

iCD活用ワークショップ実施報告書

2015年度第4期

1	iコンピテンシ・ディクショナリ活用ワークショップ実施の背景と目的	4
	iコンピテンシ・ディクショナリ活用ワークショップ実施の背景	4
	iCD活用ワークショップの目的と期待効果	4
2	iCD活用ワークショップの実施概要	5
	ワークショップのスケジュール	5
	ワークショップの概要	5
	参加企業	7
	実施体制	8
	ワークショップの実施内容(各回の議事録を掲載)	9
	第1回&第2回ワークショップ	9
	第3回ワークショップ	14
	第4回ワークショップ	16
	第5回ワークショップ	20
	第6回ワークショップ	24
3	iCD活用ワークショップの結果(企業別に掲載)	30
	創研情報株式会社	30
	1. 会社概要	30
	2. ワークショップへの参加動機	30
	3. 実施状況について	30
	4. 今後の課題と活動予定	35
	5. 今回のワークショップに対する経営者の評価	35
	6. ワークショップ全体を通じての所感	36
	7. 今後ワークショップに参加する企業に対してのアドバイス	36
	株式会社アルゴグラフィックス	37
	1. 会社概要	37

2. ワークショップへの参加動機	37
3. 実施状況について	37
4. 今後の課題と活動予定	43
5. 今回のワークショップに対する経営者の評価	43
6. ワークショップ全体を通じての所感	43
7. 今後ワークショップに参加する企業に対してのアドバイス	43
株式会社日本郵政インフォメーションテクノロジー	44
4 iCD活用ワークショップの評価と今後の取り組み	45
ワークショップの総合評価	45
今後の取り組み	45

1

iコンピテンシディクショナリ活用ワークショップ実施の背景と目的



iコンピテンシディクショナリ活用ワークショップ実施の背景

一般社団法人コンピュータソフトウェア協会（以下、CSAJ）はコンピュータソフトウェア製品に係わる企業、約490社が会員となっており、各種委員会・研究会活動も活発に行っている。iCD研究会は、約20ある委員会・研究会の一つである人材委員会に属し、2014年7月に独立行政法人情報処理推進機構（以下、IPA）が発表したiコンピテンシディクショナリ（以下、iCD）の活用と普及活動を行っている。今回のiCD活用ワークショップは、iCD研究会のiCD関連活動の一環として実施されている。

なお、このワークショップはIPAが共通キャリア・スキルフレームワーク（以下、CCSF）の追補版を発表した2012年から「CCSF活用ワークショップ」として2年、2014年からは「iCD活用ワークショップ」として2年、合計4回（4年連続）実施している。



iCD活用ワークショップの目的と期待効果

CSAJの会員企業は、ホストコンピュータからクライアントサーバ、WEBコンピューティング、クラウドコンピューティングとITシステムの中心が変わってきている現状を踏まえて、求められるIT人材像も変わってきているとの認識をもっている。また、従来からある個別企業からの受託開発より、今後は自社の製品やサービスを国内外に積極的に提供していくようなビジネスモデルを描く経営者も多い。

このような状況の中、新しいビジネスモデルの構築とそのモデルに合わせた人材育成の仕組みを構築することが急務となっており、その両方を実現できるツールとして、CCSFの追補版、さらにその追補版を拡張・整備したiCDに期待する声は多い。

このワークショップでは、各社が目指す固有のビジネスモデルを整理し、それを実現するために必要なタスク（仕事・業務）と役割（人材像）を定義することを目的としている。

2

iCD活用ワークショップの実施概要



ワークショップのスケジュール

ワークショップは第1回と第2回を合宿形式で実施し、その後2週間に1回程度のペースで、全6回（毎回3時間30分）実施した。

ただし、ワークショップ開始前に事前説明会を、ワークショップ終了後にテイクオフ・ミーティングを実施した。

- ①事前説明会 : 2015年6月23日(火) 15:00~17:00
- ②第1回、第2回ワークショップ(合宿) : 2015年7月3日(金) 14:00~4日(土) 12:00 まで
- ③第3回ワークショップ : 2015年7月16日(木) 14:00~17:30
- ④第4回ワークショップ : 2015年7月30日(木) 14:00~17:30
- ⑤第5回ワークショップ : 2015年8月20日(木) 14:00~17:30
- ⑥第6回ワークショップ : 2015年9月3日(木) 14:00~17:30
- ⑦テイクオフ・ミーティング : 2015年10月15日(木) 各社個別対応(各1時間)



ワークショップの概要

ワークショップ内では、各回、IPAの方から作業する内容の説明を受け、参加企業が各社で実際に作業を行う。ワークショップの時間内で完成しない場合は、決められた期日まで成果物を完成させて提出する宿題方式を採った。

日程	回数	テーマ	成果物提出日	発表日
6/23(火)	事前	ワークショップの進め方	—	—
7/3(金)	第1回	iCDの理解と自社要件定義	7/10(金)	7/16(木)
7/4(土)	第2回	自社タスク定義		
7/16(木)	第3回	役割の概要とレベル設定	7/24(金)	7/30(木)
7/30(木)	第4回	タスクの評価項目の構築	8/14(金)	8/20(木)
8/20(木)	第5回	タスク診断条件設定(テストアセスメント)	9/2(水)	9/3(木)
9/3(金)	第6回	自社人材育成基盤の確定	—	—
10/15(木)	テイクオフ	これからの運用	—	—

各回の実施内容（記事録）は「P.9」に掲載するが、概要は次のとおりである。

1

事前説明会

IPAの方からワークショップの進め方を説明いただき、参加企業に理解を求めた。また、このワークショップの目的である次の5点を確認した。

- それぞれの企業が、自社のあるべき姿を明確にする
- あるべき姿の実現に向け、必要な機能・仕事(タスク)を具体的に明らかにする
- 必要な機能・仕事(タスク)を担う人材として自社に必要な役割を設定する
- 必要な機能・仕事(タスク)の遂行のために必要な評価項目を構築する
- これらの定義に沿って現状を分析(テストアセスメント)し、結果をフィードバックして自社の人材育成基盤を完成させる

なお、ワークショップへの参加にあたっては、「最後までやり遂げること」が大切で、そのためには1社から複数名の参加をお願いした。また、企業の内部情報を発表する場面もあるため、機密保持に係わる誓約書も提出してもらった。

2 第1回「iCDの理解と自社要件定義」

参加企業の自己紹介の後、IPAの方からiCDについて説明をいただき、参加企業にその仕組みを理解してもらった。その後、IT人材育成の目標として、各企業の「あるべき姿」(ToBe)についての検討を開始した。「あるべき姿」は、ロジックツリー(目的-手段)を使用してモデル化をし、成果物『要求分析シート』に整理する。『要求分析シート』の作成には「マインドマップ」というフリーソフトを利用した。

成果物『要求分析シート』は、次回ワークショップの前までに完成させた。

3 第2回「自社タスク定義」

第1回ワークショップの成果物である『要求分析シート』をもとに、各企業から自社の要件定義について発表してもらった。

その後、iCDにおけるもっとも重要な要素である「タスク」モデルについて説明いただき、参加企業の理解を図った。続いて、各社の現在の組織(AsIs)をもとに、本来やるべきタスク(ToBe)も加味して、組織とタスクのクロスリファレンス、すなわち『組織機能分析表』の作成を開始した。

さらに、組織機能分析の結果をもとに、自社組織に必要なタスク(ToBe)の定義の検討を開始した。

成果物『組織機能分析表』と『自社タスク定義』は、次回ワークショップの前までに完成させた。

4 第3回「役割の概要とレベル設定」

第2回ワークショップの成果物である『組織機能分析表』と『自社タスク定義』をもとに、各企業の自社タスクを発表してもらった。

その後、タスクを担う人材を「役割」として考え、その定義を『役割・タスククロスリファレンスⅠ』に整理すべく、検討を開始した。「役割」については、その概要を『役割概要設定シート』に整理する。また、定義した「役割」についてそれぞれのレベルレンジを設定し、人材育成の道筋(個人にとってのキャリアプラン)を考え、検討を開始した。

成果物『役割・タスククロスリファレンスⅠ』と『役割概要設定ワークシート』『役割レベル設定』は、次回ワークショップの前までに完成させた。

5 第4回「タスクの評価項目の構築」

第3回ワークショップの成果物である『役割・タスククロスリファレンスⅠ』と『役割概要設定ワークシート』『役割レベル設定』をもとに、各企業のタスクと役割の関係を発表してもらった。

その後、タスク診断に使用する「評価項目」を理解し、自社タスクの評価項目の検討を開始した。各社のタスクの評価項目は『役割・タスククロスリファレンスⅡ』に整理する。続いて、タスクのレベルを評価する評価基準を理解し、レベル条件の検討も開始した。

成果物『役割・タスククロスリファレンスⅡ』は、次回ワークショップの前までに完成させた。また、第5回以降に実施するタスク診断のパイロット・レコーダー(サンプル人材)も選定した。

6 第5回「タスク診断条件設定(テストアセスメント)」

第4回ワークショップの成果物である『役割・タスククロスリファレンスⅡ』をもとに、各企業のタスクの評価項目を発表してもらった。また、選定したパイロット・レコーディングについても発表してもらった。

続いて、IPAの方からIPA開発「タスク診断ツール」の操作方法について説明いただき、企業ごとに「タスクの重み付け」、「サブタスクの比重」、「役割レベル」等の定義（チューニング）を開始した。

次回のワークショップの前までに、チューニング後のタスク診断ツールを使用して、パイロット・レコーディングを実施し、その結果を成果物として提出した。

7 第6回「自社人材育成基盤の確定」

第5回ワークショップの成果物であるパイロット・レコーディングの結果をもとに、各社にて自社人材育成基盤のまとめを行った。

続いて、IPAの方から、このワークショップ後の各社での導入・運用についての考え方を説明いただき、事例紹介ということで、講師の方の実体験をお話しいただいた。

さらに、次回のテイクオフ・ミーティングまでに、各社の今後の導入スケジュールを立案いただき、テイクオフ・ミーティングで発表いただくことを伝えた。また、実施が可能であれば、当施策の導入対象とされた全員に対し、タスク診断を実施いただき、テイクオフ・ミーティングで結果を報告してもらうことになった。

8 テイクオフ・ミーティング

第6回終了後、約1か月間を今後の導入スケジュールの立案と全員診断期間とし、その結果をもとに1社1時間程度で、今後に向けたアドバイスを含めた個別フィードバックを行った。

今回、全員診断を実施した企業はなかったが、各企業とも導入スケジュール表を作成し、今後の導入・運用に期待を抱かせた。最終的には各企業の状況に応じてアドバイスをいただいた。

参加企業

①創研情報株式会社

住所	東京都港区芝3-21-14 芝前川ビル
設立	1981年9月25日
資本金	1,500万円
従業員数	83名(2015年6月1日現在)
業務内容	1. システムのコンサルティング、企画、開発 2. システム構築・運用保守 3. 自社製品・サービスのマーケティング・開発・販売 4. 教育研修サービス
導入対象範囲	全社導入

②株式会社アルゴグラフィックス

住所	東京都中央区日本橋箱崎町5-15
設立	1985年2月19日
資本金	18億3,284万円
従業員数	482名
業務内容	・PLM(Product Lifecycle Management)関連の開発、技術支援サービス ・CAD/CAM/CAE/PDMソフトウェアの販売、保守、開発 ・HPCシステムおよびサーバー、ストレージ等各種コンピューターシステムの販売、保守

導入対象範囲 当社技術本部(全社展開を最終目標とする)

③株式会社日本郵政インフォメーションテクノロジー

住所	東京都新宿区新宿6-27-30 新宿イーストサイドスクエア7F
設立	1987年
資本金	31億5000万円(2015年12月25日現在)
従業員数	175名(2015年2月25日現在)
業務内容	(1)情報通信ネットワークのシステムの維持・運営及び管理業務 (2)情報通信ネットワークに関するコンサルティング業務 (3)情報通信ネットワークのシステム設計 (4)情報通信ネットワークのソフトウェアの開発及び保守業務 (5)情報通信システム及び関連機器・装置の工事及び保守・運用業務 (6)情報通信システムに関する調査・研究・開発業務 (7)情報通信システムに関するデータエントリー・媒体変換業務 (8)情報通信システムに関する機器類及びそれに係る部品・消耗品の販売・リース (9)電気通信事業 (10)その他これらに付帯・関連する業務



- 株式会社日本郵政インフォメーションテクノロジーは、iCDの調査研究のためにワークショップへ参加。

実施体制

一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 (CSAJ)

人材委員会 / 人材育成研究会

第4期iCD活用ワークショップ

- 参加企業(3社)
 - 創研情報株式会社
 - 株式会社アルゴグラフィックス
 - 株式会社日本郵政インフォメーションテクノロジー
- メイン講師(3名)
 - 情報処理推進機構 (IPA)
- サブ講師(8名)
 - 株式会社インフォテック・サーブ(2名)
 - 株式会社ウチダ人材開発センタ(1名)
 - オデッセイヒューマンシステム株式会社(1名)
 - Y'sラーニング株式会社(1名)
 - 日本システム開発株式会社(2名)
 - TRIPLE COLLABORATION(1名)
- 事務局
 - CSAJ 業務課
- 後援
 - 独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA)

ワークショップの実施内容(各回の議事録を掲載)

ワークショップ実施状況報告書(議事録)

