

IT組織にとっての「ITスキル標準の導入」とは？

～ ITスキル標準をどう読み、どう使うか ～

経済産業省から、ITスキル標準 (ITSS) が発表されたのは、2002年12月。

それから2年以上経過した現在も、依然として残る「最大の問い」があります。

それは、「ITスキル標準の導入とは何か？」ということです。

ITスキル標準が「ツール」であるならば、「より正しい使い方」があるはずなのです。

ツールであるITスキル標準を、企業 (IT組織) はどう使うべきなのか。

正しく使うためには、どうすれば良いのか？

この大きなテーマに答えを見出すべく、

ITSSユーザー協会専務理事・高橋秀典氏へのインタビューを実施しました。

1時間にわたり、本音で全部語っていただきましたので、

あえて「編集ナシ! カットナシ!」でお届けいたします。

読み終わったあと、「こうやってITスキル標準を人材育成に活かすのか・・・

気づかれるはずです。じっくりご覧ください!



URL: <http://www.itssug.org>

ITSSユーザー協会専務理事・高橋秀典氏へのインタビュー INDEX

ITSSユーザー協会 専務理事

高橋秀典
VS

ITSSユーザー協会 スキル定義委員会 委員長

樽谷謙二

2005年 春

Chapter 1 ITスキル標準活用の現状 01

会社のビジネス戦略とか、経営戦略からくる人材戦略をまず検討した上で、
すべてを進めなければいけない

Chapter 2 ITスキル標準を継続活用するには? 06

ITスキル標準をどう使うかということと、運用をどうするんですかという両方を考えて、
セットで導入しなければいけないのに、現状としてそうっていない。

Chapter 3 ITスキル標準のレベルと「認定」について 09

やれるかどうか検証するのではなくて、「やる」ということを目的に
全体像を決め、優先順位を付けて役割分担することが重要。

Chapter 4 エンジニアにとってのITスキル標準 ～IT業界の未来は?～ 11

危機感を持つだけではダメなのです。当然持たないといけないし、持つと同時に自分が将来どうなりたいのか、
自分で考えようという個人にスポットがやっと当たったという状態だと思うのです。

インタビューを終えて 14

Chapter 1 ITスキル標準活用の現状

会社のビジネス戦略とか、経営戦略からくる人材戦略をまず検討した上で、すべてを進めなければいけない。



高橋 秀典

タカハシ ヒデノリ

株式会社 スキルスタンダード研究所
代表取締役

- 1993年 日本オラクル株式会社に入社。
SEのマネジメントの他、システム分析コンサルティング実施。
- 1995年 PCサポートサービス、及びPC製品開発責任者。
情報処理試験データベース・スペシャリスト・カリキュラム委員。
- 1996年 研修ビジネス責任者。オラクルマスター制度を確立し、1年目から合格者1万人達成。
- 2001年 システム・エンジニア統括・執行役員。
- 2003年12月15日
ITSSユーザー協会設立。専務理事。
JISA「人材育成委員会」委員。
経済産業省「評価ガイドライン策定委員会」委員。
- 2004年7月
「株式会社 スキルスタンダード研究所」設立。代表取締役。
IPA発行「ITスキル標準ガイドブック」レビュー委員
- 2004年10月
IPA「ITプロフェッショナル育成協議会」委員
- 2005年1月
JUAS「ユーザー用ITスキル標準策定委員会」オブザーバー。

連絡先 (E-Mail): hidenori.takahashi@skills.jp
(ホームページ): <http://www.skills.jp/>



樽谷 謙二

タルタニ ケンジ

株式会社 ITアソシエイツ
ITSS事業推進部
コンサルティングチーム
チーフマネージャ

- 国内損害保険会社を経て、アウトソーシング会社に入社。
多種にわたるコンタクトセンターの運用コンサルティングや、品質管理、導入研修などを行う。コンタクトセンターのスキルマネジメントシステム、「スキルマップ」を開発・導入。
- 2003年 (株)クイック入社。
- 2004年 ITSSユーザー協会 情報交流WG副主査。
- 2005年 クイック社のITSS事業を(株)ITアソシエイツへ移管。
ITSS導入コンサルティングサービスと、
導入ツール「SSI-ITSS」のASPサービスを本格稼働。
ITSSユーザー協会 スキル定義委員会 委員長に就任。

連絡先 (E-Mail): k.tarutani@it-a.co.jp
(ホームページ): <http://www.itss-japan.com/>

理解して取り入れている企業はまだ少ない

樽谷：このインタビューの全体的なテーマとしては、『IT組織にとっての『ITスキル標準の導入』とは？』ということです。僕は、個人が先にITスキル標準を導入するというよりも、まず企業（組織）がITスキル標準を導入して、それが個人に波及するのではと考えています。そういう前提で今日は「IT組織にとっての『ITスキル標準の導入』」というテーマでお話ししたいと思っています。

では、広い視点からいきたいと思いますが、まず、「企業におけるITスキル標準活用」の現状についておうかがいしたいと思います。

2002年の12月にITスキル標準が発表されてから約2年がたっています。今のところ、「普及した」とはまだまだ言えない状況だと思いますが、高橋さんは今のこの状態をどうとらえていらっしゃいますか。

高橋：まず、ITスキル標準を理解して取り入れている企業はまだまだ少ないように見えますね。そう申し上げる理由は、「うまくいかない二つの大きなパターン」があると思っているからです。まず1つめを説明します。よくあるパターンとして、経営者の方が「これ（ITスキル標準）は重要ではないか、取り上げろ」ということで、オーダーを人事部門や人材開発部門に出す。そうすると担当の方は独自に調べるとか、あまり選択肢がないわけですね。基本的に人事の人がそれを担当したとすれば、人事部門は会社戦略を立てるところではないのです。分かりやすく言えば、人事制度をこれでつくれるのではないかと短絡的に思ってしまうわけですね。それを目的として動いてしまって、ダイレクトに人事制度に入れてしまった企業もあります。

そうすると、そうやって入れてしまうと何が問題かというと、まず企業には、企業のビジネスモデルがそれぞれにあって、また経営戦略が当然あるわけですが、それに対してITスキル標準のような標準化されたものを

導入してしまうと、会社のビジネスに直接関係のない評価項目をいろいろ取り込んでしまうことになるのです。

もう少し個人の観点からいうと、会社のために一生懸命働いてきて、役職も上がって給与も上がってきた、「実際に会社に貢献してきた人」に対して、「ITスキル標準に書いてあるこういうことができないじゃないか」という、会社のビジネスとは直接関係のないスキルまで評価に入ってしまった、エンジニア個人のモチベーションを下げてしまう。いちばん悪い例はそれで役職が下がったりとか、給与が下がったりということで、実際、そういう企業があるわけですね。これはもう完全に間違っているというパターンです。

