



2009年度

「スキル標準成熟度モデル」小委員会

活動報告

2009年12月4日

「スキル標準成熟度モデル」小委員会

委員長 清水 千博

アジェンダ

1. 「スキル標準成熟度モデル(SMM)」小委員会の活動
 - 目的、活動、経緯、メンバー
 - 成熟度モデル、プロセス領域、ゴール、プラクティス
2. SMM実証実験
 - 目的、概要、アンケート
 - 実証実験データ
3. 実証実験の結果と今後の方向
 - ヒアリング(簡易アセスメント)の結果
 - 改善点、今後の方向

「スキル標準成熟度モデル(以下SMM)」の目的

- ◆ ITSS活用の成熟度を“見える化”する
- ◆ 成熟度レベルを公表し、活用企業の認知度を向上する
- ◆ 企業価値の向上に貢献する

SMM活用企業にとってのメリット

- ◆現在の成熟度レベル(AsIs)が分かり対策が明確になる
- ◆早くレベルが向上できる

成熟度向上の
結果

- ・優秀な人材が採用できるようになる
- ・企業の認知度が上がり、信用が付き、調達に有利になる
- ・ビジネスに貢献する
- ・企業品質が上がる
- ・エンジニアのモチベーションが上がる
- ・人材育成への投資効果が出せるようになる(レベル4)

経緯：

2009年2月17日、スキル標準ユーザー協会の認定コンサルタントコミュニティ内に「SMM小委員会」として発足し活動を開始する。メンバーの一人が提唱する「スキル標準成熟度モデル」を原案とし、CMMI(及びピープルCMMI)を参考に、プロセス領域/ゴール/プラクティスを定義した。それを基に簡易アセスメント用のアンケートを作成し、実施した。活動は2回/月のペースで議論を重ね今回の発表に至る。

「スキル標準成熟度モデル」小委員会の取り組みについて



SMM小委員会のメンバー：

(株) A E S

垣原 求

(株) 三菱総合研究所

佐々木 康浩

(株) 日立インフォメーションアカデミー

武重 勉

(株) ザ・ネット

永田 好範

(有) K B マネジメント

清水 千博(委員長)

