

ユーザー企業における IT 人材の効果的な育成

－育成責任者必見！ より早く、より効率的な上流人材育成に向けて－ アブストラクト

1. 研究の背景

今や情報システムはユーザ部門の業務最適化にとどまらず、経済活動、社会活動、生活のあらゆる局面で必要不可欠な社会基盤となり、システム障害による業務やサービスの停止は社会に大きな影響を及ぼすようになった。システムは肥大化、複雑化し、ステークホルダは多岐に渡り、利害関係も複雑に絡み合っている。

IT 人材には IT スキルだけでなくビジネスを視野に入れシステム全体を最適化するスキルやステークホルダの利害関係を調整するスキルまで期待されており、加速する社会の中でスキルの早期習得が求められている。一方で、法規制、保守切れ等、クリティカルな案件への対応に振り回され、スキルを習得する時間的な余裕がない状態が続いている。開発、運用の外注化が進み、技術の空洞化の懸念すらある。

このような背景から、業務の中で自律的かつ効率的にスキルを習得できる育成手法が求められている。

2. 求められるスキル

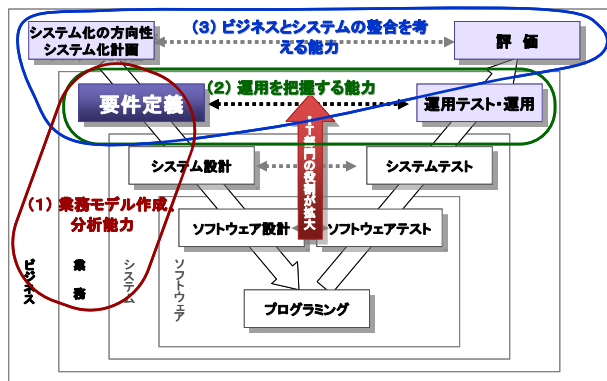
我々は UISS や SLCP-JCF2007 を参考に、ヒアリングやアンケートを行い、ユーザ企業の IT 人材に求められるタスク、スキルを絞り込んでいった。

メンバが抱えている問題は「要件定義の遅れにより、プロジェクトに遅延が発生している」、「ユーザ部門が要件を定義できなくなっている」、「法対応や保守切れ対応等、ユーザ部門が要件を持っていない案件が多い」など要件定義に集中した。

数ある要件定義に必要なスキルの中からさらに絞り込みを行い、最終的には以下の3つのスキルに絞り込むことができた。

- (1) 業務モデル作成、分析能力
- (2) 運用を把握する能力
- (3) ビジネスとシステムの整合を考える能力

図表 1 システム開発の流れ



3. 育成方法

洗い出された3つのスキルは、なぜ必要とされているのに育成できていないのか？ 我々は、背景にある問題点と、育成施策の現状を調査、分析することで、効果的な育成施策を検討していった。

3.1 業務モデル作成、分析能力の育成

各社の育成施策を調査したところ、当スキルに関する研修が実施されているにも拘らず、十分な成果をあげている企業はほとんどなかった。我々は、成果の上がない主な理由を「研修後、タイムリにモデリング技術を活用する機会が与えられていないため」、「研修が一過性であり継続性が無いため」と分析した。

その中で、IT 部門とユーザ部門が共同で行う相互研修会を実施することにより当スキルを向上させている事例があった。IT 部門のみの研修ではなく、ユーザ部門と一体となった研修を実施することで相乗効果を上げていることが判ったのである。

我々は、当スキルを効果的に育成するために、Off-JT（集合研修）、OJT（実戦経験）に「ユーザ部門との相互研修」を組み合わせた、育成カリキュラムを提案する。

3.2 共通の育成モデル

続いて我々は、「運用を把握する能力」「ビジネスとシステムの整合を考える能力」についても効果的な育成施策を検討していった。

その育成施策を検討する過程において、3つのスキルに共通する育成モデルを見出すことが出来た。

具体的には以下の通りである。

- (a) 知識を習得するための集合研修 (Off-JT)
- (b) 習得した知識を実践する (OJT)
- (c) 関連部門との相互研修 (Off-JT、OJT)
- (d) 組織活動として全体を評価

