

2005年10月13日 SEPG Japan 2005 プレゼンテーション資料

Human Capitalを中心とした 人財育成施策 (HCMシステム) の展開

株式会社日立システムアンドサービス
人財開発部 部長代理 田辺和司

Contents

1 IT業界における人財育成の課題

2 HCMシステムの概要

3 ライフキャリアサポート施策

4 HCMシステム導入の効果

5 今後の課題

Contents

1 IT業界における人財育成の課題

2 HCMシステムの概要

3 ライフキャリアサポート施策

4 HCMシステム導入の効果

5 今後の課題

1 -1 会社概要

日立システム

社 名	株式会社 日立システムアンドサービス
所在地	東京都港区港南2-18-1
設 立	1978年9月21日
事業内容	●SI (システムインテグレーション, サービス) 事業 ●ソフトウェアパッケージ事業 ●情報処理機器販売事業
資本金	4,190百万円 (2005年3月末現在)
業 績 (05年/3月期・ 連結)	●売上高 109,020百万円 ●経常利益 5,408百万円 ●当期純利益 3,155百万円
従業員数	4,873人 (2005年3月末現在・連結)
事業拠点	本社 (東京), 中部支社 (名古屋), 関西支社 (大阪) 関連会社: (株)日立システム九州 (福岡) 他2社

1 -2 IT業界を取り巻く環境の変化

●IT導入からソリューションへ目的が変化
⇒「モノ」から「サービス」へ

●ソリューションの進展
⇒ユーザが求めるエンジニアのスキルが変化
⇒上流へ, 下流へ, 多様化と専門化

●ITサービス市場のソフト・サービスシフト

●労働集約から知識集約へ
⇒プロフェッショナル人財育成



●サービスを提供する人財のスキル管理・育成が重要

1 -3 当社経営環境の変化

●当社経営環境の変化

⇒ 日立系SI企業3社の合併(2000年4月)

⇒ 東証二部上場(2004年3月)

[term1:2000年～2002年]

3社合併

3社のシナジー効果を最大限活かす
企業へ

[term2:2003年～2004年]

上場に向けた
取り組み

04年3月
東証二部上場

更なるステージへの飛躍を目指す
「価値創造企業」へ

[term3:2005年～]

2000年

2001年

2002年

2003年

2004年

2005年～

競争相手に勝つためには、経営プロセスの見直しが必要。
その中で、経営資産である「人財」の育成は、最重要課題である。

競争相手に打ち勝つ！ そのためには？



経営スピードのアップが必要！ そのためには？



大幅な権限委譲が必要！ そのためには？



迅速な意思決定能力とコミットメント力を備えた
「自律した人財」育成が急務！ そのためには？



「自分のキャリアは自分で責任もって築く」

Corporate Philosophy

Our Mission:

**優れたソリューション(システムとサービス)を創造・提供し、
お客様に最高水準の価値を提供する。**

⇒お客様の企業価値創造のパートナーでありたい。

⇒そのために人財のプロフェッショナル化に努める。

対処すべき課題

●最大の経営資源は「人財」

⇒ 的確な投資を行ない「質」「価値」向上を図りたい。

⇒ 市場価値に準拠した人財開発システムを開発・導入し、自律的な
Plan・Do・Seeサイクルを確立したい。

「人材」から「人財」へ

今までの育成

人＝資材 → 消費

与えられた仕事が出来ればよい。
仕事の量に合わせて人を
割り当てる。
先輩の背中を見て育つ。

これからの育成

人＝資産 → 価値向上

本人と会社はパートナー。
本人のキャリア意識を尊重し、
合意のもとで育成を行う。
長期的な育成計画が必要。

2002年 ITスキル標準 (ITSS) の公表 (経済産業省)

- グローバルな視点も含めた「質」の定義
- 業界共通の「辞書」⇒最適な人財投資戦略を策定・実施するために活用 (経営に寄与)
- 教育・研修の質的な向上 (産学連携, 企業内研修, 教育会社)

