

**情報システムユーザースキル標準**

**導入活用事例集 2010**

2010年3月

**独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）**

本書に記載されている社名および製品名は、それぞれの会社の商標です。なお、本文中では、<sup>TM</sup>、マーク等は省略しています。

本書に記載されているWebページに関する情報（URL等）については、予告なく変更、追加、削除（閉鎖）等される場合があります。あらかじめご了承ください。

## はじめに

企業活動において「情報システム」は、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位置付けとなっている。こういった環境下で、情報システムの企画、構築、運用などの人的資源の的確な把握や最適配置、携わる人材の育成を目指して、情報システムユーザースキル標準（UISS：Users' Information Systems Skill Standards、以下「UISS」という。）が、2006年6月に策定され、各企業の使い易さを狙った改定が都度行われている。

あわせて、UISSの導入・活用を支援する事を目的に、活用手順を具体的に示した「UISS有効活用ガイド」が発行され、その中でも幾つかの事例が紹介されている。

しかしながら、UISSは各企業が置かれている自社の環境や解決したい経営課題に併せ、カスタマイズして利用していくといった概念で設計されているため、そのまま適用することが難しくなっている。よって、「具体的にどういう形で活用し、どういった経営課題の解決に貢献できているのかを知りたい」「導入・活用を進める上で自社が抱える課題解決のヒントを各社の取り組みから得たい」等の先進企業の事例公開に対する期待が大きい。

そこで、数多くの活用企業の事例を公開する事で、UISSの認知度を高めるとともに、CIOやUISSの導入・活用推進者に対し、UISSを活用した各社経営課題解決の一助とすべく、本事例集を編纂した。

第1章の「各社の事例要約」は、各社のUISS導入・活用に至る背景や狙い、目的や効果を簡単に紹介している。第2章の「各社事例」は、導入・活用手順や特徴的な取り組みを、より具体的に展開している。また、付録に「組織プロフィール一覧」、「目的・効果一覧表」、「工程別ヒント一覧表」、「（標準）導入ステップ」、を記載した。

「組織プロフィール一覧」は、IT部門の機能・役割、UISS対象人数規模、IT系人材の採用有無等を一覧化しており、自社組織との対比をしながら、事例を読むための事前知識として活用頂ければ幸いである。

「目的・効果一覧表」は、各企業が得られた効果・メリットを記載したものである。導入目的や副次的効果を表したものであり、UISSを用いて解決しようとしている経営課題を一覧で把握する事ができる。

「UISS有効活用ガイド」に標準的なUISS導入手順として記載されている「（標準）活用プロセス」は、各社の導入手順と比較して読んで頂くと、部分的な適用をしている企業や、ユニークな取り組みを行っている企業が存在している事をご理解頂けるかと思う。

「工程別ヒント一覧表」は、特に各社が工夫した点、課題解決のヒントが盛り込まれている。

付録から読み、気になる企業の事例の詳細を読んで頂いても良いし、全ての事例を読んだ後、各社事例の特徴を振り返るためにご利用頂いても良い。

今後ご協力頂ける企業を募り、事例を追加し、経営課題解決の参考文献として、ご活用頂けるように、充実を図っていく予定である。

## 目次

はじめに .....	3
第1章 各社の事例の要約 .....	6
第2章 各社事例 .....	10
導入事例：株式会社あいおい保険システムズ .....	11
導入事例：関西電力株式会社 .....	29
導入事例：株式会社神戸製鋼所 .....	41
導入事例：国分株式会社 .....	53
導入事例：独立行政法人 住宅金融支援機構 .....	65
導入事例：全日本空輸株式会社 .....	79
導入事例：日産自動車株式会社 .....	97
導入事例：プロミス株式会社 .....	107
導入事例：株式会社ベネッセコーポレーション / 株式会社シンフォーム .....	117
導入事例：三菱UFJ証券株式会社 .....	129
付録 .....	146
付録 1: 組織プロフィール一覧	
付録 2-1: 一覧表の使い方	
付録 2-2: 目的・効果一覧表	
付録 2-3: 工程別ヒント一覧表	
付録 2-4: UISS 活用プロセス	

## 第 1 章 各社の事例の要約

## 第1章 各社事例の要約

### 1. 株式会社あいおい保険システムズ

システム部門の強化方針が示され、開発体制の強化・品質向上について経営課題が示された。また、コア業務部分の空洞化抑止 = 内製化比率の拡大を実施して IT スペシャリストの育成 = システムソリューションとして自立型 SE の育成を急ぐ必要があり、そのための評価システムとして、UISS をベースに社内で評価することとした。人材像定義/機能・役割定義/スキル定義の平行実施、中間成果による確認、見直しを繰り返し、短期間導入を果たした。また、スキル診断システムの自社開発によって、自社ニーズに適合した他角度分析を行える仕組みを構築している。

### 2. 関西電力株式会社

2006 年まで自社開発したスキル管理システムを利用していたが、スキル精度が荒くまた、内容も現実と乖離し陳腐化が進んでいた。「ユーザ企業にはユーザ企業のスキル管理体系の導入」をと考え、UISS の導入に踏み切った。第 1 期を「UISS 導入からスキル入力」、第 2 期を「スキル管理分析機能開発」として 2 段階導入を行った。スキル体系に研修体系や社外資格試験を紐付けしてスキル向上に活用したり、スキル管理システムの分析機能をカスタマイズして社員に提供したりしている。

### 3. 株式会社神戸製鋼所

少人数の IS 部門体制へ適用した事例であり、人材育成の課題に全社横断的に対応していくため、UISS を自社の実態に合わせて簡略化し、整理した「コベルコグループ・ITスキル標準」を策定している。人材像ごと、あるべき姿を自らの言葉で表現した「スキル熟練度」や、UISS の機能・役割定義と「スキル熟練度」を突合せた「コベルコ・スキルテーブル」など、UISS をそのまま活用するのではなく、客観性を高める手段として利用している。また、人材像のレベル毎に個人の業務量を把握し、現状把握とあるべき姿の議論にも活用している。

#### 4. 国分株式会社

情報システム部門の組織力アップを狙って、部門長のリーダーシップ発揮により、UISSをトップダウンで導入した事例である。「1人で情報システム全体を語ることができる」ような、総合力のある社員を増やしていくために熱い想いを持って国分UISSを構築している。導入直後には、部員間にUISSに対する温度差があったが、部門長自らが部員一人ひとりと時間をかけて面談し、UISS導入の目的を語り、浸透を図った。また、併行して「業務標準化」を実施し、業務マニュアルとスキル項目を連携して整理している。

#### 5. 独立行政法人住宅金融支援機構

アウトソーシングで生じたIS要員のスキルの空洞化問題などをきっかけに、新たな人材育成のフレームワークが必要となり、トップダウン型アプローチで取り組んだ。納得感の醸成とモチベーションの維持を重視した記述でスキルを定義した。また、機構内部に必要なスキルと外部のITベンダーに求めるスキルも明確化している。人材像のレベルアップを行うために、研修、研究会実施等の具体的施策と併せてイメージ化をしている。

#### 6. 全日本空輸株式会社

「経営とITを連携」させるIT人材の質・量に対する「共通のものさし」をUISSという業界標準の考え方をういて人材ポートフォリオとして整理している。親会社情報システム部門と情報システム子会社で一体となったプロジェクトを編成し、相互認識を高める中で推進した。子会社スキル管理と部門スキル管理の仕組みを共存させたり、業務ドメインを考慮した人材像を設定する工夫をした。また、外部コンサルのベンチマークを活用した要員数の中期目標設定も行っている。



## 7. 日産自動車株式会社

社内変革を目指した戦略プログラム「Change2012 プログラム」の3本柱の1つに「人」を位置付けて実施している。ベンダーとのタスク分担を明確にし、社内で保有するコアタスクを担える人材を育成するために自社メンバー4人で本業のかたわら UISS を導入した。人材像に相当する「ロール」を軸に、タスク、スキル、キャリアパスの関連付けを行い、システム要員 350 人に対するスキルサーベイを通してロールの意識付けができた。今後は、ロールをベースに組織やプロジェクトへの要員配置を行う計画である。

## 8. プロミス株式会社

システム刷新に伴うオープン系人材不足を補うために、経営主導で UISS の導入を決めた。プロジェクトには現場のトップレベル技術者を専任で当たらせ、コンサルタントと連携して4ヶ月弱で導入を完了した、トップダウン型の事例である。これまでに6回のスキル棚卸を実施し PDCA を回しながら、システム要員 140 名のスキルの可視化と育成を行っている。また、目標設定のシンプル化に、パレートの法則を適用している。

## 9. 株式会社ベネッセコーポレーション / 株式会社シンフォーム

本社部門が情報子会社を巻き込み、同一指標による共通スキルスタンダードの策定を行っている。特に給与や人事制度との連動は、これまでの UISS 導入企業にはない新たな試みである。また「グループ全体の経営目標の達成」を実現すべく人材育成における課題を明確化する手法や、それを解決するための手段として UISS を採用したプロセス、かつそれを推進する際の現場を巻き込んだ体制作りを行っている。

## 10. 三菱UFJ証券株式会社

親会社情報システム部門と情報システム子会社間の役割分担（「ミルクコーヒー論」）と仕事の「タコツボ感」に対する課題解決策として、UISS の考え方をうい、組織ミッションを「ユニット」という概念で整理した。組織ミッションをコンパクトさせるスキルを自社の言葉で徹底的に定義し、ボトムアップで実行した。業務履歴・アピールポイントの記述によるスキル診断精度の向上を試みている。また、「コンピテンシーマップ」のギャップに着目した組織力・人材育成の強化を行っている。

## 第 2 章 各社事例

## 導入事例：株式会社あいおい保険システムズ

### 本事例の特徴

- 人材像定義 / 機能・役割定義 / スキル定義の並行実施、中間成果による確認、見直しを繰り返すことによる短期導入
- スキル診断システムの自社開発による自社ニーズに適合した多角度分析の実施

### UISS 活用組織のプロフィール

名称：株式会社あいおい保険システムズ

対象人数：380 名（2009 年 7 月現在）

組織概要：あいおい損害保険株式会社のグループ全体のビジネス発展や事業に貢献する IT 関連子会社で、従業員は本社からの出向者を含め 542 名（2009 年 7 月現在）。本社の情報化投資や IT ガバナンスという役割に対し、IS の設計や開発、運用という役割を担う、ソフトウェアやハードウェアのベンダーを含め、多くの企業との取引関係を通じて、業務を遂行している。

### 1. 背景と狙い

株式会社あいおい保険システムズ（以下あいおい保険システムズ）は、IS 部門としての開発体制の強化と品質の向上を主な目的に、380 名の IS 要員を対象に自社版 UISS を導入し、2009 年 4 月から運用を開始した。

背景には、IS 部門としての強化を図る上で、協力会社への依存度を下げ、“コア業務スキルの空洞化抑止 = 内製化比率の拡大” が不可欠だという課題認識があった。あいおい保険システムズは、その課題解決策の 1 つとして IT スペシャリストの育成を掲げ、自社に適した評価システムの必要性から、自社版 UISS の導入を決断した。

また、同社は IT スペシャリストの育成を急務の課題と位置づけ、短期間での評価システム構築を目指したが、UISS の導入はその実現手段でもあった。UISS の“標準”のフレームワークを活用しながら、自社の実態に即したスキルや人材像などを定義するカスタマイズに注力する方が、人材育成を支える評価システムを効率的に構築できるという判断があったのである。

あいおい保険システムズにとっての IT スペシャリストとは、システムソリューションとして提案し、開発できる自立型の SE を意味する。ただし、自社版 UISS 導入の目標は、SE 個人のスキルアップと同時に、IS 部門の強化という組織目標を達成することにある。そこで同社は、一定レベルの階層からマネジメント系とスペシャリスト系に分

岐する自社の人材育成体系に合わせて、自社版 UISS を導入する方針を明確化した。

IS 要員個人のスキルアップに向けた自己診断手段として、数年前に IT スキル標準をベースとしたアンケート形式の回答シートを作成したが、ユーザー企業の IS 部門として遂行する業務機能との乖離が大きく、有効なツールとして活用できなかったという経緯がある。そこで着目したのが UISS であるが、同社のスペシャリスト系 IS 要員には、IT スキル標準に合致するスキルも求められる。そこで全体は UISS の標準活用を基本とし、スペシャリスト系の領域では IT スキル標準も組み込むことにした。

自社版 UISS と人事評価制度を直接結びつけないという方針も採用した。自社版 UISS の用途はテクニカルスキル要件の熟達度診断に限定し、自己診断や上司面談など、人材育成のガイドラインとして運用していくことが主目的である。

## 2. 内容

### 2.1. 導入プロセス

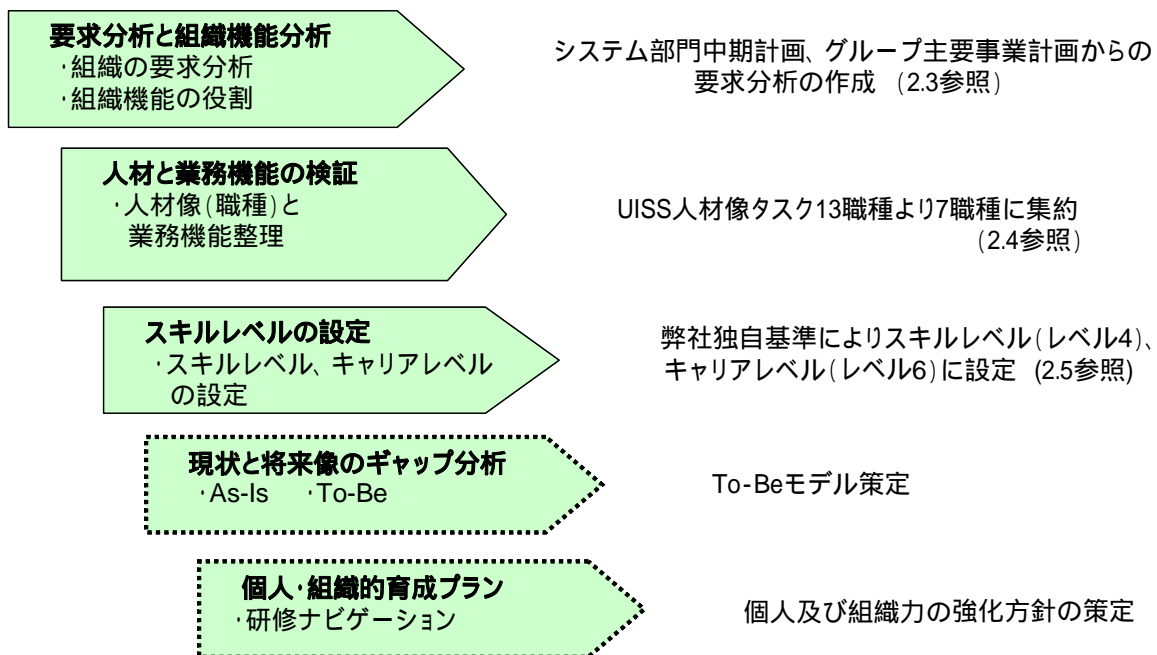
図 1 にあいおい保険システムズの UISS 導入プロセスの概要を示す。導入にあたっては、プロジェクトを発足し、11 名が推進した。経営管理担当役員などの経営層、各部門の部長クラスや当社ではユニット長と称している課長クラスも参画し、検討を進めた。

要求分析と組織機能分析では、自社の経営方針や戦略に基づき、何が求められるかを明確にした。主に、あいおい損保グループの主要事業計画、システム部門の中期経営計画を判断材料に要件を洗い出し、組織に求められている要求、あるいは機能・役割を定義していった。

人材と業務機能の検証では、人材像（職種）と求められる業務機能を整理し、定義した。UISS の標準人材像（職種）は 13 あるが、あいおい保険システムズではこれをカスタマイズして、最終的には 7 に集約した。

スキルレベルの設定では、人材像の定義に基づき、求められるスキルレベル・キャリアレベルを人材像ごとに設定した。スキルレベルは 4 段階、キャリアレベルは 6 段階に設定。スキルレベルは、UISS の標準を生かし、レベル 1 を「指導の下できる」、レベル 2 を「一部サポートがあればできる」、レベル 3 を「独力でできる」、レベル 4 を「他の者に指導することもできる」とした。キャリアレベルは、定義した各スキルレベル内に設定した。

ここまでが現在まで実施できている部分で、自社版 UISS の運用は、スキル診断に基づく現状スキルの把握と分析に特化して開始した。



出典：あいおい保険システムズ

図1 UISS 導入プロセス

## 2.2. 導入スケジュール

スケジュールを図 2 に示す。並行作業 確認 見直しを繰り返すことで、自社版 UISS の短期間導入を実現した。

導入に着手した 2008 年 7 月から、人材像の定義、人材像に関連付けた機能・役割（ファンクションモデル）定義、人材像ごとのスキル定義を並行して進めた。一般的には、これらの作業をウォーターフォール型で進めるケースが多いが、あいおい保険システムズでは、短期間導入を優先した。各作業の定義はすべて関連性があるため、並行して進めながら中間成果を反映させるという作業を繰り返す方が効率的だと考えたのである。結果として、2008 年末に、自社版 UISS の大枠とひな型をつくり上げた。

また、キャリアフレームワークの検討も並行して推進した。2008 年 11 月からは、JUAS が開催する UISS 導入ワークショップにも参加してノウハウ習得し、2008 年末に策定を終えた。

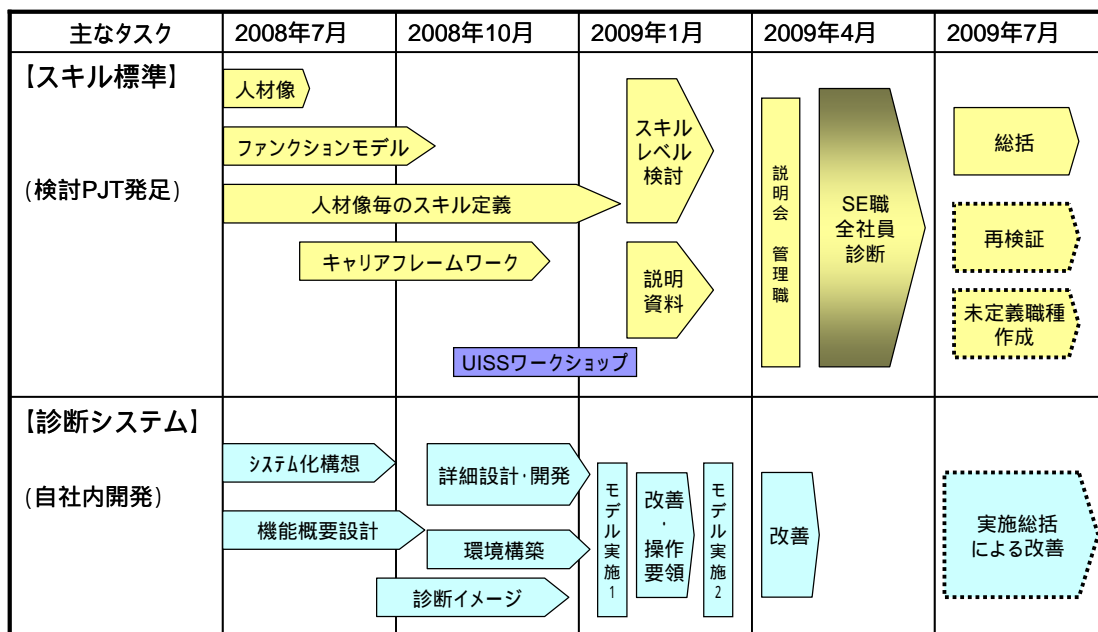
ここまでの作業は短期間に完了しているが、スキル定義の記述内容はわかりやすさを重視し、時間をかけて見直しながら工夫をこらしたため、4 ヶ月程度を費やした。

2009 年 1 月からは、具体的なスキルやレベルの検討を行ないながら、一方で、社内説明会の準備を進めた。

診断システムは、社内のオープン系アプリケーション開発要員で構成した別のチームを発足し、自社開発で構築した。2008 年 7 月からシステム化構想や機能概要設計を進め、2008 年 10 月以降は、具体的な詳細設計やインフラ環境構築、診断イメージの明確化などを進めた。診断イメージの明確化では、パイロットシステムを構築し、実際の画面で評価しながらトライアルを繰り返した。

2009 年 1 月には、「モデル実施 1」と名付けたパイロットシステムの評価を約 30 名の IS 要員が実施した。この時点では、1 人材像に対する診断の設問数を平均で約 50 程度に絞り、30 分程度で診断が完了することを目的としていた。そこで、自社版 UISS の「何々ができますか」という問いに対して、「答えやすいか？」「イメージが湧くか？」という評価や設問数の妥当性検証を行ったのである。

モデル実施 1 の評価結果を反映し、操作性も含めてより本番に近いパイロットシステムを構築。再選した 100 名規模の IS 要員が、「モデル実施 2」の評価を行った。この評価結果に基づき操作性などを再度改善し、2009 年 4 月以降は、管理職、全社員向けという順序で 2～3 度説明会を開催した。その後、あいおい保険システムズが SE 職と位置づける全 IS 要員 380 名を対象にし、診断を実施していった。



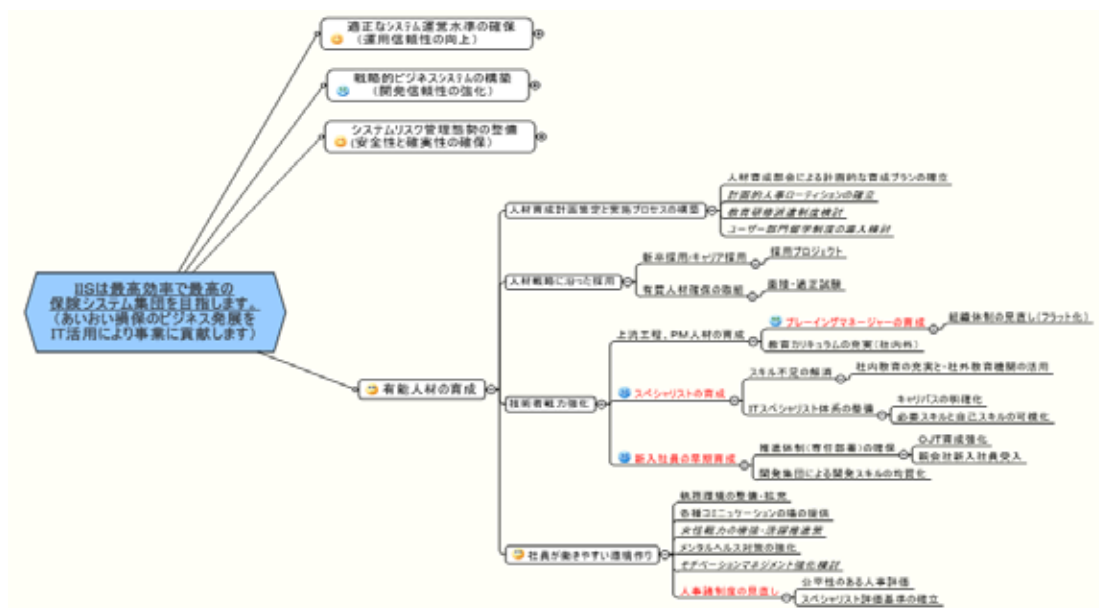
出典：あいおい保険システムズ

図2 導入スケジュール

## 2.3. 要求分析と組織機能分析

### 2.3.1. 要求分析イメージ

要求分析のイメージは、あいおい保険システムズの中期経営計画から、IT スペシャリストの育成、IS 部門の強化というミッション実現の要件を洗い出し、各要件の項目ごとにブレイクダウンしながら作成した（図3）。



出典：あいおい保険システムズ

図3 要求分析イメージ



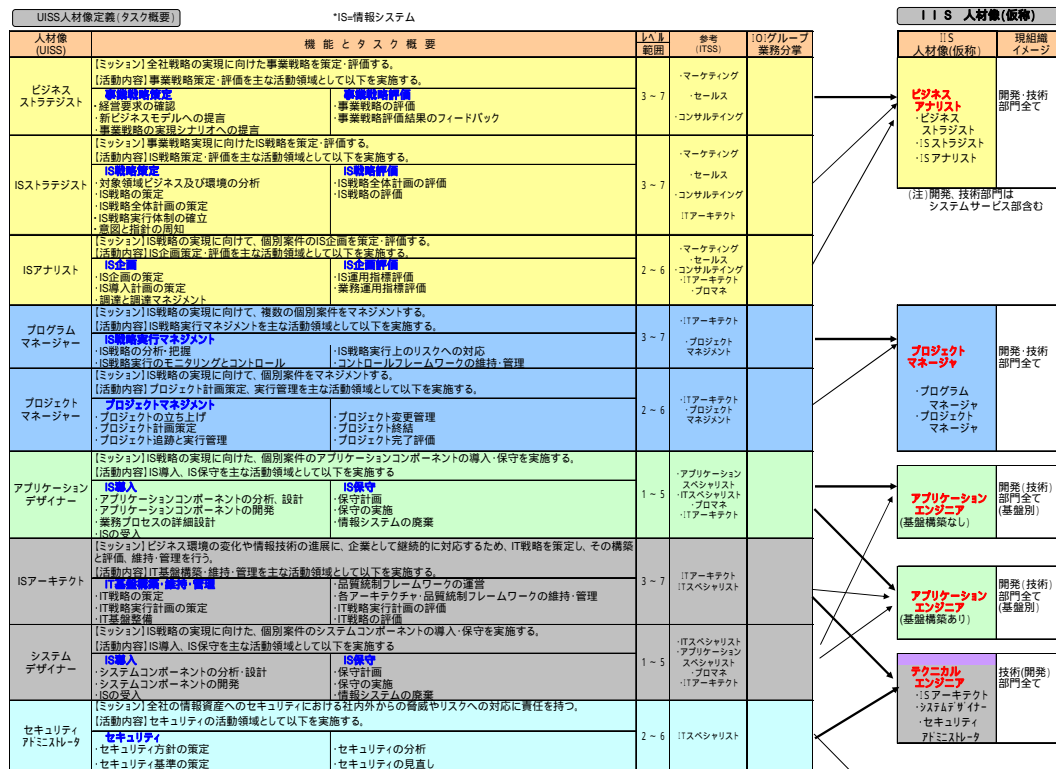
## 2.4. 人材と業務機能の検証

### 2.4.1. 人材像イメージ

人材像イメージは、UISSの標準である13の人材像を参照し、自社の現状機能などを反映した7つの人材像(職種)に絞り込んで作成した(図4)。たとえば標準のストラジスト系は「ビジネスアナリスト」、プロジェクトマネジメント系は「プロジェクトマネージャー」と「アプリケーションエンジニア」という人材像に集約した。

ただし、アプリケーションエンジニアでは、基盤構築の有無により、さらに2つの人材像を設定した。基盤構築はハードウェアの機種、OSやミドルウェアの選定と導入などを意味するが、あいおい保険システムズでは、これをアプリケーションの開発・保守を担当するIS要員が自ら手がけるケースと、別チームが手がけるケースがあるためだ。

同社は、これに基盤系の「テクニカルエンジニア」、運用系の「オペレーションデザイナー」、管理系の「ISプランナー」を加えた7つの人材像を設定した。



出典：あいおい保険システムズ

図4 人材像イメージ

### 2.4.2. 組織機能分析イメージ

組織機能分析イメージは、全ての職種ごとに本来求められる機能や役割を、現状部門で実施できているかを分析しながら整理し、中項目レベルの定義で作成した(図5)。表の中央部に記載してあるが、これを作成するにあたり、あいおい保険システムズにある開発・運用に関する主な部署を列記し、それぞれの部で現在実施できていることは何かということ进行分析しながら、最終的な人材情報等の機能・役割を定義していった。主業務を「○」、従業務を「△」と分類し、あいおい損保との機能・役割分担は色分けで明確化した。

この機能分析イメージを分析して、最終的に大分類は標準の19に対して15に、中分類は標準の72に対して57に絞り込んだ。小分類は、次のように定義した。各数値はスキル判断の要素数でもある。

- ・ ビジネスアナリスト : 56
- ・ プロジェクトマネージャー : 39
- ・ アプリケーションエンジニア (基盤構築なし) : 50
- ・ アプリケーションエンジニア (基盤構築あり) : 57
- ・ テクニカルエンジニア : 72
- ・ オペレーションデザイナー : 50

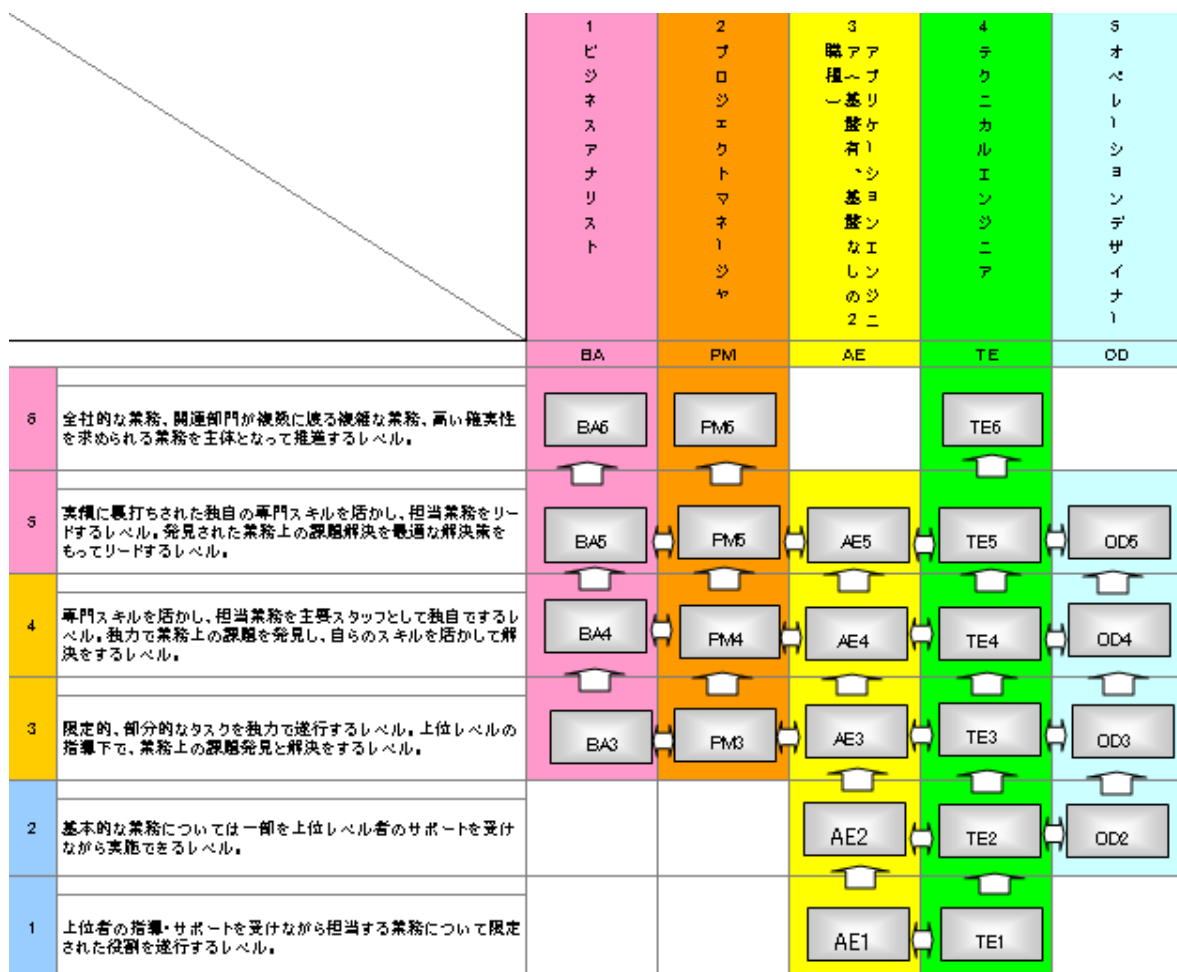
大分類		中分類		小項目数	所管部署 業務範囲										職種別機能					
					商品システム開発部	事務システム開発部	業務システム開発部	経理精算システム開発部	技術開発部	技術運用部	業務管理部	人材開発部	ITシステム統括部	IT業務統括部	プロジェクトマネージャ	アプリケーションエンジニア	アプリケーションエンジニア	アプリケーションエンジニア	オペレーションデザイナー	
1	事業戦略策定	1.0	経営方針に基づく計画策定	3																
		2.0	IT動向の把握・分析	1																
		3.0	事業戦略の実現シナリオへの策定	4																
2	IT戦略策定	1.0	現行業務・情報システムの調査・分析	2																
		2.0	IT戦略の策定	4	△			△	△											
		3.0	全体計画の策定	8	△			△	△											
		4.0	実行体制の確立	2	△	△		△												
		5.0	指針の周知	2	△															
3	IT基盤構築・維持・管理	1.0	IT基盤の策定(標準体系の策定)	2	△		○	△	○	○										1
		2.0	IT基盤実行計画の策定	1	△	△	○	△	○	○										1
		6.0	IT基盤の標準化・品質統制の維持・管理	1	△	△	○	△	○	○										1
		8.0	IT基盤実行環境の評価	2			○	○	○	○										1
4	IT戦略実行マネジメント	1.0	IT戦略の分析・把握	2	△	△	○	△	△											
		2.0	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	2	△	△	○	△	△											
		3.0	IT戦略実現上のリスクへの対応	3	△	△	○	△	△											
		4.0	内部統制の有効性管理	1	△	△	○	△	△											
5	プロジェクトマネジメント	1.0	プロジェクトの立ち上げ	2	○	○	○	○	○											
		2.0	プロジェクト計画範囲の策定	3	○	○	○	○	○											
		3.0	日進計画/資源計画/品質保証計画の策定	3	○	○	○	○	○											
		3.1	組織要員計画の策定	1	○	○	○	○	○											
		3.2	費用計画の策定	1	○	○	○	○	○											

出典：あいおい保険システムズ

図5 組織機能分析イメージ

## 2.5. スキルレベルの設定

スキルレベルは「IS プランナー」を除く 6 つの人材像ごとに定義し、ステップアップが明確になるキャリアパスを設定した（図 6）。具体的には、多くの IS 要員が入門編として担当する「アプリケーションエンジニア」と「テクニカルエンジニア」が「レベル 1」。どちらか 1 つからステップアップし、最終的にはプロジェクトマネージャー、あるいはビジネスアナリストを目指していくキャリアパスが基本だが、アプリケーションエンジニアとテクニカルエンジニア間のキャリアパスも可能にした。



出典：あいおい保険システムズ

図 6 キャリアレベルとキャリアパス

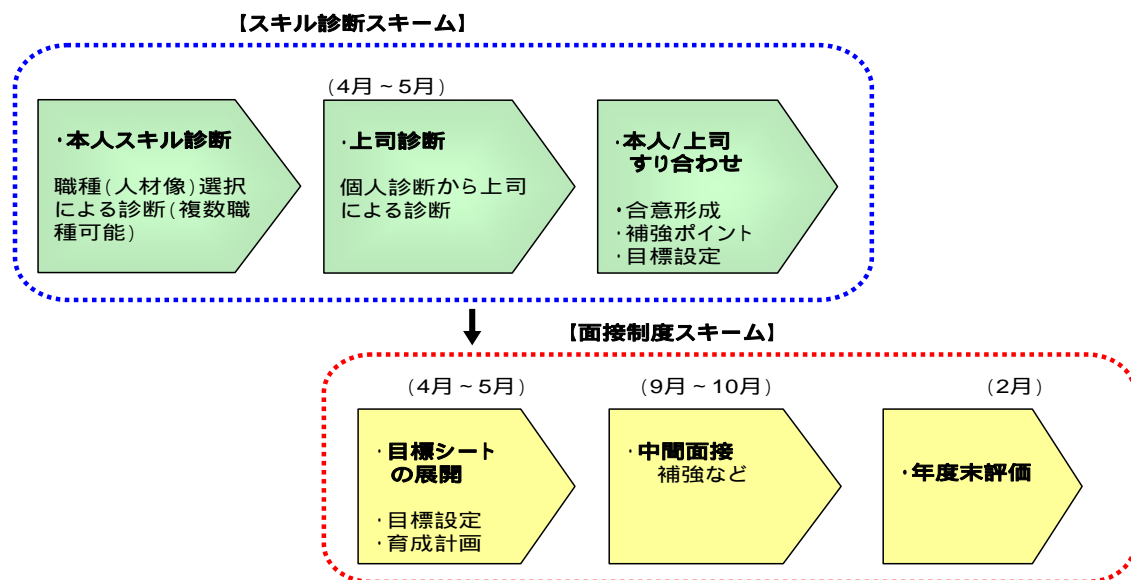
## 2.6. スキル診断の概要

### 2.6.1. スキル診断のステップとスケジュール

スキル診断のステップとスケジュールを図7に示す。最初に、IS 要員各自が自己診断に基づき、目指したい職種（人材像）を選択する「本人スキル診断」を実施した。開発部門ではアプリケーションエンジニアが中心になるが、現状スキルの診断に加え、プロジェクトマネージャーやビジネスアナリストなど、ステップアップを目指す人材像を明確にしたということだ。目指す人材像の数には制限を設けず、複数の職種も選択できるようにした。

次に自己診断で判定した4段階のスキルレベルに対して、上司の目から見た補正を加える「上司診断」を実施した。上司はたとえば、「このスキルを低く評価しているが、実際にはもう少し上」と診断し、IS 要員本人と議論しながら「この部分を伸ばそう」という合意形成を図り、目標を設定していった。

スキル診断の結果は、現行の面接制度にも反映させた。あいおい保険システムズには、自社版 UISS の導入以前から、面接によって当年度の業務目標やレベルアップを図るべきスキルを設定し、人材育成を推進していく制度があった。この制度で利用している目標シートに、スキル診断で設定した目標を反映させたのである。ただし、面接制度は秋頃に中間面接を実施し、年度末評価につなげていく流れだが、自社版 UISS のスキルレベルや具体的な数字は、年度末評価には反映させないという基本ルールを策定した。



出典：あいおい保険システムズ

図7 スキル診断のステップとスケジュール

### 2.6.2. スキル診断の画面イメージ 1 (職種選択・上司選択)

スキル診断では、画面の左上部に「上長設定」という枠を設け、IS 要員自身が自己診断結果を補正する上長を自由に選べるようにした(図8)。これはたとえば、開発部門に所属する IS 要員が、基盤系のスキルアップを目指すのであれば、直接の上長より、基盤部門や技術部門の上長に評価してもらう方がより適切な場合もあるためである。

職種は、同じ画面左下の「職種設定」という枠で選択する。選択した職種は、画面右側に「チューリップ」のマークとして表示され、「入力へ」のボタンを押すことで、自己診断を行う次の画面に移動する。



出典：あいおい保険システムズ

図8 職種・上司選択の画面イメージ

### 2.6.3. スキル診断の画面イメージ 2 (スキル入力)

スキル診断の入力画面では、1 職種に 39~72 の範囲で定義したスキル診断項目 (小項目) ごとに、上段に本人の評価欄、下段に上司の評価欄を設けた (図 9)。また、定義したスキルレベルは 4 段階だが、画面上には何もできない、何も知らないという「レベル 0」を追加し、5 段階の評価とした。

上司評価は、本人評価の結果が自動的にデフォルト設定される。上司は、本人と認識が異なる項目を設定するだけで済むため、評価作業を短縮できる。



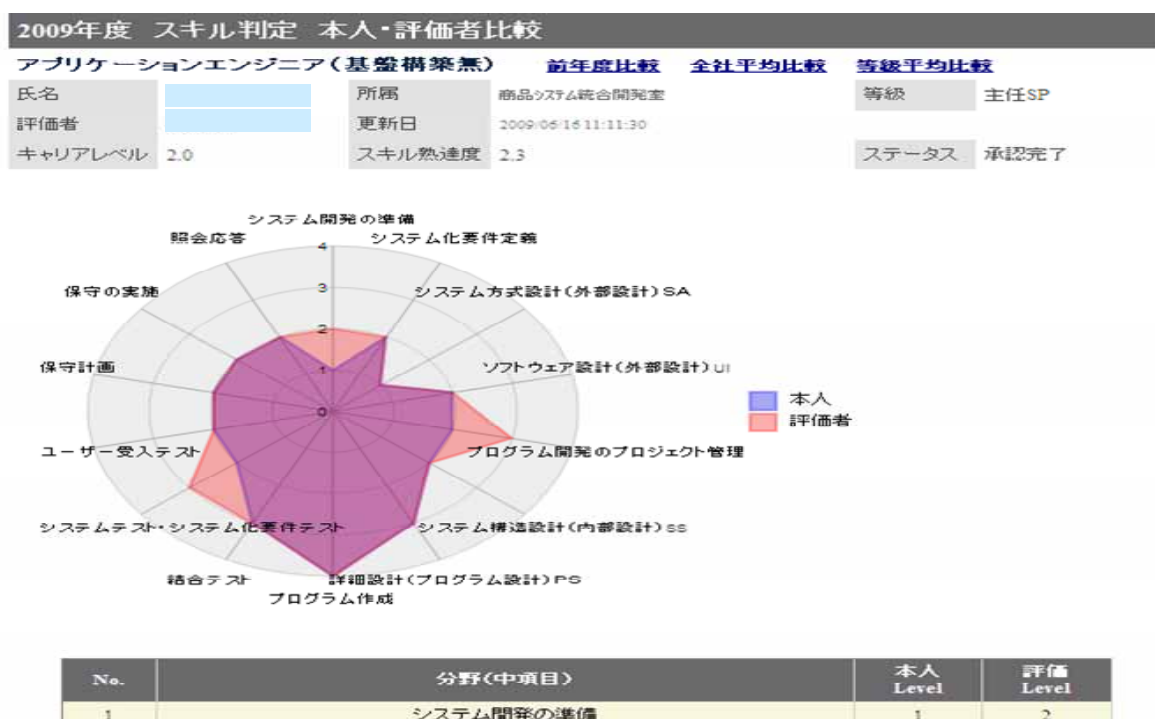
出典：あいおい保険システムズ

図 9 スキル入力画面のイメージ

### 2.6.4. スキル診断の画面イメージ 3 (診断結果)

スキル診断の結果は、中項目レベルでのレーダーチャートで表示し、本人評価と上司評価を対比できるようにした(図 10)。現在分析を進めているが、上司評価は比較的甘く、本人評価は厳しいという興味深い傾向のあることが確認できた。

