

2015年度 IT人材キャリア形成研究会



2016年4月21日

● 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

● 研究概要

ビジネスを取り巻く環境が大きく変化するなか、
「変化を察知し自ら変われる人材」とは？
「変化を予測し自ら提案できる人材」とは？
求められる人材のスキル・能力を研究

● 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

活動体制・テーマ

テーマ

全体会

事例紹介 および 全体会テーマについてのディスカッション

- 事例紹介 (株)インテリジェンス ビジネスソリューションズ 原山様 ～ タレントマネジメント導入事例 ～
- ～10年後に求められる人材像は？～ ワールドカフェ形式
- ～AI時代に代替されにくい仕事に必要な能力とは？～ 「創造力」「コミュニケーション」「おもてなし」
- 最終回 成果発表会 3グループに分かれてディスカッション形式で実施！

分科会

1

経営課題をITによって
解決できる提案型人材の育成

ハイパーフォーマー

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

かつてのハイパーフォーマー
ローパーフォーマー

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

若手・中堅

分科会 毎月開催（参加メンバー各社の会議室にて活動）

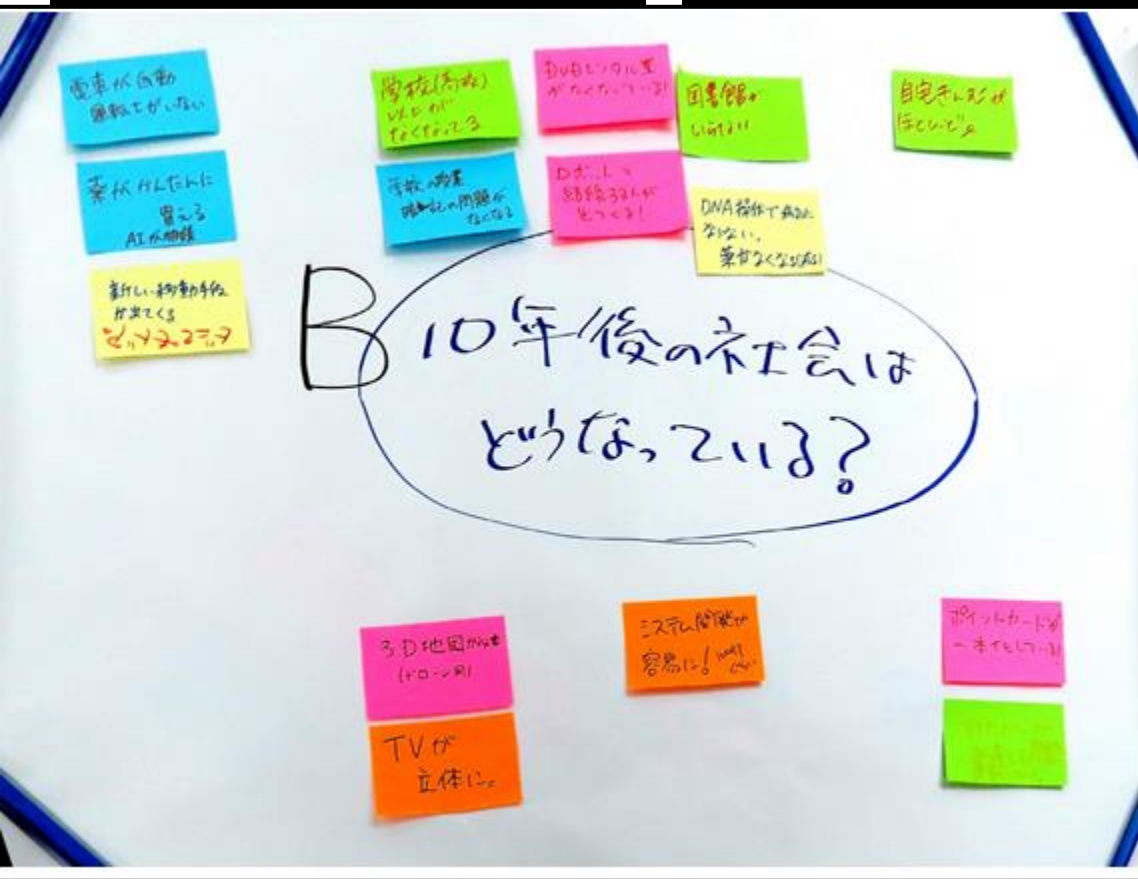
分科会 1:名古屋合宿、分科会 2:関西合宿、分科会 3:松山合宿を実施！

全体会活動

2030年のIT社会を考える

テーマ1
10年後の社会は
どうなってる？

テーマ2
10年後に
求められる人材像は？



テーマ3
求められる人材に向けて
IT部門で必要とされる
基礎能力は？

コンピュータ化の影響を受けにくい
未来の仕事に必要な能力

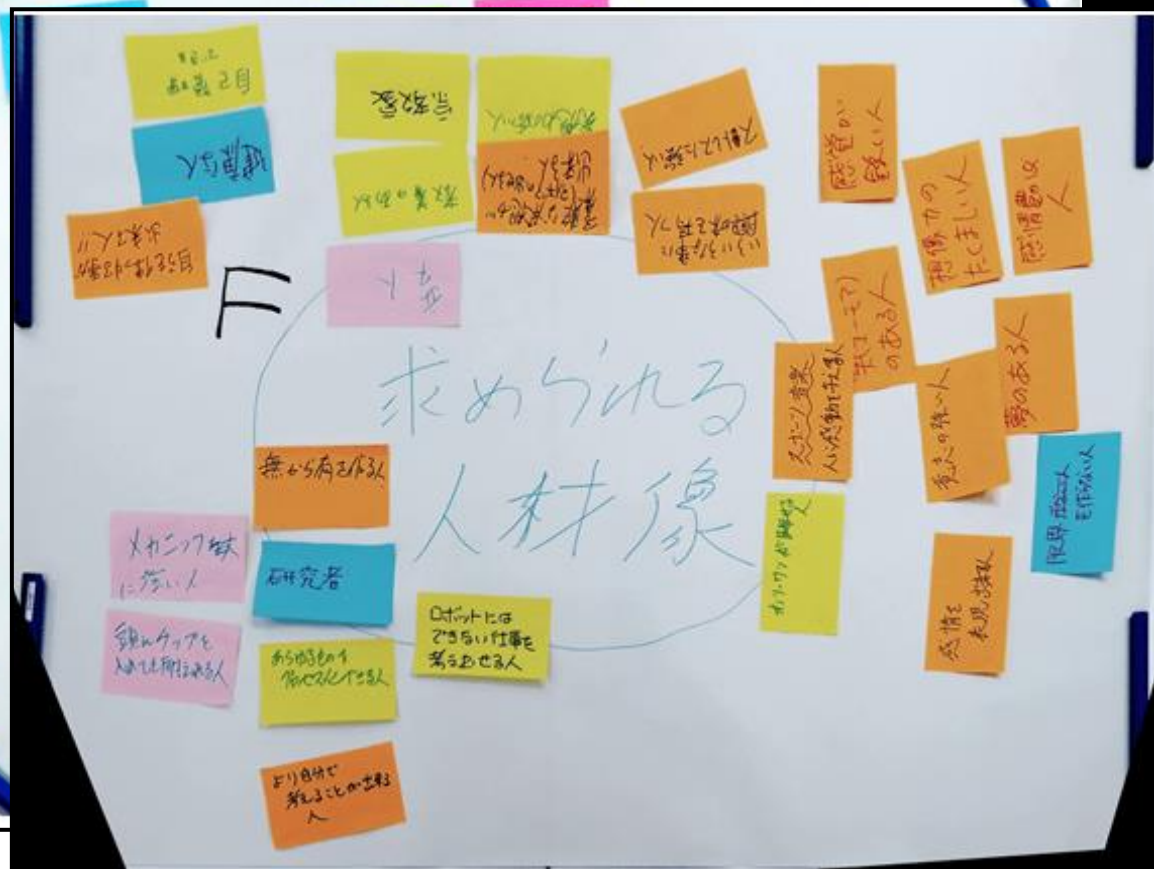
- 創造力
- コミュニケーション
- おもてなし

全体会活動

2030年のIT社会を考える

テーマ1
10年後の社会は
どうなってる？

テーマ2
10年後に
求められる人材像は？



テーマ3
求められる人材に向けて
IT部門で必要とされる
基礎能力は？

コンピュータ化の影響を受けにくい
未来の仕事に必要な能力

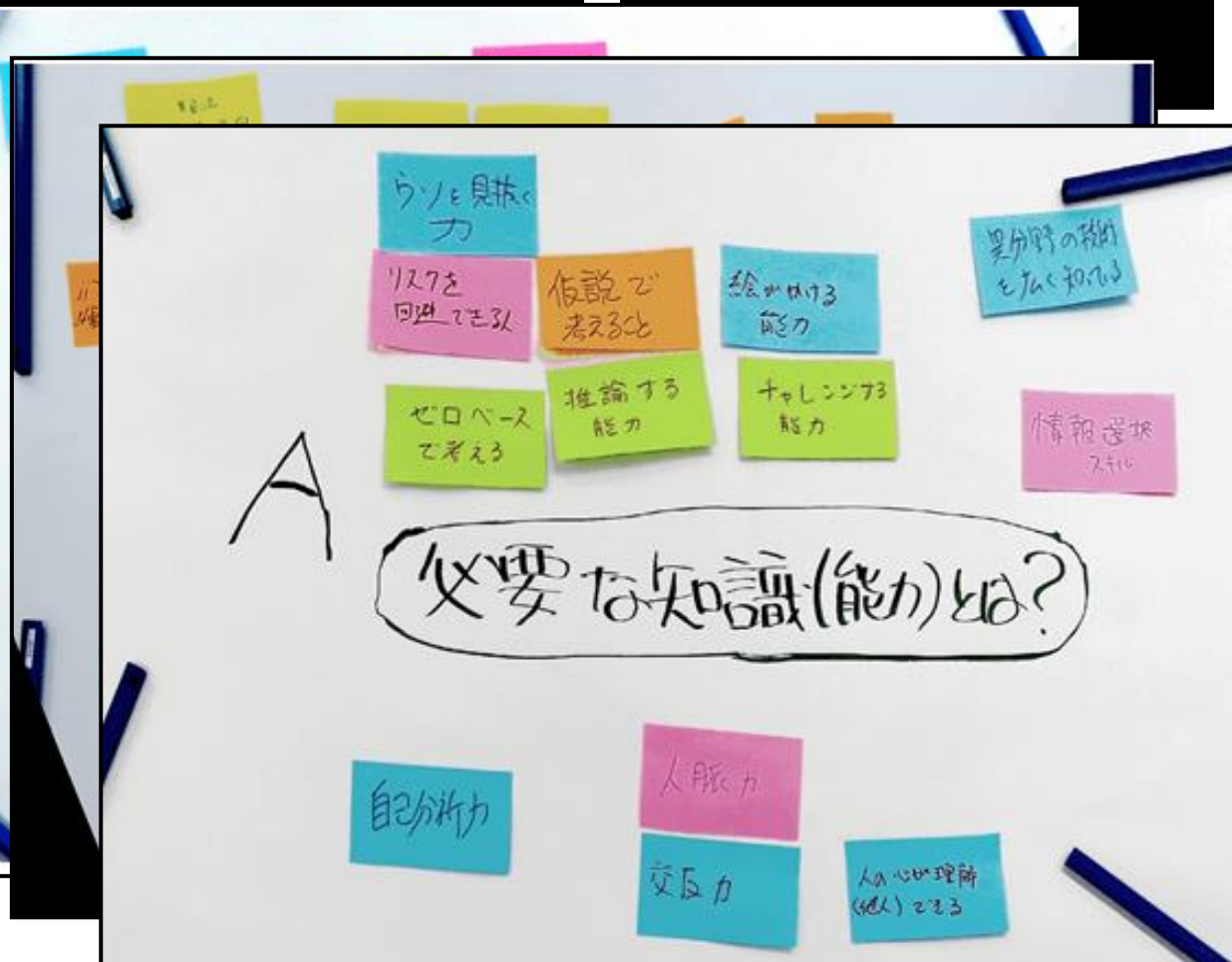
- 創造力
- コミュニケーション
- おもてなし

全体会活動

2030年のIT社会を考える

テーマ1
10年後の社会は
どうなってる？

テーマ2
10年後に
求められる人材像は？



テーマ3
求められる人材に向けて
IT部門で必要とされる
基礎能力は？

コンピュータ化の影響を受けにくい
未来の仕事に必要な能力

- 創造力
- コミュニケーション
- おもてなし

経営課題をITによって 解決できる提案型人材の育成

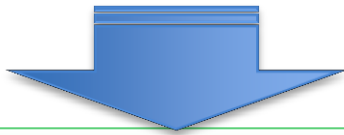


分科会 1

1. 序章

参加者のテーマ選択理由、参加目的

自身のキャリアアップ、経営層からIT部門への期待に答えきれていない、グループ全体の底上げのために提案型で動いていきたい、人材育成への興味、ビジネスで考えられるIT人材が育てられるか、自発的に提案できる人材をどう育てられるか、課題に対して解決できる提案型の人材になっていかななくてはならない、働きかけていける人材を育成したい、発想して提案できる人材、育成のコンテンツが本当に根付いているのか、提案型人材の土台を作るための育成方法の具体化・・・等々様々な思いがあった



