

1. 活用推進者

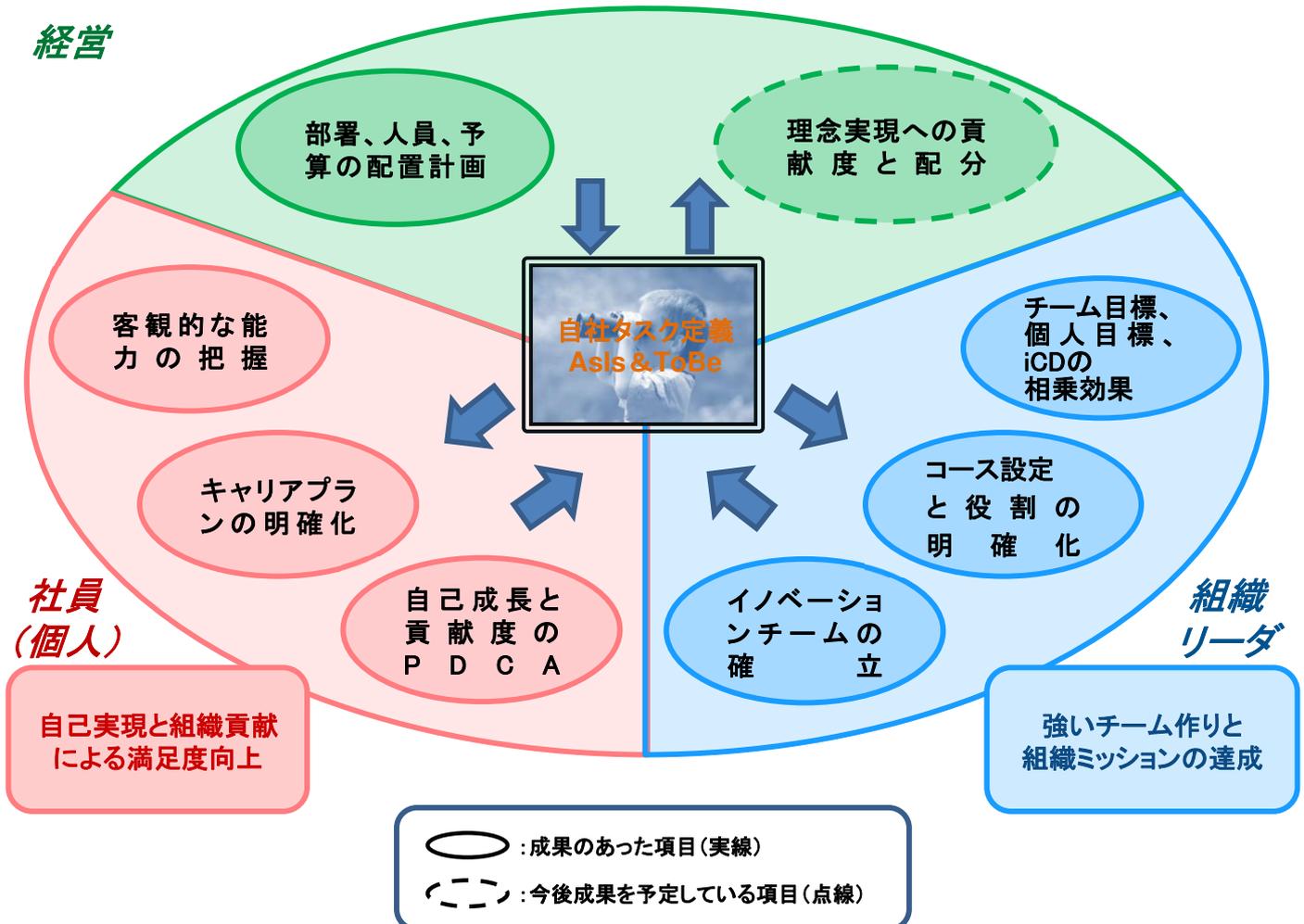
部署：
役職：代表取締役社長
氏名：金山 英範

2. 会社概要

- 社名：株式会社アドヴァンスト・ソフト・エンジニアリング
- 所在地：北海道札幌市厚別区下野幌テクノパーク1丁目2-16
- 設立：1986年8月
- 代表者：代表取締役社長 金山 英範
- 資本金：6500万円
- 社員数：114名（2023年4月1日現在）：

