

# **iCD活用ワークショップ実施報告書**

## **2016年度第5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	9
3	ワークショップの実施内容	10
	第1回&第2回ワークショップ	10
	1. 開催日時	10
	2. 場所	10
	3. スケジュールとワークショップの進め方の確認(1日目)	10
	4. マインドマップの活用と要求分析について(含ワークショップ)	10
	5. 各社自社要件定義のプレゼンテーション	10
	6. スケジュールとワークショップの進め方の確認(2日目)	12
	7. タスクディクショナリ解説(含ワークショップ: 自社タスク定義)	12
	8. 次回の宿題	12
	第3回ワークショップ	13
	1. 開催日時	13
	2. 場所	13
	3. 前回の宿題	13
	4. スケジュールとワークショップ進め方の確認	13
	5. 各社要件定義・自社タスク定義のプレゼンテーション	13
	6. iCD活用システムの説明(含ワークショップ)	15
	7. 次回の宿題	15
	第4回ワークショップ	16
	1. 開催日時	16
	2. 場所	16
	3. 前回の宿題	16
	4. スケジュールとのワークショップ進め方の確認	16
	5. 各社役割関連定義のプレゼンテーション	16
	6. iCD活用システムの説明(含ワークショップ)	18

7. 次回の宿題	18
第5回ワークショップ	19
1. 開催日時	19
2. 場所	19
3. 前回の宿題	19
4. スケジュールとワークショップの進め方の確認	19
5. 各社クロスリファレンスのプレゼンテーション	20
6. iCD活用システムの説明(含ワークショップ)	21
7. 次回の宿題	21
第6回ワークショップ	22
1. 開催日時	22
2. 場所	22
3. 前回の宿題	22
4. スケジュールとワークショップの進め方の確認	22
5. 各社パイロット・レコーディングのプレゼンテーション	23
4 iCD活用ワークショップの結果(企業別に掲載)	25
株式会社メノックス	25
■iCD取り組み効果	25
■今後のiCD活用、導入のスケジュールや体制などの計画	26
■今後、iCD活用ワークショップに参加する企業へのアドバイス	27
株式会社フォーラムエイト	28
■iCD取り組み効果	28
■今後のiCD活用、導入のスケジュールや体制などの計画	30
■今後、iCD活用ワークショップに参加する企業へのアドバイス	30
株式会社IPイノベーションズ	31
■iCD取り組み効果	31
■今後のiCD活用、導入のスケジュールや体制などの計画	33
■今後、iCD活用ワークショップに参加する企業へのアドバイス	33
株式会社システムリサーチ	34
■iCD取り組み効果	34
■今後のiCD活用、導入のスケジュールや体制などの計画	35
■今後、iCD活用ワークショップに参加する企業へのアドバイス	36
5 iCD活用ワークショップの評価と今後の取り組み	37
ワークショップの総合評価	37
今後の取り組み	37

# 1

## iコンピテンシディクシヨナリ活用ワークショップ実施の背景と目的



### iコンピテンシディクシヨ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540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ヨナリ（以下、iCD）の活用と普及活動を行っている。本報告の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している。

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3年、合計5回（5年連続）開催、今回を含め20社が参加している。



### 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り、またIOT、ビッグデータ活用などの新しい技術への対応が求められている現状を踏まえて、必要とされるIT人材像が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（各回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 : 2016年6月21日(火) 15:00~17:00
- ②第1回、第2回ワークショップ(合宿) : 2016年7月1日(金)14:00~2日(土)12:00まで
- ③第3回ワークショップ : 2016年7月14日(木) 14:00~17:30
- ④第4回ワークショップ : 2016年7月28日(木) 14:00~17:30
- ⑤第5回ワークショップ : 2016年8月20日(木) 14:00~17:30
- ⑥第6回ワークショップ : 2016年9月8日(木) 14:00~17:30
- ⑦テイクオフ・ミーティング : 2016年10月13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	発表日
6/21(火)	事前	ワークショップの進め方	—
7/1(金)	第1回	iCDの理解と自社要件定義	7/14(木)
7/2(土)	第2回	自社タスク定義	
7/14(木)	第3回	役割の概要とレベル設定	7/28(木)
7/28(木)	第4回	タスクの評価項目の構築	8/25(木)
8/25(木)	第5回	タスク診断条件設定(テストアセスメント)	9/8(木)
9/8(木)	第6回	自社人材育成基盤の確定	—
10/13(木)	テイクオフ	これからの運用	—

各回の実施内容(議事録)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

講師からワークショップの進め方を説明し、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の提出を必須としている。

## 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、講師からiCDについて説明をし、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、次回の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し、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。

なお、第1回と第2回の内容はワークショップ全体の根幹でもあり、かつ重要な部分であるため、合宿形式で連続した日程で実施した。

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」などの定義（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し、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、個社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ており、今後の導入・運用に期待を抱かせるものとなった。質問対応を含め、各企業の状況に応じたアドバイスを行った。



## 参加企業

### ① 株式会社メノックス

住所	東京都新宿区西新宿 2-7-1 小田急第一生命ビル9F
設立	昭和58年（1983年）12月
資本金	4,700万円
従業員数	約150名(2016/1現在)
業務内容	ソフトウェア受託開発、ソフト技術者要員派遣、システム周辺のハードウェアの調達・製造までを含めたシステム構築

## ② 株式会社フォーラムエイト

<b>住所</b>	東京都港区港南2-15-1 品川インターシティA棟21F
<b>設立</b>	1987年5月
<b>資本金</b>	5,000万円
<b>従業員数</b>	233名
<b>業務内容</b>	<p>設計、解析、CAD及びVR/CGソフトウェアの開発・販売・サポート及び技術サービス</p> <p>パーソナルコンピュータのパッケージソフト開発販売</p> <p>パーソナルコンピュータ及び同周辺機器の販売</p> <p>コンピュータの計算受託</p> <p>コンピュータソフトウェアの開発受託</p> <p>設計、解析の受託</p> <p>総合リース業及びレンタル業</p> <p>産業用電子電気機械機器及びロボットの開発、設計、製造、販売</p> <p>前各号に付帯する一切の業務</p>

## ③ 株式会社IPイノベーションズ

<b>住所</b>	東京都千代田区神田錦町1-7-3錦町一丁目ビル3階
<b>設立</b>	2003年3月31日
<b>資本金</b>	1億円
<b>従業員数</b>	26名
<b>業務内容</b>	企業の人材育成に関わる教育事業

## ④ 株式会社システムリサーチ

<b>住所</b>	愛知県名古屋市中村区岩塚本通二丁目12番
<b>設立</b>	1981年3月
<b>資本金</b>	55,105万円
<b>従業員数</b>	833名（2016年9月30日現在）
<b>業務内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SIサービス業務</li> <li>・ソフトウェア開発業務</li> <li>・アウトソーシング業務</li> <li>・Web関連ビジネス</li> <li>・ソフトウェアプロダクト業務</li> <li>・商品販売</li> </ul>
<b>導入対象範囲</b>	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/iCD研究会

第5期iCD活用ワークショップ

- 参加企業（4社）
  - 株式会社メノックス
  - 株式会社フォーラムエイト
  - 株式会社 IP イノベーションズ
  - 株式会社システムリサーチ
- メイン講師（1名）
  - 株式会社インフォテック・サーブ（1名）
- サブ講師（3名）
  - 情報処理推進機構（IPA）
  - 株式会社インフォテック・サーブ（1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）

# 3

## ワークショップの実施内容



### 第1回&第2回ワークショップ



#### 1. 開催日時

2016年7月1日（金） 14:00～21:00  
2016年7月2日（土） 9:00～12:00



#### 2. 場所

多摩永山情報教育センター



#### 3. スケジュールとワークショップの進め方の確認(1日目)

1日目アジェンダ	
<b>第1回第1部 (14:00～17:00)</b>	
1. 各社自己紹介と抱負など (30分)	
2. iコンピテンシ ディクショナリ の補足説明 (30分)	
(休憩 10分)	
3. マインドマップの活用と要求分析について (30分)	
4. 各社で自社要件定義を実施 (100分)	
(夕食 17:00～18:00)	
<b>第1回第2部 (18:00～)</b>	
1. 各社自社要件定義のプレゼンテーション (60分)	
2. 各社で自社要件定義を実施	
～納得が行き次第、講師に提出し、終了	



