標準(UISS)は、情報システム(IS)ユーザー企業のIS部門や経営企画部門など、ISに携わる組織、人材に必要な共通のスキルを体系化したスキル標準です。

最近、「企業のISに大きな問題が発生した」、あるいは「ISに起因する問題で企業のビジネスが停止した」ことを伝える記事を目にすることが多くなってきています。ここで特徴的なのは、実際にISを開発したITベンダーの責任を問う声より、ISを活用してビジネスを提供するユーザー企業の責任を問う声が多くなっていることです。多くの問題で、ユーザー企業が「ITベンダーに開発を丸投げしていた」、「本来発注者の役割である明確な指示やチェックができていなかった」ことが明らかになったためです。

UISSを活用して自社にとって必要なISに関する機能・役割・スキルを明確にすることは、これらの問題に対する一つの処方箋になると考えています。UISSを活用して自社に必要なISに関する機能・役割・スキルを明確にする方法(自社にとってのISに関する「機能・役割とスキル」に関するモデルを作成する方法)については第2部で詳しく述べますが、第1部では前提として、「ユーザー企業におけるISの仕事」とそれに対して「UISSがどのような考え方で構築され、UISSを使ってどのように現状の課題を解決しようとしているのか」について説明します。

1. ユーザー企業にもとめられる情報システムの仕事

企業において、開発や保守、運用といったISに関わる業務をすべて社内の人材が遂行していることはまれであり、一部の業務を子会社も含めた外部のITベンダーに委託することが多いのが現状です。つまりISに関する業務の一部は、各企業を「発注者」、外部のITベンダーを「受注者」とした契約に基づき遂行されていることとなります。



図表 1 情報システムプロジェクトにおける発注者と受注者の責任範囲の例
(各企業における、発注者と受注者の役割分担は一樣ではありません)

この場合、発注者であるユーザー企業には、外部のITベンダーに開発を委託するISの機能や範囲の明確化が必要になります。ここで従来は、IS部門がエンドユーザーである利用部門の要求をそのまま反映させることもありましたが、現在重視されているのは経営的な視点に立脚したISにほかなりません。実際に、すでに多くの企業がIS部門だけではなく、経営企画部門などのメンバーも参画したプロジェクトによって、全社戦略や事業戦略に基づき、“ヒト・モノ・カネ”の最適化を図るIS戦略を策定し、ITベンダーに発注すべきISの機能や範囲を明確化しています。

この仕事は外部のITベンダーに委託するわけにはいかず、またISに関するスキルがなければ実施できない仕事です。この仕事がきちんとできない企業は当然大きな失敗を犯す可能性が高くなるわけです。

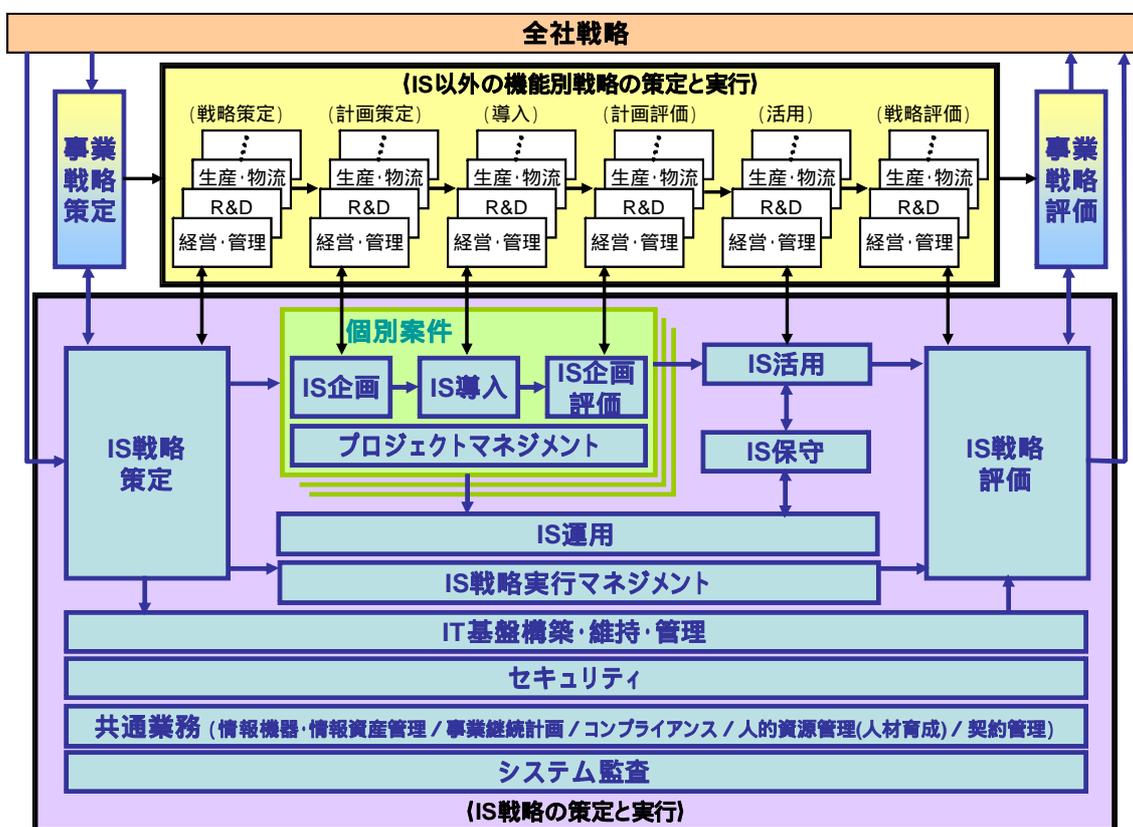
発注範囲の明確化の前提として、要求そのものが明確に定義されて過不足がないことが必要です。そのためには、要求を出す利用部門とIS部門との役割分担や連携も大変重要になります。要求を出す側には明確な要求を定義する責任がありますし、その要求を引き出してISとして実現するIS部門にも重要な役割があり、両者が密接に連携して初めて可能になるのです。

また同様にISの開発後にも、外部のITベンダーには完全に任せにくい仕事があります。ユーザー企業の作業は、ISの開発で完了するわけではありません。ユーザー企業にとってはISを活用して成果を出すことが最も重要です。しかしながら、そのためにはユーザー企業の社内の各組織と連動して、継続的に活動していくことが不可欠です。ISに関する投資で「開発3割。運用7割」という言葉があるように、実際にISを活用する運用フェーズでもさまざまなスキルが必要になりま

す。ここでもIS部門と利用部門が連携し、IS投資効果を最大化するために協力しあうことが必要です。

重要な点は、仮に広範囲に及ぶIS機能やスキルを社外のITベンダーに依存していたとしても、『ISを構築・運用する主体はユーザー企業である』ということです。そのためにはユーザー企業におけるISに関連スキルとして、外部のITベンダーでは提供できない多くのスキルが必要になってきます。しかしながら、このスキルは今まで体系的に整備はされておらず、企業毎に経験的に蓄積・継承されているに留まっていました。

そこでUISSでは、「機能」と「役割」という観点からユーザー企業に必要なスキルを体系化しています。下図はUISSが定義する「タスクフレームワーク」(図表2)です。この図はユーザー企業に必要な機能(タスク)とそれぞれの機能(タスク)の関係を表しています。



図表 2 タスクフレームワーク

ユーザー企業のIS部門は、このタスクフレームワークの中で、薄紫で囲んだ部分の業務をユーザー企業のビジネスと連携して遂行する必要があります。

2. UISS の概要

UISS の本体は、大まかにいうと「タスクフレームワーク」と「機能役割定義」「人材像」で構成されています。「タスクフレームワーク」でユーザー企業に必要な IS 機能(タスク)とそれぞれの機能(タスク)の関係を示し、「機能役割定義」で各機能(タスク)についてどのようなスキルと知識が必要かを記述しています。また、「人材像」では人材育成の観点からモデルとなる人材像を定義し、その人材が担う機能と必要なスキルを関連づけています。

しかしながら、UISS も万能薬というわけではありません。UISS で体系化した機能・スキル・人材像には前提となる考え方があります。UISS を有効活用するにあたっては、その前提を十分に理解していただく必要があります。

この章では、UISS を活用していただく上で、特に認識していただきたい UISS の考え方を説明します。

大 SEQ	大項目	中 SEQ	中項目	小 SEQ	小項目	機能体系	スキル	知識項目番号	知識項目
2	IS戦略策定	1	対象領域ビジネスおよび環境の分析	1	対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解	020-01-01	ビジネスモデルをビジネスプロセスのレベルで正確に捉えることができる ビジネスの全体像を最上位レベルでモデル化し、描くことができる	001	ビジネスプロセス分析・表記手法
								002	ビジネスプロセスモデリング
								003	全体最適化
		004	ビジネスモデル						
		005	業務モデル						
		006	エンタープライズアーキテクチャ(EA)						
		007	ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR)						
		2	現行業務(AsIs)の調査・分析	020-01-02	内部環境を正確に捉えることができる 業務上の課題を分析・抽出し、文書化できる 業界内におけるを評価し、文書化できる	001	業務分析手法		
						002	ビジネスプロセスモデリング		
003	SWOT分析手法								
004	バリュチェーン分析手法								
005	ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR)								
006	業務設計								
007	ビジネスプロセスマネジメント(BPM)								
3	情報システム(AsIs)の調査・分析	020-01-03	現行情報システムの目的、機能、アーキテクチャ、規模、能力、コスト、保守運用および障害状況を正確に捉えることができる 現状および近い将来に起こりえる情報システムの課題を的確に捉え文書化できる 業界内における平均技術水準を把握できる	001	情報システム評価手法				
				002	業務モデル				
				003	情報システムモデル				
				004	エンタープライズアーキテクチャ(EA)				

図表 3 機能・役割定義 (一部抜粋)

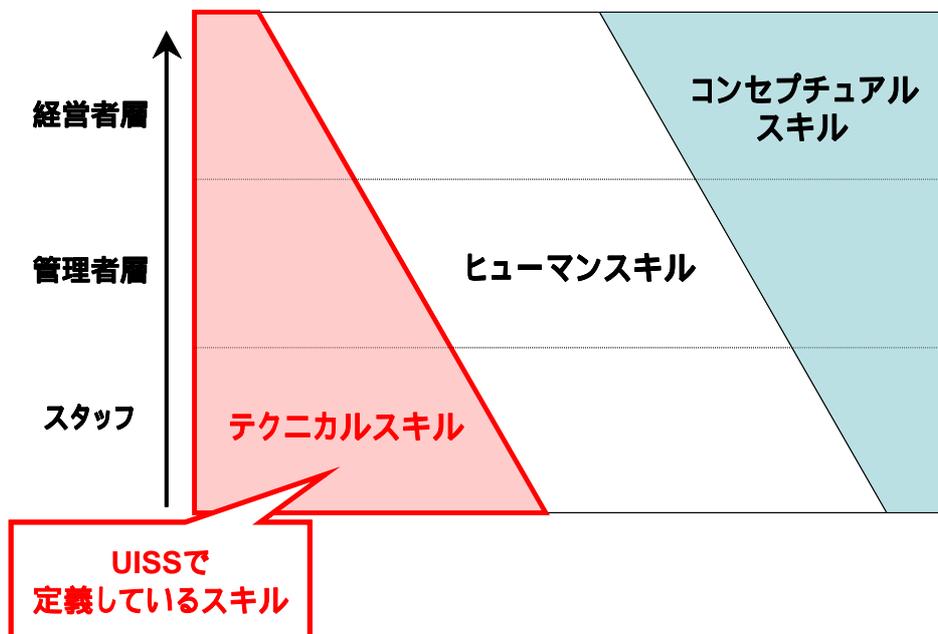
2.1. 参照モデルとしての UISS

UISS は IS に必要なスキルを機能・スキル・人材像の観点から体系化しておりますが、実際の個々のユーザー企業から見るとそれはまだ十分なものではありません。なぜなら、個々のユーザー企業はそれぞれ事業や経営戦略が異なり、それを実現する機能・組織が企業毎に異なるからです。IS という視点においても、IS 自体がビジネスプロセスと大きく関わりを持つことから、IS 機能に対する一般的な枠組みは同じでも、細かな点を見ると機能毎に企業の取り組み方が異なります。

そのため、UISS では参照モデルという考え方をを用いて、UISS で広く一般的に網羅した機能役割定義・人材像をユーザー企業毎にカスタマイズして利用することを前提としています。

2.2. UISS におけるスキルのとらえ方

UISS で取り扱う機能・役割定義で定義しているスキルは、「カツモデル」(図表 4)と呼ばれるスキル構造における、テクニカルスキル(業務遂行能力)の部分を対象としています。



図表 4 カツモデル

ハーバード大学のロバート・カツ教授によると、スキルは次の構造に分類されます。

- ・ テクニカルスキル(専門能力)
仕事をする上で、前提として持っている必要のあるスキル
- ・ ヒューマンスキル(人間理解能力)
仕事で成果を出すための実行力
- ・ コンセプチュアルスキル(概念化能力)
他者のレベルに合わせて物事を概念化・抽象化するスキル

このカツモデルの図は、職位がスタッフから経営層に移行するにつれて、それぞれ3つに分類されたスキルの割合が変化するというを表しています。スタッフであれば、仕事をするために必要なテクニカルスキルの割合が多く、経営層に近くなるにつれ、コンセプチュアルスキルの割合が増えていきます。しかし、コミュニケーションスキルなどに代表されるヒューマンスキルは、どの時点でも同じ割合で必要とされています。

UISS では、このうちの IS に関する汎用的なテクニカルスキル(専門能力)を、「機能・役割定義」における業務の分類整理の中で、小項目単位に「～ができる」という表現で定義していま

す。

その理由は、一般的にコンピテンシーといわれるスキル(ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキル)は非常に多岐に渡り、企業独自の表現などもあるため、共通するスキルとして体系化することが困難なためです。また、仮に体系化しても、企業によって解釈が異なるようでは意味がありません。

しかしながら、コンピテンシーは各企業にとって人材モデルを定義する上では欠かせないものなので、企業が独自に設定していく必要があります。すでに多くの企業が、評価指標として参考にできる定義を持っている場合が多いため、それらを活用することも有効です。

別の観点では、人事評価などの既存のコンピテンシー定義は、現実とかけ離れている場合も少なくありません。UISSを活用して自社のスキルモデルを作成する作業は、企業における既存のコンピテンシー定義を見直す絶好の機会でもあります。

[知識項目]

UISSでは、ISという専門領域のスキルを定義すると同時に、その業務遂行のために必要となる知識項目も合わせて定義をしています。ただしユーザー企業でISに携わる人材が専門能力を発揮するためには、企業の業種・業態・企業文化などに即した業務プロセス知識など、自社固有の知識も求められます。その部分については各企業がスキルや知識項目の定義を追加しなければなりません(図表5)。

IS業務			スキル	知識項目
大項目(タスク)	中項目	小項目		
			ができる ができる ができる	

企業固有の項目を追加

図表 5 機能・役割定義の各社固有定義追加イメージ

2.3. UISSにおける人材像の考え方

[人材像の位置付け]

UISSでは、人材育成の観点からモデルとなる「人材像」を想定し、その人材が機能・役割定義のIS機能で担当する主のタスク、従のタスクを「人材像とタスクの関連」として整理しています。これは「標準的な役割分担」と理解した方がわかりやすいかもしれません。

図表 6に、IS部門・利用部門・情報子会社(もしくはアウトソーサー)でIS機能を分担している代表的なパターンを示しています。IS部門の組織形態や業務形態などによって、各組織に必要なとなるタスクや人材像が様々であることがわかります。

	IS部門	利用部門	情報子会社 アウトソーサー	
集権型A	企画・開発・運用			一貫して 集中管理
集権型B	企画		開発・運用	企画機能のみ本 社に残す
集権型C	戦略		企画・開発・運用	戦略機能のみ本 社に残す
連邦型A	企画・開発・運用 (全社システム)	企画・開発・運用 (事業部システム)		全社システムと事 業部システムの 管理の分離
連邦型B	企画 (全社システム)	企画 (事業部システム)	開発・運用 全社システム ・事業部システム	全社システムと事 業部システムの 管理の分離 (企画のみ本社)
分散型	戦略	企画・開発・運用 (事業部システム)		ほとんどの機能を 各事業部に分散

図表 6 IS部門役割分担のパターン

また、企業規模によってUISSで定義される複数の人材像を1人が担当する場合、逆に1つの人材像を複数のメンバーによって分担している場合もあります。具体的には、アウトソーシングを行っているA社では、一人の人材が「ビジネスストラテジスト+ISストラテジスト」として「IS戦略策定」というタスクを担当する、開発も社内のIS部門で対応するB社では「アプリケーションデザイナー」という人材像の人が担う「アプリケーション分析・設計」というタスクを複数の人で分担して担当するといった例です。

つまり各企業は、UISSが定義する人材像を参考にしながら、自社の組織形態や業務形態に合致した人材像を設定することが重要です。例えばIS戦略を遂行する上で、IS部門にどのような課題があり、その解決にはどのようなスキルを持った人材が必要になるのかを十分に議論するなど、自社の実態に応じて必要な人材像を確立していきます。

2.4. UISS活用の前提

前節までにUISSのスキルや人材像の考え方の概要を説明いたしましたが、実際にUISSの適用に当たっては、多くの方が次のような疑問を抱くようです。

ユーザー企業に必要なIS機能は事業特性によって違うのではないかな。

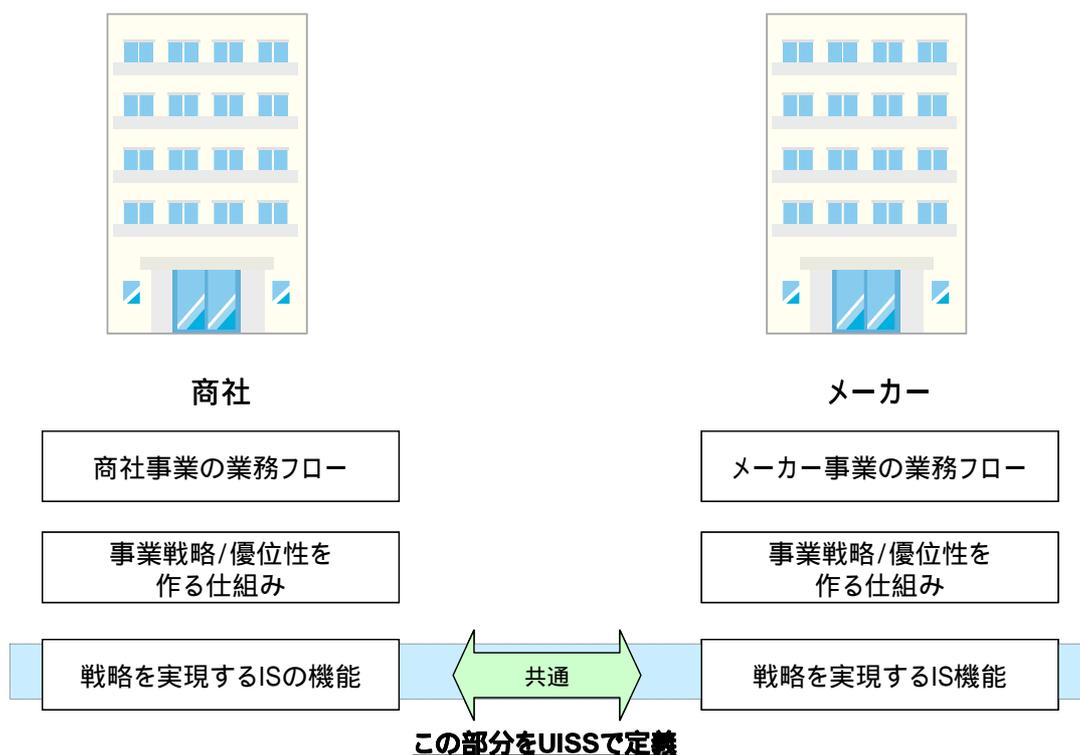
IS 部門が自社内にある、分社化されているといった組織形態の違いがあれば、必要な IS 機能も違うのではないかと。

小規模の会社と大規模の会社では、必要な IS 機能が違うのではないかと。

UISS の活用においては、このような“違い”は問題になりません。一つ一つ説明していくことにしましょう。

ユーザー企業に必要な IS 機能は事業特性によって違うのではないかと。

疑問の通り、ユーザー企業に必要な IS 機能は事業特性によって多少異なります。しかしながら、本質的な IS 機能の多くの部分は事業特性に左右されない共通のものです。UISS は事業特性に左右されない共通部分のみを汎用的に体系化しています。また UISS の活用においては UISS をベースに独自の自社モデルを作ることを前提としています。独自の自社モデルを作成する作業は手間がかかりますが、UISS を参照することで、何も無いところから作り上げるよりは遥かに網羅的で容易に自社モデルが作成できるはずで。

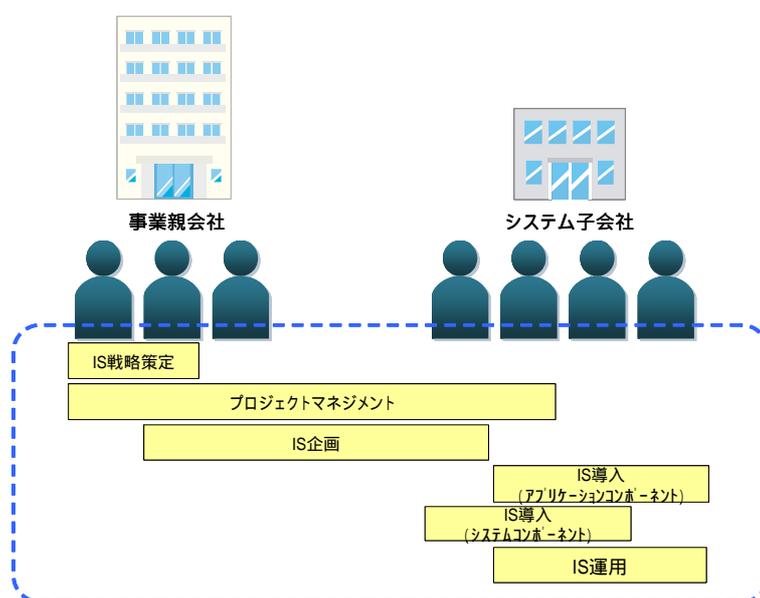


図表 7 事業の特性と UISS

IS 部門が自社内にある、分社化されているといった組織形態の違いがあれば、必要な IS 機能も違うのではないかと。

組織形態の違いにより、それぞれの IS 機能がどの組織に割り当てられるかは異なりますが、ユ

ユーザー企業全体として必要な IS 機能はほとんど変わりません。ユーザー企業で IS の構築や運用に携わる組織は、親会社や事業会社の IS 部門だけではありません。実際に多くの企業で経営企画部門や IS 部門を分社化した子会社など、複数の組織が関わっています。UISS は、親会社や事業会社の IS 部門といった特定の組織ではなく、企業の経営や事業に貢献する IS という観点から、情報システム子会社も含めた企業グループ全体として必要な機能や役割、スキルを定義したものです。親会社や事業会社と情報システム子会社の役割分担を明確にして、それらが有機的に結びつくように網羅的に検討し、重複や過不足なくそれぞれに IS 機能を配置することが重要です。UISS はそのために有効な参照モデルなのです。したがって、どのような組織形態であっても UISS を活用することができます。

