

導入テンプレート

Ver.1.0

～効果的な活用に向けた効率的な UISS 導入のために～

2010 年 3 月

独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）

目次

1. 改めて UISS とは	3
1.1. UISS 登場の背景	3
1.2. UISS の目的と適用分野.....	3
1.3. UISS の構成.....	5
2. UISS 導入活用の基本手順.....	7
3. 導入テンプレート登場の背景	8
4. 導入テンプレートとは	9
4.1. 導入テンプレートの利用目的.....	9
4.2. 導入テンプレートの構成要素.....	9
5. 導入テンプレートの使い方	17
5.1. スキル診断環境の整備（導入担当者）	17
5.2. スキル入力（ユーザー）	17
5.3. スキル診断結果の提示（導入担当者）	18
5.4. スキル診断環境のチューニング（導入担当者）＜導入テンプレート範囲外＞	18
5.5. スキル診断結果の利用＜導入テンプレート範囲外＞	18
5.6. 導入テンプレートのカスタマイズ例	18
6. 導入テンプレート利用の後に ～ 効果的な活用と確実な定着のために ～	19
7. 導入テンプレートの今後.....	19

付録 導入テンプレート

1. 改めて UISS とは

1.1. UISS 登場の背景

情報システムユーザースキル標準(Users' Information Systems Skill Standards、以下、UISS)は、社団法人 日本情報システム・ユーザー協会(以下、JUAS)が毎年実施している「企業 IT 動向調査」の次のような結果を受け、2006 年に策定された。

経営環境の変化に対応するための業務改革とそれらを効果的に実現するための情報システムの見直しが十分に行われていない。(経営戦略と IT 戦略とのギャップ)

企業規模が大きくなるにつれ、IS 機能のアウトソーシング比率が高まっている。(空洞化)

実質的な CIO の不在、または、その機能が欠如している。(IT ガバナンス機能の不在)

実現したいシステムの仕様が明確になっていないまま IS の構築に着手している。(要件定義能力の低下)

実現したい機能をベースにシステムコストを積算せず、予算ありきで IS 費用を算定している。(IT 投資戦略の不在)

IS 機能の整備による効果を、組織力向上に結び付けることがなかなかできていない。(利活用の未熟)

これらの原因の 1 つには、経営層、情報システム部門、情報システム利活用部門それぞれの、情報システム(以下、IS)に関わる中で果たすべき役割が不明瞭であったことが挙げられる。

UISS は、こうした背景を踏まえ、IS ユーザー企業の IS 機能を洗い出し、IS に関わる組織や人材に必要なスキルおよび知識を、網羅的かつ体系的に整理、一覧化した参照モデルとして策定されたものである。

1.2. UISS の目的と適用分野

前述の背景を踏まえ、UISS は次の目的の実現に向けて策定されている。

経営戦略の視点から IS 機能の体系的な一覧を提供することで各企業が自社に必要な IS 機能の全体像の可視化を行い組織力向上を実現する

求められるスキルや知識の一覧を提供することで、IS 部門や IS 活用部門など、IS に携わる人材の最適配置と育成を実現する

IS の構築・運用に関わる一連の「調達」、「評価」、「利活用」に関する機能とそのスキルを定義することで、発注者としての能力向上を実現する

なお、UISS は、企業の IS 関連組織や IS 関与者 / IS 人材の、次のような分野に適用できることを想定している（図 1）。

a) 組織力強化のための利用

- ・ IS に関する機能・役割の可視化
- ・ 経営層が企業戦略実現に向けた効果的な IS 再構築や投資を実施する際に活用可能

b) システムベンダへの発注時の利用

- ・ 発注対象となる業務に関する合意形成に活用可能

c) IS に関する組織および人材の役割・キャリアパスの理解

組織の観点

- ・ 自組織の業務機能を把握
- ・ 生産性や業務品質の向上に向けた人材育成の検討に活用可能
- ・ 所属メンバーの現状のスキル把握、強化すべきポイントの把握などに活用可能

人材（個人）の観点

- ・ 目標とするキャリアを実現するために、どのようなスキル開発が必要になるかを検討するうえでの指標
- ・ キャリアアップやキャリアチェンジを図る際の参照モデル

