

## 1. 活用推進者

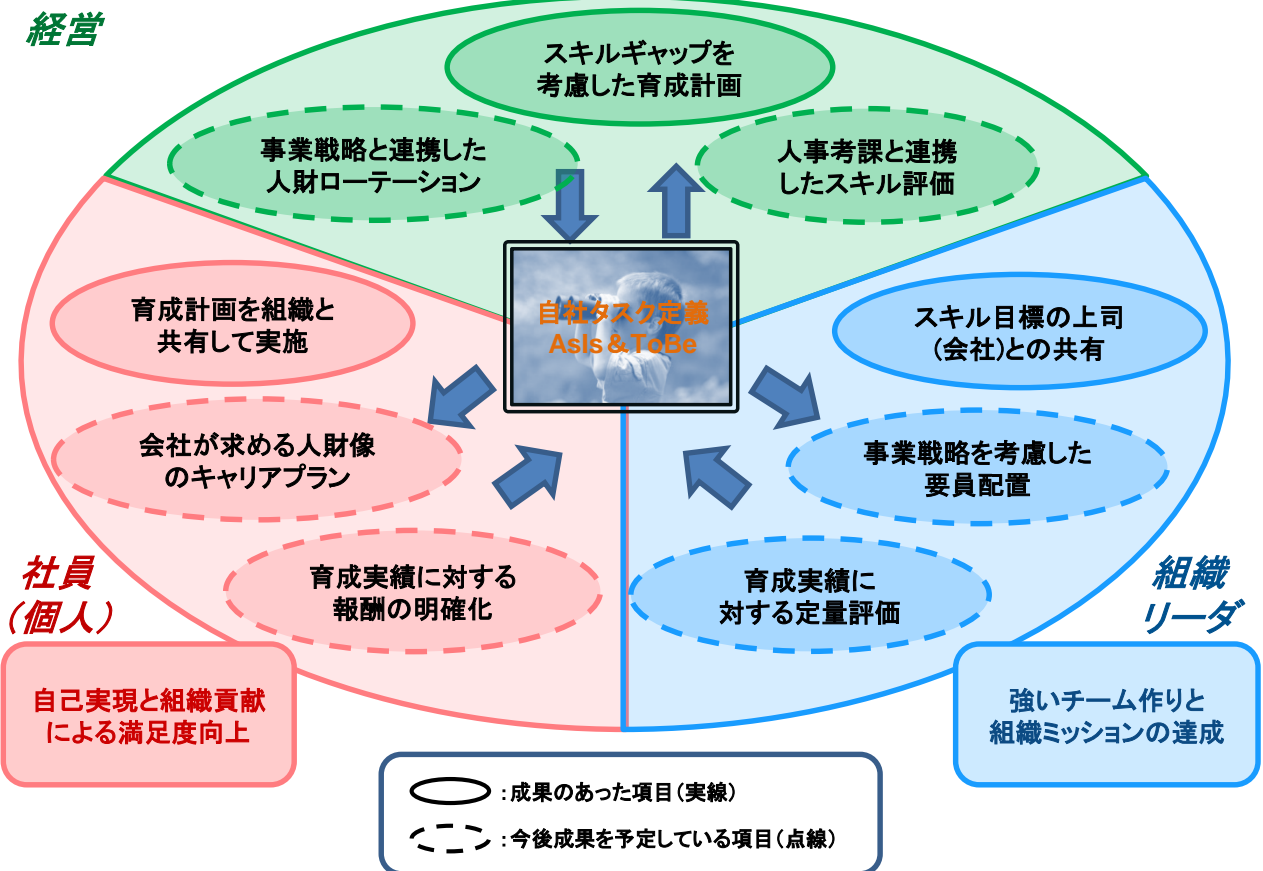
品質保証本部  
人財開発担当  
マネージャー  
猪瀬 浩之

## 2. 会社概要

- 社 名 : ジャパンシステム株式会社
- 所 在 地 : 東京都渋谷区代々木1-22-1 代々木1丁目ビル 3F
- 設 立 : 1969年(昭和44年)6月
- 代 表 者 : 代表取締役社長 井上 修
- 資 本 金 : 13億2百万円
- 社 員 数 : 583名(2017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