第1回&第2回ワークショップ

作成日：2015年7月3日

会議名	第1回、第2回 iCD活用ワークショップ
開催日時	2015年7月3日(金) 14:00~17:00 18:30~21:30 2015年7月4日(土) 9:00~12:00
場所	多摩永山情報教育センター 教育棟504
参加者:24名 (敬称略)	【参加企業】 創研情報株式会社(以下、創研)(5名) 株式会社アルゴグラフィックス(以下、アルゴ)(4名) 株式会社日本郵政インフォメーションテクノロジー(以下、JPiT)(5名) 【メイン講師】(独)情報処理推進機構(3名) 【サブ講師】(6名) 【事務局】(1名)
司会進行 (iCD研究会・主査)	1日目(第1回) 第1部 0. 主催者挨拶 1.各社自己紹介と抱負アジェンダ紹介 2.iコンピテンシ・ディクショナリー(以下、iCD)の活用法補足 3.報告書について 4.マインドマップの活用と要求分析 5.各社自社要件定義 第2部 6.自社要件定義プレゼンテーション 7.要件定義ブラッシュアップ 8.その他(事務連絡等)
内容	第1部 0. ご挨拶(CSAJ) ワークショップ開始にさきがけ、スケジュールの確認および挨拶とともに、メイン講師のIPAを始めスタッフ、サブ講師を紹介した。 1.各社自己紹介と抱負 事前説明会(6月23日)からJpiT2名追加 2.iCDの活用法補足(IPA) 【資料】iCDワークショップ全体資料(毎回持参してください) 「iCD活用ワークショップ」ではなく、「自社の人材育成施策設計ワークショップ」という意識で参加頂きたい。 ■iCDワークショップとは(全体資料P50) マイホームを建てる際、住むことが目的。そのために「設計」が重要。タスク、スキル、役割を定義して明確化することが目的ではなく、育成することが目的。今回参加されている皆様は、自社の人材を育成するという目的を達成するため、設計図を描くことがミッションとなる。 どれだけ現場を巻き込めるか、が設計図の精度、質を上げるポイント。 ■ワークショップの進め方(全体資料P51~61) タスクに繋がるもの、繋がらないものもあるが、自社が成長する方向性 明日行うタスク分析でiCDのタスクについて説明を入れるが、参加者の方もiCDタスクディクショナリーのタスクを基に自社のタスクを考えてほしい。ディクショナリーをすべて見て、自社にとって要不要を検討するが、始めから細部(評価項目)にこだわらず、組織軸、役割軸の2つから自社タスクの初期設定を行う。役割軸のみで考えると、あるべき論で考える、もしくは一人が多くのタスクを背負っていることがわかる。2つの軸で考えることで現状(As is)、あるべき姿(To be)が見えてくる。このタスク定義が一番ボリュームもあり、

もやや感が大きくなると思うが、役割とタスクの紐づけ、責任範囲を明確にし、自社タスク初版を完成させていく。ワークショップ6回で完成できればいいが、ワークショップの課題作成、提出のサイクルが短く、大変だと思うが、まずはiCDに触れてみる。完成品を目指すことよりも設計図を作り、社内でブラッシュアップさせる方法がよい。

3. 報告書について【報告書作成のルール】

IPA、国の施策に沿ってiCDワークショップを実施しているため、報告書作成をお願いしたい。

Webで公開するため、自社で掲載可能な情報、内容を報告書にまとめて頂きたい。作成の詳細は、サイボウズLiveで報告書ひな形をアップロード、ワークショップ終了時にも案内。

▼休憩(15:10～15:20)

4. マインドマップの活用と要求分析(IPA)

【資料】iCDワークショップ(合宿形式、第1回、2回アジェンダ)

- ・全体の日程と各ワークショップでの実施内容を説明
- ・今回の合宿では1日目【01 自社要件定義】を成果物としてFreeMindを利用して作成。2日目【02 自社タスク定義】を成果物として作成。

<要求分析のポイント解説>

各社の経営戦略は羅針盤、経営層の想いや普段伝えているメッセージなどを見える化していく作業。

【作成の目的】

- ①あるべき姿の確認(ギャップのすり合わせ)
- ②メンバー間での共有(意見のすり合わせ)

・FreeMindの操作説明

- 形(左側、右側展開)、色にはこだわらず、まずは作成する
- こまめに保存(ファイル名は任意だが、会社名は必ず入れる)
- 全体資料P51などを参考に作成する

・マインドマップ作成のポイント

- まずキーワードを抽出して、「目的」「手段」をつなげていく
- 「手段」は「～する、できる」という表現、具体的なアクションとして記述する
- ・階層は3階層程度が目安。それ以降はタスク分析で落とし込むことできる

<作業開始>15:40～17:00

- 各社、FreeMindを使用して「要求定義」を作成する
- 第1部、第2部の間に中間発表用に資料吸い上げ(USB)
- ※USB不可: 創研(サイボウズLive利用)

<夕食休憩>17:30～18:30

- ※研修室は18:00から開け、続けてワーク実施OK
- チェックインおよび夕食

第2部(18:30～)

5. 各社要件定義のプレゼンテーション

<作成中の要件定義を画面に映して中間発表>

実際に要件定義を行ってみて、大変だということを実感したと思う。
(全体資料P12)タスク小分類が約700、評価項目が約2,600、自社のタスクを検討するためにも要件定義は重要。

他社の人材育成方針、あるべき姿を聞く機会はなかなかないため、貴重であり、悩みの共有、解決方法など参考にして欲しい。

■発表の観点

- WSでは、毎回、成果物の発表・補足、その後に質疑応答を設ける。
- ・今回のWSに向けての準備
- ・作成した成果物の内容(マインドマップを説明しながら)
- ・作成してみた感想

①創研情報

(質疑・アドバイス)

Q: 目標の売り上げは、現在の何倍か

A: 今期目標の2倍

アドバイス: 既存領域の売り上げをUPする→品質を向上する→知識(IT技術・業務)を増やすとあるが、品質を向上するには、人を育てる以外には、プロセスを改善することも視点もある

のでぜひ参考にしてほしい。またHPを見るとQMSも導入している

Q: 事前準備でヒアリングはどのように実施したか

A: 事前質問票(参加者ごと)に作成し、社内で使っている事業戦略から個人目標へ展開するシートを事前に参加者が作成、考えを整理してきた。

(CSAJ講評)

目標に対して直線的なイメージ。これからディスカッションしていく中でより掘り下げられていくと、社内でも活用できるマインドマップにブラッシュアップされていく

(IPA講評)

第3階層への落とし込み、具体的な手段がもっとブレイクダウンできていけばいい、この方向で進めてほしい

②アルゴグラフィックス

③(質疑・アドバイス)

Q: 経営戦略を落とし込む上で、難しさはなかったか

A: 経営戦略を現在、経営側が考えているため、そこでの調整は必要だと思う。

Q: 「女性スタッフの活用化」とあるが、女性の比率はどれくらいか

A: PLM(かなり多い)と管理部門(1対1)は多い。

Q: 「ソリューションを軸としたビジネス拡大」とあるが、既存のビジネス領域(生産管理)から物流など他のインダストリーに展開するということは考えているか

A: 会社の戦略としては生産管理が中心にあり、物流など展開していくことは現在のところ考えていない。

Q: 事業拡大・収益向上とあるが、分けたほうがよいのでは。

A: そのように検討していく。

Q: 「標準化」、「品質向上」はタスクのどこに落ちているか。このキーワードは大きい概念であるため、どの役割でも必要になってくる

A: (IPA)日本の企業では「品質向上」将来のリスクを抑える、減らすという意味で定義していることが多い、各社ごとに「品質」の定義が違う。

(CSAJ講評)

明日実施のタスク説明を聞くと、より「品質、標準化」の考え方が明確になってくる。

(IPA講評)

管理部門のタスク(営業、経理、人事、総務)も今回のiCD2015から定義されている。

④JPiT

(CSAJ講評)

企業の特性もあり、要件定義は会社のあるべき姿を具体化していき、タスクに近いところまで落としている(一部スキルが入っている)、ボトムアップ型の要件定義は初めて。

(IPA講評)

ユーザー企業視点(JPiT補足)T子会社という位置づけではなく機能外会社で検討されており、今までのワークショップ参加企業と違う、業態であるため、非常に新鮮であり、今後の展開が楽しみ。

事務連絡の後、1日目終了(20:30)。

2日目(第2回)

6. 自社タスク定義について(IPA→ワークショップ)

2日目(7/4)9:00よりスタート

<タスクの説明>

昨日作成した要件定義(あるべき姿)はタスク分析を行っていく中で念頭においてほしい。会社としての方向性やタスクとして行うべきこと、これから行う必要があるものを定義したものが要件定義で洗い出され、これを使って現場にiCDを活用する目的の説明、巻き込みがしやすくなる。これからのワークショップでタスク分析を行うが、この要件定義とずれが生じる場合もでてくる。その際は、要件定義の見直しやタスクの見直しが必要となってくる。

【資料】タスク選択の目安

<タスク選択の一覧>

◎、○、△、▲は要、不要という意味ではなく、◎のところを先に見るとわかりやすい、タスクが理解しやすいという意味。

自社向けIT企業はイメージとしてパッケージ開発、販売をメインとしている企業、参加されている企業は他社向けIT企業、保守運用サービスの◎を見ていき、ToBeとして他の欄があてはまるかどうかを見ていくと選択の作業が行いやすい

<タスク一覧説明>

【資料】iCD2015タスク一覧

全体資料P13「タスクディクショナリ構成図」

iCDは全4階層(大分類、中分類、小分類、評価項目)、今回は「中分類」に着目する。中分類の内容がわかりづらい場合、小分類を参考に考える。

タスクフレームワーク、縦軸はライフサイクル、横軸は「計画・実行」、「管理・統制」「推進・支援」、横軸「計画・実行」は今回新規で追加した「事業戦略策定」からスタートしている。「事業戦略把握・策定支援」とタスクを分けるかどうかは自社タスク分析で検討してほしい

<iCDタスク一覧の大分類、中分類の説明>

新規追加「新たな価値創造による新規製品・サービス開発」はイノベーション人材のヒアリングなどを通じてまとめた。

「IT戦略策定・実行推進」で策定したIT戦略の個別システムについて「システム企画立案」のタスクで、プログラムマネジメント(いくつかのプロジェクトマネジメントを統括するマネジメントサイクル)を行う。

ユーザー企業に向けてITソリューションを提供する場合はこの大分類、中分類も必要。ただし、主要な選択ではないため、後で検討していく。小分類ごとのタスクは内容により量がまちまち。評価項目を作成する際に、1つの小分類に対してさらに評価項目を3~5のタスクで表現している。そのバランスもあり、小分類と評価項目の量の差がでている。iCDのタスクディクショナリは辞書であるので、頭から見ていく必要はない、重要な単語(タスク)から見ていく。分析していく場合は、大分類・中分類・小分類セットで検討し、自社の組織や役割に合わせていく。

中分類「システム方式設計」は4つに分類(受託開発、ソフトウェア製品、組込みソフトウェア、Webサイト)、ただし小分類はほぼ同じ内容。自社に適合させる際にどのようにまとめるかは組織に沿って検討する。同じく大分類「システム開発」もアプリケーションシステム開発、ソフトウェア製品、組込みソフトウェア、Webサイト開発に分けている。中分類、小分類も似ているが、それぞれの開発独自のタスクもあるため、自社に適合する際にはまとめる、分けるなど各社で決めていく。

大分類「プロジェクトマネジメント」は削る企業はない。必ず適合させている。事例として「プロジェクトマネジメント」を強化するという目的でそのタスクのみを検討した企業もあった。「プロジェクトマネジメント」の中分類、小分類を見ると、必要と思っているが実際にはタスクとして行っていないなど見えてくる。

大分類「サービスデスク」、IT利用は社内ヘルプデスク、システム利用者対応はユーザー企業でのヘルプデスク。大分類「システム企画立案」と「システム評価・改善」はセット、表裏一体、企画立案に対する評価、改善のサイクル。「IT戦略策定・実行推進」「IT戦略評価・改善」、「IT製品・サービス戦略策定」と「IT製品・サービス戦略評価・改善」、「事業戦略把握・策定支援」と「事業戦略評価・改善支援」も同様。

今後としては、「エデュケーション」教育に関するタスクも追加していく予定。

今回ワークショップで各企業がタスクを分析する中で追加してほしい、タスクの定義や意味を知りたいなどディクショナリ、活用システムに対する要望や意見を挙げて提案頂きたい。

▼休憩(10:10~10:20)

<タスク選定ワークショップ>

成果物については、「【各社】CSAJ_WS成果物.xlsx」(サイボウズLive>共有フォルダ>各社配布物)のシートで作成。合わせてiCD活用システムでも並行して作業を行う。

「【各社】CSAJ_WS成果物.xlsx」は3つの構成。

- ①成果物の指定(ワークショップで何を作成するか、成果物名)
- ②作業用シートとサンプル(今回は①自社要件定義、②)
- ③iCD活用システムのログイン情報

【自社タスク定義】の作成

【資料】「自社タスク定義_定義例」の通り、タスク削除は背景色グレー(行削除はしない、今後の検討が必要となったときに復活できないため)、タスク追加は青字、タスク変更は赤字。

選択したタスクに対する自社の考えをコメント、列を挿入するなどで入れ込むこと可能、柔軟に使ってもよい。

	<p><作業開始> 10:45～11:55 各社、「【各社】CCSF_WS成果物」を使用して「タスク定義」を作成する</p> <p>7.まとめ、事務連絡 ★次回までの課題★ 提出物:「【各社】CSAJ_WS成果物」 【01自社要求定義】【02自社タスク定義】 提出期限:7月10日(金)の17:00まで サイボウズLive>共有フォルダ>第1回&第2回WS(提出)にアップロード ★次回ワークショップ開催予定★ 第3回は7月16日(金)14:00～17:30、場所はCSAJ</p>
次回までの作業項目	<p>1.「01 自社要求定義」 2.「02 自社タスク定義」</p>
配布資料/テンプレート	<p>1.合宿(第1回、第2回)アジェンダ.ppt 2.ワークショップメイン資料最新版_141010.pdf(iCDワークショップ全体資料) 3.タスク選択の目安.pdf 4.ユーザーマニュアル(タスク編).pdf 5.iコンピテンシ・ディクショナリータスク一覧.xls</p>
成果物	<p>1.「01自社要求定義(マインドマップ)」第1版(1回提出) 2.「02自社タスク定義」第1版</p>
議事録配布先	CSAJ 第4期iCD活用ワークショップ 参加者各位
議事録作成者	TRIPLE COLLABORATION

