



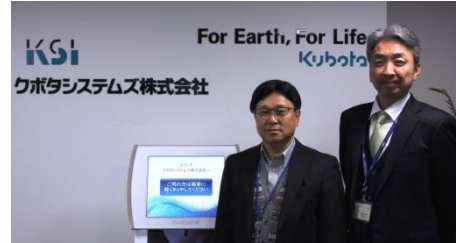
クボタシステムズ株式会社

1. 活用推進者

人財開発部

人財開発部長 根田 邦光

人財開発部長代行 久野 裕史

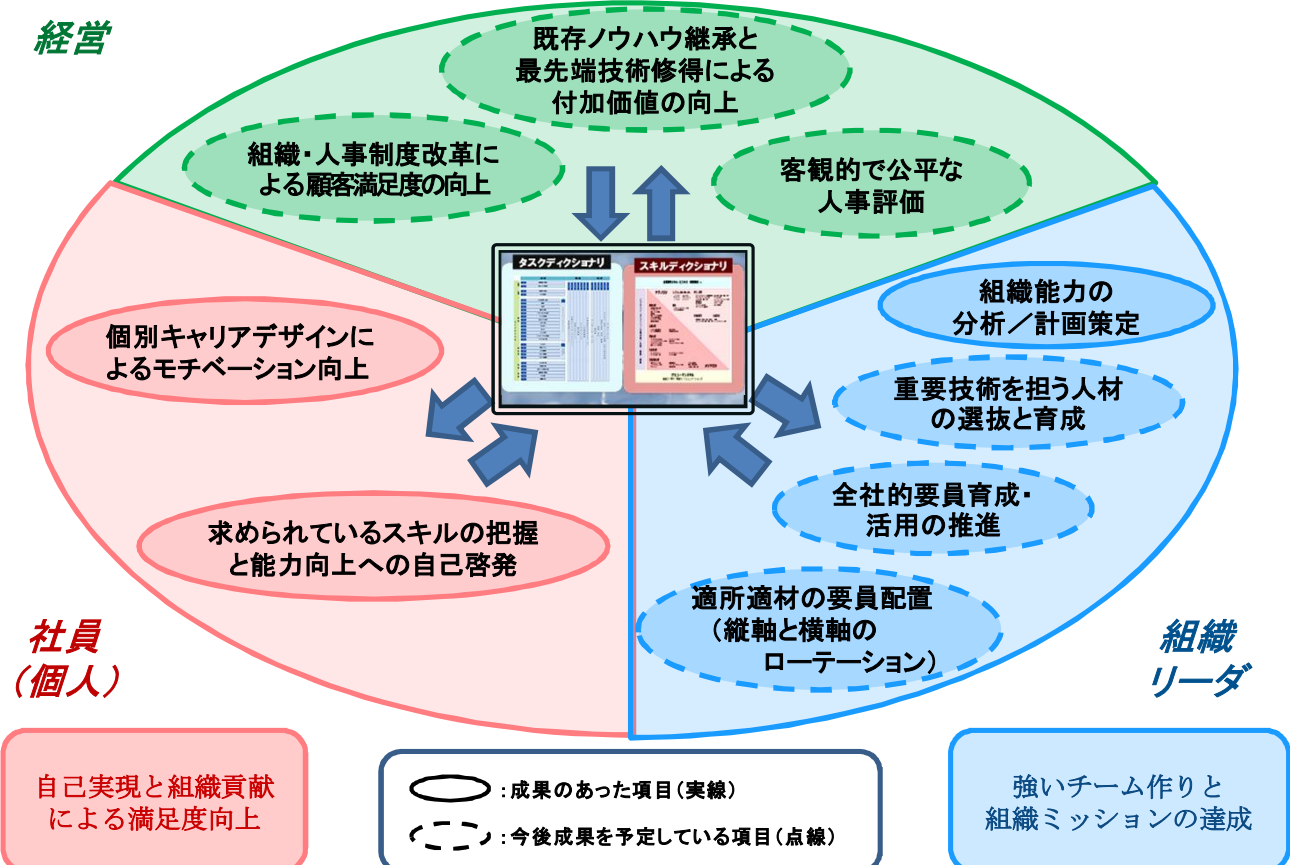


2. 会社概要

- 社 名 :クボタシステムズ株式会社
- 所 在 地 :大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号
- 設 立 :1987年7月1日
- 代 表 者 :代表取締役社長 新海 佳彦
- 資 本 金 :4億円
- 社 員 数 :555人(2019年1月1日 現在)

