

# セイコーエプソン株式会社

## 1. 活用推進者

DX推進本部

部長

田中 秀樹  
藤野 泰典  
清水 淳史

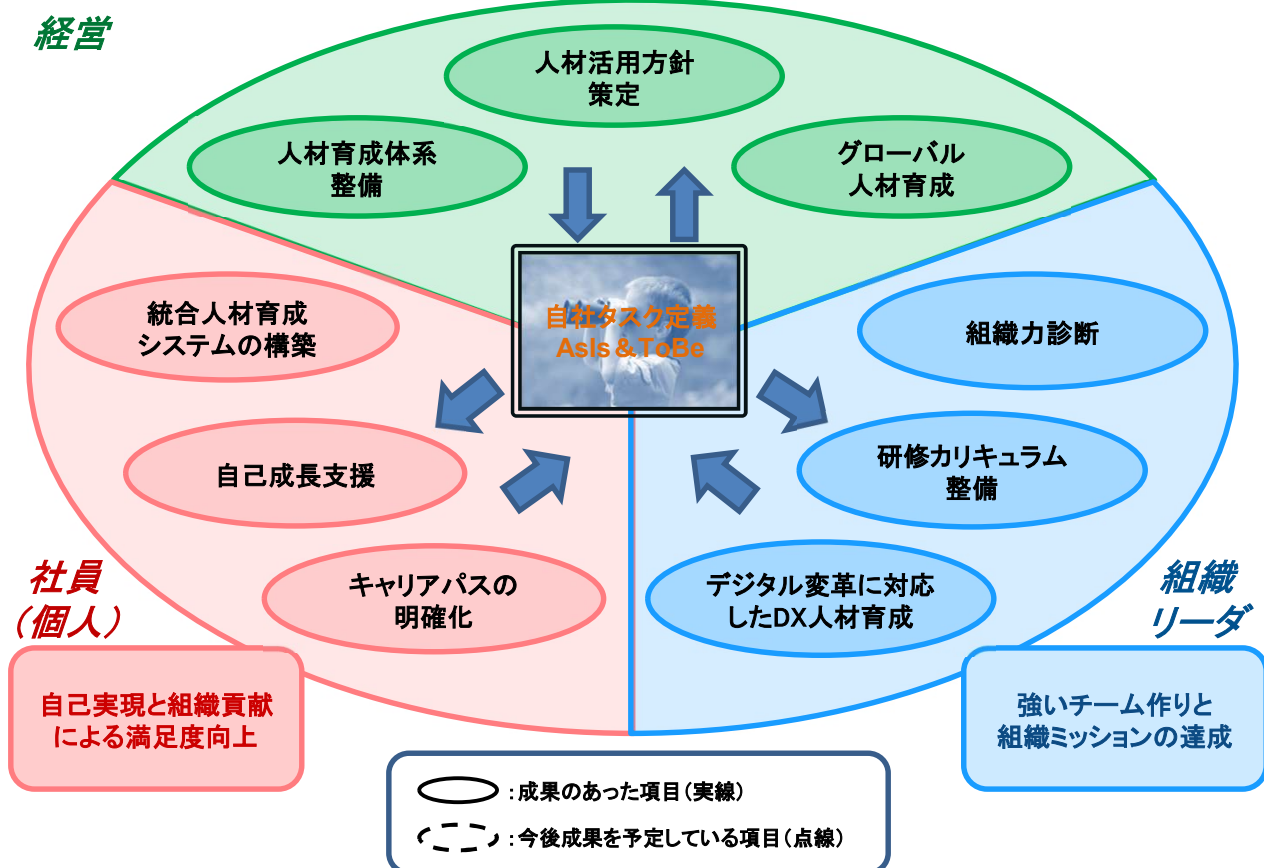


## 2. 会社概要

- 社 名 : セイコーエプソン株式会社
- 所 在 地 : 長野県諏訪市大和3-3-5(本社)
- 設 立 : 1942年
- 代 表 者 : 代表取締役社長 碓井 稔
- 資 本 金 : 532億400万円
- 社 員 数 : 連結: 78,739人 / 単体: 13,087人 (2019年9月末現在)