#### 4. マインドマップの活用と要求分析について(含ワークショップ)

資料「iコンピテンシ ディクショナリ (iCD) ワークショップ全体資料」  
ワークショップ実施



#### 5. 各社自社要件定義のプレゼンテーション

各社フリーマインドを使用した要件定義を表示し、各項目の説明を実施

① 株式会社システムリサーチ

【質疑】

Q：要件定義の出来具合の感想は？

A：縦軸が足りているのか、まだ少し荒い気がする。先が描き切れていない気がする。

Q：間接部門についてはどうか。

A：今回間接部門が参加していないので。まず技術者部門をオーサライズしてそれから全社に広げる。

ソリューションの部分も長年取り組んできたが、なかなかできていない。これから工数でビジネスを行っていけない時代になるのでチャレンジしていく。

## 【講評】

この要件定義がそのままタスクに直結するわけではない。並んでいるもののどこを重点分野とするかは今後わかってくる。企業規模が大きいと難しいところもあるが、中期計画などの資料をもとにどの辺を強調したい、などの思いが出てくると明確になってくる。

## ② 株式会社フォーラムエイト

## 【質疑】

Q：経営戦略が浸透しているという会社は少ないが、全員がよく理解しているように思えるが何故か。

A：日ごろからよく言われているので普通に浸透している。

Q：ビジネスイメージがあるのか。

A：案件と絡めて新しいサービスを考えている。

Q：サービスや製品以外に組織をどうしたいか思いはあるか。

A：会社の要件定義ということでそこまでは落とし込んでいないが、この後でどういうタスクが必要かというのを落とし込むにしたがって出てくると思う。

## 【講評】

経営戦略は、経営者が繰り返し語っていてもどの程度理解しているかは不明。御社はよく理解しており素晴らしい。

## ③ 株式会社メノックス

## 【質疑】

Q：問題点から作業したのはどうして。

A：問題点があるからこの施策をやってみた。星印がついているのはできているところ。逆転の発想であるべき姿が見えた。

## 【講評】

不足タスクをどうするべきかという質問があったが、御社が作成した要件定義から持ってくるのであれば作ることができる。

## ④ 株式会社IPイノベーションズ

## 【質疑】

Q 経営理念が浸透するための施策のポイントはどのようなことか。

A 社員全員の参加を促し自発的に経営理念を考えている。

## 【講評】

4社の中で唯一非IT企業となる。これまで参加した企業でも初めての教育事業会社。今後の取り組みに期待する。

## ▶▶▶ 6. スケジュールとワークショップの進め方の確認(2日目)

●●
2日目アジェンダ
CSAJ

(朝食 7:00~8:00)

**第2回 (9:00~12:00)**

1. スケジュールの確認 (10分)
  - ・ 本日の成果物を確認
2. タスクディクショナリ解説 (60分)

(休憩 10分)

3. 各社で自社タスク定義を実施 (90分)
  - ・ 組織機能分析 (AsIs) について
  - ・ 自社タスク定義 (ToBe) について
  - ・ 自社の組織機能検証
  - ・ 随時、質疑応答を実施
4. まとめ (10分)

(解散 12:00)

All Rights Reserved, Copyright©

## ▶▶▶ 7. タスクディクショナリ解説(含ワークショップ: 自社タスク定義)

資料「自社タスク定義\_定義例」  
 ワークショップ実施

## ▶▶▶ 8. 次回の宿題

- 各社成果物ファイル
  - 組織機能分析表
  - 自社タスク定義

## ▶▶▶ 第3回ワークショップ

### ▶▶▶ 1. 開催日時

2016年7月14日（木） 14:00～17:30

### ▶▶▶ 2. 場所

CSAJ／一般社団法人コンピュータソフトウェア協会

### ▶▶▶ 3. 前回の宿題

- 各社成果物ファイル
  - 組織機能分析表
  - 自社タスク定義

### ▶▶▶ 4. スケジュールとワークショップ進め方の確認

第3回アジェンダ	
<b>1. 本日スケジュールとWS進め方の確認 (10分)</b>	・本日の成果物を確認
<b>2. 各社要件定義・自社タスク定義のプレゼン (75分)</b>	・各社発表
<b>3. ワークショップ実施概要 (30分)</b>	・役割・タスククロスリفرنスEについて ・役割レベル設定について ・役割概要設定について
<b>4. ワークショップ (75分)</b>	・ワークショップを実施 ・随時、質疑応答を実施
<b>5. まとめ (10分)</b>	

### ▶▶▶ 5. 各社要件定義・自社タスク定義のプレゼンテーション

#### ①株式会社メノックス

##### 【プレゼンテーション概要】

新規顧客開拓について、が課題である。

高みを目指さなければならないが、まずはシンプルに4つの目標を整理している。

部門として人事総務を管理本部からあえて外に出してみた。新規採用についてなど、特化した役割を持つと考えた。

##### 【講師講評】

現実的でわかりやすくできている。現場でも受け入れやすいと思われる。

## ②株式会社フォーラムエイト

## 【プレゼンテーション概要】

当社独特の部門については分割している。レビュー・チェックが弱く課題と思われる。

特化した業務であっても印が少ない印象の部門もある。

役員会議に提出してレビュー承認してもらってきた。

## 【質疑応答】

Q：サポートで上がってきた問題点とか、そこから提案ができていますか。

A：世界一使っている人たちが集まっている集団なのでサポートから課題があれば開発に戻している。

Q：そういう横の連携は活発か。

A：一応、情報が連携できる社内の仕組みができています。コミュニケーションが取れていると思う。

## 【講師講評】

技術的というか具体的なものが出ていていい。TOBEがわかるような表現になっているとさらに良いかと思われる。

## ③株式会社システムリサーチ

## 【プレゼン概要】

合宿後、要件定義とタスクの定義を社内の関係部署の事業部門8部門と間接部門に展開した。

もともとの横軸を当社の部署ごとの視点にし、ミッションを定義した。

部門が多く、回答が遅れているところと、思いが固まっていないところもあり、これから各所を集めて部門長にこれでいいよね、という承認を取りたいと思う。現状は80点。

## 【質疑応答】

Q：営業はどこに入るのか。

A：各部門に分散配置している。

Q：適用範囲ということになると、各社どこまで行うことを考えているか。

A1：間接は営業のみ。

A2：全タスクというよりはメインの業務で考えている。

## 【講師講評】

TOBEが良く見えている。しかしながらTOBEを入れているとタスクは削りにくいかもしれない。少ししたむむことも考慮に入れると良いかもしれない。

## ④株式会社IPイノベーションズ

## 【プレゼンテーション概要】

タスク定義を分けて専門の担当を置き、それに応じて発表を実施。

教育事業であるので他社とは違うと思う。ただタスクを見直すと共通の仕組みがあることに気付く。

どんな方針で教育を行っていくかの方針を決めていく際にどうITを使っていくか、を意識しながらIT戦略を考えている。ITサービスマネジメントは教育を行う観点で書き換えた。

## 【質疑応答】

Q：自社作業で個々にバラバラで作業してガチャンコというのは初めてだが、何か工夫があったか。

A：分類して担当を決めて、後で打合せするという普通の進め方で行った。

## 【講師講評】

評価項目をみながら、タスクの過不足は見えてくるだろうと思われる。肝心なのはタスクを洗い出すところ。横軸に部署を置いた方がわかりやすいということでまず作業していただいた。

タスクには確かにわかりにくいところもあるが、自分の業務にタスクを引き寄せるといったところもあると思う。教育事業をタスクに合わせる作業でありながら、この短時間によくできている。