また、本人評価の結果は、中項目レベルで前年度比較、全社平均比較、等級平均比較も表示できるようにした。全社平均は、部門を横断した平均レベルと比較した現状のスキルレベル、等級平均は、人事制度上で自分と同じ等級にいる IS 要員の平均と比較した現状のスキルレベルを確認できる。



出典：あいおい保険システムズ

図 10 診断結果の画面イメージ



### 2.6.5. スキルレベル・キャリアレベルの設定

スキル診断システムでは、次のような基準で職種別の小項目を評価している。

- ・レベル0：何もできない、何も知らない
- ・レベル1：指導の下できる
- ・レベル2：一定レベルであれば独力でできる
- ・レベル3：独力でできる
- ・レベル4：指導できる

中項目のスキルレベルやキャリアレベルは、中項目を構成する小項目の評価が60%以上に達しているかを判定し、設定する(図11)。たとえば、ある中項目の「レベル2」は、その中項目を構成する小項目での「レベル2」の評価が60%以上を占めていれば設定できる。これはUISSが推奨している考え方を踏襲したものだ。

スキル診断システムでは、これらの全中項目の平均をスキルレベルの基準とした設問を提示し、IS要員はそれに回答しながら4段階のスキルを設定していく。また、中項目として定義しているスキルは、難易度に応じて設問に重みづけをしている。具体的には、平均は「1」だが、比較的簡単なスキル「0.5」、逆に難しいスキルは「1.5」で判定するのである。

また、上司評価では、本人評価のスキルレベルに対して、今までの業務に対する貢献範囲や、社内での認知度を、ABCの3段階に加点評価も追加する。キャリアレベルは、この加点評価の結果も加味し、最大レベルを「6」とする6段階で設定する。

#### (1) スキルレベルの設定基準

職種別の機能役割定義の小項目要求スキルに対し、0：なし、1：指導の下できる、2：一定程度であれば独力でできる、3：独力でできる、4：指導できるから回答。上記回答からレベル構成を中項目で判断しスキルレベルを設定

LEVEL4	構成する小項目スキルの60%以上が「4」
LEVEL3	構成する小項目スキルの60%以上が「3」以上
LEVEL2	構成する小項目スキルの60%以上が「2」以上
LEVEL1	構成する小項目スキルの60%以上が「1」以上

全中項目の平均をスキルレベルとして設定(最大4)

\* 中項目スキルは設問の難易度に応じて重み付けを一部実施

#### (2) キャリアレベルの設定基準

職種別のスキルレベルと「業務の貢献範囲、認知度」から上司が加点評価をし、最大6レベルから設定

出典：あいおい保険システムズ

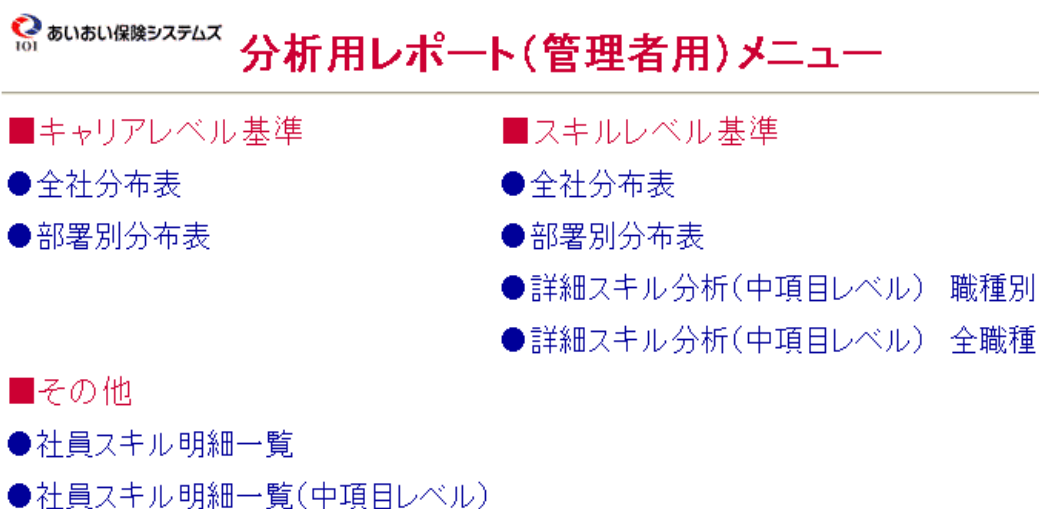
図11 スキルレベル・キャリアレベルの設定基準



### 2.6.6. スキル診断管理機能 ~ 各種管理レポートも容易に作成可能 ~

スキル診断システムは、管理者向けの分析用レポートも提供している（図 12）。これはキャリアレベル基準やスキルレベル基準の全社分布表、部署別分布表をエクセルのマトリックス形式で表示する。たとえば、ある職種のキャリアレベル 1 の IS 要員数を全社や部署単位に把握できる。

また、中項目レベルのスキル分析を全職種、あるいは職種別に行うことも可能。社員スキルの明細一覧なども表示できる。



出典：あいおい保険システムズ

図 12 分析用レポートの画面イメージ

## 3. 効果

あいおい保険システムズが導入した自社版 UISS は、同社が SE 職と呼ぶ、開発と運用を担当する IS 要員を対象を限定して導入したもので、まだスキル診断を完了した段階にすぎない。だが、人材育成の PDCA サイクルの確立には至っていないものの、同社は、スキル診断により現状スキルを可視化し、IS 要員一人ひとりが、自らの強みや弱み、キャリアパス上の位置を把握できるようになったことを、IT スペシャリストの育成という目標達成に向けた大きな効果と認識している。アプリケーションデザイナーなど、長年の業務で培った経験やスキルがかなり高いレベルにあることを明確にできたことも大きな収穫である。

また、現状スキルの可視化により、部門や職種、階層といった多角的な As Is 分析可能になったことは、IS 部門の強化という目標達成に向けての大きな効果である。経営層

などに対して、「こういうところが見えてきました」という説得力の高い報告ができるようになったためだ。

#### 4. 今後の展開

今後は「To Be」の目標を設定し、UISS 導入プロセスの「現状と将来像のギャップ分析」、「個人、組織的育成プラン」を進めることが優先課題であり、具体的施策も計画中だ。たとえば「個人、組織的育成プラン」では、個人および組織力の強化という目標達成を目指し、会社としてのナビゲーションが可能なロードマップ整備を計画している。現状は上司との面談により IS 要員個人の弱点を確認し、現場レベルで OJT を実施する、あるいは IS 要員自身で必要な研修を探し、受講してもらう施策にとどまっているためである。

並行して、対象外とした IS プランナーの追加、設定したスキルレベルやキャリアレベルの再検証を行う。すでにアンケートの実施などで IS 要員の意見を収集しているが、代表的な意見の 1 つとして、「スキル診断の設問が現状業務の実態に即していないので、どう回答すべきかわからない」というもの。そこで、こうした意見を自社版 UISS に反映させていく計画だ。また、スキル診断の定着化を図るために、現行面接制度との連携を強化し、面接と同期したタイミング（年度末の前後）でスキル診断を実施するスケジュールも計画している。

IS プランナーは管理部門の色合いが強いのでシステムの開発・運用と分離し、今回は対象外とした（SE 職から外した）。よって、従業員数 542 名に対し、対象人数が 380 名となっている（役員も除く）。

#### 5. 所感

まだ道半ばではあるが、要求分析から機能分析、スキルモデル構築、人材像策定、現状把握、そしてスキル診断に至るプロセスを、トライ&エラーで短期間に実現されている。それに加えてスキル診断システムも同時に自社開発し、色々な角度の分析を実現し可視化させているのは特筆すべきであろう。

ギャップ分析以降、今後の展開が期待できるのではないか。

## 会社概要

名称 : 株式会社あいおい保険システムズ

設立 : 1971 年 7 月

資本金 : 6,000 万円

従業員数 : 542 名 ( 2009 年 7 月現在 )

本社所在地 : 〒206-8533 東京都多摩市関戸 1-7-2

事業内容 : コンピュータソフトウェアの企画・設計・開発・保守・販売

コンピュータシステムの管理運営

コンピュータシステムに関連する文書・帳票・その他の印刷製本及び発送



## 導入事例：関西電力株式会社

### 本事例の特徴

- スキル体系と研修体系、社外資格試験とを紐付けし、スキル向上に活用
- 市販のスキル管理ソフトを独自にカスタマイズし、強化した分析機能を社員に提供

### UISS 活用組織のプロフィール

名称：経営改革・IT 本部、支店 情報通信グループ

対象人数：約 600 名

組織概要：関西電力株式会社の IS 部門は、経営改革・IT 本部と支店 情報通信グループの約 600 名、情報子会社等のグループ会社への出向社員約 300 名を合わせて、約 900 名の IS 要員を擁する。IS のガバナンス体制は、経営改革・IT 本部が予算を持つ集権型を基本としている。IS を活用した業務改革、IS の企画から概要設計までを経営改革・IT 本部が、開発以降は情報子会社が担当。また支店 情報通信グループが、IT 活用の促進や自社が保有する電力保安用の通信ネットワークの設計、工事、保守を担当している。関西電力版 UISS の活用対象者は、情報子会社の IS 要員を除く約 600 名である。

### 1. 背景と狙い

関西電力株式会社（以下関西電力）の IS 部門では、人材育成サイクルのあるべき姿を実現するための課題解決のツールとして、関西電力版 UISS の導入を決定した。

#### 1.1. 人材育成サイクルのあるべき姿とは

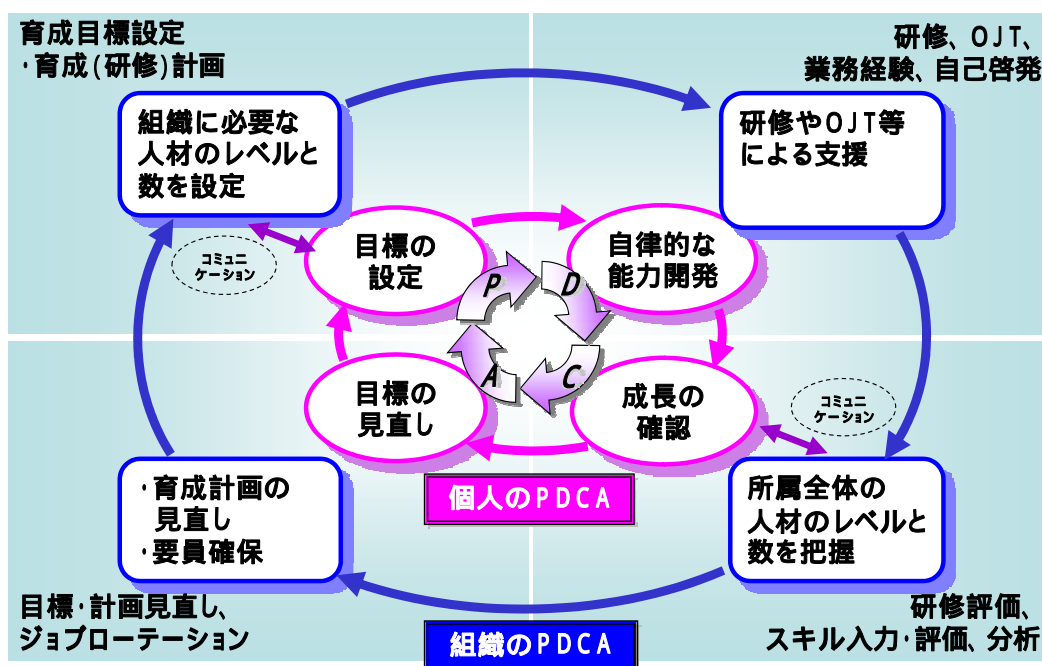
関西電力の IS 部門は、人材育成の目標に「IT を活用して当社の持続的な成長をリードする人材」と「安全と品質を両立しつつベース業務を確実に推進できる人材」を掲げ、目標達成の人材育成サイクルのあるべき姿を描いた（図 1）。これはすなわち、個人が計画的かつ自立的に能力開発に取り組むための PDCA サイクル、組織が必要とする人材を計画的に確保するための PDCA サイクルを回すことを意味している。

#### 1.2. 従来のスキル管理の陳腐化と UISS の選択

関西電力では 2006 年まで、自社開発の「スキル管理システム(Lotus Notes)」を利用し、情報分野と通信分野で IS 要員のスキル管理を行っていた。しかし、スキル定義の粒度が荒く、スキルの内容が現実と乖離するなど、陳腐化が進んでいたため、特に情報分野においてスキル体系を見直す必要に迫られた。スキルを登録しても、スキル保有状

況の把握や育成計画の策定に活用することができず、人材育成のあるべき姿になっていなかったためである。

見直しを開始した当初は、まず IT スキル標準の活用を検討した。だが、実際に試行してみると、技術的なスキルの分類が細かすぎて自社に適さないと判断し、「ユーザー企業の実情に即したスキル管理体系を導入すべき」という考えに至った。そこで同社は、タイミングよく公開された UISS の活用を検討し、特にスキル定義の追加や削除が容易で、「電力保安通信」という独自スキルの一元管理も可能な、フレームワークとしての柔軟性が、自社にとって有効だと判断した。



出典：関西電力

図1 情報通信部門における人材育成サイクル (あるべき姿)

### 1.3. 課題の設定

関西電力版 UISS の導入にあたり、同社は情報通信部門における人材育成サイクルのあるべき姿と、既存スキル管理システムの問題点を踏まえ、解決すべき課題を次のように整理した。

- ・管理するスキル項目の見直しと再定義
- ・スキル管理方法 & 評価方法の見直しと再構築
- ・スキルの分析機能強化
- ・組織として必要な IS 要員の「質」と「量」の設定・把握 (人材リソースの見える化)
- ・IS 要員の成長を支援する各種施策の実現

関西電力は、これらの課題を解決するためのツールとして、UISS の導入を決定した。

## 2. 内容

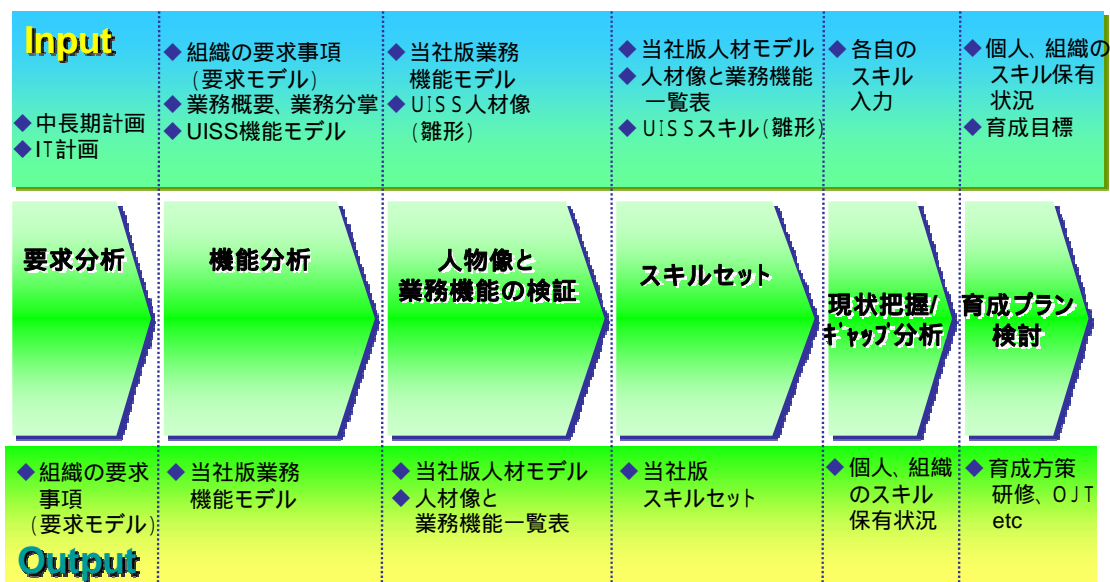
### 2.1. 体制

当初は、実質 2 名の体制で導入の検討に着手した。だが、検討の過程で「現場の生の声を聞くことが不可欠」と判断し、設計段階からは現場の IS 要員 2 名と外部コンサルタントに参画を依頼し、その後はコアメンバー 3~4 名の体制で導入を推進した。コアメンバーが、まずスキル定義も含めてフレームワークを作成し、それを現場でチェックするという作業を数回繰り返していった。

このようなボトムアップの活動を推進できた大きな要因に、グループ大の経営方針との合致が挙げられる。関西電力では、グループ経営計画のアクションプランの 3 本柱の 1 つに「人づくり」を掲げており、このことが関西電力版 UISS の導入において現場の理解を得る後押しにつながっていたのである。

### 2.2. 導入の流れ

基本的な導入の流れは UISS の定義をそのまま踏襲した(図 2)。スキルの定義やレベル設定などの具体的な作業も、当初は UISS の定義を参考に進めたが、関西電力の実態と合わない部分もあり、そのまま適用することはできなかった。そこで同社は、公開されている UISS 本体を、1 つの筋道を示すテンプレートとして活用していく方針を明確化した。



出典：関西電力

図 2 関西電力版 UISS 導入の流れ

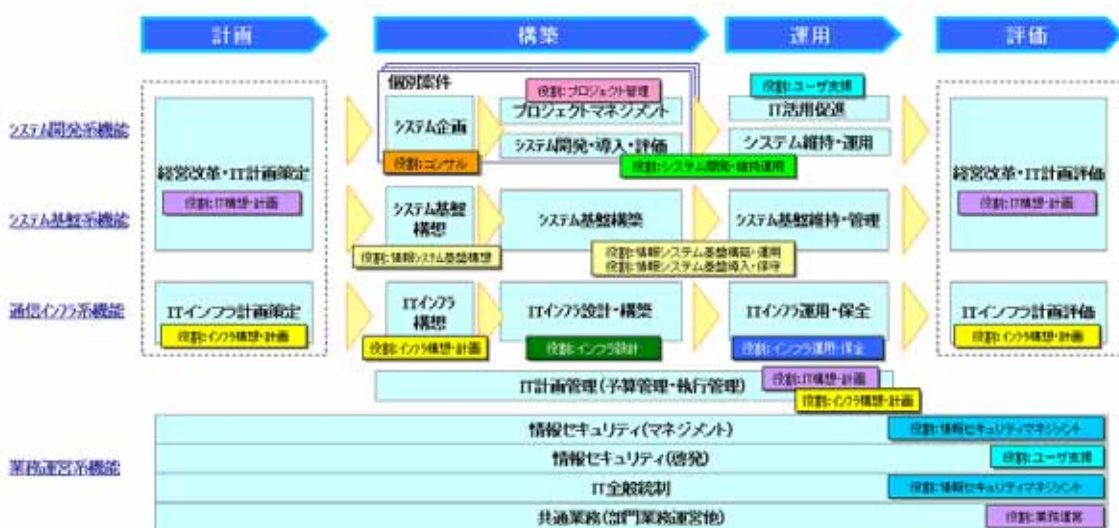
関西電力版 UISS の導入は、次のように第 1 期と第 2 期に分けて推進した。

- ・ 第 1 期（UISS 導入からスキル入力終了まで）
  - 2007 年：検討開始
  - 2008 年 12 月：スキル入力開始
- ・ 第 2 期（個人・組織のスキル保有状況の分析から育成プラン検討まで）
  - 2009 年 4 月：スキル分析機能の開発を開始
  - 2009 年 11 月：開発完了
  - 2009 年 12 月：スキル分析、育成プラン検討への活用試行開始
  - 2010 年 4 月：本稼働開始（予定）

### 2.3. 要求分析～スキルセット作成まで

#### 2.3.1. 人材像定義

人材像は、経営改革・IT 本部の中長期計画に基づき、組織のミッションと必要な機能を整理し、UISS に定義された機能モデルや人材像を参考にしながら、定義した(図 3)。



出典：関西電力

図 3 人材像（モデル）

検討当初は、情報通信部門に要求される「機能」を、UISS で定義されている“標準”の人材像に対応させて整理しようとした。だが、現場の理解を得るには、「組織」ごとの実情を反映した「人材像」を独自に定義し、その「人材像」に各組織の「機能」を対応させることが妥当であるという結論に至った。

関西電力では、その「人材像」を「役割」と名付けた。各組織の機能と対応付けたことで、人材像が情報通信部門という組織内で果たすべき「役割」を表しているためである。



### 2.3.2. 役割とスキルの関連付け（スキルセットの定義）

各役割とスキルは、役割を果たすために必要な機能ごとに関連付けていった。この関連付けでは、UISS に定義されたスキルをそのまま利用するのではなく、社内で使われている言葉や社内標準を組み込み、ユーザーが理解しやすい表現や記述を徹底的に検討した。スキルの表現や定義の精査は泥臭い作業ではあるが、関西電力版 UISS 導入の“肝”と考え、時間とパワーをかけることを惜しまなかった。また、スキル項目数は、少なすぎ（まとめすぎ）て内容が曖昧になる、多すぎて入力を嫌がられる、という偏りが出ないよう、役割ごとに 50 項目程度に整理した（図 4）。



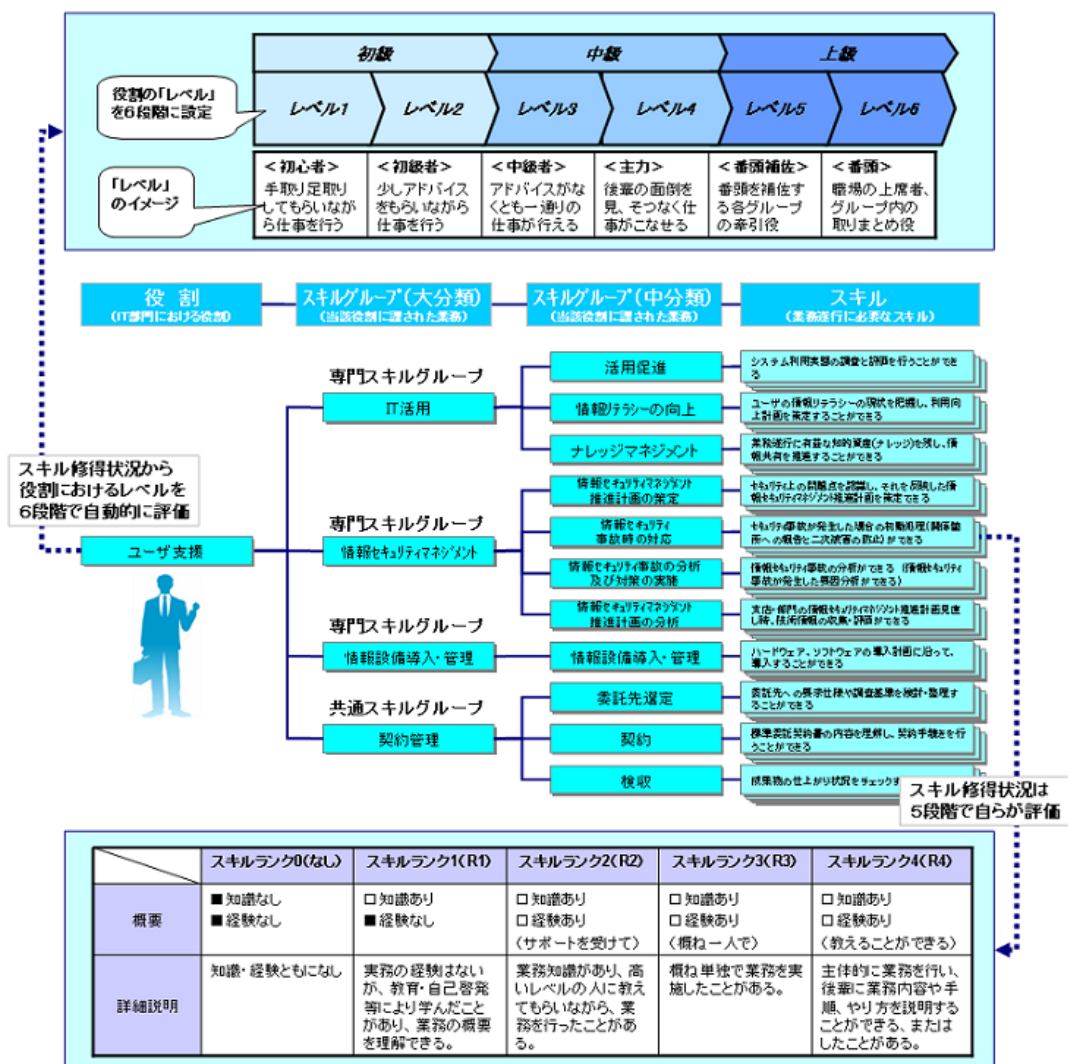
出典：関西電力

図 4 スキルセットの例（役割：ユーザ支援）

### 2.3.3. スキルレベルの設定

スキルレベルは、「役割」のどの段階に達しているかを明確化するために、役割単位に6段階で設定した(図5)。初級から中級(レベル1~4)までは、一年間の業務遂行で1段階のレベルアップを目安にした。

また、スキルは、IS 要員全員が習得すべき「共通スキルグループ」と、特定の IS 要員が習得すべき「専門スキルグループ」の2つに分類し、レベルを認定する方針とした。どれか1つだけ習得すればいい「専門スキル」を明確にすることが、IS 要員のモチベーション向上に効果的と考えたからである。



出典：関西電力

図5 スキルレベルの設定

## 2.4. スキル診断の実施・評価

### 2.4.1. スキル診断の実施

現状把握を目的としたスキル診断は、現在までに合計 3 回実施した（2008 年 12 月、2009 年 5 月と 12 月）。各 IS 要員が評価入力したスキル診断結果と上司の評価にギャップがある場合は、上司と本人が話し合いお互いにとって納得感のある診断結果となるようにしている。

スキル診断を実施するたびに、各職場からは「スキル定義が大まかすぎる／細かすぎる」、「表現がわかりにくい」、「必要なスキルが定義されていない」といった、さまざまな意見や要望が寄せられた。関西電力では、それらの 1 つひとつを各職場と議論しながら、より職場実態に合ったスキル体系へと改善していった。

また同社は、スキル診断を計画的かつ効果的なスキルアップにつなげるアプローチも明確化した。具体的には、スキル診断後に各 IS 要員が自ら強みと弱みを分析してスキルアップの計画を作成し、その計画をベースとした上司との面談を通じて、必要に応じて計画の修正や補完を行っていく。自らスキルアップ計画を立てさせることで個人の自立性を高め、さらに上司とのコミュニケーションによって、より実効性のある計画へとブラッシュアップしていくということだ。

### 2.4.2. スキル診断結果の分析

スキル診断結果から、組織のスキルの現状を効率的に分析するための分析機能を用意した。役職者や教育担当者はこの分析機能を使って自分の組織でレベル 1~6 がどういった分布になっているかを確認できる（図 6）。組織の現状とあるべき姿とのギャップを効率的に分析し、強み・弱みを把握することが可能になったのである。

具体的には、各所の年齢構成やスキルレベル状況に応じて、各所にてあるべき姿を設定し、現状のレベル分布とのギャップを分析する方法を採用した。

このほかにも、年代別や支店別など、さまざまな切り口でスキル保有状況を把握できる分析機能を搭載した。同社は、それらを活用しながら組織の強みと弱みを把握していく。

役割	専門分野	スキルグループ	初心者	初級者	中級者	主力	番頭補佐	番頭	合計	目的別グラフ				
			Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6		スキル	年齢	支店	役職	担務
IT構想・計画	-	表示	1	4		1			6					
コンサルティング	-	表示	3			5			8					
情報システム基盤構想	-	表示	1	1	2	1	2		7					
情報システム基盤構築・運用	-	表示	1		1	1	1		4					
情報システム基盤導入・保守	-	表示	2	2		2			6					
インフラ構想・計画	-	表示	8	3				2	13					
インフラ設計	-	表示	16	23	17	30	5	2	92					
プロジェクト管理	-	表示	8	7	1	17	4		37					
システム開発・維持運用	-	表示	8	5	5	5	5		28					
ユーザ支援	-	表示	3	10	9	15	3	6	46					
インフラ運用・保全	統制	表示	15	2		1			18					
	管理	表示	2	2		1	2		7					
	ネットワーク管理	表示		3		4		1	8					
	設備保全	表示	20	69	69	50	6	11	215					
情報セキュリティマネジメント	-	表示	1			1		1	3					
業務運営	情報	表示		3		2			5					
	通信	表示		4		4		4	12					
合計			88	138	94	140	28	27	515					

出典：関西電力

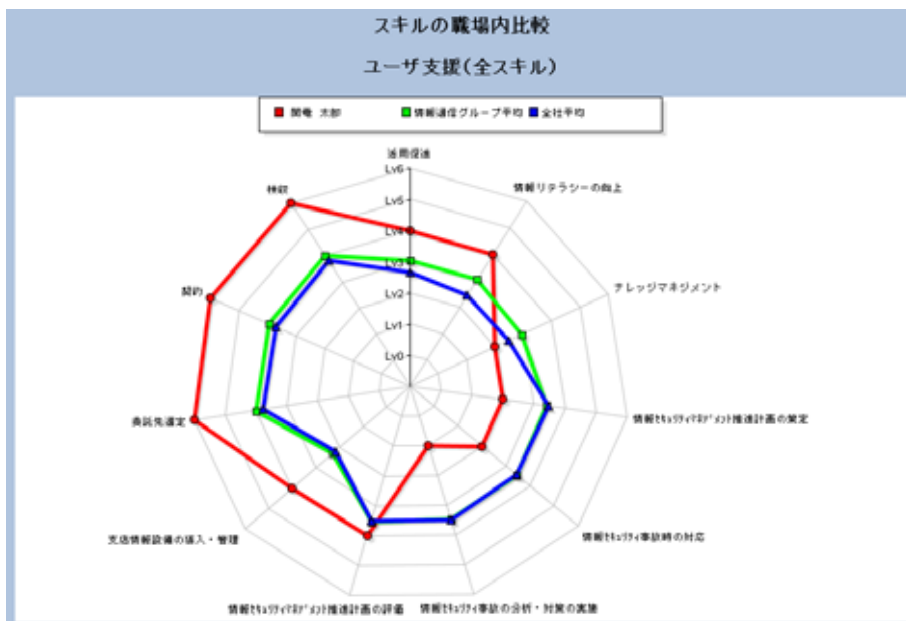
図 6 分析機能（組織のスキル保有状況）

また IS 要員個人用の分析機能として、至近 3 年間を通じた、スキルの成長確認機能（図 7）と他者とのスキル比較機能（図 8）を用意した。この機能を使うことで、今までのスキルアップのための取り組みの成果や、全社における自分の位置を確認することができ、次のスキルアップに向けたモチベーションにつながると考えたのである。



出典：関西電力

図 7 分析機能（スキルの成長確認）



出典：関西電力

図 8 分析機能（他者とのスキル比較）

## 2.5. 育成と研修

関西電力では 2009 年度より、スキル診断結果に基づいた育成方針、研修体系の整備を試行している。具体的には、まずスキル保有状況の分析機能を活用し、情報通信部門の役割ごとに強み・弱みをまとめ、弱みを克服していく方向性を示す人材育成方針を策定する。続いて能力開発センター（関西電力の社内教育専門組織）が、人材育成方針に基づき研修体系を整備する流れである。

2009 年度は、各役割のレベルに応じて研修を整理し、対象者を明確にした研修体系を整備した。こうしてスキル診断結果を起点に研修体系を整備することで、弱みに対して確実に対策を打つことが可能になり、研修を用意する必要性を、合理的な裏付けに基づき説明できるようになった。

現段階では人材育成方針や研修計画の作成に至るプロセスに課題も多いが、同社にとって、「定量的にスキル保有状況を把握し、それを基に育成計画に反映していく」という取り組みに一步を踏み出せた意義は大きい。

また、同社は部門単位に加え、各職場単位でも同様の分析機能を活用して強み・弱みを把握し、各職場の実状を反映した育成計画を作成する試行も進めている。職場単位での育成計画作成にあたっては、部門の人材育成方針を踏まえた個人ごとの育成目標設定し、その目標達成のための研修や OJT をまとめるよう依頼している。2009 年度から始めた新しい取り組みであり、各職場でも具体的な育成計画の作成に苦労しているが、取り組みの重要性は理解されているという。

能力開発センターや各職場で検討された育成施策はスキルレコードシステム上で、ス

スキル体系と紐付けがされており、各個人はスキルアップに役立つ育成コンテンツとして確認することができる。スキル体系に紐付けられている育成コンテンツは、研修だけでなく社内標準や業務マニュアルといった社内の技術資料や社外資格なども用意されており、個人が自立的に能力開発に取り組んでもらうための環境が整えられている。各スキルに紐付けられている育成コンテンツはまだ十分な量とは言えず、それらを整備することが今後の課題である。

## 2.6. 啓蒙活動

関西電力では、UISS は導入が目的ではなく、活用してしっかりとした人材育成を進めることが重要であると考え、啓蒙活動にも力を入れている。役職者に対しての説明を経て、スキル診断実施の了解を得た後は、1回目のスキル診断開始前に、全 IS 要員に説明し、その後は各グループミーティングにメンバーが出向き操作指導も行った。さらに1回目のスキル診断後にも各職場を訪問し、活用方法に関する説明会を実施した。

また、分析機能実装後は各職場に対して、分析機能の説明と同時に、「育成計画策定時にこのように活用してください」というガイダンスも展開した。新しいスキル体系や活用方法の定着は未だ道半ばという状態で、関西電力では2010年度も引き続き啓蒙活動を展開していく予定である。

## 3. 効果

関西電力版 UISS の導入、活用による最も大きな効果は、スキルの状態が見える化できたことである。組織の強み・弱みを明らかにできたことで、すでに充足しているスキルに関する研修は休止し、不足するスキルに関する研修整備に注力するなど、限られた予算の中で最も効果的な施策を講じることが可能になった。

## 4. 今後の展開

スキルの習得を支える育成環境の整備を完了した関西電力は、今後使い方や目的に対する現場の理解を深めながら、個人の PDCA と組織の PDCA をしっかり回していく取り組みを進めていく。

また、関西電力版 UISS の導入によって実現した新しいスキルレコードシステムは、2010年4月に本格運用を開始するが、同社が描いた人材育成のあるべき姿の実現には、道半ばといった段階である。個人と組織が PDCA サイクルを回し、計画的かつ効率的に人材育成を行うためには、PDCA の各フェーズ単位でスキルレコードシステムを活用する取り組みを各職場に定着させる必要がある。同社は、今後も引き続きスキルレコードシステムの啓蒙活動を行うとともに、各職場の創意工夫により実施した効果的なシステム活用事例や育成施策事例の水平展開なども進めていく計画だ。

さらに同社は、将来的には情報子会社も含めたスキル管理や人事ローテーション、合同研修なども実施し、より効率的に関西電力グループ全体で成長していける仕組みの整備を模索していく考えだ。

## 5. 所感

ボトムアップによる活動であるが、成功要因としては、関西電力グループ経営計画のアクションプラン3本柱の一つに「人づくり」が掲げられており、UISS 導入を契機とした人材育成が部門としての重要課題であることを部門長が理解していた事が大きい。また、スキル分析に関して市販ソフトを導入し、自社の考えに沿った分析用ツール（SRS：スキルレコードシステム）にカスタマイズして利用している点や、そのシステムで個人のスキル確認だけではなく、現有スキル向上のための育成施策や研修名、社外資格試験名なども紐付けで確認できるようになっている点は一步先んじている。また、スキル体系と研修体系、社外資格試験などの紐付けは鮮度維持のため、能力開発センターの役割として1回/年で洗い換えするなど、組織力向上のための人材育成の考え方も特筆すべき点である。

## 会社概要

名称：関西電力株式会社

設立：1951年5月1日

資本金：4,893億円

従業員数：20,177名（2009年3月31日現在）

事業内容：電気事業、熱供給事業、電気通信事業、ガス供給事業など





## 導入事例：株式会社神戸製鋼所

### 本事例の特徴

- 少人数の IS 部門体制への適用
- UISS のタスクフレームワーク、人材像定義、機能・役割定義を大幅に簡略化して活用
- タスクフレームワークを用いて IS 機能のインソース/アウトソースを区分
- 「スキル熟練度」の評価指標の客観性を高める手段として、UISS を利用
- 人材像のレベル毎に個人の業務量を把握し、現状把握とあるべき姿の議論に活用

### UISS 活用組織のプロフィール

名称：IT 企画部

対象人数：65 名（カンパニー所属の IS 要員を含む）

組織概要：株式会社神戸製鋼所の IS 要員は、本社の IT 企画部に 15 名、4 カンパニーの IS 部門に 50 名の体制。このほかにも、神戸製鋼所のグループ企業にも IS 要員が配置されている。各カンパニーやグループ企業による違いはあるが、IS 部門が果たす役割は IS の戦略・企画が中心。IS の開発・運用は情報子会社であるコベルコシステム株式会社（日本アイ・ビー・エム株式会社との合併会社、従業員数約 1,000 名）が担当している。

### 1. 背景と狙い

株式会社神戸製鋼所（以下神戸製鋼所）は、IS の戦略・企画という役割を担う IS 要員の人材育成を支える仕組みとして UISS に着目。自社の実態に合わせた「コベルコグループ・IT スキル標準」を導入した。

#### 1.1. UISS 導入の背景

神戸製鋼所では各カンパニーの独立性が強く、IS 要員もカンパニーに所属。全社を横断した IS 戦略の遂行が困難な状況にあった。そこで 2006 年に、本社機能として IT の委員会組織と IT 企画部を新設し、全社的な視点から、内部統制やセキュリティへの対応、IT インフラの整備、各業務を支える IS の統合・連携に着手した。

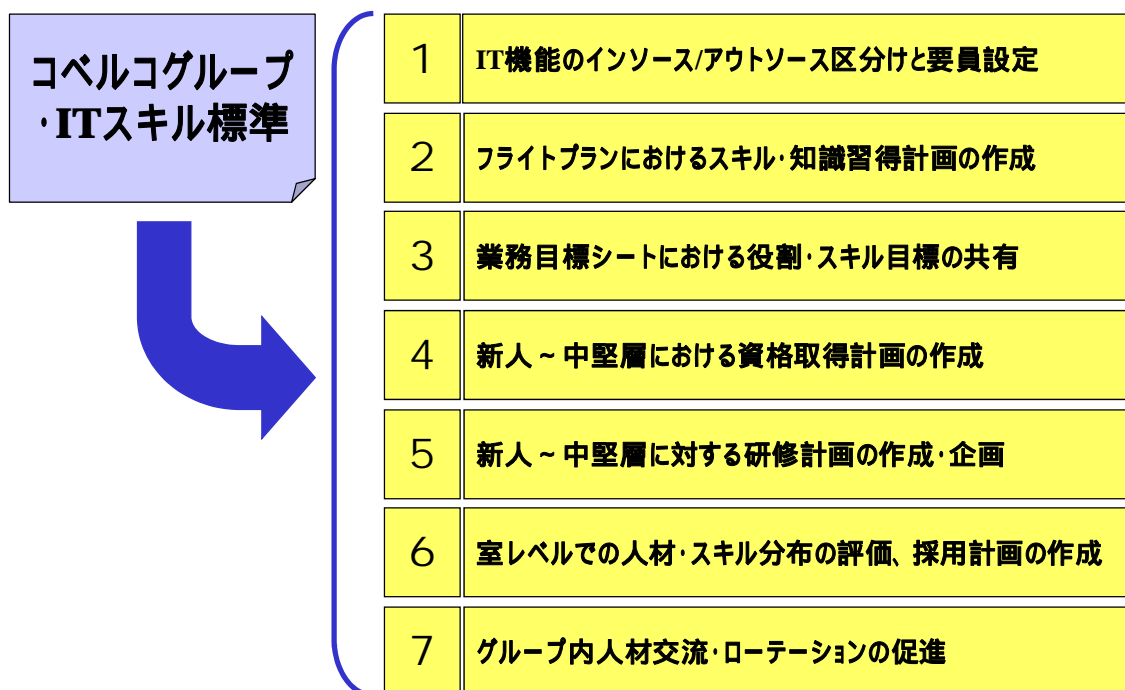
だが、全社的な視点では、人材育成上の課題も認識していた。各カンパニーに所属する IS 要員は日々多忙な業務に追われていたため、カンパニー間のローテーションを実現できないなど、IS 要員の確保や活用、育成に課題意識を持っていた。新設した IT 企

