

1. 活用推進者

総務部
部長代理
三浦 未知央 氏

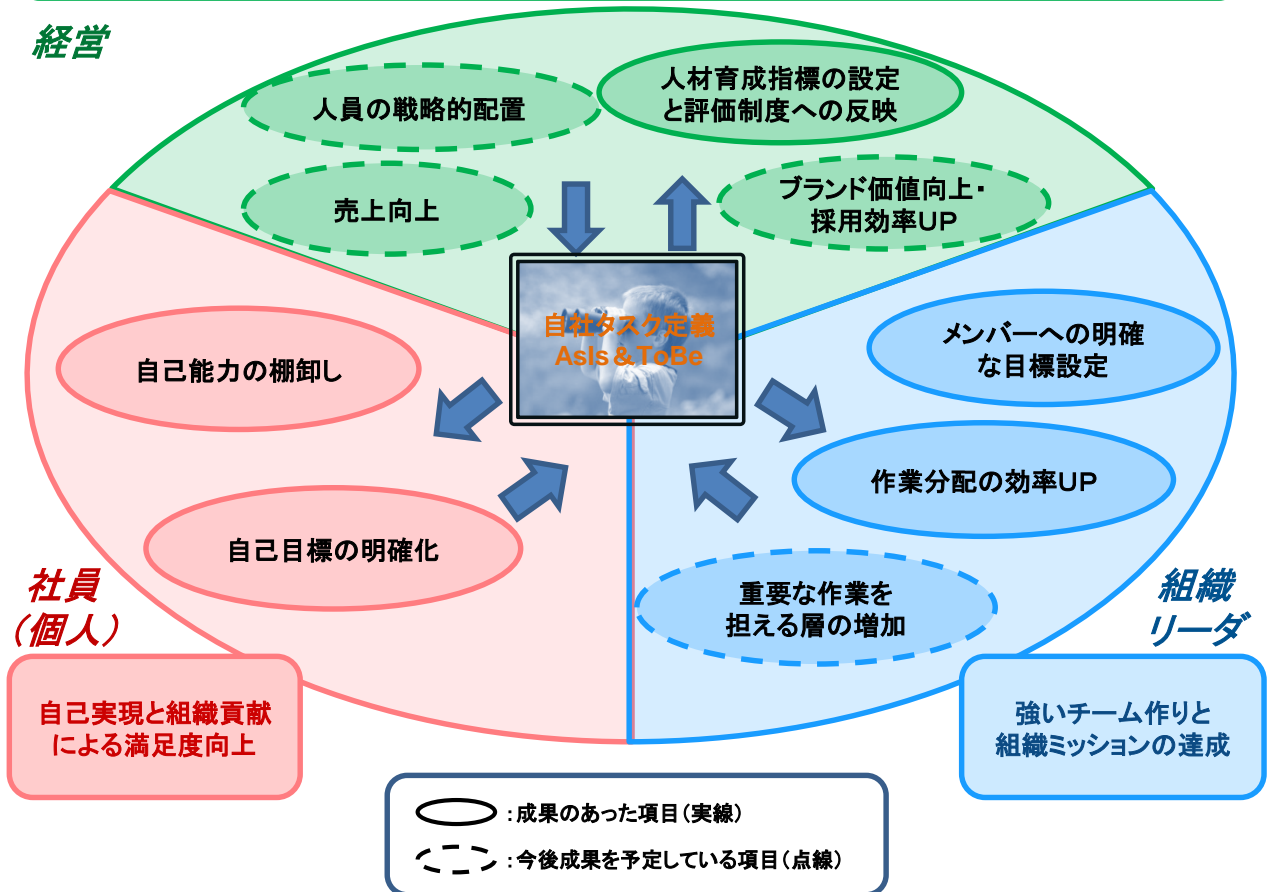


2. 会社概要

- 社 名 : 日本システム開発株式会社
- 所 在 地 : 東京都新宿区歌舞伎町2-4-10 KDX東新宿ビル 6階
- 設 立 : 1971年(昭和46年)5月20日
- 代 表 者 : 代表取締役社長 亀井 政之
- 資 本 金 : 1億円
- 社 員 数 : 111名(2017年3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
人材育成指標の設定と評価制度への反映	iCDを活用した自己診断により明確にした「能力アップ項目」を当社の人材育成指標の一つとし、そのレベルアップ達成を各人の目標として設定。目標の達成度合いを人事考課に反映する仕組みをつくり、運用できた。
メンバーへの明確な目標設定	自己診断結果を確認し、上司と本人の面談を経て、両者が必要と納得した仕事(経験不足の仕事、伸ばしたい仕事)に従事することを目標とすることができた。
作業分配の効率UP	明確にした能力アップ項目を、上司が、どのタスクを経験させることが部下の効率的な成長につながるかを検討する際の判断材料として利用できるようになり、組織内の作業分配の効率がアップした。
自己目標の明確化	“自己診断実施”⇒”診断結果に基づく目標設定”のサイクルが毎期回されるため、目標達成の度合いが明確となった。
自己能力の棚卸し	自己診断を実施することで、会社が求めている作業経験、自分の経験したことのある作業、していない作業が明確に認識できた。

4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
