

導入活用事例：三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社/ MUS情報システム株式会社

推進者

常務取締役システム本部長

(MUS情報システム株式会社 代表取締役)

システム本部 次長

大利 一雅氏

遠藤 修氏



(左から) 大利氏、遠藤氏

1. 会社概要

- 社名：三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社
- 所在地：東京都千代田区丸の内二丁目5番2号
- 設立：1948年3月4日
- 資本金：180億円
- 社員数：6,621名(2011年3月31日現在)

- 社名：MUS情報システム株式会社
- 所在地：東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント
- 設立：1990年6月29日
- 資本金：3億5,000万円
- 社員数：199名(2011年4月現在)

三菱UFJファイナンシャル・グループの中核証券会社として位置付けられる三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社(以下、MUS)は、ITに関わる企画推進部門としてシステム本部を設置し、約100名のIS要員が在籍。一方、主にシステムの開発・運用を担当とする組織としてMUS情報システム株式会社(ホールディングス配下の兄弟会社の位置付け、以下、MUSIS)を持つ。IT人材の育成に当たっては、これまではMUSがUISS、MUSISがITSSを基準に独自のスキル標準を導入していた。また、MUSの取組みについては、情報システムユーザースキル標準導入活用事例集2010(以下、導入活用事例集2010)に取り上げられている。

2. 企業戦略

変化の激しい外部環境に対応するため、情報システム部門においてもスリムかつ効率的な運営が求められている。こうしたなか、上記の二つの組織の特性を最大限に活かし、業務に資する質の高いシステムを構築するため、IT人材の育成に関しては最優先の課題としてこれまで取り組んできた。

3. スキル標準の導入

MUSでは、UISSを参考に組織のミッションとして「ユニット」の概念を導入し、各自が果たすべき役割（＝組織として個々のメンバーに期待する役割）を明確化して、「システム本部コンピテンシー標準」を策定した。これは、スキル定義を一般的な概念の集まりとしてではなく、そのまま業務イメージに直結する「自社言語」として徹底的にこだわって作成したものである。また、それらのコンピテンシーを保有しているかどうかの判断基準を明確にした上で、スキル診断が自己目的化しないよう、最終的には現場の役に立つ強い組織をイメージできる運用を目指して本格運用に乗り出した（このあたりまでは2010年度の活用事例集に詳細が記述されている）。

4. スキル標準の活用と運用

4.1. 本格運用後の行き詰まりと打開

本格運用入りしてさっそく行き詰まりが生じる。当初、組織の現状（As Is）を把握し、組織としての目標（To Be）とのギャップを測り、その打ち手を検討するためのツールとして自己診断を使おうというのが目論見であった。しかし、活用の方向性をいきなり組織の目線から入ると、現場、とくにチームリーダーにおいてイメージをすることができず、実際の育成のための対応に結びつかなかった。うすうす分かってきたAs Isをわざわざ手間をかけて描き出して、その上に当たり前の絵姿であるTo Beを掲げてしまったことにより手詰まりになってしまったのである。

そこで、MUSは、なぜこのコンピテンシー診断（MUSでは、スキル診断をコンピテンシー診断と呼ぶ）の取り組みを行なっているのか、そのキーはどこにあるのかといった論点について再度議論し、取り組みの位置づけを整理し直した。例えば、「マネージャー層への利益実感」というキーワードである。マネージャー層が利益実感を持つような取り組みにしなければ、活用はおろかPDCAのサイクルを回すことすらままならなくなる。これは極めて当たり前な事実なのだが、きれいに出来上がった自社言語化した「コンピテンシー標準」に酔ってしまい、いつの間にか忌むべき“上から目線”で現場に押し付ける姿勢になってしまっていた。

このような反省を踏まえ、目的を「経営への価値、ユーザーへの価値を向上させること」と訂正して、人材育成だけではなく本部全体の取組みを俯瞰し、どこに役立てられるのかを見つめなおした。(図 4. 1 - 1)

