

# スキル標準の導入アプローチ



2008年4月

株式会社スキルスタンダード研究所  
代表取締役 高橋秀典

# 高橋秀典 略歴

1993年 日本オラクル株式会社に入社。

SE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

情報処理技術者試験データベース・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 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 代表取締役社長

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月経済産業省「ユーザー用ITスキル標準策定委員会」オブザーバ

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V2改定委員会」委員

2005年10月 経済産業省「ユーザー版ITスキル標準策定委員会」オブザーバ

2006年5月 第2回「IPA賞人材育成部門」受賞

2006年6月 経済産業省「情報システムユーザスキル標準策定委員会」オブザーバ、同有効活用WG委員

2006年9月 IPA「ITスキル標準V2\_2006改定委員会」委員

2007年6月～ 経済産業省「情報システムユーザスキル標準策定委員会」普及啓発WG委員

2007年9月～ IPA「ITスキル標準V3改定委員会」委員



# コンサルティング実績



ファイザー株式会社

株式会社サイバード

アフラック (アメリカンファミリー生命保険会社)

株式会社ワイ・ディ・シー

株式会社インフォセンス

テンプスタッフテクノロジー株式会社

T&D情報システム(大同生命・太陽生命)

住友化学システムサービス株式会社

名古屋地区5社 キムラユニティー

サンテック

CMC Solutions

システムハウス

システムリサーチ

(順不同)

以上、公表をご了解いただいている企業です。

株式会社リクルート

ヤンセンファーマ株式会社

プロミス株式会社

株式会社日本コンピュータコンサルタント

伊藤忠テクノサイエンス株式会社

三菱UFJ証券株式会社

関西電力株式会社

キーウェアソリューションズ株式会社

# IT人材をとりまく環境

---



# 企業の状況



## ○ エンジニア育成の感覚が希薄

長すぎた「エンジニアを用意すれば成り立つ」というビジネス形態  
どこにもスキルの蓄積ができない ← 大手企業は外注管理が主体  
下請けの企業群は仕事が縦割り

## ○ 不十分な人材育成・調達プラン

エンジニアのスキルを十分把握せずに目標設定し、そのしわ寄せが  
プロジェクト失敗につながっている。  
場当たりのプラン ← エンジニアのスキルの把握が不十分  
目標設定があいまいなので、人材育成・調達プランが  
不正確

# 客観的な指標



## ○ 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)

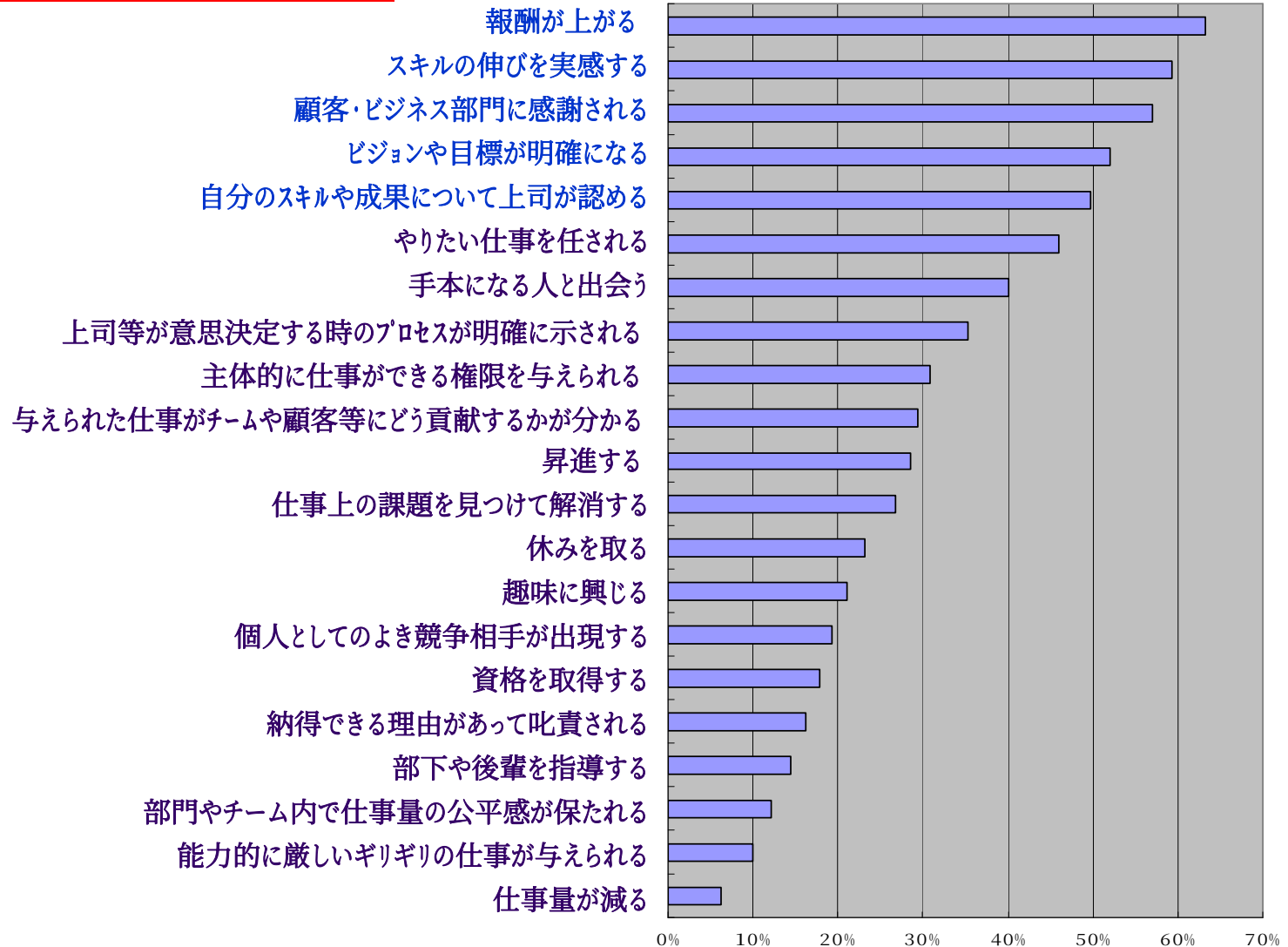
# 参考資料 日本のIT関係社員の意識 (1)



## やる気を高め持続させることに直結する要因

(複数回答可)

日経ITプロフェッショナル 2006年1月号『やる気マネジメント術』より抜粋



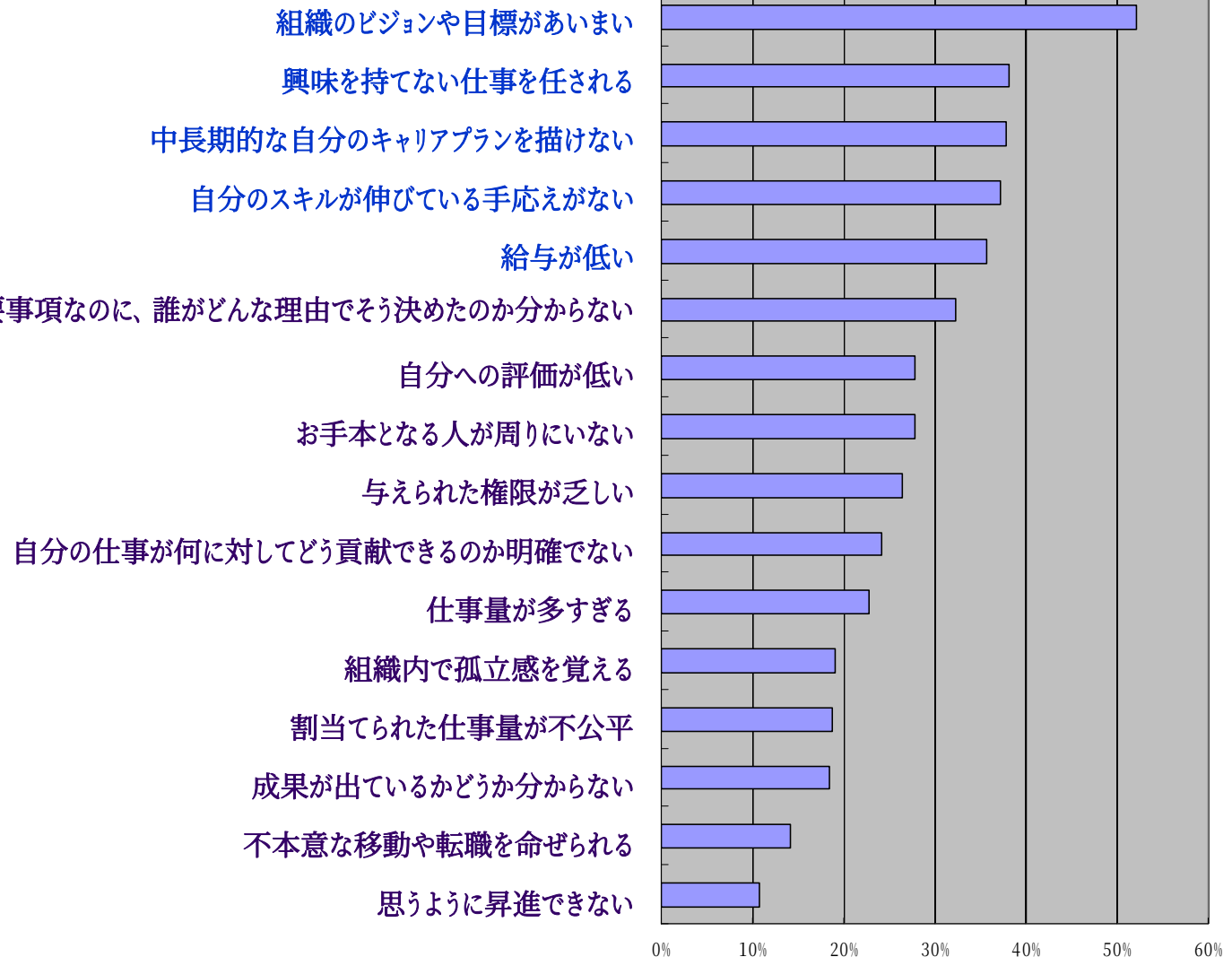
## 参考資料 日本のIT関係社員の意識(2)



### やる気を阻害している状況や制度

(複数回答可)

日経ITプロフェッショナル 2006年1月号『やる気マネジメント術』より抜粋





# IT人材への強い関心 (1)

## ・日本のCIO職の2007年取り組み課題ランキング

### 1. IT人材の確保・育成・保持

2. ビジネスとITの戦略、及び計画の連携強化
3. ITガバナンスの改善
4. 全社レベルの変革構想のリード
5. ビジネス成長を可能にするプロジェクトの導入

## ・アウトソーシングの目的

### 1. 人材不足の解消

2. 高度なITスキルの活用
3. コストの削減
4. 社内要員の戦略領域へのシフト
5. 経営資源の選択と集中化

出典:ガートナー

## IT人材への強い関心 (2)

### ・IT企画力の必要性

業務課題を解決するための業務プロセス、及びシステムの企画を立てること

- ・ビジネス部門へのヒアリング
- ・課題抽出・分析
- ・システム化の目的や範囲決めの設定
- ・課題を解決するための業務・システム設計
- ・システム化、及びプロジェクトの計画

### ・情報システム部門の企画提案力に対するビジネス部門の満足度

非常に不満・不満:39%

満足・非常に満足:9%

普通:48%

あまり期待していない:4%

出典:JUAS

## ・組織を弱体化させる視点

- 「コア機能 VS 非コア機能」の切り分けの不適
- 否応無いトップダウンでのコスト削減要求
- IT部門の企画・戦略機能への特化
- 形骸化・現場の関係遮断を促すSLAの導入・利活用

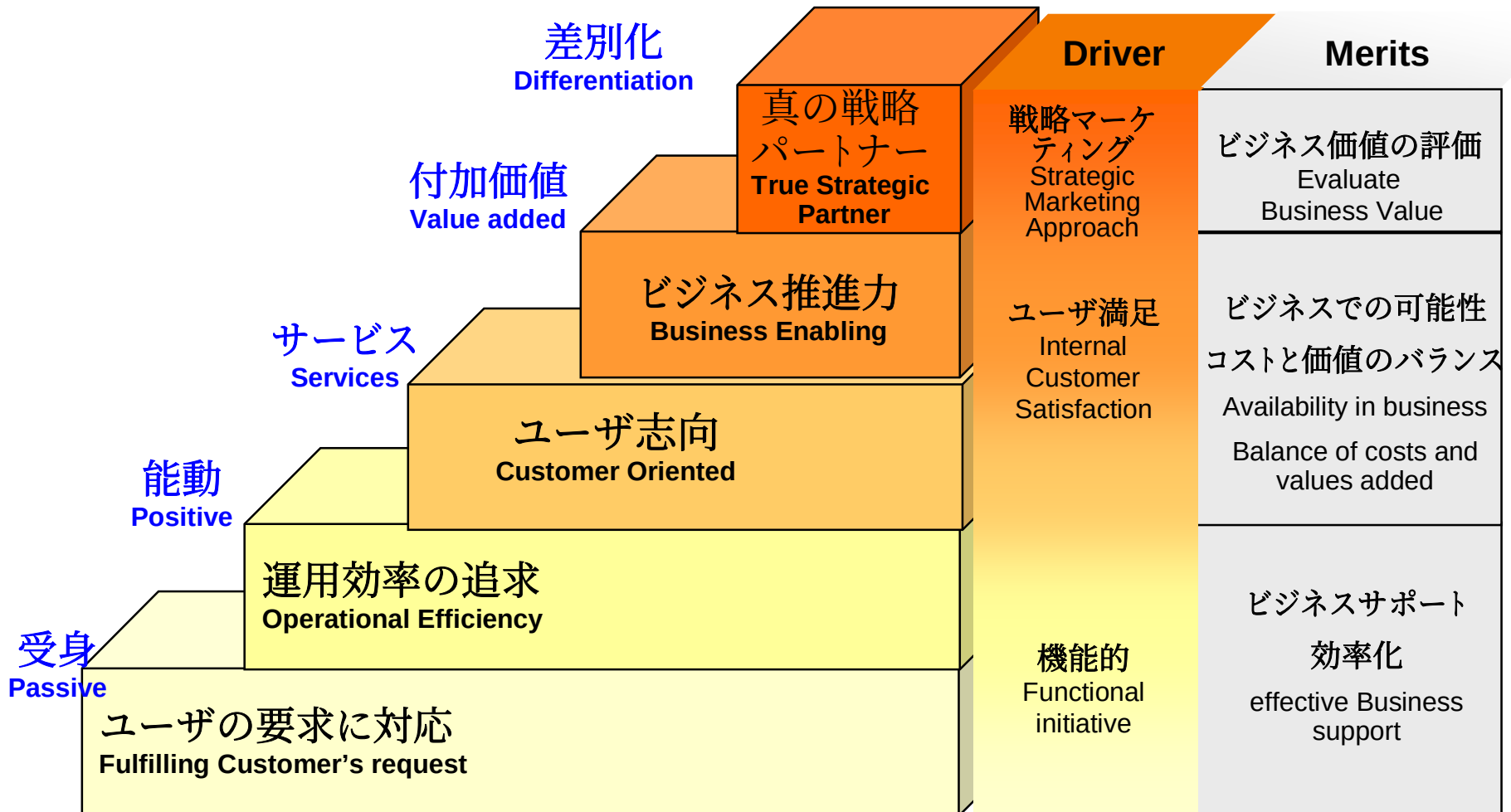
## ・IT人材に不足しているスキル

- 上流工程、特に要求分析・機能分析・データ分析手法に関するモデリングスキル
- マネジメント能力・リーダーシップ・コミュニケーション能力などのヒューマンスキル
- 課題発見力、計画立案力などのコンセプチュアルスキル

# ITサービスの役割と人材戦略策定 の考え方



# 進化のプロセス



# ITプロセス概観図



## Governance & Strategy

IT Enterprise  
Strategy

Service  
Strategy

Enterprise  
Architecture Mgmt

IT Risk  
Management

Portfolio Mgmt.

