

導入事例：伊藤忠商事株式会社

導入推進者：

IT 企画部

IT 企画部長代行兼企画統轄チーム長

IT 企画部 企画統轄チーム

讃岐博行氏

勝本桂一氏



讃岐氏

1. 会社概要

- 社 名：伊藤忠商事株式会社
- 設 立：1949年12月1日
- 資 本 金：2,022億円
- 売 上 高：(連結) 10兆3,068億円 (2010年3月期)
- 従業員数：4,368名 (2010年4月1日現在)

■UISS 活用組織名称：IT 企画部

■UISS 活用対象人数：66名

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 企業戦略

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

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

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

伊藤忠商事にとって「人」は最大の経営資源である。社員一人ひとりが強い情熱とチャ

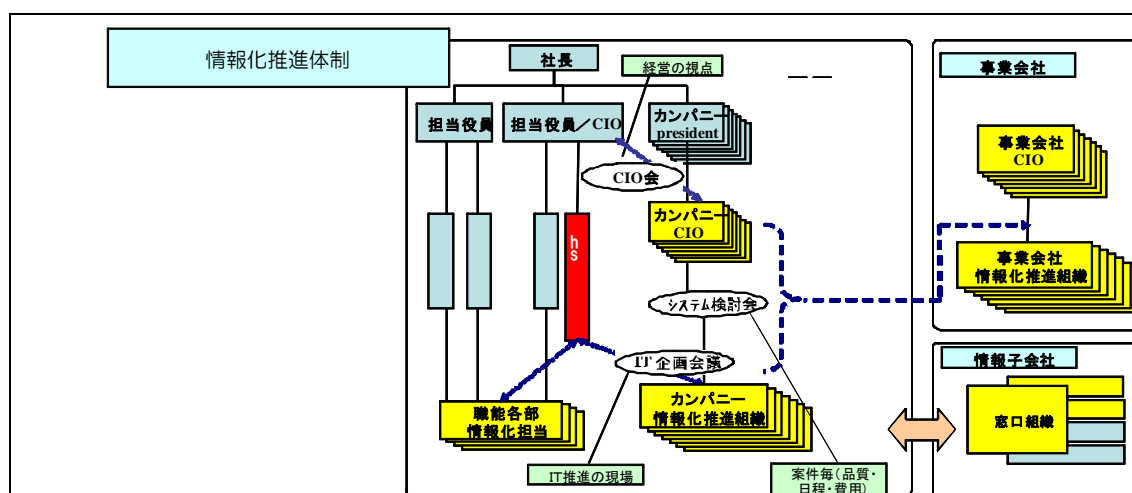
レンジ精神で、競争力を支えている。現在、伊藤忠商事は国籍・人種・性別・年齢を問わず多様な人材が最大限能力を発揮できる企業風土の確立を目指す「世界人材戦略」を推進している。「人を大切に、一人ひとりの多様なキャリアを尊重し、活かし、育て、全社員の戦力化を図る」をスローガンに掲げて、世界 4 都市（アジア：シンガポール、北米：ニューヨーク、欧州：ロンドン、中国：上海）のGTEC¹が中心となり、伊藤忠商事の将来を担う「世界人材」＝「グローバルマネジメント人材」の採用と育成を進めている。