参加者の最初の疑問(議論の方向性)

提案ができるようになるためには何が必要？
提案型人材の各社の現状は？
提案活動は各社どんなものがある？
提案する仕組みがある組織はどんなことをしているのか？
提案できる人とできない人の違いってそもそも何？
提案型人材は選抜なのか？育成なのか？

前年度活動を振り返り
どのように進めるか検討しよう！

2. 前年度活動

前年度テーマの継続

経営課題をITによって解決できる提案型人材の育成

前年度の活動の振り返り・・・

前年度の活動は？

成功実績のある経営者にヒアリング

- ・どんな行動を心がけてきたのか？
- ・どのような行動をしていたのか？

提案型人材に必要な
“スキル”、“マインド”、“行動特性”
が見えてきた！

3. 今年度活動

では、今年度はさらにどのように掘り下げるのか？

そもそも
経営課題って？

ISコア／非コア
により経営課題
はそれぞれ・・・

経営者は
育成された？

現場レベルの
課題解決で
良いのでは？

“個人の素質”
“場の提供”であり
育成ではない・・・

でも提案型人材
の育成は急務

各社が**必要**としている**提案型人材**とは？
提案型人材の育成方法とは？

4. 各社が必要としている提案型人材



自らの業務の課題を検知し、相手の立場に立って解決策を考え、伝えることができ、何らかの手段を通して改善活動を起こし形にすることを習慣化できている。

5. 提案型人材の思考タイプ

「提案できる人材」に誰でもなれるのか？

提案ができる人とできない人の思考の違いは？

提案型の人そもそも**右脳型**？

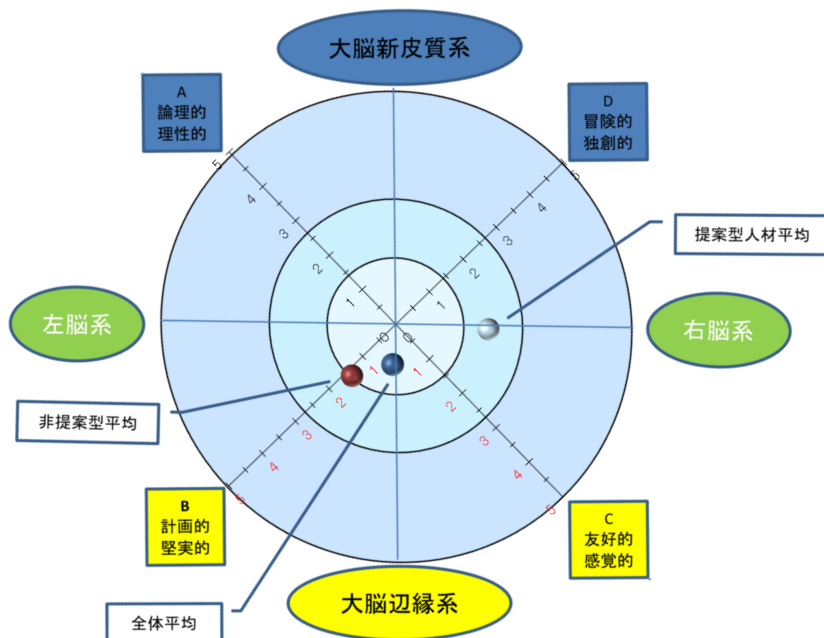
提案型及び非提案型の思考タイプをハーマンモデルで各社で検証

5. 提案型人材の思考タイプ

* 参加企業サンプル全体(7社)

n=153

	A論理的・ 理性的	D冒険的・ 独創的	C友好的・ 感覚的	B計画的・ 堅実的	左脳系	右脳系	大脳 新皮質系	大脳 辺縁系	D-B	A-C
全体	6.08	5.34	6.62	5.94	12.02	11.96	12.56	11.42	-0.46	-0.54
提案型	5.59	5.87	7.11	5.37	10.96	12.98	12.48	11.46	0.61	-1.52
非提案型	6.29	5.11	6.41	6.19	12.48	11.52	12.60	11.40	-0.93	-0.12

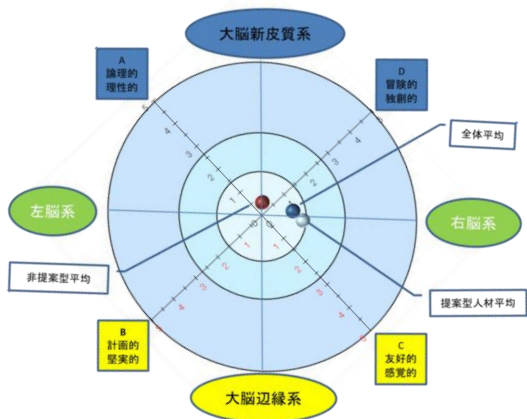


全体 : C>A>B>D
 提案型 : C>D>A>B
 非提案型: C>A>B>D

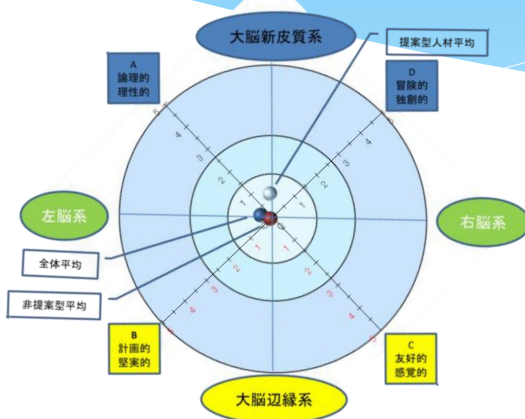
提案型の人材は右脳に優位性が見られる。

5. 提案型人材の思考タイプ

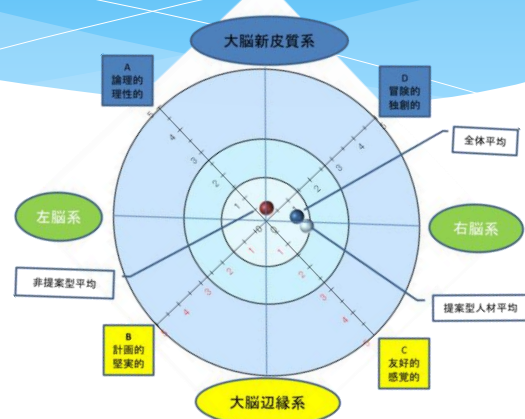
ユーザー情報部門(3社)



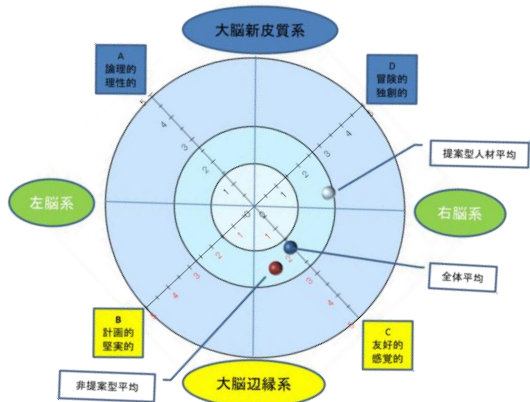
情報子会社:外販(1社)



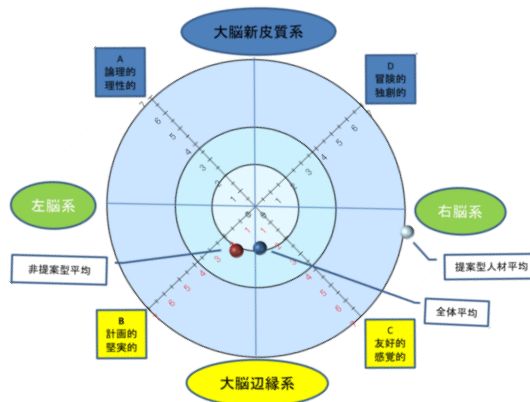
ユーザー情報部門(3社)



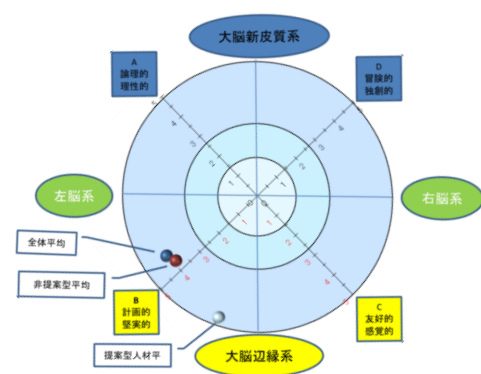
ユーザー子会社:親事業(1社)



SI会社:開発・運用・保守(1社)



SI会社:管理部門(1社)



5. 提案型人材の思考タイプ

< 検証結果 >

提案型人材と非提案型人材とでは右脳系(C事象とD事象)部分が使えるかに違いがあると思われる

左脳優位型の人材でも提案型の人材はいる

組織の特性に応じて似た傾向の人物が集まっている

各社の業務により提案の内容、レベルに特徴がある

提案型人材は創造性・独創性だけではなくコミュニケーション能力は必要

5. 提案型人材の思考タイプ

<考察>

先天的な思考特性に基づく部分が約3割で、残りの約7割は置かれている環境やトレーニングによって形成された思考特性(つまり後天的な要素)に基づいて(影響されて)形作られている。また、効き脳は「**先天3割、後天(環境)7割**」と言われている。

人が変わる理由

- 自分で変わりたいと思うこと
- 仕事の内容が劇的に変わること
- 親になること
- 劇的な価値観の変化を体験すること
- 感銘を受ける教育との出会い
- 失業し新しい職を探さなければならぬ状況
- 感銘を受ける指導者(メンター)との出会い

会社組織では・・・

- 危機感を与える
- 育成担当にする
- **環境を変化させる**
- 自分で変わりたいと思わせる

※ハーマンモデルによる個人の能力開発より

5. 提案型人材の思考タイプ

<考察>

組織の役割の中で、各人の得意な分野で**提案可能な環境を構築**することにより提案型人材の育成ができるのでは？

提案の**規模**は関係ないのでは？

提案は**一人**でなくても良いのでは？

視点 : 身の回りの小さい所から広げる
内容 : 改善提案から変革提案へ
期間 : 短期間から中長期間へ

6. 提案型人材の育成

<考察> 問題・課題検知力がポイント、提案の規模・難易度によっては役割分担でカバー。



右脳トレーニングで徐々に“問題・課題検知力”をつけさせたい
(創造力、コミュニケーション力、論理力をバランス良く育成)