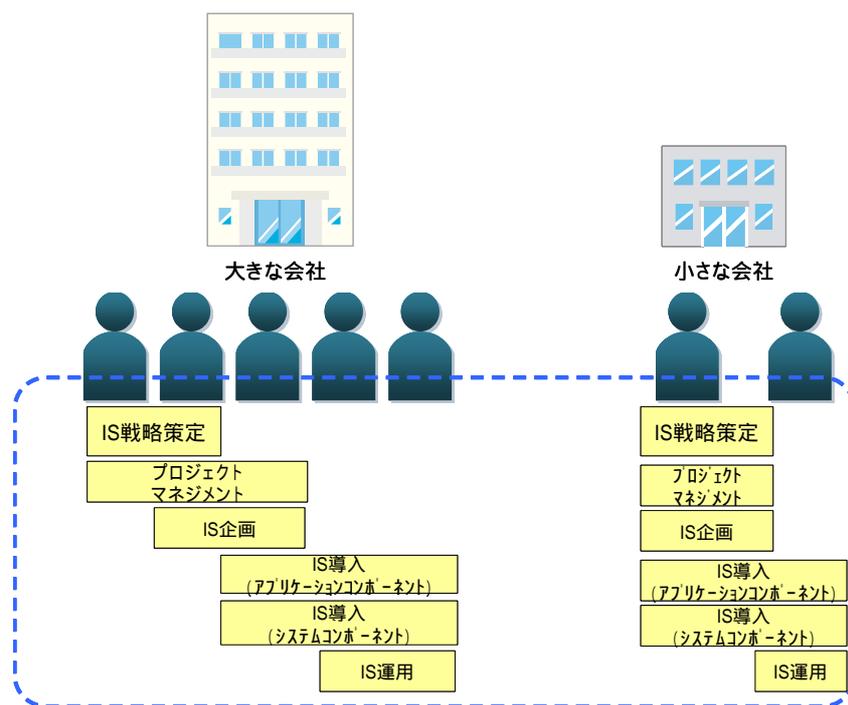


図表 8 事業親会社とシステム子会社における役割(機能)分掌の定義

小規模の会社と大規模の会社では、必要な IS 機能が違うのではないか。

規模の違いにより、各組織・各担当者がこなさなければならない IS 機能の範囲と量は異なりますが、企業として必要とされる IS 機能自体にはほとんど変わりがありません。

比較的小規模な会社では、一人の人材が複数の IS 機能を担当することも少なくありません。また大規模な会社では、逆に一つの IS 機能を複数の人材が担当することが一般的です。UISS は、こうした企業ごとに異なる役割分担に応じて、機能と役割を明確化することが可能です。



図表 9 企業規模に応じて適用可能な UISS

2.5. 人・組織のマネジメントにおける UISS の位置づけ

ここまでの説明では、UISS の考え方を説明し、UISS を利用して各企業に必要な「機能・役割とスキルのモデル」を作成できることをお話ししてきました。

しかし、企業毎のISに関する「機能・役割とスキルのモデル」を作成するだけで、IS 部門における人・組織・スキルの問題を解決するわけではありません。問題を解決するためには、モデルを実際のマネジメント活動の中で利用することが必要になります。

そこでこの節では、UISS によって作成する「機能・役割とスキルのモデル」が人・組織のマネジメントの中でどのように位置づけられるかを考えてみましょう。

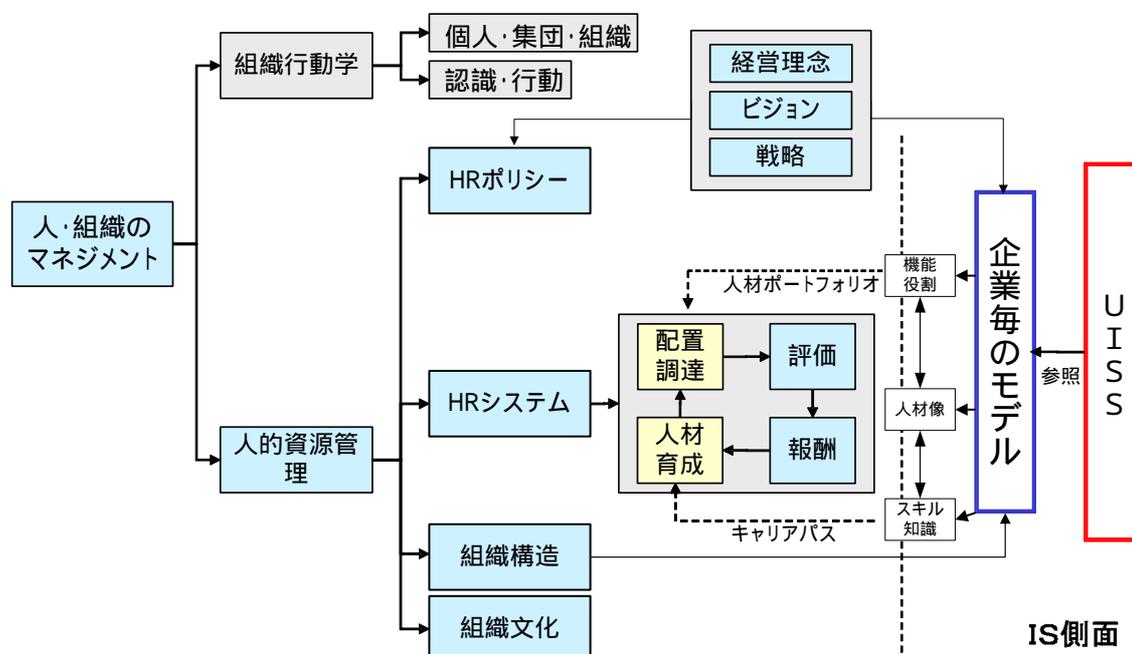
例えば中長期の人事戦略の一環として「事業に必要な IS 部門の人材ポートフォリオを立案し、それを元に人材を配置・調達する」という組織上の課題について考えてみましょう。この場合、人材ポートフォリオを定義するためにまず「企業内共通の人材を計測する基準」が必要になります。このとき、IS に関する「機能・役割とスキルのモデル」で確立できていれば、このモデルを基準として今後の事業計画に必要な要員数・スキル量を計画・測定することが非常に容易になります。

また、人材育成のために「社員の中長期的なキャリアパスを設計する」という課題に対しても、その企業の「機能・役割とスキルのモデル」から作成された「人材像」が定義できていれば、実際の仕事と結びついたスキル・人材像について会社と社員が共通の基準で話し合うことが可能になります。そのときに、同じモデルを使った共通の評価基準を用いていれば「人材ポートフォリオ」で

計画した要員数・スキル量と整合をとった「人材育成」も可能になります。

これまでは、人材育成計画を作成するにあたって、経営要求からくるニーズに応じて作成された人材ポートフォリオと社員の視点で考えたキャリア形成の両面で考えることは非常に難しかったと思います。しかし、企業における人材育成では実際の仕事を通じて人材が成長するため、この両者を切り離して論じることはできません。UISS を用いて作成した「機能・役割とスキルのモデル」を IS に関する人・組織のマネジメントにおける「共通の基準」として利用することで、「経営課題の達成」と「人材の育成」の両方に配慮した人材配置(ローテーション)や人員調達等の他の人事施策もとれるようになるはずで

このように IS に関する「機能・役割とスキルのモデル」は、企業の IS に関する人的資源管理上の問題を検討するためのその企業の「共通の基準」として、人・組織のマネジメントを支援する有力なツールとなります。



図表 10 人・組織のマネジメントと UISS の関係

しかしながら、その企業の IS に関する基準としての「機能・役割とスキルのモデル」も決して万能ではありません。上記で説明した「人材ポートフォリオの立案」や「キャリアパスの設計」以外の人材の「配置・調達」「評価」「報酬」「人材育成」等の人・組織のマネジメント活動においても IS に関する機能・スキルに関しては有効ですが、実際の企業活動における人・組織のマネジメントにおいては、IS の機能・スキル以外の人的資源管理的な要素も重要になります。例えば、人事における「評価」「報酬」においては、一般には IS に関する「スキル」の評価よりも、実際の仕事における「成果」や「行動」に対する評価がより重要視されるはずで

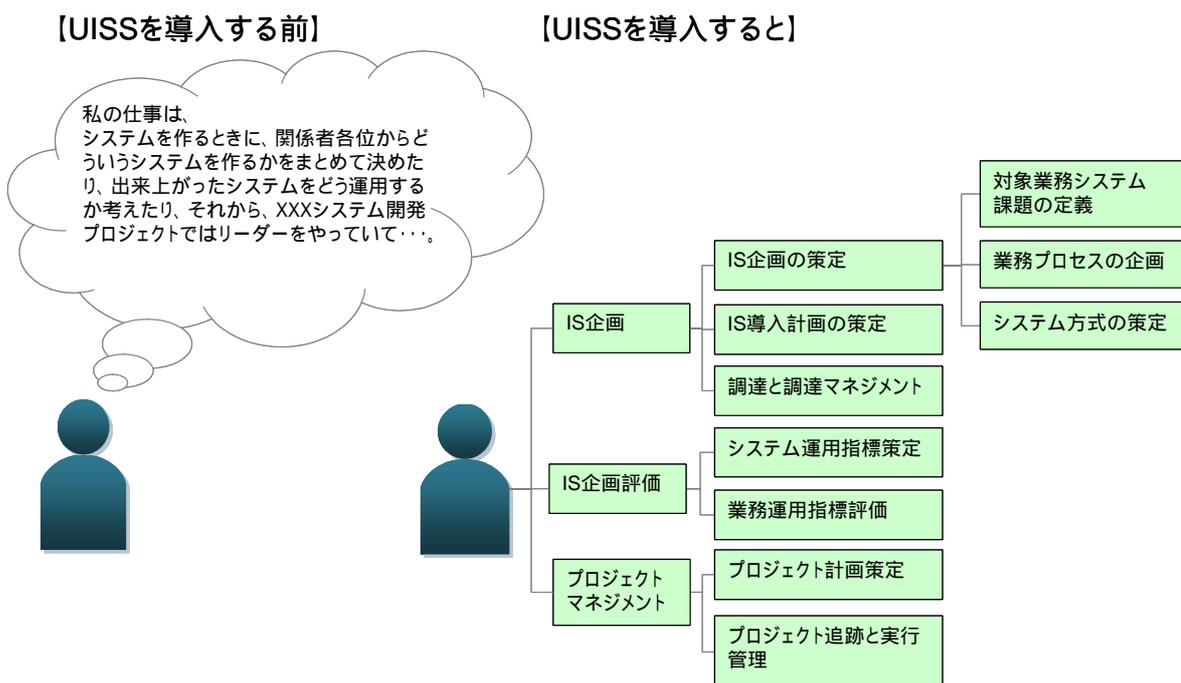
企業毎の「機能・役割とスキルのモデル」は非常に有力なツールですが、実際の活用にあっ

ではその位置づけをきちんと把握し、他のマネジメント手段と連携して利用することが重要です。

3. UISS 活用

近年、IT がビジネスに不可欠なインフラとなり、社内外から IS に求められる機能が広範化、多様化しているため、IS の構築や運用に携わる組織の抱える課題も多様化しています。

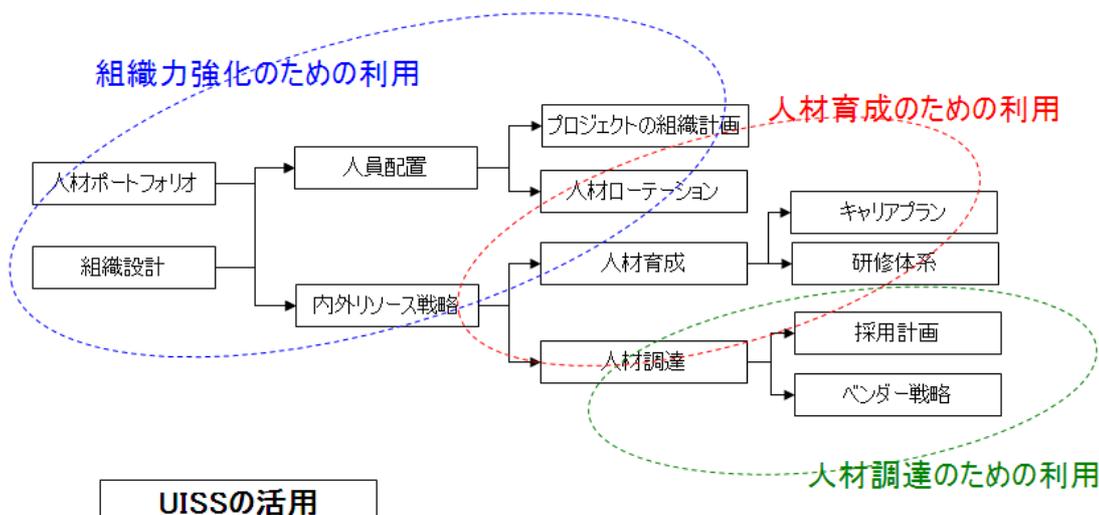
UISS を活用することで、ユーザー企業の IS 機能として必要な役割(機能)、スキルをモデル化することにより、企業がかかえる問題を IS 機能と人的リソースを「可視化」することができます。



図表 11 UISS 導入による可視化イメージ

UISS は大きく分けると、以下の三つの局面で活用が期待できます。

- 組織力強化のための利用
- 人材育成のための利用
- 人材調達のための利用



図表 12 UISS の活用局面

組織力強化のための利用

・IS 機能の組織設計への活用

IS 機能は内外環境変化に併せて、組織機能の追加や再構築をする必要があります。UISS に定義されたユーザー企業として本来必要な機能やスキルを参照しながら、自社で IS の構築や運用に携わる組織に必要な機能やスキルを洗い出し、自社の組織毎の機能と役割をモデル化することで、現在の組織上の課題を明らかにできます。特に事業部門と IS 部門、本社の IS 部門と情報システム子会社など、組織間の境界が不明確になり、機能の重複や抜け漏れが発生しやすい関係に対しては機能と役割のレベルで関係を明確にすることは非常に有効です。また、一度現状の自社の組織の機能と役割のモデルを作っておけば、自社組織の再編時にも必要な IS 機能が網羅されているかどうかの確認や各機能の連携がおかしくないかを確認することができます。

さらに、組織毎に個人レベルまで棚卸したスキルと見比べることにより、組織の属人化や人材のアンマッチなど企業のスキルレベルでの組織上の課題についても明確にすることができます。

・IS 部門のあるべき人材ポートフォリオの作成

事業戦略から必要とされる IS 機能とタスクを洗い出した「機能・役割とスキル」のモデルを活用することで、IS 部門として目指す「あるべき人材ポートフォリオ」を中長期で描きやすくなります。IS 部門としての「あるべき人材ポートフォリオ」を明確にすることにより、人・組織のマネジメントにおける各施策の方向性を統一しやすくなります。

・人員配置・人材ローテーション計画への利用

組織に求められる IS 機能とスキルが明確になり、また個人のスキルが棚卸しされていることにより、個人のスキルを考慮した人員配置・ローテーションを実施することができます。また、組織毎の機能・スキルが明確になっているため、組織間のスキルギャップを考慮した標準的なローテーションパターンを検討することができます。

・プロジェクトの組織計画への活用

近年の企業活動においては、IS 部門の組織単位での活動だけではなく、組織を横断したプロジェクトでの活動も多くみられます。この場合も、プロジェクトや案件といった単位に必要な IS 機能やスキルを洗い出し、人材と対応付けることで、プロジェクトや案件ごとに必要な人材をアサインする際の参考にすることができます。

・内外リソース戦略の作成

「あるべき人材ポートフォリオ」と現状のその企業の人材のスキルレベルの棚卸し状況を比較することで、短期～中長期の内外リソース戦略を立案できるようになります。中長期的な視点では、UISS を活用して作成した自社の「機能・役割とスキル」のモデルを利用し、その企業のコア機能・コアスキルとして維持する領域（社内人材を育成する領域）と外部へアウトソースすべき領域を明確にすることで、中長期的な内外リソース戦略の基本方針を立てることができます。また短期的な視点では、現状のスキル棚卸し結果と見比べることで、短期的に不足しているスキルの外部調達や内部での異動の検討のベースとなる短期的な内外リソース戦略についても検討が可能となります。

人材育成のための利用

・人材育成計画の作成

内外リソース戦略において企業のコア機能・コアスキルとして維持する領域に対して内部要員を育成するためには人材育成計画を立案する必要があります。自社のモデルに対するスキルの棚卸しが実施されていれば、その領域に対する「あるべき人材ポートフォリオ」と現状のスキル棚卸し状況の差異が個人毎のスキルのレベルで明確になっているため、より具体的な人材育成計画が可能になります。

また、具体的な差異が明確になっていれば、人材のスキルに応じた具体的な研修（off-JT）や OJT を計画することも大きなメリットといえます。

・キャリアパス策定

社員の目線で人材育成を考えた場合、個々の IS 機能やタスクのレベルではなく、その企業内で必要なスキルとレベルをまとめた「組織で共有されている人材像」とその人材像

に到達するまでの標準的なキャリアパスが明確になっていると個人のモチベーション向上につながります。各人材像・キャリアレベルに求められるスキルが明確になっていれば、個人の知識習得において具体的な計画が立案しやすく、その遂行に対する PDCA を徹底することも容易になります。

・研修体系の構築

企業毎の IS に関する「機能・役割とスキル」に関するモデルが明確になっていれば、その会社で必要とされるスキルにあわせた研修体系を構築することが可能になります。個人レベルで継続的に人材を育成するためには、企業で必要とされるスキルに対してあらかじめ研修体系が用意されており、個人のスキルレベルにあわせて容易に研修計画を立てられることが重要です。企業毎の IS に関する「機能・役割とスキル」に関するモデルがあれば、UISS が提供する研修ロードマップ等を参考に企業毎の研修体系を作成することが可能になります。

人材調達のための利用

・採用計画・採用基準への利用

企業のコア機能・コアスキルとして維持するために、スキルの保有を前提とした採用を行う場合(特に中途採用)、その人材に求める機能やスキルを明らかにする必要があります。UISS を用いて作成した、IS に関する「機能・役割とスキル」のモデルを活用し、「あるべき人材ポートフォリオ」と現状の組織におけるスキルのギャップが明確になっていれば、スキルに関する採用の基準を決めることが容易になります。

・ベンダー戦略への利用

内外リソース戦略に基づいて、IT ベンダーへアウトソースする機能・スキルの領域が明確になっていれば、IT ベンダーの選択や提携をより戦略的に計画することが可能になります。例えば、特定の領域については、中長期的な契約を締結し、その契約に基づいて人材の交流を行うこと等も可能になります。

また、必要とする機能と役割を明確にしていることにより、社外の IT ベンダーとのコミュニケーションも円滑になります。求めている機能・スキルが明確であれば双方が納得できるベンダー評価ができ、その評価に基づいた PDCA サイクルを徹底することにより、お互い win-win の関係が模索できると考えます。

以上のように、企業が UISS を活用する範囲は幅広く、効果も様々ですが、共通しているのは、経営的な課題に対して、人材/スキルという観点からの現状把握と分析、具体的な対策の立案・実施が可能になるということです。

第2部では、UISS の活用するために必要となる「組織・人材・スキル」のモデルの具体的な作成の仕方について説明していきます。

第2部 UISS の導入・活用の手順

1. UISS 活用の流れ

1.1. 概要

UISS を導入する大きなメリットは、事業目標の達成に向けた IS 活用を支える人材の適正な配置と育成を実現できることにあります。企業に必要な様々な IS 機能と求められるスキルを明確にすることで、企業(組織)は事業戦略と連動した IS 戦略や人材戦略の遂行が可能になり、社員個人はキャリアパスや将来像を具体的に描けることでモチベーションを高めることが可能になるということです。

そう考えれば、UISS が人事評価制度の仕組みではないことが理解できます。また、UISS は事業戦略の遂行に向けた IS 部門の機能・役割という観点から策定されているため、UISS をそのまま導入することには意味がありません。自社の事業戦略を前提に、IS に携わる人材を参画させて、自社に必要な IS 機能やスキルを明確にしていくという意識作りが重要です。

UISS に対するこうした認識や理解があれば、事業目標の達成に向けた人材戦略の策定や遂行、スムーズな人材調達、社員個人のモチベーション向上、さらには効率的、効果的な人材配置や育成の推進につながります。

ただし、UISS は導入すればすぐに大きな効果につながるものではありません。最初から完全な状態を求めるのではなく、企業としての明確な意志に基づき、継続的な活用を通じて改善していく姿勢が重要です。

UISS で提供している「タスクフレームワーク」、「機能・役割定義」は、企業で IS の構築・運用に携わる組織や人材に必要な機能・役割とこれに対応するスキルが網羅的に定義されています。したがって UISS 活用の際は、自社の事業戦略やビジネスモデルを基に、必要な機能・役割を選択します。選択した機能・役割には必要なスキル定義がサブセットとして記載されており、機能・役割を選択するだけでスキルセットの基本形ができることとなります。これは、UISS を活用するユーザーに軸足を置いた効果的な考え方で、事業戦略に合致する理想的なトップダウンの策定手法です。

1.2. UISS 活用における役割

■ 経営層

経営戦略、事業戦略から IS 戦略を策定できる能力

UISS を十分に理解し、経営戦略に基づく仕組みであることをコミットした上で、リーダーシップを発揮する必要があります。また、企業価値向上に向けた人材育成の重要性と取り組みを、社内外を問わずアピールしていくことも大切な役割です。

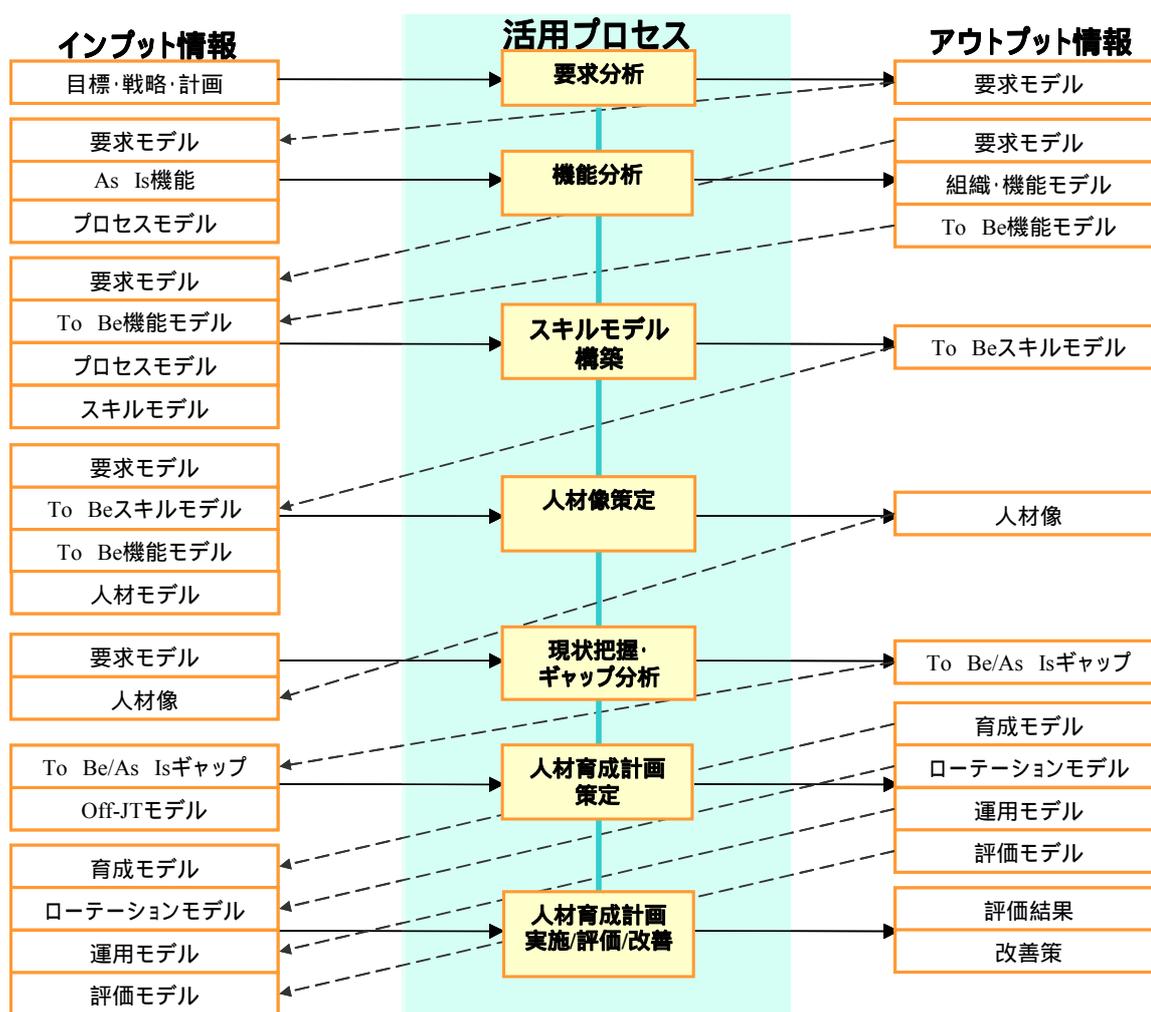
■ 推進部門、導入担当者

事業戦略から IS 戦略を策定できる能力

経営企画など経営戦略策定の中心になっている部門および IS 部門の企画担当者が適任です。育成プランの策定や実施においては、企業目標と同期をとりながら進めていくため、人事部門との調整を図る必要もあるでしょう。

