

IT人財育成成功の視点 – グローカル優位性を目指して

The Viewpoint of IT Personnel HR Development – Toward GLOCAL Advantage

「IT人財育成論」研究プロジェクト 森川大作[†] 榎本健吾[‡] 早川賢雄 田原慎治
Daisaku Morikawa[†] Kengo Makimoto[‡] Tadao Hayakawa Shinji Tahara

[†] 株式会社インサイト・コンサルティング コンサルティング部長 研究プロジェクトリーダー

[‡] 株式会社インサイト・コンサルティング 常務取締役兼COO 研究プロジェクトメンバー

[†] Insight Consulting Inc. Study Group Leader

[‡] Insight Consulting Inc. Study Group Member

要旨

情報システム人材（IT 人材）育成に多くの企業が頭を悩ませている。特に 2007 年問題に象徴されるように、継承の問題をはじめ、技術の幅の広がり、進展の早さ等の要因で従来型の OJT による「先輩の背中を見て育てる」式の教育が多くの場合、功を奏さない状況となっている。一方、国内のみならず、インド・中国をはじめ ASEAN 諸国を中心に海外勢との熾烈な競争を余儀なくされているのも事実である。本論文では、グローバルにもドメスティックにも競争優位をもたらす人材育成の視点とは何かをコンサルティング実践事例を通し例証することを試みるものである。

1. 国内 IT 業界における人材育成の現状

1.1. 育成難時代

IT 業界における人材育成の潮流を育成側と被育成側の両視点から考察する。各社の育成担当者は異口同音に「IT 人材の育成に頭を悩ませている」と語る。例えば、育成&教育体系の整備はその典型であり、「まだまだできていない」（独立系 IT ベンダー）、「道半ば」（ユーザー系情報システム部門）、「課題山積」（金融系ソリューションベンダー）、「何をしたら良いのか決定打がなく常に迷っている」（公共系情報子会社）との声が相次ぐ。まさに「育成難時代」である。その要因として彼らが指摘するのは以下のような業界の QCD 環境変化である。

1. 高品質要求（新技術の広がり、幅と時間的進展の早さ）、2. 短納期化要求（業務を通しての人材育成時間が不十分）、3. 低価格化要求（協力会社の見直しや派遣人材の登用およびオフショア開発）

一方、これらの厳しい環境変化の中で、IT 人材側の状況に変化が生じている。注目すべき点は、プロジェクト・マネージャー（以下 PM）やマネージャー（管理職）の希望が激減しているという事実である。日経 BP 社の調査によれば、1,228 人の SE にアンケート調査を実施したところ、PM 志望者は 10 人に 1 人という結果であった[1]。当社で実施した ITSS スキルアセスメントにおけるインタビュー調査では、100 名中 4 名程度との結果も出ている。

この影響は新卒採用の現場においても顕著に現れており、企業側採用担当者と大学関係者は、IT 企業への注目度や評価が急激に落ち始めているという共通の認識を持っている。特に優秀な学生が IT 企業を敬遠する傾向が年々顕著になってきていることがコンサルティング現場から感じ取れる。学生側には、休暇が取れない、残業が多い、キャリアパスに限界、報酬面で魅力がないなどの負のイメージが定着している。企業側人材は「なりたくない」、新世代を担う母集団は「行きたくない」、であり双方が萎縮している現状が伺える。これを人材育成の視点から論じれば、「なるべき人の魅力が薄れている」ということになる。

1.2. ロールモデルの不在

2007 年問題の対象となる団塊世代に関しても、総じて現世代に対してリスペクト（敬意）を勝ち得ておらず、「背中を見て歩め」と言われても、「背中さえ見たくない」という世代になっているのが事実である。

この事実はこれまで当社が行ってきた IT 企業各社へのコンサルティング現場で痛切に実感している結果である。たとえば、大手独立系 IT ベンダー（数百億規模の超大型案件を抱えていたり、優秀なプロジェクト・マネージャーが在籍していたり、合併を繰り返して企業規模が増大し成長路線にあったり）他の企業が羨むような魅力が存在している）の若手階層別研修の中で、リーダー像やメンター像を社内

