



# ANAシステムズ株式会社

## 1. 活用推進者

総務部 人事チーム  
チームリーダー 高塚 和

総務部 人事チーム  
マネージャー 三谷 聡

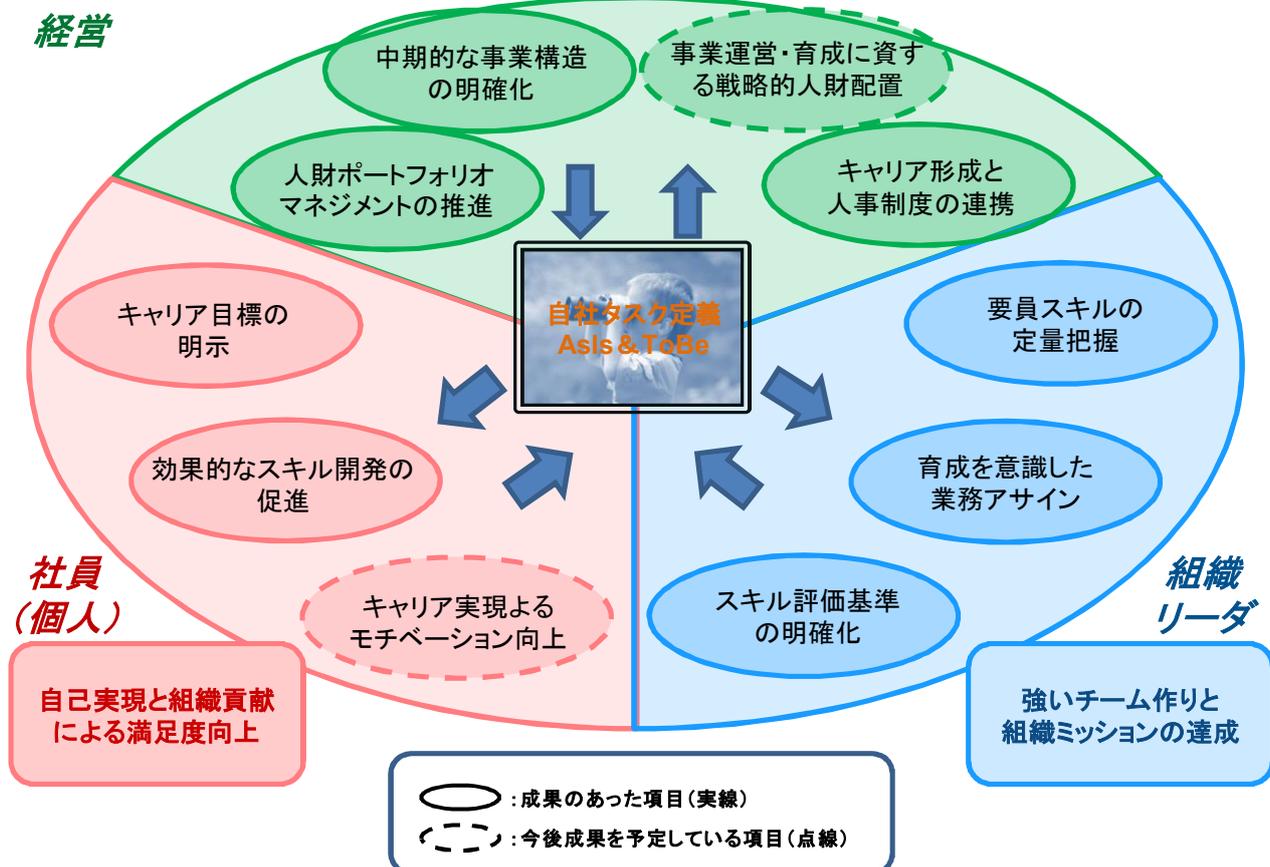


## 2. 会社概要

- 社 名 : ANAシステムズ株式会社
- 所 在 地 : 東京都大田区東糀谷六丁目7番56号
- 設 立 : 2013年4月(株式会社ANAコミュニケーションズと全日空システム企画株式会社の合併により設立)
- 代 表 者 : 代表取締役社長 荒牧 秀知
- 資 本 金 : 8,000万円
- 社 員 数 : 837名(2018年10月1日現在)

