



# セイコーエプソン株式会社

## 1. 活用推進者

IT推進本部  
 本部長 熊倉 一徳

IT推進本部 情報化推進部  
 部長 田中 秀樹  
 課長 田山 浩貴  
 課長 高橋 一哲  
 清水 淳史

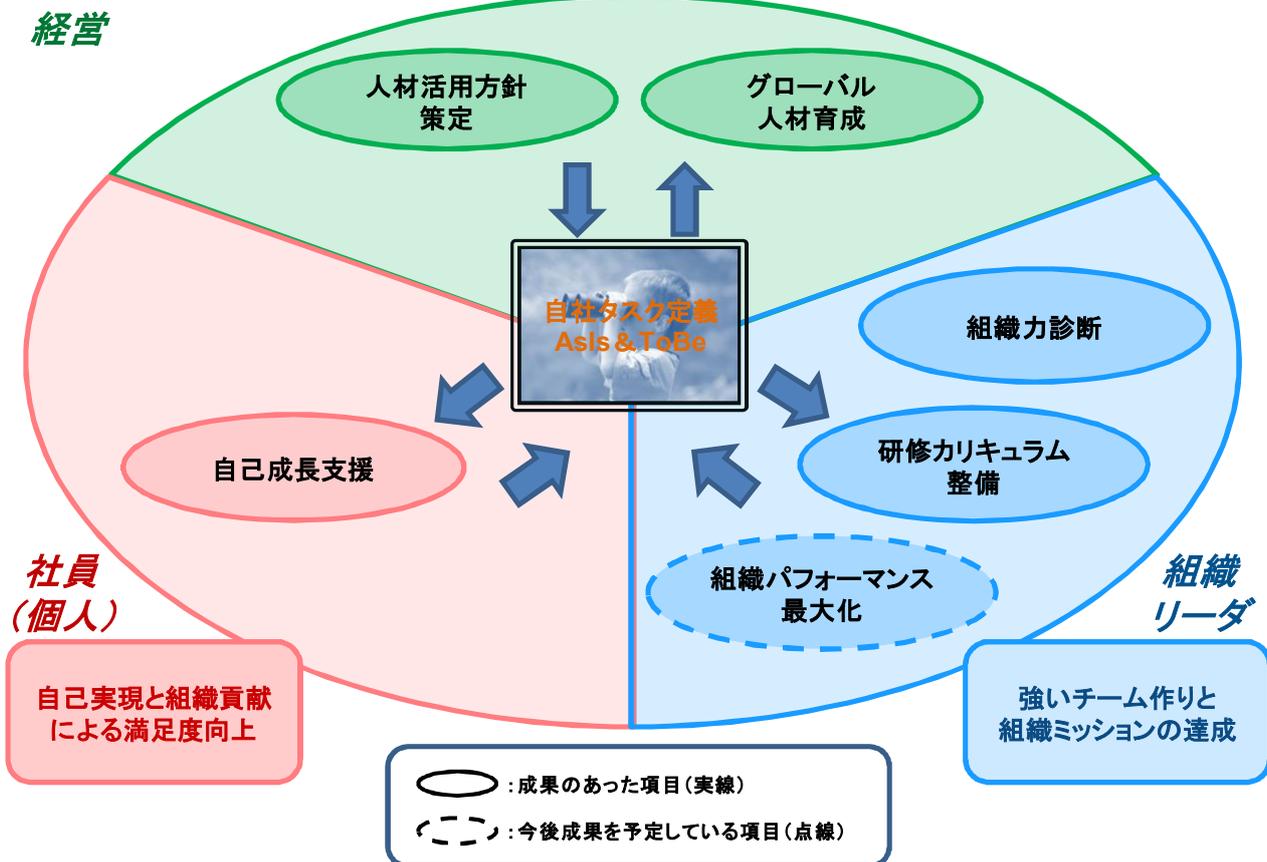


## 2. 会社概要

- 社 名 : セイコーエプソン株式会社
- 所在地 : 長野県諏訪市大和3-3-5(本社)
- 設 立 : 1942年
- 代表者 : 代表取締役社長 碓井 稔
- 資本金 : 532億400万円
- 社員数 : 連結:80,928人 / 単体:12,642人(2017年9月末現在)

