



2012 年度 第 1 回 CCSF 活用ワークショップ 実施報告書

一般社団法人コンピュータソフトウェア協会(CSAJ)
人材育成委員会
委員長 宇野 和彦(株スキルメイト)
副委員長 木田 徳彦(株インフォテック・サーブ)
協力：独立行政法人 情報処理推進機構(IPA)

2013 年 2 月 28 日

目次

第1章 CCSF活用ワークショップ実施の背景と目的

- 1.1 CCSF活用ワークショップ実施の背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
- 1.2 CCSF活用ワークショップの目的と期待効果・・・・・・・・・・・・1

第2章 CCSF活用ワークショップの実施概要

- 2.1 ワークショップのスケジュール・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
- 2.2 ワークショップの概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・2
- 2.3 参加企業・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
- 2.4 実施体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
- 2.5 ワークショップの実施内容（各回の議事録を掲載）
 - 2.5.1 第1回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・7
 - 2.5.2 第2回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・10
 - 2.5.3 第3回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・14
 - 2.5.4 第4回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・17
 - 2.5.5 第5回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・21
 - 2.5.6 第6回ワークショップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・25

第3章 CCSFワークショップの結果（企業別に掲載）

- 3.1 株式会社アールワークス・・・・・・・・・・・・・・・・・・29
- 3.2 株式会社インテリジェントウェイブ・・・・・・・・・・・・・・・・・・37
- 3.3 オデッセイヒューマンシステム株式会社・・・・・・・・・・・・・・・・・・51
- 3.4 株式会社オービックビジネスコンサルタント・・・・・・・・・・・・・・・・・・62
- 3.5 株式会社オープンストリーム・・・・・・・・・・・・・・・・・・70
- 3.6 株式会社ピーエスシー・・・・・・・・・・・・・・・・・・83

第4章 CCSFワークショップの評価と今後の取り組み

- 4.1 ワークショップの総合評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・92
- 4.2 今後の取り組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・93

第1章 CCSF活用ワークショップ実施の背景と目的

1.1 CCSF活用ワークショップ実施の背景

一般社団法人コンピュータソフトウェア協会（以下、CSAJ）はコンピュータソフトウェア製品に係わる企業、約400社が会員となっており、各種委員会・研究会活動も活発に行っている。人材育成委員会は約20ある委員会の一つであり、IT企業の人材育成に関して研究と実践を行っている。

また、2012年3月に独立行政法人情報処理推進機構（以下、IPA）から共通キャリア・スキルフレームワーク（以下、CCSF）の追補版が発表され、今まで以上に企業にとって導入しやすい環境が整ってきた。

これを受けて、CSAJの人材育成委員会では、IPAの支援も受けて、CCSFを実証することにした。

1.2 CCSF活用ワークショップの目的と期待効果

CSAJの会員企業は、ホストコンピュータからクライアントサーバ、WEBコンピューティング、クラウドコンピューティングとITシステムの中心が変わってきている現状を踏まえて、求められるIT人材像も変わってきているとの認識をもっている。

また、従来からあるITスキル標準（ITSS）だけでは、現在の業務に対応した人材育成は難しいと感じている企業も多い。今まであった人材像だけでは足りないケースや複数の人材像のタスクが統合しているケースなどの不具合を、新しく登場したCCSFで解決できることを期待していた。

第2章 CCSFワークショップの実施概要

2.1 ワークショップのスケジュール

ワークショップは2週間に1回程度のペースで、毎回3時間を全6回実施。

ただし、ワークショップ開始前に事前説明会を、ワークショップ終了後にテイクオフ・ミーティングを実施した。

- | | | |
|---------------|-----------------------|------------------|
| ①事前説明会 | : 2012年 7月10日(火) | 15:00～17:00 |
| ②第1回ワークショップ | : 2012年 7月27日(金) | 12:00～15:00 |
| ③第2回ワークショップ | : 2012年 8月 7日(火) | 14:00～17:00 |
| ④第3回ワークショップ | : 2012年 8月28日(火) | 14:00～17:00 |
| ⑤第4回ワークショップ | : 2012年 9月11日(火) | 14:00～17:00 |
| ⑥第5回ワークショップ | : 2012年 9月25日(火) | 10:00～13:00 |
| ⑦第6回ワークショップ | : 2012年10月16日(火) | 14:00～17:00 |
| ⑧テイクオフ・ミーティング | : 2012年12月17,18日(月,火) | 各社個別対応
(各1時間) |

2.2 ワークショップの概要

ワークショップ内では、各回、IPAの方から作業する内容の説明を受け、参加企業が各社で実際に作業を行う。ワークショップの時間内で完成しない場合は、決められた期日まで成果物を完成させて提出する宿題方式を採った。

日程	回数	テーマ	成果物提出日	発表日
7/10(火)	事前	ワークショップの進め方		
7/27(金)	第1回	CCSFの理解と要求分析	8/3(金)	8/7(火)
8/7(火)	第2回	ToBeタスク定義	8/21(火)	8/28(火)
8/28(火)	第3回	人材像とキャリアフレームワークの策定	9/4(火)	9/11(火)
9/11(火)	第4回	スキルセット構築	9/18(火)	9/25(火)
9/25(火)	第5回	現状分析(テストアセスメント)	10/2(火)	10/18(火)
10/18(火)	第6回	自社人材育成基盤の確定		
12/17,18	Take off	これからの運用		

各回の実施内容(記事録)は「2.5」で掲載するが、概要は次のとおりである。

①事前説明会

IPAの方からワークショップの進め方を説明いただき、参加企業に理解を求めた。また、このワークショップの目的である次の5点を確認した。

- ・それぞれの企業が、自社のあるべき姿を明確にする
- ・あるべき姿の実現に向け、必要な機能(仕事)を具体的に明らかにする
- ・必要な機能(仕事)の役割分担として自社に必要な人材像を定義するとともに、キャリアフレームワーク(歩み)を策定する
- ・必要な機能(仕事)の遂行のために必要なスキル(素養)を定義する。
- ・これらの定義に沿って現状を分析(テストアセスメント)し、結果をフィードバックして自社の人材育成基盤を完成させる。

※必要な機能(仕事)をCCSFでは『タスク』と呼ぶ

なお、ワークショップへの参加にあたっては、「最後までやり遂げること」が大切で、そのためには1社から複数名の参加をお願いした。また、企業の内部情報を発表する場面もあるため、機密保持に係わる誓約書も提出してもらった。

②第1回「CCSFの理解と要求分析」

参加企業の自己紹介の後、IPAの方からCCSFについて説明をいただき、参加企業にその仕組みを理解してもらった。その後、IT人材育成の目標として、各企業の「あるべき姿」(ToBe)についての検討を開始した。「あるべき姿」は、ロジックツリー(目的-手段)を使用してモデル化をし、成果物『要求分析シート』に

整理する。『要求分析シート』の作成には「マインドマップ」というフリーソフトを利用した。

成果物『要求分析シート』は、次回ワークショップの前までに完成させた。

③第2回「ToBeタスク定義」

第1回ワークショップの成果物である『要求分析シート』をもとに、各企業から自社の要件定義について発表してもらった。

その後、CCSFにおけるもっとも重要な要素である「タスク」モデルについて説明いただき、参加企業の理解を図った。続いて、各社の現在の組織（AsIs）をもとに、本来やるべきタスクも加味して、組織とタスクのクロスリファレンス、すなわち『組織機能分析表』の作成を開始した。

さらに、組織機能分析の結果をもとに、自社組織の必要タスク（ToBe）の定義の検討を開始した。

成果物『組織機能分析表』と『自社タスク定義』は、次回ワークショップの前までに完成させた。

④第3回「人材像とキャリアフレームワークの策定」

第2回ワークショップの成果物である『組織機能分析表』と『自社タスク定義』をもとに、各企業の自社タスクを発表してもらった。

その後、タスクの役割分担を考え、「人材像」としての定義を『人材像・タスククロスリファレンス』に整理すべく、検討を開始した。「人材像」については、『人材モデル概要設定シート』に人材像とその概要を整理する。

また、定義した「人材像」についてそれぞれのレベルレンジを設定し、人材育成の道筋（個人にとってのキャリアプラン）を考え、『キャリアフレームワーク』として設定すべく、検討を開始した。

成果物『人材像・タスククロスリファレンス』と『キャリアフレームワーク』、『人材モデル概要設定ワークシート』は、次回ワークショップの前までに完成させた。

⑤第4回「スキルセット構築」

第3回ワークショップの成果物である『人材像・タスククロスリファレンス』と『キャリアフレームワーク』、『人材モデル概要設定ワークシート』をもとに、各企業の人材像を発表してもらった。

その後、3つのスキル標準から表現を統一して整理した「スキルモデル」を理解し、自社のスキル定義の検討を開始した。各社のスキル定義は『人材像・タスク・スキルクロスリファレンス』に整理する。

続いて、人材像、タスク、スキルのレベルを評価する評価基準を理解し、レベル条件の検討も開始した。

成果物『人材像・タスク・スキルクロスリファレンス』は、次回ワークショップの前までに完成させた。また、第5回以降に実施するスキル診断のパイロット・レコーダー（サンプル人材）も選定した。

⑥第5回「現状分析（テストアセスメント）」

第4回ワークショップの成果物である『人材像・タスク・スキルクロスリファレンス』をもとに、各企業のスキル定義を公表してもらった。また、選定したパイロット・レコーディングについても発表してもらった。

続いて、IPAの方からIPA開発「スキル診断ツール」の操作方法について説明いただき、企業ごとに「タスクの重み付け」、「サブタスクの比重」、「人材像レベル」等の定義（チューニング）を開始した。

次回のワークショップの前までに、チューニング後のスキル診断ツールを使用して、パイロット・レコーディングを実施し、その結果を成果物として提出した。

⑦第6回「自社人材育成基盤の確定」

第5回ワークショップの成果物であるパイロット・レコーディングの結果をもとに、各社にて自社人材育成基盤のまとめを行った。また、IPAの方から、このワークショップ後の各社での導入・運用についての考え方を説明いただいた。

第6回は、今後の導入・運用の説明を聞くグループと個別にフィードバックするグループの2つに分けて実施した。個別フィードバックでは、企業ごとにパイロット・レコーディングの結果やクロスリファレンスをもとに、運用のポイントをアドバイスいただいた。

さらに、今後、当施策の導入対象とされた全員に対し、スキル診断を実施し、ワークショップの締めとして、その結果を集計し、結果のフィードバックと今後に向けたアドバイス等のテイクオフ・ミーティングを実施することになった。

⑧テイクオフ・ミーティング

第6回終了後、約1か月間を全員診断期間とし、その結果をもとに1社1時間程度で、今後に向けたアドバイスを含めた個別フィードバックを行った。

ただし、各企業の導入・運用状況にはバラツキがあり、対象者の全員診断が間に合わなかった企業もあった。最終的には各企業の状況に応じてアドバイスをいただいた。

2.3 参加企業

CSAJの人材育成委員会では、2012年4月から「CCSF活用ワークショップ」の参加企業の募集を開始し、次の6社が参加することになった。(企業名は五十音順)

①株式会社アールワークス

- ・住所 : 豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60 16階
- ・設立 : 2000年10月
(創業1985年3月、株式会社アステック)
- ・資本金 : 4億2540万円
- ・従業員数 : 61名
- ・業務内容 : マネージドサービス事業
ソフトウェア事業
- ・導入対象範囲 : 全社

②株式会社インテリジェントウェイブ

- ・住所 : 東京都中央区新川1-21-2茅場町タワー
- ・設立 : 1984年12月27日
- ・資本金 : 8億4375万円
- ・従業員数 : 272名
- ・業務内容 : ソフトウェア開発及びコンサルティング業務
ソフトウェアパッケージ開発及び販売業務
- ・導入対象範囲 : 証券システム開発本部、営業本部、経営管理本部

③オデッセイヒューマンシステム株式会社

- ・住所 : 東京都中央区日本橋小舟町9-18 エミネット人形町ビル8F
- ・設立 : 2005年10月14日
- ・資本金 : 1,800万円
- ・従業員数 : 47名(2012年4月現在)
- ・業務内容 : 受託システムにおける開発業務およびインフラ構築業務
- ・導入対象範囲 : 管理部門(7名)を除く全社

④株式会社オービックビジネスコンサルタント

- ・住所 : 東京都新宿区西新宿6-8-1住友不動産新宿オークタワー32階
- ・設立 : 1980年12月
- ・資本金 : 105億1900万円
- ・従業員数 : 630名
- ・業務内容 : 基幹業務パッケージソフトウェアの開発および販売
- ・導入対象範囲 : 開発本部

⑤株式会社オープンストリーム

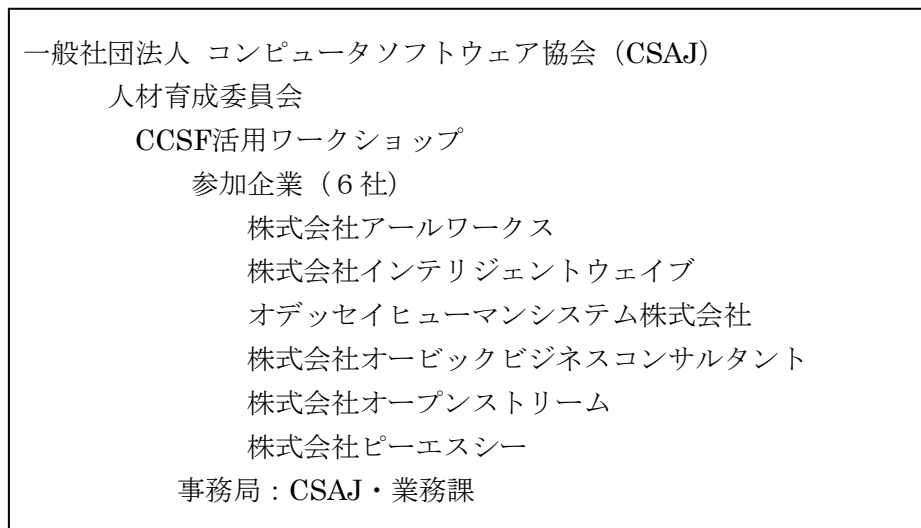
- ・住所 : 東京都新宿区西新宿 2-7-1 小田急第一生命ビル 9階
- ・設立 : 2000年1月
- ・資本金 : 2億6260万円
- ・従業員数 : 119名
- ・業務内容 : ソフトウェアインテグレーション
IT技術者教育支援サービス
モバイルソリューション&サービス
- ・導入対象範囲 : 当社既存評価制度と整合を取りつつ部分導入を予定

⑥株式会社ピーエスシー

- ・住所 : 東京都港区芝公園 2-2-18 オーク芝公園ビル
- ・設立 : 1996年9月24日
- ・資本金 : 1億8700万円
- ・従業員数 : 467名
- ・業務内容 : Web・モバイルサービス
ソリューションコンサルティングサービス、
オンデマンドサービス
- ・導入対象範囲 : BPOコンサルティング事業部導入

2.4 実施体制

主催




後援



2.5 ワークショップの実施内容

2.5.1 第1回ワークショップ実施状況報告書（議事録）

作成日：2012年7月30日

会議名	第1回 CCSF を活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2012年7月27日(金) 12:30~14:45
場所	CSAJ 会議室
参加者：23名 (敬称略)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 70%;"> <p>【参加企業】 株式会社アールワークス 4名 株式会社インテリジェント ウェイブ 2名 オデッセイヒューマンシステム株式会社 2名 株式会社ピーエスシー 2名 株式会社オープンストリーム（豆蔵 HD グループ） 2名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】 IT 人材育成本部 IT スキル標準センター 4名</p> <p>【オブザーバー】 株式会社スキルスタンダード研究所 株式会社スキルメイト Ys ラーニング株式会社</p> <p>【事務局】 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 人材育成委員会 委員長、副委員長はじめ事務局 2名</p> </div> <div style="width: 25%; text-align: center;">  </div> </div>
議題 司会進行 事務局)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主催者挨拶 2. 各社自己紹介と抱負 株式会社オープンストリーム（豆蔵 HD グループ） オデッセイヒューマンシステム株式会社 株式会社アールワークス 株式会社インテリジェント ウェイブ 株式会社ピーエスシー 3. CCSF の活用法詳説 (独) 情報処理推進機構より 4. マインドマップの活用と要求分析 (独) 情報処理推進機構より


	5. その他（事務連絡等）
内容	<p>【議事要約】</p> <p>1.主催者挨拶 開始にさきがけ、宇野委員長、木田副委員長の挨拶とともに、IPA、スキルスタンダード研究所の紹介があった。</p> <p>2.各社自己紹介と抱負</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 株式会社オープンストリーム エンジニアを主体とした筋の通った人事制度を構築したい。 ② オデッセイヒューマンシステム株式会社 業界で通用する評価制度を構築したい。 ③ 株式会社アールワークス 会社は学び合いと繋がり場である。標準となるモデルが欲しい。 ④ 株式会社インテリジェントウェイブ 人事異動の少ない職場の今後の課題解決に役立てたい。 ⑤ 株式会社ピーエスシー 数多い職種を体系的に整理し、評価制度とキャリアパスを構築したい。 ⑥ まとめ この取り組みが「企業の業績」にどう役立つのかを追いたい、というメッセージとともに全体概要を説明した。 <p>3. CCSF の活用法詳説 資料に沿って、ワークショップ第一回の講義が行われた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 人材育成はどこの会社でも課題である。具体的な人材像が描けるかどうかポイントとなる。 ② スキル標準使用の目的は二つ、「業界内の立ち位置確認」と、「自社の人材育成」である。CCSF は後者の考え方でスキル標準の活用方法を考えたものである。 ③ スキル標準の好例と課題から3つの標準を共通の軸で整理した意義を説明した。 ④ CCSF は3つのスキル標準の再編成である。「タスク」と「スキル」と「人材像」のイメージが統一できている。「タスク」を定義すれば、スキルモデル、人材モデルは紐付けされる。 ⑤ スキル標準の導入はあくまで「手段」としてとらえることが重要である。「目的」は企業の業績アップであり、これを見失わないように進めることが肝要。 <p>4. マインドマップの活用と要求分析 スキル標準・導入のプロセスの概略と「要求分析」から「スキルセット」までのポイント解説を受けた。</p>

	<p>① 「要求分析」は「～する」というところまで落としておくと、先に進めやすいが、細かくしすぎないように気をつける。次のステップ（タスク定義）の羅針盤となることが重要である。</p> <p>② 「組織機能検証」では、「要求分析」を現行組織にあてはめ、充足、不足の検証を行う。この場合、必ず ToBe を意識して取り込むこと。</p> <p>③ 「人材像策定」はタスクの役割分担として人材像をあてはめる作業である。ドライなイメージのあるタスク定義に比べコンピテンシーを取り入れるなど、ウェットに考えてよい。</p> <p>④ 「スキルセット策定」はボリュームの大きい作業だが、「タスク定義」がしっかりしていれば、苦労はすくないはずである。</p> <p>⑤ 「スキルレベル条件」には神経を使って、実用的なレベル設定を行う必要がある。</p> <p>⑥ 次回 8 月 7 日には各社「要求分析」を持参すること</p> <p>＜主な質疑応答＞</p> <p>Q 全社を対象にするのは難しい A 会社の規模や業務により対象範囲は違うため、全社ではなくてもよい。</p> <p>Q 要求分析の枝葉が機能分類の「中分類」に紐付けされるのか A 要求分析をどこまでやるのかは難しい。機能分類を控えているため、細かくしすぎないようにする。</p> <p>Q 人材像は ITSS や UISS のロールモデルに該当するのか A もっと柔軟に考えてよい</p> <p>Q タスク定義の次は、「スキルセット」なのか「人材像設定」なのか A 今回のワークショップでは人材像を固めてからスキルセットする予定である。</p> <p>5. その他（事務連絡等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 次回は 8 月 7 日（火） 14:00～17:00 ・ 「要求定義」の成果物は 8 月 3 日（金）の 17:00 までに事務局に送付のこと
<p>次回までの作業項目</p>	<p>要求分析（ロジックツリー）作成 （次回冒頭で各社に発表いただきます）</p>
<p>配布資料/テンプレート</p>	<p>1.CCSF 活用ワークショップの進め方（第 1 回アジェンダ） 2.CCSF 活用ワークショップ資料（第 1 回 CCSF の仕組みの理解と自社要件定義） 3.座席表</p>
<p>成果物</p>	<p>1.事前アンケート</p>
<p>議事録配布先</p>	<p>第 1 回 CCSF を活用した人材育成ワークショップ 参加者各位</p>

2012年度第1回CCSF活用ワークショップ実施報告書

2.5.2 第2回ワークショップ実施状況報告書（議事録）

作成日：2012年8月8日

会議名	第2回 CCSF を活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2012年8月7日(火) 14:00~17:00
場所	CSAJ会議室
参加者：22名 (敬称略)	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 70%;"> <p>【参加企業】 株式会社アールワークス 3名 株式会社インテリジェント ウェイブ 2名 オデッセイヒューマンシステム株式会社 2名 株式会社オービックビジネスコンサルタント 3名 株式会社ピーエスシー 3名 株式会社オープンストリーム（豆蔵HDグループ） 1名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】 IT人材育成本部 ITスキル標準センター 4名</p> <p>【オブザーバー】 株式会社スキルスタンダード研究所</p> <p>【事務局】 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 人材育成委員会 副委員長はじめ事務局 2名</p> </div> <div style="width: 25%; text-align: center;">  </div> </div>
議題 司会進行 事務局)	<ol style="list-style-type: none"> 1. スケジュール確認 2. 各社自社要件定義のプレゼン 株式会社オープンストリーム（豆蔵HDグループ） 株式会社アールワークス 株式会社インテリジェント ウェイブ 株式会社ピーエスシー 株式会社オービックビジネスコンサルタント オデッセイヒューマンシステム株式会社 3. 組織機能分析表について (独) 情報処理推進機構より

	<p>4. 自社タスク定義について (独) 情報処理推進機構より</p> <p>5. まとめ</p> <p>6. その他 (事務連絡等)</p>
内容	<p>【議事要約】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最初に今回から参加のオービックビジネスコンサルタントより、参加の挨拶があった。 <p>1. スケジュール確認 前回の振り返りとともに他社の発表を聴くことの意義を含め、本日の作業の進め方が説明された。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・機能分析は最重要な部分だが、人材定義などの作業中に見直しをかけることはできる。一つ失敗すると全てが終わりではないので、安心してじっくり取り組んで欲しい。 <p>2. 各社自社要件定義のプレゼン 以下の順で発表があり、個別に IPA がコメント、アドバイスをを行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①オープンストリーム ②アールワークス ③株式会社インテリジェントウェイブ ④株式会社ピーエスシー ⑤株式会社オービックビジネスコンサルタント ⑥オデッセイヒューマンシステム株式会社 <ul style="list-style-type: none"> ・作成に対する主な感想 (順不同) 「社内の課題改善に役立ちそうだ」「顧客とのマインドシェアを切り口とした」「20～30分でできた」「まだ埋められない部分がある」「中長期計画に則って作成した」「細かい部分で迷いがあった」「マインドマップの使用方法で戸惑った」「コア人材の強化、一般人材の育成はどちらも求められている」「他社資料を見て、やり方の違いを感じた」「社是や経営理念の具体化が難しかった」 <p>3. 組織機能分析表について (ア) タスク資料 (CCSF タスク一覧) を元に説明があった。 タスクは 548 もあるが、どのようなものがあるのかは、ひととおり認識しておいてほしい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大分類を使用して、概略を説明。 ・IT 戦略の策定は小項目についても解説。 ・策定と評価は基本的にペア項目である。 ・マーケティングなどは、取捨選択が必要である。 <p>質問: IT 戦略とは自社の IT 活動なのか IT 事業における戦略のことなのか。</p>


	<p>回答：どちらともとれるが、ここではIT事業と捉えてほしい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・契約管理は別部門の管轄の場合もあるが、覚えておかななくてはならない項目に注意が必要。内容として押さえておくことと、業務として実施するかどうかだけでなく、知識として知っておいてほしいかどうかを考えて取舍選択すること。 ・ITシステム評価はユーザー企業か開発企業かによって、考え方は異なる。対象となるかならないか判断してほしい。 ・コンプライアンスの項目には、体制、計画、方針作りのタスクが並んでいるが、セキュリティ、BCP、SOXなど具体的な項目の実行部隊のスキルも必要である。足りないと思うものがあれば、追加してほしい。 ・新ビジネスの項目は参考例として捉えてほしい。 <p>※ITDR=ITディザスタリカバリ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・タスクを選ぶとき、「誰かがやっている業務」は絶対にはずさずに網羅すること。 ・システム監査は行わないかもしれないが、「受ける立場」になることも考慮して取舍選択すること。 <p>(イ) 作成した自社要件定義と説明したタスクを照らし合わせ、選出す、もしくは書き直す作業を行う。(質疑後30分)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織企業分析表の書き方について、事例を元に説明。 ・要求分析は必ず横に置いて実施すること ・各組織にどんなタスクが必要かを洗い出すことが目的である。わからなかったり、迷ったりするものは残しておく。タスクの見直しフェーズはまだあるので、精査は可能である。 ・親会社とのからみで自社が担当していないことなどは、役割が抜けていてもよい。社長の業務も同様である。 <p>4. 自社タスク定義について</p> <p>絞り込みが終了したら、「組織名」を外して、小分類タスクをしっかりと作り込んでいく。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使用する用語は会社の文化に合わせてほしい。 ・お盆も入ったため、次回までの期間は3週間ある。 ・何度も説明しているが、ここで作成するものが「絶対」ではない。見直しはできるが、今後の検討のベースとなるのでしっかりと取り組んで欲しい。 ・自社タスク定義シートは「機能分析表」提出後折り返し送付する。 ・タスクの追加削除のルールは例に示した。削除はグレーの網掛けになっている。行削除よりも復活が簡単なため、例示しているだけで、各社自由にして構わない。
--	--

	<p>5. まとめ</p> <p>ワークショップは 17:00 までだが、「自社タスク定義」の説明後は、作業、質疑の状況に応じて自由解散とした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・質問メールにはすぐ回答するので、活用してほしい。 <p>6. その他（事務連絡等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・次回は 8 月 28 日（火）14:00～17:00 ・「組織機能分析表」は出来次第、「自社タスク定義」は 8 月 21 日（火）の 17:00 までに事務局に送付のこと
次回までの作業項目	組織機能分析表、自社タスク定義の作成
配布資料/テンプレート	<ol style="list-style-type: none"> 1. CCSF 活用ワークショップ（第 2 回アジェンダ） 2. 機能組織分析表フォーマット 3. 組織機能検証シート 4. CCSF タスク一覧
成果物	1. 要件定義
議事録配布先	第 2 回 CCSF を活用した人材育成ワークショップ 参加者各位

