
[TechTarget ジャパン 電子ブックレット]

情報システム部門の スタッフ育成

@IT 情報マネジメント
「システム部門 Q&A」より

木暮 仁

初出: @IT 情報マネジメント
編集: TechTarget ジャパン
発行: アイティメディア株式会社



Copyright© 2005 ITmedia, Inc. All Rights Reserved.

企業のIT製品／サービス導入・購買を支援する

「TechTargetジャパン」メンバーシップのご案内

TechTargetジャパンは、企業情報システム担当者のための無料の会員制サイトです。会員登録することで、IT導入や運用管理に関する技術資料やレポート、そのほかの会員限定コンテンツをすべて無料で閲覧することができます。ぜひこの機会にメンバーシップにご登録ください。

会員登録（無料）

なぜTechTargetジャパンなのか

IT導入や運用管理に必須の
技術資料が不足している

IT導入や運用管理のノウハウが
不足している

製品カタログだけでは
よく分からない



情報システム担当者の悩み



国内のITベンダーコンテンツを網羅したワンストップサービス

ホワイトペーパー(技術資料など) ダウンロードサービス

現在抱えているシステム導入や運用上の課題を検討する際のヒントを得ることができます。

勝ち組の導入事例レポート

IT導入を実践したユーザー企業が抱えるさまざまな課題や問題解決のヒントを得ることができます。

企業を強くするIT製品レビュー

製品のメリットや特長を分かりやすく解説しており、製品導入時の参考資料として利用できます。

エキスパートに聞け！

IT専門家による相談窓口サービスが、「ITの導入や運用管理に関する疑問の解消」に役立ちます。

サービス・コンテンツの詳細はこちら [▶▶▶](#)

会員登録（無料）

社内から必要とされる IT スタッフを育成するには

@IT 情報マネジメント「システム部門 Q&A(3)」より



大手ユーザー企業の情報システム部長です。部員の育成について質問します。情報システム部門の戦略部門化/アウトソーシングが進んでいる環境において、IT スタッフにはどのような知識・能力が求められているのでしょうか。どのように育成すればよいのでしょうか？



現在の情報システム部門に所属している間の短期的な育成ではなく、本人のキャリアパスを考慮した長期的な観点での育成を対象にします。

一昔前とはかなり事情が変化してきました。情報システム部門自体がこのままで継続することが保証できなくなったのです。経営戦略と情報技術活用の面では戦略部門になることが期待され、これまでのシステム開発やコンピュータの運用といった業務はアウトソースする動向になってきました。戦略部門化に当たっては、大幅な人事異動により、他部門への転出が多くなります。また近年では、情報システム部員の転籍を含むアウトソーシングも多くなりました。

さらには、不吉なことですが、情報システム部員もリストラの対象になってきました。

このような状況では、短期的な育成計画だけでなく、長期的なキャリアパスとしての計画が必要になりますし、企業側の都合だけでなく、部員個人の将来を考える必要が出てきました。短期の育成計画が個人の長期的な計画と合致しなければ、部員の士気を向上させることができませんし、そのような状況では優秀な人材を確保することもできません。

ベンダ企業への転出

将来も情報関連の業務を続けたいと思う人は、ユーザー企業で知識・経験を得て、ベンダ企業に転職する計画をするでしょう。また、自分が望まなくてもアウトソーシングに伴い社外へ移籍されることもあります。いずれにせよ、これまでのユーザー企業内の情報システム部員とは異なる観点での評

価を受けることになります。それに合致しなければ、昇進どころかリストラの対象にもなりかねません。

情報システム部門の SWOT 分析

ユーザー企業での情報システム部員について、ベンダ企業での情報技術者やユーザー企業での他部門の部員と比較した **SWOT** 分析をしてみましょう。個人および組織により大きく異なりますが、一般的には次のような事項があります。

- S: Strength (強み)

- ベンダ企業では担当業務が偏りがちです。それに対してユーザー企業の情報システム部門では、システム化対象業務も営業システムや会計システムなど多様な業務を経験できますし、企画から運用までの幅広いプロセスを経験する機会もあります
- ベンダ企業との情報化プロジェクトでは、ユーザー企業側は比較的初心者でも上流工程を担当したり、プロジェクトをマネジメントする立場になる機会に恵まれます
- 利用者の立場をよく理解できます。利用者との交流も多いし、自分が利用者であった経験もあります

