

第4章 掲載企業からみる傾向

第4章 掲載企業からみる傾向

企業の情報システム部門に求められる役割は、システムの開発や運用から、システム戦略立案や企画という上流工程にシフトしている。さらに、情報システムの視点から、ビジネスモデル改革やビジネスプロセス変革の可能性についての提案も求められており、対応できる人材の育成が急務となっている。一方で、開発や運用の業務は、アウトソーシングされつつあるが、その効果的な管理や効率化も業務として対応することになっている。

これまで、各社の事業を円滑に遂行するための支援ツールとして情報システムを構築、運用してきた情報システム部門は、上述の通り、その担当範囲が広く深くなったため、改めて、仕事を体系的かつ網羅的に可視化し、実行能力や必須知識をレベル感とともに確認できるフレームが必要になった。

この要求を実現すべく誕生した **UISS** の導入活用例をまとめた事例集の第2弾が本書である。

掲載企業はどの会社でも、まず自社の目的に照らし、**UISS** の機能・役割定義に示される業務を参考に、自社のコア業務として位置付ける仕事を取捨選択して設定し、その遂行に不可欠なスキルや知識を紐付ける作業を行っている。

その上で、現状の人材（スキル）分布を可視化して把握し、あるべき姿のポートフォリオを実現するための方策を考えて、実行結果を評価し改善するというプロセスを踏んで（踏もうとして）いる。

このための仕組みとして、各社が工夫を凝らしているのが、キャリアフレームワークとスキルアセスメントである。

キャリアフレームワークは、自社の情報システム関連業務遂行上、最適なロールモデルとして設定されたものである。また、スキルアセスメントは、関連人材のスキルを確認し、キャリアフレームワーク上にマッピングするための評価体系である。AsIs 人材ポートフォリオと、各社の目的実現に必要な ToBe とのギャップを埋める施策を考え、効果的 PDCA を回すためには、重要なアイテムであり、**UISS** 導入活用の成否を左右する鍵を握っていると言っても過言ではない。

そこで本章では、この2つを採り上げて傾向を把握し、今後、取り組まれる方に向けてポイントを確認する。

(1) 掲載企業からみるキャリアフレームワークの傾向

キャリアフレームワークを作る前段として、自社に必要な十分な **IS** 機能を明確にする必要がある。必要な機能がもれていたり、不要な機能が含まれていたりすると、納得感にかけずキャリアフレームワークができてしまう。

IS 機能を明確にした後、機能を一人の人材あるいは、一つの組織が担う単位で分割する。そして分割した一つの機能に対し人材像を割り当てる。対象者や組織の数が多ければ一人

の人材や一つの組織が担う機能は狭くなるので、人材像は多くなる傾向がある。逆に、対象者や組織の数が少なければ担う機能が広がるので、人材像は少なくなる傾向がある。こうしてできた人材像に自社用に再定義したキャリアレベルを合わせてキャリアフレームワークができ上がる。

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

キャリアフレームワーク例 出典：東京電力株式会社

対象者は、キャリアフレームワーク上に明示された現在のポジションとゴールにより、自分の成長をイメージすることができる。成長をイメージすることでモチベーションアップにつながる。

一方で、このようなキャリアフレームワークがモチベーションアップにつながらない企業もある。部門をまたがるローテーションが多い企業である。そのような企業では、情報システム部門はキャリアの一通過点となる。情報システム部門で完結するようなキャリアモデルを提示されても、あまり意味をなさない。情報システム部門に所属する間に1つレベルを上げることすら難しいからである。そこで求められるのは、自分の現在のポジション、そこで担う機能、その機能を担うために必要なスキルを明確化することである。

・人材像 ミッション	・企画立案			・設計・運用			・ITガバナンス			・教育 ・カリキュラム	
	・事業戦略策定に向けた情報戦略の策定・評価の実施			・情報戦略の実現に向けたシステム企画・設計と構築			情報システムが適切かつ健全に運営されるための監査計画の立案と遂行				
スキル レベル	ハイ クラス	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略にもとづく情報戦略の立案 大規模案件のシステム投資評価 			<ul style="list-style-type: none"> 業務革新のためのプロジェクト計画の立案と遂行管理 業務プロセスからのシステム化全体計画策定 最新のITを用いた最適な情報システム構築 			<ul style="list-style-type: none"> ビジネス要件や経営方針に合致した監査計画の立案 監査報告書の取りまとめと改善勧告の実施 			<ul style="list-style-type: none"> 大学等の社会人セミナー 海外研修（長期/短期）
	ミドル クラス	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略に適用できるIT利用方法の分析 情報化投資管理 			<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト計画にもとづく着実な推進 プロジェクトの進捗管理 IT業務コンサルティング 			<ul style="list-style-type: none"> 監査の実施に必要なIT知識の理解 監査計画にもとづく実査 内部統制関連知識 情報システム管理規程策定と周知 			<ul style="list-style-type: none"> IBM・東芝・NECなどの異業種参加型のIT研究会（通年型・無料） プロジェクトマネジャー養成のための社内セミナー
<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px;"> ・経営方針の理解、最新のIT知識 </div>											
全員共通 (エントリ)	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセス知識 コンプライアンス セキュリティ管理 			<ul style="list-style-type: none"> 業務委託等契約関連 システム化効果測定 外部パートナー管理 			<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション能力 社内情報システム管理規程 IT基礎知識 			<ul style="list-style-type: none"> プレゼンテーション力 ファシリテート能力 基礎英会話 ロジカルシンキング 	<ul style="list-style-type: none"> 外部セミナー(個別) OJT 自己学習

