



2013 年度 第 2 期  
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)

2014 年 1 月 31 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&第2回ワークショップ	7
2.5.2	第3回ワークショップ	16
2.5.3	第4回ワークショップ	19
2.5.4	第5回ワークショップ	22
2.5.5	第6回ワークショップ	26
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 TOKAI コミュニケーションズ	31
3.2	オー・エイ・エス株式会社	44
3.3	日本システム開発株式会社	51
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	62
4.2	今後の取り組み	63

## 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の人材委員会では、IPAの支援も受けて、2012年に続き、2013年も引き続き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

ワークショップは第1回と第2回を合宿形式で実施し、その後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 : 2013年 6月24日(月) 15:00～17:00
- ②第1回、第2回ワークショップ(合宿)  
: 2013年 7月 5日(金) 12:00～6日(土) 12:00まで
- ③第3回ワークショップ : 2013年 7月18日(木) 14:00～17:00
- ④第4回ワークショップ : 2013年 8月 6日(火) 14:00～17:00
- ⑤第5回ワークショップ : 2013年 8月29日(木) 14:00～17:00
- ⑥第6回ワークショップ : 2013年 9月12日(木) 14:00～17:00
- ⑦テイクオフ・ミーティング : 2013年10月10日(木) 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
6/24(月)	事 前	ワークショップの進め方		
7/ 5(金)	第 1 回	CCSFの理解と要求分析&ToBeタスク定義	7/ 12(金)	7/18(火)
7/ 6(土)	第 2 回	ToBeタスク定義		
7/18(火)	第 3 回	人材像とキャリアフレームワークの策定	7/25(木)	8/6(火)
8/ 6(火)	第 4 回	スキルセット構築	8/25(水)	8/29(木)
8/29(木)	第 5 回	現状分析 (テストアセスメント)	9/ 9(月)	9/12(木)
9/12(木)	第 6 回	自社人材育成基盤の確定		
10/10(木)	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。

続いて、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き、事例紹介ということで、講師の方の実体験をお話いただいた。

さらに、次回のテイクオフ・ミーティングまでに、各社の今後の導入スケジュールを立案いただき、テイクオフ・ミーティングで発表いただくことを伝えた。また、実施が可能であれば、当施策の導入対象とされた全員に対し、スキル診断を実施いただき、テイクオフ・ミーティングで結果を報告してもらうことになった。

⑧テイクオフ・ミーティング

第 6 回終了後、約 1 か月間を今後の導入スケジュールの立案と全員診断期間とし、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。

今回、全員診断を実施した企業はなかったが、各企業とも導入スケジュール表を作成し、今後の導入・運用に期待を抱かせた。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の人材委員会では、2013年5月から第2期「CCSF活用ワークショップ」の参加企業の募集を開始し、次の3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TOKAIコミュニケーションズ

- ・住所 : 静岡県静岡市葵区常磐町2丁目6番地の8
- ・設立 : 1997年3月18日
- ・資本金 : 12億2,148万円(平成25年4月1日現在)
- ・従業員数 : 1,136名(平成25年4月1日現在)
- ・業務内容 : ●通信事業
  - ・企業ユーザー向け、通信キャリア向けネットワークサービスの提供
  - ・FTTH、ADSL、モバイルを利用したインターネットサービスプロバイダ
- ・業務内容 : ●情報事業
  - ・システムインテグレーション、システム基盤インテグレーション
  - ・ソフトウェア開発、システムソリューションの提供
  - ・データセンターサービスの提供
- ・導入対象範囲 : システムイノベーションサービス本部(約700名)

#### ②オー・エイ・エス株式会社

- ・社名 : オー・エイ・エス株式会社
- ・住所 : 東京都千代田区神田淡路町二丁目105番地  
ワテラスアネックス6F
- ・設立 : 1974年5月14日
- ・資本金 : 1億円
- ・従業員数 : 252名
- ・業務内容 : アプリケーション・システム開発、ソフトウェアパッケージの企画・開発、システムコンサルティング
- ・導入対象範囲 : 全社導入

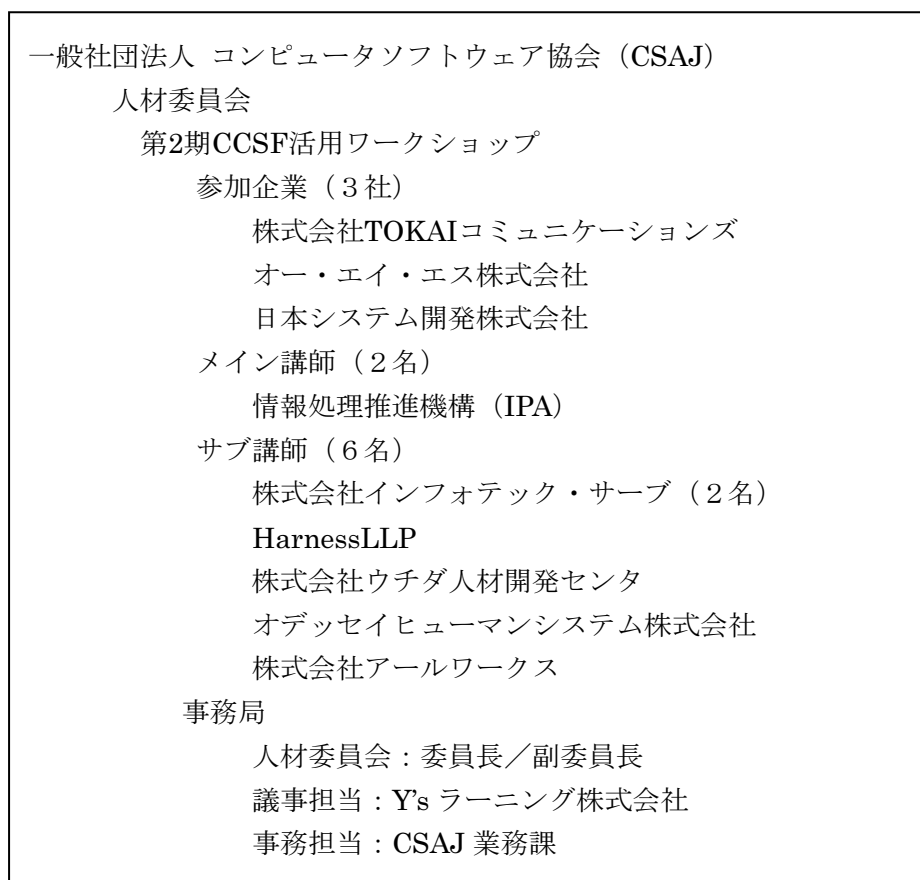
#### ③日本システム開発株式会社

- ・社名 : 日本システム開発株式会社
- ・住所 : 東京都稲城市矢野口1766番地1
- ・設立 : 1971年05月20日
- ・資本金 : 1億円
- ・従業員数 : 120名
- ・業務内容 : ソフトウェアの開発および検証サービス  
業務用ソフトウェアパッケージの販売(配合、匿名化)  
旅行会社向けソリューションの提供  
システム構築、システム運用サービス
- ・導入対象範囲 : 全社導入



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&第2回ワークショップ実施状況報告書（議事録）

作成日：2013年7月6日

会議名	第1回、第2回 CCSFを活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2013年7月5日(金) 14:00～17:00 18:30～21:50 2013年7月6日(土) 9:00～12:00
場所	多摩永山情報教育センター 研修室
参加者：20名 (敬称略)	<p><b>【参加企業】</b>          オー・エイ・エス株式会社          2名          日本システム開発株式会社          3名          株式会社 TOKAI コミュニケーションズ          3名</p> <p><b>【(独)情報処理推進機構】</b>          IT人材育成本部 HRD イニシアティブセンター          3名</p> <p><b>【サブ講師】</b>          各社より全6名がサブ講師として参加          株式会社インフォテック・サーブ (2名)          HarnessLLP          株式会社ウチダ人材開発センタ          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</p> <p><b>【事務局】</b>          人材委員会：委員長／副委員長          議事担当：Y's ラーニング株式会社          事務担当：CSAJ 業務課</p>
議題 司会進行 副委員長)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主催者挨拶</li> <li>2. アジェンダ紹介</li> <li>3. 各社自己紹介と抱負</li> <li>4. CCSF の活用法詳説</li> <li>5. マインドマップの活用と要求分析</li> <li>6. その他（事務連絡等）</li> </ol>
内容	<p><b>【議事要約】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.主催者挨拶 開始にさきがけ、挨拶とともに、IPA3 名をはじめ、スタッフ、サブ講師を紹介した。</li> <li>2.アジェンダ紹介 ・他の会社の話も聞いて参考にしてほしい</li> </ol>

	<p>3.各社自己紹介と抱負</p> <p>① 株式会社 TOKAI コミュニケーションズ          大きな二つの部門があるが、受託開発チームをメインテーマに据えて実施する予定。会社は急がなくてよいといっているので、準備にあてたい。          コンサルが入って育成のスキル定義を行っているが、現業とのつながりが不明のため現場に不満が出始めていた。役割の定義をきちんと行い、キャリアが明確になって育成が進むとよいと思っている。</p> <p>② 日本システム開発株式会社          研修参加の目的は 3 年前に人事考課のしくみを変え、目標設定を自分で行うようになった。その結果、目標設定があいまいになってしまったので、各目標が具体的に定まるようになればいい。仕組みが人事考課と連動するようにしたい。人事考課の見直しにもなればよいと考えている。</p> <p>③ オー・エイ・エス株式会社          ITSS の取り組みとしてネットでの自己診断を 5 年ほど実施して、目標管理しているが、人事の評価に結び付けることができずにいる。          事業領域は、受託開発が主体、パッケージ開発も実施しているため、取り組みが部門ごとに違ってくる。今年度に枠組みを作り来年度には既存人事制度と併用していきたい。</p> <p>4. 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。          &lt;前提となるポイント&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「あるべき姿」は必ず頭の左上においてほしい。              これを忘れると現場はついてこない。育成論をいくら作りあげてもきれいごとになってしまう。</li> <li>・人材育成のしくみを会社に導入するとは..              講師の体験:2011 年の 11 月に IPA に入社するまでの 5 年間に前職でしくみを構築してきた。つまり、7 年近く導入したしくみが回っていることになる。自分の言葉で語り、現場の要望と調整してきた結果だと思う。自分で内容を消化して、自分の腹に入れてほしい。</li> </ul> <p>&lt;CCSF ワークショップ全体資料説明&gt;          (一度説明済みのため、今回はおさらい)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・タスクモデルの定義の重要性</li> </ul>
--	---

	<p>ITSS にも UISS にもない概念のため、意識して作らなければいけない。実態が明らかになると、支障も生じるが、長期的に取り組んでほしい。タスク定義がきちんとできあがると、スキル定義はついてくる。タスクモデルの弱点を補うために「人材モデル」がある。自社独自の考え方で構わない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略と IT 戦略の違いは「立場」             <ul style="list-style-type: none"> <li>→詳細説明は 2 日目に実施する</li> </ul> </li> <li>・いままでのスキル標準との関係を考える             <ul style="list-style-type: none"> <li>→新築、リフォーム、立て直し、どれでも構わない。</li> </ul> </li> <li>・「一般的な人材」ではなく「会社が求める人材」を明確にする</li> <li>・ワークショップのとらえかた             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ワークショップは「設計」のフェーズである。ぜひ、設計図の完成にこぎつけてほしい。</li> <li>→実際の導入、育成は「設計」がしっかりできてこそスムーズに進展する。</li> </ul> </li> <li>・ワークショップの流れ確認</li> <li>・ツールの紹介             <ul style="list-style-type: none"> <li>→利用申し込みによるダウンロード方式なので申し込んで欲しい</li> </ul> </li> </ul> <p>&lt;質疑&gt;</p> <p>Q：レベルの段階が 4 から 9 と聞いたが、その差は何か</p> <p>A：9 段階の会社は自社の身分制度を使用している場合が多い。一般的には、6 段階前後の企業が多い。4 段階のところもあるが、4 段階だとなかなか昇進できない。</p> <p>▶休憩（15:10～15:20）</p> <p>5.マインドマップの活用と要求分析</p> <p>&lt;講師 自己紹介&gt;</p> <p>情報処理系講師から現場を知ることの必要性を感じ、開発経験を積んだ。その後人材育成に興味を持ち、IPA に入った。みなさんと近い目線でお手伝いしていきたい。</p> <p>&lt;要求分析のポイント解説&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・要求分析で重要なのは「自社のあるべき姿」をきちんと作成し、担当者間で共有すること</li> <li>・フリーマインドのロジックツリーの構成は「目的」と「手段」</li> <li>・言葉は端的に書かずに、「○○を○○する」という部分まで落としておくと、わかりやすい。</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定義は自由：4つの事例を参考に各社独自に展開してほしい。</li> <li>・フリーマインドの使用法解説</li> <li>・どこまで階層を作るかも自由だが、3段階程度の会社が多い。</li> </ul> <p>&lt;作業開始&gt; 15:35～17:00 各社、フリーマインドを使用して「要求定義」を作成する 休憩前にいったん発表用に資料吸い上げ（USB）</p> <p>&lt;夕食休憩&gt; 17:00～18:30 チェックインおよび夕食</p> <p>6.各社要件定義のプレゼンテーション</p> <p>&lt;作成中の要件定義を画面に映して中間発表&gt; 感想：難しい、単語は出てくるが抜けが心配、キーワードに思い当たらないため、進まない。</p> <p>① 日本システム開発株式会社 「お客様を満足させるベストソリューションパートナーを目指す」というビジョンを中心に据えた。これは、企業理念と社長の言葉から決定した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－コストパフォーマンスのよいサービス提供</li> <li>－高品質サービスを短納期で提供</li> <li>－社員の安全と福祉の向上</li> <li>－お客様の期待に応える</li> </ul> <p>これらの項目を軸に詳細を展開している。 社長にはインタビューした。項目はほぼ網羅できていると思う。 コメント（講師）：社長の言葉が入っているのはよいことである。 「営業力」などで言葉を止めずに、「営業力をどうしたいのか」まで書いておくとよい。</p> <p>質問：経営層は会社のビジョンを語る機会が多いのか 回答：「週3回の朝礼、若手との月1回の交流会などはあるが、浸透しているとはまだ言えない」</p> <p>コメント（サブ講師）：トップをその気にさせるのが大変だった。タスクやスキルの細かい部分は見てくれない。要求分析が勝負である。なるべく、社長の意見を反映していることをここでアピールすべきである。</p> <p>コメント（講師）：短時間でここまでできているのは、見たことがない。「このために人材育成するんだ」ということを説得するためにこれを作っている。「違うなら言ってくれ」といえるもの</p>
--	--

	<p>にしておくべきである。素材は揃っているのに、どんどんブラッシュアップしてほしい。大変良い例である。</p> <p>② オー・エイ・エス株式会社  事業計画の共有に時間がかかったため、まだあまり進んでいない。  「お客様から選ばれるづける会社になる」ことがビジョン。  －事業ドメインを明確にする  －人材育成  －営業力の強化  －品質の向上  －活気ある社風を作る  この5つをサブタイトルに進めていきたい。「タスクとどう結び付くか」が気がかりである。重みづけやバランスに自信がない。  コメント（講師）：事業計画説明が長かったため心配だったが、その資料が素材の宝庫になっているはず。トップの方が出ているので、現場との共有が大切  コメント（サブ講師）：社長が自らやっていくというのは頼もしい。今後の展開が楽しみである。  質問：事業ドメイン全てに海外展開しているのか。  回答：中国、ミャンマーに仕事を出している。アセアン人材（中国、ベトナム、ミャンマー）を採用もしている。社内で英会話教室も始めた。  質問：IT企業で「営業」というキーワードが出てくるのは珍しいと感じたが、営業要員比率は高いのか。  回答：200人の社員の1割なので、多い方だと思う。営業という機能をきちんと持たせて力を入れたいと考えているところである。  コメント（講師）タスクへの展開を心配されていたが、社長視点のため、今はまだ大きな項目のままになっている。もう一段落としてそれぞれに3つくらいずつ詳細な展開を作ると、それぞれの関係性が見えてくる。全体像が見えると、タスクも見えてくるはずである。</p> <p>③ 株式会社 TOKAI コミュニケーションズ  みなさんの話がうらやましいと感じた。経営者にヒアリングはしていない。事前アンケートに愚痴を書いたが、経営層は人材育成に関心がなく後押しがない。  言葉は年度はじめの予算説明会から拾った。まだ単語が多い気がする。</p>
--	--

