

導入事例：丸文情報通信株式会社

導入推進者：

取締役 システム開発 2 部 部長

業務統括室 スペシャリスト

湯田 聖氏

水野千鶴氏



湯田氏

1. 会社概要

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

1.1. 丸文情報通信株式会社設立の背景

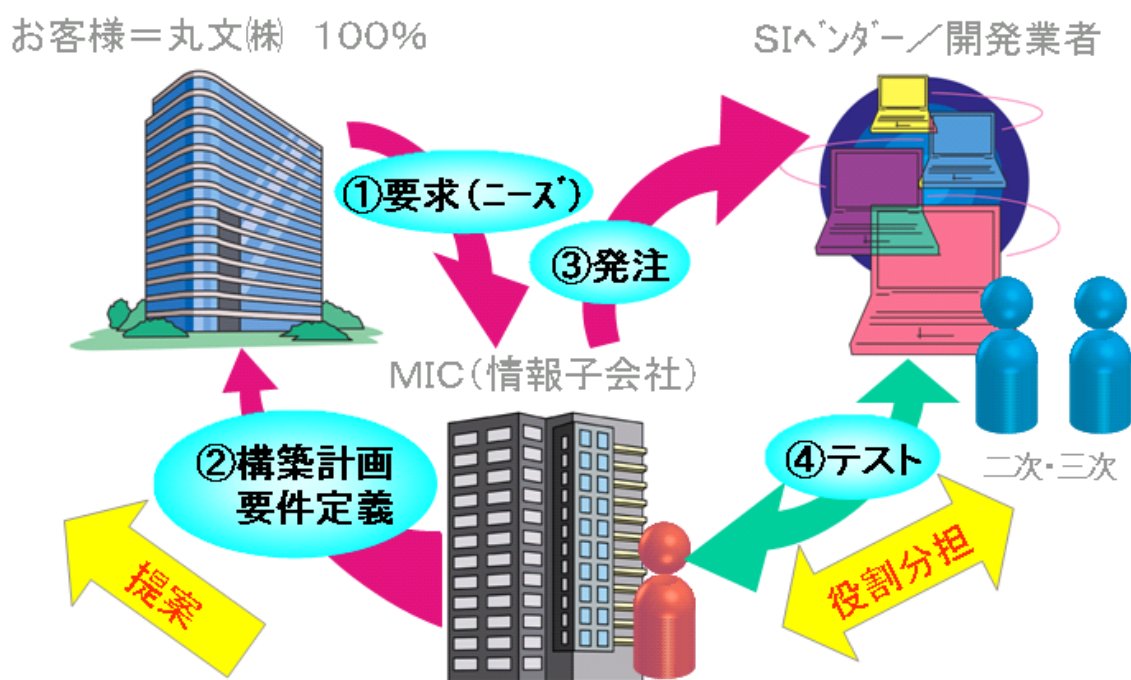
丸文情報通信株式会社（以下、MIC）の設立は、Y2K 問題（2000 年問題）を発端とする。Y2K 問題の発生を皮切りに、システム統合の実施により、システム開発規模が激増した。そのため、開発要員の不足、顧客要求への対応、新たな各種技術分野への対応などの課題が浮き彫りになり、現在の要員では対応は困難な状況であった。

