

1. 活用推進者

取締役兼常務執行役員兼ソリューション本部長
武田 宏
 管理統括部長
小野 正泰
 管理統括部 エキスパートスタッフ
牛島 和久

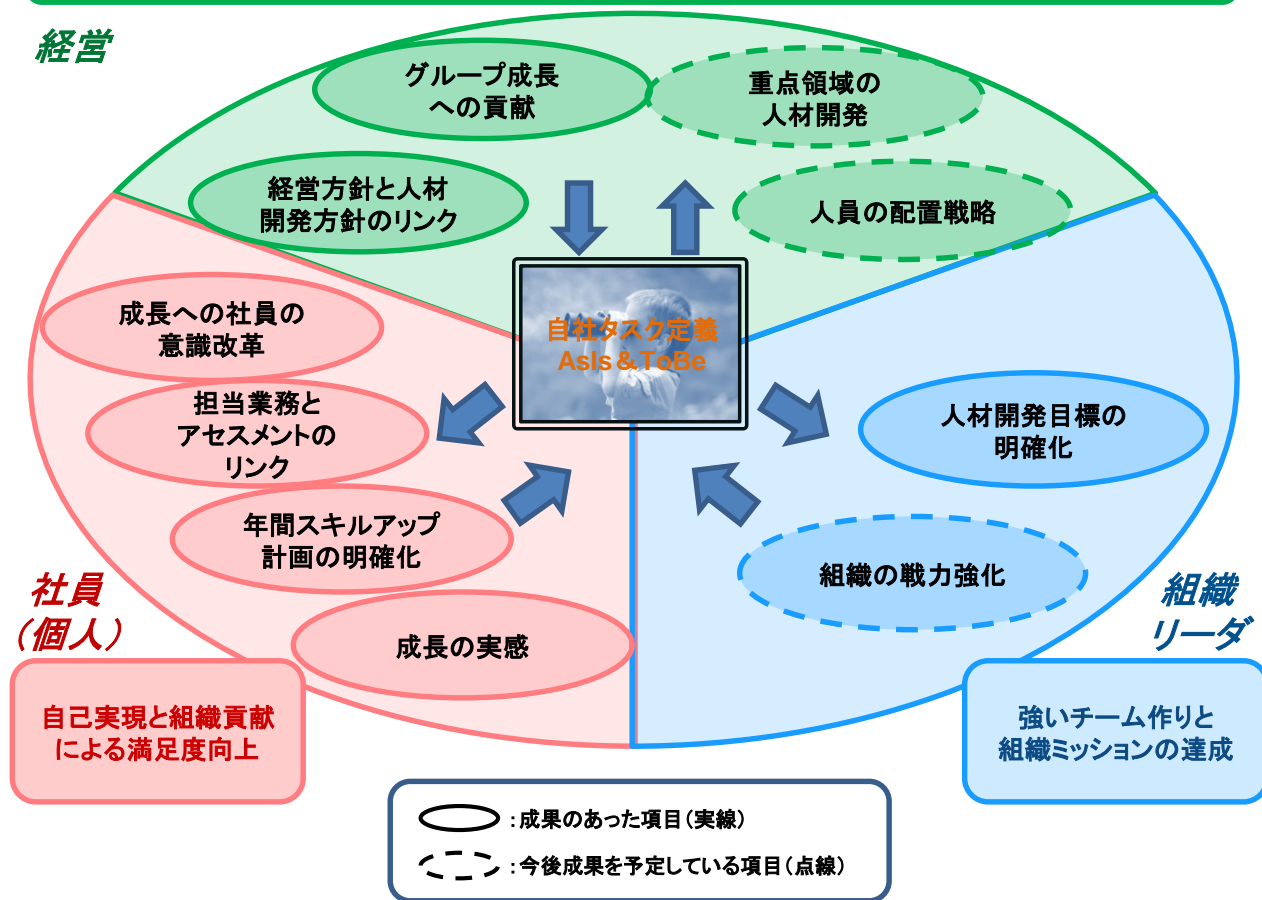


2. 会社概要

- 社 名 : アサヒビジネスソリューションズ株式会社
- 所 在 地 : 東京都墨田区吾妻橋1-23-1
- 設 立 : 1988年4月
- 代 表 者 : 正西 康英
- 資 本 金 : 1億1,000万円
- 社 員 数 : 143名 (2016年4月1日現在、男性102名・女性41名)

