

1. 活用推進者

動画配信事業部
取締役
上原 誠

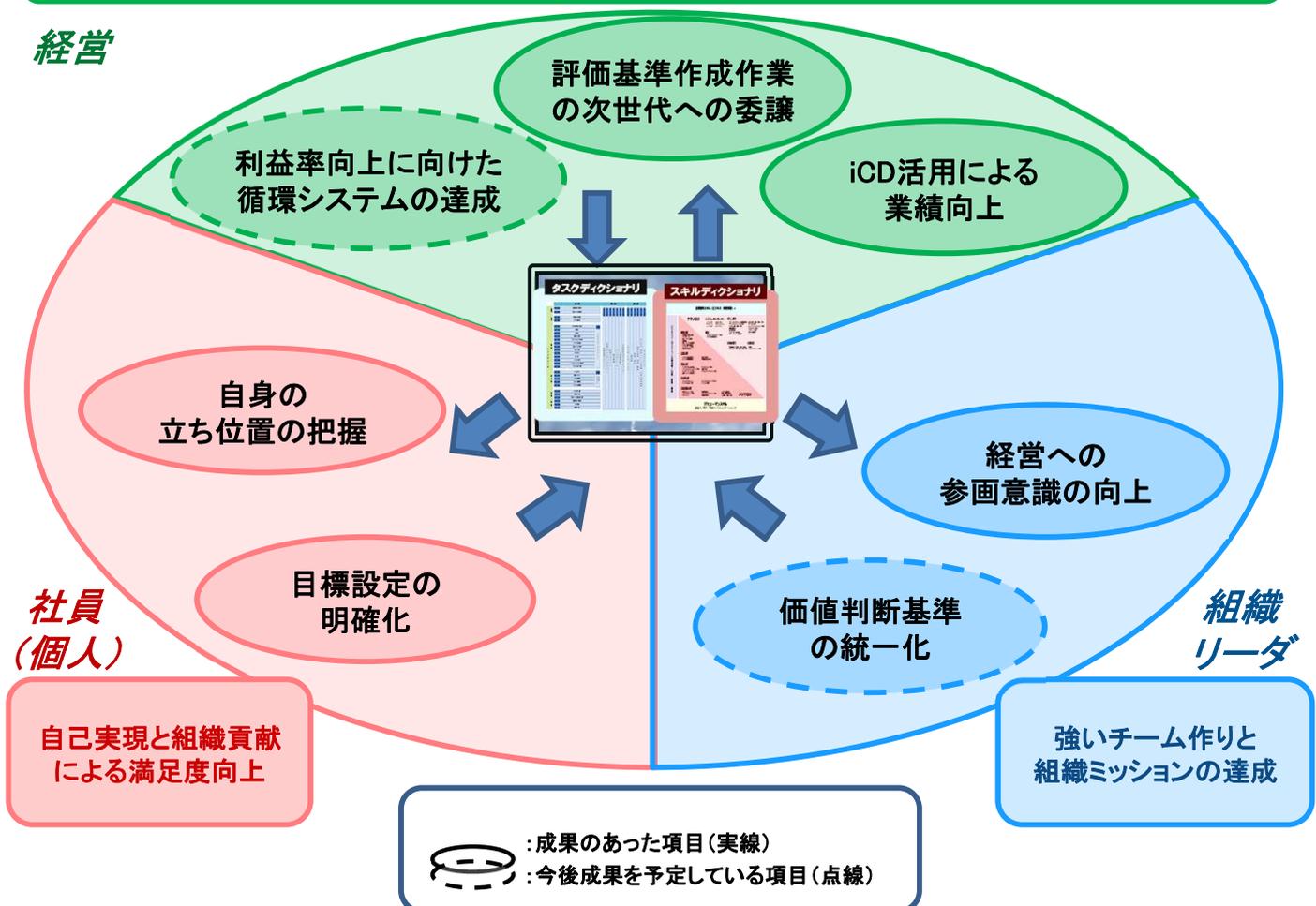


2. 会社概要

- 社 名 : 株式会社アイ・ピー・エル
- 所在地 : 神奈川県厚木市中町4丁目9番17号 ハラダセンタービル
- 設 立 : 1992年(平成4年)2月
- 代表者 : 代表取締役社長 吉川 実
- 資本金 : 1,000万円
- 社員数 : 41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
iCD活用による業績向上	iCD活用に取り組む経営姿勢そのものが、社員の支持を獲得し、社員満足度向上に貢献。特に、iCD活用に積極的なチームの業績が大幅に向上するなど、経営改善に大きく寄与した。
評価基準作成作業の次世代への委譲	経営者を含まない人事評価者が集まる評価者会議の中で評価制度の全面改定作業を実施し、施行にまで至った。
経営への参画意識の向上	社員の経営への参画意識を高めた。これは評価制度を構築するために社員が参画するワークショップを開催し、自社に必要な人材像の洗い出しと、事業継続に必要なタスクの洗い出しを実施したことによる。
自身の立ち位置の把握	人事考課実施前にiCDを使った自己評価を実施し、自身のレベルを可視化。人事考課の考課者面談時のツールとして活用することで、自身の立ち位置を明確に把握できるようになった。
目標設定の明確化	個々の社員の目標をiCDのタスクを使って明らかにした。また、人事考課の際に「iCDレベルアップシート」を活用することで、目標設定の定着化を図った。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
利益率向上に向けた循環システムの達成	経営プロセスの中にiCDの評価制度を組み込み、利益向上のためのタスクを研究して日々追加できるモデル、また、タスクの見直しを定期的に行う事ができるモデルを構築する。
価値判断基準の統一化	組織内における人事評価のための価値判断基準を統一化する。共通の価値判断基準を持つことにより組織内の結束力を高め、社員が持つ個々の能力の最大化を図る。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

AIやブロックチェーンなど新しい技術を活かしたビジネスが続々と登場する中、これからは社内人材を活性化し新商品をつくる企業が生き残る時代になると感じている。
仕事への関り方をiCDでしっかりと把握し、新しい時代をつくるために顧客、社員を含む周囲の関係者がWin-Winになれる関係を築く。そこに注力を注ぎたい。iCDを活用したことで社内人材が活性化し、弊社は次のステージへと向かうことができた。



現場リーダー

iCDがあったおかげで、人事評価制度を自ら構築できるのだという気持ちを得ることができた。
メンバーに対してどのように考課を行うべきかを評価者会議で議論すると、おのずと自らがどのように振舞わなければならないかにも気づかされる。タスクディクショナリを眺めながら、メンバーの育成のみならず会社の発展の方向性も考えるようになるなど、多方面で物事を考えられるようになった。

