

# 人材ポートフォリオの開発

Developing Human Resource Portfolio

堆 圭 介

**要 約** 企業活動の永久的な継続のためには、その時々の中長期の事業計画を睨み、その将来の事業目標を達成するための人材を確保し続けていく必要がある。そのためには事業計画に基づいた人材ポートフォリオを作成し、人材確保の目標に向けた中長期的な各種人材施策を確実に繰り返していかなければならない。本稿では、人材マネジメントの一環としての将来における人材規模の予想、つまり人材ポートフォリオの作成について、現在日本ユニシスで進めている手法の紹介を中心に述べるとともに、人材ポートフォリオを使用した人材マネジメントの有効性と実際的な人材育成計画への連携について述べる。

**Abstract** It is extremely necessary to continue developing a number of talented human resources to keep business operations in a company. For this purpose, we must create the human resource portfolio based on the future business plan, and certainly implement the measures to develop and ensure human resources in long and mid term. This report discusses the simulation procedure of human resource portfolio being tested by HR Strategic Innovation & Training department in our company. Also this report shows the availability of human resource management using the portfolio, and cooperation with a practical human resources development plan.

## 1. はじめに

日本経済の復活を印象付けるような報道が頻繁になされる昨今であるが、各企業が競争を勝ち抜くための体力を身に付けたという実感は無く、多くの企業ではリストラ後の組織の建て直しに頭を悩ませている。IT 業界に目を向けると、バブル経済崩壊後のいわゆる失われた 15 年と呼ばれる時期に技術革新は大きく進行し、ビジネスモデルにおいてはシステムサービス主体へと転換を遂げ、IT 業界で働く人材、特に IT 技術者に求められるスキルや役割は、このようなビジネス環境の急激な変化によって多種多様なものへと変化してきている。

育成を含めた人材戦略のあり方に改善が求められるのは言うまでもないが、今後起こりうる改善（軌道修正）の速度を上げることで人材投資へのコストリスクを最小化していくことも、経営としての重要な課題といえる。

3 年後、5 年後、10 年後と、その時々安定した業績を上げ、将来にわたり企業責任を果たしていくためには、その時々事業やその事業を担う人材についての絵姿を常にイメージしていなければならない。将来にわたっての人材育成目標をどのようにして作成し、それを人材戦略としてどう展開していくのか。本稿では、現在日本ユニシスで進めている人材戦略の一つの手法を紹介する。

## 2. 本稿の範囲について

この章では、まず人材ポートフォリオと人材ポートフォリオマネジメントの定義を行い、次に、本稿で人材ポートフォリオ作成の対象とする職群と、作成時の基本要素について述べる。

2.1 人材ポートフォリオと人材ポートフォリオマネジメントの定義

「ポートフォリオ」は金融用語として知られている．手元の資産をいろいろな種類の金融資産に分散して投資することにより，リスクを最小に抑え最大の成果を上げることを目的に行う資産構成を指すものとして使われてきた．「人材」をこのポートフォリオ管理手法に取り入れるということは，「人的資産を適正に配置しコストを最小に抑え最大の成果を上げる」といった効率的運用管理を指す，ということになる．

つまり，広い意味では「就業形態」や「雇用形態」，「処遇制度」等が異なる多様な人材を効率的かつ効果的に組み合わせて，コストや離職等のリスクを最小に抑え，最大の収益を上げることを「人材ポートフォリオマネジメント」と言うことができ<sup>[1]</sup>，IT 業界に関していえば「内外工」「一次二次請け」「オフショア」という切り口で説明することが自然である．

しかしながら，IT 人材についてはスキルや役割において多種多様化が進み，人的資産の適正配置を上記の「内外工」などの単純な切り口だけで導くことは難しく，「人材モデル」の概念が必要となる．すなわち IT 業界で使用される「人材ポートフォリオマネジメント」とは，多種多様な IT 人材（人材モデル）を事業戦略に沿って適正に配置することにより，リスクを最小に抑え最大の効果を上げることを指すと考えられ，本稿において説明する「人材ポートフォリオ」は，将来の事業計画に基づき作成された人材の全体構成，すなわち人材モデルの全体構成を指すこととして説明を進めていく（表 1）．

表 1 人材ポートフォリオに関する言葉の定義

人材ポートフォリオ	将来の事業計画に基づき作成する人材モデルの全体構成であり，本稿ではT o B eモデルとも呼ぶ．「人材モデル」は多種多様化するIT人材を「役割」の観点で種別しモデル化したもの．
人材ポートフォリオマネジメント	人材ポートフォリオを作成し，IT人材を事業戦略に沿って適正に配置することにより最大の効果を上げる手法．人材の全体構成を定量的定性的に分析し，企業課題に応じて迅速に軌道修正をかけ，人材投資戦略等の意思決定を行うこと．

本稿では，人材ポートフォリオの作成とそれを利用した人材育成方針の立て方にフォーカスし，人材ポートフォリオマネジメントの扱いについては本節で述べた定義にとどめることにしたい．また，「人材モデル」の詳細については，本特集号の吉田論文を参照していただきたい．

