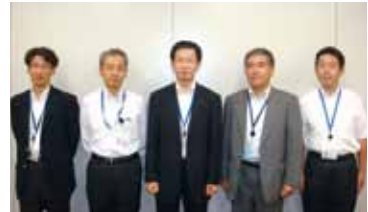


導入活用事例：株式会社常陽銀行

推進者

執行役員システム部長	鶴田 明氏
システム部 次長	尾又 良一氏
システム部 次長	萩庭 和彦氏
システム部 調査役	小松崎 隆氏
システム部 調査役	関 宏氏
システム部 調査役	根本 修一氏
常陽コンピューターサービス株式会社 副部長	嶋原 通博氏



(左から) 嶋原氏、小松崎氏、鶴田氏、萩庭氏、根本氏

1. 会社概要

1.1. 会社概要

- 社名：株式会社常陽銀行
- 所在地：茨城県水戸市南町2丁目5番5号
- 設立：1935年7月30日
- 代表者：寺門 一義
- 資本金：851億円
- 従業員数：3,730人（2011年3月末現在）
- 事業内容：国内に176店舗を構える地方銀行

1.2. システム部の体制

株式会社常陽銀行（以下、常陽銀行）システム部は、開発運用グループ、企画グループ、総務グループの3つのグループから成り、行員50名、株式会社常陽コンピューターサービス（以下、JCS）などパートナー企業からの常駐者44名の合計94名で運営されている。

1.3. システム概要

常陽銀行の基幹システムは、自行単独のシステムから、2007年に株式会社三菱東京UFJ銀行（以下、BTMU）の基幹システムをベースとした地銀共同化システムへ移行した。現在は、日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）とアウトソーシング契約を締結し、日本IBM、BTMU、共同化参加行（注）と共に設立した株式会社地銀ITソリューション（以下、RBITS）で開発・運用を行なっている。

なお、営業店システムや各部門の分散系システムは独自の仕組みが多いためシステム共同化の対象外であり、常陽銀行が主体となって開発・運用を行っている。

(注) 現在の参加行は、常陽銀行、百十四銀行、十六銀行、南都銀行、山口フィナンシャルグループ

2. 企業戦略

2.1. システム部の課題

スキル標準導入前の常陽銀行システム部には、人材に関して以下のような課題があった。

(1) 共同化関連スキルの維持

基幹システムの開発・運用をアウトソーシングしたことに伴い、常陽銀行システム部では要件定義作成とRBITSが開発したプログラムの受入れ検証作業が中心となっている。要件定義や検証作業には基幹システムのスキルが必要であるが、アウトソーシングに伴ってスキル習得の機会が少なくなっており、このスキルを維持していくことが必要である。

(2) スキルの属人化

システムスキルの属人化が人事異動や案件担当を振り分ける際の制約となっており、計画的に各行員のスキルエリアを広げることで、各分野に複数のスキル保有者を育成することが必要である。

(3) 部員の高齢化

システム部行員の平均年齢は45歳、8割以上がシステム部の経験が10年以上の長期在籍者（平均17年）であり、若手行員が少なく年齢別の人員構成に偏りがある。このままでは、中長期的にシステム部の役割を維持していくことが困難になると想定される。

(4) 管理手法の高度化

各部門の分散系システムの場合、利用部門が中心となってそれぞれ個別最適で構築してきた経緯があり、システム資源の利用や情報の流れに非効率な部分があるため、新技術の採用や、業務設計手法の改善により全体最適化を図る必要がある。その対策として分散系システムの標準化、資源・情報の共有化を推進できる人材の育成が求められる。

また、情報通信技術の進展に伴い、リスク管理、セキュリティ管理手法の高度化に対応していく必要がある。

2.2 人材育成方針

常陽銀行システム部では、前述の課題を踏まえ、システム部門のあり方について見直しを行った。その結果、以下のような取組み方針とすることで経営の了解を得た。

- 基幹システムに関するスキルの維持
- 新技術への対応力強化
- 問題解決力のある人材の強化
- リスク管理、セキュリティ管理の高度化
- システムの全体最適化による更なる効率化

3.スキル標準の導入

前述の「システム部の課題」に対応するための人材育成の強化を検討する中で、人材像をどのように描くかについて、UISS の考え方が参考になると判断し、システム部在席行員のうち、管理者および総務グループを除いた 38 名を対象として、UISS をベースとしたスキル標準を用い人材育成計画を策定することになった。