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
部署、人員、予算の配置計画	部署、等級、選択コース毎に、iCD診断ヒートマップを作製。現状の把握とともに、弱点でもある中堅層自立のための10年後を見据えた未来ビジョン作成を目的とした教育を実施。3年計画で次世代管理職、幹部候補を育成している。
コース設定と役割の明確化	元々存在した3つの選択コースの役割およびミッションをiCD活用に合わせ再定義。現在は各コースの活動を強化すべく、チームミーティングと具体的活動に入った。成果の一つとしてクラウド技術資格取得件数の大幅向上につながった。
チーム目標・個人目標、iCDの相乗効果	iCDを活用しPJ毎に経験可能なタスクと、経験困難なタスクに分類し、経験可能なタスクを集めPJ目標として作成した。さらにPJ目標を元に個人のPJ目標を決め、別途自己啓発目標とともにiCDタスクを利用して評価申告書に記載し、報告に利用している。
イノベーションチームの確立	独自サービス提供をスタート。必要となる未経験タスクはiCDを参考に実施、安定した運用には貴重な情報として利用している。また新サービス企画に関しても、従来とは異なる複数の視点を取り入れることが出来ている。
客観的能力の把握	iCD診断と面談を繰り返し、徐々にタスク診断時のレベル調整が出来ている。顧客満足度の定期報告や、全体のヒートマップを利用すること、小さな実体験を積みせることによって、抵抗なくレベル上下の更新ができています。
キャリアプランの明確化	会社からの期待、等級別、コース別にどの部分を強化していくのかを明示し、強みの強化、不足分を補うジョブローテーション、自己啓発を計画に入れている。さらには中堅社員自立を促すためジョブ型評価制度を検討し、今後キャリアプランと連動する。
自己成長と貢献度のPDCA	チーム目標とその取り組みをPDCAとして実施。月間報告書での定期チェックを実施する。年2回の賞与評価時にプロジェクト内の個人目標と、自己啓発目標達成度の双方を評価する。現在は報告にiCDのタスクを利用しており、指標として定着した。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
理念実現への貢献度と配分	経営理念に基づいて決められたこれまでの評価方法を精査し、評価に反映しにくい未来思考の活動や、スペシャリストへの評価を加えていく。自己成長と、会社成績を含む活動成果への貢献度をどのように社員還元するかを決める。

5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

等級別、コース別、部署別のヒートマップを公開、会社が短期、中長期に計画する要員比率、レベル感を共有し、それをターゲットとした施策検討に役立っている。



現場リーダー

キャリアプランを考える良いきっかけとなった。また、担当プロジェクトの特徴を事前に把握し、部下と課題共有できる。経験の積めないタスクも明らかになった。

自分の経験した仕事に限られた範囲であったことを理解できた。
目標設定や記録をすることで、自分の成長を実感できる。



明確な目標を立てるきっかけや、業務で得られない勉強をするきっかけとなった。
成果の確認方法には迷う場面がある。



期待されていることはよく理解できるようになったが、常に成長を求められるプレッシャーを感じることも・・・。



社員

6. iCD取組みの効果 (1)

1. 部署・人員・予算の配置計画

1-1. 技術者の各ポジションの役割を再定義

1-2. 等級、部署、拠点、コース別のヒートマップ分析と対策

- ・拠点および部署の特徴を強化し、人員、予算計画立案
- ・中堅の自立と次世代経営層育成を目的としたプロジェクトを開始

1-3. 成果

- ①PJ全体の育成目標を明確にし、1on1によるコミュニケーションが密に。
- ②10年、20年後の会社を牽引するメンバー育成のため、研修を通して人材選抜。
「未来プロジェクト」を実施、10年後ビジョン作成。

2. コース設定と役割の明確化

2-1. 技術者選択コースの再定義

- ◇マネジメントコース
- ◇エキスパートコース
- ◇アーキテクトコース

2-2. 各コースの役割をiCDタスに再設定、現状との比較分析実施

- ・各コースの差が明確に表れていない→役割を意識した行動ができていない
- ・経験タスクを増やす、又はレベルを上げる機会をつくる仕組みが必要

2-3. 対策と成果

- ・Mコース対策:業務ローテーション、未来の会社作りに向けた実践研修
- ・Eコース対策:新人教育計画の策定、クラウド技術の社内教育施策を実施
- ・Aコース対策:研究開発テーマに沿ったアプリ開発、展示会への出展

↓ 成果

- ・Mコース:「未来プロジェクト」実施、E,Aコース活動のマネジメント実施
- ・Eコース:クラウド資格前年比 倍の合格者、DX勉強会実施中
- ・Aコース:見守りサービスの開発、ビジネスEXP出展、サービス開始

6. iCD取組みの効果 (2)

