

1. 活用推進者

総務部
飛澤 昂一

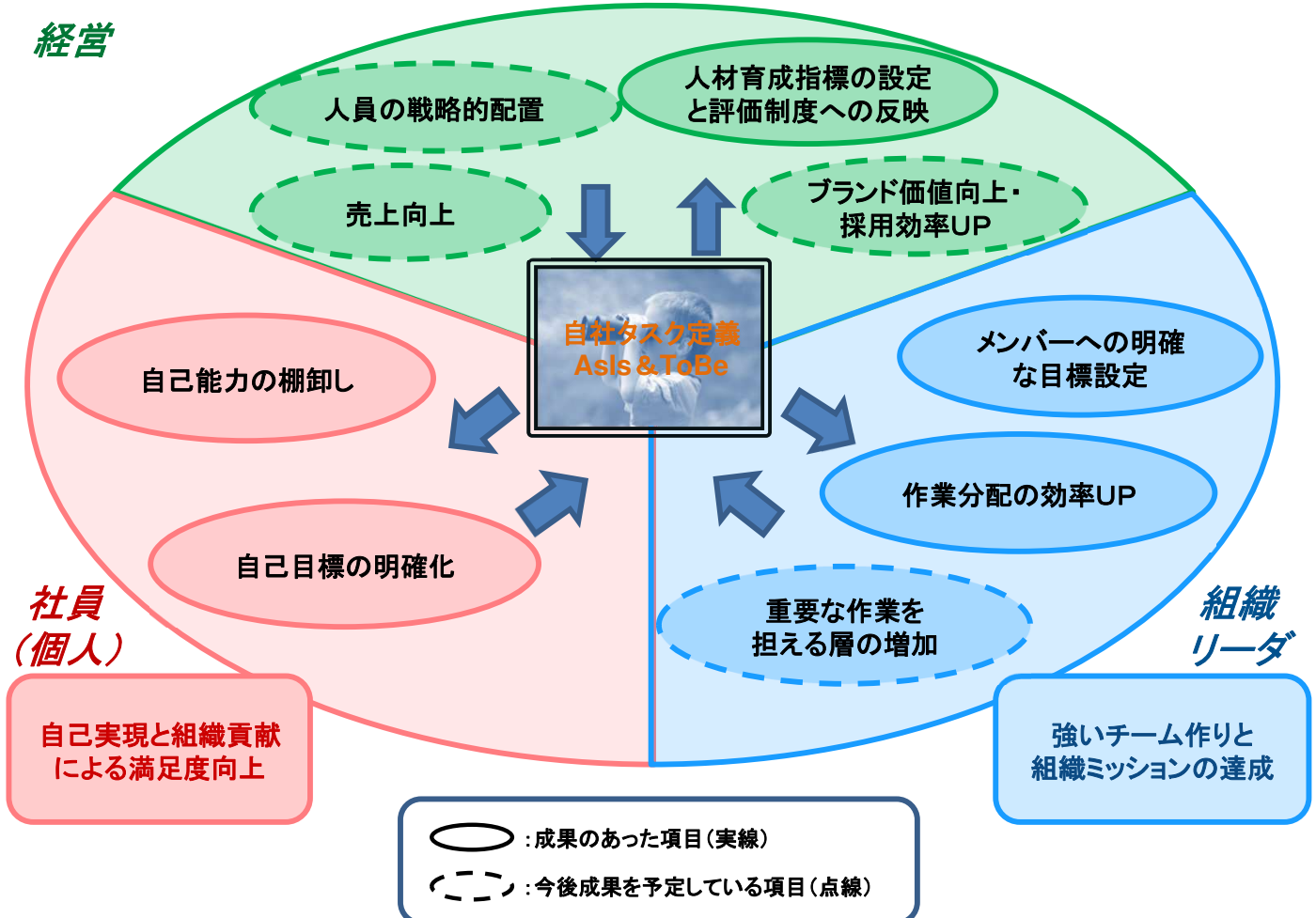


2. 会社概要

- 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 : 120名(2023年3月末現在)

