

1. 活用推進者

プロジェクトオーナー

代表取締役社長：有光 哲

プロジェクトリーダー

執行役員：今井 裕之

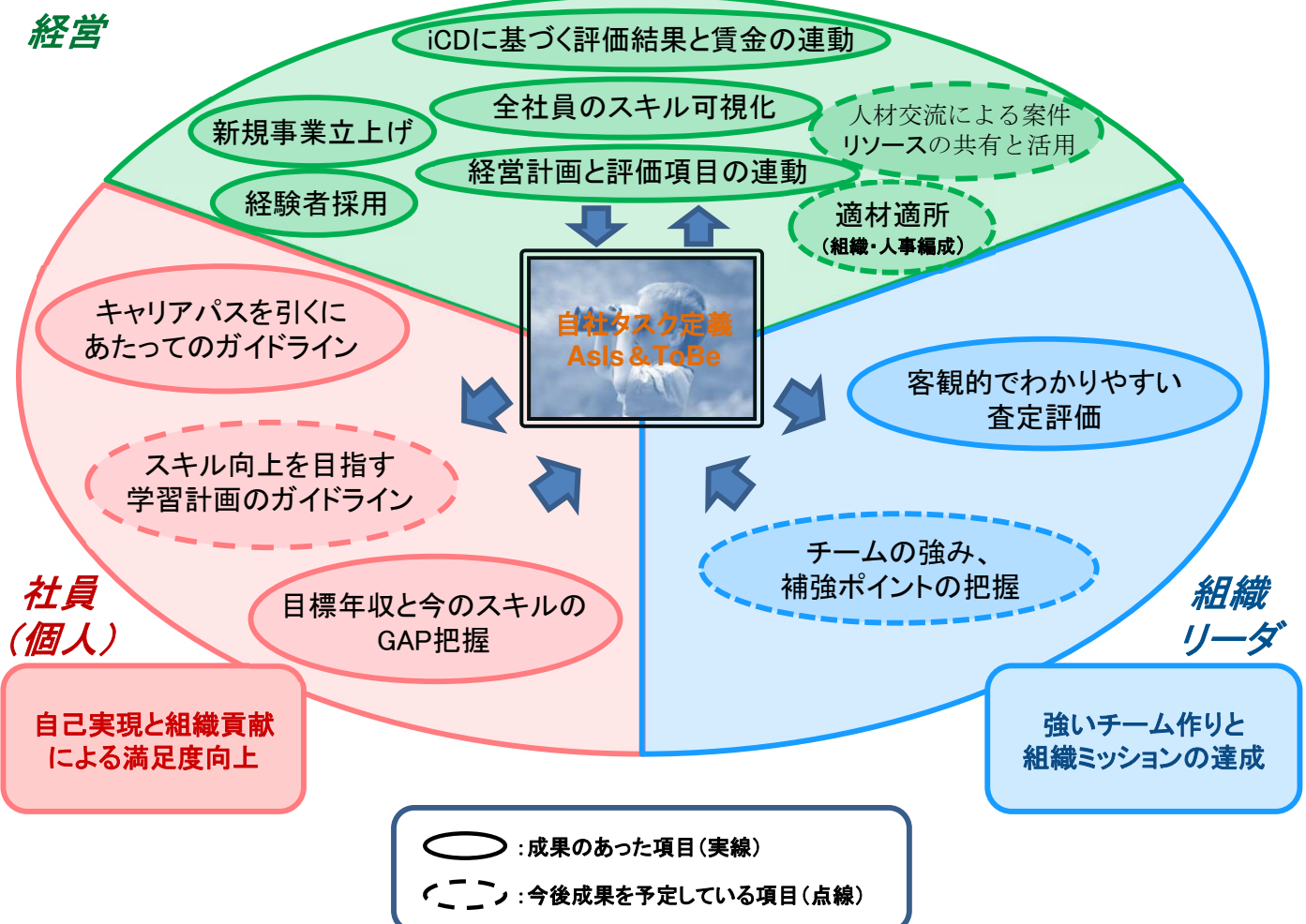
他5名（各部署より選抜）

2. 会社概要

- 社 名：groxi株式会社
- 所 在 地：東京都中央区日本橋堀留町1-10-15 JL日本橋ビル4階
- 設 立：1990年（平成2年）6月
- 代 表 者：代表取締役社長 有光 哲
- 資 本 金：2,000万円
- 社 員 数：219人（令和4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

