

導入活用事例：独立行政法人住宅金融支援機構

推進者

情報システム部
IT企画グループ グループ長

米林 聡氏



1.会社概要

- **社名**：独立行政法人住宅金融機構（旧住宅金融公庫）
- **所在地**：東京都文京区後楽 1 - 4 - 10
- **設立**：2007年4月1日
- **代表者**：穴戸 信哉
- **資本金**：6,556.63億円
- **社員数**：933人（2011年4月1日現在）
- **業務領域**：証券化支援業務、住宅融資保険業務、融資業務など

2.企業戦略

2.1. 人材戦略

独立行政法人住宅金融支援機構（以下、住宅金融支援機構）は、2011年9月現在、情報システム部に27名の職員が在籍している。

2000年に実施した総合オンラインシステムの構築を機にシステム戦略とシステム調達以外の業務を全面的に外部委託する方針を打ち出した結果、メンバーのITスキルの空洞化が問題視されていた。また、オープン化などの新技術への対応や特殊法人から独立行政法人への移行に伴うコストの削減の命題に取り組むために、ITユーザー企業としての個人および組織のITスキルを取り戻し、システムの高度化、業務への貢献とコスト削減を両立することが必至とされた。

このような背景から、2008年にUISS導入の検討を開始した。

3. スキル標準の導入

3.1. UISS導入の目的

UISS の導入にあたっては、次の2つの目的を定めた。

一つ目は、「組織力の強化」である。業務を実施していくために必要な組織の機能とスキルを可視化し、内部に保有するスキルと外部に依存するスキルをそれぞれ明確にすることで、人員配置やリソース配分戦略の策定を支援することを目指した。

二つ目は、「人材の育成」である。組織が必要とする業務やスキル、人材モデルを明確にし、現状うまくできていない業務を把握し、あるべき姿とのギャップを明らかにすることで、人材育成メニューの策定につなげる。さらに、職員として求められるスキルを明確にすることで、ベンダー頼りではなく、自ら探求する「クセ」をつけることを目指した。

3.2. UISS導入の流れ

3.2.1. 導入のプロセス

住宅金融支援機構では、2008年4月から次のプロセスでUISSの導入を行った。

- ①機能分析
- ②スキルモデル構築
 - ②-1 スキルの洗い出し
 - ②-2 回答ランクの定義
- ③人材像策定
 - ③-1 人材像の設定
 - ③-2 機能、スキル、人材像の紐付け
 - ③-3 人材像ごとの習得スキルレベルの定義
 - ③-4 パイロットレコーディングとチューニング

3.2.2. 機能分析

機能分析では、情報システム部の機能（業務）を洗い出し、「大項目」、「中項目」、「小項目」の3階層で分類、整理を行い、約140項目の機能を洗い出した。ここでの留意点は次の通りである。

組織本来のあるべき姿を明らかにするために、自部署で能動的に行うべき業務を挙げる。他部署からの依頼による作業などは挙げない。

今現在やっている業務（As Is）だけではなく、現在はできていないが、やるべ

きとの問題意識を持っている業務 (To Be) も盛り込む。

メンバーへの浸透を図るために、専門書などで使われている用語にこだわらず、実務で馴染んでいる、もしくは馴染ませることができる言葉で表現する。

3.2.3. スキルの洗い出し

スキルモデル構築では、機能分析で洗い出した機能を実現するためのスキルを洗い出し、一覧表を作成した。ここでの留意点は次の通りである。

作業スキル、専門スキルだけではなく、求められるコンピテンシーも抽出し、それらを「~できる」という形式で表現する。

スキルの洗い出しの過程で機能の粒度の誤りや機能自体の欠落、重複が見つかる場合もあるので並行して機能のブラッシュアップを行う。

メンバーに理解しやすい用語や表現を用いる。

ここでは、約 400 項目のスキルが定義されている。

3.2.4. 回答ランクの定義

スキルの洗い出しと並行して、メンバー各自がスキルの習得状況を答えるための、回答ランクの定義を行った。ランクは5段階で設定し、各々を客観的に理解できるように詳細な記述を行うとともに、直観的な理解を促すために、「一言で言うと、どういった状態か」を表すシンボリック・ワードを併記した。(表 3. 2. 4 - 1)

表 3. 2. 4 - 1 スキル回答ランク 出典：住宅金融支援機構

回答レベル	回答レベル定義	シンボリック・ワード
R0	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
R1	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 教われれば応やれそう
R2	次のいずれかの条件に該当する ○ 単独で他者の協力・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
R3	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 ○ 設問どお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
R4	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R2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R2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