スキル標準導入から本運用までの流れは図 3. 1 - 1 の通り。

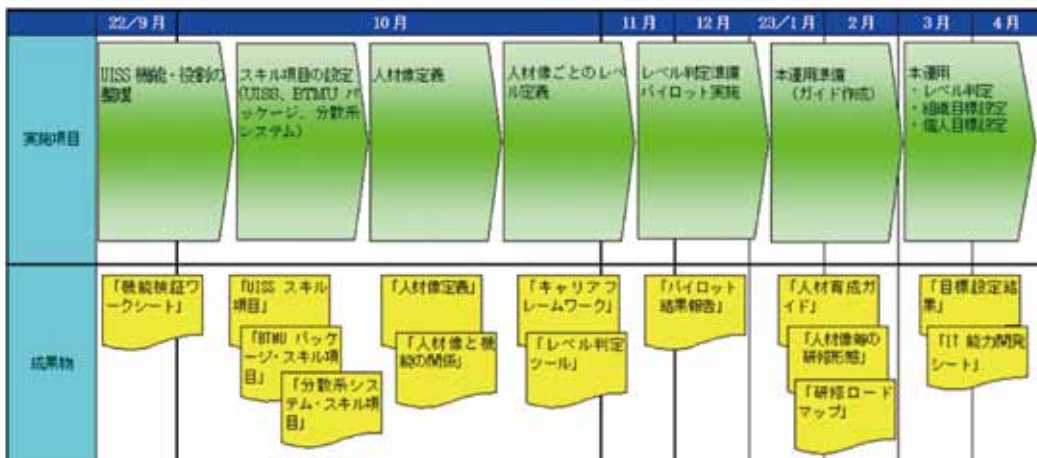


図 3. 1 - 1 スキル標準導入から本運用までの流れ

出典：常陽銀行

3.1. 導入体制

常陽銀行の体制として、責任者1名（次長）と他業務兼務の3名で事務局を編成した。また、株式会社オージス総研とコンサルタント契約を結び、スキル標準導入の指導を受けた。

3.2. スキル項目の設定

UISSのスキル項目をベースに、常陽銀行で必要なスキル項目の洗出しを行なったが、システムの根幹を成すBTMUパッケージを中心としたアプリケーションスキルについては業務範囲やシステムスキルが膨大であり、UISSの中に組み込んで、スキル項目を追加するとアンバランスになり、わかりにくくなってしまいう可能性があった。そのため、BTMUパッケージに関するスキルについては別立てとした方が管理し易いと判断した。また、分散系システムについても、様々な機能を持ったサブシステムが多数存在し、今後も維持管理を継続していく必要があることから、UISSとは別立てで常陽銀行の既存システムに合わせたスキル項目を準備した。

3.2.1. UISS機能・役割の整理

UISSが提供する機能・役割定義の大項目・中項目に対して、システム部の組織を対応させて「機能検証ワークシート」（表3.2-1）を作成した。この資料を利用し、システム部で現在担っている役割と今後担っていくべき役割を明らかにした。

表 3.2-1 機能検証ワークシート（一部抜粋） 出典：常陽銀行

機能		企画		開発推進		ホスト開発		分散開発	
		現在	今後	現在	今後	現在	今後	現在	今後
大項目	中項目								
BI導入/アプリケーション/コンポーネントの分析・設計	システム開発の準備					○	●		
	システム化要件定義					○	●		
	システム方式設計(外部設計)					○	●		
	ソフトウェア設計(外部設計)					○	●		
セキュリティ	セキュリティ方針の策定	○	●						
	セキュリティ基準の策定	○	●						
	セキュリティの分析	○	●						
	セキュリティの見直し	○	●						
システム監査	システム監査の計画								
	システム監査の実施								
	システム監査の報告								
	システム監査業務の管理								

3.2.2. UISSのスキル項目

「機能検証ワークシート」を元に、システム部の役割でない機能をUISSの機能・役割定義の項目から省いて、常陽銀行版UISSのスキル項目とした。(表3. 2-2)

表 3. 2-2 UISSスキル項目 (一部抜粋)

