

1. 活用推進者

経営企画室
常務取締役
國武 義宏

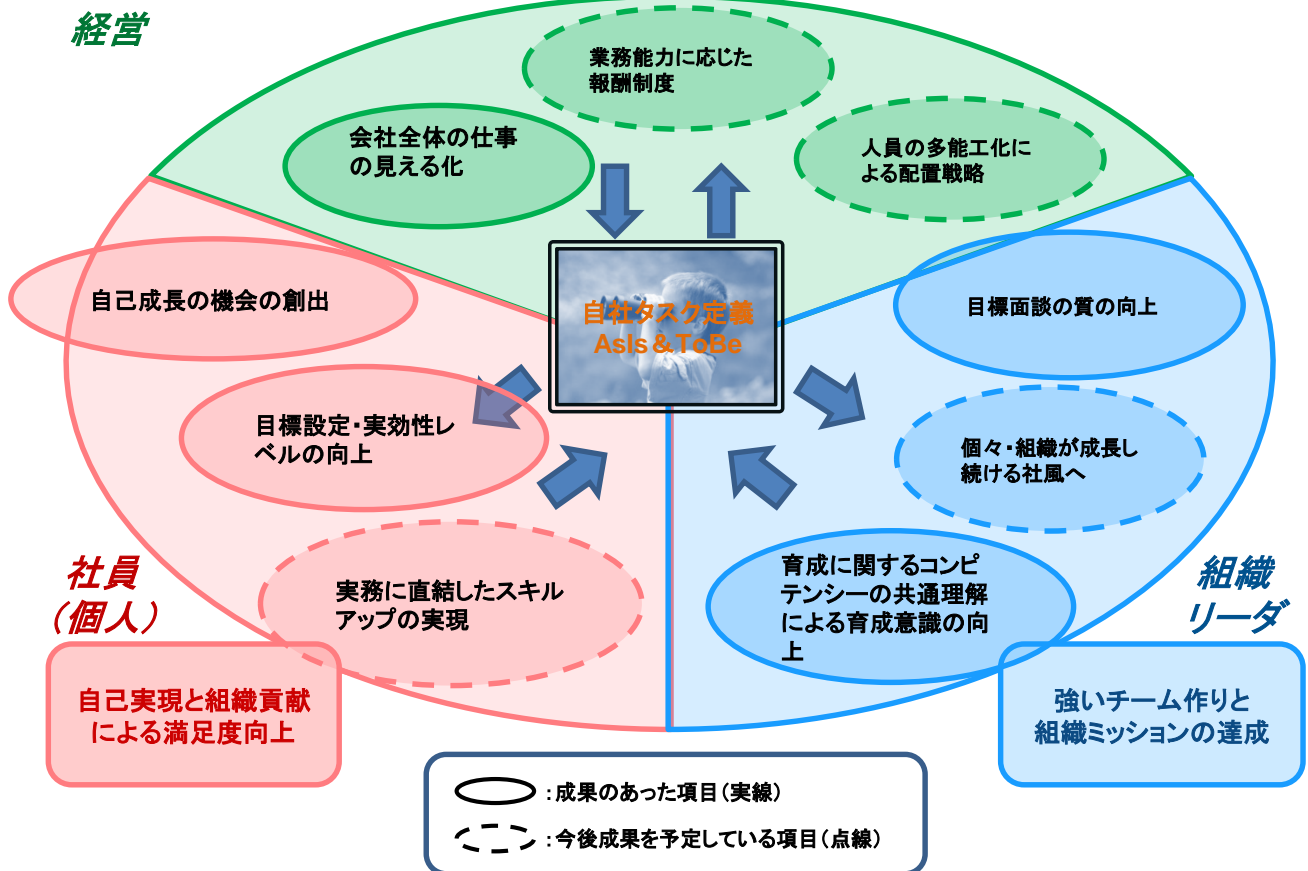


2. 会社概要

- 社 名 : 株式会社テクノ・カルチャー・システム
- 所 在 地 : 福岡県久留米市合川町1774-14
- 設 立 : 1985年3月25日
- 代 表 者 : 代表取締役社長 中村 祐二
- 資 本 金 : 6,000万円
- 社 員 数 : 109名(2016年12月現在)

