

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などが必要となる段階で、職種間移動に対応するには、それまでに修得したスキルでは不十分であることが多い。目標時期までに必要な職種・レベルの体制とするためには、厳しい状況で育成せざるを得ない状況に、しばしば直面する。本論文では、IT系技術者の育成を長期的視点で捉え、中堅層での職種変更を前提に、入社5年目の若手層に求める人材像を明確化して、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、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。(参考文献[1])

IT系企業における技術系人材のキャリアパスは、ITSSの職種間の移動として実現する。(参考文献[2])体系的なIT技術者育成が長年されていない企業の場合は、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、図1に示すように、多くの企業では特定職種のエントリクラスに人材が偏在し、事業戦略実現に必要な高い付加価値を生み出す職種やハイクラスの人材が不足している。(参考文献[2])

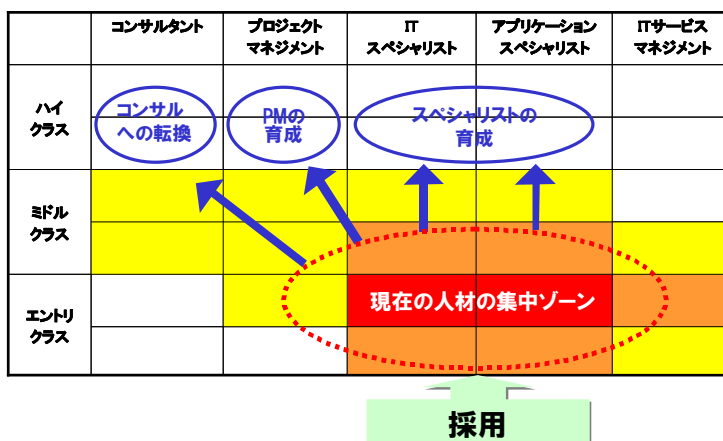


図1 現状の人材構成と人材育成の課題

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、これまでの人材育成コンサルティング業務の経験を通じて分かった。しかし、実際には対象者の基本的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なことが多い。

対処療法として、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、目標の実現が難しいケースも発生している。

<p>《中堅層への育成には時間がかかる》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スキル積み直しには時間が必要である ・別分野のITスキルを修得する必要がある ・ヒューマン・ビジネススキルの修得に時間を要する ・業務が多忙で、受講する機会がない
<p>《中堅層育成への対処や工夫》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・実務と連携した育成制度とするため、業務アサインや権限委譲も考慮する

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ような課題がある。

- ・ 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であると考える。

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

IT系技術社員に必要なスキル概念図を図3に、若手層に求められる人材像を図4に示す。

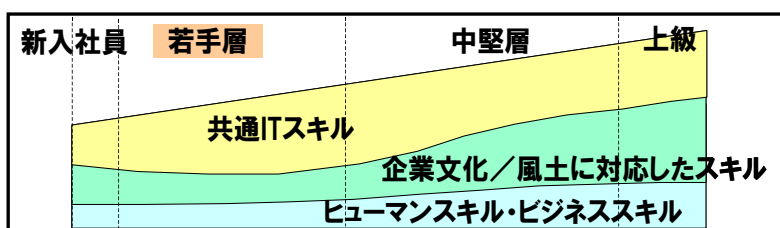


図3 階層別スキル

<p>《若手層に求められる人材像》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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・ビジネススキルなどが必要となる。なかでも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ことが必要と言える。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ヒューマン・ビジネススキルの土台を作る重要な時期といえる。

3.2. キャリアパスとスキルの関係

キャリアアップ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5に示す。

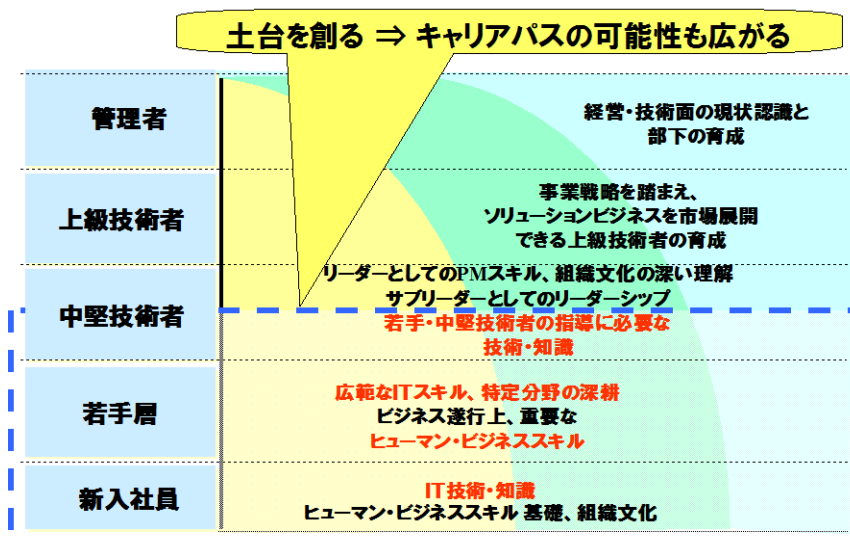


図5 階層別スキル項目

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、部下指導といったヒューマン・ビジネススキルの比重が高まるので、若手層の段階までが、将来に向けてのキャリアパス形成の土台を築く大事な時期である事がわかる。