## 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                                                                                                                                 |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人材育成体系構築          | 目指す人材像に向け一人ひとりの能力を最大限発揮する上で、その羅針盤となるIT人材育成体系と諸施策を整備することで、組織力強化と自己成長を加速し、継続できる仕組みを構築した。                                               |
| 人材活用方針策定          | 中期計画やプロジェクト計画を達成するために、内部要員を適材適所に配置し、外部人材の活用領域も明確化した戦略的な人材活用方針の策定ができるようになった。                                                          |
| グローバル人材育成         | 導入範囲を関係会社やお客様向けIT部門、海外現法まで広げたことで、グローバルでのIT人材把握や最適配置、システムのQCDと人材レベルの維持・向上に繋がるようになった。                                                  |
| 組織力診断             | 業務タスク毎の強み・弱みを定量的に分析することで、組織機能の強化ポイントを明確化し、具体的な施策に展開できるようになった。                                                                        |
| 研修カリキュラム整備        | 業務目標を達成するために必要となるスキル獲得に向け、個人のスキル診断結果を捉えた研修カリキュラムを整備することで、積むべき業務経験を明確化し、自律的な育成計画に繋がれるようになった。                                          |
| デジタル変革に対応したDX人材育成 | DX推進本部となり、従来の社内システム構築・運用を中心とした組織ミッションから、社内外に対してデジタル技術を活用した事業活動に成果を出す組織への変革を求められている。そのような組織ミッションの拡大に対応した実践的な研修の開発により、DX人材の育成に取り組んでいる。 |
| キャリアパスの明確化        | 組織のあるべき姿とその実現に向けた目指す姿・ゴールイメージと、「社員が積むべき知識と経験」、「身につけるべき行動特性」、「個人の目指す姿・ゴールイメージ」が明確になった。                                                |
| 自己成長支援            | 目標管理面接で、業務目標と目標スキルが紐付けされた育成計画の策定が可能になり、業務を通した個人の自己成長支援につながった。                                                                        |
| 統合人材育成システムの構築     | 統合人材育成システムの自社開発により、スキル診断結果、職務経歴、研修受講履歴、保有資格などの人材情報の一元化が可能となり、多面的な能力開発や戦略的なテーマアサインを行うための基盤が完成した。                                      |
| 4.2. 効果を予定している項目  | 予定している効果内容                                                                                                                           |
| 組織パフォーマンス最大化      | システムDR(デザインレビュー)によるシステムQCD確認と、個人スキルの蓄積・活用により、組織パフォーマンスを最大化する。                                                                        |

## 5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

中期計画達成に必要な組織機能と、関連する業務タスクやスキルが明確になり、今後の育成を加味した社員の最適配置や重要プロジェクトの体制づくりができるようになった。

組織力強化に向けた外部人材活用領域が明確になり、現状のスキルマップを捉えた戦略的な人材活用方針を策定できるようになった。



現場リーダー

個人スキル診断の環境構築により、これまでのような職制、現場リーダーの経験や気づきによる定性的・感覚的な育成ではなく、スキル診断分析結果による定量的判断に基づく計画的な育成ができるようになった。

また、業務目標と目標スキルが紐付けされた育成計画により、メンバーに業務を通した自律的な自己成長を意識してもらえるようになった。

目標管理制度と連動したIT人材育成の仕組みにより、業務遂行のために必要な役割と、目標スキルレベルとのギャップが把握できるようになった。

また、必要スキルを習得するために必要な育成計画が明確となり、キャリアアップのためのモチベーションが向上した。



社員





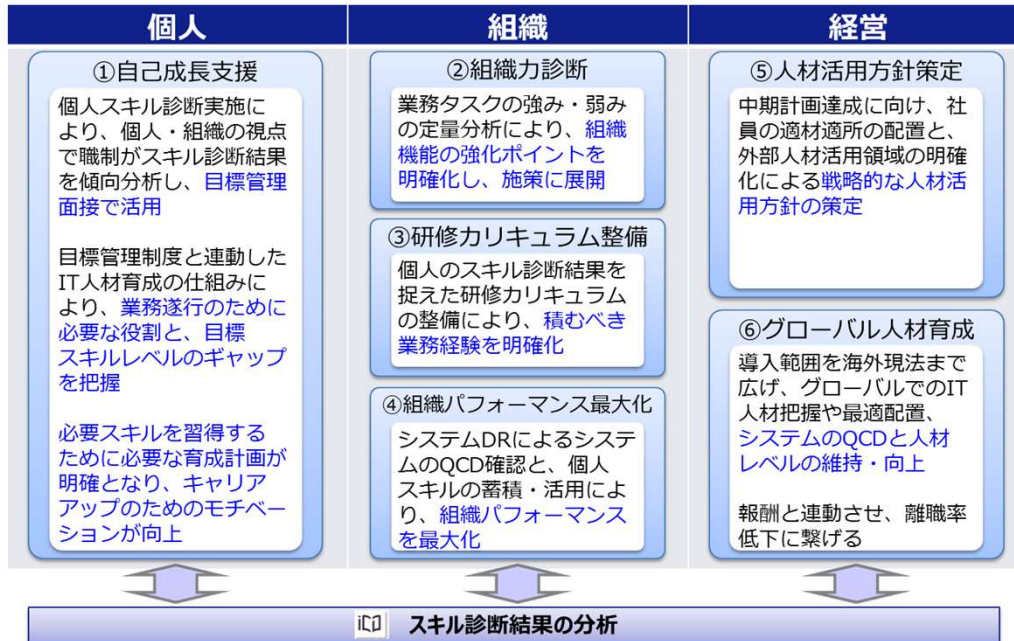
## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：人材活用方針策定(1)

