

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

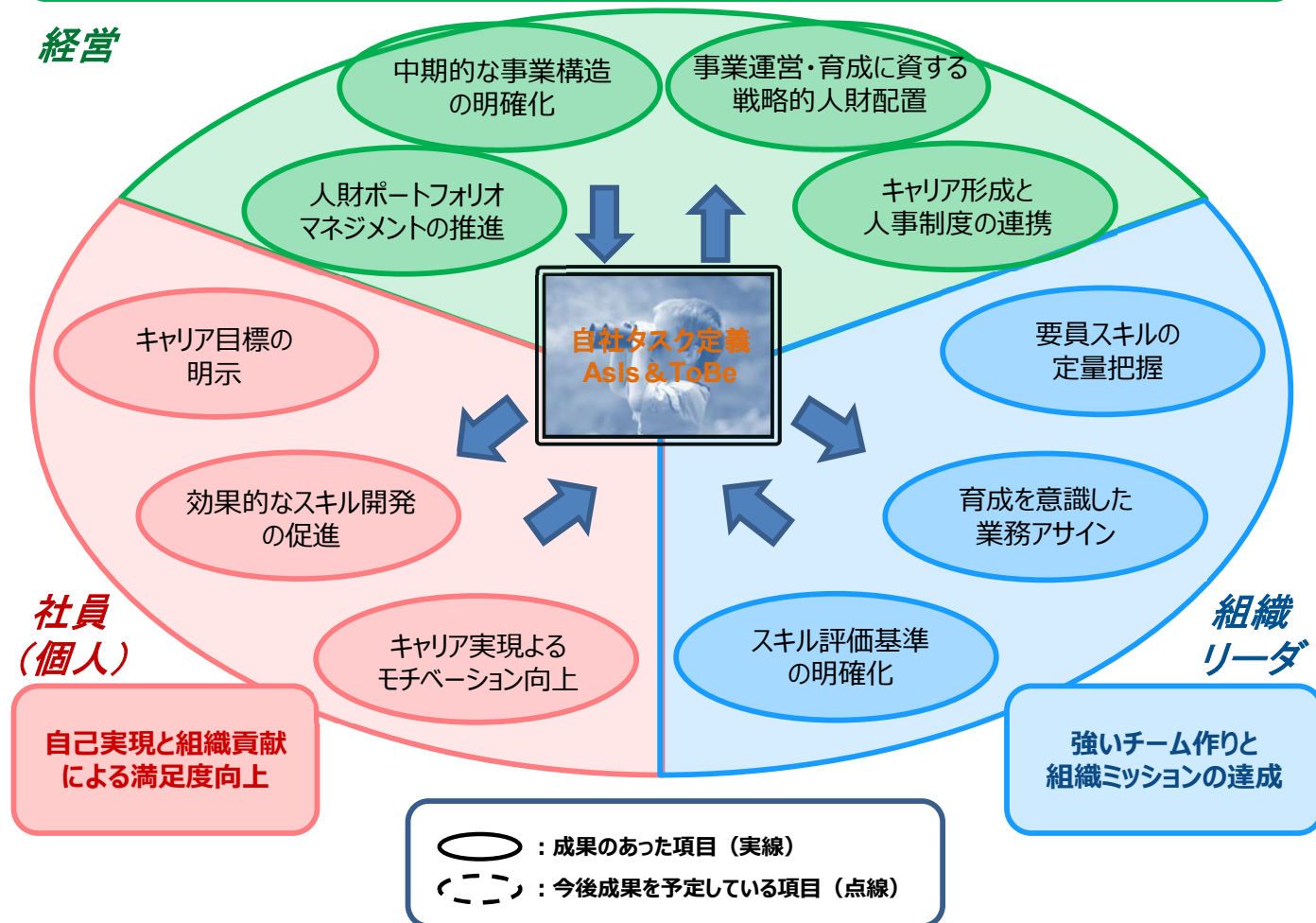


2. 会社概要

- 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 : 916名 (2023年4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。専門性を持つ管理職の割合が増えている（技術系管理職の登用促進）
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。さらには、外部機関によるGPTW(Grate Place To Work)の働きがい企業の認定取得等(2022.10認定)、外にアピールできる外部認定を取得し、採用競争力の強化にも努めている。
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。 【本カルテにおけるスキル定義の3つの視点】 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） 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 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
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し、可視化・共有している。また社員のロールレベルを昇格に組み込んだ運用を継続している。
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。さらには2022年4月から60歳以上を対象としたJOB型制度を導入し、今後増えていく嘱託社員の選択肢を増やす対応を導入かつ運用を開始している。
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6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、リスクリング環境を整える目的で運用を開始している。
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月から本格的に開始した。2022年度4月～はキャリア形成のサポート施策として、キャリア相談室を立ち上げ、得た情報を新制度検討にフィードバックするプロセスを構築した。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者/
企画部門

これまでの人財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、人財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、人財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財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。



