

# 人材育成分科会 活動報告

2005年10月14日

人材育成分科会 分科会リーダー  
株式会社インテック 丹羽 武志

# 1. 人材育成分科会の概要

- 目的
  - IT技術者の育成をいかに行うべきかを組織論、育成論の立場で議論することにより、あるべき姿を提言する
- 活動概要
  - メンバ:14名
  - アジェンダ
    - People CMMの解釈本の研究
    - 各社人材育成の事例紹介
  - 運営、イベント
    - 月次開催、会場持ち回り制(合宿年一回)

## 2. 分科会の活動経緯

- 2003年度: People CMM<sup>®</sup>の概要研究
  - 活動: People CMMの輪講
  - 成果: People CMM抄訳
- 2004年度: インド企業訪問
  - 活動: 渡印、IT企業における人材育成フレームワークの実態調査
  - 成果: 活動報告書
- 2005年度: People CMMの詳細研究、会員企業の人材育成事例紹介

## 3. 2004年度の成果

- People CMM適用の実際
  - 人材管理・人材育成 (TCS)
  - PCMMの実装方法 (Wipro)
- インドのIT著名企業における事業戦略と人材育成の関係性

# Visit to TCS, Satyam & Wipro

8-14, Aug. '04



TCS HQ

Mumbai



TCS CLC



Dehli

Bangalore

Satyam

Trivandrum



Wipro Technologies

## 4. 2005年度の活動

- 目的
  - 訪印で得られた知識をもとに、People CMMに関する、更なる研究を行い、日本における人材育成フレームワークのあるべき姿を提言する
- 成果
  - 人材育成ガイドライン

---

# 人材育成ガイド

## 抜粋版

---

2005年9月30日  
JASPIC人材育成分科会

# 執筆者一覧

レベル	章 #	English	日本語	担当
2	4.1	Training and Development	トレーニングと育成	丹羽L インテック
	4.2	Communication and Coordination	コミュニケーションと調整	岩見 オリンパス
	4.3	Compensation	報酬	臼杵 富士通
	4.4	Performance Management	実績マネジメント	大坂 古河
	4.5	Work Environment	作業環境	高桑 古河
	4.6	Staffing	要員配置	たら沢 富士ゼロックス
3	4.7	Competency Development	コンピテンシー開発	豊岡 富士通
	4.8	Competency Analysis	コンピテンシー分析	丹羽 富士通
	4.9	Workgroup Development	作業グループ開発	馬場 SRA
	4.10	Participatory Culture	自主的な参加文化	平岡 SRA
	4.11	Competency Based Practice	コンピテンシーベースのプラクティス	山戸 NEC
	4.12	Career Development	キャリア開発	芥 アルゴ21
4.13	Workforce Planning	要員計画	永守 オムロンソフト	
4	4.14	Competency Based Assets	コンピテンシーベースの資産	岩見 オリンパス
	4.15	Mentoring	メンタリング	鈴木 富士フィルム
	4.16	Competency Integration	コンピテンシー統合	丹羽L インテック
	4.17	Empowered Workgroups	権限を委譲された作業グループ	臼杵 富士通
	4.18	Quantitative Performance Management	定量的実績マネジメント	高桑 古河
4.19	Organizational Capability Management	組織的な能力マネジメント	大坂 古河	
5	4.20	Continuous Capability Improvement	継続的な能力改善	たら沢 富士ゼロックス
	4.21	Organizational Performance Alignment	組織的な実績の調整	豊岡 富士通
	4.22	Continuous Workforce Innovation	継続的な要員イノベーション	丹羽 富士通