1.3. 活用アプローチ

UISS の導入アプローチの概要を図表 13 に示します。これは、UISS の活用手順の基本形です。経営戦略・事業戦略から現状の課題を的確に抽出し、課題解決のために効果的な IS 戦略を組織力強化、人材育成計画へと具体化することが可能です。各活用プロセスの概要は第 2 部の第 3 章で、それぞれのプロセスの作業手順、作業要件、留意点、関連情報など具体的な手順は第 2 部の第 4 章で説明します。



図表 13 UISS 活用プロセス

2. UISS 提供モデルの活用

2.1. 機能・役割定義

UISS の「機能・役割定義」(図表 14)は、「タスク概要」の各 IS 機能を分割・詳細化し、それらを実現するための専門スキル、専門知識を対応付けて一覧化したものです。UISS 適用の検討フェーズにおいては、「タスクフレームワーク」から選択した IS 機能と、企業として必要とされる人材像・スキルとをつなぐ役割を担っており、まさに UISS の中核をなしています。

そのため、機能・役割定義をツールとして活用していくには、それがどのようなものであるかを正しく理解しておかなくてはなりません。

機能・役割定義の特徴は以下の 3 つです。

- ・タスクフレームワークに関連付けて、IS に携わる組織の機能が網羅されている
- ・スキルおよび知識が併記されており、自社に必要な機能と不要な機能を判断しやすい
- ・汎用的に作られているので、各社の実態に合わせてカスタマイズすることができる

3つめの特徴は、特に注意が必要です。UISS は“参照モデル”と位置付けられており、導入企業のカスタマイズが前提となっています。ところが、UISS に限らず、“モデル”という用語が使われていると、“モデルに合わせる”ことが前提だと理解してしまうことが往々にしてあります。これでは、色々な場所に歪みが生じ、それが積み重なって行くことで、運用が成り立たなくなってしまいます。

実現したいのは「IS に携わる人材の適正な配置と育成」であって、「UISS を導入すること」ではありません。UISS の適用を検討する担当者は、本来の目的を見失わないよう、しっかりと推進していくことが重要です。

次に、「機能・役割定義」を活用し、自社に必要な IS 機能を検討する流れを見ていきましょう。IS 機能の検討には、自社のビジネスを前提としたプロセスの実行が必要であり、そのためには経営戦略(全社戦略、事業戦略、機能別戦略)や IS 戦略といった上位戦略が明確になっていなければなりません。これら上位戦略が曖昧なままでは、自社に必要な IS 機能は何かという議論ができるはずはなく、無理に進めても壁にぶつかることが明らかです。明確な戦略があって、初めて自社に必要な組織や人材が明確にでき、それを客観的に評価できるのです。

明確な戦略を策定した後に、「機能・役割定義」から自社に必要な IS 機能を選択し、自社の事業に固有の IS 機能は業種や業務の実態に合わせてカスタマイズします。カスタマイズに際しては、常に全体を見ながら、網羅性や整合性を崩さないように注意しましょう。

自社に必要な IS 機能を定義するまでの大まかな検討手順は以下のようになります。

- ・事業戦略に基づき、「タスクフレームワーク」における IS 機能の範囲を明確にする
- ・明確にした範囲内の業務を、「機能・役割定義」の大・中項目から選択する
- ・小項目とスキル、知識を確認し、自社の IS 機能として必要かどうかを判断する
- ・不要な機能を削除し、必要に応じて「機能・役割定義」にない自社独自の IS 機能を追加する
- ・必要機能のスキル、知識について差異がないかを確認し、必要に応じて変更する

大 SEQ	大項目	中 SEQ	中項目	小 SEQ	小項目	機能体系	スキル	知識項目 番号	知識項目	
2	IS戦略策定	1	対象領域ビジネスおよび環境の分析	1	対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解	020-01-01	ビジネスモデルをビジネスプロセスのレベルで正確に捉えることができる ビジネスの全体像を最上位レベルでモデル化し、描くことができる	001	ビジネスプロセス分析・表記手法	
								002	ビジネスプロセスモデリング	
								003	全体最適化	
								004	ビジネスモデル	
		005	業務モデル							
		006	エンタープライズアーキテクチャ(EA)							
		007	ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR)							
		2	現行業務(AstIs)の調査・分析	2	内部環境を正確に捉えることができる 業務上の課題を分析・抽出し、文書化できる 業界内におけるを評価し、文書化できる	2	020-01-02	内部環境を正確に捉えることができる 業務上の課題を分析・抽出し、文書化できる 業界内におけるを評価し、文書化できる	001	業務分析手法
									002	ビジネスプロセスモデリング
									003	SWOT分析手法
									004	バリューチェーン分析手法
									005	ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR)
									006	業務設計
									007	ビジネスプロセスマネジメント(BPM)
		3	情報システム(AstIs)の調査・分析	3	現行情報システムの目的、機能、アーキテクチャ、規模、能力、コスト、保守運用および障害状況を正確に捉えることができる 現状および近い将来に起こりえる情報システムの課題を的確に捉え文書化できる 業界内における平均技術水準を把握できる	3	020-01-03	現行情報システムの目的、機能、アーキテクチャ、規模、能力、コスト、保守運用および障害状況を正確に捉えることができる 現状および近い将来に起こりえる情報システムの課題を的確に捉え文書化できる 業界内における平均技術水準を把握できる	001	情報システム評価手法
									002	業務モデル
003	情報システムモデル									
004	エンタープライズアーキテクチャ(EA)									
4	IT動向の調査・分析	4	情報技術動向を網羅的かつ包括的に捉えることができる 経営・情報戦略に適用できるIT利用方法を適切に分析・抽出し、文書化できる 情報を継続的に収集できる	4	020-01-04	情報技術動向を網羅的かつ包括的に捉えることができる 経営・情報戦略に適用できるIT利用方法を適切に分析・抽出し、文書化できる 情報を継続的に収集できる	001	IT業界の動向(事例)		
							002	業務システム提案		
							003	業務パッケージ		
							004	ASPI(Application Service Provider)		
							005	SOA(Service Oriented Architecture)		
							006	SaaS		
2	IS戦略の策定	1	基本戦略の策定	1	020-02-01	開発 / 改善 / 改革対象が適切に識別され、優先順位づけできる 企業目標を達成するための中長期計画を策定できる 開発 / 改善 / 改革対象を実現するための資源獲得の手段を適切にできる 経営要求および資源獲得可能性の条件から開発 / 改善 / 改革対象に対する優先付けの選択基準を設定できる 開発 / 改善 / 改革対象を文書化できる	001	業務分析手法		
							002	全体最適化		
							003	ITポートフォリオモデル		
							004	ビジネスモデル		
							005	業務モデル		
							006	情報システムモデル		
							007	エンタープライズアーキテクチャ(EA)		
		2	業務の新全体像(ToBe)と投資対象の選定	2	業務機能と業務組織に関して最上位レベルでモデル化し、新全体像が描くことができる 新全体像と現情報システムのギャップを把握し、情報システムへの要件を明確にできる 新全体像の中から情報システム対象を選定し、目標を設定できる プロジェクト規模、優先順位および必要資源等を検討することにより、適正な情報システム投資対象を選定し、目標を策定して、文書化できる 実現するうえで想定されるリスクを抽出し、基本的な対応方針を提示することができる	2	020-02-02	業務機能と業務組織に関して最上位レベルでモデル化し、新全体像が描くことができる 新全体像と現情報システムのギャップを把握し、情報システムへの要件を明確にできる 新全体像の中から情報システム対象を選定し、目標を設定できる プロジェクト規模、優先順位および必要資源等を検討することにより、適正な情報システム投資対象を選定し、目標を策定して、文書化できる 実現するうえで想定されるリスクを抽出し、基本的な対応方針を提示することができる	001	業務分析手法
									002	ビジネスプロセスモデリング
									003	ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR)
									004	エンタープライズアーキテクチャ(EA)
									005	全体最適化
006	ITポートフォリオモデル									
007	プログラムマネジメント									
008	システムライフサイクル									
009	リスク分析手法									
3	IS戦略展開における活動・成果指標の設定	3	情報戦略の実現度合いを確認するための成果指標を設定することができる 情報戦略の実現に向けた活動が適正に実施されているかを把握するための活動指標を設定することができる	3	020-02-03	情報戦略の実現度合いを確認するための成果指標を設定することができる 情報戦略の実現に向けた活動が適正に実施されているかを把握するための活動指標を設定することができる	001	バランススコアカード		
							002	CSF(Critical Success Factors)		
							003	KPI(Key Performance Indicator)		
							004	KGI(Key Goal Indicator)		
4	IS戦略の策定と承認	4	標準記述形式に準じて情報戦略指針を文書化できる 情報戦略指針に必要な関係者に配布し、承認を得ることができる	4	020-02-04	001				

図表 14 機能・役割定義(一部抜粋)

2.2. 人材像とタスクの関連

UISS では、機能・役割定義の大項目で表す業務を「タスク」と表現し、「人材像とタスクの関連」(図表 15)によって、人材像と関係付けています。

人材像 \ タスク	ビジネス ストラテジスト	IS ストラテジスト	プログラム マネージャ	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	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 アーキテ クト
事業戦略策定	主たる領域	従たる領域								
IS戦略策定	従たる領域	主たる領域	従たる領域							従たる領域
IS戦略実行マネジメント			主たる領域							
プロジェクトマネジメント				主たる領域						
IS企画				主たる領域	従たる領域					
IS導入(アプリケーション)				主たる領域	従たる領域	主たる領域		従たる領域		
IS導入(インフラストラクチャ)				主たる領域	従たる領域		主たる領域	従たる領域		
IS企画評価				主たる領域	従たる領域					
IS保守(アプリケーション)				主たる領域	従たる領域	主たる領域		従たる領域		
IS保守(インフラストラクチャ)				主たる領域	従たる領域		主たる領域	従たる領域		
IS運用						主たる領域		従たる領域		
IS活用									主たる領域	
IS戦略評価	従たる領域	主たる領域								従たる領域
事業戦略評価	主たる領域	従たる領域								
IT基盤構築・維持・管理							従たる領域			主たる領域

凡例 主たる領域 従たる領域

図表 15 人材像とタスクの関連

「人材像とタスクの関連」は、縦軸に機能・役割定義に出ているタスク(機能領域・大項目)、横軸に 10 種類の人材像を配して、それぞれの人材像がどの役割と対応するかを表したものです。

「人材像とタスクの関連」には、横軸方向と縦軸方向という2つの見方があります。

タスクごとに必要な人材像を明確にする

例えば、「事業戦略策定」のタスクを横軸方向に見てみると、ビジネスストラテジストが主、IS ストラテジストが従として対応すべきタスクであることがわかります。このため、事業戦略策定というタスクの推進に課題がある場合、ビジネスストラテジストとISストラテジストである人材のスキルに過不足がないかを確認することで、必要なスキルのセルフチェックができます。

人材像ごとに対応すべきタスクを明確にする

「ビジネスストラテジスト」の人材像を縦軸方向に見てみると、「事業戦略策定」と「事業戦略評価」が主のタスク、「IS 戦略策定」と「IS 戦略評価」が従のタスクになります。このため、自分がビジネスストラテジストに位置付けられているのであれば、「事業戦略策定」と「事業戦略評価」に対応できなければいけないこと、IS ストラジストと連携して「IS 戦略策定」、「IS 戦略評価」に対応しなければいけないことが判断できます。

2.3. キャリアレベル設定基準

2.3.1. キャリアレベルの考え方

UISS では、産業構造審議会情報経済分科会情報サービス・ソフトウェア小委員会人材育成ワーキング・グループ報告書「高度 IT 人材の育成をめざして」の提言を踏まえ策定された「共通キャリア・スキルフレームワーク」を参考に、7段階のキャリアレベルを定義しています。キャリアレベルは、「業務の貢献範囲」と「プロフェッショナルとしての貢献度・認知度」、「要求作業の達成度」「知識の活用」の組合せで規定されています。

「業務の貢献範囲」は、業務の企業活動への貢献度合い、「プロフェッショナルとしての貢献度・認知度」は、業務実績の認知度合いを指します。これら二つの指標は、各企業の事業方針や IS 部門のミッションなどによって大きく変わるため、レベル付けの前に、予め各企業で「各業務が企業に対して貢献する」、「社内外で認知される」とは具体的にどういうことかを十分に検討しておく必要があります。

また、「要求作業の達成度」とは、機能・役割定義のタスクで要求されている個々のスキルに対する能力度合いを指し、4 段階で定義しています。更に「知識の活用」は、タスクを実施する上で必要となる知識の保有度を定義しています。

レベル	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6	レベル7
業務の 貢献範囲	事業・企業・企業グループレベルでの貢献						
	プロジェクトレベルでの貢献						
	担当業務レベルでの貢献						
プロフェッショナル としての 貢献度・認知度							社内外で目標 とされる
						社内外で認知される	
					社内のハイエンドプレーヤーと認知される		
				経験の知識化とその応用(後進育成)に貢献 社内で認知される			
要求作業の 達成度						事業の改革やメソッド、テクノロジーの創造を リードする	
					課題の発見と解決をリードする		
				独力でできる			
知識の活用	指導の下でできる						
			応用的知識・ 技能を有する				
	最低限必要な 基礎知識を 有する		基本的知識・ 技能を有する				

図表 16 UISS におけるレベルの考え方

2.4. キャリアフレームワーク

2.4.1. キャリアフレームワークの読み方

UISS を導入する企業は、自社の「キャリアフレームワーク」を明確にする必要があります。キャリアフレームワークとは、図表 17 に示すように、設定された人材像とレベル設定の考え方を組み合わせて、キャリアパスを描く際の枠組みとして、人材像ごとのレベルを定義したものです。

人材像 レベル	ビジネスストラテジスト	ISストラテジスト	プログラムマネージャ	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アーキテクト	セキュリティアドミニストレータ	ISスタッフ	ISオーデイター
7													
6													
5													
4													
3													
2													
1													

図表 17 キャリアフレームワーク

ビジネスストラテジストの列を見ると、ビジネスストラテジストのレベルは3～7となっています。これはビジネスストラテジストに必要なスキルはレベル3以上であること、また最上級の貢献をするビジネスストラテジストに必要なスキルはレベル7であることを意味しています。

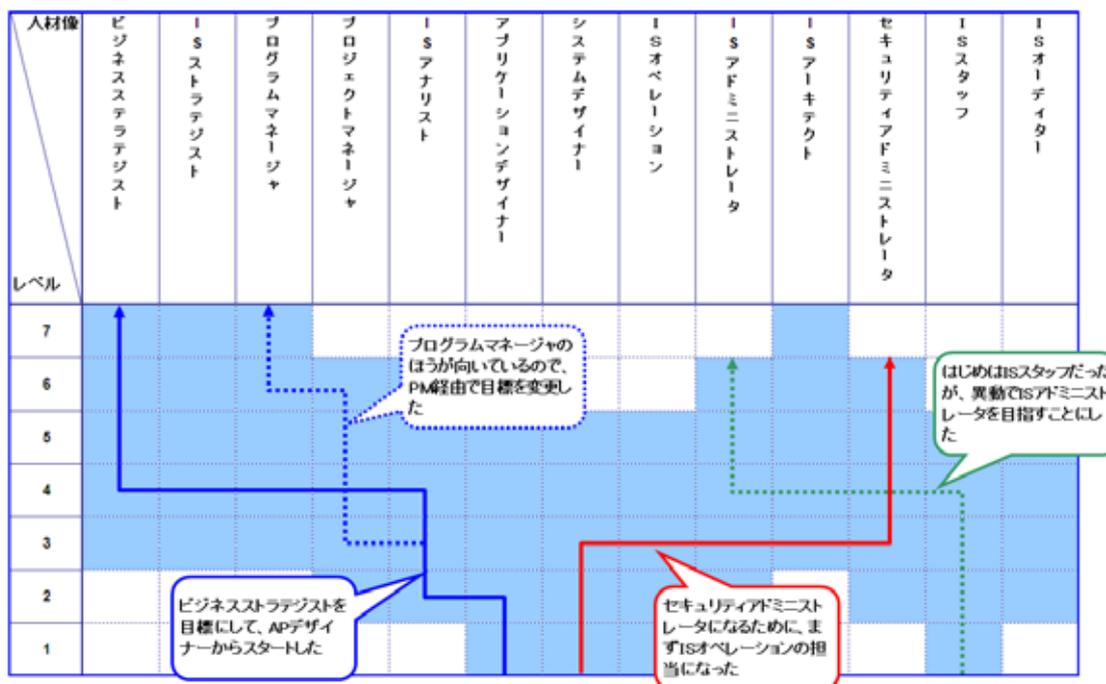
ここで、疑問が出てきます。

Q. ビジネスストラテジストのレベル1・2はどう考えるのか？

A. ビジネスストラテジストのスキルレベルに1と2がないのは、UISSではスキルレベルが1か2である人材にビジネスストラテジストを担当させるべきではないという考え方に基づき、キャリアフレームワークを整理しているためです。UISSでは、レベル3以上のスキルになるまで他の人材像としてタスクを遂行し、必要なスキルが身についたらビジネスストラテジストを担当させることを想定しています。

2.4.2. キャリアパス

キャリアパスを明確にすることで、各担当者は、今後自分が組織の中でどのような人材像を目指すかという目標設計が容易になります。キャリアパスの例を図表 18 に示します。



図表 18 キャリアパス

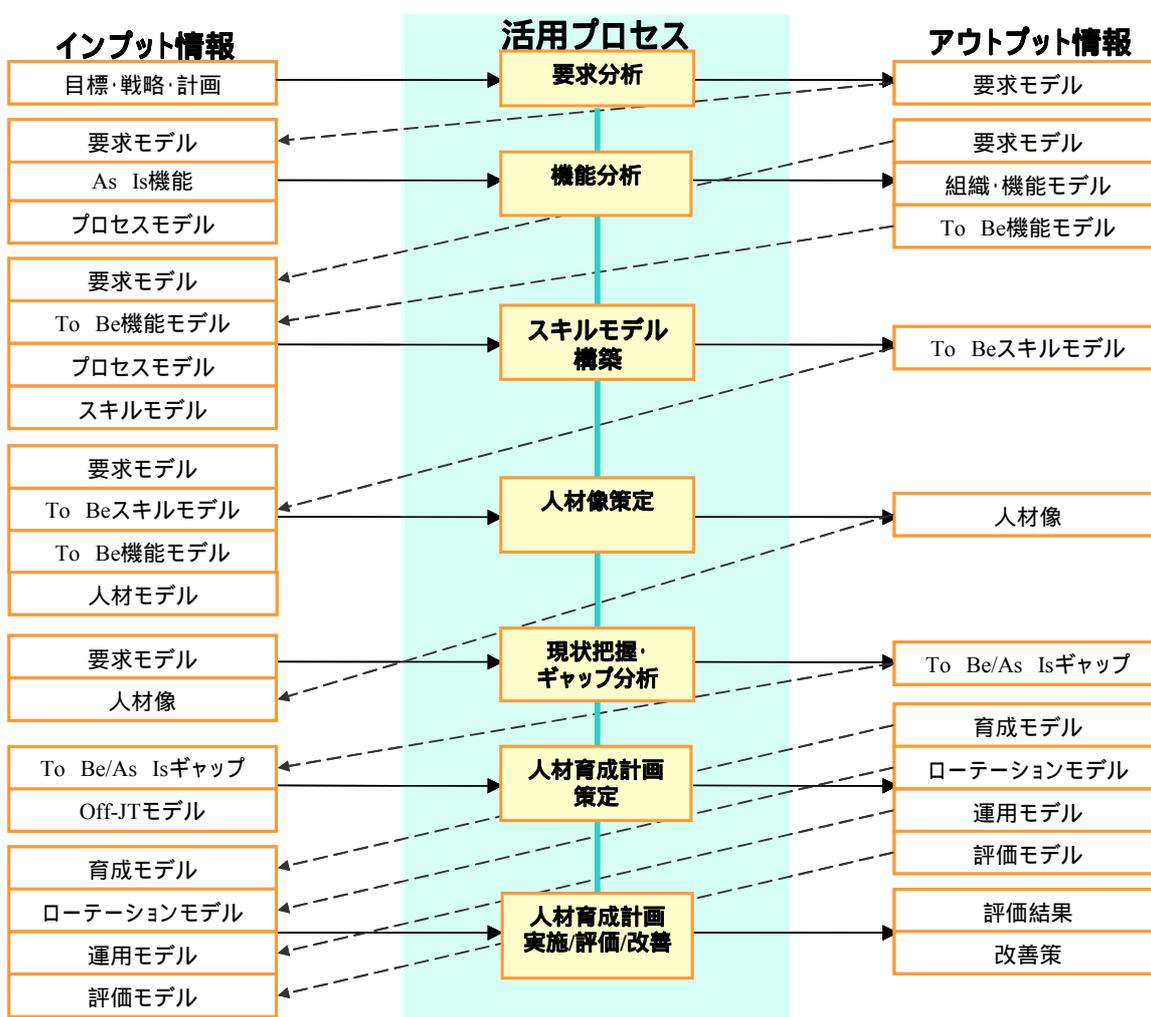
例えば、まだ業務経験が不足している新人であれば、アプリケーションデザイナーからスタートし、スキルを蓄積しながら、最終的にビジネスストラテジストに到達するというキャリアパスを描いていきます。

また、実際に業務経験を積んでいるうちに、自分が他の人材像に向いていることを発見することもあります。その場合は、組織が本人と相談しながら別の人材像に切り替えるといった方法で人材を育成していきます。こうして新たな人材像に対して不足するスキルを明確にし、新たに育成計画に組み入れることは、適正な人材育成という観点で重要なことです。

3. 活用手順概説

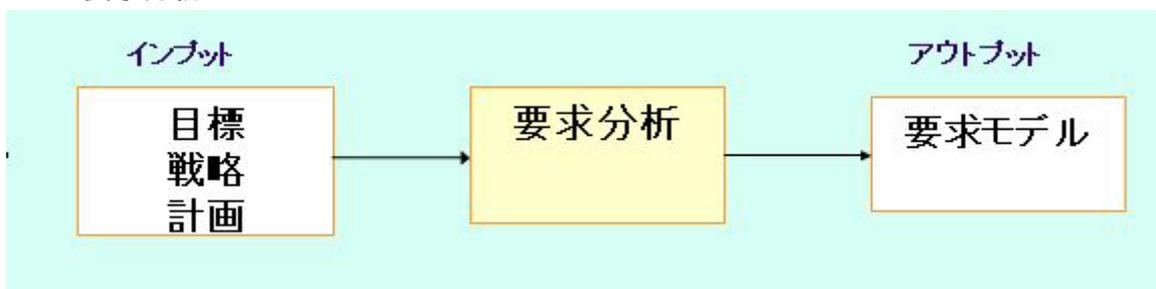
この章で説明する活用手順は、あくまで「基本形」という位置付けです。実際の UISS 活用では、企業が自ら UISS に定義されているそれぞれのステップの目的や内容を理解した上で、自社に適した方法を検討する必要があります。

以下では、経営戦略をもとに要求分析を進め、現状の組織機能検証を実施し、問題点や課題を発見した上で、あるべき姿を求める手順を説明します。自社の状況に合わせて読み進めてください。