3. iCD取組み効果

経営戦略を達成し、存在感のあるクボタシステムズを目指す



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
<p>組織能力の 分析／計画策定</p>	<p>各部門で必要なタスクおよび要員の客観的な分析に基づき、組織／個人の強化すべきスキルや施策を明確にした育成計画を策定し、2019年度事業計画に組み込むことができた。各事業部と育成部門(人財開発部)の連携強化も図れた(毎月計画進捗状況や課題、実施施策を共同で協議)。</p>
<p>求められているスキルの把握 と能力向上への自己啓発</p>	<p>タスク診断により、求められているスキルを個人別に見える化し、上司と面談で合意した上で、能力向上に向けた教育・訓練を実施できるようになった。 また、これまで個別に研修計画を策定していた社内／社外研修、eラーニングなどを、タスクや役割別に研修パックとしてまとめることにより、効率的に受講できるようになった。</p>
<p>個別キャリアデザインに よるモチベーション向上</p>	<p>役割を細分化し、タスクを構成したことでステップアップを実感できるようになった。すでに若手・中堅社員に対してはキャリアデザイン研修を通じ、iCDをベースにキャリア計画を立案し、目標管理と連携することで、「成長→成果確認」のプロセスが循環する運用をスタートできた。2019年度より中高年齢層のキャリアデザインにも適用する。</p>
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
<p>組織・人事制度改革に よる顧客満足度の向上</p>	<p>iCD導入による組織改革を社長が経営方針に明記し、活動を推進しているが、さらに人事制度改革にも取り組み、お客様にさらなる「安心」と「信頼」をお約束できる組織・社員づくりにつなげる。</p>
<p>客観的で公平な 人事評価</p>	<p>職種役割ごとのiCD評価レベルを昇級要件や能力評価に活用する。これにより、客観的で公平な人事評価を実現し、社員がやり甲斐や達成感を感じられる人事制度を確立する。</p>
<p>既存ノウハウ継承と 最先端技術修得による 付加価値の向上</p>	<p>経営方針に沿った役割やタスク構成をベースに、ベテラン社員の現場知識や顧客別の業務ノウハウを若手社員に継承する。同時にIT分野で進展する最先端技術の研究・修得も促し、顧客に最適なシステム環境を提供する。</p>
<p>適所適材の要員配置 (縦軸と横軸の ローテーション)</p>	<p>要員ごとに保有スキルの過不足をスピーディーに把握し、部門内(縦軸)と部門間(横軸)での適所適材のローテーションに活用することで、組織力を強化していく。</p>
<p>重要技術を担う人材 の選抜と育成</p>	<p>今後重要となる技術を担う人材を優先的に選抜して育成し、戦略的に配置していく。個人の隠れた能力に着目した、秀でた人材の発掘も重視する。</p>
<p>全社的要員育成・ 活用の推進</p>	<p>能力を活かす職場や案件を検討する人財育成会議を設け、部門にとどまらない、全社的な視点に基づく要員育成・活用を推進する。現在は、特定部門内での育成が中心だが、今後は他部門にも視野を広げて個別人材の重点育成に発展させる。</p>

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

- ・個人や組織の「見える化」にとどまることなく、経営に役立つツールとして活用を推進していきたい。
- ・効果をさらに高めていくには、「タスク」と「業務」の定義、業務経験に基づく要員の最適配置などをさらに検討していく必要がある。
- ・当社だけではなく、親会社も巻き込んだ導入を働きかけ、相乗効果を生み出す運用も検討したい。

- ・「あいつはPM向きだ」「誰々にこの仕事は無理だ」「〇〇できる人がいない」といった感覚的な判断が少なくなる効果を期待できたことが、導入に賛成した大きな理由になった。
- ・パイロットの結果、予想と結果については大きなズレもなく、利用できるツールと考える。本格導入するにあたり、タスクの再検討は必要。
- ・導入すれば、個人の能力、組織力の見える化にはつながる。ヒートマップを活用して、人材育成、配置転換などに活用したい。