第3回ワークショップ

作成日：2015年7月16日

会議名	第3回 iコンピテンシ・ディクショナリワークショップ
開催日時	2015年7月16日(木) 14:00～17:30
場所	CSAJ 会議室
参加者:22名 (敬称略)	<p>【参加企業】 創研情報株式会社(以下、創研)(5名) 株式会社アルゴグラフィックス(以下、アルゴ)(4名) 株式会社日本郵政インフォメーションテクノロジー(以下、JPiT)(6名)</p> <p>【メイン講師】(独)情報処理推進機構(3名) 【サブ講師】(5名) 【事務局】(2名)</p>
議題 司会進行 (iCD研究会・主査)	<ol style="list-style-type: none"> 1.主催者挨拶 2.本日のスケジュールとWS進め方の確認 3.各社要件定義・自社タスク定義の発表 4.ワークショップ実施概要 5.ワークショップ 6.まとめ・事務連絡など
内容	<p>【議事要約】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.ご挨拶 本日第3回目、前回合宿で行った自社要件定義、自社タスク定義のプレゼンからスタート。作業量もあるが、時間まで頑張っていたきたい。 2.アジェンダ紹介 (IPA) 【資料】iCDワークショップ(第3回アジェンダ) タスクを全て見た感想は？この時点ではなかなかすっきりしていないと感じているかもしれない。 第1、2回を経て、自組織を理解してもらい、第3回WSでは役割からタスクを見て、タスクの理解が始まった状態、第4回から第6回WSを終えるとタスクの理解、活用方法が見えてくる。自社の業務、担当しているメンバーがどれだけ頑張っているか、どんなタスクを行っているかということが明確になってくる。 3.各社要件定義・自社タスク定義 (IPA) 前回、課題となっている【01 要件定義】、【02 自社タスク定義】 組織を発表頂く。【01 要件定義】は前回との違いを話してください。 ■発表の観点 ・前回合宿後からとりまとめまでの準備 ・作業の手順 ・作成してみた感想 <p>①アルゴ (質疑) Q: タスクを見ていくときに、ディクショナリのタスクを削る、自社内で使用している言葉に置き換えていく必要があるが、今回はそこまでできたか A: 今回は、まずタスクディクショナリ通りに見ていき、削ることは行ったが、言葉の言い換えは行っていない。今後、小分類、評価項目を見ていくことでよりタスクの理解が深まってから、言い換えが必要などところは行いたい。 (CSAJ講評) 御社はCAD系の業務があるが、タスクで不足しているなどなかったか。 →業務プロセスを見ながら、ディクショナリでは「結合テスト」という言葉も、社内で使っている用語としてITA(社内テスト)、ITB(社外テスト)という言葉になっているため、CAD系含めタスクの過不足を見ていきたい。 (IPA講評) 要件定義は社長にレビューしたか(まだ、完成してから)。業務プロセス通り、契約から実際の開発工程に入っていくが、組織でタスクを見ていくと連続しているように感じる。これを役割で見っていくと、タスクの主たる領域、従たる領域がばらけた状態で○、△がついてくる</p>

②創研

(IPA)

タスクの追加をシステムにも追加するタイミングは各社任意で実施してください。

(CSAJ講評)

組織と役割が混ざっている、マネージャとチームリーダーがあるが、マネージャにはチェックが入っているが、チームリーダーには入っていない。これから確認していくということか。また、営業タスクが今回のiCD2015から加わったが、過不足など感想はあるか

→チームリーダーは役割であるため、第3回以降で定義するとのことであるため、今回で確認していく予定。

契約前、業務推進部と実施していることがあり、営業タスクも△の領域が多く、役割を分けていく必要がある。

(IPA講評)

新規事業部、マネージャは全部△(一部○)だが、新規事業部は今後立ち上がる予定か(→立ち上がったばかり)。要件定義とタスクを無理やり関連付ける必要はないが、今回と次回で行う役割クロスリファレンスでタスク、責任範囲を明確にしてほしい。

(質疑)

Q: 要件定義でミッションから4つの領域に要素を出しているが、タスクに落とし込むときにどのように行ったか

A: 新規事業部では、新しい領域、これからやるべき、やりたい領域についてタスク領域を設定しているため、今後のWS内で精査していきたい。

③JpiT

(質疑)

Q: 営業タスクは入っているのか

A: 営業職という職種は自社に存在しない。ただし、セールス活動を行っている方もいるため、数値目標を持っているかなど自社内で「営業活動」、担当する役割、組織を定義、合意形成していく必要がある。

(CSAJ講評)

従来参加している企業とは違う業態であるため、非常に興味深い。組織横断で同じタスクを主で行っているという認識であっているか

→組織が担当システムで分けているため、どの組織でも開発、運用が行われているため、主たる「○」が重なっている。

▼休憩(15:00~15:15)

4.ワークショップ実施概要 (IPA)

今回のWSが山場、役割・タスククロスリファレンスが一番大変で時間がかかる。大変なのは、各社役割定義が自由に設定できるため。

【資料】【各社】CSAJ.WS成果物

シート【03 役割・タスククロスリファレンス I】

シート【05 役割概要設定】

シート【04 役割レベル設定】

作成順としては「03→05→04」がおすすめ。

【03 役割・タスククロスリファレンス I】

【02 自社タスク定義】でグレーアウト(削除)したものがそのままになっている。配布した役割とタスクのモデル、サンプルを準備しているため、参考にしてほしい。

自社にどういう人がいるのか、タスクベースで考え、役割に名前をつける。自社の役割分担を考える。役割を考えると、MECEで検討する。「◎主たる担当領域」は漏れない、ダブらない。役割として双方が行っている場合があるが、より責任がある役割に「◎」をつける。「○」はダブってもよいが、「◎」はだぶらない。ただし、「○」ばかりつけない、極力「◎」で定義していく。

もし、【02 自社タスク定義】で選択したタスクが必要ないといった場合、【03 役割・タスククロスリファレンス I】でグレーアウトする。

【資料】タスクプロフィール

【05 役割概要設定】

自社でつけた役割名に対する定義内容を文章に起こす。どの役割が偉い、レベルの上下はない。社員のモチベーションを上げるためにもネーミングや定義内容を工夫してほしい。

【04 役割レベル設定】

	<p>自社でレベル設定を定義する。4～12段階、だいたい6～7段階がベスト。自社流、どうやったら自社内に展開できるかという視点で検討を行って頂きたい。</p> <p><質疑> Q:「◎主たる担当領域」「○従たる担当領域」をつけるとき定義はあるか。 A:各社で定義は検討してほしい</p> <p>5. <作業開始> 15:40～17:10 各社、提示された「【各社】CSAJ_WS成果物」作成 【03 役割・タスククロスリファレンス I】【04 役割レベル設定】 【05 役割概要設定】</p> <p>6.まとめ、事務連絡 自社に持ち帰り検討した際に、提出期限やシステムへの入力方法に関する質問など必要に応じて事務局までご相談ください。 3回目ワークショップお疲れ様でした、ここが一番重要で難しいところ。役割を仮置きして、今後のWSで検討していく中で統合する、分けるなど対応できるため、自社で検討を続けて頂きたい。</p> <p>★次回までの課題★ 提出物:「【各社】CSAJ_WS成果物」 【03 役割タスククロスリファレンス I】【04 役割レベル設定】 【05 役割概要設定】 提出期限:7月24日(金)の17:00まで サイボウズLive>共有フォルダ>第3回WS(提出)にアップロード</p> <p>★次回ワークショップ開催予定★ 第3回は7月30日(木)14:00～17:30 場所:CSAJ</p>
次回までの作業項目	1.役割・クロスタスクリファレンス I 2.役割レベル設定 3.役割概要設定
配布資料/テンプレート	1.第3回アジェンダ.ppt 2.【各社】CSAJ_WS成果物
成果物	1.「01自社要求定義(マインドマップ)」 2.「02自社タスク定義」
議事録配布先	CSAJ 第4期iCD活用ワークショップ 参加者各位
議事録作成者	TRIPLE COLLABORATION

▶▶▶ 第4回ワークショップ

作成日：2015年7月30日

会議名	第4回 iコンピテンシ・ディクショナリワークショップ
開催日時	2015年7月30日(木) 14:00～17:15
場所	CSAJ会議室
参加者:22名 (敬称略)	<p>【参加企業】 創研情報株式会社(以下、創研)5名 株式会社アルゴグラフィックス(以下、アルゴ)4名 株式会社日本郵政インフォメーションテクノロジー(以下、JPiT)5名 【講師:(独)情報処理推進機構】3名 【サブ講師】 株式会社インフォテック・サーブ1名 (人材委員会 副委員長 iCDワークショップ リーダー) PCIソリューションズ株式会社 1名 株式会社インテリジェント・ウェイブ 1名 大和コンピューター株式会社 1名 ジャパンシステム株式会社 1名 【事務局】</p>

	CSAJ業務課 1名 TRIPLE COLLABORATION 1名
議題 司会進行 (iCD研究会・主査)	0.主催者挨拶 1.本日のスケジュールとWS進め方の確認 2.各社要件定義・自社タスク定義の発表 3.ワークショップ実施概要 4.ワークショップ 5.まとめ・事務連絡など
内容	<p>【議事要約】</p> <p>0.ご挨拶 (CSAJ) ワークショップも折り返し、ここ2回の成果物が重要であり、作業量も多く大変だが、各社ともよく検討していることが提出された成果物からもわかる。引き続き、残り2回のワークショップを頑張っていたいただきたい。</p> <p>1.アジェンダ紹介 (IPA) 【資料】iCDワークショップ(第4回アジェンダ) 第3回の課題として、役割を定義、役割・タスククロスリファレンス、役割のレベルを設定したが、感覚として理解、自社の役割の設定が進んできたか。 タスクの理解度レベルとして、ToBe、自社としてやるべきことが見つかった段階がレベル1、レベル2はAsIs、自社としてやっていること、現状業務として行っていることが多いと気づいてくる。今後、このAsIsとToBeが固まってくることでよいタスクの理解が上がってくる。 今回で第4階層「評価項目」を開示、タスクの肝は第3階層「小分類」レベルで自社のタスクを分析していくこと。評価項目を見て、タスク設定を固めてほしい。今回は、役割・タスククロスリファレンスを自社の事務局案として完成させ、設定したレベルや役割など現状分析を行い、調整していくワークショップを行うため、引き続き頑張っていたいただきたい。</p> <p>2.各社要件定義・自社タスク定義 (IPA) 前回ボリュームがあったが、期限を厳守していただき、各社とも多忙の中、よく検討され、定義されている。【05 役割概要設定】⇒【03 役割・タスククロスリファレンス I】⇒【04 役割レベル設定】の順番で説明</p> <p>■発表の観点 ・前回WS後からとりまとめまでの準備 ・作業の手順 ・作成してみた感想</p> <p>①アルゴ Q: 役割・クロスリファレンスを設定したとき、WSメンバーだけで実施したのか A: 実際にマネージャを経験している、現場の人を巻き込み確認しながら進めていった (CSAJ講評) 役割をすでに検討されていたため、スムーズに進んでいる印象。 (IPA講評) 「◎」「○」のバランスがよく取れている。現状、AsIsが整理され、明確になっているので、順調に進んでいくと思われる。 プロダクトスペシャリストはあえて、MECEで考えず、開けておく。今回評価項目を見ていく中で、◎、○をつけてみるというのも一つの方法。</p> <p>②創研 Q: ラインマネジメントがしっくりきていない。開発系の人材でもタスクとしてメンバー育成などラインマネジメントのタスクを意識しないといけない部分があると思うが、そこをどう設計していくかがまだ見えていない。 (創研) A: ラインマネジメント+その他の役割、という方法で適用していく。育成や目標面談の際に、役割にプラスしてラインマネジメントのタスクも選択し、目標として設定するなど運用で調整することが現実的。 (CSAJ講評) 全社の役割をすべて定義しているため、20と多めだが、よく考えて設定されているため、引き続き評価項目を見て、さらに検討を重ねてほしい。 (IPA講評) ビジネスプロデューサーとアルゴのプロダクトスペシャリストの考え方は似ている。階級と職能、バッジをつけるイメージ。</p>

③JPiT

(CSAJ講評)

ITSS導入した場合の課題は、人材像が固まるとスキルも定義されてしまうため、キャリアパスや育成に活用、展開が難しいということがよく挙がってくる。

▼休憩(15:30~15:45)

3.ワークショップ実施概要 (IPA)

人材育成とは会社の戦略に基づいて、検討、施策を策定していくため、容易ではない。iCDは辞書であって、これを使えば万事うまく行くという保障はない。人材育成は必要だという号令はかけるが、実際の施策になると面倒、複雑になりがちのため、なかなか施策を導入するということには時間がかかってしまう。

【資料】タスクディクショナリ、レベル判定の考え方

パイロット・レコーダー実施者リスト

【資料】【各社】CSAJ_WS成果物

シート【⑥ 役割・タスククロスリファレンスⅡ】

シート【⑧ 現状分析結果】

タスクディクショナリの評価項目と各社の発表を参考に成果物を完成させる。

完成させるといっているが、本当の意味での完成は作成した成果物を現場に取り入れてもらうこと。そのためには、WS参加者が苦勞して作成していき、そこを現場に伝えていくことが重要。

評価項目は、タスク、業務遂行の手順書と考えてもらい、企業ごとに文言など言い換えても問題ないが、今までのWS参加企業はそこまで大きく変えていない。現状では書き換えに注力するよりは、評価項目の内容をしっかりと選定していただき、社内でも通用している用語に書き換えるほうがよいと判断すれば、あとで修正していけばよい。

レベル判定の回答基準はあまり細かくしていくと、診断を受ける際に現場の技術者の方々によって評価項目の判断に迷ってしまう。

レベル判定の考え方としては、評価項目で診断、その結果からタスク(大分類)、役割のレベルは自動判定できるような仕組みになっている。

役割の中で、設計、実装と分けている場合、設計が上位、実装が下位という考え方をとると、診断時に判定が難しくなることがあるため、設計・実装をひとつの役割と考えて、レベルで判定する方法がある。もうひとつは設計プロセス、実装プロセスという分け方のときは、そのまま役割を分け、診断をそれぞれ受けてもらえばよい。

パイロット・レコーディングを実施したときには、必ずアンケートを取り、現場の人の意見、肯定・否定がで

本来はすべての評価項目について診断してもらいたい、かなり時間がかかる。あくまでもパイロットであるため、今後の現場の協力を取り付けることを考えると、役割の部分のみという診断方法もある。

<作業開始>

15:50~17:00

各社、提示された「【各社】CSAJ_WS成果物各社」作成

【⑥役割・タスククロスリファレンスⅡ】【⑧現状分析結果】

第5回で、パイロット・レコーディング実施するため、該当する現場の方に根回しするなど調整をしておくことをお勧めします。

★「iCD活用システム」説明(高山氏)

次回WS(8月20日)までにタスクと役割の設定を行う

・IDとPWは各社へ付与済み

・「タスク役割設定」タブ<タスクと役割の設定

→エクセルで定義したタスクの変更を行う

→「組織・役割切替」、「役割設定」を行う

詳細な入力手順などはマニュアルを参照ください。

ご質問や操作手順の不明点があれば、ご連絡ください。

4.まとめ、事務連絡

★次回までの課題★

提出物:「【各社】CSAJ_WS成果物各社」

【⑥役割・タスククロスリファレンスⅡ】【⑧現状分析結果】

	<p>提出期限:8月14日(金)の17:00まで サイボウズLive>共有フォルダ>第4回WS(提出)にアップロード ※iCD活用システムにタスクと役割の設定実施 (8/7PM~8/10AMはシステム停止予定)</p> <p>★次回開催予定★ 第5回は8月20日(木)14:00~17:30 場所:CSAJ(場所変更) ※事前説明会では、第5回WSはIPAで実施予定、場所変更しましたので間違えないように留意ください。</p>
次回までの作業項目	<p>1.役割・クロスタスクリファレンスⅡ 2.現状分析結果 3.iCD活用システムでタスク・役割設定</p>
配布資料/テンプレート	<p>1.第4回アジェンダ.ppt 2.【各社】CSAJ_WS成果物 3.レベル判定の考え方 4.パイロット・レコーダー実施者リスト(記入例) 5.パイロットタスクレコーディング アンケート用紙(サンプル)</p>
成果物	<p>1.役割・タスククロスリファレンスⅠ 2.レベル設定 3.役割概要</p>
議事録配布先	CSAJ 第4期iCD活用ワークショップ 参加者各位
議事録作成者	TRIPLE COLLABORATION