3. チーム目標、個人目標、iCDの相乗効果

3-1. これまでの活動

会社全体で目指すタスクとレベルを役割毎、等級毎に分かりやすく表現する

- ・各チーム(プロジェクト)において、当該プロジェクト活動にて伸ばせるタスクを明示する
- ・各個人のiCD現況と強化すべきポイントをすり合わせ、上司とともに目標を設定する
- ・その目標到達のための具体的活動を個人評価表に記載する
- ・自己啓発目標は、チーム目標に必須なもの、又は他PJに応用できるものを設定する

3-2. 改善と効果

- ①賞与評価表の改定、パイロット運用を経て、全社員が新賞与評価表による運用とした
- ②本運用を2回実施、課題はプロジェクト目標が適切でない場合の対処
- ③タスク番号を利用した評価面談により具体的な会話ができるようになった
- ④目標振り返りを月報にて振り返り、半年に一度の確認にならないよう指導した

4. イノベーションチームの確立

4-1. 背景

拠点カラーを明確にするため、サービス開発に向けた取り組みを実施する。

- ①自社サービスの市場投入による本社活性化→全社的な意識高揚
- ②CDタスク遂行力の向上＝所属コース(M, E, A)特徴の強化
- ③自社ブランド化、新卒採用成果、新卒教育への利用

4-2. 活動

- ・チーム結束力を高めるために、開発合宿を実施(2022年8月)
- ・サービス戦略・マネジメントのiCDタスクを参考にした活動を実施
- ・知財保護作業の実践

4-3. 成果

- ・期限内に仕上げるスピード感と専門性
- ・周囲の専門家との連携、チームサポートの重要性把握
- ・サービス開始、運用ノウハウの蓄積

6. iCD取組みの効果 (3)

5. 客観的能力の把握

5-1. 基本コンセプト

- ・成長が実感できる仕組み、お客様への貢献能力を表わす仕組みの構築

5-2. 3年間にわたる診断と調整

- ・評価表に書かれたPJ目標、自己啓発目標と他の記載の整合性をチェック
- ・やりたいことの実体験 → 自社サービス開発、サービス企画、教育実践への参加
- ・プロジェクト毎に顧客満足度を調査(営業部からの定期報告)、第三者視点を共有

5-3. 成果

- ①新システムへの移行(アタリズム)
- ②未経験分野の業務においてiCDを見て勉強し、挑戦する場面が増えた
- ③iCDタスク診断および評価面談の連携により、管理職への部下育成アドバイスがより具体的にできるようになった

6. キャリアプランの明確化

6-1. キャリアプランの課題

- ・現状の延長線で考える技術者が多い
- ・未経験分野に挑戦する機会が少なく、管理職側もそのお膳立てができていない
- ・自己啓発、PJ目標の立案が個人任せ、成長の仕組みとしては弱い

6-2. 対策

- ・中堅社員研修～上流設計・顧客交渉編 2018年
- ・中堅社員研修～キャリアポテンシャル研修 2019年、2020年
- ・キャリアプラン研修 ～ キャリアプランの作成を通して選抜実施 2021年
- ・経験不足を解消するためのジョブローテーション制度を新設 2021年

6-3. 成果

- ①「未来プロジェクト」実施、10年後ビジョンを作成し、全体会議にて発表
- ②実現可能性の低い提案ではあったが、明らかに周囲の反応は大きかった
- ③次年度未来プロジェクトを計画発表 → 離脱者なし、追加参加希望2名
- ④経営目線を強化する研修として、2023年2月より2年目の活動を実施
- ⑤参加者の視点の変化は顕著であり、これまでにない刺激を与えることに成功した

6. iCD取組みの効果 (3)

7. 自己成長と貢献度のPDCA

7-1. 自己成長の必要性

シンプルかつ直感的に理解できる仕組みが必要であり、基本的材料は

- ①顧客満足度
- ②従業員満足度
- ③会社成長と社員への利益還元

と考えている。

自己成長の理解には、目標とその成果だけでなく、どのようなプロセスで実施されてきたのか上司、部下との相互理解が必要であり、その取り組みを共有した上での評価を行い、可能な限りの納得感を得るよう工夫している。これに毎月の報告書を利用している。

7-2. 報告書(PDCA欄)の利用方法改善経過

- ①PDCAの対象となる目標は自由、まずは書いてみる
- ②CとAの使い方に問題が多く、その点の指導を続ける
- ③iCDタスク番号を用いたPJ目標をPDCA欄にて管理するようアドバイスを始める
- ④現在では資格取得目標、PJ目標に関するPDCA割合が増えてきた(数値化済み)

7-3. 成果

PJ目標(iCD利用)を選択したメンバーにおいては、評価面談時の成果説明が明確、資格目標については合否判定なのでこれも明確。

今後はPJ目標を採用し、iCDとの連携を強化し成果にむずびつきたい。