



株式会社アイネス

1. 活用推進者

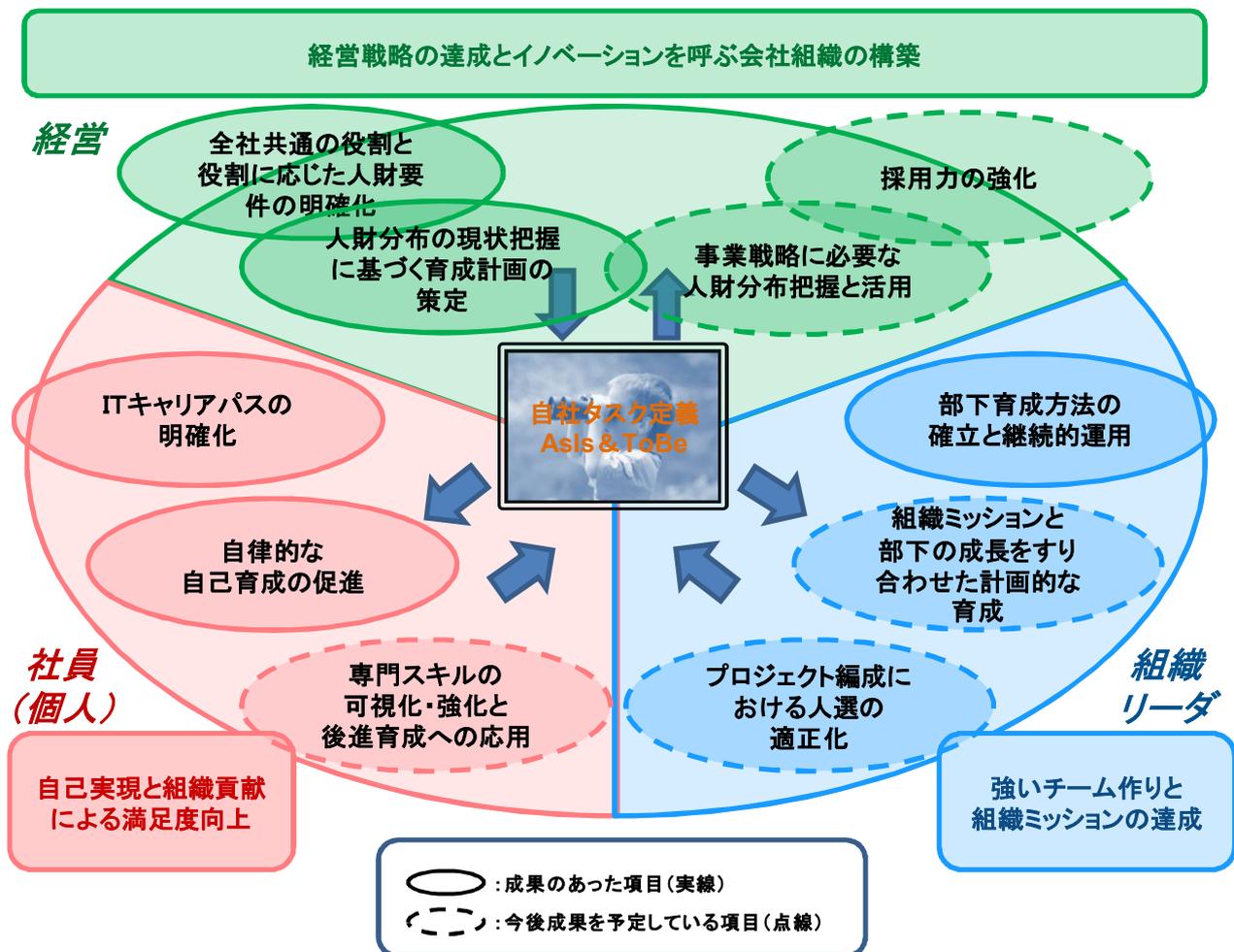
- 人財育成検討会
役員、部門代表者による検討会
- 人事本部 人材開発部
部長 野地 健一
主任 高野 達也