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
グループ成長への貢献	成長を継続するアサヒグループをITの側面で支えてきた。具体的には、コスト削減を達成しつつ、拡大する組織に対応し、品質の向上を達成するとともに、新たな領域へも挑戦している。
経営方針と人材開発方針のリンク	CCFSによるアセスメント結果を共通言語として、経営者と人材開発部門で摺合せを実施し、基本的な方針の共通認識について、合意ができた。
人材開発目標の明確化	CCFSにより、タスクを明確化できたので、開発目標がより明確化した(従来のITSSの際には、例えば、PMとしてのレベルを上げると言う漠然とした目標であった)。
成長への社員の意識改革	ITSSを柱とした人材育成制度(CDP)の導入により、社員に意識改革を促すことができた。結果、多くの自己研鑽に結びついている。
担当業務とアセスメントのリンク	CCFSの導入により、タスクレベルでの確認が可能となった(従来のITSSベースではできなかった)。
年間スキルアップ計画の明確化	タスクレベルでの目標設定が可能となった。
成長の実感	フィードバックの充実により、1年前との比較が容易となった(従来のITSS時代には、最終評価レベルの確認のみであり、成長の実感に乏しかった)
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
重点領域の人材開発	ビジネス環境が大きく変化している現在において、今後の重点的なビジネス戦略を担える人材の開発に繋げる。
人材の配置戦略	人材の配置が固定化している部分を見直し、ビジネス戦略に合わせて、ダイナミックな配置を可能とする。
組織の戦力強化	個人レベルでの開発目標の明確化にとどまらず、組織としての戦力強化を実現する。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

2009年にスキル標準(ITSS)をベースとした人材育成制度(CDP)を制定したことにより、会社のメッセージを社員に明確に伝えることができるようになった。加えて、経営者と人材開発部門および社員がスキル標準と言う共通の言語で認識合わせをすることができるようになった。その結果、成長を継続するアサヒグループに対してITの側面から貢献できた。時代が大きく変化して行く中において、今後はCCSFを辞書として活用することにより、新たな領域への挑戦を行い、顧客の事業への貢献を継続していきたい。



現場リーダー

スキル標準(ITSS)の導入により、漠然としていた人材育成の考え方が確認できるようになった。また、CCSFの導入により、自部署のタスクを確認することができるようになった。ITSSの人材像は固定されたものであったが、CCSFによる役割像の定義を行ったことにより、複数の役割にまたがってアセスメントが可能となったので、個人の属性や強み弱みがより分かりやすくなった。

スキル標準(ITSS)を用いた人材育成制度の制定により、技術者としての方向性を確認できるようになった。CCSFのタスク定義から、会社に広範囲な役割があることを知った。また、その役割に対して、知っていることと知らないことを確認できた。アセスメント結果の俯瞰的な資料から、会社のイメージを確認することができた。また、自分のアセスメント結果と比較し、自分を知ることができた。



社員

■効果項目：グループ成長への貢献

成長を継続するアサヒグループをITの側面で支えてきた。具体的には、コスト削減を達成しつつ、拡大する組織に対応し、品質の向上を達成するとともに、新たな領域へも挑戦している。

アサヒグループは、重点6ブランドへの集中した資源投資と、健康を軸とした商品開発を通じて、14年連続の売上成長を目指している。これまでの連続した成長を支える上で、ITは重要な役割を果たしてきており、スキル標準(ITSS)やCCSFを活用した当社の貢献も大きいと評価できる。

事業規模が拡大する中で、ITに関する固定費の削減を実施しており、新たな領域への投資を実現している。また、社員数はほぼ変わらないが、逆に若干減少するなかで、品質の向上にも寄与している。

固定費の削減については、2012年を100とすると、2015年は95であった。表面的には、削減度合いを少なく感じるが、売上や設備投資は拡大している状況下において、5%の削減は容易ではない(M&Aによりシステム運用の規模は拡大している)。