中期計画やプロジェクト計画を達成するために、内部要員を適材適所に配置し、外部人材の活用領域も明確化した戦略的な人材活用方針の策定ができるようになった。

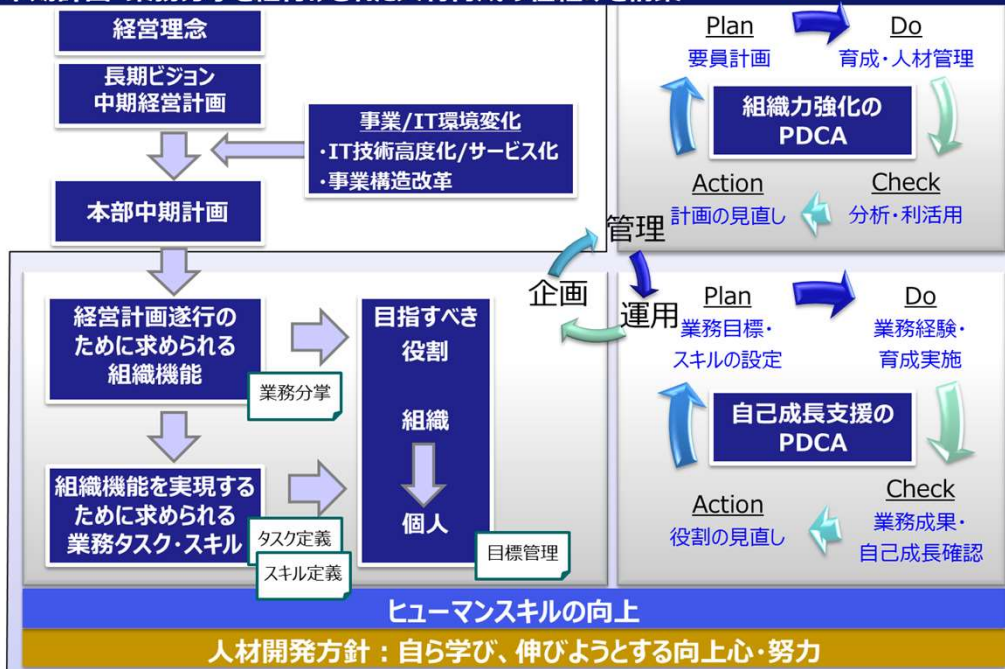
#### iCD活用フレーム

スキル診断結果の活用により、個人の成長意欲を促すことで組織力を強化し、経営目標を達成



#### IT人材育成モデル(1)

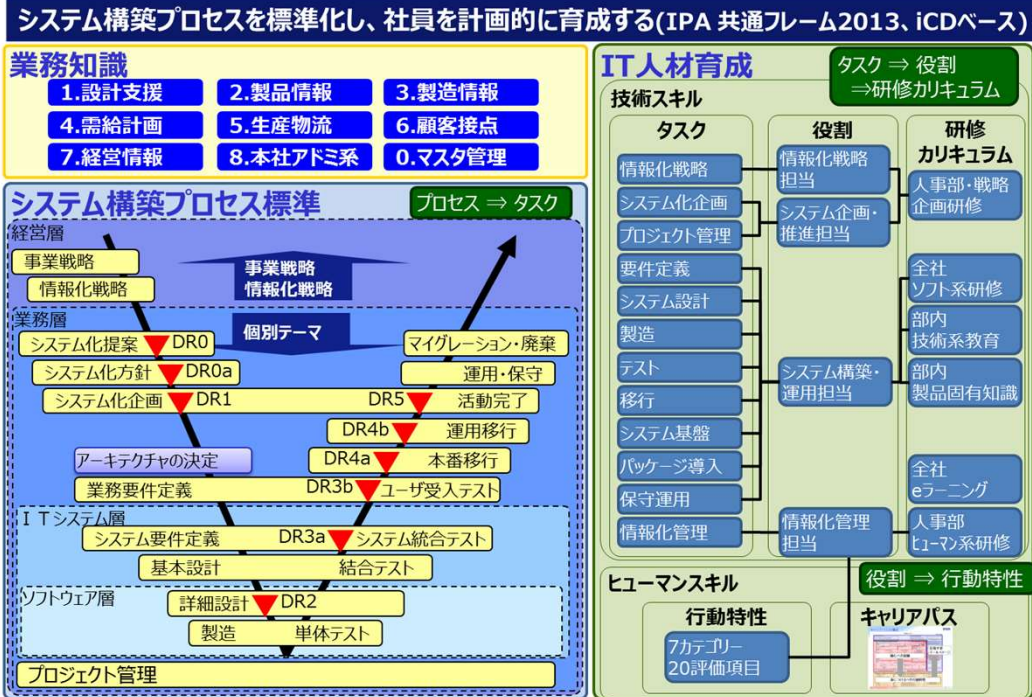
必要スキルやそのレベルが業務タスクと紐付けできていなかった過去の活動を反省し、中期計画・業務分掌と紐付けされた人材育成の仕組みを構築



## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：人材活用方針策定(2)

#### IT人材育成モデル(2)



### ■効果項目：グローバル人材育成

導入範囲を関係会社やお客様向けIT部門、海外現法まで広げたことで、グローバルでのIT人材把握や最適配置、システムのQCDと人材レベルの維持・向上に繋がるようになった。

#### グローバルでのIT人材把握や最適配置、システムのQCDと人材レベルの維持・向上



日本国内の仕組み（システムDRとiCDの導入）の海外拠点等へのグローバル展開により、システムのQCDと人材レベルの維持・向上

個人スキル診断や業務成果をもとに、報酬と連動させ、離職率低下に繋げる

#### 海外拠点への展開状況

| 海外拠点   | 事業内容 | システムDR | 個人スキル診断 |
|--------|------|--------|---------|
| インドネシア | 製造   | 済み     | 済み      |
| フィリピン  | 製造   | ↑      | 今後予定    |
| シンガポール | 販売   | ↑      | ↑       |
| インド    | 販売   | ↑      | ↑       |
| 中国（北京） | 販売   | ↑      | ↑       |
| 中国（深圳） | 製造   | ↑      | ↑       |
| 中国（無錫） | 製造   | ↑      | ↑       |

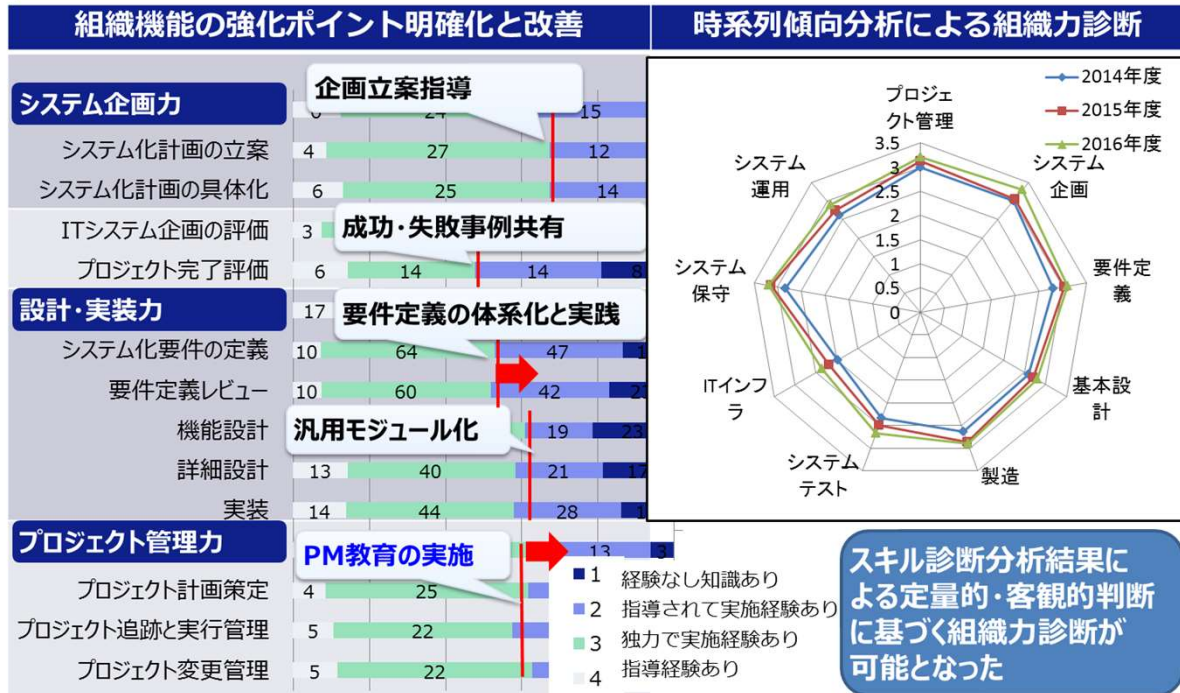


## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：組織力診断

業務タスク毎の強み・弱みを定量的に分析することで、組織機能の強化ポイントを明確化し、具体的な施策に展開できるようになった。

- ・業務タスクの強み・弱みの定量分析により、組織機能の強化ポイントを明確化し、施策に展開
- ・設計・実装力、プロジェクト管理力強化の必要性を認識



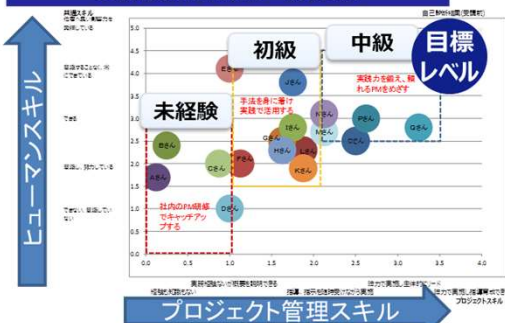
## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：研修カリキュラム整備(1)