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できるようになった。



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>

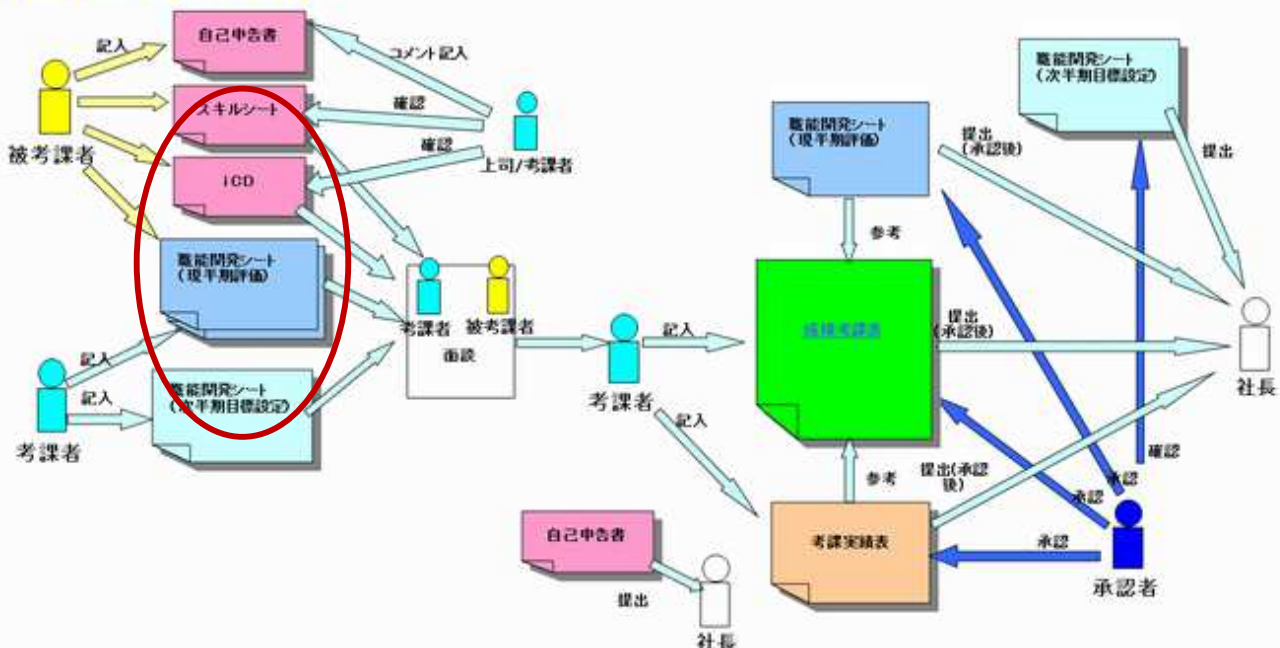
4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
②	②③	③	③	①	②	②	②③	③	③	①	②

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(4級以下)

2016年 上期 部門名 XX部

考課者 XX XX

職能開発シート

① 職能目標

② 能力目標

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

成績考課表

区分	項目	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)	プラン	実行方法 (どのように、手段)	結果コメント (自由記入)	結果とコメント (上司記入)	評価	評価
1	業務の質								
	業務の量								
2	品質の向上								
	業務改善								
② 能力目標	1	資格取得							
	2	知識、技能の習得	新規技術、動向の調査、習得 iCDの稼働レベル判定で「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のセミナーに参加した。 技術発表会にも毎回出席するよう心がけ、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、色々な技術に関して調べたり、若手者に説明を聞きに行ったりして、少しずつそれを習得しています。きつかった頃もありましたが、自身のレベルアップになったのだと思います。			

要素	個別目標の結果	職能開発シートの個別目標	ABC	BCD	D	10	5
個別目標の結果	職能開発シートの個別目標		ABC	B	D	10	5
能力開発の結果	職能開発シートの能力開発目標		ABC	C	D	10	5
小計				9	0		

【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	インター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	パッケージ利用時のフィット&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。

職能開発シート(4級以下)		黄色の網掛け：目標設定時に考課者が記入		緑の網掛け：面談前に被考課者が記入		網掛け：面談前に考課者が記入			
2016年	下期	部門名	職能資格	4級	被考課者	考課者			
考課者	職能資格	承継者	職能資格	4級	被考課者	考課者			
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	実行方法 (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)	自己評価	上司評価
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徹底的に行う。				
		仕事の量	1.開発生産性を高め、計画工数内での完了を目指す		作業工数の予定を常に把握し、問題があれば早めに相談するなりして対策を立てる				
	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、懇話会など)	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				
個別目標	3	部下への教育・指導	連絡管理、電話対応を促すなど	●	随時、口頭や面談などで啓蒙				
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 ICDDV-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 性能を考慮した設計、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)

