

座談会「2010年のIT人材を考える」

野村総合研究所(以下、NRI)の現場で活躍しているSE(システムエンジニア)やPM(プロジェクトマネージャー)に、今後のIT人材のあり方について語ってもらった。ここに掲載したのはその一部である。インターネットの登場・普及などにより大きく変化したビジネス環境下において、システムを提供するIT人材は、たんにITにとどまらない幅広い知識・能力が求められるようになっていく。現場の声のなかからも、真に顧客や社会に役立つシステムを実現するために目指すべき、理想のIT人材像が浮かび上がってくる。

出席者(あいうえお順)

エリック・ファンドリッチ(基盤ソリューション事業本部 ネットワーク事業部 上級コンサルタント)

王 懐遠(流通システム事業本部 流通システム二部 上級システムエンジニア)

亀井章弘(サービス・産業システム事業本部 産業システム事業三部 上級システムエンジニア)

清水康次(証券システムサービス事業本部 インターネットトレードシステム開発部 上級システムエンジニア)

田中亮太郎(金融システム事業本部 NSGプロジェクト部 副主任システムエンジニア)

中西慶多郎(情報技術本部 システム技術部 上級テクニカルエンジニア)

村田あゆみ(証券システム事業本部 グローバルシステム二部 副主任システムエンジニア)

司会

柴山慎一(広報部長) 渋谷直人(人材開発部長)

司会 いまNRIでは、「2010年、日本の未来を提案します。」というキャンペーンを行っています。21世紀に入って最初の10年、2010年をひとつの節目ととらえ、大きな変化が予想されるこれからの日本の社会や産業のあり方を提言するというもので、イベントや書籍の刊行、ホームページなどを通じた情報発信をしていこうと考えています。本日の座談会はその活動の一環で、いまから5年後、あるいは10年後のIT人材はどうあるべきかをテーマにディスカッションしたいと考えています。なお、IT人材という言葉は、SEやPMという意味でも、また広くITに関わる人材ととらえてもよいかと思います。はじめに、自己紹介を兼ねながら皆さんがどんな仕事をしてきたのか簡単にお話ししていただきたい



柴山慎一

と思います。

担当している仕事について

村田 入社して6年になります。証券会社の海外関連部署および海外現地法人向けの対日投資・対日精算システム、また国内向けの外国株式受発注システムのエンハンスとリプレースをおもに行っています。

清水 1999年の証券の手数料自由化以来、いろいろな証券会社のインターネットトレードシステムを担当してきました。この2～3年はPMとして携わってきています。

田中 入社して6年ですが、ずっと投資顧問業務のバックオフィスシステムを担当してきました。開発からエンハンス、お客様への対応まで、現場から企画・営業まで担当してきました。

王 1996年に中途入社して、韓国のコンビニエンスストアのシステム、中国の総合スーパーのシステムを担当した後、いまは日本の総合スーパーのプロジェクトに携わっています。

亀井 はじめは情報技術本部にいました。この6年ぐらいは情報サービス会社のシステム開発のPMをやっています。最初は本の制作系のシステムでしたが、一昨年から情報総合サイトの開発に携わっています。

中西 もともと電機メーカーにいたのですが1997年に中途入社しました。データベースやシステム基盤構築などの技術支援をメインにやっており、コンビニチェーンのデータマイニングシステムや信販会社の超大型システムなど、いろいろなお客様のシステムを担当してきました。

ファンドリッチ 日本の証券会社にいましたが、誘われて2001年に入社しました。まずBCP(災害時の事業継続計画)事業の検討に参加したのですが、直後にニューヨークで同時多発テロが起きたことですぐにそれが事業化され、それ以来BCP事業に携わってきました。

経営の目線まで、視野を高めていくことが必要

司会 それぞれの仕事の内容についてお話しいただきましたが、その経験を通じて、仕事に対する見方が変わってきたことはありますか？ とくにお客様との関係という点を中心にしていかがでしょうか。

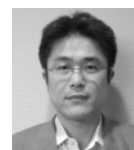
田中 最初のうちは、お客様の一部署で閉じるような、バックオフィスの業務系システムを担当して、その部署の仕事や周辺



田中亮太郎

の仕事もだいたいわかってきたのですが、あるとき、全社にまたがるようなシステムの構築に携わることになりました。しかし、それぞれの部署で仕事が専門化していて、ほかの部署の人がやっていることは知らないといった状態で、その間に入って業務のプロセスを作り直すという苦労も味わいました。そのとき、一部署の視点ではなく、全社的なシステムの整合性といった視点からみることができて、システムをみる視点が変わったというか、自分自身が成長したと言えるのではないかと考えています。本来は部署間の整合性の問題などはお客様のシステム部門の仕事かもしれませんが、そのままでは実際にシステムを作っていく段階で問題が発生するので、SEがそういったところまで入り込んでいかなければならないと感じています。