図表 19 UISS 活用プロセス

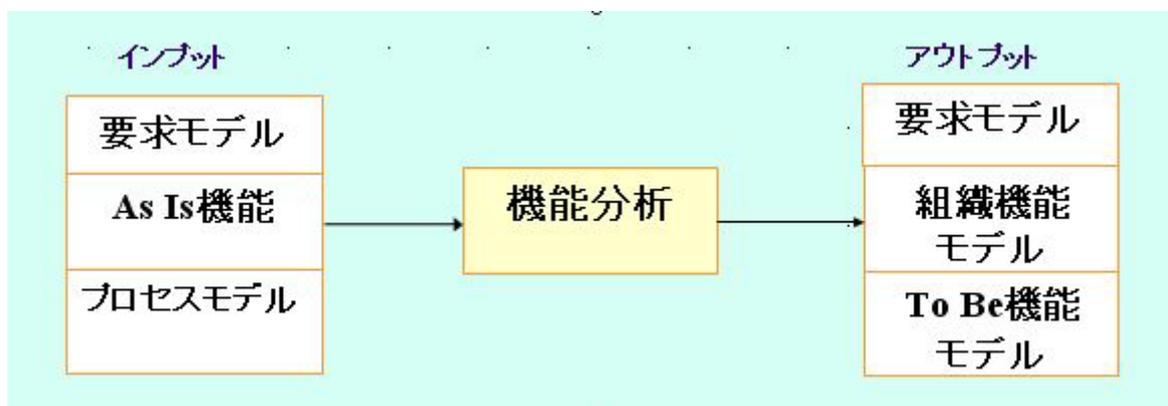
3.1. 要求分析



図表 20 要求分析

自社の目標、戦略、計画(経営戦略など)に基づき、ビジネス目標の達成に必要な要件をまとめていきます(図表 20)。一般的に、経営戦略や事業戦略に関する資料では、人材のスキルが定義されていないことが多いと言えます。しかし IS 部門に代表される、IS に携わる組織のあるべき姿を描いていくことで、必要な組織構成や人材に求められる要件を明確にすることが可能です。

3.2. 機能分析



図表 21 機能分析 (To Be 機能モデル策定)

機能分析(図表 21)の作業では、例えば3カ年経営計画をインプットにした場合、3年後の目標達成で必要となる機能を検討・定義し、「To Be 機能モデル」を策定していきます。ただしUISSが提供のプロセスモデルであるタスクフレームワークは、多くの企業に共通して必要となるIS機能を網羅したものです。To Be 機能モデルは、あくまでも自社にとってのあるべき姿を明確にしながらか策定していく必要があります。

もちろん、あるべき姿と言っても、現状を無視するわけではありません。To Be 機能モデルの策定は、現状(As Is 機能)を把握した上で、事業目標の達成に必要な組織やビジネスフローを考慮しISの機能を具体的にしていく作業です。

3.2.1. 組織機能検証

ここでは、現状の自社組織の機能検証を実施します。

具体的には、自社の組織が持つIS機能と、UISSが提供するIS機能(機能・役割定義)を比較・検証しながら過不足、現状の課題を明確にし、課題の解決策やあるべき体制を検討していきます。

要求分析からの取り組みが難しいと感じた場合は、組織機能検証から入り、問題点や課題を明確にしてから要求分析に入ることも有効です。また、ここで、明確になった問題や課題を踏まえ、要求モデルに反映することも重要です。

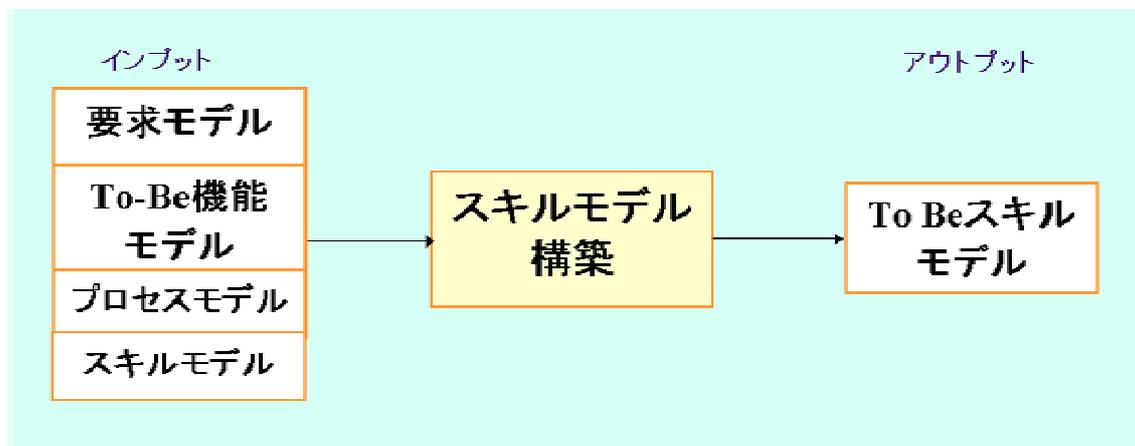
3.2.2. To Be 機能モデル策定

先の要求分析に基づき、UISSで提供されている機能・役割定義から自社のIS部門に必要な機能を選択していきます。具体的には、最大限の機能が網羅的に定義された機能・役割定義の中で、不要な機能は削り、不足している機能は追加しながら作業を進めることとなります。何もないとこ

るから必要な機能を明確化することは困難ですが、UISS から提供されている機能・役割定義を使えば、効率よく進めることが可能です。

ここで例えば、対象が IS 部門に必要な機能やスキルであれば、IS 部門の担当者をレビューに参画させることが有効です。IS 部門に必要なスキルは、本来現場担当者が最も認識すべきだからです。UISS の重要性を認識させるためにも、現場担当者が自ら策定に参加しているという意識を持つことには大きな意味があります。したがって策定作業では、参画した現場担当者が、あるべき姿に対する機能の過不足について、具体的な意見を積極的に出せるような雰囲気作りが重要です。

3.3. スキルモデル構築



図表 22 スキルモデル構築

策定した To Be 機能モデルに基づき、その機能を実現するために必要なスキルモデルを構築していきます(図表 22)。

UISS が提供するプロセスモデル(機能・役割定義)(図表 23)では、詳細機能だけではなく、その機能に対するスキルをサブセットとして定義し、スキルモデルとして提供しています。このサブセットと先の機能分析のステップで策定した To Be 機能モデルを組み合わせることで、基本となるスキルモデルを構築します。

機能分析で追加した独自の機能に対しては、企業が自らスキル定義を追加していく必要がありますが、IT スキル標準が提供しているスキルディクショナリなどから、自社に適したスキル定義を選択することも有効な方法の一つです。

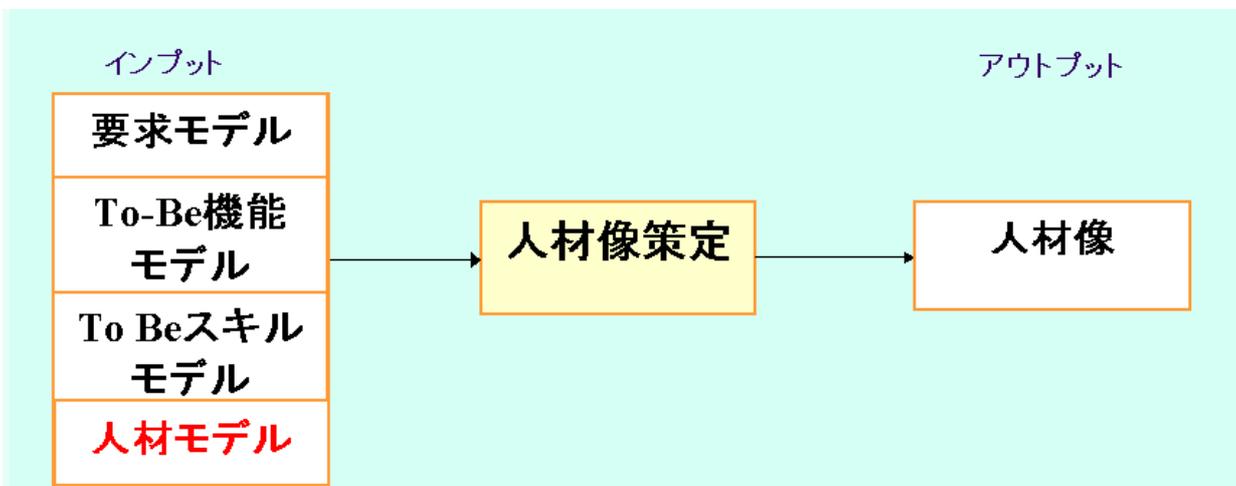
大 SEQ	大項目	中 SEQ	中項目	小 SEQ	小項目	機能体系	スキル	知識項目 号	知識項目
2	IS戦略策定	1	対象領域ビジネスおよび環境の分析	1	対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解	020-01-01	ビジネスモデルをビジネスプロセスのレベルで正確に捉えることができる ビジネスの全体像を最上位レベルでモデル化し、描くことができる	001 002 003 004 005 006 007	ビジネスプロセス分析・表記手法 ビジネスプロセスモデリング 全体最適化 ビジネスモデル 業務モデル エンタープライズアーキテクチャ(EA) ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR)
				2	現行業務(AsIs)の調査・分析	020-01-02	内部環境を正確に捉えることができる 業務上の課題を分析・抽出し、文書化できる 業界内におけるを評価し、文書化できる	001 002 003 004 005 006 007	業務分析手法 ビジネスプロセスモデリング SWOT分析手法 バリュチェーン分析手法 ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR) 業務設計 ビジネスプロセスマネジメント(BPM)
				3	情報システム(AsIs)の調査・分析	020-01-03	現行情報システムの目的、機能、アーキテクチャ、規模、能力、コスト、保守運用および障害状況を正確に捉えることができる 現状および近い将来に起こりえる情報システムの課題を的確に捉え文書化できる 業界内における平均技術水準を把握できる	001 002 003 004	情報システム評価手法 業務モデル 情報システムモデル エンタープライズアーキテクチャ(EA)
				4	IT動向の調査・分析	020-01-04	情報技術動向を網羅的かつ総合的に捉えることができる 経営・情報戦略に適用できるIT利用方法を適切に分析・抽出し、文書化できる 情報を継続的に収集できる	001 002 003 004 005 006	IT業界の動向(事例) 業務システム提案 業務パッケージ ASP(Application Service Provider) SOA(Service Oriented Architecture) SaaS

図表 23 機能・役割定義(抜粋)

こうしてスキルモデルを構築しても、定義しているのはIS機能を実現するための業務やタスクを遂行するためのスキルだけで、一般的にコンピテンシーと言われるスキルが欠落しています。ところがUISSはコンピテンシーを定義していません。コンピテンシーは非常に多岐に渡り、企業独自の表現などもあるため、企業に共通するスキルとして体系化することが困難なためです。また、仮に体系化しても、企業によって解釈が異なるようでは意味がありません。

そこで人材像を定義する上では欠かせないコンピテンシーも、企業が自らで追加していく必要があります。すでに多くの企業が職務定義や職能定義など、参考にできる定義を持っている場合が多いため、それらを活用することも有効です。また別の観点では、既存のコンピテンシー定義は、現実とややかけ離れている場合も少なくありません。UISS導入は、企業における既存のコンピテンシー定義を見直す絶好の機会でもあります。

3.4. 人材像策定



図表 24 人材像策定

構築したスキルモデルから、今度は「キャリアフレームワーク」を策定し、人材像単位のスキルモデルを策定していきます。

キャリアフレームワークは、必要な人材像とスキルレベルを組み合わせ、キャリアパスを描く際の枠組みとして定義するものです。策定の際には、UISS が提供するキャリアフレームワークを参考にし、自社に合ったものを作り上げていく必要があります。UISS 提供のものと同じ人材像名称を使ったとしても、自社の業種やビジネスモデルによって、通常役割や責任範囲、必要なスキルが異なるからです。したがって、自社の実態に即した人材像、対象となる組織の担当者も納得でき、将来の夢が描けるキャリアフレームワークを企業独自で設定することが重要です。

キャリアフレームワークを策定するには、図表 25 に示すような人材像とレベルを組み合わせた「キャリアフレームワーク設定ワークシート」を使用すると便利です。各人材像のスキルモデルは、To Be 機能モデルを使って役割分担した後、機能のサブセットとして定義したスキルを割付け、確定していきます。キャリアフレームワーク上のレベルは、人材像ごとにレベル範囲を設定し、キャリアパスをイメージした上で、各人材像に合わせて設定していきます。

レベル	人材モデル					
	ビジネスストラテジスト	ISストラテジスト	プログラムマネージャ	プロジェクトマネージャ	ISアナリスト	ISアナリスト
エンタープライズ 経営戦略に沿った戦略の立案、策定、業務推進ができるレベル						
事業統括レベル 基幹事業を統括、推進できるレベル						
マネジメント上級 基幹事業を専任し、推進していきけるレベル						
マネジメント中級 事業を任せられ推進していきけるレベル						
マネジメント初級 大規模、複雑度、信頼性の高いプロジェクトや、複数のプロジェクトを担えるレベル						

図表 25 キャリアフレームワーク策定ワークシート

さらに図表 26 のような「人材像概要設定ワークシート」を使用して、すべての人材像を一覧表にしておくと、対象となる組織のメンバの方々に説明するときに有効です。

職場	専門分野	職務内容	仕事内容	対仕事面
ビジネスストラテジスト	-	全社戦略の実現に向けた事業戦略を策定・評価する。	企業活動において、事業戦略策定支援・評価を行う。また、IS戦略策定・評価、IT戦略策定・評価を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> 経営要求の確認 新ビジネスモデルへの提言 事業戦略の実現シナリオへの提言 事業戦略の評価 事業戦略評価結果のフィードバック
ISストラテジスト	-	事業戦略実現に向けたIS戦略を策定・評価する。	IS戦略策定・評価を行い、事業戦略策定・評価、IT戦略策定・評価、IS戦略実行マネジメントを支援する。	<ul style="list-style-type: none"> 対象領域ビジネス及び環境の分析 IS戦略の策定 IS戦略全体計画の策定 IS戦略実行体制の確立 意図と指針の周知 IS戦略全体計画の評価 IS戦略の評価
プログラムマネージャ	-	IS戦略の実現に向けて、複数の個別案件をマネジメントする。	IS戦略マネジメントに関して、IS戦略の分析・把握、IS戦略実現のモニタリングとコントロール、リスクへの対応を行う。	<ul style="list-style-type: none"> IS戦略の分析・把握 プロジェクト実現の前提条件把握 プロジェクトのモニタリング(状況把握) プロジェクトの全体リスクへの対応 コントロールフレームワークの維持・管理 調整・対応策の実施
プロジェクトマネージャ	-	IS戦略の実現に向けて、個別案件をマネジメントする。	プロジェクト計画策定、実行管理を実施する。また、IS企画策定・評価、IS導入を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの立ち上げ プロジェクト計画策定 プロジェクト追跡と実行管理 プロジェクト変更管理 プロジェクトの終結 プロジェクト完了評価
ISアナリスト	-	IS戦略の実現に向けて、個別案件のIS企画を策定・評価する。	企業活動において、IS企画策定・評価を実施する。また、プロジェクトマネジメント、IS導入を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> IS企画の策定 IS導入計画の策定 調達と調達マネジメント IS運用指標評価 業務運用指標評価 IS企画の評価
アプリケーションデザイナー	-	IS戦略の実現に向けた、個別案件のアプリケーションの導入・保守を実施する。	企業活動において、IS導入、IS保守を実施する。また、IS企画策定・評価、IS活用、IS運用を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> システム要件定義 アプリケーション分析・設計 アプリケーション開発 業務プロセスの詳細設計 ISの受入 保守計画 保守の実施 情報システムの移行・廃棄

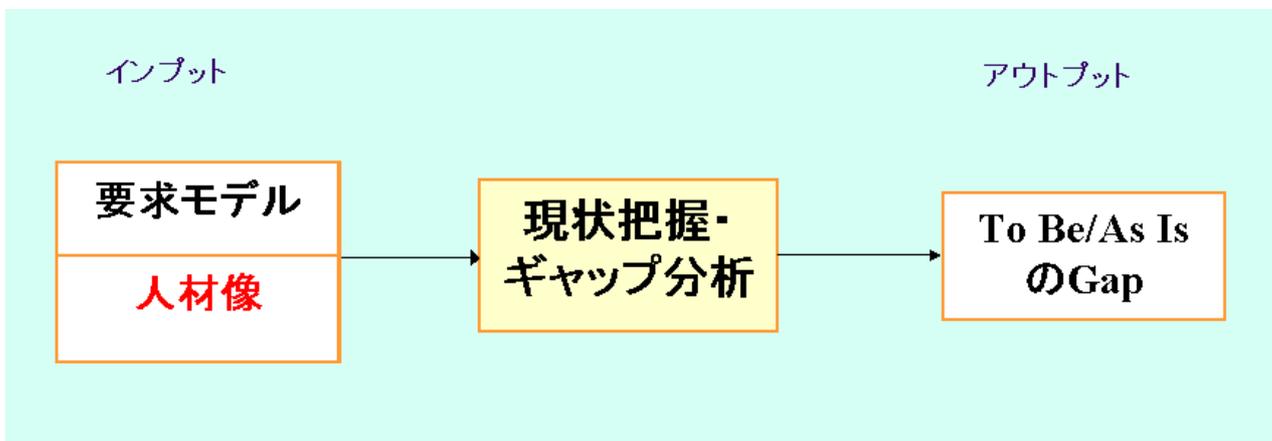
図表 26 人材像概要設定ワークシート

次に図表 27 の「人材像設定ワークシート」を使い、人材像ごとの概要、レベルごとの概要を記述していきます。

ビジネス ストラテジスト	全社戦略の実現に向けた事業戦略を策定・評価する			
	実在人物イメージ	期待人材像	対仕事面のスキル	対人面のスキル
エンタープライズ 経営戦略に沿った戦略 の立案、策定、業務推 進ができるレベル		社内の先頭に立って、将来を見越した経営・ 事業戦略を立てその責任を持つ。	社内の経営や事業戦略に対して先頭に立ってリード し、人財育成に関しても経営視点で執り行う事ができ る。 また、経営戦略上、他社との交渉を行う際には社内 の代表としてリードできる。	対人面のスキル全般において総合的に実施できるだ けでなく、後進の指導、育成ができる。
事業統括レベル 基幹事業を統括、推進 できるレベル		経営戦略や事業戦略に即した部門戦略を立 てその責任を持つ。	部門戦略等、部門の先頭にたつてリードする事ができ るだけでなく、全般的な人財育成を行える。	対人面のスキル全般において総合的に実施できるだ けでなく、後進の指導、育成ができる。
マネジメント上級 基幹事業を専任し、推 進していけるレベル		部門戦略に即した担当部署の方針・アクショ ンプランを立てその責任を持つ。	担当部門の方針・アクションプランを部署の先頭に たつてリードする事ができるだけでなく、人財育成を行 える。	組織運営に関わる対人面スキルを効果的に実施でき るだけでなく、後進の指導、育成ができる。
マネジメント中級 事業を任せられ推進して いけるレベル		担当セクションのアクションプランを遂行す る。 また、人財育成を遂行する。	担当セクションのアクションプランをリードする事がで きるだけでなく、人財育成を行える。	組織運営に関わる対人面スキルを効果的に実施でき るだけでなく、後進の指導、育成ができる。

図表 27 人材像設定ワークシ - ト

3.5. 現状把握・ギャップ分析

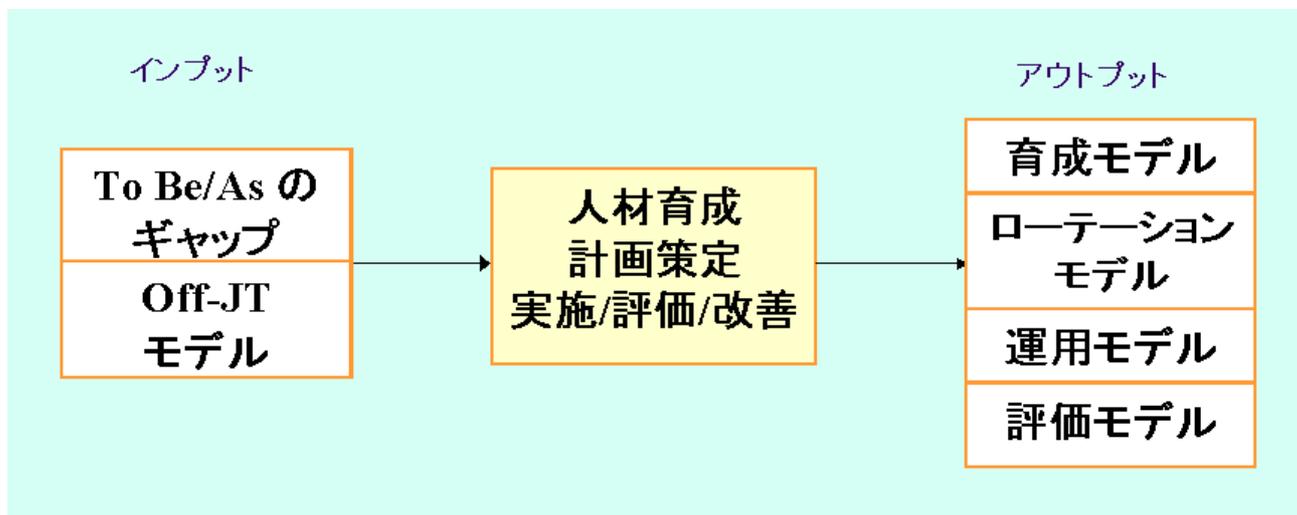


図表 28 現状把握・ギャップ分析

これまでの作業で、必要な人材像とスキルを明確にした後に、今度は「現状把握」、現状と目標のギャップ分析を進めていきます。もちろん、ここで使うのは、自社の実態に即して作成した独自の「キャリアフレームワーク」です。自ら策定したキャリアフレームワークを利用し、目標と現状のギャップを把握することができて初めて、事業目標の達成に向けた人材投資や人材育成の計画を策定でき、投資後の明確な効果測定も容易になります。UISS が提供するキャリアフレームワークをそのまま使い、現状把握やギャップ分析を実施することには意味がありません。

3.6. 人材育成計画策定、実施/評価/改善

3.6.1. 人材育成計画策定



図表 29 人材育成計画策定

導入プロセスの実施により明確にした現状と目標のギャップから、人材の育成計画を策定していきます(図表 29)。UISS の活用でギャップを明確にしているため、経営戦略に沿った形で人材育成計画の策定が可能になり、施策の優先順位も明らかにできます。また、実施効果の測定も可能になり、人材戦略の改善につなげることもできます。

UISS 導入の過程で策定した企業独自のキャリアフレームワークは、そのデータ分布などを分析し、育成に活用するためものです。ただし、個人が遂行したタスクの成果は、訓練を受けた上司や上級者がインタビューを通じて評価しなければなりません。人材育成計画の策定では、キャリアフレームワークにそのプロセスを含めた運用設計も必要になります。

3.6.2. 実施/評価/改善

UISS を導入し、現状と目標とすべき機能や人材像、スキルを可視化できれば、経営戦略に基づき適正な人材配置などに活用できます。ただし UISS は一度導入すれば終わりではなく、成果を評価し、事業戦略や IS 戦略に反映させていくという継続的な運用が必要です。

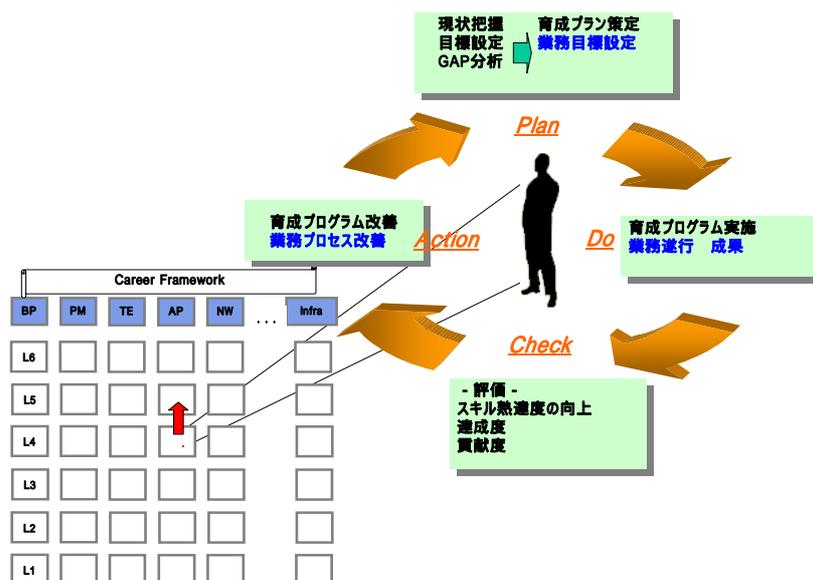
この UISS 活用の評価を実施するのは、経営層、あるいは社外の専門家が適任であり、その評価体制も明確にしておく必要があります。対象となる組織のメンバは、策定したキャリアフレームワークなどのツールから自分に必要なスキルを確認するといった活用はできますが、評価自体は経営的な観点から実施するべきだからです。