## ▶▶▶ 6. iCD活用システムの説明(含ワークショップ)

---

資料：タスクプロフィールxタスク対応表  
ワークショップ実施

## ▶▶▶ 7. 次回の宿題

---

- 各社成果物 xls ファイル
  - 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

## 第4回ワークショップ

### 1. 開催日時

2016年7月28日（木） 14:00～17:30

### 2. 場所

株式会社フォーラムエイト

### 3. 前回の宿題

- 各社成果物 xls ファイル
  - 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

### 4. スケジュールとのワークショップ進め方の確認

第4回アジェンダ	
1. 本日スケジュールとWS進め方の確認 (10分)	・本日の成果物を確認
2. 各社役割関連定義のプレゼン (90分)	・役割・タスククロスリファレンスについて ・役割レベル設定について ・役割概要設定について (休憩 10分)
3. ワークショップ実施概要 (30分)	・評価項目について ・タスクコーディングとレベル条件設定について ・パイロットコーダーの選定について ・パイロットコーディングに向けて
4. ワークショップ (60分)	・ワークショップを実施 ・随時、質疑応答を実施
5. まとめ (10分)	

### 5. 各社役割関連定義のプレゼンテーション

#### ① 株式会社メノックス

##### 【プレゼンテーション概要】

役割を定義するとき、ITアーキテクトとかアプリケーションディベロッパーなど違和感があり、社内で使用している名前に書き換えた。今後統一を検討する。今現在、役割として社内にはないものはエンジニアに示して（ビジネスディレクターとか、）今後加えたいと思うものは残している。

##### 【質疑】

Q：役割名称として社内で用語は決まっているのか？

A：規定はされていないが、大体社内で通じる表現がある。

Q：タスクとこの範囲が一致していない部分があるという話が合ったが全体としてどのくらい削られたか。

A：上流の方で1割から2割削っていると思う。

##### 【講評】

ITSSや既導入企業のiCDを参照されてまとまっている感がある。参照モデルそのままではなく、自社ではこう考えるというのが肝心なので、そこに留意していただきたい。



## ② 株式会社フォーラムエイト

## 【プレゼンテーション概要】

多様な業務があり、グループ毎に役割を設定するなどの試みを行っている。顧客からの回答を専門にしている部署もあるのでそこを分けた方がいいのか、エンジニアが手伝うこともあるので同様に丸づけすることも必要か、などの検討も行っている。

◎、○の個数をカウントし、調整に役立てた。

## 【質疑】

Q：一つのタスクに対して役割が複数ないほうが良いのか。（発表者から講師への質問）

A：基本は1個と考える。

Q：ヒトではなく役割で考えるのか。（発表者から講師への質問）

A：役割で考える。一人で複数の役割を持っている方がいるのを想定している。人材像から役割に変え、複数の役割を持つ方は勲章が多い、というイメージ。

## 【講評】

いろいろ業務がありこういう役割があるということは現場でさらに見えてくるかもしれない。グループ毎に分けるというアイディアは部署ごとに分けて考えるという当初のワークショップの進め方だったが、これを進めていくのも良いと思われる。

「◎」の合計を出していただいたのは大変良いアイディアだった。今後のシートに反映したい。

iCDの中でタスクがないものもあるが、業務を行っている人に目を向け、現在顕在化していないタスクに目を当てることになる。ぜひ協力していただき、実際に行っている業務がタスクとして表現されていない方がいないようにしていただきたい。

## ③ 株式会社IPイノベーション

## 【プレゼンテーション概要】

各役割の定義について説明。タスクについてはより具体的になるように書き直さなければいけないと思っている。システム開発などについてもそういう部分は多々あると思う。そういう場合は自社として書き足していかなければならないと思う。

## 【質疑】

Q：クラスマネージャーに◎が一つしかなかったようだ。

A：新人研修を見ていただけるとわかるが、講師とは別の人間を研修に入れて受講態度などを観察するために設定している。クラスマネージャーというのは研修の中の役割ということで◎○は少ない。

兼任はするが、任命して独自に設定しているが限定して仕事をしている。

## 【講評】

「クラスマネージャー」、「ラーニングガーデナー」など、ネーミングは最終的には夢があっていいとおもう。

各社ごとにブラッシュアップしていただければよいと思う。

初の教育事業社なので興味深い。

## ③ 株式会社システムリサーチ

## 【プレゼンテーション概要】

まず①の「自社要件定義」に立ち戻り、役割の設定や定義を行った。その上で役員に確認して進めている。まだ完成版ではないが、PDCAで回していく。

## 【質疑】

Q：マインドマップは変わっているのか？

A：ほぼ変わっていない。順番を変えている。

会社の偉い人にオーサライズされていないと今後の協力が得られないな、ということで役員を巻き込んで進めた。

Q：最終的にすべて作っていくつもりだが、ワークショップではフォーカスを絞っていくので良いか？最終的に10月くらいまでにきれいに作り上げたいと思っている。

A：それで結構です。

## 【講評】

まず「自社要件定義」に立ち戻る、役員に確認する、などすごくいいなと思う。この時点で改めてマインドマップをいじっている会社は初めて。

とにかく今回の参加企業皆さんユニークですが、現段階でも構築への勢いが衰えていない。大変だと思いが頑張っていたください。

評価を進めるとすっきりしていくと思う。同じところに丸がついている複数の役割があるかもしれないがタスクは共通だがスキルは異なる、という考え方でまとめていけると思う。



## 6. iCD活用システムの説明(含ワークショップ)

---

作業シート(⑥役割・タスク クロスリファレンスⅡ、⑦現状分析)の説明

ワークショップの実施



## 7. 次回の宿題

---

- 各社成果物ファイル
  - 役割・タスク クロスリファレンスⅡの見直し/自社で対象とする小分類を精査するため、評価項目を確認する。
  - 現状分析 /ワークショップ参加メンバを含め、パイロットレコーダーとして対象となる方の想定レベルを記載する。



## 第5回ワークショップ



### 1. 開催日時

2016年8月25日（木） 14:00～17:30



### 2. 場所

CSAJ／一般社団法人コンピュータソフトウェア協会



### 3. 前回の宿題

- 各社成果物ファイル
  - 役割・タスク クロスリファレンスⅡの見直し／自社で対象とする小分類を精査するため、評価項目を確認する。
  - 現状分析 /ワークショップ参加メンバを含め、パイロットレコーダーとして対象となる方の想定レベルを記載する。



### 4. スケジュールとワークショップの進め方の確認

第5回アジェンダ <span style="float: right;">CSAJ</span>	
<b>1. 本日スケジュールとWS進め方の確認 (10分)</b>	・本日の成果物を確認
<b>2. 各社クロスリファレンスのプレゼン (60分)</b>	・役割・タスククロスリファレンス（評価項目付）について ・パイロットレコーダーの選定について （休憩 10分）
<b>3. iCD活用システムの説明（含ワークショップ） (100分)</b>	・パイロットレコーディングについて ・随時、質疑応答を実施
<b>4. これからの進め方について (20分)</b>	
<b>5. まとめ (10分)</b>	

## 5. 各社クロスリファレンスのプレゼンテーション

### ①株式会社システムリサーチ

#### 【プレゼンテーション概要】

共通の役割設定と特化した役割の双方を共存させて設定している。同じタスクに複数の役割の◎がつかないように整備した。

#### 【質疑応答】

Q：パイロットの人選定はできそうか。

A：事業部門と今回の分類が異なっている場合は指定部門を決めてそこに選定を頼むことにしている。

Q：共通の役割設定についてどのような想定をしているか。

A：プロジェクトマネージャーとエンジニア、プログラマーなど共通の部分と役割として特化する部分もあるだろうと考えている。また、開発規模が小さければPLがマネジメントするが、大きければPMとなる場合がある。プロジェクトマネージャー共通の部分とアプリケーション分野で特徴的な部分に分かれていると考えている。

