

1. 活用推進者

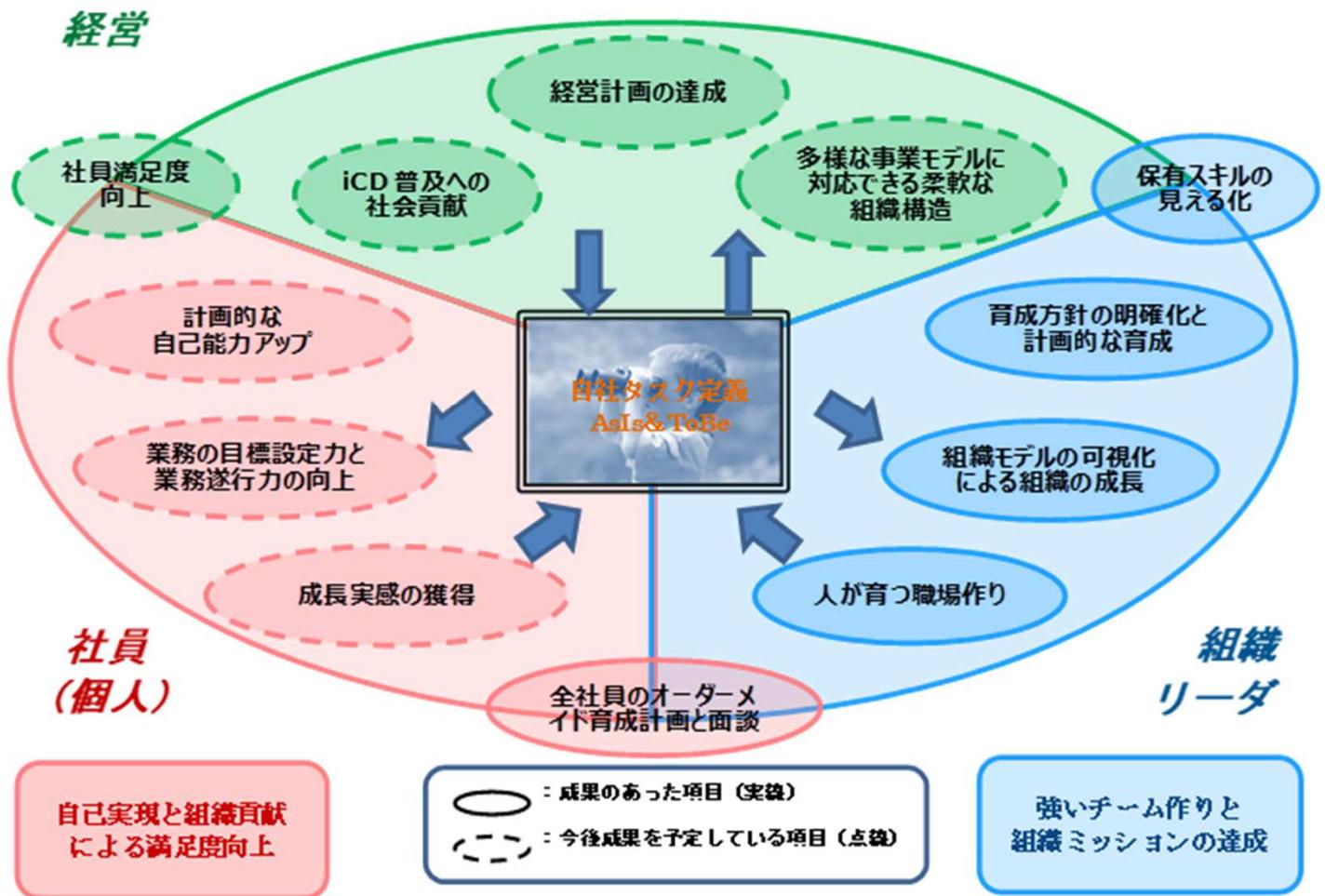
- デジタル開発技術本部 業務管理部
品質管理部長 木川 武史
担当部長 倉田 哲生

2. 会社概要

- 社名 : 株式会社NHKテクノロジーズ
- 所在地 : 東京都渋谷区神山町4番14号 第三共同ビル
- 設立 : 1969年(昭和44年)7月(2019年4月1日 現社名に変更)
- 代表者 : 代表取締役社長 野口 周一
- 資本金 : 6億8,000万円
- 社員数 : 2,101名 (2021年3月31日現在)