事例研究も、上記担当による持ち回りで紹介した。



# もくじ

はじめに

第1章：人材育成分科会の活動内容

第2章：組織的人材育成プロセス体系

第3章：本ガイドの目的と特徴

第4章：組織的人材育成プロセス

4.1 トレーニングと育成

4.2 コミュニケーションと調整

4.3 報酬

4.4 実績マネジメント

4.5 作業環境

4.6 要員配置

4.7 コンピテンシー開発

4.8 コンピテンシー分析

4.9 作業グループ開発

4.10 自主的な参加文化

4.11 コンピテンシーベースのプラクティス

4.12 キャリア開発

4.13 要員計画

4.14 コンピテンシーベースの資産

4.15 メンタリング

4.16 コンピテンシー統合

4.17 権限を委譲された作業グループ

4.18 定量的実績マネジメント

4.19 組織的な能力マネジメント

4.20 継続的な能力改善

4.21 組織的な実績の調整

4.22 継続的な要員イノベーション

第5章：事例研究

5.1 A社の事例

5.2 B社の事例

5.3 C社の事例

5.4 D社の事例

5.5 E社の事例

5.6 F社の事例

5.7 G社の事例

5.8 H社の事例

5.9 I社の事例

5.10 J社の事例

5.11 K社の事例

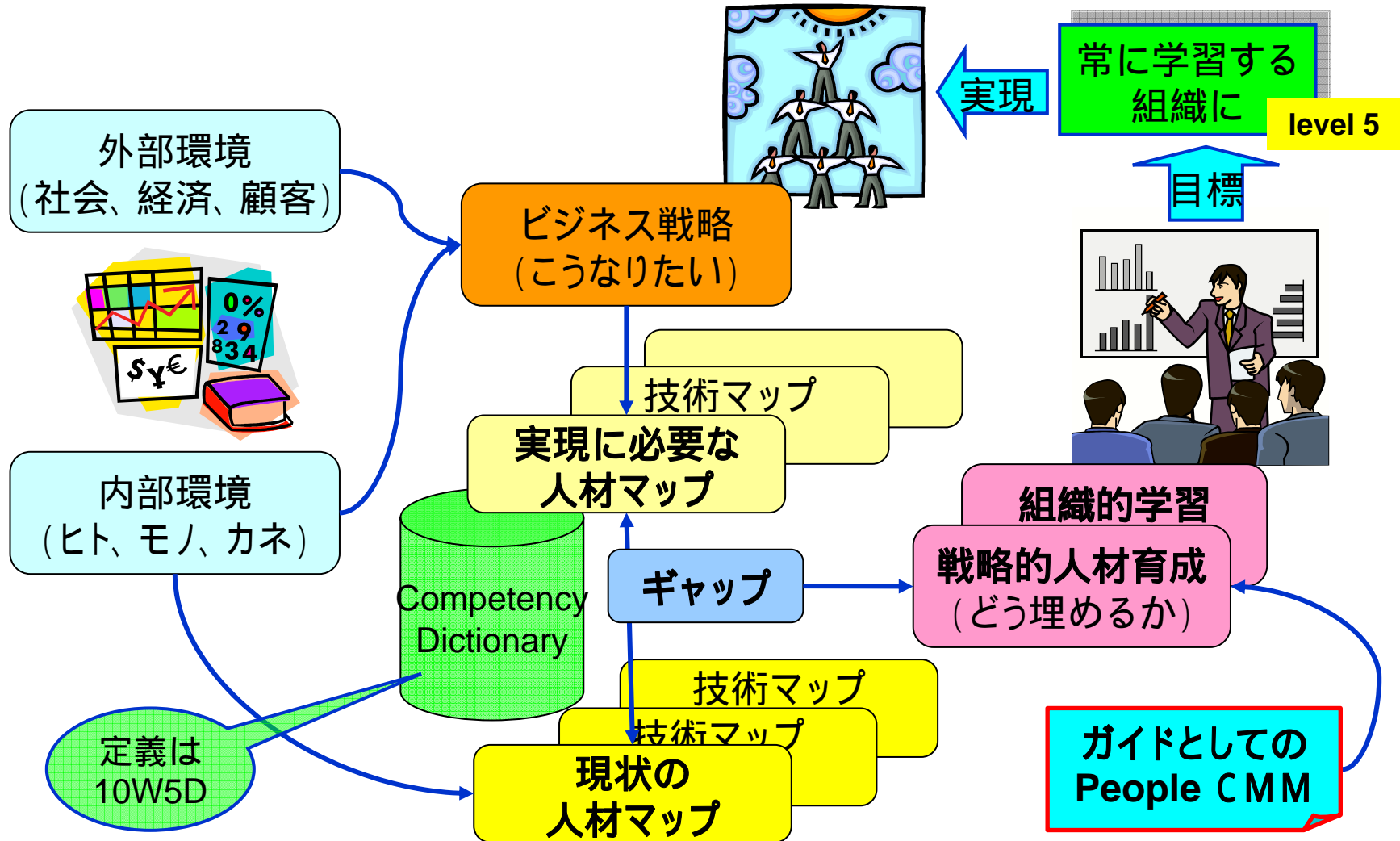
5.12 L社の事例

5.13 M社の事例

第6章：執筆者一覧 & 分科会活動の様子

