



# ANAシステムズ株式会社

## 1. 活用推進者

総務部 人事チーム  
チームリーダー 高塚 和

ビジネスソリューション&サービス部  
企画チーム  
マネージャー 三谷 聡

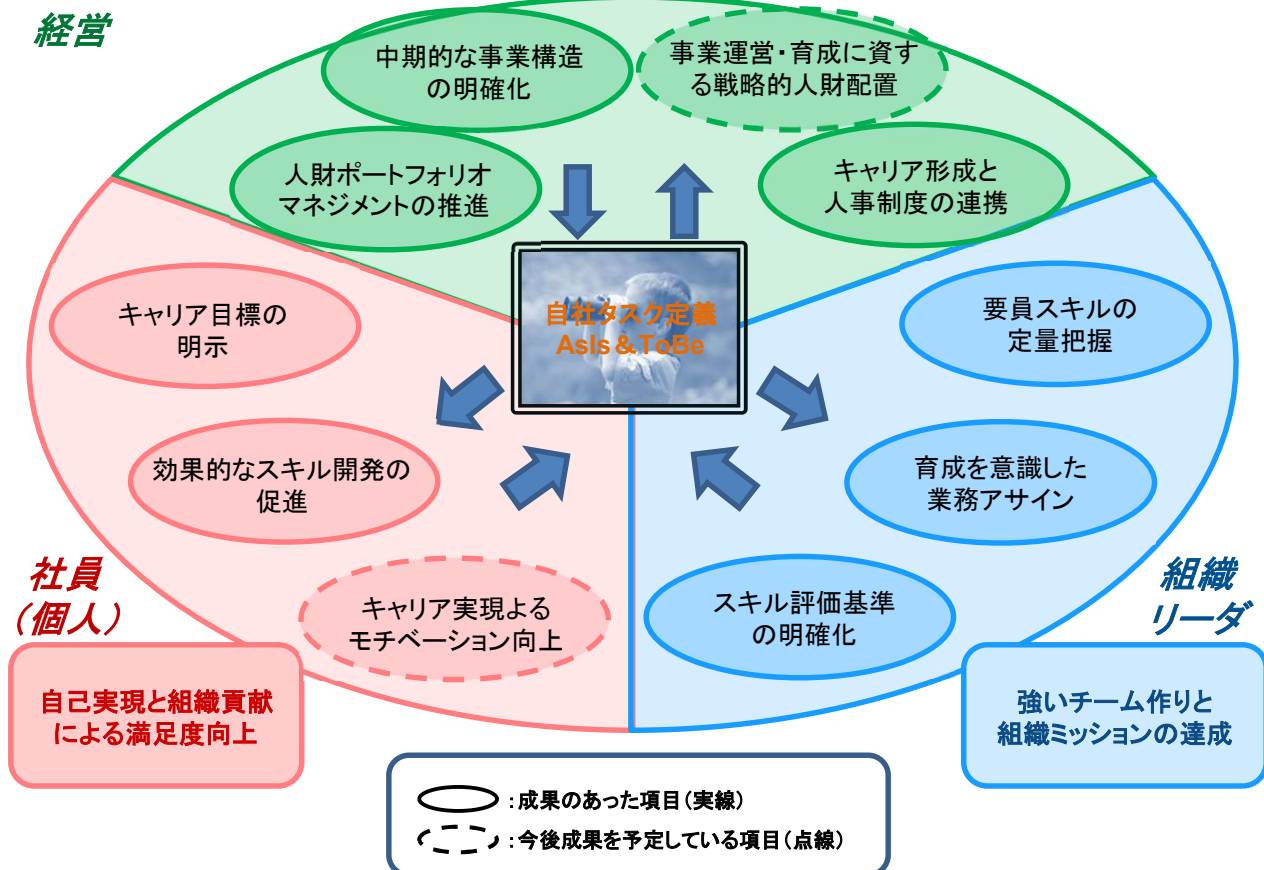


## 2. 会社概要

- 社 名 : ANAシステムズ株式会社
- 所在地 : 東京都大田区東糀谷六丁目7番56号
- 設 立 : 2013年4月(株式会社ANAコミュニケーションズと全日空システム企画株式会社の合併により設立)
- 代表者 : 代表取締役社長 荒牧 秀知
- 資本金 : 8,000万円
- 社員数 : 897名(2019年10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
中期的な事業構造の明確化	中期経営計画にもとづき、システム開発や運用、さらには新しい事業領域に対してプロセスを定義し、社員が担う事業上の役割(ロール)を明確にすることができた。
人財ポートフォリオマネジメントの推進	各社員のスキルを定量評価し、役割(ロール)ごとの保有人員数を管理できるようになった。すでに、各事業の人財に対する要求値と現状とのギャップを分析することで方針を明確にし、採用や育成の施策実行につなげている。
キャリア形成と人事制度の連携	IT企業として社員の専門性を評価し処遇する仕組みは必要不可欠であるため、定量評価された専門性を昇格・昇給に連動させる人事制度改革を行い運用中。専門性を持つ人財が評価されている。(技術系管理職の登用)
事業運営・育成に資する戦略的人財配置	事業ポートフォリオを実現するため、各社員のキャリア目標を、主要なプロジェクトの要員配置計画に反映し、中期的な視点で人財活用を開始し、体制構築の効率化を実践している。
要員スキルの定量把握	業務遂行能力と専門知識で定量評価された社員のスキル情報を「カルテ」として部門・チーム単位で管理し、組織の配置計画や育成計画に反映できるようになった。
スキル評価基準の明確化	<p><b>【本カルテにおけるスキル定義の3つの視点】</b></p> <p>① 各役割が実行すべきタスクごとの業務遂行能力(iCDベース)</p> <p>② 技術的な製品知識や資格取得から判定する知識レベル</p> <p>③ 問題解決、コミュニケーション能力等のコンピテンシー</p>