2.2 対象とする職群

日本ユニシスグループの従業員は大きく分けて「システムエンジニア」「営業」「スタッフ」「カスタマーエンジニア\*1」の四つの職群に大別される．本稿では「サービス製造原価」の対象である「システムエンジニア」を対象とする．サービスによる売上の全体における比率はすでにハードウェア/ソフトウェアを上回り今後も伸びていくことが予想されている．サービス・デリバリーはコアビジネスにまで成長し，システムエンジニアの質の高さが業績を左右すると言えるほど位置づけは変わってきた．ということから，職群として人数が最も多く，日本ユニシスグループの重要な IT 人材としてのシステムエンジニアを本稿での対象とし説明を進めて行く．なお，本稿ではこれ以降 IT 人材とはシステムエンジニアを指すものとする．

### 2.3 人材の捉え方

本稿で扱う「人材」について説明する。顧客の業種業態や扱うソリューションによって各現場のミッションは多種多様となる。またそれぞれのミッションを遂行する人材も多種多様な素養（行動・経験・スキル・知識）が求められる。人事制度や人材育成等の人材マネジメントにおいては、多種多様性を役割の切り口で種別化しモデリングした「人材モデル」の概念をすでに使用してきており、本稿においても同様に全社視点で認知されている人材モデルを基本要素としてポートフォリオを論じていくことにする。

## 3. ToBe モデル作成を中心とした論理的アプローチ

この章では、現在日本ユニシスにおいて確立させようとしている人材ポートフォリオ作成の手法の概要と、プロセスを進めていく上で重要となる構成要素について説明する。まず、人材の種別、すなわち人材モデルを論理の中心に置くことの意味を説明する。

### 3.1 人材モデルを使用することの意味

この作業はもともと、今後のサービスビジネスの予想推移に応じた人材不足を分析することが出発点であった。IT 業界としてここ数年にわたり各方面から指摘されている人材不足の内容が、日本ユニシスグループにおいてはどの程度の内容なのか、数十人規模で不足しているのか、数百人・数千人規模で不足しているのかを、まず知ることが目的であった。当初の非常に単純な人材に関するポートフォリオ分析の流れを図1に記す。

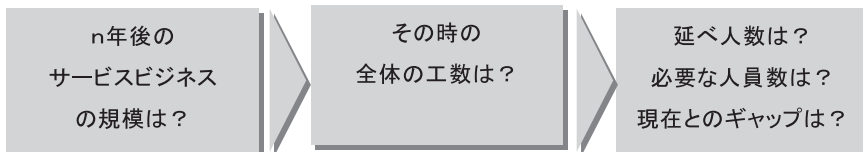


図1 人材ポートフォリオを利用した単純な分析モデル

図1のように、「工数」という概念を通じて、n年後のサービスビジネスを達成するために必要な人数を算出し、全システムエンジニア人数といった大枠において、現在の人員構成とのギャップを知ることができる。しかしながら上記の方法では分析された内容が大雑把なために、図2のように、ギャップを埋めるための解決方法が、「外注比率を上げる」「新規採用者を何人にする」「何人規模の会社を買収する」というような方法に限定されてしまう。

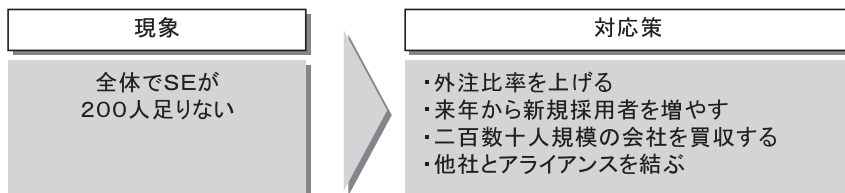


図2 単純モデルの分析に対応する人材施策例

ここには「人材の種別」に関する情報がない。大枠で何人足りないかがわかったら、次は「ど

のような人材がどの程度足りないのか？」を知りたくなるだろうし、それがわかると図2で示した対応策とは違う形の対応策がイメージできる。

例えば、200人の内訳が「上級プロジェクトマネージャが20人」「上級アーキテクトが30人」「その他150人」とする。上級プロジェクトマネージャは業界レベルで見ても少ないことが指摘されており、転職市場を見てもほとんど登録がないのが現状である。であれば社内にいる中級プロジェクトマネージャを上級までに成長させるための何らかの育成施策が必要となる。上級アーキテクトも同様である。というように「足りない人員数」という考えに「人材の種類やレベル」という概念が加わると、図2で示す“外部に要員を求める”対応策の他に、図3のように、現在の内部の人材をどうしていくのかといった内的な施策が必要となることが理解できる。人材不足の解消は、外的な施策と内的な施策とのバランスの取れたマッチングによって進められることが肝要であり、どちらかに偏るべきものではない。