	<p>「現代社会の基礎、情報システムを支える TOKAI コミュニケーションズ」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－大手 SIer に信頼される技術を提供する</li> <li>－業務システムを 24 時間サポートする</li> <li>－システムとトータルにインテグレーションする</li> <li>－ずっとあなたとともに笑顔と感動を (TOKAI Way)</li> </ul> <p>これらの項目は事業部名を目的に変換したものである。</p> <p>コメント (講師) : 経営トップにヒアリングができなかった点は内容を見てなるほどと思った。これから、上に働きかけていってほしい。</p> <p>質問 : ホールディング制と聞いたが、今回の適用はどこか</p> <p>回答 : ホールディングの中の一社の一本部が持つ 3 つの事業部を対象としている。</p> <p>質問 : 「ブリッジ SE」には具体的なニーズが見えているのか</p> <p>回答 : 台湾などと合弁して進めているが、具体化はまだである。</p> <p>質問 : 二つある本部の一つとのことだったが、他の本部はどうするのか、どうしてこの本部が実施すると決まったのか。</p> <p>回答 : 全社としてはまずいのかもしれないが、グループとしては、本部のカラーが違い特に問題ではないのが実情である。うまくいけば、他本部への適用もあるかもしれないが、見えていない。</p> <p>コメント (講師) : 最も人材育成が進めにくいサイズである。上の意思がまったく伝わってきていないし、下の意思も通じていない。私のかつての会社も同様だった。一人で 3 年かかった。どういう言葉が現場に響くのかということも 3 人で考えてみてほしい。今現在の言葉を持って「人材育成をしよう」といっても誰も聞いてくれないのではないか。ボトムアップで成功して得られるのは「連帯感」である。</p> <p>「ずっとあなたとともに笑顔と感動を」をビジョンに据えてしまってはどうか。他社情報もうまくとりいれてほしい。</p> <p>&lt;作業再開&gt;</p> <p>19:30～納得のいく状態ができれば、本日解散 (～21:50)</p> <p>注意 : 「スキル」で終わらせず、必ず「DO」で終わらせて欲しい 事務連絡</p> <p>7. 自社タスク定義について</p> <p>2 日目 9:00 よりスタート</p> <p>&lt;タスクの説明&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・この作業はソバ打ちに似ている。がまんして揉んでいるうちにき</li> </ul>
--	--

	<p>れいな塊になるはず。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「スキル標準はこう使う①」を再度確認してほしい。必ず自社のビジネスに適合したしくみにしなくてはならない。</li> <li>・CCSF タスク一覧は参考資料、完璧に理解しなくても構わない。最低限抜け漏れチェックとしての使用でも結構。「タスク選択の目安」資料も参照。</li> <li>・タスク一覧は3つのスキル標準をすべて合わせたものである。</li> </ul> <p>&lt;タスク一覧説明&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・項目は大分類から小分類までの3段階。4回目のワークショップでこれにスキルが加わる。中分類がカギとなる。ここを自社向けに直していく。小分類は現時点で600あるので、「ちら見」程度にして進める。必要な項目はどんどん足していく。</li> <li>・1~26：事業戦略          自社向けIT企業が対象、ユーザー企業のIT部門が事業戦略をたてることはほとんどないため。他社向けも基本は×だが、必要なら取り入れて構わない。          IT事業戦略策定は、事業戦略策定と統合も可能。          「評価」まで含めて戦略策定である。</li> <li>・27~63：IT戦略策定          ユーザー企業のみ◎だが、ここも使えるところは使って構わない。※投資計画＝中期計画、全体計画＝年度計画          「評価」はもちろんのこと、実行マネジメントも項目として含まれる。</li> <li>・64~84：標準維持、品質管理          忘れがちな項目なので、注意</li> <li>・85~124：営業          ユーザー企業のマーケティング、セールス活動は基本的に不要、他社向けIT企業では、管理職営業が多いため「×」を入れている。「当社は違う」「請負、受託でも専任営業が必要だ」と思われたら、ぜひ入れて欲しい。特に「セールス活動」は取り組んでいる他社向けIT企業も多いはずである。          パートナーの選定＝委託先の選定。他社向けIT企業でも再委託先がある場合はこの項目は必要である。          実際にやっていること、本当に必要だと思うことを項目にしないと、現場の理解は得られない。          質問：標準の維持・品質管理が「タスク選択の目安」にないのはどうしてか          回答：全ての企業に必要なものは省略している          質問：他社向けIT企業の事業戦略が「×」なのはどうしてか</li> </ul>
--	--



	<p>回答：IT 企業の「事業戦略策定」は部門ではなされず、経営層のミッションと考えているため。やっているところもある</p> <p>意見：実際には、戦略も営業も部門に必要な育成対象項目である。前回新たに作成したため、大変苦勞した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 125～142：契約管理 どんな仕事ももれのないようにタスク設定してほしい。タスク設定者が知らない業務も現場に聴き取りをしてきちんと設定しなくてはならない。</li> <li>・ 143～180：プロジェクトマネジメント</li> <li>・ 181～221：IT システム企画 自社にこの業務があるかどうかは見極めてほしい。</li> <li>・ 222～240：システム要件定義</li> <li>・ 241～434：システム開発、保守、運用 「アプリケーション」と「基盤」、「ソフトウェア製品」は分けてある。「ソフトウェア製品」は自社内開発を意識したタスクになっている。自社流に解釈して変更してほしい。</li> </ul> <p>質問：工程の呼び方は各社で大きく違うものか</p> <p>回答：大きく違うと思う</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 435～443：コンプライアンス 提供項目は 10 数個であるが、必要なら増やしてほしい。</li> <li>・ 444～457：情報セキュリティマネジメント 来月には追加項目が提供されるので、参照してほしい。</li> <li>・ 458～479：新ビジネス研究・検証、支援</li> <li>・ 480～501：事業継続計画（BCP）</li> <li>・ 502～510：資産管理 重要だが、忘れられがちな項目</li> <li>・ 511～535：人的資源管理 汎用的に書かれているので、自社に合わせてほしい。</li> <li>・ 536～556：システム監査 以下の 3 つの大項目は新規項目</li> <li>・ 557～566：カスタマーサービスマネジメント</li> <li>・ 567～583：ファシリティ</li> <li>・ 584～591：システム基盤保守</li> </ul> <p>▶休憩（10:20～10:30）</p> <p>&lt;タスク選定ワークショップ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ いないところは大項目ごとぼっさりと落としていくことがポイントであり。総花的な拾い方はしないこと。</li> <li>・ 作業シートの書き方説明</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本日は「あたり」をつける作業、最終形と考える必要はない。これから人材像などを考えることで、深まっていく。</li> </ul> <p>&lt;作業開始&gt; 10:45~12:00 各社、Excel シートを使用して「タスク定義」を作成する</p> <p>8.まとめ、事務連絡</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「要求定義」「タスク定義」の成果物は7月12日(金)の17:00までにサイボウズ Live にアップロード</li> <li>・第3回は7月18日(木)14:00~17:00</li> </ul>
次回までの作業項目	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.自社要求定義 (ロジックツリー)</li> <li>2.自社タスク定義</li> </ol>
配布資料/テンプレート	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.合宿 (第1回、第2回) アジェンダ.ppt</li> <li>2.CCSF 活用ワークショップメイン資料_130705.ppt</li> <li>3.自社タスク定義_定義例.xls</li> <li>4.タスク選択の目安.ppt</li> <li>5.CCSF タスク一覧.xls</li> </ol>
成果物	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.自社要求定義 (ロジックツリー)</li> <li>2.自社タスク定義</li> </ol>
議事録配布先	CCSF を活用した人材育成ワークショップ第1回 参加者各位
議事録作成者	Y's ラーニング株式会社

2.5.2 第3回ワークショップ実施状況報告書（議事録）

作成日：2013年7月18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	2013年7月18日(火) 14:00~17:00
場所	CSAJ会議室
参加者：20名 (敬称略)	<p>【参加企業】(敬称略)</p> <p>オー・エイ・エス株式会社 2名</p> <p>日本システム開発株式会社 3名</p> <p>株式会社 TOKAI コミュニケーションズ 3名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】</p> <p>IT人材育成本部 HRD イニシアティブセンター 4名</p> <p>【サブ講師】</p> <p>各社より全6名がサブ講師として参加</p> <p>株式会社インフォテック・サーブ (2名)</p> <p>HarnessLLP</p> <p>株式会社ウチダ人材開発センタ</p> <p>オデッセイヒューマンシステム株式会社</p> <p>株式会社アールワークス</p> <p>【事務局】</p> <p>人材委員会：委員長／副委員長</p> <p>議事担当：Ys ラーニング株式会社</p> <p>事務担当：CSAJ 業務課</p>
議題 司会進行 事務局)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本日のスケジュールと WS の進め方の確認</li> <li>2. 各社要件提議・自社タスク定義のプレゼン</li> <li>3. ワークショップ実施概要説明</li> <li>4. ワークショップ実施</li> <li>5. まとめ(事務連絡等)</li> </ol>
内容	<p>【議事要約】</p> <p>挨拶</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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"> <li>・提出物のタスク定義は「すっきり」したか。まだしていないと思う。タスクモデルは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。まだ原石の状態である。これを自社向けに直していかなければならない。今の状態のまま現場に投げても受け入れてもらえない。ここで磨いてから現場に持っていくと、うまくいく。だんだん見えてくるはずである。</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・なかなか楽にはならないが、使える実感は必ず出てくる。</li> <li>・タスクだけではなく、「人材像」を定義することが大切。運用に入るためには、レベル定義も必要である。人材モデル概要ができあがると、現場はイメージしやすくなる。</li> <li>・発表では「自社発表」より「他社発表」を聞くことが大切</li> </ul> <p>2. 各社自社の「要件定義」「タスク定義」のプレゼン</p> <p>以下の順で発表があり、個別に講師がコメント、アドバイスを行った。</p> <p>(ア) オー・エイ・エス株式会社  (イ) 株式会社 TOKAI コミュニケーションズ  (ウ) 日本システム開発株式会社</p> <p>感想（講師）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「やらなきゃ」ではなく「やるんだ」という視点で進めているため、わかりやすく明快である。</li> <li>・「□」が入っているところは、知識レベルで構わないので、その意識をもってレベル定義すればよい。</li> <li>・洗い出しなので、やっていることは全て出してしまっていて構わない。大変よく押さえられている。</li> <li>・3社とも「要件定義」がしっかりしているので、今後の作業がスムーズに進むと思う。</li> </ul> <p>▶休憩 15:10～15:20</p> <p>3. ワークショップ実施概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今回の作業は、3つのアウトプットを目指す。  人材像・タスククロスリファレンス  キャリアフレームワーク  人材モデル概要設定</li> <li>・人材像、クロスリファレンスは <b>MECE</b> になるようにしてほしい。必ずどこかに「1」が入り、他の領域には被らないということである。また「1」のボリュームバランスも検討してほしい。どれかの人材像だけが、「スーパーマン」にならないようにしてほしい。</li> </ul> <p><b>MECE : Mutually Exclusive collectively Exhaustive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの場合、結果的に「1」は大分類単位でつくが、検討は中分類単位で行って欲しい。小分類につけないように。</li> <li>・人材に対するレベル付け、レベルの定義、レベルの名前を並行して作成する。レベルは何段階でも構わない。過去の例では4～9、6段階程度が平均値だった。レベルの段階が多いと昇進が早いた</li> </ul>
--	---

**2013 年度第 2 期 CCSF 活用ワークショップ実施報告書**

	<p>め、モチベーションがあがりやすい傾向にあるが、自由である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材モデル概要は先に書いても、前述資料が完成したから書いても構わない。</li> <li>・人材像を検討しているうちに、タスクに修正が入るようであれば、直して構わない。(前のシートにもどって修正する必要はない)</li> <li>・特に重要なのは、「レベル」＝「階層付け」である。レベル＝身分(課長、係長など)としている例もあるが、勧められない。</li> </ul> <p>▶15:35～</p> <p>4. ワークショップ開始(各社)          ワークショップは 16:50 まで。          作業中、質疑対応、アドバイスが行われた。</p> <p>5. まとめ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・役割を意識しながら、人材を分けたり、統合したりするとよい。質問は遠慮せずにして欲しい。疑問点は都度解決しながら、進めて欲しい。</li> <li>・次回は 8 月 6 日(火) 14:00～17:00</li> <li>・今回の提出シート：成果物 3, 4, 5 の 3 つのシート</li> <li>・シート提出期限：7 月 25 日(木)</li> </ul>
<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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CCSF 活用ワークショップ(第 3 回アジェンダ)</li> <li>2. 人材・タスククロスリファレンス ワークシート</li> <li>3. キャリアフレーム ワークシート</li> <li>4. 人材モデル概要設定 ワークシート</li> </ol>
<p>成果物</p>	<p>成果物「要求分析」「タスク定義」</p>
<p>議事録作成者</p>	<p>Y's ラーニング株式会社</p>

2.5.3 第4回ワークショップ実施状況報告書(議事録)

作成日: 2013年8月6日

会議名	第4回 C C S Fを活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2013年8月6日(火) 14:00~17:00
場所	C S A J 会議室
参加者: 20名 (敬称略)	<p>【参加企業】(敬称略)</p> <p>オー・エイ・エス株式会社 2名</p> <p>日本システム開発株式会社 3名</p> <p>株式会社 TOKAI コミュニケーションズ 3名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】</p> <p>IT 人材育成本部 HRD イニシアティブセンター 4名</p> <p>【サブ講師】</p> <p>各社より全6名がサブ講師として参加</p> <p>株式会社インフォテック・サーブ (6名)</p> <p>HarnessLLP</p> <p>株式会社ウチダ人材開発センタ</p> <p>オデッセイヒューマンシステム株式会社</p> <p>株式会社アールワークス</p> <p>【事務局】</p> <p>人材委員会: 委員長/副委員長</p> <p>議事担当: Ys ラーニング株式会社</p> <p>事務担当: CSAJ 業務課</p>
議題 司会進行 事務局)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本日のスケジュールと WS の進め方の確認</li> <li>2. 各社人材像関連定義の発表</li> <li>3. ワークショップ実施概要説明</li> <li>4. ワークショップ実施</li> <li>5. まとめ、その他(事務連絡等)</li> </ol>
内容	<p>【議事要約】</p> <p>挨拶</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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"> <li>・役割設定で自社の様子は見えてきたか。この作業で必要なのは、AsIs の認識である。ToBe ばかりを考えて、不足分ばかりを求めないようにしてほしい。</li> <li>・スキルは「~できる」という表現を使用し、1,200 項目用意している。この「スキル」を見て、また修正をかけてほしい。</li> <li>・英会話教材の広告のように「たった一週間で」とか、「このツ</li> </ul> </li> </ol>