もう一つは、とりあえずやらないといけなないと思ひ、何かを探していると、例えばインターネットで検索すると診断ツールが出てくるわけですね。これも非常に誤解しやすいもので診断ツールというのは、「診断」という意味では有効な面もあるのですが、ただ、きちんと理解をして使わないと非常にまずいのです。単純に「診断やってみよう」という話ではないはずなのです。分かりやすく言うと、私が今、IPA主催のITプロフェッショナル育成協議会というのに出ておまして、経産省も出ていますが、そこの委員長、専修大学の櫻井先生が本当に分かりやすく言っておられたのですが、「ABC分析とバランスト・スコアカードはどう違うんですか」と。

「ABC分析」というのは現状をどんどんとらえていきながら、やってみようという世界で状況とか傾向の結果が出るわけですね。ところが「バランスト・スコアカード」は会社戦略、要はビジネス戦略がない限り、その目的を明確にしていけない限り結果が出ないわけです。では、ITスキル標準はどちらなのですかと言うと、間違いなく前者ではなく、後者だということははっきりしているわけですね。

要は会社のビジネス戦略とか経営戦略から来る人材戦略をまず検討した上で、すべてを進めなければいけないのに、「何かよく分からないから診断ツールでもやってみようか」ということになっています。診断ツールが悪いというのではなくて、有効に活用すればいい面もたくさんあると思うのですが、ただ、やり方・使い方が非常におかしくなっている。

診断ツールのベンダーさんは、たいてい教育ベンダ

ーさんなので、トレーニングを受けてもらうためのツールだという位置付けの意味が強いです。でも実際には、診断することと、導入する企業側のビジネス戦略とは直接関係ないのです。もちろん、トレーニングを受けること自体は非常に有効なのですが、診断がそのための道具になっている感じがあります。ツールベンダーの営業さんが、「このツールで診断すれば、ITスキル標準を導入することになりますよ」というメッセージを発信してしまっているという現実もありますが、そこはちゃんと使う側の企業が、よく整理して、しっかり考えないと、本当にツールで診断してそれで終わってしまう。つまり、診断をして状況だけを見て終わり、次のステップがないという状態になるということです。

これは本当に気をつけてやらないと、最初に言った人事制度への直接導入もそうですし、2番目のとりあえずやってみようというのもそうですし、一度そういうことをやってしまうと後戻りがきかないのですね。会社として「間違った」とは言えないですから。ここはだれが考えてもすぐ分かることなのですが、要は会社には当然、やっているビジネスがあって、そのビジネスのために必要な人材を育成する。そのために経営者はそこにお金を投資するわけですから、そのロジックをちゃんと考えて、目標からトップダウンで入っていかない限りITスキル標準を導入したとは言えませんし、有効活用しているとはとても言えない。

いま言った2つのパターンは、情報不足であったり、理解不足だったり、分からないなりに進まなければいけない、ということに、起因しているのではないのでしょうか。

ITスキル標準はツール（道具）だから、課題や目的によって使い方を切り分ける

樽谷：「情報不足」だということなのですが、今、出している情報、たとえばIPAや経済産業省がいろいろな情報を出していますが、にもかかわらず「とりあえず診断ツールで」という状況になっている。それを解決するためにはどういう情報をどう出すべきだと考えていらっしゃるのか。

高橋：そうですね、まず、経産省とかIPA側にもっと明確なメッセージを出していただきたいなという気持

ちが非常に強いですね。ただ、少し時間を使って考えれば分かることですね。例えば、誤解をされている企業に私が行ってちょっと話をすると、「ああ、そのとおりだ」と言われます。

どう考えても「企業の人材育成」を考えた場合、企業のモデルから入っていかない限り良いものがないというのは、これはだれが考えてもすぐ分かります。なのに、そうっていない。だから、こういうメッセージをもっと伝えていきたいですね。とはいえ、最近ではきちんと導入しようとする先進的な企業も出てきたので、そういう企業がリーダーシップを取ってどんどん事例を出していくというのも一つです。

それと、もうちょっと別の観点で考えなければならぬこともあります。先ほどの話は、IT組織が人を育成するなら、企業モデルとかビジネスモデルから入っていかないと絶対にだめだという話でした。では、「IT組織以外はどうなのですか」という観点です。これについては派遣業、人材紹介業、コンサルティングファームなども関係してきます。

要は、ビジネスモデルとは関係なく、この人はいったい何ができるのかという観点、そういう意味でとらえると、やはり業界全体の中で何ができるかということになりますので、そこでうまく診断ツールを使うことはできるかもしれないです。

この話と先ほど言ったIT組織の中で人を育成するというのは全く別な話です。ですが、現状はこれが混ざってしまっているということですね。まずは企業内。企業でもITサービスを提供する企業。それから、もう一つは派遣業とか紹介業、あとはコンサルティングファームのような人の値打ちをちゃんと見せなければいけない企業内の育成の話があります。

それから、もう一つは企業間の調達系の話ですね。ここは話が全然違うので、例えば、調達になっていくのだったら、「何ができるか」ということと、「第三者がそれをちゃんと証明する必要がある」ということが出てくるわけです。このように「課題や目的によって使い方を切り分けること」が非常に重要なことなのです。このへんのメッセージは、相応の機関がきちんとメッセージを伝えていく必要があると思います。

樽谷：ITスキル標準はシンプルですが、目的によっていろいろな使い方があるということですね。何業種の企業内で使うのか、企業間同士のコミュニケーションツールとして使うのかによって導入の仕方が変わってくるとのことですね。

それでは現状の使い方について、もう少し突っ込んでお話をおうかがいしたいと思うのですが、まずITスキル標準は経済産業省がつくったときに人材育成の指標であると発表しました。人材育成、つまりプロフェッショナル人材を育成するためだ、ということを公にしています。しかし、今、こういうことが起こっています。例えば、企業が社員のスキルの診断をします。そうするとレベル3の人をレベル4にしようという話になりがちです。でも、それはちょっとおかしいと思うのです。

なぜならITスキル標準は国が決めた指標ですし、ある部分を切り出したスキルのカテゴリーだと思っていますので、それに沿って育成をしても企業にとって必要な人材には育たない。それは先ほど高橋さんがおっしゃった企業内での使い方に通じるところですが、このところが「ITスキル標準の分かりにくいところ」だと思っています。

経済産業省は育成のためのツールだと言っている。しかしながら、そのままレベルアップをすれば育成できているのか、いう矛盾があります。育成のためのツールなのにレベル診断をして育成しようとする、それは育成ではない、と。つまり、国の指標に従って育成することが本当の育成なのかという疑問が残るわけです。そのあたりを高橋さんはどうお考えですか。

高橋：そうですね、まず、育成することに対して否定は全然しないですね。国側が出したITスキル標準は非常にいいものです。ただ理解しにくいといえますか、これは私、日本人というか日本の企業かもしれませんが、特徴があると思っています。じゃ、その特徴ってなんだという話ですが、これについて話す前に、前置きとして、「英国のSFIA」について触れておきたいと思います。昨年12月15日にユーザー協会主催でカンファレンスを行ったのですが、そのときにイギリスのSFIAからそれを実質的に回しておられる方に来ていただいて基調講演をしてもらいました。

