



# アサヒビジネスソリューションズ株式会社

## 1. 活用推進者

執行役員

小熊 利章

管理統括部長

小野 正泰

管理統括部

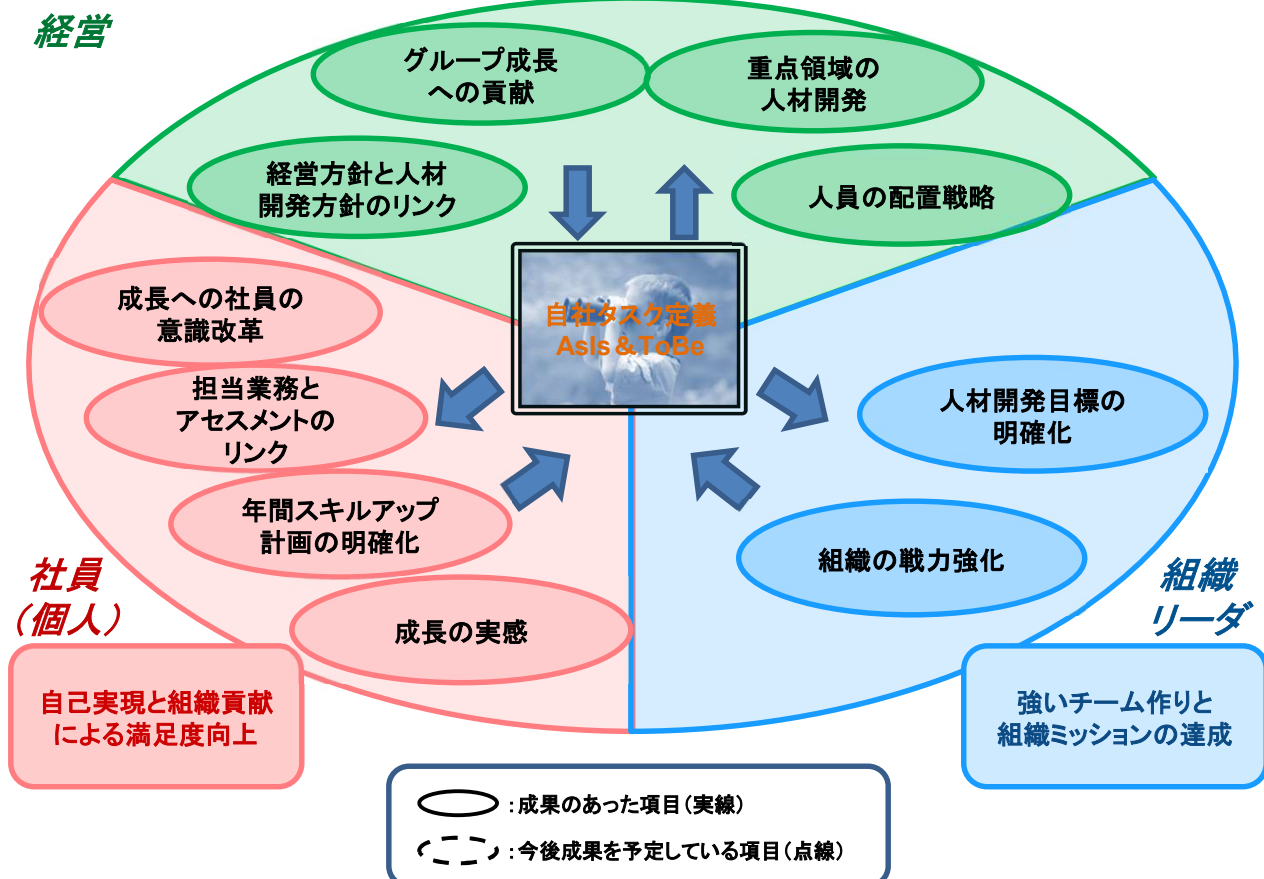
穂戸田 謙一

## 2. 会社概要

- 社 名 : アサヒビジネスソリューションズ株式会社
- 所在地 : 東京都墨田区吾妻橋1-23-1
- 設 立 : 1988年4月
- 代 表 者 : 正西 康英
- 資 本 金 : 1億1,000万円
- 社 員 数 : 143名 (2019年1月1日現在)