また、評価のプロセスと育成のプロセスは表裏一体であり、両方を兼ね備えたプロセスを設計する必要があります。

評価の観点として重要になるのは、次の3点です。

- ・ 一定の期間におけるスキルアップ目標の達成度
- ・ タスクを遂行するためのスキルの熟達度評価
- ・ 一定の期間において、成し遂げた成果と貢献度の評価

図表 30 は、人材育成・評価の PDCA サイクルを表しています。現状のスキルを可視化し、目標とする人材像に照らし合わせながらギャップを明確にし、今後のキャリアパスを描きながら人材開発を行うという流れです。

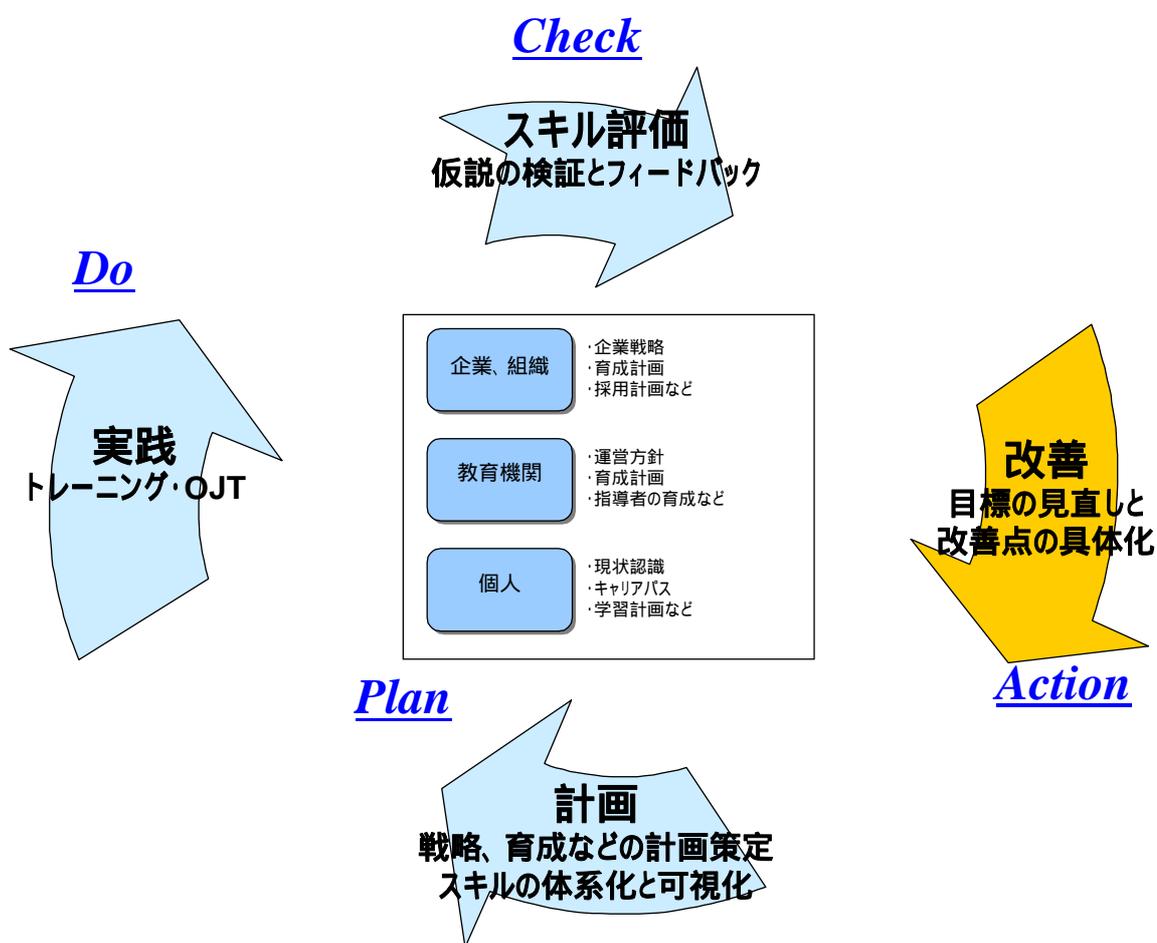


図表 30 実施、評価

UISS は、導入自体が目的ではありません。特に人材育成では、継続的な運用を通じて改善していくための運用体制が重要です(図表 31)。

構築した仕組みは、以下のようなタイミングで見直していきます。

- ・ 企業の形態の変更(戦略・方針変更、ビジネスモデルの変更、組織変更、制度変更など)
- ・ 定期的確認、改善(期末・期初における確認時、コミュニティなどにおける確認時)

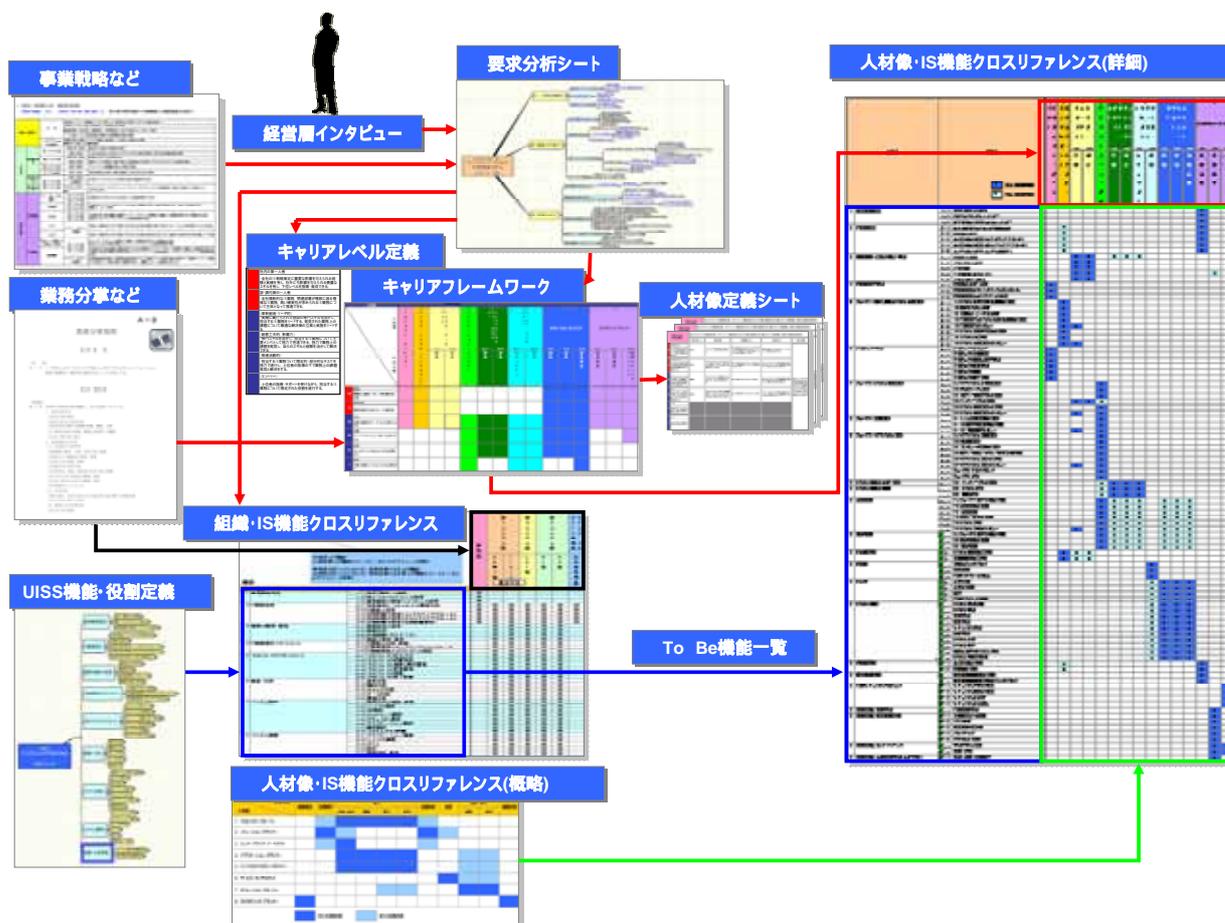


図表 31 改善

4. 活用手順<詳細編>

4.1. 全体の構成

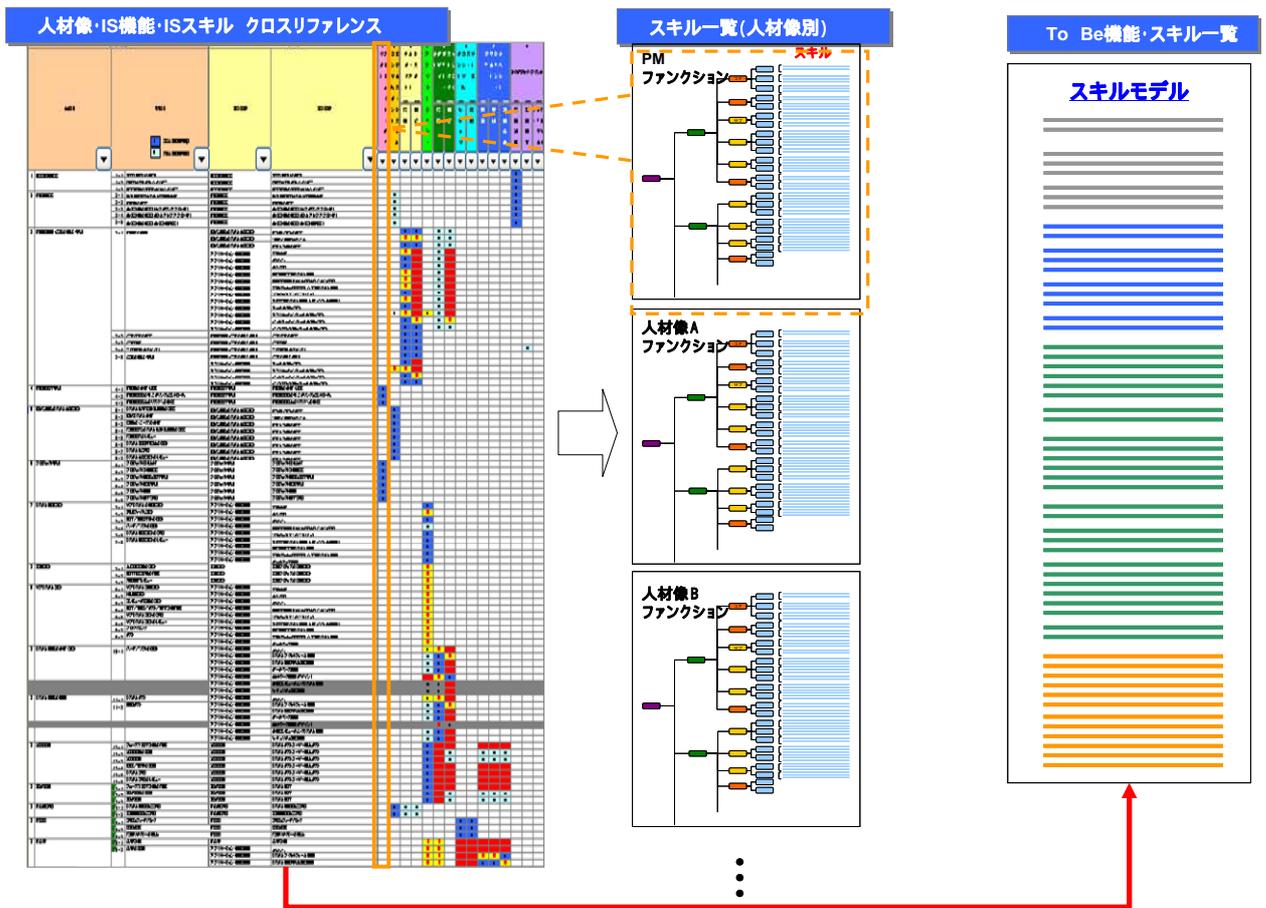
UISS 活用の流れを成果物(資料)イメージにて概観すると図表 32、図表 33 のようになります。



(出展: 株式会社スキルスタンダード研究所)

図表 32 UISS 活用の流れ・成果物(資料)の全体像(1)

なお、本 4 章のアウトプット資料、インプット資料例の一部に株式会社スキルスタンダード研究所のものを採用しています。



図表 33 UISS 活用の流れ・成果物(資料)の全体像(2)

上記の成果物(資料)イメージと第2部第3章で説明した活用プロセスとの関係を整理すると図表 34 のようになります。

活用プロセス	インプット		アウトプット		
	情報名	資料名	情報名	資料名	
要求分析	目標・戦略・計画	経営戦略、事業戦略、IS戦略など 各社仕様	要求モデル	要求分析シート	
		インタビューシート 各社仕様			
機能分析	要求モデル	要求分析シート	要求モデル	要求分析シート	
	As Is機能	組織図、業務分掌、業務フロー図など 各社仕様	組織・機能モデル	組織・IS機能クロスリファレンス	
	プロセスモデル	UISSタスクフレームワーク	To Be機能モデル	To Be機能一覧	
UISS機能・役割定義					
スキルモデル 構築	要求モデル	要求分析シート	To Beスキルモデル	To Be機能・スキル一覧	
	To Be機能モデル	To Be機能一覧			
	プロセスモデル	UISS機能・役割定義			
	スキルモデル	UISS機能・役割定義			
人材像策定	要求モデル	要求分析シート	人材像	キャリアレベル定義	
	To Be機能モデル	To Be機能一覧		キャリアフレームワーク	
	To Beスキルモデル	To Be機能・スキル一覧		人材像定義シート	
	人材モデル	UISS人材像とタスクの関係		UISSキャリアフレームワーク	人材像・IS機能クロスリファレンス(概略)
					人材像・IS機能クロスリファレンス(詳細)
					人材像・IS機能・ISスキルクロスリファレンス
					スキル一覧(人材像別)
UISSキャリアレベル定義					
UISS人材像定義					
現状把握・ ギャップ分析	要求モデル	要求分析シート	To Be/As Isのギャップ	課題一覧 各社仕様	
	人材像	キャリアフレームワーク			
人材育成計画 策定	To Be/As Isのギャップ	課題一覧	育成モデル	育成計画 各社仕様	
	OFF-JTモデル	UISS研修ロードマップ	ローテーションモデル	ローテーション計画 各社仕様	
			運用モデル	運用計画 各社仕様	
評価モデル		評価計画 各社仕様			
人材育成計画 実施/評価/改善	育成モデル	育成計画 各社仕様	評価結果	投資対効果評価表 各社仕様	
	ローテーションモデル	ローテーション計画 各社仕様	改善策	改善策一覧 各社仕様	
	運用モデル	運用計画 各社仕様			
	評価モデル	評価計画 各社仕様			

図表 34 活用プロセスと成果物の関係

4.1.1. 成果物（資料）の説明

先の概観図に沿って、UISS 導入に必要な成果物(資料)について説明します。

要求分析シート

UISS 導入において、もっとも大切なことは、「自社独自の UISS」を作ることです。しかしながら、そのために、必要となる「自社の IS 部門にどんな組織機能が必要か、どんな人材が必要か」について考えるためのテンプレートやドキュメントは提供されていません。

そこで、自社の今後のあるべき姿が定義されている「経営戦略/事業プラン」や、それらが明確でない場合は経営者に今後のあるべき姿について語ってもらう「経営者インタビュー情報」をイン

プットに、数年後に自社の IS 部門に必要な機能を洗い出し、さらに求められる人材像を明確にしていくための手法が必要です。その一連の手順によりできた成果物(資料)を、「要求分析シート」と呼びます。

組織・IS 機能クロスリファレンス

組織機能検証とは、UISS が提供している IS 部門がもつべき機能に対し、現在の組織の機能分担状況、及び機能の過不足を調査するために行う作業です。

先に作成した、「機能一覧」を縦軸に、自社の組織、部署名を横軸に設置したマトリクスを作成します。このマトリクスを利用して、チェック作業を進めます。

To Be 機能一覧

先の組織機能検証により、自社の IS 部門が持つべき機能の将来像が明らかになりますが、それを「To Be 機能一覧」と呼びます。

「To Be 機能一覧」は、「要求分析シート」によって明らかにされた将来像と、「組織機能検証」で「機能一覧」を使って明らかにされた組織機能の過不足などを反映して作成します。

To Be 機能・スキル一覧

機能役割定義を活用して、各機能の実施に必要なスキル、知識をサブセットとして定義しておきます。これは自社の IS 部門に必要な全スキル、知識となります。

キャリアレベル定義

自社の人材像に共通したキャリアレベルを定義したものです。すべての人材像の段階的な目標を明確にするために作成します。

キャリアフレームワーク

自社に必要な人材を、自社にあった人材像(職種・専門分野)、レベル感で表し、主にキャリアパスを描く際の枠組みとして体系化したものです。

人材像の役割・責任分野の明確化のために、「To Be 機能一覧」を使って人材像に必要な IS 機能を紐づけます。この際に「要求分析シート」からあるべき姿を認識していくと有効です。

また、UISS で定義された人材像の名称は参考程度でかまいません。

人材像定義シート

「キャリアフレームワーク」で作成した、人材像とレベルのマトリクスについて、個々に定義をしていきます。それぞれの人材像ごとに、位置づけや業務内容などを定義し、さらに各人材像毎にレベル別の定義を作成します。

人材像・IS 機能クロスリファレンス(概略)

機能グループとタスクの関連を表現した表です。現実的には、ひとつのタスクは、異なる複数の人材像の組み合わせで遂行されることが多く、主たる領域と従たる領域として定義していきます。

人材像・IS 機能クロスリファレンス(詳細)

「To Be 機能一覧」で定義されたIS機能の大項目を縦軸に、「キャリアフレームワーク」で定義された人材像を横軸に設置したマトリクスを利用して「人材像・IS 機能クロスリファレンス(詳細)」を作成します。イメージがつかみにくく、人材像を使わない場合は、「IS 部門のミッション」として置き換えてもよいでしょう。

このマトリクスで、必要とされるIS機能と、それを担う人材(IS部門のミッション)を関連付けていきますが、最終的にすべてのIS機能が、人材像(もしくはミッション)のいずれかに紐づいている必要があります。この場合、その人材が責任を持つ主たる機能と、関わるだけの従たる機能に大きく分類されます。

人材像・IS 機能・IS スキルクロスリファレンス

人材像と機能が定義された表に、加えて機能のサブセットであるスキル、知識を定義していきます。

スキル一覧(人材像別)

「人材像・IS 機能クロスリファレンス(詳細)」の定義をもとに、人材像の主たる機能、従たる機能、そして機能のサブセットのスキル定義の関係から、スキル一覧(人材像別)を抽出し、明らかにします。

4.2. 導入プロセス

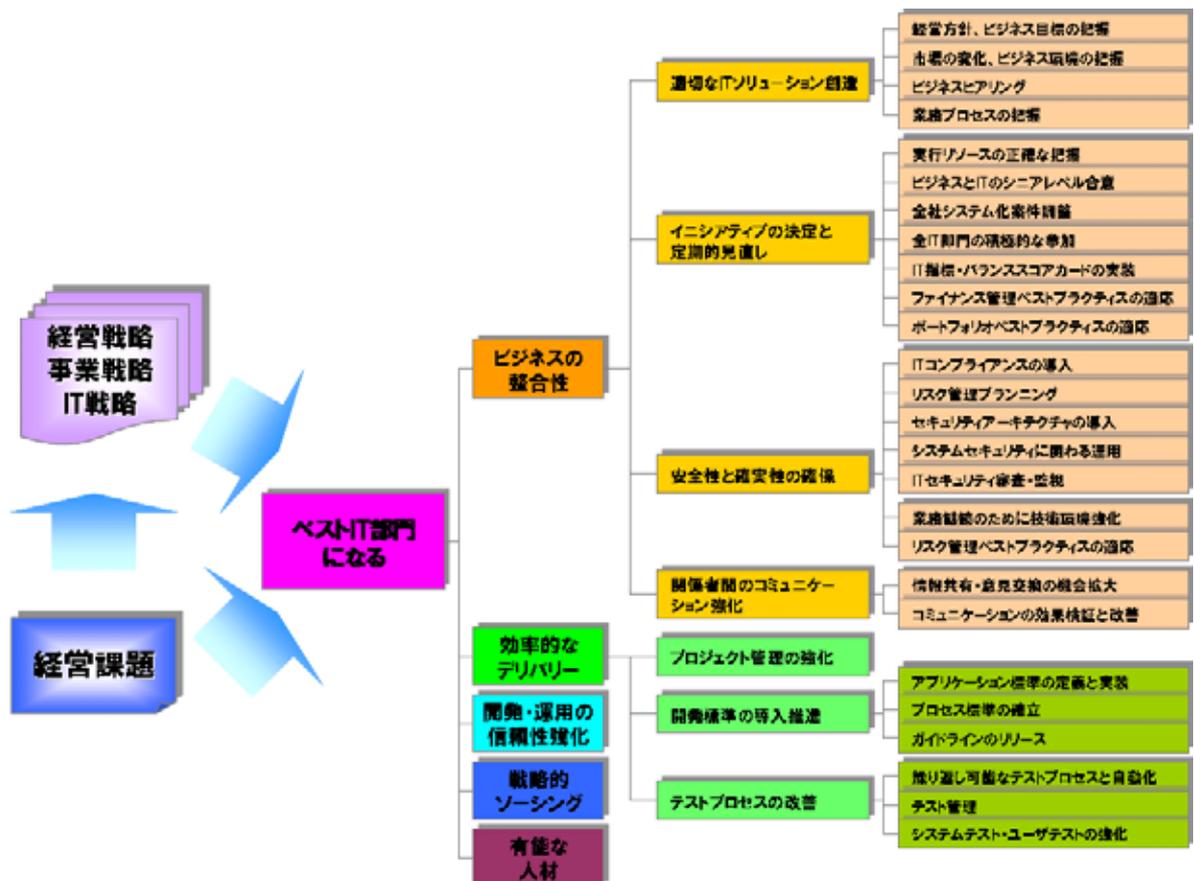
4.2.1. 要求分析

作業目的	ビジネス目標の達成に必要な IS 機能、IS 人材に求められる要件を明確にする。
作業概要	自社の目標・戦略・計画から、ビジネス目標の達成に必要な要求モデル (IS 機能要件と IS 人材要件) をまとめる。
インプット資料	<p>1: 経営戦略、事業戦略、IS 戦略など</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の今後のあるべき姿が定義されているもの ・ 将来の IS 機能や IS 人材を検討する際に、その拠り所となるもの <p>2: インタビューシート</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記1と同様に、IS 機能や IS 人材に対する経営層の要望などが分かるもの
作業要件	<p>1: IS 機能や IS 人材に関するニーズや要件の洗い出し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記 Input 情報から、数年後に自社の IS 部門に必要な機能を洗い出し、さらに求められる人材像を明確にしていくという観点で検討する ・ ニーズや要件は、キーワードベースでも短文ベースでも構わない <p>2: 目的/手段として階層化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ KJ 法などの構造化手法を使ってグループ化し、目的から手段をブレイクダウン、また手段から目的を洗い出すボトムアップの方法を併用して作成する ・ 「要求分析シート」の作成は、「マインドマップ手法」支援ツールを使うと便利である <p>3: 検証・レビュー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 全体像がまとまったところで、内部レビューし、その後、関係者 (プロジェクトオーナーを含む) の承認を得る ・ 「要求分析シート」を使って、全体像を捉えることが重要 ・ 目的/手段を階層化することが基本であるが、その要素間の関連の精度は、それらの要素の粒度に応じて、検証すること ・ 経営層へのインタビューによる検証も有効な手段である
アウトプット資料	1: 要求分析シート
留意点	<p>1: 本作業の実施タイミングについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本作業を、必ずしも導入作業の最初に取り掛かる必要はないが、機能分析