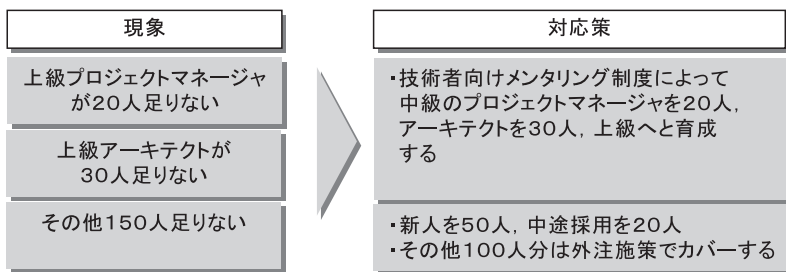


図3 人材の種類別を考慮した分析に対応する人材施策例

図3の対応策を見ると、「大枠で何人足りない」といった分析への対応策よりも「どういう種類の人材がどれだけ足りない」といった分析への対応策の方がより詳細で目的が明確なことがわかる。対応策の実施にはコストすなわち投資が必要となる。人材への投資は経営リスクであり、的を射た対応策を講ずることがリスクを最小化する。

「人材の種類」すなわち「人材モデル」の概念を中心に据えた人材施策の重要性を説明するには大雑把ではあるが、経営リスクを小さくしていく手法であることとして、その重要さをイメージいただけたと考える。

### 3.2 プロセスの概要

人材ポートフォリオを使用した人材育成戦略の基本的な流れを図4に示す。

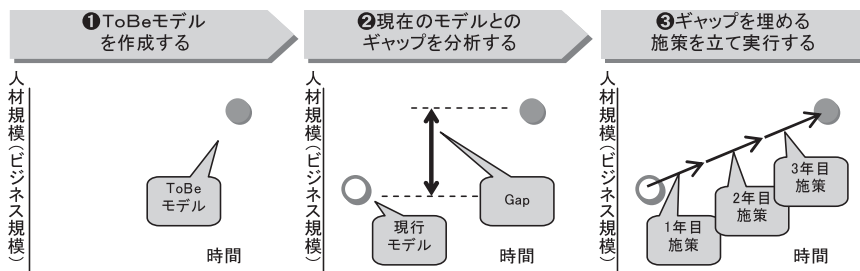


図4 人材ポートフォリオマネジメントの流れ

それぞれのステップについて説明する。

## ① ToBe モデルの作成

事業計画に基づき「n年後どの人材モデルをレベル毎に何人」といった全体モデルを作成する。この全体モデルを ToBe モデルとして位置づける。このステップの入力となる情報は次の通り。

- ・事業計画（n年後のサービス売上目標）
- ・プロジェクト・コンポーネント（3.3.2 項にて解説する）
- ・ビジネス・シミュレーション・モデル（3.3.3 項にて解説する）

## ② 現在のモデルとのギャップ分析

算出された ToBe モデルと現在のモデルとのギャップを分析する。現在のモデルを ToBe モデルと同じ形（人材モデル別レベル別）に定義し各々どれほどのギャップがあるのか分析する。（5.1 節で解説する）

## ③ ギャップフィル施策の策定と実行

施策の策定は下記のように 2 段階で構成される。（5.2 節で解説する）

## [ 段階 1 ] 全社目標・方針の策定

会社全体としての目標を明確にし、特定モデル特定レベルの人材モデルに焦点を当てるなど中期育成計画の方針を打ち出す。

会社全体としての技術的なポテンシャルアップ（全体底上げ）目標を掲げ、IT 技術者向けの共通研修を計画する。

## [ 段階 2 ] 現場（部門）目標を策定し実行する。

全社方針から、部門業務に即した形での育成目標を作成する。

## 3.3 構成要素

人材ポートフォリオマネジメントのプロセスを進めていく上で重要となる下記の構成要素について説明する。

- ・人材モデル
- ・プロジェクト・モデルとプロジェクト・コンポーネント
- ・ビジネス・シミュレーション・モデル

## 3.3.1 人材モデル

日本ユニシスグループにおける IT 技術者系の人材は現在、「IT スキル標準<sup>[2]</sup>」に準拠した形式にてモデリングされている。IT スキル標準は、さまざまな IT 関連サービスの育成の枠組みとして 2002 年に経済産業省から発表された。日本ユニシスグループにおいては、2002 年以前から使用していた人材モデルと IT スキル標準の人材モデルとを整合させ、必要なモデルを必要な形で定義し直し、人材育成戦略の基本要素として利用している。

IT スキル標準は、業界と業界を取り巻く環境の大きなトレンドの変化によりバージョンアップされ、個別企業においては、ビジネスモデルの変更やその他事業計画の方向性など、その企業事情に合わせて変化するものとして位置付けられている。本稿にて言及する人材モデルは表 2 のとおり。

表2 人材ポートフォリオを構成する人材モデル

プロジェクトマネージャ (レベル6～レベル4)	😊
アーキテクト (レベル6～レベル4)	😊
スペシャリスト	😊
プログラマ	😊

コンサルタントなど上記以外の人材モデルについては本稿の構成上載せていないが、基本的な考え方として ToBe モデル作成の対象からは外していない。また、スペシャリストに関しては、人材モデルとして複数存在するスペシャリストを一つにまとめている。これはスキルでは種別されるものの職務職責という観点ではほぼ同種のものと考えたことによる。

### 3.3.2 プロジェクト・モデルとプロジェクト・コンポーネント

プロジェクト・モデルとは、人材モデルを使用し、プロジェクトの人員構成をモデル化したもので、ToBe モデルを作成するための重要な構成要素である。プロジェクト・モデルの簡略化したイメージを図5に記す。

