

2014年度 IT人材キャリア形成研究会

2015年4月23日

<目次>

1. 活動概要

- 1-1 活動方針
- 1-2 活動体制・テーマ
- 1-3 参加メンバー一覧
- 1-4 活動実績
- 1-5 講話 および ディスカッション

2. グループ活動概要

- 2-1 事例研究:おいしい人材レシピの研究 -ITは人-
- 2-2 活躍できていないIT人材の分類と原因分析および改善の方向性
- 2-3 経営課題をITによって解決できる提案型人材の育成

3. おわりに

2015年度活動予定

1. IT人材キャリア形成研究会 活動概要

1	IT人材キャリア形成研究会 活動概要
2	グループ活動概要
3	おわりに 2015年度活動予定

1-1. 活動方針

□ 研究テーマ

次世代を担うIT人材に求められるスキル、育成方法の研究

□ 研究概要

**ネットワークとIT技術の進化に伴い、ビジネスを取り巻く環境大きく変化する昨今、企業に求められるIT人材とは？
またそのIT人材に求められるスキル・能力とは何か？
人材育成のための施策や評価方法などを研究**

□ 活動概要

幅広く意見交換を行う全体会と、自主参加メンバーが集い個別テーマを設定し深掘りしていく分科会(原則 毎月開催)の両面で活動を展開

1-2. 活動体制・テーマ

テーマ

全体会

外部講師による講話 および ディスカッション

- 環境変化とコアコンピテンシー 第1回
- 環境変化とコアコンピテンシー 第2回
- AI導入による「ポジティブ組織づくり」を個人に成長につなげる

分科会

A

事例研究：おいしい人材レシピの研究 -ITは人-

育成

B

活躍できていないIT人材の分類と
原因分析および改善の方向性

スキル
マッチング

C

経営課題をITによって解決できる
提案型人材の育成

リーダー資質

1-4. 活動実績(全体会)

	日付	テーマ
第1回	5月16日	2014年度運営方針 2013年度「IT人材キャリア形成研究会」活動報告 事前アンケート状況報告
第2回	7月25日 ~7月26日	自己紹介 2013年度 分科会 成果報告 分科会グループ討議(テーマ決め)
第3回	9月19日	講話①「環境変化とコンピテンシーについて」第1回 奥村 幸治 氏
第4回	11月28日	講話②「環境変化とコンピテンシーについて」第2回 奥村 幸治 氏
第5回	1月23日	講話③「AIによる組織づくりから人づくりへ」 サクセスポイント株式会社 殿
第6回	3月13日	分科会活動 最終報告会

1-5. 講話①:環境変化とコンピテンシーについて 第1回

講師 奥村 幸治 氏

講話

- ・変化せざるを得なかった企業の成功事例

ディスカッション

- ・現在必要とされてるコンピテンシーとは？
- ・10年後の社会はどのようなになっている？

JUAS
環境変化とコアコンピテンシーについて
第1回 2014年 9月19日

講師
奥村幸治



1-5. 講話②:環境変化とコンピテンシーについて 第2回

講話

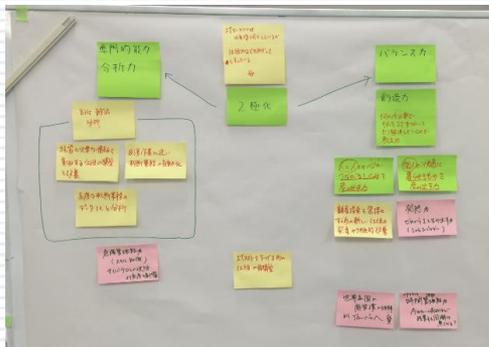
- ・変化する組織と個人
- ・新しいことを生み出すマインド

ディスカッション

- ・10年後必要とされてるコンピテンシーとは？
- ・組織がサポートできることは？

JUAS
環境変化とコアコンピテンシーについて
第2回 2014年11月27日

講師
奥村幸治



1-5. 講話③: AIによる組織づくりから人づくりへ

サクセスポイント株式会社 代表取締役 渡邊 誠 氏

SuccessPoint
人と組織の成功のために

JUAS・IT人材キャリア形成研究会第5回

AIをひとことで言うと

- ・組織の目的や目標を実現するため、問いかけによりWWW（うまくいっていること）をみつけ、未来を描く。その上で、その実現のためにすべきことを計画し、自主的に行動する
- ・上記をつくり上げる働きかけ

AIとは

- ・Appreciate = 価値を認める
- ・Inquiry = 問いかける

人の力を活かして戦略を実現する
『ポジティブ組織づくり』
～AIによる人づくり～

2015年1月22日

サクセスポイント株式会社
代表取締役 渡邊 誠

<http://www.successpoint.co.jp/>
max.watanabe@successpoint.co.jp

AIと呼ぶには

- ・哲学・プロセス・変化の実績が3つ揃っていること

⇒ Philosophy × Process = Results
哲学 × プロセス = 成果

2. グループ活動概要

1	IT人材キャリア形成研究会 活動概要
2	グループ活動概要
3	おわりに 2015年度活動予定

分科会 Aチーム 活動報告

「事例研究：おいしい人材レシピの研究 -ITは人-」

テーマ検討

各社の課題からテーマを検討。

各社で今起きている課題

- 親会社との一体運営
(ITと業務の関係/会社の方針転換の影響)
- 技術変化への対応
(ホスト→オープンなど)
- 社員の高齢化
- 事業変化への対応 (サービス化など)

各社で求められている素養/スキル

- 提案力
- 気づく力 (企画)
- 高いモチベーション
- 吸収力
- コミュニケーション
- ITスキル (幅広い)



打つべき対策の分野として4つを絞り込んだ

ミドルへの対策

新人/若手の対策

人材の流動化策
(ローテーション)

キャリアパスの
明確化

各社各様の課題を抱え、立場も様々なメンバーが集った分科会である。
打つべき対策を実施している他社の事例を研究することで、何かしらの
ヒント、気づきを各社に持ち帰るのでは!?

テーマ決定

メンバー各社の共通していることはIT人材にとって、「人を動かす人材」が必要との共通見解。そのような人材を育てることをテーマと決定した。

テーマ	おいしい人材レシピの研究 -ITは人-
-----	---------------------

各社の求める(おいしい)人材とは？	<ul style="list-style-type: none">・ 業務部門と連携しながら提案できる人材・ 上昇志向とモチベーションを持った人材・ チームで成し遂げることのできる人材・ 上流工程を担うことのできる人材・ 変化するIT技術に対応できる人材
-------------------	--

メンバー内で一致しない…

事例研究	<ol style="list-style-type: none">① 日本ユニシス様事例 (キャリアデザイン)② 日本マンパワー様事例 (ミドル層育成)③ 住友電気情報システム様事例 (人材ローテーション)
------	--

事例を研究する中で明らかにしよう！

前頁で絞り込んだ4つの分野			
ミドルへの対策 ②	新人/若手の対策	人材の流動化策 (ローテーション) ③	キャリアパスの明確化 ①

各事例からの気づき

IT業界を取り巻く環境

- 技術の早い変化(技術の陳腐化)
- セキュリティリスクの顕在化(脅威の拡大)
- システム構築プロセスの変化
(アジャイル/短納期化/業務効率化)
- 人間力の重要度増加

各社の事例とも、それぞれの課題に対し職種・年齢層・技術等を意識した施策であり参考になるものが多かった。同時にメンバーの考える「おいしい人材」を考えるにあたって、共通となりそうな部分も見えてきた。

事例紹介

- 日本ユニシス様の事例
キャリアデザインに合わせて教育環境を提供
- 日本マンパワーの事例紹介(多数企業)
ミドル層対策としてのキャリア開発支援
- 住友電工情報システム様の事例
人材流動化策と開発の内製化
- 2013年度分科会1の研究内容
環境変化に強い人材を育成する仕組みについて

我々の考える『おいしい人材』とは
もっと根底にあるヒューマン的素養なのではないか。
事例をふまえて今一度議論を深めよう。

おいしい人材って？

人とのかかわりの中で、INPUTとOUTPUTをバランスよく増やしていく人材

人を動かす ⇒ 強力なリーダーシップと推進力を発揮しているイメージであるが、
そうではなく・・・

「何か分からないけど・・・」

- ・その人が言ったことはみんなやってしまう
- ・その人がいるだけでチームメンバーの一体感が出る
・・・などなど。

今のIT人材には、このようなヒューマン的要素の必要性が高くなってきている。(メンバーの総論)

それは人とのかかわりの中で、
相手を前向きにさせ、押し付けや与えられるものではなく、
「納得するIT」を作れる人

それを

「その気にさせる人材」

と定義する。おいしい人材 = その気にさせる人材 のレシピ(育成方法)を研究する

【おいしい人材キーワード】

- ・人につながる
- ・信頼される
- ・自己啓発できる
- ・人を動かす
- ・自ら動く
- ・相手の立場にたてる
- ・共感を得る
 - > 仲間を募る
 - > 協力してもらえる
- ・ひきつける
- ・関係を作れる
- ・腹落ちさせる
- ・人たらし
- ・その気にさせる

その気にさせる人材とは？

その気にさせる人材の持つスキルをメンバーで洗い出し、
カツモデル上にマッピングした

赤字

特に重要だと思われる要素

ミドル以上	<ul style="list-style-type: none"> 最新の技術トレンド 業務知識 	<ul style="list-style-type: none"> 説明 発信力 傾聴 説得 公正/公平 信頼される 	<ul style="list-style-type: none"> ブれない力 先を読む力 機会創造 整理する力 	<ul style="list-style-type: none"> 熱意 責任感 メンバーを守る
若手	<ul style="list-style-type: none"> 読み/書き/そろばん 基礎的IT力 話す技術 	<ul style="list-style-type: none"> 話を聞く 質問力 人と関わろうとする 自己開示 相手の立場に立てる 気遣い 報連相 	<ul style="list-style-type: none"> 論理的思考力 	<ul style="list-style-type: none"> やる気 元気 素直 前向き 明るい 学習意欲 向上心 抱え込まない ビジョンを持つ
カテゴリ	テクニカル	ヒューマン	コンセプチュアル	その他