効果のあった項目	効果内容
全社員のスキル可視化	自分の受け持っている業務に関係なく、技術、営業、事務、マネジメントの <u>5つの職種全てを評価</u> することによって、全社員のスキルを可視化することができた。
経営計画と評価項目の連動	経営計画の施策に必要なタスクを社員の評価項目と連動させることで、経営計画を社員へより分かりやすく伝えることが可能になった。
客観的でわかりやすい査定評価	全社員のスキルを <u>100点満点で定量化</u> した。 iCDに基づく評価結果が、100点満点のポイントとして算出されるプロセスを可視化し、全社員に周知した。
キャリアパスを引くにあたってのガイドライン	役職があがった時や職制の変更時、どんなタスクをどの程度求められるのかについて、役職×職制の2軸のマトリックスを作成。昇格時や異動時に求められることを全社員が予め把握できるようになった。 また、役職に専門職を追加し、 <u>管理職だけではないキャリアパス</u> のガイドラインも明確になった。
iCDに基づく評価結果と賃金の連動	賃金規程を改定し、等級制度を導入し、等級の昇級要件として、iCDに基づく評価結果のポイントを一定以上獲得することを各等級別に設定した。 <u>iCDに基づく評価結果を基に</u> 、適材と判断できる社員の、 <u>役職昇格、等級昇級</u> や、保有スキルが増加した従業員における、明確な基準での <u>年収の増額</u> が実現した。
目標年収と今のスキルのGAP把握	グレード、等級、評価の目安、年収の目安がすべて可視化できるようになったことで今持っている自分のスキルレベルと、各個人の目標にしている年収とのGAPが分かるようになった。
経験者採用基準	選考時にiCDに基づく評価項目を、応募者が実施し、その結果を分析。 <u>人材採用基準を策定</u> できた。 採用したい人材のスキル要件に合致する応募者を選別することが容易になり、採用の効率向上ができた。
新規事業立上げ	新規事業立ち上げに伴い、iCDに基づく評価結果を基に採用したことで、高スキル人材の採用に成功し、 <u>新規事業立上げ準備期間の大幅な短縮</u> ができた。

効果を予定している項目	予定している効果内容（具体策なども記載）
適材適所(組織・人事編成) チームの強み、補強ポイントの把握	評価項目に「評価軸中区分」を追加。タレントマネジメントシステム導入（2020年3月）。今後、システム導入によって検出できた課題において、対策を講じ、部単位や課単位で組織の現状を把握できるようにし、チーム毎の強み、補強ポイントは把握し、経営計画に盛り込んだり、不足人材の採用要件とできるようにする予定。また、評価の精度向上を目的とした、他社との評価基準検証を開始した。今後さらに進めていく予定。
人材交流による案件リソースの共有と活用	長年システムエンジニアリングサービス案件の獲得において抱えている、問題の解決を目的とし、他社との評価データ比較を開始（2020年8月）。今後、分析値の信頼性確保や、不確かさの検出を進めるため、比較対象データをさらに増やすため、同業他社とのコミュニティーを拡げ、iCDを活用した案件獲得の仕組みを実現する予定。
不足スキル向上を目指す 学習計画のガイドライン	学習をベースとしたタレントマネジメントの実現を目的とし、e-learningシステムを導入。今後、受講コンテンツと評価項目を紐づけ、目標とする成長のために、どのセミナーを受講したらいいのかが把握できる環境の整備や、評価結果のログの一つとしていく予定。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

こういったスキルを持った人材がどれくらい在籍しているのか把握できたのが良かった。
短期間での新規事業立上げが実現し、売上をあげられる状況まで持っていけたのはよい。



現場リーダー

部下に対する評価結果のフィードバックを説明しやすくなった。
社員に求めるスキルについて、項目ごとのon / offで項目を指定してあげられることができ、分かりやすく、短期間で評価項目も作れるのが良い。

定量的な評価基準を導入することで、評価者としてこれまでの自身の評価基準の「客観性」や「正当性」が妥当だったのか？
どのように部下へ対して新たな経験を通した成長機会を促させるか？などについて、今まで以上に真剣に向き合うキッカケになり、意識が変わった。

