

**「基盤方式人財の集約組織における
組織活性化事例のご紹介」**
～組織を元気にするための、人財育成施策の取り組み～

平井賢仁、川手元、中村佳子、和田尚子、川井隆志

➤ 1 背景と課題

- ✓ はじめに
- ✓ 課題と原因分析

➤ 2 解決策

- ✓ 基本方針
- ✓ 施策概要
- ✓ 体制
- ✓ スケジュール

➤ 3 施策紹介

➤ 4 活動実績と評価

- ✓ 実績
- ✓ 評価と効果

➤ 5 妥当性確認

- ✓ アンケート結果
- ✓ 今後の課題



1 背景と課題

会社名

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(略称 NTTデータ)

本社所在地

東京都江東区豊洲3-3-3 豊洲センタービル

創立記念日

1988年(昭和63年)5月23日

資本金

1,425億2千万円(2014年3月31日現在)

連結売上高

1兆3,437億円(2013年度)

従業員数

約11,000名(単独／2014年3月31日現在)
約75,000名(グループ全体／2014年1月現在)

主な事業内容

システムインテグレーション事業
ネットワークシステムサービス事業
その他これらに関する一切の事業

➤ カンパニー

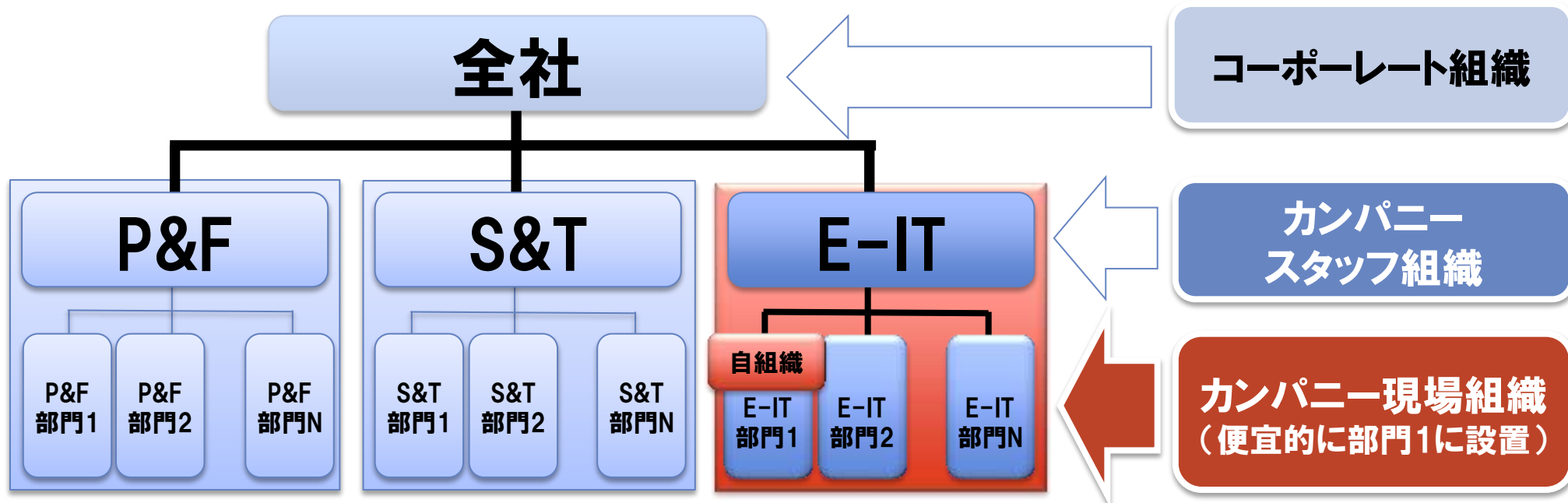
- ✓ 金融・公共 (P&F)
- ✓ システム基盤 (S&T)
- ✓ **テレコム・流通・製造 (E-IT)**

➤ 自組織の発足 (2012年)

- ✓ E-ITカンパニー (以降**E-IT**と略記) の基盤方式人財を集約 (約180名)

➤ 自組織の役割

- ✓ E-ITの現場組織レベルでの横串機能
 - ・ **基盤方式ノウハウの集約とE-ITへの横展開**
 - ・ **基盤方式人財の育成**
 - ・ **各PJの基盤方式要員の需要変動に対応**



