

iCD活用ワークショップ実施報告書

2014年度第3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(以下、iCD)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	17
	第4回ワークショップ	19
	第5回ワークショップ	24
	第6回ワークショップ	28
3	iCD活用ワークショップの結果(企業別に掲載)	33
	株式会社大和コンピューター	33
	1. 会社概要	33
	2. ワークショップへの参加動機	33
	3. 実施状況について	33
	4. 今後の課題と活動予定	40
	5. 今回のワークショップに対する経営者の評価	40
	6. ワークショップ全体を通じての所感	40
	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	41
	PCIソリューションズ株式会社	42
	1. 会社概要	42

2. ワークショップへの参加動機	42
3. 実施状況について	42
4. 今後の課題と活動予定	47
5. 今回のワークショップに対する経営者の評価	48
6. ワークショップ全体を通じての所感	48
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	48
株式会社インテリジェント ウェイブ	49
1. 会社概要	49
2. ワークショップへの参加動機	49
3. 実施状況について	49
4. 今後の人材育成のポイント	54
5. 今後の課題と活動予定	54
6. 今回のワークショップに対する経営者の評価	54
7. ワークショップ全体を通じての所感	54
8. 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	54
ジャパンシステム株式会社	55
1. 会社概要	55
2. ワークショップへの参加動機	55
3. 実施状況について	56
4. 今後の人材育成のポイント	61
5. 今後の課題と活動予定	61
6. 今回のワークショップに対する経営者の評価	61
7. ワークショップ全体を通じての所感	62
8. 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	62
4 iCD活用ワークショップの評価と今後の取り組み	63
ワークショップの総合評価	63
今後の取り組み	63

1

iコンピテンシ・デクシヨ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・デクシヨナリ(以下、iCD)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400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。人材育成研究会は、約20ある委員会の一つである人材委員会に属し、IT企業の人材育成に関して研究と実践を行っている。今回のiCD活用ワークショップは、人材育成研究会下のiCD関連ワーキング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独立行政法人情報処理推進機構（以下、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年連続で実施したが、今回のワークショップは2014年7月に発表されたiコンピテンシ・デクシヨナリ(iCD)を活用した「iCD活用ワークショップ」として実施した。



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 : 2014年6月23日(月) 15:00~17:00
- ②第1回、第2回ワークショップ(合宿) : 2014年7月4日(金) 14:00~5日(土) 12:00 まで
- ③第3回ワークショップ : 2014年7月17日(木) 14:00~17:30
- ④第4回ワークショップ : 2014年7月31日(木) 14:00~17:30
- ⑤第5回ワークショップ : 2014年8月21日(木) 14:00~17:30
- ⑥第6回ワークショップ : 2014年9月5日(木) 14:00~17:30
- ⑦テイクオフ・ミーティング : 2014年10月16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(月)	事前	ワークショップの進め方	—	—
7/4(金)	第1回	iCDの理解と自社要件定義	7/11(金)	7/17(木)
7/5(土)	第2回	自社タスク定義		
7/17(木)	第3回	役割の概要とレベル設定	7/25(金)	7/31(木)
7/31(木)	第4回	タスクの評価項目の構築	8/14(木)	8/21(木)
8/21(木)	第5回	タスク診断条件設定(テストアセスメント)	8/28(木)	9/5(金)
9/5(金)	第6回	自社人材育成基盤の確定	—	—
10/16(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.8」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。

なお、CCSFでは「人材像」を定義していたが、iCDでは「人材像」という言葉の代わりに「役割」という言葉を使用している。また、人材像の「キャリアフレームワーク」も策定せず、各役割のレベルレンジをそれぞれ定義する方法を採っている。

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。

なお、CCSFで使用していたスキルは情報処理技術者試験のシラバスや各種BOKなどを出典とした「スキル・ディクショナリ」として再定義され、今までスキルと読んでいたものは、iCDはタスクの「評価項目」として見直し、再定義されている。

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5Ⅱ』をもとに、各企業のタスクの評価項目を公表してもらった。また、選定したパイロット・レコーディングについても公表してもらった。

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株式会社インテリジェント ウェイブ

住所	東京都中央区新川1-21-2 茅場町タワー
設立	1984年12月27日
資本金	8億4,375万円
従業員数	279名
業務内容	ソフトウェア開発及びコンサルティング業務、ソフトウェアパッケージ開発及び販売業務など。大日本印刷グループ企業。 ◆主要自社開発PK製品(カードネットワーク接続、カード不正利用検知、証券市況情報配信ソリューション、情報漏えい対策システム) ◆サービス形態(自社開発PKのカスタマイズ・導入、受注開発、業務コンサルティング、総合セキュリティサービス) ◆販売形態(直販、代理店、親会社[大日本印刷]との協業によるクロスセールス)
導入対象範囲	金融システム開発本部

②ジャパンシステム株式会社

住所	東京都渋谷区代々木1-22-1 代々木1丁目ビル
設立	1969年6月

資本金	13億259万円
従業員数	591名(2014年4月1日現在)
業務内容	<p>・システム基盤事業 すべての業種・業態のお客様へ、仮想化を中心としたサーバ、クライアント、ストレージ、ネットワーク、ミドルウェアの構築サービスなどの最適なソリューションを提供する。</p> <p>・エンタープライズ事業 通信、金融、製造のお客様を中心に、お客様の課題解決にむけたシステム設計、開発、構築、保守、運用など、最適なトータルソリューションを提案する。また、最新かつ高品質なシステム基盤に関する各種サービス、ソリューションを提供する。</p> <p>・公共事業 自社開発製品「FAST財務会計」などのソリューションを提供するほか、公会計、施設マネジメントなど、公共団体が抱える課題へのコンサルティングおよび最適なソリューションを提供する。</p>
導入対象範囲	全社導入(導入時期はシステム事業部を優先させバックオフィス、セールス等はシステム事業部導入後に適切な時期を検討する)

③株式会社大和コンピューター

住所	大阪府高槻市若松町36-18
設立	1977年 6月
資本金	3億5784万円
従業員数	172名
業務内容	基幹系業務アプリケーション・Web関連システムの設計、ソフトウェア開発・運用支援、システムコンサルティング、関連機器販売、パッケージソフトの開発・販売、コンサルティング、SaaS/ASPサービス、農作物の生産・加工・販売など
導入対象範囲	全社導入(目標)

④PCIソリューションズ株式会社

住所	東京都江東区南砂2-1-12 東陽町スクウェアビル 5F
設立	2012年10月17日
資本金	3億6000万円
従業員数	779名(2014年4月現在)
業務内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. コンピュータソフトウェアおよびサービスのコンサルティング、企画、開発、指導および販売 2. コンピュータハードウェアおよび周辺機器の開発および販売 3. 情報処理システムの計画立案、設計、開発、運用管理および情報提供サービス 4. 教育研修サービス
導入対象範囲	全社導入


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3期iCD活用ワークショップ

- 参加企業(4社)
 - 株式会社インテリジェント ウェイブ
 - ジャパンシステム株式会社
 - 株式会社大和コンピューター
 - PCIソリューションズ株式会社
- メイン講師(2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：2014年7月4日

会議名	第1回、第2回 iCDを活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2014年7月4日(金) 14:00~17:00 18:30~21:30 2014年7月5日(土) 9:00~12:00
場所	多摩永山情報教育センター 研修室
参加者:22名 (敬称略)	<p>【参加企業】</p> <p>株式会社大和コンピューター 5名 PCIソリューションズ株式会社 2名 株式会社インテリジェント ウェイブ 2名 ジャパンシステム株式会社 2名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】 3名</p> <p>【サブ講師】</p> <p>各社より6名がサブ講師として参加 株式会社インフォテック・サーブ 2名 日本システム開発株式会社 1名 株式会社ウチダ人材開発センタ 1名</p> <p>【事務局】</p> <p>議事担当:Y'sラーニング株式会社、TRIPLE COLLABORATION 事務担当:CSAJ業務課</p>
司会進行 副委員長) 木田	<p>1.主催者挨拶</p> <p>2.アジェンダ紹介</p> <p>3.各社自己紹介と抱負</p> <p>4.iCDの活用法詳説</p>

内容	<p>5.マインドマップの活用と要求分析 6.その他(事務連絡等)</p> <p>【議事要約】</p> <p>1.主催者挨拶 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、IPAを始めスタッフ、サブ講師を紹介した。</p> <p>2.アジェンダ紹介 (IPA) 【資料】iCDワークショップ(第1回、第2回アジェンダ)</p> <p>① 1日目、2日目のアジェンダを元に各項目で実施することを説明</p> <ul style="list-style-type: none"> ・合宿は大変だが、頑張ってもらいたい ・質問をしながら、効率よく進めてほしい ・第1部「自社要件定義」を第1部終了(17:00)時点で提出 ・第2部は18:00→18:30に開始時間を変更 <p>② ワークショップの概要、内容や成果物</p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果物は作ることが目的ではなく、今回iCDを用いて自社の人材育成施策を作ること。作ったものを持ち帰り、自社の説明、説得に使える資料(説明、説得のフェーズが一番大切) ・自分の頭にある考えを資料として起こす <p>3.各社自己紹介と抱負</p> <p>① PCIソリューションズ 残念ながら人事担当者が来ていないが、半年前からiCD導入の説得を行い、現在営業部門のみ実施している。全社導入をやりたいと思っているが、成果物を持ち帰り社内の説得材料にし、次のアクションにつなげたい。</p> <p>③ インテリジェント ウェイブ 人事としては新卒採用中心に担当(3年目、以前は営業)。iCDについては、全くわからないので、自分自身が勉強していきたい。会社としては2回目の参加だが、まだ展開できていない。会社の方針として全社展開に向けて動くことが決まっているため、このワークショップを通じて学んでいきたい。</p> <p>④ ジャパンシステム 昨年、プロジェクト単位でiCDをパイロット版として導入。全社導入というミッションを与えられ、今回のワークショップで役員会へ説明、説得できる成果物を作成したい。</p> <p>⑤ 大和コンピューター 人事2名、現場2名の計5名で参加。第2回WS報告会や事前説明会を通して、iCDについては大変だなという印象。特にこの2日間で作成した成果物を持ち帰り、社内の説明、説得に活用したい。</p> <p>4.iCDの活用法詳説 (IPA) 同じ説明になるが、自社で説明できる、ご自身が社内を説得できるようにイメージしながら聞いてほしい。</p> <p>【資料】iCDワークショップ全体資料 (一度説明済みのため、今回はおさらい)</p> <p>①スキル標準運用中の企業の実態(P4)</p> <p>②スキル標準はこう使う①(P6) →スキル標準は参照モデル(辞書)として使い、自社のモデルを作る</p> <p>③スキル標準運用中の企業の実態(P7) →実際の業務との関連性がとれない。現場のリーダーに受け容れられない人材育成施策は「絵に描いた餅」。本当にスキルを上げたい人材に行き渡らない。現場に受け容れられるものを使う</p> <p>④(新)共通キャリア・スキルフレームワーク(iCD)(P10～) 前回までのワークショップで参照していたCCSFと比べてわかりやすくなった(タスクが500ほど増えた)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回のワークショップで扱うのはタスク・ディクショナリ ・「スキル・ディクショナリ」は今後の人材育成施策(研修体系等)に活用できる(今回のワークショップでは扱わない) ・タスク・ディクショナリ(2)(P14) →タスクモデル(タスク大分類:43個)の確認。 →大タスク⇒中タスク⇒小タスク⇒評価項目とぶら下がっている →「システム要件定義」のタスク項目を全部持っていく必要はない 自社の中で必要なものを定義する
-----------	--

・単に仕事の棚卸ではなく、仕事と人材育成をつなげる

⑤「iCDワークショップ」とは？(P23)

- ・人材育成の設計書を作成する。「設計図」が完成すれば100点。
6回で完成するのは難しい。「設計図」作成後の導入が大変だが重要、WSコミュニティもあり、サポートしてくれる。人材育成は三角形、始めれば2年はかかる
- ・経営目標は「To Be」、今やっている仕事は「As Is」。明日行うタスク分析では「To Be」も念頭に置いて作業を行う

⑥構築したしくみの運用とポイント

<質疑>

Q:スキル・ディクショナリに足りないヒューマンスキルは今回のiCDでどう定義されているか(ジャパンシステム)

A:(新)iCDでヒューマンスキルはスキル・ディクショナリで定義している。WS第6回で説明する。

▶休憩(14:55~15:10)

5.マインドマップの活用と要求分析(IPA→ワークショップ)

<要求分析のポイント解説>

・「自社のあるべき姿」をイメージしてほしい

→複数の方がいらしているので、社長からの指示、現場からの声など色々イメージしたかと思う

・自社のあるべき姿を担当者間で共有することがこれからの作業では重要

・マインドマップ作成のポイント

キーワードを抽出して、「目的」「手段」をつなげていく
社是、中長期計画などから自社の文化に沿って始める

・「要求分析」は自社内を説得する資料として最重要
(会社がどういう方向へ進むのか、羅針盤として)

・他社と横比較するためではなく、自社がどう進むべきか

・階層は3階層程度が目安。それ以降はタスク分析で落とすことができる

・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P24などを参考に作成する

<作業開始>

15:25~16:50

各社、FreeMindを使用して「要求定義」を作成する

休憩前にいったん発表用に資料吸い上げ(USB)

<夕食休憩>

17:00~18:30

チェックインおよび夕食

6.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>

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、

■発表の観点

・今回のWSに向けての準備

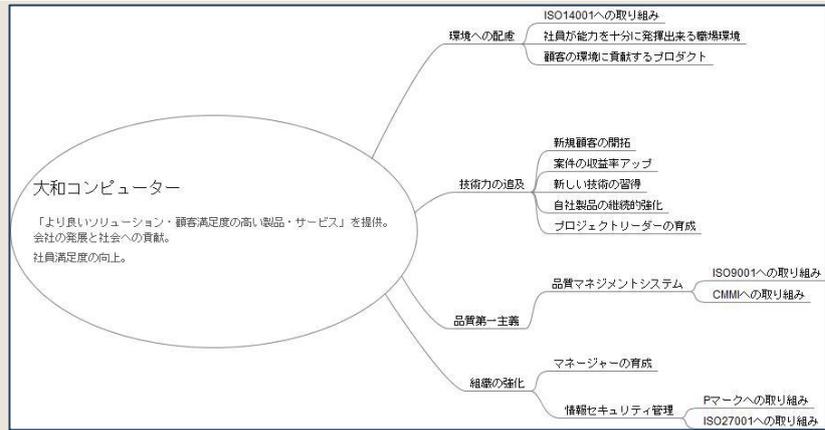
・作成した定義の内容(マインドマップを説明しながら)

・作成してみた感想

①大和コンピューター

準備:7/2提出の事前質問を元にすり合わせ。企業理念、代表の期首発表、役員からの課題(参加メンバー4名が管理職)、事前にマインドマップを作成、たたき台とした。

定義内容:環境への配慮(ISO14001への取り組み、社員が能力を十分に発揮できる、顧客の環境へ寄与するプロダクト)、技術力の追及、品質第一主義(品質マネジメントシステム/ISO9001、CMMI)を定義した。話合っていくうちに、会社の求める人材像を定義するということで外向きばかりではなく、内向きのポリシーが必要と組織の強化を追加した。



感想: 枝葉の分類、どこに繋げるかが難しかった。

(IPAより) 現場と管理部門が一緒になって検討、作成するということは今後の展開を考えると現場も受け入れやすいなどメリットがあり非常に素晴らしい。

→同じ会社の方針を聞いているが、受け取る個人で受け取り方が違う。

(質疑) Q: ブレイクダウンをする観点は何? 組織としてのビジネス目標を具体化していったのか

A: 文書化された中長期計画がない。役員からの課題、理念をベースに話していった。目標を達成するための理念、それに基づいて検討、売上についても検討することが必要ということで「収益率」を入れた。

Q: 理念から社員満足度はどう定義していくのか。

A: 「環境への配慮→社員の能力が十分に発揮できる職場環境」など社員満足度につながるキーワードを出している。

(IPA講評)

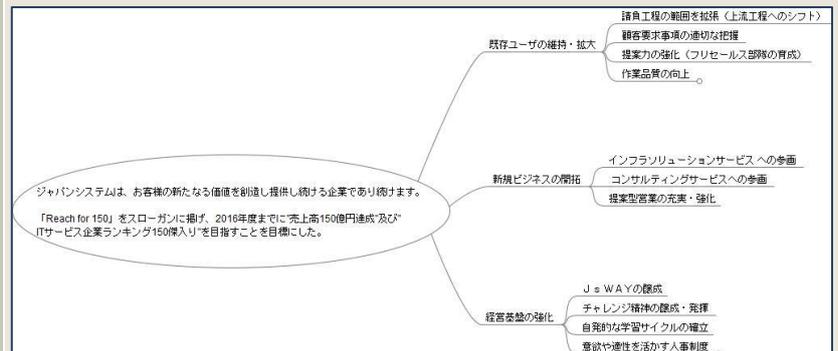
大きなポイント、外向きだけではなく内向きの要因が入っていること。理念からブレイクダウンして社員に向けて、社員に届く方針、定義を作成することがキープポイント。社員目線で「新しい技術の習得→自分の力を伸ばす」。必ず「DO」で終わるとよい。

② ジャパンシステム

準備: 経営理念、経営方針、一昨年作成している中期計画を読み込む、昨年作成したフレームワークを全社で適用できるかという視点で事前に検討した。

定義内容: 「価値を創造し、提供し続ける企業」中期スローガン「Reach for 150」を実施するために自社が変わらないといけないという思いを込めた。

既存ユーザ維持・拡大(より付加価値の高い上流工程、ユーザーニーズの把握、提案力の強化、作業品質の強化)、新規ビジネス開拓(親会社HPの関係からインフラソリューションサービスへの、コンサルティングサービス、提案型営業の充実・強化)、組織基盤の強化(JsWAY: マインド醸成、社員としての行動指針など困ったときにこれに立ち返る、チャレンジ精神の醸成・発揮(人材育成方針策定)、自発的な学習サイクル人事施策、意欲や適性を活かす人事施策)を定義した。



(IPA)

事前にエクセルで作成、すでにタスクまで到達している階層もあった。

どうやってコンサルティングサービスにつなげるか、その前にもうひとつ階層が入ってもよいかもしれない。

社内ではトップとのやり取りは結構あるのか→新しくできた事業本部とはこれから進めていく

(質疑) Q: タスクまで分解しているということだが、分解しやすかったものとしにくかったところはどこか。

A: 「新規ビジネス領域」はまだ詰めが甘い。ヒアリングはできているが、今後どうやってビジネス展開を実践していくのか、分析する側ももっと詰めていくことが必要だと感じている。

Q: 新規ビジネスを自社でも進めているが、トライ&エラーを繰り返している。そのようなやり

方、考え方を受け入れているのか。

A: 現場はトライ＆エラーを繰り返しながら、新規ビジネス展開を進めている。組織は5事業部を3事業部に仕分けた。公共、エンタープライズ、システム基盤事業に分けた体制を考慮して、今回の人材育成方針を浸透させたい。

社内の競争は必要だが、抱え込む傾向もあり、横展開は必要とわかっているができない。

→4月から新体制施行。協力する姿勢は見られる。今回の人材育成を横展開させる取り組みにも開始していく。

(IPA講評)

新規事業を伸ばすタスクは組合せで決まってくる。議論が社内では始まっているので持ち帰ってさらに摺り合わせを行ってほしい。素晴らしいところは自社の言葉で記述されている。説得していくうちに役員や社内のキーマンが人材育成について一般論でストップをかける可能性がある、そのために自社の言葉で記述していることで認識の違いなど確認、コミットメントがとりやすい。人事制度はiCDではタスクに落とせない。タスクに行くもの、行かないものを分けられる。

③インテリジェント ウェイブ

準備: 経営理念など一通りの資料を読み込み、事前質問票を基準に部門内で検討。7月から新規年度、各事業部からの施策があがってきているので参考資料とした。

定義内容: 作成したものは、まだ精査が必要。中心に来るものはいくつかあるが「新しい価値観の創出」、「社員の幸福、誇れる(会社にする)」、「(ITを通じて)社会に貢献できる会社」の3つに絞った。



感想: ロジカルにツリーを展開していくのが難しく、詰まっている。

(IPA) 社内でも育成について検討、というのが重要。社内の中でできるだけ今から味方を作っていくことが望ましい。今後の作業で施策など見直しをしていく中で、まとめていけばよく、今回はとりあえずキーワードを出していくことを念頭にしていけばよい。

