

# スキル標準を導入する際に発生しがちな問題点と対応策

2012年12月20日

スキル標準ユーザー協会 認定コンサルタントコミュニティ

落とし穴研究小委員会

## ■はじめに

### 【この文書の目的】

スキル標準の普及に伴い、多くの組織がスキル標準を活用した人材育成制度構築に取り組んでいるが、何らかの理由で中断・頓挫している状況も多く見受けられます。

本研究会は2010年度の活動成果を、スキル標準ユーザーズカンファレンス2011に「スキル標準ユーザー協会 活動報告」の一環として「導入する際に発生しがちな問題点と対応策」を発表しました。

本書は、その内容を拡充したものです。

本書は、スキル標準の導入を検討されている段階や、導入が上手くいかず中断後、再開される前にお読み頂き、導入推進に必要な手立てを再考頂くことを目的とします。自社の現状確認と導入プロセスや体制等の見直しに役立てて頂くと幸いです。

## 【目次】

1.	スキル標準 導入する際に発生しがちな問題点と対応策 の概観.....	3
2.	事例 状況と対策.....	5
2. 1.	A社.....	5
2. 2.	B社.....	5
2. 3.	C社.....	6
2. 4.	D社.....	6
2. 5.	E社.....	7
2. 6.	F社.....	7
2. 7.	G社.....	8
2. 8.	H社.....	8
3.	まとめ.....	9

1. スキル標準 導入する際に発生しがちな問題点と対応策 の概観



図 1-1 人材育成の PDCA と問題が発生しがちなプロセス

上の図は組織の人材育成に関する PDCA 全体を示しています。組織の人材育成は、該当組織のミッション、ビジョン、および戦略に対応するため、人材育成制度を構築する前にこれらを確認する必要があります。人材育成制度構築にスキル標準を活用します。事業戦略が変化した場合必要となる人材も変化するため、人材育成制度を見直すことが必要になります。

人材育成制度を構築した後は実際の育成を推進しながら、状況をモニタリングし、育成制度の仕組み、内容等をブラッシュアップしていきます。

人材育成制度構築において、上手くいかなくなることが多い事象を **番号** で記しています。番号は「表 1-1 落とし穴の状況と対応策 概要」に対応しています。

表 1-1 落とし穴の状況と対応策 概要

No.	落とし穴	不十分な要因/間違ったアプローチ	対策例
1	前提条件の整備不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の事業ドメイン(現状/将来)の整理と社内で認識共通化</li> <li>スキル標準の理解(趣旨、適用効果)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>幹部へヒアリングした内容を文章化し認識を共通化する</li> <li>幹部やキーマンに対してスキル標準の勉強会を開催する</li> </ul>
2	プロジェクト計画の不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの目的、体制、スケジュール、予算等の明確化</li> <li>ステークホルダの洗い出しと、本プロジェクトの位置付けの明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト計画書を作成し、関係者へ説明し理解を得る</li> <li>内容は他の活動と本プロジェクトの関係/位置付け、目的、体制、スケジュール、予算など</li> </ul>
3	いきなりスキル診断したが、その後進まない	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキル診断の目的を明確化と周知</li> <li>スキル診断後に実施する人材育成制度策定の進め方の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキル診断の結果を分析し、その結果を基に目的、人材育成制度策定との関係を検討し、関係者に説明してコンセンサスを得る。一般的なスキル診断では企業のTo Beを表していないので、診断結果は目安と位置づけ、IPAの標準プロセス通り要求分析を実施する。</li> </ul>
4	現実感のない将来の人材育成計画を作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の位置付け(ToBeとAsIs)を人数ベースで作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の位置付け(ToBeとAsIs)を個人名で作成すると共に、各人の現状の業務内容を分析し、実現可能な計画に調整する</li> </ul>
5	運用・モニタリング設計不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>運用設計(運営体制、サイクル、手順、個人別育成計画への落とし込み)</li> <li>モニタリング設計(目的、項目、集計・分析方法)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運用担当者(現場の管理者、人事総務部門など)を巻き込み実現可能な運用を設計する</li> <li>モニタリングの目的を明確化し、その目的に対応した情報が得られる帳票等を作成する</li> </ul>
6	実際の運営体制の制定と引継不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営体制の制定、人材育成制度の周知</li> <li>現場の管理職など関係者の役割認識</li> <li>現場エンジニアからの誤解や反発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>できるだけ人材育成制度策定段階から、遅くとも、運用設計段階から運用担当者を巻き込んでおく</li> </ul>
7	仕組みを作っただけ、定着しない	<ul style="list-style-type: none"> <li>幹部/推進メンバの人材育成の定着に対する意思と関与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場キーマンを巻き込む</li> <li>幹部などから節目でフォローして頂く</li> <li>コンサルなど外部を活用しモチベーション維持・向上の仕組みを作る</li> </ul>

