

【連載】情報サービス産業におけるキャリア体系の必要性と IT スキル標準の限界(4)  
「成功パターンと失敗パターン」

コンサルティング部 部長 井上 実

前回は、情報サービス産業各社のキャリア体系構築における IT スキル標準の有効性と問題点を明らかにした。

今回は、IT スキル標準を自社のキャリア体系構築に有効に活用するポイントを、典型的な成功パターンと失敗パターンを分析することにより明らかにする。

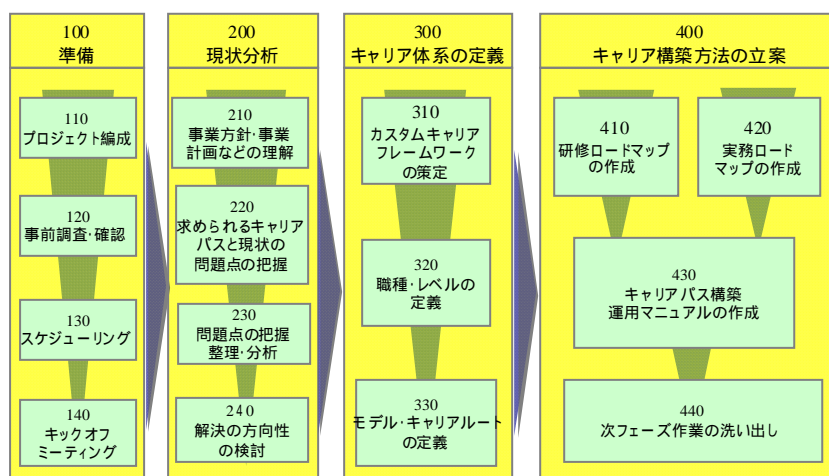
### 1. 成功パターン

システム子会社である A 社では、キャリア開発に関し次の課題を抱えていた。(1)プログラマー、SE などの単線型キャリア体系は存在するが、現状の仕事内容と一致しない部分が多くなっていった。(2)プロパー社員の比率が高くなり、親会社のシステム部門とは異なる情報サービス会社としてのキャリア体系が必要となっていた。(3)新卒採用が年々厳しくなり、若年層の確保が難しくなっていた。

これらの課題を解消するために、現場部門の部長、マネジャーを中心としたキャリア体系再構築プロジェクトとプロジェクトの上位機関であり承認決裁の場として、社長を議長とする検討委員会を発足させた。

IT スキル標準を活用したキャリア体系の構築、キャリア体系に基づく MBO・CDP のしくみ作りを、弊社のコンサルタントの支援の下、図表 1 のような弊社の標準的なステップに基づき実施した。

(図表 1) IT スキル標準を活用したキャリア体系再構築ステップ



トップおよび管理職ヒヤリングにより、現状および今後事業を展開するために必要とされる人材像、スキルを明らかにし、ITスキル標準のキャリアフレームワークをテンプレートとして6種類の職種を定義した。専門分野に関しては、職種を細分化する必要がないとの判断から設定しなかった。また、6種の職種の中には、ITスキル標準の職種そのままのものだけではなく、複数職種を組み合わせた職種や、ITスキル標準にはない職種などが含まれていた。

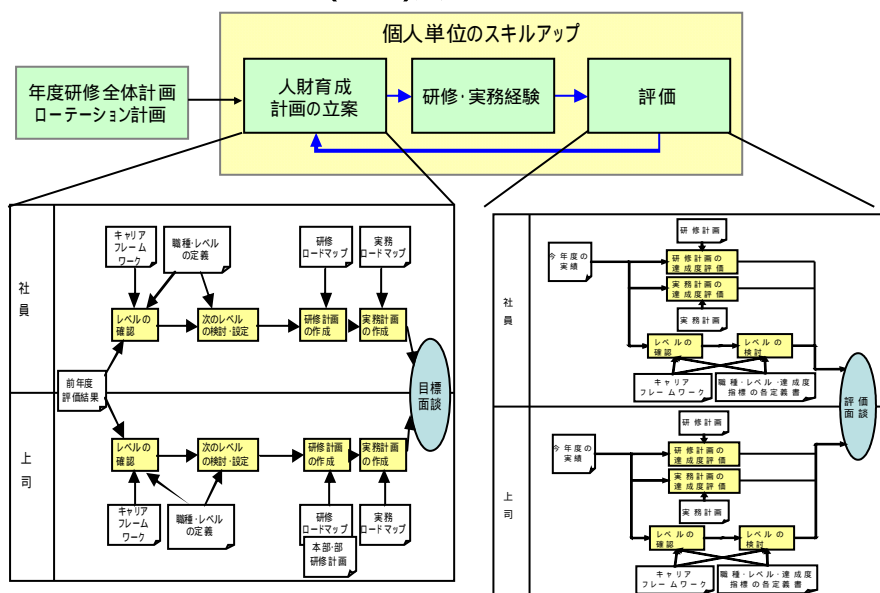
レベルは、新入社員には必ず開発を経験させるべきという方針に基づき、レベル1はアプリケーションスペシャリストだけに設定した。他の職種はアプリケーションスペシャリストを経験した後、レベル2あるいは3の段階で職種変更することとした。

A社用に定義されたキャリアフレームワークおよび職種定義に基づき、達成度指標をA社用に定義した。サイズで評価すべきではないと考えられる職種からはサイズ指標を削除し、責任性、複雑性のみの指標とした。他の職種もITスキル標準で定義されているサイズは、A社では実施の機会がなく達成することが不可能なものがあるため、適正な値に修正した。