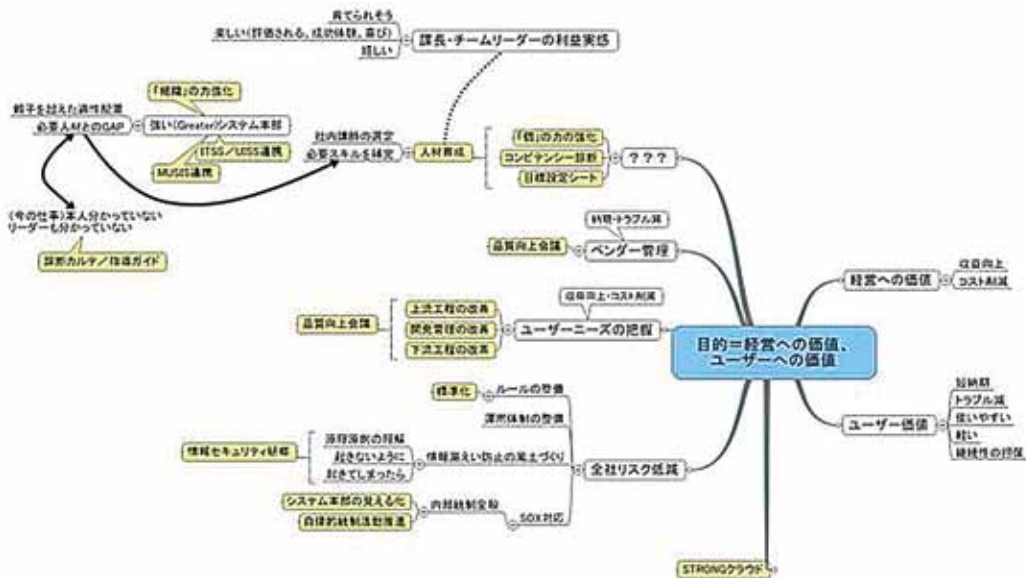


図 4. 1 - 1 システム本部の取組みツリー

出典：MUS

当然ながらシステム本部の価値を維持・向上させていくための目的/施策は、図の通り様々である。コンピテンシー標準の導入はそれらの手段の一部に過ぎず、他の目的や施策に資するものでなくてはならない。そのような視点に立って考えたとき、組織論で As Is / To Be を論じるのは、間違いではないにしても MUS ではまだ早過ぎるのではないかという結論に至った。その前にまず、どうやって現場の「利益実感」を出していくかがかぎとなることに気付いたのである。それは「現場は、組織の目的に結びつく対応を行ったときに、初めて本当の利益実感を得るのではないか」ということである。

4.2. 利益実感を出すための進め方の検討

さて、一口に「利益実感」といっても、社内の関係者は様々であり、間違っても本取組み推進部署の自己満足を目指すものではない。まずターゲットにすべきは、前述の「利益実感」をチームリーダーに持たせることと定め、徹底的に彼らをサポートすることによって仕組みを展開するための足掛かりにする作戦に出た。

具体的には「チームリーダーへの利益実感」とは何かという点について深掘りを行ったのだが、そこでMUSは「部下を育てる喜び、育てることが出来るという実

感」ではないかというひとつの仮説を立てた。業務に忙殺され、部下の指導や育成に時間を割けないのがチームリーダーの現状ではあるが、本当は部下が育った、部下を育てたという実感がわかれば、それはチームリーダーにとって、嬉しいことなのではないか。裏返せばメンバー一人ひとりが成長実感を持てるためのサポートするためにコンピテンシー診断を活用できないかと考えたのである。

この考えを元に、MUSはチームリーダーが部下を育てる環境をどうサポートするか、メンバー一人ひとりが育つためにどうサポートするかという方向に進むことに決めた。つまり、育成上の課題はどこにあるのか、悩みは何か、育成を補助できるツールがあるとしたらどんな形であるかといった現場目線での問題意識や要望を、パートナー企業である三菱総合研究所の2名の研究員の協力のもと、丁寧に追いかけて、それに対して解決策を提示していったのである。

4.3. 利益実感を出すための進め方の検討

まず始めに取り組んだのが（地味ではあるが）大分類の再整理である。当初設定したコンピテンシー体系において、一部の「大分類」（＝業務の単位を想定したもの）について、個人の対応しうる業務の範囲を超えた過大なコンピテンシーが要求されていた。これでは、ランクが上がってもなかなか「大分類」のレベルが上がらず、成長の結果が見えにくいことから、大分類のカバー範囲の見直しを実施し、よりの確に成長の結果が見えるように改善した。（図 4. 3 - 1）

