



株式会社テクノ・カルチャー・システム

1. 活用推進者

推進責任者 役職：取締役常務執行役員
氏名：江口 聡
推進委員長 所属：経営企画室
役職：課長
氏名：西山 正展

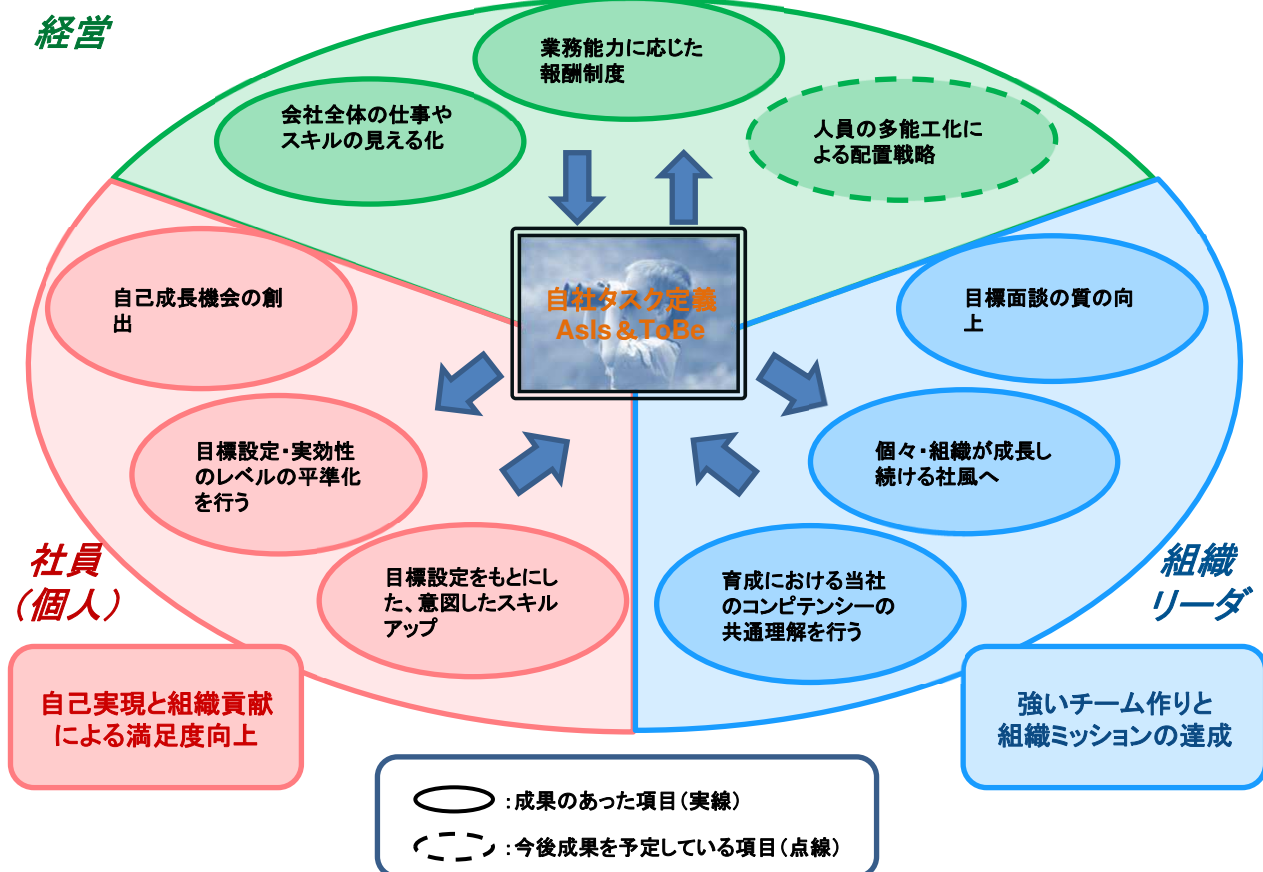


2. 会社概要

- 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：中村 祐二
- 資本金：6000万円
- 社員数：121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
<p>会社全体の仕事やスキル の見える化</p>	<p>AsIs・ToBe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気づき新たに着手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。</p>
<p>業務能力に応じた報酬 制度</p>	<p>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。2019年以降は人事評価のスキルアップ評価項目に個人別のiCDの目標を組み入れ、評価基準も上司との目標面談で合意形成をするように改善することでより納得性を高める工夫をしている。</p>
<p>育成における当社のコン ピテンシーの共通理解を 行う</p>	<p>リーダーを対象に研修を実施するだけでなく、2018年からは1on1ミーティングを導入し育成コンピテンシーの強化に取り組んでいる。並行して、小集団活動を通じてリーダーだけではフォローできなかったメンバーへのスキルアップ指導をチームメンバーが相互レビューすることでカバーするようにしている。</p>
<p>目標面談の質の向上</p>	<p>iCDを面談時のコミュニケーションツールとして活用することで、目標設定時や評価の際の納得感が高まっている。また、リーダー研修や1on1ミーティング導入を通じて目標に対するレビューやコーチング能力の向上を図り、活動のスタート時点や業務内容の変更時など状況が変化した場合に、より実践的な目標への見直しを行えるようになった。</p>
<p>個々・組織が成長し続け る社風へ</p>	<p>社内に30のチームを編成して小集団活動に取り組んでおり、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目標を確認したり、実践状況を振り返ったりして相互にアドバイスを行う活動を行っており、組織内にスキルアップに向けた意識が醸成できてきており、積極的に自己啓発に取り組む社員が出てきている。</p>
