
システム部社員業務の体系化、 及び必要スキルの整理における「UISS」の活用

(株) 帝国データバンク

■ 執筆者 Profile ■



佐野 友香理

2007年 4年制大学の法学部政治学科卒業
(在学中は社会学、政治史等を勉強)
2007年 (株) 帝国データバンク入社
システム部 システム企画課配属
2008年 現在 システム部 システム企画課

■ 論文要旨 ■

現在、多くの情報システムユーザー企業が、システム部門の役割を戦略性に富んだものへ変換するために、システム開発・運用業務をアウトソーシング化している。弊社においても例外ではなく、システム開発・運用業務のアウトソーシング化を検討し、システム部の業務をよりコアビジネスに直結した企画・管理業務に集約することで、リソースの有効活用を実現しようとしている。システム開発・運用業務のアウトソーシング化、システム部業務の効率化の検討にあたり、以下2点について整理が必要となってきた。

①システム部社員で行う業務/アウトソーシング化する業務の切り分け

②システム部社員に集約する業務を遂行するために必要となるスキル

以上、2点の整理にあたり、我々はUISS(情報システムユーザースキル標準)を活用した。UISSを活用することにより、これまで個々のシステムによってまちまちであった、システム部社員にて行う業務の範囲を明示化することが可能となった。また、UISSの指標を実際の業務と照らし合わせて用いることによって、業務及び必要なスキルを体系的に表すことが可能となった。

■論文目次■

1. はじめに	3
1-1 当社の概要	3
1-2 システム部の概要	3
2. 背景・課題・対応策の必要性	4
2-1 システム部に求められる役割と背景	4
2-2 現状の課題と対応策の検討	4
2-3 「UISS」とは	5
3. 検討段階ごとのUISSの活用	6
3-1 システム部の現状の業務把握	6
3-2 システム部の目指す業務体系	7
3-3 システム部社員の必要スキル	7
4. 総評	9
4-1 総評	9
4-2 今後の展望	10
5. 参考文献	10
5-1 参考文献	10

■図表一覧■

図1 タスク概要 (例)	5
図2 タスクフレームワーク	5
図3 ISスキルレベル概念図	8
図4 ISスキルレベル評価表	8

1. はじめに

1-1 当社の概要

株式会社 帝国データバンク（以下、当社）は、1900年の創業以来、企業信用調査事業を核とし、長年培ってきたデータベースとノウハウを活かした幅広い企業情報提供サービスを行っている企業調査会社である。

商号	株式会社帝国データバンク
本社所在地	東京都港区南青山2-5-20
創業年月日	1900（明治33年）年3月3日
設立年月日	1987（昭和62年）年7月13日
資本金	9,000万円
売上高	490億円（2008年9月期）
従業員数	3,100名（調査部門として1,500名）
事業所	全国83ヶ所

1-2 システム部の概要

現在、当社の情報システム関連業務はシステム部が担っている。システム部は、経営戦略に沿ったシステム戦略立案機能として2001年に発足し、以後、システム開発や開発ベンダ管理、稼働済システムの保守・運用管理等を行っていた部署と統合し、現在に至っている。

現在、システム部は経営部門に管掌され、システム戦略の企画・立案やシステム資産の統括を業務とするシステム企画課と、社内システムの開発、維持発展を業務とする三つの開発課で構成されている。

2. 背景・課題・対応策の必要性

2-1 システム部に求められる役割と背景

前頁の「1-2 システム部の概要」のとおり、2001年に経営戦略に沿ったシステム戦略立案機能として当社にシステム部が発足した。システム部発足における当社経営上の大目的は、限りあるリソースをコア・コンピタンスに関わる部分に集約することである。当社のコア・コンピタンスとは、長年にわたる企業信用調査、及びそれによって培われたデータベースとノウハウであり、限りあるリソースをそのコア・コンピタンスに関わる部分に集約するために、システム部には以下の役割が求められている。

- システム部で行っている情報システム関連業務のうち、企業調査業務に関連する当社の特徴的な部分にリソースを集中させること
- 企業調査・サービス販売等、現場に近い部門にリソースを集約するべく、業務効率・費用効率を向上させること

2-2 現状の課題と対応策の検討

システム部では、発足以降、求められる役割を果たすために様々な検討を行ってきた。システム部業務のうち、システム開発・運用業務をアウトソーシング化し、システム部の業務をシステム戦略の企画、開発ベンダによるシステム開発・運用の管理へと集約するという取り組み（以下、アウトソーシング戦略）がその一つである。