【ちょっとマズイかも】

基盤方式リーダーが
育ちにくい
↓
基盤方式リーダー不
足する

【なぜ？】

いろいろな
経験をつめない

トレーニングが弱い

スキル管理が弱い

【なぜなぜ？？】

“たこつぼ化”状態であり
支援先組織が固定化している

現場組織レベルでの訓練や
“悩み”を相談する場がない

基盤方式スキルの管理・
見える化の仕組みがない

集約組織のメリット
が活かせていない
↓
ノウハウや成果物
の展開されない

モチベーションが低い

自組織への
帰属意識が低い

自組織メンバとの
交流の機会が少ない

組織貢献(施策、成果物展開)
に対する評価の仕組みがない

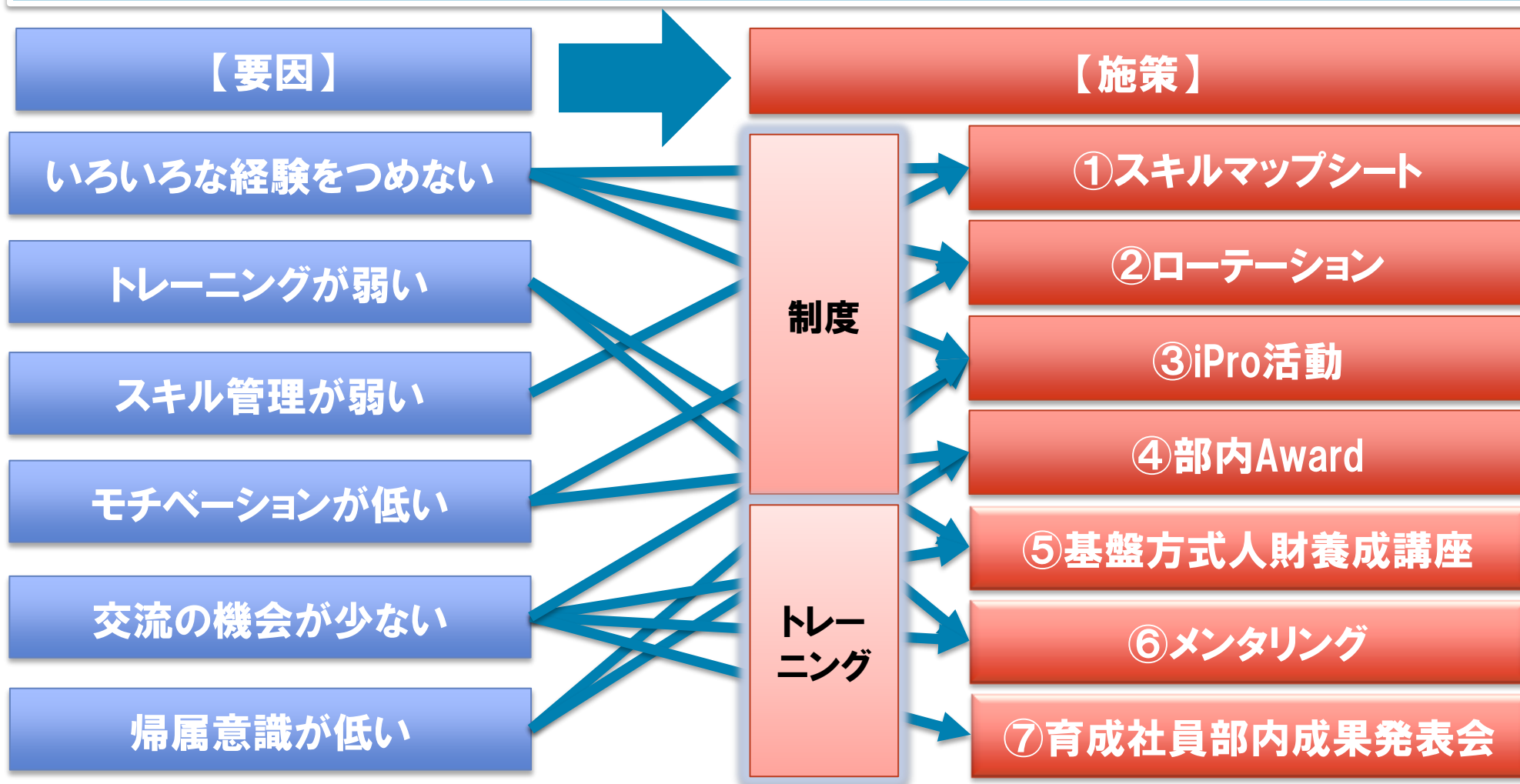
支援先組織での活動が中心で、
自組織で活動する機会が少ない

集約した組織であり、
組織横断的な仕組みがない



2 解決策

組織力向上に向けた1つの取組として、組織全体の底上げを図るため、“**元気で風通しのよい組織を!!**”をスローガンに、**組織長や管理職層**を巻き込み、**若手社員～中堅社員**をメインターゲットとした、施策(制度、トレーニング)を導入