各企業で適用する際には、効果的に活用することにより、下図の様な分野で成果が期待できる。

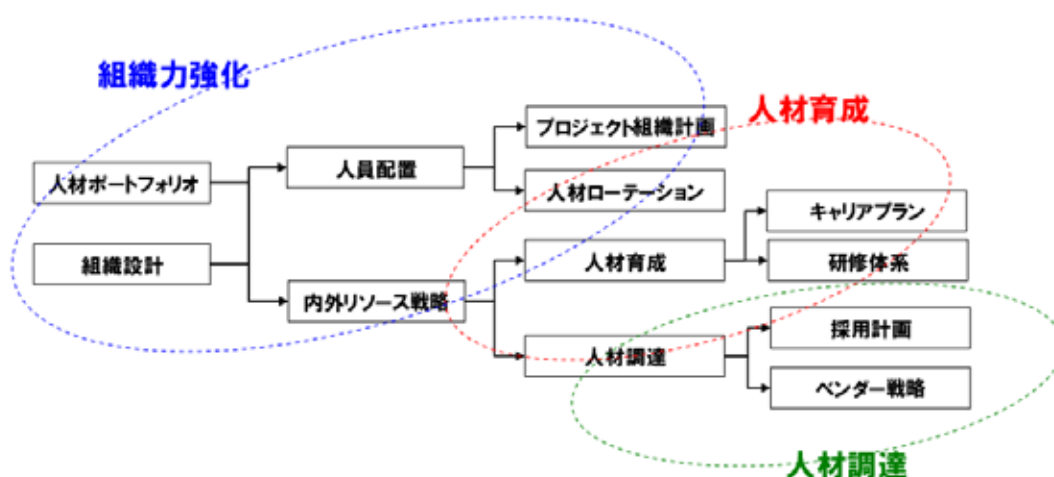


図 1 UISS の適用分野

1.3. UISS の構成

UISS は、表 1 に示す構成要素から構成されている。

構成要素	概 要
タスクフレームワーク	業務機能を図で表現し、UISSの対象範囲となる『IS機能』を示したもの
タスク概要	各『IS機能』の業務概要を示したもの
機能・役割定義	業務を詳細化し、その実施に必要なスキル・知識を整理したもの
人材像とタスクの関連	想定される人材像とその人材像が遂行するタスクの関連を示したもの
人材像定義	各人材像のミッションと担当する業務を示したもの
キャリアフレームワーク	人材像ごとのレベルを一覧化したもの
研修ロードマップ	スキルや知識の修得を目的とした研修コースを体系化したもの

表 1 UISS の構成要素

また、これら構成要素間の関係を図 2 に示す。



2. UISS 導入活用の基本手順

UISS の効果的な活用手順についての詳細は、「有効活用ガイド」を参照されたいが、ここでは、基本的な活用手順と考え方について述べる。

繰り返しになるが、企業にとって、UISS を導入、活用することが最終目的ではない。自社のビジネス目標を実現する上で必要な IS 機能確定や実行体制整備のために奏功するのが UISS である。UISS を効果的に活用するためには、改めて自社の方向性を確認する要求分析から始める必要がある。

