

導入活用事例：株式会社ベネッセコーポレーション/ 株式会社シンフォーム

推進者

IT戦略部 部長

樋口 康弘氏



1.会社概要

- 社名：株式会社ベネッセコーポレーション
 - 所在地：岡山県岡山市北区南方 3 - 7 - 17
 - 設立：1955年1月28日
 - 資本金：30億円
 - 社員数：3,213名（2011年4月1日現在）
 - 事業領域：国内教育、海外教育、生活、シニア・介護、語学・グローバル人材教育
-
- 社名：株式会社シンフォーム
 - 所在地：岡山県岡山市北区高柳東町 10 - 1
 - 設立：1977年
 - 資本金：9,500万円
 - 社員数：520名（2011年6月1日現在）
 - 事業領域：情報処理サービス（アウトソーシング、データ・センター事業）

株式会社ベネッセコーポレーション（以下、ベネッセ）のIT戦略部は本社の事業案件と全社共通基盤のシステム企画・要件定義・開発標準化ならびにガバナンス、株式会社シンフォーム（以下、シンフォーム）は、これら案件の設計～製造（構築）とシステム運用・保守という役割を担う。ベネッセのIS要員は、IT戦略部が100名（内50名がシンフォームからの出向社員）、シンフォームの社員数は520名を擁する。

図3-1は成果物の一つ、将来を支えるためのIS要員の人材像を表現したキャリアフレームワークである。ここでは、あえてIT戦略部とシンフォームの人材像を一つのフレームワークで表現している。IS部門と情報システム会社では、人材像やキャリアフレームワークを別々に管理しているケースが多い中、これこそ「一体化して総合力でベネッセのビジネスを支える」という強い意志の表れである。また、このようにしておけば、適材適所の考え方とも一致し、両者間のローテーションが円滑に進むことは言うまでもない。このフレームワークから人材戦略の骨子が見てとれる。

図3-2は、設定された人材像に基づくキャリアパスのイメージである。IS要員は、ITの専門性（幅と深さ）を身につけた上で、より高度で総合的なスキルが求められるが、基本的なスキルアップの指標として伝えることで、IS要員が自らのキャリアパスを考えるきっかけ作りに活用している。

このようなキャリアパスを示すことにより、より具体的にやるべきことやゴールが明らかになる。

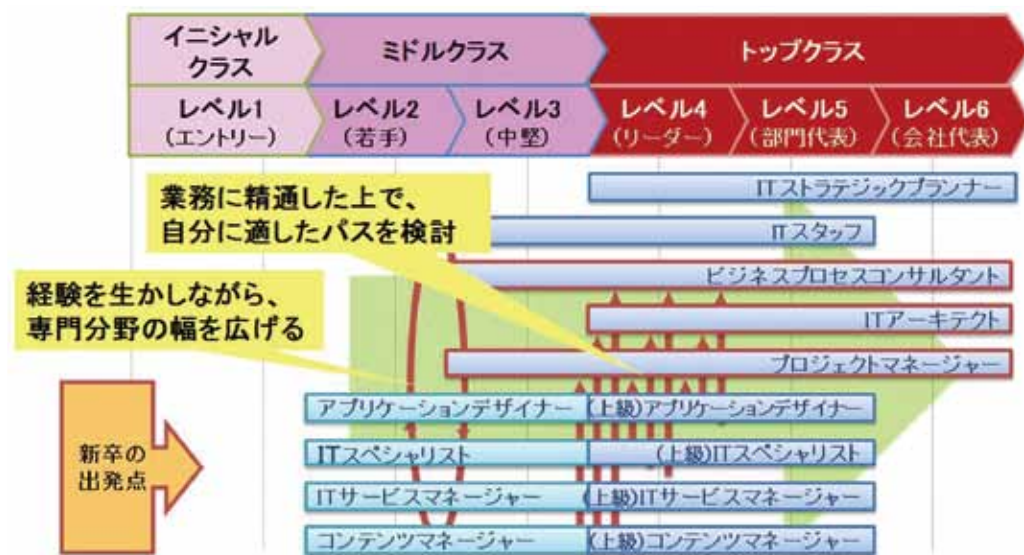


図3-2 キャリアパス (例)

出典：ベネッセ

4.スキル標準の活用と運用

4.1. 成果の具現化

スキル標準を活用した人材育成の仕組みの運用は、予定通り 2010 年度よりスタートした。

その具体的な進め方は IT 戦略部とシンフォームで協議し、主たる部分は統一された内容で設計されており、育成を視野に入れた人材ローテーションが行われている両組織間において、IS 要員が異動後も迷うことなく、継続してスキル開発に取り組めるよう考慮されている。

