

“コーチ”による「自律」を主眼に置いたスキルの見える化と人財育成

オムロン ヘルスケア株式会社 商品開発統轄部
伊達 渡

はじめに

あなたはこの先 10 年
どんなキャリアを描きますか？

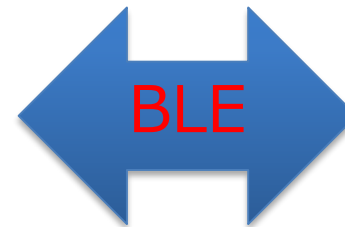
目次

- 1 : 背景と課題
- 2 : 人財育成の方針
- 3 : 見える化の実践事例
- 4 : まとめ

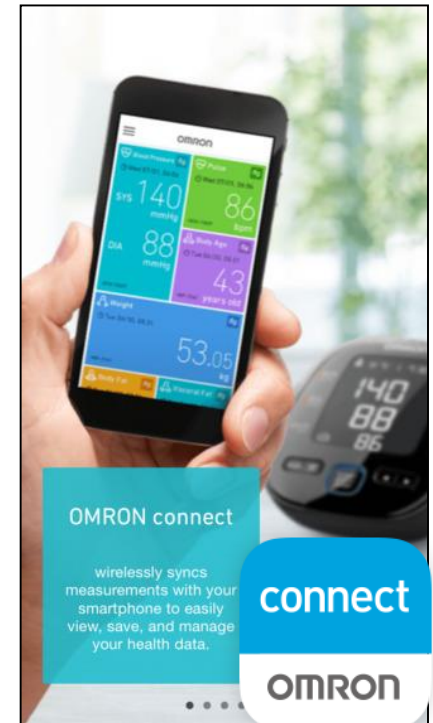
1. 背景と課題 (開発内容)