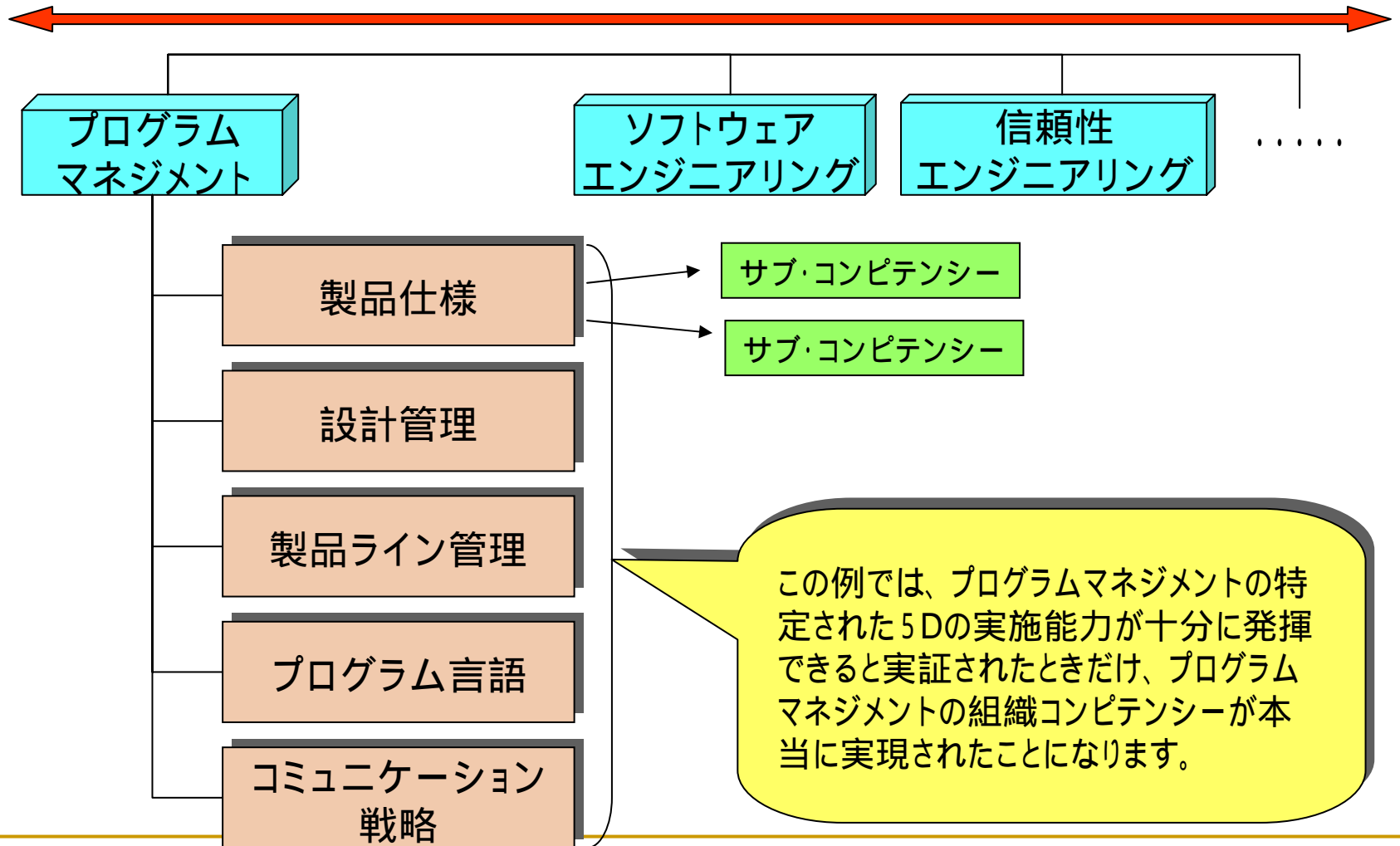
おわりに

# 組織的(戦略的)人材育成プロセスのフレームワーク



# 10W5D

10Wカテゴリー



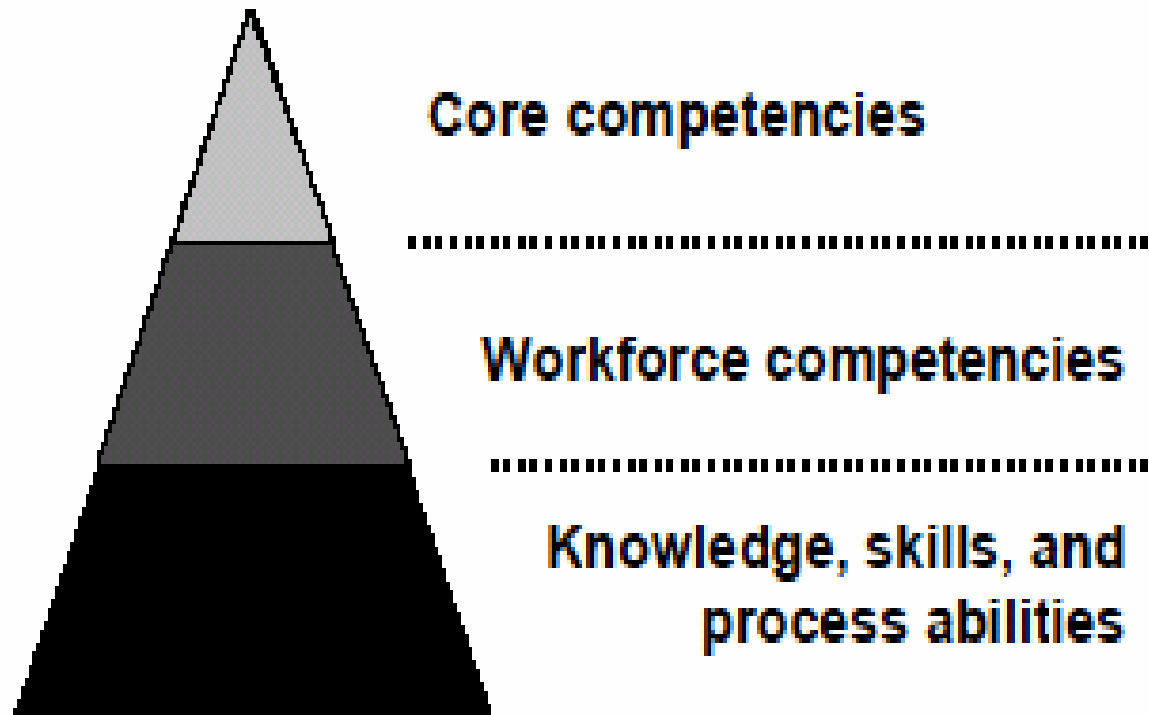
# なぜPeople CMMに注目したか？

- People CMMは
  - コア・コンピテンシーの実現に組織中を敏感にすることで「学習する組織」を作るのに役立つ
  - コンピテンシー・ベースで要員プラクティスを構成するようになっている
  - 知的財産や統合知識をマネージしてビジネス業績を向上させられる
- People CMMで何が「人が育つ組織」と「育たない組織」を分けるか、を理解できそう