運用を支える共通の仕組みとして、スキル標準ユーザー協会（SSUG）のスキル管理ツール（SSI - UISS）を導入し、IS 要員の保有スキルおよびレベルアップに必要なスキルを可視化することで、個々人のスキル開発の計画化に有効活用している。

また、スキル開発の支援策の 1 つとして、人材像レベルに紐づく研修を体系的に用意し、IS 要員が自らのスキルアップに向けて、効果的に研修を受講できるようにしている。（図 4. 1 - 1）

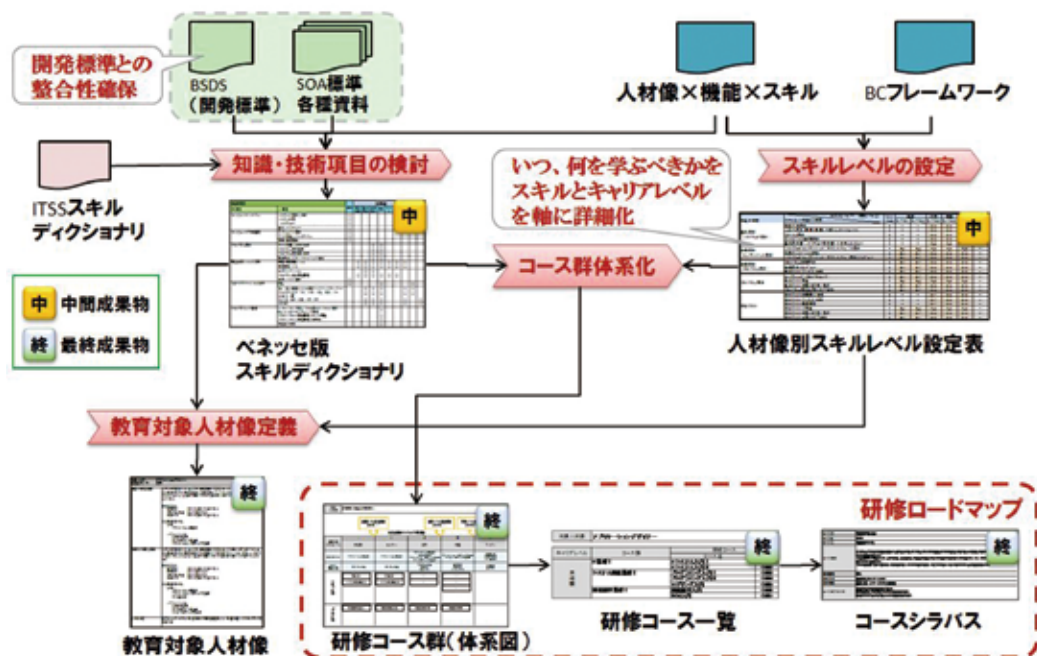


図 4. 1 - 1 研修コース策定プロセス

出典：ベネッセ

図4. 1-2は、人材像ごとに準備された研修体系のうち、「アプリケーションデザイナー」に関する研修コースマップの一例である。スキルに紐づくシステム知識や開発手法の習得に向けて、人材像レベルに応じた難度で学べるように設定されている。また、一般的なシステム知識にとどまらず、自社で展開しているSOA（Service Oriented Architecture）の取り組みも「ベネッセ開発標準研修」として組み込むなど、実践的な独自の研修体系として作られていることも特徴の1つといえる。