我々の商品のソフト開発は、**小規模多種の家庭向け機器**
近年アプリ・クラウドにつながる商品開発が増えてきた

小規模・多種



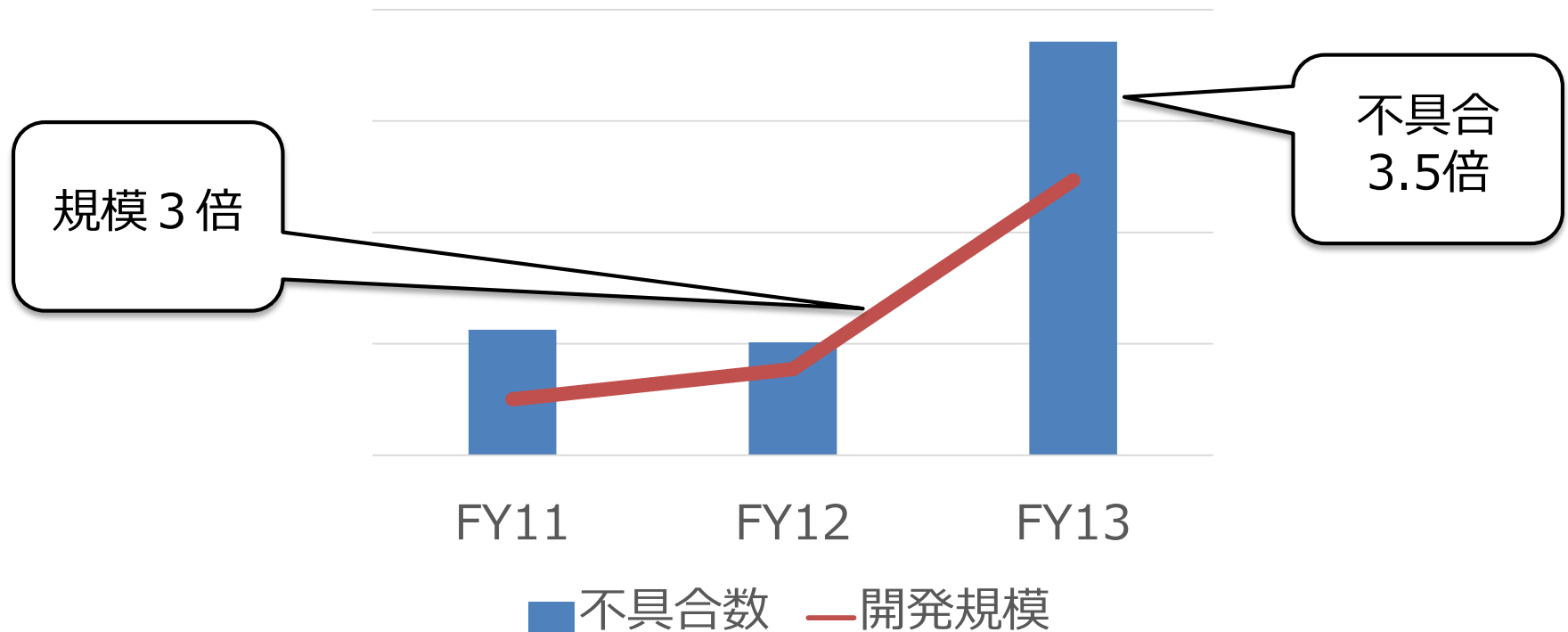
大規模



1. 背景と課題（課題点）

つながる機器による開発規模が増えてきたことにより、不具合が増えていった

不具合数と開発規模の推移

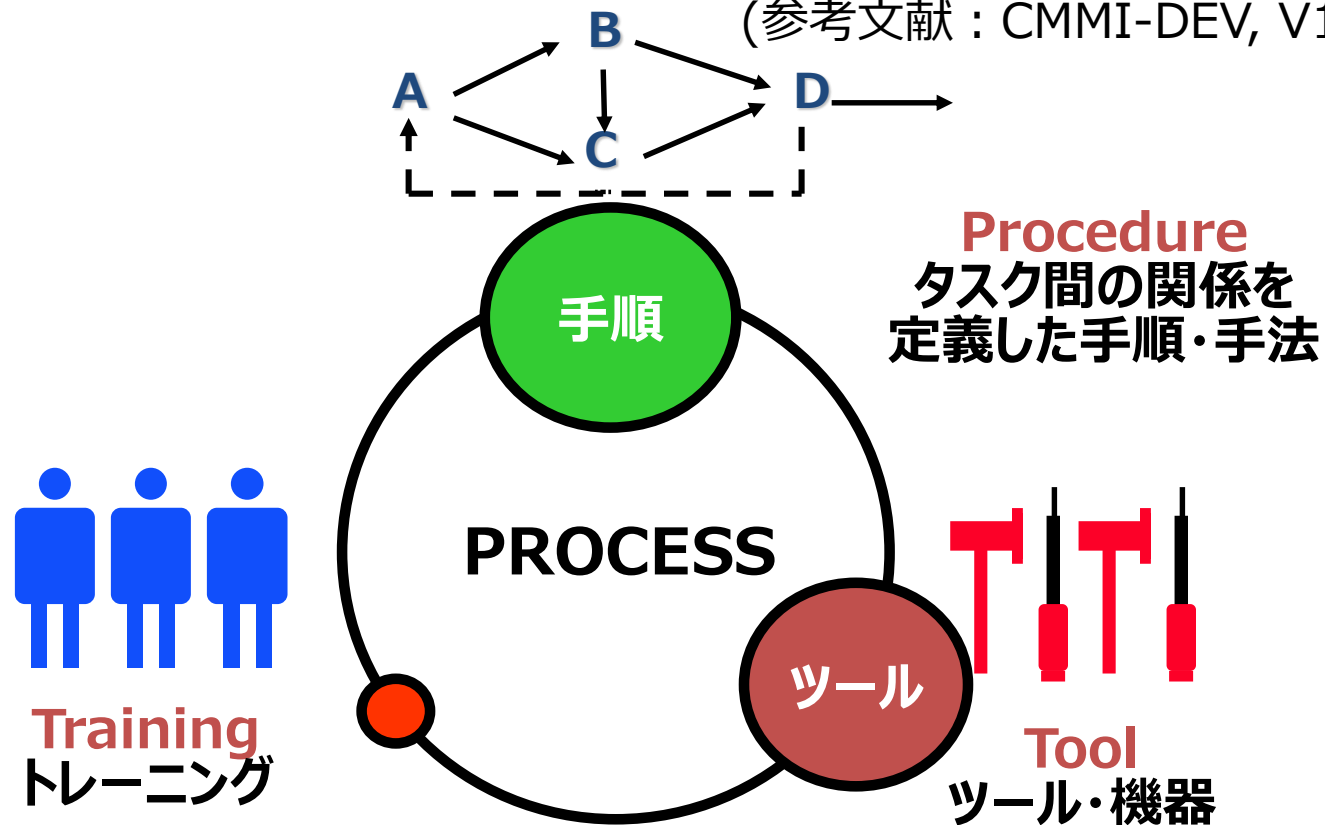


1：背景と課題（課題の原因）

不具合の再発防止改善として、過去、手順やツール改善に努めていた。**人財育成不足**こそが不具合を生む原因

プロセス改善において組織が典型的に焦点を合わせる3つの重要な側面

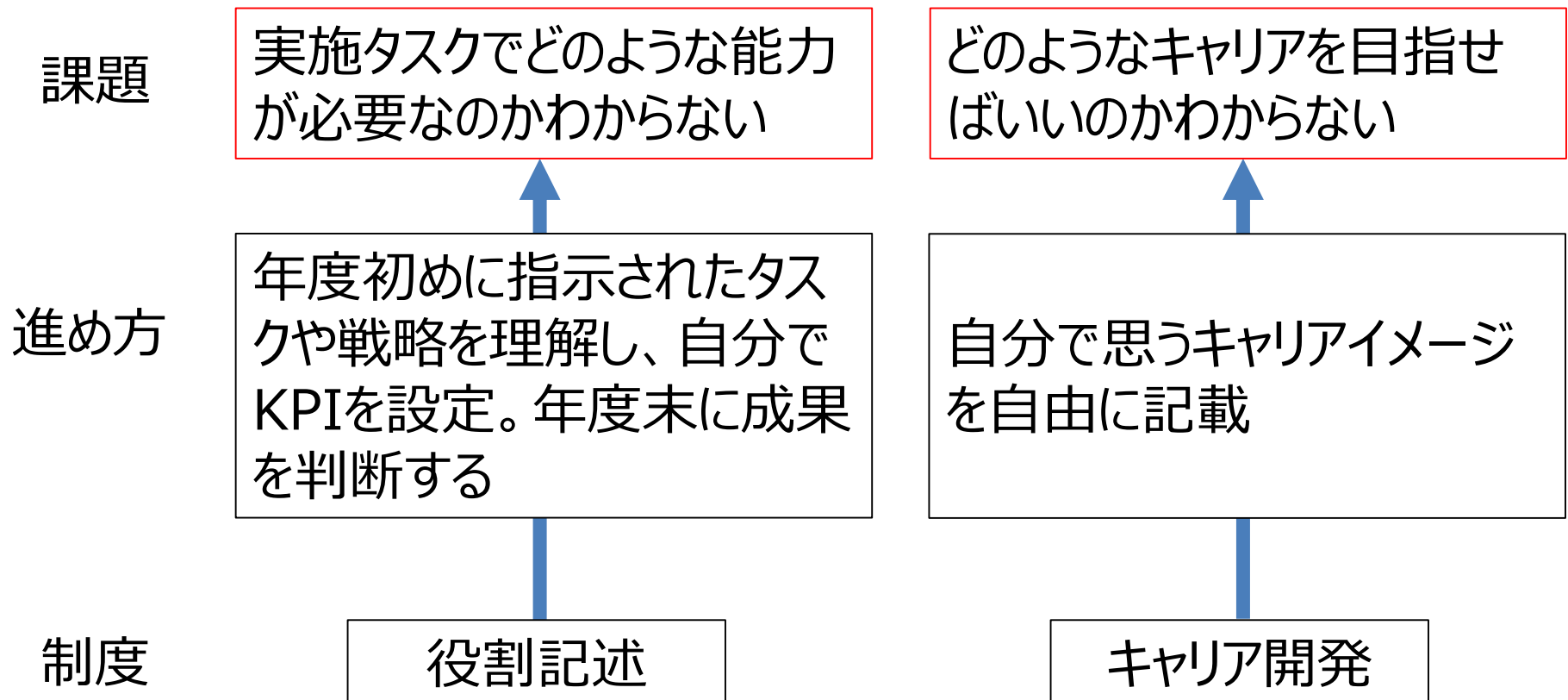
(参考文献：CMMI-DEV, V1.3 図1.1)