A: 論理的・理性的
B: 計画的・堅實的
C: 友好的・感覚的
D: 冒険的・独創的

6. 提案型人材の育成

提案型人材

自ら(主体的に)

課題検知(発案)

考えるくせ

相手の立場に立つ

伝える
納得させる

提案

実行(実現)

危機・当事者意識

育成者の心得

視点を変えさせる
(バランスよく)

目的・背景を理解
させる(定量的目標)

やらせてみる
(結果に責任を持つ)

苦勞させる
克服させる

育成手段(案)

縦だけでなく
斜めの関係性を構築

ゲーム性を持たせた
プロセスの創出

ディスカッションの
場を提供

部下の話を聞く
質問力(聞き出す)

楽しいこと、出来たこと
の情報共有

指導経験の
機会創出

部下に責任・権限を
付与する

習慣化

習慣化

7. まとめ(提案)

“育成者は、提案型人材を育成する為の心得と、その手段として、視点を変えさせながら(右脳・左脳をバランスよく意識)、目的・背景を理解させ、実際にやらせてみる環境を用意する必要がある



定期的(習慣化)にユーザーや他部門のメンバーとブレインストーミング等の**提案交流会**(視野を広げる)を行ってみはどうか？

活躍できていないIT人材の 活性化検討

～ あなたは画一的なキャリアアップ研修をしていませんか？ ～



分科会 2

1. 今年度のテーマ – テーマ選定の背景

そもそも 検討するに至った「疑問」

会社は、どの様に人材評価していますか？

評価制度による達成度合いや定量的な数値で決めていませんか？

活躍できていないIT人材の評価は、マイナス面のみ見ていませんか？



会社において、活躍するとは、何でしょうか？

2. 昨年度の結論と課題

「活躍度モデル2014」

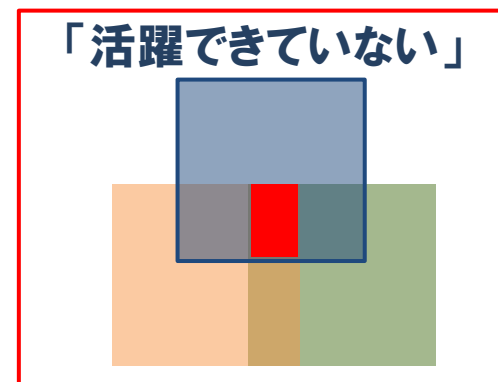
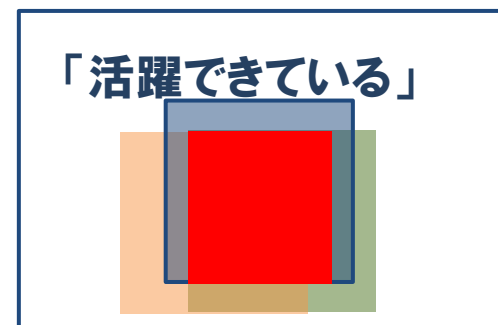
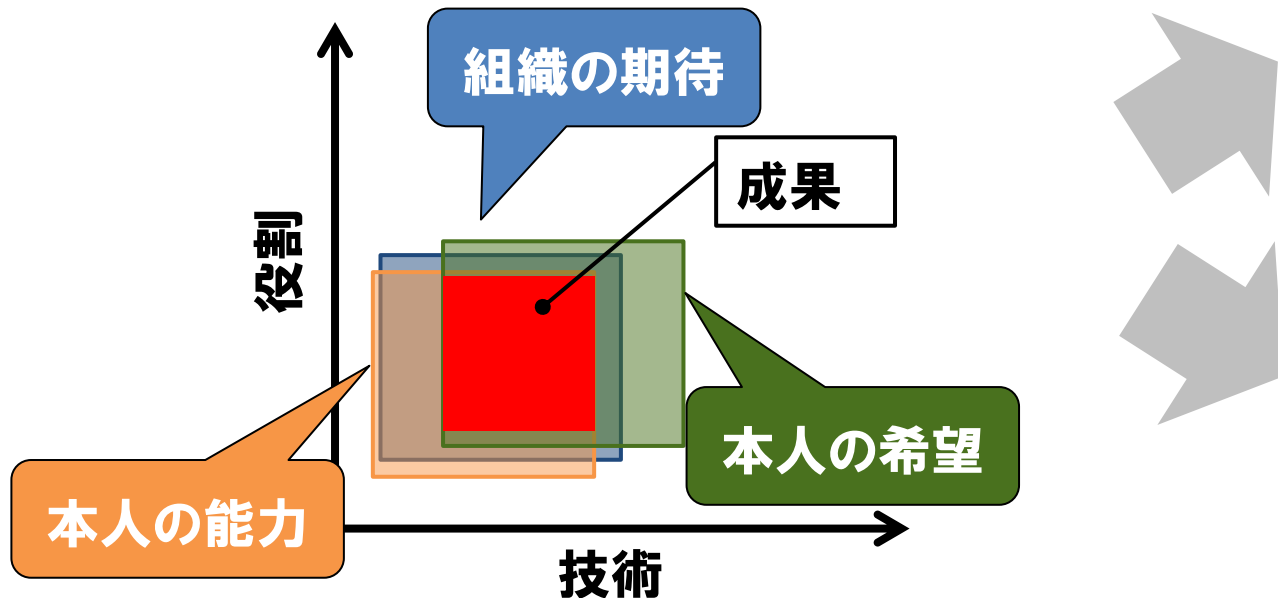
「組織の期待(WANT)」「本人の能力(CAN)」「本人の希望(WILL)」をベン図で可視化し、重なりで「活躍できていない」状態を表現

さらに「変化」軸により、活躍状態の遷移を可視化

「変化」を表す軸は、IT人材に関連が深い以下2つとした

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



3. 今年度の活動方針

2014年度は活躍度を可視化した

そこで

2015年度は活躍度の変化を深堀りした

- 活躍できなくなる原因と過程の調査
- 活躍できていない状態からの脱出策の検討

4. 「活躍できなくなった」トリガー(原因・起因) を列挙

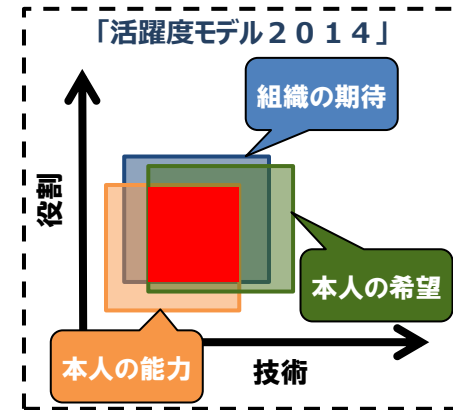
各社から43名の「活躍できていないIT人材事例」を収集・共有した

	トリガーの分類	意味 (イメージ)
組織起因	①昇格起因型	昇格が起因と考えられるもの。(望まない昇格やマネジメント適性がないのに昇格など)
	②降格起因型	降格が起因と考えられるもの。(モチベーション低下)
	③昇格機会消失型	昇格の機会に漏れたことが起因と考えられるもの。(モチベーション低下)
	④立場変化起因型	職位(役職)の変化はなくとも、立場・役割(部下指導など)が変化したことが起因のもの。
	⑤転勤起因型	転勤が起因するもの。(環境の変化、事業分野の変化など)
人起因	⑥人間関係起因型	周囲(上司又は同僚又は部下)との人間関係(信頼関係も含めて)が起因するもの。
	⑦上司起因型	上司の指導や育成などが起因と考えられるもの。※⑥とは違う。
	⑧プライベート起因型	自分・家族などの病気や、仕事(組織)以外が起因と考えられるもの。
	⑨転職型	転職、独立などが起因するもの。※⑤とは少し違う。
スキル起因	⑩担当分野アンマッチ型	職種或いは担当する工程の変化によって本人(希望・専門)と要求されるものが変わったことが起因のもの。
	⑪スキル変化原因型	新しい技術、求められるスキルの変化が原因または起因と思われるもの。
	⑫限界型	一定の活躍をしてきたが、要求に応じるための成長の壁にぶつかり、ブレークスルーポイントを克服できなかった。
意識	⑬井の中の蛙型	自分の見識或いは狭い見識にとらわれ、他に様々な世界(見識・技術・トレンド・他)があることを知らないで、自分がやっていることが全て正しいと思っている可能性。
	⑭ゆで蛙型	慣れた環境に浸りすぎて変化に気づかず、察知できた時点では手遅れの状態。
その他	⑮もともとダメ型	もともと活躍できていない、或いは経年と比例して成長できていない。
	⑯トリガー不明型	活躍できなくなった起因がハッキリしていない。※⑮とは違う。

5. 今年度の考察 – 活躍適合度マトリックス

活躍できなくなる過程を表すのに、組織の期待と、能力と行動との適合度による4象限を用いた

活躍適合度マトリックス2015



能力の適合度

(組織期待と本人能力)

組織の期待 本人の能力

人材
材料としての人
(能力は使える)

第2象限
組織の期待と本人の能力は一致するが、行動にGAPがある人

第1象限
組織の期待と本人の行動、能力が一致する人
= 活躍している人

人財
組織の財産である人

組織の期待 本人の希望

何かしらのトリガーにより象限を遷移

人罪
いるだけで罪の人

第3象限
組織の期待と本人の行動、能力にGAPがある人
= 活躍できていない人

第4象限
組織の期待と本人の行動は一致するが、能力にGAPがある人

行動の適合度
(組織期待と本人希望)
人
存在している人
(ワーカーとして使える)

