

1. 活用推進者

標準化推進統括部長

続 公利

標準化推進統括部 品質保証部 標準推進課

鈴木 清彦

中島 晶光



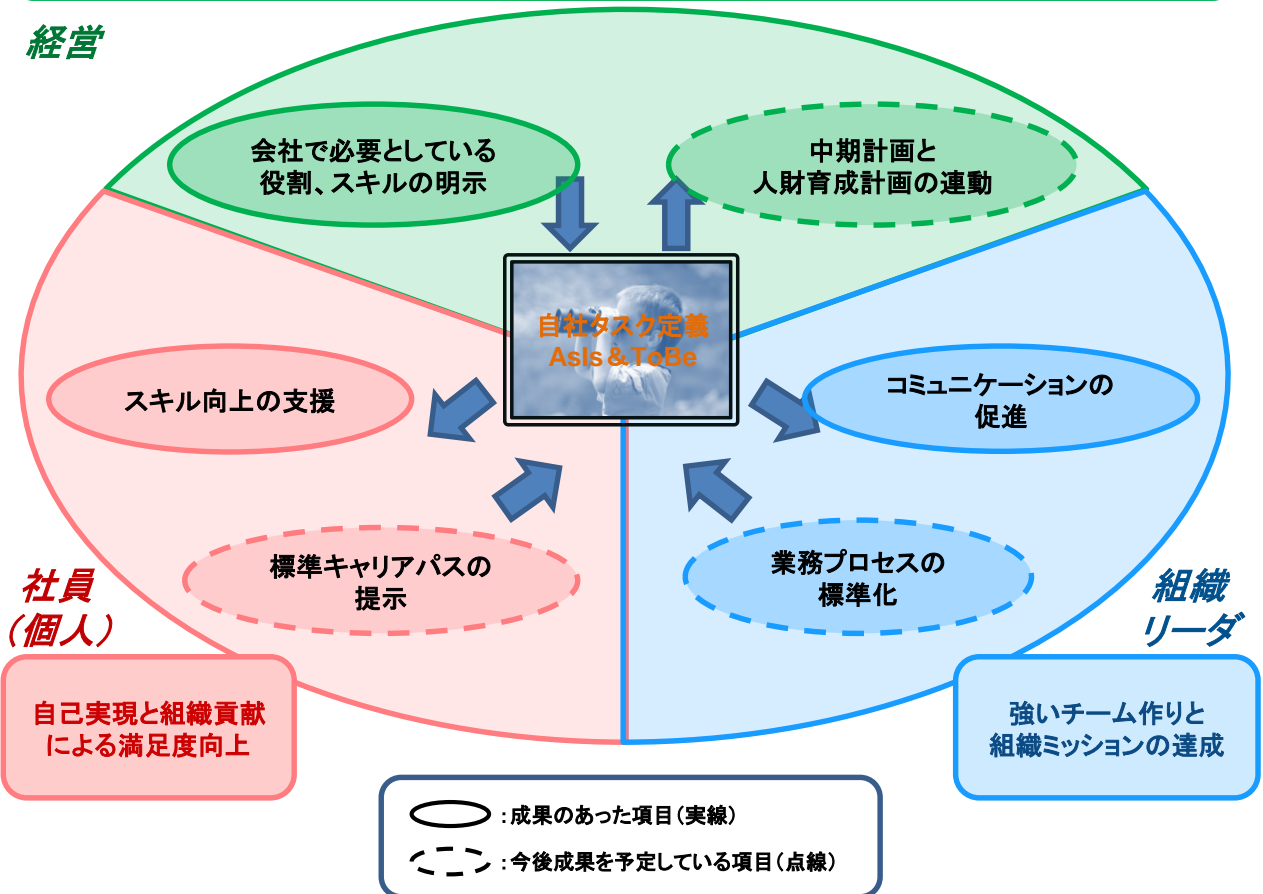
2. 会社概要

- 社 名 : 古河インフォメーション・テクノロジー株式会社
- 所 在 地 : 東京都目黒区東山1-1-2
- 設 立 : 1987年(昭和62年)7月1日
- 代 表 者 : 代表取締役社長 柴田 秀夫
- 資 本 金 : 7,000万円
- 社 員 数 : 275名(2016年3月末現在)

