

## 第 3 章 各社事例

## 第3章 各社事例

### 導入事例：伊藤忠商事株式会社

導入推進者：

IT 企画部

IT 企画部長代行兼企画統轄チーム長

IT 企画部 企画統轄チーム

讃岐博行氏

勝本桂一氏



讃岐氏

#### 1. 会社概要

- 社名：伊藤忠商事株式会社
- 設立：1949年12月1日
- 資本金：2,022億円
- 売上高：(連結) 10兆3,068億円(2010年3月期)
- 従業員数：4,368名(2010年4月1日現在)

■UISS活用組織名称：IT企画部

■UISS活用対象人数：66名

#### 2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

##### 2.1. 企業戦略

伊藤忠商事株式会社(以下、伊藤忠商事)は、1858年初代伊藤忠兵衛が麻布の行商で創業したことにはじまり、一世紀半にわたり成長を続けている。

「総合商社」である伊藤忠商事は、原料供給から製造・加工工程を経て最終商品となり消費者に販売されるまでの商取引の過程(商流)の中で、世界中のネットワークを活かした情報提供や物流・金融・保険、ITインフラといったソリューションを複合的・一体的に提供することでトレードに参画している。また、商取引を通じて関係を構築した企業や重要なパートナー企業に出資・経営参画することで、より強固なバリューチェーンを形成し、商流全体を見渡した商品開発やシーズとニーズのマッチング等のコーディネーター機能を発揮している。

伊藤忠商事は、こうしたトレードとバリューチェーンを組合せた価値向上の仕組みを国内外の様々な分野に拡げ、現在では世界74ヶ国に約150の拠点を持つ大手総合商社として、7つのディビジョンカンパニー(繊維、機械、情報通信・航空電子、金属・エネルギー、生活資材・化学品、食料、金融・不動産・保険・物流)を通じて国内、輸出入及び三国間取引を行うほか、国内外における事業投資など、幅広いビジネスを展開している。

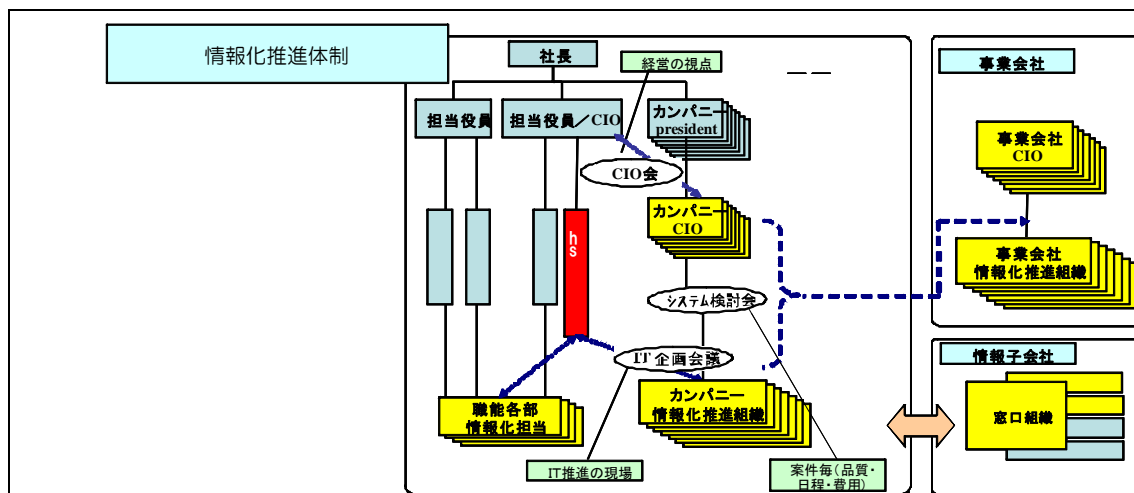
伊藤忠商事にとって「人」は最大の経営資源である。社員一人ひとりが強い情熱とチャレンジ精神で、競争力を支えている。現在、伊藤忠商事は国籍・人種・性別・年齢を問わず多様な人材が最大限能力を発揮できる企業風土の確立を目指す「世界人材戦略」を推進している。「人を大切に、一人ひとりの多様なキャリアを尊重し、活かし、育て、全社員の戦力化を図る」をスローガンに掲げて、世界 4 都市（アジア：シンガポール、北米：ニューヨーク、欧州：ロンドン、中国：上海）のGTEC<sup>1</sup>が中心となり、伊藤忠商事の将来を担う「世界人材」＝「グローバルマネジメント人材」の採用と育成を進めている。

## 2.2. UISS導入組織の組織戦略

IT 企画部は CIO 直轄の元、全社システムの戦略立案と企画を行っている。

各ディビジョンカンパニーでも情報化推進組織を持ち、IT ソリューション案件や IS 案件の戦略立案、企画を行っている。IT 企画部は、IT 企画会議等を通じてディビジョンカンパニーと連携を密に取っている。このような IT 企画部とディビジョンカンパニーの関係を表したのが図 2-1 である。

システムの開発・運用実務作業は情報子会社や外部ベンダーに委託している。IT 企画部員は、各ディビジョンカンパニーや情報子会社との間でローテーションがある。特に若手 2 年目から 4 年目までの社員は積極的に情報子会社に出し、開発・運用の経験を積ませている。



出典：伊藤忠商事

図 2-1 情報化推進体制

伊藤忠商事では、入社時点で配属された部署（原籍部署）がその後の育成に対して責任を持つという方針がある。現在 IT 企画部には 20 名が所属しているが、他部署や他社に所属している社員を含む IT 企画部原籍社員 66 名を UISS の対象としている。

<sup>1</sup> GTEC：Global Talent Enhancement Center（世界人材・開発センター）

### 3. UISSの導入の背景と目的

汎用機が中心だった時代の IT 企画部は、主として伊藤忠商事のシステム企画、開発、運用、保守を行っていた。従って IT 人材としてのスキルでは「ハードウェアの調達に関する知識」「開発、運用、保守に関する IT 知識・スキル」「経費管理」が重要であった。

しかし、IT 企画部の役割に徐々に変化が起こった。業務戦略を果たすための情報化戦略を企画し、開発や運用は自社で行うのではなく子会社や外部ベンダーにアウトソースする形態になってきている。

このような変化に対応するため、IT 企画部原籍社員に求められる要件やスキルも見直しが図られることになり、「IT 人材育成ビジョン」と「IT 人材育成骨子」を掲げた。

#### (1) IT 人材育成ビジョン

IT 知識に加えて業務と経営センスを備えたバランスのとれた人材の育成

- IT に関する知識だけでなく、伊藤忠商事の業務にも精通し経営的な視点も備えた人材の輩出
- 社内だけでなく社外からも目標とされる、業界内で一目おかれる人材の輩出

#### (2) IT 人材育成骨子

- システム技術力・開発力・現場力に強い DNA は堅持
- システム開発中心型人材から企画・業務改革力を備えたビジネスモデル提案型人材への転換
- ユーザー企業としてのシステム調達・管理に関するスキルの向上
- 組織的かつ計画的な人材育成への転換
- →個人任せからの脱却
- 人事部の人材アセスメント制度と連動したキャリア・ディベロップメント・プランの運用を実施  
→自己レビューと上司フィードバックの徹底

ついで、以下を目的として UISS の導入を決めた。

- 伊藤忠商事の IT 企画部原籍社員に必要なスキルを明確化する
- 各自の育成方向（人材像・ビジョン）を明確化する
- 各自のスキルを可視化し、不足しているスキルを明確化する

## 4. UISSの導入

### 4.1. 導入体制と期間

IT 企画部の企画統轄チーム（5名）で、導入の検討を行った。

導入の検討は2006年1月から開始し、2006年7月から12月の半年かけて説明会を行い、2007年1月から活用が始まった。

### 4.2. 導入プロセス

導入プロセスでは「機能の定義」と「人材像の定義」を行った。

#### 4.2.1. 機能の定義

UISS の機能・役割定義の大項目を元に、IT 企画部原籍社員の業務内容にあわせて絞り込み、機能を定義した。その際、UISS では定義されていない伊藤忠商事独自の機能を追加した。これらの「機能」を伊藤忠商事では、「業務分類」と呼んでいる。

業務分類については4.3「業務分類の定義」で紹介する。

#### 4.2.2. 人材像の定義

UISS の人材像を参考に、伊藤忠商事で保有・育成していく人材像を定義した。

全人材像共通に要求される機能、役割は共通項目として定義し、各人材に求められる業務経験、知識・スキルのレベルを定義した。

人材像については4.4「人材像」で紹介する。

業務分類や人材像を定義する際には、網羅性と分かりやすさに留意した。具体的には、各自の業務がいずれかの業務分類に当てはまること、自己アセスメントの際に悩まないことである。

### 4.3. 業務分類の定義

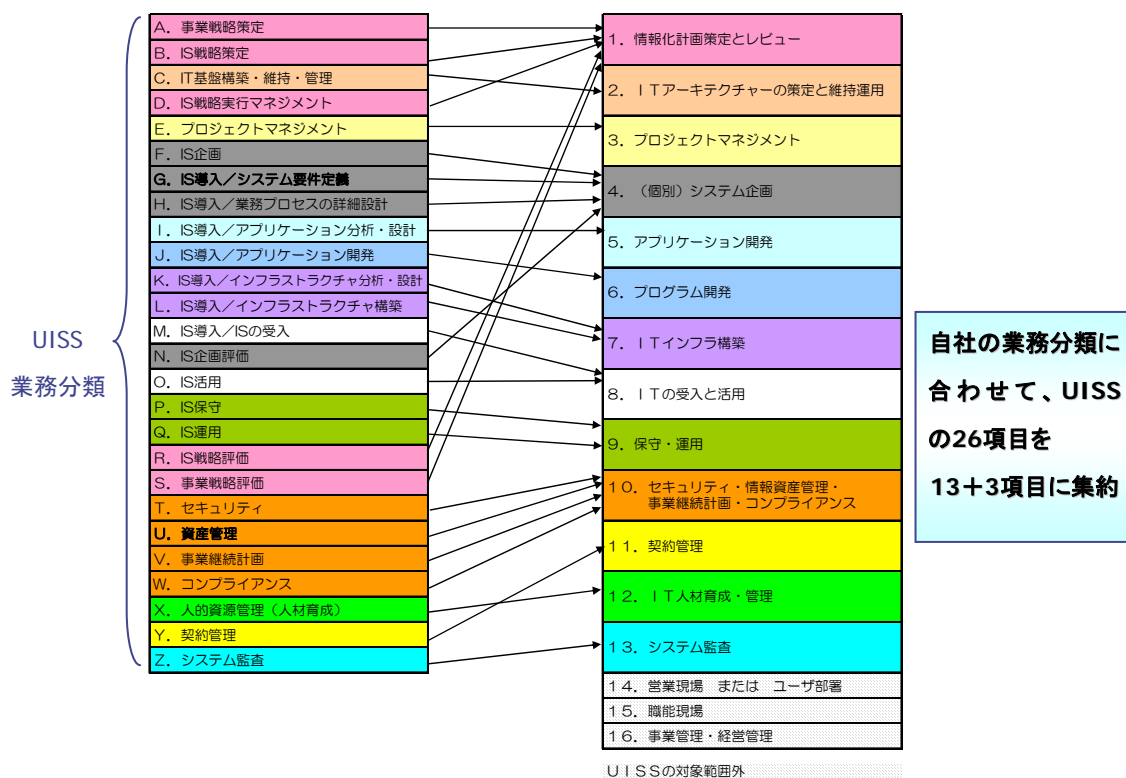
先に述べたように、IT 企画部に求められる役割が、「システムの企画・開発・運用・保守」から「情報化戦略の企画」へ変化していった。この役割を実行するには経営の視点、業務改革の視点、内部統制の視点等 IT スキル以外のスキルも必要になる。加えて、情報セキュリティやベンダー管理、調達に必要なスキルも求められている。

これらのスキルを抽出、整理するために活用したのが、UISS の「機能・役割定義」の大項目で示されている機能である。大項目の機能を参考に IT 企画部原籍社員に必要な機能にまとめ、伊藤忠商事で馴染みのある言葉を使って、「IT 企画部原籍社員に必要な機能（業務分類）」＝「スキル」として整理した。

整理した結果が図 4-1 である。例えば、UISS の大項目「A.事業戦略策定」「B.IS 戦略策定」「D.IS 戦略実行」「R.IS 戦略評価」「S.事業戦略評価」は「情報化計画策定とレビュー」

「F.IS 企画」「G.IS 導入／システム要件定義」「H.IS 導入／業務プロセスの詳細設計」「N.IS 企画評価」は「(個別) システム企画」としてまとめた。

UISS を参考に定義した業務分類 13 項目と、伊藤忠商事独自の業務分類 3 項目を加え、あわせて 16 項目を伊藤忠商事の業務分類として定義した。

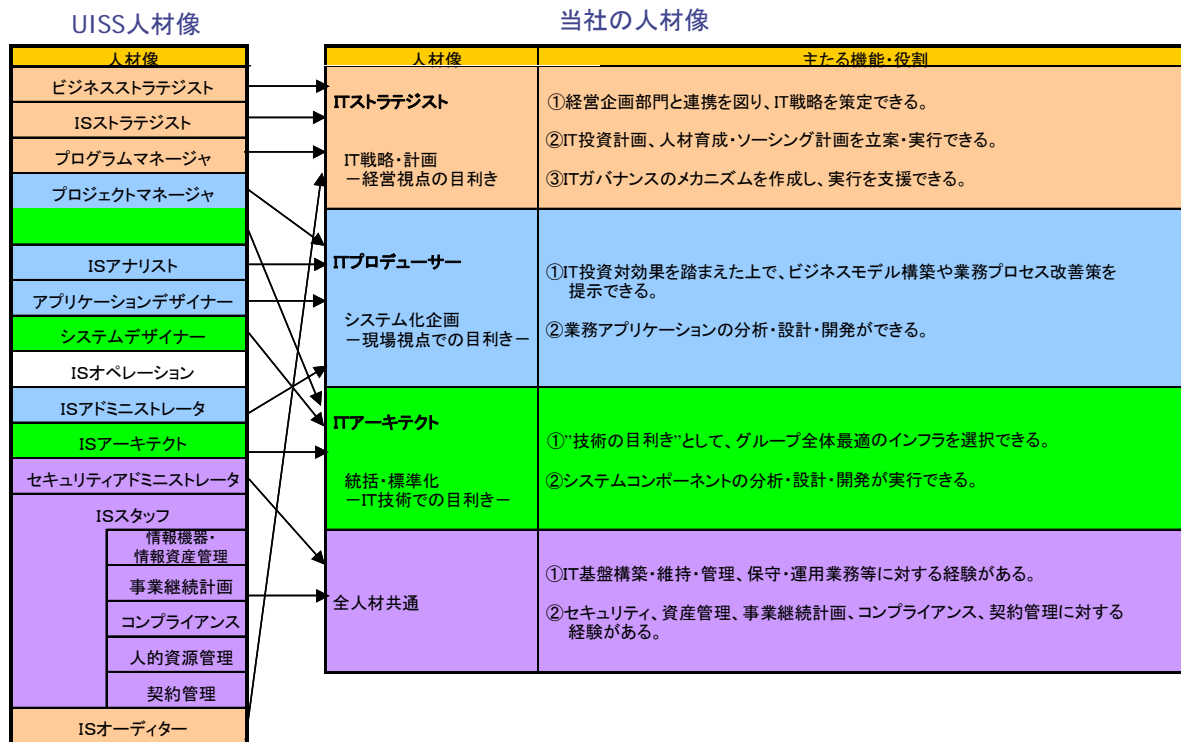


出典: 伊藤忠商事

図 4-1 UISS と伊藤忠商事の機能関係図

#### 4.4. 人材像

人材像として、伊藤忠商事が保有・育成していくべきと考える「IT ストラテジスト」「IT プロデューサー」「IT アーキテクト」の3つを定義した。人材像を整理したものが図 4-2 である。



出典：伊藤忠商事

図 4-2 UISS と伊藤忠商事の人材像関係図

##### (1) IT ストラテジスト

UISS の「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」「IS オーディター」の4つをまとめ、IT ストラテジストとした。IT ストラテジストは、「経営視点の目利き」として「IT 戦略・計画」を実行する

主たる機能・役割は次の3点である

- 経営企画部門と連携を図り、IT 戦略を策定できる
- IT 投資計画、人材育成計画を立案・実行できる
- IT ガバナンスのメカニズムを作成し、実行を支援できる

##### (2) IT プロデューサー

UISS の「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

ー」「IS アドミニストレータ」の4つをまとめ、IT プロデューサーとした。IT プロデューサーは、「現場視点での目利き」として「システム化企画」を実行する。

主たる機能・役割は次の2点である。

- IT 投資対効果を踏まえた上で、ビジネスモデル構築や業務プロセス改善策を提示できる
- 業務アプリケーションの分析・設計・開発ができる

### (3) IT アーキテクト

UISS の「プロジェクトマネージャ」、「システムデザイナー」、「IS アーキテクト」の3つをまとめ、IT アーキテクトとした。IT アーキテクトは、「IT 技術での目利き」として「開発・運用の統括・標準化」を実行する。

主たる機能・役割は次の2点である。

- 「技術の目利き」として、最適なインフラを選択できる
- システムコンポーネントの分析・設計・開発が実行できる

### (4) 全人材共通

UISS の「セキュリティアドミニストレータ」、「IS スタッフ」の2つを、全人材像に共通して必要な機能・役割とした。

主たる機能・役割は次の2点である。

- IT 基盤構築・維持・管理、保守・運用業務等に対する経験がある
- セキュリティ、資産管理、事業継続計画、コンプライアンス、契約管理に対する経験がある



#### 4.5. スキルレベルとスキル項目

スキルレベルは、「知識・スキルレベル」分野と「業務経験」分野の二つの視点で定義している。どちらもシンプルに、レベル判断で迷うことのないような評価項目にしている。

各自、4.3で定義した16個の業務分類ごとに、「知識・スキル」分野の6段階、「業務経験」分野の5段階で自己評価する。

知識・スキルレベル (6段階)		業務経験 (5段階)	
5	組織運営を考慮し指導できるスキルがある	S	ラインの長として経験した
4	指導できるスキルがある	A	主担当（リーダー）として経験した
3	独力でできるスキルがある	B	担当として経験した
2	支援を受けてできるスキルがある	C	サポートとして経験した
1	知識はあるがスキルは無い	D	経験なし
0	知識もスキルも無い		

図 4-3 知識・スキルレベルと業務経験の定義

出典:伊藤忠商事

#### 4.6. 各人材の認定条件の定義

「ITストラテジスト」、「ITプロデューサー」、「ITアーキテクト」の3つの人材像それぞれに、必要となる「業務経験」と「知識・スキルレベル」を定義している。これは、例えば、「ITストラテジスト」には、業務分野1の「業務経験」が「A」で「知識・スキルレベル」が「4」であり、かつ、業務分野2の「業務経験」が「B」以上で「知識・スキルレベル」が「3」以上、といったことが示されたマップである。

各自は自分の目指す人材像に照らして現状の自分の「知識・スキルレベル」と「業務経験」の充足度を確認する。本人の気づきを促すとともに、育成の指針やローテーションの参考になっている。

**ITアーキテクト要件**

分類	業務	評価結果									
		当該業務経験					知識・スキルレベル				
		E-D	E-C	E-B	E-A	E-S	S-0	S-1	S-2	S-3	S-4
U I S S (情報システムユーザースキル標準) をベースにした項目	1. 情報化計画策定とレビュー		■					■			
	2. ITアーキテクチャーの策定と維持運用				■					■	
	3. プロジェクトマネジメント			■					■		
	4. (個別)システム企画			■					■		
	5. アプリケーション開発		■					■			
	6. プログラム開発		■					■			
	7. ITインフラ構築				■						■
	8. ITの受入										

出典:伊藤忠商事

図 4-4 各人材認定条件(例. IT アーキテクト)

## 5. UISSの活用と運用

### 5.1. 運用の特徴

伊藤忠商事では、UISS を確実に運用していくために、下記の工夫を行っている。

- (1) 以前から制度として運用していた、キャリア・ディベロップ・プラン（以下 CDP）のスキームに則って実施。
- (2) スキルチェックを自己評価のみとする。あくまで本人の気付きと、上司面接の際の参考資料として位置づける。

### 5.2. 人材育成での活用プロセス

人材育成での活用は「スキルチェックの実施」→「業務経験表の作成」→「上司面接の実施」のプロセスで年に1回度実施する。

#### 5.2.1. スキルチェックの実施

スキルチェックは次の手順で実施する。

##### (1) スキルチェックを行う

各自、4.3で定義した16個の業務分野ごとに、「知識・スキル」分野の5段階、「業務経験」分野の4段階で自己評価する。この記入のためのシートは、「スキルチェックシート」と呼ばれ、エクセルで各自が入力する。

##### (2) 目標とする人材像とのギャップを認識する

スキルチェックの自己評価結果は、各人材要件（各人材の認定条件）上に自動的にマッピングされる。これにより目標とする人材像との乖離が可視化され、ギャップを認識することができる。

#### 5.2.2. 業務経験表の作成

上述のスキルチェックシート自己評価結果表に加え、業務経験表を作成する。業務経験表とは、年度ごとに携わった業務、そのときの役割、その業務で経験した内容や資格の取得状況を一覧にしたものである。

#### 5.2.3. 上司面接の実施

スキルチェックシート自己評価結果表と業務経験表を基に面接が行われる。面接時にスキルチェック評価の補正は行わない。

面接では、目標とする人材像と、必要なスキルとのギャップを上司が把握し、スキルアップ項目について共有し、今後求められるスキル・業務経験の方向付けを行う。

IT 企画部長が全員の面接を行っている。

### 5.3. 効果

伊藤忠商事では、多様な実務を経験し OJT によりスキルを伸ばすという考え方が根付いている。人事制度もローテーションルールが定められている。IT 企画部の CDP もそれに基づいており、面接の中でローテーションの希望も確認している。

UISS を導入したことで、自身が将来目標とする人材像（ビジョン）をイメージし易くなり、不足しているスキルが可視化できるようになった。面接でも、明確な目的を持ってローテーションを希望する者が増え、モチベーションが上がってきている。

### 5.4. 今後の展開

枠組みを大きく変える予定はないが、「IT 人材育成ビジョン」にある「IT 知識に加えて業務と経営センスを備えたバランスのとれた人材の育成」を軸に、経営方針を鑑みながら改善、運用をしていきたい。

## 6. UISSに取り組みされている方々へのメッセージ

伊藤忠商事にとって「人材」は最大の経営資源であり、「人材」は「人財」である。人材の育成を効果的に行うためのツールとして、UISS を導入するメリットは大きい。

## 導入事例：カシオ計算機株式会社

導入推進者：

業務開発部 情報戦略グループ

グループリーダー

業務開発部 情報管理グループ

大熊真次郎氏

神崎 兼次氏



(左から) 大熊氏、神崎氏

### 1. 会社概要

■社 名：カシオ計算機株式会社

■設 立：1957年6月1日

■資 本 金：485億9,200万円（2010年3月31日現在）

■社 員 数：(単体) 2,869名、(連結) 12,247名（2010年3月31日現在）

■事業概要：

カシオ計算機株式会社（以下、カシオ）は1957年の創業以来、社会とともに発展することを目指してきた。そして社会とともに歩む考え方を「創造 貢献」として社是に定めている。

主要製品は、デジタルカメラ、時計、電子辞書、電子楽器、電卓、電子文具、携帯電話<sup>1</sup>、電子レジスター、プロジェクター、ハンディターミナル、ページプリンタ、オフィス・コンピューター、LCD、WLP受託加工、金型と多岐にわたり、これまで培った「小型化技術」、「省電力化技術」、「液晶技術」、「高密度実装技術」、「通信技術」、「マルチメディア処理技術」等をコア・コンピタンスとして、世界市場におけるデファクト・スタンダードの更なる確立を目指している。

■UISS活用対象人数：125名（2010年3月31日現在）

---

<sup>1</sup>携帯電話事業は、2010年6月1日より NEC カシオモバイルコミュニケーションズ株式会社に移管した

## 2. 組織戦略・人材戦略

カシオの人材開発は「挑戦意志に溢れる創造的人材の育成」と「早期の専門分野確立によるプロ化」を目的としている。カシオの求めるプロ人材とは、「当社の企業文化を継承する戦略的ゼネラリスト」「当社の固有技術を継承するスペシャリスト」であり、業務開発部でもこれらを踏まえ、かつ部門の役割を果たすためのプロフェッショナル人材の育成を目指している。

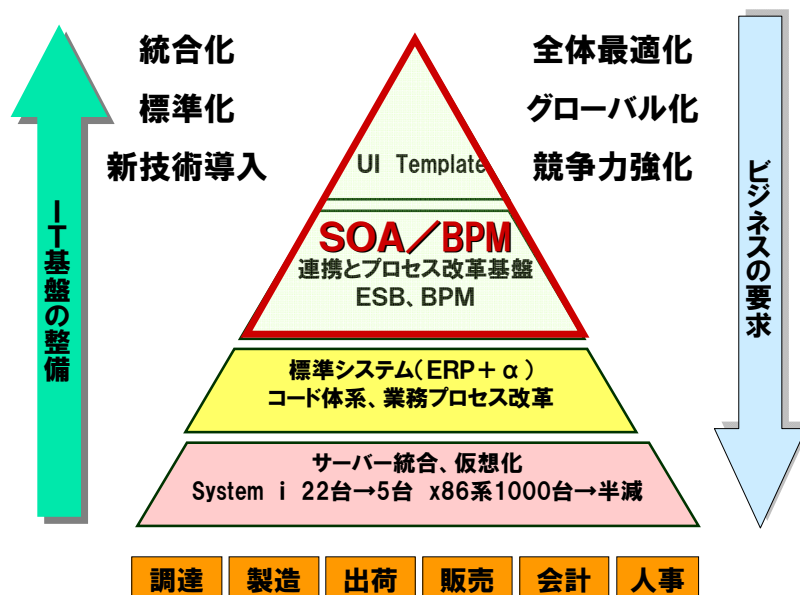
カシオの IT 部門である業務開発部は、カシオ本社、全グループに対し、IT による業務改革、推進の提案、実行を行う部署であり、次の 4 つの役割を担っている。

- 情報活用による経営戦略の創造  
企業内外の事実に基づく情報を組織的かつ系統的に蓄積、分析、活用するために、経営戦略上の各種の意思決定に有用な知識や洞察を生み出す仕組みを作り、新しいビジネスを創造する。
- 全社横断のビジネス変革  
部門や組織を越えてグローバル全体を横断して、IT を活かした「ビジネスモデルの変革」「ビジネスプロセスの変革」を推進し、企業の競争力向上に貢献する。
- IT ガバナンスの確立  
企業グループ全体の IT 活用を俯瞰し、業務、IS の構造とともに、企業グループ全体の IT 部門の機能と役割を変革し、企業の「全体最適化」実現に貢献する。
- 情報システムの最適化  
情報システムの適切な運用や管理を行い、企業内の情報システムの最適化を実現する。

### 3. UISSの導入の背景と目的

カシオは幅広い製品を世に送り出してきたが、その経緯とともに事業・製造拠点が増加し、事業ごと・拠点ごと・業務ごとで個別最適が行われ、生い立ち、構造、技術等が全く異なるシステム間を「個別のインターフェース・データ」と「人」で繋いでいる実態であった。いくつもの基幹システムが存在し、業務コード、業務基準、業務プロセス、データ構造がバラバラであり、「変化に柔軟に対応ができない」「全体最適になっていない」「ITによる経営意思決定支援ができない」状態になっていた。