具体的に、何をどのくらいできれば、どう評価されるのかが明確になったのが良かった。
頑張ってスキルを増やした分、評価を高くしてもらえるのが見えるので良い。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目：全社員のスキル可視化

iCD評価項目から当社事業と関連する全業務プロセスを抽出し、査定用評価シートを作成。

評価項目を社員が把握しやすくするために、抽出された評価項目を“技術”、“営業”、“事務”、“マネジメント”の5区分のいずれかに仕分け。

全社員、自分の受け持っている業務に関係なく、技術、営業、事務、マネジメントの DX技術の5つの職種全てを評価することによって、スキルの可視化を行っている。※下記、5職種の個別評価シートを参照。
2020年度は、前年の新規事業の立ち上げに伴い評価項目を追加。
これまで評価対象とされなかったスキルの保持者を明確化し、評価可能となった。

マネジメント評価シート(11項目)

■ マネジメント評価		評価項目	得点	本人評価	評価者評価
大項目					
チーム活用	ビジネス設備の活用				
チーム活用	仕組の活用				
チームマネジメント	業務計画の策定				
チームマネジメント	業務計画の実行				
チームマネジメント	業務計画・振り返り				
チームマネジメント	リソースの活用				
チームマネジメント	リスクの管理				
チームマネジメント	メンバーの育成				
業務報告・報告・報告	報告（報告）の提出				
業務報告・報告・報告	新システムへの対応				
業務報告・報告・報告	業務報告の作成・提出・提出				

営業評価シート(31項目)

営業評価		評価項目	評定値	本人評価	評価者評価
大項目					
マーケティング・セールス		新市場の開拓の計画	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
マーケティング・セールス		プロモーション計画と実施	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
マーケティング・セールス		競合企業に対する戦略の策定	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
マーケティング・セールス		販路開拓の計画	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
マーケティング・セールス		アカウント戦略の策定	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
マーケティング・セールス		顧客満足度の管理	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
財務・会計		損益・費対比の策定	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
経理・会計		固定資産管理	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
プロジェクトマネジメント		プロジェクト進捗の把握と管理	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		集客（見込み）の把握	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		新ビジネスモデルへの対応	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		顧客関係の構築とフォローアップの徹底	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		市場動向の調査、分析、予測	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		計画策定・プロセス戦略の策定	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		行動計画・サービス戦略の管理	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		顧客戦略の策定	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		競合企業に対する戦略の策定	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		アカウント戦略の策定	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		ソリューションの企画	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		契約管理の徹底	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		新市場の開拓の計画	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		ソリューションの提供	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		ソリューションの提供	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務		関係（システム・エンジニアリング・サービス）	(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)
営業業務			(得意なし)	(得意なし)	(得意なし)

技術評価シート(52項目)

[illegible]

事務評価シート(83項目)

[illegible]

新規評価シート(22項目)

[illegible]

※2019年度評価から、excelから、タレントマネジメントシステムを利用した評価入力へ変更。
評価入力の軽減をすることを目的に、小項目を参照して中項目単位で評価入力する形に変更。