育成を意識した業務アサイン	役割(ロール)ごとの業務遂行能力の評価基準、および専門知識のクライテリアを設定することで、全社レベルでのスキル評価基準を明確にできた。
キャリア目標の明示	各部門の生産計画に対し要員の案件アサインを実施する際、個人のキャリア目標達成に必要な業務経験を積むのに最適な案件にアサインし、スキルの向上を図れるようになった。
効果的なスキル開発の促進	社員が中長期のキャリアプランを作成する際に、事業と役割(ロール)の関係性、およびキャリアパスイメージを明示することで、より具体的な目標設定が可能になった。
効果的なスキル開発の促進	定量評価されたスキル状況から強み・弱みを把握し、年度ごとのスキル開発計画を上長との面談で練り上げ、策定できるようになった。計画の実行は所属組織や人財育成部門のサポートを受けながら進めている。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
キャリア実現によるモチベーション向上	社員一人ひとりが設計したキャリア目標を経年でチェックして配置を工夫するなど、スキル向上のサポートを強化する。実現度を高めていくことでモチベーションの向上につなげる。

## 5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者/  
企画部門

これまでの人材育成は必要スキルや目標が曖昧な状態で実施されてきたが、人材変革プランを導入することでスキル定義と現状の可視化が行われ、中期の事業計画と連動した育成が行える様になった。中期事業のローリングにあわせて育成計画も適宜変更する事ができるため、タイムリーな環境変化への対応が可能となる。

また、人材変革プランを策定するプロセスで、当社のロールモデルになる人材を集めて議論を重ね設計をしてみた点を活動として高く評価している。

さらに、有識者の把握にもつながり、プロダクト品質向上に向けた人的施策検討において、方向感を見出しやすくなった



現場マネジャー

部門要員のスキルが定量的に可視化されたため、要員配置など部門の円滑な運営に活用できる。また、スキルを伸ばすべき方向性やそこに至る道のりを個人が考える仕組みになっているため、上司部下のコミュニケーションのきっかけとなっている。

