



ユーザー - 企業IT力の復活 を標榜して

2008年12月11日

住宅金融支援機構 古川真理夫



講演目次

1. 住宅金融支援機構・システムの概要
2. 情報システム部門の課題
3. IT人材育成のトライ＆エラー
4. 機構版UIS Sの策定
5. 機構版UIS S策定のプロセス紹介
6. 今後の予定

1. 住宅金融支援機構・システムの概要

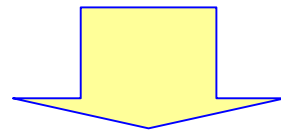
- 1950年 特殊法人 住宅金融公庫として設立
持家取得のための長期固定金利による直接融資を主力事業とし、ピーク時のローン債権残件数約700万件、残高70兆円(現在は半減)
- 2000年 総合オンラインシステムカットオーバー
直接融資事業について、全国800弱の代理店(民間金融機関)と公庫の間をオンラインで結び事務処理を行うシステム
- 2001年 独立行政法人への移行・業態変更が決定
小泉内閣により、特殊法人 独立行政法人、直接融資 民間住宅ローン証券化への業態変更が決定
- 2003年 フラット35(民間住宅ローン証券化商品)取扱開始
- 2006年 総合オンラインシステム再構築計画に着手
ホストのダウンサイジング及びスト資産の一部をSOA設計によりオープン化
- 2007年 独立行政法人 住宅金融支援機構に改組
- 2009年 再構築後総合オンラインシステムカットオーバー(1月5日予定)

2. 情報システム部門の課題

総合オンラインシステム構築を契機に、超上流工程以外を全面的に外部委託化した副作用として、部員のITスキル空洞化が進行(メッセージボーイ化)

システム業務構造が特定ベンダー・協力会社にロック・インされ、システムコストのコントロールが困難化

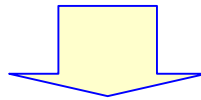
ベンダー・協力会社側要員体制も固定化し、システム再構築等での新技術(オブジェクト指向、SOA設計)への対応に支障



空洞化しつつあったITユーザー企業としてのスキルを取り戻し、システムの高度化とコスト削減の二兎を追うことがミッションに

3 . IT人材育成のトライ & エラー

- 2005年以前は、仕組みとしてのIT人材育成体系は存在せず
- 2006年に、IT人材像・キャリアパスのイメージを部員に提示
- 2007年に、IT企画、ITアーキテクト、AP開発マネージャ、AP保守マネージャ、ITリスクマネージャの5人材像につながるITスキル星取表(全78項目)によるスキル開発を仕組み化(別紙参照)



部員のスキル向上意識の高揚には一助(特にシステム再構築担当)

スキルが情報システム部門の果たすべき機能と直接紐付いていないため、初中级者にとってはなお自発的スキル開発にハードル

スキル星取表(2006,2007年適用)抜粋

別紙

| 人材像 | IT企画 | 開発プロジェクトマネージャー | AP保守マネージャー |
|-------------------|---|--|---|
| 主な業務 | 情報戦略、開発計画、調達 | プロジェクトマネジメント(開発) | プロジェクトマネジメント(保守) |
| 必要とされる 重点ITスキル | P1 経済・社会でのIT活用事例を蓄積・更新し、機構業務への適用可能性を検討できる | D1 開発案件の概要を図示し、大まかな規模感や必要な体制を想定することができる | M1 担当するAPの機能・データの流れ等の概要を描くことができる |
| | P2 情報体系整備に係る課題を整理し、整備による効果予測と解決目標の設定ができる | D2 ハード調達を含めて必要タスクを洗い出し、WBSを作成することができる | M2 一定期間ごとの保守計画を作成し、スポンサー(上位マネージャー・経営層等)の承認を得ることができる |
| | P3 情報体系整備計画のうち全体計画に係る事項(全体像、優先度、組織・業務方針等)をまとめることができる | D3 タスクの前後関係・連関関係及びリソースの制約を考慮しながら、開発スケジュールを作成することができる | M3 ユーザー要望にアンテナを張り、今後ありそうな要望を予想できる |
| | P4 経営・ユーザー部門とのコミュニケーションを通じ、システム化の真の目的を明確化できる | D4 システム規模の概算工数・コストを1ヶ月以内に合理的に見積もることができる | M4 ユーザーやサポートセンターからの問合せに対して、適切な対応をとることができる |
| | P5 システム開発計画の前提条件を把握・説明できる | D5 スポンサー(上位マネージャー・経営層等)の承認を得てプロジェクトを開始するためのプロジェクト計画書を作成できる | M5 保守テーマ・課題・問合せを全てドキュメントで管理し、ステータスを把握することができる |
| | P6 システム開発計画について、複数の実現方式提案と費用概算積算ができる | D6 委託先とのコミュニケーション環境を良好に保ち、一体感を醸成できる | M6 ユーザー要望に対し、要望目的及びリソース制約(要員・金・時間)を考慮して優先順位をつけ、それをユーザー・委託先双方が納得する誘導ができる |
| | P7 費用対効果・リスク等を論理的に見通し、個別のシステム開発の実施判定ができる | D7 外部設計について、ユーザーの明確な承認を得ることができる | M7 保守案件の概算工数・コストを数日以内に合理的に見積もることができる |
| | P8 開発するシステム特性に応じた提案評価基準を作成することができる | D8 稼働後ランニングコストを強く意識して、運用設計を統括することができる | M8 ユーザーとの協議を経て、機能・非機能要件を取りまとめ、要求定義書を作成・説明できる |
| | P9 システム開発計画に応じた組織及び開発業務方針を作成提案できる | D9 ユーザーとのコミュニケーションを密にし、仕様変更要望等を素早くキャッチできる | M9 未確定要件の確定期限を明確化し、ユーザーに遵守させることができる |
| | P10 ユーザー部門との役割分担を明確に定義・実行できる | D10 キャッチした仕様変更要望の強さ・合目的性・開発リソース制約を考慮して優先度を評価し、そのとおりにユーザー・委託先を説得できる | M10 委託先・再委託先の要員・開発環境等のリソース状態を把握することができる |
| | P11 システム開発要件・方法を確定して分かりやすい資料を作成し、スポンサー(上位マネージャー・経営層等)の承認を得ることができる | D11 マイルストーンごとに、スポンサー・ユーザーに進捗状況・問題点等を報告し了解・問題解決支援を得ることができる | M11 マイルストーンごとに、スポンサー・ユーザーに進捗状況・問題点等を報告し了解・問題解決支援を得ることができる |
| | P12 要調査事項を整理し、ベンダーへのRFI・調達仕様書作成を円滑に実施できる | D12 与えられたリソース(要員・金・時間)で、プロジェクト推進上今後懸念される問題について、現実的な対策案を提起できる | M12 設計レビュー・テスト計画レビューで案件特性を踏まえた指摘・確認ができる |
| | P13 RFIでの調査結果等に基づいて、RFPを作成することができる | D13 設計工程のレビューにおいて、的確な指摘・確認を入れることができる | M13 開発側のテストと平行して、ユーザーテスト計画を作成し、ユーザーテストを手配することができる |
| | P14 システム稼働後に利用実態把握と投資結果評価を行ない、問題点の整理、今後の改善活動の方向性をまとめることができる | D14 システム移行・データ移行のために必要な作業の設計を統括することができる | M14 今後の見積り等に有用なAP保守工数の実績データ入手・蓄積ができる |
| | P15 各システム開発の状況を定期的・継続的に把握し、スポンサーへの的確に報告することができる | D15 システム特性に沿った機能・非機能テスト方針を作成することができる | M15 システム運用に関する定常業務の実施状況を把握し、作業の効率化・作業品質の向上等を行うことができる |
| | P16 現状の情報システムの全体像を的確に把握し、文書化(情報システム白書等の作成)することができる | D16 テストの進捗状況やテスト結果に基づき、時間制約の中で品質確保策を講じることができる | M16 システム運用の委託先について、作業状況を把握することができる |
| | | D17 ユーザーテスト計画を作成し、ユーザー側に実行させることができる | M17 システム運用に関する管理計画の作成、評価基準の設定と評価を行うことができる(年度ごと) |
| | | D18 運用マニュアル・ユーザーマニュアルを稼働までに整備し、必要十分なユーザー教育を企画することができる | M18 障害発生時に、関係者へ適切な連絡を行い、迅速な対応を実施することができる |