## Administration

Financial Planning  
& Analysis

Vendor  
Management

Human  
Performance Mgmt

Organizational  
Training

Organizational  
Communications

## Acct./Portfolio Mgmt.

Customer  
Demand Mgmt

Customer  
Funding Mgmt

Customer Care/  
Engagement Mgmt

Customer  
Marketing

## Program/Project Delivery

Program  
Management

Project  
Management

## Engineering

Infrastructure  
Engineering

Process  
Engineering

Application  
Engineering

## Service Delivery & Support

Incident  
Management

Change  
Management

Configuration  
Management

Service Level  
Management

Capacity  
Management

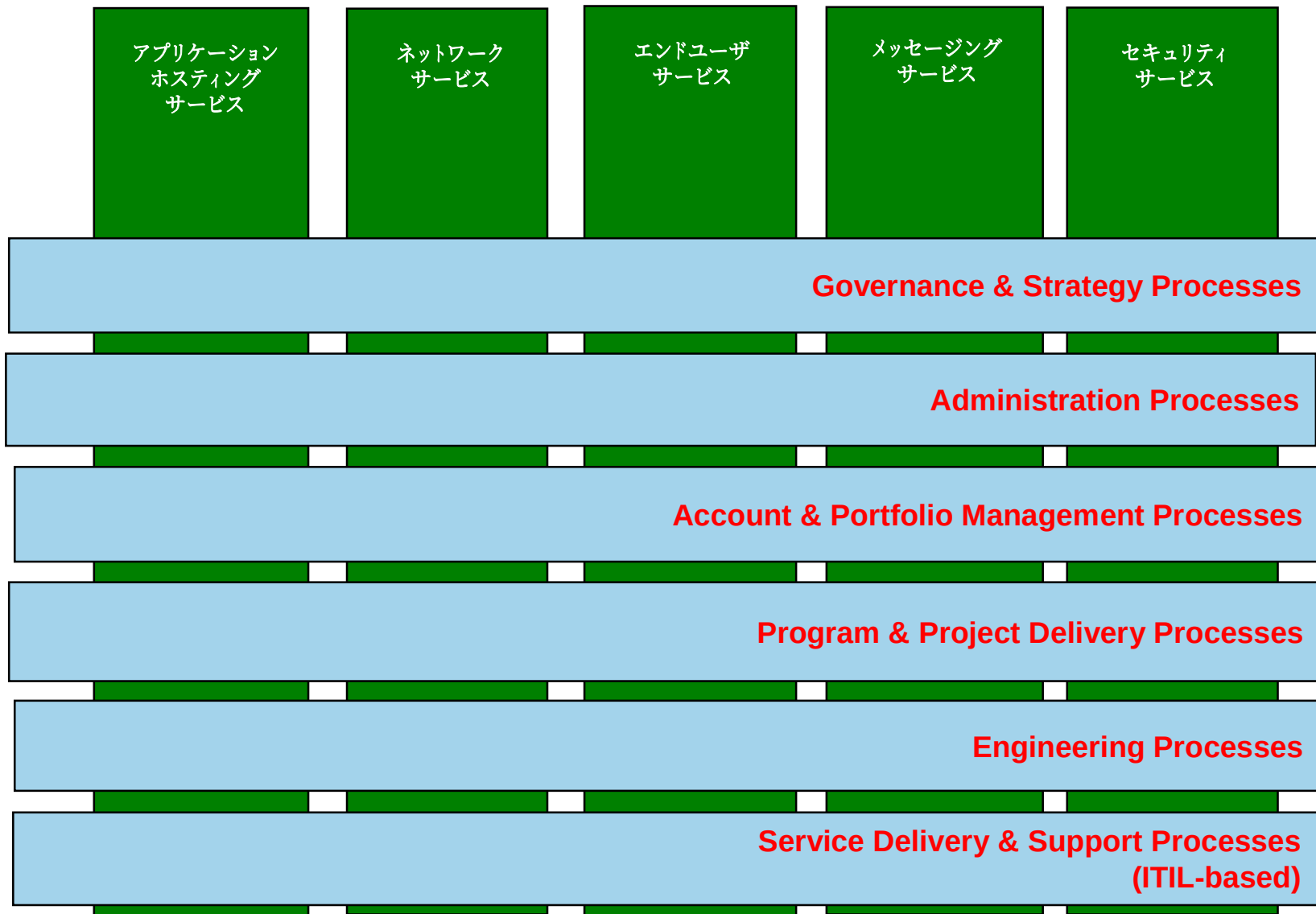
Problem  
Management

Release  
Management

Availability  
Management

IT Service  
Continuity Mgmt

# ITプロセスと提供サービスの関係



# IT人材戦略策定の要件



## 組織力強化

- ・IT組織が持つべき機能の洗い出しとチェック
- ・メンバーのスキル把握と組織設計
- ・プロジェクトへのアサインへの適用

## 組織および人材の役割と育成計画の明確化

- ・育成計画立案
- ・キャリアパス策定
- ・採用基準の策定
- ・ITに関わる人材の評価
- ・情報子会社やITベンダーとの分担の明確化
- ・内外リソース戦略の立案

出典: [UISS有効活用ガイド/ JUAS](#)



# 役割と責任範囲の明確化



## 【あるべき姿：業務機能で明確化】

私の仕事は、  
システム構築時に、ユーザ部門のニーズをまとめて内容を決めたり、出来上がったシステムをどう運用するか考えたり、それから、XXXシステム開発プロジェクトではリーダーをやっていて…。