5. 今年度の考察 – 事例とトリガー、象限遷移

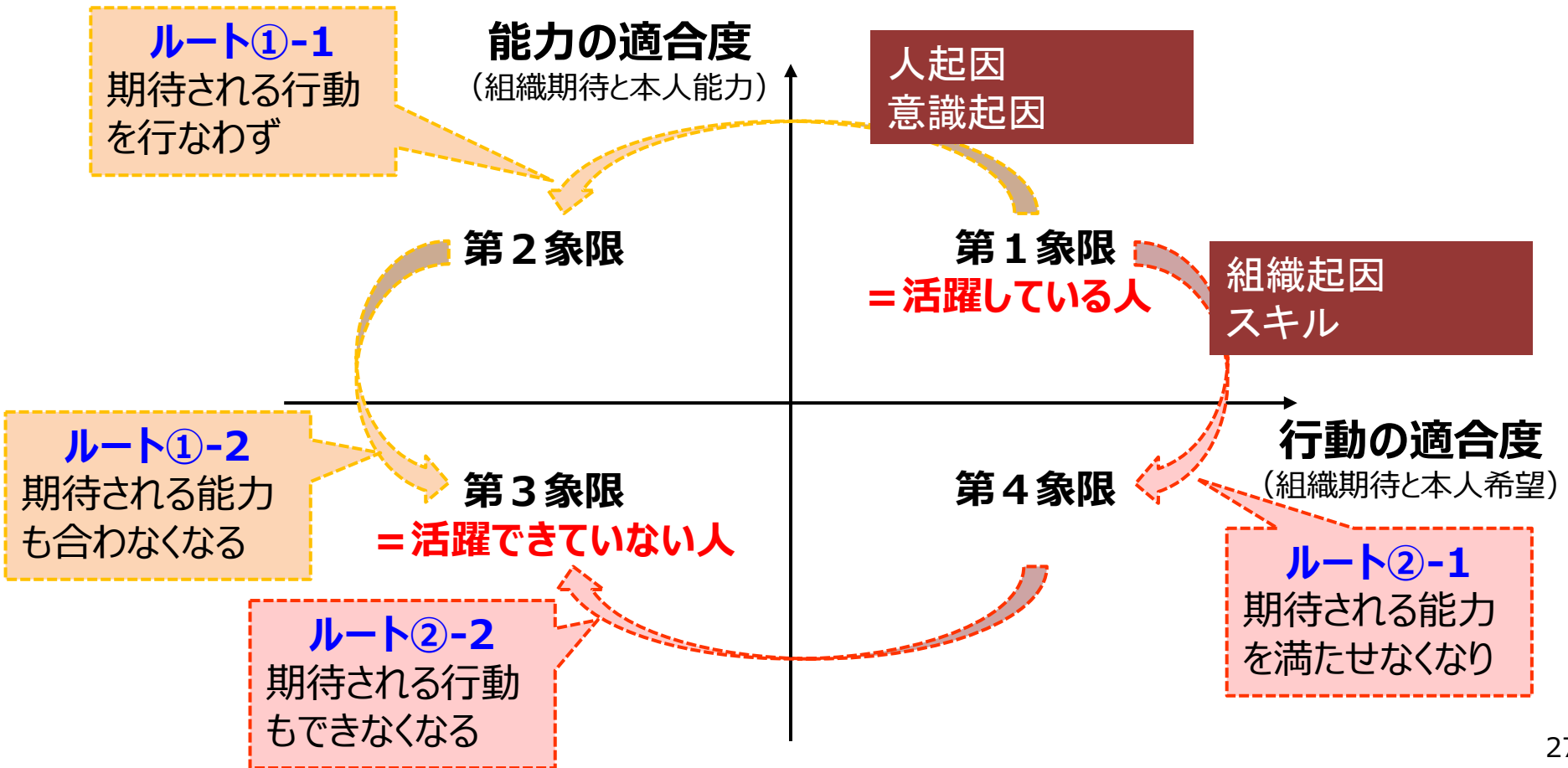
事例をもとに、活躍できなくなる象限遷移とトリガーの関係を整理した

		象限の遷移パターン (★の数は該当事例数を表す)						
トリガーの分類		1⇒2⇒3	1⇒2	2⇒3	1⇒4⇒3	1⇒4	1⇒3	4⇒3
組織 起因	①昇格起因型				★★	★	★★★	
	②降格起因型							
	③昇格機会消失型							★★★
	④立場変化起因型	★			★★			
	⑤転勤起因型							
人 起因	⑥人間関係起因型	★★★		★			★	
	⑦上司起因型							
	⑧プライベート起因型							
	⑨転職型		★		★			
スキル	⑩担当分野アンマッチ型	★			★★	★		
	⑪スキル変化原因型				★★★★			
	⑫限界型	★★★★★		★	★★★★★	★		
意識	⑬井の中の蛙型	★		★				
	⑭ゆで蛙型	★		★				★
その他	⑮もともとダメ型						★	★
	⑯トリガー不明型							

