

1. 活用推進者

人事総務部 人事担当マネージャー
山本 一正

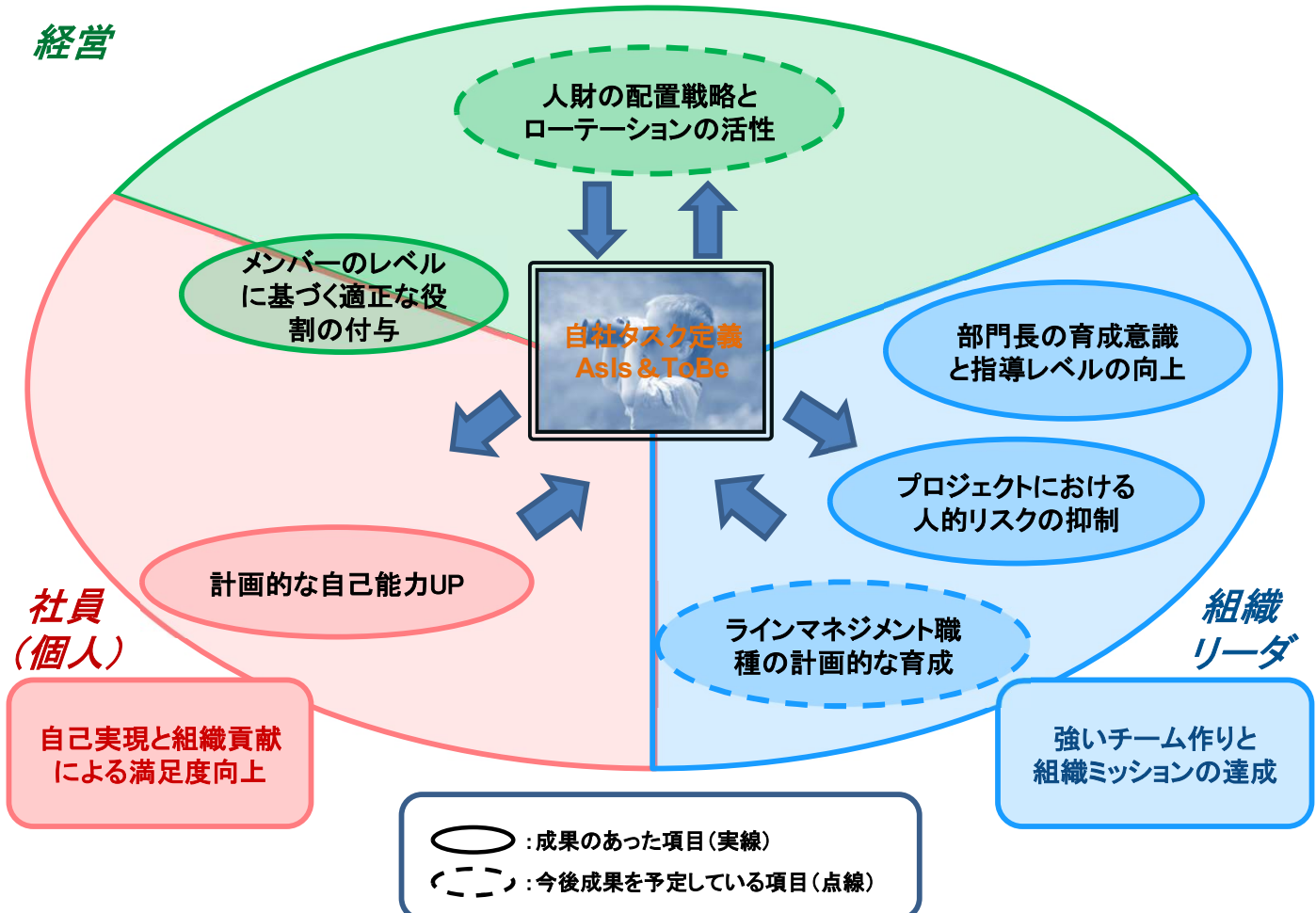


2. 会社概要

- 社名 : 株式会社インフォセンス
- 所在地 : 福岡市博多区冷泉町2-1 博多祇園M-SQUARE
- 設立 : 1989年(平成元年)4月1日
- 代表者 : 代表取締役社長 辛島 信司
- 資本金 : 1億円
- 社員数 : 413名(2024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 |
|---------------------|---|
| 部門長の育成意識と指導レベルの向上 | メンバーのスキル可視化によって、部門として強化すべき点が明確となったため部門長の育成意識が向上し、積極的な指導がなされるようになった。また、具体的なスキル目標について指導できるため、内容や方法に関する部門長のレベル差がなくなってきている。 |
| プロジェクトにおける人的リスクの抑制 | 案件立ち上げ時に参加メンバー(特にキーマン)の力量を確認できるので、必要に応じて事前のリスク対策を講じられるようになった。 |
| 計画的な自己能力UP | 自身のキャリア目標および不足スキルが明確になることによって計画的な自己能力UPが可能になった。 |
| メンバーの能力に基づく適正な役割の付与 | 人事制度の見直しに合わせて、管理・専門職種ごとの役割レベルを定義したことにより、管理・専門職層のメンバーの能力の適性やレベルに見合った適正な役割付与が行えるようになった |
| 4.2. 効果を予定している項目 | 予定している効果内容 |
| 人員の配置戦略とローテーションの活性 | 人財ポートフォリオを活用した人員配置やローテーションを推進し、ソリューション案件の実行体制強化を図る。 |
| ラインマネジメント職種の計画的な育成 | 組織を管理するラインマネジメント職に求める能力・スキルを体系化し、それに応じた育成プランを構築することにより、マネジメントに特化したスペシャリストの計画的な創出につなげていく。 |

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