自社流の IS 機能と実行能力を整理し、UISS を活用する基本手順を図 3 に示す。

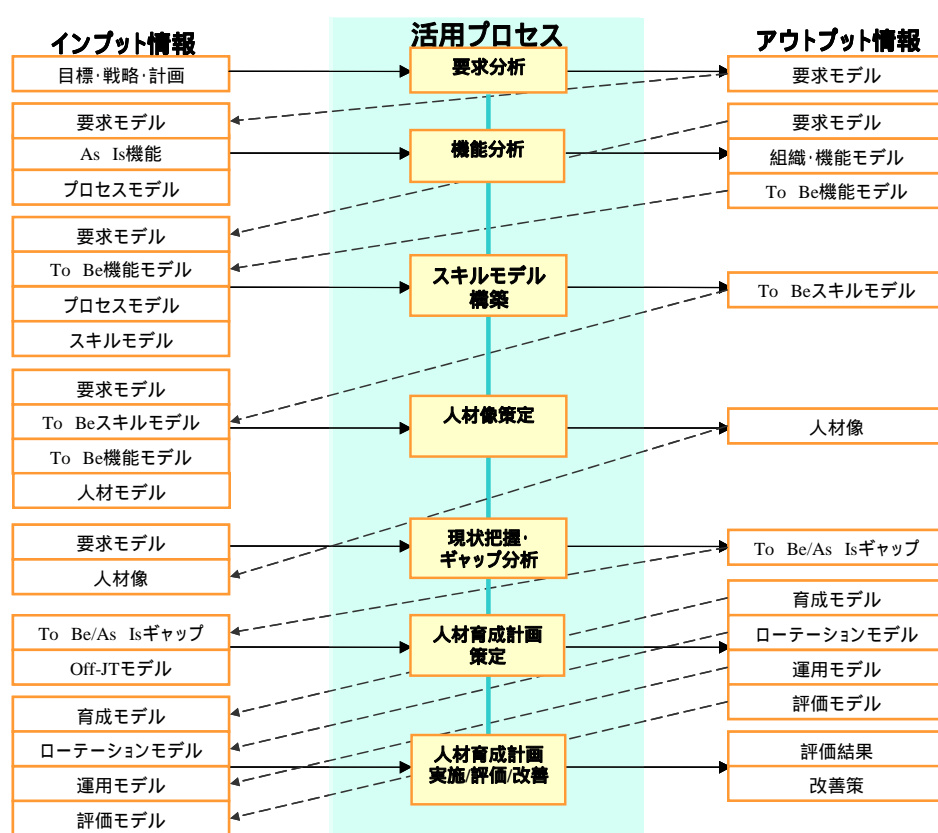


図 3 UISS 活用プロセス

3. 導入テンプレート登場の背景

UISS は、経営戦略に応じて、IS 組織機能の成熟度を向上させる上では、有効な参照モデルである。しかし、経営戦略から要求分析を行い、自社に必要な IS 機能を定義し、これに関連するスキル／知識を紐付けるという作業は、負荷が高く導入が困難であるという印象をもたれることがあった。

そこで、導入初期段階の作業を軽減するために、簡易導入手順とある程度の精度のパッケージを提供し、気軽に導入を試すことができればという発想のもと、「導入テンプレート」を作成した。

策定に当たっては、UISS 導入支援に関する豊富な実績を持つコンサルタントの知見を集約し、さらに、「UISS 導入テンプレート検証ワークショップ」を開催し、実際に作成した導入テンプレートを使って、その有効性を検証した。

4. 導入テンプレートとは

4.1. 導入テンプレートの利用目的

導入テンプレートの利用目的を次の3つと想定した。

UISS 導入の初期段階作業の効率化、作業軽減

導入テンプレート登場の背景に示したように、UISS 導入作業の効率化、作業軽減を目的とし、導入負荷をあまりかけられない企業にも取り組みやすくする。

UISS 導入手順の理解

本テンプレートを活用することにより、UISS そのものの設計思想や UISS 導入活用の流れ、考え方を具体的なイメージとして理解することができる。

UISS 本格活用前の検証

UISS の本格導入を進める前に、短い時間で、試行することができる。

4.2. 導入テンプレートの構成要素

IS 推進体制の違いにより、導入テンプレートを6パターン提供している。自社のIS推進体制に近いパターンを選択し、これに対応する導入テンプレートを採用いただきたい。IS推進体制と選択すべきパターンの対応を表2に示す。

	IT 部門	情報子 会社	IT ベンダー
パターン1: 自社(IT 部門) + 情報子会社を持ち、IT ベンダーも活用			
パターン2: 自社(IT 部門) + 情報子会社を持つが、IT ベンダーは未活用			
パターン3: 自社(IT 部門) + 情報子会社は無く、IT ベンダーを活用			
パターン4: 全て自社(IT 部門)で実施			
パターン5: 自社(情報子会社) + IT ベンダーを活用			
パターン6: 全て自社(情報子会社)で実施			

注： ：自社 ：情報子会社、IT ベンダーを活用

表2 導入テンプレートの6つのパターン

導入テンプレートは、次の 6 種類の要素から構成される。

- タスク一覧
- タスクとスキルの関係
- キャリアフレームワーク
- 人材像とタスクの関係
- 人材像とタスクとスキルの関係
- レベル定義

4.2.1. タスク一覧

タスク一覧は、選択したパターンの活用組織に必要と思われる IS 機能（UISS 機能・役割定義の大項目 - 中項目）の一覧と、推進組織（IT 部門（IS 部門）、情報子会社、IT ベンダー）の役割分担を明示したものである（図 4）。

