

株式会社日本コンピュータコンサルタント

1. 活用推進者

企画室 営業企画
部長代理
長岡 永典



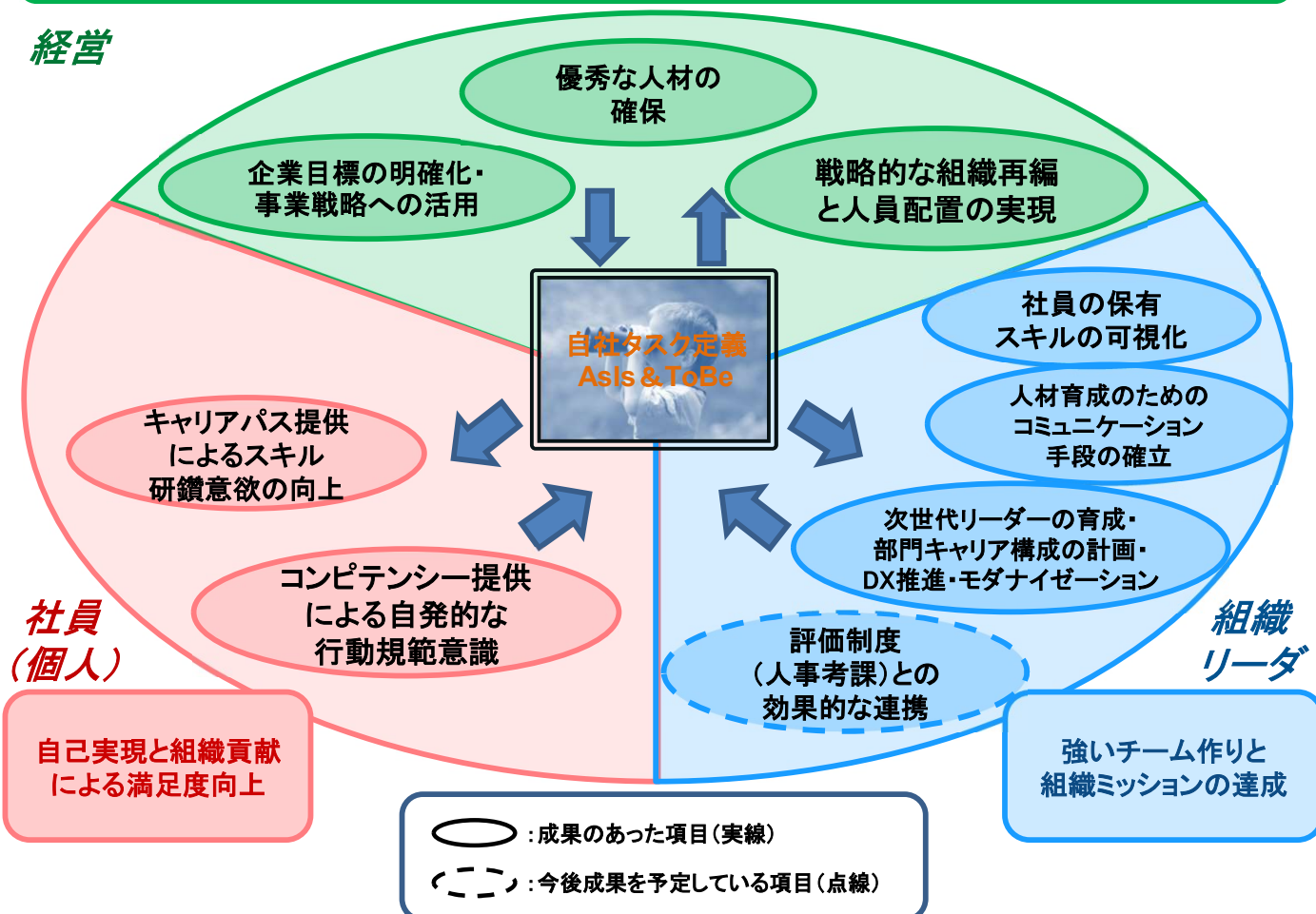
2. 会社概要

- 社 名 : 株式会社日本コンピュータコンサルタント
- 所 在 地 : 横浜市神奈川区栄町5番地1
横浜クリエーションスクエア6F
- 設 立 : 昭和55年8月29日
- 代 表 者 : 代表取締役社長 富田 松平
- 資 本 金 : 5,000万円
- 社 員 数 : 242名