## 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
人材活用方針策定	中期計画やプロジェクト計画を達成するために、内部要員を適材適所に配置し、外部人材の活用領域も明確化した戦略的な人材活用方針の策定ができるようになった。
グローバル人材育成	導入範囲を関係会社やお客様向けIT部門、海外現法まで広げたことで、グローバルでのIT人材把握や最適配置、システムのQCDと人材レベルの維持・向上に繋がるようになった。
組織力診断	業務タスク毎の強み・弱みを定量的に分析することで、組織機能の強化ポイントを明確化し、具体的な施策に展開できるようになった。
研修カリキュラム整備	業務目標を達成するために必要となるスキル獲得に向け、個人のスキル診断結果を捉えた研修カリキュラムを整備することで、積むべき業務経験を明確化し、自律的な育成計画に繋がられるようになった。
自己成長支援	目標管理面接で、業務目標と目標スキルが紐付けされた育成計画の策定が可能になり、業務を通した個人の自己成長支援につながった。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
組織パフォーマンス最大化	システムDR(デザインレビュー)によるシステムQCD確認と、個人スキルの蓄積・活用により、組織パフォーマンスを最大化する。

## 5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

中期計画達成に必要な組織機能と、関連する業務タスクやスキルが明確になり、今後の育成を加味した社員の最適配置や重要プロジェクトの体制づくりができるようになった。

組織力強化に向けた外部人材活用領域が明確になり、現状のスキルマップを捉えた戦略的な人材活用方針を策定できるようになった。



現場リーダー

個人スキル診断の環境構築により、これまでのような職制、現場リーダーの経験や気づきによる定性的・感覚的な育成ではなく、スキル診断分析結果による定量的判断に基づく計画的な育成ができるようになった。

また、業務目標と目標スキルが紐付けされた育成計画により、メンバーに業務を通じた自律的な自己成長を意識してもらえるようになった。

目標管理制度と連動したIT人材育成の仕組みにより、業務遂行のために必要な役割と、目標スキルレベルとのギャップが把握できるようになった。

また、必要スキルを習得するために必要な育成計画が明確となり、キャリアアップのためのモチベーションが向上した。



社員

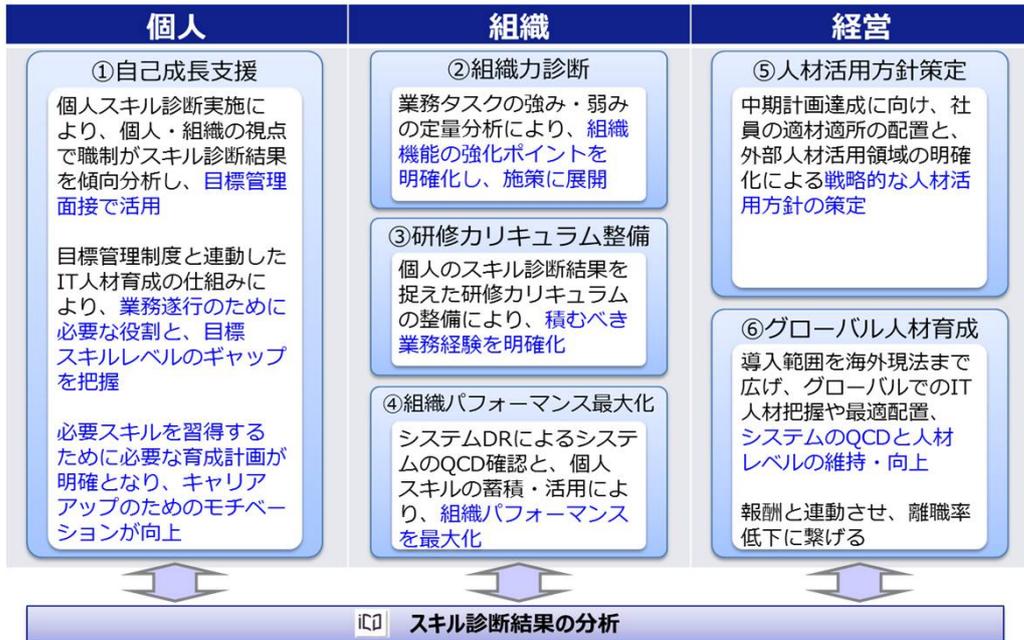
## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目:人材活用方針策定(1)