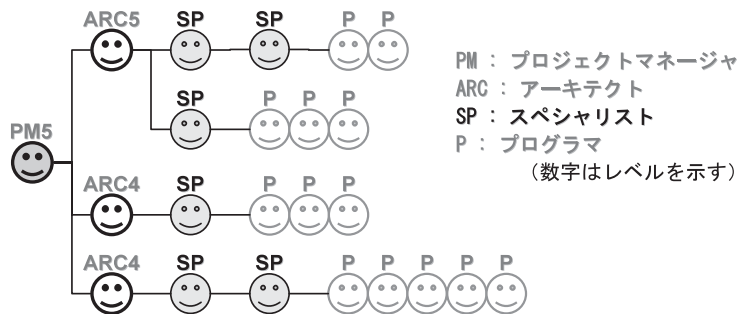


図5 プロジェクト・モデルのイメージ

上記のようなモデルを、業種業態別、あるいはソリューション別の視点である程度パターン化できそうなものについてラインアップしていく。パッケージの適用・導入のようなものは抽出しやすい。案件によってカスタマイズ量がまちまちなパッケージについては、例えばカスタマイズ大中小といった形で三つのモデルを定義する。通常のビジネスプロセスを踏むプロジェクトについてのプロジェクト・モデルの作成は必須であり「xx 人月標準型」というような形で複数ラインアップする。また標準型に似つかないモデルは極力ラインアップすることが望ましい。後述するが、これらのプロジェクト・モデルをできるだけ多くラインアップすることで、ToBe モデルをより精緻なものとする事ができる。現在日本ユニシスではシステムサービスの現場にヒアリングを実施しながらプロジェクト・モデルの策定を進めている。プロジェクト・モデルの詳細については4.1節にて説明する。

プロジェクト・コンポーネントとは、プロジェクト・モデルの集合体を指す。

### 3.3.3 ビジネス・シミュレーション・モデル

ビジネス・シミュレーション・モデルとは、ラインアップされたプロジェクト・モデルをシミュレーションのために組み合わせたものである。

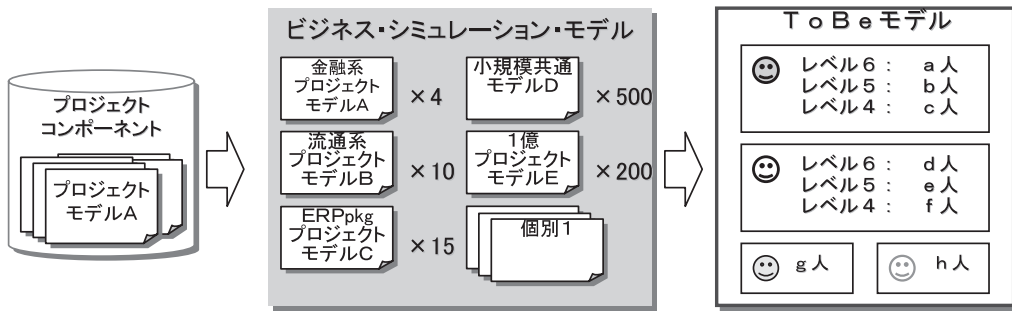


図6 ビジネス・シミュレーション・モデルの位置づけ

組み合わせの方法は各事業部門からの数年後のビジネス予測を参考にするなどし、目標とするサービス売上を達成するように組み合わせる。図6のように、プロジェクト・モデルを組み合わせた結果によって人材モデル別の延べ人数（工数）が算出される。組み合わせ方を変えたり、特定の業種や対象部門に絞ってビジネス・シミュレーション・モデルを作成したり、それぞれに対して ToBe モデルを作成するような使い方もできる。

プロジェクト・コンポーネントに多くのプロジェクト・モデルがラインアップされていれば、シミュレーション・モデルは充実し、より精度の高い ToBe モデルの作成が可能になる。ビジネス・シミュレーション・モデルの詳細については、4.2 節で説明する。

#### 4. ToBe モデル作成

この章では、前述した「プロジェクト・モデル」と「ビジネス・シミュレーション・モデル」について詳細に説明し、それらを使った ToBe モデル作成について説明する。

前章まで、ToBe モデルとは数年先の事業計画を達成するために必要となる人材の、人材モデル別レベル別の人数の全体構成であることと、現在の人材の状況（現在モデル）とのギャップを分析し人材施策を実行する「人材ポートフォリオを利用した育成施策作成」の流れについて単純化した形で説明した。人材投資のリスクを最小化するためには、納得性の高い ToBe モデルの作成が求められ、そのためには下記のような観点を検討に加えることが非常に重要となる。

- ・プロジェクトの「工程」に対する観点での検討
  - ・プロジェクトの難易度とビジネスとしての今後の動向（拡大縮小）の観点での検討
  - ・経験を積むことによる効率化・省力化の観点での検討
  - ・プロジェクト・モデルとして定義できない部分の検討
  - ・プロジェクト・ベースに直接関わらない人材（主管部，研究部門）に対する整理
- 上記のような観点を加味しながら、ToBe モデル策定の詳細について説明を進めていく。

