

# IT人材再生への道筋

淀川高喜



## CONTENTS

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>I</b> 高度IT人材の育成が国家的な課題に | <b>V</b> 企業のIT人材自身は何を意識すべきか<br>——企業のIT人材の心得 |
| <b>II</b> 企業におけるIT人材の実態    | <b>VI</b> 経営者が理解すべきことは何か                    |
| <b>III</b> 企業にとって必要なIT人材とは |   |
| <b>IV</b> IT人材再生への取り組み方    |   |

### 要約

- 1 経済産業省産業構造審議会は、狭義のIT（情報技術）産業における企業システムの開発人材だけでなく、ユーザー企業などでITを戦略的に利活用して付加価値を創出する人材も含めた「高度IT人材」の育成が重要であると提言している。将来に向けて、企業競争力の源泉としてITを活用でき、新たなITを駆使できる、グローバルに通用する高度IT人材が求められる。
- 2 しかし、理想像としての人材像と、企業におけるIT部門の人材の実態との間には、大きなギャップがある。国のレベルでの産業振興策や試験制度改革だけでなく、各企業においても、今こそIT人材の再生が必要である。
- 3 企業にとって必要なIT人材とは、単にITの専門家であるだけでは不十分である。ビジネスがわかるITスペシャリストでなければならない。
- 4 野村総合研究所（NRI）は、モチベーションを生み出す組織開発の方法を「VOICE（ヴォイス）」モデルという名称で体系化している。VOICEの枠組みを活かして、先行企業におけるIT人材再生への取り組みを整理する。
- 5 企業は、独自の価値を生み出すために、多彩な専門性を持ったスペシャリストの集団となる必要がある。ビジネスの組み立て、業務プロセスの設計、ITの専門技術の活用といった、業際的なスキルを必要とするIT人材は、こうしたスペシャリストの典型例である。経営者は、IT人材の育成をIT部門の固有の問題と捉え、IT部門任せにはならない。

## I 高度IT人材の育成が 国家的な課題に

### 1 産業構造審議会が高度IT人材 育成を提言

経済産業省産業構造審議会の人材育成ワーキンググループが、「高度IT人材の育成をめざして」と題した報告書を2007年7月に発表した。この報告書では、狭義のIT（情報技術）産業における企業システムの開発人材だけでなく、ユーザー企業などにおいて、ITの戦略的な利活用により付加価値を創出する人材も含めた、「高度IT人材」の育成が重要であると提言している。そして、この提言の趣旨に沿って改訂された「情報処理技術者試験」が2009年度から開始される。

その背景には、10年後を見すえた次の3つの根本的な変化がある。

- ①ビジネスモデル、個別業務・生産プロセス、製品・サービスという、企業活動のあらゆる次元にITが競争資源として浸透する

これは、「いわれたものをつくるだけの技術者ではだめだ」ということである。

業務システムの世界でいえば、従来の業務処理の効率化の手段としてだけでなく、ITは調達・生産・販売・供給・サービスといったバリューチェーン（価値連鎖）全体にわたる業務プロセスを変革し、新たなビジネスモデルを創り出すためにも用いられるようになった。製品のなかに組み込まれているシステムも、開発される規模がどんどん大きくなり、製品の機能を決定づけるようになってきた。したがって、ビジネスや製品の高付加価値を支える技術としてITを使いこなす能

力が問われるようになってきているのである。

- ②ITの技術進歩によって、ITにかかわる開発・生産・提供の基本構造が変化し、新たなスキルが求められる

これは、「システムを一から手づくりすることしかできない技術者ではだめだ」ということである。

従来は、ユーザー企業が自分の必要とする業務システムを個別に開発することが多かった。しかし、業務プロセスやデータモデルの標準化と、それを実装したシステムの部品化が進むと、これらの標準部品を組み合わせることで汎用品としてのシステムやITサービスが実現できるようになる。こうした部品の有効な再利用や共同利用ができる技術が問われるようになってきている。

- ③グローバルでシームレスなIT供給体制が進展し、世界に分散する最適なIT開発・生産リソース（資源）を統合するスキル（技能）が重要になる

これは、「グローバルに通用する技術者でなければだめだ」ということである。

グローバル化は2つの面で進展している。1つはユーザー企業の事業がグローバル化し、世界中で使える標準的なシステムやITサービスが求められていること。もう1つは、IT人材やITサービスの供給源が、新興国をはじめ世界中で拡大していることである。日本のなかに閉じこもって、日本だけで通用する技術で、日本人だけでやっているのは、グローバル化の波に取り残されてしまう。

### 2 高度IT人材の人材像

この変化に対応すべく、日本は高度IT人材の拡充を図り、グローバルなIT人材を活

かした分業体制を築く必要がある。同報告書では代表的な高度IT人材として、次のような人材像を提示している。

- 基本戦略系人材

- ①ストラテジスト

企業の経営戦略に基づき、ITを活用した戦略（IT戦略）を提案し、それに伴う経営上のリスクや投資効果を明確にし、経営層に説明する。

- ソリューション系人材

- ②システムアーキテクト

上記のIT戦略を受けて、ソリューション（問題解決手段となるシステム）を構成する要件を定義し、それを実現するためのアーキテクチャー（全体構造）を設計する。

- ③プロジェクトマネージャ

システム開発プロジェクトの責任者として、プロジェクト計画を策定し、必要となる要員や資源を確保し、予算、納期、要求品質について責任を持って遂行する。

- ④テクニカルスペシャリスト

ネットワークやデータベース、セキュリティなどのシステムにかかわる固有技術を活用し、適切なシステム基盤の構築や業務システムの設計・構築を行う。

- ⑤ITサービスマネージャ

構築されたシステムの安定稼働を確保し、障害発生時には被害の最小化を図るなど、安全性と信頼性の高いサービスを提供する。構築されたシステムの品質確認も行う。

上の①の人材像の記述では、企業の業務システムに関する戦略立案者であるストラテジ

ストについてだけ説明したが、この報告書のなかのストラテジストは、実はもっと幅広い人材を指しており、ITを活用した事業方針を立案できる人、事業戦略を実現するIT活用方針を立案できる人、ITを組み込んだ製品の開発方針を立案できる人を含んだ人材像になっている。

また、システムアーキテクトも、IT活用方針を実現できるシステムの全体構造を、ハードウェアとソフトウェアを含めて設計できる人と、ITを組み込んだ製品の全体構造を、ハードウェアとソフトウェアを含めて設計できる人を含んだ人材像になっている。

これは、高度なIT活用を支えるためには、ユーザー企業のIT人材とIT産業のIT人材を区別することなく、事業や業務、ITの技術のことも、両方とも理解できる人材が必要だという主張や、重要性を増してきた製品に組み込まれるシステムについても、業務システムと同様にマネジメントできる人材が必要だという主張を反映させた結果といえる。