業務目標を達成するために必要となるスキル獲得に向け、個人のスキル診断結果を捉えた研修カリキュラムを整備することで、積むべき業務経験を明確化し、自律的な育成計画に繋がられるようになった。

個人のスキル診断結果を捉えた研修カリキュラムの整備により、積むべき業務経験を明確化

#### 受講者のスキルレベル把握



【気づき】  
プロジェクト管理スキルとヒューマンスキルは相関関係がある

【成果】  
PM研修受講者の個人スキル診断結果より、3つのレベルに層別し、レベルに応じた研修を企画

●：必須  
△：任意

#### スキルレベルに応じた重点育成ポイント

| レベル | 重点育成ポイント                                            |
|-----|-----------------------------------------------------|
| 未経験 | ・プロジェクト経験が浅い層<br>・PMBOKの基本を社内教育で学ぶ                  |
| 初級  | ・プロジェクト経験はあるものの、自信が無い層<br>・WBS管理などの実践型の教育を行う        |
| 中級  | ・プロジェクトの経験があり、まんべんなくこなしている層<br>・具体的な問題解決を経験できる教育を行う |

#### 重点育成ポイントを考慮した研修設計

| No | プロジェクト管理<br>研修メニュー | 未経験 | 初級 | 中級 |
|----|--------------------|-----|----|----|
| 1  | 研修コース概説            | ●   | ●  | ●  |
| 2  | プロジェクト管理入門         | ●   | ●  | △  |
| 3  | プロジェクト実践研修         | △   | ●  | ●  |
| 4  | 研修の振り返り            | ●   | ●  | ●  |

研修前後での個人スキル診断により、研修の効果を可視化し、今後の育成計画に展開

| 研修前 | アクティビティ     | タスク                                                    | スキル                   | Bさん | Fさん | Hさん | Kさん | Mさん | Nさん | Oさん | Sさん |
|-----|-------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|     | 業務要求の定義     | ユーザー要求定義のための情報収集                                       | 業務の問題点・ニーズの把握         | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   |
|     | システム要件の定義   | システム化対象、目的の決定<br>対象範囲の妥当性判断<br>要求事項の分析・調査              | 現行システムの分析             | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 1   | 2   |
|     |             |                                                        | ニーズとシステム構成の関連の仮説      | 1   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   |
|     |             |                                                        | 対象となる業務、システムの詳細な現状把握  | 0   | 2   | 2   | 0   | 3   | 3   | 3   | 2   |
|     |             |                                                        | 対象範囲の妥当性判断            | 2   | 2   | 2   | 0   | 3   | 3   | 3   | 2   |
|     | システム要件定義    | 要件事項の洗い出し<br>要件事項の具体的な定義<br>要件事項に対する実装方式の提示<br>実現費用の算出 | 現状把握すべき項目の設定と調査       | 2   | 2   | 2   | 0   | 3   | 3   | 3   | 3   |
|     |             |                                                        | 連携する他機能・システムの詳細な現状把握  | 1   | 2   | 2   | 0   | 3   | 2   | 3   | 2   |
|     |             |                                                        | 技術・製品調査と、機能・制約・リスクの把握 | 1   | 2   | 2   | 0   | 2   | 3   | 2   | 2   |
|     |             |                                                        | 要件事項の洗い出し             | 0   | 2   | 2   | 0   | 2   | 3   | 3   | 2   |
|     | 要件定義レビュー    | システム要件定義書の作成とレビュー<br>要件の合意と承認                          | 要件事項の具体的な定義           | 0   | 2   | 2   | 0   | 2   | 3   | 3   | 2   |
|     |             |                                                        | 要件事項に対する実装方式の提示       | 2   | 2   | 1   | 0   | 3   | 3   | 3   | 2   |
|     |             |                                                        | 実現費用の算出               | 1   | 1   | 2   | 0   | 3   | 2   | 3   | 2   |
|     |             |                                                        | 対象機能・システム要件の要件定義書まとめ  | 1   | 2   | 2   | 0   | 2   | 3   | 1   | 2   |
| 研修後 | 【要件定義研修の効果】 | レベル 知識 経験 効果                                           | 関係者からのレビュー結果の評価と改定    | 1   | 2   | 3   | 0   | 2   | 3   | 1   | 2   |
|     |             |                                                        | 要件定義書とシステム化計画との整合性判断  | 0   | 1   | 2   | 0   | 2   | 2   | 1   | 2   |
|     |             |                                                        | 要件の増減、必要期間等の費用・期間の調整  | 2   | 1   | 3   | 0   | 2   | 2   | 1   | 2   |
|     |             |                                                        |                       | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   |
|     |             |                                                        |                       | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   |
|     |             |                                                        |                       | 1   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   |
|     |             |                                                        |                       | 1   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |
|     |             |                                                        |                       | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   |
|     |             |                                                        |                       | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   |
|     |             |                                                        |                       | 1   | 2   | 3   | 1   | 3   | 2   | 3   | 3   |
|     |             |                                                        |                       | 1   | 2   | 3   | 1   | 2   | 3   | 2   | 3   |
|     |             |                                                        |                       | 1   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   |
|     |             |                                                        |                       | 1   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   |
|     |             |                                                        |                       | 2   | 2   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   |
|     |             |                                                        |                       | 1   | 1   | 3   | 1   | 3   | 2   | 3   | 2   |
|     |             |                                                        |                       | 1   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2   |
|     |             |                                                        |                       | 1   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2   |
|     |             |                                                        |                       | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 3   | 2   | 2   |
|     |             |                                                        |                       | 2   | 1   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   |



## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：デジタル変革に対応したDX人材育成

DX推進本部となり、従来の社内システム構築・運用を中心とした組織ミッションから、社内外に対してデジタル技術を活用して、データを徹底的に活用し、また業務の在り方を変えることで事業活動に成果を出す組織へ変革を求められている。そのような組織ミッションの拡大に対応した実践的な研修の開発により、DX人材の育成に取り組んでいる。

**第1回** **ビジネス戦略の立案(実践編)**

座学だけではダメ！！実践してこそ自己成長だ！！

2018年 2019年  
**11月 ~ 3月**

**研修カリキュラム**

- 1.「アイデア創出」  
実際に推進したいアイデアを出す
- 2.「アイデアの昇華」  
検討テーマを決める
- 3.「環境分析」  
テーマに対し環境分析を行う  
外部視察で世間を知る
- 4.「提供価値の明確化」  
提供価値を練り上げる
- 5.「仮想カタログの作成」  
カタログを書き切る
- 6.「ビジネスモデルの設計」  
ビジネスモデル、ロードマップを書く

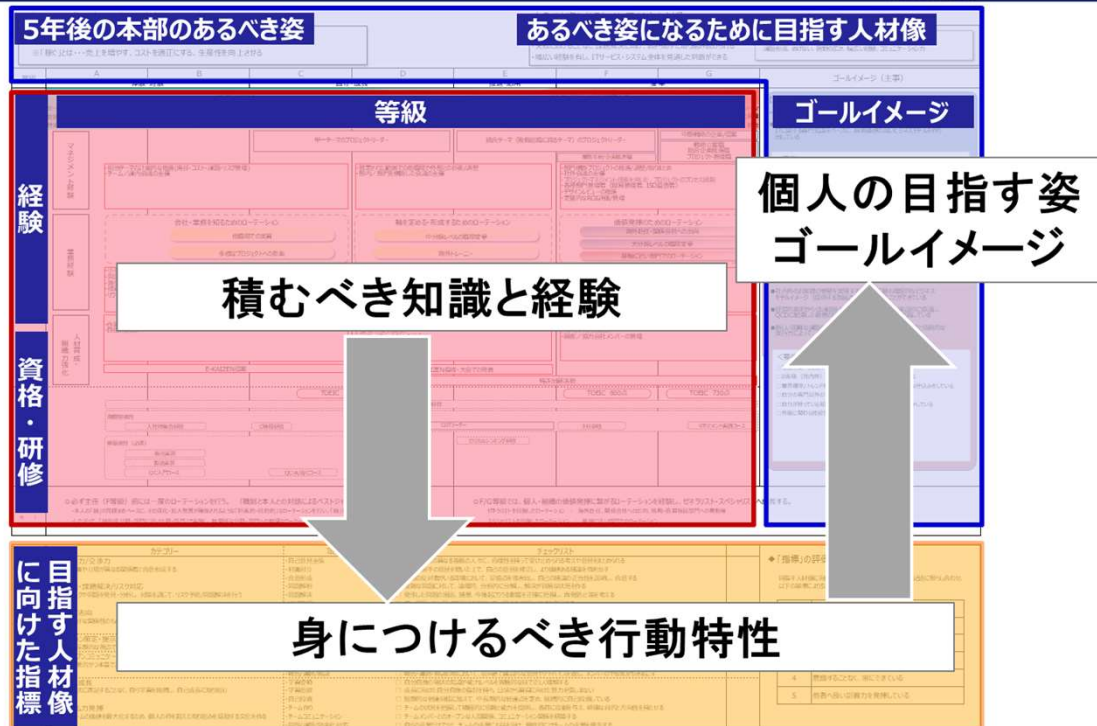
**お問い合わせ** 自己成長支援委員会 事務局

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：キャリアパスの明確化

組織の5年後のあるべき姿とその実現に向けた目指す姿・ゴールイメージと、「社員が積むべき知識と経験」、「身につけるべき行動特性」、「個人の目指す姿・ゴールイメージ」を明確化