2012年度第1回CCSF活用ワークショップ実施報告書

2.5.3 第3回ワークショップ実施状況報告書（議事録）

作成日：2012年8月28日


会議名	第3回 CCSF を活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2012年8月28日(火) 14:00~17:00
場所	C S A J 会議室
参加者：23名 (敬称略)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 70%;"> <p>【参加企業】 (敬称略)</p> <p>株式会社アールワークス 2名</p> <p>株式会社インテリジェント ウェイブ 2名</p> <p>オデッセイヒューマンシステム株式会社 2名</p> <p>株式会社オービックビジネスコンサルタント 3名</p> <p>株式会社ピーエスシー 3名</p> <p>株式会社オープンストリーム (豆蔵 HD グループ) 1名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】 IT 人材育成本部 IT スキル標準センター 4名</p> <p>【オブザーバー】 株式会社スキルスタンダード研究所 Y's ラーニング株式会社</p> <p>【事務局】 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 人材育成委員会 委員長、副委員長はじめ事務局 2名</p> </div> <div style="width: 25%; text-align: center;">  </div> </div>
議題 司会進行 事務局)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提案事項 2. 本日のスケジュールと WS の進め方の確認 3. スキル標準はこう使う③ (説明) 4. 各社自社「機能分析」「タスク定義」のプレゼン 5. ワークショップ実施概要説明 6. ワークショップ実施 7. まとめ 8. その他 (事務連絡等)
内容	<p>【議事要約】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 提案事項

	<p>「人材マッチング利用の提案」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IT 人材動向調査 (IPA) は今回の手法と同じ ・人材マッチングサイトを CSAJ 内に構築することもこのワークショップのアウトプットとしたい。 <p>2. 本日のスケジュールと WS の進め方の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・いままでを少し振り返りましょう ・タスクモデルは殻を被っている。汎用的に作られているので、ピンとこない部分があったと思う。これを自社向けに直していかなければならない。 <p>→ここが一番大変。苦労はあるが、タスクをしっかり定義できれば、実態にあった役に立つものになる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「導入」も「人材育成」も目的ではない。目的は「会社の業績アップ」である。 <p>3. スキル標準はこう使う③ (説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「見える化」で終わらせない <p>→HOP→STEP→JUNP→GOAL には「個人」と「組織」の視点がある。</p> <p>→「個人」の STEP は「気づき」、JUNP は「やる気」</p> <p>→「組織」の STEP は「コミュニケーション」、JUNP は「リソース活用」</p> <p>※証券会社の事例紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社にリソースはある。今、答えは見えていないかもしれないが、目指すものは得られると信じて進めてほしい。 <p>4. 各社自社「機能分析」「タスク定義」のプレゼン</p> <p>以下の順で発表があり、個別に IPA がコメント、アドバイスをを行った。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①オデッセイヒューマンシステム株式会社 ②株式会社オービックビジネスコンサルタント ③株式会社ピーエスシー ④株式会社オープンストリーム ⑤株式会社アールワークス ⑥株式会社インテリジェントウェイブ <ul style="list-style-type: none"> ・作成に対する主な感想 (順不同) <p>「ほとんどのところにするしがついてしまう。」「自社の言葉におきかえるのは難しかった」「仕事内容とマッチしない部分も多かった」「事業部ごとの違いが大きいため、大分類から全く別に扱って定義してみた」「言葉が違う項目は特に見つからなかった」「自分たちだけで考えずに部門長の協力を得た」「現業ではなく、今後の取り組みに対するタスクが難しい」など</p>
--	---

	<p>5. ワークショップ実施概要</p> <p>① 人材像、タスククロスリファレンス説明</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全てに「1」を入れないように気をつけてほしい。 (あれもこれもできる人を作らないように) ・タスクだけでなく、「人材モデル」も自社独自の名称を使用してほしい。 <p>② 人材モデル概要設定ワークシート説明</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材像に対するイメージができれば、このシートを起こす。 <p>③ レベル設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材像が決まったら、レベルを設定する。 <p>④ キャリアフレームワーク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社としてのレベルが確定すると、キャリアフレームワークが設定できる。 <p>6. ワークショップ開始 (各社)</p> <p>ワークショップは 17:00 まで。 作業中、質疑対応、アドバイスが行われた。</p> <p>7. まとめ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パイロット・レコーディング用シートの説明 作成中の表に、社内の A さん、B さんを思い浮かべながら実施する、もしくは、事前に声をかけておくために今回説明している。 今回の作業ではないが、覚えておいて欲しい。 ・質問メールには引き続き対応するので、活用してほしい。 <p>8. その他 (事務連絡等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・次回は 9 月 11 日 (火) 14:00~17:00 ・今回の提出シート : 成果物 4, 5, 6 の三つのシート ・シート提出期限 : 9 月 4 日 (火)
<p>次回までの作業項目</p>	<p>成果物 4 : 人材像、タスククロスリファレンス 成果物 5 : キャリアフレームワーク 成果物 6 : 人材モデル概要設定ワークシート</p>
<p>配布資料/テンプレート</p>	<p>1. CCSF 活用ワークショップ (第 3 回アジェンダ) 2. 人材・タスククロスリファレンス 3. キャリアフレームワークシート 4. 人材モデル概要設定ワークシート</p>
<p>成果物</p>	<p>成果物「機能分析」「タスク定義」</p>
<p>議事録配布先</p>	<p>第 3 回 CCSF を活用した人材育成ワークショップ 参加者各位</p>

2.5.4 第4回ワークショップ実施状況報告書(議事録)

作成日: 2012年9月11日

会議名	第4回 CCSF を活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2012年9月11日(火) 14:00~17:00
場所	CSAJ 会議室
参加者: 25名 (敬称略)	<div style="float: right; text-align: center;">  </div> <p>【参加企業】 株式会社アールワークス 3名 株式会社インテリジェント ウェイブ 2名 オデッセイヒューマンシステム株式会社 2名 株式会社オービックビジネスコンサルタント 3名 株式会社ピーエスシー 3名 株式会社オープンストリーム (豆蔵 HD グループ) 2名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】 IT 人材育成本部 IT スキル標準センター 4名</p> <p>【オブザーバー】 株式会社スキルスタンダード研究所 Y's ラーニング株式会社</p> <p>【事務局】 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 人材育成委員会 委員長、副委員長はじめ事務局 2名</p>
議題 司会進行 事務局)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本日のスケジュールと WS の進め方の確認 2. 各社人材像関連定義の発表 3. ワークショップ実施概要説明 4. ワークショップ実施 5. その他 (事務連絡等)
内容	<p>【議事要約】 挨拶 木田副委員長</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本日のスケジュールと WS の進め方の確認 <ul style="list-style-type: none"> ・ ITSS との大きな違い <p style="margin-left: 20px;">ITSS では、人材像からダイレクトにスキルに展開していたが、</p>

	<p>CCSFでは、自社のタスク整理をすることで、最後にスキルに落とす展開ができる。スキルのために仕事をしているわけではないので、タスクを経由するとわかりやすい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第一回目の資料から振り返る 内容は皆様自身が各社内に展開していただかなくてはならない。いまは講師の話聞く側のスタンスだが、最終的には皆様が自分の言葉にしていきたい。 <p>スキル標準はこう使う①</p> <ul style="list-style-type: none"> －ビジネス目標達成のために何をなすべきかを明らかにしよう。 －スキル標準は参照モデル －導入のきっかけ別、メリット、デメリットの確認 －現場を味方にできることが大切 <p>スキル標準はこう使う②</p> <ul style="list-style-type: none"> －目的を見失わない －会社の業績アップ、会社の利益の社員への還元など、インパクトある言葉で目標を語れるようになってほしい。 <p>2. 各社人材像関連定義の発表</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各社の成果物は、大変よくできていると思う。 ・人材像定義は、少ない会社で7つ、多いところは23あった。多すぎるとか少なすぎるということはなく、各社に合った定義で問題ない。 ・ただし、人材像は少なすぎると一つの人材に含むところが多くなるため、ある程度細分化させていたほうがよい。スーパーマンを望む形にならないようにだけしていただきたい。 ・レベルは4段階から9段階に分かれていた。これも独自の定義で問題ない。 <p>以下の順で発表があり、個別にIPAがコメント、アドバイスをを行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①株式会社インテリジェントウェイブ ②株式会社オープンストリーム ③株式会社ピーエスシー ④株式会社オービックビジネスコンサルタント ⑤オデッセイヒューマンシステム株式会社 ⑥株式会社アールワークス <ul style="list-style-type: none"> ・作成に対する主な感想（順不同） 「一人何役もやっている、細かくつけてくれるためマージが大変だった／一人のできる人がなんでもやっているという実態に引っ張られた面がある／これをきっかけに、役割分担を現場に浸透させたい／ラインのタスクも明確化したいと思った／レベルは等級の定義をそのまま持ち込んだ／現場から、「責任を持つ」が多いという
--	--


	<p>意見が上がった。住み分けがはっきりしないようなら、再定義が必要だと考えていた／下位職種も、夢のあるネーミングにした／ビジネスプロセスのある領域を責任をもって担保してもらえるようにした／人材像が多くなったのは、管理側と作業側の「人」は全く違うという考え方を持っているからである／役割でのレベル設定なので、それぞれに4段階となった／浮き彫りになったのは、キャリアアップの行き先が一つになってしまうことである／「1」「2」は納得感をもってつけられた／人事評価制度にも準拠している／事業計画と IT 事業計画はマネージャが主なのか従なのかで意見が分かれた／基本的にはこのまま使えるように作成している／レベルは人事制度に準拠している」</p> <p>など</p> <p>3. ワークショップ実施概要</p> <p>①回はスキルを定義していく作業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・タスクに紐づいて必要なスキルが例示されているので、取捨選択や表現の書き換えを行ってください。 ・新たなタスクには独自スキルを考えてほしい。 <p>②レベル判定の流れ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ツールは来週配布する ・一人2時間以上かかると思うが原則として全項目やってもらってほしい。 ・直感的にレベルを判定できるものとして、今回は簡易的にこちらで用意したツールを用いて実施する。 ・次回までに「パイロットレコーダー」を選定してほしい（協力者の方には、添付のアンケート用紙に記入もお願いしてください）。 ・実際に作ったものを導入して、全員に診断を展開する。 →1か月程度 ・全員診断が出たら、集計結果をお返りする。 (全6回の終了後の作業となる) ・次回はレコーディングツールの使用方法 <p>4. ワークショップ開始（各社）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・シート⑦（人材像・タスク・スキルクロスリファレンス）作成 <p>5. その他（事務連絡等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・次回は9月25日（火）10:00～13:00 ・人材委員会のご案内 ・CEATECでの発表に参加会社として社名を紹介してほしい →承認依頼 ・今回の提出シート <p>提出物は上記7のシート</p>
--	---

2012年度第1回CCSF活用ワークショップ実施報告書

	パイロットレコーダーの決定 期限：9月18日（火）17：00
次回までの作業項目	人材像・タスク・スキルクロスリファレンス完成 パイロットスキルレコーダーの決定と依頼
配布資料/テンプレート	1. CCSF活用ワークショップ（第4回アジェンダ） 2. レベル判定条件の考え方 3. パイロットスキルレコーディング アンケート用紙
成果物	成果物4：人材像、タスククロスリファレンス 成果物5：キャリアフレームワーク 成果物6：人材モデル概要設定ワークシート
議事録配布先	第4回CCSFを活用した人材育成ワークショップ 参加者各位

2.5.5 第5回ワークショップ実施状況報告書（議事録）

作成日：2012年9月25日

会議名	第5回 CCSF を活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2012年9月25日(火) 10:00~13:00
場所	CSAJ 会議室
参加者：23名 (敬称略)	 <p>【参加企業】 株式会社アールワークス 3名 株式会社インテリジェント ウェイブ 1名 オデッセイヒューマンシステム株式会社 2名 株式会社オービックビジネスコンサルタント 3名 株式会社ピーエスシー 1名 株式会社オープストリーム（豆蔵 HD グループ） 2名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】 IT 人材育成本部 IT スキル標準センター 4名</p> <p>【オブザーバー】 株式会社スキルスタンダード研究所 Y's ラーニング株式会社</p> <p>【事務局】 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 人材育成委員会 委員長、副委員長はじめ事務局 2名</p>
議題 司会進行 事務局)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本日のスケジュールと WS の進め方の確認 2. 各社「クロスリファレンス」のプレゼンテーション 3. テイクオフ・ミーティングについて 4. スキルレコーディングツールの説明 5. ワークショップ開始（各社）

	<p>6. 各社感想 7. その他（事務連絡等）</p>
<p>内容</p>	<p>【議事要約】 挨拶 木田副委員長</p> <p>1. 本日のスケジュールとWSの進め方の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2週間ペースはタイトな印象だと思うが、1週間ペースで実施しているところもある。とにかく、一度回して修正をかけていくことが大切だと思う。 ・CCSFの評価ではなく、自社の人材育成への成果につなげていただきたい。少しでもヒントやきっかけになればと思い実施している。 ・今後は皆さんが推進役 ・今日は「スキル」への落とし込みである。大幅な変更はないかもしれないが、自社なりに変更して構わない。 ・発表は「自社内で説明する」つもりでやってほしい。 ・何か違和感があったとか、質問がある人は？→なし <p>2. 各社「クロスリファレンス」のプレゼンテーション 下の順で発表があり、個別にIPAがコメント、アドバイスをを行った。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①オデッセイヒューマンシステム株式会社 ②株式会社オービックビジネスコンサルタント ③株式会社ピーエスシー ④株式会社オープンストリーム ⑤株式会社インテリジェントウェイブ ⑥株式会社アールワークス <p>・作成に対する主な感想（順不同）</p> <p>※スキル項目はなるべく標準を採用しようとした企業と独自に追加修正を加えた企業に分かれた。</p> <p>※クロスリファレンスを作成してはじめて今までの作業の意味を理解し、さかのぼって修正したという意見が多く聞かれた。</p> <p>「これが標準に近いのであれば、自社の社員が業界標準を理解する必要があるのではないかと思った。／ランクにそって人を入れるが、これをやって「ランク」がわかるのではないかと感じた／人材モデルもさかのぼって修正した／新規部署は該当者がいないため、パイロット・レコーディングに空きがでてしまった／これから、部門に投げると時間がかかるのではないかと感じている／ターゲットの人材は各部門1名あげたかったが、協力が得られず数名となった／相当違和感のあるものだけ直した／営業については、「潜在顧客へのアプローチ」を重視しているため、ここは</p>

	<p>追加した／市場調査などのマーケティング系は薄い、全くゼロでないので残した／調達には違和感のある項目があり、書き直した／システム要件定義に関する記述が少ないと感じた／システム設計（セキュリティ）に関する記述も、もう少し細かくしたい／ソリューションサービスには一人スーパーマンがいるので枠外に人数を記載することになった／人事制度としてとらえた時には、マインド的な要素がもっと必要だと思う／用語は社内用語にかなり置き換えた／9月末が繁忙期のため、人選未定の部門がある／スキル項目に修正はなかった。業界標準で、ある意味「ToBe」で書いてあることを目標としてとらえると、違和感はなかった／優秀な人が俗人的にやっている戦略的などの整理はとても難しい／仕事のさせ方はそれぞれ違っている。いままでまとめていないので、調整が大変だった／タスクの消しこみは比較的簡単だが、増やしたり変更したりするのは難しかった／タスクを変更すると整合性をとるのが大変だ</p> <p>3. テイクオフ・ミーティングについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第6回のワークショップ終了後、対象者全員にスキル診断を実施し、1か月前後で提出してほしい ・提出から2週間前後で事務局側で集計を行い、個社別にフォローする（1社1時間程度）。詳細な日時等については、事務局で相談の上別途ご連絡する。 <p>4. スキルレコーディングツールについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スキルレコーディングツールの留意点 ・アウトプットのイメージ <ul style="list-style-type: none"> →メンバーごとにタスク診断結果や人材像レベルが出力できる ・操作手順（管理者向け）説明 <ul style="list-style-type: none"> →タスクの重み付けには「初期値100」が入っている →サブタスクの重み付けは「初期値20」。「1」と「2」の設定に対してどのような重み付けを考えているかを反映させる →人材像のレベル定義は10レベルまで枠がある。内容欄に補足情報を入力しておく →スキル評価は5段階の「ランク」設定で行う＝0～4のポイントがでる。これをレベルにどのように反映させるのかは、「人材像レベル定義シート」で設定ができる。等分割希望の場合は、均等割りボタンがある →メンバーブックを生成することで、各メンバーは、個別に必要な部分だけ開いて診断入力できる。 →メンバーブック生成前に、管理者ブックは必ず確定させて保存
--	---

2012年度第1回CCSF活用ワークショップ実施報告書

	<p>をにかけておくこと。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・操作手順（メンバー向け）説明 ・まとめ説明 ・オペレーションデモ実施 ・データ制約条件の注意 <p>→大分類、中分類、小分類の階層構造が正しくないと読み込めな いため特に注意.. など</p> <p>→クロスリファレンス上で色付きセルや取り消し線があっても 取り込めないため注意</p> <p>5. ワークショップ開始（各社）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スキルレコーディングツール操作 <p>6. 各社感想</p> <p>下の順で感想を発表した（内容は別途取り纏め）。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① オデッセイヒューマンシステム株式会社 ② 株式会社オービックビジネスコンサルタント ③ 株式会社ピーエスシー ④ 株式会社インテリジェントウェイブ ⑤ 株式会社アールワークス <p>7. その他（事務連絡等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・次回は10月16日（火）14:00～17:00 ・今回の提示ツール スキルレコーディングツール 期限：10月2日（火） ・次回には事務所が移転しているため注意
<p>次回までの作業 項目</p>	<p>チューニング後のスキル診断ツール パイロット・レコーディングの結果 チューニング後のクロスリファレンス</p>
<p>配布資料/テンプレート</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. CCSF活用ワークショップ（第5回アジェンダ） 2. スキルレコーディングツール 説明 3. スキルレコーディングツール
<p>成果物</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. スキルレコーディングによるテストアセスメント
<p>議事録配布先</p>	<p>第5回CCSFを活用した人材育成ワークショップ 参加者各位</p>

2.5.6 第6回ワークショップ実施状況報告書（議事録）

作成日：2012年10月16日

会議名	第6回 CCSF を活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2012年10月16日(火) 14:00~17:00
場所	C S A J 会議室
参加者：23名 (敬称略)	<p>【参加企業】 株式会社アールワークス 3名 株式会社インテリジェント ウェイブ 2名 オデッセイヒューマンシステム株式会社 2名 株式会社オービックビジネスコンサルタント 3名 株式会社ピーエスシー 1名 株式会社オープンストリーム（豆蔵 HD グループ） 2名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】 IT 人材育成本部 IT スキル標準センター 4名</p> <p>【オブザーバー】 株式会社スキルスタンダード研究所 Y's ラーニング株式会社</p> <p>【事務局】 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 人材育成委員会 委員長、副委員長はじめ事務局 2名</p>
議題 司会進行 事務局)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本日のスケジュールと WS の進め方の確認 2. 個別フィードバックと運用のポイント①・② 3. 今後の進め方について 4. ご挨拶（事務局 副委員長） 5. その他（事務連絡等） 6. ご挨拶（情報処理推進機構）
内容	<p>【議事要約】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本日のスケジュールと WS の進め方の確認 <ul style="list-style-type: none"> ・ワークショップとしては本日が最終回である。持ち帰るものはそれぞれだろうが、最後までおつきあいいただき感謝している。 全国的に第一期生である。今後もフォローしていきたい。

	<ul style="list-style-type: none"> ・本日はAグループ、Bグループに分割して「全体説明」と「個別フィードバック」をすすめる ・その後、テイクオフ・ミーティング・報告書について説明する。 <p>2. 個別フィードバックと運用のポイント①</p> <p>Aグループ：オデッセイヒューマンシステム株式会社 株式会社オービックビジネスコンサルタント アールワークス株式会社</p> <p>Bグループ：株式会社ピーエスシー 株式会社オープストリーム 株式会社インテリジェントウェイブ</p> <p>※Aグループは個別フィードバック ※Bグループには全体説明</p> <p>→50分後、A、Bグループを交代して同作業</p> <p><全体説明の内容></p> <ul style="list-style-type: none"> ・CCSF Toolをなぜ使用しなかったか →後戻りできないため、試行錯誤ができない。 そのため、今回はExcelで実施した。 →完成後、このツールでなぞってもらえるとよい。知識体系や情報処理技術者試験との紐づけも確認できるので、育成施策の参考にさせていただくことも可能である。 ・スキル標準はこう使う③ 見える化に関する説明を再び →タスクをしっかり作って、自社の言葉におきかえて、自社としての基盤をしっかり作成すれば、社内のASISがしっかりする。 実際の業務の質とかけはなれた研修計画は成功しない。 →メンバーは文句を言い続けるものではあるが、継続していくことでわかってもらえる。 →社内共通言語になっていれば、半期面談などにも使え、根付かせていくことができる。 <p>※運用におけるポイント※（初回配布資料 p70～97）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状把握・ギャップ分析 タスクフレームワークの意義 →運用にあたっての一番の抵抗勢力は現場リーダー（はっきりいってやっている暇がないから）→やりやすくなれば、ツールが武器になり、協力が得やすくなる。 →たとえば、自社流のプロマネが実践できれば、他社でも通用するということになるのが一番 →最終的には現場に感謝されるように変わってほしい。 2年くらいがメド。
--	---

	<p>→体制推進者には「人材育成が好きな人」を選ぶべきである。</p> <p>→面談時は短時間でもきちんと行うこと</p> <p>→今回の診断は業務と人事制度の仲立ちになる。</p> <p>→「とりあえずやってみよう」、「まずはスキルアセスメント」など、理解が浅いまま実施しないこと。</p> <p>⇒踏み出す勇気と続ける使命感、信じること、伝え続けること、やりぬくこと</p> <p>3. 今後の進め方について</p> <p>人材育成は山登りのようなものである。視界が開けるまでがんばってほしい。</p> <p>①テイクオフ・ミーティング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・12月18日(火)、19日(水)に時間を用意した。 ・11月30日(金)17:00までにできるだけたくさんの人を診断して送付願いたい。(できれば全員) ・テイクオフ・ミーティングの日程希望も11月30日締切とする。 ・診断結果のデータのやり取り方法は後日案内する。 ・12月に日程に事情がある人は事務局にご相談願う。 <p>②報告書へのご協力について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2月から3月にかけて、報告会を実施する予定。 ・報告書についてもご協力いただきたい。 ・事務局からフォーマットを整えて送付する。 <p>注意事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社概要には今回の施策の導入対象範囲も書くこと。 ・参加動機以降、それぞれの実施事項について、感想なども織り交ぜながら記載いただきたい。 <p>文章だけでは長くなるため、成果物の添付による図示も活用したい。キャリアフレームワーク(成果物⑤)と人材像定義(成果物⑥)の掲載は必須とするが、他は各社公開できる範囲で構わない</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体ボリュームはA4で10ページ前後でお願いしたい。 ・資料の(6)までは、テイクオフ・ミーティング時に提出をお願いする。それ以降の項番については、別途締切を設定する。 <p>Q：公開というのは、報告書の一部となって、IPAのホームページからダウンロードできるものになるのか。</p> <p>A：その通りです。他、報告会などでもお名前を公開させていただきます。</p>
--	---

2012 年度第 1 回 CCSF 活用ワークショップ実施報告書

	<p>4. ご挨拶（副委員長） CCSF の盛り上がりと期待感を感じている。 ぜひ、来年度もこのメンバーで集える企画を考えたい。</p> <p>5. その他（事務連絡等） ・ CEATEC のアンケート集計ご報告 112 名参加（アンケート 70 名回収） 資料の理解：7 割が理解できた。 導入：必要と感じている 77% 主なコメント →具体的なタスク・スキルを情報計教育機関に公開してほしい →CCSF に限らず、人材のあるべき姿・キャリアパスが必要 ※大学はイノベーション人材のタスク内容を求めているのではない か 報告会：「参加したい」「資料希望」多数 ポジティブなご意見／リクエストなどフリー意見が多く好感度は高 かった。 ※リクエストはヒューマンスキルの項目要請など</p> <p>6. ご挨拶 情報処理推進機構 各地のワークショップとともに、完成時の満足度は高い。 よい報告として広めていきたい。</p> <p>テイクオフ・ミーティング申し込み期限：11 月 30 日（火） 報告書（一部）提出期限：テイクオフ・ミーティング時</p>
次回までの作業項目	レコーディングの結果 報告書（途中まで）
配布資料/テンプレート	1. CCSF 活用ワークショップ（第 6 回アジェンダ）
成果物	1. 個別フィードバック
議事録配布先	第 6 回 CCSF を活用した人材育成ワークショップ 参加者各位

第3章 CCSFワークショップの結果

3.1 株式会社アールワークス

【会社概要】

- 社名 : 株式会社アールワークス
- 住所 : 東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60 16階
- 設立 : 2000年10月(創業1985年3月、株式会社アステック)
- 資本金 : 4億2,540万円
- 従業員数 : 61名
- 業務内容 : マネージドサービス事業
 - ・統合システム運用管理
 - ・インターネットデータセンター
ソフトウェア事業
 - ・ソフトウェア開発・販売
- 導入対象範囲 : 全社導入

