

# 「ITスキル標準」の活用状況と 導入のポイント



2005年12月7日  
ITSSユーザー協会/専務理事

高橋 秀典

- ・IPA「ITスキル標準改定委員会」

委員として高橋が参画

- ・経済産業省「ユーザ版ITスキル標準策定委員会」

オブザーバとして高橋が参画

- ・IPA/ITスキル標準センターとの定例Meeting

ITSSUG主力メンバが参加

- ・「ITスキル標準白書」の発行など様々なCo-work

来年度に向けて検討

# 活用状況について

## IPAによる電話調査

### ＜ITサービス事業者＞

- ・全国の従業員30名以上のITサービス事業者
- ・以下の業種を東京商工リサーチ社企業データベースより2500社を抽出  
日本標準産業分類小分類391ーソフトウェア業（受託開発ソフトウェア業、  
パッケージソフトウェア業）、392ー情報処理・提供サービス業（情報処理サービス業、  
情報提供サービス業、その他の情報処理・提供サービス業）

### ＜ユーザ企業＞

- ・全国の従業員850名以上のユーザ企業
  - ・ITサービス事業者を除く全ての業種を、東京商工リサーチ社企業データベースより従業員数上位2500社を抽出

### ＜調査期間＞

平成17年2月4日～平成17年2月21日

### ＜回収結果＞

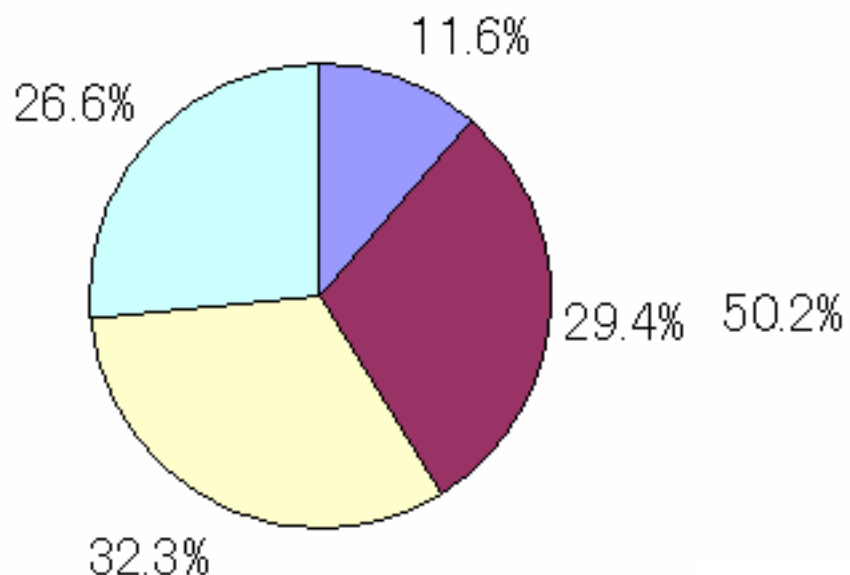
ITサービス事業者：507社

ユーザ企業：514社

# 「ITスキル標準」の認知度

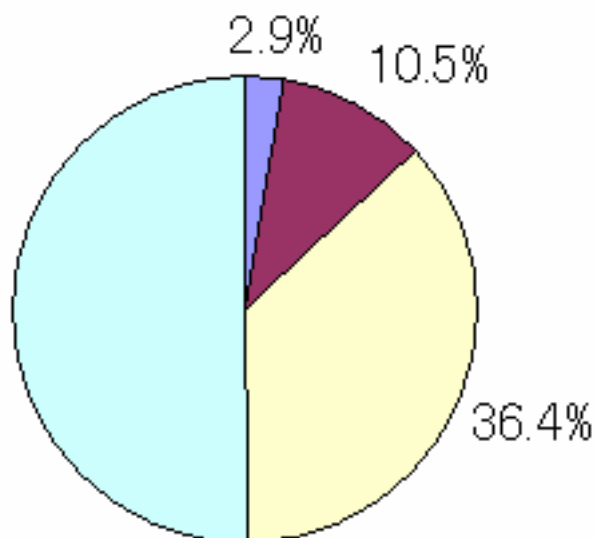
ITサービス事業者

(N=507)



ユーザー企業

(N=514)



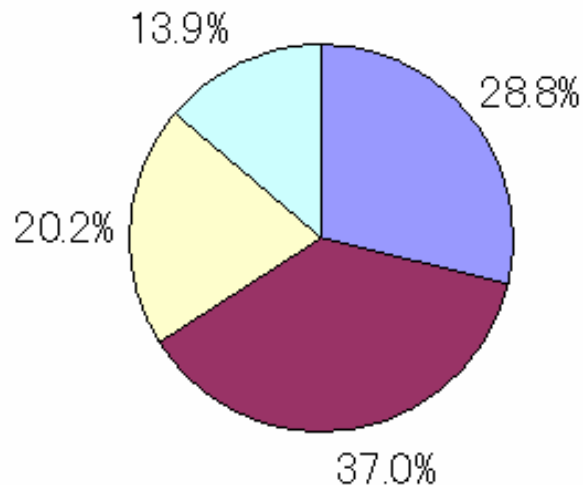
- 詳しく知っている
- ある程度知っている
- 公表されたことは知っているが、内容はよく知らない
- 公表されたことも知らない

# 「ITスキル標準」の導入状況

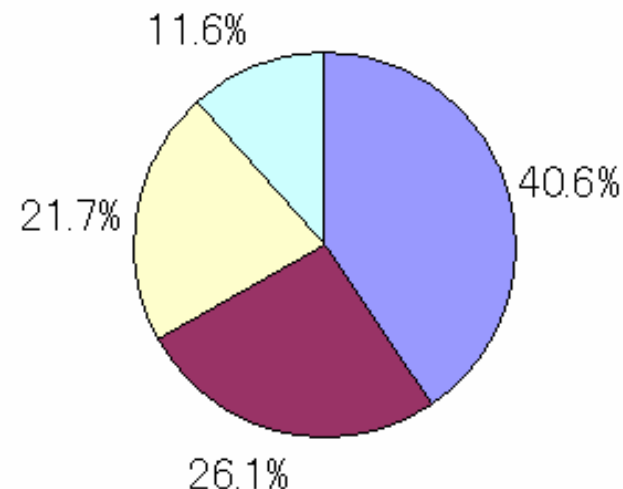


先の質問でITスキル標準について「詳しく知っている」「ある程度知っている」と答えた企業の導入状況について

ITサービス事業者  
(N=208)