- W: Weakness (弱み)

- どうしてもユーザー企業での知識経験は、自社の環境に限定されたものになりがちです。「自社の常識は他社での非常識」ですので、一般的に通用する標準に合致した知識、しっかりとした原理原則に立った能力の習得・経験が求められます
- 関係者がお客さまではなく、気心の知れた仲間でした。互いになれ合いの気持ちもあります。利害がほとんど一致しています。社外との緊張した関係を体験していません
- 自分の生産性に関するコスト意識も不十分です。プロの情報技術者としての自覚に欠けている面があります

- O: Opportunity (機会) / T: Threat (脅威)

- ベンダ企業は、ユーザー企業の業務知識を必要としています。その面では一見有利にも見えますが、ベンダ企業が求める知識は、その業界における中心的な業務の知識です。情報処理としての知識よりも実務としての知識が重視されます。そうすると、情報システム部門よりも利用部門の方が有利だともいえます
- ベンダ企業では、「IT スキル標準」が注目されています。おそらく将来はそれによる情報技術

者のランク付けが普及するでしょう。しかし、一般的にベンダ企業に比べてユーザー企業では多様なプロジェクトに参加する機会が少ないので、知識・経験が偏ったものになりがちです。また、IT スキル標準はユーザー企業での内部評価とは見方が異なりますので、ユーザー企業の情報システム部門は、その標準での高クラスに到達する環境には適していません

対処の方策は？

ユーザー企業の情報システム部員としては、情報技術そのものでベンダ技術者と張り合うよりも、情報化戦略や要求分析などの上流工程での能力、業務知識や利用者の考え方など情報活用での広い常識などを強化する方が得策です。企業側、情報システム部門側から見ても、この分野の能力向上が必要でしょう。

個人としては、会計システム一筋というのではなく、なるべく広範囲の業務に関与するように努力することが必要です。また、情報システム部門に長く居座るのではなく、情報システム部門と利用部門を往復することも必要です。情報システム部門の管理者として、部内・部外でローテーションするのは、短期的には戦力ダウンになることもありますが、長期的には部門にとっても有利なのです。

社内他部門への転出

ユーザー企業での情報システム部員は、(狭い意味での)情報技術者としてベンダ企業の情報技術者と張り合うのは得策ではありません。社内での他部門へ転出の方が安全ですし、社外に転出するのでも、利用部門の経験はプラスになります。また、情報システム部門管理者としては、社外転出よりも社内での活用を優先するのが自然でしょう。

積極的なローテーションをしよう

EUC(エンドユーザー・コンピューティング)の推進や情報システム部門のアウトソーシングにより、社内の多くの部門で情報化リーダーが必要になりますが、各部門内で適切な人材を調達し、育成するのは困難です。そこで情報システム部門から人材を提供することが期待されます。またそれに応えることが、健全な情報化推進に大きな効果をもたらします。

他部門へローテーションするときに考慮すべき事項を列挙します。

単なる人数合わせだとか在籍期間で異動させるのではなく、情報化推進計画に沿った計画的なローテーションをしましょう。そのとき、無条件で転出させるのではなく、一定期間はその部門での情

報化担当にさせること、しかも実力のある上位者のスタッフとして「ヒーロー」扱いにするように条件を付けることが重要です。

転出者をスタッフとし、多くの局面で実力者の言動に接することにより、その部門の真の課題を理解できます。情報システム部門が転出者の要求に応じて、優先的に情報資源の環境整備を行い、実力者の信頼が高いことを示して利用部門内の協力も得やすくなれば、その部内の情報化要求を実現しやすくなります。その業績評価が高ければ、支援者や追従者が出現して、その部門の EUC が活発化します。それが部門成績にも反映し、さらに転出者の評価が高まるといった好スパイラルになります。その成果は、彼もしくは彼女が情報システム部門にいたときよりも大きいでしょう。