社員

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なり、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。

6. iCD取組みの効果

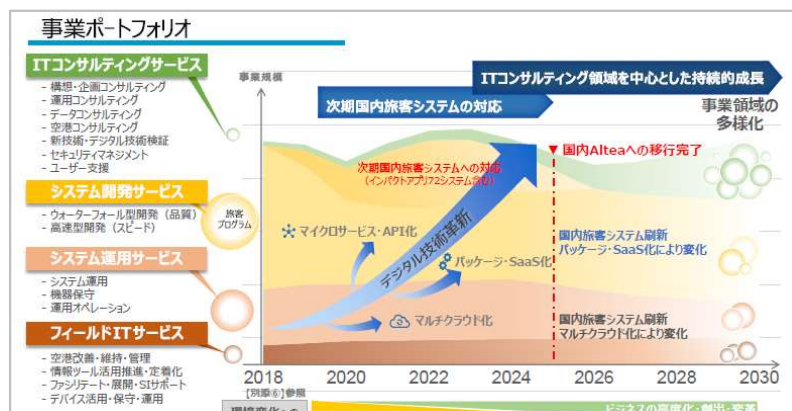
■ 効果項目：中期的な事業構造の明確化

FY21に、今後の環境変化やさらなるDX推進を目的としたFY26に向けた中期的な「事業ポートフォリオ」を定義した。Mode 1（確実性・安定性）とMode2（スピード・価値提供）を分類し、さらにドメイン別に内制（コントロール領域）、内製造（開発領域）に分け、FY26の想定生産量を算出するとともに、ロール別の必要要員数を明らかにした。採用は2年間停止していたが、2021.12.27にグループ全体の採用再開が決定し、上記に基づいた中期採用方針を明確にした上で、必要要員数を採用と教育で充足していく計画を立案した。

（経緯・内容）

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。

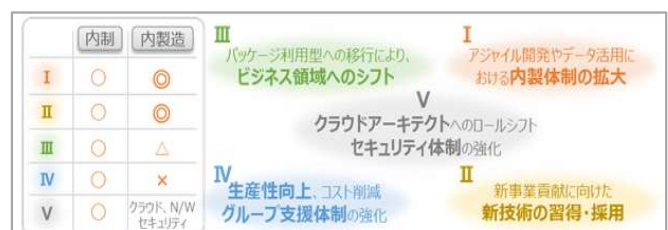
コロナ禍における航空業界の環境変化に伴う中期経営計画の見直しにより、DX推進に必要な新たなロール（データ系、アジャイル）を加え、かつ運用と現状のギャップを整理した新たなモデル（v3）を2021年5月から運用を始めた。また、新たに設定した中期採用方針に基づく、より社員の自律的な成長を促す教育環境の再構築を開始する。



中期事業計画



中期事業ポートフォリオ



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）

（経緯・内容）

中期事業ポートフォリオの策定とともに、FY26に向けた人財ポートフォリオを作成し、必要人員数をロール別、ドメイン別に明らかにした。それをベースとし、中期採用計画にて、FY26での必要人員数（ゴール）に向けた中期採用方針を立案した。従来は退職者補充を目的とした単年度での採用計画であったが、今回はANAグループの戦略に基づき、中長期に渡る採用方針であり戦略性の高い動きとなっている。

その管理については、従来から運用しているASYタレントマネジメントシステム（以下、ATMS）を活用し、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し、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採用や育成の施策を立案し、実行を開始している。また、2021年5月には、DX領域（特にデータ系、アジャイル系）を再構築した人財変革プランv3の運用を開始した。

