

役割等級基準書 (ITアーキテクト)

			G4	G3
業績基準	定性ミッション	中長期的な課題への取り組み	・部門内での中期計画等の実現のための専門分野における活動の主担当。	・部門内での中期計画等立案のために専門性を発揮する。 ・部門内での中期計画等の実現のための専門分野における活動の責任者。
		方針・戦略立案	・上位の方針、戦略に基づいた専門分野における活動の主担当。	・上位の方針、戦略に基づき自らの専門分野の適切な方針を決定し、それを踏まえた戦略を立案する。 ・業績目標をコミットする。
		人材マネジメント(部下への業務アサイン・指導・評価、労務管理)	・新入社員の指導員 ・チームメンバー個々の能力開発に向けたコーチングやティーチングの実施 ・チームメンバーの業績やスキル、行動の日常的な観察・把握をし、上位者に報告するとともに、メンバー個々の目標設定、上位者の評価を支援する。	・日々のコミュニケーションや2WAY面談などを通して、部下の人材タイプに応じた業務アサイン、動機づけ、育成、評価を行う。 ・部下への安全配慮義務に責任を持つ。 ・自らのグループの活性化に取り組む。
スキル・行動基準	技術力	＜定義＞ ITアーキテクトとしてソリューション構成に必要となる技術的な知識・スキル ＜具体的スキル例＞ 最新技術・最新IT市場動向・製品知識・IT要素技術・技術標準の知識・ノウハウ	・技術的問題解決を実施する際に、最新技術動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、新ビジネス・新技術に対する研究・検証とその支援を実施。また、チームリーダーとして、メンバーの指導・育成をおこなっている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、幅広い経験と知識／ノウハウをもとにメンバーに対しテクニカルガイダンスを実施している。 ・また、部下に対しては、自らの人脈を活かし、適切な指導者を紹介している。
		＜定義＞ ITシステム企画に必要な各種マネジメントの知識・スキル ＜具体的スキル例＞ システム化計画／企画フェーズの立案と進め方のノウハウ 情報技術動向の調査／分析能力とノウハウ システム化評価の指標のまとめノウハウ	・プロジェクトのリーダーとして、特にシステム企画フェーズにおいて、顧客のニーズ・課題に対し、ITアーキテクトとして分析し、システム化構想の立案およびシステム企画の策定を支援する。また、PJ完了後には、企画立案の評価支援を実施。	・左記のG4の役割に加え、グループ内の全プロジェクトの責任者として、全プロセスにおいて顧客のカウンターとしてリスク管理を含めた適切なコミュニケーションをとっている。
		＜定義＞ マーケティング業務におけるノウハウ、ビジネスモデルの策定 ＜具体的スキル例＞ マーケットリサーチおよびマーケット・顧客の分析ノウハウ 新規商品／サービスの企画ノウハウ プロモーション活動および販売チャネル戦略のノウハウ	・ITアーキテクトとして、最新技術動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、当該業種・業務に関するマーケットと顧客の分析支援を行い、またIT製品・サービスの戦略立案とプロモーション活動の支援を行う。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、幅広い経験と知識／ノウハウを活用し、当該業種・業務において、メンバーおよびステークホルダーに関して指導的な役割を果たしている。
	メソッドロジ	＜定義＞ ITアーキテクトとしてソリューション構成の選定を行うための各種分析を行うスキル ＜具体的スキル例＞ 要件および制約の分析手法	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、適切かつ有効な分析を行うスキルに基づき、メンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するための各種分析を行っている。 (ex 過去トレンド、将来予測、原価構造分析・・・等)
		＜定義＞ ITアーキテクトとしてソリューション構成の提案を行うスキル ＜具体的スキル例＞ 企画書作成手法 プレゼンテーション手法	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、顧客のニーズを満たす提案を行うスキルに基づきメンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するために、上位あるいは会社に対し各種提案を行っている。 (ex 人員／教育／投資・・・等)
		＜定義＞ 技術および分析に基づいた方式設計を行うスキル ＜具体的スキル例＞ アーキテクチャ設計手法 設計手法(モデリング技法・データモデリング、性能設計等) 設計評価手法(実現可能性、PFおよび要素技術) 設計の標準化および再利用に関する手法	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、効果的な設計、およびその実現性可能性の評価を正確に実施するスキルに基づき、メンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するための組織運営設計を実施している。 (ex 組織設計／グループ会議体／組織運営／報連相・・・)
		＜定義＞ 情報システムの構築・運用管理を行うスキル ＜具体的スキル例＞ システム管理プロセスの知識・ノウハウ ユーザ部門との関係管理手法 情報システム計画・開発・本番システムへの適用手法	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、システムもしくはサービスの構築・運用保守の提供を正確かつ有効にリードし、メンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するために、業績目標をコミットし、達成に向けて実行している。 また、部下の評価と指導・育成を図っている。