樽谷：事務局長のロン・マクラーレン氏ですね。

高橋：そうです。彼と4日間、ずっと一緒にいていろいろな話を聞いて、非常に明確に分かったことがあります。一つはスキル標準というのはかなりSFIAをベースにしているな、と。外見もそうです。ただ、中身の作り方がやはり考え方が違って、SFIA側は役割で、しかもユーザー視点になっています。これは日本のものとは全く違う。ITスキル標準というのは役割ではなくて辞書的にすべて網羅されたものが定義されているということと、中身自体がITベンダー側から見ているというかたちになっているのは全然違いますね。

ただ、かたちも使い方もよく似ていて、はっきりおっしゃっていたのは、「SFIAは骨格です」と。この言い方のほうが私は辞書と言うより分かりやすいと思います。「骨格なので当然それをそのまま企業に入れることはあり得ない」という話をされているのです。骨格なので当然、肉付けをしていくとか、肉付けでもこの企業は腕力が強いほうがいいのか、脚力が強いほうがいいのか、内臓はとかいろいろなことがあるのは当然ですね。いろいろな企業がそれぞれビジネスを持って、強みを持って、そこを伸ばしていこうとしているわけなので、骨格ですという言い方が非常に分かりやすく、骨格なのだからそのまま使えないですよ。使うためにはそういう肉付けをしていくと。

そうすると、企業側が自分たちで導入するのは非常に難しい。自分のことを自分だけでやれというのは難しいのです。だから、SFIA側は認定コンサルという制度があって、そのコンサルは「SFIA Foundation (スフィア・ファウンデーション)」という財団が認定・登録しています。このコンサルタントは20名いるのです。その人たちが導入支援をしていくのです。(認定コンサルタント20名、申請者累積500名)

そういう考え方は非常にしっかりしています。SFIAは日本より、2年くらい先行してスタートしていますが、地道に企業内の育成ということを考えてやっている。しかも育成というのは手段であって目的はジョブアサインだとか、適材適所の配置、適正配置を目的としています。非常に明確で、「だからこういう使い方をするのだ」とメッセージを伝えながら地道にやってきているわけです。

それに比べて日本はどうかというと、先ほど言った

ように、これは日本人の特徴かもしれないというのは、国が出したのだからそのまま使わなければいけない、と思っている節があるのです。ITスキル標準をそのまま使えない企業が、何とか入れようとして、こういう職種を足しました、こういう専門分野を引きましたということを懸命に、そればかりをエクスキューズしているのです。それより中身が大事なのに、なぜ変更したかばかりを説明しているのです。

それは、たぶん日本人というのは国がつくったものをそのまま使わなければいけないという、何か強迫観念があるのじゃないでしょうか。SFIAのように「骨格なのだから、そのまま使えないよ」「骨格(フレームワーク)といういいものを提供してくれたのだから、それを使って、うまく企業のほうに導入しましょうよ」と、とらえればいい。本当はそうあるべきものをとらえられていないという問題があるのです。

だから、SFIAなどの事例とか、そういう話をどんどん出していかないと逆にまずい。非常にクローズされた日本だけの中でやっても一つの考え方に凝り固まってしまうような傾向があります。

ITスキル標準を「骨格として」使えるのか？ 具体的にはどうする？

樽谷：日本の傾向としては、国の出した指標をそのまま使うか、それとも使えないか、それとも何かを勝手に足してしまうかという選択になってしまう、ということですね。骨格として使うというのが理想で、それはSFIAがやっていることだと。では逆に、ITスキル標準を、SFIAと同じように「骨格として」使えるのか？具体的にはどういうふうに使えばいいのかというところをお聞かせいただけますか。

高橋：これは前提として、現場でプロジェクトを運用したり、現場でモノづくりをした人間からの意見になってしまいますね。私などは今までずっとそういう経歴ですから。そういう立場から、スキル標準を見てみると、例えばPMが要員を調達するときには何を考えるかということ、このプロジェクトというのはどれぐらいの規模観なり難易度なのかとか、こういう経験を持った人をそろえなければいけない、とか考えるわけですね。

樽谷：人でいうと、スキルセットですね。

高橋：そうです。そのときに考えるのが、やはりその局面でいうと、例えば、ネットワークは何を使いますかという非常に具体的な話になるわけです。そうするとCiscoを使うのだったらCiscoについて分からなければいけないとか、OSは何だといったら、これはもうUnixでいきます、となってくる。じゃ、Windowsのエンジニアを連れてきても仕方がない。本当の現場の局面というのは、非常に細かいところまで必要になるのです。

ただ、国側が提供しているもの（ITスキル標準原文）というのは「プラットフォーム」までしか定義されていない。プラットフォームとは何かというと、実際にはUnixとかLinux、Windowsなどがありますね。ですから現場で動く側は、「プラットフォーム」で止められると困るのです。だから、それをもっと深く落とす必要もある。例えば企業で見ていくと、企業の三角山、三層構造で考えると、一番下が担当者の層、2番目が管理者層ですね。一番上が経営層ですね。

この三つの階層で考えると、一番下の担当の層で扱う「データ」は何ですかというと、非常に細かいデータとか、伝票とかじゃないですか。それがないと回っていかない。ところが管理者層というのはそんなに細かいデータは要るのかというと、もっと大きなカテゴリーで見ていきたい。では、経営層はどうかというと、そこよりもっと大きな、全体がどうなっているか、どこへ持っていきたいとか、何に使えるのだ？という視点で見た方がいいわけなのです。スキルの捉え方もこれと同じです。

スキルも現場で使うときは本当に細かいものがなければ動かないですし、では、そうかといって、経営層が見るのにJavaがと言っても全然意味がない。そういうちゃんとした考えを持っていないとだめですね。だから、スキルの定義が細かいのはおかしいとか、大きすぎるのが分かりにくいとかいう話ではないのです。

「スキル標準」の考え方で、自社に合ったモデルをつくる

高橋：ITスキル標準が誤解されるのは、強烈な印象のフレームワークが原因ですよね。11職種38専門分野、それぞれ7レベルの中で設定されている。あれが非常にクローズアップされ、強烈な印象があるので、あればかりを見てしまいましたが、実はそうではなくて、よ

くできているのはそれを構成している「スキル領域」という考え方なのです。あの分類の仕方こそ、肝であって非常にうまく整理されていますね。当たり前に分類されている。今まで各企業がそれを独自で分類して、自分の会社の中で使っていたわけです。それを国側が、この標準の分け方でいきましょうと決めてくれたわけですね。

当然、その中にメソドロジとかネットワーク、データベースがあるのですが、スキル領域に従って詳細化していけば体系が崩れないわけですよ。そういうものをつくっておくと、使う側が使いやすいように使えればいいわけなのです。例えば粗い（スキル分類）ところだけを使うのだったらそれでオーケーだし、細かいスキル項目まで要るのならそれはそれでオーケーだし。だから粗いのも細かいのも、両方の定義がないと辞書とは言えない、と私は思っています。ですから、ユーザー協会で細かいものもつけていきます。