タスクが細かく分かれていて、かつ、前回の自己評価が分かるので、自分が半期の間は何をどれだけできるようになったのか、できるようになっていないのか、次の半期ではどこを伸ばせばいいか(バランスが取れるかなど)、ということが非常に分かりやすく、自己成長において役に立っている。



社員

6. iCD取組みの効果

■効果項目:iCD活用による業績の向上

iCD活用に取り組む経営姿勢そのものが、社員の支持を獲得し、社員満足度向上に貢献。特に、iCD活用に積極的なチームの業績が大幅に向上するなど、経営改善に大きく寄与した。

2015年6月から始まった人事評価制度改革への取り組みに対して社内アンケートを実施したところ、多くの社員から好意的な意見が寄せられた。アンケートに記載された文章の一部を下記に転載する。

【社員アンケートより（一部抜粋）】

これまでは評価制度や仕組みに関して上層の人達が決めるものであり、関与することが少なかったため新鮮に感じます。ワークショップでこれまでの評価制度に対して他のメンバーはどのように考えているのか、不満点としてどのような部分を考えているのか、どのような点を評価対象として欲しいのかという、身近でありながら殆ど議論したことのないことへ議論することが出来たことは非常に有意義であったと感じています。(T.N.)

真剣に対話する機会があると、社員の成長・気づきに繋がると感じました。

- ・人それぞれ考え方が違うこと。
- ・自分の思い通りには必ずしもならないこと。
- ・自分の思い通りが必ず良い結果になるとは限らない事。
- ・清濁併せのむ事。
- ・人の話を冷静に聞くこと。
- ・人を咎める批判ではなく、さらに良い案にする為の批評をすること。(O.T.)

個人的にはトップダウンの会社よりは遥かに良いと思う。トップダウンの会社ではトップにセンスがあれば良いと思うが、そうでない場合、会社全体で制度等を決めた方が良いものができると思うため。(I.S.)

iCDは全社員共通の評価制度なので、人事評価者による評価のばらつきの割合が減ることになるので、公平性という面ではプラスに作用していると思います。派遣先等に常駐していると会社への帰属意識が薄れてくる可能性が有る。会社の制度・仕組みについて話し合うことで、軽減させる意味合いもあると思うので、意義のあることだと思います。(U.S.)

色々な考えや別視点の意見など交換できるため、互いを刺激できる場を持つ事は良いと思います。(H.M.)

社員が主体となり、制度・仕組みづくりをすることで、連帯感も生まれ、チーム力の向上につながると思うので、とてもいい機会だと思います。(K.D.)

これまでの評価制度では評価点の理由やそれに対する振り返りが不透明で、その場限りの定例的な採点制度としてしか機能していなかったように思います。しかし、ワークショップを通じ、自分以外にも評価方法に対して疑問に思う人がいる事を知り、そこでの提案が改革に繋がったという事は参加して良かったと感じています。タスクリストのチェックによる経験則の可視化が行われることで自身のスキルや今後の目標が明らかになった上で業務を進めることが出来たという事もよかったですと感じています。(T.N.)