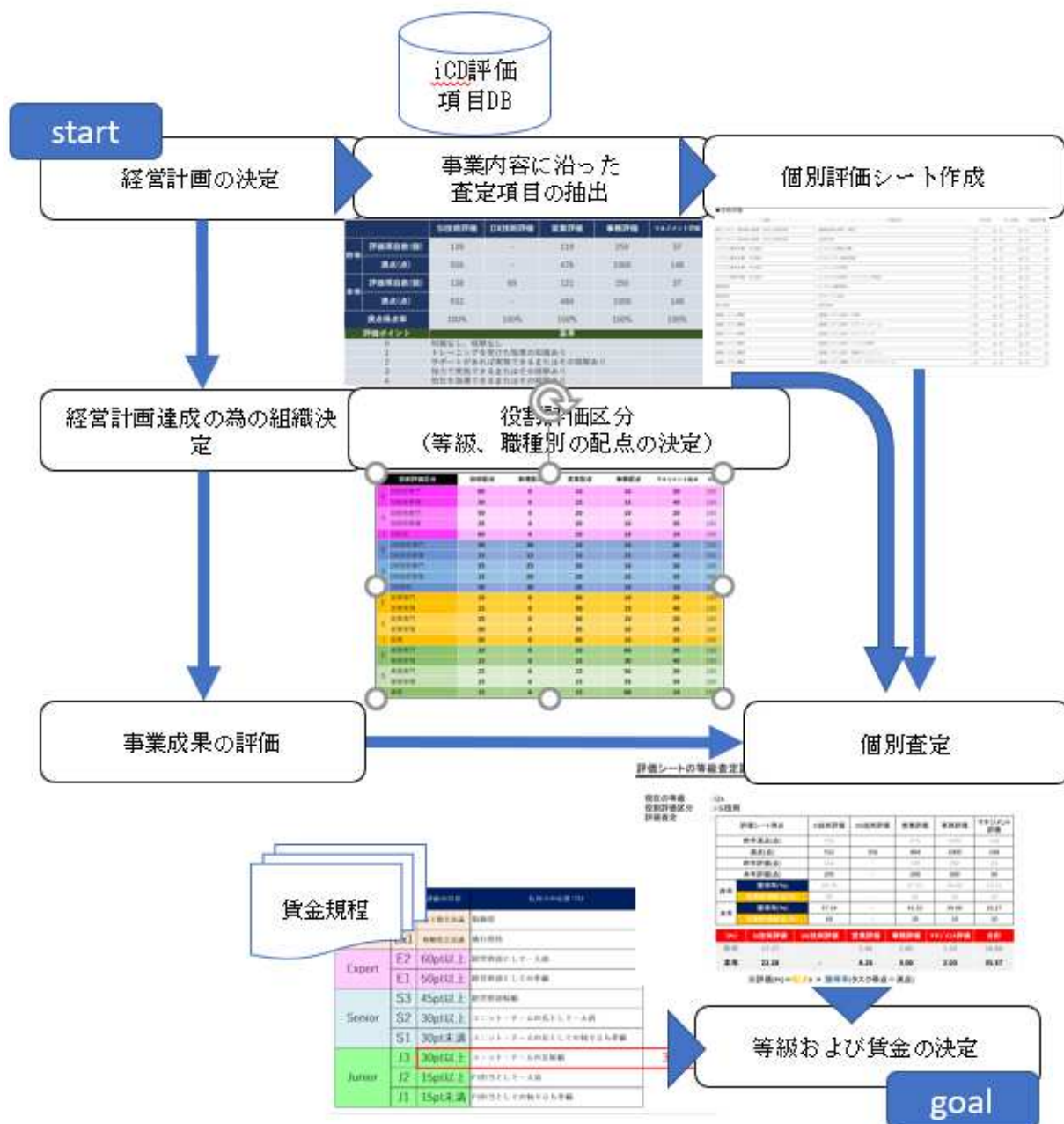
6. iCD取組みの効果

■効果項目：客観的でわかりやすい査定評価

- ・初期の経営計画策定と同じタイミングでiCDのデータベースをアップデートする運用を行うことで **経営計画**の施策に必要なタスクを社員の**評価項目と連動**させている。(★1)
- ・**全社員が100点満点で評価**される為、評価が定量化かつ数値化されている。(★2)
- ・iCDに基づく評価結果が100点満点のポイントとして算出されるプロセスを可視化し、全社員に周知。(★3)

以上の取り組みの結果、客観性の高い査定評価の仕組みを確立できた。

《査定評価の手順》



6. iCD取組みの効果

■効果項目：キャリアパスを引くにあたってのガイドライン

- ・当社では、iCDに基づいて抽出した評価項目を更に5つの区分（SI技術評価区分、DX技術評価区分、営業評価区分、事務評価区分、マネジメント評価区分）で仕分けしています。
- ・全社員が上記で定義された全ての評価区分について、**役職、職種に関係なく全て評価**されることになっています。
- ・2020年度は、前年の新規事業の立ち上げに伴い職種を定義しなおし、**3つの役職**（一般、専門、管理）と**4つの職種**（営業、SI技術、DX技術、事務）の**組み合わせ**で、計**20通りの配点基準（表1）**を定義することで、各役職、職種毎にどの評価項目をどのくらい重視しているかが、社員に定量的にわかる仕組みを整備しています。
- ・**配点表自体が、キャリアパスを示すガイドラインを兼ねる**よう設計しています。