の上司または役員に置いたのは約 280 名中 12.5%に過ぎなかった。また、仕事が面白くない、マネージャーにはなりたくない、転職を考えたことがある、といった負の側面で捉えたのは全体の 80%に上る。それらの意見の根底には、仕事一辺倒のこれまでのワークスタイルに対して敬意を抱けないという意識が顕著であった。(エンロンやワールドコムなどに見られるように株主価値などの単一の物事の価値を高めるために、他の全てのものを犠牲にする姿勢との類似性を重ね合わせて感じ取っているというのは興味深い意見であった)。

1.3.仕事に対する価値観の変化

従来型ワークスタイルについて現世代が懐疑的になっている状況で、仕事に対する価値観も変化している。2005 年度の大学生の意識調査によれば、「個人の生活と仕事を両立させたい」「自分の夢を実現させたい」などの自己実現意識が引き続き高いことを示すと同時に「楽しく働きたい」という意識が過去数年間に対して急激に上昇(理系文系男女すべてについて同じ傾向で 5-10%程度の増加)している。「収入」や「出世」重視の傾向は皆無に等しいといっても過言ではない[3]。

部下も家族も幸福にするという価値観に多くの人々が賛同する時代である。如何に多様化・高度化しようとも、現世代の根底に流れているこの価値観を感じ取って言語化した者が、求心力あるリーダーとなることができる。現世代は、「会社」ではなく「仕事」に働きがいを見出すワークスタイルを求めている。そしてそれをライフスタイルまで昇華させて人生の充実を図ることに価値観を見出そうとしている。

1.4.企業の教育的責任 (CER)

この考え方は、人材育成が目指す視点を高めるものとなる。現在、各企業は内部統制や情報保護の対応策に奔走している。なぜなら企業価値に関する社会の見方が大きく変化しており、利益体質だけではなく CSR (企業の社会的責任) を果たして初めて社会から認められ尊敬される企業になるという価値観の変化が生じているからである。同様の視点を企業における「ひとの成長」に重ねるなら、現世代の価値観が変化している状況で、人材育成においても CSR 的発想を強く持たなければならないと考える。

現世代の「自己実現」の動機の背後には、市場価値の向上という意識が働いており、固有のビジネススタイルを業務直近の先端部分のみ研ぎ澄ます教育体系やキャリアパスに不安を感じている。PM や PL を中心母集団とする当社の実施したヒアリング調査(母集団 50 名)では、実に 8 割が「他の企業でどの程度の評価になるのか市場価値が不安」「協力会社管理に追われ実質的な業務は未経験のまま」などの懸念が表明されている。一定のルールに沿った旧来のキャリアシステムが崩壊寸前であり、新世代の教育体系が未整備である。

「精神的充足」について言えば、仕事と生活の両立を図るためのメリハリのあるワークスタイルと楽しさや活気のある社風を求めている。円滑なコミュニケーション実感が、自己成長実感や業務成功実感へと直結する。そのような「場」としてのプラットフォームを社員に提供することのできる企業が尊敬を勝ち得ることになる。

したがって、企業は変化した現世代の価値観を直視し、人にとっての成長プラットフォームとして機能すべきであり、市場価値ある「人財」を生み出して社会に貢献するという意味において、まさに人材育成は CER (Corporate Educational Responsibility : 企業の教育的責任) とも言うべき課題である。

2. IT 人材に求められる挑戦

人材育成の現代的課題が価値観の直視であった。それは国内においては世代間であり同世代内の多様化への対応である。この視点を国外と異業種に広げ、人材育成に求められる本質を掘り下げる。

2.1.労働市場のフラット化

急速に進展するグローバル化によって経済のプラットフォームは平準化されたという意味で「フラット世界」と言われている[4]。この現象は、特に IT 分野においては顕著であり、欧米、インド・中国のみならず、ベトナム、タイ、インドネシアなどの ASEAN 諸国、韓国、台湾などのニアショア、東欧やイスラエル、南アフリカ等との競争となっている。端的に言えば、IT 人材のビッグバンといえる。

この現状を IT 人材育成の観点から、「国際人の育成」と短絡的に考えるべきではない。オフショア開発先となっている国々の日本法人担当者が口を揃えて話すのは、「日本の企業はコストに目を向けるだけ

で簡単にオフショア開発が実現すると思っている。関係する問題を理解していない」と視点の狭量性を指摘する。もちろん、日本の企業側にも言い分がある。「信頼性や言語の面で不安が払拭できない」というのが大方の意見である。価値観が多様化した時代であるとはいえ、単一民族文化で育成された日本のIT人材にとって国際化というタームを入れた場合の最も大きな挑戦は、「価値観への敬意」である。

