

# 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

井上 実<sup>1</sup>

<概要> 安定成長期の経済下では、企業は社員のキャリア開発に積極的にかかわらなくてはならない。キャリア開発においてまず取り組まなければならないのが、キャリア体系の構築である。情報サービス産業においては、一般企業以上にキャリア体系の必要に迫られており、これを容易にするために IT スキル標準が開発されたが、その適用には限界がある。IT スキル標準の有効性と問題点を明確にし、キャリア体系構築のポイントを明らかにする。

<キーワード> キャリア開発、キャリア体系、情報サービス産業、IT スキル標準、カスタマイズ

## 1. キャリア開発のために企業が構築しなければならないもの

高度成長期のように、社員のモチベーションを昇進、昇給だけで維持することが難しくなり、人材の流動化が進みつつある現代において、企業が社員のキャリア開発に積極的にかかわることが求められている。

金井・高橋（2004）は、キャリア開発は、組織側のキャリア・マネジメントと個人側のキャリア・プランニングの中間地点のどこかに位置づけられるものであり、社員本人と企業側双方の努力による協同デザイン（コデザイン、co-design）であるという。そして、個人のキャリア・デザインを大枠で方向づけるメタデザインとしてのキャリア・マネジメントは、企業のキャリア・システムと合致するように社員のキャリアを計画し、実行し、キャリア展開を管理していく継続的プロセスであるとし、具体的には、ジョブローテーション、昇進・昇格、配置転換・出向などの人事異動、CDP（キャリア開発プログラム）、教育訓練、潜在的可能性のアセスメント、キャリア・カウンセリングなどを挙げている。<sup>2</sup>しかし、経済が安定成長期に入り、昇進・昇格が容易に行えない経営環境下では、他の施策によるキャリア開発支援策を強化せざるをえない。

上田（2004）は、CDP を広義の CDP と狭義の CDP に分け、狭義の CDP として、①個人の自己評価・自己予測・将来への意思表示、②組織としての個人の将来性予測・評価、③組織と個人の意思確認・すり合わせ、④個人の意思の配置への反映を挙げている。広義の CDP は、狭義の CDP だけではなく、組織の中でのキャリア開発は日々の仕事が原点であることから、MBO に基づく業務遂行、評価制度、賃金処遇制度がコアとなる施策であり、これを支援する教育などが含まれるとした。<sup>3</sup>

したがって、上田の言う広義の CDP は、金井・高橋が挙げたキャリア・マネジメントのうちの昇進・昇格を除く部分をすべて含んでいると言える。

この広義の CDP を実現するうえで最も基盤となるのが、社員がこの会社で働くことで実現することができるキャリアを整理し体系化したキャリア体系であり、企業が社員にこれを提示する必要がある。なぜなら、組織が提示するキャリア体系は個人のキャリア・デザインを方向づけるメタデザインであり、狭義の CDP において、個人が自己予測や将来への意思を検討する上での基盤となるとともに、組織との意思確認・すり合わせをする際の共通言語となるからである。そのため、社員のキャリア開発のために、企業はキャリア体系の構築を、まず行わなければならない。

高度成長期における単線型人事制度においては、企業の提供するキャリア体系は単純なものであり、あえて定義する必要もなかった。だが、安定成長期に入り、社員へ提供するポジションの不足を解消するために導入された複線型人事制度では、キャリア体系は複雑なものとならざるをえなくなり、整理・体系化が不可欠となる。

<sup>1</sup> Inoue, Minoru : E-mail: minoru-inoue@nifty.ne.jp

<sup>2</sup> 金井壽宏、高橋潔著、『組織行動の考え方』、東洋経済新報社、2004年4月29日、pp.91-93

<sup>3</sup> 上田敬著、「組織内でのキャリア開発支援」（横山哲夫編著、『キャリア開発／キャリア・カウンセリング』）、生産性出版、2004年11月19日、pp.207-226

## 2. 一般企業以上にキャリア体系を必要としている情報サービス産業

システム開発・導入や SI サービスなどを中心に提供する情報サービス産業は、一般企業以上に次の理由からキャリア体系を構築する必要に迫られている。

### (1) 人材ニーズの多様化と求められる高い専門性

情報サービス産業のキャリア体系は、従来、プログラム開発を行うプログラマー、システム設計を行うシステムエンジニア (SE)、プロジェクト全体の管理を行うプロジェクトマネジャーの単線型キャリア体系が大半であり、比較的単純であった。

しかし、IT の高度化、IT 活用範囲の拡大、情報システムの企業内における位置付けの変化により、情報サービス産業に求められる人材は多様化・高度化している。これに対応し情報サービス産業向けに策定された IT スキル標準においては、11 職種 36 専門分野 7 レベルのキャリア体系 (キャリアフレームワーク) が示されている。<sup>4</sup>