4. 機構版UIS Sの策定

2008年4月 ファンクションースキルー人材像を紐付ける機構版UIS S策定に着手

7月 (株)スキルスタンダード研究所に機構版UIS S策定コンサルティングを委託

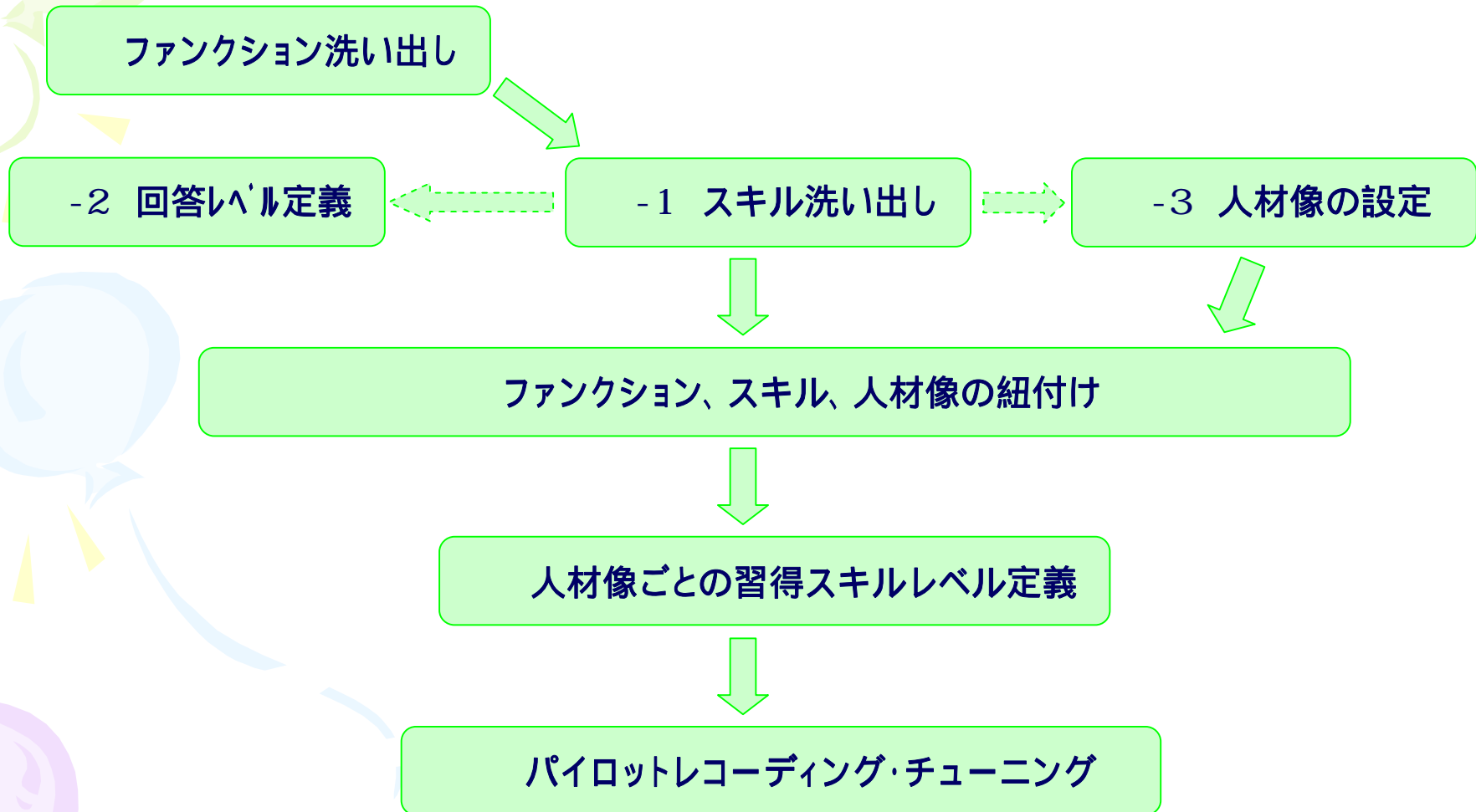
11月 機構版UIS S 1.0を策定

2009年1月 部員全員 + ITキャリア形成希望者向け説明・登録開始
(予定)

