

情報システム人材育成:ある企業の取組（自ら考え行動できる社員）

IS People Development : Self Thinking and Actions

伊藤 重光[†]

Shigemitsu Itoh[†]

[†] 日本アイ・ビー・エム・サービス株式会社 代表取締役社長

[†] CEO IBM Japan Service Company Ltd.,

要旨

情報システム人材の育成は古くて新しいテーマである。時代の変化とともに新しい情報技術やマネジメント手法が出てくるので、それらをいち早く身につけることは重要なことだが、一方で環境の変化に対応していく能力を身につけておくことが最重要テーマと言えるのではないだろうか。最近では「変化に強く、自主的に行動できる人材」を育成しようとする企業が多くなっている。今回の発表では「自ら考え行動できる人材」の育成に取り組んでいる企業の実例を紹介した上で、当学会が提唱する「人間中心の情報システム」実現に必要な情報システム人材育成について考察を行ないたい。

1. 人材育成を取り巻く環境

最初に情報システム人材育成に関する環境変化について考えてみたい。まずはユーザー企業の環境が大きく変化してきていることを考える必要がある。日本企業においては情報システム部門の位置づけが欧米と大きく異なっているが、グローバル化の流れの中で次第に見直されて来ているように感じている。欧米では情報システム部門が経営に貢献する戦略部門という位置づけで、重要な業務という認識から自社要員をたくさん抱え、CIO だけでなくその他の経営陣の理解も得やすい環境にあるケースが多いようだが、日本では開発・保守・運用のオペレーション中心の業務だけでなく企画や管理までも外部のシステム・インテグレータに依存しているケースが多い。しかし日本市場の成長が期待できない環境や円高の影響で海外への進出、海外との提携とグローバル化が急速に進んでおり、世界レベルのガバナンスを指向し始めている企業が増えている。従来の日本固有の環境の中でグローバル化対応は非常に困難な課題であり、情報システム関連の人材不足は大きな問題になっている。多くの業務を外部依存して来たために企画力、技術力は低下し、最近では利用部門でも情報システムを利用しているだけで業務内容を十分に理解していない社員が増えてしまい、業務要件定義ができないという声も良く聞くようになった。

次に技術動向の環境変化であるが、Internet や SNS 利用者が急増し、誰でもがパソコンや Smart Phone を使うようになったことは IT リテラシー向上につながっているが、一方でハード・ソフトのオープン化の流れとともに IT 技術が多様化したため、たくさんの技術を習得する必要があるが、少人数の情報システム要員では対応が困難な状況になってきている。その他 Cloud Computing や CMMI、ITIL 等の管理手法、業務 Package Software の活用等新しい環境に対応する必要もあり人材育成に頭を抱えている企業は多い。

2. 人材育成に関する課題とニーズ

次に人材育成に関する課題とニーズについて考えてみたい。お客様満足度調査結果やお客様との対話や社内のマネージャーや PM・リーダーの意見、そして社員満足度調査結果や様々な場面での社員との対話の中から人材育成の課題を感じることは多い。

課題として良く話題になるのは最新 IT スキルや提案力である。ユーザー企業からはほとんど全ての調査結果で提案が少ないというコメントをいただいている。そのほか環境の理解、担当範囲の限定、チームの一体感、指示待ちの姿勢等の課題があがるが、究極は人間としての面白みであったりする。人間として魅力があることが一緒に仕事をする上で大きな要素になっているのである。人材育成する立場からするとなかなか厄介な課題である。また社員の立場からすると達成感も大きな課題となっている。仕事を通じて達成感を得にくい環境になってきているのかもしれないが、この課題も人材育成にとっては大

きな課題である。

このような環境や課題の中で情報システム人材に求められるものは何かを考えてみた。

① 専門性と多様性

IT分野では古くから専門分野に強みを持ったスペシャリストが求められて来ており、スペシャリストでも役員と同等のポジションまで道が開けている企業も増えてきたが、一方でゼネラリストである管理職になりたがらない社員が増えている。そんな中でバーサタイルという概念が出て来ており、専門性を持った上で複数の役割を担当できる人材が求められて来ている。例えば本来はネットワークのITスペシャリストであるが、ネットワーク系のプロジェクトでPMを担当するとか、提案段階でITアーキテクトとしての役割を果たすといった具合である。専門性だけを追求するとチームワークやコスト構造に問題が出てくるために多様性も必要とされる時代になって来ているのである。

② 売れるスキル

ITスキルも時代によってニーズが変化している。ビジネス・ニーズに合った新しいITスキルを身に付けることは重要なことである。VMware、CMMI、ITILといったスキルを持ち実践経験のある社員は引っぱりだこになっている。場合によっては古いIT技術だがスキルのある人材が不足してしまったため、需要対供給という観点で根強いニーズがあるということもあるので、新しいものだけに飛びつくのではなくニーズの高いものをきちんと見極めることが重要である。