こうした、幅広い専門性を一人で包含できる人材が、果たして存在するかどうかは疑問である。規定された専門性を部分的にカバーできる人材の「総称」として、こうした呼び方をするという解釈でよいだろうと、筆者は考える。いずれにしても、将来を見すえて、きわめて目線の高い目標設定になっているといえよう。

ここで示された人材像に沿って、IT人材の「共通キャリア・スキルフレームワーク」があらためて整理され、これと整合性を取る形で情報処理技術者試験制度が改訂され、前述のように2009年度から新たな試験が実施される。

## II 企業におけるIT人材の実態

### 1 理想の人材像と現実とのギャップ

将来に向けて、企業競争力の源泉としてITを活用でき、新たなIT活用技術を駆使できる、グローバルに通用する高度IT人材が求められていることに異論は全くない。とはいえ、ここに示されている理想の人材像と、企業におけるIT部門の人材やIT産業のIT人材の実態との間には、大きなギャップがあることも事実である。

現在、多くの企業のIT部門の位置づけは、本業を支援する間接部門の一つの役割にとどまっており、競争力を左右する戦略部門とは考えられていない。「システムは主要な業務分野にすでに導入されており、システムがなければ業務が回らなくなっていることはわかっているが、これからさらにITに大きな投資をしても、目覚ましい自動化や業務効率化の効果は期待しにくい。だからIT部門は、今あるシステムをしっかりと守って、不便にならないように改良し続けてくれればよい」というのが、大方の経営者の見方である。

また、経営者は、IT部門が専門技術者からなる特別な部署であることは認識しているが、全従業員のなかの数パーセントを占めるだけの小さな部署であり、今後もそれほど大幅に増員するわけでもないので、IT部門のためだけに、専門家としての特別な採用や処遇、育成の仕組みを設けることは考えにくい。

こうした社内環境のもとで、長年にわたってシステムの開発・改訂が繰り返され、維持管理すべき既存システムの量は膨らんできた。しかし、IT部門の人員が増強されるこ

とはなく、現状の体制のなかでやりくりして、なんとかシステムの安定運営が図られている。

このような企業のIT部門では、業務のあり方やシステムの全体構造を、一から考え直す機会はまれであり、また、新たな技術の導入に挑戦できる機会も限定的であるため、IT人材にとって新たな技術獲得や成長が難しいのが実情である。

一方、IT産業に属する多くのIT人材も、こうしたユーザー企業のIT部門の業務を補完する常駐型受託業務やシステム開発の下請け業務に従事しており、ソリューション系人材として、IT専門企業の社員ならではの専門性を獲得するにはほど遠いのが現状である。

### 2 活力を失っている企業のIT部門

活力を失っているIT部門の実態について、IT部門長の典型的な発言を紹介しよう。

#### (1) ビジネス貢献が実感できない間接部門

A 保険会社のIT部門長は、「IT部門の人材の多くは、システムの開発と運用のためにこの会社に入ったわけではない」と言い切る。

本業の強みにITは直接関係しない。ITは事務と管理のための支援の道具であり、社内でもそれ以上の期待はされていない。だから、本業のビジネスの第一線でバリバリやる人材はIT部門には配属されない。それを承知のうえで、なんとかやる気を保っていかなければならない間接部門がIT部門である。

#### (2) ビジネス戦略人材、専門家人材としての成長が描けない閉塞組織

B 銀行のIT部門長は、IT部門人材の閉塞

感について語る。

IT部門にいったん配属されると、長期にわたり人事異動がないので、ビジネスや業務のことを実感を持って経験できないまま中堅社員になってしまう。その後にビジネスの現場に異動になっても、使い物にはならない。

一方で、ユーザー企業のIT部門は人員数も少ないので、専門企業のように、IT人材としてのキャリアパスを描くといっても限界がある。IT部門内に管理職の席がいくつもあるわけではなく、IT部門だけ特別な専門職制度を導入することもできない。結局は、役席に就けない高齢化人材がIT部門内に滞留してしまう。

### (3) 顧客、他部門、部門内の仲間との 会話がほとんどないたこつぽ組織

C製造業のIT担当役員は、「IT部門はたこつぽのような組織になっている」と嘆いている。

限られた人員で、膨大な既存システムを維持運用していこうとすると、システムごとに担当する人員がどうしても固定化する。あるシステムに手を入れようとしても、この人しかわからない、他の人は触れられないということになり、作業分担もままならない。結局、他の人に引き継ぐことや共同作業ができないまま、各人がそれぞれの仕事を抱え込んでしまう。

日常の仕事では、利用部門のごく限られた人と、特定の協力会社の要員としかやりとりがなく、IT部門のなかでも、仲間と一体で仕事をしている感じがなく。多くの部員はIT部門のオフィスに一日中閉じこもって仕事をしている。システムのエンドユーザーと

は話をしたことすらなく、業務にどう役立っているのか、実感が得られない。

### (4) いわれたことをただこなすだけの 下請け部門

D流通業のIT部門長は、「IT部門の仕事はやらされ感が強い」とこぼす。

既存システムに対する改善要望は途切れることなくやってくる。何を直すかは利用部門の窓口が決めてしまう。どうやって直すかは、既存システムを使ってなるべく手間と時間がかからない方法でやるしかほかにはない。IT部門の人員が、自分の裁量でできることはほとんどない。

システムの修正は、間違いなくできて当たり前で、特にほめられないし、もし障害が発生したら責任を問われるため、精神的な負担が大きい。そのうえ、改善テーマは山積しているのに、いつまでたっても解放されることがなく、達成感も乏しい。

### (5) 十年一日のごとく既存システムのお守りを続ける人柱部門

E物流業のIT担当役員は、「IT部門の人材に進歩が感じられない」という。

現状のシステムを維持し続けるだけで手一杯なので、各担当者は余計な仕事を極力つくらないようにしている。業務改善を提案したら自分で尻拭いをしなければならないから、言い出さない。新しい技術を使ってみようと思ってみて、うまく動かなければ大変なので、新たな挑戦は極力しない。

自分が任せられた範囲のシステムについて一通りの理解ができてしまえば、後は、その資産で一生食べていくだけになる。新しい仕

込みもなく年齢を重ねていくうちに、ビジネスの進歩からも技術の進歩からも、無縁の存在になってしまう。

### 3 今こそ企業のIT人材の再生が必要

以上のことは、ITに関して特別に意識の低い企業のIT部門に限った現象ではない。外部委託先として、ユーザー企業のIT部門といつもの一緒に仕事をしているIT産業のIT人材も、これと同様の状況に置かれている。

これでは、ITが3K（暗い、きつい、危険）の職場と化し、大学の情報関連の学部で学生が集まらなくなり、就職でも、IT産業や企業のIT部門の人気のなくなるのも当然といえる。かつて、SE（システムエンジニア）は花形の職業であった。コンピュータという最新の強力な道具を駆使して新たな業務の形を実現し、目覚ましい効果を上げていた。それなのに、最近の学生は、SEと呼ばれることを嫌がるようにさえなっているという。