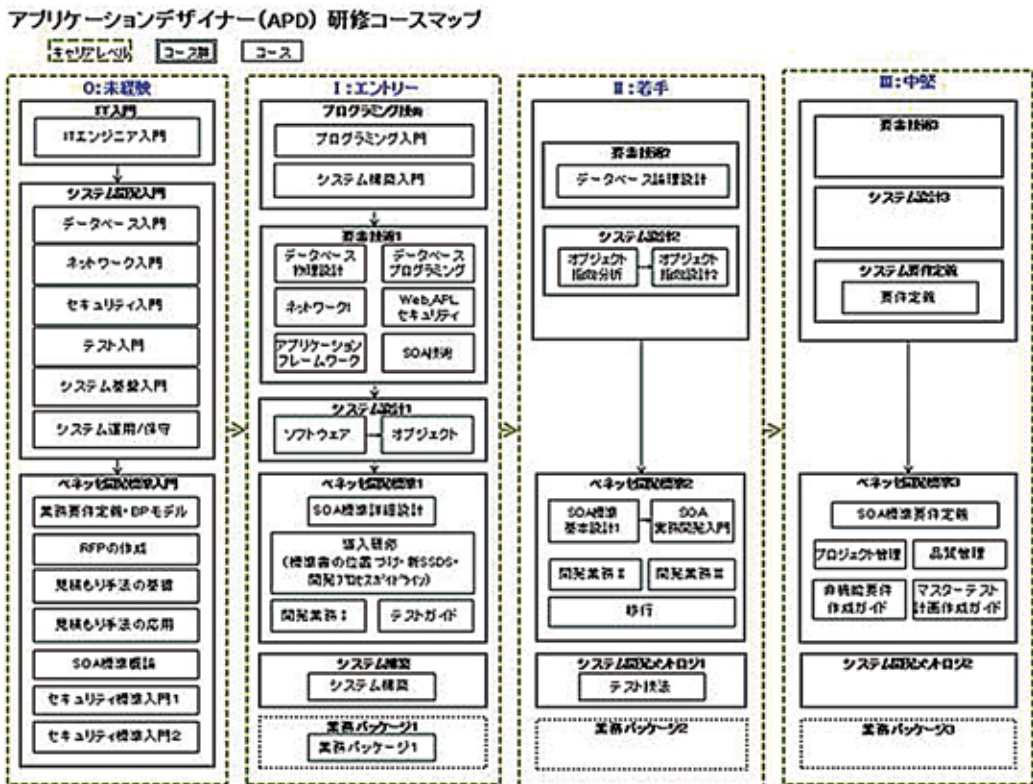


図4. 1-2 研修コースマップ例

出典：ベネッセ

図4. 1-3は、人材育成の仕組みを1年間運用した結果、どのようにスキルアップが実現されたかを示したものである。IT戦略部とシンフォームの2010年度期初と期末のスキルレベル判定者数を比較している。

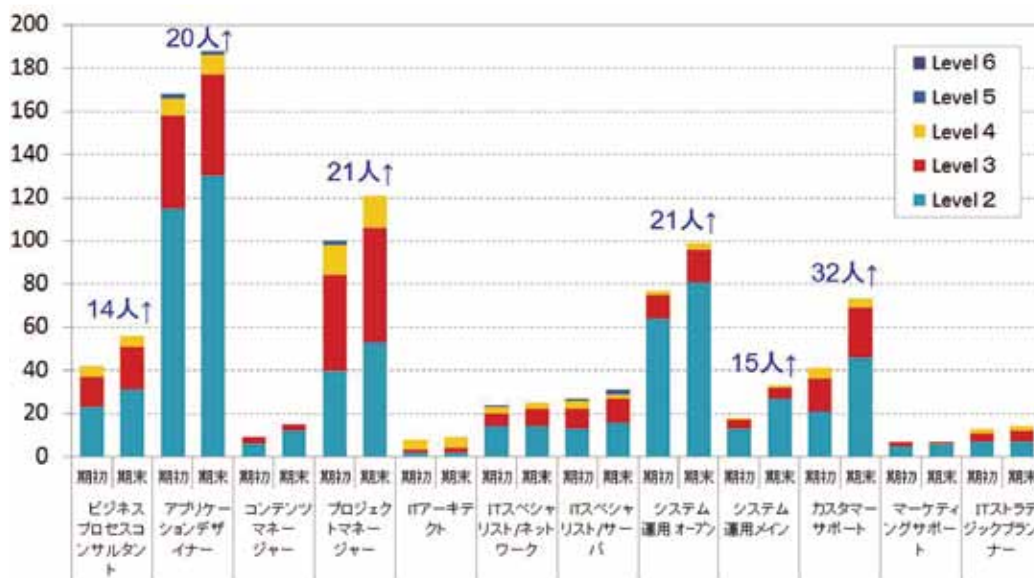


図 4. 1 - 3 スキルレベル判定者数 (2010年)

出典：ベネッセ

図 4. 1 - 3 からスキルアップの成果をまとめると次のようになる。

レベルアップした IS 要員数は、人材像によってばらつきが見られるが、アプリケーションデザイナー、プロジェクトマネージャーなどで、約 1.3 ～ 1.8 倍増の成果が確認された。

