



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 人材育成チーム
長谷川 壽延 氏

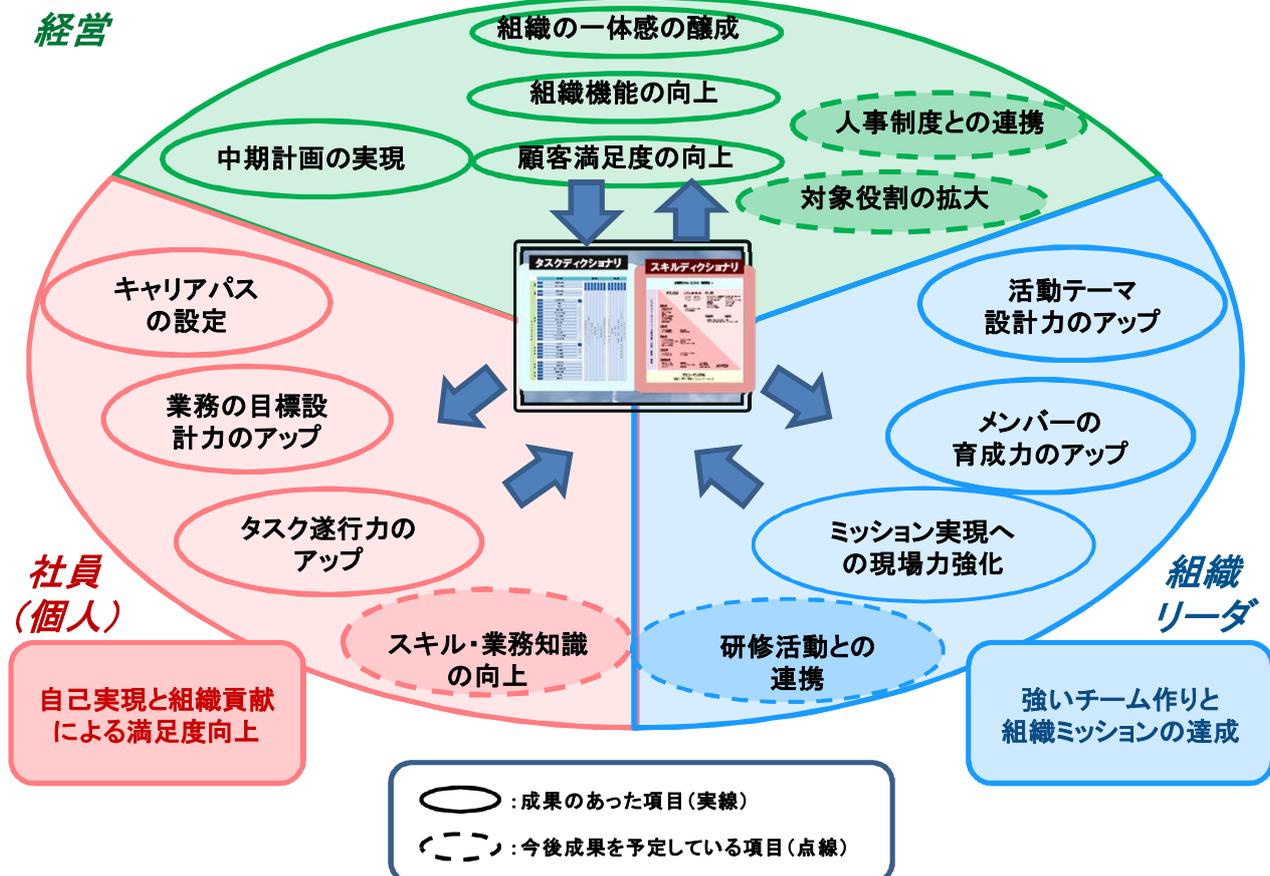


2. 会社概要

- 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 : 210名(2019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その遂行能力(レベル)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。
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、タスクデータを利用し、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、個人のスキルレベル(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、お客様へのサービス向上(顧客満足度の向上)ができた。
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のではなく、各人の希望を踏まえたうえでの役割や育成方針を決めることができる。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、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、そのためには何が必要なのか(足りないか)が明確になった。面談時の議論が充実した。
スキル習得度のアップ	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、受ける研修の意味も深まり、スキル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)との統合化を設計開始。 サービスデスク、セキュリティエンジニアリング、バックオフィスなどの役割を設計する
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