(質疑) Q: 「ITを使って社会に貢献する会社」とは現状でどこか。

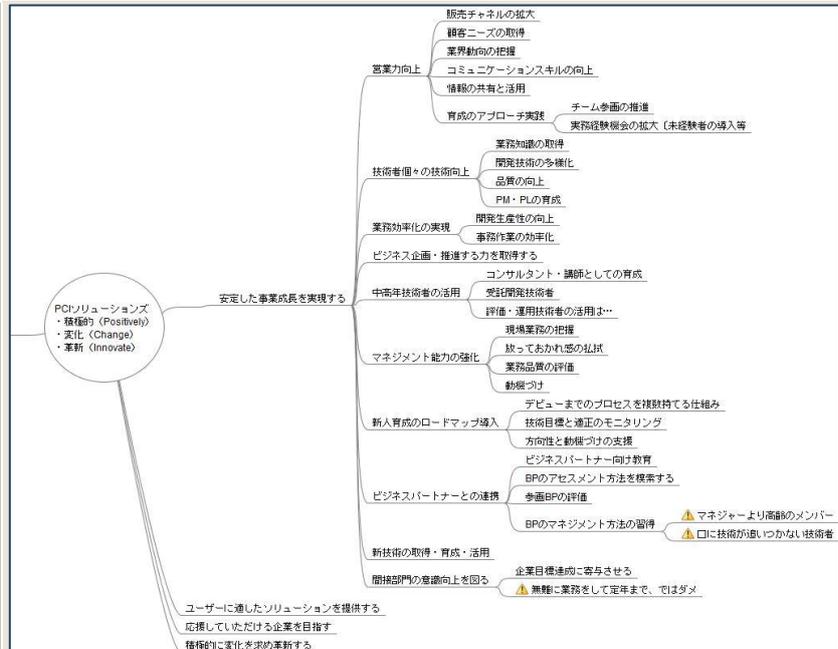
A: 金融系の案件を行っているため、その案件に参画する社員を育成することで実現できるのではと思っている。

(IPA講評) 最初から社内を巻き込んでいるというのは会社ごとの文化。参考する部分を取り入れる基準を、どこにぶら下げるかとロジカルに考えずに、とりあえず出し切っていく、作っていく、マインドマップの最初となる部分は並列で書くもしくは関連させるなど見せ方を工夫するとよい

④PCIソリューションズ

準備: どうしても参加したいが、パートナーになってくれる社員がいなかった。今回、社内講師である矢野氏が参画してくれたことが力強かった。

定義内容: 理念「我々はお客様の満足度を向上し、社員の幸福度に希求する」をブレイクダウンするのが難しかった。社名P(積極的)、C(挑戦)、I(革新)からブレイクダウンしていく。課題を実現するために何を行う、という手順でブレイクダウンしていった。施策としてあいまいな部分は印をつけている。800名うち100名近くが間接部門、意識向上をはかってもらうことが必要と感じている。ブレイクダウンしていないところは残す。



感想:今年4月からホールディングス内で転籍、元々PCIソリューションズにいた方の思いや会社の方針などについて共有できたことが大きい。

途中でアドバイスを頂いたが、「マネジメント能力の強化」→「放っておかれ感の払拭」と独自の言葉を使用してもよいことを知った。

(IPA) 目的、手段で落とすとあったが課題指向もあり。キーワードを出して、ヌケモレをなくし、社内で精査してもらおうステップ。

(IPA講評)

「無難に業務をして定年まで、ダメ」社内的にハレーションを生むので消すとおっしゃったが不要。社内へ展開したとき、その人は自分には当てはまらないと感じている。ただし、その人もタスクを整理していくと得意な分野が出てくる。それを活かさないマネジメントの問題。タスクを明らかにすると生きてくる人もいる。ミス配置が改善していき、組織活性化するきっかけになる。

<作業再開>

- 19:40～納得のいく状態ができれば、本日解散
- 終了した方は、再度USBで提出(明日は発表なし、次回までの課題)
- 事務連絡

7. 自社タスク定義について (IPA→ワークショップ)

2日目 9:00よりスタート

<タスクの説明>

今夏に発表するタスクモデル、日本の未来を変えるもの。人材育成の具体的な方法や手順に苦労しているのが解消できるツール。

今回のワークショップは日本で初めて使って、タスク分析を行う。バグや意見、要望があれば、積極的にこちらへ伝えてほしい。

<タスク一覧説明>

【資料】「iCDワークショップ全体資料」P14

カテゴリ 計画・実行、管理・統制、推進・支援

ライフサイクル 戦略/企画 (Plan)、開発/利活用 (Do)、改善 (Check/Action)

→イメージとしては、「計画・実行」の軸はライフサイクルで輪を描いている。

戦略/企画と改善で対応しているタスクがある。

今回、「利活用」として定義、現在の保守・運用サービスについて定義をし直し、追加した。

『マーケティング・セールス』以前までは「企画」に入っていたが、今回から「推進・支援」に入れた。

(質疑)Q:縦軸・横軸の分類についてどう説明すればよいか。

A:「管理・統制」「推進・支援」は縦軸で伸ばしているが、全部ライフサイクルに当てはまるとは限らない。会社規模ごとに違って来る。汎用的に作成しているので、縦横でサイズを合わせている。

【資料】「タスク選択の目安」

・自社向けユーザー企業→開発、運用は他社へ、SIerと言われる企業

・自社向けIT企業→パッケージソフト開発メイン
 ・他社向けIT企業→従来までの受託開発、コンサル(該当企業が多い)
 ・他社向け保守運用サービス→保守・運用案件の請負
 あくまでも目安。自社の現状でどこに当てはまるか考え、◎を優先的にタスク一覧でタスク確認していくと効率的に進められる

【資料】iCDタスク一覧

[戦略]「No.1～8事業戦略把握・策定支援」

すでに策定してある事業戦略がベース。事業戦略そのものを策定する場合、そのタスクが必要。大分類から『要求(構想)の確認』『新ビジネスモデルへの提言』『事業戦略の実現シナリオへの提言』中分類3つに分けられる。小分類は中分類の中から何ができなくてはいけないかと落とし込んでいく。小分類は自社のタスクに合わせて、追加・文言修正してカスタマイズ

[戦略]「No.9～13 IT製品・サービス戦略策定」

パッケージ製品を自社で開発している場合はここを選択。

[企画]「No.14～27 IT戦略策定・実行推進」

戦略策定と実行推進は別と考えず、戦略を策定するときから実行推進を考えておくことが重要。『基本方針の策定』『IT化計画の策定』のみタスクとしてあげず、『IT戦略実行マネジメント』もタスクとして入れ込む。

[企画]「No.28～54 システム企画立案」

2年前であれば、ここはユーザ企業のIT部門、情シスが行っていたが、空洞化してきているので、ベンダー企業がここに食い込んでいくことがビジネス戦略上必要になってきている。

[開発]「No.55～75 システム要件定義・方式設計」

『No.62～64システム方式設計』がソフトウェア製品、組み込み、Webサイトにわかれている

[開発]「No.102～129 アプリケーションシステム開発」「No.130～158 ソフトウェア製品開発」「No.159～182 組み込みソフトウェア開発」「No.183～203 Webサイト開発」

中分類を見ると同じものが並んでいるが、「ソフトウェア製品開発」の『出荷』、「組み込みソフトウェア開発」の『安全要件定義』『安全性テスト』など若干の違いがある

[開発]「No.238～272 プロジェクトマネジメント」

[利活用]「No.273～281 サービスデスク」から「No.322～326 サービスマネジメント」

[改善]「No.327～333 システム評価・改善」から「No.363～367 資産管理・評価」

タスクは最初、大胆に切っていく。切ったものを捨てないで、後で追加していく。誰が何をやっているか、タスクとして認識する、双方をイメージして検討する。社員に遡求するとき自分のタスクがない、とならないように。現場のリーダーにヒアリングするなどタスク分析を慎重に時間をかけて、必要十分なタスク一覧を洗い出すことが重要。

(質疑)Q: 事業戦略策定は通常、経営層がやっている。現状挙げられているところでは事業戦略策定というタスクはどのように考えているか。

A: 設定として事業戦略は既知のものとして扱い、IT部門はそれを読み解くところからスタートしている。事業戦略そのものを策定するというタスクが現場にもあり、足りない場合は、追加する企業もある。

[管理・統制]「No.368～379 事業継承マネジメント」

BCP、DRなど他社、自社問わずタスクを見る

[管理・統制]「No.396～403 契約管理」

中分類、小分類を見ると、経理・総務が行っている出納、押印管理は入っていないが、小さい企業であれば、IT担当者が兼務している場合もあるため、今後、項目を追加していく予定。

[管理・統制]「No.413～431 人的資源管理」

[推進・支援]「No.436～456 マーケティングセールス」

データマイニングを入れようとしたが、データサイエンスに入れている。

[推進・支援]「No.457～460 再利用」

コードやノウハウをライブラリにして再利用、提案書や要件定義のドキュメント再利用などをイメージしてもらおうとい(中分類、小分類ではわかりづらい)。「No.363～367 資産管理・評価」とどう違うか、第4階層の評価項目を見ながら、検討していけばよい

[推進・支援]「No.461～471 調達・委託」

※訂正 「iCDワークショップ全体資料」P14の「調達・受託」は「調達・委託」の間違い

[推進・支援]「No.480～507 データサイエンス」

要件定義で設定した施策からタスクに落とす、現場の人を見てタスクを入れ込む。まず最初の土台を作って、徐々に改善していけばよい。

タスク一覧の説明を聞くと、全部必要と思ってしまいがちだが、要件定義での施策、現場の仕事がありき、事務局がまず腹に落とし、タスクを設定、網羅していく。必要であればタスク追加したときに施策を追加していく。

	<p>(質疑)Q:タスク一覧の縦軸・横軸をどうやって見える化したか。 A:いろいろ検討して、現状の形にした。いいアイデアがあれば提案していただきたい。 Q:[改善]「システム監査」「資産管理」を[管理・統制]に入れなかったのはなぜか。 A:[管理・統制]にするか[改善]に入れるか検討を重ねて、プロセスに近いものは[改善]入れた。 [管理・統制]は常時モニタリングするところで「システム監査」「資産管理」はライフサイクルの中で定期的に行うほうが効率良いのでは。常時の[管理・統制]とIPAが発表してしまうとそちらに流れてしまうので[改善]でライフサイクルの中に入れていただくほうがよい。 ▶休憩(10:25~10:40)</p> <p><タスク選定ワークショップ> 今回、パスワードをかけているのは、各社のみ閲覧と変更ができるようにしている(発表は各社ごとにみせる)。 エクセルのピンクのシートを変更、修正作業を行う。【資料】「iCDアジェンダP8」成果物の通りに【01】、【02】、【03】と増えていく。青シートは成果物のサンプルとして提示(中にはサンプル提示なしもあり)。 本日の作業は【02 自社タスク定義】シートを利用、行1列H~には自社の組織を置いて検討、タスクを凡例に従い選択していく。 【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、列を挿入するなどに入れ込むこと可能、柔軟に使ってもよい。</p> <p><作業開始> 10:50~11:50 各社、「iCD_WS_成果物_各社」を使用して「タスク定義」を作成する</p> <p>8.まとめ、事務連絡</p> <p>★次回までの課題★ 提出物:「iCD_WS_成果物_各社」 【01 自社要求定義】【02 自社タスク定義】 提出期限:7月11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iCD-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17日(木)14:00~17:00</p>
次回までの作業項目	1. 自社要求定義 2. 自社タスク定義
配布資料/テンプレート	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_130705.ppt (iCDワークショップ全体資料) 3. 自社タスク定義_定義例.xls 4. タスク選択の目安.ppt 5. iCDタスク一覧.xls
成果物	1. 自社要求定義(マインドマップ)第1版(2回提出) 2. 自社タスク定義第1版
議事録配布先	第1回iCDを活用した人材育成ワークショップ 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：2014年7月17日

会議名	第3回 iCDを活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2014年7月17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】 株式会社大和コンピューター 5名 PCIソリューションズ株式会社 2名 株式会社インテリジェント ウェイブ 3名 ジャパンシステム株式会社 2名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】 3名</p> <p>【サブ講師】 株式会社インフォテック・サーブ 2名 日本システム開発株式会社 1名 オデッセイヒューマンシステム株式会社 1名 株式会社ウチダ人材開発センタ 1名</p> <p>【事務局】 議事担当:TRIPLE COLLABORATION 事務担当:CSAJ業務課</p>
議題 司会進行 副委員長) 木田	<ol style="list-style-type: none"> 1.主催者挨拶 2.アジェンダ紹介とワークショップの進め方確認 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 5.その他(事務連絡等)
内容	<p>【議事要約】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.主催者挨拶 前回のiCD「人材像」が今回の新iCDでは「役割」となっている。本日はその役割を定義していく内容になる。 第3回から参加のサブ講師 オデッセイ・ヒューマンシステム紹介と本人自己紹介 2.アジェンダ紹介 (IPA) 【資料】iCDワークショップ(第1回、第2回アジェンダ) 成果物を作成して、すっきりした状態かかすみがかかった状態かどちらでしょうか。この段階ではまだ明確になっていないかもしれないが、本日のワークショップで「役割」定義を行っていき、組織から個人へスポットが当たってくる。タスクをもう一度、個人という視点で検討していく。 発表中はつい自分の発表を考えてしまいがち、他社の事例を聞くことに集中してほしい。 3.各社要件定義・自社タスク定義 (IPA) 前回のマインドマップから変更点があれば、軽く触れてほしい。 ■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 以下の順で発表があり、個別に遠藤氏、高山氏がコメント、アドバイスを行った。 <p>①ジャパンシステム (IPA) タスクを集約して考えても構わない。役割や評価項目を考えながら、必要であれば、後から復活させれば良い。 (IPA講評) データサイエンスに関してはセールスの一部に入れることもできる。同様に営業のタスクに関しても基本的には他のタスクに散りばめられて入れ込んでいるはず。もし、自社で重視する点が違うなら、タスクを追加して欲しい。開発に関しても昨年までは一つにまとめていた</p>

が、突然、組み込み系の言葉が現れたりして不都合を訴える企業も多かったので、今回から「組み込み」や「Web開発」などに分割した。分割したら分割したで、集約のリクエストを受けたり、悩ましいところである。

いずれにしても、前回WSからの成果物作成で重要なのは、タスクを理解することである。タスクを大胆に削除していき、後で復活させる手順だと進めやすいかも知れない。

②大和コンピューター

(IPA)まさに感想の通り、自社内でタスクを明確にしていく過程としてタスク定義を行うことが重要。現場のマネージャと一緒に検討されているので自社のタスクが把握しやすい環境もよい

(要望)

Q:タスク定義を行っていた中で、営業が担当するシステム見積り、体制構築や調整、顧客との折衝、複数プロジェクトを担当している場合のプロジェクト間調整、複数プロジェクトの管理などのタスクが少ないような気がする。(大和コンピューター)

A:IT戦略や契約管理の部分に一部入ってはいるが、もう少し充実させることを検討する。

(IPA講評)

自社要件定義は斜め45度においておく。マインドマップの要素がタスクに紐づくものとそうではないものがある。自社要件定義も今後、タスク定義や役割定義に応じて変更していくことが必要になってくる。ネタパレをするとタスクをよく理解してもらいたいところもあり、今回は組織を軸に検討、タスクを見てもらった。管理職の扱いをどうするか、役割をどうするか。「人事、総務、経理、マネジメント」の4つをiCDの大分類に本年度で追加する検討課題としている。「システム監査」をつけている企業は少ない。システム見積り、複数プロジェクト管理のご指摘については評価項目に要素が若干入っているが、小分類として見えなければ意味がないため、検討材料としてIPAでも考えていく。

③PCIソリューションズ

(IPA)部門によってタスクの見え方が違う、事例としてこの部門ではこのタスクをこういう観点で見て下さいという補足やタスク自体を分けるなど対応している。

(IPA講評)

明らかに3社とは進めていく手法が違う。タスク一覧をコミュニケーションツールとして本部長→部門長と上から順に落とす、巻き込みながら行うため時間もかかり大変だなという印象。500人以上の企業ではiCDの導入は大変だが、やり遂げるといふ意思が必要。

④インテリジェント ウェイブ

(IPA)

今後、内容を発展、現場に落としていく中でiCDの目的など丁寧な説明が必要

(IPA講評)

第1回WSでIWIは先頭を走っていたため、すぐにも導入されるかと思っていた。社内制度との連動、事業環境の要因が大きく影響してくるが、どのタイミングで人材育成の機運があるかわからないので、継続していくことが重要。

▶休憩(16:20～16:30)

4.ワークショップ実施概要 (IPA)

【資料】iCD.WS.成果物

シート【03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クロスリファレンス I】組織を役割に変えて縦軸におく

「1(主たる担当領域)」を検討するときはMECE(ダブリなく、ヌケモレなく)、組織で見ると同じタスクがダブるが、役割で見た場合、ダブることがないように検討する。ただし、役割が違って担当している場合、「2(従たる担当領域)」を入れる

【05 役割概要設定】は「こういうことができる人」

【04 役割レベル設定】、今までの設定で最大は12段階、7段階程度が多い。社内の人事制度(職掌や昇給・昇格制度等)と連動させる場合もあれば、独自でレベルづけする場合もある。

検討している中で、タスクの追加や復活があるかと思うが、その場合は【03】シートで修正(すでに各社タスク定義の内容を同期している)【02自社タスク定義】は修正する必要はない。今後も同じ手順。

<質疑>

	<p>Q: 自社の中でスクラッチ開発とパッケージ開発を行っている部門があるが、役割を分けて考えるのか、一緒に考えるのか</p> <p>A: 対象人数がある程度いるのであれば、分けて考えたほうがよい。また、運用を考えた場合、一方で両方できる、一方で片方しかできないということがあると、スキル診断がしづらいため、分けて考えるほうがよい。</p> <p><作業開始> 16:45～17:20 各社、提示された「iCD_WS_成果物_各社」作成 【03 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>5.まとめ、事務連絡 作成のポイントは「2(従たる担当領域)」をどのように置くか。今後、診断を行うときに「1」「2」で重みづけを行う。責任が分散しないように「1」がダブらないよう、「2」をうまく活用してほしい。 作成途中で質問があれば、メールなどで連絡してほしい、後で手戻りがでないようにしてください。</p> <p>★次回までの課題★ 提出物:「iCD_WS_成果物_各社」 【03 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25日(金)の17:00まで サイボウズLive>共有フォルダ>第3回iCD-WS(提出)にアップロード ※作業ボリュームが多いため、期限の延長は事前に相談</p> <p>★次回ワークショップ開催予定★ 第3回は7月17日(木)14:00～17:00</p>
次回までの作業項目	1.自社要求定義 2.自社タスク定義
配布資料/テンプレート	1.第3回アジェンダ.ppt 2.iCD_WS_成果物_各社
成果物	1.自社要求定義(マインドマップ)第1版(2回提出) 2.自社タスク定義第1版
議事録配布先	第3期iCDを活用した人材育成ワークショップ 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：2014年7月31日

会議名	第4回 iCDを活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2014年7月31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】 株式会社大和コンピューター 5名 PCIソリューションズ株式会社 2名 株式会社インテリジェント ウェーブ 3名 ジャパンシステム株式会社 2名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】 3名</p> <p>【サブ講師】 2名 株式会社インフォテック・サーブ 1名 日本システム開発株式会社 2名 株式会社ウチダ人材開発センタ 1名</p> <p>【事務局】 議事担当: TRIPLE COLLABORATION</p>