4月 機構版UIS S 1.0本格運用
(予定)

5. UIS S策定のプロセス紹介 (1/19)

策定プロセスの概要



5. UIS S策定のプロセス紹介 (2/19)

情報システム部ファンクション(機能)の洗い出し(No.1)

| 情報システム部門のファンクション | | |
|-------------------|----------------------|--------------------------|
| 大項目 | 中項目 | 小項目 |
| 情報戦略 | 情報体系整備計画 | 整備するシステムの全体構想策定 |
| | | 情報体系整備に係る課題の抽出 |
| | | 情報体系整備計画の策定 |
| | | 効果予測と解決目標の設定 |
| | | 情報システムの全体像の策定 |
| | | 情報化の効果、推進体制、費用の策定 |
| | | システム開発の優先度の策定 |
| | | システム開発計画に応じた組織及び業務の方針策定 |
| | | システム及びデータのセキュリティ対策の方針策定 |
| | | 情報体系整備計画の点検・報告 |
| | | 企画業務 |
| 部門システム構築・管理・更新等支援 | | |
| IT化構想 | 業務部門の事業戦略・業務課題に関する理解 | |
| | スコープ定義 | |
| IT投資の評価 | IT投資の具体化 | |
| | IT投資の事前評価 | |
| 開発業務 | 開発計画 | システム開発計画及び変更開発計画の作成 |
| | | 他のシステムへの影響調査(基幹システム) |
| | | システム開発計画の承認 |
| | | 要求定義 |
| | 要求定義 | 実現方法の調整 |
| | | 要求定義書の作成及び承認 |
| | 開発プロセスの明確化 | 開発プロセスの策定 |
| | | 作業者及び作業範囲の明確化 |
| | 情報セキュリティ対策 | プロセス成果物の策定 |
| | | 情報セキュリティ事故及び不正行為を防止対策の実施 |
| | 設計 | システム設計(アプリケーション) |
| | | システム設計(運用) |
| | プログラミング | システム設計のレビュー |
| | | プログラム設計 |
| システムテスト | 製造・単体テスト | |
| | テスト計画 | |
| | テスト計画のレビュー | |
| | 結合テスト | |
| | | 総合テスト |

| 情報システム部門のファンクション | | | |
|---------------------|------------|------------------|-----------|
| 大項目 | 中項目 | 小項目 | |
| | 移行 | 運用テスト | |
| | | ユーザーテスト | |
| | | 移行計画の策定 | |
| | | 移行計画のレビュー | |
| | | 移行手順の作成 | |
| | | 移行の準備 | |
| | | 移行の実施 | |
| | | システム変更管理 | システム変更 |
| | | | プログラム変更作業 |
| | | | システム変更の承認 |
| | システムの引継 | 運用部門への引継 | |
| | | 保守部門への引継 | |
| | システム利活用・推進 | システム利活用・推進 | |
| | プロジェクト管理 | プロジェクト立ち上げ | |
| | | プロジェクト計画策定 | |
| | | 開発要員の管理 | |
| | | 開発環境の整備 | |
| 進捗管理(プロジェクト追跡と実行管理) | | | |
| コスト管理(人、物) | | | |
| 品質管理 | | | |
| プロジェクト変更管理 | | | |
| プロジェクト終了判定 | | | |
| プロジェクト完了評価 | | | |
| 運用業務 | 運用管理 | 運用の引継 | |
| | | 運用要員の管理 | |
| | | 運用プロセスの管理 | |
| | | ユーザーID等管理 | |
| | | 入力管理(テーブル変更を含む) | |
| | | データ管理(強制修正を含む) | |
| | | ライブラリ管理(プログラム管理) | |
| | | 出力管理 | |
| | | ソフトウェア管理 | |
| | | ハードウェア管理 | |
| ネットワーク管理 | | | |
| 構成管理 | | | |
| 建物・関連設備管理 | | | |

5. U I S S 策定のプロセス紹介 (3 / 19)

情報システム部ファンクション(機能)の洗い出し(No. 2)

| 情報システム部門のファンクション | | |
|------------------|-------------|---------------------|
| 大項目 | 中項目 | 小項目 |
| | | ドキュメントの管理 |
| | | 運用マニュアル管理 |
| | | オペレーション管理 |
| | | 性能管理 |
| | 障害対処 | 障害対処 |
| | | 障害管理 |
| | 緊急時対応計画 | 緊急時対応計画の策定・実施 |
| | システムの廃棄 | システムの廃棄 |
| 業務運用・改善 | 業務運用・改善 | |
| 保守業務 | メンテナンス案件調整 | 保守の引継 |
| | | メンテナンス要望の把握、具体化 |
| | | 現行システムへの影響範囲の調査 |
| | | 概算見積もり、見積もりの評価 |
| | 要求定義 | メンテナンス要望の実施判断 |
| | | 実現方法の調整 |
| | 設計 | 要求定義書の作成及び承認 |
| | | システム設計 |
| | プログラミング | システム設計のレビュー |
| | | プログラム設計 |
| | システムテスト | 製造・単体テスト |
| | | テスト計画 |
| | | テスト計画のレビュー |
| | | 結合テスト |
| | | 総合テスト |
| | | テスト結果のレビュー |
| | メンテナンスの進捗管理 | ユーザーテスト |
| | | メンテナンス要員の管理 |
| | | 開発リソースの整備 |
| | | 進捗管理(プロジェクト追跡と実行管理) |
| コスト管理 | | |
| 基盤業務 | 基盤構築・維持 | 品質管理 |
| | | メンテナンス完了評価 |
| | | 非機能要求定義 |
| | | 基盤方式設計・構築(構成設計) |
| | | 基盤方式設計・構築(性能設計) |
| | | 基盤方式設計・構築(信頼性設計) |