（表1）等級、役職別配点基準

< 2020 年度 >

役割評価区分	技術配点	新規配点	営業配点	事務配点	マネジメント配点	合計
E SI技術専門	60	0	30	30	20	100
E SI技術管理	30	0	35	35	40	100
S SI技術専門	50	0	20	30	20	100
S SI技術管理	35	0	20	30	35	100
J SI技術	60	0	20	30	30	100
E DX技術専門	30	30	30	30	20	100
E DX技術管理	25	25	35	35	40	100
S DX技術専門	25	25	30	30	20	100
S DX技術管理	25	20	30	30	35	100
J DX技術	30	30	20	30	30	100
E 営業専門	30	0	40	30	20	100
E 営業管理	25	0	30	35	40	100
S 営業専門	20	0	50	30	20	100
S 営業管理	20	0	35	30	35	100
J 営業	20	0	60	30	30	100
E 事務専門	30	0	30	40	20	100
E 事務管理	25	0	35	30	40	100
S 事務専門	25	0	25	50	20	100
S 事務管理	25	0	25	35	35	100
J 事務	25	0	25	60	30	100

< 2021 年度 >

役割評価区分	SI技術配点	DX技術配点	営業配点	事務配点	マネジメント配点	合計
E SI技術専門	50	30	30	30	20	100
E SI技術管理	20	30	35	35	40	100
S SI技術専門	40	30	20	30	20	100
S SI技術管理	25	30	20	30	35	100
J SI技術	50	30	20	30	30	100
E DX技術専門	30	30	30	30	20	100
E DX技術管理	25	25	35	35	40	100
S DX技術専門	25	25	20	30	20	100
S DX技術管理	25	20	20	30	35	100
J DX技術	30	30	20	30	30	100
E 営業専門	30	30	50	30	20	100
E 営業管理	25	30	20	35	40	100
S 営業専門	20	30	40	30	20	100
S 営業管理	20	30	25	30	35	100
J 営業	20	30	50	30	30	100
E 事務専門	30	30	30	50	20	100
E 事務管理	25	30	35	40	40	100
S 事務専門	25	30	25	40	20	100
S 事務管理	25	30	25	35	35	100
J 事務	25	30	25	50	30	100

※配点基準設定のポイント

- ・役職が上がるに従い、職種別専門分野（技術、営業、マネジメント）の配点を減らし、マネジメントの配点を増やす評点設定としている。
- ・職制が変わっても過去の職制における評価（評価資産）を引き継げるように配点がゼロの項目を作っていない。**※全社員が全職種の評価を付けている**

例）技術一般 → 技術主幹と昇格した人材が、今後は営業の課長 → 部長とキャリアチェンジしたいと考えている場合

（表1）の組み合わせでキャリアパスに基づく配点基準を策定することができる。

役割評価区分	技術配点	新規配点	営業配点	事務配点	マネジメント配点	合計
E SI技術専門	60	0	10	10	20	100
E SI技術管理	30	0	15	15	40	100
S SI技術専門	50	0	20	10	20	100
S SI技術管理	35	0	20	10	35	100
J SI技術	60	0	20	10	10	100
E 営業専門	10	0	60	10	20	100
E 営業管理	15	0	30	15	40	100
S 営業専門	20	0	50	10	20	100
S 営業管理	20	0	35	10	35	100
J 営業	20	0	60	10	10	100

今までの
キャリア

今後の
キャリア

6. iCD取組みの効果

■効果項目：iCDに基づく評価結果と賃金の連動

- ・賃金規程を改定し、新たに等級制度を導入した。
- ・等級の昇級要件として、iCDに基づく評価ポイントを一定以上獲得することを各等級別に設定した。
- ・賃金、賞と共にiCDに準拠した個人評価シートから算出したグレードと等級に応じて支給額が決定する。
※支給額は賃金規程に准ずる。
- ・キャリアパスのガイドラインと同様に、各等級の年収の目安を社員に対して見える化をした。
- ・iCDに基づく評価結果を基に、適材と判断できる社員の、役職昇格、等級昇級や、保有スキルが増加した従業員における、明確な基準での年収の増額が実現した。

■賃金規程記載内容抜粋

グレード	等級	評価の目安	等級手当a (変動給(残業有))	等級手当b (固定給)	昇給の手続き
Executive	Ex2	株主総会決議	取締役会決議にて決定		候補者の決定は株主により株主総会で審議
	Ex1	取締役会決議			候補者の決定は社長により取締役会で審議
Expert	E2	60pt以上	14,000	110,000	ポイントにより自動昇給
	E1	50pt以上	12,000	100,000	Exグレード以上からの推薦と役員面談
Senior	S3	45pt以上	10,000	90,000	ポイントにより自動昇給
	S2	30pt以上	8,000	80,000	ポイントにより自動昇給
	S1	30pt未満	6,000	70,000	Eグレード以上からの推薦と役員面談
Junior	J3	30pt以上	4,000	60,000	ポイントにより自動昇給
	J2	15pt以上	2,000	50,000	ポイントにより自動昇給
	J1	15pt未満	0	40,000	ポイントにより自動昇給