<p>自己成長の機会の創出</p>	<p>iCD診断を行うことで、個々の現状とあるべき姿とのギャップを明確化することが出来た。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、互いの仕事に対する理解が深まり、尊重し合える関係性へと意識を転換する機会となった。</p>
<p>目標設定・実効性レベル の平準化を行う</p>	<p>新人事制度によりiCDを組み込んだ半年サイクルの目標管理制度を確立できた。また、スキルアップ目標を実現するためのプロセス管理手法として小集団活動と1on1ミーティングを併用する方式が定着化している。ただし、勤務場所が異なるチームの運用に課題が残る。</p>
<p>目標設定をもとにした、 意図したスキルアップ</p>	<p>2019年から導入した新人事制度により目標設定にもとづくスキルアップに半年サイクルで取り組む仕組みは確立できた。しかし顧客先常駐部門では目標の幅に広がりやを欠くため、中期計画と連動した成長目標とリンクさせるように改善に取り組んでいる。 2</p>

4.2. 効果を予定している項目

予定している効果内容

人員の多能工化による
配置戦略

ユーザー企業の多様なニーズに対応したソリューションを提供している部門では、部員のスキルマップを作成したうえで、多能工化を目指す育成に取り組むところが出てきており、売上・要員ともに成長を続けている。しかし、客先常駐で既存システムの運用・保守に従事する部門ではタスクが固定化しており、多能工化に向けたスキルアップに取り組む誘因が機能せず、iCDの活用に対しても消極的な実情がある。部門間の人事異動を行うなどして社員の意識改革を目指したいが、部門長や顧客の反対もあって実現できずにいる。

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おり、個々の社員のスキルレベルを見える化できたことで、漠然としか見えていなかった個々のスキルレベルを客観視することができるようになり、個々の社員が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していきたい。



現場リーダー

各個人がスキル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。

診断する上では、スキル項目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。その半面、本来やるべき業務が見えてきたとも感じている。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のスキル表から目標を選択できるようになったことで、「今、取り組むべきスキル」、「将来的に活かしたいスキル」と目標設定の幅が広がった。