## 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
グループ成長への貢献	成長を継続するアサヒグループをITの側面で支えてきた。具体的には、コスト削減を達成しつつ、拡大する組織に対応し、品質の向上を達成するとともに、新たな領域へも挑戦している。
経営方針と人材開発方針のリンク	iCDによるアセスメント結果を共通言語として、経営者と人材開発部門で摺合せを実施し、基本的な方針の共通認識について、合意ができた。
重点領域の人材開発	グローバル化を視野に入れた語学教育の成果もあり、お客様企業へグローバル人材として出向させるなど、成果を上げている。
人材配置の最適化	iCD導入を含めて蓄積した人材データベースの活用により、戦略に基づいた適正な人材配置を実施。
人材開発目標の明確化	iCDにより、タスクを明確化できたので、開発目標がより明確化した(従来のITSSの際には、例えば、PMとしてのレベルを上げると言う漠然とした目標であった)。
組織の戦力強化	個人レベルでの開発目標の明確化にとどまらず、組織としての戦力強化への活用を開始した。
成長への社員の意識改革	ITSSを柱とした人材育成制度(CDP)の導入により、自らの成長に対する社員の意識改革を促すことができた。結果、多くの自己研鑽に結びついている。
担当業務とアセスメントのリンク	iCDの導入により、タスクレベルでの確認が可能となった(従来のITSSベースではできなかった)。
年間スキルアップ計画の明確化	タスクレベルでの目標設定が可能となった。
成長の実感	フィードバックの充実により、1年前との比較が容易となった(従来のITSS時代には、最終評価レベルの確認のみであり、成長の実感に乏しかった)。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容

## 5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

2009年にスキル標準をベースとした人材育成制度(CDP)を制定したことにより、会社のメッセージを社員に明確に伝えることができた。  
そして、経営者と人材開発部門および社員がスキル標準と言う共通の言語で認識合わせをすることができるようになった。  
見える化によって強化すべきポイントが明らかになってきたが、環境変化は進んでおり、  
今後とも、適宜改定を行うとともに、戦略策定に貢献できるようにして欲しい。



現場リーダー

スキル標準の導入により、漠然としていた人材育成の考え方が確認できるようになった。  
また、iCDの導入により、自部署のタスクを確認することができるようになった。  
ITSSの人材像は固定されたものであったが、iCDによる役割像の定義を行ったことにより、複数の役割にまたがってアセスメントが可能となったので、個人の属性や強み弱みがより分かりやすくなった。

スキル標準を用いた人材育成制度の制定により、技術者としての方向性を確認できるようになった。  
iCDのタスク定義から、会社に広範囲な役割があることを知った。また、その役割に対して、知っていることと知らないことを確認できた。  
アセスメント結果の俯瞰的な資料から、会社のイメージを確認することができた。また、自分のアセスメント結果と比較し、自分を知ることができた。



社員

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：グループ成長への貢献

アサヒグループは、積極的な海外戦略を進めている。グローバル化は大きなテーマである。これまでの連続した成長に関して、重要な役割を果たしてきたが、今後は、新しい領域への挑戦による貢献が重要となってくる。

事業規模が拡大する中で、ITに関する固定費の削減を実施しており、新たな領域への投資を実現している。また、社員数はほぼ変わらないか、逆に若干減少するなかで、品質の向上にも寄与している。

固定費の削減については、従来通り継続している。その中で、積極的な通しとして研修費を大幅に増額した。

品質についての指標としては、『利用者影響度指数』がある。これは、トラブルが発生した場合の顧客への影響度を指数化したものである。

2014年度から、目標値が徐々に厳しくなっていく条件下においても、連続して目標を達成した。

- ・2016年度目標値：1,324ポイント以下(対2014年度比68%)
- ・2016年度実績値：1,030ポイント以下(対目標値78%)
  