オブザーバー：

スキル標準ユーザー協会専務理事

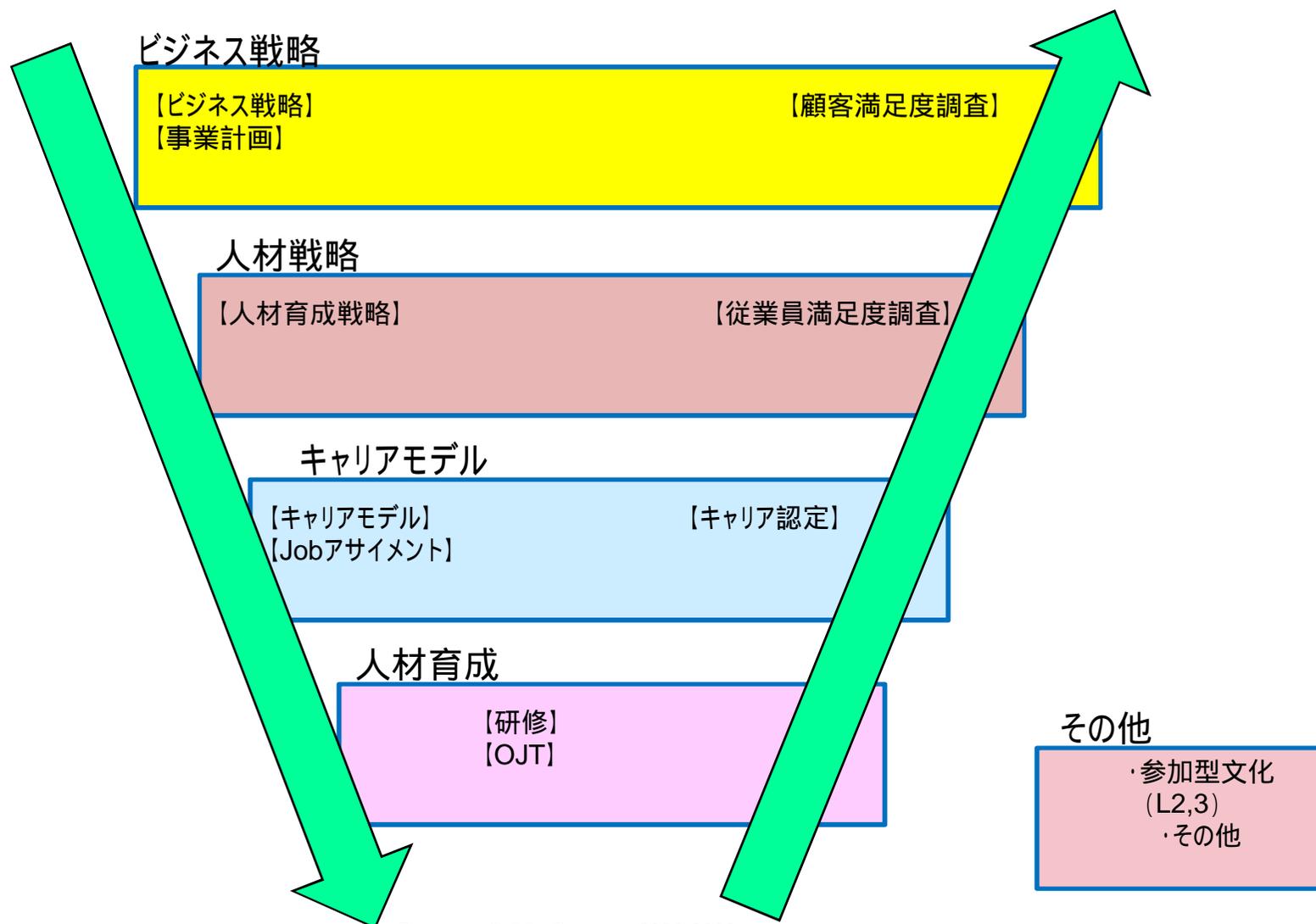
高橋 秀典

スキル標準成熟度モデル



	ビジネス戦略	人材戦略	キャリアモデル /認定	人材育成	その他
レベル 定量的に管理された全プロセスが最適化されている	<ul style="list-style-type: none"> スキル標準によりビジネスが成功し、リーディングカンパニーとして認められている 	<ul style="list-style-type: none"> TBD 	<ul style="list-style-type: none"> TBD 	<ul style="list-style-type: none"> TBD 	<ul style="list-style-type: none"> 社内のみならず、グループ企業全体で最適化されている グローバルで最適化されている
レベル 有機的に結合されたプロセスが定量的に管理されていて、顕著な成果が現れている Quantatively Managed	<ul style="list-style-type: none"> 組織のコアコンピテンスが明確にある スキル標準により新規ビジネスが立ち上がっている 顧客満足度調査の結果がビジネス戦略に反映している 	<ul style="list-style-type: none"> コアコンピテンスとなる人材像が規定されている 引く手あまたの人材が豊富にいる 	<ul style="list-style-type: none"> 個人別にキャリアアップができている 多くのエンジニアが自己実現している 社内とグループ企業で同じ基準で認定している(外部コンサル関与) 	<ul style="list-style-type: none"> スキルアップができており、業務に活用できている 	<ul style="list-style-type: none"> スキル標準がビジネスに顕著な効果が出ている 全体最適が実現している
レベル 全プロセスが有機的にリンクされている(Defined)	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス戦略を策定している ビジネス戦略を基にした事業計画を策定している 事業計画をモニターしてPDCAが回っている 顧客満足度調査を実施している 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス戦略に基づき人材像(キャリアモデル)が規定されている(スキル標準とリンクしている) エンジニアのモチベーションが高い 	<ul style="list-style-type: none"> 個人のキャリア計画が組織のビジネス戦略と完全に整合している キャリア獲得のために、ジョブアサインが制度化されている(キャリアアップ計画がある) 外部コンサルによる客観的認定が実施されている(レベル認定) 	<ul style="list-style-type: none"> スキルギャップに基づいて個人別に研修を計画・実施している 研修とOJTを連携させてスキルアップを図っている 	<ul style="list-style-type: none"> スキル標準が少しずつ、ビジネスに効果が出てきているが、まだ顕著ではない 全体プロセスが確立されている 部分最適で、全体最適にはなっていない
レベル スキル標準を導入した個別プロセスがありPDCAが回っている-Managed	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス戦略あるがスキル標準とリンクしていない 事業計画を策定して(人材戦略とリンクされていない) 	<ul style="list-style-type: none"> 人材像(キャリアモデル)はスキル標準をそのまま利用している、もしくは旧いまま GAPがスキル項目レベルで管理されている 	<ul style="list-style-type: none"> ジョブアサインは制度化されているが、計画的ではない 社内認定はしているがサイロの状態 キャリアレベル3までは情報処理技術者試験のみ 	<ul style="list-style-type: none"> 研修体系やOJT計画がそれぞれ定義されている 	<ul style="list-style-type: none"> スキル標準を導入しただけで、まだ活かされていない スキル標準は役に立つのか疑問
レベル スキル標準を導入するべきか、様子をながめている 確立されたプロセスはない Adhoc	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス戦略がない 請け負った仕事をこなすので業務は精一杯 	<ul style="list-style-type: none"> 人材をスキル標準のキャリアフレームワークにマップした レベル診断ツールで診断した 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア計画は個人任せ 診断ツールの判定に頼っている 	<ul style="list-style-type: none"> 教育体系やOJT計画がない 	<ul style="list-style-type: none"> スキル標準を本格的に導入するべきか、様子をながめている状態

SMMのプロセス領域



人材戦略

【人材育成戦略】

ゴール

5. ビジネス戦略に基づいた人材育成戦略を企画・実施・運営する体制を策定する
6. キャリア(ビジネス戦略に基づいた人材像)を定義する
7. スキルを定義し、スキル診断を実施する
8. ToBeモデル(ポートフォリオ)を策定する

【従業員満足度調査】

ゴール

9. 従業員満足度調査を実施する

ゴールとプラクティス

ゴール

5. ビジネス戦略に基づいた人材育成戦略を企画・実施・運営する体制を策定する

プラクティス

人材育成戦略の企画・実施・運営する体制を組織化する

人材像の設計・運営するための体制を組織化する

人材育成戦略に応じた目標管理制度を構築・運営する

合計： 10 プロセス領域(レベル3)
24 ゴール
80 プラクティス

アジェンダ

1. 「スキル標準成熟度モデル(SMM)」小委員会の活動
 - 目的、活動、経緯、メンバー
 - 成熟度モデル、プロセス領域、ゴール、プラクティス
2. SMM実証実験
 - 目的、概要、アンケート
 - 実証実験データ
3. 実証実験の結果と今後の方向
 - ヒアリング(簡易アセスメント)の結果
 - 改善点、今後の方向

- ◆目的：
「スキル標準成熟度モデル」を活用することにより、
人材マネジメントにおけるITSS導入状況の“見える化”が
可能になるか検証を行う。
- ◆アンケート実施及び集計：
スキル標準ユーザー協会 SMM小委員会メンバー
- ◆検証方法
「スキル標準成熟度」を測るアンケート項目を作成し、
自己申告による回答に加え、個別訪問によるヒアリングの実施
- ◆検証期間
2009年10月1日 ~ 2009年11月13日
- ◆アンケート総数：
16社

SMMアンケート



SMMの4つのカテゴリー（ビジネス戦略、人材戦略等）毎に幾つかの質問項目（レベル3のゴールに関する質問：全24問）。

回答方法： 4択で最も近いものを選択してもらう。

選択肢：

1. どのプラクティスも実施していない
2. 一部のプラクティスを実施している
3. 全てのプラクティスを実施している
4. 全て実施していてかつ顕著な効果を上げている

