



ビジネスに直結した ITスキル標準導入が 継続的な人材育成につながる

特定非営利活動法人 ITSSユーザー協会 専務理事
株式会社スキルスタンダード研究所 代表取締役社長 高橋 秀典 氏

2002年12月に経済産業省が発表した「ITスキル標準」。ITに関わる人材育成の枠組みとして、IT関連企業やユーザ企業など多くの企業が注目し、導入を推進しています。ところが有用性が議論される一方で課題も浮上。人事評価制度にそのまま導入してしまう、スキルの現状把握にとどまってしまうなど、人材育成につながっていないといった報告もされています。ITスキル標準を利用する企業には、どのような考え方や取り組みが必要になるのでしょうか。今回は、ITSSユーザー協会で中心的な役割を果たし、複数企業でITSS導入コンサルティングも手がける高橋氏に、ITスキル標準の意義と活用のポイントについて伺いました。

経営者に欠けているのは ビジネスに貢献する人材育成という視点

「ITスキル標準によって、例えば現状はレベル3だが、3年後のビジネスを支えるためにはレベル5のスキルが求められるので、それをどう実現するかをプランニングするという、積極的な組み立て方が可能になりました。つまり企業の戦略目標を達成するために必要な人材モデルをスキルベースで具体的に定義できる。この点に大きな価値を見出しているのは、主に人材育成を真剣に考え、長年現場で苦勞していた方々ですね。これまで企業になかった仕組みであり、従来の不明確な部分が明確になる。私も、実際に複数企業で導入を支援する中で、ITスキル標準が必要とされていた仕組みであることを確信しました」

策定から約3年が経過したITスキル標準。高橋氏はこれまでの活動経験を通じて、企業がITスキル標準を導入する意義や効果に確かな手ごたえを感じていると話します。ただし、その前提となっているのは、ビジネスに直結した人材育成という本来の目的を理解した上での導入。高橋氏によれば、目的を理解できないために、「導入すればいくら儲

かるのか」といった議論になってしまうケースも少なくないと言います。

「人が財産、人が大事と言いながら、人材育成に投資するという意識が一部の経営者に不足していることは事実です。例えば売上目標が、人材のスキルとは無関係に設定されてしまうため、単純に人件費という制約の中で現場が苦勞する状況が続いてしまう。これでは効率も悪く、インドや中国などのアジア諸国に勝つことはできません。現在、経営者の方々に対して強調しているのは、ビジネス・マキシマイズ(最大限の強化)のためには人材育成が不可欠であり、そのためにITスキル標準が有用だというメッセージです。研修や教育も、単に注目されている技術だからということではなく、ビジネス上これだけのスキルレベルが必要だという明確な根拠に基づき実施する。ビジネスに貢献する人材育成に対する投資を真剣に考えるべきだと思いますね」

経営者に求められるのは、人材育成が会社の今後を左右する重要課題だと認識すること。重要課題である以上、人材育成をすべて人事部門に任せるのではなく、ITスキル標準の位置付けを自ら理解し、自分がどう関わるかを明確にする必要があるということです。

「自社のビジネスに関連する以上、ITスキル標準だけを導入しても意味がありません。業種や事業領域によって、求められる人材のスキルは異なるためです。ITスキル標準の中で自社に必要な部分を見極め、さらに業界や業務固有のスキル、ヒューマン・スキルを追加することで本当の人材モデルになる。そう考えれば「標準」あるいは「辞書」の意味が理解しやすいはず」

ITスキル標準で期待される エンジニア個人のモチベーション向上

ITスキル標準は、経営者が人材育成のあり方を見直す契機になる仕組みである一方、期待されているのは、エンジニア個人のモチベーション向上に活用できるという有用性。高橋氏は、エンジニア個人が夢を持った仕事をする上でもITスキル標準の意義が大きいことを強調します。