出典：常陽銀行

大分類No	大項目	中分類No	中項目	小分類No	小項目	スキル項目
8	8システム導入/アプリケーションコンポーネントの分析・設計	17	システム開発の準備	(1)	システム化構想の策定支援	対象業務のユーザー要件を理解することができる 適用候補技術の調査を通じて、主要機能の実現のためのシステム方式を提案することができる 業界で利用されているアプリケーションの傾向を調査し、適合性について評価、意見を述べる 開発作業のライフサイクルモデルの決定 開発作業の特性や開発体制、要員のスキル等を考慮して開発手法を選択することができる 開発への着手から完結に到るまでの大きなイベントを記録することができる 開発環境の準備 開発作業の特性にあった開発言語や開発環境を選択することができる プログラムの開発やテストに必要な機器を明確にすることができる 開発プロセス実施計画の作成 システム導入計画に依り、開発工程を適切に管理するために開発プロセスを明確にすることができる マンダーが提案する開発プロセスを評価し、必要があれば修正させた上で関係者間の合意を得ることができる

3.2.3. BTMUパッケージのスキル項目

BTMUパッケージの商品や機能に関するスキルに一部常陽銀行独自分を追加し、スキル項目を設定した。(表3. 2-3)

表 3. 2-3 BTMUスキル項目 (一部抜粋)

出典：常陽銀行

スキル項目	
01機能	
	01口座開設
	02カード
	03入払
	01入払摘要コード(3桁コード)
	02古月優先処理
	03他店券
	04未処理
	05記帳
	06照合表
	07条件
	01マスター変更
	02その他情報登録
	03注意条件
	K04口座振替事前停止登録
	M05印鑑検索システム

3.2.4. 分散系システムのスキル項目

多数存在する分散系システムの中から、システム部としてスキルを維持していく必要があり、スキル継承に相応の期間を要するものを対象としてスキル項目を設定した。(表 3. 2 - 4)

表 3. 2 - 4 分散系システムのスキル項目 (一部抜粋)

出典：常陽銀行

スキル項目	
1	個人インバン
1	個人IB - 顧客 - 照会(決済性・運用性関連)
2	個人IB - 顧客 - 振込振替(為替関連)
3	個人IB - 顧客 - 定期預金取引(運用性関連)
4	個人IB - 顧客 - 税金・各種料金 払込(MPN)
5	個人IB - 顧客 - 投資信託
6	個人IB - 顧客 - 外貨預金取引
7	個人IB - 顧客 - 登録内容変更(その他関連手続き)
8	個人IB - 行内 - 申込関連受付事務
9	個人IB - 行内 - 顧客取引付随事務
10	個人IB - 行内 - 恒常的発生事務
11	個人IB - イベント - 大量移管
12	個人IB - その他 - 手数料関連
13	個人IB - その他 - セキュリティ関連
14	個人IB - 顧客 - 動作環境(OS・ブラウザ等)
15	個人IB - 行内 - 動作環境(OS・ブラウザ・必要ソフト等)

3.3. 人材像定義

システム部の人材像を定義するに当たっては、UISS を参照した。しかしながら、UISS の人材像は、システム部の要員規模からすると細分化されすぎている為、統合整理をした。一方、BTMU パッケージ、分散系システムについては現状の組織体制を反映したものからスタートすることとした。その結果、UISS は 7、BTMU パッケージは 12、分散系システムに関しては 18 の人材像を設定した。

常陽銀行版 UISS のキャリアフレームワークは、「AP 開発担当」、または「システム基盤担当」の人材像からスタートし、一定のシステムスキルを身につけた後、他の人材像も選択出来る体系とした。また、BTMU パッケージと分散系システムのキャリアフレームワークは、UISS の様な制約は設けず、最初から全ての人材像を選択可能な体系とした。(図 3. 3 - 1)

3.3.1. UISSの人材像定義

UISS の機能は UISS のひな型人材像と対応づけられている。そのため、「機能検証ワークシート」から UISS のひな型人材像とシステム部の組織を紐付けすることが可能となり、UISS のひな型人材像を統合整理してシステム部の人材像を設定した。

