

日本ユニシスのプロフェッショナル認定制度

Introduction of Professional Certification Program in Nihon Unisys

村 上 拓 史

要 約 日本ユニシスでは、社員を IT のプロフェッショナルとして認定する『技術認定制度』を制定している。この制度の目的は、プロジェクトの品質を保証することであり、そのためにプロジェクトで役割を分担する技術者の技術力についての基準を明確に定め、その基準に照らして社員を評価し、プロフェッショナルとして認定するものである。制定当初は、プロジェクト編成時に役割を全うできる該当者を選定可能とすることを主目的としたが、認定を取得することで技術者が自身の成長を実感し、自律的にさらに高いレベルの技術者を目指す、成長サイクルを廻すための推進力としての位置づけでも重要になっている。本稿では、日本ユニシスの技術認定制度について紹介する。

Abstract Nihon Unisys, Ltd. has established " Professional Certification Program " to authorize employees as IT professionals. The objective of this program is to assure the quality of projects, and to authorize employees as professionals by defining and evaluating technical skills of individual system engineer (SE) who shares the roll in the project, based on the defined criteria. The original objective was to select the right engineers who could discharge the roll when organizing a project, but it was also important as a driving force to turn the cycle of growth of engineers—for them to actually feel one's growth by acquiring the certification and spontaneously endeavor to become a higher-leveled engineer. This report introduces the Professional Certification Program of Nihon Unisys, Ltd.

1. は じ め に

高品質なサービスを提供する源は、プロフェッショナルな人材である。社員一人ひとりがプロフェッショナルとしてスキルを磨き、高技術プロフェッショナル集団として顧客に高品質なサービスを提供することが、企業競争力を高める。

ここで、IT スキル標準を参考に IT 業界におけるプロフェッショナルの定義をしておく。プロフェッショナルというと、プロ野球選手やプロサッカー選手などスポーツの世界でのプロフェッショナルが思い浮かぶ。彼らはその専門分野を職業として報酬を受け取っている。この定義は IT 業界で働く人間には当てはまらない。IT 業界で働く全員がプロフェッショナルとは言えない。またプロフェッショナルというのは自分で名乗るものでもない。他の人から「あの人はプロだ」と認められてこそプロフェッショナルである。IT 業界のプロフェッショナルは、ビジネスを成功させ、産業界の発展に貢献する人材である。専門スキルを前提にして、顧客の要求に対して適切なスキルを組み合わせる具体的な成果を達成する。高いレベルを持つということは、顧客やプロジェクトメンバー、パートナーおよび所属する企業に対して、プロフェッショナルとして高い価値を提供することである。そのためには、単に技術的なスキルが高いということだけでなく、顧客あるいは組織に対してコミットメントを達成するためのコミュニケーションスキル、ネゴシエーションスキル、リーダーシップなどのパーソナルスキルや、ビジネススキルの高さも必要となる。さらに技術の継承のため、後進の育成においても高い貢献が

求められる。

日本ユニシスでは、社員を IT のプロフェッショナルとして認定する『技術認定制度』を制定している。システム職を対象に 1998 年より試行を開始し、2000 年より本格運用を行っている。本制度は、日本ユニシスにおけるプロジェクトマネジメント技術やシステム構築技術の向上を目的に、技術力についての基準を明確に定め、その基準に照らして評価し、プロフェッショナルとして認定するものである。本稿では、日本ユニシスの技術認定制度について紹介する。

2. 日本における IT 業界の資格制度

2.1 情報処理技術者試験

IT 関連の資格試験として情報処理技術者試験が行われている。情報処理技術者試験は、情報システムと市場ニーズの変化に柔軟にかつ迅速に対応できる情報処理技術者を育成するために、背景として知っておくべき原理や基礎となる技能、各分野の専門的スキルについての総合的なレベルを測る試験として実施されている。情報システムに関わる人材を分類し、システムアナリスト、アプリケーションエンジニア、プロジェクトマネージャ、テクニカルエンジニア、システムアドミニストレータなど 14 種類の試験区分となっており、「情報処理の促進に関する法律」に基づく国家試験として実施されている。目的としては、情報処理技術者の客観的な評価尺度を提供すること、試験合格者の知識の保証、各分野の技術者が取得すべきスキル目標を明確にすること、その結果として情報処理技術者の社会的地位の確立を図ること、とされている。ただし、司法試験や医師などの他の国家試験のように、業務を行う資格を与えられるものではなく、実際の業務の実践力を保証するものでもない。