(旧) 平成22年度システム本部 コンピテンシー標準		(新) 平成23年度システム本部コンピテンシー標準	
ユニット	旧大分類	ユニット	新大分類
システム投資戦略ユニット	環境分析	システム投資戦略ユニット	ビジネス環境の分析
	全体戦略立案・評価		システムをとりまく環境の分析
ユーザーコンサルティングユニット (概要設計)	ユーザー戦略支援	ユーザーコンサルティングユニット (概要設計)	部門事業戦略の分析
	ユーザー活用推進		部門システム戦略の策定・検証
システム化企画ユニット	部門システム概要設計	システム化企画ユニット	ユーザーへの活用推進
	プロジェクト統括		システム案件検討と概要設計
	サービスマネジメント		システム基盤をとりまく環境の分析
アーキテクチャーユニット	全体基盤設計	プロジェクトマネジメントユニット	システム基盤戦略の策定
	システム機器等調達		システム基盤の維持・管理
			プロジェクトの推進
			ITサービスのマネジメント
			システム機器等の調達

図 4. 3 - 1 大分類見直し例

出典：MUS

次に、チーム及び個人のコンピテンシーの状況を簡単に把握するための資料として「取り組み補助シート」と呼ばれる以下の4点を作成することにした。

①チームマップ

チームメンバーそれぞれのコンピテンシーレベルと重点目標の一覧
(図 4. 3 - 2)

②個人レベル推移表

過去3年間のコンピテンシーレベルの時系列推移の一覧 (図 4. 3 - 3)

③重点目標確認表

当期と前期の重点目標及び評価結果の比較表 (図 4. 3 - 4)

④じぶんマップ

全コンピテンシーのレベル・ランクの一覧 (図 4. 3 - 5)

職名	項目	項目	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
システム運用 運用監視	2-1 システム運用監視	システム運用監視業務の計画・実行・評価・改善	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2-2 システム運用 監視	システム運用監視業務の実行・評価・改善	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2-3 システム運用監視 評価	システム運用監視業務の評価・改善	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
システム運用 運用監視	2-1 システム運用監視	システム運用監視業務の計画・実行・評価・改善	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2-2 システム運用監視 評価	システム運用監視業務の評価・改善	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2-3 システム運用監視 評価	システム運用監視業務の評価・改善	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
システム運用 運用監視	2-1 システム運用監視	システム運用監視業務の計画・実行・評価・改善	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2-2 システム運用監視 評価	システム運用監視業務の評価・改善	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2-3 システム運用監視 評価	システム運用監視業務の評価・改善	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

図 4. 3 - 2 チームマップ (一部抜粋)

出典：MUS

区分	項目内容	レベル					項目内容	レベル					注		
		22年度		23年度		24年度		22年度		23年度		24年度			
		下	上	下	上	下		下	上	下	上	下		上	
基礎	1-1 システム構築の分析						1-1-1 【システム構築分析】システム構築の前提に関する理解 1-1-2 【システム構築分析】要件の整理に関する理解 1-1-3 【システム構築分析】要件整理からシステム要件整理に関する理解								
応用	1-2 システム基本 構築の分析						1-2-1 システム構築要件整理【要件整理に関する理解】 1-2-2 システム構築要件整理【要件整理に関する理解】 1-2-3 システム構築要件整理【要件整理に関する理解】 1-2-4 システム構築要件整理【要件整理に関する理解】								
	1-3 システム構築の策定・構築						1-3-1 システム構築要件整理【要件整理に関する理解】 1-3-2 システム構築要件整理【要件整理に関する理解】 1-3-3 システム構築要件整理【要件整理に関する理解】 1-3-4 システム構築要件整理【要件整理に関する理解】								
	2-1 部門業務継続の分析						2-1-1 【部門業務継続分析】システム構築の前提に関する理解 2-1-2 【部門業務継続分析】要件の整理に関する理解 2-1-3 【部門業務継続分析】要件整理からシステム要件整理に関する理解 2-1-4 【部門業務継続分析】要件整理からシステム要件整理に関する理解								
高度	2-2 部門システム構築の策定・構築						2-2-1 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解 2-2-2 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解 2-2-3 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解 2-2-4 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解								
	2-3 ユーザー の活用推進						2-3-1 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解 2-3-2 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解 2-3-3 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解 2-3-4 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解								
							2-3-5 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解 2-3-6 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解 2-3-7 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解 2-3-8 【部門システム構築要件整理】要件整理に関する理解								