ITスキル標準 (ITSS)		マーケティング	セールス	コンサルタント	ITアーキテクト	プロジェクトマネジメン	ITスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	ソフトウェアデベロッパー	カスタマーサービス	オペレーション	エン지니어リング
High	Level 7											
	6											
	5											
Middle	4											
	3											
Entry	2											
	1											

1-8 ITスキル標準に準拠したHCMシステムの確立

- 1 市場価値を意識する ⇒ ITSSに準拠したスキル評価の実施
- 2 キャリアパスを明示する ⇒ ITSS準拠の教育ロードマップを再構築
- 3 自律的な人財育成を行う ⇒ セルフアセスメント, キャリアチャレンジ制度
- 4 計画的な人財育成を行う ⇒ 人財育成Plan-Do-Seeサイクルの確立
(Web技術を活用したシステムを自社構築)

Point

人材を、消費の対象であり価値が減価する「資源 (Resource)」にとらえるのではなく、効果的な投資と結果検証を続けることでその価値を高めることができる「人的資本 (Capital)」＝「人財」ととらえる。

- 1 2 ITSS(＝市場価値)に準拠したSASスキルスタンダードの策定/適用
- 3 4 これをベースにした人財開発 (HCM: Human Capital Management) システムの確立

Contents

1 IT業界における人財育成の課題

2 HCMシステムの概要

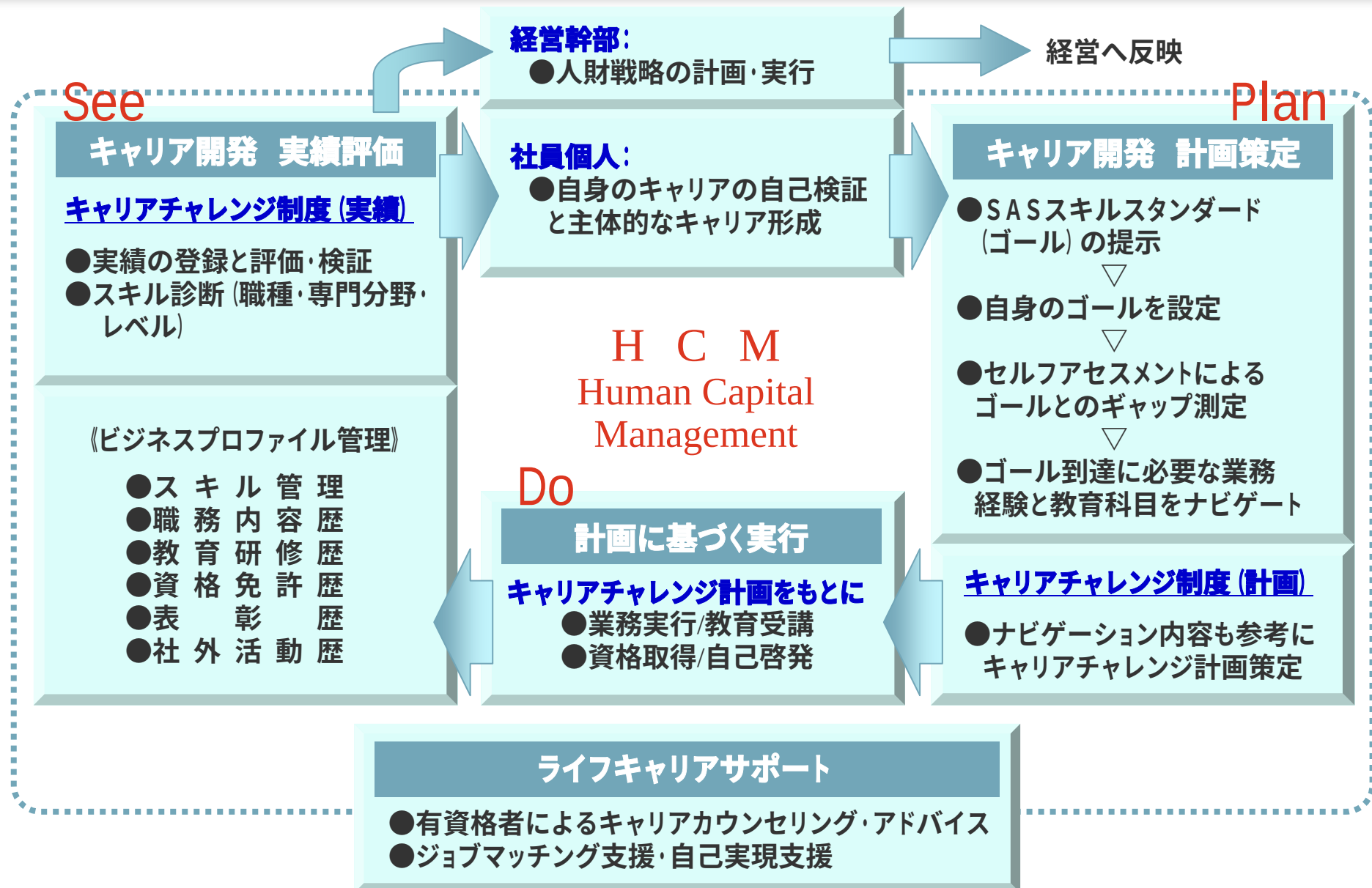
3 ライフキャリアサポート施策

4 HCMシステム導入の効果

5 今後の課題

2 -1 HCMシステム(Career@Net) 概要

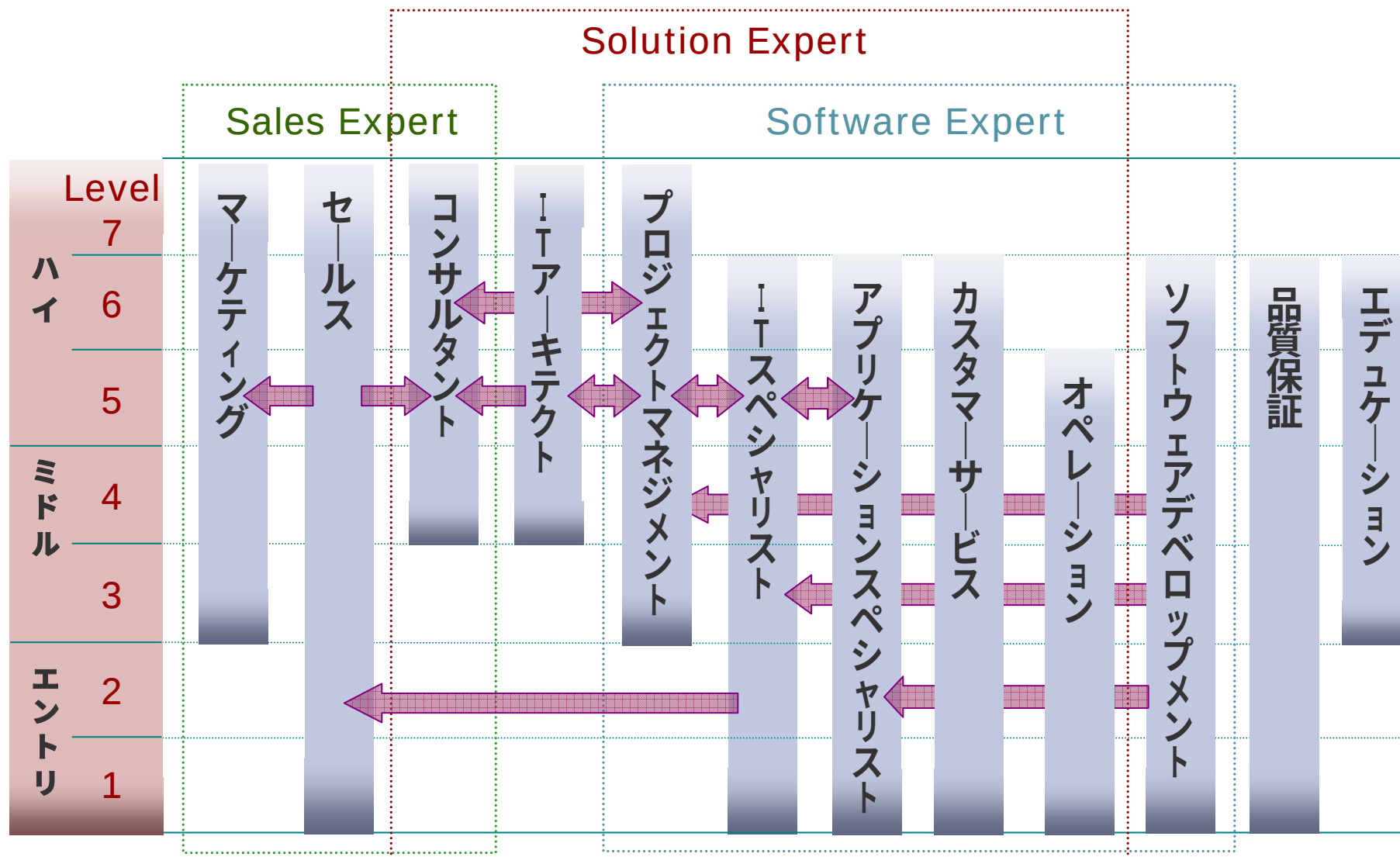
日立システム



2 -2 HCMシステム(Career@Net)の狙い

- 1 多種多様な分野で市場価値の高いプロフェッショナル人財を育成し、ソリューションビジネスを高度化したい (お客様の満足度の追求)
- 2 社員に市場に準拠したキャリアゴールを提示し、これに自律的にチャレンジしてもらうことにより、社員満足度を高めたい
- 3 自律した能動的な思考ができる人財を育成したい (権限委譲の推進による経営スピードの加速化)
- 4 人財投資戦略を有効に行ないたい (経営戦略との連動 例:コンサルティング力の強化 等)
- 5 組織文化を改革しナレッジワーカーの世界を実現したい (人財の「独占」から「共有」へ)
- 6 人財を不良資産化しないよう常に市場のポジションを意識させ自己革新に努めさせたい (人財の最適化努力)

2 -3 SASスキルスタンダードの制定



アセスメント内容

- 各職種・専門分野・レベル別にアセスメント可能。
- 「業務経験達成度」「スキル熟達度」を評価。「業務経験達成度」は有無を診断,「スキル熟達度」は5段階評価。
- 設問数は約30問 所要時間30分程度
- 本人, 評価者(レベル上位者)によるアセスメントが可能。



Output

- 「業務経験達成度合」「スキル熟達度合」をそれぞれ%で表示。
併せて「総合達成度」も表示。
例:「ITスペシャリスト」「システム管理」「レベル4」:
業務経験達成度:62% スキル熟達度:78% 総合達成度:71%

2 -5 アセスメント画面例(1)

VBA070 評価者診断結果表示 - Microsoft Internet Explorer

日立システム
Career@Net

アセスメントサイト
[サイト説明](#) | [アセスメント](#) | [アセスメント履歴](#) | [マップ表示](#)

ログイン中: [ユーザー名] [メニューに戻る](#) [ログアウト](#)

■ 診断者本人の所属・氏名
 所属 HCMG 氏名 [氏名]