社員の技量を図る目安の一つとして社内に定着したように感じる。これは担当部門が中心となって、様々な施策を社員も巻き込んで辛抱強く続けた成果だと思う。人材の可視化により、勘に頼らない人材戦略(育成、配置など)が可能になり、今の仕組みで可能な範囲の活用はできている。

今後は、社内のキャリアパスを紐つけた仕組みを定着させ、更に大きな成果につなげたい。



現場マネジャー

- 会社が示すキャリアビジョンが明確になり、部下と「自分がなりたいキャリア」を共有しやすくなった。
- 部下のスキルを把握し、現状とのギャップについて、本人と認識のすり合わせができるようになった。
- 自部門のミッションを進める上で、「どんな人材育成をおこなうべきか、どういったスキルが不足しているのか」といった課題が共有できるようになった。
- 次に目指すキャリアパスに有効で、目標設定がしやすい。
- 新プロジェクト発足に当たり、別部門から人をアサインする際の参考に活用できる。

- 目標とするスキルレベルを確認できるので、自らが進むべきキャリアがわかるようになった。
- 不足スキルが具体的に認識できるので、明確な目標を設定できるようになった。
- 不足スキルを認識する事で研修受講や勉強のきっかけになる。
- キャリアパスを設定する事で、現在の自分のレベルと次のステップにあがる際の不足スキルがわかるようになった。



社員

6. iCD取組みの効果 (1/4)

■効果項目：部門長の育成意識と指導レベルの向上

メンバーのスキル可視化によって、部門として強化すべき点が明確となったため部門長の育成意識が向上し、積極的な指導がなされるようになった。また、具体的なスキル目標について指導できるため、内容や方法に関する部門長のレベル差がなくなってきた。

従来から全社的に、部門長が「組織力向上と各社員の育成」を担う施策を策定し推進してきたが、その遂行は部門長の経験に依存するためバラつきがあった。また、取り組む姿勢についても温度差が大きかった。

本制度導入当初は、制度の目的や活用方法などが十分に浸透せず、今までの取組み同様に消極的な受けとめをする上長が少なくなかった。そこで、各部門からメンバーを選出して推進委員会を設立し、7年間の啓もう活動を継続実施した。その間には以下をはじめとする様々なアイデアを試行した。

●診断結果のバラつき対策(全社で達成度尺度を共有)