組織長

部課長層

中堅層

若手層

①スキルマップシート
【基盤方式分野に特化したスキル管理シート】

②ローテーション
【同一ポスト(同じ技術領域、工程等)の従事年数を制限】

③iPro活動【組織横断的に、好きなメンバと
好きなテーマで交流し、自己研鑽】

④部内Award【組織貢献に対するメンバへの感謝の気持ち】

⑤基盤方式人財養成講座
【基盤方式リーダとして成長していく
ためのアドバイス】

⑥メンタリング
【“リーダになりきれず困って
いる人を救う”】

⑦育成
社員部
内成果
発表会
【育成
フォロー】

**組織メンバー(約180名): 組織長、部長4名、課長25名
中堅層79名、若手層70名**

施策スタッフ(5名)



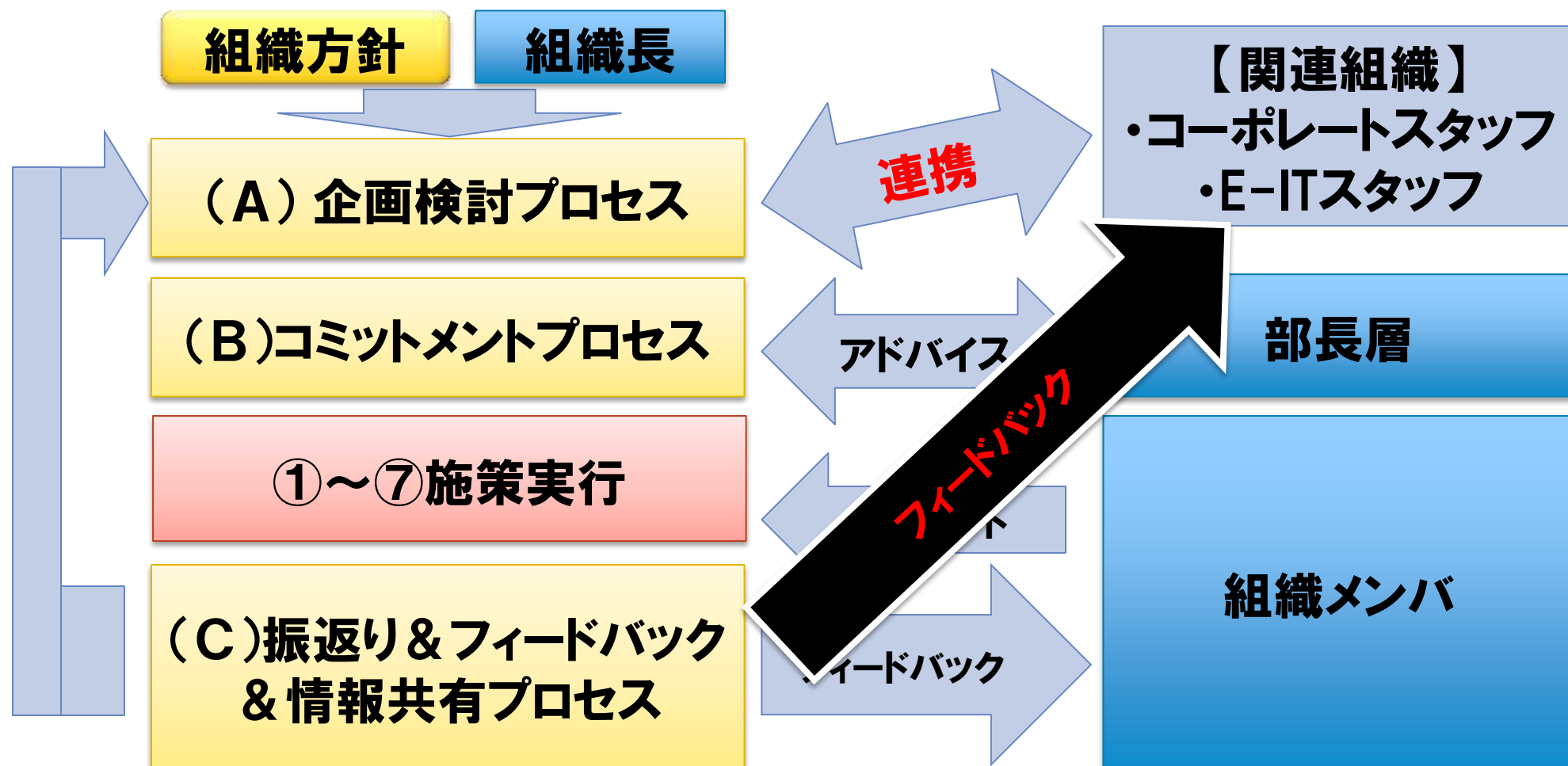
【凡例】 企 企画検討フェーズ 実 実施運用フェーズ 改 改善振返フェーズ

施策	FY2012				FY2013			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
①スキルマップシート		企	実改					
②ローテーション			企	実				
③iPro活動	企	改実						
④部内Award			企	実				
⑤基盤方式人材 養成講座		企	改実改					
⑥メンタリング			企	実改				
⑦育成社員部内 成果発表会		企	実改					



3 施策紹介

7つの施策実施にあたり、企画検討・実施する際の共通手順を定義



施策紹介～①スキルマップシート～

若手層

中堅層

スキルマップシートは、方式基盤技術者の「海図と羅針盤」。
自分の現在を確認し、次の進路を定めるために使う。

スキルマップシート（イメージ）

スキル	社内資格 認定レベル	技術スキル			目標				資格							