また、人材像設定の方針により、各人材像には幅広い能力や知識を要求していることから、レベルの下位層をいかに効率的に引き上げるかが懸案であった。図 4. 1 - 3 から、懸案であったレベル下位層を含め、全体的な底上げにつながっていることが見て取れる。

この 1 年間の運用による IS 要員のスキルアップは、先述した育成計画、特に整備された研修コース群が威力を発揮している。図 4. 1 - 4 は、スキルアップを支える研修コースの数や、参加者数がどのように変化したかを過去 2 年間のデータも合わせて表したものである。

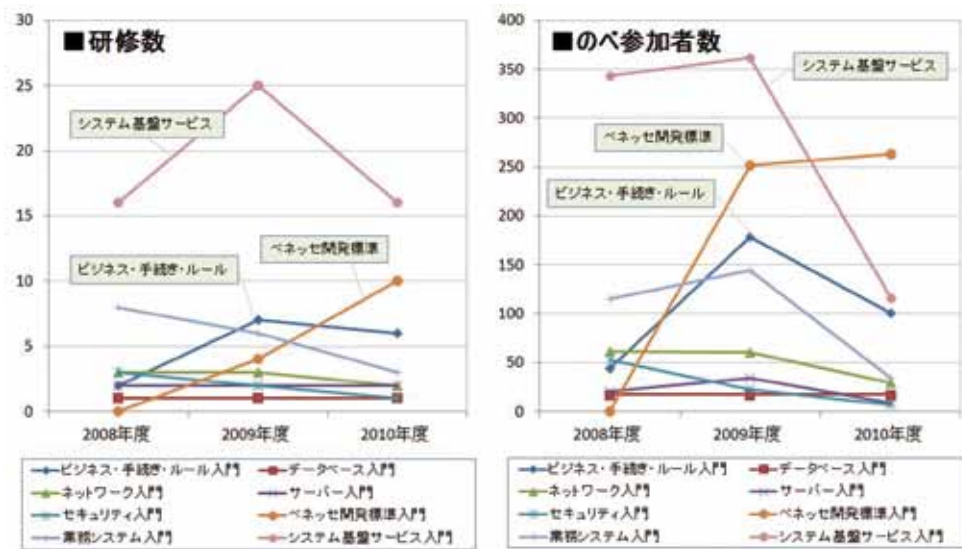


図 4. 1-4 研修コース数とのべ参加者数

出典：ベネッセ

社内のシステムサービスや業務運用に関わる研修は、経年の実施により、一通りの関係者が受講したことで減少傾向にある。一方、先に記述したスキル開発に伴う研修は、「ベネッセ開発標準」の推移で見とれるように、研修数増加の傾向にあり、今後も拡充を予定している。

また、IT 戦略部の部長であり、シンフォームの取締役でもある樋口氏も明言されているが、「ベネッセでは IS 要員は IT 技術のスペシャリストとして極めるといふよりは、レベルが上がるにつれてよりビジネスを意識した人材にシフトしていく」という考えも重要視されている。その言葉の通り、上流工程を担う人材像である「ビジネスプロセスコンサルタント」には、IT スキルのみならず、ビジネスや業務を最適化する BRP (Business Process Reengineering) 視点のスキルも盛り込む方向で見直しが行われている。

1 年間の運用を実施して、管理層、IS 要員からは次のような評価を得ている。

- IS 部門の役割・機能を体系的に再整理でき、必要なスキルを可視化できた
- 社員自身がどのスキルを伸ばしていけばよいか明確になった
- 上司も、部下の目標スキルに応じた、効果的な指導がしやすくなった
- 組織全体の人材像レベルの可視化により、戦略的な人材育成の計画の指標ができた
- グループの経営目標に基づいた IS 要員の適正な配置やローテーションができる

4.2. 目標設定とのリンク

IS 要員各個人のスキルアップ目標設定と計画化に関しては、IT 能力開発チェックシートを用いる。このシートは、スキル標準の仕組みとリンクしており、可視化されたスキルギャップをもとに上司と話し合い、年間のアクションプランを記入することで取り組み内容をより具現化している。

シートは、基礎力と専門力に分割され、基礎力ではスキル標準に設定されていないヒューマン系のコンピテンシーを対象とした取り組み内容が実行計画として記入される。(図 4. 2 - 1)