第5回ワークショップ

作成日：2015年8月20日

会議名	第5回 iコンピテンシ・ディクショナリワークショップ
開催日時	2015年8月20日(金) 14:00～17:00
場所	CSAJ 会議室
参加者:22名 (敬称略)	<p>【参加企業】 創研情報株式会社(以下、創研)5名 株式会社アルゴグラフィックス(以下、アルゴ)4名 株式会社日本郵政インフォメーションテクノロジー(以下、JPiT)4名</p> <p>【講師:(独)情報処理推進機構】 IT人材育成本部 HRDイニシアティブセンター 3名</p> <p>【サブ講師】 株式会社インフォテック・サーブ1名 (人材委員会 副委員長 iCDワークショップ リーダー) PCIソリューションズ株式会社 1名 株式会社インテリジェント・ウェイブ 1名 大和コンピューター株式会社 1名</p> <p>【事務局】 CSAJ業務課 1名 TRIPLE COLLABORATION 1名</p>
議題 司会進行 (iCD研究会・主査)	<p>0.主催者挨拶</p> <p>1.本日のスケジュールとWS進め方の確認</p> <p>2.各社クロスリファレンスの発表</p> <p>3.iCD活用システムの説明</p> <p>4.これからの進め方について</p> <p>5.まとめ・事務連絡など</p>
内容	<p>【議事要約】</p> <p>0.ご挨拶(CSAJ) ワークショップも早いもので、5回目。残り1回とテイクオフがあるが、実質、今回発表頂く役割・タスククロスリファレンスⅡで大変な作業もひと段落。</p> <p>1.アジェンダ紹介 (IPA) 各社とも非常によくまとまっている。かなり腹落ちができてきたように思う。タスクディクショナリのタスクを自社内で整理してみて、皆さんが活用するか、しないかの判断を含め検討をして頂きたい。</p> <p>2.各社クロスリファレンスの発表(IPA) 活用システムのバージョンアップが明日実施、参加企業各社の方々へはIPAよりバージョンアップの案内メールが届いているかと思うのでご確認ください。詳しい説明は後ほど行います。 役割・タスククロスリファレンスⅡを見直してみて、新たな気づきや変更があれば、パイロット・レコーディングで選定した際に現場に向けてどのような取り組みを行ったか、協力を依頼したかなどエピソードがあれば、発表をお願いします。</p> <p>■発表の観点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前回からとりまとめまでの準備 ・作業の手順 ・作成してみた感想 <p>①アルゴ Q:iCD活用システムでタスクを設定する際、現在はひとつひとつタスク、評価項目について設定しなくてはならないが、インポートや成果物のエクセルからのコピペができないのか。 A:(IPA)現在のシステムではできない。次年度のアップデートでインポート機能を追加する予定。 Q:人事から役割レベル設定に組織、管理職としての視点も入れて検討し直したとのことだが、前回からの変更点はどこか。 A:最初に設定したレベル設定だと専門的な領域に特化しており、それでも問題ないと考えていたが、実際に現状分析でレコーダーを選定していくとマネージャ層はレベルの上位へ位</p>

置づけられた。マネージャ個人のキャリアパスを考えた場合、目指すべきレベルがないのもモチベーション等に影響が出る懸念があるため、前回定義したものは5段階であったが、1つ追加して6段階にした。レベル5から6へ上がる要素として専門性+ラインマネジメントのタスクを判断するようにした。

(CSAJ講評)

役割を多めに設定しているので、ひとりが複数の役割を兼務しているということが見えるが、実際にタスク診断を行ってみるとレベルが違っている、もしくは複数の役割を兼ねることで本来やるべき役割が何かが見えづらくなってしまいう可能性もある。パイロット診断の結果をよく分析し、現状との乖離があれば調整、見直しをしてほしい。

(IPA講評)

一人で複数の役割を兼ねているだろうと想定されているが、実際にレコーディングを行うとレベルが落ちてしまう、役割が担えていないという現状が出てくるかもしれない。

今回のパイロット・レコーディングを行う目的として、IPAのタスクディクショナリを活用して自社のタスクを定義する、そのために今回WSで検討、定義した自社のタスクや役割が現場の状況や業務に本当の意味で合致しているか、分析して、場合によっては見直すということ。

人事という観点だが、実際にこの業務ができるという従来のスキル標準とは違い、評価に近いイメージがある。ただ、あくまでもiCD活用システムでは自己診断、人事評価につなげていくためにはさらに納得性を持たせるための手順が重要となる。

②創研

Q: マッピングした中で該当者がいない役割があるが、本当に自社内でいないと思うのか。それとも見落としているのか。

A: 該当者がいない役割2つについては、今年立ち上げたばかりの新規事業の部門であり、今後必要とする役割、タスクだと思っている。もしかするとレベル1、2の人材はいるかもしれないが、現状では今後育成・採用していくという視点で考えている。

(CSAJ講評)

役割で該当者がいない、レベル4、5の該当者がいないということだが、今後、育成すべき役割という視点、うまくTo Beを入れ込んであるものになっている。

(IPA講評)

パイロット・レコーディングを行うとき、全てのタスクについて診断するという方針のようだが、実際にやってみると時間がかかる、大変という意見もあがってくる。ただし、診断をうけたメンバーにしてみると、何かしら印象に残る。あいまいだった業務プロセスが明確になって、本人自身が目指すべき、力をいれるべきタスクや能力が見えてくる。現場からこういうタスクを追加してほしい。

中途採用の方にとっても、こういった自社のタスク、自分の貢献度がわかるような仕組みがあると、フェアだと感じ、安心もする。また企業側もどの役割を、タスクを行える人を採用するかという基準にもなりうる。

③JPiT

(CSAJ講評)

タスクの過不足はなかったか。

→運用のタスクで不足があるような印象だったが、現場のマネージャに確認したところ、例示されている評価項目の内容で自社のタスクが表現できているということであったため、今回はそのまま活用し、診断を行うこととした。

(IPA講評)

パイロット・レコーディングはWS参加者で実施とのことだが、もう実施した方はいるか

→全ての評価項目をやってみたが、以前はタスクとして行っていたが、現在はやっておらず、今できるかなという気づきも得られた。ただし、自己評価を行うときには以前できたので「できる」とつけた。

パイロット・レコーディングで全ての評価項目を診断するとのことだが、以前できていたタスクで今は担当していない、やっていないという場合もある。その場合は、どう評価基準を置くか(今担当していないが以前できていればOKなど)は今後、現場に落とす際に再度検討していくポイント。

バージョンアップした活用システムでは小分類で診断もできるようになっているため、役割の担当分野は評価項目でとそれ以外のタスクは小分類で、と決めて実施してもよい。ただし、運用する際に個人の目標を決めて指導していく際には、しっかりタスクを評価項目で見えていくことが必要。

▼休憩(15:15~15:30)

6.iCD活用システムの説明・ワークショップ（IPA）

【資料】パイロット・レコーディングの実施について

今回のバージョンアップポイント

①タスク小分類レベル診断機能追加

→すべての評価項目を診断する場合、主たる担当領域は評価項目で実施、従たる担当領域や自身の役割ではないタスクについては、小分類レベル診断できるようになった。若干の時間短縮可能となった。

②役割診断

→診断する際に役割で絞って実施可能となった

③CSVでエクスポートしたデータを帳票にできる

パイロット・レコーディングの目的は、本WSで定義したタスクや役割、レベル設定等が自社の仕組みにあっていないかを確認、必要に応じて見直しを行うため。個々のメンバーのレベル等を把握することが目的ではないことを診断するメンバーにも必ず伝えておくことが重要。

・運用管理者の操作手順

すでにタスク選択、役割の設定、タスクの役割定義は各社とも実施していることが確認できているので、実施プロセスの4以降を行う。

（資料P 3）実施プロセスの4以降（診断期間の設定、タスク診断の実施、診断状況の確認）が第6回WSまでに実施頂くことになる。

（資料P8）役割レベルの設定、「診断判定条件の設定→判定条件の設定」の画面を開き、各社のレベル設定に応じて入力する（均等で設定もしくは、自社でレベル設定を入力）。

（資料P9～11）5 ユーザデータの作成では、タスク診断を行うメンバーのユーザアカウントを発行する。「ユーザ設定→ユーザデータの取込み/取出し」でユーザ設定用のエクセルをダウンロードし、サンプルに沿ってパイロット・レコーディングを実施するユーザーを登録、システムで取り込む。

（資料P12）診断期間の設定

・パイロット・レコーディング実施者の操作手順

（資料P14～18）タスク診断の実施、各パイロット・レコーディング実施者に対して必ず「タスク診断結果を提出する」ボタンを押下するよう指示をしてください（マネージャが診断状況を確認するため）。

・マネージャの操作手順

（資料P20～22）パイロット・レコーディングを行ったメンバーの診断結果を確認し、成果物【⑧現状分析結果②】シートにメンバーの想定と診断結果を入力し、差異を分析する。

<作業開始>

16:00～17:00

各社、タスク診断ツールの初期設定を行う。

7.まとめ、事務連絡

本日のまとめ、テイクオフ・ミーティングを10月15日に実施。今後のiCD活用のスケジュール（様式、書式は自由）を元に1社ずつ行うため、準備をお願いします。日時は改めて調整。

★次回までの課題★

提出物：パイロット・レコーディングの診断結果（Excel）

【各社】CSAJ_WS成果物各社【⑧現状分析結果2】

アンケート（Word）※手書きの場合はPDF

⇒Zip形式

提出期限：9月2日（水）の17:00まで

サイボウズLive>共有フォルダ>第5回WS（提出）にアップロード

※今回、診断が入るため、締切は目安。提出が遅れそうであればご相談ください。

★次回ワークショップ開催予定★

第6回は9月3日（木）14:00～17:30 場所：IPA

※WS終了後、参加企業、スタッフで懇親会を実施予定

次回までの作業項目

1.現状分析結果

2.パイロットタスクレコーディングアンケート

配布資料/テンプレート

1.第5回アジェンダ.ppt

2.パイロット・レコーディングの実施について

	3.パイロットタスクレコーディング アンケート用紙(サンプル)
成果物	1.役割・タスククロスリファレンスⅡ 2.パイロット・レコーディング実施者リスト(現状分析①)
議事録配布先	CSAJ iコンピテンシディクショナリ活用ワークショップ 参加各位
議事録作成者	TRIPLE COLLABORATION

▶▶▶ 第6回ワークショップ

作成日：2015年9月3日

会議名	第6回 iコンピテンシ・ディクショナリワークショップ
開催日時	2015年9月3日(木) 14:00～17:30
場所	IPA会議室
参加者:24名 (敬称略)	<p>【参加企業】</p> <p>創研情報株式会社(以下、創研)5名 株式会社アルゴグラフィックス(以下、アルゴ)4名 株式会社日本郵政インフォメーションテクノロジー(以下、JPiT)5名</p> <p>【講師:(独)情報処理推進機構】3名</p> <p>【サブ講師】</p> <p>株式会社インフォテック・サーブ1名 (人材委員会 副委員長 iCDワークショップ リーダー)</p> <p>PCIソリューションズ株式会社 1名 株式会社インテリジェント・ウェイブ 1名 大和コンピューター株式会社 1名 ジャパンシステム株式会社 1名</p> <p>【事務局】</p> <p>CSAJ業務課 1名 TRIPLE COLLABORATION 1名</p>
議題 司会進行 (iCD研究会・主査)	<ol style="list-style-type: none"> 1.主催者挨拶 2.本日のスケジュールとWS進め方の確認 3.各社パイロット・レコーディング結果のプレゼン 4.運用のポイントについて(含むワークショップ) 5.これからの進め方について 6.まとめと講評
内容	<p>【議事要約】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.ご挨拶(CSAJ) 本日第6回目、最終回。 CSAJの会議室が確保できなかったため、IPAにて実施する。 2.アジェンダ紹介 (IPA) 本会議室はふだんセミナーで使う場所、独立行政法人は国内に130以上あるが、都内にあるのはIPAだけ。 宿題を提出頂きありがとうございます。評価は小分類もしくは評価項目どちらで実施したか。 評価項目で実施→創研 小分類と評価項目の両方で実施→アルゴ 3.各社パイロット・レコーディング結果のプレゼン(IPA) かなりタイトなスケジュールだったが、各社とも時間がない中で診断結果やアンケートをよくまとめていただいた。これからまとめていただいた診断結果と、アンケート結果の特徴、トピックを合わせて発表頂きたい。 <p>①アルゴ パイロットが前回発表時から変わっている。IT部門6部門、PLM部門3名で実施した。分かれてシートを作りなおした。 IT部門では結果としては想定通りだった。想定していた結果とのズレは赤色にした。厳しく診断されたと思われる。 PLM部門では想定していた役割を少なくした成果、ズレは少ないが想定よりも厳しい結果となった。 具体的な診断結果は別のExcelシートにまとめている。PLMの課長職と上位職の方をピックアップして評価を実施。○が想定、△が実際の診断結果。 ラインマネジメントは高い評価となったが、他の役割は低くなった。 診断の質問がわからなかったとの回答があり、そのわかりづらさが厳しい結果につながったかもしれない。</p>

若手になるほどズレが小さい結果になった。想定しやすかったというのもあったが、自分が受け持っている業務が少なかったからかもしれない。
アンケート結果について、番号ごとに結果をまとめた。診断時間が非常に長かった。担当業務を答えるのに時間はかからないが、担当外のところの評価に時間がかかった。
タスクの粒度はちょうどよいというコメントだった。わかりやすさという点では、わかりにくい、またはどちらでもないという回答が大半だった。システムの文言をなおすことが課題。
入力数が多いのが負担になった。項目を絞ることも課題。

<IT部門の上位層のコメント>

受けて感じたこととしては、自分がやっている業務に偏りがあるとわかった。ここはすぐできるが、ここはやってないとか、全然できないとかがあった。開発系とインフラ系の2つがあるので、分け方としては、たとえばプロジェクトマネージャの場合、PMで一括りするのではなく、分けてやると良いのではと思った。