3.2.5. 人材像の設定

情報システム部に与えられたミッションから、必要な人材は次の2つに大別されると考え、8つの人材像を設定した。

- 戦略系人材…情報システム部のコアコンピタンスとして強化していく必要がある人材
 - 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
 - IT リスクマネージャー：IS に関わるリスクマネジメント
- 業務系人材…年間幾度となく行われる業務を問題なく実施できる人材
 - 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時のシステム運用

人材像のレベルは、IS 業務に初めて取り組む担当者を想定したレベル1（エントリー）から、住宅金融支援機構のIS 業務をリードする高度なIT 人材レベルであるレベル6（プロフェッショナル）の6段階とした。メンバーのキャリアパスを想定し、戦略系人材はエントリーやアシスタントの定義はせず、業務系人材はプロフェッショナルの定義を行っていない。但し、戦略系人材のIT アーキテクトとIT リスクマネージャーは、常に最新技術を追いながらレベルを維持していくことはユーザー企業としては限界があり、外部リソースの活用を前提とした方が得策であると考え、プロフェッショナルは定義していない。（図3. 2. 5 - 1）

3.2.6. 機能、スキル、人材像の紐付け

ここまでで定義した機能、スキルと人材像の紐付けを行い、各々の人材像に求められるスキルを明らかにした（図3. 2. 6 - 1）。ここでの留意点は次の通りである。

各人材像が担うべき機能、スキルという視点から、主たる担当機能（コアスキル）と従たる担当機能（サブスキル）を定める。

各人材像に期待する理想的なスキル体系を追い求めると、担当機能の範囲が広がりすぎて人材像の特徴が薄れてしまうため、人材像間でなるべく重なりがないように担当機能とスキルを定める。

	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	より保守マネージャー	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								
VI 全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い現実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。								
V エキスパート								
実働に牽引される独自の専門スキルを過ごし、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積極的な解決策をもってリードするレベル。								
IV リーダー								
専門スキルを過ごし、担当業務を主要スタッフとして担当するレベル。能力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを過ごし解決するレベル。								
III サプリーター								
一貫業務のタスクを強力で実行するレベル。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。								
II 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。								
I エントリー								
上位レベル者のサポートを受けながら実施される業務を実行するレベル。								

図 3. 2. 5-1 人材像の設定 出典：住宅金融支援機構

外部に委託すべき機能は、ワークシートの「ベンダー担当」欄に記入することで、組織の方針と役割を明確にする。(図 3. 2. 6-1)

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	より保守マネージャー	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	1: 主たる担当機能 0: 次たる担当機能									
開発業務	要求定義	実用方法の検証	新業務の要求を業務部門より収集し、機能要求をまとめることができる	0	1	1	1	1	1	1	1	0
			既存の機能要求をとりこ、複数の実用方法を検証し、方針性を導くことができる	1	1	1	1	1	1	1	1	0
			開発方針に照らして依頼内容要求を調整する、または調整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	1	1	1	1	1	0
			業務要求を相互間で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対話を再決定した上で、取りかせることができる	0	1	1	1	1	1	1	1	0
		要求定義の作成及び承認	要求事項が相互に矛盾を認めないよう調整した要求を定義することができる	0	1	1	1	1	1	1	1	0
			設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	1	1	1	1	1	0
			導入後の影響(業務、稼働/稼働分相、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	1	1	1	1	1	0
			内容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求の検証を行うことができる	0	1	1	1	1	1	1	1	0
			開発時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	1	1	1	1	1	0
		開発プロセスの明確化	開発プロセスの明確化	開発計画に即ち、開発工程を逐次に管理するための開発プロセスを明確化することができる								
ベンダーが提供する開発プロセスを明確にし、必要があれば修正された上で開発者の同意を得ることができる						1	1					
作業者及び作業範囲の明確化	作業範囲を把握し、役割に応じたチームを分割して役割と責任を明確化することができる						1	1				
開発セキュリティ対策	開発セキュリティ対策	プロジェクト内で開発/開発/作成し、それに基づいた成果物を作成/させることができる		0		1	1					
		システム開発に係る開発セキュリティ事項および不正行為を防止する措置を講ずることができる					1					1

