

ITSSを活用した戦略的人材育成の取り組み

A strategic approach to human resource development using ITSS

牧野典彰[†] 石田茂[‡]
Noriaki Makino[†] Shigeru Ishida[‡]

[†] 有限会社 サンライズエージェンシー

[‡] ITコーディネータ

[†] Sunrise Agency

[‡] IT Coordinator

要旨

企業における人材育成は、経営戦略と整合性が取れている必要がある。ビジネスを成功裏に遂行するために必要な人材を「ITスキル標準(ITSS)」により可視化し、組織の方向性とそこで活動するIT要員の関係を明確にして、企業の目標を達成するための人材の最適化を行うことが重要である。本発表では、弊社におけるITSSを活用した戦略的人材育成の取り組みを紹介する。

1. はじめに

1.1 弊社紹介

まず、弊社「サンライズエージェンシー」について紹介させていただく。

表1 会社概要

社名	有限会社 サンライズエージェンシー	資本金	515万円
所在地	東京都中央区銀座5-6-12 bizcube 7F	年商	1億円
代表者	牧野典彰	社員数	11名
設立	2001年12月		
事業内容	①システム・インテグレーション事業	・システムコンサルティング ・システム構築・運用・保守	
	②アウトソーシング・サービス事業	・ITプロフェッショナル常駐サポート ・プログラマ・システムエンジニア教育	
	③インターネット・ソリューション事業	・ホームページ・ビジネスブログ構築 ・ネットショッププロデュース	

御覧のとおり、典型的な中小ソフトウェアハウスである。弊社のような中小ソフトウェアハウスを取り巻く状況はますます厳しさを増している。

1.2 中小ソフトハウスの経営課題

以下は弊社の経営課題である。同業者の諸兄姉も同様な課題をお持ちではなかろうか。

■ 技術者の採用

- ・採用にまわせる予算が少なく、また大手ほど人気や信用性がなく、募集が少ない。

■ 技術者の教育

- ・新卒を育てる教育・研修期間を設ける余裕がない。(これまですべて経験者の中途採用)
- ・教育カリキュラムについてノウハウがない。

■ 営業チャネル

- ・専任の営業マンを抱える余裕がなく、パートナー企業に頼る場合も多い。
- ・よって二次受け・三次受けになる場合も多く、技術者の単価が低くなりがちである。

■ バックオフィス

- ・専任のバックオフィスがない。社長がやりくりし、社員のモチベーションに頼っている。

※社長も社員ももっと付加価値の高い創造的な仕事をすべき。

■ 技術の蓄積

・技術を体系づけて社内に蓄積する仕組みがない。よって技術者個人の力量に依存しがちである。

■ 自社の固有商品

・会社を特徴づける固有商品（プロダクトや特異技術）がなく、差別化を図りにくい。

■ 人月商売

・見積のほとんどが「〇〇人月」で、労働集約型のビジネスである。

・これを脱却しないと、技術者の給与が頭打ちになる。（人月単価を越えられない）

2. 戦略経営の必要性

戦略の必要性を感じるには、経営論を説かれるより、国内外の歴史に学ぶ方が私には納得しやすい。

『将門には「天下統一の実現を目指す強い意志」、より正確に言えば「東国独立を目指す強い意志」は確かに存在した。挙兵したのだから、その意志を実現するための行動にも出た。すなわちここまでは信長と同じなのである。ではなぜ失敗したのか？ それはその「変革」を恒常的なものにする具体的なプランがなかったからだ。』（参考文献[1]引用）

織田信長や源頼朝等、「グランドデザイン」を持ったものだけが、後世に続く変革を成功させてきた。長期的な拡大発展を望むなら「明確なグランドデザイン」こそ大切であるとは、歴史上の数々の場面や人物が証明している。それが、稚拙ではあるが、今回 IT スキル標準(ITSS)やバランスト・スコアカード(BSC)を用いた事業戦略の構築を試みた動機である。

3. バランスト・スコアカードおよび IT スキル標準の導入

バランスト・スコアカードとは、ビジョンと戦略に基づいた目標および施策を、「財務の視点」「顧客の視点」「内部プロセスの視点」「学習と成長の視点」という4つの視点から評価（スコアリング）する、戦略の実行・管理のためのフレームワークである。（参考文献[2]）