| 情報システム部門のファンクション | | | |
|------------------|-----------|----------------------------|------------------|
| 大項目 | 中項目 | 小項目 | |
| | | 基盤方式設計・構築(構築・テスト) | |
| | | トランザクション・プロセッシング | |
| | | データベース | |
| | | ストレージ | |
| | | ネットワーク | |
| | | セキュリティ | |
| | | ツール・ミドルソフト開発 | |
| | | システム管理 | |
| | | 開発技術 | 技術動向の把握 |
| | | | アプリケーション設計・開発標準化 |
| 外部委託 | 調達・契約管理 | 開発管理 | |
| | | メソドロジー | |
| | | 外部委託計画の策定、企画提案依頼書、調達仕様書の作成 | |
| | | 外部委託先の選定 | |
| | 外部委託管理 | 外部委託契約の締結 | |
| | | 委託全体像の管理 | |
| | | 運用・保守体制管理 | |
| | | 委託先検査管理 | |
| | | コスト管理 | |
| | | 委託先教育 | |
| 委託先評価 | | | |
| 共通業務 | システムリスク管理 | リスクコントロール | |
| | | リスク分析・評価 | |
| | セキュリティ対策 | 災害・障害等発生時対応計画 | |
| | | 復旧・訓練 | |
| 管理業務 | 人材育成 | セキュリティ方針・基準の策定 | |
| | | セキュリティの分析・見直し | |
| | | 機構版U I S S 維持・管理 | |
| | | 育成計画 | |
| | システム監査 | 責任・権限・業務遂行 | |
| | | 教育・訓練 | |
| | | システム監査の計画 | |
| | | システム監査の実施 | |
| | | システム監査の報告 | |
| | | システム監査業務の管理 | |

5 . U I S S 策定のプロセス紹介 (4 / 19)

情報システム部ファンクション(機能)の洗い出し(No. 3)

< 留意点 >

この段階では、ファンクションを大掴みに捉え、ディテールに踏み込み過ぎない(スキルの洗い出しや人材像との紐付け過程で、再考する機会が幾度もあるため)

今現在やっていること(As Is)だけでなく、やれていないがやるべきとの問題意識を持っていること(To Be)を盛り込む

専門書などで使われている用語に囚われず、現在の実務で馴染んでいる若しくは馴染ませることができる言葉で表現する

5. UIS S策定のプロセス紹介 (5/19)

-1 スキルの洗い出し(No. 1)

| 情報システム部門のファンクション | | | スキル |
|---------------------------------------|-----------|---|--|
| 大項目 | 中項目 | 小項目 | |
| 企画業務 | ITガバナンス | 機構システム全体の統制・管理 | 機構システム全体の統制・管理方針を策定・見直しすることができる 機構が保有する各システムの基本情報(基盤更新時期、保守期限、Apli、Version等)及びリソース(システム開発体制、ハードウェアの拡張性等)を説明することができる |
| | | 部門システム構築・管理・更新等支援 | 業務部門所管システムの更新時期等に併せて、その後の管理主体・役割分担を再整理することができる 業務部門所管システムの構築・管理(最適ベンダー探索、プロジェクト遂行、運用・保守、APメンテナンス)を支援できる |
| | IT化構想 | 業務部門の事業戦略・業務課題に関する理解 | 業務部門の事業戦略及びその進捗を概ね理解しており、説明することができる |
| | | | 業務部門の業務改善ニーズを概ね把握しており、説明することができる |
| | | | 業務部門のキーマンとコミュニケーションをとることができる |
| | IT投資の評価 | IT投資の具体化 | 業務部門の事業戦略上の課題及び改善ニーズに対して、取り組む課題の優先付けをすることができる |
| | | | 事業戦略上の課題及び改善ニーズについて、業務部門と協議の上、明らかな投資効果を実現するシステム対応範囲を設定することができる 優先上位の課題について、IT化業務要件の作成ないし作成サポートができる |
| | IT投資の評価 | IT投資の事前評価 | 機能要求をもとに、非機能要求を明確にすることができる |
| | | | IT化に対して、初期投資額(イニシャルコスト)、維持投資額(ランニングコスト)等の概算費用を積算することができる |
| | | KPI設定 | IT投資の目的・期待効果(副作用)の測定に相応しい業績評価指標(KPI)を設定することができる |
| KPIの測定を、開発するシステム又は業務プロセスの中に埋め込むことができる | | | |
| IT投資の事後評価 | IT投資の事後評価 | 維持投資額(ランニングコスト)の管理を行うことができる | |
| | | KPIを定期的・継続的に収集し、投資目的の達成度合いを評価のすることができる 評価結果からシステムないし業務の改善・廃止等を提言することができる | |

