株式会社インフォテック・サーブ

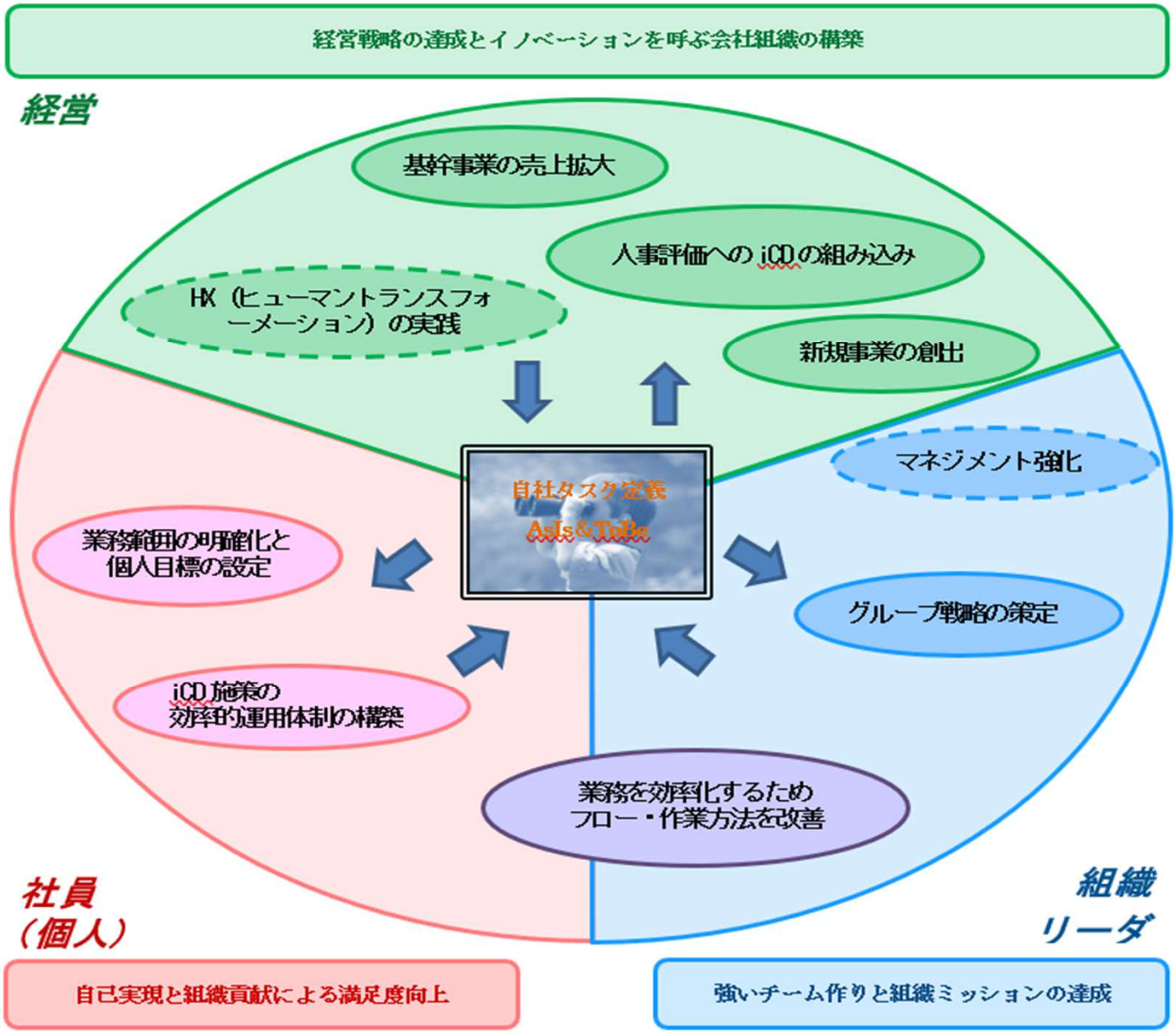
1. 活用推進者

部署 ： コンサルティング事業部
役職 ： 部長　　シニアコンサルタント
氏名 ： 橋爪　修　　志村　智子

2. 会社概要

- 社　　名 ： 株式会社インフォテック・サーブ
- 所 在 地 ： 東京都千代田区神田小川町1-8-5金石舎ビル7F
- 設　　立 ： 1998年10月26日
- 代 表 者 ： 代表取締役　木田 徳彦
- 資 本 金 ： 非公開
- 社 員 数 ： 非公開

3. iCD取組み効果



4. iCD取組みの効果及び今後予定する効果内容（1）

4.1. 効果のあった項目	効果内容
基幹事業の売上拡大	・継続するコロナ禍の影響がビジネスや就業環境に影響を及ぼす中で，社員一人一人が自ら遂行すべき業務を意識し顧客ニーズを満たすべく努めた結果，売上維持と利益拡大ができた。 ・本年は，売上を維持することができ減益を最小限に抑えることができ、利益を決算賞与として社員に支給することができた。
人事評価への iCD の組み込み	・iCD を含めた目標評価制度により，定量的な評価を行うことができるようになっており、安定的な運用と全社的理解も得られている。iCD による診断評価も定着しており，その評価結果を賞与査定に反映している。
新規事業の創出	・既存の事業領域や，多年にわたる iCD 普及活動を通じて得たノウハウを生かし，人材育成に関するコンサルティングビジネスが安定・拡大するに至った。
グループ戦略の策定	・グループごとに当期戦略を立案させた後，グループ目標から個人目標へと展開した。 ・グループ目標と個人目標のベクトルを一致させることができ，ムリ・ムダ・ムラが洗い出され，全社目標の達成に向けた，効率的かつ実現可能な事業計画を策定することとなった。
業務を効率化するため フロー作業方法改善	・As Is 業務を洗い出し，問題点を改善するため業務フローと承認権限を再整備した。これを当社タスクとして再定義するための基準としたため，より実業務に近い形の当社タスク体系を整備することができた。現場担当者の提案を採用し，本年度も更にタスク体系の改善を実施した。
業務範囲の明確化と 個人目標の設定	・業務フローの策定及び当社タスクの再定義を行い，より実務に即したタスク体系を構築できた。更新版タスク体系を使用し，再診断を行うことにより，社員一人ひとりが各々の担当する業務と，社内の業務への理解を深めた。本年は、自分の担当する業務の見直しが行われ、現場からタスク再定義をしたいという要望が出ており、iCD が更に浸透してきたことが確認できた。 　また，組織の業務を把握することにもつながり，グループ目標に基づいた個人目標を立て，実践することもできるようになった。 ・ここ数年，コロナ禍の影響で就業環境が変容したが，テレワークやWeb 会議の導入も定常化し，それぞれの業務や承認ワークフローなどを支障なく，スムーズに運用することができた。
iCD 施策の 効率的運用体制の構築	・管理職とメンバ双方の iCDに関する作業の簡便化を図り，iCD 施策の安定的，継続的な運用が行える体制が整い，継続的に実施できるようになった。 更に，iCD 評価を振り返り、タスク再定義の機運が高まっており、現場を巻き込んでの構築（更新），運用に至っている。

4. iCD取組みの効果及び今後予定する効果内容（2）

4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
HX（ヒューマントランスフォーメーション）の実践	・想定を超えて変化する社会環境と，ビジネスに対応できる柔軟な意識と意欲を持って能動的に活動する人材を育成する。
マネジメント強化	・今後を見据えたリーダクラスのマネジメントタスクを充実させ，組織体制の強化を図る。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声

経営者

・自分が担当している業務をタスクベースで可視化することにより，現状の業務遂行力及び，今後力を入れていく分野が明確になった。
・今後はAsISの業務だけでなくToBeの業務及び役割を定義して，会社と社員の成長につなげたい。
・経営だけではなく，現場リーダや社員各員が本取組を通じてAsIsからToBeに向かうための基礎作りができてきたため，各自目標達成率が高まっている。
・AsIs（現状の業務）を意識して改善に努めながら，引き続きToBe（新ビジネス）を創造していきたい。
・今後は，間接業務（管理部門，ラインマネジメント）についてもタスクとして定義したい。