導入メンバー



現場マネジャー

- ・個人のスキルアップのためのツールとして教育・研修計画へのリンクが想定できるので、その効果を期待している。
- ・レベル設定が個人の性格に左右されないように、定義の明確化を検討する必要がある(過大/過小評価の防止)。
- ・ヒートマップによる見える化で、個人・グループ・事業部それぞれの特色を把握できる機能が有効活用できそう。
- ・ツールの操作性は不満足な部分も多く、例えば現状では、部下の情報をツールだけで把握するのは困難(Excel加工が必要)。
- ・配置転換(人材の活性化)に活用する場合、現在の職種(役割)以外の診断も必要になると思うが、対象を広げると、本人以上にグループ長の負担が大きくなる状況は回避すべきではないか。
- ・To Beがあるので、どのようなことが求められているかもわかり目標管理につなげやすい。

- ・これまで、上位職務内容を明確に意識していなかったが、タスク定義で具体化することにより、自分の目指すべき明確な目標を設定できるようになった。
- ・キャリアフレームワークは、自分の進むべき方向を示しているが、それを自分で決めるキャリアデザイン研修があるので、自分の意志が固まった。
- ・これまでの上司との面談では、具体的な内容が議論できず、目標設定が適しているか不安であったが、iCDにより内容が具体化することで、意識の摺合せができた。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目：組織能力の分析／計画策定

各部門で必要なタスクおよび要員の客観的な分析に基づき、組織／個人の強化すべきスキルや施策を明確にした育成計画を策定し、2019年度事業計画に組み込むことができた。各事業部と育成部門(人財開発部)の連携強化も図れた(毎月計画進捗状況や課題、実施施策を共同で協議)。

育成計画実行の際には、iCD診断時実施後に業務知識診断を実施し、各種の研修やセミナーを受講していくが、これら診断結果と受講状況を統合して管理できる仕組みを部門ごとに構築し、個人の目標達成を支援している(図1参照)。

The table is a detailed management system for employee development. It includes columns for employee names, organizational information, iCD diagnosis results (with color-coded cells), business knowledge diagnosis results (with numerical scores), and training attendance records. The table is organized into four main functional areas as indicated by the labels below it.

図1 育成状況の統合管理システム

6. iCD取組みの効果

■効果項目：求められているスキルの把握と能力向上への自己啓発

タスク診断により求められているスキルを個人別に見える化し、上司と面談で合意した上で、能力向上に向けた教育・訓練を実施できるようになった。

また、これまで個別に研修計画を策定していた社内／社外研修、eラーニングなどを、タスクや役割別に研修パックとしてまとめることにより、効率的に受講できるようになった(図2参照)。

これまでは、役割を明確なタスクとして定義していなかったため、強化すべきスキルに対する判断基準が不明確であり、上司との面談を経ても両者が十分に納得できる教育・訓練を実施できていない状況があった。

iCD導入後も判断基準の個人差はまだ残されているが、大きなずれがなくなったことで、上司と部下間のコミュニケーションも円滑になり、教育担当者による能力向上策の策定が容易になった。

タスクや役割別にまとめた研修パックを提供したことで受講者も増えるなど、社員の自己啓発も進んだ。例えば、若手社員が以前より高度IT技術者の資格を取得するようになり、中堅社員の刺激となっている。