ユーザー企業  
(N=69)

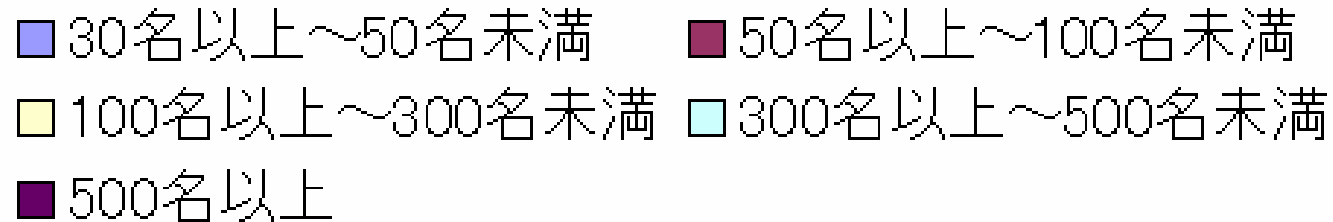
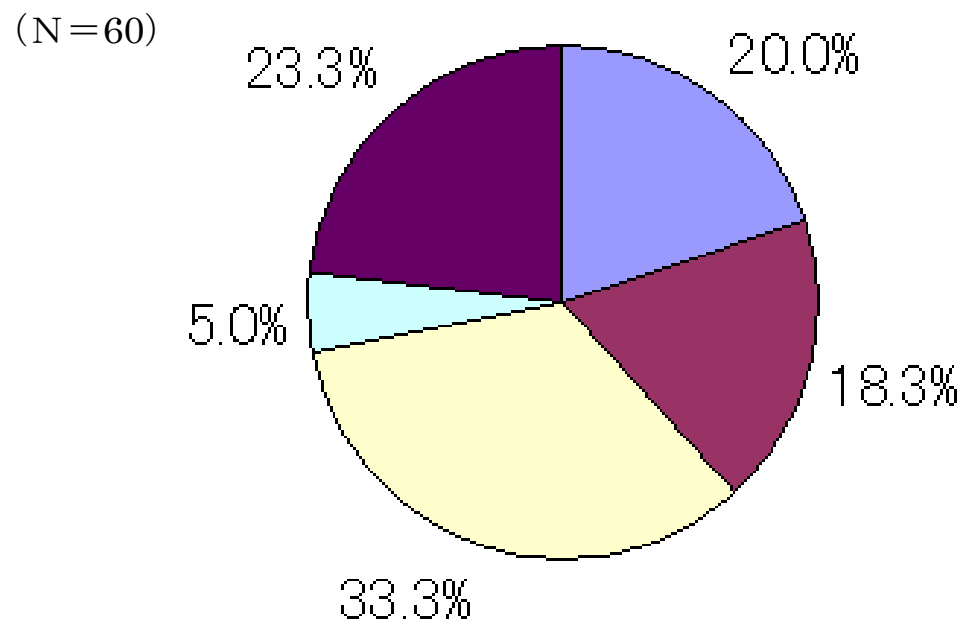


- 既に人材育成・教育体系に取り入れている
- 現在、検討中である
- 今後、検討する予定がある
- 当面、検討する予定はない

# 導入状況 ～ITサービス事業者



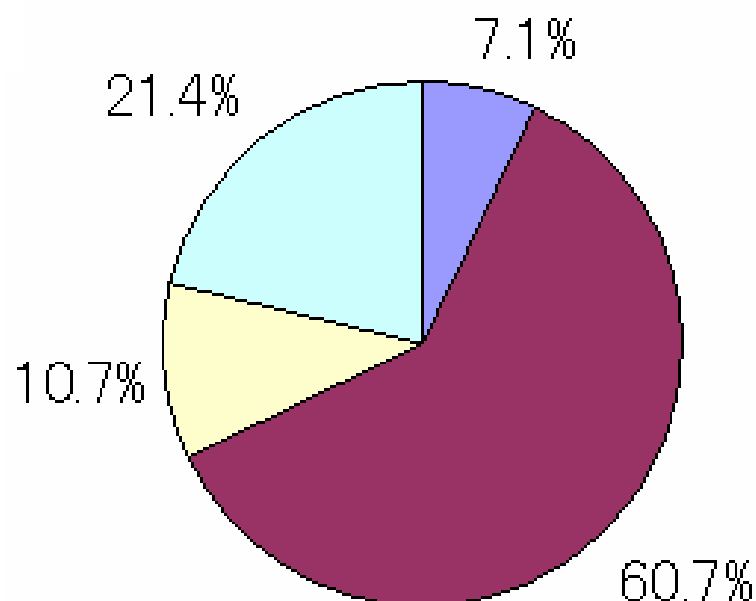
既に人材育成・教育体系に取り入れているITサービス事業者の内訳



# 導入状況 ～ユーザ企業

既に人材育成・教育体系に取り入れているユーザ企業の内訳

(N=28)



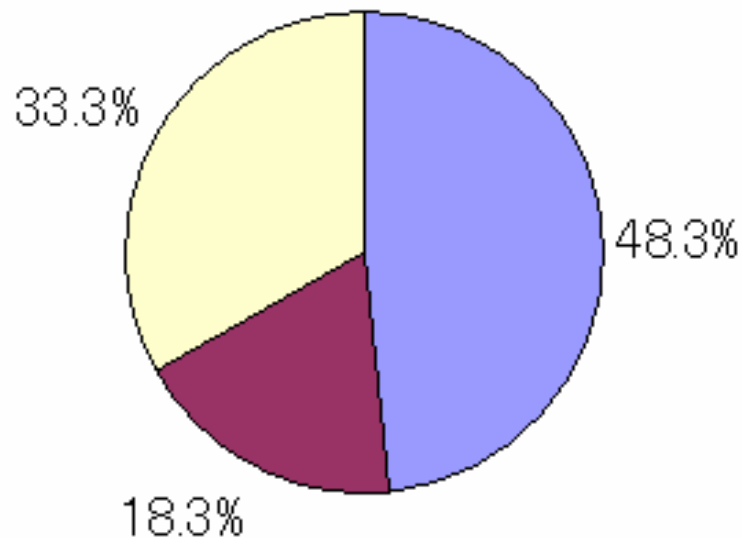
■ 850名以上～1000名未満 ■ 1000名以上～3000名未満  
■ 3000名以上～5000名未満 ■ 5000名以上

