

# 戦略的な人材育成に欠かせない 社員のスキル管理をいかに行うか

国際競争力を持つITプロフェッショナルの育成を一つの目的として、2002年に策定されたITSS。その後策定されたUISSとともに認知は進んでいるが、企業が人材育成に活用するには、課題も残る。今回、両スキル基準の策定に携わり、ITのプロ育成に尽力する株式会社スキルスタンダード研究所の高橋秀典氏と、人材育成とそのシステムに関するコンサルティングを得意とするイシン株式会社の大木豊成氏に、企業が直面する人材育成の課題について話を伺った。



高橋 秀典 氏  
株式会社スキルスタンダード研究所  
代表取締役社長



大木 豊成 氏  
イシン株式会社  
代表取締役

## 既存の人材フレームワークが 自社にフィットしない

——現在、企業が抱えている人材育成上の課題とは、どのようなものでしょう？

高橋氏：ユーザー企業のIT子会社、情報部門は、非常によくないスパイラルに陥っていて、それに対する危機感を持っています。例えば、IT関連の新技术やクラウドの登場など、周辺環境が変化しているにもかかわらず、企業のIT環境に対する意識は、現在動いているシステムをどう安定稼働させるかに終始しています。古いシステムを社員が一人でも使っていたら、廃棄も出来ません。それらを含めて多くのシステムを扱うことで就業時間が延び、帰りが遅くなって、新たに勉強する時間もない……。そうした中で、人材育成についても、その人がどんな能

力を持っているのかわからない、だからどのように育成してよいのかわからない……。負のスパイラルの中で、次のステップが見出せない状況になっているのです。

——ITSS、UISSなどのスキル標準を活用することで、そのような状況を脱することはできるのでしょうか？

大木氏：ITSSの場合、まずは必要なスキルの明確化が難しいですね。この仕事であれば必要な能力はこのくらいで、この人はそのうち70%出来ている……と判断できるものが必要だと思います。また、残念ながらITSSは、実際のプロジェクトの規模にあっていないというか、多くのIT系企業にとって、プロジェクト規模の面で現実的でないように思います。

高橋氏：ITSSは、統計を見ると大手企業の80%が実際に使っていま

す。中小企業の場合は20%強ですから、大企業とはかなり差があります。大手企業は、教育担当、人材開発などの専任者がいて、彼らがITSSを取り込んで自分の会社用に素材としてアレンジして使っている。中小企業は人がいないので、それが出来ていない、その差だと思います。

ただ、数字だけを見ているとかなり浸透しているようですが、単に一般的なスキル診断にとどまっている企業も多く、実際にはうまく使えていない状況が続いています。

——うまく活用できないのは、何が問題なのでしょう？

高橋氏：ITSS自体、本来はうまく使うことで、企業の負担を減らすことが可能なのですが、どう使えばいいのか活用法を長い間提供出来ていなかった。今でこそ、「ITSS活用の手引」が冊子として提供されてい

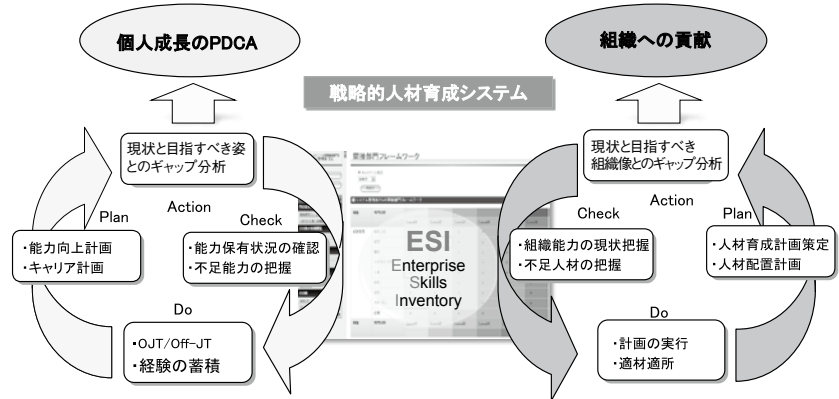
ますが、1年ほど前まではそれぞれ自由に使いなさいということになっていて、企業としても適切な方法を詰め切れなかったと思います。

大木氏：ITSSには要素技術が入っていないこと、それと表現が抽象的なこともわかりにくくさせています。例えば、プラットフォームと書いてあっても、UNIXなのかWindowsなのかわからない。データベースと書いてあってもいろいろあるし、かなり抽象的です。あれだけを見たら、エンジニアであってもまずわからないですね。

高橋氏：策定当時、あるIT系の雑誌の付録で『ITSS概説』として4社の事例が紹介されていました。各社がITスキルチェックをポイント化して、それを人事制度に導入しているというものでした。当時、多くの企業がその記事をみて、それがITSSの使い方だと思ってしまったのですが、そこで紹介されていた企業が今どうなっているかという、ITSSの使用を止めている、他社に買収されたなど、どちらにしても大失敗しています。いきなり人事制度に絡めるといった誤った使い方が、そこで広まってしまったのです。もともとITSSは人の育成に使うものですが、評価指標が入っているので、経営者からすると成果主義導入時に失敗した評価の体系をこれで作ろうとしたようです。それが間違いのもとで、ITSSは人事評価に使うものではなく、育成に使うものなのです。

ワン・オー・ワンのESIは、企業のタスクにあわせ可変性のある仕組みが構築できる

ESIは、組織・個人の成長の基盤となる、戦略的人材育成システムです



大木氏：私がお付き合いのある企業でも、2004年頃、ITSSを導入しようという動きがあったのですが、技術力はあるが、大きなプロジェクトをやったことがないということで、結局うまく活用できなかったようです。

