

導入事例：富士フイルムコンピューターシステム株式会社

導入推進者：

業務部 担当課長 福岡 新氏



1. 会社概要

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

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

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

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 企業戦略・組織戦略

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

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

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

2.2. 人材戦略

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

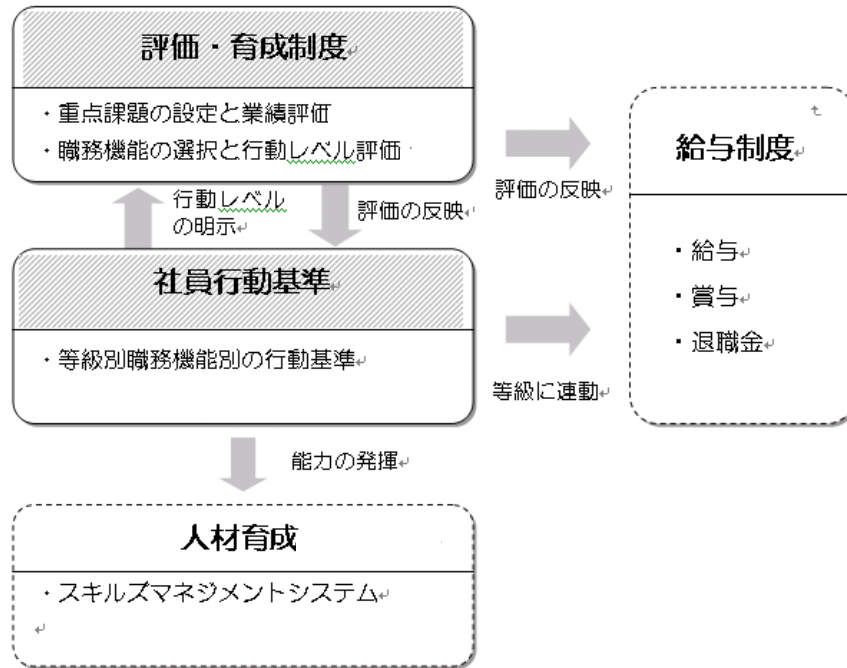
2.3. 人材育成上での課題

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

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

3. UISSの導入の背景と目的

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



出典:FFCS

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

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

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

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

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

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

4. UISSの導入

4.1. 導入方針

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

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

4.2. 導入体制とスケジュール

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

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

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

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

導入の手順は以下の通りである（図 4-1）。

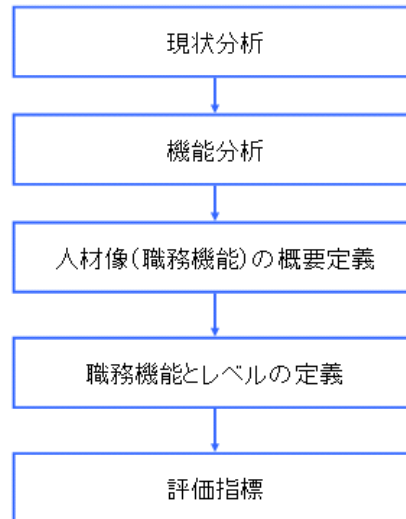


図 4-1 導入手順

出典:FFCS

4.3. 現状分析

まず始めに、IT機能改革プロジェクトの準備フェーズとして2010年3月以前に約1年間、現状分析を行なった。具体的には、IT情報管理のベストプラクティスであるCOBIT²に基づき社員に対してヒアリングやアンケート調査などを実施し業務分析を行い、現在の組織力を把握した。

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

4.4. 機能分析

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

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

² COBIT : Control Objectives for Information and related Technology

4.5. 人材像（職務機能）の概要

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

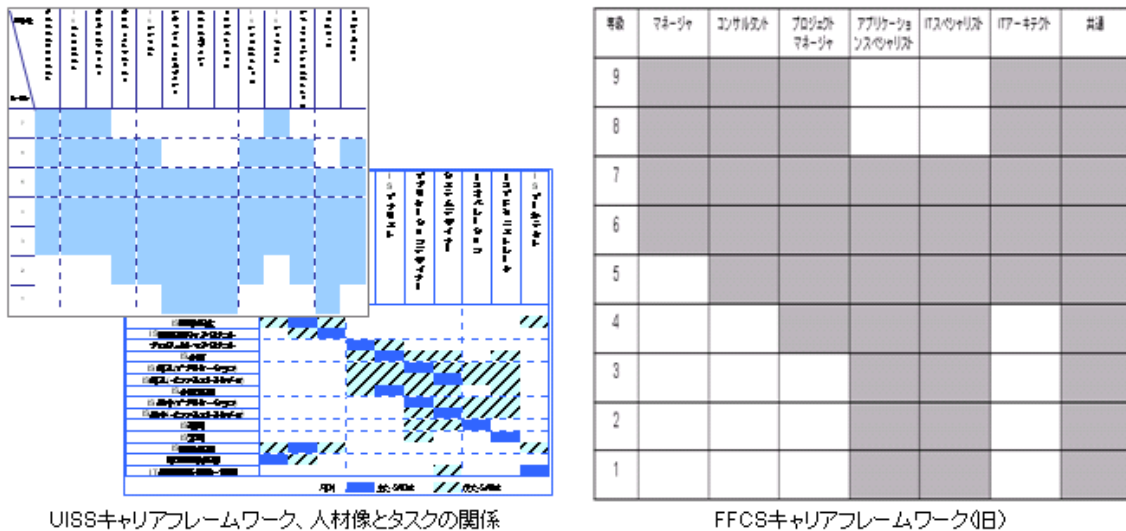
職務機能	ミッション・活動内容
マネージャ	【ミッション】 担当組織の課題設定と遂行に責任を持つ。 【活動内容】 業務課題解決のマネジメント、組織力のマネジメント、予算のマネジメントを行う。
ストラテジスト	【ミッション】 事業戦略実現に向けたIS戦略を策定・評価する。 【活動内容】 IS戦略策定・評価を主な活動領域として「IS戦略の策定と評価」「IS戦略全体計画の策定と評価」「IS戦略実行体制の確立」を実施する。
プログラムマネージャ	【ミッション】 IS戦略の実現に向けて、複数の個別案件をマネジメントする。 【活動内容】 IS戦略実行マネジメントを主な活動領域として「IS戦略の分析・把握」「IS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

出典：FFCS

図 4-2 人材像（職務機能）の概要

4.6. 職務機能とレベルの定義

UISSのタスクや人材像を参考にして、自社で必要な職務機能とスキルレベルを組み合わせて、キャリアパスを描く際の枠組みを定義した(図 4-3)。



等級	マネージャ	ストラテジスト	プログラム マネージャ	プロジェクト マネージャ	ISアナリスト	アプリケーション デザイナー	システム デザイナー	ISアーキテクト	共通
9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									

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

出典:FFCS

図 4-3 FFCS キャリアフレームワーク(新)

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

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

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

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

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

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

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

出典:FFCS

図 4-4 等級別のレベル差検討ワークシート

4.7. 評価指標

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

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

これにより、職務機能・レベルに求める行動基準が明確になった。

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

出典:FFCS

図 4-5 職務機能別行動基準(抜粋)

5. UISSの活用と運用

5.1. 運用プラン

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

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

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

5.2. 期待する効果

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

5.3. 今後取り組むべきこと

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

6. UISSに取り組みされる方へのメッセージ

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

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

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

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