A2:今後進めていくうちにタスクに違いが出てくるかもしれないが、今は見えていない。

【講評】部門ごとが一つ一つの会社だと考えて別途まとめていく方法もある。今回共通化できるものは共通化しているという一つの解決策を持たれたのが御社の試みだと思う。

部門長の思いがあると思う。大変だと思うが頑張っていたきたい。

### ②株式会社IPイノベーションズ

#### 【プレゼンテーション概要】

いくつかの修正、この時点で見えた課題対応を行っている。

小分類やタスクの文言を変えているものが多い。横軸のいくつかの役割で◎が少なかったため現業の方に頼んで見直しを行った。

研修のPJを管理する単体のPMと複数研修を管理するPMOの両者がいて、役割の混乱があったが今後の理想形として両者をはっきり分けた。

異なる視点で見直し、バランスは良くなっている。文言変更については赤字にしている。役割についても文言修正を行った。

#### 【質疑】

Q：パイロットの体制の準備状況は？

A：ほとんどできている。

#### 【講評】

タスクの数が絞られているのが特徴と思われる。

現場に渡してチェックをしてもらおうということで非常に良いと思う。

今後出来上がっていくが今が最終ではないのでそういう試みを続けていただきたい。

タスクの数というわけではないが、意識的に言うと◎は自分が責任を持つ、○は他の責任で、ということになるので気を付けていただきたい。企業によっては○を一切使わないで◎のみにしている場合もある。教育事業なのでタスクの追加、変更は随分していただいたが、まだこれから追加することもあるかと思う。

## ③ 株式会社メノックス

## 【プレゼンテーション概要】

今回宿題を行ってきたがやればやるほどもやもや感が出てくるような気もある。

前回からの変更点は「アカウントマネージャー」を増やしたこと。出向している人間のためにキャリアパスを創出した。予算案とかリソースのマネジメントを行う。2,000項目あり、見直した。◎のばらつきがある。

## 【質疑】

Q：アカウントマネージャーの設定をしたのは何か理由があるのか。

A：現場の案件情報をくれと言わないと出さないの、意識的に行動してもらいために必要と考えた。

Q：◎の数のバランスを検討しているが現状をどう思われるか。（発表者から講師への質問）

A：◎についてはバランス的に良いと思われる。

## 【講評】

役割として「アカウントマネージャー」を置かれることが現場へのメッセージとして有効と思われる。よく考えられている。

## ④ 株式会社フォーラムエイト

## 【プレゼンテーション概要】

## 変更点

- ・社長のタスクに関してはぱっきり切った。
- ・データを創る部署も欲しかったがテスト部門にあてた。
- ・パイロット・レコーディングに協力してくれそうな人を考えてアサイン予定。

## 【質疑】

Q：データサイエンスについての取り組み状況は？

A：これからやらなければならないとは感じている。

Q：役割事態の見直しは？

A：定義については見直したが役割に変更はない。

## 【講評】

人事も総務も経理も特定の分野に1人がアサインされているのならば、それらの分野を統合するというのも一つの方法。すべてとは言わなくても出荷だけを総務に入れるとか、役割に対してタスクが少ない場合などは特に考慮いただきたい。

特殊なタスクがありそうだが、どの辺を中心にしてカスタマイズしていくのかなど、興味深い。



## 6. iCD活用システムの説明(含ワークショップ)

資料「パイロット・レコーディングの実施」

ワークショップ実施

システムの設定と操作方法の確認



## 7. 次回の宿題

- 各社成果物ファイル
  - 現状分析結果 /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（任意）
- 期限 9月6日（火）17:00



## 第6回ワークショップ



### 1. 開催日時

2016年9月8日（木） 14:00～17:30



### 2. 場所

CSAJ／一般社団法人コンピュータソフトウェア協会



### 3. 前回の宿題

- 各社成果物ファイル
  - 現状分析結果 /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（任意）



### 4. スケジュールとワークショップの進め方の確認

第6回アジェンダ		CSAJ
1. 本日のスケジュールとWS進め方の確認（10分）	・本日の成果物を確認	
2. 各社パイロットレコーディング結果のプレゼン（80分）	・各社ごとに発表	
	（休憩 10分）	
3. 運用のポイントについて（含ワークショップ）（80分）	・全体資料（第1回で配布）の後半部分の説明 ・マネジメントに係るタスク/スキルについて（講師による実事例紹介）	
4. 今後の進め方について（25分）	・テイクオフミーティングについて ・報告書と活用カルテについて	

## 5. 各社パイロット・レコーディングのプレゼンテーション

### ①株式会社メノックス

#### 【プレゼンテーション概要】

診断範囲：対象12名に絞り実施。12名は協力してくれそうなメンバ、かつ役割に散らばりそうな人達

依頼方法：社外で仕事をしているので、メールで依頼。

依頼内容：全部評価は難しいので、対象を絞りすべて行うのはマストとしていない。半数は全項目に回答、残りも指定した役割について回答。

#### 【質疑】

Q：これから展開の準備や工夫についてはどのようにするのか。

A：展開するために必要な資料作成もあり、半年くらいは時間があると思う。

Q：担当業務にあたるタスクがない、という意見はなかったか。

A：ない。

【講評】全項目やってみるメリットは想定外の能力が見えること。想定外のメンバがアカウントマネージャーの役割を遂行できるなどの発見があり、これが良かった。いい事例だと思われる。

### ②株式会社システムリサーチ

#### 【プレゼンテーション概要】

診断範囲：名古屋・東京・大阪の3拠点で実施。

依頼方法：名古屋・大阪は説明会を実施、東京は人事考課にはかかわらない旨を個別に説明した。

依頼内容：業務経験の対象となるところで実施。

現状分析結果：オレンジは想定より下がった人、紫は上がった人。太字は想定通り。紫は5、6人それ以外は概ね下がっている。

#### 【質疑】

Q：レベルを4段階にしているが何か理由があったか。これをもう少し細かくしてみることはできそうか。

A：もともと診断システムが4段階だったのでそのまま。最初の回答基準に合わせた形にしている。数値的に数を増やしても意味がないと思っている。

#### 【講評】

モチベーションを上げるために段階を分けて上がりやすくするという方策もある。

レベルの付け方は迷うところである。今後運用の中で基準を固めていただきたい。

### ③株式会社IPイノベーションズ

#### 【プレゼンテーション概要】

依頼方法：ワークショップと社内のメンバはワークショップごとに情報を共有していたので、改めて説明するなどの試みは不要だった。

診断範囲：忙しい方は自分の役割の部分だけをやっていただきたいと伝えたが、自分の役割を確認しなければならなかったので結局は全タスクを見ることになった。一番長い方は6時間かかったとのことだった。

感想：レコーディングの感覚だが自分が思ったよりも結果がよくなってしまふことが多かったので、やりながら（結果を下げるために）調整することがあった。

Q：お客様にiCDを展開するというお話もあったが。

A：診断結果が適正に出るよう調整した上で社内展開をしなければならないと思う。もう少しレコーディングを行い、結果に問題が出ないようにした上で展開する。教育サービスのタスクとして行っているがLMSとか別業務のタスクにまだ手を入れていない分野があり、作らなければならないことも分かった。追加していこうと思う。

Q：社全体を通して一体感があるように思えるが。

A：業務とプラスしてやらなければならないので、一人でやれるところは限られる。みんなを早めに巻き込んでいる。

## 【講評】

教育事業社としての最初の参加ということで、いろいろ修正・追加をして「こういうのが必要だ」と具体的に見えている。まだタスクが表現しきれていないところがでてくるのも面白い。短い時間でそれが頭れたというのが良い点だと思う。パイロット・レコーディングで良い結果が出すぎたという話もあったが、もう少し業務があって、それを追加していけば全体として収束していくと思われる。

## ④株式会社フォーラムエイト

## 【プレゼンテーション概要】

全体会議などで月1回説明会を行っている。

一般職はいろいろ言われないので自信をもって高く、管理職はいろいろ言われると嫌なので低めにしているように思えた。

アンケートは間に合わず依頼するのは間に合わず、ワークショップ参加者のみとなったがメール依頼した際にわからない用語等の質問はなく、問題なかったと思っている。自分自身は全項目を入力して6時間ほどかかった。