これらの課題を解決するために、1997年にITの「標準化」「統合化」を目指し、ERPツールを導入した。ここからIT基盤の整備として「統合化」「標準化」「新技術導入」と、経営面における「全体最適化」「グローバル化」「競争力強化」のための支援が始まった。



出典:カシオ

図 3-1 業務改革基盤

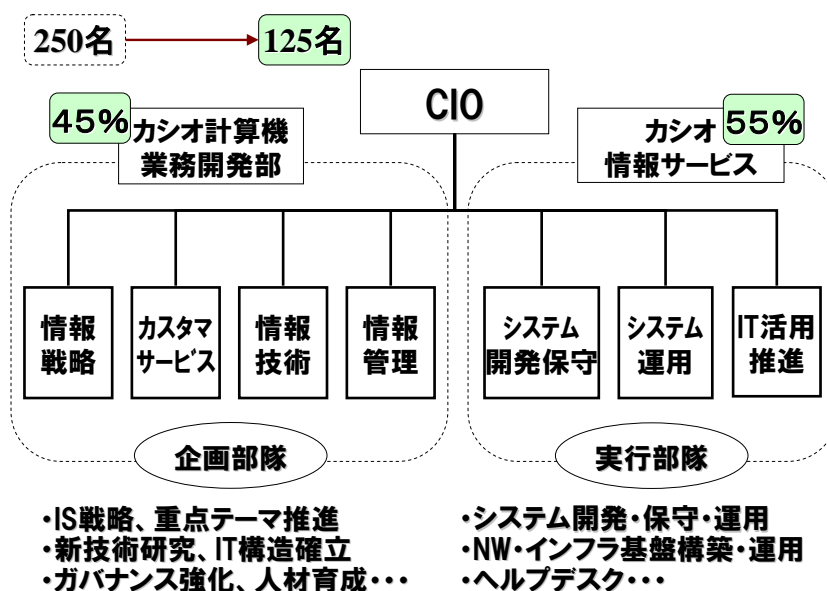
カシオのIT部門は、以前は「情報システム部」という名称であったが、1997年のERPツールの導入に際し、単なるIT部門ではなく、より各業務の開発を積極的に支援する部門として「業務開発部」と名称を変えた。

「情報システム部」時代はシステム開発を主業務としていたが、「業務開発部」になってからは、「ITによる業務開発支援」という視点が重要になってきた。そして2001年、以前から共に開発を行っていた情報子会社と業務開発部のマネジメントを一体化し、「情報システム部門」として機能別組織の運営が始まった。企画、開発、保守、運用と機能別に人材

を配置するようになり、各機能でのプロフェッショナル人材の育成が求められ始めた。図 3-2に情報システム部門の体制と役割を示す。

このような中、2002年12月にITスキル標準 v1.0が発表された。ITスキル標準はプロフェッショナル育成のためのフレームワークであることから、「プロフェッショナル育成のためのIT技術者のベンチマークの基盤」になると考え、カシオ版ITスキル標準を構築・導入することにした。

なお、2006年にUISSが発表された後は、こちらのほうが一人ひとりの仕事を業務開発部の役割に結びつけることができると判断し、2007年1月からUISSに切り替えて活用している。現在はUISSを再改定し、その改定版の試行を推進中である。



出典:カシオ

図 3-2 情報システム部門の体制



## 4. ITスキル標準の導入とUISSへの切り替え

カシオでは2003年6月にITスキル標準の活用を開始してから、UISSへの切り替えを含め、2回の改訂を行っている。

2002年12月～2003年6月	カシオ版ITスキル標準の導入
2003年6月～	カシオ版ITスキル標準の活用
2006年4月～2007年3月	カシオ版UISS（旧版）の導入
2007年4月～	カシオ版UISS（旧版）の活用
2008年10月～	カシオ版UISSの改訂検討開始
2010年6月～	カシオ版UISS（改訂版）の導入
2011年2月～	カシオ版UISS（改訂版）の活用(試行運用開始)

### 4.1. ITスキル標準の導入とその課題

前述したように、カシオはまずITスキル標準の導入・活用から始めた。ITスキル標準の導入体制と課題をここにまとめる。

ITスキル標準については、2002年12月に発表されてからすぐに導入作業に入り、2003年6月から活用を開始している。導入は部門長トップダウンの元、2～3名で行い、人材像、達成度指標、スキル熟達度について、業務開発部の役割、機能に合わせたカスタマイズを行ったが、できるだけITスキル標準から乖離しないように心掛けた。

カシオ版ITスキル標準で特に苦慮したのは、ITスキル標準の初版に示されていた、「経験したプロジェクトの規模」の要件に対するカシオ版としての基準設定であり、また煩雑な達成度判定要件を単純化したレベル判定ロジックの組み込みであった。またITスキル標準に示された職種ではユーザー企業にはしっくり来ない面もあり、社内コンサルタント的な職種などを設けた。

### 4.2. UISSへの切り替え

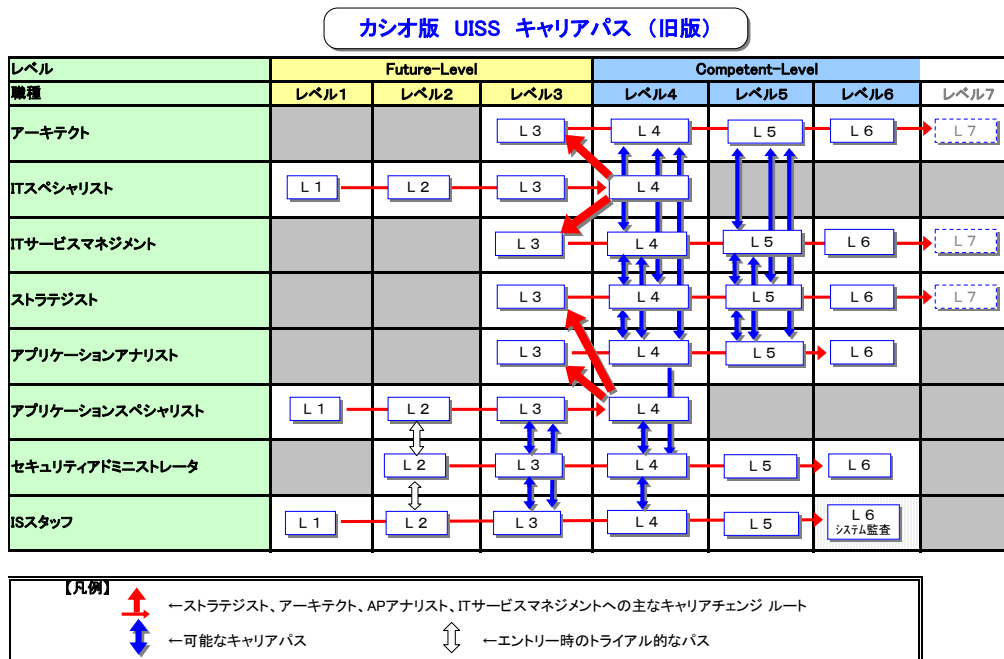
そのような状況の中、発表されたのがUISSである。職種、レベル基準、具体的なスキル要件、ユーザー企業の実情をとらえたスキル標準で、ユーザー企業にとってはITスキル標準よりずっと取り組みやすいスタンダードにまとめられている。行き詰まり感のあったカシオ版は活路を見出すべく、UISSに準拠したスキル標準に改めることにした。後にさらに改訂したため、ここで選定したスキル標準をカシオ版UISS（旧版）と呼ぶ。

#### 4.2.1. 旧版UISS導入体制と導入プロセス

ITスキル標準導入時と同様に3名（メンバーは一部異なる）が、現場のマネージャーにヒアリングしながら行った。

UISS が発表される以前から IT スキル標準の改善検討を始めており、この期間の作業も導入に含めると、2006年4月から2007年3月の約1年で導入を行っている。

IT スキル標準活用時から職種を一部変更し、スキルレベルやその評価（※IT スキル標準の「達成度指標」で評価）については、基本的に継承した。



出典:カシオ

図 4-1 カシオ版 旧 UISS の職種とキャリアパス

## 5. UISSの活用と運用 (カシオ版UISSの改定へ)

UISS の活用は 2007 年 4 月から開始した。しかし、いくつかの課題が浮かび上がり 2008 年にその対策に着手した。ここではその課題と現在行われている改訂の考え方について紹介する。2011 年 1 月現在は再開を目指し、改訂版の試行を計画している。

(2007 年 4 月～2008 年に使用した UISS を「旧版」、改訂中のものを「改訂版」と記す)

### 5.1. 旧版における課題

課題は以下の 3 点が挙げられた。

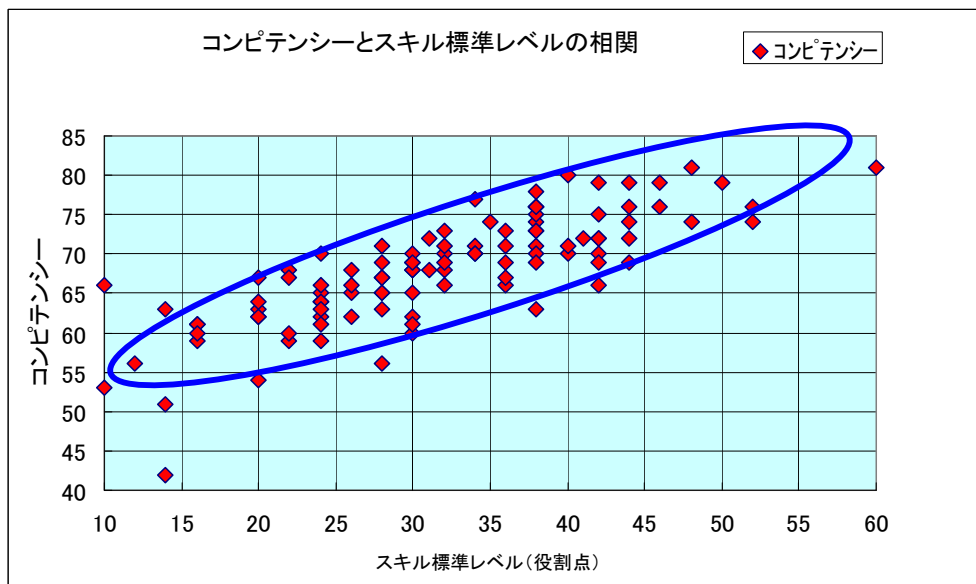
- (1) 他部門や会社全体の人材像との整合を取りにくい。
- (2) 1 つのスキル評価の文言に複数の評価要件が含まれており、評価にバラツキが出る。
- (3) スキル結果から、社員が伸ばすべきスキルがわかりにくい。

## 5.2. 改訂版へ向けての課題対策

### 5.2.1. 課題1「他部門や会社全体の人材像との整合を取り難い」

ユーザー企業であるので、会社全体が目指す人材像は意識しておかなければならない。このため、社内的人事制度で使用しているコンピテンシー評価項目と、カシオの社是である「創造 貢献」を行動指針にしたものをスキル項目に加えることで、情報システム部門（業務開発部+情報子会社）に限らず他部門にも、定義を変更することで適用可能なフレームワークになるような構造になっている。

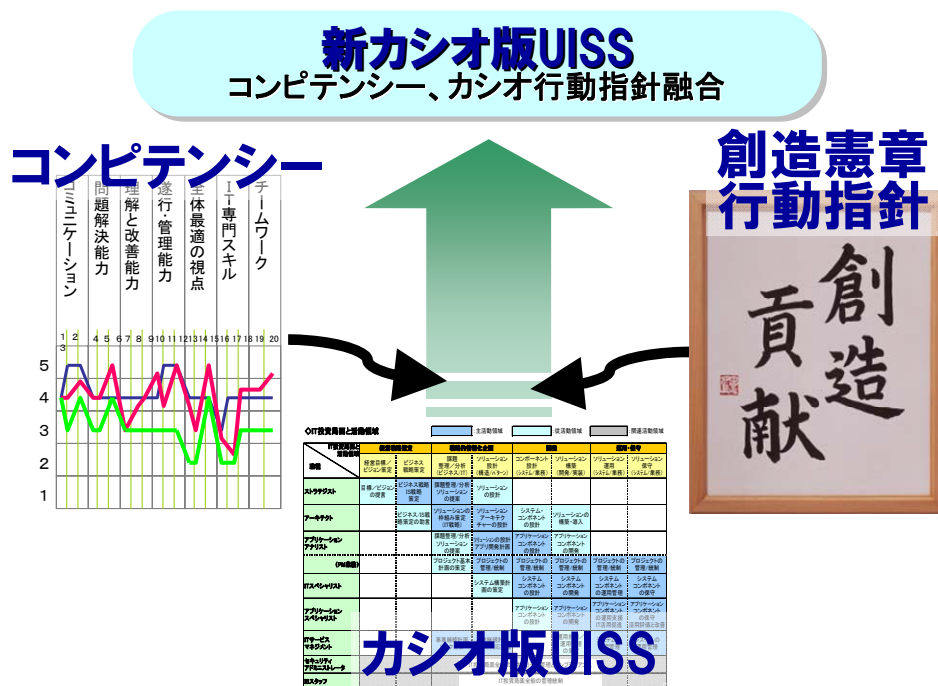
成果を出すにはIT知識・スキルだけではなく、実行するためのコンピテンシーが必要ではないかと以前から認識していたが、ITスキル標準とコンピテンシーの相関関係を分析することで一層明らかになった（図 5-1）。



出典:カシオ

図 5-1 コンピテンシーとスキル標準レベル相関

コンピテンシーの評価が高ければ高い程、ITスキル標準のレベルも高いという明確な傾向が見られたのである。ITスキル標準で定義された各職種の専門スキルを習得していくことのほかに、コンピテンシーで定義されている「行動や思考特性」を伸ばしていかない限り、結果としてITスキル標準のレベルも高まらない。したがって、コンピテンシー項目を積極的にスキル項目に取り入れることとした(図 5-2)。



出典:カシオ

図 5-2 改訂版フレームワークの狙い

### 5.2.2. 課題 2「1つのスキル評価の文言に複数の評価要件が含まれており、評価にバラツキが出る」

UISS の機能・役割定義の参照モデルは大量にあり、一職種あたり 200 項目前後のスキル要件を提示している。UISS 導入の他社事例では、多少の自社向けカスタマイズはあるにせよ、ほぼ全ての要件を取り込んでいる事例が目立ち、アセスメントに一人 1 時間ぐらいは掛けているという。自己評価だけならばそれでもいいが、上司評価を最終評価とする前提のカシオではマネージャーの負担を鑑みると無理がある。恐らく 200 項目も評価に集中できず、やっても評価が粗くなることであろう。したがって、スキル要件は当初 1 職種 15 項目前後に絞り込んだ。

絞込み、圧縮といってもいいかもしれないが、その要領としては、機能・役割定義の参照モデルの中身を吟味しながら、「〇〇の策定が出来る」、「〇〇の推進が出来る」、「〇〇の評価が出来る」といった一連関連項目をまとめる。プロジェクト関係であるならば、「資源管理」、「調達管理」、「費用管理」など、項目を個々に問わずまとめてしまう、というような要領である。

しかし 200 項目前後あるものを 15 項目程度まで集約するのはやはり無理があった。加えるのは比較的容易だが、不要と切り捨てるのはなかなか難しい。どうしても 1 項目に複数の要件が入り込み、内容が把握しにくいことに加え、要件の 1 つが出来ても残りが不可の場合など、かえって判断が難しくなることもある。ここに評価者によって評価結果がばらつく、大きな要因のひとつがあった。それ故に、集約／割愛による圧縮ではなく、何か新たな視点／切り口でのスキル要件定義の必要を感じ改訂策を模索していた。

### 5.2.3. 課題 3「スキル結果から、社員が伸ばすべきスキルがわかりにくい」

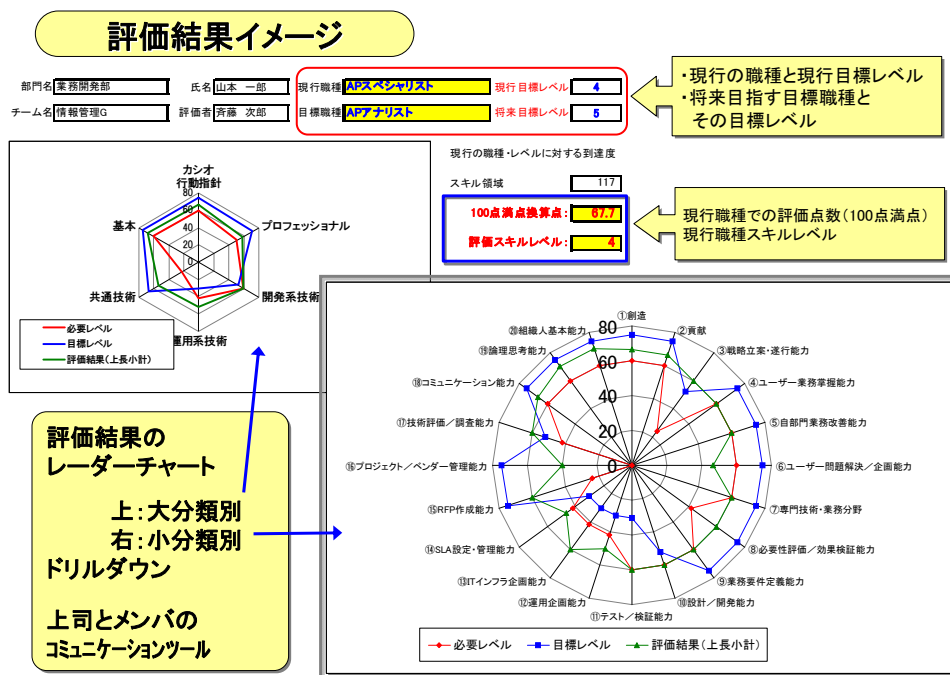
スキルアセスメントについて、旧版はどのスキル項目についても

- ◎：講師として後進の指導ができる
- ：独力でこなせる
- △：上位者の指導を要す
- ：できない

の同じ基準で判断し、その個々の基礎点から総合的なレベルを算定していたが、これでは個々のスキルをどのようにすれば「指導できる」、「独力でこなせる」レベルに伸ばせるかは不明瞭であった。

この課題を解決するために、個々の評価項目の内容に応じて、事実上の主要レベル帯である 2~6 レベル相当の 5 段階の判断基準を具体的に書き示し、どうすれば上位レベルに評価されるかを分りやすくした。この結果、「役割度合い（レベル感）」、「役割に必要な範囲と行動」が一目でわかるようになった。コンピテンシー評価では以前からこのような評価方法を取っており、社員にもわかりやすい方法だと考えている。

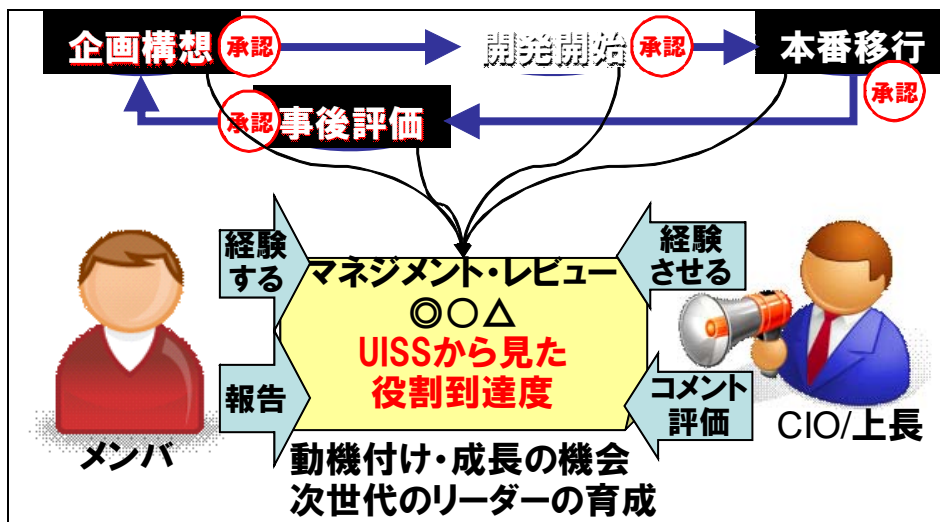
図 5-3 は改定版のスキル評価結果のレーダーチャートのイメージを示している。  
 赤は、自分自身が考えている現時点の職種、想定レベルに必要なポイント  
 緑は、上司が評価した現時点の達成度ポイント  
 青は、自分自身が将来の目標としている職種、レベルに必要なポイント  
 すなわち、赤—緑が現時点のギャップ、緑—青が将来目標と現レベルのギャップとなる。



出典:カシオ

図 5-3 改訂版のスキル結果イメージ

また、部下の日々の仕事ぶりを掌握するタイミングだが、プロジェクトのマイルストーン毎（企画構想時、開発開始時、本番移行時、事後評価時）に、マネジメント（部門長、上司）・レビューを行い、上司と部下が、スキルアセスメントを通じてコミュニケーションを取る機会を増やす制度を設けている(図 5-4)。



出典:カシオ

図 5-4 マネジメント・レビューの仕組み

### 5.3. 改訂版：カシオ版UISS

前節で述べた課題解決を踏まえた「カシオ版 UISS（改訂版）」を紹介する。

まず、IT部門の各役割を主体的に担う職種を定義している。旧版では職種が必ずしも業務実態に合っていなかったため、役割と業務に合う職種を定義している。図 5-5にIT部門の役割と職種の定義を示すが、職種については「ITリスクマネジメント」（旧セキュリティアドミニストレータ系）と「ITリソースマネジメント」（旧ISスタッフ系）を設けた。

IT部門の役割	テーマ分類	カシオ版UISS	
情報活用による 経営戦略の創造 全社横断の ビジネス変革	業務開発 ・情報活用 ・業務プロセス改革 ・業務プロセス標準化	企画 要求定義 ・ストラテジスト ・アプリケーション アナリスト	要件定義 開発 ・IT スペシャ リスト ・アプリ ケーション スペシャ リスト
	IT標準基盤構築 ・SOA、BPM、DWH ・業務システム標準化 ・サーバー、PC、ネットワーク	・アーキテクト ・ITサービス マネジメント	
ITガバナンス 確立	IT全般統制 ・個人情報、J-SOX、ISMS等	・ITリスクマネジメント	
情報システムの 最適化	システム運用、ヘルプデスク	・ITスペシャリスト ・サービスデスク ・アプリケーション スペシャリスト	
	システム保守		
	情報管理 ・経費、調達、人材等	・ITリソーススペシャリスト	

出典：カシオ

図 5-5 IT 部門の役割と職種の定義



次に職種毎に必要なスキル項目と、その重みを定義している。

スキル項目小分類は 20 個ある。これらの項目の下に複数の設問項目を設け、スキルアセスメントは計 50 項目の設問について行う。

図 5-6 に示すように、職種別にスキル能力の要求度を 3 段階で定義している。

		3	2	1	0	ストラテジスト	AP アナリスト	アーキテクト	マネジメント	IT サービスト	スペシャリスト	IT スペシャリスト	IT マネジメント	IT スペシャリスト	IT サービスデスク
カシオ 行動指針	①創造	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	②貢献	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
プロフェッ ショナル	③戦略立案・遂行能力	3	2	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	3	1
	④ユーザー業務掌握能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑤自部門業務改善能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑥ユーザー問題解決／企画能力	2	3	2	1	3	2	2	2	1	3	2	1	3	3
	⑦専門技術・業務分野	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
開発系技 術	⑧必要性評価／効果検証能力	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
	⑨業務要件定義能力	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	⑩設計／開発能力		2	3	1	3	3								1
運用系技 術	⑪テスト／検証能力		1	2	1	3	3							1	3
	⑫運用企画能力	1	1	2	3	2	3	2	3	2					2
	⑬IT インフラ企画能力	1	1	3	3	2	3	1							2
共通技術	⑭SLA設定・管理能力	1	1	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
	⑮RFP作成能力	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	⑯プロジェクト／ベンダー管理能力	3	3	2	2					2	1				
基本	⑰技術評価／調査能力	2	2	3	3	2	2	3	2	3					3
	⑱コミュニケーション能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑲論理思考能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	⑳組織人基本能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

出典:カシオ

図 5-6 職種とスキル項目とその重み付け

最終的なスキル判定レベルは UISS の判定レベルに準拠させている。

なお、改訂に当たっては情報管理グループの 2 名に加え、現場の意見を反映するためにグループリーダー 5 名が参加している。また、社外の専門家から随時アドバイスを得ている。

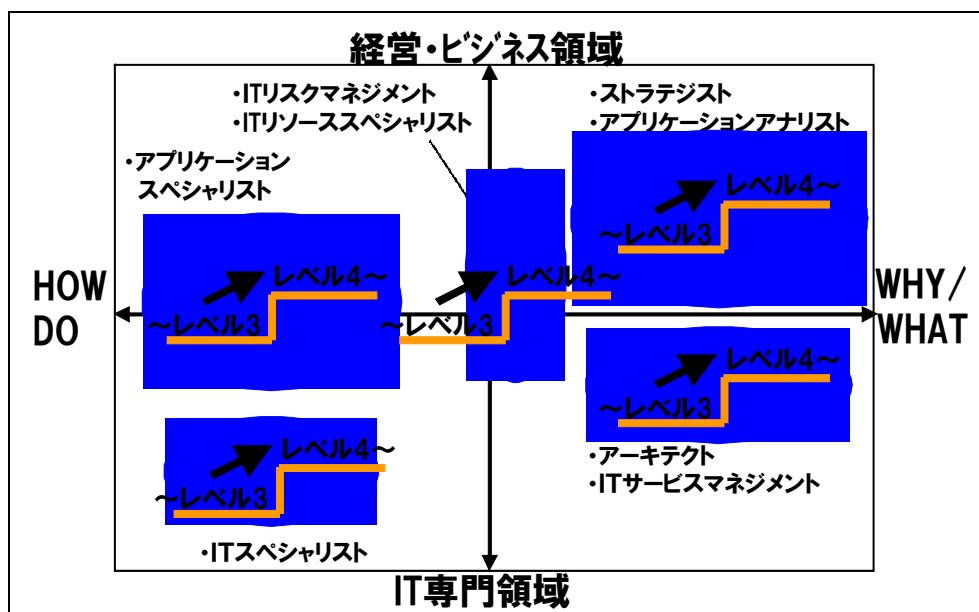
#### 5.4. 今後の展開

2011 年から改訂カシオ版 UISS（改訂版）の活用・運用が始まる。

旧版では「プロフェッショナル人材育成」の基盤としては不安定さがあったので、改訂版では育成の PDCA が回るように、試行と改善を行い本格運用へ向けてのシステム化と定着化を図る。

また、IT スキル標準導入から約 7 年が経ち、IT 部門の技術者レベルがかなり見えてきて

おり、人材ポートフォリオを都度作成しているが、IS 戦略や IT 企画を担う人材層についてギャップがあるので、こうした人材育成 PDCA の基盤としてカシオ版 UISS を活用して行く。



出典:カシオ

図 5-7 人材ポートフォリオ(あるべき姿)

図 5-7に示すように、カシオの人材ポートフォリオのあるべき姿は、ストラテジスト、アプリケーションアナリスト、アーキテクト、ITサービスマネジメント層の充実と各職種レベル 3 からレベル 4 人材への育成を目指しているところである。

## 6. UISSに取り組みられている方々へのメッセージ

- UISS は、全てのユーザー企業に必要な人材育成モデルである。
- 自社に必要な IT 部門の役割を定義し、シンプルに始めることをお勧めする。
- UISS の策定よりも運用・定着が大事で、改善の PDCA を絶えず回すことが重要である。