中期課題を実現するには、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ます。人材育成には時間がかかりますので、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、そのためにはタスクディクショナリデータは重要な経営データだと考えます。新入材像を設計する時に、ミッションから入って、TOBEタスクを議論していくこのプロセスは、意義があると考えています。



現場マネジャー

iCD管理システムの利用用途として、今後のキャリアパスを聞き取り、意思を伝え、両者の視点での方向性の摺り合わせがしやすいです。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べきテーマが見えてくるので、育成計画が立てやすくなりました。タスク遂行力がアップした項目を客観的に共有、認識することができるのが良いです。研修は知識を習得しただけ、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です。計画を作るデータとして今後活用していきたい。一方、精度に関しては、より客観的な評価をするためにも、評価する側の能力レベルが問われます。

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設定が非常にやり易く、良いフレームワークと思います。

一方で、それぞれのタスク遂行能力における評価には、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かと思います。

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べきです。

また、年初の目標設定時に、昨年の実績に基づき評価項目を更新、レベルアップすべき部分を今年目標において研修計画を記載しています。

しかし、昨年の実績に基づいた評価が自分だけで決めることができるので、マネージャーとの面談で更に話し込むことで、現実的な目標レベルにしていくべきです。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ります。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)ができると思っています。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目:組織の一体感の醸成

iCD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、人への急務な対策が迫られ、iCD管理体系のタスクDICを活用し、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。
その経過において、社員に「活用」が理解されている。

単年度の活動計画、中期活動計画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)

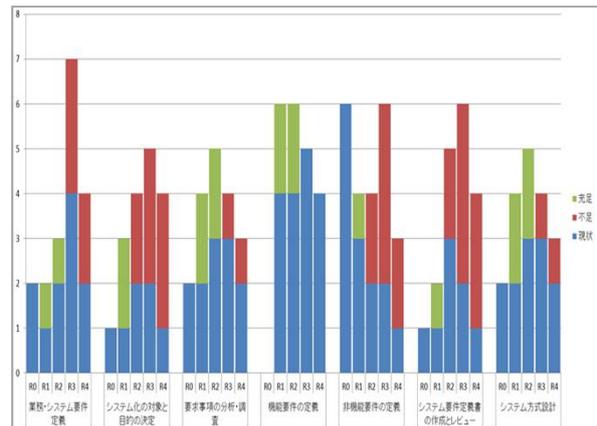
これにより、社員のタスク(仕事)遂行能力の向上と活動計画は連動して成果が出るという認識(納得性)が高まり、経営と社員の一体感が向上している。

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)>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
① 経営方針策定、経営計画策定に必要となるスキル、人材像を把握するための重要項目を抽出し、把握率を算出する。	2	6	2		2			2	6					1	
② 業務遂行に必要となる専門スキルを抽出し、把握率を算出する。	4	10	4	10		10		5	4	8	3			3	2
③ 専門スキル不足、不足項目を抽出し、把握率を算出する。	6	16	6	16		30		8	6		5			5	4
④ 経営、業務遂行に必要となるスキル、人材像を把握するための重要項目を抽出し、把握率を算出する。			20	40		50	10	8			7	3		6	4
⑤ 重要項目について100%把握率を達成するための重要項目を抽出し、把握率を算出する。				20		25	20					5			8
⑥ 上記①～⑤の重要項目について100%把握率を達成するための重要項目を抽出し、把握率を算出する。				10		10	30					7			10