## 3. iCD取組み効果

### 経営戦略の達成とイノベーションを呼ぶ会社組織の構築



## 4. iCD取組みの効果及び今後予定する効果内容

4.1. 効果のあった項目	効果内容
中期的な事業構造の明確化	中期経営計画にもとづき、システム開発や運用、さらには新しい事業領域に対してプロセスを定義し、社員が担う事業上の役割(ロール)を明確にすることができた。
人財ポートフォリオマネジメントの推進	各社員のスキルを定量評価し、役割(ロール)ごとの保有人員数を管理できるようになった。すでに、各事業の人財に対する要求値と現状とのギャップを分析することで方針を明確にし、採用や育成の施策実行につなげている。
キャリア形成と人事制度の連携	IT企業として社員の専門性を評価し処遇する仕組みは必要不可欠との認識に基づき、定量評価された専門性を昇格・昇給に連動させる人事制度改革を行い、運用を開始できた。
要員スキルの定量把握	業務遂行能力と専門知識で定量評価された社員のスキル情報を「カルテ」として部門・チーム単位で管理し、組織の配置計画や育成計画に反映できるようになった。 【本カルテにおけるスキル定義の3つの視点】 ① 各役割が実行すべきタスクごとの業務遂行能力(iCDベース) ② 技術的な製品知識や資格取得から判定する知識レベル ③ 問題解決、コミュニケーション能力等のコンピテンシー
スキル評価基準の明確化	役割(ロール)ごとの業務遂行能力の評価基準、および専門知識のクライテリアを設定することで、全社レベルでのスキル評価基準を明確にできた。
育成を意識した業務アサイン	各部門の生産計画に対し要員の案件アサインを実施する際、個人のキャリア目標達成に必要な業務経験を積むのに最適な案件にアサインし、スキルの向上を図れるようになった。
キャリア目標の明示	社員が中長期のキャリアプランを作成する際に、事業と役割(ロール)の関係性、およびキャリアパスイメージを明示することで、より具体的な目標設定が可能になった。
効果的なスキル開発の促進	定量評価されたスキル状況から強み・弱みを把握し、年度ごとのスキル開発計画を上長との面談で練り上げ、策定できるようになった。計画の実行は所属組織や人財育成部門のサポートを受けながら進めている。
4.2. 効果を予定している項目	予定している効果内容
事業運営・育成に資する戦略的人財配置	人財ポートフォリオ分析の結果や各社員のキャリア目標を、全社部門横断的な要員配置計画に反映し、中期的な視点で人財活用効率を向上させる。
キャリア実現によるモチベーション向上	社員一人ひとりが設計したキャリア目標を経年でチェックして配置を工夫するなど、スキル向上のサポートを強化する。実現度を高めていくことでモチベーションの向上につなげる。

## 5. iCD活用に対する現場からの評価の声



経営者

これまでの人材育成は必要スキルや目標が曖昧な状態で実施されてきたが、人材変革プランを導入することでスキル定義と現状の可視化が行われ、中期の事業計画と連動した育成が行える様になった。中期事業のローリングにあわせて育成計画も適宜変更する事ができるため、タイムリーな環境変化への対応が可能となる。

また、人材変革プランを策定するプロセスで、当社のロールモデルになる人材を集めて議論を重ね設計をしてみた点を活動として高く評価している。



現場マネジャー

部門要員のスキルが定量的に可視化されたため、要員配置など部門の円滑な運営に活用できる。また、スキルを伸ばすべき方向性やそこに至る道のりを個人が考える仕組みになっているため、上司部下のコミュニケーションのきっかけとなっている。

これまで部門要員が将来像、キャリア目標を描くという点において課題があったが、具体的なキャリアパスが明示されたことで個人がしっかりと自分のキャリアを考えるようになり、モチベーションの向上につながっている。

今後の課題として、環境変化や当社への期待・ミッションに合わせてスキル体系をどう適合させるか、各要員にアサインした役割に対する意識付けをどの様に行うかを検討していく必要がある。