以下は人財ポートフォリオ（中期的なゴール）、中期採用計画（毎年の採用計画）、当社の事業領域毎のロール定義の連携図である。この中期採用方針に則り、2023.04入社は当社過去最大規模の65名の採用を行った。

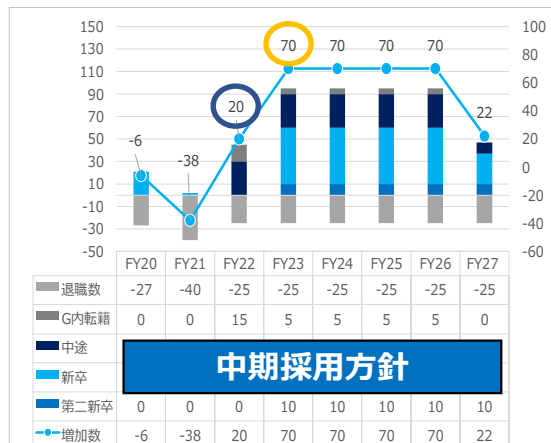
	FY21 (as-is)	FY26 (to-be)	FY21 比較	増加率
開発 I II III IV	385	420	+35	110%
アジャイル I II	37	130	+90	350%
運用 I II III IV	203	220	+20	110%
アーキテクト・セキュリティ V	21	50	+30	240%
データ I II III	19	60	+40	320%
品質管理 全領域	16	20	+5	130%
組織管理	79	90	+10	110%
小計	760	990	+230	130%
全社員数(スタッフ含む)	898	1,130	+230	130%

アジャイル
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）

アーキ・セキュリティ
効率化・差別化に必要な技術要員の増強

データ
付加価値を生み出すデータ系人財の増強

中期人財ポートフォリオ



ロール定義

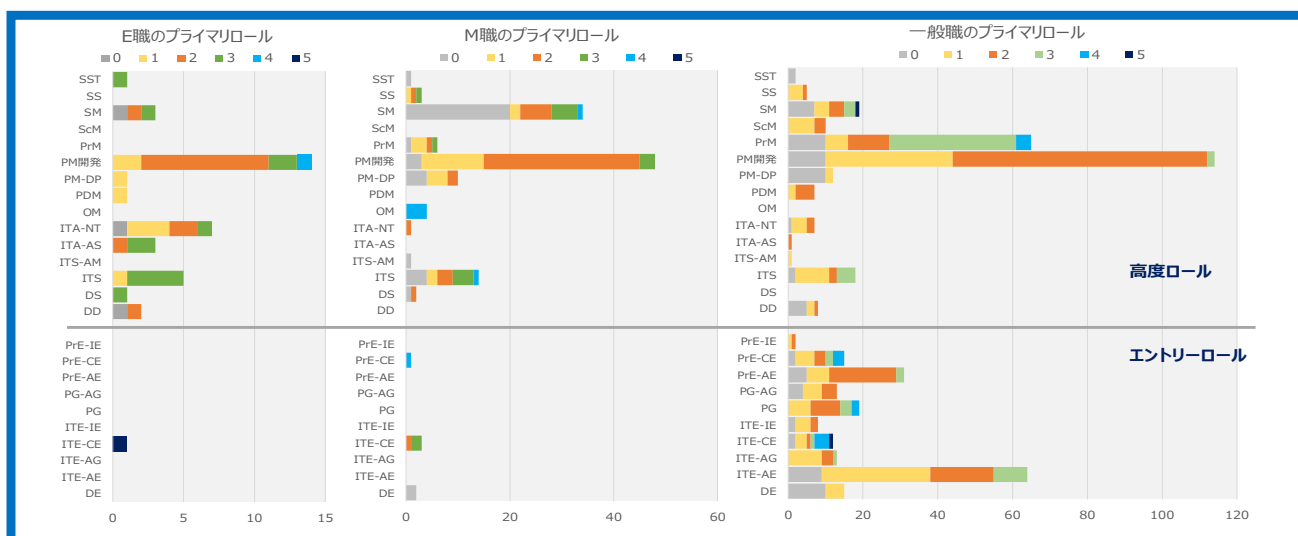
6. iCD取組みの効果

■ 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、これまでのエクセルベースで作成、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）