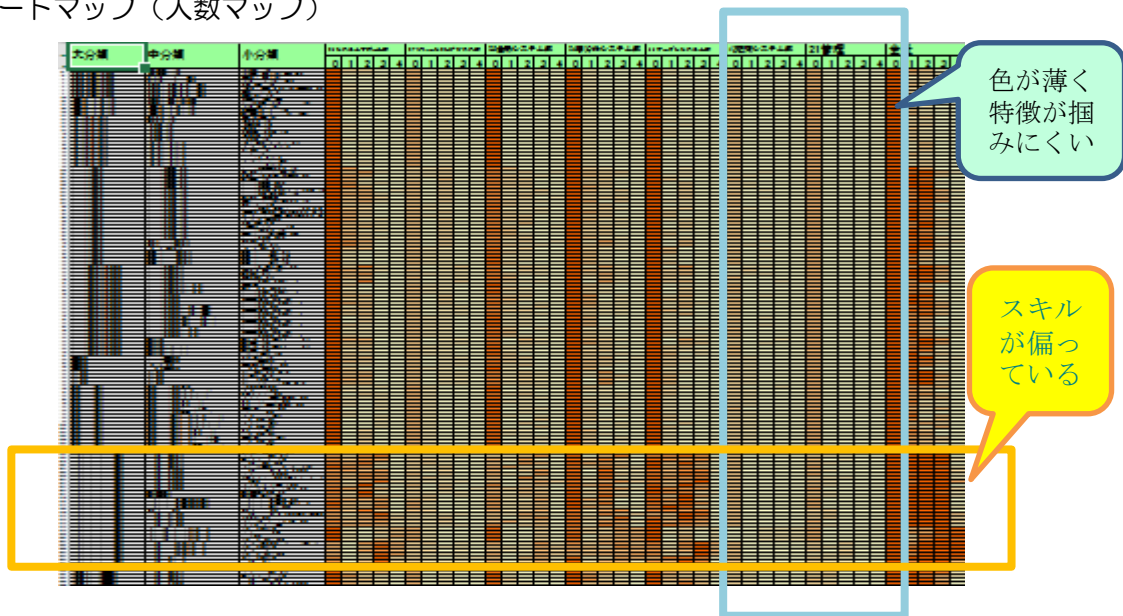
社員

6. iCD取組みの効果

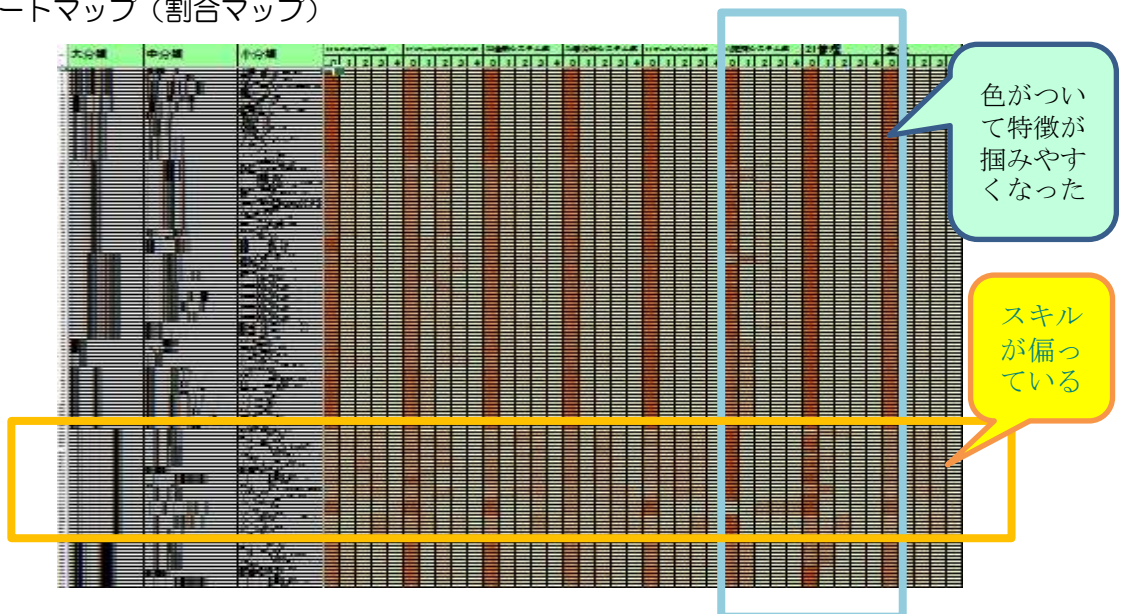
■効果項目:会社全体の仕事やスキルに見える化

ヒートマップを作成することで、会社全体のスキルの現状を把握することができた。人数によるヒートマップだと部署のスキルの強みの絶対数を把握できるが、人数が少ない部署では特徴が掴みにくいので、割合によって色を濃くするヒートマップに改善することで、人数が少ない部署でもスキル把握ができ特徴を明確化できるようになった。しかし、一部の部門しか人材育成に活用できていないことが課題。

◆ヒートマップ（人数マップ）



◆ヒートマップ（割合マップ）



6. iCD取組みの効果

■効果項目:自己成長機会の創出

毎年iCD診断を行っているが、診断後の感想としては診断項目の多さやツールについての要望など様々であった。しかし、若手層を中心にこれまでは漠然としか捉えられなかった自身のスキルの現状が明確になっただけでなく、目指している役割を果たすために求められるスキル(あるべき姿)とのギャップが明らかになり、具体的にどのようなタスクをこなせるスキルが求められているのかを認識し、スキルアップの目標がより鮮明になったこと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、これから身に着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。