- ・2017年度目標値：956ポイント以下(2016年度目標対比72%)
- ・2017年度実績値：656ポイント以下(同69%)
  
- ・2018年度目標値：720ポイント以下(2017年度目標対比75%)
- ・2018年度実績値：567ポイント以下(同86%)
  
- ・2019年度目標値：660ポイント以下(2018年度目標対比92%)
- ・2019年度実績値：424ポイント以下(同64%)

社内的には、2015年度にホールディングスのIT部門が社長表彰を受けた。また、対外的にはホールディングス社が5年連続で”攻めのIT経営銘柄”に選出された。上記に記載した経営への貢献が、総合的に認められていると評価する。

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：経営方針と人材開発方針のリンク

iCDによるアセスメント結果を共通言語として、経営者と人材開発部門で摺合せを実施し、基本的な方針の共通認識について、合意ができた。

具体的には、2015年度に実施したiCDによる2回目のアセスメントで、アセスメントの精度が向上したと判断し、経営者と人材開発部門で、環境認識や今後の人材開発方針についての摺合せを実施した。その際にiCDによるタスクの考え方や、iCDによるスキルアセスメント結果を活用することにより、今後自社が向かうべき事業領域や、現時点での人材に関する強み弱みについても共通認識を持つことができた。

従来導入していたITSSはタスクの考え方がないため、スキルアセスメント結果の活用では、人材像のみが目目され、例えば人材マップは、経営戦略とは直接的にリンクしない状態で認識されていた。

合意した共通認識に基づく具体的な落とし込みについては、現在策定中の中期経営計画を待つとなる。今後は、現行のCDP(人材育成制度)を発展的に改定し、HRDP(人材開発体系)を制定予定である。HRDPには、中期経営計画を反映し、人材開発基本方針を始めとして、基本計画、人材開発制度、人材開発体制について記載する予定である。その際、望むべき人材像(役割像)の定義や担うべきタスクについて、iCDを活用することになる。

2018年度において、役割像を大幅に改定した。

#### 従来の役割像

役割像	期待する役割
ビジネスアナリスト	企業戦略を立案し、実行評価する
ビジネスオペレーション	立案された企業戦略に基づき、最適なビジネスプロセスを立案し、集約し、評価する
ソリューションセールス	企業戦略やビジネスプロセスを実現するためのソリューションを提案するIT知識だけでなく、お客様の業務知識や幅広いスキルが求められる
ITストラテジスト	企業戦略やビジネスプロセスをITで実現するための戦略を立案する
プロジェクトマネージャー	全社領域において、業務を円滑に遂行するためのコントロールする役割
ITアーキテクト	経営や業務が抱える課題に対して、情報技術を提供して具体的な解決策を提示・提案する
アプリケーションデザイナー	企画されたIT戦略に基づき、実装可能なアプリケーションを設計する
アプリケーション開発者	設計されたアプリケーションを最適に実装する
インフラスペシャリスト	ネットワーク・データベース・セキュリティ/仮に異なり、お客様の最適なソリューションを提供するためのインフラの設計・構築・維持・管理を行う
ITサービスマネージャー	クライアントシステムの最適運用および保守を行う
オペレーションマネージャー	品質の維持・向上に際し企画の立案・実施・評価・改善を行う
ユーザサポートデスク	人材開発に関する企画立案・実施・評価・改善を行う

#### 新しい役割像

No.	役割像	概要
①	ビジネスアナリスト	業務分析・IT企画・インサイト提案・調達
②	アプリケーションスペシャリスト	SI（開発）業務
③	インフラスペシャリスト	ITインフラ構築・運用・保守業務
④	ITサービスマネージャー	システム運用・保守業務
⑤	クラウドアーキテクト	クラウドを活用するSI業務
⑥	IoTアーキテクト	IoTを活用するSI業務
⑦	Webスペシャリスト	WebアプリのSI業務
⑧	アジャイルスペシャリスト	SI（アジャイル開発）業務
⑨	セキュリティスペシャリスト	セキュリティ実務（CSIRT対応）
⑩	データサイエンティスト	データ解析・データ活用業務
⑪	プロジェクトマネージャー	プロジェクト計画・マネジメント
⑫	品質マネージャー	品質マネジメント
⑬	ラインマネージャー	組織・予実・リスク・要員管理
⑭	営業	リサーチ・IT企画・ソリューション提案
⑮	経営企画	事業戦略・経営企画
⑯	コーポレートオフィス	人事総務・財務経理業務