ただ、使わなければいけないということにつけたのではなくて、本当にみんなが使うのなら要るし、調達という観点が出てくるのだったら細かいスキル定義は必ず必要なのです。人をアサインする時には絶対に要るところなので、なければいけない。でも、ケースによって使い方は違ってくる。使うほうの立場によって全部使うか、もしくは上のカテゴリーだけを使うか、それは選択肢があればいいということですね。それが全体観での使い方。

あと重要なのは、いちばん初めに申し上げたように、「ビジネス上、関係のないスキルを持っているべきだなんていうことをやる必要はありますか？」ということです。ビジネスマキシマイズが会社の目的であるはずです。

ですから、「自社のビジネスをどういうふうにドライブしていくかということに対して、こんなスキルを持った人が必要だ」ということを、定義すればいい。そのとき、先ほど言った「ITスキル標準のスキル領域」の中にある「スキル群」から、「自社に必要なスキル」を自由に持っていけばいい。そうすると、スキル標準の考え方にうまく合わせたかたちで企業のモデルができるのです。これをカスタマイズだと言うと分かりやすいと思います。しかも、この考え方が一番抜け落ちがちだということです。

Chapter 2 ITスキル標準を継続活用するには？

ITスキル標準をどう使うかということと、運用をどうするんですかという両方を考えて、セットで導入しなければいけないのに、現状としてそうっていない。

ユーザー協会の導入ツール「SSI-ITSS」のコンセプトとは？

樽谷：先ほどの話と関連するのですが、現場のレベルでは細かいスキルも必要です。つまり、ITスキル標準のスキル領域はけっこう大ざっぱですから、メソドロジはメソドロジでくくっていますし、テクノロジーはテクノロジーでくくっていますし、コミュニケーションはコミュニケーションという言葉でくくっている。それは大事なのはだれでも分かるのですが、現場で実際に使うときには詳細化したものがが必要です。そのときに「SSI-ITSS」というツールが大きな力を発揮すると思います。

「SSI-ITSS」というのは2500項目ぐらいにスキルを細分化したデータが入っているスキルズインベントリー（スキル管理システム）なのですが、この便利なツールをITスキル標準の導入ツールとして、いかに使うかといったところが非常に大きなポイントになってくると思います。「SSI-ITSS」のことをご存じではない方も多くいらっしゃると思いますので、まず、「SSI-ITSS」がどのようなコンセプトで開発されて、どういうねらいを持って高橋さんが開発の指揮を執ってきたのかというお話をお聞かせいただけますか。

高橋：まず、私は自分が働いていた企業にスキル標準を入れたいと思いました。それは過去の現場経験から、やはりキャリアパスだとかスキルセットは非常に重要で、特に若手が成長していくときに上司と部下という関係も含めて、共通に語っていかないといけないですし、明確なゴールを持ってやりたいと自分も思っていましたし、そういうものをちゃんと見られるようにしたいと思っていました。そんなときITスキル標準が発表され、いいものが出てきたな、ということで肯定的にとらえました。

ただ、ITスキル標準のようなツールを、会社だとか大きなグループで使うときは、なかなか同じ理解・考え方にならないですね。考え方を人に押しつけても

経験も違いますし、理解力も違いますから。だから、まずはよく分かっている人が指揮を執り、仕組みやシステムづくりを進めていくことが理想です。その他の人たちは完全に理解でるわけではないが、これを使えばこうなるよというのが分かっていたらいいし、目的さえ理解しておけばいいというふうにすべきですね。

私は当然、そうしたいと思っていましたが、いちばん初めにツールやシステムを作るのは嫌だったので、いろいろ調べました。ところが、診断ツールしかない。ITスキル標準が出る前から診断ツールが出ていましたから、診断ツールの歴史は長いと思うのですが、私は診断をしたいわけではなかったのです。架空の職種があって、「この職種と自分がどう違うか？」とか、「この職種の中で何ができて何ができないか？」とか、そういうことをやりたいわけではなかったのです。

大きく考えれば診断になるかもしれませんが、要は自分の立場からすると、「自分がいま持っているスキルはいったいどういうバリューがあるのか」ということをしっかりとらえたい、ということだったのです。共通フレームワークの中で自分のバリューはいったいどこにあるのかとか、強み弱みを知るといのは非常に重要なことで、当然、強みを持っているところからスタートしたいですね。その中で弱みをカバーするべきだと思うのですが、強みをもっと強くしたい。そのためにはまず、自分を知らなければいけない。共通フレームワークの中で、自分はどこにいるのかということをもっと知らなければいけないということですね。「この職種でいうと、僕はこのレベル」なんてことは結果にすぎない。

それから、ITスキル標準自体が辞書というか、全体を網羅しているので企業で使うには人材像でないといけません。辞書を使うわけではないのです。ここが先ほど言った、誤解しているいちばん大きなところだと思います。辞書を使うわけではなく、人材像を企業は定義しなければいけない。じゃ、人材像を定義するというのはどういうことなのか。ちゃんと考えて経

営戦略から入って、人材戦略を考えていくなかで「人材像」ができていくのです。ですから、そういう考え方を持つことで、ようやくITスキル標準を有効にしていけるのです。ただ、それを手でやるのですかと。例えばExcelで出来ますか？という問題にぶつかります。やはりそれは厳しいですね。だから「SSI-ITSS」の機能として人材像をつくる機能を持たせたのです。それが一番の特徴ですね。

ITスキル標準という辞書を使って、スキルをマッピングしながら人材像をつくれる機能をつくった。ただし、これはだれでもつくれるわけではなくて、当然、経営戦略が分かって、何たるかを分かって使う。ツールとはそういうものですね。きちんと考えられる力を持った人が使うからいいツールになるのであって、できない人が使ったら全然目的が違うところにってしまうのです。

これは簡単にはいきません。人材像といったって、企業は常に成長していくわけですから、3年後の姿をちゃんと描かなければいけないですし、では、そのさらに先はというときまた変わっていくかもしれない。動的に変えていかなければいけない。常に見直していかなければいけないのです。

ですから、重要なポイントとして、「継続運用」ができないといけないということです。これもすごく見落とされがちなのです。診断ツールで状況だけを捕まえて終わりですか？違いますよね。本来、継続的にずっと人材育成のためにツールを使っていかなければいけないのです。これはITスキル標準だけに限ったことではなくて、どんなシステムも同じです。例えば、あるSIerがシステムを開発してお客さんに納入する。大事なのはどうやって運用していくのですか、どうすれば継続的にこれを長く使っていけるのですか、ということですね。せっかく目的があって投資したのですから。同じことなのです。ITスキル標準をどう使うかということと、運用をどうするんですかという両方を考えて、セットで導入しなければいけないのに、現状としてそうっていない。だから、「SSI-ITSS」はなぜスキルズインベントリーなのかというと、人材育成は継続していかなければ意味がないと私は思っているからです。だから、仕組みとして継続運用ができるようなものにしました。要約すると、まず、ITスキル標準を基本にした「詳細なスキル定義」によるスキルズ