# People CMMが意味をもつ場合

- 個人の能力の開発または個人のコンピテンシーの改善
- ワークグループと文化の構築
- 実績の動機付けとマネジメント
- 要員の形成

# People CMMの説くコンピテンシーとは



出典: Curtis, B, et al (2001) People Capability Maturity Model V2.0

# People CMMプロセス領域の関係

“組織的なコンピテンシーの構築と成長のための、戦略的経営フレームワーク”

成熟度レベル	プロセス領域つながり			
	個々人の能力を 開発する	ワークグループ と文化を築く	動機を与え実績 を管理する	要員を 形づくる
5 最適化している	継続的な能力改善		組織実績調整	継続的な要員 イノベーション
4 予測可能な	コンピテンシーベース資産 メンタリング	コンピテンシー統合 権限を委譲された 作業グループ	定量的実績 マネジメント	組織的な能力 マネジメント
3 定義された	コンピテンシー開発 コンピテンシー分析	作業グループ開発 自主的な参加文化	コンピテンシーベースの プラクティス キャリア開発	要員計画
2 管理された	トレーニングと育成	コミュニケーション と調整	報酬 実績マネジメント 作業環境	要員配置

出典: Curtis,B, et al (2001) People Capability Maturity Model V2.0

4.10

# 自主的な参加文化 Participatory Culture

## 第四章サンプル

2005年4月26日

株式会社SRA 平岡 清仁



## 4.10.1 典型的な課題事例

- 社員に正確にタイムリーに情報が伝わっていない
  - 自社の営業実績を知らない
  - ビジネスの目的、経営戦略について聞いたことも無い
  - 昇進や異動配置に関する情報ですら上司との非公式な会話ではじめて聞かされる
  - 組織の目標達成の為に、自分たちが何をすべきか知らない！
- 組織は情報やリソースを共有できない
  - 縦割り組織の縄張り意識、官僚組織のお役所仕事
    - ・良い人材ほどマネージャーに囲い込まれる(人材の塩漬け状態)
    - ・情報伝達の遅滞・作業の停滞
  - 組織活動をコーディネートする為の情報がない
    - ・プロジェクト全体スケジュール、メンバーの予定、リソースの利用・・・
    - 『参加メンバーが知らないうちにチーム会議が予定されている』

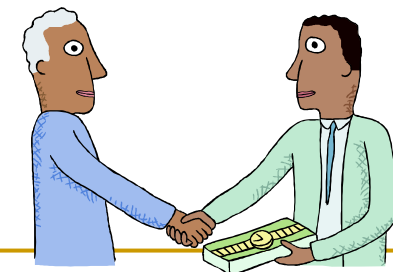
## 4.10.2 まずは、これを実施しよう

- 組織としての意思決定プロセスの基盤を作る
- 情報力をつける(組織として)  
データ収集・集約をサポートするシステム
- 意思決定に携わる人々を正式な執行機関により任命する  
・役割と権限・責任の明確化  
(意思決定者、協議者、立案者、調整役……)
- コンセンサスと参加意識の醸成  
・コンセンサスを固めるための**最初のステップ**は、事実、アイデア、意見  
関心事、問題点、障害、および反対意見などすべてを公開して客観的  
に取り組むこと  
(ブレインストーミング、ノミナルグループ法、デルファイ法、コンフリク  
ト解決法、Multi-voting……)

## 4.10.2 まずは、これを実施しよう(2)

- 組織目標を共有し個人の役割と権限を明確にする
  - 組織目標を理解させた上で個人目標を設定
    - ・バランススコアカードの利用
    - ・組織目標を個人にブレイクダウンさせるコミットメントプロセス(役割設定)
  - 組織の成果、プロジェクト遂行の要件に関する情報の自動化(管理ツール)
    - ・個人の役割を設定するのに、リソース計画と(管理ツール)を活用する

ビジョン共有 → Commitment(コミットメント)



## 4.10.3 それができたら、次はこうしよう

- 自立した社員とそれをサポートする組織(権限委譲)
  - 社員自ら組織とその価値について責任を感じるようになる
  - 組織の目的に沿った新しい技術・アイデアに率先して取り組む
  - 社員はコンピテンシー資産の保護に進んで参加する