【ワークショップへの参加動機】

とにかく参加して社員育成のヒントを得たい。

【実施状況について】

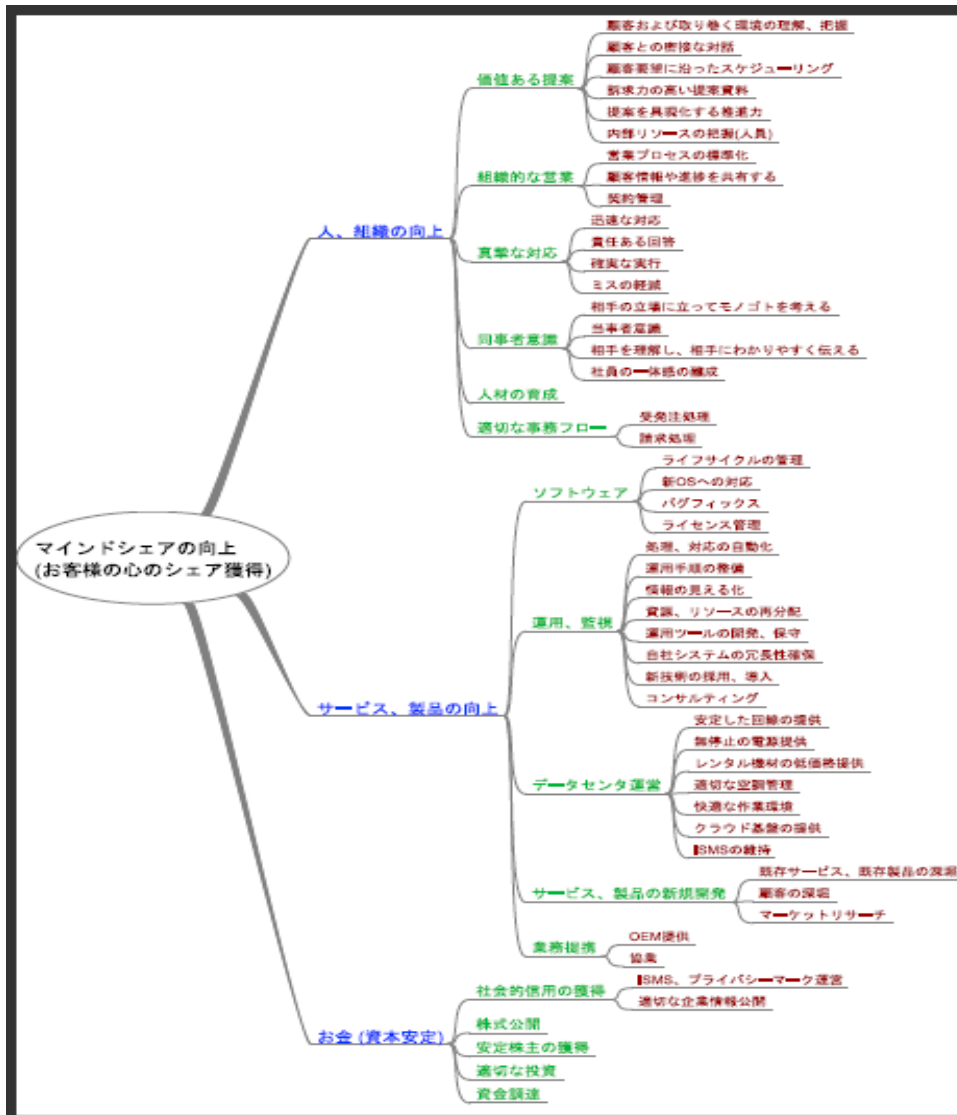
① 要求分析

ビジネス目標の達成に必要な要求を分析するために、自社要求の分析を行った。経営理念をもとに、事業を行う上で必要な「人・モノ・金」の3本柱から要求モデルを作成した。具体的な内容に落としこむことが難しい部分もあったが、社員共通の理解が得やすい内容になったと思う。

今後の課題としては、作成した要求モデルに経営戦略や事業戦略の内容を加味し、より具体的な要求モデルを作成しなければならないと考えている。自社タスクの定義を行う前に、取締役会にて承認し、全社員で共有できるものにしていく必要があると考えている。

また、今回の実施によって、経営理念そのものを改めて見直し、ブラッシュアップを図る予定である。

図 3. 1-1 要求分析シート (出典/㈱アールワークス)



②.組織機能分析

各組織での実業務から判断し、分析を行った。今後は、組織毎での分析と比較して分析精度を高める必要があると考えている。

表 3. 2-1 組織機能分析表 (出典/㈱アールワークス)

○:主(コア)として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている
 △:主(コア)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の中で十分に実施できておらず、早急(1年以内)な対応が必要
 ▲:主(コア)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の中で十分に実施できておらず、将来的な対応が必要
 □:従(サブ)として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている
 ■:従(サブ)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の中で十分に実施できていない

【タスク】		【組織】						
大分類	中分類	経 営 管 理 部	C R	B P O	N J	M S C	P R O D	
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)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	○	○	○	○	○		
事業戦略>IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	□	○	○	○	○		
	IT事業戦略策定	□	△	△	△	△		
	事業戦略達成度評価のフィードバック	○	○	○	○	○		
IT戦略>IT戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境分析					○		
	IT戦略の策定					○		
	投資計画の方針策定					○		
	個別原案の策定					○		
	全体計画の策定					○		
	意図と指針の周知					○		
IT戦略>IT戦略評価	IT全体計画の評価					○		
	IT戦略の評価					○		
IT戦略実行マネジメント	IT戦略の分析・把握					○		
	IT戦略実現のモニタリングとコントロール					△	△	
	IT戦略実現上のリスクへの対応					△	△	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	○	○	○	○	○	○	
	標準の作成	○	○	○	○	○	○	
	品質保証	△	△	○	△	○	○	
	標準の維持管理	○	△	○	△	○	○	
	管理プロセス	△	△	○	△	○	○	
営業・調達活動>IT(事業)マーケティング活動	顧客要件調査分析/市場調査		△	△	△	△		
	IT製品・ITサービス戦略		△	△	△	△		
	プロモーション		△	△	△	△		
	販売チャネル戦略		▲	▲	▲	▲		
営業・調達活動>IT(事業)セールス活動	販売戦略・実行/テリトリープランニング		▲	▲	▲	▲		
	販売戦略・実行/セールスメディアの活用		▲	▲	▲	▲		
	販売戦略・実行/アカウント戦略		○	○	○	○		
	販売戦略・実行/販売機会		○	○	○	○		
	販売戦略・実行/クロージング		○	○	○	○		
	ソリューション提案/戦略立案		○	○	○	○		
	ソリューション提案/提案		○	○	○	○		
	顧客満足度管理		○	○	○	○		
	表紙先の選定		○		○	○	○	
営業管理	契約締結管理	○	○	○				
	契約変更管理	○	○	○				
	委託業務管理	○	○	○				
プロジェクトマネジメント	プロジェクト立ち上げ				○	○	○	
	プロジェクト計画策定				○	○	○	
	プロジェクト追跡と実行管理				○	○	○	
	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				▲	▲	○	
ITシステム企画>ITシステム企画策定	システム化構想の立案				○	○		

③ 自社タスク定義

自社のタスクと考えられる CCSF 定義済タスクを選定し、なるべく ToBe 機能と AsIs 機能を区分して設定した。課題としては、定義済タスクではなく、自社要求分析に沿ったタスクを再定義する必要があると考えている。

表 3. 3-1 自社タスク定義 (出典/㈱アールワークス)

大分類	中分類	小分類
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)の確認	経営要求の確認 業務環境調査・分析(経営環境) 経営課題の抽出
	新ビジネスモデルへの提言	業界動向の調査・分析 ビジネスモデル策定への助言
	事業戦略の実現シナリオへの提言	実現可能性の確認 全社戦略の展開における活動・成果指標の設定 課題、リスクの洗い出し 投資算出の算出
事業戦略>IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	市場機会の見極めと選択 顧客動向の分析 ターゲット市場のビジネスチャンス機会分析 他社動向の分析 市場展望の統括
	IT事業戦略策定	顧客(業界)の総合的な把握 ビジネス・オポチュニティ機会分析 競合サービスの調査 自社サービスの評価 新規商品企画の作成 既存製品・サービスのロードマップ更新
事業戦略>事業戦略評価	事業戦略達成度の評価	モニタリング指標の捕捉 モニタリング指標の評価 モニタリング指標の検証 問題点の抽出 全社戦略達成報告書の作成
	事業戦略達成度評価のフィードバック	全社戦略達成報告書のフィードバック
IT戦略>IT戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境分析	対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解 現行業務(AsIs)の調査・分析 情報システム(AsIs)の調査・分析 最新技術動向の調査・分析
	IT戦略の策定	基本戦略の策定 業務の新全体像(ToBe)と投資対象の選定 IT戦略展開における活動・成果指標の設定 IT戦略実行体制の確立 IT戦略の策定と承認 EAの推進(EAプロセスの統括)
	投資計画の方針策定	投資原案の策定 個別案件原案作成方針の策定
	個別原案の策定	個別案件原案作成 提出結果集約
	全体計画の策定	原案精査 全体計画策定(プロジェクト単位、年度の視点) 全体計画の確定と承認および推進体制の提案
	意図と指針の周知	全社戦略との整合性確保 部門目標と指針の周知
	IT戦略>IT戦略評価	IT全体計画の評価
	IT戦略の評価	IT戦略評価指標の把握 IT戦略評価指標の評価 IT戦略評価指標の検証 IT戦略遂行における課題の抽出 IT戦略の評価
IT戦略実行マネジメント	IT戦略の分析・把握	IT戦略の理解 各プロジェクト管理上の前提条件把握

④人材像策定

策定した人材像は8つで、CCSF 定義済み例を参考に策定した。

表3. 4-1 人材像・タスク クロスリファレンス (出典/㈱アールワークス)

タスク			1	2	3	4	5	6	7	8
			ビジネスプランナー	ストラテジックプランナー	ソリューションセールス	プロジェクトマネージャ	テクニカルエンジニア	プログラクエンジニア	ITスタッフ	
大分類	中分類	小分類								
事業戦略>事業戦略策定	要求(種別)の確定	経営要求の確定 長務役員(部長・次長) (経営種別) IT業務の種別								
	新ビジネスモデルへの移行	経営動向の調査・分析 ビジネスモデル策定への助言								
	事業戦略の実現シナリオへの移行	業績目標の算定 全社戦略の範囲における活動・成果指標の設定 課題・リスクの洗い出し 経費率等の算出								
事業戦略>IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	市場動向の分析 競合動向の分析 IT市場動向の分析 IT市場動向の分析 IT市場動向の分析								
	IT事業戦略策定	IT事業戦略の種別 IT事業戦略の種別 IT事業戦略の種別 IT事業戦略の種別 IT事業戦略の種別								
	事業戦略>事業戦略評価	事業戦略達成度の評価								
IT戦略>IT戦略策定	事業戦略達成度評価のフィードバック	事業戦略達成度評価のフィードバック IT戦略達成度評価のフィードバック								
	対象領域ビジネスおよび環境分析	対象領域ビジネスの分析 IT戦略達成度評価のフィードバック								
	IT戦略の策定	IT戦略の策定 IT戦略の策定 IT戦略の策定 IT戦略の策定 IT戦略の策定								
計画計画の策定	計画計画の策定									

キャリアフレームワークのレベル感は、ITSS を一部、導入した自社のレベル感を流用して作成した。

表3. 4-2 キャリアフレームワーク (出典/㈱アールワークス)

	1	2	3	4	5	6	7	8
	ビジネスプランナー	ストラテジックプランナー	ソリューションセールス	プロジェクトマネージャ	テクニカルエンジニア	プログラクエンジニア	ITスタッフ	
職務								
VI								
VI								
V								
IV								
III								
II								
I								
新入								

人材モデル概要についても、既存の CCSF 定義例を参考に、ITSS を導入した自社設定を流用して作成した。

2012年度第1回CCSF活用ワークショップ実施報告書

表3. 4-3 人材モデル概要設定ワークシート (出典/㈱アールワークス)

人材像名	人材像概要
1 ビジネスプランナー	部を統括し、部の業務目標の実現に責任をもつ。事業戦略立案、プロジェクト定義、リソース管理、人材育成をリードする。自組織の様々な課題解決や取り組みに対してスピーディに意思決定を行い、また人的資源管理を積極的に実行し、組織のモチベーションを維持/向上させることで自組織のあるべき姿を目指し、目標を達成する。
2 ストラテジックプランナー	市場開拓や事業戦略等の総合的な経営戦略をリードし、社内の先頭に立って会社の発展に寄与する。また、社員に対してビジネスを総合的に押し進めると共に、経営陣に対して適切な助言ができる。
3 ソリューションセールス	顧客の事業戦略を踏まえたIT戦略を提案するとともに他の業者などと連携して、顧客の中長期ビジネス戦略に基づいたセールス活動ができる。また、顧客要職者と強い信頼関係を得られるセールス知識と経験及び技術や関連知識を有している。
5 プロジェクトマネージャー	プロジェクトマネジメント関連技術を活用し、アプリケーション、IT基礎に関わるITプロジェクトの定義、詳細計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された目標達成に責任を持つ。セールスも補佐する。
4 テクニカルマネージャ	アプリケーション、システム基礎に関する最新の技術動向を把握し、適切な設計・開発手法を活用して、アプリケーション・アーキテクチャ並びにエンタープライズ・アーキテクチャの検討・設計をする。また、システム全体の整合性、一貫性、実現性に対するリスク評価の観点でレビュー/アドバイスする。
6 テクニカルエンジニア	基本ソフトウェア、ミドルウェア、ハードウェア、ネットワークなどの専門技術を活用し、設計、構築、導入を実施する。継続性、セキュリティ、システムパフォーマンスを考慮した運用プロセスの確立・改善をリードする。
7 プロダクトエンジニア	パッケージに関する業務知識、高い品質のアプリケーション開発に関する専門技術を活用し、プログラム開発、テストに責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。
8 ITスタッフ	ITサービスマネージャ、システムアーキテクトを補佐する。その他、上記以外の間接スタッフをイメージ(コンプライアンスや情報セキュリティなど)

⑤スキルセット構築

自社スキルセットは作成していない。CCSF定義済み内容を利用している。

表3. 5-1 人材像・タスク・スキル クロスリファレンス 出典/㈱アールワークス

【タスク】				【人材像】												
大分類	中分類	小分類	スキル項目	ビジネスプランナー	ストラテジックプランナー	ソリューションセールス	プロジェクトマネージャー	テクニカルマネージャ	テクニカルエンジニア	プロダクトエンジニア	ITスタッフ					
事業戦略/事業戦略策定	要求(構想)の確立	経営要求の確立	企業目標、中長期構想など経営レベルの要求を正確に捉えることができる	1												
		業務環境調査・分析(経営環境)	企業の内外環境を正確に捉え、全社戦略策定を支援できる	1												
		経営課題の抽出	収集した情報から現状のリスク(ヒト、モノ、カネ、情報)に関する課題の抽出ができる	1												
	新ビジネスモデルへの提言	業界動向の調査・分析	事業戦略に適用できるITの利用方法を適切に分析・抽出することができる	1												
		ビジネスモデル策定への助言	ビジネスモデル立案に対して事業戦略とリスク(ヒト、モノ、カネ、情報)配分を提案、評価できる	1												
		事業戦略の実現シナリオへの提言	ビジネスモデルとリスク(ヒト、モノ、カネ、情報)の観点から、実現可能性を評価できる	1												
事業戦略/IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	全社戦略の展開における活動・成果指標の設定	事業戦略策定における成果指標、活動指標を設定することができる	1												
		競合・リスクの洗い出し	事業戦略策定における課題の発見ができる	1												
		関係業字業の集出	事業戦略策定のためのプロジェクトの集出を支援できる	1												
	市場動向の予測・分析	市場調査の発見と選別	予め決められた時間と予算の中でマクロ環境情報(人口統計、経済、政治、技術など)やミクロ環境情報(自社、競合、顧客、協力者)を収集することができる	1												
		顧客動向の分析	収集した情報に基づき、分析ツールやモデルを活用して、市場での自社のポジションを分析することができる	1												
		ターゲット市場のビジネスチャンス・機会分析	業界(市場)の環境がマクロ環境情報(人口統計、経済、政治、技術など)でどのように変化しているかを示すことができる	1												
IT事業戦略策定	顧客(業界)の総合的な把握	ターゲット市場を、規模、成長性、競合状況、参入コストなどの観点で評価し、絞り込むことができる	ターゲット市場を、規模、成長性、競合状況、参入コストなどの観点で評価し、絞り込むことができる	1												
		需要見極め手法を活用し、ターゲット市場における製品やサービスの需要を見極めることができる	需要見極め手法を活用し、ターゲット市場における製品やサービスの需要を見極めることができる	1												
		ターゲット市場の競合他社を特定し、比較分析することができる	ターゲット市場の競合他社を特定し、比較分析することができる	1												

⑥現状分析（パイロット・レコーディング）

⑥-1 実施概要

■実施人数、人材モデル

実施人数は5名で、ソリューションセールス、プロジェクトマネージャ、テクニカルマネージャ、テクニカルエンジニアで構成した。ビジネスプランナー、ストラテジックプランナーについては、自社にとって ToBe 機能であり、該当人材モデルは存在しない。

■パイロットレコーダーの選定

各人材モデルに相応する人物を1名以上選定した。

■実施において考慮した点

特にない。

⑥-2 現状把握の結果分析

■結果の評価

時間的制約もあり、自社の業務に則したタスク定義が充分に行えていないことにより現状の人事レベルと比較すると、大きく乖離する結果となった。

■現状把握の妥当性

自社タスク定義不足がそのまま結果に反映されたため、妥当であると思われる。

■現状把握の結果から考えられること

自社タスクの再定義が必要であると考えている。

⑦現状分析（全社レコーディング）

自社タスクの再定義を行うため、実施を見送っている。

【今後の課題と活動予定】

今後の課題として、サンプル的に作成された自社要求定義と自社タスク定義を社内の共通理解を得るために、再定義する。

活動予定として、まずは、自社要求定義の見直しをトップダウンで実行する。2013年中には、再定義された自社要求を全社員で共有し、自社要求定義を大項目においた、自社タスクの再定義を目指す。

また、CCSF 導入およびそれを目的としたプロジェクトの立ち上げを視野にいれた活動の一環として、社内向けの自社研修で本ワークショップの報告および CCSF の紹介は社員に行う予定である。

【今回のワークショップに対する経営者の評価】

今回のワークショップに参加する機会を頂いたことに感謝する。CCSF を通じて、企業理念、経営方針、人材モデル、人材育成の深い連携を理解し、ケーススタディを行ったことは、今後の当社の人財戦略の深堀を行うにあたって、大変貴重な財産になると考える。

【ワークショップ全体を通じての所感】

ワークショップを通じて、CCSF の理解だけではなく、自社の理念や目標の理解を深められたことは大きかったと思う。参加過程において、自社タスク定義が重要であったことに気づけ、テイクオフ・ミーティングまでに、一部ではあるが、自社タスクを再定義、再評価を受けることで、さらに CCSF の理解を深められたと思う。

CCSF のメリットや、自社への導入イメージを持つことができたので今後の活動予定にも記載したが、CCSF 導入を目標に、社内で行い組みんでいきたいと考えている。

【今後ワークショップに参加する企業に対してのアドバイス】

CCSF 内で予め定義されている内容は CCSF の理解に役立つと思うが、自社への導入を見据えるならば、自社要求分析の結果と自社タスク定義を結びつけることに意識を向けることに重点を置くと良いと思う。

弊社は CCSF 定義済み情報をそのまま利用したことで、自社特有のタスクが除外されたパイロット・レコーディングを行い、現状から大きく乖離した結果を目にすることになってしまった。CCSF を活用するためのワークショップ方針から反意する形だったかもしれないけれども、そのことが、当初からしつこいくらい耳にしていた自社要求定義の重要性、人材育成の目的がもっとも重要であることに気づけたと思う。

会社全体での取り組みが難しければ、一部門でもいいので、自社ならではの要求とタスクの結びつきを行った上で、取り組むと、CCSF という人材育成のフレームワークを実感でき、自社ならではの活用イメージが湧いていくと思う。

CCSF には、IT 業界標準と思える、定義された各種モデルやスキルセットがある。これらは、都度、必要と思ったタイミングで利用すればいいと思う。自社に沿っている内容とは限らないので、共通定義に囚われることなく、取り組めると良いと思う。

3.2 株式会社インテリジェントウェイブ

【会社概要】

- 社名 : 株式会社インテリジェント ウェイブ
- 住所 : 東京都中央区新川 1-21-2 茅場町タワー
- 設立 : 1984年12月27日
- 資本金 : 8億4,375万円
- 従業員数 : 272名
- 業務内容 : ソフトウェア開発及びコンサルティング業務、ソフトウェアパッケージ開発及び販売業務など。大日本印刷グループ企業。
 - ◇主要自社開発PK製品（カードネットワーク接続、カード不正利用検知、証券市況情報配信ソリューション、情報漏えい対策システム）
 - ◇サービス形態（自社開発PKのカスタマイズ・導入、受注開発、業務コンサルティング、総合セキュリティサービス）
 - ◇販売形態（直販、代理店、親会社[大日本印刷]との協業によるクロスセールス）
- 導入対象範囲：証券システム開発本部、営業本部、経営管理本部 導入

【ワークショップへの参加動機】

CCSF ワークショップ参加を通じて、自社に必要な人材像を具体化し、「事業計画を実現する（ToBe）のための人材」の現在の充足状況（AsIs）を把握し、差分を埋めるための人材計画、育成計画の基礎としたいと考えた。そして、当社と当社の個々の社員がキャリアアップの方向性を握り合い、キャリアパスの明確化を図り、個人の仕事に対する満足度、評価に対する満足度を向上させたいと考えた。また、IPA や CSAJ 参加企業の方々の知見を吸収し、CCSF について最新の知識や導入に関する実践的ノウハウを深め、その他 IT 業界動向、他社動向についても具体的に把握し、視野を広げたいと考えた。

【実施状況について】

①要求分析

当社が既に策定している中期目標方針および今期の重点方針を基に要求モデルの原案を作成した。原案に対し、経営の意見を求め、要求分析を行った。

中期目標に掲げている売上、利益を実現するためには、新規分野を開拓しながらビジネスの幅を広げ、これまで以上に多くのプロジェクトを実施し、ビジネスの拡大とともに組織規模も拡大することが課題であると分析した。課題を解決するために必要な人材は、より難易度が高く、より大規模なプロジェクトをマネジメントできるプロマネ、技術革新の中で常に新しい開発手法を实践できる技術者、顧客との関係構築を通じて新しいソリューション提案ができる技術者や営業、しっかりしたマーケティングを背景に新しいパッケージ製品を企画できる人材、トレンドよりも一歩先の知識・技術力を持つ、新パッケージ製品開発者であると分析し、定義した。

これをマインドマップのソフトを利用し、「目的－手段」の関係で階層化するロジックツリーとしてアウトプットした。

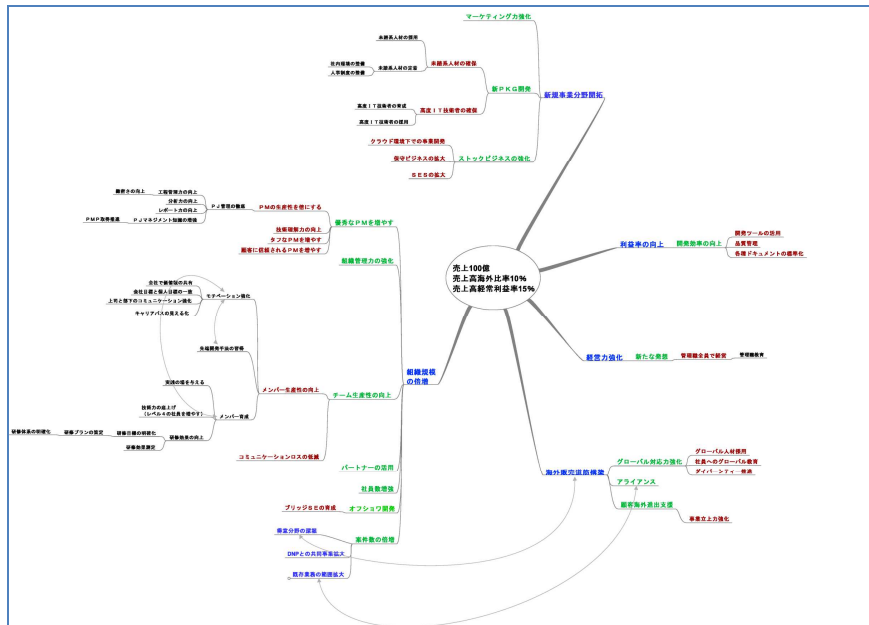


図 3. 1-1 要求分析シート (出典/株インテリジェント ウェイブ)

② 組織機能分析

②-1 対象範囲

当社のシステム開発部門、営業部門、経営管理部門、において、それぞれ担っているタスクを CCSF のタスクモデルを基に精査し、現状の活動領域を明らかにした。今回、対象範囲を一部のシステム開発本部とその開発本部に対応する営業部門、および経営管理本部に絞って行った。

②-2 実施方法

これ以降の作業には、現場の協力が不可欠であるため、まず、各組織の長に今回の取組みの趣旨・目的（2. ワークショップへの参加動機を参照）を説明し、協力を依頼した。

組織機能分析は、各組織の長に自部門が行っているタスクを、下記の方法により明らかにしてもらった。

CCSF のタスクモデルをひとつひとつ精査し、自部門においてどのように実施されているのか、(実施されていないのか) 仕訳を行った。

- ：主（コア）として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている
- △：主（コア）として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できておらず、早急（1 年以内）な対応が必要
- ▲：主（コア）として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できておらず、将来的な対応が必要
- ：従（サブ）として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている
- ：従（サブ）として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できていない

②-3 課題と対策

組織機能分析をすることで、当社の成長戦略の中で重要となってくる本格的なマーケティングを主として行っている部門が無く、今後どこが(誰が)担うのかという課題が浮き彫りになった。

分析作業上難しかった点は、大分類、中分類だけでは、タスクについてイメージが湧きづらかったことである。そのため、小分類まで見て精査を行った。また、当初、「主(コア)タスク」「従(サブ)タスク」「自部門のタスクではない」を切り分ける判断基準が人によりバラバラになりがちであったので、「そのタスクに責任が有るか無いか、だけでなく、実際にそのタスクをおこなっているかどうかで判断する」ことを徹底した。

表 3. 2-1 組織機能分析表 (出典/㈱インテリジェント ウェイブ)

【タスク】		経営管理本部	営業本部	開発本部
大分類	中分類			
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)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	△ △ △	△ ▲ △	△ △ ▲
事業戦略>IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析 IT事業戦略策定	△ △	△ △	△ △
事業戦略>事業戦略評価	事業戦略達成度の評価 事業戦略達成度評価のフィードバック	△ △	■ ■	▲ ▲
IT戦略>IT戦略策定	IT戦略の策定 投資計画の方針策定 個別提案の策定 全体計画の策定 意図と指針の周知	△ △ △ △ △	■ ■ ■ ■ ■	△ △ ▲ ▲ △
IT戦略>IT戦略評価	IT全社計画の評価 IT戦略の評価	△ △	■ ■	▲ ▲
IT戦略実行マネジメント	IT戦略の分析・把握 IT戦略実現のモニタリングとコントロール IT戦略実現上のリスクへの対応	△ △ △	■ ■ ■	△ △ ▲
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定 標準の作成 品質保証 標準の維持管理 管理プロセス	△ △ △ △ △	△ △ △ ▲ ▲	△ △ △ ▲ ▲
営業・調達活動<(IT事業)マーケティング活動	顧客要件調査分析/市場調査 IT製品・ITサービス戦略 プロモーション	△ ■ ■	■ ■ ■	△ △ ▲
営業・調達活動<(IT事業)セールス活動	販売戦略・実行/デトリリープランニング 販売戦略・実行/セールスメディアの活用 販売戦略・実行/アカウント戦略 販売戦略・実行/販売機会 販売戦略・実行/クロージング ソリューション提案/戦略立案 ソリューション提案/提案	△ △ △ △ △ △ △	△ △ △ △ △ △ △	△ △ △ △ △ △ △
営業・調達活動<開発パートナーの選定	顧客満足度管理 委託先の選定	△ △	△ △	△ △
契約管理	契約締結管理 契約変更管理 委託業務管理	○ ○ ○	■ ■ ■	□ □ □
プロジェクトマネジメント	プロジェクト立ち上げ プロジェクト計画策定 プロジェクト進捗・実行管理	○ ○ ○	■ ■ ■	□ △ △