1：背景と課題（課題の根本原因）

過去の育成制度では、2つの「わからない」が成長の意欲を阻害している。

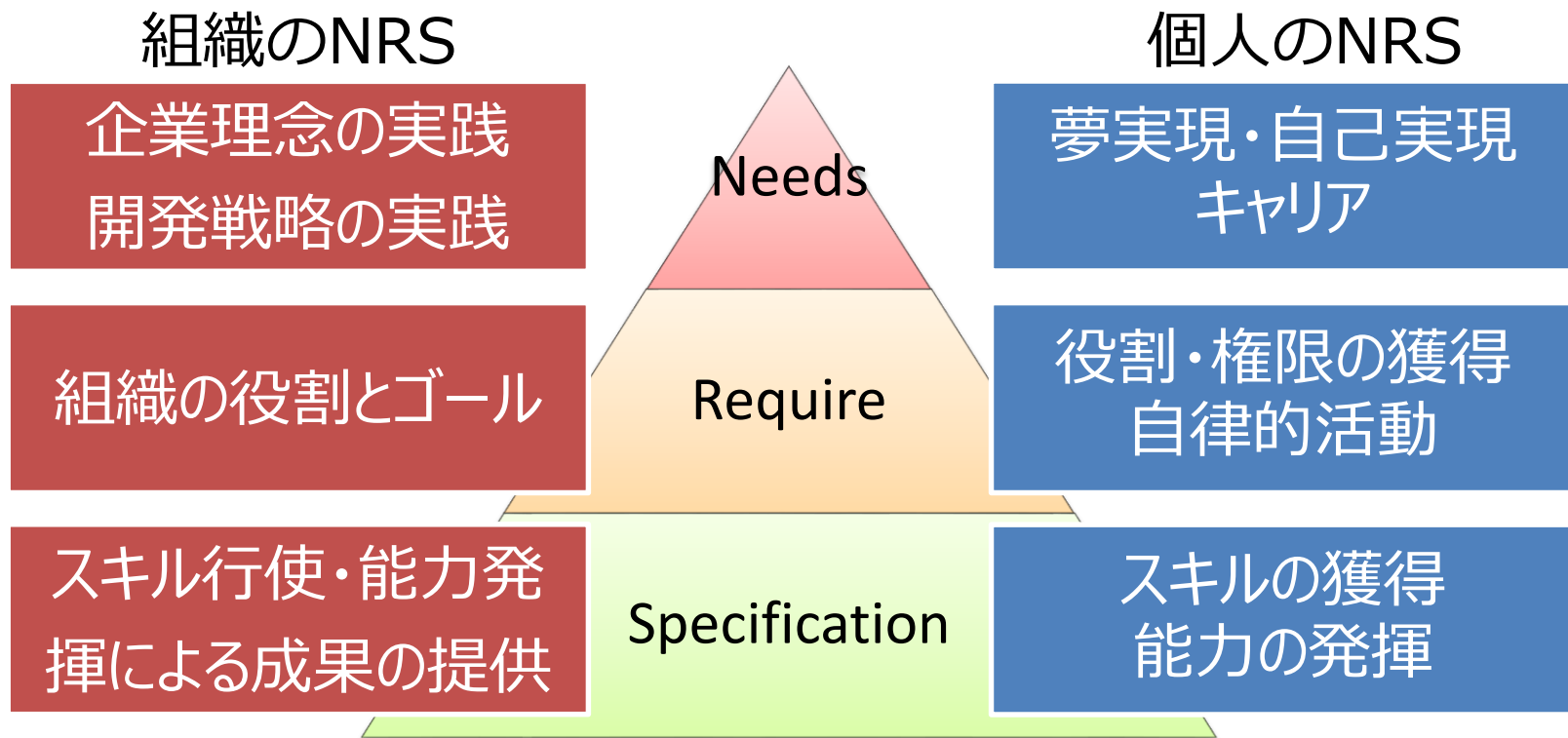
育成制度の進め方と課題点



2. 人財育成の方針（成長意欲の醸成）

どうすれば人が育つのか？

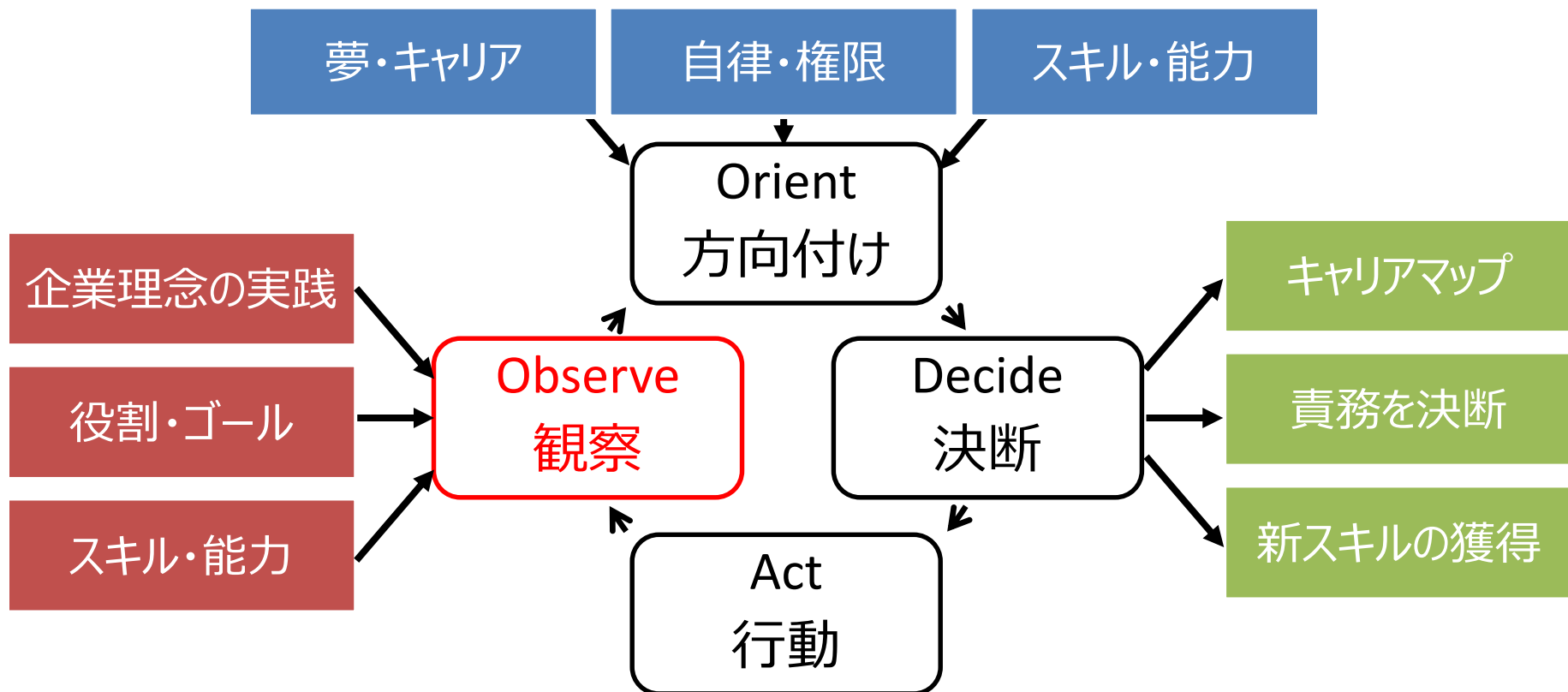
**組織の"NRS"を見える化し、
個人の自己実現へと導く**



2. 人財育成の方針（なぜ見える化？）

「組織の見える化」がきっかけとなり、個人欲求の方向付けが決まり、そのあとの自己実現へ向けた成長OODAループが自律的に回り出す。

個人の自己実現へ向けた成長OODAループのイメージ図



2. 人財育成の方針（見える化方針）

見える化の方針としては、「仕事へのモチベーションを維持させること」が重要な要素となる。

ハックマン&オールダムの職務特性理論からとらえた見える化の方針

					理念	役割	スキル	見える化方針
仕事のモチベーション	仕事意義	技能多様性					◎	多様なスキルを見える化する
		仕事一貫性				◎		目指すゴールと役割を 見える化する
		仕事有意味性			◎			戦略を実現するキャリア 見える化する
	責任	自律性				◎	◎	仕事の責任と必要能力 見える化する
	認知	フィードバック				◎		適切な評価を 見える化する