民間にも、IT に関連する多種多様な資格試験が存在する。マイクロソフト、オラクルなど企業が自社製品のプロモーションのツールとして行っているもの、CompTIA など、特定の製品に限らず広く IT 利用に関する能力を試験するもの、プロジェクトマネジメントプロフェッショナル (PMP) 試験、プロジェクトマネジメントスペシャリスト (PMS) 試験など、プロジェクト管理全般に関する知識を試験するものなどがある。これらの試験は、情報処理試験が体系的で汎用的な能力を養うことを目的にしているのに対し、業務にすぐに従事できる特定製品技術への深い知識と技術力を保証することができるという意味で評価されている。

2.2 IT スキル標準

IT 関連サービスを行う技術者がサービスを提供する上で必要となる能力を明確化・体系化した「IT スキル標準」が、独立法人情報処理推進機構 (IPA) の IT スキル標準センターから公開されている。情報処理技術者試験が、情報処理技術者の保有する知識を保証するのにに対し、IT スキル標準は、各専門分野における実務課題を満足に実現できるかどうかの「実務能力」としてとらえられている。また IT スキル標準は資格ではなく、IT 業界の標準のものさしとして位置づけられる。現在 IT スキル標準は 11 の職種、35 の専門分野に分けられ、それぞれの専門分野は 7 段階のレベルを設定されている。情報処理技術者が、IT スキル標準ではどの分野のどのレベルの実務能力があるのかを判定できるツールなども市販されている。

3. 日本ユニシスの技術認定制度

3.1 日本ユニシスの技術認定制度の目的

日本ユニシスは、顧客にサービスを提供する技術者を専門分野別、レベル別に認定し、実践を通じてさらに高いレベルの人材モデルに育成することを狙っている。高い技術力を持っていることを証明された認定技術者が、高品質かつ高付加価値のサービスを提供することで、顧客からの高い満足度を得ることができる。

さらに、認定を取得することで、日本ユニシスのプロフェッショナル技術者としての自覚を持ち、後進の育成のために経験と知識を継承することや、社内あるいは業界に情報を発信し、日本ユニシスのステータス向上に寄与することも期待している。技術認定制度は、処遇（人事制度）と直接連動していないが、技術者が自身の成長を実感し、自律的にさらに高いレベルの技術者を目指す成長サイクルを廻すための推進力と位置づけている（図1）。

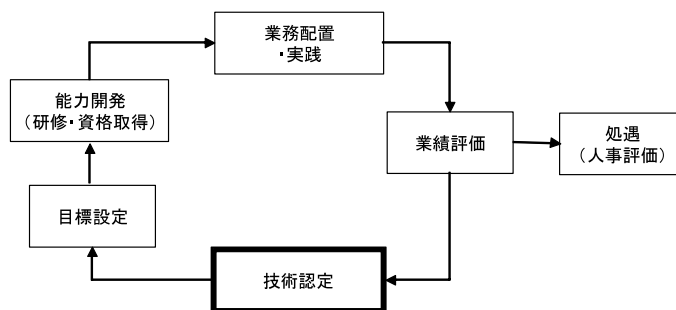


図1 成長サイクル

もうひとつの目的は、リソースマネジメントである。技術認定制度策定時にはこちらが主目的であった。プロジェクトで協働するプロフェッショナルの役割とその選任の資格を定めることで、プロジェクト編成を円滑にするための情報として利用する。プロジェクトの難易度に応じた的確な要員編成を行うことができ、プロジェクトの信頼性を確保することができる。

図2は、プロジェクト難易度とプロジェクトマネージャのアサインメントとの関係を示している。この難易度チャートは通常のレーダーチャートとは異なり、内側にいくほど難易度が高いことを示している。鎖線がビジネスマネージャが想定した新しいプロジェクト・プロファイルである。実線がCさんのプロジェクト対応プロファイルであるとする、Cさんをアサインしても、クライアント対応能力については保証できない事を意味している。Cさんをアサインする場合には、クライアント対応をフォローできるメンバー構成を配慮する必要がある事を示している。

3.2 日本ユニシスの技術認定制度の特徴

日本ユニシスの技術認定制度の特徴のひとつは、知識、経験に加え、実績を評価することである。技術者の能力を個人が保有する能力（知識、スキル）と個人としての成果（組織への貢献、業績）の二つの観点から評価し認定する。知識がある、経験があるというだけではなく、実際に実務として行った確かな実績（質、量、責任、難易度）の証跡を評価する。自分の実績をクライテリアに照らして自己評価し、また、その内容が事実であり公平性を維持するために