#### 本部のあるべき姿とその実現に向けた目指す姿・ゴールイメージ

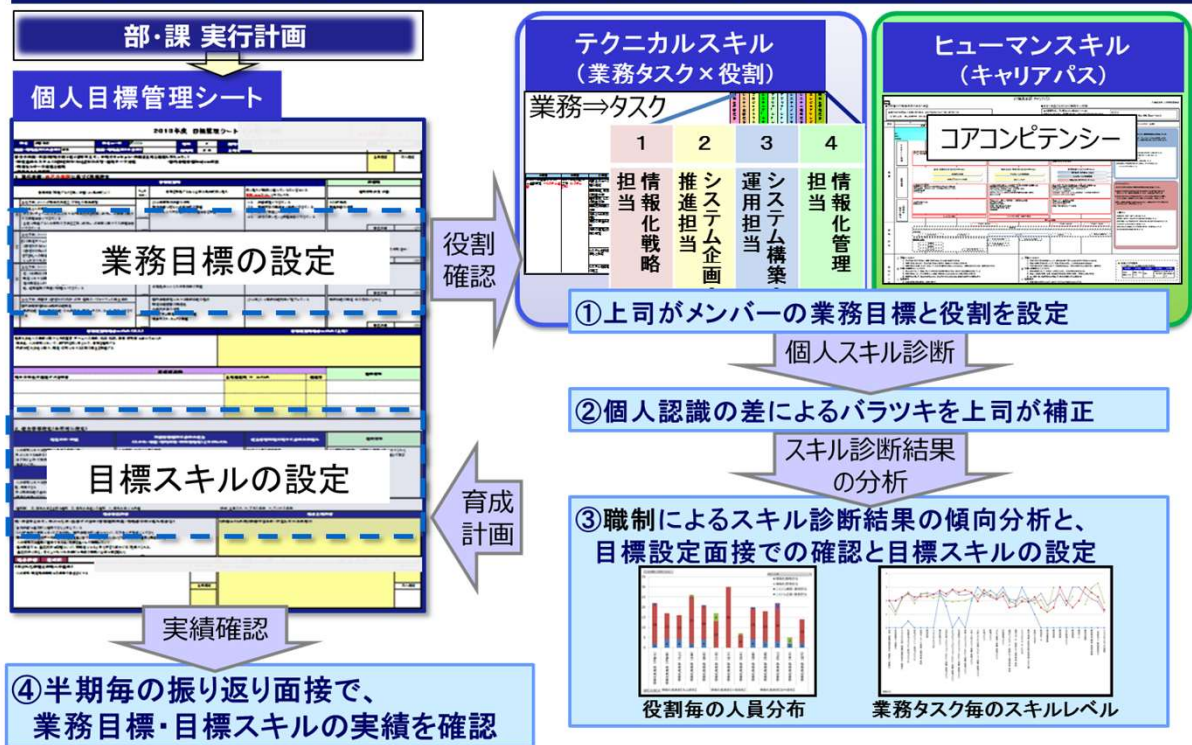


## 6. iCD取組みの効果

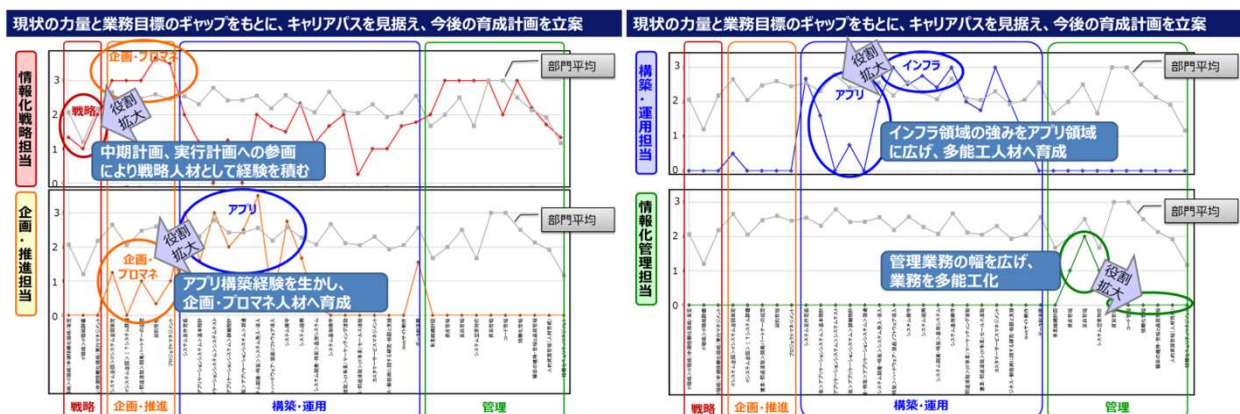
### ■効果項目：自己成長支援

目標管理面接で、業務目標と目標スキルが紐付けされた育成計画の策定が可能になり、業務を通した個人の自己成長支援につながった。

組織・個人の視点で、職制がスキル診断結果を傾向分析し、目標管理面接で活用



### スキル診断結果の傾向分析





## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：組織パフォーマンス最大化

システムDR(デザインレビュー)によるシステムQCD確認と、個人スキルの蓄積・活用により、組織パフォーマンスを最大化する。

システムDRによるQCD確認と、個人スキルの蓄積・活用により、組織パフォーマンスを最大化

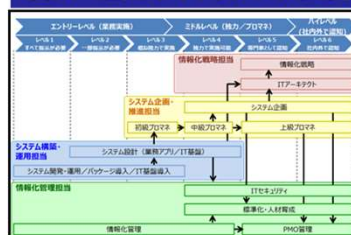
| システムDR（デザインレビュー）によるシステムのQCD確認 |             |                                      |      |
|-------------------------------|-------------|--------------------------------------|------|
| DR                            | タスク         | 評価ポイント（KPI）                          | 進捗   |
| DR0                           | システム化提案認定   | 業務課題を捉えた合理的な提案か                      | 進捗確認 |
| DR1                           | システム化企画認定   | 合理的なシステム化計画か                         |      |
| DR2                           | 設計認定        | 機能・非機能設計が適切か<br>システムテスト計画が適切か        |      |
| DR3                           | システムテスト結果確認 | システムテスト結果に問題ないか                      |      |
| DR4                           | 本番移行可否判定    | ユーザテスト結果に問題ないか<br>本番切替への準備に問題ないか     |      |
| DR5                           | システム化活動完了確認 | 企画時の効果計測を達成しているか<br>システムのQCDに問題なかったか |      |

プロジェクトの各フェーズでのシステムのQCDと、個人スキルを確認・計測し指導に活用

プロジェクトDB・人材DB  
への組織知の蓄積



個人・組織のキャリアパス設計



過去からのプロジェクト経験を組織知として蓄積・活用し、個人・組織の最適なキャリアパスを設計