2. 人財育成の方針（見える化方針まとめ）

個人の欲求OODAループを回すため、「仕事のモチベーションを維持する組織のNRSを見える化する。」

人財育成戦略の見える化方針全体図

Why	How NRSの見える化	What 仕事のモチベーションを維持する見える化方針
自己実現 のための 成長 OODA ループ を回すた め	企業理念・開 発戦略の実践	①戦略実現のためのキャリアイメージを作る
	組織の役割と ゴール	②目指すゴールと役割を見える化する ③仕事の責任と必要能力を見える化する ④適切な評価を見える化する
	スキル行使・能 力発揮による 成果の提供	⑤多様なスキルを見える化する ・仕事の責任と能力を見える化(役割③)

3. 見える化の実践事例

見える化の実践事例として、過去に「品質改善」として取り組んだ、事例を紹介する。

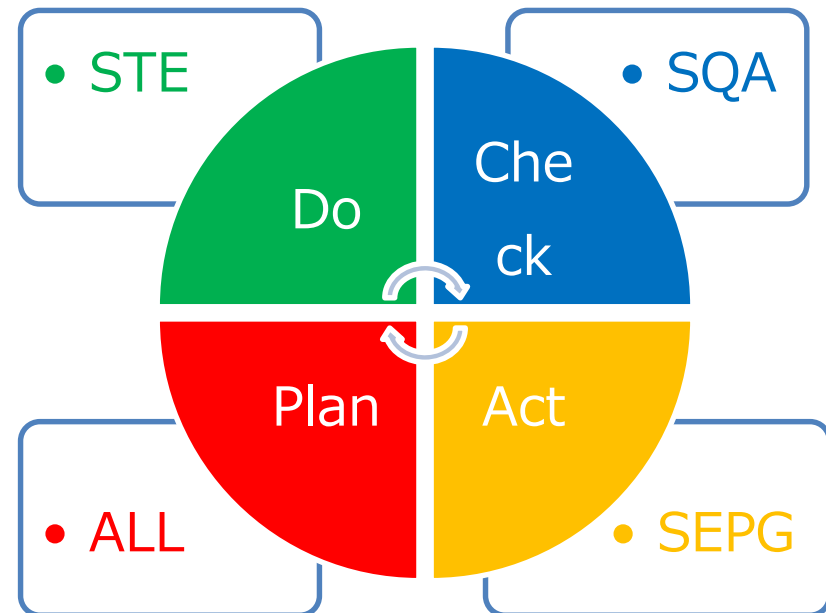
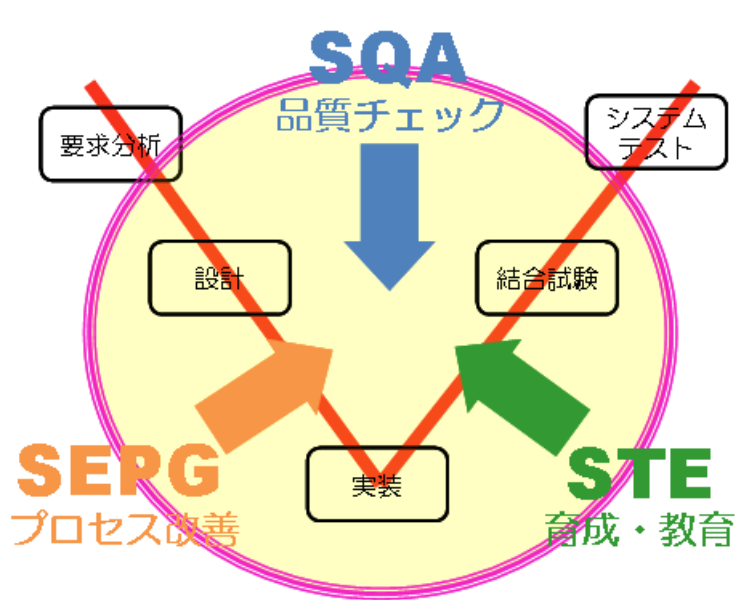
事例と見える化方針との関係表

理念	役割	スキル	見える化の具体的方針	2013～2016 品質改善	2018～ スキル向上
◎			①戦略実現のためのキャリアイメージを作る	×	事例③
	◎		②目指すゴールと役割を見える化する	事例①	事例④
	◎	◎	③仕事の責任と必要能力を見える化する	事例②	事例⑤
	◎		④適切な評価を見える化する	×	事例⑥
		◎	⑤多様なスキルを見える化する	×	事例⑦

3. 見える化の実践事例① (ゴール・役割)

開発者の中から「**できる人・あこがれの人**」を選んでもらい、その方を**先生(STE)**とし育成の役割を担う。
SEPG/SQAと協力し、商品開発のサポートを実施