図 4. 3-3 個人レベル推移表（一部抜粋）

出典：MUS

区分	項目内容	レベル	中分類	22年度		23年度		24年度		注
				下	上	下	上	下	上	
基礎	1-1 システム構築の分析	L4E	E1	1-1-1						
				1-1-2						
				1-1-3						
応用	1-2 システム基本 構築の分析	L4E	E1	1-2-1						
				1-2-2						
				1-2-3						
高度	2-1 部門業務継続の分析	L4E	E1	2-1-1						
				2-1-2						
				2-1-3						
高度	2-2 部門システム構築の策定・構築	L4E	E1	2-2-1						
				2-2-2						
				2-2-3						
高度	2-3 ユーザー の活用推進	L4E	E1	2-3-1						
				2-3-2						
				2-3-3						

図 4. 3-4 重点目標確認表（一部抜粋）

出典：MUS

図 4.3-5 じぶんマップ（一部抜粋）

出典：MUS

上記の4資料は、いずれもASPにより提供されているスキル標準ユーザー協会（SSUG）のスキル管理ツール「SSI-UISS」（以下、スキル管理ツール）上のコンピテンシー診断の結果データと、従来から使用していた「目標設定シート」（チームリーダーと部下の面談シート）に記載されている情報に基づいている。つまり、新規の分析を行なっている訳ではなく、単に「見せ方を変えただけ」である。しかし、運営上それは非常に重要なポイントである。

確かに、従来から必要なデータはスキル管理ツール上や目標設定シート上に存在しており、それを閲覧・ダウンロードすることで上記の取り組み補助シートと同等の情報を得ることはできる。現場のマネージャーやメンバーが見た瞬間に分かる資料が必要なのであり、どのような切り口で情報を集約すればよいかは、使われる場面によっても違うので、その場面に応じた最適な資料を提供する必要がある。

MUSは重要な場面として「診断直後」と「期末の成長評価」の2場面を想定した。診断直後、メンバーが気になるのは、コンピテンシーの全体感と過去からの推移であろうと想定し、そのためにじぶんマップと個人レベル推移表を作成した。また、チームリーダーにとってはチームメンバー全員の状況が束ねた状態で知りたいであろうと考え、チームマップを作成した。

また、期末には期初に立てた目標やその経過、最終結果をまとめて確認したいであろうと考え、重点目標確認表を作成した。

このように、使う場面を具体的に想定することで、事務局の自己満足に留まらない、現場にとって真に役立つ資料群となったのである。

さらに「チームカルテ」と呼ばれる、文字通りチームの状況を一望できる診断書を作成した。目標設定結果を踏まえ、メンバーと課長・チームリーダーの成長に対する姿勢を評価し、カルテとして評価したものである。(図 4. 3 - 6)