将来どの職種にアサインされても通用する、職種共通的な基本スキルを若手層の段階で身につけておくことが、ITSS 職種間移動を最短で実現する近道となる。若手層の段階で修得すべき具体的なスキルは、幅広いITスキルとヒューマン・ビジネススキルである。

4. 若手層向け研修体系への提言

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の具体化例を図6に示す。

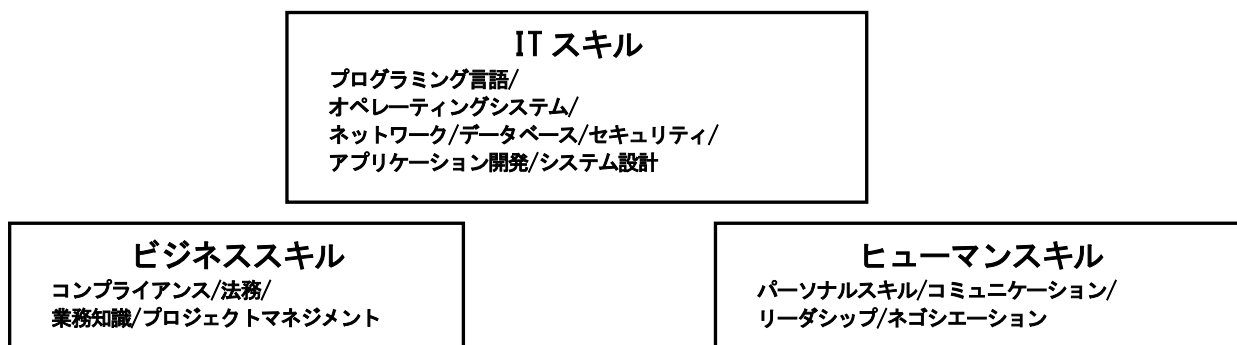


図6 若手層に必要なスキル

4.2. 若手層向け育成マップ

若手層に必要な基本スキルを 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図 7 に示す。また、若手層の目安となる年次と受講日数の目安を示したものが図 8 である。

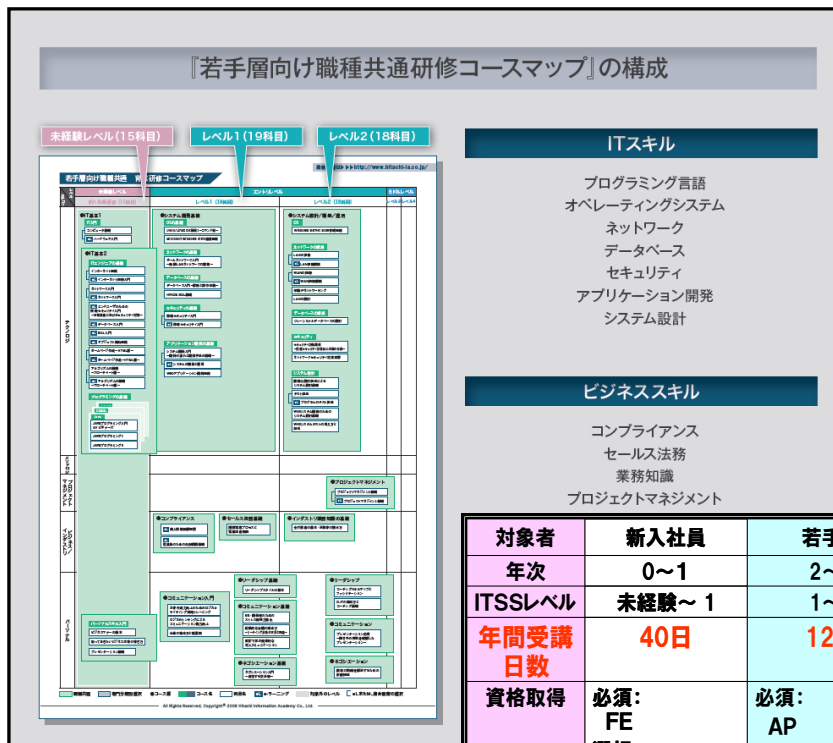


図 7 若手層研修ロードマップ

対象者	新入社員	若手層	中堅	上級
年次	0~1	2~5	6~12	12~16
ITSSレベル	未経験~1	1~2	3	4
年間受講日数	40日	12日	6~8日	8~10日
資格取得	必須: FE 選択: AP、ベンダ	必須: AP 選択: 高度、ベンダ	必須: 高度 選択: 高度、ベンダ、PMP	

図 8 年次受講日数

5. まとめ

本論文では、中堅層までの積み上げが不足していると、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た。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提言している。若手層では、定着に時間のかかるヒューマン・ビジネススキルの修得をベースに、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 スキルを偏重した教育や学習だけでは、職業人、社会人としての成長に限界がでてくるのは明白であると考え。IT 社会の将来を担う人材の育成に当たって、幅広い基礎力を養っていくことが重要である。これにより将来に向けてのキャリアアップやキャリア形成がスムーズに実現できる。

IT 系人材育成コンサルティングの経験を通じて、IT スキルとヒューマン・ビジネススキルのバランスが大事だと言う点が明確となった。

学校教育では、IT スキルだけに重きを置かず、あらゆることの基礎・基本となる教育を並行して実施いただきたい。大学教育 4 年間は、ヒューマンスキルのトレーニングに最適な時期と位置づけて、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こそが、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