会社の制度・仕組みというのは予め決まっているもので、社員がどうこうできるものではない、という固定観念から脱却して自分たちが良いと思える制度・仕組みに変えていけるのだ(もちろん変えたことの結果や責任も自分たちに返ってくる)ということを実感でき、非常に良いことだと思います。(I.T.)

社員が制度づくりに関わる事、その機会を持つことは必要だと思う。特に弊社のような大きくない規模の会社としては有意義だと思う。(J.W.)

会社に対する思いや意見などの吸い上げ、一体感とともに未来への希望が芽生えてくるように感じます。上長からいつの間にか決められた仕組みとするより社員全員から吸い上げ、それをベースにしようとする試みなので誰もが納得したものができることと期待しています。始まったばかりですが安堵感を感じます。(O.M.)

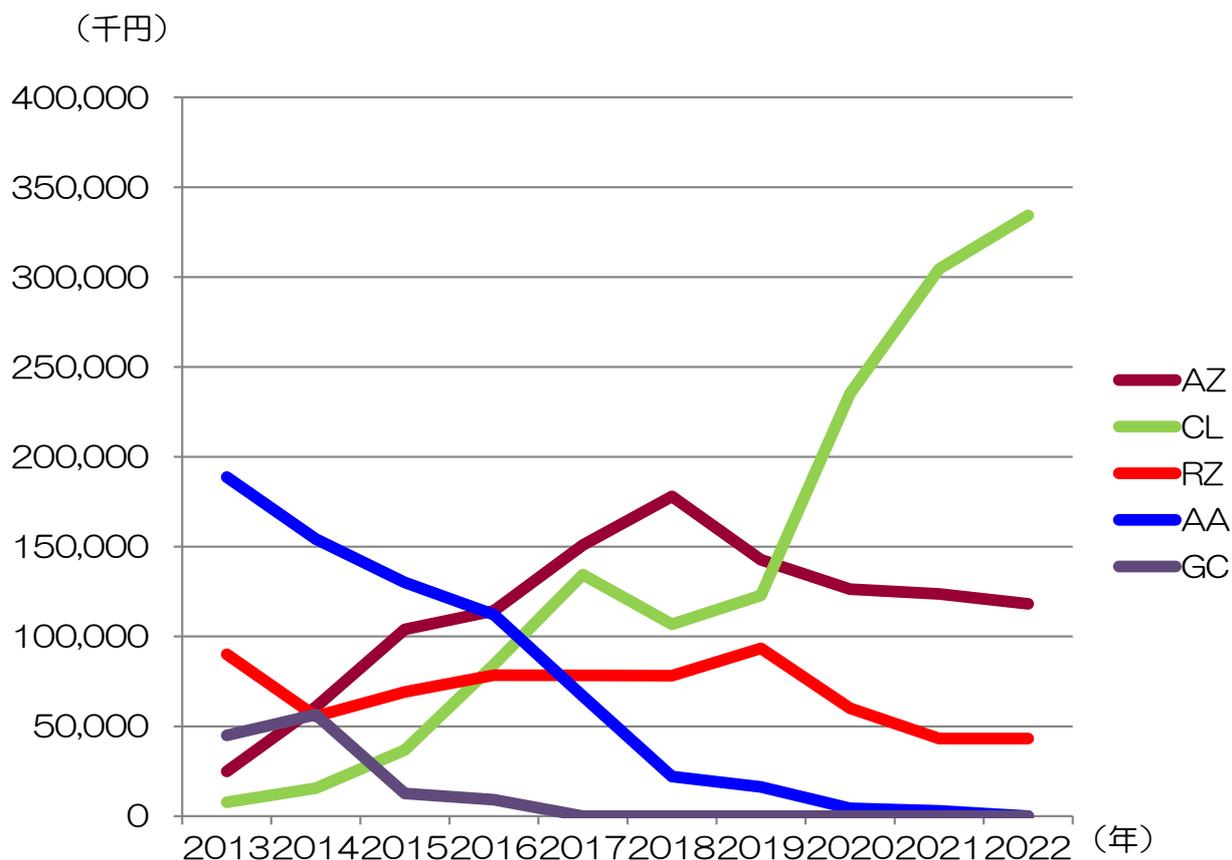
途中から何回か参画させていただいたが、自分なりに考え、議論したことが改革に繋がったということに喜びを感じる。多くの会社が制度等の変革を行おうとしても、限られた社員のみが決定を行いそれに従うといったことが多々あるかと思うが、そういう面からいっても非常に画期的なことであり、できる限り多くの人がこの活動に参画して欲しいと思う。中小企業だからこそ、ここまでできるという意見もあるかと思うが社員全員が参画できるこのような活動を行っているところは逆にほとんどないのではないかと思う。(F.M.)