	事務担当：CSAJ業務課
議題 司会進行 副委員長) 木田	1.主催者挨拶 2.アジェンダ紹介とワークショップの進め方確認 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 5.その他(事務連絡等)
内容	【議事要約】 1.主催者挨拶 本日7月31日に新しいiCD「iコンピテンシ・ディクショナリ」のプレスリリース発表。発表会が9月10日東京大学で開催、明日8月1日に募集案内開始。 本日発表のものは試用版、パブリックコメントを募集して、2015年夏に正式版を発表。 スキル標準協議会を設立し、業界団体からの要望や役割、タスク、スキルの不足、補足について今後協議する予定。 役割について定義した際、タスクが足りない、役割が不足しているがあれば、発表時に要望を出してほしい。 本日は第4回、後半に入ってきた。評価項目とタスクのクロスリファレンスが出来上がれば、5、6回と微調整を行い、完成に近づくとお思いますので引き続き検討頂きたい。 2.アジェンダ紹介 (IPA) 【資料】iCD活用ワークショップ(第4回アジェンダ) 新iCD「iコンピテンシ・ディクショナリ」新名称が決まったのはつい先日。当初は「スタンダード」としていたが、「標準」となり、そのあとは各企業におまかせ、という形であったが、今回「辞書」とすることで各社が机の上におき、参考にして検討、導入してほしいという思いを込めた。 「コンピテンシ」というと「人間力や振る舞い」というヒューマン系のスキルのような印象だが、そういったものを含めたスキル全般のことを指すのが、世界基準。今回、「スキル」とせず「コンピテンシ」とした。 欧米では、特定の団体などがスキルをまとめているわけではないが、ジョブディスクリプションなどで企業ごとにコンピテンシを定義して文化となっているが、日本はじめアジア圏ではまだ普及していないため、海外、特にアジア圏での共通言語として広く普及していきたい。 宿題を見ると、よく理解していただけているのかなという印象。これまで見てもらっていた大中小3つの分類から4つ目「評価項目」を検討してもらう。最初から見せてほしいとの要望があるが、最初から見しまうと、「評価項目」に引きずられてしまうため、今までは組織や 前回同様、他社の発表を聞いていただき、各社参考にして頂きたい。 3.各社要件定義・自社タスク定義 (IPA) 本日発表プレスリリース、タスク・ディクショナリ、スキル・ディクショナリすべて公開されるため、ご覧いただくと更に理解が深まると思うため、確認いただきたい。 ■発表の観点 ・前回ワークショップ後から課題検討までの準備 ・作業の手順 ・作成してみた感想 ①PCIソリューションズ (IPA) 役割の名前やレベルの名称など名前にこだわるのは非常に重要。社員への定着や愛着がわき、浸透しやすい工夫がされている。 (質疑) Q: 役割を14種類に設定しているが、「バイタルセールス」以外に役割やタスクを設定する際に迷うことはなかったか(インフォテック・サーブ) A: 「ビジネスアナリスト」は当初「コンサルタント」としていたが、範囲や定義があいまいになってしまい、PMのタスクと重なってしまいがち。BAとしての役割も外せなく、超上流工程でお客様への提案をまとめ、プロジェクトを固めていくという点で設定した ⇒(IPA)一言で役割が定義されているのはわかりやすく、素晴らしい工夫 Q: 役割ごとにレベル設定することを考えているか(ジャパンシステム) A: ビジネスアナリストやプロジェクトマネージャでレベルの下位(I~Ⅲ)は想定していないが、PMOやビジネスアナリストも全員が高いスキルではなく、見習い的な人もいるので今後、継続して検討が必要

⇒役割が一言で定義しているのは自社でも取り入れたい(ジャパンシステム)

Q:一人の方が2、3つの役割を担っている人はどれくらいいるのか(インテリジェント ウェイブ)

A:設計と開発作業を担当しているメンバーがいるが、本人のキャリアプランでどちらを選択するか、また組織戦略としてどちらのスキルを開発していくかということが重要。現状ではマッピングが完了していないため、どれくらいいるか不明。

(IPA講評)

インテリジェント ウェイブとの質疑は本質をついている。役割で14分類は今までの中でも多い。分類が少なくても全て自社のタスクが包含されていけばよい。現在の役割設定のはめ方を間違えてしまうと間違ったメッセージが伝わってしまう可能性もある。どの組合せがよいかというのは最後に現場で検討してもらえばよく、役割設定をどう切り方にするかは人事施策の戦略にも関わってくる。毎回ワークショップをする際にみなさん悩まれるのが、上流が「デザイナー」下流が「デベロッパー」と分けるのかどうするかというところ。デザイナーという役割でまとめ、レベルの違いで見るか、分けてしまうか検討のしどころ。テスト診断してみると、デザイナーの人が設計も開発も両方できる。実際の人に当てはめるときに明確に分けるほうがよいのか、分けることでモチベーションを下げかねないため、レベルの違いで1つの役割にまとめてしまうなど検討、役割設定をブラッシュアップすればよい。

マネージャという役割を準備してもらったのは重要、マネージャの役割を平均で見ると、どれか突出させるか。役割を設定するとイメージがつけやすく伝わりやすい点もあるが、たくさん役割があるとその仕事をやりたくないというデメリットもあるので、役割設定については今後のワークショップの中でブラッシュアップして欲しい。

②大和コンピューター

(IPA)御社で「PM」という役割は「PMO」を担っているようだが、プログラムの管理というタスクがあるのかなという感想。マネージャの主たる担当領域が多いが、一緒に検討している現場の方の感想は？

⇒現場の一部署での役割を出しているが、全社に適應させるときに同じ役割でも微妙に求めるタスク、スキルが違う。分けたほうがよいのか、一緒にまとめたほうがよいのか、今後、検討が必要。

(質疑)

Q:役割はいくつ定義されているか(PCIソリューションズ)

A:現在は6つ。開発の部署が現在検討範囲の中だが、全社で展開した際にもほぼ網羅されていると感じている

Q:社内向け、顧客向け開発担当のタスクについて検討するのが悩みどころだと思うが、どう考えたか(PCIソリューションズ)

A:共通化するか、分けるか継続課題

Q:現在、等級と役割レベル設定を合わせているが、レベル診断で人事評価とギャップがでることを想定しているか(PCIソリューションズ)

A:今回検討している役割に対するレベル設定であるべきで、その後、レベルに対して等級のマトリクスが必要だと感じている。人事評価まで一気に来ている気がするため、直接評価につながらない工夫は必要だと思う

Q:役割の定義で「責任を持つ」とされているが、業務内容を詳しく定義したほうがよいのか、どう考えているか(インテリジェント ウェイブ)

A:役割の名前は社内で浸透しているため、名称を使うことは問題ないが、実際の業務において部署ごとに役割のイメージが微妙に違っているのかもしれないということは今回検討して感じて。今後、業務の内容でも検討が必要。

Q:御社のプロジェクトマネージャとプロジェクトリーダーを分ける検討は(PCIソリューションズ)

A:まとめてレベルで分けるか、それとも役割を明確に分けるか、世間一般で言われているPMの役割はリーダーが担っているがそれらを切り出すのかは今後も検討が必要

情報連携(ジャパンシステム):役割と会社の人事、職種制度と連動しているようだが、責任制で実施しようするとき、役割を全て説明しきれない。現在自社(ジャパンシステム)では階層別でヒューマンスキルなどのコンピテンシを別にまとめて、役割と職種制度の連携を図る資料を作成準備している

(IPA講評)

ワークショップで答えが出るわけではなく、現在の役割と今回設定した役割があっているか、ブラッシュアップしていくことが重要。役割を定義したことで業務が円滑に進んでいるわけではなく、現状は経験を積んだ社員が業務を進めている。プロジェクトリーダーのタスクを足さないといけないが、現場経験の積み上げがその人を作っているのかなど検討してみて、まとめていくことが重要。現在のタスクや役割を検討していく中で違和感が出

てくるというのはよくある、その感覚が重要。外部と内部向け開発を分ける、というときに本当にタスクをわけの必要があるかという外部、内部で組合せが違うだけの場合が多い。

最終的に人材育成につなげるためにはひとりひとりに当てはめるツール、そもそも6つのパターンで人材育成を行うのは無理。あてはめようとする違和感が出てくる、組合せで人材育成していくのかなど現場が活用を始めることが重要。

タスクを大胆に削っているが、評価項目を検討したときに復活させるものが出てくると思われる。

③インテリジェント ウェイブ

(IPA)タスクと役割は確定するものではなく、外部要因・内部要因で今後も変更、修正していくべきものである。

(IPA講評)

Q:「本部長/部長・課長」のレベル1はあり得るのか?

A:本部長でもレベルの高低はあり得ると考え、自社の職位定義と合わせて役割に入れた。自社の状況として、課長としてはレベル1だが、PMとしてはレベル4という組み合わせの人材が多い。

「本部長/部長」を「マネジメント」で定義し、レベルで「本部長」「部長」に分ける方法もある。ただし、「本部長」に診断はしないほうがよい。前提条件があって、マネジメントの役割範囲も企業ごとに違う。「課長」という職位で人のパターンはいくつもある。

④ジャパンシステム

(IPA)

本日のワークショップでさらに評価項目を見ていく中で復活させることが出てくと思う。

(質疑)

Q: トレーニー=1年目、とあったが、ジェネラルマネージメントでトレーニーというのは想定しているか。また、どう定義しようとしているか(大和コンピューター)

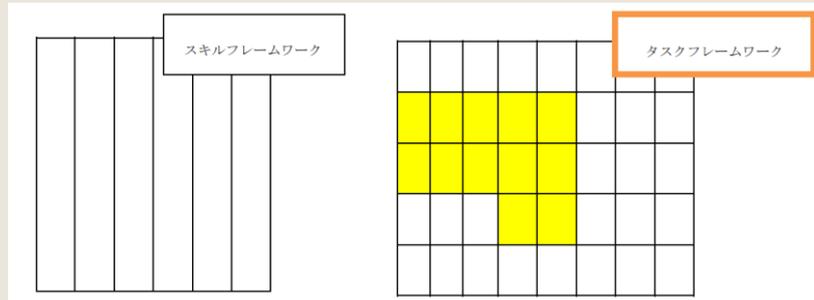
A: 役割と等級の関係(例:ジェネラルマネージメント=Grade4以上など)はキャリアマップで定義している

Q: 新人に対する育成、評価は他社でどのように行っているか

A: 1年目は新人として評価、2年目以降から評価対象(大和コンピューター)

1年目は評価対象、ただし目標が低めであるため、評価が高く出る(インテリジェント ウェイブ)

(IPA講評)



多様性(タスクフレームワーク)に合わせ、役割をとっぱらうのか、型に当てはめる形(スキルフレームワーク、等級など)で定義するのは企業によって検証する。型にはめるとき、診断を行うと、スキルが足りないマネージャが出てきてしまい、下駄をはかせてしまうことになる。既得権(成った者勝ち)は好ましくない上に他の社員への影響も大。自社の人事や育成施策、育成計画が完成することを目的にはしていない。

ヒートマップ(タスクと社員の相対一覧、会社の強み、弱みが出てくる)を今後作成していくと育成施策につながる。組織とタスク、役割とタスクと段階を経て見てきたのはそういう目的がある。

▶休憩(16:25~16:35)

4.ワークショップ実施概要 (IPA)

【資料】iCD.WS.成果物

【06 役割・タスククロスリファレンスⅡ】に評価項目が見えてきた。

省いたタスクを復活させる、足りないタスクを追加するなど検討してほしい。

【資料】レベル判定の考え方

	<p>次回実施する「レベル判定」について説明。</p> <p>評価項目で項目診断を行い、平均値(四捨五入)で各上位へ展開される。主たる領域、従たる領域で重みづけ、平均値の上下も可能だが、平均値はまだ変更せず、そのまま実施するほうがよい。レコーディングツールについては次回公開する。</p> <p>【資料】iCD_WS_成果物</p> <p>【08 現状分析結果】でパイロット・レコーダー(診断する人)を選定していく。</p> <p><作業開始></p> <p>16:45~17:30</p> <p>各社、提示された「iCD_WS_成果物_各社」作成</p> <p>【06 役割・タスククロスリファレンスⅡ】</p> <p>5.まとめ、事務連絡</p> <p>パイロット・レコーダーは人数多くなくてよい。無理して、人を選定し、診断してモチベーションが下がることがあってはならない。</p> <p>評価項目については全部実施したほうがよい(主たる領域だけではなく) 役割・クロスリファレンスⅡの検討を行ってください。</p> <p>アンケートについては次回以降で説明(サイボウズLiveにデータアップ済)</p> <p>★次回までの課題★</p> <p>提出物:「iCD_WS_成果物_各社」</p> <p>【06 役割・タスククロスリファレンスⅡ】</p> <p>【08 現状分析結果】(パイロットレコーダー選定)</p> <p>提出期限:8月14日(木)17:00まで</p> <p>サイボウズLive>共有フォルダ>第4回iCD-WS(提出)にアップロード</p> <p>※作業ボリュームが多いため、期限の延長は事前に相談</p> <p>★次回ワークショップ開催予定★</p> <p>第5回は8月21日(木)14:00~17:00</p>
次回までの作業項目	<p>1.役割・タスククロスリファレンス(評価項目付)</p> <p>2.パイロット・レコーダーの選定</p>
配布資料/テンプレート	<p>1.第4回アジェンダ.ppt</p> <p>2.iCD_WS_成果物_各社</p> <p>3.レベル判定の考え方</p> <p>4.資料6「プレスリリース」</p>
成果物	<p>1.【第3回提出】iCD_WS_成果物_各社</p> <p>(役割・タスククロスリファレンスⅠ、役割概要設定、役割レベル設定)</p>
議事録配布先	<p>第3期iCDを活用した人材育成ワークショップ 参加者各位</p>
議事録作成者	<p>TRIPLE COLLABORATION</p>

第5回ワークショップ

作成日：2014年8月21日

会議名	第5回 iCDを活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2014年8月21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】 株式会社大和コンピューター 5名 PCIソリューションズ株式会社 2名 株式会社インテリジェント ウェイブ 3名 ジャパンシステム株式会社 2名</p> <p>【(独)情報処理推進機構】 3名</p> <p>【サブ講師】 株式会社インフォテック・サーブ 2名 日本システム開発株式会社 2名 オデッセイヒューマンシステム株式会社 1名 株式会社ウチダ人材開発センタ 1名</p> <p>【事務局】 議事担当: TRIPLE COLLABORATION 事務担当: CSAJ業務課</p>
議題 司会進行 副委員長) 木田	<ol style="list-style-type: none"> 1.主催者挨拶 2.アジェンダ紹介とワークショップの進め方確認 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 5.その他(事務連絡等)
内容	<p>【議事要約】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.挨拶 (IPA) 9/10(水)IPA主催セミナーの案内、大阪は10/9 定員は450名、残り100名ですので、今週中に申し込みを！ 2.アジェンダ紹介 (IPA遠藤氏) 【資料】iCD活用ワークショップ(第5回アジェンダ) 評価項目を見て、「網羅感」「粒度」について質問。 ①網羅感○、粒度○・・・1名 ②網羅感○、粒度×・・・5名(ほぼ細かいという感想) ③網羅感×、粒度○・・・2名 ④網羅感×、粒度×・・・2名 見る方によって、過不足や細かさに関しては感想がばらばら。辞書として使って頂くうえで、粒が大きければ細分化して、粒が小さすぎる場合はまとめるなど各社工夫が必要。 ワークショップの現状は、洋服でいえば、仮縫いの状態、それも練習用の生地を使って製作している。今回は本番、現場を巻き込んで、コストをかけて製作していく前段階に今はいるため、他社の取り組みも参考に引き続き検討してほしい。 3.役割クロスリファレンス II (IPA) ■発表の観点 ・前回ワークショップ後から課題検討までの準備 ・作業の手順 ・作成してみた感想 ①大和コンピューター (IPA) タスク「評価項目」が出てきたことによって、見直しや追加 役割が4つだが、タスクの拡がりなどまとめた場合の課題は？ ⇒役割内のレベル設定でできるのか、また全社に展開した際に役割として過不足が出ないか、今後の課題 (質疑) Q: 今回のiCDで人事に直結するのか(PCIソリューションズ)

A: 今後の検討課題、初めは直結させようとしたが、WSを進める中で人事評価までいくつかのステップが必要だと個人的に感じている

(IPA) 日本システム開発から、第2回WSに参加いただき、これまでのWSでの感想や現状についてお話しください

⇒(日本システム開発)iCDを導入して、1年経過するが、この秋に第2回のパイロットレコーダー診断を実施、人事評価との連動についてどこまで整合性があるのか検討に入る。評価項目については自社内での言葉にかなり書き換えている。

(IPA講評)

役割4つは今までで一番少ない。PMとアプリケーションエンジニア

に「SM」さんが2つ入っているが同一人物？⇒(大和コンピューター)はい

評価項目を自社の言葉に書き換えているが、大胆に書き換えてOK。以前、別の評価項目を使ってフレームワークを作った際に網羅感はあるが、粒度、粒の細かさより自社の振る舞いや言葉に書き換えたほうが個人の目標に落としやすい。第3階層までは変えず、評価項目を自社の価値観や定義に従って書き換えて、チェックリストとして使う。現場に展開した際に、このタスクが実際にできているかという視点で見た場合に評価項目が違う、基準を変更したいという要望が出てくるかと思うが、こだわらず柔軟に変更していくべき。

②ジャパンシステム

(IPA)現場の方は協力的なのか

⇒昨年から一部パイロット的に導入しているため、指導的役割を担う現場の方が多く、協力的な状況。

(オデッセイヒューマンシステム)

第1回WSで実施して、2年経っている。人事制度との連動についてだが、会社によって求められるところ、評価する内容はそれぞれ違う、

スキル標準として社員のスキルを測定するのか、自社内での人材育成や評価につなげるか、目的を明確にしないと、その後の施策に続いていかない。

⇒iCDは個人の目標管理に連動させる。スキルアップして何ができたかが人事評価、直結するわけではないが、プロセス図を作り、iCDで作ったキャリアフレームワークの目的を明示しているという取り組みを行っている(ジャパンシステム)

(IPA講評)

人事評価に使えるか、使えないのかという二者択一ではなく、評価とは何につながるか、実績⇒評価⇒報酬、評価と報酬が必ずしも一致するかという点ではないが、一致させやすい。では実績と評価は一致するかという点で評価項目により変わってくる、評価⇒実績と見た場合、実績は原資となる。自社の人材育成施策が原資足りうるものかと考えた場合に価値があるものかと考える。自社のプロセスチェックとしての価値も十分にある。評価に連動させるかどうかという視点より、使えるようにするという視点でいい。自社のタスクという業務に基づいて考えられているので、スキルを上げないといけない

③インテリジェント ウェイブ

(IPA)追加、変更したタスクについては現在の粒度で診断を実施していくのか⇒(インテリジェント ウェイブ)はい

(質疑)

Q:タスクの修正、特に追加した部分でどのあたりが過不足があって追加したのか

A:自社内で行っている業務でタスクとしてなかった「営業支援」などを追加

(IPA講評)

「追補版」と比べて今回の「iコンピテンシ・ディクショナリ」の評価項目はわかりやすいかどうか

⇒以前に比べて、わかりやすく、重複するところは少ないという印象

今回はぜひ完成に向けてこのまま突き進んで頂きたい。

④PCIソリューションズ

(IPA)開発のタスクはかなり細かい粒度だが、もっと細かい粒度に落としていくか⇒(PCIソリューションズ)できれば。具体的な開発ツールや言語まで落とせればという感想。評価項目を追加、変更しようとなると現場の人間を巻き込む必要がある。

(IPA講評)

完成に向けての時間軸は各社それぞれ。みなさん、遅れている、できていないというが、乱暴に進めるより現場を巻き込みながら、丁寧にこの活動を継続していくことが重要。

個人のキャリアに反する業務についているというギャップをどう考えるか、今回のこの取り組みでタスクが明確になり、「鶏鳴狗盗」どんな人にも役立つもの。経営の中で社員の

雇用を守るという観点から意図しない業務にアサインする場合もあり、個人の希望にかなわないこともある。」

間違いのない評価基準はない、中央で評価基準をコントロールするのではなく、現場に任せるくらいがよい。タスクレベルを確実に作ったら、現場に運用を任せる。従来は人材育成と業務は別だったが、タスクで人材育成を行うので現場に早く展開して、今後の人材育成について話をしていくことがよい。

▶休憩(15:40~15:50)

4.ワークショップ実施概要 (IPA)

【資料】タスク診断ツール

すでにサイボウズLiveにアップしている。

診断の目的は、事務局で作成したタスク、評価項目や定義内容が社員の方に通じるか、ブラッシュアップするために実施する。社員の方のレベル診断ではない。

<タスク診断ツールの手順>

- ①【06-評価項目】役割・タスククロスリファレンスⅡをツールに取り込む(取り込む設定上、一部【06-評価項目】の結合等を変更している)
- ②タスク診断ツール(管理者ブック)でツールの初期設定を行う
- ③タスク診断ツール(メンバーブック)において実際にパイロットレコーダーによる評価項目の検証を行う
- ④アンケートをパイロットレコーダーに記入してもらう
- ⑤事務局が各レコーダーからレコーディング結果、アンケートを収集し、各社1つのフォルダにまとめ、提出

