

## 1. 活用推進者

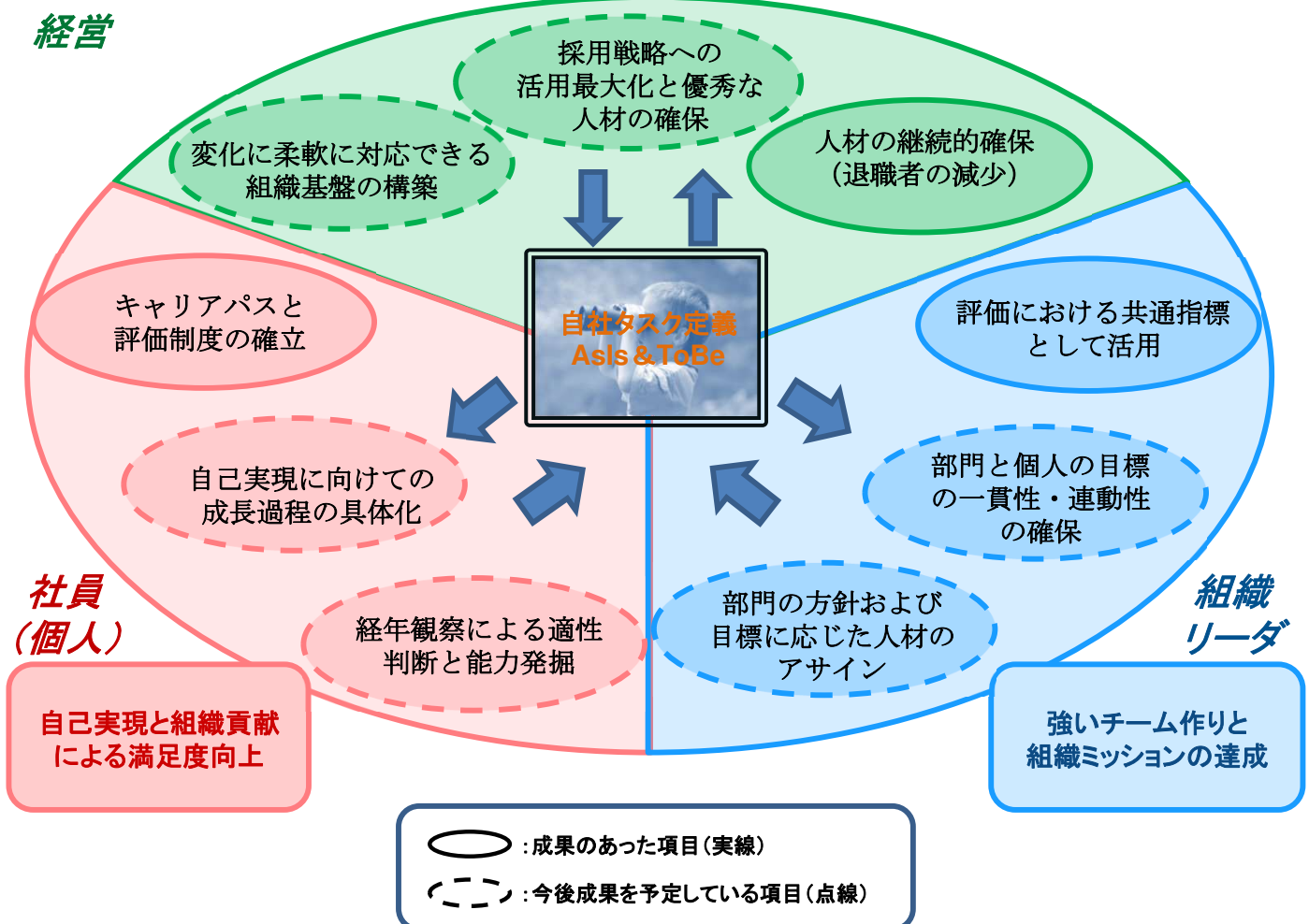
部署 事業本部  
役職 本部長  
氏名 小林 理伸

## 2. 会社概要

- 社 名 : 株式会社テクノブレーン
- 所 在 地 : 神奈川県横浜市中区長者町5-85 三共横浜ビル
- 設 立 : 1993年1月
- 代 表 者 : 江部 達也
- 資 本 金 : 2000万円
- 社 員 数 : 67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
評価における共通指標として活用	評価指標の明確化による客観的評価の重視 目標管理と人材育成のリンクによる相乗効果
キャリアパスと評価制度の確立	会社の求める人材の明確化 人事考課の透明性の確保