次にこれら問題が発生した事例について、問題の発生状況と対応策を紹介します。

表 1-2 事例の概要

事例名	該当するスキル標準			該当する落とし穴の No.						
	ITSS	UISS	ETSS	1	2	3	4	5	6	7
A 社	○	○		○	○					
B 社		○		○	○					
C 社	○			○		○	○			
D 社	○				○	○	○	○		
E 社		○				○	○			
F 社	○							○		
G 社	○								○	○
H 社	○			○						○

## 2. 事例 状況と対策

### 2.1. A社

#### 2.1.1 組織の概要紹介

A社が中心となっている企業グループには各事業会社のシステム部門とIT子会社があります。A社のシステム部門では企業グループ全体のシステム部門の役割見直しに先駆け、自部門の役割見直しを推進することとなりました。

#### 2.1.2 状況

幹部から提示された、A社システム部門への包括的な期待役割に基づき、人材育成も併せて整備する方向で進めようとしています。

No.	事象	課題／原因	対策
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITに関する機能分担が不明確</li> <li>システム部門が担当する業務とIT子会社等の担当業務の切り分けが明確でない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件対応に分担を決めてきたため、切り分けの考え方が明確でない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>幹部など、親会社IT部門とIT子会社の役割に関し決められる立場の方を巻き込む。</li> </ul>

A社の情報システムに関与する組織は親会社システム部門と業務部門、IT子会社、大手ベンダがあり、分担は案件ごとに決めてきました。この結果、システム部門と他部署、IT子会社、およびベンダの分担が案件ごとに異なる、責任の所在が判りにくいなどの状況です。

必要なタスクや人材像を定義しようにも、親会社システム部門とIT子会社の役割分担が明確化出来ないため進めなくなりました。

これに対し、まず、UISSタスクフレームワークなどを参考に、基本的な分担とそれに対する考え方をまとめる取組みを進めています。ただし、その実現には多くのステークホルダに大きな影響を与えることになるため、幹部を巻き込み、考え方の筋を通しながら、実現可能な範囲を探りつつ進めることとしています。

### 2.2. B社

#### 2.2.1 組織の概要紹介

B社は製造業のシステム子会社であり、従業員数は千人を超えます。ITスキル標準登場以前より、人材データベースのパッケージを使ってスキルの棚卸しを行っています。

#### 2.2.2 状況

##### (1)背景

10年近くにわたって(大きな見直しなく)人材データベースを運用していますが、入力率が低く、一部の人や限定的な目的にしか使われていません。

##### (2)状況

担当がコンサルタントに相談し、プロジェクトを開始しましたが、十分な人員と予算がなく、細々と展開されています。

No.	事象	課題／原因	対策
1,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップをはじめとした経営層の理解不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成はコストであり、なるべく予算や時間を使いたくないという風土がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成に手を抜いた場合のリスクをわかりやすく説明し、危機感をもっていただく</li> </ul>

親会社に対して同業他社のITを活用したビジネス提案力を示す、トップに対して気づきの材料を提供する、中堅層に対して業務改革プロジェクトなどイベントを提案するなどして、危機感や将来に向けた志をかきたてるような仕掛けを推進しつつあります。

## 2.3. C社

### 2.3.1 組織の概要紹介

ユーザー企業のC社のIT部門はITSSを導入することとし、まずスキル診断ツールの導入を決定しました。ITSS導入のプロセスに従い、IT部門の人材育成制度構築を進めました。その制度の中でスキル診断ツールを適用し、診断結果を活用して教育制度も整備する事にしました。