		分類	レベル			資格			レベル	PMP	情報処理技術者試験					
			高	中	低	SE	EX 1	EX 2	EX 3～5		プロジェクト マネージャ	システム アーキテクト	データ ベース	ネット ワーク	IT サービス	情報 セキュリティ
－	中級者				●											
マネジメント	初級者					●										
処理方式	初級者	ソフトウェア アーキテクチャ							中/低							
		セキュリティ							中/低							
性能／DBA 運用		データベース						●	中/低							
		システム管理							中/低							
インフラ		プラットフォーム							中/低							
		ネットワーク							中/低							
プロジェクト経験																
種別												規模				
新規／更改	維持管理	技術支援等	大	中	小											

記載項目（現状と目指すレベル）

- ①技術スキル
- ②社内資格認定の前提となる
社外資格
- ③PJ経験
- ④タスク経験

※ 全社の人事システム

記載項目（現状と目指すレベル）

- ①技術スキル
- ②社内資格認定の前提となる
社外資格
- ③PJ経験 ④タスク経験

※ 全社の人事システムとは
重複しない内容

- 定期的（年1～2回）にスキルマップシートを記入し、技術経験の棚卸しを行う。
- スキルマップシートは、上長との、育成コミュニケーションツールと位置付ける。

施策紹介～②人財ローテーション～

若手層

中堅層

課長層

基盤方式リーダーとして必要な**技術領域**、**工程**を網羅的に経験させるための異動。
アサインされてから次の異動までの**目標年数**を**役職**等ごとに定め
目標期間内の技術習得を意識させることを狙う。