現場リーダー

・タスクの自己診断実施後の面談を通して，社員一人ひとりの目標をタスク一覧と対比して具体的に確認でき，成長支援策も決めやすくなった。
・各メンバの力量を客観的に測ることができ，組織として強化充足すべき点が明確になった。
・会社として年度ごとに振り返りを行うことができ，次年度に行うべきことの整理ができる。
・タスクの定義については，実業務と比べながら逐次追加更新していきたい。
・マネージャーとして何をすべきか，タスクベースで定義されていると確認しやすい。
・現状業務をタスクとして整理し直して、自社タスクを再定義することでより精度を向上させたい。

・入社したばかりで，業務内容をつかみ切れていなかったが，タスク一覧でタスクが明確に分類されており，現業務に加え将来的にすべきことが分かった。（中途採用）
・タスク一覧を見れば会社の業務全体が記述されているので，今後何をすればよいか理解できる。（新人）
・自分で普段把握していないところがあったが，タスク診断を実施しタスクを確認することによって，それが何であるかを具体的に認識することができた。
・業務について自分と上長，経営の認識が異なるところがあり，自分に求められる役割やタスクを改めて理解できた。
・業務が系統だって分類されており，今の役割からさらに広げる目標を持つという発想が可能となった。
・これまで目標を持つということ自体を考えておらず，焦点をどこに充てるべきか難しかったが，タスク一覧により目標が明確になった。
・本施策の中で思い切って目標設定に挙げ，宣言することで自ら行動することができ，結果に繋がった。
・年一回だが振り返りに適しており，一年の総括ができ次年度の目標も立てやすい。
・目標シートに具体的なタスク目標があるので，成果を判断しやすい。

社員

6. iCD取組みの効果（1）

■効果項目：（経営）基幹事業の売上拡大

【業績拡大】

売上目標を達成し，利益目標については大幅に拡大することができた。その要因としては，iCDの思想を中核に据えた成長への取り組みの成果であると言える。出版事業，研修事業，コンサルティング事業という基幹事業を，タスクで整理し見える化することで，自分がなすべきタスクをより具体的に理解し，適切に実行できる環境が整備された。

研修事業においては，集合研修形態からリモート研修形態への移行が余儀なくされたが，研修運営タスク及び講座運営タスクが向上したこともあり，スムーズにリモート研修環境にシフトすることができ，支障なく研修サービスを提供することができた。

出版事業においては，教材開発タスクを意識した教材開発業務を実施することにより，品質を維持し，サービスを向上させることができ，売上計画を大きく上回った。

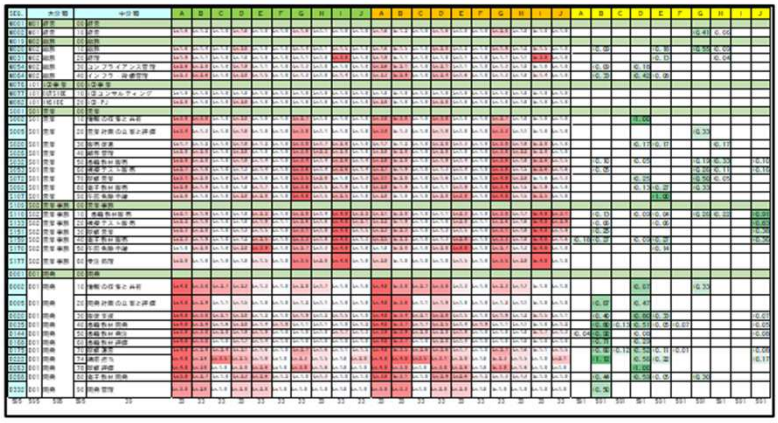
コンサルティング事業については，自社で実践しているiCD導入及び運営のノウハウを基にした個社サービス案件の継続受注ができ，売上増に貢献した。

【成長結果】

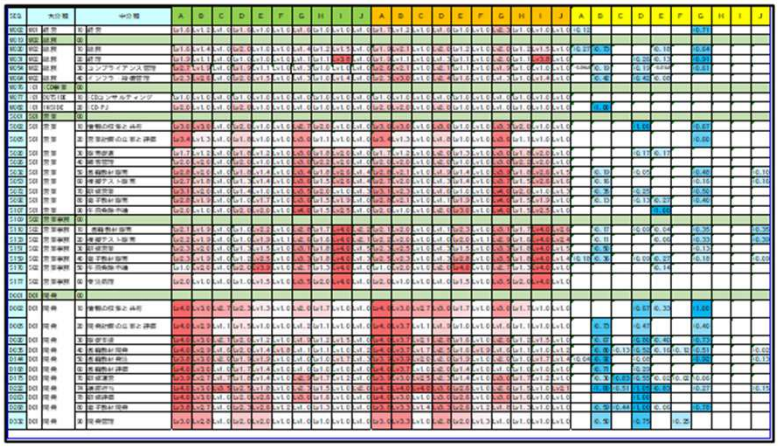
下図の通り，成長差分は前年度と比較し小さくなっているが，前年度の成長で各自の業務遂行に足る成長を遂げていることが事由に挙げられる。しかし個別面談においては，各自が更なる成長を遂げるべく務めていることが確認できた。今後のロードマップについては，経営・組織リーダ・社員で協議し協力しながら策定していく。

・ヒートマップ （中分類_一部）

【22 期】 期首診断 期末診断 成長差分



【23 期】 期首診断 期末診断 成長差分



今期は社員個人の担当業務の見直しを行い、併せて個人個人の診断対象タスクも見直した。そのため、24期は自己診断対象を“実際に今期に実施した業務タスクだけ”を診断するように変更した。診断対象タスクを変更したため前期との比較（成長差分）は行っていない。

6. iCD取組みの効果（2）

・ヒートマップ （役割別クラス変化_一部）

【前期】

所属	受付日	診断日	診断者
インフォテック・サーブ			橋爪　修

役割別クラス分布		役割名称	コーポレートストラテジスト	経理・総務	コンプライアンス・コーディネーター	インフラ・コーディネーター	エデュケーションセールス	セールスサポート	エデュケーションプランナー	インストラクタ	テクニカルライタ	eラーニングデザイナ・デベロッパ	eラーニング運用	
		略称	CS	AA	CC	IC	ES	SS	EP	IR	TW	ELD	ELO	
期末診断時 クラス	upper	該当役割												
6	100.0%	マスター	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	6
5	87.5%	ゴールド	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	1	6 増
4	70.0%	シルバー	0	0	1	2	1	2	1	0	0	2	2	11 増
3	52.5%	ブロンズ	2	1	2	3	4	3	2	5	4	1	1	28 増
2	35.0%	ブルー	8	7	7	4	4	4	6	2	3	5	4	54 増
1	17.5%	ホワイト	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	5 減
期首診断時 クラス	upper	該当役割												
6	100.0%	マスター	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	6
5	87.5%	ゴールド	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	4
4	70.0%	シルバー	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	2	7
3	52.5%	ブロンズ	0	0	0	1	2	1	0	2	0	1	0	7
2	35.0%	ブルー	0	0	2	1	1	3	3	0	3	1	1	15
1	17.5%	ホワイト	10	9	8	8	5	4	5	5	5	6	6	71