では、戦略とは何か？ 参考文献では以下のように定義している。『戦略とは、持続的競争優位性(sustainable competitive advantage)を達成するためのポジションニング(positioning)を構築することである。つまり、どの業界でどのような製品・サービスを提供するか、そしてどのように資源を配分するかなどの選択をすることこそが戦略なのである。』（参考文献[3]引用）

[ミッション／ビジョン]

- ・ミッション：「お客様の代理人」として、顧客と IT の架け橋として顧客のビジネスに貢献する
- ・ビジョン：お客様へ最適な IT ソリューションをコンスタントに提供し続ける

このミッションとビジョンの下、お客様へ価値を提供し続けるためには、現在よりもさらに弊社の規模を拡大するとともに、お客様に恥じることのない品格ある会社でなければならない。よって、サンライズエージェンシーは、以下の成長にコミットする。

[中長期目標]

<第一段階> 2年後(2009年) : 社員 30名, 売上高 3億円

<第二段階> 第一段階の5年後(2014年) : 社員 100名, 売上高 10億円

[基本方針]

- ・事業の内容をバランスよく配置し、リスクヘッジを図る
- ・付加価値の高い事業にシフトし、人月商売の脱却を図る
- ・自社固有のサービス・ソリューションを展開し、差別化を図る

具体的には、次表のような事業構成比率の転換を図る。

表 2 事業内容比率

現在の事業内容	
システムインテグレーション (受託開発)	45%
アウトソーシング (常駐型技術者支援サービス)	50%
インターネットソリューション(Web サイト構築・運用)	5%

将来の事業内容	
エンジニアリング (総合的なシステム開発・運用) ※現在の「システムインテグレーション」の強化・拡張 ※「アウトソーシング」の高度化・単価向上	40%
コンサルティング (業務プロフェッショナル, IT アーキテクト) ※差別化・付加価値・単価の向上	20%
ビジネスソリューション ※=プロダクツ+コンサルティング+エンジニアリング ※差別化・付加価値の向上と人月商売からの脱却	40%

下図は弊社のバランスト・スコアカードの戦略マップと評価指標である。バランスト・スコアカードの作成は、次の手順でおこなった。上記のビジョンと戦略に対し、財務/顧客/内部プロセス/学習と成長の各視点から重要成功要因(CSF)を抽出し、それら重要成功要因の重要業績評価指標(KPI)を設定した。重要成功要因間に矢印を引き、因果関係を分析した。ここで、経営目標を達成する重要成功要因のツリーが形成される。この重要成功要因の因果関係を示した図が戦略マップである。



視点	重要成功要因	KPI
財務	売上拡大	売上高
	利益拡大	営業利益
顧客	既存顧客との関係強化	売上高
	新規大型顧客 開発・保守案件	売上高
	技術者キャリア・スキルの向上	ITSS平均ランク
	技術者単価の向上(SES案件)	平均単価
	ブランドイメージ高度化	顧客認知度?
業務プロセス	既存顧客向け営業スキームの構築と推進	計画達成率(%)
	新規顧客向け営業スキームの構築と推進	計画達成率(%)
	既存顧客向けソリューションの構築	計画達成率(%)
	新規顧客向けソリューションの構築	計画達成率(%)
	受託プロジェクトの推進	受託ボリューム(人月)
	情報セキュリティの高度化	計画達成率(%)
学習と成長	会社品格の向上	計画達成率(%)
	研究開発の推進・業務系	計画達成率(%)
	研究開発の推進・技術系	計画達成率(%)
	研究開発の推進・情報セキュリティ	計画達成率(%)
	業界動向の調査(ニーズ&ニーズ)	計画達成率(%)
	社員採用・育成体制の高度化	計画達成率(%)
	技術者スタイルの追求	計画達成率(%)