5. UIS S策定のプロセス紹介 (6/19)

-1 スキルの洗い出し(No. 2)

| 情報システム部門のファンクション | | | スキル |
|------------------|--------------------------|--|---|
| 大項目 | 中項目 | 小項目 | |
| 開発業務 | 要求定義 | 実現方法の調整 | 新業務の要求を業務部門より収集し、機能概要をまとめることができる |
| | | | まとめた機能概要をもとに、複数の実現方法を提案し、方向性を得ることができる |
| | | | 開発目的に照らして過剰な業務要求を謝絶する、または謝絶するためのエスカレーションを行うことができる |
| | | | 業務要求を期限内に明確化することができる。または、明確化できない要求については期限を再設定した上で、厳守させることができる |
| | | 要求定義書の作成及び承認 | 要求事項が相互に矛盾を起こさないよう考慮した要求を定義することができる |
| | | | 想定されるシステムリスクを明確にし、リスク対策方針を考慮して要求定義書に反映することができる |
| | | | 導入後の影響(業務、体制・役割分担、規定等)を明確にし、要求定義書に反映することができる |
| | | | 部内及び業務部門に対して、要求定義書のレビューを行い業務要件の承認を得ることができる |
| | | | 稼働後のランニングコスト抑制を考慮した運用要件を提示することができる |
| | | | |
| 開発プロセスの明確化 | 開発プロセスの策定 | 開発計画に従い、開発工程を適切に管理するために開発プロセスを明確にすることができる | |
| | | ベンダーが提案する開発プロセスを評価し、必要があれば修正させた上で関係者間の合意を得ることができる | |
| | 作業員及び作業範囲の明確化 | 作業範囲を把握し、規模に応じたチームを分割して役割と責任を明確にすることができる | |
| | プロセス成果物の策定 | プロジェクト内で標準(指針)を作成し、それに基づいた成果物を作成する(させる)ことができる | |
| 情報セキュリティ対策 | 情報セキュリティ事故及び不正行為を防止対策の実施 | システム開発に係る情報セキュリティ事故および不正行為を防止する措置を講じることができる | |
| | | システム開発に係る情報セキュリティ事故および不正行為を防止する措置を評価し、問題があればベンダーに改善を指示することができる | |

5. UIS S策定のプロセス紹介 (7/19)

-1 スキルの洗い出し(No. 3)

| 情報システム部門のファンクション | | | スキル |
|---|---|-----------|---|
| 大項目 | 中項目 | 小項目 | |
| 外部委託 | 外部委託管理 | 委託全体像の管理 | 機構情報システムの契約先(再委託先を含む)を概ね把握・認識しており、契約先名を列挙することができる |
| | | | 機構情報システムの契約について、契約先、契約先の窓口担当者、契約の種類、契約の目的、対象システム、コスト等について詳細を短時間で検索できる |
| | | 運用・保守体制管理 | 外部委託先の運用体制を運用機能ごとに把握し、必要かつ十分な体制となっているかを評価することができる |
| | | | 評価に対して改善が必要な場合は、解決策の案を策定することができる |
| | | | 評価に対して改善が必要な場合は、外部委託先と解決策案を協議し、合意することができる |
| | | 委託先検査管理 | 機構の置かれた内外環境における重点課題を踏まえた検査計画を策定することができる |
| | | | 外部委託契約に基づく外部委託先の検査を実施し、改善を指示することができる |
| | | | 外部委託先が実施した再委託先の検査を評価し、改善を指示することができる |
| | | コスト管理 | 外部委託先のコスト内訳を把握し、妥当性を評価することができる |
| | | | 業務要求レベル及びコスト効率を踏まえたサービスレベルの見直し案を策定し、機構内関係者の合意を得ることができる |
| | | | 必要に応じて契約等の見直しを交渉し、外部委託先の合意を得ることができる |
| | | 委託先教育 | 不正防止、機密保持、個人情報保護等の対策の実現方法を理解し、委託先に対して担当者向け教育・指導の徹底を働き掛けることができる |
| 委託に係る機構業務の理解を推進するため、委託先に対する教育を手配・実施することができる | | | |
| 委託先評価 | 外部委託先の現状(強み・弱み、コスト構造、懸念事項等)について整理することができる | | |
| | 委託仕様に記載された要求事項の達成度合・コスト・SLA等の要素を重み付けした、該当契約に係る外部委託先の評価を行うことができる | | |
| | 外部委託終了・更新時に、外部委託計画の達成状況等の外部委託先の評価の結果について、評価書を作成し報告することができる | | |

5 . UIS S 策定のプロセス紹介 (8/19)

-1 スキルの洗い出し(No. 4)

< 留意点 >

専門書などで使われている用語に囚われず、現在の実務で馴染んでいる若しくは馴染ませることができる言葉で表現する(再掲)

外部委託領域については、ベンダー側に求めるスキルを明確にし、それとの関連においてユーザー企業側が保有すべきスキルを洗い出す

ユーザーITスキルには不可避免的にコンピテンシー的要素も含まれるが、無理に切り分けて扱うことはしない

スキル洗い出しの過程でファンクションの欠落・重複等が発見することがあるので、ファンクションについても平行してブラッシュアップする

5. UIS S策定のプロセス紹介 (9/19)

-2 回答レベルの定義

| 回答レベル | 回答レベル定義 | シンボリック・ワード |
|-------|--|-----------------------------------|
| R0 | 設問自体が理解できない、若しくは設問の概要を説明できない。 | 知らない 何もできない |
| R1 | 次のいずれかの条件に該当する 他者の指示に従って一部を実施した経験があり、指示の内容を理解している 実務経験はないが、教育・研修等で学んだことがあり、設問の概要を説明できる程度には理解している (「資料を作成し説明できる」は削除) | 一応知っている 一部やれている 教われれば一応やれそう |
| R2 | 次のいずれかの条件に該当する 要所で他者の協力・サポートを得ながら、過半を実施したことがある(過去における経験を含む) 実務経験はないが、他のシステム業務経験又は設問に関連する学習経験等があり、他者のサポートがあれば過半を遂行できる | 相当程度やれている 勘所を教われれば相当やれそう |
| R3 | 次のいずれかの条件に該当する 単独で実施した経験があり、遂行できる 一部ないし過半を実施した経験に留まるが、他のシステム業務経験及び設問に関連する学習経験と組み合わせれば、協業者に具体的指示を出し自身が主体的にリードすることによって遂行できる 設問どおりの実務経験はないが、積年にわたるシステム業務経験、学習経験に加えて、ビジネス経験を駆使すれば、協業者に具体的指示を出し自身が主体的にリードすることによって遂行できる | 責任を持ってやれる 勘所は分かっており責任を持ってやれる |
| R4 | 次のいずれかの条件に該当する 設問の業務を継続的に実施した経験があり、かつ、スキルレベルR2以上の者を業務を通じて指導した経験も有している 実際に指導した経験はないが、自身の業務としては継続的な実施経験等によりノウハウが積みあがっており、スキルレベルR2以上の者を業務を通じて指導することに自信を持っている | 経験がノウハウの域に達している 中級以上の者を指導できる |