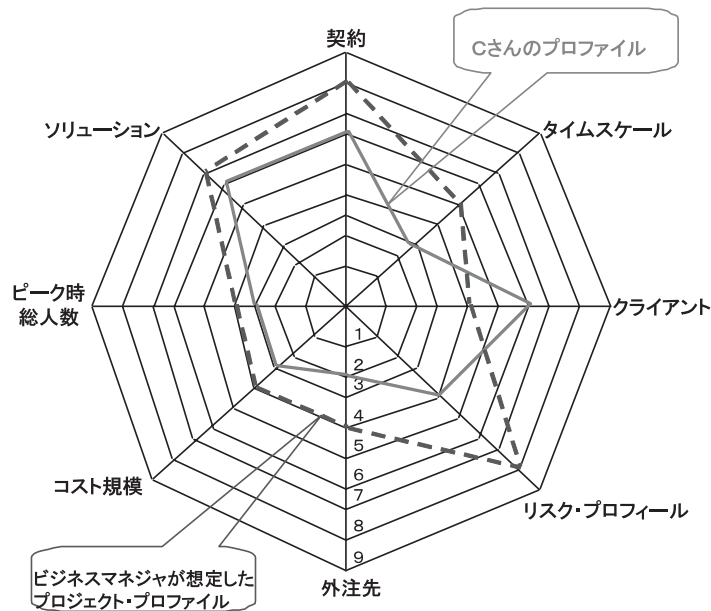


図2 プロジェクト難易度判定

社内に公開することを前提にしている。クライテリアは、スキル基準とプロジェクト難易度による基準を示している。申請された書類は、認定委員が審査し、また面接を実施することにより実績を確認し評点を行う。評点は認定の保証データとして登録される。また、自己評価も当人の認識として公開している。

二つめの特徴としては、認定対象の範囲が広いことである。他社のプロフェッショナル認定制度は、上級クラスの一部社員を対象にしたものが多い。日本ユニシスの技術認定制度は、日本ユニシスの人材モデル別に、レベル別の認定を行っており、認定の対象者は他社に比べてかなり広い。一部の高度な専門技術者のための制度ではなく、社員一人ひとりがプロフェッショナルの自覚を持ち、認定をレベルアップしていくことで成長を実感できる制度となっている。各技術分野ごとに2クラス（Aクラス、Bクラス）、4段階の認定級（a/b級、A/B級、AA/BB級、AAA/BBB級）を設定している。

また、ITスキル標準との準拠性を確保することで業界での流通性を確保している。認定制度の認定級はITスキル標準のレベルと同期する。

- ・ AAA, BBB = ITスキル標準レベル6または7
- ・ AA, BB = ITスキル標準レベル5
- ・ A, B, b = ITスキル標準レベル4

3.3 認定技術者の職種

技術認定制度は、日本ユニシスの人材モデルをベースとして、技術者を分類して認定している。現在、7カテゴリ15分野を認定対象としている。認定技術者の分類を表1に示す。

表 1 人材モデルと技術認定

モデル分類	モデル	役割概要	認定対象
コンサルタント	ビジネスコンサルタント	顧客企業の経営戦略、事業戦略の立案を行う	
	ITコンサルタント	IT戦略、IT化計画の立案を行う	
	パッケージコンサルタント	パッケージ導入型コンサルティングを行う	
アーキテクト	ビジネスアーキテクト	業務プロセスのアーキテクトチャ設計を行う	○
	アプリケーションアーキテクト	業務システムのアーキテクトチャ設計を行う	○
	システム基盤アーキテクト	システム基盤のアーキテクトチャ設計を行う	○
プロジェクトマネージャ	システムインテグレーションPM	実開発を他ベンダに委託するプロジェクトをマネジメントする	○
	システム構築PM	システム構築プロジェクトをマネジメントする	○
	サポートサービスPM	サポートサービスプロジェクトをマネジメントする	
	アウトソーシングPM	アウトソーシングサービスプロジェクトをマネジメントする	
ITスペシャリスト	プロダクトスペシャリスト	特定プロダクト（SW、HW）を専門として設計・構築・導入・保守作業を行う	○
	データベーススペシャリスト	データベースを専門として設計・構築・導入・保守作業を行う	○
	ネットワークスペシャリスト	ネットワークを専門として設計・構築・導入・保守作業を行う	○
	セキュリティスペシャリスト	セキュリティを専門として設計・構築・導入・保守作業を行う	○
	システム管理スペシャリスト	システム管理を専門として設計・構築・導入・保守作業を行う	○
アプリケーションスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	特定の業務を専門として設計・構築・導入・保守作業を行う	○
ソフトウェアエンジニアリングスペシャリスト	ソフトウェアエンジニアリングスペシャリスト	ソフトウェアエンジニアリングを専門として設計・構築・導入・保守作業を行う	○
プロジェクト管理スペシャリスト	プログラムマネジメントオフィス（PMO）	複数プロジェクトを管理し全体最適／効果最大化を推進する	
	プロジェクト管理スペシャリスト	プロジェクトを管理し、健全に推進する	○
エデュケーション	エデュケーションプランナ	IT人材育成戦略の策定と研修プログラムの企画・提案を行う	○
	エデュケーションスペシャリスト	研修プログラムの設計・開発およびインストラクションを行う	○