【参考資料1】 人事評価制度改革に対する社内アンケート(一部抜粋)

6. iCD取組みの効果

iCDを活用し、自社内でワークショップ(WS)を実施。人事制度改革を社員が主体的に推進しながら、iCDタスクリストに基づく評価を開始した。一連の流れから明らかになったことは、iCDの活用によってチーム力や従業員ロイヤルティが目に見える形で上がった事である。iCDワークショップ参加率と業績との間に相関関係も見られ、特にiCD活用に積極的なチームの業績向上は目覚ましく、従来では考えられないほど優良な顧客を次々と開拓できるようになった。

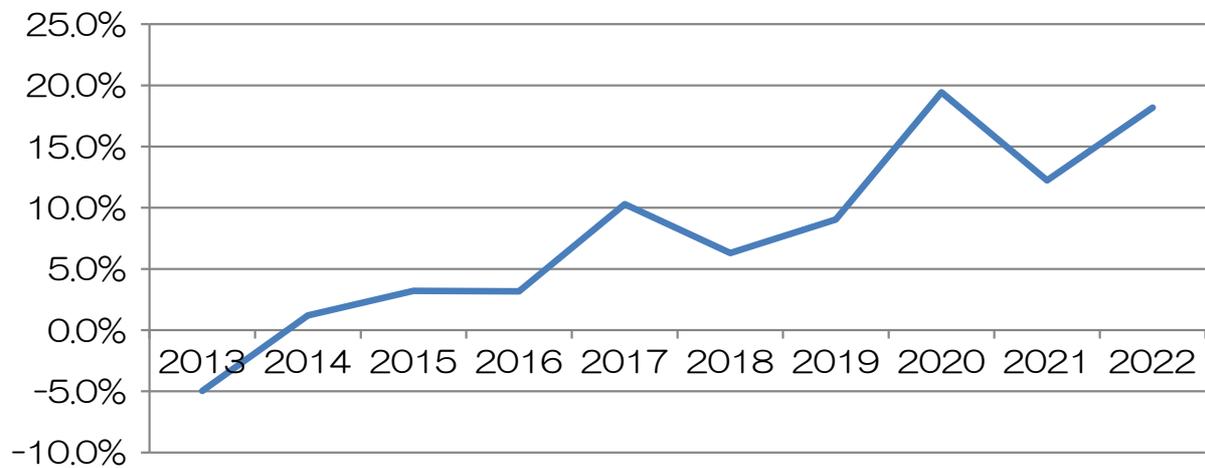
チーム	メンバー数	WS参加者数	WS欠席者数	WS参加率
AZ	13	11	2	84.6%
CL	5	4	1	80.0%
RZ	6	4	2	66.6%
AA	14	9	5	64.2%
GC	4	0	4	0.0%