しかし、その気にさせるIT人材の特徴をスキル面から特徴づけることは困難だった
人とのつながりを意識し、上記(特に赤字)の要素を育むような施策を研究する。
※この時点で2014年12月。残り時間を考え、メンバー各社で事例を持ち寄る。

施策とスキルの関係(各社の狙い)

各社持ち寄った施策とスキルの関係(どのスキルを伸ばすことにつながるか)を以下のような表に示した。

企業	施策	コミュニケーション	セルフマネジメント	リーダーシップ	論理的思考力	先見力 最適化力	やる気 向上心 意欲	謙虚さ 素直さ	遂行力 熱意	目的化 ビジョン	ビジネス 知識	ビジネス 手法	IT 知識	IT 手法
JALインフォ テック	① JALフィロソフィ教育	○												
	② リーダー勉強会	○		○		○		○	○	○				
	③ ブランドセミナー	○									○	○		
	④ 未来委員会	○		○	○	○	○		○	○				
	⑤ 社内活性化	○					○		○					
日本ユニシス	① プリンシパルプロジェクト	○	○	○		○	○		○	○	○	○	○	○
JCB	② 明日のJ	○	○			○	○		○		○	○		
富士ゼロックス	③ バーチャルハリウッド	○	○	○		○	○		○		○	○	○	○

各社の事例を伺い、その気にさせるIT人材の重要な要素である「やる気・向上心」「人とかかわる」点に着目し、中でも「その気にさせる人材」を育成できていると思われる事例を3件を抽出した。

各施策から得た気づき/ポイント

- 自らの意志での活動が、意識を高め、熱意・やる気の向上につながる。熱意・やる気が高まることで、自然と自らの活動を振り返ることになり、次の活動へつなげることができる。
- 元々意識の高い人材は、業務内で上記のサイクルが実現できている。日常の業務と少し距離を置いた活動を推進することで、熱意・やる気が高まり、活動を通じて上記のサイクルを実現することへつながることが少なくない
- 経験のPDCAをまわすことにつながっている。(無意識的かもしれないが。)

つまり・・・

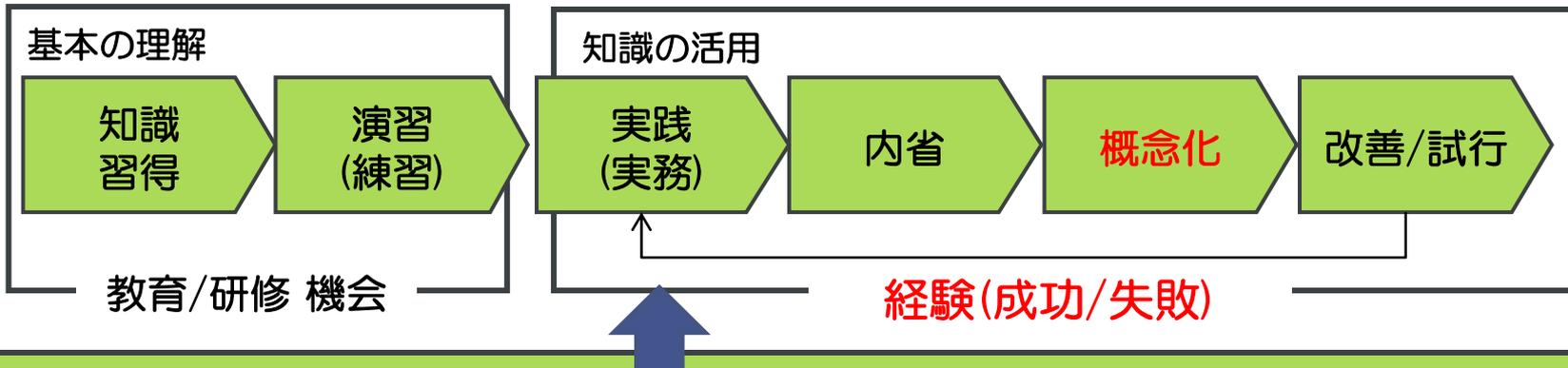
業務は勿論のこと、業務外でも**経験**の場を与え、**自らの意志**で活動することが、成長につながる

経験学習のサイクル

成長に不可欠な「経験」をさせるための施策を検討すべきではないか

教育で得た知識を実務で使える(できる)ようにする。
⇒人は「経験」を得て成長する!

「経験」学習サイクルの実践



＜昨今のIT業界を取り巻く「経験」をさせにくい要因＞

- 業務の効率化追求による経験場面の不足
- 品質重視/標準化等により、失敗経験ができる機会の減少
- OJTトレーナーの不足
- 自己の振り返り(反省)の希薄(振り返る余裕がない)
- 知識教育と実務の分断

分科会の結論

その気にさせるIT人材を育成するには

『自らの意志で経験を積む機会を与える』

ことが重要

現代、IT業界においてはプロジェクトの品質・コストが非常に厳しく管理されてきている。そのため、「経験」を積む機会が圧倒的に不足している。

今回事例を研究してきた中では、業務内外に限らず実践の場を通じて、成功/失敗を経験している事例が数多くあった。

その気にさせる人材として成長を促すためには、業務としてはもちろんのこと、業務外の活動も含めて**様々な経験**を積み、それを本人の糧にすることが重要である。さらに自らの意志でその**経験を重ねる**ことで、自然と経験が糧になり、人材の成長につながると考える。

本分科会を通じて多くの議論を経たメンバーが、その気にさせるIT人材になったことを実証結果としたい。

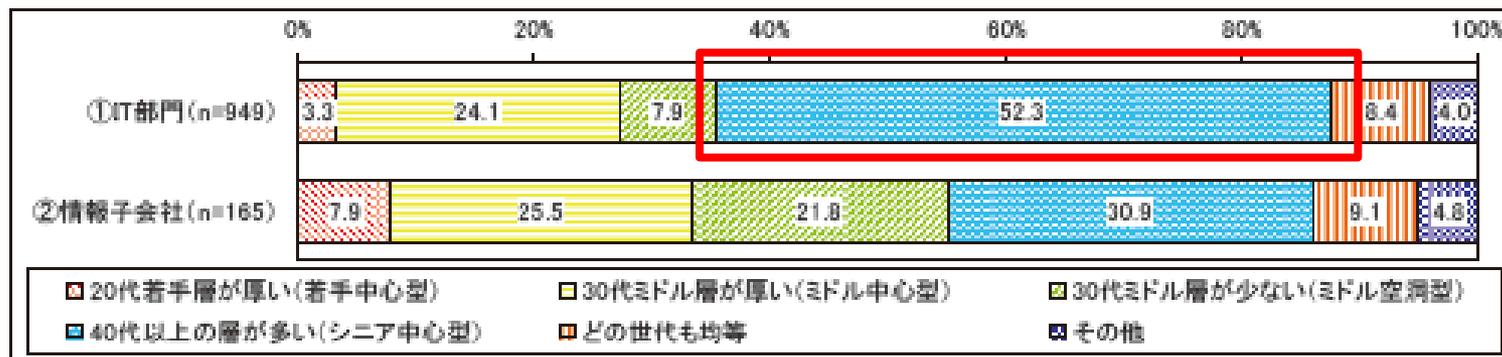
分科会 Bチーム 活動報告

「活躍できていないIT人材の分類と
原因分析および改善の方向性」

テーマ背景

ユーザー企業のIT部門では、40代以上の層が多い

図表 6-5-1 IT部門の年齢構成

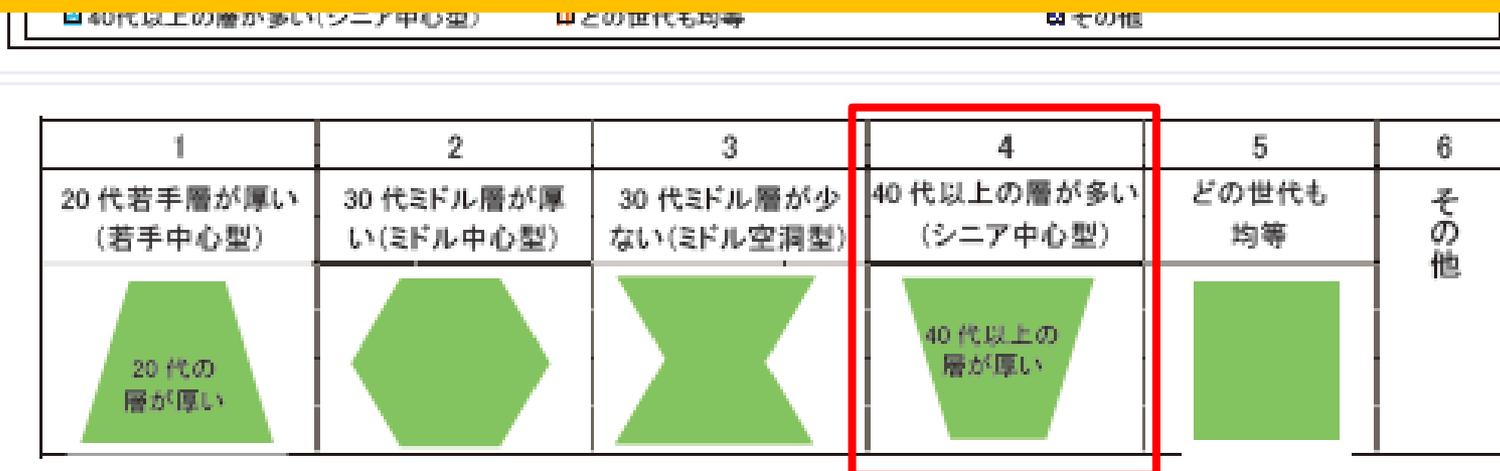


1	2	3	4	5	6
20代若手層が厚い (若手中心型)	30代ミドル層が厚い (ミドル中心型)	30代ミドル層が少ない (ミドル空洞型)	40代以上の層が多い (シニア中心型)	どの世代も均等	その他
20代の層が厚い			40代以上の層が厚い		