日本企業は、あらためて、情報を第4の資産としてフルに活用し、顧客に支持される高効率なビジネスを、グローバルな舞台で展開できる競争力を獲得しなければならない局面を迎えている。まさに、ITを用いて、社員の情報活用力を高め、業務プロセスを変革し、顧客にとって価値ある商品やサービスを生み出す経営、すなわち「IT経営」が求められているのである。

ところが、その推進役を担うべき企業のIT人材が、このような状況ではどうしようもない。カタカナ名称の高度IT人材に求められているスキルは、実は新しいものではない。かつての優れたSEは、一人で、ストラテジスト、システムアーキテクト、プロジェ

クトマネージャ、ITサービスマネージャの何役も果たしてきた。国レベルの産業振興策や試験制度改革だけでなく、それぞれの企業においても、IT人材の活性化を図ることによるスーパーSEの復権やIT人材の再生が、今こそ必要である。

## Ⅲ 企業にとって必要なIT人材とは

本章では、IT産業のIT人材ではなく、ユーザー企業のIT人材の再生を中心に論じていくことにする。

### 1 企業によって異なるITの役割

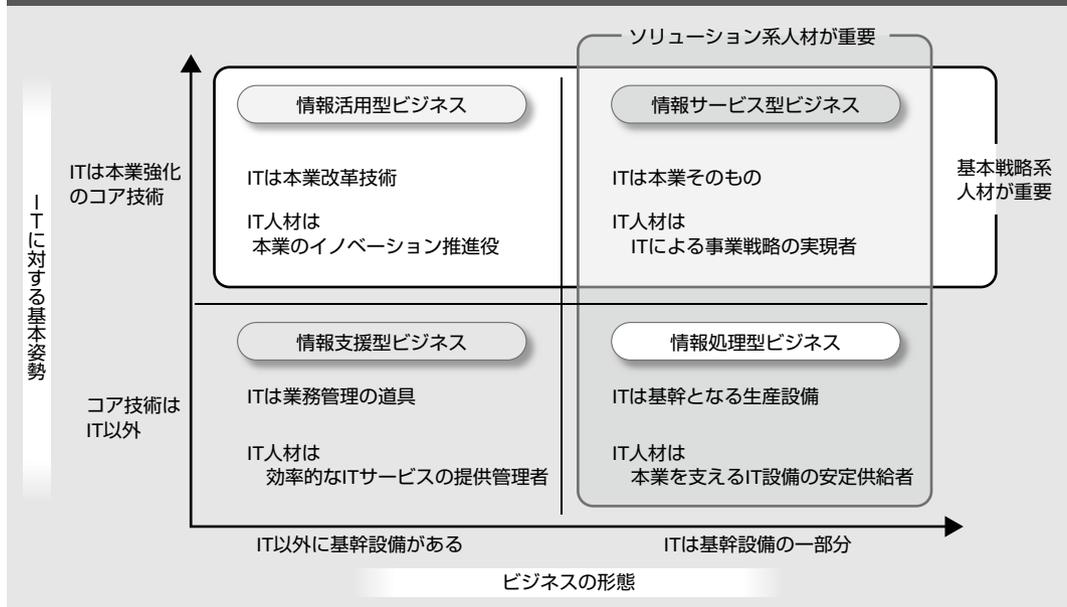
ITのユーザー企業にとって、どのようなIT人材が必要かは、それぞれの企業のビジネスにおけるITの位置づけによって異なる。

企業のなかには、銀行、証券会社、カード会社、卸売業、小売業、旅行代理店、通信販売業のような、本業を行ううえでITが基幹設備になっている業種がある。一方で、大半の製造業、鉱業、建設業、運輸業、農業のように、建物、機械、土地、人員といったIT以外のものが主な生産手段となっている業種もある。ITが基幹設備であるかどうかは、企業が属している業種のビジネスの形態によって決まる。

また、同じ業種に属す企業であっても、ITを、本業を強化するためのコア（中核）技術と考える企業と、本業のコア技術はIT以外にあると考える企業がある。ITがコア技術であるかどうかは、個々の企業のITに対する基本姿勢によって決まる。

この2つの軸に沿って、企業のビジネスを4つに分けて考える。すなわち、

図1 ビジネスにおけるIT（情報技術）の位置づけとIT人材への期待



- ITが基幹設備であり、かつ本業の強化を図るコア技術となるビジネスを「情報サービス型ビジネス」
  - ITは基幹設備ではあるが、本業の強弱を左右するコア技術ではないビジネスを「情報処理型ビジネス」
  - IT以外に基幹設備があるが、それを使いこなして本業の強化を図るのにITがコア技術となるビジネスを「情報活用型ビジネス」
  - IT以外に基幹設備があり、ITが本業を左右するコア技術ではないビジネスを「情報支援型ビジネス」
- と呼ぶことにする（図1）。

## 2 ビジネスの性格に応じたIT人材への期待

### (1) 「情報サービス型ビジネス」の場合

情報サービス型ビジネスにおいては、ITはまさに本業そのものであり、ITによる顧

客価値の最大化が、経営者のITへの期待である。したがって、IT人材には、ITによる事業戦略の実現者であることが求められる。

たとえば、ネット証券やネット銀行においては、ITが顧客サービスの質そのものを決定しており、IT戦略は事業戦略そのものであるため、経営者自身がストラテジストの役割を担っているといつてよい。

### (2) 「情報処理型ビジネス」の場合

情報処理型ビジネスにおいては、ITは基幹となる生産設備であるので、経営者の期待はそれを生きた本業の生産性向上である。本業を支えるために、高品質・高効率なIT設備を安定的に供給することが、IT人材に求められる。

たとえば、多くの銀行や保険会社、卸売業や小売業にとって、ITは顧客管理、契約管理、取引の実行になくてはならない基幹設備であるが、ビジネスを左右するのは、ITの

機能自体ではなくて、商品力、顧客開拓力、顧客関係強化などである。

ITは、ビジネスで発生する情報を確実に処理するためのインフラストラクチャーであり、他社と異なる機能でなくてもよいから、他社よりも安全・確実・高効率に稼働してビジネスを支える必要がある。このためのソリューション提供のプロフェッショナルが、IT人材には必要となる。

### (3) 「情報活用型ビジネス」の場合

情報活用型ビジネスにおいては、ITは本業を改革するための技術となることが、経営者の期待である。IT人材には、本業のイノベーション（技術革新）を促進する役割が求められる。

たとえば、金型の設計プロセスとそこでのベテラン技術者の判断を「見える化」し、システムに埋め込んで自動化している部品メーカーや、製品の製造方法や製造スケジュールを生産要員にナビゲーション（誘導）し、必要な部材を必要なときに供給するジャスト・イン・タイムによって、多品種・小ロット・多能化生産を実現している組み立てメーカーなどは、ITを活用して本業のプロセスを改革している。