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
会社全体の仕事の見える化	「As Is・To Be」を踏まえ会社としての業務の洗い出しを行うことで、本来行わなければいけない業務に注力できるようになった。また、iCD診断を行い、集計する事で会社として保有するスキル（強み・弱み）が見える化できた（2013年実施）。
育成に関するコンピテンシーの共通理解による育成意識の向上	2016年からは小集団活動に取り組んでいる。従来のメンバーへのスキルアップ指導は、作業場所が離れているため部門長ではフォローできなかったが、現場リーダーを育成し機能を移管することでカバーできるようになった。
目標面談の質の向上	小集団を通じたスキルアップ活動に取り組む際に、リーダー研修を通じて目標に対するレビュー能力の向上を図り、活動のスタート時点で目標レビューを実施して目標に対する認識を深め、より実践的な目標への見直しを行った
自己成長の機会の創出	iCD診断を実施することで、個々の現状とあるべき姿とのギャップを明確化できた（2014年実施）。加えて、診断を通して他部署が担っているタスクを把握する事ができ、互いに尊重し合える関係性へと意識転換する機会となった。
目標設定・実効性レベルの向上	また、より有効なスキルアップを実現するために、「ナレッジマネジメント研修」を行い、個々が持つスキル向上ナレッジの洗い出しを行い、その結果を全社的に共有し、目標設定時やアクションプラン作成時の参考資料として活用できるようにした。（2014年実施）2016年から小集団活動に取り組むに当たり、リーダー研修を実施し目標レビューや指導育成スキルの強化に取り組んだ。

4. iCD取組みの効果及び今後予定する効果内容

4.2. 効果を予定している項目

予定している効果内容

業務能力に応じた報酬制度

業務に直結したスキルアップを実現することで、納得感の高い報酬制度を構築し社員満足度の向上を図る。これにより、優秀な人材の流出を防ぎ、新たな人材の確保も進めていく。2016年10月からiCDによる目標管理活動に連動した人事評価制度の再構築に取り組んでおり、2017年度に新制度によるテスト運用を開始する（問題点を是正したうえで2018年度から本格導入予定）。

人員の多能工化による配置戦略

iCD診断によって見える化された会社の保有するスキルを基に、強化すべき業務、補強すべき人材を明確化し、人員の多能工化を目指した人材育成計画を策定・実施する。なお、iCDでは対応できなかった開発言語や業務知識といった面でのスキルの多元化については、別途目標管理方式で取り組み人事評価に反映する方式を検討している。
その結果、経営環境の変化に応じた流動的な配置戦略が容易になる（人材配置のリスクヘッジが可能になる）。

個々・組織が成長し続ける社風へ

社員一人一人が、組織の中での自身の「あるべき姿」を認識し、常に、目指すべきスキルや業務のレベルアップを図れる環境整備を進める。2016年から導入した小集団活動方式により、社内に30のチームが編成できた。このチームごとに週次、月次やプロジェクトの開始時、終了時にスキルアップの実践状況を振り返る活動を行っており、すでに組織内にスキルアップに向けた意識が醸成できている。

実務に直結したスキルアップの実現

業務に直結したスキルアップを設計し、アクションプランに基づくプロセス管理を行いながら計画的にスキルアップを実現する。当初は年間1サイクルであった目標管理活動が、小集団活動を導入したことにより、目標設定から評価までの期間が短縮されてきており、スキルアップの目標管理活動のスピードアップが実現しつつある。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

当社は人材のスキルを商品力と考えている。これまで漠然としか見えていなかった個々の社員のスキルレベルが見える化できたことで、各自が能力を客観視できるようになり、健全な危機感を醸成することに役立っている。今後は、キャリア教育と関連付けることにより人材育成に一層活用していきたい。

また、各部門の人材スキルのレベルや偏りも明確化でき、今後の人材育成や人事異動を通じた組織力の強化を図っていくうえでも重要な指標として活用できると考えている。



現場リーダー

各個人がタスクのチェックを行うことで、客観的に自分のレベルを見直すことができ、また、自分がやらなければいけないこと、やっていくべきことの気づきに繋がったと感じた。ただし、まだタスクの理解やレベルの付け方が個人毎に曖昧になっており、管理側が定期的な見直しを実施すべきと考えている。そのためには、膨大な時間が必要になる為、双方の負担を軽減しながら継続的にスキルアップできる仕組みを、今後検討する必要があると感じている。

本来やるべき業務が見えてきたと感じているが、診断する上では、タスクが多く全てに目が届かない為、もう少し集約してもらいたい。これまでの目標設定では、自身が携わっている業務ベースでの狭い範囲での目標設定となっていたが、iCDのタスクから目標を選択できるようになったことで、「今、取り組むべきタスク」、「将来的に活かしたいタスク」と目標設定の幅が広がった。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目:会社全体の仕事の見える化

「As Is・To Be」を踏まえ会社としての業務の洗い出しを行うことで、本来行わなければいけない業務に注力できるようになった。また、iCD診断を行い、集計する事で会社として保有するスキル（強み・弱み）が見える化できた（2013年実施）。

会社全体のみならず、部署毎に集計、比較をすることで、部署単位での人材のバラつきが明確となり、事業所再編の際の参考情報としても活用できた。

◆部署毎の集計比較

<A 部署>					<B 部署>					<C 部署>				
(A)					(A)					(A)				
ut1	ut2	ut3	ut4	ut5	ut1	ut2	ut3	ut4	ut5	ut1	ut2	ut3	ut4	ut5
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0
1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0
2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	1
3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