このようにヒーローにすることが重要であり、決して「便利屋」にさせてはなりません。また、ヒーローになれるような人材を提供することが重要です。

求められる人材とは？

情報技術の知識がますます重要になることはいうまでもありません。それに加えて、次のような能力が求められるようになりました。

ほとんどの企業では、すでに乾いたぞうきを絞るような合理化努力が重ねられてきました。残っている問題は、「**A** を解決しようとすれば **B** に副作用が生じる。**B** を防ぐには **C** の対処が必要だが、**C** を重視すると **A** と逆な事態になる」というような、複雑な問題です。これに対処するには、全体をシステムとしてとらえ、個々のサブシステム間の関係、上位のシステムとの関係を正確に認識する「システム思考」が求められます。

しかも、**1** 部門で解決できる問題から多部門にわたる問題へ、社内で対処できる問題から企業間で取り組む問題へと変化してきており、関係者が多様になってきました。そうすると、関係者の利害の対立もあります。海外との関係になれば文化の違いも生じます。互いの価値観の違いを認めつつ、共通の課題を解決する能力が求められます。

また、このような問題は、検討中や実施過程で思わぬアクシデントが発生します。それを回避したり迅速に解決する能力が必要になります。すなわち、広い意味でのプロジェクト・マネジメント能力が求められます。

このような能力を持つ人材は、各部門で必要としている人材です。このような人材ならば上記のヒーローになれるでしょう。

人材育成部門としての情報システム部門

情報システム部門が戦略部門になるということは、現在の企画部門に情報関連の分野での戦略企画も担当させることと同等であると考えてよいでしょう。すなわち、このような情報システム部門に必要な人材は、ゼネラルスタッフとして適切な人材だといえます。先に「求められる人材」として、(1)システム思考ができ、(2)異なる価値観の関係者を満足させ、(3)プロジェクト・マネジメントができる人材を挙げましたが、これは、ゼネラルスタッフ部門では特に重要な資質だといえます。

経営活動の大部分が情報化されてきました。それらのデータは情報システム部門に集まってきます。そのデータの仕様は情報システムで定義されたものですし、情報システム部門はデータの加工技術の習得には最適な部門です。ですから、経営活動を多様な観点から分析して検討する能力を育成するには、情報システム部門は最適な部門です。

さらに、システム思考だとかプロジェクト・マネジメントなどは、情報システム部門では日常的な業務の遂行にも重要な能力です。すなわち、業務の遂行と人材育成とが一致しやすい部門なのです。逆にいえば、このような能力を日常業務の一環として育成するのに適した部門は、情報システム部門以外にあるでしょうか？

以上、多様な観点から「情報システム部員の育成」を検討しましたが、狭い意味での情報技術ではなく、それを活用するための広い意味での情報関連技術を習得させることが、本人にとっても、企業や部門にとっても重要だというのが私の結論です。

Point!

- ・ 「技術力の向上」といった短期的な視点ではなく、長期的に人材育成を考える
- ・ 情報システム部門スタッフは「利用者の視点に立った仕事ができる」という強みを生かし、上流工程分野のプロを目指せ
- ・ 社内他部門に転出する際には、転出先部門のIT化を推進する立役者になること
- ・ 求められるのは、論理的思考、関係者間の調整、プロジェクト・マネジメントができる人材
情報システム部門も他部門からの人材を受け入れよう

情報システム部門を戦略部門化できるか？

@IT 情報マネジメント「システム部門 Q&A (10)」より



情報システム部門の部長です。情報システム部門を戦略部門にするべきだといわれていますし、私もそうあるべきだと思っています。しかし現実の環境は戦略部門とは程遠い状況です。戦略部門に脱皮するには、どのようなことに留意する必要があるでしょうか？



「戦略部門化」の根拠とは

戦略部門化以前に、情報システム部門を「人材育成部門」として認識するべきです。

情報システム部門 = 戦略部門化の根拠

情報システム部門の戦略部門化の論拠は、次の三段論法に基づいていると考えられます。

1. 経営戦略の策定には、情報活用技術動向の把握と自社への適用検討が重要である。
2. 情報活用技術の動向をよく認識しているのは情報システム部門である。
3. ゆえに、情報システム部門を戦略部門として経営の中枢に位置付けるべきである。

この論法において、**1** は真であることは明白でしょう。**2** も真でしょうが、「情報システム部門だけが、情報活用技術の動向をよく認識している」とするのには疑問がありますし、**3** には論理の飛躍があります。