画部でも、当初 5 名だった IS 要員を、社員の中途採用や子会社からの出向社員受入などによって短期間で 15 名に増員したが、人材育成計画の策定には未着手の状態だった。

そこで IT 企画部の担当者であった平石 卓氏の提案で UISS 導入の検討を開始。平石氏とその上司である林 高弘氏、IT 企画部長の青方 卓氏の 3 名で検討を重ね、少人数体制という自社の実態に合わせて UISS の定義を簡略化し、「コベルコグループ・IT スキル標準」として整理した。

## 1.2. コベルコグループ・IT スキル標準の狙い

「コベルコグループ・IT スキル標準」には 7 つの狙いがある（図 1）。1 つは自社に必要な IS 機能をインソースとアウトソースに区分し、自社の持つべき機能を明確化したいという狙いである。また「フライトプランにおけるスキル・知識習得計画の作成」や「業務目標シートにおける役割・スキル目標の共有」も狙いとして掲げている。“フライトプラン”は入社 3 年目までの社員、“業務目標シート”は入社 4 年目以降の社員が使用する人事制度上の目標管理シートを指すが、ここに IS に関わるスキルや知識に関する目標を一部でも盛り込んでいきたいと考えている。そのほか、「新人～中堅層における資格取得計画の作成」や IT 企画部主催で年 1 回実施している社内研修に関しての「研修計画の作成・企画」、  
「室レベルでの人材・スキル分布の評価、採用計画の作成」、  
「グループ内人材交流・ローテーションの促進」が狙いとして定められた。



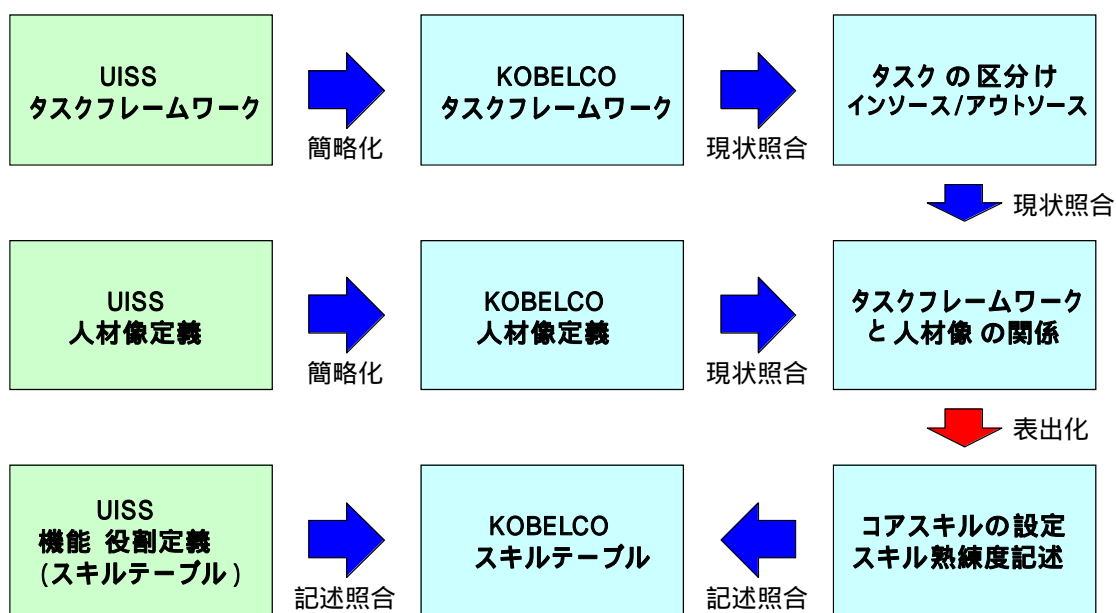
出典：神戸製鋼所

図 1 コベルコグループ・IT スキル標準の狙い

## 2. 内容

### 2.1. 導入プロセス

神戸製鋼所では、UISS が定義している活用プロセスではなく、自社独自のステップでコベルコグループ・IT スキル標準の導入を進めた（図 2）。タスクフレームワークと人材像定義は、いずれも簡略化して独自に定義。UISS の定義を客観的資料と位置づけ、自社の実態や思いに合わせる作業に注力した。

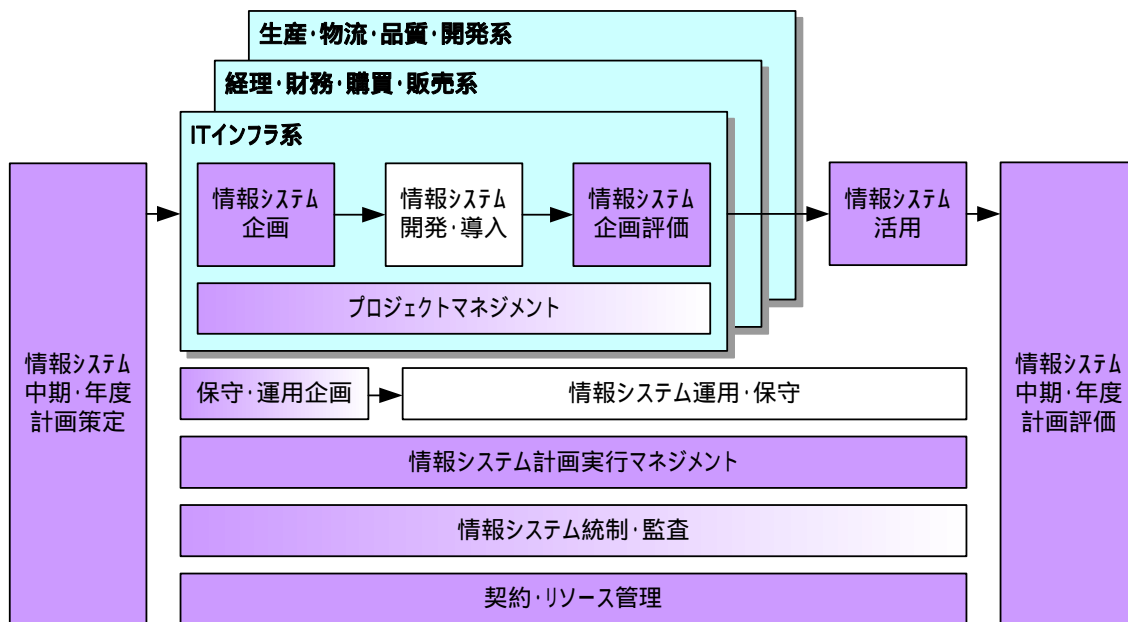


出典：神戸製鋼所

図 2 コベルコグループ・IT スキル標準の検討推移

## 2.2. コベルコ・タスクフレームワークの作成

コベルコ・タスクフレームワークは、UISS が定義するタスクフレームワークに対して、「このタスクは自社に不要」「仕事量が少ないので、この2つのタスクは統合」といった判断をしながら自社に合わせて簡略化し、作成した(図3)。また、インソースに必要な機能とアウトソースすべき機能は色で区分し、狙いの1つとした「IT機能のインソース/アウトソース区分けと要員設定」を達成した。



出典：神戸製鋼所

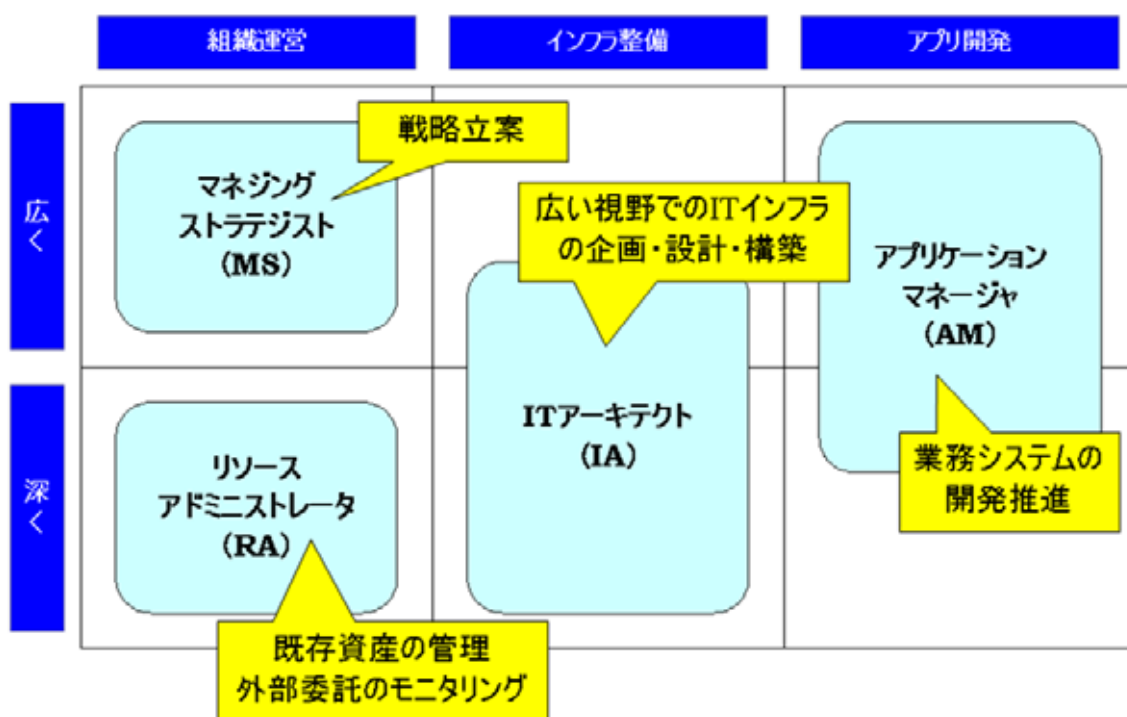
図3 コベルコ・タスクフレームワーク(紫色の部分が自社機能)

### 2.3. コベルコ・人材像の定義

コベルコ・人材像も、UISS の人材像定義を大幅に簡略化し、次の 4 つを定義した(図 4)。

- ・ マネージングストラテジスト (MS) : 戦略立案
- ・ リソースアドミニストレータ (RA) : 既存資産の管理と外部委託のモニタリング
- ・ ITアーキテクト (IA) : 広い視野での IT インフラの企画・設計・構築
- ・ アプリケーションマネージャ (AM) : 業務システムの開発推進

IS 要員が 6 名というカンパニーもあるため、1 人の IS 要員が複数の人材像を兼ねる場合がある。

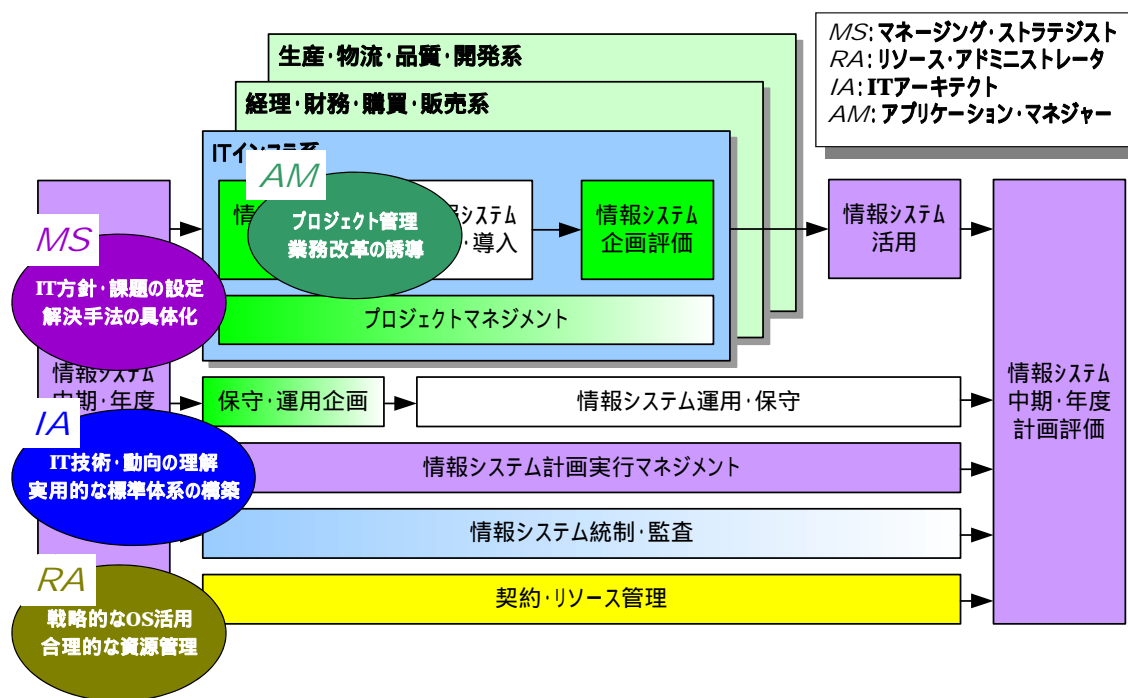


出典：神戸製鋼所

図 4 コベルコ・IT 人材像

## 2.4. コベルコ・タスクフレームワークと人材像の関係

IT タスクフレームワークは、作成や定義が完了したコベルコ・タスクフレームワークとコベルコ・人材像を関連付けて作成した。各人材像には、求められる「コアスキル」を2つずつ設定しており、たとえばマネージングストラテジストのコアスキルは「IT方針・課題の設定」と「解決手法の具体化」である。これをタスクフレームワークに重ねて表現することで、神戸製鋼所に必要な機能・役割や人材像の定義がより明確となった（図5）。



出典：神戸製鋼所

図5 IT タスクフレームワークとコアスキル

## 2.5. 人材像のスキル熟練度

人材像ごとに2つの「コアスキル」を設定したが、IS要員の間では解釈の違いが発生していた。そこで、「この人材にはこういう能力を身につけてほしい」、「こういう人材になってほしい」という共通の理解やレベル感を醸成するために、各人材像に「スキル熟練度」を定義した。

スキル熟練度は、横軸をコアスキルとそれに付随するコア機能、縦軸を High、Middle、Entry という3つのレベルとしたマトリクス表で、求めているスキルを「～できる」という表現で記述したものである。表1に、アプリケーションマネージャのスキル熟練度を示す。

	プロジェクト管理			業務改革の誘導	
	プロジェクト管理手法の適用	プロジェクトリスクへの対応	発注元要求の提示	システム手法による誘導	利用部門との協働
High	プロジェクト管理手法を理解・適用して、効率よいプロジェクト推進と効果的なQCDの監視ができる。プロジェクト関係者に対して的確な指導・介入を行うことができる。	プロジェクト推進にあたってのリスクを幅広く抽出・評価できる。関係者の協力を引き出して効果的な対応策を講じることができる。	コスト効率やリスクを含めて利害関係者の視点でRFPの要求・表現を確認できる。合理的な条件でシステム開発を委託し、要求からの逸脱に対して効果的な折衝・介入を行うことができる。	周辺領域を含め業務・生産プロセスの概要と改善・改革の勘所を理解している。モデル化等の手法を活用して業務・生産部門とのプロセス改善・改革の検討を促進・誘導できる。	業務・生産部門(利用部門)の要求にIT面からの注釈を加えてベンダー等の関係者に伝達できる。利用部門に設計・テスト段階等における参画の重要性を理解させ、能動的な参画を引き出せられる。
Middle	プロジェクト管理手法とその適用方法を理解している。業務部門やベンダー側PM等との連携を通じて、効率よいプロジェクト推進と効果的なQCDの監視に寄与できる。	プロジェクト推進にあたってのリスクを担当業務を超えて抽出・評価できる。対応策を具申し、また上司の助言を受けてリスクへの対応策を実行できる。	コスト効率とリスクに配慮した発注元要求をRFPとしてとりまとめることができる。RFPをもとにベンダーの活動・成果物を評価し、修正を求められることができる。	関連する業務・生産プロセスの概要を理解している。業務・生産部門とのプロセス改善・改革の検討においてシステム視点での評価を行い、改善・改革の切り口を提案できる。	業務・生産部門(利用部門)の要求を適正に明文化することができる。設計・テスト段階における利用部門の役割を具体化し、負荷等を調整してその参画を確保できる。
Entry	プロジェクト管理手法を理解している。これに則って担当業務や関係者との連携を果たし、プロジェクトの効率な運営を支援できる。	プロジェクト推進にあたってのリスク対応の重要性を認識し、担当業務を中心にリスクを抽出・評価できる。上司の指導の下にリスクへの対応策を実行できる。	RFPの役割・構成を理解し、発注元としての要求をRFPとして表現できる。ベンダー側からの承認申請に対してRFPに對比した確認ができる。	担当する業務・生産プロセスの概要を理解している。業務・生産プロセスの改善・改革に関して、上司の指導を受けて業務フロー図の作成や投資効果の算定などを行うことができる。	上司の指導を受けて業務・生産部門(利用部門)の要求を明文化できる。設計・テスト段階における利用部門の役割を認識し、効果的に参画してもらえよう支援できる。

出典：神戸製鋼所

表1 アプリケーションマネージャのスキル熟練度

## 2.6. コベルコ・スキルテーブル

スキル熟練度の定義で、各人材像に求められるスキル、キャリアアップに必要なスキルを、自分たちの言葉で表現し、記述することができた。そこで各カンパニーに、スキル熟練度を業務目標の面談で使ってほしいと依頼したが、あまり利用されなかった。

関係者の意見を総合すると、要因はスキル熟練度の記述が主観的な評価指標だということにあった。ここで着目したのが、客観的な指標である UISS の定義である。網羅性があり、多くの項目が定義されている UISS の機能・役割定義から、神戸製鋼所として大事にしたいと思う言葉、センテンスを抽出し、スキル熟練度の記述と照合して関連付ける。この作業を積み重ねた結果がコベルコ・スキルテーブルである。表 2 に、アプリケーションマネージャのスキルテーブル（一部）を示す。



大項目	中項目	小項目	UISS スキル	H	M	E	KSLのIT人材コア機能
プロジェクトマネジメント	プロジェクトの立ち上げ	プロジェクト企画書の作成	プロジェクトの目的・目標・成果物・費用・リスクを明確に示すことができる				プロジェクト管理手法の適用
		スケジュール計画	プロジェクト企画の内容から、日程・工数を推測できる			-	発注元要求の提示
		組織要員計画	プロジェクト組織の役割と責任を明確に定義できる プロジェクトの推進に必要な要員配置ができる				利用部門との協働
		リスク管理計画	想定されるリスクを抽出し、影響を評価できる リスク顕在化の予防策を計画し、対応策を設定できる				プロジェクトリスクへの対応
		プロジェクト計画書作成	プロジェクトの目的・目標・成果物・推進体制・前提と制約条件・報告/問題対応/進捗管理プロセスを計画書に示すことができる。プロジェクト計画書をレビューすることができる				プロジェクト管理手法の適用
	プロジェクト追跡と実行管理	プロジェクト実行管理	マイルストーンにおける目標達成状況を評価できる				プロジェクト管理手法の適用
		プロジェクト監視と追跡	異常の予兆を発見し、分析できる			-	プロジェクト管理手法の適用
		進捗管理	計画に対するプロジェクトの進捗状況を評価できる				プロジェクト管理手法の適用
		組織要員管理	プロジェクト組織のパフォーマンスを維持し、改善できる				プロジェクト管理手法の適用
		調達管理	基準に照らして最適な外部委託先を選定できる 契約交渉段階で、プロジェクト計画に適合する条件協議を行うことができる 未達事項に対する受託者の提案を評価し、改善できる				発注元要求の提示
	リスク管理	リスクの顕在化に対して、対応計画を実行できる 新たなリスクが予想される場合、対応計画を修正できる				プロジェクトリスクへの対応	
	コミュニケーション管理	関係者から適切にプロジェクト情報を収集し、協議できる コミュニケーションの過不足が認識された場合、対応策がとれる				プロジェクト管理手法の適用	
システム企画	システム企画の策定	業務プロセスの分析(システム視点から)	業務プロセスをシステムの視点から(モデル化の手法活用等により)整理・分析できる				システム手法による誘導
		業務プロセスの課題抽出(システム視点から)	業務プロセスの分析結果を用いて(ユーザー部門と連携して)業務プロセスの課題を抽出できる				システム手法による誘導

出典：神戸製鋼所

表2 アプリケーションマネージャのスキルテーブル(一部)

## 2.7. キャリアプランの策定

神戸製鋼所では、キャリアプランの策定にはまったく着手していない。IS 要員数が少ないため、その時々状況に合わせて機動的に要員を動かす必要があり、仮に策定しても、キャリアプラン通りにならない可能性が高いからである。「形だけのキャリアプランになるのならば不要」と割り切りをしている。

## 3. 効果

### 3.1. 部署単位での人材・スキル分布の評価の達成

全 IS 要員について、どの人材像のどのレベルの業務をどのくらいの比率 [% ]で行っているのか、各カンパニーのリーダーに評価を依頼し、部署単位の機能・役割、人材像の分布、年齢分布などを分析した。これにより現状がより見えるようになり、将来に向けた議論の判断材料として活用できるようになった。

### 3.2. コベルコグループ・IT スキル標準を共通言語へ

現段階では、全社として明確な効果を創出できていないが、全社を横断した共通言語になりつつあるのは効果の 1 つである。各カンパニーによる考えの違いはあるが、人材のスキルに関して共通の尺度があれば、共通認識に基づいて全社的な取り組みを前に進めることができる。神戸製鋼所は、今後もコベルコグループ・IT スキル標準の浸透を推進していく計画である。

## 4. 今後の展開

### 4.1. 研修計画や資格取得計画の作成

能力向上に向けた具体的なアクションでは、研修計画や資格取得計画が必要だということに基づき、神戸製鋼所は現在、UISS の機能・役割定義から、特に必要だと判断した知識項目を抽出し、コベルコ・スキルテーブルと照合させる作業を進めている。同社は今後、この作業内容を精査していき、資格やセミナー、外部・内部研修のマッピングをしていく計画である。マッピング情報により、今年一年何をすべきかが明確になり、人材育成の PDCA が回りだすと考えている。

### 4.2. 評価シートの活用

コベルコグループ・IT スキル標準の活用は自主性に任せている段階だが、神戸製鋼所は今後、評価シートを作成して活用の定着を図る方針である。すでに 2010 年 5 月～6 月に実施される人事制度の面談での活用に向け、準備を進めている。

## 5. 所感

UISS のタスクフレームワークや人材像を自社の実態に合わせて大幅に簡略化する、UISS の機能・役割定義を客観的な資料として利用するといった導入プロセスには、自社に合った形で、自社の言葉で表現しようとする熱意が感じられる。

また人材像やタスクフレームワークの策定に際しては各カンパニーの部門長の協力を得る、実際に使用する段階では管理職層への説明会を実施するなど、全社を巻き込みながら積極的な活動をされている。「理解を得るためには客観性が必要。思いをいかに客観的にするかという点において、UISS は非常に有難かった」という青方氏の言葉が印象に残った。

## 会社概要

- 社名 : 株式会社神戸製鋼所
- 創立 : 1995 年 9 月 1 日
- 設立 : 1911 年 6 月 28 日
- 資本金 : 2,333 億円 (平成 21 年 3 月末現在)
- 従業員数 : 単体 8,832 人 (平成 21 年 3 月末現在、出向者を除く)
- 事業概要 : 鉄鋼関連事業、電力卸供給事業、アルミ・銅関連事業、機械関連事業、建設機械関連事業、不動産関連事業、各種サービス事業等  
(子会社 200 社及び関連会社 69 社 含む)



## 導入事例：国分株式会社

### 本事例の特徴

- 情報システム部門長のリーダーシップ発揮によるトップダウン
- 部門長自らが部員一人ひとりと時間をかけた面談を行い、導入目的を浸透
- 業務標準化を併せて実施し、業務マニュアルとスキル項目を連携させて整理

### UISS 活用組織のプロフィール

名称：情報システム部

対象人数：約 60 名

組織概要：国分株式会社は、酒類・食品・関連消費財にわたる卸売業を主とする創業 300 年を迎える老舗の専門商社である。国分グループ企業は 53 社で、内訳は卸系、メーカー系、ビジネスサービスなどで、卸系のグループ企業 30 社は、本社の情報システムを利用している。情報システム部は、部員 63 名、ヘルプデスク（パートタイマー）3 名という、総勢 66 名の少数精鋭部隊で構成。情報子会社は持たず、協力会社の IS 要員 71 名を加えた合計 137 名にて、ユーザー数約 4,400 名に達する国分グループのすべての IS を運営している。IS 部門の組織形態は企画・開発・運用をすべて担う集権型。新卒での「専門職採用」はない。過去に即戦力として 10 名程度のキャリア採用実績があるが、基本的には総合職として入社した社員が、その後、情報システム部に配属される。過去に、他部門より情報システム部に異動した社員は若干名。人事部門からの要請に基づいた情報システム部より他部署への異動は行っているが、定められたローテーションはない。

### 1. 背景と狙い

国分株式会社（以下国分）は、IS 部門における体系的な人材育成の仕組み作りを目指し、国分版 UISS を導入した。

同社の IS 部門は、以前から人材育成の必要性を感じていたが、体系的な人材育成の仕組みがなく、構築に着手できずにいた。2006 年までは、ホストコンピュータからオープン系への移行に伴う IS の再構築に膨大な時間を費やしており、結果として、必要に応じたセミナーの受講、スポット的な研修の実施といった施策にとどまっていた。

また、商社という業種特性上、営業活動が主体となることから、IS 要員が他部門へ異動することがほとんどない。そうした事情もあって、IS 要員のスキルが特定の技術領域に偏ってしまう傾向がある状況に危機感を抱いていた。そこで IS の再構築が完了したのを機に、「人作り」に本腰を入れることとなった。

まず必要になったのが、「国分の情報システム部はどれくらいのスキルを持っているの

か、「誰がどんなスキルを持っているのか」を把握できるように、現状のスキルを可視化することであった。その上で、定期的にローテーションを実施し、バランスの良い人材を育成する必要があることを感じていた情報システム部の板東直人部長は、人材育成に取り組む上で参考になる情報の収集を開始した。

セミナーなどに参加している過程では、ITスキル標準の存在も知ったが、技術的な専門性が高すぎる点が、自社に適さないと感じた。だが、その後出会った UISS に対しては、中身を詳細に理解したわけではないが、「これは使えるのではないか」という感触を得たという。

そこで板東部長は、UISS のガイドを購入し、最初はガイドの手順どおりに導入する方針を明確化した。まずは完成度を問わずに導入し、随時修正していけばよいと考えたからである。国分版 UISS 導入プロジェクトは、板東部長をリーダーに、システム部内の管理職やチームリーダーが参画した体制で、2007 年に発足した。

## 2. 内容

### 2.1. 業務機能大項目の設定

最初に、UISS の「機能・役割定義」(図 1) を参照しながら、国分の業務実態を踏まえたタスク概要表を作成した。

大項目 (タスク)	中項目	小項目	機能体系 *1	スキル	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	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 業界内における管理面と業務面を評価し、文書化できる	業務分析手法 ビジネスプロセスモデリング SWOT分析手法 バリューチェーン分析手法 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う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	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) 情報技術動向の調査・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	IT業界の動向(事例) 業務システム提案 業務パッケージ ASP SOA SaaS	
	2) IS戦略の策定	1) 基本戦略の策定	1) 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/改革実現のため算段を適切にできる 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	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/改革実現のため算段を適切にできる 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	業務分析手法 全体最適化 ITポートフォリオモデル ビジネスモデル 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)

図 1 UISS の「機能・役割定義」の一部

業務機能の大項目は、A～Iの9項目に整理した(表1)。その後大項目ごとに担当者を、AとIは部長、BとCは副部長(3名)、D～Hは開発業務やインフラ業務のチームリーダーと決め、約2ヶ月間をかけて、45の中項目、156の小項目を関連付けた国分版のUISS定義書を作成した。その際のポイントは、「随時修正を前提とし、完成度を問わず、

まずは作る」「実態に合わせて業務を洗い出す」というものであった。

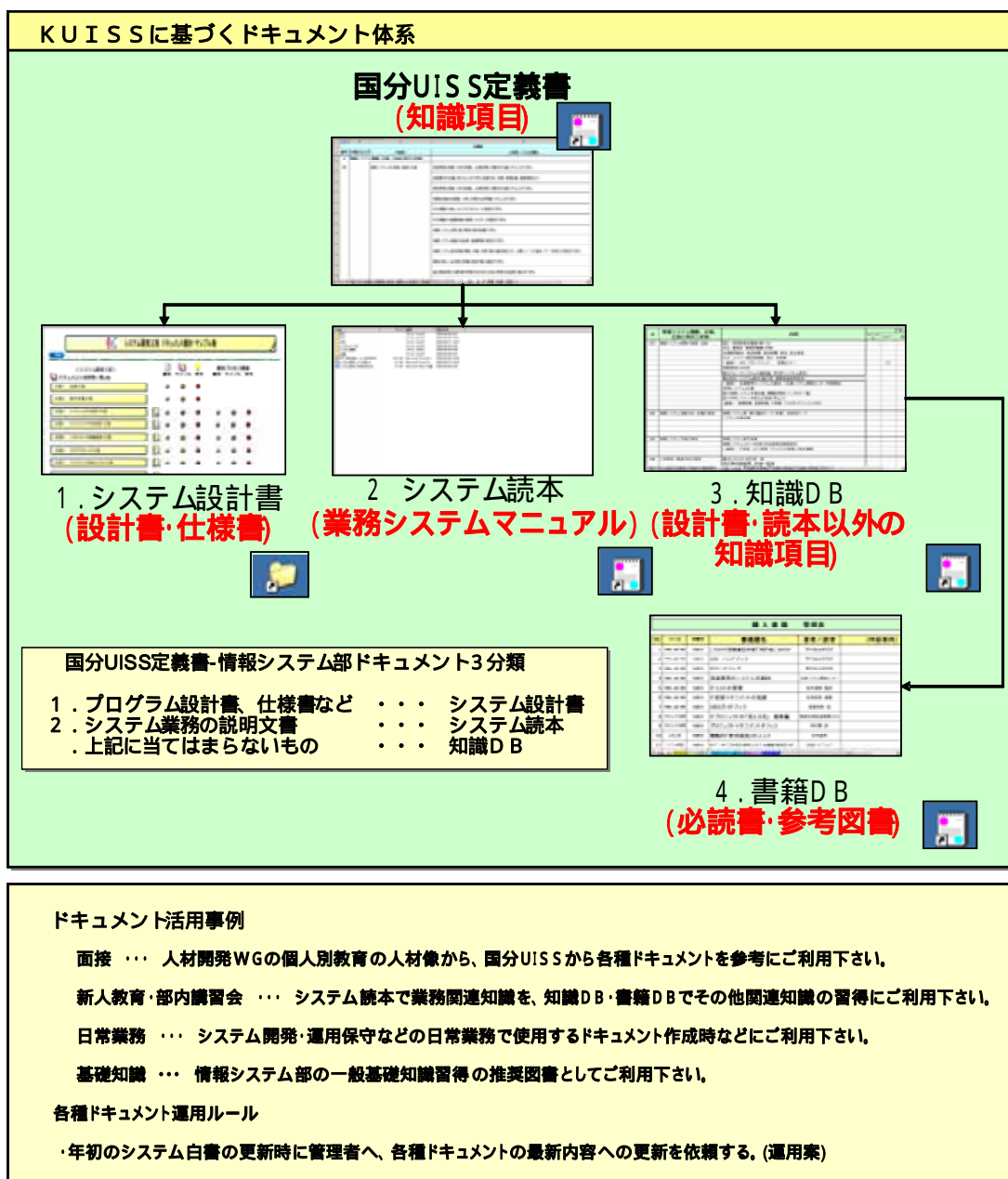
大項目と中項目は組織能力の判定、小項目は個人スキルの判定に使用するという位置づけで、これらを情報システム部内に理解させるための活用の手引きも作成した。

A	情報システム戦略、計画、企画の策定と評価
B	情報システム戦略、計画、企画に関わる実行管理
C	プロジェクト管理、要件定義、設計
D	システム開発、保守管理
E	情報システムの導入、活用の促進
F	運用管理、オペレーション
G	IT 基盤構築、維持、管理
H	共通業務
I	システム監査

出典：国分

表 1 国分 UISS 定義書（大項目）

国分には人事部で規定している職務分掌があるが、それを国分版の UISS 定義書に代えても違和感はなく、業務ノウハウの集大成である知識項目の重要性を理解しやすい内容に整理できた。プロジェクトは、この UISS スキル定義書に、さらに設計書やドキュメント、知識 DB などを関連付け、情報システム部が蓄積したノウハウを集約したドキュメント全体の構造が把握できる体系を整備した（図 2）。



**ドキュメント活用事例**

面接 … 人材開発WGの個人別教育の人材像から、国分UISSから各種ドキュメントを参考にご利用下さい。

新人教育・部内講習会 … システム読本で業務関連知識を、知識DB・書籍DBでその他関連知識の習得にご利用下さい。

日常業務 … システム開発・運用保守などの日常業務で使用するドキュメント作成時などにご利用下さい。

基礎知識 … 情報システム部の一般基礎知識習得の推奨図書としてご利用下さい。

**各種ドキュメント運用ルール**

・年初のシステム白書の更新時に管理者へ、各種ドキュメントの最新内容への更新を依頼する。(運用案)

出典：国分

図2 国分版 UISS 定義書に基づくドキュメント全体構成図

この全体構成図は、UISS の知識項目から、関連するシステム設計書や業務マニュアルなどを明確にできるだけでなく、知識項目ごとに、必要なプロセスの記述や対象システムの中身を説明したドキュメントにリンクする工夫も取り入れた。

IS 要員の1人は、ドキュメント全体構成図に関して次のような感想を述べている。

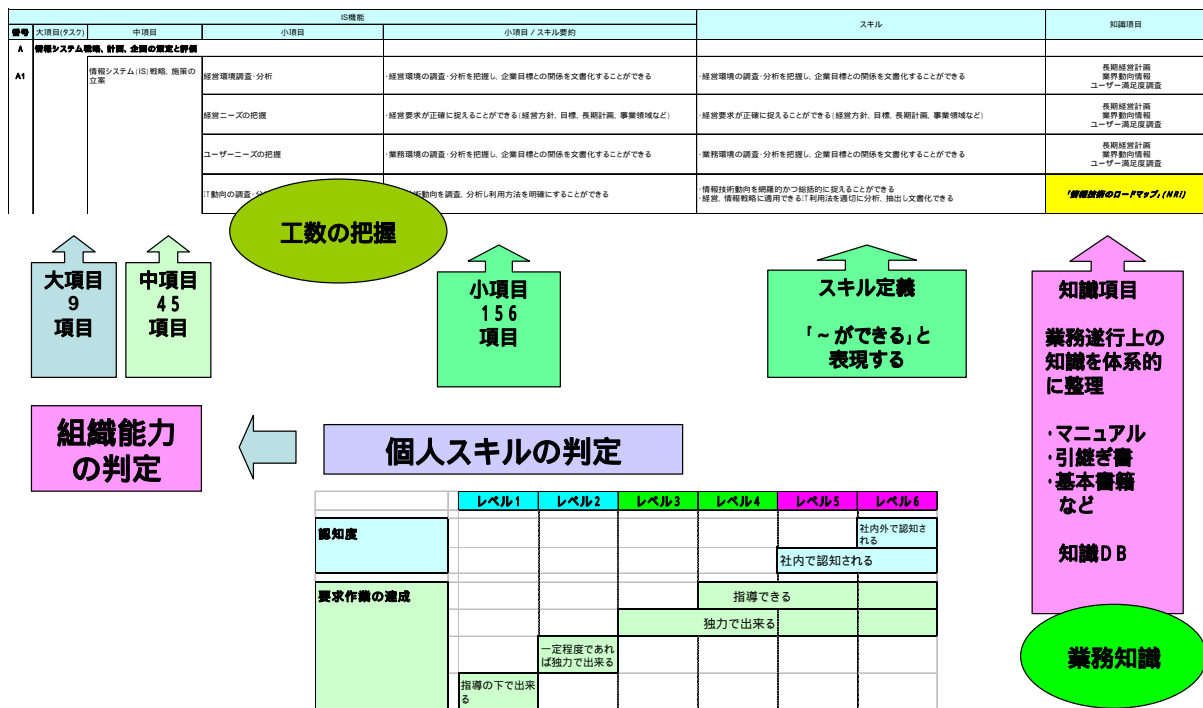
「従来は何となくわかっている、誰かに聞けばわかるという暗黙知や経験まかせで、ノウハウ全体の関連を把握する手段がありませんでした。こうした一元管理により、情報システム部としての共通の基準を明確にできれば、配属された IS 要員に対する説明



や遂行する業務を同じ品質レベルで維持できます。それだけでも成果があったと言えるのではないのでしょうか」

国分では、今後国分版 UISS を定着させていく上で、こうした知識項目と業務の関連付けを明確にしていくことが、非常に有効だと考えている。IS 要員が、自らの役割と業務遂行の目的を理解できるためである。

国分版 UISS の全体像を簡潔に表現すると、図 3 のようになる。



出典：国分

図 3 国分 UISS の内容 = 業務の体系

2.2. 人材像定義

国分版 UISS では、「IS マネージャー」や「IS アーキテクト」など、9 つの人材像（職種）を定義した。これは UISS の機能・役割定義の大分類とほぼイコールである。

情報システム部 人材像定義

人材像	呼称=名刺	ミッションと活動内容	備考
ISマネージャー	部長、副部長、課長	<ミッション> 全社戦略の実現に向けた事業戦略を評価。事業戦略実現に向けたIS戦略を策定評価し、IS戦略実現に向けた複数の個別案件をマネジメントする。 <活動内容> 事業戦略実現のシナリオ、ビジネスモデルをIS面から評価、提言 IS戦略の策定、全体計画の策定 IS戦略の評価、全体計画の評価 IS戦略及び全体計画の実行マネジメント	ストラテジスト、プログラムマネジャー、コンサルタントなどの機能を担当する。
ISアーキテクト	部長、副部長、課長、専任課長	<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、事業戦略に基づく「IS戦略」と「IT戦略」を策定し、その構築と評価、維持・管理を行う。また、全社情報資産へのセキュリティにおける社内外からの脅威やリスクへの対応に責任を持つ。 <活動内容> IS戦略及びIT戦略の策定、全体計画の策定 IT基盤構築・維持・管理 / 基盤、標準、品質、統制 IS戦略及びIT戦略の評価 セキュリティー管理 / 方針、基準、実行、評価	ビジネスの要求に応える情報システム構築全般にわたったの責任を負う。
ISオーディター (システム監査)	部長、副部長、課長、専任課長、チームリーダー、リーダー	<ミッション> IS機能が適切かつ健全に運営されるよう、その監査の計画、遂行に責任を持つ。併せて、IT全般統制の計画、実施、管理、評価を行う。 <活動内容> システム監査 (計画、実施、報告、監査業務管理) IT全般統制 (計画、実施、管理、評価)	情報システム運営の品質、安定性、効率性をチェックする。
ISサービス・マネージャー	課長、専任課長	<ミッション> 情報システムの効果を最大化するために、ISサービスの品質、安定性、効率性を向上する。 <活動内容> システム管理計画の策定、実行管理、評価 システム運用計画、管理 資源管理、障害管理、インシデント管理、変更管理、性能管理 システム・サービス管理計画の実行管理、評価 システム保守計画、管理	顧客への情報システムサービス全般にわたったの責任を負う。
プロジェクトマネージャー	課長、専任課長、チームリーダー、リーダー、プロジェクトマネージャー	<ミッション> IS戦略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・マネジメント ・プロジェクトの立ち上げ ・プロジェクトの計画策定 ・プロジェクトの追跡と実行管理 ・プロジェクトの変更管理 ・プロジェクトの終結 ・プロジェクトの完了評価	規模の大小に関わらず個別案件の実行責任を負う。
アプリケーション・スペシャリスト	アプリケーション・スペシャリスト	<ミッション> IS戦略の実現に向けて、個別案件のIS企画を策定、評価するとともに、業務システムの開発、導入、保守を実施する。 <活動内容> IS企画と評価 IS開発 / 設計、開発 IS導入 / 移行、教育 IS保守 / 計画、実施、廃棄 IS活用支援 / 教育、業務支援	業務システムの企画、開発、導入、保守の専門家、アナリスト、デザイナーの機能を担当する。
ISサービス・スペシャリスト	ISサービス・スペシャリスト	<ミッション> 情報システムの効果を最大化するために、システム運用を安定的、効率的に実施する。 <活動内容> システム管理の計画と実行 資源管理、障害管理、インシデント管理、変更管理、性能管理 運用管理 サービス管理 運用に関するシステム評価	システム運用全般の専門家。顧客サービスの窓口。
ITスペシャリスト	ITスペシャリスト	<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の構築、維持・管理を行う。また、全社情報資産へのセキュリティにおける社内外からの脅威やリスクに対応する。 <活動内容> IT戦略と全体計画の策定 IT基盤構築・維持・管理 セキュリティー構築、維持、管理	情報技術をベースとしたIS構築、セキュリティの専門家。
ISスタッフ	課長、専任課長、チームリーダー、リーダー、ISスタッフ	<ミッション> 企業活動におけるIS機能全般に対し、安定的・効率的に運営するために、以下を遂行する。 <活動内容> 総務 経理 契約管理 資産管理 事業継続計画 コンプライアンス 人的資源管理	情報システム部全体をカバーする共通業務を担当する。