レベル3を基準に判定したものです（SMM値と表現：連続表現）。

スキル標準成熟度モデル



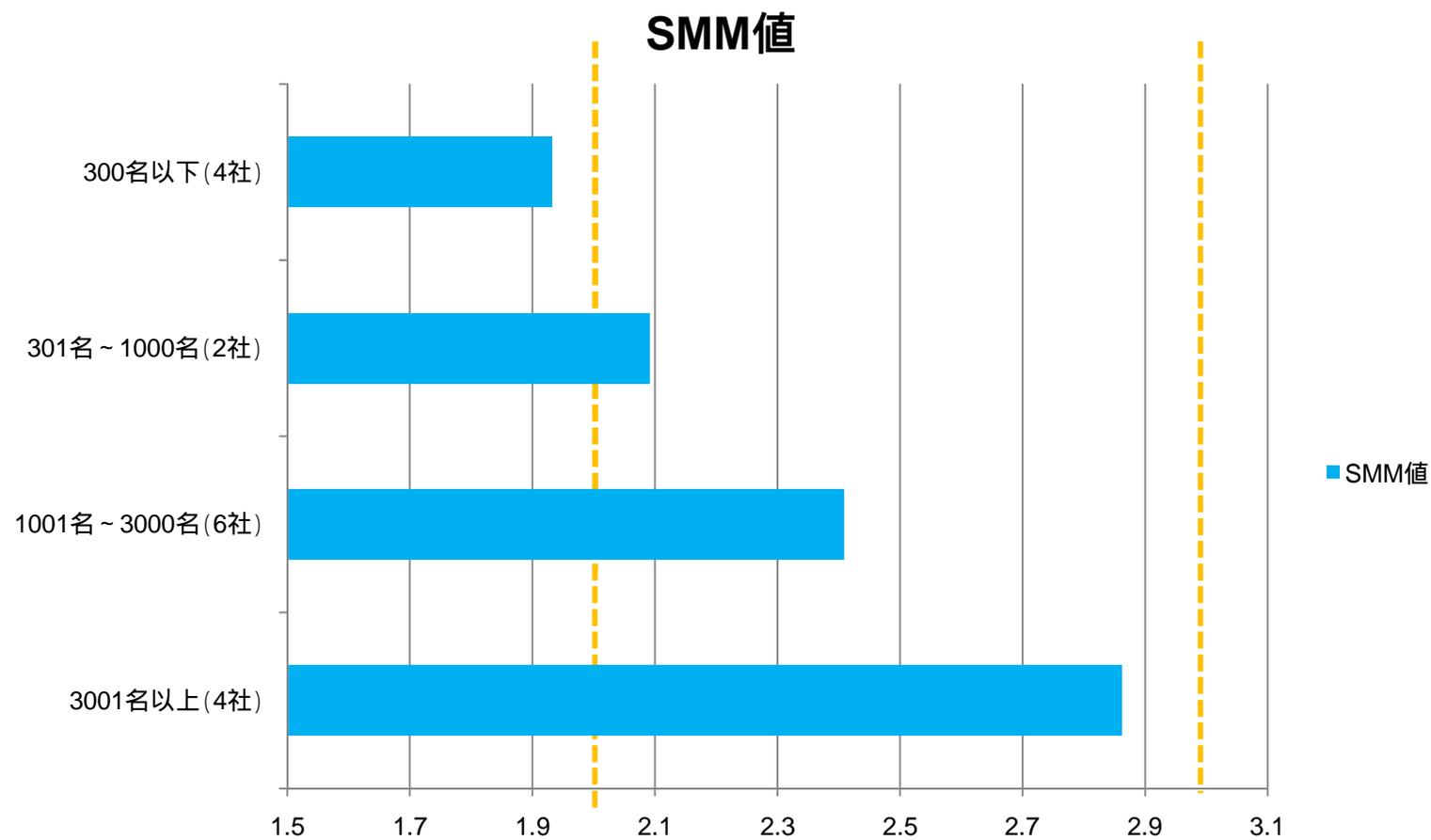
	ビジネス戦略	人材戦略	キャリアモデル /認定	人材育成	その他
レベル 定量的に管理された全プロセスが最適化されている	<ul style="list-style-type: none"> スキル標準によりビジネスが成功し、リーディングカンパニーとして認められている 	<ul style="list-style-type: none"> TBD 	<ul style="list-style-type: none"> TBD 	<ul style="list-style-type: none"> TBD 	<ul style="list-style-type: none"> 社内のみならず、グループ企業全体で最適化されている グローバルで最適化されている
レベル 有機的に結合されたプロセスが定量的に管理されていて、顕著な成果が現れている Quantatively Managed	<ul style="list-style-type: none"> 組織のコアコンピテンスが明確にある スキル標準により新規ビジネスが立ち上がっている 顧客満足度調査の結果がビジネス戦略に反映している 	<ul style="list-style-type: none"> コアコンピテンスとなる人材像が規定されている 引く手あまたの人材が豊富にいる 	<ul style="list-style-type: none"> 個人別にキャリアアップができている 多くのエンジニアが自己実現している 社内とグループ企業で同じ基準で認定している(外部コンサル関与) 	<ul style="list-style-type: none"> スキルアップができており、業務に活用できている 	<ul style="list-style-type: none"> スキル標準がビジネスに顕著な効果が出ている 全体最適が実現している
レベル 全プロセスが有機的にリンクされている(Defined)	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス戦略を策定している ビジネス戦略を基にした事業計画を策定している 事業計画をモニターしてPDCAが回っている 顧客満足度調査を実施している 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス戦略に基づき人材像(キャリアモデル)が規定されている(スキル標準とリンクしている) エンジニアのモチベーションが高い 	<ul style="list-style-type: none"> 個人のキャリア計画が組織のビジネス戦略と完全に整合している キャリア獲得のために、ジョブアサインが制度化されている(キャリアアップ計画がある) 外部コンサルによる客観的認定が実施されている(レベル認定) 	<ul style="list-style-type: none"> スキルギャップに基づいて個人別に研修を計画・実施している 研修とOJTを連携させてスキルアップを図っている 	<ul style="list-style-type: none"> スキル標準が少しずつ、ビジネスに効果が出てきているが、まだ顕著ではない 全体プロセスが確立されている 部分最適で、全体最適にはなっていない
レベル スキル標準を導入した個別プロセスがありPDCAが回っている-Managed	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス戦略あるがスキル標準とリンクしていない 事業計画を策定して(人材戦略とリンクされていない) 	<ul style="list-style-type: none"> 人材像(キャリアモデル)はスキル標準をそのまま利用している、もしくは旧いまま GAPがスキル項目レベルで管理されている 	<ul style="list-style-type: none"> ジョブアサインは制度化されているが、計画的ではない 社内認定はしているがサイロの状態 キャリアレベル3までは情報処理技術者試験のみ 	<ul style="list-style-type: none"> 研修体系やOJT計画がそれぞれ定義されている 	<ul style="list-style-type: none"> スキル標準を導入しただけで、まだ活かされていない スキル標準は役に立つのか疑問
レベル スキル標準を導入するべきか、様子をながめている 確立されたプロセスはない Adhoc	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス戦略がない 請け負った仕事をこなすので業務は精一杯 	<ul style="list-style-type: none"> 人材をスキル標準のキャリアフレームワークにマップした レベル診断ツールで診断した 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア計画は個人任せ 診断ツールの判定に頼っている 	<ul style="list-style-type: none"> 教育体系やOJT計画がない 	<ul style="list-style-type: none"> スキル標準を本格的に導入するべきか、様子をながめている状態

アンケート例



カテゴリ	プロセス領域	ゴール	プラクティス
人材育成 (OJT)	22	組織を越えた計画的なOJTの実施体制・制度を策定していますか？	1 2 3 4
		組織を越えてOJTが行えるようメンターを育成する	
		人材像ごとのプロコミと連携してOJTを支援する体制を組織する	
	23	ToBe人材モデルにたどり着くための個人別OJT計画を定義していますか？	1 2 3 4
		ToBe人材モデルにたどり着くための個人別OJT計画を定義する	
		個人別OJT計画を基に年間のOJT計画を立てる	
24	個人別OJTを実施・評価・フォローしていますか？	1 2 3 4	
	OJT計画を基にOJTを実施する		
	研修受講とOJTをリンクさせて着実にスキル獲得させる		
	定期的スキル診断してスキルアップの度合いを測り、OJTの成果を評価する(スキル熟達度アップ)		
		メンターの指導実績を分析して評価する	

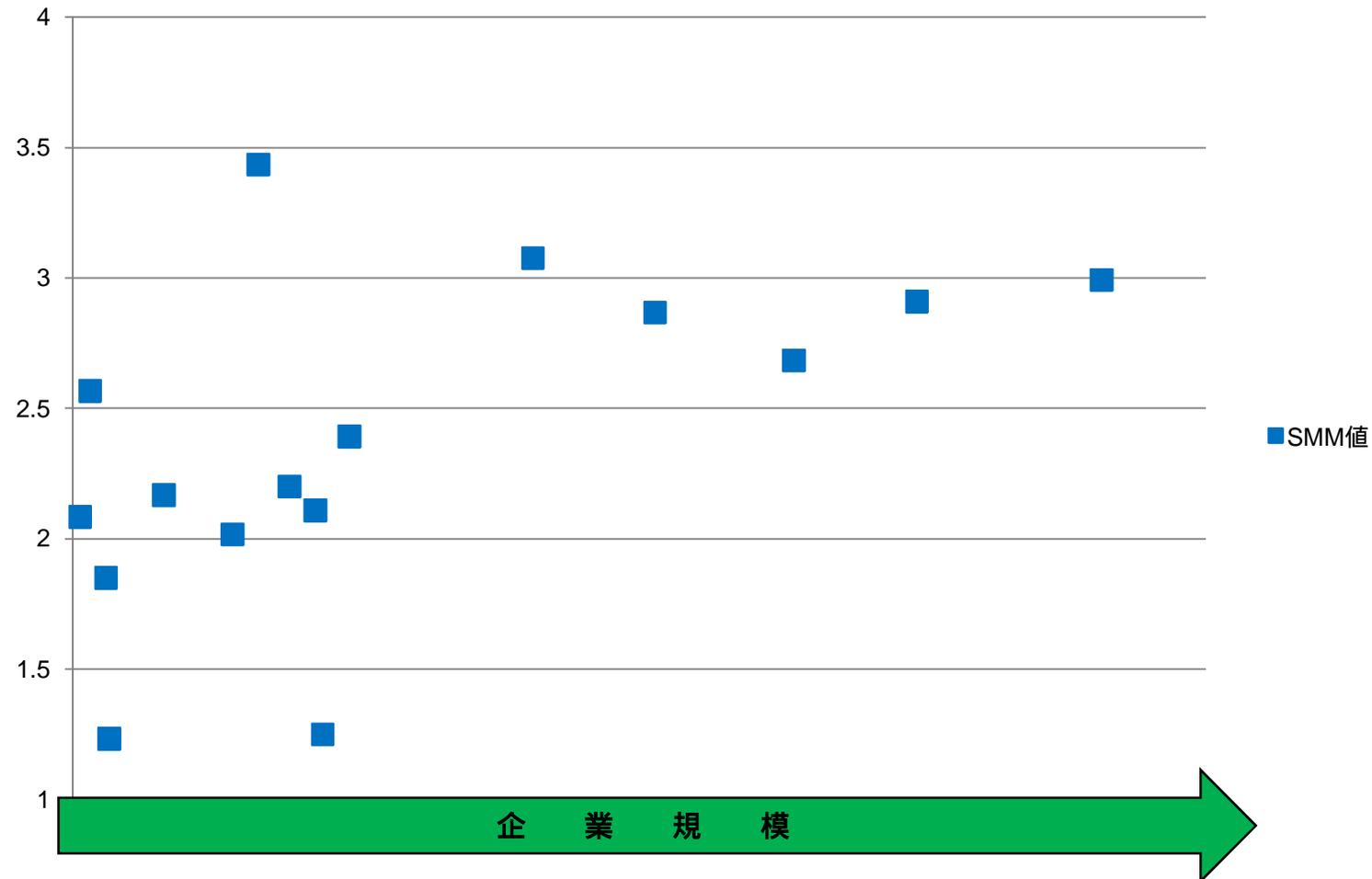
アンケート結果(全体像)