各メンバーの診断結果を部門内、さらには他組織を含む全上長で共有し、評価尺度のバラつきを低減。その尺度に基づき、各部門でモデル人材を設定した。

●制度活用の必要性・積極性の向上

当制度の活用場面を「メンバーの育成」に限定せず、社内の様々な制度・仕組みと連動させることで、「必須」で「当たり前」の取組みとして全上長とメンバーに浸透させた。

●育成指導のバラつき対策(全社で目指す姿を具体化)

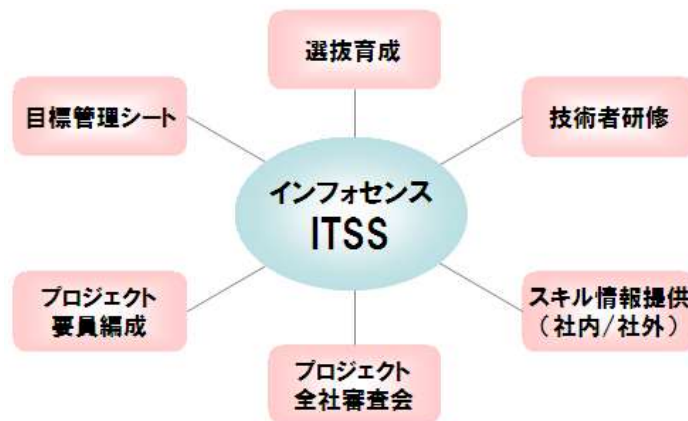
事業戦略、現行業務内容を踏まえた「キャリア形成ガイドブック」を作成。メンバーの「なりたい姿」を具体化するために会社の事業視点から具体化した人財像と実現のためのパス、取り組む事柄をまとめた。

この結果、上長が受け身(会社の制度を受入れる)から、積極的な姿勢(組織強化とメンバー育成のために進んで活用する)に変わり、「制度、ツールや定義内容(職種、項目)に対する改善提案」が出てくるようになった。

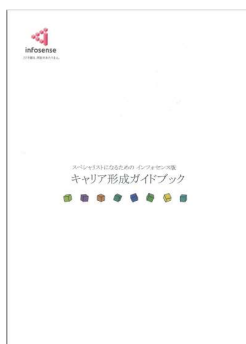
また、メンバーの育成を意識した業務アサインを積極的に行うことで、育成スピードの向上に繋がっている。

上長の積極的な姿勢に後押しされるように、「全社的な人財の配置戦略への活用」、「業務能力に応じた報酬制度への活用」の取組みを始めている。

多様な制度活用場面



キャリア形成ガイドブック



【スペシャリストになるための インフォセンス系キャリア形成ガイドブック】について
(略称：キャリアガイド)

インフォセンスにおいて、キャリアとは
『仕事を通じた経験や成長を積み重ね、
会社を通じて社会に貢献し続けること、
そしてなりたい自分を実現していくための過程』
のことと捉えています。

また、キャリア形成とは、このような「キャリア」の概念を前提としたうえで、
『将来に向けて必要な能力を磨き上げていくこと』
を指します。

このキャリアガイドには、一人ひとりのキャリア形成に必要な情報やヒントが書かれています。
どのようなキャリアを選び、どのように成長していくのか、それを考えるための参考(このガイドブック)
を活用してください。

キャリアガイドの主な活用場面

各部署のキャリアについて共有し、部署長やマネージャーが社内・社外の人材育成の場面で活用している。

| 活用場面 | 活用内容 |
|-----------------|--|
| 選抜育成 | <ul style="list-style-type: none"> 1. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 2. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 |
| 技術者研修 | <ul style="list-style-type: none"> 1. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 2. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 |
| スキル情報提供 (社内/社外) | <ul style="list-style-type: none"> 1. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 2. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 |
| プロジェクト 全社審査会 | <ul style="list-style-type: none"> 1. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 2. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 |
| プロジェクト 要員編成 | <ul style="list-style-type: none"> 1. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 2. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 |
| 目標管理シート | <ul style="list-style-type: none"> 1. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 2. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 |