4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
採用戦略への活用最大化と優秀な人材の確保	採用ミスマッチ削減と応募母数の増加による採用負荷およびコストの軽減
変化に柔軟に対応できる組織基盤の構築	人材リソースの情報共有および可視化による体制変化への即応性確保
人材の継続的確保(退職者の減少)	長期的な人材活用制度による中堅社員の求心力向上 ラインマネジメントのキャリアパスに加え、専門技術職のキャリアパスを設定
部門と個人の目標の一貫性、連動性の確保	部門目標達成に向けた個のモチベーション確保 向上させるべきタスクおよび能力の明確化
部門の方針および目標に応じた人材のアサイン	部門の方針、目標に連動した適材適所の推進 組織力の強化による顧客への提案力の向上
自己実現に向けての成長過程の具体化	目標達成に向けたマイルストーンの明確化と達成感醸成
経年観察による適性判断と能力発掘	自己分析の機会創出と管理職候補の発掘

## 5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

iCDの導入に合わせて、人事考課制度の見直しを実施した。職務定義(職務分掌)の再構築において、iCDのスキームを活用したことで具体的かつ体系的に整備することができた。これにより評価指標が明確になり、より透明性の高い人事考課とすることができる。

また、従来は経験を積んだ社員はラインマネジメントを目指すキャリアパスのみであったが、技術専門職のキャリアパスを追加し、キャリア(役割)を多様化することができた。これにより企業理念の1つである「技術者のやりたいことができる会社」を制度の側面からも具現化することができ、社員一人ひとりが「自己実現」を実感できる環境を整えることができたと考えている



現場リーダー

・組織の方針とiCD活用システムの分析結果(リソース状況)を把握することで、組織の方針に沿った人材育成計画を立案することができる。

・組織力の状況を可視化できるので、各メンバーの目標が明確になり自主的にスキル、およびタスクレベルの向上に取り組んでもらえることが期待できる。

・職務定義に期待される役割・タスクが明記されたことで、部下の目標設定の妥当性の確認やフォローアップがやりやすくなった。

・評価制度への導入により、客観的な指標となるため透明性が高まると思われる。

・スキルアップの目標が明確になる。

・タスクでの評価が導入されると、知識・スキルを習得するだけでなく、実務での実績が重視されるので心配な面がある。



社員

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目：評価における共通指標として活用

(経緯)従来は職務定義に定められた役割と成果に基づき、評価は1年、もしくは半年間の短期的な目標設定を行っていた。

従来の評価制度の課題としては次の通り。

- ・短期的な視点の目標となる
- ・目標設定がキャリアパスと合致しない場合がある(目先の仕事に対する成果)
- ・難易度のばらつきに加え、自己評価の甘辛が評価に反映されてしまう傾向がある

→人材育成と評価が一体化しておらず、短期的な評価に集中する傾向があった。

従来からあった評価制度を廃止し、短期的な視点ではなく、中長期的な技術者の育成を目指す仕組みとして構築することとした。

#### ・キャリアモデルの設定

iCDの役割定義をベースにキャリアモデルを設定し、会社の求める人材の明確化

#### ・職務定義の見直し

職位レベルを10段階に細分化し、各レベルに職責と求められるコンピテンシーを定義。また、iCDのタスクディクショナリよりとキャリアモデルからは重視されるタスクとそのレベルを、スキルディクショナリからは期待されるスキルレベルや資格を具体的に記載した。

#### ・目標管理シートの運用

自身の目標とするキャリアモデルを選択し、その役割レベルを向上させるためのタスクレベル向上を目標として設定する。タスクのレベルアップには能力・スキルの向上の取り組みが不可欠であると考え、これらに取り組んだことが評価の前提条件となる。