iCD評価
項目DB

■賃金規程内の具体的な記載内容

グレード	等級	等級手当 a (残業有)	等級手当 b (固定給)	評価 ポイント	昇級ルール
Executive	Ex2	取締役会決議で決定する			
	Ex1				
Expert	E2	■	■	■pt 以上	E1→E2：評価ポイント獲得で自動昇級
	E1	■	■	■pt 以上	S3→E1：グレードを超えた昇級の条件 ・ S3 ランクで評価ポイント■pt 以上 ・ Ex グレード以上の推薦あり ・ 役員面接合格
Senior	S3	■	■	■pt 以上	S2→S3：評価ポイント獲得で自動昇級
	S2	■	■	■pt 以上	S1→S2：評価ポイント獲得で自動昇級
	S1	■	■	■pt 未満	J3→S1：グレードを超えた昇級の条件 ・ J3 ランクで評価ポイント■pt 以上 ・ E グレード以上の推薦あり ・ 役員面接合格
Junior	J3	■	■	■pt 以上	J2→J3：評価ポイント獲得で自動昇級
	J2	■	■	■pt 以上	J1→J2：評価ポイント獲得で自動昇級
	J1	■	■	■pt 未満	

6. iCD取組みの効果

■効果項目：目標年収と今のスキルのGAP把握

- ・グレード、等級、評価の目安、年収の目安がすべて可視化できるようになったことで
今持っている自分のスキルレベルと、各個人の目標にしている年収とのGAPが分かるようになった。

各等級の定義					
グレード	等級	当社内での位置づけ	評価目安	年収の目安	昇級の手続き
Executive	Ex2	取締役	株主総会決議	■	候補者の決定は株主により、株主総会で審議される。
	Ex1	執行役員	取締役会決議	■	候補者の決定は社長により、取締役会で審議される。
Expert	E2	経営幹部として一人前	■pt以上	■	評点により自動昇級
	E1	経営幹部としての準備	■pt以上	■	Exグレード以上からの推薦&役員面接による。原則S3ランクで最終評価ptが45以上がS→Eへの推薦条件。
Senior	S3	経営幹部候補	■pt以上	■	評点により自動昇級
	S2	課長として一人前	■pt以上	■	評点により自動昇級
	S1	課長級独り立ち準備	■pt未満	■	Eグレード以上からの推薦&役員面接による。原則J3ランクで最終評価ptが30以上がJ→Sへの推薦条件。
Junior	J3	課長級候補	■pt以上	■	評点により自動昇級
	J2	担当として一人前	■pt以上	■	評点により自動昇級
	J1	担当として独り立ちの準備	■pt未満	■	評点により自動昇級

- ・評価の目安とそれに連動する年収の目安が可視化されている為、どのタスクをどれだけこなせば目標年収に近づけるかが明確。
- ・将来のキャリアプランや目標が立てやすい。

例) 等級が J2 の技術職で、現在の年収が 350万円の社員 A さんのケース。

A さんは、昨年の最終評価ポイントは 23.8pt でした。目標年収は 500 万円以上です。

< Aさんの目標年収に対するGAP >

- ・目標年収達成のためには、等級を現在の J2 から 3 階級上の S2 まで昇級する必要がある。
 - ー 評価ポイント 30pt の獲得。今より 6.2pt のアップ
 - ー J から S グレードへ上がるために、E グレード以上の人から推薦してもらうこと。