→ 組織としてのノウハウ・ナレッジの蓄積
  
- ナレッジマネジメント
  - 知的財産権の保護方針の確立
  - 情報セキュリティの強化
  - ナレッジ獲得に対する積極的かつ適切なリソースと資金の提供

→ ナレッジの組織内での共有活用

## 5.4 D社の事例

### 第五章 サンプル

# 1. PMが育っていない

PMが育っていない。何故育っていないのか？育てていないのか？

そもそも、PMとは何か？

PMの定義〔独自定義〕

PM = プロジェクト運営の絶対権限を有し、プロジェクト成功への責任を負う。  
顧客との直接交渉を行い、損益の全責任を負う。  
(各パートのリーダー PM) AP、ITとは責務が格段に異なる。

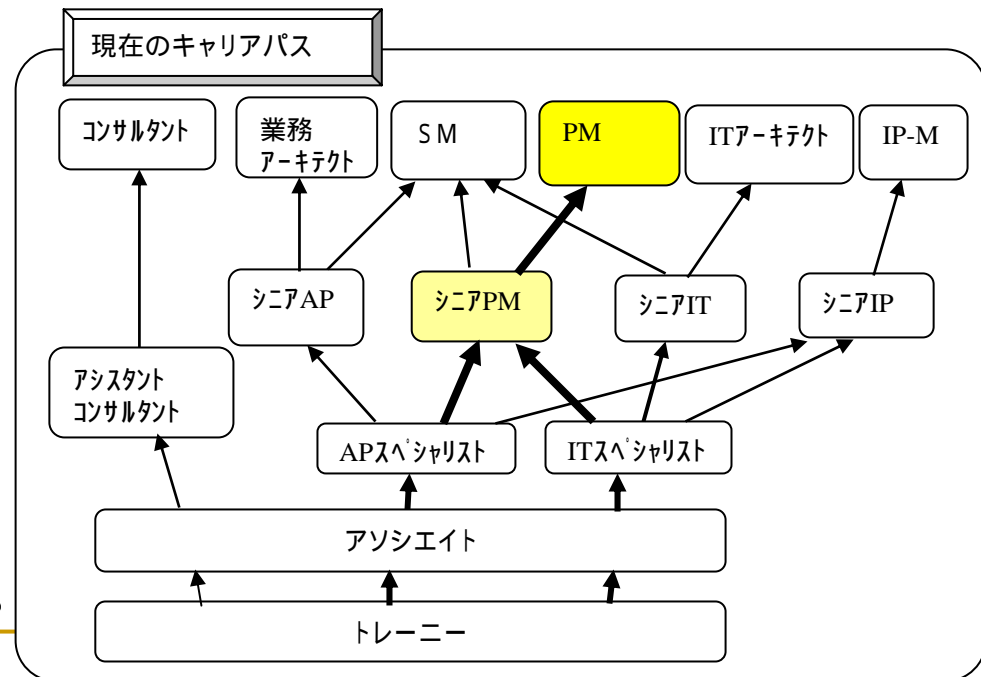
どうやったらPMになれるか。

キャリアパスを定義（右図）しているが、それで良いのか。

キャリアパスを定義しているのに、何故PMは育っていないのか？

今のPMは、PMの責務を果たすことができる人材群なのか？

大いなる疑問



# 来年度の課題

- 『人材育成ガイド』の検証
- テーラリングガイドの作成
- ITスキル標準との関連性

日々、「人」のことで頭を抱えている方々、  
**新年度メンバー募集！**

## 参考文献

- Curtis,B. et al.(2001) “**People Capability Maturity Model® (P.CMM®) Version 2.0**”, CMU/SEI-2001-MM-01 Pittsburgh, PA, Carnegie Mellon University Software Engineering Institute
- Nandyal,S.R.(2003) “Interpreting People CMM for Software Organization”, NEW DELHI, Tata McGraw-Hill Publishing