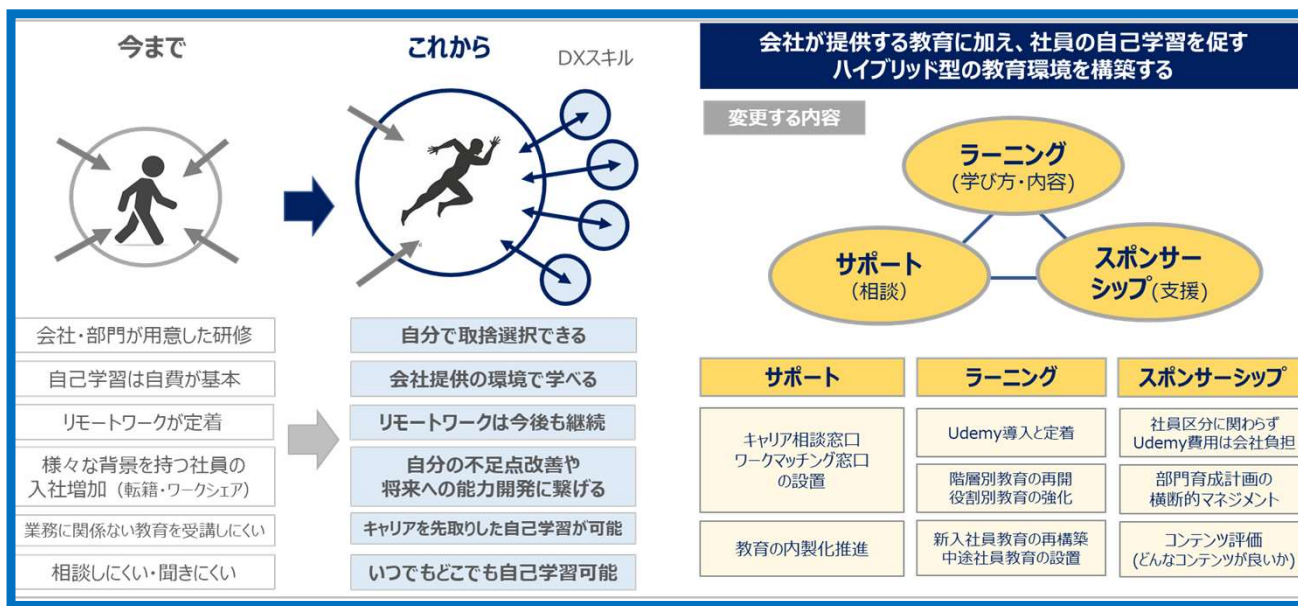
定量管理されたスキルをベースに個人別のロール充足量・及び保有量を把握できるため、具体的な育成施策の策定や人員配置につなげることができる。



（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、Udemy for Businessの全社展開を含め、「自律して社員個人が積極的に学習・成長できる環境」の運用を2022年6月より開始した。



6. iCD取組みの効果

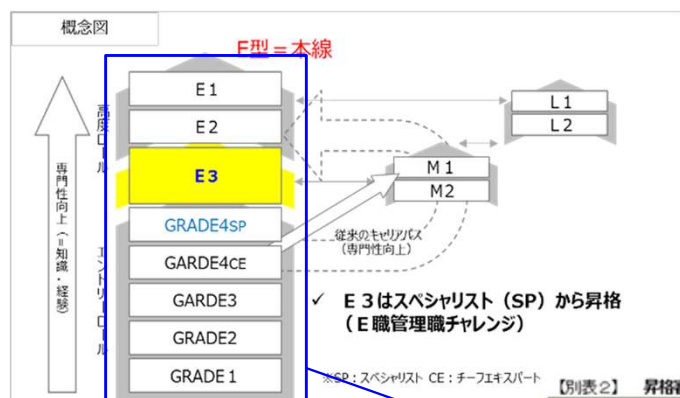
■ 効果項目：キャリア形成と人事制度の連携

社員が目標としたスキルレベルを達成し続けることが、事業目標達成や組織力の強化につながる。「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ている。

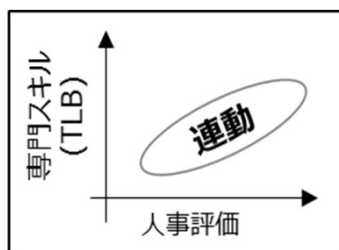
(具体的な効果)