テーマ背景

ユーザー企業のIT部門では、40代以上の層が多い

- ✓ IT技術の複雑化、高度化が進むなか**各部署のミッションが大きく変化している**
- ✓ 各社のIT部門の**高齢化**(次頁のJUAS企業IT動向調査参照)も進み、パフォーマンスが上がっていない社員の比率が高まっている
- ✓ そもそも、企業の教育システムは**標準的社員を想定しているのではないか?**
(=若手中心のキャリア形成プログラム)



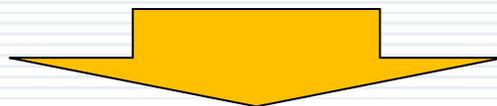
テーマ選定

「以前は活躍していたのだが、現在は。。。
もう少し活躍して欲しいのだけど・・・」

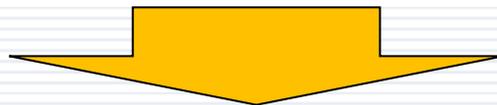
**活躍できていないIT人材の分類と
その原因分析および改善の方向性**

検討の進め方

**STEP 1 活躍できていないIT人材を各社から調査
人物像（ペルソナ）の定義**



STEP2 活躍度モデルの定義



STEP3 ペルソナ毎の原因分析と対策

STEP1 — 「活躍できていないIT人材」の分類

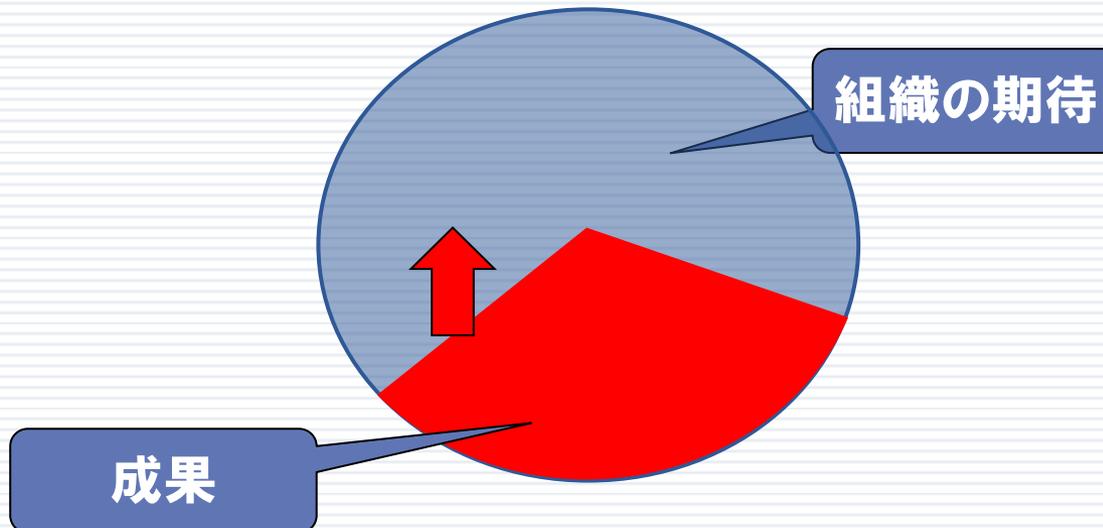
各社から**32**名分の事例を収集・整理した結果、現在「活躍できていないIT人材」には、以下**6**通りの人物像(ペルソナ)を定義した。

ペルソナ	担当業務	評価	特徴
A	運用業務	新しいことを進めることができない	<ul style="list-style-type: none">・任された仕事はキチンと対応できる・保守的(指示された作業以外してはいけない環境にいた)・資格を持っていない or 必要がない・研修を受けていない or 自主的に行きにくい
B	開発業務	技術スキルのアンマッチがある	<ul style="list-style-type: none">・主体的に頑張る気持はある・スキルのアンマッチの例<ul style="list-style-type: none">✓ NW技術はあるが総務を担当✓ ホストしか知らない
C	開発業務	マネジメントスキルが不足	<ul style="list-style-type: none">・プログラム開発しか興味がない
D	開発業務	ヒューマンスキルが不足	<ul style="list-style-type: none">・もともとコミュニケーションが不得意(求められていない)
E	全般	作業の優先順位が会社の期待と異なる	<ul style="list-style-type: none">・マイペース・社会通念を気にしない・自分の考えを整理できない
F	企画業務	企画ができない	<ul style="list-style-type: none">・主体性がない<ul style="list-style-type: none">✓ 関係者の調整に終始、知識が狭い

STEP2 — 分科会Bチームの「活躍度モデル」

「活躍できていない」とは、どのような状態か検討した結果、
「組織の期待（WANT）と成果にGAPがある」状態と定義づけた

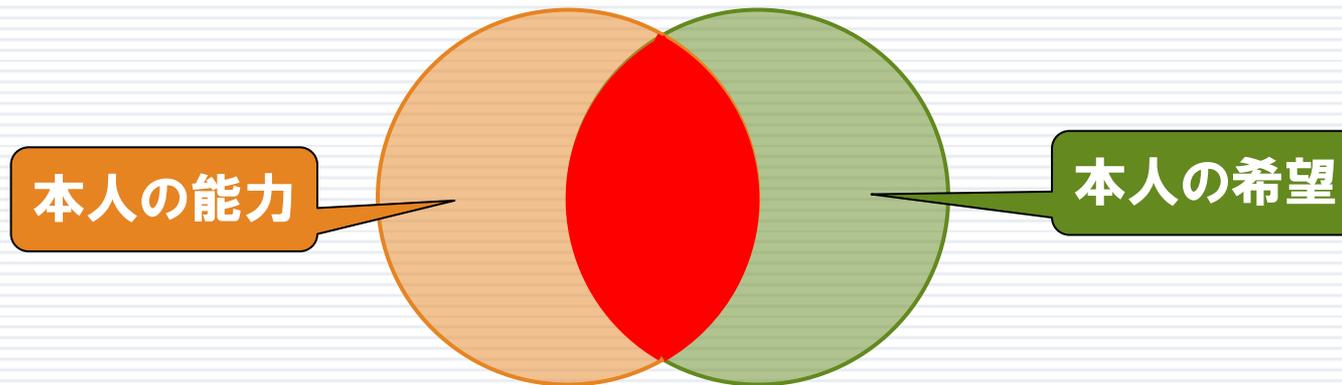
「活躍できている」状態
「組織の期待」と成果のGAP（差）が小さい



検討結果② — 分科会Bチームの「活躍度モデル」

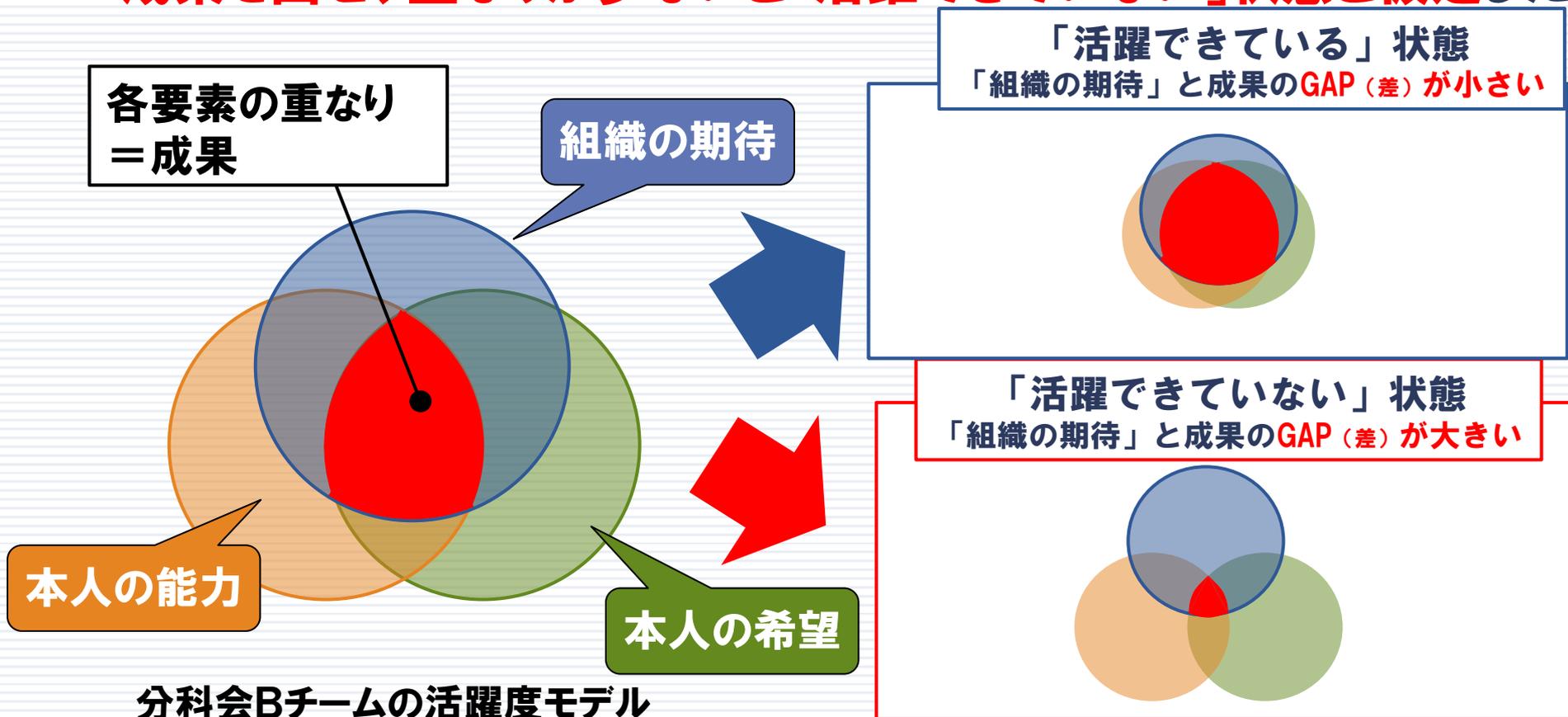
結果を出すには、以下2項目が重要な要素だと考えた。

- 「本人の能力 (CAN)」 : 技術知識、マネジメント力、コミュニケーション力、等
- 「本人の希望 (WILL)」 : 能力があっても本人がしたいと思うことでなければ、結果は伴わないと考えた