### 2.3.2 状況

人材育成制度構築のなかで、自社のあるべき人材像としてITSSモデル人材をそのまま使用しました。スキル診断の結果に対応してIT分野の育成制度を整備していくこととしました。

No.	事象	課題／原因	対策
1,3,4	・あるべき人材像と現実の かい離	・ITSSの理解不足 ・自社の現状把握と人材 育成制度への反映不足	・あるべき人材像の再定義 ・評価におけるスキル診断 結果の重み軽減

初年度は新制度への興味や期待もあり、スキル診断、教育も順当に推進出来ましたが、人材育成開始後2年目以降から、あるべき人材に到達できる見込みがなく、距離感がますます拡大している事が明確になり、スキル診断を中心に人材育成制度に対する嫌悪感、閉塞感が蔓延し始めました。

これに対し、自社の現実を踏まえ、あるべき人材像を見直しました。同時に、評価の際にスキル診断結果の重みを軽減するなど制度を改訂しました。

社員に対し制度改訂の趣旨や新たな施策等の説明をしようとしています。

## 2.4. D社

### 2.4.1 組織の概要紹介

D社は製造企業のIT子会社で約70名です。経営幹部が「自社のスキルを可視化し、事業戦略のを見直す。さらに、事業戦略に対応した人材育成を推進する。」と方針を明確にしました。これに対応してスキル診断とカフェテリア方式のe-ラーニングの導入を決定し、人事部門が担当することになりました。

### 2.4.2 状況

初回のスキル診断は順調に推進出来ましたが、この結果を活用した受講がなされていず、育成が進んでいない事が判明しました。

No.	事象	課題／原因	対策
2,3, 4,5	・診断結果が人事部門、上 長と共有されておらず、 受講コースの選択を個人 判断としたため、受講し ていない／不適切なコース を受講している	・診断ツール導入前に実 施すべき自社の人材育 成制度に対する検討が 不十分	・人事部と実業部門の中 間管理職を中心に、自社 に適する人材育成制度 とするための見直し、 個人ごとの育成計画／ フォローまでふくめた 運用ルールまでを策定 する

スキル診断とe-ラーニング導入はトップが決定し、各現場に直接指示して進め、人事部が事務局として機能できていない状況でした。この結果、事業戦略の明確化は出来ていましたが、「現実的な自社の人材育成制度を検討する」プロセスが十分ではありませんでした。

これを改善すべく、人事部門と実業部門の中間管理職をメンバとして、人材育成制度見直しを実施しました。結果、職務定義書、育成に関する運用ルールなどを現実的で実現可能な内容に改定し、そのプロセスの中でスキル診断とe-ラーニングを活用するシナリオにして、実行に移しています。

本例のように、トップから現場へ直接指示が出て、中間管理職が育成面で機能していない事象は従業員数100名以下の中堅企業でしばしば見受けられます。

本例は人材育成制度見直しを通じて、潜在的であった中間管理職のマネジメント力を明らかにした事例と言えます。

## 2.5. E社

### 2.5.1 組織の概要紹介

E社は製造業であり、スキル標準を導入しようとしている組織は、その情報システム部門です。E社は事業部制をとっており、本社に十数名の情報要員がおり、各事業部にも情報要員が分散して配置されています。さらに、2つのシステム子会社があり、開発要員を集中させています。協力会社を含めるとグループ全体では数百名の要員をかかえています。

### 2.5.2 状況

#### (1) 導入の背景と目的

E社では各事業部ごとに、システム開発の速度や規模が異なり、配属の場所と時期によっては経験に大きな差が生じており、将来的な情報要員のスキル構成にアンバランスが生じる可能性が出てきました。そのため、スキル標準を導入しスキルを見える化することで、経営層に対して具体的な人事ローテーション案を提示したいと考えています。

#### (2) 症状

ほぼCCSFにのっとり、タスクの整理と必要な人材像の提示まで進みましたが、本社が各事業部の意向を抑えきれずに「人材育成は重要だ」が「うちの優秀な人材を持って行かれるのは困る」という、総論賛成・各論反対状態から抜けきれずに、次のステップに進めず止まっています。