## 導入時期

先の質問でITスキル標準を「既に人材育成・教育体系に取り入れている」と答えた企業の導入時期について

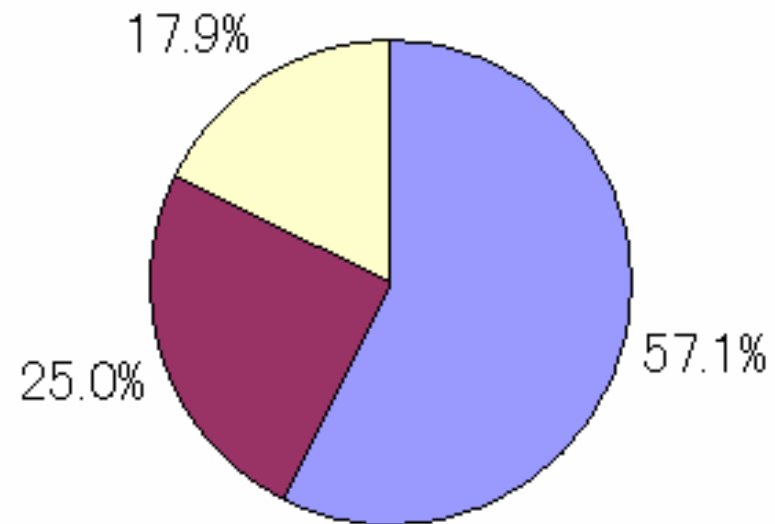
ITサービス事業者

(N=60)



ユーザー企業

(N=28)



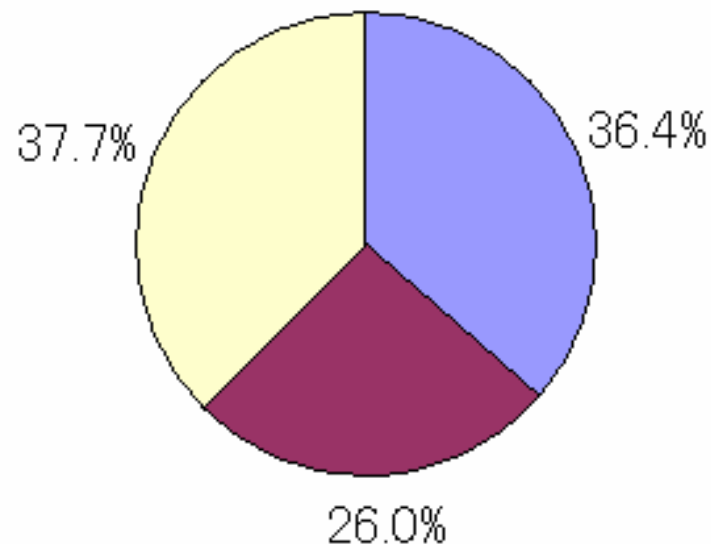
■ 1年以内 ■ 1～2年前から ■ 2年以上前から



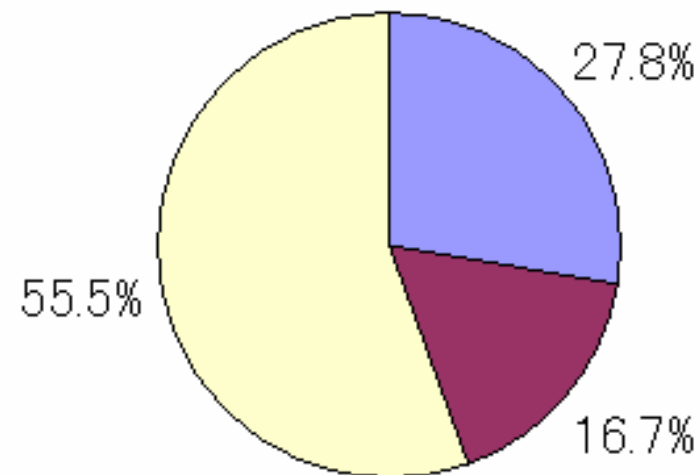
## 導入予定時期

先の質問でITスキル標準導入を「現在、検討中である」と答えた企業の導入予定時期について

ITサービス事業者  
(N=77)



ユーザー企業  
(N=18)



■ 1年以内 ■ 1～2年後 ■ 未定

## ただし、実態は... ～「経営者向け概説書」より



- 戦略目標の達成に向けた人材育成という理解が不足している。
- 何のために導入するかという企業の方針が不明確なため、ツールを利用した診断の実施だけにとどまり、次のアクションにつながらない。
- 「ITスキル標準」準拠と言いながら、人材育成に対する考え方が変わらないので、従来と何ら変わらない仕組みができあがっている。
- 単に自社の技術者の現状を「ITスキル標準」によってマッピングするだけで終わってしまう。
- 人材育成は継続が重要であるにも関わらず、複雑な仕組みを構築してしまい、現実的な運用ができない。

# 「ITスキル標準」をとりまく状況



## ○ プロジェクトの成功率

赤字に陥っていないプロジェクトは26.7%のみ  
(日経コンピュータ 2003年11月17日号)

## ○ IT系企業の取り組み

技術者の10人に1人しかプロジェクトマネージャになりたいと思っていない  
(日経コンピュータ 2005年7月11日号)