売上向上	管理作業を担える人材を増やすことを会社の命題として上司が共有し、各人に目標を設定する際は管理者として振舞える人物となるよう目標設定する(目標設定にはiCDを活用)。管理作業を担える人間が増えることで仕事を取り込めるキャパが増え、結果的に会社の売上げにつながることを期待している。
人員の戦略的配置	案件ごとに必要な作業経験者を検索し、戦略的に配置できるシステムを構築する。
ブランド価値向上・採用効率アップ	iCDを有効活用している企業としての特徴を打ち出すことで、ブランド力を強化し、採用活動の効率を高める。
重要な作業を担える層の増加	従事頻度が高く、重要度も高い作業を担える人物を増やし、キーマンへの作業集中を回避する。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

一人ひとりの能力アップ項目がはっきりしたことで、確実に社員のスキルアップに向けた意欲が高まったと感じている。



現場リーダー

部下の得意、不得意を知ることができたので、作業を任せるときの目安ができた。設定する目標が明確になったことで、指導がしやすくなった。

iCDを活用することで、自分に足りない部分を知ることができ、将来的な能力アップ項目として使うことが出来るようになった。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目：人材育成指標の設定と評価制度への反映

iCDを活用した自己診断により明確にした「能力アップ項目」を当社の人材育成指標の一つとし、そのレベルアップ達成を各人の目標として設定。目標の達成度合いを人事考課に反映する仕組みをつくり、運用できた。

(経緯)

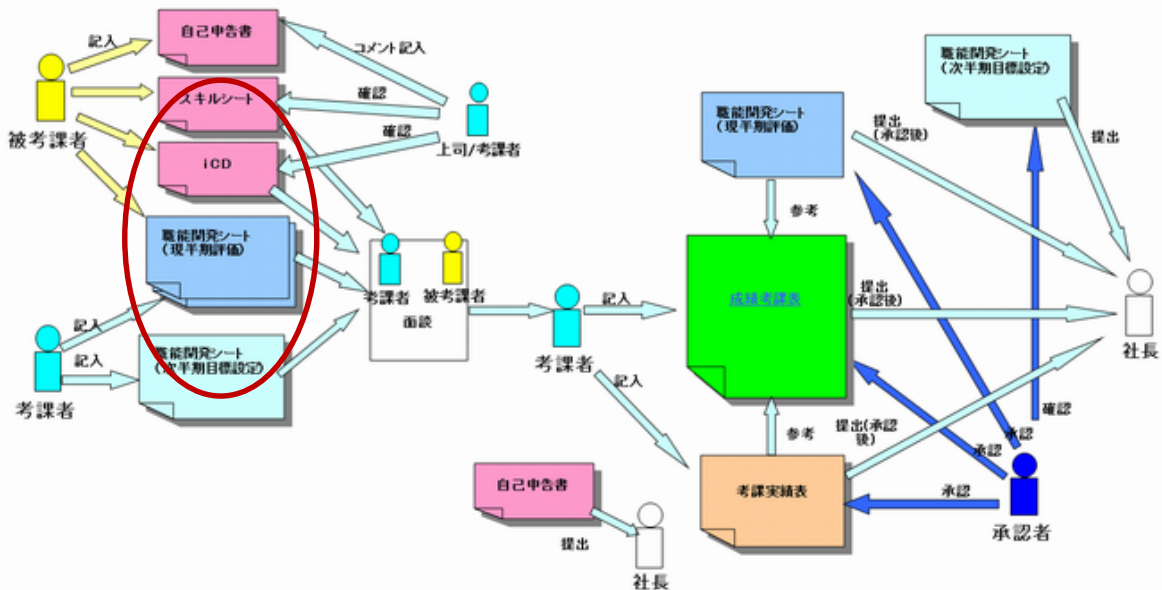
従来のITSS活用においても診断実績はあったが、単発的な取り組みにとどまり、人事考課にも反映していなかった。自社に必要なタスクを定義し、その熟練度を人事考課に反映することは、人材育成や組織力向上に有用なことと考えていた。