IT人材には、本業のなかに踏み込んで、いかにITを活用できるか、本業の専門家と二人三脚で発想することが求められる。

### (4) 「情報支援型ビジネス」の場合

情報支援型ビジネスにおいては、ITは業務管理のための道具であり、経営者の期待も、ITによる業務管理精度の向上程度にとどまっている。このため、ITは必要な機能

を満たすものをなるべく効率的に調達できればよく、IT人材には、その適切な提供のための管理者であることが求められる。

企業がこうした情報支援型ビジネスにとどまるならば、高度IT人材を社内に育成する必要はない。社外のITサービスやソリューション系の人材を有効活用することを前提に、自社内には、調達プロセスを適切に運営できる管理の専門職がいればよい。

## 3 ソリューション系人材の重要性

情報サービス型ビジネスや情報処理型ビジネスにおいて、他社よりも効率的で高性能なIT設備を獲得しようとする、システムアーキテクト、プロジェクトマネージャ、ITサービスマネージャといったソリューション系人材の確保が重要になる。

自社のビジネスの事情を理解しつつ、自社の期待する水準のIT設備を供給してくれる専門人材が社外にはなかなか見つけられないため、企業は、自社のIT部門や情報子会社にこうしたソリューション系人材を抱えざるをえない。今後は、IT産業のソリューション系人材にもっとスキルを磨いてもらい、この部分を任せられるようになることが望まれる。

## 4 基本戦略系人材の重要性

現時点で、「ITは本業を左右するコア技術ではない」と考えている企業でも、今後もそのままではよいかは疑問である。

現在は、情報支援型ビジネスであっても、グローバルな競争や世界の企業との分業のなかで、日本企業がノウハウの供給元に特化するようになり、労働集約的・設備集約的な

ビジネスから知識集約的なビジネスに変わって  
いけば、情報活用型ビジネスへの転換を迫ら  
れることになる。

また、現在は情報処理型ビジネスであって  
も、「ネット通販」対「来店型小売業」や、  
「ネット金融サービス」対「既存金融機関」  
のような形でサービス競争が加速し、企業と  
消費者、消費者同士の情報のやりとりがさら  
に活発になっていけば、すべての業態が情報  
サービス型ビジネスに変貌していくことにな  
ろう。

そして、ビジネスとITの複合戦略を描い  
て実行できる基本戦略系人材の厚みが、各企  
業にとって勝負どころとなる。

## 5 ビジネスがわかるITスペシャリスト が必要

基本戦略系人材はいうまでもなく、ソリュ  
ーション系人材についても、企業にとって必  
要なIT人材は、単にITの専門家であるだけ  
では不十分である。ビジネスがわかるITス  
ペシャリストでなければならない。

### ①ストラテジスト

業務改革やシステム化計画策定の方法論の  
単なる使い手がストラテジストではない。こ  
のビジネスの成功要因は何か、自社にとって  
一番重要で実現可能な施策は何か、そのため  
に人がやるべきこととシステムがやるべきこ  
とは何か、自社の体力に見合ったやり方は何  
かを、鳥の目のように俯瞰できるのが企業の  
求めるストラテジストである。

### ②システムアーキテクト

業務モデルやデータモデルを使って、シス  
テムの全体構造を描くだけの専門家がシス  
テムアーキテクトではない。自社のシステムの

全体構造が頭に入っていて、障害が発生した  
ら、どこに原因がありそうかを嗅ぎ分けて、  
それがどこに影響があって、まずどこから手  
を打てばよいかが見渡せる管制塔のような存  
在、それが企業にとって貴重なシステムアー  
キテクトである。

### ③プロジェクトマネージャ

決められた機能のシステムを、計画された  
期間と費用を守って確実に構築するだけが、  
プロジェクトマネージャの仕事ではない。変  
化するビジネス目標や業務要件を理解して、  
プロジェクトの計画を動的に調整し、社内外  
の開発メンバーや利用部門と連携を取って、  
実現するシステムのビジネス効果を極大化さ  
せるのが、企業が求めるプロジェクトマネー  
ジャである。

### ④ITサービスマネージャ

ITサービスマネージャの仕事は、決めら  
れたサービスレベルを守って、システム運用  
サービスを安定的に提供するだけではない。  
システムが業務にどう活用されているかを理  
解し、システムがより価値を生み出すにはど  
うすればよいかを把握して、サービス提供を  
改善し続けるのが、企業にとってのITサー  
ビスマネージャである。

## IV IT人材再生への取り組み方

### 1 組織デザインの枠組み

#### 「VOICE (ヴォイス)」

では、企業にとって必要となるこのような  
IT人材をどのように育成し、ビジネスを変  
えるための戦力にしていけばよいだろうか。

野村総合研究所 (NRI) は、モチベーショ  
ンを生み出す組織開発の方法を、「VOICE

(ヴォイス)」モデルという名称で体系化している。これは、NRIの齋藤義明を中心とするコンサルタントたちが、フジサンケイビジネスアイと共同で「働く野性」プロジェクトチームを結成し、社員のモチベーションを高めることに成功している数十社の企業について調査し、エッセンスを抽出したものである（詳しくは、野村総合研究所『モチベーション企業の研究——「働く野性」を引き出す組織デザイン』東洋経済新報社、2008年を参照）。

「VOICE」は、組織のデザインに関する次の5つのアプローチの総称である（図2）。

V バリュアプローチ（共有価値観のデザイン）

ミッション（使命）やビジョン、行動規範などの作成を通じて、事業の社会貢献や社会変革性などを社員が実感できるようにする

O オポチュニティアプローチ（成長機会のデザイン）

組織を社員にとっての成長の舞台という観点から見直す

I イノベーションアプローチ（創造する楽しさのデザイン）

イノベーションのメカニズムを組織内に作り出すことによって、社員の創造性や起業家精神を引き出す

C コミュニケーションアプローチ（情熱循環のデザイン）

仕事に対する情熱や、プロとしての自己成長に関して、社員同士が自然に語り合う機会と風土をつくり出す

E エンパワメントアプローチ（能力発揮環境のデザイン）

個々人がフラストレーションなく存分に実力を発揮できる柔軟な職場環境を形成する

## 2 VOICEによるIT人材再生策の整理

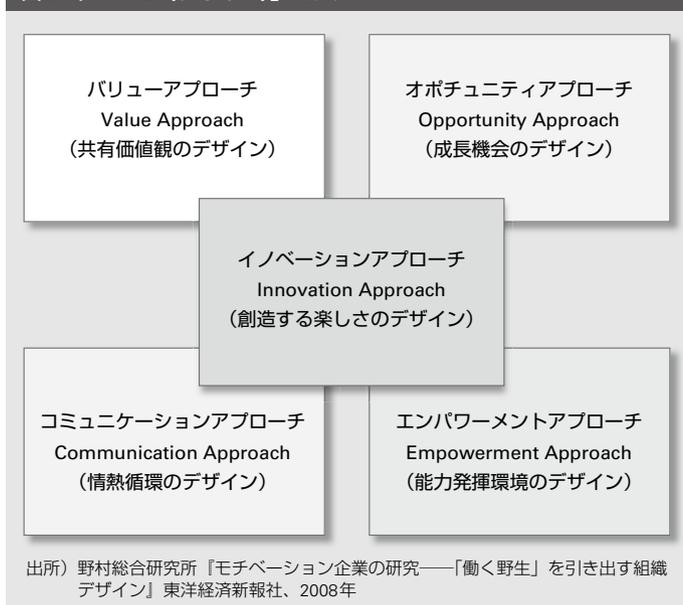
この考え方は、IT部門の組織改革やIT人材の活性化にも、まさに適用できるものである。ここではVOICEの枠組みに沿って、先行する企業でのIT人材再生への取り組みを整理する。