【当期】

所属	氏名	受付日	診断日	診断者
インフォテック・サーブ	HeatMap			橋爪　修

役割別のクラス分布		役割名称	コーポレートストラテジスト	経理・総務	コンプライアンス・コーディネーター	インフラ・コーディネーター	エデュケーションセールス	セールスサポート	エデュケーションプランナー	インストラクタ	テクニカルライタ	eラーニングデザイナ・デベロッパ	eラーニング運用		
期末診断		略称	CS	AA	CC	IC	ES	SS	EP	IR	TW	ELD	ELO		
クラス	upper	該当役割													
6	100.0%	マスター	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	1	8	+2
5	87.5%	ゴールド	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	3	10	+2
4	70.0%	シルバー	0	0	1	2	0	1	1	3	1	2	0	11	+0
3	52.5%	ブロンズ	3	1	2	2	4	4	2	3	3	1	1	26	-3
2	35.0%	ブルー	7	8	7	5	4	3	5	2	4	5	5	55	-1
1	17.5%	ホワイト	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+0
			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	110	+0

期首診断		略称	CS	AA	CC	IC	ES	SS	EP	IR	TW	ELD	ELO	
クラス	upper	該当役割												
6	100.0%	マスター	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	6
5	87.5%	ゴールド	0	1	0	0	2	1	1	1	1	0	1	8
4	70.0%	シルバー	0	0	1	2	0	1	0	3	0	2	2	11
3	52.5%	ブロンズ	3	1	2	3	4	4	3	3	4	1	1	29
2	35.0%	ブルー	7	8	7	5	4	3	5	2	4	6	5	56
1	17.5%	ホワイト	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	110

6. iCD取組みの効果（3）

■効果項目：（経営）人事評価へのiCDの組み込み

iCDを含め、個々の業務達成目標を設定し、その達成度を測る目標評価の取り組みが2年目を迎え、評価診断レベルの改善を行い、妥当性の高い評価を実現でき、成長に向けた評価の施策が軌道に乗った。

・年間スケジュール（成長支援は通年実施）

期初：目標確定
2月：期中の取り組み状況確認
7月：目標達成に向けた支援状況の確認
8月：当期成長診断の運用方法展開
9月：タスク診断と目標設定の更新
10月：翌期　キックオフミーティング
　　面談実施、フィードバック

更に、個々の取り組みが「基幹事業の売上拡大」につながり、期末賞与の財源も確保され、当社の経営理念の一つである「売上を伸ばし、社員に還元する」を実践することとなった。

個々が達成すべき項目は
・実績分野
・スキル分野
・タスク分野
の三つに分けて設定し、人事評価の中で10%はタスク分野の達成に充てるものとしている。

・目標設定シート_サンプル

目標設定シートサンプル

第22期／目標設定シート

目標設定日（西暦）	面談実施日（西暦）	面談者
[redacted]		中山　崇也
		中山　崇也

所　属	教育事業部 開発グループ
役　職	主任
氏　名	山田　太郎

◆1 主な役割（リスト入力）

CC：コンプライアンス・コーディネータ	
EP：エデュケーションプランナ	
IR：インストラクタ	

◆2　その他の役割（リスト入力）

TW：テクニカルライタ	
ELD：eラーニングデザイナ・デベロッパ	
IC：インフラ・コーディネータ	

◆3　本年度の業務目標

項番	評価配分		設定目標	期末評価 本人	期末評価 上長	期末評価 合意	評価理由
①	80%	業務分野①－1	応用情報商品開発（eラーニングコンテンツ，解説動画，新シラバス対応冊子）	±	±	±	応用情報技術者eラーニングについては，他の皆様のご協力を頂きながら，概ね完成に近づいており，当初の目標を達成していると判断しました。
		業務分野①－2	クラウドサーバ（動画配信，Redmine，Moodle）の安全な運用と利活用	＋	＋	＋	設定した目標については，特段の問題も発生しておらず，当初の目標を達成していると判断しました。また，想定していた利活用以外に，新たに複数のMoodleシステムを共存させるスキルを身に付けたことで，PMPや模擬テストなど，さらに活用の幅を広げることができました。
		業務分野①－3	担当業務の効率化と情報共有	±	＋	＋	担当業務で得たノウハウの共有などについては，他の方の業務にご協力する際などにお伝えをすることが多く，概ね設定した目標を達成していると判断しました。
		設定目標に関する上長コメント	AP eラーニング開発が，最も大きな業務になります。システム動作確認などのタスクは複数の開発Gメンバに割り振ることができますので，必要であれば声を掛けてください。 また，体調管理にも留意してください。	評価理由に関する上長コメント			AP eラーニング開発に十分な人員を割り当てることができず，大きな負担をかけてしまったと感じています。そのような状況でもしっかり業務を進めているので，高評価としました。
②	10%	スキル分野	①サーバ関連の実践的な運用スキル ②eラーニングシステムの各種機能とカスタマイズ（PHP，Ruby），Java ③サーバ仮想化技術（Docker，Vagrant）。	－	±	±	①については，スキルの向上は実感しておりますが，設定した目標までは到達できていません。②については，通常利用する一般的な機能は概ね習得できましたが，ソースコードを改変して新たな機能を開発できるレベルまでは到達できませんでした。③については，クラウドサーバでのスキルが向上しましたが，あくまで利用者側の知識であり，クラウドサーバ（開発のスキル）までは到達できていません。
		設定目標に関する上長コメント	昨年度はスキルアップをしっかりと行っていたので，今期については全く心配していません。 引き続き宜しくお願いします。	評価理由に関する上長コメント			高度なスキルを身につけるには時間と費用がかかると認識しています。複数年かけて段階的に進める形で良いと思います。 また，サーバ運用管理の技術の伝承も，一緒に考えていきましょう。
③	10%	タスク分野	◆3-③参照　※「期末評価」欄は全目標タスクの総合評価として目標の達成度を記載				

◆3－③　詳細　タスク設定目標　　タスク目標設定数　4　　＊列：「分類別診断結果」の実数値を入力

項番	対象タスク 大分類 コード	大分類 分類名	中分類 コード	中分類 分類名	小分類 コード	小分類 分類名	診断結果 期首 ＊	診断結果 目標値 リスト選択	診断結果 期末 ＊	期末達成度評価	
1	D01	開発	80	電子教材開発	30	コンテンツの作成・編集・登録・リリース	LV2.93	LV4	LV4.00	±）達成	
2	D01	開発	80	電子教材開発	40	システム運用	LV2.70	LV3	LV3.20	±）達成	
3	D01	開発	80	電子教材開発	51	電子教材成果物品質の評価	LV2.00	LV3	LV3.00	±）達成	
4	D01	開発	60	書籍教材評価	11	書籍教材成果物品質の評価	LV2.00	LV2	LV2.00	±）達成	
5											