【人材像毎の全社戦力強弱を把握】

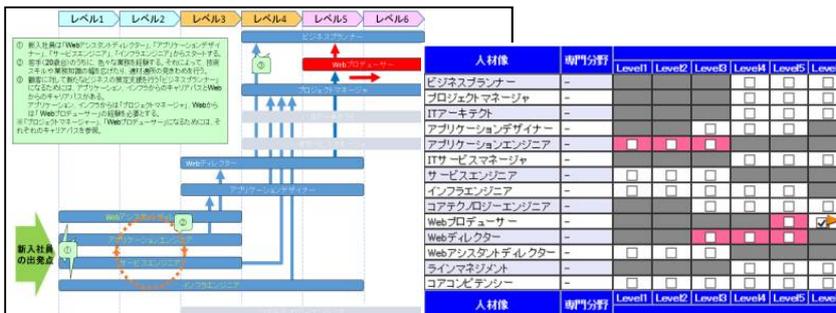


【重要タスク毎の充足度を把握】

また、「タスク」、「人材像(役割)」、「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。

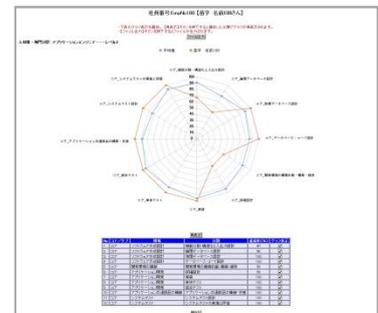
キャリアパスは、学生採用活動においても、人材育成の取り組み活動の情報として効果を出している。

<マネージャと社員との面談で使用する資料(一部抜粋)>



【SST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

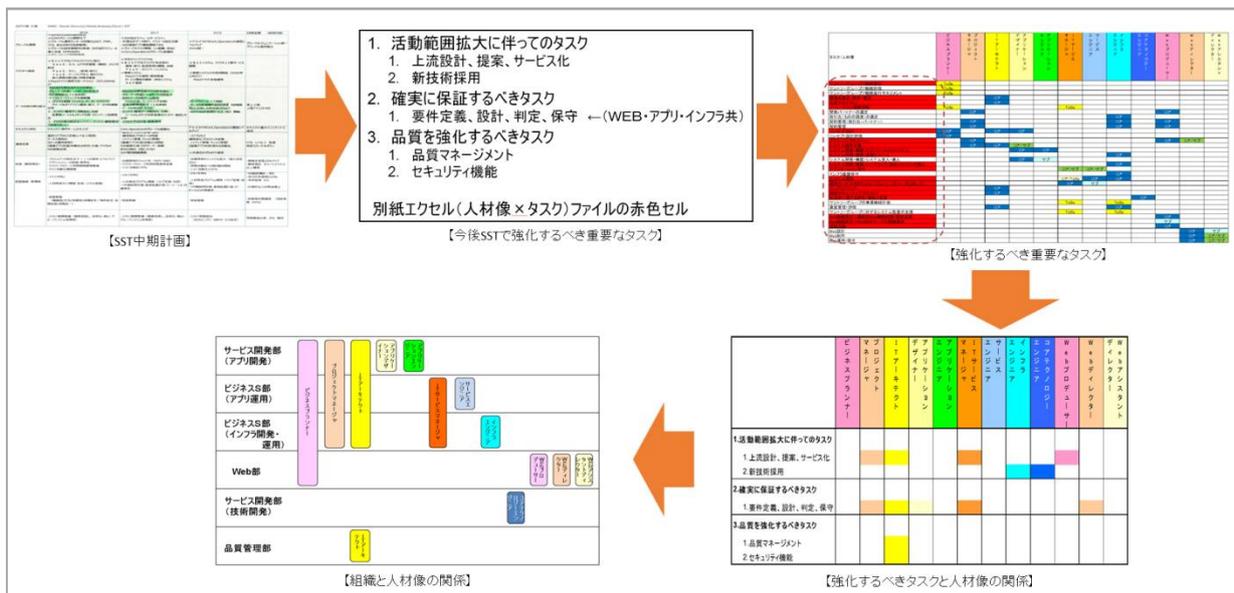
組織(全社、部門など)に属する全社員の役割別レベル分布を可視化し、現在の戦力把握することにより、適正人数の算出や業務遂行要件とメンバーのタスク能力のマッチングで最適配置を行える環境が整った。

