

## 1. 活用推進者

総務部 副部長 兼  
人事チームリーダー 矢内 章浩

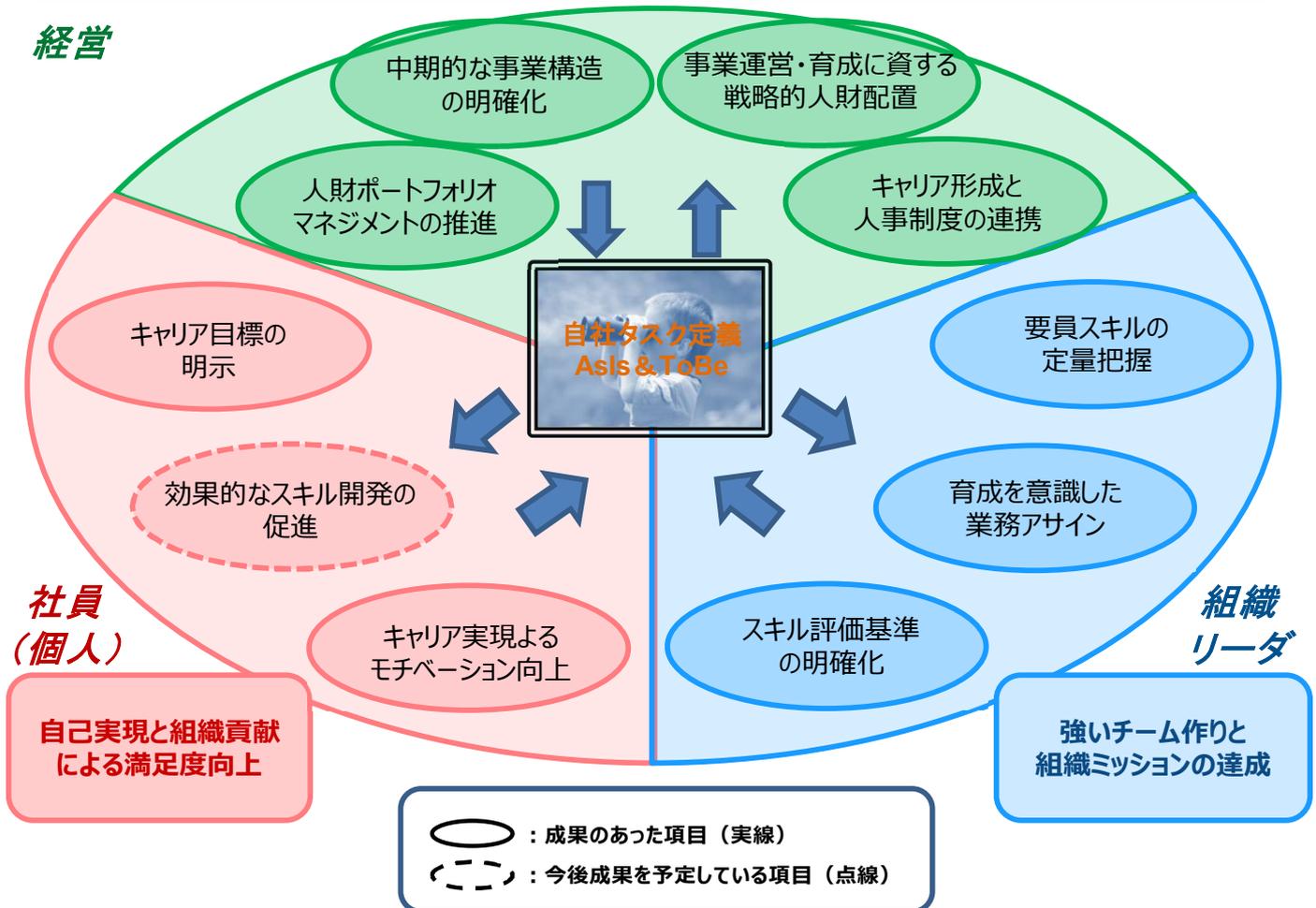


## 2. 会社概要

- 社 名 : ANAシステムズ株式会社
- 所在地 : 東京都大田区羽田空港1-1-4羽田イノベーションシティ ゾーンK
- 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 藤本 礼久
- 資本金 : 8,000万円
- 社員数 : 893名 (2021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と連動させ、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	<p>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。</p> <p>【本カルテにおけるスキル定義の3つの視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
スキル評価基準の明確化	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。
育成を意識した業務アサイン	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。
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。
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。また、2022年4月より、自律的な成長支援策として、「Udemy for business」を全社展開し、自身のキャリアプランへの先行投資や、リスクリリング環境を整える
キャリア実現によるモチベーション向上	自分自身の将来のキャリアパスについて、本スキームを活用し各自設定する、またその状況を上司と語る場を作る等、中期的な自身の目標を上司と議論する運用を2021年5月から本格的に再開した。