5. 今年度の考察 – 活躍できなくなる遷移のパターン

活躍していた人が、活躍できなくなる状態（第3象限）に遷移するパターンは、主に2通りに大別できた

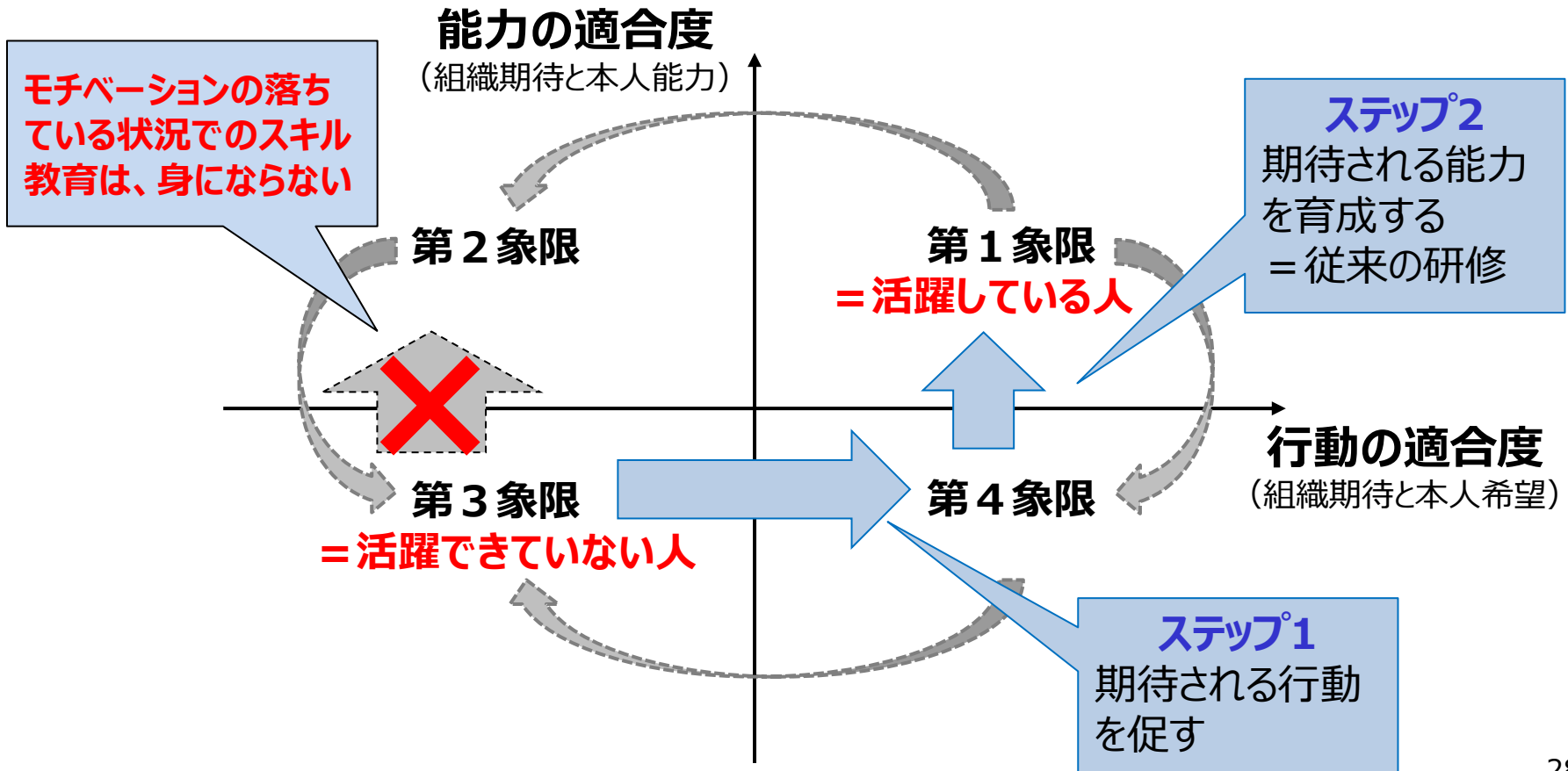
活躍適合度マトリックス 2015



5. 今年度の考察 - 再活躍へのステップ

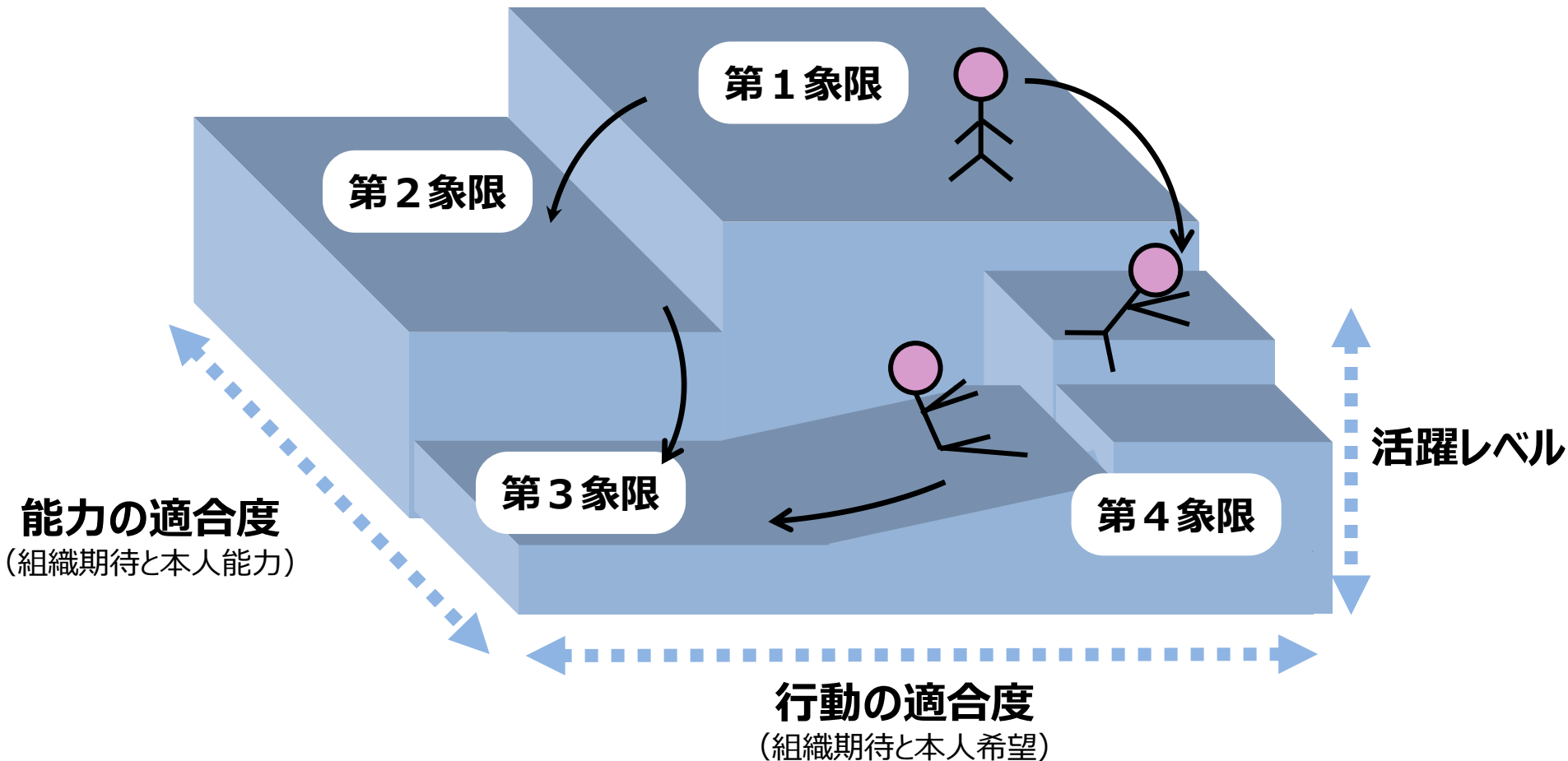
活躍できていない人を、再度活躍してもらうには、以下のステップが有効だと考えた

活躍適合度マトリックス 2015



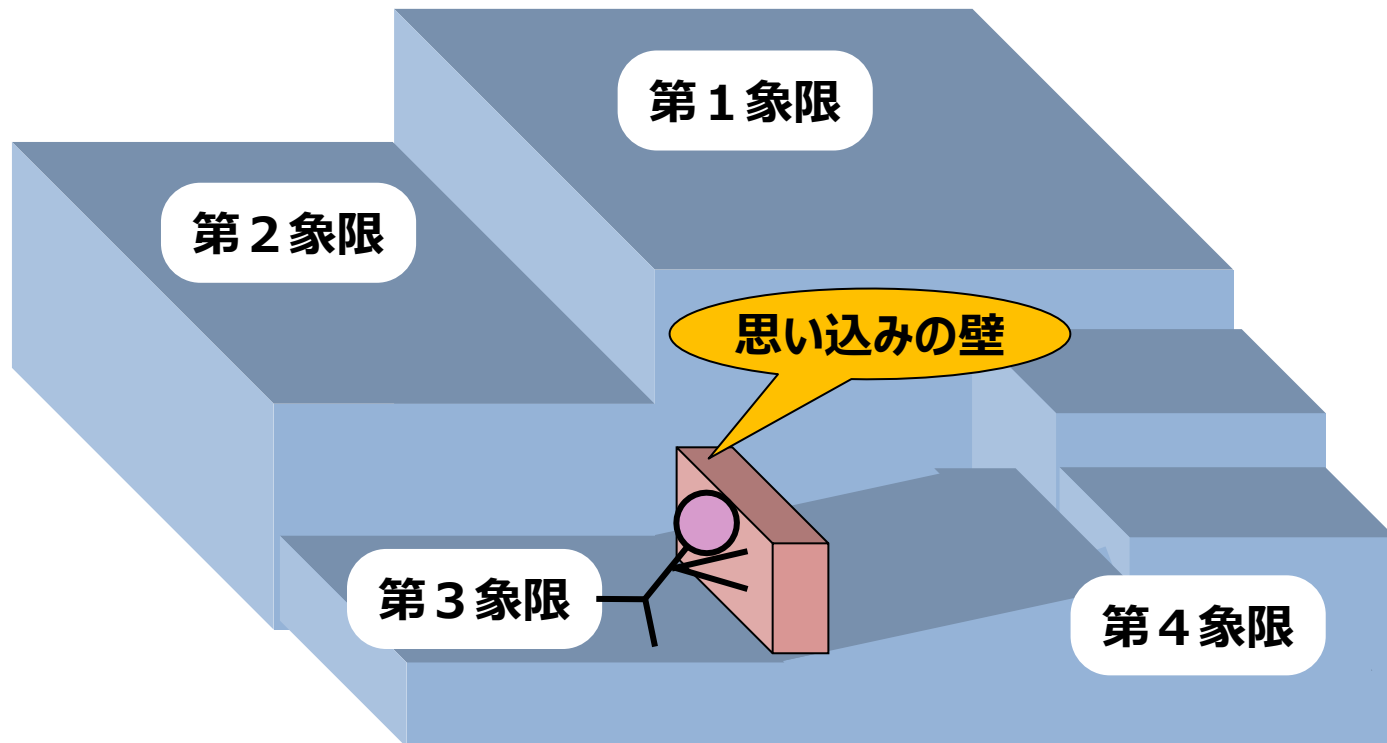
5. 今年度の考察 – 活躍適合度マトリックスの立体図

各象限間の遷移と活躍レベルは、以下のように図示できる



5. 今年度の考察 – 思い込みの壁

第3象限の人は、マイナス評価を受け続けることで、「もう組織に貢献できない」「もう組織から求められていない」と考えている（=思い込みの壁）

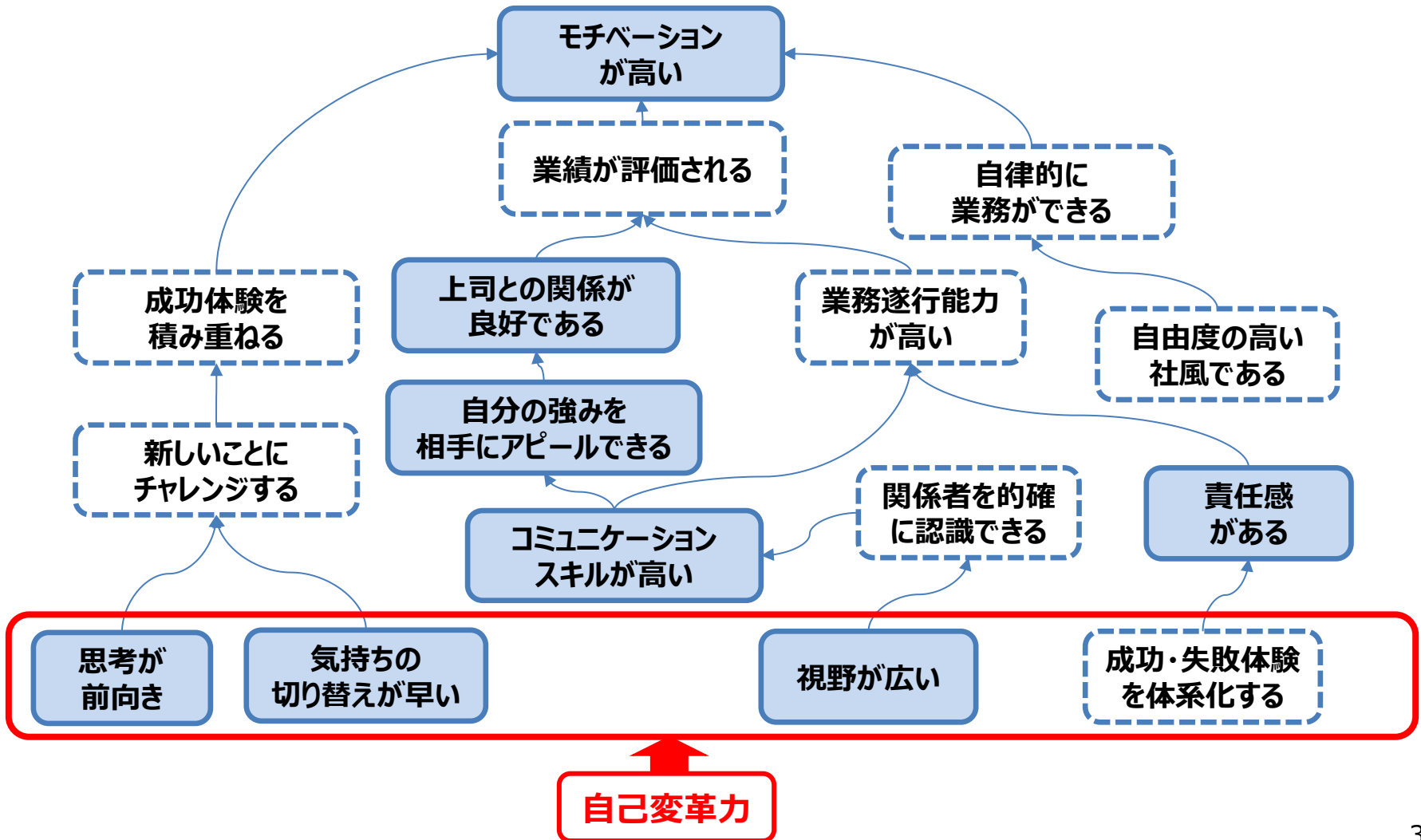


「活躍できていない人」は自らの力が足らず、象限移動ができない
このような人を、どのように活性化させるか？

5. 今年度の考察 – 活躍できるための鍵

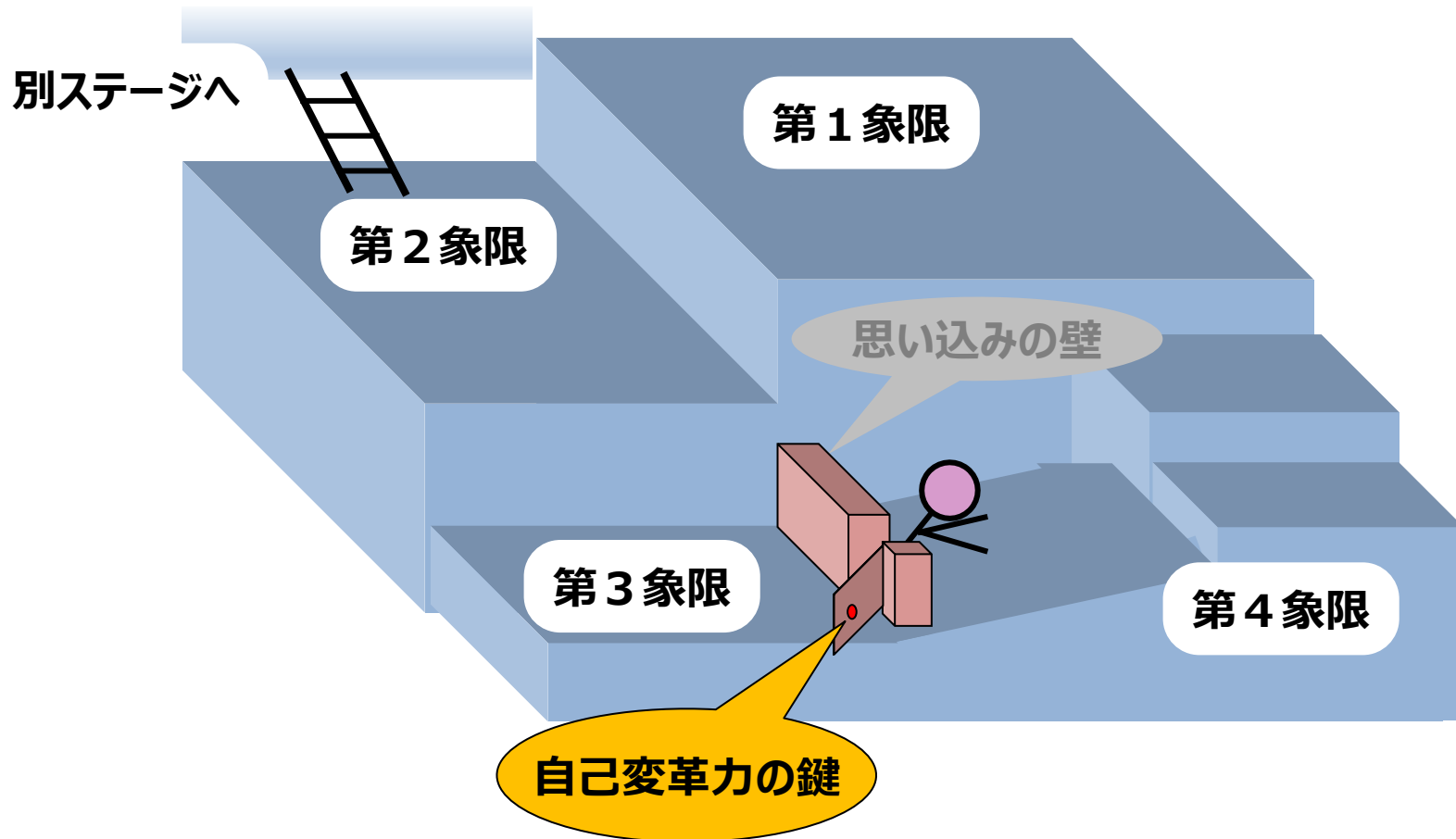
活躍できていない人への対策を検討するために、活躍し続けている人の共通点を洗い出した