	<p>ルさえあれば」などという安直なものはない。苦心してください。</p> <p>2. 各社自社の「要件定義」「タスク定義」のプレゼン 以下の順で発表があり、個別に講師がコメント、アドバイスをを行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①オー・エイ・エス株式会社</li> <li>②株式会社 TOKAI コミュニケーションズ</li> <li>③日本システム開発株式会社</li> </ul> <p>感想（講師）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織を置いてしまうと、イメージはしやすいが、「人材像」とはかけ離れてしまう。各人材像が自分の責任を持つべきコアな領域を設定しないと、「責任を持つべき領域」のない「人材」が現れてしまう。</li> <li>・実際にスキル診断してみると、上位職者は複合してくる</li> <li>・レベル設定に実際の会社の身分制度をストレートに使用しない方がよい。自分の身分に固執し、正しくないスキル申告をされてしまうことがある。</li> <li>・モチベーションも考慮して「1」を配分してほしい。</li> <li>・「数人でカバーしている部署」にもタスク設定されているのは大変よい。「対象外」という設定をせず、網羅するべきである。</li> </ul> <p>▶休憩 15:33～15:43</p> <p>3. ワークショップ実施概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①今回はスキルをつけていく作業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・クロスリファレンスにスキル列が足されている。(1,200 程度)</li> <li>・提供しているスキル項目はやや厳しいものと考えてほしい。</li> <li>・新たなタスクにはスキルを考えてほしい。</li> <li>・スキルの作文をするより、タスクの再検討、「1」「2」の再検討をしておくとうい。</li> </ul> </li> <li>②レベル判定の対象と流れ（資料説明） <ul style="list-style-type: none"> <li>・回答者にはスキル診断のみ実施する。(タスク判定、人材像レベル判定は平均値により自動判定される。)</li> <li>・次回までの宿題は 2 つ <ul style="list-style-type: none"> <li>・・【06】人材像・タスク・スキル クロスリファレンスのスキル欄確認</li> <li>・・「パイロットレコーダー」の人材を選定し、レベルの想定を行う。実際に診断し、結果も【08】現状分析（テストアセスメント）シートに記入</li> </ul> </li> <li>・スキルレコーディングツールは来週配布する</li> <li>・一人 2 時間以上かかると思うが全部やってもらってほしい。</li> </ul> </li> </ul>
--	--

	<p>▶16:00～</p> <p>4. ワークショップ開始 (各社)          ワークショップは 16:50 まで。          作業中、質疑対応、アドバイスが行われた。</p> <p>5. まとめ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パイロットスキルレコーディングアンケート用紙の使用方法説明提供の資料はひな形である。必要ならカスタマイズして活用してほしい。</li> <li>・サイボウズライブは共有フォルダだけでなく、質問も可能。遠慮なく使用してほしい。</li> <li>・次回は 8 月 29 日 (木) 14:00～17:00</li> <li>・今回の提出シート：人材像・タスク・スキルクロスリファレンス          パイロットレコーダーの決定</li> <li>・期限：8 月 21 日 (水)</li> </ul>
次回までの作業項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材像・タスク・スキルクロスリファレンス完成</li> <li>・パイロットスキルレコーダーの決定</li> </ul>
配布資料/テンプレート	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CCSF 活用ワークショップ (第 4 回アジェンダ)</li> <li>2. レベル判定条件の考え方</li> <li>3. パイロットスキルレコーディング アンケート用紙</li> </ol>
成果物	<p>成果物：人材像、タスククロスリファレンス</p> <p>成果物：キャリアフレームワーク</p> <p>成果物：人材モデル概要設定ワークシート</p>
議事録作成者	Y's ラーニング株式会社



2.5.4 第5回ワークショップ実施状況報告書（議事録）

作成日：2013 年 8 月 29 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	2013 年 8 月 29 日(木) 14:00~17:00
場所	CSAJ 会議室
参加者：20 名 (敬称略)	<p><b>【参加企業】</b> (敬称略)</p> <p>オー・エイ・エス株式会社 1 名</p> <p>日本システム開発株式会社 3 名</p> <p>株式会社 TOKAI コミュニケーションズ 3 名</p> <p><b>【(独)情報処理推進機構】</b></p> <p>IT 人材育成本部 HRD イニシアティブセンター 2 名</p> <p><b>【サブ講師】</b></p> <p>各社より全 6 名がサブ講師として参加</p> <p>株式会社インフォテック・サーブ (2 名)</p> <p>HarnessLLP</p> <p>株式会社ウチダ人材開発センタ</p> <p>オデッセイヒューマンシステム株式会社</p> <p>株式会社アールワークス</p> <p><b>【事務局】</b></p> <p>人材委員会：委員長／副委員長</p> <p>議事担当：Ys ラーニング株式会社</p> <p>事務担当：CSAJ 業務課</p>
議題 司会進行 事務局)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本日のスケジュールと WS の進め方の確認</li> <li>2. 各社クロスリファレンスのプレゼン</li> <li>3. スキル診断ツール説明 (含むワークショップ)</li> <li>4. これからの進め方について</li> <li>5. まとめ、その他 (事務連絡等)</li> </ol>
内容	<p><b>【議事要約】</b></p> <p>挨拶</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・いよいよ 5 回目、タスクとスキルと人材像はできた。後は現場に落としていただくだけである。</li> <li>・CEATEC JAPAN で、10 月 2 日このワークショップの発表を行うため、次回は感想を伺いたい。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>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"> <li>・スキルを見ると、いままでとは違う見方ができてきたと思う。最初にスキルをみると、スキルから入ってしまうため、このような</li> </ul> </li> </ol>

	<p>やり方（スキルを最後に設定する）をとっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・だいぶ、腹おちしてきたと思う。</li> </ul> <p>2. 各社クロスリファレンスのプレゼン</p> <p>以下の順で発表があり、個別に遠藤氏がコメント、アドバイスをを行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①日本システム開発株式会社</li> <li>②オー・エイ・エス株式会社</li> <li>③株式会社 TOKAI コミュニケーションズ</li> </ul> <p>主な感想、コメント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材像は役割。役割をまたがってスキルを持っているという見せ方がよい。この方がやる気になる。もっと分割してもよい。</li> <li>・ITSS の決まった人材像とは違い、各社個別の人材像ができあがる。社内には役割で作成していることをきちんと説明してほしい。ぜひ、社内の共通言語にしてほしい。</li> <li>・難易度が高い職種の「1」を難易度が低い職種の「3」と認識できるなら、すべてのスタートラインは「1」でも構わない。階段状の見せ方もわかりやすくて良い。</li> <li>・造語は積極的に作ってほしい。社内用語を採用できるとなお良い。</li> <li>・パイロットでは、全体を見てほしいのか、該当職の特定の項目のブラッシュアップのために項目を重点的に見てほしいのかを、明確にして依頼する。</li> <li>・不要なものは、大胆に落としても構わない。</li> <li>・項目を削りすぎるとレベルが上がらない。モチベーションに影響するため、再検討してほしい。</li> <li>・本人の書き方で結果が変わると誤解されがちだが、そのような結果は出ないので心配はいらない。</li> <li>・「文書化できる」など、実はできない人が多い項目は敢えて各所に入れておく方法もある。そうすると、できる人に高い点数が配点できる。これも一つの方法である。</li> <li>・パイロットになってもらえる人がいなければ、無理はしないしてほしい。「この人ならこうだろう」という想定でつけても構わない。急いで完成、導入につながるものではないので、あせらず、時期を図って欲しい。</li> <li>・スキル項目はこのまま使う必要は全くない。すべて書き換えても構わない。既存項目は、あくまで参照モデルとして扱ってほしい。</li> <li>・スキル項目は見直していくプロセスに価値がある。完成はしないものだと思ってブラッシュアップしてほしい。</li> </ul> <p>▶休憩 15:10～15:20</p>
--	---

	<p>3.スキル診断ツール説明（含むワークショップ）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スキルレコーディングツールの留意点 結果は上ブレ、下ブレして出てくるはずである。結果を見て、本人のレベル判定よりも、項目の見直しを優先して欲しい。 (以下、資料：スキルレコーディングツールに沿って説明)</li> <li>・ツール利用のプロセス</li> <li>・アウトプット ツールは管理者用とメンバー用に分かれる。メンバー用は一人ずつファイルが作成される。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。出力は大分類、中分類、小分類ごとに可能。</li> <li>・操作手順（管理者向け）説明 →シートは「項目結合」をしていないシートを選択しないとエラーになることがあるので注意 →タスクの重み付けには「初期値 100」が入っている。タスクの重要度に応じて、重みは変更可能だが、ここに時間は使いすぎない方がよい。(将来的に使える機能として参考にしてほしい) →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。この変更は「一律」なので注意。 →人材像のレベル定義は 10 レベルまで枠がある。初期値では 7 段階で入っている。 →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。等分割でよければ、均等割りボタンがある。 (ここまでで、設定完了) →メンバーブックを生成する。管理設定は見えない。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。 項目は全て実施してもらうことを勧めるが、時間などの都合に合わせて実施してほしい。 →ファイル名は「SRT_」を頭につけた命名規則を付与してほしい。フォルダごと圧縮して提出をお願いする。 →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をかけておくこと。 質問:シートに保護がかかっているが、項目の修正も依頼したい。 保護をはずして構わないか。 →構わない。ただし、行列を削除挿入することはできない。</li> <li>・データ制約条件の注意</li> </ul>
--	---

	<p>→いくつかあるため、資料を参照して確認しておいてほしい。</p> <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>→Office のバージョンによりうまく動かないケースもあった。何かあったら個別に相談してほしい。</p> <p>▶15:50～</p> <p>途中説明</p> <p>→スキルの登録時の「回答ランク」に関する補足説明資料をサイボウズ Live にアップしたので、参考にしてほしい。</p> <p>ワークショップは 16:40 まで。</p> <p>作業中、質疑対応、アドバイスが行われた。</p> <p>4. これからの進め方について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・次回は 2 週間後。期間が短いので、注意してほしい。</li> <li>・テイクオフ・ミーティングについて説明</li> </ul> <p>第 6 回終了後、10 月 10 日に各社個別に 1 時間程度実施。</p> <p>5. まとめ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・次回は最終回</li> <li>・CEATEC JAPAN の資料配布</li> </ul> <p>・次回は 9 月 12 日 (木) 14:00～17:00</p> <p>全体資料を忘れずに持参のこと</p> <p>・今回の提出シート: 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アンケート (任意)</p> <p>・期限: 9 月 9 日 (月) 17:00 まで</p>
次回までの作業項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チューニング後のスキル診断ツール</li> <li>・パイロット・レコーディングの結果</li> <li>・チューニング後のクロスリファレンス</li> </ul>
配布資料/テンプレート	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CCSF 活用ワークショップ (第 5 回アジェンダ)</li> <li>2. スキルレコーディングツール 説明</li> <li>3. スキルレコーディングツール (Excel ファイル)</li> <li>4. 回答ランク例 (紙資料の配布はなし)</li> </ol>
成果物	<p>成果物: 人材像、タスククロスリファレンス</p> <p>成果物: テストアセスメント結果</p>
議事録作成者	Y's ラーニング株式会社

2.5.5 第 6 回ワークショップ実施状況報告書（議事録）

作成日：2013 年 9 月 12 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	2013 年 9 月 12 日(木) 14:00~17:00
場所	CSAJ 会議室
参加者：20 名 (敬称略)	<p>【参加企業】(敬称略)</p> <p>オー・エイ・エス株式会社 1 名</p> <p>日本システム開発株式会社 3 名</p> <p>株式会社 TOKAI コミュニケーションズ 3 名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】</p> <p>IT 人材育成本部 HRD イニシアティブセンター 3 名</p> <p>【サブ講師】</p> <p>各社より全 6 名がサブ講師として参加</p> <p>株式会社インフォテック・サーブ (2 名)</p> <p>HarnessLLP</p> <p>株式会社ウチダ人材開発センタ</p> <p>オデッセイヒューマンシステム株式会社</p> <p>株式会社アールワークス</p> <p>【事務局】</p> <p>人材委員会：委員長／副委員長</p> <p>議事担当：Ys ラーニング株式会社</p> <p>事務担当：CSAJ 業務課</p>
議題 司会進行 事務局)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本日のスケジュールと WS の進め方の確認</li> <li>2. 各社パイロット・レコーディング結果のプレゼン</li> <li>3. 運用のポイントについて (含むワークショップ)</li> <li>4. これからの進め方について</li> <li>5. まとめと講評</li> </ol>
内容	<p>【議事要約】</p> <p>挨拶</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・いよいよ 6 回目、正規のワークショップとしては最終回である。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>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"> <li>・CCSF の考え方を意味のあるものにしてほしい。人材育成を行うということは、従業員に明確な定義を示して取り組んでいくことである。この精神を大切にしてほしい。</li> <li>・CCSF については、講演会の依頼も増えてきた。認知度、理解度が上がってきた証である。</li> </ul> </li> </ol>

	<p>2. 各社パイロット・レコーディング結果のプレゼン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ツールが動かないという連絡がなくてほっとしている。</li> <li>・発表は以下の3つについてコメントいただきたい。             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 診断基準等設定の観点</li> <li>2) 診断結果の観点</li> <li>3) 現場の声の観点</li> </ol> </li> </ul> <p>以下の順で発表があり、個別に講師がコメント、アドバイスを行った。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①株式会社 TOKAI コミュニケーションズ</li> <li>②オー・エイ・エス株式会社</li> <li>③日本システム開発株式会社</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>・診断基準は各社ともデフォルトから変更しなかった。</li> <li>・診断結果は想定より下に出てきた人が多いが、一部かなり高いレベルに診断した人も出現した。</li> <li>・「そもそも、何をやるものかわからない」との意見も一部からあった。</li> <li>・項目が多く、時間的負荷が高い</li> <li>・言葉がわかりにくいという意見が多かった</li> <li>・「自社の言葉に変えてほしい」という意見も多かった</li> </ul> <p>(主なコメント)</p> <p>自分たちの言葉におきかえる作業をしていくと、ばらつきなどの問題は解決してくる。ぜひ、これで終わらせずに続けて欲しい。</p> <p>パイロット診断は口頭ベースの説明でもいいが、実運用に際しては、配布資料を作成するとよい。何故実施するのかというのは、自社流の言葉にしていくうちに聞かれなくなっていく。事務局で磨きをかけたら、現場でブラッシュアップしてもらおうというよい。事務局だけですべて「自社の言葉」にするのは難しい。</p> <p>▶休憩 15:10～15:20</p> <p>3. 運用のポイントについて (含むワークショップ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・構築したしくみの運用とポイント</li> </ul> <p>現状は「登山の準備が整った」状態。まだ一步も登っていない。人材育成でいえば、「要求事項を明確化する」という設計ができた状態である。「絶対必要」だが「大変で肝心」である。まだ 100%ではないと思う。テイクオフ・ミーティングで完成すれば、100点といえる。</p>
--	--

	<p>&lt;ワークショップ最新資料 P29 参照&gt;</p> <p>どんなにうまくいっても最低 2 年はかかる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スキル標準はこう使う③</li> </ul> <p>～「見える化」で終わらせない～</p> <p>個人の視点で一番大切なのは、「気づき」。気づけば「やる気」につながる。</p> <p>組織的には「コミュニケーション」が生まれる。ここが一番の効果であるといっても過言ではない。これがうまくいくと、リーダーがリソースの活用を考えるようになる。</p> <p>これが実感できるまで引き続き推進してほしい</p> <p>&lt;ワークショップ最新資料 P57 参照&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリアフレームワークとタスクフレームワークの重要性</li> </ul> <p>キャリアフレームワークだけでレベル感を示しても、具体的なイメージは湧かない。ここで適切なタスクフレームワークが提示できれば、「何をすべきか」が見えやすくなる。</p> <p>→キャリアフレームワーク：人材戦略の全体像が描きやすい</p> <p>反面、具体的な育成方法が設定しにくい。</p> <p>→タスクフレームワーク：具体的なため、業務を通じたレベルアップがイメージしやすい。</p> <p>2つのフレームワークをうまく活用するためには、タスクフレームワークでしっかりと人材を育成し、キャリアフレームワークを通信簿として使う。</p> <p>&lt;ワークショップ最新資料 P58～60 参照&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体例紹介</li> <li>・4つの視点から PDCA を動かす</li> </ul> <p>マネージャー、現場リーダー、個人、事務局がそれぞれの役割に応じた PDCA を動かしていくことが大切である。</p> <p>特に事務局が作りっぱなしにせずに年間を通じて活動することは大切である。スケジューリングも実際にしてみしてほしい。人事考課のスケジュールにきちんと合わせておかないと、事務処理と面談に追われて膨大な工数を使ってしまうことになる。このスケジュールの調整は事務局の仕事である。</p> <p>&lt;ワークショップ最新資料 P63～68 参照&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ポイントは大きく 2つ</li> </ul> <p>タスクベースでミッションにあった人材育成を実施すること</p> <p>スケジュールを確保して現場の負荷を下げること <li>・トレーニング計画の策定</li> <p>能力は「知識」「技術技能」「態度」のセットで考える。</p> <p>「知識領域」には幅（専門分野の範囲）と深さ（専門分野の知識の深さ）があることを認識した上で研修体系を構築する。当</p> </p>
--	---

