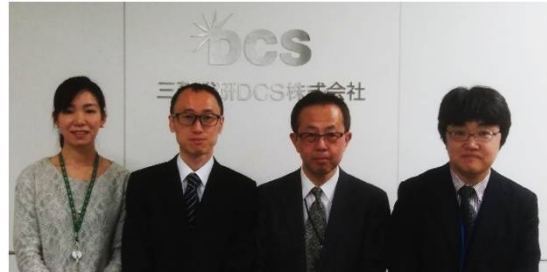




三菱総研DCS株式会社

1. 活用推進者

- iCD活用WG
(26部門の代表者によるワーキンググループ)
- PMO部人財育成アカデミー室
室長 岡崎 勇人
齋尾 和徳
但吉 英山
木村 未知子

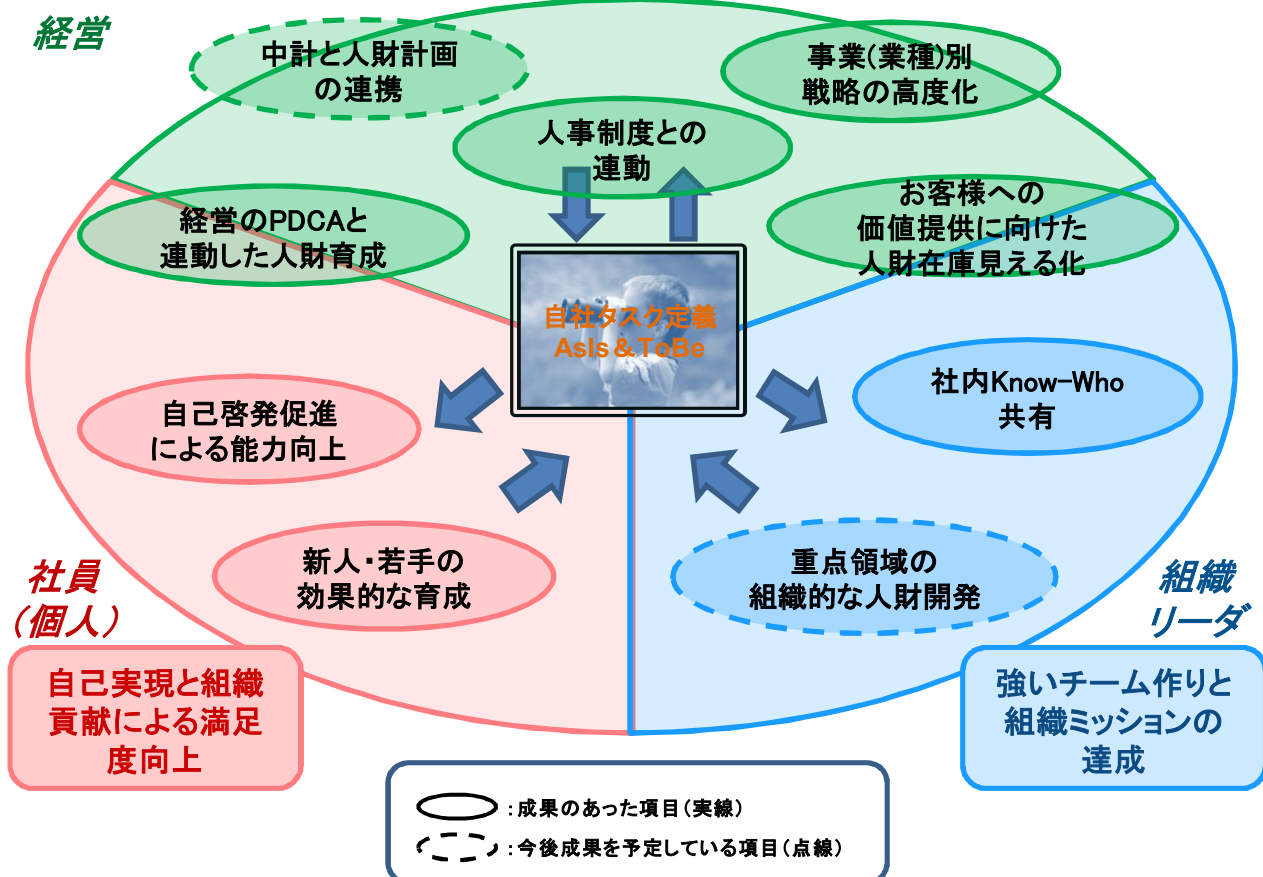


2. 会社概要

- 社 名 : 三菱総研DCS株式会社
- 所 在 地 : 東京都品川区東品川四丁目12番2号 品川シーサイドウエストタワー
- 設 立 : 1970年(昭和45年)7月10日
- 代 表 者 : 代表取締役社長 円実 稔
- 資 本 金 : 60億5,935万円
- 社 員 数 : 連結:2,784名 単体:2,028名(2017年10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>お客様への 価値提供に向けた 人財在庫見える化</p>	<p>経営戦略に必要な役割を定義し、人財在庫が見える化することで、経営の意思である「お客様への価値提供」を部門・社員に伝え、最適な要員配置ができるようになった。</p>
<p>事業(業種)別 戦略の高度化</p>	<p>上流工程の役割には、タスクディクショナリ能力情報に加え、業務分野の能力情報も付加することで、事業戦略に活用される情報が高度化された。</p>
<p>経営のPDCAと 連動した人財育成</p>	<p>経営戦略を個人目標に落とし込み、個人の成長目標と連動した人財育成のサイクルを確立した。</p>
<p>人事制度との連動</p>	<p>レベル認定を人事制度(昇格要件)の一部に設定し、能力に応じた客観的で納得性の高い評価制度を実現した。</p>
<p>社内Know-Who 共有</p>	<p>ハイレベル認定者を社内イントラに掲載し、どの部署に専門家がいるかといった「社内Know-Who」を全社で共有・活用できるようになった。</p>
<p>自己啓発促進 による能力向上</p>	<p>認定試験にプロフェッショナルとしての成長に向けた助言、課題提示といったフィードバックを重視した面接を取り入れ、自己啓発を促進。社員のプレゼンテーション能力の向上などを実現した。</p>