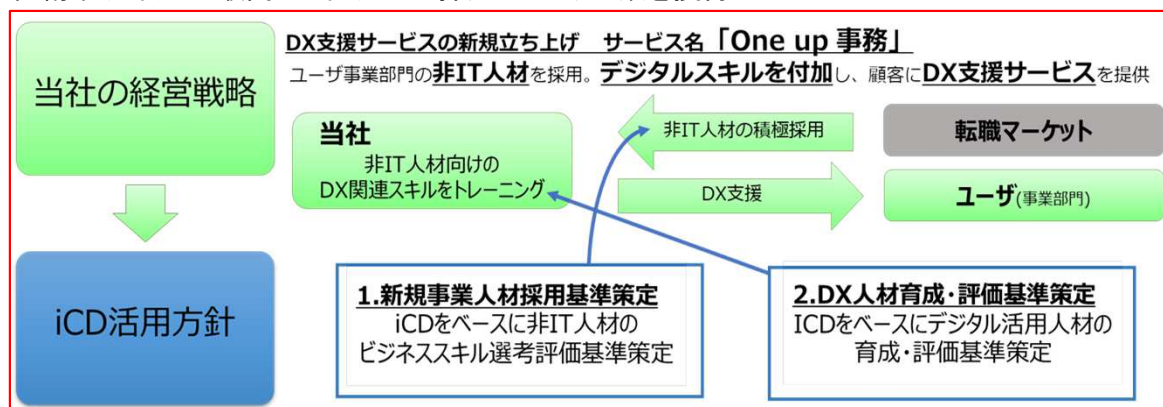
6. iCD取組みの効果

■效果項目：經驗者採用基準

- ・iCDに基づく評価項目に中分類を追加し、採用における、ビジネススキル評価項目を可視化。
- ・応募者全員が応募後に入力し、選考者は、その結果を参考に選考・採用。
- ・採用した人材のDX関連スキルのトレーニングを実施した結果、採用へフィードバック。

