

1. 活用推進者

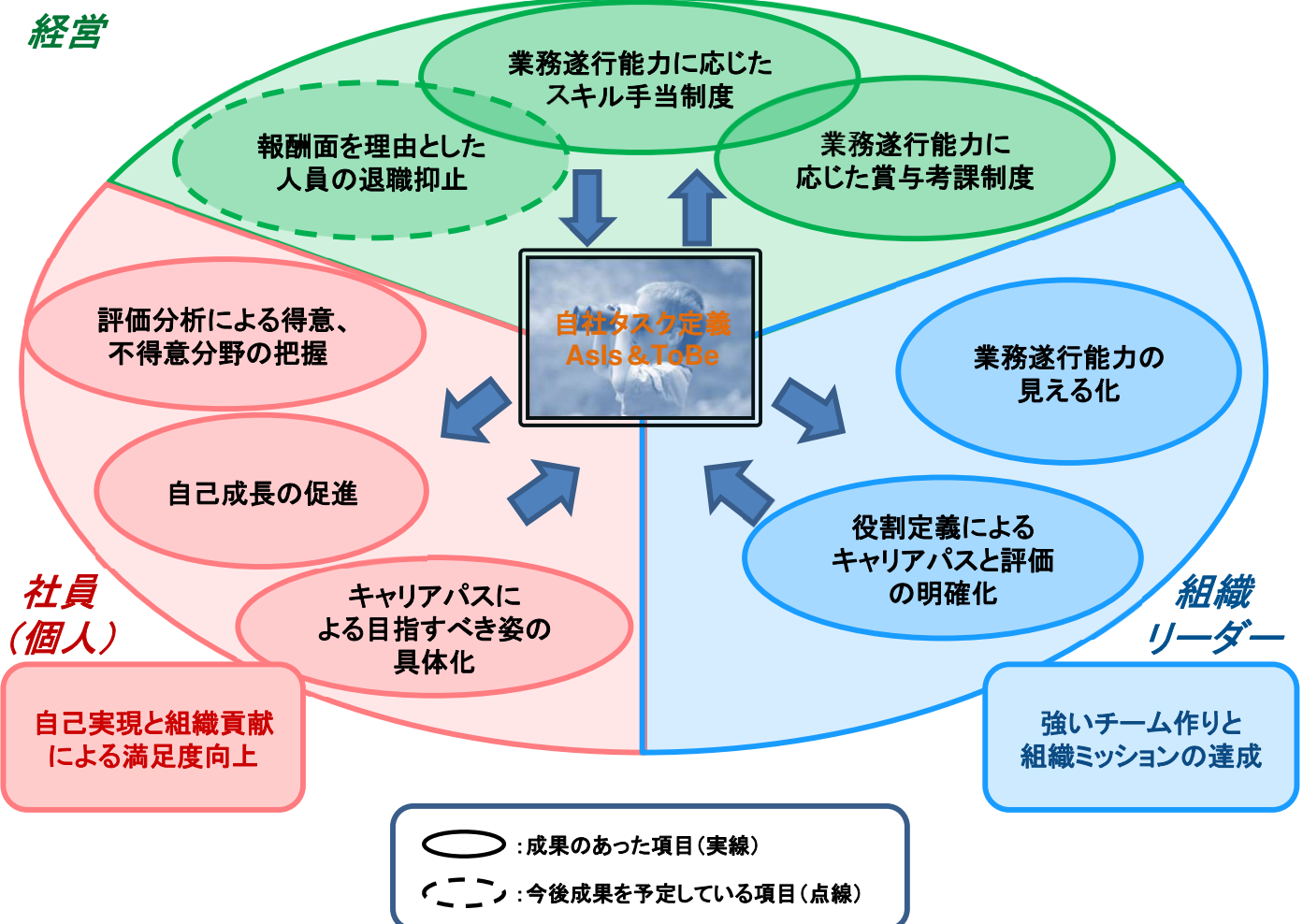
部署 情報システム部 マネジメント統括室 コンピテンシーマネジメントグループ
 役職 グループ長
 氏名 岡嶋 友