2. 会社概要

- 社 名 : 株式会社アイネス
- 所在地 : 神奈川県横浜市都筑区牛久保3-9-2
- 設 立 : 1964年7月28日
- 代表者 : 代表取締役社長 森 悦郎
- 資本金 : 15,000百万円
- 社員数 : 1,680名(連結)

3. iCD取組み効果



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>全社共通の役割と役割に応じた人財要件の明確化</p> | <p>iCDを活用して「役割」と役割ごとの「レベル」を定義したことで、自社が必要とする専門スキルに応じた人財要件を明確にできた。</p> |
| <p>人財分布の現状把握に基づく育成計画の策定</p> | <p>iCD診断に基づく人財分布の可視化(役割別・レベル別)により、人財育成の方向性をより具体的に検討し、育成計画を策定できるようになった。</p> |
| <p>部下育成方法の確立と継続的運用</p> | <p>iCDを活用し個々の社員が自らの「ITキャリアプラン」を策定するようにしたことで、専門スキルの向上という視点で部下を育成指導する仕組みを構築し、運用を開始できた。</p> |
| <p>ITキャリアパスの明確化</p> | <p>iCDを活用し個々の社員が自らの「ITキャリアプラン」を策定するようにしたことで、役割に対して目指すキャリアパスや中長期的なレベルアップ目標を意思表示し、スキルの習得や向上に取り組めるようになった。</p> |
| <p>自律的な自己育成の促進</p> | <p>中長期に加え、短期間(翌年度1年間)の「自分育成計画」を策定するようにしたことで、上司と具体的な内容を協議した上で、目指す「役割」のレベルアップに向け、自律的に取り組めるようになった。</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>事業戦略に必要な人財分布把握と活用</p> | <p>事業戦略(中期計画)に必要な人財分布と現状とのギャップを定量的に把握し、育成、採用、配置の計画に活用していく。</p> |
| <p>採用力の強化</p> | <p>専門スキルの向上や人財育成への積極的な取り組みを社外に発信することで企業の魅力を高め、採用力を強化する。</p> |
| <p>組織ミッションと部下の成長をすり合わせた計画的な育成</p> | <p>組織のミッションや戦略と、部下の「ITキャリアプラン」をすり合わせ、計画的な部下育成や支援をできるようにする。</p> |
| <p>プロジェクト編成における人選の適正化</p> | <p>部下の担当タスクとレベルを踏まえることで、適性人員を配置したプロジェクト編成ができるようにする。</p> |
| <p>専門スキルの可視化・強化と後進育成への応用</p> | <p>各役割の上位レベル者を社内認定し、後進の目標となるよう高度な専門スキルの発揮度合いを全社的に可視化する。後進育成の実績も認定要件とした人財育成のサイクル化を目指す。</p> |

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

- 当社にとっては人財が経営資源の根幹であり、人財の育成なくして会社の成長はない。
- iCD活用では、現状の人財分布を把握し、事業戦略やBU戦略の目標達成に必要な人財とのギャップを洗い出して分析するという活動を通じて、有効な各種育成施策を推進していく。



現場マネジャー

- 部下が将来のことを具体的に考えるきっかけになったことが、組織としての大きな効果だと思う。
- どの役割を目指すのか(目指したいのか)が、明確に見られるので育成がしやすくなった。
- 自組織・チームの実力をタスクレベルで定量的に把握することで、改善すべき箇所を把握し、対応する育成につなげていきたい。

- ITキャリアプランによって意思表示した内容に従い、目指す役割に有効な研修が提供されたのはとてもよい。
- iCDタスクレベル診断の結果を見ると強み／弱み(経験が足りない箇所)がわかり、経験してレベルアップしたい箇所を上司に明確に伝えることができた。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目: 全社共通の役割と役割に応じた人財要件の明確化

iCDを活用して自社が必要とする全社共通の「役割」と役割ごとの「レベル」を定義したことで、専門スキルに応じた人財要件を明確にできた。

従来はライン管理職とプロジェクトマネージャ(PM)という役割のみが明確になっていたが、人財育成を推進するには、社員が将来のキャリアパスを描けるように、目指すべき「役割」を明示する必要があった。そこで2016年度に人事制度改革の一環として、アイネスの事業展開に必要な、専門スキルに応じた多様な役割とレベル、レベルごとの人財要件をiCDを活用して定義した。(参考資料1)