## 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いっ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）

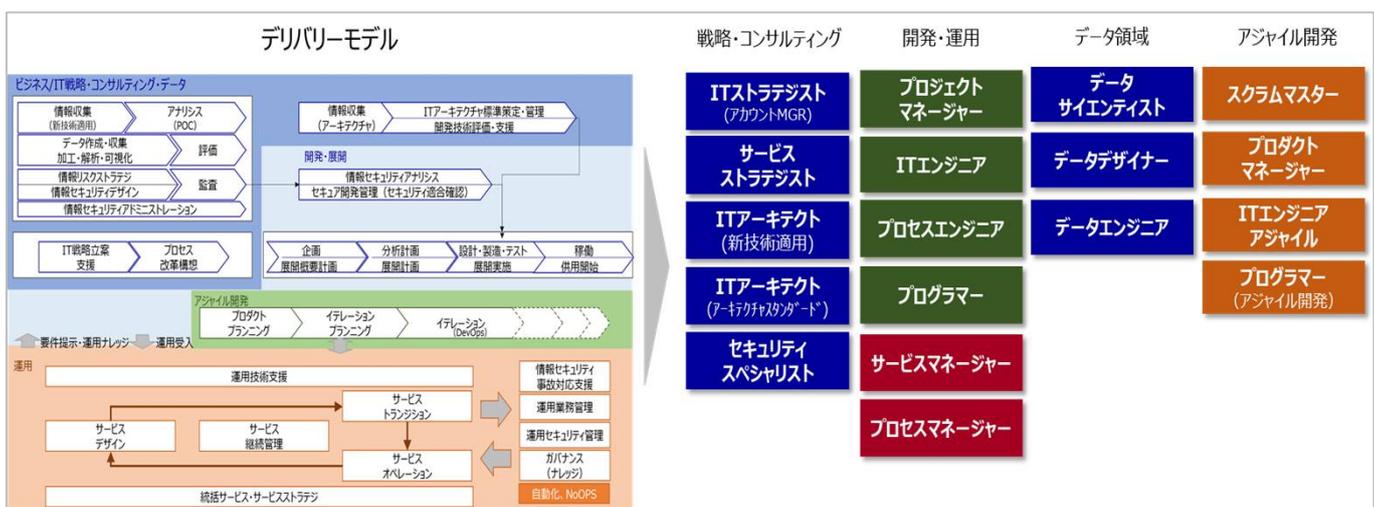
社員が全体の事業を俯瞰的に理解し、事業間のつながりを意識して業務を遂行できるようになった。また、そのなかで自分がどの役割で業務ミッションを遂行しているのかを把握し、どのようなスキルを身につける必要があるか、あるいは将来的に何の役割を目指していくかをキャリアプランとして描ける環境が整った。

（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材の成長は不可欠で、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、中期的な人材育成の指針である「中期人材変革プラン」を策定した。その検討の中で、自社に必要な人材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。

コロナ禍における航空業界の環境変化に伴う中期経営計画の見直しにより、新たなロール（データ系、アジャイル）を加え、かつ運用と現状のギャップを整理した新たなモデル（v3）を2021年05月から運用を始めた。また、2023年04月～の新卒採用、2022年04月～の中途採用の再開が2021年12月に決定され、「中期採用方針」を新たに立案した。中期採用方針に基づく、より社員の自律的な成長を促す教育環境の再構築を実施する。



## 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。昨今では2年間の採用凍結、及び退職者の増加により、社内有識者が不足しており、事業継続のためのFY26に向けた必要要員数（ロール別）を再設定した。

#### （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、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、2021年5月にv3の中で、新たにアジャイル開発、データ系のロールを再定義し、運用を開始した。

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。さらにはシニア層（60歳以上）のリスキングや社員のキャリアパスにおける先取りでのスキル保有を目的として、2022年4月より自律的に学べる環境を再構築する。

#### （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（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。

#### FY26 必要要員数（ロール別）

アジャイル	アーキ・Sec	データ
マーケットへ即応する開発要員の増強(現：ANAアプリ開発 他)	効率化・差別化に必要な技術要員の増強	付加価値を生み出すデータ系人財の増強

	FY21 (as-is)	FY26 (to-be)	FY21比	増加率
開発	385	420	+35	110%
アジャイル	37	130	+90	350%
運用	203	220	+20	110%
アーキテクト・セキュリティ	21	50	+30	240%
データ	19	60	+40	320%
品質管理	16	20	+5	130%
組織管理	79	90	+10	110%
小計	759	990	+230	130%
全社員数(スタッフ含む)	898	1130	+230	130%