2. 会社概要

- 社 名 :アットホーム株式会社
- 所 在 地 :東京都大田区西六郷4-34-12
- 設 立 :1967年12月
- 代 表 者 :代表取締役社長 鶴森 康史
- 資 本 金 :1億円
- 社 員 数 :1,629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
業務遂行能力に応じた賞与考課制度	iCDで得られる役割と役割レベルを活用したキャリアランクを独自に設定し、賞与考課の評価の一部に組み込むことで各人員の業務遂行能力を報酬に結びつける仕組みを構築し、考課制度として本稼働している。
業務遂行能力に応じたスキル手当制度	iCDを活用した賞与考課の結果を元に、各人員の専門性を評価したスキル手当の支給制度を開始することができた。手当は評価ランクにより変動するため、業務遂行能力に応じた報酬を支給することが可能になった。
業務遂行能力の見える化	iCDの活用により、今まで見えなかった各人員の業務遂行能力の見える化、定量化が可能になった。 ※各人員が属したプロジェクト等における貢献度も含む。
役割定義によるキャリアパスと評価の明確化	組織に存在する役割を漏れなく作成し、各人員に割り当てることでキャリアパスと求められるタスクを明確にすることができた。また、割り当てられたタスクの評価が考課につながることで評価が明確になった。
キャリアパスによる目指すべき姿の具体化	各人員がキャリアパスや役割定義により自己理解と目指すべき姿を具体的に確認できるようになった。
自己成長の促進	サブシステムのカルテ機能によりキャリア、資格、保有技術などの現状と、次に目指すべきキャリアを把握しやすくすることで、各人員の成長意識向上を促す仕組みができた。
評価分析による得意、不得意分野の把握	サブシステム(hureeva)に各役割のタスクレベル中央値を表示する機能を実装した。各人員が周りと比べたときの得意、不得意タスクが分かるようになり、目標設定がしやすくなった。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
報酬面を理由とした人員の退職抑止	iCDを活用した賞与考課制度とスキル手当制度の実施により、人員の報酬底上げができ、報酬面を理由とした退職抑止につながると期待している。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

事業会社にとって難しかった専門職の評価制度について、iCDを活用することで制度確立を進めることができていると感じる。まずは賞与評価に取り入れた。課題はあるものの期待する成果は出ていると評価する。次は新設したスキル手当の評価についても同様にiCDを活用し、納得感のあるスキルの評価制度を確立してほしい。



現場リーダー

技術者を評価するに当たっては考課者・被考課者ともに具体的で客観的な指標を元に考課を行えるため、課題や目標の設定が行いやすくなった。一方で技術者以外の被考課者についてはiCDの内容と業務を合致させることが難しい面も見えた。

- ・職種にフォーカスが当たった評価になっており、自分が今いるステージと、これから目指すステージが明瞭になった。
- ・開発に適した評価になった。
- ・自身の役割やできた方が良いことが明確になって、以前よりもイメージしやすくなった。
- ・以前の評価と比べて、透明性が上がった。
- ・以前と比較して自分がどのような体制でどのような役割をしているのか表現しやすくなった。



社員

6. iCD取組みの効果

■**効果項目:業務遂行能力に応じた賞与考課制度、役割定義によるキャリアパスと評価の明確化**
各人員の持つ専門性を表すための施策として以下の対応を行い、iCDで得られる各人員の業務遂行能力を報酬に結びつける仕組みを構築、運用している。
この仕組みによって評価結果に対する理由が明確になり、評価者、被評価者ともに納得感のある評価を行うことができるようになった。