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
企業目標の明確化・事業戦略への活用	会社が求める要素技術や行動(コンピテンシー)を全社員で共有することにより、会社が社員に求める指標(人材モデル)を明確に示すことができた。また、社員の所有スキル・要素技術の統計情報から、開発環境や開発言語のスキル分布の推移を分析。その分析結果に基づいたスローガンを2020年度からの新しい中期計画の基本策定方針として社員に示すことができた。
優秀な人材の確保	スキル標準(ITSS・iCD)導入による人材育成の成果を社外へ発信することによりコーポレート・アイデンティティ(CI)活動が認められ、新卒採用活動などで優秀な人材を確保できるようになった。
戦略的な組織再編と人員配置の実現	タスクを明確に切り分けることにより、以前は設計部門の一部署として設けられていたパッケージ販売部門を独立した営業部門「BP(ビジネスプロモーション)本部」として発足。さらに、BP本部内を既存のパッケージ部署と次代の業態を担うクラウドソリューション部署の2部門制とし、適正な人材を配置することで組織力を強化できた。
社員の保有スキルの可視化	従来は技術経歴管理表では表現しきれない詳細なスキル項目を、要素技術項目の一覧にマッピングすることで可視化することが可能になった。
人材育成のためのコミュニケーション手段の確立	能力開発計画時のスキル目標設定機能を活用し、上司と部下の間で具体的な育成目標を共有することで、有効な研修受講の助言や関連する業務へのアサインなど、部下の育成に対する具体的な取り組みを行うことが可能になった。
次世代リーダーの育成・部門内キャリア構成の計画・DX推進、モダナイゼーション	既存パッケージ製品の改変にあたり、先進的な技術スキルを持つ社員をリーダーに配置し、従来のウォータフォール開発からアジャイル開発への開発手法の変更と製品のクラウド化への移行を効率的に行うことができた。また、新製品開発を通じてDX推進やAI/ビッグデータ分析など新技術分野へのチャレンジを行っている。
キャリアパス提供によるスキル研鑽意欲の向上	会社が社員に求める人材モデルと一貫性のあるキャリアパスの提供により、ゴールとスキル目標(キャリアプラン)の達成に向けた道筋が明確になり、スキル研鑽意欲が向上した。
コンピテンシー提供による自発的な行動規範意識	NCC独自のコンピテンシーを定義することにより、スキルアップには要素技術に加え、若手社員は基本行動(前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力)が、中堅社員はコンセプトualスキル(概念化能力)が必要であることを意識するようになった。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
評価制度(人事考課)との効果的な連携	処遇制度(人事考課)に本人の自己研鑽意欲が反映される仕組みを考える。現状では保有スキル登録が基本的に自己申告であるため、登録結果がアンバランスとなり、評価制度との連携が困難になっている。今後、評価制度と連携させる場合は、スキルの絶対評価は行わず、目標設定に対する積極性・到達度などを評価の一要素とするなどの仕組みを検討する。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

人材育成の新しい試みというものは、短期間で結果は出せないし、景気動向やビジネス動向の影響を受ける面もあるが、諦めずに少しずつでもPDCAを回していけば、経営目標の達成という効果となって現れてくると考えている。この方向の先には、数多くのSIerの中でも弊社が頭一つ抜きん出る状況があると信じている。

スキル標準 (ITSS・iCD) の導入では、まず目的・理由をはっきりさせることが大切で、なぜやるかという哲学を明確にすることは当然だが、その上で、社内に賛同者を作ることが重要である。

具体的には、各部署に推進者を定めて、その方々を良い意味で洗脳し、その部署に仲間を増やし浸透させていく。この一見煩雑に見える運用が、経営目標の達成という効果につながる。



現場リーダー

普段は離れた拠点で仕事をする部下の保有スキルや行動を詳しく知る機会を得ることで、月報などでは把握しきれなかった詳細な保有スキルを定量的に把握できるようになった。

案件にアサインする際に、今までより効果的な人材育成施策 (人員配置) を行うための判断材料として活用できるようになった。例えば、今までは可視化できていなかった社員の要素技術のスキルがスキル標準を導入することで明確になり、開発案件に対して単独で実施できるレベルなのか、指導が必要かということを社員毎に確認することで、リスクの少ない開発体制を組むための指標が増えた。

