

IT系企業が求める若手層の人材像と段階的育成

青木美代子[†] 松浦 昌明[†]
 Miyoko Aoki[†] Masaaki Matsuura[†]
 (株)日立インフォメーションアカデミー
 Hitachi Information Academy Co.,Ltd.

要旨

IT系企業において高付加価値を顧客に提供するためには、技術系社員のキャリアアップが重要になる。キャリアアップはITSS *1の職種間の移動として実現する。しかし、社員が中堅層になり職種変更が必要となる段階で、職種間移動に対応するには育成が不十分な事が多い。本論文では、将来のキャリアアップを視野に入れ、入社5年目の若手層に求める人材像を明確にし、これを実現するための段階的育成について述べる。

1. はじめに

IT系企業において収益を確保してゆくためには、顧客に高付加価値を持つサービスや商品を提供できる人材の確保・育成が重要であることは論を待たない。しかしながら、参考文献[1]にも事業戦略に対応した人材育成に組織として取り組んでいる企業は多くなく、社員には将来のキャリアパスが見えないという問題があることが提言されている。

IT系企業においては、キャリアパスは参考文献[2]に示すようITSSの職種間の移動として実現する。コンサルティングによりIT系企業の人材育成を支援する中で、体系的な育成が長年されていない場合、求められる期間に目標とする職種・レベルに育成する事が困難なケースに度々直面する。この課題に対し、対症療法的なカリキュラムを提供しているが、スキルの定着化に長期間を要することも多く、根本的な解決のためには長期的な視点で人材育成が求められる。

2. IT系人材のキャリアアップと人材育成の課題

2.1. IT系人材の現状

企業の事業戦略の実現に対応した人材育成では、「どのような能力を持つ人材を、いつまでに、何人」育成しなくてはならないかという目標を明確化し、目標に対し現在の人材構成を確認する。しかし、参考文献[2]にも示すように、多くの企業では特定職種の低いレベルに人材が集中し、事業戦略実現に必要な高い付加価値を生み出す職種・レベルの人材が不足している。

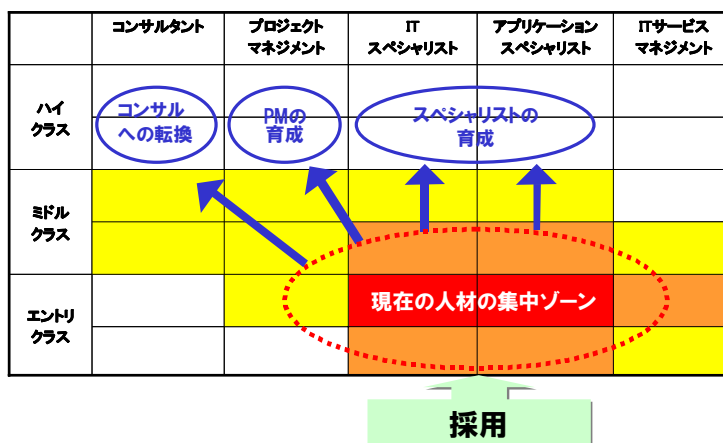


図1 現状の人材構成と人材育成の課題

2.2. IT系人材育成の課題

中堅SI企業が抱えている人材育成上の大きな課題は、中堅層になってからのITSS職種間移動とスキルアップを短期に実現することであると、人材育成コンサルティングを通じて分った。しかし、対象者の基盤スキルが不足しているため、早期に職種間移動やスキルアップを実現する事が困難ことが多い。対処療法としては、不足スキルを短期・集中的に育成するカリキュラムを提供するなどしているが、定着に時間を要するスキルもあり、目標の実現が非常に難しいケースも発生している。

《中堅層への育成に時間がかかる要因》

- ・スキル積み直しに要する時間不足
- ・研修受講を難しくする、仕事に対する期待と負荷
- ・短期では身に付けにくいヒューマンスキル、ビジネススキル

《中堅層育成への対処、工夫》

- ・研修を厳選して効率化し、不足分野は集中的個別研修を実施
- ・個人の業務計画に研修を組み込み、受講状況をモニター
- ・業務アサイン、権限委譲も考慮し実務と連携した研修実施

図2 中堅層の職種間移動に関する問題と対処

2.3. IT系人材のキャリアアップと人材育成の課題

中堅層の急速なスキルアップが必要になった企業の人材育成には次の特徴がある。

- ・ 将来必要な人材像が明確になっていない。
- ・ 将来のスキルアップを視野に入れた人材育成の仕組みが弱い。

この問題に対する根本的な対策は、将来のキャリアアップを視野に入れ、長期的な観点に立ち、新入社員の段階からバランスの良いスキルを身につけた若手層を定常的に育成する仕組みを構築することと考える。