#### 将来に向けて強化すべきロール



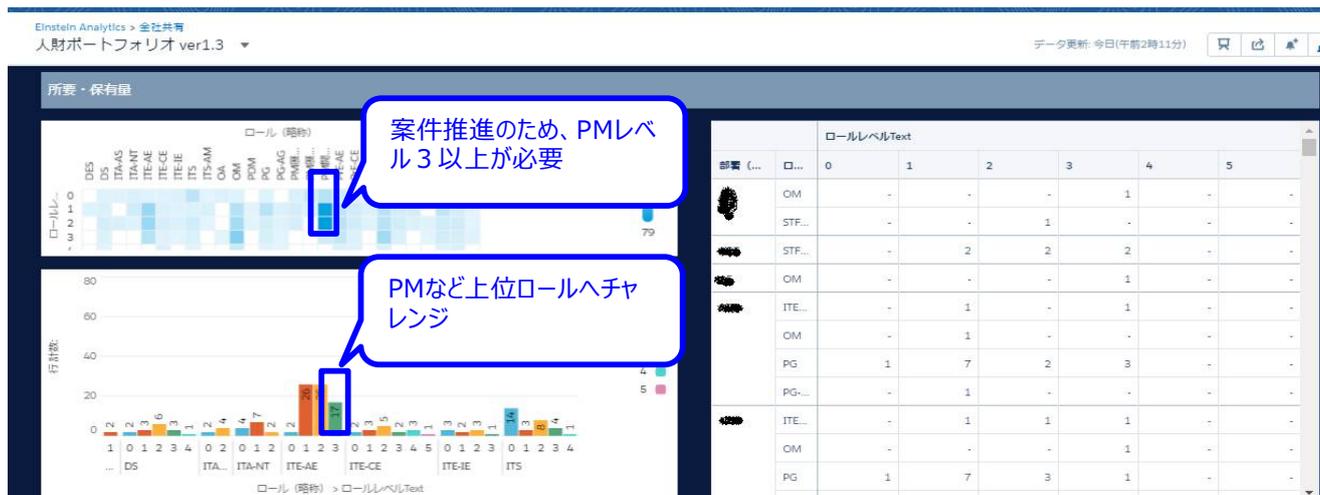
## 6. iCD取組みの効果

### ■ 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）

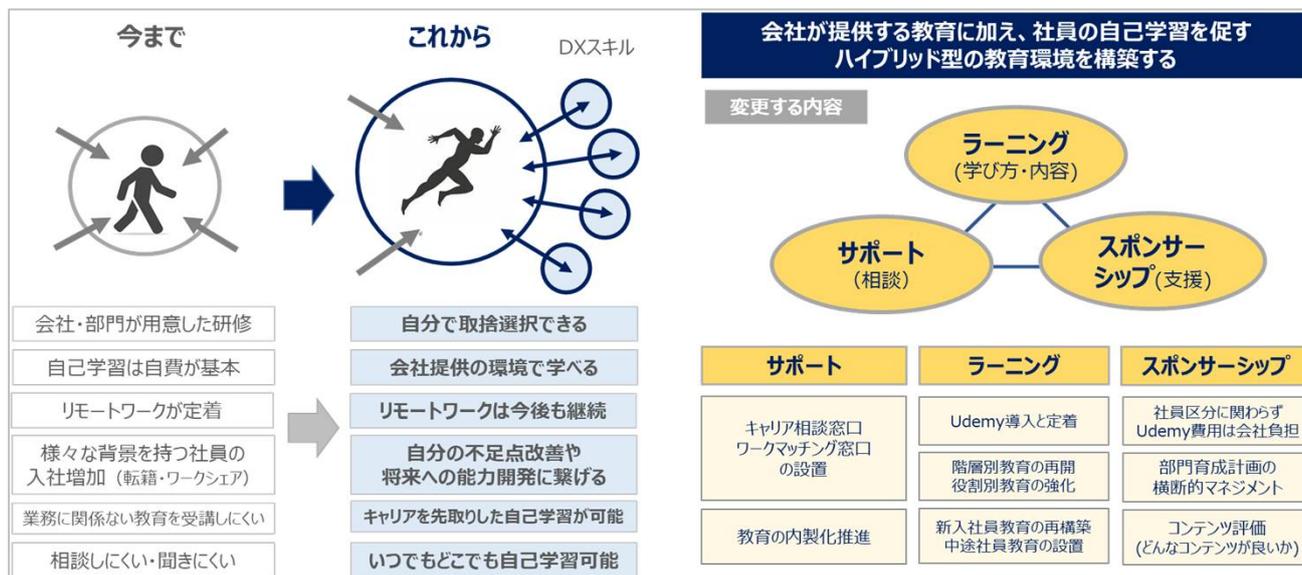
定量管理されたスキルをベースに人財保有量を把握できるため、具体的な育成施策の策定や人員配置につなげることができる。