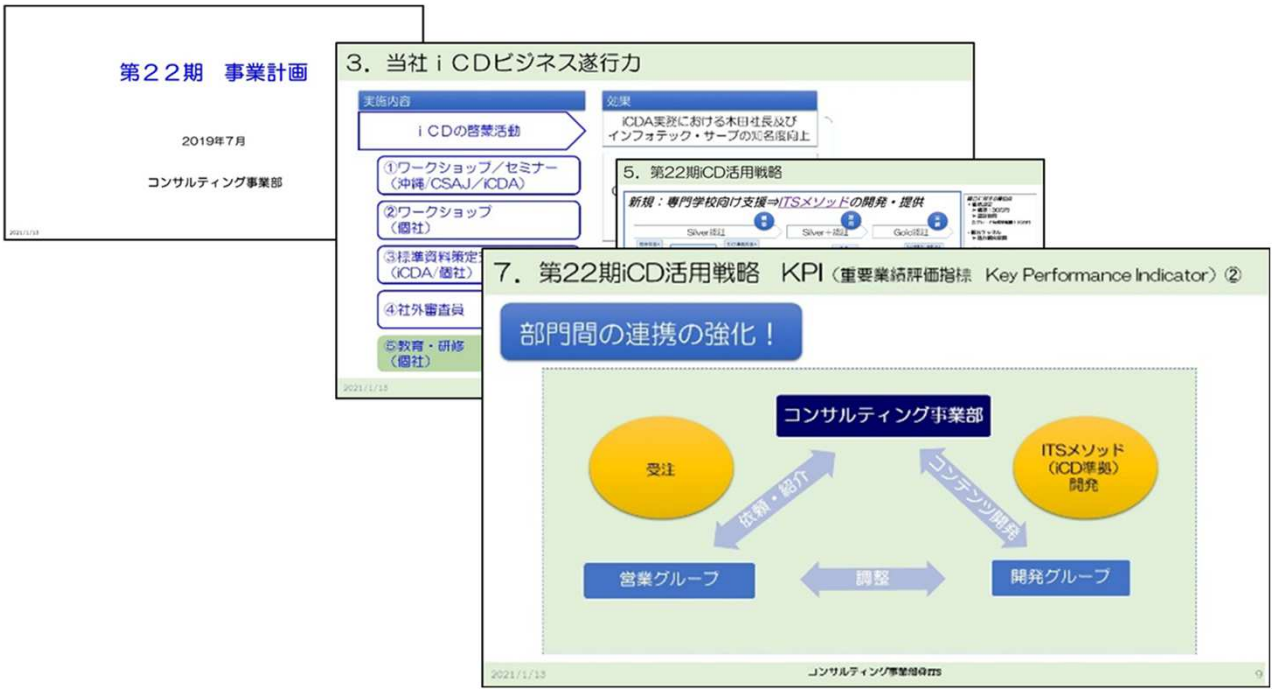
タスク設定目標に対する上長コメント	上記以外のタスクも，概ねLV3になることを期待しています。今期は，前職での経験も加味して，タスク診断シートに回答しましょう。 また，Redmineの機能については，当社に合わせて改良を進めたいと思います。	タスク期末評価に対する上長コメント	タスク診断シートの，多くの項目のレベルが上がっていると思います。来期も期待しています。 また，Redmineについては，開発Gメンバが問題なく利用できているので，この状態での運用を継続したいと考えています。

山田_22期

6. iCD取組みの効果（4）

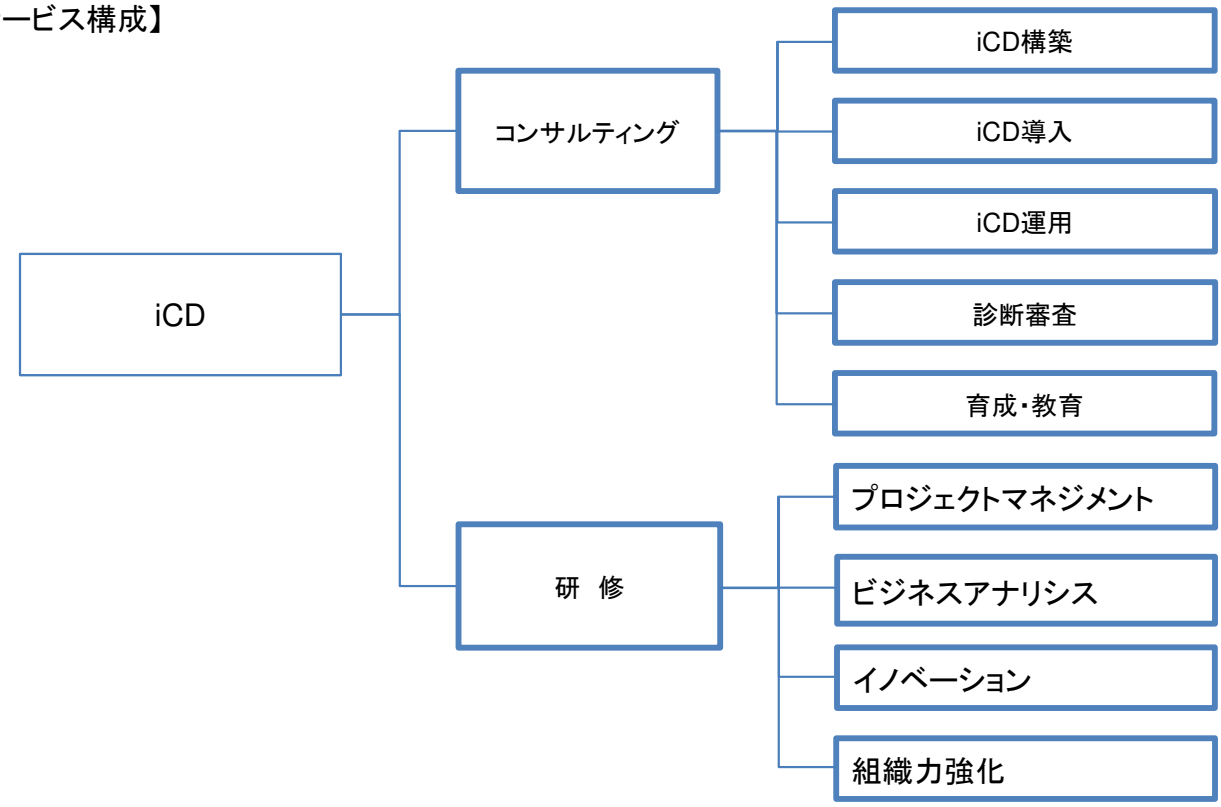
■効果項目：（経営）新規事業の創出

基幹事業とは異なる領域のソリューションを開発し安定したビジネスとすべく，一昨年にコンサルティング事業部を創設し4年が経過し、確実に売上が計上できるようになってきた。



以来，下図の通りiCD（iコンピテンシディクショナリ）を基軸としたコンサルティング，研修サービスを企画し推進してきた。2021年度も継続案件を複数受注するに至り，顧客拡大の傾向にある。

【サービス構成】



6. iCD取組みの効果（5）

【事業部の体制の特徴】
　iCDコンサルティングに関しては，当社代表が多年にわたり普及活動に努め，広く認知されてきた。代表を中心に据え，社内への導入の経験や他社支援を経験しているコンサルタントを配置し，少人数ではあるが盤石の体制をとることができている。
また，パートナーを含め，同業他社との良い協業関係も結び，iCD協会からの案件等も含め同ビジネスを推進している。

【活動状況】継続案件を含む
・コンサルティング
　電力系ユーザ企業，ユーザ系システム会社，SIer等
・研修，セミナー講師
　独立行政法人高齢・求職者雇用支援機構，一般社団法人コンピュータソフトウェア協会，
一般社団法人組み込みシステム技術協会，一般社団法人沖縄県情報産業協会，
北海道情報システム産業協会，SIer，サービス業企業など。

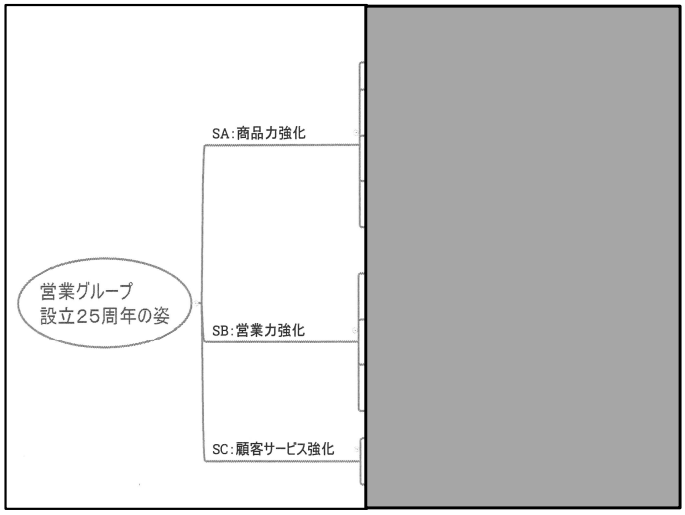
【今後の取り組み】
　コンサルティング事業部の業務と既存業務の有機的な協働関係を構築し，ビジネスの強化を図る。
現在の企業向け iCD関連サービスを拡張，カスタマイズし，専門学校等の教育機関にも展開していく。
これにより，学校－企業間で人材育成のベクトルを共有し，IT分野における若手育成に寄与することを目指す。