自分のもつ技術が具体的にわかるので、自分がどの職種に向いているのか、選択したキャリアパスを実現するためには、何を伸ばせばいいのかを把握して、実行していけるようになった。

上司と相談しながら、自分の現状のスキル状態を把握して今後必要な技術を身につけ、仕事の幅や質を上げることに活かしていく。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目：企業目標の明確化・事業戦略への活用

会社が求める要素技術、会社が求める行動（コンピテンシー）を全社員で共有することにより、会社が社員に求める指標（図1参照）を明確に示すことができた。

また、社員の所有スキル・要素技術の統計情報から、開発環境や開発言語のスキル分布の推移を分析※。その分析結果に基づいて、2020年度からの新しい中期計画の基本策定方針を「少子高齢化社会でも持続可能な企業運営を目指す」というスローガンで社員に示すことができた。

職種（役割）	人材像（担当業務）
プリンシパル	市場開拓や事業戦略等の総合的な経営戦略をリードし社内の先頭に立って会社の発展に寄与する。
プロジェクトディレクタ	プロジェクトに関する総合的なマネジメントを行い、戦略的な業務展開をリードする。
プロデューサ	市場を開拓し、自身が主導となってプロジェクトを遂行する。顧客に対してのビジネス戦略の提案を始めとする交渉等を総合的にリードする。
システムアーキテクト	顧客の提示要求を満たすシステムの構築、デザインに関して技術面で総合的にリードする。
システムコンサルタント	顧客の経営戦略を推進する最適なシステム導入など経営戦略を総合的に提案する。
ソリューションセールス	パッケージソフト、ソリューションに関しての知識を十分に持ち、顧客の経営状況や市場のニーズを把握した上で導入を提案する。
システムプロフェッショナル	常に技術力を研鑽し経験を積む事で顧客と対等に交渉し、最適なプランを提案する。
システムコンシェルジェ	複合化するさまざまな情報通信技術の保守・稼働管理に関して顧客側の立場に立ってサービス向上を最優先し、最大の満足を提供する。
クルー	上長、先輩の指示のもと、日々の業務から知識を吸収し、責任感を持って業務に従事する。

図1「会社が求める人物像(役割)」

※ [スキル統計情報分析]