しかし、システム部が上記の役割を果たすにあたり、現状においては以下のような課題が存在している。

- ・ 担当する案件や、個別システムによって、システム部社員が行っている業務の範囲がまちまちであり、リソースを集中させるべき業務がどの部分にあたるのか明確でない
- ・ 担当業務を効率的に行うために必要なスキルが明確でなく、補強すべき点の把握が難しい

上記の課題を解決し、アウトソーシング戦略、及びシステム部業務の効率化を推進するために、以下2点の対策が必要となった。

- ① システム部社員で行う業務とアウトソーシング化する業務の切り分け
- ② システム部社員に集約する業務を遂行するために必要となるスキルの明確化

上記2点の対策を行うにあたり、有効に働いたのがUISS（UISS:Users' Information System Skill Standards）である。本稿では、そのUISSの活用事例を報告したい。

2-3 「UISS」とは

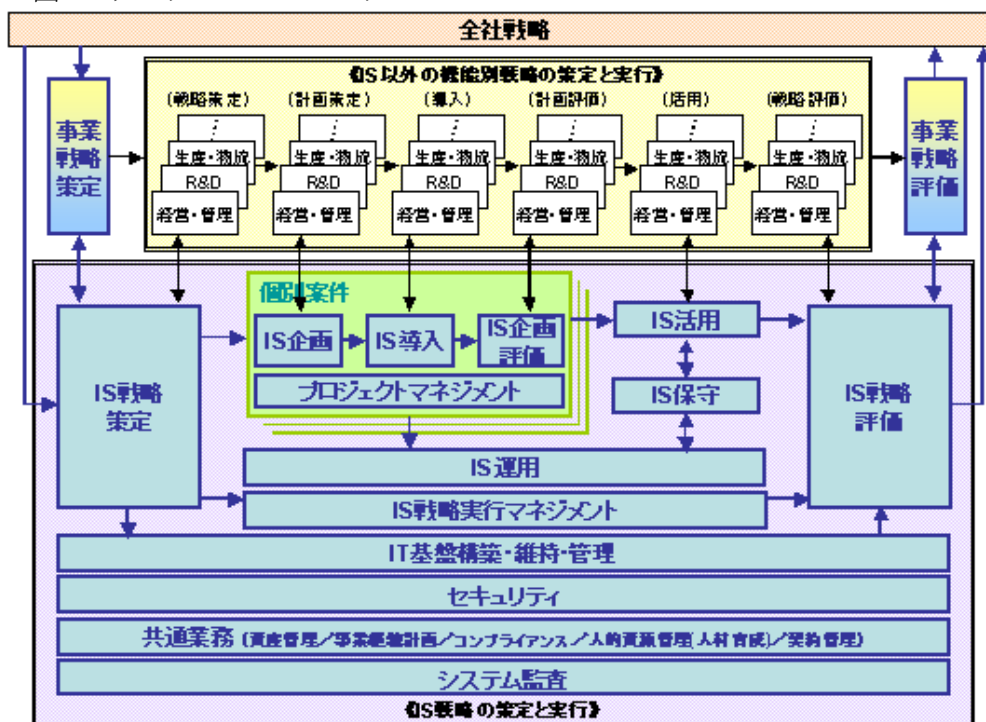
「UISS (Users' Information System Skill Standards)」とは、経済産業省の委託を受け、社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) が中心となり策定した、情報システムユーザースキル標準である。情報システムユーザー企業における、情報システム部門の組織や人材の役割やスキル、キャリアパスを明確化するため、すでに存在したITSS (IT Skill Standard) をもとに策定されており、以下の要素から構成されている。

- ・タスク概要 (図1にて一部を例示)
- ・タスクフレームワーク (図2)
- ・機能・役割定義
- ・ISスキルレベル評価
- ・研修ロードマップ
- ・人材像とタスクの関連
- ・人材像定義
- ・キャリアフレームワーク

図1 タスク概要 (例)

タスク	概要
事業戦略策定 事業戦略評価	<p>【目的】全社戦略の実現に向けた事業戦略の策定支援・評価</p> <p>【主な機能】事業戦略策定・評価における以下の機能を範囲とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事業戦略策定(※事業戦略の作成主体は、各事業部門) <ul style="list-style-type: none"> ・経営要求の確認 ・新ビジネスモデルへの提言 ・事業戦略の実現シナリオへの提言 ●事業戦略評価 <ul style="list-style-type: none"> ・事業戦略の評価 ・事業戦略評価結果のフィードバック

