



サントリーシステムテクノロジー株式会社

1. 活用推進者

品質管理部
人材育成担当
松本 道典 氏

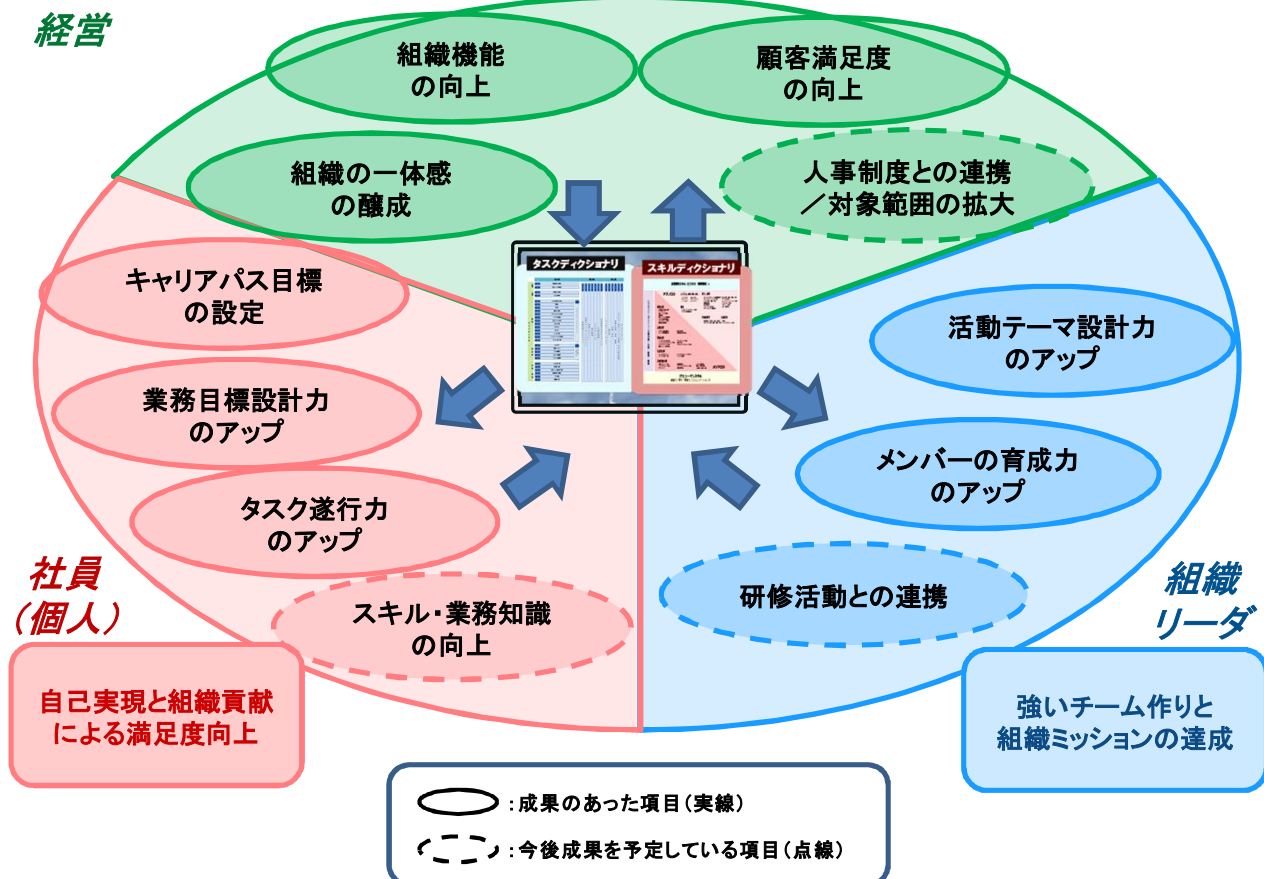


2. 会社概要

- 社 名 : サントリーシステムテクノロジー株式会社
- 所 在 地 : 大阪府大阪市北区堂島2-1-5 サントリーアネックスビル7F
- 設 立 : 1990年(平成2年)3月29日
- 代 表 者 : 代表取締役社長 村林 泰之
- 資 本 金 : 2,000万円
- 社 員 数 : 204名(2018年1月現在)