キャリアフレームワーク例 出典：株式会社資生堂

情報システム部門の規模やキャリアの方針を踏まえ、自社に適したキャリアフレームワークを策定していただきたい。

(2) 掲載企業からみるスキルアセスメントの傾向

対象者にとっても、スキルアセスメント結果の客観性は、気になるところである。客観性を高めるために、多くの企業が様々な工夫を凝らしている。ここでは、いくつかの例を紹介する。

ほとんどの企業では、評価確認のための設問を自社の言葉に置き換えており、回答者が設問の意図を取り違わないようにしている。回答の選択肢は「0:知識がない」～「4:指導できる」などの5段階を用意している企業がほとんどだが、詳しい解説をつけているケースが多い。さらに一歩進んで、具体的な内容の選択肢を用意している企業もある。カシオ計算機株式会社やメック情報開発株式会社の事例がそれにあたる。

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

- 【選択肢】
- 1 業務の枠組みを示し、あるべき方向へ導いている
 - 2 チームを束ねてとりまわっている
 - 3 自力でとりまわっている
 - 4 指示通りにこなせている
 - 5 うまくできていない
 - 6 当該業務は未経験である

⇒社内で業務標準化の取りまとめ、担当業務以外であっても精度の高いレビューを行ったことがある。
⇒他共に経験と実績を有すると認められるレベル。
⇒大規模な、難易度の高いプロジェクトについて、プロジェクト全体を自ら遂行したことがある。
⇒担当業務について、自ら実施、レビューを行ったことがあるレベル。
⇒複雑なシステム改修、システム単体リプレースのレベル
⇒担当業務について、周囲のサポートにより作業全体を行ったことがあり、その作業のうち一部は自ら実施したことがある。
⇒担当業務について、周囲のサポートにより作業の一部を行ったことがある。
⇒言はさだげずに行うシステムでは無理、行ったことはあるが軽微な改修もサポートが必要。
⇒行ったことが無い。

1～6より数字を選んで下さい。

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

スキル診断シート 出典：メック情報開発株式会社

これらの工夫で、評価のブレはかなり抑えられるはずである。しかしいくら工夫を凝らしても、評価の個人差はどうしても出てしまう。このブレを補正するかしないかは、企業の考え方で分かれるようである。人事考課との連携、人材ポートフォリオの運用等を考えている企業は、アセスメント結果に高い客観性を求めており、上位者による補正等を行っている。一方で、目的を個人の育成に絞っている企業は評価のブレは致命的とは考えていないようである。いずれにせよ、「3年の運用の中で少しずつ収斂してきている。」（株式会社資生堂）ということなので、収斂までの期間をどう捉えるかであろう。

これまでみてきたように、UISS を有効に活用するためには、自社にあわせたカスタマイズが必須である。まずは、UISS 本文や「有効活用ガイド」を参照し、基礎となる導入・活用の考え方を理解していただきたい。本書に掲載した各社は、導入間もない事例も多く、明確な効果や改善の取り組みまで確認できる例は少ない。しかし、推進者の強い思いや発想、今後の方向性は見取れるので、インデックスを活用し自社の背景に近い企業を抽出して参考にすれば、UISS そのものの 理解と効果的な導入活用の手助けとして大いに有効である。

おわりに

情報システムユーザースキル標準（UISS）は、当該組織の課題解決のために必要な遂行業務やスキルを可視化し、IS 人材が身につけるべきスキルの質や量の理想と現状を明らかにできるツールとして、少しずつ採用されるようになってきた。それに伴って、その導入活用におけるポイントや留意点が研究され、効果的な取り組みや成果定着のための工夫なども確認できるようになった。

一方で、目的実現に向けた組織の在り方や現在の組織の状況を、UISS を使って体系化したものの、そこで満足してしまう事例も少なくない。個人は、自己成長を促す仕組みを取得し、組織としては、育成だけでなく採用や配置転換なども含めた組織力強化策を推進するなど、あるべき姿に近付ける運用がなされて、はじめてスキル標準活用の効果が生まれるのである。