データサイエンティストについてどうすべきか考えたが、全参加者に診断してもらった。全体的に「O」が多かったがLevel2、3の人もおり、診断してみるとできる方がいるのだなと思った。9月決算期で評価をしているところ。そういうところで使ってもらえるのが良いのではないかとと思っている。

## 【質疑】

Q：全員にアンケートは取れなかったとのことだが、わかる範囲でタスクに関して過不足感はあったか。

A：データ作成をしている人たちの分は追加していないので不足もあったかもしれない。同じ質問が有り過ぎる感がある。

講師：大分類、中分類から見っていくと異なるが、評価項目の表現だけ見ると同じものもある。大分類、中分類が異なると評価項目が同じでも違う業務を対象としていることを確認いただきたい。

Q：判定基準のところ、システムの中で均等割にしていたが、◎、○で重みづけを調整していくのか。

A：重荷付けは内容で考えていただきたい。重みづけも検討課題ではあるが、まずは役割やタスク定義の整備をしていただきたい。

## 【講評】

管理職が低めにつけるとするのは面白い。想定よりも低め、ということだと思われる。診断のプレというのは必ず出てくる。

どういう風に解決するかは悩ましいと思われる。タスクそのものの理解不足が必ずある。

タスクの定義そのものがどうかよりも自業務がどのタスクにあるのか、この理解が第一歩である。



# 4

## iCD活用ワークショップの結果(企業別に掲載)

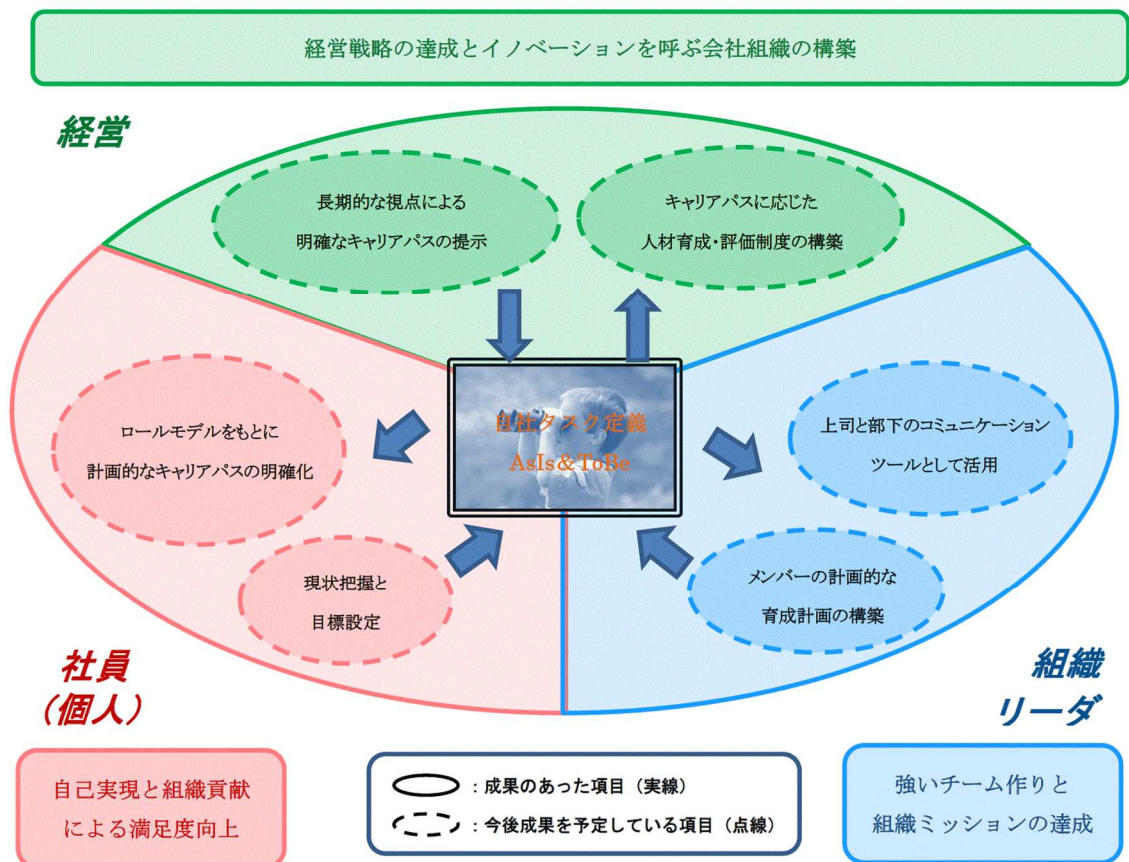


### 株式会社メノックス



#### ■iCD取り組み効果

- ▶ 1. iCD活用の具体的な効果(実績)と、今後予定している効果(目標)をお聞かせください。



効果を予定している項目	予定している効果内容（具体策なども記載）
長期的な視点による明確なキャリアパスの提示	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略的な人材配置の導入。</li> <li>・能動的な技術者の育成による新規事業推進、新規顧客開拓。</li> </ul>
キャリアパスに応じた人材育成・評価制度の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社員に対して公平なランク付けによる評価制度の導入。</li> <li>・透明性のある評価制度の提示。</li> </ul>
上司と部下のコミュニケーションツールとして活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・iCD タスクを共通言語として上司と部下のコミュニケーションを活性化させる。</li> <li>・コンピテンシーの取得と強化。</li> </ul>
メンバーの計画的な育成計画構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々のメンバーの現状把握と明確な目標を設定する。</li> <li>・ロールモデルを示し、メンバー個々の成長を促す。</li> </ul>
ロールモデルをもとに計画的なキャリアパスの明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社が求める人材像、将来必要となるタスクが明確となる。</li> <li>・キャリアパスを明確にし、モチベーションの向上と維持に繋げる。</li> </ul>
現状把握と目標設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状とあるべき姿とのギャップを iCD タスクを利用して把握する。</li> <li>・把握した問題点をもとに新たに必要な技術習得を目標として設定。</li> </ul>

▶ 2.iCDを活用しようと思った理由を記入してください。（活用に至った背景）

従来の人材育成・評価制度は、会社が求めるキャリアパスの提示が抽象的であり、人材の目標設定も多様化する役割とタスクに合致しない状況を生み出していた。  
iCDを活用しようとした理由は、自社の経営目標に対する求める人材像をロールとタスクで定義できるツールとして評価したからである。



## ■ 今後のiCD活用、導入のスケジュールや体制などの計画

・これまで当社では、明確な評価制度がなく、公平な評価制度導入を目的としてワークショップに参加致しました。計6回のワークショップを通じて、講師の方々のアドバイスもあり、自社の現状や方向性、取り組むべき課題を把握することができ、今後必要な役割やタスクを洗い出すことができた。

・パイロット・レコーディングの結果、一部の役割についてタスクの見直しが必要であることを感じている。当社はITエンジニアの派遣サービスやシステム開発支援を主な業務としているため、教育について社員が外注計画を立て教育を実施していくことはなく、そのまま適用することは難しいと感じた。また、タスクの説明や要求されるレベル感の説明を自社に合わせ、想定したレベルの調整が必要であるとも感じた。