3. iCD取組み効果

経営戦略の達成とイノベーションを呼ぶ会社組織の構築



4. iCD取組みの効果及び今後予定する効果内容

4.1. 効果のあった項目	効果内容
組織の一体感の醸成	経営層からの(中期)計画方針を反映することにより、経営の求める役割とタスクが明確化(可視化)され、経営と社員との間で目標達成に向けての一体感が醸成できた。
組織機能の向上	新しいビジネスモデルへの対応(例:M&A)、既存業務の確実な運用等、各個別組織要件を踏まえた体制設計において、iCDデータを利用し、組織の最適配置が実現できた。
顧客満足度の向上	タスクや役割、個人のタスク遂行レベル(経験や知識など)等の客観的データと連動した配置、業務の改善活動が起因して、お客様へ提供するサービスの質を向上できた(顧客満足度の向上)。
活動テーマ設計力のアップ	担当するチームと部下の両面からタスク力を把握することができ、案件の特性を踏まえたチーム編成、個人の業務アサインができるようになった。
メンバーの育成力のアップ	短期的な担当案件を想定するだけでなく、各人の希望を踏まえたうえでの役割や育成方針を決められるようになった。また、人事面談でも偏りのない、具体的な話こみができる。
キャリアパス目標の設定	組織横断的なキャリアパスの明示により、将来に向けてのキャリアプラン設定が可能になり、それに向けての課題認識と意識が向上した。
業務目標設計力のアップ	担当する案件に求められる業務要件から、タスクとレベルを具体化し、どのような役割を果たすのか、そのためには何が 필요한のか(足りないか)が明確になった。面談時の議論が充実した。
タスク遂行力のアップ	自主研修配分時間ルール(通称5%ルール)への活用意識が高まり、受ける研修の意味に対する理解が深まった。タスク遂行能力アップ目標の設定意欲が高まり、研修に割く時間が増えた。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
人事制度との連携／対象範囲の拡大	個人カルテとして、アクションタスク目標、既存人事情報(自己申告、活動目標シート)との統合化により、人事制度の連携強化、対象範囲の拡大を進める。すでに設計を開始しており、サービスデスク、セキュリティエンジニアリング、サービスマネージメントなどの役割を設計していく。
研修活動との連携	研修活動とタスクの紐付けルール化、研修マスター化により、5%ルールマネジメント力、有益な研修手段、水平展開力を推進する。
スキル・業務知識の向上	習得したITスキル、資格、業務知識を蓄積し、全社公開することで自己の目標設定に活かす。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

中期計画を実現するには、その目標にむけての将来への体制を準備しつつ、短期的な事案にも成果を出すことが求められる。人材育成には時間がかかるため、計画的に、より具体的に、より納得性ある育成計画を作り、組織と社員(人)で合意しつつPDCAサイクルを回していく。iCDディクショナリデータはそのための重要な経営データだと考える。新入材像を設計する時に、ミッションから入って、To Beタスクを議論していく現状のプロセスは、意義があると考えている。



現場マネジャー

タスクの遂行力がアップした項目を客観的に共有、認識できるようになった点を高く評価している。

例えば、iCDスキル管理システムを利用することで、本人が希望する今後のキャリアパスを聞き取り、こちらの意思を伝えるなど、両者の視点での方向性の摺り合わせがしやすくなった。また、評価される方も自分の弱点がみえ、仕事を与えるほうも今後業務として必要なタスクから経験するべきテーマが見えてくるので、育成計画が立てやすくなった。

研修は知識の習得にとどまり、レベルを上げるためには、担当するJOBと連携するようなシナリオが必要になる。今後は、その計画を作るデータとしても活用していきたい。

一方、iCDデータを、より客観的に評価するために、評価する側の能力レベルも向上させていきたい。

キャリアフレームワークは、自分の進むべき道を定義しているので目標が非常に設定しやすく、良いフレームワークだと思う。一方で、それぞれのスキルにおける評価には、主観的な判定項目もあり、客観性ある評価レベルにすることが課題だと思う。

例えば、「プロジェクト」などは、規模のとらえ方に個人差があり、標準ガイドを提示するべきではないか。

また、年初の目標設定時には、昨年の実績に基づきタスク遂行レベルを更新し、不足タスクの習得を目標とした研修計画を策定する。ところが、昨年の実績に基づいた評価は自分だけで決めることができる。マネージャーとの面談で習得すべきタスクについてさらに話し込むことで、意味のあるレベルにしていくべきだと思う。面談時には、その為の時間をしっかりと設定してもらう必要がある。

自己評価と、会社からの評価を総合して点数付けすることで、よりはっきりとした個人の活動目標(KAI)が設定できると思う。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目：組織の一体感の醸成