例えば、中国とインドでは欧米型価値観の通用性に関して文化的温度差があり、個人による差異は大きい。ASEAN 地域においてタイやベトナムに関心が集まっているが、組織化の点では違いが顕著である。文化人類学者のエンブレイはタイ人行動の規則性・規律性・組織性における緩慢傾向をタイ社会の *loosely structured society* としたが、ベトナムIT企業はインドに続いて高い組織成熟度を標榜している[5]。

文化的考察、国民性理解をしようとの姿勢を持って学ぶこと、すなわち「価値観への敬意」がグローバルマネジメントの基本であり、謙虚に学び続ける姿勢が必要である。日本企業のオフショア関係者は、この点での洞察や相互理解を十分に行わずビジネススキームや形式的な懇親会だけで解決しようとの姿勢が顕著である。真の意味での相手に対するリスペクト（敬意）とは何かを再考しなければ、早晚、日本企業の優位性は薄れるとの感触を現地企業の越僑、華僑関係者から得ている。相互理解とは単にコミュニケーション手段として言語を学ぶことではなく、個人としての相手を文明論的、文化論的レベルに遡って学ぶことから始まるのである。中国企業のマネジメントに成功しているキーパーソンには、中国語の達人というよりはむしろ、中国の特性とそれに基づく個人その人に精通している特長を見出せる。

一方、国内IT人材と比較した場合における海外IT人材の考え方には一致している面を多く見出せる。彼らのキャリアに対する見方は、自己能力の開発とビジネスの先見性という視点が顕著である。エンジニアからビジネスサイドへのキャリアアップを強く意識している。同様に人材育成視点においても共通項を見出せる。結果重視型の価値観とプロセス重視型の価値観への双方の対応力、言葉の意味と定義の明確化によるコンセンサス形成、ニュアンスを言語化し相手に理解させる伝達力、異なる視点から見ている相手を納得させる論理力、などはその例である。このすべては「価値観への敬意」がないと実現できず、育成側にも被育成側にも意識が求められる。

これは単に「文化を尊重する」ことを意味しているのではない。文化とは外部環境に適応して形成された所産であり、外部環境に左右される以上、各国の文化にそれぞれ適応することそのものには普遍性はない。むしろ、それらの文化形成の背後に存在している原初的（プリミティブ）かつ本源的（オリジナル）なものである人間性こそ、人材育成上の課題にすべき普遍的なテーマである。人間としての個々人に対する対応力は、グローバルにフラット化した労働市場において育成されるべき究極のローカル視点である。したがって、「価値観への敬意」とは、グローバルビジネスという特定の分野のみにおける国際人材育成への適用にとどまることなく、ドメスティックビジネスにおける人材育成の優位性確立のための普遍的な視点である。

2.2.異業種多様化

競合の多様化は労働市場の国際的なフラット化にとどまらない。日本における昨今の自由化規制緩和やブロードバンド・インターネットによる「革命」によって、これまで各業種で閉じた空間だった産業が互いに侵食し始めている。最も顕著なものは、通信・放送・電話の三業種の融合と競合というトリプルプレーであろう。民間系・公共系を問わず、従来は住み分けされたドメイン内での越境戦が急激に増えている。たとえば、NTTに代表されるようなグループ内においてさえ事業ドメインの重複部分での競合が生じている。米国ではAT&Tがその地域通信会社の一つであったSBCによって買収されるという親子逆転現象さえ生じている。

同時に、顧客はIT企業に広義の意味でのソリューションを求め始めている。パッケージ導入やインフラ改革などのシステム視点での狭義のソリューションだけではなく、自社ビジネスだけでは解決できない課題を含めたトータルソリューションである。IT企業各社がより上流工程部分に進みソリューションの幅を広げるべくコンサルティング会社を次々に買収している。

IT企業の異業種化という国内事情も、IT人材が相手にしなければならない「人種」の多様性を生み出すことになる。そしてそこに働く普通の人材育成視点は国際化した業界の先述の視点と同じである。合併統合を繰り返し異文化の交じり合う組織文化の中でチームとして協働する上でも、異業種化した顧客