■ 診断者本人の職種・専門分野・レベル
 職種 コンサルタント 専門分野 IT レベル Lv4

▼ 評価診断コメントを入力してください ▼

1. 総合評価

総合達成度	診断者本人の評価	88 %	総合達成度が50%未満の場合は、一つ下のレベルで再診断してください。
	評価診断の評価	72 %	

評価診断コメント
 業務達成度評価は、社内論文・技術レポート執筆が不十分であると評価しました。今期中に技術論文を提出して下さい。スキル評価は、コンサルティングメソッドの活用について評価を下げています。××技法を活用したコンサルティング実績を1件以上あげて下さい。ネゴシエーションスキルについては、顧客経営幹部に対するネゴを単独で行い、成功裡に成果を出す実績を2件以上積んで下さい。今期も頑張りましょう！期待しています。

2. 業務経験評価

項目	診断者本人の選択	評価診断の選択
複雑性		
先進的な事例であり、業界や市場として最初の取り組みである。	●	●
複数のコンサルティングメソッドを組み合わせる必要がある。	×	×
サイズ		
年間売上金額が1,000万円以上3,000万円未満である。	●	●
2名以上のコンサルティングチームへ参画した。	●	●
タスク特性		
IT戦略、IT業務、IT技術、IT管理に関する専門的見識を用いた。	●	●
社内のコンシューマ活動、または社内の論文・技術レポートの執筆等のプロジェクト・スキルとしての資料と実績がある。	●	●

スタート 日立システム - Micros... VBA070 評価者診断... Microsoft PowerPoint... 1708

診断結果が達成度で表示されます。

上長のコメントも確認できます。

2-6 アセスメント画面例(2)



キャリアナビゲーション

- アセスメント結果をもとに必要なOJT、OffJTをナビゲーション。
- OJT：部単位で定義し、スキル別の業務経験をナビゲーション
- OffJT：スキル取得のために受講すべき研修コースをナビゲーション



OJT

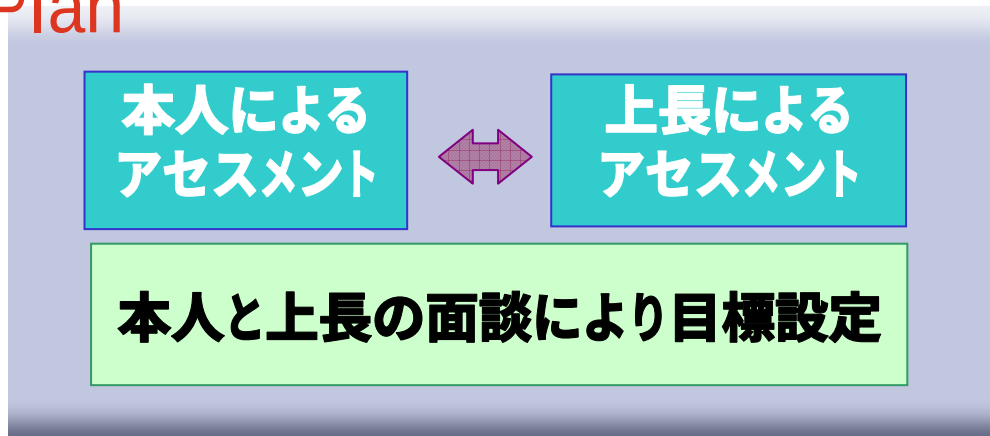
- 職場における仕事を通じたトレーニング

OFFJT

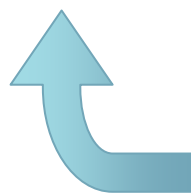
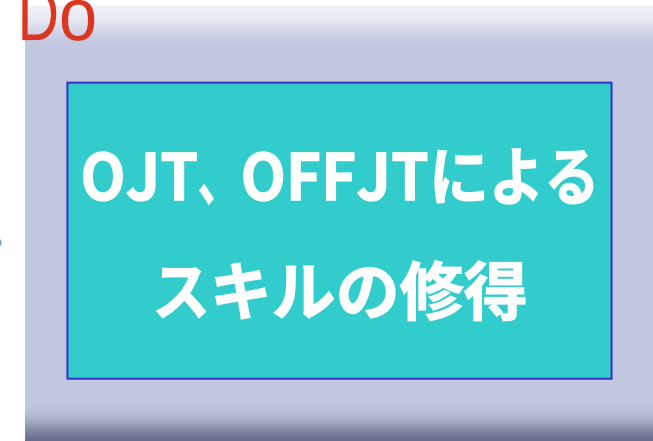
- 教室、e-Learning等によるトレーニング