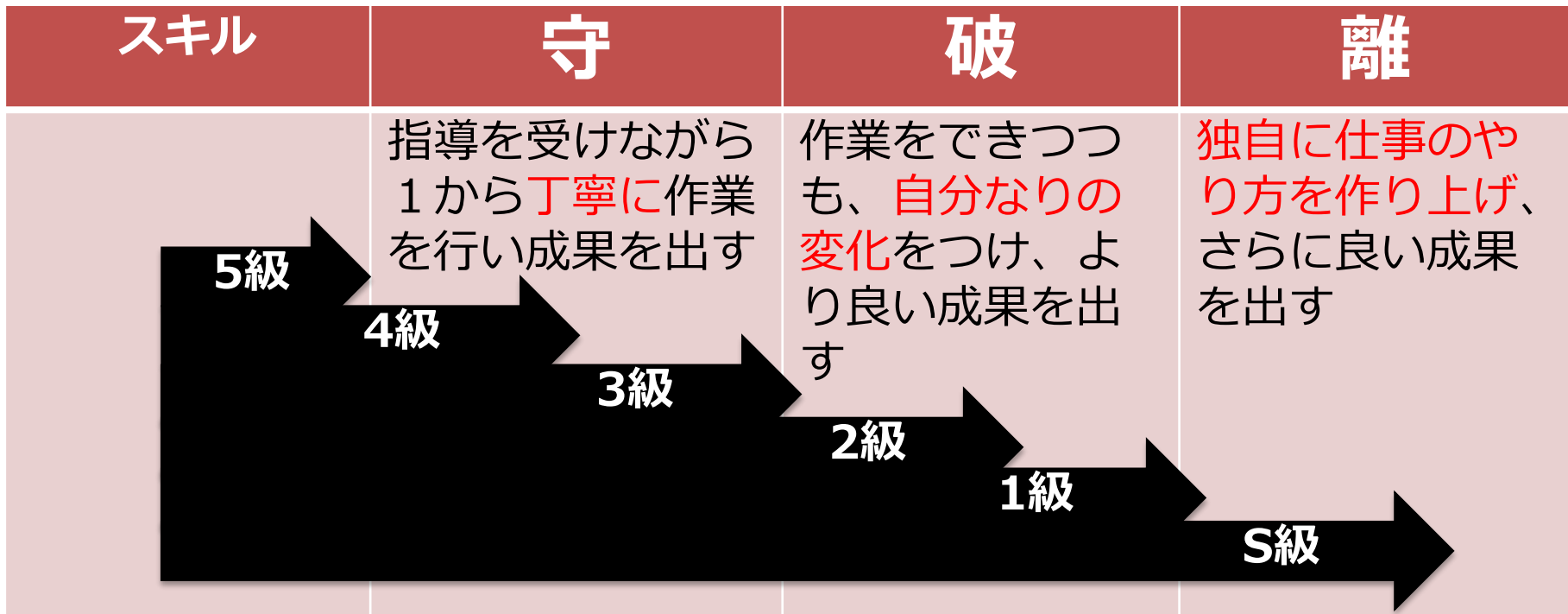
SEPG/SQA/STE の役割とロゴ作成



3. 見える化の実践事例② （能力見える化） **OMRON**

現状把握を「**守破離での力量表定義**」を行い、能力・スキル見える化（STEが能力を評価）

守破離の内容と級の関係

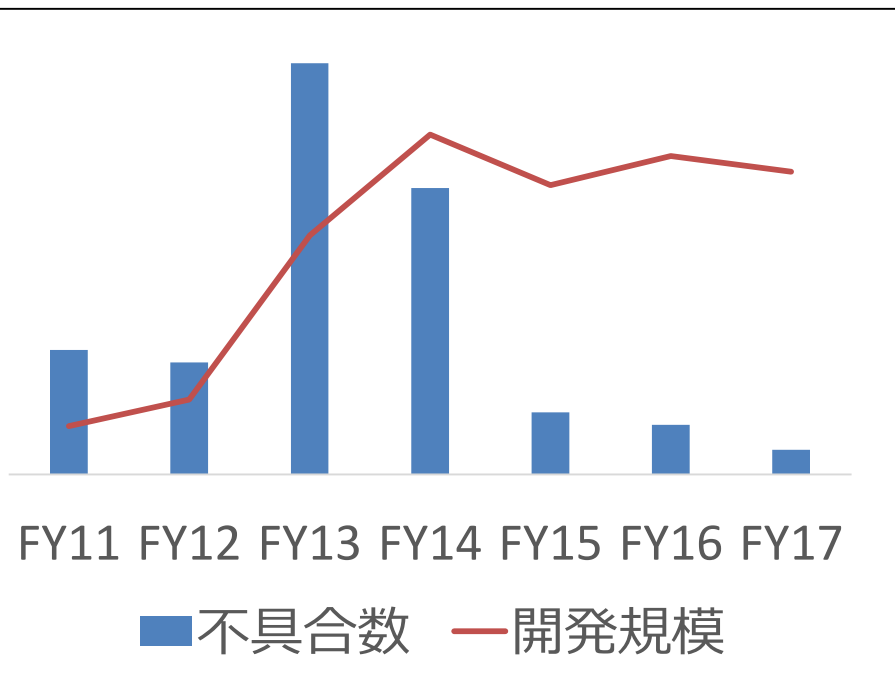


3. 見える化の実践事例 過去の振り返り

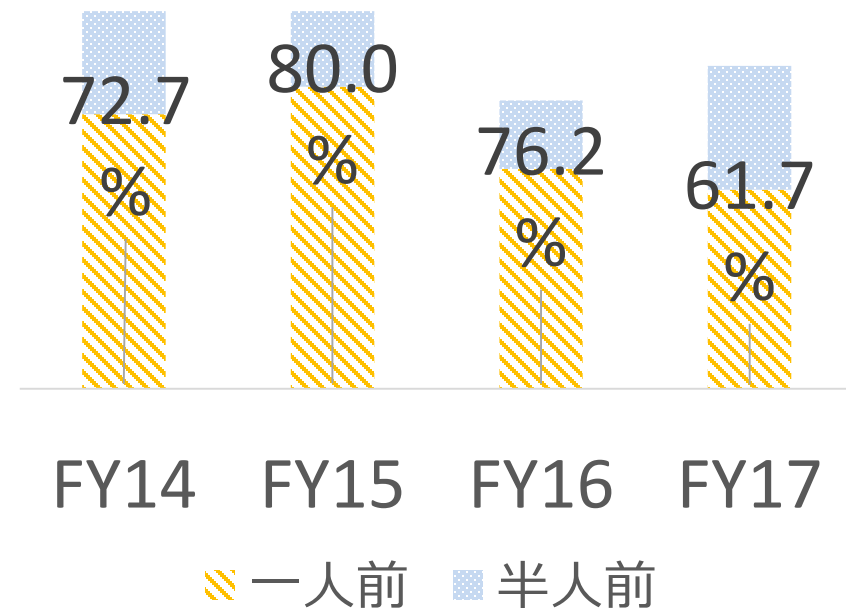
◎個人のスキルを見える化したことにより、先生のフォローが適切に働き不具合が減った。