新人・若手社員向け研修パック							作成日：2019.3.1
パック名称	対象役割	目的・目標	研修概要	レベル	社外公開講座(Biz CAMPUS)	eラーニング(e講義動画)	社内研修(含む、特別講座)
必須研修	若手社員	ビジネスパーソンとして必要なスキル・能力の全体像を把握し、自分自身が何に注力すべきなのかについて考える。 また、成長するための必要な要素の全体像を学び、自分自身が何に成長するために何に注力すべきかを考える。	1)若手社員に必要なビジネススキルの全体像 ・「新入社員」 ・成長するための必要な要素 ・意識的行動学習モデル ・設計プロセス ・今後の行動計画	基礎編	若手社員に必要なビジネススキルの全体像 ・成長するための必要な要素	7H 7H 特記事項 (03星格対象者) 星格必須研修(4研修)より2研修以上、及び、eラーニングを14時間以上受講 修了・受講報告作成、部門育成責任者承認、及び、総務部への提出にて、下記の年次別進級教育を免除する。 (02→03進級 進級教育)	①新入社員研修 4ヵ月 ②新入社員6ヵ月目フォロー研修 2日 ③新入社員10ヵ月目(DM見学) 1日 ④新入社員1年目フォロー研修 3日 ⑤2年目社員研修 2日 ⑥2年目社員研修 2日 ⑦2年目社員研修 2日 ⑧2年目社員研修 2日 ⑨2年目社員研修 2日 ⑩2年目社員研修 2日 ⑪2年目社員研修 2日 ⑫2年目社員研修 2日 ⑬2年目社員研修 2日 ⑭2年目社員研修 2日 ⑮2年目社員研修 2日 ⑯2年目社員研修 2日 ⑰2年目社員研修 2日 ⑱2年目社員研修 2日 ⑲2年目社員研修 2日 ⑳2年目社員研修 2日 ㉑2年目社員研修 2日 ㉒2年目社員研修 2日 ㉓2年目社員研修 2日 ㉔2年目社員研修 2日 ㉕2年目社員研修 2日 ㉖2年目社員研修 2日 ㉗2年目社員研修 2日 ㉘2年目社員研修 2日 ㉙2年目社員研修 2日 ㉚2年目社員研修 2日 ㉛2年目社員研修 2日 ㉜2年目社員研修 2日 ㉝2年目社員研修 2日 ㉞2年目社員研修 2日 ㉟2年目社員研修 2日 ㊱2年目社員研修 2日 ㊲2年目社員研修 2日 ㊳2年目社員研修 2日 ㊴2年目社員研修 2日 ㊵2年目社員研修 2日 ㊶2年目社員研修 2日 ㊷2年目社員研修 2日 ㊸2年目社員研修 2日 ㊹2年目社員研修 2日 ㊺2年目社員研修 2日 ㊻2年目社員研修 2日 ㊼2年目社員研修 2日 ㊽2年目社員研修 2日 ㊾2年目社員研修 2日 ㊿2年目社員研修 2日 【資格必須研修】 ①ロジカルシンキング 1日 ②仕事の6カ 1日 ③コミュニケーション力強化 1日 ④リーダーシップ強化 1日
内定者研修	内定者	学生から社会人になるための基礎力を養成する。(社会人基礎力の習得) 内定者と会社とのコミュニケーションを良くすることにより、内定者をとり、働く自身を伸ばすための指導を行う。 (内定辞退防止) 研修内容が凝縮しているため、必要最低限のIT技術を身に付けさせ、4月からの新入社員教育をスムーズにスタート出来るようにする。(IT技術指導)	1)社会人基礎力 2)フレッシュマーズコース 3)進級教育 4)職業観 5)IT技術取得 ・ITパスポート ・情報処理技術者試験	基礎編		【進級み技術者のみ、下記を受講】 ①03星格の2研修(4月、5月分) 4H ②03星格の2研修(7月、8月分) 4H ③03星格の2研修の基礎 3H ④03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑤03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑥03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑦03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑧03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑨03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑩03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑪03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑫03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑬03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑭03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑮03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑯03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑰03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑱03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑲03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ⑳03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉑03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉒03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉓03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉔03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉕03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉖03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉗03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉘03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉙03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉚03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉛03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉜03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉝03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉞03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㉟03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊱03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊲03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊳03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊴03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊵03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊶03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊷03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊸03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊹03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊺03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊻03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊼03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊽03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊾03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H ㊿03星格の2研修の基礎(解説動画) 6H	①ランチeラーニング 1日 ②スタートアップ研修 1.5日 ③中間フォロー研修 2日 ④入社後フォロー研修 2日
体感型研修	新入社員	挨拶は、人間関係を構築する上で基本です。その上で、上司からの仕事の受け方、報告・連絡・相談の仕方を体得する。講義・ワークショップにて、各部署の業務を加えた研修で集中的に実施する。	1)挨拶の重要性の理解 ・挨拶のトレーニング 2)報連相のポイント ・ロールプレイング ・総合演習 ・行動計画	基礎編	①【体験型】挨拶研修 ②報連相研修<仕事の受け方編> ③報連相研修<報告・相談編>	3H 3H 3H	・新入社員研修 3日 1ヵ月

図2 新人・若手社員向け研修パック(抜粋)
社外研修、eラーニング、社内研修をカテゴリ別の一覧できる(4階層、5職種)

6. iCD取組みの効果

■効果項目：個別キャリアデザインによるモチベーション向上

役割を細分化し、タスクを構成したことでステップアップを実感できるようになった。すでに若手・中堅社員に対してはキャリアデザイン研修を通じ、iCDをベースにキャリア計画を立案し、目標管理と連携することで、「成長→成果確認」のプロセスが循環する運用をスタートできた。2019年度より中高年齢層のキャリアデザインにも適用する。