2011年度 IT能力開発チェックシート		部・課	○○○課	氏名	●●●△△
基礎力	能力開発テーマ		関係者の巻き込み力の強化		
	能力開発に向けての課題認識・問題認識		達成目標		
	近年の業務経験では大きな一プロジェクトの中でプロジェクトマネジメントを行うことが多かったが、これからはビジネスとシステムの橋渡し役として、現場での調整が中心になる。プロジェクト外に対しての巻き掛けを行うことが多くなるので、あるべき方向を目指して、周囲を巻き込んで行動する必要がある。		周囲を巻き込むために以下の点に留意した行動が取れるようになる。 ・自分の役割を正確に把握し、その認識を維持して、行動に繋げる。 ・相手(事業部やベンダー)の関心や期待を理解し、相手目線で発信する。 ・自分の役割と相手の期待を両立できるプロセスを熟考して確実に実施する。		
	No	ターゲットコンピテンシー	アクションプラン(実行行動)		
1	自分のなすべき仕事の目的や役割をきちんと理解して行動している * 何を実現すべきか？ 室となるわいの確におまえている	・自分がアサインされた案件のゴールについて、事業部として、IT戦略部として、関係ベンダーとして、の3つの視点を最初に明確にする。その中で自分の果たすべき役割を具体的に導き出す。 ・同じチームのメンバーの支援や育成についても意識する。組織の期待と本人の意向をあまり表面に出ないように理解してサポートを行う。			
2	「先方」との合意を得るためにあらゆる努力を注ぎ、意見が相容れないときも、最終的な落としどころを探って決着をつけている * 相手と意見が対立した場合は冷静に話を聞き、相手の主張する内容も理解して調整している	・事業部、関係ベンダーなどのステークホルダーと積極的なコミュニケーションを取って、相手の関心領域と期待を把握する。 ・プロジェクトを進める上で衝突することもあるが、自分だけでなく相手の譲れないラインを把握し、相手の目線に立って、双方の合意ラインに落とし込めるように調整する。			
3	個々のタスクを実行する前に、具体的な進め方をイメージし、症取りを込んでいる	・プロジェクトを実行する前に、全体の進め方を整理する。その中で個々のタスクのアウトプットと依存関係を、具体的に整理するまで自分の中で整理する。その上で、タスクを実行させるために、自分の使えるリソースをフル活用し、周囲を巻き込んで推進する。			

図 4. 2 - 1 IT 能力開発チェックシート／基礎力

出典：ベネッセ

専門力の方は、スキル標準に基づき、目標とする人材像、レベルに応じたスキルを自らの実践内容にブレイクダウンして記述する仕組みになっている。(図 4. 2 - 2)

目標人材像		目標レベル	期初達成度	期末達成度
ビジネスプロセスコンサルタント		Lv3	98%	
専門力	No	ターゲットスキル	重点課題	アクションプラン (5W1H)
	1	ビジネスモデルの企画	・システムありきではなく、まずビジネスとしてあるべき姿を理解し、それを要件に落とし込んで開発ベンダーとの橋渡しを行う経験を得る。	OJD ・プロジェクトAが提供する価値と、ビジネスとしての効果・スキームをきちんと把握して、可視化する。可視化にあたっては課内での目録展開も意識してひな形になるものを作成する。(6月～3月) ・プロジェクトA以外の案件(新規事業B)についても自分の積極性を求め、積極的にビジネスの理解とシステム化支援のアクションを行う。(10月～3月) OFF ・ビジネスの動向として、エンドユーザー、競合企業の動きを、新聞やニュースで確認する。 ・システムの動向としてWeb関連の技術動向、新しい販促チャネル(SNSや新媒体など)について情報収集する。
	2	プロジェクトマネジメント経験	・今まで比較的大きな単一のプロジェクトに長い期間等任で携わってきたので、複数の案件を並行してマネジメントするために必要なノウハウと経験が必要。	OJD ・自分が主担当となる案件を多くこなし、目標のQCDを実現するために必要な対応を試行し、振り返りを行うことで自身のノウハウにしてい。(6月～3月) ・振り返りの中で自分の取付いたポイントを整理して組織に共有する。(10月～3月) OFF ・複数のプロジェクトを並行してマネジメントするノウハウを中心に、プロジェクト マネジメントの見聞を深められるよう社外のセミナー等に参加する。
	3	ユーザー受入れテスト	・年度内に稼働していく案件も多い為、企画段階だけでなく、受入段階でも主体的な役割を果たす必要がある。ビジネスとシステムの橋渡しをする立場として、開発側のSTまでの品質確認と合わせ、事業部とともにユーザーテストでの品質担保を行う必要がある。	OJD ・各案件で自分のすべき役割をきちんと把握して、テストの実施と確認を中心にシステムの受入を責任を持って対応し、システムの稼働品質を担保する。(6月～3月) OFF ・システムの受け入れに関する他者事例や先進事例など、自は以外のノウハウについてもアンテナを張って、実際に還元して振り返りを行う。

