



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

システム品質部 人材育成チーム

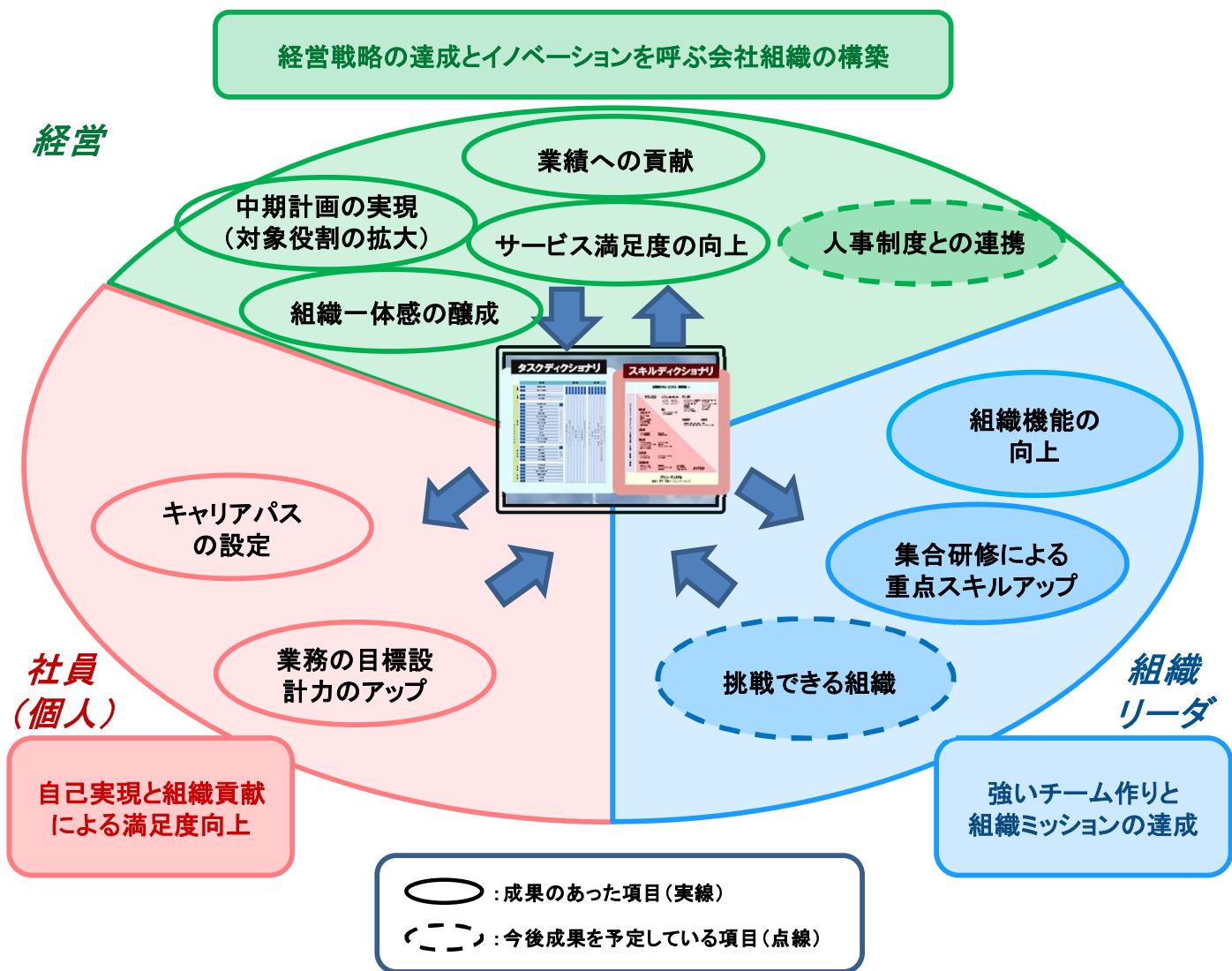
長谷川 壽延 氏



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 川村 博昭
- 資本金 : 1億円
- 社員数 : 286名(2022年1月現在)