<当社の現在の人事考課スケジュール>

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
②	②③	③	③	①	②	②	②③	③	③	①	②

- ①:iCD自己診断実施
- ②:人事考課と評価面談実施 (iCD自己診断結果を、各人の評価と来期目標設定の一部に反映)
- ③:iCD自己診断実施結果収集、能力アップ項目のブラッシュアップ実施

考課の流れ



【参考資料1】人事考課の流れ

6. iCD取組みの効果

■効果項目:人材育成指標の設定と評価制度への反映2

(目標に対する達成度の人事考課への反映方法)

各人の今期目標の中には、能力アップ項目に対応する目標が1つ以上設定されている(例:項目DV-050-010-010のレベルを2へアップさせる)。

人事考課の際、上司は部下の自己診断結果を確認し、能力アップ項目の目標に対する実績を評価する。

また、来期目標として、最新の自己診断結果をもとにした新たな目標を1つ以上設定する。

iCDを活用して明確にした「能力アップ項目」を使った評価が、人事考課全体に占める比率は10%程度である。

	4級以下のメンバーの場合		5級以上のメンバーの場合	
	昇級ウェイト	賞与ウェイト	昇級ウェイト	賞与ウェイト
個別目標の結果	5	10	5	5
能力開発の結果	5	10	5	5
評価全体で100				

【参考資料2】成績考課表の全体評価に対する個別目標、能力開発の結果の評価ウェイト

職能開発シート

2016年 上期 部門名 XX部

考課者 XX XX

職能開発シート(4級以下)

の調掛け:面談前に考課者が記入

区分	番号	私の担当業務(重点課題)	期待成果 (どのくらい、どの程度、いつまで)	アクション	実行方法 (どのように、手段)	影響とコトバ (自己記入)	影響とコトバ (上司記入)	得意	不得
成果		仕事の質							
		仕事の量							
① 評価目標	1	品質の向上						よかった点、改善すべき点 (上司記入)	得意 不得
	1	夏休取得							得意 不得
② 能力	2	知識、技能の習得	・新技術、動向の調査、習得 ・iCDの浸透レベル科定で「エンジニア」のレベルを1にする	セミナーやインターネットでの動向調査、技術発表会の出席	XXXXのセミナー参加した。 技術発表会にも参加出来るように心がけ、実際にほとんど出席することができた。 エグゼクティブエンジニアのレベルが1になった。	今回のプロジェクトでは、色々な技術に詳しく調べたり、先輩者に説明を聞かせることで、少しずつそれを習得しています。そういった積み重ねにより、自身のレベルアップになったのだと思います。		=	+

自己診断結果をもとにした目標を少なくとも1項目、職能開発シートの個別目標欄か能力開発目標欄のいずれかに設定

人事考課の際、職能開発シートの個別目標欄か能力開発目標欄に設定された自己診断結果をもとにした目標に対する実績が評価

職能開発シートを参考に成績考課を実施

区分	項目	評価	得意	不得
個別目標の結果	職能開発シートの個別目標	ABCD	B	D
	能力開発の結果	職能開発シートの能力開発目標	ABCD	C
小計			9	9

成績考課表

【参考資料3】職能開発シート(抜粋)と成績考課表(抜粋)の関係

6. iCD取組みの効果

■効果項目:メンバーへの明確な目標設定、作業分配の効率アップ

自己診断結果を確認し、上司と本人の面談を経て両者が必要と納得した仕事(経験不足の仕事、伸ばしたい仕事)に従事することを目標とすることができた。また、個人の各タスクへの熟練度のみならず、ヒートマップ表示により、タスクグループ単位での得手・不得手も可視化できるようになった。

明確にした能力アップ項目を、上司が、どのタスクを経験させることが部下の効率的な成長につながるかを検討する際の判断材料として利用できるようになり、組織内の作業分配の効率がアップした。

(経緯)