3. iCD取組み効果

『強い人材』：求められる役割を確実に推進するための人材開発による経営ビジョンの実現



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
保有スキルの見える化	部門の社員スキル(業務遂行力:タスク)をヒートマップとして見るができるため、各社員に応じた適切な育成計画の策定につながっている。また、各社員の研修受講の増加にもつながった。
育成方針の明確化と計画的な育成	組織の業務を明確にしたことで、組織が必要とする能力が可視化でき、業務達成力強化のために取るべきアクション、人材育成戦略の立案が定量的に可能になり、より具体的かつピンポイントで正確に目標と教育プランを立てることができるようになった。
組織モデルの可視化による組織の成長	組織の目標設定では、部門長が目標設定する際、組織の成長モデル指標を参考にし、現在の要員のヒートマップなどを確認し、弱みを克服に向け、社員一人ひとりのスキルレベルをどのレベルまで上げるかのシミュレーションを行いながら目標設定する流れができた。
人が育つ職場作り	一般社員が直接人材育成フレームワーク運用に参画したことで、自分自身のキャリア開発、能力向上の意欲も高まり、センター全体で、人、能力(スキル)、組織、プロセスが、一気通貫で停滞することなく、安定した人材開発・人材育成を行うことができる流れとなった。
社員のオーダーメイド育成計画と面談	キャリアについて、社員と直接話し合う場を設けたことで、育成担当者と社員の間で目標が共有され、社員の声を反映した詳細な育成計画、研修計画を策定できた。社員も学習することがはっきりと見え、学習意欲の向上に繋がった。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
経営計画の達成	iCDの導入とこれを核とした人材マネジメントの推進を、新たなミッションに応える人材育成の軸とすることにより、経営方針のひとつである「求められる役割を確実に推進するための人材開発」を実現する。
多様な事業モデルに対応できる柔軟な組織構造	人材基礎情報として社内で共有し、放送技術とIT分野にまたがる融合領域の事業創出など、組織の枠を超える課題に対応できるプロジェクトや社内ジョイントベンチャーなどを立ち上げ、顧客からの要望に柔軟かつ迅速、的確に対応できる体制作りを進める。
社員満足度の向上	社員ひとりひとりが挑戦すべき具体的な目標を持って日々の業務に携わり、また仕事を通じて達成感を味わえるよう、会社が個人の成長をサポートする体制を明確に示し、社員満足度を向上させる。
iCD普及への社会貢献	iCDを活用したIT人材育成の取り組みについてナレッジを蓄積し、その成果を広く社会で共有・活用できるように公開する。
計画的な自己能力アップ	必要とされる「タスク」と自身の「レベル」向上に向けて、修得すべき「スキル」と「研修プラン」を明確化し、計画的な能力向上を図る。
業務の目標設定力と業務遂行力の向上	業務で必要とされるタスクの中から、取り組むべき目標を選択し、スキルアップを図るサイクルにより、目標設定力と業務遂行力を向上させる。
成長実感の獲得	成長目標とその達成に向けたプランの明確化と、そのフォローアップのサイクルを実践することで、「タスク」単位の実務能力向上を図り、短いサイクルで段階的に成長を実感させる。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

強い人材を育てていくために、従来のスキル管理手法をさらにレベルアップさせ、2019年6月よりiCDをベースとした人材育成フレームワークをスタートし着実に前進させた。
一方、個人が成長を実感するまで一定の時間は掛かるが、経産省のDXレポート「2025年の崖」を視野に入れると、限られた要員を効率よくスキルアップさせていくことは喫緊の課題でもある。経営目標達成に向けた役割とタスクを常に最適化し、評価結果を活かした人材育成を計画的に進める教育システムを構築していきたい。



現場 リーダー

キャリア別・役割別の一般的なスキルと、部門としての必要なスキルが各観点で明確化されることで、トレーナー・トレーニーともに同じ観点で成長目標を立てられる。
レベル診断に関しては個人差がでないように、具体的な例(どのプロジェクトで誰に指導した)を明確化して、より正確な情報を捉えて育成に活用できるようにしたい。
ITスキルの説明については具体例を設けると、考課者本人が経験したことのない業務の理解にもつながり、トレーナー本人の目標としても活用できる。
管理者として異動してきても成長目標を捉えやすく参考にしやすい。

キャリア・部で求められているスキルが明確になっており、経験がなくても客観的に知ることができ、また、不足しているスキルを知ることができる。
成長カルテを活用することで、トレーナーと共通の成長目標を立てられ、意見交換をしやすくなった。ただし、同一担務を長く続けるとレベル4維持のままで成長カルテには表現されないの、部としての担務継続・変更の考慮が必要と感じた。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目:社員の成長カルテと面談