プログラムを作成したりコンピュータの運用をする従来からの業務を「**DP** 業務」、経営戦略と情報

活用技術動向を統合するような業務を「IT 業務」と呼ぶことにします。

1980 年代に SIS(戦略的情報システム)の概念が普及しましたが、そのころから情報システム部門が「DP 部門から IT 部門へ」脱皮することが重要だといわれるようになりました。また、「短期は長期を駆逐する」ので、IT 業務に専心するためには、DP 業務をアウトソーシングすることが必要だともいわれてきました。

それどころか、大企業にコンピュータが本格的に導入された 1960 年代ですら、「コンピュータ導入の目的は手作業の機械化ではない。それを機会に業務の改革をするのだ」といわれ、情報システム部門(当時は「電算室」などの名称でしたが)はチェンジ・エージェンシーであると位置付けられていました。ちなみに私が所属していた企業では「合理化推進室」という名称でした。

このような主張や動向は基本的には適切だといえます。すでに IT 部門として経営者や利用部門から認められている企業では、戦略部門として成果を上げているケースも多く見られます。しかし、いまだ DP 部門として評価されている情報システム部門も多いでしょう。そのような成熟度が不十分な状況では、単に名目だけ IT 部門にしても、その成果が得られない危険があります。

情報システム部門に根付く 2 つの文化

リスク回避の文化

DP 業務を主体としている情報システム部門では、正しく処理できて当たり前、プログラムやオペレーションでミスがあるとしかられます。それで、情報システム部門はリスクに敏感になり、リスク回避を重視する文化が根付きました。よく「情報システム部門は新しい業務に否定的だ」といわれます。それはこのような環境が大きく影響しているのです。



ところが、経営戦略は本質的にハイリスク・ハイリターンです。リスク回避の文化に染まった情報システム部門は、どうしてもリターンよりもリスクを重視して改革に関して消極的になりがちです。このような文化は戦略部門としては不適切だといえます。

リスク回避の典型的な例は、1980 年代末から 1990 年代初頭にかけてダウンサイジングへの対

応です。慎重な態度を取る情報システム部門は、マスコミから「情報システム部門は、レガシーシステムにしがみついている保守反動派だ」とレッテルを張られ、情報システム部門バッシングの風潮になりました。

情報システム部門が慎重であった理由は、「1 日トラブルが発生しなかったら神の奇跡」である信頼性の低さと「サーバ 1 台に人身御供 1 人」が必要な運営コストの増大でした。その後、ダウンサイジング環境の運用コストの増大が指摘され TCO が重視されるようになりましたが、もはや名誉は回復せず、情報システム部門は委縮してしまいました。

利用部門へのリーダーシップ

情報システムの企画や開発では、「ユーザー主導」であるべきだといわれてきました。ユーザーニーズを満足させることは重要ですが、ややもすると「ユーザーの声は神の声」であり、「ユーザーがいうことを実施さえすればよい」という受け身的な文化になってしまいました。

経営戦略を策定して実行するには、利用部門の組織や仕事の仕方などを抜本的に改革することもあり、必ずしも利用部門の利害に一致しません。そのような場合に、従来の情報システム部門は、利用部門を説得して実現するリーダーシップを発揮する訓練が不十分です。これまでと逆な立場になったとき、優柔不断な態度になったり、極端に権限を振り回すことになる危険があります。

エンドユーザー部門の思惑

「戦略部門化」はむしろ迷惑？

利用部門は、情報システム部門を高く評価していますが、それは IT 部門としてではなく DP 部門としての評価です。

例えば営業部門は、経営戦略を実現するのは自分たちであり、それを支援するのが情報システム部門の任務なのだから、自分たちの要求を忠実に迅速に実現してくれる情報システム部門を望みます。その要求に対して、「それでは部分最適化になる。生産部門や流通部門なども加えて全体最適化を図ろう」などという提案は、実現を遅らせることになり、むしろ迷惑なのです。

アウトソーシングでの問題点

これまでは、利用部門と経営者あるいはベンダとの間に情報システム部門が存在しました。その

ため、ややもすれば利用部門は、情報システムの要求をするだけで、費用対効果などに対し、あまり責任を感じていませんでした。情報システム部門が **IT** 部門になれば、必然的に **DP** 業務をアウトソーシングすることになります。そうすると、情報システムに関する日常的な業務は、利用部門が直接に責任を持つことになります。ベンダとの折衝では、この業界特有の慣習があり、トラブル発生之机会も多くなります。利用部門としては「このような業務は情報システム部門が担当するべきだ」と主張するでしょうが、そうすると、情報システム部門が **IT** 業務に専心できなくなります。