×先生が入りすぎたことにより、過度に先生に依存され、スキルの向上は見られなかった

不具合数と開発規模の推移



開発者全体における 1 人前の割合



3. 見える化の実践事例

"組織のNeeds": キャリアイメージについての事例

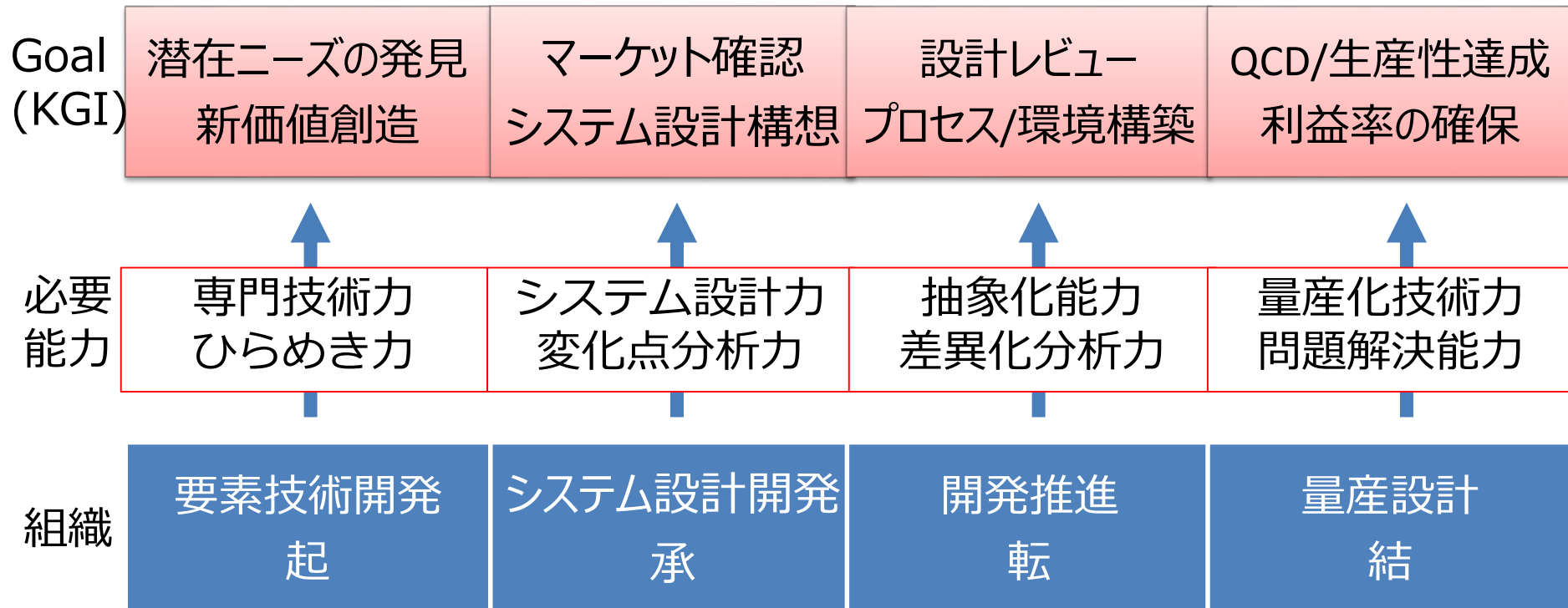
事例と見える化方針との関係表

理念	役割	スキル	見える化の具体的方針	2013～2016 品質改善	2018～ スキル向上
◎			①戦略実現のためのキャリアイメージを作る	×	事例③
	◎		②目指すゴールと役割を見える化する	事例①	事例④
	◎	◎	③仕事の責任と必要能力を見える化する	事例②	事例⑤
	◎		④適切な評価を見える化する	×	事例⑥
		◎	⑤多様なスキルを見える化する	×	事例⑦

3. 見える化の実践事例③（ゴール・役割）

戦略の実践のため、開発は4つの組織に分かれ、貢献を行う。その際の発揮が必要な能力が異なる。

組織のゴールと必要な能力の違い

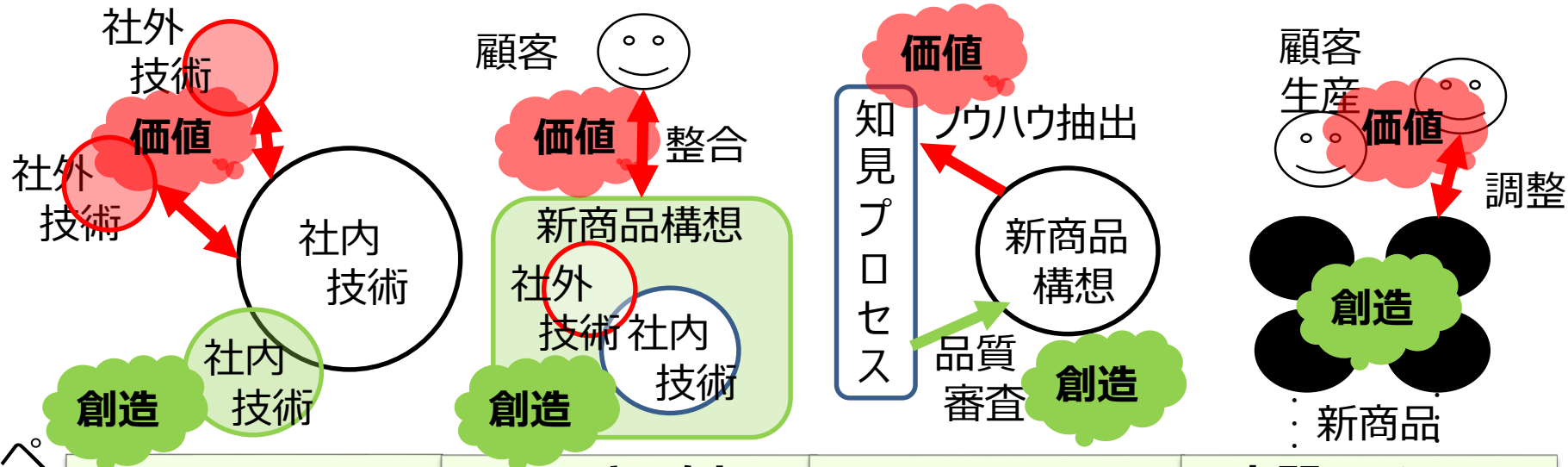


3. 見える化の実践事例③ (想定キャリア)

組織ゴールへ導く能力を発揮した際のキャリア像を見える化する

キャリアリスト

イノベーター	ストラテジスト	SEPG	PJマネジメント
社内外の技術を含 わせ価値を妄想	顧客と協業し 商品価値を高める	新商品からノウハウ を抽象化し知見化	利害関係者を調 整し商品を完成