用語 / 情報システム = IS

情報技術 = IT

出典：国分

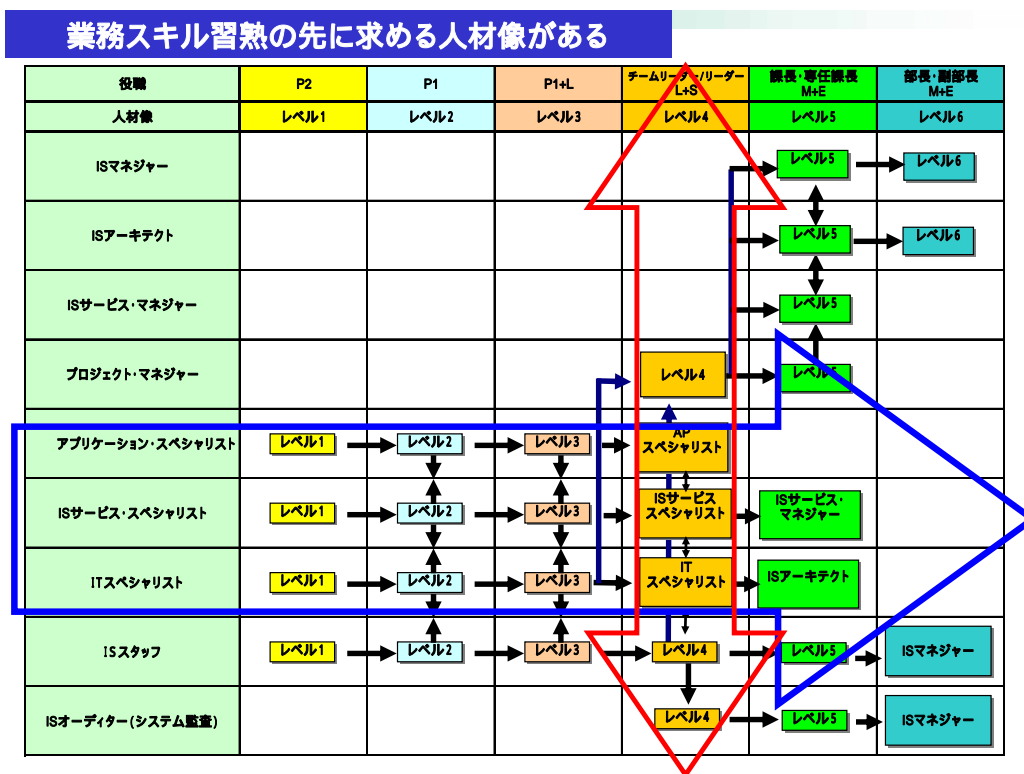
表 2 人材像一覧

### 2.3. キャリアアッププラン

キャリアプランは、スキルレベルを「レベル 1」～「レベル 6」の 6 段階で定義し、作成した(図 4)。「レベル 6」が UISS の「レベル 7」に該当し、「レベル 5」は管理職、「レベル 4」はチームリーダーである。

国分での従来のキャリアアップは、図中の青の横矢印が基本だった。つまり、IS 要員は、仮に開発チームに配属されると、開発チームに固定されたまま、「レベル 1」から「レベル 2」とスキルアップを図っていた。

これに対して国分版 UISS 導入では、「レベル 4」に至るまでの間に、図中に赤の縦矢印で示したように、幅広い業務経験を通じてスキルアップを図るキャリアプランを重視した。1 つのスキルを極めるのではなく、1 人で情報システム全体を語れる、総合力を持った IS 要員を増やしていくことが重要だと考えたためだ。



出典：国分

図 4 情報システム部の人材像とキャリアプラン

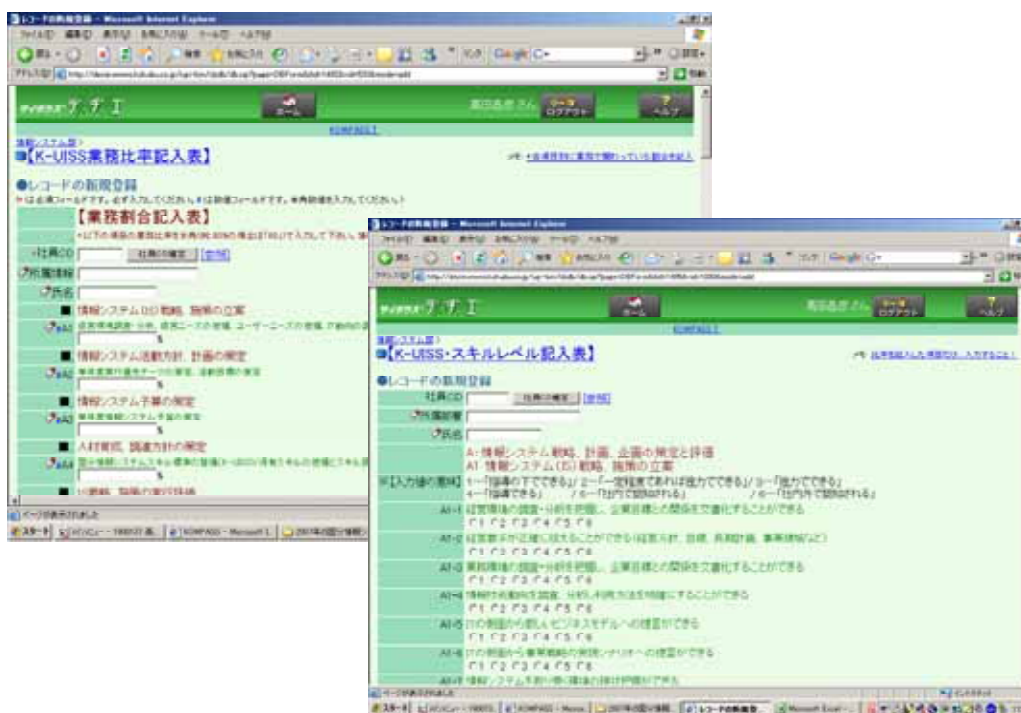
## 2.4. 個人スキルの判定

国分では、国分版 UISS 導入に伴い、IS 要員の大まかの工数と傾向把握を目的とした「業務比率入力表システム」を独自開発し、毎年 12 月に、全 IS 要員に対して、3 ヶ月平均の工数 (%) を入力させるようにした (常駐および外部の協力会社社員も対象)。目的は工数管理ではなく、スキルレベルと工数を対応させることで、国分版 UISS を IS 部門全体に浸透させることにあった。

スキルレベルは、156 の小項目を次の判定基準に基づき、IS 要員が自己評価する。

- ・レベル 1：指導の下でできる
- ・レベル 2：一定程度であれば独力でできる
- ・レベル 3：独力でできる
- ・レベル 4：指導できる
- ・レベル 5：社内で認知される
- ・レベル 6：社内外で認知される

IS 要員は、この自己評価結果により、自分が現在どのレベルにいるのか認識することができるが、情報システム部は、作業工数と合わせて自動集計することで、IS 部門としてのレベル、1 つのタスクに対してどれ位の工数を掛けているのかを把握することができるようになった (図 5)。



出典：国分

図 5 業務分析入力表



### 3. 効果

UISS 導入の効果としては、前章でも触れながら述べてきたがここにまとめておくと

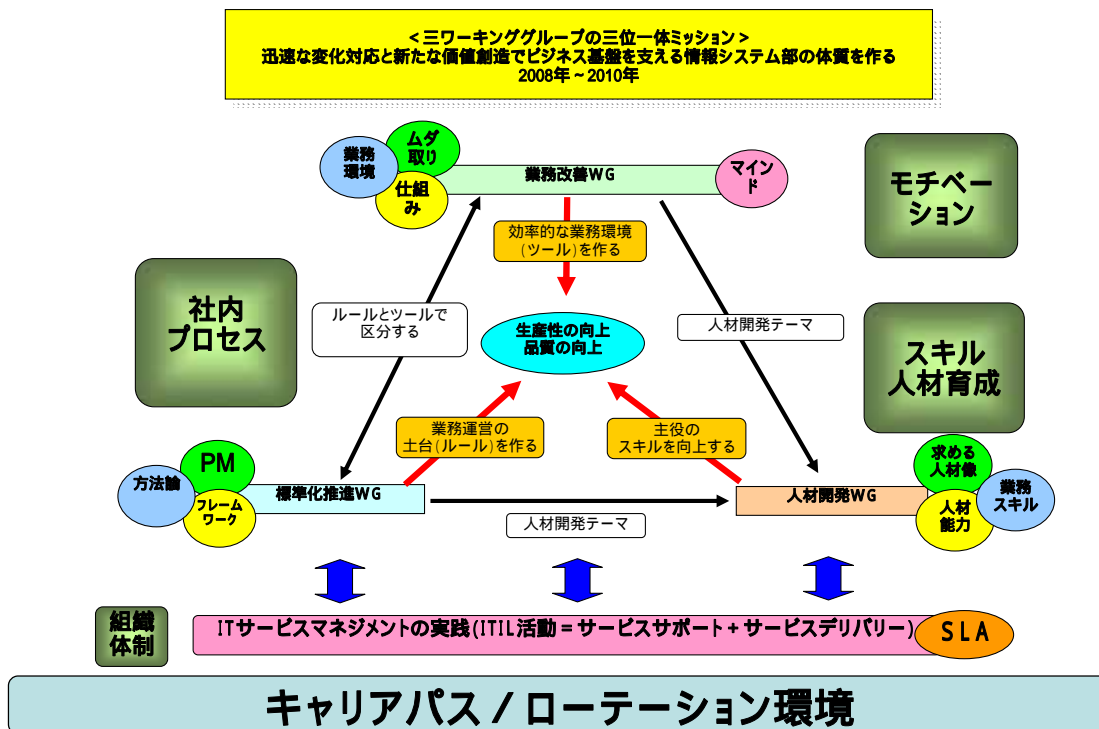
- ・ UISS 導入過程で副次的に知識 DB などドキュメント全体構成図が整備され、ローテーションなどがあっても業務が同じ品質レベルで維持できること
- ・ IS 要員各員がどのレベルいるのか認識でき、その結果として組織としてのレベルの掌握、さらに各タスクにどれだけ工数をかけているかが把握できるようになったこと
- ・ そして何より、部門長との面談を通じて自己成長のモチベーションが向上し、自主的に資格取得を目指す IS 要員が現れ始めたこと

などをあげることができる。

### 4. 今後の展開

国分では、「OJT による人材育成の成否のポイントが、設定したキャリアパスに沿ったローテーションをどれだけ実現できるかにある」と考えているが、現実には、業務ローテーションを支える全社的な環境が必要になり、実現は容易なことではない。

このため国分情報システム部では 2008 年から、「3WG (サンワーキング) + ITIL 活動」と名付けた、人材育成 WG、標準化推進 WG、業務改善 WG + IT サービスマネジメント WG による人材育成の実践活動を展開している (図 7)。



出典：国分

図 7 3WG + ITIL 活動概念図 ~3WG + ITIL 活動 = OJT 環境の構築 = 人材育成~

国分版 UISS の定着は人材育成 WG が担っているが、人材育成のポイントとなるローテーションを活性するためには標準化、業務改善で社内プロセスが効率化され、組織体制がそれを支えていかなければならない。国分はキャリアパス・ローテーション環境を支える足元を見据え、その磐石な基盤の体質作りから着手し始めたのである。

## 5. 所感

「1人で情報システム全体が語れることができれば、どこでも活躍できる」。そのキャリアプランを作り上げるために、板東部長は熱い思いを持って国分版 UISS を構築した。そして、IS 要員 1 人ひとりの面談に 1 時間、計 2 ヶ月の期間を費やし、国分版 UISS の位置づけを語り、キャリアプランを話し合ったという。「今後、どんなキャリアを積むのか。まずは自分をかえなければならぬ」ということを IS 要員全員に説いた。こういう上司を持った社員がうらやましい限りだ。

今回、人事部管轄資料であるため詳しくは公表していただけなかったが、職務職能別行動特性として社内の全職務・職能別に要求される行動能力が、PLAN - DO - CHECK - ACTION の各局面別に定義されている。

創業 300 年の超・老舗企業、国分が頑に守り続けてきた「信用」。すなわち、会社全体・全社員が常に PDCA を意識して活動し、その「信用」を守り続けているのであろう。

## 会社概要

国分株式会社は、1712 年に創業し、酒類・食品の卸を主要事業としている創業 300 年を迎える老舗の卸売業である。「K&K」ブランドの缶詰でなじみがあるが、酒類・食品の専門商社としては、全国第 1 位の売上高約 1 兆 5,000 億円を誇る。

商号	国分株式会社
本社所在地	東京都中央区日本橋 1 丁目 1 番 1 号
創業	1712 年（正徳 2 年）
設立	1947 年 11 月 21 日
資本金	35 億円
従業員数	4,364 名（連結）
事業概要	酒類・食品・関連消費財にわたる卸売業、及びそれらに関する資材の販売業、貿易業、パン粉の製造業、貸室業
支社	全国 10 支社
グループ会社	53 社





## 導入事例：独立行政法人 住宅金融支援機構

### 本事例の特徴

- トップダウン型アプローチの徹底
- 納得感の醸成とモチベーションの維持を重視した記述でスキルを定義
- 機構内部に必要なスキルと外部の IT ベンダーに求めるスキルを明確化
- 人材像のレベルアップを研修、研究会実施等の具体的施策と併せてイメージ化

### UISS 活用組織のプロフィール

名称：情報システム部

対象人数：28 名

組織概要：独立行政法人住宅金融支援機構の IS 要員は、情報システム部に 28 名、事業部に所属する約 10 名の計 38 名の体制となっている。IS 要員の果たす役割は IS の戦略・企画が中心であり、IS の開発や運用は外部の会社（約 70 名）が担当している。

### 1. 背景と狙い

独立行政法人 住宅金融支援機構（以下、住宅金融支援機構）では、空洞化していた IS 要員のスキル回復、システムの高度化対応と業務への貢献、コスト削減を目指し、UISS の導入を決断した。その必要性が高まった大きな理由は、2000 年に実施した総合オンラインシステムの構築を契機に、システム戦略企画とシステム調達以外の業務をアウトソーシングしたことにある。結果的に、同機構の IS 要員が遂行する業務量はかなり減少したが、弊害も顕在化した。

具体的には、情報システムのブラックボックス化が加速し、IS 要員のスキルが空洞化。ユーザー部門と IT ベンダー間の調整という役割が大きな比重を占めることになった。また、情報システムの構築や運用に必要な知識の IT ベンダーへの依存度が高まり、最適な人材配置が困難な状況にも直面した。オープン系への移行など、自らシステムの高度化を推進する上で支障をきたすようになってきた。

一方、住宅金融支援機構では「IT スキル星取表」という独自のスキル管理表を 2 年間運用する中で、レベルアップとキャリアパスが連動しているイメージが実感できないという課題を認識。IS 要員に本来必要なスキルの回復、システムの高度化推進や業務への貢献、さらに近年要請が高まってきたコスト削減に向け、新たな人材育成のフレームワークが必要だという結論に至った。

## 2. 内容

### 2.1. UISS の策定プロセス

住宅金融支援機構では、まず既存の「ITスキル星取表」の課題を整理して事前調査を実施し、次のスケジュールで UISS の策定を推進した。

< 2008 年 >

4 月：機能・役割、スキル、人材像の関連付けに着手

7 月：(株)スキルスタンダード研究所に UISS の策定支援を依頼

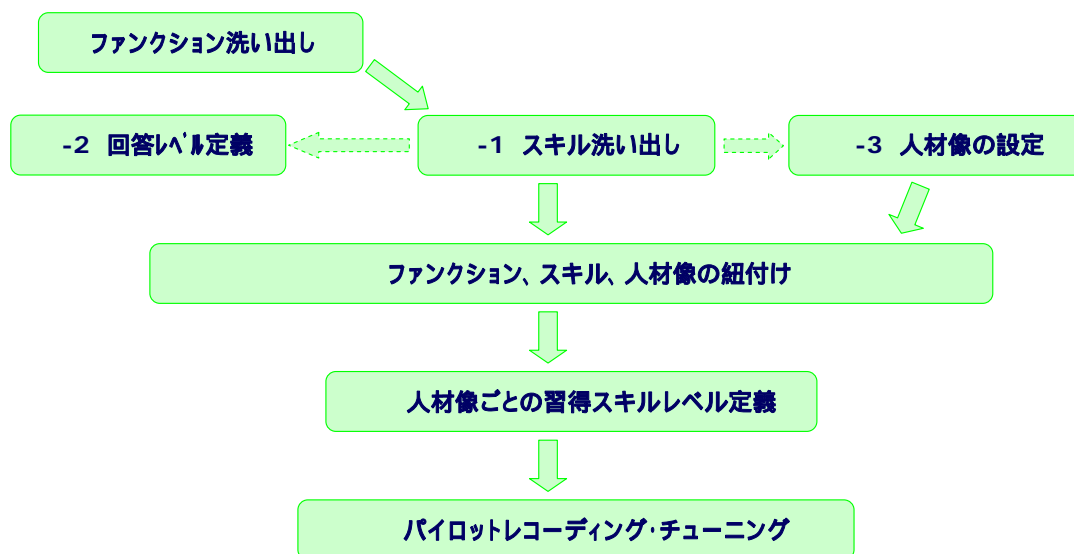
11 月：試用版の策定を完了し、チューニングに着手

< 2009 年 >

3 月：IS 要員全員と希望者向けの説明、登録を開始

4 月：策定した UISS 1.0 の本格運用を開始

当初はもっと長期間の活動を想定したが、5 名の担当者により、事前調査に 2~3 ヶ月、試用版策定に正味 4 ヶ月、チューニングに 4 ヶ月と、約 1 年という短期間での導入に成功した。具体的な策定プロセスと手順を、図 1 に示す。



出典：住宅金融支援機構

図 1 UISS の策定プロセス

## 2.2. 機能分析

「ファンクションの洗い出し」により、住宅金融支援機構のIS部門の実態を反映した業務機能一覧表を作成した(図2)。業務機能は「大項目」「中項目」「小項目」に分類し、たとえば企画業務の下にIT化構想、その下にスコープ定義があるというような形式で記述した。この段階で重視したのは、ディテールに踏み込み過ぎず、業務機能全体の概要を把握することだった。最適な粒度は、その後の再考の機会に判断すればよいと考えたためである。それでも定義した業務機能は、140項目に達した。

情報システム部門のファンクション			情報システム部門のファンクション		
大項目	中項目	小項目	大項目	中項目	小項目
情報戦略	情報体系整備計画	整備するシステムの全体構想策定	移行	移行	運用テスト
		情報体系整備に係る課題の抽出			ユーザーテスト
		情報体系整備計画の策定			移行計画の策定
		効果予測と解決目標の設定			移行計画のレビュー
		情報システムの全体像の策定			移行手順の作成
		情報化の効果、推進体制、費用の策定			移行の準備
		システム開発の優先度の策定			移行の実施
		システム開発計画に応じた組織及び業務の方針策定			システム変更
		システム及びデータのセキュリティ対策の方針策定			プログラム変更作業
		情報体系整備計画の点検・報告			システム変更の承認
企画業務	ITガバナンス	機構システム全体の統制・管理	システムの引継	システムの引継	運用部門への引継
		部門システム構築・管理・更新等支援			保守部門への引継
	IT化構想	業務部門の事業戦略・業務課題に関する理解	システム利活用・推進	システム利活用・推進	システム利活用・推進
		スコープ定義			
開発業務	開発計画	IT投資の評価	プロジェクト管理	プロジェクト管理	プロジェクト立ち上げ
		IT投資の具体化			プロジェクト計画策定
		IT投資の事前評価			開発要員の管理
		KPI設定			開発環境の整備
		IT投資の事後評価			進捗管理(プロジェクト追跡と実行管理)
		システム開発計画及び変更開発計画の作成			コスト管理(人、物)
		他のシステムへの影響調査(基幹システム)			品質管理
		システム開発計画の承認			プロジェクト変更管理
		実現方法の調整			プロジェクト終了判定
		要求定義書の作成及び承認			プロジェクト完了評価
運用業務	運用管理	開発プロセスの明確化	運用業務	運用管理	運用の引継
		作業者及び作業範囲の明確化			運用要員の管理
		プロセス成果物の策定			運用プロセスの管理
		情報セキュリティ対策			ユーザーID等管理
		システム設計(アプリケーション)			入力管理(テーブル変更を含む)
		システム設計(運用)			データ管理(強制修正を含む)
		システム設計のレビュー			ライブラリ管理(プログラム管理)
		プログラミング			出力管理
		製造・単体テスト			ソフトウェア管理
		システムテスト			ハードウェア管理
テスト計画	ネットワーク管理				
テスト計画のレビュー	構成管理				
結合テスト	建物・関連設備管理				
総合テスト					

出典：住宅金融支援機構

図2 IS部門の業務機能一覧表(抜粋)

また、「As Is」の姿だけではなく、将来的に必要なだと判断した「To Be」の姿も盛り込んだ。現状の業務機能だけでスキルを定義すると、新たなスキルの習得や向上に向けた、IS要員の自主的な取り組みを促すことが困難になるからだ。また、IS要員が理解しやすい用語で記述する方が有効だと考えたため、無理にITの専門用語を使わず、業務でなじんでいる言葉で表現することも心がけた。

### 2.3. スキルモデル構築

「 -1 スキル洗い出し」作業により、 で定義した業務機能と関連付けたスキルを記述し、一覧表を作成した（図 3）。1つの業務機能に対するスキルが多すぎれば「業務機能の粒度が粗過ぎる」、逆に極端に少なければ「業務機能の粒度が細か過ぎる」、という要領で作業を進めた。このプロセスでも、IS 要員に理解しやすい用語での記述を重視した。

また、事実上は外部の IT ベンダーに委託している業務機能に対しては、IT ベンダー側に求めるスキルを明確化した。その上で、ユーザー企業側が保有しているスキル、今後保有すべきスキルを洗い出した。ユーザー企業側に必要なスキルには、IS に関連したスキルだけではなく、住宅金融支援機構全体のコンピテンシー的要素を含むスキルも記述。スキル洗い出しの過程で発見した業務機能の重複を排除するなど、必要に応じてブラッシュアップも行った。

情報システム部門のファンクション			スキル
大項目	中項目	小項目	
企画業務	ITガバナンス	機構システム全体の統制・管理	機構システム全体の統制・管理方針を策定・見直しすることができる 機構が保有する各システムの基本情報(基盤更新時期、保守期限、Apli、Version等)及びリソース(システム開発体制、ハードウェアの拡張性等)を説明することができる
		部門システム構築・管理・更新等支援	業務部門所管システムの更新時期等に併せて、その後の管理主体・役割分担を再整理することができる 業務部門所管システムの構築・管理(最適ベンダー探索、プロジェクト遂行、運用・保守、APメンテナンス)を支援できる
	IT化構想	業務部門の事業戦略・業務課題に関する理解	業務部門の事業戦略及びその進捗を概ね理解しており、説明することができる 業務部門の業務改善ニーズを概ね把握しており、説明することができる 業務部門のキーマンとコミュニケーションをとることができる 業務部門の事業戦略上の課題及び改善ニーズに対して、取り組む課題の優先付けをすることができる
		スコープ定義	事業戦略上の課題及び改善ニーズについて、業務部門と協議の上、明らかな投資効果を実現するシステム対応範囲を設定することができる 優先上位の課題について、IT化業務要件の作成ないし作成サポートができる
	IT投資の評価	IT投資の具体化	機能要求をもとに、非機能要求を明確にすることができる IT化に対して、初期投資額(イニシャルコスト)、維持投資額(ランニングコスト)等の概算費用を積算することができる
		IT投資の事前評価	IT化の目的と費用対効果を把握し、実現可否について評価することができる
		KPI設定	IT投資の目的・期待効果(副作用)の測定に相応しい業績評価指標(KPI)を設定することができる KPIの測定を、開発するシステム又は業務プロセスの中に埋め込むことができる
		IT投資の事後評価	維持投資額(ランニングコスト)の管理を行うことができる KPIを定期的・継続的に収集し、投資目的の達成度合いを評価のすることができる 評価結果からシステムないし業務の改善・廃止等を提言することができる

出典：住宅金融支援機構

図 3 スキルの洗い出し

## 2.4. 回答ランクの定義

スキル洗い出しと並行して、スキル達成度合いを判定する「 -2 回答レベル定義」を実施した。定義したのは、UISS の定義を参考にした 5 段階のランク。回答レベルを客観的に理解できるよう詳細な記述を行った。一方、記述を詳細にすると直感的に理解しにくくなるため、次のような「一言でいうと、どういった状態か」を示すシンボリック・ワードを併記し、回答者の判断を容易にした（図 4）。

- ・ランク 0：「知らない、何もできない」
- ・ランク 1：「一応知っている、一部やれている」
- ・ランク 2：「相当程度やれている」
- ・ランク 3：「責任を持ってやれる」
- ・ランク 4：「経験がノウハウの域に達している。中級以上の者を指導できる」

回答レベル	回答レベル定義	シンボリック・ワード
R 0	設問自体が理解できない、若しくは設問の概要を説明できない。	知らない 何もできない
R 1	次のいずれかの条件に該当する 他者の指示に従って一部を実施した経験があり、指示の内容を理解している 実務経験はないが、教育・研修等で学んだことがあり、設問の概要を説明できる程度には理解している （「資料を作成し説明できる」は削除）	一応知っている 一部やれている 教われれば一応やれそう
R 2	次のいずれかの条件に該当する 要所で他者の協力・サポートを得ながら、過半を実施したことがある（過去における経験を含む） 実務経験はないが、他のシステム業務経験又は設問に関連する学習経験等があり、他者のサポートがあれば過半を遂行できる	相当程度やれている 勘所を教われれば相当やれそう
R 3	次のいずれかの条件に該当する 単独で実施した経験があり、遂行できる 一部ないし過半を実施した経験に留まるが、他のシステム業務経験及び設問に関連する学習経験と組み合わせれば、協業者に具体的指示を出し自身が主体的にリードすることによって遂行できる 設問どりの実務経験はないが、積年にわたるシステム業務経験、学習経験に加えて、ビジネス経験を駆使すれば、協業者に具体的指示を出し自身が主体的にリードすることによって遂行できる	責任を持ってやれる 勘所は分かっており責任を持ってやれる
R 4	次のいずれかの条件に該当する 設問の業務を継続的に実施した経験があり、かつ、スキルレベル R 2 以上の者を業務を通じて指導した経験も有している 実際に指導した経験はないが、自身の業務としては継続的な実施経験等によりノウハウが積みあがっており、スキルレベル R 2 以上の者を業務を通じて指導することに自信を持っている	経験がノウハウの域に達している 中級以上の者を指導できる

出典：住宅金融支援機構

図 4 回答ランクの定義

回答ランクの定義では、納得感の醸成やモチベーションの維持を重視した工夫を取り入れた。たとえば各ランクの定義は、自らの経験に裏付けられたスキルの記述と、経験がなくても今後の業務遂行を通じて習得できるスキルの記述を組み合わせた。「経験によって習得したスキルしか認めない」という定義も可能だったが、スキル習得に長期間を要するという感覚を抱かせてしまうと、モチベーション維持が困難になる。また、逆に簡単にスキル

を習得できる記述にすると、高いレベルの IS 要員が増加し、納得感が薄れる。こうした事態を防ぐ記述の工夫が必要と考えた。

### 2.5. 人材像策定

スキル洗い出し、回答レベルと並行し、「 -3 人材像の設定」も定義した（図 5）。定義したのは、エントリーからのプロフェッショナルまでの 6 段階の人材像である。UISS に定義された人材像をベースに、住宅金融支援機構として必要な人材像を独自に定義した。

また、各レベルを定義するだけではなく、レベル感を理解しやすいように、業務の視点から次の 3 つの位置づけも明確にした。

- ・ レベル 1～2：IS 業務に初めて取り組む担当者が、上司の指示の下に業務を行うレベル
- ・ レベル 3～4：中心メンバーと通常業務を遂行する中核レベル
- ・ レベル 5～6：住宅金融支援機構における IS 業務をリードする高度な IT 人材のレベル

	IT企画	ITアーキテクト	ベンダーマネジメント	プロジェクトマネージャー	AP開発マネージャー	AP保守マネージャー	システム運用マネージャー	ITリスクマネージャー
	(P)	(A)	(V)	(PM)	(D)	(M)	(O)	(R)
プロフェッショナル 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。								
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 一定範囲の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：住宅金融支援機構

図 5 人材像の設定

定義した人材像と主な役割は次の 8 種類である。

- ・ IT 企画：IS の戦略企画立案、投資コントロール、人材育成
- ・ IT アーキテクト：システム基盤分野など、専門性の高い技術の提供
- ・ ベンダーマネジメント：調達管理やコスト管理
- ・ プロジェクトマネージャー：IS に関連したプロジェクトマネジメント推進
- ・ AP 開発マネージャー：新規開発案件の要求定義や試験計画
- ・ AP 保守マネージャー：IS 修正案件の要求定義や試験計画
- ・ システム運用マネージャー：ユーザーの立場からの平常時の IS 運用
- ・ IT リスクマネージャー：IS に関わるリスクマネジメント

IT アーキテクトと IT リスクマネージャーは、コンサルタントなどの外部専門家の活用を前提にして、プロフェッショナルを除く人材像を定義した。いずれも非常に重要な分野であるが、ユーザー企業として最新技術に追随していくことには限界があると判断した。また、AP 開発・AP 保守・システム運用の各マネージャーはエントリーと位置づけて人材像を定義したため、プロフェッショナルの定義はない。

人材キャリアパスの青写真は、開発、保守、運用の担当レベルから入り、数年の業務経験を経て各キャリアに分岐。最終的には IT 企画やベンダーマネジメント、プロジェクトマネージャーの最高レベルまで育成するというものだ。

2.6. ファンクション、スキル、人材像の紐付け

定義に基づき、「ファンクション、スキル、人材像の紐付け」を行い、1つのフレームワーク上に整理した(図6)。この関連付けにより、住宅金融支援機構としての方針を反映したUISSの全体像が明確になった。たとえば、「開発業務」-「要求定義」-「実現方法の調整」という業務機能に必要なスキルが「新業務の要求を業務部門より収集し、機能概要をまとめることができること」が一目で分かる。

ここで重視したのは、主たる担当機能(コアスキル)と従の担当機能(サブスキル)を明確にすることである。業務機能とスキル、人材像を関連付けていくと、必要な人材像が重複し、結局は数多くのスキルが必要だという定義になりかねない。そこで人材像に応じてスキルの重要度を分類し、コアスキルを“1”、サブスキルを“0”と定義した。

情報システム部門のファンクション			スキル	IT企画	ITアーキテクト	ベンダーマネジメント	プロジェクトマネージャー	AP開発マネージャー	AP保守マネージャー	システム運用マネージャー	ITリスクマネージャー	ベンダー担当			
大項目	中項目	小項目													
開発業務	要求定義	実現方法の調整	新業務の要求を業務部門より収集し、機能概要をまとめることができる	0	1	1						0			
			まとめた機能概要をもとに、複数の実現方法を提案し、方向性を得ることができる	1	1	1							0		
			開発目的に照らして過剰な業務要求を謝絶する、または謝絶するためのエスカレーションを行うことができる	0	1	1									
		要求定義書の作成及び承認	業務要求を期限内に明確化することができる。または、明確化できない要求については期限を再設定した上で、厳守させることができる	業務要求を期限内に明確化することができる。または、明確化できない要求については期限を再設定した上で、厳守させることができる	0	1	1								
				要求事項が相互に矛盾を起こさないよう考慮した要求を定義することができる	0	1	1								
				想定されるシステムリスクを明確にし、リスク対策方針を考慮して要求定義書に反映することができる	0	1	1						0		
			導入後の影響(業務、体制・役割分担、規定等)を明確にし、要求定義書に反映することができる	導入後の影響(業務、体制・役割分担、規定等)を明確にし、要求定義書に反映することができる	0	1	1								
				部内及び業務部門に対して、要求定義書のレビューを行い業務要件の承認を得ることができる	0	1	1								
				稼働後のランニングコスト抑制を考慮した運用要件を提示することができる	0	1	1								
	開発プロセスの明確化	開発プロセスの策定	開発計画に従い、開発工程を適切に管理するために開発プロセスを明確にすることができる										1		
			ベンダーが提案する開発プロセスを評価し、必要があれば修正させた上で関係者間の合意を得ることができる				1	1							
		作業範囲及び作業範囲の明確化	作業範囲を把握し、規模に応じたチームを分割して役割と責任を明確にすることができる										1		
	プロセス成果物の策定	プロセス成果物の策定	プロジェクト内で標準(指針)を作成し、それに基づいた成果物を作成する(させる)ことができる	0	1	1									
			システム開発に係る情報セキュリティ事故および不正行為を防止する措置を講じることができる											1	
			システム開発に係る情報セキュリティ事故および不正行為を防止する措置を評価し、問題があればベンダーに改善を指示することができる						1				0		

出典：住宅金融支援機構

図6 ファンクション、スキル、人材像の紐づけ

また、外部ベンダーにアウトソーシングしている業務機能とスキルであることがすぐに判断できるように、人材像の一番右側に、ベンダー担当という欄を設置。ベンダーにのみ必要なスキルには「」印をつけることで、現段階では住宅金融支援機構のIS要員には習得を期待していないという、組織としての方針も明確にした。



## 2.7. スキルレベル定義

「人材像ごとの習得スキルレベルの定義」を行い、回答ランクの定義に基づき、人材像の各レベルに該当する習得率を定義した(図7)。

コアスキル /サブスキル	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6
IT企画			R2が30% R1が10%	R3が30% R1が30%	R4が30% R2が30%	R4が50% R2が50%
ITアーキテクト			R2が30% R1が10%	R3が30% R1が30%	R4が30% R2が30%	
ベンダー マネジメント			R2が30% R1が10%	R3が30% R1が30%	R4が30% R2が30%	R4が50% R2が50%
プロジェクト マネージャー			R2が30% R1が10%	R3が30% R1が30%	R4が30% R2が30%	R4が50% R2が50%
AP開発 マネージャー	R1が30% R1が10%	R1が50% R1が30%	R2が30% R1が50%	R3が30% R2が30%	R4が30% R2が50%	
AP保守 マネージャー	R1が30% R1が10%	R1が50% R1が30%	R2が30% R1が50%	R3が30% R2が30%	R4が30% R2が50%	
システム運用 マネージャー	R1が30% R1が10%	R1が50% R1が30%	R2が30% R1が50%	R3が30% R2が30%	R4が30% R2が50%	
ITリスク マネージャー			R2が30% R1が10%	R3が30% R1が30%	R4が30% R2が30%	

出典：住宅金融支援機構

図7 人材像ごとの習得スキルレベル定義

定義したのは、たとえばプロジェクトマネージャーのレベル4に該当するのは、ランク3で習得したコアスキルが30%以上、ランク1で習得したサブスキルが30%以上といった数値。最終的な設定値は、運用開始後のチューニングで試行錯誤を繰り返し、見極めていった。

## 2.8. パイロットレコーディング

最終プロセスでは、「パイロットレコーディング」のチューニング(図8)を行い、住宅金融支援機構としてのUISSを策定した。具体的には、エントリーからプロフェッショナルに至る幅広い層から7名のIS要員を選出し、想定したスキルやレベルを設定。その後IS要員自らが「SSI-UISS」を使いながら自己診断を登録し、結果を比較していった。また、スキルの表現方法の変更、レベル判定を行う際のスキルの括り方の変更、スキルレベルの獲得割合の判定、獲得割合の変更や回答ランクの表現方法の変更も実施。選定したIS要員が納得できるように最終調整を行った。

	IT企画	ITアーキテクト	ベンダーマネジメント	プロジェクトマネージャー	AP開発マネージャー	AP保守マネージャー	システム運用マネージャー	ITリスクマネージャー
	(P)	(A)	(V)	(PM)	(D)	(M)	(O)	(R)
プロフェッショナル 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。								
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。	A			A	A	A B		
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。	B C	A B	B C	B D	B D	C D	A B	A B
サブリーダー 一定範囲の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。		D C	C	C D	C D	D	E C	C D E
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。					E	E	D	
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。					F	F	G F	

出典：住宅金融支援機構

図8 パイロットレコーディング

パイロットレコーディングの作業では、想定レベルと自己診断結果のギャップが1ランク程度であれば容認するという方針を徹底した。わずかなギャップにこだわってチューニングをしても、短期間に収束しないためである。また、スキルレベルの習得率では、判断基準となる分母のスキルグループを見直し、調整した。30%習得なのか、50%習得なのかという議論に時間を費やしても、チューニング効果がないことが明らかになったからである。

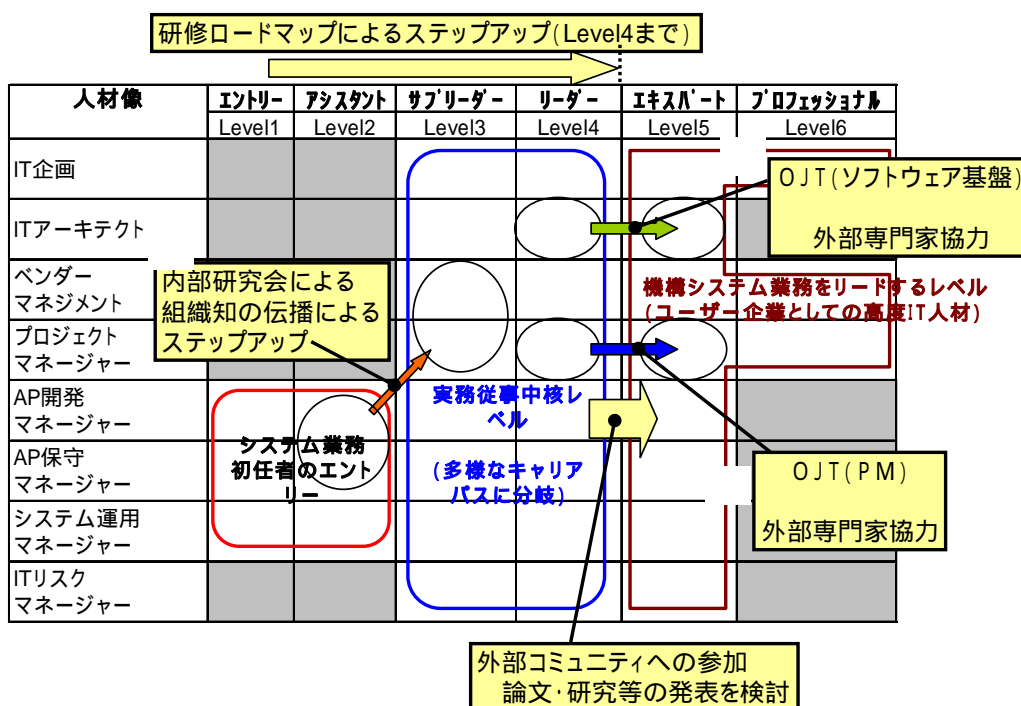
スキルの表現では、「極小化」、「極大化」、「最適」といった表現を排除し、人による判断基準のギャップを解消した。こうした ~ のプロセスを経て、住宅金融支援機構として

の UISS は、2009 年 4 月に本格運用を開始した。

## 2.9. 人材育成計画

策定した UISS 運営と人材育成計画の基本的な流れは、IS 要員が自らのスキルを診断し、マネージャーと面談を実施。組織が期待するスキルや人材像と自己診断結果のギャップ、これまでの業務経歴、携わってきたプロジェクトの経歴などを確認しながら、組織目標と個人目標を合致させていくというものである。

機構版 UISS における各人材像のレベルアップ



出典：住宅金融支援機構

図 9 策定した UISS に基づく各人材像のレベルアップのステップ例

UISS 運用の初年度は、原則 1 年後のレベルアップ目標を、IS 部門の年間業務計画、各 IS 要員が遂行すべき業務計画に基づき設定した。目標達成に向けて実施した主な施策は、次の 4 つである (図 9)。

研修ロードマップに基づくレベル 4 までのレベルアップ推進 (研修ロードマップは、既存研修に外部研修を加えて作成)