【参考資料2】 iCDワークショップ参加率と売上の対比

6. iCD取組みの効果

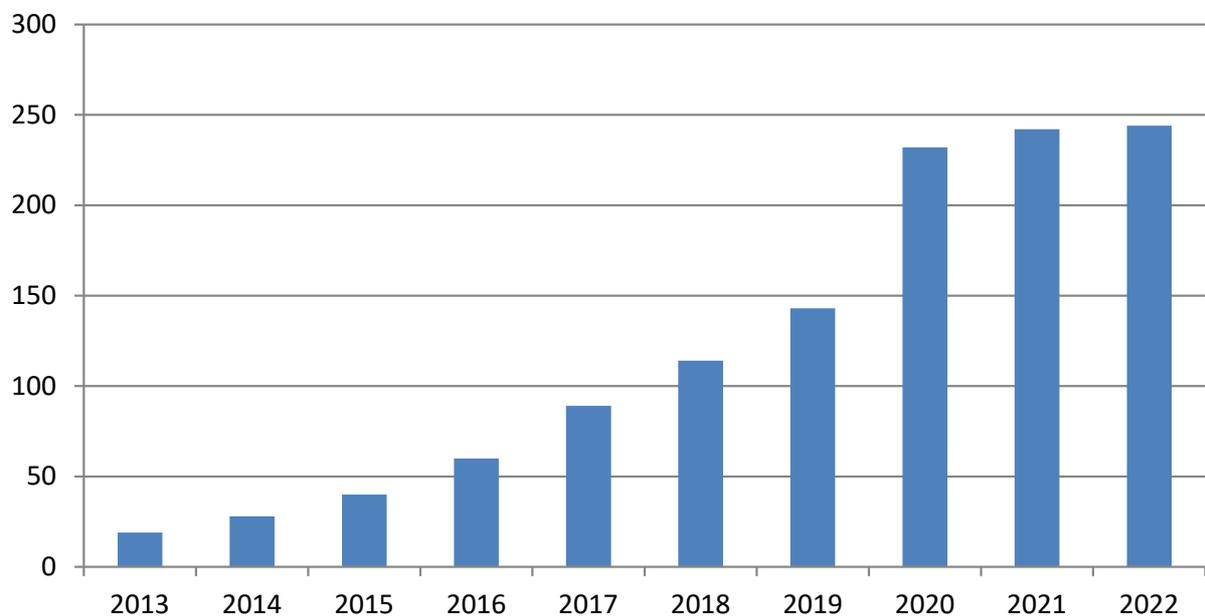
売上高営業利益率



【参考資料3】 売上高営業利益率の伸び

取引社数はiCD導入前と比較し6倍以上に伸び経営改善に大きく寄与した。

取引社数



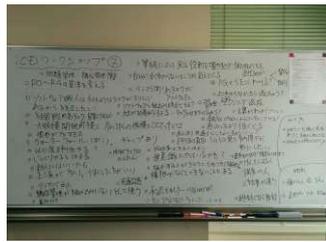
【参考資料4】 取引社数の伸び

6. iCD取組みの効果

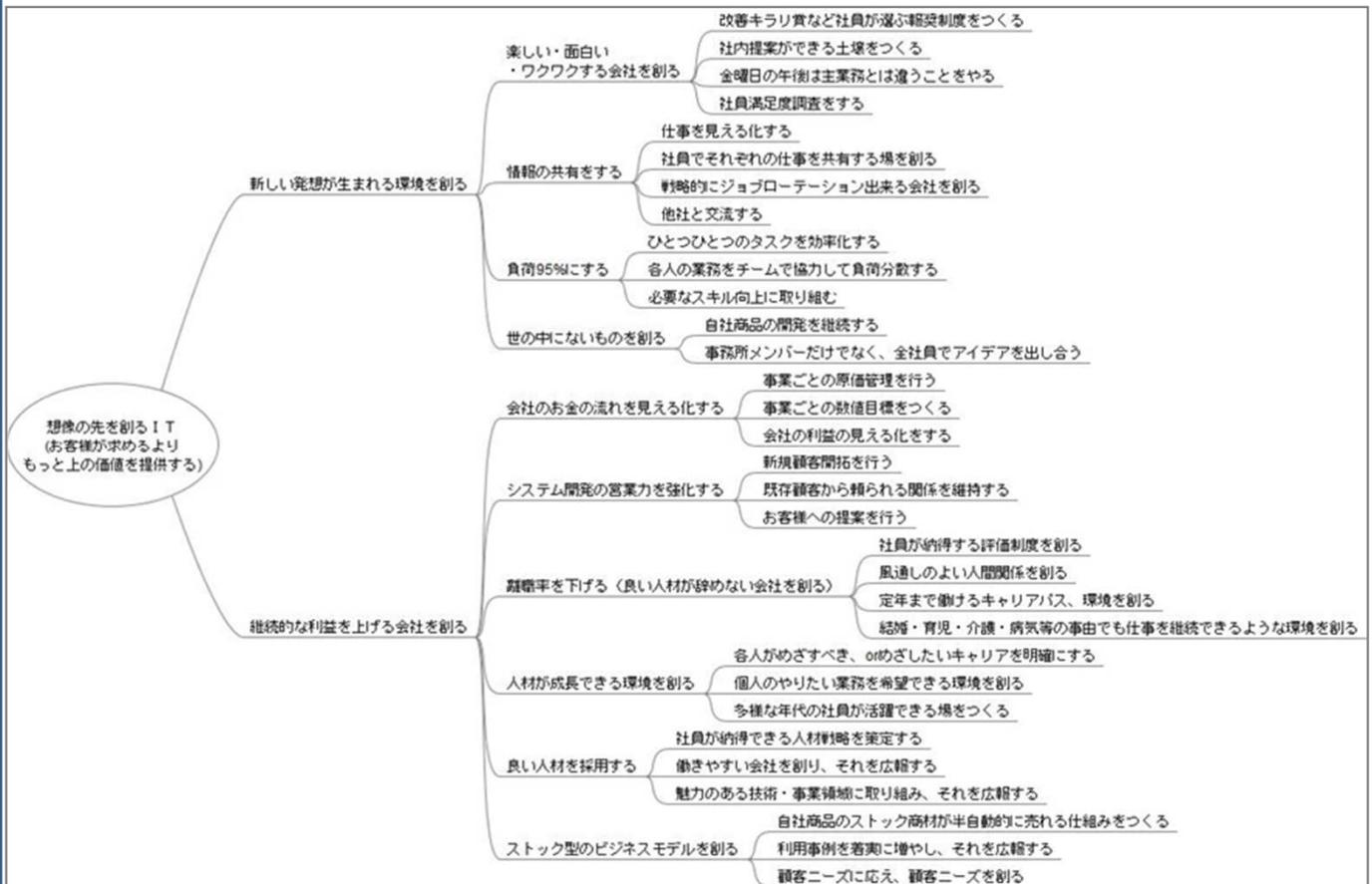
■効果項目：経営への参画意識の向上

社員の経営への参画意識を高めた。これは評価制度を構築するために社員が参画するワークショップを開催し、自社に必要な人材像の洗い出しと、事業継続に必要なタスクの洗い出しを実施したことによる。