### (1) バリュアプローチの事例

IT人材の仕事が、ビジネス価値の創出にいかに関与しているかを共感できるようにし、IT人材が使命感を持って仕事ができるようにすることが、まず重要である。

ビジネス感覚に優れた人材がIT部門長に就任したときを契機として、「IT人材は技術の専門家である前に自社のビジネスの専門家であれ。ITのわかるビジネスマン、テクノビジネスマンたれ」といったメッセージを込

図2 「VOICE（ヴォイス）」モデル



めて、IT部門の役割、使命、達成目標を明確に示し、経営者や全社員に対して宣言し、IT部門の全員に徹底させている企業がある。

### ①アサヒビール

アサヒビールは、IT部門の役割を「ビジネスプロデューサーである」と考えている。同社では、システム開発や運用の実務を、外部ベンダーと共同で設立したIT専門会社に委ねており、本体のIT部門には十数名の人員しか残していない。そして、この人材は全員がビジネスプロデューサーであり、事業部門とIT専門会社の間を取りもち、自らが中心になって、新たなビジネススタイルや業務のやり方をまとめ上げるのが仕事である。

「事業部門と意見交換するために、ビジネスのことがわかる人材をIT部門以外からも異動させてプロデューサーに充てている。さらに、アサヒビールは営業に向けた元気がある人材を採用する傾向が強いが、それだけでなく、ビジネスを組み立てる企画力、思考力のある人材も採用して、IT部門に回して欲しいと、人事部に依頼している」とIT担当役員はいう。

### ②東レ

東レは、IT部門の役割を「情報資産の有効活用推進である」と考えている。システムのなかにはすでにたくさんの情報が蓄積されているのに、多くの利用部門ではそれがどこにあるのか、どうやって使うのかがわからないために、特定の業務にしか使われず、膨大な情報が宝の持ち腐れ状態になっている。IT部門は、社内ですべての情報全体の全体構造がわかっている部門であるから、各利用部門にそ

れぞれやりたいことを聞いて、情報の使い方を一緒に考えることが重要な仕事である。こうした考えに沿って、IT部門は経営企画機能のなかに配置され、情報を活用したイノベーション推進の一翼を担うようになった。

同社には、もともと研究開発などを中心に専門技術を大切にする土壌がある。その一分野として、IT部門はこれまでは技術本部機能のなかに置かれており、IT専門人材として採用された人員がそこに配属されていた。IT部門は本業を支援する技術部隊の一つという位置づけであった。それが、より経営的視点に立って社内の情報活用をリードする立場になったのである。「これからは、IT部門はビジネスを支援するのではなく、ビジネスに主体的に貢献する部門になる」というのがIT部門長の主張である。

### ③インテル

IT部門の役割を明確に宣言するのとあわせて、その達成度合いを経営者や事業部門に開示し、適切な評価を得るための取り組みも重要である。

世界有数の半導体メーカーであるインテルでは、IT部門のアンニュアルレポート（年次報告書）を作成して、IT部門が達成したITサービスの品質向上やITコスト削減の成果を全社に発表し、外部にもWebで公開している。同社では、さらに、ITのビジネス価値創出への貢献を金額に換算して、毎年ITがどれだけの価値を生み出したかを、数字で発表している（詳しくはインテルのWebサイトを参照）。

日本企業でも、たとえば東レでは、毎年度「IT白書」を取りまとめており、早くからIT

部門での1年間の取り組みの成果を全社に向けて報告することを始めている。

このように、IT人材が自分の仕事に誇りを持ち、事業活動における自分の存在価値を実感できるようにすることは、成長の大前提となる。

## (2) オポチュニティアプローチの事例

IT人材は、ITに関する幅広い知識を吸収し、そのなかから自分の得意とする専門技術を磨いていく必要がある。ITは進歩が速いので、そのキャッチアップ（追いつく）にも日々努力していかねばならない。

一つの企業のなかで、そのための知識教育と実務経験の場をすべて用意することは難しいが、まずは、自社にとって必要なIT人材像を示し、それに向けて身につけるべきスキルと積むべきキャリアを明確にして、各IT人材が何に向けて自己研鑽すべきかを明らかにすることが大切である。

そして、一人ひとりの技術の習得状況に応じて、適切なプロジェクトへのアサインを考慮したり、仕事のローテーションをしたり、必要な研修を受けさせるための時間と費用を確保したりといった育成支援を、部門として意図を持って行うべきである。

### ①花王

花王では、グローバルな企業活動を支える情報基盤を設計するには、深い業務知識や幅広い技術スキルが必要であるという考えに基づいて、自社独自のIT人材像とスキル定義を作成した。

同社では、自社に必要な専門人材として、

- 業務改革パートナー

- 業務アプリエキスパート
- テクニカルエキスパート
- プロジェクトエキスパート
- アプリケーション（業務システム）デザイナー
- IS（情報システム）オペレーション
- データアナリスト
- ISスタッフ

という8つを定義した。

そして、経済産業省が公開している情報システムユーザースキル標準（UISS）を比較参照しながら、各専門人材について、自社要員にとって必要なスキルを定義した。同社では、このスキル定義に基づいてIT部門の人員のスキル評価を定期的に行い、人材強化策を実施している（詳しくは、経済産業省の「情報システムユーザースキル標準有効活用ガイドVer.1.0」を参照）。

### ②日産自動車

日産自動車でも、自社独自のIT人材育成体系を、「ISプロフェッショナルキャリアパス」という形で定義している。

同社では、プロフェッショナル（上級）レベルの専門人材として、

- ビジネスアナリスト
- ISアーキテクト
- IT（システム基盤）アーキテクト
- プログラムマネージャ

の4種類を定義している。

ビジネスアナリストがストラテジストに、ISアーキテクトが業務システムに関するシステムアーキテクトに、ITアーキテクトがシステム基盤に関するシステムアーキテクトに、プログラムマネージャが個々のプロジェ