IS 部門内での研究会の開催

外部専門家に協力を依頼したハイレベルへのステップアップ推進

外部コミュニティへの参加を通じたハイレベルへのステップアップ推進

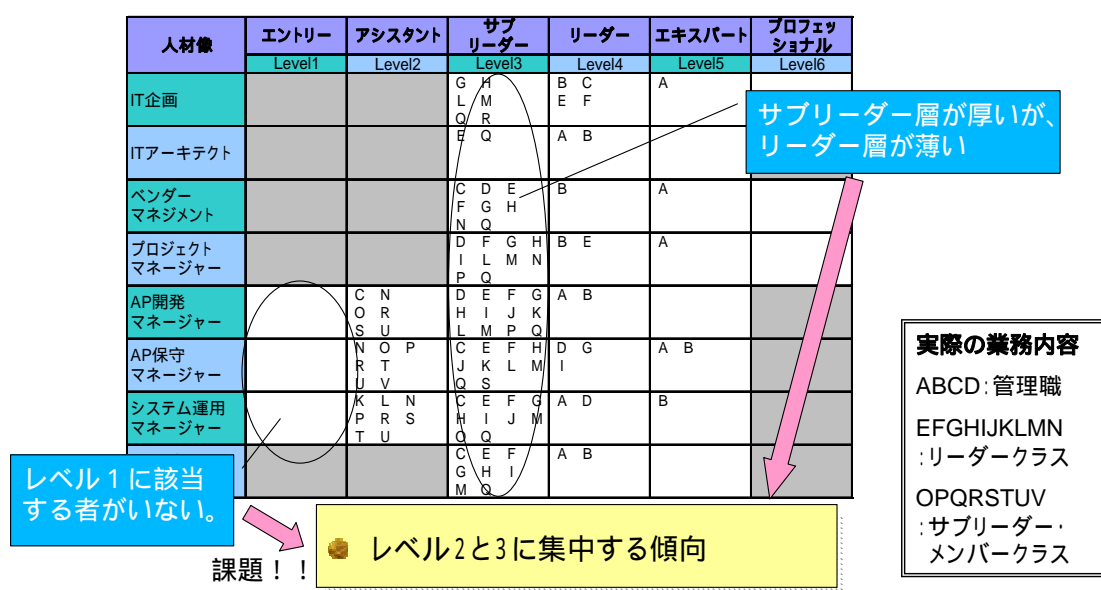
の IS 部門内研究会では目標をエントリーレベルから実務従事レベルへのシフトに絞り、異なる人材像へのキャリアパスを検討した。重視したのは、たとえば AP 開発マネージャーと AP 保守マネージャーのレベル 2~3 から、プロジェクトマネージャーのレベル 3 へのキャリアチェンジ。これは同じ人材像としてレベルアップを図るより、実務従事レベルのスキルを習得した人材像の幅を広げる方が、IS 部門にとって有効だという判断に基づく。

また、研究会では、6 名程度で 1 チームを構成し、1 名が回答案を作成し、残り 5 名がそれに対して課題を持ち寄り意見を述べる形式で作業を進めた。実際に挙げた課題は、たとえば「遅延した実際のプロジェクトに対し、ユーザーのプロジェクトマネージャーとして、できる事を 5 つ以上見つける」といったもの。ファシリテーターとして外部コンサルタントにも参画してもらい、PMBOK や調達スキームなどの知識エリアの内容を入れ込みながら、新たな知識習得を目指した。

初年度は 1 年後を目標にしたが、実際には 1 年で IS 部門として必要な人材像へのレベルアップを図るのは困難である。そこで今後は、長期目標を設定したレベルアップも推進していく計画だ。

### 3. 効果

UISS の本格運用開始から半年後に実施した自己評価のアンケート結果を見ると、人材育成の効果が確実に現れている。たとえば自らのスキルレベルが向上したという回答は約半数。各研修の受講時だけでなく、「日常業務遂行の際も常にスキル向上を意識している」という回答が多数を占めたことは大きな収穫である。また、IS 部門にとっては、スキルのマッピングにより、全体の傾向や特徴を把握できるようになった効果が大きい(図 10)。ことが分かり、UISS と結びつけた人材育成の効果が見えてきた、という評価をしている。



出典：住宅金融支援機構

図 10 人材像マッピングの結果 (出典：住宅金融支援機構)

このように確実に効果を創出する一方で、今後の運用を通じて解決すべき課題も明確になった。たとえば初年度は、回答ランクの自己診断を行う際に、評価のしやすさを重視し、「自分以外の担当者の仕事を見て、自分が出来るかどうか評価する」という目安を設けた。ところが、アンケート結果を見ると、「他人の業務を見て自分の回答ランクを評価することには不安と抵抗がある」という回答が多かった。今後は、他人の業務に対する意識度合いのギャップを解消していく必要がある。

また、回答ランクの評価と実務レベルでのスキルのギャップを解消することも課題の1つである。たとえばスキルのマッピングでは、サブリーダー層は厚く、リーダー層が薄いという傾向が読み取れるが、実際にはマッピング上はサブリーダーに位置づけられていても、リーダーの働きをしている IS 要員も多い。今後は、特にレベル2とレベル3にフォーカスし、こうしたギャップを解消していく計画だ。

#### 4. 今後の展開

カギを握るのは、人材育成の PDCA を効果的に回していくための施策である。具体的には、スキル習得状況が分かりやすくなるように、回答ランクの記述を見直すなどである。ただし、大幅に変更してしまうと再登録が必要になるなど、全 IS 要員の負担を増大させてしまう。そうした事態を回避するために、実施時期も慎重に検討しながら、的確な対策を講じていく必要がある。

また、各 IS 要員の目標やスキルを評価する、マネージャー間での認識ギャップ解消も重要になる。マネージャーによって考え方も異なるため、評価を一任してしまうことには無理がある。そこで共通の指標となる評価ガイドラインツールを整備することも計画している。

住宅金融支援機構では、UISS 導入で推奨されている、機能・役割定義から着手するアプローチの有効性を再認識した。今後は、継続的な改善を繰り返し運用する流れを作ることが重要になる。同機構は、策定した UISS が“絵に描いた餅”にならないよう、さまざまな取り組みを検討し、推進していく計画である。

#### 5. 所感

対象者が 28 名と比較的小規模であったとはいえ、約 1 年という短期間で混乱も無くスムーズに導入できたことは、UISS 導入の意思決定がトップダウンであったことも奏効しているよう。住宅金融支援機構版 UISS のアセスメント結果を受けて、情報システム部長は IS 要員 28 名に一人 1 時間かけ、今後のキャリアアップに関しての面談を実施されたということである。これまで面談にそれだけ時間をかけることは無かったらしい。即ち、UISS 導入によって各員の弱み・強みがキャリアアップ面談の材料として具体的に見えてきたということである。このこと一つとっても、UISS 導入の大きな成果があったと言えるのではなからうか。

#### 会社概要

##### 独立行政法人 住宅金融支援機構（旧住宅金融公庫）

設立	平成 19 年 4 月 1 日
資本金	9,013 億円（平成 21 年度末見込み、全額政府出資）
役職員数	974 人（平成 21 年 4 月 1 日現在）
業務	証券化支援業務、住宅融資保険業務、融資業務など
店舗	本店：〒112-8570 東京都文京区後楽 1-4-10 支店：全国の主要都市に 11 店舗

## 導入事例：全日本空輸株式会社

### 本事例の特徴

- 親会社と子会社の合同プロジェクト編成による一体感の醸成と役割の相互認識
- 必要な IT 機能、求められるスキル、人材像を「IT 部門共通のものさし」として定義
- 子会社スキル管理と部門スキル管理の仕組みの共存
- 業務ドメインを考慮した人材像設定
- 外部コンサルのベンチマークを活用した要員数の中期目標設定

### UISS 活用組織のプロフィール

名称：全日本空輸株式会社 IT 推進室、全日空システム企画株式会社、株式会社 ANA コミュニケーションズ

対象人数：約 1,055 名

組織概要：全日本空輸株式会社 IT 推進室（約 65 名）が IS 戦略機能、ならびに個別 IS 化案件の企画・計画業務、全日空システム企画株式会社（出資比率 100%の情報システム子会社：約 770 名）が、IS の開発・保守・運用業務、株式会社 ANA コミュニケーションズ（出資比率 85%の情報システム子会社：約 220 名）が情報通信機器の展開・保守・運用業務を遂行している。全日本空輸株式会社では、これら 3 組織を仮想的に“IT 部門”という 1 つの組織として位置付け、“IT 部門”全体に UISS を導入し、必要となる IS 機能やスキル、人材像を俯瞰して整理した。また、業務特性に合わせ、情報システム子会社では、IT スキル標準を意識した人材育成も組み合わせ実施している。なお、IS 要員は、IT 系の総合事務職としての採用であり、IS 関連業務を中心にキャリアを形成する形態を原則としている。

### 1. 背景と狙い

全日本空輸株式会社（以下 ANA）では、ANA グループ全体を包含した IS 戦略の目標達成を支える人材ポートフォリオの仕組み構築を目指し、ANA 版 UISS を導入した。

ANA グループの IS に関わる業務は、ANA の IT 推進室、情報システム子会社の全日空システム企画（以下 ASP）と ANA コミュニケーションズ（以下 ACC）という 3 つの組織が遂行している。ANA は、これら 3 組織を合わせてグループの“IT 部門”と位置づけ、中期 IT 戦略を策定した（ANA グループ 2006～09 年度 中期 IT 戦略）。同戦略では、ANA グループ経営の観点で IT をいかに活用するかを「IT 基本戦略」と位置付け、グループ全体の“経営と IT の連携”の実現を目標とした。また、IT 戦略を実現するためにいかに部門を改革・強化していくかを「IT 部門戦略」と位置付け、“IT マネジメントとガバナンス確立”

を図ることとした(図1)。

しかしながら、各戦略の目標達成のためには、“必要となる人材の質・量に対する考え方が整理されていない”、“人材配置の最適化を行うための仕組みが不十分である”、“人材の競争優位性を評価するベンチマークや外部からの人材調達で、共通言語を利用した、業界標準を考慮した人材マネジメントが必要である”といった課題を認識していた。

また、“IT部門”を構成する3組織の役割分担は、ANAのIT推進室がIS戦略と個別IS化案件の企画・計画、ASPがISの開発・保守・運用、ACCが情報通信機器の展開・保守・運用と基本的な役割分担を行っていたが、その役割分担が適切かという課題も認識していた。各組織の機能や役割、その役割を果たすために必要な人材についての相互理解を深め、共通目標に向かって各組織間の人事ローテーションを進めるといった人材育成の必要性を強く感じていたのである。

### IT部門重点戦略(抜粋)

重点戦略 人材・スキル・意識改革			
① 人材 / ② スキル / ③ 意識改革			
重点施策	IT組織戦略	人材開発	組織風土改革
人的課題	<b>人員配置の最適化</b> 基本戦略・部門戦略を推進できるIT人材の質・量はどうか？	<b>能力開発の強化</b> IT人材を如何に育成するか？	<b>IT部門のパフォーマンス発揮</b> 戦略達成、顧客指向・部門一体感・業務効率化の意識を如何に醸成するか？
強化の方向性	<b>■人材ポートフォリオの確立</b> - IT機能の再定義とグループ内各組織機能の見直し検討 - 組織毎に求められる職務分析、資格要件の再整理、IT部門要員計画・管理プロセスの確立	<b>■人材育成プログラムの充実</b> - キャリアパスを意識した体系的な教育の実施とOJTを中心とした人材育成 - 人事ローテーションによる実践の場の確保 - 異分野交流機会の充実による個の成長支援 <b>■プロジェクトマネージャの育成</b> <b>■ユーザとの連携強化</b> - IT活用によるビジネス変革に対する積極的な働きかけ	<b>■AAA活動の定着・浸透</b> - 部門合同プロジェクト参加によるAAAマインドの醸成 <b>■変革・提案リーダーシップの発揮</b> - 変革・提案をできる組織風土の醸成 <b>■業績評価制度の活用</b> - 部門・個社・組織・個人の目標連鎖と達成評価システムの活用(戦略ツールとしての活用)

出典：ANA

図1 ANAグループ2006-09年度 中期IT戦略の「IT部門戦略(抜粋)」

ANAでは、これらの課題認識に基づき、“IT部門”の人材ポートフォリオを策定する目的を次の3つに整理した。

経営におけるIS機能の理解を深め、ISに関わる人材投資の機運を高める

IS機能の役割整理により、組織生産性やIS要員のモチベーションを向上させる

“IT部門”の機能・役割発揮に対するコミットメントにより、利用部門・経営層との信



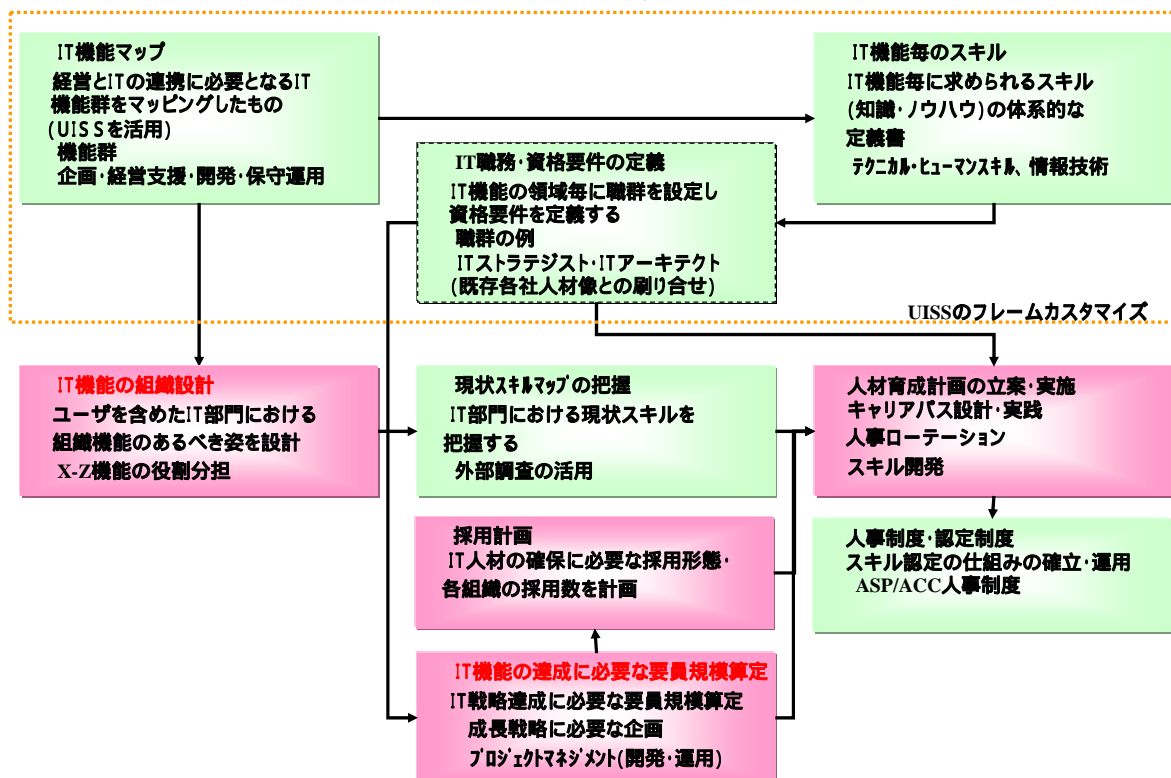
頼関係を確立する

ANA 版 UISS は、これらを目的の達成手段として “ 戦略達成に向けた IS 関連業務および能力（知識、ノウハウ、スキル等）を体系化し、達成レベル・スキルパス・要員規模を明確化するとともに、あるべき姿に向けて変革する ” 人材ポートフォリオの仕組みを構築した。

## 2. 内容

### 2.1. ANA の UISS 活用プロセス

ANA 版 UISS の活用プロセス概要を図 2 に示す。



出典：ANA

図 2 ANA 版 UISS の活用プロセス

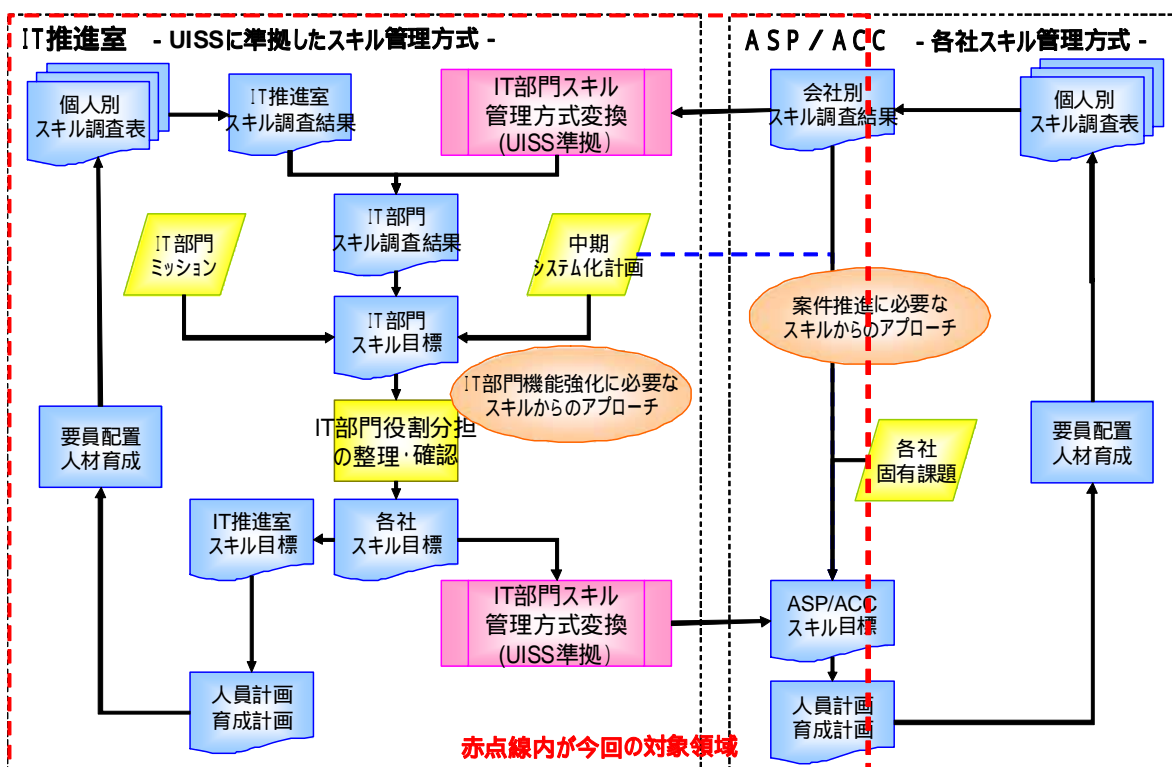
### 2.2. ANA 版 UISS 導入目的に対する 3 組織の合意形成

「IT 基本戦略」の目標に掲げた “ 経営と IT の連携 ” を実現するために、“ IT 部門 ” 全体を俯瞰して要員のスキルを把握し、「ANA グループに必要な人材を調達・育成していく」という方針は、3 組織すべての賛同を得た。しかしながら、すでに ASP では IT スキル標準をベースとしたスキル管理制度、ACC では情報通信機器のフィールドサービス業務を中心としたスキル管理制度を独自に整備し、運営している現状があった。ASP と ACC は、新たな視点から ANA 版 UISS を導入するという総論には賛成したものの、既存制度を大幅に見

直すことに大きな抵抗感を抱いた。

その大きな理由は、ANA の IT 推進室との業務特性の違いにあった。ANA では、ANA 版 UISS 導入目的は、“IT 部門”全体で機能の強みと弱みを大まかに把握できるスキル管理制度を整備することを第一義にしていた。これに対して、ASP や ACC では、すでにプロジェクト単位で“オラクルデータベース技術者”や“Java プログラミング技術者”を適正に配置できるような、特定技術と連動させたスキル管理の仕組みを構築していた。自社の業務特性に合致した既存の仕組みを維持したいという思いが強かったのである。

そこで ANA では、2 社の経営層に働きかけ、ユーザー企業の観点から“IT 部門”全体のスキルを把握できる仕組みの必要性についての合意形成を図った。同時に、2 社が運営するスキル管理制度になるべく影響を及ぼさないよう配慮し、既存の仕組みによるスキル診断結果を、“IT 部門”全体のスキル診断に活用できるように変換し、統合管理できる仕組みを整備していく方針も明確にした(図 3)。



出典：ANA

図 3 IT 部門スキル管理の範囲

### 2.3. プロジェクトの活動指針

“IT 部門”の人材ポートフォリオ構築に向けた ANA 版 UISS 導入にあたっては、3 組織の一体感醸成を重視し、ANA と ASP、ACC の 3 社協同プロジェクトを発足させた。コアメンバーは、各社の企画・人事部門から 2 名が参画した 6 名の兼任体制とし、各社役員で

構成した意志決定機関としてのステアリングコミッティを設置した。

プロジェクトは、まずは 2006 年 9 月からスキル診断の仕組み作りを開始し、その活動指針を次のように整理した。

目的達成に必要な IT 部門スキルマップの管理項目明確化

- ・ UISS の定義に準拠した部門機能ごとの成熟度評価が定量的に把握できる
- ・ 部門機能ごとの構成組織・業務を関連付けて把握できる
- ・ 要員規模が算定でき、各構成組織の要員数検討に利用できる

ASP / ACC の既存スキル管理方式の尊重

- ・ ASP と ACC の現場社員に IT 部門全体と各社という二重のスキル診断を実施しない
- ・ 案件（プロジェクト）推進に必要なスキル管理方式の延長上で、IT 部門全体のスキルマップと連動するスキル診断の調査項目と運営方式を定義する

- ・ 必要最低限のレベルで既存のスキル管理方式を見直す

継続的にモニタリングできる

- ・ スキル管理運営方式の複雑化を避け、簡便な管理業務で対応ができる
- ・ 自社で実施できる、現実的なスキル診断の方式を設計する

プロジェクトではこれらの指針に基づき、隔週で定例会議を開催しながら、約 6 ヶ月の期間をかけて、外部コンサルタントの支援を受けながらスキル診断の仕組みづくりを進めていった。

#### 2.4. IT 部門スキルマップの位置付けと必要性の再確認

スキル診断の活動指針を明確にしたが、現場からは「なぜスキルマップを作成する必要があるのか」という、実施目的に対する疑問の声があがった。そこで、プロジェクトは、スキル診断の意義を改めて整理した（図4）。

「IT 部門スキルマップ」は、IT 部門構成メンバーの領域（業務機能・人材像）ごとにスキルレベルを示したものである

IT 部門スキルマップを基に構築する「IT 人材ポートフォリオ」は組織全体で機能の強み・弱みを明確にし、組織力の強化を狙うものである

各組織機能を構成するのは部門メンバーであり、そのメンバーのスキルレベルを確認するために、「IT 部門スキルマップ」によるスキル管理方式を整備することが重要になる

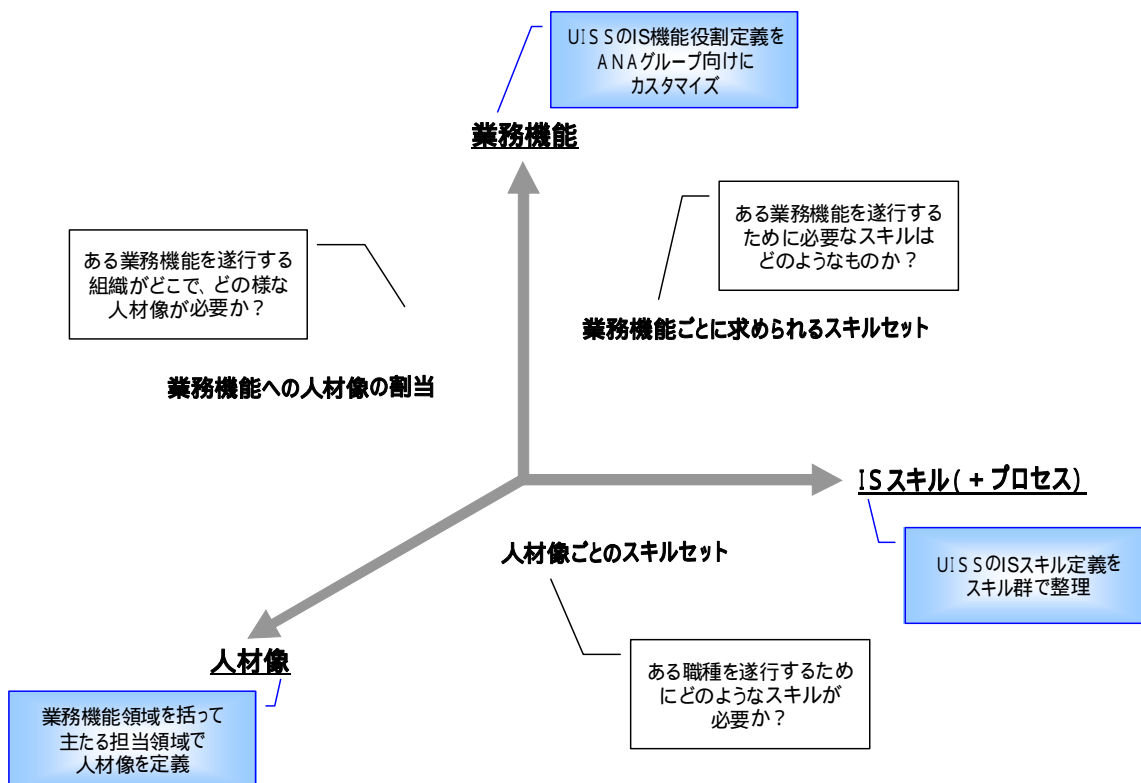
IT 部門スキルマップの整備を通じて、部門の組織機能と人材像を整理し、各構成メンバーが目標とすべき人材像や、そこに到達するためのキャリアパスを提示することで、組織力強化の道筋をつける

出典：ANA

図4 IT 部門スキルマップ作成と活用の意義

## 2.5. スキル診断の仕組み

スキル診断の仕組み構築にあたり、まず基本的な考え方を ANA 版 UISS の活用プロセスに展開し、整理した(図5)。



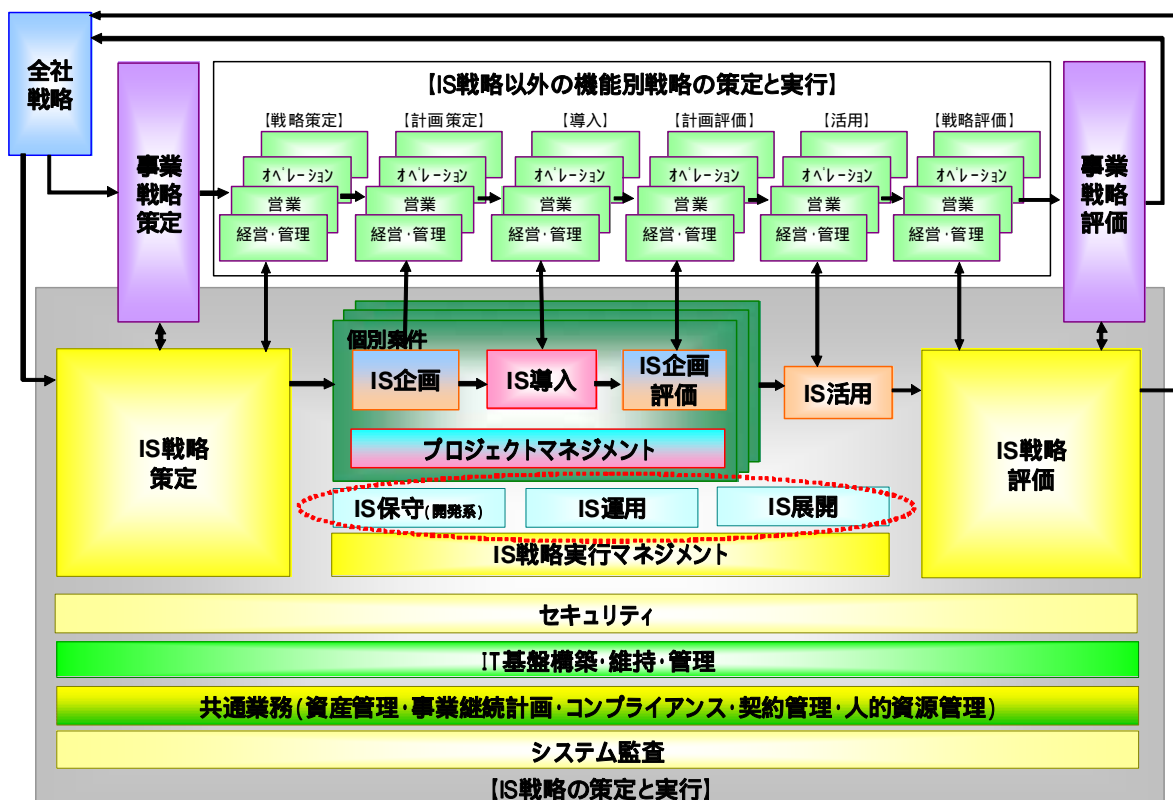
出典：ANA

図5 スキルセット定義の考え方

### 2.5.1. 業務機能定義

ANA グループに必要な IS 業務機能は、UISS に定義されたタスクフレームワークを参考に定義した(図 6)。UISS のタスクフレームワークで網羅的に定義されたすべての機能は、原則、グループ内の各組織のいずれかで実施すべきという考え方に立ち、過不足を確認していったのである。

また、ACC が遂行する情報通信機器のフィールドサービスに関する IS 業務機能は、ANA グループの実情に合わせて追加した。

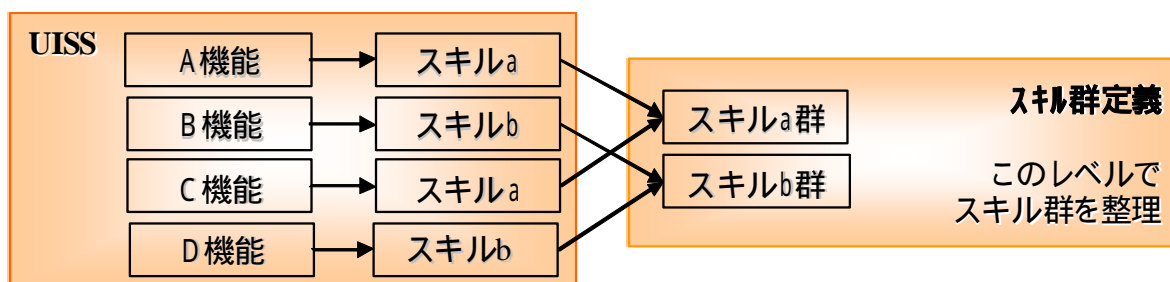


出典：ANA

図 6 業務機能フレームワーク

### 2.5.2. IS スキル定義

各業務機能の実行で必要となる IS スキルは、部門全体を俯瞰して把握できるレベルで、継続したモニタリングが可能となるよう、できる限り少ない項目で定義し、スキル診断の効率化を図った。定義の作業では、UISS のスキル項目を参考に、支援を受けたコンサルティング企業が保有するスキル項目に対して、「スキル群の概念」(図7)としてカスタマイズし、ANA グループでの活用場面を想定しながら、最終的に 64 項目に絞り込んだ。具体的なスキル定義の例を図8に示す。



出典：ANA

図7 スキル群の概念

また、IS 業務機能の成熟度評価では、IS 要員個人のスキルより、組織のプロセス成熟度などの要素が大きな割合を占める場合もある。そこで特に管理・統制系のスキル定義では、組織成熟度に関わる記述の混在を容認した。たとえば管理・統制系の調達支援スキルは、「調達するサービスおよび製品の特性に応じたベンダー選定基準・検収基準を設定し、調達を支援できる」といった記述である(下線部が組織成熟度に関わる記述)。

調整力やリーダーシップ、コンセプチュアルスキルは、IS スキルを発揮する上で基盤として重要なスキルである。しかしながら、業務機能の実現を通じて貢献できているのは、これらのスキルが備わっているからだという前提から間接的なスキルと位置づけ、定義および直接評価項目の対象外とした。

IS 業務機能とスキルの関係整理では、マネジメントに関わるスキルが、複数の IS 業務機能に対して割り当てられる状況が発生した。そこで、それぞれの IS 業務機能の実現に最も重要なスキルに限定し、できる限り簡便な形で割り当てるという方針を掲げ、整理した(図9)。

【プロジェクト・調達系スキル】

スキル分類(大分類)	スキル項目(スキル群)	評価項目
プロジェクト管理能力	計画立案	プロジェクトのミッション・目的・目標を踏まえて、体制・予算・スケジュール・範囲・作業等の計画を策定できる。
	リソース管理	プロジェクトのサイズと人材の最適配置を図りながら、プロジェクトのミッションを達成できる。
	スコープ管理	利害関係者(ユーザ部門/ベンダ等)とコミュニケーションを図り、プロジェクト計画時に定義したスコープを逸脱することなく、ミッションを達成できる。
	実行管理	コスト・時間・品質・リスクを管理し、プロジェクトを円滑に遂行できる。
	契約管理	プロジェクト変更管理の手順に従い、変更に伴う影響度を評価し、計画を逸脱しないよう変更を実施することができる。
ベンダ管理能力	ベンダ選定	調達要件に応じて、継続的に取引できるベンダを選定することができる。
	ベンダ管理	ベンダに依頼する作業について、品質・納期・価格を計画に基づいて管理できる。
技術調査/評価能力	技術調査	技術や市場動向を踏まえて、有効な適用技術を見つけ出し、適切な提案ができる。
	RFP作成	必要な要件をまとめ、ベンダから正しく理解できる依頼事項をRFPとして記述できる。
	提案評価	複数の技術やベンダ提案から、要件と内容を吟味し、適正に評価できる。

出典：ANA

図8 スキル定義の例

業務機能とISスキルの 関連	戦略理解能力	戦略策定能力	戦略実行管理能力	戦略評価能力	ユーザ業務掌握力	ユーザ問題解決企画能力	案件評価検証能力	プロジェクト管理能力	ベンダ管理能力	技術調査評価能力	業務要件定義能力	設計能力	プログラミング統合能力	テスト検証能力	ユーザ支援保守能力	インフラ設計管理能力	セキュリティ管理能力	システム整備能力	システム運行能力	運用管理能力	SLA設定管理能力
事業戦略立案・評価	●	●		●																	
IS戦略立案・評価	●	●		●							●										
IS戦略実行マネジメント	●		●					●													
共通業務																					
IT基盤構築・維持・管理	●	●	●	●							●					●					
IS企画・評価(個別案件)	●				●	●	●														

出典：ANA

図9 業務機能とISスキルの関連



### 2.5.3. 人材像の定義と業務 / 技術ドメインの設定

人材像の定義は、「1 人の人材がさまざまな業務機能を担当する現状に対して、人材像の定義に意味があるのか」、「定義するとすれば、複数の業務機能をどう関連付けるのか」という議論から開始した。その後、「自らの中核となるスキルを習得し、そこからスキルの領域を広げることが大切である」、「IS 要員各自が目標とすべき姿を明確にし、そこに到達するためのキャリアパスを描ける人材育成を推進する」という共通認識に基づき人材像を定義し、“IT 部門”全体で共有していった。

また、1 人が複数の業務を担当するケースが多い実情に合わせ、1 人の IS 要員に対して、「アプリケーションエンジニアが主担当で、プロジェクトマネージャが従担当」といった複数の人材像を担うこと可能とした。

さらに、「システム化範囲の見極め」や「適切なソリューションの提供」を行う上で、ユーザー部門の業務に対する高い理解度が非常に大切な要素となる。そこで、特に業務知識が重要になるビジネスアナリスト、アドミニストレータ、業務スタッフ、アプリケーションエンジニアという人材像向けに「業務（ビジネス）ドメイン」を設定し、業務領域を整理した（図 10）。



出典：ANA

図 10 業務ドメインの設定

同様に、技術的な専門知識が重要になるシステムエンジニア、技術スタッフ、ITアナリストという人材像向けには「技術ドメイン」を設定し、技術領域をホスト系、サーバ系、ネットワーク系、端末系、コーディネート系に整理した（図 11）。

業務機能と人材像の関連	ストラテジスト	ビジネスアナリスト	アドミニストレータ	業務スタッフ	アプリケーションエンジニア	プロジェクトマネージャ	システムエンジニア	技術スタッフ	ITアナリスト	ITアーキテクト	フィールドエンジニア	ITサービスエンジニア
業務/技術ドメインの設定		◎	◎		◎		◎	◎	◎			
事業戦略立案・評価	●											
IS戦略立案・評価	●									●		
IS戦略実行マネジメント	●									●		
共通業務				●		●					●	
IT基盤構築・維持・管理										●		
IS企画・評価(個別案件)		●	●	●				●				
IS活用		●										

出典：ANA

図 11 業務機能と人材像の関連

#### 2.5.4. 人材像とスキルの関連付け、キャリアパス

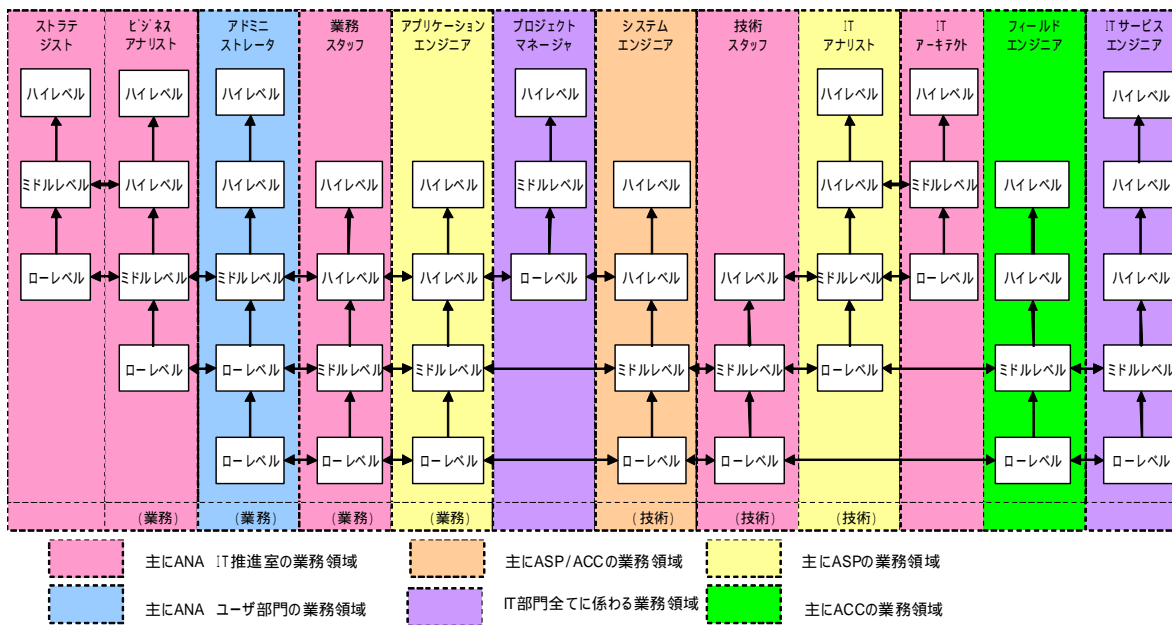
ANA グループの実情に合った人材像ごとに、業務機能とその遂行に必要な IS スキルを関連付け、整理した（図 12）。

人材像とISスキルの関連	戦略理解能力	戦略策定能力	戦略実行管理能力	戦略評価能力	ユーザ業務掌握能力	ユーザ問題解決企画能力	案件評価検証能力	プロジェクト管理能力	ベンダ管理能力	技術調査評価能力	業務要件定義能力	設計能力	プログラミング統合能力	テスト検証能力	ユーザ支援保守能力	インフラ設計管理能力	セキュリティ管理能力	システム整備能力	システム運行能力	運用管理能力	SLA設定管理能力	
ストラテジスト	●	●	●	●	●			●			●											
ビジネスアナリスト					●	●	●	●	●	●	●											●
アドミニストレータ					●	●	●	●			●			●	●							●
業務スタッフ	●	●	●						●	●												●
アプリケーションエンジニア					●	●																
プロジェクトマネージャ																						

出典：ANA

図 12 人材像と IS スキルの関連

また、これら人材像を育成していく上でのキャリアパスの考え方を、“IT部門”内の人事ローテーションも意識しながら整理した(図13)。3社共同で作業を進めたことで、「各社が担当する機能・役割に基づき、こういった人材を各社内に育成していかなければならないか」、また、「出向などの人事施策を育成上の目的とどう関連付けて考えていけばよいのか」などについての相互理解を高める、非常に有意義な議論となった。



出典：ANA

図13 IT部門のキャリアパスの考え方

### 2.5.5. スキル達成度評価

スキル達成度の評価は、ANA版UISSを活用した人材育成に主眼に置き、IS要員の自己評価に対し、面談を通じて上長が確認・評価を行う方式とした。達成レベルはスキルごとに、「経験評価」と「可能性評価」の2つの側面から、それぞれ5段階評価とし、評価ツールとして「スキルアセスメントシート」を作成した(図14)。

可能性評価は、その業務を経験していなくても、遂行に必要な知識を保有していれば、IS要員個人の潜在能力としてプラスに評価するという考え方にに基づき、採用した。その過程では、「あくまで実績を重視すべきだ」、「実績だけではなく将来の可能性も評価すべきだ」といった卒業時・入学時のどちらのスキル診断結果を用いて人材配置を行うかという議論も経た。最終的には、人材育成のための配置に活用できるスキル診断が必要だと判断し、可能性評価を取り入れた。しかしながら、実際に運用してみると、潜在能力となる知識より、人物評価的な要素で可能性評価を行っている傾向が見られる。これでは評価基準が曖昧になるため、ANAでは、今後改善の余地があると判断している。