図 3. 2. 6-1 機能、スキル、人材像の紐付け(抜粋) 出典：住宅金融支援機構

3.2.7. 人材像ごとの習得スキルレベルの定義

メンバーは、ひとつひとつのスキルの習得状況を回答ランクで答える。習得スキルレベルとは、メンバーの回答に基づき、人材像とレベルを判定するための条件である。

例えば、「IT 企画のレベル 3」と判定されるためには、「IT 企画に求められるコアスキルのうちランク 2 以上の回答が 30%以上、サブスキルのうちランク 1 以上の回答が 10%以上必要」とされる。

ここで設定した習得スキルレベルは、次のプロセスである「パイロットレコーディングとチューニング」を経て、より現場感のあるものにブラッシュアップされた。

3.2.8. パイロットレコーディングとチューニング

最終プロセスでは、まず、担当業務や経験年数の異なる 7 名のメンバーを選出し、人材像とレベルを想定。次に、7 名にスキル標準ユーザー協会 (SSUG) のスキル管理ツール「SSI - ITSS」に搭載したスキルに回答してもらい、判定された人材像・レベルと想定との比較を行った。

このプロセスの目的は、「3. 2. 7. 人材像ごとの習得スキルレベルの定義」で設定した判定条件が、現場での業務内容や経験年数などとフィットしているかを検証することである。想定と判定結果に大きな乖離がある場合には、機能、スキルと人材像の紐付けや人材像ごとの習得スキルレベルの見直しを行った。

また、メンバーに実際にスキルの登録を行ってもらうことにより、スキルや回答ランクで用いている文言や表現方法の中でわかりにくいものを洗い出し、改善することができた。

これらのプロセスを経て、2009 年 4 月に住宅金融支援機構版 UISS (以下、機構版 UISS) 1. 0 の本格運用を開始した。

4.スキル標準の活用と運用

4.1. 方針の転換

UISS 導入の目的のひとつが「組織力の強化」であった。そのため、当初は、各メンバーのスキル登録による判定結果をもとに「各人材像・レベルに何名」といったマップを作成し、組織力を可視化することを目指していた。

しかし、第 1 回のスキル登録の結果、業務内容や経験年数から想定されるレベルより判定結果が高い、もしくは低いメンバーが多く見られ、客観的なマップを得ることができなかった。これには、次の原因が考えられた。

- ・メンバーの自己評価が高すぎる（または低すぎる）
- ・スキルや回答ランクの解釈が人によって異なる
- ・メンバーの回答を点検する役割である管理職の判断基準が人により異なる

そのため、マップの客観性を担保するためには、スキルや回答ランクを改善するとともに、メンバーや管理職の教育の強化と徹底、第三者による審査の導入など、多大な手間と時間、コストをかけないと実現が難しいことが判明した。

一方、情報システム部は30名弱の比較的小規模な組織であるため、部門トップはメンバーの能力を概ね把握できており、新たな業務を誰に任せるべきか悩む、といった問題はなかった。また、ITベンダーではないので、対外的に組織力や人材力を公表してアピールする必要はない。これらのことから、多大なコストをかけて、「UISSを用いた組織力の把握」に強くこだわる必要があるのか、という考えに行き当たった。

また、メンバーが各々、真剣に行っている自己評価を否定するような指摘をすることにどれほどの意味があるのか、という思いもあった。

そこで、UISSの目的を「人材の育成」に絞り、「管理職と部下との間で育つことの喜びを共有できる仕組み」を作ることに注力することにした。

現在は、スキルの回答や人材像・レベルの判定結果が客観的に正しいか否かにこだわるのではなく、「一人ひとりのメンバーが半年前と現在、あるいは昨年と今年でどれくらいステップアップしたかがわかる」ことにこだわり、仕組みの改善や各種育成施策の実施に取り組んでいる。

4.2. 人材育成プロセスの定着

住宅金融公庫では、MBO（目標管理制度）とUISSの人材育成プロセスを一体化して運用している。2011年9月現在、UISSの運用開始から約2年が経過し、人材育成のプロセスは部内で定着している。

各メンバーがスキルを自己評価し、スキル管理ツールに登録した後は、MBOのスケジュールに合わせて半年のサイクルで目標設定から振り返りまでを行っている。（図4.2-1）

【目標設定】

MBOの目標設定時の面談で、メンバーは管理職が設定した目標人材像とレベルを共有する。また、MBOシートに、UISSのスキルの習得・活用を含む行動計画を記入する。

【半期、年度末の振り返り】

メンバーは、半年もしくは1年の業務内容に基づき、向上したスキルをスキル管理ツールに登録する。登録した結果と目標達成状況を管理職と共に確認し、達成できた要因、できなかった要因を共有する。また、担当業務機能（業務目標）を遂行するにあたって、UISSのスキルの習得・活用を含む行動計画が実現できたかをMBOシートの評価欄に記入する。