システムで「戻る」の操作を行うと、先頭に戻ってしまい、また下までスクロールする必要があったのが大変だった。

<PLM部門のコメント>

私の方でメンバー選考して評価をお願いしたが、説明をする時に段取りやネゴシエーションがうまくいかず、何のためにやるのだ、という話になった。9月で忙しい時期ということもあり、予定の人数を行えなかった。若手はお願いすれば素直にやってくれるが、開発をやっている中核メンバーにはネゴシエーションなどもやっていけないといけなく、ということを感じた。

評価時間は2時間程度で短くすんだ。小項目での評価ができたのが効果的だった。

若手を教育するというは理解があり、前向きだったが、今の会社では教育する時間がない。上司含めて若手を教育して前向きにやっていく風土が昔と比べてなくなった。それがなくなっていくと個人的には大変と感じた。

<アルゴ>

6名に評価をやってもらって、役割とか意味付けとか我々は考えたが、初めてやる人にとってはわかりにくかったようで、言葉をわかりやすくする必要があったと思った。

言葉はITに近く、PLMの言葉にしていく必要がある。このまま展開するとこれはなんだ、ということになる。このままだと展開は厳しい。粒度は良いというコメントがあったので、それは活かしていきたい。

(質疑)

Q: 小項目でやったのか。当社は評価項目でやった。小項目だと評価に悩むと思った。御社は悩まなかったか(創研)

A: 自分の専門のところは評価項目で、それ以外は小項目でとお願いした。例えば、別部門にとっては関係ない項目なので、それは小項目でとお願いした。時間がない中、感覚でつけていったので、悩まずに評価した。

Q: 運用する時にツールの使い方として、御社ではどのような方策を考えているか(アルゴ)

A: 個人の属性として、もう1つシートを用意する。あまり増やしすぎても管理しきれなくなる。その人とあわなくても、面談で確認。上長との会話の中で確認していく。スキル・ディクショナリにはスキル項目が載っているがそれと関連付はできるが、今は紐付けてはいない。IPAとしてもそれに合わせてサービス提供を考えていきたい。進めていくと要望が出てくるので、それに合わせてどの単位でまとめていくかというのが見えてくるはず。随時ご相談頂ければと思う(IPA)

Q: 自己評価が低く出ているとのことだが、謙虚につけたから低くなったのか気をつける必要がある。結果からみると、PLM側はズレがなかったようだが。

A: 自分がやったところはあった。

Q: 評価項目単位でみていくと発見があるはずだが、小項目だと

Q: スキルレベルを5段階とのことだが、それについて何かコメントなかったか。ITSSの時もそうだったが、評価者によって評価結果が変わってしまうことがある。(CSAJ)

A: アンケートでわかりにくいというコメントはあった。今回の結果を受けて見直しを考える。(アルゴ)

(IPA講評)

タスクベースは納得感があるはず。偏りがあると感じている時は第2ステップにきている。自分がとんがろうと思ったら、誰かにやらしてもらわないといけなく、声の大きい人や文句が多い人をとりこんで、わかりにくいところをなおしていく。そうすると、殺伐としたところがよくなっていく。順調なスタートは切られている。ここを突破している企業は数十社しかない。リーダーになれない人はレベル3になれないかということそんなことはない。自分がいなくても標準化しておいて誰かができるようにする。その人しか分からないという状態では困る。それを打破する。いろんなアイデアがあっても良い。他社の話を聞いて良いと思うところを取り込むのもよい。

評価に時間がかかるという話があったが、1回目は時間がかかるが、2回目以降は差分を見れば良いので時間はかからない。または、小項目で評価する、フェーズ分けをして評価する。タスクは見直していかないといけないので、最初の段階で細かく考え過ぎない。最初に意味を説明し、現場を組み入れてやっていく。続けていけば1年後には変わっていく。

②創研

パイロット診断を実施したら、かなり自己評価が高い結果となった。青が高くなったところ、赤が低くなったところ、黄色が予想していなかったが評価結果が出たところ。営業から2名、開発が6名に依頼した。一部メンバーが低くなったが、この人はこれができるのか、と思うところもあった。

1名を除いて、役割を複数実施してもらい、営業の1名にはセールス、マーケティングのところを見てもらった。広くやってもらったメンバーは6Hかかっている。

システム利用の効果はあった。ログアウトして再ログインしても内容が残っていて大丈夫とか。言葉の意味が分からないというコメントはあった。意味を調べながらだったので時間がかかったと思われる。

いないと思っていたビジネスプロデューサーが出てきた。

人によって評価が変わっている。甘くつけた人、控えめな人。ここからどうしようかと思っている。

レベル0～4の表現は変える必要があると思っている。知識はないが教われればできる、につけがち。

(質疑)

Q: 役割は社内の人には分かる内容なのか(アルゴ 井湯氏)

A: だいたいわかる。評価するときには気にしていないはず。ピンとくるかどうか分からない。

Q: アルゴではなぜこれをやる必要があるのかという話があったが、そういったことは問題にはならなかったか

A: なぜやらないといけないかという話にはならなかった。

Q: 育成の方向がみえてきたりしたか。

A: キャリアプランはもうちょっと考えていく必要はあると思っている。どこのプロフェッショナルになるのか。

Q: 予想よりも良い評価になったということだが、評価を高くつけてしまった人は実態が合っていないと今後の育成が大変と思われる。今後の育成につなげるうえでどのようなことを考えているか。(大久保氏)

A: 今の評価システムでもズレがあるので、今回のiCDに取り組んでいる。面談等で調整はこれから考えたい。

(CSAJ講評)

ワークショップで今までこういった評価はなかった。レベル4、5は今はないが入れたとのことだったが、実際はあった。これから見直しはあると思うが、第一段階としてはよかったと思われる。

意識して補正しなくても、次の年の結果がどうなったかで見直すということで、神経質にならなくてもよい。

(IPA講評)

こういうシートを作ると、3日に1回くらいは紙に書いて見て欲しいくらい。1回作ると見直しなくなる。シートを作ることが目的になってしまう。基準はおいておいてもいい。面談をすれば平準化していく。アサインするときには顔を必ず思い浮かべる。その時に1つの材料。人材育成のツール。それをいい具合にちょうどいい具合に使って欲しい。

最初からリソースを見るためのツールは必要ない。大事なものは来期その人に何を伸ばしてもらおう。面談の文化さえあれば、伸びていく。

手段が目的化しないようにする。今はちょうどよい揺れ具合だと思う。

面談しながら調整する。

③JpiT

キーワードが今までのところ出てきた。

我々が個々に参加しているのは、iCDをちゃんと理解して活用できるようにすること。

役割はITSSに近いところを出してはいるが、スキル評価については自社にすでに400項目があり、数年実施したが今は誰もやらなくなった。その上で、今回またロールを設定したら、またやるのか、という話になる。

赤は低い、紫は高い評価になったところ。パイロット診断実施者は自分の守備範囲をちゃんとみてなかった。そこは判定がつけられていない。自分が思っていたのと評価が違うことについてIPAに質問した。

守備範囲でないところが低くて、守備範囲はかなり高くなった。きちんと面談しないとい

けない。

評価項目はもっと細かくしないと正確にでないのではないかと思った。アプリケーションの中のサブシステムまで分ける必要があるのではないか。しかし、細かくしすぎるのもどうかとの意見もある。メンテナンスしきれない。

この結果というのは、個人の評価ではあるが、組織として、ここの役割は何人必要だとかといった話があり、AsIsやToBeにまとめて使いましょう、という世界にしたい。9月に自分の中でまとめたが悩んでいる。組織有りき。組織イコール役割ありきで動いている。その辺りの感覚が違うのかもしれない。個人の中の相対評価になる。そういうふうに見ていけないといけない。ミックスするとややこしい。

評価自体の記入が難しかった。できるレベル感がある。大変なことに手を付けてしまったと思った。

パイロット・レコーディングを実施した中で、予想よりも下になった。

人に教えられるというところをつけなかったらそうだった。評価した時に下につける傾向があると思った。面談して項目が上がったとか、下がったとかという使い方が必要と思われる。

(質疑)

Q:タスクを見ていただいた時に、タスクの内容や粒度が使いそうというものはあるか。(CSAJ)

A:タスクディクショナリについては、評価項目まで落ちたのを見ると、違和感のあるものもあるが、組織に合わせて読み替える必要はあると思う。(JpiT)

Q:ディクショナリを変えてもよいが、ITSSでは質問系に言い換えているだけで同じに感じる。

(JpiT)

A:ITSSはタスクとスキルがごっちゃになっている。タスクは仕事ができるかできないかの項目。(IPA)

(IPA)

前職で同様だった。23人部下がいたが、23人面談しないといけないため、苦労した。これは一人ひとりを理解するためのツールと認識した。

仕事どこができるか意外とわかってなかった。この数値、この表だけで判断するものではない。問題はひとりひとりに落ちていっている。これでまっとうな仕事の会話ができる。お前は何かができるのか。こういうのを持って会話する。現場リーダーは過剰に仕事を抱えている。それをどうさばくかは常に悩んでいる。これを使ってこの部分をお願いしようということが出来る。この項目が上がったなど確認できる。個人理解のため。人を見るためのツール。個人が成長したと実感を持ってもらう。時間はかかるが、一人ひとりをウェットにみていく。評価項目は例として使ってもら。小分類でやると決めてやってもらってもよい。

Q:個人理解のツールであるとのことだが、iCDの書き物をみていくと、リソースポートフォリオとして使えるとある。どう考えるか。(アルゴ)

A:個人理解のツールとしてチームリーダーが把握。それが集合するとポートフォリオとして使える。見える化だけを目標すると、世の中にツールがたくさんある。一人ひとりの魂が入ったものでないと意味が無い。積み上げていけばポートフォリオとして使える。一人ひとりのつぶつぶが集まって組織になる。(遠藤氏)

Q:面談していけば使えるようになっていくか(アルゴ)

A:この役割ができる人が多いのか少ないのかが分かる。(遠藤氏)

▼休憩(15:30~15:45)

4.運用のポイントについて(含むワークショップ) (IPA)

ワークショップは、服を初めて作る人に集まってもらい、どうやって布を着るか、どうやって縫うか、といったようなこと。作り方は理解してもらったので、持ち帰って作りなおすか、現場を巻き込んで進めて行っていただきたい。しばらくあとに来るもう1つの壁についてこれから説明する。

【全体資料:構築したしくみの運用のポイント】

見える化だけでは先に進まない。積み上げていく。今までの見える化のツールとはわけが違う。見える化の次に「気づき」がくる。こういうことができないといけない、隣の人はこういうことができるなど。ディクショナリが大事。自分の仕事が入ってないとがっかりするので、育成に関わる人はタスクを入れる。誰もが最初は面倒に思う。しかし気づきが得られる。業務の質が上がっていく。業務そのもの。業務のレベルが上がっていくと気持ちいい。感謝され、充実感がでてきて、相乗効果でやる気になっていく。2年かかるが、2年後にはそうなっている。タスクで定義して、会話していく。

組織の視点としてはコミュニケーションツールになる。否応なしにこのツールを通して会話する。理解していたつもりだったが、実際の業務を通すと全然違っていった。個人の理解が高まる。今までのスキル評価は期末での季節イベントだった。その間の期間は忘れてい

る。それでは人材育成にならない。間で意識できるか。約束したタスクをちゃんとやっているか。人事評価につなげることが大事。工夫は必要。

一人ひとり積み上げていくと全体が見えるので、リソースが活用できる。大きい箱があり、いろいろな大きさの岩が非効率に入っている。動かそうと思っても、隙間があっても動かせない。ゆすって動くようになる。隙間が少し埋まっていく。お互いを埋めあっていく。同じメンバーなのに対応力があがっていく。動かしやすくなるイメージ。タスクでやっていくとその状態が訪れる。これができれば、自分の会社のミッションが達成可能になっていく。その入口にきた。

タスクフレーム例とヒートマップ、1と3の吸い寄せ効果がある。これはつけすぎたからどこかでバランスをとる。全体的に少しずつ上っていけば良い。実際の実力をあげていく。

PDCAは、どのレベルにもある。経営には経営の、現場には現場のPDCAがある。

マネジメントのPDCA。Pは当面の方針策定。ICDやるぞという。Doは動機付け。現場にいく。Cで検証し、Aでブラッシュアップ。

現場リーダーでは、Pでメンバーひとりひとりと話し合い、Dで声掛け、Cはひとりひとりのスキル診断で成長確認、Aで要員アサインにつなげる。

個人は、Pで個人目標を設定し、Dでタスクを実施、Cでスキル診断、Aでブラッシュアップ。レイヤー間で押し付けことにならないようにする。

事務局が実際には運用をまわしていく。Pで施策策定、Dで意識を高める施策の実施、Cで分析やフィードバック、Aでタスク見直し等。

4つの歯車がかみあって回っていかないといけない。さぼっている人がわかりにくい。寄り添っているだけの人もいるかもしれない。ちゃんと噛み合っているか考える。

事務局は好きな人に任せる。できる人がやると良い。仕事が出来ない人が担当することがあるがそれでは回らない。

PDCAのプランニングが難しい。いつプランしないと間に合わないか。人事評価という軸が入る。現場にとって似たような書類を書かされて、何のフィードバックがないことがある。モチベーションが下がる。事務局は二度手間にならないようによく考える。

来年の計画が先にくる。昨年の評価が後からくる。解決方法もある。上手くプランニングすると現場から感謝される。ちゃんとプランニングする必要がある。

トレーニング計画では、知識を増やしたい、技術を上げたいとあるが、もう一つ大事なものとして、態度というものがある。土台になる。伸ばす必要がある。

【ご参考：人事評価との連携について】

評価の話。育成を通じてレベルアップ。目標にして伸ばしていく。処遇につなげるということはお金が発生する。一生懸命努力して伸びた。報酬の原資に人材育成になっているか。これが難しい。原資を産んでいなければお金で評価できない。

組織のリーダーが持っている分析表。自分たちのリーダーはこんな状態。

上流のところでは弱い。積極的に顧客に入り込むような人材を増やす。

これがビジネスモデル。個人で見ると、ある人はプロジェクトマネジメントができる。この人にソリューションのところをやってもらいたい。

具体的にソリューションのところを見ていくと、出来ている部分もある。

現行システムのことは分かっている。出来てないところをあげる。評価項目に詳しく書いてある内容で、これをやっていこうと決める。

目標シート。「タスク目標達成」という項目を15%としている。実際にはプロジェクトマネジメントやソリューション提案の目標に割り振っても良いが、タスク目標達成という項目を入れることで、人材育成が原資になっていることを示す。