【異動先で経験させる技術領域、工程の考え方】

現職と異なる技術領域

担当の技術領域を変える または 技術領域を追加する

SWアーキテクチャ セキュリティ データベース システム管理 プラットフォーム ネットワーク

※技術領域の区分については、上記より細かい見方をするといった判断もあり。

or

現職と異なる工程

以下のような要素について、変動させる

PJ/チームが変更

×
and

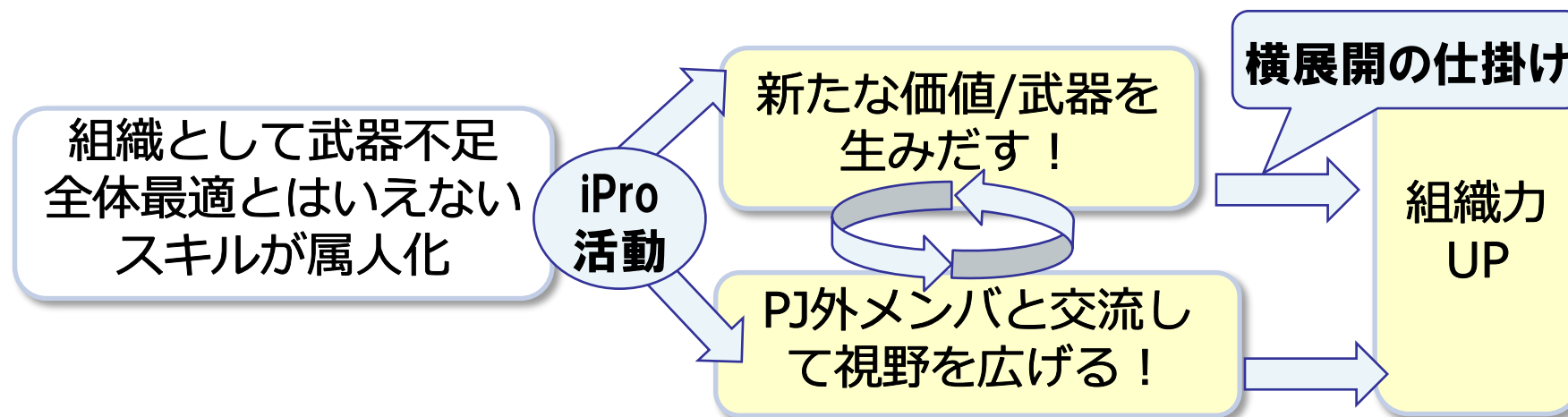
業務の種類(※)	規模	PJ種別	役割等
・開発 ・営業支援 ・ソリューション開発 ・コンサル ・情報収集と提供	・大 ・中 ・小	・新規更改 ・機能追加 ・維持管理	・メンバ →リーダー

若手層

中堅層

組織力向上を目的とし、特に**若手・中堅メンバ**が中心となって、活動テーマ毎に**組織横断的**なチームを作り、新たな価値/武器を生み出したり、PJ外メンバと**交流し視野を広げる**等、各メンバのスキルアップを図る。

iPro活動 = Innovation Professional



■FY2012活動テーマ

- 1) Amazon EC2/S3上での簡易システム開発
- 2) 弊社ソリューションの紹介
セミナーを企画・開催
- 3) NTTデータの管理会計をしる
- 4) 技術トレンド調査
- 5) 情報共有・流通の仕組み構築
- 6) Androidアプリ開発
- 7) 海外施策を企画する
- 8) 部内クラウドを構築・運用する

■FY2013活動テーマ

- 1) 女性社員ワークショップ
- 2) 図書部[読んで面白かった本紹介]
- 3) NoSQLを構築する
- 4) 経験者から学ぶ
- 5) chefによるサーバ構築/管理効率化
- 6) Android アプリ開発
- 7) 部内クラウドを構築・運用する
- 8) 情報流通・共有