3.3.2. BTMUパッケージの人材像定義

BTMU パッケージでは、業務単位に人材像を設定した。

3.3.3. 分散系システムの人材像定義

主な分散系システム単位に、そのシステムの専門家という意味合いで人材像を設定した。

人材像 レベル	UISS					BTMUパッケージ								分散系システム											
	IT企画担当	プロジェクト管理担当	ITリスク担当	AP開発担当	ITアーキテクト	システム運用担当	システム基礎担当	システム運用担当	システム基礎担当	システム運用担当	システム基礎担当	システム運用担当	システム基礎担当	システム運用担当	システム基礎担当	システム運用担当	システム基礎担当	システム運用担当	システム基礎担当	システム運用担当	システム基礎担当	システム運用担当	システム基礎担当	システム運用担当	
M プロフェッショナル																									
V エキスパート																									
IV リーダー																									
III サブリーダー																									
II アシスタント																									
I エントリー																									

図 3.3-1 常陽銀行システム部員のキャリアフレームワーク

出典：常陽銀行

3.4. レベル判定準備

3.4.1. パイロットの実施

システム部全体での実運用開始に先立ち、スキル標準導入時の実効性を高めるため、2回のレベル判定パイロットを実施した。

1回目はリーダークラス5名とチーム員3名に対し、人材育成計画の理解度やスキル評価手順などの基本的事項について問題ないことを確認する目的で実施した。

1回目のパイロット実施後に行ったアンケートにより意見・問題点を吸い上げたところ、UISS用語が難解であるという意見が多かったため、用語集を作成することとした。また、スキル項目が指す業務の範囲が具体的に分からない、人材像の選

折が難しいという意見もあり、その対策として、スキル項目の業務範囲や人材像選択の理解をサポートするために UISS の詳細タスクフレームワークを常陽銀行用に修正して提供した。詳細タスクフレームワークは、システム部の業務全体を UISS のスキル項目を用いて系統立てて図示し、スキル項目が指す業務範囲とそれを担う人材像を容易に理解できる資料である。

2 回目は、全ての人材像を網羅することを考慮し、夫々の業務分野からサブ・リーダークラス 5 名とチーム員 6 名を対象として実施した。その結果、全ての人材像において担当者の自己評価とチーフの評価に大きな隔たりはなく、レベル判定方法の妥当性を確認することができた。

3.4.2. レベル判定ツールの作成

スキル評価の入力や結果算出を効率化する目的で簡易な Excel ツールを作成し、選択した人材像のスキル項目ごとの評価結果を入力すると、自動的にレベル判定結果が出力される仕組みにした。今後、レベル判定に客観性をもたせるため、情報処理技術者試験の取得状況をレベル判定に反映する仕組みを組み込む予定である。

3.5. 本運用準備

3.5.1. 本運用に向けたガイドの作成

システム部員への説明のため、ガイドを作成した。(表 3. 5 - 1)

表 3. 5 - 1 ガイド目次

出典：常陽銀行

①今後のシステム部体制と人材育成計画について
②人材育成の目的
③人材育成の進め方
④スケジュール
⑤レベル判定実施要領 (人材像の選択、人材像定義、人材像とレベル、スキル項目用語解説)
⑥担当希望業務アンケート記入
⑦育成目標の設定
⑧スキル分野、スキル項目毎のレベルアップ目標設定
⑨年間研修計画策定
⑩年間研修計画の中間見直し
⑪実績の確認