##### 4.1 プロジェクト・モデルのラインアップ

これまでプロジェクト・モデルは「人材モデルの集合体」といった形で、いわば組織構造のようなイメージで説明してきた。しかしながら実際のプロジェクトに対する人のアサインは、組織への所属とは違い、基本的には必要な場面で必要な人材がアサインされることが通常であり、頭数をそろえてそのままプロジェクトの最初から最後まで同じメンバーで進むことは無い



と言ってよい。また人材モデルの頭数をプロジェクト数で掛け合わせると、ToBe モデルが大きく膨らんでしまうといった結果を招く。このためプロジェクト・モデルの作成については、プロジェクトの「工程」を基軸として使用する<sup>[3]</sup>。表3は、プロジェクトの工程の内訳を現したサンプルであり、プロジェクト毎にユニーク性を持つものである。

表3 プロジェクト・モデルの工程定義例

【x xパッケージ適用モデル】 [100人月] [サービス売上：140百万円] [標準工期：10ヶ月]

直接 工数	工程	要件定義	論理設計	物理設計	プログラム 開発	テスト	導入
	割合	6.0	3.8	13.6	47.6	15.1	1.5
間接 工数	プロジェクト 要素	プロジェクト管理			ロジスティクス支援		
	割合	10.1			2.3		

次にそれぞれの工程を誰がやるのか、つまり工程と人材の種別（人材モデル）を結び付けていく。全体工数と工程割合から工程別の工数を算出し、その工程を担当する人材モデルとマトリックスで結びつけたのが表4である。それぞれの工程を担う人材や工程そのものの違いなどは、プロジェクト固有なものとして独自に設定・定義する。

表4 プロジェクト工程への人材モデル割り当て例

【x xパッケージ適用モデル】 [100人月] [サービス売上：140百万円] [標準工期：10ヶ月]

工程	構成比 (%)	人月	PM			アーキテクト			スペシャリスト	プログラマ
			6	5	4	6	5	4		
要件定義	6.0	6.0			0.3				5.7	
論理設計	3.8	3.8						3.2	0.6	
物理設計	13.6	13.6							13.1	0.5
構築	47.6	47.6							3.5	44.1
テスト	15.1	15.1						1.5	6.6	7.0
導入	1.5	1.5							1.5	
プロジェクト 管理	10.1	10.1			7.9				2.2	
ロジスティクス 管理	2.3	2.3							2.3	
Total	100%	100			8.2			4.7	35.5	51.6

この他重要なポイントとして、プロジェクト・モデルを定義する上で、そのプロジェクトの持ついくつかの特性について考慮することが必要である。その特性をパラメタ化しシミュレーションに与える。表5はその特性とパラメタを整理したものである。



表5 プロジェクト・モデルの特性とパラメタ

特性	説明			
生産性	生産性向上の見通しを設定する。それぞれのモデルの現在の状況を踏まえ、1年毎に見通しを設定する。以下は例。			
		一年後	二年後	三年後
	途上モデル	-8%	-10%	-12%
	成熟モデル	-5%	-3%	0%
	新規モデル	0%	-2%	-6%
(数値は現在との比較)				
外注比率	それぞれの作業工程において、外注化する部分 (x x %) をパラメタとして設定する。主に、スペシャリスト、プログラマの担当箇所を対象とする。			
再利用度	生産性に吸収する。			
難易度	生産性に吸収する (そのモデル自体の持つ難しさ、人材の少なさ、展開のし難さ、想定外の予測等をすべて含める)。顧客特有の問題は含めない。			

このようにして、プロジェクト・モデルはそれぞれが持つ特性やその他の独自性を考慮した形で、「工程と人材モデルの対応付け」と「パラメタ設定」を行う。業種の違いや大きさ、難しさ、経験の有無、そういった要素の組み合わせにより作成される。現在、年間数千あるプロジェクトは一つとして同じものはないが、「パッケージ適用」等を中心にモデリングしたり、xx人月標準型といった標準形を作成して、プロジェクト・モデルをできるだけ多くラインアップしていく。

#### 4.2 シミュレーションの実施

この項では、3.2.3項で説明したビジネス・シミュレーション・モデルについての詳細と、実際のシミュレーションについて説明する。

表6 ビジネス・シミュレーション・モデルのサンプル

【ビジネス・シミュレーション・モデル】 H21年全体用 BSM-01

プロジェクト・モデル	プロジェクト・モデル名	職種カテゴリ	個数	標準売上 (百万円)	個別パラメタ適用	メモ
P101-A	XXAパッケージ適用	F	20	2,800	on	
C002-A	100人月標準	C	500	80,000	on	
K205-A	J食品個別	I	1	2,000	off	
.....	.....	.....	.....	.....	.....	
C101-B	主管部隊	C	1	0	off	
C102-B	コンサル部隊	C	1	1,000	off	