施策紹介～④部内Award～

修正

NTT Data

■ 目的

若手層

中堅層

部課長層

組織長

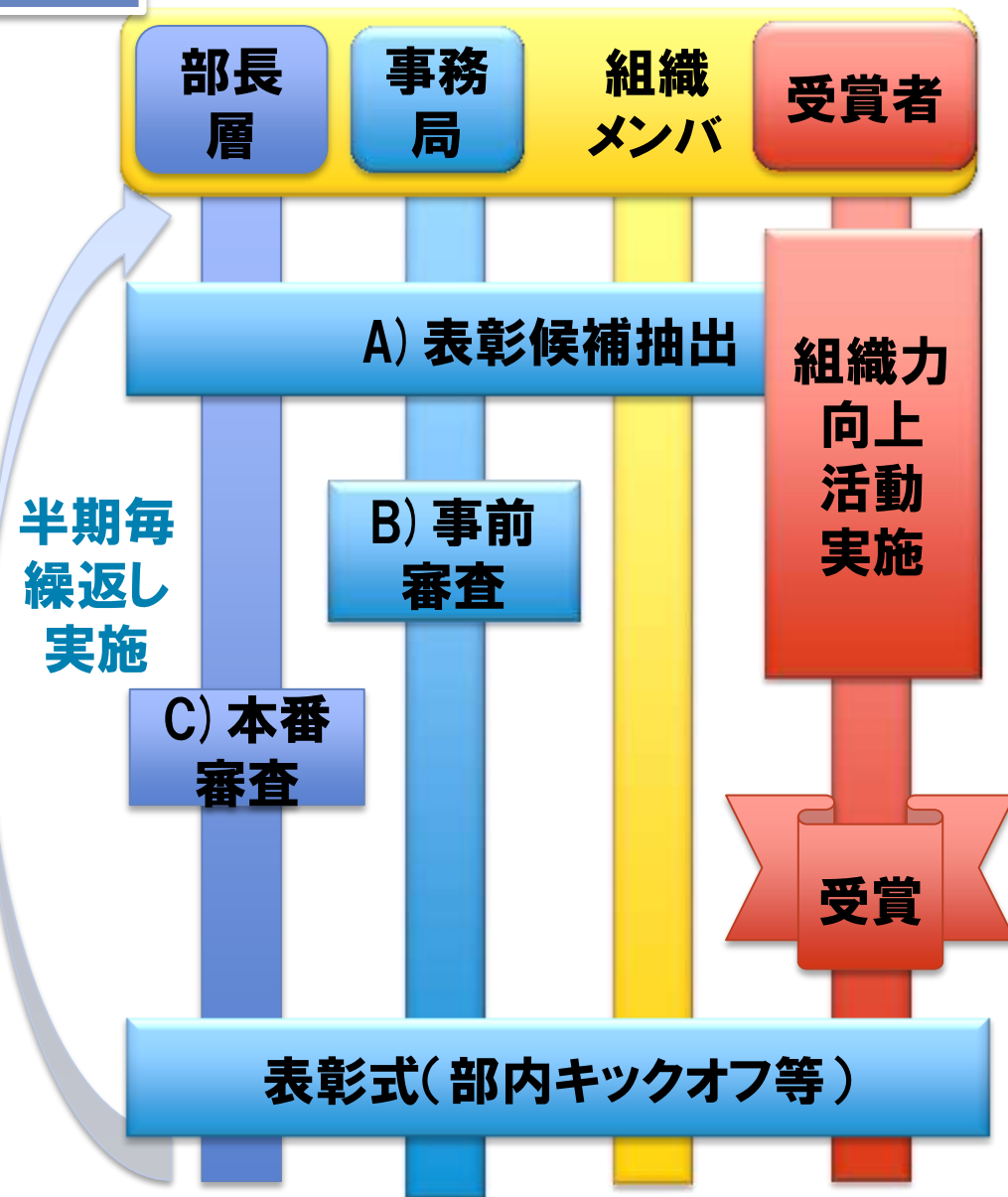
- 組織メンバへの貢献に感謝の気持ちを込め、部内Awardを導入する。

■ 内容

- “部内Award”の対象となる活動
 - 本業の枠にとらわれず、組織力向上に繋がる活動
 - 本業への貢献は従来通り“E-IT表彰”等に推薦する。
- 半期毎に審査を実施し、受賞者には表彰状及び副賞(部内クーポン、部内ベンチャー権等)を贈呈し、部内キックオフで表彰式を行う。

■ 審査方法

- 表彰候補の推薦、書類審査やプレゼン(コンテスト)等を通じ、組織メンバ全員が参画できるプロセスとする。



■ 審査項目

区分	期待要素	概要	判断方法
事前 審査	①活性化 醸成	・メンバ交流(内部、外部) ・イノベーション土壤の醸成	活動報告や活動記録(会合メモ、会合案内)をベースに判定する。
	②スキル アップ	・メンバ(組織でなく個人)のスキルアップ(テクニカルスキル、ヒューマンスキル)	表彰候補チーム(人)より報告された『活動計画書』活動実績 等を基に判定する。
	③活動成 果物	・組織へのフィードバック(成果物品質/展開等) ・利益貢献(主に中長期的)	活動実績(成果物品質、展開)をベースに判定する。
本番 審査	④⑤ 総合加点	・加点要素(チャレンジ、トレンド/タイムリー、将来性/先見性、組織貢献等)に応じ、④事前審査および⑤本番審査で、それぞれ加点	総合的に判断し、必要に応じ加点する。

■ 概要

中堅層

- E-IT内の方式リーダ育成のため、E-ITスタッフ組織主催の「社内資格認定制度セミナー」をうけた人財タイプの1つのトレーニングとして、**基盤・方式分野に特化**した**実践的な**講座を、本組織独自に開催。（受講対象者：E-IT）

講座名	内容	認定レベル	
		初級者	中級者
基盤方式人財養成講座 （講義編）	【面接書類の書き方を知る】 ・社内資格認定制度、面接書類の書き方についての説明等 【面接を知る】 ・直近認定者の体験談、公開模擬面接の実施、自己アピール演習等	対象	対象外
基盤方式人財養成講座 （実践編）	【面接を受けてみる】 ・模擬面接の実施	対象	対象

中堅層

若手層

“リーダになりきれず困っている人を救う”を主眼とし、
メンティが**希望するメンタ**(部課長等)および**同世代の参加メンバ**との
意見交換やQ&A等を通じて、何かしらの”**気づき**”を得る。