<管理者手順>【資料】P9~14

①データ取り込み

※タスクは主たる領域、従たる領域に記述があるものが取り込まれる

※文言の追加、書き換えについてはそのまま読み込まれるため、取り込み前に確認を行う

- ②タスクの重み付けを設定する(小分類ごとの設定)
- ③サブタスクの重み付け(従たる領域:サブタスク)
- ④役割レベルを定義する(ポイントは0~4)
- ⑤メンバーブックを生成し配布する

<パイロットレコーダー手順>

- ①パイロット・レコーディングを実施する
- ②診断結果を保存し、事務局に提出する(命名規約 TR_XXXXX.xls)

<作業開始>

16:20~17:00

各社、提示された「タスク診断ツール」作成

5.まとめ、事務連絡

9/10セミナーに向け、今回のワークショップに参加した感想

(大和コンピューター)

6回は長いなという印象だが、人材育成や評価など人材に関する考え方が整理できた。感覚で行ってきたものが明確化されたが、人事評価など社内施策に結びつけるまでにはまだ長い道のりだと感じている

仕組みとしては評価だけではなく育成に使えるという点が有益、実際の現場で使っていく(ジャパンシステム)

自社という枠を超えて、他社事例など参考になることが多く、自社独自で行うよりサポートメンバーの方々からのアドバイスも有益で、頼る場所があるという点では心強かった。ツールを使って可視化できたが、今後の課題として育成するためにどのような訓練計画、ギャップを埋めていくが必要になってくる

(PCIソリューションズ)

iCDは何かということも知らず参加したが、ワークショップは理解を進めることができた。わかればわかるほど、現場に展開する際に苦労するのではと感じた。また人材育成施策が立てやすくなると思う

導入する際にどれくらい協力を得られるかがカギとなってくる。今回のディクショナリーという考え方は素晴らしい。ベンチマークではなく人を育成していかないとおいておかれるのでそれぞれ企業がこれを使って考えなければいけないということをIPAが打ち出してもらったことがよかった

(インテリジェント ウェイブ)

	<p>他社の課題や導入目的が違う中で、導入しました、という事例ではなく、同じプロセスを進めていけるリアルタイムな点では有益だった。自分が若手だったころを考えると、今回のようにやるべきことを明確に定義されていると大変だが育成という観点でやりがいにつながったのではないかと思う反面、現場に導入するときいかに目的やプロセスを丁寧に踏むことが重要だと感じた。</p> <p>(日本システム開発)</p> <p>社内で人材育成に関する取り組みを行ってきたが、その場限りになってしまって、ToBeにつなげられなかった。iCDというツールで明確になってきた。今後もこれを軸に人材育成を進めていきたい</p> <p>前回のワークショップに比べて準備をしているなという印象。部分的だがコンピテンシ・ディクショナリを使った人事考課を行う。始めたからには進めていかなければいけない</p> <p>(ウチダ人材開発)</p> <p>前回に比べて発表、質疑応答が長くなってきている。サブ講師は前回のように各社担当制のほうがよいかと感じた。自社でもiCDの考え方を導入していければと感じた</p> <p>(遠藤氏)</p> <p>次回、今後の運用に関する事例を紹介する予定。10/16、各社別に診断結果等のフィードバックと今後の計画について個別にテイクオフ・ミーティングを行う。今後は3か月ごとにコミュニティを開催、計画進捗や各社の状況、事例を共有し、さらにブラッシュアップしていきたい。次回、ワークショップはないため、全体資料を持参ください</p> <p>★次回までの課題★</p> <p>提出物:パイロット・レコーディング実施結果 パイロットタスクレコーディング アンケート ⇒ZIPにまとめて</p> <p>提出期限:8月28日(木)17:00まで サイボウズLive>共有フォルダ>第5回iCD-WS(提出)にアップロード</p> <p>※作業ボリュームが多いため、期限の延長は事前に相談</p> <p>★次回ワークショップ開催予定★ 第6回は9月5日(金)14:00~17:30</p>
次回までの作業項目	<p>1.タスク診断、パイロット・レコーディング 2.パイロットタスクレコーディングアンケート</p>
配布資料/テンプレート	<p>1.第5回アジェンダ.ppt 2.タスク診断ツール 3.レベル判定の考え方 4.資料6「プレスリリース」</p>
成果物	<p>1.【第5回提出】iCD_WS_成果物_各社</p>
議事録配布先	<p>第3期iCDを活用した人材育成ワークショップ 参加者各位</p>
議事録作成者	<p>TRIPLE COLLABORATION</p>

第6回ワークショップ

作成日：2014年9月5日

会議名	第6回 iCDを活用した人材育成ワークショップ
開催日時	2014年9月5日(金) 14:00～17:30
場所	CSAJ会議室
参加者:22名 (敬称略)	<p>【参加企業】</p> <p>株式会社大和コンピューター 5名 PCIソリューションズ株式会社 2名 株式会社インテリジェント ウェイブ 2名 ジャパンシステム株式会社 2名</p> <p>【(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 日本システム開発株式会社 1名 オデッセイヒューマンシステム株式会社 1名 株式会社Y'sラーニング 1名</p> <p>【事務局】</p> <p>議事担当:TRIPLE COLLABORATION 事務担当:CSAJ業務課</p>
議題 司会進行 副委員長) 木田	<ol style="list-style-type: none"> 1.主催者挨拶 2.アジェンダ紹介とワークショップの進め方確認 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 5.その他(事務連絡等)
内容	<p>【議事要約】</p> <p>1.主催者挨拶 早いものでワークショップ最後、パイロット・レコーディングも終わり、テイクオフ・ミーティングで本番はこれから</p> <p>2.アジェンダ紹介 (IPA) 【資料】iCD活用ワークショップ(第6回アジェンダ) ワークショップを終えて、いよいよ自社での運用が始まるが、運用のポイントを説明していく。最初半年の運用のベクトルがぶれなければ、ほっておいても現場で運用が回っていく。 テイクオフ・ミーティングは、情報を共有して、ワークショップ後の進捗を確認する場。人材育成の施策は、ビジネスの目標を達成するための手段。手段が目的を超えることはない。各社ごとに環境や状況も違うため、進捗が滞るといっても情報のひとつとして共有してほしい。今回のワークショップはスタート。</p> <p>3.パイロット・レコーディング結果 (IPA) 個別の診断結果をプレゼンするのではなく、レコーディングする前に社内に周知したことや準備、フィードバックから感じたことを発表頂きたい</p> <p>■発表の観点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前回ワークショップ後から課題検討までの準備 ・作業の手順 ・作成してみた感想 <p>①大和コンピューター (IPA) 評価項目を展開するにあたって、自社でどう説明していくか、わかりやすくしたいというのもワークショップを進める中で出てくる課題。他社の事例だと文言を修正せず、備考欄を作り、OSや言語などの知識などコメントで補足するなど運用の仕方もあった (質疑)</p> <p>Q: 診断を受ける方に対して何か事前に説明を行ったか(PCIソリューションズ) A: iCDの全体像や今回、実施する目的を対象部署に対して1時間程度かけて説明を行った(大和コンピューター) Q: レベルを付けた際、すべタスクについて主たる領域、従たる領域のすべてを見たのか</p>

(PCIソリューションズ)

A: グレーアウトした以外はすべて見てもらった。プロジェクトマネージャのレベルが低く、開発のレベルが高い傾向が見られた。

Q: 役割レベルの管理部門、マネージャの診断について、対象者がなしということか。レベルが出なかったところがあるようだが、自社でも実施した際にも同じような傾向が出たため、他社事例としてどうしているかお伺いしたい(ジャパンシステム)

A: 対象者はいない。マネージャの評価項目について経営層が思っている役割レベルとのすり合わせが必要。

(IPA講評)

中分類のところはついてはいるが、評価項目まで落とすとランクとしてのプロジェクトマネージャのレベルと実際の職責、能力とのギャップが出ることは当然。職責が果たせていないかという果たせている。役割と現状の能力とのギャップが見えるということは良いことでもあり、酷なこと。この方は正確につけているという証拠。プロジェクトマネージャのタスクは非常に厳しいものが並んでいるため、全てタスクをこなせるかといえば現実問題難しい。管理コストの面で100名のチームで何名かプロジェクトマネージャがいればできるが、3名のチームで4つのプロジェクトを遂行していると管理できない側面がある。アプリケーションシステム開発の項目についてレベルが高く出ているが、現場に出て、案件に関する情報や進捗を見ていることが原因、現場に出ているとなかなか管理についてどこまでできているかはわからない。自分が現場にいないとプロジェクトが回らないと思っている可能性もある、現業に入っているとそれには気づかない。今回の診断できていないところが見え、本人が気づき、プロジェクトマネージャとしての役割に少しずつシフトしていくことが重要。シフトさせていく材料として診断を見せればよい。プロジェクトマネジメントの能力が上がっていくことよりは現場から離れて、管理へシフトしていく、2年もすればだんだん役割について濃くなっていく。管理コストとしてどこを会社が重要視するかという分析にも役立つ

②インテリジェント ウェイブ

(IPA)

評価項目とずれが出るという課題はあるが、育成という視点で見れば、レベル0でも1になったという自己認識とそこから育成していくという導入、運用の工夫の仕方ではレベルの伸びしろとして活用して、後々評価につなげていけばよいのではと感じた。

Q: 今回、定期異動のツールとして使う予定ということだったが導入の目的を説明したかどうか(PCIソリューションズ)

A: 定期異動のツールとして使用していくという方針は決まっていなかったため、今回は伏せて実施した。今後、人材育成や定期異動のツールとして使用する旨は今後、説明資料を作成して、説明していく

⇒仮の目的でもおいて実施しておけば、ランクのぶれが出なかったのかなと思う。人事制度や施策はいつ始まるか、はなかなか決定しづらい。その中でもツールとして活用するためには後で目的が変わってもいいので仮置きで目的を伝えたほうがメンバーも安心して受けやすくなる

(質疑)

Q: 時間がかかったとのことだが診断する際の評価項目はいくつあるのか(ジャパンシステム)

A: 1,200程度

⇒運用するとき上司評価を加えるなど施策を連動させていくには1時間程度で実施できるようなものにしていきたいと考えている(ジャパンシステム)

⇒導入するにあたって効果のあるものになりたいという思いがある。評価項目を絞ってでも導入しやすいのであれば、導入のスタートを切りながら現場からの意見も取り入れ、評価項目を改善、調整していくという方向で検討している(インテリジェント ウェイブ)

(IPA講評)

導入目的は? ⇒人材配置、人材育成どちらで使うか迷っているのでそれが社員に伝わる。人材配置、評価のツールとして使えるが、すぐには無理、まず人材育成のツールとして導入して、共通言語化、浸透させることが第一。使い続けていけば、現場から「評価」に使ってほしいという要望が出てくる。自己評価でレコーディングするからこそ「人材育成のために使います」と目的を明確に伝える

③PCIソリューションズ

(IPA)

エクセルの集計ツールだが、後々はウェブでも集計ツールを配布する予定なので、今後はより実施しやすくなる。

(質疑)

Q: 2時間程度で1600～1700評価項目を実施できたようだがなぜか(ジャパンシステム)

A: 評価につなげず「人材育成」に使うという目的をはっきり伝えたこと、評価項目が具体的でわかりやすかったから。診断を受ける方に主たる領域、集中して見る項目を伝えたため(PCIソリューションズ)

⇒評価項目も共通フレームワークの用語を使っており、社内でもわかりやすかったのではない(PCIソリューションズ)

⇒IPAとしては診断にかかる時間の目安は(ジャパンシステム)

⇒2時間程度が目安。導入の目的、評価項目やツールの使い方について十分な説明を入れているかどうか重要(IPA)

⇒診断した本人に、主たる領域、集中して見るタスクについて漏れがないか確認するなど上長のかかわりが必要(PCIソリューションズ)

(IPA講評)

「評価項目」の多い、少ないだが、診断を受ける人のタスクが入っていることは当然で社内のさまざまな能力を持った人を診断するため、タスクは広がる。評価項目を絞る、評価項目の多い少ない、ではなく、まず初回、自社内で必要であるタスク、評価項目を全て見せることが重要。定着してきたら、人材育成から評価やほかの人事施策につなげていく運用も各社検討している通り。そのためにも初回実施するのは、社内からの声に対して、誰が何を得意としているか分析したいという目的を事務局が明確に伝え、自分が担当していない、他の領域、タスクもあるということを知ってもらおう。

④ジャパンシステム

(IPA)

この段階で他の育成制度全体まで見据えて、検討しているのは素晴らしい。説明会などは社内でも実施したか。

⇒説明会は実施し、丁寧な説明は心がけた。評価項目がわかりづらいなどあったため、本格導入するには事務局側で説明、項目の見直しが必要だと感じた(ジャパンシステム)
(質疑)

Q: パイロットレコーダーは経験、実績、スキルの高い方が多いのか(インテリジェント ウェイブ)

A: 今年、マネージャに昇格した方を中心に、マネージャクラス、プロフェッショナルクラスが4名、それ以外が1名という結果

(IPA講評)

iCDを長く経験しているので、ずいぶん進んでいる印象。診断結果もある程度、予測できたのではない。ワークショップを通じて、他社事例などより知見を深めていただきたい

▶休憩(15:35～15:45)

4.ワークショップ実施概要 (IPA)

【資料】全体資料(第1回配布)P24～

iCDワークショップで扱う範囲、建築でたとえると「設計部分」(建てるのが目的ではなく、住むことが目的)、本来楽しいもの。大変だと思うが、人材育成の担当者としてライフワークとして楽しんで検討していくことが重要、導入することが目的ではなく「育成すること」が目的。社員に何を望むのか、どういう人になってほしいかを定義して、明確化すること。

現場から「わかりづらい」など意見が出れば、「では、どうしてほしい、どういうアイデアがあるか」と現場を巻き込むことがポイント。事務局がまとめるのではなく、現場と一緒に見える化していく。

導入するときには最新の注意が必要。中には傷つく社員もいる。レベル診断が期待しているレベルに達していないのは、本人の問題?育成していないのにもかわらず本来、苦手なタスクを懸命にこなしてくれる、視方ひとつで変わってくる。設計がよくても導入していく中で、改善は必要

【資料】全体資料(第1回配布)P36～

Hop「見える化」→Step個人の視点「気づき」(現状、不足しているスキル、目指す姿の確認)、組織の視点「コミュニケーション」(目標設定、進むべき方向の指導に活用)→Jump個人「やる気」組織「リソース活用」

キャリアフレームワークは、自分の前に進むべき道(人材像、キャリア)をまず設定し、その道に乗せる方法。組織としては組織内、チーム内のスキル保有、キャリア分布がわかり、個人としては自分の将来が描きやすい。しかし、実践する場が限られる中でスキルの幅が広く、レベルを上げにくい、研修や資格試験に流れてしまう。育成プランが実業務の役割分担と乖離するため、育成効果が見えない、仕事と育成を分離してしまう。

タスクフレームワーク、機能×レベルのマトリクス、タスクごとにスキルを設定するため、業

務を通してレベルアップさせやすく、仕事にリンクした目標設定が可能になる。チームのミッションと育成のベクトルがリンクし、育成効果が出やすい。

診断結果は下ぶれしたり、人によっては強気な診断ができるが、事務局としては関知しない。何度か実施することで、各自がタスクを理解しながら、評価項目に対して理解を深める。現場が自身の仕事やタスクについて考え、強み弱みを把握していく過程を経ていけば、自然「現場リーダーのPDCA」が一番重要、「マネジメント」「事務局」のPDCAが空回りしていることが多い。

「マネジメントのPDCA」の「Do」はリーダーやメンバーが実際には行う。「個人のPDCA」「事務局のPDCA」Planが重要。継続的な運用のための各種施策の検討と実行推進、教宣活動。

目標管理と評価は時期を合わせて行う。

育成に必要な教育研修の企画はスキル・ディクショナリを活用すると良い。4つのカテゴリ（メソドロジー、テクノロジー、関連知識、ヒューマンスキル）に分けている。スキルを保有していてもタスクがこなせないと意味がない。タスク・ディクショナリを活用し、タスクが2年以上回ってきたのち、タスクレベルをアップさせるためにどういったトレーニング計画が必要かという考えが出てくるので、その時に初めてスキル・ディクショナリを活用していけばよい。

次回テイクオフ・ミーティングまでに事務局のPDCAを作成していただきたい。各社ごとに実施、場合によっては上司の方など同席いただいても結構。

（質疑）

Q: レベル診断が判定されるとき計算式について問い合わせたい場合は(ジャパンシステム)

A: 前回配布資料に計算式のマトリクスが記載されている。不明点があればIPAに問い合わせてください(IPA)

Q: 評価項目の表現は「できる」ではなく「する」にした意図は(PCIソリューションズ)

A: タスクということで「実行する」というとらえ方をし、「する」という表現を使った

Q: カッツの法則に基づき、今回のiコンピテンシのタスクの中にヒューマンスキルやコンセプトスキルも織り込まれているか(ジャパンシステム)

A: 織り込んでいます。タスクとスキルの関連の中で、ヒューマンスキルも考えられている。

Q: GMMIは参考にしているか(大和コンピューター)

A: 今回は入っていない。今後に向けて、検討したい

Q: セールスの役割について、不足があるように感じているので、他社事例としてiCDのタスクを利用して、役割を設定しているところはあるか(ジャパンシステム)

A: 前回のiCDよりは増えているが、不足しているという指摘、時間はある。今年度の検討事項で人事、総務などスタッフ部門のタスクを検討するが、その際に営業についても追加する予定。

5.まとめ、事務連絡

全体でのワークショップは今回が最後、10月16日(木)に各社1時間で個別フィードバックを実施。診断結果のフィードバック、今後の計画に対して進捗や情報共有を行う。

9/12(金)までに都合がつかない時間帯があれば、CSAJ事務局宛に連絡をお願いします(①10:00~②11:30~③14:30~④16:00~)

計画についてはフリーフォーマット、サイボウズLive共有フォルダ前日10月15日(水)までに提出(テイクオフ・ミーティング)。

ワークショップ参加報告書を年内に提出、来年2、3月に報告会を実施する予定、フォーマットは次回テイクオフ・ミーティング時に提示。

今回でワークショップが終了するが、今後もコミュニティを通じて交流、情報交換を続けていただきたい。

★次回までの課題★

提出物: 計画資料

提出期限: 10月15日(水)17:00まで

サイボウズLive > 共有フォルダ > テイクオフ・ミーティングに
アップロード

★次回テイクオフ・ミーティング開催予定★

10月16日(木)10:00~17:00

各社1時間で個別フィードバック

次回までの作業項目

iCD導入に向けての計画資料

配布資料/テンプレート	1.第6回アジェンダ.ppt
議事録配布先	第3期iCDを活用した人材育成ワークショップ 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)



株式会社大和コンピューター



1. 会社概要

- 社名 : 株式会社大和コンピューター
- 住所 : 大阪府高槻市若松町36-18
- 設立 : 1977年 6月
- 資本金 : 3億5784万円
- 従業員数 : 172名
- 業務内容 : 基幹系業務アプリケーション・Web関連システムの設計、ソフトウェア開発・運用支援、システムコンサルティング、関連機器販売、パッケージソフトの開発・販売、コンサルティング、SaaS/ASPサービス、農作物の生産・加工・販売など
- 導入対象範囲 : 全社導入(目標)



2. ワークショップへの参加動機

自社の人事評価システムを見直すための材料として活用可否を判断することが目的である。弊社で運用している人事評価システムは、運用開始から5年経過している。評価の仕組や技術動向のトレンドへの対応、また、わかりやすい評価の仕組への改良などを考慮するための材料の一つとして、iCDの仕組を理解して今後の活用を検討したいと考えた。



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7月期(第39期)キックオフ(社長のプレゼン資料)」、②「経営理念(自社HPより)」、③「行動指針(自社HPより)」。その他、日ごろの会議などでの役員の発言や、現場での実情を思い出しながら作成に取り組んだ。