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
業績への貢献	DXプロジェクトに対し、補完すべきタスクを明確にし、該当スキルを持ったメンバーアサインなど、体制強化の事前施策を打つことができた結果として、それぞれ、商品の安心・安全、売上貢献、コスト削減といったビジネス貢献につなげることができた。
サービス満足度の向上	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満足度の向上ができた。
中期計画の実現 (対象役割の拡大)	2020年中期計画における人材育成計画では、役割別レベル別人数目標を設定した。その中で順次、その計画に基づいて重要役割を定義し、明確にメッセージングすることで、SSTの目標に合わせた人材育成、個人の成長につながっており、結果として、後述する全社プロジェクトを無事成功させている。
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遂行するに向けての一体感が醸成できた。また、iCD認証制度においてGold★★資格を取得したこと、社内への広報が徹底され、iCD活用意識と理解力が更に向上した。2020年は、サントリービジネスシステムのグループ情報システム部との会社統合・業務の変化に合わせ、既存役割を再構築し、このタイミングで全社員対象とした。
組織機能の向上	大規模プロジェクト、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。また、標準工程に沿った、タスク体系の見直しを実施した。
集合研修による重点スキルアップ	重点ITスキルの集合研修で、組織全体の組織としての強化ポイントを知り、個人としてもスキルアップにつなげることができ、SSTだけでなく、サントリー大学の講座へも連携を実施した。
キャリアパス目標の設定	会社の変化に合わせて、組織横断的なキャリアパスの明示により、異動があった場合も将来に向けてのキャリアプラン設定の合意形成ができ、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。

4. iCD取組みの効果及び今後予定する効果内容

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	2021年、人事制度との連携について、議論を重ねてきた。人事システムの能力評価部分に、iCDデータを用いるように、2022年年初の目標設定より連動利用開始。現在、経営層、マネジャー層、メンバー層へと順次、説明会実施中
挑戦できる組織	担当業務以外でも、自らの意志で、新技術への挑戦を促す風土を醸成中。実際のビジネス領域でのサービス開発に寄与できることを目指す

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。
新人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揃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る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ところが良いです。
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だと思います。

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るべきです。

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、レベルアップするべき部分を今年の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性があります。

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。その過程において、社員に「活用」が理解された。

2020年は、サントリービジネスシステムのグループ情報システム部との会社統合・業務の変化に合わせ、既存役割を再構築し、このタイミングで全社員対象とした

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)

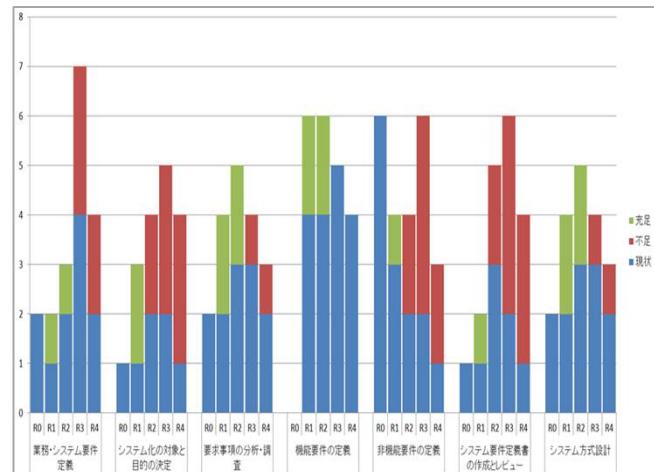
これにより、社員のタスク(仕事)遂行能力の向上と活動計画は連動して成果が出るという認識(納得性)が高まり、経営と社員の一体感が向上している。

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 ビジネスフランチャー	2 プロジェクトマネージャ	3 ITキーワード	4 アーキテクチャ	5 データエンジニア	6 サービスエンジニア	7 インフラエンジニア	8 システムエンジニア	9 コンサルタント	10 Webデザイナー	11 Web開発者	12 Webシステム開発者	13 ビデオクリエイター	14 データサイエンティスト	15 データ解析エンジニア
Q 全社的立場、開発部門に移動による複数部署立場、高い複数部署を抱える部署を抱える部署などはどのくらいいる?	2	5	2			2			2	5			1		
V 業務に従事するため各自の専門スキルを有する、担当部署を10種類以上も持つ部署もまたある部署があることを表す	4	10	4	10		10		8	4	8	3		3	2	
B 営業に従事する部署は多いが、技術部署は多くない。なぜですか? 例へば、社員がどの部署に所属しても、自分のスキルをいかして転職できるべき。	6	15	6	15		30		8	0		5		5	4	
D 営業、販売等の部署は多いが、技術部署は多くない。なぜですか? 例へば、社員がどの部署に所属しても、自分のスキルをいかして転職できるべき。		20	40		50	10		8		7	3		8	4	
I 基本的な部署については最も多くいる部署のオーバーハンド付けています(複数でもいい)。			20		25	20					5				8
U 上記レベルの部署を分けないと複数ある部署を把握する必要があります。				10	10	30				7				10	