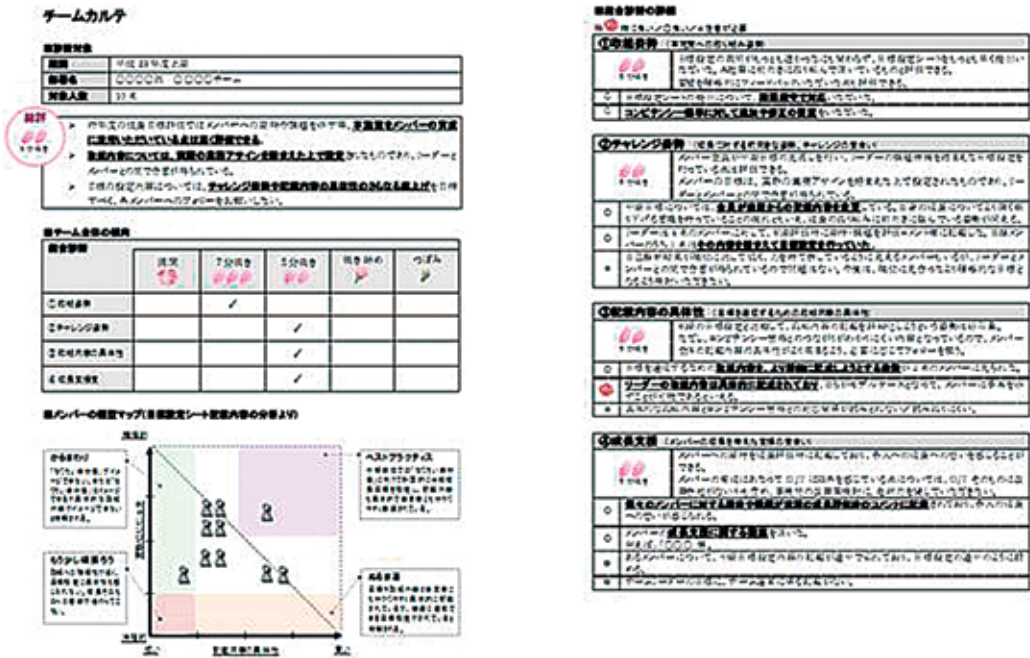


図 4. 3 - 6 チームカルテのイメージ (左図：表面、右図：裏面) 出典：MUS

チームカルテは A4 1 枚で構成されており、表面には総合評価とチームメンバーの状況を「記載内容の具体性」と「チャレンジ精神」という 2 軸で切って評価した表が、裏面には具体的な評価ポイントが記載されている。

この表記にも現場目線での使いやすさ、直感的なわかりやすさにこだわった。例えば、チームの状態を花にたとえ「つぼみ」、「咲き始め」、「5 分咲き」、「7 分咲き」、「満開」という 5 段階で表記することにした。また、チームメンバーを「記載内容の具体性」と「チャレンジ精神」という 2 軸で切る際にも、それぞれの象限に「ベストプラクティス」、「ぬるま湯」、「からまわり」、「もう少し頑張ろう」という直感的にわかりやすい名前をつけた。このネーミング 1 つをとっても、どういふ名前が表現として適切で分かりやすいのか何度も事務局で議論をし、修正を重ねた。他の場所も同様に、微に入り細を穿ち、少しでも現場で使いやすく作れないか徹底的に練り込んだ。

また、カルテ作成にあたっては、自己診断結果から得られた定量的な分析から点数化する一方、「チームリーダーに対するヒアリング」を行い、それによって得られた定性的な情報も加味している。それには大きく次の3つの理由がある。

1つ目は、定量的な分析だけではどうしても漏れてしまうチーム内の様子をカルテに反映させたいという思いである。この手の評価のフィードバックは事務局が一生懸命に作成するもの、現場には響かず、そのまま棚の肥やしになるというケースが多い。本当に役に立つ迫力のある資料とするためには、現場から吸い上げる生の声、定性的な情報を加味することがどうしても不可欠であった。

2つ目は、事務局からの一方的な評価という印象を持たれないようにという配慮である。MUSはチームカルテを事務局の評価ではなく、現場と一体となった、改善のための材料と位置づけたかった。そのために何度もチームリーダーにヒアリングを行い、チームの現状や悩みを共有し、それをチームカルテに反映していった。

3つ目は、マネージャーへの意識喚起である。事務局側が本気で現場のためにチームカルテを作っているという姿勢を示すことで、チームリーダーにも部下への成長支援に対してやらざるを得ない状況に追い込むことができる。現に、チームリーダーとメンバー間の成長に関する会話は徐々に増えていると実感しているし、今後いっそう活発になっていくと考えている。

また、さらにチームカルテを束ねたシステム本部カルテも作成した。(図4.3-7)こちらも基本的な構成はチームカルテと同じであり、システム本部全体として、人材育成への取り組み姿勢はどうかを評価したものである。システム本部カルテによって、本部全体で人材育成に対して、課題認識と方向性が共有できることを期待している。



図4.3-7 システム本部カルテのイメージ (一部抜粋)

出典：MUS

4.4. MUS情報システムとの連携

こうした現場目線に基づく改善に努める一方、グループ会社とのコンピテンシー診断の連携を行った。

MUSのグループ会社であるMUSISとの連携が強化されることに伴い、両社で求める人材に共通性が要求されつつあり、両社で個別に実施していた人材育成に係る検討を協同で行うこととしたが、その第一弾として、MUSのコンピテンシー標準を軸とし、両社のコンピテンシー標準の統合を行った。