現在のスキル状況で、次に進むために何が必要かわかりやすくまとまっており、自分の目指すロールとそのスキルを高めるために何をすれば良いかが明確になった。

また、スキル内容や評価に対してチーム内で会話する機会が増え、スキルアップへの意識が向上した。

一方、スキル項目によっては自己評価の判断に迷う部分があるため、評価基準の見直しなど、自分のキャリア目標を達成するための環境整備に期待したい。



社員

## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目: 中期的な事業構造の明確化

中期経営計画にもとづき、システム開発や運用、さらには新しい事業領域に対してプロセスを定義し、社員が担う事業上の役割(ロール)を明確にすることができた。

(具体的な効果)

社員が全体の事業を俯瞰的に理解し、事業間のつながりを意識して業務を遂行できるようになった。また、そのなかで自分がどの役割で業務ミッションを遂行しているのかを把握し、どのようなスキルを身につける必要があるか、あるいは将来的に何の役割を目指していくかをキャリアプランとして描ける環境が整った。

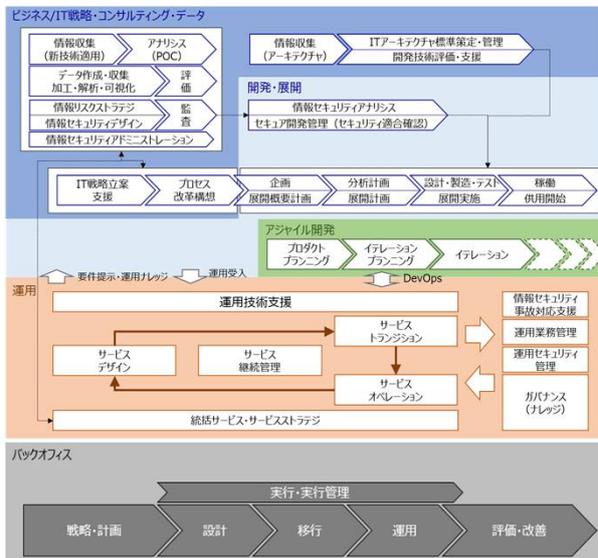
(経緯・内容)

2016年度に新たな中期経営計画を策定し、既存事業領域であるシステム開発や運用、ネットワークや端末のインフラ環境の整備とあわせて、デジタルイノベーションとそれに伴うコンサルティング領域の推進を明記した。

中期経営計画の推進にあたり人財の成長は不可欠で、これまでのやり方では育成は困難であるとの考えのもと、中期的な人財育成の指針である「中期人財変革プラン」を策定した。その検討の中で、自社に必要な人財を明確に定義するためには事業構造を正しく捉え、全社員の共通認識とすることが必要だという結論に至った。そこで事業構造のプロセスを「ANAシステムズ(ASY)のデリバリーモデル」として定義し、社員が担うべき役割(ロール)をマッピングした構成図を作成、全社展開した。

(ANAシステムズ=ASY)

#### <ASYのデリバリーモデル>



#### <必要なロール設定>



## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目:人財ポートフォリオマネジメントの推進

各社員のスキルを定量評価し、役割(ロール)ごとの保有人員数を管理できるようになった。すでに、各事業の人財に対する要求値と現状とのギャップを分析することで方針を明確にし、採用や育成の施策実行につなげている。

(具体的な効果)

定量管理されたスキルをベースに人財保有量を把握できるため、論理的な施策につなげることができる。例として、ITアーキテクト、データサイエンティスト、アジャイル開発に関するスキル保有者が不足していることから、2017年度の中途採用計画において採用目標を設定し、具体的な採用アプローチを検討し進めた結果、採用目標を達成した。

また育成において、研修プログラムが体系化されたことにより、プログラム数が大きく増加しているが、各個人に必要な研修が明確になったことで、対象者の精査が可能となり、効率化を図りながら運営側の増員なく活動を進めている。