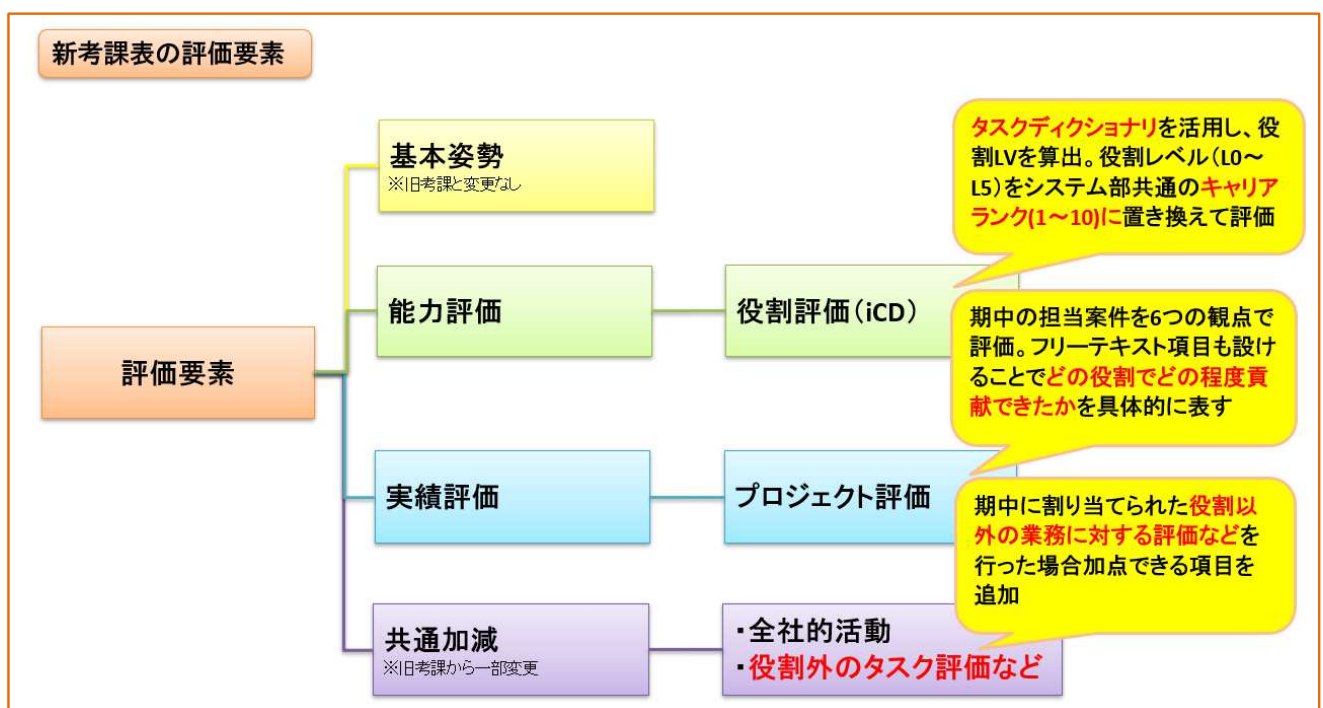
■対応内容

1. iCDの「役割」を使用して、部内に存在する役割を定義。
2. 考課表のフォーマットを変更。役割レベルが評価に反映される項目「能力評価」などを新設。
3. 定義した役割の役割レベルを独自に作成した10段階の「キャリアランク」にマッピング。
4. 役割によって各人員に必要なタスクを明確にし、同時にキャリアランクと掛け合わせることで組織全体のキャリアパスを定義。
5. 新考課表を使用した並行稼働検証・分析を経て、考課表変更に伴って影響が出てしまうメンバーの有無の確認、役割定義の見直しを実施。
6. 新考課表の正式採用に伴い、並行稼働検証で得た改善点を考課表フォーマットに反映し本運用を開始。
7. 2022年度には会社全体で考課表のWeb化を実施。上記考課表も移行した。