認定技術者がそれぞれの専門分野で役割を完結させるためのスキル基準をモデルとして示している。スキル基準の要素としては、『知識』、『経験』、『実績』の3点である。知識とは、学習・受講・研究・評価・試験であり、世の中で認められた基準である「公的資格の取得の有無」で評価する。また、日本ユニシスの標準の開発プロセス、開発方法論についての知識も評価の視点としている。経験は、情報技術サービスの実務経験年数を評価し、対象技術領域の特性（難易度要因）に照らした経験内容の複合度として捉える。実績は、知識と経験を活用した成功実績を評価する。役割を全うするための素質を複合して発揮した結果が成功実績であると捉える。

3.4 認定クラス

技術認定の目的のひとつは、プロジェクト編成時の選任の基準を設定することと、役割を全うできる対象者を特定し、プロジェクト品質を保証することである。そのためには、認定対象レベルのすべての技術者が、認定を受けていることが望ましい。そのため2種類の認定クラスを導入し、認定の柔軟性を広げている。

・認定クラス A

完全な証跡による成功実績に裏付けられ、技術認定面談委員に評価された実務能力と、難易度の高いIT関連資格取得により裏付けられた知識レベルを持つ、卓越した技術者

・認定クラス B

クラスB 必須証跡による成功実績に裏付けられ、複数の上司に評価された実務能力と、社内でのスキル調査により、良好と評価された知識レベルを持つ、世間に十分通用する技術者

各クラスには、4段階の認定級を設定している。専門分野別のスキル基準とプロジェクトのプロファイル（規模/ソリューション/ステークホルダ/リスク・期間など）の難易度を10段階にしたマトリクスを設定している。このマトリクスに照らし、実績を評点し、その平均点数により認定級の判定を行う。

技術認定制度では、技術者の技術力を「技術知識」、「技術経験」、「実務実績」で評価するが、

この評価基準を「認定クライテリア」と称している。

1) 技術知識

人材モデルとしての一般知識・必須知識を評価する。

技術知識の取得状況を以下の観点で評価する。

- ・必須研修の受講状況
- ・公的資格、業界標準となっている NPO 資格、ベンダー資格の取得状況

2) 技術経験

人材モデルごとの主要業務の経験年数及び遂行度を評価する。

- ・人材モデルごとの主要業務の経験年数
- ・人材モデルごとの主担当作業項目の遂行度

3) 実務実績

人材モデルの実績に相応しい成功プロジェクト実績または技術サービス実績を、申請書として提出し、多面的な難易度評価の平均点で評価する。プロジェクト実績とは、「開発プロジェクトで、その立ち上げから終了までを一貫して遂行した実績」を言い、プロジェクト遂行にあたっては、プロセス標準の遵守と標準開発方法の準拠を義務としている。