中期計画やプロジェクト計画を達成するために、内部要員を適材適所に配置し、外部人材の活用領域も明確化した戦略的な人材活用方針の策定ができるようになった。

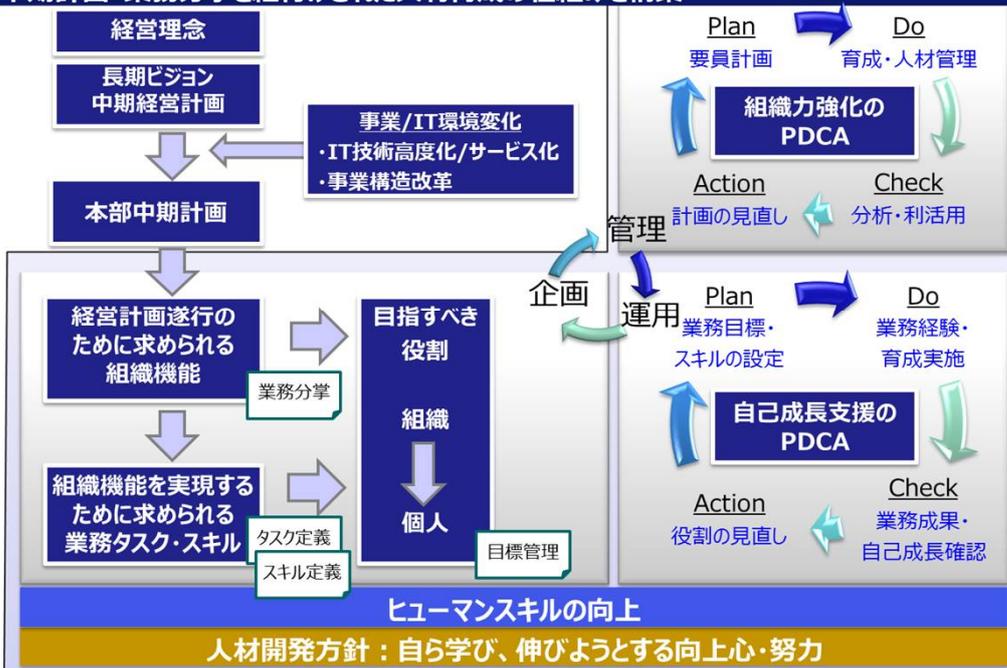
#### iCD活用フレーム

スキル診断結果の活用により、個人の成長意欲を促すことで組織力を強化し、経営目標を達成



#### IT人材育成モデル(1)

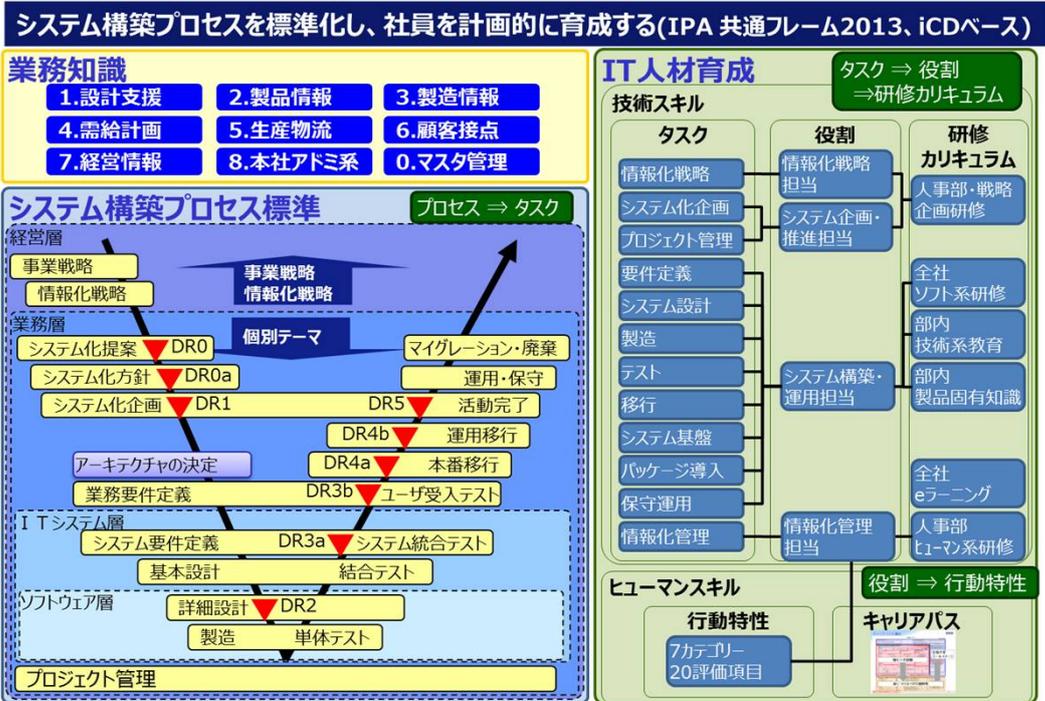
必要スキルやそのレベルが業務タスクと紐付けできていなかった過去の活動を反省し、中期計画・業務分掌と紐付けされた人材育成の仕組みを構築



## 6. iCD取組みの効果

### ■ 効果項目：人材活用方針策定(2)

#### IT人材育成モデル(2)



### ■ 効果項目：グローバル人材育成