まず、2010年初旬より両社のコンピテンシー標準の統合の可否についての検討を行った。その結果、MUSのコンピテンシー標準の一部にMUSISのコンピテンシー標準を組み込み再整理を行う形で、両体系を統合できるということが判明した。

そこで順次統合作業へと移り、2010年度下期（2010年4月）の診断から、MUS、MUSIS共通のコンピテンシー診断を行った。

コンピテンシー診断を共通で行うとなると、従来現状把握のために行なっていた各種の分析も両社一体で議論しなければならない。そうして自然発生的に人材の見える化分析も両社一体で行う形へと進化している。（図4.4-1、図4.4-2）

ユニット	大分類	IS単独							証券単独							合計									
		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L					
		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					
		7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1			
システム構築 総括ユニット	1-1. 現状分析	1	4	0	0	5	4	43	57	0	2	4	0	11	0	24	51	1	6	4	0	16	4	77	100
	1-2. システムをとりまの現状の分析	1	0	2	8	8	27	53	99	1	1	3	10	13	26	15	69	2	1	5	18	21	53	68	169
	1-3. システム構築の高度・評価	0	3	1	0	3	4	22	33	0	2	0	3	2	4	36	47	0	5	1	3	5	8	58	90
ユーザーコン サルティングユ ニット	2-1. 部門専業総括の分析	0	2	1	5	3	6	41	64	0	2	0	1	4	10	40	65	0	4	1	6	13	16	89	129
	2-2. 部門システム構築の高度・検証	0	2	1	3	10	10	45	71	0	2	0	6	16	10	29	63	0	4	1	9	26	20	74	134
	2-3. ユーザーへの説明構築	1	5	1	2	12	14	15	50	1	2	2	5	17	8	19	54	2	7	3	7	29	22	34	104
システムを企 画ユニット	3-1. システム案件検討と標準設計	0	2	3	0	13	4	31	53	0	2	1	1	22	6	29	61	0	4	4	1	25	10	60	114
	3-2. システム構築をとりまの現状の分析	0	0	1	2	7	6	20	46	0	1	1	0	3	0	19	24	0	1	2	2	10	6	49	70
	3-3. システム構築総括の高度	0	2	3	4	3	7	22	57	0	2	1	0	3	5	25	36	0	4	4	4	12	12	57	93
	3-4. システム構築の検証・評価	2	1	1	11	5	26	0	46	1	0	0	5	3	19	0	28	3	1	1	16	8	45	0	74
	3-5. プロジェクトの構築	0	5	1	2	15	7	21	51	0	4	0	1	21	6	26	58	0	9	1	3	26	13	47	109
3-6. プロジェクトのマネジメント	0	3	3	3	15	10	56	90	0	2	1	2	22	6	20	64	0	5	4	5	29	16	86	154	
プロジェクトマ ネジメントユ ニット	4-1. システム構築等の構築	0	2	0	1	8	3	28	42	0	1	0	0	5	1	25	32	0	3	0	1	13	4	53	74
	4-2. プロジェクト計画構築	0	3	1	4	20	6	27	77	0	8	3	0	25	4	20	70	0	11	4	4	55	10	57	147
	4-3. プロジェクトの検証と評価	0	9	6	4	25	3	26	83	0	7	0	0	16	1	20	54	0	16	6	4	51	4	56	137
	4-4. プロジェクト計画・実行管理	0	7	1	3	18	6	20	55	0	2	0	5	18	8	27	60	0	9	1	8	26	14	47	115