その後に、iCD診断結果を踏まえ成長課題を自らピックアップしてスキルアップに取り組む人事評価制度を実践している。まだ自らの仕事の周辺領域に止まっているため、DXへの対応を含めた各部門の中期戦略を構築したうえで、部員一人ひとりがその担い手となれるよう視野を広げて目標設定できるような環境を整え、1on1ミーティングなどを通じて自己成長をより深く意識するように動機付けを行っていくことを目指している。

6. iCD取組みの効果

■効果項目：目標設定・実効性レベルの平準化を行う

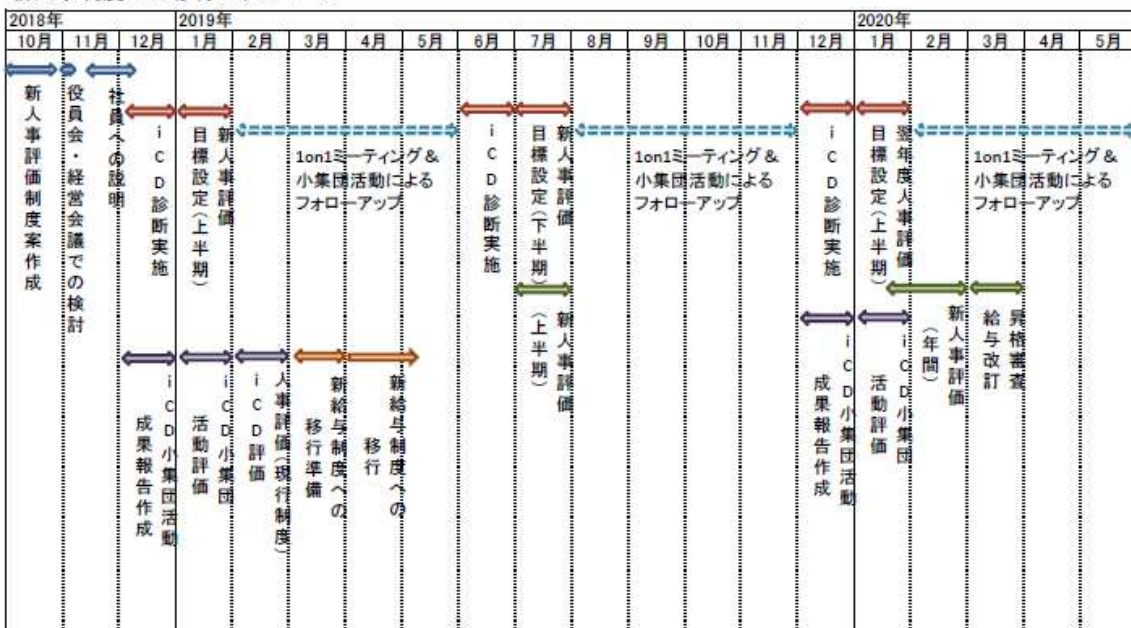
個々の目標設定の実効性レベルを平準化させるため、新しい人事評価制度ではiCDを評価項目の中に組み入れた。また、従来のiCD目標管理で行っていたようにそれぞれの社員の置かれた多様性に鑑み、評価項目に組み込むiCDのテーマは各自で選択できるようにし、目標や評価判定基準も個別に定義して目標面談時に上司と合意形成するような仕組みを確立した。そして、目標設定から実践・評価に至るサイクルを半年ごとに繰り返していくことで目標設定から各自の成長を実現するプロセスがより実効性の高いものになるものと考えている。

また、従来の人事考課制度のように画一的な評価基準に基づき相対評価を行うのではなく、各自の実情にそったスキルアップテーマを選択し、目標や評価判定基準までもそれぞれの実情に沿ったものに多様化したことで、自己の成長を実感できる納得性を高められたのではないかと思う。

また、以前に取り組んだスキルアッププロセスの実践事例を共有するナレッジマネジメント方式は、当初の期待に反して社員の利用が進まず形骸化してしまっている。現実問題として、顧客の業種が異なり職場環境や必要なスキルも異なるという状況下においては、スキルアップのプロセスマネジメントは標準化手法の共有より個別性を重視した手法の方が実効性が高いと判断し、1on1ミーティングを通じた上司のサポートと小集団活動を通じたチームメンバーによりケアを併用する方式に転換した。