メンティ
(主に3～5年目社員)

**社内資格認定を
目指している人**

- ・ 初級者認定、及びさらに上位認定を目指す人

- ・ 同じ道をいく先輩・経験者の考えを聞き、アドバイスを得られる
- ・ 職場以外の人からの見解や意見を得られる

両者

- 同じ分野の技術者同士のつながりを持てる
(人脈形成のきっかけ)
- 他部署の技術者から、他組織の事例、仕事の仕方や考え方を知ることができる

メンター

社内資格既認定者

- ・ メンティが目指す人財タイプ、専門分野の先輩
- ・ メンティより上位認定者

- ・ 後進育成に貢献できる
- ・ メンタリングで得たノウハウを部下育成などに生かせる

施策紹介～⑦育成社員部内成果発表会～

■ 目的 **若手層**

- E-ITスタッフ組織主催の「育成社員成果発表会」において、自己の取り組み成果や課題認識、考え方等を、**的確にアピール**できるよう、発表内容とプレゼンテーションの**レビュー**を行う。

■ 進め方

- 一人あたり**20分**で、以下の1→3を進める。
 1. H24年度 (=2年目) 社員の発表: 10分 (8分で予鈴)
 2. 内容に関する質疑、コメント (各部長、会場出席者): 7分程度
 3. 講評 (育成ライン外の部長): 3分程度
- 上記の (1) (2) について、
 - ・ 講評を頂戴する部長より、「育成社員成果発表会 評価シート」に、評価とフリーコメントを頂きます。H24年度 (=2年目) の皆様にも、相互評価をお願いします。
 - ・ 本発表会翌日に、評価シートを各発表者にフィードバックします。

■ 出席者

- H24年育成社員および育成指導者・育成指導補助者・トレーナー
- H25年育成社員、その他、部内社員 (※別途募集予定)