クトマネージャの上位に位置する統括マネージャに、それぞれ対応する人材像といえよう。

そして、新入社員が、2年間の実務経験の後に、初級スペシャリストになり、その後さらに中級の専門スペシャリストになって、上級のプロフェッショナル人材に至る育成のパスを作成している（以上は経済産業省CIO戦略フォーラムでの日産自動車CIO、行徳セルソ氏の説明資料による）。

花王は、日本本社の社員の3割が研究職であり、IT人材についても別枠で採用し専門職として育成するという、専門人材を育てる環境が整っている企業である。日産自動車もまた、グローバル規模で多数のIT人材を抱え、ITにかかわる人、モノ、金をグローバルに全体管理しようとしており、人材育成に組織的に取り組める環境がある企業である。そういう企業だからこそ、こういったIT人材育成体系が整備できるという面はある。

このように、研修カリキュラムを自社ですべて運営することまでは無理かもしれないが、普通の企業であっても、意図を持ったプロジェクトアサインや外部研修受講の費用補助など、できることはある。しかも、これらはIT部門長が決意すれば、部門内の努力でできることが多い。

### (3) コミュニケーションアプローチの事例

コミュニケーション不足を表す一例として、IT部門の社員は、朝出社したら、一日中外へ出ることもなく、ずっと自分のデスクでパソコンに向かっているだけで、隣の仲間との会話さえ電子メールでやりとりする毎日

を送っているという話を聞くことがある。こういう閉塞感や孤立感を打開するために、まずは、朝の挨拶、帰りの一声から始めて、「報告・連絡・相談」の定着へ、といった日常の基本動作の改善運動を行っている企業は少なくない。

もちろん、こうした運動を管理職などが率先して推進することは意味があるが、これに加えて、たこつば組織を開かれた組織に変革するためには組織的な仕掛けも必要になる。

#### ①NRIの「エン楽会」

NRIは、多くの企業からシステムのアウトソーシング（外部委託）を受託しており、それらの企業のIT部門の役割を受け持っているといえる。NRIでも、受託したシステムの維持管理に多くの社員が携わっているが、担当する顧客企業や業務システムがさまざまであるため、共同作業というよりは、各部署や各社員の孤軍奮闘になってしまいがちである。

そこで、ほぼ月に1回は夕方に時間をつくって、異なる部署の多くの社員が集まって「エン楽会」（エンハンスを楽しむ会）を開催している。「エンハンス」とはシステム維持管理のことであり、メンテナンスと呼ばずに、エンハンス（機能拡張）という価値向上を意識した呼び方をしている。

この集まりでは、業務改革に成功した企業の経営者を招いて話を聞いたり、苦勞話や改善の工夫などを各参加者が発表し合ったり、意見交換の後にとどき懇親会も設けたりしている。社長や役員も顔を出し、社員の声の聞き役になる。面白い取り組みをしている社員には社長賞が授与される。いわば、「地味なことは派手にやろう」という同志の集まり

である。

## ②NRIの「デブネット」

さらにNRIには、システムの維持管理業務を行う共通の環境である「デブネット（デベロッパーズ・ネット）」という社内システムがある。このシステムは、維持管理業務を行う社員全員が利用しており、システムを使って維持管理が必要なテーマを管理し、必要な業務書類を作成し、作業指示や連絡を出し、報告を作成し、情報を共有し、業務支援ツールを利用している。

このシステムには、仕事に必要な独自のワークシートなども各人の工夫で登録できるようになっており、自分の日常業務で利用している。それを品質管理部門のスタッフが抜き出して、全員が利用できるような標準フォーマットにして流通させる。こうして、みんなが便利になるためのノウハウが、システムを通じて普及されることになる。

このシステムは、社員だけでなく、NRIと一緒に仕事をしているパートナー企業の技術者も使っており、パートナー企業も含めて、維持管理業務の改善を図っていくための重要なコミュニケーション手段となっている。

## ③東京海上日動火災保険

IT部門内のコミュニケーションから、さらにシステム利用者とのコミュニケーションへと発展させている例が、東京海上日動火災保険である。

同社では、IT企画部門のなかにユーザー支援部署があり、常時、システムの利用者である代理店や社内部門からの要望・意見を聞く役割を果たしている。利用者の声は、日常

の問い合わせ・苦情対応や、新たなシステム展開に伴う意見聴取、定期的な利用者満足度調査などを通じて集められ、システムの改善に役立てられる。

ユーザー向けのコールセンターのような組織を別立てで設けている企業は多いが、IT部門のなかに利用者の声を取りまとめる部署を持ち、しかも、システムを提供する当事者とは独立させて、利用者からの評価を客観的に分析し、ITサービスに反映させている企業は少ないだろう。

自分のつくったシステムが、利用者からどう評価されているかを、生の声でフィードバックされることは、IT人材にとって緊張感のあることでもあり、また、やりがいを高めるものでもある。

## (4) エンパワメントアプローチの事例

IT人材の一人ひとりが、「やらされ感」を持って仕事をするのではなく、自分の自発的な意志によって、新たな仕事の提案や業務の改善に取り組む雰囲気をつくり出すことが大切である。

### ①P&G

世界最大の日用品メーカーであるP&G（プロクター・アンド・ギャンブル）には、GBS（グローバル・ビジネス・サービス）というシェアードサービス（共同利用サービス）会社がある。GBSは、これまで世界中にあるP&Gの事業部門に対して、会計業務、人事管理業務、調達業務など業務の共通サービスと、システム基盤や基幹業務システムなどITの共通サービスの提供を行ってきた。

こうした定常的なサービスは、GBSからさ

らに外部企業へアウトソーシングして、毎年コストを下げているよう事業部門から要請される。こうしたコスト削減努力の結果、GBSのIT要員数は半減することになってしまった。

そこで、GBSは、複数の事業部門に向けて新たな価値を生み出すようなシステムを提案した。そのなかから手を挙げたいいくつかの事業部門と一緒に新システムを開発し、他の事業部門でも利用できる汎用性に優れたシステムができれば、標準システムとして他部門にも個別に提供してサービスを拡大させ、新たな収益源となるように努力してきた。この結果、商品開発支援、顧客分析、取引先支援、経営者向け情報システムなどのサービスメニューが拡充され、GBSのIT要員数はもとの規模を回復するまでになった。

この過程で、事業部門への積極的な提案活動こそがGBSのIT人材の仕事であることと、IT人材が技術的なプロフェッショナルから「技術を持ったビジネスプロフェッショナル」へ転換することを、組織全体に浸透させた。利用者にとって価値のあるシステムを生み出そうと努力することが、評価される組織に変わったのである（以上はGBSのバイスプレジデント、ロバート・スコット氏へのインタビューによる）。

## ② エトナ

米国の大手健康保険会社であるエトナは、医療費の高騰の影響を受けて、2001年に、営業利益が赤字に転落する大きな経営危機に直面し、事業のリストラクチャリングに迫られた。そのとき、IT部門も、事業の立て直しの一役買うことが求められた。しかし、当時