No.	事象	課題／原因	対策
3	・以前にスキル診断を行ったが、全体の集計を行っただけで、分析やフィードバックを行っていない	・現場に、スキル診断は負担ばかりで役に立たないという印象を与えた	・活用をイメージして分析や組織別・個人別のフィードバックをデザインする
4	・現場の意見を抑えきれない	・本社と事業部との間に信頼関係がない	・こまめに事業部の意見を聴取し、スキル診断の活用方法を提案するなど、コミュニケーション密度を上げる

人事ローテーションを行いたいという担当者の思いが強すぎる側面があります。そのため、事業部側からすれば、ローテーションという手段が目的化して聞こえてしまい、拒否反応につながっています。人材育成指針などといった大きな目標を掲げ、その認識を事業部と共有化し、その大目標に至る道りを明らかにすることで事業部との信頼関係の構築を第一に目指し、取り組んでいます。

## 2.6. F社

### 2.6.1 組織の概要紹介

F社は500名のSI会社です。ITSSを参考に人材育成制度を構築しました。同時に、中堅層の強化を謳い短期重点施策を構築しました。

### 2.6.2 状況

教育に関するKPIを期単位の人・金・時間に設定していましたが、受講完了後に、幹部から研修単位の育成内容評価を提出せよと求められました。

No.	事象	課題／原因	対策
5	・受講後に研修単位の評価を求められた	・モニタリング設計時点の評価指標欠如 ・KPI設定時のステークホルダー承認プロセス抜け	・暫定措置として主要コースを選定し、研修機関に受講者の残したアンケート類の提供を依頼した。 ・本質的改善策を検討中。

通常、研修機関が独自で回収するアンケートは、研修機関側の内部評価を目的とし、受講する企業側の意図との関係は希薄です。

今回、研修評価に関連する情報として存在するものは、研修会社が取得したアンケートだけでした。結果、該当企業が狙った評価はできず、一般論的な評価しか得ることはできませんでした。

人材育成制度の構築では、制度構築の中で評価する目的、対象、評価のための情報を収集する手段についても検討し、ステークホルダーの承認を得るべきです。本件においても、評価目的を明確

化し、収集する情報の種類と、方法、集計・分析イメージなどを企業独自に設計し、MBO を含めた PDCA の中で情報を収集する必要があったと考え、制度のブラッシュアップについて検討しています。

## 2.7. G社

### 2.7.1 組織の概要紹介

G社は1000名のSI会社です。親会社依存、派遣依存からの脱却を謳って人材育成制度を再構築しました。親会社と同じフレームであること、同一のスキル診断が出来ること前提にITSSを採用し、スキル診断とMBOをリンクさせ、人材育成のPDCAサイクルを確立しました。

### 2.7.2 状況

業務優先の風潮が予想できたため、研修に関する受講費用を総務一括負担にし、現場の反発や言い訳を排除する施策を実行しましたが、実際には確保した予算の半分以下しか使われませんでした。

No.	事象	課題／原因	対策
6,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場からの申し込みがほとんどない</li> <li>PDCAの器だけが存在する状態となった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>派遣における不稼働日リスク</li> <li>プロジェクト業務の優先</li> <li>納期厳守</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップダウンとボトムアップから浸透させる</li> </ul>

全員が研修に参加できない程の状態ではないはずでです。この前提から考えて、育成に対する意識を変えていく事と育成の機会を与え続ける事に注力しました。

トップダウンで人材育成の必要性を徹底する。

費用が現場負担ではない旨の研修案内を定期的に発行する。

ただし、顕著な改善効果は見られませんでした。根本的にはプロジェクトの評価指標に育成を取り込む等をしなければ、上長の意識改善は難しいと感じ、該当企業の事業環境なども考慮し、有効な施策を継続して検討しながら進めています。

## 2.8. H社

### 2.8.1 組織の概要紹介

H社は100人弱のIT子会社で、受託開発と、派遣を主な事業としています。今回、親会社への貢献度向上を目的とし、人材育成制度の見直しに着手しました。

### 2.8.2 状況

H社のスキル標準を活用した人材育成制度構築の中で、必要な人材像や標準キャリアパス、研修体系等を作成しました。実行段階に移った時点で進め方や施策の再考が必要になりました。