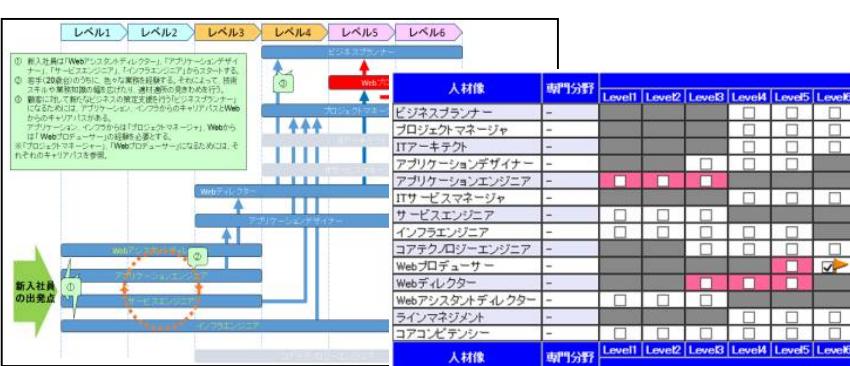
【人材像毎の全社戦力強弱を把握】



【重要タスク毎の充足度を把握】

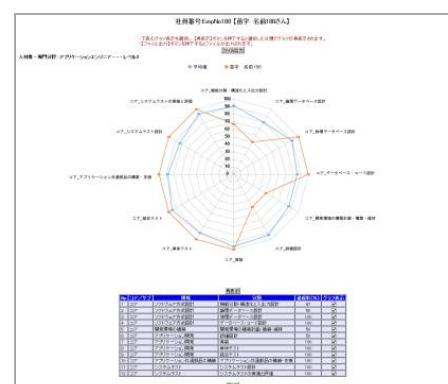
また、「タスク」、「人材像(役割)」、「キャリアパス」等が社内の共通言語として使用されるようになっている。キャリアパスは、学生採用活動においても、人材育成の取り組み活動の情報として効果を出している。

<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

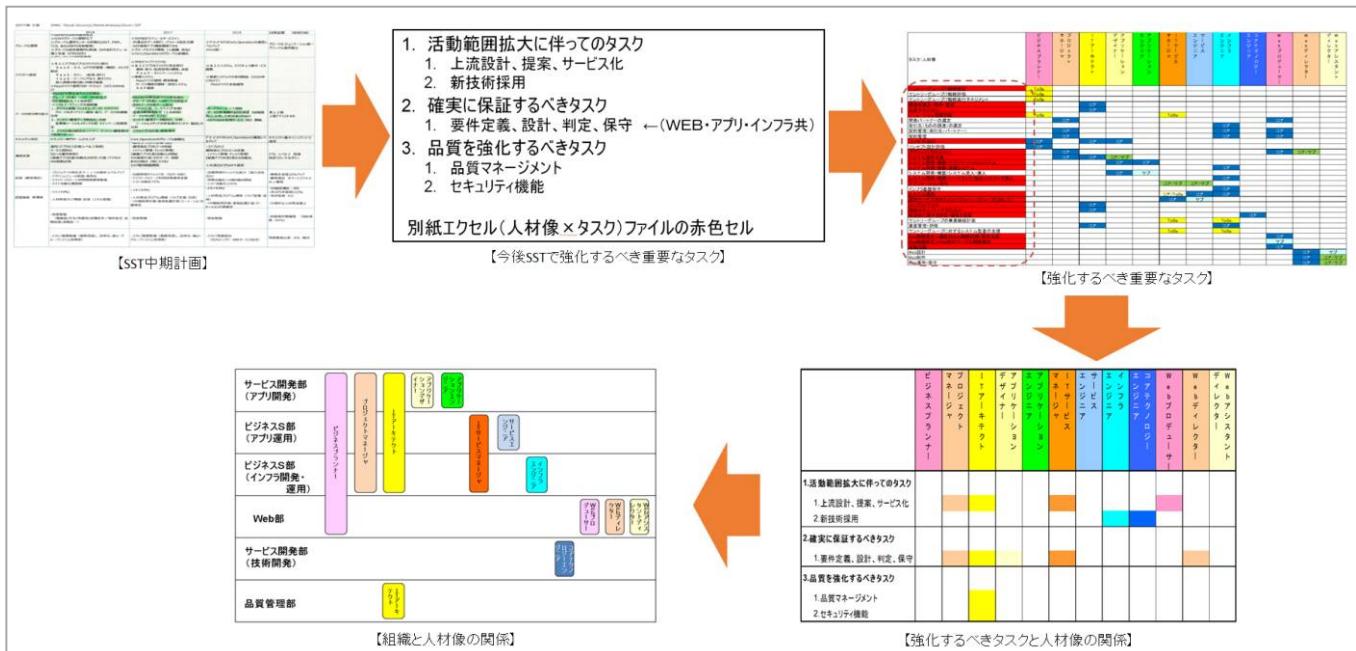
組織(全社、部門など)に属する全社員の役割別レベル分布を可視化し、現在の戦力把握することにより、適正人數の算出や業務遂行要件とメンバーのタスク能力のマッチングで最適配置を行える環境が整った。