## 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
スキルギャップを考慮した育成計画	会社が求める事業計画に基づくスキルギャップ(As Is、To Be)を明確に示すことで、会社と社員の求めるスキル目標が明確になり、具体的な育成プランに繋げることができた。
スキル目標の上司(会社)との共有	事業戦略に基づく具体的な育成目標が示せることで、目標に対する評価時のギャップも無くすことができた。結果的にメンバーの不満解消や離職率低下にも繋がった。
育成計画を組織と共有して実施	育成目標が会社の成長に繋がるので、目標とする人材像のギャップが無くなり、社員自身の成長意欲を高めることにも繋がった。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
事業戦略と連携した人財ローテーション	事業部やプロジェクトの人材の囲い込みは改善し始めているが、事業本部を跨るローテーションにはまだ壁があり、今後も改善を進める。現在、スキル情報、資格情報、研修受講情報の収集/管理と公開を運用中。
人事考課と連携したスキル評価	育成計画を正當に評価するための仕組み(スキル標準、キャリアパスなど)を制度化し、人事考課との連携で社員のモチベーションや育成意識を高め、現場格差のない評価制度を実現する。
事業戦略を考慮した要員配置	各事業本部でトップダウン的にiCDの導入を進めて事業戦略を考慮した要員配置計画を策定し、人財ローテーションにも繋げる(現在実施中)。
育成実績に対する定量評価	育成計画の実績を定量的に評価できる制度が必要。期間考課は良いが、職能レベルを社内標準化する所は改善の余地がある。キャリアパスの運用開始後に整備を進める。
会社が求める人材像のキャリアプラン	全社的なキャリアプランを策定し、配布準備は整っているが10年目、20年目の社員に適用できるかななどの問題もあり、人事部からの通達ができたい、運用を開始する。
育成実績に対する報酬の明確化	定量評価に基づく報酬制度を明確に示すことで社員のモチベーション維持に貢献でき、退職者削減や育成に前向きな姿勢を社員に植え付けることができる。

## 5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

社員のスキル情報を可視化させ、事業計画推進に必要なスキルとのギャップを明確に示せる環境が整備できた。現在は、外部調達に頼っている部分が多いが、そのギャップに基づく育成計画により、外部からの採用に頼らず、社員中心で新しい事業に取り組むことが本来の望ましいと姿だと考えている。  
また、新規事業を全社的に取り組むための人財ローテーションを実現させるためにも、有効に活用していきたい。



現場リーダー

スキルギャップが可視化できることはツールとして優れていると思う。ただし、客先に常駐するプロジェクトのメンバーは、セキュリティ対策の観点から、Web版の「iCD活用システム」を利用できない場合もあるので、iCDを提供しているIPAとも協力して対策を講じていきたい。

タスクでの評価は従来のスキル標準(ITSS)と異なり、評価し(分かり)易く、評価者との細かい意識合せをする必要がなくなったので、時間の節約にもなり、良いものであると感じた。  
ただし、レベルは設定し易いが、一方では、タスクの評価項目が不明瞭だと一定した評価ができなくなり、意味がないというケースもある。この部分は、補足説明を追加するなど、分かり易くして欲しい。



社員

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目:スキルギャップを考慮した要員計画

会社が求める事業計画に基づくスキルギャップ(As is, To Be)を明確に示すことで、会社と社員の求めるスキル目標が明確になり、具体的な育成プランに繋げることができた。

iCDを用いてギャップ抽出を行い、それを基にプロジェクトや個人の育成計画を立てる仕組みは実施できていたため、2016年度は、事業計画達成にフォーカスを合わせた仕組みづくりを進めた。具体的には、各事業本部を対象に、要件定義とタスク整理を実施していくことで、各事業本部における重点施策に必要な要員計画のための育成要素が見えるようになった。これにより、不明瞭だった事業計画の中の人財育成の記載をよりクリアなものに見直すことができ、現在の要員に対するスキルギャップを項目レベルで明確に明示できるようになった。