また、評価の質問項目は、業務の難易度と貢献範囲(担当レベル 部門レベル)などを勘案し、スキルごとに設定した。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR
1																																												
2	部門						氏名						現行職位																															
3																																												
4	チーム						評価者						目指す職位																															
5																																												
6	業務	-					技術	-					本人記入日	2007/6/28		上長確認日	2007/7/3																											
7																																												
8	項目	評価項目															本人評価	上長確認																										
42	セキュリティ	システムの脆弱性を監視し、セキュリティ事故が発生した場合に速やかにシステムを復旧させ、再発防止策を講じることができる。																																										
460	経験評価	再発防止策の一環でのシステム再構築およびセキュリティの見直しを実施したことがある。																																										
461	リテラシー	同じような事故に対しての再発防止策を策定したことがある。																																										
462	管理	事故発生時に復旧手順に基づき、システムを復旧させたことがある。																																										
463	監視	システムの脆弱性が原因での事故の原因調査や被害の範囲を特定したことがある。																																										
464	能力	ツールを使ってログファイルや不正アクセスを検知したことがある。																																										
465	可能	再発防止策の一環でのシステム再構築およびセキュリティの見直しを実施できると思われる。																																										
466	性評価	同じような事故に対しての再発防止策を策定できると思われる。																																										
467	評価	事故発生時に復旧手順に基づき、システムを復旧できると思われる。																																										
468		システムの脆弱性が原因での事故の原因調査や被害の範囲を特定できると思われる。																																										
469		ツールを使ってログファイルや不正アクセスを検知することができると思われる。																																										
470																																												

出典：ANA

図 14 スキルアセスメントシート

人材像ごとの評価レベルは、必要とされるスキルの評点を集計し、5段階のランクを設定した。

3社で人材像のレベル感を作り、認識併せを行ってきたので、“IT部門”全体の強み・弱みは人材像のランク別に大まかな把握が可能になった。だが、ASPとACCは従来型のスキル診断の仕組みを用いて“IT部門スキル管理方式変換”を通した仕組みとなっているために、スキル量の分布把握までには至っていない。ANAでは、これを継続検討課題として、解決策を見極めていく考えである。

## 2.6. システム障害への対応とあるべき組織構造（中期目標要員数）の設計

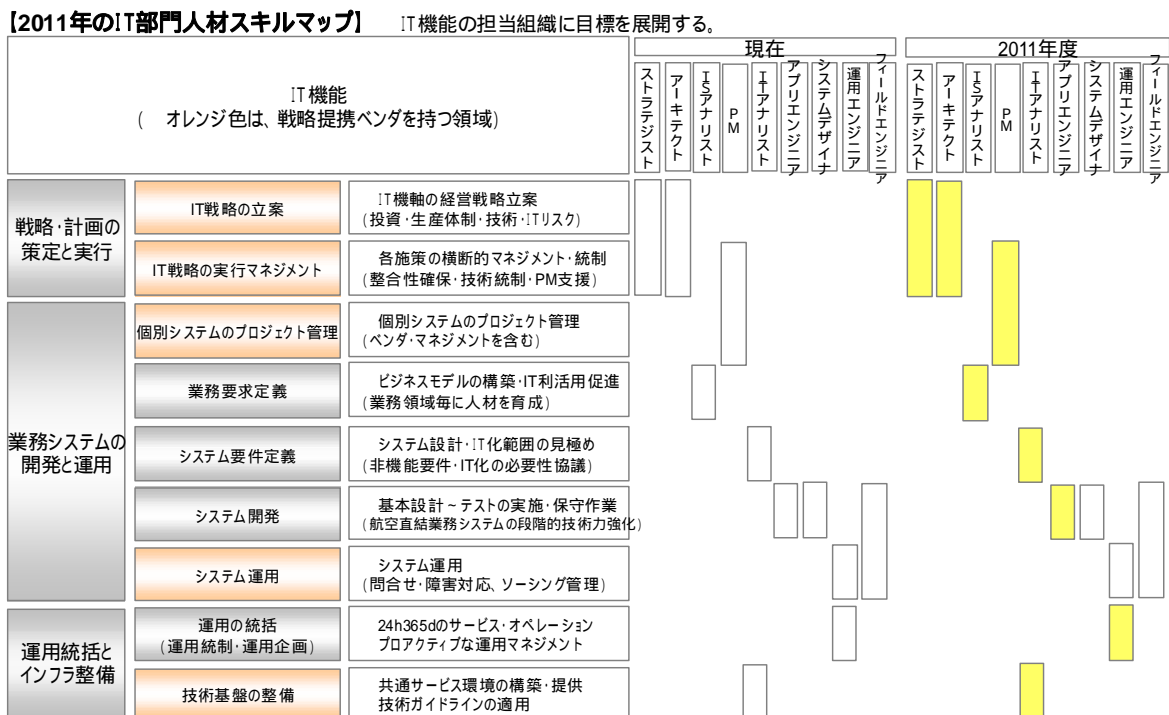
構築したスキル診断の仕組みを利用し、ANAは2007年度から、UISS活用プロセスの5番目のステップとなる「現状スキルマップの把握」、「IT機能の達成に必要な要員規模算定」に着手した。だが、ここで社会的な問題にもなった「5.27システム障害」を発生させてしまった。原因はネットワークのハードウェア障害であったが、その対応上の問題も重なり、国内線130便が欠航、464便が30分以上遅延するなど、約7万人のお客様に影響を及ぼした。

至急、対策本部を設置して対応にあたったANAでは、直接的な原因究明と対策実施の作業と並行し、社外専門家の意見を取り入れながら、根本的な原因究明と対策検討を進めた。そこで外部コンサルタントを使い、“IT部門”全体の課題も対象とする組織アセスメントを実施し、ANA版UISS導入に伴い明確にしてきた人材ポートフォリオの考え方や、構築し

たスキル診断の仕組みも活用した。

対策本部では、まず、“IT 部門”全体のスキル診断結果や組織長・現場のインタビューを基に、システム障害につながった機能面での弱みを分析し、ANA の“IT 部門”が中期的に目指す方向性を明確にしていった。一方、参画したコンサルティング企業からは、ANA グループと同様な IS を開発・維持している他社の組織構造とのベンチマークなどを通じ、機能ごとに必要な IS 要員数が提案された。

この提案を真摯に受けとめた対策本部は、ANA グループとして、どの機能をどこまで強化していくかを CIO と議論し、新たな中期 IT 戦略（2008 年度～11 年度）で、具体的な数値目標を設定した「人材戦略」を掲げた（図 15）。ANA では現在、人材戦略の目標達成に向け、教育プログラムや OJT を推進している。



出典：ANA

図 15 中期 IT 戦略の人材戦略（縦軸の IS 機能は簡略化表示）

## 2.7. 特定スキル強化に絞った教育プログラム

新たな中期目標の達成に向けては、教育プログラムを体系的に整理していく必要があったが、人材育成の目標や目標達成に必要なスキルは IT 部門で定義したので、教育プログラム策定は、各社ごとに検討していった。

ANA では、不足が明らかなスキルの強化に着目し、ビジネスアナリスト、プロジェクトマネージャの強化を先行して進めている。たとえばビジネスアナリストに対しては、要求定義におけるプロセスを再定義し、ユーザー部門も交えた実践で利用できるような教育・研修を開始した。また、プロジェクトマネージャ向けには、企画・分析計画フェーズを中心にプロジェクト管理上の留意点をまとめたチェックシートを作成し、各チェックの必要性に対する理解を高める教育・研修を行うと同時に、実際のプロジェクトでの活用を通じてプロジェクト管理の勘所を押さえる様にしている。また、第三者を含めたチェックポイント・レビューを行うことで、プロジェクト推進上で必要な考慮の過不足を確認するプロセスを強化した。これらは、少しずつではあるが、確実に効果を上げている。

## 2.8. 組織目標と個人目標の連動

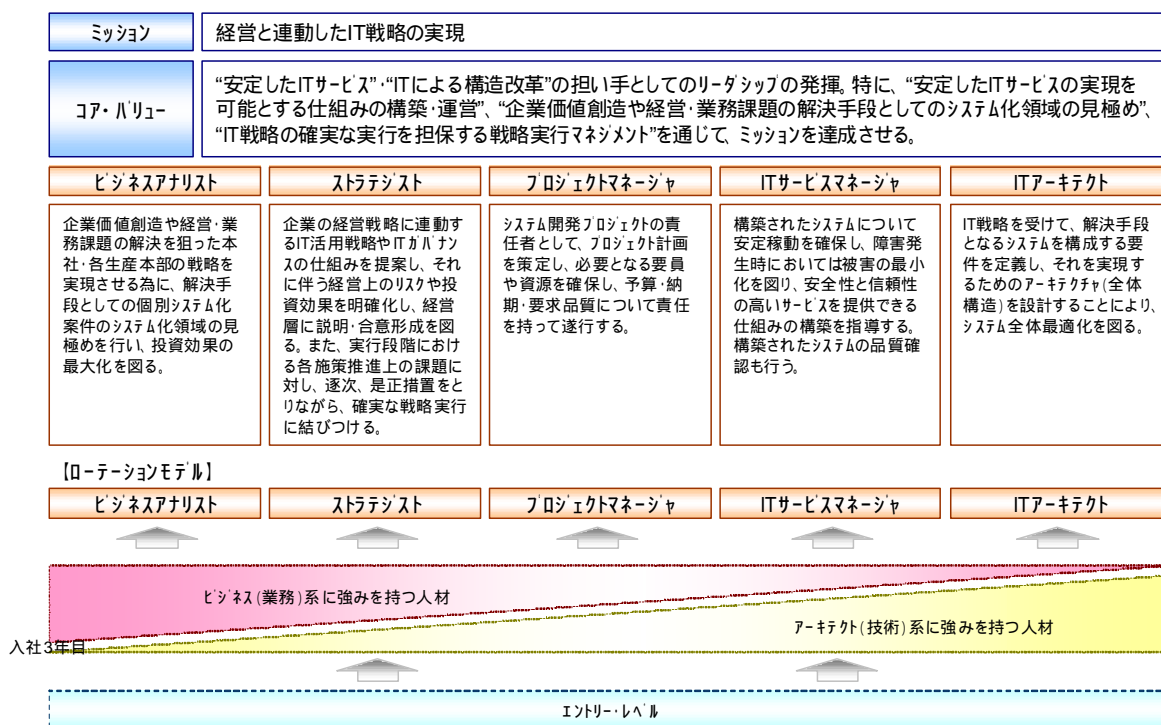
人材ポートフォリオの仕組み構築は、“IT 部門”の自主的な活動として推進してきたが、2009 年度を迎える段階で、組織と個人の目標を連動した PDCA が十分に回っていない状況にあった。システム障害に対する施策としてアセスメントを実施したので、組織強化や目標管理という側面が強く、個人の育成目標との関連に対する説明が不十分な点から、ANA 内における求心力が低下していた。

そこで ANA では、必要性や納得感を高めるために、IT 推進室内に管理職と一般職のメンバーで構成したプロジェクトを発足し、改めて、「なぜ人材ポートフォリオの仕組みが必要なのか」、「単なる役割分担ではなく、IT 推進室のミッション実現にはどういった人材像が必要か」を議論していった（図 16）。

また、スキル診断の質問事項がわかりにくいという意見を反映して質問項目を再定義するといった改善を進めたほか、教育プログラムの体系化にも着手した。これら活動により、IS 要員の納得感は確実に高まってきている。

ASP と ACC も、人材ポートフォリオのプロジェクトを発足し、ANA と同様の取り組みを推進している。

ANA IT 部門では、人材育成は継続が必要であり、IS 要員が“やらされ感”ではなく、自らの課題として興味を持ち、対応することが重要だという考え方にに基づき、環境整備を進めているのである。



出典：ANA

図 16 再定義した人材像とローテーションモデル

### 3. 効果

当初掲げた、すべての目的達成に向けては、未だ道半ばだが、ANA、ASP、ACCの共同プロジェクトによる活動を推進したことで、3組織の役割に対する相互認識を深めたことは1つの成果である。特に“IT部門”という仮想組織を置いて、“共通のものさし”で必要な機能やスキル、人材像を議論し、定義できたことが大きい。これが結果として、ANAグループとして必要なIS要員数や組織全体の機能強化の方向性を示した中期計画に結実した。

### 4. 今後の展開

ANA IT部門では、さらに工夫を取り入れてスキル診断の仕組みをわかりやすく改定していくとともに、確実にPDCAを回せる体制の整備・維持を継続的に進めていく計画である。また、目標達成に向けた教育プログラムも本格的に実施していく。

### 5. 所感

「スキル標準」というと「個人の育成」という側面に目が行きがちであるが、「UISSは組織力向上のために使う」というコンセプトが非常に重要である。本事例は、ANA独自の知見や整理を経て「組織力向上のためにUISSを活用」し、外部環境の変化にも柔軟に対応させ自社のUISSを成長させている取り組みである。

また、現場が納得感をもって使い続けることにこだわった取り組みに対しても着目したい。第一に、組織力を向上させることと、個人の育成へのストーリーが現場に明確に示されていること、第二にスキル診断の仕組みとその要素を論理的に、かつ現場に納得感のある構造にしていること、第三に現場からの疑問や実際に PDCA が回っていないと判断すれば、プロジェクトを組成し、議論や現場への説明、スキル診断そのもの見直しを行い、活用し続けるための土壌を醸成していることである。

UISS 活用の先駆企業としての取り組みに、今後も期待したい。

## 会社概要

名称：全日本空輸株式会社

設立：1952 年 12 月 27 日

資本金：2,313 億 8,178 万円

従業員数：14,388 名（2009 年 3 月 31 日現在）

事業内容：定期航空運送事業 / 不定期航空運送事業 / 航空機使用事業 / その他附帯事業



## 導入事例：日産自動車株式会社

### 本事例の特徴

- タスクを具体的にイメージしやすいよう、14 に細分化した「ロールモデル」を定義
- 定義した「ロールモデル」を軸にタスク、スキル、キャリアパスを関連付け
- 社員は、常に自分のロールを意識して業務を遂行し、キャリアパスを明確化
- 将来的には、組織やプロジェクトへの要員配置にも活用する計画
- 社内変革を目指した戦略プログラム「Change2012 プログラム」の3本柱の1つに「人」を位置づけ、自社メンバー自らで研究、導入し運用を推進

### UISS 活用組織のプロフィール

名称：日産自動車株式会社 グローバル情報システム本部(神奈川県厚木市)

対象人数：約 350 名

組織概要：日産自動車株式会社（以下日産自動車）では、データセンター3 拠点（栃木、フランスのパリ、アメリカ合衆国のデンバー）と、開発センター3 拠点（厚木、インドのチェンナイ、スペイン）で、約 1,000 名の IS 要員が勤務しており、主にシステムの企画に携わっている。

### 1. 背景と狙い

#### 1.1. BEST プログラム

日産自動車は 2005 年に、世界トップレベルの IS 部門を目指した戦略「BEST プログラム」を策定し、活動を開始した。世界トップレベルとは、Effectiveness と Efficiency という 2 つの指標で、ともに世界の上位 25% に入ること。その目標達成のためには、2004 年のベンチマークで明らかになった、次の 4 つの課題を解決する必要があった。

- 複雑性がビジネスの成長を維持する IT の可能性を妨げている
- アプリケーションとインフラの複雑性によりアプリケーション管理コストが高い
- IT プラットフォームの限られた部分しか集中化されていない。また、SLA が最低限しか締結されていない
- 将来技術に対して投資が不十分である

「BEST プログラム」は、これら課題解決に向けた 4 施策の頭文字をとって命名された。

- ビジネスプロセスの標準化とグローバルでの投資優先順位付け(Business Alignment)
- アプリケーションの合理化と再利用の促進(Enterprise Architecture)
- グローバルベンダー管理(Selective Sourcing)

・ IT プラットフォームの標準化と統合(Technology Simplification)

1.2. Change 2012 プログラム

「BEST プログラム」の推進により、Efficiency の評価は、2007 年度時点で上位 25% に到達した。だが、Effectiveness の評価では、定義した次の 3 つの KPI で、上位 25% に到達していない状態にあった。

- ・ Development Period : 開発期間を現在の 10 ヶ月から 6 ヶ月以下に短縮する
- ・ Major Project Overall Delivery Ratio : 主要プロジェクトについては、Contract のタイミング(設計が完了した時点)で約束したクオリティ、コスト、納期をプロジェクト完了時にきちんと守れた比率を測定する
- ・ Service Quality : サービスの品質(SLA)を保証する。(数値は未定義。将来定義する予定)

日産自動車の IS 部門は、Effectiveness の評価での目標達成に向け、プロセス、人、技術を 3 本柱とした変革が不可欠と判断。2008 年から 2012 年までの 5 カ年計画として「Change2012 プログラム」を策定し、約 50 名の IS 要員による推進を開始した。

UISS 導入は、「Change2012 プログラム」の中で、「人」の変革を推進するための手段の 1 つに位置づけ、4 名の IS 要員によって推進する体制を整備した。



出典：日産自動車

図 1 Change2012 プログラム

### 1.3. フルアウトソーシングからアウトタスキングへ

UISS の導入は、世界トップレベルの IS 部門への変革を支える手段であると同時に、システムの保守・運用に関わる現状の課題を解決する手段でもあった。日産自動車では、1999 年の「日産リバイバルプラン」に基づき、IT コスト削減を目的としたフルアウトソーシングという形態で、システムの保守・運用を推進してきた。ところが、アウトソーシングにより、保守・運用業務がブラックボックス化。コスト削減の対象を明確化できないという弊害が顕在化した。

そこで同社は、2011 年 3 月のフルアウトソーシング契約満了を契機に、役割分担や責任分担を明確にし、プロセスのタスクベースでアウトソースする「アウトタスキング」の採用を決定した。UISS の導入は、日産自動車として社内で持つ機能（コアタスク）と外に出す機能（アウトタスク）を明確にし、コアタスクを担う人材を育成していくためにも有効な手段であった。

## 2. 内容

### 2.1. 機能・役割定義

#### 2.1.1. ロールモデルの定義・改善

2005年に策定した「BESTプログラム」に基づき、日産自動車では、IS部門として必要なロールモデルを作成した。具体的には、基盤系を担当する“ITスペシャリスト”とその上位ロールの“ITアーキテクト”、アプリケーションを担当する“ISスペシャリスト”とその上位ロールの“ISアーキテクト”、“ビジネスアナリスト”、“プロジェクトマネジメント”である。しかし、この時点ではまだ、ロールと具体的なタスクとの関連付けを定義できていたわけではない。

具体的なタスクがイメージしやすいように、「Change2012プログラム」の中で、約5ヶ月かけて14ロールへ細分化を行い2009年4月に公開した(表1)。この後、IS要員は、自らロールを決定し、そのロールを意識して業務を遂行することになる。

基盤系	ITO	IT Operation	ITの保守・運用のサービスマネジメントを行う
	ITA	IT Architect	特定のテクノロジーの専門家としてインフラアーキテクチャの標準化・最適化を行う
アプリケーション系	DAS	Domain Application Specialist	ドメインのアプリケーションの専門家としてApplication設計・導入を行う
	DBS	Domain Business Specialist	ドメインに特化した業務改革・改善を提案する
	DBO	Domain Business Operation	ユーザーからの要求管理、システム活用の啓発普及を担う
	PL	Project Leader	個別案件のマネジメントを実施する
	AA	Application Architect	担当ドメインのアプリケーションに対しアーキテクチャ標準化・最適化を行う
	DA	Data Architect	データ視点でアーキテクチャの標準化・最適化を行う
EA		Enterprise Architect	基盤系、アプリケーション系横断的にグローバルにアーキテクチャの最適化を図る
BA		Business Analyst	担当ドメインおよびクロスドメインにおけるビジネスプロセスに精通し、将来へ向けた方針をIS視点も含めた提案を行う
プロジェクトマネジメント	PRMS	Program & Resource Management Specialist	事業戦略に向けたIS戦略を全体プログラムマネジメント視点で策定・評価する
	CMS	Cost Management Specialist	IS戦略をコスト視点で策定・評価するとともに、プロジェクトに直接関係しないコストのマネジメントを実施する
	VMS	Vendor Management Specialist	ベンダーの管理・評価を実施する
	SFP	Support Function Professional	機能全般に対し、安定的・効率的に運営するための管理業務を行う

表 1 日産自動車のロールモデル

### 2.1.2. タスクとロールの関連付け

UISS のタスクフレームワークを分析した結果、日産自動車の IS 部門としては「事業戦略策定」から「システム監査」まで、16 項目すべてが必要であるとの結論に達した。ところが、役割分担を明確にするために、小項目に対し各ロールに RACI ( Responsible, Accountable, Consulted, Informed ) を割り振ってみたところ、必要な項目は 395 にも達し、全体としては分かりにくいものになってしまった。

そこで、自社に適した粒度という方針に基づき、90 ある中項目を 4 ヶ月かけて 30 項目に集約し、各ロールに綺麗に割り当てた ( 図 2 )。

タスク項目	ITアーキテクト			ISアーキテクト			BA	プロジェクトマネジメント				
	EA	ITA	ITO	EA	AA	DA	BA	PRMS	CMS	VMS	GAP	
IS標準策定	X	X		X	X	X						
IS戦略策定	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
IS戦略統制	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
ISプロセスフレームワークの策定								X	X		X	
システム化企画		X			X	X						
ビジネスプロセスの企画							X					
システム化要件定義					X	X						
システム設計・開発												
システム化企画/システム化要件定義												
システムテスト及びユーザ受け入れテスト												
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												

出典：日産自動車

図 2 タスクとロールのクロスリファレンス (一部)

## 2.2. キャリアフレームワークの設定

### 2.2.1. ロールのタスク項目と要求スキル

要求スキルは、UISS のタスクに関連付けられたスキルをロールに割り当て、再定義した。

ただし、単純に引き継いだだけでは、冗長になってしまうケースもあり、整理、簡略化を行い、ロールごとのスキルを明確化した。これにより、「あなたに求められているスキルはこうです」という明確な定義を IS 要員に展開することができた。

### 2.2.2. スキルレベルの定義

スキルレベルは UISS を参考に、6 段階で定義した（図 3）。UISS のレベル 6 は「国内のハイエンドプレーヤー」だが、日産自動車のレベル 6 には、CIO の「これくらいはできないといけないだろう」という思いを込めた。このレベル定義により、対象となる約 350 名の IS 要員は、自らがどこにランクされるかを明確に把握できるようになった。

Level	UISSにおける定義
Level 6	社内外において、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。社内だけではなく社会に通じるプロフェッショナルとして経験と実績を有しており国内ハイエンドプレーヤーとして認められる。
Level 5	社内において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。社内において、自他共に経験と実績を有しており、社内のハイエンドプレーヤーとして認められる
Level 4	独力で業務上の課題の発見と解決をリードする。社内において、経験の知識化とその応用（後進育成）に貢献しており、社内でハイレベルのプレーヤーとして認知される
Level 3	要求された作業を全て独力で遂行する。プロフェッショナルとなるために必要な応用的知識・技能を有する。
Level 2	上位者の指導の下に、要求された作業を担当する。プロフェッショナルとなるために必要な基本的知識・技能を有する。
Level 1	情報技術に携わる者に最低限必要な基礎知識を有する。

出典：日産自動車

図 3 レベル定義

### 2.2.3. スキルレベルとロールのマッピング

ロールとレベルの定義に基づき、キャリアアップは同じ“色”内が基本になる。ただし日産自動車では、管理職には複数のロール経験が必要だと判断し、“色”を横断したジョブローテーションを採用した。本人の希望、組織としての適性評価と育成方針という両側面からローテーション先を選定し、1ロールあたり2~3年の経験を積み重ねていくキャリアパスを描いていく(図4)。

Level	ITアーキテクト			ISアーキテクト			ISスペシャリスト				BA	プロジェクトマネジメント			
	EA	ITO	ITA	EA	AA	DA	DAS	DBS	DBO	PL	BA	PRMS	CMS	VMS	GAP
6															
5															
4															
3															
2															
1															

出典：日産自動車

図4 ロールとレベルの定義

## 2.3. 現有リソースのマッピング

### 2.3.1. スキルサーベイ

定義したロールモデルに対する現状のスキルレベル(As Is)を明確化するスキルサーベイの実施にあたっては、詳細な質問項目を用意する必要があった。だが、UISSはスキル項目を網羅しているが、そのスキルの有無を確認するための質問項目までは明記していない。そこで日産自動車では、ガートナーが提供する「ISライト」のフレームワークを活用した。

このフレームワークは、75の質問に回答することで、IS組織が必要とする「技術面」、「行動面」、「ビジネス面」の25のコンピタンスを診断できるもの。これを活用し、日産自動車は、スキルとロールのクロスリファレンスを作成した。

### 3. 効果

UISS の導入、運用を開始してから約 8 ヶ月が経過したが、目に見える効果は、まだ創出できていない。たとえば、自分が今年選択したロールの役割を理解している者は 8 割に達しているが、それ以外のロールに対する理解は 2 割程度にとどまる。つまり、自分が選択したロールの適否判断、今後選択すべきロールの見極めには、まだ時間がかかるということだ。

それでも、少しずつではあるが効果は現れ始めている。「このプロジェクトでは、この PL の下に DBS と DAS を配置すべきだ」、あるいは「このプロジェクトには DBS が必要だ」といった会話が生まれ始めたのである。これは今後の組織検討を進める上で、有効な判断材料になる。

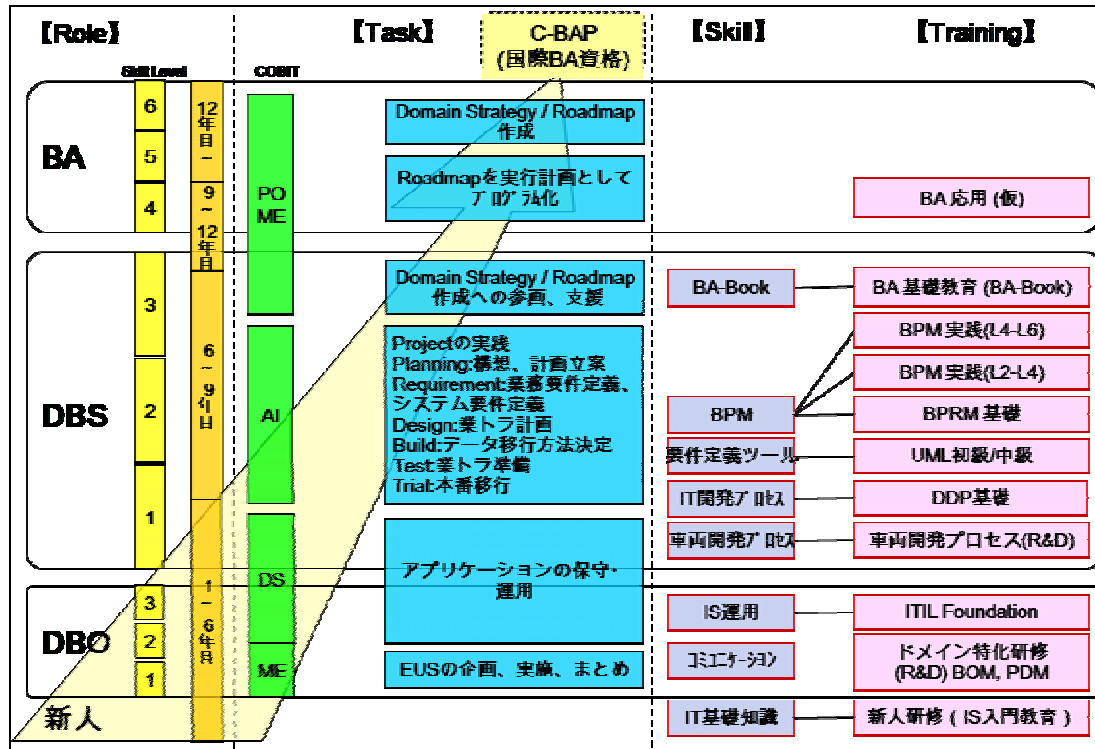
たとえば翌年度のプロジェクト候補を検討し、必要性を判断するには、必要となるロールの工数を割り出し、必要な人数を算出するというブレークダウンを進めていかなければならない。UISS を導入したことで、そこに具体的な名前を当てはめて集計し、組織を設計することが可能になった。1 回の設計で最適な組織とするのは困難だが、試行錯誤を繰り返す枠組みが整備できた効果は大きいと言えるだろう。



#### 4. 今後の展開

##### 4.1. ロールシナリオの導入

2010 年は、「ロールシナリオ」を作成する予定である。ロールシナリオとは、キャリアパスに主な業務と研修を関連付け、整理したものである（図 5）。



出典：日産自動車

図 5 BA のロールシナリオのイメージ

ロールシナリオがあれば、たとえば現在 DBO のレベル 1 にいる人が、BA のレベル 6 を目指す際に必要なロールのパス、経験すべき業務、受講すべき研修を明確にできる。日産自動車が期待しているのは、まず IS 要員が、自らこうしたキャリアパスを描くことにある。

#### 5. 所感

「自分たちで使うものだから自分たちで作り上げよう」「Change2012 プログラムを遂行する中で、じっくり研究して使えるものにしよう」という方針を徹底することで、自社の実態に即して UISS を導入し、運用している。また、UISS を使ってスキルの底上げを図ってゆくとともに、次世代リーダー育成施策の検討や、人事制度との連動も進めている。

今後も日産自動車の Change2012 プログラムに注目してゆきたい。

## 会社概要

名称：日産自動車株式会社

設立：1933年（昭和8年）

資本金：6,058億円

従業員数：18.3万人(連結), 3.2万人(単独)

生産拠点：国内 6 / 海外 20(北米 2, 欧州 2, アジア 9, 中南米 3, 中東 1, アフリカ 3)

連結売上：8.44兆円 / 営業損失 1,379億円 / 純損失 2,337億円

販売台数：341万台 / 販売会社 国内 131社 / 海外 約190社



## 1. 背景と狙い

プロミス株式会社（以下プロミス）では、オープン系システムへの移行に伴い必要となる IS 要員の確保と育成に向け、経営トップ主導のアプローチで UISS を導入した。

### 1.1. オープン系システムへの刷新で求められた人材の確保と育成

IS 部門の重要な役割は、金融サービスを安定的かつ安全に運用することにある。ところが、ビジネス部門からのシステムの開発と運用に対する「高品質・低コスト・短納期」の要請が年々増大。数々の業務提携や新サービスへの対応も重なり、システムは肥大化、複雑化の一途をたどっていった。

そこでプロミスでは、開発効率向上と運用コスト低減を図るため、オープン系システムへの刷新を決断。2006 年 4 月に IS 部門を IT 企画部、IT 開発部、IT 運用部に再編し、システム子会社から要員の受け入れも実施した。そして、現状スキルの可視化と人材育成制度の整備を目的に、UISS を導入した。

### 1.2. 現場任せの人材育成からの脱却

プロミスの IS 部門がこれまでに推進してきた人材育成の施策は、現場主体であり、その内容は、担当者の直近作業に関連する技術等の修得にとどまっていた。市場環境や法規制といった外部環境が大きく変動する中、従来施策に対して大きな危機感を抱いていた執行役員 IT 企画部長は、現状を打開するため UISS の導入を決断し、人材育成制度の整備を進めた。

## 2. 内容

### 2.1. 事前準備

プロミスでは、2006年7月5日から UISS 導入プロジェクトの活動に着手した。活動推進にあたっては、専任者1名と外部コンサルタント1名、IS部門から参画した兼任者3名という体制を整備。専任者が作成した原案を、1~2週間に1度、他のメンバーがレビューすることとした。

### 2.2. 要求分析

プロジェクトでは、まず IS 部門に必要な人材を明確にする「要求モデル」を作成するため、IS 部門のトップへのヒアリングを実施し、ビジョンとして共通認識を図りたいものを次の3点に集約した。

- ・ プロミスの経営環境やシステム環境を反映した職種を明確にし、キャリアプランが見えるような仕組みを作り、IS 要員に共通の「ものさし」を示したい
- ・ 企画・要件定義といった「IS 部門に不可欠な機能」を強化していくべきであり、そのためには「新しい技術を、業務にどう生かせるか」を考えられる人材がもっと多く必要になる。IS 部門は、IT を活用してビジネスの価値を最大化できるコンサルティング能力を重視すべきだ
- ・ 技術に長けた人材は大切にしたいが、狭い範囲のスペシャリスト育成にはあまり意味がない。プロミスとしては、特定の領域に特化しながらも、幅広い専門的なスキルを持つ人材を高く評価していきたい。特に基盤やネットワークの安定稼働など、普段は見えない部分のスキル評価や人材育成の仕組み構築が重要である

これらの共通認識に基づき、プロジェクトが IS 部門のリーダークラス十数名へビジョンの落とし込みの実施と併せてヒアリングを実施し、必要な職種（人材像）を次の5つに整理した。

ビジネス戦略に基づくシステム構築だけでなく、IT の視点からビジネス戦略に貢献する施策を提案できるストラテジスト

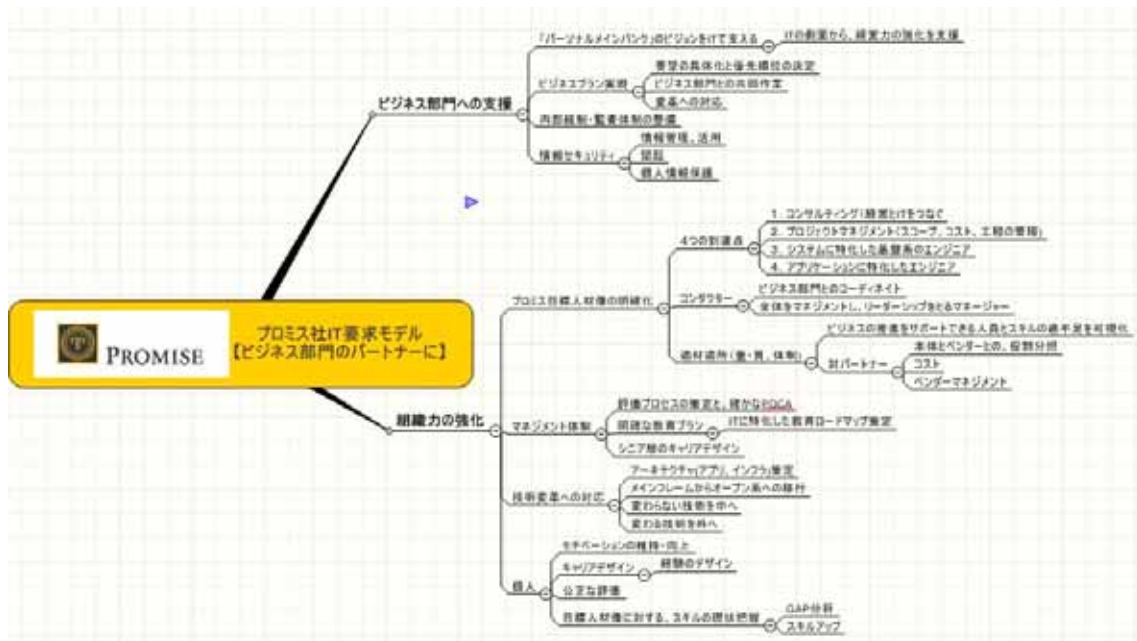
システム全体構造の複雑化を回避し、安定稼働を実現するインフラのアーキテクト

ビジネス部門の要望を理解し、実現できるアプリケーションのアーキテクト

社外パートナーをうまく活かし、コストを抑えつつ目的を実現できるプロジェクトマネージャー

上記4つの職種とビジネス部門の橋渡しをするコーディネーター

プロジェクトは、これらの作業を通じて、「ビジネス部門に対してどうあるべきか。何が重要か」を整理し「プロミス社 IT 要求モデル」を作成した（図2）。



出典：プロミス

図2 プロミス社 IT 要求モデル

### 2.3. 機能分析

プロジェクトは要求モデルに基づき、「プロミス社 IT 部門 To Be 機能モデル」を作成した。参考にしたのは、UISS に記載されている一般的なタスクの概念だが、重要なのは、「プロミスがどうあるべきか」というモデルを作成することにある。そこで、たとえばコーディネートのタスクでは、他部門とのコミュニケーションを円滑にしてビジネスの最適化を図る業務を遂行する、各関連省庁との折衝を行い情報を管理するという自社独自のタスクを追加した。

### 2.4. スキルモデルの構築

To Be 機能モデルに基づき、機能実行に必要なスキルを洗い出していた。ここでプロジェクトが常に意識したのが、幅広い視点からの網羅性確保である。結果として、最終的に定義したスキルの数は 1,010 に達した。比率が高かったのは、上流系のスキルや、セキュリティ、パーソナル、コンプライアンスに関するスキルである。

## 2.5. 人材像策定

人材像は、ストラテジー、アプリケーションアーキテクチャ、インフラアーキテクチャ、プロジェクトマネジメントを中心に5職種14専門分野を定義した(図3)。現状の職種と専門分野をすべて包含したため、たとえばリスク管理やコスト管理などの役割を担う「バックサポートスペシャリスト」職を設けた(2009年度にはサービスマネジメントを追加し現在は6職種15専門分野)。

職種	専門分野	定義	職種	専門分野	定義
ストラテジスト	ストラテジー	ビジネス部門の経営方針と事業戦略を把握し、その実現のためのITにおける課題解決案を提案し、各種ソリューションの計画、企画、推進をコントロールする。	システムスペシャリスト	インフラアーキテクチャ	ビジネス上の課題解決のためのインフラアーキテクチャを設計する。ビジネス課題の整理とインフラの枠組みを策定し、インフラ構成を設計し、システム開発におけるインフラとそれに伴う運用設計の指導等を行う。
	プロジェクトマネージャー	プロジェクトマネジメント関連技術、ビジスマネジメント技術を活用し、プロジェクトの立ち上げ、計画策定、遂行、進捗管理を行い、計画された納入物・サービス及びQC(D(品質・コスト・納期)に責任を持ち遂行する。		メインフレーム	システム基盤やホスト管理の領域において、ビジネス部門のIT課題解決に関するシステム設計、構築、導入、テスト、保守運用を行う。
アプリケーションスペシャリスト	ビジネスコーディネイト	ビジネス部門とIT部門とのコミュニケーションを円滑にし、両者のビジネスが最適に動くように業務を遂行する。また、外部とも法的・業務的な折衝を行い、必要な資料・情報・成果物などを作成、管理する。		分散システム	システム基盤、インターネット基盤などクライアントやサーバーの領域において、ビジネス部門のIT課題解決に関するシステム設計、構築、導入、テスト、保守運用を行う。
	バックオフィスコーディネイト	人事部・経理部等の管理部門とIT部門とのコミュニケーションを円滑にし、両者のビジネスが最適に動くように業務を遂行する。		ネットワーク	ネットワークシステムの側面から、ビジネス部門のIT課題解決に関するシステム設計、構築、導入、テスト、保守運用を行う。
	アプリケーションアーキテクチャ	ビジネス上の課題解決のためのアプリケーションアーキテクチャを設計する。ビジネス課題の整理とアプリケーションの枠組みを策定し、パッケージ、独自開発のアプリケーションを選択、設計し、システム開発におけるアプリケーションとそれを合わせた業務設計の指導を行う。	バックサポートスペシャリスト	人財管理	人財資源確保のために、人財育成施策の企画、遂行を行い、人的資源を最大限に活用できるよう各種マネジメントを行う。
	開発	アプリケーションの運用・保守および監視、サービスマネジメントや、ユーザーの視点からアプリケーションの改善提案等を行う。また、アプリケーションの新規の製造・開発を行う。	リスク管理	法令および規範の管理体制確立、管理責任者の選定、遵守すべき法令および規範の識別、教育、周知徹底を行う。また、リスク分析や災害時対応計画など事業を継続させるために必要なマネジメントを行う。	
	ユーザーサポート	アプリケーションやそれを使用するデータについてのサポート、ヘルプデスクなど技術的な支援を行う。	コスト管理	IT部門全体の予算・実績管理に責任を持ち、財務分析、コスト管理等のマネジメントを行う。	
			サービスマネージャー	サービスマネジメント	システム運用技術を活用し、サービスマネジメントの設計を行いユーザーと合意されたサービスマネジメント(SLA)に基づき、システム運用リスク管理の側面からシステムの安定稼働に責任を持つ。

出典：プロミス

図3 プロミスの目標人材像

## 2.6. キャリアフレームワーク策定

機能モデルに基づく長時間の議論により、各人材像（職種／専門分野）に 150～300 ほどの必要スキルを割り当てた、詳細な人材モデルを構築し、さらに「キャリアフレームワーク」を策定した（図 4）。重視したのは、IS 要員自らが目指すべき到達点やキャリアアップに必要なスキルを明確にできる“ものさし”となること。スキルレベルは IT スキル標準、UISS を踏襲し 7 段階で設定した。