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るべきサービス(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、タスクを認識した業務ができている。

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】

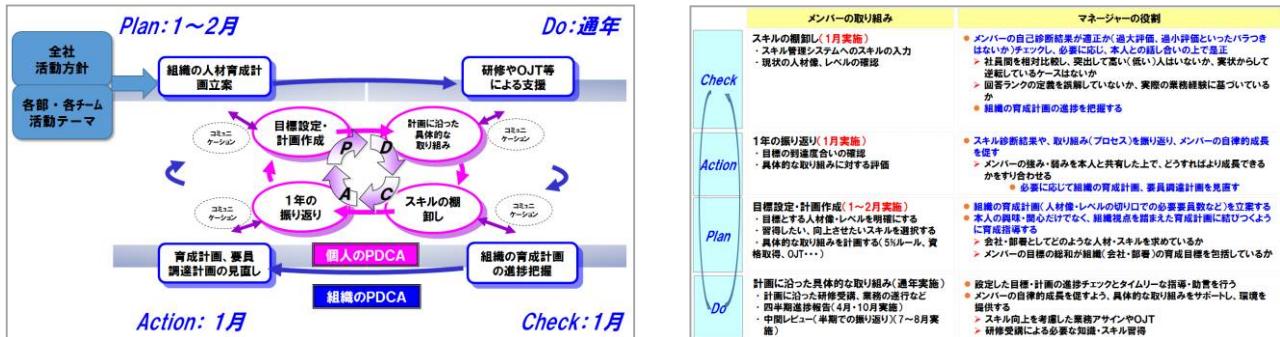
【キャリアフレームワークのレベルアップ(新たなビジネス領域に必要な役割の追加)】

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。

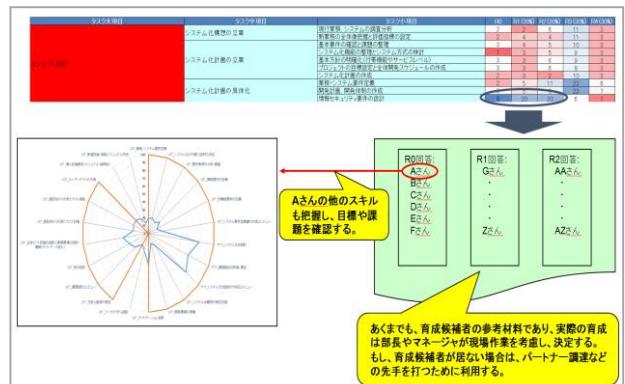
現在は年二回の面談時に、各人がどのようなキャリアパスの希望を持ち、どういったタスク遂行力に課題があり、何を伸ばしたいのか等の実態情報を踏まえたうえでの、具体的な役割や育成方針を決めることができる。



【全社活動と連動した人材育成年間プロセス】

<面談前に実施すること>

This screenshot shows a detailed personnel evaluation form. It includes sections for self-assessment, peer evaluation, and supervisor evaluation. There are numerous checkboxes and dropdown menus for rating performance levels across various competencies. A yellow box highlights a note about using the system to identify areas for improvement and develop training plans.



【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>

This screenshot shows a personnel evaluation form with a focus on task responsibility and level. It includes a section for identifying tasks and responsibilities. A yellow box highlights the identification of tasks such as PM and ITSM.



2.『なら、PM役割の現在のタスク別に見たレベルはどういう状況なんだろう?』

This screenshot shows a detailed task-level analysis report for PM roles. It includes a table mapping tasks to levels and a large grid showing the current status of tasks assigned to specific individuals. A yellow box highlights a note about the number of tasks assigned to one individual.

【前年度の活動の結果と一緒に確認する】

【活動内容を踏まえながらタスク明細を共有する】