従来は、各人の熟練度を細かく明確に把握する方法がなかったため、効果的に個人の熟練度や組織力を向上させるための目標設定ができなかった。

タスクコード	大分類	中分類	小分類	Lv0	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4
DV-050-010-010	アプリケーションシステム開発(業務システム)	ソフトウェア要件定義	機能要件と非機能要件の定義					
DV-050-010-020	アプリケーションシステム開発(業務システム)	ソフトウェア要件定義	インタフェース要件の定義					
DV-050-010-030	アプリケーションシステム開発(業務システム)	ソフトウェア要件定義	概念データモデルの作成					
DV-050-010-040	アプリケーションシステム開発(業務システム)	ソフトウェア要件定義	ソフトウェア要件の評価					
DV-050-010-050	アプリケーションシステム開発(業務システム)	ソフトウェア要件定義	バックーン利用時のフィット&ギャップ分析					

例えば、部下の自己診断結果が上図の通りであった場合
 “機能要件と被機能要件の定義”をもっと出来るようになってほしい
 と考え、「要件定義工程において機能要件、非機能要件を定義する」
 ことを来期の目標として設定する。

2016年 下期 部門名		職能資格 4級	被考課者	承認者	結果とコメント (上司記入)	自己評価	上司評価
区分	番号	私の担当業務(重点課題)	期待基準 (どのくらい、どの程度、いつまで)	チャレンジ項目	進行方法 (どのように、手段)	結果とコメント (自己記入)	結果とコメント (上司記入)
成果		仕事の質	1.工程に沿った開発技法の習得	設計書、レビュー、課題管理等の品質管理を意識的に行う。			
		仕事の量	1.開発生産性を高め、計画工数内の完了を目指す	作業工数の予測を密に把握し、問題があれば早めに相談する等して対策を立てる			
	1	適切な報告・連絡・相談	報告書の速やかな提出 定量化した報告 問題の速やかな報告 報告される側がわかりやすい報告	定期的な月報、週報の提出 報告書提出以外でも口頭での報告・連絡・相談			
	2	共通業務・全社的活動 (WG、委員会、勉強会など)	WGや委員会への参加率向上 技術発表会、各種勉強会の出席向上	WG、委員会、懇話会への参画 提案や意見を具申 技術発表会、各種勉強会への参加			
3	部下への教育・指導	連絡管理、電話対応を促すなど	● 随時、口頭や面談などで密着				
個別目標	4	ソフトウェア要件定義 機能要件と非機能要件の定義 iCD:DV-050-010-010	ビジネスプロセス単位の機能要件を定める ビジネスプロセス単位の性能、信頼性、使用性、効率性、保守性、移植性等の非機能要件を定める	● 要件定義、基本設計、レビュー 仕組書を意識した設計、製造			

【参考資料4】自己診断結果を活用した人事考課表(一部抜粋)

6. iCD取組みの効果

■効果項目：自己目標の明確化、自己能力の棚卸し

“自己診断実施”⇒“診断結果に基づく目標設定”のサイクルが毎期回されるため、目標達成の度合いが明確となった。また、iCDの導入により、各作業に対する熟練度を細かく確認できるようになった。

自己診断を実施することで、会社が求めている作業経験、自分の経験したことのある作業、していない作業が明確に認識できた。また、これに基づき上司が設定した目標は、その目標をクリアするために、何をすればよいかも明確になっており、本人も納得しやすい。

(経緯)