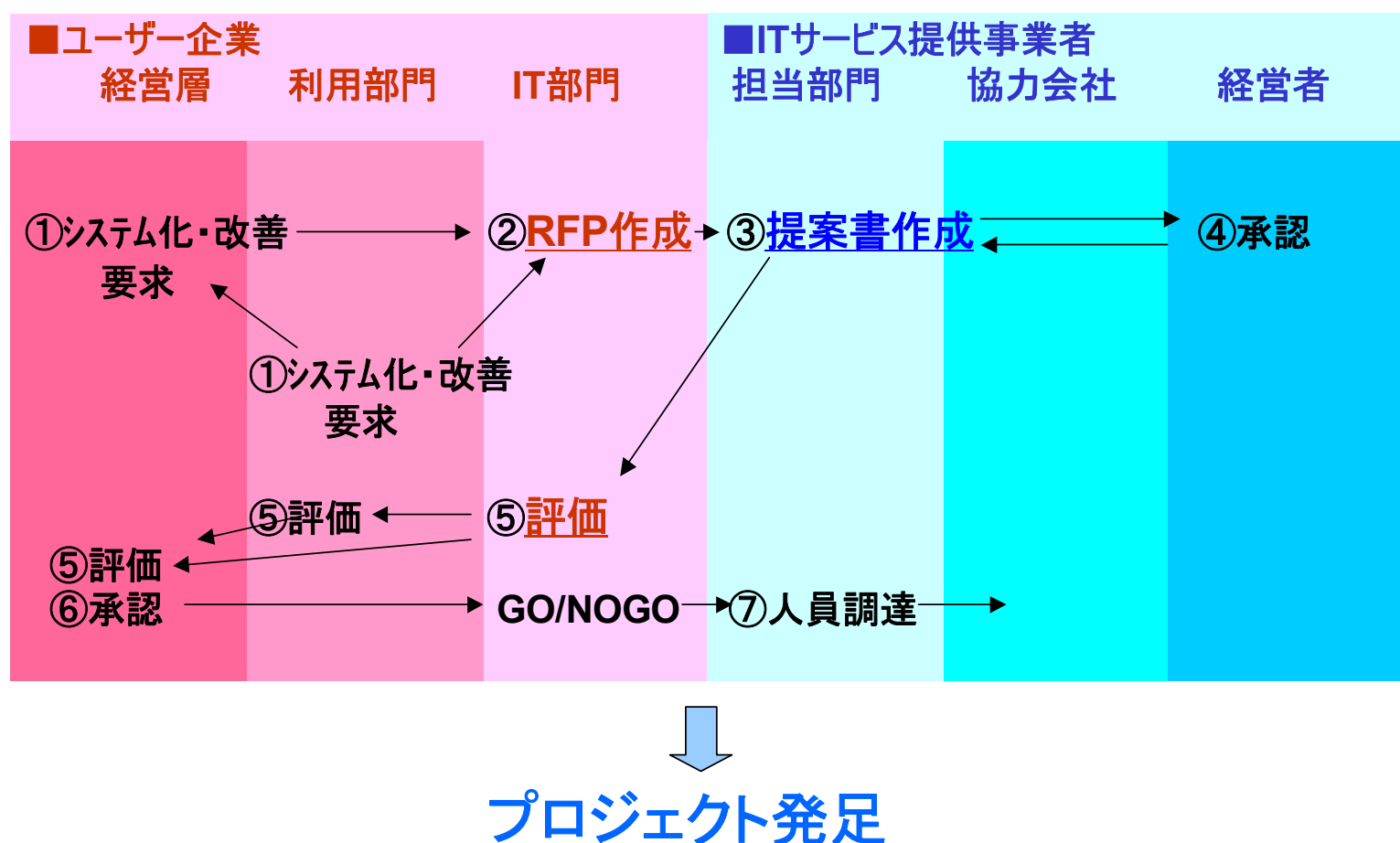
## ○ 教育機関との連携

大学では学問的なコンピュータ科学に徹し、産業界が期待する実務的な分野は、就職後企業側で再教育しなければならないという無駄を引き起こしている  
(経団連 2005年6月レポート)

# ユーザ企業/ ITサービス提供事業者 それぞれの役割 ～「経営者向け概説書」より



## プロジェクト発足までの流れ



## プロジェクト発足以降の流れ



# ユーザ企業が持つべきスキル



ITサービス提供事業者



ユーザ企業

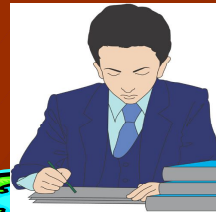
システム  
要求・機能  
分析力



ベンダ  
マネジメント力



IT戦略  
策定力



ヒューマン  
スキル



人材育成力



ビジネス戦略

# ユーザ企業が持つべきスキル

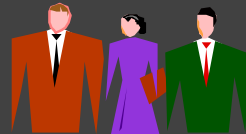
## ■ 経営層

- ・ 事業戦略からIT戦略を策定できる能力

## ■ ユーザ企業IT部門

- ・ 利用部門の要求、考えを分析する能力
- ・ 要求から必要な機能を導き出す能力
- ・ 経営戦略、利用部門要求からRFPを作成する能力
- ・ 提案書を正しく評価する能力
- ・ プロジェクトマネジメント能力
- ・ 日々のシステム運用から改善点を提案できる能力
- ・ 障害時の影響を最小にすることができる判断力とリーダーシップ

# ITサービス提供事業者が持つべきスキル



ユーザ企業



ITサービス提供事業者

システム  
要求・機能  
分析力



ITスキル



提案力



ヒューマン  
スキル



人材育成力



ビジネス戦略



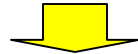
# ITサービス提供事業者が持つべきスキル



- ・ ユーザ企業の要求に合った提案を作成する能力
- ・ 最適な実現手段を選定する能力
- ・ プロジェクトマネジメント能力
- ・ 新しい技術を理解し実装できる能力
- ・ 障害を起こさないための仕組み作りができる能力、予知能力
- ・ 障害対応能力
- ・ 状況把握、改善提案ができる能力
- ・ あるべき姿を策定し、現状とのギャップからIT人材戦略、育成計画をたてる能力

## ○ 人材育成の基準が変化

個別企業の判断に基づいた教育のみで現場に出す事が一般的であり、後進育成もOJTが中心。



共通指標に基づいたITプロフェッショナルを育成し、ITサービスの質の向上を目指す。

IPA・「ITスキル標準改定委員会」→「ITスキル標準」v2.0

## ○ 「調達」

ITベンダーとユーザー企業、ITベンダー間、企業と大学など

## ○ エンドユーザー企業の動向

「ユーザ版ITスキル標準」

# 「ITスキル標準」導入の3つの視点

「ITスキル標準」を導入する場合、以下の3つの視点が存在する。

## ■ 企業内

ビジネス目標達成に必要な人材を育成するために導入する。  
さらに以下の2つの考え方に分かれる。

- ・経営戦略を基にした人材育成 → 目標人材モデル
- ・Project内での人材育成 → 必要人材モデル

## ■ 企業間

企業間の調達を目的として導入する。

## ■ 個人

エンジニア個人のキャリアデザイン支援を目的に導入する。

# 企業内への人材育成のための導入



## ■位置付け

企業のビジネスモデルや戦略はそれぞれ異なるために、共通フレームワークである「ITスキル標準」をそのままの形で使うことはできない。

企業が独自に一から考えるのではなく、「ITスキル標準」をベースにすることによって、「目標人材モデル」の策定がし易くなる。

人材育成の位置付けは、以下の様に考えることができる。

|          | 責任部署、担当者 | 育成Planの立て方                |
|----------|----------|---------------------------|
| Project外 | 人材開発担当部署 | <u>目標人材モデル</u> と現状のギャップより |
| Project内 | PMO、PMなど | <u>必要人材モデル</u> と現状のギャップより |