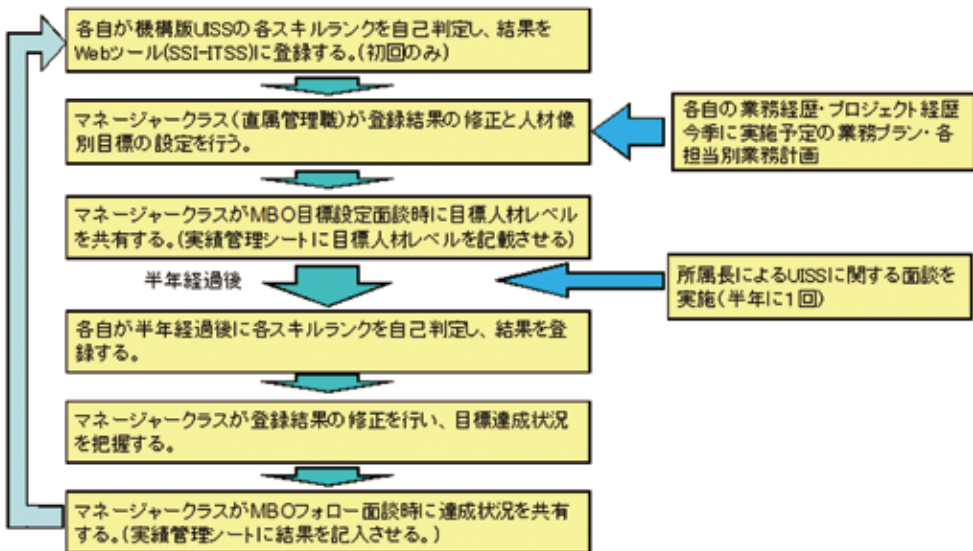


図 4. 2-1 機構版 UISS を使った人材育成プロセス

出典：住宅金融支援機構

目標設定と振り返りにおける留意点は、業務と UISS のスキルが関連していることを、メンバーに意識させることである。

自らも管理職として部下の指導を行っている米林氏は、次のように述べている。

「目標設定の際には、『この業務目標を達成できれば、このスキルが身につく』、振り返りの際には、『この業務を経験したことにより、スキルが身につく、レベルアップしている』と、関連付けて説明するようにしています。業務の成果とスキルが結びついていることが、メンバーのやりがいにもつながっていると実感しています。」

また、新しい仕事に取り組ませる際に、管理職はメンバーに「今、こういったスキルが身につけているのだから、チャレンジできるはず」という動機付けを行っている。具体的にどのようなスキルを持っているかが可視化されることにより、「自分には無理かもしれない」という壁を乗り越えてもらうきっかけとなっている。

人材育成プロセスの実施にあたっては、管理職向けに、「UISS 活用マニュアル」を作成して配布している。そこには、管理職の役割や評価のポイントなどに加え、

評価や育成のコツが記載されている。

評価や育成のコツとは、例えば、「新任者に対しては、未経験業務のスキルを潜在的に保有しているとみなすのではなく、スキルがあることが確認できたもののみを評価する。それらのスキルは実際に業務をさせて、本人の実感を伴わせた上で評価する」といったことである。見込みを含んでいることにより初めの評価が高すぎると、実際の業務では、「スキル評価ほどは仕事ができない」ことになり、本人の成長実感が乏しく、成長が頭打ちになりやすい。初めは評価が低くても、実際にスキルが身に付いたことを管理職と本人が共有し、確認できたときに高い評価をすることで、成長が実感できるためである。

さらに、情報システム部長は、半期の途中に作成されるMBOとUISSに基づく個別レポートをもとに、メンバー全員と個別面談を行っている。そこでは、業務目標とスキル目標とが合致しているかを確認し、問題がある場合には、直属の管理職に修正を指示している。部長は普段、メンバーと直接、ざっくばらんに話す機会が限られているため、個別面談を楽しみにしており、メンバーが自覚しているスキルと部長が把握しているスキルとの違いから、隠れた才能を引き出すきっかけにもなっているとのことである。