今回、これまでの「オーダーメイド育成計画書」を「成長カルテ」として改め、iCDのデクシオナリや役割、達成度指標と連携して、より1つ1つのタスク・スキルの能力向上とキャリア開発の目標設定、その実現に向けた具体的かつ詳細な教育プランを立てることができるようになった。

例えば、目標達成の施策では、外部研修計画、社内研修計画、外部コミュニティ参加、資格取得目標などを計画し、業務遂行力を向上のために、各部門の事業計画に従い、個人がスキルを獲得できる業務(プロジェクト)へのアサインを成長カルテで計画することで、知識だけではなく、実践力を高めるための教育プランを作れるようにした。

また、マネージャーと社員間で成長カルテを共通の言語として使用することで、個人が目指すキャリア(やりたいこと)や部門が求める能力(やってほしいこと)を共有し、話し合いを行うことで、お互いが納得できる成長プランを作り上げ、個人の成長と組織の成長の両面で成長しつづけるための「成長面談」という対話活動を実施した。この「成長面談」を定期的に開催することで、スキル習得状況を確認しながら都度計画を見直す良い機会となった。

成長カルテを社員とともに作り上げるプロセスは、社員に対して会社や組織の方針や期待を伝え、社員も自身のキャリアデザイン、能力開発について考える場、振り返りをする場として効果をあげている。業務遂行とあわせて個人も組織も成長していくPDCAサイクルが回り始めた。

また、マネージャーと対話することで、社員も成長実感や達成感を得る良い機会となり、それがさらに自己研鑽や業務遂行へのモチベーションアップにも繋がっている。マネージャーも人材育成に対する意識が強まっている。

成長面談の結果を記録することで、社員が経年での成長を振り返ることができ、将来の成長ビジョンも描きやすくなった。この成長カルテは、各部門のマネージャー間で共有し、組織と個人の成長に向け、専門力を持つトレーナーに指導させたりすることで、組織的な人材育成として考える流れもできた。

成長カルテ			
年度	マンナンバー	所属	名前
記入情報			
対話年月日	対話日時	対話場所	対話・記入者
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 業務スキル </div>			
業務スキル①	最大3件まで設定 タスク大分類 タスク中分類 目標レベル		
	達成時期 目標設定の理由 達成のための具体的な施策		
業務スキル②	タスク大分類 タスク中分類 目標レベル		
	達成時期 目標設定の理由 達成のための具体的な施策		
業務スキル③	タスク大分類 タスク中分類 目標レベル		
	達成時期 目標設定の理由 達成のための具体的な施策		
対話内容、その他	対話内容(進捗状況、課題など) その他、メモ、達成後の狙いなど		

iCDスキル	最大3件まで設定
目標役割	目指す役割① 目指す役割② 目指す役割③
i00スキル①	タスク大分類 タスク中分類 目標レベル 達成時期 目標設定の理由 達成のための具体的な施策
i00スキル②	タスク大分類 タスク中分類 目標レベル 達成時期 目標設定の理由 達成のための具体的な施策
i00スキル③	タスク大分類 タスク中分類 目標レベル 達成時期 目標設定の理由 達成のための具体的な施策
以外のスキル	スキル、具体的な施策など
内容、その他	対話内容(進捗状況、課題など) その他、メモ、達成後の狙いなど

6. iCD取組みの効果

■効果項目: 育成方針の明確化と計画的な育成

iCDベースの人材育成フレームワークに見直しをする際、単純にディクショナリと役割の相関関係でスキルを見ることはせず、スキル管理の上位に組織を配置した。当社は機能別組織構造のため、組織にタスク(固有の仕事・業務)があり、個人にスキル(能力)あり、配属されている組織要員の集合スキルが組織のスキルとなり、組織単位でのスキル管理を可能にする必要があった。ただし、役割については、組織が持つタスクの壁を越えて企業として管理する必要があるため、本部全体のタスクを見て、業務遂行で必要となる役割を定義した。役割の専門性を高めるため、役割におけるタスクと組織のタスクをマトリックスとして連携し、配属されている組織内だけで能力開発できないタスクも組織間を横断することで、能力開発できる構造とした。