3. 若手層に求められる人材像

3.1. 望まれる若手層の人材像

若手層の人材像を考えるにあたっては、入社からの階層と必要となる主なスキルの量を概念図に示す。

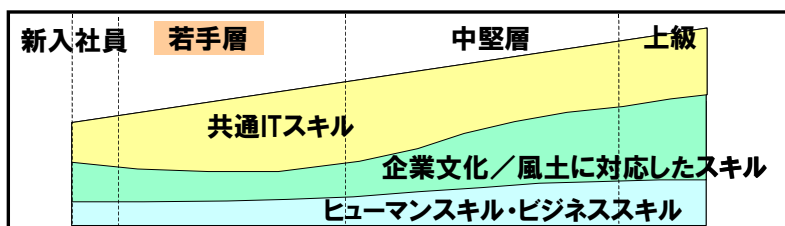


図3 階層別スキル量

《若手層に求められる人材像》

- ・ 上長の支援を受けて作業を実施するが、一部の作業は単独で完遂できる。
- ・ 関連するIT知識、意味を一通り理解し、組織・チーム・顧客との意思疎通が図れる。

図4 若手層に求められる人材像

若手層には概ね、ITスキル、企業文化や風土に対応したスキル、ヒューマンスキル・ビジネススキルなどが必要となる。なかでも特に若手層にはITスキルの修得が重要となる。

俗に「T字型人間」と言われるように、広範な知識を体系として理解し、一部の深い専門スキルを修得するが必要と言える。また、将来のキャリアパスを広げるために、修得に時間を要するビジネススキル・ヒューマンスキルの基盤を作る重要な時期とも言える。

3.2. キャリアパスとスキルの関係

年次を重ねるにつれて必要となるスキルの種類とレベルを図式化したものを示す。

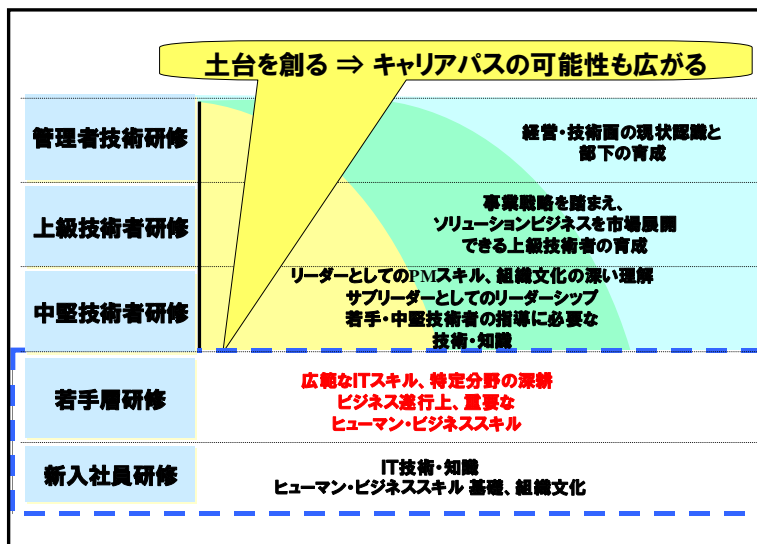


図 5 階層別スキル項目

中堅層からは、プロジェクトマネジメント、リーダーシップ、部下指導といった、個人から組織へ行動様式のシフトが始まる。若手層の段階までが、将来の上位階層の土台を築く大事な時期である事がわかる。

このことは、中堅層からの ITSS 職種間移動においても同様である。若手層の段階に、どこの職種へ移動しても通じる、職種横断の広い IT スキルとビジネス・ヒューマンスキルを身に付けておくことが、ITSS 職種間移動を最短で実現する近道となる。