タスク	IT部門 (自社)	情報子会社	ITベンダー
事業戦略策定	経営要求の確認 新ビジネスモデルへの提言 事業戦略の実現シナリオへの提言		
IS戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境の分析 IS戦略の策定 IS戦略全体計画の策定 IS戦略実行体制の確立 意図と指針の周知		
IT基盤構築・維持・管理	IT戦略の策定 IT戦略実行計画の策定 IT基盤整備(標準作成) 品質統制フレームワークの運営(各プロジェクトに対するガバナンスの実施) 各アーキテクチャ・標準・品質統制フレームワークの維持・管理 IT戦略実行計画の評価 IT戦略の評価		
IS戦略実行マネジメント	IS戦略の分析・把握 IS戦略実現のモニタリングとコントロール IS戦略実現上のリスクへの対応 コントロールフレームワークの維持・管理		
プロジェクトマネジメント	プロジェクトの立ち上げ プロジェクト計画策定 プロジェクト進捗と実行管理 プロジェクト変更管理 プロジェクト終結 プロジェクト完了評価		
IS企画	IS企画の策定 IS導入計画の策定 調達と調達マネジメント		
IS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)		
IS導入/アプリケーションコンポーネントの開発	コンポーネント設計(内部設計) 詳細設計(プログラム設計) プログラム実装 コンポーネントのテスト		
IS導入/システムコンポーネントの分析・設計	システムコンポーネントの要件定義 システムコンポーネントの設計 アプリ分析・設計・開発への助言		

図 4 タスク一覧（パターン 1 から抜粋）

4.2.2. タスクとスキルの関係

タスクとスキルの関係は、タスク一覧表で提示した IS 機能を実行する上で必要と思われるスキルの一覧である（図 5）。小項目ごとに複数のスキルが提示されており、このスキルが、スキル診断のための、「質問項目」となる。

タスク			スキル
事業戦略策定	経営要求の確認	経営要求の確認	経営方針を正確に捉えることができる 企業目標を正確に捉えることができる 中長期構想を正確に捉えることができる
		業務(経営)環境の調査・分析	対象とする事業領域を正確に捉えることができる 企業の内外環境を正確に捉えることができる 企業の内外環境の分析結果と企業目標の関係をIS戦略指針として文書化することができる 企業の内外環境の情報を継続的に収集できる
		課題の抽出	収集した情報からIS資源における課題を分析・抽出することができる 情報面や保守・運用面から、課題を評価することができる
	新ビジネスモデルへの提言	IT動向の調査・分析	IT動向を体系的かつ徹底的に捉えることができる 経営戦略・IS戦略に適用できるIT利用方法を適切に分析・抽出し、文書化できる IT動向の情報を継続的に収集できる
		ビジネスモデル策定への助言	新しいビジネスモデルにより革新的な事業領域を明確にすることができる ビジネスモデル策定に対してIS戦略とIS資源配分の面から適切に助言できる 経営環境の変化およびITがビジネスに及ぼす影響を明確に説明することができる ビジネスモデルとISの全体最適化の観点から、実現可能性を評価できる
		IS資源における実現可能性の確認	IT基盤構造の全体最適化の観点から、実現可能性を評価できる 利用するIS資源の普及度合いの観点から、実現可能性を評価できる 利用するIS資源の先進度合いの観点から、実現可能性を評価できる
	事業戦略の実現シナリオへの提言	事業戦略展開における活動・成果指標の設定	事業戦略の実現度合いを確認するための成果指標、目標値およびその測定方法を設定することができる 事業戦略の実現に向けた活動が適正に実施されているかを把握するための活動指標、目標値およびその測定方法を設定することができる
		課題・リスクの抽出	自及及び外部の現状・動向を踏まえて、ISに関する様々な課題やリスクを体系的に整理し、新ビジネスモデルに照しプロジェクト実施上の制約事項を踏まえて、各成果を得るために必要となる作業を洗い出すことができる 洗い出された各作業内容を踏まえて、ITモナカネ+ITの観点で、どのようなリソースが必要となるかを洗い出すこと 洗い出されたリソースの調達費用を積み上げて、実行に向けた概算費用を算出し、予算化することができる