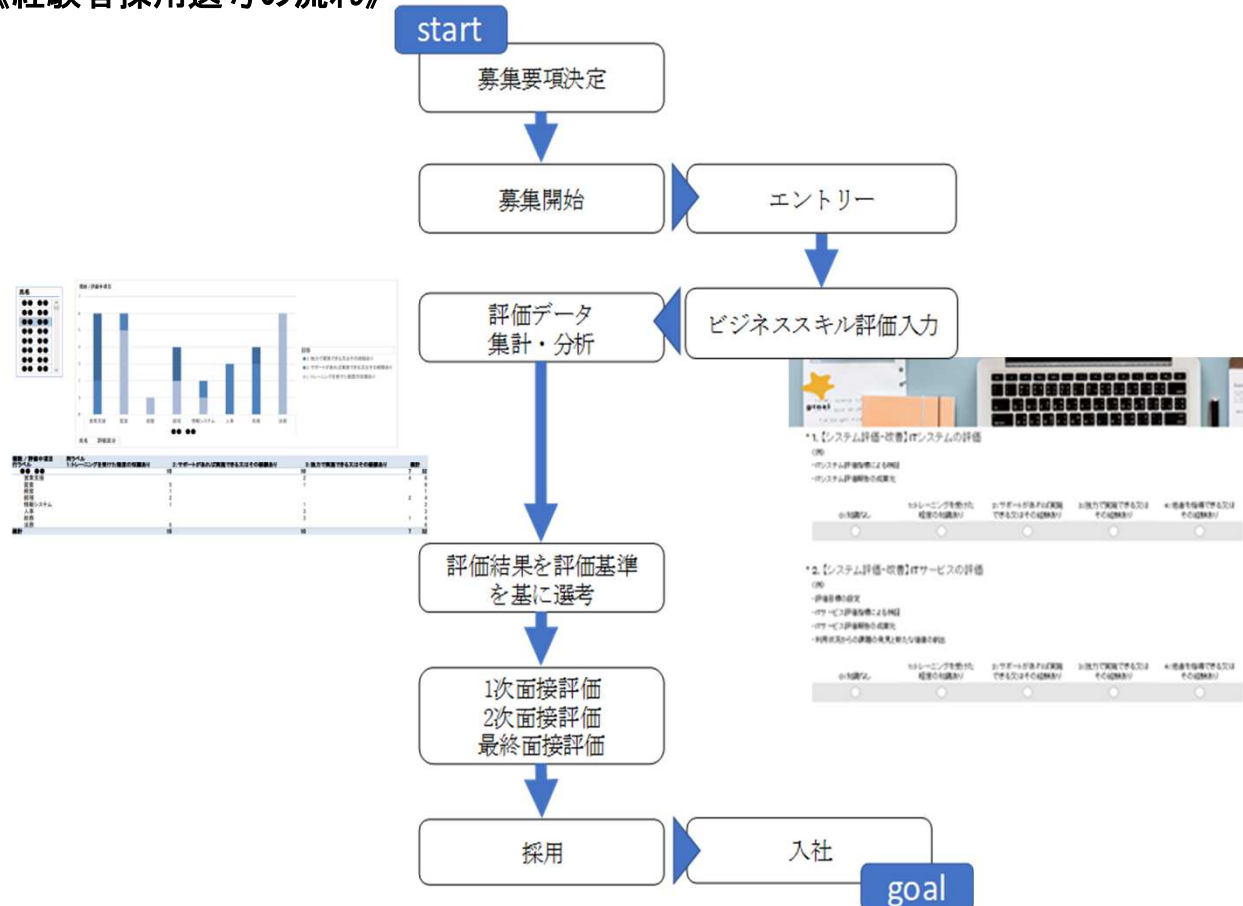
以上の取り組みの結果、客観性の高い新規事業人材採用基準を策定できた。

- ・当社創業以来過去最高400名以上の採用エントリー数を獲得



- ・人材採用基準を策定したことにより、今期、400以上のエントリーの中から、**求める採用要件に合った人材20名の選考・採用を実現。**
- ・企画から案件初受注まで、**9ヵ月という短期間で事業立上げが実現した。**

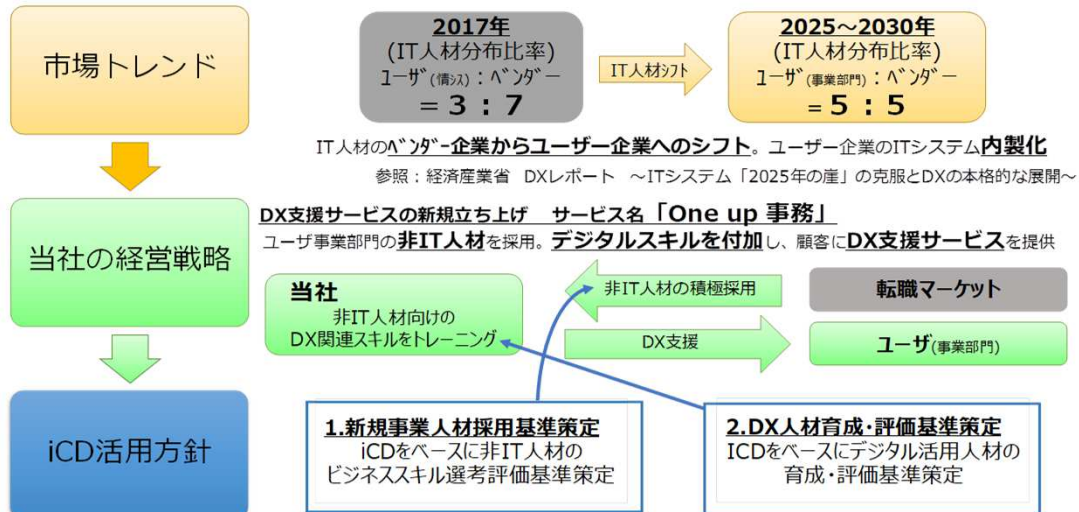
《経験者採用選考の流れ》



6. iCD取組みの効果

■効果項目：新規事業立上げ

人材面におけるDX実現シナリオ



上記経営戦略を基に、新規事業立ち上げを目指して2019年3月から企画開始。
下記スケジュールでiCD評価項目を活用した人材確保およびDX人材育成トレーニングを実施。

期間	1. 新規事業人材採用基準策定	2. DX人材育成・評価基準策定
2019年 5月	評価項目を中項目で纏めシンプルに	
6月	ビジネススキル評価項目の決定	
7月	新事業立ち上げメンバー1次募集開始 →評価項目運用スタート	
8月	評価データを参考に可否決定	デジタル活用スキルトレーニングメニュー策定
9月	スタートアップメンバー入社(6名)	トレーニング開始
10月	2次募集開始	
11月	評価データに基づく可否基準の確定	トレーニング成果を採用へフィードバック
12月	デジタル活用支援案件の初受注 サービス提供開始	

その結果以下の成果を実現した。

①新規事業立ち上げ準備期間の短縮！

企画(19年3月)から案件初受注(19年11月)まで**9ヶ月**で実現！

②当社創業以来過去最高400名以上の採用エントリー数獲得！

中小企業の採用難が叫ばれるなか、

1次募集で**120名**、2次募集で**300名**のエントリー数獲得

今年度**0名**体制からスタート→翌年度**20名**規模の体制へ（億単位のビジネスが可能な事業基盤を確立）

③1.5倍の契約単価での案件受注に成功！（当社既存IT案件比）

現時点でも多数のクライアント様から多数の引合を獲得

以上、iCDの活用をとおし、新規事業をスピード感をもって実現することができました。