■効果項目:育成に関するコンピテンシーの共通理解による育成意識の向上

iCD診断結果を基にした評価面談の実施に備え、管理職を対象に「育成に関するコンピテンシー研修」を実施した。当社で成果を出すための行動特性を共有することで現場育成の意識転換を図ることができた（2014年実施）。

「育成に関するコンピテンシー研修」では、iCD診断によって自己成長に対して動機づけされたメンバーを適切に育成するために、活発な議論を通じて当社が大切にすべきコンピテンシーを決定した。

2016年からは小集団活動に取り組んでいる。従来のメンバーへのスキルアップ指導は、作業場所が離れているため部門長ではフォローできなかったが、現場リーダーを育成し機能を移管することでカバーできるようになった。

■効果項目:目標面談の質の向上

iCD診断結果を面談時のコミュニケーションツールとして活用し、目標設定時に被評価者と評価者の間での合意形成を行うことで、1年後、双方にとって納得感の高い評価ができるようになった（2016年実施）。

小集団活動方式によるスキルアップ活動の実践に先立ち、小集団のリーダーを対象に研修を実施し、目標のレビューや実践推進時のフォローアップ力の強化を図った。その結果、小集団活動のスタート時点でほとんどのチームで個々人の目標をレビューし、リーダーやメンバーからのアドバイスを受けて、より実践的な目標へ見直した者が多かった。

これまで、多くの部下を抱える管理職の中には、目標面談のために十分な時間を割けていない者もいたが、小集団活動方式を採用したことで、個々人の目標についてリーダーやチームメンバーがレビューを行うようになり、それぞれの職場の実態に応じた目標を設定できるようになってきている。

また、チームによっては担当するプロジェクトのキックオフの際にスキルアップ目標を設定している。プロジェクトの進捗会議の際にスキルアップの実践についても進捗状況を確認しあう、クロージングの際に目標の達成状況を確認するといったスキルアップのチャレンジサイクルを作り上げているチームも出てきている。

6. iCD取組みの効果

■効果項目: 自己成長の機会の創出

iCD診断を実施することで、個々の現状とあるべき姿とのギャップを明確化できた（2014年実施）。加えて、診断を通して他部署が担っているタスクを把握する事ができ、互いに尊重し合える関係性へと意識転換する機会となった。

2014年に、開発部門の社員を対象に第1回目のiCD診断を実施した。診断後の感想はツールについての要望など様々であったが、若手層を中心に自身の現状とあるべき姿とのギャップを感じている様子が見受けられた。

診断後の感想

- ・ 作業としてはPG、PTを担当することが多いので、その他の項目はほとんど知識がないことが診断結果を通してわかった。
- ・ 自分の得意、不得意の分野が見え、これから身に付けていくべきスキルが明確になってよいと思う。
- ・ スキル項目の文言が理解しにくいいため、正確な診断結果が得られない可能性がある。スキル項目に関するヘルプを設けるか、TCS用語に変換する必要があると思う。また、診断の精度を上げるには、集合研修などの形式をとる必要があると思う。
- ・ 人材像レベルの結果も、なるほどなあ・・・と思えました。項目が多すぎて定期的にメンテナンスするのは難しいと感じますが、人材像の分布状況、人材育成と確保の方針を定める際には結構役にたつんじゃないか・・・と思います。
- ・ 主観でとのことでしたが、特に若年層にとってはR4をつけるのは難しいのかな、と感じました（個人の性格もあると思いますが）主な項目については、もう少し詳細な採点基準があるといいのかな、と思います。

■効果項目: 目標設定・実効性レベルの平準化を行う

目標設定シートの見直し及び「アクションプラン強化研修」を実施することで、iCD診断の目標設定及び実効性レベルの向上を図れた（2015年実施）。

具体的には、個々の目標設定の実効性レベルを平準化した上で、目標設定シートの考え方を共有し、より実効レベルを上げるための「アクションプランシート」を作成した。

作成の際には、「ナレッジマネジメント研修」（2014年実施）の成果を参考資料として活用した。同研修では、個々が暗黙知として保有しているスキル向上のためのナレッジを洗い出していた。

II 目標人材像へ成長するため(レベルアップを図るための)目標スキルを選択してください。(アセスメントINDEX列に入力または選択)

No	アセスメントINDEX	OSMF 9.3.3.3-1	大分類	中分類	小分類	OSMF 9.3.3.3-2	スキル項目	スキルアセスメント
1	450	T-01-0-2	ITシステム企画/ITシステム企画策定	システム化計画の具現化	システム要件の定義	S-01-0-2-01	ユーザーのニーズ・要望をもとに情報管理の観点、単位、形式などを分析できる	no

iCDのスキル項目から目標を設定する。