このように、UISSは、部門トップを含む管理職と部下とのコミュニケーションを推進する有効なツールとして、活用されている。

4.3. コンテンツの改善

4.3.1. 人材像定義の見直し

UISS導入当初は8つの人材像を定義し、スタートした。しかし、ひとつの人材像が担う担当機能が幅広く、すべてを経験してレベルアップするためには数年を要し、メンバーのモチベーションアップにつながらないという懸念が浮かんた。そこで、運用開始1年後の2010年に人材像の定義を見直し、専門分野ごとに細分化することにした。

例えば、ITアーキテクトであれば「ハードウェア系」と「ソフトウェア系」、AP開発マネージャーであれば上流工程の「要求定義～設計」と下流工程の「試験～移行」というように、細分化した。これにより、スキルアップの結果がレベルに反映されやすく、成長が見えやすくなった。

4.3.2. スキルの見直し

UISS導入時から、作業スキル、専門スキル、コンピテンシーなどをバランスよ

く盛り込むことを目指していたが、実業務に即した作業スキルの比率が高い傾向があった。そのため、比較的経験年数の短い作業者のスキルは評価できるが、戦略系人材のスキルの評価が十分に行えないという問題があった。

そこで、もともとあった人材育成の長期目標（住宅金融支援機構が求めるIT人材の定義）に加え、中期目標を設定し、3～5年先を視野に入れた情報システム部が目指すシステムとそのためを実現すべき施策を定め、対応する戦略的なスキルを追加していった。

2011年に定めた中期目標は次の3項目である。

- 低コストなシステム
- 機構のシステムユーザーにとって効率的な業務運営に資するシステム
- システムリスクに対して頑強なシステムとシステム管理プロセスの構築

これらの要素を備えたシステム環境を実現するために必要、有用なスキルを明確にするとともに、業務の高度化と業務改革を通じて、継続して目標が達成できる人材の育成を目指すこととした。

また、スキル一覧自体を、業務をうまく行う上での「コツ」として活用できるように、スキルの表現を工夫した。すなわち、「手順を追って作業ができる」だけではなく、仕事を行う上での「コツ」や「KSF (Key Success Factor)」を盛り込むようにした。

このようにして、追加・変更されたスキルの一例は、次の通りである（図4.3.2-1）。現在は、UISS導入当初のスキルに対して10%程度が追加されている。

業務機能	番号	ITスキル	関連知識				
企画業務	IT化構築	情報の集	2-17 業務部門のアクションプラン、及びその進捗や概の理解であり、説明することができる。				
			2-18 業務部門のシステム化業務の進捗にある懸念は何かを把握・把握し、上司に説明することができる。				
			2-19 業務部門が持っているアクションプランや役員会等の会議などの内部調整状況、監査・主務等々の外部調整状況に関する情報の集を付与することができる。				
			2-20 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。				
			2-21 取引先システム化案件の効果に目的、エンドユーザ視点の事務改善効果だけでなく、経営観点から戦略マップを用いて財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の観点で効果を計ることができる。				
			2-22 業務部門のアクションプラン等の課題と内部・外部の調整状況に対して、取引先システム化案件の優先度を行うことができる。				
			IT投資の評価		IT投資の具伴化	2-30 見積り可能なレベルまで、機能要求を詳細に明確化することができる。	
						2-31 機能要求を元に、非機能要求を明確に文書化することができる。	
						2-32 業務知識を踏まえ対象業務における業務上の課題を分析し、適切なシステムを作成できる。	
						2-33 インシデントに発生原因・非機能要因、アップロードに発生原因・非機能要因に分けて具伴化することができる。	
						2-34 システムの改善効果（効率化等）をエンドユーザ・関係・金融機関のユーザー、組織の全体組織と、それぞれの視点で現状の位置と改善の可能性があるか、把握を付与することができる。	
						2-35 IT化に対して、説明可能なインシデントコスト、維持投資額（ランニングコスト）等の概算費用を妥当性の説明できる方法で自ら概算で算出することができる。	
			IT投資の事前評価			2-41 IT化の目的と費用対効果を把握し、実現可能性について評価することができる。	
						2-42 中長期のコスト増を招かないかをシステム運用・保守の現状を踏まえて把握し、資料に盛り込めることができる。	
						2-43 費用対効果について、効果がシステム投資によるものかどうかを把握し、業務部門の作成資料を修正させることができる。	
2-44 取引先システム化案件の効果に目的、実現しなかった場合の損失、リスクを計ることができる。							
2-45 取引先システム化案件の効果を出し、リスクに加え、スタッフリダー、IT投資管理等でコンセンサスを得るための材料としてアクションプランやニーズ検討のリストアップ状況も加えて、詳細な事業説明できる状態にして優先度IT化案件について、経営課題との整合性を経営担当部署と協議し、経営課題に見合ったIT投資の評価を行うことができる。							
2-46							