必要とされる人材が多様化・高度化していることから、情報サービス産業では、複線型人事制度が不可欠となっている。一般企業が管理職ポジション不足解消のために複線型人事制度を導入したのに対し、情報サービス産業では必要とする人材の多様化・高度化が複線型人事制度に取り組む契機となっている。

### (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

人材の多様化・高度化に伴い、人材育成に求められるニーズも、事業全般を広く浅く知っているゼネラリストの育成から、特定のエリアを深く知っているスペシャリスト、プロフェッショナルの育成へと大きく変化してきている。

社内の各部門により求められる知識、スキルが大きく異なるため、部門間人事異動を頻繁に行うと、戦力の低下を招き、事業活動に影響を与えかねない状況にある。そのため、ゼネラリスト育成に不可欠であった全社の部門間を対象としたジョブローテーションが実施されることは非常に少なくなり、SBU 内や部門内でのジョブローテーションが多くなってきている。

また、ゼネラリスト育成を前提としたジョブローテーションによる職種・職務変更を容易にするための職能等級制度は、職能や等級の定義が比較的あいまいであるため、特定エリアにおけるスペシャリスト・プロフェッショナル育成においては有効とはならず、これに変わるものとして、より詳細なキャリア体系の構築と賃金処遇体系の再構築に迫られている企業が多い。

### (3) 具体的なキャリア体系と支援策の提示を求める若年者

情報サービス産業は、長時間労働できつい職場であるとのイメージがマスコミにより広められ、3K (きつい、厳しい、帰れない) 職業として学生の人気を失っている。若年者人口の減少に伴い、新卒採用市場は売り手市場となり、不人気も手伝って、情報サービス産業の採用は非常に苦しい状況に追い込まれている。景気の回復に伴い、新卒採用数を増加させたと思っている企業は多いが、思うように採用することができず、採用予定数を下回る採用に留まっている企業が多い。

この情報サービス産業に対する負のイメージを払拭し、人気を回復させるためには、各企業において実現できるキャリアを具体的に学生に説明し理解を求める必要がある。この会社に入社するとどのような仕事をできる可能性があり、自分自身の将来をどのように描けるかを考える材料を提供しなければならない。そのために、キャリア体系の構築が不可欠となっている。

また、キャリア体系を提示するだけでは、いまの若年者のこころを掴むことはできない。示されたキャリア体系に対して、どのような支援を会社が行うのかを明らかにすることが求められている。「キャリアを開発するために必要な勉強は自分でするもの」とか、「勉強に必要な材料は自分で探すもの」という年長者の意識は、恵まれた時代に育った若年者には通じないようだ。

<sup>4</sup> IT スキル標準センター著、『IT スキル標準 V2 2006 2 部キャリア編』、経済産業省、2006 年 10 月、P3

### 3. 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

キャリア体系に構築の必要に迫られている情報サービス産業において、前述した IT スキル標準の活用が検討されている。IT スキル標準は、IT 人材の効果的な育成を推進し、IT 人材不足の解消を図るとともに、IT 技術者自身のキャリアパスを確立できるようにすることを目的として、2002 年 12 月に経済産業省から発表され、2006 年 4 月に改訂され、IPA（独立行政法人 情報処理推進機構）IT スキル標準センターから Ver. 2 として発表された。その後、毎年 1 回内容が更新されている。

IT スキル標準は、情報サービス産業で必要とされる職種・専門分野・レベルをまとめたキャリアフレームワーク（図表 1 参照）、職種の概要、各職種・専門分野・レベルごとに実務・経験面で求められる内容をまとめた達成度指標、各職種・専門分野・レベルごとに求められる知識・スキルをまとめたスキル項目・知識項目・スキル熟達度、各職種・専門分野・レベルごとにワンランクアップするためには、どのような研修を受講する必要があるかをまとめた研修ロードマップなどから構成される。