シンプルに始め、とにかく継続すること。人材育成の取り組みは、PDCA のサイクルを絶え間なく継続して回すことに意味がある。最初から大きな理想を追い求めると、なかなか取り組みは進まない。継続していく過程で、取り組みを改善・進化させていくことはできる。理想的な仕組みを目指して頓挫するよりも、理想とは少し離れていても、続けることが大切である。カシオは現在も改善・進化に取り組んでいる。

## 導入事例：コマツ

導入推進者：

e-KOMATSU 推進室 インフォメーションストラテジーグループ  
戦略チーム

米村美香氏



### 1. 会社概要

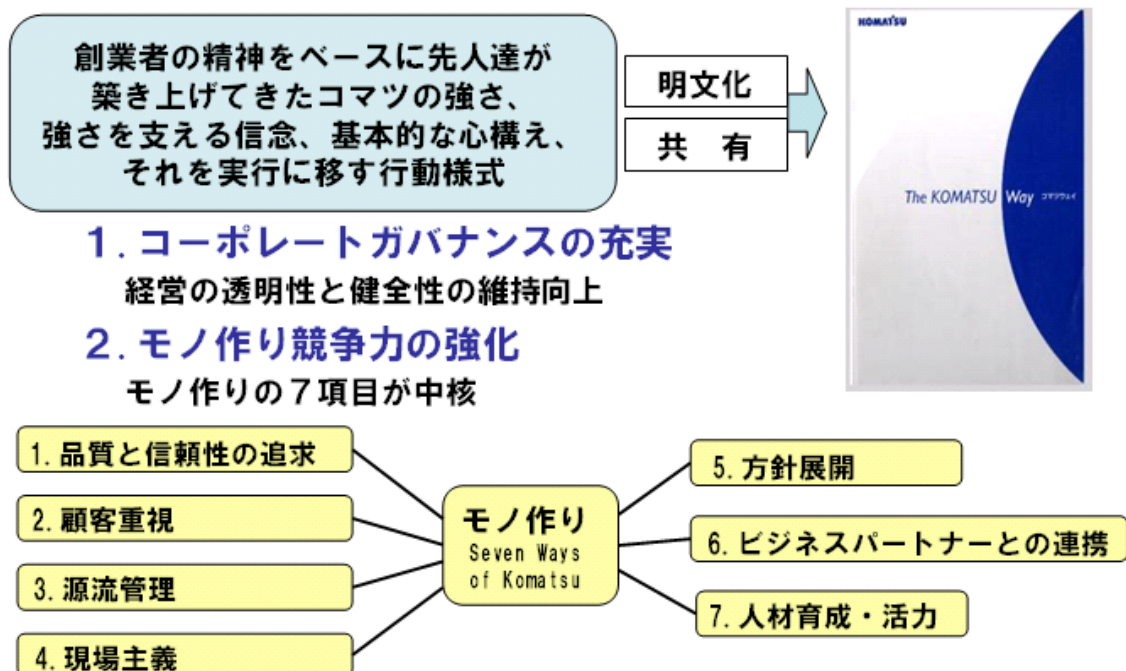
- 社名：コマツ（登記社名：株式会社小松製作所）
- 設立：1921年5月13日
- 従業員数：（連結）38,518名、（単独）8,142名
- 資本金：連結：678億70百万円（米国会計基準による）
- 事業内容：コマツグループでは、主に建設・鉱山機械、ユーティリティ（小型機械）、林業機械や産業用機械などの事業を展開している。
  
- UISS活用対象組織：e-KOMATSU 推進室
- UISS活用対象人数：90名

## 2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

### 2.1. 企業戦略

コマツは、顧客に対する商品とサービスの提供においてだけでなく、コマツグループの組織、事業、社員そして経営の全てについて「品質と信頼性」を追求し、企業価値を最大化することを経営の基本としている。

「モノ作り」におけるコマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構え、およびそれを実行に移す行動様式を「コマツウェイ」として明文化し、海外も含めたコマツグループ全体で共有している（図 2-1）



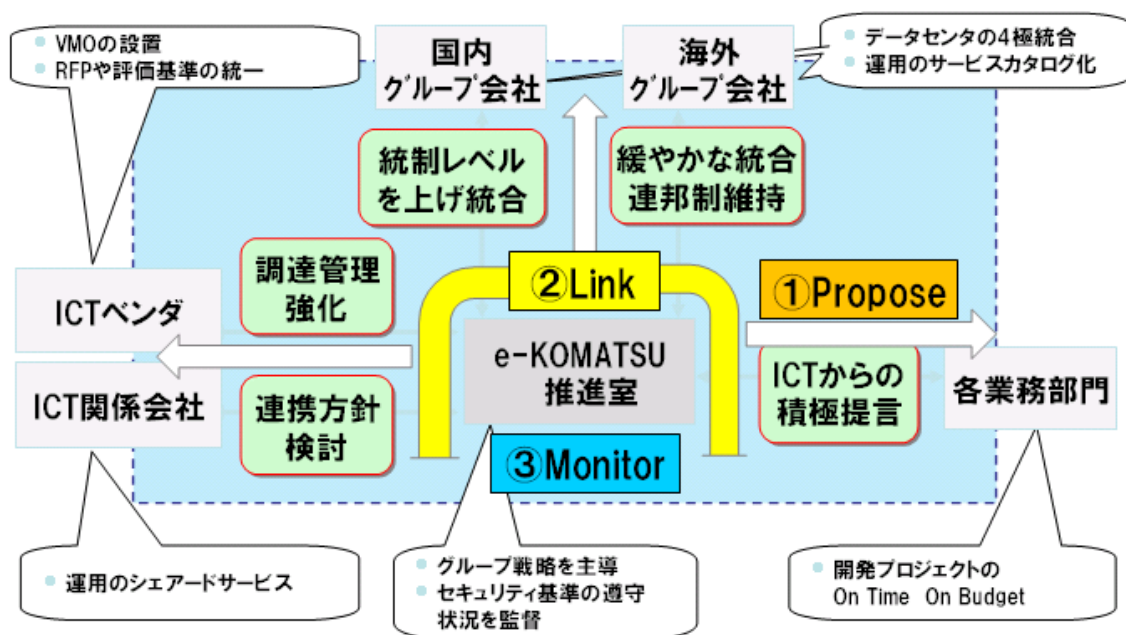
出典:コマツ

図 2-1 コマツウェイ

## 2.2. 組織戦略

コマツのシステム部門は、e-KOMATSU 推進室に所属する 90 名で構成されている。e-KOMATSU 推進室は、コマツ全体の ICT (Information and Communication Technology) システムの企画立案や、業務部門における現場改善のための ICT 案件を支援している。更に、全社教育体系のうち、IT 教育の企画・推進を担当しており、全社員の IT リテラシー向上のための活動を行っている。

e-KOMATSU 推進室では目指すべき姿として、PLM (Propose、Link、Monitor) をキーワードとして挙げている (図 2-2)。



出典:コマツ

図 2-2 e-KOMATSU 推進室の目指すべき姿

### (1) Propose

各業務部門へ ICT を活用した業務推進・改善提言を積極的に行う。

### (2) Link

国内グループ会社と海外グループ会社間のデータセンター集約や運用のサービスカタログ化、人材交流支援を行う。また、調達管理を強化し、システムの開発や運用を発注している ICT ベンダーと適切な関係を築く。そして、各関係先と連携を強化する。

### (3) Monitor

全社の情報セキュリティの維持・強化、SOX法<sup>3</sup>への対応、最新技術動向の調査・研究および実用化への推進を行う。

<sup>3</sup> 米国のサーベンス・オクスリー法のこと。上場企業およびその連結子会社に、会計監査制度の充実と企業の内部統制強化を求めており、日本でもこれにならった法規制が整備されている。

## 2.3. 人材戦略

### 2.3.1. 教育の基本方針

コマツでは、企業価値の最大化に向けて、会社と社員が共に成長できるよう、以下の方針を掲げ、人材育成に取り組んでいる。

#### <教育訓練の基本方針>

- 社員は、一人ひとりが高い目標を設定し、自立・自走して知識・スキルを習得する。
- 会社は、会社（経営）と社員に必要な教育を重点的に実施し、社員のスキル形成を支援する。
- 教育施策の目的は、「教育」で会社と社員を継続的に成功させることである。

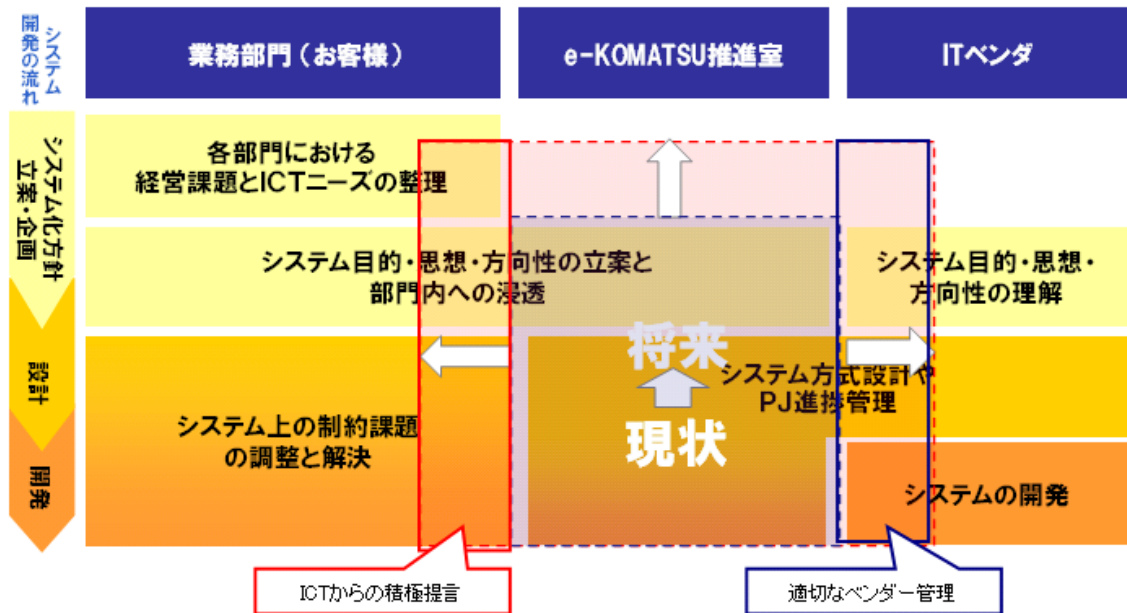
e-KOMATSU 推進室でも、この基本方針をベースとした ICT 人材教育を実施している。

### 2.3.2. 人材育成上の課題

従来、e-KOMATSU 推進室では、ICT 戦略とは連動せずに OJT 中心の教育を実施していた。そのため、社員は中長期的に身につける必要のあるスキルや将来像が具体的にイメージしづらかった。

一方で、市場での競争が日ごとに増しており、製造業の生命線とも言える開発、設計、生産部門での ICT 活用についても、e-KOMATSU 推進室のリーダーシップが求められるなど役割範囲も広げる必要があった（図 2-3 の赤枠）。

また、システムの開発や運用を発注している ICT ベンダーを適切に分析、評価するため VMO（Vendor Management Office）を e-KOMATSU 推進室内に設置し、価格が適正かどうかを判断している。そして、どのベンダーが適しているかを判断するという重要な役割も担い始めている（図 2-3 の青枠）。



出典:コマツ

図 2-3 e-KOMATSU 推進室の役割

上記のように、e-KOMATSU 推進室には、コマツ全社に影響を与える幅広い役割が求められている。また、以下のような人材育成上の課題も浮き彫りとなっており、従来の OJT 中心の人材育成ではなく、さらに効果的な人材育成体系を構築する必要に迫られていた。

- 大規模プロジェクトの減少による、OJT 中心教育の限界。
- 経験者採用、組織統合などによる、社員のスキルの格差拡大。
- システムの開発、運用を外部のベンダーにアウトソーシングしていることによる、社内でのスキルの空洞化。

### 3. UISSの導入の背景と目的

#### 3.1. 背景と導入経緯

e-KOMATSU 推進室に求められる役割を担うべき人材を育成するためには、求める人材像を明確にし、スキルアップするために人材育成の新しい仕組みが必要であると考えた。そのためには、e-KOMATSU 推進室で必要なスキルを体系化することにより、個人の強み・弱みを把握し、社員それぞれに合った教育を施す必要があった。

対策として注目したのが UISS である。当初は IT スキル標準にも注目したが、コマツでは、システム開発、運用はアウトソースしていたこともあり、社員に求めるスキルや職種に定義内容がフィットしなかった。IT スキル標準の活用を模索していたちょうど同じ頃に UISS が公開された。e-KOMATSU 推進室では、早速 UISS の調査を開始した。UISS では、IS 部門が業務部門にサービスを提供する観点と、自社の経営戦略を受けて IS 戦略を立案、実施するという企業内に向けた観点を定義されており、e-KOMATSU 推進室の人材育成上の課題の解決に役立つと考え、UISS を採用することにした。

#### 3.2. 目的と期待する効果

人材育成の目的は、「業務部門への貢献度アップ」である。つまり ICT 案件において、業務部門の相談に乗り、かつ頼りにされる専門家集団になることである。

そのため、人材育成施策の PDCA サイクルは、e-KOMATSU 推進室の求める人物像スキル（コマツでは、人材像を「人物像」と呼ぶ。以降、人材像は「人物像」と記載）が基本となる。組織のあるべき人物像を軸に、目標と現状のギャップを把握し、スキルアップを図っていく仕組み（育成計画・育成ロードマップの策定、育成 PDCA の構築など）が必要となる。この PDCA サイクルを回すことにより個人のスキルレベルが向上し、「組織力の強化」、「業務部門への貢献度アップ」が実現できることを目指している。



## 4. UISSの導入

### 4.1. 導入体制とスケジュール

2008年10月から2009年3月までの半年間の導入開始前検討期間を利用し、社団法人日本情報システム・ユーザー協会の「UISS 導入活用ワークショップ」に参加した。ワークショップでは、実際に社内に導入する手順をコンサルタントによる適切なアドバイスにより、短期間でノウハウを吸収しながら作業を進めることができた。ワークショップ終了後は、e-KOMATSU 推進室長山根氏に方向性を確認し、川口部長、石井主査に助言を受けながら導入を推進。2009年10月から運用を開始した。

### 4.2. 導入プロセス

導入プロセスについては、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」に記載されている、UISS 活用プロセスを踏襲した。

具体的には、「要求分析」、「機能分析」、「スキルモデル構築」、「人物像策定」の順に実施し、自社の企業戦略を明確にして企業戦略に合った人物像や必要なスキルを定義していった。

### 4.3. 要求分析

はじめに、「要求モデル」を作成した。要求モデルは、当時の中期計画の7つの柱（「ダントツ商品の開発」、「グレート・アジアでの更なるポジション向上」、「バリューチェーン全体での事業拡大」、「フレキシブルな生産体制の確立」、「ユーティリティ（小型機械）事業の拡大」、「産業機械事業の強化」、「固定費の低減」）をもとに、e-KOMATSU 推進室のあるべき姿（求められる人材）を思い描きながら、ロジックツリー形式（目的・手段の階層化）でまとめ、方向性やビジネス目標、取り組むべき課題を明確にした。

要求モデルには、e-KOMATSU 推進室の向かいたい方向性がまとめられているため、UISS の導入を進めていく中で議論をする際によりどころとなった。

### 4.4. 機能分析

次に、要求モデルを参照しつつ「To Be 機能モデル」を作成した。UISS の機能・役割定義を基に取捨選択し、要求モデルでまとめた e-KOMATSU 推進室の目標をどのような機能をもって達成するのかという視点で作成した。

作業を進めていく中で、下記の問題が発生した。

- UISS で定義されている言葉と実際の業務で使われている言葉が異なっており、業務との対応が難しい。
- UISS の小項目が細かすぎて、他項目との違いがわかりづらい。



#### 4.5. スキルセット構築

スキルに関しては、作成した To Be 機能モデルに対して、その機能を遂行するために必要なスキルを紐付けていった。UISS のスキルをそのまま活用するとスキル数が多くなってしまふことから、重要な機能についてはスキルを充実させ、アウトソースしている機能については、スキルを少なめにし、全体のスキル数を 150 個に抑えた。また、UISS には無いヒューマンスキルと業務スキルを 50 個追加し、全体のスキル数を 200 個とした。

スキルの設問は、「～活用できる」となっているものを、「～改善案を提案できる」などテクニカルなことだけではなく、コンピテンシーの要素も設問内容に取り入れている（図 4-2）。

大分類	中分類	機能遂行内容(スキル)
基本能力	正しい知識と行動	ビジネスマナーを遵守できる。 コマツと業界知識を説明できる
	思考力	様々な局面で想像力を働かせる事ができる 課題に気づくことができる。 論理手法を活用できる 相手の欲しているものを提案できる 把握した問題を説明できる
	コミュニケーション・ス	意味不明な文章から相手の言いたいことを理解できる 会議用の説明資料(必要に応じて∞)がかけられる(上) 相手の意図している部分を効果的に導き出す会話と質問ができる 会議用の説明資料(必要に応じて∞)が説明できる 相手に合わせた質問形式で瞬時に質問できる(答えやすい) こちらに有利な条件で交渉できる 調整してあるべき姿にもっていくことができる。
	オフィスワーク	ms-officeを業務改善に活用できる。 ノーツを業務改善に活用できる。
コマツの知識	コマツのシステム	システムマップの改善計画を提案・実行できる 評価員の改善計画を提案・実行できる 業務体制の改善計画を提案・実行できる 規定・ルールの改善計画を提案・実行できる 会計処理の改善計画を提案・実行できる 関連会社の改善計画を提案・実行できる
	アプリケーション(ERP)	Baanの仕組みの成り立ちを理解し、改善計画を提案・実行できる Sapの仕組みの成り立ちを理解し、改善計画を提案・実行できる システムの仕組みの成り立ちを理解し、改善計画を提案・実行できる システム操作教育ができる。 Cadの仕組みの成り立ちを理解し、改善計画を提案・実行できる ICタグ・バーコードの仕組みの成り立ちを理解し、改善計画を提案・実行できる

出典:コマツ

図 4-2 スキルセット(一部抜粋)

また、スキルレベルを計る指針となる回答にも工夫を取り入れている。

まず、スキルレベルは、0～4 段階ではなく、1～5 段階にしている。これは、学生時代から 5 段階評価に馴染みがあるためである。また、「スキルなし」であれば、スキルレベルは「0」と考えるが、「0」があると後々集計しづらいということもあり、1～5 段階としている。

スキルレベルの定義についても、5 を「指導できる」ではなく「相談に応じることができる」としている。これは「指導できる」では、先生のような存在だと捉えられ、回答がしづらいと考えたためである。更に、個人毎の理解に差が出ないように補足説明を記述し、回答者の判断を容易にしている（図 4-3）。

スキルレベル	補足説明
1：なし	なし
2：指導の下でできる	実務の経験はないが、作業に関連する用語や内容について調べることができ、概要レベルの知識がある。
3：一定程度であれば独力でできる	他者の助言・サポート（実例やサンプルの提示）を受けることで、与えられた作業を一部経験したことがある。または、経験したことがないが、同レベルの知識がある。
4：一通り独力でできる	担当する範囲の作業内容について、単独で実施した経験があり、自立的に作業を遂行することができる。または、チームで、自身が主体的にリードすることによって、遂行できる。
5：相談に応じることができる	知識と業務経験により、作業内容を分析し実施プロセスを改善させた経験がある。または、作業内容を熟知しており、実務を通じて他者に教えることができるだけの業務知識と経験がある。

出典：コマツ

図 4-3 スキルレベル定義

#### 4.6. 人物像策定

UISS で定義されている役割を参考に、具体的な人をイメージしながら e-KOMATSU 推進室にあった 6 種類の人物像を定義し、新卒社員が該当するエントリー（レベル 1）から、会社を代表するエキスパート（レベル 5）までの 5 段階のレベルを設定した（図 4-4）。

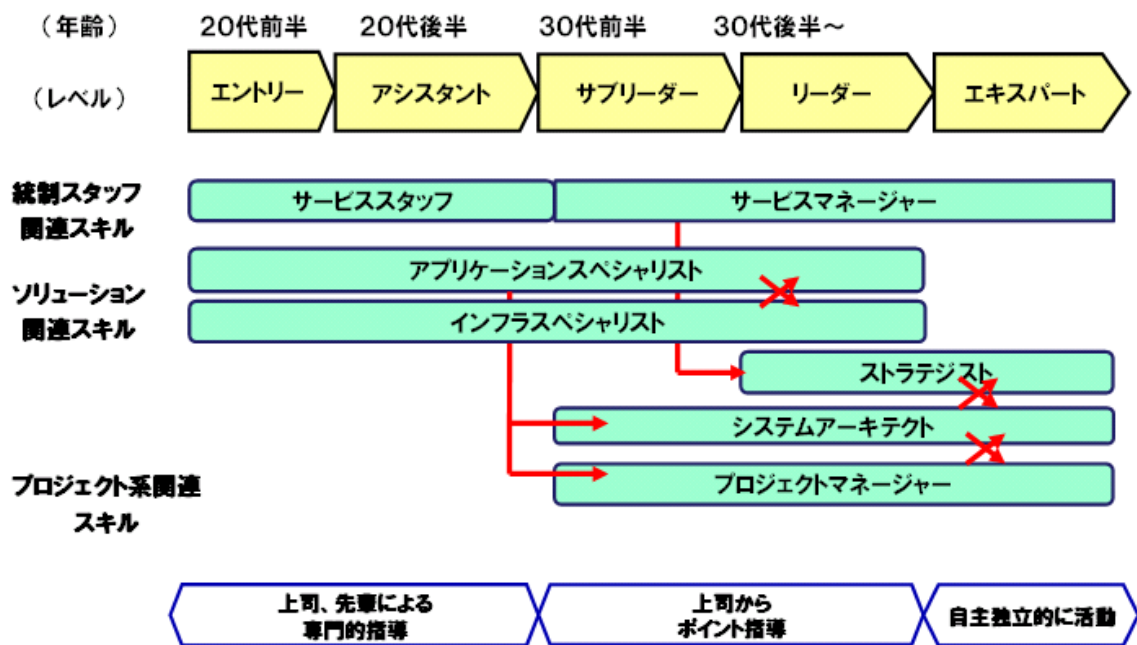
	ストラテジスト	システムアーキテクト	プロジェクトマネージャ	アプリスペシャリスト	インフラスペシャリスト	サービスマネージャー
エキスパート						
実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、担当業務をリードするレベル。発見された業務上の課題解決を最適な解決策をもってリードするレベル。						
リーダー						
専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でするレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。						
サブリーダー						
限定的、部分的なタスクを独力で遂行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。						
アシスタント						
基本的な業務については一部を上位レベル者のサポートを受けながら実施できるレベル。						
エントリー						
上位レベル者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。						

出典：コマツ

図 4-4 キャリアフレームワーク

e-KOMATSU推進室では、3つの人物像（「サービススタッフ<sup>4</sup>」、「アプリケーションスペシャリスト」、「インフラスペシャリスト」）からキャリアをスタートし、ゴールとなる4つの人物像（「サービスマネージャー」、「ストラテジスト」、「システムアーキテクト」、「プロジェクトマネージャー」）を目指すキャリアパスを設定した（図 4-5）。

<sup>4</sup> 「サービススタッフ」は、「サービスマネージャー」の下位レベルの人物像に当たる。



出典:コマツ

図 4-5 キャリアパス

必要な人物像の明確なキャリアパスを確認することにより、社員は目標意識を持てるようになった。更に、将来的にはこのキャリアフレームワークを人員配置やローテーション計画にも活用できるものにして考えている。

## 5. UISSの活用と運用

### 5.1. 運用プラン

2009年9月末に導入フェーズを終えると同時に、作成した成果物（スキルセット、キャリアフレームワークなど）を自社で作成したスキル診断ツールに搭載し、運用の基盤を整えた。e-KOMATSU推進室では、人材育成のPDCAを回すためには「必要スキル」と「現状スキル」を比較することで認識したGAPを上司と確認し、今後の育成計画を立てていく（図5-1）。

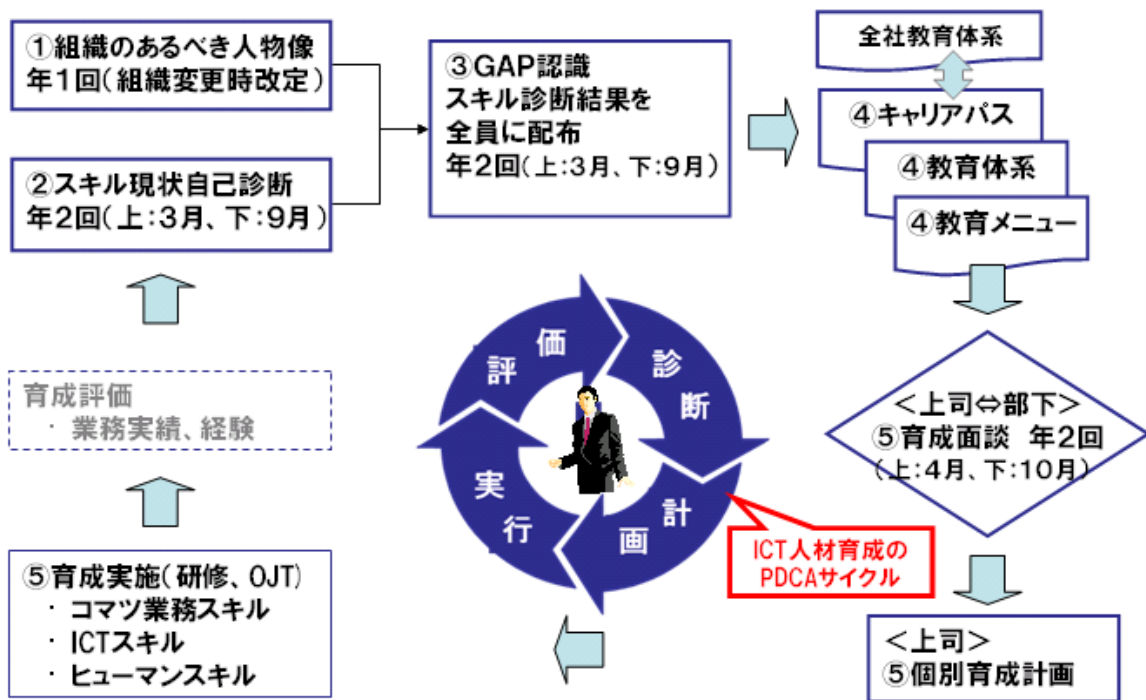


図 5-1 ICT 人材育成体系

出典：コマツ

（点線枠：現在未実施）

#### ①組織のあるべき人物像

組織変更の際には To Be 機能モデルや人物像、スキルなどの見直しを実施する（年 1 回）。

#### ②スキル現状自己診断

自社で開発したスキル診断ツールを利用して、社員はスキルの棚卸しを定期的（年 2 回）に実施する。

#### ③GAP 認識

目標とする人物像に必要なスキルと、自己診断結果を比較して、現時点の GAP を認識し、強化すべきポイントを明確にする。

#### ④キャリアパス、教育体系、教育メニュー

目標とする人物像の明確なキャリアパスを確認することで、社員に目標意識を持たせる。

また、育成計画をより具体的に立て易くするために、スキルに教育コースを紐付けた教育体系を構築している。更に、スキル診断結果合計から組織として強化すべきスキルをメニュー化し、効率的な育成につなげる。