	パーソナル	＜定義＞ 組織の目標達成のために他者を動かす力 ＜具体的スキル例＞ 意思決定力・対人理解力・伝達力・調整力・提案力	・業務を円滑に進めているために相談できる社内外の人脈を築いている。 ・人材育成(新入社員の指導員など)も含め、チームメンバーに対して自分の知識・ノウハウ・人脈などを積極的に展開・共有している。 ・チームメンバーの状況を観察・把握し、必要な支援(ティーチング・コーチング)を行っている。 ・相手の立場を踏まえたうえで意見・発言の真意を理解できる。	・自部門の方針を踏まえ、全体最適を考慮した納得感のある意思決定をスピーディーかつ柔軟に行うことでメンバーを導いている ・自部門の方針や上司の指示とチームメンバーの意見を統合したうえで、チームを取りまとめている。 ・専門分野・チームの責任者として、部下に対して、厳しい内容であっても妥協せず要望・フィードバックしている。 ・自部門のビジョン・将来に対して、自分の意見を積極的に提案している。 ・顧客の漠然としたニーズを具体化した上で提案・折衝を行っている。 ・部下一人一人の気持ちや感情を受け止め、意見が食い違ったときは納得いくまで話し合っている ・部下一人一人の成長に気を配り、状況に応じたアドバイスや指示を行っている。 ・自部門のビジョン・課題を自分なりの視点で解釈したうえで、担当業務の課題解決に向けてチームメンバーに展開・共有している
		＜定義＞ 組織の目標達成のために本質的な問題を発見し、解決策を立案・実行する力 ＜具体的スキル例＞ 論理的思考力・深耕力・俯瞰力・企画／計画力・継続力・改善力	・自部門のビジョン・課題を踏まえて担当業務の目標設定・スケジューリング・マネジメントを行い、課題解決に向けて自らが先頭に立ってチームメンバーに働きかけている。 ・自部門の枠を超えて物事の本質を捉え、従来の常識にとらわれずに担当業務に取り組み、改善の提案ができる	・自部門の中では解決できず、複数の部門にわたる調整や折衝が必要になるような困難な状況においても、諦めたり他者に任せることなく、自らの責任で課題を解決している。

役割等職基準書(プロジェクトマネジメント)

				G4	G3
業績基準	定性ミッ ション	中長期的な課題への取り組み		・部門内での中期計画等の実現のための専門分野における活動の主担当。	・部門内での中期計画等立案のために専門性を発揮する。 ・部門内での中期計画等の実現のための専門分野における活動の責任者。
		方針・戦略立案		・上位の方針、戦略に基づいた専門分野における活動の主担当。	・上位の方針、戦略に基づき自らの専門分野の適切な方針を決定し、それを踏まえた戦略を立案する。 ・業績目標をコミットする。
		人材マネジメント(部下への業務アサイン・指導・評価、労務管理)		・新入社員の指導員 ・チームメンバー個々の能力開発に向けたコーチングやティーチングの実施 ・チームメンバーの業績やスキル、行動の日常的な観察・把握をし、上位者に報告するとともに、メンバー個々の目標設定、上位者の評価を支援する。	・日々のコミュニケーションや2WAY面談などを通して、部下の人材タイプに応じた業務アサイン、動機づけ、育成、評価を行う。 ・部下への安全配慮義務に責任を持つ。 ・自らのグループの活性化に取り組む。
	PJ業績基準	複雑性	必要条件数 複雑性要件	2項目以上	4項目以上
				<input type="checkbox"/> 国際的なプロジェクト(文化的、社会的並びに、国際的、政治的に厳しい環境)	<input type="checkbox"/> 国際的なプロジェクト(文化的、社会的並びに、国際的、政治的に厳しい環境)
				<input type="checkbox"/> 当社としての先進的なプロジェクト	<input type="checkbox"/> 当社としての先進的なプロジェクト
				<input type="checkbox"/> 当社としての戦略案件	<input type="checkbox"/> 当社としての戦略案件
				<input type="checkbox"/> 複雑な移行要件	<input type="checkbox"/> 複雑な移行要件
				<input type="checkbox"/> 複雑な契約条件(要求品質、コスト、納期の厳しい制約条件、戦略案件等)	<input type="checkbox"/> 複雑な契約条件(要求品質、コスト、納期の厳しい制約条件、戦略案件等)
		サイズ		<input type="checkbox"/> 複雑なシステム構築要件(パフォーマンス、セキュリティ、稼動運用要件等)	<input type="checkbox"/> 複雑なシステム構築要件(パフォーマンス、セキュリティ、稼動運用要件等)
				<input type="checkbox"/> 複雑なシステムデザイン(マルチプラットフォーム、高可用性、新規製品や技術、インタフェースの数及び条件)	<input type="checkbox"/> 複雑なシステムデザイン(マルチプラットフォーム、高可用性、新規製品や技術、インタフェースの数及び条件)
				<input type="checkbox"/> 複雑なアプリケーション要件	<input type="checkbox"/> 複雑なアプリケーション要件
		責任性		<input type="checkbox"/> 複雑なプロジェクト体制(顧客、サブコントラクト、オフショア、協業関係、関係部門)	<input type="checkbox"/> 複雑なプロジェクト体制(顧客、サブコントラクト、オフショア、協業関係、関係部門)
				<input type="checkbox"/> 複雑な互換性保証要件	<input type="checkbox"/> 複雑な互換性保証要件
スキル・行動基準	技術力	<定義> プロジェクト遂行に関わる必要知識・スキル		・技術的問題解決を実施する際に、最新技術動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用している。 また、チームリーダーとして、メンバーの指導・育成をおこなっている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、幅広い経験と知識／ノウハウをもとにメンバーに対しテクニカルガイダンスを実施している。 ・また、部下に対しては、自らの人脈を活かし、適切な指導者を紹介している。
		<具体的スキル例> 最新技術・最新IT市場動向・製品知識・IT要素技術・技術標準の知識・ノウハウ			