		概算予算の算出	ビジネスモデルをビジネスプロセスのレベルで正確に捉えることができる ビジネスの全体像を最上位レベルでモデル化し、描くことができる
IS戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境の分析	対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解	対象領域の業務フローを正確に捉えることができる
		現行業務(AsIs)の調査・分析	業務上の課題を分析・抽出し、文書化できる 業界内における管理面と業務面を評価し、文書化できる
		情報システム(AsIs)の調査・分析	現行情報システムの目的、機能、アーキテクチャ、規模、能力、コスト、保守運用および障害状況を正確に捉えること 現状および近い将来に起こりえる情報システムの課題を的確に捉え文書化できる
		情報技術動向の調査・分析	業界内における平均技術水準を把握できる 情報技術動向を体系的かつ徹底的に捉えることができる
		経営・情報戦略に適用できるIT利用方法を適切に分析・抽出し、文書化できる	経営・情報戦略に適用できるIT利用方法を適切に分析・抽出し、文書化できる 情報を継続的に収集できる
		IS戦略の策定	基本戦略の策定 開発/改善/改革対象を適切に識別され、優先順位づけできる 企業目標を達成するための中長期計画を策定できる 開発/改善/改革実現のため手段を適切にできる 経営要求および資源獲得可能性の条件から開発/改善/改革対象に対する優先付けの選択基準を設定できる 開発/改善/改革対象を文書化できる
	業務の全体像(ToBe)と投資対象の選定	業務機能と業務組織に関して最上位レベルでモデル化し、新全体像を描くことができる	業務機能と業務組織に関して最上位レベルでモデル化し、新全体像を描くことができる 新全体像と現情報システムのギャップを把握し、情報システムへの要件を明確にできる 新全体像の中から情報システム対象を選定し、目標を設定できる プロジェクト規模、優先順位および必要資源等を検討することにより、適正な情報システム投資対象を選定し、目標を実現するうえで想定されるリスクを抽出し、基本的対応方針を提示することができる 情報戦略の実現度合いを確認するための成果指標を設定することができる
		情報戦略の策定と承認	標準記述形式に準じて情報戦略指針を文書化できる 情報戦略指針を必要関係者に配布し、承認を得ることができる
	IS戦略全体計画の策定	情報システム投資原案の策定	中期的(3年程度)を見据えた情報システム投資原案を策定することができる 個別案件単位に計画を分割することができる
		個別案件原案作成方針の策定	重点実施項目を策定することができる 企業目標を達成に向け、情報システムが達成すべき目標を策定することができる 上記を文書化し、承認を得ることができる
		個別案件原案作成依頼	計画作成に必要な情報(前提となるIT環境変化、費用算定単価など)を収集・整理し、文書化できる 関係者に明確な依頼ができる
		提出結果集約	開発/保守/運用/ハード/ソフト/ネットワークの各計画を集約することができる 関係面所に対して個別ヒアリングできる
		原案精査	全体を見直し類似案件の調整ができる(トップダウンとボトムアップのすり合わせができる) IS戦略との整合性を確認できる 達成すべき目標を計画ベースでクリアしているか確認できる IS戦略に基づいた優先順位付けができる
		IS戦略全体計画策定(プロジェクトごとの視点)	IS戦略実現に向けた実施スケジュールを策定できる 実行に向けた概算費用を算出し予算化することができる 高額の費用対効果を検証できる 案件ごとの戦略スケジュールを作成できる モニタリング&コントロールの計画を策定できる 実現に向けた組織体制を提案できる 資源調達・導入計画を策定できる
		年度計画策定(年度の視点)	個別案件計画を年度展開できる 情報システムに前進する全ての費用を算出することができる 年度ごとの組織体制計画を策定できる モニタリング&コントロールの計画を策定できる 資源調達・導入計画を策定できる
		IS戦略全体計画の確定と承認および推進体制の提案	標準記述形式に準じてIS戦略全体計画を文書化できる IS戦略全体計画を必要関係者に配布し、承認を得ることができる 情報システム部門の推進体制を提案できる