2015年度まで、トライアル的に、ボトムアップ的にプロジェクトを絞ってiCDを導入してきたが、事業計画における重点施策に基づくものになっているかという点までは、精査ができない状況にあった。そこで2016年度は、本来あるべき姿であるトップダウン的に事業計画に基づいた要件定義、タスク整理を進める方針とし、各事業本部の代表者(ワークショップのメンバー)とiCDを熟知している人財開発担当と一緒にワークショップを開催して進めることで、事業本部任せによる停滞が起きないように配慮した。

#### 組織の人財配置計画(ギャップ・育成・採用・調達)

職種	グループ	AsIs		ToBe		AsIs		ToBe		AsIs		ToBe		AsIs 人数	ToBe 人数
		人数	対象者	人数	対象者	人数	対象者	人数	対象者	人数	対象者	人数	対象者		
		1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5		
4	H	1	5	1	5									0	0
	M													0	1
	L													1	0
3	H													0	0
	M													0	1
	L													0	1
2	H													0	0
	M													0	1
	L													0	0
1	H													1	0
	M													0	1
	L													0	1
小計		1	5	1	5	0	0	1	5	0	0	1	5	1	6

#### 個人ごとの育成計画・目標管理へ展開

研究の目的/方針		習得目標の設定(上司記入)
<p>PMO、IT戦略コンサルティングのビジネス領域で活躍できるメンバーとなるために、「論理的思考」「コミュニケーション能力」を磨いた「プロジェクト管理スキル」の育成を図ることを目的とする。</p> <p>なお、定量的な目標としては、「プロジェクトマネジメントプロフェッショナル(PMP)®1」の資格を取得することを目標とする。</p> <p>※1:公共関係のPMO、IT戦略コンサルティング業務に、必須資格とされるケースが多くなり、ビジネス領域上も必要な資格である</p>	<p>PMPの資格取得に向けて、以下を実施。</p> <p>①OJT及び自己学習による知識習得 ⇒プロジェクト管理、論理的思考、コミュニケーション能力</p> <p>②e-Learningによるプロジェクト管理の理解促進</p> <p>③e-Learningもしくは、市販問題集による模擬試験実施 ⇒合格ラインの点数を取る</p>	
部門育成方針 (中期事業計画と連動)		
<p>FASIT戦略会社ビジネス体存続からの脱却(脱退・輸出)が必要であり、NextNewとして官公庁ビジネスへの参入機会創出がビジネスとして掲げられている。</p> <p>なお、官公庁ビジネスへの参入ターゲットとしては、「PMO」「IT戦略コンサルティング」領域への参入を計画しているため、「プロジェクト管理」の育成を図る。</p>		

No	条件	コース名	学習期間		合否判定		備考欄
			開始	終了	目標点	結果	
1	OJT	プロジェクト管理支援のプロジェクトで、プロジェクトアドミンを担当	4月1日	12月31日			実施結果を自己分析/上司評価
2	Eラーニング	PMBOK プロジェクトマネジメント基礎	4月1日	6月30日	80		研修レポートで習得状況判断
3	Eラーニング	PMP模擬試験 ※対象のe-learning未選定	7月1日	9月30日	80		研修レポートで習得状況判断
4							
5							
6							
7							

<目標点>  
60点未満:未習得と判断できます。  
60~69点:最低限で必要条件は習得できている。  
70~79点:標準的に習得出来ている。  
80点以上:高いレベルで習得出来ている。  
※情報処理資格試験でも、午前試験で60点以下は足り切りとなります。60点以下はリトライ判定して再受講する事を、ご指導ください。

【参考資料1】自己診断結果を活用した要員育成計画表(組織・個人 ※一部抜粋)