開発言語や、開発環境からの社内の人員構成を年度毎にプロットし、その推移からITサービス業界に求められている人材構成を分析した(図2参照)。

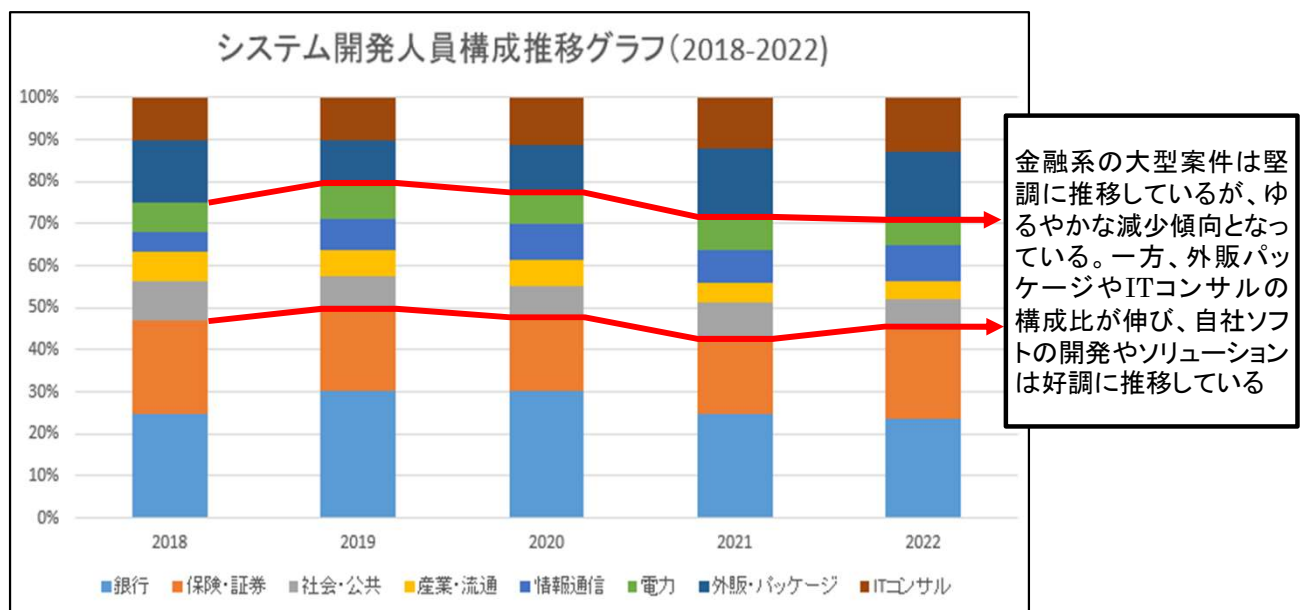


図2「システム開発(人員構成)推移グラフ」

6. iCD取組みの効果

■効果項目：戦略的な組織再編と人員配置の実現・DX推進・モダナイゼーション

タスクを明確に切り分けることにより、以前は設計部門の一部署として設けられていたパッケージ販売部門を独立した営業部門「BP(ビジネスプロモーション)本部」として発足。さらに、BP本部内を既存のパッケージ部署と次代の業態を担うクラウドソリューション部署の2部門制とし、適正な人材を配置することで組織力を強化できた。BP本部では既存の「プロダクトマーケティングキャリア」、新規の「セールスキャリア」のキャリアパスを設定し、ミッションを明確化した。これに基づく運用によって若手社員を中心にスキルアップを継続した結果、BP本部の業績は飛躍的に拡大した。(組織改編後の業績は全社売上比が1.56倍に対しBP本部売上比は5.29倍)

さらに、BP本部内の地域別営業組織を、スキルマップに基づいてソリューション別組織に再編する組織改革を行った。具体的には、既存パッケージの開発、販売および顧客へのコンサルタント業務を通じたソリューションを提供する「BS(ビジネスソリューション)プロジェクト」、クラウド、ビッグデータ、IoT、AIなどの先進的な技術トレンドに対応した製品を開発、販売する「CS(クラウドソリューション)プロジェクト」という組織の方針を明確にし、適正な人材を配置することで組織をさらに強化し、初年度から高い実績を上げている。

＜実績＞

●BS(ビジネスソリューション)プロジェクト

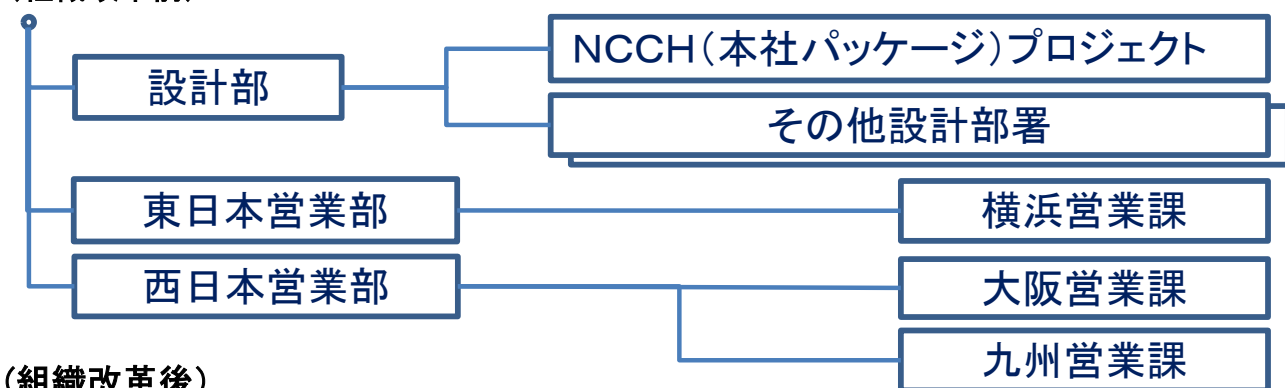
・既存の介護システムパッケージ製品(製品名:介舟ファミリー)のクラウド化を完了(開発手法はアジャイル開発を採用し、過去の開発実績やiCDのスキルマップ等を活用して最適に配置された体制で開発を行い、開発上の大きな問題も発生せず、旧パッケージ製品の約1/6の開発規模でモダナイゼーションを行うことができた)