こと＝ビジネスにおける全体最適」と置き換えてみる。OJT におけるローカル育成では「背中を追いかけてほしい」と現世代が感じるようなロールモデルが課題であり、グローバル育成においては「追いかけるべき背中」そのものを種から生み出すという一段高い課題となる。それらに共通するのは人間力である。

4. OJT に関する洞察

4.1.OJT の意味についての混乱

「知恵は現場に眠っている」という観点から OJT を重視しようという議論がある一方、「先輩のデッドコピーを作っても仕方がない」という観点から OJT を否定する議論も存在する。両者にはそれなりの根拠がある。

肯定論について言えば、解決しなければならない問題そのものが現場に存在し、かつそれに対応すべき当事者も現場にいて、かつその当事者が潜在的知恵を有している以上、そのような現場が有するアドバンテージを活かさない手はない。これは前述のローカル育成の視点に重ねられる。

一方、否定論について言えば、現場に存在するノウハウの賞味期限がどんどん短くなっている中で、「先輩のできることを後輩ができるように教え」ても、職場全体の創造する付加価値は刻々逡減してしまっただけという考えである。これは前述のグローバル育成の視点に重ねられる。

両者の議論は、OJT の定義が異なるゆえにかみ合っていない。さらに実際の IT 現場では、OJT 強化の名の下に OFFJT（集合研修）を簡素化し、実際にはほとんど何も教育されていないとの声も多い。そのようにして育った世代の多くが今、我流のスタイルに自信が持てない、部下の育成方法が分からない、自分の市場価値に疑問がある、などの懸念を表明しているのである。

4.2.OJT を定義する

以上のような議論を踏まえ、当社では「教育方法」としての OJT を以下のように定義している。

「OJT はプロジェクトであり単なる志ではない。OJT は教育の機会であり評価の機会ではない。OJT は『業務を通して当該業務遂行能力を超えた産業人としての普遍的な能力を身に付ける』ことを目標とする。OJT は『業務に一段メタレベルの普遍的な課題を持ち込む』ことをもって方法とする。」

4.3.OJT 導入プロセスとゴール

先の定義に基づくグローバル人材の教育方法としての OJT を導入するために、次のようなプロセスが有効である。#1 育成パイロットサイクル形成→#2 OJT の PDCA サイクル形成→#3 OJT コミュニティ形成→#4 ALLJT 化（全業務における OJT の通年化）

5. 人材育成コンサルティングの事例

5.1.OJT コンサルティング

通信系企業において OJT コンサルティングを 1 部署 3 課に対して実施した（対象人員 30 名）。企業再編や、意欲的な中期経営戦略が経営サイドから現場に対して発信され、迅速な行動による、高い生産性が求められる環境であった。部課長には、業務遂行に専念していただくと共に、「長所伸張、強みをより強く」の視点からコンサルタントがサーバントリーダーシップに基づく育成視点を管理職に対して支援した。結果、三ヶ月のスパンであったが、課長クラスのマネジメント手法や考え方や視点が、事前、事後のアンケートレベルで定量的に 1 ないし 2 レベルアップの結果が生じた（5 レベル評価）。実際にコンサルティングを受け入れた方々からは、自らのミラーリングをする初めての貴重な経験であり、マネジメントのポイントが明白になり、業務遂行と人材育成を両立できることを理解したとの評価が得られ、上記#1 から#2 への転換を図ることができた。

OJT コンサルティングの取り組みの中で、OJT と OFFJT の実務型スキル研修のフリップフロップが実務的である。ポイントはこの種の教育やトレーニングは、インストラクター専門業者ではなく、実務家や業務コンサルタントが実施すべきであり、各企業状況に合わせテイラーメイド型で提供すべきものであるとの認識が肝要である。

5.2.新人研修

新人研修はグローバル視点を刷り込む最適のタイミングである。昨今、ライセンス取得が政府案件入札要件（PMP 取得者数、ITSS レベル規定等）となる傾向などもあり、試験対策・資格取得的な新人研修