全体パラメタ	係数
全社生産性向上方針	6%
全社外注化推進方針	1 : 2.5
時間外労働係数	

売上合計
200,000

表6はビジネス・シミュレーション・モデルのサンプルである。上段ではプロジェクト・モデルの組み合わせを定義している。各々のモデルが当該年度に実行される個数を指定し、個数を掛けた全プロジェクトの売上の総和が全体売上目標と一致するように組み合わせる。それによって全体における人材モデル別年間工数を算出する。職種カテゴリは、例えば金融・製造流通・社会公共といった区分けでシミュレーションするような場合に使用する。

さらに表6の下段では、シミュレーションをより正確に実施していくための「全体パラメタ」

を指定する。これはシミュレーションに対する要件を係数化して計算に加えるものである。つまり「こういう要素を加味すると ToBe モデルはどう変わるか」といった条件設定であり、その係数の妥当性はシミュレーションを実施する人の判断に委ねられる。表 6 では例として生産性向上の全社目標、外注比率向上の全社目標、所定時間外労働の係数を挙げている。それぞれについて表 7 で説明する。

表 7 シミュレーション・パラメタの種類

特性	説明
生産性向上 全社目標	これは全社施策としての部品化・標準化などによる目標値を n% 向上という形で指定する。
外注比率向上 全社目標	生産性の考え方と同様である。オフショア等の外注施策の目標値を反映させる。
所定時間外労働 (残業時間)	算出された工数から人数に換算する場合に指定する。人数を逡減させる場合に指定する。

各々のプロジェクト・モデルにおいて、その経験による熟成度の向上具合を個別の生産性パラメタとして与えることは、4.1 節で述べた。また全社的な目標として全体で生産性を n% 上げるといった考え方をシミュレーション時に加えることはごく普通である。ということから個々のプロジェクト・モデルで定義するパラメタと、シミュレーション時に指定するパラメタの使い分けが必要となる。算出された ToBe モデル全体に掛ける係数と、個々のプロジェクト・モデルに定義する係数とを、プロジェクト・モデル作成段階前にポリシーとして決めておく必要がある。

ビジネス・シミュレーション・モデル完成後は、プログラムを作成して実際にシミュレーションを実施し、関係する当事者によってシミュレーションの状況を検討して、ToBe モデルを確定させる。

#### 4.3 その他留意事項

この節では、プロジェクト・モデルとして定義できないものと、プロジェクトベースに直接関わらない人材（主管部、研究部門）について、シミュレーションでの取り扱いを説明する。

##### 1) プロジェクト・モデルとして定義できないもの

数年後に予定されているパターン化できない大型案件などは、個別見積のデータがあれば計算上は一つのプロジェクト・モデルとして定義しラインアップに加え、シミュレーション時の個数は 1 と指定する。

また、地方銀行向けの勘定系ソリューションのように一つのプロジェクトが何年にも亘るようなものは、図 7 の a) b) c) のように同じプロジェクト・モデルとして案件毎にシミュレーション対象年度のモデルを定義して計算に加えることにより、さらに正確な値を導くことができる。

##### 2) プロジェクトベースに直接関わらない人材

サービスを提供するリソースとして定義されない IT 人材として、研究開発部門の IT 人材等が挙げられる。同じグループ会社の同じ IT 人材は、ローテーションや戦略的人材配置の観点からも人材ポートフォリオマネジメントにおいて一元的に管理するべきであり、シミュレーションに加える。

ただし現段階では、研究開発部門モデルのような考え方がないため、現在日本ユニシスで

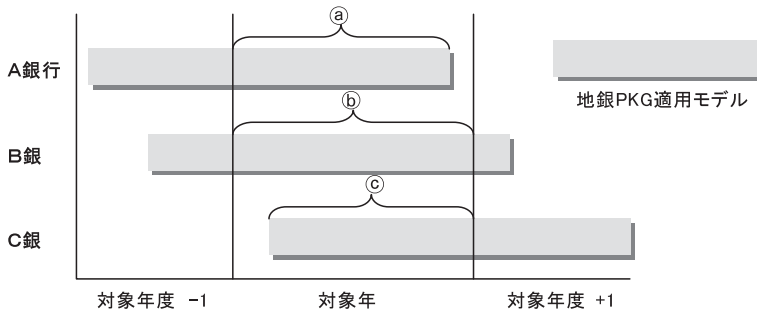


図7 数年に跨るプロジェクトのシミュレーション上の考え方

進めている ToBe モデルの作成においては、現在の研究開発部門の組織の人材構成をそのままシミュレーション対象年度に引き継ぐ形で計算に含めている。

このようにして ToBe モデルを作成していくが、あくまでもシミュレーションであり、どの程度の信頼性を置くか、判断が難しいものである。しかし、与えるパラメタの内容やプロジェクト・モデルのラインアップを充実させ、さらには人材育成の推進部門だけでなく関連各部署も加わって十分な協議を重ねることにより、そのシミュレート結果について納得性を高められることができれば、投資判断として利用できる ToBe モデルになり得る。

## 5. ギャップ分析と育成計画へのアプローチ

この章では、ToBe モデルと現在モデルとのギャップ分析の考え方と、育成計画へのアプローチの方法について説明する。

### 5.1 ギャップ分析

納得性のある ToBe モデルが策定された後、現在の人材の状況（現在モデル）とのギャップを分析し育成計画に繋げていく必要がある。ここでいうギャップには、図8で示すように2種類の考え方がある。一つは、それぞれの人材モデル別レベル別人数について、純粋に ToBe モデルから現在モデルを引いて求めた値（図8の㉑）、もう一つは通常の育成施策（OJT、研修プログラム等）が実施され成長した状態との差異を指す（図8の㉒）。