検討結果② — 分科会Bチームの「活躍度モデル」

「組織の期待(WANT)」、「本人の能力(CAN)」、「本人の希望(WILL)」をベン図で可視化した。モデルでは、それぞれが重なりが大きいほど成果を出せ、重なりが少ないと「活躍できていない」状態と仮定した



検討結果② — 分科会Bチームの「活躍度モデル」

「組織の期待(WANT)」、「本人の能力(CAN)」、「本人の希望(WILL)」をベン図で可視化した。モデルでは、それぞれが重なりが大きいほど成果を出せ、重なりが少ないと「活躍できていない」状態と仮定した

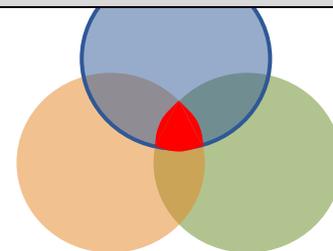
各社事例をもとに、活躍できなくなったきっかけを確認したところ共通項目として過去に「変化」があることがわかった。

変化の例： 会社の合併、昇格、出産、技術・役割・社会状況の変化、年齢の変化

本人の能力

本人の希望

分科会Bチームの活躍度モデル

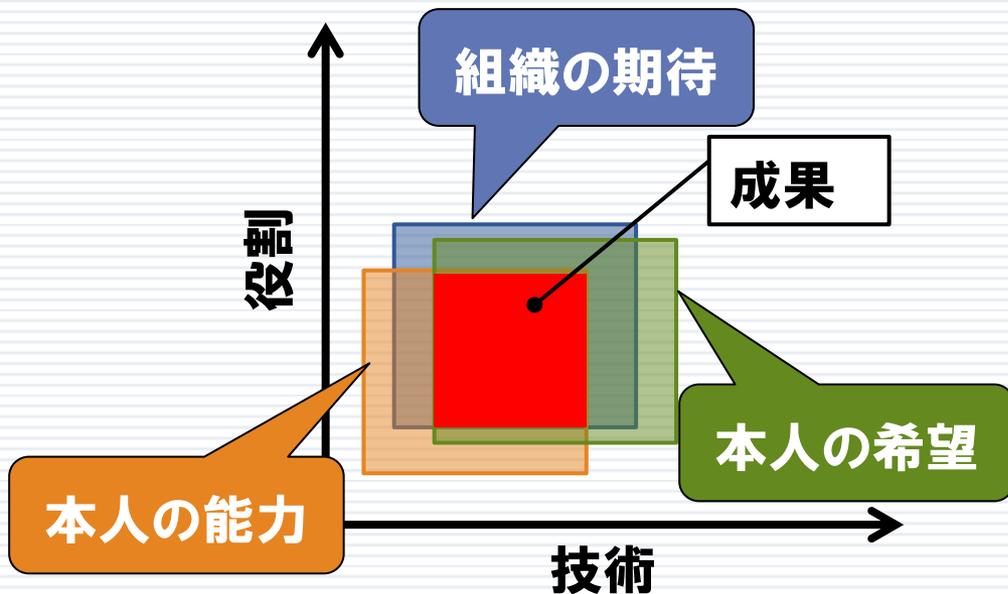


検討結果② — 分科会Bチームの「活躍度モデル2014」

さらに、可視化した「活躍度モデル」に「変化」軸を追加して、「変化」による活躍の状態の遷移も併せて可視化できると考えた

「変化」を表す軸は

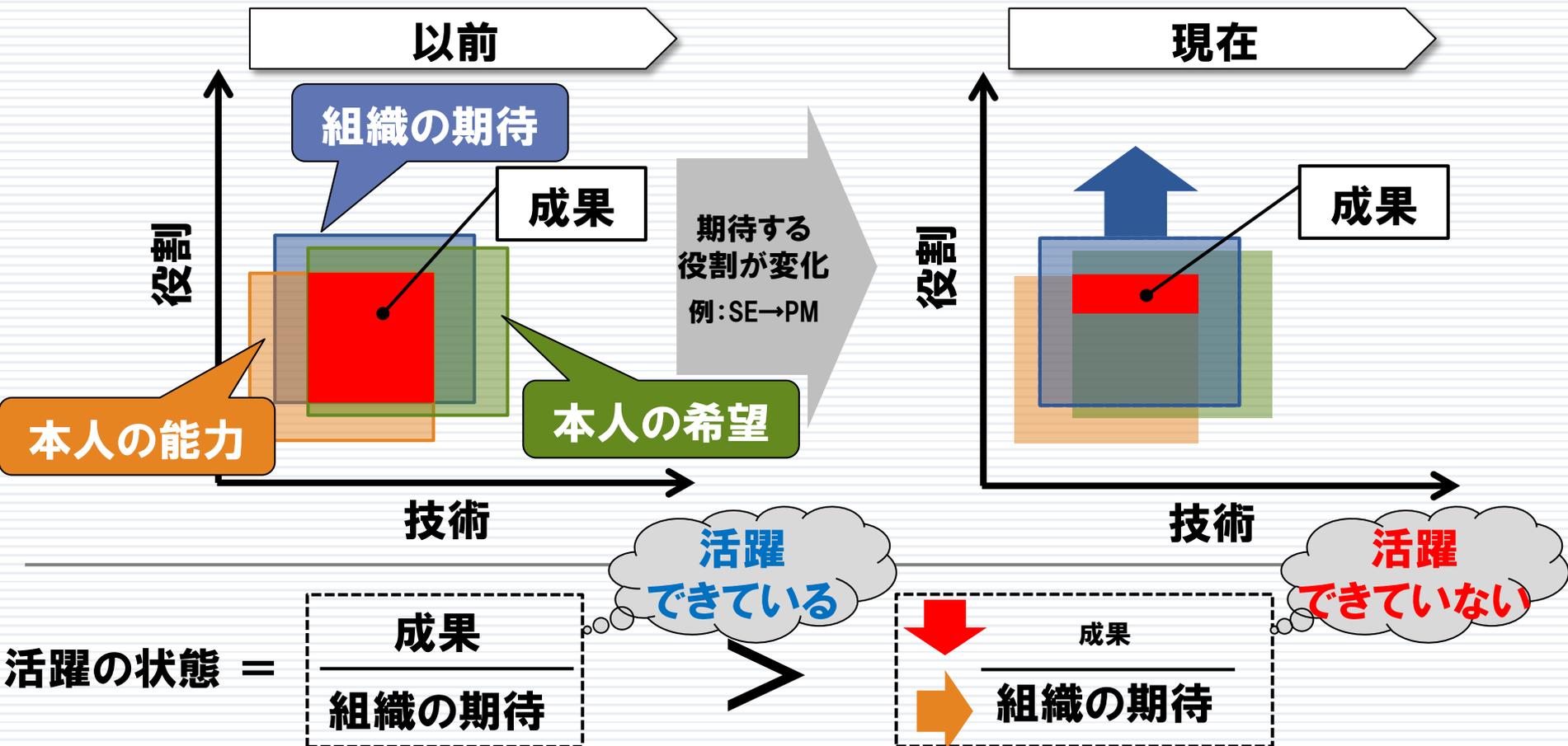
- **役割** : 一般社員⇒管理職、SE⇒PM、技術担当⇒ユーザ窓口、若手⇒ベテラン等
- **技術** : COBOL⇔JAVA、運用技術⇔開発技術/構築技術等