No.	事象	課題／原因	対策
1,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>派遣事業の対象者に関し次の問題が発生した</li> <li>研修時間が取れない</li> <li>上長と業務上指揮命令権を持つ人が異なるため、上長が部下を理解しにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状の契約で、就業時間の大半が派遣先の稼働時間となっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>稼働時間短縮に対し派遣先の承諾を得る</li> </ul>

H社の派遣先は同じビルにある親会社です。H社の幹部は、親会社の幹部に対し、人材育成に関する趣旨や計画などを説明し理解を得た後、稼働時間短縮や就業時間内の学習の許諾など契約条件の見直しを働きかけ、合意を得ました。稼働時間短縮により、上長とのコミュニケーション時間を増やし、研修時間を確保しました。

同時に、社員の多くを参加させる研修を土日に設定する、eラーニング等職場で出来る研修を活用する、派遣先に育成状況を伝え、得た知識・スキルを実践できるよう働きかける、などの工夫をして人材育成を実践しています。

### 3. まとめ

本資料で扱った事例から、人材育成制度の構築と活用を効果的に進めるためとポイントと、制度構築および育成を進める際の難しい点は、次のように要約できます。

#### (1) 上流工程

人材育成制度構築の前に、SIベンダーの場合は事業戦略、ユーザ企業のIT部門の場合は部門の役割を明確化することが必要です。さらに、これを受け、必要な人材像の概略と、その人材の確保方法(採用、育成、ローテーション、外部調達)などからなる人材戦略を策定しておくことが大前提です。

また、幹部が人材育成の重要性を理解し、熱意を持ち、人材育成制度構築と推進に必要な体制や費用など、リソースを割り当てることが必須です。

これらの条件が満たされない場合は、非常に時間とエネルギーを要しますが、ボトムアップアプローチが有効です。その際は、実際の制度を構築し、実行して成果を出しながら、幹部を含め関係者を巻き込むというアプローチになります。

#### (2) 中流工程

人材育成制度構築段階では、自社にとって現実的で実現可能な内容とすることが重要です。

人材像定義などがスキル標準そのままであったり、記載内容がスキル標準に引っ張られ過ぎると、現場にとって現実感がなく、「関係ない」と受け取られがちです。結果、実行に結びつかなかったり、推進に伴って疲弊感や閉塞感が出できます。

このため、必要な人材像定義は、あくまで自分達の言葉で、実態に合わせ、実現可能な表現とすることが必要です。

一方、ITSS 準拠のスキル診断の結果を提出することを調達の要件としている場合もあります。ITSS 準拠のスキル診断は世の中との比較などには有効です。

しかし、スキル標準は、実務に必要なスキルのうちテクニカルスキルが主体であり、ヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルに関しては不十分な事、各社固有の事業環境・事業実態は加味されていない事に立ち戻り、施策を考える事が重要です。

自社の戦略に基づき必要な人材像を自社の表現で定め、これに基づき人材育成を推進することを柱とし、スキル標準準拠のスキル診断を利用する場合はその扱いを予め決めておくことが大切です。

#### (3) 下流工程

人材育成制度構築から実行に移す段階では、次の点を整備することが重要です。

- ① 組織全体で育成に取り組む体制／制度／風土作り
- ② 組織目標とすり合わせながらの個人別育成計画までの落とし込み
- ③ 知識習得や新業務担当が可能な業務量／スケジュールの調整
- ④ 上記①～③を実践する運用ルールと体制の整備

これらは、どれが不足しても人材育成のPDCAを回し続ける事は出来ません。

大半の組織においては上記の内容に近い人事評価制度があります。この既存の制度のサイクルに相乗りする／制度の一部を改定するなど、活用して上記を整備することが効果的です。

本書の事例はスキル標準ユーザー協会の認定コンサルタントが直面し、クライアントとともに解決に向け取り組んでいるものです。

課題の事象が同じでも、企業の状況により有効な解決策は異なります。このため、本書の解決策が適用しにくい場合もあると考えられます。しかしながら、より良い人材育成を目指し取り組んでいる方々に少しでも本書が貢献できることを執筆・公開の関係者一同は願っています。

以上