社員各自のレベルは達成度指標で判定することにし、職種レベルごとに設定されたスキル項目・知識項目・スキル熟達度は努力目標として扱うことにした。

これら定義されたキャリア体系に基づき、研修ロードマップ、実務ロードマップ（研修ロードマップと同様に、どのような実務を経験すればレベルアップすることができるかをまとめたもの）などの人材育成ツールおよびCDP・MBOを連動するための運用方法（図表2参照）を検討し、運用に入っている。

(図表2)運用イメージ



## 2. 失敗パターン

システム子会社である B 社では、明確なキャリア体系が構築されておらず、社員の中には自分の将来像をこの会社の中で描くことができず閉塞感に苛まされているものもいた。

そこで、人事部内にキャリア体系構築プロジェクトを発足させ、IT スキル標準を活用したキャリア体系の構築、キャリア体系に基づく MBO・CDP のしくみ作りを行った。

まず、現在の社員のスキルを IT スキル標準に基づき測定するため、IT スキル診断ツールを導入し全社員に対する IT スキル診断を実施した。

IT スキル診断の結果は、ほとんどの社員がレベル 1 以下となり、最高でもレベル 2 の社員が数名という現場感覚とは異なる結果となった。そのため、IT スキル診断や IT スキル標準に対する不信感が社内に広まってしまった。

プロジェクトでは、IT スキル診断結果から IT スキル標準をそのまま導入したのではキャリア体系を構築することはできないと判断し、B 社の現状及び今後の事業活動に合ったキャリア体系を IT スキル標準に基づき定義していくことになった。人事部メンバーだけでは現場の仕事の内容を十分に把握できないため、現場部門にプロジェクトへの参画を求めた。

キャリアフレームワーク、職種・専門分野の定義、達成度指標、スキル項目・知識項目・スキル熟達度の定義を行ったが、プロジェクトメンバーとしてアサインされた現場部門の各部長は、IT スキル標準に対する不信感から積極的に意見を出すこともなく、結局、人事部中心に定義していくことになった。

レベル判定基準にスキル項目・知識項目・スキル熟達度を含めるかどうかに関して、メンバー間の意見の相違が見られたが、実績・経験だけではなく知識・スキルを持ったものでなければならないという考えから、達成度指標だけではなく、スキル項目・知識項目・スキル熟達度も判定基準に含めることにした。定義されたキャリア体系に基づき、研修ロードマップ（人事部主催の研修のみ）、実務ロードマップ、CDP・MBO と連携した運用方法を検討し作成した。

定義されたキャリア体系に基づき IT スキル診断が再実施されたが、結果は再び現場感覚とは異なる結果となった。特に、達成度指標（経験・実務面）ではレベルに達しているものの、スキル項目・知識項目・スキル熟達度（スキル・知識面）でレベルに達していないと判定されるケースが多く見られた。また、入力データの信憑性にも疑問が持たれた。

このため、キャリア体系への各社員のマッピングが十分に行われなかったことから、プロジェクトで作られた成果物やしくみは活用されないままになってしまっている。

## 3. 分析

成功パターンでは、IT スキル標準をそのまま導入することは一切考えず、自社独自のキャリア体系を構築することを目的としてプロジェクトを進め、プロジェクト作業の効率化を図るために、IT スキル標準の構造、定義内容をテンプレートとして有効に活用している。

また、現場部門の管理職を中心としたプロジェクトメンバー間の議論も活発に行われ、意思の統一が図られている。

これに対し、失敗パターンでは、IT スキル標準の内容を十分検討せず、自社独自のキャリア体系が必要であるかどうか不明確な状態で、IT スキル標準に基づく IT スキル診断を全社員に実施してしまい、IT スキル標準に対する不信感を抱かせる結果となってしまった。そのため、自社独自のキャリア体系が必要であることに気付き、再定義を行ったが、十分な議論、検討が行われず、現場部門との十分なコンセンサス作りができずに終わっている。

また、レベル判定方法も理想に走り、自社に合った方法を十分検討せずに決定してしまい、診断結果と現場感覚とのずれを生じさせる要因となった（図表3参照）。

（図表3）事例分析

	成功事例	失敗事例
自社独自のキャリア体系の必要性	プロジェクト開始前に認識	プロジェクト開始時点では不明確
ITスキル標準の位置付け	自社独自のキャリア体系を構築するためのテンプレート	当初は、社員のスキルを判定するためのものさし ITスキル診断後は、自社独自のキャリア体系を構築するためのテンプレート
レベル判定方法	自社の現状を踏まえ、実績・経験で判定	実績・経験・知識・スキルで判定
プロジェクトメンバー間の議論	現場部門を中心に活発に議論	人事部中心 現場部門の発言が少ない

#### 【連載のまとめ】

情報サービス産業では、（１）人材ニーズの多様化・高度化による複線型人事制度の導入（２）ゼネラリスト育成からスペシャリスト・プロフェッショナル育成への変革による職能等級制度の見直し（３）若年者確保のためのキャリアパスの明確化などから、一般企業以上にキャリア体系を早急に構築しなければならない状態にある。

このような状況にある情報サービス産業のキャリア体系構築を容易にするために開発された IT スキル標準であるが、国レベルで考案された標準であり、各企業にそのまま適用できるものではない。自社の現状および今後進むべき事業の方向性に合わせ、カスタマイズしていく必要がある。

また、キャリア体系は構築すれば終わりというものではない。キャリア体系に基づく人材育成、CDP が実施されなければならない。そのためには、キャリア体系構築時における

利害関係者のコンセンサス作りが重要となる。コンセンサスを得ずに強引に進めても結果はついてこず、利害関係者の不信を招き、キャリア体系は絵に描いた餅になる可能性が高い。