6. iCD取組みの効果（6）

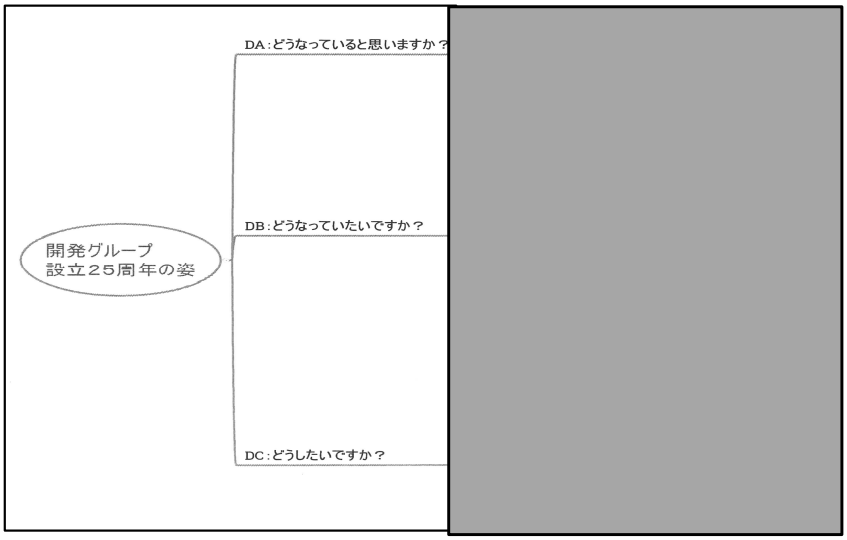
■効果項目：（組織）グループ戦略の策定

　これまで、マネージャミーティングにおいてトップダウンで決定していた戦略を、メンバ参加型のセッションを実施して立案するスタイルに変更した。まず各グループで達成すべき目標をリーダが決定した後、それを実現するために何を為すべきかいう戦略をグループ全体で討議するという進め方とした。
　セッションでは、まず社長から当社のビジョンの再確認、当期戦略の発表を行い、次に各リーダからグループごとに達成すべき目標を開示した。

・中期目標要件定義
〔営業グループ〕



〔開発グループ〕



　それを受け、目標を実現するために当期は何を為すべきかを、各メンバが自らのミッションを考えながら討議し、グループ戦略を決定した。グループ戦略の策定に参加した上で、個々の目標を決定したため、個人目標とグループ目標のベクトルが合致し、経営戦略とも整合し、会社の成長につなげようという意識を醸成することができた。

6. iCD取組みの効果（7）

■効果項目：（組織・社員）業務を効率化するためフロー・作業方法を改善

業務フローは年度ごとに見直し、暗黙知、属人化されている業務ルールなどの見える化に努め、業務改善を進めている。

現場の声を踏まえてiCDタスクを更に精査し、診断が業務実態に即したものとなるよう、本年度も改善を行った。その結果、小分類数を3分類、評価項目数を14項目増やした。

現場からの声を吸い上げてiCDタスクを更に精査し，タスク診断が業務実態に即したものとなるよう，今期も継続的に改善に務めたが，現場からの要望もなく特に変更はなかった。

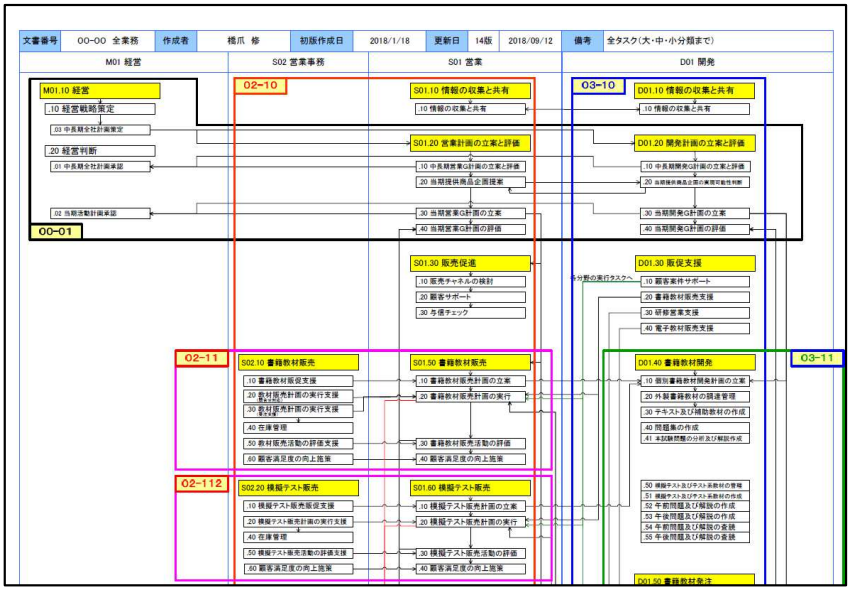
・タスクの構成

	経営	総務・経理	営業・営業事務	開発	計
大分類	1	1	2	1	5
中分類	1	4	15	11	31
小分類	2	18	50	53	123
評価項目	17	56	176	334	583

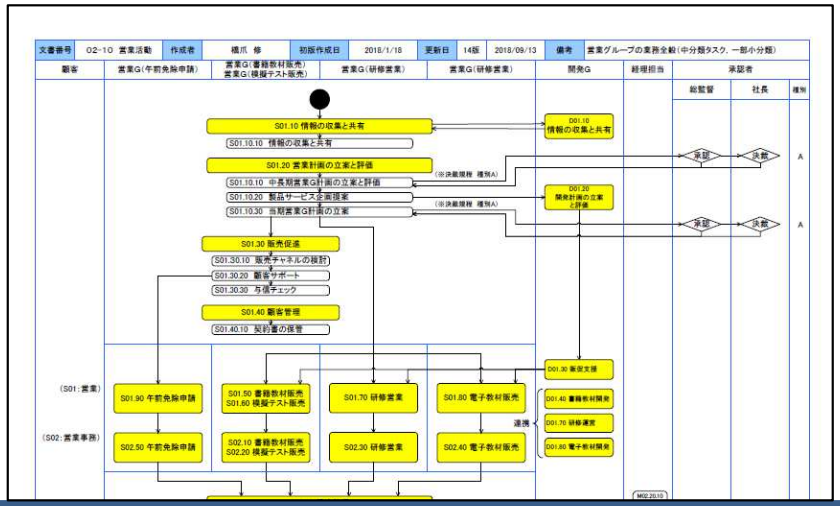
【昨年の整備内容】

① 当社の業務の流れを業務フローとして整理

・業務フロー全体構成（部分）



・営業活動の業務フロー（部分）



6. iCD取組みの効果（8）

② 業務フローを基準にして“タスク”体系を検討し、再定義
③ 業務フローを基準にして“役割”を検討し、再定義
④ 当社の実業務にフィットした診断項目に再定義
期は「2019年度タスク一覧」への改定は行なわずに運用した。

診断ツール：「■①　ITSタスク診断シート2020」改訂版
入力した評価項目から，小分類，中分類単位での成長が分かるように診断値（期首，期末，成長）を追加した。

【22期／2019年10月～2021年9月】

第22期　ITSタスク診断シート2019
全評価項目数「583」
経営･総務職 評価項目数「073」
営業職 評価項目数「176」
開発職 評価項目数「334」
所属 | 1 | 氏名
☜所属を選択してください
☜氏名を入力してください
凡例　主担当：◎、副担当○