図 5 タスクとスキルの関係（パターン1から抜粋）

4.2.3. キャリアフレームワーク

ここで提供されるキャリアフレームワークは、タスク一覧表で提示された役割分担に対応して設定される、標準的な人材像と各人材像のレベルを表現したものである（図 6）。キャリアレベルは 4 段階から 8 段階の設定を用意している。

人材像/ レベル	IT部門													情報子会社	
	ビジネスストラテジスト	ISストラテジスト	プログラママネージャ	プロジェクトマネージャ	ISアナリスト	アプリケーションデザイナー	システムデザイナー	ISOペレーション	ISアドミニストレータ	ISアーキテクト	セキュリティアドミニストレータ	ISスタッフ	ISOデータ	アプリケーションデザイナー	システムデザイナー
レベル7															
レベル6															
レベル5															
レベル4															
レベル3															
レベル2															
レベル1															

図 6 キャリアフレームワーク（パターン 1、7 レベル設定）

4.2.4. 人材像とタスクの関係

標準的な人材像と、個々のタスク（機能・役割定義の中項目）との関係を整理したものである。人材像が担当するタスクがコア業務なのか、サブコア業務なのかを定義している（図 7）。

		IT部門											情報子会社	
		ビジネスストラテジスト	システムストラテジスト	プロジェクトマネージャ	システムアナリスト	アプリケーションデザイナー	システムデザイナー	システムオペレーション	システムミニストレータ	システムアーキテクト	セキュリティアドミニストレータ	システムスタッフ	システムオペレータ	アプリケーションデザイナー
人材像/タスク														
事業戦略策定	経営要求の確認	コア	サブ											
	新ビジネスモデルへの提言	コア	サブ											
	事業戦略の実現シナリオへの提言	コア	サブ											
	対象領域ビジネスおよび環境の分析	サブ	コア	サブ							サブ			
	IS戦略の策定	サブ	コア	サブ							サブ			
IS戦略策定	IS戦略全体計画の策定	サブ	コア	サブ							サブ			
	IS戦略実行体制の確立	サブ	コア	サブ							サブ			
	意図と指針の周知	サブ	コア	サブ							サブ			
	IT戦略の策定										コア			
	IT戦略実行計画の策定										コア			
IT基盤構築・維持・管理	IT基盤整備（標準作成）										コア			
	品質統制フレームワークの運営(各プロジェクトに対するガバナンスの実施)										コア			
	各アーキテクチャ・標準・品質統制フレームワークの維持・管理										コア			
	IT戦略実行計画の評価										コア			
	IT戦略の評価										コア			
IS戦略実行マネジメント	IS戦略の分析・把握		サブ	コア										
	IS戦略実現のモニタリングとコントロール			サブ	コア									
	IS戦略実現上のリスクへの対応			サブ	コア									
	コントロールフレームワークの維持・管理			サブ	コア									

図 7 人材像とタスクの関係（パターン 1 の抜粋）

4.2.5. 人材像とタスクとスキルの関係

人材像とタスクとスキルの関係は、人材像とタスクに、さらにスキルの関係に対応づけて確認できるよう一覧化したものである（図 8）。

[illegible]

図 8 人材像とタスクとスキルの関係（パターン 1 の抜粋）

4.2.6. レベル定義

図 5 で示した、スキル項目に対して、スキル診断をされる側が、それぞれの経験や知識と照らし合わせて対応する「ランク」を選択する。ランクの設定例を表 3 に示す。

回答 ランク	要求されるレベル	説明
R0	なし	● 経験も知識もない
R1	経験はないが、知識はある	● 実務経験はないが、教育・研修等で学んだことがあり、概要を説明できる程度には理解している
R2	指導や指示に従い、実施した経験がある	● 要所で上司や先輩などの指示・サポートを得ながら実施したことがある
R3	単独で実施した経験がある	● 一連のタスクを単独で実施した経験があり、指示やサポートがなくても遂行できる または ● 自身が責任の主体となり、パートナー等の協業者に具体的な指示を出して一連のタスクを遂行させることができる
R4	育成・指導した経験がある	● 継続的に単独で実施した経験があり、日常の業務やOJT、社内勉強会等を通じて部下や後輩を育成・指導したことがある

表 3 回答ランク設定例

各タスクを実現するためのスキルの充足度、すなわち、各スキル項目に対応するランクの割合から、各人材像のどのレベルに対応するのかを判定する。そのロジックのベースとなるのが、レベル定義である（図 9）。例えば、ビジネスストラテジストのレベル 5 と判定されるのは、ビジネスストラテジストに関連するコアスキル項目にランク 3 と回答した割合が 30%以上、かつサブコアスキル項目にランク 2 と回答した割合が 30%以上となる人である。同じく、ビジネスストラテジストのレベル 4 と判定されるのは、コアスキル項目でランク 3 と回答した割合が 10%以上かつランク 2 と回答した割合が 30%以上、サブコアスキル項目のランク 2 を 10%以上かつランク 1 を 30%以上にしても満たす必要がある。

人材像		コア/サブ	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6	レベル7
IT部門	ビジネスストラテジスト	コア	-	-	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)	R4 (10%) R3 (30%)	R4 (30%)
		サブ	-	-	R1 (30%)	R2 (10%) R1 (30%)	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)
	ISストラテジスト	コア	-	-	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)	R4 (10%) R3 (30%)	R4 (30%)
		サブ	-	-	R1 (30%)	R2 (10%) R1 (30%)	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)
	プログラママネージャ	コア	-	-	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)	R4 (10%) R3 (30%)	R4 (30%)
		サブ	-	-	R1 (30%)	R2 (10%) R1 (30%)	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)
	プロジェクトマネージャ	コア	-	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)	R4 (10%) R3 (30%)	R4 (30%)	-
		サブ	-	R1 (30%)	R2 (10%) R1 (30%)	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)	-
	ISアナリスト	コア	-	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)	R4 (10%) R3 (30%)	R4 (30%)	-
		サブ	-	R1 (30%)	R2 (10%) R1 (30%)	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)	-
	アプリケーションデザイナー	コア	R1 (30%)	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)	R4 (10%) R3 (30%)	-	-
		サブ	R1 (10%)	R1 (30%)	R2 (10%) R1 (30%)	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	-	-
	システムデザイナー	コア	R1 (30%)	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	R3 (30%)	R4 (10%) R3 (30%)	-	-
		サブ	R1 (10%)	R1 (30%)	R2 (10%) R1 (30%)	R2 (30%)	R3 (10%) R2 (30%)	-	-