2.2. UISS導入組織の組織戦略

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

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

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



出典：伊藤忠商事

図 2-1 情報化推進体制

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

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

3. UISSの導入の背景と目的

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

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

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

(1) IT 人材育成ビジョン

IT 知識に加えて業務と経営センスを備えたバランスのとれた人材の育成

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

(2) IT 人材育成骨子

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

ついで、以下を目的として UISS の導入を決めた。

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

4. UISSの導入

4.1. 導入体制と期間

IT 企画部の企画統轄チーム（5名）で、導入の検討を行った。

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

4.2. 導入プロセス

導入プロセスでは「機能の定義」と「人材像の定義」を行った。

4.2.1. 機能の定義

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

業務分類については4.3「業務分類の定義」で紹介する。

4.2.2. 人材像の定義

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

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

人材像については4.4「人材像」で紹介する。

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

4.3. 業務分類の定義

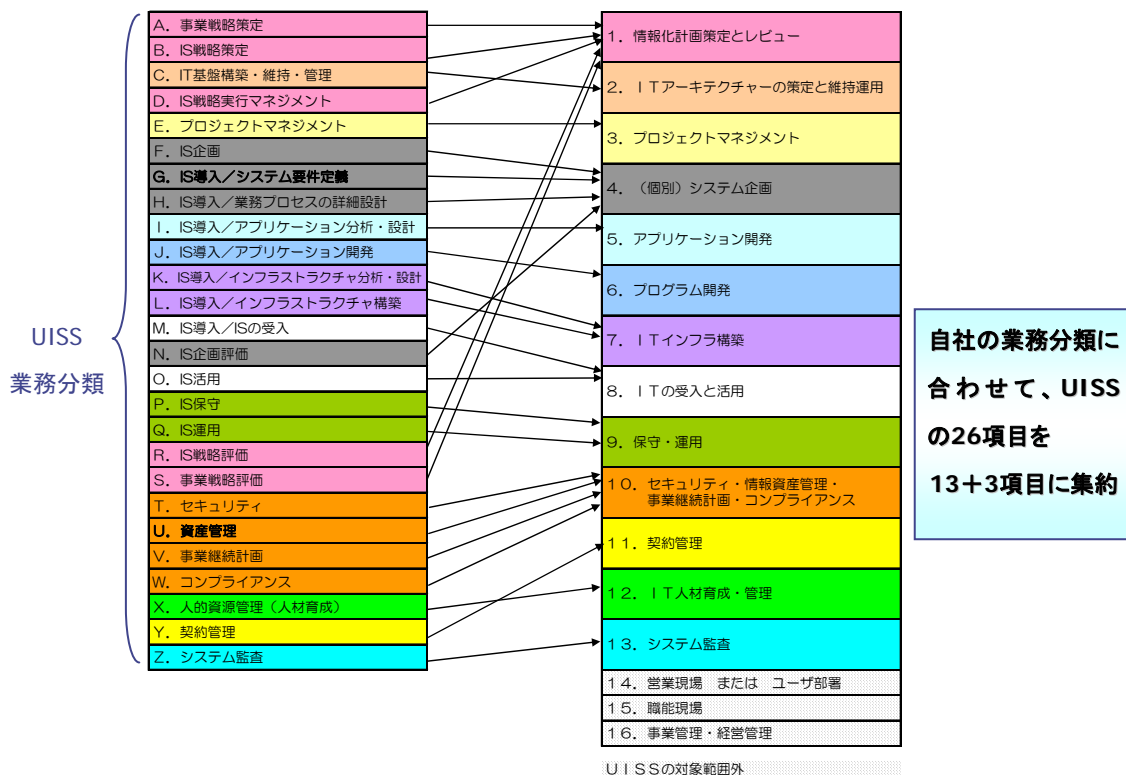
先に述べたように、IT 企画部に求められる役割が、「システムの企画・開発・運用・保守」から「情報化戦略の企画」へ変化していった。この役割を実行するには経営の視点、業務改革の視点、内部統制の視点等 IT スキル以外のスキルも必要になる。加えて、情報セキュリティやベンダー管理、調達に必要なスキルも求められている。