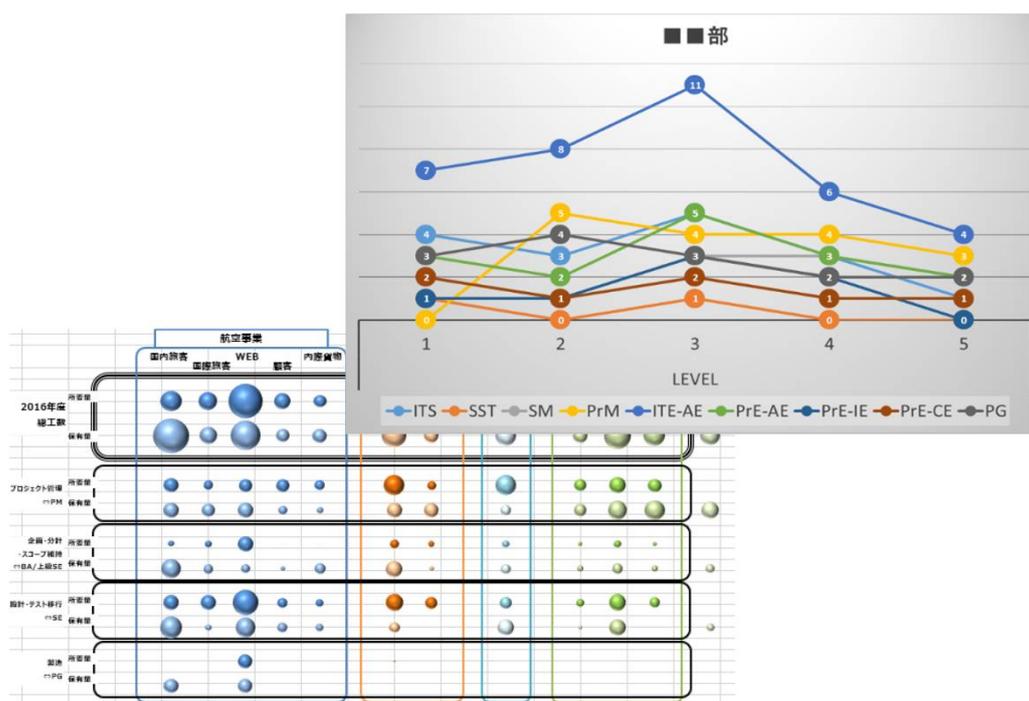
(経緯・内容)

これまで社員の保有するスキルを感覚的にしか把握できていないことを大きな課題として認識していた。中期経営計画に従い事業を深化・拡大させていくには、社員一人ひとりが、具体的に何ができ、何ができないのかを、定量的に管理する必要があった。

人財変革プランとあわせて作成した「スキルディクショナリ」によって各社員が保有しているスキルを定量的に把握し、全社レベル、部門レベルあるいは役割(ロール)ごとに人財保有量を管理できるようにした。採用や育成の活動では、事業要求値に対するギャップを導き出し、そのギャップを埋めるための施策を立案し、実行している。

(人財ポートフォリオ分析の例)

中期的な事業に必要な人的リソースを算出し、人財のスキルから見た保有量(現状)とのギャップを明確にし、分析することでギャップを埋めるための施策を検討・立案している。



## 6. iCD取組みの効果

### ■効果項目:キャリア目標の明示

社員が中長期のキャリアプランを作成する際に、事業と役割(ロール)の関係性、およびキャリアパスイメージを明示することで、より具体的な目標設定が可能になった。

(具体的な効果)

キャリアパスイメージを明示することで、社員が常に自分の役割(ロール)を意識して業務を遂行するようになった。また部門内、特に上司・部下の間で、具体的なキャリアプランに関するコミュニケーションが増え、各社員のスキル向上を促す大きな要因となっている。

(経緯・内容)

人財変革プラン策定以前は、役割(ロール)が明確に定義されておらず、社員のキャリア目標検討に際し、部門の先輩社員をモデルケースとして参考にしか方法がなかった。ただ、そのモデルケースにおいても経歴は多種多様であるため、何が自分にフィットするか判断が難しい状況となっていた。

そこで社員が社内の役割(ロール)を理解し、より実現性の高いキャリアプランを作成できるように、目指すべき役割に至る理想のイメージを作成した。