SEQ.	大分類		中分類		小分類		項番	ITS評価項目コード	評価項目	役割/承認	期首	期末	成長	総務・経理 CS	AA	CC	IC	営業 ES	SS	開発 EP	IR	TW	ELD	ELO
M001	M01	経営	00		00		00	M01.00.00.00																
M002	M01	経営	10	経営	10	経営戦略策定	01	M01.10.10.01	自社の経営理念・ビジョン・方針を決定する，又は修正する。					◎										
M003	M01	経営	10		10		02	M01.10.10.02	自社の経営目標・経営戦略を決定する，又は修正する。					◎										
M004	M01	経営	10		10		03	M01.10.10.03	中長期全社計画（3年，5年後の目標，ビジョン，売上，利益，社員数等）を策定する。					◎										
M005	M01	経営	10		10		04	M01.10.10.04	当期全社予算計画を立案し，承認を得る。					◎										
M006	M01	経営	10		10		05	M01.10.10.05	中長期経営方針を踏まえた資金計画策定にあたり，キャッシュフローの健全性における分析から，設備投資や事業展開等の是非について見極める。					◎										
M007	M01	経営	10		10		06	M01.10.10.06	各グループが作成した予算数値の妥当性を前期実績やグループの活動計画に照らし合わせて検証し，グループに追加説明を求め，必要に応じて修正を指示する。					◎										
M008	M01	経営	10		10		07	M01.10.10.07	各グループが作成した予算数値を全社の目標数値と比較分析した資料を作成し，経営層に提供する。					◎										
M009	M01	経営	10		10		08	M01.10.10.08	全社事業計画および全社予算数値等から，キャッシュフローの予想シミュレーションの策定や見直しを行う。					◎										
M010	M01	経営	10		10		09	M01.10.10.09	当期全社資金計画を策定する。					◎										
M011	M01	経営	10		10		10	M01.10.10.10	売上，原価，販売管理費等の計画に基づき，当期売上利益計画を立案する。					◎										
M012	M01	経営	10		20	経営判断	01	M01.10.20.01	各グループの中長期Ｇ計画を検証し，承認する。	○				◎										
M013	M01	経営	10		20		02	M01.10.20.02	各グループの当期Ｇ計画を検証し，承認する。	○				◎										
M014	M01	経営	10		20		03	M01.10.20.03	当期全社予算計画を検証し，決裁する。	◎				◎										
M015	M01	経営	10		20		04	M01.10.20.04	当期全社売上利益計画を検証し，決裁する。	◎				◎										
M016	M01	経営	10		20		05	M01.10.20.05	内定者向け事前研修計画を検証し，決済する。	◎				◎										
M017	M01	経営	10		20		06	M01.10.20.06	口座預金からの引出し額を確認し，承認する。	◎				◎										
M018	M01	経営	10		20		07	M01.10.20.07	情報セキュリティ計画を検証し，承認する。	◎				◎										

【23期／2021年10月～2022年9月】

第２３期　ITS☆タスク診断シート2020
全評価項目数「583」
経営･総務職 評価項目数「073」
営業職 評価項目数「176」
開発職 評価項目数「334」
所属 | 営業グループ
10 | 氏名
☜所属を選択してください
☜氏名を入力してください
凡例　主担当：◎、副担当○

SEQ.	大分類		中分類		期首	期末	成長	小分類		項目数	期首	期末	成長	項番	ITS評価項目コード	評価項目	役割/承認	期首	期末	成長	総務・経理 CS	AA	CC	IC	営業 ES	SS	開発 EP	IR	TW	ELD	ELO
M001	M01	経営	00					00						00	M01.00.00.00																
M002	M01	経営	10	経営	1.00	1.00		10	経営戦略策定	10	1.00	1.00		01	M01.10.10.01	自社の経営理念・ビジョン・方針を決定する，又は修正する。		Lvl	Lvl		◎										
M003	M01	経営	10					10						02	M01.10.10.02	自社の経営目標・経営戦略を決定する，又は修正する。		Lvl	Lvl		◎										
M004	M01	経営	10					10						03	M01.10.10.03	中長期全社計画（3年，5年後の目標，ビジョン，売上，利益，社員数等）を策定する。		Lvl	Lvl		◎										
M005	M01	経営	10					10						04	M01.10.10.04	当期全社予算計画を立案し，承認を得る。		Lvl	Lvl		◎										
M006	M01	経営	10					10						05	M01.10.10.05	中長期経営方針を踏まえた資金計画策定にあたり，キャッシュフローの健全性における分析から，設備投資や事業展開等の是非について見極める。		Lvl	Lvl		◎										
M007	M01	経営	10					10						06	M01.10.10.06	各グループが作成した予算数値の妥当性を前期実績やグループの活動計画に照らし合わせて検証し，グループに追加説明を求め，必要に応じて修正を指示する。		Lvl	Lvl		◎										
M008	M01	経営	10					10						07	M01.10.10.07	各グループが作成した予算数値を全社の目標数値と比較分析した資料を作成し，経営層に提供する。		Lvl	Lvl		◎										
M009	M01	経営	10					10						08	M01.10.10.08	全社事業計画および全社予算数値等から，キャッシュフローの予想シミュレーションの策定や見直しを行う。		Lvl	Lvl		◎										
M010	M01	経営	10					10						09	M01.10.10.09	当期全社資金計画を策定する。		Lvl	Lvl		◎										
M011	M01	経営	10					10						10	M01.10.10.10	売上，原価，販売管理費等の計画に基づき，当期売上利益計画を立案する。		Lvl	Lvl		◎										
M012	M01	経営	10					20	経営判断	7	1.00	1.00		01	M01.10.20.01	各グループの中長期Ｇ計画を検証し，承認する。	○	Lvl	Lvl		◎										
M013	M01	経営	10					20						02	M01.10.20.02	各グループの当期Ｇ計画を検証し，承認する。	○	Lvl	Lvl		◎										
M014	M01	経営	10					20						03	M01.10.20.03	当期全社予算計画を検証し，決裁する。	◎	Lvl	Lvl		◎										
M015	M01	経営	10					20						04	M01.10.20.04	当期全社売上利益計画を検証し，決裁する。	◎	Lvl	Lvl		◎										
M016	M01	経営	10					20						05	M01.10.20.05	内定者向け事前研修計画を検証し，決済する。	◎	Lvl	Lvl		◎										
M017	M01	経営	10					20						06	M01.10.20.06	口座預金からの引出し額を確認し，承認する。	◎	Lvl	Lvl		◎										
M018	M01	経営	10					20						07	M01.10.20.07	情報セキュリティ計画を検証し，承認する。	◎	Lvl	Lvl		◎										

診断レベル：「■②　評価項目診断_レベルとクラス設定基準」
・クラス設定基準

クラス	内容	称号
6	常体化した問題の解決策を、計画（人員・期間・コスト）化し、**実施**できる。	マスター
5	常体化した問題を発見し、原因の特定と解決策を**提案**できる。	ゴールド
4	直面した業務の課題解決策を策定し、関係各所の協力を得て解決できる。	シルバー
3	なすべき業務に優先順位をつけ、関係各所と調整・計画して遂行できる。	ブロンズ
2	言われたことを遅滞なく遂行できる。	ブルー
1	業務を行う際にやり方の説明を受け、行った結果の第3者の確認が常に必要である。	ホワイト

・レベル設定基準

階級	略称	レベル設定基準
レベル4	L4	他者を指導できる、又は指導した経験がある。
レベル3	L3	独力で実施できる、又は独力で実施した経験があり、今でもできる。
レベル2	L2	指導されれば実施できる、又は指導されて実施した経験がある。
レベル1	L1	知識はあるが経験はない。
レベル0	L0	知識も経験もない。

6. iCD取組みの効果(9)

診断分析:「■③　診断結果(役割単位)」

【前期】

所属	氏名	受付日	診断日	診断者
教育事業部				橋爪　修

あなたに求められている役割別レベル		役割名称	コーポレートストラテジスト	経理・総務	コンプライアンス・コーディネーター	インフラ・コーディネーター	エデュケーションセールス	セールスサポート	エデュケーションプランナー	インストラクタ	テクニカルライタ	eラーニングデザイナ・デベロッパ	eラーニング運用
		略称	CS	AA	CC	IC	ES	SS	EP	IR	TW	ELD	ELO
クラス	upper	該当役割	★		★	★	★		★	★	★	★	
6	100.0%	マスター											
5	87.5%	ゴールド	★		★		★		★	★	★	★	
4	70.0%	シルバー											
3	52.5%	ブロンズ		★		★		★					★
2	35.0%	ブルー											
1	17.5%	ホワイト											