$$\text{活躍の状態} = \frac{\text{成果}}{\text{組織の期待}}$$

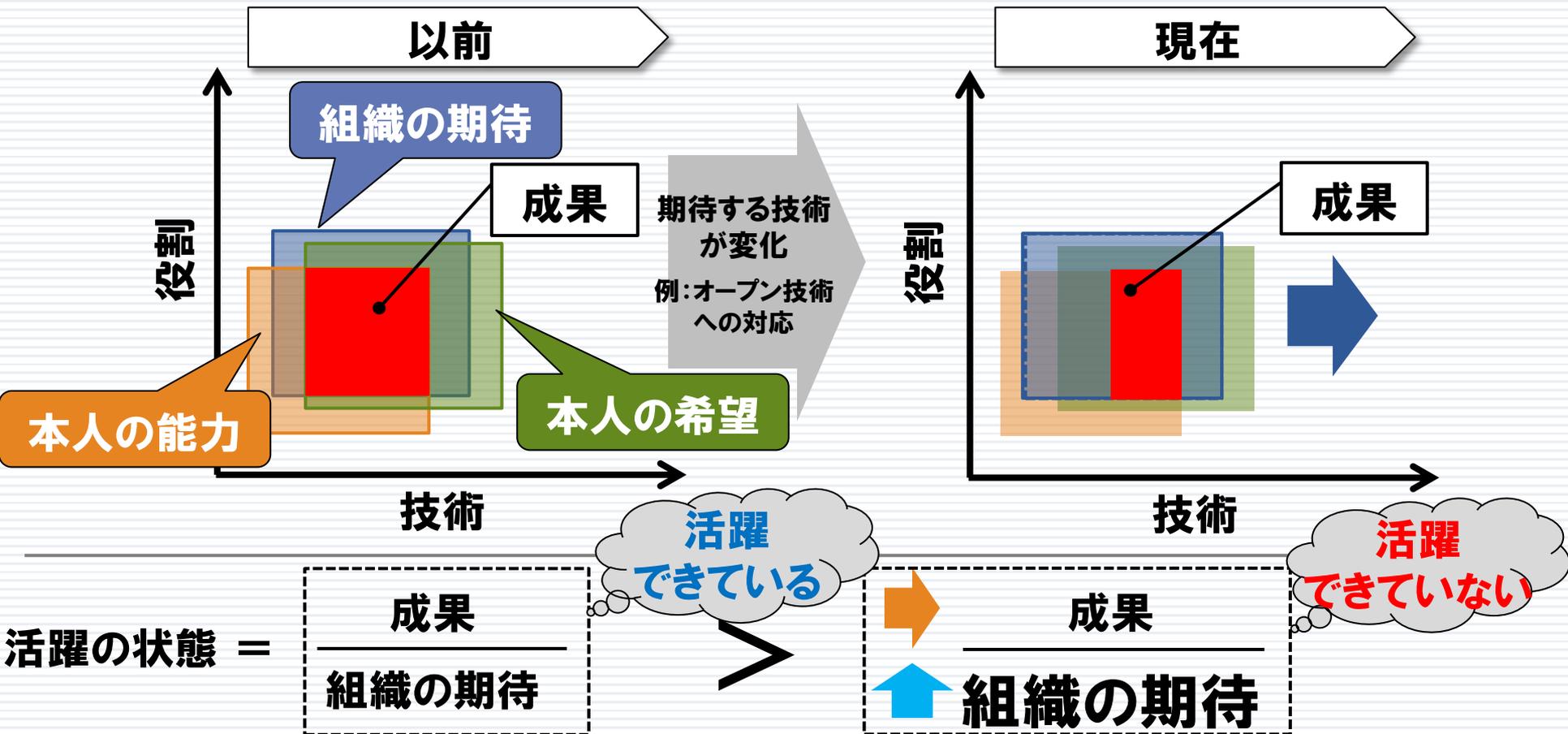
検討結果② — 活躍できていない状態の可視化例1

本人の能力や希望に変化はないが、**組織が期待する役割が変化**
(例: SE→PM)し成果が小さくなり、「活躍できていない」状態になった



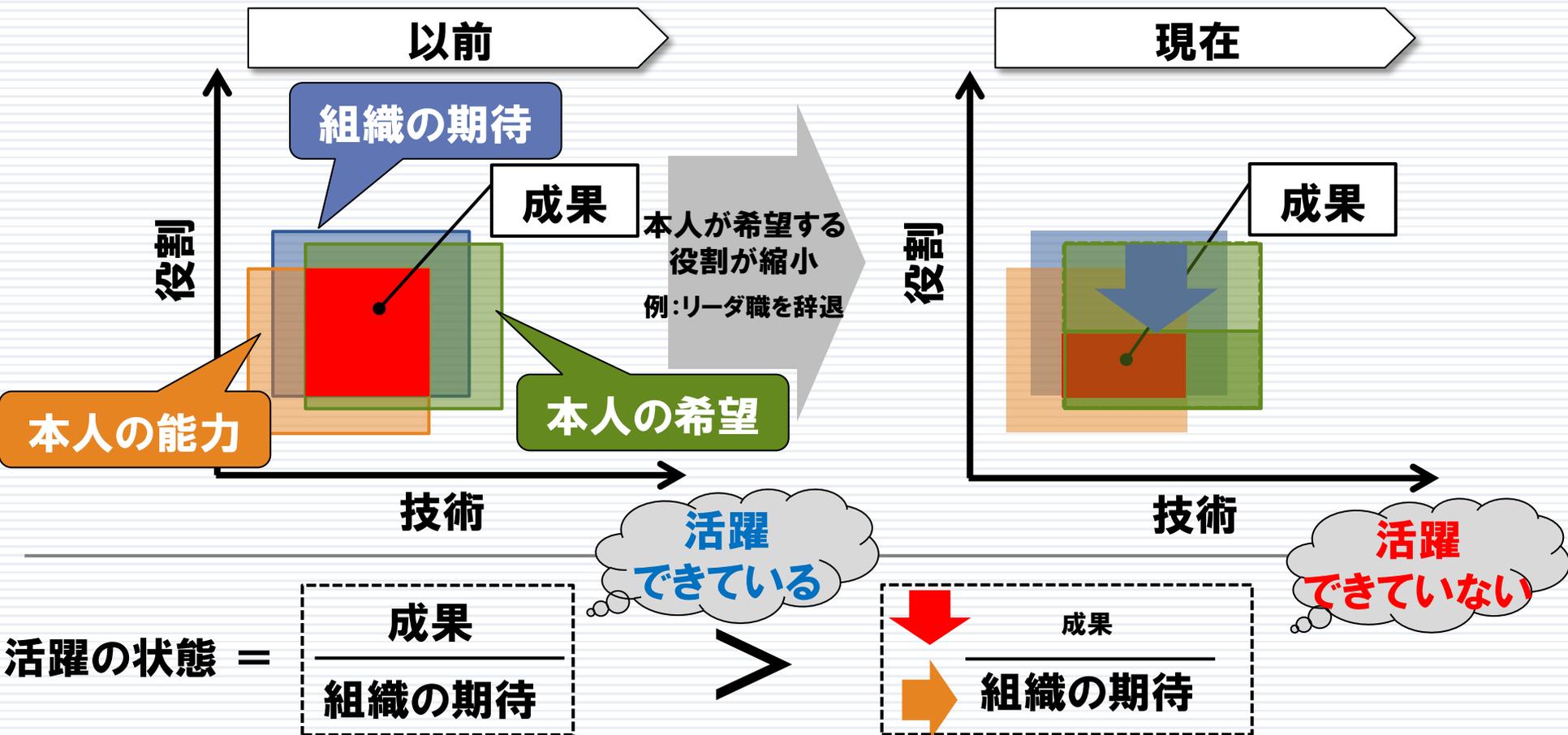
検討結果② — 活躍できていない状態の可視化例2

本人の能力や希望、成果も変わらないが、**組織が期待する技術**が**変化**(拡大)し、相対的に「**活躍できていない**」状態になった



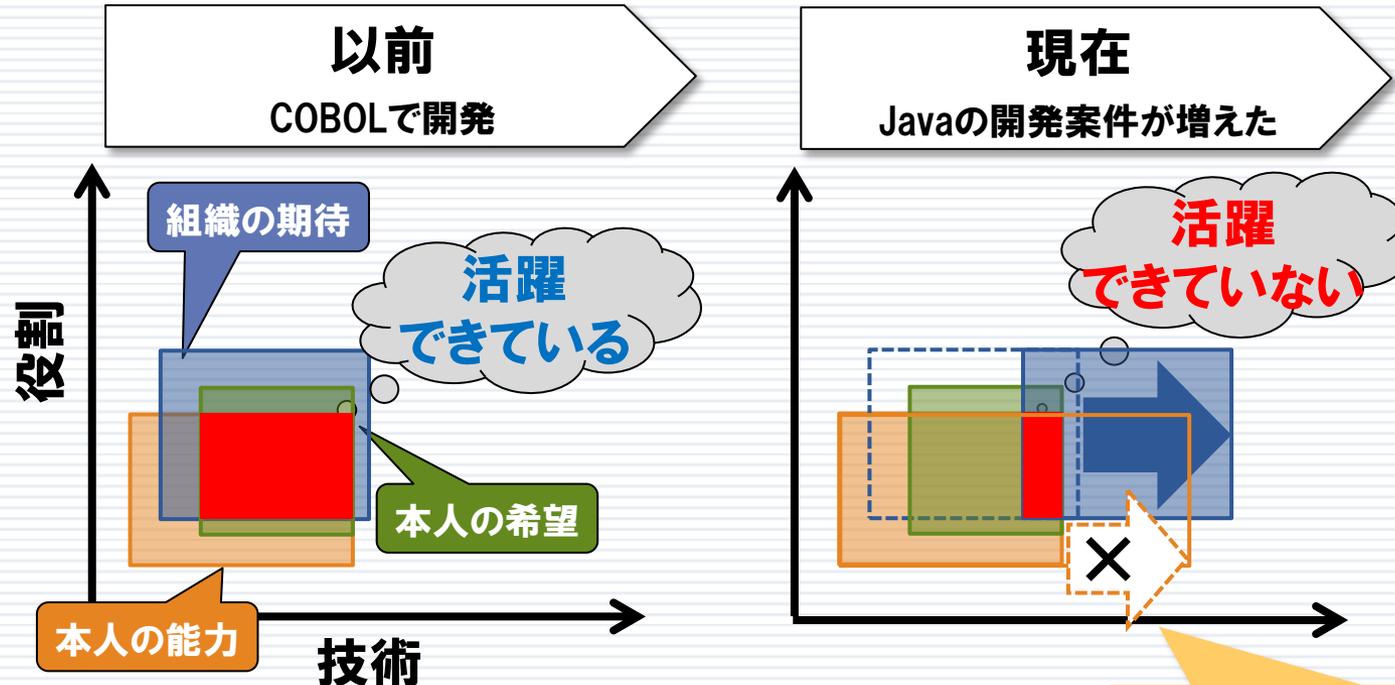
検討結果② — 活躍できていない状態の可視化例3

本人の能力も組織の期待も変わらないが、**本人の役割への希望**が変わり(縮小)し、「活躍できていない」状態になった



STEP3 - ペルソナBの原因分析と対策(一例)