5. UIS S策定のプロセス紹介 (10/19)

-3 人材像の設定 (No. 1)

| | IT企画 | ITアーキテクト | ベンダーマネジメント | プロジェクトマネージャー | AP開発マネージャー | AP保守マネージャー | システム運用マネージャー | ITリスクマネージャー |
|--|------|----------|------------|--------------|------------|------------|--------------|-------------|
| | (P) | (A) | (V) | (PM) | (D) | (M) | (O) | (R) |
| プロフェッショナル 全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。 | | | | | | | | |
| エキスパート 実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、担当業務をリードするレベル。発見された業務上の課題解決を最適な解決策をもってリードするレベル。 | | | | | | | | |
| リーダー 専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でするレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。 | | | | | | | | |
| サブリーダー 一定範囲のタスクを独力で遂行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。 | | | | | | | | |
| アシスタント 基本的な業務については一部を上位レベル者のサポートを受けながら実施できるレベル。 | | | | | | | | |
| エントリー 上位レベル者のサポートを受けながら限定された役割を遂行するレベル。 | | | | | | | | |

機構システム業務をリードするレベル
(ユーザー企業としての高度IT人材)

実務従事中核レベル
(多様なキャリアパスに分岐)

システム業務
初任者のエントリー

5 . UIS S策定のプロセス紹介 (11/19)

-3 人材像の設定 (No. 2)

< 特徴 >

AP開発、AP保守、システム運用の人材レベル、 をエントリーとして、キャリアと幅広い知見を形成し、IS戦略企画、プロジェクトマネジメント、ベンダーコントロールの第1人者をGoalとするキャリア体系

コスト管理を含む外部委託管理の機構における重要性に照らし、従来職制上の役割(部課長の職責)となっていたベンダーコントロールを、重点ITスキルとして位置づけて人材像を創設

ITアーキテクト、ITリスクマネージャについては、ユーザー企業の技術的限界から、トップレベルは開発・運用・保守ベンダー以外の外部専門家を得ることを前提に人材像レベルを設定

5. UIS S策定のプロセス紹介 (12/19)

ファンクション・スキル・人材像の紐付け(No. 1)

| 情報システム部門のファンクション | | | スキル | IT企画 | ITアーキテクト | ベンダーマネジメント | プロジェクトマネージャー | AP開発マネージャー | AP保守マネージャー | システム運用マネージャー | ITリスクマネージャー | ベンダー担当 | |
|------------------|---------|--|---|------|----------|------------|--------------|------------|------------|--------------|-------------|--------|--|
| 大項目 | 中項目 | 小項目 | | | | | | | | | | | |
| 企画業務 | ITガバナンス | 機構システム全体の統制・管理 | 機構システム全体の統制・管理方針を策定・見直しすることができる | 1 | 0 | | | | | | | | |
| | | | 機構が保有する各システムの基本情報(基盤更新時期、保守期限、Apli、Version等)及びリソース(システム開発体制、ハードウェアの拡張性等)を説明することができる | 1 | 0 | | | | | | | | |
| | | 部門システム構築・管理・更新等支援 | 業務部門所管システムの更新時期等に併せて、その後の管理主体・役割分担を再整理することができる | 1 | 0 | | | | | | | | |
| | | | 業務部門所管システムの構築・管理(最適ベンダー探索、プロジェクト遂行、運用・保守、APメンテナンス)を支援できる | 1 | 0 | | | | | | | | |
| | IT化構想 | 業務部門の事業戦略・業務課題に関する理解 | 業務部門の事業戦略及びその進捗を概ね理解しており、説明することができる | 1 | 0 | | | | | | | | |
| | | | 業務部門の業務改善ニーズを概ね把握しており、説明することができる | 1 | 0 | | | | | | | | |
| | | | 業務部門のキーマンとコミュニケーションをとることができる | 1 | 0 | | | | | | | | |
| | | | 業務部門の事業戦略上の課題及び改善ニーズに対して、取り組む課題の優先付けをすることができる | 1 | 0 | | | | | | | | |
| | | スコープ定義 | 事業戦略上の課題及び改善ニーズについて、業務部門と協議の上、明らかな投資効果を実現するシステム対応範囲を設定することができる | 1 | 0 | | | | | | | | |
| | | | 優先上位の課題について、IT化業務要件の作成ないし作成サポートができる | 1 | 0 | | | | | | | | |
| | IT投資の評価 | IT投資の具体化 | 機能要求をもとに、非機能要求を明確にすることができる | 1 | 0 | 0 | | | | | | 0 | |
| | | | IT化に対して、初期投資額(インシヤルコスト)、維持投資額(ランニングコスト)等の概算費用を積算することができる | 1 | 0 | 0 | | | | | | 0 | |
| | | IT投資の事前評価 | IT化の目的と費用対効果を把握し、実現可否について評価することができる | 1 | | 0 | | | | | | | |
| | | | IT投資の目的・期待効果(副作用)の測定に相応しい業績評価指標(KPI)を設定することができる | 1 | | 0 | | | | | | | |
| IT投資の事後評価 | | KPIの測定を、開発するシステム又は業務プロセスの中に埋め込むことができる | 1 | | 0 | | | | | | | | |
| | | 維持投資額(ランニングコスト)の管理を行うことができる | 1 | | 1 | | | | | | | | |
| | | KPIを定期的・継続的に収集し、投資目的の達成度合いを評価のすることができる | 1 | | 1 | | | | | | | | |
| | | 評価結果からシステムないし業務の改善・廃止等を提言することができる | 1 | | 1 | | | | | | | | |