【現状】



IS企画

IS企画の策定

IS導入計画の策定

調達と調達マネジメント

IS企画評価

システム運用指標策定

業務運用指標評価

プロジェクト  
マネジメント

プロジェクト計画策定

プロジェクト追跡と実行  
管理

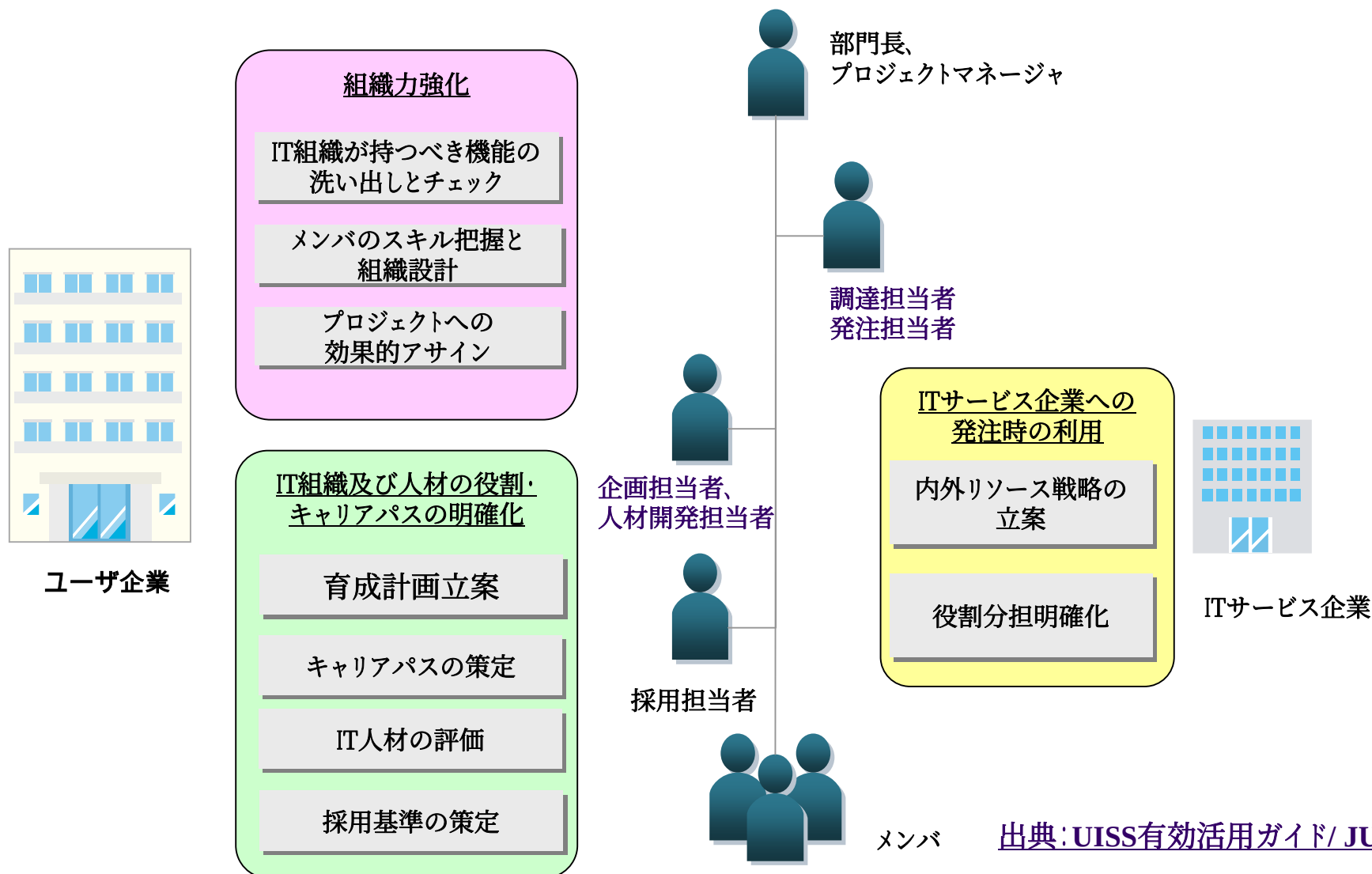
対象業務システム  
課題の定義

業務プロセスの企画

システム方式の策定

出典：UISS有効活用ガイド/ JUAS

# 役割と責任範囲の明確化



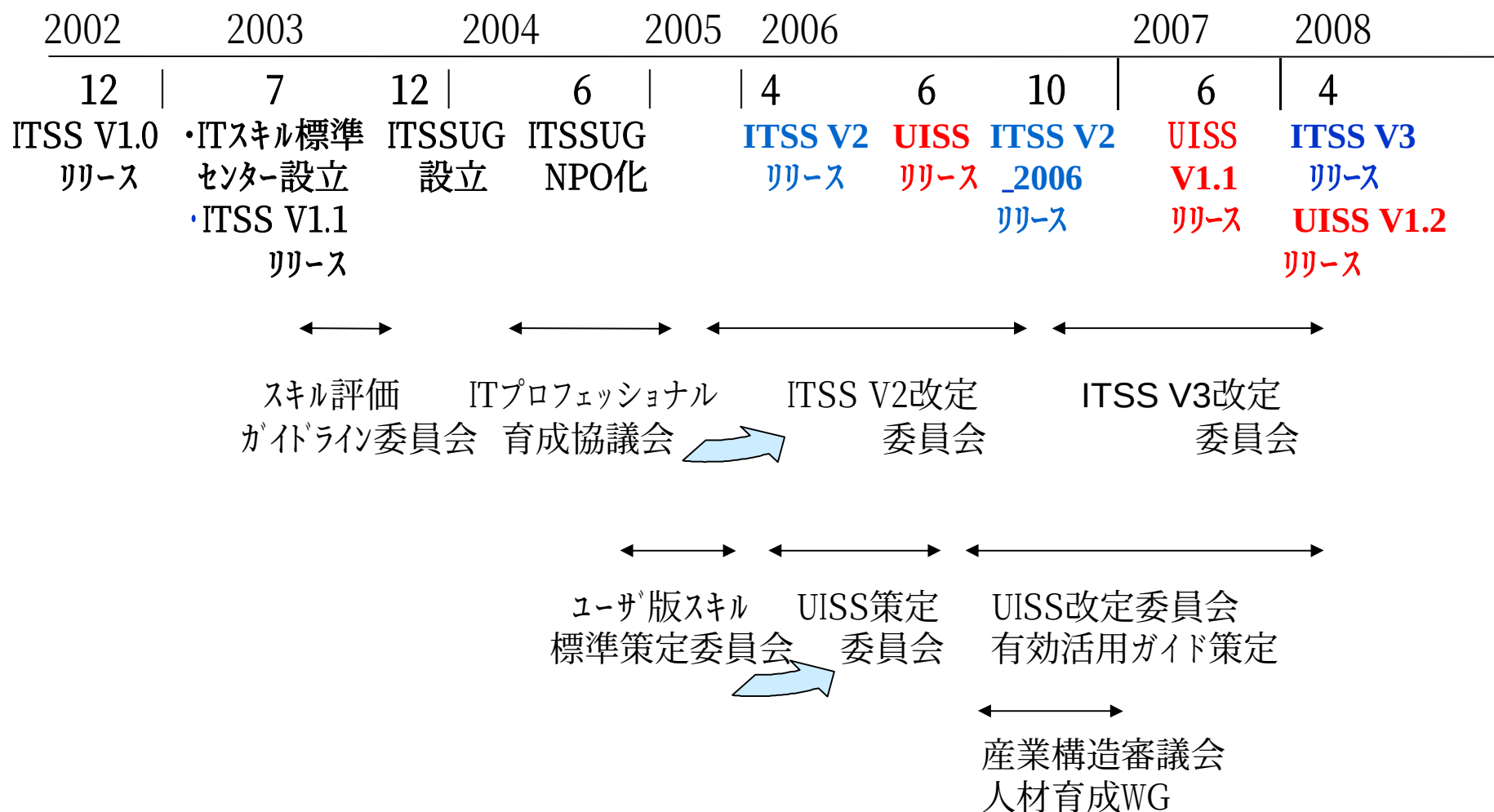
出典: UISS有効活用ガイド/ JUAS

# ITスキル標準(ITSS) & 情報システムユーザスキル標準(UISS)

---



# ITSS V3、UISSリリースまでの道のり





# レベルの概念

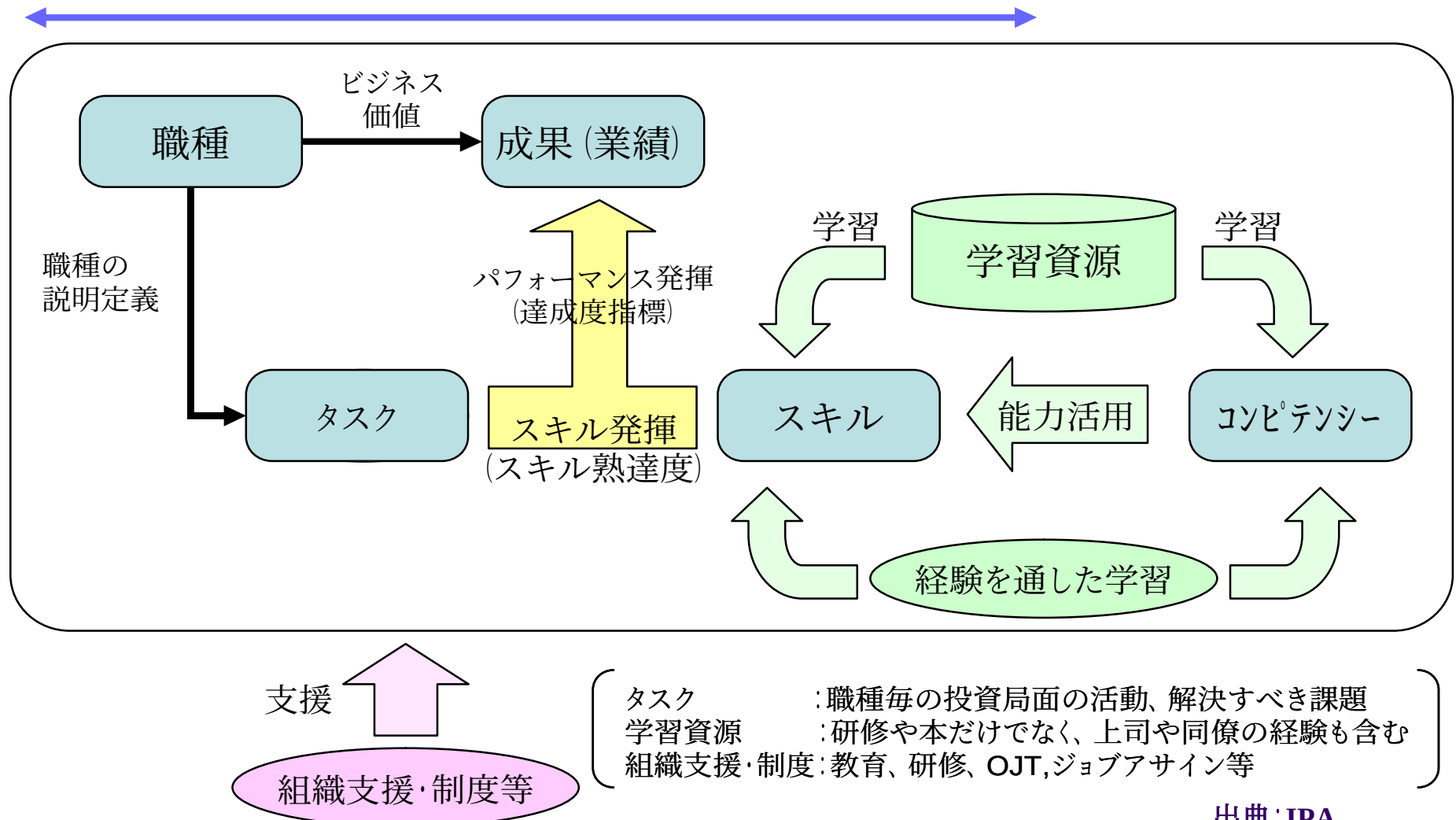


|                             | ハイレベル                          |       |       | ミドルレベル               |      | エントリレベル        |          |
|-----------------------------|--------------------------------|-------|-------|----------------------|------|----------------|----------|
|                             | レベル7                           | レベル6  | レベル5  | レベル4                 | レベル3 | レベル2           | レベル1     |
| プロフェッショナルとしての<br>認知・リーダーシップ | ビジネス、テクノロジー、メソドロジをリードする(創出、開発) |       |       | 業務上の課題の発見、解決が出来る(使用) |      |                |          |
|                             | 責任者                            |       |       | リーダー                 | メンバ  |                |          |
|                             | 業界をリード                         | 業界に貢献 | 社内に貢献 | 業務範囲(プロジェクト)内をリード    |      | 指導の下に実施        |          |
|                             | 市場への影響力がある                     |       |       |                      |      |                |          |
|                             | 市場で認知される                       |       |       |                      |      |                |          |
|                             | 社内で認知される                       |       |       |                      |      |                |          |
| スキル活用実績                     | 指導出来る                          |       |       |                      |      |                |          |
|                             | 独力で全て出来る                       |       |       |                      |      |                |          |
|                             |                                |       |       |                      |      | 一定程度であれば独力で出来る |          |
|                             |                                |       |       |                      |      |                | 指導の下に出来る |
| 評価                          | プロフェッショナルとしての認知度               |       |       |                      |      |                |          |
|                             |                                |       |       | スキル活用度               |      |                |          |

# ITSSの概念と各々の関係



ITスキル標準の範囲

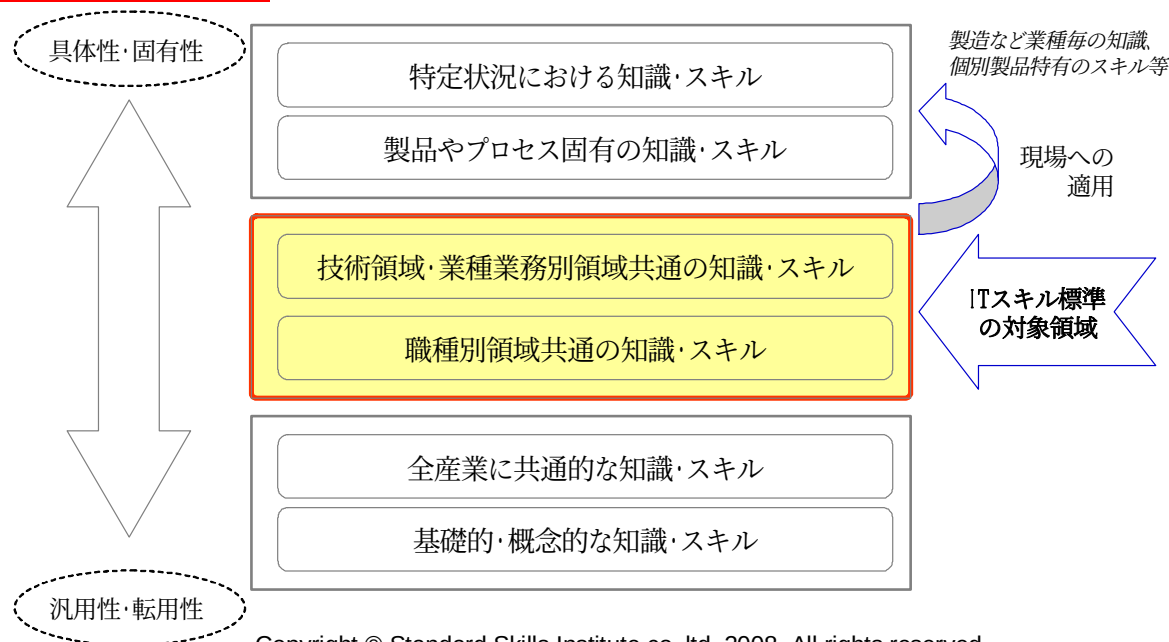


# ITSS V3活用視点



## ITSS V3概要・第1部より抜粋:

①「企業によってビジネス戦略が異なる以上、投資すべき対象職種も異なる。このため、ITスキル標準を企業へ適用する場合には、ITスキル標準の定義内容は共通指標として活用し、自社のビジネス戦略に合わせて企業固有の定義内容に置き換えた指標を設定することが求められる。」



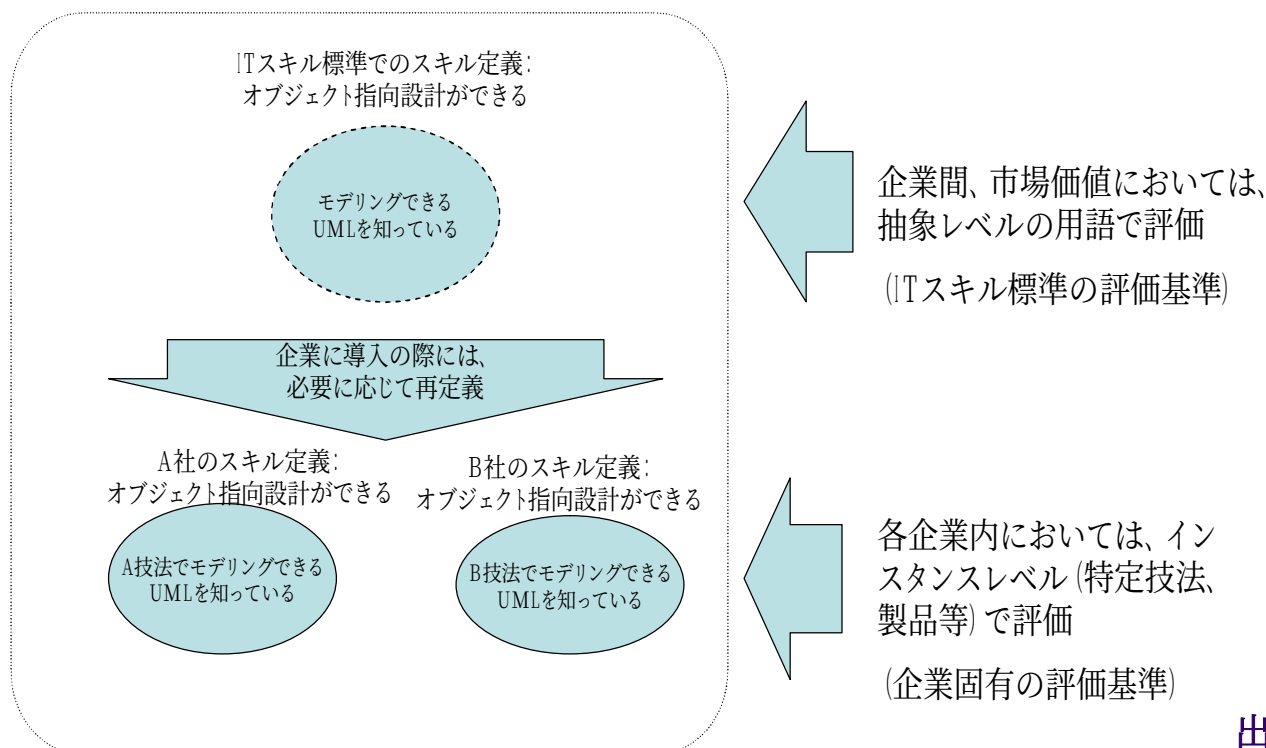


# ITSS V3活用の視点



ITSS V3概要・第1部より抜粋：

②「各企業は、ITスキル標準を共通指標として現場で特定できるレベルで解釈あるいは再定義し、企業固有の指標として適用する。  
これにより、企業間の解釈による差異を少なくすることができる。」



出典：IPA

# ITSS V3活用の視点



ITSS V3概要・第1部より抜粋：

③「ITスキル標準は、事業活動における個人の貢献を的確に評価しようとする観点から活用することが必要である。人材投資という経営判断やビジネス戦略が伴わないままITスキル標準を導入することは、自社のビジネスや技術を担い、競争力を支えていくプロフェッショナルの重点育成策にはつながらない。ビジネス戦略に乏しく、単に人事管理上の便宜性や処遇制度の見直しのために利用するだけでは、逆に個人のモチベーション低下につながる恐れもある。」

出典：IPA

# ITSS V3活用の視点



ITSS V3概要・第1部より抜粋:

④「ITスキル標準の位置づけは、基準や仕様ではなく、参照モデルである。すなわち各社がビジネス戦略の実現を目的に、人材の育成に関わる様々な立場の人が人材育成について共通の認識を持つために参照する指標ということである。「標準」といっても、自社のビジネス戦略の実現に必要な部分だけを参照すればよい。すべてを必ず使う、そのまま使うという位置づけにはないという理解が必要である。」

出典:IPA

# ITSS V3活用の視点



## キーワード

- ・「共通指標」
- ・「参照モデル」
- ・「ビジネス戦略に合わせて企業固有に再定義」
- ・「すべてを必ず使う、そのまま使うという位置づけにはない」

# キャリアフレームワーク



| 職種    |       | マーケティング       |  |  | セールス     |  |  | コンサルタント        |  |  | ITアーキテクト        |  |  | プロジェクトマネジメント |  |  | ITスペシャリスト   |  |  |                               |  | アプリケーションスペシャリスト |    | ソフトウェア開発 |  |         | カスタマサービス |  |                | ITサービスマネジメント |  |                  |  | エデュケーション |                 |  |  |        |  |  |            |  |  |            |  |  |            |  |  |          |  |  |        |  |  |        |  |  |        |  |  |             |  |  |        |  |  |        |  |  |         |  |  |       |  |  |        |  |  |       |  |  |        |  |  |        |  |  |              |  |  |      |  |  |        |  |  |         |  |  |         |  |  |      |  |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------|-------|---------------|--|--|----------|--|--|----------------|--|--|-----------------|--|--|--------------|--|--|-------------|--|--|-------------------------------|--|-----------------|----|----------|--|---------|----------|--|----------------|--------------|--|------------------|--|----------|-----------------|--|--|--------|--|--|------------|--|--|------------|--|--|------------|--|--|----------|--|--|--------|--|--|--------|--|--|--------|--|--|-------------|--|--|--------|--|--|--------|--|--|---------|--|--|-------|--|--|--------|--|--|-------|--|--|--------|--|--|--------|--|--|--------------|--|--|------|--|--|--------|--|--|---------|--|--|---------|--|--|------|--|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 専門分野  |       | マーケティングマネジメント |  |  | 販売チャネル戦略 |  |  | マーケットコミュニケーション |  |  | 訪問型コンサルティングセールス |  |  | 訪問型製品セールス    |  |  | メディア利用型セールス |  |  | B T (Business Transformation) |  |                 | IT |          |  | パッケージ適用 |          |  | アプリケーションアーキテクト |              |  | インフラストラクチャアーキテクト |  |          | インテグレーションアーキテクト |  |  | システム開発 |  |  | ITアウトソーシング |  |  | ネットワークサービス |  |  | ソフトウェア製品開発 |  |  | プラットフォーム |  |  | システム管理 |  |  | データベース |  |  | ネットワーク |  |  | 分散コンピューティング |  |  | セキュリティ |  |  | 業務システム |  |  | 業務パッケージ |  |  | 基本ソフト |  |  | ミドルソフト |  |  | 応用ソフト |  |  | ハードウェア |  |  | ソフトウェア |  |  | ファシリティマネジメント |  |  | 運用管理 |  |  | システム管理 |  |  | オペレーション |  |  | サービスデスク |  |  | 研修企画 |  |  | インストラクション |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ハイレベル | レベル 7 |               |  |  |          |  |  |                |  |  |                 |  |  |              |  |  |             |  |  |                               |  |                 |    |          |  |         |          |  |                |              |  |                  |  |          |                 |  |  |        |  |  |            |  |  |            |  |  |            |  |  |          |  |  |        |  |  |        |  |  |        |  |  |             |  |  |        |  |  |        |  |  |         |  |  |       |  |  |        |  |  |       |  |  |        |  |  |        |  |  |              |  |  |      |  |  |        |  |  |         |  |  |         |  |  |      |  |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# ITSS V3キャリアフレームワーク