ペルソナB：技術スキルのアンマッチがある



【原因】

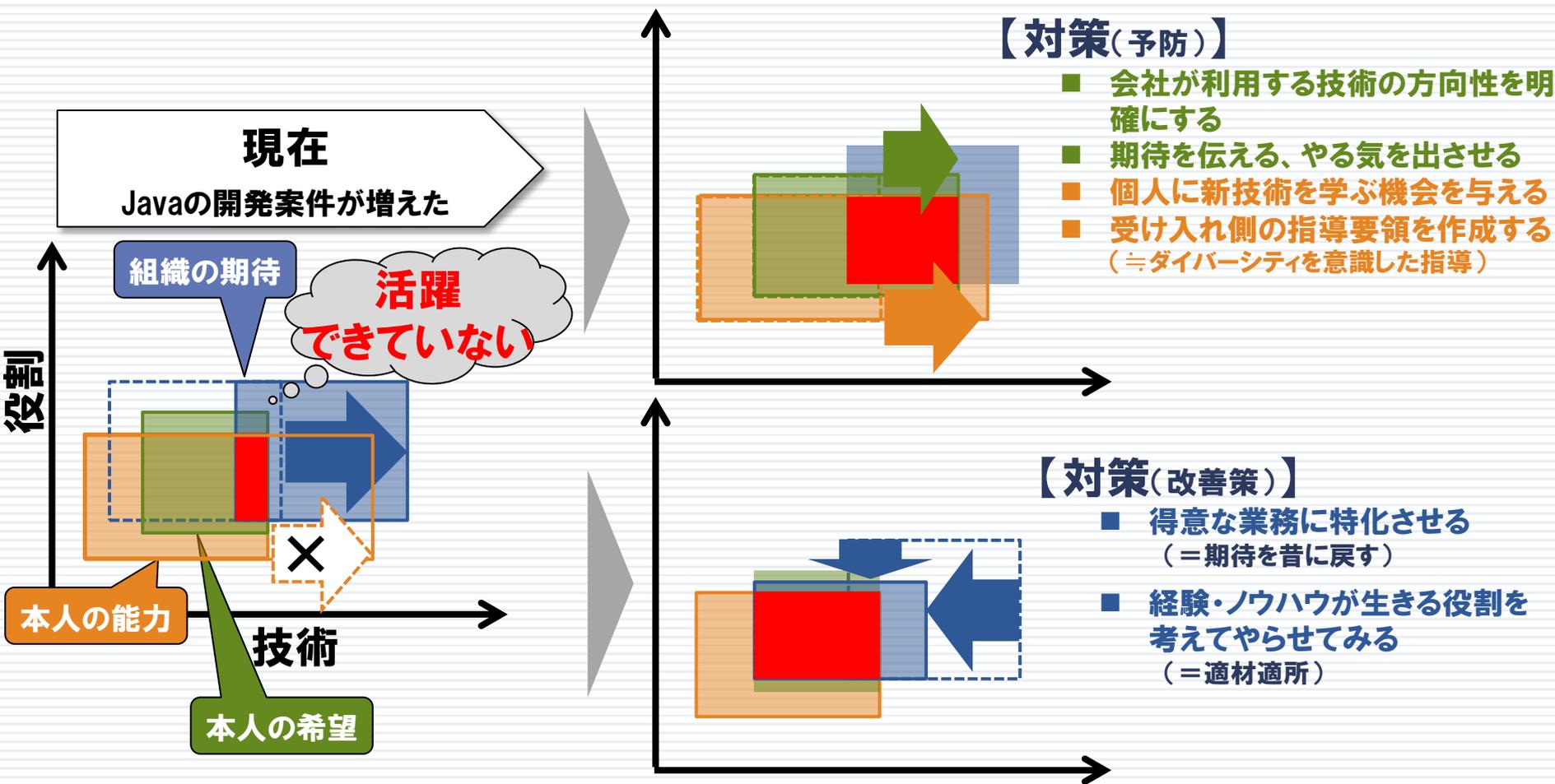
- ① 技術進歩により、古い技術が利用されず、新しい技術知識が求められた
- ② 若手から新技術を教わるが、学ぶことができなかった
 - ・ 教わる側の問題(例:最後まで話を聞かない、等)
 - ・ 若手の教える技術・配慮の問題
(例:細かい字が読めない、早口で聞き取れない、等)

【回避事例】

コミュニケーション能力がある人は、若手と仲良くなりJavaを習得できた

検討結果③ — ペルソナBの原因分析と対策(つづき)

ペルソナB：技術スキルのアンマッチがある



検討結果③ — ペルソナBの原因分析と対策(つづき)

ペルソナB： 技術スキルの

「本人の希望」意識を変えてから、「本人の能力」を伸ばすことが重要。

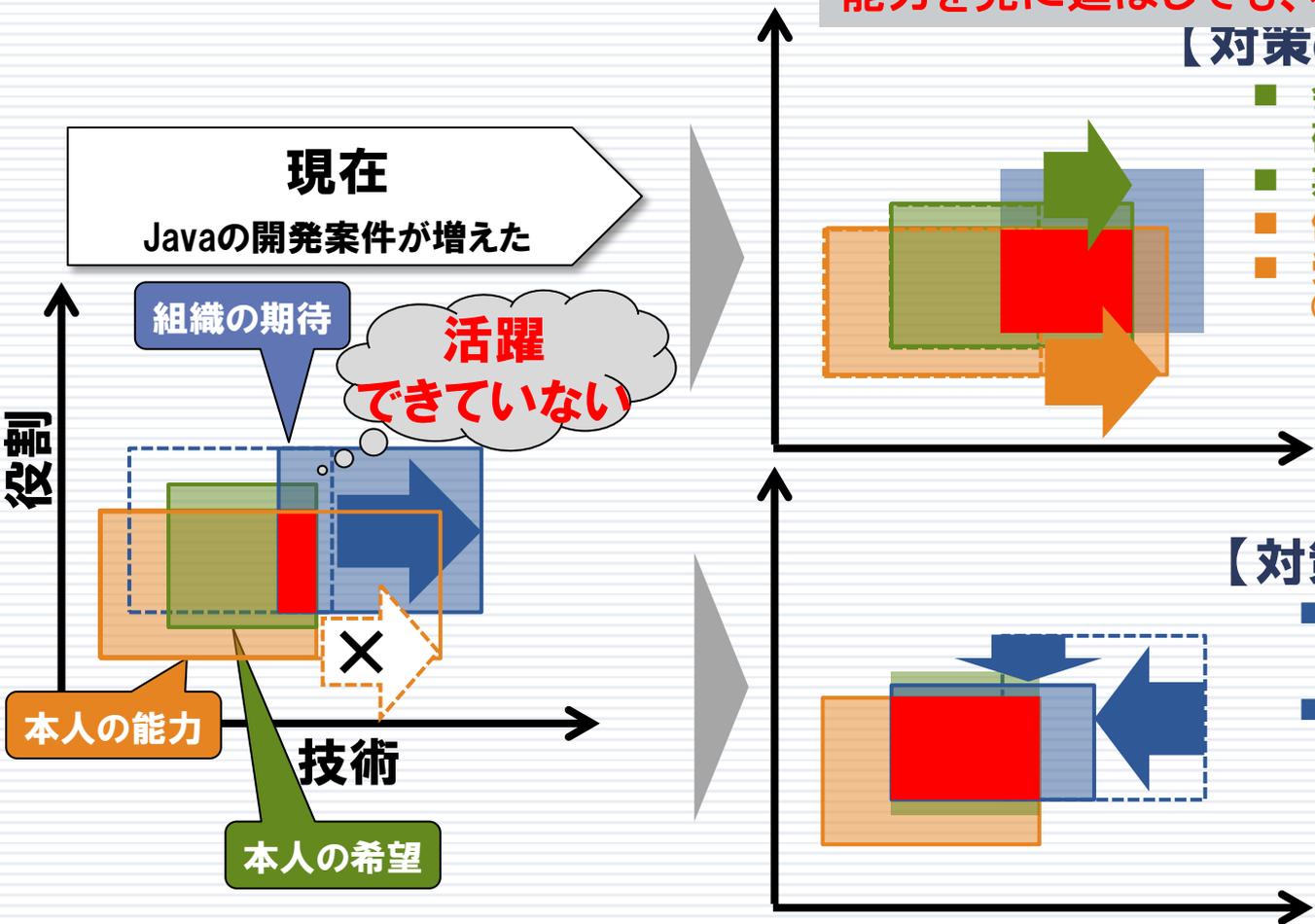
能力を先に延ばしても、希望以上には伸びない

【対策(予防)】

- 会社が利用する技術の方向性を明確にする
- 期待を伝える、やる気を出させる
- 個人に新技術を学ぶ機会を与える
- 受け入れ側の指導要領を作成する (≒ダイバーシティを意識した指導)

【対策(改善策)】

- 得意な業務に特化させる (＝期待を昔に戻す)
- 経験・ノウハウが生きる役割を考えてやらせてみる (＝適材適所)



検討の結果、以下結論に至った

- ✓ 活躍できていないIT人材は、**ベン図で可視化**することで、体系的な分析と対策を検討することができる
- ✓ 活躍できていないIT人材がいるのは、本人の問題だけでなく、**会社にも課題**がある
- ✓ 活躍できていないIT人材の改善には、本人の意識だけでなく、**受け入れ側の意識や体制の再考**が必要
- ✓ **今後活躍できるIT人材となるためには、組織の期待と本人の能力・希望が一致するよう、組織と本人双方が納得し、連携を強化することが肝要**

分科会 Cチーム 活動報告

「経営課題をITによって解決できる提案型人材の育成」

1. 研究テーマについて

① 研究テーマの模索

分科会共通研究テーマ・・・(IT人材の)「**育成と評価の仕組み**」

- ・「評価」「仕組み」とは？
- ・育成対象者、関心のある対象スキルは？
- ・自社の「育成」「評価」に関する課題は？
- ・メンバーの業態は多岐だが、各社の利となる「使える研究」を！

メンバー各社に於ける
育成課題(生の声)

過年度のJUAS、
経産省、IPA報告資料

② 関心・利のある研究テーマに絞り込み

- ・ ISコア/非コア*企業では、課題に違いが有ると考える
- ・ 課題とは？ →経営課題とする
- ・ 育成の目的は？ →事業成功の為
- ・ 自社に於いて、自発、提案型人材が求められている

「1人で何でも出来る人」の育成か
「チームで解決してゆく人」の育成か

敢えて育成対象者は定めない

研究テーマ

「(事業の成功の為に) **経営課題をITによって解決できる提案型人材の育成**」

※ ISコア：情報子会社やSierなど、ITを主(コア)業務とする企業
IS非コア：親会社の情報部門など、IS業務が企業のコアで無い企業

2-1. ヒアリング手法に至る背景

「経営課題をITによって解決できる提案型人材の育成」

課題発生時、手ぶらで「どうしましょう?」。こういう社員は新人でもベテランでも困るよ。

研究テーマを満たす人物像を育てる為の行動ってなんだろう

主体的に行動し、メリット/デメリットを踏まえて複数案を提示する社員はGoo!