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：統合人材育成システムの構築

統合人材育成システムの自社開発により、スキル診断結果、職務経歴、研修受講履歴、保有資格などの人材情報の一元化が可能となり、多面的な能力開発や戦略的なテーマアサインを行うための基盤が完成した。

※組織力診断、個人スキル診断結果については本システムに移行中

複数システムに散在していた人材情報を一元管理し、能力開発やテーマへのアサインに活用

掲載されている情報は「秘密情報」です。（第三者への公表・開示及び、複写・複製の禁止）

Skill Assist

技術・技術者 スキル診断

さん、こんにちは ログアウト 操作説明

#### 技術・技術者情報

ダッシュボード情報・職務履歴・保有資格・教育研修記録を登録・参照します。

- ▶ ダッシュボード
- ▶ 職務経歴・資格・TOEIC・保有資格

#### スキル診断

ソフトウェア開発に必要なスキルを診断し、自身のスキル（強み・弱み、目標とのギャップ）を把握します。

#### スキル確認

登録されたデータを元にスキル・経歴を可視化し、成長目標を立案します。

#### 技術・技術者情報

掲載されている情報は「秘密情報」です。（第三者への公表・開示及び、複写・複製の禁止）

ブラウザの戻るボタンを使用

#### 技術・技術者情報

- ダッシュボード
- 職務履歴
- 職務履歴（年度表）
- 研修受講履歴
- TOEIC得点
- 保有資格
- 保有認定

職務履歴 | 研修受講履歴 | TOEIC履歴 | 資格履歴 | 認定履歴 | スキル履歴

#### ▼ 職務履歴

職場名: DX管理部 年間数: 5年間

| 期間   | 業務名                                       | 規模<br>(人月) | 役割   |
|------|-------------------------------------------|------------|------|
| 2017 | システムDR海外展開、IT人材育成体系整備、要件定義研修企画・推進         | ～5         | メンバー |
| 2016 | Eutopia事務局、システムDR海外展開、IT人材育成事務局、PM研修企画・推進 | ～5         | メンバー |
| 2015 | Eutopia事務局、システムDR海外展開、IT人材育成事務局           | ～5         | メンバー |

#### ▼ 研修受講履歴

年間数: 5年間

| キャリアID   | 教育名称                      | 日付▼        | ステータス  |
|----------|---------------------------|------------|--------|
| CS000363 | e-輸出入業務管理教育(社員_一般)(2019)  | 2019/06/06 | 修了(合格) |
| CS000364 | e-安全保障貿易管理教育(社員_一般)(2019) | 2019/06/06 | 修了(合格) |
| CS000365 | e-投資資金教育(2019)            | 2019/06/06 | 修了(合格) |