経営者のタテマエとホンネ

情報システム部門出身の経営者が少ない

そもそも、なぜ情報システム部門を戦略部門にするのでしょうか。

多くの経営者は、タテマエでは情報技術活用が全社的な戦略的な課題であるといっています。もしそうであるならば、当然ながら経営陣にそれに対処できる知識・能力を持つ役員が存在しているはずですが、経営陣はさておいても、全社的・戦略的な分野を担当する企画部門には、そのような人材が豊富に配属されているはずですが、もし、経営陣や企画部門に人材が配置されているのであれば、戦略部門に適していない情報システム部門をわざわざ戦略部門にする理由はないはずです。



ところが上場企業ですら、情報システム部門出身者の役員が **1** 人もいない企業が多いのです。企画部門でもおそらくそうでしょう。その原因は、タテマエはともかくホンネでは、経営にとって情報技術は相対的に重要性が低いと考えているのではないのでしょうか。このような状況では、情報システム部門を戦略部門にしても、本当に戦略部門として活用できるとは思えません。

戦略部門としての訓練が不十分

「情報システム部門は経営を知らない」とよくいわれます。これは情報システム部門の責任でもありますが、経営者自身、情報システム部門を戦略部門にするための努力をしているのでしょうか。

経営者は、営業部門や経理部門には頻繁に顔を出したり呼び付けたりしていますが、情報システム部門とはあまりコミュニケーションを図っていないようです。これも情報技術を重視していない証拠だともいえますし、それでは情報システム部門は経営を知らないのも当然だといえます。

情報システム部門を「人材育成部門」に

冒頭の三段論法に戻ります。

2の命題「情報活用技術の動向をよく認識しているのは情報システム部門である」状況こそが問題なのであり、経営者や企画部門が情報活用技術の動向をよく認識していることが重要なのです。それができていれば、3の命題「情報システム部門を戦略部門として経営の中枢に位置付けるべきである」の根拠が崩れることになります。私は、情報システム部門を安易に戦略部門化することよりも、情報活用技術の動向をよく認識している人材を経営陣や企画部門に（利用部門にも）供給する人材育成部門になることが前提であると思っています。

企業で必要とされる人材

情報システム部門だけでなく、多くの部門では、次のような能力を持つ人材を必要としています。

【システム思考ができる】

「A が不合理だから改善する」というような単純な合理化はすでに実施しています。残された合理化は、「A を改善しようとすれば、B に副作用が生じる」とか、「A を行うには B ができている必要があるが、B のためには C が前提となり、C を実現するには A と矛盾する」というように複雑な関係になっている分野です。これらを解決するには、全体と個の関係を系統的に把握できる能力が求められます。

【価値観の違いを統合できる】

対象が複雑になると関係者が多様化します。合理化手段が自社内から他社との協調が必要になり、利害の対立もあります。海外との関係になれば文化の違いも出てきます。このような価値観の違いを強制的に 1 つにしたり妥協するのではなく、価値観が異なることを認めて、それで共通の目的に向かって協同させる能力が求められます。

【プロジェクト管理ができる】

多様な関係者による複雑な長期にわたるプロジェクトでは、多様なアクシデントが発生します。それを予見して回避手段を講じたり、発生したときに適切な対応をする能力が求められます。

情報システム部門は人材育成に適している

情報システム部門では、ほかの部門と比較すれば、その能力を伸ばすための方法論も確立していますし、日常の業務もこのような能力を発揮する機会が多くあります。それを進めて、情報システム部門を、このような人材を育成して各部門へ提供する部門であると位置付けたらどうでしょうか。

それが認識されれば、幹部候補生としてふさわしい人材が得られます。能力を高めて提供することにより、その部門で活躍して評価が高まれば、企画部門に配属されたり経営者になることも多くなります。このような状況になれば、上記の「情報システム部門の文化」「利用部門の思惑」「経営者のタマエとホンネ」などの障害は自動的に解決できます。

すなわち、情報システム部門の経営戦略化を行う以前に、情報システム部門の人材育成部門化を実現すべきなのです。

Point!