インベントリーがある。そしてそのスキル定義を使って「人材像」を作れる機能がある。両方とも「人材育成ツールとして継続運用できるように」構築しているのです。それがポイントですね。

「目標人材像」と「現在位置」を確認できる、カスタムスキルフレームワーク

樽谷：人材像をつくるための機能があるということですが、まず、組織にとって「人材像」を作るということはどういうことなのでしょう。もう少し解説していただけますか。また、「SSI-ITSS」の機能うち、どの部分で人材像を定義していけるのでしょうか。

高橋：ITスキル標準のフレームワークを企業で使うとき、「このビジネス目標のために何にどれだけ投資したらどうなる？」ということは分かりません。業界標準のフレームワークは、企業独自の戦略とは何の関係性もないからです。それに対して、「SSI-ITSS」では、「ビジネス推進における、いろいろな視点」で、フレームワークをつくっていけるのです。その機能を「カスタムフレームワークの機能」と呼んでいます。

例えば、データベースライセンスの売り上げをカバーするエンジニアが数百人いるとします。その会社としては「ライセンスをこのくらい売り上げるためには、どんなスキルが必要なのか、またそのスキルを持つ人材がどれくらい存在しているのか」を知りたいわけですね。そこで、「SSI-ITSS」を使って、「スキルフレームワーク」をつくるのです。つまり、そのエンジニアたちが持っていなければいけない「スキルセット&スキルフレームワーク」をつくるということです。ビジネス戦略に合わせて、具体的に「3年後にはここまで来なければいけない」という「スキルにおける、目標人材像」をつくることも可能なのです。また、もう一方で、基本的に「SSI-ITSS」はスキルズインベントリーですから、エンジニアのスキルデータはITスキル標準に沿って把握できるわけです。つまり、(エンジニアのスキルについて) 現状把握はすぐにできる。

そうすると「現状」と「目標人材像」が分かっているわけですから、目標に対してどのくらいギャップがあるのというのが見えてくる。企業のビジネスモデルから来る人材像があって、それを目標として、では今、

どこにいるかというポジションが明確に表示されるわけですね。そうするとそのギャップを埋めるのが育成であって、その育成のためにどれぐらい経営者が投資するか。限られた予算の中で、どれを優先順位高くしてやっていくのかという経営判断ができます。「人材像を作って、育成する」とはそういうことです。「目標人材像と、現状」を明確にするということです。それを機能として助けるのが「SSI-ITSS」のカスタムフレームワーク機能ですね。それがないと企業では使えないと思うのです。

「SSI-ITSS」による、「カスタム・フレームワーク」構築の一例

該当者数: 235名

Major Products	Minor Products	Expert Level3	Advanced Level2	Entry Level1	合計
Intelligence	E-Business Intelligence (DBD)	*	*	*	77
	Balanced Scorecard	*	*	*	34
	Financials & Sales Analyzers	*	*	*	32
Marketing & Sales	Marketing	*	*	*	21
	Trade Management	*	*	*	9
	TelSales	*	*	*	16
	Field Sales	*	*	*	20
	Quoting	*	*	*	15
	Partners	*	*	*	11
	Incentive Compensation	*	*	*	10
Order Management	Order Management	*	*	*	33
	Advanced Pricing	*	*	*	51
	Release Management	*	*	*	32
	Configurator	*	*	*	50
Logistics	iStore	*	*	*	26
	Inventory Management	*	*	*	68
	Mobile Supply Chain Applications	*	*	*	17
	Warehouse Management	*	*	*	24
	Transportation	*	*	*	9

樽谷：ITスキル標準の指標というのは国が決めていて、世間一般的な「業界のスキルセット」であると。それを生かしながらビジネスモデルに必要なスキルのセットを、カスタムフレームワークでつくるということですね。

高橋：もう一つ、これは重要なポイントなので追加したいのですが、私は診断ツールが悪いと言っているわけではなくて、それを使うほうが悪いと思っています。使うほうが理解せずに使っているから悪いので、目的と使い方によってはよく使えると思うのです。例えば、診断ツールを使おうとされている企業に、「なぜ、専門分野から入っていく診断ツールを使われるのですか？（※診断は、最初に専門分野を選ぶところからスタートする）」と質問すると、多くの方は、「診断する時間を短くするためだ」と答えられます。

「診断する時間を短くする」ことは、そんなに大切なことでしょうか。きちんと診断したいのであれば、時間がかかるとか、そんなことは問題じゃないでしょう。診断時間を短くしてというのは、単に興味本位か、簡易チェックか、診断すること自体が目的になっているのです。そんなことに意味があるでしょうか。

人材育成とは何だということを企業側の担当者が真剣に考えなければいけないのです。先ほど言ったように、会社のビジネスモデル上必要な人材像があって、この人材像に対して今、こんな低い位置にしかないですと。そういう「目標人材と、現在位置」を認識することで初めて、「この差を埋めない限り、ビジネスの3年後の姿というのは描けない」という隠れた危機が明確になるわけです。「だからこそ、ここに投資をしなければいけないです！」ということを、人材育成・人材開発の担当者の方が今まで経営者に説明できましたか。これからもできますか。診断ツールでITスキル標準のフレームワークからみたレベルだけを見て、「人材育成の必要性」を本当に説明できますか。できないはずですよ。

私は過去からずっと現場の中でこういう育成の話、キャリアパスの話をしてきましたが、いちばん抜け落ちていたのがそこなのです。自分自身も、そこができていなかったわけです。だから、このツールの中にその機能をつくったことによって、人材育成・人材開発の担当者の方が、「だから、ここにお金を投下するとビジネスのために非常にいいインパクトがありますよ」ということを経営者にきちんと話すことができ、説得でき、説明できるわけです。経営者だけでなく、実際に現場でやっているメンバーにも説明できます。そういうことを考えましたか。私は考えていませんでした。考えることができなかったのです。

ITスキル標準をどう使うのですかといったときに、本当にそういうふうによく使っていないと意味がないと思うのです。ここは非常に重要なポイントなので、これを進める方にはちゃんと分かっているところですね。

樽谷：何のために使うのか。

高橋：そう、目的は何なのか。診断じゃないでしょう。少なくとも会社のビジネスマキシマイズでしょう。売り上げ目標を達成することでしょう。3年後の姿をそこに持っていくためには今、何をやるのですかということを、プランするのが役目でしょう。

樽谷：なぜ、なんのために人材を育成するのか。

高橋：ITスキル標準の職種・専門分野から「たぶんこの専門分野かな？」と社員に曖昧な選択をさせて、レベルはどうかとチェックする。そこに「人材育成における意味」はありますか。それが社員や会社どういう影響を与えるかを考えていますか、ということです。