人財育成に着目した目標管理制度

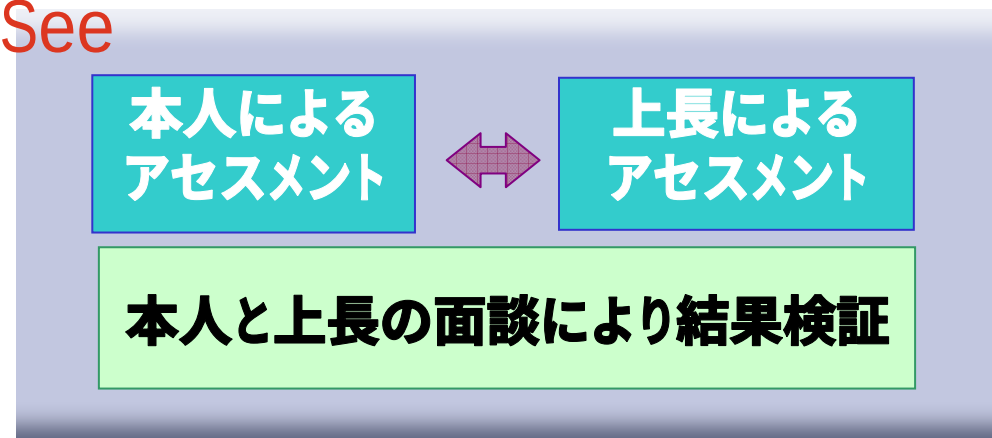
Plan



Do



See



Contents

1 IT業界における人財育成の課題

2 HCMシステムの概要

3 ライフキャリアサポート施策

4 HCMシステム導入の効果

5 今後の課題

アクション

- 役員会議へ報告。
- 部門長と具体的な改善策を検討。
《例》
説明責任履行の徹底(処遇・育成等)
マネージャ教育の徹底
教育受講の推進 等
- 不満度が高い,問題を抱える社員
へ個別カウンセリングを実施。
⇒ジョブマッチング支援

実施

- 1回／期実施(全社員・必須)。
- 「仕事の評価」・「職場の評価」・
「上長の評価」・「会社の評価」
に関する全20問。
5段階評価にて回答。
- 記名式,職場上長へは非公開,
人財開発部のみ閲覧可。