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：人材開発目標の明確化

iCDにより、タスクを明確化できたので、開発目標がより明確化した。

iCDによるアセスメントとフィードバックをより充実させた結果、上司・部下ともに、同じフィードバック資料を参照しながら、コミュニケーションを取ることができるようになった。特に、弱点タスクを確認できるようになったことで、より具体的なスキルアップ計画の策定を実現した。また、研修メニューをiCDとリンクさせたことで、より効果的に研修を探せるようになった。

従来導入していたITSSではフィードバックなどが不足しており、タスクとの関連も明確でないために、スキルアップ計画の策定において、例えば「PMとしてのレベルを上げる」など、漠然とした目標を設定していた。また、ITSSでは認定レベルのみがフィードバックされていたために、レベルを上げるための具体的な目標設定に乏しかった。例えば認定レベルを1段階あげるために数年を要したこともある。

#### 従来のフィードバック(単一人材像のみのアセスメント)

診断結果			
あなたのカテゴリ別、総合スキルレベル			
ITSS	プロジェクトマネジメント	Lv.	2
	テクノロジー	Lv.	3
	メソッドロジ	Lv.	3
	ビジネス/インダストリ	Lv.	2
	パーソナル	Lv.	2
	総合スキルレベル	Lv.	2

#### 現在のフィードバック(複数役割像のアセスメントが可能)

##### 役割像ごとの認定結果

個人：認定箇所が  
赤く表示される

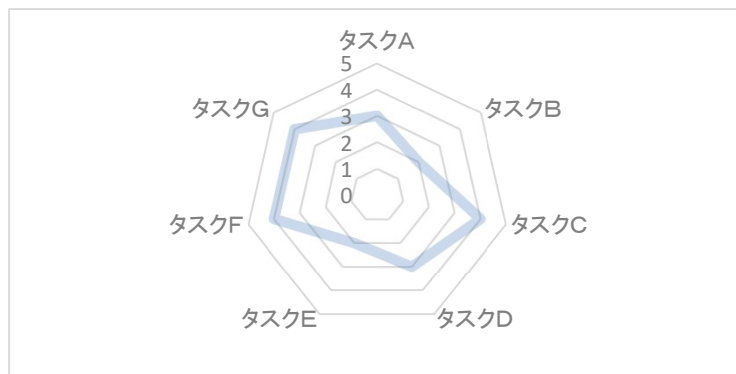
組織：認定箇所に  
人数が表示される

スキルアセスメント結果

役割像	エントリー		ミドル		ハイ		合計
	Level.1	Level.2	Level.3	Level.4	Level.5	Level.6	
ビジネスストラテジスト							0
ビジネスプロセスストラテジスト							0
ソリューションセールス							0
ITストラテジスト							0
プロジェクトマネージャー							0
ITアーキテクト							0
アプリケーションデザイナー							0
アプリケーションデベロッパー							0
インフラスペシャリスト							0
ITサービスマネージャー							0
クオリティマネージャー							0
ヒューマンキャピタルスタッフ							0
合計	0	0	0	0	0	0	0

##### タスクごとの回答結果

強みと弱みを確認できる



## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：成長への社員の意識改革

2009年に、ITSSを柱とした人材育成制度(CDP)を策定した。  
それまでは、会社としての人材育成に関する明確なメッセージは存在していなかった。

「スキルアップガイド」を制定し、その中で、会社の育成に対する考え方や、望まれる人材像および、どうやって育成を行っていくかについて、明示した。

その結果、社員の意識改革に繋がったと評価している。

制度そのもので、直接的な成果が得られるわけではなく、社員の意識改革が前提となる。意識改革が起きたことにより、社員の行動に変化が起きて、それが経営への貢献に繋がっていると考えている。

