

全社情報システム構想立案ができる IT 人材育成方法 — 情報システム部門が全社経営戦略の 牽引役になるために — アブストラクト

1. 研究の背景／課題認識

近年、技術革新や多様な IT サービスの登場により企業を取り巻く IT 環境は急速に変化している。企業の情報システム部門（以下、IS 部門(※)）の役割期待も、ビジネスモデルやビジネスプロセスの変革といった、経営に貢献する「全社情報システム構想」の立案へと広がっている。本分科会では、人材育成方法を検討するにあたり、以下の課題を認識した。

- ・「全社情報システム構想」の定義が曖昧である。
- ・「全社情報システム構想」立案ができる人材像の定義がない。
- ・「全社情報システム構想」立案ができる人材の育成方法がわからない。

※ 本分科会では、ユーザー企業の IS 部門、IT 子会社、IT ベンダー企業を、広義の意味で IS 部門と位置づける。

2. 研究内容

2.1 全社情報システム構想とは

「全社情報システム構想」を以下のように定義した。

- ・経営戦略に連動、貢献する情報システムの企画、立案。
- ・部門最適の壁を越え、ビジネス価値を創造する全体最適のシステムを目指す企画。

2.2 共通検討フレームワークの選定

「全社情報システム構想立案」を立案できる人材像を定義する上で、共通検討フレームワークの選定を行った。

本分科会では、UISS（情報システムユーザースキル標準）がユーザー企業の標準的な役割定義を網羅しており、共通検討フレームワークとして最適であると結論付けた。

2.3 全社情報システム構想に必要なタスク

UISS タスクフレームワークから、全社情報システム構想に必要なタスクを抽出し、IS 部門では馴染みの薄い、5つのタスクを特に強化する必要があるという仮説を立てた。

1. 事業戦略策定
2. 情報システム戦略策定
4. 情報システム戦略実行マネジメント
- 1 2. 情報システム戦略評価
- 1 3. 事業戦略評価

この仮説は、アンケート調査から妥当性が裏付けられた。

2.4 全社情報システム構想立案ができる人材像の定義

全社情報システム構想立案ができる人材には、以下の“4つの要素”が必要と考えた。この人材像のイメージをクローバー図で表現した。

図表 1 強化対象タスクかまぼこ図



- (1) 全社情報
 - 例) 経営ビジョン
- (2) 経営分析に必要な知識
 - 例) 企業環境分析
- (3) IT 化に必要な知識
 - 例) IT 動向
- (4) コンセプチュアルスキル
 - (物事を概念化・抽象化する能力
 - 論理思考能力、洞察力、創造力、状況判断能力
 - 問題解決能力、応用力などが代表的)

図表 2 クローバー図



上記「4つの要素」をバランスよく持ち合わせた人材を、「全社情報システム構想」が立案できる人財像として定義した。

2.5 人財の育成方法

「全社情報システム構想」が立案できる人財を育成する上で、強化すべき「4つの要素」の絞り込みを行った。

その結果、強化すべき要素を「コンセプトアルスキル」、「経営分析に必要な知識」の2つに絞り込み、企業の人財育成方針（キャリアパス）と個人の人財育成方法を明確にした。