# 目標人材モデル

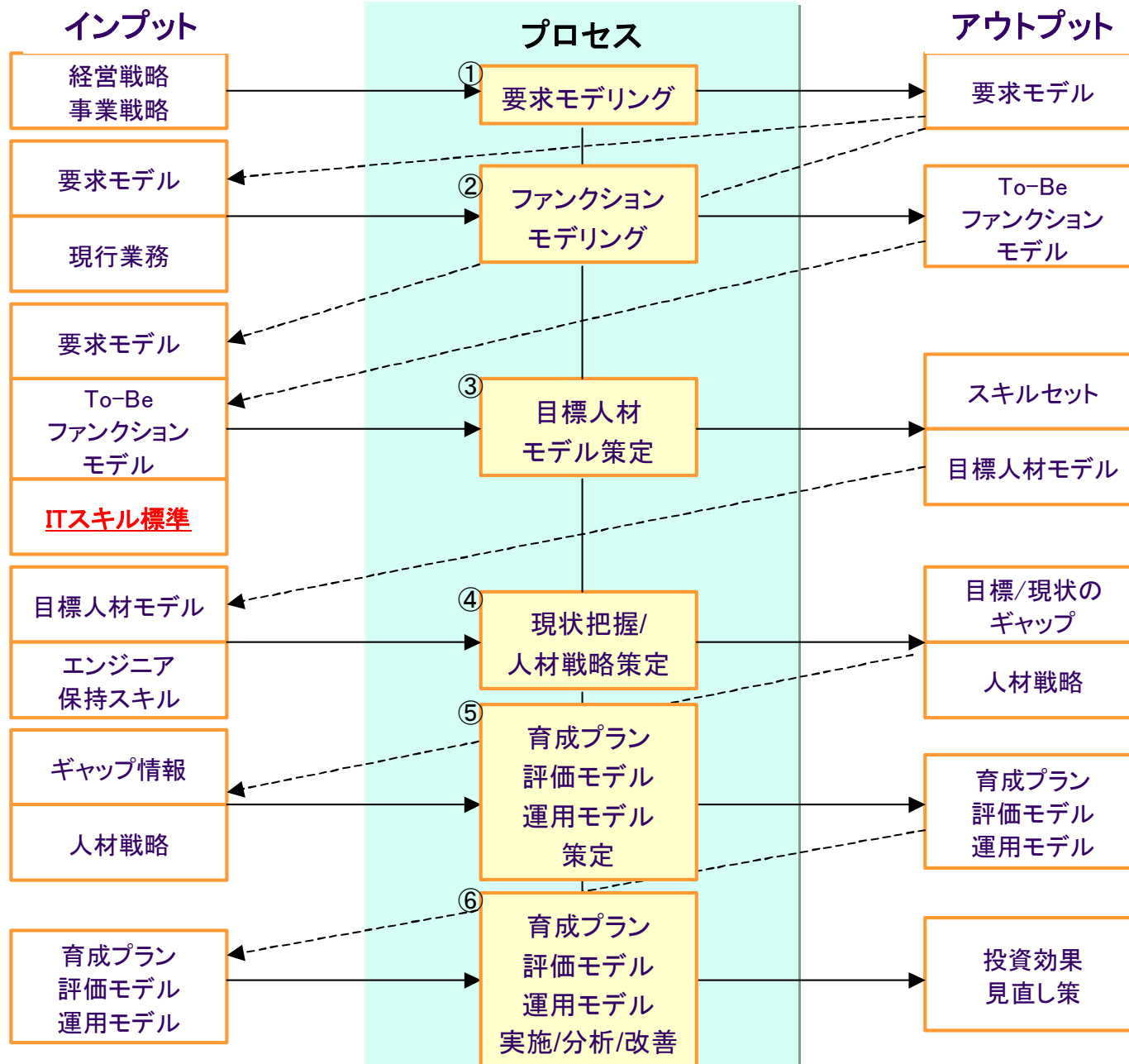
# ビジネス目標達成に必要な人材を 育成するための導入



企業の戦略、ビジネス・モデルに深く依存した企業独自の目標人材を、スキルベースで表現した「目標人材モデル」として設定し、現状とのギャップから半期、通期、もしくは数年の育成プランを策定する。  
実施責任部署は、全社横断的な人材開発担当の部署となる。