なお、上記項番⑦～⑪については、図 3. 5 - 1 に示す流れに沿ってPDCA サイクルで運用していく。

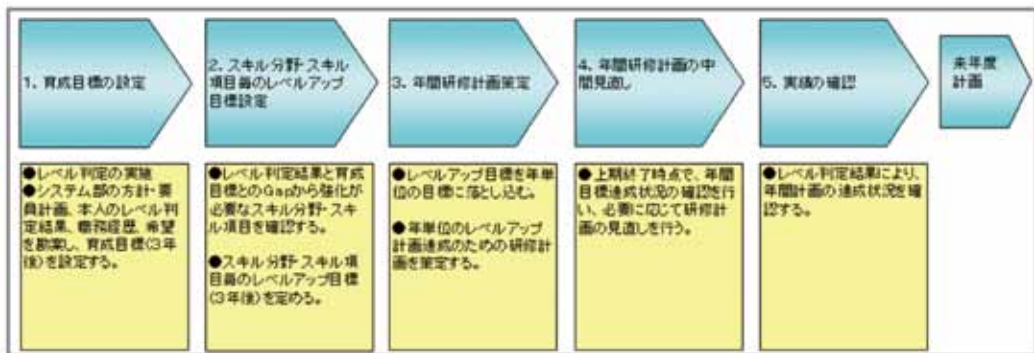


図 3. 5 - 1 育成計画策定～実施フロー

出典：常陽銀行

また、項番⑨の「年間研修計画策定」について補足すると、スキルアップの施策として人材像毎に外部研修、自己学習、勉強会、OJTの4つの手段を掲げ、個人の育成計画作成にあたってのサポート資料とした。(表 3. 5 - 2) 特に外部研修については、目指す人材像と外部研修をマッピングした「研修ロードマップ」(表 3. 5 - 3) を作成した。

表 3.5-2 人材像ごとの研修形態

出典：常陽銀行

施策	UISS	BTMU	分散系システム
外部研修	・外部研修受講 人材像ごとにスキルアップに有効と思われる外部研修を選定して作成した「研修ロードマップ」を参考に適切な研修を受講する。	・RBI Tシステムトレーナー 若手行員を対象に開発プロセスを習得させるためのRBI Tシステム年間出張させる。	・外部研修受講 パソコンネットワークや各種分散システムのシステム基礎 構築、維持に関連する外部研修を受講する。
自己学習	・情報管理技術者試験 受験目標とする人材像とスキルレベルに合致した情報管理技術者試験を受験する。・関連書籍等による自己学習	・スキル継承資料の作成 OJTを補助する位置づけで、パッケージの設計文書に準拠したカスタマイズ開発部分を説明させた資料を作成して研修用スキルアップに利用している。 ・作成済みスキル継承資料による自己学習 ・開発関連文書、BTMU提供文書等による自己学習	・開発関連文書、マニュアル等による自己学習
勉強会	・外部研修報告会 外部研修受講者の知識定着、および、部門間隔のため研修受講者が講師となり、勉強会を行う。	・案件成果物、スキル継承資料による勉強会	・案件成果物、各分散システム関連資料による勉強会
OJT	・案件開発、関連業務実施	・案件開発実施 ・RBI Tシステム開発成果物レビュー、検証 ・本部、営業店からの問合せ対応 ・BTMU案件分析	・案件開発実施 ・ベンダー作成成果物レビュー、検証 ・本部・営業店からの問合せ対応

表 3.5-3 研修ロードマップ（一部抜粋）

出典：常陽銀行

研修(大分類)	ネット/分散系		分散系		分散系	
	ネット/分散系	分散系	分散系	分散系	分散系	分散系
システム開発実習/ システム開発研修 (コアスキル)		1 基礎研修 ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200)		2 基礎研修 ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200)		3 基礎研修 ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200)
システム開発実習/ マネジメント (マブスキル)		4 基礎研修 ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200)		5 基礎研修 ＊基礎研修 (40-027) (8-0200) ＊基礎研修 (40-027) (8-0200)		6 基礎研修 ＊基礎研修 (40-027) (8-0200)
共通業務/ 人的資源管理 (コアスキル)		7 基礎研修 ＊基礎研修 (40-027) (8-0200)		8 基礎研修 ＊基礎研修 (40-027) (8-0200)		9 基礎研修 ＊基礎研修 (40-027) (8-0200)
共通業務/ 契約管理 (コアスキル)	10 基礎研修 ＊基礎研修 (40-027) (8-0200)					

3.5.3. 説明会の実施

前述のガイドの内容について、約2時間かけてシステム部員への説明会を開催した。説明会の冒頭では、システム部長より人材育成の趣旨と必要性をシステム部に直接話すことで、システム部全体の認識の共有化を図った。

説明会開催後は、事務局が窓口となってQ&Aや個人別計画作成のフォローを行った。

4.スキル標準の活用と運用

4.1. 実施体制

人材育成計画の策定までを担当した事務局メンバーが中心となり、責任者1名（次長）と他業務兼務の3名を事務局とし、人材育成計画の推進にあたっている。

4.2. レベル判定の実施

システム部員のレベル判定を実施し、その結果を集計した。

各人のスキルは基本的に自己申告ベースで評価するが、同一業務担当者との相対的なレベル差などを考慮し、事務局で結果と実態の間に2レベル以上乖離があると判断した場合はレベル判定結果の調整を行った。その結果、リーダークラスがその人材像のレベル4、5に落ち着き、その部下に当たる人たちがその次につながるという形に分布した。