●CS(クラウドソリューション)プロジェクト

・中小企業向けのクラウドサービス移行の支援事業を開始

・ビッグデータ・IoT・AIの技術要素を盛り込んだアグリ向けの新製品(製品名:moopad)の開発・リリースを完了

(組織改革前)



(組織改革後)

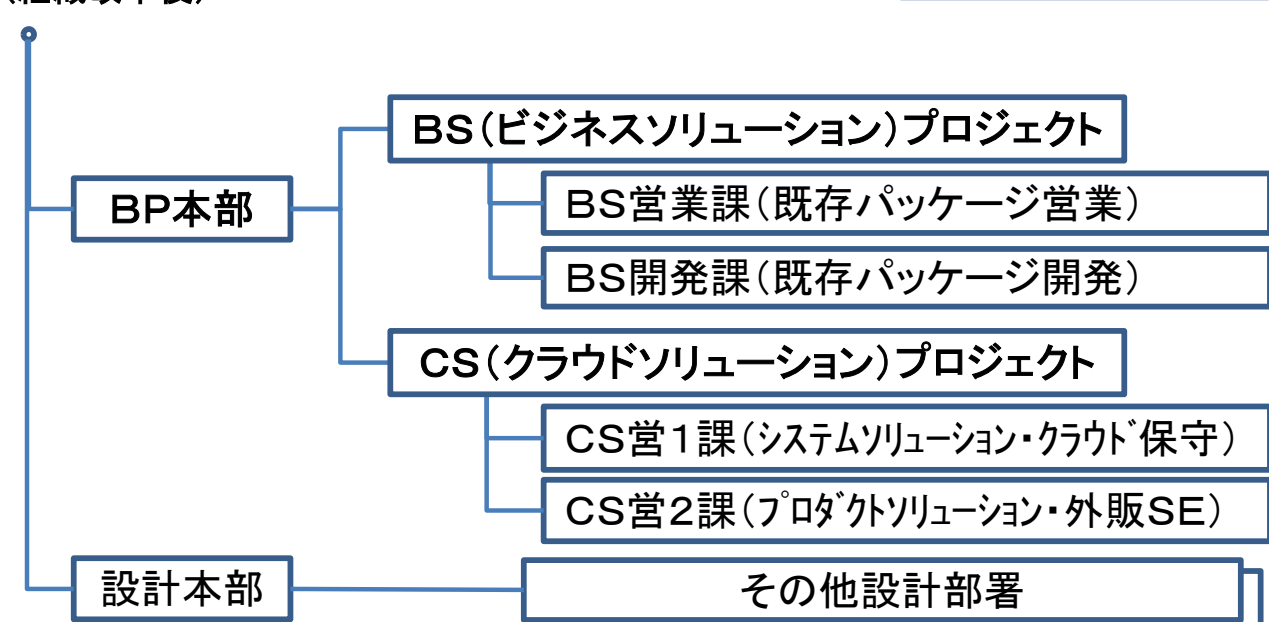


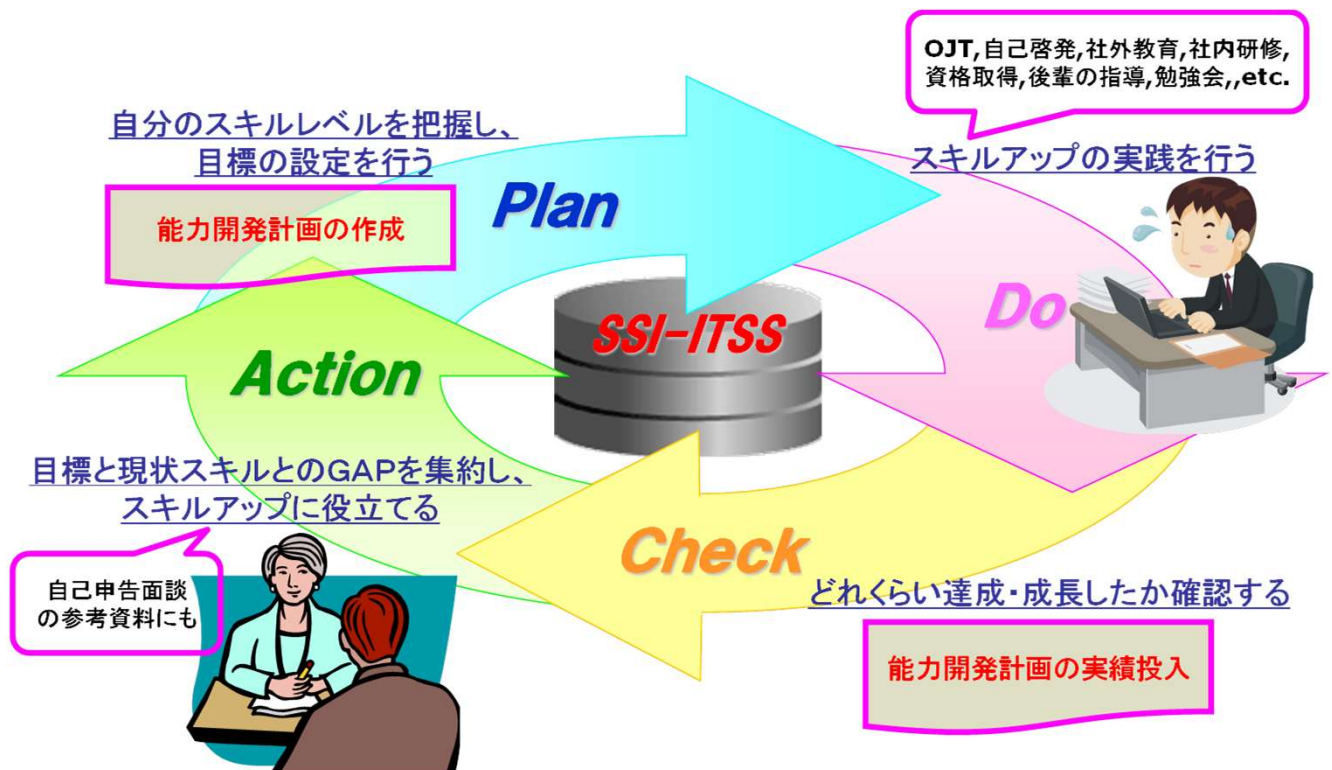
図3 「組織図(抜粋)」

6. iCD取組みの効果

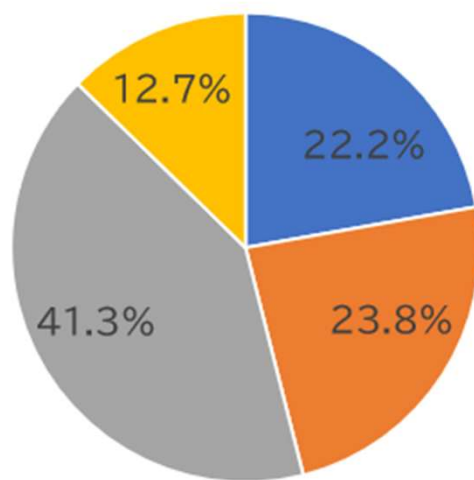
■効果項目：人材育成のためのコミュニケーション手段の確立

能力開発計画時のスキル目標設定機能を活用し、上司と部下の間で具体的な育成目標を共有することで、有効な研修受講の助言や関連する業務へのアサインなど、部下の育成に対する具体的な取り組みを行うことが可能になった(図4参照)。

能力開発計画を活用し、人材育成のPDCAを効果的にまわすことで、社員のライフサイクルに沿った継続的なスキルアップ・社員のモチベーション向上・目標意識の定着・高いパフォーマンスを確保することができる。



能力開発計画の達成度合いの推移(2019.3→2022.3)



■キャリアアップ ■レベルアップ ■達成率アップ ■変化なし

2014年度から導入した能力開発計画は、2018年度に試行運用を終了し、2019年度から本格的なPDCAサイクル運用を開始している。

左円グラフが示す通り、本格的運用が始まった2019年度から2021年度までの期間で、約87.3%の社員がスキルアップし、より上位のキャリアへとランクアップした社員も22.2%いることから、能力開発計画によるスキルアップが社員に浸透し、活用されていることがわかる。

図4 「能力開発計画の仕組みと達成度合い」

6. iCD取組みの効果

■効果項目：キャリアパス提供によるスキル研鑽意欲の向上

会社が社員に求めるキャリアパス定義(図5参照)と一貫性のあるキャリアパス(図5参照)の提供により、ゴールとスキル目標(キャリアプラン)の達成に向けた道筋が明確になり、スキル研鑽意欲が向上した。