ワークショップに参加した38社のうち半数はこの方法は良いと言っている。二重評価にも見えるが、タスクに設定されているので育成と業務を一本化している。こうすることで、人事評価に取り込める。やり方の一例として参考にしてもらえればよい。

前職では自己評価の項目を入れることに反対があったが、自己評価というわけではなく、タスクのレベルを向上させるという約束を守ったかで評価する。

【ヒートマップ】

ヒートマップの事例紹介。1枚目は各自の評価結果、2枚目は課ごとに重要なタスクを色付けしてもらったところ、3枚目は個人ごとに2列にし、左の列が2枚目の重要タスクに色付けしたものの、右の列が個人のレベルアップ目標を設定したものの。これを半期ごとに運用していた。

今後の動きとして、iCDを活用、推進している企業にロゴマークを付与することやIPAサイトでの紹介を検討している。IT企業は10万社あるのにまだ38社しかないの、皆さんは先頭を走っている状態。成功事例には惑わされる必要はない。このワークショップからスタート、この後、テイクオフ・ミーティングがある。

<質疑>

Q:ヒートマップの2枚目で課長が延ばしたいところでまだらがあるように見える。課ごとに同

	<p>じなのか</p> <p>A: 課で同じ。個人で分けても良いかもしれない。(遠藤氏)</p> <p>Q: 2枚目のヒートマップは、組織なのか役割なのか。</p> <p>A: この事例は役割では見ていない。このタスクとこのタスクができる人、という見方をした。役割は無数にあるので見なかった。ユーザー企業ではあまり意味がなかった。(遠藤氏)</p> <p>会社の考え方によるのではないか。(木田氏)</p> <p>iCDも以前は役割のことを人材像とよんでいた。(遠藤氏)</p> <p>ユーザー企業は部門で役割が同じだが、ベンダ企業では部門内に複数に役割がある。役割にレベルがあり、役割のレベルを正しく評価できれば、ベースの給料が上がっていく。</p> <p>Q: 2回目のワークショップで組織とタスクのマトリクスを作ったのがしっくりきたが、その後役割と割り当てたので、ややこしくなった。(芹沢氏)</p> <p>A: 組織と役割の好きな方をお使い頂くと良い。(遠藤氏)</p> <p>5. これからの進め方について (木田氏)</p> <p>次回までの課題とテイクオフ・ミーティングについて説明。</p> <p>今年の12月くらいまでに報告書の作成をお願いする。</p> <p>来年2月上旬に集まって報告会を開催したい。</p> <p>★次回までの課題★</p> <p>今後のスケジュールや取り組む予定の概要等を書いた資料をテイクオフ・ミーティングまでにご提出いただく。</p> <p>サイボウズLiveのテイクオフフォルダにアップ頂く。</p> <p>★次回テイクオフ・ミーティング開催予定★</p> <p>10月15日(木)14:00～17:30 場所: CSAJ</p> <p>各社1時間ずつ。以下の時間帯で各社割り振り予定。</p> <p>13:00-14:00</p> <p>14:30-15:30</p> <p>16:00-17:00</p>
次回までの作業項目	今後のスケジュールや取り組む予定の概要等を書いた資料の作成とサイボウズLiveへのアップ
配布資料/テンプレート	
議事録配布先	CSAJ 第4期iCD活用ワークショップ 参加者各位
議事録作成者	TRIPLE COLLABORATION

3

iCD活用ワークショップの結果(企業別に掲載)



創研情報株式会社



1. 会社概要

- 社名 : 株式創研情報株式会社
- 住所 : 東京都港区芝3丁目21番14号 芝前川ビル
- 設立 : 1981年9月25日
- 資本金 : 1,500万円
- 従業員数 : 83名(2015年6月1日現在)
- 業務内容 : 1. システムのコンサルティング、企画、開発
2. システム構築・運用保守
3. 自社製品・サービスのマーケティング・開発・販売
4. 教育研修サービス
- 導入対象範囲 : 全社導入



2. ワークショップへの参加動機

2014年度に独自でスキルマップ作成を進めていたが、スキル(タスク)のリストアップに苦労していたところ、iCDの存在を知りセミナーに参加した。セミナーの内容から活用の可能性を感じ、その場でワークショップへの参加を決めた。



3. 実施状況について

▶ 3.1. 要求分析

中長期計画としての経営戦略と事業戦略は明確であり、かつ経営者も参加していたため、より深い話も行うことができた。

要求モデルについては経営戦略と事業戦略をベースにブレイクダウンし、課題と対策を明確にした。

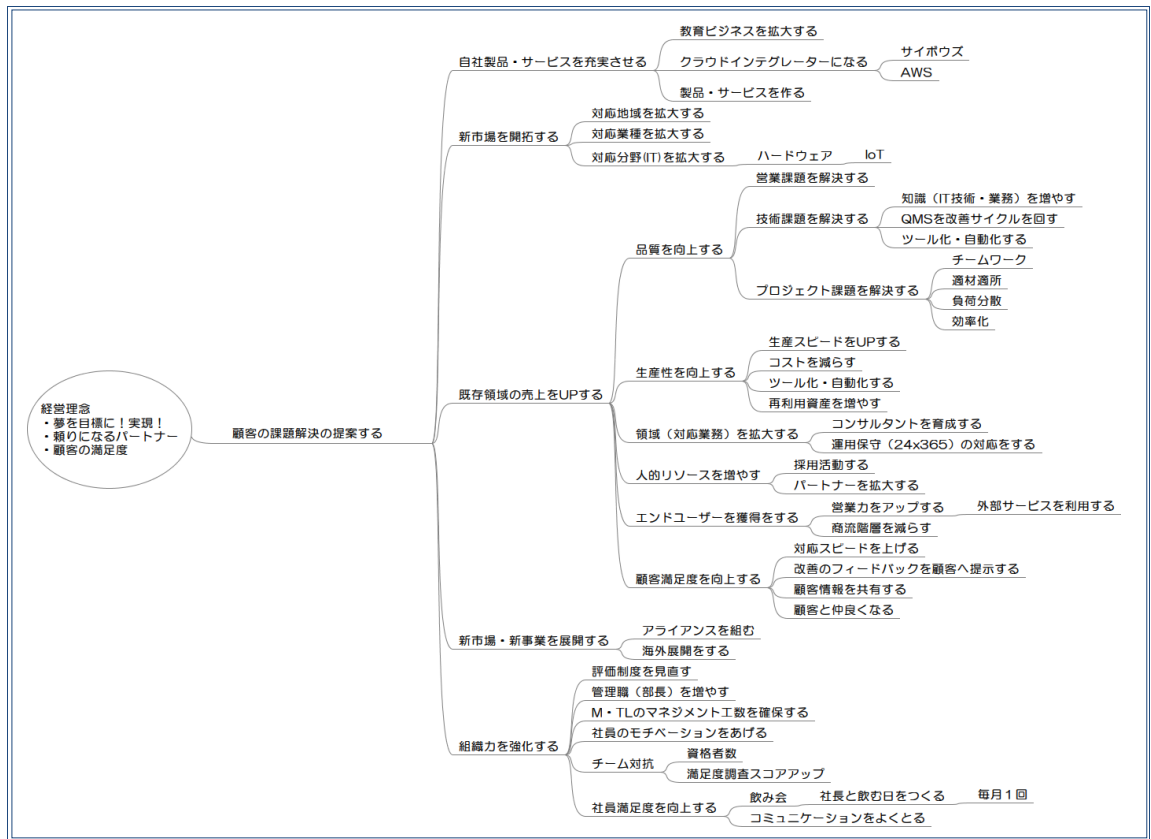


図3. 1-1 要求分析シート(出典/創研情報株式会社)

3. 2. 組織機能分析

小分類のタスクに対し、全部署と役職の機能を分析した。

現在は質もしくは量の面で十分に実施できておらず、今後対応が必要なタスクが多く存在する意見を発見できた。

また、複数の部署が主として同じタスクを実施しているケースも存在した。

表3. 2-1 組織機能分析表(出典/創研情報株式会社)

タスク大分類	タスク中分類	タスク小分類	常務 取締役	マネ ジャー	チ ーム リ ー ダ ー	リ ー ダ ー	関 係 部	新 規 ビ ジ ネ ス 事 業 部	営 業 連 携 部	T O B E	注
事業戦略策定	事業環境の分析	経営方針の確認	▲	▲	■						
		外部環境の分析	▲	▲	■						
	事業戦略の策定	業態戦略の策定	▲	▲	■						
		製品・サービスの策定	▲	▲	■						
		費用計画の策定	▲	▲	■						
		利益計画の策定	▲	▲	■						
事業戦略実行体制の確立	実行可能性の検証	▲	▲	■							
	実施計画	▲	▲	■							
	実行体制の構築	▲	▲	■							
	経営資源の確保・分派と課題の抽出	▲	▲	■							
事業戦略の実現シナリオへの提言	課題の抽出	▲	▲	■							
	シナリオ策定への提言	▲	▲	■							
	実行可能性の検証	▲	▲	■							
	課題の抽出	▲	▲	■							
IT製品・サービス戦略策定	市場動向の調査・分析・予測	IT製品・サービスの調査	▲	▲	■						
		ターゲット市場のIT化状況分析	▲	▲	■						
IT製品・サービス戦略の策定	IT製品・サービス戦略の策定	IT製品・サービスの調査	▲	▲	■						
		IT製品・サービスの調査	▲	▲	■						
IT製品・サービス戦略の実行推進	顧客対応の策定	顧客対応の策定	▲	▲	■						
		顧客対応の策定	▲	▲	■						
		顧客対応の策定	▲	▲	■						
		顧客対応の策定	▲	▲	■						
		顧客対応の策定	▲	▲	■						
		顧客対応の策定	▲	▲	■						
		顧客対応の策定	▲	▲	■						
		顧客対応の策定	▲	▲	■						
		顧客対応の策定	▲	▲	■						
		顧客対応の策定	▲	▲	■						
		顧客対応の策定	▲	▲	■						
		顧客対応の策定	▲	▲	■						

3. 3. 自社タスク定義

全部門からメンバーを選出したため、特に不明な点はなかった。

一部T o B eの機能が混ざっているが、今年度新設したばかりの部署のタスクであり、今年度中に対応可能な計画のため、A s I sの機能として位置づけることにした。

各タスクの評価項目も含めて全て確認し、自社タスクのA s I sを定義した。

一部、弊社ではタスクと認識していた内容が含まれていなかったが、一旦保留とし、タスククロスリファレンスⅡの時点で対応を明確にした。

表3. 3-1 自社タスク定義(出典/創研情報株式会社)

タスク大分類	タスク中分類	タスク小分類		
事業戦略策定	事業環境の分析	経営方針の確認		
		外部環境の分析		
	事業戦略の策定	内部環境の分析		
		基本構想の策定		
		アクションプランの策定		
		売上計画の策定		
		費用計画の策定		
		利益計画の策定		
	資金計画の策定			
	事業戦略実行体制の確立	実現可能性の確認		
事業戦略把握・策定支援	要求(構想)の確認	実施準備		
	新ビジネスモデルへの提言	経営要求の確認		
	事業戦略の実現シナリオへの提言	経営環境の調査・分析と課題の抽出		
IT製品・サービス戦略策定	市場動向の調査・分析・予測	業界動向の調査・分析		
	IT製品・サービス戦略の策定	ビジネスモデル策定への助言		
IT戦略策定・実行推進	基本方針の策定	実現可能性の確認		
		実施準備		
	IT戦略策定・実行推進	要求(構想)の確認	経営要求の確認	
		新ビジネスモデルへの提言	経営環境の調査・分析と課題の抽出	
		事業戦略の実現シナリオへの提言	業界動向の調査・分析	
			ビジネスモデル策定への助言	
		事業戦略の実現シナリオへの提言	実現可能性の確認	
			全社戦略の展開における活動・成果指標の設定	
			課題とリスクの洗い出し	
		IT製品・サービス戦略策定	市場動向の調査・分析・予測	超微言予算の算出
			IT製品・サービス戦略の策定	市場機会の発見と選択
				ターゲット市場のビジネスチャンス分析
	IT戦略策定・実行推進	基本方針の策定	ビジネス機会の分析	
			新規製品・サービスの企画	
		IT戦略策定・実行推進	既存製品・サービスのロードマップ更新	
現場分析・環境分析				
IT基本方針の策定				
IT中期計画の作成				
IT基盤戦略の策定				
事業部門別のIT計画の作成				
IT基盤計画の作成				
全体計画の策定				
IT戦略実行マネジメント			IT戦略の理解とプログラムの定義	
IT戦略実行マネジメント			プログラム戦略マネジメント	
IT戦略実行マネジメント		実行組織の確立		
IT戦略実行マネジメント		モニタリング		
IT戦略実行マネジメント		アセスメントマネジメント		
IT戦略実行マネジメント	プログラムリスクへの対応			
IT戦略実行マネジメント	コミュニティマネジメント			

▶ 3. 4. 役割策定

技術領域とプロセス毎に名称を用意し、組み合わせる形で19個の役割を定義した。
レベルや判定基準はサンプルを参考に定義した。

表3. 4-1 役割・タスク クロスリファレンスⅠ(出典/創研情報株式会社)

タスク大分類	タスク中分類	タスク小分類	役割																		
			経営戦略	マネジメント	総務	経理	人事	人材育成	購買	TQM	MS	セキュリティ	【凡例】 ◎: 主たる担当領域 ○: 協たる担当領域	IT戦略	IT製品	ITサービス	ITインフラ	ITセキュリティ	ITその他		
事業戦略策定	事業環境の分析	経営方針の確認	◎																		
		外部環境の分析	◎																		
	事業戦略の策定	内部環境の分析	◎																		
		基本構想の策定	◎																		
		アクションプランの策定	◎																		
		売上計画の策定	◎																		
		費用計画の策定	◎																		
		利益計画の策定	◎																		
	資金計画の策定	◎																			
	事業戦略実行体制の確立	実現可能性の確認	◎																		
事業戦略把握・策定支援	要求(構想)の確認	経営要求の確認	◎																		
	新ビジネスモデルへの提言	経営環境の調査・分析と課題の抽出	◎																		
	事業戦略の実現シナリオへの提言	業界動向の調査・分析	◎																		
ビジネスモデル策定への助言		◎																			
事業戦略の実現シナリオへの提言	実現可能性の確認	◎																			
	全社戦略の展開における活動・成果指標の設定	◎																			
	課題とリスクの洗い出し	◎																			
IT製品・サービス戦略策定	市場動向の調査・分析・予測	超微言予算の算出	◎																		
	IT製品・サービス戦略の策定	市場機会の発見と選択	◎																		
		ターゲット市場のビジネスチャンス分析	◎																		
IT戦略策定・実行推進	基本方針の策定	ビジネス機会の分析	◎																		
		新規製品・サービスの企画	◎																		
	IT戦略策定・実行推進	既存製品・サービスのロードマップ更新	◎																		
		現場分析・環境分析	◎																		
		IT基本方針の策定	◎																		
		IT中期計画の作成	◎																		
		IT基盤戦略の策定	◎																		
		事業部門別のIT計画の作成	◎																		
		IT基盤計画の作成	◎																		
		全体計画の策定	◎																		
		IT戦略実行マネジメント	IT戦略の理解とプログラムの定義	◎																	
		IT戦略実行マネジメント	プログラム戦略マネジメント	◎																	
	IT戦略実行マネジメント	実行組織の確立	◎																		
	IT戦略実行マネジメント	モニタリング	◎																		
	IT戦略実行マネジメント	アセスメントマネジメント	◎																		
IT戦略実行マネジメント	プログラムリスクへの対応	◎																			
IT戦略実行マネジメント	コミュニティマネジメント	◎																			