	<p>然「スキル」にも同様に幅と深さがある。          &lt;ワークショップ最新資料 P69～74 参照&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・運用におけるポイント              現場リーダーには負荷を与えず「武器」を与えるという観点を              持つこと。いいスキルを持っていればいい仕事にアサインされ              る。そこで成果が出れば評価が得られると考えるべきである。              実績ができれば評価につながる。              &lt;ワークショップ最新資料 P75～78 参照&gt;</li> <li>・事例紹介 1（配布資料なし）              人材像ではなく、役割概念を提供して成功した。              「スキル」の表現方法を変えて「コンピテンシー」を融合した。              回答基準を整備した。自社の運用に合わせた回答基準があるこ              とが重要である。  <b>R1</b> は副担当、<b>R2</b> は主担当、<b>R3</b> はリーダー、<b>R4</b> はプロフェッ              ショナルと定義              個人別目標シートも作成した。これはぜひ作成してほしい。              チーム状況を事務局が評価できるように「チームカルテ」、暦              年データが記録できる「自分マップ」も作成した。              レベルを高くつけた社員には「講習会」を任せた。</li> <li>・事例紹介 2（配布資料なし）              実際の診断結果              マネージャーも役割の一つとして診断した              ヒートマップにすると、全体的な強み、弱みが見える              各課長に「大事だと思っている領域」も設定させた              現状と目標一覧も作成した</li> </ul> <p>4. これからの進め方について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・次回は 10 月 10 日 テイクオフ・ミーティングを実施              各社個別に 1 時間程度実施。              今後どのようなステップで進めるかの計画を個別に確認させてほ              しい。全社診断の結果を持参いただければ、なお可。</li> <li>・報告書作成のお願い              フォーマットはサイボウズ Live 参照              昨年の事例もあるので、参考にしてほしい。              10 月 10 日のテイクオフ終了後に着手、年内提出をお願いしたい。              報告会は来年になるが、ご協力いただきたい。</li> </ul> <p>5. まとめと講評</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・参加企業およびサブ講師が感想を述べた。</li> </ul> <p>終了挨拶</p>
--	--



**2013 年度第 2 期 CCSF 活用ワークショップ実施報告書**

	<p>次回は 10 月 10 日（木）に個別フィードバック          11:00～12:00 TOKAI コミュニケーションズ          13:30～14:30 日本システム開発          15:30～16:30 オー・エイ・エス</p> <p>全体資料を忘れずに持参のこと          ・今回の提出シート：          今後の計画書（媒体は問わない）          全社診断結果（実施できれば）          ・期限：10 月 9 日（水）17:00 まで</p>
<p>次回までの作業 項目</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の計画書</li> <li>・全社診断結果</li> </ul>
<p>配布資料/テンプレート</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CCSF 活用ワークショップ（第 6 回アジェンダ）</li> <li>2. スキルレコーディング集計ツール 説明</li> <li>3. スキルレコーディング集計ツール（Excel ファイル）</li> </ol>
<p>成果物</p>	<p>成果物：パイロット・レコーディング結果</p>
<p>議事録作成者</p>	<p>Y's ラーニング株式会社</p>

### 第3章 CCSFワークショップの結果

#### 3.1 株式会社TOKAIコミュニケーションズ

##### 【会社概要】

- 社名 : 株式会社 TOKAI コミュニケーションズ
- 住所 : 静岡県静岡市葵区常磐町2丁目6番地の8
- 設立 : 1997年3月18日
- 資本金 : 12億2,148万円(平成25年4月1日現在)
- 従業員数 : 1,136名(平成25年4月1日現在)
- 業務内容 : ●通信事業
  - ・企業ユーザー向け、通信キャリア向けネットワークサービスの提供
  - ・FTTH、ADSL、モバイルを利用したインターネットサービスプロバイダ●情報事業
  - ・システムインテグレーション、システム基盤インテグレーション
  - ・ソフトウェア開発、システムソリューションの提供
  - ・データセンターサービスの提供
- 導入対象範囲 : システムイノベーションサービス本部(約700名)

#### 2. ワークショップへの参加動機

当社では数年前より人財(当社では人材を人財と表記している)育成マネジメントシステム(以下、人財育成MS)を導入し運用している。その一機能としてITSSベースのスキルアセスメントを提供し、人財の見える化と組織力の強化、自己啓発の促進を図ってきた。しかし、アセスメント利用者からは「設問が理解しにくい」「明確な回答が難しい」といった使い勝手に関する不満や、「結果がわかりにくい」「次のアクションにどう活かせば良いかわからない」等の活用について不満の声が上がっていた。これらの問題を解決する手段として、フレームワークをスキルベースのITSSからタスクベースのCCSFに置き換えることで、個人には自己啓発の促進を、経営層には人財の見える化によるリソースの有効活用と組織的な育成とを一層進められることを期待した。

当初の予定では、本ワークショップ(以下、WS)の成果を2013年度中に全社展開する計画で、タスク定義やパイロット・レコーディング等について各部署の協力を得られるよう、ワーキンググループの設置を検討していた。しかし、本年度は人事制度が刷新されたタイミングでもあり、これ以上の現場の混乱や負荷増を回避するため、導入を延期した。

そこで、今回のWSでは来年度以降の再スタートを見据え、スムーズに導入、展開できるように事務局が導入手順や勘所を学習する機会として参加することとした。

### 3. 実施状況について

#### 3. 1. 要求分析

導入対象範囲が全社ではなく一本部に限定していたことから、中心となるキーワードの選択に難航した。会社やグループには企業理念や社是などのキーワードがあるが、本部単位では具体性に欠け、日々の業務にそぐわないと考えた。

今回は現場負荷を回避するため、経営層や現場担当者へのヒアリングは実施できなかったことから、企業として当然である「お客様から信頼される、働きやすい職場」を仮のキーワードとして設定し作業を進めた。

実際の導入にあたっては、会社の育成方針の色が決まる基礎となる作業であり、経営層や現場担当者の協力が不可欠である。また、対象者にとって馴染みがあり共感できるキーワードを掲げることがCCSFへの理解と定着につながると考える。

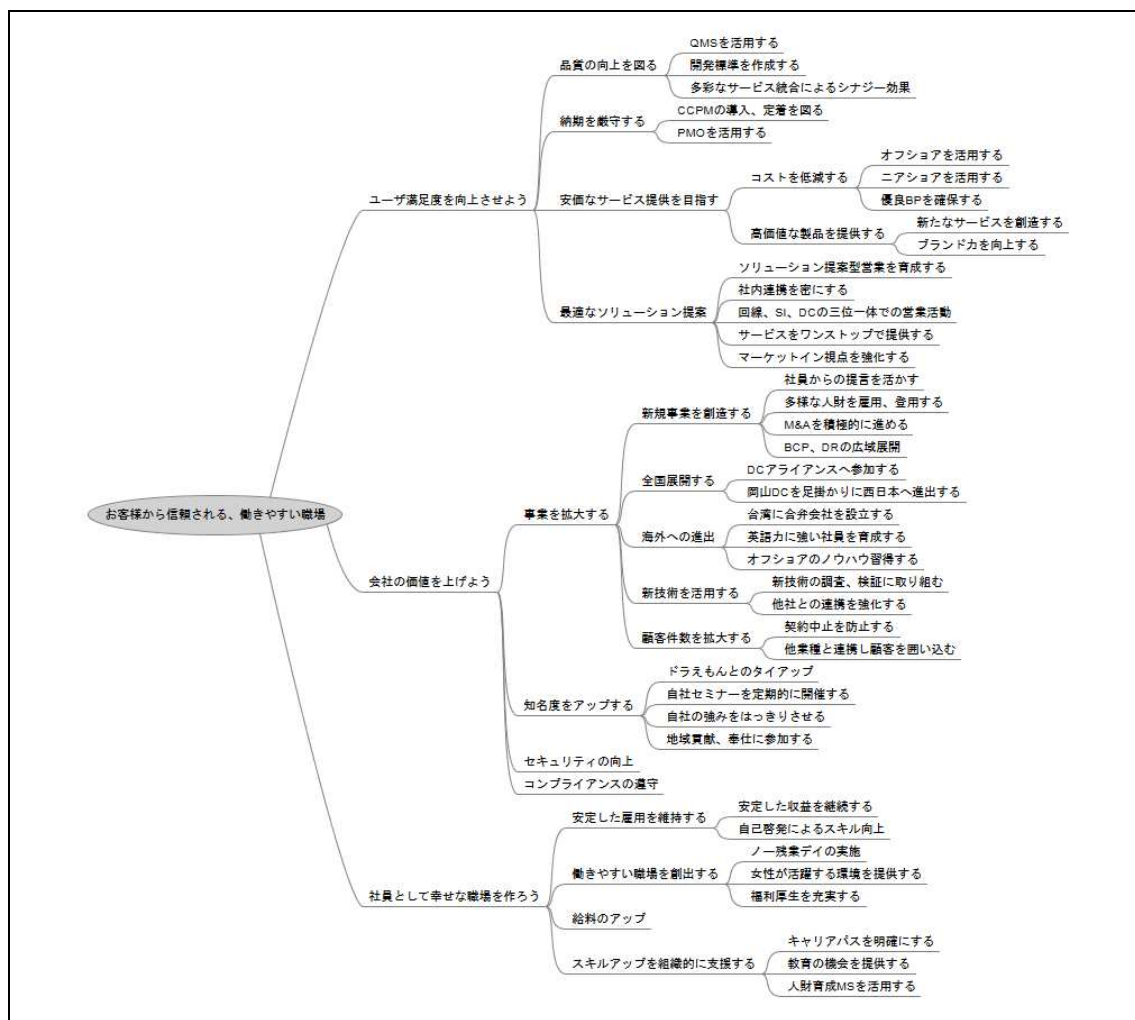


図 3. 1-1 要求分析シート (出典/株式会社TOKAIコミュニケーションズ)

### 3. 2. 組織機能分析

#### 3. 2. 1. 対象範囲

当社は本部制、ならびに事業部制である。

CCSFによるアセスメントの導入対象は、一本部である「システムイノベーションサービス本部」(※図3. 2-1 組織概略図の赤線枠内)の約700名を予定している。

経営戦略や人事等の業務は別組織の分掌であるため、対象タスクからは除外される。

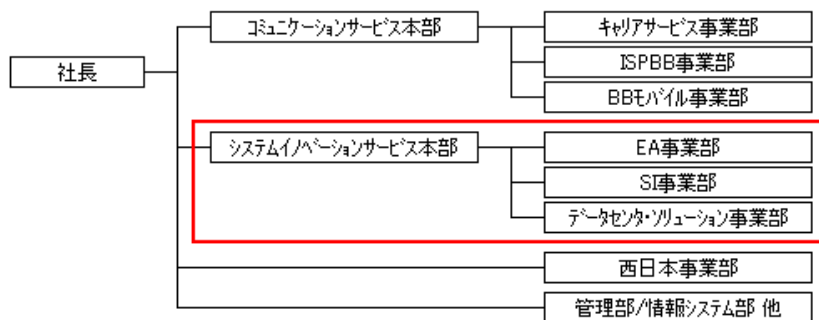


図3. 2-1 組織概略図 (出典/株式会社TOKAIコミュニケーションズ)

#### 3. 2. 2. 実施方法

前述のとおり、現場への負荷を避けるため本WSでは経営層や現場担当者へのヒアリング等は実施せず、WS参加メンバーのみで検討を実施した。WS参加メンバー3名はいずれも人財育成を担当する部署に所属している。

実施にあたっては、テンプレートが用意されていたこと、既に人財育成MSを運用しておりベースがあったことから上記メンバーのみでも作業を進めることができたが、全社導入にあたっては現場担当者との精査や経営層のコンセンサスが欠かせないとする。

表 3. 2-1 組織機能分析表 (出典/株式会社 TOKAI コミュニケーションズ)

大分類			E A 事業部				S I 事業部				D C S 事業部				インバ イション 推進部	企画 開発部	総務 部	
			システム				東京 営業部		神 岡 支 店		サ ー ビ ス 性 能 部		I S P シ ス テ ム 開 発 部					管 理 部
			第 1 C	第 2 C	第 3 C	第 4 C	管 理 部	シ ス テ ム C	管 理 部	シ ス テ ム C	管 理 部	第 1 C	第 2 C					
業務・製造活動/事業 部/セールス活動	販売戦略/実行/テリリー プランニング	セグメンテーション カバレッジ戦略 カスタマーデータベース、CRMツールを活用 した販促																
	販売戦略/実行/セールス メディアの活用	ターゲット顧客状況の把握・分析 販促(システム構築)の設定 中期的な販促支援																
	販売戦略/実行/アカウント 戦略	顧客満足分析・顧客の課題分析 顧客の課題/ソリューション/シジョンの長 期目標の設定																
	販売戦略/実行/販売機会	販促方針検討 販促企画・販促提案 販促維持																
	ソリューション/販売/クロージ ング	技術的実現性検討 リスクリスク 販促立案																
	ソリューション/販売/販売立 系	販促立案 販促実行 ソリューション構築																
	顧客満足度管理	顧客の満足度調査 顧客の満足度調査の分析と関係への フィードバック																
業務・製造活動/開発 パートナーの選定	業務者の選定	調達関連情報の収集 調達方法の検討 調達候補者の作成 調達候補者の作成と実行 調達書の作成 受発注の管理																
契約管理	契約締結管理	契約内容の作成・選択(知的財産権(著作 権、特許権、実用新案権、意匠権、商標権 等)の保護の取組) 契約内容の作成・選択(特約条件と免責条 項の取組) 契約内容の作成・選択(業務内容と責任分 割の取組) 契約内容の作成・選択(再発注の可否の取 組) 契約内容の作成・選択(追加発注の取組) 契約内容の作成・選択(システム構築の 方針の取組) 契約書の作成・選択(システム構築の 方針の取組) 契約書の作成・選択(システム構築の 方針の取組)																
	契約変更管理	契約の変更要求の受付と影響分析 契約変更の協議と締結 関係者への周知徹底																

3. 2. 3. 課題

WS 参加メンバーは、以前に開発や運用を担当した経験があり、過去を振り返りながら作業を実施した。「やっているはずだ」「できているはずだ」で評価した項目も多く、実際に導入するには現場担当者の協力がなければ過不足は避けられない。

また、参考にした人財育成MSは導入から既に数年が経過しており、事業や組織の改変にあわせブラッシュアップする必要がある。

### 3. 3. 自社タスク定義

本来であれば現状でも、できていなければならないにもかかわらず、十分に実施できていないものを意識して選択した。将来的な事業変化までを考慮した検討には至っていない。

現場担当者の意見や指摘を直接反映できないことから、この段階での文言等の修正は見送ったが、既存の人財育成MSでも表現のわかりにくさが現場から指摘されており、導入にあたっては大幅に見直さなければならず、作業量の増大が懸念される。

表 3. 3-1 自社タスク定義 (出典/株式会社TOKAIコミュニケーションズ)

大分類	中分類	小分類
資産管理	資産管理規定の策定	管理対象資産、関連規定の確認
		資産管理方針と体制の策定と維持
		資産管理規定の作成と更新
	資産管理プロセスの実施	資産の受け入れ
		資産の保管と利用の記録
		資産の変更管理
		資産の利用管理
		資産の廃棄
	情報事務機器の管理	情報事務機器の導入・更新計画の作成と実施と評価
	人的資源管理(人材育成)	人材戦略作成・立案
ユーザートレーニングコース企画・開発		
人材戦略運用		人的資源の把握
		ユーザートレーニング実施
人材戦略評価・分析		人材育成・教育の運営・実行
		人材育成・教育の評価・分析
知的資産管理		知識管理体制の確立と実施
		ナレッジ管理システム構築・運用
健康管理	健康管理を考慮した作業環境の提供 健康診断とメンタルヘルスクア	
情報セキュリティ	利用者教育 セキュリティ技術者教育	
人事・労務管理		要員の責任及び権限の定義
		要員の責任及び権限の随時見直し
		要員の責任及び権限の周知徹底
		要員の業績評価
		適切な要員配置
		適切な人材の確保
研修業界動向の把握		研修のための最新機器とツール、最新研修ツールの把握
		研修企画
		講座、コースの設計、開発
		講座、コースのロードマップ作成・コースの企画
		講座、コースのコンテンツ開発 講座、コースの提供形態の開発(eラーニングの標準化など)
システム監査	システム監査の計画	基本計画の作成、実施環境の確保
		個別計画書の作成