これまで部門要員が将来像、キャリア目標を描くという点において課題があったが、具体的なキャリアパスが明示されたことで個人がしっかりと自分のキャリアを考えるようになり、モチベーションの向上につながっている。

今後の課題として、環境変化や当社への期待・ミッションに合わせてスキル体系をどう適合させるか、各要員にアサインした役割に対する意識付けをどの様に行うかを検討していく必要がある。

現在のスキル状況で、次に進むために何が必要かわかりやすくまとまっており、自分の目指すロールとそのスキルを高めるために何をすれば良いかが明確になった。

また、スキル内容や評価に対してチーム内で会話する機会が増え、スキルアップへの意識が向上した。

一方、スキル項目によっては自己評価の判断に迷う部分があるため、評価基準の見直しなど、自分のキャリア目標を達成するための環境整備に期待したい。



社員

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目: 中期的な事業構造の明確化

中期経営計画にもとづき、システム開発や運用、さらには新しい事業領域に対してプロセスを定義し、社員が担う事業上の役割(ロール)を明確にすることができた。

(具体的な効果)

社員が全体の事業を俯瞰的に理解し、事業間のつながりを意識して業務を遂行できるようになった。また、そのなかで自分がどの役割で業務ミッションを遂行しているのかを把握し、どの様なスキルを身につける必要があるか、あるいは将来的に何の役割を目指していくかをキャリアプランとして描ける環境が整った。

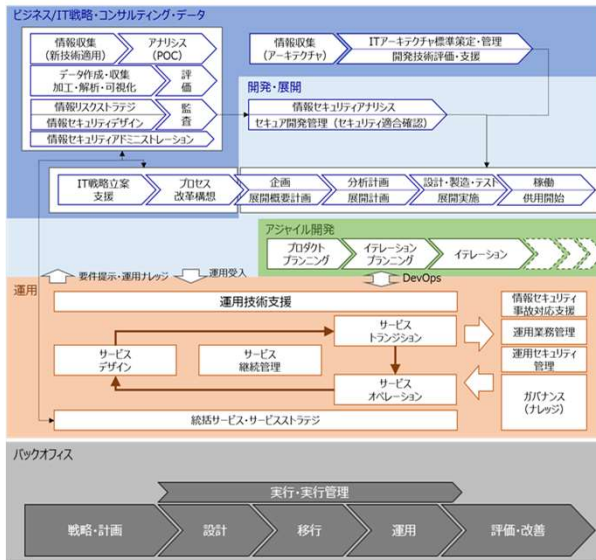
(経緯・内容)

2016年度に新たな中期経営計画を策定し、既存事業領域であるシステム開発や運用、ネットワークや端末のインフラ環境の整備とあわせて、デジタルイノベーションとそれに伴うコンサルティング領域の推進を明記した。

中期経営計画の推進にあたり人財の成長は不可欠で、これまでのやり方では育成は困難であるとの考えのもと、中期的な人財育成の指針である「中期人財変革プラン」を策定した。その検討の中で、自社に必要な人財を明確に定義するためには事業構造を正しく捉え、全社員の共通認識とすることが必要だという結論に至った。そこで事業構造のプロセスを「ANAシステムズ(ASY)のデリバリーモデル」として定義し、社員が担うべき役割(ロール)をマッピングした構成図を作成、全社展開した。

(ANAシステムズ=ASY)

#### <ASYのデリバリーモデル>



#### <必要なロール設定>



## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：人財ポートフォリオマネジメントの推進(その1：所要vs保有)

各社員のスキルを定量評価し、役割(ロール)ごとの保有人員数を管理できるようになった。すでに、各事業の人財に対する要求値と現状とのギャップを分析することで人財ポートフォリオを明確にし、採用や育成実行につなげている。