注) 各社から「活躍し続けている人の事例(21名)」を集めた



5. 今年度の考察 – 思い込みの壁を越えるために

「思い込みの壁」を越え、モチベーションを高めるには、
「自己変革力」が鍵となる



6. 今年度の結論 – メインメッセージ

① 活躍できる人材を目指すには、象限把握が必要である

② 第3象限の人材には、教育の前に、「思い込みの壁」を乗り越える施策が必要である

③ 「思い込みの壁」を乗り越えるには、自己変革力を促すサポートが必要である

自己変革力とは：思考が前向き、気持ちの切り替えが早い、視野が広い

社会の変化に対応するための I T人材に必要なキャリア形成と その仕組み



分科会 3

1. 研究テーマ



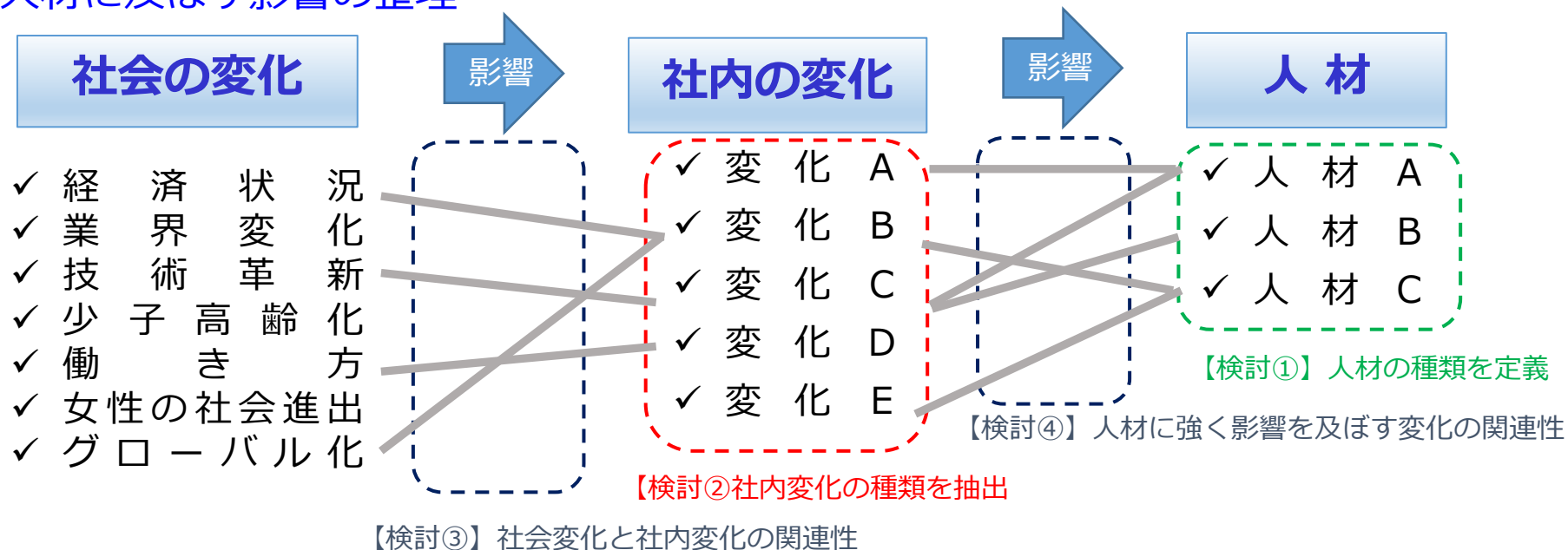
分科会 3 は新規テーマを担当

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

◆アプローチの整理

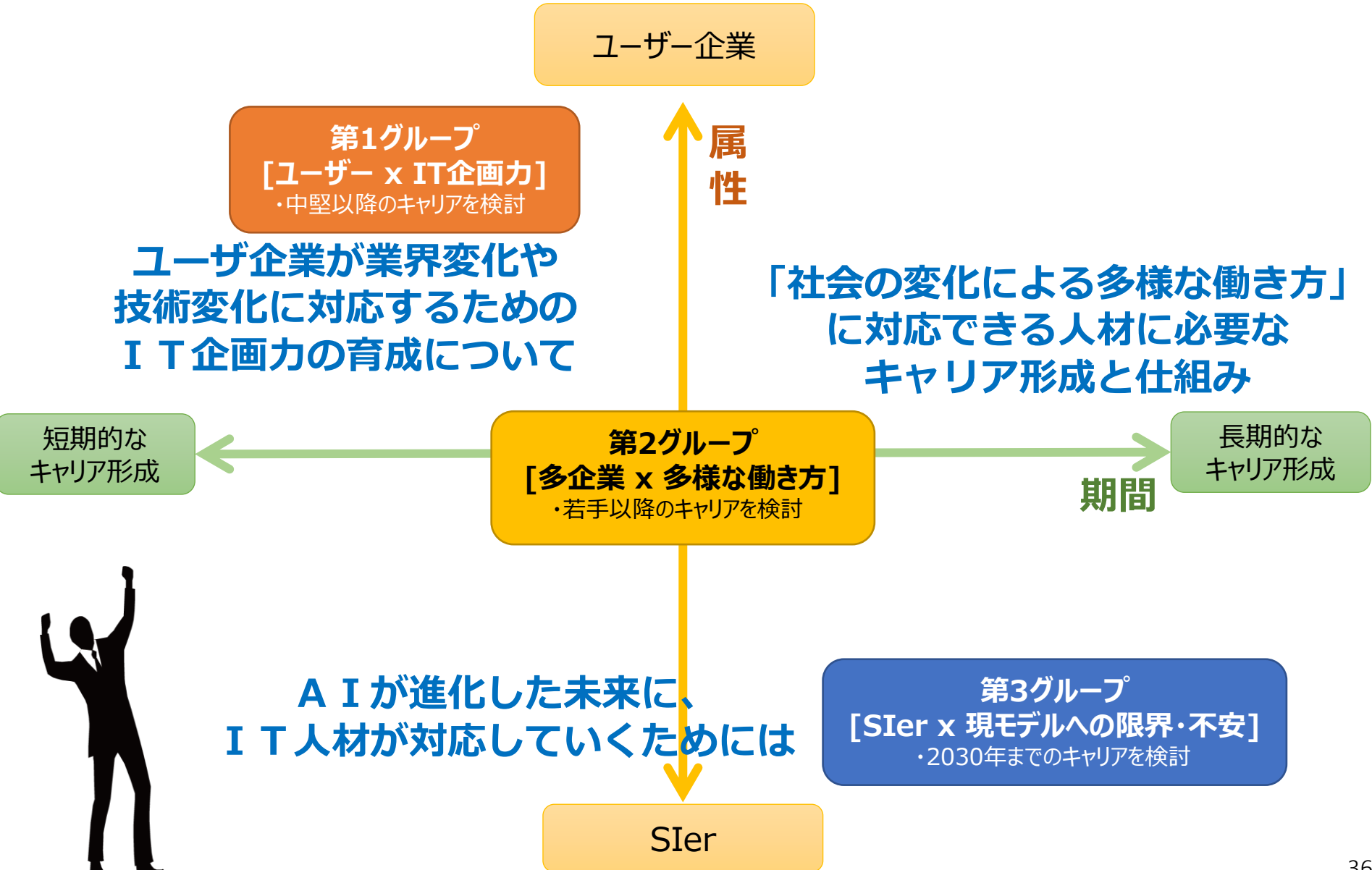
まず「社会の変化」の種類にどのようなものがあるかを検討した。次に議論の発散を避けるために人材像を定義した上で、社会の変化がどのように影響するかというアプローチで検討を行った。

◆人材に及ぼす影響の整理



2. 人材定義（3つの人材パターンの策定）

異なる人材パターンを3つ設定し、メンバーの希望に応じて3つのグループに分かれて検討を行った。

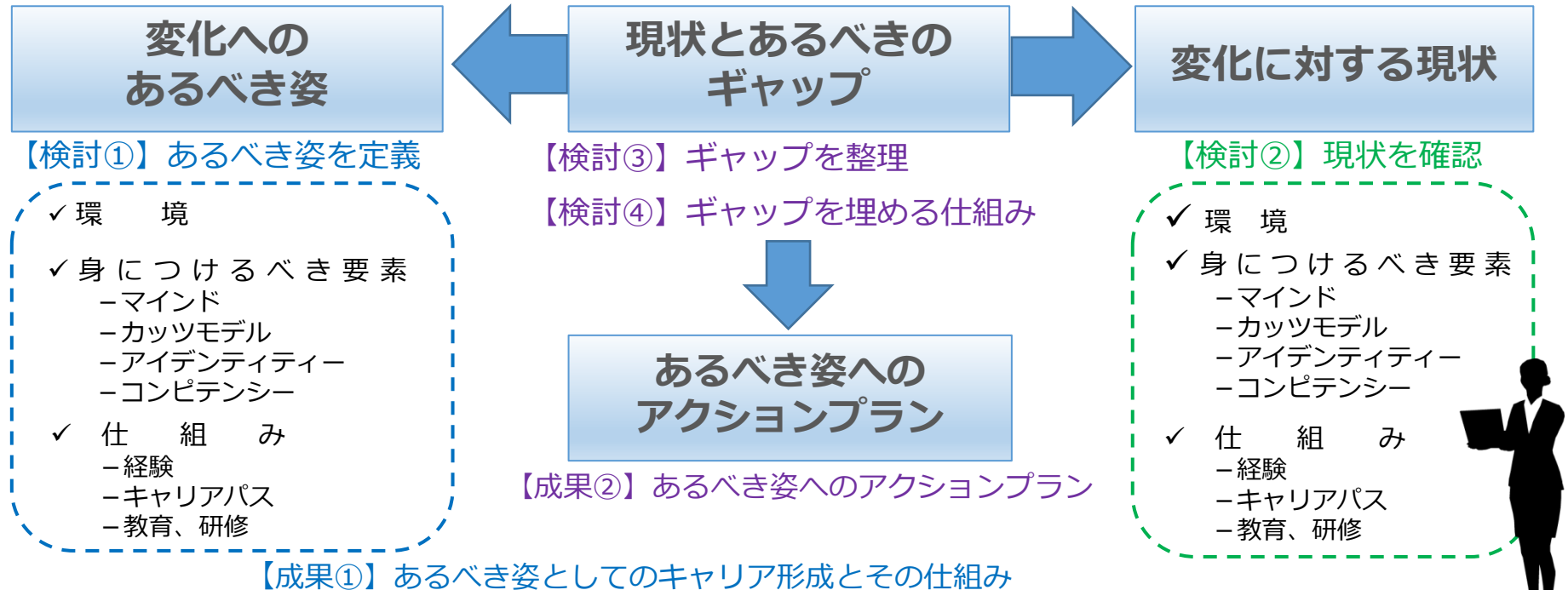


3. 検討のシナリオ

キャリア形成とその仕組みを検討するにあたっては、以下のアプローチにて進めることとした。

【ポイント】

変化に影響を受けるターゲット人材に対し、理想としての変化対応の「あるべき姿」をまず描き、その後に現状を整理することで、あるべき姿とのギャップを洗い出し、あるべき姿に向けてのアクションプラン立案につなげる



◆ 検討の段取り案

【検討①】あるべき姿を定義：環境、要素、仕組みなどを網羅的に組合せゴールである「必要なキャリア形成とその仕組みを定義」

➡ 【成果①】あるべき姿としてのキャリア形成とその仕組み

【検討②】現状の確認：あるべき姿に対し「現状を定義」

【検討③④】現状とあるべき姿のギャップと対応：現状からあるべき姿に向かうための仕組み

➡ 【成果②】あるべき姿へのアクションプラン

4. IT企画力の育成

★
着目した変化

★
人材定義

スキル

キャリア形成と
仕組み

まとめ

- この4つの変化は、ユーザ企業の業務に密接にかかわっている
- 社会の変化のスピードは近年加速度を増しており、ユーザ企業はこれら社会の変化に迅速に対応していかなければならない

業界変化

技術革新

関連法令
など

経済の
グローバル化



IT企画力

ユーザ系の中堅層にはIT企画力がも求められる

業務知識

情熱、責任感、当事者意識

(ユーザへの)提案力

現場力

実行・完遂力

情報収集力

ITスキル・技術力

スピード感

気づく力(聞き出す力、勘所がいい)