期首診断		略称	CS	AA	CC	IC	ES	SS	EP	IR	TW	ELD	ELO
クラス	upper	該当役割	未達		未達	未達	未達		到達	到達	到達	到達	
6	100.0%	マスター							☆	☆	☆	☆	☆
5	87.5%	ゴールド											
4	70.0%	シルバー					☆						
3	52.5%	ブロンズ											
2	35.0%	ブルー			☆	☆		☆					
1	17.5%	ホワイト	☆	☆									

期末診断		略称	CS	AA	CC	IC	ES	SS	EP	IR	TW	ELD	ELO
クラス	upper	該当役割	未達		未達	到達	到達		到達	到達	到達	到達	
6	100.0%	マスター							☆	☆	☆	☆	☆
5	87.5%	ゴールド					☆						
4	70.0%	シルバー			☆	☆							
3	52.5%	ブロンズ	☆	☆				☆					
2	35.0%	ブルー											
1	17.5%	ホワイト											

成長差異	27.9%	39.7%	47.5%	33.3%	17.8%	23.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	-1.7%

※"成長差異"とは，期末診断と期首診断の到達率の差（どれだけ成長したか）を表しています。

【今期】

所属	氏名	受付日	診断日	診断者
開発グループ				橋爪　修

あなたの到達目標		役割名称	コーポレートストラテジスト	経理・総務	コンプライアンス・コーディネーター	インフラ・コーディネーター	エデュケーションセールス	セールスサポート	エデュケーションプランナー	インストラクタ	テクニカルライタ	eラーニングデザイナ・デベロッパ	eラーニング運用
		略称	CS	AA	CC	IC	ES	SS	EP	IR	TW	ELD	ELO
クラス	upper	該当役割	★		★	★			★	★	★	★	
6	100.0%	マスター											
5	87.5%	ゴールド			★	★			★	★	★	★	
4	70.0%	シルバー											
3	52.5%	ブロンズ	★	★			★	★					★
2	35.0%	ブルー											
1	17.5%	ホワイト											

モデルクラス（目標）	52.0%	52.0%	70.0%	87.0%	52.0%	52.0%	87.0%	87.0%	87.0%	87.0%	52.0%
モデルクラス（目標）	ブロンズ	ブロンズ	シルバー	ゴールド	ブロンズ	ブロンズ	ゴールド	ゴールド	ゴールド	ゴールド	ブロンズ

期首診断		略称	CS	AA	CC	IC	ES	SS	EP	IR	TW	ELD	ELO
クラス	upper	該当役割	★		★	★			★	★	★	★	
6	100.0%	マスター									☆		
5	87.5%	ゴールド				☆			☆	☆		☆	☆
4	70.0%	シルバー											
3	52.5%	ブロンズ			☆		☆	☆					
2	35.0%	ブルー	☆	☆									
1	17.5%	ホワイト											

レベル到達率	29.4%	30.9%	47.5%	72.9%	47.0%	50.4%	83.5%	85.9%	93.7%	76.7%	80.0%

※"レベル到達率"とは，各役割に該当する全タスクが最高レベル（オール4）の値に対する割合です。

(未入力)

期末診断		略称	CS	AA	CC	IC	ES	SS	EP	IR	TW	ELD	ELO
クラス	upper	該当役割	★		★	★			★	★	★	★	
6	100.0%	マスター									☆		
5	87.5%	ゴールド				☆			☆	☆		☆	☆
4	70.0%	シルバー											
3	52.5%	ブロンズ			☆		☆	☆					
2	35.0%	ブルー	☆	☆									
1	17.5%	ホワイト											

レベル到達率	29.4%	30.9%	47.5%	72.9%	47.0%	50.4%	83.5%	85.9%	93.7%	76.7%	80.0%
診断クラス（現状）	ブルー	ブルー	ブロンズ	ゴールド	ブロンズ	ブロンズ	ゴールド	ゴールド	マスター	ゴールド	ゴールド
成長差異	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

※"成長差異"とは，期末診断と期首診断の到達率の差（どれだけ成長したか）を表しています。

※期首診断，期末診断の到達目標クラスに色付けをし，クラス到達率，診断クラス表示行を追加した。

6. iCD取組みの効果(10)

診断分析:「■④　診断結果(分類単位)」

所属	氏名	受付日	診断日	診断者
開発グループ				橋爪　修

※“診断”列の数値は，分類（中，小）ごとの平均値です（MAXは，4.00)。

SEQ.	大分類			中分類	期首	期末	成長		小分類	期首	期末	成長
M001	M01	経営	00					00				
M002	M01	経営	10	経営	0.47	1.59	+1.12	10	経営戦略策定	0.30	1.40	+1.10
M012	M01	経営	10					20	経営判断	0.71	1.86	+1.14
M019	M02	総務	00					00				
M020	M02	総務	10	総務	0.64	1.64	+1.00	10	人事管理(採用)	0.67	1.67	+1.00
M029	M02	総務	10					20	庶務	0.50	1.50	+1.00
M031	M02	総務	20	経理	0.00	1.87	+1.87	10	日次経理業務	0.00	2.00	+2.00
M039	M02	総務	20					20	月次決算業務	0.00	1.73	+1.73
M050	M02	総務	20					30	年次決算業務	0.00	2.00	2.00
M054	M02	総務	30	コンプライアンス管理	0.82	2.64	+1.82	10	法令及び規範の管理体制確立	1.00	3.00	+2.00
M055	M02	総務	30					20	遵守すべき法令及び規範の識別	1.00	3.00	+2.00
M056	M02	総務	30					30	情報倫理規定の策定	1.00	3.00	+2.00
M057	M02	総務	30					40	個人情報の保護	1.00	2.67	+1.67
M060	M02	総務	30					50	知的財産権の保護	0.00	2.00	+2.00
M062	M02	総務	30					60	教育と周知徹底	1.00	3.00	+2.00
M064	M02	総務	40	インフラ・設備管理	0.92	2.25	+1.33	10	ハードウェア	1.00	2.00	+1.00
M066	M02	総務	40					20	ソフトウェア	1.00	2.00	+1.00
M068	M02	総務	40					30	ネットワーク	1.00	2.00	+1.00
M070	M02	総務	40					40	セキュリティ	1.00	3.00	+2.00
M073	M02	総務	40					50	業務データ	1.00	2.00	+1.00
M074	M02	総務	40					60	事務機器	1.00	2.00	+1.00
M075	M02	総務	40					70	オフィス環境	0.00	2.00	+2.00

また，診断結果は診断分析で図示しているように，役割単位・小中分類単位ごとに結果をまとめている。結果は，本人と上長に開示し，目標設定の基礎とした。

6. iCD取組みの効果（11）

■効果項目：（社員）業務範囲の明確化と個人目標の設定

昨年の改善をさらに一歩進め，職務記述書を作成した。
これにより，職務内容が一覧でき更に明確となり，作業手順の改善につながると共にタスク内容の理解を深めることができた。「（経営）基幹事業の売上拡大」の項目でも前述したが，今期はcovit-19の影響を受け，勤務形態，ビジネス内容共に大きな変化への対応が必要となった。想定していたことではないが，職務記述書が存在していたことで，就業スタイルの変更が余儀なくされた際にも，個人個人が「何のために，どのタスクを実行するという役割を担当しているのか」ということを理解・把握した上で，一つ一つのタスクを遂行することが可能となった。