		<定義> プロジェクトに必要な各種マネジメントの知識・スキル			
	プロジェクト遂行力	<具体的スキル例> プロジェクト管理手法(統合マネジメント、スクープマネジメント、タイムマネジメント、コストマネジメント、品質マネジメント、人的資源マネジメント、コミュニケーションマネジメント、リスクマネジメント、調達マネジメント) 契約に関する知識・ノウハウ IT/ソリューション設計開発の管理に関する知識・ノウハウ 情報システム設計開発の管理に関する知識・ノウハウ		・プロジェクトのリーダーとして、全プロセスにおいて、PJメンバーをリードし、PJを成功に導いている。 ・QCDを生産性・品質、およびベースライン管理(変更管理)について、すべてのステークホルダーを調整しながら遂行している。	・左記のG4の役割に加え、グループ内の全プロジェクトの責任者として、全プロセスにおいて顧客のカウンターとしてリスク管理を含めた適切なコミュニケーションをとっている。 ・また、各プロジェクトのステークホルダーに働きかけ、課題解決のために関連組織を動かしている。
		<定義> プロジェクトマネジメントにおける業種・業務ノウハウ			
		<具体的スキル例> 各業種・業務に固有となるスペシャリティの知識・ノウハウ 情報化と経営に関する知識・ノウハウ 企業会計・企業経営に関する知識・ノウハウ 情報資源の管理・活用手法(Knowledge Management含む) 関連法規・コンプライアンスの知識・ノウハウ 見積り手法 社外の人脈		・チームリーダーとして、最新技術動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、当該業種・業務に関する職務を遂行するスキルに基づき、メンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、幅広い経験と知識／ノウハウを活用し、当該業種・業務において、メンバーおよびステークホルダーに関して指導的な役割を果たしている。
	メソ ド ロ ジ	分析力	<定義> 業務要件・技術要件の分析を行うスキル		
			<具体的スキル例> コンサルティング技法・分析ツール・分析モデルの知識・ノウハウ IT/ソリューション・情報システム管理の要件定義技法・技術問題解決手法 業務分析に関する知識	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、適切かつ有効な分析を行うスキルに基づき、メンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するための各種分析を行っている。 (ex 過去トレンド、将来予測、原価構造分析・・・等)
		提案力	<定義> プロジェクトマネジメントに関わる提案を行うスキル		
			<具体的スキル例> 提案業務の管理手法(デシジョンプロセス、チーム編成、ソリューションの選定・提案等) 分析に基づくビジネス戦略策定手法 企画書作成手法 プレゼンテーション手法	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、顧客のニーズを満たし、市場の価値を踏まえた見積提案を行うスキルに基づきメンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するために、上位あるいは会社に対し各種提案を行っている。 (ex 人員／教育／投資・・・等)
		設計力	<定義> プロジェクトマネジメントに関わる業務の詳細(具体的施策・プロセス等)を設計するスキル	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、QCDをマネジメントできるメンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するための組織運営設計を実施している。 (ex 組織設計／グループ会議体／組織運営／報連相・・・)
			<定義> 情報システムの構築・運用管理を行うスキル		
	パーソナル	対人影響力	<具体的スキル例> システム管理プロセスの知識・ノウハウ ユーザー部門との関係管理手法 情報システム計画・開発・本番システムへの適用手法	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、プロジェクトをマネジメントできるメンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するために、業績目標をコミットし、達成に向けて実行している。 また、部下の評価と指導・育成を図っている。
			<定義> 組織の目標達成のために他者を動かす力	・業務を円滑に進めているために相談できる社内外の人脈を築いている。 ・人材育成(新入社員の指導員など)も含め、チームメンバーに対して自分の知識・ノウハウ・人脈などを積極的に展開・共有している。 ・顧客の漠然としたニーズを具体化した上で提案・折衝を行っている。 ・部下一人一人の気持ちや感情を受け止め、意見が食い違ったときは納得いくまで話し合っている ・部下一人一人の成長に気を配り、状況に応じたアドバイスや指示を行っている。 ・自部門のビジョン・課題を自分なりの視点で解釈したうえで、担当業務の課題解決に向けてチームメンバーに展開・共有している	・自部門の方針を踏まえ、全体最適を考慮した納得感のある意思決定をスピーディーかつ柔軟に行うことでメンバーを導いている ・自部門の方針や上司の指示とチームメンバーの意見を統合したうえで、チームを取りまとめている。 ・専門分野・チームの責任者として、部下に対して、厳しい内容であっても妥協せず要望・フィードバックしている。 ・自部門のビジョン・将来に対して、自分の意見を積極的に提案している。 ・顧客の漠然としたニーズを具体化した上で提案・折衝を行っている。 ・部下一人一人の気持ちや感情を受け止め、意見が食い違ったときは納得いくまで話し合っている ・部下一人一人の成長に気を配り、状況に応じたアドバイスや指示を行っている。 ・自部門のビジョン・課題を自分なりの視点で解釈したうえで、担当業務の課題解決に向けてチームメンバーに展開・共有している