2019年度に入り、スキル評価結果を人事昇格基準に組み込み、技術系専門職人事等級チャレンジを開始した。専門性を持つ人財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月の人財変革プラン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（E職）を目指す社員は前年度と比較し、4.5倍（応募者数の比較）に増加した。2023年度についてE職のエントリーはM職を上回る数の応募者となった。

管理職チャレンジの 年度推移	昇格または資格変更者数（※2023年度は応募者数）				
	2018年度	2019年度	2021年度	2022年度	2023年度※
E職（技術系）	-	7名	5名	24名	18名
M職（組織管理系）	44名	19名	16名	17名	13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 続 期 間	昇 格 ポ イ ン ト 合 計 ★	TLBロールレベル			TOEIC	上司 推薦	筆記 試験	プレゼン テー ション	面接	技術 認定 委員 会	
				エグゼクティブ		高度 D-6							
PG 数1	EG 数2												
E2 ⇒ E1	—	—	6★以内以上			4.0	700 ^{3C}	●	—	—	—	●	
M1・L2・L1 ⇒ E2	—	—			5.0	3.0	600 ^{3C}	●	—	—	—	●	
E3 ⇒ E2	—	—			5.0	3.0	600 ^{3C}	●	—	—	—	●	
M2 ⇒ M1	—	—			4.0	2.0	600 ^{3C}	●	—	—	—	—	
M2・M1 ⇒ E3	—	—			5.0	4.0	2.0	500 ^{3C}	●	—	—	—	●
G4(G4sp/2) ⇒ E3	3年	—	5★以内以上		5.0	4.0	2.0	500 ^{3C}	●	—	—	●	●
G4(G4sp/2/チーフエキスパート)・E3 ⇒ M2	3年	—			4.0	3.0	1.0	600 ^{3C}	●	●	●	●	—
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	—			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		—	●	—	—	—	—
ルーニー(G1) ⇒ アシスタント(G1)	1年	—		1★以内以上	1.0 ^{3B}			—	—	—	—	—	—

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

(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することで、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「ベンダー戦略と連携した中期採用方針及び採用と教育の実行計画」を新たに策定した。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。

(具体的な効果)

2020年度以降、中期経営計画で事業ポートフォリオが策定された。それに基づき、2021年に中期人財ポートフォリオが策定され、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。コロナ禍において、退職者増加や採用凍結により、2021年をベースとした6年後の中長期の必要保有要員数を再度明確化し、中期採用方針を立案した。

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。

中期事業ポートフォリオ

中期人財ポートフォリオ

中期 採用・配置・育成方針で明確にすること

採用方針

- ・どのような人財をターゲットに
- ・毎年どのぐらいの規模で
- ・どのような方法で採用するか

配置方針

- ・採用した人財をどの領域に配置するか
(各部の社員高齢化課題にも対応)

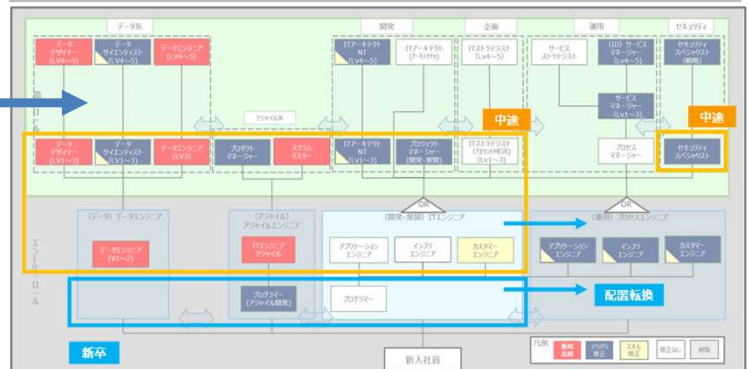
教育・育成方針

- ・人事と部門の育成における役割の整理
- ・中長期的にどのような育成方針で、どのような教育をし、高度ロール人財を作るか

各種制度改訂

- ・採用開始に伴い、制度の不足点は何か
- ・対応が必要な制度、新設すべき制度は何か

キャリアパスに連動した採用・配置の考え方①



キャリアパスに連動した採用・配置の考え方②

as-is	759
to-be	973
不足人数	▲213

ロール別拡充の考え方

アジャイル系ロール	データ系
PG-AG	新卒
DE	育成
ITE-AG	育成
ScM・PDM	中途
DD	中途

I スピーディーに顧客へ価値提供

アジャイル系ロール				
ScM	PDM	ITE-AG	PG-AG	
as-is	3	6	8	20
to-be	14	11	34	67
不足人数	-11	-5	-26	-47