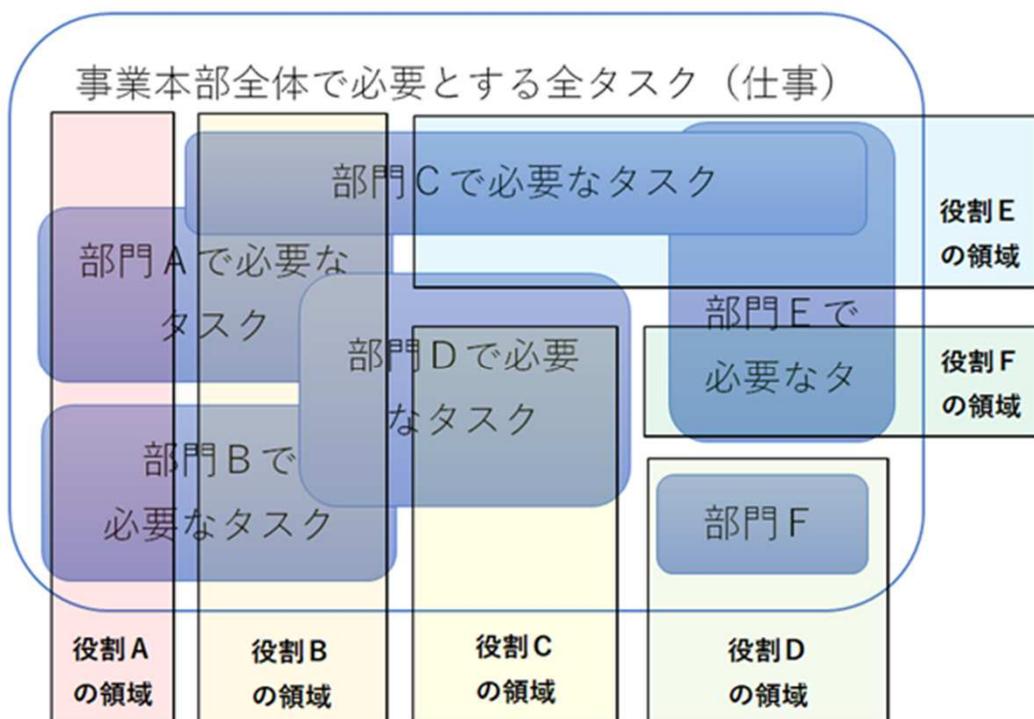
組織が持つ業務を明確にしたことで、その組織に必要な能力を可視化でき、組織は業務達成力強化に向けたアクション、人材育成戦略(人材育成計画書)を定量的に立案することができ、より具体的な目標と教育プランを立てることができるようになった。

社員が自身の能力評価を行うことで、組織の能力をヒートマップとして、強み・弱みが見え、組織的、戦略的な人材育成方針(中長期、短期)の立案と、その実現に向けた施策を現状分析の結果から設定するなど、組織としてあるべき姿に近づけるための戦略や事業運営を人材マネジメントの観点から考える流れもができた。

社員に期待する役割の専門性を高めるために、その組織では経験することができないタスクも、他部門のディクショナリを確認することで、高い専門性を獲得するための人事異動やプロジェクトへの参加なども考えられるようになった。また、組織の人事戦略が明確になったことで、教育するマネージャーも、人事戦略に求められているタスク能力の向上に直結した業務を計画的にアサインする意識も高まった。さらに、部門長からのメッセージとして、組織全体で人材育成する一体感も見えてきた。

なお、今回のスキル診断では、所属する自組織のタスクのみを診断することも可能とした。これにより、経験が積むことができないスキルは診断が不要となり、スキル診断の負荷が軽減した。

(必要に応じて他部門や全てのスキルを診断することも可能)