③ 自社タスク定義

③-1 自社タスク定義の方法と課題

自社タスク定義も現場の長に精査を依頼し行った。

まず、CCSFのタスクモデルのうち、当社で行っていない(行う予定のない)タスクを削り、加えた方が良いタスクがあれば加えることを検討した。前者については、現在行っていないタスクでも To Be の観点から削るタスクは無いと判断した。後者についても CCSF モデルには当社のすべてのタスクが網羅され、加えるタスクは無いと結論づけた。したがって、CCSF の約 550 あるタスクモデルがそのまま当社のタスクとなった。

また、自社タスクを精査する際「定義文(大分類、中分類、小分類)の言葉」と「自社流の表現」が違っている箇所があった場合、自社流の言葉に置き換えることを依頼したが徹底できなかった。

結果論であるが、当社のタスクについて、この段階でもう少し絞り込むべきだった。特に ToBe 機能は、直近で優先されるものに絞らないと、際限が無くなる感じた。

今後立ち返り、ある程度時間をかけ、もう少し細かく現場と一緒に精査したい。

当社流の表現についても、現場任せではなく、再度現場の長にヒアリングし、記述は担当者が行っていきたい。

③-2 IT 系タスク以外のタスク定義

CCSF のタスクモデルは、原則”IT 回り”におけるタスクに限定されている。しかし、「管理職」のタスク定義付けは社内ニーズが高く、今後自社において定義していく必要を感じた。また、”IT 回り”以外の管理系（財務や総務系）のタスクについても今後定義付けを行っていきたい。

表 3. 3-1 自社タスク定義（出典/㈱インテリジェント ウェイブ）

大分類	中分類	小分類	
プロジェクトマネジメント	プロジェクト 立ち上げ	プロジェクト 企画書の作成	
		プロジェクト 企画書の申請と説明	
		プロジェクト 企画書の完成	
	プロジェクト 計画策定	スコープ計画	
		方針の設定	
		スコープ定義	
		スケジュール計画	
		資源計画	
		組織要員計画	
		調達計画	
		費用計画	
		品質保証計画	
		リスク管理計画	
		コミュニケーション計画	
		プロジェクト 計画書作成	
		プロジェクト 追跡と実行管理	プロジェクト 実行管理
			プロジェクト 監視と追跡
	問題管理		
	工程完了評価		
	プロジェクト 状況報告		
進捗管理			
資源管理			
組織要員管理			
調達管理			
費用管理			
品質管理			
リスク管理			
プロジェクト 変更管理	コミュニケーション管理		
	変更要求の把握		
	要求内容の分析と評価		
	変更の承認		
プロジェクト 終了	変更の実施		
	プロジェクト 終了状況の確認		
	プロジェクト 完了報告書の作成		
プロジェクト 完了評価	ユーザーによる成果物検収に対する対応		
	プロジェクト 完了報告と終結		
	プロジェクト 完了後の評価		
ITシステム企画/ITシステム企画策定	システム化構想の立案	実績情報の収集、整理、分析、データベース化 経営上のニーズ、課題の確認	

④人材像策定

④-1 人材像の数

人材像は、当初 1 2 とした（精査するうち、後のフェーズで 1 4 に変更した）。

当社は受託開発・販売、パッケージ開発・販売の両方を行っており、またそれらのソフトウェア開発の全工程を社内で行っているため、人材像数が多くなった。現在社内で行われているが、ToBe の観点から必要な人材像も加えた。その結果、企画営業系の人材像が 4 つ。ソフトウェア開発系の人材像が 6 つ。現場の統括管理者、現場間接スタッフ、経営企画系および総務系の人材像がそれぞれ 1 つずつとなった。

④-2 人材モデル×タスクの定義方法

まず、現場責任者に人材モデル概要設定のサンプルを参考に、それぞれの人材像 に定義されている役割を担っている現場社員を複数ピックアップしてもらった。

その現場社員たちに自分自身がどんな役割を担っているか、CCSF でサンプルとして提示されている「人材モデル×タスク」に今の自分の主たる担当領域と従たる担当領域を記入してもらった。その際、1人で何役もこなしている人材には CCSF の「人材モデル概要設定のサンプル」を参考に、例えば、「IT アーキテクト」としては、何のタスクを行い、「アプリケーションデザイナー」としては何のタスクを行っているか、というように自分のタスクを複数の人材像に自分なりに振り分けて記入してもらった。

上記の資料を集計し、自社の各人材モデルには、どんなタスクが紐付くのかを精査し、タスク定義した。最後に、現在主たるタスクとして担当している者がいないタスクを ToBe タスクとして追加した。

表 3. 4-1 人材像・タスク クロスリファレンス (出典/㈱インテリジェント ウェイブ)

【タスク】 ■:責任を持つ主たる担当領域 □:関与する必要のある従たる担当領域	No. 次項目	No. 中項目	人材モデル															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
8) 営業・調査活動(IT事業)マーケティング活動	8-1 顧客要件調査分析/市場調査	2											2					
	8-2 IT製品/ITサービス開発	2						2	2				2					
	8-3 プロモーション	2																
	8-4 販売促進/セールス支援	2																
9) 営業・調査活動(IT事業)セールス活動	9-1 担当営業-実用/ソリューション/コンサルティング	1				2												
	9-2 担当営業-実用/セールス/サービスの活用	1																
	9-3 担当営業-実用/アフターサポート	1																
	9-4 担当営業-実用/研修/セミナー	1																
	9-5 担当営業-実用/コンサルティング	1																
	9-6 ソリューション提案/構築立案	1							2		2		2					
	9-7 ソリューション提案/構築立案	1								2		2		2				
	9-8 ソリューション提案/構築立案	1									2		2					
	9-9 顧客満足度管理	1																
10) 営業・調査活動(新規)パートナーの選定	10-1 選定の選定	2							2				2					
	10-2 選定の管理	2												2				
11) 契約管理	11-1 契約の管理	2																
	11-2 契約の変更管理	2																
	11-3 契約の管理	2																
	11-4 契約の管理	2																
	12) プロジェクトマネジメント	12-1 プロジェクト立ち上げ	2					2	2	2	2	2	2					
		12-2 プロジェクト計画/計画立案	2					2	2	2	2	2	2					
		12-3 プロジェクト管理/プロジェクト管理	2					2	2	2	2	2	2					
		12-4 プロジェクト完了管理	2					2	2	2	2	2	2					
13) ITシステム企画/ITシステム企画策定	13-1 ITシステム企画/企画策定	2					2	2										
	13-2 ITシステム企画/企画策定	2					2	2										
	13-3 ITシステム企画/企画策定	2					2	2										
	13-4 ITシステム企画/企画策定	2					2	2										
	13-5 ITシステム企画/企画策定	2					2	2										
14) ITシステム企画/ITシステム評価	14-1 ITシステム企画/企画策定	2					2	2										
	14-2 ITシステム企画/企画策定	2					2	2										
	14-3 ITシステム企画/企画策定	2					2	2										
	14-4 ITシステム企画/企画策定	2					2	2										
	15) システム要件定義	15-1 システム要件定義	2					2	2		2	2	2					
		15-2 システム要件定義	2					2	2		2	2	2					
		15-3 システム要件定義	2					2	2		2	2	2					
		15-4 システム要件定義	2					2	2		2	2	2					
		16) システム開発(機能)アプリケーションシステム	16-1 アプリケーション開発	2					2	2		2	2	2				
			16-2 アプリケーション開発	2					2	2		2	2	2				
			16-3 アプリケーション開発	2					2	2		2	2	2				
			16-4 アプリケーション開発	2					2	2		2	2	2				
			17) システム開発(機能)基盤システム	17-1 システム開発(プラットフォーム)	2					2	2		2	2	2			
				17-2 システム開発(プラットフォーム)	2					2	2		2	2	2			
17-3 システム開発(プラットフォーム)	2							2	2		2	2	2					
17-4 システム開発(プラットフォーム)	2							2	2		2	2	2					

④-3 レベル判定基準

CCSFで基準としている「レベル1からレベル6」のレベル基準と4つの指標「指示・指導の度合、課題の解決、組織的取り組み、指導・教育の可否」と、当社の等級基準と役割人材要件定義を比較分析したところ、レベル判定の観点や基準がほぼ一致していたため、自社の人事制度の要件をほぼそのまま利用し定義した。レベル数は、自社の人事制度（等級基準、役割人材要件定義）と同期できる数に設定した。

また、実在する人物をキャリアフレームワークに当てはめてみて、個々の人物像の上限レベル、下限レベルについて検討した。

表3. 4-2 キャリアフレームワーク (出典/㈱インテリジェント ウェイブ)

	1 ストラテジックプランナー	2 ソリューションセールス	3 ビジネスコンサルタント	4 プロジェクトマネージャ	5 ITアーキテクト	6 アプリケーションデザイナー	7 アプリケーションデベロッパー	8 ITサービスマネージャ	9 ビジネスプランナー	10 ITスタッフ	11 事業企画スタッフ	12 総務スタッフ
	(SP)	(SS)	(BC)	(PM)	(ITA)	(AD)	(ID)	(ITSM)	(BP)	(ITS)	(IS)	(KS)
S	全社を代表し、事業戦略に対して経営に直接関連・実行・業務を戦略的に上り下りしている。全社現在・将来を見通し、関係者に対して改善をリードして改善する。全社的目標設定・実行、組織力強化、パフォーマンスに責任を持つ。											
A	事業部門を代表し、事業戦略に対して経営に直接関連・実行する。社内外の関係者に関する全社的プロジェクトにおいて複数の部門がチームを担い推進することができる。部門横断の課題を発見し、改善できる。部門長を支援できる。											
B	グループの責任者として、事業戦略・方針に基づき、グループの具体的な業務・実行計画を立案し実行責任を持つ。部門長に専門的なアドバイスを行う。部門の課題を発見し、改善できる。部門長を支援できる。											
C	グループ長の補佐として、グループ全体の課題状況、企画推進を行う。グループ長に専門的なアドバイスを行う。部門の課題を発見し、改善できる。部門長を支援できる。											
D	部門の中堅メンバーとしてマネジメントのサポートを行う。特定領域の専門知識を、部門全体の企画推進に活かすことができる。担当業務の課題を発見し、改善できる。業務実行に関する改善を提案できる。											
E	特定分野に関する十分な業務経験、特定の専門知識を有し、顧客の業務・実行についてチームをリードして実行することができる。担当業務の課題を発見し、改善できる。顧客に関する改善提案ができる。											
F	十分な業務経験と、担当分野に必要とする専門知識を有し、変革業務の多い業務において適切な判断と対応ができる。上層者のサポートを受け、担当業務の課題を発見し、改善できる。下層者への指導・助言ができる。											
G	担当業務に関する業務知識を有し、既存のやり方や基準等に基づき、自ら判断し、顧客や関係者との間で協働する。担当業務の課題に対して改善を提案できる。担当業務の効率化ができる。											
H	上司の指導に基づき、定められた基準、規定、マニュアル等に従って担当業務を確実に実行することができる。担当業務の効率化ができる。											

④-4 人材像の定義方法

CCSF でサンプルとして提示されている「人材モデル概要設定」を参考に自社の人物像(案)を策定し、複数の現場社員たちに人材モデルの切り分け、内容、表現に違和感があれば指摘してもらった。

また、タスク クロスリファレンスで定義したタスクと人物像が合致するよう精査した。

人材像の切り分けについては、パッケージ開発者とアプリケーション開発者を別々に定義するか、統合して定義するか人によって意見が分かれたが、この場面では、別々に定義した。

表3. 4-3 人材モデル概要設定ワークシート (出典/㈱インテリジェント ウェイブ)

人材像名	人材像概要
1 ストラテジックプランナー (SP)	市場開拓や事業戦略等の総合的な経営戦略をリードし、社内の協議に立って会社の発展に寄与する。また、社員に対してビジネスを総合的に推進すると共に、経営層に対して適切な助言ができる。
2 ソリューションセールス (SS)	顧客の事業戦略を踏まえたIT戦略を提案するとともに他の業者などと連携して、顧客の中長期ビジネス戦略に基づいたセールス活動ができる。また、顧客業務と深い関係性を築きながらセールス知識と経験及び技術や関連知識を有している。
3 ビジネスコンサルタント (BC)	顧客の経営方針/戦略を理解し、情報技術(IT)の戦略的活用したIT戦略を提案し提案できる。業界の動向を的確に予測し、先手打てる。
4 プロジェクトマネージャ (PM)	プロジェクトマネージャ関連技術を活用し、アプリケーション、IT基礎に関わるITプロジェクトの定義、詳細計画、実行、監視・コントロール、結核を実施し、計画された目標達成に責任を持つ。
5 ITアーキテクト (ITA)	アプリケーション、システム基盤に関する最新の技術動向を把握し、適切な設計・開発手法を活用して、アプリケーション/アーキテクチャ並びにエンタープライズ/アーキテクチャの統合設計をする。また、システム全体の整合性、一貫性、実現性に対するリスク評価の観点でレビュー/アドバイスする。
6 アプリケーションデザイナー (AD)	顧客の業務知識、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、高い品質のアプリケーションシステムの設計、プログラム開発、テスト、リリースに責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。技術面においては経験を積み事と顧客と対等に交渉し、最適なプランを提案する。
7 アプリケーションデベロッパー (ADV)	顧客の業務知識、高い品質のアプリケーション開発に関する専門技術を活用し、アプリケーションのプログラム開発、テストに責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。
8 インフラストラクチャデザイナー (ID)	基本ソフトウェア、ミドルウェア、ハードウェア、ネットワークなどの専門技術を活用し、設計、構築、導入を実施する。信頼性、セキュリティ、システムパフォーマンスを考慮した運用プロセスの確立・改善をリードする。
9 パッケージデザイナー (PD)	競合他社の動向や最新技術を理解し自社パッケージ製品の起案や設計を行う。
10 パッケージデベロッパー (PDV)	パッケージに関する業務知識、高い品質のアプリケーション開発に関する専門技術を活用し、プログラム開発、テストに責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。
11 ITサービスマネージャ (ITSM)	ハードウェア、ミドルウェア、ソフトウェア、パッケージソフト、アプリケーションの保守・稼働管理に関して顧客側の立場に立ってサービス向上を最優先し、顧客また、サービスレベル維持/向上を図るためにシステム稼働状況収集と分析を実施し、顧客への提案など改善活動を推進する。
12 ビジネスプランナー (BP)	部を統括し、部の業務目標の実現に責任をもつ。事業戦略立案、プロジェクト定義、リソース管理、人材育成をリードする。組織の様々な課題解決や取り組みに対してスピーディに意思決定を行い、また人的資源管理を積極的に実行し、組織のモチベーションを維持/向上させることで組織のありべき姿を目指し、目標を達成する。
13 ITスタッフ (ITS)	上記以外の関係スタッフをイメージ(コンプライアンスや情報セキュリティなど)
14 管理スタッフ (KS)	収益管理、資産管理、人材戦略、社内環境の改善等の業務を遂行して全社利益向上を図る。

⑤スキルセット構築

人材モデル×タスクの定義を行う際によりイメージをつかむためにスキルについても参照していたため、改めてスキルを精査しなかった。この段階で、当社のタスク数は、約550、それに紐付くスキル数は、約1300になった。

膨大になった理由は、人材像やタスクについての説明でも言及したが、当社は受託開発・販売、パッケージ開発・販売の両方を行い、またソフトウェア開発の全工程を社内で行っており、ITまわりのタスクがひと通り必要になるためである。また現在社内ですぐに行われていないタスクも、ToBeの観点からは必要であると判断し、削らずに加えた。

しかしながら、あまりに膨大であるため、今後、ToBe機能を、直近で優先されるものに一旦絞ることにした。

表3. 5-1 人材像・タスク・スキル クロスリファレンス

(出典/㈱インテリジェント ウェイブ)

【タスク】				「人材像」													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
大分類	中分類	小分類	スキル項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
システム要件定義	システム化要件の定義	ユーザー要件定義のための情報収集	ユーザー要件定義のための情報収集				2	1	2	2	2						
		システム化対象、目的の決定	システム化対象、目的の決定				2	1	2	2	2						
		システム化対象、目的の決定	システム化対象、目的の決定				2	1	2	2	2						
		要求事項の分析・調査	要求事項の分析・調査				2	1	2	2	2						
		システム要件定義	システム要件定義				2	1	2	2	2						
		システム要件定義書の作成とレビュー	システム要件定義書の作成とレビュー				2	1	2	2	2						
	システムアーキテクチャ設計	システム方式設計	システム方式設計	システム方式設計				2	1	2	2	2					
			システム方式の決定	システム方式の決定				2	1	2	2	2					
		システム方式の評価	システム方式の評価	システム方式の評価				2	1	2	2	2					
			システム方式設計書の作成とレビュー	システム方式設計書の作成とレビュー				2	1	2	2	2					
			適用製品の評価・選定	適用製品の評価・選定				2	1	2	2	2					
			システムのテスト方針の設定	システムのテスト方針の設定				2	1	2	2	2					
			システム運用の方式設計	システム運用の方式設計				2	1	2	2	2					
			保守および更新・構成変更の方針策定	保守および更新・構成変更の方針策定				2	1	2	2	2					
		システム開発の準備	システム構築の策定	システム構築の策定	システム構築の策定				2	1	2	2	2				
				システム構築の策定支援	システム構築の策定支援				2	1	2	2	2				
	開発作業のライフサイクルモデルの決定			開発作業のライフサイクルモデルの決定				2	1	2	2	2					
	開発環境の準備			開発環境の準備				2	1	2	2	2					
	システム開発・構築/アプリケーション開発	ソフトウェア要求分析	開発プロセス実施計画の作成	開発プロセス実施計画の作成				2	1	2	2	2					
			外部設計/アプリケーション要件、サブシステム要件の策定	外部設計/アプリケーション要件、サブシステム要件の策定				2	2	1	2	2					
			外部設計/ユーザーインターフェイス設計	外部設計/ユーザーインターフェイス設計				2	2	1	2	2					
			アプリケーション基盤の設計	アプリケーション基盤の設計				2	2	1	2	2					
			アプリケーション設計への技術的アドバイ	アプリケーション設計への技術的アドバイ				2	2	1	2	2					

⑥現状分析

⑥-1 実施概要

- 実施人数 12名 (営業系4名、開発系4名、経営管理系4名)
人材モデル 14 (戦略/営業系5つ、開発系7つ、経営管理系2つ)

■パイロットレコーダーの選定

ToBeタスク定義からスキルセット構築まで進める際に行った意見徴収アンケートに並び、協力してくれたシステム開発本部、営業本部、経営管理本部の部員に依頼した。その際、1つの人材像に少なくとも2名の結果を入手でき、できれば、レベルがバラバラで、キャリアフレームワーク上に受験者が満遍なく散らばるよう選定した。

■実施において考慮した点

実施においては、受験者に負担がかからないように配慮した。図解手順書を作成し配布した。パイロットレコーダーのソフトは比較的容量が大きいので、メールでやりとりせず、社内LANを介してPCの共有ファイルに提出してもらった。パイロットレコーダーのPCの画面は、字が細かく膨大なスキル項目を読むのは大変なのでスキル一覧をA3で印刷できるようPDFにして、各自に送った。また、協力の依頼は、趣旨を出来る限り一人ひとり直接対面で伝え、丁寧に行った。

⑥-2 現状把握の結果分析

■結果の評価

受験した12名の結果分析から、レベル判定については、実際の人材のスキルや実績と照らし合わせて、概ね相関関係が認められ、概ね妥当な結果となった。しかしながら、役職が上位の者ほど、上ブレする傾向がみられる、など、改善すべき点も認められた。

■現状把握の妥当性

想定とテストアセスメント結果で2レベル以上差が出ている社員がいた。当該社員は、等級以上に出来る社員なので、レベルと人事等級を緩やかに同期させているパイロット・レコーディングの判定基準で上ブレするのは、テストアセスメントの妥当性を示している。

また、想定していた人材像ではないところで高いレベルを獲得している人材がいた。これは、現在求められている人材モデル上では、経験が浅いためスキルが十分でないが、これまでの職務経験の中で別の人材モデルのスキルを身につけている人材だったので、テストアセスメントの結果は妥当だった。

IT戦略系のタスクが全般的にレベルが低かったが、IT戦略系のタスクには、ToBeタスクが多いため、想定されていた結果であった。

■現状把握の結果から考えられること

これまでの当社の人材は、幅広くタスクをこなすことが求められてきた。そのため、人材モデルをまたがって、スキル獲得をしている人材が多い。

今後は、より効率的により多くのプロジェクトを行っていくという経営方針により、社員のその場面におけるタスクの範囲は、立場や人材モデルにより絞られてくると思うが、一方で長期的なキャリアの中では専門性を高めつつ、より幅広い経験をし、知識、スキルを広く獲得していく必要があるだろう。

スキルアセスメントでは、現在その人が求められている役割の人材モデルのタスクをはっきり提示したうえで、そのレベル判定結果と足りない点（課題）を示し、加えて、これまでのキャリアの中で経験した人材モデルを幅広く網羅したスキルをレベル判定結果を分かりやすく示せるといいと思った。

また、パイロット・レコーディングの結果として、その人材の専門以外のスキルはエントリーレベルと判定されてしまうことも多く、人材本人にとっては不評だった。これは、その人材が専門以外の分野まで幅広く知識を持っていることを示し、決してマイナス点ではないので、プラスの印象になるような形のアウトプットを工夫したい。

役職が上位の者ほど、上ブレする傾向がみられ、上位レベルに必要なタスクが洗い出されているか確認する必要があると感じられた。また、是正策のひとつとして、ランク判定に傾斜を持たせ、下位役職者ほど、評価ポイントが上がりやすい設定も試行したい。

総務スタッフが極端に下振れしている。総務スタッフは、専門性がはっきりしていて、分業の傾向が強い。分野の違う様々なタスクを1つの人材モデルに統合してレベル判定をするのには、無理があり、タスクやスキルごとに人材像を細分化すべきと考えた。

■課題

その他、課題として人材像ごとにサブタスクとメインタスクの比率に大きなバラつきがある点を是正し、結果を検証したい。

IT戦略系のタスクには、ToBe タスクが多いため、本当に必要なタスク・スキルを選択しているか精査しなおしたい。

「IT スタッフ」にはサブタスクしか設定していないが、これについて再度見直したい。

【今回のワークショップに対する経営者の評価】

標題について経営者にヒアリングした結果は、次のとおりである。

①成果物とパイロット・レコーディングの結果についての評価

今回、30名程の部署を中心にCCSFに取り組んだのだが、成果物から読み取れる分析結果には、予測の範囲内だった。対象組織の規模がそれほど大きくないのがその理由だと思う。

当社は中堅規模（社員約280名）であり、経営者としては、既に状況把握はある程度できているので、全社に展開したとしても、それを追認するものになるだろう。CCSFの活用は、経営者が現場を把握しきれない位大きな規模の企業であれば、有用であると思うのだが、当社としてはどのように取り入れていくのが良いのか、まだ考えが定まらない。

②人材育成についての考え方

人材育成について誤解を恐れずに述べるならば、会社が人材育成のガイドを用意し、受け身の社員を教育することに力を入れることに大きな意味は無いと思っている。社員は、技術に追随するために自分に欠けている知識が何であるのか、既に仕事を通じて学んでいるはずである。つまり、会社は、社員に対して既に自己啓発について動機づけしている。しかし、社員は懸命に自己啓発に取り組む者と、取り組まない者の二者に分かれる。前者と後者は、差別化するべきで、その後の育成環境は一律にしなくてよいと考えている。

そんな中で、CCSFを導入し、アセスメントをし、個々人に対して、キャリアフレームワーク上の正確な位置づけを見せることが、本人達にとって、どんなインセンティブになるのだろうか。それで、何かが、変わるだろうか？私自身、自分の足りないところを自分で理解し、自分を啓蒙してきた。だれかが示したことを受け身で行うだけでは、成長も変容もできなかったと考えている。

更に、ソフトウェア開発会社の人材は、多様である必要があると考えている。同じ資質

の人間ばかりでは成り立たない。だから「なぜ、人材像を規定してガイドラインを制定してそれにそって教育しなければならないのか？」というのが本音である。

しかしながら、企業の建前としては、社員に対し、教育の「環境」は用意する必要はあるだろう。環境を用意したのにもかかわらず、ついてこれない社員とは、一線を引くことができる。その環境を整備するためのガイドラインとしてCCSFを活用するのならば、ITSSを参考に既に作成した当社のガイドラインで十分であり、CCSFでこれ以上細かく見て行く必要は無いと思う。

常々思っているのだが、私たちが今後参考にすべき人材育成のガイドラインは、同じソフト業界の成功企業（たとえば、NTTデータやNRI）の実例なのではないだろうか。それをそのまま社会に広めるだけでも有効だと思う。

③ 人材育成の重要テーマ

CCSFは従来のITSSの進化形と聞いていたので、クリエイティブ人材等、これまでの枠組みを超えた突出した人材の要素を見える化し、育成することに特化するものだと思っていた。この報告書を見るかぎり、今回の弊社の取り組みは、「AsIs」にフォーカスされており、ジェネラリストの育成がゴールとなってしまっているのが、残念だ。

クリエイティブ人材の育成は、今後の当社にとって、重要なテーマである。人材の要素を特定し、見える化し、育成する枠組みができることを期待したい。大変難しいということは、わかっている。「学問的に手法等を学ぶ」ということは、環境を与えれば、基礎学力のある者であれば、ある程度ものにできるだろう。しかし、ビジネスをデザインする力や、プロジェクトチーム内で影響力を発揮できるコミュニケーション力、顧客に訴求できる提案力というものは、環境を与えれば、あるいは、こつこつ学べば誰にでもできるというものではなく、「センス」が必要な能力である。これをどうやって育成するのか。

当社は、海外留学生の新卒採用を何年間か行ってきた。海外で生活を体験した人は、目線や感性が違う。それを活かして、クリエイティブなムーブメントを起こしていきたいと思っている。しかし、彼らの上司達は、日本Onlyな人たちで、彼らに対してうまく新しい環境を与えられていない。

このような金の卵のような若手人材に対しては、社内人材によるOJTで応用教育をしてはいけないと考えている。既存の環境しかあたえられないからだ。思い切って、戦略的に外に出していくような育成の仕方をしないと、金の卵を社内に埋もれさせ、かれらの自由な感性をつぶしかねない。そこで、少しずつではあるが、若手海外人材を海外で研修させたり、海外案件に参加させたりという動きを始めている。

④ グローバル競争を勝ち抜くために

IT先進国、アメリカのエンジニアの例を見てみよう。アメリカのシステムエンジニアは、下記のような割合でいる。①全体の30%がシステムの土台を作ったり、パッケージを作ったりしているITベンダーやソフト会社で働くPGで、②残り70%がユーザー企業で働くPGだ。