スペシャリスト

クリエイター	アーキテクト	SQA	専門エンジニア
技術を創る・育てる	技術を接合し 構想設計	知見から新商品の 品質を評価	量産化に向け QCD品質を担保

組織

要素技術開発	システム設計開発	開発推進	量産設計
--------	----------	------	------

3. 見える化の実践事例

“組織のRequire”：役割/能力/評価についての事例

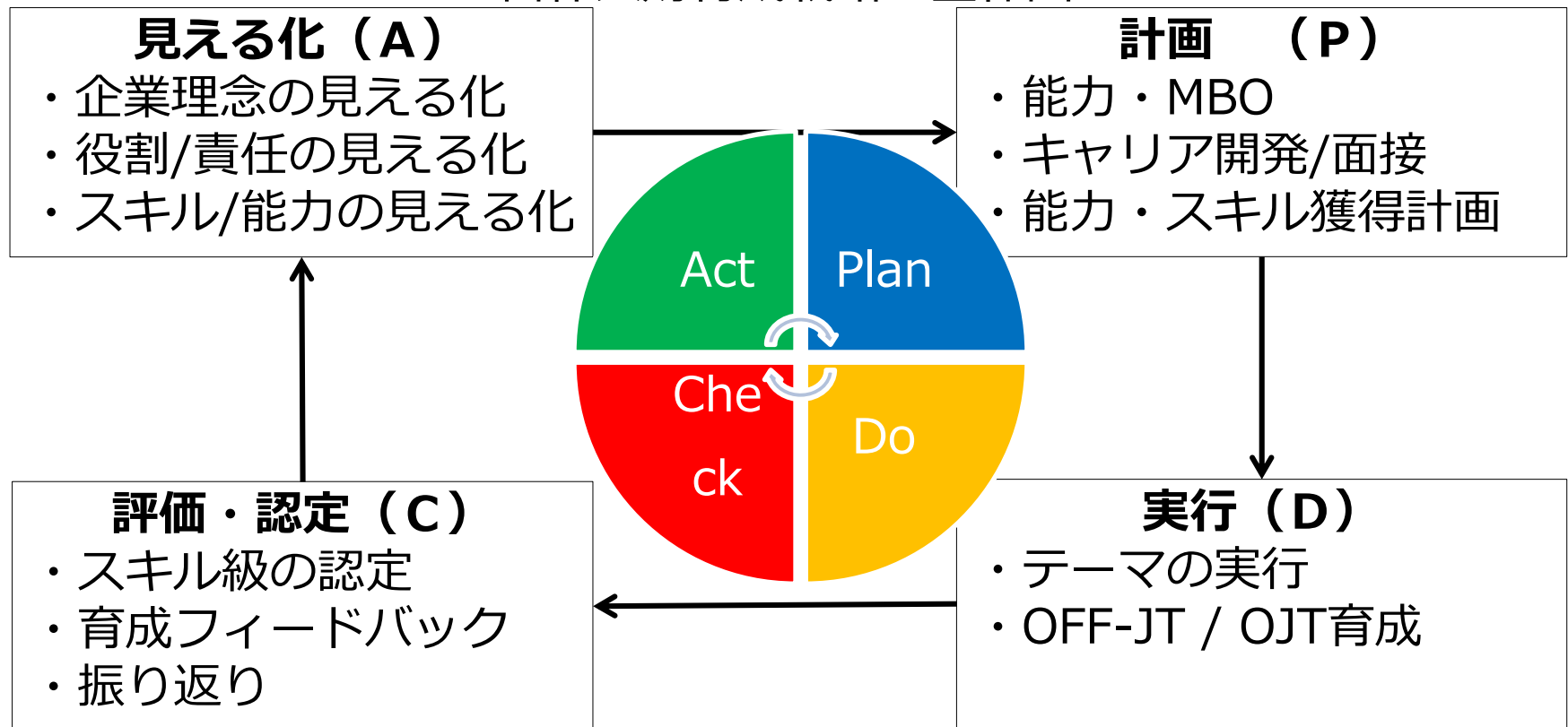
事例と見える化方針との関係表

理念	役割	スキル	見える化の具体的方針	2013～2016 品質改善	2018～ スキル向上
◎			①戦略実現のためのキャリアイメージを作る	×	事例③
	◎		②目指すゴールと役割を見える化する	事例①	事例④
	◎	◎	③仕事の責任と必要能力を見える化する	事例②	事例⑤
	◎		④適切な評価を見える化する	×	事例⑥
		◎	⑤多様なスキルを見える化する	×	事例⑦

3. 見える化の実践事例④ 役割の見える化

「先生(Teach)」から「コーチ(coach)」へ役割を変え
PDCAサイクルすべてで、コーチのサポートを受けながらスキル獲得をサポートする。

自律人財育成戦略の全体図



3. 見える化の実践事例④ 役割の見える化

設計者においても各級における役割を想定し記載

各級における、専門エンジニア設計業務一覧（抜粋）

ソフト設計者					
級	1	2	3	4	5
アドバイザー 業務	ソフト開発の プロセス設計	他部門のTR	自部門TR		
	他部門ドキュ メント照査	技術系OJT	自部門ドキュ メント照査		
設計業務	新規カテゴリ 開発	アーキテクチャ (新規)	ソフトの全体 開発計画	コード	コード
			仕様検討	詳細設計 (新規)	詳細設計 (変更)
			アーキテクチャ (変更)	コード工数見 積もり	特許調査
			設計業務 の外部委託		
			設計変更工 数見積もり		

3. 見える化の実践事例⑤ 能力の見える化

役割を実践するために必要な能力を見える化

各級における、専門エンジニア設計能力の定義

級	能力定義
1級	・カテゴリを問わず新規設計ができる ・未経験の課題に対して、社内外の有識者の情報を利用し、課題分析が出来る、複数の検討案を導き出せる ・カテゴリを問わずテクニカルレビューが出来る ・社内の設計者に対して教育・指導が出来る
3級	・単一カテゴリにおいて要求仕様から設計仕様の決定や、QCDを守った上での量産設計ができる ・単一カテゴリにおけるテクニカルレビューが出来る ・過去の経験に基づいて、課題分析ができ複数の検討案を導き出せる ・自部門の部下を教育・指導が出来る
5級	・専門分野の用語・理論が理解できる ・上司の指導のもと、単一カテゴリにおける部分的な流用設計、設計変更、評価、検証ができる ・各種のリスクや課題を理解できる

3. 見える化の実践事例⑥ 評価の見える化

「知識」と「実践」を評価軸として定量的評価を実施

ソフトウェア設計能力の評価項目とそのレベル

評価項目		本人申告
知識	スキルマップ経験レベル	スキルごとの経験レベルを申告
	経験テーマ数	累計数を報告
実践	経験カテゴリ数	累計数を報告
	設計規模	規模をレベルで報告
	特許	累計数を報告
	コスト見積もり精度 (C)	目標差±10%達成累積を報告
	工数見積もり/管理能力(D)	目標差±10%達成累積を報告
	量産性完成度 (Q)	生産トラブル数・歩留まり率を報告
	テクニカルレビューでのA指摘数(Q)	指摘 0 達成累積を報告
	他者レビュー (TR)	指摘したテーマを報告
	他者への影響力	育成者累積数を報告

3. 見える化の実践事例

"組織のSpec": スキルについての事例

事例と見える化方針との関係表

理念	役割	スキル	見える化の具体的方針	2013～2016 品質改善	2018～ スキル向上
◎			①戦略実現のためのキャリアイメージを作る	×	事例③
	◎		②目指すゴールと役割を見える化する	事例①	事例④
	◎	◎	③仕事の責任と必要能力を見える化する	事例②	事例⑤
	◎		④適切な評価を見える化する	×	事例⑥
		◎	⑤多様なスキルを見える化する	×	事例⑦

3. 見える化の実践事例⑦ スキルの見える化

「共通スキル」 / 「専門スキル」 / 「リーダースキル」の3つに分け、多様化したスキルをすべて記載

スキル表（抜粋：600項目以上存在）

スキル表の洗い出しは、コーチが実施
以下の観点でスキルの洗い出しを実行

- ・プロセスの実行に関するスキル
- ・タスクの実行に関するスキル
- ・組み込み特有のスキル
- ・共通的な問題解決スキル

[illegible]