高橋氏：ITSSのレベルの枠に社員を当てはめようとする、十年選手のクラスでもレベル3以下になりますから、7段階で3以下とは普通に考えると真ん中より下になるので、降格、減給の対象になってしまいます。

レベル3は自分で何でもできるという人ですから、通常の企業でいえばかなり上の位置づけになります。また、レベル7は世界に通用するレベルですから、普通の企業ではそこまでは必要ないというレベルになってしまいます。ほとんどの企業で、ほとんどの社員がレベル3以下になり、3から4には何年かかっても簡単に上がりません。それでは経営者も社員もモチベーションが下がってしまうでしょう。

企業のタスクにあった可変性のある仕組みが必要

——ユーザー企業の使い勝手に特化したUISSはいかがですか。

高橋氏：ユーザー企業の場合は、本体と情報子会社、ベンダー、アウトソーシング先など、役割分担が必要です。それをカバーしているのがUISSなんですね。どういう機能分担をするのか、人ではなく役割や機能、およびその分類の方法を提供しているのがUISSです。ですから、そうした点を大手企業に説明すると非常に気に入ってもらえる。合併を繰り返し、社内の役割分担を明確にする必要がある企業などから、特に気に入ってもらえることが多いです。しかし、ITSSと違ってUISSは「素材」を提供しているのです。皆さん、それを導入して使っているという感覚があまりないんですね。また、UISSはこれまでは策定や運用の委託先の組織が首都圏中心とい

うこともあり、PR 不足もあって、地方ではまだまだ普及していない感じがします。

大木氏：結局、人材育成における企業の悩みは、社員個人のスキルが把握できない、社員にキャリアプランを示せない、適正な人材配置ができているかわからない、企業戦略に基づいた採用や育成ができないといったことです。こうした悩みの多くは、既存のスキル標準では解決できていないということです。

—どのような仕組みがあれば、そうした悩みが解消できるのでしょうか。

大木氏：国や会社が作ったプログラムに人を当てはめるのではなく、人を見て「彼はこういうところが不足しているので、必要な研修は A と B だ」と考えるのが、本来の育成のあり方であるはず。本来のあり方を行うには、現場任せや人事任せの育成ではなく、経営層がきちんとコミットすることが大切だと思います。

高橋氏：それぞれの会社によって、IT のタスクは千差万別ですから、パッケージされた仕組みに、企業が完全に合わせるのは難しいと思いますし、従来の固定的なアプリケーションを持ってきても無理だと思います。企業の悩みを解消するには、企業の考えに沿ってタスクを自由に組み合わせることができるよう、柔軟性を持った仕組みが必要になるでしょう。

—本日は、ありがとうございました。

### 人材育成のためのスキル管理 フレームワーク構築ツールを リリース～『ESI』のご紹介～

株式会社ワン・オー・ワン（東京都千代田区、二階堂隆社長）は、“企業戦略に則った人材育成を進めたい”、“ITSS や UISS などの既存の固定的なフレームワークが自社にフィットしない”といった悩みを持つ企業に向けて、スキル管理フレームワークツール『ESI』（Enterprise Skills Inventory）をリリースした。

『ESI』は、組織力向上のために社員の能力を可視化するシステム。スキル定義、必要人材像を明確に定義し可視化することで、育成プラン・キャリアプランの制定、社内保有スキルの把握、適正な人材配置などが可能になり、企業戦略に基づいた人材登用ができる。

最大の特徴は、既存のフレームワークと違い、自社に合った必要な形に自由に設計できること。ユーザーが自社のタスクに合わせて可変部分を Web 上で定義していただくので、プログラミングによる開発が不要で、必要なコストや時間を大幅に削減し、自社に合う仕組みを簡単に構築できる。

『ESI』を活用することで、育成プランの策定、育成プログラムの実施、評価、プログラムの改善と、人材育成に関する PDCA を回しながら個人の成長を促し、同時に組織としての育成計画策定、実行、状況把握、ギャップ分析など大きな PDCA サイクルを回して、組織力を向上させていくことが可能だ。

既存のフレームワークの問題を解消する“新しい人材育成プラットフォーム”として大きな注目を集める『ESI』、人材育成に悩む企業は、ぜひ下記に問い合わせをしてみてください。

## 人材モデルの判定結果の確認

ESI のフレームワーク機能によって、個人が保有しているスキルレベルを可視化できます（現状レベル ⇒ 黄色背景）

その後、短期目標（チェッカーフラッグ）や、長期的なキャリア目標（緑旗）を設定し、スキルギャップを埋めていくことで、スキル向上を図ります

タイトル 閉鎖型スキルフレームワーク 赤字 ①項目は管理済みスキルです  
職種 経営管理 赤字 ②項目は未習得スキルです  
専門分野 人事  
レベル Level 3  
◆スキルレベル条件

条件	スキル大分類	スキル中分類	習得状況	備考/レベル
人事	人事総務	半習得		
人事	採用・制度	未習得		
人事	人事企画	未習得		
人事	雇用管理	習得済み		
人事	給与	未習得		
人事	人事管理	未習得		

目標とするレベルに到達するために  
どんなスキルが足りないのかを瞬時に把握  
できます

例えば、「人事」のレベル3になるためには  
未習得（赤字）になっているスキルを  
獲得する必要があります。

●お問い合わせ先  
株式会社ワン・オー・ワン  
〒102-0085  
東京都千代田区六番町 10-2  
六番町市川ビル 3 階  
TEL : 03-3239-8313  
E-mail : esi@101s.co.jp  
URL : http://esi.skills.jp/