図 4.4-1 戦闘力マップ（一部抜粋、数値は実際データとは異なる）

出典：MUS、MUSIS

ユニット	大分類	システム統括部										システム推進部																													
		四半期実績	企画課					内部統括課					システム基盤チーム																												
			システム基盤部																																						
		0	1	2	0	0	1	2	0	2	0	0	2	3	3	0	9	0	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	0	0	1	1	2							
		1	8	0	1	1	9	0	1	0	1	0	1	1	5	5	0	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	0	0	0	9	0	1						
		1	1	2	2	5	8	0	4	8	2	4	0	9	2	4	3	5	0	3	2	3	4	3	3	4	4	5	5	5	0	4	7	0	1	0					
		1	0	1	7	3	6	1	2	1	2	3	0	4	1	0	7	4	5	1	8	5	9	0	2	7	8	1	7	9	8	7	1	1	5	6					
		8	1	7	6	6	2	7	0	2	3	0	1	3	5	1	9	3	6	1	0	2	9	4	4	7	7	0	5	2	3	2	5	2	8	3	0	9			
		2	7	4	1	2	6	2	0	3	8	6	4	4	2	3	3	4	7	2	6	2	0	4	8	3	4	1	5	4	3	0	5	0	2	7	4	3	0		
1	システム役員職階ユニット	1-1	1	3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
		1-2	3	5	0	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		1-3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	ユーザーコンサルティングユニット	2-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		2-2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		2-3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	システム化企画ユニット	3-1	1	3	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
		3-2	1	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		3-3	2	6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		3-4	4	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		3-5	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		3-6	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	プロジェクトマネジメントユニット	4-1	1	6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		4-2	3	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		4-3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		4-4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

図 4. 4-2 コンピテンシーマップ（一部抜粋、数値は実際データとは異なる） 出典：MUS、MUSIS

4.5. 今後の検討方針について

これまで述べてきたとおり、今回の取り組みは、「現場に役に立つコンピテンシー診断」という基本に立ち返るものであった。次のステップは、人材育成に対して前向きになってきたチームリーダー、メンバーに対して、実際の成長の機会を与えていくステップだと考えている。

その第一弾が「達人塾（仮称）」と呼ばれる仕組みで、現在開始に向けて最終的な詰め作業に取り組み始めている。達人塾とはレベルの高いものがそれ以外の者に対して教える機会を持つ、あるいは、レベルが中位以下のメンバーが、レベル上位者を指名して教えるを請う仕組みを作る等の活動を行う仕組みである。これは、本施策のコンピテンシー標準の枠組みをベースとしつつも、広く成長につながり、また成長を実感出来るような成果を目指している。

従来、システム本部のメンバーが成長するためにOJT（On the Job Training）の他には、全社共通の研修を受けるか、社外セミナーを受けるかしかなかった。社外セミナーを受けるにしてもその判断は各メンバーに任されており、それを評価する枠組みが存在しなかった。達人塾では、そういった社外セミナーや勉強会への参加を評価するとともに、新たに社内で技能伝承の講義を設け、OffJT（Off the Job Training）の充実を図る予定である。（図 4. 5-1）