【職務記述書】

職務記述書

所属	教育事業部	営業グループ	役職	課長／GL	氏名		年齢	

【役割】

区分	役割名		レベル 想定	レベル 現状	業務概要
管理	CS	コーポレートストラテジスト	3	2	会社戦略、目的、目標設定を行い、それに即したビジネスモデルや企業活動を推進させる。他方企業活動に必要な人材成長のスキームを設計・評価する。
管理	CC	コンプライアンス・コーディネーター	3	2	順守すべき関連法規及び規範を明確にし、組織体内外にコンプライアンスポリシを示す。コンプライアンス全般の教育体系及び教育体制を定め、周知徹底する。
管理	IC	インフラ・コーディネーター	3	2	自社のITインフラ（HW、SW,、NWなど）、その他のインフラがセキュアな環境で問題なく利用できるように設計、運用、サポートを行う。
営業	ES	エデュケーションセールス	5	3	書籍、研修、eラーニング全般に渡りセールス活動を行う。また、サービスに関する顧客の要望・意見を社内にフィードバックし、当社サービス品質の向上に寄与する。
営業	SS	セールスサポート	5	3	顧客窓口及び営業事務、在庫管理を担当し、セールス活動が円滑に行われることを支援する。

【主要タスク】 高●，中◎，低○

役割	中分類タスク	小分類タスク	優先度
CS	経営	経営戦略策定	◎
		経営判断	◎
ES	情報の収集と共有	情報の収集と共有	●
	営業計画の立案と評価	中長期営業G計画の立案と評価	●
		製品サービス企画提案	●
		当期営業G計画の立案	●
		当期営業G計画の評価	●
	販売促進	販売チャネルの検討	●
		顧客サポート	◎
		与信チェック	●
	顧客管理	契約書の保管	●
	書籍教材販売	書籍教材販売計画の立案	●
		書籍教材販売計画の実行	◎
		書籍教材販売活動の評価	●
		顧客満足度の向上施策	◎
	模擬テスト販売	模擬テスト販売計画の立案	●
		模擬テスト販売計画の実行	◎
		模擬テスト販売活動の評価	●
		顧客満足度の向上施策	◎
	研修営業	研修営業計画の立案	●
		研修営業計画の実行(受注獲得)	◎
		研修営業計画の実行(納品遂行)	◎
		研修営業活動の評価	●
		顧客満足度の向上施策	◎
	電子教材販売	電子教材販売計画の立案	●
		電子教材販売計画の実行	◎
		電子教材販売活動の評価	●
		顧客満足度の向上施策	◎
	午前免除申請	修了試験の計画立案と実施	◎

高●，中◎，低○

役割	中分類タスク	小分類タスク	優先度
ES	午前免除申請	IPA申請	○
		顧客サポート	○
	受注処理	受注案件の集計と掌握	○
	研修運営	個別研修講座運営計画の立案	○
		外製講座の調達管理	○
SS	書籍教材販	書籍教材販促支援	○
		書籍教材販売計画の実行支援（問合せ対応）	○
		書籍教材販売計画の実行支援（受注支援）	○
		在庫管理	○
		書籍教材販売活動の評価支援	○
		顧客満足度の向上施策	○
	模擬テスト販売	模擬テスト販促支援	○
		模擬テスト販売計画の実行支援（問合せ対応）	○
		模擬テスト販売計画の実行支援（受注支援）	○
		在庫管理	○
		模擬テスト販売活動の評価支援	○
		顧客満足度の向上施策	○
	研修営業	研修営業販促支援	○
		研修営業計画の実行支援	○
		研修営業活動の評価支援	○
		顧客満足度の向上施策	○
	電子教材販売	電子教材販売販促支援	○
		電子教材販売計画の実行支援	○
		電子教材販売活動の評価支援	○
		顧客満足度の向上施策	○
	午前免除申請	修了試験の計画立案と実施	◎
	午前免除申請	IPA申請	○
		顧客サポート	○
	受注処理	受注案件の集計と掌握	○

【マネジメント目標】

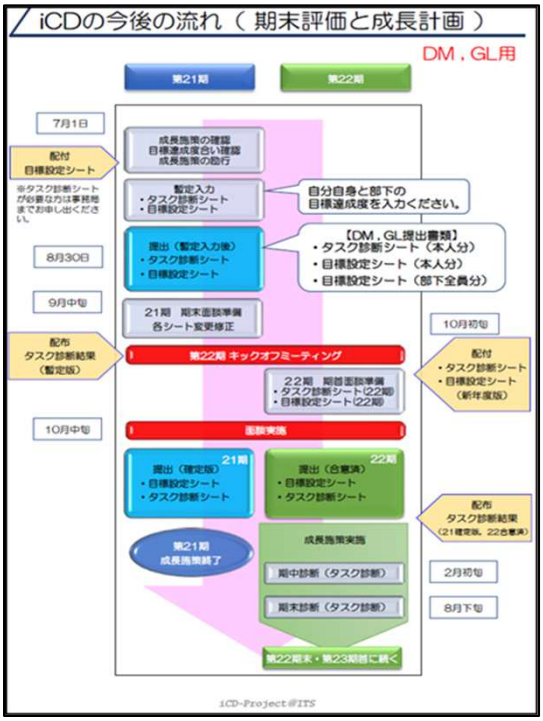
課長 GL	・経営目標を理解し，上位職が立てた事業戦略を実現するために担当業務の具体的なグループ目標を立案し、部下に理解させる。 ・部下の勤務状況及び出退勤等を掌握し，グループとして最大限のパフォーマンス引き出し業務目標を達成する。 ・経営目標を達成するための施策を上位職に具申する。

6. iCD取組みの効果(12)

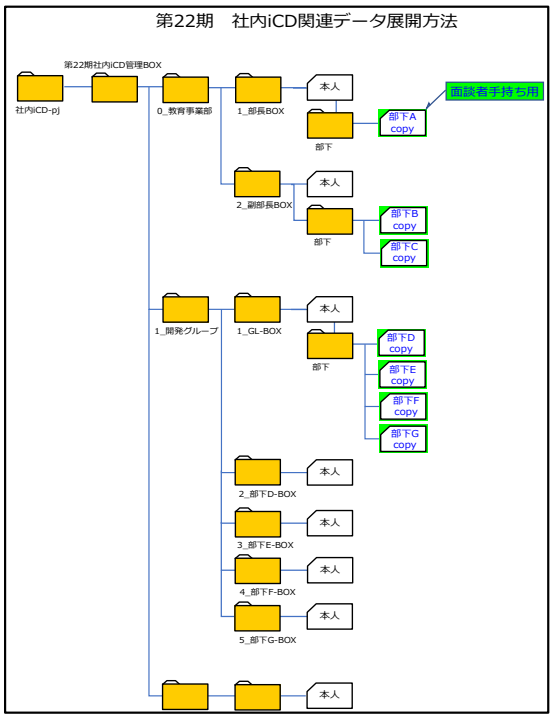
■効果項目:(社員)iCD施策の効率的運用体制の構築

当社では，診断対象者数も多くないので，Excelベースでタスク診断を運用している。以前までは，個人情報保護を考慮して各ファイル(目標設定シート，タスク診断シート)にパスワードを設定し，メール添付で受け渡しを行っていた。この方式は，部下のシートの取りまとめを行うリーダ層から，取りまとめ作業が煩雑になり負荷が高いと改善を要望する声が上がっていた。
そこで，シート類は全てサーバ上に格納し，本人評価及び上長評価もサーバ上で直接更新する方法とした。受け渡しの手間は一切なくなり，事務局側でも随時参照でき診断もできるので，今後はきめ細やかな成長支援が可能な環境となった。この運用が定着し，自己診断時の負荷を減らし運用効率を上げている。

【従来の受け渡し方法】



【今期からの受け渡し方法】



個人ごとの目標設定シートについては単期(年度)で管理していたが、経年評価をする際に前年度と今年度の目標を比較するときに、見直しに手間がかかるとの意見がマネージャー層からあったため、本年はファイル構成を「年度別・個人別」から「個人別・年度別」へと変更し運用負荷を軽減した。

以上