

グローバル時代に対応した ICT 系人材の育成

アブストラクト

1. 背景

21 世紀は ICT のボーダーレス時代であり、ICT に関わる情報システム部門や ICT ベンダーを含むすべての企業はグローバル競争を意識した人材育成戦略を練る必要がある。

その中で、グローバルビジネス拡大を成長戦略に掲げる企業は多いが、その施策として英語力を向上させるために TOEIC 対策に力を入れるケースが散見される。しかし、語学力だけでは充分とは言えない。また、企業がグローバル時代に勝ち抜いていくにはイノベーションの創出へ継続的に取り組むことが重要である。イノベーション創出のためには同質的なメンバーで編成されたチームより、多種多様なメンバーで編成されたチームがより有効である。すでに外国籍社員を雇用してグローバルビジネスに従事させている企業は多くあるが、雇用した社員をイノベーション創出に活用し、新たなビジネス展開を考えることが重要である。

当分科会では、過去と現在のグローバル時代の人材育成についての相違点を明確にしたうえで、ICT 系グローバル人材の目指す姿および育成方針を明確にするとともに、グローバル人材を活かすための一つのアプローチを示すこととした。

2. 課題から見出した目指すべきグローバル人物像

当分科会では以下の 2 つのステップで課題を洗い出し、グローバル人材に求められるスキルの見える化を考察した。

- (1) メンバー各社の現状から問題点を明確化
- (2) 海外経験豊富な方へのインタビュー

3. グローバル人材に求められる能力の見える化

3.1 過去と現在のグローバル人材育成の相違点

従来は選抜されたメンバーのみを海外要員として育成をすればよかった。しかし、今後は国内で海外プロジェクトに携わる者や国内プロジェクトを外国人メンバーと推進する者など、組織に属する全員がグローバルスキルを備える必要がある。

3.2 ICT 系人物像とそのスキル考察

グローバルに事業を展開する企業における人材バリエーションを国籍（日本人⇄外国人）、拠点（日本⇄外国）、仕事の進め方（日本流⇄外国流）で分けてセグメント化した。次に、それぞれの役割を担うための必要スキルの可視化を検討したところ、専門スキルとグローバルスキルの 2 軸のマトリックスで、必要スキルを定量化できることがわかった。この 2 軸マトリックスを以降「G マトリックス」と呼ぶ。G マトリックスの詳細は本文で説明する。

全ての人材が「グローバル時代に対応した ICT 系人材」における育成対象となるが、日本企業が競争力を向上させるためには、グローバルな環境におけるチーム力が不可欠であり、そのリーダーの育成が急務であると考えた。

4. ICT 系グローバル人材育成策の提案

4.1 多様性組織をマネジメントできるリーダーの育成

企業がグローバル時代に勝ち抜いていくにはイノベーションの創出へ継続的に取り組むことが重要である。そのためには日本人だけで構成される同質的な従来の組織よりも、多種人材で構成される多様性組織がより有効である。しかし、多種多様な人材を集めただけで期待された結果が得られるとは限らない。「俺について来い」という従来からよく見られる指示命令型のリーダーではイノベーションの創出は困難と思考する。これからは、多様性組織に良い化学反応を起こすことができる触媒型リーダーが求められる。

触媒型リーダーとは、多様性に富んだ要員たちを目標に共鳴させ、それぞれの能力をインテグレートして新たな ICT サービスを創出できる人材である。触媒型リーダーに求められるスキルにはファシリテーション能力や概念化力等が考えられるが、あくまで人間力が重要であり、知識よりマインドの醸成が重要である。多様性に富んだ外国人メンバーを交えたチームを率いるプロジェクトマネージャには、ローコンテキスト文化（言語による意思伝達に対する依存の強い文化）へ対応した次のようなコミュニケーション・マネジメントが重要である。

WBS の詳細化	「阿吽の呼吸」が通じないため、WBS を詳細なタスクまで落とし込み、納期・成果物を事前コミットする。
報・連・相の徹底	外国人は評価や報酬に結びつく「報告」は行うが、「連絡」や「相談」は仕事では無いと考えるケースもある。本人がそのように認識している場合は事前にプロジェクトマネージャと共にコミットしておく必要がある。
ミーティング重視	ローコンテキスト集団には意思疎通の場を頻繁に設け、かつ、プロジェクトマネージャが独断で物事を決めるのではなく、メンバーの意思を尊重する形で決定することでメンバーの納得性は高まる。

4.2 グローバル人材の見える化ツール「Gマトリックス」

多様性に富んだメンバーの能力把握のための有効なツールとして「Gマトリックス」を作成した。例えば、プログラマーとしての技術スキルが高い人材がグローバルスキルも高いとは限らない。この「専門分野のスキル向上とグローバルのスキルの向上には相関関係がない」という点に着目して、スキルの見える化を実現したのがGマトリックスである。

縦軸に専門分野（ICT系）スキル、横軸にグローバルスキルを設定し、それぞれの軸のレベルを5段階に分類した。現有能力の定量化のみならず、各メンバーの育成目標設定にもGマトリックスは利用できる。さらにメンバー配置や育成方針立案が容易にできる。

なお、外国人は特定分野の専門性が高く、1枚のGマトリックスで表現できるが、日本人の場合は保有するスキルの分野が多いため、複数枚のGマトリックスで能力を表現する。

4.3 Gマトリックスにおけるグローバルスキル項目

グローバルスキルの大分類は「語学力・コミュニケーション力・人間力」の3種類に分けて表記した。さらに大分類をいくつかの要素に分解し、全部で16スキル項目を設定した。また、それぞれのスキル項目毎のランク判定基準を用意し、5ランクで評価した。

全コミュニケーションに占める語学の割合は20～30%といわれている。そのため大項目のウエイトは「語学力20%、コミュニケーション力40%、人間力40%」として設定し、横軸のグローバルスキルのレベルを算出する。Gマトリックスの妥当性を検証するために、参加メンバー各社においてグローバルに業務に携わる人材のスキル評価を実施した。この検証作業より、Gマトリックスが「見える化ツール」として有効であると検証できた。

5. 当分科会提案の総括

Gマトリックスは縦軸の専門スキルを各社の現行の育成カリキュラムに置き換えるなど、各社の実情に合わせた修正を加えることで見える化ツールとして活用できると総括した。

日本では人材流動性がまだ低く、多種多様な人材のタイムリーな調達に難しい状況にある。ICT系やグローバル系のスキル向上は経験が占める割合が大きく、完成度の高い育成カリキュラムがあっても、個別企業の人材育成には限界がある。このような状況の打破に向けて、企業を跨いだ人事交流を、企業間の垣根をとって検討・実現していきたい。