経営戦略、事業戦略という観点からは、一年という期間での視点になっている。そのため、中長期的に会社がどのようになりたい(ならなければならない)というTo Beの観点での要求については具体的にすることができず、現状における各々が担うミッションを実現するための要求事項が中心になった。実際にiCDを社内でも活用する際には、要求分析に取り込むべき要求事項については役員と十分に意見交換を行い、具体的な内容で追加しなければならない。



図3. 1-1 要求分析シート(出典/株式会社 大和コンピューター)

▶ 3. 2. 組織機能分析

自社の全部署を対象に分析を行った。現場部署と主な事業としている業務（設計、開発など）については比較的整理しやすかった。

一方で、本部／間接部署や、現場業務でないタスクに関してはうまく整理を行う事が出来ていないと感じた。これは、①実際に携わっている業務でない、②大分類、中分類の表現が実際の業務に紐づけられない（例：事業戦略把握・策定支援、データサイエンスなど）、③設定している項目がITよりのため、合致する部分が少ない、といった理由に起因すると考えている。「①」は対象の部署が参加することで、「②」は理解を深めることで解決できるが、「③」についてはIT以外の部署向けのリリースを待つことになる。

また、全ての部署が対象になっているタスクについては、部署ではなく役職（特に管理職）に求められるタスクであるように認識している。

表3. 2-1 組織機能分析表(出典/株式会社 大和コンピューター)

		ソリ リ ユ ー シ ョ ン 統 括 本 部	ソリ リ ユ ー シ ョ ン 4 部	営 業 部	コ ン サ ル テ ィ ン グ 部	S I 事 業 本 部	N B 推 進 本 部	人 事 総 務 部	情 報 シ ス テ ム 課	経 理 課	経 営 企 画 課	社 長 室
○: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、 ▲: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 ■:従(サブ)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いない												
大分類	中分類											
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	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
IT製品・サービス戦略策定	事業戦略の実現シナリオへの提言	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
	市場動向の調査・分析・予測					○	○					
IT戦略策定・実行推進	IT製品・サービス戦略の策定					○	○					
	基本方針の策定					○	○					
	IT化計画の策定					○	○					
システム企画立案	IT戦略実行マネジメント					○	○					
	システム化構想の立案								○			
	システム化計画の策定								○			
	業務・システム要件定義								○			
システム要件定義・方式設計	業務・システム要件定義								○			
	ITサービス要件定義								○			
	情報セキュリティ要件定義								○			
	システム化要件定義	○	▲			○			○			
	システム化要件定義(Webサイト)	○	■			○			▲			
	システム方式設計	○	○			○			○			
	システム方式設計(ソフトウェア製品)	○				○						
	システム方式設計(組込みソフトウェア)	○				○						
	システム方式設計(Webサイト)	○	■			○			▲			
	開発準備	○	○			○			○			
運用設計	開発準備(アジャイル)	○				○						
	システム運用設計					○			○			
	ITサービス設計					○			○			
移行設計	Webサイト運用設計					○			○			
	移行設計	○	○			○			○			
基盤システム構築	基盤システム設計(共通)	○	■			○			○			
	基盤システム設計(プラットフォーム)	○	■			○			■			
	基盤システム設計(データベース)	○	■			○			▲			
	基盤システム設計(ネットワーク)	○	■			○			○			
	基盤システム設計(システム管理)	○	■			○			▲			
	基盤システム設計(情報セキュリティ)	○	■			○			▲			
	基盤システム構築・テスト(プラットフォーム)	○	■			○			■			
	基盤システム構築・テスト(データベース)	○	■			○			▲			
	基盤システム構築・テスト(ネットワーク)	○	■			○			○			
	基盤システム構築・テスト(システム)	○	■			○			▲			
基盤システム構築・テスト(情報セキュリティ)	○	■			○			▲				

▶ 3. 3. 自社タスク定義

原則は、業務の範囲としてはAsIsでの分析となっている。

これまで見ていたタスクの分類を「小分類」レベルにまでブレイクダウンして定義を行った。この時点で、本ワークショップで取り扱う部署を、ワークショップ参加者の所属する部署に絞った。小分類レベルのタスクでは、普段の業務で行っている作業について、何をやっているかを細分化/具体化して把握する事が出来た。例えば一口に「設計」と表現している作業であっても、その中で求められるタスクが細かく例示されているため、「確かに、実際にこういう事をやってるよね」という実感を持ちながら整理することができた。また、それらの項目一つ一つをクリアする事で、「設計」という作業に対して「できる」という評価を行えるようになるというイメージを持つことができた。ただし、iCDとして提供されているタスクの名称(説明)は一般化されていてわかりにくいいため、自社で普段使っている言葉に置き換える事が重要であった。普段使っている言葉に置き換えることで、タスクに対する理解は深まり、社内での通りもよくなる。また、不足していると思われるタスクについても、小分類のレベルで適宜追加することができた。

タスク定義を行って疑問に感じたのは、同じタスクに対する評価が対象物や部署によって異なるので、iCDを評価制度に関連づけていく場合にその差異をどうやって吸収するのかということである。例えば、「設計」というタスクについて、取り扱う対象物や担当業務によって難易度が変わる場合がある。人事評価制度として考える場合は全社一貫した制度としてレベルを統一して同じ基準で絶対評価を行わないといけなそうと考える。しかし、この点については、iCDはあくまでも育成の制度であり人事評価とは分けて考えるべきという説明で納得している。iCDの目的は社員がスキルアップするために自己のスキルレベルを分析して上司と認識を合わせるためのツールである。人事評価は、その育成の結果(伸長度)を評価することであるという考えであった。よって、全社一貫とした評価の扱いについては評価制度としての課題とすべきである。これは、個人別に見た場合の自己評価が甘い/厳しいという点についても同様である。つまり、iCD導入の際に一貫した絶対評価にこだわらずに運用し、個人別に前回との伸長度の比較で評価を実施する方が良いと理解している。(運用を続けるとギャップは収束していくとの事)

表3. 3-1 自社タスク定義(出典/株式会社大和コンピューター)

大分類	中分類	小分類
アプリケーションシステム開発	ソフトウェア要件定義	機能要件と非機能要件の定義
		インタフェース要件の定義
		概念データモデルの作成
		ソフトウェア要件の評価
		パッケージ利用時のフィット&ギャップ分析
	ソフトウェア方式設計 →基本設計	ソフトウェアコンポーネントの方式設計
		インタフェースの方式設計
		入出力設計
		論理データベース設計(論理データモデルの作成)
		→データベース設計
		コード設計
		データサービスを活用した設計
		パッケージのカスタマイズ方針の決定
		開発環境構築
		開発環境構築計画の立案
	アプリケーション共通基盤設計・構築	開発環境の構築と維持
		アプリケーション共通基盤の設計
		アプリケーション共通基盤の構築・テスト
	業務プロセス設計 →基本設計	アプリケーション構築の支援
		業務プロセスの設計
	ソフトウェア詳細設計 →プログラム詳細設計	ソフトウェアコンポーネント設計(機能分割・構造化)
		入出力詳細設計
		パッケージカスタマイズ・アドオン設計
		データサービスの活用
		ソフトウェアコード作成・単体テスト →プログラム作成・単体テスト
	ソフトウェアコード作成・単体テスト →プログラム作成・単体テスト	プログラム構造設計(モジュール分割・モジュール)
		単体テスト仕様作成
セルフテスト仕様作成		
プログラミング		
セルフテストの実施		
単体テストの実施と評価		
ソフトウェア結合テスト →結合テスト	結合テスト仕様作成	
	ソフトウェア結合	
	結合テストの実施と評価	

▶ 3. 4. 役割策定

本作業の時点で、対象の部署から間接部署を外し、現場部署のみを対象とした。理由としては、タスクの内容がIT系中心であるため、間接部署に対象となるタスクが少なくなったためである。

「【05】役割概要設定」は、現状の職制、役割に基づいて設定した。その際、所属人員の具体的個人に対して、役割をプロットした。

「【03】役割タスククロスリファレンス」は、上記【05】に基づき整理した。

「【04】役割レベル設定」は、弊社の職能資格等級の定義に基づき設定した。

具体的役割を整理して個人に紐づけることで、役割と個人の紐づけは一旦スッキリとしたように見えるが、適切ではないと感じていた。例えば、プロジェクトマネージャに対して主たるタスクの割り当てが無い事が判明し、役割と役割名のイメージのギャップが発覚した。この点に関しては、「役割」を分けるのか、同じ役割の中の「レベル」で分けるのかを検討するようにアドバイスを受けたので、今後の課題としている。今回は、当初別の役割と設定していたプロジェクトマネージャとプロジェクトリーダーを、最終的にはプロジェクトマネージャとして統合して進めた。つまり、プロジェクトマネージャとプロジェクトリーダーは、同じ役割の中でのレベルの違いという定義とした。

表3. 4-1 役割・タスク クロスリファレンス I (出典/株式会社大和コンピューター)

【タスク】				【役割】				
タスクコード	大分類	中分類	小分類	MGR	PM	PL	ASE	SWE
DV-010-010-010	システム要件定義・方式設計	システム要件定義	システム化の対象と目的の決定					
DV-010-010-020			要求事項の調査と分析					
DV-010-010-030			機能要件の定義					
DV-010-010-040			非機能要件の定義					
DV-010-010-050			システム化要件の文書化とレビュー				1	2
DV-010-020-010	システム化要件定義(Webサイト)		現状把握					
DV-010-020-020			対象Webサイトの要件定義					
DV-010-030-010	システム方式設計		システム方式の設計				1	2
DV-010-030-020			適用製品・技術の評価と選定					
DV-010-030-030			システム方式設計の文書化とレビュー					
DV-010-040-010	システム方式設計(ソフトウェア製品)		システム方式の設計					
DV-010-040-020			システム方式設計の文書化とレビュー					
DV-010-050-010	システム方式設計(組込みソフトウェア)		システム方式の設計					
DV-010-050-020			システム方式設計の文書化とレビュー					
DV-010-060-010	システム方式設計(Webサイト)		システム方式の設計					
DV-010-060-020			システム方式設計の文書化とレビュー					
DV-010-070-010	開発準備		開発手法の決定と開発プロセスの定義				1	2
DV-010-070-020			開発環境の準備					
DV-010-080-010	開発準備(アジャイル)		開発手法の決定と開発プロセスの定義					
DV-010-080-020			開発環境の準備					
DV-010-080-030			アジャイル開発の準備					
DV-020-010-010	運用設計	システム運用設計	方針と基準の策定					
DV-020-010-020			システム運用設計とレビュー					
DV-020-020-010	ITサービス設計		運用・保守サービスの設計					
DV-020-030-010			Webサイト運用設計					
DV-030-010-010	移行設計	移行設計	移行の要件と方針の明確化					
DV-030-010-020			移行対象の明確化				1	2
DV-030-010-030			移行テスト計画の作成					
DV-030-010-040			移行のスケジュールと体制の明確化					
DV-050-010-010	アプリケーションシステム開発	ソフトウェア要件定義	機能要件と非機能要件の定義					
DV-050-010-020			インタフェース要件の定義					
DV-050-010-030			概念データモデルの作成				1	2
DV-050-010-040			ソフトウェア要件の評価					
DV-050-010-050			パッケージ利用時のフィット&ギャップ分析					
DV-050-020-010			ソフトウェアコンポーネントの方式設計					
DV-050-020-020	ソフトウェア方式設計 →基本設計		インタフェースの方式設計					
DV-050-020-030			入出力設計					
DV-050-020-040			論理データベース設計(論理データモデルの作成)				1	2
DV-050-020-050			→データベース設計					
DV-050-020-060			コード設計					
			データベースを活用した設計					
			パッケージのカスタマイズ方針の決定					

表3. 4-2 役割概要設定ワークシート(出典/株式会社大和コンピューター)

役割	役割概要
1 マネージャー (MGR)	マネジメント関連技術を活用して、組織を管理運営する責任を持つ。
2 プロジェクトマネージャー (PM)	プロジェクトマネジメント関連技術を活用して、プロジェクトの計画、実行、監視を実施する責任を持つ。
3 アプリケーションエンジニア (ASE)	業務知識、アプリケーション開発に関する知識技術を活用して、高い品質のアプリケーションシステムの設計、プログラム開発、テスト、リリースに責任を持つ。 また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに臨む。
5 ソフトウェアエンジニア (SWE)	顧客の業務知識、高い品質のアプリケーション開発に関する専門技術を活用し、アプリケーションのプログラム開発、テストに責任を持つ。 また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに臨む。

▶ 3. 5. 評価項目定義

評価項目の内容については、原則としてiCD提供の内容に準じ、自社内で通じやすい言葉や表現に変更を行った。よって、評価項目の数については採用したタスクの数に従いiCDの提供内容にほぼ準じている。評価項目は全般的には細かく整理されており、また、必要に応じて追加もできるため、評価を始める際には十分な粒度であると考えているが、実際に実施した結果としては、自社用にするためにはもう少し大胆に定義しなおした方が良いと感じた。

表3.5-1 役割・タスク クロスリファレンスⅡ 出典:株式会社大和コンピューター

【タスク】					【役割】			
タスクコード	大分類	中分類	小分類	評価項目	MGR	PM	ASE	SWE
DV-050-020-010		ソフトウェア方式設計 →基本設計	ソフトウェアコンポーネントの方式設計 →ソフトウェアコンポーネント(機能)の方式設計	ソフトウェア要件定義で定義されたビジネスプロセスをコンポーネントに分割する すべてのソフトウェア要件が分割されたコンポーネントのいずれかに割り当てられることを確認する 分割されたコンポーネント毎に実現方式を設計する			1	2
DV-050-020-020			インタフェースの方式設計 →入出力設計、I/F設計	分割されたコンポーネント間のインタフェースの実現方式を設計する 分割されたコンポーネントのユーザインタフェースの実現方式を設計する バックアップ、リカバリに関するデータファイル保全方式の手続きを設計する			1	2
DV-050-020-030			入出力設計 論理データベース設計+論理データモデルの作成+データベース設計	概念データモデルで確定した対象範囲について、既存のデータベースやファイル、帳票、画面等、関連する情報から項目レベルでデータを捕捉し、整理する 整理されたデータ項目と概念データモデルをもとに、ビジネスの視点でより詳細なER図(論理データモデル)を作成し、データを正規化する ビジネスルールと論理データモデルを照らし合わせて、モデルの整合性や安定性を検証する システムの処理とデータとの関連をCRUD図にまとめ、構造物からポトルネックを検証する			1	2
DV-050-020-040			コード設計	コード化の対象とするデータを選定する コード化する目的と利用範囲を明らかにする データ量や管理のしやすさを想定した上でコードを決定する コード体系を決定し、コード表を作成する			1	2
DV-050-020-050			データサービスを活用した設計	各種データ提供者の提供する外部データの適合性を検討する 外部データサービスとの連携方式およびデータ構造、インタフェースの標準化と共有化を検討する 外部データサービスと連携するプログラムおよびモジュールの共有化を検討する 検討結果をもとにデータサービスを活用した方式設計を行う			1	2
DV-050-020-060			パッケージのカスタマイズ方針の決定	ソフトウェア要件定義で定義されたカスタマイズの範囲をもとに、カスタマイズの内容を決定する ソフトウェア要件定義で定義されたアドオンの範囲をもとに、アドオンの機能を決定する パッケージおよびアドオン機能とのデータ連携、インタフェースの標準化と共有化を検討する 検討結果をもとに、アドオン機能に関する方式設計を行う			1	2
DV-050-030-010		開発環境構築	開発環境構築計画の立案	稼働予定の環境との同一性や類似性、開発独自の要求等を踏まえて開発環境要件としてまとめる 開発スケジュール(時期、利用リソース)との整合性や費用等の制約に基づき、開発環境の構築計画を作成する 開発するソフトウェアの構成管理、セキュリティ、開発およびリリースに関するルール設定等のリスク要件を整理した構築計画を作成する			1	2
DV-050-030-020			開発環境の構築と維持	開発環境の構築計画に基づき、必要リソースを調達して環境を構築する 開発環境の利用時から利用完了まで、必要な環境を維持できるように、リソースの確保と保守を実施する スケジュールや仕様の変更、稼働環境条件の変更等が発生した場合は、速やかに開発環境や計画への影響を確認し、対応する			1	2

▶ 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

8名予定であったが、業務都合などにより5名分の実施にとどまった。対象の役割は次の通り。

プロジェクトマネージャ：1名

アプリケーションエンジニア：2名

ソフトウェアエンジニア：2名

■パイロットレコーダーの選定

選定に当たっては、対象部署内に存在する役割を全て網羅する方針で進めた。ただし、役割の難度が上がると対象者が限られてくるため、特に管理職については全社を対象に実施する必要があると感じた。今回は、あくまでも現場の一部署だけでできる範囲での実施となった。ただし、業務都合などにより、結果としてはマネージャ以外の三役割が対象となった。

■実施において考慮した点

特に考慮を行わず、実施時点で準備できている各種資料に基づいて実施した場合にどのような結果が出るかをそのまま見るという方針で進めた。同時に参加した他社では、ワークショップ参加者と実施者が異なっているため色々と説明が必要であったように効いているが、当社においては実施部署のリーダーがワークショップに参加していたため、趣旨の説明などに時間をかける必要がなかった。

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。先の報告の通り、この中から5名を対象にパイロット・レコーディングを実施した。

表3. 6-2 現状分析結果(出典/株式会社大和コンピューター)

		マネージャー	プロジェクトマネージャー	アプリケーションエンジニア	ソフトウェアエンジニア
		MGR	PM	ASE	SWE
VII	レベル7				
	全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。				
VI	レベル6				
	高い専門知識と実務経験を活かし、複雑な業務を最後まで責任を持って遂行するレベル。			S.M	
V	レベル5				
	高い専門知識と実務経験を活かし、担当業務を最後まで責任を持って遂行するレベル。	S.E	S.M	T.E	
IV	レベル4				
	専門知識と実務経験を活かし、担当業務を主要スタッフとして遂行するレベル。		T.E	S.K	T.A
III	レベル3				
	専門知識を生かし、担当業務を独力で遂行するレベル。	H.U		T.A	
II	レベル2				
	一部を上位レベル者のサポートを受けながら、役割を遂行するレベル。		S.K		Y.T
I	レベル1				
	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。				S.I

■現状把握の妥当性

結果だけを見ると、実施結果は想定レベルと比較すると低く、乖離があったため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

乖離が発生した原因は何点か考えられるが、総括すると自社用に合わせた定義がまだまだ不足しているという事だと認識している。具体的には下記の事項が考えられる。

①評価項目の重みが均等であるため役割の、範囲が大きいとレベルがつかない。

特に若手エンジニア（1年～2年）についてはレベル0の結果となった。

②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場合がある。社内に通じる表現への改訂が必要である。

③評価項目の粒度については、過不足をもう一度見直す必要がある。一般的に求められる評価項目は存在していると思うが、自社での評価で必要な部分、不足している部分がある。

④役割を分けるのかレベルで判断するのかの定義が不十分である。

▶ 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

当社においては、入社当初の新入社員教育を除くと、人材育成の体系は全社的には整備されていない。現場においては担当業務を遂行するために技術教育が重要であり、適宜実施している。一方で長期的な視点にたったの教育については一部署だけで実施できる範囲には限りがあるので手薄になっているのが実情である。また、スキルアップを図るためには経験と実績を積む事が大切であるが、こういったタスクに重点を置くのかが理論的に分析されておらず、勤や経験、担当する案件の当たり外れに左右されたり、目標設定が曖昧なために実現方法が分かりにくい場面が多いように感じる。

iCDの内容で良いと思った点は、対象となるタスクや評価項目を具体的に定義することで、自分のスキルを伸ばすためには、どのタスクがこういった評価になれば良いのか具体的に理解し、結果を示すことができる点である。また、タスクの評価を判断する基準について、対象者と上司が同じ基準で結果を共有できるため、次に向けてどのような活動を行うべきかもわかりやすい。ただし、タスクや評価項目の数が非常に多いため、社内でわかりやすい表現や使いやすいタスクの定義行うことも大切である。

4. 今後の課題と活動予定

当社が本ワークショップに参加したきっかけは、人事評価制度の改定であるため、iCD導入に当たっては、人事評価制度との連携を実現することが最大の課題である。iCDと人事評価制度は連携については、iCDの結果を人事評価のインプット、もしくは根拠として活用する方針で検討を進める事が妥当だと考えている。

iCDを導入する場合には、現場が使いこなせる事が重要であるため、先ずは一年程度かけて人材育成制度としてiCDの浸透を行う必要がある。iCDの考えが十分に浸透した時点で、iCD自体の改善と並行して人材育成実施結果の評価として人事評価に連携できるような仕組み構築を準備していく必要がある。