- ・ システム部門に根付いている“文化”が戦略部門化を阻害している
- ・ エンドユーザーや経営者自身の無理解、認識不足のため、システム部門が「戦略部門化」するのは困難システム部門は「人材育成部門」として活用できる

ユーザー企業の IT 部員育成はどうすればよいのか？

@IT 情報マネジメント「システム部門 Q&A (26)」より



中堅製造業の IT 部長です。実は部員の育成で悩んでいます。急速に発展する技術に追いついていく必要があるのに、部員数は削減されるうえに仕事が多忙で、精神的にも余裕がありません。経営者や業務部門からも IT 部門が消極的だといわれていますが、これ以上仕事を増やしたくないというのが正直な部員の気持ちでしょう。それを打破するためにも、適切な育成計画を作りたいのですが、どうしても非現実的なものになってしまいます。どうしたらよいのでしょうか？



ベンダ企業における IT 技術者育成と比較して、ユーザー企業における IT 部員育成は広範囲な問題を抱えており、従来のように IT 部門としての明確なキャリアパスを策定することが困難になってきました。また、ややもすると自己努力によってスーパーマンになることを IT 部員へ要求しがちですが、結局はないものねだりの精神論になりがちです。それでは真の解決にはなりません。個人の将来を考えた育成計画、IT 部門だけでなく全社的な視点での育成計画が求められます。

IT 部員育成を取り巻く問題は多い

ユーザー企業における IT 部員育成の問題は多様です。

【情報技術の習得】

- 技術進歩が急速で、その習得についていけない
- レガシー環境で育ったベテランのスキルが、オープン環境では生かされない

【業務知識・経営知識】

- 対象業務に戦略的な分野が多くなってきたが、経営者とのコミュニケーションがうまくない
- 多部門にわたる対象業務が多くなってきたが、その調整ができない
- 業務に密着した処理形態が多くなってきたが、利用者の要望に応えられない

【IT 部門への締め付け】

- IT 部員の人数が削減され、ますます多忙になっている
- コスト削減の指示が強く、かなり無理な計画になってしまう
- 開発や改訂の期間短縮が求められる

これらは、互いに関連しています。例えば、「技術進歩が急速で、その習得についていけない」のは、本人の総力や意欲にもよるでしょうが、「多部門にわたる対象業務が多くなってきて、その調整に追われる」ことなどによって、従来よりも調整に時間がかかるだけでなく、「IT 部員の人数が削減され、ますます多忙になっている」ので、物理的にも精神的にも余裕がないことが原因だともいえます。

また、「コスト削減」や「業務密着」の要請から、オープン化や Web 化への移行が求められますが、それには「レガシー環境で育ったベテラン」が「技術進歩へ対応」するための準備期間が必要になります。さらに「期間短縮」が要求されるものの、ベテランは現行システムの保守運用で多忙であり、若い IT 部員や社外要員だけがオープン環境での開発をするので、「ベテランのスキルがオープン環境では生かされない」ことにもなります。

表面的な問題点への対処を考えるのではなく、このような原因の分析をしましょう。それによって、表面的な事象とは異なる根本原因が発見できます。根本原因のうち、主なものを解決することが重要なのです。

育成の視点が誤っていないか

IT 部員のあるべき姿を示すことは容易ですし、雑誌や講演でよく指摘されています。しかし、その多くは IT 部員にスーパーマンになれというようなもので、現実的ではありません。どうして、そのような理想像を求めてしまうのか、現実にはどのような困難があるのかを考える必要があります。さもないと、IT 部員へのないものねだりになったり、単なる精神論になってしまいます。

IT 部門だけの努力では解決しない

【技術進歩に追いつかない？】

IT ベンダ企業の IT 技術者ならば、ある特定の分野（せいぜい 2 つ程度の分野）に精通していれば、十分に IT 技術者として仕事ができますし、それなりの評価が得られます。医者に例えると、心臓外科や高血圧内科の専門医になればよい、というわけです。

ところがユーザー企業(特に中堅、中小企業)の IT 部員は、IT 化戦略策定からネットワークトラブル対応、Java や COBOL プログラムのメンテナンスまで、外科、内科、精神科、歯科をすべてこなせるような万能医・スーパードクターであることが求められてしまいます。