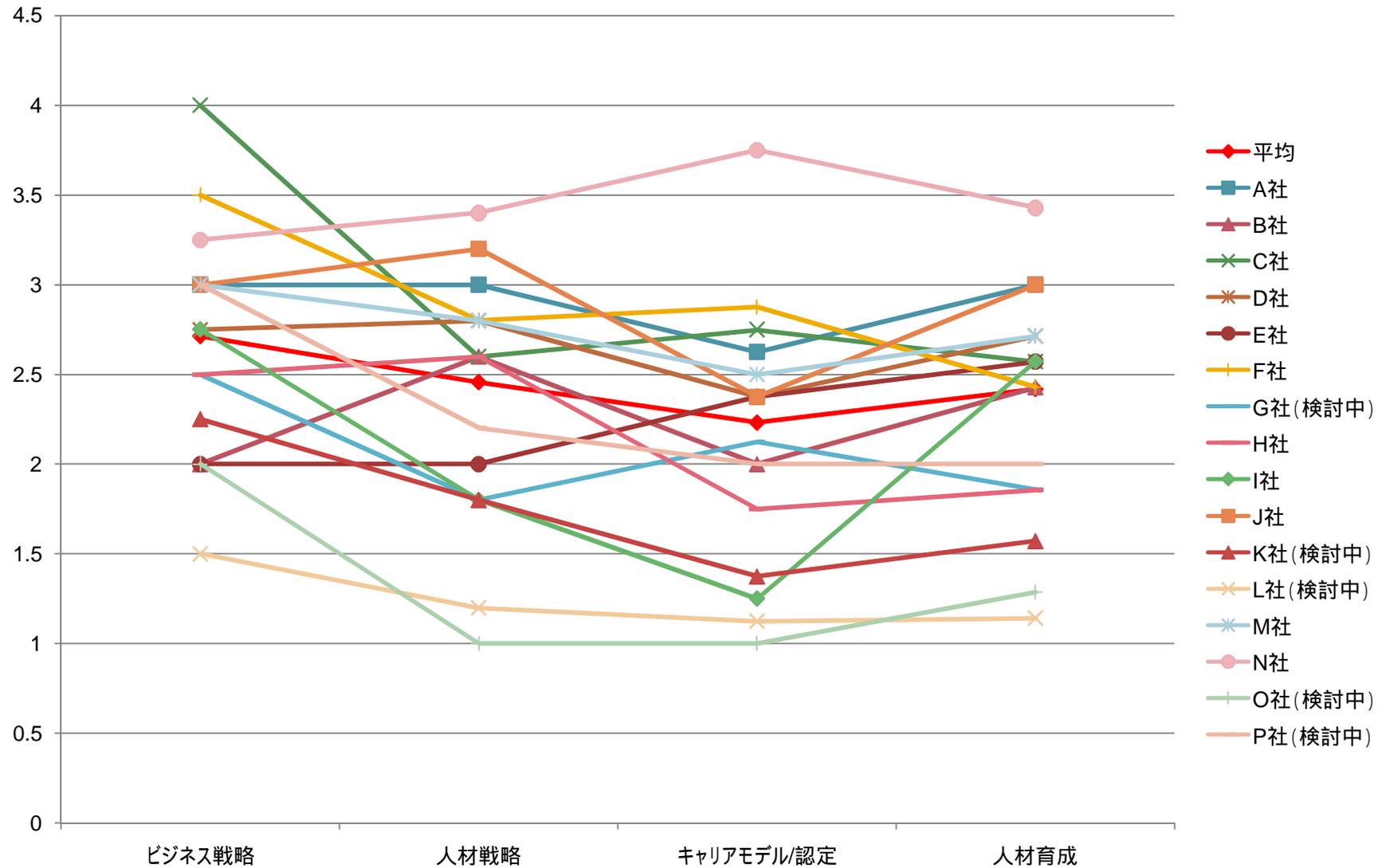
アンケート結果(全体像)