2010 年 5 月に刊行された「情報システムユーザースキル標準 導入活用事例集 2010」では、組織目標の実現に向けて推進する意思の強い企業のスキルの体系化とその実装、実践事例を掲載した。

2011 年度版である本書は、中堅・中小企業を含む事例を 9 社掲載し、インデックスも充実させることで、読者が、より自社環境に近い事例を効率的に確認できるようにした。また、導入活用の手順や手法に終始せず、各社が掲げた目標を明確にし、なぜそのアクションを取ったのか、そのためにどんな工夫をしたのか、についても、提示できるように努めた。

今後も、様々な事例を追加し分析することで、導入だけで終わらず、活用による改善の仕組みが継続的に運営され定着するための契機となる気づきを提供していく所存である。

本書が、これからスキル標準を駆使して IS による経営改革を検討する読者にとって、自社戦略を実現する効果的な実行計画の立案、遂行に有益な情報として参照いただけることを心から願っている。

また、この場をかりて、本書作成にあたり、インタビューや執筆にご協力いただいた団体およびワーキンググループのメンバーの方々に、心より厚くお礼を申し上げたい。

「中小ITベンダー人材育成優秀賞」

IPAは中小ITベンダーを対象にした表彰制度として「中小ITベンダー人材育成優秀賞」を2010年度より新たにスタートさせた。本賞は、経営戦略に即したIT人材育成の取り組みをスキル標準を活用して組織的に実践し、その取り組みがIT業界の産業構造の変革に対応しており、企業組織全体が活性化されている企業を表彰する制度である。

また、中小ITベンダー企業における業界振興や人材育成で成果を上げてビジネス構造の変革を目指す元気ある企業を応援する制度でもある。

【募集対象企業】

「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に定められた下記の業種分類と規模の企業とした。

- (1) 業種分類：ソフトウェア業または情報処理サービス業
- (2) 規 模：資本金の額又は出資の総額3億円以下又は従業員300人以下

また、今年度は表彰制度初年度という事もあり優秀賞を3件以内とし、優秀賞の中でも特に優れた取組みと認められる企業を優秀大賞とすることとした。

【表彰制度における企業側のメリット】

(1) 受賞企業

- 知名度が向上し、人材採用や業務上のメリットが期待でき、企業価値の向上につながる。
- 学生や転職希望者から見て、自分が成長できる期待を持つことができ、企業の魅力向上に役立つ。
- ユーザー企業から見て、優秀な人材を育成する仕組みを持っている事が分かり、企業の信頼度向上につながる。
- すぐには効果が見えにくい人材育成への取り組みに対し、客観的評価を公表することにより、取り組みの必要性を周囲に確認させ、継続性の向上を図ることができる。

(2) 応募企業

- 自社の人材育成状況の客観的判断が可能となる。
- 一次審査の設問への回答を通じて、人材育成に関する基本的な考え方の確認が可能となる。
- 公開される応募データの集計結果から人材育成に関する自社のポジションが確認できる。

- 二次審査（実査ヒアリング）を受ける企業は審査員からの講評が得られる。

【評価軸と評価基準】

(1) IT 人材育成成熟達度指標における成果を評価

- IT 業界の変化を見越した経営戦略であること。
- 人材育成に経営層の強いコミットメントがあること。
- 末端社員にまで企業の IT 人材育成に関するポリシーが浸透していること。
- IT 人材育成計画の実施において、スキル標準を活用した仕組みと実績があること。

【今年度の審査結果】

(1) 優秀賞

2010 年度については優秀大賞の対象企業はなく、以下の優秀賞 3 件の表彰をおこなった。

- 株式会社 科学情報システムズ
- 株式会社 日本コンピュータコンサルタント
- メック情報開発 株式会社

（社名五十音順）

受賞企業の実施内容や評価については、以下の URL で公開している。

(2) その他

尚、惜しくも受賞にいたらなかった企業の中にも素晴らしい取り組みが多くあり、それらを紹介した「最適事例セミナー」の内容も、以下の URL で公開している。

<http://www.ipa.go.jp/jinzai/award/vendor2010/index.html>

【優秀賞受賞企業におけるスキル標準の導入活用について】

人材育成への取り組みが評価され受賞した企業 3 社が、これまでスキル標準をどのように自社に展開し導入活用を進めてきたかを、導入活用事例集の中で紹介している。

人材育成の事例とともに、スキル標準導入活用の参考としていただきたい。

(1) IT スキル標準導入活用事例集 2011 へ掲載している企業

- 株式会社科学情報システムズ
- 株式会社日本コンピュータコンサルタント

(2) 情報システムユーザースキル標準導入活用事例集2011へ掲載している企業

- メック情報開発株式会社

付録 I

「情報システムユーザースキル標準 導入活用事例集 2011」データシート

- 工程別ヒント一覧表