#### ・人事考課について

職務定義を責務とコンピテンシー、タスク遂行力に照らし合わせ、上長が昇格者希望者を推薦するための共通指標として利用する。

自己評価の影響を極力排除し、顧客評価・上長評価など客観的な評価を重視する。

◎役割定義決定

職位	職責
ラインマネージャー	部門の管理として、部門全体の業務遂行、リソースマネジメント、メンバーの育成に責任を持つ。部門の活性化、業務改善の推進、社内情報連携、グループとしての目標達成に責任を持つ。
プロジェクトマネージャー	システム開発プロジェクトの計画立案にプロジェクト実行管理、適切な評価(個別プロジェクトの管理)を行い、プロジェクト管理、プロジェクト進捗における目標及びタスクを管理。
アプリケーションアーキテクト	顧客の業務知識、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、高い品質のアプリケーションシステムの設計、プログラム開発、テスト、リリースに責任を持つ。
アプリケーションディベロッパー	顧客の業務知識、高い品質のアプリケーション開発に関する専門技術を活用し、アプリケーションのプログラム開発、テストに責任を持つ。
インフラストラクチャーエンジニア	システム運用の監視を行う。
オペレーションエンジニア	システムの運用、保守に責任を持つ。
オペレーター	運用に責任を持つ。

職位	プロジェクトにおける責務とコンピテンシー	iCD 主要関連タスク	必要スキル	会社組織における責務とコンピテンシー
ランク10				
ランク9				
:				

iCDタスクディクショナリを参考に、プロジェクトにおける責務とコンピテンシー、および関連主要タスクを設定。

またスキルディクショナリを参考に必要スキルを記載

職務定義

目標管理シート

各自が職務定義を参考に、昇格に必要なコンピテンシーの向上目標、必要スキルの習得目標を設定する。

上長が職務定義と部課の職務遂行状況から昇格推薦判断を行う

## 6. iCD取組みの効果

### (具体的な効果)

目標管理シートのタスクレベルアップ目標はキャリアモデルに対応したタスクディクショナリから選択させることで、目指すキャリアと設定する目標が合致していることが担保できる。「職務定義」に具体的なタスクレベルや期待されるスキルを明記することで、評価指標としてより活用できるようになった。

### ■効果項目： キャリアパスと評価制度の確立

(経緯)2017年に参加した第6期のiCDのワークショップにて、「会社の要件定義」として「社員と会社の持続的成長」を掲げた。その実現のための施策として「社員満足度の向上」があり、更にそのために実施すべきこととして「多様なキャリアパスを用意する」ことが挙げられた。

社員の大半を占める技術者が長く活躍できるステージを用意するため、「ラインマネジメント」に加え、専門技術を活かせる「技術職」としてのキャリアパスを設けた。

### (具体的な効果)

iCDの役割定義を参考に職務定義(職務分掌)を再定義したことで、あらためて会社が求める人材を明確化することができた。

### 具体的な見直し内容

- ・ 従来7段階だった職位レベルを10段階で再定義
- ・ 職位レベルに求められる責任と成果に加え、責務を果たすための「コンピテンシー」、「主要なタスク」とその役割に必要な「スキル・知識」を明文化した
- ・ 職位レベル1～4(下位)は全技術者共通とし、職位レベル5～10(上位)は「ラインマネジメント」と「技術専門職」のどちらかのキャリアパスを選択できるようにした。

本職務定義を全社員に周知したことで各職位において何を求められているのかが明確になり、人事考課の透明性を増すことができた。

### ■効果項目： 人材の継続的確保(退職者の減少)

(経緯)経緯は「キャリアパスと評価制度の確立」と同じとなります。

### (具体的な効果)

エンジニアとしてのキャリアパスとして、将来マネジメントのみではなく、技術者として貢献したいと思う社員のもう1つの道を確認したこと。および評価制度の透明性確保や納得度の向上などの理由もあると思われるが、中堅層の離職防止にもつながっていると考えている。

また、現状3名が技術専門職の職位に就いている。