一つひとつのスキル項目の評価結果は多少の上振れ下振れはあるものの、複数の項目をくくって平均をとると妥当と思われる線に落ち着いた。

4.3. 組織目標設定

レベル判定の結果を受けて、システム部全体のスキルマップを作成し、（表4.3-1の現状部分）これをもとに、事務局が中心となって人材像ごとに不足しているスキルエリアを洗い出し育成の優先順位付けを行った。

次に、優先順位付け結果を元に、一人ひとりの適性や本人の希望も可能な限り考慮して、不足スキルエリアを補完するべく3年後目標を作り上げた。（表4.3-1の3年後目標部分、個人目標の目標部分）

表 4. 3 - 1 目標設定結果 (一部抜粋)

出典：常陽銀行

NO	氏名	現状 目標	UISS						BTMJ										分散							
			IT企画担当	ITリスク担当	プロジェクト管理担当	AP開発担当	ITアーキテクト	システム基盤担当	システム運用担当	預共CIF	決済性	運用性	為替	CIP	融資・ローン	外為	債権CIF	基本情報	現行情報	新情報	総勘・計開	融資基幹システム	営業店システム	インバン	PCネットワーク	
現状	レベル6要員数		0	0	0	0	0	0	2	2	1	2	2	0	1	1	0	0	1	1	1	0	2	1		
	レベル5要員数		0	0	0	2	0	0	2	0	1	1	0	0	3	1	0	1	2	0	0	0	0	1	0	
	レベル4要員数		0	3	8	9	2	3	2	0	1	1	0	0	3	1	0	1	2	0	0	0	0	1	0	
	レベル3要員数		1	1	7	22	3	10	5	1	2	1	3	1	1	0	1	0	1	1	0	0	5	1	7	
	レベル2要員数		2	1	0	2	3	2	6	2	0	0	2	0	0	1	1	2	2	1	2	0	1	3	1	3
	レベル1要員数		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	2	0	4	1	3	3	
計			3	5	15	35	8	15	13	5	5	3	9	3	4	2	3	3	5	4	4	3	9	6	14	
3年後目標	レベル6要員数		0	0	0	0	0	0	2	2	1	2	2	0	1	1	0	0	1	1	1	0	2	1		
	レベル5要員数		0	0	3	2	1	0	0	2	1	1	1	0	3	1	0	1	2	0	0	0	0	1	1	
	レベル4要員数		0	3	6	9	2	5	2	0	1	1	1	0	3	1	0	1	2	0	0	0	0	1	1	
	レベル3要員数		3	2	6	22	2	8	7	2	2	1	3	1	1	0	1	0	2	2	0	1	6	1	6	
	レベル2要員数		2	0	4	2	5	2	4	1	0	0	2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	レベル1要員数		0	0	0	1	0	3	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	3	0	2	1	3		
計			5	5	19	35	11	15	16	5	5	3	9	3	4	3	3	3	6	5	5	3	9	6	14	
個人目標	Aさん	現状			4	5					0		5	0					0		0	5				
		目標			5	5					0		5	0					0		0	5				
	Bさん	現状	0	4	4	4	4	4								4								3		
		目標	3	4	4	4	4	4								4								3		
	Cさん	現状			4		0	3	2													1		0		
		目標			4		3	3	2													1		0		
	Dさん	現状	0		3	4					5	0	5													
		目標	3		3	4					5	0	5													

4.4. 個人目標設定

個人別の育成計画策定にあたっては、各チームがメンバーと面談を行い、各人が3年で自身の人材像を1レベル以上レベルアップすることを目標とした。常陽銀行の人事制度上、従来から「チャレンジシート」という年度目標を設定するための管理シートを利用しているが、システム部では人材育成計画の中で「IT能力開発シート」(図4.4-1)を新たに制定し、「チャレンジシート」と併用することにより、中長期的ビジョンを持ってIT能力開発に取り組むことが可能となった。