キャリアガイド(ベース)の見方

このガイドブックは、すべてのインフォセンス社員に共通する、成長の指針を示しています。
各部署が独自の成長目標を設定し、自分の成長や進捗を定期的に振り返り、必要に応じて見直しを行います。

| 見方 | 内容 |
|--------|--|
| キャリアパス | <ul style="list-style-type: none"> 1. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 2. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 |
| スキル情報 | <ul style="list-style-type: none"> 1. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 2. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 |
| プロジェクト | <ul style="list-style-type: none"> 1. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 2. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 |
| 目標管理 | <ul style="list-style-type: none"> 1. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 2. 部署長がメンバーのキャリアパスを把握し、適切な人材を選抜・育成する。 |

6. iCD取組みの効果 (2/4)

■効果項目:プロジェクトにおける人的リスクの抑制

案件立ち上げ時に参加メンバー(特にキーマン)の力量を確認できるので、必要に応じて事前のリスク対策を講じられるようになった。


以前より、プロジェクト計画とプロジェクト構成メンバーの適正評価は、プロジェクトを成功裡に完遂させる上で重視されていたが、事前のリスク評価に必要な「メンバーの力量を定量的に把握すること」が困難なため十分に機能していなかった。

当制度によって各社員の業務遂行力、保有スキルの定量的な把握が可能となった。

メンバーの能力把握が安定してきた2012年より、プロジェクト審査会にてプロジェクト構成メンバーの診断結果を活用したリスク評価を行い、必要な対策指示が出せるようになった。

また、品質保証部が中心となり、実際のプロジェクトの結果を使って「プロジェクト種類(規模、分野、特性)によって必要なプロジェクトのキーマン、並びにメンバー全体の力量を判断する指標と管理ツール」を整えた。現在は、この指標とツールを活用して、各部門でメンバーのスキルを確認した上でプロジェクトを編成することが当たり前となり、審査会での検討が不要となっている。

プロジェクト概要



プロジェクト名(必須項目) 音声物流システム構築(設計-統合テスト工程)
 開始日(必須項目) 2014/01/01 (YYYY/MM/DD)
 終了日 2014/04/30 (YYYY/MM/DD)
 契約顧客名
 最終顧客名
 顧客業種 運輸業
 顧客区分 オープン系
 対象業務 物流(倉庫)
 サービスタイプ システム構築
 システム形態 Web
 プロジェクト概要
 音声物流システム構築(設計-統合テスト工程)を担っている。新センター向けの音声物流システム導入案件です。
 ■主要な知見内容
 ①設計仕様(一部修正含む)
 ②設計仕様(一部修正含む)
 ③設計仕様(一部修正含む)
 ④導入機器費用および認定費用 → 手回し開通および自動化開通については、にて計画中
 ⑤、6月以降に計画されているオペレーション教育および稼働監視等の契約は別契約を考えています。

プロジェクトの基本情報

この情報から、必要な業務範囲と業務量、必要なスキルを設定

構成メンバーの業務遂行力

| 部門/部署名 | 氏名 | 最終確認日 | 業務分野 | レベル | リスク | 必要スキル | 保有スキル | レベル | リスク |
|--------|--------|------------|--------|--------|-----|--------|--------|--------|-----|
| プロジェクト | プロジェクト | 2013/10/27 | プロジェクト | Level2 | ○ | プロジェクト | プロジェクト | Level2 | |
| プロジェクト | プロジェクト | 2013/04/17 | 物流(倉庫) | Level2 | △ | プロジェクト | プロジェクト | Level2 | |
| プロジェクト | プロジェクト | 2013/10/24 | プロジェクト | Level2 | ○ | プロジェクト | プロジェクト | Level2 | |
| プロジェクト | プロジェクト | 2013/10/24 | プロジェクト | Level2 | △ | プロジェクト | プロジェクト | Level2 | |
| プロジェクト | プロジェクト | 2013/10/24 | プロジェクト | Level2 | ○ | プロジェクト | プロジェクト | Level2 | |