#### (具体的な効果)

定量管理されたスキルをベースに人財保有量を把握できるため、論理的な施策につなげることができる。例として、ITアーキテクト、データサイエンティスト、アジャイル開発に関するスキル保有者が不足していることから、2017年度の中途採用計画において採用目標を設定し、具体的な採用アプローチを検討し進めた結果、採用目標を達成した。

また育成において、研修プログラムが体系化されたことにより、プログラム数が大きく増加しているが、各個人に必要な研修が明確になったことで、対象者の精査が可能となり、効率化を図りながら運営側の増員なく活動を進めている。

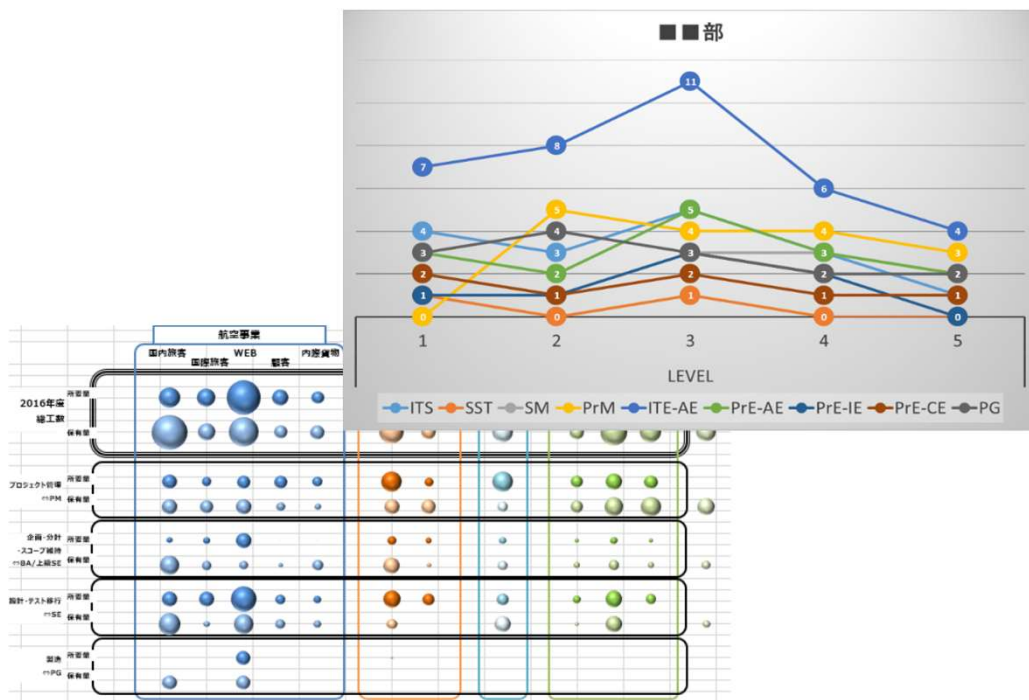
#### (経緯・内容)

これまで社員の保有するスキルを感覚的にしか把握できていないことを大きな課題として認識していた。中期経営計画に従い事業を深化・拡大させていくには、社員一人ひとりが、具体的に何ができ、何ができないのかを、定量的に管理する必要があった。

人財変革プランとあわせて作成した「スキルディクショナリ」によって各社員が保有しているスキルを定量的に把握し、全社レベル、部門レベルあるいは役割(ロール)ごとに人財保有量を管理できるようにした。採用や育成の活動では、事業要求値に対するギャップを導き出し、そのギャップを埋めるための施策を立案し、実行している。

#### (人財ポートフォリオ分析の例)

中期的な事業に必要な人的リソースを算出し、人財のスキルから見た保有量(現状)とのギャップを明確にし、分析することでギャップを埋めるための施策を検討・立案している。