### キャリアフレームワーク

職 種	専 門 分 野		レ ベ ル						
			Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	Level7
ストラテジスト	ストラテジー	ST							
プロジェクトマネージャー	プロジェクトマネジメント	PM							
アプリケーションスペシャリスト	アプリケーションアーキテクチャ	APA							
	ビジネスコーディネイト	BNC							
	バックオフィスコーディネイト	BOC							
	デベロップメント	DEV							
	ユーザーサポート	SUP							
システムスペシャリスト	インフラアーキテクチャ	IFA							
	メインフレーム	MAF							
	分散システム	SYS							
	ネットワーク	NET							
バックサポートスペシャリスト	人材管理	MRM							
	リスク管理	RIS							
	コスト管理	COS							

出典：プロミス

図 4 プロミスのキャリアフレームワーク

プロミスの定義では、「レベル 3」が「一人前」であり、「レベル 4」では、そこに指導・育成の要素が加わる。「レベル 6」が社内のハイエンドプレーヤーであり、実質的な到達点ではあるが、コミュニティ活動等を通して業界に貢献できる人材を目指して欲しいという思いがあり、それが「レベル 7」に該当する。



## 2.7. 現状把握・ギャップ分析

スキルの棚卸には、自由度が大きく、スキルの追加や独自のレベル設定が可能な「SSI-ITSS」を活用し、現状の姿を1つのフレームワーク上で可視化した。次のステップとして、このAs IsとTo Beのギャップ分析を行うことになる。

プロミスでは、「目標値(To Be)」を算出するためにパレートの法則を適用し、【レベル1 - 2:レベル3 - 4:レベル5 - 6 = 2:6:2】という仮説に基づき、職種・専門分野別、役職・部門別の目標値を算出した。目標値は一般的に、事業戦略や近い将来に発生する案件や採用率、分野別の離職率といったさまざまな要素を勘案して算出するが、同社は誰もが理解できるシンプルな目標値を示すべきだと考えた。結果として自社にとっての現実感や納得感も増大。自社の人材育成方針に合致したUISSの導入、明確な目標に向けた人材育成のマイルストーン構築を実現した。

## 2.8. 運用・改善

プロミス版UISSは、定期的なスキル棚卸で現状把握の精度を維持し、継続的な改善を実施している。たとえばスキル棚卸は、2006年秋の第一回目以降、2009年末までに6回実施。自己評価項目は当初の1,010項目を970項目に改定。IS要員の理解度も高まったことで、自己評価に費やす時間も当初の3時間程度から1時間程度へと軽減した。

また、自己評価に基づく目標設定の面談により、次のような課題も明確になった。

- ・要員のレベルが1と2に集中している
- ・レベルアップには経験が必要だが、経験の機会があまりない
- ・同じレベルに停滞してしまう傾向にある
- ・結果としてモチベーションがダウンしてきている

こうした課題を解決するため、2009年春にはレベル1と2をそれぞれ2つに細分化し、全8段階のレベル設定に改訂した(図5、図6)また、これまで一人前と定義した「レベル3」も「レベル5」に変更した。

新キャリアフレームワーク

職種	専門分野		レベル							
			Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	Level6	Level7	Level8
ストラテジスト	ストラテジー	ST								
プロジェクトマネージャー	プロジェクトマネジメント	PM								
アプリケーションスペシャリスト	アプリケーションアーキテクチャ	APA								
	ビジネスコーディネイト	BNC								
	バックオフィスコーディネイト	BOC								
	デベロップメント	DEV								
	ユーザーサポート	SUP								
システムスペシャリスト	インフラアーキテクチャ	IFA								
	メインフレーム	MAF								
	分散システム	SYS								
	ネットワーク	NET								
サービスマネージャー	サービスマネジメント	SM								
バックサポートスペシャリスト	人材管理	MRM								
	リスク管理	RIS								
	コスト管理	COS								

出典：プロミス

図5 新キャリアフレームワーク

【新旧レベル比較表(目安)】

新レベル	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	レベル8
旧レベル	レベル1	レベル1	レベル2	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル7

「レベル1」は、比較表の表記のように、「レベル1」より高く「レベル2」より低いレベル条件設定を行っている。  
 「レベル2」も上記同様の考え方。  
 旧レベルではハイレベル階層の「レベル6」と「レベル7」のうち、トップレベルの「レベル7」を残し、「レベル6」は設定から除外。

出典：プロミス

図6 新旧レベル比較表

### 3. 効果

組織として必要な機能・役割をマッピングしたフレームワークに個人のスキルを関連付けたことで、組織としてのスキルの過不足が明らかになり、優先順位に応じた人材育成が可能になった。

IS 要員個人も、自分のキャリアパスや具体的な目標を設定でき、スキル棚卸を通してスキルアップを実感できるようになった。人材育成の目的が組織のパフォーマンス向上にあることから、個人目標と組織目標を一致させた人材育成を支える PDCA サイクルを回せるメリットは非常に大きい。

### 4. 今後の展開

当初の目標であった「現状スキルの可視化」は達成できたが、今後改善すべき課題も多い。特にプロミスが重視しているのは、IT ベンダーとは異なる、ユーザー企業固有の課題である。たとえば人事ローテーションも、IS 部門内だけではなく、ユーザー部門も含めて考えていく必要がある。今後は、総合的な観点から、UISS に人間力や人間像を組み込んだモデルを検討していく必要性を感じている。

### 5. 所感

プロミスでは導入プロジェクトに続き、運用でも専任者を配置している。これは導入できたことで満足してしまい、うまく運用につなげられない企業が多い中、プロミスが IS 人材育成の重要性を認識していることを意味し、人材育成にかける意気込みと、会社としての懐の深さが感じられる。

本事例の取材で、「( UISS のプロジェクトを ) やってよかった。まだまだ改善すべき課題がたくさんある」と、にこやかに応じていただいた担当者の頭の中には、さまざまな改善プランが詰まっているに違いない。

### 会社概要

商号	プロミス株式会社 ( 英訳名 Promise Co., Ltd. )
設立	1962 年(昭和 37 年)3 月 20 日
資本金	80,737 百万円
本社所在地	〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-2-4
事業内容	消費者金融業
従業員	2,911 名 ( 男子 1,664 名、女子 1,247 名 ) 平均年齢 35.62 歳 (2009 年 3 月末現在)



## 導入事例：株式会社ベネッセコーポレーション ／株式会社シンフォーム

### 本事例の特徴

- 本社の IS 部門に加え、情報子会社も含めた共通の評価指標の導入
- スキルモデル構築に「現場の目線」を持ちこみ、現場を巻き込んだ一体感を醸成
- 人事考課との連動を視野に入れた独自の定量評価指標を設定

### UISS 活用組織のプロフィール

#### 概要

名称：株式会社ベネッセコーポレーション IT 戦略部 / 株式会社シンフォーム

対象人数：約 650 名

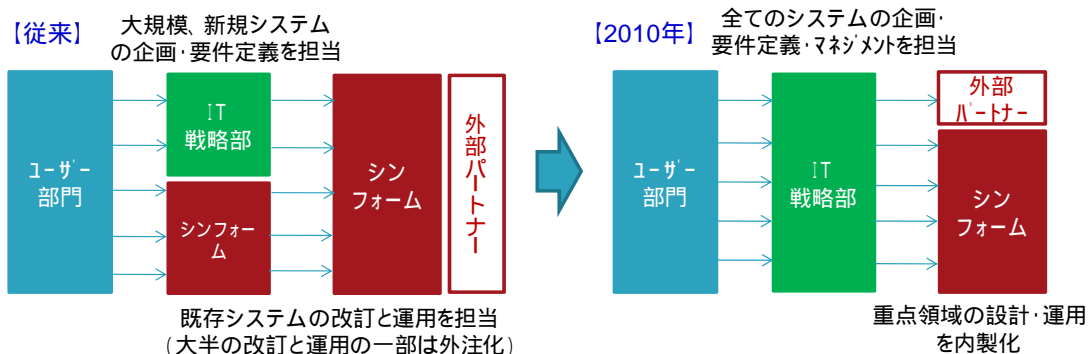
組織概要：株式会社ベネッセコーポレーションの IT 戦略部は本社の事業案件と全社共通基盤のシステム企画・要件定義・開発標準化ならびにガバナンス、株式会社シンフォームはこれら案件の設計～製造（構築）とシステム運用・保守という役割を担う。IS 要員は、IT 戦略部が 100 名（内 50 名が株式会社シンフォームからの出向社員）、株式会社シンフォームが 550 名を擁する。

### 1. 背景と狙い

株式会社ベネッセコーポレーション（以下ベネッセ）では、2010 年に向けた組織改革を推進する中で、IS 部門における人材育成上の課題が顕在化。その解決に向け、ベネッセの IS 部門である IT 戦略部と、情報子会社である株式会社シンフォーム（以下シンフォーム）の IS 要員 650 名を対象に、ベネッセ版 UISS を導入した。

#### 1.1 組織改革戦略

ベネッセでは、これまで IT 戦略部と情報子会社のシンフォームが IS 部門としての役割を担っていたが、2010 年に向け、ユーザー部門に対する IS 部門の窓口を IT 戦略部に一本化する組織改革を推進していた（図 1）。従来は、大規模・新規システムの企画・要件定義は IT 戦略部、既存システムの改訂と運用はシンフォームがそれぞれ窓口となり、IS 開発を進めてきたが、2 つの IS 部門の役割が重複する課題に直面。IS 部門全体で機能や役割の分担を明確にすることで重複を排除し、業務の標準化・効率化による IS 要員数の削減、IS 部門を増員することなく大規模プロジェクトに対応できる体制へのシフトを目指した。



出典：ベネッセコーポレーション

図1 組織改革戦略の具体的内容

## 1.2 人材育成上の課題と解決施策

組織改革を推進する中で、IS 部門における人材育成上の課題も明らかになった。たとえば IS 部門からは「機能や役割を明確にするといっても、どのレベルの人材が何人いるかわからない」と声が上がり、IS 要員の間には、「大規模な組織改革により、私たちはどこへ向かっているんだろう」といった不安感が広がっていた。そこでベネッセでは、IS 部門としての人材育成計画策定の効率化や IS 要員のモチベーション向上を急務の課題と位置づけ、課題解決に必要な施策を次の2つに整理した。

- ・新体制の IS 部門が役割を担う上で必要となる人材像と専門スキルの明確化
- ・各 IS 要員が意欲的にスキル向上に取り組み、より達成感の得られる仕組みの構築

ベネッセは、これら施策を実現するために、ベネッセ版 UISS の導入を決定した。他に IT スキル標準も選択肢として検討し、IS 部門内の一部で試行したが、自社が必要としているスキル設定は困難だと判断。自社 IS 部門の状況や戦略に応じてカスタマイズ設定でき、必要に応じて“標準”を活用できる UISS を選択した。

UISS を選択した大きな理由は、ベネッセが、「グループ全体の経営目標達成に向けて貢献する」IS 要員の育成を目指したことにある。その目的に合致した人材育成の仕組みは、“ベネッセらしさ”を反映させなければ構築できない。IT 戦略部とシンフォームが同じ目的に対して、ベネッセらしい共通指標に基づいた人材育成を進めるには、IT スキル標準より、UISS がより適切だと判断した。

ベネッセが UISS 導入で期待した効果は次の4点である。

- ・IS 部門の役割・機能を体系的に再整理でき、必要なスキルを可視化できる
- ・IS 部門が自ら、現状スキルと目標レベルのギャップを把握できる
- ・ギャップ解消に向けた中期的な人材育成を計画し遂行できる

- ・グループの経営目標に基づいた IS 要員の適正な配置やローテーションができる

### 1.3 全社的な IS スキルのレベルアップ

組織改革と UISS 導入には、IS 部門だけではなく、ユーザー部門も含めた全社的な IS スキルの底上げ、レベルアップという狙いもあった。IS の設計や開発、運用は IS 部門の役割だが、目的は経営目標の達成であり、IS を活用する主体はユーザー部門である。ところが IS 構築の案件に対して IS 部門は、以前から「ユーザー部門の立場からの要望を明確にできない」と感じる場面に幾度か直面していた。この状況が続けば、ユーザー部門は自らが必要とする機能要件を明確にできず、会社の土台が揺らいでしまう危機感が生まれていた。

そこでベネッセでは、組織改革に伴いユーザー部門と IS 部門の役割を明確に切り分け、IS 部門は本来求められる機能・役割に注力するという方針を明確にし、ベネッセ版 UISS にもその内容を反映した。一時的にはユーザー部門の不満が増すかもしれないが、中長期的な視点から、会社全体の底上げ・レベルアップを重視したのである。

## 2. 内容

### 2.1. 体制

事務局 4 名に社外コンサルタントが参画した少人数体制を基本に、必要に応じてメンバーを招集する体制で導入を推進した。最大で IT 戦略部とシンフォームの部長・課長クラス 10 名が参画し、少数のコアメンバーという体制を最後まで継続した。

### 2.2. 導入アプローチ

導入アプローチは、UISS が定義する「UISS 活用プロセス」を基本とした（図 2）。

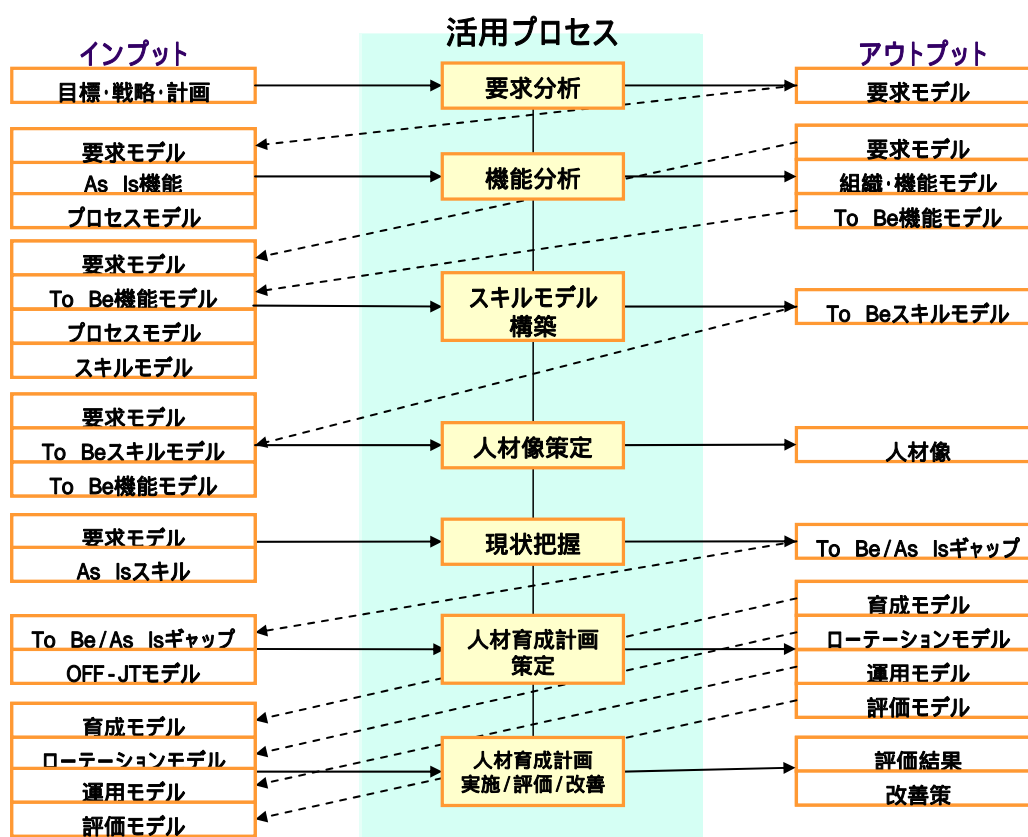


図 2 UISS 活用プロセス





### 2.4. 機能分析

まず、業務機能を一覧表示した「組織機能検証シート」を作成し、各部門長に現状の機能・役割をプロットしてもらった(図 4)。ここで生じた判断やレベル感の個人差を、関係者のレビューを通じて修正した上で、最終的にはコアメンバーが決定した。ここで徹底したのは、最初から完成形を目指すのではなく、実際の運用を通じた検証により、ベネッセに最適な定義にしていくという考え方であった。機能の漏れや責任不在の機能などの検証は行ったが、導入できる形にすることを最優先とした。

- ・ 現状の組織と機能のマッピングを行い検証。機能の漏れはないか？責任不在の機能はないか？

出典：ベネッセコーポレーション

図 4 機能分析(組織機能検証シート)

## 2.5. スキルモデル構築

スキルモデルは、コアメンバーが関係者とレビューしながら、自社にわかりやすい表現で記述し、構築を進めた(図5)。UISSの定義には、ベネッセ社内では通常使わない用語、現在も今後も必要のない機能やスキル、スキルの内容がわかりにくい表現が含まれていたためである。



出典：ベネッセコーポレーション

図5 スキルモデル構築(機能とスキルのマッピング)

わかりやすい表現での記述では、「現場の目線」のチェックを最重要視した。そこで、ベースの設問表をコアメンバーが作成し、現場の部長・リーダークラスへの説明会を開催。設問に関する追加・訂正を依頼し、それを反映させる作業を繰り返した。初回は説明に時間を費やすため合宿形式で行ったが、その後はメールベースでのやり取りで、作業を進めることができた。完成したスキルモデルの設問数は全部で1200を超える大作となった。

完成までには1ヶ月強の期間を要したが、「現場の目線」を徹底したことで、クレームが寄せられることはなかった。自分たちが関与して作成したという感覚、現場を巻き込んだ一体感の醸成が、ベネッセ版UISS導入を円滑に進める大きな原動力になったのである。

設問への回答は「R0：経験・知識なし」から「R4：育成・指導経験あり」までの5ラン

クのレベルを設定した。今後の運用では、各 IS 要員がこの設定に基づき回答し、上長が結果をチェック。両者の面談を通じて最終確定させていく方式を想定している。

また、シンフォームでは、将来的にベネッセ版 UISS と人事考課の連動を視野に入れた検討を開始している。ただし、その実現のためには、IS 要員が不公平感や不満を感じないような評価指標が不可欠となる。

そこでベネッセでは独自の工夫を施し、スキルモデルに「ロックアウト項目」と名づけた評価指標を追加した。「ロックアウト項目」とは、経験したプロジェクトの数や規模、取得している資格など、誰が見ても定量的に判断できる評価指標である。仮に 5 ランクのレベルでの自己評価が良い結果となったとしても、それだけでは定性的な評価にとどまる。「ロックアウト項目」という定量的な判断基準をクリアできなければキャリアアップを図れないようにすることで、IS 要員の納得感を高めることが狙いだ。

ベネッセは今後、さらに継続的な検討を通じて可能性や効果を慎重に見極めた上で、実施の判断をしていくことにしている。

## 2.6. 人材像策定

人材像策定では、IS 要員の混乱回避を優先し、9 の人材像に集約した（図 6）。一般的に IS 部門には、狭い領域の専門的なスキルを重視し、人材像を細分化する傾向があることは否めない。だが、それでは人材像の数が膨大になり、効果的な運用が困難になる。また、ベネッセでは、今回の UISS 導入で若手社員の育成に重きを置いたため、できる限りシンプルにしたいという思いが強かった。そこで人材像を細分化するのではなく、集約する方式を採用した。

ベネッセ版 UISS の対象外となるスタッフ系の人材像とスキルは、厚生労働省の指標を策定し、組み込むこととした。

- 要求モデル、ToBe機能モデル、組織機能検証シート等をもとに、ToBe機能を実現するための人材像を策定
- キャリアパスを設計する際の枠組み（フレームワーク）となる

	1	2	3	4	5	6		7				8	9		
	ビジネスプロセスコンサルタント	アプリケーションデザイナー	コンテンツツーマネージャー	プロジェクトマネージャー	ITアーキテクト	ITスペシャリスト	ITサービスマネージャー	ITサービスマネージャー	ITサービスマネージャー	ITサービスマネージャー	ITサービスマネージャー	ITサービスマネージャー	ITスタッフ	ITスタッフ	ITスタッフ
会社代表															
部門代表															
リーダー															
中堅															
若手															
エントリー															
BC/BOGの全社的な業務や関連部門が複数にわたる複雑な業務の中心的存在。担当領域において、BC/BOG内で第一人者と認知される稀有な存在。															
実績に裏打ちされた専門スキルを活かし、難易度の高い業務も独力で遂行できる。最適な解決策をもって業務上の課題解決をリードするレベル。															
専門スキルを活かし、主要メンバーとして担当業務を独力で遂行できる。リーダーシップを発揮し、上位者の補佐、下位者の指導・育成を行うことができる。															
担当業務を独力で遂行でき、下位レベル者をサポートすることができる。業務上の課題を自ら発見し解決することができる。															
限定的な業務であれば、独力で遂行できる。上位者の指導のもと、業務上の課題を発見し解決することができる。															
上位者の指示・サポートを受けながら業務を遂行できる。															

出典：ベネッセコーポレーション

図 6 人材像策定（フレームワーク）

### 2.7. 現状把握に基づくギャップ分析

現状把握に基づくギャップ分析は、IS 要員約 50 人を対象にパイロットレコーディングを「簡易版」として実施した（図 7）。全体的には、想定したレベルより自己評価のレベルが低いという傾向が見られたが、補正により、現在は各 IS 要員が納得できる状況に収束した。

今後は分析結果に基づき、2010 年度の本格運用開始に向けた機能や役割の見直しを行っていく計画だ。

#### ■人材像毎の想定レベルと実際のスキル判定の比較検証

- ・IT戦略部、シンフォーム(SL以上)の約60人をモデルとしてパイロットレコーディング実施
- ・スキルレベルのギャップが発生している要因を個人別に分析して補正(メンバーへのアンケートやヒヤリング内容も反映)

人材像	専門分野	エントリー	若手	中堅	リーダー	部門代表	会社代表	合計
		Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Level 6	
ビジネスプロセスコンサルタント	-		5	9	2	0	0	18
アプリケーションデザイナー	-		15	12	1	0		28
コンテンツマネージャー	-		0	3	0	0		3
プロジェクトマネージャー	-		5	26	7	0	1	39
ITアーキテクト	-		1	0	1	0	0	2
ITスペシャリスト	ネットワーク		0	5	1	2		8
	データベース		4	6	2	0		12
ITサービスマネージャー	システム運用管理(オープン系)	2	・全般的な傾向として、想定レベルより判定レベルが低めに出現 実際の役割、機能、カバー範囲とのズレ 「AsIsで実施されてない機能の見直し」 「下位レベルの役割範囲(現状に近づける)の見直し」 回答ランクの定義の捉え方にバラツキ 「R0が多い」、「R4が少ない」					
	システム運用管理(メインフレーム系)							
	カスタマーサポート							
	マーケティングサポート							
ITストラテジックプランナー	-							
ITスタッフ	人材育成		14	24	1	2		41
	ガバナンス		0	1	0	0		1
合計		2	69	97	20	4	2	194

出典：ベネッセコーポレーション

図 7 人材像策定(レベルチューニング)

### 3. 効果

#### 3.1. 人材像の明確化

ベネッセは、当初の目的であった「IS 部門で必要な人材像を明確にする」ということについて達成できたと考えている。これは他社と比較し人材像を策定するのではなく、あくまで自社で必要な IT スキルについて検討を行った結果である。しかしベネッセは、同時にこれがパーフェクトな姿だとも考えていない。特にスキルモデルの設問数が 1200 問を超えたために設問数が多すぎるという意見や、一方でこの設問が足りないという評価できないという意見もあるからだ。まずはこれでやってみて、継続し改善していくことが大切だと考えているようだ。

### 3.2. モチベーションの向上

またベネッセによれば、会社の求める人材像が明確に提示されたことにより、もう一つの課題であったモチベーションの向上についても効果が認められたと言う。これは社員一人一人が、「自分も会社に貢献できる」ということを明確にした結果と言える。

特に子会社であるシンフォームでは、これまで組織変更のたびに、「私たちはどこに向かっているんだろう」と不安に思う社員が少なくなかった。今回も2010年に向けた組織改革を進める中で事業領域の変更を行うなど、タイミング的にもこれらの不安を抱く社員が出てきたところであった。そういう社員に対してUISS導入による「将来の道筋」を見せてあげる事が出来たのは非常に効果的であった。

## 4. 今後の展開

### 4.1. 人材育成計画策定

今後の人材育成計画策定に向け、先行して人材像ごとのスキルアップ研修の体系化とコンテンツの準備を進めている。研修は社内と社外の両方を対象にし、人材育成がスムーズに進められるよう、ベネッセ版UISSに設定したレベル定義や必要なスキル、要素技術を反映した体系化を検討している。

ベネッセが、特に近年力を入れているのはSOAに関する研修である。すでにSOAの開発標準策定も全社一丸となって進めており、「先進的で、日本ではいちばん本気で取り組んでいる」という自負もあるという。ベネッセが目指しているのは、こうした自社の開発標準に関連したコンテンツを用意するなど、一般的な知識習得に留まらない、現場での実践に活かせるスキル向上を狙いとした研修を組み込んだ人材育成計画の策定である。

ベネッセは今後、社外パートナーも含めた全IS要員による研修の評価を進め、規模や開催時期も明確にしたロードマップを作成していく計画だ。

### 4.2. 人事制度との連動

シンフォームではUISSと人事考課の連動を視野に入れた検討を進めている。狙いは、専門スキル強化の必要性を浸透させ、IS要員に意欲的にスキルアップに取り組んでもらうことにある。だが、連動の度合いが小さければ、レベルアップも「諸手当」的な性格が強くなってしまい、IS要員が特定の人材像だけでキャリアパスを描いてしまう可能性もある。

人材育成では、IS要員があるランクまでレベルアップした後は、別の人材像（職種）へのローテーションの流動性を高くし、一個人に業務が貼り付いてしまう「属人化」を排除することが重要だと考えている。

異なる人材像へのローテーションは、一時的には効率が下がるかもしれないが、長い目で見れば、組織全体としてプラスに働く。逆にそれを実現しない限り、経営目標の達成に貢献するIS要員を育成できない。ローテーションの流動性を高くするために、人事考課との連動が必須だという考えは、“ベネッセ流”ともいうべきものだ。

ベネッセのある幹部は、「社内という範囲に限定しても、異動すれば新しい環境になり、苦労も勉強もしなければならない。しかしこれを乗り越えれば、さらに一回り大きな人材となる。この経験を若いうちにしてほしい」とした上で、「一時的に効率が落ちても、ローテーションのキャリアパスを可視化できれば、長期的な視点では、品質向上を図れる」と明言する。

現段階では、ベネッセ版 UISS と人事考課との連動というスキームは決定したが、連動の度合いや開始時期は検討途上にある。UISS は新たな評価指標だが、スキルアップに有効な施策は一朝一夕に明確にできるわけではない。一定の試行期間を経て、慎重に検討を重ねた上で実運用を開始する予定である。

## 5. 所感

ベネッセの人材育成を核にした UISS 導入は始まったばかりである。本社の IS 部門だけでなく情報子会社も巻き込み、同一指標による共通スキルスタンダードの策定や給与を含めた人事制度との連動など、これまでの UISS 導入企業にはない新たな試みを、臆することなくグングンと推進している。前例に縛られないチャレンジ精神こそ、この導入事例のポイントであると強く感じる。今後のベネッセの挑戦を応援したい。

### 会社概要

社名 : 株式会社ベネッセコーポレーション  
 本社所在地 : 岡山県岡山市北区南方 3 - 7 - 17  
 創業 : 1955 年 1 月 28 日  
 資本金 : 30 億円  
 事業領域 : 教育事業、生活事業

社名 : 株式会社シンフォーム  
 本社所在地 : 岡山県岡山市北区高柳東町 10-1  
 創業 : 1977 年  
 資本金 : 9,500 万円  
 事業領域 : 情報処理サービス (アウトソーシング、  
 データ・センター、ASP)



## 導入事例：三菱UFJ証券株式会社

### 本事例の特徴

- ボトムアップによる活動
- 組織のミッションを実現する「ユニット」という概念の導入
- 「自らの企業の言語」による表現に、徹底的にこだわったスキル定義の実施
- 業務履歴・アピールポイントの記述によるスキル診断精度の向上
- コンピテンシーマップのギャップに着目した組織力・人材育成の強化

### UISS 活用組織のプロフィール

名称：システム本部

対象人数：約 100 名

組織概要：出向社員を含めて約 100 名の IS 要員が在籍する三菱 UFJ 証券株式会社のシステム本部と、約 180 名の IS 要員が在籍する MUS 情報システム株式会社（出資比率 100% の情報システム子会社）という 2 つの IS 組織が存在し、システム本部が IS の企画・立案、MUS 情報システムが IS の開発・運用を担当する役割分担を基本としている。なお、システム本部の IS 要員は、出向社員を除いて総合事務職の採用であり、キャリア形成の一環で配属されている。三菱 UFJ 証券版 UISS の導入対象は、このシステム本部在籍の IS 要員で、MUS 情報システムでは、IT スキル標準を導入した活動を展開している。

### 1. 背景と狙い

#### 1.1. “ミルクコーヒー”と“タコツボ型”に対する危機感

三菱 UFJ 証券株式会社（以下三菱 UFJ 証券）は、同社のシステム本部と情報システム子会社の役割分担、人材配置指針を明確化し、各 IS 要員が組織から求められる業務を適正に遂行できる仕組みを構築するために、現場のボトムアップによって、三菱 UFJ 証券版 UISS を導入した。

同社システム本部の IS 要員には、従来から人材配置に関する問題意識があった。システム本部が IS の企画・立案し、情報システム子会社が IS の開発・運用を担当するという基本的な役割分担はあったが、現実には不明確な運用になっていたためである。

たとえば三菱 UFJ 証券のシステム本部に IS の開発・運用業務を遂行する IS 要員が存在し、逆に情報システム子会社にはユーザー部門と IS の企画・立案業務を遂行する IS 要員が存在していた。それぞれの役割をコーヒーとミルクにたとえると、双方がミルクコーヒーのような状態となり、本来の役割を果たせていないのではないかということが懸念された。

“ミルクコーヒー”の状況に陥ってしまった背景には、情報システム子会社には、証券

会社の総合職として採用された、証券業務に対する知識やノウハウが豊富な IS 要員がいる一方で、三菱 UFJ 証券には、統合が進む中で逆にエンジニア志向の IS 要員が配属され、混在化してしまったという経緯がある。

また、システム本部は、1 つの IS 案件に対して、開発から運用、保守までを 1 人の IS 要員が担当する、いわゆる“タコソボ型”の業務遂行が、品質低下につながるという危機感も抱いていた。1 人の IS 要員への依存度が高まれば、“自己流”の業務も増加し、その IS 要員が不在となれば、継続的な運用が困難になる。1 人の IS 要員が、複数の IS を単独で担当せざるを得ない状況も多い中、現場からは、そのリスクに対して早急に対応すべきだという意見が数多く寄せられていた。

さらには、社外 IT ベンダーへの依存度も高まっていたため、業務品質を決定づける要件定義やシステム化がベンダー任せになり、優秀な IS 要員が育たなくなってしまうことも危惧した。

こうした IS 要員の懸念や危機感を払拭するべく、三菱 UFJ 証券の遠藤修氏が、改めて役割分担と人材配置・育成指針の明確化、ならびに、業務を適正に遂行できる仕組み作りを進める必要性を経営層へ提言した。

## 1.2. プロジェクトの発足

三菱 UFJ 証券の遠藤氏は、三菱グループ企業各社の若手社員が中心メンバーの「三菱 CC 研究会」主催の IT 人材に関する研究会に参画し、そこで自社 IS 組織のコア機能と必要となる人材像を定義していく過程で UISS の存在を知った。

遠藤氏は、ユーザー企業として実施すべき IS 機能がタスクフレームワークとして整理されている点が、自社のコア機能を検討する上で非常に有益であると判断し、スキル診断の仕組みを構築するプロジェクトを発足させた。プロジェクトのコアメンバーは、遠藤氏を含む企画課の 2 名、スキルスタンダード研究所のコンサルタント 2 名、三菱総合研究所のコーディネート役 2 名の 6 名で構成した。

## 2. 内容

### 2.1. 三菱 UFJ 証券の導入プロセス

図 1 に、三菱 UFJ 証券版 UISS の導入プロセス概要を示す。

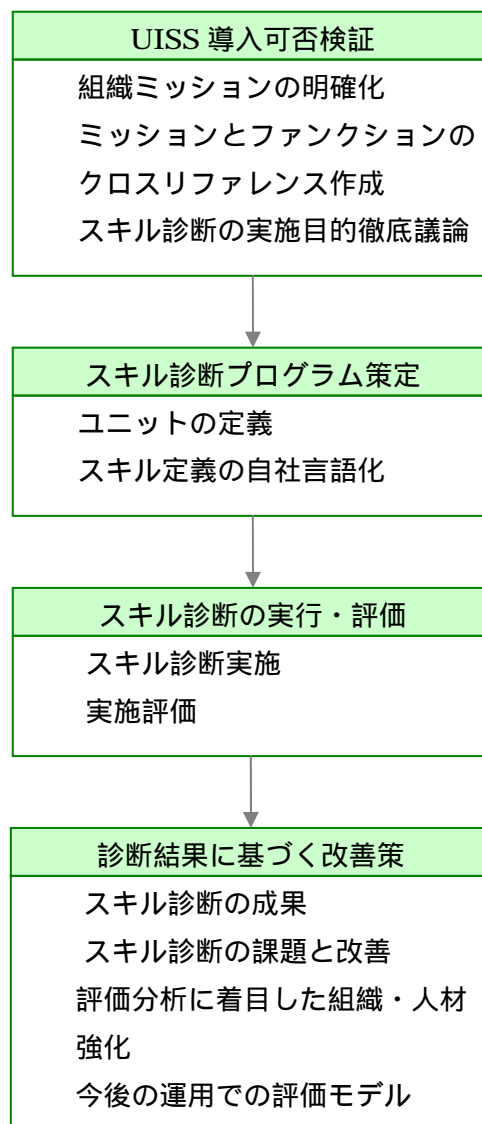


図 1 UISS 導入プロセス

## 2.2. UISS 導入可否検証

UISS 導入可否検証は、約 3 ヶ月の期間をかけ、組織ミッションの明確化、ミッションとファンクションのクロスリファレンス作成、スキル診断の目的徹底議論という手順を進めた。

### 2.2.1. 組織ミッションの明確化

「組織ミッションの明確化」では、システム本部の戦略と組織別のタスクに基づき、システム部門が遂行すべき業務の目的と内容を明確化した。そこで定義したミッションは、「事業戦略の把握と、システム投資戦略の策定」、「ユーザー部門との協調による、要件の確実性・投資効率の向上」、「最適なアーキテクチャの策定」、「プログラムマネジメントオフィス」などの 13 種類である（図 2）。

#### ■システム本部戦略

参考資料：2007年度上期施策(システム部)

#### ■ミッションの定義

ミッション	目的	内容
事業戦略の把握と、システム投資戦略の策定	会社の経営方針/事業戦略に沿ったシステム投資戦略を策定する。	会社の経営方針/事業戦略を把握し、ビジネスとの密なコミュニケーションを通じて、積極的にビジネス投資戦略を策定する。ビジネスの課題・要求を理解して、それらの課題解決、要求実現のためにプログラムを提案しリードする。
ユーザー部門との協調による、要件の確実性・投資効率の向上	ユーザー部門と協調し、ビジネスの課題・要求を把握し、それらの課題解決、要求実現のためにプログラムを提案しリードする。	ユーザー部門と密なコミュニケーションを通じて、ビジネスの課題・要求を把握し、それらの課題解決、要求実現のためにプログラムを提案しリードする。
最適なアーキテクチャの策定	最適なアーキテクチャを策定し、基盤的なアーキテクチャを構築する。	最適なアーキテクチャを策定し、基盤的なアーキテクチャを構築する。
プログラムマネジメントオフィスの構築	プログラムマネジメントオフィスを構築し、プログラムの品質を向上させる。	プログラムマネジメントオフィスを構築し、プログラムの品質を向上させる。
システム開発の効率化	システム開発の効率化を図る。	システム開発の効率化を図る。
システム開発の品質向上	システム開発の品質向上を図る。	システム開発の品質向上を図る。
システム開発のリスク管理	システム開発のリスク管理を行う。	システム開発のリスク管理を行う。
システム開発のセキュリティ対策	システム開発のセキュリティ対策を行う。	システム開発のセキュリティ対策を行う。
システム開発のコンプライアンス対策	システム開発のコンプライアンス対策を行う。	システム開発のコンプライアンス対策を行う。
システム開発の環境対策	システム開発の環境対策を行う。	システム開発の環境対策を行う。
システム開発のエネルギー対策	システム開発のエネルギー対策を行う。	システム開発のエネルギー対策を行う。
システム開発の廃棄物対策	システム開発の廃棄物対策を行う。	システム開発の廃棄物対策を行う。
システム開発の水資源対策	システム開発の水資源対策を行う。	システム開発の水資源対策を行う。
システム開発の気候変動対策	システム開発の気候変動対策を行う。	システム開発の気候変動対策を行う。
システム開発の生物多様性対策	システム開発の生物多様性対策を行う。	システム開発の生物多様性対策を行う。
システム開発の土壌汚染対策	システム開発の土壌汚染対策を行う。	システム開発の土壌汚染対策を行う。
システム開発の大気汚染対策	システム開発の大気汚染対策を行う。	システム開発の大気汚染対策を行う。
システム開発の水質汚濁対策	システム開発の水質汚濁対策を行う。	システム開発の水質汚濁対策を行う。
システム開発の騒音対策	システム開発の騒音対策を行う。	システム開発の騒音対策を行う。
システム開発の振動対策	システム開発の振動対策を行う。	システム開発の振動対策を行う。
システム開発の放射線対策	システム開発の放射線対策を行う。	システム開発の放射線対策を行う。
システム開発の電磁界対策	システム開発の電磁界対策を行う。	システム開発の電磁界対策を行う。
システム開発の熱対策	システム開発の熱対策を行う。	システム開発の熱対策を行う。
システム開発の湿度対策	システム開発の湿度対策を行う。	システム開発の湿度対策を行う。
システム開発の照明対策	システム開発の照明対策を行う。	システム開発の照明対策を行う。
システム開発の音対策	システム開発の音対策を行う。	システム開発の音対策を行う。
システム開発の視覚対策	システム開発の視覚対策を行う。	システム開発の視覚対策を行う。
システム開発の嗅覚対策	システム開発の嗅覚対策を行う。	システム開発の嗅覚対策を行う。
システム開発の味覚対策	システム開発の味覚対策を行う。	システム開発の味覚対策を行う。
システム開発の触覚対策	システム開発の触覚対策を行う。	システム開発の触覚対策を行う。
システム開発の聴覚対策	システム開発の聴覚対策を行う。	システム開発の聴覚対策を行う。
システム開発の嗅覚対策	システム開発の嗅覚対策を行う。	システム開発の嗅覚対策を行う。
システム開発の味覚対策	システム開発の味覚対策を行う。	システム開発の味覚対策を行う。
システム開発の触覚対策	システム開発の触覚対策を行う。	システム開発の触覚対策を行う。
システム開発の聴覚対策	システム開発の聴覚対策を行う。	システム開発の聴覚対策を行う。

#### ■組織別タスクリスト

参考資料：システム部月間活動状況(2007年3月分)

(抜粋)

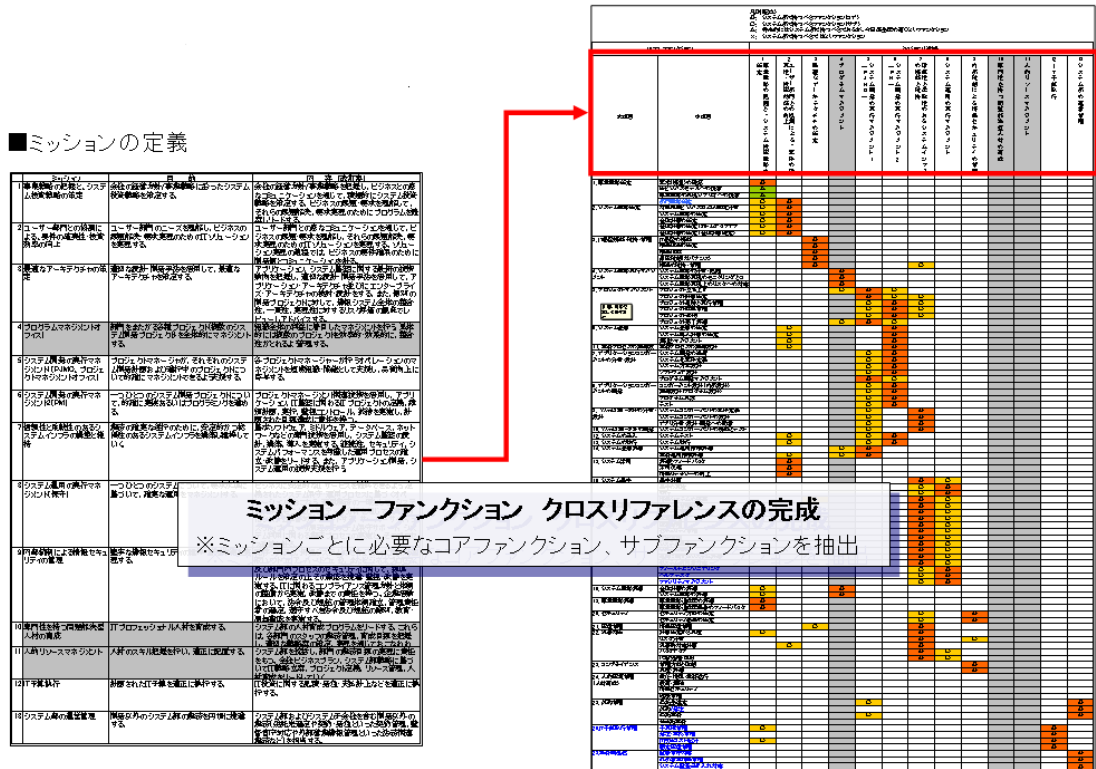
ミッション	目的	内容
事業戦略の把握と、システム投資戦略の策定	会社の経営方針/事業戦略に沿ったシステム投資戦略を策定する。	会社の経営方針/事業戦略を把握し、ビジネスとの密なコミュニケーションを通じて、積極的にビジネス投資戦略を策定する。ビジネスの課題・要求を理解して、それらの課題解決、要求実現のためにプログラムを提案しリードする。