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

経営



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
会社で必要としている役割、スキルの明示	会社の事業継続、発展に必要な役割とスキル(タスクの遂行能力)を社内に明示し、全社で共有できるようになった。その結果、経営層からメンバーまで、全社員が共通の概念・言葉で会話できるようになり、全社のスキル向上のベクトルを合わせることができた。
コミュニケーションの促進	具体的な役割・タスク、定量的なスキルを基に面談を行うことにより、スキル目標と部門長からのタスクのアサインに対して、部門長とメンバーとの間の合意性・納得性が向上した。
スキル向上の支援	具体的なタスクに応じた定量的なスキル目標を設定することで、スキル目標と遂行するタスクの関係が明確になり、スキル向上を意識して日々の業務を遂行できるようになった。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
中期計画と人財育成計画の連動	中期計画達成に必要な人財スキルの見積と、人員の現状スキルとのギャップを分析し、人財育成計画に反映させるプロセスを確立することにより、効果的に人財を育成できる。
業務プロセスの標準化	社内既存の遂行方法(ベストプラクティス)を正とする考えだけではなく、iCDを参照することで、業界標準の良いところを取り入れて業務プロセスを標準化できる。
標準キャリアパスの提示	標準キャリアパスを参考に各人のキャリアパスを設定することにより、中・長期的なキャリア形成を意識したスキル向上とその目標達成に向けた業務が遂行できるようになる。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

「上長は、部下にプロジェクトを任せる時に、プロジェクトマネージャがこなすべき仕事を明確に説明できているのか？」

「セキュリティエンジニア担当者は、自らがやるべき仕事を充分把握しているのか？」

iCDのタスクディクショナリでは役割毎にタスクを定義することで、網羅的に「役割」に対する共通認識を深めることができ、こうした心配も解消された。

また、iCDは、人材育成の目標定量化、成果評価時の測定を可能とする「ものさし」でもある。個人・組織の能力が見える化し、役割に対する共通認識と合わせて、有効な人材育成施策の策定に活用できる環境が整ったといえる。

今後は改善のサイクルを回し、実効性のある仕組みとして育てていきたい。



現場リーダー

業界標準としてのスキルに対して、当社はどの部分のスキルが不足しているのかを明確にすることは非常に重要だと考えている。今後は、業界標準の尺度での見える化をさらに進め、活用していきたい。(部長クラス)

必要とする面談時間が増加したという点だけをみれば負担増だが、具体的なスキルの判定結果を見て面談することで、スキル向上に対するコミュニケーションの質が向上し、部下に対する気付きが増えたことの効果は大きいと考える。

初期導入時には特に、部下全員の全評価項目を確認する必要があるなど、部門長に非常に負荷(管理工数)がかかる仕組みなので、管理負荷軽減の対策も考えて欲しい。

タスクの網羅性が高く、自分の(長年の)スキルの棚卸しができた。今まで意識していなかったタスクについて、認識を新たにする部分もあった。(ベテラン社員)

評価項目が抽象的で分かりにくいと思う部分もあるが、タスクの遂行能力を評価するという目的から考えると理解できる。

社内の既存の標準と関係する部分は、用語などをもっと統一して欲しい。



社員

■効果項目:会社で必要としている役割、スキルの明示

(具体的な効果)

会社の事業継続、発展に必要な役割とスキル(タスクの遂行能力)を社内に明示し、全社で共有できるようになったことで、全社員が共通の概念・言葉で会話できるようになった。その結果、全社のスキル向上のベクトルを合わせることができた。

例えば、当社の「ソリューションプロデューサ」という役割については、経営方針の人財育成の項目にその育成が明記され、各部門での育成目標に展開されている。

部門長とメンバー社員との面談においても、iCDで定義した役割、タスク評価項目、スキル登録の判定結果を具体的、定量的に見ることでお互いに齟齬無くスキルの現状認識合わせと目標管理が可能となった。

(従来の問題点)