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

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

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

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

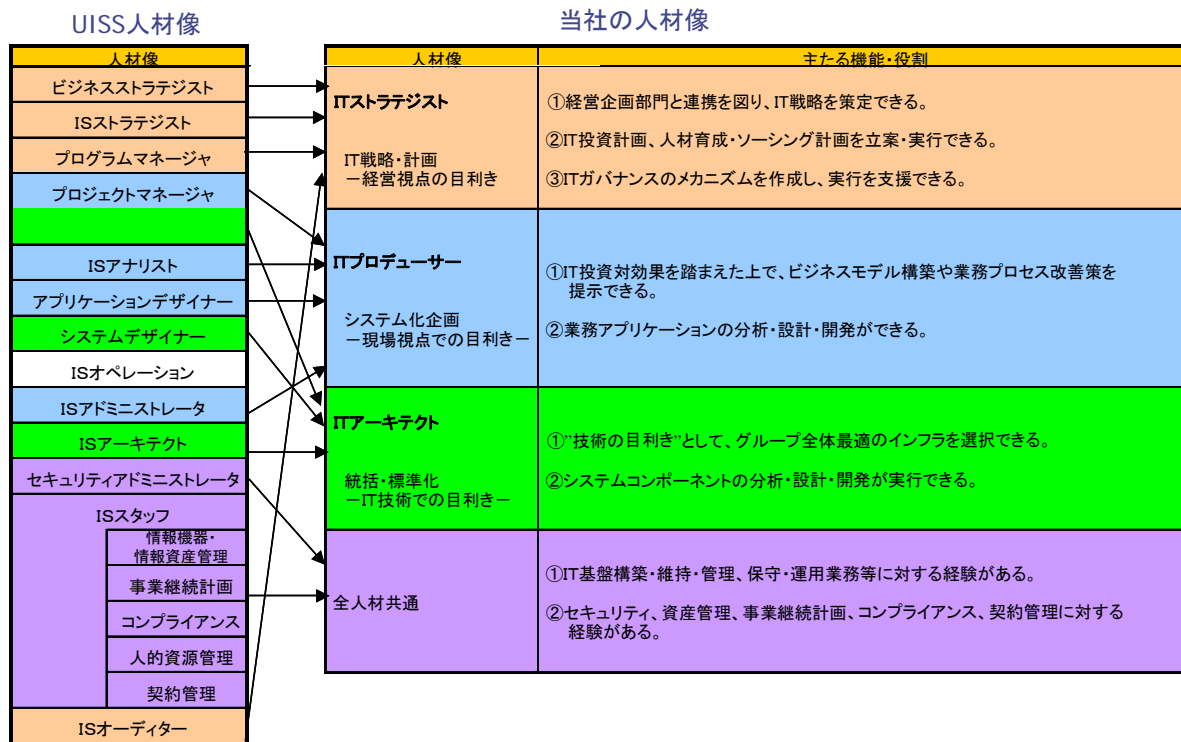


出典: 伊藤忠商事

図 4-1 UISS と伊藤忠商事の機能関係図

4.4. 人材像

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



出典：伊藤忠商事

図 4-2 UISS と伊藤忠商事の人材像関係図

(1) IT ストラテジスト

UISS の「ビジネスストラテジスト」「IS ストラテジスト」「プログラムマネージャ」「IS オーディター」の4つをまとめ、IT ストラテジストとした。IT ストラテジストは、「経営視点の目利き」として「IT 戦略・計画」を実行する

主たる機能・役割は次の3点である

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

(2) IT プロデューサー

UISS の「プロジェクトマネージャ」、「IS アナリスト」、「アプリケーションデザイナー

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

主たる機能・役割は次の 2 点である。

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

(3) IT アーキテクト

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

主たる機能・役割は次の 2 点である。

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

(4) 全人材共通

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

主たる機能・役割は次の 2 点である。

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

4.5. スキルレベルとスキル項目

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

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

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

図 4-3 知識・スキルレベルと業務経験の定義

出典:伊藤忠商事

4.6. 各人材の認定条件の定義

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

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

ITアーキテクト要件

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

出典：伊藤忠商事

図 4-4 各人材認定条件(例. IT アーキテクト)

5. UISSの活用と運用

5.1. 運用の特徴

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

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

5.2. 人材育成での活用プロセス

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

5.2.1. スキルチェックの実施

スキルチェックは次の手順で実施する。

(1) スキルチェックを行う

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

(2) 目標とする人材像とのギャップを認識する

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

5.2.2. 業務経験表の作成

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

5.2.3. 上司面接の実施

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

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

IT 企画部長が全員の面接を行っている。

5.3. 効果

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

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

5.4. 今後の展開

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

6. UISSに取り組みされている方々へのメッセージ

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