例えば、今まで漠然と技術教育を受けてきた社員でも、自らが取り組むべき優先的な課題、キャリアパスの達成で求められるスキル向上に必要な学習・経験を具体的なスキル項目で意識するようになった。

運用にあたり、入社して2、3年目(レベルⅡ)までは、人材モデルに応じたキャリアパスを設定せず、一律に「クルー」として基礎的なスキルを身につけるといった形態とした。

レベルⅢからは、担当業務や本人の持つ能力や資質などで、それぞれ上位レベルにつながるパスを設定した。各社員は、これらを基にキャリアプランを選択し、上司の助言や支援を得ながら成長目標を設定する。

パターン	キャリア	キャリアパス定義(将来の人物像)
① (既存)	請負技術者キャリア(1)	顧客の経営課題を解決するための業務分析やソリューション提案を行い、プロジェクト全体の管理・推進を行う 提案型システムエンジニア
② (既存)	請負技術者キャリア(2)	顧客の提示要求を満たすシステムの構築に関して卓越した技術力でプロジェクトの技術管理、システム提案を行う 上級テクニカルエンジニア
③ (既存)	プロダクトマーケティングキャリア	(本社介舟キャリアから改名)業界のニーズをシステム構築に反映し、顧客が満足するサービスを提供できる営業力をもった セールスエンジニア
④ (既存)	プロデューサキャリア	顧客の要望や分析により経営上の課題を見つけ、最適なシステムを構築し、解決する システムアナリスト
⑤ (新規)	コンサルタントキャリア	顧客の業務内容を見通し、問題に合わせた情報システムの企画、設計を行なう。高度な問題解決能力を持つ システムコンサルタント
⑥ (新規)	セールスキャリア	パッケージ、SIに関する知識を十分に持ち、顧客の経営状況や市場のニーズを把握した上で導入を提案する 上級システムアドミニストレータ
⑦ (新規)	ディレクタキャリア(1)	システム開発のまとめ役で、プロジェクトが円滑に進むよう、進行管理を行い、顧客と開発チームの橋渡しも行う プロジェクトマネージャー
⑧ (新規)	ディレクタキャリア(2)	後進の指導、育成を含む総合的なマネジメントができる。また、マーケティングやビジネス推進を総合的にリードできる プロジェクトディレクター
上位	エンタープライズ (全キャリアの最上位)	経営戦略や事業戦略の総合的アプローチ、将来戦略を立てられる。後進の育成を完璧に行い、ビジネスを総合的に推し進める ITストラテジスト

図5 「キャリアパス定義(将来の人物像)」

キャリアパス定義		① (既存)	② (既存)	③ (既存)	④ (既存)	⑤ (新規)	⑥ (新規)	⑦ (新規)	⑧ (新規)	
キャリア レベル		請負技術者 キャリア(1)	請負技術者 キャリア(2)	プロダクト マーケティング キャリア	プロデューサ キャリア	コンサルタント キャリア	セールス キャリア	ディレクタ キャリア(1)	ディレクタ キャリア(2)	
X	エンタープライズ (経営マネジメント)	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル	プリンシパル	
IX	事業統括レベル (事業マネジメント)		プロジェクト ディレクタ			プロジェクト ディレクタ	プロジェクト ディレクタ			
VIII	マネジメント上級 (組織マネジメント)	プロジェクト ディレクタ	システム アーキテクト	プロジェクト ディレクタ	プロデューサ	システム コンサルタント	ソリューション セールス	プロジェクト ディレクタ	プロジェクト ディレクタ	
VII	マネジメント中級 (組織マネジメント)									
VI	マネジメント初級 (組織マネジメント)									
V	10年目～ (革新創造・リーダー)	システムプロ フェッショナル	システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ	システムプロ フェッショナル	システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ	システムプロ フェッショナル	システムコン シェルジュ	
IV	6～9年目 (創意工夫・影響力)									
III	4、5年目 (推進活動)									
II	2、3年目 (定型)	クルー								
I	新人	入社3年間は「言われたことに対して完遂する責任感」「プロフェッショナルとして働く意識」を醸成する								

図6 「NCC独自のキャリアパス定義」