また、コンセプトアルスキルを業務遂行に生かすための、「日常業務での実践」、「経験の“場”の提供」、「交流の“場”の提供」の提言を行った。

図表 3 UISS 準拠キャリアパスモデル

職域	職域	ISストラテジスト	プログラママネージャ	ISアナリスト	プロジェクトマネージャ	アプリケーションデザイナー
	ミッション	事業戦略実現に向けたIS戦略を策定・評価する。	IS戦略の実現に向けて、複数の個別プロジェクトをマネジメントする。	IS戦略の実現に向けて、個別案件のIS企画を策定・評価する。	IS戦略の実現に向けて、個別案件をマネジメントする。	IS戦略実現に向けた、個別案件のアプリケーションの開発・保守を実施する。
	活動内容	IS戦略策定・評価を主な活動領域として以下を実施する。 ● IS戦略策定 ・対象領域ビジネス及び環境の分析 ・ IS戦略の策定 ・ IS戦略全体計画の策定 ・ 意図と指針の周知 ● IS戦略評価 ・ IS戦略全体計画の評価 ・ IS戦略の評価	IS戦略実行マネジメントを主な活動領域として以下を実施する。 ● IS戦略実行マネジメント ・ IS戦略の分析・把握 ・ IS戦略実行のモニタリングとコントロール ・ IS戦略実行上のリスクへの対応 ・ コントロールフレームワークの維持・管理	IS企画策定・評価を主な活動領域として以下を実施する。 ● IS企画 ・ IS企画の策定 ・ 企画立案の確定 ・ 企画と関連マネジメント ● IS企画評価 ・ 企画運用評価 ・ 業務運用評価	プロジェクト計画策定、実行管理を主な活動領域として以下を実施する。 ● プロジェクトマネジメント ・ プロジェクト立ち上げ ・ プロジェクト計画策定 ・ プロジェクト進捗と実行管理 ・ プロジェクト成果管理 ・ プロジェクト評価 ・ プロジェクト完了評価	IS保守を主な活動領域として以下を実施する。 ● IS導入 ・ 業務プロセスの評価設計 ・ アプリケーション開発・設計 ・ アプリケーションの開発 ● IS保守 ・ 保守計画 ・ 保守の実施 ・ 情報システムの廃棄
リーダー	(業務の第一人者) 業務のなかから第一人者として認められ、同僚から尊敬されるレベル。 (会社の第一人者) 会社のIS戦略に大きな影響を与えられる経験と実績を有するレベル。社内での重要なスキルを有し、下位レベルを指導・助言するレベル。 (部門の第一人者) 社内の業務、関連部門の業務に渡る複雑な業務、高い確実性を求められる業務を主務として推進するレベル。	ISストラテジスト (上級) ● IS戦略策定 ● IS戦略評価	プログラママネージャ (上級) ● IS戦略実行マネジメント	ISアナリスト (上級) ● IS企画 ● IS企画評価	プロジェクトマネージャ (上級) ● プロジェクトマネジメント	アプリケーションデザイナー (上級) ● IS導入 ● IS保守
サブリーダー	(エキスパート) 複雑に実行された独自の専門スキルを生かして、問題解決をリードするレベル。発生された業務上の課題解決を最適な解決策を提案して解決するレベル。 (リーダークラス) 専門スキルを活かし、担当業務を主要ステップとして推進するレベル。自分や業務上の課題を発見し、自らのスキルを活かして解決するレベル。 (サブリーダークラス) 特定の領域がコアスキルを独力で実行するレベル。上位レベルの指導下で、業務上の課題発見と解決をするレベル。	ISストラテジスト (中級)	プログラママネージャ (中級)	ISアナリスト (中級)	プロジェクトマネージャ (中級)	アプリケーションデザイナー (中級)
若手	(アシエントクラス) 上位レベルのサポートを受けながら標準的な活動を行うレベル。 (未経験) 指導者の指導を受けながら、OJTも含めて業務を経験するレベル。			ISアナリスト (初級)	プロジェクトマネージャ (初級)	アプリケーションデザイナー (初級)
						新入社員〜ジュニア ● 新入社員業務 ● OJTでの業務経験

3. 成果／提言

本分科会では、以下の成果を導き出した。

- ・UISS にしたがつた「全社情報システム構想」の立案に必要なタスクの明確化(図表 1 強化対象タスクかまぼこ図)
- ・「全社情報システム構想」が立案できる人財像 (図表 2 クローバー図)
- ・UISS 準拠キャリアパスモデル

これらを踏まえた、育成プロセス (教育講座案)、コンセプトアルスキル強化に向けた取り組みへの提言を行った。