### 3. 4. 人材像策定

#### 3. 4. 1. 人材像定義

既存の人材育成MSで定義されている12の人財像をそのまま適用した。しかし、導入の際には、業界の変化や人事制度の改変にあわせて見直しが必要である。

例えばアプリケーションエンジニアは、東京と静岡のそれぞれの拠点や事業部ごとにタスクも異なることから、分割と集約を検討する必要がある。

また、対象者が数名しか想定されない人財像もあり、集約を検討する。

表 3. 4-1 人材像・タスク クロスリファレンス (出典/株式会社TOKAIコミュニケーションズ)

[人材像]			総務	サービス企画	プロジェクトマネージャ	サービスマネージャ	アカウントマネージャ	アプリケーションエンジニア	インフラストラクチャエンジニア	運用エンジニア	カスタマーエンジニア	ファシリテイエンジニア	専門技術	コーポレートスタッフ	
大分類	中分類	小分類													
システム開発・構築 システム導入・導入	テスト	受け入れテスト計画						1							
		受け入れテストの実施													
	導入	受け入れテストの受渡													
		受け入れの合意													
システム開発・構築 ハードウェア・製造ソフトウェア導入	導入設計	導入						1							
		製造準備と実施													
	ハードウェア導入実施	マニュアル作成													
		ハードウェア導入設計						1							
システム保守	保守計画	ハードウェア導入実施						1							
		ソフトウェア導入実施							1						
	問題管理	導入計画作成													
		ソフトウェア導入作業													
移行	保守の実施	ソフトウェア導入作業													
		保守計画の策定				1				2					
	システム又はソフトウェアの構築	保守の実施				1									
		保守の策定													
システム運用	システム管理計画	移行計画								1					
		移行準備													
	システム管理	移行実施													
		システム管理計画の策定				1									
	障害管理	システム管理	システム管理要件の策定												
			システム管理サービスの明確化												
		サービスに関する費用/何種の算出													
		運用ルール作成													
		システム管理計画書の作成													
		システム運用													
		ユーザー管理													
		アクセス/セッション管理													
障害管理															
障害管理	障害管理	コスト管理													
		障害管理													
	障害管理システムの利用	サイト管理													
		運用管理システムの利用													
障害管理	障害管理	障害の発生													
		障害原因の究明													
	障害管理	回復処理													
		障害記録・再発防止													
障害管理	システム運用	システムの障害管理													
		システムの運用管理													

### 3. 4. 2. キャリアフレームワーク

人財像のレベル数とその定義は人事制度と統一することで、わかり易さを最も重視し、既存の人財育成MSにおいて複雑でわかりにくいとの不満に対する解決を図った。

段階的にマネージャ職に移行できるようなキャリアパスを描いたが、一部人財像(カスタマエンジニア、ファシリティエンジニア)においてはステップアップ先に該当する人財像がなく、見直しにあたっては考慮が必要であることがわかった。

表3. 4-2 キャリアフレームワーク (出典/株式会社TOKAIコミュニケーションズ)

	営業	サポ リス 企 画	プロ ジ エ ク ト マ ネ ー ジ ャ	サ ー ビ ス マ ネ ー ジ ャ	ア カ ウ ン ト マ ネ ー ジ ャ	ア プ リ ケ ー シ ョ ン エ ン ジ ニ ャ	イン フ ラ ス ト ラ ク チ ャ エ ン ジ ニ ャ	運 用 エ ン ジ ニ ャ	カ ス タ マ エ ン ジ ニ ャ	フ ァ シ リ テ ィ エ ン ジ ニ ャ	卸 門 概 括	コ ー ポ レ ー ト ス タ フ
MS/F7 【M7】経営視座に立ち、群単位の組織マネジメントを行い、目標を達成する。 【F7】戦略的に重要な専門分野で発見的な機会を行い、競争優位を確立する。												
MS/F6 【M6】経営視座に立ち、群単位のマネジメントを分担し、群界を補佐する。 【F6】戦略的に重要な専門分野で技術・ノウハウの革新を企画・推進する。												
MS/F5 【M5】群の方針に基づき群単位の組織マネジメントを行い、目標を達成する。 【F5】戦略的に重要な分野で技術・ノウハウの革新を群の方針に基づいて進める。												
S4 IV 部下・後輩を指導・監督し、群界の目標達成に貢献する。 または、高度な専門職能で支司を補佐する。												
S3 III 困難な状況で適切に判断し、目標達成する。 リーグとして下位者を指導する。												
S2 II 目標を主務的に設定し、適当範囲の事柄は適切に判断し目標達成する。												
S1 I 専門業務全般を理解し、日常的な業務を一通り自力で行う。												



### 3. 4. 3. 人材モデル概要設定

こちらにも既存の人財育成MSの定義を転載した。

実際の導入時には人材像そのものを見直すことから、併せて検討することになる。

表 3. 4-3 人材モデル概要設定ワークシート (出典/株式会社 TOKAI コミュニケーションズ)

人材像名	人材像概要
1 営業	<input type="checkbox"/> 自社の知名度を高め、提供する製品・サービスの需要を喚起するために、プロモーション戦略を立案し、実行する。 <input type="checkbox"/> 顧客の経営戦略実現のための課題解決策の提案、ビジネスプロセス改善支援およびソリューション・製品・サービスの提案を実施し、顧客との良好で強固なリレーションを確立する。
2 サービス企画	<input type="checkbox"/> 内部環境・外部環境を考慮した上で、中期的事業・製品・サービス戦略を立案する。 <input type="checkbox"/> 提供するソリューションに合わせて製品・サービスの組み合わせを検討する。
3 プロジェクトマネージャ	<input type="checkbox"/> 契約条件において、プロジェクトの方針・計画を立案し、コスト管理、スケジュール管理、品質管理等、プロジェクト全体の管理を行い、プロジェクトを通じての顧客満足度の維持・向上を図る。 <input type="checkbox"/> プロジェクトのスコープを管理し、顧客との責任範囲を明確にし、顧客との関係を良好に維持する。
5 サービスマネージャ	<input type="checkbox"/> サービスの運用・保守及び改善までのすべての工程を通じて、付加価値の高い安定したサービスを提供し、顧客のビジネス実現をサポートする。
4 アカウントマネージャ	<input type="checkbox"/> 特定の顧客に対するコンサルティング、システム構築、サービスの運用・保守及び改善までのすべての工程を通じて、関係強化と顧客のビジネス実現をサポートする。
6 アプリケーションエンジニア	<input type="checkbox"/> システム及びサービスの業務アプリケーションに関して、プロジェクト計画に基づいて、提案、要件定義、設計、構築、移行・導入、運用の立ち上げ、保守に関わる業務を遂行する。 <input type="checkbox"/> 運用・保守フェーズにおいては、トラブルに関する切り分けや、顧客やサービスオーナーからの問い合わせに対応する。
7 インフラストラクチャエンジニア	<input type="checkbox"/> システム及びサービスのアプリケーション基盤(OS, DB, ミドルウェアなど)やシステム基盤(サーバ、ネットワーク機器など)に関して、プロジェクト計画に基づいて、提案、要件定義、設計、構築、移行・導入、運用の立ち上げ、保守に関わる業務を遂行する。 <input type="checkbox"/> 運用・保守フェーズにおいては、トラブルに関する切り分けや、顧客やサービスオーナーからの問い合わせに対応する。
8 運用エンジニア	<input type="checkbox"/> 新規のシステム及びIT関連機器等について、アカウントマネージャ、サービスマネージャの指示の基、移行・導入、受入までの作業を遂行する。 <input type="checkbox"/> 導入済みのシステム及びIT関連機器等について、運用計画に基づく運用実施、運用上のインシデント管理・サービスデスク対応、トラブルの原因切り分けと対策など、運用全般の作業を遂行し、サービスレベルの維持・向上を図る。
9 カスタムエンジニア	<input type="checkbox"/> 導入済みのシステム及びIT関連機器等について、保守方針・保守計画の作成、保守計画に基づく保守実施(点検、修理、更新など)、保守全般の作業を遂行する。
10 ファシリティエンジニア	<input type="checkbox"/> データセンターのファシリティに関して、要件定義、設計、構築、移行、運用、保守に関わる業務を遂行する。 <input type="checkbox"/> 運用・保守フェーズでは、計画に基づく運用・保守の実施、運用・保守上のインシデント管理、トラブルの原因と対策など、運用・保守全般の作業を遂行し、サービスレベルの維持・向上を図る。
11 部門統括	<input type="checkbox"/> 組織の長として、経営層の方針・戦略をよく理解し、それを具現化し、組織に展開していく。 <input type="checkbox"/> 組織の統率を図りながら、担当部門の戦略・方針・目標を設定することができ、それらを部下に理解・納得させ遂行、達成していく。 <input type="checkbox"/> 全社的視点に立ち、他部門との良好な関係を構築する。
12 コーポレートスタッフ	<input type="checkbox"/> 上位者の監督のもとで、担当領域の業務を執力で遂行する。 <input type="checkbox"/> 組織責任者の補佐及び下位者への指導などスタッフ層のリーダーとして組織責任者を補佐する。 <input type="checkbox"/> 関連する業務領域を聞かされた、担当領域の業務改善提案を積極的に行う。

### 3. 5. スキルセット構築

全ての人材像について検討する時間だけが確保できなかったことから、「アプリケーションエンジニア(以下、AE)」「プロジェクトマネージャ(以下、PM)」の2モデルに限定(表3. 5-1 赤枠部分)して、必要なスキルへの絞込み、および追加を実施した。

アセスメント実施時に利用者が読む箇所であることからわかり易さを重視し、他項目と一致していない表記を統一、また表現を自社の言葉に置き換える等の修正を実施した。

テンプレートの確認、修正にあたっては次の点で非常に苦勞した。

- ・ ITSS、ETSS、UISSの項目がマージされた結果、内容が重複した項目が多々見受けられ、整理と削除が必要だった
- ・ 開発側視点か、ユーザ側視点かが不明瞭な項目があり、要否の判断が困難だった
- ・ スキルの粒度に著しいばらつきがあり、調整が必須である。項目数が多くなると利用者の負荷が高くなるため、適度な粒度を検討し項目数を抑える必要があった

スキル項目まで確認した結果、改めて小分類ごと除外した項目もあり、最終的には「大分類 24 / 中分類 109 / 小分類 424 / スキル項目 1031」となった。前述のとおり、今回は限られた人材像しか検討できなかったが、全人材像で検討、整理すれば更に減少すると考えられ、また対象者の負荷を軽減し定着させるためには減らさなければならぬ。

表3. 5-1 人材像・タスク・スキル クロスリファレンス

出典：株式会社TOKAIコミュニケーションズ

		一上 職 員		スキル																	
				ITSS	ETSS	UISS	ITSS	ETSS	UISS	ITSS	ETSS	UISS	ITSS	ETSS	UISS	ITSS	ETSS	UISS			
大分類	中分類	小分類	タスク	ITSS	ETSS	UISS	ITSS	ETSS	UISS	ITSS	ETSS	UISS	ITSS	ETSS	UISS	ITSS	ETSS	UISS			
プロジェクト管理	プロジェクト管理	プロジェクト管理の計画	プロジェクトの計画	プロジェクトの計画																	
		プロジェクト管理の進捗管理	プロジェクトの進捗管理	プロジェクトの進捗管理																	
		プロジェクト管理のリスク管理	プロジェクトのリスク管理	プロジェクトのリスク管理																	
		プロジェクト管理のコミュニケーション	プロジェクトのコミュニケーション	プロジェクトのコミュニケーション																	
		プロジェクト管理の報告	プロジェクトの報告	プロジェクトの報告																	
		プロジェクト管理の閉鎖	プロジェクトの閉鎖	プロジェクトの閉鎖																	
		プロジェクト管理の予算管理	プロジェクトの予算管理	プロジェクトの予算管理																	
		プロジェクト管理の品質管理	プロジェクトの品質管理	プロジェクトの品質管理																	
		プロジェクト管理のセキュリティ	プロジェクトのセキュリティ	プロジェクトのセキュリティ																	
		プロジェクト管理の環境管理	プロジェクトの環境管理	プロジェクトの環境管理																	
システム開発	システム開発	システム開発の要件定義	システム開発の要件定義	システム開発の要件定義																	
		システム開発の設計	システム開発の設計	システム開発の設計																	
		システム開発の実装	システム開発の実装	システム開発の実装																	
		システム開発のテスト	システム開発のテスト	システム開発のテスト																	
		システム開発の導入	システム開発の導入	システム開発の導入																	
		システム開発の運用	システム開発の運用	システム開発の運用																	
		システム開発の保守	システム開発の保守	システム開発の保守																	
		システム開発の廃止	システム開発の廃止	システム開発の廃止																	
		システム開発のセキュリティ	システム開発のセキュリティ	システム開発のセキュリティ																	
		システム開発の環境管理	システム開発の環境管理	システム開発の環境管理																	

### 3. 6. 現状分析（パイロット・レコーディング）

#### 3. 6. 1. 実施概要

##### ■ 実施人数、人材モデル

WS参加メンバー3名、および同じ部に所属する4名の協力を得て、計7名で実施した。協力者4名はいずれも「プロジェクトマネージャ」職である。

##### ■パイロットレコーダーの選定

現場への負荷を回避するため、WS参加メンバー自身、および人財育成の施策に理解のある同じ部のメンバーにのみ協力を依頼することになった。

協力者4名はいずれも既存の人財育成MSでアセスメントを複数回実施済みであり、作業に慣れている。

##### ■実施において考慮した点

パイロット・レコーディングということで未だ項目の取捨選択や表記等の精査が不十分な状態であることから、アセスメントに理解のあるメンバーを選定した。

また、高いレベルが想定されるメンバーを選出することで、判定がレベル1以下に偏ってしまい判定不可になってしまうことを回避した。

#### 3. 6. 2. 現状把握の結果分析

##### ■ 結果の評価

既存の人財育成MSでレベル判定のさじ加減に慣れていることもあり、ほぼ想定どおりの結果となった。

時間の関係で、2名は「AE」「PM」を、2名は「PM」のみを実施し、WS参加3名は全項目を実施した。

##### ■ 現状把握の妥当性

想定どおりの結果であったことから、「AE」「PM」に限れば、既存の人財育成MSでのノウハウを活かし、妥当な整理ができていると考えられる。

一方、今回のパイロット・レコーディングでは実施人数も対象とした人財像も少数に限定されており、導入にあたってはできるだけ多くの現場担当者の協力を得て、結果を精査するとともに、協力者からの意見や指摘を反映しながら調整と改善を繰り返すことが不可欠であると考えられる。

##### ■ 現状把握の結果から考えられること

人財育成MSはベースとなるフレームワークがITSSという違いはあるものの、そのノウハウを活かし、はじめから想定に近い設定ができたと考えられる。ただし、今後は人財像から見直していく予定であることから、改めて十分な検証が欠かせない。

また、協力者からは利用者の視点として「項目数が多過ぎ負荷が高い」「読み辛く意図が把握しにくい」「回答ランクの判断が曖昧」等の指摘が挙がっており改善が必須である。

また、前掲のキャリアフレームワークでは下位においてレベルが上がりにくく成長が実感できないという、既存の人財育成MSでの問題点が解消できていないことから、下位レベルを分割する等の対応を検討したい。

### 3. 7. 現状分析（全社レコーディング）

#### 3. 7. 1. 実施概要

■ 実施人数、人材モデル

全社レコーディングの実施には至らなかった。

■ 実施において考慮した点

全社レコーディングの実施には至らなかった。

#### 3. 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の実施には至らなかった。

■ 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の実施には至らなかった。

### 4. 今後の人材育成のポイント

人財育成が定着し、個人、および組織が前向きに取り組むには、人事評価制度との連携が欠かせない。自身の成長や部下への育成支援が評価に結びつかないと、即座に業績に反映しにくい育成は後回しとされる懸念がある。人財育成が評価される環境を整え、現場の作業負荷に見合う価値を提供することによって、理解を得て定着させていかなければならない。