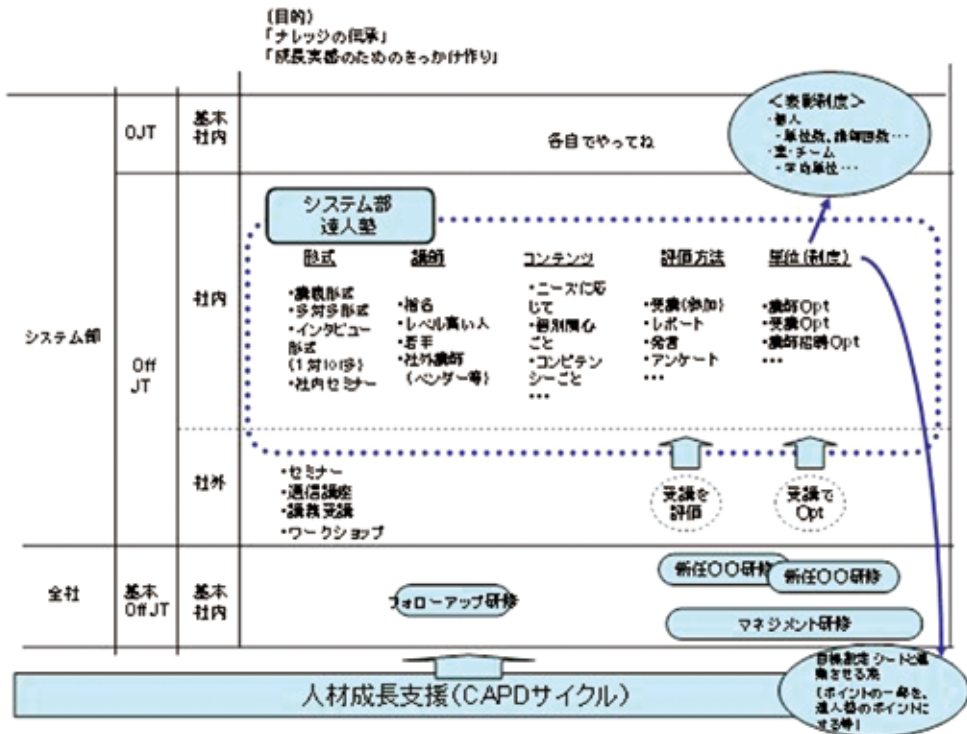


図 4. 5 - 1 達人塾のディスカッションペーパー

出典：MUS

一方、成長のためには OffJT だけではなく OJT も重要な要素を占めているため、OJT の一層の拡充も求められる。そこで OJT のサポートとして、現在のリーダークラスの過去の成長体験をまとめた冊子を作成することや、リーダーと部下の悩み、課題感をすりあわせ、育成計画へと繋げるための職場相談会などの実施も同時に検討をしている。

このような OJT、OffJT の拡充を進めていき、一人ひとりが順調に成長するサイクルができあがれば、その先に個人の成長と組織を関係付けるかという話になると考えている。つまり、システム本部の中でどの領域を伸ばすべきか、そのためには何を捨てて何に注力すべきかといった組織の変革の話へと自然とつながっていくと考えている。

これこそ MUS が当初やろうとしていた To Be の議論や、As Is と To Be のギャップの議論である。当初は As Is がわかった段階から一足飛びにこういった議論に行こうと先走ってしまったため、思いだけが空回りしてしまった。しかしながら、本フェーズのように今一度基本に立ち戻って現場目線から積み上げていくことで、将来的に、再度 To Be の議論へと進んでいくものと期待している。

5.スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

MUSにおける取組み事例は、導入活用事例集 2010 年に取り上げられただけでなく、IPA やスキル標準ユーザー協会主催による講演会や雑誌のインタビューなどでも取り上げられてきたが、とにかく具体的で生々しい取組みの宝庫である。

それだけにシンプルでもあり、もっと何か方法論的な解説を求めたくなるが、4 年半にわたり、一貫してこの取組みを指揮している遠藤氏は、そのような誘いに乗ろうとしない。

「とにかく取組みの原点に戻って考えることです。原点とは、この取組みを通して何を達成するかということ。油断するとすぐに自己目的化し、この取組みを行っていること自体に意義や心地よさを感じてしまう。“人材育成”は錦の御旗で、誰も反対しない。それをいいことに事務局がこねくり回して自己満足に落ちてしまうことが、私自身何度もありました。そんなとき、いつも現場のリーダーに目を覚まさせていただきました。これからの取組みで利益実感を出し、少しでも恩返しができる取組みになればと思っています。」(遠藤氏)

体系化され、標準化され、スムーズに進んでいるように見える取組みであっても、そこに落とし穴はないだろうか。「何のため、誰のためにやっているのか。そのビジョンを事務局が持っていなければ、うまくいくかどうかは運まかせになります。」(遠藤氏)

最後に、この取組みを経営レベルで支え続けてきた大利一雅氏のコメントを紹介したい。このメッセージこそ取組みを進める重要なキーとなる。

大利氏は技術畑を歩いてこられたが、その経験からも IT 人材の育成の難しさを実感されている。

「人材育成の重要さは、頭では分かっているがなかなか各論に落ちてこない。」

しかし、この取組みに対しては大きな評価を惜しまない。「人材育成の各論が見える化できている。それぞれの立場で何をやればいいかが具体的にになり、PDCA がスムーズに回る形になりつつある。」また、「最初から 100%満足は難しい。改善しながら進める姿勢が大事」との認識で、継続のための方策についても忘れてはいない。

さらに経営者として、方向性を持った経営的観点のメッセージが重要と力説される。

「経営目標を起点とし、組織のなかでITのリソースをどう考えるかを、明確に示す必要がある。また人材のバランスが重要で、それらの適正化を進めるにはスキル在庫を見える化し、人材のポートフォリオマネジメントを徹底することだ。」

「あくまでこの取り組みは、ビッグピクチャを描くひとつの道具ではあるが、とても強力な道具だ。」

この取り組みを推進してきた遠藤氏の方を見て、ねぎらうように次の言葉で締めくくられた。

「事務局の情熱でここまで引っ張って来られたものと思う。これからも、推進役は組織の人間として高い目線で取り組んでほしい。」