が非常に多くなっている。しかし、資格取得は必要条件であり、十分条件ではない。十分条件は能力である。教育に割ける時間は限られている。これらの問題を解決する手法として、新人研修の設計コンセプトを能力教育に置き、素材として資格取得知識体系を設定する。如何にインターンシップなどの産学連携が進んでクラスター制度が充実しても、学生から社会人、産業人、企業人、プロフェッショナルへのマインドチェンジのために新人研修機能は最も効果が吟味されるべきものであり、実践的工夫が求められる。実際は、経営及び事業本部長クラスのヒアリングを実施し、年度毎に新人の人材像定義を明確に行うことから始まる。具体的には、100 を超える人材像の側面が考慮される。企業風土改革を中堅層の意識改革からでなく新人層を「まだ存在しない（未来の）誰かにすること」という意味でのグローバル人材として確実に送り込まれることによる改革効果を狙う企業もある。実際、大手金融系情報会社を6年間に渡り一貫して新人研修してきたが、外販比率は、10%未満から35%超へ、今後、中期経営計画レベルで年間平均8%以上の売り上げ成長率を目論む基盤を構築できた。

新人研修は企業の成長性を左右し、企業文化を変え、組織革新するトリガーである。多くの企業では固定的な教育ベンダーに戦略なくして一任し、類似コンテンツとプロセスを毎年繰り返すという現状を見ている。普遍的優位性を持つグローバル人材の育成を実現するには、標準3年周期で人材戦略から見た教育体制を見直す必要がある。新人研修に対するOJTコンサルティングも実施し、第三者視点から効果性検証することが人材育成を成功させる鍵であると確信している。実施面のみに予算化するのではなく、効果性検証やコンサルティング、教育ベンダーを教育するメタレベルのパートナー育成を提案している。

5.3. トップガン教育

最後に次世代経営層を生み出すためのトップガン教育であるが、ポイントは競技人口の多さと、競技レベルの高さがポイントである。そのポイントを、均質的に高い個の力で維持・向上することにより次世代経営者層の母集団を良質なものにすることができる、これが成功の要諦である。効果的な方法はアセスメント・センター方式を選抜でなく、育成目的で活用することであると考えている。また、これらの母集団に対して、合宿研修、アクション・ラーニング及びベンチャーキャピタル的な支援を与えるなどの機能を、経営側が担っていく必要がある。

顕著な事例としてはグーグル社のように有能な人材が有能な人材を呼び、有能な人材のコミュニティ化が行われる。そこには、創造性と能力をいかんなく発揮できる検索アルゴリズムという活躍の場があり、能力を持て余すことがない環境が用意されている。自社の中に、「自己実現の場」と相互敬意を基盤とする「有能人材コミュニティ」をいかに形成できるかが普遍的なIT人材育成の視点である。

6. これからの人材育成論

優位性の本質は「価値観への敬意」であり、それは論理力、伝達力、決断力、洞察力、理解力の五大能力の総体としての人間力であり、育成上のグローバル視点に要約される。それをOJT教育体系との関係で論じた。フィンランドの例に見られるように教育が社会を豊かにし、人が国力を支えるような、教育の質が組織優位性をもたらすモデルは参考になる。労働人口減の問題を抱える日本社会において、人材育成のテーマ性は企業活動において益々重視されるであろう。成長企業の特徴は、事業機会と組織能力（人材戦力）の不均衡において、それを拡大方向に安定させようと絶えず動いており、組織能力によって事業機会を切り開く力と事業機会に対して組織能力を整える力が両輪となって成長路線を前進する[8]。そのためにも、真の意味でCLO（チーフ・ラーニング・オフィサー）が日本企業に誕生してもよい格好の時期が到来していると言えるであろう。

参考文献

- [1] 「プロマネ残酷物語」日経コンピュータ編集部 日経コンピュータ, Vol7/11 2005, pp.46-55
- [2] 「若者の雇用問題 企業はどうすべき？」日本経済新聞 2005年1月12日 玄田有史
- [3] 「2005年度 大学生の就職意識調査結果報告」株式会社毎日コミュニケーションズ
- [4] Thomas L. Friedman “The World Is Flat: A Brief History Of The Twenty-first Century”, 2005
- [5] 「海外派遣者派遣者ハンドブック ベトナム・タイ労働事情編」社団法人 日本在外企業協会 p.69
- [6] 「BRICs 最有望株の真実 インドビジネスレポート」Diamond Harvard Business Review May 2005 p.101
- [7] シモーヌ・A・リープスター, ライオンに立ち向かって, 麻布プロデュース翻訳出版部, 2002
- [8] 佐藤博樹、玄田有史, 成長と人材一伸びる企業の人材戦略, 勁草書房, 2003