大規模案件の開発プロジェクト、確実な運用サービスを保証するチーム、脆弱タスクレベルで先送りしている体制、新たな強化サービスを提供する体制(下記詳細記述)等、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。

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。

新しい自社での強化すべきサービス(例:データサイエンスサービス)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できています。

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】



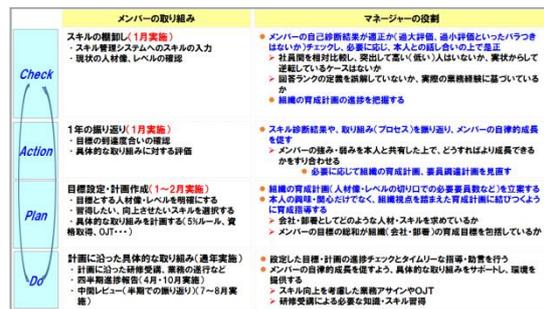
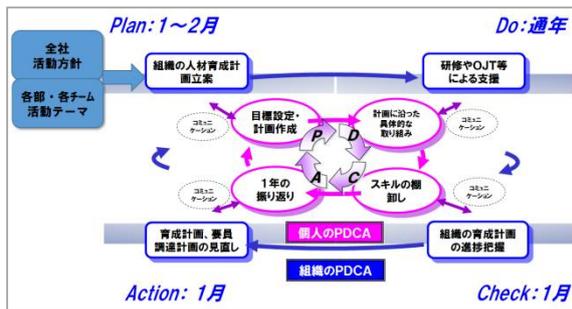
【最新のキャリアフレームワークのレベルアップ(新たなビジネス領域に必要な役割の追加)】

6. iCD取組みの効果

■効果項目:メンバ育成力のアップ

iCDタスク管理体系の導入前は、短期的な担当案件を想定した現案件の状況確認や、次の案件へのアサインをメンバーと話をすることが多く、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出来ていなかった。

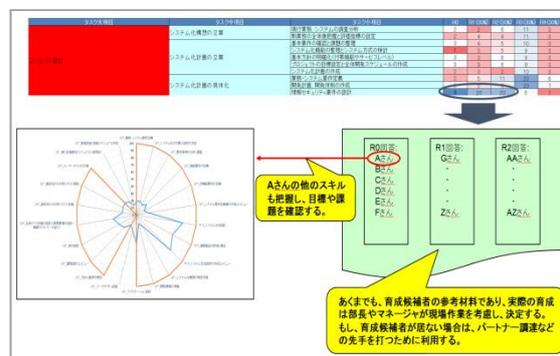
現在は年二回の面談時に、各人がどのようなキャリアパスの希望を持ち、どういうタスク遂行力に課題があり、何を伸ばしたいのか等の実態情報を踏まえたうえで、具体的な役割や育成方針を決めることができる。



【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＞

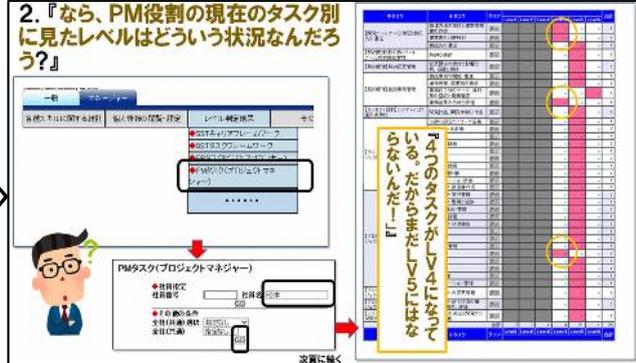


【強化すべきタスクと自組織力の把握】

【タスクレベルの実態分析】

＜面談の実施＞

1. 『M君の役割と、目標レベルはなんだったかな？』



【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】