5. 今回のワークショップに対する経営者の評価

部下を育成する際に、何ができている、できていないという事が具体的に見えるようになる事は非常に良い。その結果として、自分のどのスキルを伸ばす/克服するのかという事を目標管理につなげることができる。社内に広める際に、「アイ・コンピテンシー・ディクショナリ」という名称だと実態が見えにくく身構えてしまうと思うので、もう少し通りの良い呼び名を使って導入する方が良い。社での活用を進めるよう、体制、スケジュールなどを整理して進める事。

6. ワークショップ全体を通じての所感

当社（自分自身）にとって新しい仕組みであるため、当然のことながら当初は帰着点が見えずに不安であった。また、当社は人事評価制度の改定というミッションの一環としてのワークショップ参加であったため、iCDと人事評価制度をどうつなげるかという点ばかりを意識していた。ワークショップが進むにつれて、人材育成制度としてのiCDを理解することができ、育成の結果向上したスキルをどう評価するかが

人事評価制度だと理解することで、iCDに対しても素直な気持ちで取り組む事ができた。タスクの数や評価項目の数が膨大であるため最初に見たときは身構えてしまうが、内容を正しく理解できれば合理的であることがわかる。

▶▶▶ 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

当社は、現場部署がワークショップメンバーとして参加できた事で、社に持ち帰っての説明にかける時間を省略でき、齟齬もなく進める事ができた。社で現場部署の協力を得るためには説明の時間が必要になるが、その時間をワークショップ参加に当ててもらい現場メンバーに参加していただくことは非常に有益であるので、参加に際しては是非検討していただきたい。

PCIソリューションズ株式会社

1. 会社概要

- 社名 : PCIソリューションズ株式会社
- 住所 : 東京都江東区南砂2-1-12 東陽町スクウェアビル 5F
- 設立 : 2012年10月17日
- 資本金 : 3億6,000万円
- 従業員数 : 779名(2014年4月現在)
- 業務内容 : 1. コンピュータソフトウェアおよびサービスのコンサルティング、企画、開発、指導および販売
2. コンピュータハードウェアおよび周辺機器の開発および販売
3. 情報処理システムの計画立案、設計、開発、運用管理および情報提供サービス
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

当社では人材育成、評価について暫定導入を行っており、より公平感があり、社員一人一人の向上に資する仕組みの導入を検討している。

本導入に際して、試験導入から本導入までの基本計画を策定するためにワークショップに参加することとした。また、教育事業施策として、顧客の導入支援及び弊社コンサルタント育成も視野に入れている。

3. 実施状況について

弊社導入につき、システム事業部内で検討を進めている。

人事評価を含めた導入とすることが基本姿勢のため、運用を含めどのレベルで導入できるかWGで検討中である。

▶ 3.1. 要求分析

- ・経営戦略、事業戦略は明確だったか
当社キックオフ資料などを活用できたため、明確に作成できた。
- ・要求モデルをどのように作成したか
当社の事業目標をブレイクダウンする方法で作成した。
- ・要求モデルを作成したときの課題と対策
こうあるべき、という要求に対し、「こうあってはならない」という排除すべきことをどう扱うか、暗黙知のままにしてよいかどうか課題であった。
要求のあり方を考える際に、暗黙知を受容することで目標達成を阻害する危険があると判断し記載した。しかしながらこうあってはならないという事項を記載することには担当者の勇気・思い切りが必要であると所存。担当者に相当の想いがないと難しく、それこそが課題といえるかもしれない。



図3. 1-1 要求分析シート

▶ 3. 2. 組織機能分析

- ・組織機能分析をどのように実施したか

間接部門を含めた機能分析を実施。当社組織図をもとにカテゴリー分けを行った。

- ・組織機能分析を実施したときの課題と対策

企業には組織変更がつきものであるため、組織図に則したカテゴリーで今後対応できるかが課題となった。しかしながら当社の組織は基本的な業務分類に即した組織分けを行っているため、組織変更などが行われた場合にも対応できるものと判断した。

現状では組織図に対応しているが、これは業務内容に基づいた分類であることを前提とすることとする。

表3. 2-1 組織機能分析表(出典/PCIソリューションズ株式会社)

1	2	3	4	8	9	10	11	12	13	14	15	16
		○: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 ■:従(サブ)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いない		S S 事業本部	S S 事業本部 (教育部)	S S 事業本部 (技術推進部)	情報セキュリティ推進部	品質管理部	I T 企画部	人事部	業務推進部	総務部
1	タスクコード	大分類	中分類									
2	ST-010-010-010	事業戦略把握・策定支援	要求(構想)の確認	○	○	○						
3	ST-010-010-020		新ビジネスモデルへの提言	○	○	○						
7	ST-010-020-010		事業戦略の実現シナリオへの提言	○	○	○						
11	ST-010-020-020											
14	ST-010-020-030											
17	ST-010-030-010											
21	ST-010-030-020											
24	ST-010-030-030											
28	ST-010-030-040											
31	ST-020-010-010	IT製品・サービス戦略策定	市場動向の調査・予測	○	○							
35	ST-020-010-020		IT製品・サービス戦略の策定	○	○							
38	ST-020-020-010											
41	ST-020-020-020											
45	ST-020-030-030											
48	PL-010-010-010	IT戦略策定・実行推進(社内)	基本方針の策定						○			
53	PL-010-010-020		IT化計画の策定									
57	PL-010-020-010											
61	PL-010-020-020											
66	PL-010-020-030								○			
69	PL-010-020-040											
73	PL-010-020-050											
76	PL-010-030-010		IT戦略実行マネジメント									
81	PL-010-030-020											

▶ 3.3. 自社タスク定義

- ・ ToBe機能とAsIs機能の区分は明らかにできたか
率直に言って、非常に難しかった。特に経営に近い部分については把握しきれない部分があり、ヒアリング不足を痛感している。
- ・ 自社タスク定義をどのように作成したか
担当者、業務経験者の知見を借りて実施したが、部長・課長職へのヒアリングが不足したと思われる。
- ・ 自社タスク定義を作成したときの課題と対策
前段の組織機能分析において、業務等当事者の立ち位置によって、充足度合への政治的判断が入り込んでしまうことが懸念される。今回その対策は十分であったとは言えない。
その結果がタスク定義に深く反映することを考えると課題がそのままになったとも思われる。
運用を進めるにあたって特に修正していくべきタスクであると思料する。

表3.3-1 自社タスク定義

コード	大分類	中分類	小分類		
010	事業戦略把握・策定支援	要求(構想)の確認	経営要求の確認		
020			経営環境の調査・分析と課題の抽出		
010		新ビジネスモデルへの提言	業界動向の調査・分析	業界動向の調査・分析	
020				ビジネスモデル策定への助言	
010		事業戦略の実現シナリオへの提言	実現可能性の確認	実現可能性の確認	
020				全社戦略の展開における活動・成果指標の設定	
030				課題とリスクの洗い出し	
040				超概算予算の算出	
010		IT製品・サービス戦略策定	市場動向の調査・分析・予測	市場機会の発見と選択	
020				ターゲット市場のビジネスチャンス分析	
010	IT製品・サービス戦略の策定		ビジネス機会の分析	ビジネス機会の分析	
020				新規製品・サービスの企画	
030		既存製品・サービスのロードマップ更新	既存製品・サービスのロードマップ更新		
010	IT戦略策定・実行推進(社内)	基本方針の策定	現状分析・環境分析	現状分析・環境分析	
020				IT基本方針の策定	IT基本方針の策定
010		IT化計画の策定	IT中期計画の作成	IT中期計画の作成	
020				IT基盤戦略の策定	IT基盤戦略の策定
030				事業部門のIT化計画の作成	事業部門のIT化計画の作成
040				IT基盤計画の作成	IT基盤計画の作成
050				全体計画の策定	全体計画の策定
010		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戦略の理解とプログラムの定義	
020				プログラム戦略マネジメント	プログラム戦略マネジメント
030				実行組織の確立	実行組織の確立
040				モニタリング	モニタリング
050				アセスメントマネジメント	アセスメントマネジメント
060				プログラムリスクへの対応	プログラムリスクへの対応
070		コミュニティマネジメント	コミュニティマネジメント		
010	システム企画立案	システム化構想の立案	システム化構想基本方針の策定	システム化構想基本方針の策定	
020				現行業務、システムの調査分析	現行業務、システムの調査分析
030				新業務の全体像把握と評価指標の設定	新業務の全体像把握と評価指標の設定
040				投資規模の策定	投資規模の策定
050				システム化構想の成案化	システム化構想の成案化
060			システム化構想の立案		

▶ 3.4. 役割策定

- ・ 役割の数
13種類 対象人数約800名
- ・ はどのように定義したか
SS事業本部に関しては一般的なSESに対応する技術者分類とし、それ以外は組織別の人材像とした役割が13種類というのは多すぎるというご指摘も受けている。当社のビジネススキーム、人材育成を考慮した上でどのようにまとめるべきか、または運用に際し人材育成に資するロードマップを充実させることにより、現在の役割の種類が活かされていくのか、重要な検討課題となっている。
- ・ キャリアフレームワークのレベル感と、そのレベル感にした理由
遠藤氏の「奇数がふさわしい」とのコメントを参考に検討した。
最高レベルを全社から認知されるものとし、新人階層からの7階層にしている。
- ・ レベル判定基準はどのようなものか
それぞれに到達得点を設けている。カテゴリーごとに重みづけの必要も考えたがまずは単純な合計点とした。

表3.5-1 役割・タスク クロスリファレンスⅡ (出典:PCIソリューションズ株式会社)

大項目	中項目	小項目	スキル	スキルレベル																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9								
IT戦略のIT戦略評価	IT戦略の評価	IT戦略評価指標の検証	73	1																
IT戦略のIT戦略評価	IT戦略の評価	IT戦略実行における課題の抽出	74	1																
IT戦略のIT戦略評価	IT戦略の評価	IT戦略評価指標の検証結果から適切な評価指標を導き、戦略の課題抽出及びコア分析を行うことができる	75	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略の分解・配属	IT戦略の理解	76	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略の分解・配属	各プロジェクト実行上の前提条件把握	77	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	モニタリング(状況把握)	78	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	モニタリング(状況把握)	79	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	モニタリング(状況把握)	80	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	コントロール	81	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	コントロール	82	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	コントロールの仕組みの評価と見直し	83	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	コントロールの仕組みの評価と見直し	84	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略実現上のリスクへの対応	リスクの管理	85	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略実現上のリスクへの対応	対策策定	86	1																
IT戦略実行マニフェスト	IT戦略実現上のリスクへの対応	調整等対応策の実施	87	1																
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	戦略の理解	88																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	現状把握	89																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	現状把握	90																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	標準体系の策定	91																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	標準体系の策定	92																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	標準体系の策定	93																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	標準体系の策定	94																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	標準体系の策定	95																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	標準体系の策定	96																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	標準体系の策定	97																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	標準体系の策定	98																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	標準体系の策定	99																	
標準の維持・管理と品質管理	標準体系の策定	標準体系の策定	99																	

▶ 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

6名実施

ストラテジックプランナー、ソリューションセールス、組み込みデザイナー、ITサービスエンジニア、エディケーションスペシャリストから選定。

■パイロットレコーダーの選定

複数の役割から選定した。同じ役割から複数のレベル感のある対象者を加えたかったという反省がある

■実施において考慮した点

パイロットレコーダーとしての協力であり、結果については本タスク内でのみ使用することを確約した。その上で本取り組みの概要を説明し理解と賛同をいただいたうえで協力を仰いだ。

3.6.2. 現状把握の結果分析

■結果の評価

今回は本人評価のみで、上長による第三者評価を加えていない。

表3. 6-2 現状分析結果

役割×レベル	(人)								
	Lv0	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6	Lv7	
ストラテジックプランナー(管理職)	4	1	0	0	0	0	0	0	
ソリューションセールス(営業)	5	0	0	0	0	0	0	0	
バイタルセールス(営業)	5	0	0	0	0	0	0	0	
ビジネスアナリスト	1	2	2	0	0	0	0	0	
プロジェクトマネージャー	0	0	0	2	2	1	0	0	
ITアーキテクト	1	1	0	2	0	1	0	0	
アプリケーションデザイナー	1	0	0	3	0	0	1	0	
アプリケーション開発者	1	0	0	2	1	0	1	0	
インフラエンジニア	2	1	1	1	0	0	0	0	
組込みデザイナー	3	0	0	1	1	0	0	0	
組込み開発者	3	0	0	1	0	0	1	0	
ITサービスインフラエンジニア	4	0	0	1	0	0	0	0	
ITマネージャ(社内)	3	2	0	0	0	0	0	0	
エディケーションスペシャリスト	2	0	0	0	1	0	1	1	

対象者は中堅の技術者を対象としている。それを持ってみるとほぼ妥当な分布と見える。

■現状把握の妥当性

本人評価の妥当性を担保するために第三者評価が必須であるが、乖離する可能性も見込まれる。しかしながら今後の目標設定とその成果については第三者評価を必須の仕組みとすることで、経年乖離の幅は小さくなっていくものと思料する。

■現状把握の結果から考えられること

より業務に沿った評価が行えることが明らかになった。課題は項目数の多さに対して評価者がどれだけの時間を割いて客観的に評価できるか。また評価者が異なることにより見方に差異が出るのが懸念されるが、それをどれだけ圧縮できるか、の2点となる。

評価者と被評価者ともに絶対的な公平感を求めがちであるが、絶対評価などはあり得ない。また絶対的公平性もともにあり得ない。求めるのは最適な仕組みであり、最高の仕組みではない点を導入者に繰り返し教育する必要がある

(最初はいろいろ言っても結局はあきらめる。しかしあきらめるまでの納得感もまた必要悪で、効率的に導入しようとするわかっている人が、どうせそうなるという結果に対して各員の納得を得るプロセスを排除してしまう。すると導入そのものと同じように見えるプロセスなのに失敗してしまう。つまり人を巻き込む効果がなくなってしまうのである。回り道こそ効果的なプロセスであると思われる)

▶ 3. 7. 現状分析(全社レコーディング)

未実施

▶▶▶ 4. 今後の課題と活動予定

人事評価と技術評価を同時に進めようとしている。

2014年10-11月

SEタスクの再確認 中分類を評価単位に設定

2014年12-2015年1月

パイロット対象の設定と実施方法の検討

2015年2月

パイロット実施

2015年3月

パイロット結果からの評価項目・運用見直し

2015年5月	評価者教育
2015年6月	SE評価（本人）プレ実施
2015年7月	SE評価（上長）プレ実施
2015年8月	プレ実施からのフィードバック評価項目・運用見直し
2015年9月	本格導入と改訂

▶▶▶ 5. 今回のワークショップに対する経営者の評価

導入、運用に係る専門性を持つ人材を育成できた。導入計画に関しては今のところ手探り状態と思われる。

▶▶▶ 6. ワorkshop全体を通じての所感

自社としての導入・運用を考えるために非常に良いフレームが設計されていると感じた。企業として導入への確固たる意志を持って参加するのであればコンサルタントを利用するより、手戻りもなく、また手戻りがあっても自社で再考するスキームとスキルが構築できる。

▶▶▶ 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

当然導入への強い意志があれば最も良いが、まず担当者にトライアルとして参加させることも非常に有益であると思われる。

人事育成に必要な考え方と、自社で協力を得なければならないステークホルダーが明確になり、またその工数・コスト、基本計画など、導入に向けプロジェクトを実施するかどうか判断するために、事前にその有効性・リスクなどを検討するために活用するのも非常に効果的である。

株式会社インテリジェント ウェイブ

1. 会社概要

- 社名 : 株式会社インテリジェント ウェイブ
- 住所 : 東京都中央区新川1-21-2茅場町タワー
- 設立 : 1984年12月27日
- 資本金 : 8億4,375万円
- 従業員数 : 279名
- 業務内容 : ソフトウェア開発及びコンサルティング業務、ソフトウェアパッケージ開発及び販売業務など。大日本印刷グループ企業。
 - ◆主要自社開発PK製品（カードネットワーク接続、カード不正利用検知、証券市況情報配信ソリューション、情報漏えい対策システム）
 - ◆サービス形態（自社開発PKのカスタマイズ・導入、受注開発、業務コンサルティング、総合セキュリティサービス）
 - ◆販売形態（直販、代理店、親会社[大日本印刷]との協業によるクロスセールス）
- 導入対象範囲：金融システム開発本部

2. ワークショップへの参加動機

iCDワークショップ参加を通じて、自社に必要な人材を具体的に定義し、「事業計画を実現するための人材」に関する充足状況を把握することで、その差分を埋めるための人材計画、育成計画の基礎としたいと考えた。

なお、2年前に同ワークショップへ参加しているため、今回は過去の経験を活かしつつ、社内導入を実現させていきたい。

3. 実施状況について

▶ 3.1. 要求分析

当社の中期目標方針および今期の重点方針を基に要求モデルの原案を作成し、経営管理本部副本部長の意見を踏まえ、要求分析を行った。

前期まであった不採算プロジェクトの影響がなくなり、今期は利益回復に向けて営業基盤の拡大並びに開発の効率化を徹底していくことが課題であると分析した。課題を解決するために必要な人材は、より大規模なプロジェクトを経験の浅い分野においてもマネージメントできるプロマネ、技術革新の中で常に新しい高度な技術を習得できる技術者、顧客との関係構築を通じて新しいソリューション提案ができる技術者や営業、自社開発に拘らずしっかりしたマーケティング戦略を持ち最先端の技術トレンドを理解し新しいソリューションを企画・提案できる人材であると分析し定義した。

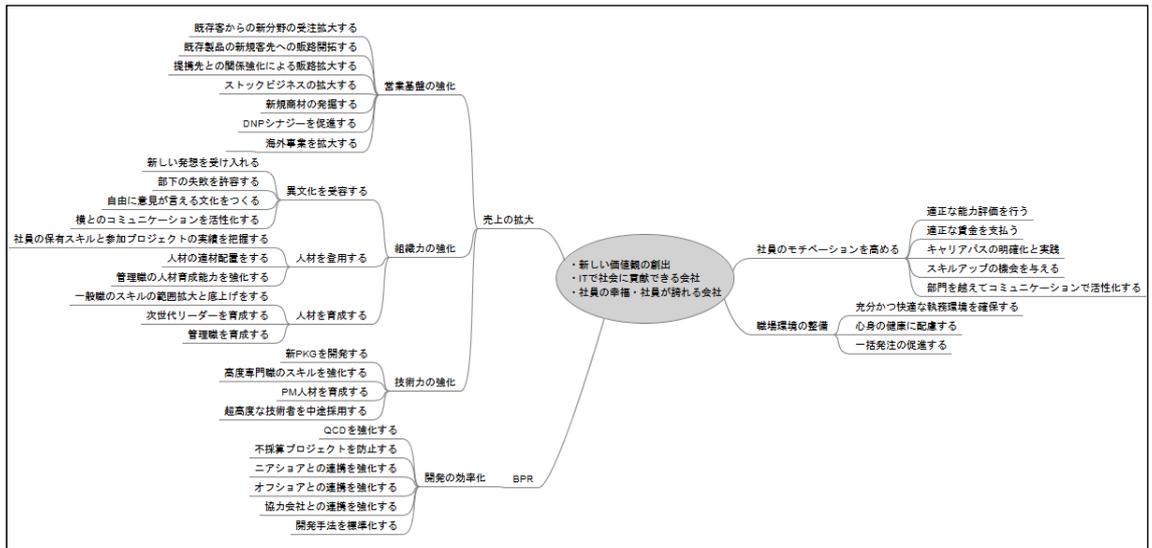


図3. 1-1 要求分析シート(出典/株式会社インテリジェント ウェーブ)

3. 2. 組織機能分析

当社の開発部門において、担っているタスクをiCDのタスクモデルを基に精査し、現状の活動領域を明らかにした。今回、対象範囲は金融システム開発本部に絞って行った。

表3. 2-1 組織機能分析表(出典/株式会社インテリジェント ウェーブ)