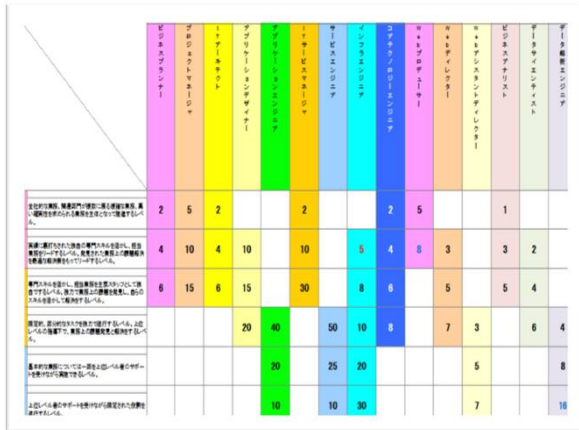
経営層からの(中期)計画方針を反映することにより、経営の求めるタスクとスキルが明確化(可視化)され、経営と社員との間で目標達成に向けての一体感が醸成できた。

スキル標準(ITSS)の取り組みは、2010年から運用を実施しており、主に社員のスキル管理及び、育成に活用していた。

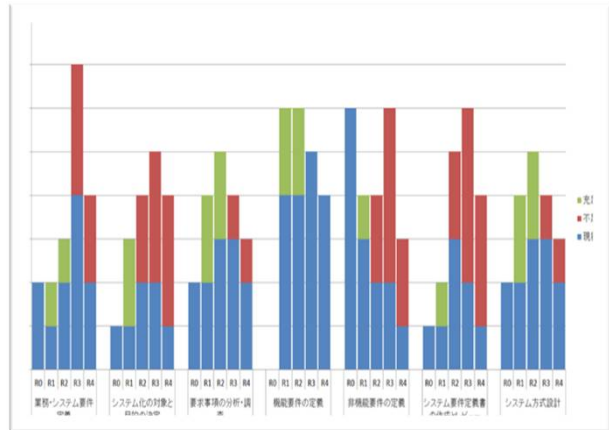
2013年、事業変化(外販事業会社からサントリーグループ機能会社)に対応した組織、人への対策が急務となったが、iCD体系のタスクを活用することで、サントリーシステム部門、自社、パートナー会社の役割分担を整理し、移行計画を作成することができた。その過程において、社員に「活用」の意義や重要性が理解された。

単年度の活動計画、中期活動計画の策定では、いずれも詳細計画に落とし込むことになるが、キャリアフレームワークの人材像ベースに議論していく動きが出てきた(年初面談時に、マネージメント層には徹底)。これにより、社員のスキル向上と活動計画は連動して成果が出るという認識(納得性)が高まり、経営と社員の一体感が向上している。現在も、経営、ラインマネジャー、個人、人事との連携した活用の動きが加速している。

＜経営層にフィードバックする資料(一部抜粋)＞



【人材像毎の全社戦力強弱を把握】

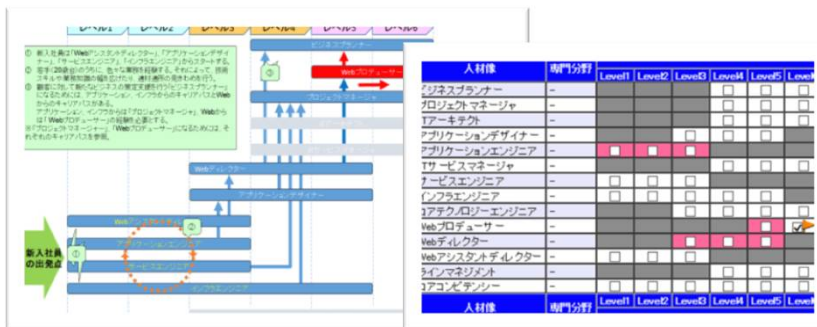


【重要タスク毎の充足度を把握】

また、「タスク」、「役割(人材像)」、「キャリアパス」等が社内の共通言語として使用されるようになりつつあることも、一要因と考えている。

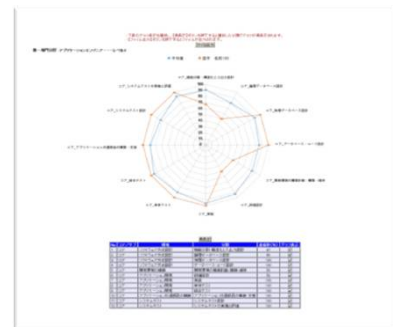
キャリアパスは、学生採用活動においても、人材育成の取り組み活動の情報として効果を出している。