■効果

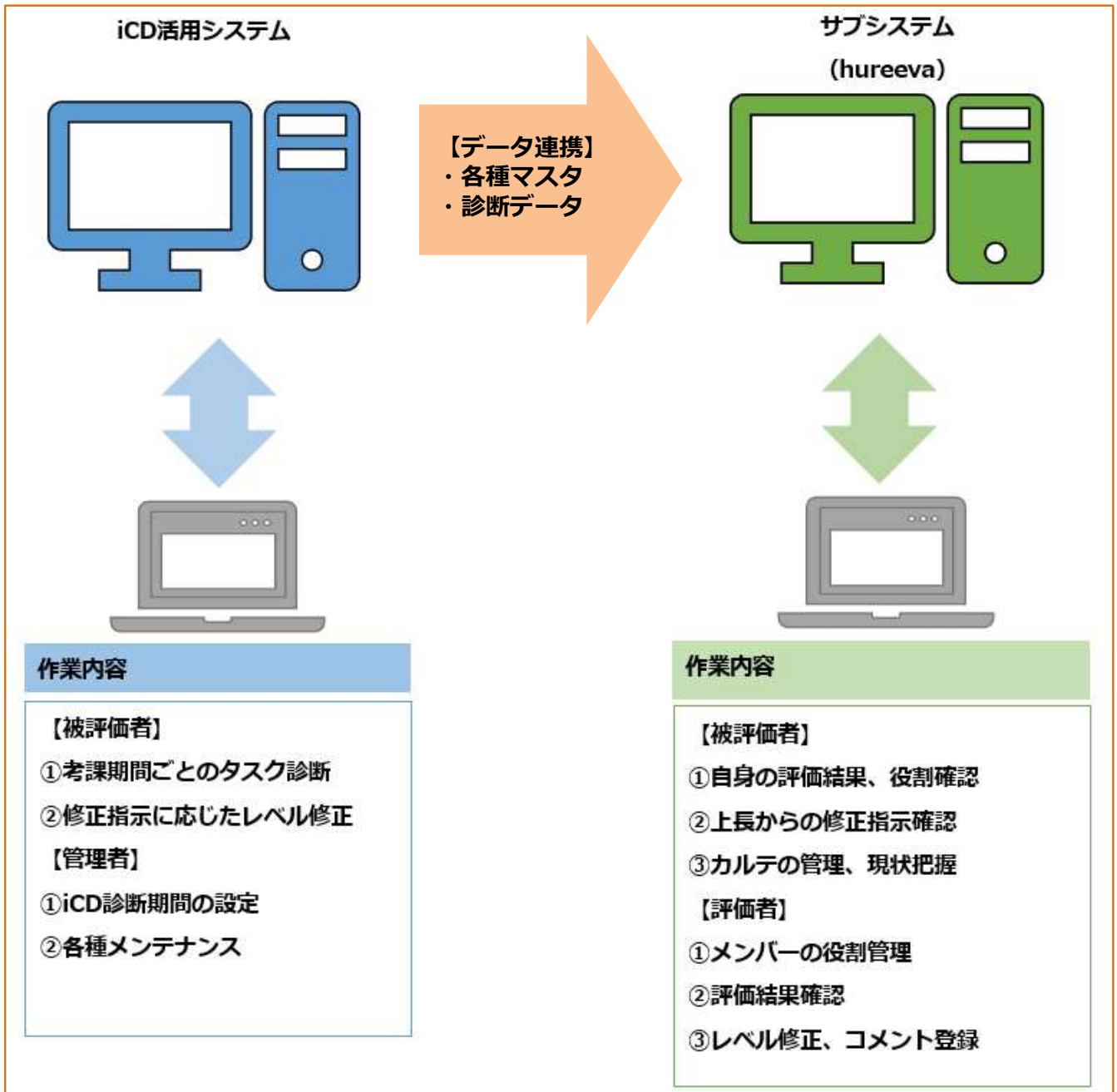
- 評価の要素を変更し、具体的になったことで、評価に対する納得性、透明性が向上した。
- 各人員に割り当てられた役割に紐づくタスク単位の評価結果が考課に反映されるため、iCDという共通言語を通して上司とメンバーの評価に関する認識を明確にできた。
- 各領域の役割(開発、インフラ、デザイン、事務系など)を上下関係も合わせて定義することで、組織全体のキャリアパスと求められるタスクを明確にすることができた。
- 合わせて変更した考課表の評価項目である実績評価では、各人員が対応した業務と実績の具体的な評価とフィードバックができるようになった。
- 考課表のWeb化によりExcelファイルからの脱却ができた。

<参考資料:新考課表の評価要素>



6. iCD取組みの効果

<参考資料: サブシステム※システム名称hureeva(human resource evaluation 呼称:フレーバ)>
当社がiCDを活用する際に必要な機能を補完するために開発したシステム。
Excel+DBからWeb上での管理が可能になり運用管理者、作業者ともに作業負荷が軽減された。