・今後は公平な評価制度導入に向け、試験的な導入を複数回行い、自社に合った説明に直し、人材育成に役立つシステムとして活用していきたい。



## ■ 今後、iCD活用ワークショップに参加する企業へのアドバイス

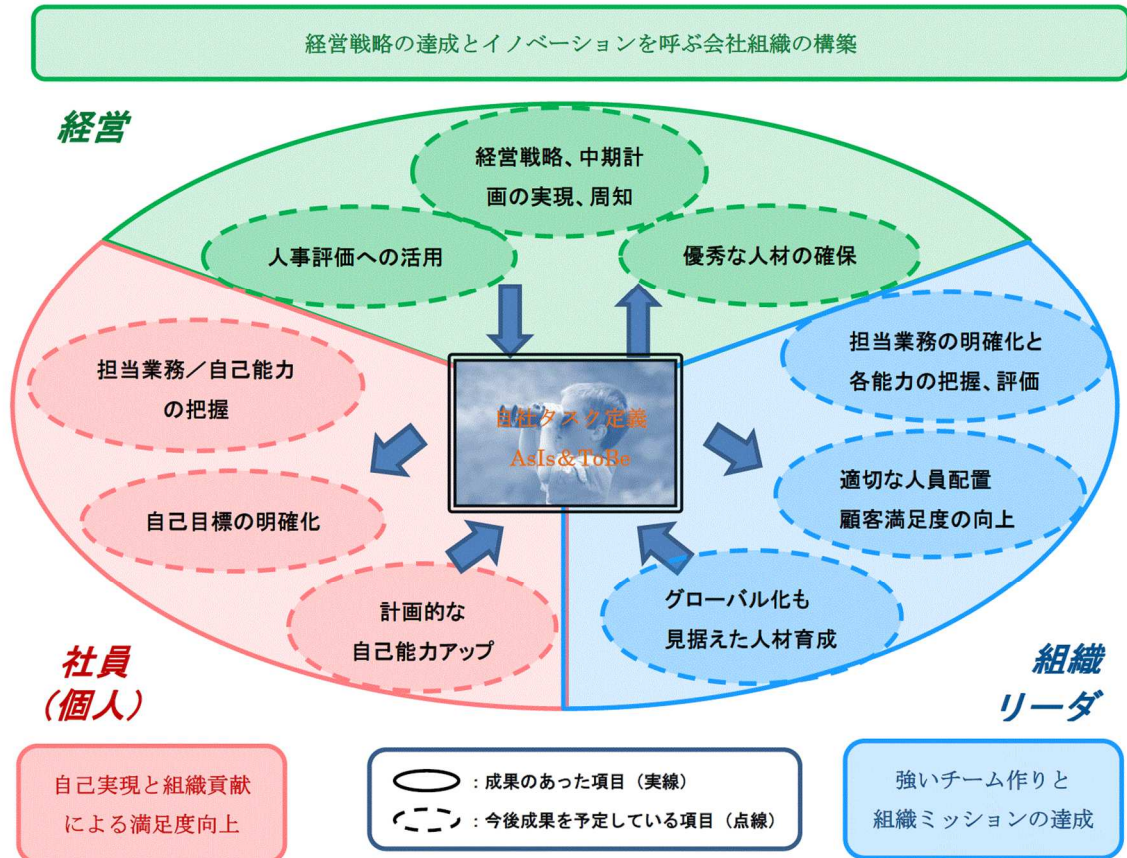
- 弊社の場合は経営者主体での参加であったため、会社の現状や方向性が早い段階で共有ができスムーズに進めることができた。また、会社規模も小さいために、適用部署も限られており役割やタスクの選定も、同じワークショップ参加されている他社様よりもスムーズに進めることができたと感じている。
- アドバイスとしては
  - －早い段階で自社の現状や方向性の把握、経営者層からのコミットメント
  - －はじめは適用部署等をなるべく小さくして、試行錯誤しながら徐々に広めていくほうが良い。
  - －同じワークショップに参加されている他社様の情報も大いに参考になる。



## 株式会社フォーラムエイト

## ■iCD取り組み効果

- ▶ 1. iCD活用の具体的な効果(実績)と、今後予定している効果(目標)をお聞かせください。



効果を予定している項目	予定している効果内容（具体策なども記載）
経営戦略、中期計画の実現、周知	経営戦略、中期計画を立案、周知し、それを実現するために必要なタスクとスキルを明確化する。
優秀な人材の確保	経営戦略、中期計画を実現するため、不足するタスク、スキルについて、優秀な人材を確保する。
人事評価への活用	タスクの達成、スキルアップなどの実情を人事評価へ反映を図る。
担当業務の明確化と各能力の把握、評価	タスクにより担当業務が見える化し、各個人の能力を把握する。 タスクの達成/拡張、スキルアップによる評価へ反映を図る。
適切な人員配置 顧客満足度の向上	担当業務が見える化し、各個人の能力に応じて、適切な人員を配置する。それに伴い、品質向上を図るとともに顧客満足度の向上へつなげる。
グローバル化も見据えた人材育成	各個人のスキルの弱み、強み、不足を把握し、グローバル化も見据えた人材育成を図る。
担当業務/自己能力の把握	自分が現在担当しているタスクおよび自分の持っているスキルを把握し、自己分析を行う。
自己目標の明確化	業務に即した、自己目標の明確化を図る。
計画的な能力アップ	自己把握したタスク、スキルについて、タスクの拡張、スキルの向上を計画的に図る。

▶ 2.活用現場からの評価の声をお聞かせください。

【経営層の声】

各要員の明確なスキル向上により、業績の向上を図りたい。

【現場リーダーの声】

こちらが把握しているスキルと各個が評価するスキルには相違がある個所があり、改めて弱み、強み、不足を把握することが出来、今後の人材育成に利用できるのではないかと思う。また、今後業務をアサインする際の1つの判断材料として活用していきたい。

【社員の声】

自己の業務が全社的な業務の中のどの程度の範囲に該当するか、その業務に対する自分の能力がどの程度のレベルなのか、把握することができた。また、全社でどのような業務を行っているか(会社を運営する上で必要な業務)の全体的なところを把握することもできた。

▶ 3.iCDを活用しようと思った理由を記入してください。(活用に至った背景)

社員のスキル向上のための教育も効率的に行えていないという現状を改善するため



■ 今後のiCD活用、導入のスケジュールや体制などの計画

短い期間で、効率的にiCD導入のための作業ができた。  
ワークショップ中は、iCDの全体像がつかめずにもやもやした状態で作業をしていたため、不安な部分も有った。最終的にはiCDの全体像を理解できたと思っているが、不安なまま作業しなくてもよいようになるようにしていきたい。



■ 今後、iCD活用ワークショップに参加する企業へのアドバイス

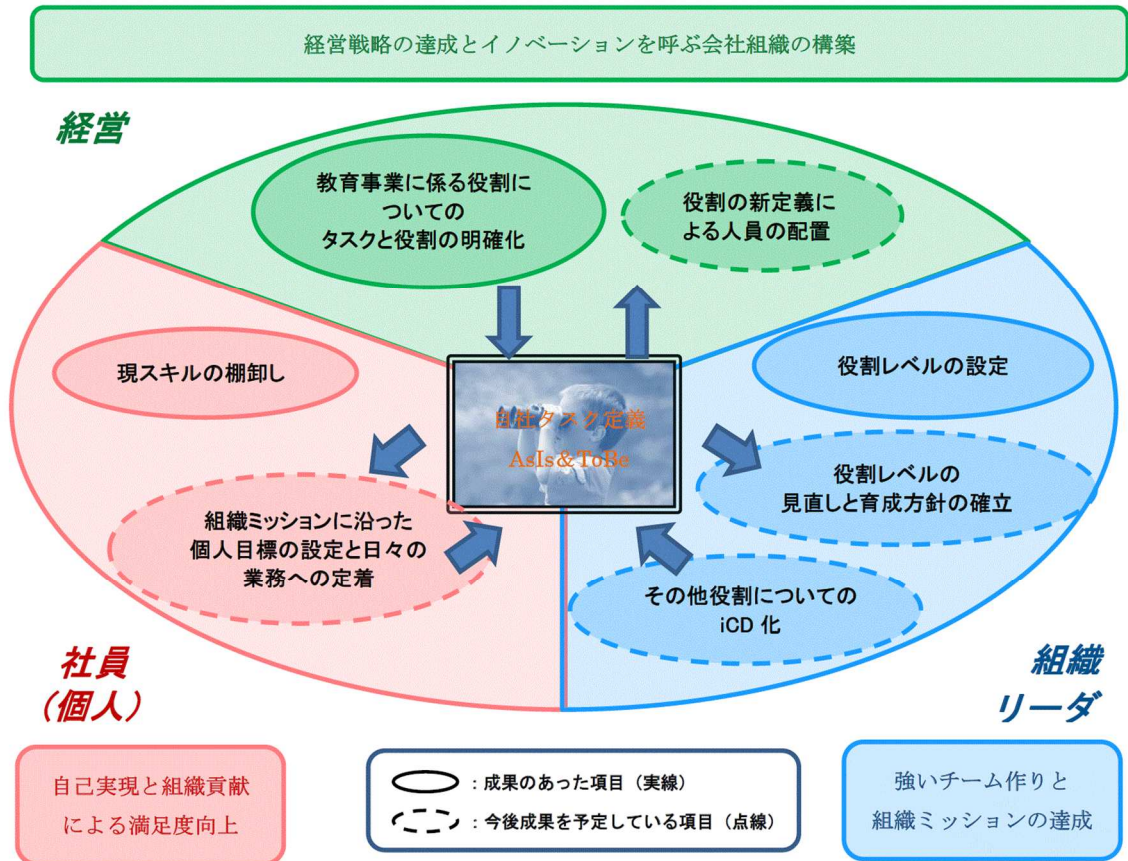
ワークショップ中は、iCDの全体像がわかりづらいですが、回を重ねる度に全体像が見えてくる。もやもやした中での作業になるが、不安がらずに作業を進めていけば最終的に全体が見えてくる。