図2 タスクフレームワーク



3. 検討段階ごとのUISSの活用

前述の2点の対策について、UISSの各要素を利用し検討を進めた。以下に、検討の進め方と、それぞれの検討段階で用いたUISSの要素をまとめた。

3-1 システム部の現状の業務把握

■UISSの各タスクとシステム部現状業務の照らし合わせ

利用した要素：タスク概要

→情報システムユーザー企業における情報システム関連業務をいくつかのタスクとして表し、その目的や主な機能などの概要を示したもの。その内容には汎用性があり、さまざまな業種の情報システムユーザー企業の事情に合わせてカスタマイズが可能となっている。(図1)

検討内容：UISSに規定された各タスクについて、システム部現状での実施状況を確認する。

検討目的：UISSに規定されたタスクは、情報システムユーザー企業において一般的に必要とされる情報システム関連業務を網羅しているため、これと照らし合わせることで、現状の業務範囲の取りこぼしを防ぐ。

作業内容：タスク概要に規定された各タスクレベルで、「現状システム部にて行っている」「システム部以外の部署（開発ベンダを含む）で行っている」「当社では行っていない」の三つに分類する。

検討結果：タスクによっては、システム部が主導する機能ではないが情報提供やサポートとして関わる部分があるもの、また実作業は開発ベンダにて行うがその管理を行う必要があるもの等があり、より詳細なレベルでの分類が必要であると判明した。

■各タスク小項目レベルでのシステム部現状業務との照らし合わせ

利用した要素：機能・役割定義

→各タスクの具体的な業務内容を詳細化し、その実行に必要なとされるスキルや知識についても言及したもの。

検討内容：各タスクの機能レベルで、システム部現状での実施状況を確認する。

検討目的：各タスクの中でも、システム部が主導して行っている部分を明確にする。

作業内容：各タスクの小項目レベルで、「現状システム部にて行っている」「システム部以外の部署（開発ベンダを含む）で行っている」「当社では行っていない」の三つに分類する。

検討結果：各タスクについて、現状においてシステム部が主導して行っている部分、情報提供・サポートレベルで関わっている部分、開発ベンダ等を活用している部分、当社として行っていない部分の分類が可能となった。

■システム部現状業務のあてはめ

利用した要素：タスクフレームワーク

→UISSで規定する各タスクを体系的に図で表現したもの。(図2)

検討内容：システム部で実際に行っている具体的業務を各タスクにあてはめる。

検討目的：システム部の現状業務をタスクにあてはめることにより、業務体系をフレームワーク上で表現できるようにする。

作業内容：システム部の業務毎に、該当するタスクを選択し、あてはめていく。

検討結果：システム部の現状業務体系をフレームワーク上で表現することが可能となった。

3-2 システム部の目指す業務体系

■今後、システム部（社員）にて行う機能の選別

利用した要素：タスク概要、機能・役割定義

検討内容：UISSに網羅されたタスクのうち、今後システム部社員に集約すべき機能を選別する。選別の基準は「企業調査業務に関連する当社の特徴的な部分」に関わるか否か。

検討目的：今後、リソースを集約すべき「企業調査業務に関連する当社の特徴的な部分」に関わる機能を選別する。

作業内容：各タスクの機能レベルで、「企業調査業務に関連する当社の特徴的な部分」に関わるか否かを選別する。

検討結果：今後、システム部社員に集約する機能の網羅が可能となった。

■今後、システム部社員に集約する機能の分類

利用した要素：タスク概要、機能・役割定義

検討内容：今後、システム部社員に集約する機能として洗い出したものについて、システム部社員にて対応する必要性の観点からレベルを検討する。

検討目的：システム部社員に集約する機能の中でも、よりリソースを集中させるべき機能を選別し、優先順位をつける。

作業内容：システム部社員に集約する機能として洗い出したものを、「A：システム部社員の対応が必須である機能」「B：システム部社員にて対応した方がよい機能」「C：システム部社員が業務としては行わないが、知識を持つ必要がある機能」に分類する。