しかも、家庭医であれば専門医院を紹介すればよいのですが、IT 部員は(特に経営者に理解がないとか、予算がないなどとなると)、できるだけ自力で解決することが求められます。それに応えるには、素人だからという中途半端な知識では対処できません。すべての分野でベンダ企業の IT 技術者と同等の能力を期待されているのです。当然、このようなスーパーマン期待論には無理があります。

【人が足りない?】

それを回避するには増員要求が考えられますが、多数の増員は困難ですので、部分的な解決にはなるにしても、根本的な解決にはならないでしょう。積極的に社外要員を活用するとかアウトソーシングすることも必要ですが、コスト増加を伴うことが多く、簡単には実現しません。生産性の向上を図ることが重要ですが、適切な環境やツールを導入して、IT 部員に新技術を習得させるには、そのために必要な物理的・精神的な余裕がありません。

根本的な解決は、無駄をなくすことです。要求分析がいつまでも決まらない、過剰な要求になる、後になってから要求が変わるといった要求分析段階での無駄をなくすことが必要です。また、データウェアハウスのような情報検索系システムを普及させることにより、利用部門が IT 部門に細かな要求をしないようにすることが必要です。経営者が費用対効果を厳しく追及するために、不毛な調査や報告をする無駄もあります。しかし、これらの無駄の回避を図るためには、IT 部門の努力だけでなく、経営者や業務部門が当事者意識を持つことが求められます。ところが、現状はそれとは程遠い状況です。

経営者や利用部門との関係を変えよう

経営者や利用部門との関係では、「業務をよく知ろう」とか「技術指向から経営指向へ」などといわれています。これらは重要なことではありますが、ややもすると IT 部門への一方的な要求になりがちです。これらを実現するには、IT 部員に要求するだけでなく、経営者や利用部門への働き掛けが重要なことを、極論を例にして考察します。



【“業務をよく知ろう”って本当？】

IT 部員として、IT 知識と業務知識を兼ね備えた人が望ましいのは当然です。でもそれには、すでに IT 知識を持った人が業務知識も持つようにすることと、すでに業務知識を持った人が IT 知識を持つようにすることの 2 つの経路があるはずです。ところが、前者についてはよくいわれるのに、後者はあまりいわれません。

業務を知るには、その業務部門で実務に携わることが最善です。それならば、長くその部門にいた定年間近の窓際族を全員 IT 部門で吸収してから IT 知識を身に付けさせればよいのに、IT 部門は若い人を欲しがります。それでは、他業務における経験が浅いのは当然でしょう。

この理由は何でしょうか？

業務知識を習得するよりも、IT 知識を習得する方が困難だからでしょうか？ それならば、すでに習得困難な IT 知識を持っている IT 部員は、習得しやすい知識しか持っていない他部門の人よりも、高い処遇を受けているはずですが、実情はそうでもないようです。あるいは、業務知識に比べて IT 知識は努力して習得するほどの重要性がないので、他部門の人に IT 知識などに関心を持たせるのはもったいないからでしょうか？ それならば、IT 部員は重要性の低いことに執着してきた状況認識に疎い連中、となるわけですから、いまさら育成してみても、大した効果は期待できないでしょう。

【技術指向から経営指向へ？】

IT 知識よりも経営知識の方が重要であることは事実でしょう。しかし、これは他部門でも同様で、他部門では経営指向が徹底しているとはいえません。それでも IT 部門は他部門と比較して、経営指向が欠けていることが多いといえるでしょう。その原因は何でしょうか？

経営者を経験した IT 部員はいないので、経営者が IT 部員を指導する必要があります。それなのに、経営者は営業部門、経理部門、人事部門などには頻繁に顔を出すのに、IT 部門にはあまり来ないのが一般的です。普段から接触しないのに、経営者の意向を理解していないというのは一方的過ぎるのではないのでしょうか。しかも、IT 知識を持つ経営者は少ないし、IT 部門出身の経営者はまれなのです。ですから、経営者は他部門以上に IT 部門へ顔を出すことが必要なのです。

【業務部門こそが分かる言葉で話すことが重要だ】

システム構築や運営では誤解があると困ります。互いに相手が理解できるように話すこと、相手の話が分かるようにある程度の業界用語を理解することが大切です。

しかし、IT 部門では「業務部門が分かる言葉で話そう」といいますが、業務部門では「IT 部門に

分かる言葉で話そう」とはいわないのですね。しかも、IT 用語は比較的定義が明確ですが、業務用語は定義があいまいですし、社内の特定の部門以外には通用しないスラングすらあります。