	<p>終了時までには必ず実施すること</p> <p>2:インプット資料に、あるべき IS 人材が定義されていない場合</p> <ul style="list-style-type: none"> この場合、IS 部門など IS に携わる組織のあるべき姿を描いていくことで、ニーズや要件を洗い出すことが可能 <p>3:あるべき IS 組織イメージがすでに明確な場合</p> <ul style="list-style-type: none"> IS 組織イメージが書かれた資料をもとに、必要な機能、組織構成、人材等に関するニーズや要件を具体的に洗い出す
--	---

[記入例]

アウトプット資料 1:要求分析シート



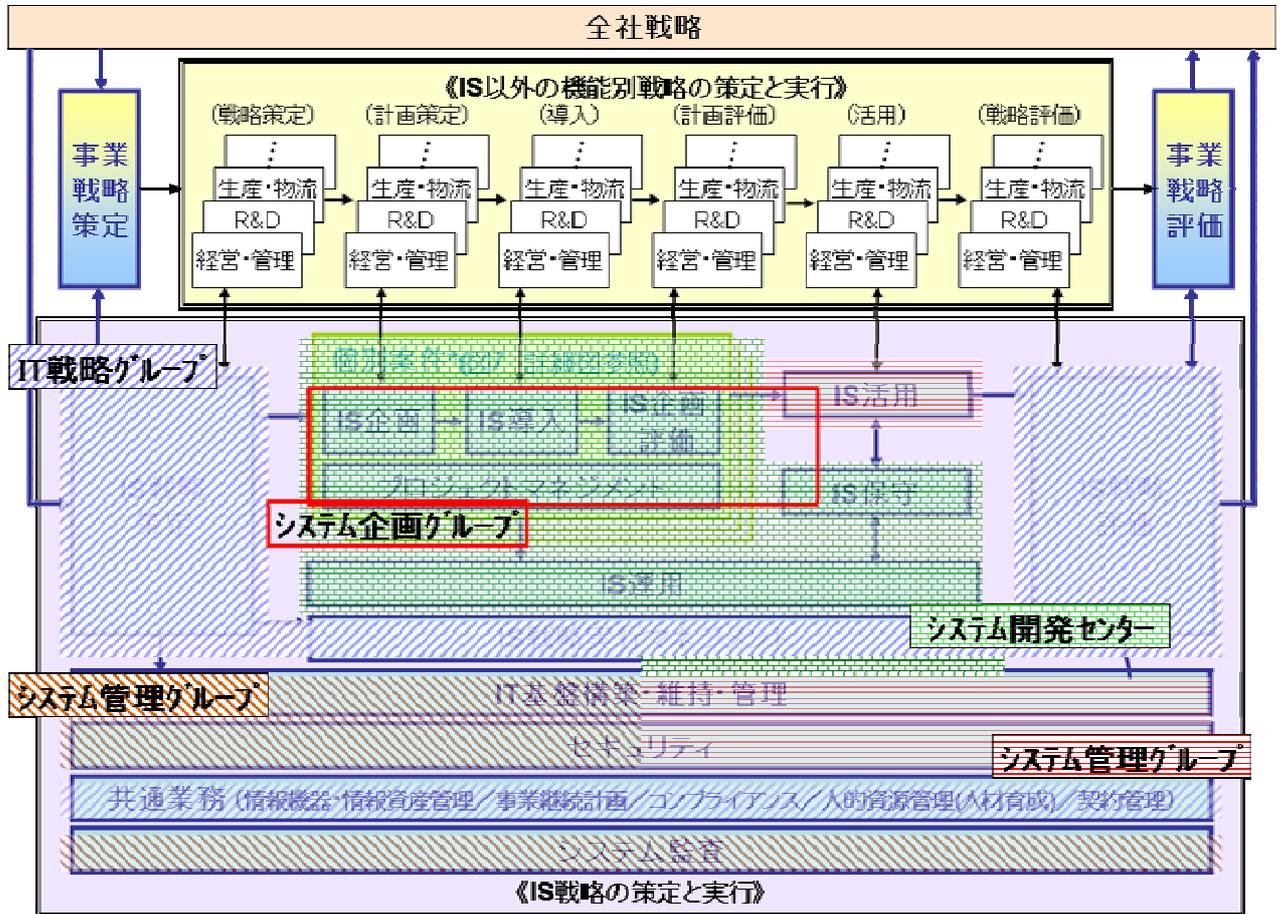
4.2.2. 機能分析

作業目的	自社 IS 機能に求められる機能・役割を明確にする。
作業概要	UISS が提供するプロセスモデル(「機能・役割定義」)を参照し、策定した要求モデルと組み合わせて自社のビジネス目標達成に向けて必要となる IS 機能を検討・定義し、To Be 機能モデルを策定する。
インプット資料	<p>1: 要求分析シート</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の経営戦略(全社戦略や事業戦略、個別戦略の IS 戦略など)に基づく、自社のビジネス目標の達成に必要な要件 <p>2: 組織図、業務分掌、業務フロー図など</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社のいまある姿が定義されているもの ・ 現在の IS 機能や IS 人材を分析する際に、その拠り所となるもの <p>3: UISS タスクフレームワーク</p> <p>4: UISS 機能・役割定義</p>
作業要件	<p>1: As Is 機能・組織の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ UISS の提供する「機能・役割定義」の IS 機能の大・中項目を用いて、自社の機能と組織の関連性を整理する。 ・ 網羅性の観点から、以下の手順で進める。 <ul style="list-style-type: none"> UISS の提供するタスクフレームワークを見て、自社が、こういった IS 機能・役割を持っているかを確認する。 該当する UISS の提供する「機能・役割定義」上の、IS 機能大項目に紐づく中項目毎に、自社のどの組織で担われているかを確認する。 具体的には、UISS の提供する「機能・役割定義」の IS 機能大・中項目を縦軸に置き、横軸に IS 部門の組織を置きマトリクスを作成、そのマトリクス上でチェックすると、組織が担う As Is 機能を効率的に可視化することができる。 <p>2: To Be 機能・役割の検証</p> <p>自社の As Is 機能が関連付けされなかった「機能・役割定義」中項目について、To Be 機能・役割としての必要性について検証する。あわせて、自社に必要な項目を追加・修正する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 「要求分析シート」を参照して、To Be 機能・役割として残すか、今後も自社には不要とし削除するかを判断する。 UISS の提供する「機能・役割定義」の項目にない自社独自の機能・役割がある場合は、それらの機能・役割を項目として追加する。 UISS の提供する「機能・役割定義」の項目が詳細すぎる場合は、自社の粒

	<p>度に合わせて統合する。</p> <p>3: 要求分析シートへのフィードバック</p> <p>To Be 機能・役割の作成にあたり、要求分析シートに当初定義していた項目に追加・修正が発生している場合は、その内容を要求分析シートに追加・修正する。</p>
<p>アウトプット資料</p>	<p>1: 要求分析シート</p> <p>2: 組織・IS 機能クロスリファレンス</p> <p>3: To Be 機能一覧</p>
<p>留意点</p>	<p>1: 自社の As Is 機能を関連付けする対象範囲</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社によっては、IS 部門以外の部署が、IS 機能を担っている場合がある。用途によっては、他部署や、子会社、ベンダー等も含めて自社の As Is 機能の関連付けを行う必要がある。 <p>2: 自社用語への置き換えの重要性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ UISS が提供する「機能・役割定義」で使われる言葉が、自社で一般的に使われていない場合は、自社用語への置き換えを行う。策定した定義のスムーズな活用、現場への浸透のための重要なポイントである。 <p>3: 「機能・役割定義」の IS 機能小項目の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ UISS の提供する「機能・役割定義」の IS 機能の小項目は上記の方法では利用していないが、利用してもよい。ただし、小項目は数も多く、詳細であるため、IS 機能全体を総覧する目的では、大・中項目レベルでのたな卸しを実施し、小項目は中項目の意図する内容をより明確に理解するためのリファレンス程度に留めることを推奨する。

[記入例]

作業要件1 - :As Is 組織機能の策定



アウトプット資料2 : 2: 組織・IS 機能クロスリファレンス

番号	大項目(タスク)	IS機能	自社の組織名				
		中項目(タスク)	システム企画部	システム開発一部	システム開発二部	システム開発三部	システム運用部
1	事業戦略策定	経営要求の確認 新ビジネスモデルへの提言 事業戦略の実現シナリオへの提言					
2	IS戦略策定	対象領域ビジネスおよび 境の分析 IS戦略の策定 IS戦略全体計画の策定(トップダウンアプローチ) IS戦略全体計画の策定(ボトムアップアプローチ) IS戦略全体計画の策定 (IS戦略全体計画確定)					
3	IT基盤構築・維持・管理	対象領域ビジネスおよび 境の分析 IT戦略の策定 全体計画の策定 IT基盤の構築 標準体系の策定 標準作成 品質統制(ガバナンス) 標準の維持・管理 IT戦略の評価					
4	IS戦略実行マネジメント	IS戦略の分析・把握 IS戦略実現のモニタリングとコントロール IS戦略実現上のリスクへの対応					
5	プロジェクトマネジメント	プロジェクトの立ち上 プロジェクト計画策定 プロジェクト 跡と実行管理 プロジェクト 更管理 プロジェクト 結 プロジェクト 了評価					
6	IS企画	IS企画の策定 IS導入計画の策定 調達と調達マネジメント					

作業要件2 : To Be 機能・役割の検証

機能		No.	中項目	管理	第1システム		第2システム		第3システム		キャリア・プロ
					S E 1 主	S E 2 主	L S 1 主	S 1 主	S S 主		
□現在コア機能 △現在非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象) ■現在は行っていないが、将来必要となるコア機能 ▲現在は行っていないが、将来必要となる非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象)											
No.		大項目		No.	復活予定						名古屋営業
1	事業戦略策定	1-1	要求(機能)の確定	□							
		1-2	新ビジネスモデルの定義	□							
		1-3	事業戦略の表現(ナレッジ)の定義	□							
2	IT戦略策定	2-1	対象領域(ビジネスおよび領域)分析	□	□	□	□	□	□	□	□
		2-2	IT戦略の策定	□	□	□	□	□	□	□	□
		2-3	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	□	□	□	□	□	□	□	□
		2-4	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	□	□	□	□	□	□	□	□
		2-5	全体計画の策定(全体計画策定)	□	□	□	□	□	□	□	□
3	標準の維持・管理	3-1	標準体系の策定	□	□	□	□	□	□	□	
		3-5	標準作成	□	□	□	□	□	□	□	
		3-6	高成熟度(ガバナンス)	□	□	□	□	□	□	□	
		3-7	標準の維持・管理	□	□	□	□	□	□	□	
4	IT戦略実行マネジメント	4-1	IT戦略の分析・把握	□	□	□	□	□	□	□	
		4-2	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	□	□	□	□	□	□	□	
		4-3	IT戦略実現上のリスクへの対応	□	□	□	□	□	□	□	
5	プロジェクトマネジメント	5-1	プロジェクト立ち上げ	□	□	□	□	□	□	□	
		5-2	プロジェクト計画策定	□	□	□	□	□	□	□	
		5-3	プロジェクト進捗と実行管理	□	□	□	□	□	□	□	
		5-4	プロジェクト変更管理	□	□	□	□	□	□	□	
		5-5	プロジェクト終了	□	□	□	□	□	□	□	
		5-6	プロジェクト完了評価	□	□	□	□	□	□	□	
6	調査・分析	6-1	要求分析	□	□	□	□	□	□	□	
		6-2	機能分析	□	□	□	□	□	□	□	
		6-3	ギャップ分析	□	□	□	□	□	□	□	
		6-4	ベンチ分析	□	□	□	□	□	□	□	
		6-5	環境分析	□	□	□	□	□	□	□	
7	システム設計	7-1	実現方式の選択・評価	□	□	□	□	□	□	□	
		7-2	インフラ設計	□	□	□	□	□	□	□	
		7-3	DB設計	□	□	□	□	□	□	□	
		7-4	ネットワーク設計	□	□	□	□	□	□	□	
		7-5	セキュリティ設計	□	□	□	□	□	□	□	
		7-6	アプリケーション設計	□	□	□	□	□	□	□	
		7-7	運用設計	□	□	□	□	□	□	□	
		7-8	システムテスト計画	□	□	□	□	□	□	□	
8	システム構築	8-1	アプリケーション構築	□	□	□	□	□	□	□	
		8-2	インフラ構築	□	□	□	□	□	□	□	
		8-3	テスト	□	□	□	□	□	□	□	
		8-4	移行	□	□	□	□	□	□	□	
		8-5	障害対応・管理	□	□	□	□	□	□	□	

現在コア機能
 現在非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象)
 現在は行っていないが、将来必要となるコア機能
 現在は行っていないが、将来必要となる非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象)

作業要件2- : To Be 機能一覧からの項目削除

留意点2 : 社内用語への置き換え

IS機能						
番号	大項目(タスク)	中項目	小項目			
6	IS企画	IS企画の策定	対象業務システム課題の定義	パッケージを導入することが多いので、表記を追加。		
			→要件定義		対象業務システムの分析	
		IS企画といふ言い方は社内ではないので修正	通用情報技術の調査、パッケージ選定	ビジネスモデル立案は、ユーザー(事業部)サイズのタスクのための削除		
			ビジネスモデルの企画			
			業務プロセスの企画			
			システム方式の策定			
			業務運用の評価指標の設定			
			費用とシステム投資効果の予測			
			IS戦略との検証			
			「プロジェクト概要書」の作成と承認		社内文書名に文言を変更	
			IS導入計画の策定		基本要件の実現性の検討	移行、運用に関する基本方針に含めるので、削除
					開発スケジュールの大作作成	
		システム選定方針の策定		わかりやすく文言変更		
		プロジェクト体制の決定				
		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				
		準備整備に対する基本方針の明確化				
		教育・訓練に対する基本方針の明確化				
		調達と調達マネジメント	調達関連情報の収集	社内文書名に文言を変更		
			調達方法の検討			
提案評価基準の作成						
「RFP(提案依頼書)」の作成と発行	社内文書名で文言を変更					
			提案評価とベンダの選定			
			契約の交渉と契約			

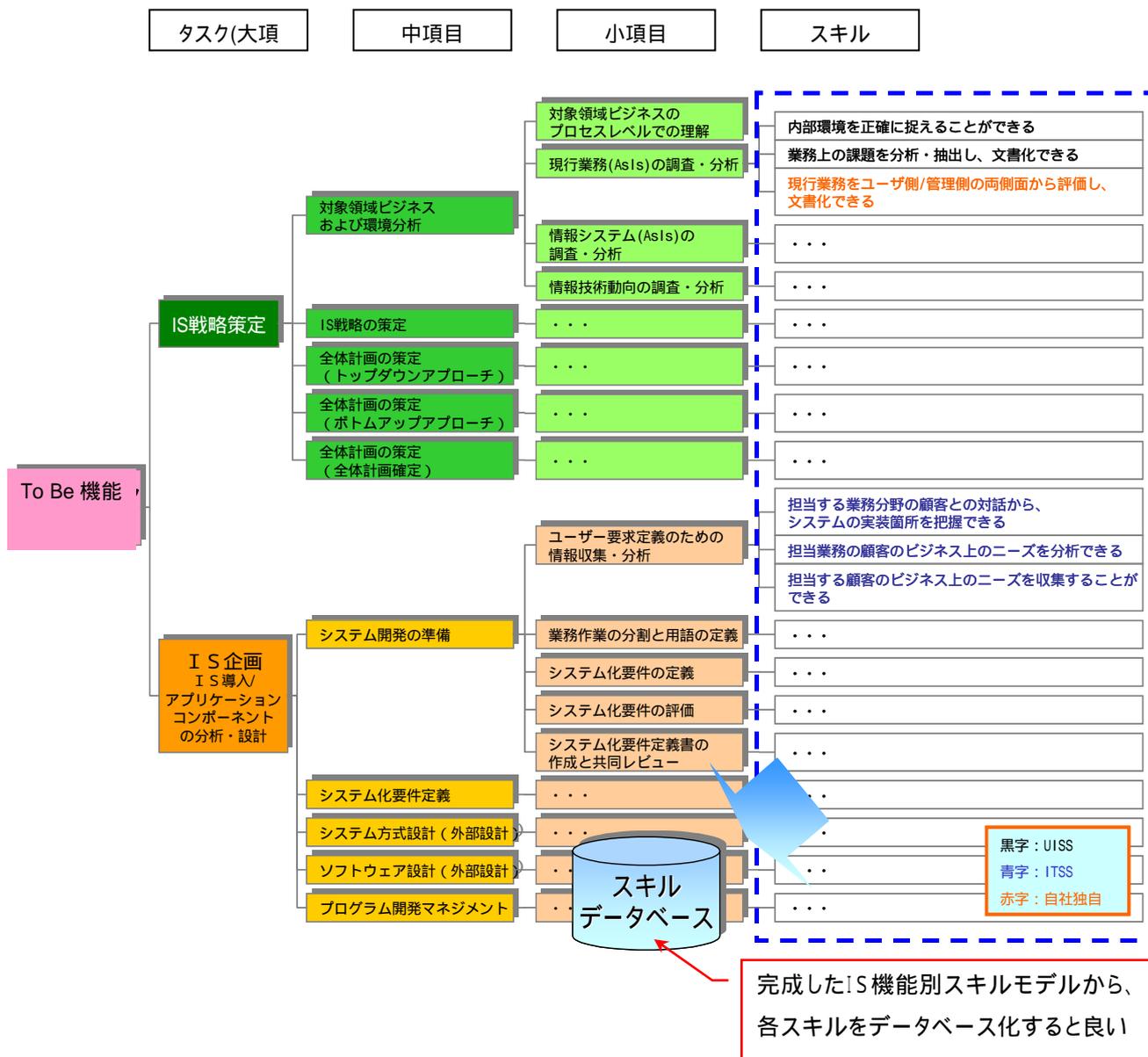
4.2.3. スキルモデル構築

作業目的	自社の IS 機能に必要なスキルを明確にする。
作業概要	UISS が提供するスキルモデル(「機能・役割定義」)を参照モデルとし、策定した To Be 機能モデルと組み合わせて、その機能を実現するために必要となるスキルモデルを構築する。
インプット資料	<p>1: 要求分析シート</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の経営戦略(全社戦略や事業戦略、個別戦略の IS 戦略など)に基づく、自社のビジネス目標の達成に必要な要件 <p>2: To Be 機能一覧</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社のあるべき IS 機能モデルの一覧表 <p>3: UISS 機能・役割定義</p>
作業要件	<p>1: 機能・役割定義の参照</p> <ul style="list-style-type: none"> To Be 機能モデルを基に、UISS が提供する「機能・役割定義」を参照することで自社の IS 機能に必要なスキルモデルの基本形が作成できる。 UISS が提供する機能・役割定義の各スキルが自社の IS 機能に必要なかどうかを判断しながら取捨選択する。 <p>2: 自社独自スキルの追加</p> <ul style="list-style-type: none"> 機能分析で追加した独自の機能に対しては、企業が自らスキル定義を追加する。 UISS 機能・役割定義から選択した機能についても、UISS が提供する各スキルで充分かどうかを検証し、必要に応じて自社独自のスキルを追加する。 <p>3: 自社にあわせた表現の統一</p> <ul style="list-style-type: none"> UISS が提供する機能・役割定義では汎用的な表現になっているため、自社の言葉や具体的なわかりやすい表現に統一する。
アウトプット資料	1: To Be 機能・スキル一覧
留意点	<p>1: 要求モデルの参照</p> <ul style="list-style-type: none"> スキルモデルの構築において忘れてならないのは、要求モデルを満たすためのスキルモデルである、ということである。スキルの過不足や重要度を判断する指針が要求モデルになる。 <p>2: IT スキル標準の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> UISS が提供する機能・役割定義では不足しているスキルについては、IT スキル標準が提供しているスキルディクショナリなどから、自社に適したスキル定

	<p>義を選択することも有効な方法の一つである。</p> <p>3:自社の職務定義や職能定義の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スキルを追加する際には、すでに自社にある職務定義や職能定義など、参考にできる定義を持っている場合は、それらを活用することも有効である。 <p>4:スキルのデータベース化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 完成したスキルモデルから、各スキルをデータベース化しておく、運用後の保守性が向上する。 <p>5:To Be 機能モデルの精査</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ この作業を通じて To Be 機能モデルの不備や改善点が見つかることがある。その場合は、それを反映することで To Be 機能モデルの精度を上げる。
--	---

[記入例]

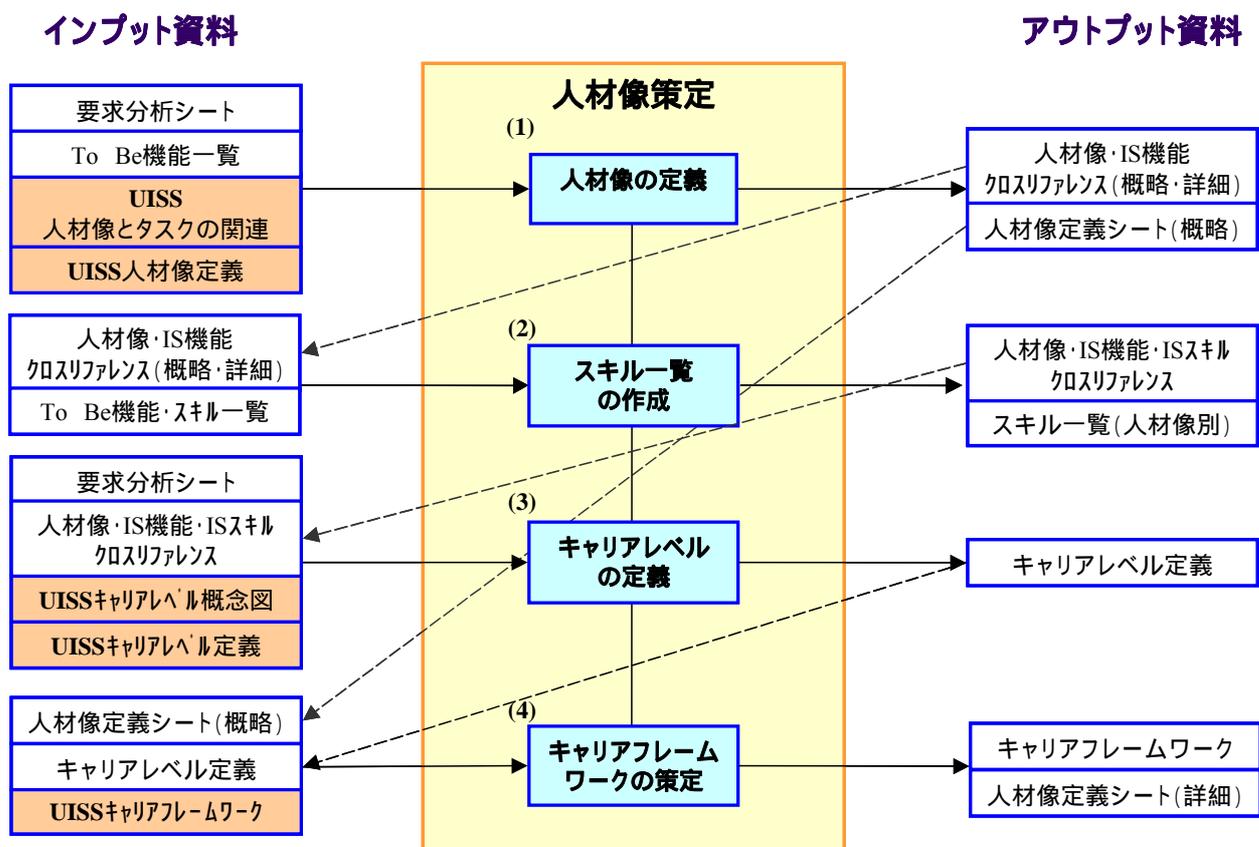
アウトプット資料 1: To Be 機能・スキル一覧



4.2.4. 人材像策定

作業目的	自社のIS機能を支える人材像を明確にする。
作業概要	UISS が提供する人材モデル(「人材像とタスクの関連」、「キャリアレベル概念図」、「キャリアフレームワーク」)を参照し、自社に必要となる人材像を定義する。

