

## 1. 活用推進者

企画業務部  
稲葉 淳

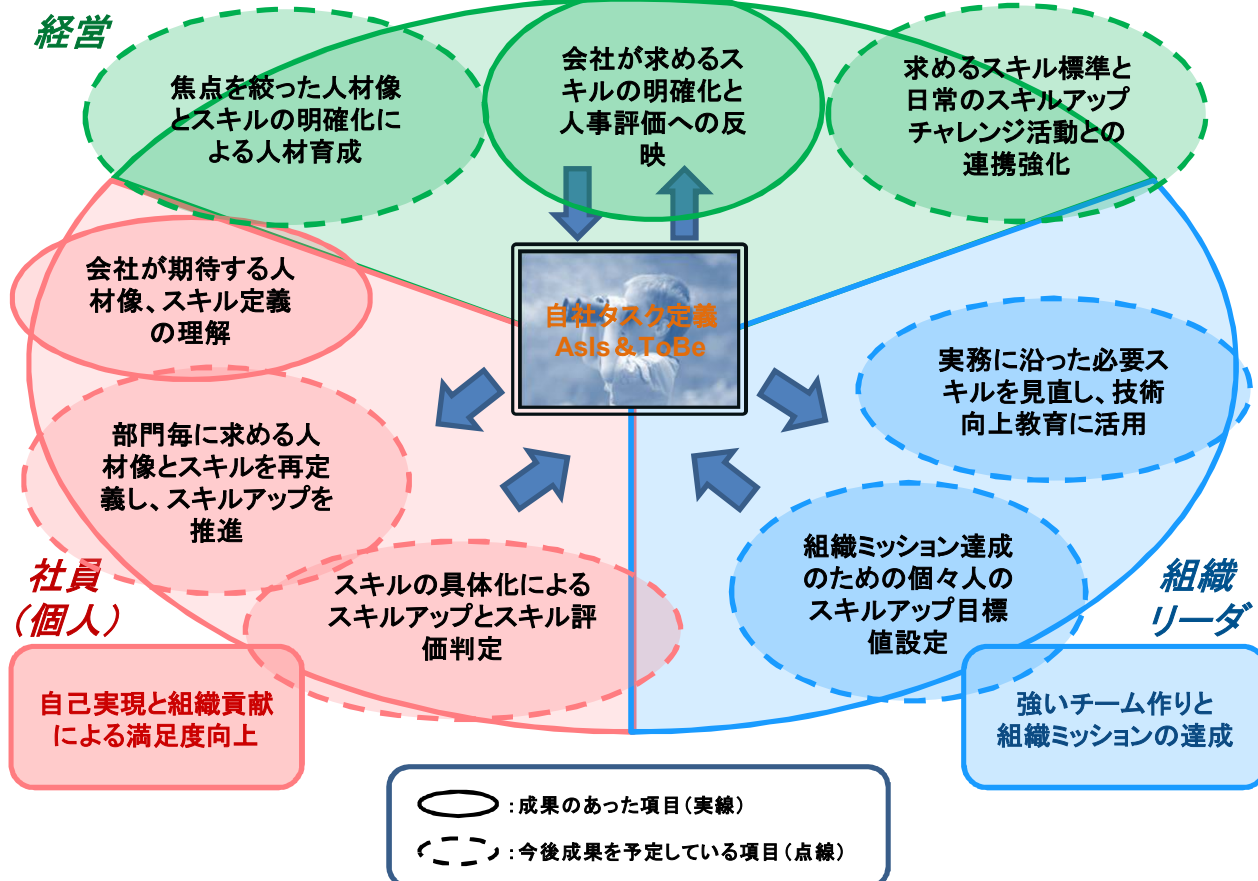


## 2. 会社概要

- 社 名 : 株式会社ユニテック
- 所 在 地 : 新潟県柏崎市駅前2-1-19
- 設 立 : 1985年7月1日
- 代 表 者 : 代表取締役社長 牧下 俊夫
- 資 本 金 : 5,000万円
- 社 員 数 : 75名(2016年4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
<p>会社が求めるスキルの明確化と人事評価への反映</p>	<p>会社が期待している人材像・スキルを「技術評価票」として体系的に明確化。自己評価・一次評価・二次評価を行い(年一回)、明確な指標に基づく判断を人事評価へ反映できるようになった。</p>
<p>会社が期待する人材像、スキル定義の理解</p>	<p>会社が期待している人材像やスキルを明らかにしたことで、どの様にすれば待遇が上がるのかという問い合わせをする社員に、一定の理解を得られるようになった。</p>
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
<p>焦点を絞った人材像とスキルの明確化による人材育成</p>	<p>人材育成の目標を明確にする。昨今のビジネスでは、求められる人材を細分化されたスキルで明確にすべきだが、当社ではオールラウンドに対応できる人材、漠然としたスキルを求める傾向にあった。この反省を踏まえ、目標を明確にした専門家の養成に焦点を絞った人材育成を推進する。</p>
<p>求めるスキル標準と日常のスキルアップチャレンジ活動との連携強化</p>	<p>当社が日々推進する人材育成制度「スキルアップチャレンジ活動」の強化を図る。具体的には、会社が期待している人材像・スキルを明確化した「技術評価票」を年に一度実施する人事考課のみならず、日常的にも有効活用する。</p>
<p>実務に沿った必要スキルを見直し、技術向上教育に活用</p>	<p>中長期的な観点で、技術向上教育に活用していく。その実現のため、現状で見受けられる、「実務に必要なスキル」と「当社が求める人材像・スキル」のズレを見直す。</p>