表 2 にプロジェクトマネージャのクライテリア例、表 3 にプロジェクト難易度判定の例を示す。

表 2 プロジェクトマネージャのクライテリアの例

認定級 基本要件	A級	AA級	AAA級
	・情報処理技術者PM試験合格(又は準じる公的試験合格) ・日本ユニシス標準開発方法論研修(1)		
技術知識	・日本ユニシス標準開発方法論研修(2) プロジェクト計画立案&コントロールワークショップ 見積もりワークショップ		
技術経験	・PM実務経験がn年以上あること	・PM実務経験がn年以上あること	・PM実務経験がn年以上あること
実務実績	・プロジェクト難易度平均n点以上のPM遂行実績1件が、総合評価「良」であること	・プロジェクト難易度平均n点以上のPM遂行実績1件が、総合評価「良」であること	・プロジェクト難易度平均n点以上のPM遂行実績1件が、総合評価「良」であること
+認定 (該当級における実務実績が、2件以上確認された証として級名の右上に「+」を付加)	A+ プロジェクト難易度平均n点以上のPM遂行実績2件が、各々総合評価「良」であること	AA+ プロジェクト難易度平均n点以上のPM遂行実績2件が、各々総合評価「良」であること	AAA+ プロジェクト難易度平均n点以上のPM遂行実績2件が、各々総合評価「良」であること
・該当役割として事前登録されたプロジェクトの該当実績の実現性を示す資料に後継者が追従できる為の例示再利用に供する成果物を電子媒体として添付し社内公開登録に備える事。			

クライテリアは技術認定対象の人材モデルごとに、各モデルのスキル基準(技術知識、技術経験、実務実績)とプロジェクトプロファイル(規模、ステークホルダ、ソリューション経験度、リスク、期間など)の難易度を10段階にしたマトリクスに対して実績を評価する。対象

表3 プロジェクト難易度分類判定評の例

プロジェクト 難易度		新しくアサインされるプロジェクトのプロファイル										
		易 難										
要因	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
契約		・NULの基本SEサービス契約に沿った契約 ・標準よりm割厳しい施時の制約			・顧客の契約条件に沿った契約 ・標準よりm割厳しい施時の制約			・顧客の契約条件、極めて厄介な契約 ・標準よりm割以上厳しい施時の制約				
ソリューション	該当セグメント	・同様の開発経験がn回以上			・同様の開発経験がn回未満か、新しいプラットフォームでの開発			・ミッションリティ、又は複雑なソリューション過去に前例がない、又は前例からは実現性が極めて低い開発				
ピーク時総人数		< xx	< xx	< xx	xx=	< xx	< xxx	< xxx	xxx=	< xxx	< xxx	> xxx
コスト規模(億円)		< yy	< yy	< yy	yy=	< yy	< yy	< yy	yy=	< yy	< yyy	> yyy
外注先依存		・ベンダー不要か、取引のあるx社以内のベンダー			・x〜x社のベンダーか、取引実績のないベンダー			・x社以上のベンダーか、顧客指定のベンダー				
リスクプロフィール	ず	・見積リスクがyy点未満 ・全体コストに占める「リスク影響規模」< z% 										

プロジェクトの難易度を要因ごとに10段階で評価し、総項目の平均で、a/A/B級、AA/BB級、AAA/BBB級に区分する。

3.5 技術認定の運用

3.5.1 運営組織

技術認定制度の運営組織として、技術認定委員会、面談委員、技術認定オフィスがある。技術認定委員会は、技術認定の最高組織であり、日本ユニシスの見識者にて構成する。技術認定委員会は、認定技術者のオーソライズ、技術認定制度の推進と改善を役割としている。技術認定委員会は、認定審査を行う面談委員を任命する。面談委員は、上位レベルの認定技術者、技術領域の見識者、組織長から選定する。

技術認定オフィスは、認定制度事務局機能である。認定制度主管部署要員から構成され、技術認定制度の運営、個人の実績データの維持・提供、技術認定申請の管理、認定証管理(作成、授与)を実施する。

3.5.2 認定のサイクル

技術認定の審査は、現在、年2回としている。図3に技術認定の運用ワークフローを示す。

3.5.3 技術認定の維持

認定技術者には、認定技術者としての活動を求めている。専門家として自身の技術・知識の開発につとめ、スキル調査の該当する知識・経験項目を最新の状況に維持する様に自己研鑽を継続する。その活動の証跡としてのスキル維持拡大確認書を提出することによって、技術認定を更新することができる。確認書を提出しない場合、認定は発効後1年で失効となる。