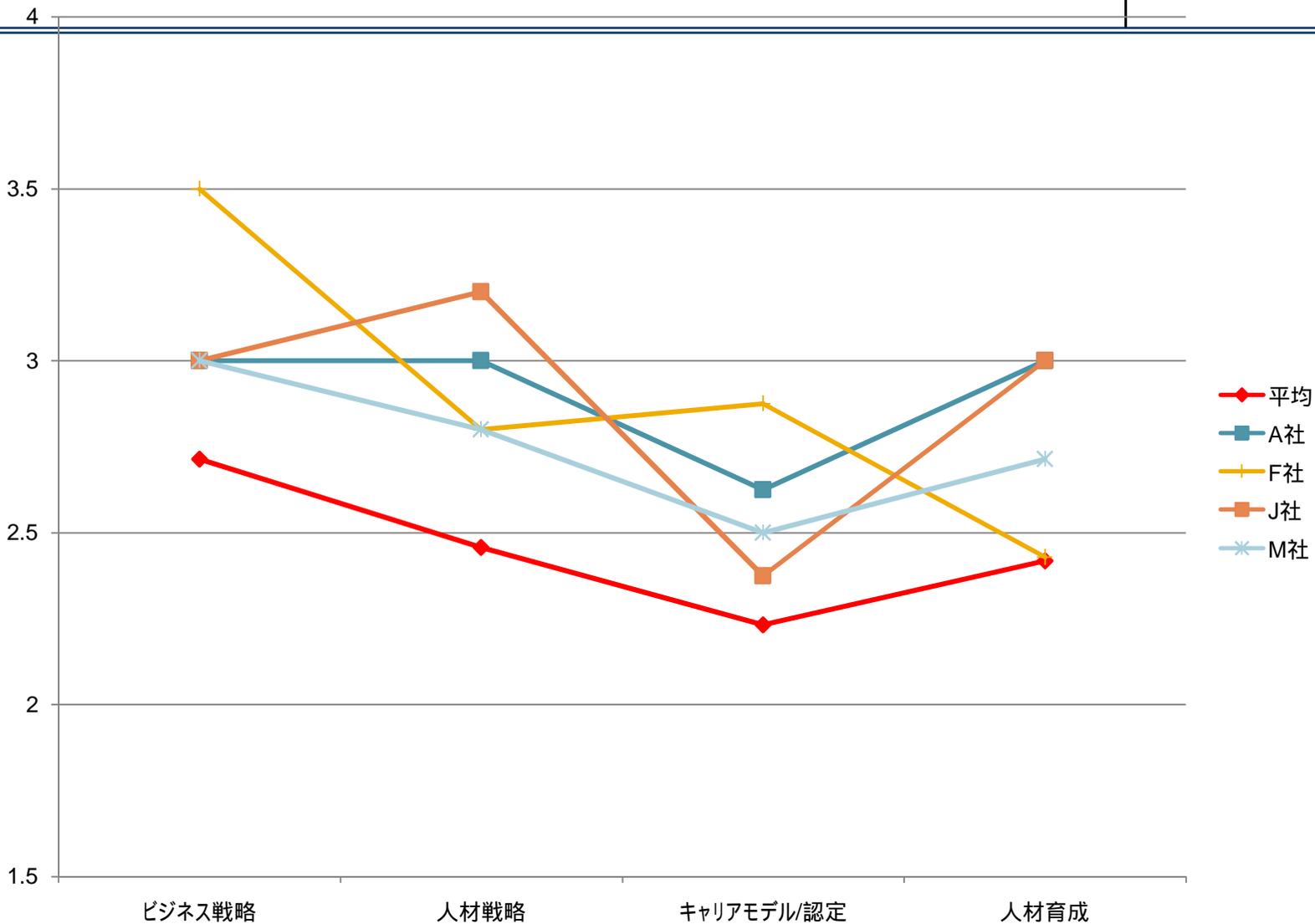
散布図



SMMアセスメント結果

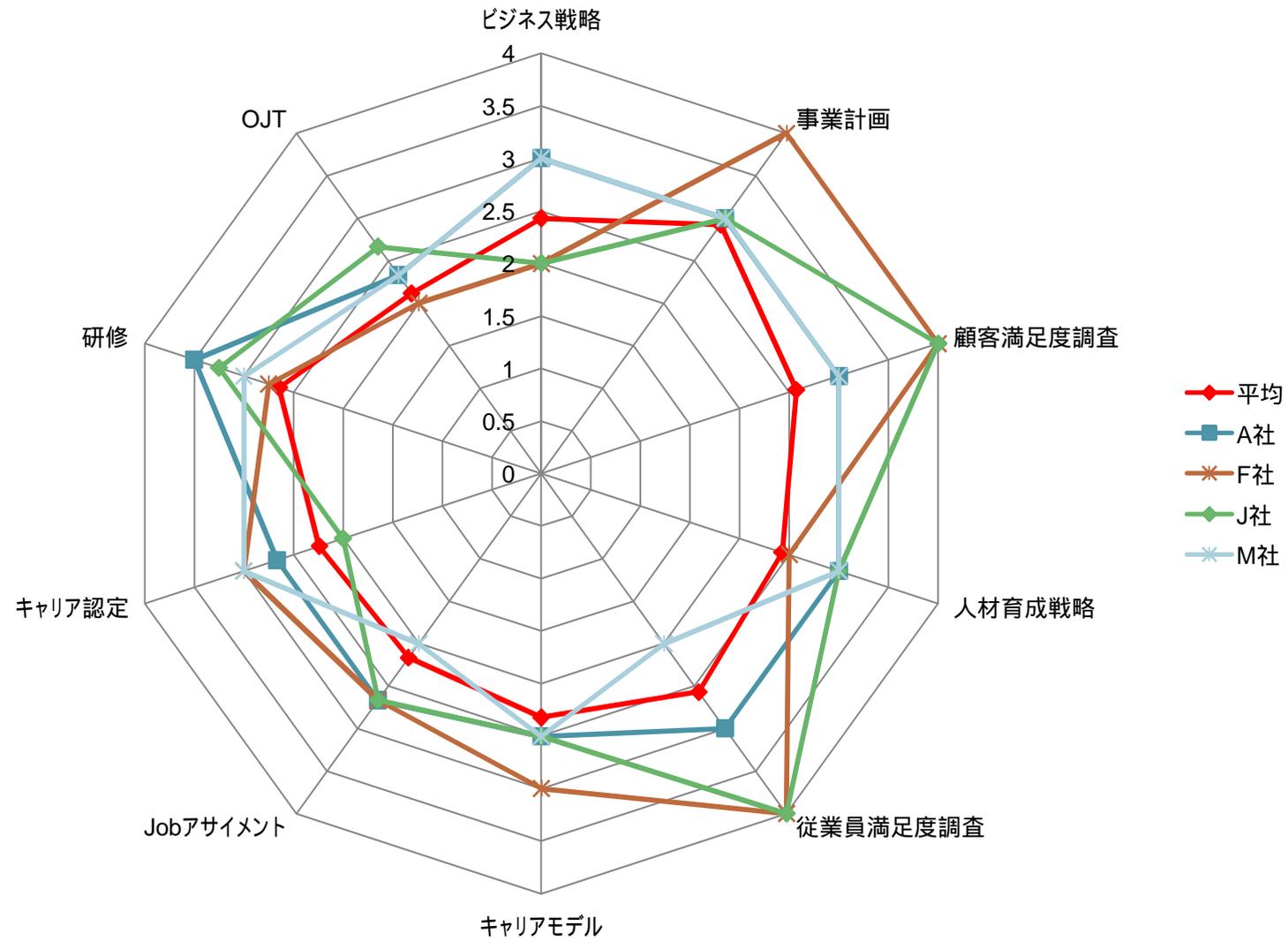


大手IT企業(3001名以上)