我々は、a、b、c、dを適切に組み合わせた共通育成モデルにより、効果的な上流工程の人材育成が可能になるという結論に至った。

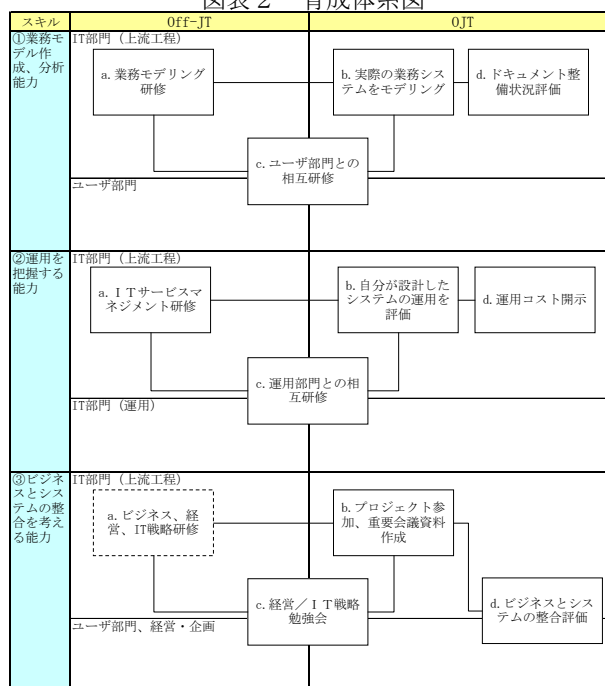
又、3つのスキルに対する育成施策を集約し、図表2の通り育成体系図として整理した。

これらの育成施策は、各企業の教育体系に組み込むことで有効に機能すると考える。

3つのスキルは、上流工程においてそれぞれが関連し協調関係にある。

我々は、これらをバランスよく育成することが、相乗効果を生み「ユーザー企業における IT 人材の効果的な育成」に繋がると結論付けた。

図表2 育成体系図



4. 育成策の継続的運用について

上流工程の育成策が継続しない理由は、育成策にスキルアップの効果があるかの評価が難しいため、業務が優先されてしまうからである。そこで「業務＝育成施策」にまで育成施策のポジションを高めることにより、各社員の参加意欲を高め、部署内のやる気を上げる手法として以下の施策を提案する。

- (1) 業務のポイント制: 研修等への参加や、上流工程の主要な業務を難易度に合わせてポイント化し、社員の努力を数値化することで、育成と同時に、難易度の高い業務へのチャレンジ精神を持たせる。
- (2) ポイント制の業績評価組み入れ: 育成施策が賞与と連動した「本業」となり、社員の意識は「業務>育成施策」から「業務＝育成施策」に変わることで、現場への浸透をより加速できる。

ポイント化は、やりっ放しであった育成施策を可視化でき、スキルアップと関連付けることで、上司と部下双方が具体的に育成について目標設定し、効果を確認できることにメリットがある。また、育成や業務に対するモチベーションアップにつながる相乗効果も期待できる。

5. まとめと提言

我々は、ユーザー企業、情報子会社、ベンダの様々な立場から議論を重ね、調査、分析を行った結果、ユーザー企業における IT 人材を効果的に育成するための育成施策および運用モデルを見出すことが出来た。今回提案する3つのスキル育成施策が、各企業の教育体系に組み込み、IT 人材育成に活用されることを希望する。また、継続的に IT 人材育成を続けるためには、3つのスキル以外も育成しなければならない。そのためには、IT 部門だけではなく、ユーザ部を含めた各部門が一体となった全社としての取組、運営が必要である。その一施策として、今回提案したポイント化による育成と実務の一体化、つまり実務の中で学び評価する取り組みが、IT 人材の早期育成だけではなく、ビジネスの成功に繋がる近道となるであろう。