4 活動実績と評価

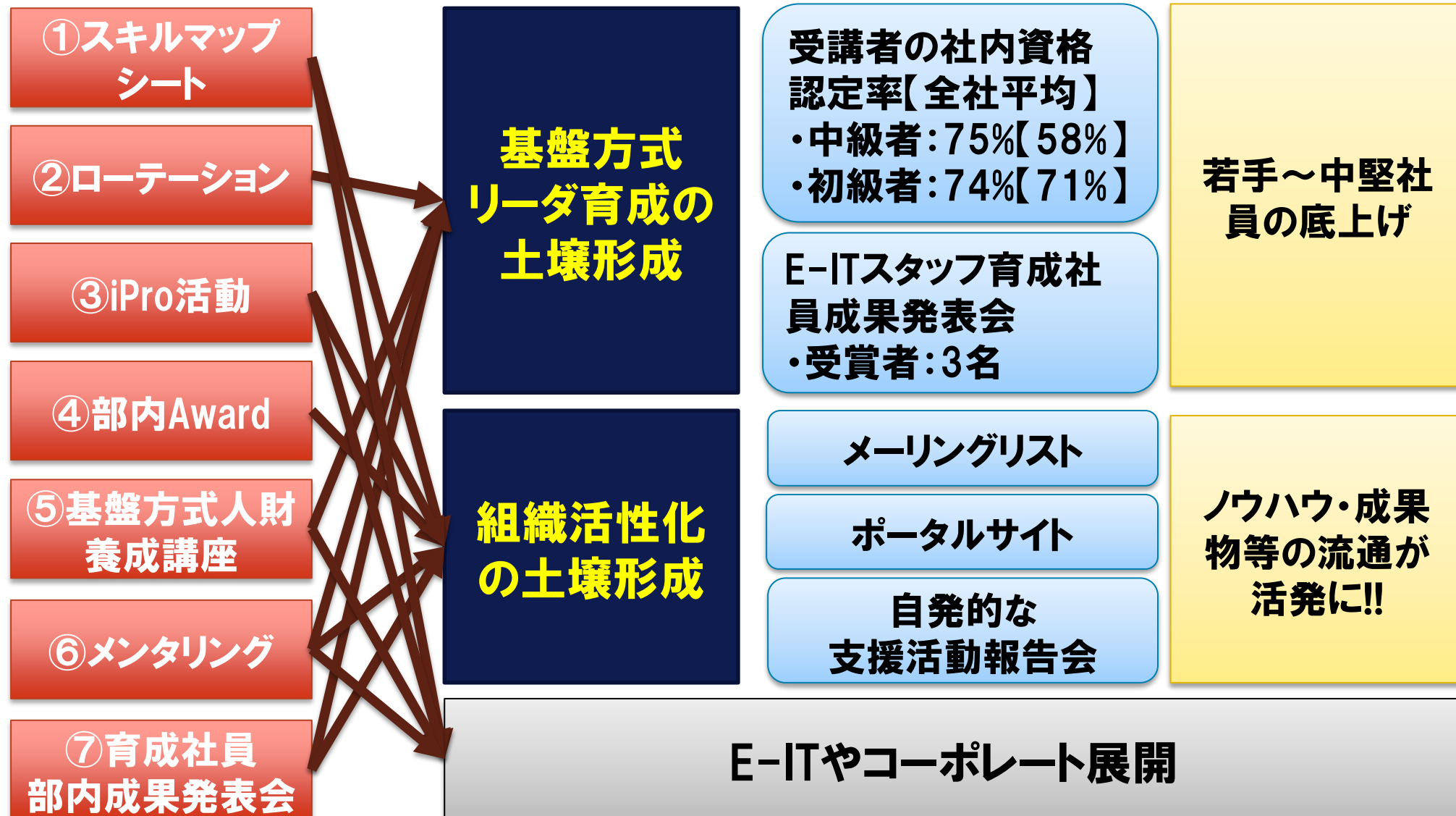
■ 活動実績

【評価凡例】◎:達成、○:ほぼ達成、-:未評価

組織に浸透させたいため、まずは「参加率」や「実施率」を目標に!!

項番	施策	達成目標 [処置限界]	活動実績	評価
①	スキルマップシート	収集率=100% [80%]	収集率=91% (=135/149)	○
②	ローテーション	ローテ率=100% [80%]	FY2013より本格実施(現在、実績収集中)	-
③	iPro活動	参加率=50% [40%]	活動テーマ数=15テーマ、参加率 50.3% (=75/149)	◎
④	部内Award	ベンチャ賞=2件 [1件]	組優秀賞=22活動、ベンチャ賞=2活動	◎
⑤	基盤方式人財成 養成講座	参加率=80% [70%]	開催数=6回、参加者数=50名、参加率 =81.9% (=50/61)	◎
⑥	メンタリング	参加率=80% [70%]	開催数=3回、参加者数=20名、参加率 =71.4% (=20/28)	○
⑦	育成社員部内成 果発表会	参加率=100% [80%]	開催数=2回、参加者数=19名、参加率 =100% (=19/19)	○

■ 改善成果





5 妥当性確認

■ アンケート結果

- “**組織メンバ自身がどのように感じたか**”が重要と考え、各施策につき、以下の3段階評価でのアンケートを実施【回答率47%=82/174】
- ・ (A) 成果があったと思うか？(成果) [(思う) 3 ～1 (思わない)]
 - ・ (B) 今後も継続した方がよいと思うか？(継続) [(思う) 3 ～1 (思わない)]

項番	施策名	(A) 成果		(B) 継続	
		部下	上司	部下	上司
①	スキルマップシート	1.8	2.8	2.2	2.4
②	ローテーション	2.0	2.5	2.7	2.8
③	iPro活動	2.4	2.1	2.5	2.3
④	部内Award	1.7	1.9	2.0	2.1
⑤	基盤方式人財養成講座	2.6	2.8	2.6	2.9
⑥	メンタリング	2.3	2.1	2.3	2.5
⑦	育成社員部内成果発表会	2.3	2.4	2.3	2.6

■ 部内評価の全体傾向

- ・ 上司は、**全社的な方針や取組みと関連する施策**(②ローテーション、⑤基盤方式人財養成講座、⑦育成社員部内成果発表会)について、成果があったとし、今後も継続した方がよいと考えている傾向が、部下よりも高い。
- ・ 社員・主任は、**主体的に取り組む施策**(③iPro活動、⑤基盤方式人財養成講座、⑥メンタリング、⑦育成社員部内成果発表会)に、成果があったとし、今後も継続した方がよいと考えている。

■ 課題と今後の方向性

施策に対する期待値は高いが、期待値ほどの成果が出ていないと考えている。

(例) ①スキルマップシート
②ローテーション

施策の成果をフィードバックする
仕組み

施策に参加したいが、業務が繁忙で施策に費やす時間がない、または、支援先や上司の理解が得られにくいと感じていて、参加できない。

(例) ③iPro活動

中堅層、特に若手層が
施策に参加しやすくなるような環境



ご静聴、ありがとうございました