図 4. 2-2 IT 能力開発チェックシート/専門力

出典：ベネッセ

このシートは計画化の記述にとどまらず、本人による取り組みの振り返りが月次で記入され、上司と共有することで育成面でのコミュニケーションを補完するツールとしても活用されている。このシートをもとに、上司と部下がスキル開発の個別面談をしているケースも増えつつある。

4.3. 運用上の課題

2010 年度の取り組みを経て、運用上の課題も明らかになった。

当初、2010 年度の主要テーマは制度の浸透と定着であった。しかし、スキル評価を受けた社員たちが制度の意義を理解し、納得しているとは言えない状況も見受けられた。

この状況を踏まえ、2011 年度においては、次の観点から課題を分類して解決策を検討し、対応策を具体化する試みを続けている。

- ・被評価者 / 評価者において、「ランク (習熟度)」、「レベル」「設問」等に対して認識 齟齬が存在していたため、被評価者が「評価結果」に納得感を得ていない
- ・現在の人材像スキル要件にプロットされていない新しい役割を担う社員に対する制度上の組み込みが整備出来ていない

改善策を見極め実施することで、社員自身が制度の意義の理解を深め、各自評価結果を納得した上で、個人個人が専門性を高めていくことを目指している。

4.4. 対策プロジェクトの編成

先の課題の解決を促進するために、対策プロジェクトを立ち上げている。プロジェクトの目的としては、次の具体的な2点が挙げられた。

- (1) 各種スキル項目の妥当性確認と見直しを実施し、目的に合うようにする
 - ・「スキル設問文言」(メンバーが分かりやすい設問に、追加・変更の見直し)
 - ・「回答ランク定義」(回答判断が分かりやすく、迷わないようにするため、現状の補足資料を周知し、必要に応じて修正)
- (2) 「可視化活動推進」「Web プロデュース」など、現在の人材像要件に反映できていない新しい業務のスキルを組み込み、人材像レベルに出現するように対応する

図 4. 4 - 1 はプロジェクト編成を示している。

各部署から適切な人材を選出し、52名、9チームのプロジェクトをスタートさせた。関係性の強い人材像と部署とを紐づけた体制を組み、チームごとに取りまとめ責任者を選定することで、確実に課題解決につなげるよう考慮された編成となっている。

関連部門	人材像	BP	AD	CM	PM	IA	NW	SV	OP	MF	CS	MS	IS
IT戦略部		●			●	●						●	●
ITサービス開発部					●		●	●	●	●			
ITサービス運用部							●	●	●		●		
アセスメントシステム部			●	●	●							●	
アプリ設計製造部			●		●								
顧客Webシステム部			●	●	●							●	
通販システム部			●		●								
東京システム部			●		●							●	
業務改革推進部		●		●									
PJチーム人数		6	9	2	10	3	5		7			4	6
対象コアスキル数		149	127	17	215	92	103		250			13	139
対象サブスキル数		155	37	0	170	160	72		70			0	0
対象合計スキル数		304	164	17	385	252	175		320			13	139

図 4. 4 - 1 プロジェクト編成

出典：ベネッセ

目的達成に向け、プロジェクトでの検討ポイントを、次のように設定した。

- 具体的な「設問文言」「回答ランク定義」が自分たちの保有する「スキルレベル」を判断するのにふさわしいものになっているかの観点で確認し、必要に応じて変更すること
- 検討にあたっては、プロジェクトメンバーだけでなく、各部署のメンバーへの「ヒアリング」などを通し、広く「意見の吸い上げ」を行うこと
- プロジェクト内での検討では、チーム毎に関連の人材像に紐づくスキル内容を確認し、吸い上げた多くの意見を参考に、各チームの修正案を確定する

4.5. 対策プロジェクトの流れ

4.5.1. 対策プロジェクトの進め方

前章でも記述したとおり、当プロジェクトは、スキル標準を活用するIS要員一人ひとりに、その意義やスキル内容への納得感を高めてもらうことが主たる目的となる。そのためには、「与えられたスキルそのままではなく、自らの考えを反映して作りあげたものの方がより納得感が高まる」という考えのもと、全社員参加型で検討することに重点を置いた流れで進められている。(図 4. 5 - 1)