③ 頼りになる対応力

ユーザーが求める人材で耳にするのは「頼りになる人材」である。仕事の環境を正しく理解し、一歩先を読んでリードやアドバイスをしてくれる人材というイメージであるが、具体的にはリーダーシップ、プロジェクト管理、責任感を持っているということになる。加えて人間力・常識といった点も頼りになる人材に必要な能力である。

④ 成長できる能力

仕事を通じて成長する社員となかなか成長に結びつかない社員とがいる。ユーザーから見ると一緒に仕事をしていて確実に成長している姿を見て信頼が高まるものである。両方の社員を見ていると成長するための能力というのがあるのではないかと思う。成長のためには自ら目標を立て計画的に行動する、変化に積極的にチャレンジする、受身ではなく主体的に行動するといった仕事の仕方ができるかどうか大きな分かれ道となる。このような行動により成果を出すと、相手から感謝の言葉をもらえることも増え、その言葉によって達成感を感じてさらに頑張れるといった好循環が生まれてくるのである。

求められる人材について考えてきたが、共通点は「自ら考え、行動できる人材」ということでは無いだろうか。求められる個別のスキルを持っているというだけでなく、それらのスキルを活用して考え、行動することが必要とされている。

3. 人材育成への取組

ここではある企業の情報システム人材育成への取組を紹介したい。ここで紹介する企業は日本IBMのグループ会社の一つであり、グループ全体で基礎研修、技術研修、プロフェッショナル研修、人事研修、Career Framework（職種別の実践経験に基づく能力審査）等が実施されている。今回はグループ全体で実施しているものではなく、現場のニーズを捉えて独自で実施しているものを紹介する。

① IT技術関連

IT技術に関する研修はクラス研修、e-Learningともにグループ全体で大変豊富なコースが提供されており、社員はこれらのメニューの中から自分に必要なものを選択して受講することができる。しかしなかなか実践的な研修が少ないのが現状であり、これを補完するために実際に機械（コンピュータ）を使いながらスキルのある先輩社員が指導する形で少人数での実機研修を実施している。

② PM力・計画力・提案力

開発・保守・運用等の仕事の中でも限られた範囲での経験だけだと力は付きにくい。もちろんPM研

修等でプロジェクト管理技術を学ぶことも重要だが、プロジェクト計画や提案書そのものに接する機会を与えることも効果的であると考え SE 活動実践コースを実施している。提案力強化のためにコンサルティング入門、IBM サービス・ビジネス概要研修等も開発した。

③ リーダーシップ

リーダーとしての意識付けのために、今後リーダーとなる社員に対してリーダー研修を実施している。リーダーとしての職位に昇進をした社員だけでなく若手社員も対象としている。

④ Communication・人間力

プレゼンテーション技術等はグループ研修として提供されているが、それに加えて Humanity 研鑽会議という名前の研修を実施している。相手を思いやり、相手の話を聞くことの大切さを学ぶ（気づくことができる）コースである。

⑤ 自主性

自主的に参加ができる各種プログラムを準備している。同じ分野を担当している社員同士が情報共有、共通の課題対策、相互 Q&A 等を行う「コミュニティ活動」や仕事以外の勉強会を同好会のように実施する「わくわく勉強会」等である。最も注目しているのは会社主導の部門横断タスク活動から派生した「人財ビジョン委員」活動である。タスク・メンバーからの提案で社員の自主活動として開始されたものである。

これ以外に全体に関わる取組として会社の将来ビジョンを発表し、この中で分野共通の人財育成ビジョンを発表した。求める人材を「変化に強く自主的に行動できる人財」と定め、上記に紹介したような各種育成プログラムを実施して来ている。また研修も重要だが現場での仕事を通じて成長してほしいとの願いから「Big Brother 制度」を実施している。これは指導する側と指導を受ける側とのペアリングを登録し、具体的な指導内容とスケジュールを宣言してもらって、それを全社的に見えるようにする仕組みである。指導側へのメンタリングの教育や行き詰った時の支援等を行っている。

4. 今後への考察

IT サービス業界ではビジネス環境の厳しさと多種多様な IT 技術研修の限界等の理由により、人材育成への取組や投資が減ってきている。しかし、この業界は人材が最大の資産であり、IT 技術研修だけでなく頼りになる人材を育成するための施策が重要である。その中でも最も重要と思われる自主性に関しては単なる研修では限界があり、社員が自主的な活動の経験を通じて「自ら考え、行動する」ことの大切さを実感することが効果的ではないかと考えている。そのためにはライン管理職や PM・リーダー達がメンバーの「自主的に考え、行動を始める」ことの芽を摘んでしまわずに、最初は多少の失敗も容認し、応援をしながらその気持ちを育てていくことが重要だと考えている。