<p>組織ミッション達成のための個々人のスキルアップ目標値設定</p>	<p>ビジネス目標に沿った、当社が求める人材像・スキルは明確になったが、実際のスキルアップに向け、社員一人ひとりの持ち味を生かした目標値を設定する。</p>
<p>部門毎に求める人材像とスキルを再定義し、スキルアップを推進</p>	<p>部門や顧客の環境に応じて、目指す人材像・スキルを再定義する。必要なITのスキルや業務知識、問題対応能力は、部門、顧客の業種やITビジネス環境等によって異なるが、現状はそれに対応しきれていない。</p>
<p>スキルの具体化によるスキルアップとスキル評価判定</p>	<p>評価判定の適正化を図る。出来るだけ必要なスキルを具体化してスキルアップに取り組むと共に、可能な限り評価判定の曖昧さを排除する。</p>

## 5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

■2009年度に策定した中期経営計画に沿って、会社が求める人材像とスキルを明確にした「技術評価票」を基に、人事評価に反映させたことは、今までに無い新たな一歩だった。今後も待遇改善に向け、評価項目を明確化していきたい。

■人事評価に反映させるため、人事等級と技能レベルを紐付けているが、まだ十分にかみ合っていないと感じている。今後は人事制度全般の見直しも検討、協議していきたい。

■人事評価への連動だけでなく、(1)日常の能力開発教育への連動 (2)人事等級と技能レベルの紐付け見直し (3)技術評価票へのIT以外のスキル適用 (4)技術評価票への部門特有スキル適用を検討していきたい。

■技能レベルが高いにも関わらず、人事等級が低いケースがある。人事制度との連動を高めるためには、当社が、オールラウンドに対応できる人材、漠然としたスキルを求める現状を見直す必要がある。

■技術評価項目そのものに異論は無く、設計・開発部門に必要なSE像を描けていると思う。今後は次のような状況を改善する必要がある。

- ・スキルUPチャレンジ面談で、上司・部下ともに評価項目に基づいたキャリアアップ目標を設定できていない
- ・配属チームや案件によって仕事の幅が広がるケースでは、評価項目に基づくSEスキルや社業貢献度を一概に判断出来ない。