4. 若手層向け研修体系

4.1. 若手層に必要なスキル

若手層で修得すべき代表的なスキルを以下に示す。

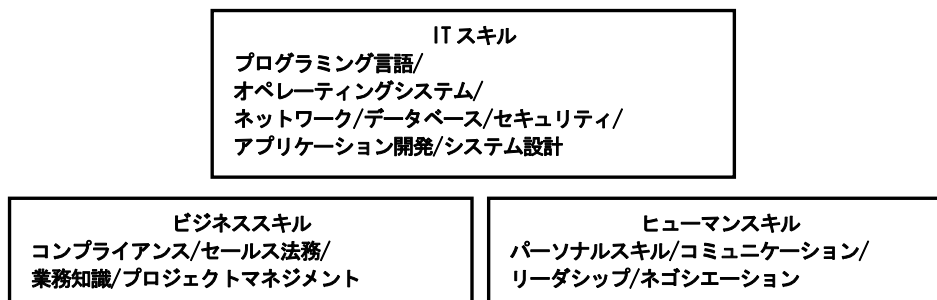


図 6 若手層に必要なスキル

4.2. 若手層向け育成マップ

若手層に必要なとなる基盤スキルを ITSS レベル 1、2 から厳選して配置した研修ロードマップを示す。また、若手層の想定年次、受講日数の目安等を示す。

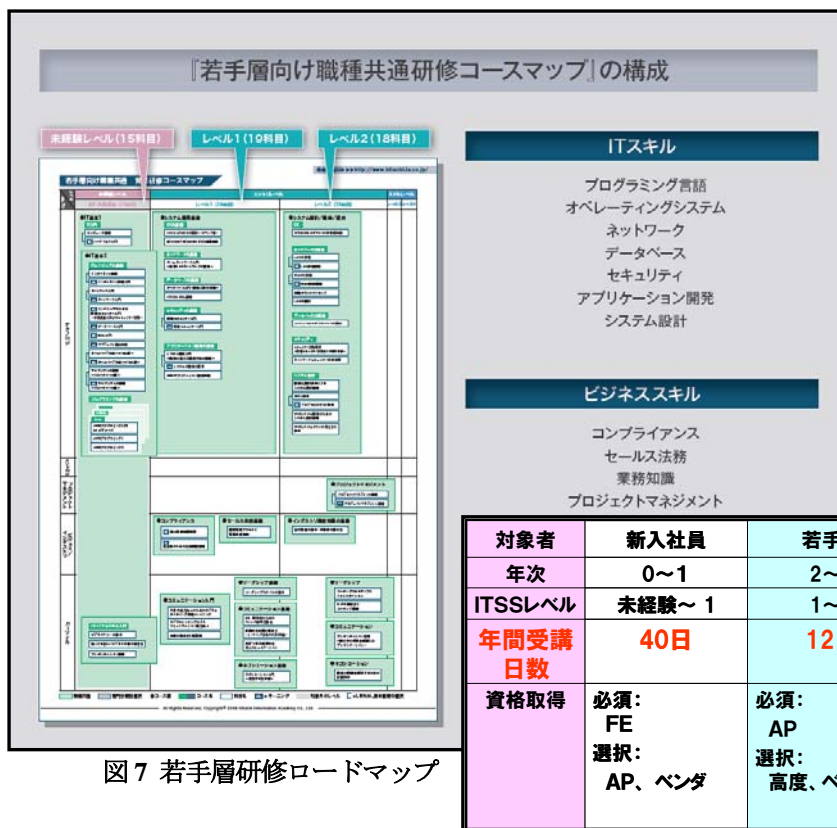


図7 若手層研修ロードマップ

図8 年次受講日数

5. まとめ

本論文では、中堅層までのスキル積み残しが、職種間移動の際に、企業と社員の両方に多大な労力を発生させることを述べ、根本的な解決策として、長期的視野に立った若手層育成の必要性を述べている。若手層では、定着に時間のかかるビジネス・ヒューマンスキルをベースに、職種横断的に広範囲の IT スキルを修得すべきと考える。

ここで重要な点は、IT スキルを吸収し活用する力の源泉は、人間力（ヒューマンスキル）にあるという点である。IT スキルだけの修得では、若手層を終わるまでに吸収力が鈍化する恐れがある。また、若手層の先にある個人から組織へのシフトに対応できず、成長が止まる可能性も考えられる。

学校と企業に共通して言える事は、IT スキルとヒューマンスキル・ビジネススキルのバランスが大事だと言う点である。

特に学校教育では、IT スキルだけに重きを置かず、人間力の基盤教育を平衡して実施いただきたい。学校教育 4 年間は、ヒューマンスキルトレーニングの絶好の機会と捕らえ、コミュニケーション、プレゼンテーション、インタビュー、ネゴシエーション、ライティング、論理思考といった理論と実践トレーニングを積んでおくことが、将来の IT スキルの吸収力を加速させると考える。

参考文献

- [1] 産業構造審議会情報経済分科会 情報サービス・ソフトウェア小委員会 人材育成ワーキンググループ, “高度 IT 人材の育成をめざして”, 報告書 2007
- [2] 独立行政法人 情報処理推進機構 IT 人材育成本部 IT スキル標準センター, 経済産業省, “IT スキル標準 V 3 2008 1 部: 概要編”, 2008 年