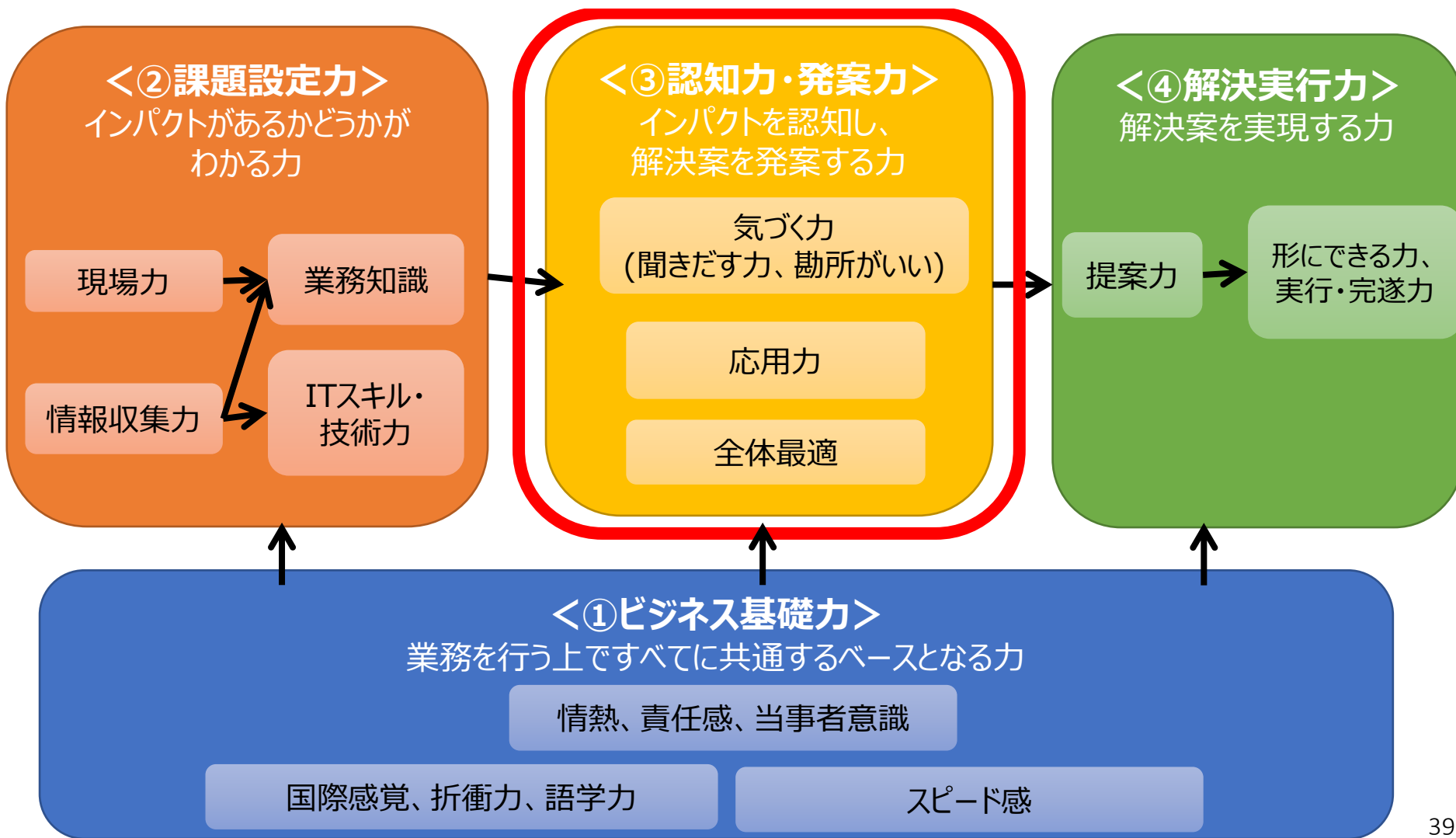
応用力

全体最適

国際感覚、折衝力、語学力

4. IT企画力の育成

＜①ビジネス基礎力＞、＜②課題設定力＞、＜④解決実行力＞はIT業界においてかねてから議論されてきたテーマであるが、＜③認知力・発案力＞は業界や技術革新等の変化に適切な対応ができるかの成否の分水嶺ともいえる核心的な力であるため、今回の人材像に最も必要なスキルと捉え、焦点を当ててより掘り下げることとした。



4. IT企画力の育成

着目した変化

人材定義

スキル

★
キャリア形成と
仕組み

まとめ

<③認知力・発案力>のTobe像を実現するために、どのようなキャリア形成・仕組みが望ましいか、について検討を行った。その結果、キャリアとしては、幹部候補としての中堅になってからの育成に留まらず、先んじてリーダー候補を発掘し、「ITに留まらない現場やビジネス部門の経験」、「IT案件の失敗や障害の経験」、「第三者的な広い視座」、「多くのステークホルダとの調整」、そして「全体をとりまとめる戦略策定」をキャリアとして積むことが重要であるとの結論に至った。

<③認知力・発案力> インパクトを認知し、解決案を発案する力

気づく力

(聞きだす力、
勘所がいい)

<To be>

- 適切なリスクマネジメントを行うことができる
- 人の話を聞く中で、重要なポイントを嗅ぎ分け、必要に応じて質問する事ができる
- 現場の担当者と良好な関係を築きながら業務ができる
- 経験したことのある領域でなくても、勘所がチェックできる
- 物事の本質を短い期間で見抜く事ができる

応用力

<To be>

- コンセプチュアルスキル (概念形成力)
- 違う点と点を線または面にできる力
- ある領域の事象を抽象化し、別の領域で発揮

全体最適

<To be>

- 俯瞰的・全体最適思考
- 現場目線も意識した考え方ができる。

<必要なキャリア形成>

○ワークとしての作業に留まらず、**自ら全体を踏まえて戦略を練る**(取り巻く環境、自社事業の意味、自社の強みと弱み、課題設定、Goalと打ち手など) 機会を経験

○IT部門一色にならないように、**ビジネス部門の現場と企画・戦略部門を経験(ミクロとマクロの視座を獲得)**

○ITプロジェクトの数をこなすと共に、**失敗や障害を教訓として蓄積**

○**社外から第三者的に**自社業務を見る・考える機会を創出

<仕組み>

○**リーダーやマネージャがやるような業務の一部を経験し、小さな事象に留まらず、全体を常に意識して働くこと**の習慣づけ

○**ステークホルダの多いプロジェクト、難易度が高いプロジェクト**を低年次から経験

○メインのプロジェクト以外のサブプロジェクト(○○改善プロジェクトのような)に若手をアサインし、一担当者ではなく、サブリーダーなどの役割を与える(**リーダー候補として育成**)

○**他社への出向**や社外研修・研究会活動など**他社の人との接点を持つ**機会の提供

4. IT企画力の育成

着目した変化

人材定義

スキル

キャリア形成と
仕組み

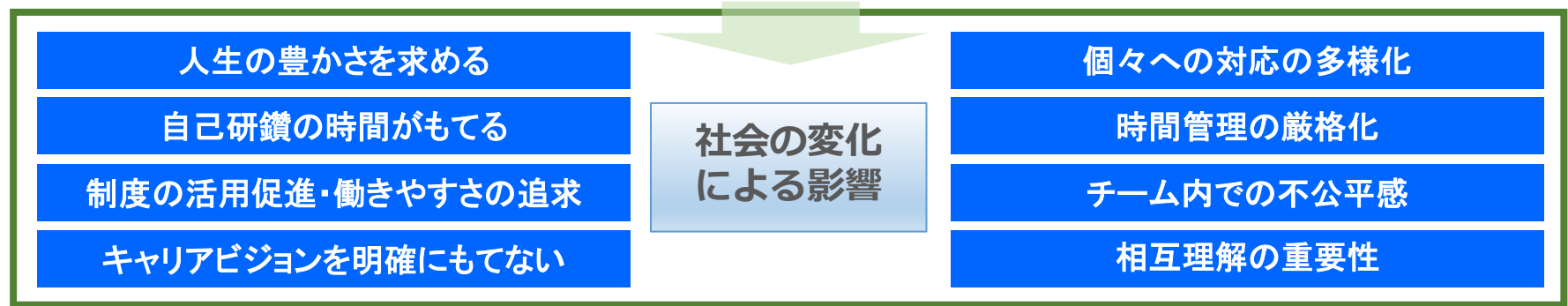
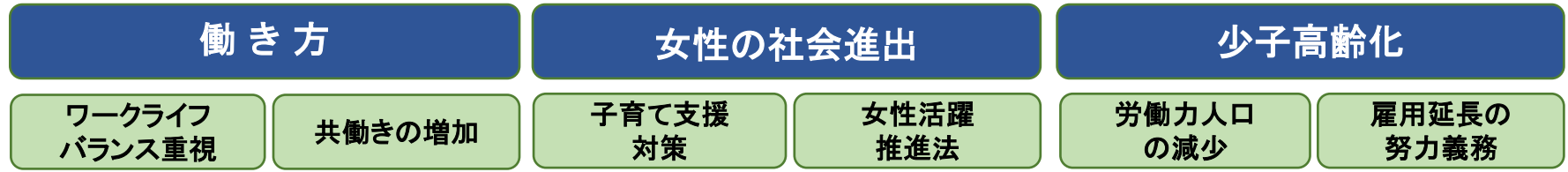
まとめ



- 情報が蔓延している世の中において、ユーザ企業が変化に対応するスキルとは何か、を検討するにあたっては、「①ビジネス基礎力」、「②課題設定力」、「③認知力・発案力」、「④解決実行力」が必要である。中でも、**「③認知力・発案力」が変化に対応できるかどうかの分水嶺となる力**であると考えた。
- 「③認知力・発案力」においては、**リスク管理を行いながら本質を見抜くことができる「気づく力」、システム・システム外とに関わらず、多くの経験と経験した業務を活かす「応用力」、全体俯瞰した上で課題と有効な打ち手を企画できる「全体最適」**のスキルが重要と考えた。
- 「③認知力・発案力」を育成するためのキャリアとしては、**「(1)IT案件の失敗や障害の経験」、「(2)IT部門に留まらない現場やビジネス部門、戦略策定の経験」、「(3)第三者的な広い視座で考える経験」**が有効であると考えた。
- 仕組みとしては、当初中堅層をモデルとして想定していたが、より若手の育成期から先んじて**リーダー候補を発掘し、「(1)リーダやマネージャ業務の一部や小案件のリーダーを担う」、「(2)関係者が多く、高難易度のプロジェクトを行う」、「(3)他社の人との接点を持つ機会を提供する(他社への出向や社外研修・研究会活動など)」**ことが有効と考えた。

ユーザ企業を取り巻く環境は厳しく、業界変化や技術変化などの社会の変化の波が押し寄せている。こうした中で、豊富な経験で培った「認知力・発案力」を持ったIT人材が活躍することによって、リスクや本質を察知し、最適な道を進むことが可能となり、変化に強い企業として継続・発展することができる。

5. 多様な働き方に対応できる人材



モデル (ペルソナ)

組織社会において多様な働き方が影響を及ぼす対象には、当事者と利害関係者の2通りがあることから、「多様な働き方を行なう人材」と「多様な働き方を行う部下を持つ人材」の2パターンを対象として定義した

モデル① 自ら多様な働き方を実践する人材

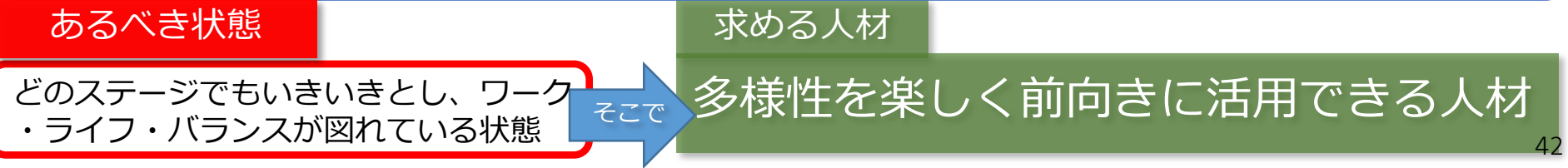
- 年齢：30代前半
- 中堅社員として仕事にやりがいを感じている/一方、時短、在宅等によりメンバーに負担をかけていることに引け目を感じる/他メンバーに遅れを取る不安もある