## 株式会社Pイノベーションズ

### ■iCD取り組み効果

- ▶ 1. iCD活用の具体的な効果(実績)と、今後予定している効果(目標)をお聞かせください。



効果のあった項目	効果内容
教育事業に係る役割についての タスクと役割の明確化	今回は、教育事業に係る役割に絞ってタスク定義、役割とレベルの設定を行うことで、今までどの役割のタスクか曖昧になっていた主従について明確にすることができた。またワークショップで一通りの設定方法を習得できたことで、今後社内全体に展開するきっかけができた。
役割レベルの設定	役割レベルを設定することで、強みと弱みを客観的に判断できた。主従のタスクとクロスして確認できることにより、強化する優先度が把握できた。
現スキルの棚卸し	属人化していた個人のスキルをアウトプットする作業に取り掛かれたことで、標準化する範囲が明確になった。

効果を予定している項目	予定している効果内容（具体策なども記載）
役割の新定義による 人員の配置	今回定義した役割を実際の人員構成や配置・育成に反映することで、プロジェクトが円滑に進められる。
タスク、役割、役割レベルの見直しと育成方針の確立	パイロットレコーディングにおいて、判断し辛い項目や役割があったため、タスク・配分・レベルを再度見直し、使いやすいツールにする。（換算ポイント調整含む） 各部門や業務役割（ロール）に期待するレベルに詳細な基準を示すことで、評価精度がさらに向上すると考える。
その他役割についての iCD化	教育事業以外の業務についてのタスクを洗い出し、レコーディングするしくみを作り、社内全体でiCDを活用する。 全社で統一した人材評価が行えるだけでなく、各役割のタスクが明確になることで、働きやすい組織が作れる。
組織ミッションに沿った個人目標 の設定と日々の業務への定着	会社が求めるレベルに基づき個人として能力開発を設定し、日々の業務に活用することで、会社の文化として定着する。

▶ 2.活用現場からの評価の声をお聞かせください。

【経営層の声】

中期計画にそった事業を進めるために必要なタスクと役割の再確認および過不足が明らかになったことが成果である。今後はレコーディング結果で明らかになったGAPを解消するため、教育や業務経験を計画的に進めるよう現場リーダーと検討し進めていきたい。

【現場リーダーの声】

教育事業にかかわるタスクおよび役割、評価について暗黙知になっていたことを可視化する良い機会になった。今後は目指すサービスの実現に向け、各役割の連携および「ひと」の育成を行っていきたい。また、コミットメントシートと連動させ、プロジェクトアサインや教育を計画的に行いたい。

【社員の声】

現状把握や今後のあるべき形の確認や検討に多大な時間を要してはいるが、意義のある振り返りと再定義になっていると感じた。  
これまで担当範囲が曖昧だったものを整理できているので、ここで終わらせずに今後の業務に定着させる仕組みや運用を作りたい。



▶ 3.iCDを活用しようと思った理由を記入してください。(活用に至った背景)

プロジェクトによりPMと講師を兼任することがあり役割のタスクが曖昧になったり、各自のやり方で属人的になっている部分があり、やるべきことが明確になっていなかった。  
 会社が求めるレベルに基づいた能力開発ができていなかった。  
 以上の問題を解決し、やるべきこと、やりたいこと、できることの融合を図り、また現場の人員構成や配置・育成に反映できると考えたため。

▶▶▶ ■ 今後のiCD活用、導入のスケジュールや体制などの計画

工程	2016年度						2017年度			
	10	11	12	1	2	3	1Q	2Q	3Q	4Q
【運用計画フェーズ】										
計画立案										
把握済み課題の対策実施										
【運用フェーズ(社内)】										
全社評価準備										
全社評価実施(1回目)										
集計・分析(評価・アンケートの結果)										
フィードバック(課題と対策の提示)										
課題解決実施										
目標管理制度タタキ(名称は別途検討)作成										
上記にそった実施										
全社評価実施(2回目)										
【運用フェーズ(社外)】										
社外へのiCDを活用したサービスの企画										
同上のサービスの実施準備										
同上のサービスの実施										