図 9 レベル定義（パターン 1、7 レベル設定 の抜粋）

5. 導入テンプレートの使い方

導入テンプレートを使った活用手順の概略を図 10 に示す。ここでは、UISS の導入をして、活用環境を作成する人を、「導入担当者」と呼び、スキル診断をされる人、スキル入力をする人を「ユーザー」と呼ぶ。

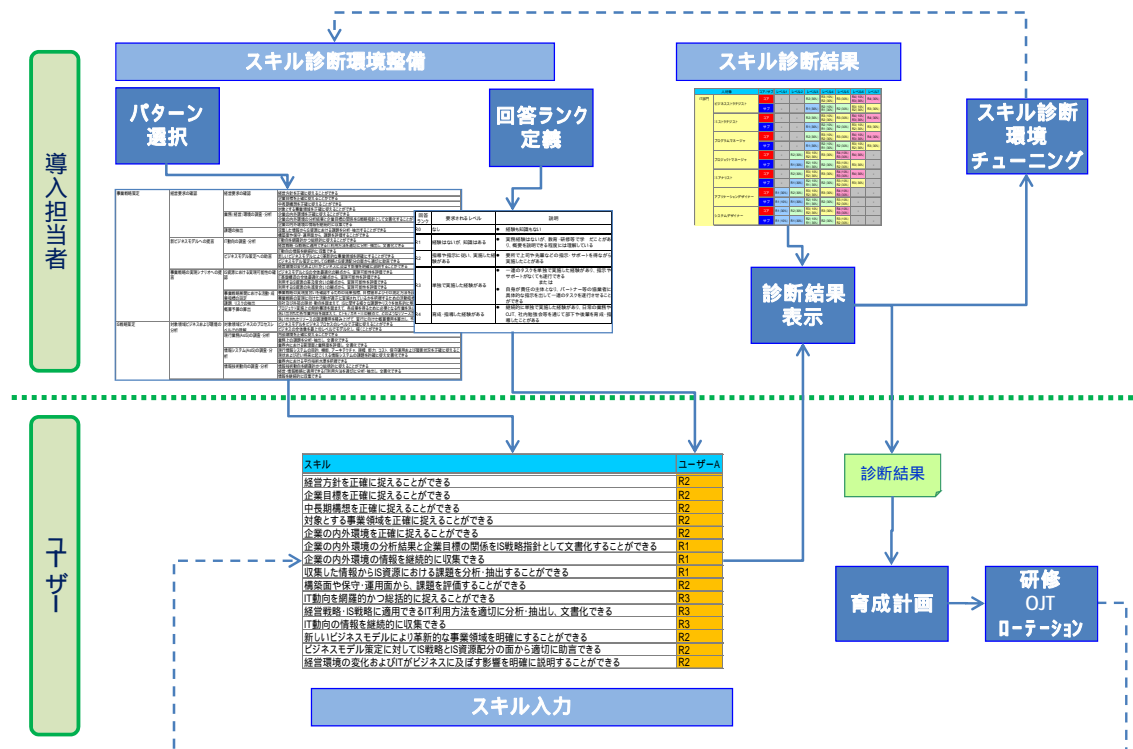


図 10 導入テンプレートを使った活用手順

以下、導入テンプレートを使った UISS 活用手順を示す。

5.1. スキル診断環境の整備（導入担当者）

- (1) 導入担当者が、自社の IS 推進体制に近いパターンを選択し、これを自社版 UISS とする。
- (2) スキル（＝質問項目、図 5）に対する回答ランク（例として、表 3）を定義する。
- (3) ユーザーに、スキル診断の目的と、スキル入力の方法（ツールを用意している場合は、ツールの説明を含む）を説明し、スキル診断を開始する。

5.2. スキル入力（ユーザー）

- (1) 各スキルに対して、自分の現在のランクを入力する。

5.3. スキル診断結果の提示（導入担当者）

- (1) 人材像とタスクとスキルの関係（図 8）、レベル定義（図 9）から、各ユーザーのスキル充足度を算定し、人材像のどのレベルであるのかを判定する。
- (2) スキル診断の結果を、各ユーザーにフィードバックする。