プロジェクト構成メンバー(案)における業務遂行能力の現在レベルを確認

不足する業務遂行力を確認

構成メンバーのスキル

プロジェクト構成メンバー(案)における必要スキルの保有状況の確認

プロジェクトを主導するメンバーに不足しているスキルを確認



| 大分類 | 中分類 | 基本レベル | メンバー-A | メンバー-B | メンバー-C | メンバー-D | メンバー-E | メンバー-F | メンバー-G | メンバー-H | 合計 |
|--|----------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 業務知識(物流関連) | Vocollect | | | | | | | | | | 2 |
| | MOJX | | | | | | | | | | 0 |
| | 物流検核(倉庫) | | | | | | | | | | 3 |
| | 物流検核(輸送) | | | | | | | | | | 2 |
| EAI/Enterprise Application Interation) | HULFT | | | | | | | | | | 2 |
| | EDIPACK | | | | | | | | | | 0 |
| | ASTERBA | | | | | | | | | | 0 |
| | BlkTalk Server | | | | | | | | | | 0 |
| | WebSphere Enterprise Service Bus | | | | | | | | | | 0 |
| 商用データベース | MS Access | | | | | | | | | | 4 |
| | Oracle DBMS | | | | | | | | | | 4 |
| | MS SQL Server | | | | | | | | | | 2 |
| | DB2 | | | | | | | | | | 3 |
| | 商用データベース、その他 | | | | | | | | | | 0 |

6. iCD取組みの効果 (3/4)

■効果項目: 計画的な自己能力UP

自身のキャリア目標および不足スキルが明確になることによって計画的な自己能力UPが可能になった。インフォセンシにおいて「キャリア」、「キャリア形成」とは、「仕事を通じた経験や成長をくりかえし、会社を通じて社会に貢献し続けること。そしてなりたい自分を実現していくために、将来に向けて必要な能力を作り上げていくこと。」

iCDの活用によって経営層、部門長、各社員が一体となって、社員が真のキャリア形成に取り組むことが可能となった。

導入初期は、定期的なスキル棚卸しの実施を通じて個々のスキルレベルは明確になったものの、不足スキルをどのように身に付けていくのかが不明確であった。そこで2012年度からは個人目標とITSSの連携、および職種ごとのレベルと研修の紐つけを行うことで、計画的な自己能力UPを促す環境を整えた。

また、目標設定・評価の年間サイクルを繰り返し、プロセスの改善とノウハウの共有を通じて、

●社員

目標となる「なりたい姿」の設定、到達点の確認、ギャップを埋めるための活動を具体化して実行

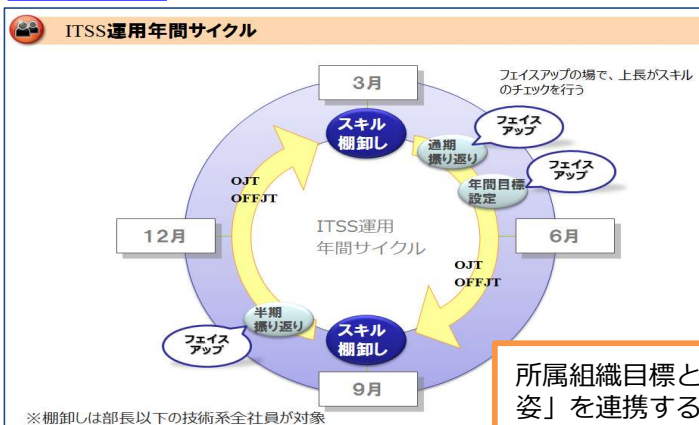
●上長

自部門の業務・業績目標とメンバーのスキルUP目標をリンクし、業務における具体的な指示と、納得感のある評価の実施

を実現することができた。

個人目標達成のための具体的な活動では、上長の具体的な指示や計画的な業務アサインが不可欠であり、これを実現するための全社的なガイドとして「キャリア形成ガイドブック」(前述)を取り纏めている。