5. UIS S策定のプロセス紹介 (13/19)

ファンクション・スキル・人材像の紐付け(No. 2)

| 情報システム部門のファンクション | | | スキル 1:主たる担当機能 0:従たる担当機能 | IT企画 | ITアーキテクト | ベンダーマネジメント | プロジェクトマネージャー | AP開発マネージャー | AP保守マネージャー | システム運用マネージャー | ITリスクマネージャー | ベンダー担当 | |
|------------------|--------------------------|---|--|------|----------|------------|--------------|------------|------------|--------------|-------------|--------|---|
| 大項目 | 中項目 | 小項目 | | | | | | | | | | | |
| 開発業務 | 要求定義 | 実現方法の調整 | 新業務の要求を業務部門より収集し、機能概要をまとめることができる | 0 | | | 1 | 1 | | | | 0 | |
| | | | まとめた機能概要をもとに、複数の実現方法を提案し、方向性を得ることができる | 1 | | | 1 | 1 | | | | 0 | |
| | | | 開発目的に照らして過剰な業務要求を謝絶する、または謝絶するためのエスカレーションを行うことができる | 0 | | | 1 | 1 | | | | | |
| | | 要求定義書の作成及び承認 | 業務要求を期限内に明確化することができる。または、明確化できない要求については期限を再設定した上で、厳守させることができる | 0 | | | 1 | 1 | | | | | |
| | | | 要求事項が相互に矛盾を起こさないよう考慮した要求を定義することができる | 0 | | | 1 | 1 | | | | | |
| | | | 想定されるシステムリスクを明確にし、リスク対策方針を考慮して要求定義書に反映することができる | 0 | | | 1 | 1 | | | | 0 | |
| | | | 導入後の影響(業務、体制・役割分担、規定等)を明確にし、要求定義書に反映することができる | 0 | | | 1 | 1 | | | | | |
| | 開発プロセスの明確化 | 開発プロセスの策定 | 部内及び業務部門に対して、要求定義書のレビューを行い業務要件の承認を得ることができる | 0 | | | 1 | 1 | | | | | |
| | | | 稼働後のランニングコスト抑制を考慮した運用要件を提示することができる | 0 | | | 1 | 1 | | | | | |
| | | 開発計画に従い、開発工程を適切に管理するために開発プロセスを明確にすることができる | | | | | | | | | | | 1 |
| 作業者及び作業範囲の明確化 | 作業範囲の明確化 | ベンダーが提案する開発プロセスを評価し、必要があれば修正させた上で関係者間の合意を得ることができる | | | | | 1 | 1 | | | | | |
| | | 作業範囲を把握し、規模に応じたチームを分割して役割と責任を明確にすることができる | | | | | | | | | | | 1 |
| 情報セキュリティ対策 | 情報セキュリティ事故及び不正行為を防止対策の実施 | プロジェクト内で標準(指針)を作成し、それに基いた成果物を作成する(させる)ことができる | 0 | | | 1 | 1 | | | | | | |
| | | システム開発に係る情報セキュリティ事故および不正行為を防止する措置を講じることができる | | | | | | | | | | | 1 |
| | | | システム開発に係る情報セキュリティ事故および不正行為を防止する措置を評価し、問題があればベンダーに改善を指示することができる | | | | | 1 | | | 0 | | |

5. UIS S策定のプロセス紹介 (14/19)

ファンクション・スキル・人材像の紐付け(No. 3)

| 情報システム部門のファンクション | | | スキル | IT企画 | ITアーキテクト | ベンダーマネジメント | プロジェクトマネージャー | AP開発マネージャー | AP保守マネージャー | システム運用マネージャー | ITリスクマネージャー | ベンダー担当 | |
|------------------|--------|-----------|---|------|----------|------------|--------------|------------|------------|--------------|-------------|--------|--|
| 大項目 | 中項目 | 小項目 | | | | | | | | | | | |
| 外部委託 | 外部委託管理 | 委託全体像の管理 | 機構情報システムの契約先(再委託先を含む)を概ね把握・認識しており、契約先名を列挙することができる | | | 1 | | | | | | | |
| | | | 機構情報システムの契約について、契約先、契約先の窓口担当者、契約の種類、契約の目的、対象システム、コスト等について詳細を短時間で検索できる | | | 1 | | | | | | | |
| | | 運用・保守体制管理 | 外部委託先の運用体制を運用機能ごとに把握し、必要かつ十分な体制となっているかを評価することができる | | | 1 | | | | | | | |
| | | | 評価に対して改善が必要な場合は、解決策の案を策定することができる | | | 1 | | | | | | | |
| | | 委託先検査管理 | 評価に対して改善が必要な場合は、外部委託先と解決策案を協議し、合意することができる | | | 1 | | | | | | | |
| | | | 機構の置かれた内外環境における重点課題を踏まえた検査計画を策定することができる | | | 1 | | | | | | | |
| | | コスト管理 | 外部委託契約に基づく外部委託先の検査を実施し、改善を指示することができる | | | 1 | | | | | | | |
| | | | 外部委託先が実施した再委託先の検査を評価し、改善を指示することができる | | | 1 | | | | | | | |
| | | | 外部委託先のコスト内訳を把握し、妥当性を評価することができる | | | 1 | | | | 0 | 0 | | |
| | | 委託先教育 | 業務要求レベル及びコスト効率を踏まえたサービスレベルの見直し案を策定し、機構内関係者の合意を得ることができる | | | 1 | | | | 0 | 0 | | |
| | | | 必要に応じて契約等の見直しを交渉し、外部委託先の合意を得ることができる | | | 1 | | | | 0 | 0 | | |
| | | 委託先評価 | 不正防止、機密保持、個人情報保護等の対策の実現方法を理解し、委託先に対して担当者向け教育・指導の徹底を働き掛けることができる | | | 1 | | | | | | | |
| | | | 委託に係る機構業務の理解を推進するため、委託先に対する教育を手配・実施することができる | | | 1 | | | | | | | |
| | | | 外部委託先の現状(強み・弱み、コスト構造、懸念事項等)について整理することができる | | | 1 | | | | | | | |
| | | | 委託仕様に記載された要求事項の達成度合・コスト・SLA等の要素を重み付けした、該当契約に係る外部委託先の評価を行うことができる | | | 1 | | | | | | | |
| | | | 外部委託終了・更新時に、外部委託計画の達成状況等の外部委託先の評価の結果について、評価書を作成し報告することができる | | | 1 | | | | | | | |