システム部 IT能力開発シート 平成23年度									
社員番号	氏名	資格	役職名	所属チーム	一次者課長	二次者課長			
XXXXXXXX	YYYYYY 印	ZZ	ZZZZZ	ZZZZz	XXXXXXXX XXX 印	XXXXXXXX XXX 印			
目標				スキル/知識保有状況(年初)			情報処理関連資格取得状況(年初)		
年度	23年4月	24年4月	備考		人材庫	レベル	資格	取得時期	
BTM&L決選性)担当	3	BTM&L決選性)担当	4		BTM&L決選性)担当	3	ITナレッジ	19年下期	
ITナレッジ)外管理担当	2	ITナレッジ)外管理担当	3	自主取得目標	ITナレッジ)外管理担当	2	応用情報処理技術者	22年上期	
<p>①年度計画の目標を最終的に達成する。現状維持で済む目標を達成しない人材は記録しない。現状維持であっても、UISS人材として、高度情報処理技術者資格取得の意向を記録する。 ②年度計画の目標以外に自主的に取得したいものも検出。検出後自主取得を記録する。 ③年度計画に取れない項目は、備考欄にその旨を記録する。(例:24年度UISS計画)</p>				<p>スキル/知識保有状況(年初)</p>			<p>情報処理関連資格取得状況(年初)</p>		
<p>※年度計画に達成すべき目標を記録する。(目標値を記録して、この3年間の目標のため、2年度計画に記録します。それを理解したうえで、3年度を視野で達成すべき計画を立てる必要があります。)</p> <p>※どの分野のスキルに長期的視点、進められるべきかは担当者と課長に相談しながら進め、向上させたいと記録する。UISS項目のある目標は年度計画で記録する。 ※情報処理技術者試験の取得は必須。検定・年間の目標を記録する。</p>				<p>BTM&L決選性)</p>			<p>実況</p>		
<p>BTM&L決選性)</p>				<p>ITナレッジ)外管理</p>			<p>前期</p>		
BTM&L決選性)		ITナレッジ)外管理		4月～7月		8月～10月		11月～3月	
BTM&L決選性)		ITナレッジ)外管理		4月～7月		8月～10月		11月～3月	
BTM&L決選性)		ITナレッジ)外管理		4月～7月		8月～10月		11月～3月	

図 4. 4 - 1 IT 能力開発シート

出典：常陽銀行

5.スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

スキル導入の経験を踏まえて、鶴田氏、萩庭氏から、以下のメッセージを頂戴すると共に、導入に当たって工夫された点をご紹介します。

- 通常 40 名程度の要員数であれば、あえて「見える化」をしなくても全員のスキルを把握できると考えていたが、実は“見えていると思い込んでいただけである”ことを、今回の取組みで実感した。現状を客観的に評価し、PDCA サイクルを継続的に推進していくためには、UISS は有効なツールであると思う。
- これまでは、ある領域の専門家になるとそこに安住し、領域を広げていくことに消極的な傾向も見られたが、今回の UISS 導入により組織のあるべき姿と個人の目標が明確になり、積極的なスキル拡大に向けた動機付けができたと思う。一方で、上手くスキルの幅を広げられるかどうかは今後の取組み如何であり、必要に応じて育成計画の変更、改善を行うことを予定している。

(1) 用語集の作成

UISS のひな型には難解な用語、馴染みのない用語が数多く存在するため、レベル判定のパイロット時に理解できない用語の報告を依頼し、複数のメンバーから報告のあった用語について、一つひとつ解説をつけて用語集を作成した。

但し、UISS に出てくる難しい表現を理解できるようになることも一つのスキルアップと考え、難解な用語の置き換えはせずにスキル項目をまとめた。

(2) 人材育成計画作成時の考慮

人材育成計画を作る際は、システム部在籍行員だけでなく JCS や RBITS 出向者のスキルも考慮してトータルでのスキル分布を判断材料とする他、具体的なメンバーを想定したきめ細かな検討を行って、人材が不足するスキルエリアについて育成の優先順位を決定した。

(3) キャリアフレームワークの独自性

当初、UISS のひな型をベースとして、その中に BTMU パッケージ、分散系システムを取込む方向で検討を進めたが、結果的には、三本立てとしたことで、システム部全体で保有すべきスキルが見えやすくなり、目指すべきキャリアパスが明確になった。

(4) 人材育成方針の浸透

全てのメンバーに積極的に取組んでもらうためにスキル標準導入のコンセプトを納得してもらうことを重視した。5年後、10年後の人員構成で中間層が手薄になることを提示して、人材育成の必要性について認識を共有した。