年間サイクル



所属組織目標と、本人の「なりたい姿」を連携する

目標管理シート

| 手続77年度目標管理シート | 社員番号 | 氏名 | 部署 | 階級 | 所属 | フェイスアップ | 更新 |
|---------------|---------|-----|----|----|--------|---------|------|
| J-M2クラス用 | 9999999 | イノベ | 一部 | M2 | 000000 | 0000 | 0000 |

1. 当年の目標に対する自身の役割
 - ① WMS/レガシー運用開発(中心業務)に携わることができるSE/PM、基本設計〜外部結合システムまでを協力して開発/スガシテムを稼働することで、案件の目標達成に貢献する。
 - ② 下記(他の開発メンバー)にITスキル/技術的指導やフォローを行い、チームとしての品質と生産性の向上、開発力の向上に貢献する。
2. 組織目標(事業計画)実現に向けた自身の役割

| 目標 | 計画 | 実績 |
|----|-----|-----|
| 売上 | 999 | 999 |
| 利益 | 999 | 999 |
3. キャリア目標実現に向けた3ヶ月計画 (※育成方針/職種別育成体系/ITキャリアパス(目標や)及び成長の経験(目標)を参照)

| 目標 | 計画 | 実績 |
|-------|---------------------|-----|
| 目標 | 1. 上級プログラマー/上位エンジニア | 1年後 |
| 現在の状態 | 10級プログラマー/上位エンジニア | 1年後 |
4. 業務で自身が果たすべき役割と自身のキャリア目標実現に向けた当年度行動計画

| 目標 | 計画 | 実績 |
|-------|---------------------|-----|
| 目標 | 1. 上級プログラマー/上位エンジニア | 1年後 |
| 現在の状態 | 10級プログラマー/上位エンジニア | 1年後 |

強化目標と活動内容を具体化する

| 大分類 | 中分類 | レベル | No | スキル項目 | 現在のスキル | 目標 | | 目標 | 取得の経路(条件/達成方法/状況など) |
|--------|------------------|---------------|------|--------------------------|--------|---------|-------|--------------------------------------|---------------------|
| | | | | | | 目標(スキル) | ステータス | | |
| コアスキル | 業務分析(分析/企画) | R3-1 項目1以上 | A001 | 顧客の要件を明確にする手順を標準に整理できる | R1 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A002 | 顧客の要件を明確にする手順を標準に整理できる | R1 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A003 | 顧客の要件を明確にする手順を標準に整理できる | R3 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A004 | 顧客の要件を明確にする手順を標準に整理できる | R3 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A005 | 顧客の要件を明確にする手順を標準に整理できる | R3 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A006 | 顧客の要件を明確にする手順を標準に整理できる | R3 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A007 | 顧客の要件を明確にする手順を標準に整理できる | R3 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A008 | 顧客の要件を明確にする手順を標準に整理できる | R3 | 未着手 | 未着手 | | |
| システム構築 | 要求分析(要件定義/分析/設計) | R3-2 項目1以上 | A009 | システム要件を定義(要件定義)を適切に定義できる | R0 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A010 | システム要件を定義(要件定義)を適切に定義できる | R0 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A011 | システム要件を定義(要件定義)を適切に定義できる | R0 | 未着手 | 未着手 | Why/What、特性要因図、PEH図などを用いて自己管理により理解する | |
| | | | A012 | システム要件を定義(要件定義)を適切に定義できる | R0 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A013 | システム要件を定義(要件定義)を適切に定義できる | R0 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A014 | システム要件を定義(要件定義)を適切に定義できる | R0 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A015 | システム要件を定義(要件定義)を適切に定義できる | R0 | 未着手 | 未着手 | | |
| | | | A016 | システム要件を定義(要件定義)を適切に定義できる | R0 | 未着手 | 未着手 | | |

スキル管理シート

6. iCD取組みの効果 (4/4)

■効果項目:メンバーの能力に基づく適正な役割の付与

旧人事制度では、管理・専門職層のメンバーに対して、職種に相応しい役割が明確に定義されていなかったために、適正な役割を付与しづらい、また評価しづらいというような課題があった。