のIT部門は、古いシステムのお守りを長く続けているうちに、経営サイドからの要望に答えられるような体力を失っていた。CEO（最高経営責任者）が着任し経営陣が一新されるなかで、CIO（最高情報化統括責任者）も外部から登用され、IT部門の強化を図る中期計画が実行された。

同社が取り組んだのは、徹底的なITの見える化であった。IT部門のなかでばらばらに行われていたシステム開発プロセスの見える化・標準化を徹底して生産性を高め、システムテストのやり方を統一することで品質を確保し、システムの全体構造の青写真を描いて全員で共通認識を持てるようにした。そして、システム提供の効率性、ITサービスの品質、利用者の満足度を指標化し、部門を挙げてそれを高める努力を行った。

システムの仕事は、個々人のやる気だけでなく、組織力で支えなければならない要素が大きい。個々のIT人材が能力を十分に発揮できるためには、快適な執務環境などの物理的な面だけでなく、業務手順やシステムに関する情報の見える化・共有化という環境整備が重要である。そして、こうした見える化には、IT部門全員で取り組む必要があり、環境改善に積極的に努力をした者が報われる組織へと転換を図ったのである（以上はマサチューセッツ工科大学でのエトナのCIOメグ・マッカーシー氏の説明資料による）。

## (5) イノベーションアプローチの事例

成長のためには、新たな技術の活用、ほかにはない独自の業務システムの構築、新ビジネスモデルの開発など、新たなものの創造にIT人材が直接かかわり、創造の喜びを実感

することはたいへん有効である。

### ①グーグル

インターネットの検索エンジン最大手のグーグルは、社員の大半がITの専門家からなる「情報サービス型ビジネス」の典型例である。

同社では、全社員が自分の就業時間の20%を、新たなものの創造のために使うことがルール化されている。テーマは各人の判断で、何を選ぶかも自由である。ある社員が有望なアイデアを社内に公開すると、それに賛同する社員が世界中から集まってプロジェクトが立ち上がり、社内の必要なリソースが割り当てられて、自主的な創作活動が開始される。こうした活動のなかから、新しいサービスが次々に生み出されている（野村総合研究所『モチベーション企業の研究——「働く野生」を引き出す組織デザイン』東洋経済新報社、2008年）。

### ②P&G

P&Gは「情報サービス型ビジネス」ではないが、全体の数から見れば少数ではあるものの、同社のIT部門に当たるGBSのなかにITによるイノベーションを試行する専門のチームを設けている。

このチームは、各事業部門を回ってITを活用したイノベーションの種を探索したり、社外の専門家からもIT活用のシーズ（種）を募ったりして、それらのなかから有望なテーマを選択してイノベーションの企画を立てる。そして、事業部門からスポンサーを見つけてパイロットプロジェクトを実施し、プロトタイプシステムをつくってイノベーショ

ン案を具体化する。その後、企画の実現可能性が確認されれば、本格的なシステム化プロジェクトとして予算化する。

グーグルのように全員がイノベーションに向けた活動をするというわけではないが、IT部門のなかにもっぱらそればかりを行うチームを持っていることが特徴的である（以上は前出のGBSのバイスプレジデント、ロバート・スコット氏へのインタビューによる）。

### ③パナソニック

P&GのようなIT人材発のイノベーションを実践している企業はまだまだ少ない。しかし、全社を挙げた経営改革を行おうとする局面では、IT人材も改革実行組織のなかに組み入れられて、イノベーションの一翼を担うことがある。

たとえば、パナソニック（旧・松下電器産業）が2000年から06年にかけて行った全社経営改革では、雇用構造改革、家電流通改革、事業構造改革、商品開発再編、管理会計刷新といった大きな構造改革を実施した。従来の聖域を破壊し新たな枠組みを創造するに当たって、社長自らが本部長となってIT革新本部を立ち上げ、それが改革の推進役となった。

ここでのITは、「イノベーション&トランスフォーメーション」の頭文字であって、通常の意味のITではないが、とはいえ、IT部門人材もこの組織のなかに全面的に組み入れられ、構造改革を支える業務プロセスとシステムを築き上げた。

たとえば、フラット組織を可能とする社員情報共有環境の整備、家電流通を変えるための販売店受注オンラインシステムの展開、商品供給を短縮するためのグローバル需給コン

トロール、商品開発を短期化するための商品設計のデジタル化、グローバル連結会計システムの導入——といったプロジェクトが一気に立ち上げられた。

こうした改革を当事者として目の当たりにすることが、IT部門の人材にとって大きな成長の機会となったのはいうまでもない（以上は日経BP社のセミナーでの松下電器産業〈当時〉牧田孝衛役員の講演資料による）。

### 3 人材に応じた再生策の適用

1つの企業が、上述の5つのアプローチすべてにまんべんなく着手することは大変である。では、どのIT人材の育成について、どんなアプローチが特に有効であろうか。

システム維持管理業務に終始するため、どうしても内にもって地味な仕事になりがちなソリューション系人材については、コミュニケーションアプローチによって組織内の風通しを良くし、部門外の風にも当たらせるようにして、気持ちを前向きにすることから、まず手をつけるべきである。

そして、きめ細かなジョブのアサインと併せてスキル向上施策によって、日々の仕事のなかで自らの成長を実感できるようにするオポチュニティアプローチを導入すれば、成長する意欲を持って誠実に仕事に取り組む技術者集団を育てることができる。

一方、イノベーションアプローチは、ITをイノベーションの起爆剤として活用するようなビジネスに対して適用できる施策であり、イノベーションを推進する基本戦略系人材を、実践を通じて重点的に育成するのに適したアプローチといえる。

バリューアプローチとエンパワーメントア

プローチは、人材の種類によらずすべての組織に対して適用できる。そして、この2つはセットで導入することで効果を発揮する。すなわち、組織としての価値観の共有と個々人の自律性の発揮は、整合性を持って進められなければならないのである。

たとえば情報処理型ビジネスでは、IT部門の人材が共通に重視すべき価値は、事業部門に対して提供するITサービスやIT設備のQCD（品質、コスト、デリバリー〈納期〉）の向上であり、それに向けた各IT人材による自律的なサービスプロセス改善やIT設備改善の努力が奨励される。このため、エンパワーメント（能力発揮）の対象は、主にソリューション系人材になる。

一方、情報活用型ビジネスや情報サービス型ビジネスにおいては、本業の強化につながるIT活用策の実現、すなわちITによるビジネス価値の向上そのものがIT部門の達成目標になるので、それに向けた各IT人材のより積極的な参画が奨励される。このため、エンパワーメントの中心は、基本戦略系人材になる。