社員の自主性を高めるために、今後強化したいと考えている内容を紹介する。

① リーダー育成による影響力

周りに目指すべきリーダーが見つからないという声をよく聞く。不在なのではなく他の社員の仕事ぶりが見えていない、見ようとしていないという原因が多いと思うが、全社レベルで優秀なリーダーを「見える化」することも検討を始めた。

② 幅広い経験機会の提供

新しい仕事へのアサインが成長のきっかけとなることは多いものだが、長期間同じ仕事をしているケースもあるため、ローテーションや要員アサインの仕組みにより幅広い経験をする機会を提供したいと考え具体的な施策を始めた。ライン管理職の意識改革が前提となるのは勿論である。

③ 自分のキャリアへの関心

目先の仕事に追われて将来のキャリアが考えられないと言う社員も多い。若い時は先のことは考えずに与えられた仕事に全力を尽くすことも重要なことだが、節目、節目で自分の将来のキャリアを考えることも大切である。しかし必要な情報が十分提供されているとはいえないのが現状であり対策を検討中である。

④ 自主性

社員の自主性を高めることは簡単ではない。自主性を高めろと言うだけでは逆効果になってしまうことさえある。なぜ社員に自主性を求めるのかを理解してもらうことと、自主的な行動を支援すること

が大切だと考えている。

⑤ 研修の時間確保・出張費

人材育成推進にあたっては様々な障壁があるが時間確保とコスト削減の両面を意識した仕組や対策を進めている。ネットワークを活用した研修や会議の仕組だけでなく柔軟な働き方を実現する人事制度の整備も必要となる。

日本では部長以下が出席する会議では部長だけが話をし、課長も社員も一切発言をしないが、課長以下の会議では課長だけが饒舌に話をするといったことも耳にするが、これでは自主性は育たない。社員全員が様々なテーマについて自ら考え、自分の考えを遠慮なく発言できる環境作りには経営トップのリーダーシップが重要になる。ぜひ多くの日本企業で社員が自ら考え、発言し、行動するようになってほしいと思う。それはグローバル競争力を高める基本なのかもしれない。

5. 人財ビジョン活動の紹介

最後に自主的な取組の代表でもある「人財ビジョン委員」活動について紹介したい。2009年秋に会社主導の部門横断タスクとして「ビジネス変革が進む中で目指すべき社員像を描き、実現への道を検討する」というテーマで全国の様々な部門から13名の社員が選ばれ検討タスクを実施した。変化が激しい環境の中で、変革の波に乗り、キャリアを積み、成長していくために、自分自身のことをよく考え、自らを変えていくことが重要であり、このタスクで社員の視点から、目指すべき社員像と、そうなるための道筋について議論がなされた。そして完成したのが「我々社員が今日からできること」として「真のお客様相談相手になろう」、「常にチャレンジし変化し続けよう」、「心にゆとりをもとう」常に「プロフェッショナルでいよう」という3つのマインドとそれに関連した100以上の気づきリストであった。

メンバーからの報告会ではこれらの成果物だけでなく、この活動を通じて出来上がったメンバー間の絆、チームワーク、結束が最大の成果であったという報告があり、2ヶ月間のタスク活動で終わりにするのではなく、社員の自主的な活動として今後も活動を継続させてほしいという提案があった。毎年半数のメンバーを入れ替えて、過去の活動を継承しながら多くの社員に展開をして行きたいという積極的な提案だった。これこそ自主的な素晴らしい活動だと思い、活動してもらうことにした。ITサービス業界に限らず、多くの企業で「自ら考え、行動できる社員」が求められているが、そんな中で人財ビジョン委員の活動は他に例を見ない大変素晴らしいものだと思い、今回紹介させていただくことにした。

① 真の「お客様相談相手」になろう

- ✓ お客様のことを知り、期待に応えよう！
- ✓ お客様、IBM、チームから Buy されるエンジニアになろう！
- ✓ チームとしての成果をマキシマイズしよう！

② 常にチャレンジし、変化し続けよう

- ✓ 積極的に情報を取り込もう！
- ✓ 積極的に情報を発信しよう！
- ✓ 新しいスキルを身につけよう！

③ 心にゆとりをもとう

- ✓ ワークライフバランスを意識しよう！
- ✓ 自分のキャリアについて考えてみよう！
- ✓ 後輩の成長を手助けしよう！

④ 常にプロフェッショナルでいよう

参考文献

- [1] 北城格太郎, “経営者、15歳に仕事を教える”, 丸善
- [2] 北城格太郎, 大歳卓磨, “お客様の成功に全力を尽くす経営”, ダイヤモンド社
- [3] 伊藤重光, “日本の情報システムを取り巻く課題と提言” 情報システム学会 メルマガ投稿, 2010.08-2011.01 6回連載