（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教育整備を実施している。

教育環境に関しては、今までは会社からの提供がメインであったが、今後の環境変化への対応やDX人財の育成の加速を考慮し、「自律して社員個人が積極的に学習・成長できる環境」への変更を2022年4月より開始する。



## 6. iCD取組みの効果

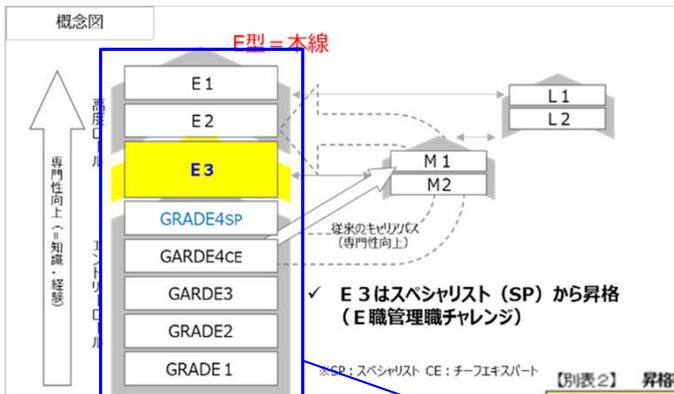
### ■ 効果項目：キャリア形成と人事制度の連携

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。

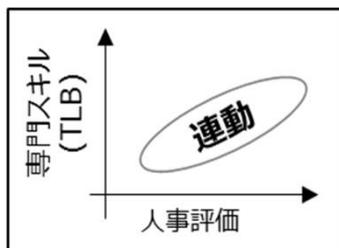
(具体的な効果)

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（M職）から技術系管理職（E職）への資格変更者も出始めた。2021年5月の人材変革プランv3の公開に合わせて、再度全社員向けに社内制度の説明会を実施し、8割の社員が受講した結果、2021年度はさらに応募者が拡大し、技術系管理職を目指す社員は昨年度と比較し、4.5倍（応募者数の比較）に増加した。

管理職チャレンジの 年度推移	昇格または資格変更者数 （※2022年度は応募者数）			
	2018年度	2019年度	2021年度	2022年度※
E職（技術系）	-	7名	5名	27名
M職（組織管理系）	44名	19名	16名	27名



- ・人事資格と専門スキルが連動した昇格要件となっている。
- ・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。



【別表2】 昇格審査要件

昇格区分	期待在級期間	昇格ポイント合計★	TLBロールレベル		TOEIC	上司推薦	昇格試験			技術認定委員会
			工付レベル	高度レベル			筆記試験	プレゼンテーション	面接	
			PG #1	EG #2						
E2 ⇒ E1	-	-		4.0	700 <sup>3D</sup>	●	-	-	-	●
M1・L2・L1 ⇒ E2	-	-	5.0	3.0	600 <sup>3D</sup>	●	-	-	-	●
E3 ⇒ E2	-	-	5.0	3.0	600 <sup>3D</sup>	●	-	-	-	●
M2 ⇒ M1	-	6ポイント以上		2.0	600 <sup>3D</sup>	●	-	-	-	-
M2・M1 ⇒ E3	-	-	5.0	4.0	2.0	500 <sup>3D</sup>	●	-	-	●
G4(スペシャリスト) ⇒ E3	3年	-	5.0	4.0	2.0	500 <sup>3D</sup>	●	-	-	●
G4(スペシャリスト/チーフエキスパート)・E3 ⇒ M2	3年	-	4.0	3.0	1.0	600 <sup>3D</sup>	●	●	●	●
チーフエキスパート(G4) ⇒ スペシャリスト(G4)	3年	-	4.0	3.0	-	●	-	-	-	-
スペシャリスト(G3) ⇒ チーフエキスパート(G4)	3年	5ポイント以上	3.0	2.0	-	●	-	-	-	-
エキスパート(G2) ⇒ スペシャリスト(G3)	3年	-	3.0	2.0	-	●	-	-	-	-
アシスタント(G1) ⇒ エキスパート(G2)	3年	-	2.0	1.0	-	●	-	-	-	-
ヘルパー(G1) ⇒ アシスタント(G1)	1年	1ポイント以上	1.0 <sup>3D</sup>		-	-	-	-	-	-



## 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。また、v3の展開時に全社員に対して改めて当社の人事制度の説明会を実施した。その後の全社サーベイの結果、キャリアに関する質問において、前年比較で0.18pt向上し、弱みのカテゴリから脱却した。

「51.会社における自身のキャリアが描ける」 2020「3.43」→2021「3.61」にスコア向上

（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。