#### ⑤育成面談、個別育成計画、育成実施（研修、OJT）

上司と相談の上、将来の目標・方向性（3年後のキャリアプラン）を立てる。それを達成するための半年ごとの目標設定（習得するスキル）を行ない、OJTや研修を実施する。

### 5.2. 今後の取り組み

導入の期待効果としていた「個人スキルの可視化」、「キャリアパスの可視化」、「人物像の明確化」、「育成計画・育成ロードマップの策定」、「育成PDCAの構築」は、おおむね実行でき始めている。特に個人スキルやキャリアパスが可視化できるようになったことで、社員一人ひとりのキャリアアップやスキルアップに対するモチベーションも上がってきた。

なお、今後の取り組みとして、以下の4点を検討している。

- 業務知識レベルの向上

業務を知らないと、業務部門へのIT提言は難しい。業務部門とのローテーションも含めて対応策を検討する。

- 育成体系の定着と精度向上

育成面談と育成計画書を有効活用するために、「ICT育成ガイドライン」の作成と「上長への説明会の実施」を予定している。また、「スキル現状自己診断のバラツキ」を少なくすること、「育成効果ROI（return on investment）の基準」も検討している。育成効果のROIについては、現在も研修受講の希望書に受講目的を記入してもらいその達成度で見ているが、今後、更なる工夫を重ねる必要があると考えている。

- 内製教育の更なる充実

社外の研修も重要ではあるが、スキルアップには内製教育の充実が不可欠と考えている。教育を実施する立場のベテラン社員にも、自分の仕事を見直しや指導の勉強になるという効果も期待できる。また、コマツでは、内製教育の開催を告知すると参加希望者が多数集まるという風土もあり、内製教育を充実し、人材育成を更にスピードアップしたいと考えている。



- **人事制度の連携**

現在、スキル診断結果は教育計画を立てるために活用されているが、人事制度とは連動していない。将来的には、人事制度上の連動を検討している。

## **6. UISSに取り組みされる方々へのメッセージ**

UISS の導入推進者の米村氏から、現在、UISS の導入に取り組まれている、またはこれから導入されるかたに対してメッセージをいただいた。

今振り返ると「まずはやってみる」という気持ちがあったので、無事導入し活用ができたと思う。導入の手順や UISS の理解はもちろん必要であるが、一番重要なのは、推進する方の「熱意」と「やる気」だと思う。

また、UISS は導入することを目的としないで、自社に合いそうな箇所をうまく活用し、目的を達成するための手段として使うことをお勧めしたい。

## 導入事例：株式会社資生堂

導入推進者：

情報企画部長

情報企画部 参事

提箸 眞賜氏

木村 公紀氏



(左から) 提箸氏、木村氏

### 1. 会社概要

■社名：株式会社 資生堂

■創業：1872（明治5）年

■資本金：645億円（2010年3月31日現在）

■売上高：連結 6,442億円（2010年3月期）

単独 2,445億円（2010年3月期）

■従業員数：3,573名 グループ従業員数 28,968名（2010年3月31日現在）

■事業内容：

国内化粧品事業（化粧品事業／プロフェッショナル事業／ヘルスケア事業 など）

海外化粧品事業（化粧品事業／プロフェッショナル事業 など）

その他の事業（フロンティアサイエンス事業 など）

資生堂という社名は易経の中の「至哉坤元万物資生（大地の徳はなんと素晴らしいものであろうか。すべてのものはここから生まれる）」からとっている。資生堂の創業以来の企業理念は「私たちは、多くの人々との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します」であり、ここにテレビコマーシャルなどで伝えている「一瞬も一生も美しく」というメッセージの原点がある。

■UISS 活用組織名称：情報企画部

■UISS 活用対象人数：58名

## 2. 組織戦略・人材戦略

資生堂の情報システム部門（情報企画部）は、1957年に本社にコンピュータを導入以来、「システム構築の担い手」としての役割を果たしてきた。2005年に全社で「今後の10年のロードマップ」が作られ、10年後には日本をオリジンとしアジアを代表するグローバルプレイヤーになるという宣言のもと、3年ごとに区切った4つのフェーズでその実現を目指している。それに伴い、「システム構築の担い手」から「業務改革の推進役」へと役割が変化してきている。

情報企画部は業務改革の推進役として次のミッションを持つ。

情報企画部はITの活用を通じて、  
グローバルレベルでの業務改革を推進し  
グループ全体の経営に寄与する使命をもつ

キーワードは「業務改革」であり、部としてIS戦略企画、システム構築、運用・保守といったシステム開発の一連の機能を持つが、加えてリスク管理、投資管理の機能もある。システム構築における実際の作り込み（概要設計～開発～システム結合テスト）、ヘルプデスクも含めた運用・保守は外部ベンダーに任せ自社ではその管理を行う。よって、全社の情報戦略、システム開発とともにマネジメントガバナンスを行っているといえる（図 2-1）。

	戦略企画	システム構築			運用保守	リスク管理 投資管理
		システム 企画	開発	テスト・検証		
社内保有機能 58名	情報戦略策定 情報戦略 実行計画立案 予算配賦 計画立案 情報化投資 立案	システム化 計画策定 要件定義 ベンダー管理	運用評価 (検収) 運用テスト プロジェクト管理		運用保守管理 コード/データ管理	ITガバナンス 予算配賦 管理 情報化投資 管理・評価
アウトソーシング			概要設計 詳細設計 開発 (プログラミング)	システム 結合テスト ソフトウェア テスト	運用保守 (アプリ・インフラ) ヘルプデスク 研修	

出典：資生堂

図 2-1 情報企画部の機能

全社の情報戦略を担うために、以前は IT 専門職の採用を行っていたが、現在は総合職として採用し、まず業務部門を経験し自社の業務を理解したのち、情報企画部に異動させることにしている。従って IT についての知識やスキルは情報企画部に異動後、習得することになり、まずは最初の半年間で情報処理技術者試験の IT パスポート試験合格を目指した教育を行っている。

### 3. UISSの導入の背景と目的

人材育成については、業務がホスト中心だったこともあり、製品ベンダーが提供する教育プログラムや研修を軸に育成に取り組んでいた。しかしオープン化が進み、要求される技術が多様化したことと、2005年に「今後の10年のロードマップ」が策定されたことをきっかけに、「業務改革を推進できる人材」を育成するための仕組みづくりが必要となった。

育成の仕組みを構築するにあたって、経済産業省から提供されている育成体系である「ITスキル標準」と「情報システムユーザースキル標準（以下、UISS）」の2つの標準が活用できないかと検討を始めた。

ITスキル標準はITベンダー向けに作成されており、IT領域の詳細なスキルアップを図るには適していると感じたが、情報企画部としては「情報戦略の策定」や「システム企画」などの超上流工程を中心とした育成を図りたいと考えていた。一方、UISSは情報システム部門の機能や役割が体系立てて整理されていたため、自社の業務内容と突き合わせて育成体系を構築していくために有効活用できると判断し、UISSの採用を決めた。

## 4. UISSの導入

### 4.1. 導入体制と導入までの期間

情報企画部では教育担当管理職を任期付き（1年）で置いている。2006年夏頃から当時の教育担当管理職3名でUISSを参照しながら人材育成の仕組みについて検討を始めた。仕組みの完成までに要した期間は約6ヵ月である。

### 4.2. 「人材育成フレーム」の策定

当初はUISSに倣って、詳細な人材像定義を作ることを検討したが、まずは運用しやすいようにと人材像を3つ（企画立案、設計・運用、ITガバナンス）に設定した。それぞれの人材像のミッションは次のとおりである。

- ①企画立案＝事業戦略策定に向けた情報戦略の策定・評価の実施
- ②設計・運用＝情報戦略の実現に向けたシステム企画・設計と構築
- ③ITガバナンス＝情報システムが適切かつ健全に運用されるための監査計画の立案と遂行

また、各人材像に求めるスキルレベルを「ハイクラス」と「ミドルクラス」の2段階とした。この体系をまとめたものが「人材育成フレーム（図4-1）」である。

経営・事業戦略の立案、実行に寄与する情報システムの構築を実践できる人材の育成					
・人材像 ミッション	・企画立案		・設計・運用	・ITガバナンス	・教育 ・カリキュラム
	・事業戦略策定に向けた情報戦略の策定・評価の実施		・情報戦略の実現に向けたシステム企画・設計と構築	情報システムが適切かつ健全に運営されるための監査計画の立案と遂行	
スキル レベル	・ハイ クラス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略にもとづく情報戦略の立案</li> <li>・大規模案件のシステム投資評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務革新のためのプロジェクト計画の立案と遂行管理</li> <li>・業務プロセスからのシステム化全体計画策定</li> <li>・最新のITを用いた最適な情報システム構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネス要件や経営方針に合致した監査計画の立案</li> <li>・監査報告書の取りまとめと改善勧告の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学等の社会人セミナー</li> <li>・海外研修（長期/短期）</li> </ul>
	・ミドル クラス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略に適用できるIT利用方法の分析</li> <li>・情報化投資管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト計画にもとづく着実な推進</li> <li>・プロジェクトの進捗管理</li> <li>・IT業務コンサルティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査の実施に必要なIT知識の理解</li> <li>・監査計画にもとづく実査</li> <li>・内部統制関連知識</li> <li>・情報システム管理規程策定と周知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IBM・東芝・NECなどの異業種参加型のIT研究会（通年型・無料）</li> <li>・プロジェクトマネジャー養成のための社内セミナー</li> </ul>
・全員共通 (エントリ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務プロセス知識</li> <li>・コンプライアンス</li> <li>・セキュリティ管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務委託等契約関連</li> <li>・システム化効果測定</li> <li>・外部パートナー管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーション能力</li> <li>・社内情報システム管理規程</li> <li>・IT基礎知識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プレゼンテーション力</li> <li>・ファシリテート能力</li> <li>・基礎英会話</li> <li>・ロジカルシンキング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部セミナー（個別）</li> <li>・OJT</li> <li>・自己学習</li> </ul>

出典：資生堂

図 4-1 人材育成フレーム

### 4.3. 「スキルチェックシート」の策定

「人材育成フレーム」を策定した後は、UISSの「機能・役割定義」を参照し、各人材像に求める具体的なスキルを明らかにする取り組みを行った。UISSでは機能が網羅的に書かれているため、まずは自社が重視している機能に絞った。その後、スキルを洗い出すにあたっては「役割」を参照した。こちらも網羅的かつ、一般的な用語で作られていたので、社内業務に合う表現、どの社員がみても理解できる表現に置き換えて「情報企画部員に必要なスキル」を徐々に明確にしていった。部内のグループリーダーや管理職からも意見を集め、最終的には61項目のスキルを定義し「スキルチェックシート(図4-2)」としてまとめた。

2010年度 個人別スキルチェックシート		記入日		記入日		本人:自己チェック G:GLチェック 2:できる 1:ややできる 0:できない
本人氏名		/ /		/ /		
スキル分野	No	項目	チェック欄		本人	GL
			本人	GL		
D-1 全員エントリークラス	1	業務フローやシステム基本設計書を理解することができますか				
	2	アプリケーション開発における、DBやインフラなど、技術的なコミュニケーションを行うことができますか				
	3	ユーザー要件を踏まえたテスト実施や結果の記録・保管をすることができますか				
	4	ユーザーへの適切な教育・研修の文書化や、支援することができますか				
	5	システム導入後、システム運用実体を調査し、導入による業務改善活動の目標達成度合いを評価することができますか ※1年後評価の実施				
	6	委託業務の実施内容と契約内容が一致しているかを確認することができますか				
	7	委託業務における、不正防止、機密保護の実施状況を把握することができますか				
	8	選定したベンダーと契約内容を確定させるために、必要に応じて法務部門の指導を受けながら内容を交渉し契約締結することができますか				
	9	経営方針を正確に捉えることができますか				
	10	内部統制の実施内容を理解することができますか				
	11	ヘルプデスクのユーザーサポート範囲を決定し、サポート内容の記録、問題点や要求を明確にして、システム改善や運用改善を実施することができますか				
	12	セキュリティ脅威に関する情報を収集し、情報の改竄、漏洩、資源の浪費、資源の不正利用などのリスクの識別・整理することができますか				
	13	個人情報保護、知的財産権保護を理解し遵守することができますか				
	14	システム開発ならびに運用委託基本契約書(雛形)を理解することができますか				
	15	情報システム管理規程の内容を理解し遵守し他事業部署へ指導することができますか				
	16	英語でメールのやりとりができますか				
	17	自身の業務を英語を使って説明や推進ができますか				
全員共通 エントリークラス 計			0	0		
A-1 企画立案 ハイクラス	18	経営戦略や事業戦略の実現に向けて、IT面からの実現性評価を実施することができますか				
	19	情報戦略実現に向けて、以下の全ての要素を含んだ将来像を描くことができますか ・アプリケーション ・インフラ(ハード、ネットワーク) ・セキュリティ対策				
	20	情報戦略(年度計画など)を立案し、部内の会議体に提案することができますか				
	21	情報戦略(年度計画、各種プロジェクトなど)の実施状況を適切に分析、評価し、次期の戦略策定や見直しをすることができますか				
企画立案 ハイクラス 計			0	0		

出典：資生堂

図 4-2 スキルチェックシート(抜粋)

## 5. UISSの活用と運用

### 5.1. スキルチェックシートを活用した人材育成のPDCA

2007年3月より、スキルチェックシートを活用した人材育成に取り組んでいる。年度末に本人と管理者であるグループリーダーがスキルチェックを行い、その結果に基づいて翌年度の育成計画を立て、PDCAをまわしていくという仕組みである。

スキル項目を読んで回答するという仕組みであるため、評価のブレは発生するが、3年間の運用の中で少しずつ収斂してきている。

育成計画が実行できているかどうか教育担当者から3ヵ月に1度、進捗確認のメールを配信するなど、育成のPDCAサイクルを回す工夫をしている。

### 5.2. スキルアップの取組み

目標を設定した後のスキルアップの取組みに関しては、OJTとOff-JTを組み合わせで実施している。他部門から異動してきた新入部員に対しては主にOJTを通じた育成を行っている。グループリーダーが任命した育成担当者がスキルアップ支援の他、メンタル面の相談にも応じている。

その他の社員については、研修の受講を中心としたスキルアップの取組みを行っている。ビジネススキル、ヒューマンスキルを重視しており、「要件定義のためのヒアリングスキル」や「プレゼンテーションスキル」などの研修を中心に、各自が必要に応じて受講している。IT技術についても、実務の内容に合わせて各自がITベンダーのセミナー等に参加することなどでスキルアップを図っている。

### 5.3. 運用の振り返り

個々の社員にとって、スキルチェックシートを使って自らのスキルを振り返り、管理者に評価を受けることが良い気付きに繋がっている。管理者にとっても「部下の何を伸ばしてあげるか」について検討するときには有益な材料になっている。

自己申告のスキルチェックゆえに、評価を完全に一致させたり、定量化したりするのは難しい。詳細な評価基準を設けて縛るよりも、曖昧さを持たせておいて最終的な評価を個々のグループリーダーに任せることにしている。

人事考課と連動させると、このような考え方は適合しないが、あくまで個人の育成のために活用しているものであり、現在の運用方法で問題はないと考えている。

人材育成フレームを部内で共有し、全員が同じスキル項目を用いることで「育成の指標」となっている。この「育成の指標」を中心に個々の社員が問題点を認識し、自律的に成長するきっかけとなったことが大きい。UISSの導入は社員の意識改革、スキルアップの面でプラス材料になったと認識している。

#### 5.4. 今後の展開

スキル項目は、市場動向や技術変化を踏まえ毎年見直しを行っていく予定である。ただし、人材育成のゴールは、今の仕組みを運用し続けることではなく、3つの人材像（企画立案、設計・運用、IT ガバナンス）のハイパフォーマーが育つ土壌を作ることだと考えている。IT 技術だけに特化した人材では「ビジネスの推進、業務改革の推進」を担うことはできない。業務を知り、ビジネスの進め方を学び、ユーザーと適切なコミュニケーションをとれるようになることが重要であり、IT に関する知識や技術をその上に積み重ねることで理想的な人材に成長すると考えている。

そのためにも、人材育成フレームを中心に、多彩な研修、外部の有識者と触れ合う機会、ローテーションなどを組み合わせた、人材育成戦略・計画を立て、実践していくことを今後の方向性としている。

一方、懸念もある。当社は海外にも拠点があるため、人材育成フレームを中心とした育成の仕組みをグローバル展開できるのか、海外拠点の IT 技術者に納得感はあるのか、ということである。参考になる考えを積極的に収集し、対処していきたいと考えている。

#### 6. UISSに取り組みされている方々へのメッセージ

UISS は、様々な使い方ができる。当社のような大きな括りでの「人材育成フレーム」と、かなり数を絞った「スキルチェックシート」による取組みが良いのかどうか、最初は迷いがあったが、他企業から「参考になる」「同様の考え方で取り入れたい」という意見を頂き、自信を得た。IT 部門に所属する人の悩みは社が違っても似ている。様々な企業や団体と情報交換をしながら、自社に合う使い方を見つけることをお勧めする。



## 導入事例：T&D情報システム株式会社

導入推進者：

研修部研修課 マネージャー

水野 義明氏

研修部研修課 サブマネージャー

上岡 利恵氏

研修部研修課

徳田征一郎氏

### 1. 会社概要

■社 名：T&D 情報システム株式会社(T&D INFORMATION SYSTEM Ltd.)

■創 業：1999年7月15日

■資 本 金：3億円

■従業員数：703名（2011年1月1日時点）

■事業内容：

太陽生命、大同生命、T&D フィナンシャル生命の生命保険会社3社を擁する T&D 保険グループの IT 戦略の立案実行、システム開発、システム基盤の構築、システム運用まで IT に関わる全般。



図 1-1 T&D 保険グループ概要

## 2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

### 2.1. 基本理念と事業領域

T&D 情報システム株式会社（以下、TDS）は、急速に進歩し続ける IT 環境の中で、T&D 保険グループの経営戦略を支えるグループ内の唯一の IT 部門として、IT サービスレベルの向上に貢献することを最大のミッションとしている。

### 2.2. 組織の成り立ちと、求められる役割について

2001 年 10 月、太陽生命と大同生命のシステム部門を統合し、「T&D 情報システム株式会社」としてスタート、2002 年 10 月には T&D フィナンシャル生命のシステム部門と統合し、現在の組織構成に至っている。グループ内の生命保険会社が扱う商品はターゲットやチャネルが異なるため、経営統合の際には IT システムに対しても多岐にわたる要求があったが、プロセスを無理に統合するのではなく、利用者の視点で「サービスレベルの品質をより向上させていく」ことに力を入れ、良質なサービスを提供できる組織づくりを推進している。

### 2.3. 経営施策と人材育成

TDS が事業を推進するうえで重視している取り組みは次の 3 点である。

#### (1) システム開発力の強化

システムの生産性・品質向上に関する施策を継続的に推進し、2008 年に CMMI<sup>5</sup> のレベル 2 を、2009 年には CMMI のレベル 3 を達成し、組織共有の標準プロセスが構築され、システムの高い品質を確保している。現在もさらなる品質向上に取り組んでいる。

#### (2) システム運用の改善

安全性・信頼性の高い IT サービスを提供するために、2008 年より ITIL<sup>6</sup> による運用標準の取り組みを開始、品質向上の PDCA サイクルを推進してシステム運用の一層の改善に取り組んでいる。

#### (3) 人材育成

従業員が、それぞれの部署で、それぞれの役割に見合う十分な成果が残せるよう、2007 年に UISS をベースに人材モデルを定義し、従業員個々の IT スキル・習得度を可視化できる仕組みを構築した。その仕組みを使って人材育成を PDCA サイクルで運用することにより、人材を戦略的に育成している。

---

<sup>5</sup> Capability Maturity Model Integration の略。ソフトウェア開発を中心としたプロセスの成熟度を評価するための指標

<sup>6</sup> Information Technology Infrastructure Library の略。英国の政府機関がとりまとめた、企業情報システムの運用管理の先進事例を体系的に集めたドキュメント

重点取組みの1つとして「人材育成」が挙がるように、TDSでは人材育成に積極的に取り組むという意識が高い。スキルや知識だけでなく「実践」が伴うことを重視し、また、スキルや知識を高める動機として「コンピテンシー（行動特性）」の向上も目指している。

### 3. UISSの導入の背景と目的

#### 3.1. 人材育成における課題と新しい仕組みづくり

2005~2006年当時、システムの大規模化、複雑化はますます進行していくと同時に、外部の技術環境はオープン化が進んでいた。TDSはホストコンピュータによる運用が中心で、開発・保守の領域は協力会社の力を多分に活用している状態であった。

技術革新の波に追従し、ユーザーであるグループ内企業に良質なサービスを提供するために、TDSはどのような役割を担い、何を強みにしていくべきなのかを経営層は検討を進めていた。検討を進める中で、人材育成における問題として挙げたのは次の3点であった。

- (1) 「システム開発ノウハウ（スキル）」が蓄積されないこと。
- (2) 従業員の目標となるキャリアと、そこに至るキャリアパスが不明確であること。
- (3) 従業員個々の育成状況が見えにくいこと。

この問題を解決するには、従来の形の延長上ではなく、新しい形で人材育成の仕組みを構築する必要があると考え、2007年に次の基本方針と推進方針に従って人材育成の仕組みづくりを開始した。

- 基本方針
  - 人を育てる風土作り
  - 技術力強化・専門性向上に向けた環境づくり、客観的な指針づくり
  - 全員を対象とする「人材育成キャリアマップ」の策定
    - ⇒UISSとITスキル標準を活用
- 推進方針
  - 社員は、自らの能力開発に努め、技術や知識を習得していく姿勢への意識改革
  - 人材の底上げ、不足している中核人材の早期育成
  - 人事ローテーションや時代を先取りした先進技術の研究
  - リーダー職の意識改革（部下の育成に関する結果責任を負う）
  - 社員個々のキャリアパスに従ったキャリア形成・能力開発推進
  - 社員個々のスキルレベルの現状把握、具体的な育成推進

### 3.2. UISS導入の目的

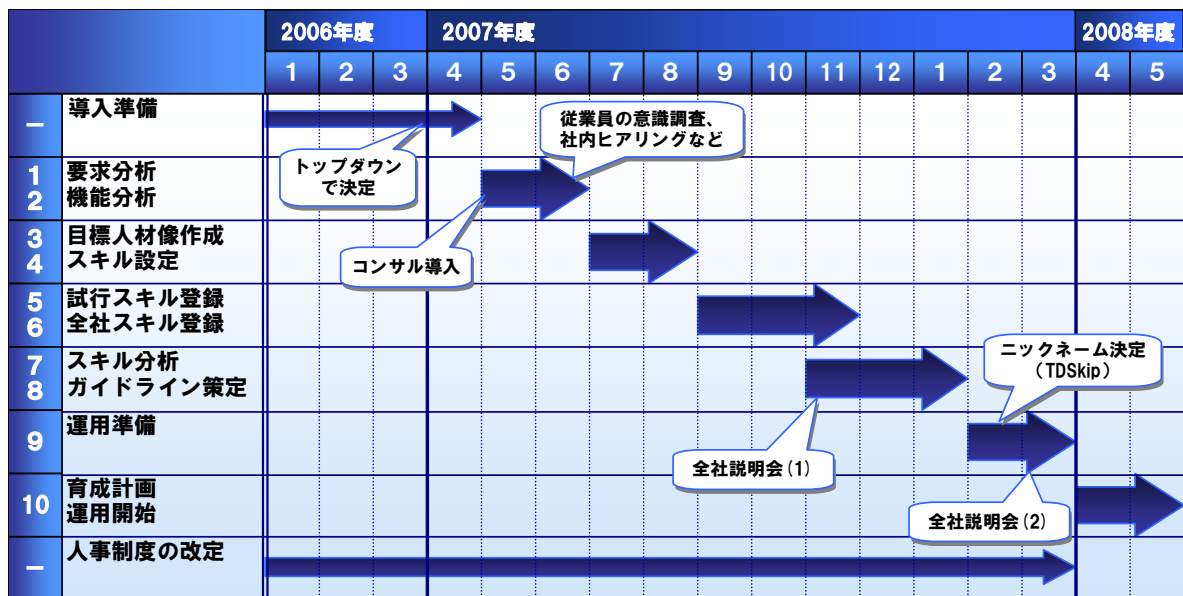
先述の方針に従い、新たな人材育成の仕組みの軸となるのが「人材育成キャリアマップ」である。この人材育成キャリアマップの目的は、「全社共通のキャリアモデル（目標人材像）を策定し、従業員個々はキャリアパスに従い、自ら能力開発に努め技術や知識を習得していく」ことの実現である。そのための材料として、UISSとITスキル標準に注目した。

社内で検討した結果、「機能・役割モデルを参照し、自社の機能モデル・人材モデルを策定していく」というUISSのコンセプトが自社にマッチしていると判断し、UISSを導入することがTDSの「人材育成キャリアマップ」策定に繋がると考えた。また、ITスキル標準はシステム設計、開発領域を中心に「スキル指標」として参照することとした。

## 4. UISSの導入

### 4.1. 導入手順と体制

2007年1月より導入準備を行い、2007年5月に導入を開始した。プロジェクト体制として「人材育成ワーキンググループ（以下、人材育成WG）」を組織した。このワーキンググループには事務局メンバー3名に加え、各部門の代表者12名をアサインした。現場の代表者をアサインした目的は、人材育成キャリアマップの策定に際して、社員の意見を広く取り入れること、および現場で日々使われている技術や表現や反映することである。また、導入～活用時に出てくる課題や、事前に押さえておくべきポイントを把握し、人材育成WGが役割に注力することができるよう、外部コンサルタントも活用している。なお、導入のステップはUISSの有効活用ガイド（現時点での最新版はVer3.0）に準じた方法をとっている。当時の導入スケジュールは図4-1のとおりである。