「通常の育成施策による人材の成長予測」とはどのようになされるのか。この点について簡単に説明する。IT系人材については十数年前からスキル調査を実施してきている。個人によってスキル登録の投入方法に強弱があるものの、IT人材全体のポテンシャルとして捉えると、年と年との間に明確な差異が認められ、この差異を成長のトレンドとして捉えることにより、現在の育成施策を続けた場合の数年後の成長の姿を予測することができる。

分析の結果として、図8の㉒部分のギャップがゼロもしくはマイナスになるケースもあり、そうした場合当面の育成施策は「現状のカリキュラムの続行」となる。図8の㉒部分のギャップが大きくプラスになる場合は、現状のカリキュラムでは不足で、何らかのテコ入れが必要になることを示す。ギャップ㉑は現在の状況から ToBe モデルへ到達するための施策全般を検討するための基準目標値となり、ギャップ㉒の分析結果は、「緊急性」、「従来の方法との違いの必要性」など、育成施策を検討する上での要素となる。このように人材ポートフォリオマネジメントにおけるギャップ分析については上記2種類の数値が意識されていることが望ましい。

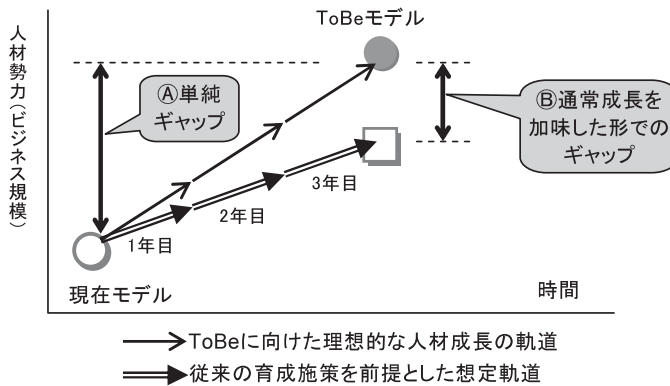


図8 人材におけるギャップの考え方

## 5.2 適用 実際的アプローチ

ギャップ分析がなされた後、そのギャップを埋めるための施策を下記の2段階のプロセスを踏み実施する。

- ・全社方針の策定
- ・部門方針の策定

2.3節「人材の捉え方」においても説明したように、人材ポートフォリオマネジメントでは「人材モデル」を基本要素として用いてきた。全社レベルにおける人材の過不足感を認識することがまず重要である。しかしながら育成は全社共通の研修カリキュラムだけでは達成できず、現場での経験、すなわちOJTによるところが大きい。各部門によりOJTの状況は異なり、そういった状況を踏まえた育成計画が現場毎に必要なになる。そのため、育成施策は全社方針と部門方針の2段階を踏むことになる。

### 5.2.1 全社方針の策定

全社方針の策定の方法を説明する。まず作成されたToBeモデルを会社全体としての目標として定め、年度毎の達成すべき育成目標を表8にあるような形でまとめる。

レベルアップ手段を、現場における「OJT」と、研修をメインとする「育成プログラム」とに大分し、それぞれの目標を人材モデル別レベル別に決定する。また、外部からの調達として中途採用と新規採用の人員の予測値（あるいは決定値）を設定する。この時、退職者に関する予測を忘れないようにする。定年退職者以外の中途退職者については過去のトレンドを見て予測する。

また上記目標においては、その中で特に力を入れるべき箇所については全社方針化の中で強調し打ち出す。以下はその例である。

- ・特にギャップの大きいアーキテクトのレベル6、レベル5については、研修プログラム等の受講ではそのレベルに達しないため、メンタリング手法<sup>\*2</sup>等を用い重点的に育成する（表8の①）。
- ・現時点でのスペシャリストおよびプログラマの40%を3年間のうちにプロジェクトマネージャあるいはアーキテクトとしてレベルアップさせ、その空いた穴を新人採用・中途採用・外注施策において充当する（表8の②）。

表8の例のプロジェクトマネージャのレベル4のように、すでにToBeモデルとしての目標

表 8 会社全体目標設定シート例

施策	人材モデル			プロジェクトマネージャ			アーキテクト			スペシャリスト	プログラマ
	レベル6	レベル5	レベル4	レベル6	レベル5	レベル4	レベル6	レベル5	レベル4		
現行	10	30	300	10	20	100	1500			400	
部門OJTによるレベルアップ	10	20	40	5	15	25					
【レベルアップに伴う減少】		-10	-20		-5	-15	-65				
育成研修によるレベルアップ			50			30	200				
【レベルアップに伴う減少】							-80 <sup>B</sup>			-200	
中途採用による増員						10	-40				
新規採用による増員										100	
【退職(定年他)による減少】	-3	-4	-20	-1	-5	-18	-50			-40	
本年度目標値	+7	+11	+50	+4	+25	+32	+45			-140	
n年度ToBeモデル	25	65	340	30 <sup>A</sup>	70	130	1400			400	
本年度計画達成後のギャップ	8	24	-10	16 <sup>A</sup>	25	-2	-145			160	