樽谷：ITスキル標準の指標でスキルを計って、それは外界とのやりとりには使えます。最初に高橋さんがおっしゃった企業間のところでは使えるとは思いますが、企業内で使うには全く別次元の話だということですね。

Chapter 3 ITスキル標準のレベルと「認定」について

やれるかどうか検証するのではなくて、「やる」ということを目的に全体像を決め、優先順位を付けて役割分担することが重要。

レベルやスキルのアセスメント展開は？

樽谷：次はITスキル標準のレベルについて質問したいと思います。レベルは1から7まであって、1は知識があって、何とか実務経験がありますよ、みたいなレベルで、レベル7は世界をリードするプロフェッショナルです、というふうにおおまかな相場観として定義がされていますが、今、ITスキル標準を取り巻く環境の中でもっぱら話題なのは、ITスキル標準のレベルの評価、鑑定とか、あるいはスキルの有無をどうアセスメントをするのかという議論、研究がたくさんあります。

各団体の委員会とか、ITSSユーザー協会のワーキンググループの中でもいろいろな報告、研究、調査がされています。ここについてユーザー協会の専務理事としてレベル認定、すなわち第三者によるレベルのアセスメント、スキルのアセスメントに対してどのような展開を考えていらっしゃるか、お聞かせいただけますか。

高橋：まず、SFIAの例を言いますと、先ほど言いましたように、骨格なので企業ごとに肉付けをして自社に導入しますと。だから、その中のレベルを認定するのはそれぞれの企業の責任でやってくださいというのがSFIAのスタンスで、だから外部からの認定は考えていないということなのです。これははっきりしています。

では、それに対して日本はどうかというと、考え方はSFIAの考え方なのですが、やはり日本の特性というか、今まで官民が資格、例えば、情報処理試験だとかそういうものを進めてきた、ベンダー資格で非常に分かりやすい基準ができてきたとか、そういうことが

ずっと進んできたような経緯がありますよね。そうするとやはりSFIAのようににはできないなと。やはり（レベル認定は）無視できない話だということですね。

では、そのレベル認定をするときに何を使うのかとか、どういった形でやりますかということは、経産省の委員会や、いろいろなところで話題に出るのです。

まず、レベル1から3の中にいる人がエンジニア全体の9割ぐらいになるのではないかという想定がされています。実際そうだと思うのです。では、その9割を対象としてやるのがいちばん、推進としては「全体を網羅」することに繋がる。では、ハイレベルの5、6、7あたり、7はあまりいないとして、5、6あたり対象にやるのかというと、全体からみて数パーセントの人たちになる。これはもう政策的な話で、どこをターゲットにするかということだと思うのです。

ただ、資格や認定制度をつくるというのは、「つくったほうがいいよ」というのは非常に簡単なのですが、それを運用するほうのことを考えてみると、運用するコストが必要です。例えば、試験をつくるにしても試験をだれがつくるのですかとか、だれがそれを全体マネジメントするのですか、登録機関はどこにするのですかとか、そういう大きな視点での課題があります。あと、「アセスメント」という視点でも課題がある。もともと、ITスキル標準は、「達成度指標」がメインなわけです。これは実績とか、何をやってきたか、どういう役割で実行してきたかという点をヒアリングしていくわけですね。

ということは経歴書を出してもらったってよく分からないし、ましてや経歴書にはいくらでもウソを書け

る。じゃ、例えばエンジニアに論文を書いてもらったり、実際にインタビューしたり、といったことが必要じゃないか、という話になります。そうすると第三者がかかわってきますよね。それが例えばアセッサーという名前と呼ぶとすれば、アセッサーは非常に能力が高い人ではないとだめですよ。

樽谷：そうですね。過去の実績が、実際に実行レベルにあったかをちゃんと突っ込んでいける人とか。

高橋：そうです。それをインタビューしながらやりとりして、この人は大丈夫だということをアセスメントしないとイケない。その第三者がかかわってくるとすれば、その人のコストも関係してきます。もうちょっと言うと、アセッサーというのは何ですかという定義もハッキリさせないとイケない。アセッサーのコアスキルを定義して、今度はその人を認定しないとイケないのです。また、認定するだけでなく、育成しないとイケない。ということは育成するトレーニングや仕組みをちゃんと用意しないとイケない。

ということを考えると、では、それ全部を考えたときに、スケジュールを引っ張って、どれくらい先になるのですかという話ですよ。誰がやるかは別です。そうするとスキル標準は2年たっていますから、それを考えるだけで数年たつと、あまりよくないでしょう。ですから、出来るだけ早く全体像を描く必要があります、なおかつ、どこからやれば効果的ですかということを考える。つまり、やれるかどうか検証するのではなくて、「やる」ということを目的に全体像を決め、優先順位を付けて役割分担をすることが重要です。

現在の状況でいくと、「認定とか資格制度をやらなければ」と声を出して言う人たちのほとんどが、自分のビジネスのために言っているだけであって、本当に考えている人は少ないのです。そういう人にやらせたら絶対にダメですね。

実際に動くときに、同じことをみんながやる必要はないので、やはり大きな方針を立てて、やるということで全体像を描いて、役割を分担して、その中で優先順位を付けて、いつまでに何をやるということを、しっかりと話し合って具体的に進めるべきですね。

やらずに色々言うだけだと、いつまでも議論が続くだけです。スキル標準というのは今までなかったわけ

なので、やってみないといろいろな問題も出てこないと思います。だからある程度、そういうものだというスタートの仕方でも私はいいと思うのです。やってみて、やりながら改善していくという姿も大事です。スキル標準は製品でない。出して、ずっとそのままかという、そうではなくて、場合によってはどんどん変わっていくでしょう。

それと同じで、ITスキル標準に関するいろいろな、例えば、認定であれば、まずしっかりと検討をして、役割分担をしてやって、中身を見直しながら進めるということですよ。当然、そこにはどのぐらいのコストとか、それを一般の企業がやるのは非常に大変で、ITSSユーザー協会だけでやるのも非常に大変だと思うのです。だから、ちゃんと国側と話をし、役割分担をしていくべきだと思います。

ITスキル標準ベースの人材育成が出来るか、を評価すべき

樽谷：経済産業省、IPA、ITSSユーザー協会、民間企業、いろいろなところが協力して進めていく必要があるということですね。

では、認定制度が走ったとき、時期はいつか分からないですが、ちゃんと全体構想が描けて理想どおりスタートしたときのことを質問させてください。

認定制度により、企業として、あるいはエンジニア個人としてどのような影響を受けて、どのようなメリットがあるのかというところは、実際、使う人間として気になる部分だと思います。

では、まず企業として認定制度がきちんと回り出すことによってどんなメリットがあるのか、教えていただけますか。

高橋：企業としては、しっかりと2つに切り分けないとイケない。自社のビジネスから来る人材モデル、それに沿って育成するということが重要です。自分たちのしっかりとした考え方を持たないとイケないというのが1つですよ。もう一つは企業間のやりとりの中でどう使えるか、そこがいちばん「認定」を使いやすいところです。