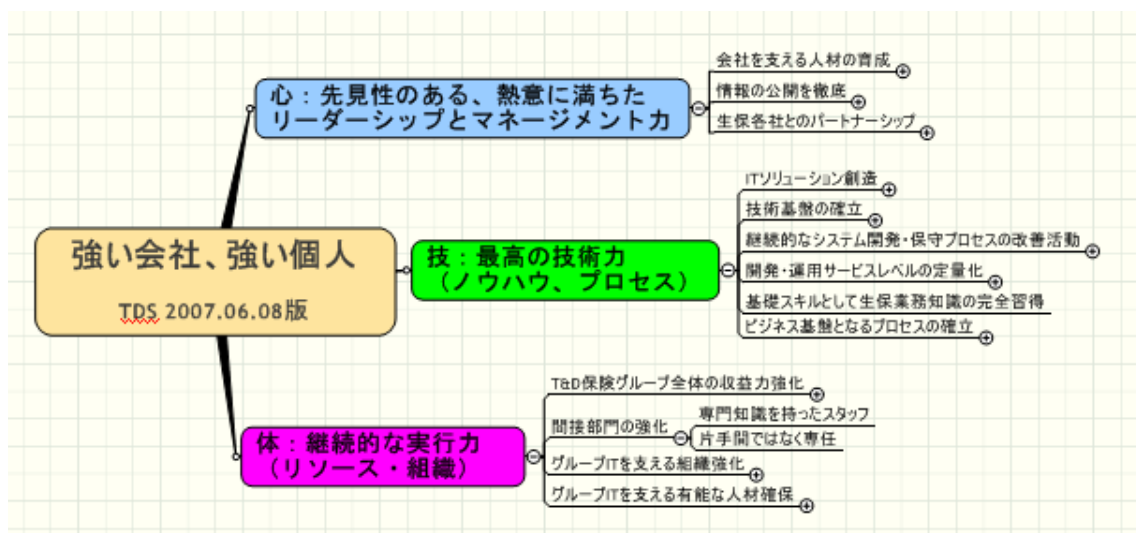


出典：TDS

図 4-1 UISS 導入スケジュール

## 4.2. 要求分析と機能分析

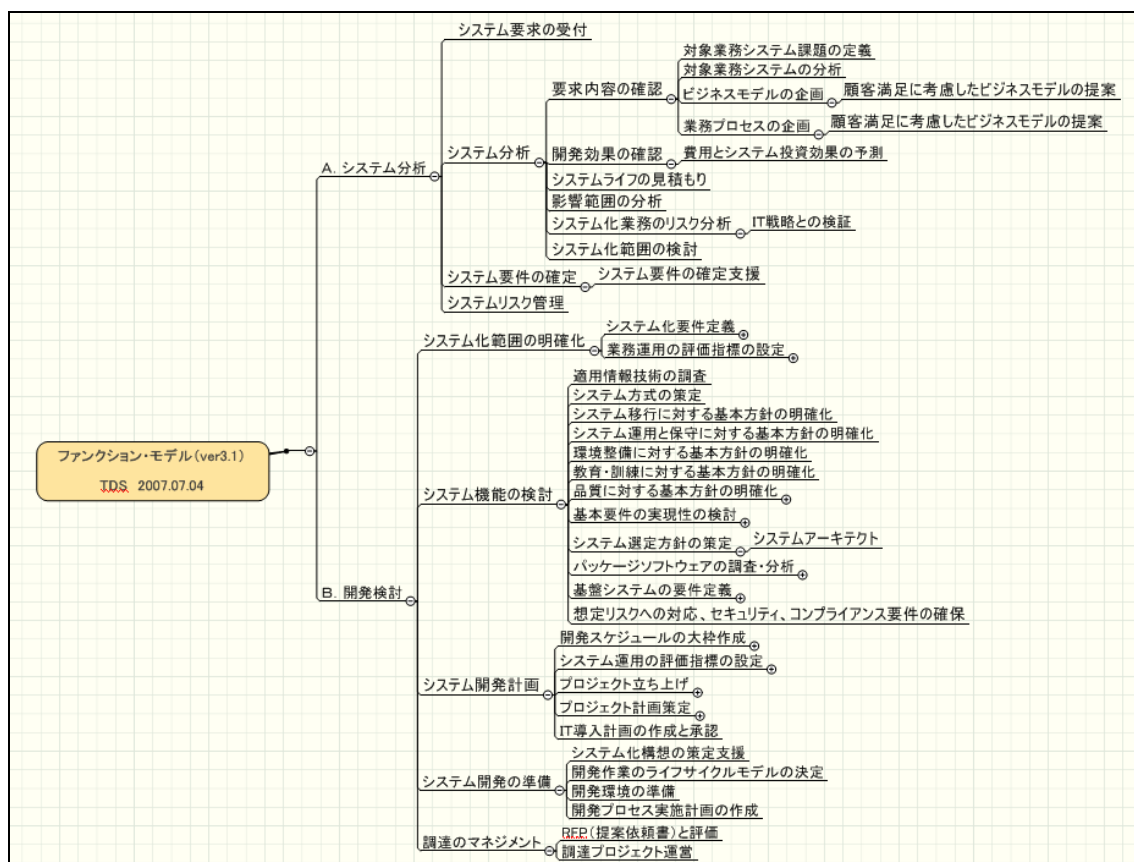
まず、導入フェーズのはじめのステップとして、中期経営計画、執行計画に加え、役員へのヒアリングを通じて「TDSが目指すことは何か」を明確にし「要求モデル」としてまとめた（図 4-2）。この要求モデルは「心：先見性のある、熱意に満ちたリーダーシップとマネジメント力」、「技：最高の技術力」、「体：継続的な実行力」の3項目で構成した。「心：先見性のある、熱意に満ちたリーダーシップとマネジメント力」は、TDSが事業を推進するうえでの考え方や意識を中心に整理されている。「技：最高の技術力」は、グループのITを支えるためにどんなことをすべきかが整理されている。「体：継続的な実行力」は人材、組織がどのようにあるべきかが整理されている。この要求モデルは今後の検討において「判断するための羅針盤」として、あるべき人材像の定義やスキルを検討する場面を中心に、多くの機会でも参照した。



出典：TDS

図 4-2 要求モデル(一部抜粋)

会社が求めていることを「要求モデル」に落とし込んだあと、「To Be機能モデル」を作成した(図 4-3)。コンサルタントが作成した雛形や、UISSの機能・役割定義を参考にして人材育成WGの討議を通じてまとめていった。現業務の中心となるシステム開発領域はもちろん、今後強化し展開していくべき領域も「To Be機能」として含めることで、現在だけでなく、近い将来もあわせて「TDSが目的を果たすために必要な機能」を明確にすることができた。



出典:TDS

図 4-3 To be 機能モデル(一部抜粋)

### 4.3. 目標人材像の策定とキャリアフレームワーク

次に、To Be機能モデルを基に、「それぞれの機能をどんな人材が担うか」を紐付けた（図4-4）。このステップは誰に、何を担ってもらいたいのかを全社的な視点で検討する重要なステップであると認識し、人材育成WGでは各機能と人材像がどのように繋がるのかを時間をかけてじっくりと討議した。特に「従業員の目標となる人材像が表現できているか」という点や、「日常の業務内容と、それぞれの人材像が担う機能は整合性がとれているか」などについて議論を重ねた結果、人材像は事業戦略、経営戦略をITの側面からサポートする「ITディレクター」や「プロジェクトマネージャー」、「リスクマネージャー」など多種多様で、合計13職種、26専門分野で構成することとなった。

大分類	中分類	小分類	ユーザイシュー	システム・オペレーター	システム・エンジニア	システム・インテグレーション・マネージャー	プログラマー	インフラ・デザイナー	ネットワーク	セキュリティ	高経歴	運用設計	データベース	オペレーション	ユーザ・コミュニケーション	リスク・マネージャー	経営企画	企業企画	人材管理	ペーパー	
			△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△
事業戦略立案	要求(構想)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	経営要求の確認	△																		
		業務課題調査・分析(経営環境)	△																		
		課題の抽出・評価	△																		
		情報技術動向の調査・分析	△	○	△																
中長期計画策定	経営環境に関する社内外の情報を収集・分析 短期及び中長期の経営計画や事業再編、事業開発の計画等を策定 経営計画実行のための組織体制の整備、実行経費の対価	経営環境に関する社内外の情報を収集・分析	△																		
		短期及び中長期の経営計画や事業再編、事業開発の計画等を策定	△																		
		経営計画実行のための組織体制の整備、実行経費の対価	△																		
		経営トップへの情報提供や意思決定サポート	△																		
IT戦略立案	ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握 ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握 ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握 ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握 IT戦略の立案 IT戦略の立案 IT戦略の立案 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(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) 全体計画の策定(ボトムアップアプローチ) 全体計画の策定(全体計画確定) 全体計画の策定(全体計画確定) 全体計画の策定(全体計画確定) 全体計画の策定(全体計画確定)	経営トップへの情報提供や意思決定サポート	△																		
		資料(提案・報告)の作成	△																		
		ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握	○	△																	
		対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解	○	△																	
		現行業務(Assis)の調査・分析	○	△																	
		情報システム(Assis)の調査・分析	○	△																	
		情報技術動向の調査・分析	○	△																	
		情報システム全体の将来像(ToBe)の策定	○	△																	
		基本戦略の策定	○	△																	
		業務の新全体像(ToBe)と投資対象の選定	○	△																	
		IT戦略策定における活動・成果指標の設定	○	△																	
		IT戦略の実行管理	IT戦略の立案 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) 全体計画の策定(全体計画確定) IT戦略の分析・把握 IT戦略の分析・把握 IT戦略実現のモニタリングとコントロール IT戦略実現のモニタリングとコントロール IT戦略実現上のリスクへの対応 IT戦略実現上のリスクへの対応 IT戦略実現上のリスクへの対応 IT戦略実現上のリスクへの対応	IT戦略の立案	○	△															
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)	○			△																	
全体計画の策定(全体計画確定)	○			△																	
IT戦略の分析・把握	○			△																	
各プロジェクト実現上の前提条件把握	○			△																	
モニタリング(状況把握)	○			△																	
コントロール	○			△																	
原因分析	○			△																	
対策立案	○			△																	
調整等対応策の実施	○			△																	
A. システム分析	システム要求の受付 システム分析 システム分析 システム分析 システム分析 システム分析 システム要件の確定 システムリスク管理			システム要求の受付	△	△															
		要求内容の確認	△	△																	
		効果効果の検証	△	△																	
		システムライフの見積もり	△	△																	
		影響範囲の分析	○	△																	
		システム化業務のリスク分析	○	△																	
		システム化範囲の検討	○	△																	
		システム要件の確定支援	○	△																	

出典: TDS

図 4-4 To Be 機能と人材像マトリックス(一部抜粋)





#### 4.4. スキル設定とスキル管理ツールの活用

次に、作成した To Be 機能モデルに対して、スキルを紐付けるというステップを行った。一つひとつの機能に対して「この機能を行うために必要なスキルは何か」を定義していく工程である。このときに参照・活用されたのが、UISS の「機能・役割定義」と、IT スキル標準の「スキルディクショナリ」である。スキルをゼロから考えるのではなく、事業戦略の策定や IT 活用、監査などユーザー企業の情報システム組織特有の機能やスキルは UISS の「機能・役割定義」を参照した。それに加え、システム開発、運用など IT サービス提供に関する領域は IT スキル標準の「スキルディクショナリ」を参照することで、世の中の標準とされるスキルをうまく自社の人材育成キャリアマップに取り込むことができた。

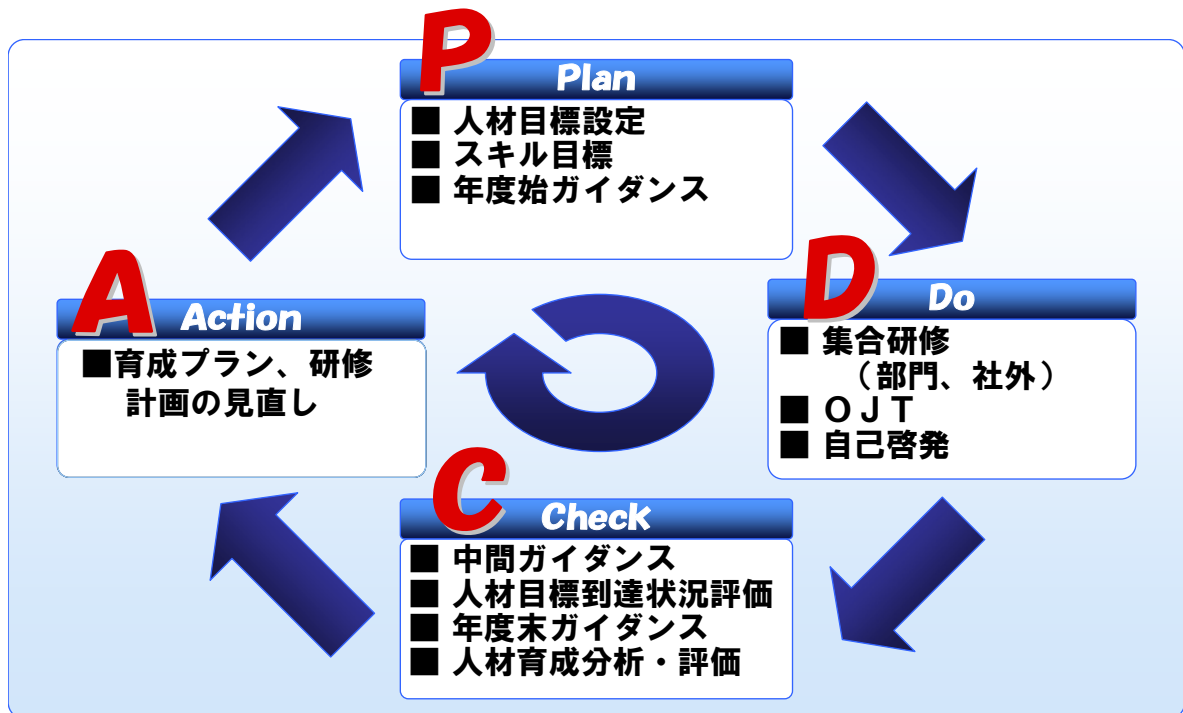
その後、ここまでの導入ステップで構築したキャリアフレームワーク、スキルセットなどのコンテンツをスキル標準ユーザー協会のスキル管理ツール「SSI-UISS」に搭載した。その「SSI-UISS」を使ってスキル評価の試行、全社スキル状況の分析などを行い、導入フェーズを終了した。

この新たな人材育成の仕組みを「TDSkip」と名付け、この仕組みの目的や運用方法を従業員に説明した上で運用フェーズに入った。

## 5. UISSの活用と運用

### 5.1. 運用の仕組み

2007 年度に導入と運用準備が完了し、2008 年度から研修課を運用事務局とし本格的な「TDSkip」の運用を開始した。1 年間のPDCAサイクルの中で実施する内容は図 5-1のとおりである。



出典:TDS

図 5-1 TDSkip 運用の PDCA サイクル

#### (1) Plan

- TDS 全社、組織、個人のニーズにマッチした人材育成目標を各レベルで設定。
- 部門における人材育成推進目標を設定し、運用事務局に報告。
- 個人は自ら目標とする職種・専門分野のレベルに到達するために、短期・中長期のキャリアプランを作成。
- 各自が設定したキャリアパスを「キャリアプランシート」に記載し、会社と個人で共有。
- 具体的なスキルアップ目標と取組み内容を「スキルアップシート」に記載。

(2) Do

- スキル開発目標達成のために育成プランに基づいた OJT・研修・自己啓発を実施。

(3) Check

- 保有スキル登録、アンケートを実施し、個々のレベルアップ度合いを確認し、到達状況、および研修実施状況を分析。
- 各部は組織としての人材育成推進目標の到達状況を報告。

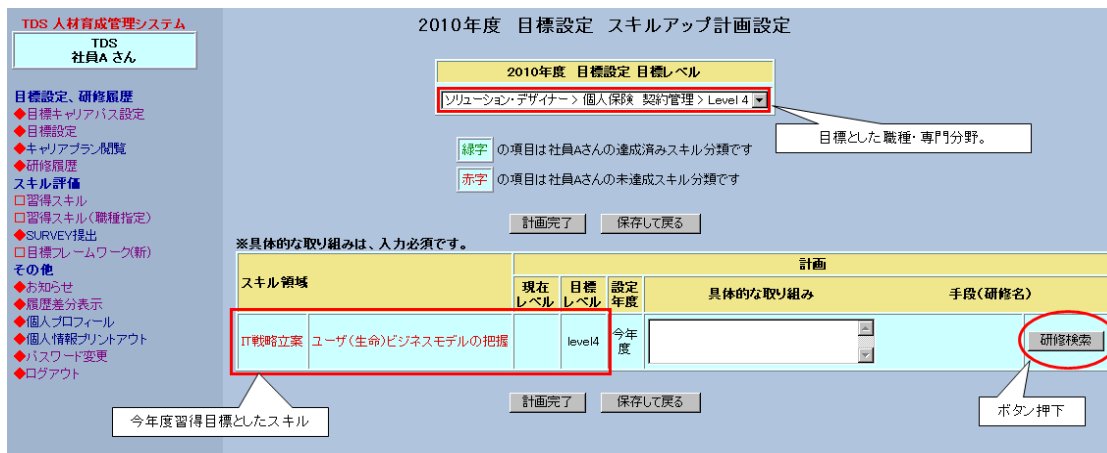
(4) Action

- 年度末の保有スキル評価結果、アンケートに基づき、育成プラン、研修計画の見直しを実施。

5.2. 運用面の特徴

育成対象となる従業員数が約 700 名に上るため、人材育成のプロセスをいかにスムーズに滞りなく行うかが重要なポイントになる。多忙な業務の中で、従業員にストレスを掛けず、実効性の高い人材育成の PDCA を運用することが継続運用の鍵と考えていた。その観点から TDS ではスキル管理ツール「SSI-UISS」を有効活用し、マネージャーや従業員のスキルアップの目標設定や計画策定に寄与する有益な情報を提供できるよう工夫を図っている。

これは数ある取り組みの 1 つの例だが、TDS では「SSI-UISS」に社内外の研修情報を登録しており、その情報はスキルと連携している。図 5-2、図 5-3 のとおり、スキルアップの目標設定を行うと、そのスキルに紐付いた「研修」を検索することが容易にできるようにしている。



出典:TDS

図 5-2 目標設定と研修情報の連携 その 1

TDS 人材育成管理システム

TDS 社員Aさん

目標設定、研修履歴

- ◆目標キャリアパス設定
- ◆目標設定
- ◆キャリアプラン閲覧
- ◆研修履歴

スキル評価

- 習得スキル
- 習得スキル(職種指定)
- ◆SURVEY提出
- 目標フレームワーク(新)

その他

- ◆お知らせ
- ◆履歴差分表示
- ◆個人プロフィール
- ◆個人情報プリントアウト
- ◆パスワード変更
- ◆ログアウト

◆研修一覧

対象スキルグループ

IT戦略立案 ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握

対象スキルグループに連携された研修のみ表示(※チェックを外すと全研修から検索します)

研修区分: 指定なし

研修名: \*中間一致検索

研修内容: \*中間一致検索

実施会社(社外用): \*中間一致検索

実施部署(受託)(社内用): \*中間一致検索

実施部署(課)(社内用): \*中間一致検索

研修検索

3件ヒットしました

受講予定として加える 戻る

習得目標としたスキルに紐づいた社外研修が自動的に検索されます。

受講予定	研修区分	研修名	内容	実施会社 実施部署	受講期間 研修時間	研修コード
<input type="checkbox"/>	社外	新しい時代の創造型リーダーシップ(チームワーク/コミュニケーション)	1.リーダーシップの基本 2.新しい時代の変化 3.チームワークとコミュニケーション 4.体で実感するための各種エクササイズ	A社	2日	XXXX

出典:TDS

図 5-3 目標設定と研修情報の連携 その2

この取り組みにみられるように、人材育成の仕組みを実行するのは、現場の従業員であり、現場の育成意欲、モチベーションを高い位置で保つことが、運用を成功させるための重要な要素であると認識しているが、今後改善すべき課題も残っている。

### 5.3. 運用面の課題

現在、運用面で改善すべき課題として次の3点を挙げている。

#### (1) スキル項目のブラッシュアップ

事業部門は3社の業務システム担当部門から構成されており、同じ機能でも求めるスキルや業務知識が部門ごとに異なることがある。そのため、スキルの回答時に事業部門ごとに若干の解釈の相違が生まれている。この問題に関しては、スキル項目に解説を提示し、担当している事業によって回答が異なることがないよう工夫を図っている。

また、現場ではITスキルはもちろん「保険に関する業務知識」が必要となる。現在のTDSkipには保険に関する業務知識を搭載していないため、今後「どのような業務知識が必要なのか」を検証し、TDSkipの仕組みの中に取り入れていくことを検討する必要がある。

ると認識している。

## (2) 研修制度の改善

研修プログラム体系は大きく2つに分類されており、1つが「社内共通研修」と呼ばれる「新入社員向け」「管理職向け」などの統一した研修プログラムである。もう1つがTDSkipと連動した「キャリアマップに基づく研修」であり、これは個人がスキルを向上させていくために研修を選択する「個別型」のプログラムである。

これまで、それぞれのプログラムの充実を図るとともに、「TDS 従業員にどのような知識を求め、それを効率的に習得してもらうためにどのような運用をすればよいか」について検討を進めてきた。これまではTDSkipを軸に「キャリアマップに基づく研修」を強化してきたが、IT関連だけでなくヒューマンスキル、ビジネススキルをさらに向上させるために、2010年は特に若年層（入社2～3年目）への教育強化を図ってきた。今後は中堅層に向けての統一的な研修プログラムの提供も行っていく予定である。

## (3) 人事考課との連携を検討

現在は、目標管理とコンピテンシー評価を中心とした人事考課制度を運用している。しかし、人材育成をさらに活性化し、従業員が自律的に能力の向上を目指すことをサポートするために、人事制度と育成活動との連携を検討する予定である。

## 6. UISSに取り組みされている方々へのメッセージ

運用事務局である研修部研修課の方々より、これからUISSの導入・活用を目指す方にメッセージをいただいた。

「UISSを活用することで、広い視野を持って自社にあるべき機能やスキルを検証することができます。自社の想いを表現することは大切ですが、このような標準体系を活用することで客観性の高い育成の指標ができると感じています。ただ、制度設計だけに重きを置くのではなく、同じくらいのウエイトで運用や活用の仕組みを考慮することが、仕組みを定着させる上での鍵になると思います。忙しい現場に、スキルをマネジメントする仕組みに参画してもらうことは、ある程度の負担を強いることですので、従業員としっかりコミュニケーションをとり、制度の目的や従業員へのメリットを発信し続けていくことが重要だと感じています。」

## 導入事例：東京電力株式会社

導入推進者：

システム企画部

システム計画グループ 課長 市川亮芳氏

システム企画部

システム計画グループ 副長 外崎秀成氏



(左から) 市川氏、外崎氏

### 1. 会社概要

■社名：東京電力株式会社

■設立：1951年5月1日

■資本金：6,764億円

■従業員数：38,227名

■UISS活用組織名称：システム企画部 店所情報システム部門

■UISS活用対象人数：本店約110名 店所約120名 合計230名

### 2. 組織戦略・人材戦略

東京電力は関東一都八県（静岡県は富士川以東）に電力サービスを提供している。システム企画部をはじめとした情報システム部門は、業務改革の推進者としての役割発揮を期待されており、システム企画部は、下記の3つの業務を主たるミッションとしている。

#### ● 「業務企画」

東京電力全体、東電グループ全体の最適化を追求した業務の企画

他社IT活用状況とのベンチマーク

モデリング技術等による分析に基づいたBPR提案

システム定着化状況の評価

#### ● 「情報システム基盤の整備」

最新技術の調査・分析および適用方針の作成

グローバルスタンダードかつ全社最適な技術・基盤の構築

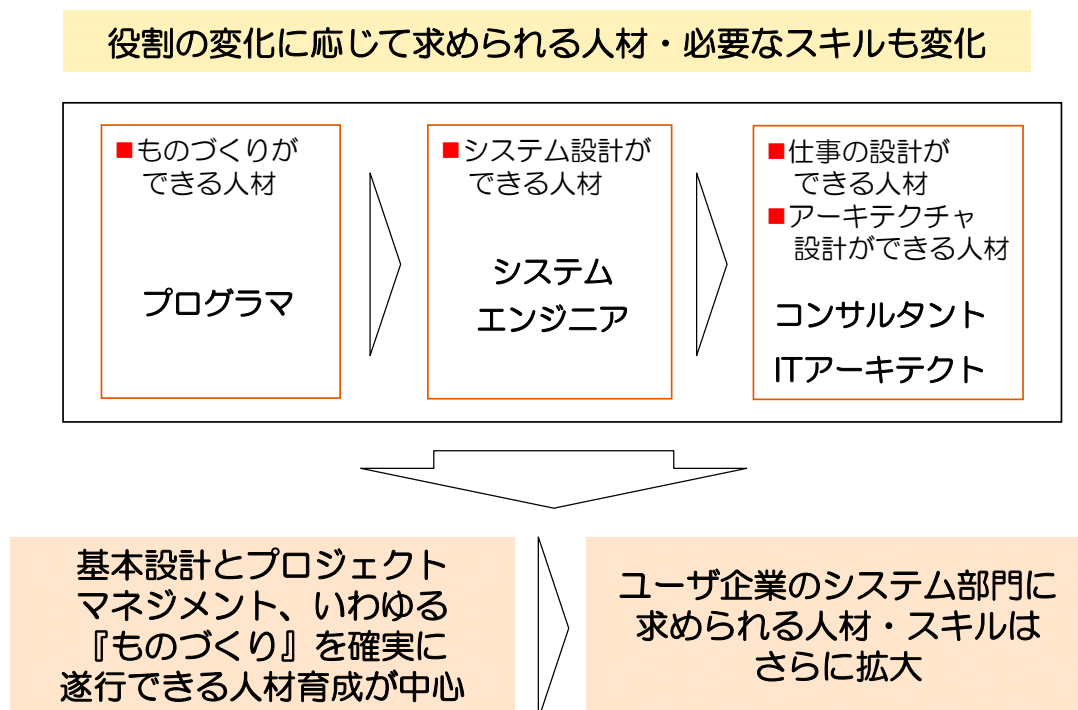
システムセキュリティの確保

#### ● 「システム開発・保守・運用業務の管理」

発注、検収、資産管理、予算管理の厳正的確処理

情報システム部門に求められる役割は社会状況に合わせて大きく変化してきた。当初は、システム設計から保守、運用まで行っていたが、徐々に上流工程に移行し、現在は業務変革支援やシステム企画を行っている。また、近年は、情報セキュリティ、内部統制、事業継続計画（BCP）、文書管理、情報管理、個人情報管理等、従来は担当していなかった業務も担っている。

このような状況に合わせ、求められる人材像も変化している。設計、保守、運用を担当していた頃は「ものづくりが行える人材」（例：プログラマ）が求められていたが、役割が上流工程にシフトするにつれ、「ものづくりの設計ができる人材」（例：システムエンジニア）に、そして現在では、業務そのもの設計ができる人材（例：コンサルタント）やアーキテクチャの設計ができる人材（例：IT アーキテクト）が求められている。



出典：東京電力

図 2-1 求められる人材の変化

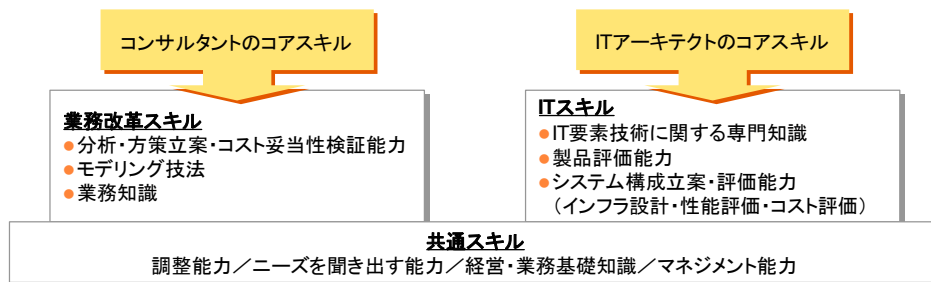


### 3. UISSの導入の背景と目的

#### 3.1. 背景

2004年、経営層をトップとした技術系人材育成方策見直しの検討が行われ、システム企画部でもその一環で目標とする人材像の再定義を行った。その際、ITスキル標準を参照し、業務改革をリードする「コンサルタント」とメーカー・ベンダーと技術面で渡り合える「ITアーキテクト」を、目標人材として設定した。併せて、ITスキル標準をベースとしたスキル診断の仕組みを導入した。

- **コンサルタント：**  
業務部門と話ができ、業務改革をリードできる人材
- **ITアーキテクト：**  
メーカー・ベンダーと技術面で話ができる人材



出典：東京電力

図 3-1 目標人材

このスキル診断を4年間続けてきたが、システム企画部員が人材育成、スキル診断に積極的になっていないことが社員意識調査で明らかになった。

部員のモチベーションが上がらない理由は2点あった。1点目は「日々の業務に取り組んでも診断結果が向上しない」、2点目は「頑張っても、頑張ってもレベルが上がらない」である。

1点目の「日々の業務に取り組んでも診断結果が向上しない」については、目標人材を「コンサルタント」「ITアーキテクト」に設定したものの、業務革新支援やアーキテクチャ設計以外の業務を行っている部署が少なからずあり、日々の業務に取り組んでも目標人材に繋がらないというジレンマに部員が陥っていた。