モデル② 多様な働き方を行う部下を持つ人材

- 年齢：40代中盤
- 自分の尺度で考え進めてしまう/自らも介護を行っており多様な働き方には理解があるものの、組織の業務効率が上がらないことに悩み

検討のポイント

上記モデル①と②は同一人物であっても①⇒②といったキャリアとなることもあり
多様な働き方に対応できる人材を考察する上では、スキルだけでなくキャリア（経験）も重要な要素となる。



5. 多様な働き方に対応できる人材

着目した変化

人材定義

★
スキル

★
キャリア形成と
仕組み

まとめ

「多様性を前向きに楽しく活用できる人材」に必要な主な3要素を抽出
 それらの「あるべき姿」と必要な経験や仕組みを整理
 大きく4つのキャリア形成としくみが必要という結論に至った

テーマ：多様さへの理解

要素：チームでの働き方

経験

仕組み

自らの育児や
介護の経験

充実した育児・介護
休業制度

グローバル
(異文化) 経験

(就業制限者の)
評価制度

からだの不自由なメ
ンバーと働いた経験

研修

チームメンバーに
助けられた経験

自身で育児・介等の
経験

多世代にわたる
プロジェクト
での経験

身につけるべき
4つのキャリア

多種多様な
人材交流

苦境を乗り越
えた経験

マインド醸成
のための制度

スキル・マインド・
コンピテンシー
を高める
ための研修

テーマ：制約を乗り越える

要素：目的意識

経験

仕組み

制約の多い状況で
目的を達成した経験

マインド醸成系研修

苦労した成功体を
振り返る

キックオフ
(直接の対話)

褒められ
励まされた経験

研修

テーマ：充実したプライベート

要素：相互理解

経験

仕組み

PTA活動

コミュニケーション研修

多様な人材と
働く機会

メンター制度

ポジティブな仕組み作り

5. 多様な働き方に対応できる人材

着目した変化

人材定義

スキル

キャリア形成と
仕組み

まとめ

**「多様性を楽しく前向きに活用できる人材」
が増えることにより
「社会の変化による多様な働き方」に対応できる強い会社組織となる**

会社環境

家庭環境

キャリアの形成

広い視野
懐の深さ
相互理解

多様な働き方を
実践(支援)
するための土台

多種多様な
人材交流

スキル、マインド、
コンピテンシーを
高めるための研修

苦境を乗り越えた
経験

マインド醸成の
ための制度

前向きな姿勢
他者への寛大さ

ビジョンを描く力
(キャリア・ライフ)

地域社会環境

＜様々な環境での経験＞
会社のみならず、
家庭や地域社会の
活動など、様々な経験

↓
＜経験の整理＞
経験を整理して吸収することにより
自身の行動規範が作り上げられる

↓
＜人材の育成＞
多様な働き方に対応できる人材が
育成される

↓
＜会社への還元＞
多様性を楽しく前向きに
活用できる人材が増加し、
結果として会社に還元



AIが進化した未来の設定(2030年ごろ)

AIが進化し、そのAIを人間がうまく活用してハッピーに暮らしている
そんな社会の変化を前提に考える



☆情報システム部門の役割は何か？

☆SIerの役割は何か？

⇒ ビジネスに貢献する情報を人々が使いやすいように提供する

…今も未来もかわらない大事なこと

☆IT人材の役割は何か？

⇒ 情報システムをしっかりと設計して実装すること

…今も未来もかわらない大事なこと

AIをうまく活用
できれば、経験
の浅い若手であ
っても、自身の
能力以上の提案
やアイデアを
考えられる可能
性がある

人とAIの力を活用して

高度なビジネス課題をITを使って解決すること

…IT人材にとってより重要な役割になる

6. AIが進化した未来のIT人材

着目した変化

人材定義

★
スキル

★
キャリア形成と
仕組み

まとめ

未来に求められるIT人材とは
ビジネスの知識と
ITのスキルを持った
ハイブリット型人間である。

近年話題になったフィンテック
も、銀行といった金融業から
のアプローチではなく、IT側から
のアプローチである。ITで
できることを理解し、どういった
ビジネスが作れるのか、
を考えた結果である。

ゆえに、企業が競争力を維持
するためには、ITとビジネス、
両方の側面を理解した人材
を育てていくキャリア形成
が必要である。

新しいビジネスを構築できる
人材(創造力とイノベーション
をもつ)を育てられるキャリア
形成にしていきたい。(IT部門
からコアビジネスを変革できる
人材を輩出したい)

将来求められるキャリア形成と能力

To-Be

プロジェクト
マネジメント
スキル

PMの領域

ビジネスモデル構築能力

イノベーターの領域

業務知識

ITトレンド知識

会社のビジネス
モデル知識

設計スキル

スタンダード
技術・知識

マーケティング
統計知識
(データを扱う力)

AI活用の領域

開発スキル
JAVA、COBOL

21世紀型スキル
(すべての領域の基礎力)

IT法務知識

ビジネスパーソンの領域

既存システム保守の領域

ハイブリットの領域

「21世紀型スキル」の4領域10スキル

(1) 思考の方法 (Ways of Thinking)

- ① 創造力とイノベーション力
→ 新しい価値をもたらす力
- ② 批判的思考、問題解決、意思決定力
→ 現行踏襲を見直せる力、うのみにしない力
- ③ 学びの学習、メタ認知(認知プロセスに関する知識)力
→ 何を学ぶべきか見極める力

(2) 仕事の方法 (Ways of Working)

- ④ 情報リテラシー
→ 情報を活用する力
- ⑤ 情報通信技術に関するリテラシー
(ICTリテラシー)
→ インターネットメディアを活用する力

(3) 仕事のツール (Tools for Working)

- ⑥ コミュニケーション力
→ 考えを伝える力、読み取る力
- ⑦ コラボレーション力
→ 協同する力、チームワークの力

(4) 社会生活 (Skills for Living in the World)

- ⑧ 地域と国際社会での市民性
→ 地球規模での、人としてのあり方
- ⑨ 人生とキャリア設計
→ 自発的に成長できる力
- ⑩ 個人と社会における責任
→ 文化的差異を認識し、受容する力

スキルを見ると分かるが、大半がIT業界でも良く聞かれるキーワードである。支援企業がIT系であることから、先進のIT企業が何を求めているか、ということが分かる。自分で考える力をいかに育てるか、ということが背景に見えてくる。

まとめ

AIが進化した未来に、IT人材が対応していくためには

人とAIの力を活用して高度なビジネス課題をITを使って
解決できるようになることである

そのためには、若手のうちから自身のキャリア形成において21世紀型スキルを
ベースに「ITの基礎スキル」と「ビジネスの基礎知識」を幅広く獲得していくこと
必要である。そのスキルをベースに有識者(人)と最新ICT(AIを含む)をうまく
活用し、自身の能力を拡張することでより高度な課題解決ができるIT人材へ
成長することが必要である。

現状では、理想のキャリア形成のあるべき姿を描けたとしても、各社には、実現する
ために解決しなければならない課題が山積みである。その課題は、簡単に解決するこ
とができない。しかし、社会の変化に対応し、企業が発展し続けるためには、最新ICT
を活用した新しいビジネスモデルをIT人材を中心に構築していく必要がある。

IT人材の育成責任者は、これからの自社のIT人材に必要なキャリア形成は何かを
考え、IT人材が自発的に成長できる環境を整備し、その成長機会を創出していくこ
とが重要である。

7. 活動実績のサマリ

第1～第3グループが取り組んだ人材像ごとに、「社会の変化」、「特に必要なスキル」、「キャリア形成」、「仕組み」を整理し、以下の通り一覧化した。

	社会の変化	特に必要なスキル	キャリア形成	仕組み
第1グループ [ユーザ x IT企画力]	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経済状況 ✓ 業界変化 ✓ 技術革新 ✓ グローバル化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 認知力・発案力 (気づく力) ✓ 応用力 (全体最適) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ビジネスや現場、戦略部門を経験 ✓ 失敗/障害を経験・蓄積 ✓ 社外から自社を見る・考える 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ リーダ業務を経験 ✓ 多関係者・高難易度を経験 ✓ 他社出向や社外研修/研究会に参加
第2グループ [多企業 x 多様な働き方]	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 少子高齢化 ✓ 働き方 ✓ 女性の社会進出 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ チームビルディング力 ✓ 精神的タフさ ✓ コミュニケーション ✓ スキル力 ✓ 受容力 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 多様な働き方の経験 ✓ 制約を乗り越えた経験 ✓ サポートされた経験 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 多種多様な人材交流 ✓ 充実した制度の整備 ✓ マインド研修 ✓ メンバーのフォロー体制の確立
第3グループ [Sier x 現モデルへの 限界・不安]	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 技術革新 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 21世紀型スキル ✓ AIを活用するスキル 	<ul style="list-style-type: none"> ITとビジネス、両方の側面を理解することができる経験 ✓ 既存システム保守の領域 ✓ ビジネスパーソンの領域 ✓ プロジェクトマネジメントの領域 ✓ イノベーターの領域 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 所属する企業や団体、学校の垣根を超えた育成機関を整備する

8. 総括（分科会3活動のまとめ）

- ◆本分科会では、「**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**」というテーマの下、「社会の変化とは何か」の議論を経た後、3パターンの人材像を設定して研究を行った。研究を進める上ではメンバーの方向性をあわせるためのフレームワークを都度メンバーに提示し、議論が発散しすぎてゴールを見失わないように工夫した。
- ◆設定した人材に必要なスキルを抽出し整理するだけでも大変な作業であったが、各班とも設定した人材の特徴を良く捉えた「**あるべき姿**」を定義し、それぞれのキャリア形成とその仕組みをうまくまとめることができた。
- ◆各班の研究成果から言えることのひとつは、「これからのIT人材は、社内、社外の枠にとられず、多種多様なキャリアを積むことでスキルアップし、そこで身につけたスキルや経験をベースに社内外の変化に対応して、自らを変革し成長していくことが必要」ということである。
- ◆あるべき姿へ向けたアクションプランは研究会の成果としてはまとめることはせず、各社の取り巻く環境やニーズに合わせ、最適なアクションプランを各社にて立案することが望まれる。その立案に研究で使用したフレームワークや様々な立場の人との議論を通して得た気づきやアイデアが役立つはずである。
- ◆今回扱わなかった変化や人材パターンを設定し、研究を続けることで、よりバリエーションに富んだ、変化に対応するために必要なスキルやキャリア形成、その仕組みが立体的に描けるのではないかと考える。今年度の研究では、立場の違う人が集まり積極的にコミュニケーションをとることで、「自社のみでの議論では得られない気づきやアイデアが生まれ、それを共有できたこと」が最大の成果である。

自律型 I T 人材研究会

研究テーマ **ビジネスをリードする I T 部門に必要な自律型人材の研究**

(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 I T 人材も変化していきます。「主体的に学び自己成長できる人材」「主体的に行動し成果を出せる人材」になるための能力開発やキャリア開発について研究します。また、働き方の多様性を見据え、ワークライフバランスと個人によるキャリア開発についても幅広く意見交換します。

(2) 全体会

情報共有を主な目的とし幅広く意見交換を行う

開催回数： **全 6 回 奇数月金曜日** 合宿 1 回含む

① 5/20(金) ② 合宿 7/29 (金) ~ 30 (土) ③ 9/30(金)

④ 11/18(金) ⑤ 1/20(金) ⑥ 3/17(金)



(3) 分科会

- ・自己成長を阻害する内的要因（思い込みの壁）の分析と調査 ※継続テーマ
- ・自己成長できる自律型人材の思考と行動の分析
- ・他律から自律型人材へ変わるための分析と調査（I T 人材のやりがいを体系化）

個別テーマを深掘りすることで各社の能力開発やキャリア開発に役立てる

開催回数： **毎月開催** 合宿含む

ご清聴ありがとうございました