| 産構審報告書の<br>人材像             |      | ストラテジスト       |          |                  |                 |           |             | システム<br>アーキテクト | プロジェクト<br>マネージャ | テクニカルスペシャリスト     |                   |                |        |           |            |            |                     |                    |        | サービスマネージャ    |          |        |        |                  |       | その他    |         |        |              |      |        |         |         |      |           |  |
|----------------------------|------|---------------|----------|------------------|-----------------|-----------|-------------|----------------|-----------------|------------------|-------------------|----------------|--------|-----------|------------|------------|---------------------|--------------------|--------|--------------|----------|--------|--------|------------------|-------|--------|---------|--------|--------------|------|--------|---------|---------|------|-----------|--|
| 職<br>種                     |      | マーケティング       |          | セールス             |                 | コンサルタント   |             | ITアーキテクト       |                 | プロジェクト<br>マネジメント |                   | ITスペシャリスト      |        |           |            |            | アプリケーション<br>スペシャリスト | ソフトウェア<br>デベロップメント |        |              | カスタマサービス |        |        | ITサービス<br>マネジメント |       |        | エデュケーショ |        |              |      |        |         |         |      |           |  |
| 専<br>門<br>分<br>野           |      | マーケティングマネジメント | 販売チャネル戦略 | マーケティングコミュニケーション | 訪問型コンサルティングセールス | 訪問型製品セールス | メディア利用型セールス | インダストリ         | ビジネスファンクション     | アプリケーションアーキテクチャ  | インフラストラクチャアーキテクチャ | インターネットアーキテクチャ | システム開発 | クラウドソーシング | ネットワークサービス | ソフトウェア製品開発 | プラットフォーム            | ネットワーク             | データベース | アプリケーション共通基盤 | システム管理   | セキュリティ | 業務システム | 業務パッケージ          | 基本ソフト | ミドルソフト | 応用ソフト   | ハードウェア | ファシリティマネジメント | 運用管理 | システム管理 | オペレーション | サービスデスク | 研修企画 | インストラクション |  |
| ス<br>ー<br>パ<br>ー<br>ハ<br>イ | レベル7 |               |          |                  |                 |           |             |                |                 |                  |                   |                |        |           |            |            |                     |                    |        |              |          |        |        |                  |       |        |         |        |              |      |        |         |         |      |           |  |
|                            | レベル6 |               |          |                  |                 |           |             |                |                 |                  |                   |                |        |           |            |            |                     |                    |        |              |          |        |        |                  |       |        |         |        |              |      |        |         |         |      |           |  |
| ハ<br>イ                     | レベル5 |               |          |                  |                 |           |             |                |                 |                  |                   |                |        |           |            |            |                     |                    |        |              |          |        |        |                  |       |        |         |        |              |      |        |         |         |      |           |  |
|                            | レベル4 |               |          |                  |                 |           |             |                |                 |                  |                   |                |        |           |            |            |                     |                    |        |              |          |        |        |                  |       |        |         |        |              |      |        |         |         |      |           |  |
| ミ<br>ド<br>ル                | レベル3 |               |          |                  |                 |           |             |                |                 |                  |                   |                |        |           |            |            |                     |                    |        |              |          |        |        |                  |       |        |         |        |              |      |        |         |         |      |           |  |
|                            | レベル2 |               |          |                  |                 |           |             |                |                 |                  |                   |                |        |           |            |            |                     |                    |        |              |          |        |        |                  |       |        |         |        |              |      |        |         |         |      |           |  |
| エ<br>ン<br>ト<br>リ           | レベル1 |               |          |                  |                 |           |             |                |                 |                  |                   |                |        |           |            |            |                     |                    |        |              |          |        |        |                  |       |        |         |        |              |      |        |         |         |      |           |  |

# IT投資局面と活動領域

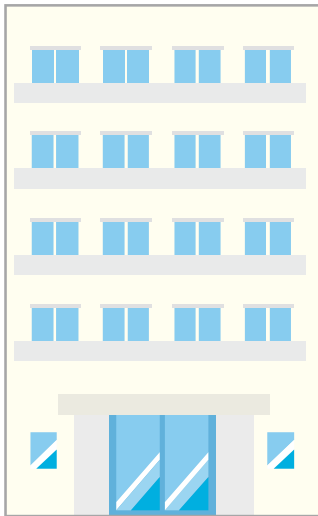


| IT投資の局面<br>と活動領域<br><br>職種 | 経営戦略策定          |                 | 戦略的情報化企画                 |                            | 開発                         |                            | 運用・保守                        |                            |
|----------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
|                            | 経営目標／<br>ビジョン策定 | ビジネス<br>戦略策定    | 課題<br>整理／分析<br>(ビジネス/IT) | ソリューション<br>設計<br>(構造/パターン) | コンポーネント<br>設計<br>(システム/業務) | ソリューション<br>構築<br>(開発/実装)   | ソリューション<br>運用<br>(システム/業務)   | ソリューション<br>保守<br>(システム/業務) |
| セールス                       | 目標/ビジョン<br>の確認  | ビジネス<br>戦略の確認   | ビジネス課題<br>ソリューション提案      |                            |                            |                            |                              |                            |
| コンサルタント                    | 目標/ビジョン<br>の提言  | ビジネス戦略<br>策定の助言 | ソリューション<br>策定のための<br>助言  | ソリューション<br>の設計             |                            |                            |                              |                            |
| IT<br>アーキテクト               |                 |                 | ソリューション<br>の枠組み策定        | ソリューション<br>アーキテク<br>チャーの設計 | コンポーネントの<br>設計             | ソリューション<br>の構築             |                              |                            |
| プロジェクト<br>マネジメント           |                 |                 | プロジェクト基<br>本計画の策定        | プロジェクトの<br>管理/統制           | プロジェクトの<br>管理/統制           | プロジェクトの<br>管理/統制           | プロジェクトの<br>管理/統制             | プロジェクトの<br>管理/統制           |
| IT<br>スペシャリスト              |                 |                 |                          | システム構築<br>計画の策定            | システム・コン<br>ポーネントの設計        | システム・コン<br>ポーネントの導入<br>構築  | システム・コン<br>ポーネントの運用<br>支援    | システム・コン<br>ポーネントの保守        |
| アプリケーション<br>スペシャリスト        |                 |                 |                          | アプリケーション<br>開発計画の策定        | アプリケーション<br>コンポーネント<br>の設計 | アプリケーション<br>コンポーネント<br>の開発 | アプリケーション<br>コンポーネント<br>の運用支援 | アプリケーション<br>コンポーネント<br>の保守 |
| カスタマ<br>サービス               |                 |                 |                          |                            | 導入計画<br>の策定                | ハードウェア<br>ソフトウェア<br>の導入    | ハードウェア<br>ソフトウェア<br>の保守      | ハードウェア<br>ソフトウェア<br>の保守    |
| ITサービス<br>マネジメント           |                 |                 |                          |                            |                            | 運用計画/<br>運用管理<br>の策定       | システムの<br>運用と管理               | システムの<br>運用と管理             |

主たる活動局面
  従たる活動局面

出典:IPA

# UISSとは

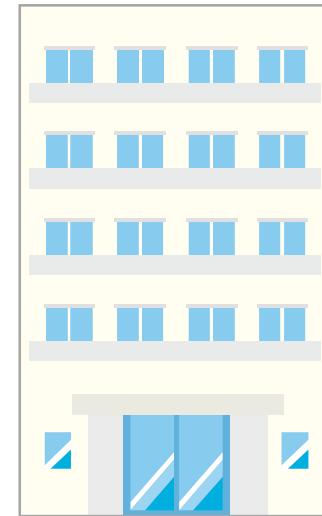


商社

商社事業の業務フロー

事業戦略/優位を  
つくるしくみ

戦略を実現する機能・スキル



メーカー

メーカー事業の業務フロー

事業戦略/優位を  
つくるしくみ

戦略を実現する機能・スキル

共通

この部分を対象



# UISSの特徴



- 情報システムが、企業活動に直接的な影響を及ぼす重要インフラとなったことを踏まえ、ユーザ企業における情報システム機能を経営的観点から体系的に整理したもの
- 従来、可視化されていなかった情報システム機能を、業務レベルで洗い出し、その業務に求められるスキル、知識を一覧化したもの
- ユーザ企業固有の業務である①調達、②評価、③利活用、に関する職務とその能力も定義したもの

※定義されている内容はITに関する専門能力のみであり、人事評価に直結するものではない

UISSを、各企業の情報化推進体制や推進者の立場に応じてカスタマイズすることで、次に掲げるような目的を実現することができる。

1. 経営層自身および経営層への報告者の利用 → IT人材のポートフォリオの把握
2. システム・ベンダへの発注時の利用  
→ ユーザ主導の発注、役割分担の整合性／効率化
3. IT部門メンバの役割・キャリアパス理解
  - ① 組織の観点 → 組織の生産性アップ
  - ② 個人の観点 → モチベーションアップ



| 項目                 | 内容                                                                                                                                                                                                                                                            | 評価 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 事業戦略立案<br>事業戦略評価   | <p>①計画 ①全社戦略の展開に資した、事業戦略立案の立案 評価</p> <p>②組織 ②組織設計・人事制度によって、事業戦略立案、評価に資する以下の機能を果たしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業戦略立案</li> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度の改善</li> <li>●組織設計・人事制度の改善</li> <li>●組織設計・人事制度の改善</li> </ul>                  |    |
| 組織戦略立案<br>組織戦略評価   | <p>①計画 ①事業戦略立案に資した組織戦略立案の立案 評価</p> <p>②組織 ②組織設計・人事制度によって、組織戦略立案、評価に資する以下の機能を果たしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> </ul>                          |    |
| ①組織戦略立案<br>②組織戦略評価 | <p>①計画 ①組織戦略立案の変化や外部環境の変化に資して組織設計・人事制度に資する以下の機能を果たしている。</p> <p>②組織 ②組織設計・人事制度によって、組織戦略立案、評価に資する以下の機能を果たしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> </ul> |    |
| ①組織戦略立案<br>②組織戦略評価 | <p>①計画 ①組織戦略立案の変化や外部環境の変化に資して組織設計・人事制度に資する以下の機能を果たしている。</p> <p>②組織 ②組織設計・人事制度によって、組織戦略立案、評価に資する以下の機能を果たしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> <li>●組織設計・人事制度</li> </ul> |    |

| 調査      |         |                                                                                      | 回答者<br>氏名 | 調査対象者<br>氏名 |
|---------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 1.性別    | 2.年齢    | 3.職業                                                                                 |           |             |
| 調査対象者3名 | 男性 30歳代 | <p>1.性別(男性/女性)</p> <p>2.年齢(20代/30代/40代/50代/60代/70代)</p> <p>3.職業(学生/会社員/専業主婦/その他)</p> |           |             |
|         |         | <p>4.調査方法(面接/電話/郵便)</p> <p>5.調査場所(自宅/会社/公共施設)</p>                                    |           |             |
|         |         | <p>6.調査期間(調査開始日～調査終了日)</p> <p>7.調査回数(1回/複数回)</p>                                     |           |             |
|         |         | <p>8.調査結果(調査結果の概要)</p>                                                               |           |             |
|         |         | <p>9.調査の感想(調査の感想や意見)</p>                                                             |           |             |

[illegible][illegible]