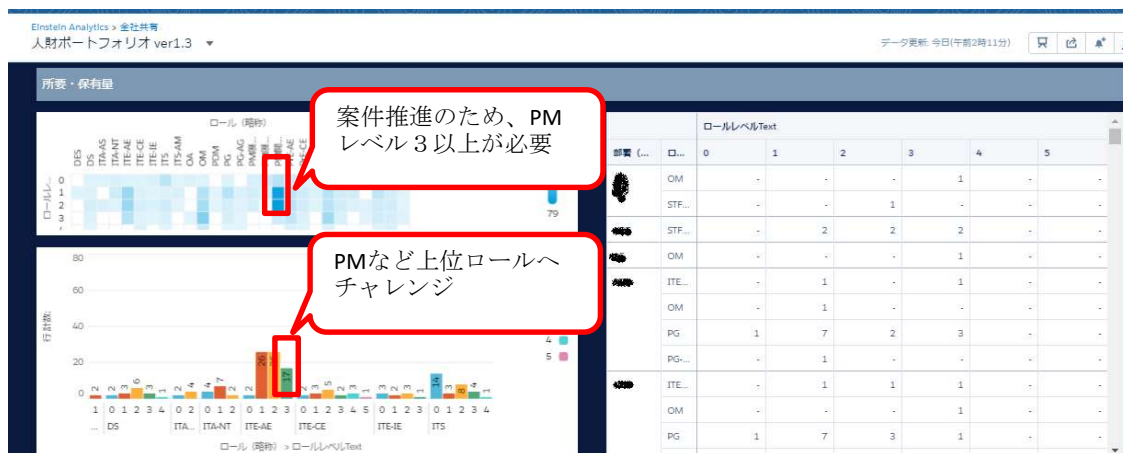
## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目:人財ポートフォリオマネジメントの推進(その2:育成方針)

2019年度には、人財ポートフォリオの策定とタレントマネジメントを効率的に実施すべく、ASY Talent Management Systems(以下、ATMSと称する)を構築し、これまでの個人別マクロで作成、管理していたデータを統合し、また外部データと連携することで、社員のスキルと人事情報を一元管理し始めた。

(具体的な効果)

定量管理されたスキルをベースに人財保有量を把握できるため、具体的な育成施策の策定や人員配置につなげることができる。



(人財ポートフォリオ分析結果)

中期的な事業上必要な人的リソースを算出し、人財のスキルから見た保有量と分析することでギャップを明確にし、ギャップを埋めるための施策を検討する。

例として、事業推進において、PMのロールレベルが3以上の人材が必要となる状況かにおいて、(所要)、2018年度末時点でレベル1, 2が多かった(濃青)ことから、2019年度は、PMレベル3への引き上げを育成の柱とし、知識向上においては資格取得や座学研修の実施、デリバリー(業務)能力向上においては、対象者を明確にしたうえでの、ワンランク上を狙った業務アサインを促進した。※結果は2020年4月ごろ確認予定。他のロールも同様。

また、ITエンジニア(ITE)のレベル3以上評価された社員は、上位ロール(ex PM、サービスマネージャー(SMG)、ITストラテジスト(ITS)/BA)への挑戦を促進。

## 6. iCD取組みの効果

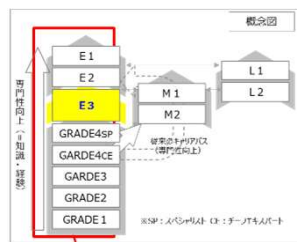
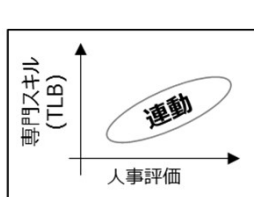
### ■効果項目: キャリア形成と人事制度の連携

社員が目標としたスキルレベルをクリアすることが、事業目標達成や組織貢献につながる。「専門性が評価される仕組み」として、人事制度において、「スキルと処遇の連動」を実現し、運用を開始した。

(具体的な効果)

2019年度に入り、スキル評価結果を人事昇格基準とし、専門職人事等級チャレンジを開始した。専門性を持つ人材が評価される制度としたため、管理職においては、組織管理系から技術系管理職への資格変更者も始まった。