▶ 3. 6. 現状分析(パイロット・レコーディング)

3. 6. 1. 実施概要

■実施人数、役割

技術職と営業職の全17名に対し実施した。
役割については全てを対象とした。

■パイロット・レコーダーの選定

社内常駐で時間の取りやすい社員、かつ業界勤続年数5年以上の社員を対象とした。

■実施において考慮した点

背景と目的を明確に記載した周知文書と、役割の説明資料を用意し、分かりやすさに配慮した。

3. 6. 2. 現状把握の結果分析

■結果の評価

想定していたよりも幅広い経験をしている社員が多かった。また、特定の人が高く付ける、もしくは低く付けていることが分かった。

表3. 6-2 現状分析結果(出典/創研情報株式会社)

現状分析結果		評価				
		I	II	III	IV	V
経営戦略 Corporate strategy	MS			C		
ラインマネージメント Line Management	LM	A	B, A	C, D		
セールス	SL		D		C, E	
マーケティング	MK	A	D	C, E		
ビジネスプロデューサー	BP	A	E, D	C		
プロジェクトマネージャ	PM		F, A	C, B, D		
アーキテクトデザイナー	AD	F, D	C, A		B	
アプリケーションデザイナー	APD	C	D, F	B	A	
アプリケーションエンジニア	APE	C		B, F, D	A	
ITサービスマネージャ	ITSM	B, F	D	A, C		
インフラデザイナー	ID	F	C, A			
インフラエンジニア	IE	B, D	C	F	A	
Webプロデューサー	WM	D	C, A			
総務 General Affairs	GA		C			
経理 accounting	AC		C			
人事 Personnel affairs	PA			C		
人材育成 Personnel training	PT			C		
契約管理 Contract Manager	CM			C		
TQMS	QM	A	D	C		

幅広い役割を対応できる社員がいることが分かった。

■現状把握の妥当性

あくまで自己評価のため、評価レベルのバラツキはあるが、役割の経験があるかどうかは妥当性があると想定している。

■現状把握の結果から考えられること

各社員の対応可能タスクは把握できているつもりだったが、把握していないタスクも存在することが分かったため、全社員に対し評価を行うことで把握できていなかった力が眠っている可能性が期待できる。

▶ 3. 7. 現状分析(全社レコーディング)

3. 7. 1. 実施概要

■実施人数、役割

全社レコーディングは2016年3月完了予定のため、現時点では未実施である。

■実施において考慮した点

実施していない。

3. 7. 2. 現状把握の結果分析

■結果の評価

実施していない。

■現状把握の結果から考えられること

実施していない。

3. 7. 3. 今後の人材育成のポイント

深い知識と高い能力を備えた「スペシャリスト」と、幅広い知識と能力を備えた「フルスタックエンジニア」の両方を育成する必要がある。

半期毎に部門と個人でレベルアップさせるタスクを定め、目標管理制度で育成を行っていく。

▶▶▶ 4. 今後の課題と活動予定

4. 1. 経営視点

「キャリアマップの明示」、「人材育成・採用計画の策定」、「評価（報酬）への連動」を実施していく。

4. 2. 組織視点

「計画的なメンバー育成（スペシャリスト/フルスタックエンジニア）」、「適切な人員配置」を実施していく。

4. 3. 個人視点

「会社や部門が求める人材像の明確化」、「自己の現状把握」を実施し、自発的な成長に繋げる。

▶▶▶ 5. 今回のワークショップに対する経営者の評価

経営課題である人材育成に関して、iCDを利用することで、社員が自身のキャリアパスを考え成長していくことができると期待している。

また、事業拡大に向けた要員計画、育成計画の材料になると期待している。

今回のワークショップは、各部門のキーマンとなる社員が導入に向けた検討を進めてくれており、経営課題の共有ができた。

これから全社員への展開となるが、彼らが主導することで、前向きな導入が期待できる。

今後については、評価制度にうまく連動させていきたいと考えている。

▶▶▶ 6. ワークショップ全体を通じての所感

講師の方々の説明も論理的で、iCDの進め方については理解することができた。

ただし、弊社は人事評価制度との連動も目的の一つとしており、その点のアドバイスも頂いたが、あくまで一例と捉え、弊社に合った形を検討していく必要があると感じた。

▶▶▶ 7. 今後ワークショップに参加する企業に対してのアドバイス

弊社の場合は経営者主体での参加であったため、万事スムーズに進めることができた。

ワークショップ後は運用に向けて活動することになるが、経営側の理解が非常に重要な成功要因になるため、早い段階で経営を巻き込むことが必要である。

株式会社アルゴグラフィックス

1. 会社概要

- 社名 : 株式会社アルゴグラフィックス
- 住所 : 東京都中央区日本橋箱崎町5-14
- 設立 : 1985年2月19日
- 資本金 : 18億3,284万円
- 従業員数 : 482名
- 業務内容 : ・PLM(Product Lifecycle Management)関連の開発、技術支援サービス
 ・CAD/CAM/CAE/PDMソフトウェアの販売、保守、開発
 ・HPCシステムおよびサーバー、ストレージ等各種コンピューターシステムの販売、保守
- 導入対象範囲 : 当社技術本部(全社展開を最終目標とする)

2. ワークショップへの参加動機

ワークショップの説明会に参加した時点、当社社員数の3分の2を占める技術職に対し、社内課題を整理・解決するプロジェクトが進行中であった。その中で「組織構造」「スキル」等の課題が多く取り上げられていた。iCD導入により、当社業務タスクと業務レベルを見える化し、ビジネス目標達成のための業務品質の向上や人材育成に役立てること。経営戦略に沿った必要な人材(役割・ランク・量)を「定量的な客観指標」で導出可能にし、当社社員も「自分が習得しているスキル・習得が期待されているスキル」を明確に把握できることを期待し、前述の課題解決につなげたいと考え、参加した。

3. 実施状況について

▶ 3.1. 要求分析

要求分析のインプットとして活用した資料は、①「平成27年度事業計画会発表資料(会長・社長プレゼン資料)」、②技術本部事業戦略資料である。その他、日頃の会議などでの役員の発言や、現場での実情を出し合いながら作成に取り組んだ。

技術部門のみのiCD試運用を予定していたこともあり、全社的事業計画・戦略から各部門のTop-Be観点要求をブレイクダウンすることは多少困難があった。そのため、各部門が担うミッションを実現するための要求事項を抽出してから、全社的事業計画・戦略に紐づけていった。今後、要求分析に取り込むべき要求事項については、役員との十分な意見交換を基に、全社的な要求事項と各部門の要求事項との整合性を取る必要がある。

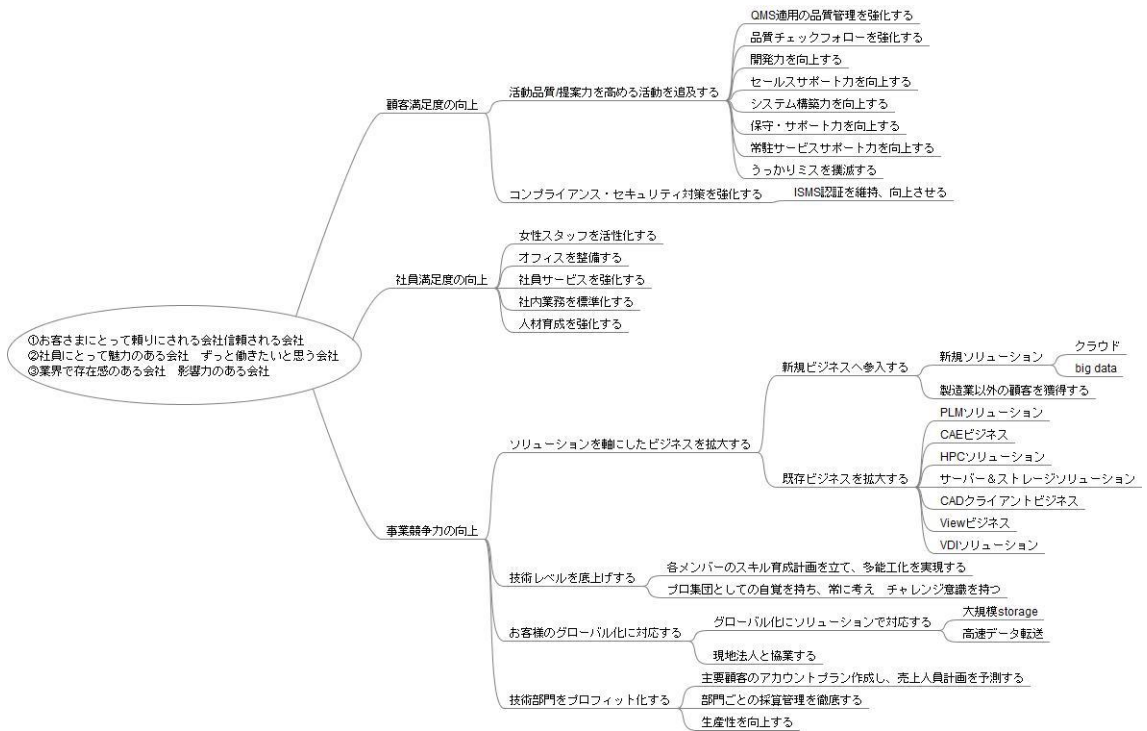


図3. 1-1 要求分析シート(出典/株式会社アルゴグラフィックス)

▶ 3. 2. 組織機能分析

当社各部門が担っているタスクを、iCDのタスクモデルと照合して機能分析を行い、現状の当社活動領域を明らかにした。

表3. 2-1 組織機能分析表(出典/株式会社アルゴグラフィックス)

【凡例】
 ○: 主(コア)として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている
 △: 主(コア)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できておらず、
 早急(1年以内)な対応が必要
 ▲: 主(コア)として担うべきタスクだが、現在は質もしくは量の面で十分に実施できておらず、将来的な対応が必要
 □: 従(サブ)として担うべきタスクで、質、量ともに十分に実施されている

タスク大分類	タスク中分類	組織				
		経営・経営企画	管 理	営 業	技 術	
					P L M	I T
事業戦略策定	事業環境の分析	○				
		△				
		△				
	事業戦略の策定	△				
		△				
		○	○			
		○	○			
		○	○			
	事業戦略実行体制の確立	○				
		△				
事業戦略把握・策定支援	要求(構想)の確認	△				
		△				
	新ビジネスモデルへの提言	△		△	△	△

▶ 3. 3. 自社タスク定義

当社は一般的なIT企業が行っている事業領域とは異なる部分があり、iCDのターム(言葉・表現)をそのまま適用することは困難であった。そこでワークショップ内では、iCDのタスクモデルを当社向けにするため、タスクモデル定義文の変更・削除を行った。

iCD導入の精度を高める上では、タームを当社流に変更し、どこまで当社流に「業務フロー」の整理から「タスク」へと落とし込めるかが重要と考える。

営業・管理部門については、今後、当社内での検討が必要である。

表3. 3-1 自社タスク定義(出典/株式会社アルゴグラフィックス)

タスク大分類	タスク中分類	タスク小分類
事業戦略策定	事業環境の分析	経営方針の確認
		外部環境の分析
	事業戦略の策定	内部環境の分析
		基本構想の策定
		アクションプランの策定
		売上計画の策定
		費用計画の策定
		利益計画の策定
		資金計画の策定
		事業戦略実行体制の確立
	実施準備	
事業戦略把握・策定支援	要求(構想)の確認	経営要求の確認
		経営環境の調査・分析と課題の抽出
	新ビジネスモデルへの提言	業界動向の調査・分析
		ビジネスモデル策定への助言
	事業戦略の実現シナリオへの提言	実現可能性の確認
		全社戦略の展開における活動・成果指標の設定
IT製品・サービス戦略策定	市場動向の調査・分析・予測	課題とリスクの洗い出し
		超概算予算の算出
	IT製品・サービス戦略の策定	市場機会の発見と選択
		ターゲット市場のビジネスチャンス分析
		ビジネス機会の分析
IT戦略策定・実行推進	基本方針の策定	新規製品・サービスの企画
		既存製品・サービスのロードマップ更新
	IT化計画の策定	現状分析・環境分析
		IT基本方針の策定
		IT中期計画の作成
		IT基盤戦略の策定
	事業部門のIT化計画の作成	
	IT基盤計画の作成	
	全体計画の策定	

▶ 3. 4. 役割策定

表3. 4-1「役割タスククロスリファレンス」、表3. 4-2「役割概要設定」は、当社の業務を進行する際の役割を基に設定した。結果的には、14種の役割に区分できた。

ワークショップ内で「役割の習熟レベル区分」を指示された際、「会社としての職級」と「役割の習熟レベル(等級)」が不一致だという指摘が出た。今後、iCDを人事評価にも紐づけるならば「会社としての職級」と「役割の習熟レベル(等級)」を関連させることを検討すべきである。役割策定については、今後も検討を重ねる。

表3. 4-1 役割・タスク クロスリファレンス I (出典/株式会社アルゴグラフィックス)

タスク大分類	タスク中分類	タスク小分類	役割(役職名)																
			戦略プランナー	管理スタッフ	マネジメント	マーケット	セールス(ソリューション)	プログラマー	デザイナー	UI/UX	プロデューサー	エンジニア	デザイナー	デザイナー	デザイナー				
事業戦略策定	事業環境の分析	経営方針の確認	◎																
		外部環境の分析	◎			◎													
		内部環境の分析	◎			◎													
			◎																
			◎																
			◎																
	事業戦略の策定	基本構想の策定	◎																
			◎																
			◎																
			◎																
			◎																
			◎																