<p>このタスク辞書は2014/7/31まで社外秘</p> <p>○: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 ■:従(サブ)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いない</p>		金融システム開発本部
大分類	中分類	
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	△
	事業戦略の実現シナリオへの提言	▲
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・サービス戦略の策定	△
IT戦略策定・実行推進	基本方針の策定	▲
	IT化計画の策定	▲

3. 3. 自社タスク定義

自社タスクを定義するために、iCDのタスクモデルをもとに自社向けに定義文の追加、削除、変更を検討した。

まず、iCDのタスクモデルのうち、当社で行っていない(行う予定のない)業務内容に該当する198のタスクを削除した。そして、タスクの追加については、全社的には追加が必要なタスクが存在したが、導入予定先である金融システム開発本部を対象とした場合、追加タスクは無いと判断した。

なお、自社タスクを精査する際「定義文（大分類、中分類、小分類）の表現内容」と「自社流の表現」が異なっている箇所があったため、自社流の言葉に置き換えることを試みたが徹底することはできなかった。導入後の精度を高める上では、自社流にどこまで落とし込めるかが重要なポイントになると感じているため、今後も取り組んでいきたい。

表3. 3-1 自社タスク定義(出典/株式会社インテリジェント ウェーブ)

大分類	中分類	小分類
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 課題とリスクの洗い出し 超概要予算の算出
IT製品・サービス戦略策定	市場動向の調査・分析・予測	市場機会発見と選択 ターゲット市場のビジネスチャンス分析
	IT製品・サービス戦略の策定	ビジネス機会の分析 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戦略策定・実行推進	基本方針の策定	現状分析・環境分析 IT基本方針の策定
		IT化計画の策定 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
	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 プログラム戦略マネジメント 実行組織の確立 モニタリング アセスメントマネジメント プログラムリスクへの対応 コミュニティマネジメント

▶ 3. 4. 役割策定

当社は受託開発・販売、パッケージ開発・販売を行っており、またそれらのソフトウェア開発の全工程を主に社内で行っている。今回役割を策定するにあたっては、導入予定先の金融システム開発本部における、ToBeおよびAsIsの観点から役割を見つけ出した結果、7つに区分することになった。

表3. 4-1 役割・タスク クロスリファレンス I (出典/株式会社インテリジェント ウェーブ)

【タスク】			シニア マネージャ メント	マネージャ メント	コンサル タント	実務 専門 職 (技術)	実務 専門 職 (業務)	プロジェクト マネージャ	システム エンジニア
開発	標準の策定・維持・管理	標準の策定	1	2					2
			1	2					2
			1	2					2
			1	2					2
			1	2					2
		標準の維持管理	実状調査	1	2				2
			標準の見直し	1	2				2
				1	2				2
				1	2				2
				1	2				2
新ビジネス・新技術の調査・分	最新技術の研究・検証	調査対象の特定と情報収集				1	1		
						1	1		
		最新技術の評価・検証				1	1		
						1	1		
		技術支援	技術伝承活動と技術支援				1	1	
データサイエンス	ビジネス目標の決定	ビジネス背景情報の収集				2	1		
						2	1		
						2	1		
		ビジネス目標の決定				2	1		
						2	1		
		ビジネス成功基準の設定				2	1		
	状況の評価	リソースの調査				2	2	1	
						2	2	1	

表3. 4-2 役割概要設定ワークシート(出典/株式会社インテリジェント ウェイブ)

役割	役割概要
1 シニアマネジメント (SM)	経営目標達成に向けて、所属本部の目標、活動計画を策定し、その進捗を把握しながら目標を達成する。また市場動向を把握し、担当する事業を成長・拡大する。事業継続マネジメント・開発標準に責任を持つ。人的資源管理について、戦略の策定・運用・評価・分析・研修に責任を持つ。
2 マネジメント (M)	本部目標達成に向けて、所属本部の目標、活動計画を具現化するために、自部門の目標、活動計画を策定し、その進捗を把握しながら目標を達成する。また、システム・IT製品・サービス戦略評価・改善に責任を持つ。
3 コンサルタント (C)	上位者の支援を受けて顧客の経営方針/戦略を理解し、情報技術(IT)の戦略的活用したIT戦略を考案し提案できる。業界の動向を的確に予測し、顧客への助言を行う。
4 高度専門職(技術) (KE)	アプリケーション、システム基盤に関する最新の技術動向を把握し、適切な設計・開発手法を活用して、アプリケーション・アーキテクチャ並びにエンタープライズ・アーキテクチャの検討・設計をする。また、システム全体の整合性、一貫性、実現性に対するリスク評価の観点でレビュー/アドバイスする。
5 高度専門職(業務) (KE)	顧客の業務知識、アプリケーション開発に関する専門技術を活用し、高い品質のアプリケーションシステムの設計、プログラム開発に責任を持つ。また、常に技術力を研鑽する意識を持ち、向上心を持ってプロジェクトに望む。技術面においては経験を積み事で顧客と対等に交渉し、最適なプランを提案する。
6 プロジェクトマネージャ (PM)	プロジェクトマネジメント関連技術を活用し、アプリケーション、IT基盤に関する担当プロジェクトの定義、詳細計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された目標達成に責任を持つ。
7 システムエンジニア (SE)	基本ソフトウェア、ミドルウェア、ハードウェア、ネットワークなどの専門技術を活用し、設計、構築、導入を実施する。継続性、セキュリティ、システムパフォーマンスを考慮した運用プロセスの確立・改善をリードする。また、サービス品質レベル維持・向上を図るためにシステム稼働状況収集と分析を実施し、顧客への提案など改善活動を推進する。

▶ 3. 5. 評価項目定義

i CDの評価項目のみを採用しており、自社流の評価項目を定義することについては今後着手していきたい。

表3. 5-1 役割・タスク クロスリファレンス II (出典:株式会社インテリジェント ウェイブ)

【タスク】				シニアマネジメント	マネジメント	コンサルタント	高度専門職(技術)	高度専門職(業務)	プロジェクトマネージャ	システムエンジニア			
大分類	中分類	小分類	評価項目										
開発標準の策定・維持・管理	標準の策定	標準体系の策定	経営方針、企業目標、IT戦略等を把握する	1	2					2			
			実行標準/システム目的、機能、アーキテクチャ、開発方法、規模、納期、コスト、業界内における標準化の動向を把握する	1	2					2			
			組織内の標準体系を定める	1	2					2			
			ベースモデルの選定	1	2					2			
			組織に導入するために必要なケーススタディまたはその組み合わせを選定する	1	2					2			
			テクノロジアーキテクチャ/リファレンスを作成し、関係者の同意を得る	1	2					2			
			標準に必要な事項を抽出し、規定内容を決定して文書化する	1	2					2			
			規定する内容が現状のIT環境、開発工程等に与える影響を調査・分析する	1	2					2			
			他の標準との関係の把握、標準間で矛盾の有無等を確認する	1	2					2			
			標準化されたプロセスや手順、管理標準等の適用状況を調査する	1	2					2			
開発標準の策定・維持・管理	標準の維持管理	標準の見直し	標準性レビューの結果を調査・分析する	1	2					2			
			標準策定時と現状との経営方針、企業目標、IT戦略等の変化を把握する	1	2					2			
			標準の見直しを検討する必要がある	1	2					2			
			標準の見直しと後継標準の検討を行う	1	2					2			
			標準の見直しを検討し、他の標準との関連を再整理して矛盾点、影響等を確認	1	2					2			
			新ビジネス/新技術の調査・分析/最新技術の研究・検証	調査対象の設定と情報収集	最新技術の研究・検証	情報技術動向の調査方針を明らかにする				1	1		
						ビジネスへの影響を調査し、体系的に評価/検討する(対技術情報、手法・製品、観点別に調査/検討)や最新技術の獲得方法を調査し、必要な技術を開発/収集した技術情報を分析し、そのトレンドや影響の大きさ、進捗等を要素とした技術マップを作成する				1	1		
						最新技術について、単独の性能、効果、特性と実用性を調査する組合せの性能/最新技術の特性や性能を調査する(最新技術との組合せの性能、効果/最新技術の特性、性能、コスト効果等を分析し、現在や近い将来の用途を洗い出す)				1	1		
						最新技術や組織内で非技術者の用途、適用方法、効果、リスクを伝達する				1	1		
						現場で実施する技術評価に対して、解決手段や解決のためのアプローチ等を効果別に分析/評価/検証し、解決のための手段、提案、リスクを調査し、競プロ以外のオーナー、関係する組織とその責任者、その他のステークホルガを明らかにする				2	1		
マーケティング、顧客サービス、ビジネス開発等、プロジェクトのテーマとする種プロダクトの特性や性能に関する情報収集/調査							2	1					
現在、業務上の課題に対処するために用いれている解決法とその利点、欠点							2	1					
解決した課題やビジネス上明らかになった課題点を具体化する							2	1					
ビジネス目標に照らして他のビジネス要件や制約を明らかにする							2	1					
プロダクトに期待する効果や可能な限り定量的に測定する							2	1					
データサイエンス	ビジネス目標の決定	ビジネス開発標準の収集	ビジネスの定量的および定性的な経営データを収集する				2	1					
			定性的な成功要素の達成を最終的に検証する責任者を決定する				2	1					
			プロダクトで利用可能なハードウェア/ソフトウェアを明らかにする				2	2					
			プロダクトで利用可能なソフトウェアのデータの継続的収集/分析を調査する				2	2					

▶ 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9名(開発系9名)

役割7(開発系7つ)

■パイロットレコーダーの選定

選定基準としては、業務内容やプロジェクトの性質、技術者としてのキャリア年数などにおいて偏りが無いように人選した。

■実施において考慮した点

実施においては、受験者に負担がかからないように図解手順書を作成し配布した。パイロットレコーダーのソフトは比較的容量が大きいので、メールを使わず、社内で利用するグループウェアを介してファイルのやり取りを行った。また、依頼後に不明点と進捗管理を把握するため、一人ひとりに対して直接対面でコミュニケーションを図り促進した。

3. 6. 2. 現状把握の結果分析

■結果の評価

受験した9名の結果分析から、レベル判定については、実際の人材のスキルや実績と照らし合わせて、下振れする傾向がみられ、この傾向は役職が上位の者ほど、顕著に表れており、評価項目の表現を含め、改善の余地があると認められた。

表3. 6-2 現状分析結果(出典/株式会社インテリジェント ウェイブ)

		シニアマネジメント	マネジメント	コンサルタント	高度専門職(技術)	高度専門職(業務)	プロジェクトマネージャ	システムエンジニア
		(SM)	(MGT)	(CSL)	(KE)	(KB)	(PM)	(SE)
VI	プロフェッショナル							
	全社的な業務、関連部門が複数に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主体となって推進するレベル。							
V	エキスパート							
	実績に裏打ちされた独自の専門スキルを活かし、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最適な解決策をもってリードするレベル。							
IV	シニア							
	専門スキルを活かし、担当業務を主要スタッフとして独自でやるレベル。独力で業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決をするレベル。							
III	ミドル							
	限定的、部分的なタスクを独力で遂行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。							
II	アシスタント							
	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。							
I	エントリー							
	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。							

■現状把握の妥当性

役職の上位者に見られた下振れ傾向については、To Beタスクが多く含まれていたため想定されていた結果ではあった。

また、想定していた役割ではないところで該当している人材がいた。これは、これまでの職務経験の中で求められ身につけた役割のスキルではあるが、現在求められている役割のスキルと異なることを示しており、結果は妥当だった。

■現状把握の結果から考えられること

受験者に共通して全体的に下振れする傾向がみられたため、受験者に対して評価項目を含めた内容について、より丁寧な説明をする必要があると感じられた。

▶ 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

現在、導入先やその人数について検討中である。

■実施において考慮した点

現在、導入先やその人数について検討中である。

3. 7. 2. 現状把握の結果分析

■結果の評価

上記の通り、検討中である。

■現状把握の結果から考えられること

上記の通り、検討中である。

▶▶▶ 4. 今後の人材育成のポイント

まずは人材の見える化を丁寧に行い、現状を把握することが先決であると考えた。またその結果、全社的に技術レベルの底上げを行うべく標準化の中身を明らかにし、自社で行っている役割定義と合わせて、あるべき姿に基づき各社員のスキル・経験にあったレベル設定を行っていくべきであると考えた。

▶▶▶ 5. 今後の課題と活動予定

具体的に導入第一弾として、誰（又はどの部門・課）を対象に実施していくかについて、経営層へ理解を求め、現場の協力をとりつけ、進めていきたい。

なお、タスク診断の結果から個人のスキルが把握でき、組織の強み・弱みが明らかになると想定される。よって、組織編成および人事異動にも寄与すると考えている。

▶▶▶ 6. 今回のワークショップに対する経営者の評価

技術者の役割が多様化、高度化していくシステム開発環境において保有スキルの見える化による他者比較ができ社員の自己啓蒙の一助になり経営観点からは教育課程、人材補強を策定する上で参考になるのではと期待できる。

▶▶▶ 7. ワークショップ全体を通じての所感

他社事例が参考になる貴重な機会であると感じたが、作業ボリュームが多だけでなく現場や経営層へのヒアリングを含め単独で進められるものではなく、スケジュール調整に最も苦慮したと感じている。また、長期的かつ継続的なスキームの導入であるため、今回のiCDワークショップへの参加は非常に参考になり有益であったと感じている。

▶▶▶ 8. 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

■現場を巻き込みその気にさせるには、時間が必要である。

自社のために必要であるということをまずは担当者が理解し、現場や経営層が理解・納得するまで説明することが重要である。その為に必要な分、時間をかける体制をもつことが重要である。

■自社に本当に合ったものを合った形でしか活かすことはできない。

担当者は、iCDの理解に努めることは当然のことながら、それ以上に自社に対してより一層理解を深める必要がある。

▶▶▶ ジャパンシステム株式会社

▶▶▶ 1. 会社概要

- 社名 : ジャパンシステム株式会社
- 住所 : 東京都渋谷区代々木1-22-1 代々木1丁目ビル
- 設立 : 1969年6月
- 資本金 : 13億259万円
- 従業員数 : 591名(2014年4月1日現在)
- 業務内容 :
 - ・システム基盤事業
 - すべての業種・業態のお客様へ、仮想化を中心としたサーバ、クライアント、ストレージ、ネットワーク、ミドルウェアの構築サービスなどの最適なソリューションを提供する。
 - ・エンタープライズ事業
 - 通信、金融、製造のお客様を中心に、お客様の課題解決にむけたシステム設計、開発、構築、保守、運用など、最適なトータルソリューションを提案する。また、最新かつ高品質なシステム基盤に関する各種サービス、ソリューションを提供する。
 - ・公共事業
 - 自社開発製品「FAST財務会計」などのソリューションを提供するほか、公会計、施設マネジメントなど、公共団体が抱える課題へのコンサルティングおよび最適なソリューションを提供する。
- 導入対象範囲 :
 - 全社導入(導入時期はシステム事業部を優先させバックオフィス、セールス等はシステム事業部導入後に適切な時期を検討する)

▶▶▶ 2. ワークショップへの参加動機

▶ 2.1. これまでの人財に関する課題

2.1.1. 経営

中期経営計画の達成に向けて既存事業の拡張、深堀だけでは達成は困難であり、新規事業の開拓が必須条件である。その新事業領域の開拓に対応できる優秀な人財の育成と確保が課題である。

2.1.2. 戦略

人財育成の道しるべとなる、指針や方針が曖昧であり、ビジネスの目標達成に向けて、必要となる事業領域やタスク・スキルが明確になっていない。

2.1.3. 施策

人財育成施策の継続性がなく、各種施策が単独行動で、育成プロセス全体が連動して機能していない。(相互作用・自浄作用が働いていない。)

▶ 2.2. ワークショップ参画の目的

当社では2013年より、CCSFを参考とした自社版人財育成フレームワーク(以下、人財育成FWと称する)の構築に着手し、2014年1月より各事業部においてピックアップしたプロジェクトで人財育成FWをパイロット的に運用した。この運用を通して、プロジェクト計画に基づいた人財の育成が実施されるようになり、プロジェクト単位ではあるが一定の効果が得られた。

今回、2014年4月に大幅な組織編成が実施されたこと、およびCCSFのスキル項目がiCDへと刷新されたことを受けて人財育成FWの機能をプロジェクト版から、全社版へと拡張し取り組むこととした。そこで、今回のWSでは2015年度からの本格運用を見据え、スムーズに導入、展開できるよう主管部門である人財開発担当が導入・運用におけるポイントを習得するため参加するに至った。

3. 実施状況について

3.1. 要求分析

3.1.1 要求モデルの策定

これまで、プロジェクトに限定して策定していたが、全社版としての策定にあたり、新組織の戦略を理解しつつ、経営理念や各事業部で策定中の中期経営計画を参考に、キーワードを抽出し取りまとめた。ここで定義した項目がこのあとのタスク定義に連動する形で表現できているか注意し、次工程に進むことにした。



図3. 1. 1-1 要求分析シート(出典/ジャパンシステム株式会社)

3.1.2 要求モデルの課題と対策

全社版は完成したが、実際に利用する各事業部においてより具体的な要求タスクを明確にするためには事業部版への展開が必須となる。現在、新体制による人財開発ワーキンググループ（以下、人財開発WGと称す）の再編成を行い、各事業部への展開を行い始めたところである。

3.2. 組織機能分析

3.2.1 組織機能分析の実施

当社は、新組織体制での機能分析を行なった結果、過不足が無いことを確認し、踏襲する形で利用した。

3.2.2 組織機能分析の課題と対策

2015年度は優先度の高いシステム事業部（全社員の75%）を中心に構築を進める。システム事業部以外のバックオフィス、セールス等（全社員の25%）に関しては並行し進めるが、自社タスク定義の

成熟度に問題があるため、システム事業部を優先で検証を進め、システム事業部安定後にバックオフィス、セールス等の検証を進める計画とする。

表3. 2. 2-1 組織機能分析表(出典/ジャパンシステム株式会社)

		エンタープライズ事業	公共事業	システム基盤	事業推進本部	経営企画本部	業務管理本部
○: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 ■:従(サブ)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いない							
大分類	小分類						
事業戦略把握・策定支援	経営要求の確認	△	△	△	□	△	
	経営環境の調査・分析と課題の抽出						
	業界動向の調査・分析	△	△	△	□	△	
	ビジネスモデル策定への助言						
	実現可能性の確認						
T製品・サービス戦略策定	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						
	超概算予算の算出						
	市場機会の発見と選択	△	△	△	□	△	
T戦略策定・実行推進	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	△	△	△	□	△	
	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	△	△	△	□	△	
	現状分析・環境分析	△	△	△	□	△	
	IT基本方針の策定						

3. 3. 自社タスク定義

3. 3. 1 自社タスク定義の策定

分けて表現する箇所はいくつかあったが、スキル診断時の負荷を軽減させる目的で極力集約する方針で整理した。

3. 3. 2 自社タスク定義の課題と対策

現時点ではT o B e定義における現場担当者の意見や指摘を直接反映出来ない箇所もあるが、パイロット版経験から重要タスクに関しては、共通認識できるレベルにあったことから、次工程への影響は少ないと判断した。

表3. 3. 2-1 自社タスク定義(出典/ジャパンシステム株式会社)

大分類	中分類	小分類
アプリケーションシステム開発	ソフトウェア要件定義	機能要件と非機能要件の定義
		インタフェース要件の定義
	ソフトウェア方式設計	概念データモデルの作成
		ソフトウェア要件の評価
		パッケージ利用時のフィット&ギャップ分析
		ソフトウェアコンポーネントの方式設計
		インタフェースの方式設計
		論理データベース設計(論理データモデルの作成)
	開発環境構築	コード設計
		データサービスを活用した設計
アプリケーション共通基盤設計・構築	パッケージのカスタマイズ方針の決定	
	開発環境構築計画の立案	
	開発環境の構築と維持	
	アプリケーション共通基盤の設計	
ソフトウェア製品開発	ソフトウェア要件定義	アプリケーション共通基盤の構築・テスト
		アプリケーション構築の支援
	ソフトウェア方式設計	機能要件と非機能要件の定義
		インタフェース要件の定義
		概念データモデルの作成
		ソフトウェア要件の評価
		ソフトウェアコンポーネントの方式設計
		インタフェースの方式設計
	開発環境構築	論理データベース設計(論理データモデルの作成)
		コード設計
アプリケーション共通基盤設計・構築	監視・通知・障害対策機能の設計	
	開発環境構築計画の立案	
	開発環境の構築と維持	
	アプリケーション共通基盤の設計	
	アプリケーション共通基盤の構築・テスト	
	アプリケーション構築の支援	