①のPGは、プロフェッショナルとして専門性を確立している。たとえば、ネットワークの専門家やDBの専門家だ。必要とされれば、どこへでもいく。だから、ひとつの会社に所属していることの必要がない。非常に流動性がある存在だ。

②のPGは、ソフト会社の①のPGが作ったパッケージなどを利用し、ビジネスに必要な機能をアジャイル開発手法などを用いてスピード感を持って作っていく役目を果たしている。

グローバル競争を勝ち抜くためには、日本企業もビジネスのスピードを加速する必要がある。時代の求める機能を先端の技術を用いて、いち早く実装する体制を築く必要がある。例えば、Ruby開発言語は、JAVAに比べ言語機能が数分の1に集約されているのだが、こういった機能集約型でシンプルなツールの開発が求められている。

また当社では、証券会社が行っているアルゴリズムトレードのためのソフトウェアを開発しているが、トレーダーたちは、トレーディングビジネスの流れが速いために、私たちに機能開発の時間を与えてくれない。思いついた機能を一日も早く作って使いたい。要件について良くわかっているのは自分たちであるから、自分たちで作った方が早い。だから、ソフト会社に対しては、ツールのみ求め、それを使って自分たちで作る・・・という手法で、ビジネスはますますその流れを加速している。

「ソフト会社と呼ぶべきか？」との疑問はあるが、日本にも先端を行っているクリエイティブな会社は有る。DeNA,やグリーなどのゲーム会社だ。そのほか、ソーシャル系、スマホ系にも既存の概念にとらわれないビジネスを展開している会社がある。彼らは、顧客にニーズをヒアリングしてシステムを作るわけではない、自分たちで議論し、必要な調査をし、自分たちで動いて作る。従順じゃない人たちの集まりで、感性も非常に新しい。

そういった新興企業の後塵を拝さないために、当社もクリエイティブな発想を持ち、自分たちで必要な機能定義をして提案しなくてはいけない。顧客にヒアリングをして、いわれたことだけをやるという創造性の無い仕事をしている限り、ユーザーの下請けから脱することができない。

また、成功している企業は、クリエイティブでない周辺の部分は、社外の人材に発注して任せているが、クリエイティブなメインの部分は社内の人材で開発している。

早急に当社に必要なクリエイティブ人材について掘り下げ、見える化し、育成していかないと下請け企業になってしまうだろう。

ソリューション営業は、例えば自動車の営業が製品の説明ができればよかったのに対し、世の中の動き、顧客のビジネスについての理解、財務経理の知識など広範な知識が必要とされてきた。その代り、技術については深く知らなくても、しくみを考えてそれを汎用機にのせれば良かった。

しかし、ここ最近では、技術が日進月歩で発達し、技術を知らない新しいソリューションを実現できないとばかりに、みんな技術にばかり目が行ってしまっているように思う。技術も、もちろん必須だが、その技術の視点から世の中を広く見渡し、構想し、技術で何を実現すべきかをデザインすることが必要なのだ。

⑤今後のCCSFに期待すること

以上のように、「柔軟な発想×技術の進歩」により、世の中のビジネスの流れは高速化しており、企業の差別化も激化している。その中で生き残るためには、人材レベルの底上げよりも、新しいことを考え出し、形にできるクリエイティブ人材の育成こそ急務だ。

今後のCCSFへの取り組みには、「AsIs」よりもクリエイティブ人材の育成等「ToBe」をフォーカスしてほしい。

企業には、(1)ルーティーンを行う人材(2)ルーティーンを行う人材をマネジメントする人材(3)新しいことを考える人材が必要だが、(1)を教育すれば必ず(2)が作られ、(1)または(2)を育成すると(3)になるというものではなく、資質により無理な人は無理であるとする。したがって、(1)と(2)と(3)は早い時点で、必要なら入口から「違う層」として扱い、人材像や人材教育のGOALも各々設定し、人材育成を実施する必要があると考える。

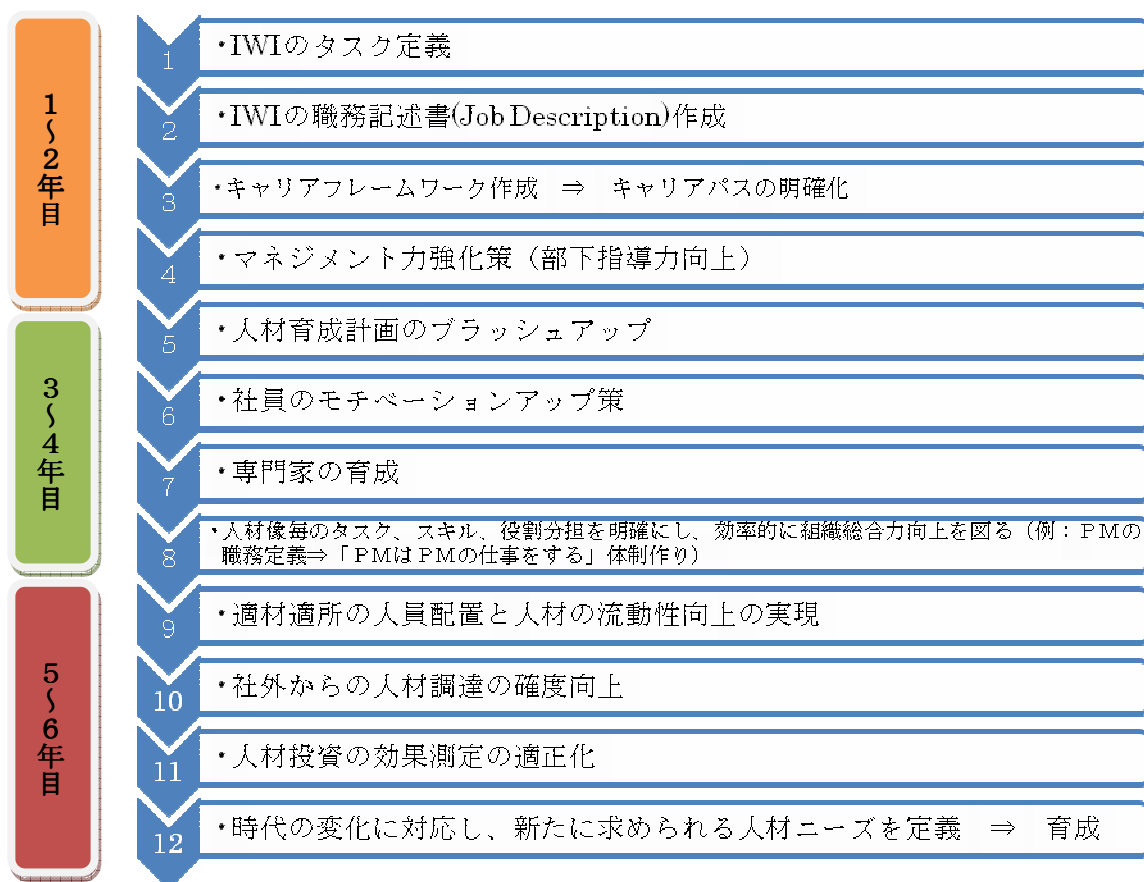
当社では、(1)ルーティーンを行う人材の育成については、ITSSを用いて既に作成している能力評価の枠組みを使えると思う。(2)マネジメント人材については、新たに定義し見える化してほしい。そして、最も期待したい(3)クリエイティブ人材については、CCSF大分類でいうと、「事業戦略」「IT戦略」「マーケティング活動」「(IT事業)セールス活動」などの部分を深めクリエイティブ人材育成のガイドラインとして進化させてほしい。

【今後の課題と活動予定】

今後の課題認識について経営者と担当者との方向性などの点で若干の乖離があるが、調整しながら進めていきたい。

人材は企業の財産であり、社員が企業でどう働けるか、企業が社員をどう活用するか、Win-Win の関係を築くことが重要である。その Win-Win の関係を CCSF というツールを使って見える化し、最終的には評価、給与、昇格等の人事制度に反映し、具体実効性を持たせたい。

まずは、自社タスク定義に取り組み、その後下記のステップで年々進化、蓄積させたい。



【ワークショップ全体を通じての所感】

ワークショップに参加することで、「CCSFを使ったスキル標準導入・活用のプロセス」について限られた時間で効率よくひと通り学び、経験することができた。それも、ひとえに、IPAの指導者から、CCSFの内容説明だけでなく、進める際におさえるべき重要な点について、分かりやすく、具体的に、何度も、熱心にご指導いただいたことにつきる。

その結果、CCSFがビジネスの目標達成に貢献する人材の育成のために、現状を可視化し、今後何が必要なのかを社内で議論するのに大変有効なツールだと実感した。

また当社は、ワークショップで出された課題に対して、現場の協力を得ながら取り組んだ。その際、当社現場の社員もCCSFのタスク辞書としてのきめ細かい網羅性に対し、非常に高い評価をしていた。

しかし、CCSFを自社モデルとして取り入れることは、やはりハードルの高い活動であり、

何度も悩みつまずいた。そのたびに、IPAより有益なアドバイスや励ましを沢山いただき、まだ道は半ばではあるが、ここまでどうにか歩を前に進めることができた。

参加していた他社との情報交換の場もリアルな事例として参考になった。

このような機会を作ってくださったCSAJに感謝したい。

現在地は、まだ目的地には程遠く、入口からほんの少し進んだにすぎない。IPAの遠藤氏がおっしゃるように人材育成は山登りのようなものであり、視界が開けるまで苦しいと思うが、まずは、そこまで当社もがんばりたい。

【今後ワークショップに参加する企業に対してのアドバイス】

- ・目的を見失わないこと！

CCSF導入も人材育成も会社の経営戦略達成のための手段である。

(ワークショップ資料より抜粋)

- ・自社のために使命感と情熱を持って真剣に取り組む。
IPAやCSAJのために行うわけではない。
- ・経営や現場とのコミュニケーションを良く取り、一緒に考え、一体感を持って進める。
担当者だけで作ったものは、現場に根付かない。
- ・スピード、アクション、フレキシブルを心がけ、常に新しく現状に合ったものを追求し続ける。
一度完成しても終わりではない。
- ・IPAを活用せよ。IPAは、ノウハウ、他社事例をたくさん持っている。
疑問点、問題点、悩みなどが有る場合は、IPAに相談すると効率的に進められる。

以上

3.3 オデッセイヒューマンシステム株式会社

【会社概要】

- 社名 : オデッセイヒューマンシステム株式会社
- 住所 : 東京都中央区日本橋小舟町9-18 エミネント人形町ビル8F
- 設立 : 2005年10月14日
- 資本金 : 1,800万円
- 従業員数 : 47名(2012年4月現在)
- 業務内容 : 受託システムにおける開発業務およびインフラ構築業務
- 導入対象範囲 : 管理部門(7名)を除く全社

【ワークショップへの参加動機】

弊社は設立時より人材育成および人材評価について自社で構築した基準で遂行していましたが、自社の業務内容にそったスキルを求める傾向にあった。業界標準であるスキルおよびレベルとのギャップの有無を不安に感じながらも、人材に対して適正な育成や評価が行えているのか不安がある。業界標準となるCCSFを導入することによって、より適切な評価および人材育成を行っていききたいという考えのもとにワークショップに参加した。

【実施状況について】

①要求分析

弊社の社是である「夢とともに歩み社会に貢献する」を起点とし、①業績を上げる、②組織を固める、③人材を育成するという観点から、弊社のタスクをまとめた。①業績を上げる、においては、既存分野の継続と新規ビジネスの開拓の2つから掘り下げた。

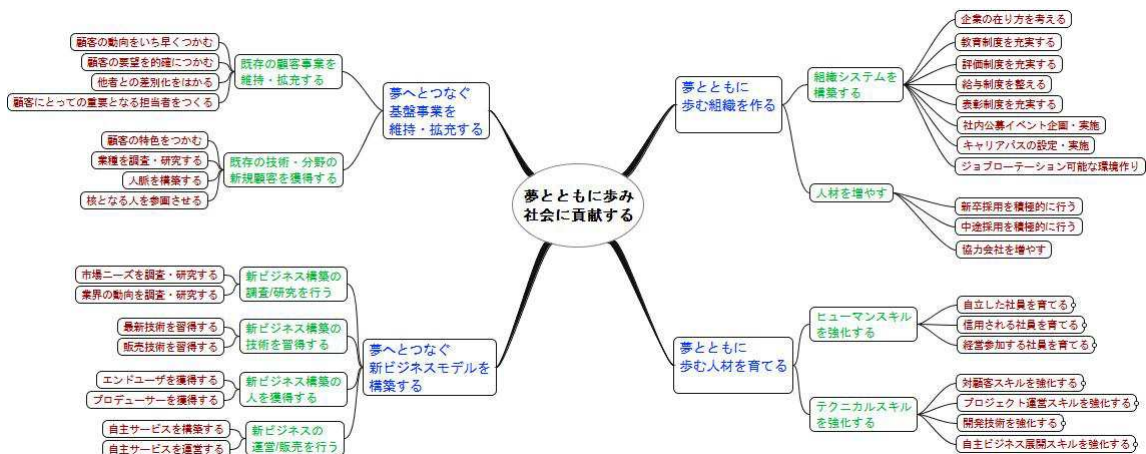


図3. 1-1 要求分析シート (出典/オデッセイヒューマンシステム株式会社(株))

②組織機能分析

現在の組織体系における、各タスクの達成度についての分析を行った。弊社の現状として、開発系の各本部の部長が経営本部にもかかわっているため、事業戦略に関わる個所について切り分けが難しい状況にある。

また、本年度より自社開発を行っている部署（Newビジネス推進本部）を立ち上げたことで、これまで弊社が取り組んでいなかった、マーケティングやセールス活動についてもタスクを計上することになった。

各タスクに印をプロットしていくと、△や■が多く、それぞれの部署にて行うべき課題が山積していることがわかった。

表3. 2-1 組織機能分析表（出典/オデッセイヒューマンシステム株式会社）

○：主(コア)として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている
 △：主(コア)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できておらず
 早急(1年以内)な対応が必要
 ▲：主(コア)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できておらず
 将来的な対応が必要
 □：従(サブ)として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている
 ■：従(サブ)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できていない

【タスク】		経営本部	ソ本部開発	ソ本部インフラ	ソ本部運用	NEWビジネス推進本部	管理本部	
大分類	中分類							
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)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	△	■	■	■	■		
事業戦略>IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	△	■	■	■	■		
	IT事業戦略策定	△	■	■	■	■		

③ 自社タスク定義

組織機能分析にて絞り込んだタスクを、小分類レベルに細分化し、弊社にとって不要なタスクの絞り込みを行った。小分類レベルのタスク内容を見て、改めて中分類レベルで不要と判断して削除したタスクもいくつかあった。また、小分類の文言で弊社の業務になじみのない文言については適宜書き換えを行った。

表 3. 3-1 自社タスク定義 (出典/オデッセイヒューマンシステム株式会社株)

自社タスク定義		
大分類	中分類	小分類
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)の確認	経営要求の確認 業務環境調査・分析(経営環境) 課題の抽出
	新ビジネスモデルへの提言	業界動向の調査・分析 ビジネスモデル策定への助言
	事業戦略の実現シナリオへの提言	実現可能性の確認 全社戦略の展開における活動・成果指標の設定 課題、リスクの洗い出し 超概算予算の算出
事業戦略>IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	市場機会の発見と選択 顧客動向の分析 ターゲット市場のビジネスチャンス分析 他社動向の分析 市場要望の絞込み
	IT事業戦略策定	顧客(業界)の総合的な把握 ビジネス・オポチュニティ分析 競合サービスの調査 自社サービスの評価 新規商品企画の作成 既存製品・サービスのロードマップ更新
事業戦略>事業戦略評価	事業戦略達成度の評価	モニタリング指標の捕捉 モニタリング指標の評価 モニタリング指標の検証 問題点の抽出 全社戦略達成度報告書の作成

④人材像策定

現在の役職及び作業内容から、人材像を7つに分類した。(詳細は表3. 4-3 人材モデル概要設定ワークシート参照)

弊社の方針としては、現場である程度の経験を積んだ後にマネージャとして、複数プロジェクトの管理を行えるような人材を育成したいと考えている。

そのため、表3. 4-1 人材像・タスク クロスリファレンスにもあるように、マネージャのタスクが集中してしまう傾向にある。

表3. 4-1 人材像・タスク クロスリファレンス (出典/オデッセイヒューマンシステム株式会社(株))

【タスク】			「人材像」	アプリ設計・開発技術者	インフラ設計・構築技術者	プロジェクトリーダー	ビジネスメーカー	ビジネスセラー	運用設計・技術者	マネージャ
大分類	中分類	小分類								
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)の確認	経営要求の確認								
		業務環境調査・分析(経営環境) 課題の抽出				2				1
	新ビジネスモデルへの提言	業界動向の調査・分析								
		ビジネスモデル策定への助言					2			1
	事業戦略の実現シナリオへの提言	実現可能性の確認								
		全社戦略の展開における活動・成果指標の設定						2		
課題・リスクの洗い出し									1	
事業戦略>IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	総概算算の算出								
		市場機会の発見と選択								
		顧客動向の分析								
		ターゲット市場のビジネスチャンス分析					2	2		1
		他社動向の分析								
	IT事業戦略策定	市場要望の絞り込み								
		顧客(業界)の総合的な把握								
		ビジネス・オポチュニティ機会分析								
		競合サービスの調査					2			1
		自社サービスの評価								
事業戦略>事業戦略評価	事業戦略達成度の評価	新規商品企画の作成								
		既存製品・サービスのロードマップ更新								
		モニタリング指標の捕捉								
		モニタリング指標の評価								
		モニタリング指標の検証						2		1
	問題点の抽出									
事業戦略達成度評価のフィードバック	全社戦略達成度報告書の作成									
	全社戦略達成度報告書のフィードバック					2			1	

また、各人材像におけるレベルについて、弊社の現状の職位をもとに6段階に分け、それぞれの人材像に位置するレベルをプロットした。

表3. 4-2 キャリアフレームワーク (出典/オデッセイヒューマンシステム株式会社(株))

		1	2	4	6	7	3	5
		アプリ設計・開発技術者	インフラ設計・構築技術者	プロジェクトリーダー	ビジネスメーカー	ビジネスセールス	運用設計・技術者	マネージャ
VI	プロフェッショナル 全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確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 実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、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最適な解決策をもってリードするレベル。							
IV	シニア 専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。							
III	ミドル 限定的、部分的なタスクを独力で遂行するレベル。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限定された役割を遂行するレベル。							

表3. 4-3 人材モデル概要設定ワークシート (出典/オデッセイヒューマンシステム株式会社(株))

人材像名	人材像概要
1 アプリ設計・開発技術者	顧客の業務知識、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、高い品質のアプリケーションシステムの設計、プログラム開発、テスト、リリースに責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。技術面においては経験を積む事で顧客と対等に交渉し、最適なプランを提案する。
2 インフラ設計・構築技術者	基本ソフトウェア、ミドルウェア、ハードウェア、ネットワークなどの専門技術を活用し、高い品質のインフラストラクチャー設計、構築、導入に責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。継続性、セキュリティ、システムパフォーマンスを考慮した運用プロセスの確立・改善をリードする。
3 運用設計・技術者	ハードウェア、ミドルウェア、ソフトウェア、パッケージソフト、アプリケーションの保守・稼働管理に関して顧客側の立場に立ってサービス向上を最優先し、顧客に対して最大の満足を提供する。また、サービスレベル維持/向上を図るためにシステム稼働状況収集と分析を実施し、顧客への提案など改善活動を推進する。
4 プロジェクトリーダー	プロジェクトマネジメント関連技術を活用し、アプリケーション、インフラ構築及び運用保守に関わるITプロジェクトの定義、詳細計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された目標達成に責任を持つ。
5 マネージャ	市場開拓や事業戦略等の総合的な経営戦略をリードし、社内の先頭に立って会社の発展に寄与する。また、社員に対してビジネスを総合的に推進すると共に、経営陣に対して適切な助言ができる。
6 ビジネスメーカー	新規分野、新規技術に向かい市場開拓、事業戦略立案、プロジェクト定義、リソース管理、人材育成をリードする。既存の業務形態の様々な課題や取り組みに対して、新たな展開を行い、企業としての新事業を積極的に実行し、組織のモチベーションを維持/向上させることで企業のあるべき姿を目指し、目標を達成する。
7 ビジネスセールス	ビジネスメーカーと連携し、ニュービジネスの発展にむけ、顧客の事業戦略を踏まえたIT戦略を提案するとともに顧客の中長期ビジネス戦略に基づいたセールス活動ができる。また、顧客要職者と強い信頼関係を構築されるセールス知識と経験及び技術や関連知識を有している。

⑤スキルセット構築

小分類レベルで絞り込んだタスクを、スキルレベルに細分化し、弊社にとって不要なスキルの絞り込みを行った。スキルについて弊社の業務になじみのない文言については適宜書き換えを行ったが、一部のスキルについては、シートに記載されている文言を理解することが業界標準の知識を習得することにつながる、という観点もあるため、書き換えを行わなかった箇所もある。

これまでの作業を通して、パイロット・レコーディングを行うためのスキル診断表は、大分類数：20、中分類数：87、小分類数：342、スキル数：835となった。

表3.5-1 人材像・タスク・スキル クロスリファレンス
(出典/オデッセイヒューマンシステム株式会社)

【タスク】	大分類	中分類	小分類	スキル項目	人材像																		
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
事業戦略/事業戦略策定	要求(構想)の検証	課題抽出	社会課題の検証	企業目的、成長期待値など経営上の課題が解決できることである																			
			課題抽出	企業目的の達成に寄与する課題を抽出する																			
	ビジネスモデルへの提案	ビジネスモデル策定への助言	業界動向の調査・分析	事業戦略に適用できる 競合他社 の動向を適切に分析・抽出することができる																			
			ビジネスモデル策定への助言	社会的ビジネスモデルに対して事業戦略のリリース(ヒト、モノ、カネ、情報)配分を提案、調整できる																			
	事業戦略の実現シナリオへの提案	実現可能性の検証	全社戦略の展開における活動・成果指標の設定	事業戦略展開における 中分類 の達成指標を設定することができる																			
			市場機会の発見と選択	市場機会の発見と選択	市場機会の発見と選択																		
	事業戦略/IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	顧客動向の分析	市場機会の発見と選択	市場機会の発見と選択																		
				顧客動向の分析	顧客の動向を分析する																		
				ターゲット市場のビジネスチャンス分析	ターゲット市場を、規模、成長性、競合状況、参入コストなどの観点で評価し、絞り込むことができる																		
				他社動向の分析	ターゲット市場の競合他社を特定し、比較分析することができる																		
顧客(業界)の概念的把握				顧客の事業内容や主要ターゲットについて、顧客、競合、補綴等の各種媒体等から情報を収集し、分析できる																			
ビジネス- 競合 - 顧客 - 技術 関係分析				市場や他社状況を把握し、設定したターゲット市場、補綴顧客に提供できる 競合 、 顧客 、 技術 の関係を抽出することができる																			
競合サービスの調査				競合 競合 - 顧客 - 技術 のターゲット市場別競合を特定し、 競合 比較のための要件を設定することができる																			
自社サービスの評価				競合 - 顧客 - 技術 の競合他社に対する優位性を説明することができる																			
新規商品企画の作成				市場での 競合 - 顧客 - 技術 のポジションから製品、サービスのポテンシャルを抽出することができる																			
既存製品/サービスのロードマップ更新				既存製品/サービスの市場価値を高めるための条件を洗い出し、優先順位を付けることができる																			

⑥現状分析 (パイロット・レコーディング)

⑥-1 実施概要

■実施人数、人材モデル

弊社の現状の評価、ポジションを参考に、各人材像及びスキルレベルに位置すると思われる人材を13名選出した。

■パイロットレコーダーの選定

集計のための時間的な制約から、業務都合により期限内の回答が困難な社員を除いて、スキル診断表の回答依頼を行い、依頼者のほとんどから回答を受け取ることができた。

■実施において考慮した点

今回のパイロット・レコーディングが、個人の評価を目的としたものではなく、スキル診断表のチューニングを目的としていることを各人に説明し、了承が得られた社員について、診断を行うようにした。

⑥-2 現状把握の結果分析

■結果の評価

人材像の判定結果について (表3. 6-1 人材像判定結果を参照)

- ・技術系の人材像およびプロジェクトリーダーについては、ほぼ想定していた結果が得られた。
- ・ビジネスメーカー、ビジネスセールスについて、想定していた結果よりもレベルが低くなっている。
- ・マネージャについて、想定していた結果より大幅にレベルが低くなっている。

表3. 6-1 人材像判定結果 (出典/オデッセイヒューマンシステム株式会社)

	1 アプリ 設計・ 開発 技術者	2 イン フラ 設計・ 構築 技術者	3 運用 設計・ 技術 者	4 プロ ジェ ク ト リ ー ダ ー	5 マ ネ ー ジ ャ	6 ビ ジ ネ ス メ ー カ ー	7 ビ ジ ネ ス セ ー ル ス
VI プロフェッショナル 全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体として推進するレベル。							
V エキスパート 突進に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、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最適な解決策をもってリードするレベル。	F.K K.T N.K			T.S			
IV シニア 専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でするレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をずるレベル。	T.K	T.S		T.K			
III ミドル 限定的、部分的なタスクを独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。	T.S		T.S	F.K K.T N.K	F.K	F.K	
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。	N.T O.S	F.K H.T	F.K				F.K
I エントリー 上位レベル者のサポートを受けながら限定された役割を実行するレベル。	O.T	E.K	N.T		N.K T.K T.S	N.K T.K T.S	

個人のタスク診断結果について

- ・営業・調達活動についてのスキルが低くなっている。
- ・同じ大分類の中で、レベルの高い中分類とレベルの低い中分類が存在する。
- ・アプリケーション開発で高レベルの人材が保守、運用で全くスキルなしというパターンがある。

■ 現状把握の妥当性

技術系の人材像およびプロジェクトリーダーについては、ほぼ想定していた結果が出力されており、スキル診断表はおおむね妥当なものと思われる。

ビジネスメーカー、ビジネスセールスについて、想定していた結果よりもレベルが低くなっている結果に関して、2つの人材像が、本年度より立ち上げた部署に関わるものであるため、要求されるスキルに達していないという実情を反映していると思われる。

マネージャのスキルが想定より低くなったことについては、①現状のマネージャが業界標準のスキルレベルに達していないこと、および②マネージャとしてのタスク数が167と多く、現在の業務を行っている限りは不要なタスクも多く含まれることがあげられる。②についてはスキル診断表を見直す必要があると思われる。

■ 現状把握の結果から考えられること

全体レコーディングを実施する前に、以下の検討が必要と思われる。

- ・マネージャのタスクについて、一部のスキルの重み付けの見直しを検討する。
- ・サブタスクについて、重みづけの見直しを検討する。
- ・エントリーレベルの育成状況を捉えやすくするために、レベル1～3までの傾斜を緩めに設定することを検討する。