当初は、各レベルの人財要件をすべての役割で共通に定義したが、2018年度より立ち上げた人財育成検討会での討議を通じ、主要な4役割の人財要件は個別に再定義した。(参考資料2)

| 区分 | 役割 ※()は略称 |
|----|---------------------|
| 営業 | 営業 |
| | ITコンサルティング (ITコンサル) |
| 事業 | IT企画 |
| | プロジェクトマネジメント(PM) |
| | アプリケーションエンジニア(AE) |
| | 基盤エンジニア |
| | 運用サービス |

【参考資料1】役割一覧

| iCD レベル 役割 | L1の役割別人財要件 | L2の役割別人財要件 | L3の役割別人財要件 | L4の役割別人財要件 | L5の役割別人財要件 | L6の役割別人財要件 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| プロジェクト マネジメント (PM) | | | 非公開 | | | |
| アプリケーション エンジニア (AE) | 非公開 | | | | | |
| 基盤 エンジニア | 非公開 | | | | | |
| 運用 サービス | 非公開 | | | | | |

【参考資料2】役割別・レベル別人財要件

■効果項目: 人財分布の現状把握に基づく育成計画の策定

iCD診断に基づく人財分布の可視化(役割別・レベル別)により、人財育成の方向性をより具体的に検討し、育成計画を策定できるようになった。

2018年度には、過年度(2016~2017年度)の人財分布を分析し、課題と合わせて経営層に報告した。また、さらなる人財育成の推進のために設立した「人財育成検討会」は、全社員にも人財分布を開示して、会社としての人財育成に対する取り組み姿勢を示した。