Input

要求分析

業務機能 (ToBe) 策定

スキルセット 策定

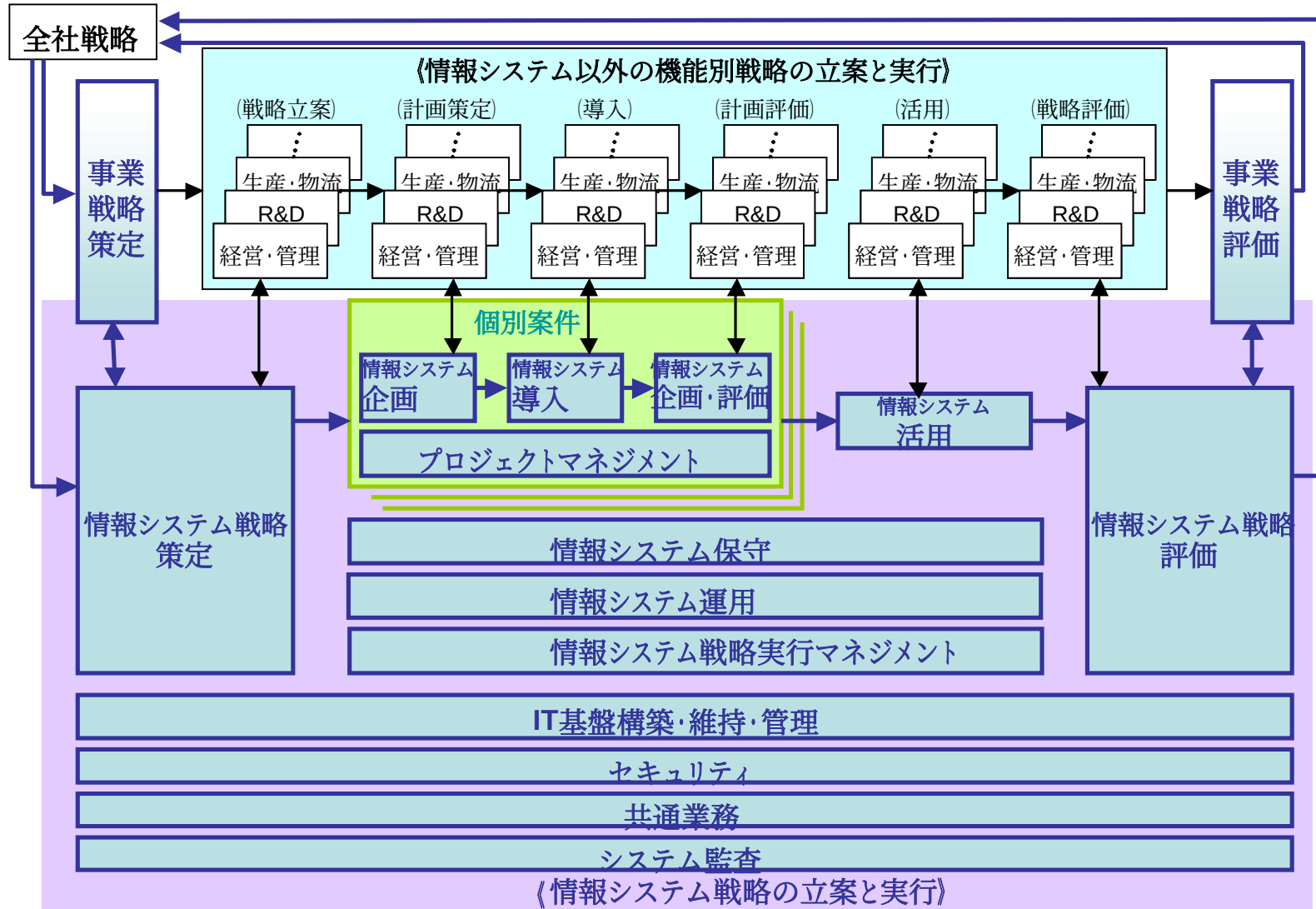
現状把握/ 育成方策 検討

Output

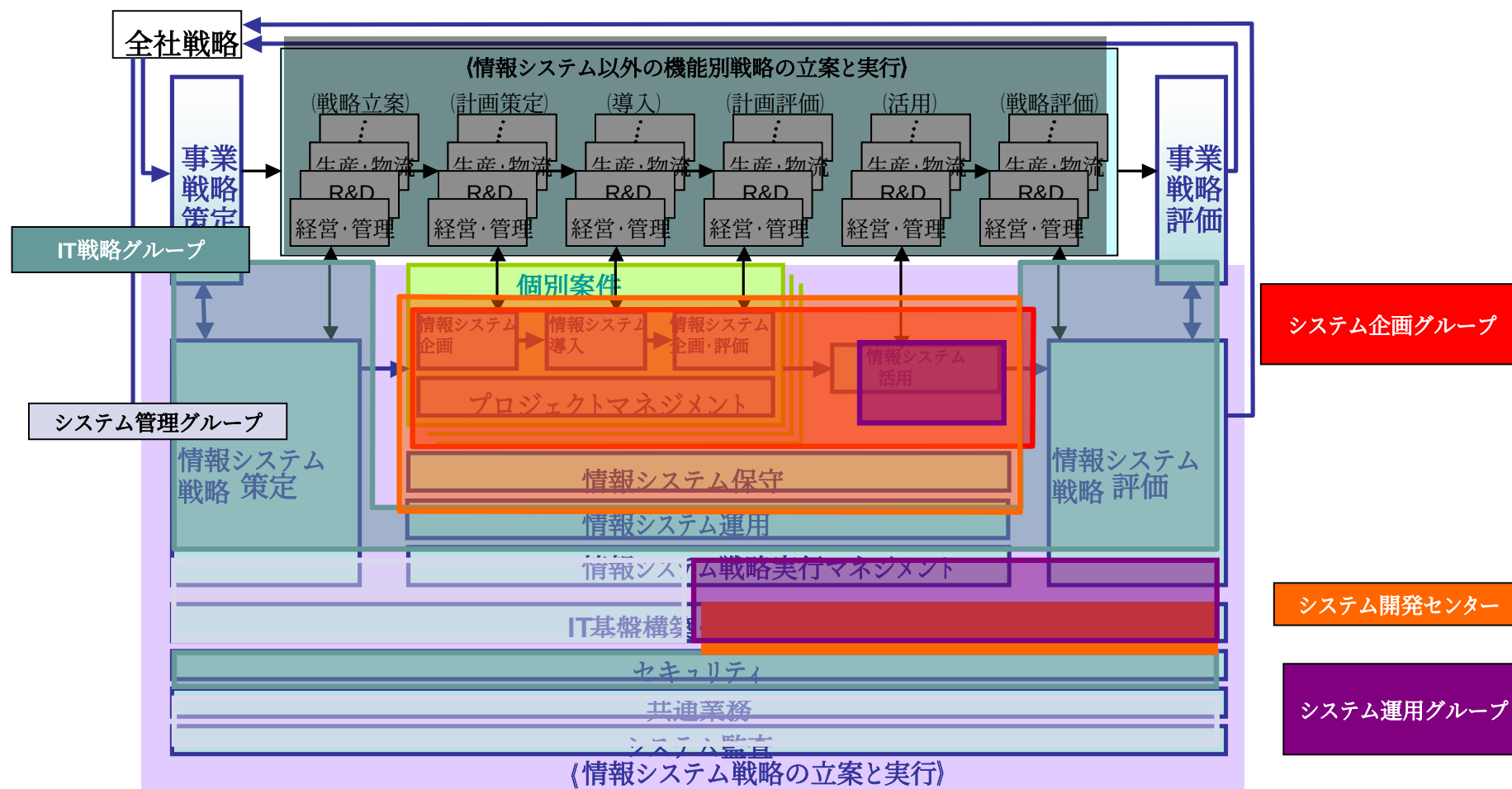
## ～ タスクフレームワーク



- ユーザ企業におけるIT部門の機能を経営的観点から、事業戦略も含めて体系的に整理



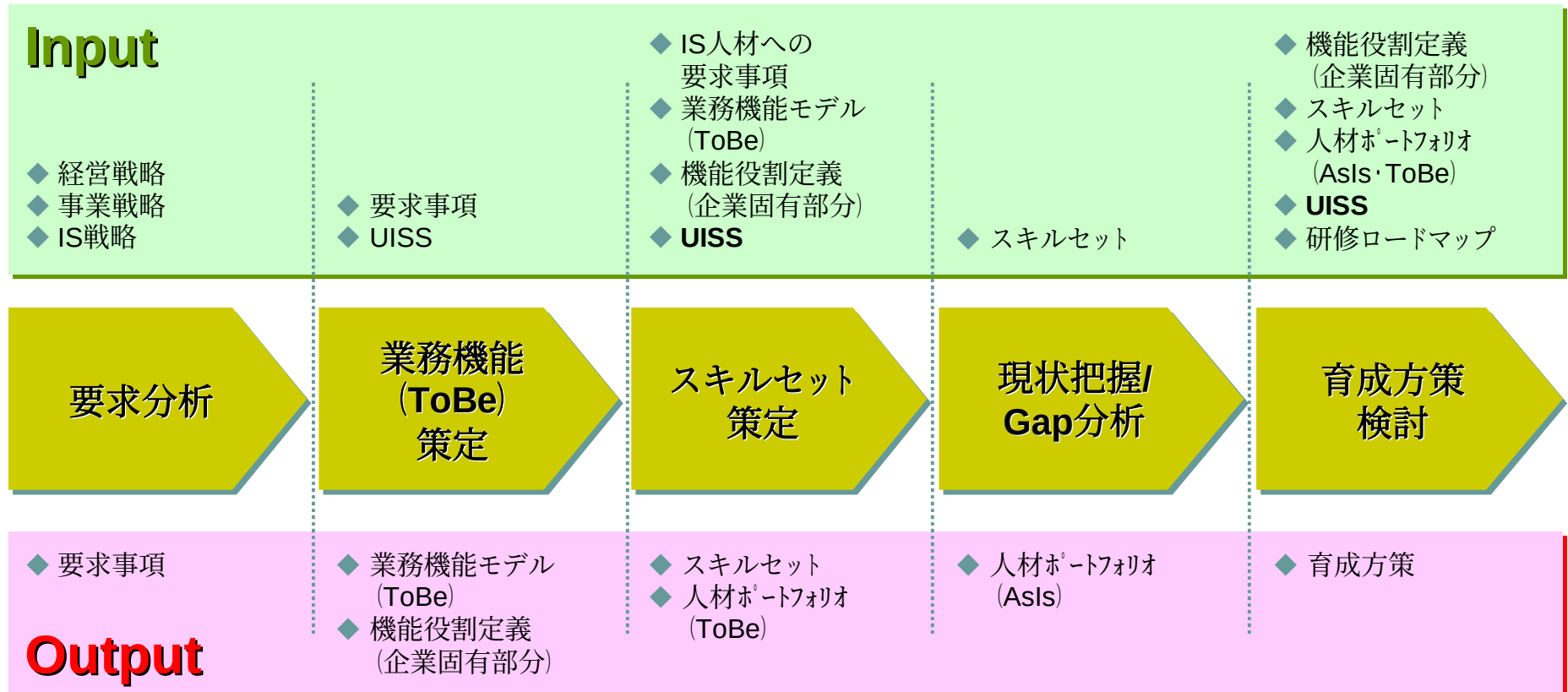
# ex. IT部門の業務と組織



※ 情報システムユーザースキル標準：経済産業省の要請により、社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) が策定した企業の情報システム部門向けのスキル標準

※ IS：「情報システム」の略

# UISS活用の考え方



- ユーザ企業各社の状況に応じてUISSを取捨選択、固有部分の追加等、カスタマイズして活用することが可能

出典:経済産業省

# UISS/ITSSの比較

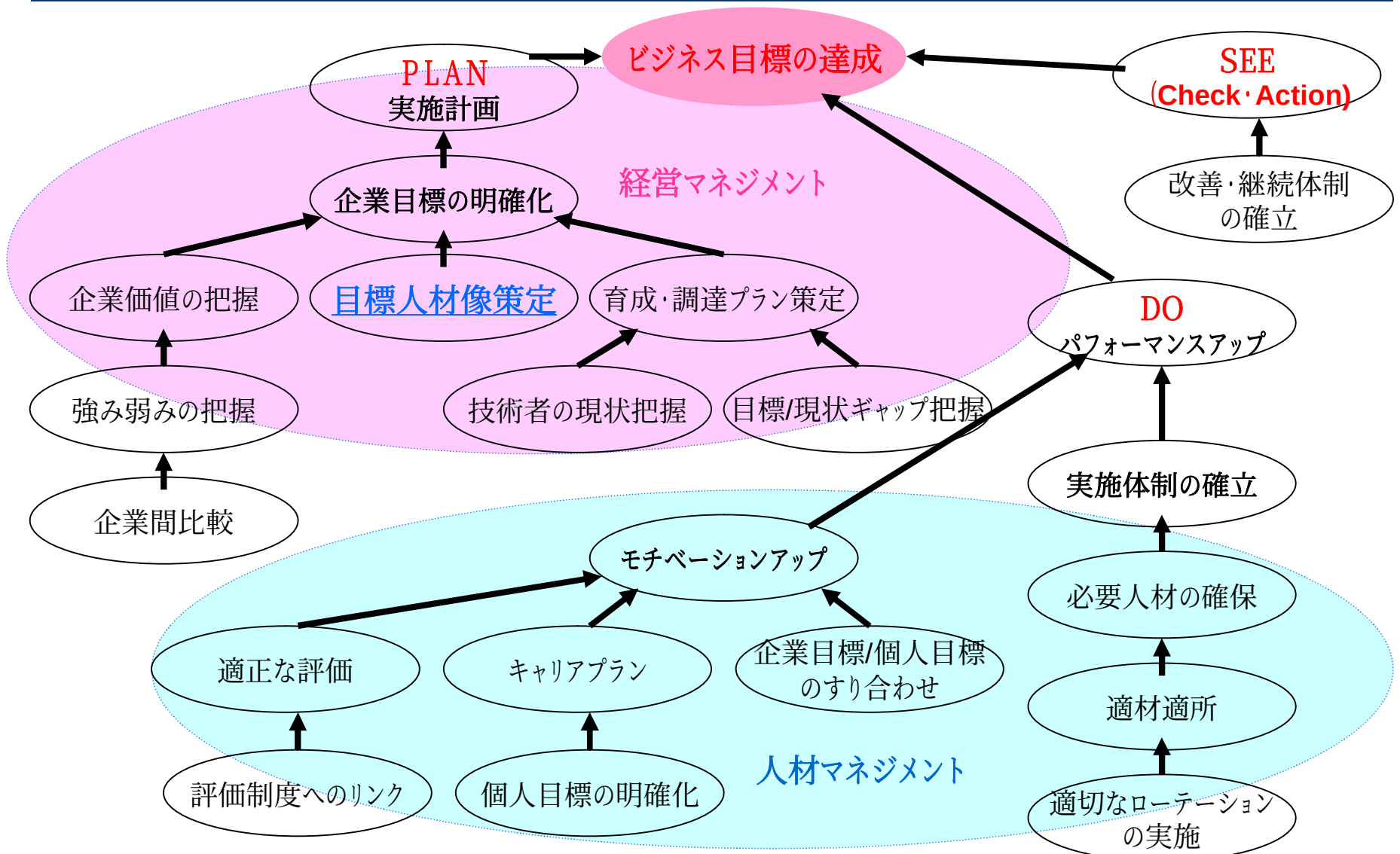


|             | UISS                                                                                                     | ITSS                                                                                                  |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実質作成者       | 活用者 (ユーザ企業)                                                                                              | 提供者 (IPA)                                                                                             |
| 適用業界        | 複数業界                                                                                                     | 単一業界(IT業界)                                                                                            |
| キャリアフレームワーク | 企業ごとに考えるべきという方針                                                                                          | 共通指標としたいという考え                                                                                         |
| 職 種         | 人材像、役割として定義                                                                                              | 人材像、役割ではなく、辞書的 分類                                                                                     |
| 機能定義        | 必要により選択できるよう<br>網羅的に定義                                                                                   | —                                                                                                     |
| スキル定義       | 機能のサブセットとして定義<br>・ユーザ部門へのサービスの観点と、経営戦略をベースにIT戦略の立案・実施の観点で定義<br>・業界、業務、要素技術、及びコンピテンシーは必要に応じ企業ごとに追加するという考え | 職種専門分野ごとに定義<br>・顧客に対してサービスできるかという観点のみで、企業内に向けての定義はされていない<br>・業界、業務、要素技術、及びコンピテンシーは必要に応じ企業ごとに追加するという考え |
| 評価指標        | レベル設定の考え方を詳細化                                                                                            | 職種ごとに達成度指標として定義                                                                                       |
| 活用ガイド       | 2007年9月リリース                                                                                              | —                                                                                                     |

# 人材像の考え方



# 目標とする人材像の位置づけ





# モチベーションの原点(1)



## ・企業の魅力

- －会社の基盤に対する安心
- －理念や戦略の共感
- －事業内容への興味
- －仕事の醍醐味
- －組織風土との合致度
- －人的な魅力
- －施設や環境
- －制度や待遇への納得感

## モチベーションの原点(2)

### ・上司の魅力

- 情報提供
- 情報収集
- 判断行動
- 動機形成、助言

### ・職場の魅力

- 顧客接続(接点、反応確認)
- 目標達成
- 意欲相乗
- 業務効果(効果的な業務プロセス、効果の追求)

# リーダーとは

## リーダーとマネージャは異なる

### ・影響力

- 専門性
- 人間性 身体的魅力、態度の類似性、ポジティブな評価、身近
- 返報性 報いたい、期待に応えたい
- 一貫性 一貫性による予測→リーダーと自分の行動を同化
- 厳しさ 畏怖の念

### ・マネジメント領域

- 環境 外部／内部環境 成果は外部に出る
- モチベーション スキルやナレッジを高めようとする意欲、組織への貢献度を最大化→エントリマネジメント、イグジットマネジメント、モチベーション・マーケティング
- ルール 役割ルール、報酬ルール
- コミュニケーション

# モチベーションを上げるには

- ・モチベーションをいかに上げるか
  - － 目標や報酬が魅力的→活動へのモチベーション大
  - － 達成可能性は、「成し遂げられそう」、「手に入れられそう」

「目標の魅力」×「達成可能性」

「報酬の魅力」×「獲得可能性」

# 人材の要件



## 第1層

自分が相手にこれだけのことをすれば、必ず相手もこれだけのことを返してくれると信じる感情(心理学ではベーシックトラストと呼ばれる)。  
就職するまでに固まり幼児期の体験で決まる、元来変えられないもの。