II 新技術で新事業の収益拡大に貢献

開発系ロール				
ITS	ITS-AM	PM-DE	ITE-AE	ITE-IE
as-is	34	4	162	34
to-be	97	4	144	34
不足人数	-63	0	18	0

III 安定システムで経営基盤を守る

データ系				
DS	DD	DE		
as-is	6	5	8	
to-be	7	12	39	
不足人数	-1	-7	-31	

IV 業界標準を志向し業務をスリム化

アーキテクト・セキュリティ				
ITA-NT	ITA-AS	SS		
as-is	3	4	162	34
to-be	97	4	144	34
不足人数	-63	0	18	0

V 共通技術領域

運用系ロール				
ITA-NT	ITA-AS	SS		
as-is	10	4	7	
to-be	16	19	17	
不足人数	-6	-15	-10	

運用系ロール

系	アーキテクト・セ
平	ITA-NT
成	ITA-AS
金	SS
	・技術力

その他(管理系)

その他(管理系)				
運用/品質	組織管理			
as-is	16	79		
to-be	15	75		
不足人数	1	4		

開発系ロール

開発系ロール				
ITE-xx-PG	ITE-AE	ITE-IE		
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

運用系ロール				
PrE-xx	PrM-SM-SST			
as-is	3	58	76	48
to-be	7	60	91	45
不足人数	-4	-2	-16	3

運用系ロール

系	アーキテクト・セ
平	ITA-NT
成	ITA-AS
金	SS
	・技術力

6. iCD取組みの効果

■ 効果項目：キャリア目標の明示

(具体的な効果)

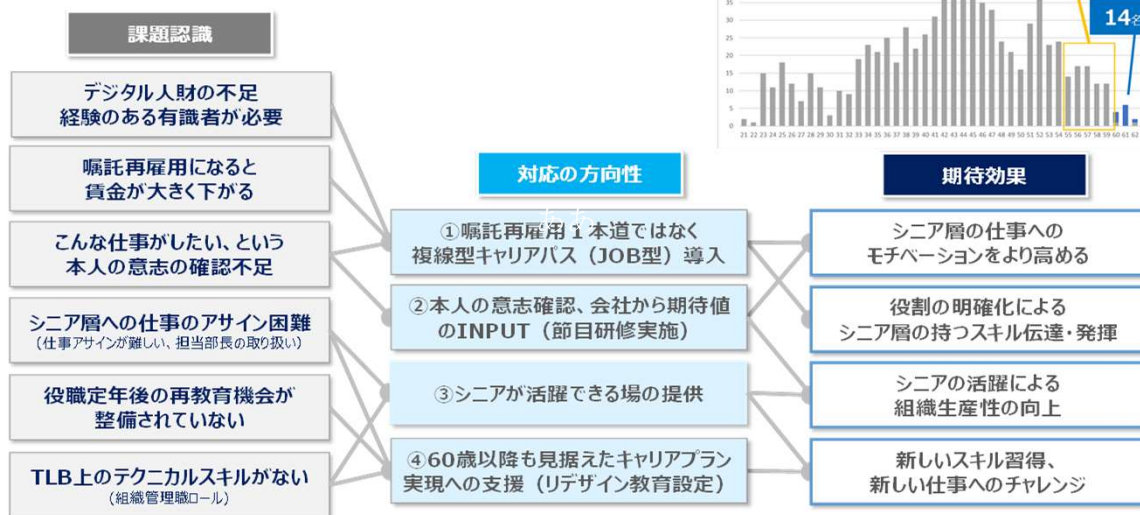
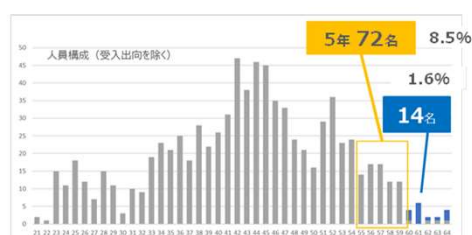
② シニア社員に対するJOB型導入とその仕組み