＜マネージャと社員との面談で使用する資料(一部抜粋)＞



【SSTSキャリアパス】

【社員毎の現状と目標を把握】



【強化すべき具体的なタスクを確認】

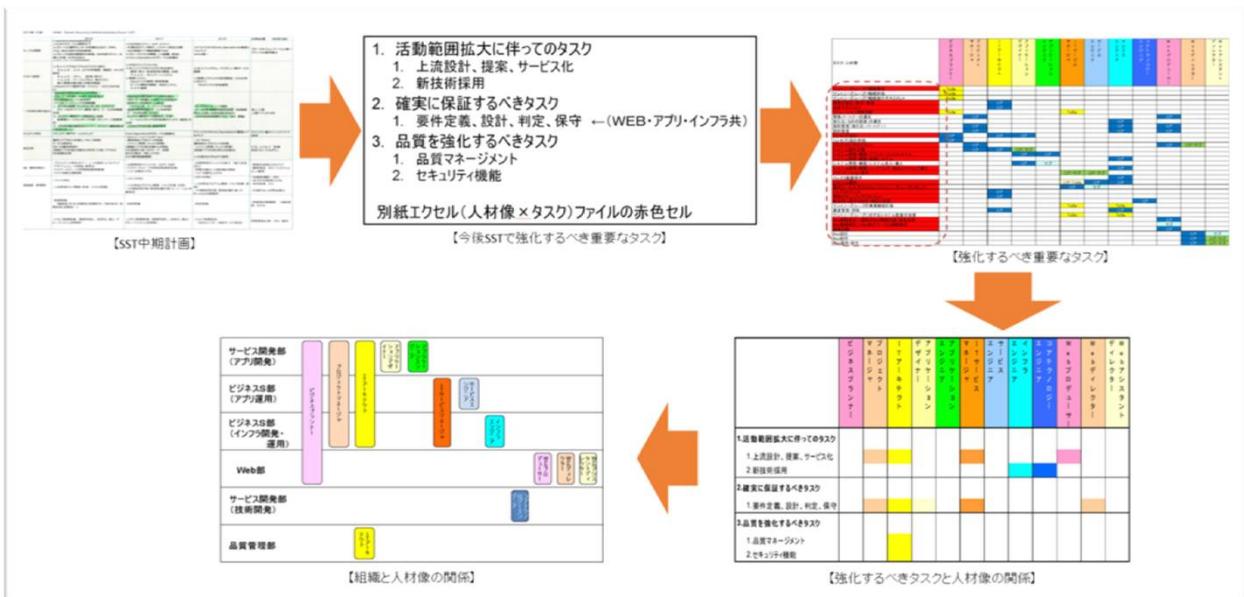
6. iCD取組みの効果

■効果項目:組織機能の向上

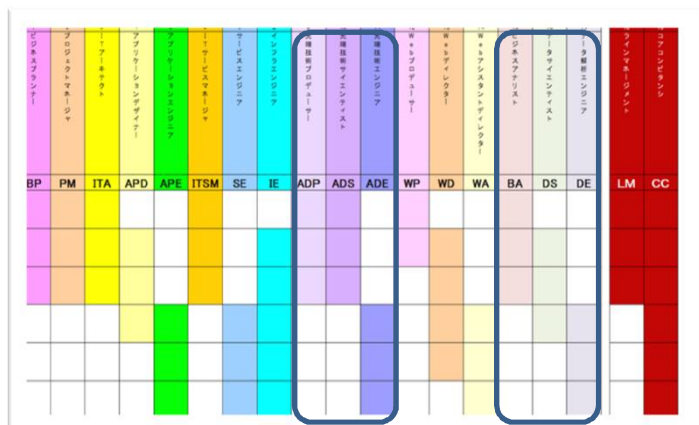
新しいビジネスモデルへの対応(例:M&A)、既存業務の確実な運用等、各個別組織要件を踏まえた体制設計において、iCDデータを利用し、組織の最適配置が実現できた。

組織(全社、部門など)に属する全社員の役割別レベル分布を可視化し、現在の戦力を把握することにより、適正人数の算出や業務遂行要件とメンバーのタスク遂行レベルの検証により最適配置を行える環境が整った。体制整備では、大規模案件の開発プロジェクトや確実な運用サービスを保証するチーム、新たな強化サービスを提供する組織など、個々の組織タスクと人材要件を整理した組織設計が必要になる。この設計プロセスにiCDデータを活用することで、立ち上げのスピードアップ、外部体制との組み方等々、最適な組織機能となり、各活動成果につながっている。