現場リーダー

■「技術評価票」により、会社が期待する人材像・スキルを明確化したが、実務と十分にかみ合っていない。今後は、長期的な視点からの技術向上教育に活用することが重要になる。

■スキルアップの目標値を、より明確にして設定したい。現状は、目標値が不明確な中での評価、インプット無しでの評価になっているのではないかと。

■技術評価票は、スキルアップの指針として役立っているが、上司評価が、自己評価に引きずられる傾向がある点を改善したい。また、人事評価へ具体的にどのように反映されているかを社員に説明していく必要がある。

■技術評価票のスキルが複数セットで層別されており、かつ、具体的でないので、自己評価の判断に迷う。また、IT系以外のスキルも取り入れたほうがよいのではないかと。

■1等級～3等級は、ほとんど要件定義を行っていないので、実態と評価項目の乖離がある。また、人事評価へ具体的にどのように反映されているのかを、多くの若手社員が理解していない。

■求める人材像・スキルを部門や顧客ごとに明確にすべきではないか。求められるITスキルや開発言語環境、IT以外の業務知識などは部門や顧客によって変わってくる。



社員

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：会社が求めるスキルの明確化と人事評価への反映

(経緯)

当社は2009度に策定した中期経営計画の中で、「人財を育成し躍動感のある会社に成長していく人事制度の構築」を掲げた。これは、会社が求める人材像とスキルを明確にした技能評価票を作成し、「人事評価」に反映させるという方針に基づく。

2009時点での人事制度も、技能評価を給与の一部に反映する仕組みであったが、評価指標が曖昧で年功序列に近い評価になっていたことが課題であった。

(具体的な効果)

客観的な指標を人事評価へ反映することができた。これは、職種ごとの技能評価を実施し、自社に必要なスキルと技能評価の枠組みを明確した上で、人事評価を下記のサイクルで運用したことで実現した。

- (1)技能評価票の配布(10月下旬)
- (2)技能評価票の自己評価(10月末)
- (3)直属上司により一次評価(11月上旬)
- (4)上位管理者による二次評価(11月中旬)
- (5)総合調整<常務会>(翌年4月)
- (6)評価結果の活用(技能手当に反映)

関連資料

・技術評価票(サンプル)

ソリューション営業 技能評価

氏名:

(評価 5-育成・指導できる、4-単独で実施できる、3-他者の助言・サポートを受けて実施できる、2-経験は無いが知識はある、1-経験も知識も無い)

第一階層	第二階層	第三階層	スキル	自己評価	一次考課	二次考課
営業活動	業界調査分析	1.マーケティング戦略	市場分析を行い取扱い製品のマーケティング戦略を立てるために、下記を実施することができる。 (1) 市場分析の結果から、自社の強みを活かした取扱い製品やサービスの開発企画の策定 (2) 新規取扱い製品やサービスの価値と、投資対効果について仮説立案 (3) 顧客ターゲット、スケジュール、目標数値を明確にしたセールス活動計画の策定 (4) 市場評価、分析の結果をうけ、取扱い製品(プロダクト)のマーケティング戦略と実行(実施)計画の策定 (5) 各種情報から、顧客NeedsとWants及び購買決定プロセスを分析し、新製品やサービスに必要な機能の抽出 (6) マーケティング活動全体を効率的に行うためのPDCAサイクルの構築とマネジメント			
		2.顧客環境分析	顧客への提案を行うための情報収集として、下記を実施することができる。 (1) IT業界の動向について、新聞、雑誌等の各種媒体からの情報収集・分析 (2) 顧客の事業内容や主要マーケットについて、顧客、新聞、雑誌等の各種媒体や業界団体、業界関係者等からの情報収集・分析 (3) 顧客のIT戦略(導入状況、導入計画、IT構成、運用体制等)について、顧客や顧客の情報システム関係者等からの情報収集・分析			