## 6. iCD取組みの効果

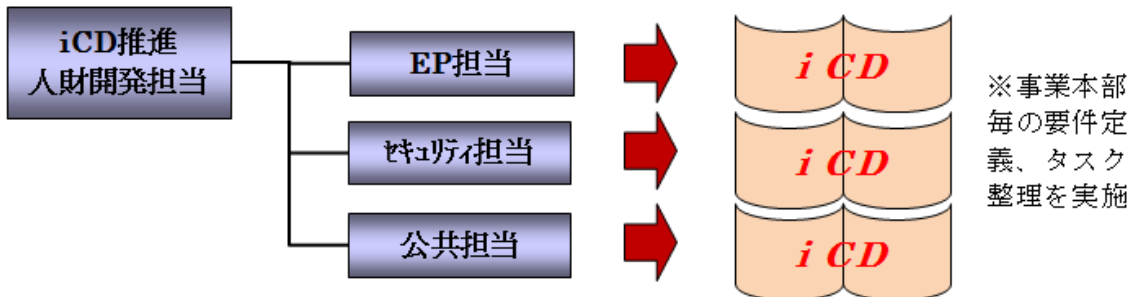
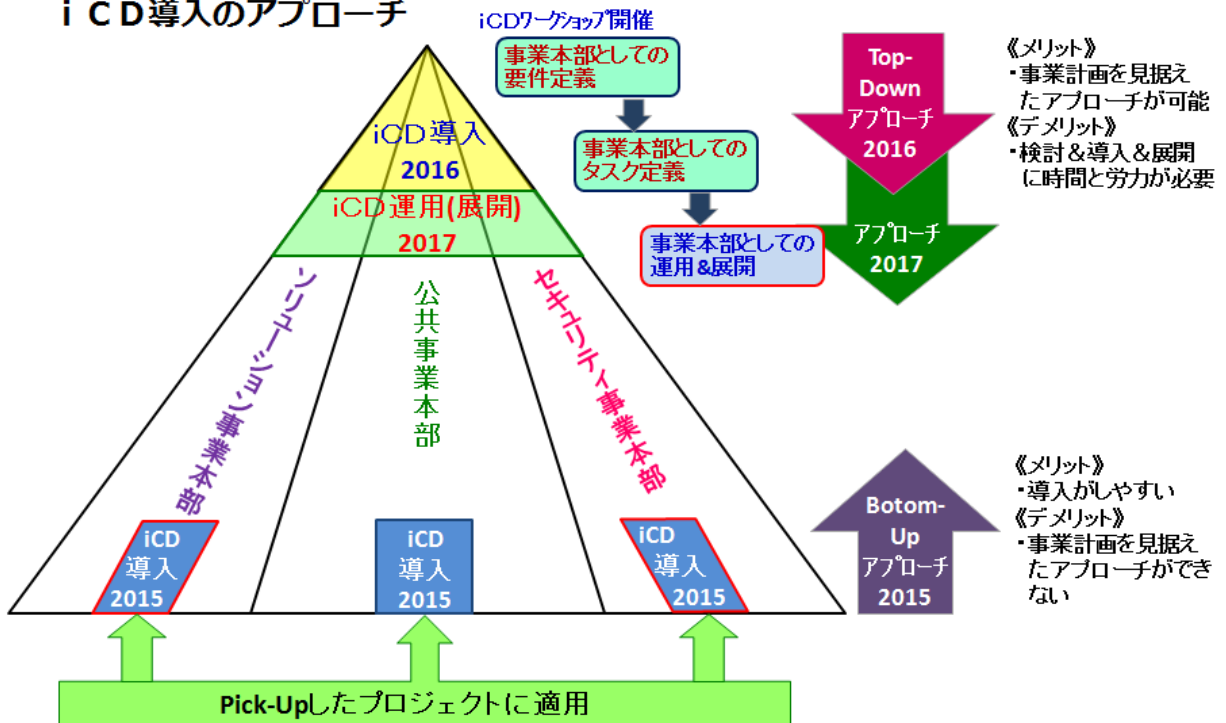
### 【iCD導入のアプローチと推進体制(2016年度)】

事業計画に基づくスキルギャップを抽出するために、システム部門を有する3つの事業本部でトップダウン的に要件定義からやり直した。

また、前年度にも3つの事業本部で進めようとしたが、事業本部任せにしたため、思う様に作業を進められないことがあった。そこで2016年度は、人財開発担当がワークグループを先導する形で進めた。

2016年度は、タスクの整理まで完了したことが成果。2017年度は、残った役割と評価基準等の設定といった作業を進め、IPAとも検討を重ねながら運用を開始する。

### iCD導入のアプローチ



- ・各事業本部のiCD担当を決めて、1回/2週開催。
- ・お互いにレビューし合いながら、精度を高める。
- ・進捗を合わせながら、進めて行くことを前提とする。