<p>新人・若手の 効果的な育成</p>	<p>役割・タスクを細分化し、ステップアップ感を持ってキャリア計画を策定できる環境を整備できた。成長期である新人・若手向けには、目標のiCDタスクとランクを設定し、必要な学習の流れを示した「カリキュラム・実績管理表(星取表)」を提供している。</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>中計と人財計画の 連携</p>	<p>中期経営計画(中計)で掲げている将来の計数目標を達成するために必要な要員数をiCDで管理することで、中長期的な要員採用・要員育成への活用を目指す。</p>
<p>重点領域の 組織的な人財開発</p>	<p>全社・各組織のiCDデータを年代別などの複数の切り口で強み・弱みを分析することで、適切なローテーションなど、重点領域の組織的な人財開発を目指す。</p>

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

我々を取り巻くビジネス環境に対応していくには、タスク・スキル両面から人財を評価することが重要であり、iCDはその実現を支援する経営のツールであると考えている。

従来、スキル(保有能力)で評価してきたが、今後はタスク(発揮能力)での評価に重点を置く。文化を変え、社員を正當に評価したい。

新しい分野の役割の新設、不要となった役割の廃止を適時行い、当社の経営戦略に沿った人財育成をしていきたい。



現場リーダー

ITSSの職種に当てはまらなかった役割の社員も、自社で独自定義することで、評価していけるのは嬉しい。

従来以上に細かく目標設定が可能となるため、上司の管理負荷は大きくなるが、部下の育成をより意識するようになるメリットは大きい。

全社共通の評価項目のため全社横断的な物差しとなるが、一方で、部門内で固有のルールがあると読み替えが必要になる。

社内認定を受けるには面接があるため、自身の経験を振り返るきっかけになり、貴重なアドバイスを受けることも出来た。

現状どんなタスク能力が不足しているかが明確となり、スキルアップ目標の設定や遂行が可能になる。

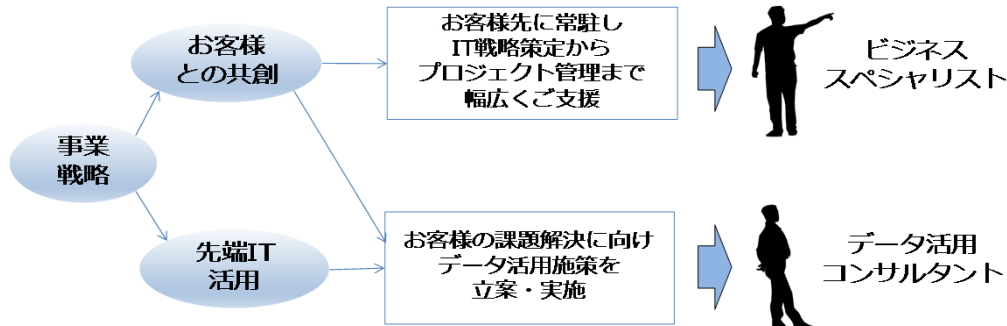


社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目：お客様への価値提供に向けた人財在庫見える化

経営戦略に必要な役割を定義し、人財在庫を見える化するすることで、経営の意思である「お客様への価値提供」を部門・社員に伝え、最適な要員配置に繋がるようになった。従来から、タスクレベルでの能力在庫は各部門独自に管理していたが、全社共通の役割で人財在庫を見える化し、経営戦略に必要な役割を定義。ITSSでは管理できなかった非IT系の役割も定義することで、組織全体の人財が管理可能になった。