表3. 4-2 役割概要設定ワークシート(出典/株式会社アルゴグラフィックス)

	戦略プランナー	管理スタッフ	マネジメント	マーケット	セールス(ソリューション)	プログラマー	デザイナー	UI/UX	プロデューサー	エンジニア	デザイナー	デザイナー	デザイナー	デザイナー	デザイナー	デザイナー	デザイナー	デザイナー	
タスク	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10	SP11	SP12	SP13	SP14	SP15	SP16	SP17	SP18	
Ⅵ 全社的な観点から高い複雑性を求められる業務を主体となって推進するレベル。																			
Ⅶ 関連部門が連携し連携した業務、複数のインターフェイスの調整を主体として推進するレベル。																			
Ⅷ 実務に専らされた独自の専門スキルを短め、担当業務をリードするレベル、発見された業務上の課題解決を迅速な解決策をもってリードするレベル。																			
Ⅸ 専門スキルを短め、担当業務を主要スタッフとして独自で実行するレベル、独力で業務上の課題を短め、自らのスキルを短めして解決するレベル、短めでの対応がある。																			
Ⅹ 限定前、部分制のスキルを数力で実行するレベル、上位レベルの指導でも、業務上の課題解決を解決するレベル。																			
Ⅺ 基本的な業務については一部を上位レベル者のサポートを受けながら実施できるレベル。																			
Ⅻ エントリー																			
Ⅼ 上位レベル者のサポートを受けながら限定された役割を遂行するレベル。																			

▶ 3. 5. 評価項目定義

評価項目の内容は、iCD提供の内容に準じた。今後は、評価項目内容を自社内で通じやすい言葉や表現へ変更し、実施の際はそれを適用する。

表3. 5-1 役割・タスク クロスリファレンスⅡ 出典:株式会社アルゴグラフィックス

④役割・タスク クロスリファレンスⅡ				【凡例】 ○: 担当する職務 ◎: 担当する職務														
タスク大分類	タスク中分類	タスク小分類	詳細項目	開発リーダー	開発マネージャ	開発エンジニア	開発エンジニア	開発エンジニア	開発エンジニア	開発エンジニア	開発エンジニア	開発エンジニア	開発エンジニア	開発エンジニア	開発エンジニア	開発エンジニア	開発エンジニア	
		開発環境の準備	新システムの特長に合った開発言語や開発環境を選択する プログラムの開発やテストに必要な機器やツールを揃えらる															
		開発環境を構築するための必要な機器やツールを揃えらる																
		アプリケーション開発の準備	使用するブラウザやOSを適用可能な状況、効果、審査点等を踏まえて開発環境を構築する 開発者の習熟度やプロジェクトの不確実性を考慮してイテレーションを設定する															
		ユーザストーリーの完了判定基準を定め、開発者の問題を把握する																
運用設計	システム運用設計	方針と基準の策定	業務の特性、利用特性や製品の特長を踏まえ、システム運用方針を定める システム運用管理要件を踏まえ、運用基準を定める システム運用管理要件を踏まえ、運用管理システムの要件を明らかにする															
		システム運用設計とレビュー	業務の組織、変更、運用体制、運用フロー等の業務運用に基づきシステム運用方法を定める 標準業務対象を明らかにし、システム監視方法を設計する システム運用管理要件を踏まえ、システム監視方法を設計する システム運用管理要件を踏まえ、バックアップ・リストア方法を設計する 災害発生を想定し、リストア分散や復旧の手順を設計する 標準手順書（定常時、障害時、保守、更新、構成変更）を作成し、レビューする 対象とするシステムの運用計画に、必要なセキュリティレベルを確保するための実施すべき業務とセキュリティ対策を決定する															

▶ 3. 6. 現状分析(パイロット・レコーディング)

3. 6. 1. 実施概要

■実施人数、役割

PLM部門とIT部門とで分けて実施した（PLM部門3名、IT部門5名）。

■パイロット・レコーダーの選定

パイロットはその特性が見られるように、役割（職種）・職級が違っている人たちを選定した（業務都合による欠席のため、一部、対象に偏りが出た）。

iCD運用検証のためのパイロット・レコーディングの段階であり、診断項目も自社流の表現に変更していない状態での検証のため、パイロットにとっては回答が分からない場合もあると考えた。よって今回は、質問意義をある程度自分で推測し、質問内容を補完できる社員をパイロットとして選考した。

■実施において考慮した点

パイロット・レコーディングの目的を理解し、診断のばらつきをなくするため、次の内容を事前説明したうえで実施した。

- 当職種以外のタスクも、全てチェックさせるようにした。
- 個々のメンバーのレベル等を把握することが目的ではないことを説明した。
- 現在の職種・等級を基準に、TO-BEの役割で採点することがないよう、現状のままを反映させるよう指示した。

3. 6. 2. 現状把握の結果分析

■結果の評価

下記図表は、パイロット・レコーディングを実施する前に、現状での役割、レベル認識をマッピングした結果である。

表3. 6-2 現状分析結果(出典/株式会社アルゴグラフィックス)

現状分析結果(ITサービス統括本部)

		I	II	III	IV	V	VI
戦略プランナー	SPL						
管理スタッフ	MST						
ラインマネジメント	LM		E		C		A
マーケター	MKT	E					
(ソリューション)セールス	SS	D E		B			
ビジネス(プロジェクト)プランナー	BPL	E				A C	
業務コンサルタント	GON	D E			A		
ITアーキテクト	ITA	D E		B		A	C
プロジェクトマネージャー	PM			B	C E	A	
ITシステムエンジニア	ITE			D	A B E	C	
(アプリケーション)開発エンジニア	ADE						
プログラマー	PG						
カスタマサポートエンジニア	CE				A B		
ユーザー教育担当	UTE						

■現状把握の妥当性

自分の業務内容がパイロット本人にとっても明確である場合は、想定通りの結果が出たが、多くのパイロットの場合、想定レベルより低い結果が出、乖離が生じていた。

よって妥当とは考えにくい。

■現状把握の結果から考えられること

乖離が発生した大きな原因は、自社流に合わせた定義の不足が考えられる。

具体的には下記事項がある。

- ①問題の表現が当社に合っていないため、問題の内容理解に時間がかかり、診断レベルを判断しかねる。
- ②問題文内の専門用語について、自社内で普段使用している言葉と乖離があるため、正しく評価できていない可能性がある。

▶ 3. 7. 現状分析(全社レコーディング)

3. 7. 1. 実施概要

■実施人数、役割

(現時点では全社レコーディングを実施するに至っていない。)

■実施において考慮した点

(現時点では全社レコーディングを実施するに至っていない。)

3. 7. 2. 現状把握の結果分析

■結果の評価

(現時点では全社レコーディングを実施するに至っていない。)

■現状把握の結果から考えられること

(現時点では全社レコーディングを実施するに至っていない。)

3. 7. 3. 今後の人材育成のポイント

当社における人材育成は、入社当初の新入社員教育が終わると現場部門主導によるテクニカル・スキル取得中心の教育と人事部門主導によるヒューマン・スキル中心の教育が行われている。これらは別々に計画されており、それぞれあまり関係無く行われているのが実情である。

今後は、iCDにより対象者が所属する役割とその行うべきタスク、そのレベルの見える化が出来ると思うので、現場部門と人事部門が一緒になり、対象者がビジネス目標を達成するため、また、将来に必要な教育・OJT等を計画したい。

4. 今後の課題と活動予定

全社、あるいは技術部門を一本のiCDでまとめることは難しいと考えた。よって、現在、当社PLM部門で進めているiCDをベースにした「業務フロー～タスク」データを今回のワークショップで学んだ手法で見直し、タスクの定義、役割の策定、レベル設定等を決め、かつiCD内の表現を当社風に変更し、iCDシステムに落とし込む予定である。その後、もう一つの技術部門の柱であるIT部門で同様のことを行う。

最終的には、技術部門内で「PLM」、「IT」2つのiCDシステムを構築し、運用して行きたい。

5. 今回のワークショップに対する経営者の評価

(現時点では経営者からの評価を得ていない。)

6. ワークショップ全体を通じての所感

当社は、一般的なIT企業が行っている業務領域とは異なる部分があり、iCDのターム(言葉、表現)をそのまま適用することは難しいと感じた。

業務の流れをタスクに分類し、更に大分類→中分類→小分類→評価項目にブレイクダウンして行くことは大変に参考となった。

iCDは我々が行っている業務(タスク)をブレイクダウンした時、必要なタスクが抜けていないかどうかの確認にも使えると思う(必要なタスクの可視化)。

個人にとっては、診断結果により自分に必要はスキルが分かり、また、自分のキャリアパスも見えてくると思った。また、会社にとっては、業務全体のプロセスを見える化を行うことにより、リソースの過不足、将来の重点対応ポイントも分かりやすくなると思う(人材育成や採用)。

今後は、iCDのスキームを活かし、表現を自社の言葉に直し、iCDのシステムを利用して行きたい。

7. 今後ワークショップに参加する企業に対してのアドバイス

- まず、ワークショップでiCD構築の手法を学ぶ。
 - タスクディクショナリを基本としたまとめ方は分かり易い。
 - 人材の見える化に繋がる。
- 従来の考え方を良しとする「抵抗勢力？」への対応をどうするか？
 - どうしても「スキル」中心に考える人が多いが、業務をタスクに分解し、そのタスクを実施できる能力があるかどうかを重要であることを説得する。
- 自社に合った進め方を考える。
 - 部分適用から始めるのも一つの方法である。
 - 会社が新しい役割を求めた時がチャンスと考える。



株式会社日本郵政インフォメーションテクノロジー

株式会社日本郵政インフォメーションテクノロジーは、iCDの調査研究のためにワークショップへ参加したため、「iCD活用ワークショップの結果」の報告は未公開。

4

iCD活用ワークショップの評価と今後の取り組み



ワークショップの総合評価

第4期ワークショップに参加された3社は、スキルマップの作成と人事評価制度との連動、組織構造やスキルに係わる社内課題の解決、iCDの調査・研究とそれぞれ異なる目的で参加いただいたが、ワークショップは、それぞれの立場・目的を超えて熱く活発に進められた。いずれの企業も、「タスク」を中心に企業の業務を分析・構築していくというiCDの特徴に期待し、作業に取り組んでいただいた。

運営面では、過去のワークショップに参加いただいた方々に「サブ講師」として参加いただき、今回の3社に対しても体験談やアドバイスをいただいた。経験者からのアドバイスにより悩んでいた課題の解決への道筋がわかった、といった感想もあった。

また、これまでの経験から、企業の経営層、現場のエンジニアとのコミュニケーションの重要性を実感しているため、事前説明会等で経営層の理解と現場のエンジニアの参加を強く呼びかけた。いずれの会社も、管理・人事教育・現場のエンジニア等の部署から参加いただき、ワークショップ期間中、非常に濃いディスカッションをしていただいた。ワークショップ期間中は大変だったかと思うが、この後の実際の導入段階では、各部署から参加いただいたことが効果を発揮すると思われる。

とくに、社長自ら参加いただいた企業は、ワークショップ期間中に人材育成施策を完成させる位の勢いを感じた。ワークショップが終了したばかりだが、早くも運用フェーズに入れる位のレベルに到達しており、今後の成果を期待したい。

一方、全社への展開に苦慮している参加企業もあった。人事評価と人材育成の考え方、現在稼働している仕組みとの整合性など、解決すべき課題も多く見受けられた。今後、ワークショップ参加企業による情報交換の場である「iCDコミュニティ」に参加いただき、先輩企業の事例やアドバイスも参考していただき、是非とも各社の課題を解決していただくことを願っている。

いずれにしても参加企業3社とも、人材育成施策をこのワークショップで構築できたことは素晴らしい成果である。後は、この施策を運用フェーズへ移行すべく準備を開始いただくことを期待している。



今後の取り組み

今回のワークショップを体験して、参加企業は人材育成のプロセスを理解したことは大きな成果ではあるが、ワークショップの成果物が、必ずしも各企業の人材育成にすぐ使えるものになっているわけではない。ワークショップは、短期間のうちに人材育成のプロセスを一通りつかんでいただくことを目的としており、当然のことながら、3か月程度のワークショップ期間だけでは、経営層や現場との調整が十分に行えるはずもなく、“評価項目を再精査したい”、“自社の現場に合った質問項目に書き直したい”といった感想が、これまでのワークショップ参加企業同様、多いのも頷ける。各企業にとって、今まさに真の意味での人材育成のスタートラインに立ったところといえよう。

ただ、テイクオフ・ミーティングで、各企業とも導入スケジュールを発表いただき、今後の導入・運用に期待を抱かせた。第4期ワークショップの参加メンバーは、今後、第1～3期ワークショップのメンバーを中心に構築されているiCDコミュニティに参加いただくことになる。iCDコミュニティの場で、過去のワークショップ参加企業の導入状況を聞くとともに、今後の導入・運用状況を発表いただくことを期待している。

また、CSAJは2014年から愛知県情報サービス産業協会(AiA)と神奈川県情報サービス産業協会(KIA)が主催するiCD活用ワークショップを支援・後援している。2015年12月には、AiAとKIAのワークショップ参加企業も含めた「iCDコミュニティ／情報交換会拡大版」を開催した。CSAJ会員以外の企業との交流

も図れて、より活発なディスカッションが繰り広げられた。同じ時期からワークショップを実施している一般社団法人福岡県情報サービス産業協会（FISA）を中心にした九州地区のワークショップ参加企業も含め、お互いに連携を取れるような体制を構築していきたいと思っている。

さらに、昨年末からCSAJ、FISA、SSUG（スキル標準ユーザー協会）と合同で、「iCD活用認証制度」をスタートさせた。iCDを効果的に活用している企業を、ゴールド・シルバー・ブルーと3段階に分けて紹介する試みである。iCDワークショップに参加いただき、人材育成施策を構築した企業は、シルバー・ゴールドの候補企業となる。

今年度は、第5期iCD活用ワークショップの開催を始めとし、iCDコミュニティの開催・iCD活用認証制度の周知・普及、といった活動も引き続き行っていきたいと考えている。

iCD活用ワークショップ実施報告書

2015年度第4期

2016年2月29日 第1版



Computer Software Association of Japan
一般社団法人コンピュータソフトウェア協会

〒107-0052
東京都港区赤坂1-3-6
赤坂グレースビル4F
TEL : 03-3560-8440
FAX : 03-3560-8441
<http://www.csaj.jp/>