「これまでエンジニア個人は、会社からビジネス上の役割に合った仕事を与えられるだけで、キャリアパスも社内の組織から組織、製品から製品へとといったレベルでしか考えることができない立場にいました。一方で、自分の将来を具体的にイメージすることもできない。例えばコンサルタントといっても人によって定義が異なり、何をすればよいかを明確にできなかったためです。ITスキル標準があれば、自分の価値は今のレベルにあり、将来どのレベルを目指すのか、そのために今何をすべきかを具体的に考えることができる。個人が会社を離れて、IT業界の中で自らキャリアデザインを描くための素材でもあるという認識が重要です」

ポイントは、経営者から社員までが納得した導入と継続。最後に高橋氏は、次のように話してくれました。

「最初に診断ツールで現状を把握するなど、スキルから始

職種	専門分野	該当者数:288名					
		Level1	Level2	Level3	Level4	Level5	合計
マーケティング	マーケティングマネジメント						1
	販売チャネル戦略						3
	マーケットコミュニケーション						5
セールス	訪問型コンサルティングセールス						79
	訪問型製品セールス						88
	メディア利用型セールス						3
コンサルタント	BT(Business Transformation)	*	*	*	*		1
	IT	*	*	*	*		4
	パッケージ適用	*	*	*	*		17
	アプリケーション	*	*	*	*		24
	データサービス	*	*	*	*		3
ITアーキテクト	ネットワーク						3
	セキュリティ						4
	システムマネジメント		*	*	*		21
プロジェクトマネジメント	システム開発/アプリケーション開発/システムインテグレーション	*	*	*	*	*	5
	アウトソーシング						2
	ネットワークサービス						2
	ビジネスソリューション						33
	ソフトウェア開発						200
ITスペシャリスト	プラットフォーム		*	*	*	*	170
	システム管理		*	*	*	*	156
	データベース		*	*	*	*	118
	ネットワーク		*	*	*	*	66
	分散コンピューティング		*	*	*	*	176
アプリケーションスペシャリスト	業務システム	*	*	*	*	*	26
	業務パッケージ	*	*	*	*	*	46
	基本ソフト						2
	ミドルソフト						6
	応用ソフト						9
カスタマーサービス	ハードウェア						2
	ソフトウェア						5
	アプリケーションマネジメント						3
オペレーション	システムオペレーション			*	*	*	58
	ネットワークオペレーション						1
	カスタマーサポート						9
エデュケーション	研修企画						2
	インストラクション						4
合計		4	51	75	254	953	1401

ITSSフレームワークからみたスキル分布状況可視化
ITSSユーザー協会 (<http://itsug.org/>) が提供する「SSI-ITSS (Standard Skills Inventory for ITSS)」の全体分布の画面例。現在のスキル状況を把握できるだけでなく、人材戦略上の目標値に対するシミュレーションやギャップ分析、対応トレーニングの表示などが可能。エンジニア個人は、過去のスキル向上の履歴や、キャリアパスの設定によるゴールの明確化ができる。

めてしまうと現場も目的が理解できず納得しません。私が実施しているのは、スキルではなく、ITエンジニアの得意分野であるファンクション(機能)で表現し、必要なスキルを明確にしていくアプローチです。導入プロセスでは現場の方を巻き込んでレビューする、その作業を通じて人材育成を継続できる人材を育成する、さらに仕組みとしてのレビューも継続するという三つの方法論によって、ITスキル標準の必要性を体感できる。私はこの進め方しかないと思っています」

PROFILE

高橋秀典(たかはし・ひでのり)

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、および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を設立代表取締役に就任。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JIAS「ユーザー用ITスキル標準策定委員会」オブザーバー。2005年9月IPA「ITスキル標準経営者向け概説書策定委員会」委員長。2005年10月IPA「ITスキル標準VER2ドラフティング・コミティ」委員。
株式会社スキルスタンダード研究所 ホームページ <http://www.skills.jp/>