## 第2層

思考特性や行動特性を表し、＜好奇心→チャレンジ→認知＞のサイクルのことである。このサイクルがうまくいかないことが続くと、チャレンジを避けるようになる。

30～35歳のビジネスマンの最初の10年で固まり、以後変えにくい。

## 本来重要

自分自身の中でPDCAを廻せる人材を登用したり、育成するというのがあるべき姿。  
好奇心やチャレンジ精神が旺盛な人は、第3層の特定分野の知識やノウハウを自分自身でキャッチアップして行く能力を持つ。

## 第3層

経験や知識で蓄積されて行く特定分野の具体的能力、知識やノウハウなど。第3層だけを見て採用(人材調達)や評価をしているケースが多い。

# 人材像を構成するスキルの構造



## 知識

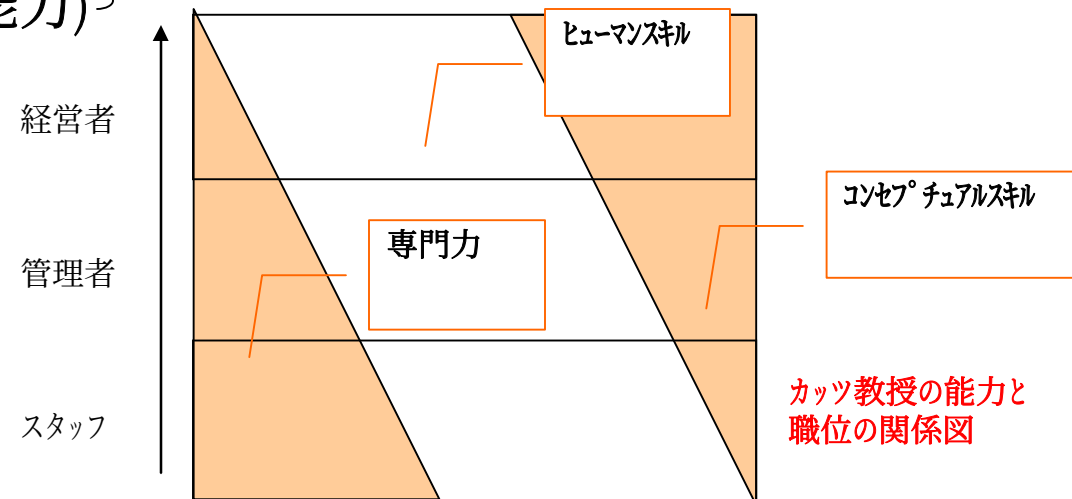
- ・ 仕事でパフォーマンスを発揮するための前提

## スキル

- ・ 知識を使って仕事でパフォーマンスを発揮する能力
- ・ 応用力が利く能力  
利かない能力はテクニック

## スキル構造

- ・ 専門能力
  - ・ ヒューマンスキル(人間理解能力)
  - ・ コンセプチュアルスキル(概念化能力)
- コンピテンシー

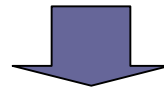


# 専門能力とコンピテンシー



## 専門能力

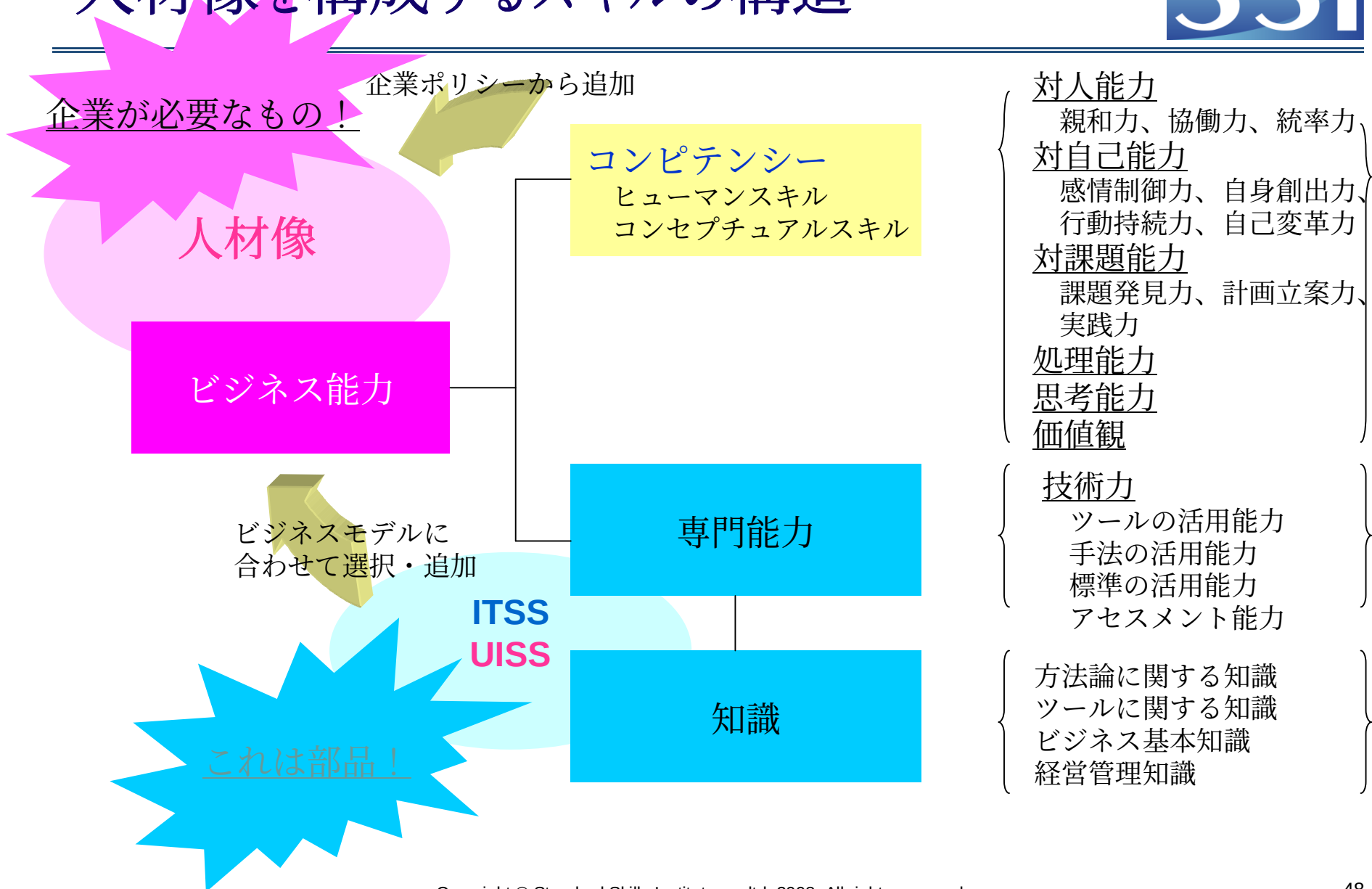
- ・ 知識があり、知識に基づく行動をとる能力



## コンピテンシー

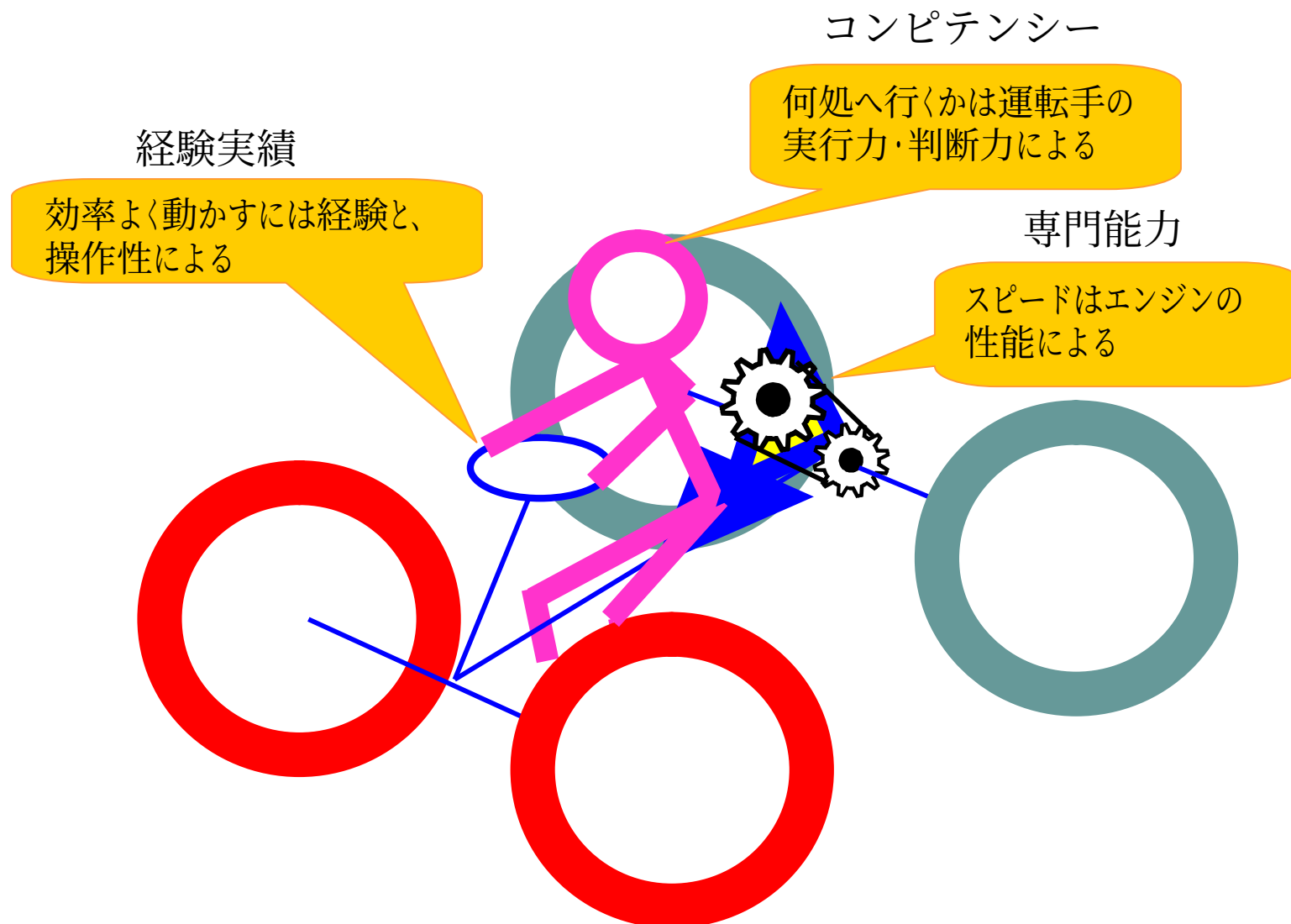
- ・ 自分の置かれている状況を認識し、相手の期待を把握し、それに応える  
行動をとる能力

# 人材像を構成するスキルの構造





# 人材像イメージ



# 活用アプローチ



## ①「標準」と付いて

しかし、定

一役割

一職種

一職

一自

何のための導入か、  
目的を明確にする  
必要あり！

## ②人事制

一

一

一

一

一

手段から入ると  
失敗する危険性大！  
UISS導入手法を  
十分理解して

## ③定義され

スキルを

目的にあった内容を  
考えるべき！

## ④ITSSキャリア

ピンとこない。

ないという理解になってしまう。

事上の役割と

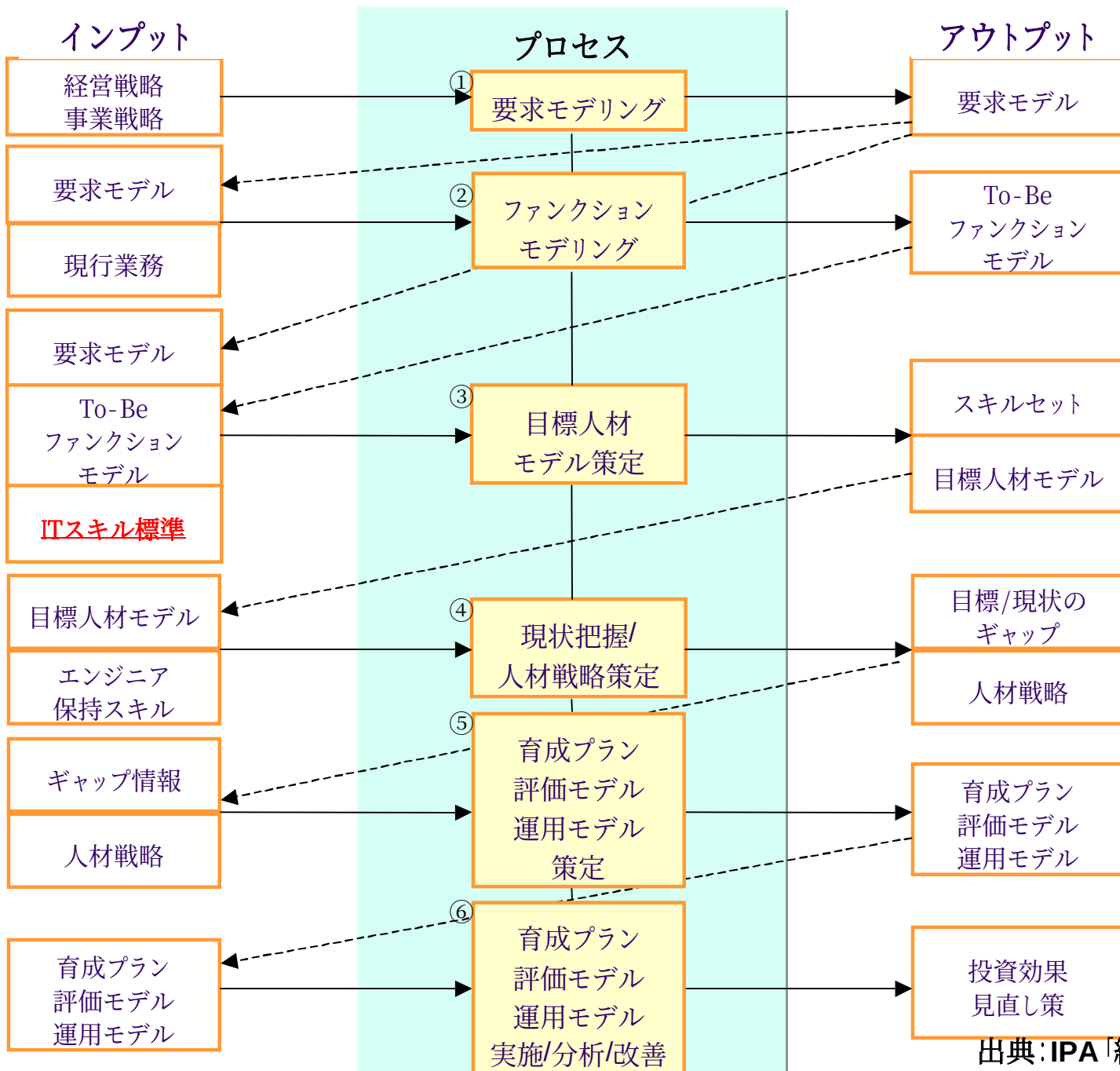
スキル診断をして  
どの職種どのレベルに  
いるかをマップしただけ

はっきりメッセージを  
していくのせずに中途半端に  
なった

に合いそうも無い。自社で必要な  
は？

会社の思いが  
入っていないまま  
メニュー作りを  
してしまった

# 導入の流れ



出典:IPA「経営者向け概説書」

# スキル標準導入の2つのアプローチ

## ■ トップダウン型アプローチ

- 自社の経営戦略（全社戦略や事業戦略、個別戦略のIT戦略など）に基づき、ビジネス目標の達成に必要な要件をまとめていく
- ITに携わる組織のあるべき姿を描いていくことで、必要な組織構成や人材に求められる要件を明確にする