このプロセスは、図表 35 に示す、4つのサブ・プロセスに分かれます。



図表 35 人材像策定プロセス

4.2.4 (1) 人材像の定義

作業目的	人材像を定義し、役割・責任範囲を明確にする。
作業概要	To Be 機能一覧を基に、自社の IS 機能を支える人材像を定義する。
インプット資料	<p>1:要求分析シート</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の経営戦略(全社戦略や事業戦略、個別戦略の IS 戦略など)に基づく、自社のビジネス目標の達成に必要な要件 <p>2:To Be 機能一覧</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社のあるべき IS 機能モデルの一覧表 <p>3:UISS 人材像とタスクの関連</p> <p>4:UISS 人材像定義</p>
作業要件	<p>1:人材像ごとの職務の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> To Be 機能一覧を基に人材像と機能の関連付けをしながら、人材像としてのまとまりを検討し、人材像を定義する。 IS 機能と人材像の関係を詳細に検討し、人材像ごとの役割・責任範囲を明確にする。 <p>2:人材像の定義</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材像ごとに担うべき IS 機能の内容から、人材像ごとの役割・責任範囲を一覧にまとめて人材像定義シートを作成する。
アウトプット資料	<p>1:人材像・IS 機能クロスリファレンス(概略)</p> <p>2:人材像・IS 機能クロスリファレンス(詳細)</p> <p>3:人材像定義シート(概略)</p>
留意点	<p>1:要求モデルの参照</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材像の定義において忘れてならないのは、要求モデルを満たすための IS 機能に必要な人材像であること。人材像が担うべき IS 機能の分割の仕方を判断する指針が要求モデルになる。 <p>2:自社独自の人材像</p> <ul style="list-style-type: none"> UISS が提供する人材像は、あくまでもモデルケースの一例に過ぎない。それに引きずられることなく、自社のあるべき IS 機能を組織としてどう分担して機能させるのか、自社の実情に合わせて自社独自の視点で必要な人材像を明確にしていくことが重要である。 人材像の名称に囚われるのではなく、その担うべき機能のまとまりを考える。その人材像を的確に現わすものとして、人材像の名称は後から名づける。

	<p>3:人材像の代わりに担当またはミッション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IS部門では業務部門からの異動もあり、IS部門内での人材像という考え方には違和感がある場合は、無理に人材像を作る必要はない。組織で代用しても良いし、IS部門としての担当やミッションに機能を紐づけても良い。 <p>4:IS機能の網羅性と担うべきタスクの明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材像でも担当でもミッションでも、必要なIS機能が網羅され、個人単位で担うべきタスクが明確になることが重要である。 <p>5:たたき台としての人材像</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ここで作成した人材像はたたき台であり、この後に続く作業の過程で精査し、人材像を統廃合したりしながら精度を高めていく。したがって、ここで完璧なものを作成しようとする必要はない。人材像の全体感を把握できればそれでよい。
--	---

[記入例]

アウトプット資料 1:人材像・IS 機能クロスリファレンス(概略)

機能		人材像							ITプランナー					
		プロジェクト・マネージャ	ビジネス・アナリスト	アプリケーション・デザイナー	ITアーキテクト	インフラストラクチャ・エンジニア	オペレーション・マネージャ	サービス・コンサルティング	業務推進	人材開発	予算管理	ベンダー管理	セキュリティ	品質保証
事業戦略策定	要求(構想)の確認													
	新ビジネスモデルへの提言													
IS戦略策定	事業戦略の実現シナリオへの提言													
	対象領域ビジネスおよび環境分析													
	IS戦略の策定													
	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)													
	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)													
IT基盤構築・維持・管理	全体計画の策定(全体計画確定)													
	対象領域ビジネスおよび環境分析													
	IT戦略の策定													
	全体計画の策定													
	IT基盤の構築													
	標準体系の策定													
	標準作成													
	品質規制(ガバナンス)													
	標準の維持・管理													
	IT戦略の評価													
IS戦略実行マネジメント	IS戦略の分析・把握													
	IS戦略実現のモニタリングとコントロール													
	IS戦略実現上のリスクへの対応													
プロジェクトマネジメント	プロジェクト立ち上げ													
	プロジェクト計画策定													
	プロジェクト進捗と実行管理													
	プロジェクト変更管理													
	プロジェクト締結													
	プロジェクト完了評価													

: 主たる領域
 : 従たる領域

アウトプット資料 3:人材像定義シート(概略)

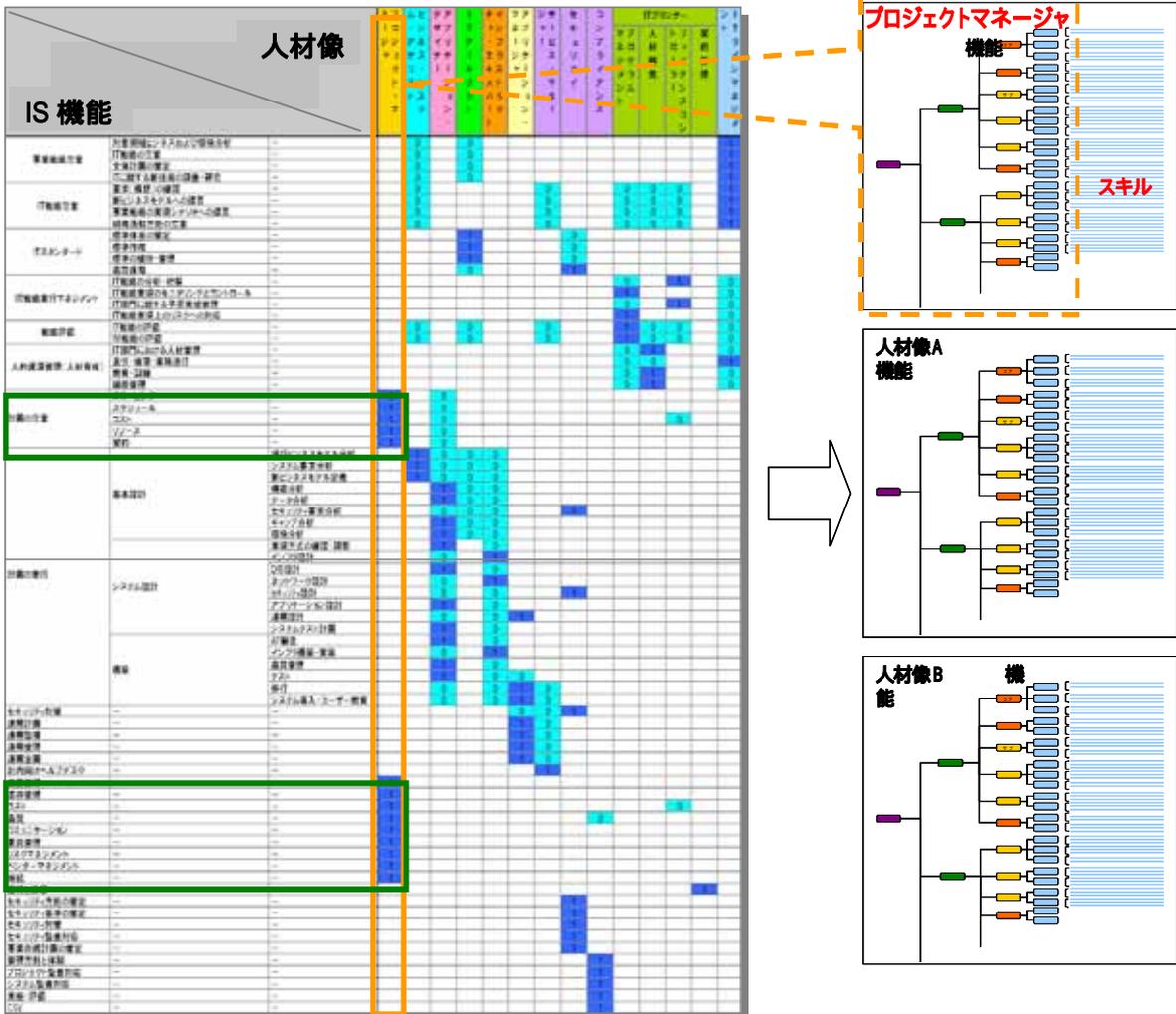
職場	専門分野	職務内容	仕事内容	対仕事面
ビジネスストラテジスト	-	全社戦略の実現に向けた事業戦略を策定・評価する。	企業活動において、事業戦略策定支援・評価を行う。また、IS戦略策定・評価、IT戦略策定・評価を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> 経営要求の確認 新ビジネスモデルへの提言 事業戦略の実現シナリオへの提言 事業戦略の評価 事業戦略評価結果のフィードバック
ISストラテジスト	-	事業戦略実現に向けたIS戦略を策定・評価する。	IS戦略策定・評価を行い、事業戦略策定・評価、IT戦略策定・評価、IS戦略実行マネジメントを支援する。	<ul style="list-style-type: none"> 対象領域ビジネス及び環境の分析 IS戦略の策定 IS戦略全体計画の策定 IS戦略実行体制の確立 意図と指針の周知 IS戦略全体計画の評価 IS戦略の評価
プログラムマネージャ	-	IS戦略の実現に向けて、複数の個別案件をマネジメントする。	IS戦略マネジメントに関して、IS戦略の分析・把握、IS戦略実現のモニタリングとコントロール、リスクへの対応を行う。	<ul style="list-style-type: none"> IS戦略の分析・把握 プロジェクト実現の前提条件把握 プロジェクトのモニタリング(状況把握) プロジェクトの全体リスクへの対応 コントロールフレームワークの維持・管理 調整・対応策の実施
プロジェクトマネージャ	-	IS戦略の実現に向けて、個別案件をマネジメントする。	プロジェクト計画策定、実行管理を実施する。また、IS企画策定・評価、IS導入を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの立ち上げ プロジェクト計画策定 プロジェクト追跡と実行管理 プロジェクト変更管理 プロジェクトの終結 プロジェクト完了評価
ISアナリスト	-	IS戦略の実現に向けて、個別案件のIS企画を策定・評価する。	企業活動において、IS企画策定・評価を実施する。また、プロジェクトマネジメント、IS導入を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> IS企画の策定 IS導入計画の策定 調達と調達マネジメント IS運用指標評価 業務運用指標評価 IS企画の評価
アプリケーションデザイナー	-	IS戦略の実現に向けた、個別案件のアプリケーションの導入・保守を実施する。	企業活動において、IS導入、IS保守を実施する。また、IS企画策定・評価、IS活用、IS運用を支援する。	<ul style="list-style-type: none"> システム要件定義 アプリケーション分析・設計 アプリケーション開発 業務プロセスの詳細設計 ISの受入 保守計画 保守の実施 情報システムの移行・廃棄

4.2.4.(2) スキル一覧の作成

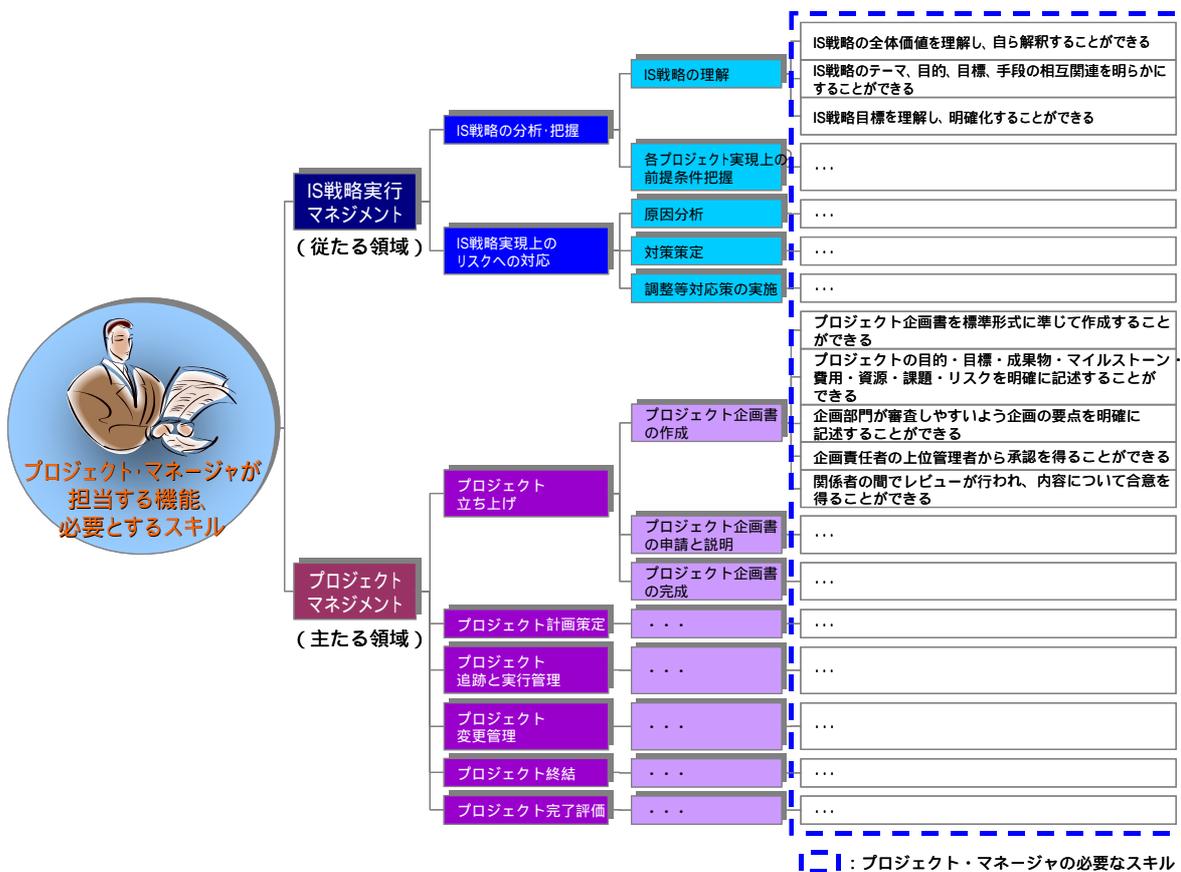
作業目的	スキル一覧(人材像別)を定義し、人材像ごとに必要とされるスキルを明確にする。
作業概要	To Be 機能・スキル一覧を基に自社の IS 機能を支える人材像を精査しながら、その人材像ごとのスキル一覧を作成する。
インプット資料	<p>1:人材像・IS 機能クロスリファレンス(概略)</p> <p>2:人材像・IS 機能クロスリファレンス(詳細)</p> <p>3: To Be 機能・スキル一覧</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社のあるべき IS 機能ごとに必要なスキルモデル
作業要件	<p>1:IS機能別のスキルと人材像の関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ To Be 機能・スキル一覧と人材像・IS 機能クロスリファレンスを IS 機能で結びつけて、人材像ごとに必要とされるスキルを明確にする。 <p>2:スキル一覧(人材像別)の定義</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材像ごとに必要なスキルを一覧にまとめてスキル一覧(人材像別)を作成する。
アウトプット資料	<p>1:人材像・IS 機能・IS スキル クロスリファレンス</p> <p>2:スキル一覧(人材像別)</p>
留意点	<p>1:ヒューマンスキルとコンセプチュアルスキルの追加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ UISS が提供する機能・役割定義では標準的な IS スキルしか定義されていないため、ヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルなどを適宜追加する。 <p>2:迷ったら要求モデルへ立ち返る</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材像ごとに必要なヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルとはどういうスキルなのか、迷いが生じた場合には要求モデルへ立ち返り、要求モデルを満たすために必要なスキルは何か、を検討する。

[記入例]

アウトプット資料 1:人材像・IS 機能・IS スキル クロスリファレンス



アウトプット資料 2: スキル一覧(人材像別)



4.2.4.(3) キャリアレベルの定義

作業目的	キャリアレベルを定義し、すべての人材像の段階的な目標を明確にする。
作業概要	UISS キャリアレベル概念図とUISS キャリアレベル定義を参考にしながら、自社のIS機能を支える人材像のキャリアレベルを定義する。
インプット資料	<p>1: 要求分析シート</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の経営戦略(全社戦略や事業戦略、個別戦略のIS戦略など)に基づく、自社のビジネス目標の達成に必要な要件 <p>2: 人材像・IS機能・ISスキル クロスリファレンス</p> <p>3: UISS キャリアレベル概念図</p> <p>4: UISS キャリアレベル定義</p>
作業要件	<p>1: キャリアレベルの定義</p> <ul style="list-style-type: none"> UISS キャリアレベル概念図とUISS レベル定義を参考にして、自社のキャリアレベルを定義する。 人材像ごとのレベルではなく、すべての人材像に共通する統一したレベルで定義する。
アウトプット資料	1: キャリアレベル定義
留意点	<p>1: 要求モデルの参照</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリアレベルの定義においても忘れてならないのは、要求モデルを満たすために必要なレベルを定義すること。自社のIS機能を担う人材像に必要とされるレベルはどの程度かを判断する指針が要求モデルになる。 <p>2: 自社独自のキャリアレベル定義</p> <ul style="list-style-type: none"> UISS が提供するキャリアレベル概念図やレベル定義を自社なりに解釈し、自社に既存の職能資格制度があればそれも参照して、自社独自のキャリアレベルを定義することが重要である。 キャリアレベルの定義には、テクニカルスキルだけではなくヒューマンスキルやコンセプチュアルスキル、さらに実務経験や貢献度、責任範囲、実績などを加味して定義することが必要である。 <p>3: 共通化したレベル感</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ内の事業会社とシステム子会社で共通化したレベル感を定義することで、会社間の異動やローテーションがスムーズになる。

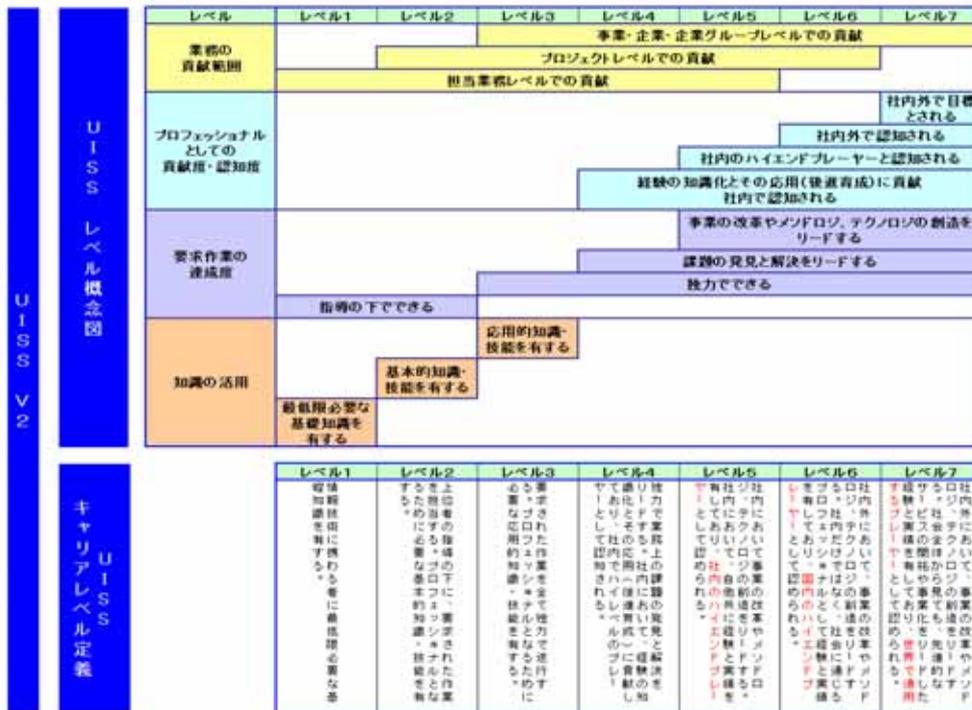
[記入例]

アウトプット資料 1: キャリアレベル定義

	<p>社内の第一人者</p> <p>・全社のIS戦略策定に重要な影響を与えられる経験と実績を有し、社外にも影響を与えられる貴重なスキルを有し、下位レベルを指導・育成できる。</p>
	<p>部・課内第の一人者</p> <p>・全社横断的なIS業務、関連部署が複数に渡る複雑なIS業務、高い確実性が求められるIS業務について主体となって推進できる。</p>
	<p>(革新創造・リーダ的)</p> <p>・実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、担当するIS業務をリードする。発見された業務上の課題について最適な解決策の立案と実施をリードする。</p>
	<p>(創意工夫的、影響力)</p> <p>・専門スキルを活かし、担当するIS業務について主要メンバとして独力で完遂できる。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルと経験を活かして解決できる。</p>
	<p>(推進活動的)</p> <p>・担当するIS業務について限定的・部分的なタスクを独力で遂行し、上位者の指導の下で業務上の課題発見と解決をする。</p>
	<p>(エントリー)</p> <p>・上位者の指導・サポートを受けながら、担当するIS業務について限定された役割を遂行する。</p>

【レベル設定の考え方】

UISS が提供するキャリアレベル概念図やレベル定義を参考にし、自社の職能資格制度の等級定義なども参照して、IS 機能を支える人材のレベル感を表現する。



UISSを参考に



自社既存の基準を参照

自社既存の
職能資格制度
など

4.2.4. (4) キャリアフレームワークの策定

作業目的	キャリアフレームワークを策定し、人材像ごとのキャリアアップの道筋を明確にする。
作業概要	UISS キャリアフレームワークを参考にして、人材像定義とキャリアレベル定義を組み合わせてキャリアフレームワークを策定する。
インプット資料	1:人材像定義シート(概略) 2:キャリアレベル定義 3:UISS キャリアフレームワーク
作業要件	1:キャリアフレームワークの策定 <ul style="list-style-type: none"> UISS キャリアフレームワークを参考にして、人材像定義とキャリアレベル定義を組み合わせて、キャリアフレームワークを策定する。 2:人材像定義の詳細化 <ul style="list-style-type: none"> 人材像ごとの職務内容や責任範囲を考慮して、人材像ごとにキャリアレベルの上限と下限を設定し、人材像定義シートを詳細化する。
アウトプット資料	1:キャリアフレームワーク 2:人材像定義シート(詳細)
留意点	1:自社独自のキャリアフレームワーク <ul style="list-style-type: none"> UISS が提供するキャリアフレームワークは、あくまでもモデルケースの一例に過ぎない。それに引きずられることなく、自社独自のキャリアフレームワークを定義することが重要である。 2:キャリアパスをイメージ <ul style="list-style-type: none"> 自社のあるべき IS 機能を組織としてどう向上させていくのか、そのためには個々の人材をどのような経路で育成していくのか、その道筋をイメージすることが大事である。 3:人材像ごとのレベル感 <ul style="list-style-type: none"> 人材像によっては、必ずしも全てのレベルに該当するとは限らない。その果たすべき業務の貢献範囲や責任範囲によって上下することになる。

[記入例]

アウトプット資料1: キャリアフレームワーク

企業が必要とする人材像
(企業の戦略、ビジネスモデル、人事制度など)

人材像 レベル	プロジェクト・マネージャ	ビジネス・システム・アナリスト	アプリケーション・デザイナー	ITアーキテクト	インフラストラクチャ・エンジニア	オペレーション・マネージャ	サービス・コンサルタント	ITプランナー						
								戦略推進	人材開発	予算管理	ベンダー管理	セキュリティ	品質保証	
VI 社内の第一人者 全社のIT戦略決定に大きな影響を与えられる経験と実績を有するレベル。社外的にも貴重なスキルを有し、下位レベルを指導・助言するレベル。														
V 部・課内第の一人者 全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。														
IV (革新創造・リーダ的) 実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、担当業務をリードするレベル。発見された業務上の課題解決を最適な解決策をもってリードするレベル。														
III (創意工夫的、影響力) 専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でするレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。														
II (推進活動的) 限定的、部分的なタスクを独力で遂行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。														
I (エントリー) 上位レベルのサポートを受けながら限定された役割を遂行するレベル														

[記入例]

アウトプット資料2:人材像定義シート(詳細)