今は、いくつかの県において、技術者の調達条件になっているという事実がありますので、そういうケー

スが増えると思うのです。では、応札する企業がそれに沿った人はこの人だということを出していくわけですが、そのときに第三者認定というのが非常に有効だと思います。

樽谷：共通の手形として有効だと。

高橋：そうです。そこは「共通のものさしでスキルをみる」ということですから、ものさしの精度が高まれば良いですね。ただ、企業にとって「どのレベルを持っている人が何人いるか」ということも大事なのですが、それよりももっと大事なものは、企業の中でITスキル標準ベースの育成システムがありますか？ちゃんとそれを会社の中で認定する人がいますか？その人がその体制をコントロールして機能させることが出来ていますか？ということです。そういう「人材育成の仕組みを運用している」ことに対して、認定するわけですね。

そうやって認定された企業から出てくる「人材のITスキル標準レベル」というのは正当性がありますよね。ですから「この企業はきちんとスキル標準に沿って育成しています。だから、レベル評価も信頼できますよ」という認定の仕方が重要なのです。企業がどうITスキ

ル標準を導入し、社員のレベル評価をしているのか。そのプロセスを認定してあげることが非常に重要ですね。

これはちゃんと考えないといけない。単純に外部認定して云々という話ではないですからね。「ITスキル標準を効果的に育成に活かしているか」ということと、「個々の人材に対するITスキル標準レベル評価結果」の両方を切り分けて考えないといけないのですが、プロセスとしては表裏一体ですよ。企業内でタクトを振っている人が、両方理解してやっているかで決まりますから。ですから、きちんと両方が融合した形になっていかないとまずいと思うのです。

樽谷：自社の人材育成をどのぐらいのレベルでやっているのかということが、すなわちITスキル標準のレベル認定につながって・・・みたいな、要は両輪で回らないといけないということですね。

高橋：それをきっちりとやっている企業は信頼度があるということを証明してあげればいい。その話は個人個人を単にレベル認定するよりも、企業にとっては非常に重要かもしれませんね。

Chapter 4 エンジニアにとってのITスキル標準 ～IT業界の未来は？～

危機感を持つだけではダメなのです。当然持たないといけないし、持つと同時に自分が将来どうなりたいのか、自分で考えようという個人にスポットがやっと当たったという状態だと思うのです。

エンジニアにとって、 自分をみつめる良いタイミングだ

樽谷：そうすると、もう一方の主役といっていいエンジニアの個人は認定制度がうまく回ることによってどのような影響を受けて、どのようなメリットがあるのでしょうか。

高橋：まず、話が個人になると、今の状態はあまりよくないと思うのは、はじめに言った、企業がちゃんと理解せずに導入してしまって大変な目に遭っている。

樽谷：先ほどおっしゃった、給料が下がってしまったといったケースもありますね。

高橋：だから、そういうことになっちゃったという人たちもいるし、その人たちがいろいろな集まりでその話をするわけです。実は私が聞いたのもそういう集まりの中で聞いているので、それを周りの人がまた聞くわけです。そうするとスキル標準についてあまりまだ積極的ではない企業の社員は、スキル標準なんて何の意味があるのだ、とネガティブに思ってしまうわけです。

樽谷：ITスキル標準のせいでこうなってしまったという話ですね。

高橋：現状として、会社側はキーワードとして必要だと思っていて、何とか導入したいという傾向が強い。それに対して個人は非常にネガティブでスキル標準なんて関係ないよと思っているかもしれないという状況なので、今の状況を続けていくと個人にとって何のメリットもないように見えてしまうのです。

ところが、私がいろいろな人材系の会社の人と話していると、やはりそこに登録されている方とか、そういうエンジニアの人は自分の価値を知りたがっているわけですね。だから、自発的に「自分の能力を使って稼ぐんだ」ということを思っている方々はポジティブです。使いたいわけですよ。

樽谷：市場に出たときの自分の力を知りたいわけですね。

高橋：そう。だから使いたいわけですね。本当はそういう気持ちがない限り、なかなか勉強をしないですよ。企業の中にいるエンジニアというのは、そこにいてだけで給与も保証されていますし、それなりのことをやっていれば、いきなり「おまえはクビだ」と言われないので、そういう中で非常に安穩としているというか、リスクがないというか。そういう状態なので勉強をしないのです。文句は言うけれども勉強はしない。

樽谷：あえて自分に負荷を与えてアップしようとしないうということですね。

高橋：与えてくれないほうが悪いと思っているので、与えてくれないことを責めるわけです。そうではないと思う。そんな状況ですから、企業の中の個人はあまりよくない状態なわけです。スキルが不足している人が多い。だったら、それを認識させないといけないと思うのです。

それを認識できなかつたらもう去るしかないと思います。そのときに自分のキャリアをどう考えるか。自分個人のキャリアデザインは会社が与えてくれるわけではないので、自分の責任ですよ。だから、IT業界の中で、どうやってキャリアデザインしていくかということを考えるにはITスキル標準というのは非常にいい仕組みなのです。

そういうふうに、良い形でとらえられる人たちは自分のためになりますから、非常にハッピーだと思うのです。会社に言われたことを嫌々やる人と違い、自分のキャリアデザインをちゃんとしていて、与えられたものが何であっても、自分の将来像のためにどう役に立つのか？と考えられるのです。

「今の仕事をこういうふうに役に立てよう」とか、そういう考えが非常に重要であって、逆に、企業の中にいればリスクがない状態というのは会社にとっても、個人にとっても大きなマイナスです。例えば非常に優秀な人間ばかり仕事集中し、なんとか頑張っている、あまり頑張っていない人と、大して給与が変わらない、やる気がなくなるということも発生する。だから、まずITスキル標準という「キャリアの現状を把握し、将来を考える指標」を見せてあげることが重要。そうすることによって、例えば「IT」というキーワードだけで会社に入った人が、もし何のモチベーションも得られず、ITに向いてないと分かるのであれば、お互いのために去るべきだと思うのです。

去るべきなのに、そのままそこにいて、できる人間と同じぐらい給料をもらっている。それは人事制度とか、色んな原因があるでしょうが、良い素質を持った人間のモチベーションを下げってしまう可能性があるもので、そういった不条理を変えていかないといけない。大きくチェンジするいいタイミングです。

中国とか、インドの技術者がどんどん出てきているということもあるし、では、自分はどこにポジショニングするのかをこのタイミングで真剣に考えないといけない。日本で8000社、55～56万人くらいエンジニアがいて、このまま残るわけがない。ですから今、自分をみつめ、ポジショニングするいいタイミングなのです。

樽谷：大きい視点で世界と戦うプロとして視点を持って、目の前の仕事をどうこなすかということですね。そうでないのなら、ポジショニングを見つめなおすべきだと。現状を知る、市場が求めているものを知るためにITスキル標準を活用すると。