図 1 戦略マップと評価指標

前述の経営戦略を実行するには、それを担う人材が必要である。また人材は、競争優位の源泉でもある。経営戦略と整合性のある人材戦略に落とし込むために、IT スキル標準 (参考文献[4]) を導入し、弊社の IT スキルマップを作成した。作成の手順は以下のとおりである。まず、将来の各事業を担う人材の役割(職種)とその保有すべきスキル項目を明確にした。次に現状の棚卸として、現在の全社員のスキルレベルを調査した。調査は、アンケートによるスキル診断と業務経歴のヒアリングを中心とした面談を

併用しておこなった。現状の評価結果と事業計画を基に、2年後の人材育成目標を設定した。

(現状評価)

職種	スキル									
	ITスキル1	ITスキル2	ITスキル3	ITスキル4	ITスキル5	ITスキル6	ITスキル7	ITスキル8	ITスキル9	ITスキル10
経営企画	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
総務	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
経理	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
営業	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
生産	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
品質	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
設備	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
安全	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
環境	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
その他	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
合計	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
現状	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
平均	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

(2年後の目標)

職種	スキル									
	ITスキル1	ITスキル2	ITスキル3	ITスキル4	ITスキル5	ITスキル6	ITスキル7	ITスキル8	ITスキル9	ITスキル10
経営企画	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
総務	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
経理	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
営業	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
生産	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
品質	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
設備	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
安全	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
環境	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
その他	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
合計	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
現状	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
平均	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

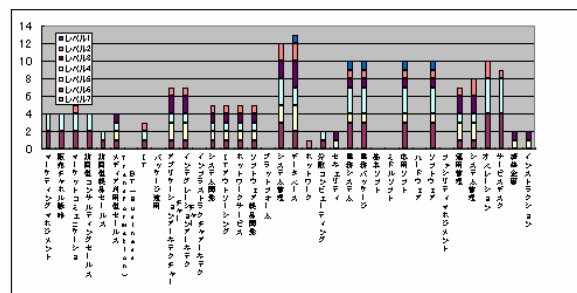
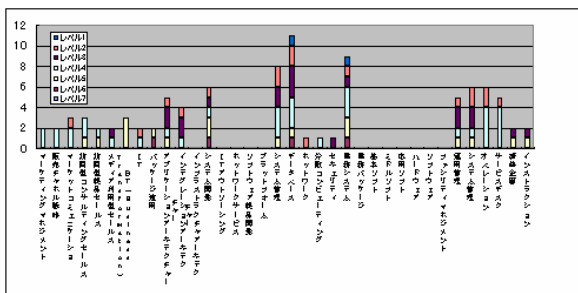


図2 弊社のITスキルマップ(現状と2年後の目標)

4. まとめ

今回、バランスド・スコアカードとITスキル標準を導入したことにより、以下の効果があった。

- ・経営戦略を可視化することで明確になり、社員全員に周知することができた。
- ・経営戦略に基づいた人材育成計画を立てることができ、研修や資格取得など効率的な教育投資ができるようになった。
- ・社員各位が自己のキャリアの方向が明確になり、モチベーションがあがった。

今後の課題としては、社員各位の努力に応え、経営目標を実現するため、下記の施策が必要である。

- ・キャリア認定プロセスの整備と人事諸制度とのリンク
- ・KPIの進捗確認とPDCAサイクルの確実な実行

また、今回策定した戦略やスキル評価についても、1年後には再評価と見直しが必要と考える。「戦略構築」についてもPDCAサイクルを速やかに回し、時流の変化に柔軟に対応していきたい。

[謝辞]

弊社のITスキル作成に際してご指導いただいた(株)ネットマークス 駒井様に、心より感謝申し上げます。

参考文献

[1] 井沢 元彦, 逆説の日本史〈10〉 戦国覇王編, 小学館, 2006
 [2] コーネリス・クルイヴァー / ジョン・ピアーズ2世 (著), 大柳 正子 (翻訳), 戦略とは何か, 東洋経済新報社, 2004
 [3] ロバート・S・キャプラン / デビッド・P・ノートン (著), 櫻井通晴 (翻訳), キャプランとノートンの戦略バランスド・スコアカード, 東洋経済新報社, 2001
 [4] 情報処理推進機構 ITスキル標準センター, ITスキル標準 V2, 2006
http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/download_V2.html