出典：三菱 UFJ 証券

図 2 ミッションの定義 (抜粋)

### 2.2.2. ミッションとファンクションのクロスリファレンス策定

「ミッションとファンクションのクロスリファレンス策定」では、定義した 13 ミッションと、UISS のタスクフレームワークに定義されている IS 部門の機能（ファンクション）を照合しながら、ミッションごとに必要なコアファンクション、サブファンクションを抽出していった。策定した「ミッション - ファンクションのクロスリファレンス」により、UISS のファンクションを活用すれば、ミッションごとに自社に必要な要素を概ね表現できることがわかり、UISS の導入が可能かつ有効であるとの判断に至った（図 3）。



出典：三菱 UFJ 証券

図 3 ミッションとファンクションのクロスリファレンス

### 2.2.3. スキル診断の実施目的徹底議論

「スキル診断の実施目的徹底議論」にあたっては、まずミッションとファンクションのクロスリファレンスに基づき、次フェーズで計画していた UISS を活用したスキル診断の質問項目と判定ロジックの整備計画を策定し、マネージャ職に対する報告会と次フェーズの計画説明会を実施した。ところが出席したマネージャからは、「ミッションが一般的で独自性が表現されていないのではないか」、「スキル診断そのものが目的ではないはず。どう活用するかをはっきりしてほしい」といった厳しい指摘を受けた。トップダウン的な活動を進めるための理解が十分に得られなかったのである。

そこでプロジェクトでは、「なぜ、労力をかけてスキル診断をしていく必要があるのか」、「スキルとは何か」、「スキルマップを策定することで何ができるようになるのか」といったスキル診断の目的や意義を徹底的に議論し、メンバーの共通認識に基づいて、活動の重要性を経営層に説得することにした。

### 2.3. スキル診断プログラム策定

スキル診断プログラムの策定に向けては、「自社 IS 部門の課題解決」という目的に対する有効性を再確認するという方針を固め、IS 部門の課題認識を次のように整理した。

- ・ 社外 IT ベンダーへの依存度が増し、自社 IS 部門の技術力が一部空洞化する恐れがある
- ・ 業務の属人化によるリスクが顕在化している
- ・ 中核人材の世代交代が進まず、技術・知恵の継承が難しい
- ・ 人材の機動的な配置が難しい
- ・ 情報システム子会社との機能分担がはっきりしていない

スキル診断プログラムの策定は、これらの課題解決という観点から、ユニットの定義、スキル定義の自社言語化という手順を進めた。

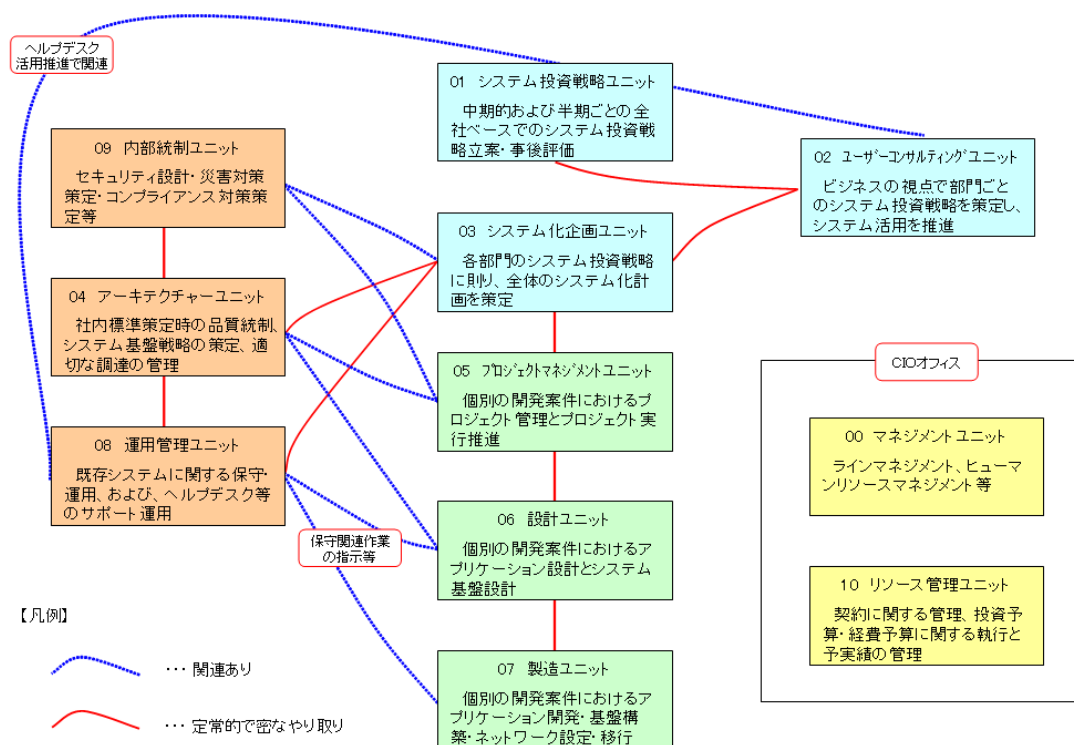
### 2.3.1. ユニットの定義

「ユニット」とは、マネージャ職から一般的すぎると指摘されたミッションを、自社 IS 部門業務の”執行単位“ と組み合わせ、三菱 UFJ 証券の実態に即した表現とするために導入した独自の概念である。

当初はミッションと人材像を関連付けて、必要なスキルを定義する方法も検討したが、三菱 UFJ 証券では専門職での IS 要員採用を行っていない。したがって、IS 部門固有の人材像のみを用いて将来的なキャリアパスを描いても、現場の納得が得られないため、あえて人材像でなく、IS 部門の在籍期間に果たすべき役割を「ユニット」として定義した。

ユニット数は全部で 11 に整理し、定義した。「システム投資戦略ユニット」、「ユーザーコンサルティングユニット」、「システム化企画ユニット」、「アーキテクチャユニット」、「プロジェクトマネジメントユニット」などのシステム開発・運用に関わるユニットと、独立した CIO オフィスに関わるユニットに大別し、ユニット間の関連性も明確化した(図 4)。

当社IT部門として必要な機能の整理



出典：三菱 UFJ 証券

図 4 ユニットの定義と相関関係整理

### 2.3.2. スキル定義の自社言語化

プロジェクトでは、各ユニットの役割を果たすために必要なスキル定義を社内の共通言語とすべきと考え、「スキル定義の自社言語化」を進めた。

「スキルとは何か」を検討する過程で、プロジェクトのメンバーは、UISS の定義のままでは、“スキル標準的スキル”として表現されてしまうという問題意識を持った。“スキル標準的スキル”とは、“一般的・抽象化された、特技・能力・経験値の集合”であり、たとえば、UISS の定義にある「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」といった表現を指す。そのまま利用するとスキルの有無を回答する IS 要員の判断基準が曖昧になるというものだ。

そこで、スキル定義にあたっては、“果たすべき職務そのものが表現されており、スキルの有無が直接業務の質に結びつく”表現に置き換えていく方針を掲げた。この方針に基づいて先のスキルを再定義すると「担当するユーザー部門の部門戦略について概ね理解しており、説明できる」といった表現となる。

こうした自社言語化したスキル定義に置き換えることで、“担当するユーザー部門の部門戦略を理解しているか、していないか”、“説明ができるか、できないか”などの判断基準が明確になり、より現実的なスキル診断が可能となった。

プロジェクトメンバーは、「UISS は“標準”だから、スキル診断にそのまま使える」と考えるのではなく、“ユーザーの部門戦略を知っていますか”、“ユーザーのキーマンを知っていますか”といった自分たちの共通言語に置き換えた表現を重視した。これにより、自らのユニットの役割を果たしていくために「これができないといけない」という IS 要員の“気づき”につながることを期待したのである。

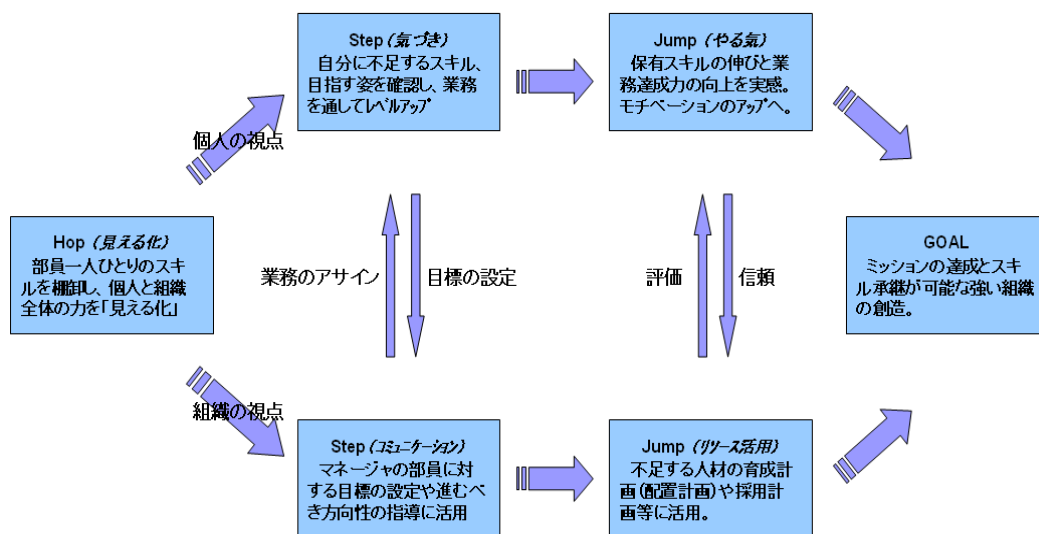


### 2.3.3. 最終目標達成までの流れ

スキル診断は、IS 要員 1 人ひとりのスキルを棚卸し、個人と組織全体の力を「見える化」することから始めるが、最終的な目標はミッションの達成とスキル承継が可能な強い組織を創造していくことにある。そこで「個人の視点」と「組織の視点」から、最終目標達成までの流れを整理した（図 5）。

「個人の視点」では、自分が不足するスキル、目指すべき姿を確認し、業務を通したレベルアップが必要との「気づき」を生むことから始める（Step）。そしてレベルアップを図る過程で保有スキルの伸びと業務達成力の向上を実感できることで、モチベーションがアップし（Jump）最終目標（GOAL）を目指すという流れである。

一方、「組織の視点」では、マネージャの部員に対する目標の設定や進むべき方向性の指導といったコミュニケーション活用から始める（Step）。従来は、IS 要員のスキルについて話す機会になかなか恵まれなかったが、見える化したスキルを用いてコミュニケーションの活性化が期待できる。その効果を、不足する人材の育成計画や採用計画といったリソース活用につなげ（Jump）、最終目標（GOAL）を目指すという流れである。



出典：三菱 UFJ 証券

図 5 最終目標達成の流れ

## 2.4. スキル診断の実行・評価

### 2.4.1. スキル診断実施

スキル診断の実施にあたり、質問項目とスキル判定ロジックの整備を行った。11のユニットごとに、機能（大分類・中分類）遂行に必要な能力（スキル）を診断するための質問項目を作成し、各項目への回答基準のランクを「R0：なし」、「R1：ややできる」、「R2：できる」、「R3：よくできる」、「R4：模範となる」の5段階で設定した（図6）。

各質問項目の回答ランクには重み付けが設定しており、質問への回答からスキルが判定され、レベル1のエントリーからレベル7のマスターまでの7段階のスキル診断結果が示される。



出典：三菱 UFJ 証券

図6 スキル体系と回答基準

11のユニットの整備を一気に行おうと、プロジェクトメンバーで2日間の合宿を敢行したが、すべてのスキルを1つずつ自分たちの言葉で設定する作業は思いのほか難航し、この合宿では「システム化企画ユニット」の質問項目作成にとどまった。2日間の徹底議論による最終的な成果物はA4用紙1枚に過ぎなかったが、そこで徹底的に掘り下げた結果はメンバーの意識統一という効果を生んだ。以降の作業はそれぞれの得意分野で持ち帰り、集まって確認するというやり方で一気に進めることができた。

これらの作業を通してプロジェクトメンバーが強く感じたのは、「導入推進者は、自社の言葉を使ってフレームワークを構築する責任を負うことが必要」だった。そこでIS要員に

は、「UISS のスキル定義は“フランス語”で書かれているので、自社言語化して使う必要がある」という働きかけを徹底した。

たとえば、“証券業界の動向も知らなければ、戦略は立てられない”という日頃の社内の会話を意識する。そうした自社言語を使えば、必然的に普段の立ち居振る舞いとして、“確かにこれが必要だ”といった「客観的な要素」に基づく質問項目を作成できると考えた。

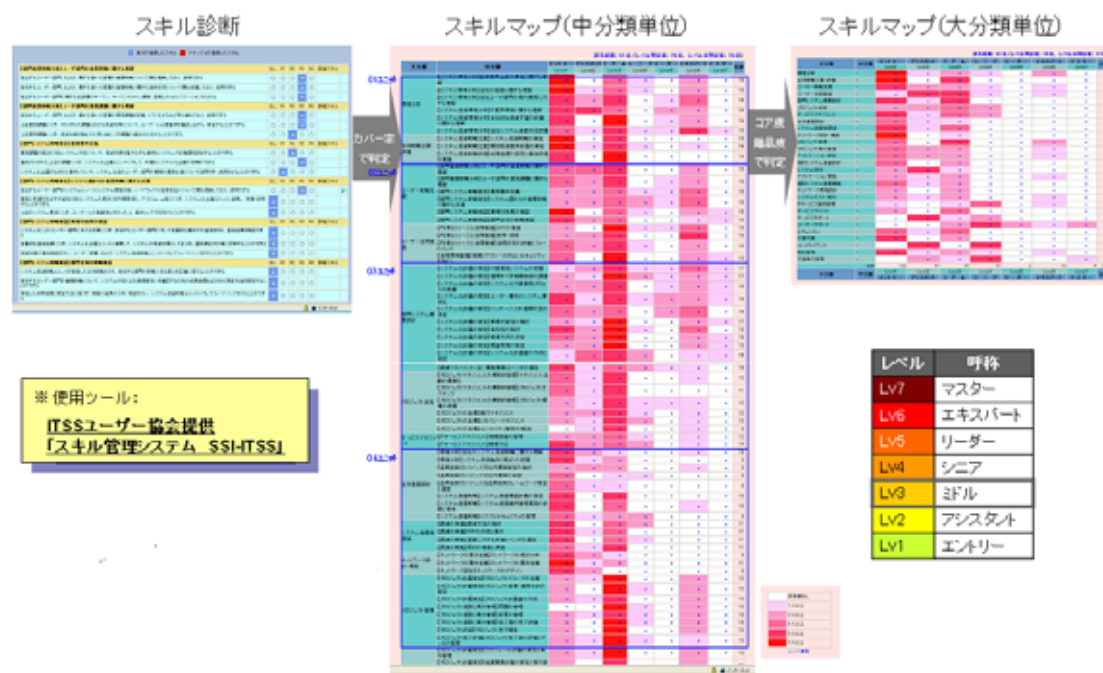
三菱 UFJ 証券では、UISS はそのまま導入するものではなく、対象とすべき範囲・項目の全体を示したものと捉え、1 つひとつの定義は徹底的に考え抜いて自分たちの血が通った言語で表現していった。同社が“「殻を剥く」=「実をあらわにして食べられる状態にする」”と表現するこの一連の作業が、運用開始後の社内での高い評価につながった理由の 1 つだ。

また、各ランクの具体的な回答基準も自社言語で十分に検討した。たとえば、「レベル 3」は、本スキル診断の目的であった属人化の排除を意識し、“自分がいなくても業務が成り立つ”リーダーとしてのレベルを診断できる基準として、明確に示した。

完成したスキル診断の質問項目は、全部で 550 項目に達した。第 1 回目の診断は所属ユニットに関係なく、すべての質問項目に回答する形式で実施したため、一通り読んで回答するには約 3 時間半程度を必要とした。だが、実施した IS 要員からは、スキル診断を通じて、「背筋が伸びた」、「気づきを得ることができた」と評価する意見が多かった。

## 2.4.2. 実施評価

マネージャと担当者とのコミュニケーションを重要視しながら評価を行ったところ、診断結果は、7段階で平均 2.1 と低めの数値となった（図 7）。だが、三菱 UFJ 証券では、厳しめの質問設定をしたということもあり、初期のレベルが低いことは想定していた。今後着実にレベルを上げていけば良いし、レベルが上がる実感を持ってほしいという考え方で、まず、スタートを切ることを重視したのである。



出典：三菱 UFJ 証券

図 7 スキル診断結果の概要

また、組織として必要になる「To Be」のスキルレベルは、ボトムアップでの人材育成を前提に、各チームのマネージャがそれぞれ各ユニットで必要となるコアスキルを設定した。設定したスキルは大項目レベルで、アシスタント（レベル 1、2）、ミドル（レベル 3、4）リーダー（レベル 5～）と大まかなランクとしたが、これは現場のマネジメント層が、自らのチームに必要な人材のスキルレベルをしっかりと検討することができればいいという判断に基づいている。

## 2.5. 診断結果に基づく改善活動

スキル診断は 2008 年 10 月に第 1 次診断を終え、マネージャ層を中心にスキル診断の仕組みに係わる成果と課題についての意見交換を行った。

### 2.5.1. スキル診断の成果

スキル診断の成果は、多くのマネージャから“スキル評価の判定結果が、自分が捉えている状態とほぼ一致している”という評価を得ることができたことである。つまり、質問の仕方やスキル診断の仕組みの妥当性が評価されたということだ。

これは、スキルに対する重み付けの考え方が絶妙にフィットしているということによる。スキルの重み付けは、たとえば、“A”というスキルの“R2”は、“B”というスキルの“R3”に相当するといった概念で整理している。質問項目に答える IS 要員は、スキル間の重みの違いを意識せず、それぞれのスキルについて、“指導のもと”か“独力で”などの基準で回答すればよい。一方で、スキル診断結果を分析するマネージャは、スキル間の重みが考慮された診断結果を得ることで、納得性を高めることができたのである。

### 2.5.2. スキル診断の課題と改善策

課題は大きく 3 つに整理し、それぞれについての改善を図ることとした。

#### スキル診断項目と業務種類の対応

ユーザー企業の IS 部門としてスキル向上を図る上で、“質問項目に業務種類を紐付けたい”という要望があった。たとえば、投資信託業務の担当者が、株式業務についても同様のスキルを保持しているとは限らない。そこで、業務種類別にスキルを管理する必要があるという判断に基づき診断方式を改定した。

#### 回答基準の改定

“回答基準がわかりにくい”という課題が指摘された。そこでたとえば、“R1”で経験がない場合でも、個人の業務実行可能性を評価要素として取り入れるという方針を採用したほか、“R3”の「自分が不在となっても業務が回る」の基準を「自分が不在となっても業務が回るよう、業務の標準化・見える化（マニュアル作成等）ができている」という表現に変更するなど、より具体的な状態を示すように改定した。

#### 職務履歴・アピールポイントの追加

スキルの評価精度を上げるために、“業務履歴・アピールポイント”を追加した。すべての業務履歴を記述しても、それがどう業務に貢献したかを把握するのは非常に困難である。そこで、案件の規模や複雑性に関する定性的記述に、成果をアピールポイントとして併記してもらうようにした。成果の妥当性を確認するために、その成果を生み出すために必要

なスキルと体系的なチェックの仕組みを連動させ、マネージャが部下の業務遂行レベルとスキルレベルをチェックできるような仕組みを整備したということである（図8）。

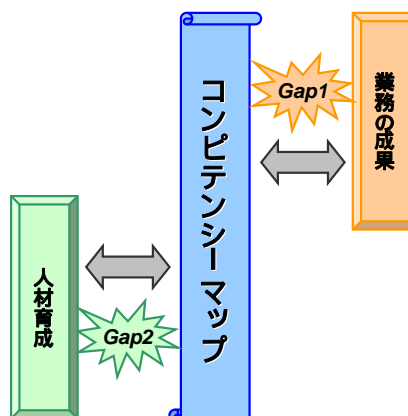


出典：三菱UFJ証券

図8 業務履歴・アピールポイントの記述

### 2.5.3. 評価分析に着目した組織・人材強化

三菱 UFJ 証券では、スキル診断をコンピテンシー診断、スキル診断結果をコンピテンシーマップと呼んでいる。同社は、情報システム本部内で、このコンピテンシーマップをどう分析して活用していくかを 2 つのギャップの議論を重ねることで、組織・人材強化の考え方を現場のマネジメント層に浸透させることができた。(図 9)。



出典：三菱 UFJ 証券

図 9 2 つのギャップ

1 つ目は、“コンピテンシーが上がれば、業務の成果は上がるのか”という疑問である (Gap1)。確かにテクニカルスキルは、IS 業務を遂行するに当たっての重要な要素ではあるが、テクニカルスキルだけで仕事の成果が上がるとは必ずしも言えない。このギャップを解消するには、業務の成果から“逆算”して、業務遂行のために必要なスキル=コンピテンシーを設定し、業務内容を見ながら随時最適化を図っていく必要がある。ボトムアップの人材育成推進で求められたのは、日頃からコンピテンシー内容の点検と、業務内容のレベルアップに資する内容になっているのかチェックを行い、必要に応じて見直しを図る必要があるという現場マネージャの気づきを促すことにあった。

2 つ目は、“人材育成でコンピテンシーはアップするのか”という疑問である (Gap2)。一般的に IS に関する研修といえば、何らかの資格取得やレベル認定を目的とした、Off-JT を思い浮かべがちである。それはそれで大切だが、三菱 UFJ 証券では、個々人のコンピテンシーを見極め、業務を通じて (OJT で) コンピテンシーレベルを高めていくことも必要だと考えた。つまりマネージャが人材育成で果たすべき役割は、IS 要員個々人のコンピテンシーレベルを見極め、それぞれに合った育成プランを策定し、面談を通じて部下と十分に認識の共有を図ることにある。マネージャは、育成プランに沿った業務アサインを行うことで、部下に業務の質向上を実感させ、さらなるやる気を引き起こさせるという気づきに結びつけなければならないということだ。その結果として、“IT の素養”として自らにと



って必要と判断したノウハウや資格を意識したとき、その素養めがけて Off-JT の研鑽を積むというのが理想的な流れで、そういう流れで各種のセミナーを受講したり、資格試験にトライするならば、目的がはっきりしない時点で取り組むよりもはるかに効率的な学びになるであろう。

三菱 UFJ 証券は、コンピテンシーマップを真に役立つものに近づけるために、これら 2 つのギャップをマネージャと各 IS 要員の気づきに結びつけ、解消させていくという方向性を明確にした。

#### 2.5.4. 今後の運用での評価モデル

三菱 UFJ 証券では、コンピテンシーマップの評価は、あくまでもマネージャと IS 要員の間で個々に評価されるべきもので、“全体の平均がどれだけ上がった”といった、計数的な評価は難しいと判断した。そこで同社は、コンピテンシーマップの評価分析の過程に、マクロ的な見方を取り入れた。コンピテンシーの強化には、保有者を増やす“量的拡大”既獲得コンピテンシーのレベルをあげる“質的拡大”という 2 つの側面があり、この 2 つの観点から対策を講じていくという評価モデルである。

### 3. 効果

効果の 1 つは、自社組織の強み・弱みを診断できるスキームを確立できたことにある。だが、三菱 UFJ 証券が最も大きな効果として実感していることは、自社言語（文化）でのレベル感を含めたスキル定義により、現場に対して、より身近に人材育成を意識させ、人材育成の機運を高めることができたことにある。

### 4. 今後の展開

今後三菱 UFJ 証券では、定期的なスキル診断を継続的に実施しながら、IS 要員の 1 人ひとりに共通言語としてのさらなる定着を図ると同時に、研修や OJT を組み合わせることで、自社の方針に合致した人材育成の仕組みの確立を計画している。

### 5. 所感

ボトムアップをきっかけに全体的な活動に展開されている特異な事例である。人材像の設定や育成を成功させている事例にはトップダウンアプローチの活動が多い中、常に現場を巻き込みながら、現場の課題解決に UISS の考え方を取り込み、特にスキル診断に自社言語（文化）といった概念を持ち込んで、経営的な課題として進められている点、コンピテンシーマップの 2 つの“Gap”に着目した組織力・人材育成の考え方で進めている点は特筆すべきであろう。



## 会社概要

名称 : 三菱UFJ証券株式会社  
設立 : 2005年10月1日  
資本金 : 655億1,800万円  
従業員数 : 6,763名(2009年3月31日現在)  
事業内容 : M&A アドバイザリ業務  
株式引受業務  
債券引受業務  
ストラクチャード・ファイナンス業務  
新規公開(IPO)業務  
不動産証券化・ファイナンス業務  
IR アドバイザリ業務  
プリンシパル・インベストメント業務

# 付録

付録1 組織プロフィール 一覧

会社名	役割・組織形態	UISS 対象人数	IS系 採用	特徴
株式会社 あいおい 保険 システムズ	親会社:戦略 (情報化投資・ガバナンス) 子会社:企画・開発・運用 JUAS定義:集権C型	約380名 (子会社SE職)	有	あいおい損害保険システムズの従業員は542名。 UISS対象は、開発・運用・技術のSE職。 あいおい保険システムズに対してUISSを適用し、あいおい損保では導入していない。
関西電力 株式会社	親会社:戦略・企画 (概要設計まで) 子会社:開発・運用 JUAS定義:集権B型	約600名 (親会社のみ)	有	関西電力のIS部門は約600名、子会社への 出向社員300名のあわせて900名。 業務部門のIS担当は、お客様関係に専門の 組織があり(IS担当兼務)。
株式会社 神戸 製鋼所	親会社:戦略・企画 (事業部ISあり) 子会社:開発・運用 (厳密には関連会社) JUAS定義:連邦B型	約65名 (親会社のみ。 現時点は IT企画部 15名)	無	神戸製鋼所本社のIT企画部に15名、4つの カンパニーに属しているIS要員が50名、計 65名の体制。グループ企業にもIS要員が配 置。開発・運用は情報子会社であるコベルコ システム株式会社(日本アイ・ピー・エム株式 会社との合併会社、従業員数約1,000名)が 担当。 将来的にはグループ企業にも対象を拡大し ていく予定。
国分株式 会社	親会社:戦略・企画・開発 運用 子会社:無 JUAS定義:集権A型	約60名 (親会社)	無	国分のIS要員は63名。他に、ヘルプデスク (パートタイム)が3名。情報子会社は持た ず、グループ会社すべてのISを運営。
独立行政 法人住宅 金融支援 機構	親会社:戦略・企画 (事業部ISあり) 外部:開発・運用 JUAS定義:連邦B型	約28名 (親会社情報 システム部門 のみ)	有	住宅金融支援機構の情報システム部の要員 数は28名、事業部に約10名。 UISSの対象範囲は情報システム部。
全日本 空輸株式 会社	親会社:戦略・企画 (概要設計まで) 子会社:開発・運用 JUAS定義:集権B型	約900名 (親・子会社)	有	全日本空輸のIS部門は約65名、情報子社 はアプリケーション系で約770名、情報通信 系で220名。 "IT部門"全体でUISSを適用しているが、子 会社2社はITスキル標準を意識した人材育 成も併せて実施。
日産 自動車株 式会社	親会社:戦略・企画 (概要設計まで) アウトソーサー:開発・運用 JUAS定義:集権B型	約350名 (日本のみ)	有	日産自動車のIS要員は、世界3箇所のデー タセンター、3箇所の開発センターで約1,000 人。このうち、厚木のグローバル開発センタ ーの約350人が対象。

会社名	役割・組織形態	UISS 対象人数	IS系 採用	特徴
プロミス 株式会社	親会社: 戦略・企画 (概要設計まで) 子会社: 開発・運用 JUAS 定義: 集権 A 型	約 140 名 (親会社のみ)	無	プロミス本体の IT 開発部、IT 運用部で 140 名を対象に活用(営業システム部除く)。また、プロミスの IS 系子会社である株式会社 ネットフューチャーは IT スキル標準を検討。
株式会社 ベネッセ コーポレ ーション / 株式会 社シンフ ォーム	親会社: 戦略・企画 (事業部 IS あり) 子会社: 開発・運用 JUAS 定義: 連邦 B 型	約 650 名 (親・子会社)	有	ベネッセコーポレーションの IS 部門は、約 100 名(約半数は情報子会社シンフォームからの出向)。UISS 導入対象は、IS 部門 100 名(うち、50 名がシンフォームからの出向社員)とシンフォーム社員 550 名。
三菱 UFJ 証券株式 会社	親会社: 戦略・企画 (要件定義まで) 子会社: 開発・運用 JUAS 定義: 集権 B 型	約 100 名 (親会社のみ)	無	三菱 UFJ 証券システム部門に約 100 名、MUS 情報システム(出資比率 100%の情報システム子会社)に約 180 名。情報システム子会社は IT スキル標準を適用。

[参考]JUAS 定義 IS 組織の役割分担

組織形態	企画・開発・運用機能の分担		
	全社	事業部	情報子会社・アウトソーサー
集権型 A	戦略・企画 開発 運用		
集権型 B	戦略・企画		開発 運用
集権型 C	戦略		企画 開発 運用
連邦型 A	戦略・企画 開発 運用 (全社システム)	戦略・企画 開発 運用 (事業部システム)	
連邦型 B	戦略・企画 (全社システム)	戦略・企画 (事業部システム)	開発 運用 (全社・事業部システム)
分散型	戦略	戦略・企画 開発 運用 (事業部システム)	

- ・集権型: 全社で統一されたルールに基づき一元的に統括・管理
- ・連邦型: 全社プロジェクトは一箇所で統括、各事業部固有のシステムは事業部が担当
- ・分散型: 企画機能をはじめとするほとんどの機能を各事業部に分散

出典:JUAS

## 付録2-1 一覧表の使い方

各事例をわかりやすく読んでいただくために、一覧表を用意しております。

### ■ 目的・効果一覧表

- ・導入目的や効果の視点で複数の事例を探すことができます。
- ・各事例の導入目的・効果を把握することができます。

#### 目的・効果一覧表

	人材育成		
	個人スキルの可視化	キャリアパスの可視化	育成計画・育成ロードマップの策定
株式会社 あいおい保険 システムズ	○	○	
関西電力 株式会社	○		○

該当箇所に○がついています。

### ■ 工程別ヒント一覧表

各導入工程ごとに関りうる課題に対し、解決するヒントをまとめています。

- ・工程別に複数事例のヒントを探すことができます。
- ・各事例がそれぞれの工程において、どのような工夫をしているのかを把握することができます。

#### 工程別ヒント一覧表

工程	導入・活用前		
	②	③	④
	UISSの仕組みを理解するには ・ITスキル標準との違いなどを知り、効果的なアプローチを探る	部分活用を行なうには ・自社が抱える事情や文化に合う効果的な部分活用	導入推進者、現場担当の負担を減らすには ・負担の少ない効果的な体制作り
株式会社 あいおい保険 システムズ	UISSのスキル項目を基本的に踏襲しながら、ITSSスキルの一部をビルドイン		各部門の部長クラスや課長クラス11名で構成、役員など経営も参画
株式会社 神戸製鋼所		実態に合わせてタスクフレームワーク、人材像を簡略化	

該当箇所にヒントの要約を載せています。

## 付録2-2 目的・効果一覧表

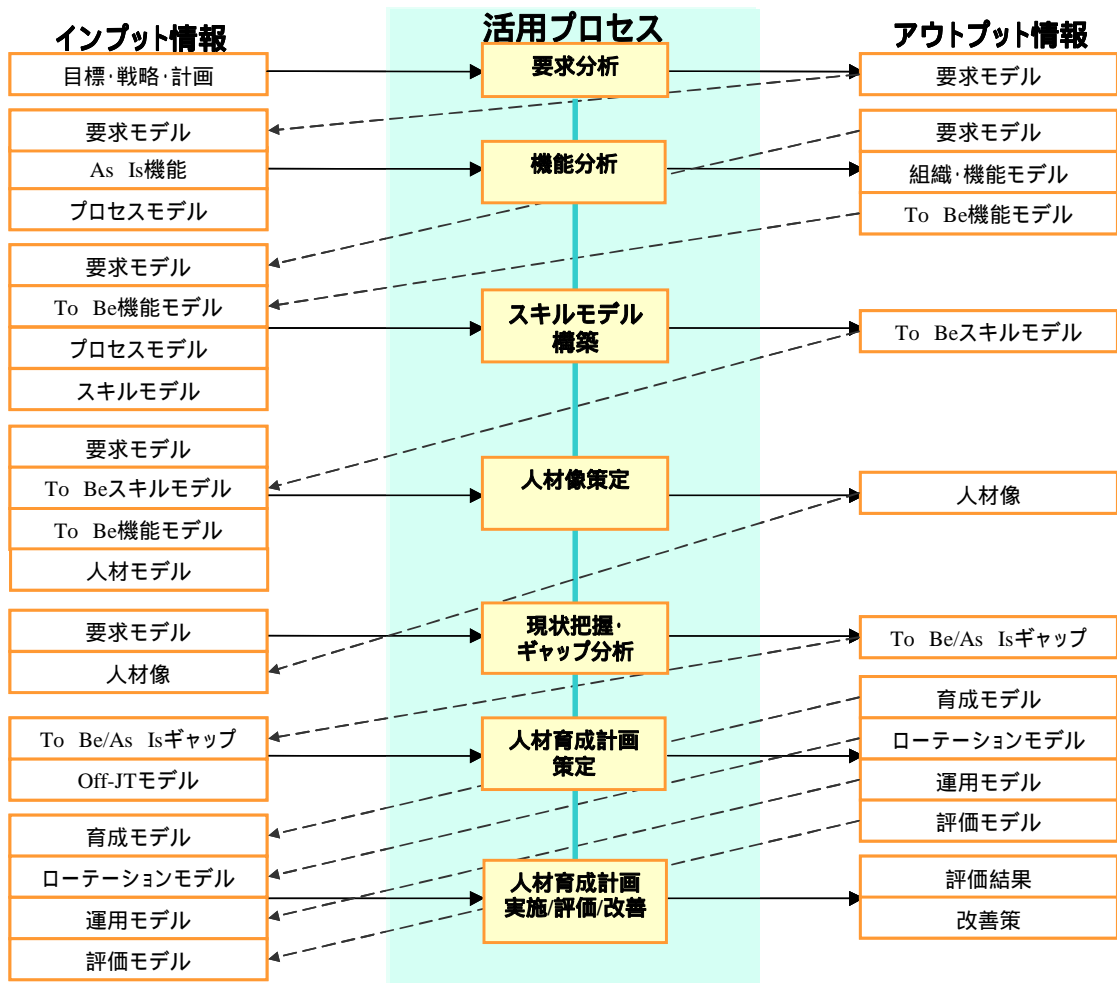
	組織設計			IS機能の明確化			人材育成						属人化リ スクの排 除
	人材リソ ス可視化 (要員数、 保有スキ ル)	人材の最 適配置、 ローテー ション	採用計画 の作成	コアタスク の明確化	組織として 必要なス キルの明 確化	子会社と の役割認 識	個人スキ ルの可視 化	キャリアパ スの可視 化	育成計画・ 育成ロード マップの策 定	研修カリ キュラム の見直し	ローテー ションの促 進(育成視 点)	モチベー ションの向 上	
株式会社あいおい保険システムズ													
関西電力株式会社													
株式会社神戸製鋼所													
国分株式会社													
独立行政法人住宅金融支援機構													
全日本空輸株式会社		*1											
日産自動車株式会社													
プロミス株式会社													
株式会社ベネッセコーポ レーション/ 株式会社シンフォーム		*1											
三菱UFJ証券株式会社													

\*1 情報子会社を含む

付録2-3 工程別ヒント一覧表

工程	導入・活用前				要求分析	機能分析	スキルモデル構築	人材像策定	現状分析・ギャップ分析	人材育成・計画策定		人材育成 計画実施/評価/改善	その他
	導入目的を共有するには ・活用メリットを現場へ浸透させる方法	UISSの仕組みを理解するには ・ITスキル標準との違いなどを 知り、効果的なアプローチを探る	部分活用を行なうには ・自社が抱える事情や文化に 合う効果的な部分活用	導入推進者、現場担当の 負担を減らすには ・負担の少ない効果的な 体制作り						経営課題を機能要求に落とすには	あるべき姿を描くには ・強化領域の描き方 ・自社にあったカスタマイズ の仕方		
株式会社 あいおい保険 システムズ		UISSのスキル項目を基本的 に踏襲しながら、ITSSス キルの一部をビルドイン		各部門の部長クラスや課 長クラス11名で構成、役員 など経営も参画		開発・運用に関する主な部 署毎に機能・役割を定義。 主業務と従業務、親会社と の業務範囲も明確化。		本来13ある標準人材像を自 社向けに7つに集約					
関西電力 株式会社							自社共通言語利用に拘った スキル定義		スキル管理分析システムを 導入し、自社用にカスタマイ ズ	鮮度維持の為、スキル体系と 研修体系との紐付けを年度単 位で洗い換え			市販ソフトを自社スキル管 理分析用にカスタマイズ
株式会社 神戸製鋼所			実態に合わせたスクフレ ームワーク、人材像を簡略化				各人材像のあるべき姿を、3 つのレベルに分けて記述	UISS機能・役割定義の中か ら大事にしたいセンテンスを 抜き出して使用					
国分株式会社	部門トップ自ら全メンバー と1対1で面談をし、共通認 識を醸成					自社業務の実態に合わせ た機能表を作成			「業務比率入力表」システム を独自に開発		年間業務時間の5%以上を 仕事に関係する研修の受講 にあてることをルール化		
独立行政法人 住宅金融支援 機構						自社用語で140項目、 ToBeを盛り込んで定義					面談で部員の目標設定。育 成は外部機関の助けも必要	どうい達成状態かを一言 で指し示すシンボリック・ ワードを併用	
全日本空輸 株式会社	現場の管理職・一般職を 巻き込んだプロジェクト発 足					ベンチマークによる中期目 標数の設定	スキル群を用いた本体・子 会社を俯瞰したスキル定義	本体・子会社共同で業務ド メインを用いた人材像策定			スキル不足が顕著な領域に 特化した教育研修、OJTの 先行実施		
日産自動車 株式会社								アプリ系、基盤系に大きく分 け、その中を14に細分化	ガートナーのコンピタンスモ デルを利用	キャリアパスと、主な業務、研 修をセットにてロールシナリオ を作成			
プロミス 株式会社				専任メンバーは1名、兼任 メンバー3名が1～2週に1 回資料をレビュー	ヒアリングを通してトップの ビジョンをリーダークラスへ 落とし込む					パレートの法則を使ってある べき姿を可視化			
株式会社 ベネッセコー ポレーション / 株式会社 シンフォーム					自社にマッチした配置・表 現を定義	バラツキは、関係者とのレ ビューで目線あわせ・修正 を実施。最終的にはコアメ ンバーにて決定。	自社共通言語利用に拘った スキル定義	・若手社員の育成に重きを 置き、出来るだけシャープに 策定 ・人材像は別の指標(厚生 労働省)を有効活用	・自社向けに簡易版を作成 ・理想と現実が乖離しない適 度な設定値				給与制度との連動にあわせ て、人事制度との連動も検 討中
三菱UFJ証券 株式会社	現場マネージャの参画に よるスキル診断目的の徹 底議論		敢えて"人材像"を利用せ ず、"ユニット"という概念で 整理				自社共通言語利用に拘った スキル定義				コンピテンシーマップの活用 議論による組織・人材強化 の浸透	「業務履歴・アビリティポ イント」によるスキル評価の 精度向上	

付録2-4 UISS活用プロセス





情報システムユーザースキル標準導入活用事例集 2010

---

発行者 独立行政法人 情報処理推進機構 IT人材育成本部 ITスキル標準センター

〒113 - 6591 東京都文京区本駒込 2-28-8 文京グリーンコートセンターオフィス 15 階

電話 03 ( 5978 ) 7544

F A X 03 ( 5978 ) 7516

ホームページ <http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss>

---

©2010 独立行政法人 情報処理推進機構