専門	昇格または資格変更者数	
	2018年度	2019年度
一般職(スペシャリスト)	44	19
管理職(技術系管理職)	-	7名 ※内2名は資格変更



専門職が評価されるキャリアパスを本線とし、そのスキル評価結果を昇格基準の一部とした。

### 1. 人事資格等級制度



#### (2) 昇格基準の見直し 【TLBと人事評価制度との連携】

##### ① スキル要件の見直し

- ✓ T L Bにおける「ロールレベル」を昇降格におけるスキル基準として採用する  
ただし、TLBの運用完熟、TLB未作成者への影響を配慮し、一定期間は、現行の昇格基準との並行運用とする。
- ✓ 昇降格における評価基準を見直し、総合評価（行動評価とMBO評価より決定）より算定する昇格ポイントを採用する。

##### ■ 昇格基準表

(赤字: 改正内容)

昇格区分	昇格区分	昇格区分	TLBレベル		TOTAL POINT	上司指導	昇格試験	技術師試験	技術師実務	人事師実務
			昇格ポイント	昇格ポイント						
E2	→ E1	-	4.0	4.0	700	●	-	-	●	●
M1/L2/L1	→ E2	-	3.0	3.0	600	-	-	-	-	●
E3	→ E2 (納期)	-	3.0	3.0	600	-	-	-	●	●
M2	→ M1	-	4.0	2.0	600	●	-	-	-	-
M2/M1	→ E3 (納期)	-	4.0	2.0	500	-	-	-	-	-
G4 (SP)	→ E3 (納期)	3	4.0	2.0	300	●	-	-	●	●
G4 (SP/CE) / E3	→ M2	3	3.0	1.0	600	●	●	●	●	●
G4 (CE)	→ G4 (SP)	3	3.0	-	-	●	-	-	-	-
G3	→ G4 (CE)	3	2.0	-	-	●	-	-	-	●
G2	→ G3	3	2.0	2.0	-	●	-	-	-	●
G1 (AS)	→ G2	3	2.0	1.0	-	-	-	-	-	●
G1 (TF)	→ G1 (AS)	1	1.0	2.0	-	-	-	-	-	●

※1: 昇格ポイントの会計方法 同一人事資格等級における  
直近3か年の会計かつ前年ポイントが0でないこと  
(評価係数により年度毎に異なす)

※2: 基本情報技術者の資格取得は必須とする

##### ■ 降格基準

区分	基準
管理職	直近2年の総合評価がD評価、直近4年の総合評価がC評価
一般職	直近3か年の総合評価のうちD評価が2回

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目:事業運営・育成に資する戦略的人財配置

2019年度には、定量化されたスキル情報のほか人事データを統合し、タレントマネジメントデータベースとしてシステム化し、人財ポートフォリオの状況をあらゆる視点で分析し、戦略的な人員配置の意思決定プロセスの効率化を実現した。

(具体的な効果)

2020年度以降、事業ポートフォリオが策定された。現状の自社要員を事業セグメント毎に把握し、これらを実行できる保有要員数を明確にした。

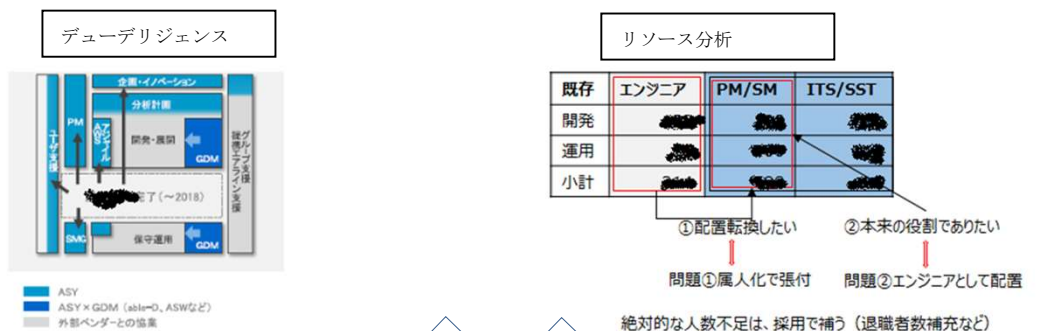
その配置方針を経営基盤である人財リソースの育成または配置方針とし、中期経営計画上のリソース戦略として人財の配置を行うこととした。経営方針が、明確に部門に伝わる状況となった。