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

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

1.2. 丸文とMICの役割分担

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



出典: MIC

図 1-1 丸文とMICの役割分担

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

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 企業戦略・組織戦略

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

2.2. 人材戦略

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

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

2.3. 人材育成上での課題

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

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

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

3. UISSの導入の背景と目的

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

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

4. UISSの導入

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

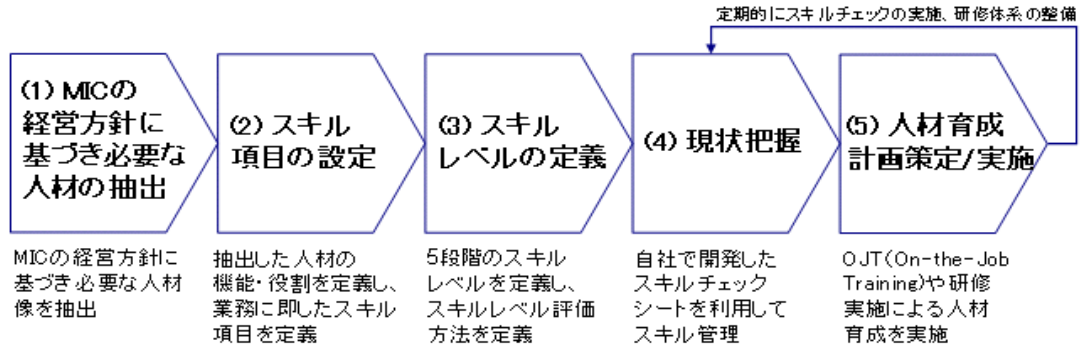
4.1. UISSの導入方針

UISSの導入に先立ち、以下の方針を立てた。

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

4.2. UISS活用の流れ

MICのUISSの活用の流れを以下に示す（図 4-1）。



出典：MIC

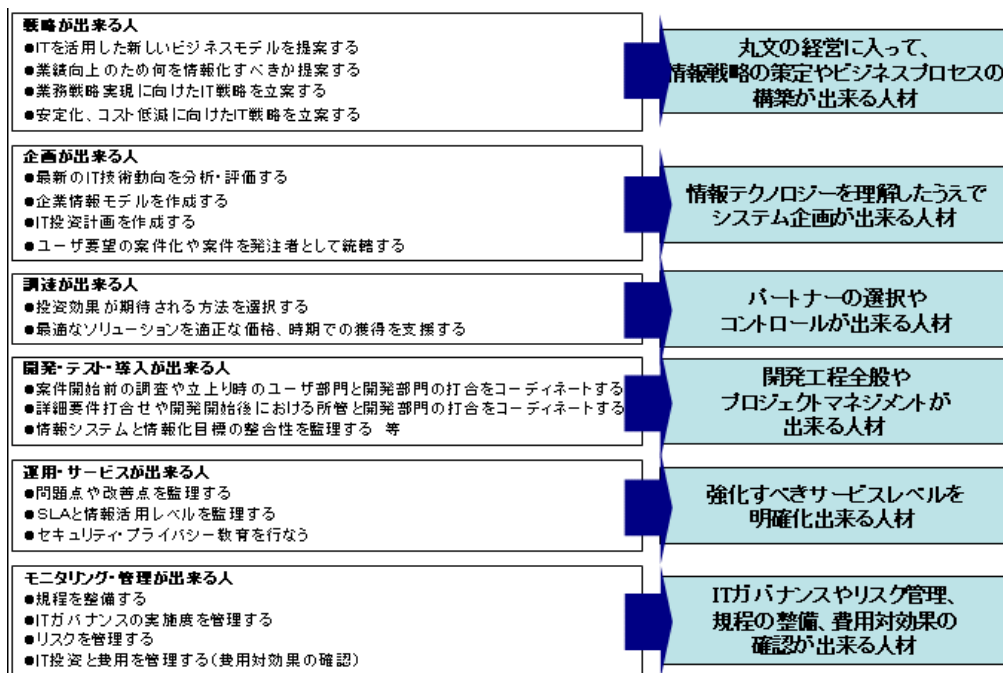
図 4-1 UISS 活用の流れ

4.3. MICの経営方針に基づく必要な人材の抽出

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

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

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



出典：MIC

図 4-2 MIC の経営方針に基づく必要な人材像

4.4. スキル項目の設定（図 4-1（2））

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

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



出典:MIC

図 4-3 スキル項目の設定

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

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

なお、スキルチェックは、188 個の小項目毎に実施する。

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

出典：MIC

図 4-4 スキル項目の設定(抜粋 例:「1.経営/組織管理」)

4.5. スキルレベルの定義（図 4-1 中（3））

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

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

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

出典：MIC

図 4-5 スキルレベル定義

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

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

出典：MIC

図 4-6 大項目スキルレベル判定方法

（60%はスキル評価のしきい値）

5. UISSの活用と運用

5.1. 運用プラン

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

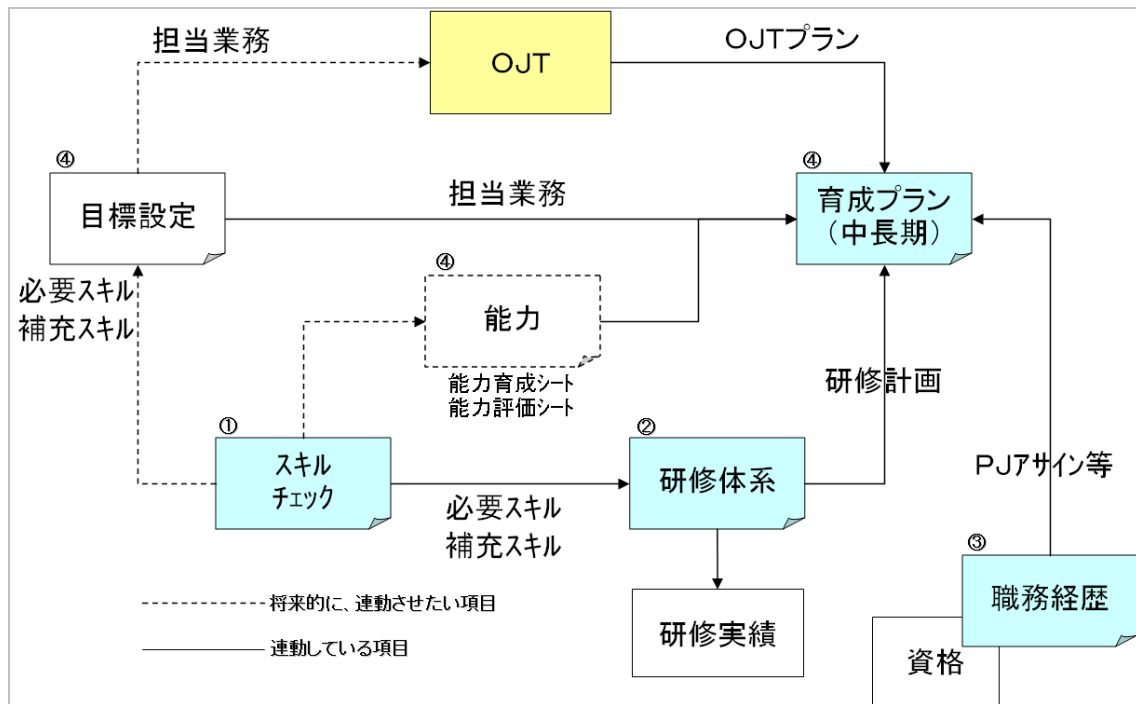


図 5-1 人材育成体系

(水色：現時点の運用で使用しているドキュメント)

①スキルチェック

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

②研修体系、研修実績

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

③職務経歴、資格

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

④中長期育成プラン、目標設定、能力（能力育成シート、能力評価シート）

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

5.2. 今後求めるもの

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

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

なお、今後、必要になるであろうと思われる人材は以下の 3 つである。

(1) 丸文のビジネスプロセスの改革・改善を提案できる人材

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

(2) 技術とビジネスを組み合わせられる人材

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

(3) ある分野に飛び抜けた才能を持つ人材

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

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

6. UISSに取り組まれる方へのメッセージ

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

導入にあたって重要なことは、2つある。

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

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

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