導入範囲を関係会社やお客様向けIT部門、海外現法まで広げたことで、グローバルでのIT人材把握や最適配置、システムのQCDと人材レベルの維持・向上に繋がるようになった。

#### グローバルでのIT人材把握や最適配置、システムのQCDと人材レベルの維持・向上



日本国内の仕組み（システムDRとiCDの導入）の海外拠点等へのグローバル展開により、システムのQCDと人材レベルの維持・向上

個人スキル診断や業務成果をもとに、報酬と連動させ、離職率低下に繋げる

#### 海外拠点への展開状況

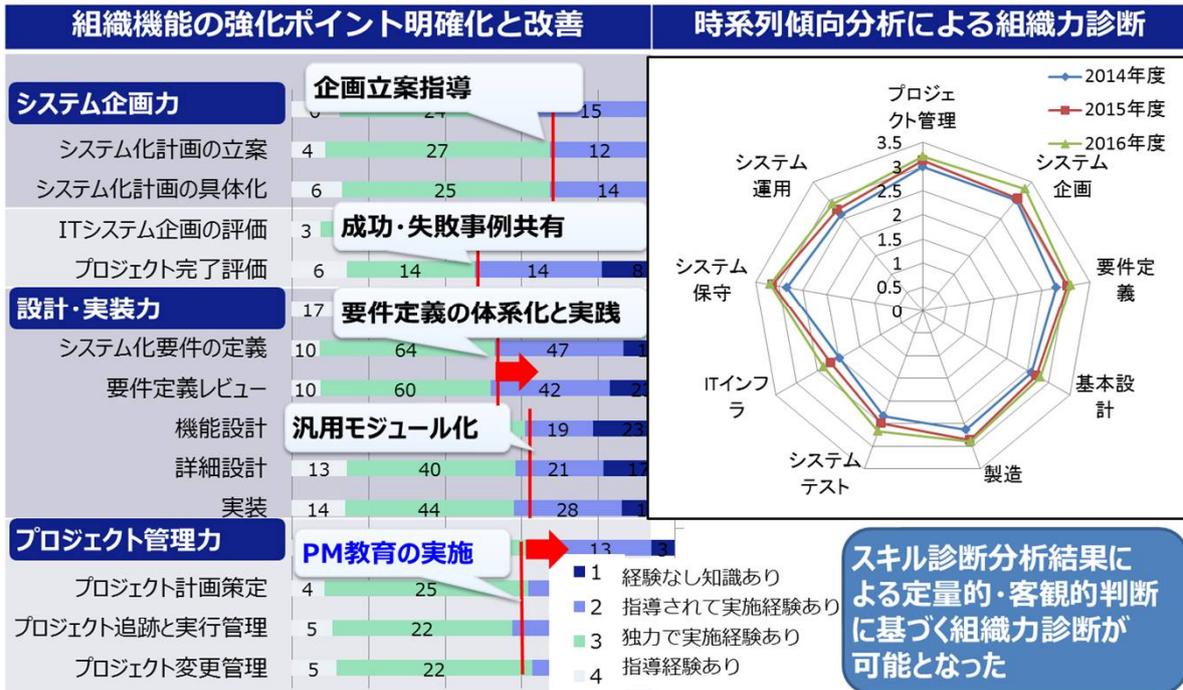
海外拠点	事業内容	システムDR	個人スキル診断
インドネシア	製造	済み	済み
フィリピン	製造	↑	今後予定
シンガポール	販売	↑	↑
インド	販売	↑	↑
中国 (北京)	販売	↑	↑
中国 (深圳)	製造	↑	↑
中国 (無錫)	製造	↑	↑