		問題解決力	<定義> 組織の目標達成のために本質的な問題を発見し、解決策を立案・実行する力	・自部門のビジョン・課題を踏まえて担当業務の目標設定・スケジュール・マネジメントを行い、課題解決に向けて自らが先頭立ってチームメンバーに働きかけている。 ・自部門の枠を超えて物事の本質を捉え、従来の常識にとらわれずに担当業務に取り組み、改善の提案ができる	・自部門の中では解決できず、複数の部門にわたる調整や折衝が必要になるような困難な状況においても、諦めたり他者に任せることなく、自らの責任で課題を解決している。

役割等級基準書 (ITスペシャリスト)

業績基準	定性ミッション	中長期的な課題への取り組み		G4	G3
		方針・戦略立案		・部門内での中期計画等の実現のための専門分野における活動の主担当。	・部門内での中期計画等立案のために専門性を発揮する。 ・部門内での中期計画等の実現のための専門分野における活動の責任者。
		人材マネジメント(部下への業務アサイン・指導・評価、労務管理)		・上位の方針、戦略に基づいた専門分野における活動の主担当。 ・新入社員の指導員 ・チームメンバー個々の能力開発に向けたコーチングやティーチングの実施 ・チームメンバーの業績やスキル、行動の日常的な観察・把握をし、上位者に報告するとともに、メンバー個々の目標設定、上位者の評価を支援する。	・上位の方針、戦略に基づき自らの専門分野の適切な方針を決定し、それを踏まえた戦略を立案する。 ・業績目標をコミットする。 ・日々のコミュニケーションや2WAY面談などを通して、部下の人材タイプに応じた業務アサイン、動機づけ、育成、評価を行う。 ・部下への安全配慮義務に責任を持つ。 ・自らのグループの活性化に取り組む。
スキル・行動基準	メソッドロジ	技術力	＜定義＞ システム基盤の設計、構築、導入、保守に必要な技術的な知識・スキル ＜具体的スキル例＞ 最新技術・最新IT市場動向・製品知識・IT要素技術・技術標準の知識・ノウハウ	・技術的問題解決を実施する際に、最新技術動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用している。 また、チームリーダーとして、メンバーの指導・育成をおこなっている。	・責任者として、幅広い経験と知識／ノウハウをもとにメンバーに対しテクニカルガイダンスを実施している。 ・また、部下に対しては、自らの人脈を活かし、適切な指導者を紹介している。
		プロジェクト遂行力	＜定義＞ 業務に必要な各種マネジメントの知識・スキル ＜具体的スキル例＞ プロジェクト管理手法(統合マネジメント、スコープマネジメント、タイムマネジメント、コストマネジメント、品質マネジメント、人的資源マネジメント、コミュニケーションマネジメント、リスクマネジメント、調達マネジメント) 契約に関する知識・ノウハウ	・プロジェクトのリーダーとして、全プロセスにおいて作業品質を意識し、PJメンバをリードし、PJを成功に導いている。	・グループ内の全プロジェクトの責任者として、全プロセスにおいて顧客のカウンターとしてリスク管理を含めた適切なコミュニケーションをとっている。
		業種業務ノウハウ	＜定義＞ システム基盤の設計、構築、導入、保守に必要な業種・業務ノウハウ ＜具体的スキル例＞ 情報資源の管理・活用手法(Knowledge Management含む) 業種・業務知識 関連法規・コンプライアンスの知識・ノウハウ 社内外の人脈	・チームリーダーとして、最新技術動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、常に品質を意識し、当該業種・業務に関する職務を遂行するスキルに基づき、メンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、幅広い経験と知識／ノウハウを活用し、当該業種・業務において、メンバーおよびステークホルダーに関して指導的な役割を果たしている。
		分析力	＜定義＞ システム基盤の設計、構築、導入、保守に必要な各種分析を行うスキル ＜具体的スキル例＞ ITソリューション・情報システム管理の要件定義技法・技術問題解決手法 業務分析に関する知識	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、常に品質を意識し、適切かつ有効な分析を行うスキルに基づき、メンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するための各種分析を行っている。 (ex 過去トレンド、将来予測、原価構造分析・・・等)
	提案力	＜定義＞ システム基盤の設計、構築、導入、保守に必要な提案を行うスキル ＜具体的スキル例＞ 企画書作成手法 プレゼンテーション手法	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、常に品質を意識し、顧客のニーズを満たす提案を行うスキルに基づきメンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するために、上位あるいは会社に対し各種提案を行っている。 (ex 人員／教育／投資・・・等)	
	設計力	＜定義＞ 技術および分析に基づいたシステム基盤の設計を行うスキル ＜具体的スキル例＞ システム基盤設計手法 開発方式設計手法 ハードウェア適合設計手法	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、効果的な設計、およびその実現性可能性の評価を正確に実施するスキルに基づき、メンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するための組織運営設計を実施している。 (ex 組織設計／グループ会議体／組織運営／報連相・・・)	
	構築力・運用力	＜定義＞ システム基盤の設計、構築、導入、保守を行うスキル ＜具体的スキル例＞ 開発・設計手法(プロセス、設計、要件定義、モデリング等)の知識 IT基盤構築プロセスの知識・ノウハウ 問題解決手法 非機能要件定義手法	・チームリーダーとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、常に品質を意識し、システムもしくはサービスの構築・運用保守の提供を正確かつ有効にリードし、メンバーの指導・育成を行っている。	・左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するために、業績目標をコミットし、達成に向けて実行している。 また、部下の評価と指導・育成を図っている。	