分析

- 集計結果を分析。
⇒職位(階層)別／部署別等
⇒偏差(ばらつき)や回答相関関係
を検証。

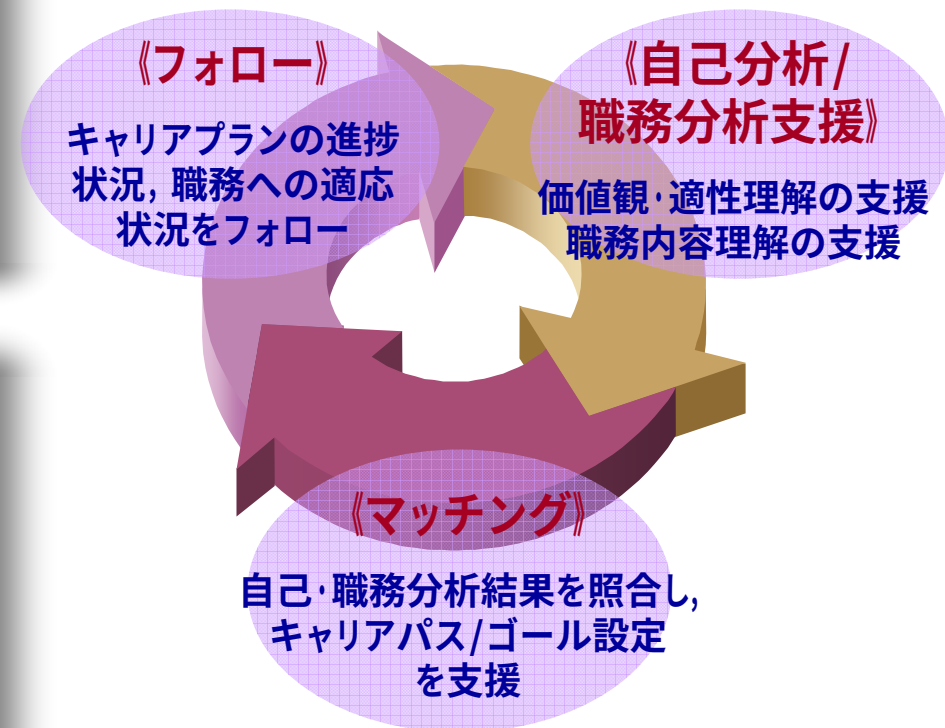
3 -2 ライフキャリアサポート施策

日立システム

社員満足度の向上と個人・組織の活性化のために
社内キャリアカウンセラー（有資格者）によるキャリアカウンセリング施策を展開

- キャリア開発支援・ジョブマッチング
（自己実現の手助け）
- 特定層に対するキャリアケア
- メンタルケア 他

- カウンセリング/サポートには
HCM情報も有効活用
⇒モラルサーベイ結果，
異動希望情報，職務歴，
保有スキル情報 他



Contents

1 IT業界における人財育成の課題

2 HCMシステムの概要

3 ライフキャリアサポート施策

4 HCMシステム導入の効果

5 今後の課題

4 -1 HCM導入の効果1 (社員の観点から)

1. HCMシステムの活用について

キャリアチャレンジ制度 入力率93%

⇒ 大半の社員が利用

2. 人財育成施策について

モラルサーベイ結果より

「今後必要となる技術・知識を理解している」5段階評価

平均3.7 (67%が4以上の評価)