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目:組織力診断

業務タスク毎の強み・弱みを定量的に分析することで、組織機能の強化ポイントを明確化し、具体的な施策に展開できるようになった。

- ・業務タスクの強み・弱みの定量分析により、組織機能の強化ポイントを明確化し、施策に展開
- ・設計・実装力、プロジェクト管理能力強化の必要性を認識



- 1 経験なし知識あり
- 2 指導されて実施経験あり
- 3 独力で実施経験あり
- 4 指導経験あり

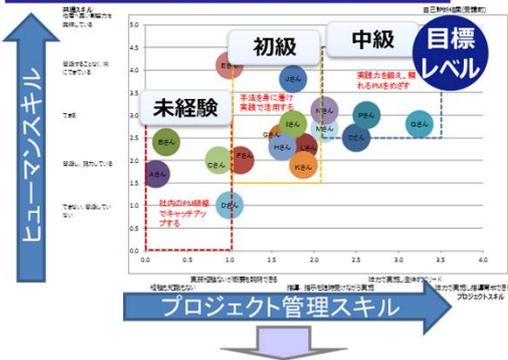
## 6. iCD取組みの効果

### ■ 効果項目：研修カリキュラム整備

業務目標を達成するために必要となるスキル獲得に向け、個人のスキル診断結果を捉えた研修カリキュラムを整備することで、積むべき業務経験を明確化し、自律的な育成計画に繋がられるようになった。

#### 個人のスキル診断結果を捉えた研修カリキュラムの整備により、積むべき業務経験を明確化

##### 受講者のスキルレベル把握



【気づき】  
プロジェクト管理スキルとヒューマンスキルは相関関係がある

【成果】  
PM研修受講者の個人スキル診断結果より、3つのレベルに層別し、レベルに応じた研修を企画

●：必須  
△：任意

##### スキルレベルに応じた重点育成ポイント

レベル	重点育成ポイント
未経験	・プロジェクト経験が浅い層 ・PMBOKの基本を社内教育で学ぶ
初級	・プロジェクト経験はあるものの、自信が無い層 ・WBS管理などの実践型の教育を行う
中級	・プロジェクトの経験があり、まんべんなくこなしている層 ・具体的な問題解決を経験できる教育を行う

##### 重点育成ポイントを考慮した研修設計

No	プロジェクト管理 研修メニュー	未経験	初級	中級
1	研修コース概説	●	●	●
2	プロジェクト管理入門	●	●	△
3	プロジェクト実践研修	△	●	●
4	研修の振り返り	●	●	●