（図表 1）キャリア・フレームワーク

職種	マーケティング	セールス	コンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネジメント	ITスペシャリスト	アプリケーション開発	ソフトウェア開発	カスタマーサービス	ITサービスマネジメント	エデュケーション				
専門分野	マーケティング戦略 販売チャネル戦略 マーケティングマネジメント	マーケティングコミュニケーション 訪問型コンサルティング 訪問型コンサルティング メディア利用型セールス 訪問型コンサルティング	IT B to B (Business to Business) Transaction IT	アーキテクチャ アーキテクチャ アーキテクチャ アーキテクチャ アーキテクチャ	システム開発 システム開発 システム開発 システム開発 システム開発	ソフトウェア開発 ソフトウェア開発 ソフトウェア開発 ソフトウェア開発 ソフトウェア開発	ネットワーク ネットワーク ネットワーク ネットワーク ネットワーク	分散コンピュータ 分散コンピュータ 分散コンピュータ 分散コンピュータ 分散コンピュータ	業務システム 業務システム 業務システム 業務システム 業務システム	ハードウェア ハードウェア ハードウェア ハードウェア ハードウェア	運用管理 運用管理 運用管理 運用管理 運用管理	システム管理 システム管理 システム管理 システム管理 システム管理	オペレーション オペレーション オペレーション オペレーション オペレーション	研修企画 研修企画 研修企画 研修企画 研修企画	インストラクション インストラクション インストラクション インストラクション インストラクション
レベル															
ハイレベル															
レベル 7															
レベル 6															
レベル 5															
ミドルレベル															
レベル 4															
レベル 3															
エントリーレベル															
レベル 2															
レベル 1															

（出典：IT スキル 標準ITスキル標準第2版2006、2部キャリア編、経済産業省、2006年10月、P3）

しかし、IT スキル標準をそのまま自社に導入すれば、必要とされるキャリア体系が構築することができるというものではない。キャリア体系を構築する際に、IT スキル標準が有効な点と問題となる点が存在する。

#### （1）IT スキル標準の有効性

キャリア体系を構築する際に、どのような構造を取るか—から考えるのは、なかなか大変な作業となる。IT スキル標準のキャリアフレームワーク、職種の概要、達成度指標、スキル項目・知識項目・スキル熟達度という階層構造をそのまま活用することで、この作業が不要となり、効率的にキャリア体系を構築することが可能となる。

また、構造だけではなく、定義されている内容を辞書として活用し、自社のキャリア体系としてふさわしい形に取捨選択・組み合わせすることにより、効率的に定義することが可能となる。

#### （2）IT スキル標準の問題点

しかし、IT スキル標準をそのまま活用しようとする、階層ごとに不適合が発生する可能性がある。

##### ①職種・専門分野の不適合

IT スキル標準で提供されている職種・専門分野では、取捨選択できる範囲に当然限界がある。自社の現状および今後の事業活動を考えると、IT スキル標準の定義する範囲では収まらず、新たな職種・専門分野の設定が必要となる場合がある。むしろ、他社とは異なる自社の独自性を表出し、差別化を

図るためには、独自の職種や専門分野が存在しないことの方が問題である。

#### ②レベルの不適合

ITスキル標準のレベル定義で自社社員をマッピングすると、ほとんどの社員が同一レベルにマッピングされてしまったり、多くの社員がレベル1にすら達しないことがある。これは、自社社員のスキルレベルを測定するには、ITスキル標準のレベル設定が粗すぎることを示している。自社の社員を適正に実務感覚と大きなずれなくマッピングするためには、レベルの細分化・再定義が必要となるケースがある。

#### ③指標の不適合

各職種・専門分野・レベルを定義する達成度指標の中には、自社内で存在する仕事では、達成不可能なものが存在することがある。特に、仕事の規模を表わすサイズ指標は、システム開発規模、ネットワーク規模や金額などが指標として定義されており、企業によっては存在しえないシステム開発規模、ネットワーク規模や金額が定義されている場合も多くあり、再定義が必要となる。

このような各階層での不適合を解消するためには、ITスキル標準を闇雲にそのまま導入するのではなく、自社の現状及び今後の事業の方向性に合わせて、ITスキル標準の内容を自社用に再定義していくことが欠かせない。

### 4. ITスキル標準を活用したキャリア体系構築の成功事例と失敗事例

ITスキル標準を活用してキャリア体系を構築した成功事例と失敗事例を紹介する。

#### (1) 成功事例

大手物流業を親会社とするシステム子会社で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る。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る。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る。

これらの課題を解消するために、外部のコンサルタントの指導の下、キャリア体系再構築プロジェクトを発足し、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。

プロジェクトスタート直後の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ていった。ヒヤリングした内容に基づき、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、ITスペシャリストとITマネージメントを組み合わせた職種や、ITスキル標準には存在しない特定業種向けコンサルタント、事務スタッフ向け職種などが含まれている。

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特定業務向けコンサルタントやITスペシャリスト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ため、適正な値に修正した。また、一つのプロジェクトに専任する人ばかりではなく、同時に複数のプロジェクトに係わる人も存在するため、サイズは同時に携わる複数プロジェクトの合算でもよいことにした。

社員各自のレベルはITスキル標準と同様に達成度指標で測定することにし、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。基本的にはITス

スキル標準の定義に沿った形で、不足する部分を追加定義した。

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ワンランク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を検討し、半年の試行後、運用に入っている。今後は、職能等級制度を廃止し、キャリア体系に基づく賃金処遇体系を構築する予定である。