2点目の「頑張っても、頑張ってもレベルが上がらない」については、ITスキル標準の対象が初心者から権威者まで幅広く、一つのレベルの差が非常に大きくなっているため、レベルを一つ上げるためには相当の努力を必要とし、またその間のスキルアップしていることが見えにくく、レベル向上をあきらめてしまう傾向にあった。

### 3.2. 目的

上記の課題は、ITスキル標準をシステム企画部の業務内容やニーズに合わせられなかったことによる。上記の課題を解決するには、システム企画部が経営から与えられたミッションを果たすためにどのような業務が必要なのかを明確にする必要がある。そこで、情報システムに関する業務機能が網羅的に整理されている UISS の導入を決めた。

UISS 導入に対しては、システム企画部部員のスキルアップへのモチベーション向上を期待して、二つの目的を置いた。

一つは「目指す人材像の明確化」である。どのようなスキルをもった人材が目標なのかを明確化することで、日常何に留意して業務に取り組めば良いのか判断することが可能になる。

二つ目は「自らに足りないスキルを理解することにより、どの部分をスキルアップすべきかを明確化すること」である。不足しているスキルを自覚できることで、研修受講や自己啓発へのモチベーションを高めることが可能になる。

将来的には、システム企画部に必要な各人材を明示化し（人材ポートフォリオの作成）、人材育成を実施できるような仕組みにすることを期待している。

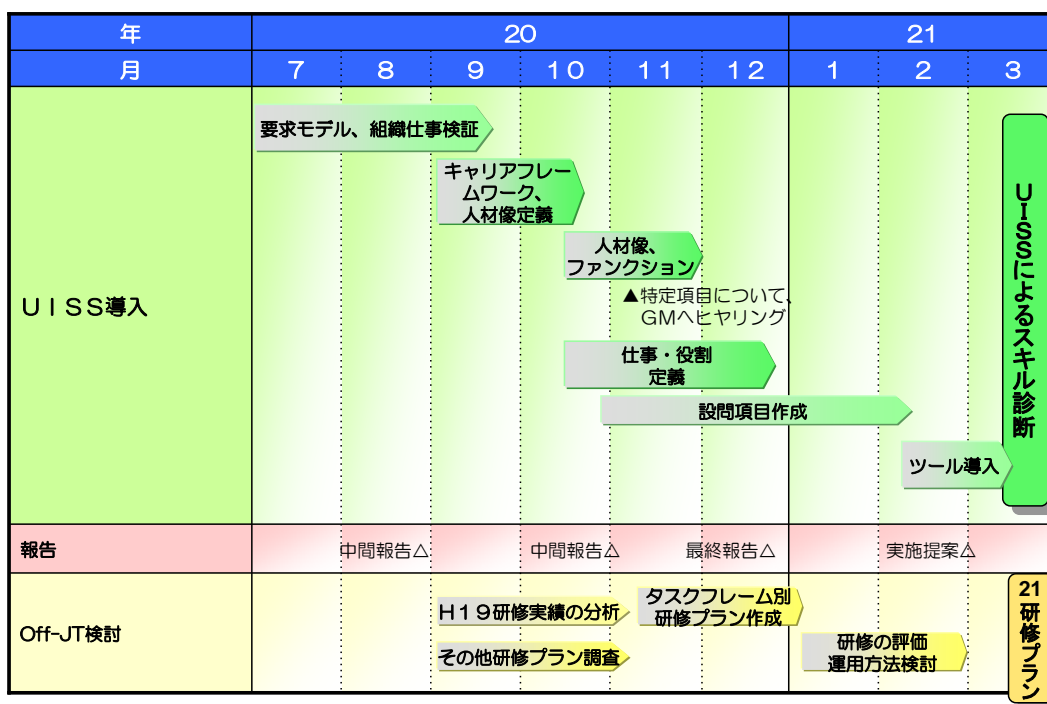
## 4. UISSの導入

### 4.1. 導入スケジュール

UISSを参照したスキル標準の検討から、スキル診断までは約8ヶ月を要した。詳しくは図4-1を参照頂きたい。2008年夏から検討を始め、翌2009年3月にツールを導入し、スキル診断を行った。

検討から導入まで3名で担当したが2名は他業務との兼務であり、専任者は1名のみであった。

このような短期間かつ少人数で行う事ができたのは、JUASでのワークショップ参加によることが大きい。ワークショップの進捗に合わせて自社の検討を進め、不明点や疑問点が発生した際も、コンサルタントの方に相談しながら進めることができた。



出典：東京電力

図 4-1 導入スケジュール

#### 4.2. 自社向けカスタマイズの方針

ある程度長期的に使用していくことを想定していたため、UISSの導入にあたり、自社向けカスタマイズの方針を決めた。

##### (1) 納得感のある基準であること

現場が前向きに取り組むための最重要と考えたポイントである。具体的には、以下3点が挙げられる。

- スキル診断項目が自分達の言葉で書かれ、何を言っているのか理解できること
- スキル診断結果が、各人にとって納得感のある結果となること
- 知識習得・経験などによって努力がレベルアップにつながること

##### (2) 運用上の負荷が少ない基準であること

診断項目の数量は、各人の負荷軽減を考慮し最小限とし、全部で600項目程度になった。

運用面でも、事務局・管理者を含めてわかりやすく、負荷が少ない仕組みとするために、社外サービス(ASP)を活用することとした。

##### (3) システム企画部に所属する全社員が参加する基準であること

組織としてのモチベーションを高めるためにスタッフ職含め部門全員を対象とし、組織内のどの業務を担当しても、向上するスキルがあるようにした。

#### (4) 判定は自己評価とすること

納得感を優先すれば、上司評価などの多面評価を行うべきであるが、上司の部下への評価数（部下人数×診断項目数）が膨大になり、評価の正確性等、やや現実的でない部分もあるため、自己評価を採用した。一方で評価のバラツキのリスクを鑑み、バラツキが出ないような診断項目の作り込みを心掛けた。

#### (5) 人事評価には使用しないこと

自己評価としたので、自ずと人事評価には使用しないこととしたが、今後スキル診断に対する各自の納得感が相当レベルまで進み、精度が上がってきた段階で、再度検討する機会があるのではないかと考えている。

### 4.3. 自社向けカスタマイズのポイント

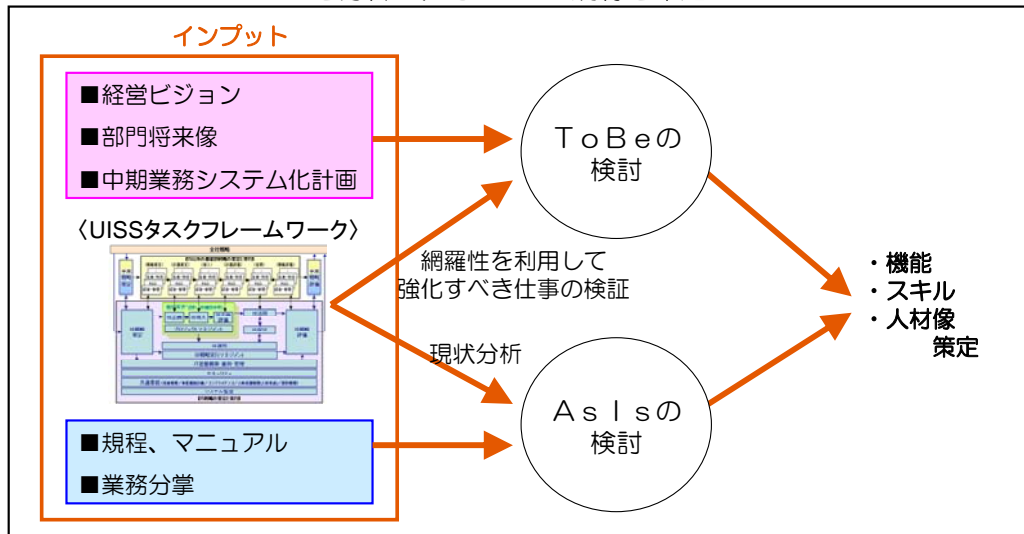
#### 4.3.1. 業務機能の策定

システム企画部が持つべき機能については、自社の事業戦略やIT戦略、すなわち経営ビジョンや中期業務システム計画をインプット情報に**ToBe**（あるべき姿）をまず考えた。そして**AsIs**（現状）に関しては、現在の業務規程やマニュアル、業務分掌から検討した(図 4-2)。

このときに大変参考になったのが **UISS** のタスクフレームワークである。**AsIs** は現状なので確認漏れは起きにくいですが、**ToBe** は社内の常識で考えていくと検討漏れに気付きにくくなり、全体観のあるタスクフレームワークを参照することで、**ToBe** を網羅的に検討することができた。

この工程で注意したのは「組織論にしない」という点である。業務機能を追求していくと「本来この業務の固まりは、この組織あるいは組織編制で実施すべきでは」という組織論へなりがちであるが、組織の検討・改善とスキル標準の導入を並行して行うことはかなり難しく、最終的に組織の業務分掌と、人材像で定義するスキルが完全に一致することも考えがたいため、**AsIs** をベースに **ToBe** に擦り合わせていくこととした。

■ ToBeとAsIsを分析し、そこから人材像を策定



- ToBeを追求していくと、組織論になるが、今回はそこが議論の核心ではないため、AsIsをベースにToBeとすりあわせることで、人材像を導きやすく検討を進めた。

検討ポイント

出典: 東京電力

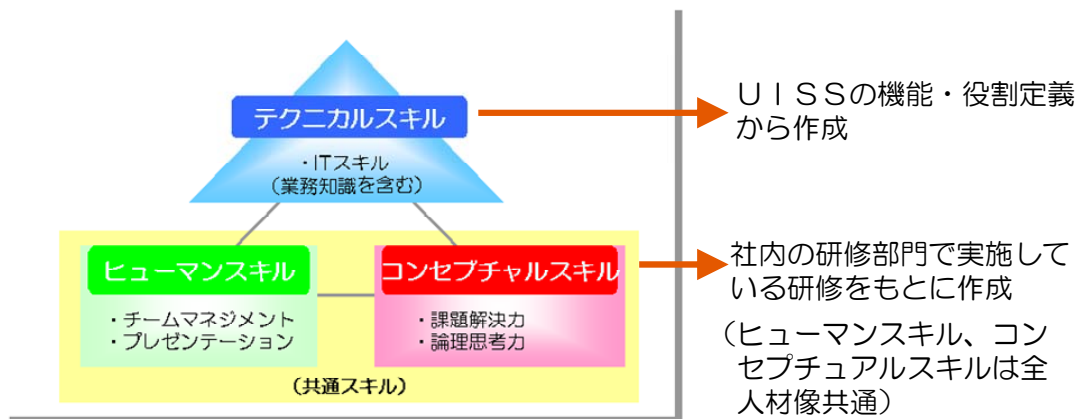
図 4-2 業務機能の策定

4.3.2. スキル項目の策定

UISSはテクニカルスキルに限定しているが、東京電力が求める人材、例えば業務革新を提案する人材においては、テクニカルスキルだけ長けていても成果を上げることは困難である。信頼関係を構築する力、論理思考力、課題抽出力、その他諸々の能力がなければ成果を上げることは難しい。そこで、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルも策定するスキル項目の対象とした(図 4-3)。

テクニカルスキルは UISS の機能・役割定義を基に、部内全マネージャーにヒアリングをし、スキル項目を取捨選択し、「自分達の言葉」で表現した。そして、機能・役割定義の中項目にあたるスキル項目でスキル診断を行うこととした。

ヒューマンスキルとコンセプチュアルスキルは、社内研修部門で実施している研修で定義している内容を基に作成し、全人材像共通とした。



出典: 東京電力

図 4-3 求める3つのスキル

#### 4.3.3. スキルレベルの設定

「スキルが高い」とはどのような状態なのか。「経験値」なのか、そのスキルについて「知識」を保有していることなのか。何を軸にしてスキルレベルを設定するか、議論を重ねた結果、情報システムユーザースキル標準に従い「〇〇できる」という表現とした。そして、バラツキを少しでも抑えるために、UISSのVer.1.2の時にあった表現をややアレンジして「誰かに指導してもらえば遂行できるのか」「単独でできるのか」「指導することができるのか」等、自分のレベルを見出しやすい表現を用いた。

スキル標準を試験導入した際、あるマネージャーから「自分は、以前は独力で設計書を作成できた。今は部下が作成した物をチェックし修正点を指摘しているが、独力で設計書は作成できない。このような場合、自分のスキルはどのようにつければ良いのだろうか。」という相談があった。「レベル4と考えていただいて結構です」と答えたが、こういった具体的なケースを例示し、できるだけ評価のバラツキを押さえる努力をしている。

#### 4.3.4. 人材像

システム企画部全員をカバーできるよう配慮し、11 の人材像を設定した(図 4-4)。

	ストラテジスト	システムコンサルタント	プロジェクトマネージャー	システム開発者	ユーザコンサルタント	ITアーキテクト	セキュリティアドミニストレータ	運用エンジニア	開発管理者	スタッフ	システム監査技術者
5 専門家 能力:推進できる 期待:経営に貢献											
4 指導者 能力:指導ができる 期待:後輩を育成											
3 リーダー 能力:独力でできる 期待:チームを引っ張る											
2 メンバー 能力:一部独力でできる 期待:業務を遂行											
1 初心者 能力:指導の基でできる 期待:作業を遂行											

出典:東京電力

図 4-4 人材像と目標レベルの全体像

人材像ごとのレベルについては、UISS に記載されているようなレベル 7「世界で通用するプレーヤー」、レベル 6「国内のハイエンドプレーヤー」は、東京電力の育成目標よりも高いと判断し、レベル 5 までの目標設定とした。

また、レベルは、システム企画部に必要な範囲を設定することとし、他部門、協力会社に必要なレベルは設定の対象外とした。

ここで一つ議論が起きる。目標ではない人材を設定するのだろうか、という点である。

システム企画部の目標人材像は、「システムコンサルタント」「IT アーキテクト」が中心であり、システム開発者、開発管理者、スタッフなどは、その人材像での育成を目標とする訳ではない。しかし、その人材像としての経験やスキルは、我々の目指すシステムコンサルタントや IT アーキテクトといった人材像にも必要なものであり、むしろその経験が望ましい場合もある。また、目標としない人材像ではあっても、その人材が果たす業務機能はシステム企画部内に存在するため、全員参加の人材育成を目指すにはそれらの人材像も対象としたほうが良い。以上のような考えから、目標としない人材も人材像の中に設定することとした。

#### 4.4. 店所版スキル標準

東京電力には、「店所」と呼ぶ地域ごとに設置されている「支店」や「原子力発電所」などにもシステム部門がある。システム企画部を対象としたスキル標準を作成した1年後、店所のシステム部門を対象とした「店所版スキル標準」を作成した。

- 店所プロフィール

対象人員：約120名

業務内容：「店所における業務革新、システム化」

「コンピュータ設備の導入・保守・運用」

店所では、OAによる業務革新、利用者からの問い合わせ対応（ヘルプデスク機能）、社内のITインフラ（PC等）整備、運用等を行っている。システム企画部とは異なる役割であるため、店所では次の4人材を目標人材とした。図4-5に店所版キャリアフレームワークを示す。

- 開発系：「店所システムコンサルタント」「店所プロジェクトマネージャー」
- 運用系：「店所セキュリティアドミニストレータ」「店所運用エンジニア」

		店所システムコンサルタント	店所プロジェクトマネージャー	店所セキュリティアドミニストレータ	店所運用エンジニア
5	<b>専門家</b> 能力：推進できる 期待：経営に貢献				
4	<b>指導者</b> 能力：指導ができる 期待：後進を育成				
3	<b>リーダー</b> 能力：独力でできる 期待：チームを引っ張る				
2	<b>メンバー</b> 能力：一部独力でできる 期待：業務を遂行				
1	<b>初心者</b> 能力：指導の基でできる 期待：作業を遂行				

出典：東京電力

図 4-5 店所版キャリアフレームワーク

店所版スキル標準の作成にあたり、店所のマネージャーにヒアリングし、システム企画部のスキル標準同様「納得感のある基準であること」を目指した。

システム企画部と店所間では人事異動もあり、スキル診断の活用と運用はシステム企画部のやり方に準じている。異動した場合は、異動先(店所に移動した場合は「店所版」)のスキル診断を実施し、そこで求められるスキルアップを行う。



## 5. UISSの活用と運用

### 5.1. スキル診断の運用と育成計画の策定

スキル診断は年 1 回、年度当初に行う。スキル診断項目はテクニカルスキル項目が 508 (店所版スキル診断では 200 程度)、コンピテンシー項目が 124 あり、部員は全スキル項目に回答する。

部員はスキル診断結果を基に、次に自分が目指す人材像、向上を目指すスキルを「スキルアップ目標設定シート」(図 5-1) に表し宣言することとした。ここで注意したのは、人材像のレベルを上げるのではなく、スキル(役割・機能定義の中項目)レベルを上げることを重視したことである。人材像のレベルを上げるには時間がかかり、成長実感を得がたい。スキルレベルであれば、短期間でも成長の実感が得られ、「部員のスキルアップへのモチベーション向上」につながる、と考えたためである。

書式では不足しているスキルについて、スキルアップ方法・時期を計画し、上司と面談し、前年度の結果と育成計画を確定する。

#### 【企画工程作業および成果物と業務遂行の自己チェック】

大項目	中項目	各自スキルチェック
プロジェクトマネジメント	企画・基本検討プロジェクトの立ち上げ	1
	プロジェクト計画書作成	1
	プロジェクト作業の監視・コントロール	2
	プロジェクト変更管理・スコープ変更管理	2
	システム開発の終結・納品	2
	プロジェクト品質評価	2
企画・基本検討	変革目標の明確化(K-1)	2
	変革方針 投資計画 ソリューション 開発型 開発型 開発型	
システム監査	監査文 中長期 業務監 個別監 監査手 予備監 本調査 評価 報告 フォロー 年次報 進捗監 品質監 監査材	

#### 【スキルアップ目標設定(年度当初)および実施確認(年度末)】※

スキルアップ対象目標	スキルアップ目標・方法 (強化対象案件名、研修コース名など)	目標月	実施事項	スキルレベル 向上評価	実施月
プロジェクトマネジメント	OJT OOシステムの企画検討を開始するに、△△さんのもと、プロジェクトマネジメントの仕事を実施する。(4月から5月)	6月	△△さんのもと、企画・基本検討プロジェクトを立ち上げ、プロジェクト計画書を作成することができた。	プロジェクト計画書作成レベルが1→2にアップした。	6月
企画・基本検討	OFF-JT(夕学) 夕学の中規模開発手法の講義および業務フローの研修に出席し、企画基本検討成果物が作成できるようになる。	9月	9月〇日の夕学講座「中規模開発手法」に出席	中項目ソリューション検討レベルが1→2にアップした。	9月
システム監査	OFF-JT(夕学) 夕学のシステム監査(監査手続き)に出席し、システム監査の勘所や基礎知識の理解を深める。全体の底上げ。	12月	12月〇日の夕学講座「システム監査(監査手続き)」に出席	中項目ではアップしなかったが、スキル(システム運用、システム実産に必要なコントロールの理解度)がそれぞれ1→2に向上した	12月

※ 自分の弱点について、具体的案件での現場実態の把握や深掘りによる実践スキルの向上策を設定。  
(または、スキル向上の対策として具体的研修コース名などの受講目標を設定。)  
→ 目標提出：21年5月30日、実績・評価提出：22年5月30日

【自己スキルチェックのレベル】  
4: 指導できる  
3: 独力で全てできる  
2: 一定程度であれば独力でできる  
1: 指導の下でできる  
0: なし

出典: 東京電力

図 5-1 スキルアップ目標設定シート

### 5.2. スキル標準に合わせた研修の見える化

システム企画部では以前から、部員が受講した研修について、研修名、主催者、金額、研修内容、研修効果等、やや主観的ではあるが研修評価を記録し、データベース化を行う

ている。この記録された研修データをスキル標準の機能・役割定義の中項目と紐付けて整理した。これにより、社員は自分が伸ばしたいスキルのためにはどのような研修があるのか、過去に同僚が受講しそれがお勧めなのかを参照しながら研修を選択できるようになった。

### 5.3. スキル診断結果を踏まえた人材育成

スキル診断の結果を受けて、組織全体として低いスキル、高いスキルが明らかになってくる。これを基に、全体のスキルの底上げを計画した。

組織としてのスキル獲得率が低いスキル項目群や、経営計画で重要だと思われるスキルについては、システム企画部全員を対象として部主導で研修を行っていくこととした。

月に1回、3時間程度、夕学講座と称し、社内外の講師を招いて実施している。特に社員講師の研修については、評判が良ければ複数回実施することもある。

### 5.4. スキル標準活用の効果

以前は、育成について上司と部下が話す機会が少なかったが、スキル標準導入により、診断結果を用いた育成の運用サイクル(計画から評価までのPDCAサイクル)が回り始め、上司、部下間で育成について話をする機会が増えた。社員への意識調査においてもコミュニケーションに関する点数が高くなり、一定の効果が出ていると認識している。

### 5.5. 育成の課題

スキル診断を始めて2年目になるが、課題も見えてきた。育成する立場の上長が部下育成について悩んでいることである。OJT、Off-JTを利用した部下育成について、先人の知恵が必ずしも部内で継承されていないため、上長個人の力量に任されており、上長が悩んでしまう、という構図である。また、目標人材について、上流工程の人材が過去あまり重視されていなかったこと、求められるスキルも変化してきたことから、上長にとって目標人材の育成について未知の世界に入っているとも言えるようだ。上長からの意見は十分に吸い上げられていないので、今後は上長向けのフォローを検討する予定である。

### 5.6. スキル標準の展望

当面はスキル標準を社員個人の人材育成目標を立案する仕組みとするが、将来的には会社の中長期的な見通しに合わせた組織戦略人材戦略に活用できる仕組みになることを期待している。IT戦略を実現するために、将来どのような人材がどのくらい必要になるかを見える化し、現状とのギャップを見ることで、組織としての中長期的な育成計画策定のツールとして、スキル標準が活用・運用できるようになることを期待している。

## 6. UISSに取り組まれる方へのメッセージ

スキル標準を活用した人材育成を維持していくには、その目的を明確化し、自部門全員で共有し続けることが大切である。

社員にとっては、今まで実施していなかったスキル診断は負担である。その負担を取り除くためにも、導入時に目的を全員に理解してもらうことが重要だ。そのため、検討段階より部門の主要メンバーの協力を得ておき、導入前の早い段階から、理解活動をするのが大切だと実感した。また、東京電力は育成のモチベーション向上に主眼を置いた位置付けになっているため、まずは自己採点の精度はあまり問わず、気軽に自己評価してもらうことで、スキル診断自体に慣れてもらうようにした。これにより、スキル診断結果に各人が納得し、個人育成目標の策定に活用できるようになったと考えている。

導入推進者は、スキル標準導入が目的にならないように、また、利用者はスキル診断が目的にならないように、自部門全員へのスキル標準を活用した人材育成の目的と人材育成方策の理解活動を続ける必要があると考えている。

## 導入事例：富士フイルムコンピューターシステム株式会社

導入推進者：

業務部 担当課長 福岡 新氏



### 1. 会社概要

- 社 名：富士フイルムコンピューターシステム株式会社
- 設 立：1998年7月1日
- 資 本 金：490百万円（富士フイルム㈱ 96%出資）
- 従業員数：約150名（2010年4月現在）
- 事業内容：富士フイルムグループ内のIT戦略策定・推進、ITガバナンス整備  
富士フイルムグループ内のシステム構想・企画、構築・導入  
富士フイルムグループ内のシステム保守・運用

富士フイルムコンピューターシステム株式会社（以下、FFCS）は、1998年7月に富士フイルム株式会社（以下、富士フイルム）のIT部門から分社・独立した会社である。

現在は、富士フイルムの全ての業務システムと情報インフラのほか、連結経営を支えるための富士フイルムグループ全体のIT施策について、戦略策定から構築・運用までを担う企業である。尚、富士フイルム本体の情報システム部門は、経営企画本部の数名体制であり、FFCSと一体となって課題への取り組み、運営にあたっている。

## 2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

### 2.1. 企業戦略・組織戦略

富士フィルムでは、昨今のデジタル技術の急激な進展やグローバルなビジネス環境の変化の中で、今、新しい Vision のもと、事業と経営全体にわたる、かつてない大きな変革に取り組んでいる。この変革の実現を支えるのが IT であり、「IT による事業と企業の変革」が FFCS の使命である。

一方、「業界をリードするような先進的で高度な技術を創出すること」にも、IT 専門企業として積極的に取り組んでいる。

業務変革への貢献と高度な技術の活用によって、富士フィルムグループの企業価値・業務価値をあげていき、社員ひとり一人が自ら変革を感じ取ってもらう組織にしていくことを目指している。

### 2.2. 人材戦略

FFCS では「人」が財産であるという考えのもと、単に技術に精通しているだけではなく、目的を実現するために自分の考えや想いを持って取り組み、そして必ず実現してみせる「人」を育てることを目指している。そのような技術者を育てるため、働く社員が主体的に活躍できる場を会社が提供していくことが必要であると考えている。

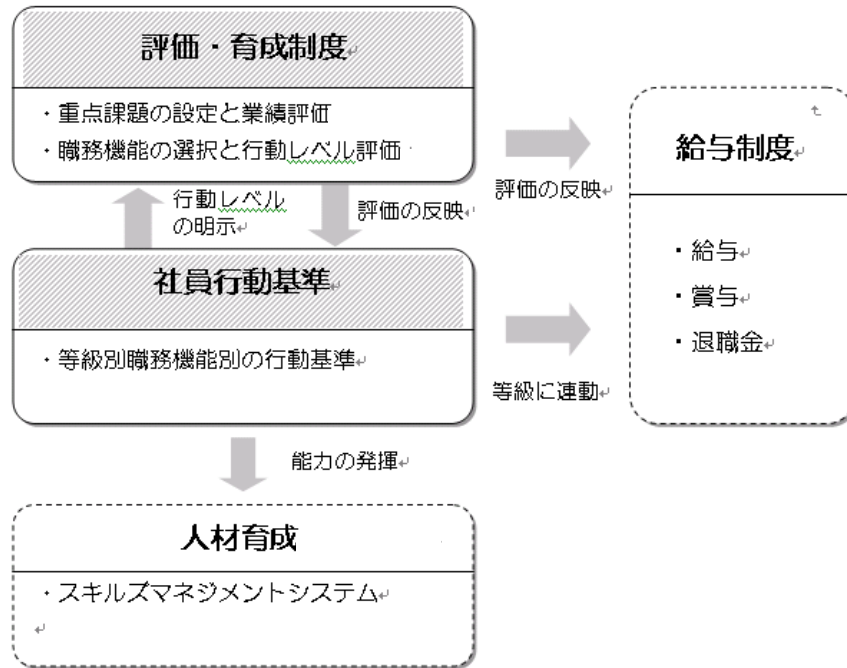
### 2.3. 人材育成上での課題

FFCS では、富士フィルムグループのシステム最適化や標準化などの IT 関係全てを担う役割が求められている。しかしながら、人的リソースの問題でどうしても開発や保守が中心となってしまう、IT 戦略やガバナンスなどの上流工程まで手が回らない状況であった。また、システムを作るとどうしても保守に割く人員が多くなってしまったため、保守に割く社員の比率を少なくしたいという思いもあった。