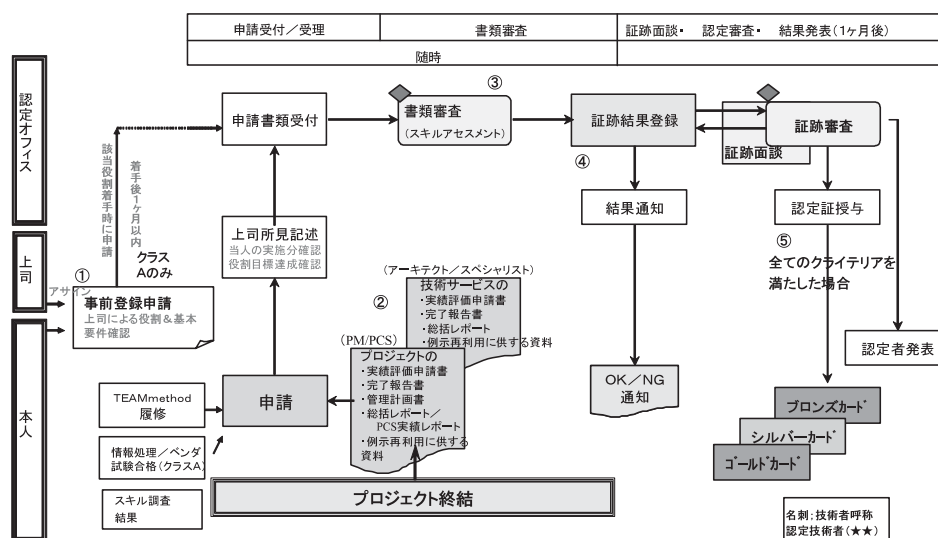


図3 技術認定運用ワークフロー

4. おわりに

人材の優劣が企業競争力を左右する現代において、企業は多くの社員がプロフェッショナルを目指していく環境づくりを行う必要がある。社員がプロフェッショナルを目指して、自らの資質、能力の向上を図っていかなくてはならないような、様々な仕掛けや仕組みづくりも重要になってきている。ただし、仕組みや制度を導入すれば、おのずと人がそれに従って動くかという、現実にはそれだけでは人材の育成はなかなか成功しない。処遇との連動、つまり、人事制度との連動も有効な手段であるが、人材育成は育成される人間が自発的、能動的な意識を持つことが非常に重要である。

日本ユニシスの技術認定制度は、制度制定当初のリソースマネジメントへの利用だけでなく、技術者が自身の成長を実感し、自律的にさらに高いレベルの技術者を目指す、成長サイクルを廻すための推進力としての比重を高めている。認定技術者の社内での活動状況の紹介、認定技術者の重要プロジェクトへのアサインおよび成功時の表彰制度（PM インセンティブ制度）など、技術認定取得へのモチベーション向上を図っている。

また、本制度はナレッジの継承にも役立っている。本制度は2000年より開始され、現在、約1000名が認定されている。社内認定であるため、実績成果物の実物を証跡にすることが可能であり、実際のプロジェクト実績データが蓄積されることになる。これは、システム開発における「再利用」の実質的な推進プロセスとして有効に機能しており、相当数の再利用アセットが蓄積されている。

日本ユニシスのプロフェッショナル認定制度を紹介してきた。本制度は本格運用から7年が経過し、社員がプロフェッショナルを目指して、自らの資質、能力の向上を図っていくための制度として定着してきている。しかし、自律的成長にも指導者が必要である。現在は、上司、組織長にその責任を持たせているが、プロフェッショナルを育てられるのはプロフェッショナルである。ところが、上司、組織長は必ずしも該当分野のプロフェッショナルではない。認定技術者同士が組織を越えて相互研鑽できる環境「プロフェッショナルコミュニティ」の運営や、高度な認定技術者が認定技術者を育成するメンター制度の確立など、技術認定制度のさらなる

拡充を図っていく。

-
- 参考文献** [1] 「情報サービス産業白書 2005」, 経済産業省商務政策局, コンピュータ・エイジ社, 2005 年 5 月
[2] 高橋俊介, 「人が育つ会社をつくる」, 日本経済新聞社, 2006 年 9 月
[3] 澤田淳, 「プロフェッショナル人材育成」, 総合法令, 1999 年 10 月
[4] 「IT スキル標準 V2 概説書」, 独立法人情報処理推進機構 IT スキル標準センター, 2006 年 7 月
[5] 高橋巖, 「日本ユニシス・システム部門技術認定制度の紹介」, ユニシス技報 67 号, 日本ユニシス, 2000 年 11 月

執筆者紹介 村 上 拓 史 (Hiroshi Murakami)

1977 年日本ユニシス(株) 入社。金融系顧客システムの開発後,
AIS 1100, XIS 主管部でミドルウェア開発, 適用サービスに従事。
2005 年より, 日本ユニシス・ソリューション株式会社の人材マネ
ジメント室で SE の育成, 人材マネジメントを担当し, 現在, 日
本ユニシス株式会社人材育成部に所属。