6. iCD取組みの効果

■効果項目:キャリアパスによる目指すべき姿の具体化

各人員が目指すべき人物像を明確にするため、当社ではiCDの役割定義を活用した。役割定義をキャリアパスに活用することで、それぞれの人物像を具体的に表現できている。

■対応内容

1. 各マネージャーからヒアリングを行い、現場の実業務に沿った役割の作成およびタスク選定。
2. 役割を作成する際に各役割に上位～下位の関係性を持たせることで、役割定義をキャリアパスとして活用できるようにした。

■効果

- 各人員が自分は何者なのか、求められている業務はどのようなものなのか、現状との差はどれくらいあるのかといったことを役割定義および、役割に紐づくタスク診断を行うことで確認できるようになった。
- 役割定義をキャリアパスとして活用することで、各人員が目指すべき姿を具体的に理解できるようになった。
- iCDという共通言語があることで、不足している業務領域や今後伸ばすべき業務領域を上司、部下間で具体的にアドバイスや質問できる環境を作ることができた。

<参考資料:キャリアパスの一覧>

キャリア	システム開発	システム企画	デザイン	システム基盤	品質管理	特定職務
↑	シニアクラウドサービスエンジニア プロジェクトマネージャー	Webサイト運用リーダー	シニアWebデザイナー シニアフロントエンドエンジニア	インフラエンジニア (ネットワーク、プラットフォーム)	テストマネージャー	マシナラーニングエンジニア ビッグデータエンジニア 採用・人材開発 エデュケーション (人材育成) グループセクレタリ (経理・総務・セキュリティ)
	システムエンジニア (企画設計、開発)	Webデザイナー	Webデザイナー フロントエンドエンジニア	運用保守エンジニア	テストエンジニア	
	クラウドサービスエンジニア プログラマー	Webサイト運用者	Webデザイナー 「エントリー」	インフラオペレーター 社内インフラオペレーター サービスオペレーター		

6. iCD取組みの効果

■効果項目:自己成長の促進

各人員の自己成長を後押しするため、サブシステムに個人カルテ機能を実装した。

■対応内容

1. サブシステムに現在の状況(役割レベル、次のレベルに必要なポイントなど)、診断結果履歴、次に目指すべき役割などを一覧で確認できる個人カルテ機能を実装した。
2. タスクレベルの診断だけでは分からないプログラミング言語をはじめとした具体的な技術情報や資格情報も管理できるようにした。

■効果

- 自身の技術や資格、成長の履歴を管理することで気づきを得たり、成長をアピールできる環境を作ることができた。
- 次に目指すべき役割を表示することで、今後のキャリアを具体的にイメージできるようになった。
- カルテを見ることでマネージャが各人員の詳しい状況を確認・共有できるようになった。

6. iCD取組みの効果

■効果項目:業務遂行能力に応じたスキル手当制度

iCDを活用した評価結果を元に、各人員の専門性を評価した「スキル手当」の支給制度を開始した。

■対応内容

1. 2022年8月に業務遂行能力に応じた「スキル手当」の支給を開始した。
2. 評価は年に一度、「iCD診断結果」の能力面、「行動基準」、「人格的側面」などの各項目を合わせて評価し、評価結果からF～Aの6段階のランクを決め、ランクにより支給金額が変動する形を取った。

■効果

- 開発者の報酬面の対策を手当という形で実現できた。
- 業務遂行能力の向上が報酬を増やすことにつながるため、人員の成長と報酬の良いサイクルを生み出すことができる。
- 評価(=業務スキル)を元に報酬を決めるため 手当は実質変動となり、今後もiCDを活用してスキルアップに努めることができる。