『提案型人材の育成って...?』

経営方針・課題骨子から外れて検討し、提案提示してくる社員を経営者は けむたいよ。

こうしないと育たないんじゃないの?

自分の推奨案を提示してくる社員は新入社員だろうが、中堅、シニア経営職社員だろうが、各社に欲しいよね。

聞いてみよう!

・ それを実行している人/してきた人は、どんな人???

= 経営課題を解決されてきた方は、成功実績の有る方なのかな?

→IS コア/非コアの成功実績のある経営者 (キーマン) へ聞いてみよう。

・ どんな行動を心がけてきたの? ・ どんな行動をしていたの?

= 経営課題を解決するために、どのような人生 (考え方、育ち方) だったのだろうか、聞いてみよう。

ヒアリング項目の
作成と実施

キーワードを見いだせないか?

共通項の発見

『キーマンの**スキル**』

『キーマンの**マインド**』

『キーマンの**行動パターン**』

2-2.ヒアリング項目 (標準)

No.	ヒアリング項目
1	経営観点で物事を捉える視点を持つ為に、 A)20代、30代、～現在と、どのような取り組みをされて来ましたか？ B)何か意識して勉強・習得されたものはありますか？ C)どのようにモチベーションを維持されておりましたか？
2	最適なIT戦略を立案する、または判断する為に必要な能力、スキルはどのように身に付けられましたか。 (※スキルとは、SEの専門的知識だけでは無い。)
3	活躍の場(自らのスキルを発揮できる仕事の間、機会)が何か有ったのですか？ それは、自ら掴みに行ったのですか？
4	ロールモデルについて、目標とされていた人物や感銘を受けた言葉等有りましたか？
5	大事にされてきた・しているコミュニティは何か有りますか？ (※ディスカッションのできる、人的ネットワークなど)
6	周りを巻き込んで協業してゆく為の取り組みはどのようにされていますか？
7	現場(IT部門/ユーザー)からの意見(情報)を収集する為にどのような取り組みをされていますか？
8	(現在の)ご自身の強みは何だと感じておられますか？
9	ITを活用するメリット、意義はどこに有るとお考えですか。 →ご自身の経験の中で、どのようなシーンで実感されましたか/お気づきになりましたか。
10	※IS非コアに対して：今後のユーザー企業のIT部門の人材はどのような事が求められているとお考えですか？ ※ISコアに対して：今後のIT部門の人材はどのような事が求められているとお考えですか？
11	ご自分の後継者をどのように育てておられますか。
12	「ITを活用して経営課題を解決する」ために、若手(20代)、中堅(30代)、マネジメント層(40代～) それぞれの世代にメッセージをお願いします。

3-1.キーマンの【スキル】キーワード・考察



	A社 CEO/CIO	B社 CEO/CIO	C社 CEO/CIO	D社 CEO/CIO	E社 CEO/CIO	F社 CEO/CIO
プレゼンカ	ビジョンを共有する	説得し相手の理解と共感を得る		課題共有を徹底する	相手目線（求めるもの、理解しやすさ等）	・現場の声を理解する ・相手のニーズを捕らえ、適切に提案する
ヒアリングカ	対話時間をとり傾聴する				考えや想いの共有と意見の傾聴	
情報収集力		企業研究会、業界の繋がり	・他社事例の調査研究 ・社外情報を把握するアンテナの構築		・興味を持ったビジネス書は必ず目を通す ・幅広く多方面の人と積極的に交流	
発想力	対話からヒントを得る		・新しい事を常に考えている事 ・プロセス改革目線とITを使う発想		・新しい事や人と違う事に着眼する ・最新動向ウオッチし活用を常に考え続ける	不便を便利にするという事を考えるのが趣味
俯瞰力	技術者視点で無く、世の中になにが貢献出来るかという目的（意識）を持つ	・業務全体の繋がりを理解する ・全体/事業特性の判る経験をさせる	BESTは何か最終形の全体イメージから考える	業務構造を「部分最適」から「全体最適」に大きく変える事が出来る	・事業戦略に対しIT活用による貢献を企画提案 ・全体最適視点でのIT活用	価値を提供しても、マネタイズ出来なければ継続出来ない
ITとビジネスを融合させる力		攻めの気持ちで取り組み、業務改革とセットでやる事が大事	プロセス改革目線とITを使う発想	幅広く業務を知り、ITと業務をセットにして考えられる	業務視点や経営者視点で考えリスク感度を磨き、迅速な意思決定の習慣をつくる	
戦略・企画立案力				戦略を建てる=テーマ・ヒト・モノ・カネのマネジメント力		

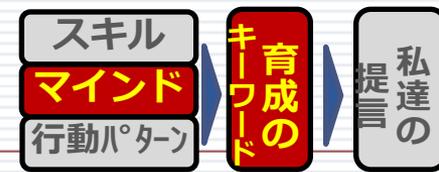
情報収集力: 社内外のステークホルダーと適切なコミュニケーションを取れる能力を持ち、それによって情報の引き出しを広く保有している傾向がある。

俯瞰力: 専門分野だけでなく事業全体や経営全体、業界や顧客～社会環境とのリレーションを俯瞰的に見る事が出来る能力を持っている。

ITとビジネスを融合させる力、発想力: 旧来の考え方/やり方を打破するような新しい考え方を発想する能力、特にITとビジネス(事業)を融合して新たな付加価値モデルを生み出す能力を持っている。

戦略・企画立案力: 発想によって生まれた考え方を実現可能な形に組み立てる能力を持っている。

3-2.キーマンの【マインド】キーワード・考察



	A社 CEO/CIO	B社 CEO/CIO	C社 CEO/CIO	D社 CEO/CIO	E社 CEO/CIO	F社 CEO/CIO
目的志向	何が貢献出来るかという目的意識が必要			必要に応じて、目的・目標をあわせる仕掛けを作る		目的遂行のために手段をトコトン調査、実行
改善意欲		やらざるを得ない対応と業務改革をセットで対応、ムリ・ムダ・ムラな業務を止める（攻めの姿勢が大事）	IT+人でサービスレベルを向上 ユーザに直接ヒアリングし不満を感じて改善点を見出す	IT側から改善策を提供		不便を便利にする
人脈構築意識 協業・連携志向 (win-win思考) コミュニケーション重視	技術者はコミュニケーション能力が重要 外にでて、たくさんの人と話す	最新情報を得る為に企業研究会、業界の繋がりは重要	社外からの情報収集は重要	様々な研究チームや推進委員のつながりを重視	社内はもちろん、社外等多方面の人材と交流を持つ事が重要	お互いの最大公約数を探す
ゼロベース思考	自らが事例を作って行く		新たな取り組みをする時は、過去の成功経験を否定する事がポイント		新しい事や人と違う事に興味を持つ	私が変わるしかない
プラス思考	悲観的になり過ぎ無い	出来る事をやる	火中の栗拾いは嫌いではない やると決めたら覚悟を決める		どんな仕事でも腐った りせず、常に前向きに対応する	「出来ない」と思った瞬間に99%出来なくなる

改善意欲: ユーザ部門は組織を持っている為、全体最適で業務改善は厳しいとの意見有り。
システムと情報で会社全体を見て、IT部門が積極的に改善策を提供する事も考える必要が有る。

人脈構築、協業・連携、コミュニケーション重視:
自らのコミュニケーション能力を活用し、社内外からの情報収集を重視している事が伺える。

ゼロベース: 現状や過去の仕組みにとらわれず、環境変化に追随する事を重視している。

プラス思考: ポジティブ思考で物事を考え、自ら率先して業務を遂行している。

3-3.キーマンの【行動パターン】キーワード・考察



	A社 CEO/CIO	B社 CEO/CIO	C社 CEO/CIO	D社 CEO/CIO	E社 CEO/CIO	F社 CEO/CIO
リーダーシップ	理念をもって率先垂範	やって見せる（垂範）	やると決めたら覚悟を決める。	IT部門のリーダーシップが重要	サーバント型	理念をもって率先垂範
自発性 自主性	自ら目的に応じて身に付ける		常に新しい事を求める			まず自分がやるしかない
合意形成 話を聞く	ビジョンの共有	説明責任	様々な施策で	キーマンに腹落ちの仕掛け	思いを明らかにして耳を傾ける	Win-Win
情報収集 人脈形成	米国のセキュリティの仕事仲間	企業研究会、業界のつながり	企業研究会、業界のつながり	ユーザー研究会活動	社外交流等の場	
育成行動	どんどん、部下に任せて	業務側に行かせ／やってみせる	自分と同じようなセンスを持った人を近くに	ビッグプロジェクトを経験させる、責任者にする	多くの分野で経験を積ませる	経営者視点とマインドを育てる事は難しい

牽引する：組織を持つ部門は部分最適になりがちとの意見有り。
全体最適の実現にはITのリーダーシップが重要。実践をしている。

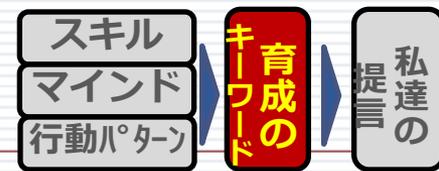
自発性：目的達成には自発的な行動が不可欠。また新しいものを求める姿勢が共通にうかがえる。