従来の人事考課制度はトップダウンで作成された考課制度で、どのように評価され、どのように運営されているかなど、社員に対する透明性、公平性、納得性が担保できていなかった。2015年6月に自社独自のiCDワークショップの開催計画を立て全社員から参加者を募ったところ、半数を超える社員が参加を申し出た。家庭の事情で参加できない社員も、パイロットレコーディングへの参加という形で協力を希望する者が出るなど、社員の期待度が高いことがわかった。



2週にわたるワークショップは、iCDワークショップに参加したメンバーが中心となり、呼びかけに呼応した社内のメンバーを集めて実施され、経営理念を元に、下図のようなマインドマップが形成された。



【参考資料5】 社内ワークショップ時に作成したマインドマップ

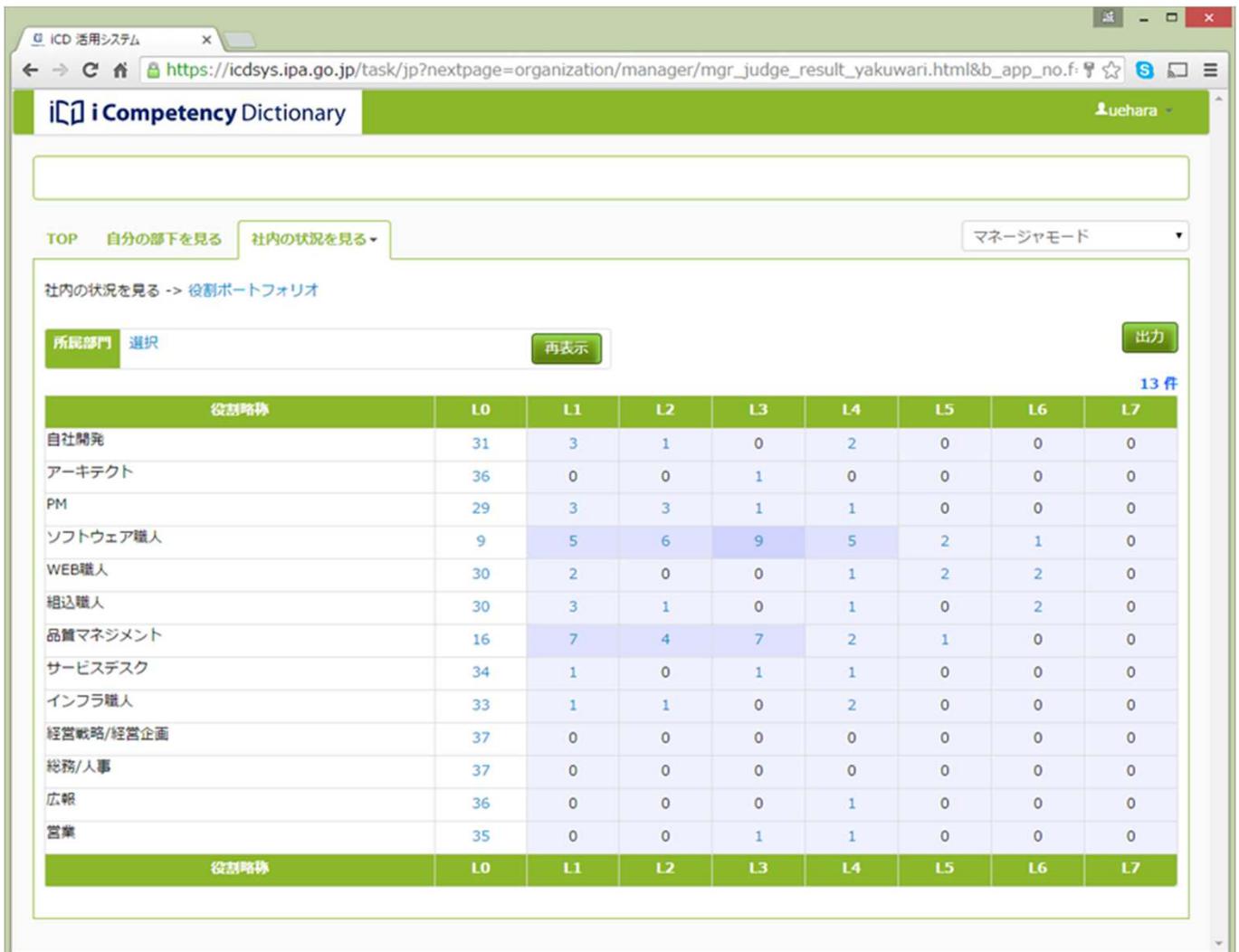
6. iCD取組みの効果

■効果項目:自身の立ち位置の把握

2015年の人事考課実施前にiCDタスクリストに基づく自己評価を実施し、自身のレベルを可視化。人事考課の考課者面談時のツールとして活用することで、自身の立ち位置を明確に把握できるようになった。