6. iCD取組みの効果

■効果項目: 評価分析による得意・不得意分野の把握

サブシステムに各役割のタスクレベル中央値を表示する機能を実装し、人員自身が周りと比較するときの得意・不得意タスクを把握できるようにした。

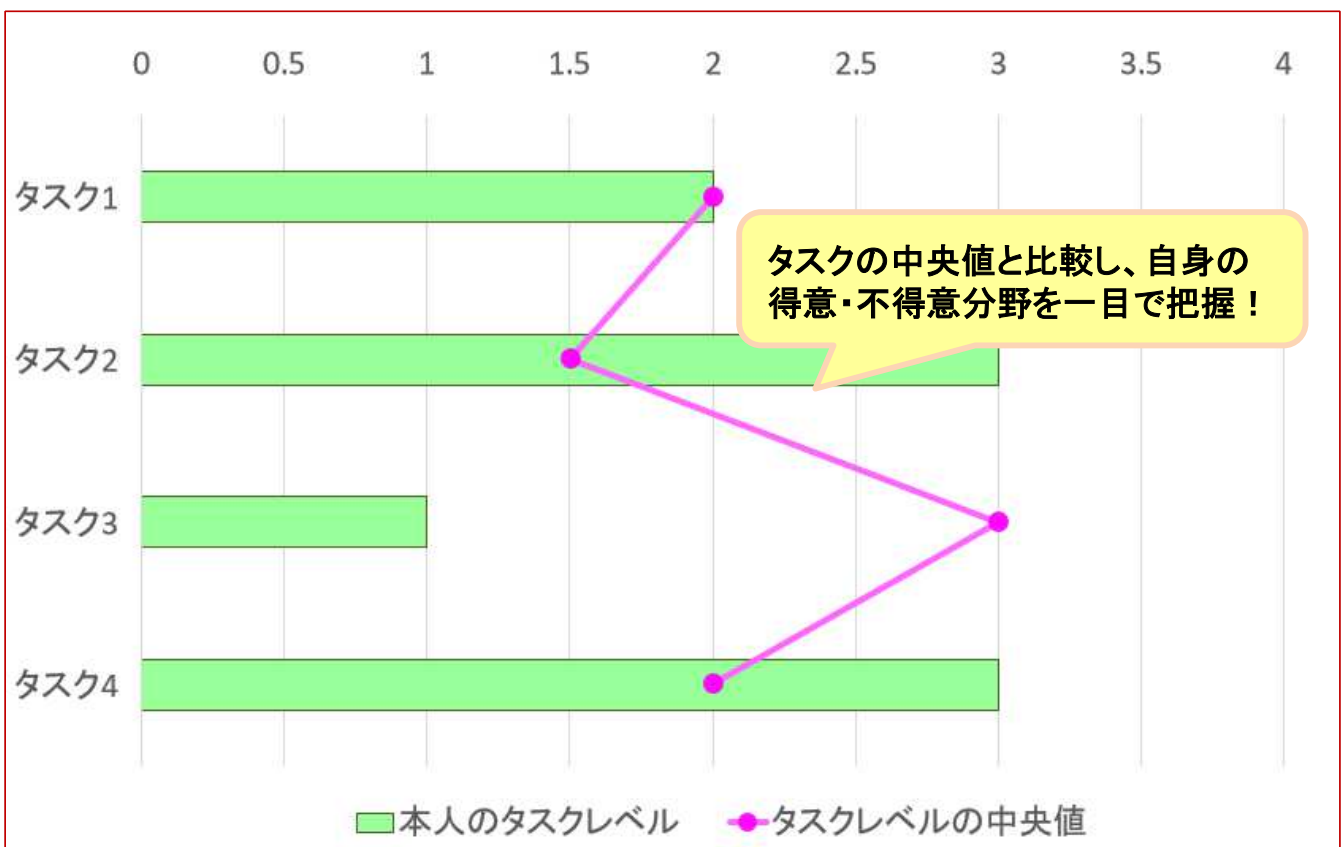
■対応内容

1. 被評価者に対して他者との比較が可能となる価値ある情報を提供するため、人員は特定せず、かつ有用な数値としてタスクレベルの中央値をサブシステム上で提供する方針を定めた。
2. 役割に紐づく各タスクのタスクレベルの中央値を自身のタスクレベルと比較しながら確認できる機能を実装した。

■効果

- 上記機能により同じ役割を担う人員がどれくらいいて、自身のタスクレベルを中央値と比べることで自身の得意、不得意分野の把握をすることができるようになり、権限的に難しかった他者との相対的な比較情報も確認できるようになった。
- 得意、不得意を把握することで今後、より主体的な業務遂行能力の向上が可能となった。

<参考資料: タスクレベル比較画面イメージ>



以上