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目:スキル目標の上司(会社)との共有

事業戦略に基づく具体的な育成目標が示せることで、目標に対する評価時のギャップも無くすることができた。結果的にメンバーの不満解消や離職率低下にも繋がった。

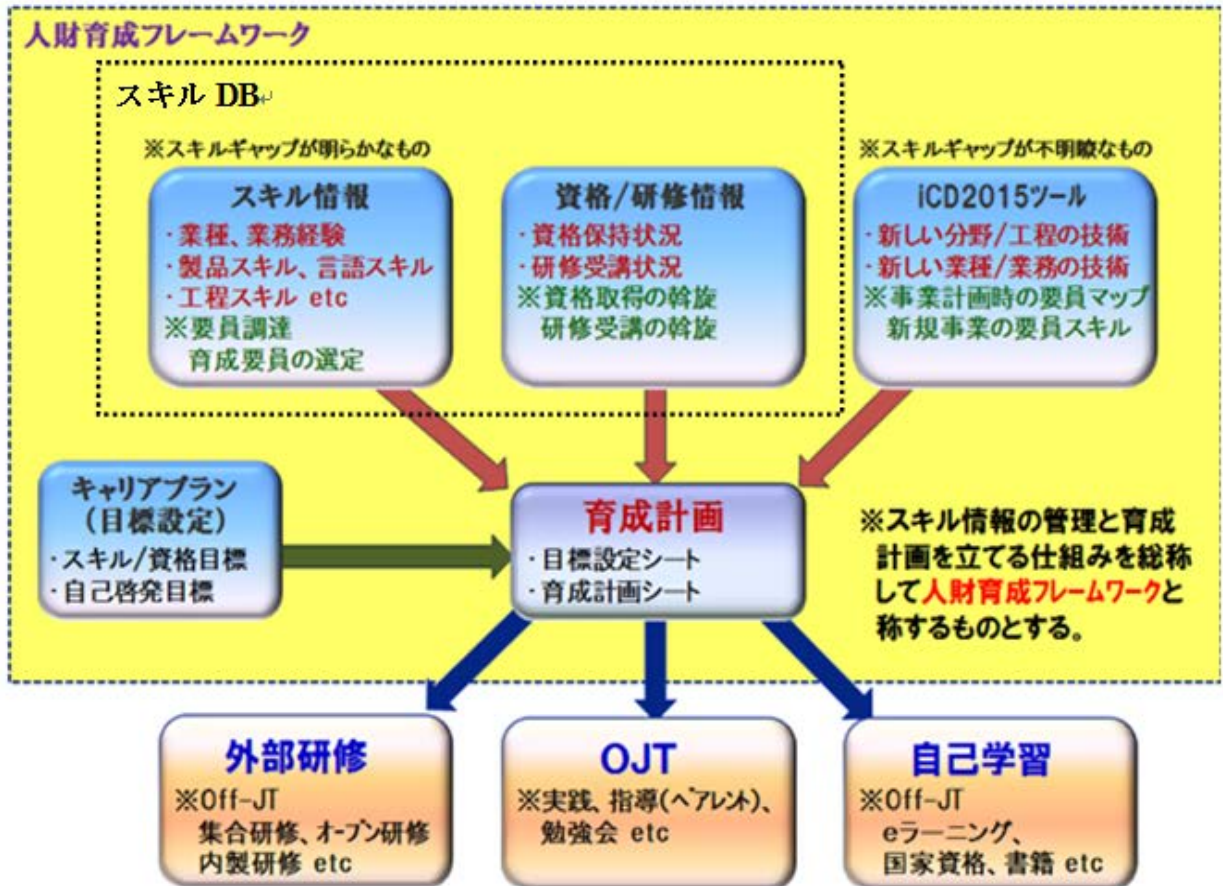
トップダウン的なアプローチでiCD導入を進めたことで、会社や事業本部が必要とするスキル要件が明確になり、個人毎のスキルギャップに基づくスキル要件を育成計画に反映できた。上司との目標意識に対する認識の差異を無くせたことが、メンバーの不満解消に繋がった。

また、別途運用している人財育成FW(※1)のスキル情報、資格情報、研修受講情報を管理&公開することで他の社員との個人差が見える化されたため、スキルアップの意識付けにも繋がるものになった。