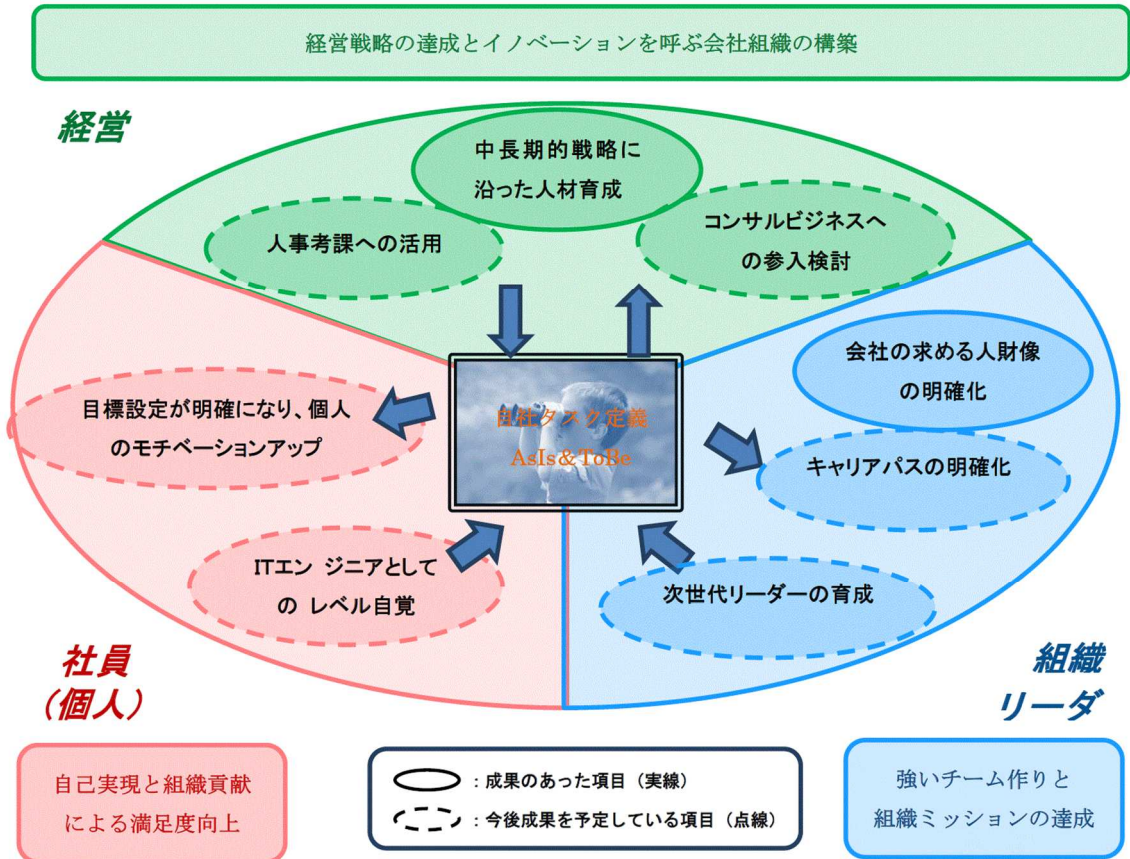
▶▶▶ ■ 今後、iCD活用ワークショップに参加する企業へのアドバイス

- ・企業のパフォーマンスを向上させるために、iCDというツール・考え方は非常に効果があると思う。経験豊かなコンサルタントの方々の指導で、タイムリーに必要なサポートを受けながら、大切な概念の学習と、タスク定義の作業が上手にできたと感じており、感謝している。
- ・理想のイメージを妥協せずに作成する良い機会になった。
- ・他の企業様と一緒に学びながら作業することにより、企業毎の考え方やアプローチの違いなども参考になった。そこから得られるヒントを自社向けに活用することもできた。これから、自社の業績向上を目指す会社様や、人材育成を真剣に検討されている会社様には必須のツールだと思う。ぜひトップを含めたチームで会社ぐるみの活用をしていただくと良いと思われる。
- ・検討やその後の実装・運用をスムーズにするためには、本ワークショップへの参加は、可能な限り企業トップ（経営層）が把握していることが望ましい。  
 （他社のお話を聞いたところ、担当者が経営に再度iCD参加の経緯などを説明するような手戻りがあったようなので）
- ・可能な限り、主要業務の担当者が検討に参加することが望ましい。  
 （検討作業中の手戻りが減り、実装もスピーディになると思われるため）

## 株式会社システムリサーチ

### ■iCD取り組み効果

- ▶ 1.iCD活用の具体的な効果(実績)と、今後予定している効果(目標)をお聞かせください。



効果のあった項目	効果内容
会社の求める人財像の明確化	各部門のビジネス・事業に基づいた、タスク・必要な人材を明らかにするための役割を定め、社内のタスク体系を整備した。 これにより、今後会社が求める人財像が具体的になった。
効果を予定している項目	予定している効果内容（具体策なども記載）
中長期的戦略に沿った人材育成	今後の部門における中長期戦略に強化していくビジネス・事業に対する要員の状況分析と、人材育成計画に役立てる。
コンサルビジネスへの参入検討	新規ビジネスとしえのITコンサル領域へのタスクと将来的に必要なスキル、人材教育に向けての計画準備を行う。
コンサルビジネスへの参入検討	iCDで定義した役割に対する業務遂行力（スキル）を、人事考課の評価に考慮することを検討していく。
キャリアパスの明確化	各事業・ビジネスにおけるキャリアパスを明確化できる事により、その後の組織活動における人材育成の注力ポイントを分析し、活用する
次世代リーダーの育成	メンバへの教育訓練計画に関する指導面で、体系化されたタスクに対する教育方法や、その後のスキルアップ・モチベーション向上の指導に役立てる。
目標設定が明確になり個人のモチベーションアップ	将来に向けたキャリアアップについて、タスク遂行のための目標設定が理解しやすくなり、上長との目標設定が円滑になる。
ITエンジニアとしてのレベル自覚	現状のスキルレベルが（タスク遂行力）の把握しやすくなる。

▶ 2.iCDを活用しようと思った理由を記入してください。（活用に至った背景）

自社の中長期的な将来を見据えた場合、今後はメーカー、大手Sierがコンペチターとなってくる。その為、自社の強みとして、絶対的にスキルを上げることが必要となる事が予測され、今後の優秀な人財を継続的に育成できる体系的で計画的な人財育成カリキュラムを確立し、社内全体のスキル向上に活用したいと考えた。また、先行きには、評価制度、人事考課とも連動や、人財育成カリキュラムとしてコンサルビジネスへの布石とも考えている。



■ 今後のiCD活用、導入のスケジュールや体制などの計画

・第1回からの自社要件からスタートし、結末としてどういった形になるのかが、あまり想像できなかったが、実際には事業として必要なタスクと、事業分野別、役割体系化ができる事により、教育戦略としてどういったところに注力を置いていけばよいのか？またその人財育成をどのように考えていくのか？といった、共有できるマップ（全体地図・俯瞰図）としての完成イメージができた。これにより、今のリーダー層以上の管理者が、実際のメンバとの教育プランを考える上で、分かりやすい指標として活用できることが期待できると実感した。



・弊社内での一番の課題事項としては、事業分野の領域が広すぎ、役割・タスク（評価項目に至るまで）が、その他の参加企業様と比較しても、粒度設定が、まだ1レベル高い段階での設定となってしまう。

また、パイロット・レコーディングを終えて、一部の対象者から、評価項目の内容説明が抽象化されており「判断に迷う」といった意見もあった。その点は、「iCD活用システム」の運用課題として、もう少し業務分野固有の表現・言葉に置き換えるような工夫、現場意見を取り入れた活用を目指したい。



## ■今後、iCD活用ワークショップに参加する企業へのアドバイス

・弊社の場合は、執行役員から、各部門代表者の参加により、経営戦略に合わせた内容や、情報といったものはスムーズに進めていけた。実際のところ、タスク分析・役割の指標設定などについては、自社の考課意見を取り込めるような、人事部・間接部門といった関係者もスタートから入ると、その後の評価レベル設定との関連付け、アイデア出しがスムーズに行えると感じた。

特に弊社では既にITSSに沿った教育計画を推進しているため、それらとのギャップ、メリット・デメリットの判断も早く行えたように思える。

・タスク整理に関しては、業態固有の専門知識も要する分野については、自社内の関係者への周知理解と協力が得られるよう事前調整をしておく、より粒度の高い内容タスク分解する事ができ、運用開始までが早く行えるように感じた。

# 5

## 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5期ワークショップに参加された4社は、公平な人事評価制度の確立、社員のスキル向上、業務における各役割の明確化、人材育成カリキュラムの確立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、IPAの方や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4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呼びかけ、1名だけの参加という事態にならないようお願いした。各社とも業務上参加が難しい時もあり、参加人数が少ない回もあったが、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がバランス良く参加いただき、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。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。

今回、初めて教育事業を行っている企業からの参加もあった。現在定義されているタスクでは足りないと感じるタスクもあったと思うが、社長自ら先頭に立って、短い期間で不足しているタスクの追加定義もしていただいた。今後は自社で展開いただきながらタスクの見直しをしていただきたいと同時に、他の企業や団体へ展開していく際にご支援いただくことを期待したい。

一方、今後の全社への展開等に不安をもっている参加企業もあった。このワークショップで構築したものがそのまま展開できれば一番良いが、その企業特有の業務や社風等を考慮すると、すぐにはいかないとの意見もあった。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に、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4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5期ワークショップの参加メンバは、今後、第1～4期ワークショップのメンバ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年には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)、2015年には青森県情報サービス産業協会(AISA)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年からは、AjA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」も開催した。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、2015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。2017年4月現在で700社を超えている。ただ、実際にiCDを活用し始めた企業、シルバー企業以上の企業はまだ80社程度に留まっている。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、最低でもシルバー以上の認定企業となるため、認定が最終目的ではないが、新しい企業の今後のワークショップへの参加を期待している。

iCD研究会としては、今年度もiCD活用ワークショップ(第6期)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

2016年度第5期

2017年3月31日 第1版

**CSAJ** 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  
TEL : 03-3560-8440  
FAX : 03-3560-8441  
<http://www.csaj.jp/>