

ITSS を利用した効果的な人材育成

－ ITSS に隠された 4 つの真実－

アブストラクト

1. 研究の背景

2002 年 12 月、経済産業省は世界最先端の IT 国家を目指す「e-Japan 戦略」の一環として高度な IT プロフェッショナル人材育成を目的とした「IT スキル標準（以下、ITSS）」を公開した。

当分科会では、この官からスタートした ITSS が民間企業にどこまで浸透し、どういう成果に結びついているか、また今後の日本の IT 業界発展の機軸と位置付くソリューションツールとなり得るかというテーマについて、限られた時間内で提言に導くべく、計画的に研究を進めることとした。

2. 研究の進め方

ITSS 以前に「人材育成」そのものの本質について議論を重ね、育成方法の検証の重要性、困難性があらためて浮き彫りになった。その点を踏まえ、当分科会では常に PDCA サイクルを意識し、研究の計画段階で検証手順までを明確にしたうえで以下のプロセスを研究の中核とすることとした。

表 1 研究のプロセス

プロセス	①導入企業の実態調査と分析	②導入・運用ツールの検証
Plan	調査企業の選定、質問票作成	成果物の確認と検証方法の確立
Do	ヒアリング	各社持ち帰り検証
Check	比較分析表作成	検証内容の再検討
Action	導入・運用ツールの開発	導入・運用ツールの完成

3. 導入企業の実態調査と分析

導入企業のヒアリングをもとに、ITSS の導入手段として、最も効果的な“ベストプラクティスモデル”を作成することを目指した。業種、規模、タイプ等をもとに実績のある数社を選定し、趣旨をご理解いただいたうえで調査を行った。

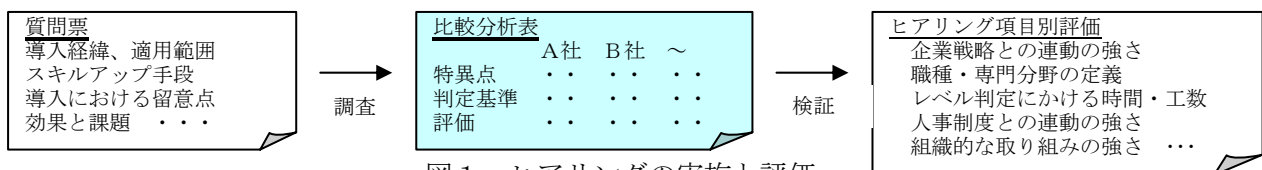


図 1 ヒアリングの実施と評価

ヒアリングの結果から導き出されたことは、各社がそれぞれの理念を持ち、様々な形で ITSS を活用していたという事実であった。つまり、唯一の“ベストプラクティスモデル”ではなく、それぞれの企業に応じた“ベストプラクティスモデル”がそこには存在していた。6つのヒアリング質問項目に対して5段階評価を行い、下記のようなタイプに分類できた。

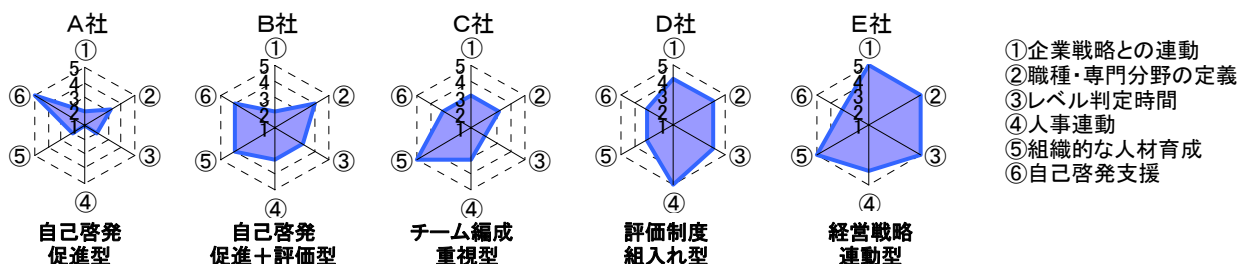


図 2 ヒアリング企業のタイプ分類

4. 成果と検証

当分科会では、ITSS を活用し効果的に人材育成を行うには、まず自社を知り、それに見合った方法で導入することが望ましいという結論に達した。そのために企業タイプの分類を行い、自社がどのようなスタンスで導入するのが適切かを他社事例と比較検討したうえで、導入計画を立案・実行、そして検証した。