(経緯・背景)

事業ポートフォリオを実現するため、各社員のキャリア目標を、主要なプロジェクトの要員配置計画に反映し、中期的な視点で人財活用を開始し、体制構築の効率化を実践している。

人事部門は、経営管理部門との業務プロセス連携を行い、経営計画を実現するための事業ポートフォリオ上の中期的なロール別人財数を共有し、現状の保有数から、リソース不足を補うための施策として「外注範囲の決定(デューデリジェンス)、人財育成、採用」を検討する。

人事部門は、育成と採用をセットにした中期人員計画を立案し、これを実行する。



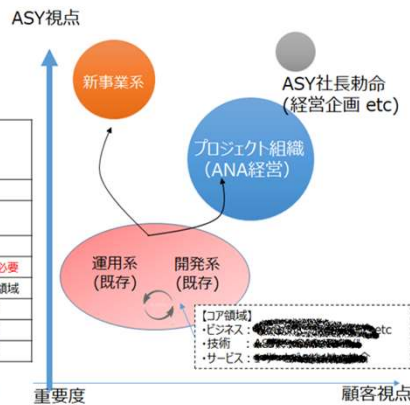
【考え方】

- ・部門に対する課題解決促進<sup>※1</sup>は前提として実施。
- ・優先順位(人財配置のポートフォリオ)を整理し全社共有。
- ・ロール、世代を設定し、人数を都度調整。(若手、中堅、ミドル、シニア)

【方針(案)】

順	視点	配置対象(ロール毎)	参考:年齢層(イシュー)	備考	
		製造	上流		
1.	社長/専務匿名	(指名)	不問		
2.	組織化されたプロジェクト(ANA関心度高)	(指名)	不問		
3.	新事業	IOT、データ	全	若	G2,3(20-30代)
		コンサル、アカウント	-	中〜シニア	G3,E(35以上)
4.	既存事業(開発・運用)	4-1. ●●●●●	全	中	〜40
		4-2. ●●●●●	全	中〜ミドル	35〜40代後半
		4-3. ●●●●●	全	中〜シニア	35〜60代後半
		4-4. それ以外	外	ミドル〜シニア	40〜

- ・アカウント/コンサル: 提携案件は外部ベンダー活用を前提とする(ASY関与薄くする)
- ・シニア: 品質(テスト、育成)、運用統制、RPA、AIトレーナー、出向など





## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目: キャリア目標の明示

社員が中長期のキャリアプランを作成する際に、事業と役割(ロール)の関係性、およびキャリアパスイメージを明示することで、より具体的な目標設定が可能になった。

(具体的な効果)

キャリアパスイメージを明示することで、社員が常に自分の役割(ロール)を意識して業務を遂行するようになった。また部門内、特に上司・部下の間で、具体的なキャリアプランに関するコミュニケーションが増え、各社員のスキル向上を促す大きな要因となっている。

(経緯・内容)

人財変革プラン策定以前は、役割(ロール)が明確に定義されておらず、社員のキャリア目標検討に際し、部門の先輩社員をモデルケースとして参考にしか方法がなかった。ただ、そのモデルケースにおいても経歴は多種多様であるため、何が自分にフィットするか判断が難しい状況となっていた。

そこで社員が社内の役割(ロール)を理解し、より実現性の高いキャリアプランを作成できるように、目指すべき役割に至る理想のイメージを作成した。