このような状況を打開するため、2010年4月に経営戦略として「上流工程の内製化」と「システム保守における継続的なコストダウン」を掲げ、より上流工程へシフトした IT 機能改革をスタートした。「上流工程の内製化」とは、「IT 戦略の立案と実行マネジメント、ガバナンス、IT アーキテクト（全体構造設計）、個別プロジェクトの PM・企画構想・業務プロセス設計などの内製化」を示す。システム保守を外部ベンダーに業務移管する施策を講じ、自社員は業務改革を推進する為の業務プロセス設計業務などのより難易度の高い課題に取り組むこととした。

### 3. UISSの導入の背景と目的

FFCSでは、ITスキル標準をベースに策定した人材育成制度（FFCS Human Management System 以下、FFCS HMS）を2006年から活用してきた（図3-1）。



出典:FFCS

図 3-1 人材育成制度(FFCS Human Management System)

FFCS HMSは、「社員行動基準」と「評価・育成」の2つと、それを取り巻く「人材育成」「給与制度」から成り立つ。社員が仕事をしていく上で、誰もが納得できる客観的基準を尺度として社員の処遇を行い、評価することが重要であると考え、世の中で認知されてきたITスキル標準を採用した。

しかし、運用開始以来4年が経過しており、以下のような課題が浮き彫りとなっていた。

- (1) 従来、行動レベル評価は、「育成」、「昇給考課」、「等級・グレード変更」と3つの目的が混在しており、運用上分かりにくい。
- (2) 異動や担当業務の変更があった際に評定が変動する（未経験の業務に就いた場合は一時的に評価が下がる可能性がある）。
- (3) 上流工程の業務にシフトしたIT機能改革に取り組むために必要な人材像を分かりやすく再定義し、社員に示す必要がある。

まず、(1)(2)の対策として、行動レベル評価を「育成」目的と、「昇給考課」、「等級・グレード変更」目的に分離し、運用を行なうことにした。

(3)の対策として注目したのが UISS である。UISS に注目した理由は、ユーザー企業のシステム開発の各工程の行動が網羅的に定義されており、ユーザー企業として必要な行動基準を漏れなく織り込めると考えた。さらに、IT 機能改革で強化すべき点を織り込み、人材育成、評価に役立てるという意図もあった。

## 4. UISSの導入

### 4.1. 導入方針

人材育成は全員一律なものではなく、各人の適性或状況に合わせて行なう必要があると考え、FFCS では、部下の育成は現場の役職者に多くを任せている。

また、今回の取り組みでは、会社として求める人材像を明確にし、いかに社員にその考えを伝えるかを主眼において取り組んだ。

### 4.2. 導入体制とスケジュール

2010 年 10 月から運用を開始することを目標として、2010 年 5 月末に UISS 導入プロジェクトを立ち上げた(実際に検討を開始したのは 7 月末からのため、実質は 2 ヶ月で実施)。

短期間で導入に至ったのは、9 月末に全社員のシフト<sup>1</sup>が完了するため、10 月までに改訂する必要があったからである。

また、プロジェクトメンバーが多くなりすぎると意見の集約が難しいため、少人数体制(少数精鋭)でスタートすることにした。体制は専任の推進者(福岡氏)および、アドバイザーとして社長を含めた経営層 3 名で骨格を固め、その後職制の部長にレビューし現場の意見を取り入れて肉付けし修正するというトップダウンアプローチ構成で進めた。

---

<sup>1</sup> 2010 年 9 月には、システム保守のアウトソース先外部ベンダーへの引継ぎを完了し社員は上流工程業務にシフトする。

導入の手順は以下の通りである（

図 4-1）。

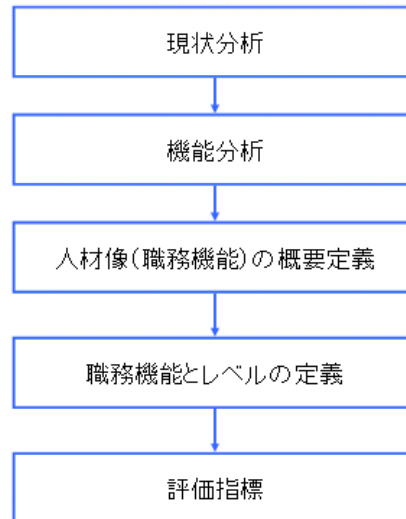


図 4-1 導入手順

出典:FFCS

#### 4.3. 現状分析

まず始めに、IT機能改革プロジェクトの準備フェーズとして2010年3月以前に約1年間、現状分析を行なった。具体的には、IT情報管理のベストプラクティスであるCOBIT<sup>1</sup>に基づき社員に対してヒアリングやアンケート調査などを実施し業務分析を行い、現在の組織力を把握した。

分析したレポートを確認すると、システム開発や保守など今まで中心業務だった機能は十分に満足できるレベルであるが、この先シフトを考えている上流工程（業務プロセス設計など）は、目標とするレベルには大きな差が生じており、強化すべきポイントを再認識する結果となった。

#### 4.4. 機能分析

次に、UISSの「機能役割定義」を参考に機能分析を行なった。ここでは、現在実施している機能だけではなく、今後必要となるIT機能改革を実現するために必要な機能が網羅されているかを強く意識して分析した。

さらに、UISSはユーザー企業の情報システムに必要なスキルをタスク・スキル・人材像の観点から体系化し幅広く一般的に網羅しているため、作成した成果物をUISSの機能・役割定義に照らすことにより、抜けや漏れが無いかのチェックにも非常に役立った。

<sup>1</sup> COBIT : Control Objectives for Information and related Technology



#### 4.5. 人材像（職務機能）の概要

次に、人材像（職務機能）を明確にするために、それぞれのミッション・活動内容をまとめた（図 4-2）。なお、FFCSでは、人材像を「職務機能」と呼ぶ。以下、人材像は「職務機能」と記載する。

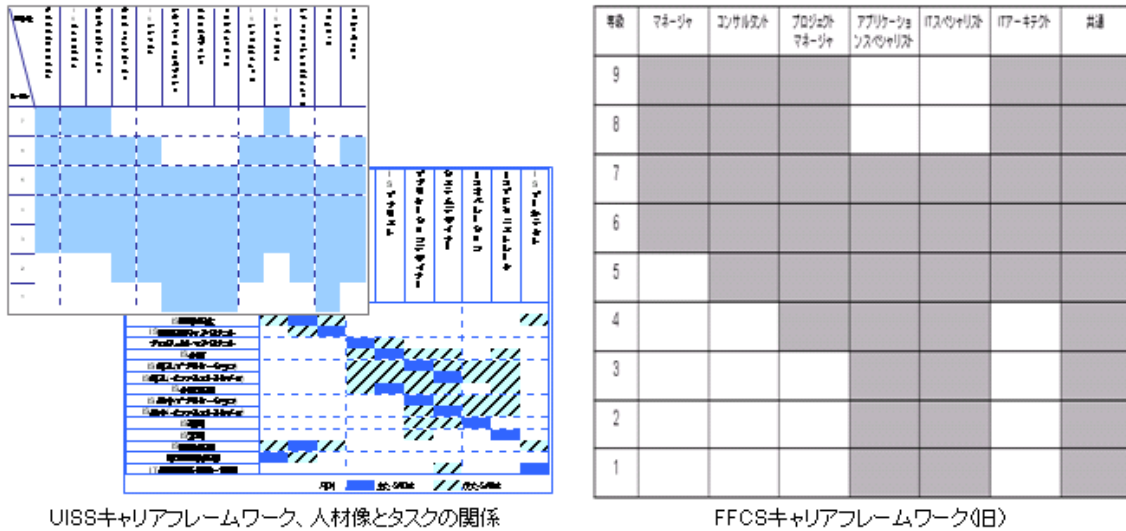
職務機能	ミッション・活動内容
マネージャ	【ミッション】 担当組織の課題設定と遂行に責任を持つ。 【活動内容】 業務課題解決のマネジメント、組織力のマネジメント、予算のマネジメントを行う。
ストラテジスト	【ミッション】 事業戦略実現に向けたIS戦略を策定・評価する。 【活動内容】 IS戦略策定・評価を主な活動領域として「IS戦略の策定と評価」「IS戦略全体計画の策定と評価」「IS戦略実行体制の確立」を実施する。
プログラムマネージャ	【ミッション】 IS戦略の実現に向けて、複数の個別案件をマネジメントする。 【活動内容】 IS戦略実行マネジメントを主な活動領域として「IS戦略の分析・把握」「IS戦略実行のモニタリングとコントロール」「IS戦略実行上のリスクへの対応」「コントロールレポートの維持・管理」を実施する。
プロジェクトマネージャ	【ミッション】 IS戦略の実現に向けて、個別案件をマネジメントする。 【活動内容】 プロジェクト計画策定と実行管理を主な活動領域として「プロジェクトの立ち上げ」「プロジェクト計画策定」「プロジェクト進捗と実行管理」「プロジェクト変更管理」「プロジェクト完了・評価」を行う。
ISアナリスト	【ミッション】 IS戦略の実現に向けて、個別案件のIS企画策定・評価する。 【活動内容】 IS企画策定・評価を主な活動領域として「IS企画の策定」「IS導入計画の策定」「バックアップ計画の策定」「IS運用指標評価」「業務運用指標評価」を実施する。
アプリケーションデザイナー	【ミッション】 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。 【活動内容】 IS導入、IS保守を主な活動領域として「IS必須要件定義」「業務プロセスの詳細設計」「アプリケーション分析・設計」「アプリケーション開発」「ISの受入」「保守の計画と実施」を実施する。
システムデザイナー	【ミッション】 IS戦略の実現に向けた、個別案件のインフラストラクチャの導入・保守を実施する。 【活動内容】 IS導入、IS保守を主な活動領域として「IS必須要件定義」「インフラストラクチャ分析・設計、構築」「ISの受入」「保守計画と実施」を実施する。
ISアーキテクト	【ミッション】 ビジネス環境の変化や情報技術の進展に、企業として継続的に対応するため、IT戦略を策定し、その構築を評価、維持・管理する。 【活動内容】 IT基盤構築・維持・管理を主な活動領域として「IT戦略の策定と評価」「IT戦略実行計画の策定と評価」「IT基盤整備」「各システム・品質統制レポートの維持・管理」を実施する。

出典：FFCS

図 4-2 人材像（職務機能）の概要

#### 4.6. 職務機能とレベルの定義

UISSのタスクや人材像を参考にして、自社で必要な職務機能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を定義した(図 4-3)。



等級	マネージャ	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アーキテクト	共通
9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									

- ①職務機能はUISSにおける職種基準を採用している。
- ②職務機能別行動基準は、等級別にITスキル標準の達成度指標、スキル熟達度をもとにFFCSでカスタマイズしている。
- ③行動基準は各人が成果を上げるために取るべき行動レベルを示す。同時に、各人の行動が等級別に求められている行動レベルに達しているかどうか評価する基準となる。
- ④自己のレベルアップ、人材育成の方向性を示すロードマップとなる。
- ⑤1人1職務機能と限らない、自己の業務機能に応じて複数職務機能となることもある。

出典:FFCS

図 4-3 FFCS キャリアフレームワーク(新)

FFCS では、2 つ（アプリケーションデザイナー、システムデザイナー、）からスタートし、5 つ（ストラテジスト、プログラマネージャ、プロジェクトマネージャ、IS アナリスト、IS アーキテクト）のゴールとなるキャリアパスを定義した。

FFCSでは、複数の職務機能やスキルを兼ね備えた社員が求められるため、一つの職務機能を目指すのではなく、常に複数の職務機能を目指すように指導している（図 4-3の赤枠の職務機能が対象）。

FFCS の特徴として職種機能の左右には、管理職用の「マネージャ」と、コンピテンシー用の「共通」を作成し、それぞれに必要なレベルを認識しやすいように、レベルと社員等級の紐付けも行い定義している。

フレームワークの作成で一番苦労したのは、「各職種機能の等級を表すパラメータは何か?」、「等級の差は何なのか」を定義することであった。

FFCS では、各職種機能・等級別の定義をするためにまず、FFCS で定義した各職務機能・等級別にキーワードを設定していった。このキーワードは、UISS の人材像とタスクの関連や機能・役割定義に記載されている内容を参考にして設定した。さらに設定したキーワードが職務機能間、等級間で違和感がないか検証し、各職務機能・等級別の定義を作成した。UISS は、網羅的に記述がなされているため、キーワードをチェックする際に、自社に必要なタスクの抜け漏れのチェックも同時に行なうことができた。

実際の検討に際して、以下のワークシートを用いて、職務機能による等級の差はないかのチェックを行なった（図 4-4）。

	ストラテジスト	プログラマネージャ	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アーキテクト
	IS戦略の策定	キーワード	PM	IS企画	IS導入(アプリケーション)	IS導入(インフラ)	IT基盤整備
等級	大任	全任	重別	重別	重別	重別	全任
8-9	①%-%全体にかかわる業務改善	①%-%全体にかかわる業務改善	①%-%全体にかかわるまたは企業間・事業間にかかわる ②顧客の経営者と折衝する	①業務要件が多岐に亘り、特異な要件が含まれる案件 ②顧客の経営者に提案する			①%-%全体にかかわるまたは企業間・事業間にかかわるIT戦略立案
7	①企業・事業全体に関わる業務改善	①企業・事業全体に関わる業務改善	①企業・事業全体(大規模)の内 ②顧客の事業部長以上と折衝する	①業務要件が多岐に亘り、特異な要件が含まれる案件 ②顧客の事業部長以上に提案する			①企業・事業全体のIT戦略立案
6			①企業・事業全体(中規模)の内 ②顧客の部長以上と折衝する	①複数職種に亘る複雑な業務要件が存在する案件 ②顧客の部長以上に提案する	①業務要件が多岐に亘り、特異な要件が含まれる案件 ②顧客の部長以上に業務FDIを説明する ③一連の作業をレビュー品質に責任を持つ	①%-%として新規性の高いもの ②技術チーム責任者として顧客に提案する	
5			①特定部門の内 ②顧客の課長以上と折衝する		①複数職種に亘る複雑な業務要件が存在する案件 ②顧客の課長以上に業務FDIを説明する ③一連の作業を下位者を指導しながら進行する	③一連の作業を下位者を指導しながら進行する	
4					①特定の業務要件による案件 ②顧客の担当者業務FDIを説明する ③一連の作業を独力でできる	③一連の作業を独力でできる	
3					①業務とシステムの理解 ②%-%の概観設計と開発ができる	③一連の作業を指導を受けながら行う	
2-1					①業務の理解 ②%-%の関与ができる	③いずれかの局面を指導を受けながら行う	

出典:FFCS

図 4-4 等級別のレベル差検討ワークシート

#### 4.7. 評価指標

次に、社員が成果を上げるために取り組むべき行動レベルと社員の行動が等級別に求めるレベルに達しているかどうかを評価する指標として、自社の実態、使命・役割、IT機能改革で目指す姿に即した内容の行動基準（責任性、複雑性、サイズなど）を職務機能別に定義した（図 4-5）。

具体的には、UISS から必要な行動基準を漏れなく取り込むとともに、IT 機能改革で目指す上流工程へのシフトで強化必要な行動基準（よりグローバルに富士フイルムグループ全体を意識して取り組むこと、最適なシステムソリューションの提案、業務プロセス設計、全体戦略との整合性を確認して個別の課題の取り組みを進めること、グループの事業・業務を熟知した PM など）を加筆した。

これにより、職務機能・レベルに求める行動基準が明確になった。

区分 等級	責任性	プロジェクトの複雑性・サイズ	プロジェクト立上げのマネジメント	プロジェクト遂行のマネジメント	コミュニケーション プロジェクト内外との折衝
9・8	①グローバルにカバレッジ全体にかかわる業務変革、新しいビジネスの実現につながるプロジェクトの遂行(特に費用・効果)について責任をもつ。	①グローバルにカバレッジ全体にかかわるまたは企業間・事業間にまたがるPI。 ②業務をまたがる業務改革の広合いが極めて大きいPI。 ③新規性(技術・事業・業務)のきわめて高いPI。 ④PIの要員が比較的時間200人以上を目安とする。	①プロジェクト全体計画の立案・実行・変更を行う。 ②プロジェクトスコアを決定する。 ③プロジェクトのチーム編成と運用方法を決定する。 ④プロジェクト成果物を決定する。	①FFカレッジの事業と業務を熟知し、業務側のプロジェクト遂行責任者と一緒にプロジェクトの目標を達成する。 ②調達マネジメント ③スコアマネジメント ④タイム・品質・コスト・リスク・問題・変更マネジメント ⑤プロジェクトの完了状況を評価関係者に報告し承認を得る。 ⑥プロジェクト完了後プロジェクトを評価、分析し、以降のプロジェクトに参考となる事項とデータを記録し残す。	①顧客の経営者層との折衝を円滑に進める。 ②グローバルの役員・部長との折衝を円滑に進める。
7	①特定地域・企業全体にかかわる業務変革実現につながるプロジェクトの遂行(特に費用・効果)について責任をもつ。	①特定地域・企業・事業全体(大規模)のPI。 ②業務をまたがって業務改革の広合いが大きいPI。 ③新規性(技術・事業・業務)の高いPI。 ④PIの要員が比較的時間50人以上を目安とする。			①顧客の事業部長相当以上との折衝を円滑に進める。 ②グローバルの部課長層との折衝を円滑に進める。
6	①特定地域・企業全体にかかわる業務改革実現につながるプロジェクトの遂行について責任をもつ。	①特定地域・企業・事業全体(中規模)のPI。 ②単一業務について業務改革の広合いが大きいPI。 ③新規性(技術・事業・業務)の高いPI。 ④PIの要員が比較的時間10人以上を目安とする。			①顧客の部長相当以上との折衝を円滑に進める。 ②グローバルの部課長層との折衝を円滑に進める。 ③プロジェクト推進コミュニケーションの中心者として機能する。
5	①担当領域における業務改革実現につながるプロジェクト遂行に責任をもつ。	①特定部門。 ②単一業務について業務の一部が変わる。 ③PIの要員が比較的時間10人未満を目安とする。	①上位者の指導のもとに、プロジェクト全体計画の立案・実行・変更を行う。 ②上位者の指導のもとに、プロジェクト成果物の決定を行う。	①FFカレッジの担当業務、販売・製造等の現場を熟知し、業務側がチームと一緒にプロジェクトの目標を達成する。 ②スコアマネジメント ③タイム・品質・コスト・リスク・問題・変更マネジメント	①顧客の課長相当以上との折衝を円滑に進める。 ②プロジェクト推進コミュニケーションの中心者として機能する。
4	①プロジェクト内の担当部分の遂行に責任をもつ。(プロジェクトマネージャの見習い)		①上位者の指導のもとに、担当部分のWS、スケジュールを作成する。	①タイム・品質・コスト・リスク・問題・変更マネジメント	①顧客の担当層以上との折衝を円滑に進める。 ②プロジェクト推進コミュニケーションのサポート者として機能する。

出典:FFCS

図 4-5 職務機能別行動基準(抜粋)

## 5. UISSの活用と運用

### 5.1. 運用プラン

2010年10月の本格運用開始に際して、社員に対しては全体説明会や部門毎の個別詳細説明会を繰り返し実施し、UISSの導入の経緯や目的、改訂内容、活用方法について説明を行った。また、これに先立って、2010年5月にはマネージャの行動基準を改訂し、部下一人一人の適性と状況を把握し、健康管理と人材育成計画の立案と遂行、職務分担の策定と実行を行うことを管理職に対して強調し伝えた。

現在は、半期に1度の上司との面談の場を設け、上司と社員が目指すべき目標・計画の意識合わせを行い、その計画に沿った具体的なスキルアップの取り組みを実施している。

当初は昇給や等級考課にも連動させることを検討していたが、評価は行動レベル評価の専門性の発揮という視点でみており、直接的には紐付けていない。これは、異動などにより仕事の内容が変わると担うべき職務機能も当然変わってくる。そうした場合、経験のない業務になる可能性もあり、レベルも当然下がってしまうという問題があるためである。また、会社としても幅広い業務を経験してほしいとの思いがあり、ローテーションも活発に実施していくことを検討しており、現在は育成に目的を絞った運用をしている。

### 5.2. 期待する効果

今回の取り組みで、会社の方針である「上流工程へのシフト」を実現するための職種機能（ストラテジスト、プログラムマネージャ、ISアナリストを新設）が明確になり、社員に明示することができた。今後は、FFCSのHMSを通じて、会社の方針が各社員に浸透して行き、本人の気づき、自己研鑽の一助となることを期待している。

### 5.3. 今後取り組むべきこと

次のステップとして、「上流工程の業務を遂行するために必要なスキルの向上」を挙げている。特に社員の大多数に必要な業務プロセス設計力、ビジネススキル（論理的思考力、文書力など）研修の企画・実施、その研修を実施できるトレーナーの育成も開始している。

## 6. UISSに取り組みされる方へのメッセージ

UISS の導入推進者の福岡氏から、現在、UISS の導入に取り組まれている、またはこれから導入される方に対してのメッセージをいただいた。

UISS はユーザー企業の情報部門に必要なスキルをタスク・スキル・人材像の観点から体系化されているが、個々の企業から見るとそれは十分なものではない。なぜなら、個々の企業は事業や経営戦略が異なり、それを実現する機能や組織が異なるからである。そのため、企業毎に活用目的を明確にして、目的に合わせた各社なりの活用を検討することが鍵となる。

ただ、UISS は、ユーザー企業で必要なタスクが網羅的に記載されているため、私自身がそうであったように、本気で自社にとっての活用目的や狙いを定めて読むことによって、自社で不足しているタスクやスキルに気づく。

また、人材像定義、人材育成を目的にする場合、人材像（職務機能）別に自社で強調したい内容の盛り込みとレベル間の違いをどのように自社に合わせて策定していくかがポイントとなる。

## 導入事例：丸文情報通信株式会社

導入推進者：

取締役 システム開発 2 部 部長

業務統括室 スペシャリスト

湯田 聖氏

水野千鶴氏



湯田氏

### 1. 会社概要

- 社 名：丸文情報通信株式会社
- 設 立：2002 年 2 月 1 日
- 資 本 金：5,000 万円
- 従業員数：48 名（2010 年 4 月現在）
- 事業内容：丸文株式会社のシステム計画の策定から開発、運用全般

#### 1.1. 丸文情報通信株式会社設立の背景

丸文情報通信株式会社（以下、MIC）の設立は、Y2K 問題（2000 年問題）を発端とする。Y2K 問題の発生を皮切りに、システム統合の実施により、システム開発規模が激増した。そのため、開発要員の不足、顧客要求への対応、新たな各種技術分野への対応などの課題が浮き彫りになり、現在の要員では対応は困難な状況であった。

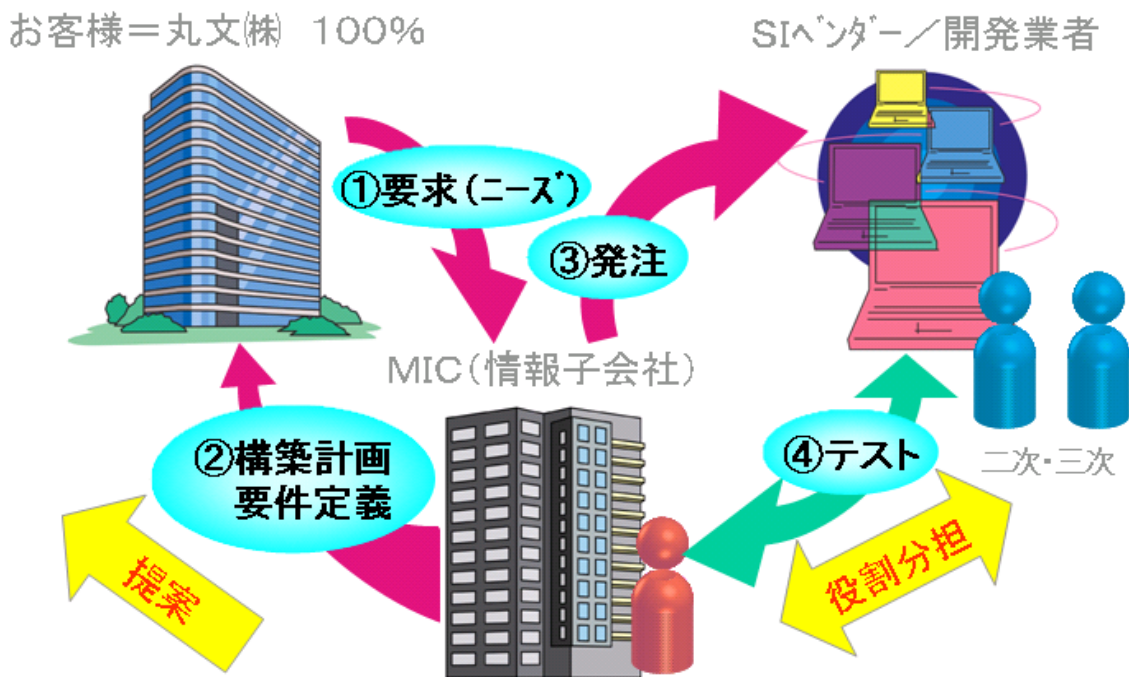
この課題に対して丸文株式会社（以下、丸文）では、当時の IS 要員を育成することで対応することができた。しかし、その後に進展した IT に対しては、基幹系のエンジニアは育成で対応することが可能であったが、情報通信やネットワークなどのインフラについては自社にノウハウが無く、育成の効果が出るまでに時間がかかり、IT の進展に間に合わなくなってしまった。そこで、丸文は、通信やネットワークに強い会社とパートナーを組むことが近道と判断した。

その結果、日本情報通信株式会社の協力を得て、丸文の IS 機能を分離した部門との合弁会社として MIC を設立し、優秀な外部人材の囲い込み（不足している技術分野の人材の取り組み）を行うことを決めた。



## 1.2. 丸文とMICの役割分担

MICは、先端エレクトロニクス商社である丸文のIT開発および運用を一手に引き受ける。丸文グループからの要求（①）に対して、ビジネス戦略を最新の情報技術で支援、実現するという明確な使命を担い、情報化企画や構築計画を提案し、システム化の要件定義（②）を確定させ、開発プロジェクト管理（③）や、システム・テスト（④）を標準化した独自の手法を用いて実施する。また、システム構築については、SIベンダーや開発業者の協力を得るも、絶えずMICがリードすることによって、標準化した丸文のIT環境の強化・向上を実現している（図 1-1）。



出典: MIC

図 1-1 丸文と MIC の役割分担

これらの標準化をはじめとした社内の仕組みの整備と実践に積極的に取り組んできた結果、2005年にはISO9001の認証を約4ヶ月の短期間で取得することができた。また、その後の開発においてもその活用と更なる改良を進め、現在では開発全般からプロジェクト運営等々にわたる膨大なノウハウを蓄積している。



## 2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

### 2.1. 企業戦略・組織戦略

MIC は、丸文の情報システム子会社として丸文の情報システムの強化・向上に全面的に取り組んでいる。さらに、グループ内ビジネスに限定した技術・手順に留まることなく、蓄積された高度な開発ノウハウに基づく「コア技術」を活かしたコンサルテーションや PMO (Project Management Office) 活動の展開、そして継続的な新技術への積極的な取り組みにより、外部一般でも通用する、より高品質かつスピーディな情報システム構築プロセスを実現し、情報システム子会社として一層の価値向上を目指す。

### 2.2. 人材戦略

MIC では、「社員個々の成長や成功が、企業の成長や成功に直接結びつく」という考えから、設立当初より「人間と技術の両面からの人材育成」に力を入れている。企画段階から丸文と緊密に連携して開発を進めていくため、打ち合わせや情報交換さらに開発現場においてはプロジェクト管理など、人との関わる場面が多い。そのため、技術者においてもテクニカルスキルに併せてヒューマンスキルも求められる。