清水 私も証券会社のバックオフィスシステムなどのいわゆるBtoB(企業間取引)システムを作ってきましたが、1999年にイ



清水康次

ンターネットを使ったサービスが始まると、“顧客の顧客”を意識しなくてはならなくなりました。従来は、われわれにとってお客様というとSTAR(NRIの証券業務システム)を利用いただいている証券会社のIT戦略

部といったところですが、インターネットシステムは直接、一般の投資家を対象にするわけですから、仕事のやり方もこれまでとは違うものが求められるようになりました。NRIのモットーである「顧客とともに栄える」ではなくて、「顧客の顧客」とともに栄える」という考え方が必要になるわけです。それは“プロジェクト”というものの範囲が広がっているということですね。システムという範囲を超えてビジネス面でも関与していかなければならない。これは今後5年ぐらいすればさらに広がっていくと思います。

亀井 たしかに、5年や10年もすれば、お客様の情報システム部や、企画ぐらいのところまでがIT人材の仕事になっていくのではないかと感じています。PMの仕事もよりお客様に近いものになっていくでしょう。

清水 仕事の流れから言えば、コンサルティングからシステムに引き継がれるというのではなくて、コンサルティングも含めて全体にPMが存在する形になるということです。

司会 従来のPMという機能を超えた、目線の高い役割が求められてきているわけですね。そうすると、アイデアとか、それを伝えるコミュニケーション力が重要で、それを総合的に提案力と言っていると思いますが、そんな力が必要になりますね。

村田 私はずっと証券会社のお客様の仕事をしていた、仕事のやり方としては従来からのスタイルになると思います。しかしシステム

を作っていくということが、経営戦略的なこと、ITの戦略を考えること、ビジネス戦略を考えることとますます密接になって



村田あゆみ

いくのであれば、SEとかPMのIT人材が、さらにお客様の企画部門にもどんどん入り込んでいくことになるのかなと思います。

司会 お客様がいろいろやろうとしていることを、お客様といっしょに考えるところに、IT人材のひとつの付加価値もあるわけ



渋谷直人

で、今後のSEはもう少しお客様の懐に入り込んでいく必要があるということですね。

IT人材に求められているコーディネート機能とプロデュース機能

司会 先ほど「顧客の顧客」について意識することが必要になっているという話がありました。その場合に、SEやPMのようなIT人材には具体的にどういうことが求められるようになるのでしょうか。

亀井 これまで企業では企画部門とIT部門が分かれていることが普通でしたが、インターネットの場合には、ITがビジネスモ



亀井章弘

デルとセットになっています。どういう仕掛けで、いくらかって、どういう課金体系で儲けるのかということ、つまりマーケティングからプロモーション、媒体からITの仕組みのコストまで、すべて同じようにみていか

ないとだめで、営業とも調整しながらそういうものを総合的にプロデュースできることが将来のひとつのあり方だと思います。それは究極のIT人材で、そこまでできる人は非常に数が少ないでしょうね。

司会 そういうところまでできる人を、NRIから出版されている『CIOハンドブック』では“IT企画人材”と定義していますね。

亀井 ただしシステムそのものを作る人は絶対に必要で、たとえば300人月や500人月のシステムを半年ぐらいで作るようなことは、それはそれで価値があります。それにはたいへんなマネジメント能力が必要で、たとえ5年後といえども、非常に価値はあるはずです。

村田 ビジネスとITを両方プロデュースできるスーパーマンのような存在は、個人の能力の限界を超えていますね。ですからそれぞれのスペシャリストがもっと交流して動けるような体制が必要かなと思います。

亀井 それをとりまとめる人がユーザー企業の側に居てくればよいのですが、そんなスーパーマンはユーザー企業でも限られています。だから、いまは現業のスペシャリストのなかから出ていくしかない。それがIT人材のなかから出てくるのもひとつの形だということですね。

司会 そういうコアになる人材にはどのような素養が必要なのでしょう。

亀井 コアスキルがマーケティングかITかによらず、個人の価値観や指向性の違いによ

って決まると思います。ただ、マーケティングに専門性があるほうがより近いでしょうね。

司会 コーディネーターであり、プロデューサーであり、そういう推進力をもった人材が輩出されなければいけないということですね。

ファンドリッチ お客様がIT人材に期待しているのはまさにその部分ではないかと思います。

お客様の要求するレベルは非常に高度になってきています。今

後SEやPMに求められるのは、外資系金融機関などが求める高度な技術レベルに応えられるだけのプロフェッショナリズムだと思います。言語力も当然、必要です。

王 企画とかお客様への提案とか、そういう力が必要だと思いますね。まずそこでおお客様のニーズを引き出してそれを形にし

て、その後の開発に関しては技術の裏付けが必要になってきます。グローバルなシステムの仕事では言葉の問題もあります。通訳の人がシステムを知らなくて、こちらの意図が通じないこともあります。

中西 会社のなかで働いている人は消費者の意識をもって仕事をしなさい、ということは最近よく言われるようになっていま

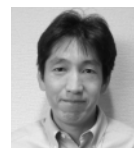
すね。それが会社という枠の中で仕事をしている会社人だということで甘くなっていることがあります。これはIT人材にも言えるこ



エリック・ファンドリッチ



王 懷遠



中西慶多郎

とではないかと思います。

理想のIT人材に必要なバランス感覚・チームワーク・コミュニケーション能力...