## ■ 問題発見型アプローチ

- 事業戦略に基づくIT戦略は明確になっていないものの、企業、IT部門が抱える課題などが明確なケースでは、現状の機能検証からスタートするのが現実的
- 自社の組織が持つ機能と、スキル標準が提供する機能を比較・検証しながら過不足、現状の課題を明確にし、課題の解決策やあるべき組織体制を検討していく
- 現状の課題を明確にしたうえで、トップダウンアプローチに切り替える方法も有効



# 要求分析



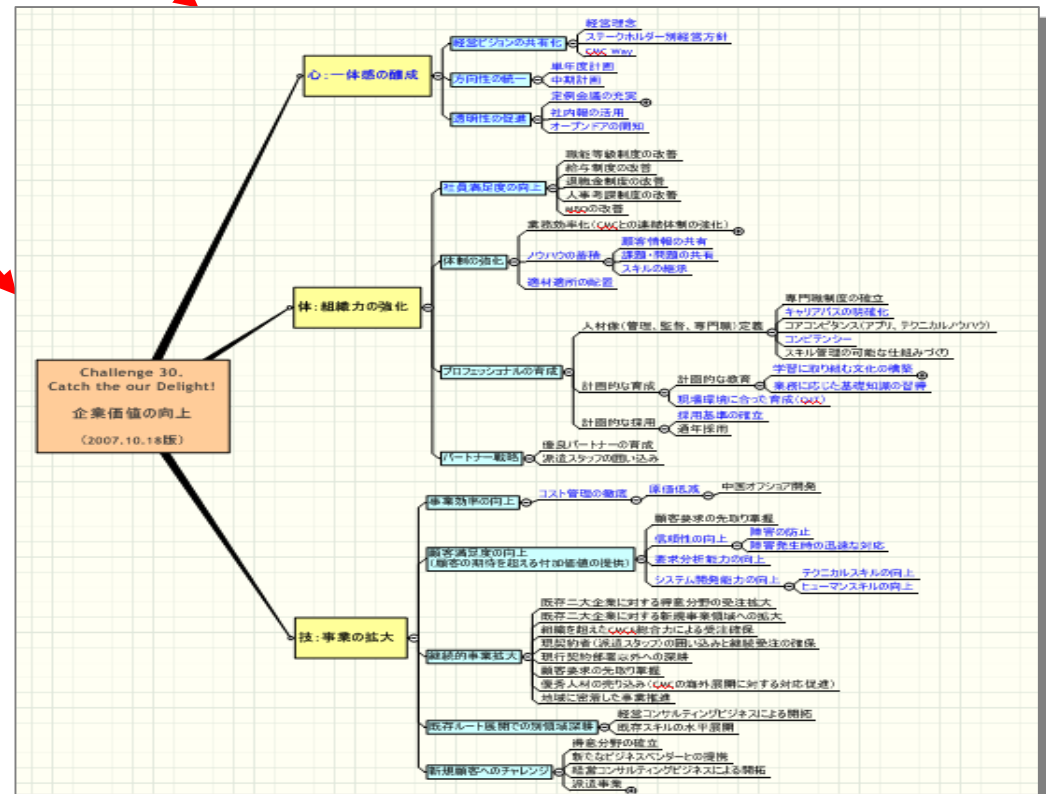
## ■経営層インタビュー

## ■経営計画、事業プランなど

## ■要求モデル

3. 中期方針・中期目標及び上記1. 経営計画の策定根拠  
 [Challenge 30. Catch the our Delight!] 売上高30億円達成への組織創りと顧客確保を目指す。

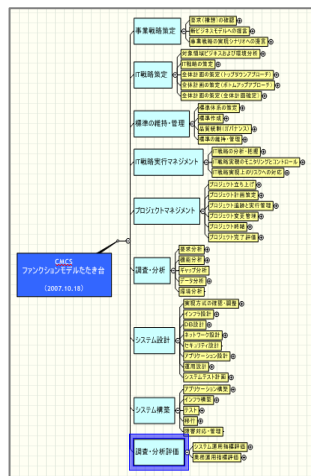
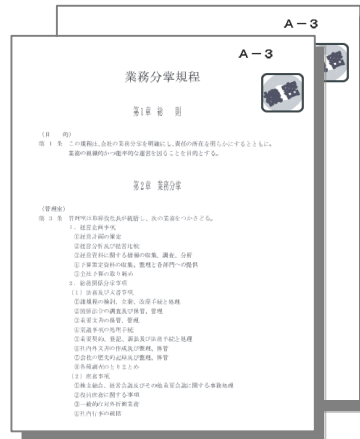
| 組織・制度創り | 全社                 | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
|---------|--------------------|----------------|
|         |                    | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
| 人財育成    | キャリア・プロデュース事業部・管理職 | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
|         | 第1システム部            | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
|         | 第2システム部            | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
|         | 第3システム部            | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
| 顧客関係    | 第1システム部            | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
|         | 第2システム部            | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
|         | 第3システム部            | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
|         | その他                | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
| 新規顧客    | 第1システム部            | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
|         | 第2システム部            | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
|         | 第3システム部            | 経営方針・経営計画の策定根拠 |
|         | その他                | 経営方針・経営計画の策定根拠 |



# 組織機能検証



## ■組織図、業務分掌規定など



## ■ファンクションテンプレート

## ■組織機能検証

組織機能検証

□現在コア機能  
 △現在非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象)  
 ■現在は行っていないが、将来必要となるコア機能  
 ▲現在は行っていないが、将来必要となる非コア機能(パートナーなどのアウトソース対象)

機能

| No. | 大項目          | No. | 中項目                    | SE第1室 | SE第2室 | システム室 | システム室 | システム室 | キャリア・事務・総務 |
|-----|--------------|-----|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| 1   | 事業戦略策定       | 1-1 | 要求「機能」の策定              | □     |       |       |       |       |            |
|     |              | 1-2 | 新ビジネスモデルへの対応策          | □     |       |       |       |       |            |
|     |              | 1-3 | 事業戦略の策定「ナレッジ」への対応策     | □     |       |       |       |       |            |
| 2   | IT戦略策定       | 2-1 | 対象領域「IT」のIT戦略策定        | □     | □     | □     | □     | □     | □          |
|     |              | 2-2 | IT戦略の策定                | □     | □     | □     | □     | □     | □          |
|     |              | 2-3 | 全社IT戦略の策定「トップダウンアプローチ」 | □     | □     | □     | □     | □     | □          |
|     |              | 2-4 | 全社IT戦略の策定「ボトムアップアプローチ」 | □     | □     | □     | □     | □     | □          |
|     |              | 2-5 | 全社IT戦略の策定「全社IT戦略策定」    | □     | □     | □     | □     | □     | □          |
| 3   | 標準の維持・管理     | 3-1 | 標準策定の策定                | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 3-2 | 標準策定の策定                | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 3-3 | 標準策定の策定「ナレッジ」への対応策     | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 3-4 | 標準策定の策定「ナレッジ」への対応策     | □     | □     | □     | □     | □     |            |
| 4   | IT戦略実行マネジメント | 4-1 | IT戦略の策定・実施             | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 4-2 | IT戦略の実行のモニタリングとコントロール  | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 4-3 | IT戦略の実行のリスクへの対応策       | □     | □     | □     | □     | □     |            |
| 5   | プロジェクトマネジメント | 5-1 | プロジェクト立ち上げ             | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 5-2 | プロジェクト計画策定             | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 5-3 | プロジェクト進捗と実行管理          | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 5-4 | プロジェクト変更管理             | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 5-5 | プロジェクト終了               | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 5-6 | プロジェクト終了評価             | □     | □     | □     | □     | □     |            |
| 6   | 調査・分析        | 6-1 | 要求分析                   | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 6-2 | 機能分析                   | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 6-3 | ギャップ分析                 | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 6-4 | データ分析                  | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 6-5 | 環境分析                   | □     | □     | □     | □     | □     |            |
| 7   | システム設計       | 7-1 | 表現方式の策定・開発             | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 7-2 | インフラ設計                 | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 7-3 | DB設計                   | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 7-4 | ネットワーク設計               | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 7-5 | セキュリティ設計               | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 7-6 | アプリケーション設計             | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 7-7 | 運用設計                   | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 7-8 | システムテスト計画              | □     | □     | □     | □     | □     |            |
| 8   | システム構築       | 8-1 | アプリケーション構築             | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 8-2 | インフラ構築                 | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 8-3 | テスト                    | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 8-4 | 移行                     | □     | □     | □     | □     | □     |            |
|     |              | 8-5 | 障害対応・管理                | □     | □     | □     | □     | □     |            |

現況予定





[illegible][illegible]

| 活動別経費対比            |       |    |       |    |       |    |       |    |      |
|--------------------|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|
| 人件費                | 経費算定  |    | 全算定額  |    | 収入    |    | 全算定額  |    | 経費対比 |
|                    | 合計・前月 | 減額 | 合計・前月 | 減額 | 合計・前月 | 減額 | 合計・前月 | 減額 |      |
| 1 アソシエイト・マネージャー    |       |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 2 パーソナル・サービス       |       |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 3 エンタープライズ・サービス    |       |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 4 アソシエイト・サービス      |       |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 5 インフラストラクチャー・サービス |       |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 6 サービス・コンサルタント     |       |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 7 マネージング・マネージャー    |       |    |       |    |       |    |       |    |      |
| 8 スーパーバイザー・ライター    |       |    |       |    |       |    |       |    |      |

主たる活動別経費
  従たる活動別経費

|  | A000 | A001 | A002 | A003 | A004 | A005 | A006 | A007 | A008 | A009 | A010 | A011 | A012 | A013 | A014 | A015 | A016 | A017 | A018 | A019 | A020 | A021 | A022 | A023 | A024 | A025 | A026 | A027 | A028 | A029 | A030 | A031 | A032 | A033 | A034 | A035 | A036 | A037 | A038 | A039 | A040 | A041 | A042 | A043 | A044 | A045 | A046 | A047 | A048 | A049 | A050 | A051 | A052 | A053 | A054 | A055 | A056 | A057 | A058 | A059 | A060 | A061 | A062 | A063 | A064 | A065 | A066 | A067 | A068 | A069 | A070 | A071 | A072 | A073 | A074 | A075 | A076 | A077 | A078 | A079 | A080 | A081 | A082 | A083 | A084 | A085 | A086 | A087 | A088 | A089 | A090 | A091 | A092 | A093 | A094 | A095 | A096 | A097 | A098 | A099 | A100 | A101 | A102 | A103 | A104 | A105 | A106 | A107 | A108 | A109 | A110 | A111 | A112 | A113 | A114 | A115 | A116 | A117 | A118 | A119 | A120 | A121 | A122 | A123 | A124 | A125 | A126 | A127 | A128 | A129 | A130 | A131 | A132 | A133 | A134 | A135 | A136 | A137 | A138 | A139 | A140 | A141 | A142 | A143 | A144 | A145 | A146 | A147 | A148 | A149 | A150 | A151 | A152 | A153 | A154 | A155 | A156 | A157 | A158 | A159 | A160 | A161 | A162 | A163 | A164 | A165 | A166 | A167 | A168 | A169 | A170 | A171 | A172 | A173 | A174 | A175 | A176 | A177 | A178 | A179 | A180 | A181 | A182 | A183 | A184 | A185 | A186 | A187 | A188 | A189 | A190 | A191 | A192 | A193 | A194 | A195 | A196 | A197 | A198 | A199 | A200 | A201 | A202 | A203 | A204 | A205 | A206 | A207 | A208 | A209 | A210 | A211 | A212 | A213 | A214 | A215 | A216 | A217 | A218 | A219 | A220 | A221 | A222 | A223 | A224 | A225 | A226 | A227 | A228 | A229 | A230 | A231 | A232 | A233 | A234 | A235 | A236 | A237 | A238 | A239 | A240 | A241 | A242 | A243 | A244 | A245 | A246 | A247 | A248 | A249 | A250 | A251 | A252 | A253 | A254 | A255 | A256 | A257 | A258 | A259 | A260 | A261 | A262 | A263 | A264 | A265 | A266 | A267 | A268 | A269 | A270 | A271 | A272 | A273 | A274 | A275 | A276 | A277 | A278 | A279 | A280 | A281 | A282 | A283 | A284 | A285 | A286 | A287 | A288 | A289 | A290 | A291 | A292 | A293 | A294 | A295 | A296 | A297 | A298 | A299 | A300 | A301 | A302 | A303 | A304 | A305 | A306 | A307 | A308 | A309 | A310 | A311 | A312 | A313 | A314 | A315 | A316 | A317 | A318 | A319 | A320 | A321 | A322 | A323 | A324 | A325 | A326 | A327 | A328 | A329 | A330 | A331 | A332 | A333 | A334 | A335 | A336 | A337 | A338 | A339 | A340 | A341 | A342 | A343 | A344 | A345 | A346 | A347 | A348 | A349 | A350 | A351 | A352 | A353 | A354 | A355 | A356 | A357 | A358 | A359 | A360 | A361 | A362 | A363 | A364 | A365 | A366 | A367 | A368 | A369 | A370 | A371 | A372 | A373 | A374 | A375 | A376 | A377 | A378 | A379 | A380 | A381 | A382 | A383 | A384 | A385 | A386 | A387 | A388 | A389 | A390 | A391 | A392 | A393 | A394 | A395 | A396 | A397 | A398 | A399 | A400 | A401 | A402 | A403 | A404 | A405 | A406 | A407 | A408 | A409 | A410 | A411 | A412 | A413 | A414 | A415 | A416 | A417 | A418 | A419 | A420 | A421 | A422 | A423 | A424 | A425 | A426 | A427 | A428 | A429 | A430 | A431 | A432 | A433 | A434 | A435 | A436 | A437 | A438 | A439 | A440 | A441 | A442 | A443 | A444 | A445 | A446 | A447 | A448 | A449 | A450 | A451 | A452 | A453 | A454 | A455 | A456 | A457 | A458 | A459 | A460 | A461 | A462 | A463 | A464 | A465 | A466 | A467 | A468 | A469 | A470 | A471 | A472 | A473 | A474 | A475 | A476 | A477 | A478 | A479 | A480 | A481 | A482 | A483 | A484 | A485 | A486 | A487 | A488 | A489 | A490 | A491 | A492 | A493 | A494 | A495 | A496 | A497 | A498 | A499 | A500 | A501 | A502 | A503 | A504 | A505 | A506 | A507 | A508 | A509 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