「目標人材モデル」設定は、基本的に「ITスキル標準」で定義されているスキル項目を利用する。

# 導入の流れ

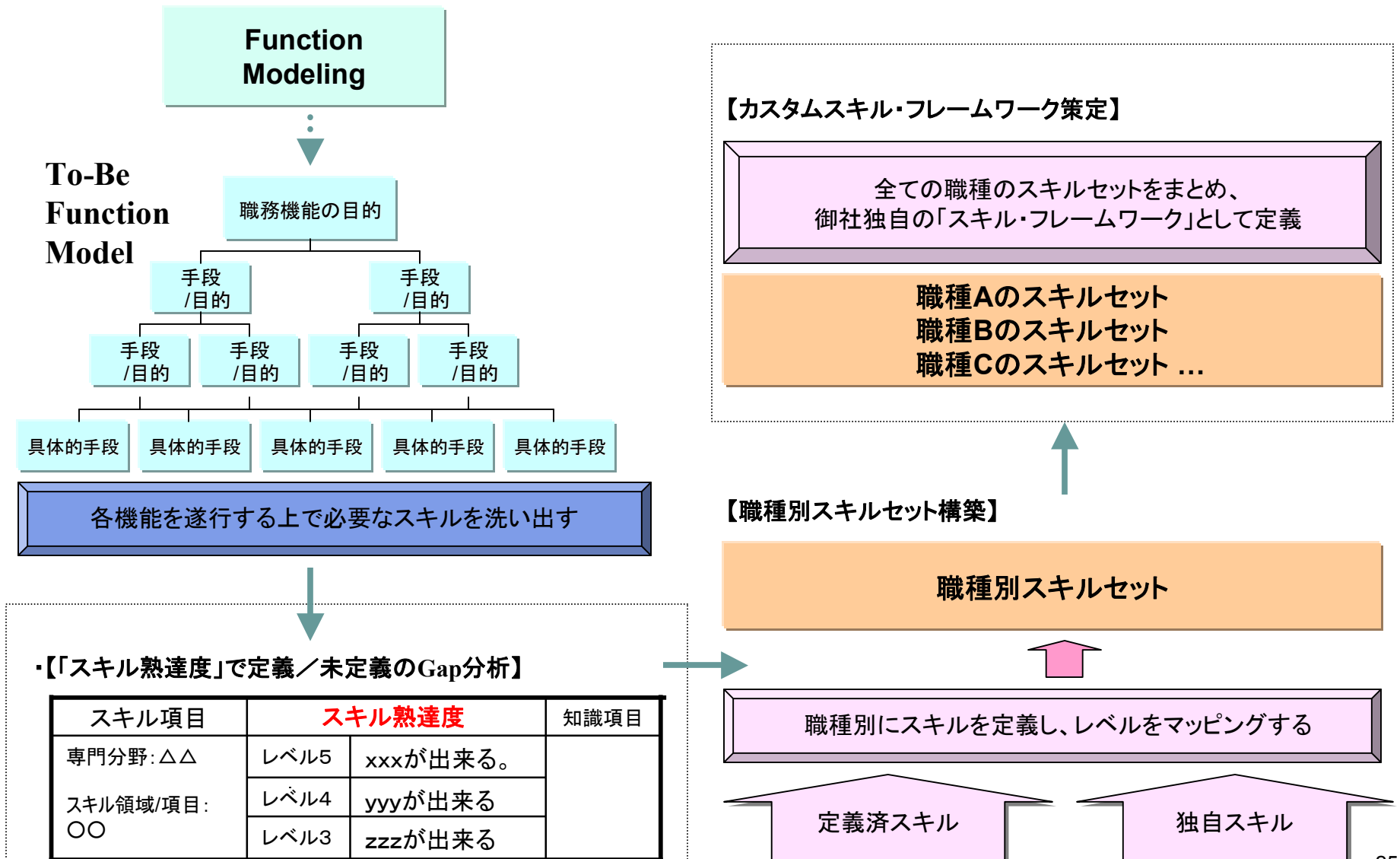


※IPA発行  
「経営者向け概説書」  
より抜粋

- ① 要求モデリング  
経営戦略から、ビジネス目標を達成するために必要な目標人材に関する要求事項をまとめる。
- ② ファンクションモデリング(機能デザイン)  
ビジネス目標を達成するために必要な機能をまとめる。これによって 経営戦略上目標とするビジネスプロセスなどを機能表現する。
- ③ 目標人材モデル策定  
②の機能を遂行するために必要なスキルセットをまとめ、目標人材モデルを具体化する。また、目標を達成するためにはどのような人材が、どのような割合で必要かを明確にする。
- ④ 現状把握、人材戦略策定  
技術者の現状を把握し、目標とのギャップから人材戦略を見直し、具体化させる。
- ⑤ 育成プラン、評価モデル、運用モデルの策定  
人材戦略、ギャップから育成プラン、評価モデル、運用モデルなどを策定する。
- ⑥ 育成プラン、評価モデル、運用モデルの実施・分析・改善  
それぞれを運用、分析、改善し、PDCAを継続して行く。