⑦現状分析（全社レコーディング）

⑦-1 実施概要

■実施人数、人材モデル

経営及び間接部門を除き、4月に入社し現場でOJT実施中である1年目の技術者も含め弊社技術者40名すべてを対象とした。人材モデルとしては本格的に稼働していない運用に関するモデルも現状を計る目的で外すことなくすべてを対象として実施した。

■実施において考慮した点

パイロット・レコーディングと同様、今回の実施目的は個人の評価ではなくスキル診断表のチューニングであることを再度説明し、その上で全社レコーディングに向け、業界全体でそれぞれの役割について求められている技術とそのレベルの弊社スキルとの差を各診断項目から実感して欲しいという要望も付け加え展開を行った。またパイロット・レコーディング実施後の検討課題についてはサンプル数を増やした上で同様の課題がでるのか確認したく、変更を行わず同じ内容で実施した。

⑦-2 現状把握の結果分析

■結果の評価

パイロット・レコーディングと同様、これまでの弊社が中心として推し進めてきたアプリ設計・開発については高いレベルにあるという結果が出力された。反面、インフラ設計・構築については想定していた結果より中低レベルにあるという結果が出力された。部門マネジメント力を示すマネージャは中低レベル、プロジェクトリーダーにおいては均等なレベル感となった。新規立ち上げのビジネスメーカー及びビジネスセールスは想定通りの低レベルに集中した。(表3. 7-2 全体人材×レベル結果を参照)

表3. 7-2 全体人材×レベル結果（出典／オデッセイヒューマンシステム株式会社㈱）

人材×レベル	（人）					
	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6
アプリ設計・開発技術者	3	5	1	2	8	3
インフラ設計・構築技術者	5	4	1	1	0	0
運用設計・技術者	4	4	2	0	1	0
プロジェクトリーダー	1	0	5	1	3	1
マネージャ	5	1	2	1	0	0
ビジネスメーカー	5	2	1	0	0	0
ビジネスセールス	2	1	0	0	0	0

※全31人

■ 現状把握の結果から考えられること

高レベルの結果の部分は業界標準の高レベルとギャップがないか検証する。中低レベルのみの結果となった人材像においてはタスクとスキルが現実と離れていないか検証する。マネージメント系の結果は想定と異なっていないが技術系の上位としたキャリアフレームワークとの差分をどう考えていくか検討する。

⑦-3 今後の人材育成のポイント

業界の今後を考えた上で、閉じた世界での設計・開発の技術力だけで生き残っていけるとは思えず、マネージメントする能力、新たなものを生み出す能力及び前へ出ていく能力を社員に要求していくことが必要と考えるため、全社レコーディング結果の低レベルとなったマネージメント系及びニュービジネス系の人材像について重点的に底上げを行っている。

【今後の課題と活動予定】

今後については下記の二点に重点をおいた活動を行う。

①CCSF ツールのブラッシュアップ

アプリ設計・開発についてはITSSレベルとのギャップがないかタスクとスキルについての検証を行い、当分野においては独自ではなく業界標準を重視した内容に近づけていく。インフラ設計・構築については全体レコーディングで出力された結果を検証し、企業独自のタスクとスキルが必要なのか、あるいは業界標準に向けて育成に動かなければならないのかの見極めを行う。マネージメント系については設計・開発の技術を含めた人材像として扱うのか、マネージメント力のみの人材像として扱うのかを検討しタスクとスキルを検証する。ニュービジネス系と運用系については業界標準でのタスクとスキルを再度検証し、まずは理解し行動基準となるように修正を行う。

また、全体的なバランスを今後の人材育成のポイントで挙げた能力に重きを置いたものとしてツールを再構築する。

②意識改革

ワークショップでおこなった要求分析の内容を機会ある毎に全員で共有し、そこから起こされたCCSFツール上のタスク及びスキルの必要性と内容を認知させるとともにIT人材白書等を利用し業界の状態とこれから何が重要視されていくのかを企業全体で考え、社員とともに前へ進んでいく意識付けを行っていく。

【今回のワークショップに対する経営者の評価】

企業立ち上げから人材育成には重きを置きここまで独自の評価・育成施策を行ってきたが、業界の変化に伴い企業、社員、技術のそれぞれについて適正な立ち位置を認識することが重要と考え、CCSFツール実証実験のワークショップには企業として積極的に参加をした。現段階ではCCSFツールを評価に使用することはできないが、ブラッシュアップした後は部門や個々の目標設定、技術力評価への導入を考えている。

【ワークショップ全体を通じての所感】

スキル標準（ITSS、UISS、ETSS）を1から学びその内容を企業の人材育成戦略に導入していくには膨大な時間と費用がかかることが予想され、中小企業としてはかなり高い壁であったが、CCSF ツールが展開されたことで自社の人材育成戦略へのスキル標準導入の難易度が大幅に下がった。また、スキル・タスク抽出からスタートするのではなく企業の要求分析から行うことで現状の強み・弱みが認識でき、企業の中長期戦略への展開にもつながっていった。

ワークショップ終了はゴールではなく、基礎知識を習得した上で企業の戦略に合わせたツール構築のリスタートと考え、人材像をもって役割を明確にし、タスク及びスキルの弱点を育成目標とし、人材育成施策と連動させながら、企業としての人材育成の成果を高めていくことが可能なツールへと成長させていきたい。

【今後ワークショップに参加する企業に対してのアドバイス】

CCSF ツールは企業の目的により多彩な企業戦略を企画することが可能なツールであるとワークショップを終えた今強く感じている。原本を生かそうとすればスキル標準（ITSS、UISS、ETSS）と自社スキルの比較が可能となり、企業特有のスキルを反映することを重要視すれば独自のスキル診断ツールとなる。反面、原本を生かし過ぎると企業の業務に合致していない機械的なスキル診断となってしまう、企業特有のスキルを生かし過ぎると業界でのレベル感や立ち位置が混沌としてしまうため、企業の CCSF ツール導入目的を明確にしていく必要があると考える。

3.4 株式会社オービックビジネスコンサルタント

【会社概要】

- 社名 : 株式会社オービックビジネスコンサルタント (OBC)
- 住所 : 東京都新宿区西新宿 6-8-1 住友不動産新宿オークタワー 3 2 階
- 設立 : 1980 年 1 2 月
- 資本金 : 105 億 1900 万円
- 従業員数 : 630 名
- 業務内容 : 基幹業務パッケージソフトウェアの開発および販売
- 導入対象範囲 : 弊社開発本部のみを対象

【ワークショップへの参加動機】

以前に多くの企業で導入されている ITSS を導入検討したことがあったが、弊社には合わないということで見送ったことがあった。今回の CCSF は、それを進化させたものであり、興味深く、CCSF とはどういったものかを理解し、具体的な導入ステップを試したかったために参加した。

【実施状況について】

①要求分析

今回のワークショップでの導入対象範囲は、全社で行うと作業が膨大となるため、開発本部のみである。下記の要求分析シートは、期首に発表される経営方針資料内の重点施策を元にディスカッションを重ねて作成した。会社の向かうべき方向は変わらないので、次の作業として行われる組織分析やタスク定義へと無理なくつながるように、この時点でもっと深堀していくべきである。

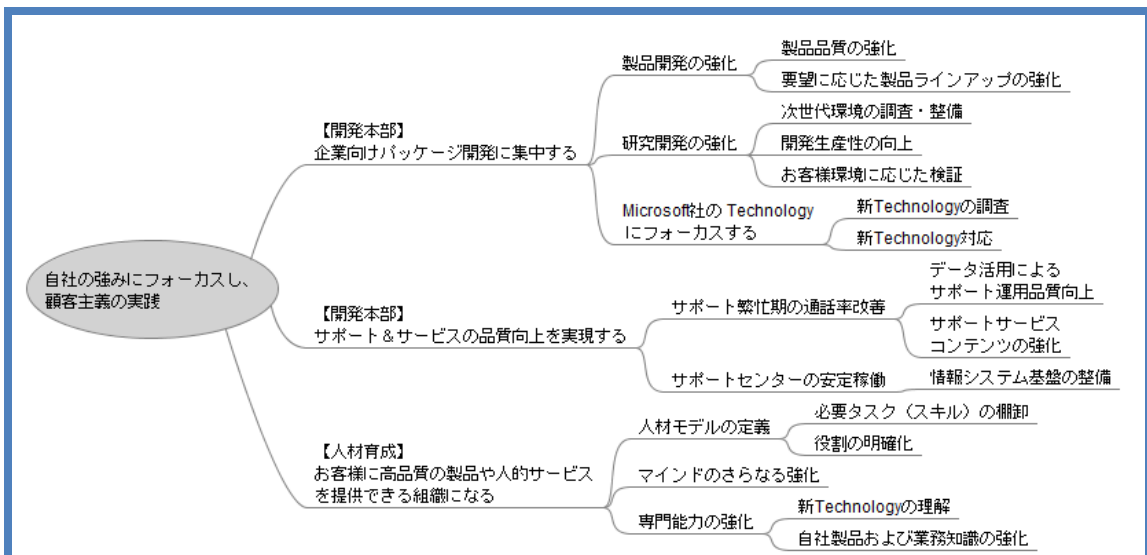


図 3. 1-1 要求分析シート (出典/㈱オービックビジネスコンサルタント)

②組織機能分析

開発本部のみを対象に「研究調査開発」「アプリケーション開発」「ICT」「サポート」の4つに分けて組織機能分析を実施した。今回は開発本部のみを対象としていること、および弊社がパッケージ型のシステム開発ということもあり、モデルとして用意されている組織分析表のうち、マーケティングや販売戦略に関わる部分、受託型固有のシステム開発モデルと思われる部分の「大分類」、「中分類」を対象外とした。一方で、個別ユーザーに対してではなく、ユーザー全般に対するサポートセンター機能に関わる項目がなかったため、これを追記した。

作業を始めた当初は、AsIs（現在の状況がどうなのか）ばかりに気を取られてしまったが、あるべき姿にも注目して再度全体の作業を見直した。結果、現場の開発業務よりむしろ、事業戦略の策定、評価など、経営課題に直結する上流部分で課題が多く見つかった。例えば、何らかの形で実施しているが、タスクとして定義できるほどの粒度では実施していない、考えてはいるが文書では残していない等々、十分に実施できていない項目については、ToBe（あるべき姿）と判断して残し、作業を進めた。

表3. 2-1 組織機能分析表（出典/㈱オービックビジネスコンサルタント）

○:主(コア)として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている △:主(コア)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できていない ▲:早急(1年以内)な対応が必要 ■:主(コア)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できていない □:将来的な対応が必要 ○:従(サブ)として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている □:従(サブ)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できていない 【タスク】		研究調査開発	アプリ開発	ICT	サポート	
大分類	中分類					
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)の確認	○	○	○	○	
	新ビジネスモデルへの提言	■	■	■	■	
事業戦略>IT事業戦略策定	事業戦略の実現シナリオへの提言	○	○	○	○	
	市場動向の予測・分析	■	■	■	■	
事業戦略>事業戦略評価	IT事業戦略策定	▲	▲	▲	▲	
	事業戦略達成度の評価	▲	▲	▲	▲	
	事業戦略達成度評価のフィードバック	▲	▲	▲	▲	
IT戦略>IT戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境分析	▲	▲	▲	▲	
	IT戦略の策定	○	○	○	○	
	全体計画の策定	○	○	○	○	
IT戦略>IT戦略評価	意図と指針の周知	○	○	○	○	
	IT全体計画の評価	○	○	○	○	
IT戦略実行マネジメント	IT戦略の評価	○	○	○	○	
	IT戦略の分析・把握	○	○	○	○	
	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	○	○	○	○	
	IT戦略実現上のリスクへの対応	○	○	○	○	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	○	○	○	○	
	標準の作成	○	○	○	○	
	品質保証	○	○	○	○	
	標準の維持管理	○	○	○	○	
システム開発・構築>ソフトウェア製品	管理プロセス	○	○	○	○	
	ソフトウェア要求分析	○	○			

④ 自社タスク定義

タスク定義を小分類まで落とし込む作業に至り、迷いが生じた。モデルとなっているタスクの表現をそのまま活用するか、自社の言葉に置き換えるかである。結論としては、今後のパイロット・レコーディングなどの作業を考慮し、社員の理解内容に差異が生じないよう、できるだけ自社の言葉に落とし込む作業を行った。また、AsIs だけでなく、できるだけ ToBe を盛り込みながら、本来システム開発会社としてあるべき姿も明示できるようにタスクを定義した。

結果、もう一度中分類、場合によっては大分類まで戻って修正を加えながらタスク定義

を行ったため、これまでで最大の作業ボリュームになったが、その分少しずつ自社のオリジナリティが出てきた実感があった。

表 3. 3-1 自社タスク定義 (出典/㈱オービックビジネスコンサルタント)

自社タスク定義		
大分類	中分類	小分類
		IT プロダクト 戦略実行体制の確立 IT プロダクト 戦略の策定と承認 EAの推進(EAプロセスの統括) 開発プロセスの標準化
	投資計画の方針策定	投資原案の策定
	個別原案の策定	個別案件原案作成方針の策定 個別案件原案作成 提出結果集約
	IT プロダクト 全体計画の策定	原案精査 全体計画 IT プロダクト 計画策定(プロジェクト IT プロダクト 単位、年度の視点) 全体 IT プロダクト 計画の確定と承認および推進体制の提案
	意図と指針の周知	全社戦略との整合性確保 部門目標と指針の周知
IT 戦略	IT プロダクト 戦略評価	IT プロダクト 全体計画評価指標の把握 IT プロダクト 全体計画評価指標の評価 IT プロダクト 全体計画評価指標の検証 IT プロダクト 全体計画遂行における課題の抽出 IT プロダクト 全体計画の評価
	IT プロダクト 戦略の評価	IT プロダクト 戦略評価指標の把握 IT プロダクト 戦略評価指標の評価 IT プロダクト 戦略評価指標の検証 IT プロダクト 戦略遂行における課題の抽出 IT プロダクト 戦略の評価

④人材像策定

人材像は、実際に行われている業務を元に、9つに定義した。アプリケーションエンジニアに属するのがおよそ150名、研究開発エンジニアに属するのがおよそ70名、その他は10名足らずが属するといった構成である。キャリアフレームワークを作成してみて、感じた課題は、レベルが上がっていった先が、現状ではプロジェクトマネージャしかなく、行き場所(ポジション)がなく詰まってくるということである。もちろん今までも薄々はわかっていたことであったが、直視せずにくたため、今回改めて認識することができた。各人材像のスペシャリストとして、キャリアアップしていく道など、整備していく必要がある。

表 3. 4-1 人材像・タスク クロスリファレンス (出典/㈱オービックビジネスコンサルタント)

【タスク】			【人材像】								
大分類	中分類	小分類	プロジェクトマネージャ	アプリケーションエンジニア	研究開発エンジニア	テクニカルライター	ITスタッフ	IT教育スタッフ	プロダクト検証スタッフ	サポートスタッフ	サポート運営スタッフ
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)の確認 経営方針の確認	経営要求の確認(週1回の定例会議で確認)	1								
		業務環境調査・分析(経営環境) 製品開発方針の策定									
	新ビジネスモデルへの提言 事業-プロダクト外戦略の実現シナリオへの提言	課題の抽出	1								
		業務動向の調査・分析 ビジネスモデル策定への助言 実現可能性の確認 全社戦略の展開における活動・成果指標の設定 課題・リスクの洗い出し 起算予算の算出	1								
事業戦略>開発重点策の策定 IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	市場機会の発見と選択	1								
		顧客動向の分析 ターゲット市場のビジネスチャンス分析 他社動向の分析 市場要望の絞り込み	1								
事業戦略>事業戦略評価	事業戦略達成度の評価	顧客(業界)の総合的な把握 ビジネス・オポチュニティ分析 競合サービスの調査 自社サービスの評価 新規商品企画の作成	1								
		既存製品・サービスのロードマップ更新 モニタリング指標の補強 モニタリング指標の詳述 モニタリング指標の検証 問題点の抽出	1								
戦略>プロダクト外戦略策定	事業戦略達成度評価のフィードバック 対象領域ビジネスおよび環境分析	全社戦略達成度報告書の作成 全社戦略達成度報告書のフィードバック 対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解 現行業務(AsIs)の調査・分析 一般的な情報システム(AsIs)の調査・分析 最新技術動向の調査・分析	1								

表 3. 4-2 キャリアフレームワーク (出典/㈱オービックビジネスコンサルタント)

		プロジェクトマネージャ	アプリケーションエンジニア	研究開発エンジニア	テクニカルライター	ITスタッフ	IT教育スタッフ	プロダクト検証スタッフ	サポートスタッフ	サポート運営スタッフ
VI	プロフェッショナル 全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確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 実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、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最適な解決策をもってリードするレベル。									
IV	シニア 専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でするレベル。権力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。									
III	ミドル 限定的、部分的なタスクを権力で遂行するレベル。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限定された役割を遂行するレベル。									

表 3. 4-3 人材モデル概要設定ワークシート (出典/㈱オービックビジネスコンサルタント)

人材像名	人材像概要
1 プロジェクトマネージャ	部を統括し、部の業務目標の実現に責任をもつ。事業戦略立案、プロジェクト定義、リソース管理、人材育成をリードする。自組織の様々な課題解決や取り組みに対してスピーディに意思決定を行い、また人的資源管理を積極的に実行し、組織のモチベーションを維持/向上させることで自組織のあるべき姿を目指し、目標を達成する。 プロジェクトマネジメント関連技術を活用し、アプリケーション、IT基盤に関わるITプロジェクトの定義、詳細計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された目標達成に責任を持つ。
2 アプリケーションエンジニア	基幹業務知識、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、高い品質のアプリケーションシステムの設計、プログラム開発、テスト、リリースに責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。
3 研究開発エンジニア	アプリケーション、システム基盤に関する最新の技術動向を把握し、適切な設計・開発手法を活用して、アプリケーション・アーキテクチャ並びにエンタープライズ・アーキテクチャの検討・設計をする。また、システム全体の整合性、一貫性、実現性に対するリスク評価の観点でレビュー・アドバイスする。
4 テクニカルライター	基幹業務知識やアプリケーションの仕様を熟知し、わかりやすいマニュアルやヘルプ、ガイド等の作成に責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。
5 ITスタッフ	自社内のIT基盤整備。ハードウェアやネットワーク、基盤ソフトウェアなどを選定・整備したり、コンピュータシステムの安定稼働やセキュリティ対策に責任を負ったり、ITに関する知識を応用して現業部門の業績向上やコスト削減を支援したりといった業務を行う。プロダクトに関わる大規模システムの導入支援業務を行う。
6 IT教育スタッフ	内定者教育、新入社員教育をはじめ、社員教育計画を策定し、実施、運営管理の業務を行う。
7 プロダクト検証スタッフ	社内外問わず新しいIT環境(新しいOS等)で、プロダクトを実行し、正しく動作するかどうか、適切なパフォーマンスが実現できているかどうか確認する。
8 サポートスタッフ	エンドユーザーからの問い合わせに対し、迅速かつ正確に、電話応対を行う。
9 サポート運営スタッフ	顧客満足度調査などを踏まえて、サポート計画を策定し、管理、改善、実施、評価を行う。

⑤スキルセット構築

タスク定義同様、今後のパイロット・レコーディングのことを考慮し、スキルセットでもなるべく自社の言葉に置き換えるようにした。また、スキルに落とし込むにあたって、パッケージ型のシステム開発には求められていないスキルも改めて数多く出てきたため、再度タスクを中分類から括り直すという作業も発生した。結果、スキル項目は806項目に絞り込まれたが、それでもスキル項目の内容がかなり細かく定義されているため、パイロット・レコーディングを実施した際には、被験者によって理解の仕方に差異が出てしまうのではないかという危惧を感じた。

また、当社の開発部で圧倒的な人数(約7割)を占める「アプリケーションエンジニア」の主担当業務が思いのほか少なくなる一方で、実際の開発業務は行わない少人数の「ITスタッフ」の主担当業務が圧倒的に多くなるなどの矛盾点も出てしまった。

この時点で内容をもっと精査すべきだったが、今回は時間の制約上、このままの粒度で次の工程へ進んだ。

表 3. 5-1 人材像・タスク・スキル クロスリファレンス
(出典/㈱オービックビジネスコンサルタント)

中分類	小分類	CSAJスキルID	スキル項目	人 材 像	ア	ブ	シ	イ	リ	タ	エ	サ	シ	ソ			
専攻の分析	専攻の分析	S-12-5-2-05	初動処理の記録を文書化し、報告を行うことができる														
		S-12-5-3-01	専攻の分析体制を整備することができる														
		S-12-5-3-02	業務の範囲を識別することができる														
	専攻からの復旧	専攻からの復旧	S-12-5-3-03	セキュリティホール情報やセキュリティ脆弱およびパッチ情報の最新情報を得て、分類を行うことができる													
			S-12-5-4-04	専攻の原因を特定することができる													
			S-12-5-4-01	専攻から復旧が迅速にでき、必要に応じてシステムの再構築を行うことができる													
			S-12-5-4-02	復旧について、詳しい記録を文書化することができる													
		再発防止策の実施	再発防止策の実施	S-12-5-4-03	権限システム管理者および社内利用者へ復旧を通知することができる												
				S-12-5-4-04	復旧後、セキュリティの見直しを行うことができる												
			セキュリティの評価	セキュリティの評価	S-12-5-5-01	同じような専攻に対しての再発防止策を決定し、実施し、必要に応じてシステムの再構築を行うことができる											
					S-12-5-5-02	再発防止策の決定後、セキュリティの見直しを行うことができる											
		S-12-5-6-01			侵入検査を行い、セキュリティポリシーの遵守状況を評価することができる												
		S-12-5-6-02			侵入検査を継続的に実施することができる												
		注疏 ハードウェア管理	注疏 ハードウェア管理	S-12-5-6-03	侵入検査で不備のある場合は、速やかに対策を行うことができる												
				S-12-5-6-04	セキュリティの評価情報をセキュリティの見直しで利用することができる												
セキュリティ リリース管理	S-12-6-1-01			システムリリースの稼働状況を監視するとともに、システム導入計画において設定された性能目標の達成状況を確認・評価することができる													
	S-12-6-2-01			ハードやソフトなどのリリースに対して、キャパシティのデータとパフォーマンスのデータを収集し分析できる													
システムにおけるキャパシティ リリース管理	システムにおけるキャパシティ リリース管理	S-12-6-2-02	収集したデータからキャパシティおよびパフォーマンスの傾向をとらえ、しきい値や例外条件を定義することができる														
		S-12-6-2-03	キャパシティの最適化やパフォーマンスの向上を実現するために変更箇所を検討し、変更策を決定できる														
		S-12-6-3-01	パフォーマンスチューニングにより特定された変更を変更管理プロセスの手順に導入することができる														
		S-12-6-4-01	処理量や処理内容に対して評価を行い、サービス性能が今後どうなるかをシミュレーションできる														

⑥現状分析 (パイロット・レコーディング)

⑥-1 実施概要

■実施人数、人材モデル

サポート運営スタッフを除く 8 つの人材モデルに対して、10 名のパイロット・レコーディングを行った。(兼任も含む)

■パイロットレコーダーの選定

弊社の開発アプリケーション納期が近く、多くの人数のパイロット・レコーディングは実施できないため、各人材モデルの最上位に位置すると想定したメンバーを中心に選定した。

■実施において考慮した点

スキルアセスメント項目数が全部で 806 項目とかなり多いため、全員が全ての項目ではなく、基本的にはコアあるいはサブとなっている項目のみ実施した。

⑥-2 現状把握の結果分析

■結果の評価

パイロット・レコーディングしたメンバーが想定したレベルに収まっておらず、多くの人材モデルで、想定どおりの結果にならなかった。

■現状把握の妥当性

パイロット・レコーディングの人数は少ないこともあるが、想定ともずれており、人材の現状把握ができたとは言えない。

■現状把握の結果から考えられること

タスクおよびサブタスクの設定数が少ない人材モデルは、レベルが大きく上下に振れてしまい、想定どおりの結果にならなかった原因の1つである。また、タスク数が多い人材モデルでは、ToBeの数も多かったこと、また項目に対する「重み付け」が正しくなかったことで、想定どおりの結果にならなかった原因の1つである。

【今後の人材育成のポイント】

キャリアフレームワークを作成した際、弊社の開発部の大半がアプリケーションエンジニアであるにも関わらず、レベルアップしてもキャリアパスの行きつく先が限定されるということが浮き彫りになった。よって、アプリケーションエンジニアのタスクおよびスキルをもう一度整理し直すこと。レベルの定義付けを明確にすること。その上で、専門職としてのステップアップや、複数のキャリア選択が可能になるようなフレームワークを設計していきたい。

また、これまではエンジニア個人のスキルだけに注目しがちだったが、「何のためにスキルアップするのか」という視点が欠けていたように思う。そういう意味で、今回は経営課題、「あるべき姿」から始まり、タスクを大分類⇒中分類⇒小分類と落とし込んだ上での必要スキルということだったため非常に説得力があった。

社内での人材育成についても、「経営課題は何か」「自部門の目標は何か」「何のためのスキルアップか」を社員一人ひとりが念頭におきながら自らのスキルを磨いていくことが重要だと考える。そういう意味では、今回のようなスキル標準を作成することの重要性を感じる一方で、社員一人ひとりが正しく成長できるように、マインド面の育成をサポートしていくことも重要だと感じた。

【今後の課題と活動予定】

ワークショップを進めていくにあたって、タスクやスキル定義の追加修正を行ってきたが、パイロット・レコーディングを行うと実際の業務内容に置き換えて考える必要のある点も多く、自社向けにコストと時間をかけて、現場リーダーやメンバーと共にもっと話し合いながらより現場にマッチしたカスタマイズを行う必要がある。最後までワークショップに参加させていただいたからこそ再認識したが、弊社はマインド重視の教育を長年積み重ねてきており、テクニカルスキルの評価につながる仕組みの導入についてはより慎重に行う必要がある。また、取組の現場負担が大きいのも慎重に行う理由の1つである。今後は、現状の弊社組織の人材育成の軸である、「マインド評価」を土台として、今回のワークショップで得た経験を、弊社独自の人材育成のフレームワークづくりに役立ててゆきたい。

【今回のワークショップに対する経営者の評価】

IT業界は、今まさに激動の時代を迎え、産業構造含め、大きな変革が求められていると感じております。そして企業の成長源泉である、人材の育成は、急務であり、重要事項で

す。

そのような中で、今回の共通キャリアフレームワークの導入検討ワーキングに自社社員が参加でき、導入のためのステップや考え方を学び体験できたことは、弊社にとって大変有意義であり、本体験は今後の弊社人材育成における、貴重な財産になったと確信しています。