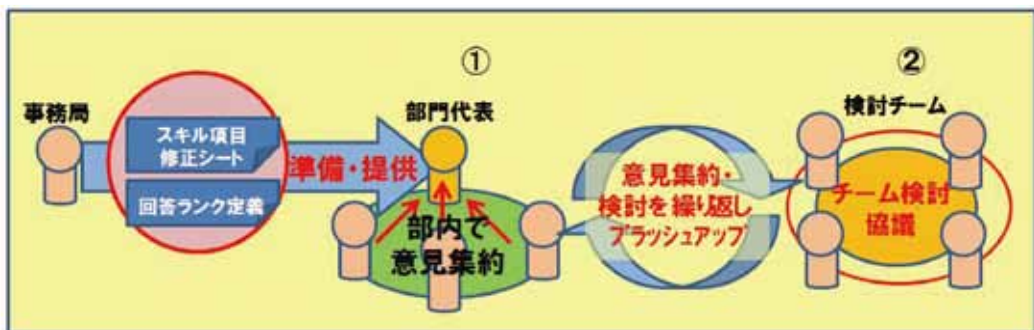


図 4. 5 - 1 検討会の基本的な進め方

出典：ベネッセ

(1) 社員からの意見集約

各チームでプロジェクトメンバーごとにスキル項目の見直し案を作成する。その際、各部門内の社員の意見をできるだけ多く吸い上げ、見直し案に反映させる。

(2) PJチームのスキル見直し案策定

各プロジェクトメンバーの見直し案をチームの検討会に持ち寄り、スキル項目毎に修正内容を協議し、チームの見直し案としてまとめる。

左記①②をセットとして繰り返し、対象スキルの見直しを完了させる。

大まかな流れは上記のとおりであるが、各チームのメンバーの共通認識を図りスムーズに見直し作業が進められるように、以下の準備作業、および検討作業を具体的に定義している。

- 現行スキル標準システムの制度の確認と仕組みの理解（全員）
課題解決に向けて、スキル標準システムの制度・仕組みのおさらいをする。
- 部門内の見直し意見収集（プロジェクト推進担当→関連部署部長）
全スキル項目を対象に、関連部署毎に見直し意見を集約し、各部の修正案を作成する。
また、「回答ランク」については、既存の定義や具体例を分かりやすく補完する。
- チーム検討用修正案の整理（プロジェクト推進担当）
上記で検討された各部修正案を回収し、人材像毎に整理したものを、検討会でのたたき台として各チームに共有する。
- チームとりまとめ見直し案完成（各チームメンバー）
検討会にて、各部からの修正案を確認し、個々のスキル項目、回答ランクについて、チームの見直し案として確定させる。
- 人材像間での目線合わせ（プロジェクト推進担当、取りまとめ責任者）
各人材像チーム取りまとめ役と事務局で、人材像間でスキル内容が同一レベルに設定されているかを確認する。
- 全社説明会（公聴会）でのチーム見直し案の発表（各チームメンバー）
全社員に向けて、検討結果の見直し案で、何を変えることで、よりわかりやすくなったかを説明し、社員の意見をさらに聴く。
必要に応じて、意見を再反映させる検討協議を行い、最終のチーム見直し案として確定させる。

- 本部長レビュー（プロジェクト推進担当）
 全社説明会（公聴会）後、チーム内で最終見直し案を確定させたものを各人材像ごと整理集約した「最終見直し案」を本部長にレビューし、修正内容を確定させる。
- シンフォーム経営会議答申（プロジェクト推進担当）
 最終見直し案を経営会議にて答申し、全社としての「スキル標準」の見直しを承認して頂く。
- 全社発信（プロジェクト推進担当）
 最終見直し内容を全社に向けて発信する。
 その後、システム反映 / サンプルレコーディング / チューニングに着手する。

4.5.2. スキル項目改訂の観点

スキル標準を活用する上で、スキル項目の内容については、継続的に改訂作業を行う必要がある。以下のような見直し観点到留意しつつ、経営方針や環境の変化にミートした改善をしていくことが運用定着に向けて必須となる。