人財育成の目的は業績の向上である。アセスメントの実施自体をゴールとせず、対象者にとって今後のスキルアップに何が必要かを把握でき自己啓発に結びつくこと、および経営層がリソースの有効活用や効果的な育成計画の立案が可能となるための見える化を一層進めるための手段として活用していく。

### 5. 今後の課題と活動予定

2014年度には、現場責任者を軸としたワーキンググループを設置し、各部署の担当者と共に人財像の定義やタスク、スキルの精査作業を予定している。成果として、2014年末を目処に、WSで利用したExcel版ツールによるパイロット・レコーディングを全対象者に展開し最終調整を行う。

2015年度にはシステム化を実施し、アセスメントによるスキル診断を年次作業として定着させていきたい。最近になってCCSF対応を謳うツールが複数リリースされる等、利用環境も整ってきているが、IPAが開発を進めているツールには大変期待しているので引き続き情報提供をお願いしたい。

既存の人財育成MSの反省を活かし、ITSSとの違いを明らかにしCCSFの特長を十分に啓蒙すると共に、具体的な成果を実感してもらうことで現場の理解を得て定着するよう継続して説明と改善に努めたい。

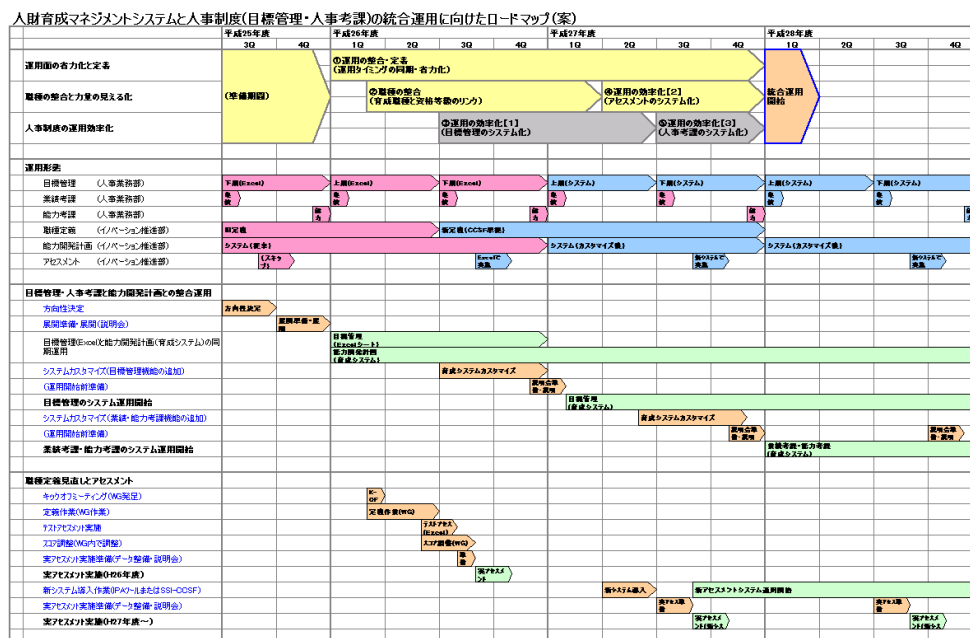


図4-1 ロードマップ(案) (出典/株式会社TOKAIコミュニケーションズ)

### 6. 今回のワークショップに対する経営者の評価

今回のWS参加は、将来的な展開を想定した事務局の情報収集、学習の機会を目的としたため、経営層への報告は行わなかった。

ただし、実際の導入、展開の際には経営層の同意と協力が欠かせないことを理解した。

## 7. ワークショップ全体を通じての所感

まずは、毎回熱心に講義いただいたIPA講師の方々をはじめ、遅々として作業が進まない私共を励まし導いていただいたサブ講師の方々、快適な作業環境をご提供くださった事務局を務められたCSAJの方々には心よりの謝辞を申し上げる。

WS参加までは、CCSFがITSSからの置き換えとして簡易に導入でき改善につながるものと期待していたが、実際はあくまでもフレームワークであり即席に導入できるものではないことを作業をとおして体験し、理解することができた。わかり易く、有益なものにするには事務局として相当な労力が必要であり、また経営層や現場の協力も欠かせないなどハードルは決して低いものではないが、その成果についても具体的な事例を基に学ぶことができ、労力を掛けるに値するものであることが理解できた。

CCSFでアセスメントが実施できる環境を提供すれば終わりではなく、その意義や有効性を十分に啓蒙し続け、実感してもらわないことには現場への定着は難しい。また、事務局は、仕組みやシステムの導入が目的ではなく、業績向上こそが目標であることを忘れずに活用に取り組んでいかななくてはならない。

## 8. 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

短期間のWSで毎々成果物をアウトプットしていくのは想像以上に大変だと実感した。当社は既存の人財育成MSを参考に作業を進めることで少数のWS参加メンバーだけで何とか形だけは提出できたが、一からの作業であれば経営層の後押しと現場の協力が欠かせない。予め経営層のコンセンサスと現場の協力について約束を取り付けてから参加することが最大の成果を得ることにつながるため、WSは第一回開催以前から始まっているとの認識で環境作りに取り組むことが望ましい。

WS完遂とともに自社独自の成果物が得られるのは、早期の導入を検討している場合には大変有益で、短時間で精度が高い成果を獲得するまたとない機会と考えられる。CCSFが何であるかを学びに参加するのではなく、自社への導入、展開を前提としてWSに取り組めば大きな成果が期待できる。

作業にあたっては、自社の作業標準や共通言語を情報として収集しておくこと効率的である。また、CCSFの概要についてIPAのセミナーやWSの報告書等をとおして理解し、有益性を協力者に前以って解説することで前向きに取り組む姿勢を醸成しておきたい。作業量が少なくないことから、技術部門を優先し、間接部門はフェーズを分けるなど選択と集中による効果的な導入を検討しても良い。

CCSFは導入したら完了ではなく、事業や組織の変化に応じ継続して見直しと改善を図る必要がある。導入にあたりコンサルタントの支援を受けることも可能だが、常にブラッシュアップし自社の実状を反映するのであれば、本WSに参加し自分たちで熟考し苦勞することが、理解を深め自社の財産とする良い機会になるはずである。

### 3.2 オー・エイ・エス株式会社

#### 【会社概要】

- 社名 : オー・エイ・エス株式会社
- 住所 : 東京都千代田区神田淡路町二丁目 105 番地 ワテラスアネックス 6F
- 設立 : 1974年5月14日
- 資本金 : 1億円
- 従業員数 : 252名
- 業務内容 : アプリケーション・システム開発、ソフトウェアパッケージの企画・開発、システムコンサルティング
- 導入対象範囲 : 全社導入

### 2. ワークショップへの参加動機

ITSSの自己診断は継続的に実施しているが、人事制度への活用ができていない為、人事制度の見直しも含めたITSS活用を模索していたところ、CCSFの説明を聞き、CCSF導入を検討する目的にてワークショップに参加した。

### 3. 実施状況について

#### 3.1. 要求分析

事業計画（中期計画3年間）を軸にして要求分析シートを作成した。経営ビジョンとして掲げている【お客様から選ばれ続ける会社になる】から、5つの要素へ細分化した。経営者自らが参加しているため、経営に特化した内容となり、あるべき姿が明確になった。

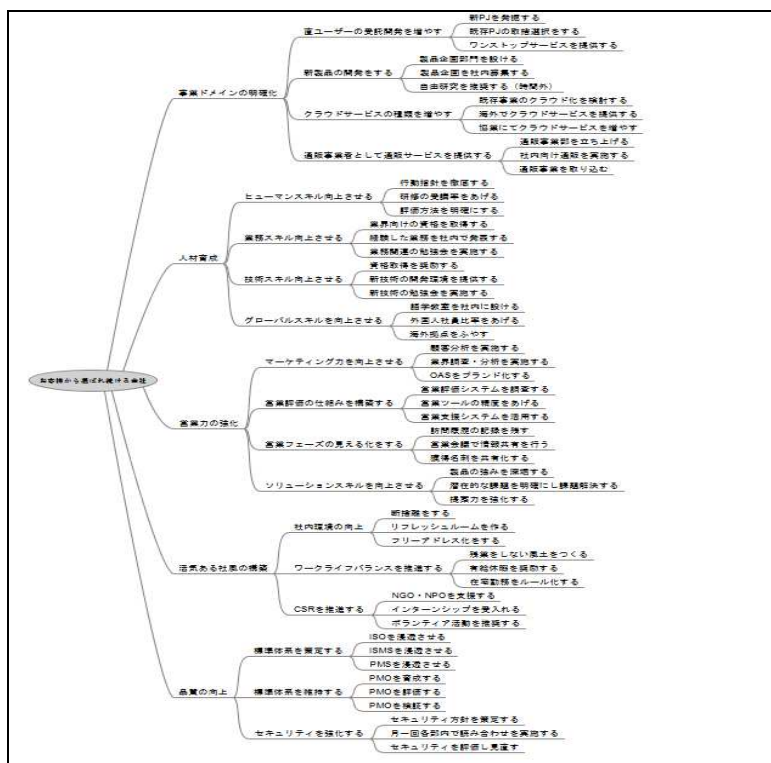


図 3. 1-1 要求分析シート（出典/OAS社）（9p ボールド）

### 3. 2. 組織機能分析

社内における事業部を縦軸にし、役割を振り分けした。複数の事業部にて同じ項目にチェックがはいることが多いのがわかった。また IT 事業戦略においてはほとんどが「▲」となり、質・量の面で十分に実施できていない状況であることも改めて判明した。

			【 1 3 リ コ ム ニ カ シ ョ ン シ ス テ ム 】	【 F O S S - 社 外 サ ポ ー ト 】	製品開発部	業務開発部	製品営業部	品質管理部	経営企画室	管理本部	
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 認識度・意識の抽出									
	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分析								
			競社動向の分析								
市場需要の読み込み											
IT事業戦略策定		顧客(業界)の総合的な把握									
		ビジネス・プロセス分析									
		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									
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抽出									
		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書のフィードバック									

表 3. 2-1 組織機能分析表 (出典/OAS 社)



3. 3. 自社タスク定義

タスク定義に関しては、基本の項目、文章をほぼ活用した。また追加よりも、いくつかの項目を削除した。OAS 独自の項目・文章にあった内容ではないのでこの点に関しては、今後、修正が必要である。

3. 3-1 自社タスク定義 (出典/OAS 社)

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
		市場要望の絞り込み
	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		
事業戦略>事業戦略評価	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書のフィードバック	

3. 4. 人材像策定

当初は事業部に沿って人材像ではなく職種を設定したような形であった。また数は「14」あり、人材像を再度設定し8つの人材像を作成した。また、文章においてもオリジナルのワードを作成した。(ビジネスオフィサー)

表 3. 4-1 人材像・タスク クロスリファレンス (出典/OAS 社)

タスク	OASF タスクコード	大分類	中分類	小分類	OASFタスクコード	タスク説明	ビジネスオフィサー	ソリューションセラー	ITアーキテクト	ITマネージャー	システムデベロッパー	インフラストラクチャデザイナー	ITスタッフ	クリティカルマネージャー	
							(SO)	(SS)	(ITM)	(ITM)	(SD)	(ID)	(ITS)	(GM)	
事業戦略>事業戦略策定	要求(構想)の確認	経営要求の確認	経営要求の確認	経営要求の確認	3-1-1-1-1-01	企業目標、中長期構想など経営レベルの要求を任意で捉えることができる	1								
				業務環境調査・分析(経営環境) 課題の抽出	3-1-1-1-1-02	企業の経営環境(産業、競合、顧客)を把握し、課題抽出を行うことができる									
		新ビジネスモデルへの提言	業界動向の調査・分析	業界動向の調査・分析	3-1-1-1-1-03	業界動向の調査・分析を行うことができる	1								
				ビジネスモデル策定への助言	3-1-1-1-1-04	ビジネスモデル策定への助言を行うことができる									
		事業戦略の実現シナリオへの提言	実現可能性の確認	実現可能性の確認	実現可能性の確認	3-1-1-1-1-05	ビジネスモデル策定の実現可能性を確認することができる	1							
					全社戦略の展開における活動・成果指標の設定	3-1-1-1-1-06	全社戦略の展開における活動・成果指標を設定することができる								
	課題、リスクの洗い出し				3-1-1-1-1-07	課題、リスクの洗い出しを行うことができる									
	超概算予算の算出				3-1-1-1-1-08	超概算予算の算出を行うことができる									
	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	3-1-2-1-1-01	市場機会の発見と選択を行うことができる	1								
				顧客動向の分析	3-1-2-1-1-02	顧客動向の分析を行うことができる									
				ターゲット市場のビジネスチャンス分析	3-1-2-1-1-03	ターゲット市場のビジネスチャンス分析を行うことができる									
				他社動向の分析	3-1-2-1-1-04	他社動向の分析を行うことができる									
	IT事業戦略策定	顧客(業界)の総合的な把握	顧客(業界)の総合的な把握	顧客(業界)の総合的な把握	3-1-2-2-1-01	顧客(業界)の総合的な把握を行うことができる	1								
				ビジネス・オポチュニティ分析	3-1-2-2-1-02	ビジネス・オポチュニティ分析を行うことができる									
競合サービスの調査				3-1-2-2-1-03	競合サービスの調査を行うことができる										
自社サービスの評価				3-1-2-2-1-04	自社サービスの評価を行うことができる										
新規商品企画の作成		新規商品企画の作成	新規商品企画の作成	3-1-2-2-2-01	新規商品企画の作成を行うことができる	1									
			既存製品・サービスのロードマップ更新	3-1-2-2-2-02	既存製品・サービスのロードマップ更新を行うことができる										
			モニタリング指標の捕捉	3-1-2-2-2-03	モニタリング指標の捕捉を行うことができる										
			モニタリング指標の評価	3-1-2-2-2-04	モニタリング指標の評価を行うことができる										
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	事業戦略達成度評価のフィードバック	3-1-2-2-3-01	事業戦略達成度評価のフィードバックを行うことができる	1										
		モニタリング指標の検証	3-1-2-2-3-02	モニタリング指標の検証を行うことができる											
		問題点の抽出	3-1-2-2-3-03	問題点の抽出を行うことができる											
		全社戦略達成度報告書の作成	3-1-2-2-3-04	全社戦略達成度報告書の作成を行うことができる											

1つの人材像において「主たる担当領域」が多くなりすぎてしまったため、極力、1つの項目に対して1つの人材像が担うように割り振りした。そうしないと、レベルが上がりにくくなるため、主たる担当領域と従たる担当領域に関して、多くの人材像がかぶらないように設定した。

表3. 4-2 キャリアフレームワーク (出典/OAS 社)

	C	D	E	F	G	H	I	J
	1 ビジネス オフィサー	2 ソリューション セールス	3 ITアー キテクト	4 ITマネー ジャー	5 システム デベロッ パー	6 インフラ ストラク チャー デザイナー	7 ITスタッ フ	8 クオリ ティ マネー ジャー
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								

当社のレベル（階層）をそのまま反映した。エントリー1～プロフェッショナルまでのレベル8まで設定した。

表3. 4-3 人材モデル概要設定ワークシート (出典/OAS 社)

人材像名	人材像概要
1 ビジネスオフィサー	経営者視点を持ち、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。 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。 系列としては一掃。
2 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築け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。
3 ITアーキテクト	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・アーキテクト並びにエンタープライズ・アーキテクトの検討・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 IT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。また、サービスレベル維持/向上を図るためにシステム稼動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。
5 システムデベロッパー	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も積む事で顧客と対等に交渉し、最適なプランを提案する。 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。
6 インフラストラクチャーデザイナー	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 ITスタッフ	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、契約書関連、人事、労務など)
8 クオリティマネージャー	品質管理に関する専門知識を活用し、品質管理の構築・運用・評価を実施し、社内のセキュリティ品質を維持する。