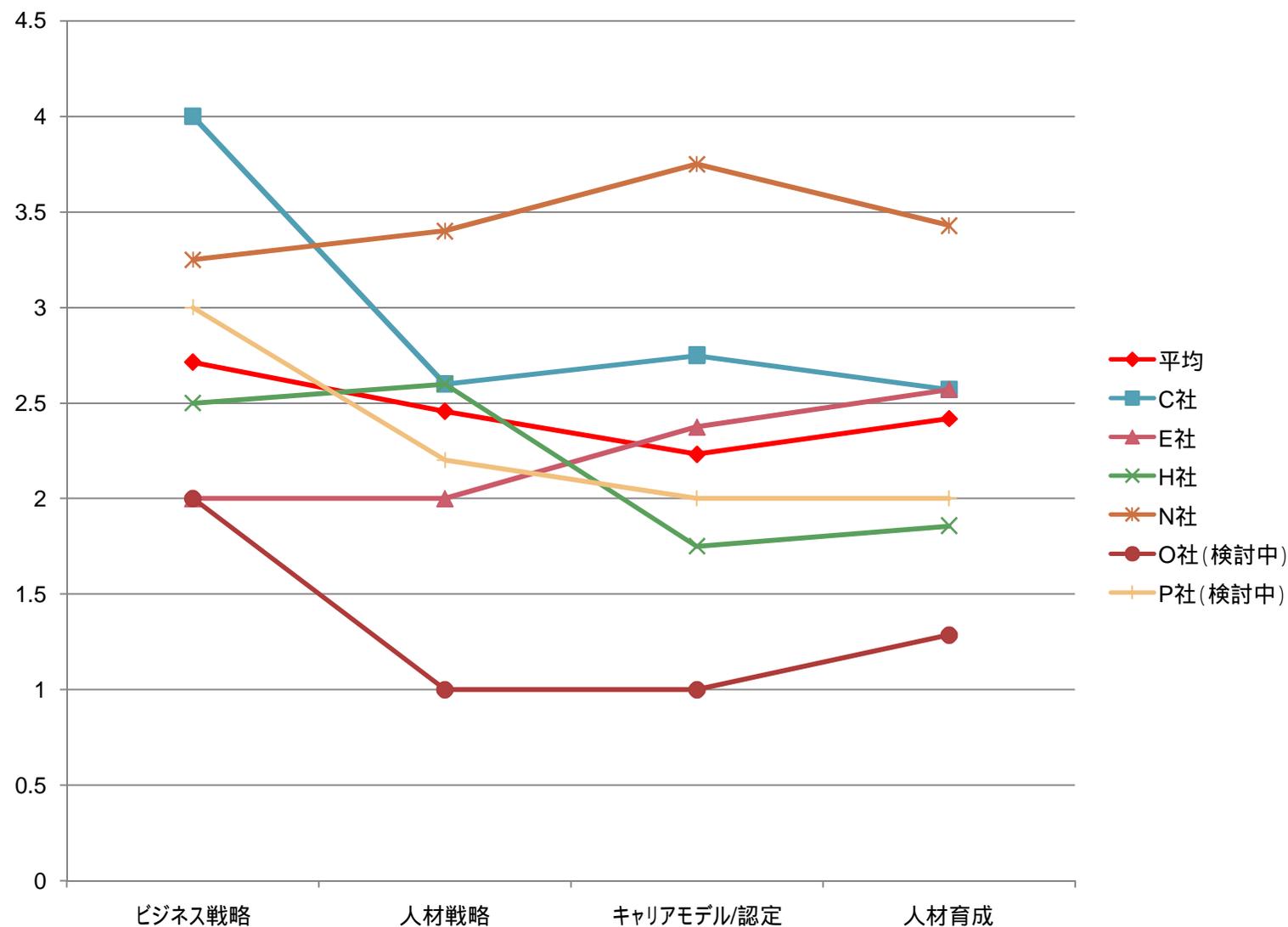


©(有)KBマネジメント

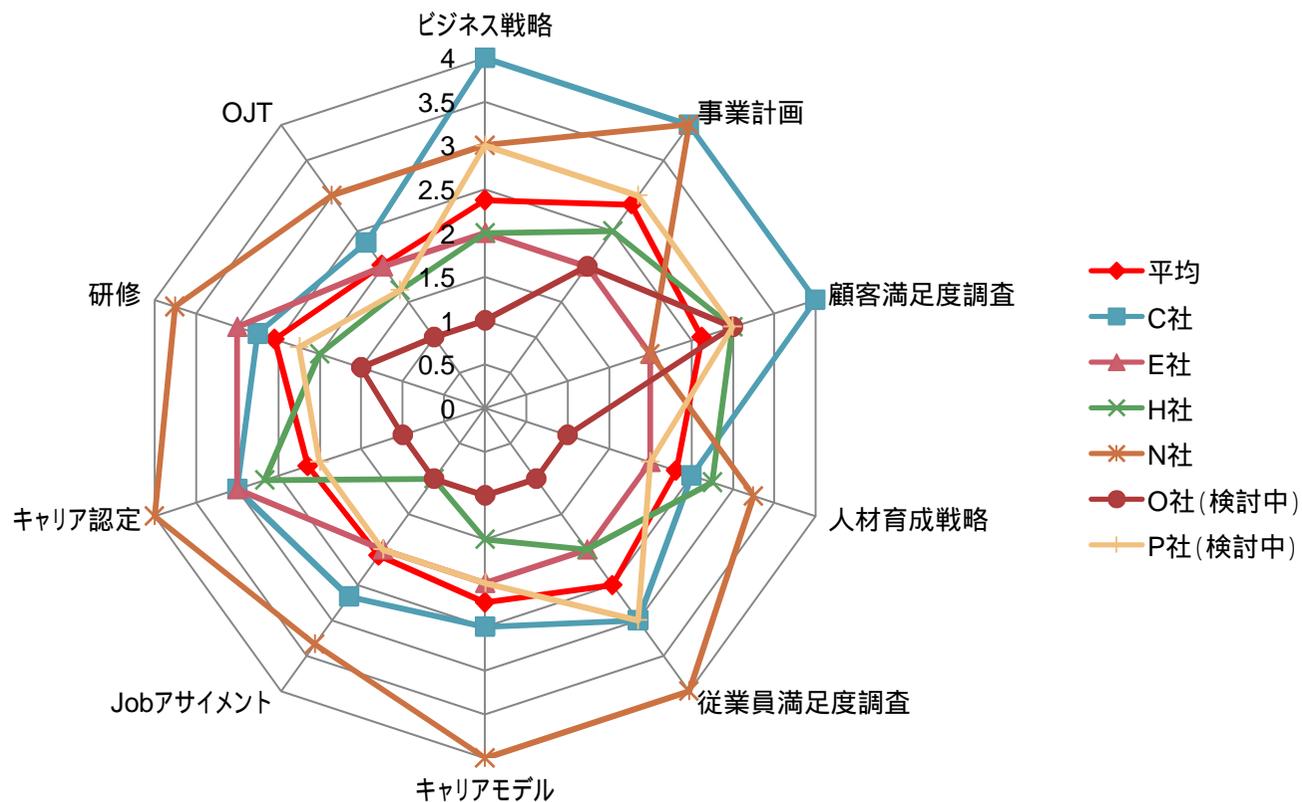
大手IT企業(3001名以上)