品質についての指標としては、『利用者影響度指数』を利用している。これは、トラブルが発生した場合の顧客への影響度を指数化したものである。CCSFを導入した2014年度に目標を達成し、毎年目標値が厳しくなる条件下においても3期連続で目標を達成した。

- ・2016年度目標値：1,324ポイント(2014年度目標対比68%)
- ・2016年度実績値：1,030ポイント(同78%)

また、アサヒグループホールディングス株式会社は、2年連続で“攻めのIT経営銘柄”(経済産業省と東京証券取引所が共同で選定)に選出された。上記に記載した経営への貢献が、総合的に認められていると評価する。

6. iCD取組みの効果

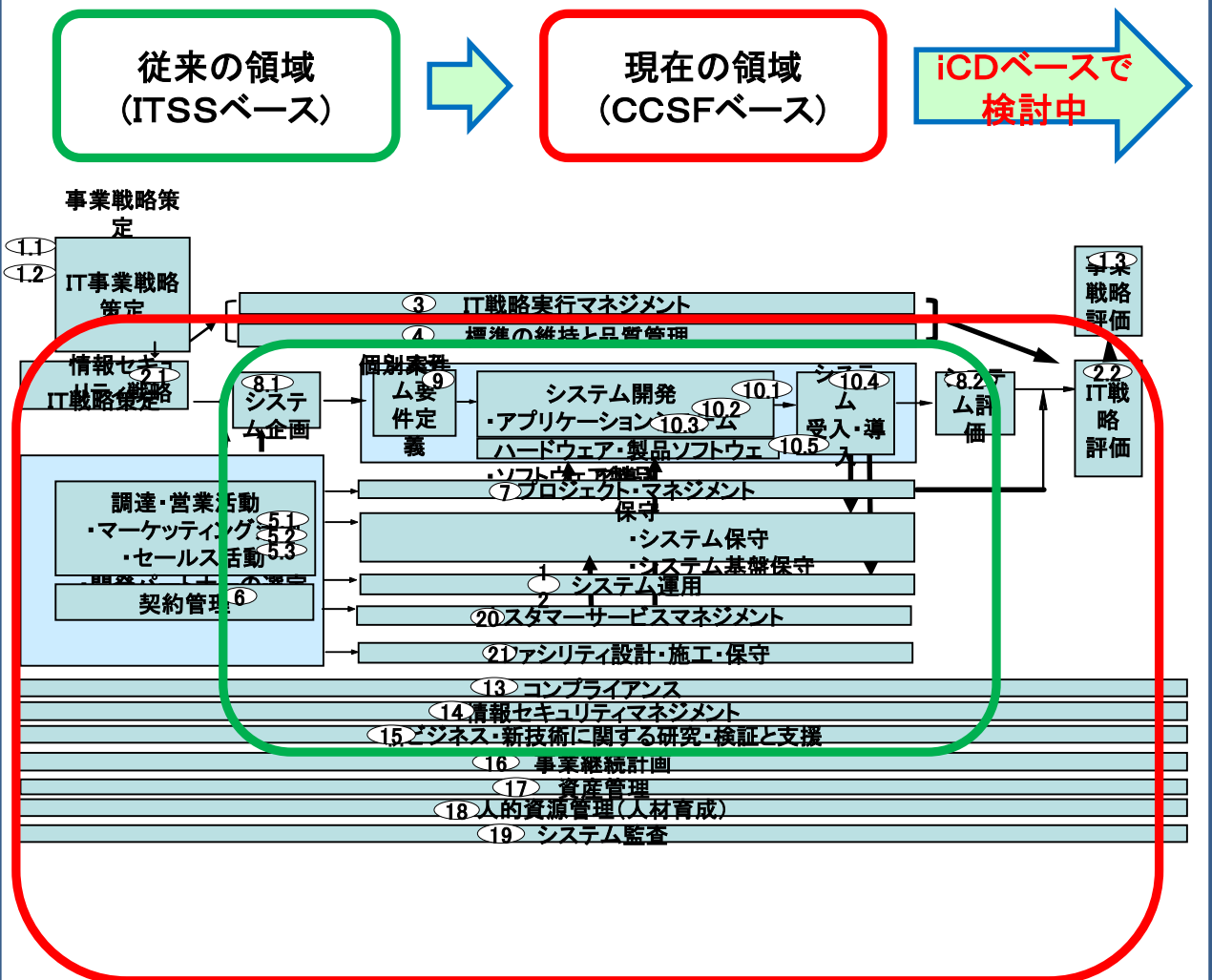
■効果項目：経営方針と人材開発方針のリンク

CCFSIによるアセスメント結果を共通言語として、経営者と人材開発部門で摺合せを実施し、基本的な方針の共通認識について、合意ができた。

具体的には、2015年度に実施したCCSFによる2回目のアセスメントで、アセスメントの精度が向上したと判断し、経営者と人材開発部門で、環境認識や今後の人材開発方針についての摺合せを実施した。その際にCCSFによるタスクの考え方や、CCSFによるスキルアセスメント結果を活用することにより、今後自社が向かうべき事業領域や、現時点での人材に関する強み弱みについても共通認識を持つことができた。

従来導入していたITSSはタスクの考え方がないため、スキルアセスメント結果の活用では、人材像のみが注目され、例えば人材マップは、経営戦略とは直接的にリンクしない状態で認識されていた。