実際に、自身の立ち位置が明確化されたとの意見が大勢を占め、あきらかに従来のように基準が曖昧な状態と比べ、自己の状況について説明できるようになった点で改善が伺えた。

各メンバーの立ち位置は、ポートフォリオ分析において数値で明確化されるため、経営戦略策定の材料としても非常に有益な情報となる。



The screenshot shows the 'iCD活用システム' (iCD Usage System) interface. The main content is a table titled '社内の状況を見る -> 役割ポートフォリオ' (View Company Status -> Role Portfolio). The table displays the distribution of employees across various roles (役割略称) categorized by competency levels (L0 to L7). The roles listed include 自社開発, アーキテクト, PM, ソフトウェア職人, WEB職人, 組込職人, 品質マネジメント, サービスデスク, インフラ職人, 経営戦略/経営企画, 総務/人事, 広報, and 営業. The table also includes a search bar for '所属部門' (Department) and a '再表示' (Refresh) button. The total number of items is indicated as '13件'.

役割略称	L0	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7
自社開発	31	3	1	0	2	0	0	0
アーキテクト	36	0	0	1	0	0	0	0
PM	29	3	3	1	1	0	0	0
ソフトウェア職人	9	5	6	9	5	2	1	0
WEB職人	30	2	0	0	1	2	2	0
組込職人	30	3	1	0	1	0	2	0
品質マネジメント	16	7	4	7	2	1	0	0
サービスデスク	34	1	0	1	1	0	0	0
インフラ職人	33	1	1	0	2	0	0	0
経営戦略/経営企画	37	0	0	0	0	0	0	0
総務/人事	37	0	0	0	0	0	0	0
広報	36	0	0	0	1	0	0	0
営業	35	0	0	1	1	0	0	0

【参考資6】 自社ポートフォリオ

6. iCD取組みの効果

■効果項目:目標設定の明確化

個々の社員の目標をiCDのタスクを使って明らかにした。また、人事考課の際に「iCDレベルアップシート」を活用することで、目標設定の定着化を図った。

2016年春の人事評価からiCDタスクリストに基づく目標達成度合いについて評価を開始した。本評価を行う際のガイドとなるように、「iCDレベルアップシート」の名称で新しいフォーマットを作成し、本シートに記載した内容で、評価者と被評価者間のコミュニケーションを図った。

本シートは被評価者が評価者に向けて、期中の成長をアピールするために記述するシートである。背景色の白い欄を期首に記述して評価者へ渡し、背景色のピンクの欄を期末(人事考課の時期)に記述して再度評価者へ渡す。評価者は期中の成果とiCDタスクの評価項目とを照らし合わせて自己評価の妥当性をチェックし、人事考課結果へと反映させる。

iCDはタスクが多く、評価者が全てのレベルの妥当性をチェックするのに時間がかかるため、被評価者自身に半期集中して伸ばしたいiCDのタスクを列挙してもらい、そのタスクの成長度合いを評価者が判定する仕組みとしている。