【参考資料1】経営戦略と連動させた役割定義の例

■効果項目：事業(業種)別戦略の高度化

上流工程の役割として、タスクディクショナリ能力情報に加え、業務分野の能力情報も付加することで、事業戦略に活用される情報が高度化された。業務分野の категорияは、戦略変化に合わせて随時追加・見直しを行っている。

[社員番号]XXXXXX [氏名]DCS太郎		役割別認定者数				
経験業務分野		Lv.4 以上	経験業務分野			
金融(預為系)	○		金融 預為系	金融 市場系	カード 基幹系	公共 官公庁
金融(市場系)	×					
カード(基幹系)	○					
公共(官公庁)	×					
...	...					
役割レベル(タスクディクショナリ)						
コンサルタント	Lv.3	10	4	4	3	2
ビジネスアナリスト	Lv.4	25	10	5	10	3
アプリケーションスペシャリスト	Lv.3	100	50	20	40	10
ITスペシャリスト	Lv.2	70				
プロジェクトマネージャ	Lv.3	50				
...	...					

【参考資料2】事業分野データの管理(イメージ図)

6. iCD取組みの効果

■効果項目：経営のPDCAと連動した人財育成

経営戦略を個人目標に落とし込み、個人の成長目標と連動した人財育成のサイクルを確立した。

具体的には、半期毎に、経営戦略と連動した個人目標をバランスコアカード(BSC)の4視点で設定する。また、成果評価と目標設定の時期にiCDデータの一斉更新期間を設けることで、成長成果を感じさせるとともに、iCDデータの陳腐化を防いでいる(データ精度向上のため、上司によるデータチェックを義務付け)。

	経営戦略・業務目標	成長目標管理	iCDデータ更新
9月	戦略会議・年度計画策定		
10月	組織目標の 個人目標化	業務目標設定 上期目標設定 + 下期成果評価	上司チェック(必須)
11月		各個人の業務目標と	任意
12月		成長目標を一体で管理	
1月			
2月			一斉更新(必須)
3月	戦略会議・下期計画策定		
4月		業務目標設定 下期目標設定 + 上期成果評価	上司チェック(必須)
5月			任意
6月			
7月			
8月			一斉更新(必須)
9月	戦略会議・年度計画策定		
10月		業務目標設定 上期目標設定 + 下期成果評価	上司チェック(必須)

【参考資料3】年間スケジュール例

■効果項目：人事制度との連動

レベル認定を人事制度(昇格要件)の一部に設定し、能力に応じた客観的で納得性の高い評価制度を実現した。

iCDがインセンティブに繋がることで、社員が主体的に能力向上への自己啓発に取り組むようになった。

6. iCD取組みの効果

■効果項目：社内Know-Who共有

ハイレベル認定者を社内イントラに掲載し、どの部署に専門家がいるかといった「社内Who」を全社で共有・活用できるようになった。

ハイレベル認定者の所属部署や専門分野のみならず、「スキル習得方法」などの情報も掲載しているため、当該分野を目指す社員がスキル習得計画を策定する際の参考情報としても活用できる。

ハイレベル認定者の自尊心を高めモチベーション向上にも寄与している。

The screenshot shows a web page titled "人財育成サイト" (Human Resource Development Site). The page has a header with "Welcome Guest" and a main content area. On the left, there is a navigation menu with the following items: ホーム, 人財育成支援施策, 研修(社内・社外), eラーニング, 社外研究会, 資格取得, その他, iCD導入プロジェクト, トピックス, ハイレベル認定者, レベル5, にゆうふえいす, FAQと問い合わせ. Below the menu is a search box with a "検索" button and a link for "高度な検索". The main content area displays a list of high-level certified members (ハイレベル認定者) with the following details:

- 所属(2015.1.1現在) 技術企画統括部
- 認定職種・専門分野 ITスペシャリスト アプリケーション共通基盤
- 現在の担当業務 アプリケーション共通グループの課長として、各種案件のアプリケーション共通基盤領域の支援を行っています。システム開発局面におけるアプリケーション共通基盤領域とは、純インフラと個別アプリ以外のほとんどを含めようと思えば含められる、なんでも屋さんです。
- 過去に経験した印象深い仕事
 - ・某社ホスト(IMS)toUnix(Java/Oracle)ダウンサイジングプロジェクト
 - － アプリ基盤担当としての原点です。
 - ・DCS PROSRV on Cloud構築
 - － 純粋な開発案件で、アプリ基盤らしい役割で、がっつり参画した案件でした。
- スキル習得方法 「本(小説でも最悪漫画でも)を読む」ということをお勧めします。プログラムの行間から、システム構成図の線一本から、開発者の意図がにじみ出てくるような成果物を作ることを目指す。飛躍的にスキルは向上します。沢山本を読んで、いい表現に触れる事で、起承転結、無駄のなく意図やイ

【参考資料4】社内イントラでのハイレベル認定者紹介画面例

■効果項目：自己啓発促進による能力向上

認定試験にプロフェッショナルとしての成長に向けた助言、課題提示といったフィードバックを重視した面接を取り入れ、自己啓発を促進。社員のプレゼンテーション能力の向上などを実現した。

例えば、レベル4以上の認定での社内有識者による面接では、自分の能力を他人にプレゼンテーションする機会を創出した。また、認定では技術継承や後進育成などプロフェッショナル貢献も評価。面接結果は合否だけでなく、プレゼンテーションの内容や、今後の成長に向けた課題なども本人にフィードバックし、自己啓発に役立てている。

6. iCD取組みの効果

■効果項目：新人・若手の効果的な育成

役割・タスクを細分化し、ステップアップ感を持ってキャリア計画を策定できる環境を整備できた。成長期である新人・若手向けには、目標のiCDタスクとランクを設定し、必要な学習の流れを示した「カリキュラム・実績管理表(星取表)」を提供している。ITSSでは次のレベルまでのステップアップ計画が立てづらかったが、役割・タスクを細分化することで、ステップアップ感を持ったキャリア計画が可能となった。

カリキュラムの構成

- ▶ 学習の狙い
- ▶ **目標のiCDタスクとランク**
- ▶ 学習の流れ
 - ・ 基礎知識の習得 (研修・推奨書籍など)
 - ・ 類似事例の調査
 - ・ 実案件での習得ポイント
 - ・ 達成度の確認ポイント

ネットワーク・フレームワーク・
単体テスト・監視などの
分野毎に独自作成

活用シーン

今期はこのタスクをランク2に
上げることを目標にしよう

次の案件では新たにクラウド
を使うから、事前にこの書籍
を読んでおこう

単に案件をこなすだけでなく、
こういう観点で本質も理解して、
応用が効くようにしていこう



カリキュラム	iCD(大分類)	iCD(小分類)	内容	目標	2017年実績		
				1年目	7月	8月	9月
製造	DV05 アプリケーションシステム開発	DV05.7.3.3	データ構造を理解し、データアクセス技術 (SQL) を活用してプログラムを作成する	1	0	1	1
製造	DV05 アプリケーションシステム開発	DV05.7.3.4	処理速度を意識してプログラムを作成する	1	0	0	0
製造	DV05 アプリケーションシステム開発	DV05.7.3.6	プログラムのデグレードが発生しないための管理方法を理解し、実践する	2	0	1	2
製造	DV05 アプリケーションシステム開発	DV05.7.4.1	単体テスト計画に則したテストデータやスタブの作成等のテスト準備を実施する	2	0	0	0
製造	DV05 アプリケーションシステム開発	DV05.7.4.2	単体テスト計画に則したテストを実施し、テストツールを利用してデバッグする	2	0	0	1
単体テスト	DV05 アプリケーションシステム開発	DV05.7.2.1	モジュール単位のテスト密度と網羅性を定め、単体テスト計画書を作成する	1	0	0	0
単体テスト	DV05 アプリケーションシステム開発	DV05.7.2.2	プログラムの機能と目的を理解した上で、モジュール単位に定められたテスト密度、網羅性に基づいて単体テストケースを洗い出す	2	0	1	1
単体テスト	DV05 アプリケーションシステム開発	DV05.7.2.3	単体テストに必要な体制、環境等のリソースを明らかにし、準備作業を含めたスケジュールを作成する	2	0	0	0
単体テスト	DV05 アプリケーションシステム開発	DV05.7.2.4	選定した単体テストケース、単体テストの目標、評価基準、問題への対応方法を盛り込んだ単体テスト仕様書を作成する。	2	0	1	1

【参考資料5】若手育成のカリキュラム活用例