例えば、新たな強化サービス(例:データサイエンスサービス)を提供する組織の立上げにおいては、担うべき役割、目標とする人材像、連携するべき他部署機能などを整理する設計プロセスが入ることで、初期体制にもかかわらず、タスクを認識した業務が遂行できている。また、タスクモデル設計工程においては、既存のフレームワーク等をベースに組み立てることができるので、大変効率的であり正確性が高い。



【中期計画実現とTOBEタスクの検証】



6. iCD取組みの効果

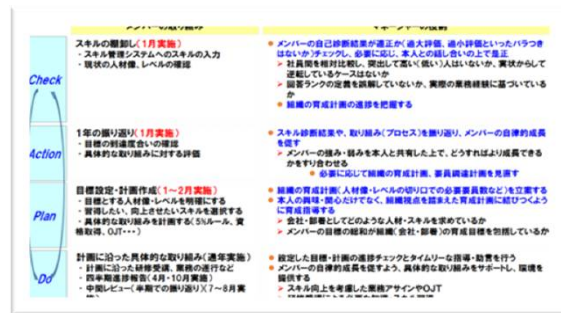
■効果項目：メンバーの育成力のアップ

短期的な担当案件を想定するだけではなく、各人の希望を踏まえたうえでの役割や育成方針を決められるようになった。また、人事面談でも偏りのない、具体的な話こみができる。

ICD体系導入前は、短期的な現案件の状況確認や、次の案件へのアサインを中心とした面談が多く、各人がどのようなキャリアパスの希望を持っているかといった話は十分にできていなかった。現在は年二回の面談時に、各人がどのようなキャリアパスの希望を持ち、どういうタスク(スキル)に課題があり、何を伸ばしたいのか等の実態情報を踏まえたうえで、具体的な役割や育成方針を決めることができる。



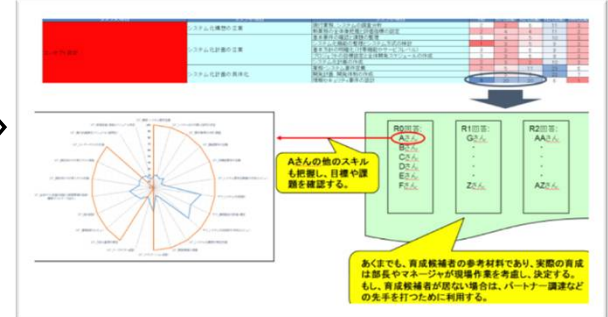
【全社活動と連動した人材育成年間プロセス】



【マネージャの役割】

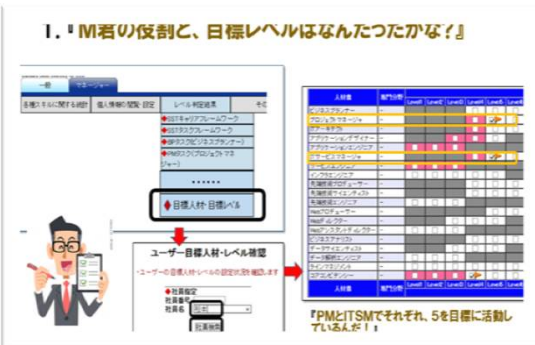
＜面談前に実施すること＞

【強化すべきタスクと自組織力の把握】

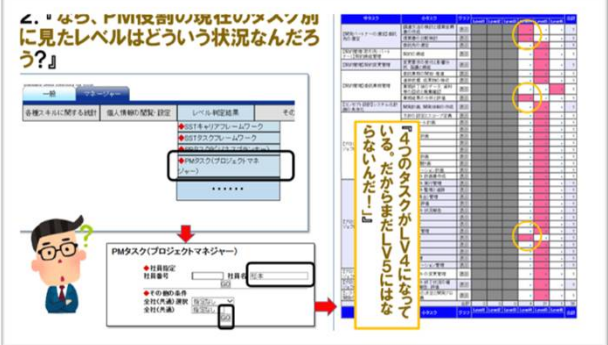


【タスクレベルの実態分析】

＜面談の実施＞



【前年度の活動の結果を一緒に確認する】



【活動内容を踏まえながらタスク明細を共有する】