## V 企業のIT人材自身は何を意識すべきか——企業のIT人材の心得

企業が、自社のIT人材に対してさまざまな活性化策を行う場合、当事者であるIT人材自身は、何を心がけるべきであろうか。

ストラテジストやシステムアーキテクトといった大げさな呼称がつけられているものの、実際の企業のIT人材には、ある特定の専門領域の大家になることが、必ずしも求め

られているわけではない。企業のITに携わる人は、次のような意識を持つべきである。

#### ①マルチタレントになる

IT専門企業の人材と違って、企業のIT人材は、ある分野しかできない専門家では役に立たない。

ストラテジストであるが、計画を策定するだけでなく、いざとなったらシステムの構築・導入も指揮する。プロジェクトマネージャであるが、あるときはシステムも自ら設計・開発できる。テクニカルスペシャリストであるが、業務システムのこともわかる。そういった幅の広い柔軟な専門性を身につけるべきである。

#### ②サービスマインドが不可欠

システムはつくって終わりではない。使ってもらって、効果を出してもらってこそその世界である。利用者と一緒に、利用者のために役に立つシステムをつくり、それを使ってビジネスに役立つサービスを提供し、利用者とともに成功を収める。そういったサービス提供者としての意識を明確に持つべきである。

もちろん、単なるサポート部隊という意識ではいけない。利用者とともにビジネスを創りビジネスを変える当事者である、という自覚が必要だ。

#### ③ビジネスに関する想像力を養う

自分が提供するシステムを、利用者は業務のなかでどう使っているのか、顧客にどう役立っているのか。使いやすいのか使いにくいのか、顧客にとって親切なのか不便なのか。

もしシステムが止まってしまったら業務はどうなるのか、利用者はどう対処するのか、顧客はどう困るのか。ほかにどんな影響があるのか——このように、システムがビジネスに与えるインパクトを想像できる感性が必要である。

#### ④世の中の標準的な専門スキルを下敷きにする

企業のIT人材は、その企業自体に関する深い理解が必要であるが、一方で、世の中に一般的に通用する標準的なITスキルを、基礎として身につけるべきである。

IT投資管理、プロジェクト管理、システム構築、ITサービス提供、情報セキュリティ管理などには、国際的に標準となっている方法論や枠組みが存在する。その基本を理解したうえで、自社なりあるいは自分なりの工夫をして応用することが得策である。

企業内で活動するIT人材は、どうしても実際のプロジェクトでの経験の機会が限られる。このため、経験に基づく自己流のやり方に頼りがちで、専門性が偏ってしまう。

標準的な方法論は、多くの企業のIT人材の経験に基づく知恵を体系化したものであり、限られた自分の経験を補完するのに役立つ。また、IT専門企業の開発パートナー人材とも、同じ言葉や同じ概念で話ができるし、他のユーザー企業のIT人材とも、同じ土俵の上で知識や知恵の交換ができる。これを通じて、自社内だけでなく、広く社会で通用するIT人材を目指すべきである。

#### ⑤ひと通りは自分でやってみる

企業における長年のシステム構築のなか

で、過度に分業化が進んだことが、IT人材の創造力を奪ってきた。

- 業務要件はユーザーが決めて、自分はシステムをつくるだけ
- ハードウェア周辺のシステム環境はコンピュータメーカーの技術者任せになり、自分は業務システムをつくるだけ
- システムの詳細な設計やプログラミングは外部のSEがやるので、自分は基本設計をするだけ
- 場合によっては基本設計も外部任せで、自分は作業指示をするだけ

こうした分業化によって、企業のIT人材は、業務のこともハードウェアのことも、システムづくりの実務さえも、自分の手の内で考えられなくなっているのではないか。

企業のIT人材は、常にユーザーの身近にすることができるのだから、

- ユーザーの業務実態を観察する
- 業務改善の仮説をつくる
- ユーザーと確認しながらシステムのイメージを描く
- メーカーの技術者の助言を受けてシステムの実現手段を選択する
- プロトタイプシステムを試作して実用性を検証する

——といった、一連の仕事を自分の手でやってみるべきである。こうした経験を経てはじめて、実務に役立つシステムを自ら発想する創造力が身につく。

## VI 経営者が理解すべきことは何か

### 1 IT部門だけの取り組みにしない

最後に、経営者は、IT人材の再生をどう

捉えるべきだろうか。

企業のIT人材の育成は、IT部門のなかだけの取り組みでは限界がある。大半の企業では、IT部門の人員規模はそれほど大きくない。IT部門のなかだけでは、人材のスキル向上に必要なカリキュラムや経験の機会を十分に用意することは難しい。

IT部門だけで自分のミッションを宣言してみても、経営者や事業部門に受け入れられなければ、単なる自己満足に終わってしまう。せっかく意欲のあるIT人材がいても、全社という舞台の上で活躍の場を与え、成功を適切に評価できなければ、その芽はしぼんでしまう。もっと大きな器のなかで人材育成を考える必要がある。

### 2 ストラテジストは全社の改革推進人材に

ストラテジストやプロジェクトマネージャに相当するポジションは、全社の改革推進役に位置づけし直し、経営企画部門、事業部門、IT部門を含めた幅広い部門に配置して、ITを活用した改革・改善実行プロジェクトに携わるようにすべきである。そのなかで人事ローテーションを計画的に行って、多様な立場からプロジェクトを経験させるようにする。そして、中長期的な視点に立って、ビジネスとITがわかる業際的な人材として育てるべきである。

### 3 ソリューション系人材には「他流試合」を

一方、ソリューション系人材は、自社内だけで通用する技術者ではなく、高度IT人材として広く世の中で通用するレベルの専門性

を身につける必要がある。

自社内のプロジェクトでの実務経験を補うために、外部との共同プロジェクトに参加させたり、外部へトレーニー（実習生）として派遣したりして、「他流試合」の機会を設けることも有効である。また、積極的に外部研修を受講させたり、認定資格を取得させたりして、知識のキャッチアップを促すことも重要である。

さらに、専門性を磨くために外に開かれた活動をし、自己研鑽することに対して、就業時間の一定割合を割くことへの認知や容認も必要であろう。

#### 4 多彩なスペシャリスト育成の一環として

企業は、独自の価値を生み出すために、多彩な専門性を持ったスペシャリストの集団となる必要がある。ビジネスの組み立て、業務プロセスの設計、ITの専門技術の活用といった業際的なスキルを必要とするIT人材は、

こうしたスペシャリストの典型例である。このような専門人材を育み、活かし、ともに成長できる組織を創ることは、経営者にとって重要な課題である。経営者は、IT人材の育成をIT部門の固有の問題と捉え、IT部門任せにはならない。

#### 参考文献

- 1 経済産業省産業構造審議会人材育成ワーキンググループ報告書「高度IT人材の育成をめざして」2007年7月
- 2 野村総合研究所『モチベーション企業の研究——「働く野生」を引き出す組織デザイン』東洋経済新報社、2008年
- 3 経済産業省「情報システムユーザースキル標準有効活用ガイド Ver.1.0」2007年6月
- 4 淀川高喜『強い企業をつくるビジネスイノベーション——ITで変革と創造を駆動せよ』日経BP社、2008年

#### 著者

淀川高喜（よどかわこうき）  
研究理事  
専門はITによる企業革新