◆新人事評価制度の運用スケジュール

新人事制度への移行スケジュール

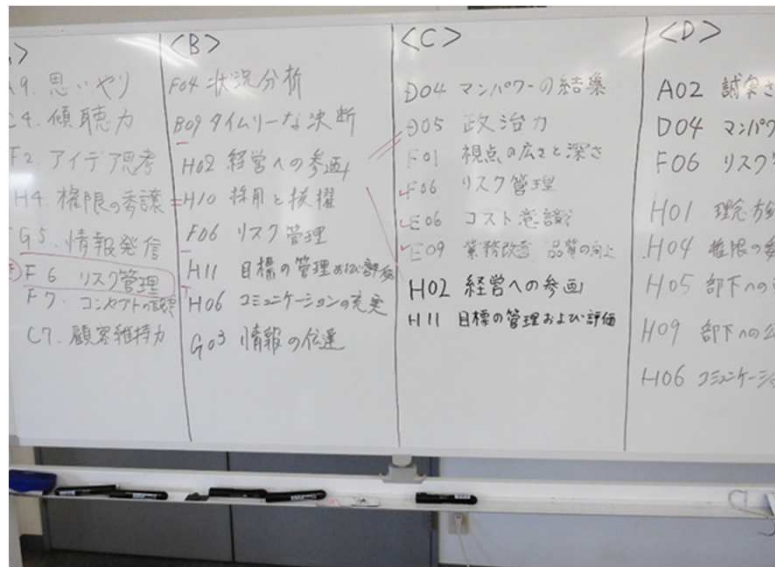


6. iCD取組みの効果

■効果項目: 育成における当社のコンピテンシーの共通理解を行う

iCD導入の初期段階において、課長以上の管理職を対象に、「育成に関するコンピテンシー研修」を実施して部下育成において必要なコンピテンシーの共通理解に取り組んだ。この研修を通じて、iCD診断を受け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当社における育成で大切にすべきコンピテンシーの決定を行った。そして、このようなコンピテンシーを評価項目に取り込んだ新しい人事評価制度を2019年1月から導入するため12月に社員への説明会を開催した。

◆コンピテンシーの洗い出しと整理（研修資料より）



6. iCD取組みの効果

■効果項目：目標面談の質の向上

2016年から診断ツールをCCSFからiCDに切り替え、目標設定シートの見直しを行った。また、iCDの推進管理を管理職のみでは十分カバーできないことから、職場ごとに小集団を組織化し、その小集団のなかで管理職による目標レビューでは掘り下げきれなかった部分を補完したり、スキルアップ活動がアクションプランにそって実行されているかを自主管理するための小集団活動方式を採用することとした。

そこで、小集団活動方式によるスキルアップの実践に先立ち、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相互アドバイスを通じた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、ほとんどの小集団が個々人の目標のレビューを行い、リーダーやメンバーからのアドバイスを受けるようになったことで、様々な気づきを得て目標を見直した者も多かった。

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補完的な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おり、管理職によるレビューだけでは形式的になりがちであった目標レビューの質が向上していると感じている。

また、小集団によっては従事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、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報告・相談し、相互にアドバイスしあい、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ところも出てきている。

2019年から導入した新人事評価制度ではiCDをスキルアップの評価項目に組み入れ、個人に課題に応じたテーマを選択したうえで目標だけでなく評価判定基準も事前に定義し、上司との面談を通じて合意形成を行うようにしたため、より真剣に面談に臨む必要性が生まれている。

また、実践プロセスにおいては1on1ミーティングや小集団活動を通じて、iCDをはじめとする社員個々のスキルアップ目標の設定や実践活動について上長が助言や指導を通じてより深くかかわる体制を整備している。この活動を通じて上長とメンバーとの面談機会が増えて以前よりも相互理解が深まっているように感じている。そこから信頼関係が深まれば、目標面談の質も高まっていくものと思われる。

6. iCD取組みの効果

■効果項目：業務能力に応じた報酬制度(スキルアップの給与への反映)

当社では社員の97%がIT技術者であるという現状に鑑み、従来の一般的な人事制度を技術者を中心とし管理職を特殊技能者とする体系に一新し、2019年から運用を開始した。

各職位グレードに対してIT技術者として求められる役割や仕事レベルを定義することでiCDのタスクとの関連性が明確になるように改善した。また、iCDには含まれないヒューマンスキルなどのコンピテンシーも評価要素に組み入れることで単にタスクをこなせるだけでなく人的な能力も含めた人財の格付・評価の枠組みを整備することができたと思う。