	パーソナル	対人影響力	＜定義＞ 組織の目標達成のために他者を動かす力 ＜具体的スキル例＞ 意思決定力・対人理解力・伝達力・調整力・提案力	・業務を円滑に進めているために相談できる社内外の人脈を築いている。 ・人材育成(新入社員の指導員など)も含め、チームメンバーに対して自分の知識・ノウハウ・人脈などを積極的に展開・共有している。 ・チームメンバーの状況を観察・把握し、必要な支援(ティーチング・コーチング)を行っている。 ・相手の立場を踏まえたうえで意見・発言の真意を理解できる。	・自部門の方針を踏まえ、全体最適を考慮した納得感のある意思決定をスピーディーかつ柔軟に行うことでメンバーを導いている ・自部門の方針や上司の指示とチームメンバーの意見を統合したうえで、チームを取りまとめている。 ・専門分野・チームの責任者として、部下に対して、厳しい内容であっても妥協せず要望・フィードバックしている。 ・自部門のビジョン・将来に対して、自分の意見を積極的に提案している。 ・顧客の漠然としたニーズを具体化した上で提案・折衝を行っている。 ・部下一人一人の気持ちや感情を受け止め、意見が食い違ったときは納得いくまで話し合っている ・部下一人一人の成長に気を配り、状況に応じたアドバイスや指示を行っている。 ・自部門のビジョン・課題を自分なりの視点で解釈したうえで、担当業務の課題解決に向けてチームメンバーに展開・共有している
		問題解決力	＜定義＞ 組織の目標達成のために本質的な問題を発見し、解決策を立案・実行する力 ＜具体的スキル例＞ 論理的思考力・深掘力・俯瞰力・企画／計画力・継続力・改善力	・自部門のビジョン・課題を踏まえて担当業務の目標設定・スケジューリング・マネジメントを行い、課題解決に向けて自らが先頭に立ってチームメンバーに働きかけている。 ・自部門の枠を超えて物事の本質を捉え、従来の常識にとらわれずに担当業務に取り組み、改善の提案ができる	・自部門の中では解決できず、複数の部門にわたる調整や折衝が必要になるような困難な状況においても、諦めたり他者に任せることなく、自らの責任で課題を解決している。

役割等級基準書(APSベシャリスト)

業績基準	定性ミッション	G4		G3			
		中長期的な課題への取り組み		部門内での中期計画等立案のために専門性を発揮する。 部門内での中期計画等の実現のための専門分野における活動の責任者。			
		方針・戦略立案		上位の方針、戦略に基づき自らの専門分野の適切な方針を決定し、それを踏まえた戦略を立案する。 業績目標をコミットする。			
		人材マネジメント(部下への業務アサイン・指導・評価、労務管理)		日々のコミュニケーションや2WAY面談などを通した部下への業務アサイン、動機づけ、育成、評価を行う。 部下への安全配慮義務に責任を持つ。 自らのグループの活性化に取り組んでいる。			
技術力	<定義> アプリケーションの設計、構築、導入、保守に必要な技術的な知識・スキル <具体的スキル例> 最新技術・最新IT市場動向・製品知識・IT要素技術・技術標準の知識・ノウハウ		技術的問題解決を実施する際に、最新技術動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、常に生産性向上／品質向上に取り組んでいる。また、チームリーダとして、メンバーの指導・育成をおこなっている。		左記のG4の役割に加え、責任者として、幅広い経験と知識／ノウハウをもとにメンバーに対しテクニカルガイダンスを実施している。 また、部下に対しては、自らの人脈を活かし、適切な指導者を紹介している。		
	プロジェクト遂行力		プロジェクトのリーダとして、全プロセスにおいて、PJメンバをリードし、PJを成功に導いている。 ベースライン管理(変更管理)について補佐ができている。		左記のG4の役割に加え、グループ内の全プロジェクトの責任者として、全プロセスにおいて顧客のカウンターとしてリスク管理を含めた適切なコミュニケーションをとっている。 ベースライン管理を責任をもって実施している。		
	業種業務ノウハウ		チームリーダとして、最新技術動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、当該業種・業務に関する職務を遂行するスキルに基づき、メンバーの指導・育成を行っている。 業務パッケージの知識と適用技術を有している。		左記のG4の役割に加え、責任者として、幅広い経験と知識／ノウハウを活用し、当該業種・業務において、メンバーおよびステークホルダーに関して指導的な役割を果たしている。		
スキル・行動基準	メソッドロジ	分析力		チームリーダとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、適切かつ有効な分析を行うスキルに基づき、メンバーの指導・育成を行っている。特に、生産性向上／品質向上に向けた分析力を有している。		左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するための各種分析を行っている。 (ex 過去トレンド、将来予測、原価構造分析・・・等)	
		提案力		チームリーダとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、顧客のニーズを満たす提案を行うスキルに基づきメンバーの指導・育成を行っている。特に、生産性向上／品質向上に向けた提案を実施している。		左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するために、上位あるいは会社に対し各種提案を行っている。 (ex 人員／教育／投資・・・等)	
		設計力		チームリーダとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、効果的な設計、およびその実現可能性の評価を正確に実施するスキルに基づき、メンバーの指導・育成を行っている。特に、生産性向上／品質向上に向けた設計力を有している。		左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するための組織運営設計を実施している。 (ex 組織設計／グループ会議体／組織運営／報連相・・・)	