図4.3.2-1 追加・変更されたスキル（抜粋） 出典：住宅金融支援機構

4.3.3. 回答ランクの見直し

メンバーがスキルを登録する際、より客観的に自己評価を行うためには、回答ランクは重要な要素である。そこで、回答ランクの表現をブラッシュアップするとともに、定義の見直しを行った。

UISS 導入当初は「暗黙のスキル」、すなわち「未経験の内容でも、自分以外の担当者の仕事を見て、自分もできそうだと思う場合には、該当する回答ランクを選択する」ことを認めていた。これは、経験によって習得したスキルしか認めないことにすると、スキルの習得に長期間を要するという印象を与え、メンバーのモチベーションの維持が難しいと考えたためである。しかし、スキル登録実施後のアンケートでは、「他人の業務を基準に自分の回答ランクを判断することには不安と抵抗がある」という意見があった。また、本当にスキルがあるのか、スキルがあるつもりになっているだけなのか、見極めが難しいという問題もあった。

そこで、「あくまで自身の経験をもとに回答ランクを選択し、経験に基づいてさらに上のランクに該当する内容を実施できると考えた場合には、ひとつ上のランクを選択してもかまわない」ということにした。同時に、上司である管理職の視点で、「客観的に見て、彼（彼女）なら、より高いレベルの仕事もできる潜在的なスキルを保有しているはずである」と評価できる場合には、メンバーの回答を修正できる仕組みを取り入れた。

また、ランク 4 は、UISS 導入当初は、「中級以上の者を指導できる」という定義であった。しかし、「マニュアルを読みながら、それに従って作業を指示するのも指導と言えるのか」といった声が上がリ、客観的な自己評価が難しいという問題に直面した。そこで、ランク 4 の定義を見直し、難易度を高く設定した。(図 4.3.3-1)

現在は、ランク 4 は「構築できる」「構築したものを指導できる」という定義としている。これは、いわゆる「システムの構築」ではなく、「仕組みの構築」を指している。例えば、「試験計画書の書き方を新たにルール化したり、抜本的に改革を行ったりして、部内に周知させた」といったケースをランク 4 で回答してもらうことにより、ランク 4 の回答をしている人は業務上の成果を大きく上げているキーメンバーであることがクリアになる仕組みとなった。

これらの見直しにより、回答ランクの定義がより明解になり、スキルの登録の際に迷わなくなったという声が多く聞かれるようになった。

回答ランク	回答ランク定義	レシポリック・セッション
R0	設問の業務について過去において実施した経験が無い。 リーダー・メンバーとして他のメンバーに設問の業務を依頼し、成果を見たことが無い。 設問の業務の完了の音が理解できない。 マニュアルの存在有無や理解して手順を教えてくれる上司・同僚が誰か分からない。 次のいずれかの条件に該当する	知らない 何もできない
R1	次のいずれかの条件に該当する ○ マニュアルを見ながら業務を行うことができる。 ○ どうなれば業務が完了したかを知っていて、上司・同僚に手順を教わりながら業務を行える。 ※ 手順化されていない業務の場合には選択不可とします。	マニュアルがあればできる
R2	次のいずれかの条件に該当する ○ マニュアルが手元に無くとも業務を行える。 ○ ゲームのメンバーとして、手順を一つ一つ聞かずに業務を行える。 ○ ランク1に示す実経験を有しており、まだ、マニュアルを参照したり、手順を確認しながらしか実施したことは無いが、次回はそれなしで実施できる自信がある。	ゲームメンバーとしてできる
R3	次のいずれかの条件に該当する ○ ゲームリーダーとして、一人でもしくは部下・同僚に作業を割り振りながら業務を実現できる。 ○ 管理職から成果だけを指示を受けて、それを実現することができる。 ○ ランク2に示す実経験を有しており、実際にリーダーとしての経験は無いが、上記を実施できる自信がある。	自分でできる リーダーとしてできる
R4	次のいずれかの条件に該当する ○ 自らこの任組みを行ったことがあり、その任組みを職員に指導して使わせることができる。 ○ 自らこの任組みは作っていないが、既存の任組みを目的から逸脱せずに作り直し、新たな任組みを職員に指導して使わせることができる。 ○ 該当する業務を部門内で実施した前例が無い場合に、そのやり方を自ら調査・考案し、それを前例として、今後の現場とすることができる。 ○ ランク3に示す実経験を有しており、実施したことは無いが、次の機会には上記が実施できる自信がある。	信頼できる 模範したものを指導できる