合意した共通認識に基づく具体的な落とし込みについては、現在策定中の中期経営計画を待つとなる。今後は、現行のCDP(人材育成制度)を発展的に改定し、HRDP(人材開発体系)を制定予定である。HRDPIには、中期経営計画を反映し、人材開発基本方針を始めとして、基本計画、人材開発制度、人材開発体制について記載する予定である。その際、望むべき人材像(役割像)の定義や担うべきタスクについて、iCDを活用することになる。



6. iCD取組みの効果

■効果項目：人材開発目標の明確化

CCFSIにより、タスクを明確化できたので、開発目標がより明確化した。

CCSFによるアセスメントとフィードバックをより充実させた結果、上司・部下ともに、同じフィードバック資料を参照しながら、コミュニケーションを取ることができるようになった。特に、弱点タスクを確認できるようになったことで、より具体的なスキルアップ計画の策定を実現した。また、研修メニューをCCSFとリンクさせたことで、より効果的に研修を探せるようになった。

従来導入していたITSSではフィードバックなどが不足しており、タスクとの関連も明確でないために、スキルアップ計画の策定において、例えば「PMとしてのレベルを上げる」など、漠然とした目標を設定していた。また、ITSSでは認定レベルのみがフィードバックされていたために、レベルを上げるための具体的な目標設定に乏しかった。例えば認定レベルを1段階あげるために数年を要したこともある。

従来のフィードバック(単一人材像のみのアセスメント)

診断結果			
あなたのカテゴリ別、総合スキルレベル			
ITSS	プロジェクトマネジメント	Lv.	2
	テクノロジー	Lv.	3
	メソッド	Lv.	3
	ビジネス/インダストリ	Lv.	2
	パーソナル	Lv.	2
総合スキルレベル		Lv.	2

現在のフィードバック(複数役割像のアセスメントが可能)