- 表現はわかりやすいか？曖昧な表現になっていないか？
- IT 戦略部 / シンフォームの実務に即した内容になっているか？
 - * ベネッセのIT部門の役割機能に対してアンマッチなスキル内容になっていないか？
 - * 用語（工程名、ドキュメント名など）は、現場で実際に活用されている名称や用語で記載した。
例）「ベネッセシステム開発標準」との一致、など。
 - * 記載されている位置（カテゴリとの関係）は適切か？人材像との違和感はないか？
- 粒度（粗さ / 細かさ）は妥当か？
 - * いくつかのスキルをまとめて一つにする、または、まとめて別の表現に置きかえる、など。
- スキル項目に不足はないか？

5.スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

スキル標準の活用は奥が深い。導入できたとしても、運用の中で常に改善活動を継続しなくてはならない。移り変わるビジネス環境の中で、経営戦略も変化するのは当然であり、PDCA サイクルによる仮説検証を繰り返して目指す姿を追い求めていく必要がある。

2010年度の運用スタートから2年目を迎えるが、並行してスキルの改善活動に取り組むなど、注意深く慎重に進めている。今後導入を考えている企業、今まさに活用している企業にとって、見本にすべき取り組み姿勢だと言える。

樋口氏は次のように話された。

「スキル標準の内容については、今後も毎年見直していく。ビジネス環境が変化していく中で、この仕組みを継続していくには必須の取り組みだ。」

一度構築したものを変えたくないとする企業が多い中、事業戦略、および人材戦略を実現するための人材育成という位置づけをはっきりとしたメッセージで伝えている。一時的な取り組みでなく、長期的利点を見据えての考えである。

また、継続していくために必要なポイントについても次のように話された。

「見直すと言っても、人材像そのものやレベル感については、できるだけ当初決めたものを変えるのではなく、その中身を見直すことが重要だ。変えなくてもいいように、タスクや役割を将来の観点で定義し、よく考えて全体枠を構築することだ。」

見直しと言えば、人材像を増やしたり減らしたりすることも多く見受けられるが、あまり時間をかけずにスキル標準を導入した企業によく発生している事象である。枠組みを変えるとすることは、当初の考え方を根底から見直さなくてはならないことも考えられる。これは、企業にとってあまりにも負担が大きく、リスクを伴う作業になる。

スキル標準を導入する場合、ベネッセのように、将来像を見極めて、タスク、スキル、役割、人材という構築の方法を取ることが求められる。そうでなければ、仕組みはできても継続した運用ができないという状況に陥ってしまう危険が大きいと言える。

また、導入から運用までを一手に引き受けているIT戦略部課長の渡辺氏は、スキル項目の見直しの難しさについて次のように語った。

「ベネッセ、シンフォームの600名以上の対象者全員の理解度や納得度を上げるには、選出された52名が内容を理解して自部署に持ち帰り、全員の意見を確認し集約してもらう必要がある。」

52名のプロジェクトでも運用は難しいと思われるが、全員が対象となるとさら

に難易度は上がることが想像に難くない。しかし、これを「9月、10月でやる。」とのスピード感には圧倒される。

ここまで力を入れるスキル項目は、ベネッセにおける人材育成の骨格であり、大変重要な位置づけだということである。

シンフォームでは2011年度から人事制度に連携するということもあり、2010年はそのための試行期間という一面もあった。その運用の中では、スキル項目の数が多いと不満の声もあったそうだが、「個々に担当部分をレビューしていくと、必ず少なすぎると言って増やす傾向となる。」(樋口氏)ということで、見直しに関しては、数を減らすことを意識してはいない。

今後の見直しで、現在1200個あるスキル項目は、「300程度は増える可能性がある。」(樋口氏)ということだ。現在人材像が12であり、単純に割っても1人材で100のスキル項目となるわけだが、実際には個数にばらつきがあり、今後増えるのは少ないスキル項目数の人材像が対象ということだ。

もうひとつベネッセ、シンフォームの「スキル標準制度」の大きな特徴は、この仕組みを使ってローテーションに弾みをつけるということだ。業務が属人化してしまうことを防ぐため、また様々な経験をすることで、高度なIS要員を育成するために人材の流動性は欠かせない。

異なる人材像へのキャリアチェンジは、一時的に効率が下がるかもしれないが、長い目で見れば、組織と個人の両方にプラスに働く。個人にはチャレンジであり、組織にもリスクが伴うが、より幅広い知識と能力を持つIS人材を育成するには欠かせない考えだ。

2012年1月末より、見直し後のスキル標準で全社員を対象にレコーディングを実施する予定である。ますます進化を続けるベネッセの「スキル標準制度」に今後も注目していきたい。