これまでのキャリアパスは、職種区分が粗く、また、職務(職能)レベルも曖昧で具体性がなかった。このため、各人が現状の職種区分/職能レベルより上位職能、あるいは他職種の明確なイメージを捉えることができず、上位職能への移行意欲や、他業務への職種転換意欲を持つ社員が少なかった。

もちろん、役割を細分化してタスクを提示するだけでは、具体的なイメージを持つことは難しい。そこでキャリアデザイン研修を開催し、社員の理解を深めた。これにより、個人の目標とする職種や職務が具体的にあり、オリジナルのキャリアパスを描くことができた。

すでに自分自身のビジョンを明確にし、中期的な目標(高度IT技術、新たな業務)に挑戦する社員が出てきた。特に若手社員が積極的にチャレンジし、従来では30代の社員が取得していた高度の技術資格や業務資格を20代の社員が取得するようになってきた。

キャリアデザイン研修は、若手社員から中堅社員までの実施は完了し、iCDベースとしたキャリアパスに沿って、個人のキャリアアップ/キャリアチェンジ目標に取り入れた。これを個別に育成計画に落とし、個人の能力アップを進めている。

<2018年度実施のキャリアデザイン研修>

①キャリアデザイン研修Ⅰ(キャリアアップ)	若手社員(入社3年目)	約50名
②キャリアデザイン研修Ⅱ(チームリーダー)	リーダークラス(30才前後)	約80名
③キャリアデザイン研修Ⅲ(エキスパート)	中堅社員(30代後半)	約20名

<2019年度より実施するキャリアデザイン研修>

④キャリアデザイン研修Ⅳ(セカンドキャリア)	ベテラン社員(40代半ば)
⑤キャリアデザイン研修Ⅴ(人生100年)	高齢社員(50代前半)
⑥キャリアデザイン研修Ⅵ(ビジネスマネジメント)	管理職社員(40代)

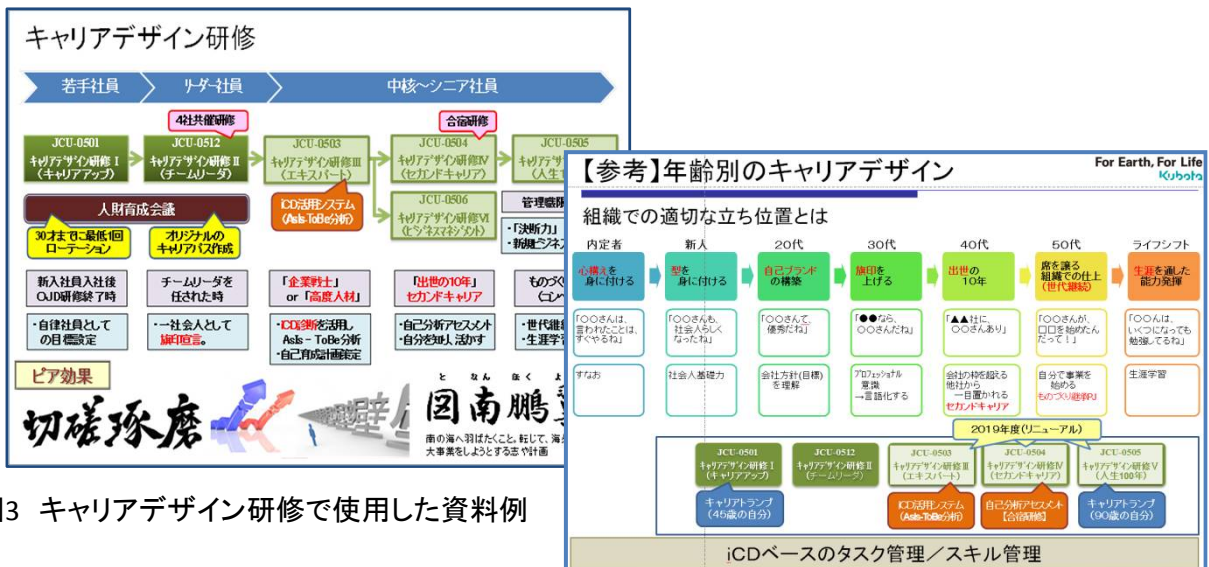


図3 キャリアデザイン研修で使用した資料例