社員構成上の課題として、今後60歳以降となる社員が大幅に増える想定、かつ役職定年後の経験のある社員のさらなる活用を目的として、シニア社員に対する選択肢を増やし、さらなる活躍を支援する嘱託再雇用制度を再構築した。その一つの施策としてJOB型を導入し、2022年4月～運用を開始した。

結果、上期と下期に公募し、2022年度を通じて8名のJOB型任用を実施し、運用を開始した。

(3) ASYの社員推移予測とシニア社員活用の課題

現在、60歳以上は社員構成上14名だが、3年後は+44名、5年後には+72名になることを考慮し、今の段階でシニアがより生き生きと働ける環境を考えておく必要がある



No	対象JOB	年齢	ランク
1	継続 デジタルガバナンス オフィサー (DGO)	60歳	A
2	継続 テクニカル オフィサー (TCO)	60歳	A・B
3	継続 プログラムマネジメント オフィサー (PMO) _大規模プロジェクト	60歳	A
4	継続 プログラムマネジメント オフィサー (PMO) _部門内・横断	60歳	A・B
5	継続 ID オフィサー (IDO)		
6	継続 セキュリティ オフィサー (SCO)		
7	継続 ITコンサルタント オフィサー (ICO) _特命		
8	継続 ITコンサルタント オフィサー (ICO) _部門内・出向		
9	継続 インストラクション オフィサー (ISO)		
10	継続 アカウンティング オフィサー (ACO)		
11	新規 サービスマネジメント オフィサー (SMO)		

JOB型 (11種類)

No	業務内容	求められる役割・期待される目標	応募資格・配属・報酬・任期等	募集人数
1	デジタルガバナンスオフィサー (DGO)	ANAグループ各社に対するデジタルガバナンスの推進 (セキュリティ・IT利用・データ活用) の推進支援、及び、全体統括管理 求められる役割 - 下記、各部署実施業務の年度計画策定支援、進捗管理 (リスク・課題管理と対策立案、および、主要部室との連携) - グループ各社のデジタルガバナンスの推進支援を推進する - セキュリティ推進に際する①情報資産とIT資産の可視化、②セキュリティガイドライン、審査プロセスの整備と防衛システムのグループ展開、③セキュリティ人材の確保・育成、サイバー攻撃に備えたグループ機動的な体制整備 - IT分野に關する①関連法令・ガイドラインの調査、既存の規程や役割の把握、②規程・ガイドライン、審査プロセス、戦略的な防衛プロセスの整備、③社内審査体制の整備と人材育成 - IT活用に関する①利用システムコストの可視化 (全体コスト最適化、効率化の追求)、②システムの入力・運用・開発に關するガイドラインの整備 (IT活用の適正化、課題・リスクコントロール)、③グループ各社のITマネジメント・デジタル活用能力の向上 - データ活用に関する①戦略的なデータ活用、データドリブン経営の実現に向けた、データマネジメント活動の検討、②データ活用目的の明確化と関係、前シナ、データ管理、プロセス、体制の整備、③データ活用の推進、価値創造に貢献 (コスト削減、増収、生産性向上) 期待される目標 - デジタルガバナンスの推進によるANAグループ全体の ①期待されるセキュリティ環境の整備 ②適正なIT利用の促進 ③ITコストの最適化 ④デジタル活用による生産性向上 ⑤デジタルリテラシーの向上、について、アクションプランの実行支援を行う (ステークホルダーへの直接的な働きかけや経営層へのエスレーションを実施) 成果基準 - デジタルガバナンス年度計画 (全体) の完遂	■応募資格 (実務・経験) - デジタルガバナンス領域におけるいずれかの実務経験 - 応務時点で管理職 (M職、E職) 以上の社員 - 組織管理職 経験者 - 心算資格 (TLBO-レベル) ■配属部署 - 未定 ■報酬 - JOB型雇用のランクA (年俸600万円+成功報酬) とする ■その他 - なし	1名

職務記述書 (参考)