

INTERVIEW

[エキスパートインタビュー]

UISS/ITSS活用のポイントは To-Beモデルに基づく継続的なPDCAサイクル



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

UISS（情報システムユーザースキル標準）はユーザー企業に必要なスキル、ITSS（ITスキル標準）はITサービス企業に必要なスキルという観点から、それぞれの標準的な指標を体系化したものですが、適正な人材配置や人材育成という目的は共通しています。企業が自社の実態に応じて、これらのスキル標準を活用するためのポイントはどこにあるのでしょうか。今回は、多くの企業でUISSやITSSの導入コンサルティングを手がけた経験を持つ高橋氏に、事業戦略の遂行を支える情報システムの構築や運用に携わる人材の育成に向けた、これらのスキル標準の効果的な活用法について伺いました。

UISS活用プロセスの適用が 人材育成に向けた第一歩

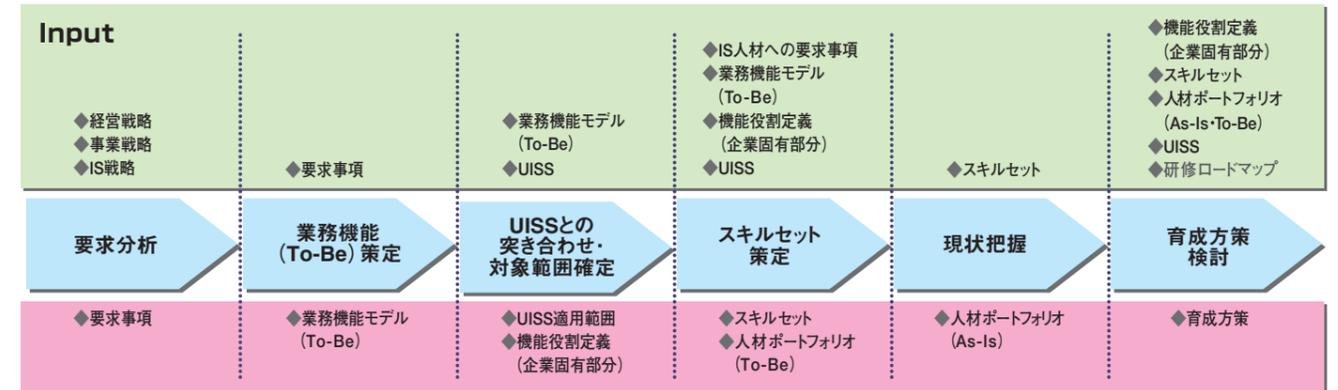
「人材育成という観点でUISSとITSSに共通する重要なポイントは、UISSが提示している活用プロセス、なかでも最初の要求分析フェーズで、企業として目指すべきビジネスの方向性を明確に描けるかどうかにつきまします。つまり、最初から情報システム部門といった特定の組織や人材に着目するのではなく、自社のあるべき姿を描いたうえで、それに対して組織や人材の役割、必要な機能やスキルを明確化していく。こうした活用プロセスの流れがあって、初めて事業目標の達成に貢献する人材の育成計画を策定できるということです。実際に、あるべき姿を議論しないままUISSやITSSを導入し、現状のスキル分布を把握するだけにとどまっているケースも少なくない。自社にとって本当に必要な人材を育成していくためには、ユーザー企業やITサービス企業という立場に関わりなく、まず、UISSが提示している活用プロセスの意義を理解し、自社に適用することが重要です」

高橋氏はまず、企業が人材育成でUISSやITSSを活用するポイントとして、UISSの活用プロセスで“To-Beモデル”と表現されている、企業としてのあるべき姿を描くことの

重要性を強調します。本来UISSやITSS策定の根底にあるのは、企業競争力の強化や他社との差別化といった、経営戦略や事業戦略に基づく人材活用や人材育成の指標を明確化し、整理・体系化するという考え方。企業がこの考え方を生かすためには、自社の事業やビジネスという視点から描くTo-Beモデルと現状のギャップを解消するアプローチが不可欠だということです。