4. まとめ

個人に見える化の結果、個人としての要求見える化を理解し、成長へのモチベーションが上がる。

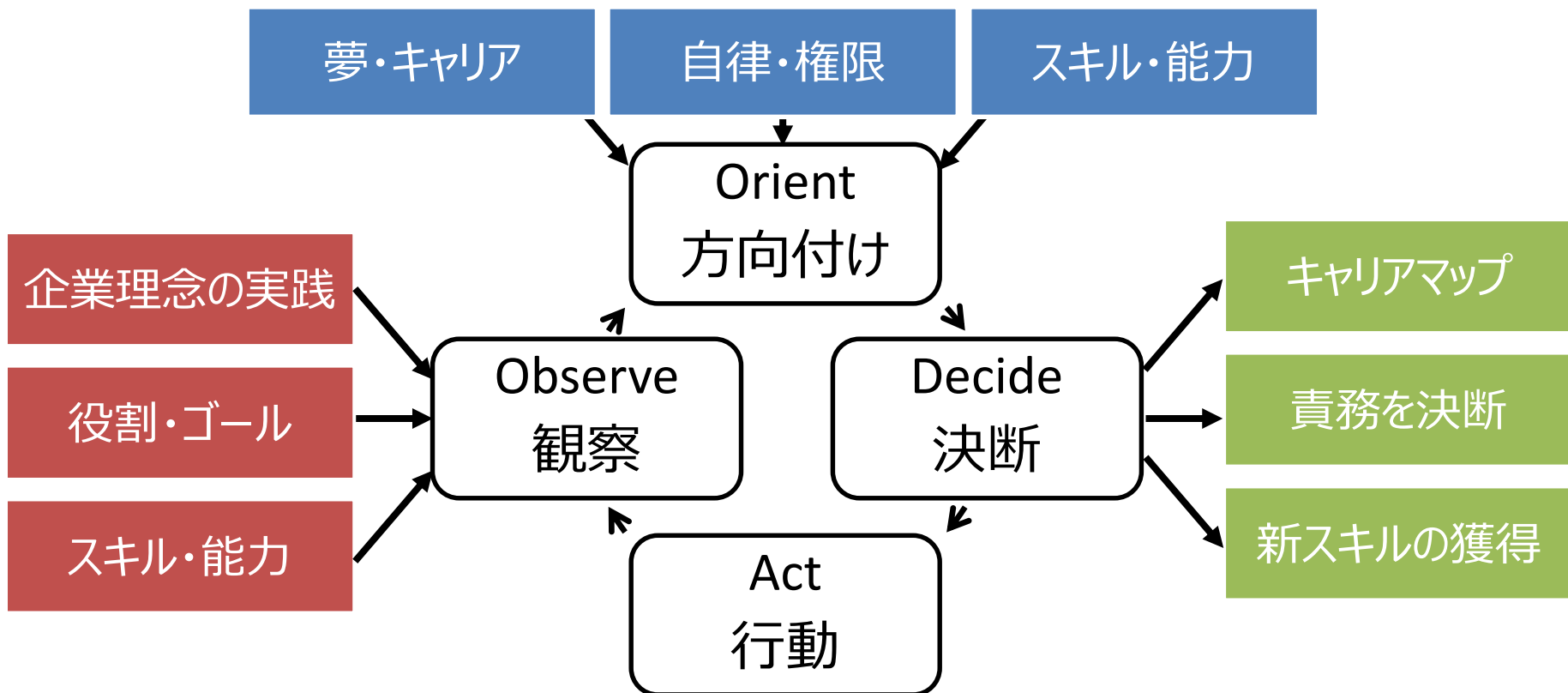
組織の見える化と影響を受けた個人の要求見える化リスト

How 組織のNRS	What 組織の見える化(番号は事例)	What 個人の要求見える化
企業理念・開発 戦略の実践	③ 8 種類の多様なキャリア	夢・キャリアの実現イメージが想像しやすい
組織の役割と ゴール	④コーチ・設計者の役割 ⑤各級での能力 ⑥定量的評価指標	役割や評価指標がわかり自律的にステップ可能
スキル行使・能力 発揮による成果 の提供	⑦多様なスキル	様々なスキルや能力を理解し、スキルアップにつなげる

4. まとめ

「組織の見える化」がきっかけとなり、個人欲求の方向付けが決まり、そのあとの自己実現へ向けた成長OODAループが自律的に回り出す。

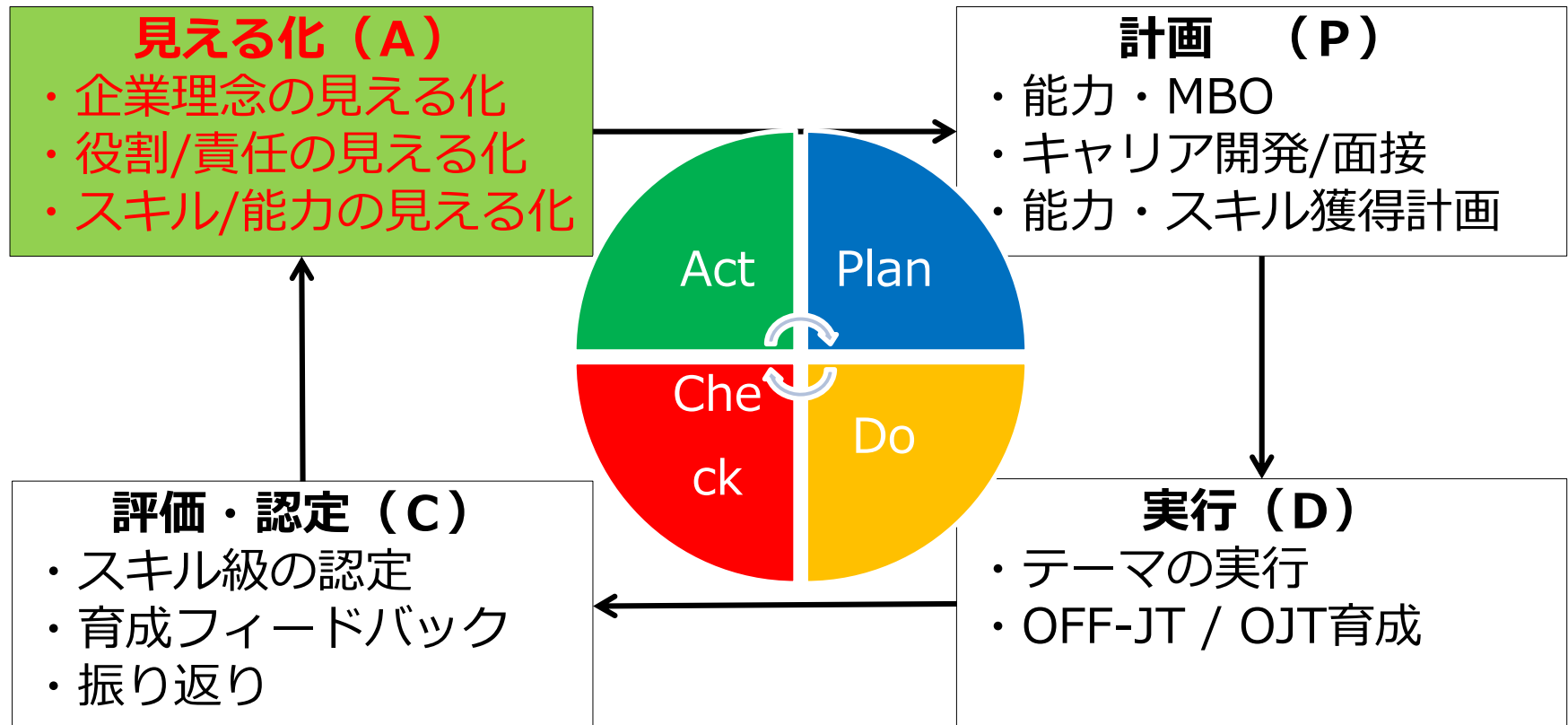
個人の自己実現へ向けた成長OODAループのイメージ図



4. まとめ

「組織見える化」を行うことで、成長OODAループを回し、コーチと話し合いながら組織としてPDCAサイクルを回して自律人財の育成をサポートしていく

自律人財育成戦略の全体図



4. まとめ

あなたはこの先 10 年どんなキャリアを描きますか？

組織の見える化をまず実行！

- ・「真剣に悩み、キャリアを考えることが大事」
- ・企業理念と照らし合わせサポートしあうこと

私は・・・

「やる気 100%な開発者集団」の実現

以上