支援いただきました IPA の方々、CSAJ の方々、また、他の参加企業の方々に、深く感謝いたします。

【ワークショップ全体を通じての所感】

弊社のシステム開発がパッケージ型ということもあり、モデルとして用意されているタスクやスキル項目について少し違和感を持った。毎回の課題についても、行きつ戻りつしながら自社の開発業務の内容に合わせてたり、自社用の言葉に無理やり置き換えたりする作業にかなりの時間を要したので、できればパッケージ型のシステム開発モデルも検討してほしい。

また、弊社ではパッケージ型の開発ということもあり、IT スキル以上に「チームワーク」や「当事者意識」、「自助力」といったマインド部分の成長を大切にしている。今回のワークショップではヒューマンスキル系の内容が全くなかったのも、ぜひこちらも検討してほしい。そういう意味では、今回の取り組みはシステム開発における IT スキルだけではなく、社会人基礎力やグローバル人材など、いろいろな分野での応用も可能ではないだろうか。

【今後ワークショップに参加する企業に対してのアドバイス】

現場協力および経営トップの強いプッシュなしには進めることができないので、あらかじめ趣旨をトップや現場責任者に説明しておき、週に何時間程度などとミーティングスケジュールを押さえておくと、スムーズにワークショップが進められる。

以 上

3.5 株式会社オープンストリーム

【会社概要】

- 社名 : 株式会社オープンストリーム
- 住所 : 東京都新宿区西新宿 2-7-1 小田急第一生命ビル 9階
- 設立 : 2000年1月
- 資本金 : 2億6260万円
- 従業員数 : 119名
- 業務内容 :

①ソフトウェアインテグレーション

当社は、最先端の Web やモバイルアーキテクチャによるアプリケーション開発やクラウドサービスと言われるネットにて提供されるソフトウェアサービス、ソースコードが公開されているオープンソースパッケージソフトウェアなどを有機的に組み合わせ、お客様のビジネスシーンに合わせて利用価値の高いシステムの実現をご支援致しております。

②IT 技術者教育支援サービス

当社独自のソフトウェア開発実践研修「D-College」は、創業以来、コンセプトを変えずに継続している技術教育サービスです。授業の大半をハンズオンが占める「サーバーサイド Java プロフェッショナル養成コース」を筆頭に、実践力の基となる応用力と自己完結力を身につけることに重点を置いております。また総合力習得ということで、当社パートナー様のカリキュラムもラインナップしております。

③モバイルソリューション&サービス

昨今の携帯電話の普及、スマートフォンやタブレット端末をはじめとするユーザーインターフェースデバイスの多様化により、Web アプリケーション開発領域においてモバイルアーキテクチャは切り離せないテクノロジーとなってきました。更にネット業界の動向としては技術的差別化からコンテンツによる差別化に移りつつあり、当社としてもお客様ニーズの変化に対応すべく、開発から運用支援まで幅広いサービスをラインナップしております。

- 導入対象範囲：当社既存評価制度と整合を取りつつ部分導入を予定

【ワークショップへの参加動機】

当社は、2005年度より ITSS V2.0 をベースにして独自にテーラリングを実施した評価制度を運用している。2010年には、ITSS V3.0 ベースの新評価制度を導入/運用を開始し、現在に至っている。

ITSS に基づく評価制度をこれまで7年間運営した結果、①当社が将来に渡って求める人材像を明示する、②社員/管理職に取って透明性の高い人事考課を実現する、③採用時や昇格時に有効なキャリアプランを明示する、という目標は概ね達成できたと考えている。

しかしながら（次に上げるのは評価制度全般の課題であるが）、④個々人の能力/可能性を

分析可能な形で可視化する、⑤評価制度を効率良く運営する、といった点ではまだ課題が多い。これは、評価項目の中には必ずしも全てが数値/係数により表現できる訳はなく、個々人の評価を行う為に管理職/事務職が毎年膨大な時間を使っている事実がある故である。

CCSFは、フレームワークに付随するツール類の品質が高く評価結果の可視化機能が優れている為、現行制度の改良に有効であると判断し参加した次第である。

【実施状況について】

①要求分析

要求分析は、役員1名、上級マネージャ（本部長）1名の計2名にて実施した。当社は上場企業子会社として、常に高い業績目標を掲げ企業としての成長を目指している為、ビジネスのスピード感が早く、それを支える社内制度や人材育成/採用に少なからぬ課題を抱えている。また、事業面では基幹事業であるシステム・インテグレーションを補完する非人財依存型ビジネスの確立を急いでいるところである。



図3. 1-1 当社の課題 (出典/㈱オープンストリーム)

②組織機能分析

組織機能分析では、予めツール内に用意されている一覧表の網羅性が高く、この段階では組織機能一覧を大きく取捨選択する必要は感じられなかった為、ほぼそのまま使用することに決した次第である。

組織の抽出についてであるが、当社は事業毎に組織を分ける本部制を採用しており、当社のお客様向けサービスメニューはそれぞれ担当する組織が明確になっている。また、総務・人事・採用・経理・営業事務等の庶務については、業務推進本部が全て担っている為、

組織 及び 組織の役務抽出は極めて順調に実施することができた。

表 3. 2-1 組織機能分析表 (出典/㈱オープンストリーム)

○: 主(コア)として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている
 △: 主(コア)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できておらず
 早急(1年以内)な対応が必要
 ▲: 主(コア)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できておらず
 将来的な対応が必要
 □: 従(サブ)として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている
 ■: 従(サブ)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できていない

【組織】

大分類	中分類	ソリ ユーション 本部 (営業)	ソリ ユーション 本部 (技術)	シス テム 開 発 本 部	サ ー ビ ス プ ロ バ イ ダー 本 部	業 務 推 進 本 部	プ ロ ジ ェ ク ト リ ス ク 管 理	
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)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					▲		
事業戦略>IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	○	○		○			
	IT事業戦略策定		○		○			
事業戦略>事業戦略評価	事業戦略達成度の評価					▲		
	事業戦略達成度評価のフィードバック					▲		
IT戦略>IT戦略策定	対象領域ビジネスおよび環境分析	○						
	IT戦略の策定		○		○			
	投資計画の方針策定					○		
	個別原案の策定		○		○			
	全体計画の策定					○		
	意図と指針の周知					○		
IT戦略>IT戦略評価	IT全体計画の評価		○		○			
	IT戦略の評価		○		○			
IT戦略実行マネジメント	IT戦略の分析・把握			○				
	IT戦略実現のモニタリングとコントロール			○				
	IT戦略実現上のリスクへの対応			○				
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定			○				
	標準の作成			○				
	品質保証		○	○	○			

③ 自社タスク定義

当社の場合、元々提示されているテンプレートのタスクを大きく変更はしなかった。唯一変更したのは、営業部門の役割についてである。当社は、7年前より元請けポジションでの新規受託開発受注に注力しており、営業の活動として新規エンド顧客の獲得を最も重視している。その為、新規エンド顧客獲得の為のタスクを考案し、タスク定義に追加した。

用語については、テンプレートにある用語の用法に違和感を覚えなかった為、ほぼそのまま流用した。また、この段階では自社タスクと関係がないと思われる標準タスクが幾つか存在したが、評価制度/人事制度の元になる情報として捉えた場合、将来的にそのタスクが当社に発生する可能性を考え、そのままにした。

表 3. 3-1 自社タスク定義 (出典/榎オープンストリーム)

自社タスク定義			
大分類	中分類	小分類	
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)の確認	経営要求の確認 業務環境調査・分析(経営環境) 課題の抽出	
	新ビジネスモデルへの提言	業界動向の調査・分析 ビジネスモデル策定への助言	
	事業戦略の実現シナリオへの提言	実現可能性の確認 全社戦略の展開における活動・成果指標の設定 課題、リスクの洗い出し 超概算予算の算出	
事業戦略>IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	市場機会の発見と選択 顧客動向の分析 ターゲット市場のビジネスチャンス分析 他社動向の分析 市場要望の絞込み	
	IT事業戦略策定	顧客(業界)の総合的な把握 ビジネス・オポチュニティ分析 競合サービスの調査 自社サービスの評価 新規商品企画の作成 既存製品・サービスのロードマップ更新	
事業戦略>事業戦略評価	事業戦略達成度の評価	モニタリング指標の捕捉 モニタリング指標の評価 モニタリング指標の検証 問題点の抽出 全社戦略達成度報告書の作成	
		事業戦略達成度評価のフィードバック	全社戦略達成度報告のフィードバック
		対象領域ビジネスおよび環境分析	対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解 現行業務(AsIs)の調査・分析 情報システム(AsIs)の調査・分析 最新技術動向の調査・分析
IT戦略>IT戦略策定			

④人材像策定

当社は、ITSS V3.0 を採用した評価制度を整備し、それに基づくロール¹をそれぞれの人財と結びつけている。当社においても同業他社と同じく各ロールに結びつく人財には、そのロールにふさわしい高い専門性を求めているが、反面、希少な人財を特定のロールのみでしか使えないと全社的な生産性や成果品質に悪影響が出、社内における人財流動性も低下すると考えている。

その為、当社のロール制度(職種制度)ではそれぞれの人財が主に担うべきロール(SE だったり、プログラマだったり)以外の業務にも就けるように指導している。例えば、社員 A は通常は SE の帽子(ロール)を被って仕事に従事しているが、技術者研修事業で講師が不足した場合はインストラクターの帽子(ロール)を被って仕事をすることを

¹ 当社の人事評価制度では、人財に対応する職種をロールと呼んでいる。職種とロールの意味上の違いはなく、ほぼ同義である。あえてロールという用語を用いる理由は、人財に対して狭い専門分野に特化するのではなく、状況に応じて広く様々な役割(≒ロール)を担って欲しい、という意味を込めている。

求めている。当社ではそうした就業状態が将来発生することを予め意識し、長期プロジェクトであっても一定の期間が過ぎると人材の入れ替えを行い、一人の社員が何年間も同じ技術・同じ前提条件で同じような仕事ばかりにならないように配慮している。

表 3. 4-1 人材像・タスク クロスリファレンス (出典/㈱オープンストリーム)

【タスク】			【人材像】						
			ITアーキテクト	ソリューションセールス	コンサルタント	プロジェクトマネージャ	ITスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	テックオペレーションスペシャリスト
大分類	中分類	小分類							
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)の確認	経営要求の確認							
		業務環境調査・分析(経営環境)							
		課題の抽出							
	新ビジネスモデルへの提言	業界動向の調査・分析							
		ビジネスモデル策定への助言							
	事業戦略の実現シナリオへの提言	実現可能性の確認							
事業戦略>IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	全社戦略の展開における活動・成果指標の設定							
		課題、リスクの洗い出し							
		超概算予算の算出							
		市場機会の発見と選択							
		顧客動向の分析							
	ターゲット市場のビジネスチャンス分析								
IT事業戦略策定	IT事業戦略策定	他社動向の分析							
		市場要望の絞込み							
		顧客(業界)の総合的な把握							
		ビジネス・オポチュニティ分析							
		競合サービスの調査							
		自社サービスの評価							
事業戦略>事業戦略評価	事業戦略達成度の評価	新規商品企画の作成							
		既存製品・サービスのロードマップ更新							
		モニタリング指標の捕捉							
		モニタリング指標の評価							
		モニタリング指標の検証							
		問題点の抽出							
		全社戦略達成度報告書の作成							

人物像・タスククロスリファレンスについては、現評価制度での定義に基づき、CCSFで用意したタスク小分類と各ロールとの結びつけのみ実施した。元々、当社のロールは、ビジネスプロセスの上流～下流にかけて少しずつ重なりあうように設定されている為、CCSFのタスク小分類との結びつけは容易に実施することが可能であった。

表 3. 4-2 キャリアフレームワーク (出典/㈱オープンストリーム)

	ITアーキテクト	ソリューションセールス	コンサルタント	プロジェクトマネージャ	ITスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	デベロッパー/メンテンスペシャリスト			ITサービスマネージャ		
イノベーションのレベル 該当するスキルの知識/経験をベースにして、独自のテーマを決めて研究/感賞をすることが出来る。新しいコンセプトを持った手法/製品を考案し、開発することが出来る。												
リーダーシップ/マネジメントのレベル 該当するスキルの知識/経験をベースにして複数の技術者を指導し、成果を上げることが出来る。												
展開のレベル お客様/案件/プロジェクトの状況と問題点の種類に応じて、知識・経験を組み合わせることで解決策を提案することが出来る。												
改善のレベル 知識と経験を元にして、手法や製品の機能を改良することができる。												
活用/応用のレベル 該当するスキルに関して基礎的な経験を積み、該当するスキルのセオリー(原理、背景)に関する知識を持ち、活用できる。												
習得のレベル 該当するスキルに関して、上司、リーダー、経験者の指導のもとに作業を行うことができる。指示内容を理解して何が重要で何が重要でないかを理解できる。												
未修得のレベル その分野の知識を修得する為に必要な前提知識や経験がある。												

キャリアフレームワークには、当社が7年前より評価制度に採用している人財の成熟度評価の為に指針を若干修正し採用することにした。これは、上表の様に人財の成熟度を、I（能力がなく、その分野を学習する準備ができている）～VII（業界/分野を代表するような成果を上げることが出来る）までの7段階に分類し評価するものである。最上位「VII」を取る事が出来る人材は業界内でもほとんど居ないと思われるが、より高い成熟度を制度に取り込むことにより、人財モデルのTOBEを示す狙いがある。

表3. 4-3 人材モデル概要設定ワークシート (出典/㈱オープンストリーム)

ロール	ロール 概要
1 ITアーキテクト	ビジネス及びIT上の課題を分析し、システム化要件として可視化する。H/W、S/W技術を駆使し、情報システム全体の品質を維持/向上させるITアーキテクトを設計する。設計したITアーキテクトが顧客の持つ課題を解決し、また、後続の開発/運用ができることに責任を持つ。
2 ソリューションセールス	見込み顧客の発掘～受注までのプロセスを主導する。 顧客の事業戦略を踏まえたIT戦略の提案を行う。 中長期的な顧客のビジネス戦略に基づいたセールス活動を行う。 顧客との強い信頼関係に基づき、顧客と当社との長期的・発展的なビジネスの確立を目指す。
3 コンサルタント	知的資産とコンサルティング手法を駆使し、顧客のIT戦略策定へのコンサルティング、提言、課題解決を行い、IT投資に関する経営判断に貢献する。
5 プロジェクトマネージャ	プロジェクト管理、ビジネス管理の両方のスキルを有し、プロジェクトの提案/立上/計画/実行/監視コントロール/リリースまでを実施し、納品物/納期/品質/サービスの全般に責任を持つ。
4 ITスペシャリスト	ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、顧客環境に最適なシステム基盤の設計・構築・導入を行う。 ・データベース-DBの論理設計、物理設計、バックアップ方式、運用設計 ・アプリ基盤-アーキテクト-フレームワーク-ライブラリの設計・開発
6 アプリケーションスペシャリスト	汎用業務及び業種固有業務においてアプリケーション開発やPKG導入に関する専門知識を活用し、業務改善や効率向上につながるアプリケーションの、設計/開発/構築/導入/テスト/保守/障害対応を実施する。構築したアプリケーションの品質に責任を持つ。
7 デベロップメントスペシャリスト	業務システム、ネットサービス、基盤システム開発等の特定の目的や分野で、情報システムを活用した改善や効率化を支援するアプリケーションの設計/開発/技術支援を行う。
8	
9	
10 ITサービスマネージャ	システム運用の関連知識を活用し、顧客に価値あるITサービスを提供するために、顧客と合意したSLAに基づいて運用設計、移行計画レビュー、運用の実施～障害対応を行う。リスク管理の観点から、システムの安定運用に責任を持つ。
11	
12	

人材モデルの概要設定ワークシートについても、現行制度にて策定したものをCCSFに取り組みにあたって改定し、使用した。基本的には、ITSSにて定義されてる人材像をベースにし、当社が独自に求める記述を追記している。

ちなみにロール名称についてであるが、ITSS等と異なる名称を使用しているロールは、以下の通りある(左辺が当社ロール名称、右辺がITSSでの人材像名称)。

- ・デベロップメントスペシャリスト ≒ ソフトウェアデベロップメント
- ・ITスペシャリスト ≒ ITアーキテクト(初級者)

ロール名称は名刺にも記載し、持つ者がその分野の専門家として誇りを持って職務に当たれるよう配慮して考案した。特に開発者として業務に従事することが多い経験年数が浅い技術者については、早く専門家としての誇りと責任感を持って欲しい、との希望から「スペシャリスト」を付けるようにしている。

上記以外は、ITSSにならっている。ロール名称は、なるべくフレームワーク共通で利用することにより、同種フレームワークを使用する業界他社との共通項としたい意図がある。

⑤スキルセット構築

「人物像・タスク・スキル クロスリファレンス」の構築については、基本的には前出までの成果物に法って実施した。ただ、タスクをスキルに結びつけて再度眺めてみると、各タスクの定義や意味について誤解していた箇所があり、修正を余儀なくされた次第である。

当社のスキルセットの特徴としては、中核ロール（アプリケーションスペシャリストやIスペシャリスト）が、サブタスクを含めるとかなり広い守備範囲を持つ形になっている。これは、①上記2ロールが初級～上級への橋渡し役として主担当以外にサブ担当としての役割を担うことが多い、②上記2ロールをベースにしてキャリアプランが分岐することが多い、ということからそのようになっている。

特定のロールの守備範囲が広がることは、人財評価制度の性格上 止むをえない部分があるが、CCSF 導入という観点で考えると、守備範囲の多いロールの能力評価に多くの時間が必要になり、制度運用上の課題に成る可能性が高い。これを緩和する為の方策としては、守備範囲の広いロールを複数ロールに分割する（例えば、SE を、技術系 SE と業務系 SE とに分けて考える）などの案が考えられるが、本来のロールが持つ意義/意味との整合性もある為、一概には解決できない課題である。

表 3. 5-1 人材像・タスク・スキル クロスリファレンス (出典/㈱オープンストリーム)

【タスク】				人財像	ITアーキテクト	ソリューションエンジニア	コンサルタント	プロジェクトマネージャ	システムエンジニア	アプリケーションスペシャリスト	データベーススペシャリスト	システムインテグレーション	インストラクター		
大分類	中分類	小分類	スキル項目												
事業戦略/事業戦略策定	要求(構想)の確立	経営要求の確立	企業目標、中長期目標など経営レベルの要求を正確に捉えることができる												
		経営課題調査・分析(経営課題)	企業の内外環境を正確に捉え、全社課題を提示できる												
	新ビジネスモデルへの提言	課題の抽出	収集した情報から現状のリスク(ヒト、モノ、カネ、情報)に関する課題の抽出ができる												
		事業機会・資源・分析	事業機会に資用できるITの活用方法を適切に分析・抽出することができる												
事業戦略の実現シナリオへの提言	ビジネスモデル策定への助言	ビジネスモデル策定への助言	収集した情報から現状のリスク(ヒト、モノ、カネ、情報)に関する課題を提示、評価できる												
		実現可能性の確認	ビジネスモデルとリスク(ヒト、モノ、カネ、情報)の観点から、実現可能性を評価できる												
	全社戦略の展開における活動・成果指標の策定	全社戦略の展開における活動・成果指標の策定	事業機会期間における成果指標、活動指標を策定することができる												
		課題、リスクの洗い出し	事業機会期間における課題の整理ができる												
事業戦略/IT事業戦略策定	市場動向の予測・分析	市場動向の予測・分析	予め決められた期間と予算の中でマクロ環境情報(人口統計、経済、政治、技術など)やミクロ環境情報(自社、競合、顧客、協力者)を収集することができる												
		市場機会の発見と選択	収集した情報に基づき、分析ツールやモデルを活用して、市場での自社のポジションを分析することができる												
		顧客動向の分析	業界/市場の環境がマクロ環境情報(人口統計、経済、政治、技術など)でどのように変化していくかを予測することができる												
		ターゲット市場のビジネスチャンス分析	顧客が属する業界や国について、新聞、雑誌等の各種媒体から情報を収集し、分析することができる												
	IT事業戦略策定	顧客(業界)の総合的な把握	業種、業態、規模、企業形態、地域などの観点でターゲット市場を具体化することができる												
		顧客(業界)の総合的な把握	ターゲット市場を、規模、成長性、競合状況、参入コストなどの観点で評価し、絞り込むことができる												
	IT事業戦略策定	市場動向の分析	市場動向の分析	需要見極め手法を活用し、ターゲット市場における製品やサービスの需要を把握することができる											
			市場展望の絞り込み	ターゲット市場の競合会社を特定し、比較分析することができる											
		自社サービスの調査	自社サービスの調査	ターゲット市場に対する自社製品・サービスの価値を具体化し説明することができる											
			競合サービスの調査	競合の事業内容や主要マーケットについて、顧客、新聞、雑誌等の各種媒体から情報を収集し、分析できる											
IT事業戦略策定	ビジネス・オペレーション分析	ビジネス・オペレーション分析	顧客の属する業界や業界固有のニーズについて、新聞、雑誌等の各種媒体と業界関係、各関係体業者から情報を収集し、分析できる												
		競合サービスの調査	顧客の行動傾向について、顧客や顧客の情報システム関係者等から情報を収集し、分析できる												
	自社サービスの評価	自社サービスの評価	市場や自社状況を把握し、設定したターゲット市場・層の顧客に提供できる自社製品・サービスの価値を抽出することができる												
		競合サービスの調査	設定したターゲット市場・層の顧客の規模と需要目標を調査できる												
	新規商品企画の作成	新規商品企画の作成	自社製品・サービスの競合他社に対する優位性を説明することができる												
		既存製品・サービスのロードマップ更新	製品・サービスの顧客の立場からの価値及びその投資対効果を定量的に示すことができる												
IT事業戦略策定	既存製品・サービスのロードマップ更新	既存製品・サービスのロードマップ更新	市場での自社製品やサービスのポジショニングから製品・サービスのポートフォリオを置くことができる												
		既存製品・サービスのロードマップ更新	市場動向、顧客価値や投資状況、販売計画から製品・サービスの適正な価値を設定できる												
IT事業戦略策定	既存製品・サービスのロードマップ更新	既存製品・サービスのロードマップ更新	製品・サービスの販売(売上)、利益、マーケットシェア等の目標値を設定できる												
		既存製品・サービスのロードマップ更新	自社製品・サービスの市場価値を高めるための要件を洗い出し、優先順位を付けることができる												
IT事業戦略策定	既存製品・サービスのロードマップ更新	既存製品・サービスのロードマップ更新	自社製品・サービスの市場価値を高めるためのターゲット市場の諸条件を整理することができる												
		既存製品・サービスのロードマップ更新	自社の経営方針・事業戦略や外部環境動向を理解した上で、製品・サービスの中長期的ロードマップを作成することができる												

⑥現状分析（パイロット・レコーディング）

⑥-1 実施概要

■ 実施人数、人材モデル

パイロットとしては、以下の 3 名について、レコーディングを実施した。

- ・アプリケーションスペシャリスト 1 名
- ・デベロップメントスペシャリスト 1 名
- ・インストラクター 1 名

人数としては少ないが、これは当社が既に ITSS V3.0 による人財評価を実施/運用しており、現行制度と CCSF の両方で評価するということが、当社の業務上の大きな負荷（被評価者、評価者）になることを懸念した為である。

■パイロットレコーダーの選定

パイロットの選定は、筆者管轄下の部門より行った。

対象ロールについては、それぞれのロールにおいて一定の評価を得ている（昨年度 A 評価 もしくは それと同等の評価が今年度期待できる者）を選定した。

■実施において考慮した点

被評価者へ業務外の過度な負担を避ける為、今回作成した「人材像・タスク・スキル クロスリファレンス」を直接 被評価者に記述させる形式を取らなかった。その代わりに、パイロット時期と同時期に実施された現行制度での評価面談（中間評価）の結果に基づき、筆者自身がクロスリファレンスを人毎に作成した。

概ね、1 名あたりの評価を今回の書式で終えるまでの時間は、2～4 時間程度となり、特に守備範囲が広いアプリケーションスペシャリストについては長時間の作業が必要であった。また、記入対象となる各スキル項目については、書式をある程度熟知している筆者が記入したとしても項目の意味を取り違えたり、誤記入が多く発生することになった。

この問題については、CCSF を実際の現場に導入する上での障害になるだろうと認識している。現場は、人財評価制度について、評価者/被評価者共に業務負担が少なく、透明性の高い制度を望んでいるが、透明性を高く保つ為には CCSF の書式のようにインプットされる情報の種類と量が増加してしまい、評価時の評価者/被評価者の負担が増加する。人財評価については、ある程度の業務負担がかかることを理解してもらいつつ、評価から得られる成果の高さを高め、制度に対する理解を得てゆくことが重要だと考える。

⑥-2 現状把握の結果分析

■ 結果の評価

下表は、当社のデベロップメントスペシャリスト 1 名の評価結果である。タスクと人財レベルのマトリクスとして結果が出力され、人材像の可視化とキャリアプランの考察/検討において有効な情報が得られたと考えている。

特に、人財毎の得意/不得意や関心領域の有無が明確に可視化され、人財の今後の方向性や注力分野を特定するのに効果的なツールである。

表 3. 6. 2 - 1 診断結果 (大分類、デベロップメントスペシャリスト)
(出典/㈱オープンストリーム)

タスクコード	大分類	Lv0	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4
T-4	標準の維持・管理と品質管理					
T-5.1	営業・調達活動>(IT事業)マーケティング活動					
T-5.2	営業・調達活動>(IT事業)セールス活動					
T-5.3	営業・調達活動>開発パートナーの選定					
T-6	契約管理					
T-7	プロジェクトマネジメント					
T-8.1	ITシステム企画>ITシステム企画策定					
T-8.2	ITシステム企画>ITシステム評価					
T-9	システム要件定義					
T-10.1	システム開発・構築>アプリケーションシステム					
T-10.2	システム開発・構築>基盤システム					
T-10.4	システム開発・構築>システム受入・導入					
T-11	システム保守					
T-12	システム運用					
T-15	新ビジネス・新技術に関する研究・検証と支援					
T-18	人的資源管理(人材育成)					

下表も同様にデベロップメントスペシャリスト 1名の評価結果である。下表は、人財のロール毎の能力成熟度を表している。下表の人財は、現在のロール（デベロップメントスペシャリスト）に対して、上位の3ロールに関する適性を有していることが表から読み取ることが出来る。表をそのまま解釈すると、デベロップメントスペシャリストであると同時にアプリケーションスペシャリストとしても高い能力を有しているが、対象人財がまだ若年であることを考慮すると、今後 IT スペシャリストとしての能力を意識して伸ばすことにより、当社が理想とする高い人財流動性を備える技術者に育成できる可能性も感じられる。

表 3. 6. 2 - 2 診断結果 (人材像レベル判定、デベロップメントスペシャリスト)
(出典/㈱オープンストリーム)