司会 IT人材のひとつのあり方として、スーパーマン的な理想像が浮かび上がってきたと思いますが、それはコーディネートやプロデュースも含む“IT&企画人材”と言い換えることもできるかと思います。また、顧客の顧客という視点、消費者としての視点をもつこと、さらにはお客様の教育も考えるというように、いろいろな意味でのIT人材について議論されたように思います。それを踏まえて、5年後、10年後にどういうIT人材になっていたいか、そのためにどんなことをしようと考えているか、目標なり理想なりを皆さんに語っていただきたいと思います。

村田 システムの基盤からお客様の業務まですべてがわかることが理想とは思いますが、個人でできることには限界があります。ですからそれを補うスキルが必要だと思います。そのひとつはバランス感覚です。どれかに傾きすぎてはいけなし、捨てるべきものもあるでしょうから、どこかに集中しすぎないようなバランス感覚が必要だと思います。もうひとつはチームとしての力で、一人には限界があるけれども、ほかのスペシャリストの力を合わせれば大きなプロジェクトもサポートできるのではないかと思います。さらにもうひとつとして、異文化コミュニケー

ション能力というものをあげたいと思います。自分の得意分野があっても、それ以外の人も会話ができること、だれがその分野に強いのかというアンテナを張り巡らせて、誰に頼めばいいのかがわかるような人のつながりも身に付けていきたいと思います。

清水 とにかくコミュニケーション能力に尽きますね。他の人とコミュニケーションを成立させることはけっこう難しく、同じSEでも会社が違えば成立しないことがあります。それはバックグラウンドや使っている言葉が明らかに違うからで、それらが違うということ認識した上でさまざまな課題を調整し切れることが必要です。いろいろなお客様とお会いするときでも同じで、企画部門とお会いする場合とIT戦略部門とお会いする場合では、言葉も文脈も変えなくてはなりません。必要なときに適切なコミュニケーション能力を発揮できる人が理想ではないでしょうか。

田中 これからどんどん専門的な領域が大きくなっていったって、そのすべてをよく知っているということは、個人的にはなかなか難しいと思います。そのかわり、すべてを深く知らなくても、コミュニケーション能力を高めて、いろいろなことがまとめられるようになりたいと思います。そのためには、日々の仕事のなかで好奇心をもって、少し余計と思うようなところにも首を突っ込んでみることも必要かなと思います。あとは、自分のなかに何か先を行っているような領域があるといいと思

いますので、それを見付けることが課題だと思っています。

王 いま、システムにしるビジネスにしる、いろいろな技術が使われるようになっていきます。そのなかで人がどう成長するかは人それぞれの適性があると思うんです。コミュニケーション能力が高く営業に向いている人や、技術が高く開発に向いている人などいろいろあると思いますが、適性に応じてそれぞれが成長すれば、会社の力も大きくなると思います。その場合、個人としては何かひとつコア知識を身に付けて、その部分のプロフェッショナルになればいいかなと思っています。

亀井 これまでやってきたPMの仕事をベースにしたいと思っています。まず大前提として100億円ぐらいのプロジェクトのPMができることで、それに必要な能力は日々、蓄積していかなくてはなりません。それと同時に、次の技術かビジネスモデルかわかりませんが、何か新しいものが来たときは、社内ベンチャー制度を使って事業を立ち上げることも選択肢として意識していきたいと思っています。好奇心をもち続けていることが大事ですね。

中西 IT人材にとっていちばん大事なことは、目的を明確にして観察すること、全体の状況を正確に理解すること、正しい価値基準に従って解決すべき課題を定義することで、何が問題なのかを知らずにソリューションに飛び付いても解決はしません。目的を明確にして課題を定義すれば、あとはソリューション



座談会風景

ンは自ずとついてくるはずです。

ファンドリッチ 経営者の悩みを聞き、経営者の相談相手になれる人を育てていきたいと思っています。信頼されてはじめて仕事がもらえるわけで、それは技術以上に大切なところ、それが原点だと思っています。

司会 スーパーマンというと、自分一人で解決できるゼネラリストを目指す人が多いかもしれませんが、それぞれのコアとなる能力に長けているスペシャリストが、5年後、10年後にも価値があるのは確かでしょう。そういう意味でその両方の人材が必要ではないかと思っています。そういう人材は研修だけでは育たなくて、現場の仕事の経験のなかで育っていくものだと思います。自分で努力することも大事でしょうし、上司がその人の素養をみて適切に仕事を割り当てていくことも必要だと思います。それがないとなかなか育っていかない、やはり経験が大切だと思います。皆さん一人ひとり、2010年の理想のIT人材像を胸に抱いて、日々研鑽していきましょう。本日はありがとうございました。