そして、この効果の1つとして挙げられるのが、活用プロセスの考え方を理解し、適用することで、UISSやITSSの対象となる社員に生じる意識の変化です。高橋氏は、実際に情報システム部門を対象にUISSを導入した企業で起きた変化について、次のように話します。

「UISS導入に参画した情報システム部門のリーダークラスは、人材育成が必要だという漠然とした危機感を抱きながらも多忙な業務に追われ、真剣に考える余裕がなかったという実態があります。これがUISSの導入をきっかけに、自分たちの組織や人材がどうあるべきか、部下のモチベーションをどう向上させるかという積極的な議論を初めて交わすことができ、各リーダーの考え方の違いなども明確になりました。真剣な議論を通じて、最終的には自社のTo-Beモデルの実現という観点から、自部門に必要なスキル、不要なスキルを共通認識にできたことは大きい。この企業で



UISSの「活用プロセス」
出典：情報システムユーザースキル標準 Ver1.0（経済産業省）

はCIOが、事業目標の達成に貢献する人材育成という本来の目標に向けた大きな一歩だと評価しています」

短期稼働を優先し 運用を通じて検証、改善を繰り返す

UISSやITSSの導入では、まず要求分析フェーズで、経営計画やビジネス目標から、IT部門に何が求められているか（To-Beモデル）を明らかにし、その内容に基づいて組織や人材に必要な機能や役割、スキルを具体的に定義していく作業が行われます。例えばUISSであれば、機能・役割定義から必要なものを選択し、自社固有のスキルを自ら定義しながら全体の仕組みを体系化していくことになります。ここで高橋氏は、最初から高い完成度を求めるのではなく、短期間で仕組みとして稼働させることを重視すべきだという点を強調します。

「これまでの経験から、60～70%の完成度であっても、約4ヵ月という導入期間を目安に運用を開始することを優先すべきです。具体的な作業では、例えば交渉力というスキルを、事業部門の責任者に対するこういう交渉力といった具体的な内容で定義していきますが、1つひとつのスキルの定義、さらには全体の考え方などは仮説に過ぎません。実際に導入し

た企業でも運用を通じて、設定する人材像はもっと少ない方がいい、スキルレベルはもっと細かく設定した方がいいといった、実態に合った定義が明確になっていきます。仮説の完成度を高めることではなく、継続的に仮説を検証・改善する評価サイクルを確立することが重要です」

ただし、こうしてUISSやITSSを活用した仕組みを稼働させる際に、対象となる業務現場の担当者が抱くのが、定義したスキルレベルと人事制度上の等級がどう関連するのかといった疑問。もちろんUISSやITSSは、そのまま人事評価に利用するための仕組みではありませんが、現実には人事評価と深く関わります。高橋氏は、社員にその関連は明確に伝えるべきだと指摘し、最後に次のように話してくれました。

「最初から人事評価に直結させ、現状のスキルレベルに該当する等級の給与を設定してしまうと、現場の反感を買うことになります。ただし関連がある以上は、将来的にという前提で、新たに定義したスキルレベルと人事評価の等級をこう対応させるという方針を明確にしておくことが必要です。そのうえで、例えば現場にあった内容にする目的で、1年間実際に運用して改善を進める、そのための協力を社員に求め、まず現場にスキル向上に有効な仕組みだという理解を浸透させる。そうしたステップの積み重ねが人材評価と連動させるための前提だと言えるでしょう」

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入社、同社執行役員を経て、IT人材育成のコンサルティングを主体とする株式会社 スキルスタンダード研究所設立。2003年に特定非営利活動法人ITSSユーザー協会の専務理事、社団法人情報サービス産業協会（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」委員を歴任。2005年以降も、経済産業省、社団法人日本情報システムユーザー協会（JUAS）「ユーザー用ITスキル標準

策定委員会」オブザーバーとしてUISS策定に参画したほか、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）「ITスキル標準経営者向け概説書策定委員会」委員長、同「ITスキル標準V2改訂委員会」委員などで活躍。多くの企業でITSSやUISSの導入コンサルティングを手がけた実績も持つ。2006年5月にIPA賞を受賞。主な著書に『ITエンジニアのための【ITSS V2】がわかる本』など。
<http://www.skills.jp>