# 活用手順と成果の全体像

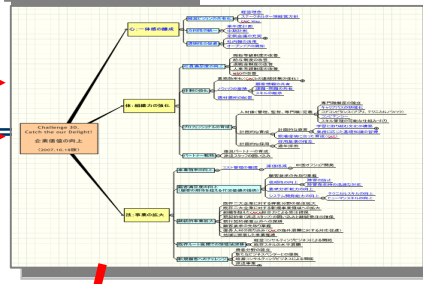
## ■経営計画、事業プラン

経営計画、事業プランの抜粋。目標設定と戦略的行動計画が示されています。

| 項目      | 内容                                                              |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| 経営方針    | 「Challenge 5.0 Set the our Delight!」 売上高10億円達成への組織変革と顧客価値を追求する。 |
| 経営目標    | 売上高10億円達成、利益率15%向上、顧客満足度90%向上。                                  |
| 戦略的行動計画 | 新規市場開拓、既存市場の深耕、デジタル化推進、人材育成。                                    |

## ■経営層インタビュー

## ■要求モデル



## ■フレームワーク

フレームワークのマトリクス。縦軸は業務プロセス、横軸はスキルレベル（1-5）で構成されています。

| 業務プロセス | レベル1  | レベル2  | レベル3   | レベル4  | レベル5   |
|--------|-------|-------|--------|-------|--------|
| 企画・立案  | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |
| 実行・実施  | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |
| 評価・改善  | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |

## ■業務分掌規定など

業務分掌規定の抜粋。各業務の担当者や責任範囲が明記されています。

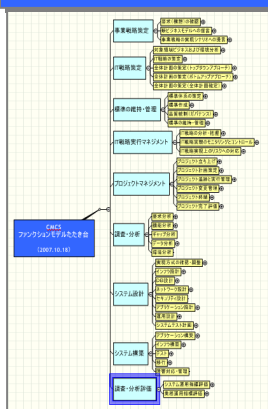
| 業務項目  | 担当者 | 責任範囲                   |
|-------|-----|------------------------|
| 企画・立案 | 部長  | 全体の方向性を決定し、承認する。       |
| 実行・実施 | 課長  | 計画に基づき、具体的な業務を実行する。    |
| 評価・改善 | 課長  | 業務の進捗を確認し、必要に応じて改善を促す。 |

## ■組織機能検証

組織機能検証のマトリクス。組織の各部門が持つべき能力やスキルを体系的に整理した階層図。

| 組織機能  | レベル1  | レベル2  | レベル3   | レベル4  | レベル5   |
|-------|-------|-------|--------|-------|--------|
| 企画・立案 | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |
| 実行・実施 | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |
| 評価・改善 | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |

## ■ファンクションテンプレート



## ■To-Beファンクション

## ■人材像と活動局面

人材像と活動局面のマトリクス。人材のスキルレベルと活動局面のマトリクス。

| 活動局面  | レベル1  | レベル2  | レベル3   | レベル4  | レベル5   |
|-------|-------|-------|--------|-------|--------|
| 企画・立案 | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |
| 実行・実施 | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |
| 評価・改善 | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |

## 目標人材像とファンクション クロスリファレンスの完成

※人材像ごとに必要なコアファンクション、サブファンクションを抽出

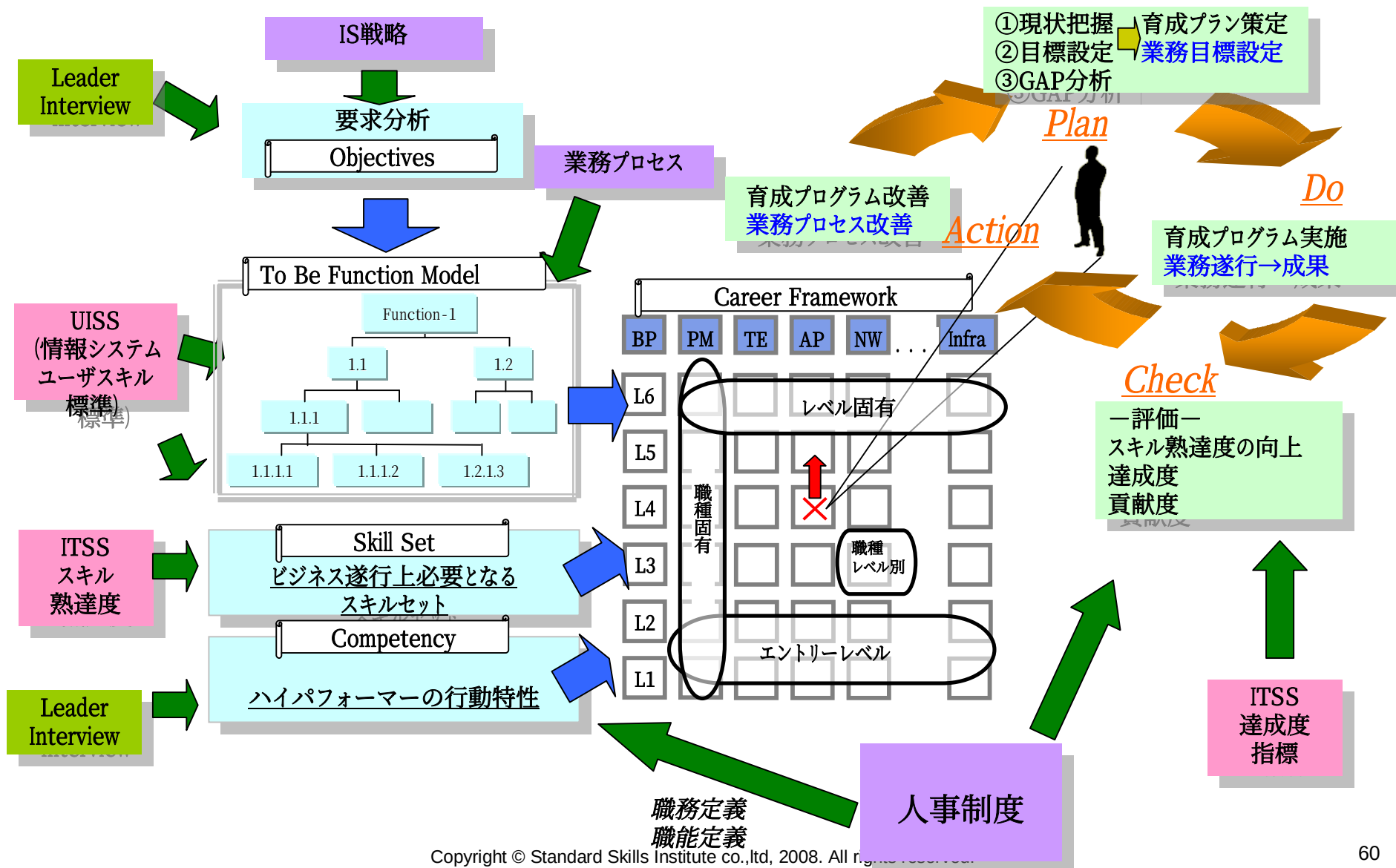
目標人材像とファンクションのクロスリファレンス表。人材のスキルレベルと活動局面のマトリクス。

| 人材像   | レベル1  | レベル2  | レベル3   | レベル4  | レベル5   |
|-------|-------|-------|--------|-------|--------|
| 企画・立案 | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |
| 実行・実施 | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |
| 評価・改善 | 基礎的知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 | 専門的知識 | 高度専門知識 |

まとめ



# 導入アプローチと運用



# スキル標準導入におけるポイント

## ～「IPA発行 経営者向け概説書」より



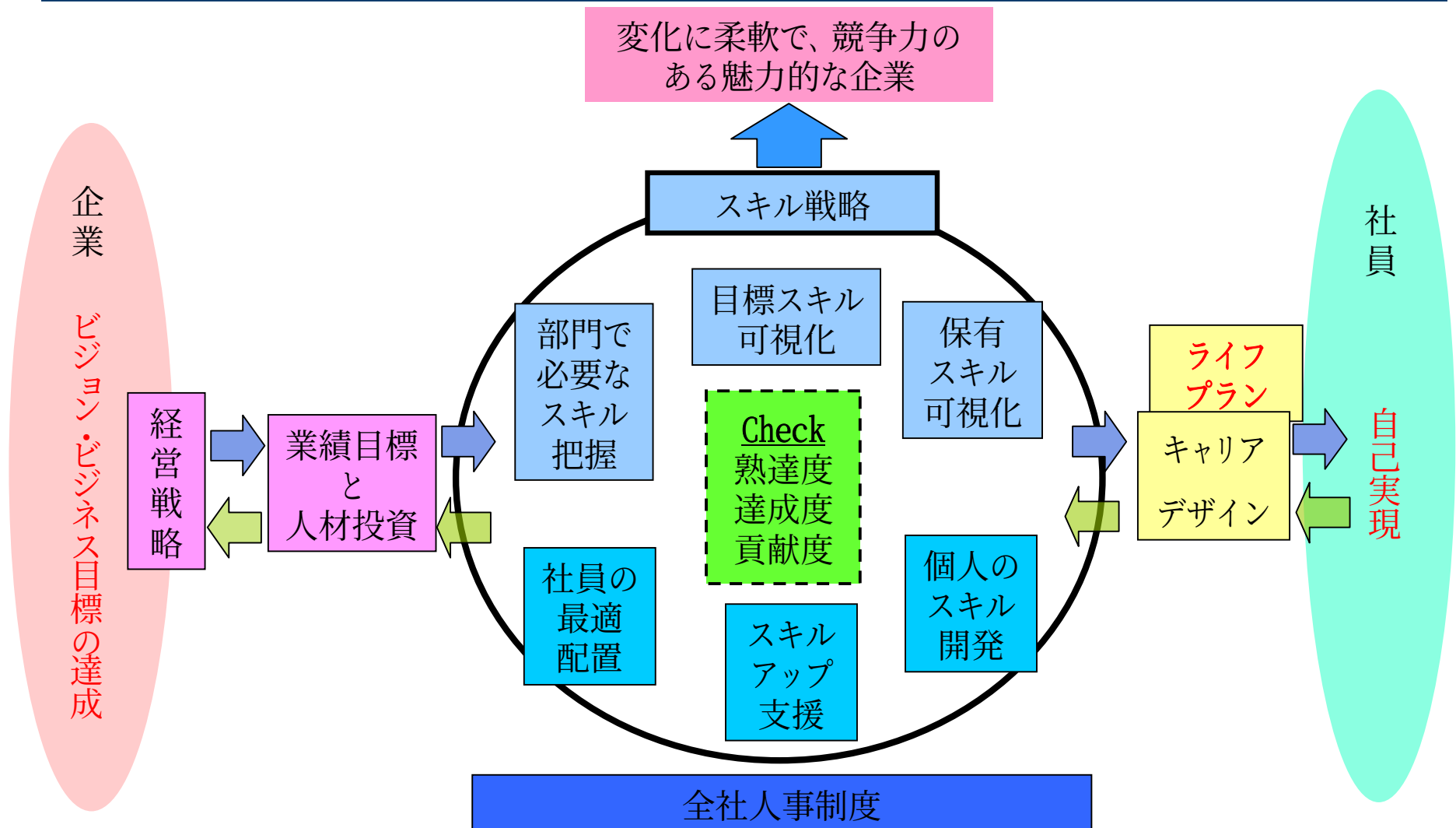
### 「スキル標準」の企業導入時に、必ずしなければならないこと

- ・ 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

### 「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「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

# 企業と個人の関係



# 添付資料

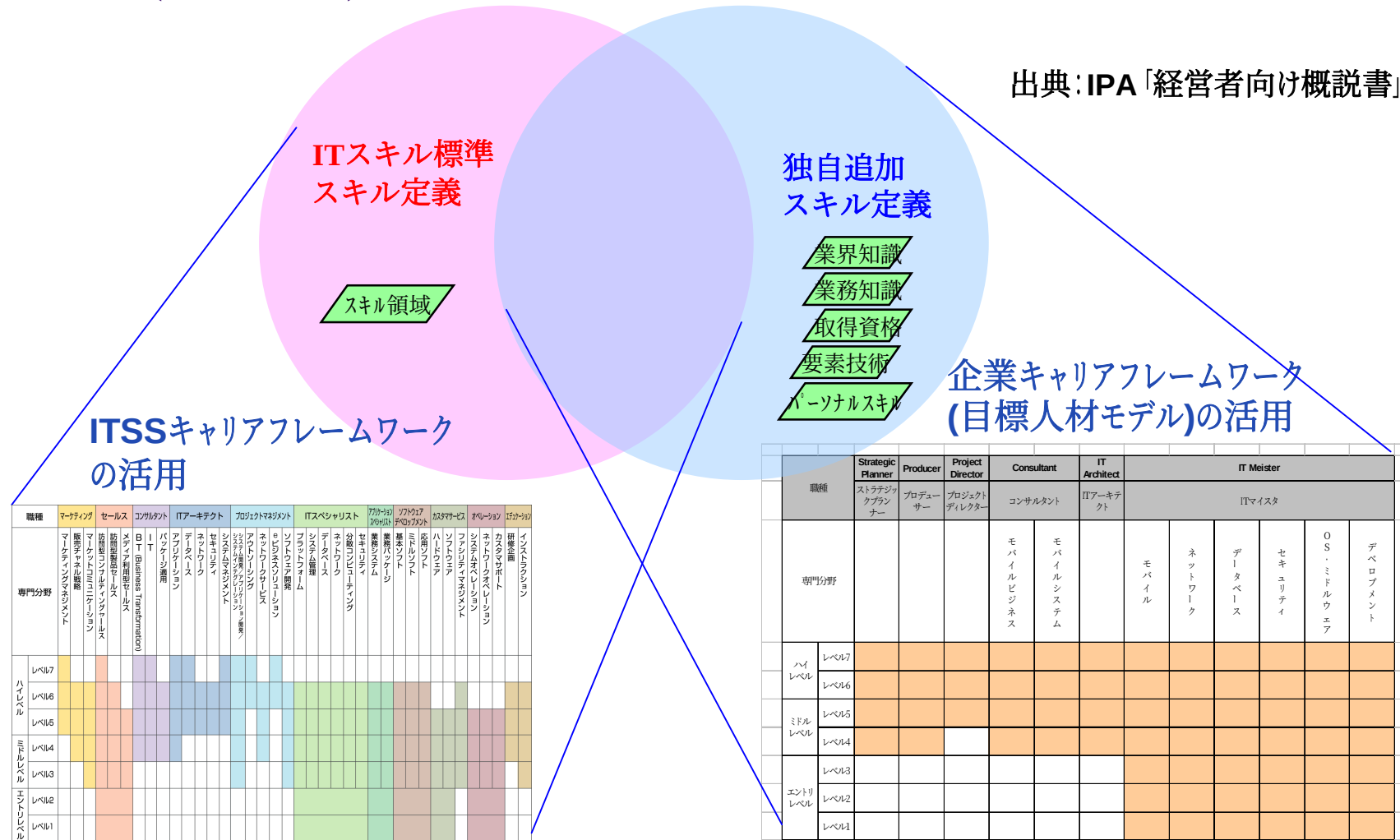


# ITSSキャリアフレームワークでの企業間比較



企業モデルとは別に、ITSSキャリアフレームワークを利用して  
IT業界での(企業、個人) 位置づけも同時に確認したいとき

出典:IPA「経営者向け概説書」







# 株式会社スキルスタンダード研究所

<http://www.skills.jp/>

E-Mail: [contact@skills.jp](mailto:contact@skills.jp)