		構築力・運用力		チームリーダとして、最新動向を踏まえた必要技術・知識・ノウハウを活用し、システムもしくはサービスの構築・運用保守の提供を正確かつ有効にリードし、メンバーの指導・育成を行っている。特に、生産性向上／品質向上に向けて取り組んでいる。		左記のG4の役割に加え、責任者として、グループの業績管理を的確に運営するために、業績目標をコミットし、達成に向けて実行している。 また、部下の評価と指導・育成を図っている。	
パーソナル	対人影響力		業務を円滑に進めているために相談できる社内外の人脈を築いている。 人材育成(新入社員の指導員など)も含め、チームメンバーに対して自分の知識・ノウハウ・人脈などを積極的に展開・共有している。 チームメンバーの状況を観察・把握し、必要な支援(ティーチング・コーチング)を行っている。 相手の立場を踏まえたうえで意見・発言の真意を理解できる。		自部門の方針を踏まえ、全体最適を考慮した納得感のある意思決定をスピーディーかつ柔軟に行うことでメンバーを導いている 自部門の方針や上司の指示とチームメンバーの意見を統合したうえで、チームを取りまとめている。 専門分野・チームの責任者として、部下に対して、厳しい内容であっても妥協せず要望・フィードバックしている。 自部門のビジョン・将来に対して、自分の意見を積極的に提案している。 顧客の漠然としたニーズを具体化した上で提案・折衝を行っている。 部下一人一人の気持ちや感情を受け止め、意見が食い違ったときは納得いくまで話し合っている 部下一人一人の成長に気を配り、状況に応じたアドバイスや指示を行っている。 自部門のビジョン・課題を自分なりの視点で解釈したうえで、担当業務の課題解決に向けてチームメンバーに展開・共有している		
	問題解決力		自部門のビジョン・課題を踏まえて担当業務の目標設定・スケジュールリング・マネジメントを行い、課題解決に向けて自らが先頭に立ってチームメンバーに働きかけている。 自部門の枠を超えて物事の本質を捉え、従来の常識にとらわれずに担当業務に取り組み、改善の提案ができる 「なぜ3」を積極的に率先して活用し、実施している。		自部門の中では解決できず、複数の部門にわたる調整や折衝が必要になるような困難な状況においても、諦めたり他者に任せることなく、自らの責任で課題を解決している。		

役割等級基準書(技術職)

			G6	G5
業績基準	定性ミッション	中長期的な課題への取り組み		
		方針・戦略立案		
		人材マネジメント(部下への業務アサイン・指導・評価、労務管理)		
スキル・行動基準	技術力	＜定義＞ 担当業務の実施に必要な技術的な知識・スキル ＜具体的スキル例＞ 最新技術・最新IT市場動向・製品知識・IT要素技術・技術標準の知識・ノウハウ	・担当する業務領域を通じて、基礎知識／能力を修得し、自ら率先して単独で作業実施している。	・自らの知識・能力を発揮し、自らのチーム(パートナーを含む)を構成し、チームリーダーとしてチームメンバを指導・育成している。また、担当する領域における必要技術・知識・ノウハウを活用している。
		＜定義＞ 担当業務の遂行に必要な各種マネジメントの知識・スキル ＜具体的スキル例＞ PMマネジメントに関する基本的な知識・ノウハウ 進捗管理手法	・担当する業務領域を通じて、基礎知識／能力を修得し、自ら率先して単独で作業実施している。	・自らの知識・能力を発揮し、自らのチーム(パートナーを含む)を構成し、チームリーダーとしてチームメンバを指導・育成している。また、経験済の規模や特定領域においてQCDを守り成果物を計画通りに達成している。
		＜定義＞ 担当業務の実施に必要となる業種・業務ノウハウ ＜具体的スキル例＞ IT戦略に関する基本的な知識・ノウハウ 業種・業務知識 情報資源の管理・活用手法(Knowledge Management含む) 関連法規・コンプライアンスの知識・ノウハウ 社内外の人脈	・担当する業務領域を通じて、基礎知識／能力を修得し、自ら率先して単独で作業実施している。	・自らの知識・能力を発揮し、自らのチーム(パートナーを含む)を構成し、チームリーダーとしてチームメンバを指導・育成している。また、当該業種・業務に関する職務遂行において経験済の規模あるいは特定領域の場合は、リーダーとして実践している。
	メソドロジー	＜定義＞ 担当業務における改善・効率化に向けた分析を行うスキル ＜具体的スキル例＞ 品質に関する情報収集・分析・評価手法(品質会計、QMSなど) 業務に関する情報収集・分析・評価手法	・担当する業務領域を通じて、基礎知識／能力を修得し、自ら率先して単独で作業実施している。	・担当する領域における必要技術・知識・ノウハウを活用し、独力で分析を行っている。
		＜定義＞ 担当業務における改善・効率化に向けた提案を行うスキル ＜具体的スキル例＞ 改善企画作成手法 プレゼンテーション手法	・担当する業務領域を通じて、基礎知識／能力を修得し、自ら率先して単独で作業実施している。	・これまでの知識・ノウハウとコミュニケーション力に基づき、担当市場のニーズを満たす提案を行っている。
		＜定義＞ 担当業務におけるシステム設計を行うスキル ＜具体的スキル例＞ 設計技法(UML,フレームワーク オブジェクト指向技術等)の知識・ノウハウ 要件定義 外部設計 内部設計の知識・ノウハウ	・担当する業務領域を通じて、基礎知識／能力を修得し、自ら率先して単独で作業実施している。	・担当する領域における必要技術・知識・ノウハウを活用し、設計、およびその実現性可能性の評価を実施している
		＜定義＞ 担当業務におけるシステム構築・テストを行うスキル ＜具体的スキル例＞ 開発手法 開発環境の知識・ノウハウ テスト手法(テスト仕様書、テストツール、単体テスト、結合テスト、総合テスト、性能評価) PF構築手法(OS+ミドル(DB含む)のセットアップ、評価) システムの設計・構築・評価手法 サービスマネジメントプロセスの知識	・担当する業務領域を通じて、基礎知識／能力を修得し、自ら率先して単独で作業実施している。	・チームメンバとして、担当する領域における必要技術・知識・ノウハウを活用し、担当する領域におけるシステムもしくはサービスの構築・運用保守の提供を独力で実施している。