タイプ分類は、ITSS を導入するに当たり、各社とも検討するであろう2つの軸を用いて行った。1つは“人事評価との連動”、もう1つは“個人・組織成長”という軸である。この2軸でヒアリングした企業を評価分析し、適合パターンを見出すことで、導入イメージが鮮明になることを狙った。

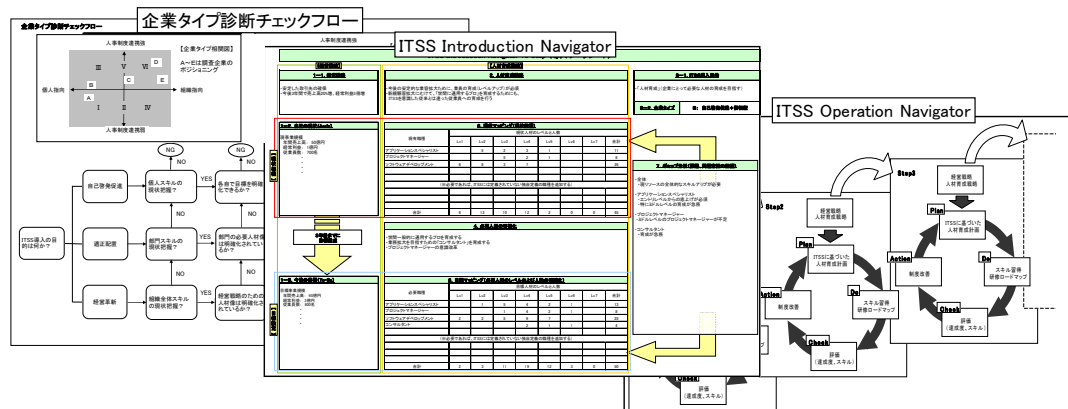


図3 ITSS Navigator

その上で、当分科会では導入から運用までの一連の流れを支援するオリジナルツール『ITSS Navigator』を開発した。これは、導入手順書である『ITSS Introduction Navigator 10 Step』と運用手順書である『ITSS Operation Navigator』の2部で構成される。これらのツールを活用することにより ITSS 導入に関して深い知識のない人でも容易に導入および運用が可能となる。

当ツールは、当分科会メンバーが各社へ持ち帰り、短期的・中長期的運用モデルなどを想定した導入シミュレートにより検証を行った。

5. 分科会としての提言

当分科会では、これまでの研究活動から“ITSS に隠された4つの真実”と銘打って以下を提言する。

I	「育成」	・目標とビジョンを示すことにより初めて成長が可能となる！ ITSSはキャリアパスを可視化する育成の羅針盤である。
T	「達成」	・達成意欲の向上・維持こそが成長のカギである！ ITSSは成長を目指す個人の相対的指標として最高の達成感を与える。
S	「戦略」	・人材育成を成し得るには経営(事業)戦略が不可欠である！ 個人の成長と組織の成長の融和を目指した企業こそがITSSを活用した人材育成の勝利者となる。
S	「主体性」	・人材育成の主役はあなた(個人・企業)自身である！ ITSSに依存するだけでは成果は期待できない。個人がいかに主体性を感じられるかが育成の鍵であり、ITSSはその有効な手段となる。

図4 ITSS に隠された4つの真実

ITSS を論じるときに、とかくレベル認定が話題に上がるが、それそのものが目的ではなく、ITSS を効果的に活用するには、計画的育成の手段であるという認識が必要である。その意識が確認できれば、当分科会で提案する、自社タイプを知り、ステップバイステップで手順を追っていくという方法で、スムーズな導入が可能となる。明確な企業戦略に基づく独自のカスタマイジングを行い、個人と企業のベクトルを一致させることで、ITSS は主体的に成長を目指す個人を支援するツールとして IT 業界の人材育成にとって革命的な効果を期待できると結論づける。一方で、現段階では、ITSS が業界標準とまでは成熟しておらず、官主導による標準化は無理がある。また、当初 ITSS リリース時に狙いとしていた“産・学・官”の一貫した人材育成施策の実現には、まだ道は険しいと言える。

最後に、当活動の中で作成した各種ツールは調査企業の課題を考慮した構成となっており、今後導入を検討する企業にとって大いに役立つものであると自負している。