⇒人財育成のガイドとして有効

3. その他の効果

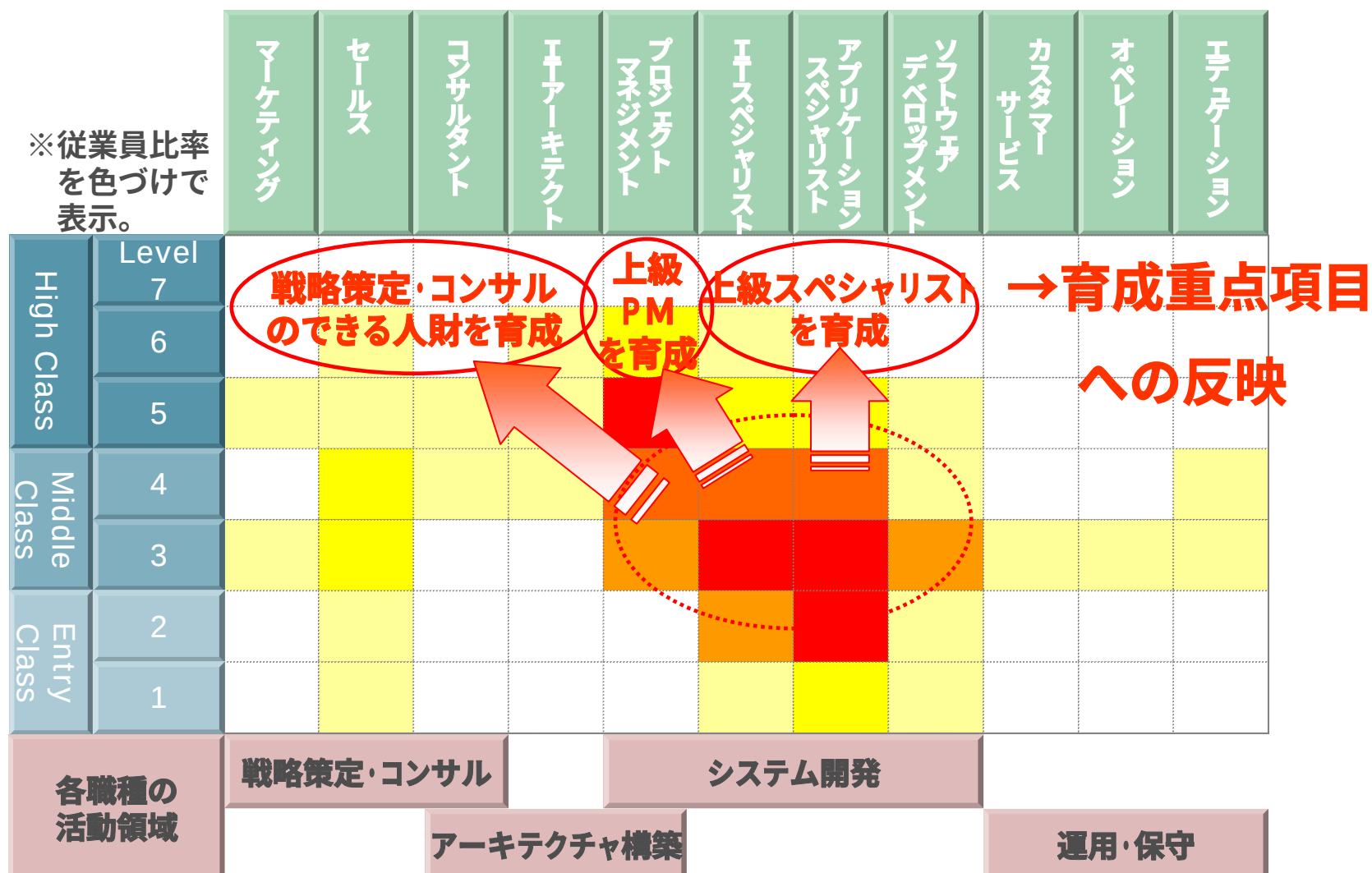
面談実施率70%

⇒コミュニケーションツールとして活用

4 -2 HCM導入の効果2 (経営の観点から)

日立システム

人財ポートフォリオの作成が可能



4 -3 HCM導入の効果3 (ビジネスの観点から)

1. 全職場共通のものさし

ITスキル標準の活用により、人財のスキルを客観的に把握できる。

2. 組織の壁を越えたビジネスの創出

インフラ整備による人財データ共有により、複数の組織による新ビジネスが誕生。

3. 顧客志向へのマインドチェンジ

日立グループ内に留まらず、市場 (マーケット) を意識したビジネススタイルへ

Contents

1 IT業界における人財育成の課題

2 HCMシステムの概要

3 ライフキャリアサポート施策

4 HCMシステム導入の効果

5 今後の課題

1

事業戦略とのリンク

⇒中長期視野での整合性をどうするのか？

2

ジョブアサインの円滑実施

⇒人財の流動化に対する4つの壁をどう克服するか？

①組織の壁 ②技術の壁 ③地域の壁 ④年齢・世代の壁

3

ミドルマネージャの人財マネジメント意識向上

⇒「人財」に投資を行う意思決定者の意識改革

社員の想いを受止める側の説明能力が追いつかない？

4

複線型人事制度（スペシャリスト制度）の導入

⇒HCMシステムと処遇制度のリンクをどうするか？

ご清聴ありがとうございました。

2005年10月13日

株式会社日立システムアンドサービス
人財開発部 部長代理 田辺 和司