高橋：危機感を持つだけではダメなのです。当然持たないといけないし、持つと同時に自分が将来どうなり

たいのか、自分で考えようという個人にスポットがや
っと当たったという状態だと思うのです。結果的には
自分のためになりますから、ポジティブにとらえない
と損ですよ。

今年は「活用する」ことがテーマ、 良い事例をもっと出していきたい

樽谷：では、次の質問になります。ITSSユーザー協会
を高橋さんが2003年の12月に発足されて、1年経過し
てカンファレンスが去年の12月に行われました。いよ
いよこれから2年目と、活動も本格的になっていくと
いう状況ですが、今後のITSSユーザー協会の役割と方
向性を、どのように考えていらっしゃいますか。

高橋：この1年はITスキル標準を使えるようにいろ
ろな実証実験などをしてきました。つまり、使うため
の準備フェーズが非常に多くを占めたのです。それは
1年目の成果として、「SSI-ITSS」の中にも現れてい
ますし、並行してできた様々な成果物をどう使うのだ
という、今度は実際に使うフェーズに入っていきます。
SSIに関しては、ASPサービスもスタートしています
し、まさに、使ってもらうような環境も整ったという
こと。

それからもう一つは先ほど申し上げたスキルアセッ
サーとか、認定についても、ずっと考えてきているわ
けです。ある日、突然やりましようと言ったってでき
ないですからね。考えてきながら、そういうのは国側
にずっとインプットしてきていますので、これもやは
り使う、実際に動くという局面に入ってくるわけです。

使うという局面の中で、どういうふうに使って
いくかというフェーズに入った。そういうことでは、
最初の1年間というのは非常に重要でした。この1年
で使えるようなものをつくって、用意をしてきたわけ
ですから。じゃあ2年目は使っていきましょうと。み
んなが継続して使っていけるような状態にならなけ
ればいけないですね。

これはユーザー協会だけのミッションではなくて、
やはり国側も出した責任もありますしね。認定を本当
にどう考えていくのかということもありますし、役割
分担が非常に重要です。去年は、非常に成果があった
ので、その成果を活かしたい。でも、活かすのはわれ

われだけではなくて、経産省とかIPAと一緒にならな
ければいけない。

役割分担がちゃんとあるはずで、同じことをやる必
要はないのです。役割分担を決めないといけないので
す。それをずっと訴え続けているわけなのですが、本
当にこの1年というのは使うというところでどのくら
い実績が出るか。そこが大事です。現時点での成果と
してはファイザーさんとか、実際に良いリーダーシ
ップを持った企業が出始めているので傾向としては良い
と思いますね。

人事制度にダイレクトに入れましたとか、おかしな
ことではなくて、本当の企業としての育成を考えた人
たちがリーダーシップを取っていく。そういう事例が
生まれていますので、それをもっと出したいですね。
そういう企業がこれからどんどん出てくると思います。
良い事例をもっと出して、あまりよくない事例はどこ
かへ行くような状況に持っていきたいですね。

エンジニアが夢を持って 仕事ができるように！

樽谷：いい事例を見ながら、その事例を見た別の企業
が「自分のところはこうしたらいいのではないか」と
考えられるようにしたいということですね。

最後になりますが、ITスキル標準はかなり大きな使
命、日本という国がITで世界に勝つには、という大き
なテーマを背負っている部分があると思うのです。IT
スキル標準が理想的に普及した後にある世界とか、未
来について、高橋さんはどんなふうにイメージをされ
ていますか。

高橋：難しい質問ですが、エンジニアというのは企業
に属しているので、私が基本的にやりたいのは企業が
どうだという話ではないのですね。個人なのです。自
分が個人なので、要はエンジニアが夢を持って仕事で
できるにはどうするか。それは企業に入ってからのこと
ではなくて、やはり大学とか専門学校、教育機関と
ちゃんと連携をしないといけないですよ。

日本人は非常に優秀なので、もっともっと効率よく
できると思うのです。それが今、そういう姿になっ
ていない。疲れて、魅力もないという印象になりつつあ
る。だからエンジニアになりたいと思う人がいままな

いですよね。

そんな状況だからこそ、エンジニアというのは非常に夢があって、こういうことができて、いろいろな発明もできて、やったことに達成感が出て、こういうふうに尊敬される、それで給料も高いという姿をつくらないといけないと思うのです。

私は今、企業への導入を推進していますが、実際には企業の中にいる個人が非常に重要ですから、なんとか個人をモチベートさせたいのです。この思いは私だけでないですよ。業界全体をみても、個人をモチベートできないと、組織のパフォーマンスは上がらないですから、非常に「個人」がクローズアップされてきているなという感じがします。

技術者個人が非常にハッピーになっていける。単純に一労働者ではなくて、やっていることに誇りを持てる、そういう姿を描きたいですよ。

樽谷：何万人エンジニアがいようが、その会社がどうであろうが、結果的には個人がどうモチベートして、夢を持って仕事ができるかというところが、結局はITの発展につながると。それしかないと言ってもいいぐらいでしょうが、そういうふうに考えていらっしゃるということですね。

今日は本当にありがとうございました。

高橋：ありがとうございました。

インタビューを終えて

ITスキル標準だけみても、導入への答えは見つからない。「いかに育成するか」、「どうやって成長して欲しいか」、というテーマを掘り下げたところに「ITスキル標準というツール」は存在するのだ。

私は、ITスキル標準に関するほとんどを、高橋さんから教わった。ITSSユーザー協会の立ち上げ時期から、常に行動を共にさせていただき、「ITスキル標準をどう理解するか」「どう活用するか」について、学び続けてきた。

だから、インタビューするにあたって「高橋さんの考えは理解しているし」と、ある意味気楽に構えていた。

ところが、一言一言が、深く、刺さった。なぜか。

それは、現状に対する「怒り」を感じたからに他ならない。

「ITは人だ」といいながら、人材育成を深く考えきれない業界に対して。

人に点数をつけることばかり考えている企業に対して。仕事に対するプライドが不足しているエンジニアに対して。

ITスキル標準はツールである。どんな目的を持つかによって、使い方は全く違ってくる。

導入を検討している企業だけでなく、導入した企業にもこのインタビューを読んでいただきたい。そして「社員の育成と成長」のためにITスキル標準を活用していただきたい、と心から願う。

樽谷 謙二

ITSSユーザー協会について

ITSSユーザー協会は、キャリアアップを目指すITサービスプロフェッショナルや企業における高度IT人材育成に関わる多くの人々に対して、経済産業省が策定したITキャリアの共通フレームワークであるITスキル標準（ITSS）を活用することで、ITサービスプロフェッショナルの育成とスキル標準の定着を目指し、その活用推進と普及に寄与することを目的としています。特定非営利活動法人で、会員は154会員（2005/06/08現在）。

詳細は、<http://www.itssug.org/> をご参照ください。



URL:<http://www.itssug.org>