図 4. 3. 3 - 1 回答ランク (改定版) 出典: 住宅金融支援機構

4.4. 人材育成施策

4.4.1. 育成のロードマップ

住宅金融支援機構では、業務目標の達成を通じた人材のレベルアップがあくまでも基本と考えている。加えて、研修や部内勉強会、OJT (On the Job Training)、外部コミュニティへの参加など、幅広い施策を通して、人材のレベルアップに努めている。(図 4. 4. 1 - 1)

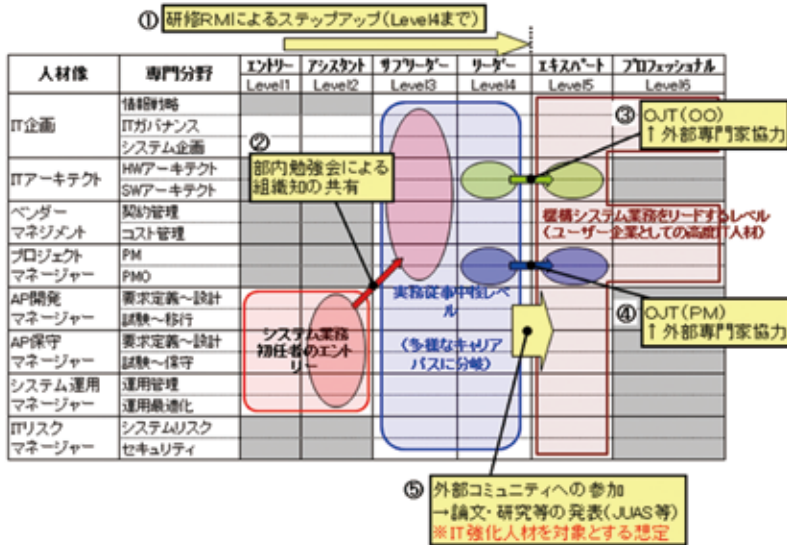


図 4. 4. 1 - 1 機構版 UISS における各人材像のレベルアップ 出典: 住宅金融支援機構

4.4.2. ケーススタディとアクションラーニング

全体的なスキルの底上げのために、スキル目標を達成するために必要、あるいは有用と思われる研修、セミナーの受講は積極的に推進している。(図 4. 4. 1 - 1 「①研修RMによるステップアップ」)

さらに、研修によるスキルアップが困難な「組織知の共有」は、部内勉強会を開催して推進している(図 4. 4. 1 - 1 「②部内勉強会による組織知の共有」)。具体的には、担当業務や目標人材像にはこだわらず、経験 6 ~ 7 年目の同世代のメンバーを集めて、事例研究や課題解決のワークショップを行っている。

2010 年度は、「ケーススタディ」として、部内で実際に発生した失敗事例を題材に「ケース」のストーリーを作成し、ユーザー企業のプロジェクトマネージャーとして、課題にどう対処すればよいかをディスカッションさせた。いわば、プロジェクトマネジメントの疑似体験である。情報システム部は比較的小規模な組織であるため、経験の浅いメンバーがプロジェクトマネージャーに抜擢されるケースもある。そういった場面でも活かせるような具体的なケースになるように内容を工夫した。外部のコンサルタントの支援を受けながら、計 7 回 (7 事例) のケーススタディを開催している。

2011 年度は「アクションラーニング」に取り組んでいる。これは、住宅金融支援機構が実際に直面している課題をテーマとして与え、約 1 年をかけてチームでディスカッションをし、解決策を導き出すというものである。5 名編成の 2 チームに対して、異なるテーマを与え、週 2 回のペースで検討を重ねている。

一般的なアクションラーニングでは、テーマも自分達で設定することが通例であるが、ここではテーマは上位戦略としてあらかじめ設定することとした。若手にテーマ設定を任せると、戦略ではなく業務改善に落ち着いてしまう恐れがあったことと、実務では、上位戦略や経営層の問題意識を前提に課題解決のプロセスを踏むことが多いためである。しかし、その後のディスカッションは、外部のコンサルタントがファシリテーターとして参加しているものの、完全にメンバーに任せている。