・技術評価の枠組み

技能評価の枠組み

評価要素	対象分け	評価項目内容	評価方法	如遇反映	如遇反映の運用方法
技能に係る評価	営業	ITスキル標準を参考に当社の技能評価票に基づき評価	一次評価 二次評価	技能手当	前年比評価増減率を参考に、総合的に勘案し、常務会で精査
	開発				
	運用				

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目:会社が期待する人材像、スキル定義の理解

(経緯)

会社が期待している人材像やスキル水準を体系的に明確化できていなかったため、社員からはどの方向性で努力すれば待遇が上がるのかという問いがあり、上司・部下共に会社が期待している人材モデル・スキル水準策定の必要性を感じていた。一方では、スキル水準の明確化作業が、容易でないことも認識していた。

その様な折、中小企業におけるITスキル標準を活用した人材育成ワークショップに参加し、そこで得たノウハウを基に当社が必要とする人材別のITスキル水準をとりまとめた。

しかし、人事評価に反映させるためには、人事等級を踏まえて人材像を整理しなおす必要があった。特にこの時点でのスキルセットは項目の数が多く(1,000以上)、自己評価・一次考課・二次考課での評価工数負担軽減のために、スキルセットをカテゴリ化してコンパクトに技術評価票としてまとめる必要があった。

(具体的な効果)

社員から求められていた「会社が期待する人材像・スキル定義」を作成し、人事評価時に提示したことで、自ら目指すべきスキルアップの方向性について一定の理解を得ることができた。

具体的には、人材像を次の7職種に再設定し、職種ごとに必要なスキルを技術評価票として取りまとめた(アプリケーション技術者は、技能レベルと人事等級を紐付け、3階層とした)。

#### 【技術評価票 7職種】

- (1)アプリケーション技術者 6等級以上
- (2)アプリケーション技術者 4等級から5等級
- (3)アプリケーション技術者 1等級から3等級
- (4)組み込み技術者
- (5)カスタマーサポート
- (6)ソリューション営業
- (7)企画業務・・・スタッフ業務スキルを自社で定義

関連資料

・技術評価票 7職種(部分的に公開可能)

アプリケーション技術者(6等級以上) 技能評価 氏名:				自己評価 (5~1)	一次考課 (5~1)	二次考課 (5~1)
第一階層	第二階層	第三階層	スキル			
営業活動	ソリューション提案	日々活動	1 ソリューション提案に向け日々の活動として、下記を実施する事ができる。 (1)現情報システムの目的、機能、能力、コスト、システムアーキテクチャなど、全体的な構成を把握するための調査 (2)顧客のビジネス戦略に関連する、国内外の最新SI(システムインテグレーション)、アプリケーション情報などの調査とIT戦略立案への活用 (3)顧客のIT戦略を立案するうえでの、基本計画書の作成と提案活動 (4)メーカー、ディーラー、同業者との連携強化と実績に結びつく営業活動 (5)顧客との定期的な進捗会議を持ち、状況報告と問題点の共有化の実施			
		提案書の作成	2 提案書の作成・プレゼンについて、下記を実施する事ができる。 (1)顧客提示のRFI(情報提供依頼書)、RFP(提案依頼書)の内容理解 (2)顧客の要求機能(RFI、RFP)に対する重要ポイントの絞込みとそのソリューションの提示 (3)顧客の購買基準のヒアリングと基準に適合するよう可能な限り調整作業 (4)見積額、開発体制、スケジュール、セキュリティ、成果物、保守体制の記述 (5)課題解決策の費用対効果の定量的な提示			
		デモの実施	3 プレゼン・デモの実施について、下記を実施する事ができる。 (1)自社(自部門)の取り扱い製品やサービスと他社の競合製品、サービスの比較分析 (2)自社(自部門)の取り扱い製品やサービスの特徴を顧客に説明し、質問に対する的確な回答 (3)自社(自部門)の取り扱い製品やサービスのデモンストレーションの企画と実施 (4)自社(自部門)の取り扱い製品やサービスが顧客の要求する機能仕様、購入基準を満たしているかの調査			