役割の区分けが粗く、仕様、設計、実装の何でも屋さんである「SE」、プロジェクトマネジメント以外のタスク領域をかなり含んだ「PM」といった概念で役割が認識されていた。また、「PM」・「SE」・「PG」といった呼び名はあっても、お互いの境界が明確ではなく、個人によって仕事の範囲の認識にズレが生じていた。

目標や評価に対する認識にも大きな個人差があった。例えば、当社では実施していないタスク領域に関連する役割(世の中での定義)についてキャリア目標をイメージしていた社員、自らがイメージしている役割・タスクの概念で自分の能力を自己評価・認識していた社員もいた。そのため、部門長から見た客観的能力と齟齬が発生している(お互いが齟齬に気付いていない)大きな問題点があった。

6. iCD取組みの効果

■効果項目:コミュニケーションの促進

(具体的な効果)

具体的な役割・タスク、定量的なスキル判定結果を基に面談を行うことにより、年度単位のスキル目標と部門長からのタスクのアサインに対して、部門長とメンバーとの間の合意性・納得性が向上した。

また、コミュニケーションが良好になることで、部門長が個人の希望や普段考えていることを聞き出しやすくなり、社員の隠れたモチベーションの問題にも早く気づくことができるようになった。

(従来の問題点)

部門目標に連動した個人遂行業務の目標管理は行われていたが、個人スキルの向上目標については事実上、資格試験取得のみが管理対象となっていた。

例えば、初めてプロジェクトマネージャをアサインする場合に、その漠然とした期待を面談で伝えることはあっても、当社のプロジェクトマネージャの定義自体が存在していなかった。このため本人は、必要とされる具体的な能力が正確に分からないまま業務を遂行していた。また、遂行結果の評価もプロジェクトの成否に終始し、遂行業務とその結果向上するスキルとの関連性も明確に定義されていなかったため、個人の能力向上度合いを客観的に評価することができなかった。その結果、「業務遂行を通じてスキルアップする」という意識を明確に持たず、役割のアサインについて納得性が低くなってしまっていた。

期首目標記入例:

【達成すべき水準】	【目標達成方法・スケジュール】
<ul style="list-style-type: none">・役割: プログラマー・タスク小分類:<ul style="list-style-type: none">移行・導入 > 導入 > 教育の準備と実施 L2 → L3 (平均 R2.5 以上)移行・導入 > 導入 > マニュアルの作成 L2 → L3 (平均 R2.5 以上)	<p>2017年3月までに、「OOPJ」のプログラマーとしてお客様の新システム導入に際して支援業務を行う。</p> <ul style="list-style-type: none">・操作マニュアルの作成・お客様部門への操作教育実施

6. iCD取組みの効果

■効果項目:スキル向上の支援

(具体的な効果)

具体的なタスクに応じた定量的なスキル目標を設定することで、スキル目標と遂行するタスクの関係が明確になり、スキル向上を意識して日々の業務を遂行できるようになった。

また、「スキル＝業務の遂行能力」という明確な概念を全社的に再認識すると共に、社員個人は、自分が強化すべき役割(部門長が設定し、社員と合意したもの)とタスク領域の定義を使用して、網羅的に自身のタスク遂行能力、強み弱みを客観的に把握できるようになった。

スキル目標管理の評価期間は年度単位とし、既存の目標管理制度(目標管理シート)に管理項目を追加した。具体的な目標を持って日々業務に取り組むことによって、効果的に個人スキルを向上することができるようになった。

(従来の問題点)

個人のスキル目標管理では、事実上、資格取得目標のみが管理対象となっていた。個人の資格取得実績(取得レベルと取得数)と実際のスキル(タスク遂行能力)とは、必ずしも相関しないため、スキル目標管理上の問題点として認識されていた。例えば、資格取得実績がなくてもタスク遂行能力の高い社員の一部には、モチベーション低下を引き起こしているケースもみられた。

また、スキルを向上しようとしても、自分の強み弱み、業務の遂行能力を客観的かつ具体的、定量的に把握できていなかったため、向上計画もあいまいになってしまっていた。施策も実際の業務に即したのではなく、一般的なセミナーや教材での学習に偏りがちであった。