#### 研修前後での個人スキル診断により、研修の効果を可視化し、今後の育成計画に展開

研修前	アクティビティ	タスク	スキル	Bさん	Fさん	Hさん	Kさん	Mさん	Nさん	Oさん	Sさん
	業務要求の定義	ユーザー要求定義のための情報収集	業務の問題点・ニーズの把握 現行システムの分析	2	2	3	2	3	3	3	1
システム要件の定義	システム化対象、目的の決定	対象となる業務、システムの特定制	2	2	2	0	3	3	3	2	2
		対象範囲の妥当性判断	2	2	2	0	3	3	3	2	2
	要求事項の分析・調査	現状把握すべき項目の設定と調査	2	2	2	0	3	3	3	3	3
		連携する他機能・システムの詳細な現状把握	1	2	2	0	3	2	3	2	2
システム要件定義	要件事項の洗い出し 要件事項の具体的な定義 要件事項に対する実装方式の提示 実現費用の算出	要件事項の洗い出し	0	2	2	0	2	3	3	2	2
		要件事項の具体的な定義	0	2	2	0	2	3	3	2	2
		要件事項に対する実装方式の提示	2	2	1	0	3	3	3	2	2
		実現費用の算出	1	1	2	0	3	2	3	2	2
要件定義レビュー	システム要件定義書の作成とレビュー 要件の合意と承認	対象機能・システム要件の要件定義書まとめ	1	2	2	0	2	3	1	2	2
		関係者からのレビュー結果の評価と改定	1	2	3	0	2	3	1	2	2
		要件定義書とシステム化計画との整合性判断	0	1	2	0	2	2	1	2	2
		要件の増減、必要期間等の費用と調整	2	1	3	0	2	2	1	2	2

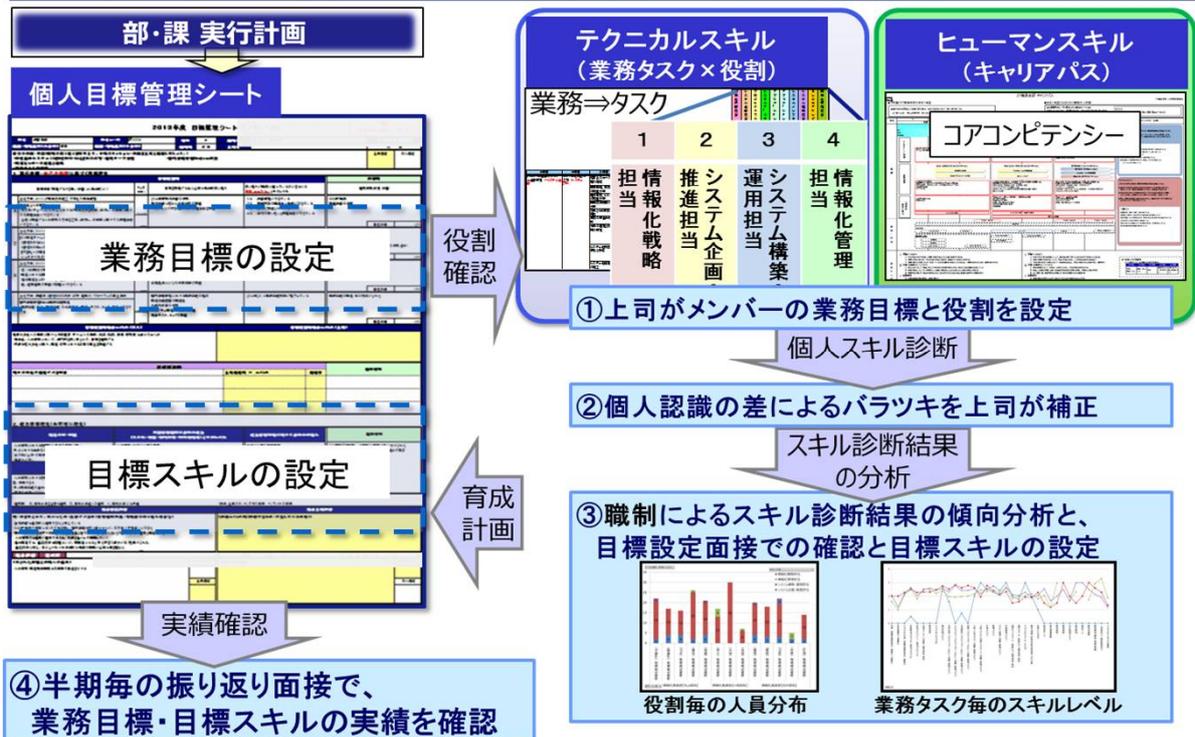
研修後	レベル	知識	経験	効果
	4	あり	指導可	今後、実践経験を積むことにより、更なる能力向上を目指す
3	あり	独力であり		
2	あり	指導受けあり	研修により底上げを図ることができた (平均0.2ポイント向上)	
1	あり	なし		
0	なし	なし		