そのような状況を改善するために、人事制度の見直し・再構築の一環として、平成27年度に制作した「キャリア形成ガイドブック」ならびにITSSと関連させて、上位専門職種の種別とレベルに応じて新しい役割を定義(※)した。

平成29年度より新人事制度での運用を開始しており、管理・専門職層のメンバーに対しては、個々人の能力の適性やレベルに合せた適正な役割付与が行えるようになっている。

5種類の職種分野(全10職種)の管理・専門職層に対して、役割と責務の大きさを6段階にランク付けしている

※ ミッショングレードランク定義書

| ミッショングレードランク | 職種分野 | | 主に案件実行に關与する職種 | | | | |
|---|---|---|--|--|---|--|---|
| | 職種 | 職種ごとのランクの考え方 | エンジニアリングSP | アプリケーションアーキテクト | インフラアーキテクト | ITサービスマネージャー | プロジェクト |
| ・V資格の社員全員に対し、職種ごとの役割(責務)の大きさに応じたランク(I~VI)を付与する。なお職種分野によって最上位ランクが異なる。 ・ミッショングレードの有効期間が1年間とし、直近2年間の成果を踏まえ次年度の役割(職種とランク)の見直しを行う。 ・V資格昇格時はランクIIを基準とする。またランクII以上が担えないと判断された場合はランクIとなり、Iが2年以上続いた場合、L資格への降格の対象となる。 | 職種ごとのランクの考え方 | ①対応案件の種 ②対応できる商材、業務の種 | ①対応案件の種 ②その他のポイント ・対応可能な案件の種易度、大きさ ・商材開発への関与、貢献の度合い ・技術力 | ①対応案件の種 ②その他のポイント ・対応可能な案件の種易度、大きさ ・商材開発への関与、貢献の度合い | ①担当案件の年間契約金額 ②その他のポイント ・担当範囲の大きさ ・顧客満足度 | ①PM社内資 ・PM経験お ・他PMの指 ランクII ランクIII ランクIV、V | |
| | 前提条件 (職種ごとのランクII付与の条件) | ・要件定義および基本設計工程をサポートなしで実施した経験 ・グループリーダー経験 ・特定の業務領域において部門トップクラスの知見がある | ・案件または組織内技術グループ(開発推進チームなど)でのリーダー経験 ・特定の技術領域において部門トップクラスの知見がある | ・単一システムにおけるインフラ部分の提案経験またはPL経験 ・特定の技術領域において部門トップクラスの知見がある | ・ITIL Intermediate資格保有 ・サービスサポート業務全般を単独実施およびリーダー経験 | ・PMP資格保有 ・進捗育成受 ・2千万以下利 APM認定以下 | |
| | 称号 (肩書) | プロセスデザイナー (I, II) シニア・プロセスデザイナー (III) | アーキテクト (I, II) シニア・アーキテクト (III) | アーキテクト (I, II) シニア・アーキテクト (III) | ITサービスマネージャー (I, II) シニア・ITサービスマネージャー (III) | プロジェクトマネ シニア・プロジェ ムエグゼクティブ | |
| 職種に共通するランクの考え方・役割 | | ランク | 案件獲得 | △ | △ | △ | |
| | | | 案件実行 | ○ | ○ | △ | |
| | | | 管理監督者 | - | - | - | |
| 【ランクV, VI共通】 ・所属部門を越えた動きにより、複数の事業領域(事業部または本部相当)の目標達成に対して大きな貢献が求められる | 【ランクVI共通】 ・事業部相当組織の目標達成に責任を持つ役割 ・中長期的な組織力強化の責任者 | VI | 大 | グレードランク(I~VI)の違いは、役割・責務の大きさによるものであり、ランクの違いによって下記が異なる ・会社業績に対する影響力 ・目標数値 ・育成範囲 ・マネジメント規模 ・経営への関与度合 ・専門能力の発揮範囲 | | | 金額につ 規模の変 ソリユーシ 例)セ |
| | 【ランクV共通】 ・事業部相当組織の目標達成に大きく貢献する役割 | V | | | | | 【最上級プロジェクト】 ①3億超規模 ②全社のPMI ※ EPM資格 |