5 . UIS S策定のプロセス紹介 (15/19)

ファンクション、スキル、人材像の紐付け(No.4)

<留意点>

各人材像が担うべきファンクション、スキルという視点から、主たる担当機能(コアスキル)と従たる担当機能(サブスキル)をプロットする

実在する人材は1人でいくつもの人材像を兼ねている場合があるが、本作業上は異なる機能を担う別人とみなしてプロットする

各人材像に理想的なスキル体系を追い求めると人材像ごとのプロット数が増え過ぎ、人材像の特徴が薄れるので、思い切って人材像ごとにスキルを割り振るつもりでプロットする

5. UIS S策定のプロセス紹介 (16/19)

人材像ごとの習得スキルレベル定義(No. 1)

| コアスキル | レベル1 | レベル2 | レベル3 | レベル4 | レベル5 | レベル6 |
|------------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| IT企画 | | | R2が30% | R3が30% | R4が30% | R4が50% |
| ITアーキテクト | | | R2が30% | R3が30% | R4が30% | |
| ベンダー マネジメント | | | R2が30% | R3が30% | R4が30% | R4が50% |
| プロジェクト マネージャー | | | R2が30% | R3が30% | R4が30% | R4が50% |
| AP開発 マネージャー | R1が 30% | R1が50% | R2が30% | R3が30% | R4が30% | |
| AP保守 マネージャー | R1が 30% | R1が50% | R2が30% | R3が30% | R4が30% | |
| システム運用 マネージャー | R1が 30% | R1が50% | R2が30% | R3が30% | R4が30% | |
| ITリスク マネージャー | | | R2が30% | R3が30% | R4が30% | |

5. UIS S策定のプロセス紹介 (17/19)

人材像ごとの習得スキルレベル定義(No.2)

| サブスキル | レベル1 | レベル2 | レベル3 | レベル4 | レベル5 | レベル6 |
|------------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| IT企画 | | | R1が10% | R1が30% | R2が30% | R2が50% |
| ITアーキテクト | | | R1が10% | R1が30% | R2が30% | |
| ベンダー マネジメント | | | R1が10% | R1が30% | R2が30% | R2が50% |
| プロジェクト マネージャー | | | R1が10% | R1が30% | R2が30% | R2が50% |
| AP開発 マネージャー | R1が 10% | R1が30% | R1が50% | R2が30% | R2が50% | |
| AP保守 マネージャー | R1が 10% | R1が30% | R1が50% | R2が30% | R2が50% | |
| システム運用 マネージャー | R1が 10% | R1が30% | R1が50% | R2が30% | R2が50% | |
| ITリスク マネージャー | | | R1が10% | R1が30% | R2が30% | |

5. UIS S策定のプロセス紹介 (18/19)

パイロットレコーディング(No. 1)

| | IT企画 | ITアーキテクト | ベンダーマネジメント | プロジェクトマネージャー | AP開発マネージャー | AP保守マネージャー | システム運用マネージャー | ITリスクマネージャー |
|--|--------|----------|------------|--------------|------------|------------|--------------|-------------|
| | (P) | (A) | (V) | (PM) | (D) | (M) | (O) | (R) |
| プロフェッショナル 全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。 | | | | | | | | |
| エキスパート 実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、担当業務をリードするレベル。発見された業務上の課題解決を最適な解決策をもってリードするレベル。 | A | | | A | A | A B | | |
| リーダー 専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でするレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。 | B C | A B | B | B | B | C | A B | A B |
| サブリーダー 一定範囲のタスクを独力で遂行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。 | | D C | C | C D | C D | D | E C | C D E |
| アシスタント 基本的な業務については一部を上位レベル者のサポートを受けながら実施できるレベル。 | | | | | E | E | D | |
| エントリー 上位レベル者のサポートを受けながら限定された役割を遂行するレベル。 | | | | | F | F | G F | |

5 . UIS S策定のプロセス紹介 (19/19)

パイロットレコーディング(No. 2)

<チューニング上の留意点>

A, B, C...各人ごとの想定ポジションとパイロットレコーディング結果にギャップがあっても1ランク程度であれば容認する

習得スキルレベル判定のスキルグループの括りを調節することにより、相当程度想定ポジションに接近することができる

習得スキルレベル定義上の習得割合を多少調節しても、あまりチューニング効果がないことを心得る

「極小化」、「極大化」、「最適」、「最も」など『ベスト』表現のスキルを設定しない(評価結果が人によって大きくぶれる)

6. 今後の予定 (1/2)

全社人事制度との調整等

コンピテンシーの集合体である人事考課制度とは別立てで運用する

現情報システム部員 + ITキャリア形成希望者を対象にスキル登録・管理を行う

スキル登録・管理には、NPO法人スキル標準ユーザー協会作成ツール「Standard Skills Inventory」を使用し、情報システム部が責任部署となるが、人事部門でも参照可能とする

登録IT人材の中から、総数 名を上限としてIT専門職制を創設し、IT専門職者にはいずれかの人材像レベル ないし を目指すキャリア形成プランを設定し、そのための業務ローテーションを保証する

6. 今後の予定 (2/2)

制度定着に向けて

2009年1月に完了する総合オンラインシステム再構築経験者の中からPMOを兼ねたUIS S運営管理チームを編成する

情報システム部マネージャについては、部下の短期目標人材像設定とそのためスキル習得支援をプロセス目標化する

登録済者は、システム業務を離れている間も自己の保有スキルの確認・更新が随時可能とする



ご静聴ありがとうございました