### 3. 5. スキルセット構築

基本ツールのまま使用した。当社の業務にはない「システム監査」「ファシリティ設計・施工・保守」の項目を削除したが、後はほとんど一緒の内容である。改善点としては項目について減らした方がいいと思っている。

表 3. 5-1 人材像・タスク・スキル クロスリファレンス 出典：OAS 社

【9x9】				人材像		ビジネスオプティマイザー	ソリューションセラー	ITアーキテクト	ITマネージャー	システムデベロッパー	インフラストラクチャーデザイナー	ITスタッフ	クオリティマネージャー	
OSF	大分類	中分類	小分類	OSFスキルコード	スキル項目	(BO)	(SS)	(IT/A)	(IT/M)	(SD)	(ID)	(ITS)	(OM)	
T-1-1-1-1	基本業務/基本業務計画	契約(請負)の締結	経営者の選定	3-1-1-1-1-01	企業目標、中長期経営計画と経営1人1人の役割を明確に定めることができる	1								
T-1-1-1-2			経営者選定/分析(経営者選)	3-1-1-1-1-01	企業内の内情を正確に把握し、本社幹部候補を選定できる									
T-1-1-1-3		経営者の選定/分析	経営者の選定/分析	3-1-1-1-1-01	経営者の選定/分析の目的を明確にし、経営者の選定/分析の進捗を把握できる									
T-1-1-1-4			経営者の選定/分析	3-1-1-1-1-01	経営者の選定/分析の目的を明確にし、経営者の選定/分析の進捗を把握できる									
T-1-1-1-5		ビジネスモデル開発への進捗	ビジネスモデル開発への進捗	3-1-1-1-1-01	ビジネスモデル開発の目的を明確にし、ビジネスモデル開発の進捗を把握できる									
T-1-1-1-6			ビジネスモデル開発への進捗	3-1-1-1-1-01	ビジネスモデル開発の目的を明確にし、ビジネスモデル開発の進捗を把握できる									
T-1-1-1-7		基本業務/基本業務計画	契約(請負)の締結	契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる								
T-1-1-1-8				契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる								
T-1-1-1-9				契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる								
T-1-1-1-10				契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる								
T-1-1-1-11	基本業務/基本業務計画	契約(請負)の締結	契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる									
T-1-1-1-12			契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる									
T-1-1-1-13		ターゲット市場のビジネスチャンス分析	ターゲット市場のビジネスチャンス分析	3-1-1-1-1-01	ターゲット市場のビジネスチャンス分析の目的を明確にし、ターゲット市場のビジネスチャンス分析の進捗を把握できる									
T-1-1-1-14			ターゲット市場のビジネスチャンス分析	3-1-1-1-1-01	ターゲット市場のビジネスチャンス分析の目的を明確にし、ターゲット市場のビジネスチャンス分析の進捗を把握できる									
T-1-1-1-15		契約(請負)の締結	契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる									
T-1-1-1-16			契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる									
T-1-1-1-17		契約(請負)の締結	契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる									
T-1-1-1-18			契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる									
T-1-1-1-19		契約(請負)の締結	契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる									
T-1-1-1-20			契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる									
T-1-1-1-21	契約(請負)の締結	契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる										
T-1-1-1-22		契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる										
T-1-1-1-23	契約(請負)の締結	契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる										
T-1-1-1-24		契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる										
T-1-1-1-25	契約(請負)の締結	契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる										
T-1-1-1-26		契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる										
T-1-1-1-27	契約(請負)の締結	契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる										
T-1-1-1-28		契約(請負)の締結	3-1-1-1-1-01	契約(請負)の締結の目的を明確にし、契約(請負)の締結の進捗を把握できる										

### 3. 6. 現状分析 (パイロット・レコーディング)

#### 3. 6. 1. 実施概要

##### ■ 実施人数、人材モデル

19名実施し、活躍されている各階層の社員にお願いした。

##### ■ パイロットレコーダーの選定

各事業部の部長、課長、マネージャー、リーダー、担当者を抽出した。

##### ■ 実施において考慮した点

文章の意味がわからない場合、悩む場合は深く悩まず簡単にチェックをつけてもらった。

### 3. 6. 2. 現状把握の結果分析

#### ■ 結果の評価

回答すべき数が多い事と、似たような項目が多いという意見が多かった。思った以上に差異がでていないことが分かった。予定していたレベルと、実際やってみたレベルにおいて低い人が多いと聞いていたが、実施してみると、全員が低くでることなく、想定したレベルより高い人や想定通りの人、低いレベルの人と分散していた。

#### ■ 現状把握の妥当性

基本のフォーマットのまま活用しているため項目内における文章が少し違っていることもあり、変更が必要である。また、よく理解できずに実施している人もいるため、目的理解・促進が必要である。

#### ■ 現状把握の結果から考えられること

現時点では現場に沿った内容ではない部分もあるため、これで強み、弱みを自分が理解するためには自社にあったカスタマイズが必要である。

### 3. 7. 現状分析（全社レコーディング）

#### 3. 7. 1. 実施概要

##### ■ 実施人数、人材モデル

19名実施し、活躍されている各階層の社員にお願いした。こちらの対象者はパイロット・レコーディングと同じ人物である。

##### ■ 実施において考慮した点

社内にいる人にお願いした。そのため、社外で受けてほしい人には実施できていない。

#### 3. 7. 2. 現状把握の結果分析

##### ■ 結果の評価

会社に沿った文章と項目にする必要がある。マネジメントなどの技術以外のスキルに関する項目も入れなくてはいけない。また全社員導入という点で考えた時に、システム部門以外が該当していないのでその点も考慮する必要がある。

##### ■ 現状把握の結果から考えられること

ポジティブな人と、厳しくつける人によって差異がでた。そのため実際活用する時は上司による補正が必要である。

#### 3. 7. 3. 今後の人材育成のポイント

当社の求める人材像を再度明確にし、キャリアフレームワークを現場に沿った内容（文章や項目など）にできるかどうかポイントだと考えている。

#### 4. 今後の課題と活動予定

CCSFに基づいたキャリアパスの構築と人事考課制度との連携（CCSFをそのまま人事制度に直結してはいけないと思うが）が課題と感じている。2014年度にCCSFに基づいた人材育成策を構築し、社内に展開して行く予定で、2015年度の1月以降から本格的な運用を開始していく予定である。

#### 5. 今回のワークショップに対する経営者の評価

今回のCCSFワークショップには、当社代表も直接参加し、有意義であったと高く評価している。

#### 6. ワorkshop全体を通じての所感

CCSFワークショップは、非常にタイトではあったが、スピード感のある取り組みができ、評価している。オブザーバーの方やご指導・アドバイス頂ける方がいるため非常に助かった。またワークショップにすることで、他社との違いや客観的に自社の教育体制がどうなっているのかがわかったため、勉強になった。

#### 7. 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

当社は経営者が参加したことにより、ワークショップへの取り組みの理解も早く、方針等もリアルタイムに決定でき、たいへん良かった。意思決定者が参加することを強くお勧めしたい。

### 3.3 日本システム開発株式会社

#### 【会社概要】

- 社名 : 日本システム開発株式会社
- 住所 : 東京都稲城市矢野口1766番地1
- 設立 : 1971年05月20日
- 資本金 : 1億円
- 従業員数 : 120名
- 業務内容 : ソフトウェアの開発および検証サービス  
業務用ソフトウェアパッケージの販売(配合、匿名化)  
旅行会社向けソリューションの提供  
システム構築、システム運用サービス
- 導入対象範囲 : 全社導入

## 2. ワークショップへの参加動機

CCSFを当社の人材育成の仕組みに組み入れたいと考え、参加した。

CCSFを導入・運用することにより、当社が求めるスキルを明確にし、求める方向へ従業員をレベルアップさせ、顧客満足度の向上と、当社の売り上げ・収益アップにつなげたいと考えた。

従業員にとっても、自己のスキルや部下のスキルの現状を明確にすることができ、目標とすべき次のステップの把握が容易で、人材育成において良い仕組みが構築できるのではないかと期待した。

## 3. 実施状況について

### 3.1. 要求分析

まず、当社のあるべき姿を明確にするために経営者インタビューを行い、経営者の考えと企業理念を基に、要求モデルを作成した。

要求モデルを作成するにあたり、当社が一番の企業理念である、「お客様を満足させるベストソリューションパートナーを目指す」をCCSFによる人材育成の目的として定義した。

次に、目的を実現するために必要な取り組みを分析し、以下の項目を、目的を達成するための取り組みとして設定した。

- 「コストパフォーマンスの高いサービスの提供」
- 「高品位のサービスを短納期で提供」
- 「社員の安全と福祉の向上(社員満足度の向上)」
- 「お客様の期待に応える」

要求分析の作成に際し、できるだけ従業員に馴染みのある言葉を使うよう心掛けた。

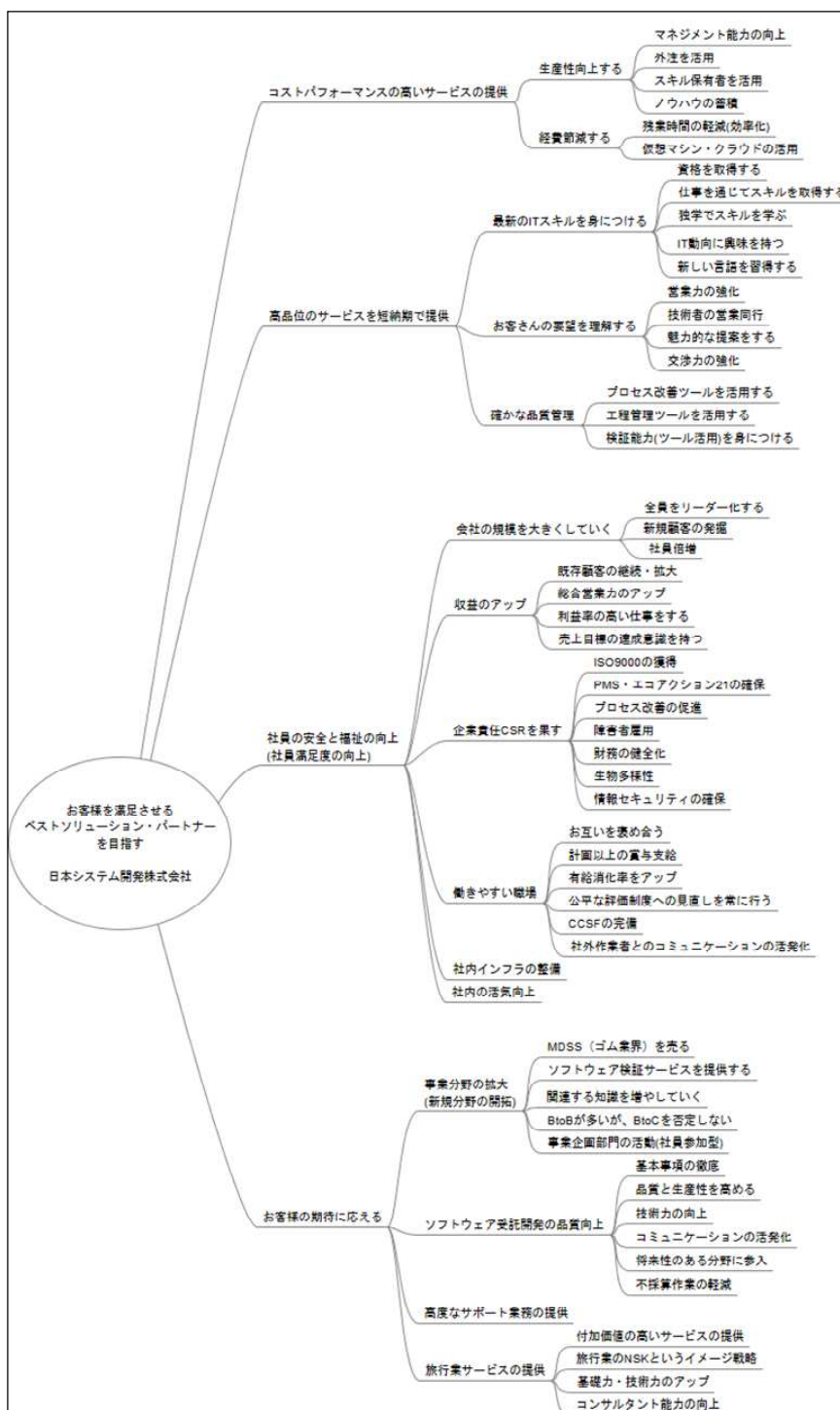


図 3. 1 - 1 要求分析シート (出典/日本システム開発株式会社)

### 3. 2. 組織機能分析

#### 3. 2. 1. 対象範囲

当社の全部門をCCSFの対象範囲として設定とした。

当社の組織を下記図に示す。

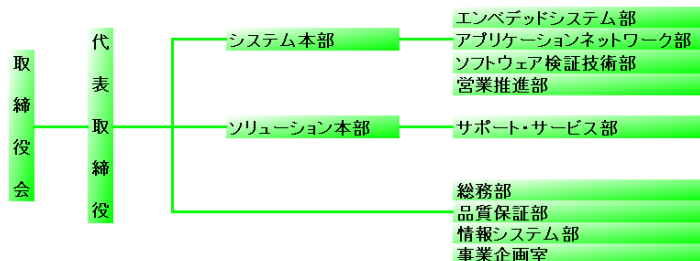


図 3. 2-1 組織図 (出典/日本システム開発株式会社)

#### 3. 2. 2. 実施方法

当社では本ワークショップに、システム本部員、ソリューション本部員、総務部員の3名がメンバーとして参加しており、各メンバーはそれぞれ自部門及び、自部門と関連の深い部門を受け持ち、CCSFのタスクをどの部門で担当しているかを精査し、各部の活動領域を明らかにした。

#### 3. 2. 3. 課題と対策

タスクを仕分ける作業では、中分類を基準に判断していったが、判断が難しい項目も多く存在した。これは、記載されている用語が一般的であるため自社の業務との関連が見えにくいからであった。そのような場合、タスクの小分類の内容を確認し、自社業務とのマッチングを行った。

表 3. 2-1 組織機能分析表 (出典/日本システム開発株式会社)

【タスク】		SOLO営業	SOLO開発	SOLO構築	情報システム部	アプリケーションネットワーク部	エンベデッドシステム部	営業推進部	VIP	総務部	事業成長プロジェクト	ISO/PD/品質保証
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) 反省会実施  (事業戦略達成度評価)のフィードバック							▲	■	○ 決定報告 ○ 決算報告		
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 実行計画の策定				○							
IT戦略>IT戦略評価	実行計画の評価				○							△
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	■			○							



### 3. 3. 自社タスク定義

#### 3. 3. 1. 実施方法

組織機能分析表をもとに、当社が行っていないタスクは削除し、不足するタスクは追加する等、タスクの精査を進めた。精査作業は組織機能分析と同様の分担で行った。

#### 3. 3. 2. ToBe機能とAsIs機能の区分

組織機能分析表には、当社で行うべきタスクの内、実施されているが十分ではないタスク、実施されていないタスクが△/▲で表現されている。この中から、実際に行っているものはAsIs機能とし、近い将来で必要だと思われるタスクは残しToBe機能とした。中長期的に考えると取り組みたいタスクもあったが、今回は実施可能なものを残すといった観点で精査を行った。

#### 3. 3. 2. 課題と対策

CCSFタスクモデルで使用されている文言が、当社の従業員にとって、わかり難いと思われるものが多々存在した。そのような文言は赤字に変換し、後で従業員が理解しやすいような文言（実際に業務で使用している言葉等）へ修正することに決め、精査作業を進めた。以下のような文言を赤字にした。

例) 対象領域ビジネス、販売チャネル戦略、ソフトウェア流用、ドメインの識別、等

表 3. 3-1 自社タスク定義 (出典/日本システム開発株式会社)

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)反省会実施	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

### 3. 4. 人材像策定

#### 3. 4. 1. 人材像定義

紆余曲折あったが、最終的に12の人物像を定義するに至った。最初はシステム開発系の人物像として、ネットワーク/データベース/WEBなど、開発分野別に8つの人物像を定義していたが、重なる部分が多いと判断し、5つの人物像に定義しなおした。マネジメント系も最初は2つの人物像を定義していたが、1つに集約し、役割が重ならないこと、従業員にわかりやすいことを重点に人物像の定義作業を行った。