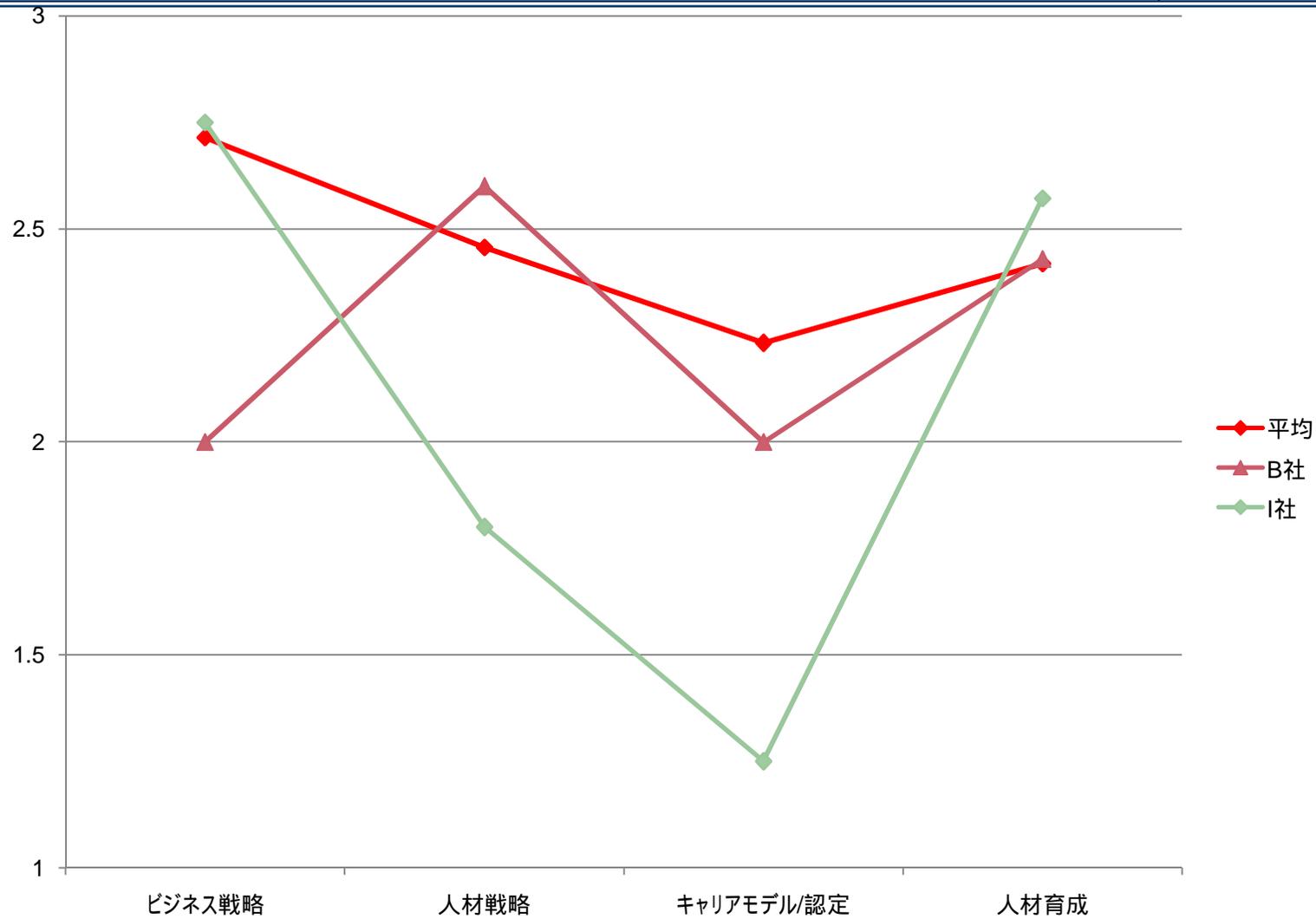
1001名 以上 3000名以下



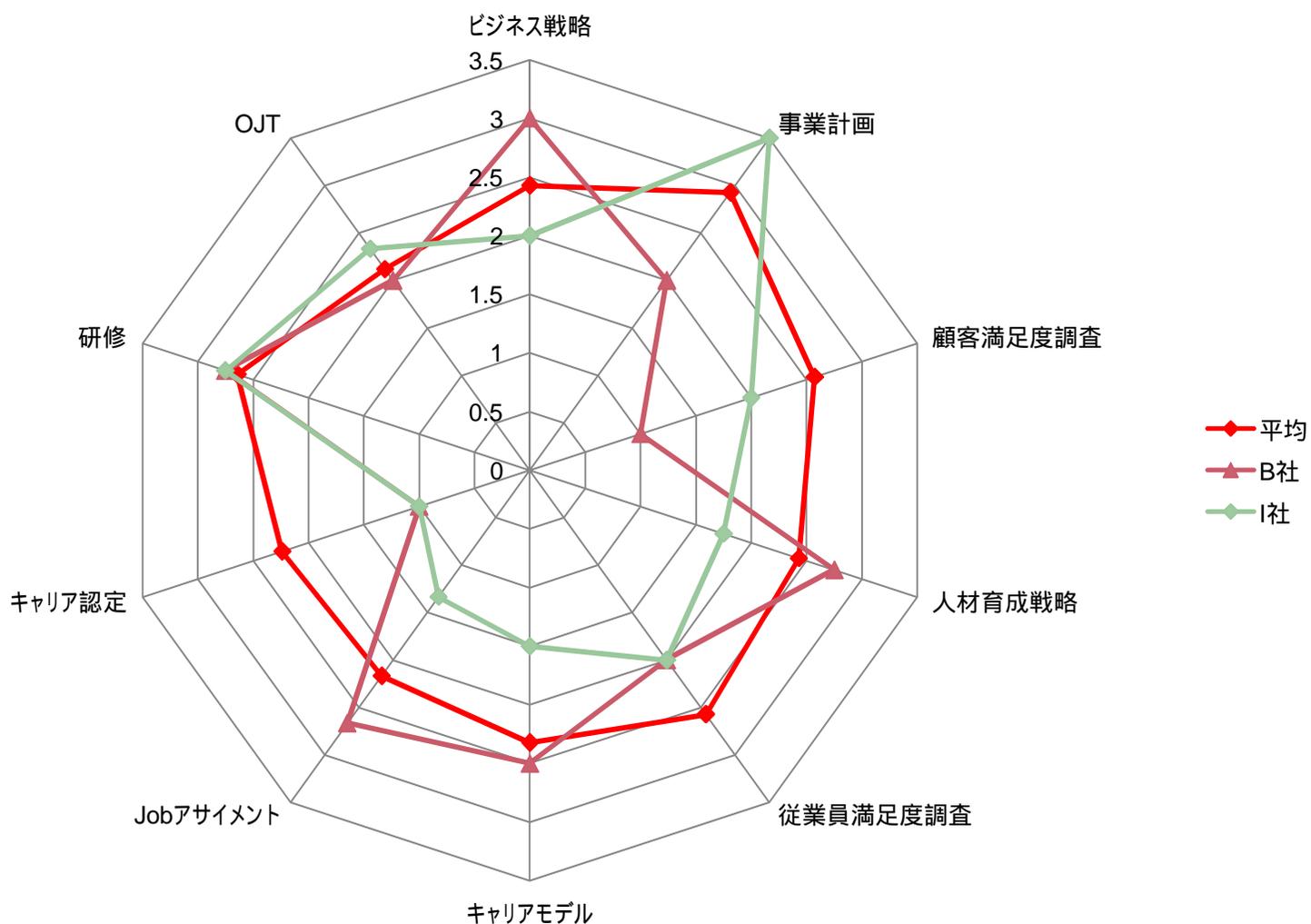
1001名以上 3000名以下



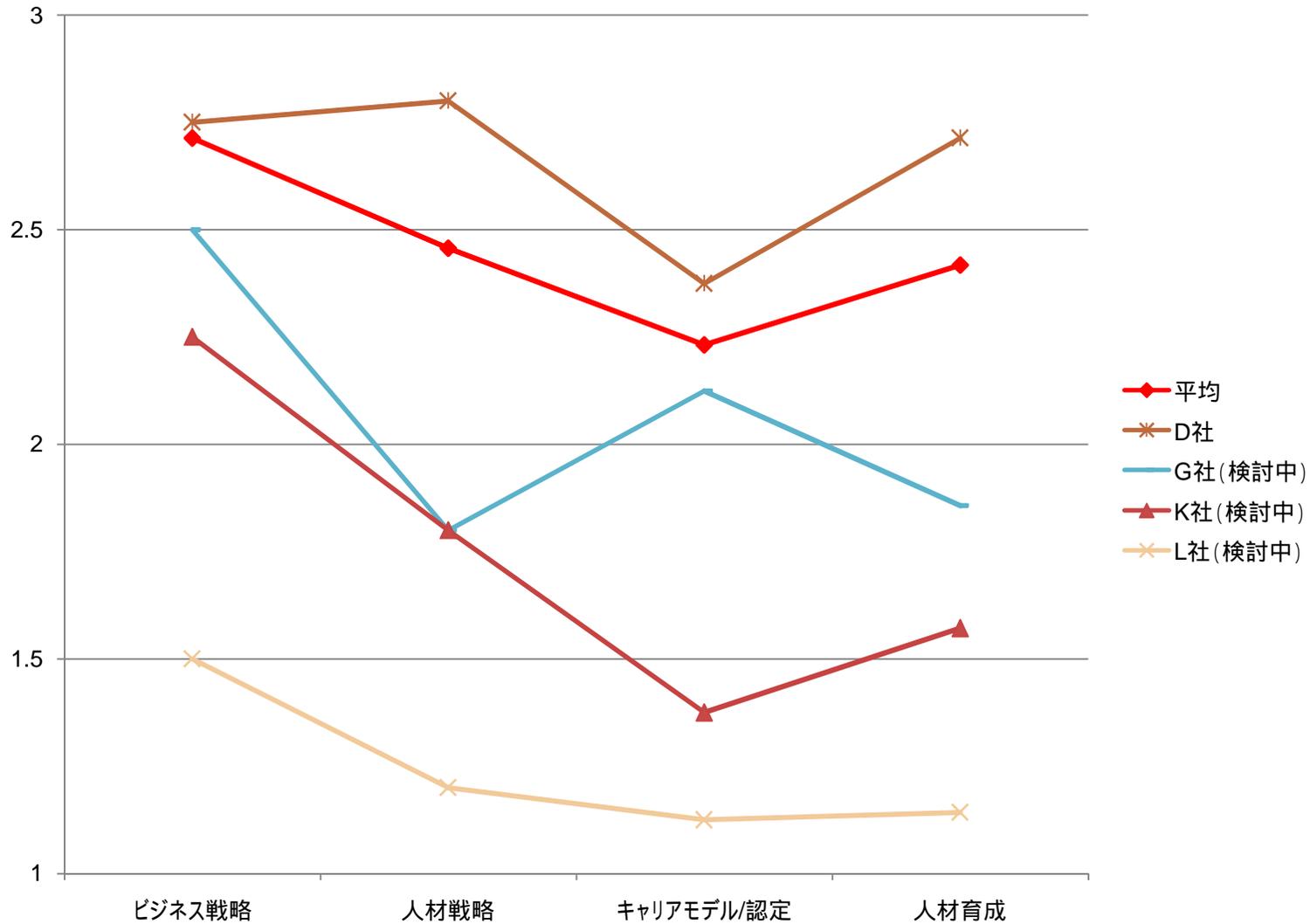
301名 以上 1000名以下



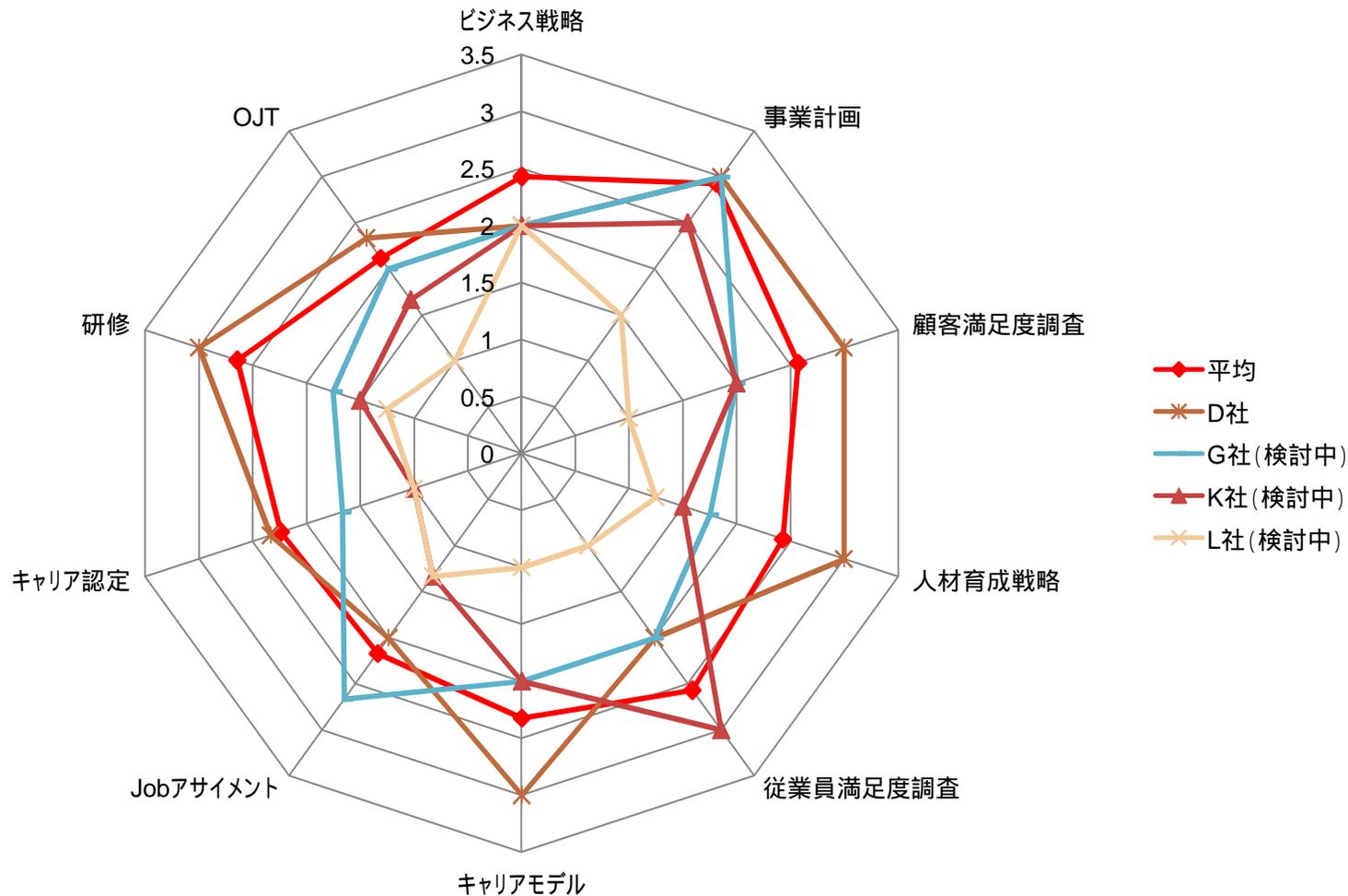
301名以上 1000名以下



300名以下



300名以下



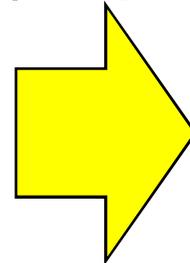
アジェンダ

1. 「スキル標準成熟度モデル(SMM)」小委員会の活動
 - 目的、活動、経緯、メンバー
 - 成熟度モデル、プロセス領域、ゴール、プラクティス
2. SMM実証実験
 - 目的、概要、アンケート
 - 実証実験データ
3. 実証実験の結果と今後の方向
 - ヒアリング(簡易アセスメント)の結果
 - 改善点、今後の方向

ヒアリング(簡易アセスメント)の結果

実証実験参加企業の“見える化”に関するコメント:

- 自社の立ち位置が分かった
- 強み/弱みが明確になった
 - アクションが取りやすい
 - どこから手をつけるべきか明確になった
- やっていないプラクティスが分かった
- ToBeがないことがよく分かった



“見える化”は大成功

その他のコメント