5.4. スキル診断環境のチューニング（導入担当者）＜導入テンプレート範囲外＞

- (1) スキル診断の結果と、実態のイメージを照らし合わせながら、スキル診断環境自体のチューニングを行い、納得性を高めていく。具体的には、必要に応じて、下記の作業を行う。
 - 回答ランクの表現の修正や追加説明
 - スキル項目を自社の言葉に書き変える 等

5.5. スキル診断結果の利用＜導入テンプレート範囲外＞

個人の視点では、スキル診断結果と目指す姿とのギャップを把握した上で育成計画を立て、実行し、確認・改善するという PDCA を回していく。

組織の視点においても、組織全体のスキルの充足度とあるべき姿とのギャップを把握し、これを埋めるための施策を立て、実行し、評価・改善する PDCA を回していく。

5.6. 導入テンプレートのカスタマイズ例

導入テンプレートから、自社版 UISS を作成する際のカスタマイズの例を補足する。

- そのまま活用：
 - 上述のように、パターンを選択し、提供されている導入テンプレートをそのまま活用する。
- 役割分担のカスタマイズ：自社の IS 推進体制にあわせたカスタマイズ
 - IS 推進体制がいずれかのパターンであっても、実態は違う場合がある。自社の IS 推進体制に近いパターンを選択した上でカスタマイズを実施する。
 - タスク一覧の役割分担を自社用に見直し、定義する
 - 上記に伴い、下記の内容を変更する
 - ◇ タスクとスキルの関係
 - ◇ 人材像とタスクの関係、人材像とタスクとスキルの関係
 - 人材像とタスクの関係のコア業務、サブコア業務の微調整
- 用語のカスタマイズ：スキル定義の用語を自社の言葉に変更する
 - スキル診断実行者に分かりやすい言葉にすることで、診断の負荷を下げるができる。一方で、対象者全員が納得いく表現に変更するという作業は導入作業負荷をかなり大きいものにする。

いずれにしても、スキル診断環境を設定する場合は、7 割の出来栄であっても実際に運用

し、継続的に見直し、修正することが重要である。

6. 導入テンプレート利用の後に ～ 効果的な活用と確実な定着のために ～

UISS が掲げる大きな目的である、経営戦略に照らした組織力向上や人材育成 / 調達に結び付く施策の立案と徹底は、全社単位のプロジェクトであり、定着 / 改善サイクルが回り始めるには、経営層を含む多くのステークホルダーの合意が必須となる。

また、本テンプレートから作成できるのは、パッケージ化された個人のスキル診断環境であり、これを組織としてどのように意味づけるのか、どのようなストーリーで組織力を向上させるのかは、それぞれの企業で吟味されなければならない。

強い組織を作るためにはそれだけの労力を要するが、重要なのは、各社各様の要素を適切に取り入れることである。有効活用ガイドや研修コース設計ガイド、導入・活用事例集等にもヒントを盛り込んであるので、参考にしていきたい。

7. 導入テンプレートの今後

今回提供した導入テンプレートは、スキル診断環境作成のためのデータ、ロジックである。環境整備のための具体的な情報と手順はご理解いただくことができたと思う。一方で、多くの情報を扱い、集計する必要があるので、実際に運用していくには、表計算ソフトや、ASP などのツールの利用が前提になるだろう。

また、今回は、UISS 導入時の作業軽減に焦点を当てたが、今後は、活用・運用段階での作業の効率化を支援できるような仕組みも合わせて検討していきたい。

付録 導入テンプレート

本テンプレートでは、IS 推進体制の観点から、次の 6 パターンを設定し、それぞれに応じた UISS 導入の中間成果物を 6 種類ずつ提供する。

パターン分類

		IT 部門	情報子 会社	IT ベンダー
パターン 1:	自社 (IT 部門) + 情報子会社を持ち、 IT ベンダーも活用			
パターン 2:	自社 (IT 部門) + 情報子会社を持つが、 IT ベンダーは未活用			
パターン 3:	自社 (IT 部門) + 情報子会社は無く、 IT ベンダーを活用			
パターン 4:	全て自社 (IT 部門) で実施			
パターン 5:	自社 (情報子会社) + IT ベンダーを活用			
パターン 6:	全て自社 (情報子会社) で実施			

注： ：自社 ：情報子会社、IT ベンダーを活用

パターンごとに提供する導入テンプレートの構成要素

- (1) タスク一覧
- (2) タスクとスキルの関係
- (3) キャリアフレームワーク
- (4) 人材像とタスクの関係
- (5) 人材像とタスクとスキルの関係
- (6) レベル定義