役割像ごとの認定結果

個人: 認定箇所が
赤く表示される

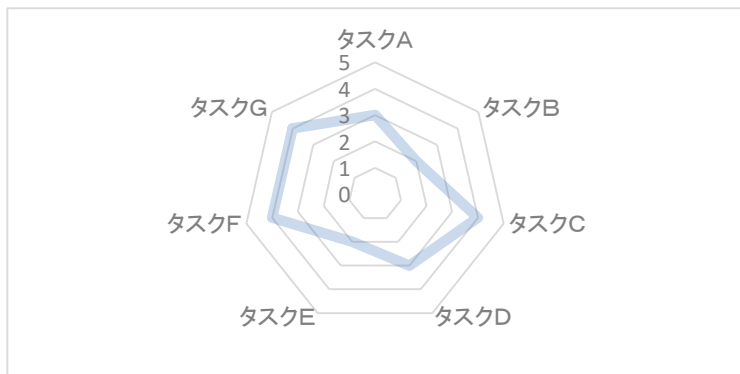
組織: 認定箇所に
人数が表示される

スキルアセスメント結果

役割像	エントリー		ミドル		ハイ		合計
	Level.1	Level.2	Level.3	Level.4	Level.5	Level.6	
ビジネスストラテジスト							0
ビジネスプロセスストラテジスト							0
ソリューションセールス							0
ITストラテジスト							0
プロジェクトマネージャー							0
ITアーキテクト							0
アプリケーションデザイナー							0
アプリケーションデベロッパー							0
インフラスペシャリスト							0
ITサービスマネージャー							0
クオリティマネージャー							0
ヒューマンキャピタルスタッフ							0
合計	0	0	0	0	0	0	0

タスクごとの回答結果

強みと弱みを確認できる



6. iCD取組みの効果

■効果項目：成長への社員の意識改革

2009年に導入したTSSを柱とした人材育成制度(GDP)により、成長への社員の意識改革を促すことができた。結果、多くの自己研鑽に結びついている。

従来は、会社としての人材育成に関する明確なメッセージは存在していなかった。そこでGDP導入の際に「スキルアップガイド」を制定し、会社の育成に対する考え方や、望まれる人材像および、どうやって育成を行っていくかについて、明示した。このメッセージの明確さが、社員の意識改革に繋がったと評価している。

直接的な成果は、制度そのもので得られるわけではなく、社員の意識改革が前提となる。意識改革が起きたことにより、社員の行動に変化が起きて、それが経営への貢献に繋がっていると考えている。

意識改革により、自己研鑽意欲も高まった。例えば、2016年度のアセスメント実施率は100%を達成した。また、有効回答率も向上している。さらに、前回よりも回答ランクを下げる社員が存在することが、アセスメントを形式的ではなく、自己の為に実施している証と判断している。

6. iCD取組みの効果

■効果項目：担当業務とアセスメントのリンク

CCFSの導入により、タスクレベルでの確認が可能となった。

CCSF導入においては、人材像ではなく役割像として設定した。複数の役割像を同時に担っていると言う考えなので、所属する部署による人材像の違いを表現可能となった。

また、タスクにより、自分の担当業務とCCSFによる役割像の結びつきを確認できるようになり、アセスメントがより現実味を与えることとなった。

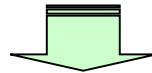
ITSSによる人材像では、自社の役割像とフィットしない部分があった。例えばPMと言っても、インフラ系のPMとアプリケーション系のPMでは、求められるものが違うが、ITSSでは一律の人材像であった。

CDP バージョン1



固定化している

それぞれの個性を表現できない



PM : LVL4

CDP バージョン2



Aさんのスキル



Bさんのスキル



固定化できない

同じPMという立場であっても、それぞれの個性を表すことができる

■効果項目：年間スキルアップ計画の明確化

タスクレベルでの目標設定が可能となった。

CCSFによるアセスメントとフィードバックをより充実させた結果、上司・部下ともに、同じフィードバック資料を参照しながら、コミュニケーションを取ることができるようになった。特に、弱点タスクを確認できるようになったことで、より具体的なスキルアップ計画の策定を実現した。

「人材開発目標の明確化」にも記載したが、効果は組織(上司)のみならず、個人のレベルでも同様に生じた。ITSSではフィードバックなどが不足しており、タスクとの関連も明確でないために、スキルアップ計画の策定において、漠然とした目標を設定していた。また、ITSSでは認定レベルのみがフィードバックされていたために、レベルを上げるための具体的な目標設定に乏しかった。

6. iCD取組みの効果

■効果項目：成長の実感

フィードバックの充実により、1年前との比較が容易となり、社員個人が、成長をより実感できるようになった。

CCSFの導入により、タスクレベルで確認できるようになったことで、たとえ最終の認定レベルに変動がなくても、個々の要素単位で成長を確認できるようになった。

ITSS導入時には、最終評価となる認定レベルのみがフィードバックされていた。

最終的に認定レベルを1段階上げるためには、当然ながら数年を要するため、単年での成長実感に乏しい状態にあった。