	パーソナル	＜定義＞ 組織の目標達成のために他者を動かす力 ＜具体的スキル例＞ 意思決定力・対人理解力・伝達力・調整力・提案力	・上司・チームメンバー・顧客と時期・内容を考えたビジネスコミュニケーションをとり、業務を円滑に進めている。 ・自分担当範囲以外の事項について積極的に協力をしている。	・業務を円滑に進めているために相談できる社内の人脈を築いている。 ・上司・チームメンバー・顧客などの相手の立場・知識に応じた伝え方で自分の意見を積極的に理解させ、業務を円滑に進めている。 ・相手の立場を踏まえたうえでの意見・発言の趣旨を理解できる。
		＜定義＞ 組織の目標達成のために本質的な問題を発見し、解決策を立案・実行する力 ＜具体的スキル例＞ 論理的思考力・深耕力・俯瞰力・企画／計画力・継続力・改善	・目標設定・スケジューリング・セルフマネジメントを行っている ・自身の担当範囲におけるオペレーションや方法論について改善の提案ができる	・目標設定・スケジューリング・セルフマネジメントを行い、課題解決に向けて取り組んでいる ・自分の担当範囲外に対しても関心を持ち、業務全体におけるオペレーションや方法論について改善の提案ができる

役割等級基準書(マネージャ)

			G3	
業績基準	定性ミッション	中長期的な課題への取り組み	・部門内での中期計画等立案のために専門性を発揮する。 ・部門内での中期計画等の実現のための専門分野における活動の責任者。	
		方針・戦略立案	・上位の方針、戦略に基づき自らの専門分野の適切な方針を決定し、それを踏まえた戦略を立案する。 ・業績目標をコミットする。	
		人材マネジメント(部下への業務アサイン・指導・評価、労務管理)	・日々のコミュニケーションや2WAY面談などを通して、部下の人材タイプに応じた業務アサイン、動機づけ、育成、評価を行う。 ・部下への安全配慮義務に責任を持つ。 ・自らのグループの活性化に取り組む。	
	定量ミッション	部門予算の達成	＜ライン部門の場合＞ □自部門に割り当てられた各種数値目標の達成 標準管理スパン(目安):売上高1億円/年かつ部下8名程度	
		その他数値目標の達成		
スキル・行動基準	技術力		＜定義＞ 業務遂行に必要な技術的な知識・スキル ＜具体的スキル例＞ 最新技術・最新IT市場動向・製品知識・IT要素技術・技術標準の知識・ノウハウ	・責任者として、幅広い経験と知識／ノウハウをもとにメンバーに対しテクニカルガイダンスを実施している。 ・また、部下に対しては、自らの人脈を活かし、適切な指導者を紹介している。
	プロジェクト遂行力		＜定義＞ 担当組織の運営に必要な各種マネジメントの知識・スキル ＜具体的スキル例＞ 組織長としての職責を果たすためのマネジメント手法 プロジェクト管理手法(統合マネジメント、スコープマネジメント、タイムマネジメント、コストマネジメント、品質マネジメント、人的資源マネジメント、コミュニケーションマネジメント、リスクマネジメント)	・グループ内の全プロジェクトの責任者として、全プロセスにおいて顧客のカウンターとしてリスク管理を含めた適切なコミュニケーションをとっている。
	業種業務ノウハウ		＜定義＞ 担当組織の運営に必要な業種業務ノウハウ ＜具体的スキル例＞ 経営知識 担当領域に関する専門知識 他部門・他社の業務知識 社内外の人脈 関連法規・コンプライアンスの知識・ノウハウ	・責任者として、幅広い経験と知識／ノウハウを活用し、当該業種・業務において、メンバーおよびステークホルダーに関して指導的な役割を果たしている。
	メソドロジ	分析力	＜定義＞ 担当組織の運営に必要な分析を行うスキル	・責任者として、グループの業績管理を的確に運営するための各種分析を行っている。 (ex 過去トレンド、将来予測、原価構造分析・・・等)
		提案力	＜定義＞ 担当組織の運営に必要な提案を行うスキル	・責任者として、グループの業績管理を的確に運営するために、上位あるいは会社に対し各種提案を行っている。 (ex 人員／教育／投資・・・等)
		設計力	＜定義＞ 担当組織の運営に必要な業務の詳細(具体的施策・プロセス・組織体制等)を設計するスキル	・責任者として、グループの業績管理を的確に運営するための組織運営設計を実施している。 (ex 組織設計／グループ会議体／組織運営／報連相・・・)
		構築力・運用力	＜定義＞ 担当組織を運営するスキル	・責任者として、グループの業績管理を的確に運営するために、業績目標をコミットし、達成に向けて実行している。 また、部下の評価と指導・育成を図っている。
	パーソナル	対人影響力	＜定義＞ 組織の目標達成のために他者を動かす力 ＜具体的スキル例＞ 意思決定力・対人理解力・伝達力・調整力・提案力	・自部門の方針を踏まえ、全体最適を考慮した納得感のある意思決定をスピーディーかつ柔軟に行うことでメンバーを導いている ・自部門の方針や上司の指示とチームメンバーの意見を統合したうえで、チームを取りまとめている。 ・専門分野・チームの責任者として、部下に対して、厳しい内容であっても妥協せず要望・フィードバックしている。 ・自部門のビジョン・将来に対して、自分の意見を積極的に提案している。 ・顧客の漠然としたニーズを具体化した上で提案・折衝を行っている。 ・部下一人一人の気持ちや感情を受け止め、意見が食い違ったときは納得いくまで話し合っている ・部下一人一人の成長に気を配り、状況に応じたアドバイスや指示を行っている。 ・自部門のビジョン・課題を自分なりの視点で解釈したうえで、担当業務の課題解決に向けてチームメンバーに展開・共有している
		問題解決力	＜定義＞ 組織の目標達成のために本質的な問題を発見し、解決策を立案・実行する力 ＜具体的スキル例＞ 論理的思考力・深耕力・俯瞰力・企画／計画力・継続力・改善力	・自部門の中では解決できず、複数の部門にわたる調整や折衝が必要になるような困難な状況においても、諦めたり他者に任せることなく、自らの責任で課題を解決している。

役割等級基準書(組織長)

			G2	G1	
業績基準	定性ミッション	中長期的な課題への取り組み	□自部門の中長期的な事業計画の達成に向けた方向性の明示・意思決定・諸活動を実施する。 □自部門の中期計画等の実現のための責任者。	□事業部の中長期的な事業計画の達成に向けた方向性の明示・意思決定・諸活動を実施する。 □事業部の中期計画等の実現のための責任者。	