検討結果：今後、システム部社員に集約する機能の中でも、よりリソースを集中させるべき機能の明確化が可能となった。

3-3 システム部社員の必要スキル

■人材像と必要スキルの分類

利用した要素：人材像とタスクの関連、人材像定義、機能・役割定義

検討内容：今後システム部社員に集約する機能を、当社の組織に応じたグループに分類し、グループ毎の必要スキルを設定する。

検討目的：個人の担当業務範囲に沿った必要スキルを明確にする。

作業内容：今後システム部社員に集約する機能を、「企画グループ」「開発グループ」に分類し、それぞれのグループの機能を果たすに必要なスキルを洗い出す。

※「開発グループ」…システム開発機能のうち、当社の特徴的な部分に関わる機能を設定

検討結果：当社の組織に応じたグループごとの必要スキルの網羅が可能となった。

■スキルレベルの設定

利用した要素：ISスキルレベル評価、人材像定義

検討内容：グループ内の各機能を果たすのに必要なスキルを洗い出す。洗い出したスキルにレベルを設定する。

検討目的：各機能を果たすのに必要なスキルを段階的に設定し、システム部社員のキャリアパスやカリキュラムの策定に活用する。

作業内容：UISSに規定された各機能の必要スキルをもとに、段階的な（4段階）レベルの必要スキルを設定する。

レベル感については、ISスキルレベル評価の概念（図4、5）を参考にした。

検討結果：各機能を果たすのに必要な段階的スキルの明確化、及びキャリアパス・カリキュラムの策定が可能となった。

図3 ISスキルレベル概念図

レベル	1	2	3	4
スキルレベル 要求される				指導できる
			独力で全てできる	
	指導の下でできる	一定程度であれば独力でできる		
評価対象	特定のタスクに関するISスキル			

図4 ISスキルレベル評価表

大項目スキルレベル	中項目のカバー率
L4	構成する中項目のすべてがL4
L3	構成する中項目のすべてがL3以上
L2	構成する中項目のすべてがL2以上
L1	構成する中項目のすべてがL1以上

■今後補強すべきスキルの把握

利用した要素：特になし

検討内容：今後、システム部が目指す業務体系を整えるために補強すべきスキルの明確化。

検討目的：現状の業務体系から、目指す業務体系に変化するにあたり、優先的に補強すべきスキルを洗い出す。

作業内容：今後システム部社員に集約する機能のうち、現状でシステム部では行っていない部分（＝スキルが不足している可能性が高い）に必要なスキルを選別する。

検討結果：今後、優先的に補強すべきスキルの明確化が可能となった（現在継続検討中である）。

4. 総評

4-1 総評

今回、システム部社員で行う業務とアウトソーシング化する業務の切り分け、そして業務効率化のために必要なスキルの明確化を行うにあたりUISSという指標を利用し、その結果、検討を有意義に進めることができた。

そもそも、UISSは以下の性質を持っており、上記のような検討はまさにUISSを最も有効に利用できるケースだと思われる。

- ・情報システムユーザー企業に一般的な情報システム機能の一覧を提供している
- ・各機能の定義と、その機能に必要なスキルの定義を行っている

今回、この検討にUISSを利用するにあたり意識した点がある。それはUISSの規定をあくまで汎用的なものであるととらえ、それにとらわれすぎないことである。UISSに規定されたタスク、機能の情報量は膨大であり、それをひとつひとつ読み解くには時間を要する。情報システムユーザー企業が一般的に有する情報システム機能を網羅した一覧から、自社の事情に合わせて必要なタスク、機能を取捨選択するといった扱いが適当である。

当社の場合は、限りあるリソースを当社のコア・コンピタンスに集約するという目的から、システム部社員にて行う業務を厳選するという方針のもと、UISSを用いた整理を行ったため、取捨選択という観点は特に意識して検討した。その結果、個別のシステムや案件にとらわれない、当社の情報システム関連業務のうち、コア・コンピタンスに関わる部分としてシステム部社員が行うべき業務の範囲、すなわち今後リソースを集中させるべき業務の範囲を明確にすることができ、そこに対応するスキルの明確化が可能となった。

4-2 今後の展望

今回の検討では、目指すべき業務体系及び必要スキルの特定に留まったが、今後の展望としては、システム部社員個人やチーム単位で実際に必要スキルを習得するための具体的な施策を検討するつもりである。その際には、今回洗い出した必要スキルについて、習得方法やスキルそのものの性質による分類、レベルの検討等が必要となるだろう。

また、その施策の実現化にあたってはより多くの検討が必要である。現時点では、個人のスキル向上における設定目標と、チーム単位の設定目標のリンクや、習得スキルの共有方法、新入社員への教育等を想定している。さらに次の段階では、スキル習得と人事評価・処遇との紐付けに関しても検討したいと考えている。

5. 参考文献

5-1 参考文献

本稿では、以下の資料を参照した。なお、挿入した図1～5は全て『情報システムユーザースキル標準 ～IS機能の可視化による組織力向上のために～ Ver. 1.2』より引用した。

- ・ 情報システムユーザースキル標準 ～IS機能の可視化による組織力向上のために～ Ver. 1.2
- ・ ISユーザーから見た人材育成の課題とJUASの取り組み ～情報システムユーザースキル標準 (UISS) の活用

以上