## （２）失敗事例

大手製造業を親会社とするシステム子会社である B 社では、「人が資産」という価値観のもと、トップ自ら、人材育成に対し積極的に取り組んでいた。しかし、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、外部コンサルタントの指導のもと、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。

コンサルタントからは、まず現状を把握するためのトップヒヤリング、管理職ヒヤリングを行いたいという申し出があったが、プロジェクトマネジャーは現在の社員のスキルを IT スキル標準により測定しなければ現状の問題点を把握することはできないとして、IT スキル診断ツールの導入と全社員に対する IT スキル診断を行うべきだと主張した。コンサルタントからは、IT スキル標準そのまま社員のスキルを診断しても、B 社にふさわしいキャリア体系を構築する参考にはならず、キャリア体系構築後の社員のスキルマッピングの際に、社員の抵抗を招く可能性があるとして反対した。

しかし、プロジェクトマネジャーは自説を貫き、IT スキル診断ツールを導入し全社員の IT スキル診断を実施した。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結果となった。この結果が社員に知れることになり、IT スキル診断や IT スキル標準に対する不信感が広まっていった。

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。

トップおよび管理職ヒヤリングを実施し、その結果に基づき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。プロジェクトメンバーとして各部の責任者がアサインされていたが、IT スキル標準に対する不信感から、積極的な意見交換は行われず、プロジェクトマネジャーと一部のメンバーの意見により決定していった。

スキル項目・知識項目・スキル熟達度をレベル判定基準に含めるかどうかに関して、意見の相違が見られたが、IT スキル診断ツールがレベル判定基準に達成度指標だけではなく、スキル項目・知識項目・スキル熟達度を含めていることから、プロジェクトマネジャー判断でレベル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、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。

B 社用に定義されたキャリア体系に基づき、IT スキル診断ツールの改造が行われ、全社員に対し IT スキル診断が再実施された。しかし、結果は現場の実務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。前回のスキル診断結果に対する不信感から、今回、まじめに取り組まなかったのではないかとと思われる社員が散見されたためである。

この結果にプロジェクトマネジャーは満足できず、再定義を行おうとしたが、プロジェクトメンバーの人事異動もあり、頓挫した状態にある。

## （３）分析

成功事例では、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、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。運用方法に関しても、試行段階を踏んだ上で本格運用に入るなど、無理のない導入が図られている。

これに対し、失敗事例では、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づき、ITスキル標準の構造、定義内容をテンプレートとして活用して構築を図ったが、十分な議論、検討が行われず、プロジェクトメンバー内のコンセンサス作りもできずに終わっている。

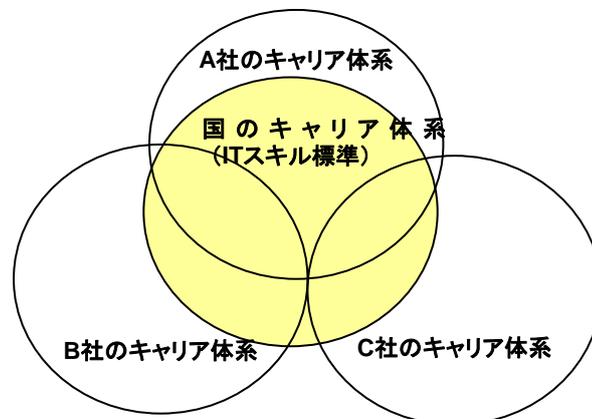
また、レベル判定方法もITスキル診断ツールの方式にこだわり、自社に合った方法を十分検討せずに決定しまい、診断結果と現場感覚とのずれを生じさせる要因となっている。

## 5. 結論

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。

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(図表2参照)。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。

(図表2)国レベルのキャリア体系(ITスキル標準)と  
企業レベルのキャリア体系



他社との比較のために活用するのであれば、標準は標準としてそのまま修正せずに使用しなければならないが、自社のキャリア体系を構築するためにはカスタマイズは不可欠である。各社それぞれ違いがあるからこそ、存在する価値がある。すべてが同じキャリア体系しか持ち得ないのであれば、最悪、価格競争しか存在しなくなってしまう。自社のユニークなサービスを担うユニークな人材を育成するためには、自社独自のキャリア体系が不可欠である。ITスキル標準は自社のキャリア体系を構築するためのテンプレートであって、カスタマイズ禁止のパッケージではない。

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ない。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。

また、MBO・CDPと連携した運用方法作りも非常に重要である。理想論では社員は動かない。各

社の実情、現状の人事制度との整合性を取った運用方法作りが求められる。キャリア体系を有効に活用し、しくみとして定着させることができる MBO・CDP のあり方に関して、今後は検討していきたい。