		方針・戦略立案	□自部門の適切な方針を決定し、それを踏まえた戦略を立案する。	□事業部の適切な方針を決定し、それを踏まえた戦略を立案する。	
		人材マネジメント(部下への業務アサイン・指導・評価、労務管理)	□事業部方針・メンバー個々の意向を踏まえた短期的な育成にとどまらない将来の事業計画の実現へ向けた中期的な育成を実行する □マネージャークラスの人材マネジメントのフォローする。 □部下個々人の適正な人事評価とフィードバックの責任者。	□方針・戦略の部門内の多様なビジネスユニット・機能への伝達・浸透する。 □事業部の中長期的な人材リソースの最適配置を立案する。 □自身の後継者に対し、計画的な育成を行う。 □適正な人事評価とフィードバックを実施し、育成を推進する。	
	定量ミッション	部門予算の達成	〈ライン部門の場合〉 □自部門に割り当てられた各種数値目標の達成 標準管理スパン(目安):売上高3億円/年かつ部下20名程度	〈ライン部門の場合〉 □事業部に割り当てられた各種数値目標の達成 事業部標準管理スパン(目安):売上高8億円/年かつ部下50名程度	
その他数値目標の達成					
スキル・行動基準	組織運営ノウハウ	＜定義＞ 業務遂行に必要な技術的な知識・スキル ＜具体的スキル例＞ 最新技術・最新IT市場動向・製品知識・IT要素技術・技術標準の知識・ノウハウ	・業績管理／人材マネジメント／財務について基本知識をもち、部門運営に関するノウハウと運営技術を有している。	・業績管理／人材マネジメント／財務について深い知識と経験をもち、事業運営に関するノウハウと運営技術を有している。	
		＜定義＞ 担当組織の運営に必要な各種マネジメントの知識・スキル ＜具体的スキル例＞ 組織長としての職責を果たすためのマネジメント手法 プロジェクト管理手法(統合マネジメント、スコープマネジメント、タイムマネジメント、コストマネジメント、品質マネジメント、人的資源マネジメント、コミュニケーションマネジメント、リスクマネジメント)	・部門の運営課題に対し、課題解決に積極的に取り組み、組織運営を遂行している。 また、事業部運営に関してG1を補佐している。	・事業部門の運営課題に対し、課題解決に積極的に取り組み、組織運営を遂行している。 また、会社の経営に関して役員を補佐している。	
	メソッドロジ	分析力	＜定義＞ 担当組織の運営に必要な分析を行うスキル	・部門内の組織運営の課題に対して分析し、真の原因を追究し、本質的な対応策を導いている。	・事業部門内の組織運営の課題に対して分析し、真の原因を追究し、本質的な対応策を導いている。
		提案力	＜定義＞ 担当組織の運営に必要な提案を行うスキル	・部門内の組織運営について、事業部／役員に提案を行っている。	・事業部門内の組織運営について、役員／会社に提案を行っている。 また、必要に応じて関係するステークホルダ(顧客／パートナー)にも提案を行っている
		設計力	＜定義＞ 担当組織の運営に必要な業務の詳細(具体的施策・プロセス・組織体制等)を設計するスキル	・部門内の組織運営について、具体的施策・プロセス・組織体制等の組織設計をしている。 また、事業部組織設計に関してG1を補佐している。	・事業部門内の組織運営について、具体的施策・プロセス・組織体制等の組織設計をしている。また、会社組織設計に関して役員を補佐している。
		構築力・運用力	＜定義＞ 担当組織を運営するスキル	・部門内の組織運営について常に改善を図り、モチベーションの維持と自らの考え・施策が部門内に浸透している。	・事業部門内の組織運営について常に改善を図り、モチベーションの維持と自らの考え・施策が事業部門内に浸透している。
	パーソナル	対人影響力	＜定義＞ 組織の目標達成のために他者を動かす力 ＜具体的スキル例＞ 意思決定力・対人理解力・伝達力・調整力・提案力	□事業部の方針を踏まえ、全体最適を考慮した納得感のある意思決定をスピーディーかつ柔軟に行うことで部下を導いている □事業部の方針や上司の指示と部下の意見を統合したうえで、自部門を取りまとめている。 □専門分野・自部門の責任者として、部下に対して、厳しい内容であっても妥協せず要望・フィードバックしている。 □事業部のビジョン・将来に対して、自分の意見を積極的に提案している。 □顧客が気づいていないニーズを具体化した上で提案・折衝を行っている。 □部門の戦略実現のために必要なリソース(ヒト・モノ・カネ)を調達、確保している。 □部下一人一人の経験・強み・個性を把握し、事業戦略実現のために人材の適材適所を実現している。 □部下一人一人の中長期的な育成・配置計画を立案し、その実現に向けたアサイン、ローテーション、育成機会の付与、動機づけを行っている。 □事業部のビジョン・課題を自分なりの視点で解釈したうえで、担当業務の課題解決に向けて部下に展開・共有している	□全社の方針を踏まえ、全体最適を考慮した納得感のある意思決定をスピーディーかつ柔軟に行うことで部下を導いている □全社の方針や上司の指示と部下の意見を統合したうえで、自事業部を取りまとめている。 □専門分野・事業部の責任者として、部下に対して、厳しい内容であっても妥協せず要望・フィードバックしている。 □全社のビジョン・将来に対して、自分の意見を積極的に提案している。 □顧客の中長期の利益を最大化させることのできる提案・折衝を行っている。 □事業戦略実現のために必要なリソース(ヒト・モノ・カネ)を調達、確保し、それを適切に分配している。 □事業部のキーポジションの後継者候補を定め、計画的に育成・動機づけを行っている。 □全社のビジョン・課題を自分なりの視点で解釈したうえで、担当業務の課題解決に向けて部下に展開・共有している
		問題解決力	＜定義＞ 組織の目標達成のために本質的な問題を発見し、解決策を立案・実行する力 ＜具体的スキル例＞ 論理的思考力・深耕力・俯瞰力・企画／計画力・継続力・改善力	□部門だけでなく、事業部門にわたる調整や折衝が必要になるような状況にて、中長期的な視点を持って課題を解決している。	□事業部門だけではなく、全社および関連部門にわたる調整や折衝が必要になるような状況にて、中長期的な視点を持ち課題を解決している。