また、検討のマイルストーンとして、管理職全員が参加するエグゼクティブミーティングを開催し、レビューを行っている。ここでの管理職の役割は、「上手にちゃぶ台をひっくり返す」ことである。若手だけで検討を進めると、どうしても視野が狭くなり、「モグラたたき」的な解決策に帰結しがちである。そこで、管理職はあえてメンバーの考えを変えさせ、視野を広く、視点を高く持たせるための指摘を行うようにしている。一方、管理職は的確で論理的な指摘が求められるため、管理職自身の訓練にもつながるという一面がある。

こういった取り組みは、戦略系人材の育成やコンピテンシーの強化が第一の目標だが、「人材育成のタコツボ化」を防ぐ狙いもある。目標人材像を定め、OJTを中心に育成を進めることは有効だが、特定の業務には詳しいが、周辺の業務に疎い人材になってしまう恐れがある。業務横断的にひとつの課題に取り組むことにより、総合力を身につけることが期待されている。

4.4.3. ITキャリアの認定

住宅金融支援機構では、本人がIT専門人材としてのキャリア形成と活躍を希望し、UISSの人材像において最高レベルに達する見込みがあり、かつIT分野で他の職員の規範となると認められるメンバー、すなわちトップ人材を「IT専門能力育成強化職員（ITキャリア）」として認定する制度を導入している。

現在、7名がITキャリアに認定されており、認定されたメンバーは、システム業務中心のキャリアパスが考慮されるとともに、外部の研究会への参加が推奨されている。（図4.4.1-1「⑤外部コミュニティへの参加」）

認定されたメンバーは、外部のコミュニティでそれぞれに人脈を形成し、仕事のやり方、課題解決のノウハウなどを吸収している。多少の個人差は見られるが、成果は業務に反映されている。ITキャリアとして認められているということが、本人のモチベーションにもつながっている。

現在は、ITキャリアの予備軍を対象とした「キャリアパスポート」制度の運用も開始している。これは、自己申告制で、部門トップの審査により認定される。ITキャリアを目指すことを宣言し、周囲に認知してもらい、自身の励みにするというものである。自ら手を上げて、キャリアパスポートに志願する人が増えており、組織として良い変化が表れている。

また同様に、ビジネススクールなどの公募研修への参加を希望する人も増えている。

4.5. 取り組みの成果

これらの取り組みの結果、UISSの活用は概ね満足できる状況にあるという。

住宅金融支援機構の中期計画および年次計画において、情報システム部のアクションプランとして「UISSの活用による人材育成」が明記されており、人材育成のサイクルは定着している。UISSは、人材育成のための有効なコミュニケーションツールとして機能している。

経営層には、年度末にレベルアップの状況を集計し、報告している。従来のOJTと階層別集合研修が中心の育成から、スキルを可視化して目標を明確にし、育成するという取り組みに切り替わり、一定の成果を上げていることは、経営層も高く評価している。

米林氏によると、以前は指示待ちのメンバーもいたが、成長に対する自発的な取り組みが見られるようになったという。最近では、メンバーの発案により、Javaプログラミングの勉強会が行われている。レビューを行う際に知っておくとよい勘所を中心に、業務時間外に有志が集まって勉強しているそうである。「仕掛けなくても、自発的に立ち上がるようになったと実感できたのは、人材育成推進者として、非常にうれしい瞬間だった。」と、米林氏は述べている。

5.スキル標準に取り組みされている方々へのメッセージ

これからUISSを導入しようとしている方々に向けて、米林氏から、次のメッセージをいただいた。

UISSは、育成のツールとして非常に有効です。UISSを活用して、管理職と部下との間で、育つことの喜びを共有できる仕組みを作るのがよいと思います。組織力の可視化や人事制度との連携に活用する場合は、コストをかけてスキルの棚卸しの結果の客観性を担保できるのであれば有効だと思いますが、そこにあまりこだわりすぎない方がよいのかもしれませんが、『UISSを使って何をしたいのか』という目的は、絞り込んだほうがいいですね。

UISSうまく活用するためには、標準のコンテンツをそのまま使うのではなく、企業にあわせてカスタマイズをすることが重要です。経営サイドから求められるものは、企業ごとにバラバラですし、ユーザー企業であれば、スキル標準が調達要件になるわけではないので、社員のスキルを共通の基準で測る必要もありません。標準のコンテンツは、例えば、To Beの機能やスキルを洗い出すときなどに、ディクショナリーとして上手に活用するとよいのではないのでしょうか。