育成方針は、経営戦略に沿ったMICの求める人材像（図 4-2）を明示し、それぞれの人材をOJTや研修を連動させることにより、計画的かつ効果的に「上流工程～製造～導入全般にわたり一貫体制を図るための言語、開発スキルを養成した人材」、「プロジェクト・マネージャー養成のためのPMP資格を取得できる人材」、「外部団体へ積極的に参加し、外部情報の入手とテクニカルおよびヒューマンスキルを向上できる人材」などを育成する事である。

### 2.3. 人材育成上での課題

人材育成の施策として IT スキル標準を活用した人事制度の改定を実施し、技術者の専門能力を適切に評価する仕組みは構築できたが、どのような人材をどのように育成するかという育成視点での施策は実施されていなかった。

MIC では、分社当時から育成目標設定や人事ローテーションの参考資料として、基本能力、管理能力、専門能力を測る指針には親会社の丸文を見習った社員のスキル管理を実施してきた。しかし、この方法では一般社員スキルの改定に手を取られ、肝心の IT スキルの見直しまでは十分な手がまわらず、有効な活用はできなかった。

また、近年のシステム開発規模の急激な増大に対応するために製造をアウトソース化したことによる製造技術の空洞化や、分社化したことによる業務知識の希薄化による課題が浮き彫りとなった。さらに、時代の変遷によるクラウドなどの新技術への対応といった MIC の現状業務に求められるスキルも変化しており、早急に人材育成の方向性を見直す必要に迫られた。

### 3. UISSの導入の背景と目的

上記の課題を打破するために、2007年6月からスキルの見直し検討を始めた。ちょうど同じタイミングでUISS Ver1.1が発表され、内容を確認したところ情報子会社に必要なタスク、スキルが網羅されており、MICの求めている現状業務に則したスキルに一致すると判断し、UISSを参考にスキルの見直しに着手した。

UISSの導入には、会社の経営方針から必要となる人材やスキルを落とし込むことにより、社員に自分のスキルアップが求められていること、さらにそのスキルアップが会社の経営方針に直結していることを感じ取って欲しいという意図もあった。

### 4. UISSの導入

要求範囲・レベルとしては、丸文以外の外部一般企業へも展開可能なものを目指しているが、現時点では丸文の情報システムを一括して請負うグループ会社としてのスキルに限定した。

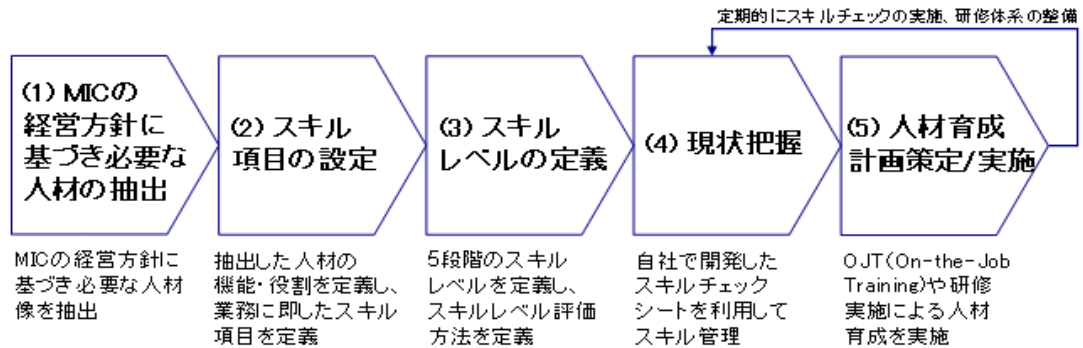
#### 4.1. UISSの導入方針

UISSの導入に先立ち、以下の方針を立てた。

- MICが求める人材像からスキル項目を設定する  
経営環境の変化などを踏まえて、MICの経営方針に基づき必要な人材を定義し、その人材に必要なスキル項目を設定する。
- 現状業務に則したスキル項目を作成する  
UISSで定義されたスキルをそのまま利用するのではなく、現状業務に照らし合わせ、必要なスキルかどうか検討し取捨選択する。また、スキル定義については、社内で使われている言葉などに置き換えることで、社員が理解しやすいように工夫する。
- スキルチェックの結果と人事評価とは結びつけない  
将来的には評価や処遇との連動を考えているが、2007年に新しい人事制度の運用が始まったばかりであり、人事制度の変更は、直接給与等に関連するため社員に与える影響が大きいと判断し、評価・処遇とは切り離して運用する。
- スキルチェックの実施や研修体系などの継続的更新を実施し人材育成に役立てる  
人材育成は、継続して初めて効果が出るという考えのもと、定期的なスキルチェックの実施や研修体系などを継続的に更新する。

## 4.2. UISS活用の流れ

MICのUISSの活用の流れを以下に示す（図 4-1）。



出典：MIC

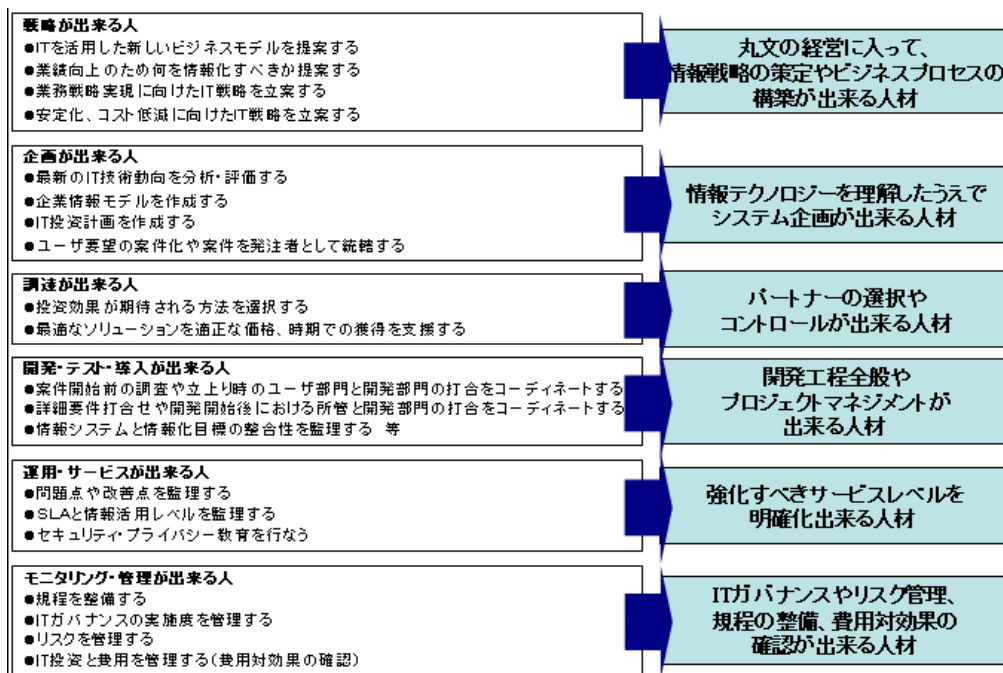
図 4-1 UISS 活用の流れ

## 4.3. MICの経営方針に基づく必要な人材の抽出

今までのスキル管理は、人材という概念ではなく職能（部課長）という大きな括りで要求されるスキル（基本能力、管理能力、専門能力）を定義していた。

しかし、ISに関する定義が不十分なため、今回の見直しにあたり、まずはMICの経営方針に基づき必要なISに関する人材像を定義した。

MICの人材像は、MICに必要な「タスクが出来る人」としてUISS「人材像定義」を参考に人材と活動内容を取り決め、さらにMICの事業領域を考慮して、具体的に「MICの事業内容のこれができる人材」としている（図 4-2）。



出典：MIC

図 4-2 MIC の経営方針に基づく必要な人材像

#### 4.4. スキル項目の設定（図 4-1（2））

次に、MICの経営方針に基づく必要な人材像（図 4-2）で定義した「〇〇が出来る人材」には、どのようなスキルが必要か？という視点で、「経営／組織管理」「プロジェクトマネジメント」「調達」「システム開発」「システム運用」の5つのタスク（MICでは、スキルカテゴリーと呼ぶ）に分けてスキルを設定した（図 4-3）。

そのタスクに紐付けるスキルは、UISSの機能・役割定義や従来のスキル管理で定義されているスキルから取捨選択して設定した。具体的には、業務系のスキルはUISSを参考に定義し、テクニカルなスキルは従来のスキル管理で定義しているスキルを参考に定義した（「モニタリング・管理が出来る人」については、現時点では未定義である）。



出典:MIC

図 4-3 スキル項目の設定

さらに、上記の5つのタスクとは別に、「業務知識」、「技法分析」、「OS」、「言語」、「DB」、「開発ツール」、「ミドルウェア」などの要素技術も設定した。これは、実際にスキル管理の結果を活用する際に「プログラミングができる人は誰？」ではなく、「Javaが出来る人は誰？」というような検索を可能とし、人材育成だけでなくジョブアサインにも活用したいという意図があったためである。なお、コンピテンシーは人事制度での能力項目として設定されているため今回のスキル項目の設定からは対象外とした。

スキルの体系は、UISSの機能・役割定義と同様に大／中／小項目にスキルが紐付いている体系として整理し、約 280 個のスキル項目を設定した（図 4-4）。

なお、スキルチェックは、188 個の小項目毎に実施する。

中項目	No	小項目	求められる主要なスキル
<b>1.経営／組織管理</b>			
事業戦略策定	1	経営要求の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営方針／中長期構想を正確に捉えることができる</li> <li>対象領域(事業ドメイン)を正確に捉えることができる</li> </ul>
	2	業務環境調査・分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境を正確に捉えることができる</li> <li>情報を継続的に収集できる</li> </ul>
	3	課題の抽出	収集した情報から情報システム資源における課題を分析・抽出することができる
	4	新ビジネスモデルへの提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいビジネスモデルにより摩訶的な事業領域を明確にすることができる</li> <li>ビジネスモデル策定に対して情報戦略と情報資源配分の面から適切に助言できる</li> </ul>
	5	ビジネスモデルの実現性の確認	全体最適の観点からビジネスモデルの評価ができる
	6	事業戦略における成果指標の設定	事業戦略の実現度合いを確認するための成果指標、目標値およびその測定方法方法を設定することができる
	7	課題・リスクの洗い出し	新ビジネスモデルに則して、課題やリスクを洗い出すことができる
	8	超概算予算の算出	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要となる作業を洗い出すことができる</li> <li>ヒモノカネ+ITの観点で、概算費用を算出することができる</li> </ul>
情報戦略策定	9	対象領域のプロセスレベルでの理解	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
	10	現行業務の調査	業務上の課題を分析・抽出し、文書化できる
	11	情報システムの調査	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
	12	情報技術動向の調査	情報技術動向を捉えることができる
	13	情報システム基盤の将来像(ToBe)の策定	IS戦略実現に必要な下記システム基盤をモデル化し、描くことができる *プラットフォームやアプリケーション全体構想等
	14	基本戦略の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>企業目標を達成するための中長期の方針を策定できる</li> </ul>

出典：MIC

図 4-4 スキル項目の設定(抜粋 例:「1.経営／組織管理」)

#### 4.5. スキルレベルの定義（図 4-1 中（3））

従来のスキル管理と同様にスキルの保有状況の確認は 5 段階のレベルで把握するという従来どおりの方法を採用した。これは、社員が自らの目標を立てる際に、タスク単位にスキル保有状況の把握が可能となるこの方法をとることで、各項目単位での保有状況を容易に判断することが可能となり、より人材育成の効率化が図れると考えたためである。

スキルレベルの文言は、誰もが直感的に理解できるようシンプルな表現をした。また、個人毎の理解に差が出ないように補足説明を記述し、回答者の判断を容易にする工夫をした（図 4-5）。

スキルレベル定義	補足説明
5 指導できる	十分な経験と実績を有しており、独力で実施できる上に指導することができる。
4 自分でできる	知識と経験を有し、独力で実施することができる。
3 指導の下でできる	知識と技能を有し、指示・指導の下に実施することができる。
2 内容を知っている	知識を有しているが経験がない。過去に実務経験があるが、現在実務への適用は困難。
1 全く知らない	知識がない。聞いたことはあるが、内容はわからない。

出典：MIC

図 4-5 スキルレベル定義

スキルレベル評価は、中項目を構成する小項目毎に 5 段階で評価し、そのカバー率によりレベル判定を実施する。さらに大項目のレベル判定も同様に大項目を構成する中項目のカバー率でレベル判定を行っている。たとえば、ある中項目の「レベル 3」と判定されるためには、その中項目を構成する小項目で「レベル 3」の回答が、設定したカバー率以上に評価されている必要がある（図 4-6）。

大項目スキルレベル	中項目のカバー率
L5	構成する中項目の 60%以上が L5
L4	構成する中項目の 60%以上が L4 以上
L3	構成する中項目の 60%以上が L3 以上
L2	構成する中項目の 60%以上が L2 以上
L1	構成する中項目の 60%以上が L1 以上

出典：MIC

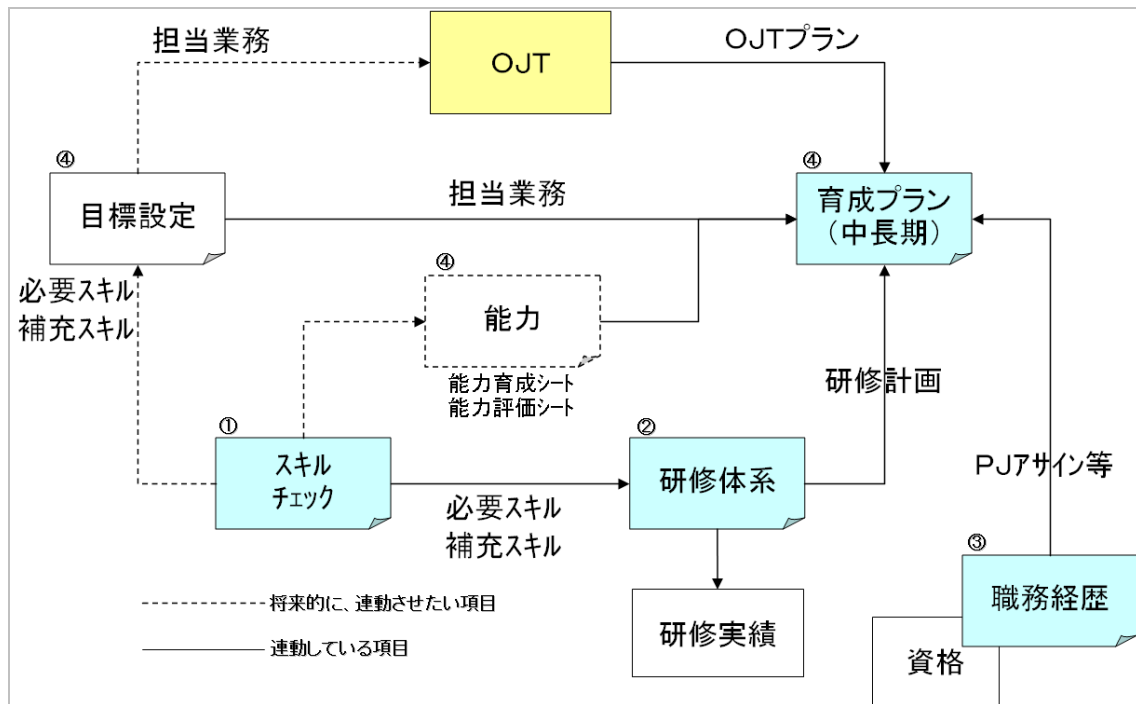
図 4-6 大項目スキルレベル判定方法

（60%はスキル評価のしきい値）

## 5. UISSの活用と運用

### 5.1. 運用プラン

MICでは、人材育成のPDCAを回すためには職務経歴なども含めた総合的なスキル管理をすることが重要と考えている。単なるスキルチェックではなく、社員の成長や組織の成長、またプロジェクト毎の成果などを分析し、今後はプロジェクトへのアサイン計画などにも活かしていく（図 5-1）。



出典：MIC

図 5-1 人材育成体系

（水色：現時点の運用で使用しているドキュメント）

#### ①スキルチェック

自社で開発したスキルチェックシートを利用して、社員はスキルの棚卸しを定期的（年1回）に実施する。実施後は、部長が確認を行なうことにより、上司の目から見た客観的な評価が加えられ、スキルチェックの精度を上げる。

#### ②研修体系、研修実績

研修計画をより具体的に立て易くするために、スキルに研修コースを紐付けた研修体系を構築している。また、研修コース受講情報の集計を研修実績とし、将来的には研修実績から受講前後のスキルチェックの内容を精査し、研修の効果測定（費用対効果等）や研修の受講モデルケースの作成を検討している。



### ③職務経歴、資格

社員全員に対して定期的に職務経歴、保有資格の更新を実施している。また、MIC では、即戦力の採用を進めていたことから現在の社員の半分は中途採用者が占めている。そのため、中途採用者の前職の経験や保有資格を有効活用していくために、前職の職務経歴、保有資格の入力も実施している。

### ④中長期育成プラン、目標設定、能力（能力育成シート、能力評価シート）

上司と相談の上、中長期的な育成プラン（3年後のあるべき姿）を立て、それを達成するための年度ごとの目標設定（年度能力開発目標、研修計画）を行う。現在、スキルチェックの結果は研修計画を立てるために活用されているが、人事制度とは連動していない。将来的には、人事制度上の能力育成シート、能力評価シートとの連動を検討している。

## 5.2. 今後求めるもの

MIC として求める人材像をベースとした育成活動を推進する骨組みの整備は 2008 年 5 月に完了した。その後、運用開始から 1 年半が経過したことで、新たな課題も出てきた。

特に、昨今の変化の激しい経営環境に対応できる人材をいかに養成していくかであり、これは今後の取り組むべき大きな課題の一つとして認識している。

なお、今後、必要になるであろうと思われる人材は以下の 3 つである。

#### (1) 丸文のビジネスプロセスの改革・改善を提案できる人材

今までは、丸文の業務改革や業務改善の仕事が中心となっていたため、標準化された業務プロセス設計ができればよかったが、今後は、今まで以上に経済状況や経営環境などが変化し、そのスピードも増してくる。その変化のスピードに対応するためには、絶えず変化していくビジネスプロセスの改革・改善を提案できる力が必要になる。

#### (2) 技術とビジネスを組み合わせられる人材

IT 技術が日々多様化している中で、それらの技術とビジネスを上手く組み合わせる力が必要になる。IT に対する投資とビジネスに対する効果を判断し、最大限の投資効果を生み出さなければならない。

#### (3) ある分野に飛び抜けた才能を持つ人材

技術とスキルは年々向上しているが、経験を重ねていくとどうしても均一化してしまう傾向がある。強い組織には強い個性（能力）の存在が必要であり、それを活かせる土台を作ることも必要になる。

また、社員のモチベーションという意味から、将来的には育成の仕組みを人事制度と連携させることを検討している。

## 6. UISSに取り組まれる方へのメッセージ

UISSの導入推進者の湯田氏、水野氏から、現在、UISSの導入に取り組まれている、またはこれから導入される方に対してのメッセージをいただいた。

導入にあたって重要なことは、2つある。

1つ目は、導入の目的を明確にして進めることである。当社では、経営方針を実現するために必要となる人材像やスキルの定義は何かといった観点で検討を進めた。そのため、会社の経営方針と人材、スキルを関連させて考えることができた。その結果、社員も自分の業務が会社の経営方針にどのように関連しているかを実感できるようになった。

2つ目は、自社の立ち位置（役割）を明確にすることである。当社はITベンダーから見ればユーザー企業と見られ、親会社からはITベンダーと見られがちな複雑な立場である。親会社やITベンダーとの立ち位置（役割）の違いを明確にすることによって、当社が本当に求める人材像やスキルを明確にすることができた。

これから導入を考えている企業は、まずは「導入の目的」と「自社の立ち位置（役割）」を明確にし、導入手順を確認しながら推進することをお勧めしたい。

## 導入事例：メック情報開発株式会社

「中小ITベンダー人材育成優秀賞」(IPA)受賞企業

導入推進者：

専務取締役兼事務企画部長 本田明彦氏

事務企画部

プロジェクトマネジメント課長 深澤光賢氏

事務企画部

プロジェクトマネジメント課 渡部喜子氏



### 1. 会社概要

■社 名：メック情報開発株式会社

■設 立：1990年8月8日

■資本金：3,000万円（三菱地所株式会社100%出資子会社）

■従業員数：114名(2010年4月現在)

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

## 2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

### 2.1. 基本理念と事業領域

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

### 2.2. 組織の成り立ちと、求められる役割について

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

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

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

### 2.3. 人材育成の方針

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

- 人財<sup>9</sup>は「育つ」ではなく「育てる」
- 「業務を通じて人を育てる」ことが基本
- 業務を取りまとめるチームリーダー（以下、リーダー）の役割が重要

また、メック情報開発で必要としている業務機能は次の 3 点である。

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

---

<sup>9</sup> メック情報開発では人材を「人財」と表記するため、ここではその文字のまま掲載した。本事例の中では、メック情報開発が定義した用語については「人財」を用いる。

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

### 3. UISSの導入の背景と目的

#### 3.1. 目標人材像の必要性

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

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

#### 3.2. 全社員参加の「人材像策定プロジェクト」

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

#### 3.3. 「人材像策定プロジェクト」のプロセス

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

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

出典：メック情報開発

図 3-1 スキルスタンダードシート(SSS)の最終構成

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

## 4. UISSの導入

### 4.1. 人材像策定の指針としてのUISS

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

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

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

### 4.2. SSSの仕組み

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

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

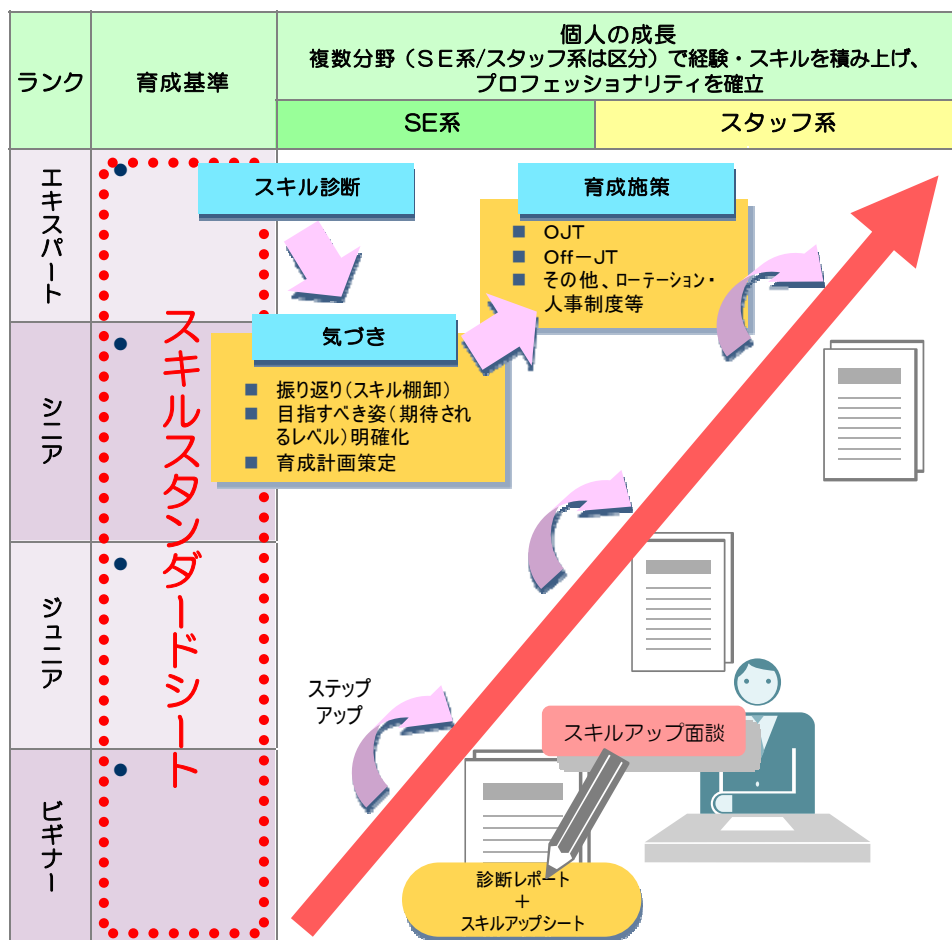
## 5. UISSの活用と運用

### 5.1. 運用の仕組み

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

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

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



出典：メック情報開発

図 5-1 SSSに基づく人材育成の仕組み



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

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

【選択肢】

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

1～6より数字を選んで下さい。

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

出典：メック情報開発

図 5-2 SSS によるスキル診断 スキル項目 SE 用(一部抜粋)

## 5.2. 運用の振り返り

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

一方、顕在化した課題は以下の3点である。まず、1点目の課題は社員によってスキル達成度の認識に差異があり「回答がぶれる」ことである。この課題を回避するため、選択肢

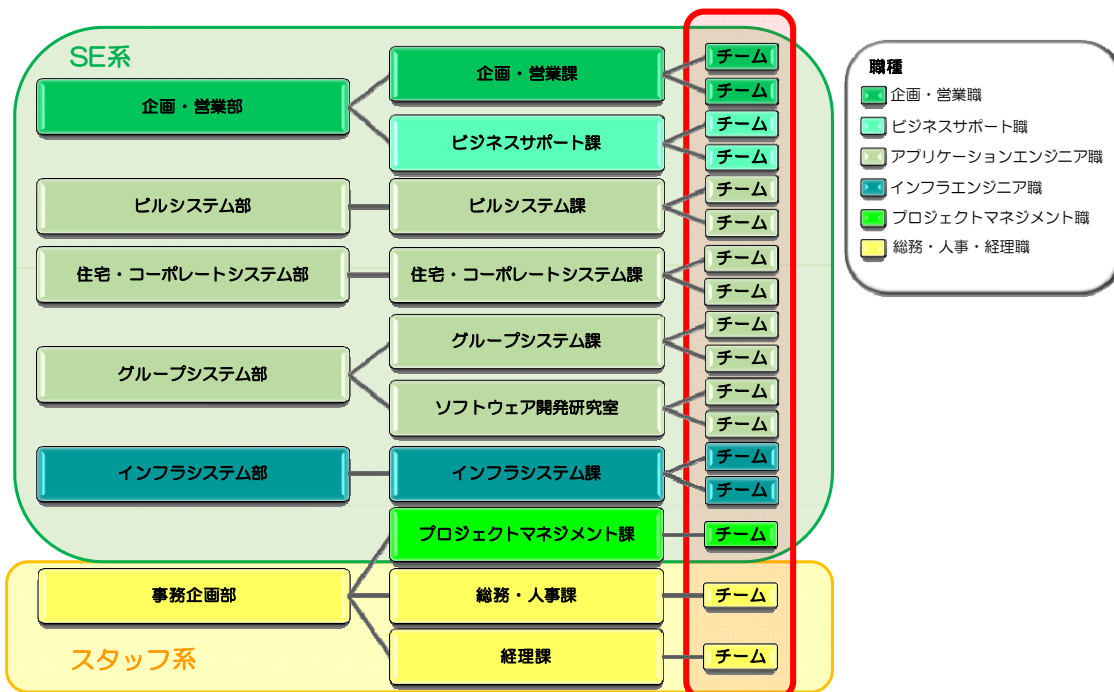
となる回答を具体的に記述し、社員間のスキル認識を一致させることとしたい。

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

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

### 5.3. 運用面の特徴

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



出典:メック情報開発

図 5-3 組織階層

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

#### (1) メンバーによるリーダー評価

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

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

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

#### (2) スキル診断と人事評価との関係

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

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

評価との関係を検討する必要があると考えている。

## 6. UISSに取り組み方へのメッセージ

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

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

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