本シートを使用することで目標内容が明確に文書として記録され、半期に一度の目標設定の定着化に役立った。また評価者間の評価のプレを抑える事にも役立った。

iCDレベルアップシート		社員番号 ●●		氏名 ●●●●		期間 2016年4月 ~ 2016年9月													
タスク大分類	タスク中分類	タスク小分類	自己評価	評価項目															
ソフトウェア職人	ソフトウェアコード生成・単体テスト	プログラム構成設計	L3 L3	ソフトウェア詳細設計で定義したユニットを元にプログラムを構成するすべてのモジュールを定義する	<p>期首の自己評価と、 期末の自己評価を記述する</p>														
		L2 L2	定義されたモジュール間の依存関係を定義する																
		L2 L2	モジュール間のインタフェースを定義する																
		L3 L3	構築するモジュールの依存関係を定義する																
		L2 L2	単体テストの必要なテストケースを定義する																
		L2 L2	単体テストの実施と評価																
ソフトウェア職人	ソフトウェア結合テスト	結合テスト仕様作成	L2 L2	結合テストの仕様を定義する															
		L2 L2	結合テストの実施と評価																
		L2 L2	結合テストの実施と評価																
		L2 L2	結合テストの実施と評価																
		L2 L2	結合テストの実施と評価																
		L2 L2	結合テストの実施と評価																
選んだ理由、目的を記入してください			自己学習の方法・計画、目標(具体的な数値)を記入 ※ 書籍、研修、インターネット、資格試験など ※ 誰を先生とする?、時間をどの様に捻出する?																
ソフトウェア開発における基礎となる部分の仕上げ、開発する製品の質を向上させるためにはテストを行うことが必要であると考えたため前期に引き続きこの項目を選択した。			スケジュール内に開発期間とは別にテスト期間を確保する。開発期間内に開発を一段落できるように心掛ける。開発するソフトウェアの仕様、要求を理解し、必要なテストケースを考慮するようにする。開発するソフトウェアが用いられる場所を理解する。現場で用いられている特殊な運用方法について知る。開発の時点でテスト実施においてサポートとなるツールや機能を考え、可能であれば組み込み、開発を行う。テスト手法などのやり方を周囲と共有し、より良い方法を考えていく。																
OJT・実務のイメージを記入してください ※ 「特に実務の予定がない」でも構いません ※ 分からない場合は、リーダー・サブリーダーへ相談			週末時の結果を記入してください ※ 実際に取り組んだ内容や成果																
実務において、テストを念頭に置いた設計開発を行う。単体テストは問題なくとも複数結合した際に生じる問題もあるため、初めに作成する完成図を考慮して開発作業を行うようにする。機能上問題ではあっても運用上必要なルートもあるため仕様を理解したシステム開発を行う。テストについてはスケジュール内にテスト期間を時間を確保し、テストの実施と不具合へのフィードバックに重点を置いた作業が行えるようにする。			テスト期間を考慮に入れてスケジュールを行った場合、全体で開発自体に専念できる時間は思うより少なく、作業分担や進行共有の心配、各自の完成イメージのズレ等は注意しないと進行上の大きな妨げとなることを知った。 ●●●システムの仕事は期待した結果は得られなかったが、単体テストの導入や、機能動作に則してのテストや、テストに対しての機能修正などはしっかりと取り組むことが出来たと考えている。 また、提供されたインテグレーションでは関係する相手を事前に把握し、関係するシステムは試験的ではあるが導入が予定されている。																
組み込みの学習においては基礎的な学習を主とし、その後自身の興味を持つものを題材にモノの仕組みと学習を併せて行っていく。																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>診断レベル</th> <th>診断基準</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>L0</td> <td>知識・経験なし</td> </tr> <tr> <td>L1</td> <td>実務経験はないが、書籍やセミナー受講などで知識はある</td> </tr> <tr> <td>L2</td> <td>副担当(過去現在で副担当を経験済 or サポートがあれば可)</td> </tr> <tr> <td>L3</td> <td>主担当(過去現在で主担当を経験済 or 力に力があるという追加条件は可)</td> </tr> <tr> <td>L4</td> <td>リーダー(独力で業務もでき、他者を指導できる) or メンバ(指導しはから当該業務を遂行できる)</td> </tr> </tbody> </table>								診断レベル	診断基準	L0	知識・経験なし	L1	実務経験はないが、書籍やセミナー受講などで知識はある	L2	副担当(過去現在で副担当を経験済 or サポートがあれば可)	L3	主担当(過去現在で主担当を経験済 or 力に力があるという追加条件は可)	L4	リーダー(独力で業務もでき、他者を指導できる) or メンバ(指導しはから当該業務を遂行できる)
診断レベル	診断基準																		
L0	知識・経験なし																		
L1	実務経験はないが、書籍やセミナー受講などで知識はある																		
L2	副担当(過去現在で副担当を経験済 or サポートがあれば可)																		
L3	主担当(過去現在で主担当を経験済 or 力に力があるという追加条件は可)																		
L4	リーダー(独力で業務もでき、他者を指導できる) or メンバ(指導しはから当該業務を遂行できる)																		
期末時点での成果を具体的に記述する																			

【参考資料7】 iCDレベルアップシート

6. iCD取組みの効果

■効果項目:評価基準作成作業の次世代への委譲

「経営陣が制度設計に深く関与しない、新しい人事評価制度を実現する。」

この目標は、次の内容を実現するための目標でもある。

1. 評価制度の透明性・公平性・納得性の担保
2. 社員の経営への参画意識の向上
3. より働きやすい職場環境の構築

これらを実現するためには、リーダー層(評価者)が主体となって評価基準を作成する風土を築く必要があり、風土づくりの為に次の施策を実施した。

1. 評価者同士が評価制度の運用の悩みを気軽に意見交換する会議体(評価者会議)を設ける
2. 議事進行は持ち回りで実施し、会議の議事録は共有し、課題対応は分担する
3. 会議体の自然消滅を防ぐため、全社員研修後に毎回実施する

上記活動を繰り返し実施する過程で、旧来の人事評価の課題を解決する新たな人事評価制度案が立案された。新しい人事評価制度案は経営陣に承認され、2018年3月より運用を開始した。2015年に運用を開始したiCDによる評価は従来通り残された。

これにより、すべての評価基準は経営者が深く関与しない形で作成されたこととなり、2015年のiCD導入から始まった「評価基準作成作業の次世代への委譲」が完了した。