3. 4. 役割策定

当社では、2013年度に人事制度を刷新した。その時点で人事制度に定義した、役割(職種)、等級(Grade)は当時のCCSF活用を視野に入れ、ITSSに準拠した形で役割を定義されているため、見直しを行ったが修正は不要であった。

表3. 4-1 役割・タスク クロスリファレンス I (出典/ジャパンシステム株式会社)

タスクコード	大分類	中分類	小分類	【職域】														
				SP1	SS1	BC1	PM1	STA1	AD1	ADV1	ID1	PDV1	EDV1	ITS1	ITS2			
ST-010-010-010	事業戦略把握・策定支援	要求(構想)の確認	経営要旨の確認	1														
ST-010-010-020			経営環境の調査・分析と課題の抽出	1														
ST-010-020-010			前ビジネスモデルへの提言	業界動向の調査・分析	1													
ST-010-020-020			ビジネスモデル策定への助言	1														
ST-010-030-010	事業戦略の実現シナリオへの提言	事業戦略の実現シナリオへの提言	実現可能性の確認	1														
ST-010-030-020			全社戦略の展開における活動・成果指標の設定	1														
ST-010-030-030			課題とリスクの洗い出し	1														
ST-010-030-040			経営案の算出	1														
ST-020-010-010	IT製品・サービス戦略策定	市場動向の調査・分析・予測	市場機会発見と選別	1														
ST-020-010-020			ターゲット市場のビジネスチャンス分析	1														
ST-020-020-010			IT製品・サービス戦略の策定	ビジネス機会の分析	1													
ST-020-020-020			新規製品・サービスの企画	1														
ST-020-020-030			既存製品・サービスのロードマップ更新	1														
PL-010-010-010	IT戦略策定・実行推進	基本方針の策定	現状分析・環境分析	1		2												
PL-010-010-020			IT基本方針の策定	1		2												
PL-010-020-010			IT化計画の策定	IT中期計画の作成	1		2											
PL-010-020-020	IT基盤戦略の策定	1			2													
PL-010-020-030	事業部門のIT化計画の作成	1			2													
PL-010-020-040			IT基盤計画の作成	1		2												
PL-010-020-050			全体計画の策定	1		2												
PL-010-030-010	IT戦略実行マネジメント	IT戦略の実現とプログラムの定義	プログラムのロードマップ策定	1														
PL-010-030-020			実行組織の確立	1														
PL-010-030-030			モニタリング	1														
PL-010-030-040			アセスメントマネジメント	1														
PL-010-030-050			プログラムのリスクへの対応	1														
PL-010-030-060			コミュニケーション	1														
PL-010-030-070					コミュニケーション	1												

表3. 4-2 役割概要設定ワークシート(出典/ジャパンシステム株式会社)

役割	役割概要
1 プロジェクトマネジメント	IT基盤に関わるプロジェクトの責任者として、システムの開発やソフトウェア製品の開発、ネットワーク、システムの構築、システムの運用・監視・管理の仕組み構築に向けての計画の立案から要員・資源の確保と実行及び、進捗の監視・管理まで行うとともに、計画した予算、納期、品質を達成するために責任を持ってプロジェクトの完了まで運営を行う。
2 ビジネスコンサルタント	業界及び業務に関する専門知識や経験などを豊富に、経営者の立場に立って経営戦略やビジネス戦略及びITをベースにした戦略に関する提言、助言、支援を行い経営上のビジョンの策定や問題の解決にあたる。ITを活用してビジネスモデルや業務プロセスの改革、高度化、最適化を推進し、業務戦略の実現に向けたIT戦略や全体・個別のシステム化計画を策定、実施結果を評価する。
3 ITアーキテクトコース	組織の情報戦略に基づいて、システムの要素となり得る、様々な技術・製品からビジネス上の要求、技術・製品の将来性、利用者側の使いこなし能力などを加味して、最適な組み合わせを選び出し、ITシステム全体のアーキテクチャを設計する。
4 アプリケーションコンサルタント	業務や技術の要件分析、業界動向、システム化戦略の策定、システムプラットフォーム(ネットワークやデータベース、ミドルウェアも含む)技術、モデリング技法、最新の技術や業務パッケージ動向、汎用業務の内容や最新動向といった領域において豊富な知識を保有し、アプリケーション開発に関する手法、手順、方式、テスト技法、セキュリティシステム、開発支援ツールの選択・提供、保守・運用等を実施する。
5 ソリューションコンサルタント	市場や業界の動向を把握し、ソフトウェアエンジニアリング技法を活用しソフトウェア製品戦略の策定、企画、仕様決定、設計、開発を実施でき、ビジネスの課題管理や戦略の立案にも精通し、知的財産権、関連法規に関する知識も併有し、設計手法やモデリング技法を理解し活用でき、システムを構築するネットワーク、データベース、ミドルウェアや開発環境設計、要件定義、見積もり、スケジューリング、品質検査やテスト実施計画等を実施する。
6 システム運用コンサルタント	ITサービスマネジメントの全般に関わり、サービスレベルの設計、サービスレベルアグリーメント(SLA)に基づくシステム案件の安定稼働を目指す各種施策及びシステム上のリスクに対する予防処置実施の責任を担うとともに運用ガイドラインの策定とその遵守の徹底を回り、その実施に関する関係者を指導する。設計・構築のプロセスを通じて作り上げられたIT基盤(ネットワーク、ストレージ、サーバ/メインフレーム、その他ハード、OS、ミドルウェア、アプリケーション製品運用管理ツール等)の安定した維持管理と改善を行う。
7 ソリューションセールス	お客様の経営方針、目標、ビジョン、ビジネス戦略を確認、理解し、その実現のための課題の整理と解決に向けての提言、ビジネスプロセス改善へのお手伝いやソリューション、製品、サービスの提案を実施し、成約する。お客様の良好なソリューションの開拓、維持、向上に力を注ぎ、お客様にファンになっていただき、継続的に販売活動を行えるとともに、自らの数値目標に合わせた行動計画を策定し、それに則って活動を展開し、受注、売上、利益を含む目標管理を適宜、適切に行う。
8 プロセスマネジメント	各管理部門・スタッフ機能に関する専門知識と経験を活用し、経営方針を踏まえ事業部門の戦略遂行・事業推進を安定的にサポートし、かつ事業活動におけるコンプライアンス維持を実施する。
9 ビジネスデベロップメント	お客様のニーズを把握すると共に、企業、業界、製品、サービスといった市場の動向を予測かつ分析し、事業戦略、販売戦略、実行計画、資金計画及び販売チャネル戦略等ビジネス戦略の企画立案、場合によっては設計・見積りを実施し、各種分析を通じて立案したビジネス戦略の投資効果、新規性、顧客満足度の観点からもそのモニター・フォローにも責任を持って対応する。また、自社の知名度を高め、提供する製品、ソリューション、サービスの需要を喚起するためのプロモーション戦略も立案、実行する。
10 ジェネラルマネジメント	恒常的組織を維持・運営・統括し、各組織機能の業務遂行・目標達成に責任を持つ。部下組織の人材育成・労務管理を行い、組織パフォーマンスの最大化を実施する。

▶ 3. 5. 評価項目定義

i CDスキルセットをベースに、当社に必要なタスクに絞込み、足りないスキルは追加した。スキルの文言については、社員に解りやすいよう社内標準の表現に変更し、注釈を加えた。但し文言の見直し対象は部門や役割による表現の違いもあったが、統一見解を出すまでの労力と効果を勘案し、判断に支障きたす箇所に絞り対応した。

この作業を通じて、スキル項目の総数は1145となった。(大分類数: 26、中分類: 99、小分類数: 296)。当社は組織上の全部門を対象範囲としたために、スキル数は多くなりがちであったが、運用負荷を考えて出来る範囲での絞込みを実施した。

表3. 6-2 現状分析結果(出典/ジャパンシステム株式会社)

		マネージャー/プロジェクト	ビジネス/コンサルタント	ITアーキテクト	アプリケーション/コンサルタント	ソリューション/コンサルタント	システム/運用/コンサルタント	ソリューション/セールス	プロセス/マネージャー/コンサルタント	ビジネス/オペレーション/コンサルタント	ジェネラル/マネージャー/コンサルタント
VII	プロフェッショナル	Grade 7									
		業界内でも先進的かつ重要な専門分野について高い専門性と豊富な経験・実績がある。国内のトッププレーヤーとして業界をリードできる。									
		Grade 6									
		各ビジネス内の主要機能となる専門分野複数について、高い専門性と豊富な経験・実績がある。									
VI	プロフェッショナル	Grade 5									
		各ビジネス内の主要機能となる専門分野について高い専門性と豊富な経験・実績がある。担当分野についてのスペシャリストとしてプロジェクトをリードできる。									
V	プロフェッショナル	Grade 4									
		担当業務の高度な専門知識・スキルがある。担当業務についてプロフェッショナルとして遂行でき、周囲に対して経験や実績に基づきリダーとして作業指示ができる。									
IV	プロフェッショナル	Grade 3									
		担当業務の応用的・体系的知識・スキルがある。進め方が明確になっている作業・定例的業務について独力で、ミスなく高い生産性で遂行できる。									
III	アシスタント	Grade 2									
		担当業務の基本的・体系的知識・スキルがある。進め方が明確になっている作業・定例的業務について独力で遂行できる。									
II	アシスタント	Grade 1									
		担当業務に最低限の基礎的知識がある。要求された作業について上司や周囲の支援を得ながら遂行できる									
I	アシスタント	担当業務に最低限の基礎的知識がある。要求された作業について上司や周囲の支援を得ながら遂行できる									

一方、セールスやバックオフィスに定義される役割(職種)では、実施した5名中4名で想定レベルを下回る判定となったことから、評価項目の粒度も不足しており、評価項目の表現も適切でない箇所も見つかり、再検討が必要なレベルであることが認識できる結果となった。

■現状把握の妥当性

システム事業部に所属する人財は想定に近い結果であったことから、年初よりパイロットとして運用してきたプロジェクト版人財育成フレームワークでのノウハウが活かされ、妥当な整理ができていると考えられる。一方、バックオフィス、セールスはパイロット運用での対象外であったことから、タスクや役割定義の検討が不足していることが明らかになった。

■現状把握の結果から考えられること

今回実施のパイロット・レコーディングはシステム事業部5名、バックオフィス、セールス5名とそれぞれ少数での診断ではあったが、活用に向けた課題は明確になってきた。

また、システム事業部の診断結果は想定に近い形であったが、バックオフィス、セールスの診断は大きく乖離する形となった。システム事業部は年初からパイロット的に運用した、人財育成FWの参考情報があつたため精度が上がっている一方、初めてに近いバックオフィス、セールスは、タスク・スキルの粒度や表現を今後の課題として見直す箇所の多いことが明確となった。

▶ 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

現段階で全社レコーディングは実施していない。

2015年4月からの本格運用を目指し、2014年11月より各事業部の人財育成責任者を集めiCD活用に向けた人財開発WGを立ち上げた。

■実施において考慮した点

- ・全社レコーディングは実施していない。

3. 7. 2. 現状把握の結果分析

■結果の評価

- ・全社レコーディングは実施していない。

- 現状把握の結果から考えられること
 - ・ 全社レコーディングは実施していない。

4. 今後の人材育成のポイント

人材育成に向け、個人、および組織が自発的に取り組む事を目指すには、人材育成に関わる様々な項目（経営方針・戦略、人事制度、育成計画、研修・OJT、評価、推進体制・・・等）が個々の動きではなく連動した形で結ばれ、人材育成プロセスを正しく社員一人ひとりに理解させなければならない。人材育成の最終的な目的は組織力の強化に伴う業績の向上である。

今回のiCD活用で得られる診断結果自体をゴールとせず、対象者がビジネス目標達成に向け、どのようなスキルが必要かギャップを把握し人材育成計画に結びつけることができること、そして、トップマネジメント層がリソースの有効活用に向けた人材戦略の立案のツールとして活用することができることを目指していく。

5. 今後の課題と活動予定

今後は、その人材開発WGのメンバーを通して事業部へのより強固な浸透性と管理徹底を図っていく。

当社の進め方は、要求分析～人材育成計画策定にいたるまでの導入・活用プロセスのポイントを理解した人が進めないと、効果的な人材育成に繋がらないと見ている。そこで今回新たに構築したiCDをベースに、各事業部単位でも一連のプロセスに対し活用・検証を行い、そこで得られるアセスメントが人材育成に繋がるレベルにあると判断できた所で、活用範囲を拡張していく計画とする。

実施策	主幹	FY14			FY15							
		10月	11月	12月	1月	2月	3月	2Q	3Q	4Q		
iCD導入に向けた準備	導入WGの立ち上げ	事務局	人選	★WGスタート								
	iCDの機能特性理解/検証	導入部門										
	事業本部単位で活用計画を策定	導入部門										
iCD導入スタート	操作説明会開催	事務局					☆説明会スタート					
システム事業部での活用に向けた	レコーディングの実施	導入部門										
	レコーディング結果の集約	事務局										
人材育成計画の策定と実施	人材育成プロセスの理解	事務局						☆説明会スタート				
	育成計画の策定	導入部門										
	育成の実施(OJT含む)	事務局										
効果判定	四半期レビューの実施	導入部門							★	★	★	★
	評価・改善	事務局								★		★

表

5-1. 活動予定/スケジュール(出典/ジャパンシステム株式会社)

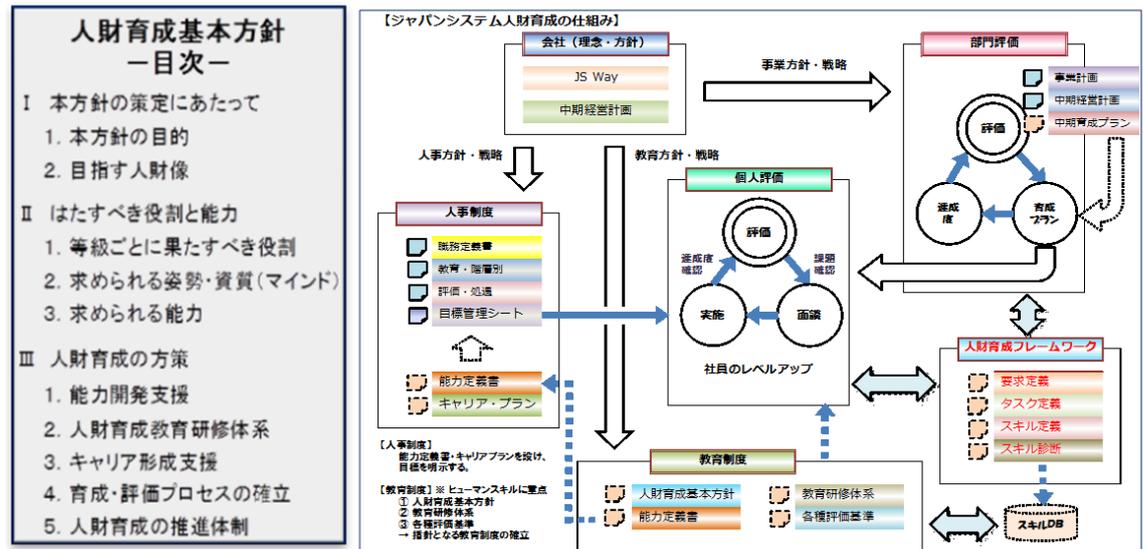
6. 今回のワークショップに対する経営者の評価

今回のワークショップで構築したiCDをベースに自社の人材育成フレームワークとして活用に向け、表5-1. 活動予定/スケジュールのロードマップを進めることは、当社役員会で報告し経営層の承認を得ている。

また、活用に向けてはiCDのアセスメント自体をゴールとせず、ビジネス目標達成に向けた各事業部における人材育成プロセスを確立させる事を目的としているため、iCD導入前に自社の人材育成基本方針を策定し、その中の各種人材育成方策を支援するツールとしてiCDを活用するシナリオについても経営層に承認を得ている。

人材育成基本方針と人材育成プロセス関連図は、次の通りである。

図6-1. 人財育成の仕組み(出典/ジャパンシステム株式会社)



7. ワークショップ全体を通じての所感

これまでは社内の限られた人数で、iCDの活用に取り組んできたが、WSに参加させていただき、他社の事例や経験者からのアドバイス等を頂くことで、それまで悩んでいた様々な課題を解決に向けて効率的に進めることができた。その甲斐あって、iCDを活用した人財育成プロセス全体を並行し検討することができた。

今回、このような機会をご提供くださったCSAJはじめ、IPAの関係者の皆様に、心より感謝するものである。WS参加までは、CCSFをベースにプロジェクト単位で活用していた自社版人財育成FWを、全社での活用に向けて何が足りてなく、どのように進めたら効率的なのかが学ぶことができたことに敬意を表するものである。

また、iCDの活用を有益なものにするには推進部門の強いリーダーシップが必要不可欠であり、トップマネジメント層はじめ現場との連携・協力が重要になるなど課題は多いが、その成果については、労力を掛けるに値するものであることを実感することができたことは大きな前進であると考えている。

8. 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

2014年に実施したパイロット・レコーディングは、プロジェクトレベルで実施したもので育成計画も短期的で結果が分かり易いもの(ボトムアップ・アプローチ)だったが、事業部単位で実施する(トップダウン・アプローチ)となると事業計画に対する数値的な成果が育成によってどの様に得られたのかを評価できなければならないので、中長期的にPDCAを行いながら継続して運用していくことが重要だと考えます。

そのため、トップダウン的に実施する場合において導入当初は、人財育成FWに対する不信感が実施する側にもあると思いますので、長い目で教育担当が地道に現場を指導&サポートしていく必要があると考えます。

また、要員計画においては、全てが人財育成だけで成り立つ訳ではありませんので、「育成」と「調達」の両面できちんと考慮する必要があります。

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4社のうち、2社が一部のプロジェクトや部署でiCDを導入していたこと、1社が第1期ワークショップに参加されていたこともあり、全体として比較的スムーズにかつ熱く進められた。

とくに各社の発表の場面では、他の会社の参加者から積極的な質問が飛び交い、予定時間を超えることも多く見受けられた。他社の事例を聞ける貴重な機会、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。

運営面では、第2期ワークショップで採用した「ワークショップの目的の明確化と周知」、「合宿形式の導入」、「サブ講師の参加」は引き続き継続した。ただ、サブ講師に関しては、ワークショップの全8回に参加できる方が限られていた関係もあり、第2期のように企業担当制を採れなかった。サブ講師の中には、参加企業との距離を感じてしまった方もいたようなので、第4期ワークショップ向けの課題としたい。

また、第2期は企業の経営層、現場のエンジニアとのコミュニケーションの問題に悩まされた企業もあったので、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呼びかけた。

参加企業の1社は、経営企画部・人事部・ソリューション部から合計5名の方がバランスよく参加いただき、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。大半の方が毎回大阪から来て参加いただいたこともあり、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。

逆に、残りの3社は人事部だけだったり、現場の方だけで人事部の方が参加されていなかったりと、今後の導入に向けて、経営者層や現場のエンジニアに理解・納得いただくことが課題となるかも知れない。

この他、各企業の感想として、人事評価と人材育成の考え方、タスク・役割・役割のレベルの関係などに悩んだという声もあった。第1期、第2期ワークショップの参加企業も同様であったが、この辺りは、各企業の風土や歴史・理念といった部分とも絡んでおり、なかなか結論が出にくいところかも知れない。ただ、こういうテーマを企業内で議論するというのも重要なことで、iCDというツールを効果的に活用いただいているとも言える。

以上のような課題は発生したが、いずれにしても参加企業4社とも、このワークショップで構築した人材育成施策について、運用フェーズへ移行すべく準備を開始することができた。これは素晴らしい成果である。



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、第2期同様、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3期ワークショップの参加メンバーは、今後、第1・2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、第1・2期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と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）を始めとし、長崎・愛知・熊本・神奈川などの各情産協でも次々とワークショップが実施されている。各地でのワークショップを支援しながら、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、今年度、第4期のiCD活用ワークショップも開催する予定である。これまでの成果や課題も踏まえ、CSAJの会員企業に対してiCDの有効性を広く訴え、今まで以上に浸透させ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

2014年度第3期

2015年1月30日 第2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/>