# 目標人材モデル設定手順

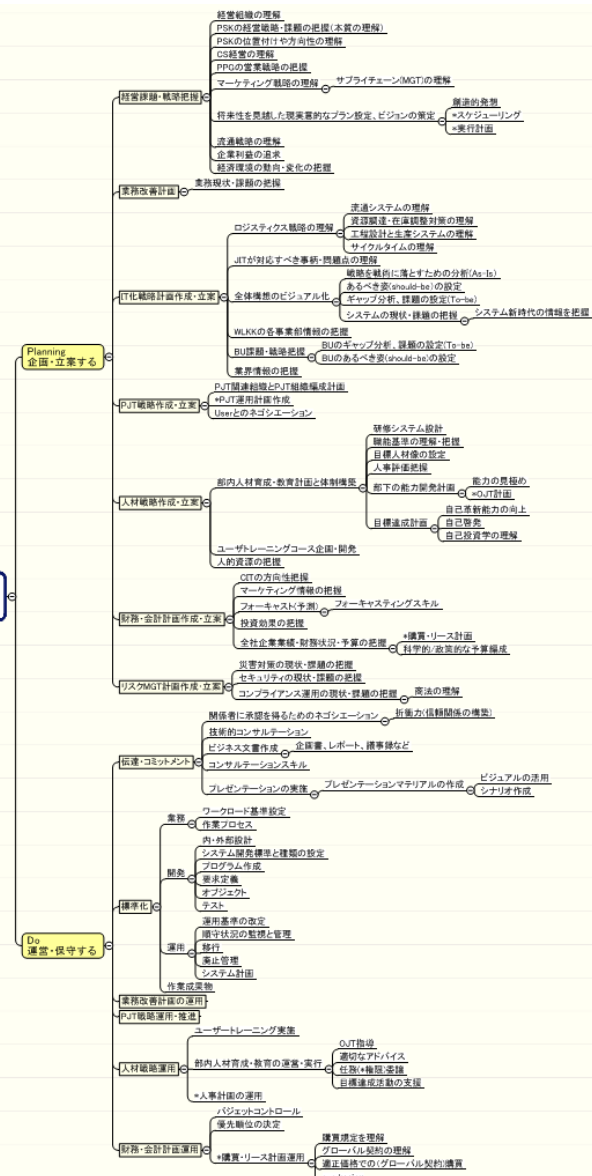


# To-Be Function Model



CIT事業統括  
マネジメント-1

CITスキル分析-11



ファンクション・モデルの例

# Custom Skill Framework

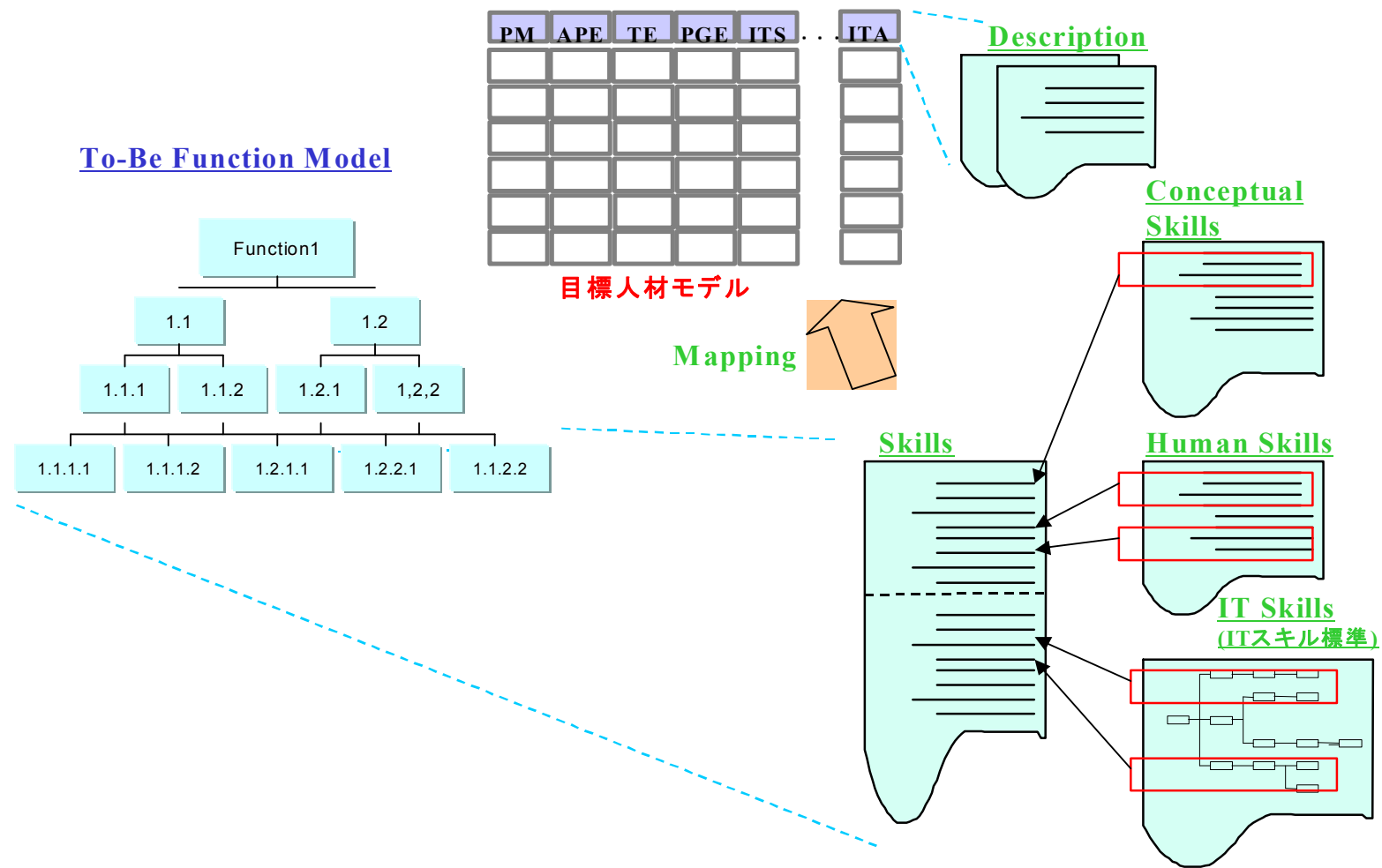


| 職種                      | 専門分野                               | Entry  |        | Advanced |        | Expert |        |    |
|-------------------------|------------------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|----|
|                         |                                    | Level1 | Level2 | Level3   | Level4 | Level5 | Level6 |    |
| Business Analysis       | Strategic Planning                 | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Finance                            | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Program Management                 | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Human Resources                    | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Education                          | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Marketing&Communication            | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
| End User Service        | Call Center Service                | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Onsite Service                     | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Web Management                     | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Desktop Management                 | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | End User Management                | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
| Network Service         | WAN Management                     | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | LAN Management                     | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Conferencing Services Mgt          | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | External Connectivity Services Mgt | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Network Security                   | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Network Portfolio Management       | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Voice                              | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
| Messaging               | Messaging                          | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Directory                          | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
| Data Center Operation   | Database Management                | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Storage Management                 | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Platform Management                | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Facility Management                | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
| Compliance and Security | Validation Qualification           | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Regulatory Management              | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
|                         | Risk Management                    | — *    | — *    | — *      | — *    | — *    | — *    | 0  |
| 合計                      |                                    | 0      | 0      | 0        | 0      | 0      | 0      | 0  |
|                         |                                    | Level1 | Level2 | Level3   | Level4 | Level5 | Level6 | 合計 |
|                         |                                    | Entry  |        | Advanced |        | Expert |        |    |

[illegible]

## 目標人材モデル の活用

# 目標人材モデル構築の流れ



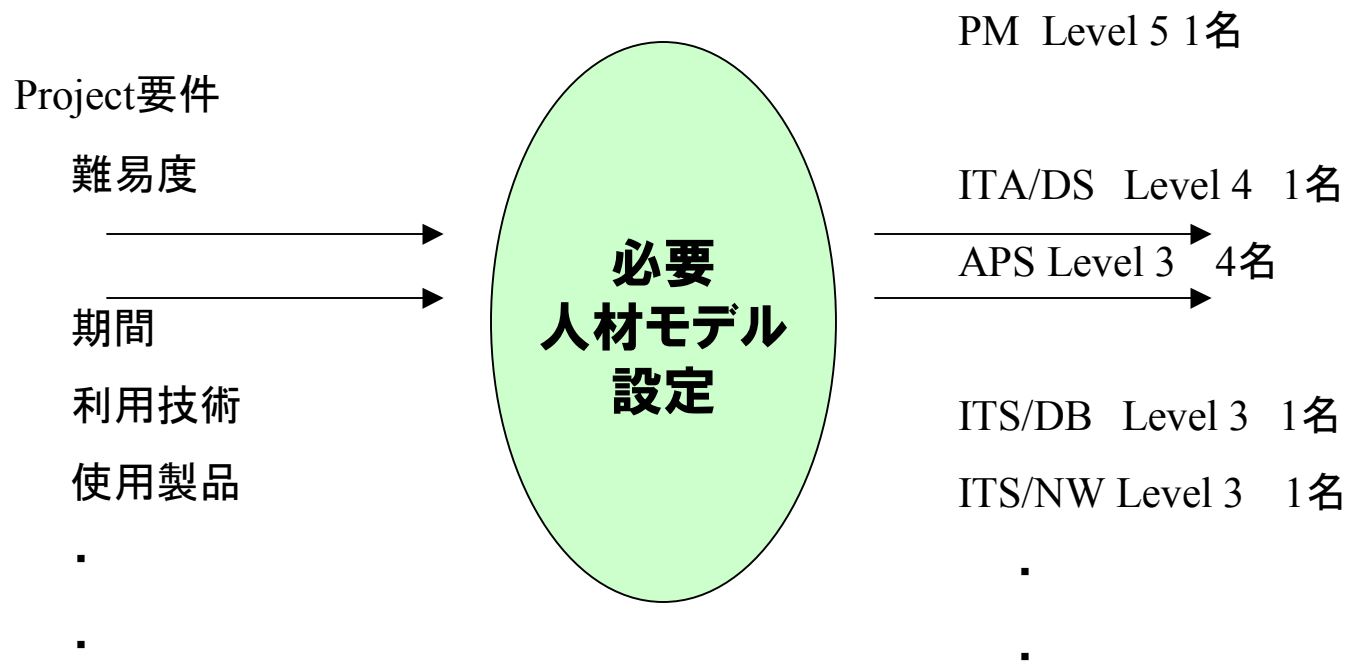


# 必要人材モデル

# 必要人材モデルの考え方



Project要員調達をする場合、そのProjectの難易度、利用技術、使用製品、期間・スケジュールなどから、大まかな形で要員計画を作成することになる。  
一般的には、そのアウトプットとなるのは、SE何名、PG何名といった人月換算に用いるような内容であった。  
それを、以下のような「ITスキル標準」ベースの**必要人材モデル**に落としていく必要がある。