	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6	Lv7	Lv8	Lv9	Lv10
ITアーキテクト										
ソリューションセールス										
コンサルタント										
プロジェクトマネージャ										
ITスペシャリスト										
アプリケーションスペシャリスト										
デベロップメントスペシャリスト										
ITサービスマネージャ										
インストラクター										

■現状把握の妥当性

現状分析の妥当性については、被評価者がここに入力するインプットに大きく左右されると考えられる。現在のアセスメントシートは、各タスク項目について、R0~R4までのレベルを入力する仕組みになっているが、被評価者が、自己評価が高い人財なのか、低い人財なのか、によって結果が大きく変わってることがあり得る。

人財評価制度を長年運用してきた経験上、自己評価の高い人財の中には上司や同僚からの評価が低かったり、本人が思っているほど成果が上がっていなかったりすることが

よくある。

筆者は、こうした点を補正する為に多角的な評価基準を持つべきだと考えており、CCSFにおいても実際に評価制度として導入するに当たっては各社で考慮すべき課題であると言える。

また、個々の評価項目の解釈についても明確に定める必要があると認識している。CCSFで作成する評価項目は大変良く出来ており、IT産業に携わるほとんどの仕事をビジネス目的に沿った形で網羅することが出来る。しかしながら、個別の評価項目については、「出来る」「出来ない」「経験したことがある」「経験して成果を出したことがある」など、同じ評価点を付与した場合でも背景の状況が様々であることが予測される。その為、どのような状態であればR4がつけられるのか、どのような状態であればR1なのか、という定義を明確にしておく必要があると考えている。

当社の現行制度の場合、能力評価と実績評価を合わせておこない、総合評価を年次で決めているが、能力評価には前年度以前の業務実績に応じた「経験」「成果」を問う形で入力させ、実績評価では本年度に発生した新たな「経験」「成果」を問う形で入力させている。また、この両軸がバランスよく高評価である場合にのみ高い総合評価が得られるように工夫をしている。

⑦現状分析（全社レコーディング）

⑦-1 実施概要

■ 実施人数、人材モデル

全社レコーディングは、実施しなかった。

■ 実施において考慮した点

全社レコーディングは、実施しなかった。

⑦-2 現状把握の結果分析

■ 結果の評価

全社レコーディングは、実施しなかった。

■ 現状把握の結果から考えられること

全社レコーディングは、実施しなかった。

⑦-3 今後の人材育成のポイント

全社レコーディングは、実施しなかった。

【今後の課題と活動予定】

CCSFは、評価制度を持っていない企業や評価制度の透明性を高めたい企業、人材育成を

成長の源泉として位置づけている企業が導入するフレームワークとしては有望な選択肢の一つだと考えている。

当社は、既に ITSS v2.0 に基づく評価制度を 4 年間、ITSS v3.0 に基づく現行評価制度を 2.5 年間運用しており、制度としても定着してきたことから、現行制度を全面的に CCSF で置き換える作業を現時点で実施するのは適時ではないと判断している。

しかしながら、現行制度の課題として冒頭に上げた、「④個々人の能力/可能性を分析可能な形で可視化する、⑤評価制度を効率良く運営する」、の 2 つについて CCSF でのメソドロジーを一部導入することで解決できる可能性があると考えている。

前述のように、当社の評価制度は、「能力評価 × 実績評価 = 総合評価」とする多角的な指標に基づく評価制度となっている。能力評価は、ITSS v3.0 に基づき評価制度を構築しているが、実績評価については、被評価者が作成した個人目標（会社の年次目標を部門毎の目標に分割し、それに基づき被評価者が個々に作成）とプロジェクト評価を実施している。

この中で、個人目標について以前より、目標設定の粒度が被評価者の実績や期待成果に対して低かったり、逆に高すぎたり、最終的な評価を決定するに当たり評価基準が曖昧であったりして、制度の透明性を阻害する要因だと認識していた。また、フリーフォーマットに近い形で 1 から目標を設定することは被評価者にとって難易度が高く、被評価者によって内容にバラつきが発生し、容易に目標を達成する者と目標達成の難易度が高い者が出てしまう。

そこで、今回のワークショップ参加を受け、上記の個人目標の評価指標改善に CCSF の「人物像・タスク・スキル クロスリファレンス」の導入を検討したいと考えている。「人物像・タスク・スキル クロスリファレンス」は、企業毎に策定されるビジネス目標に結びついた「重要な仕事の一覧表」である。この「一覧表」に基づき、「できる」「できない」「経験がある」「成果を上げた」というような明確な評価を年次で実施出来るようになるのではないかと考えている次第である。

具体的には、現在 目標評価シートにフリーフォーマットで記載させている個人目標を「人物像・タスク・スキル クロスリファレンス」を元にしたシートに置き換え、当社が重視する「仕事の種類」に対して、年次の個人目標を記入さえ、評価時に達成状況の評価させる、というものである。

これにより、期初-期末での本人の能力的・実績的成長を可視化することが出来、次年度以降のキャリアプラン形成に大きく寄与する有効な記録を残すことが出来るのではないかと考えている。

上記を実現するための課題としては、①入力にかかる時間を短縮する、②コンピテンシー（意欲、モチベーション）に関するスキル項目の追加、の 2 点を是非検討したい。筆者は、「仕事を実施する能力」を「仕事の成果」に結びつける為には、人財一人一人のコンピテンシーのあり方が重要な役割を担っていると考えている。

コンピテンシーを評価する評価軸としては、「向上心」「工夫と先読み」「達成指向性」などの項目が重要であると考えており、こうした評価項目をいかに制度に組み込んでゆかか、という点は今後も工夫を重ねたい。

評価制度の整備・改訂には、慎重な制度設計と円滑に運用する為の業務設計が不可欠で

ある。今回のCCSFワークショップの成果を受けて、2013年度～2014年度にかけての期間で制度設計に取り組みたい、と考えている次第である。

【今回のワークショップに対する経営者の評価】

第4章に記載した。

【ワークショップ全体を通じての所感】

筆者としては、現行制度の運用がある程度定着し、初期の目標を達成できつつあることから、直近で制度の大きな修正や改修を視野に入れていなかった。しかし、CCSFのような現行制度とは別の観点でのスキルフレームワークを知る機会を得たことにより、現行制度の課題について新たに気づく点が幾つかあり、大変有意義なワークショップ出会ったと感じている。

【今後ワークショップに参加する企業に対してのアドバイス】

当社の場合、既に現行評価制度が存在し、CCSFとの親和性も高かったことから、現行評価制度で利活用している概念、ノウハウ、ツール等を流用することにより、ワークショップ自体はある程度余裕を持って参加することができたが、仮に定まった評価制度がなく、人材評価について前提知識等が不足している状態で参加したとしたら、ワークショップの進行にちゃんとついていけたかどうか、疑問が残る。

その為、今後参加される場合は、予め人事考課や人材評価に関する事前知識や最新情勢の習得を行った上で参加されることを推奨したい。

また、ワークショップでは実際に自社用の評価制度の雛形を作成することになる為、経営層や現場スタッフへのヒアリング、協力依頼等が成果に大きな影響を与える。これらについては、ワークショップ全体のマイルストーンをよく把握し、ワークショップ期間中のビジネススケジュールに組み込んで参加しないと、最後の成果達成まで到達できないことがあるだろう。

評価制度は、そもそもトップマネジメントの強い支持がないと構築/導入することは難しい。何より、評価制度導入の主旨と期待される成果を中長期的にトップマネジメントに理解してもらい、支持を得た上で参加する必要があると考える次第である。

3.6 株式会社ピーエスシー

【会社概要】

- 社名 : 株式会社ピーエスシー
- 住所 : 東京都港区芝公園 2-2-18 オーク芝公園ビル
- 設立 : 1996年9月24日
- 資本金 : 1億8700万円
- 従業員数 : 467名
- 業務内容 : Web・モバイルサービス、ソリューションコンサルティングサービス、オンデマンドサービス
- 導入対象範囲 : BPOコンサルティング事業部導入

【ワークショップへの参加動機】

今まで弊社では自社でのスキル定義やITSSを使用して分析を行ってきたが、この診断結果が大きく事業計画に活かせる程の成果を出せていなかった。その為、CCSFという新たなスキル標準でどの程度改善が図れるか、という期待もありワークショップへ参加した。

【実施状況について】

①要求分析

当社のBPOコンサルティング事業部は比較的広範囲なビジネスエリアを持ち、需要はあるものの各サービスで中心となって活動できる人材が不足していることから、「サービス供給力の強化」という戦略を打ち出した。供給力の強化へ向けた様々な要求モデルを挙げていったが、各項目に基づいて棚卸しした結果、簡潔に表現した項目に対し詳細を補足説明が必要となった。今後作成する際は、この補足説明も項目に加えることで、より詳細で実践的な要求モデルを作成するようしたい。

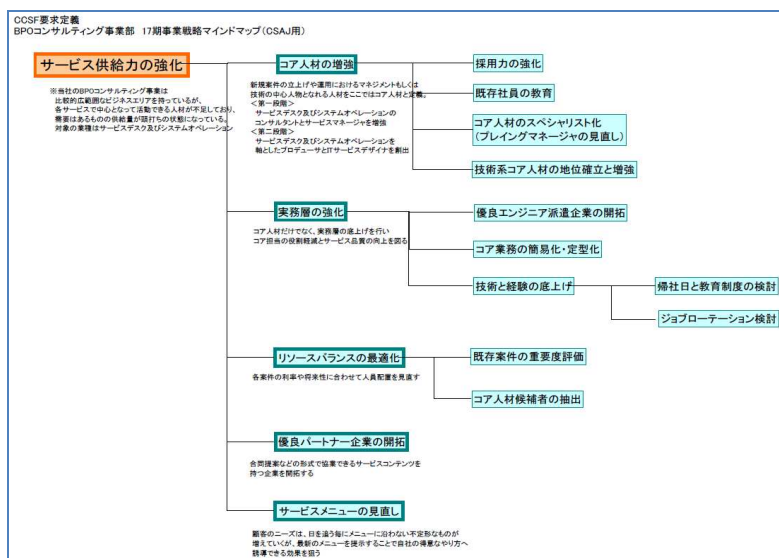


図3. 1-1 要求分析シート (出典/㈱ピーエスシー)

②組織機能分析

まずはBPOコンサルティング事業部と事業運営に関わる組織を洗い出した。その上で、各組織が担当すべき業務を AsIs と ToBe でマークをつけていったが、どこまでのタスクを各事業部で負担するのかという点で判断に悩む点が多くあった。また、事業部を対象としていることで、社として取り組むべき業務と事業部内で取り組むべき業務との区別が難しく、明確な判断基準をつける必要性を感じた。対策としては、一度会社としての組織機能を洗い出し、そこから各事業部内の組織機能を明確にすることが出来れば良い。

表 3. 2-1 組織機能分析表 (出典/㈱ピーエスシー)

大分類		中分類	組織	BPO 統括	デジタル	営業	採用	サポート
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)の随認		△			△		
	新ビジネスモデルへの提言		△					
事業戦略>IT事業戦略策定	事業戦略の実現シナリオへの提言		△			△		
	市場動向の予測・分析		△			△		
事業戦略>事業戦略評価	IT事業戦略策定		△					
	事業戦略達成度の評価		△					
IT戦略>IT戦略策定	事業戦略達成度評価のフィードバック		△					
	対象領域ビジネスおよび環境分析		△					
IT戦略>IT戦略評価	IT戦略の策定		△					
	投資計画の方針策定		△					
	個別原案の策定		△					
	全体計画の策定		△					
	範囲と指針の周知		△					
IT戦略>IT戦略評価	IT全体計画の評価		△					
	IT戦略の評価		△					
IT戦略実行マネジメント	IT戦略の分析・把握		△					
	IT戦略実現のモニタリングとコントロール		△					
	IT戦略実現上のリスクへの対応		△					
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定		△					
	標準の作成		△					
	品質保証		△					
	標準の維持管理		△					
営業・調達活動>(IT事業)マ	管理プロセス		△					
	顧客要件調査分析/市場調査		△			△		
	IT製品・ITサービス戦略		△			△		
	プロモーション		△			△		
営業・調達活動>(IT事業)セ	販売チャネル戦略		△			△		
	販売戦略・実行/テリトリープランニング		■			△		

③自社タスク定義

自社のタスクを AsIs と ToBe 区分に分けられたことは、今回のワークショップ最大の気付きとなった。今回は、BPOコンサルティング事業部のみ対象ということもあり、事業部担当者と人事担当の主観で自社タスク定義を作成したが、実際に運用していくことを考えると、事業部執行役員を初めとした各業務担当者レベルで確認していくことが望ましい。

事業部全体が一体となって作ることで、初めて自社タスクを正しく認識するとともに、AsIs と ToBe の共有により各社員の現状理解と改善点が明確化され、抵抗なく導入ができるものとする。

表3. 3-1 自社タスク定義 (出典/㈱ピーエスシー)

大分類	中分類	小分類
営業・調達活動>(IT事業) マー	顧客要件調査分析/市場調査サービスをする	マーケットサーチ
		マーケット・顧客分析
		マーケット・顧客分類
	IT製品・ITサービス戦略 サービスをする	競合サービスの調査
		自社サービスの評価
		新規商品企画の作成
		新規商品企画の提案
	プロモーションサービスをする	ブランド戦略策定
		プロモーション・ターゲット決定
		プロモーション活動の具体化と実施
	販売チャネル戦略 サービスをする	物量測定と戦略の改善
		販売チャネルの選択と確立計画立案
販売チャネルに対するプロモーション実施		
営業・調達活動>(IT事業) セー	販売戦略・実行/テリトリープランニングサービスをする	セグメンテーション
		カバレッジ戦略
	販売戦略・実行/セールスメディアの活用サービスをする	カスタマデータベース、CRMツールを活用した販売
		ターゲット顧客状況の把握・分析
	販売戦略・実行/アカウント戦略 サービスをする	仮説(システム課題)の設定

④人材像策定

人材像は全部で23個を策定した。まず、考え得る全ての職種名を洗い出し、その中で実際に当社に在籍している職種名に絞った。人材像には「部長」「課長」などの役職名も含まれているが、こちらは客先常駐にてマネジメントを行う者の役割が、プロジェクト内と自社内で異なる為である。

表3. 4-1 人材像・タスク クロスリファレンス (出典/㈱ピーエスシー)

【タスク】	大分類	中分類	小分類	【人材像】																							
				部長	課長	主任	マネージャー	シニア	ミッド	ジュニア	インターン	学生	フリーランス	パート	アルバイト	派遣	嘱託	嘱託	嘱託	嘱託	嘱託	嘱託	嘱託	嘱託	嘱託		
事業戦略/事業戦略策定	販売(商社)の選定	販売(商社)の選定	経営理念の選定	1	2																						
			経営理念の選定	1	2																						
			経営理念の選定	1	2																						
事業戦略/事業戦略策定	市場動向の予測/分析	市場動向の予測/分析	市場動向の予測/分析	1	2																						
			市場動向の予測/分析	1	2																						
			市場動向の予測/分析	1	2																						
事業戦略/事業戦略策定	IT事業戦略策定	IT事業戦略策定	IT事業戦略策定	1	2																						
			IT事業戦略策定	1	2																						
			IT事業戦略策定	1	2																						
事業戦略/事業戦略評価	事業戦略達成度の評価	事業戦略達成度の評価	事業戦略達成度の評価	1	2																						
			事業戦略達成度の評価	1	2																						
			事業戦略達成度の評価	1	2																						
事業戦略/事業戦略策定	IT戦略の策定	IT戦略の策定	IT戦略の策定	1	2																						
			IT戦略の策定	1	2																						
			IT戦略の策定	1	2																						
事業戦略/事業戦略策定	IT戦略の策定	IT戦略の策定	IT戦略の策定	1	2																						
			IT戦略の策定	1	2																						
			IT戦略の策定	1	2																						
事業戦略/事業戦略策定	IT戦略の策定	IT戦略の策定	IT戦略の策定	1	2																						
			IT戦略の策定	1	2																						
			IT戦略の策定	1	2																						
事業戦略/事業戦略策定	IT戦略の策定	IT戦略の策定	IT戦略の策定	1	2																						
			IT戦略の策定	1	2																						
			IT戦略の策定	1	2																						
事業戦略/事業戦略策定	IT戦略の策定	IT戦略の策定	IT戦略の策定	1	2																						
			IT戦略の策定	1	2																						
			IT戦略の策定	1	2																						

表 3. 4-3 人材モデル概要設定ワークシート (出典/株ピーエスシー)

人材種別	人材種別名
1	総務
2	経理
3	販売
4	主任
5	ITシステムエンジニア
6	ソフトウェアエンジニア
7	ITシステム
8	インフラエンジニア
9	サーバエンジニア
10	ネットワークエンジニア
11	プロダクトマネージャ
12	プロジェクトマネージャ
13	UI/UXエンジニア
14	データベースエンジニア
15	システムアーキテクト
16	システムエンジニア
17	オペレーティングシステム
18	ネットワーク
19	オペレータ
20	コールセンター
21	カスタマーサポート
22	システムエンジニア
23	ITシステム

⑤スキルセット構築

自社スキルセットは社内向けに実施する業務と、お客様に向けて実施する業務に区分した。お客様向け業務に関しては、社内向け業務と区別するため、「～サービスをする」という文言を追加することで表現した。また、リクルート業務に関して不足していた採用業務やリテンション対策のスキルを追加した。

その結果、スキルの数は1683項目に膨れ上がり、スキルの粒度はその分細くなったが中には表現が抽象的で荒く感じるスキルもあった。

表3. 5-1 人材像・タスク・スキル クロスリファレンス (出典：㈱ピーエスシー)

【表3.5】	タスク	スキル	人材像	一 技能		採用	育成	活用	採用	育成	活用	採用	育成	活用	採用	育成	活用	採用	育成	活用	採用	育成	活用		
				採用	育成	活用	採用	育成	活用	採用	育成	活用	採用	育成	活用	採用	育成	活用	採用	育成	活用				
業務領域A: 採用・育成	採用・育成の業務	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施																				
	採用・育成の業務	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施																				
	採用・育成の業務	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施																				
業務領域B: 育成	育成の業務	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施																				
	育成の業務	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施																				
	育成の業務	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施																				
	育成の業務	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施																				
	育成の業務	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施																				
	育成の業務	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施																				
	育成の業務	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施																				
	育成の業務	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施																				
	育成の業務	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施																				
	育成の業務	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施	育成業務の計画・実施																				
業務領域C: 採用	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施																				
	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施																				
	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施																				
	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施	採用業務の計画・実施																				

⑥現状分析（パイロット・レコーディング）

⑥-1 実施概要

■ 実施人数、人材モデル

実施人数：1名

人材モデル：リクルートスタッフ

■パイロットレコーダーの選定

CCSF 活用ワークショップに参加している者から選定した。

■実施において考慮した点

BPOコンサルティング事業部向けに作成したスキルが大半を占めており、全てのスキルチェックをすると時間が掛かってしまう為、リクルートに関わるタスクのみスキルチェックを実施した。

⑥-2 現状把握の結果分析

■ 結果の評価

リクルートスタッフのみパイロット・レコーディングを実施した為、結果の評価に偏りがあるかもしれないが、チェックすべきスキル項目の多さから、事業部展開を図るにはより、自社タスク定義をもう一度精査する必要があることを感じた。

また人材像について、成長段階により表現が異なることから、表現を統合できる人材像がある可能性がある。一方で、ITSS の人材像の型にはまらない業務を実施してきた社員にとっては、自社で人材像を設定することにより、必ず当てはまる人材像を見出すことができ、適正なスキルチェックを包括的に実施できる利点がある。

■ 現状把握の妥当性

今回の現状把握の妥当性は、スキルレコーディングを実施する者の人材モデルが確定しやすい点では高いと言える。一方、スキル項目の過多によりスキルレコーディングを実施する際の時間的負担が大きい点や、実際の業務とスキル項目の乖離が見受けられ、今回作成したものでは妥当性が低いと言える。

■ 現状把握の結果から考えられること

現状把握の結果により、もう一度要求分析から丁寧に作り上げていく必要性を感じられた。その際には、各業務の実施担当者レベルまで巻き込む、もしくはヒアリングから現場の意見を吸い上げ、タスク定義からスキル項目作成まで実施していかなければ、より確実に自社にあった現状把握はできないだろう。

⑦現状分析（全社レコーディング）

⑦-1 実施概要

■ 実施人数、人材モデル

実施人数は想定 200 名程度となり、ITSS スキル診断時期と重なったため、また現状のスキルレコーディングツールでは事業部への展開は厳しいと判断したため、実施していない。

■ 実施において考慮した点

実施していないため、なし。

⑦-2 現状把握の結果分析

■ 結果の評価

実施していないため、なし。

■ 現状把握の結果から考えられること

実施していないため、なし。

⑦-3 今後の人材育成のポイント

先般実施した ITSS スキル診断の結果を鑑みて、今後の人材育成方針を定める予定である。

【今後の課題と活動予定】

現在 ITSS によるスキル診断を実施しているが、今回のワークショップ参加により新たなスキル標準 CCSF に切り替えていくかどうか、検討していく必要がある。

【今回のワークショップに対する経営者の評価】

業務の状況で中断してしまったため、最終報告はできておりません。

【ワークショップ全体を通じての所感】

最終的な着地地点を知らされないままワークショップに参加したため、全社展開し、そのフィードバックが必要であるなら予め告知をして欲しかった。しかし、政府としても最新の取り組みである CCSF を、他 5 社と同時にワークショップ形式で体験できたことは、他には代えがたい経験であり、価値あるものと感じている。

特に他社においても、躓く点や悩むポイントは似通っている点を共有しながら、ワークショップが進んでいったことは、自社で取り組む際の励みにもなった。

【今後ワークショップに参加する企業に対してのアドバイス】

ただ聴講していれば終わってしまうようなワークショップが多い中、このワークショップは自社の現状把握には大変有益であると言える。毎回課される課題は、課題抽出・解決方法の策定や、自社で実施している業務の書き出し等、短い時間の中で納得のいく品質まで作り上げることが非常に難しかった。予め CCSF を全社に向けて展開することを目的としているならば、是非参加して欲しいと思う。しかし、まずは CCSF の取り組みについて、概要を知りたいというレベルであれば、全社、もしくは対象事業部に向けたレコーディングの実施可否を念頭に置いた上で、参加されることを勧めます。

第4章 CCSFワークショップの評価と今後の取り組み

4.1 ワークショップの総合評価

今回のワークショップでは、単にCCSFという人材育成のためのツールを理解できたということではなく、参加企業が人材育成の道筋を理解できたことが、最大の成果である。実際、参加企業の感想においても、企業のあるべき姿から、タスクを定義していくというプロセスを、このワークショップで体感できたことを評価する声が多かった。人材育成とはそのことが目的ではなく、あくまで企業の目標（業績）を達成し、経営理念を実現するために存在していることを改めて認識させてもらった。

また、各回のワークショップの作業を通していろいろな気づきがあったことも大きな評価である。タスクを定義することにより、自社の業務分析ができ、組織の役割分担に係わる問題点が明らかになったことや、人材像とタスクのクロスリファレンスを作成することにより、タスクが一人の人材に集中している実態を再認識することができた。キャリアフレームワークの策定では、キャ

リアップの到達点が一つに集約されてしまうといった人事制度にも関係する大きな問題に直面した企業もあった。

人材育成とは教育担当者だけが担う課題ではなく、企業の経営層、現場のエンジニアを含めて、計画・実行・評価のサイクルを回して行く必要がある。CCSFの考え方は、あるべき姿からタスクから整理していくため、経営層や現場にも説明しやすい。まさに、経営者・現場・教育担当者の共通のフレームであると言えよう。人材育成は時間のかかる作業であるが、CCSFを活用することにより、より効率的に築き上げることができるのではないだろうか。

なお、参加企業の感想にもあったが、テンプレート（モデルケース）に期待するむきもある。専任の教育担当者をおけないような中小企業にとって、あらかじめテンプレートをいくつか用意いただくことは、CCSFをもう少し手軽に活用できることにもなり、CCSFの普及には役立つかも知れない。ただ、人材育成の重要性ひいては人材育成を主タスクとする教育担当者を育成・支援していくという目的もあるCSAJ人材育成委員会としては、テンプレート選択型ではなく、今回のワークショップのようなプロセス実行型でワークショップを継続していきたいと思っている。教育担当者が自社への愛情をもって人材育成計画を作成しなければ、現場の社員が納得するわけではなく、手抜きをせずに作業をすることで現場も経営者も理解してくれる。教育担当者の重要性を企業全体で理解していただけるような環境も必要であろう。

最後に、今回のワークショップに参加された6社は、会社の規模も業務も参加目的も異なる企業だったこともあり、全社が初期の目的を達成したかと問われると疑問は残る。「最終的な着地地点を知らされないままワークショップに参加した」という感想をもった企業もあったが、この点については、事前に説明をしたとは言え、ワークショップの目的やワークショップでの作業量を参加企業に理解いただけなかったことは反省している。次回に向けての課題としたい。

4.2 今後の取り組み

「ワークショップ終了はゴールではなく、基礎知識を習得した上で企業の戦略に合わせたツール構築のリスタートと考えたい」という感想をもった企業があった。今回、参加された企業すべてが、同じような感想をもったことと思う。今回のワークショップを体験して、参加企業は人材育成のプロセスを理解したことは大きな成果ではあるが、ワークショップの成果物が、必ずしも各企業の人材育成にすぐ使えるものになっているわけではない。ワークショップは、短期間のうちに人材育成のプロセスを一通りつかんでいただくことを目的としており、当然のことながら、3か月程度のワークショップ期間だけでは、経営層や現場との調整が十分に行えるはずもなく、“もう一度自社タスクの定義を行いたい”、“ヒューマンスキルやコンセプトチャルスキルも定義したい”、“対象を全社員に拡大したい”、といった感想が多いのも頷ける。各企業にとって、今まさに真の意味での人材育成のスタートラインに立ったところといえよう。

そういった事情に鑑み、CSAJの人材育成委員会としては、第1期のワークショップのメンバー6社でフォローアップ（コミュニティ）を継続したいと考えている。2、3か月に1度のペースで集まり、現時点での各企業の感想にある課題実現に対する支援や各社の運用状況に関しての情報交換をしていきたい。ここまでは、あくまでもCCSFという枠組みを活用した「人材育成施策導入フェーズ」であり、これからが本当の意味で「人材育成施策実施フェーズ」のワークショップになると考えている。

また、今年度、第2期のCCSF導入ワークショップも開催する予定である。第1期での成果や課題も踏まえ、CSAJの会員企業に対してCCSFの有効性を広く訴え、浸透させていきたいと考えている。なお、第1期はIPAに全面的なご支援をいただいたが、今後のことを考えた場合、CSAJ主体でワークショップを運営できる体制（講師、事務局、診断ツール）を考えて行く必要がある。今年度は、その辺りも踏まえて運営していきたい、引き続き、IPAの協力を仰ぎたい。