値に達している人材モデルもあり、その部分についてはすでに育成が達成されていると理解してしまいがちだが、上位モデルが存在する中間レベルのモデルについては、成長した人材が上位へシフトしていくことから、複数年レンジで見れば不足する可能性もある。そういった意味において、表8のような年度計画は当年度だけではなく、次年度、次々年度と、つまり ToBe モデルの達成年度までの一年毎の計画をあらずじとして作成することが望ましい。

### 5.2.2 部門方針の策定

会社目標として策定された ToBe モデル(人材モデル別レベル別人数構成)を、現場(部門)の目標にどう展開していくかのポイントについて説明する。

まず、「部門」について考え方を整理する。人材育成の目標を立て、実行を管理する組織単位を意味しており、要員配置(ローテーション)に対して実効性の高い組織単位が望ましい。

会社目標としての ToBe モデルを部門目標に落とす場合は、部門毎に ToBe モデルを作成することが簡単なやり方であるが、それだけでは不足している。同じプロジェクトマネージャでも、業種や規模によって求められる素養が異なると言ってもよい。求められる素養のラインアップにはさほど変わりはないが、ある場合は業界の深い業務知識であり、小規模プロジェクトを掛け持つ管理技術や、場合によってはアーキテクトやスペシャリストの素養を強く求められる場合もある。このことから部門目標管理としては、より現場業務に即した形で目標を設定し管理していく必要がある。

もうひとつのポイントとして、前述したように各部門によって OJT の実施環境が異なることを考慮する。メンタリングができるような環境でなければ、本来レベル5のプロジェクトマネージャが必要なプロジェクトにレベル4の人材をアサインし、外部からのフォロー体制を敷く措置を講ずるなど、現場によって様々である。

このようなポイントを考慮し、育成部門と現場とで部門計画を練っていくことが重要である。

## 6. おわりに

本稿では、サービスデリバリ・リソースを含む IT 人材についてのポートフォリオ作成につ

いて述べてきた。しかしながら人材の適正な配置という観点では、セールス職やスタッフ職、その他の職群の人材についても論じられるべきである。人材ポートフォリオは将来に亘る事業計画に基づいていると述べたが、それはIT技術者以外の人材についても当てはまり、正当性のある配置計画はリスクヘッジにも繋がる。現在、日本ユニシスでは営業職やスタッフ職についての人材モデルの定義に着手しており、人材マネジメントの基盤作りが進められている。課題として、当該職群にとっての適正な人員構成を判断する上でのToBeモデルの「基軸」となる考え方をまとめていくことが挙げられる。

また、従来型のプロジェクトベースによるサービスを中心に述べてきたが、いわゆる労働集約型のビジネスから、知識集約型にて利益を生み出すビジネスモデルへの転換も流れとしてあり、本稿で紹介した手法についてもいずれは見直しが迫られるものと考えている。

最後に人材ポートフォリオを取り巻くプロセスについて述べたい。これまで述べてきたように育成は短期間では達成せず中長期チームを必要とする。対照的に組織は短期間で変わるものである。組織が変わっても中長期で育成の目標・成果を管理するためのPDCAプロセスが不可欠である。冒頭で述べた「人材ポートフォリオマネジメント」についても触れておきたい。人材ポートフォリオの意義や目的は、本来は人材投資の意思決定を支援するものであり、経営情報の一つとして利便性が迫られ、広く活用されて初めて意味を持つものとなる。このように人材ポートフォリオを利用し、経営課題としての投資リスクや、人材不足を招くリスクを最小にしていくためには、その人材ポートフォリオマネジメントの実現性を担保する人材マネジメント・プロセスの整備が必要である。

- 
- \* 1 ハードウェアの導入・保守を主に担当する人材。最近ではネットワーク構築等を含めた総合的なIT基盤構築サービスにまで役割の範囲が及んでいる。
  - \* 2 企業における高技術の伝承を目的としたOJT(On the Job Training)の一つの手法。一般的には、社員の企業への定着化や職場環境の改善を目的としたコミュニケーション手法を指す場合が多い。

- 参考文献** [ 1 ] 長島清敬・岩坪友義、「多種多様な人材の戦力化」、同友館、2005年11月、P11~81  
 [ 2 ] 情報処理推進機構(IPA)ITスキル標準センター、「ITスキル標準ガイドブック」、メディアセレクト、2004年10月、P10~41  
 [ 3 ] 情報処理推進機構(IPA)ソフトウェア・エンジニアリング・センター、「ソフトウェア開発データ白書2006」、日経BP社、2006年6月19日、P21~P56

**執筆者紹介** 堆 圭 介 (Keisuke Akutsu)

1985年日本ユニシス(株)入社。主に金融機関向けのシステムマイグレーションサービスを担当し、1993年より第4世代言語LINCのオープン版の主管、1999年よりBPR活動による社内システム構築に従事し、現在、人材育成部HR戦略推進室に所属。