そして、この人事体系に連動する形で年齢給、職能給、役務給、役職手当からなる給与体系も見直しを行った。また、当社では職位等級や役職に応じて賞与の支給率にも格差を設けており、まだまだ改善の余地はあるものの、前述した人事体系にもとづき業務能力に応じた格付けや評価を行い、その結果が報酬に反映される仕組みとして整備できたと考えている。

人事制度の体系および各グレードの定義



人事制度の体系					
(1) 技術スキルグレード					
ステージ	グレード	名称	階級年数	グレードの位置づけ	求められる仕事レベル(Ta Be)
SE 上級SE 中級SE	T5	SE 1級	1	ITCの専門家として、顧客に対してITCによるソリューションやコンサルティングが出来る。または、大規模なプロジェクトのマニジメントを行うことができる。 【従来の専務専任、大規模専門の専任が該当】	・顧客の経営方針や経営課題を理解し新たな対応での提案ができる ・顧客の経営課題を理解し課題解決のコンサルティングができる ・数+名規模のプロジェクトのマニジメント(人、仕事、予算の管理)ができる
			2	顧客に対し提案営業を行い、交渉後は上級工程を担い、10名程度のチームを創設できる。または、特定分野において高度な専門知識を有し、他のメンバーに対して指導や支援を行うことができる。【従来の課長職、副専任、担当専任、小規模専門の専任などに該当】	・顧客の課題をヒアリングし提案営業を行うことができる ・顧客から要件を聞き取り要件定義や設計など上級工程を担うことができる ・10名以上のプロジェクトリーダーとしてメンバーの指導と管理ができる ・高度な専門知識やスキルを有し、専門的な立場で他のメンバーの指導や支援ができる
			3	顧客から要件を聞きだし上級工程を担うことができ、5名程度のチームのマニジメントができる。または、特定分野の専任に精通し、専門職として設計からテストまでの一貫した業務を	・顧客と対応し要件定義、設計等の上級工程作業に従事できる ・小グループのプロジェクトリーダーとしてメンバーの指導・管理ができる ・上司の指導やフォローを必要とする
PG 初級PG	T4	PG 2級	1		
			5		
AS 事務補助	T0	AS	10		
			6		

6. iCD取組みの効果

■効果項目:個々・組織が成長し続ける社風へ

もともとiCDを導入した目的は、「人員の多能工化」を実現し、経営者としては経済環境の変化や技術進化に伴う人材の陳腐化を防止し要員の稼働率を常に一定水準以上に保てるようにしたいという思いと、個々の社員に対してはそれぞれがIT技術者としていつまでも第一線で働けるように支援したいという思いであった。

そのためには、部署や個人のスキルの現状を「見える化」するとともに、組織としての「あるべき姿」を常に示すことによって目指すべき目標を明らかにしていくことが不可欠である。そのうえで、組織での目標設定と達成、個人での目標設定と達成のサイクルが連動するような仕組みを確立していきたいと考えている。

2019年からiCD目標管理を人事評価制度に一体化し、半年ごとに下記のようなサイクルを運用する仕組みを確立できたことで、目標にもとづく人材育成の仕組みは整備できたと考えている。

iCD診断⇒人事評価目標設定⇒上司面談⇒1on1ミーティング & 小集団活動⇒iCD診断⇒人事評価⇒(年間評価にもとづき)昇給・昇格・昇進への反映

しかしながら、現状を振り返ってみると各部門のおかれた状況により社員に求められるスキルの多様化への誘因には大きな差があり、社員のなかにも特定スキルを習得さえすれば当面の業務がこなせるのであれば新たなスキルの習得に取り組もうとする意欲を欠く者が少なくない。その一方で、多様な顧客の多様なニーズを満たすソリューションを提供せざるを得ない部門では、スキルの多様化への誘因が強く作用し、部門の業績確保のために社員が自ら新たなスキル習得に取り組もうとチャレンジしている。

このことから言えるのは、これまでのように研修等を通じて健全な危機感を醸成することで社員が自発的に多能工化を目指すことは期待できず、社員が変わらざるを得ないと思うように環境を変えることの方が効果があるということだ。

そのため、これからは客先常駐の部門であっても現状のシステムの運用管理に専念するだけでなく、DXの技術などを駆使して顧客システムのレベルアップや顧客ビジネスのリニューアル提案を行えるようにビジネスの内容を転換するような中期計画を構築し、実践に取り組ませたい。また、部門長や顧客を説得して部門間の人事異動を実現することで、社員が変わらざるを得なくなる環境づくりにチャレンジしていきたい。