- 継続してアセスメントしてもらいたい(改善度合いが分かるから)
プラクティスまでアセスメントしてもらいたい
- 診断にコストをかける(CMMI)より、改善策にコストをかけたい

アンケートの改善点



- 回答者によるバラツキ(強気/弱気) → 今後の課題
- プラクティスレベルのアセスメントが必要
→ 改善策を作成するために必要
- アンケート(アセスメント質問)はSMMレベル3にフォーカスしたもので、レベル4を判定していない(SMM値)
- レベル4は別のアセスメント(質問項目)が必要
→ 改善策を明確にし、SMMレベルを上げることが重要

今後の方向



1. なるべく多く使ってもらう
 - 自己診断の仕組みの公開 (Web化?)
 - 業界全体像を把握する

2. Brush Upの活動 (簡易版)
 - #1 レベル2の精度を上げる (レベル2用の質問項目の作成)
 - #2 レベル4の判定を可能にする

3. コンサルティングへの活用
 - プラクティスレベルのアセスメント (レベル2/3/4) と
改善活動へのコンサルティング

今後の方向

「スキル標準成熟度モデル(以下SMM)」の目的

- ◆ITSS活用の成熟度を“見える化”する
大成功
- ◆成熟度レベルを公表し、活用企業の認知度を向上する
今後、活用企業の要望次第(CMM/CMMIと同様)
- ◆企業価値の向上に貢献する
今後、活用次第(レベル3以上)

ご静聴ありがとうございました。