## 要員調達の方

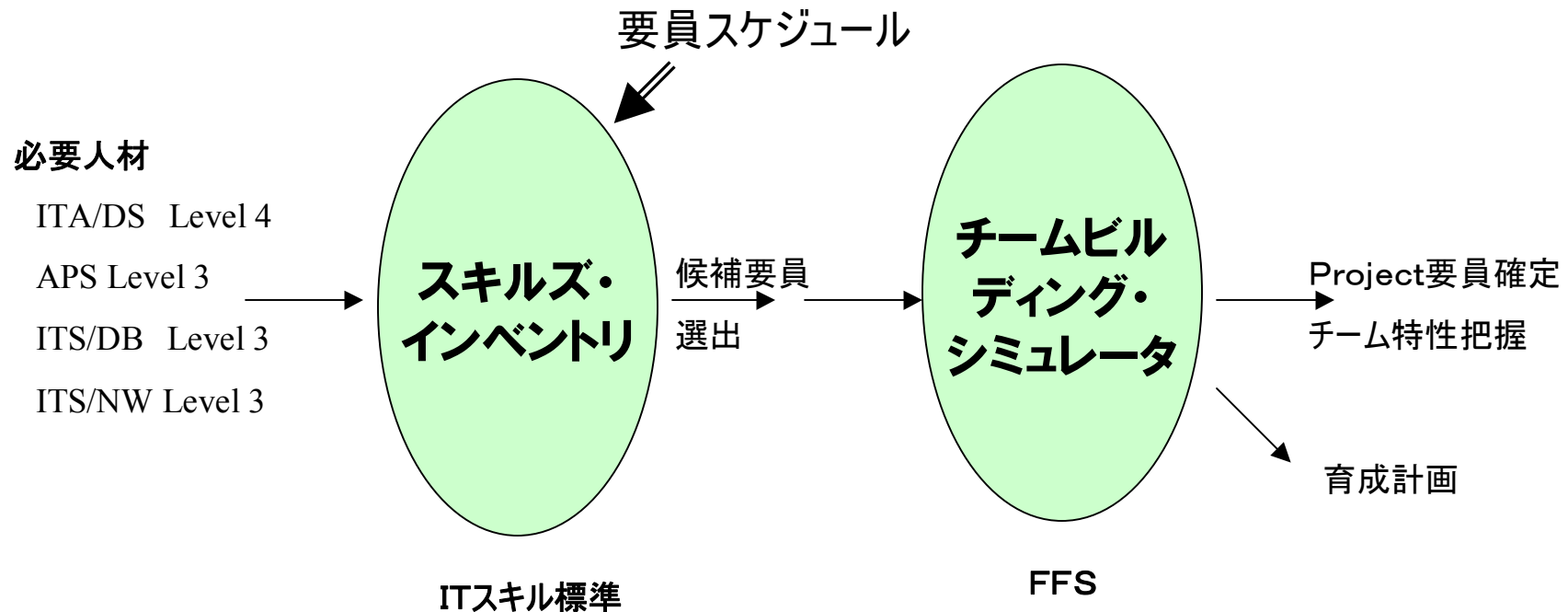
「ITスキル標準」ベースの必要人材モデル設定ができれば、Project要員の調達に移るわけであるが、通常条件を満足した要員調達が難しいのと、若手など経験不足のメンバをOJTで育成したいということで参画させる、というような現実がある。

PMO、PMなどが、現場責任の一環で育成プラン策定の中心となることが、効率的であると考えられる。育成プランができれば実施自体は人材開発の担当部署に任せることが可能である。



# 要員調達/チームビルディング

Project要員調達の最終段階は、必要人材モデルと要員スケジュールから調達した要員のチーム編成の最適化である。



# Project内での人材育成の考え方



Projectを円滑に遂行し、成功裡に導くために必要な人材を定義した「必要人材モデル」を設定し、現状とのギャップからProjectスタート前、もしくはProject実施期間内での育成プランを策定する。責任部署・担当はPMO、PMなどが考えられる。

「必要人材モデル」は、基本的に「ITスキル標準」のフレームワークを、そのまま利用する。

また、企業間の人材調達においても、同じ考えで活用が可能である。

# 導入における関与者のあるべき姿



## ■ 経営者

「ITスキル標準」を十分に理解し、経営戦略からの落とし込みを自らコミットした上で、リーダーシップを発揮する必要がある。また、企業価値向上における人材育成の重要性と取り組みを、社内・社外を問わずアピールしていくことも大きな役割となる。

## ■ 推進部門、担当者

導入の責任については、経営企画など経営戦略策定の中心となった部門・担当者が適任である。育成プランの策定、及びその実施においては、以下に分かれる。

### ープロジェクト外

経営企画部門が育成プラン策定、人事や人材開発が実施を行う。ただし両部門の連携を図れる体制を整える必要がある。

### ープロジェクト内

PMOやPMが育成プラン策定を行う。実施は、プロジェクトスタート前など可能であれば人材開発などに任せることもできるが、OJTのプランニングと如何にプロジェクト遂行中に育成の要素を織り込めるかが、最も重要になる。

### 「ITスキル標準」の企業導入時に、必ずしなければならないこと

- ・ 経営者自らが内容を理解し、リーダーシップをとること。
- ・ 推進者に優秀な人材をアサインすること。
- ・ ビジネス目標、経営戦略、IT戦略から「目標人材モデル」を策定すること。
- ・ 導入後の継続運用についても十分に検討すること。

### 「ITスキル標準」の企業導入時に、絶対にしてはいけないこと

- ・ 議論せずに「ITスキル標準」をそのままの形で取り込むこと。
- ・ 理解度の低い担当者に丸投げする（責任を押し付ける）こと。
- ・ 「目標人材モデル」を策定せずにスキル診断を行い、人事に取り入れること。