6. iCD取組みの効果

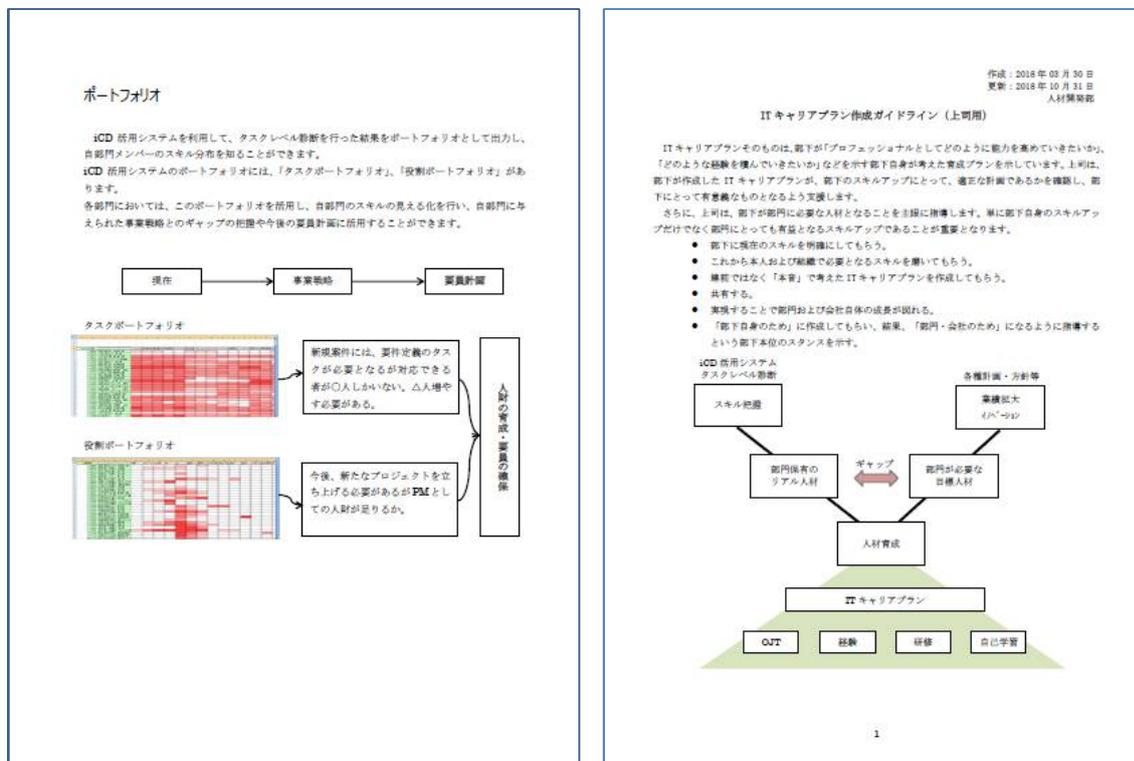
■効果項目：部下育成方法の確立と継続的運用

iCDを活用し個々の社員が自らの「ITキャリアプラン」を策定するようにしたことで、専門スキルの向上という視点で部下を育成指導する仕組みを構築し、運用を開始できた。

従来は、人事評価のための業績目標管理のみを実施しており、部下の専門スキル向上に関しては現場任せ、個人任せとなっていた。

iCD診断とITキャリアプランにより、スキルの現在や将来に向けたスキルアップへの意思が可視化されたことで、専門スキルの向上にフォーカスした育成指導が可能になった。

ただし、2017年度までの運用では、役割レベルが上司から見ると高すぎる／低すぎる場合、タスクレベルを点検し、指導のポイントを明確にする、という流れが確立できていなかった。そこで2018年度に改善策として管理職向けに「ポートフォリオ作成の手引き、ITキャリアプラン作成ガイドライン」を新たに策定、社内に公開した。同ガイドラインはその後も部下育成指導の運用手引きとして更新を続けている。



【参考資料3】ポートフォリオ作成の手引き、ITキャリアプラン作成ガイドライン（上司用）

6. iCD取組みの効果

■効果項目:ITキャリアパスの明確化

iCDを活用し個々の社員が自らの「ITキャリアプラン」を策定するようにしたことで、役割に対して目指すキャリアパスや中長期的なレベルアップ目標を意思表示し、スキルの習得や向上に取り組めるようになった。自らが目指すキャリアパス(ITキャリアパスと呼称)や目標達成に向けた計画を意思表示する「ITキャリアプラン」制度は、2016年度より運用を開始した。実際の活動は、このプランを会社・上司と共有し、お互いに協議しながら推進するが、プランの位置づけは自律的な「自分育成計画」としている。

■効果項目:自律的な自己育成の促進

中長期に加え、短期間(翌年度1年間)の「自分育成計画」を策定するようにしたことで、上司と具体的な内容を協議した上で、目指す「役割」のレベルアップに向け、自律的に取り組めるようになった。各社員は、レベルアップしたいタスクと到達レベル、習得したいスキルなどの目標と目標達成に寄与する活動などを記載する。

| ITキャリアプランニングシート(2019年度) | | | | |
|-------------------------|------|-------|------|------|
| 社員番号 | | | | |
| 氏名 | | | | |
| 部署 | | | 面談者 | |
| ITキャリアプランニング | | | | |
| 経過年度 | 現在 | 3年後 | 5年後 | 10年後 |
| 入社年数 | | | | |
| 役割レベル | 診断結果 | 3年後 | 5年後 | 10年後 |
| 役割レベル: 営業 | | | | |
| 役割レベル: ITコンタクト | | | | |
| 役割レベル: IT企画 | | | | |
| 役割レベル: PM | | | | |
| 役割レベル: AE | | | | |
| 役割レベル: 基礎エンジニア | | | | |
| 役割レベル: 運用ナビズ | | | | |
| タスクレベル診断結果 | | | | |
| 目指す姿 | | | | |
| ライフイベント | | | | |
| 【自分育成計画(1年間)】 | | | | |
| 目標 | | | | |
| 習得したいスキル | | | | |
| 資格取得 | | | | |
| 社外研修 | 研修会社 | 研修講座名 | 研修費用 | |
| 上期_社外研修(1) | | | | |
| 上期_社外研修(2) | | | | |
| 下期_社外研修(1) | | | | |
| 下期_社外研修(2) | | | | |
| 部門内 | | | | |
| 自己学習 | | | | |
| 上司コメント | | | | |

【参考資料4】ITキャリアプラン(Webシステム化して運用中)