## 6. iCD取組みの効果

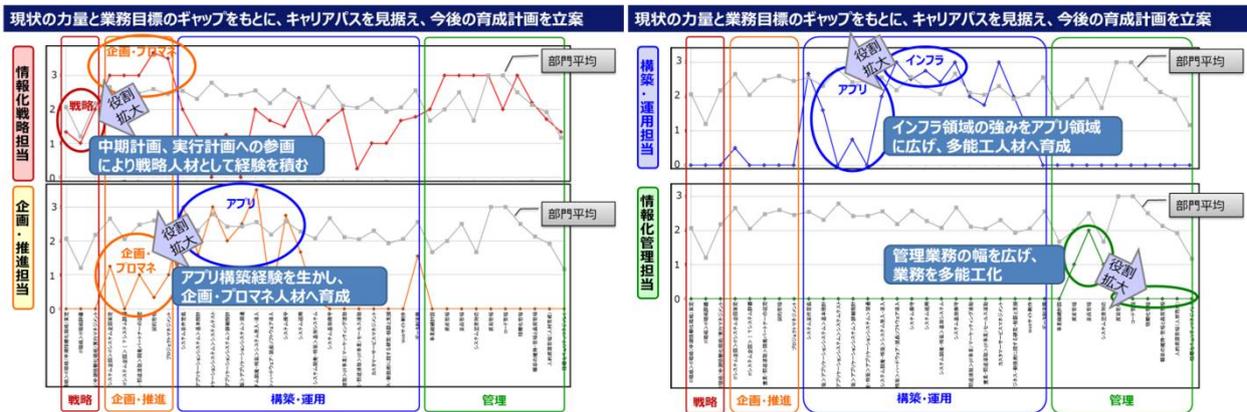
### ■効果項目: 自己成長支援

目標管理面接で、業務目標と目標スキルが紐付けされた育成計画の策定が可能になり、業務を通した個人の自己成長支援につながった。

組織・個人の視点で、職制がスキル診断結果を傾向分析し、目標管理面接で活用



### スキル診断結果の傾向分析



## 6. iCD取組みの効果

### ■ 効果項目：組織パフォーマンス最大化

システムDR(デザインレビュー)によるシステムQCD確認と、個人スキルの蓄積・活用により、組織パフォーマンスを最大化する。

#### システムDRによるQCD確認と、個人スキルの蓄積・活用により、組織パフォーマンスを最大化

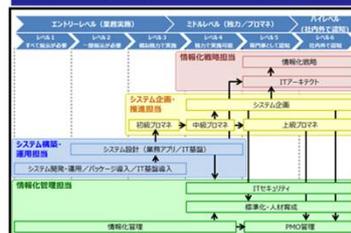
システムDR (デザインレビュー) によるシステムのQCD確認			
DR	タスク	評価ポイント (KPI)	進捗
DR0	システム化提案認定	業務課題を捉えた合理的な提案か	進捗確認
DR1	システム化企画認定	合理的なシステム化計画か	
DR2	設計認定	機能・非機能設計が適切か システムテスト計画が適切か	
DR3	システムテスト結果確認	システムテスト結果に問題ないか	
DR4	本番移行可否判定	ユーザテスト結果に問題ないか 本番切替への準備に問題ないか	
DR5	システム化活動完了確認	企画時の効果計測を達成しているか システムのQCDに問題なかったか	

プロジェクトの各フェーズでのシステムのQCDと、個人スキルを確認・計測し指導に活用

#### プロジェクトDB・人材DB への組織知の蓄積



#### 個人・組織のキャリアパス設計



過去からのプロジェクト経験を組織知として蓄積・活用し、個人・組織の最適なキャリアパスを設計