個人のスキルを把握するスキルシートを毎年社員に更新してもらっていたが、会社が求める観点から、各仕事の熟練度を細かく棚卸しする仕組みは無かった。

下記の習得方法については、目標設定時、考課者、被考課者で話し合って設定してもよい

区分	番号	習得課題	期待基準 (どのくらい、どの程度、いつまで)	習得方法 (OJT、OFFJT)	重点目	よかった点、改善すべき点 (自己記入)	よかった点、改善すべき点 (上司記入)	自己評価	上司評価
◎能力開発目標	1	知識・技術の習得	ナレッジ検定(半年で3件)					-	-
	2	資格取得	情報処理技術者試験受験の計画的な学習(応用情報:2年秋目標)					-	-
	3	コミュニケーションの充実	参加プロジェクト内で、顧客とのやり取りを行う	仕様調整、資料の送付を完了して完了		顧客とのやり取りを行う機会があまりなかった。積極的にいなければならないことではないが、社内でのやり取りだけでなく(社外でのやり取りも)問題なできるよう3日程度から意識していた。	MOSS:機会が無かったかと思えます。顧客対応は上の人がやっている状況なのでなかなか機会が無いと思いますが、仕様確認等は行えると思うので積極的に発信を増やしてください。徐々に実際の対応も範囲を決めて任せたいと考えています。	±	±
	4	iCD	詳細設計/コーディング部分のレベルのうち1つ以上をR3(独力で実施できる)に上げる 次回iCD記入時まで	自己啓発 OJT		詳細設計/コーディング部分のいくつかの項目のレベルを上げることができた。その中でR3に上げることができた項目もあった。しかしサポートが無いと不安な項目や、今回一人で作業を行い反省点として上がった点もいくつかあるので、そういった点を次回上げられるようにする。	コーディングに関しては確実に知識が増えてきていると思います。少し難しい所でもXXXさんに聞くとか案が出てくるかも、と思わせるレベルです。引き続き勉強と経験を積み重ねるから頼られるレベルを目指してください。期待しています。	+	+

上司が自己診断結果をもとに設定した目標には、期待基準、習得方法も記載されている。

【参考資料5】自己診断結果を活用した人事考課表(一部抜粋)

氏名	所属	実施日付	2015/9/10					スキルレベル										
タスクコード	大分類	中分類	小分類	Lv0	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ST-020-01-01	IT製品・サービス戦略策定	市場動向の調査・分析・予測	市場機会の発見と選択															
ST-020-01-02	IT製品・サービス戦略策定	市場動向の調査・分析・予測	ターゲット市場のビジネスチャンス分析															
ST-020-02-01	IT製品・サービス戦略策定	IT製品・サービス戦略の策定	ビジネス機会の分析															
ST-020-02-02	IT製品・サービス戦略策定	IT製品・サービス戦略の策定	新規製品のサービスの企画															
RI-010-01-01	IT戦略策定・実行推進	基本方針の策定	現状分析・環境分析															
RI-010-01-02	IT戦略策定・実行推進	IT基本方針の策定	IT基本方針の策定															
RI-010-02-01	IT戦略策定・実行推進	IT化計画の策定	IT中期計画の作成															
RI-010-02-02	IT戦略策定・実行推進	IT化計画の策定	IT業務戦略の策定															
RI-010-02-03	IT戦略策定・実行推進	IT化計画の策定	事業部門のIT化計画の作成															
RI-010-02-04	IT戦略策定・実行推進	IT化計画の策定	IT業務計画の作成															
RI-010-02-05	IT戦略策定・実行推進	IT化計画の策定	全体計画の策定															
RI-020-01-01	システム企画立案	システム構想の立案	システム化構想基本方針の策定															
RI-020-01-02	システム企画立案	システム構想の立案	現行業務、システムの調査分析															
RI-020-01-03	システム企画立案	システム構想の立案	システム化構想の立案															
RI-020-01-04	システム企画立案	システム構想の立案	特定機種の策定															
RI-020-01-05	システム企画立案	システム構想の立案	システム化構想の立案															
RI-020-01-06	システム企画立案	システム構想の立案	システム化構想の立案															
RI-020-01-07	システム企画立案	システム構想の立案	システム化構想の立案															
RI-020-01-08	システム企画立案	システム構想の立案	システム化構想の立案															
RI-020-02-01	システム企画立案	システム計画の策定	システム化計画の策定															
RI-020-02-02	システム企画立案	システム計画の策定	システム化計画の策定															
RI-020-02-03	システム企画立案	システム計画の策定	システム化計画の策定															
RI-020-02-04	システム企画立案	システム計画の策定	システム化計画の策定															
RI-020-02-05	システム企画立案	システム計画の策定	システム化計画の策定															
RI-020-02-06	システム企画立案	システム計画の策定	システム化計画の策定															
RI-020-02-07	システム企画立案	システム計画の策定	システム化計画の策定															
RI-020-02-08	システム企画立案	システム計画の策定	システム化計画の策定															
RI-020-02-09	システム企画立案	システム計画の策定	システム化計画の策定															
RI-020-02-10	システム企画立案	システム計画の策定	システム化計画の策定															
RI-020-03-01	システム企画立案	業務/システム要件定義	業務要件の定義															
RI-020-03-02	システム企画立案	業務/システム要件定義	システム要件の定義															

【参考資料6】自己診断結果による熟練度の棚卸し(一部抜粋)