従来は、事業計画に基づくスキル要件を示せなかったため、人事考課のために個人が策定する「目標管理シート」に記入するスキルアップや自己啓発の内容が個人任せになっていた。そのため事業目的とは全く異なる目標を設定している社員もあり、考課時に上司ともめることもしばしば見られる状態であった。

今後は、スキルデータベースを構築することで、より、タイムリーかつ自由度の高いスキル情報を育成計画や人財ローテーション計画に活用できる仕組みの構築を進めていく(2017年5月頃までに構築予定)。

※1:人財育成フレームワーク



【参考資料2】人財育成フレームワーク

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目: 育成計画を組織と共有して実施

育成目標が会社の成長に繋がるので、目標とする人材像のギャップが無くなり、社員自身の成長意欲を高めることにも繋がった。

社員のモチベーションを上げるために検討すべきことは、どうやって満足度を満たすかということに尽きる。iCDの活用では、事業計画に基づくスキルギャップを明確に示し、それに基づく教育計画を立てて実践することが基本になるが、現状スキル把握の際に、人事考課と言う意識があると正しい判断ができなくなる。したがって、iCD導入時には、「人事考課」に直接連携させることを目的としてはいけない。

ところが、育成計画とその実践には「評価」と言うバロメータは逆に欠かせないものでもある。このギャップを埋めるためには「育成の効果」が「事業数値」、「顧客満足度」、「製品品質」等に跳ね返ってきていることを示す必要がある。

そこで育成目標の中で、定量的に評価し易い「育成の効果」を事業目標と関連付けて示すことを重視した。その結果、個人と組織の目標の共有化が浸透し始めている。

経営や組織の観点では、全社的なスキル情報の管理と共有に主眼が置かれるが、社員（個人）の観点では、あくまでも個々の育成計画をいかに組織目標に合わせるかがポイントになる。つまり、社員のスキルアップが、組織目標＝売上、利益に貢献し、更には個々の人事考課にも反映されるということに結び付けたいということである。

従来は、自己啓発が個人任せになっていたこともあり、人事考課面談で上司とスキルアップに関して議論が噛み合わない、意志疎通ができないといった状況から、社員のモチベーション低下や退職等の問題になるケースがあった。



## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目:事業戦略と連携した人財ローテーション(予定)

事業部やプロジェクトの人材の困り込みは改善し始めているが、事業本部を跨るローテーションにはまだ壁があり、改善を進める。現在、スキル情報、資格情報、研修受講情報の収集/管理と公開を運用中。

#### 【今後の取り組み】

まず、「効果項目:スキル目標の上司(会社)との共有」で示した「人材育成FW」により、個人のスキル情報(To-Be)を全社にオープンにする。次に、iCDを活用して各事業本部でスキルギャップの抽出を行い、特定の要件に関与する社員を対象にスキル評価を行う(トップダウンアプローチで2017年度から実施予定)。

この評価結果に基づき、各事業本部で必要スキルを持った社員が別の部署に居るかどうかを確認し、居る場合はローテーション調整を依頼する(役員会議における調整、個人的な異動願いによる調整など)。

#### FY17スケジュール(案)

2017年1月~4月:iCDの整備(要件定義、タスクのFY17事業計画の反映)と啓蒙

2017年5月~7月:iCDツールによる評価実施(新規事業プロジェクトに限定)

2016年8月~ :スキルギャップを考慮した要員配置計画と育成計画立案&実施

#### 【従来の課題】

事業戦略と連携した人財ローテーションは、経営戦略上の大きなテーマの1つであり、マルチプレーヤー育成を計画に掲げている弊社では、そのための基盤作りを重要課題と認識していた。ところが現実には、客先や大手ベンダー先に常駐するSEが多く、請負作業が長期化する傾向にあるほか、特定の業務やシステム、運用などに特化したSE(Expert Player)になってしまうことが多い。また、現場のやり方に特化してしまうため、他のやり方との比較、検証を行うことができずに新たな取組みや仕組みを考えることが難しい状況にあった。

そこで、事業戦略と連携した人財ローテーションを実施し易い環境や情報の提供を人材開発担当としてもサポートしていくことを考え、iCDを活用した取り組みを開始した。

### ※新規事業への要員 ローテーション・ アプローチ