6. iCD取組みの効果

■効果項目:組織モデルの可視化による組織の成長

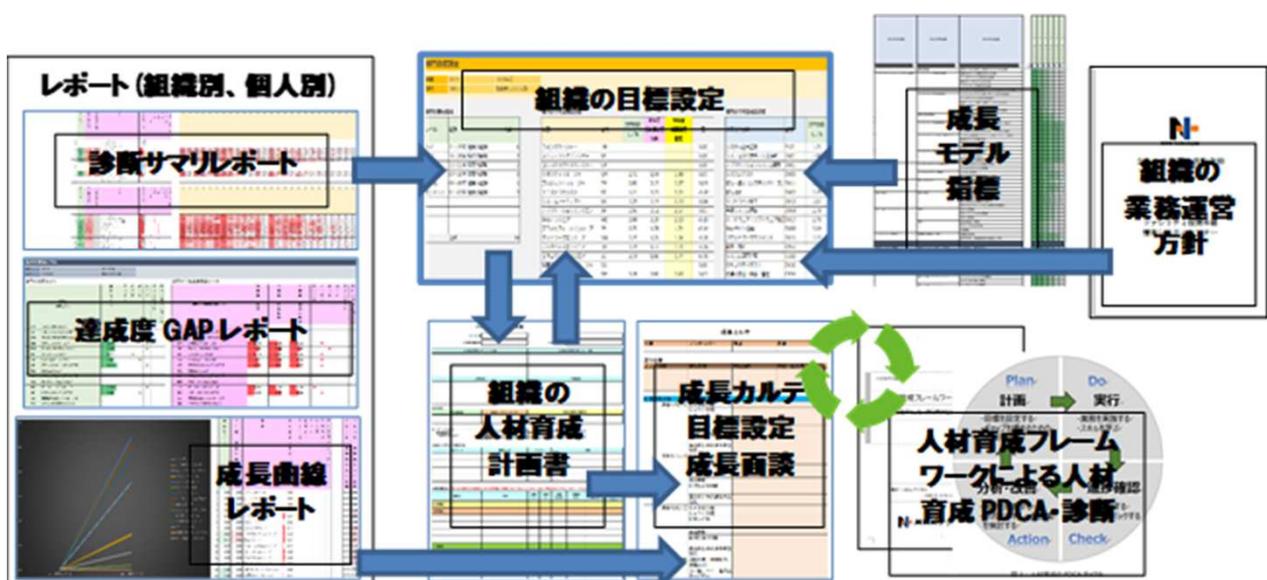
「組織モデルの可視化による組織の成長」は、他の効果項目の相乗効果として得られる領域である。「育成方針の明確化と計画的な育成」で記載したとおり、組織が業務遂行に必要なタスクと役割が明確になった。これにより”個人の成長“＝”組織の成長“として捉えることができ、弱み・強みの分析を行い、組織の戦略的な人材育成の方針立案と、実現に向けた施策を作り上げる基盤が整った。

また、人材育成のPDCAを上手に回すために、現在所属している組織構成要員の能力を、組織としてあるべき姿に近づけるための仕組みが必要と考え、人材育成計画書とあわせて、定量的な能力向上の目標値(達成度レベル目標)を掲げることで、その目標達成に向けた年間の人材育成を組織的に活動するスキームとした。

組織の能力向上に向けた目標設定では、部門長やマネージャーが目標設定する際、現在の要員のスキル分布(ヒートマップ)や達成度レベルGAP分析レポート、個人の成長曲線などを確認して行うこととした。また、組織の弱みを克服するため、社員一人ひとりのスキルレベルについて、誰の何処をどのレベルまで上げるのかシミュレーションしながら、中長期的な視点で組織の能力向上に向け目標設定をおこなうことができるようになった。

組織の能力向上における目標設定を行う際、組織の成長モデル指標を参考にしつつ、業務達成力の向上に向け、社員の経験年数に応じた習熟すべきタスクやキャリア開発、組織や役割に期待されるゴールなどを考えた定量的な目標設定が行えるようになった。

定量的な目標設定は、結果として成長が目で見えるので、結果からKPTでの振り返り、次に生かす施策やプロセス改善、有効性確認など、多くの情報が得られるため、人材育成のPDCAサイクルを経年で上手く引き継がれ、継続的な活動に繋げることができた。



6. iCD取組みの効果

■効果項目:人が育つ職場作り

「人が育つ職場作り」は、「強いチーム作りと組織ミッションの達成」の最終成果となる。

今まで取り組んできた、「保有スキルの見える化」「全社員のオーダーメイド育成計画と面談」「育成方針の明確化と計画的な育成」「組織モデルの可視化による組織の成長」の成果が融合し、効果的かつ有効に機能させることで、「強いチーム作りと組織ミッションの達成」となる。

これらの人材育成フレームワークを確実に実行し定着させるために、人材マネジメントの推進体制の確保、人材育成フレームワークに基づくPDCAの推進、フレームワーク教育、モニタリング活動、プロセス改善、iCDスキル診断システムの改修などを進めていく必要があり、経営層、部門長、トレーナー、トレーニーが一丸となって、人材育成フレームワークを進めている。

【具体的な効果】

2015年度から始めたCCSFベースによる人材育成フレームワークによる人材育成、人材マネジメントについては、4年間の運用実績と経験から、iCDベースの人材育成フレームワークへの切り替えには、多少の混乱や抵抗はあったものの、ほぼスムーズに移行することができた。(2019年正式運用開始)

今まで実施してきた人材育成フレームワークの考を踏襲しつつ、人材育成PDCAサイクルと人材育成の強化に繋がるバージョンアップができた。部門長の意識も高まり、マネージャー層にも積極的な育成指導の傾向があらわれてきた。また一般社員は自らスキル目標の設定ならびに診断をすることで、自らキャリア開発、能力向上の意欲も高まり、本部全体で、人、能力(スキル)、組織、プロセスが、一気通貫で停滞することなく、安定した人材育成を行う流れができた。