意識改革により、自己研鑽意欲も高まった。

毎年継続して情報処理試験に挑戦し続ける風土が醸成されている。  
2018年度は、ベテラン社員も含めて合格者が増えている。

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：担当業務とアセスメントのリンク

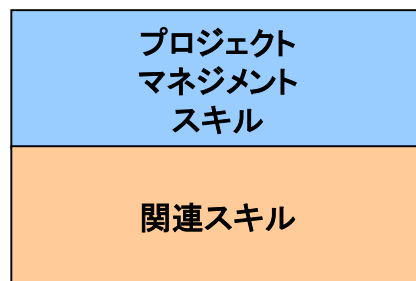
iCDの導入により、タスクレベルでの確認が可能となった。

iCD導入においては、人材像ではなく役割像として設定した。複数の役割像を同時に担っているという考え方なので、所属する部署による人材像の違いを表現可能となった。

また、タスクにより、自分の担当業務とiCDによる役割像の結びつきを確認できるようになり、アセスメントがより現実味を与えることとなった。

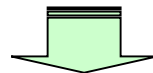
ITSSによる人材像では、自社の役割像とフィットしない部分があった。例えばPMと言っても、インフラ系のPMとアプリケーション系のPMでは、求められるものが違うが、ITSSでは一律の人材像であった。

#### CDP バージョン1



固定化している

それぞれの個性を表現できない

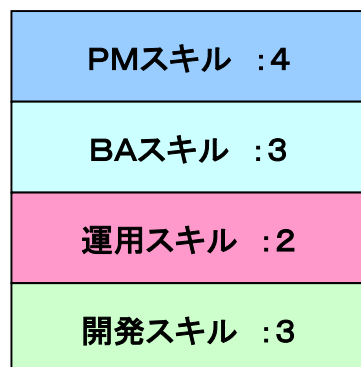


PM : LVL4

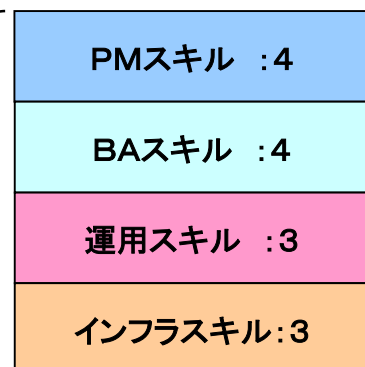
#### CDP バージョン2



Aさんのスキル



Bさんのスキル



固定化できない

同じPMという立場であっても、それぞれの個性を表すことができる



## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：年間スキルアップ計画の明確化

組織の効果でも記載したが、上司のレベルだけでなく、個人レベルでも同様の効果があった。

従前、ITSSを導入していたが、フィードバックなどが不足しており、また、タスクとの関連も明確でないために、スキルアップ計画の策定において、焦点が漠然としたものであった。

ITSS時代には、認定レベルのみがフィードバックされていた。認定レベルを1段階上げるためには、数年を要することや、レベルを上げるための具体的な目標設定に乏しかった。

iCDによるアセスメント及び、フィードバックをより充実させた結果、弱点タスクを確認できるようになった。その効果により、スキルアップ計画がより具体的なものとなった。

役割像の定義改定により、より現状に沿った役割像に近くなった。

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：成長の実感

フィードバックの充実により、1年前との比較が容易となり、社員個人が、成長をより実感できるようになった。

iCDの導入により、タスクレベルで確認できるようになったことで、たとえ最終の認定レベルに変動がなくても、個々の要素単位で成長を確認できるようになった。

ITSS導入時には、最終評価となる認定レベルのみがフィードバックされていた。

最終的に認定レベルを1段階上げるためには、当然ながら数年を要するため、単年での成長実感に乏しい状態にあった。