ビジネス ストラテジスト	全社戦略の実現に向けた事業戦略を策定・評価する			
	実在人物イメージ	期待人材像	対仕事面のスキル	対人面のスキル
エンタープライズ 経営戦略に沿った戦略 の立案、策定、業務推 進ができるレベル		社内の先頭立って、将来を見越した経営・ 事業戦略を立てその責任を持つ。	社内の経営や事業戦略に対して先頭に立ってリード し、人財育成に関しても経営視点で執り行う事ができ る。 また、経営戦略上、他社との交渉を行う際には社内 の代表としてリードできる。	対人面のスキル全般において総合的に実施できるだ けでなく、後進の指導、育成ができる。
事業統括レベル 基幹事業を統括、推進 できるレベル		経営戦略や事業戦略に即した部門戦略を立 てその責任を持つ。	部門戦略等、部門の先頭にたつてリードする事ができ るだけでなく、全般的な人財育成を行える。	対人面のスキル全般において総合的に実施できるだ けでなく、後進の指導、育成ができる。
マネジメント上級 基幹事業を専任し、推 進していけるレベル		部門戦略に即した担当部署の方針・アクショ ンプランを立てその責任を持つ。	担当部門の方針・アクションプランを部署の先頭に たつてリードする事ができるだけでなく、人財育成を行 える。	組織運営に関わる対人面スキルを効果的に実施でき るだけでなく、後進の指導、育成ができる。
マネジメント中級 事業を任せられ推進して いけるレベル		担当セクションのアクションプランを遂行す る。 また、人財育成を遂行する。	担当セクションのアクションプランをリードする事がで きるだけでなく、人財育成を行える。	組織運営に関わる対人面スキルを効果的に実施でき るだけでなく、後進の指導、育成ができる。

4.2.5. 現状把握・ギャップ分析

作業目的	IS 機能、IS 人材における課題を明確にする。
作業概要	要求モデルおよび業務量の予測などから、目指すべき IS 人材ポートフォリオ (To Be) を自社のキャリアフレームワーク上に描く。現状の人材ポートフォリオ (As Is) を調査する (スキルアセスメント)。これらの結果を、様々な角度で分析し、解決すべき課題 (To Be /As Is ギャップ) を特定する。
インプット資料	1: 要求分析シート <ul style="list-style-type: none"> 自社の経営戦略 (全社戦略や事業戦略、個別戦略の IS 戦略など) に基づく、自社のビジネス目標の達成に必要な要件 2: キャリアフレームワーク
作業要件	1: 自社 IS 機能に必要な人材構成 (To Be モデル) の作成 <ul style="list-style-type: none"> 要求分析シートや中期的な業務量予測などを参照しながら、自社独自に作成したキャリアフレームワークをベースに、経営計画上必要な人材数を試算し、自社 IS 機能に必要な人材構成 (To Be モデル) を作成する。 2: 自社 IS 機能の現状の人材構成 (As Is モデル) の作成 <ul style="list-style-type: none"> 自社 IS 部門の構成員のスキルアセスメント等を通じて、自社独自に作成したキャリアフレームワークをベースに、自社 IS 機能の現状の人材構成 (As Is モデル) を作成する。 3: ギャップ分析、課題抽出 <ul style="list-style-type: none"> 上記で作成した To Be モデルと、As Is モデルの分布を様々な角度で分析し、自社 IS 部門における課題を抽出する。
アウトプット資料	1: 課題一覧 各社仕様 ([記入例]には、課題一覧を作成するまでのプロセスとして「分析結果の図示方法、まとめ方」の事例を記載する。)
留意点	1: ギャップ分析、課題抽出の視点 作業要件では、キャリアフレームワークを参照し、人材像を軸に分析するケースを説明したが、To Be 機能モデルを参照し、To Be 機能を軸に分析することも可能である。その場合の作業要件は以下の通りである。 自社 IS 機能に必要な機能構成 (To Be モデル) の作成 自社 IS 機能の機能構成 (As Is モデル) の作成 ギャップ分析、課題抽出 人材像ベースでのギャップ分析は、各個人の育成の観点で整理する場合に分かり

易く、To Be 機能ベースでのギャップ分析は、組織力強化の観点で整理する場合に分かり易い。

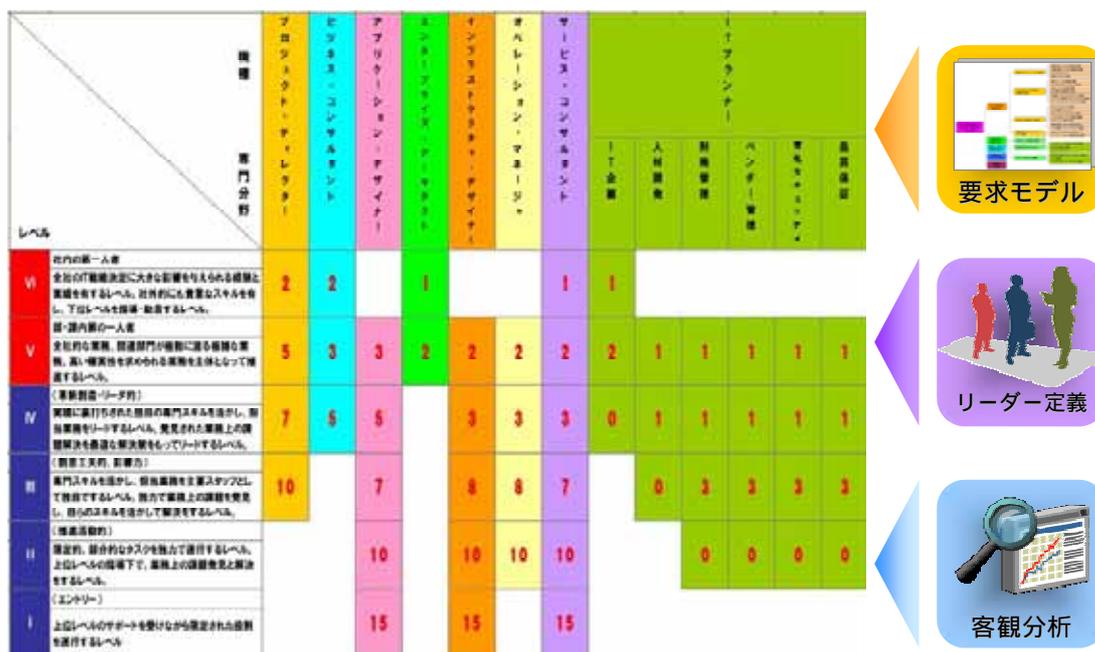
タスク毎のスキルレベルも含めて分析したい場合については、[記入例]の最後に考え方の一例を記載する。

2:スキルアセスメントの手段

- ・スキルアセスメントには、自己申告型、上司によるチェック/認定、担当者によるチェック/認定など、様々な手段がある。
- ・このアセスメントにかけられる時間や人材のリソース、必要なアウトプットの精度などを鑑みて、アセスメント手段を決める。

[記入例]

作業要件1: 自社 IS 機能に必要な人材構成 (To Be モデル) の作成



作業要件2: 自社 IS 機能の現状の人材構成 (As Is モデル) の作成

作業要件3: ギャップ分析、課題抽出

職種 専門分野	プロジェクト・ディレクター		ビジネス・コンサルティング		アプリケーション・デザイナー		エンタープライズ・アーキテクト		インフラストラクチャ・デザイナー		オペレーション・マネージャ		サービス・コンサルティング		ITプランナー											
															IT企画	人材開発	財務管理	ベンダー管理	情報セキュリティ	品質保証						
レベル	To Be	As Is	To Be	As Is	To Be	As Is	To Be	As Is	To Be	As Is	To Be	As Is	To Be	As Is	To Be	As Is	To Be	As Is	To Be	As Is	To Be	As Is	To Be	As Is		
VI	2	0	2	0			1	0					1	0	1	0										
V					0	2	1	2	0	2	1	2	0	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
IV	7	3	5	3	3			3	2	3	2	3	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
III	10	5			7	5			8	5	8	5	7	5					3	1	3	2	3	1		
II					10	7			10	10	10	15	10	10					0	1	0	1	0	1		
I					15	20			15	18			15	20												

戦略系にキャリア
チェンジが必要

全体的にレベル
アップが必要

➤ 数値は人数

留意点1:ギャップ分析、課題抽出の視点(To Be 機能を軸としたギャップ分析)

IS機能			(人数)	
番号	大項目(タスク)	中項目(タスク)	As Is	To Be
1	事業戦略策定	経営要求の確認	0	2
		新ビジネスモデルへの提言	0	2
		事業戦略の実現シナリオへの提言	0	2
2	IS戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境の分析	0	3
		IS戦略の策定	0	3
		IS戦略全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	0	3
		IS戦略全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	0	3
		IS戦略全体計画の策定(IS戦略全体計画確定)	0	3
3	IT基盤構築・維持・管理	対象領域ビジネスおよび環境の分析	1	3
		IT戦略の策定	1	3
		全体計画の策定	1	3
		IT基盤の構築	1	3
		標準体系の策定	1	3
		標準作成	1	3
		品質統制(ガバナンス)	1	3
		標準の維持・管理	1	3
		IT戦略の評価	1	3
		4	IS戦略実行マネジメント	IS戦略の分析・把握
IS戦略実現のモニタリングとコントロール	0			5
IS戦略実現上のリスクへの対応	0			5
5	プロジェクトマネジメント	プロジェクトの立ち上げ	3	10
		プロジェクト計画策定	3	10
		プロジェクト追跡と実行管理	3	10
		プロジェクト変更管理	3	10
		プロジェクト終結	3	10
		プロジェクト完了評価	3	10
6	IS企画	IS企画の策定	3	10
		IS導入計画の策定	3	10
		調達と調達マネジメント	3	10
7.1	IS導入/システム要件定義	システム化要件定義	3	5
		システムアーキテクチャ設計	3	5
		システム開発の準備	3	5
7.2	IS導入/業務プロセスの詳細設計	業務プロセスの詳細設計	5	7
7.3	IS導入/アプリケーション分析・設計	部設計	5	10
		内部設計	30	10
		運用・移行設計	30	10
7.4	IS導入/アプリケーション開発	プログラム設計・プログラミング	30	10
		単体テスト	30	10
		結合テスト	15	7
		システムテスト	10	5
7.5	IS導入/インフラストラクチャ分析・設計	インフラストラクチャの要件定義	3	5
		インフラストラクチャ機能分析と技術選定	3	5
		インフラストラクチャ設計	3	5
		運用・移行設計	3	5
7.6	IS導入/インフラストラクチャ構築	インフラストラクチャ構築	3	5
		システムテスト計画	3	5
7.7	IS導入/ISの受入	システムテスト/システム化要件テスト	3	5

[参考]タスク毎のスキルレベルも含めて分析したい場合:要求作業の達成度の判定

「2.3.キャリアレベルの設定基準」にて記載した要求作業の達成度は例えば以下の流れで判定します。

1. 必要な人材像と対象となる機能・役割定義の範囲を明確にします。例えば、ビジネスストラテジストとしての活躍を要求するのであれば、機能・役割定義を参照して、「事業戦略策定」、「事業戦略評価」、「IS戦略策定」、「IS戦略評価」を対象範囲とします(ただし、人材像とタスクの関連をカスタマイズしている場合は、その限りではありません)。
2. 対象範囲とした機能・役割定義の要求作業の達成度を評価します。具体的には、機能・役割定義の中項目(中項目では評価しにくい場合は小項目)ごとに知識の活用を確認しながら、要求作業の達成度(事業の改革やメソドロジ、テクノロジーの創造をリードする～指導の下でできるまでの4レベル)を評価します。
3. 2の評価結果を基に、中項目が所属する大項目のレベルを判定します。評価は図表 36 に示すように、構成する中項目に対するスキルレベルのカバー率で割り出します。

大項目スキルレベル	中項目のカバー率
L4	構成する中項目のすべてがL4
L3	構成する中項目のすべてがL3以上
L2	構成する中項目のすべてがL2以上
L1	構成する中項目のすべてがL1以上

図表 36 要求業務の達成度評価表(中項目 大項目)

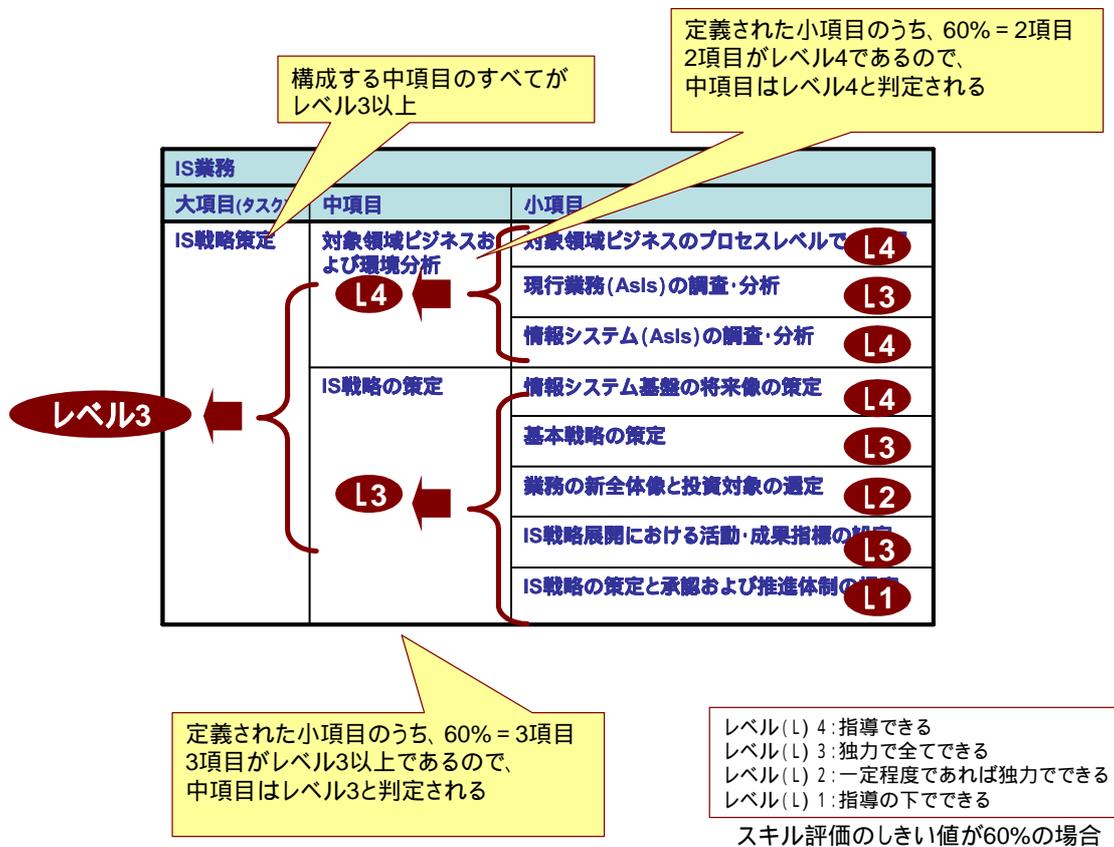
なお、中項目での判定が難しい場合は、図表 37 に示すように、小項目のカバー率によって、中項目のレベル判定を行うこともできます。

中項目スキルレベル	小項目のカバー率
L4	構成する小項目のXX%以上がL4
L3	構成する小項目のXX%以上がL3以上
L2	構成する小項目のXX%以上がL2以上
L1	構成する小項目のXX%以上がL1以上

注:XX%はスキル評価のしきい値

図表 37 中項目要求業務の達成度評価表(小項目 中項目)

小項目のカバー率をベースにした、レベル判定の実施例を図表 38 に示します。



図表 38 小項目のカバー率によるレベル判定の例

4.2.6. 人材育成計画策定

作業目的	人材育成計画を策定する。
作業概要	課題を優先順位付けし、ギャップ解消のための育成モデルおよびローテーションモデル(中長期の全体計画)を策定する。優先度の高い課題はその具体的内容(現在の保有スキル量と必要となるスキル量のギャップ)を特定し、運用モデル(短期的なOff-JT、OJT 計画およびローテーション計画)および評価モデルを策定する。
インプト資料	<p>1:課題一覧</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の IS 機能に対する要員数や必要スキルの不足 ・ 事業戦略実現のための人材戦略上の課題や阻害要因 ・ 自社のあるべき人材マップと現在の人材マップのギャップの分析結果 など <p>2:UISS 研修ロードマップ</p>
作業要件	<p>1:育成目標と育成スケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画を実践する上でマイルストーンとなるポイントを設定し、その時点で発生する課題や阻害要因は何かという仮説を立てる。 ・ その仮説をクリアするためには、何が出来ないといけないか、どのようなスキル・経験が必要か、それを補うための育成プランを立てる。 ・ 教育研修カリキュラムの検討には、研修ロードマップを参考にする。 ・ 将来の業務計画や予測を基に、要員の育成のために各要員に経験を積ませるためのジョブローテーションも検討する。 ・ IS 組織内の異動や事業部門への異動も想定し、計画的に育成するためのプランを立てる。 ・ 優先度の高い課題は、集中的に早期に解消するための短期的な育成計画を立案する。 <p>2:到達レベルを評価する基準と評価方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各要員のキャリアレベルを評価する基準を定める。 ・ 各要員のレベルを集約して、組織としての目標にどこまで近づいたのかが把握できるようにする。 <p>3:評価と育成を継続する運用プラン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 要員の評価と育成を継続的に進めていくために、どういうサイクルでどういう体制で評価し、育成プランを実施していくのか、評価と育成の運用プランを立てる。 ・ 育成効果を評価し、運用を見直す仕組みも検討する。

	<p>4:IS組織力向上のためのローテーションプラン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IS組織力を向上させるために、他部署からの異動を含む要員ローテーションの必要がないかを検討する。 ・ IS組織内の異動だけでなく、事業部門間の異動が必要な場合は、その実現のためのローテーションプランを立てる。 ・ 優先度の高い課題を早期に解消するための方策として、外部からの調達や一時的な社内異動も検討する。
<p>アウトプット資料</p>	<p>1:育成計画(各社仕様) 2:評価計画(各社仕様) 3:運用計画(各社仕様) 4:ローテーション計画(各社仕様)</p>
<p>留意点</p>	<p>1:事業戦略とのリンク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成計画は事業戦略にリンクさせないと意味がない。自社の事業戦略を実現するための人材戦略であること常に念頭におき、「育成のための育成」にならないように注意する。 <p>2:育成効果の評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 育成した結果は、必ず評価することが大事である。個々の要員のレベル評価と組織としての評価だけでなく、教育や研修の効果も評価することを計画に織り込む。 <p>3:評価と育成のサイクル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 育成は評価して終わりではなく、評価したところから育成が始まる。評価と育成が一定のサイクルできちんと周り続けるように運用計画を立てる。 <p>4:実務経験の計画化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 要員の育成は、教育・研修だけでは不十分であり、実務による経験が必須である。計画的に実務経験を積みせることを計画化する。 <p>5:組織間の合意形成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実務経験は、自組織内でのIS経験だけでは限界があり、事業部門での実務経験や情報システム子会社での下流工程の経験が重要になるケースも少なくない。また、IS組織力を向上させるために他部署からの要員異動が必要な場合もある。いずれの場合も、組織異動を伴うローテーションは、長期的な計画と組織間の合意も必要であるため、それも視野に入れて計画化する。

【研修ロードマップを活用した教育研修カリキュラムの検討方法】

1. 育成方針の明確化

まず、To Be/As Is のギャップ(課題一覧)から、育成すべきポイントを明確にする。

たとえば、組織力強化の観点から「IS 戦略策定および IS 戦略評価というタスクを担当する要員が不足しているので、IS 戦略と IS 戦略評価を担当する要員を増強する」というような、育成目標を設定する。

2. 研修ロードマップの研修コースを特定

教育対象とすべきタスクが明確になったら、研修ロードマップを参照してそのタスクを対象とする研修コースを特定する。

【参考】：研修ロードマップの参照方法

研修ロードマップには、下記のように「研修コース」と「対象とするタスク」のマトリックスが用意されている。

「どのタスクを教育対象とする」が決まれば、参照する研修コースを特定することが可能となっている。

連番	大No	大項目(タスク)	中No	中項目	レベル1			レベル2			レベル3			レベル4		共通	ST	
					IP	FE	AP	IP	FE	AP	IP	FE	AP	ST				
100100	10	事業戦略策定	1	経営要求の確認	1	経営戦略入門	2	経営企画入門 戦略立案メソッド入門 IT要素技術基礎 セキュリティ設計基礎 内部統制(概論) システム監査基礎	3	IS戦略メソッド基礎	3							4
100200	10	事業戦略策定	2	新ビジネスモデルへの提言	1	経営戦略入門	2	セキュリティ設計基礎 内部統制(概論) システム監査基礎	3	戦略立案メソッド基礎 IS戦略メソッド基礎	3	IS戦略メソッド上級 事業継続計画						4
100300	10	事業戦略策定	3	事業戦略の実現シナリオへの言	1	経営戦略入門	2	セキュリティ設計基礎 内部統制(概論) システム監査基礎 プロジェクトマネジメント基礎 プログラムマネジメント	3	戦略立案メソッド基礎 IS戦略メソッド基礎 経営企画基礎 アーキテクチャの考え方 業務プロセスのモデリング手法 モニタリング手法	3	事業継続計画						4
200100	20	IS戦略策定	1	対象領域ビジネスおよび環境分析	1	システム戦略入門	2	経営企画入門 IT要素技術基礎 セキュリティ設計基礎 内部統制(概論) システム監査基礎	3	戦略立案メソッド基礎 IS戦略メソッド基礎 経営企画基礎 アーキテクチャの考え方 業務プロセスのモデリング手法 モニタリング手法	3	事業継続計画						4
200200	20	IS戦略策定	2	IS戦略の策定	1	システム戦略入門	2	プログラムマネジメント	3	戦略立案メソッド基礎 IS戦略メソッド基礎 経営企画基礎 アーキテクチャの考え方 業務プロセスのモデリング手法 モニタリング手法	3	IS戦略メソッド上級 事業継続計画						4
200300	20	IS戦略策定	3	IS戦略全体計画の策定 (1.トップダウンアプローチ)	1	システム戦略入門	2	プロジェクトマネジメント基礎 プログラムマネジメント	3	IS戦略メソッド基礎 経営企画基礎 アーキテクチャの考え方 業務プロセスのモデリング手法 モニタリング手法	3	経営企画上級						4
200300	20	IS戦略策定	3	IS戦略全体計画の策定 (2.ボトムアップアプローチ)		システム戦略入門												4
200300	20	IS戦略策定	3	IS戦略全体計画の策定 (3.IS戦略全体計画確定)		システム戦略入門												4

対象とするタスク

研修コース

4.2.7. 人材育成計画実施/評価/改善

作業目的	人材育成計画を見直す。
作業概要	人材育成計画を推進する。また、その実施結果を定期的に評価し、その結果から、必要に応じて目標達成に向けた改善策を立案し、次フェーズ・次年度以降の計画を見直す。
インプット資料	1:育成計画 2:ローテーション計画 3:運用計画 4:評価計画
作業要件	<p>1:育成計画・ローテーション計画の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 各計画にもとづき、該当期間内の実施項目を具体的に進める。 <p>2:実施結果の評価</p> <ul style="list-style-type: none"> まず、実施項目の予定と実績を把握する。 次に、実施結果を投資対効果評価表に沿って、評価する。 <p>3:次フェーズ・次年度以降の計画の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> 該当期間内の達成目標および最終目標と照らし、現在の活動状況およびその成果を総合的に判断する。 このままの進捗では、目標達成が難しいと判断した場合には、計画との差異およびその根本原因を特定し、改善のための対策を策定する。 これらの改善策を加味し、各計画を見直す。
アウトプット資料	1:投資対効果評価表 2:改善策一覧
留意点	<p>1:各評価作業について</p> <ul style="list-style-type: none"> 指標の測定は、手段の1つであり、活動全体の上位目的・目標に照らし、必要な情報を必要なレベルで収集することが重要。 投資対効果評価表に記載されている各指標を測定すること自体が目的化した運用に陥らないように留意する。 <p>2:改善策について</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材育成には時間がかかるため、教育投資に対する効果目標を細かく設定し、可視化する。 また、評価タイミングを年2回以上設定するなどし、本人へのフィードバックが適切に行われるようPDCAサイクルを回すことが重要。