

ITスキル評価のフレームワーク「SFIA」の活用

英国で開発されたITスキル評価のためのフレームワーク「SFIA」は、ITスキルの評価を通じて適材適所の人材配置を行うことを目的に、その普及・活用が推進されている。本稿では、骨格となるSFIAの導入を成功させるための、企業や組織の目標・戦略に即した肉付けと、経営層から現場社員まで関係者全員に浸透するための導入ステップについて考察する。

SFIAの概要

1990年代末、英国の産業界ではIT人材の需給ギャップが顕在化し、賃金の高騰や再研修システムの不備が問題となっていた。そこで政府は「情報化時代のスキル」と題した研究を実施し、「IT人材市場の把握とスキル需要予測に向けた施策が必要」との勧告を受けて、教育技能省主管のタスクフォース（特別作業班）と政府後援の業界フォーラムが核となってまとめたものが「SFIA」（The Skills Framework for the Information Age：情報化時代のスキルフレームワーク。2000年初版発表）である。

SFIAは、78項目にのぼるITスキルを6種に大区分し、これをさらに小区分した上でそれぞれのスキルを1等級（最低）から7等級（最高）で評価するフレームワークである（図1参照）。

SFIAの活用を成功させるためのステップ

SFIAは、スキル評価や業務で必要とされるスキルレベルの定義を通じ、「適時の適材適所」を実現するためのものである。しかし、SFIAはあくまで骨格であり、目的を実現す

るためには組織の人事部だけでなく、経営層の関与と、経営目標・経営戦略に即した肉付け、現場社員を含めた関係者全員に浸透するための導入ステップが不可欠である。

ステップ1

SFIA認定コンサルタントが経営層と導入目的を議論し、自社に最適な等級水準、前提条件、用語定義といった全体評価に関わる要素について合意を図る（その内容はプロジェクト中、首尾一貫して適用される）。また、通常の人事評価プロセスや雇用条件に対するSFIAの影響の防止、個人情報保護との関係について、人事部の見解を確認する。

ステップ2

人事部主導ではなく、経営層が推進する施策であるという認識を社内に浸透させるため、経営層が現場管理職に対してSFIAの導入を正式に発表する。何をどのような理由で行うのかを説明し、SFIA導入の目的を現場管理職とスタッフに明確に理解させる。

ステップ3

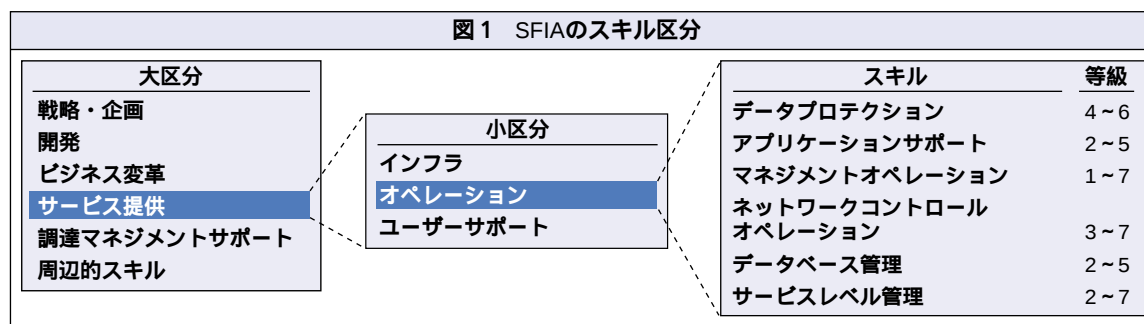
ITスタッフの評価を、できるだけ既存の人事評価や職務定義とは別に公平な視点から実施する。コンサルタントと現場管理職が一緒に遂行することが望ましい。社員の参加意

NRIヨーロッパ
シニアコンサルタント
スコット,ピーター (SCOTT, Peter)

専門はバックオフィスIT、インフラストラクチャー、プロジェクトマネジメント



[翻訳]
NRIヨーロッパ 社長
片山 謙



識を高めるため、職務定義の改善提案や意見の表明を奨励する。評価は、SFIAに基づくコアスキル評価、資格・経験（特定の職務遂行能力）、技術以外のスキル、職務、技術、人物という6項目について行う。

SFIA活用の成功事例

アビバ社は、英国最大の保険会社ノーウィッチユニオン社を含め、全く異なるITインフラ、IT戦略、人事評価制度をもつ大手保険5社の合併により1999年に誕生した企業である。合併時の経営課題のひとつに各社の異なったシステムの統合があり、中核人材の把握や、スキルに応じた社員の再配置、合理化案の策定が急がれたが、傘下5社のITスタッフのスキル状況把握は容易ではなかった。そこでアビバ社はIT部門（約1,700名）に全面的にSFIAを導入した。ノーウィッチユニオン社人材開発部長キャノン氏は、SFIAの優位点として、統合対象組織と無関係の外部のフレームワークであること、他の大手企業も採用する国家的基準であることをあげている。

アビバ社はまず、どのスタッフにどのスキ

ルを再研修させるべきかの対象者選定にSFIAを活用した。また、社内スキルデータベースの活用により、重要スキルを備えたスタッフの特定や、人材不足が予測される将来プロジェクトに備え、先行的人材配置も行えるようになった。同社はSFIA導入により、研修費用の19%節減、契約社員依存度の低減、プロジェクトに配属されないITスタッフ時間の98%削減が達成でき、2年間で100万ポンド単位の経費節減ができたとしている（<http://www.computerweekly.com/Articles/2003/11/07/198482/NorwichUnionsskillsframeworkt ocutoutthecontractorsandrewardstaff.htm>）。

日本でも応用可能なSFIAの活用

英国でSFIAが受け入れられる背景には、人材採用時の要求職能をあまり固定的にしないという慣習もあろう。しかしSFIAのフレームワーク自体は汎用性が高く、国家資格制度と無関係であるため、他の国でも応用が可能である。英国における企業・組織に浸透させるための導入ステップは、日本でのITスキル評価にも大いに参考となろう。 ■