合意形成：重視し各々工夫を凝らしている。説明責任を果たす、聞く姿勢を持たなければならない。

人脈形成：IT判断に有効な情報を研究会などの人脈で得ている。若い頃からの人脈が貴重な情報源。

育成行動：ビジネスセンスは実務経験でしか磨けない意見多数。
後継者育成のため業務側とのローテーションを可能な限り実践している。

4.提案型人材に必要なスキル・マインド・行動パターン

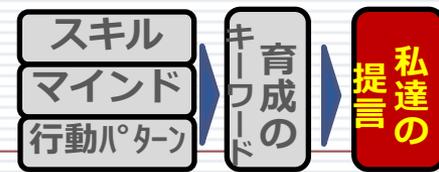


- ・トップは、「**やってみるしかない**」。
- ・スキル・マインドについては、わりと一般的。
行動パターンに学ぶべき部分が多いのではないか。

※ I S コア/非コアによる差は無いと考える。

	内容	キーワード
スキル	プレゼンカ、ヒアリングカ、情報収集力、発想力、俯瞰力、IT融合力、戦略・企画立案力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経験と実践 ・ ITは道具
マインド	目的志向、改善意欲、人脈構築意識、協業・連携志向、コミュニケーション重視、ゼロベース志向、プラス志向	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目的意識 ・ 常に前向き ・ 過去成功経験の否定
行動パターン	<p>牽引する、自発性（主体性・積極性）、合意形成、人脈形成、育成行動</p> <p>その他</p> <p>◆経営者視点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 敢えて得意分野から離れ、役割を広げる ・ 経営者は全ての資本をどう活用すべきか考える役割。 (世に必要なものは価値を提供し、且つマネタイズする事で継続出来る) <p>◆仕事を進めるうえでの知恵</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ サービスは「人」と「IT」で強くする ・ 新しい事を考えながら、且つ効率的に「パくる」 ・ ベンダーの提案は疑い、仲間から情報を集める ・ 大企業に対しても対等に渡り合い、お互いの最大公約数を探す <p>◆グローバル視点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外に勝つためには、既に強い「人」を活かし、更に「IT」を強く ・ 海外の事情を踏まえつつ、日本独自の問題解決に立ち向かう必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外向き・前向き・行動派 ・ 自らがやるしか無い ・ 率先垂範 ・ 視点は高く・広く ・ 来るもの拒まず ・ 独自ノウハウ ・ 機会の最大活用

5. 私達の提言 – 提案型人材をつくるために –



提案型人材をつくる(形成する)為には、

①**個人の素質** ②**育つ環境** が重要！

個人の素質を見出し、それを育て上げるための環境を与えていく必要が有る！

①**個人の素質**

・“自発”の芽

主体性・自主性

「私がやるしかない」

・使命感・貢献意欲

問題意識の高さ

課題解決へのモチベーション

②**育つ環境**

・実践の場の提供

個人の課題感に合った場の提供

視野を広げるための場のバリエーション (ビジネス⇔IT)

・コーチング

「やってみなはれ」：失敗を認め、見守る

「やるっきゃない」：力を発揮する状況へ追い込む



“**教える**”ものではなく、場の提供とコーチングにより“**伸ばす**”もの

6. 当グループの その他気づき・議論ポイント

①その分野の業務やIT分野での経験は必須なのだろうか？

→経験が有る事が望ましく、有利。

経験が無ければ、人と情報を分析しハンドリングするスキルが重要。

(どのように情報を集め 分析するか、どう経験のある人を集めるか)

②リーダーのタイプ(性格)/環境(所属する組織・立場^{*})により、重視するスキル・マインド・行動様式に差があるのではないか？

→4つのリーダータイプ(参考ページ参照)により若干差が有る印象。

牽引型は大組織のリーダーに、**協調型**は与えられた場を最大限に活かし、周りからも好かれ慕われるリーダーとなる。

理念型は組織内で理念を達成出来ない場合、起業に走り易い。

③モチベーション、理念の重要性(キャリア・スキルUPの意識よりも)

→スキルはあくまで手段

何をやらないといけないか、その為に自分自身がどうするのか、
という意識を持てるか、持てないか が一番重要なのではないか。

行動が重要。スキルは後から付いてくるモノ**というイメージ。**

(参考)リーダーシップにおける4つのスタイル

※出典:リーダーに問われるリーダーシップ、その4つのスタイルに有名人を当てはめると
<http://xsightplus.com/2013/11/24/leadership-style/>

1. 事実分析型

事実に基づいた冷静な判断を行い、成功確率が高い選択する。
論理的に分かりやすい説明でメンバーの安心感と信頼を醸成するタイプ。

2. 牽引型

自らの意思を打ち出しつつ、組織をコントロールする。
推進力が強いいため軋轢もあり、メンバーからはこの人についていけば何とかしてくれそうという信頼感を得ている、そんな剛腕、強面なタイプ。

3. 理念重視型

自ら意思を打ち出すが、組織をコントロールするというよりは、魅力的な理念やコンセプトを打ち出し、そのコンセプトの魅力でメンバーを引き付けていくタイプ。

4. 人間関係重視型

自ら意思を強く打ち出すことはせず、メンバーとの関係性やメンバーの特性に応じた動機付けを行い、メンバーの能力を最大限発揮させ、その結果としてチームを成功に導くタイプ。

(参考)ヒアリング回答者からのメッセージ

メッセージ	
A社 CEO/CIO	<p><若者に対して> エンジニアであっても、技術視点だけでは無く、世の中に何が貢献出来るかという目的を持つ事が必要。それを実現する為に「技術者としての自分が何が出来るか」の順番で考えるべき。</p>
B社 CEO/CIO	<ul style="list-style-type: none"> ITは無機質ではない。使うのは人間だからITは有機的なもの。ブランドの約束はIT部門でも出来るので、ユーザー企業のIT会社は、どうしたらその会社の仕事が簡単に効率化出来る等、その意思を持って活動する事が大切。 「絶対使い易いですよ」「効率が良いですよ」という気持ち。そういう欲を持って欲しい。 「ここしか知らない」というのは良くない。
C社 CEO/CIO	<ul style="list-style-type: none"> まず自分で調べ考えて、それから社外有識者へ聞くようにしている。考えるより他社の成功事例を参考にの方が早い場合がある。そこからカスタマイズ。他者の参考にすべき所にアンテナを掲げておく。 これからは、デジタルマーケティングに付いて行かなければならない。 お客様が不満に感じている事を知る事。お客様に直接ヒアリングし、その上でどうするか決めていく事が必要。
D社 CEO/CIO	<ul style="list-style-type: none"> IT部門は、もっとリーダーシップをとれ。 <ul style="list-style-type: none"> ユーザー部門の責任者は縦割り型組織への責任を持たされている為、「真の全体最適」を考える事は難しい (ユーザーは)プロジェクトマネジメント訓練されていない、IT部門のメンバーはスキルが有るはず。 ユーザーはシステムの中身までわかって(あるべき姿を)描く事は出来ない ITのリーダーシップで解決の道のりが短くなる。IT側から提案を出して欲しい。 IT部門は、もっとオモテに出て、ロードマップを描いて欲しい。
E社 CEO/CIO	<p><若手に対して> 自分の得意分野をつくり技を磨く。ITに広く興味を持ち多くの経験を積む。自分の頭で考えて行動する。多方面と柔軟に深く連携し、人の役に立てる人材になる事を目指し、人の力も借りて業務成果の向上を目指す。</p> <p><中堅層に対して> 自ら進んで苦しく厳しい道を選択し修羅場も経験する中で、強固でタフな人間力と緊密な人間関係をつくる。IT革命による社会の変化等を常にウオッチし、自社事業への応用や活用を常に考え続ける。幅広く多方面の人と積極的に交流して、人格者として成長するための礎をつくる。</p> <p><マネジメント層に対して> ITよりも業務視点や経営者視点に重点を置いて考え、リスク感度を磨いて、迅速に意思決定して行動する習慣をつくる。若手育成や組織力の最大化による事業貢献度の向上を目指してリーダーシップを発揮する。積極的に社内外の人材と交流し、更なる自己成長を目指すモチベーションとする。</p>
F社 CEO/CIO	<ul style="list-style-type: none"> 世の中に課題が存在するとき、誰もやらなければ、このまま社会は変わらない、と思い、自ら実践して来た。課題に対し、まず自分がやるしかない、トコトンやり切る、という熱い思いを持つ事が重要である。 “ITの力”を体感してきた経験から、世の中の不便をITを使ってどう便利にすべきかを絶え間なく考えて来た。世の中に必要なものは、価値を提供し、かつマネタイズする事によって、継続して提供することを保証していくことが大事だと思う。

3. おわりに

1	IT人材キャリア形成研究会 活動概要
2	グループ活動概要
3	おわりに 2015年度活動予定

3. おわりに

3-1. 2015年度の活動テーマ

研究テーマ： 次世代のIT部門における人材構築とキャリア形成の研究

(1)研究会概要・方針

ビジネスを取り巻く環境が大きく変化するなか、求められるIT人材も変化していきます。「変化を察知し自ら変われる人材」「変化を予測し自ら提案できる人材」など、求められる人材のスキル・能力を研究します。また、働き方の多様性を見据え、様々な人材層に対する育成について幅広く意見交換を行います。

(2)全体会

活動趣旨： 情報共有を主な目的とし幅広く
意見交換を行う

メンバー： 研究会メンバー全員

開催回数： 全6回 奇数月金曜日 合宿1回含む

- 第1回 前年度活動報告 今年度方針
- 第2回 合宿 自己紹介 分科会テーマ議論
- 第3回 事例紹介（仮）
- 第4回 分科会 情報共有会
- 第5回 事例紹介（仮）
- 第6回 成果発表

(3)分科会

活動趣旨： 個別テーマを深掘りすることで
各社の人材構築とキャリア形成や
育成に役立てる

メンバー： 自主参加いただけるメンバー

開催回数： 毎月開催 合宿2回含む

テーマ

- ①経営課題をITによって解決できる提案型人材の育成
- ②活躍できていないIT人材の分類と
原因分析および改善の方向性
- ③社会の変化に対応するためのIT人材に必要な
キャリア形成とその仕組み

ご静聴ありがとうございました