表3. 4-1 人材像・タスク クロスリファレンス (出典/日本システム開発株式会社)

【タスク】			【人材像】													
			エンジニア	エグゼクティブエンジニア	エンバサドールエンジニア	アプリケーションエンジニア	ネットワークエンジニア	データベースエンジニア	WEBエンジニア	プロジェクトマネージャ	システムエンジニア	インフラエンジニア	コンプライアンスマネージャ	ヒューマンリソースマネージャ		
大分類	中分類	小分類														
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													1	
		現行業務(Ash)の調査・分析													1	
		種別システム(Ash)の調査・分析													1	
		最新技術動向の調査・分析													1	
		IT戦略の策定	基本戦略の策定													1
			業務の新全体像(ToBe)と投資対象の選定													1
			IT戦略展開における活動・成果指標の設定													1
			IT戦略実行体制の確立													1
			IT戦略の策定と承認													1
	EAの推進(EAプロセスの統合)														1	
	投資計画の方針策定	投資原案の策定													1	
		個別条件原案作成方針の策定													1	
		個別原案の策定													1	
	個別原案の策定	個別条件原案作成													1	
		提出結果集約													1	
		全体計画の策定	原案審査													1
			全体計画策定(プロジェクト単位、年度の視座)													1
			全体計画の策定と承認および推進体制の構築													1
新図と指針の周知		全社戦略との整合性確保													1	
	部門目標と指針の周知													1		
	IT全体計画の評価													1		
IT戦略/IT戦略評価	IT全体計画の評価	IT全体計画評価指標の把握													1	
		IT全体計画評価指標の評価													1	
		IT全体計画評価指標の検証													1	
		IT全体計画実行における課題の抽出													1	
		IT全体計画の評価													1	
		IT戦略評価指標の把握													1	
	IT戦略の評価	IT戦略評価指標の評価													1	
		IT戦略評価指標の検証													1	
		IT戦略実行における課題の抽出													1	
		IT戦略の評価													1	
		IT戦略評価													1	
		IT戦略評価													1	

3. 4. 2. キャリアフレームワーク

人物像のレベルについては、ベースとしたモデルに定義されていた 6 段階のレベルが分かりやすく、特に変更の必要はないと判断し、そのまま利用した。

各人物像のレベルをプロットする際は、エンジニアと上級エンジニア（エグゼクティブエンジニア）のレベルを階層化させスキルアップを実感させる構成とした。

表 3. 4-2 キャリアフレームワーク（出典/日本システム開発株式会社）

	エンジニア	エグゼクティブエンジニア	エンベデッドスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	パッケージスペシャリスト	ITサービスエンジニア	ITサービスプランナー	プロジェクトマネージャー	セールスマネージャー	ソリューションプランナー	コンプライアンスマネージャー	ヒューマンリソースマネージャー
プロフェッショナル												
VI 全社的な業務、関連部門が連携して遂行される業務、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 業務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と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、担当業務を主要スキルとして独自で遂行するレベル。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するレベル。												
III 中級 限定的、部分的なリ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/日本システム開発株式会社）

人材像名	人材像概要
1 エンジニア	システム開発の知識を有し、製造～単体試験に関しては独力で行うことが可能。設計～システム試験に関しては、上級者の指示の元、業務の遂行に必要な知識を有する。
2 エグゼクティブエンジニア	システム開発において、高度な知識を有し、設計～システム試験を独力で行うことができる。システム開発について、下級者に対し作業の指示、作業中のフォローなどを行うことができる。
3 エンベデッドスペシャリスト	組み込み分野の開発の高度な知識を有し、独力で開発作業が行える。組み込みに関してのノウハウを下級者に対し伝達することができる。
4 アプリケーションスペシャリスト	一般的なアプリケーション開発の高度な知識を有し、独力で開発作業が行える。組み込みに関してのノウハウを下級者に対し伝達することができる。
5 パッケージスペシャリスト	パッケージ販売されるソフトウェア製品の開発について、高度な知識を有し、独力で開発作業が行える。組み込みに関してのノウハウを下級者に対し伝達することができる。
6 ITサービスエンジニア	導入済み又は導入予定のハードウェア、ソフトウェアについて、安定稼働を目的に、導入、セットアップ、機能の維持・拡張、障害修復を行う。システムの運行管理、障害時運用方式、性能管理、構成管理を実施する情報セキュリティの運用・管理を行う。
7 ITサービスプランナー	ITサービスの改善策を立案・実施し、評価を行う 実効性の高い情報セキュリティ対策を実施するために必要な知識・技術をもち立案・実施し、評価を行う
8 プロジェクトマネージャー	プロジェクトを推進するにあたり、計画の立案及び、遂行、進捗の管理、課題管理及び解決、リソースの管理を行う。
9 セールスマネージャー	顧客管理、契約関係など、受託開発系の営業業務を行う。
10 ソリューションプランナー	IT戦略を策定、評価、実行するための知識を有し、ソリューション提案が出来る。 市場調査、プロモーション活動、販売チャネル戦略の知識を有し、ITシステム企画、新ビジネス、新サービスの企画立案、具体化ができる。
11 コンプライアンスマネージャー	遵守すべき法令及び規範の管理、実施、評価を行う。 標準の維持管理、品質管理、事業継続計画の策定など、コンプライアンスの専門家としての幅広い知識・経験を有し、コンプライアンス活動を推進する。
12 ヒューマンリソースマネージャー	人材育成戦略の立案、育成計画の作成と実施など、教育全般を行う。 健康管理、人事、労務管理など、社員の作業状況管理を行う。



### 3. 6. 現状分析 (パイロット・レコーディング)

#### 3. 6. 1. 実施概要

##### ■ 実施人数、人材モデル

当社では以下の計 17名のメンバーでパイロット・レコーディングを行った。

表 3. 6-1 パイロット・レコーディング 出典：日本システム開発株式会社

部門	役割	人数 (役職)	対応人材モデル
システム本部	開発	5名 (部長1名、 マネージャー1名、 主任1名、メンバー2名)	エンジニア エグゼクティブエンジニア エンベデッドスペシャリスト アプリケーションスペシャリスト プロジェクトマネージャー
	営業	2名 (マネージャー1名、メンバー1名)	セールスマネージャー
ソリューション本部	開発	3名 (マネージャー1名、主任1名、メンバー1名)	エンジニア エグゼクティブエンジニア パッケージスペシャリスト アプリケーションスペシャリスト プロジェクトマネージャー
	構築	3名 (マネージャー1名、技術主任1名、 メンバー1名)	ITサービスエンジニア ITサービスプランナー プロジェクトマネージャー
	営業	1名 (主任1名)	ソリューションプランナー セールスマネージャー
品質保証部	品質保証	2名 (部長代理1名、メンバー1名)	コンプライアンスマネージャー
総務部	教育担当	1名 (マネージャー1名)	ヒューマンリソースマネージャー

##### ■パイロットレコーダーの選定

定義した全人材モデルを網羅できるように考慮し、パイロット・レコーディングを依頼するメンバーの部門と役職を選んだ。

##### ■実施において考慮した点

パイロット・レコーディングは個人の評価を目的としたものではなく、用意したスキル診断表が当社の実情にあっているか、想定したレベル感で結果が出力されるかを調べるのが目的であることを説明した。全てのスキルについて実施してもらうとかなり時間がかかるので、対応人材モデルに関するスキルについては必須とし、その他のスキルは任意とした。

#### 3. 6. 2. 現状把握の結果分析

##### ■結果の評価

全体的に見ると、想定よりも低いレベルの結果となった。一部のメンバーは、想定より高く、最高レベル (プロフェッショナル) に位置する人もいた。

表3. 6-2 パイロット・レコーディング結果(単位：人) 出典：日本システム開発株式会社

	エンジニア	エグゼクティブエンジニア	エンベデッドスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	パッケージスペシャリスト	ITサービスエンジニア	ITサービスプランナー	プロジェクトマネージャー	セールスマネージャー	ソリューションプランナー	コンプライアンスマネージャー	ビューマンリソースマネージャー
プロフェッショナル				1	2	1		1				
エキスパート	○	○	○1	○	○	○1	○2	○	○	○	○	○
シニア			○4	2		○		○1	1	1		○
ミドル	○4	○	○1	○2	○3	○	○	○3	○1	○	1	
アシスタント	3	3		2	1	○1		2	○2		2	1
エントリー	2	4		1			1	2	4	3	2	2

※表中の○印は今回のパイロットレコーディングのメンバーが位置づくのではないかと想定していた箇所である。

■ 現状把握の妥当性

想定よりも極端に高い評価の人がいた。

各スキルに対し、5段階のR0（知識・経験なし）～R4（他者を指導できる、経験あり）で評価付けしてもらったが、当社で実施していないT o B e機能にも関わらず、R4の評価がついていたので、高く出たと思われる。回答時の判断基準を明確する。

■ 現状把握の結果から考えられること

開発関連の人材モデルのスキルに関しては、想定したスキルマップに近い実施結果となった。ただし、エグゼクティブエンジニアは低く出てしまっており、再調整が必要と考える。

営業・品証・教育などの間接部門のスキルは、想定より低めの結果となった。当社の作業と、用意したスキルがマッチしていない可能性があり、見直す。

各スキルに対して評価者がランク付けする際の評価基準をできるだけ明確にし、人によって違いが生まれないようにする必要がある。

実施者からの意見としては、用語がわかりづらい、チェックするスキル項目が多いという不満が高く、スリム化できる場所はスリム化し、内容も更に自社の業務内容に即した形に変更していく必要がある。

### 3. 7. 現状分析（全社レコーディング）

#### 3. 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せず。

■ 実施において考慮した点

全社レコーディングは実施せず。

#### 3. 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せず。

■ 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せず。

#### 3. 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せず。

### 4. 今後の課題と活動予定

今取り組んでいるのが、各スキル項目の再精査である。パイロット・レコーディングの結果を元に、各部門の専任担当者から構成されるスキル委員（全8名）の協力を得て、より当社に適合するスキルセットへの調整を行っている。また、パイロット・レコーディング実施者からは負担の大きさも指摘されており、全社実施の前に、実施者の負担を減らせるよう、判断しやすい文章へ修正・具体的な事例を注釈として追記する等、スキル項目の改善を実施しているところである。

出来る限り前倒ししたいという思いもあり、来期の上期（2014年9月）に全社実施を行う予定である。

### 5. 今回のワークショップに対する経営者の評価

社員にどのようなスキルが必要か、またそのスキルを習得するためにはどのような人材教育が必要か、体系的な仕組みを構築していく必要があると感じていた。今回CCSFのワークショップに参加することによって、入り口に立つことができた。このワークショップがなければ、このような短期間での構築はできなかった。今回の機会を頂き、感謝している。

この仕組みを維持・発展させて、社員の成長につなげていきたいと考えている。

## 6. ワークショップ全体を通じての所感

当初より、経営者が親身に協力してくれていたことや、経営層も人材育成の必要性を感じていたため、取り組み自体に関しては特に反対意見はない。

ワークショップの後半はスケジュールが厳しかったが、主要3メンバーと、当社のスキル委員の皆が、CCSFの導入に向けて協力して作業してくれたことで、最後までついで行けたと思う。協力してくれた皆に感謝したい。

このことから、人材育成に関しては、会社全体でも関心が高い事項であることがうかがえる。

人材育成がどのように成果（業績アップ）につながるかの可能性を示せば、本取り組みを定着させるのに大きな力となると考えているので、導入などに関しては、慎重に行う必要を感じている。

将来的にCCSFを導入・運用し、PDCAサイクルを回していくところまで、やり切りたい。

自社の業務分野のスキルを向上させれば、直接的に業績に寄与する、考えてみれば当たり前のことで、現場ではOJTを通し、実際に行われている。しかしながら、それらは明文化されておらず、社内で共有できていない。CCSFはそれらを洗い出し、有効活用するためのツールである、と感じた。

## 7. 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

教育担当者だけでなく、実際に人事考課をしている方や、それらに決定権を持っている方にも参加してもらおうとよいと感じた。ワークショップに参加することで、実際にできるかの判断も可能で、導入に前向きであれば、強い味方となり、推進が容易となると考える。

ワークショップに参加するメンバーだけで宿題のすべてやりきろうとすると、かなり大変な部分もでてくると思う。CCSFの理念を理解し協力してくれる方を増やすことが重要である。



## 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

第1期ワークショップ参加企業の6社に対し、第2期ワークショップ参加企業が3社だったということ、後述するサブ講師7名がワークショップに参加したこともあり、参加企業に対するアドバイスやコメントが、第1期よりも充実していたように思われる。

参加された企業の規模や業務は3社3様であったが、参加企業の感想においては、第1期同様、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3社とも改めて認識したようである。

また、企業の経営層、現場のエンジニアとのコミュニケーションの問題に悩まされた企業もあった。CCSFのプロセス実行型において、経営層や現場を巻き込むことは、成功に向けて不可欠かつ重要なポイントであるが、経営方針や時期・タイミングの問題等で協力が得られにくい企業もあり、この点は気の毒であった。一方、トップマネジメント自ら、このワークショップに参加された企業もあり、この企業はスムーズに作業が進んでいた。奇しくも、3社とも「今後ワークショップに参加する企業に対するアドバイス」の中で、人事考課を含めた意思決定者の参加・協力をあげていた。

このような問題は発生したが、いずれにしても参加企業3社とも、このワークショップで構築した人材育成施策について、運用フェーズへ移行すべく準備を開始することができた。これは素晴らしい成果である。

なお、今回のワークショップは2期目ということもあり、第1期の結果を踏まえて、いくつかの改善を試みた。

#### ①目的の明確化

第1期ワークショップの参加企業の中で「最終的な着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があったので、第1期CCSFワークショップ報告会で、第2期ワークショップの募集を行い、CCSFワークショップの目的やワークショップでの作業量を、あらかじめ十分に認識していただき、参加いただいた。

#### ②合宿形式の導入

第1回と第2回に実施する、企業のあるべき姿を定義する「要求分析」と、それを実現するための「タスク定義」は、CCSFの最重要ポイントである。今回は、この2回を合宿形式で集中して行うことで、CCSFの本質を体験および理解いただき、ワークショップ全体の基盤を構築した。

また、夜にささやかな懇親会を開催することで、講師やサブ講師、参加企業同士のコミュニケーション強化を図った。日程や施設環境の問題はあるが、十分に効果が実証されたので、第3期以降も継続していきたい。

③サブ講師の参加

第1期ワークショップ参加者を中心に、CCSFワークショップのサブ講師に興味がある方を募集した結果、今回は7名の方が希望した。1名は議事録作成を担当いただいたが、残りの6名は、2名1組で1企業を担当いただき、参加企業に対し、アドバイスを行った。参加企業からもメイン講師だけでなく、サブ講師のアドバイスも有効であったとの意見もあり、一定の成果は出たと言える。第3期以降も継続していくと同時に、サブ講師のさらなるスキルアップとサブ講師の新規募集も図っていききたい。

4.2 今後の取り組み

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、“スキル項目を再精査したい”、“現場に沿ったスキル（質問項目）に書き直したい”、“マネジメントなどの技術以外のタスクも定義したい”といった感想が、第1期ワークショップ参加企業同様、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。

ただ、今回はテイクオフ・ミーティングで、各企業とも導入スケジュール表を発表いただき、今後の導入・運用に期待を抱かせた。第2期ワークショップの参加メンバーは、今後、第1期ワークショップのメンバーを中心に構築されているCCSFコミュニティに参加いただくことになる。CCSFコミュニティの場で、今後の導入・運用状況を発表いただくことを期待している。なお、今年度、CCSFコミュニティは2ヶ月に1度のペースで5回開催したが、来年度はさらに充実させていきたいと考えている。CSAJ同様、CCSFワークショップを行っている一般社団法人福岡県情報サービス産業協会（FISA）とも連携しながら、CCSFコミュニティを全国展開していくことも考える。

また、今年度、第3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、第2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、CCSFワークショップが全国で展開されることを踏まえ、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）も構築していく必要がある。今年度も引き続きIPAの協力を仰ぎつつ、CCSFの推進を図りたい。