業務部門が IT 用語を理解できないのは IT 部門の責任、IT 部門が業務部門の用語を知らないのは IT 部門の怠慢というのは、IT 部員に貴族の義務を期待しているのでしょうか、それとも低い地位だと見下しているのでしょうか？

従来の IT 部員育成方法論が崩壊した

SIS(戦略情報システム)や BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)などの経営と IT の関係の変化、ダウンサイジングやインターネットなどの技術革新、リストラやアウトソーシングなどの労働環境の変化などにより、1980 年代中ごろから IT 部員への期待が大きく変化してきました。それなのに、その変化に対応する育成計画の方法論が確立していません。

従来のキャリアパスは単純だった

1980 年代ころまでは、IT 部員育成計画を検討するのは比較的容易でした。当時でも IT が高度化し、複雑になってきたといわれましたが、いまから思うと、IT 化の対象業務も IT 化の方法も比較的明確でした。与えられた業務をいかに IT 化するかが重要でしたので、IT 部員育成計画は、IT 技術中心で十分でした。もっと端的に言えば、JCL(OS への命令言語)と COBOL およびその周辺技術(データベースやネットワークなど)の習得をすれば、ほぼ任務を遂行することができたのです。

ですから、プログラマー→初級 SE→上級 SE→管理職という 1 本のコースをベースにして、上級 SE を細分化し、データベースやネットワークなどの専門分野を加えるだけで良かったのです。これらの技術を習得する方法論は確立していましたし、技術発展は急激だとはいえ、少なくとも方向性は安定していたので、先輩は後輩よりも技術知識が高く経験も豊富なので、指導することができました。しかも、そのころの IT 部員は若年層が多く、IT 部門は成長するし、部門内での昇進も余裕がありました。IT 部員の将来を保証することができる育成計画だったのです。

ところが環境の変化に対応できない

しかし現在では、ダウンサイジングやインターネットの普及によって、求められる IT 技術が従来の IT 技術とすっかり変わっただけでなく、非常に多様化してきました。経営と IT の結び付きが密接になり、IT 部員に要求される知識やスキルも多様になりました。このような状況では従来のような 1 本のコースに集約することはできません。

しかも、変化が激しいので、先輩が後輩に技術を伝えることができないどころか、新しい環境では若い人が中心になって行うようになり、むしろ中高年のベテランが変化の波に置いていかれるようになりました。アウトソーシングや IT 部門の規模縮小化などにより、もはや管理職のポストはないし、他部門とのローテーションの対象にもならず、しかも、定年が延長されているので、IT 部門の窓際族が増大している状況です。

また現在では、IT 技術もさることながら、それよりも IT 化の提案能力、業務の改革、プロジェクトマネジメントなど広範囲な能力が重視されるようになりました。これらの知識や能力の習得は、JCL や COBOL の習得とは異なり、どのように習得するかという方法論もあいまいですし、教育的に習得したり実践したりする機会も少ない。さらに、適切な指導者もないという状況です。

これに加えて、IT 部門の縮小化で IT 部員もリストラの対象になるし、アウトソーシングによって IT 部門自体の存在すら保証できない状態です。このような環境では、企業側も明確なキャリアパスを示すことができないし、もし、キャリアパスを示されたとしても、IT 部員はそれに安心して従える状況ではありません。

すなわち、従来の IT 部員育成の方法論は、その後の環境変化によって大きな矛盾を抱えるようになり、崩壊してしまいました。それでも IT ベンダ企業での IT 技術者育成に関しては、情報処理技術者試験や ITSS (IT スキル標準) の策定など、それなりの方向性が見えていますが、ユーザー企業での IT 部員育成に関しては、いまだ暗中模索の段階だといえます。

新しい育成計画を考えよ

では、どのような育成計画が求められるのでしょうか。本来ならば、将来どのようなスキルを持つ者がどれだけ必要になるかを検討して、適性或希望により、誰をどのように育成するのかを決めることができればよいのですが、予言者でもない限り、それを具体的に示すことは不可能に近いでしょう。

安心して従える育成計画

自社での環境はそれほど変化はないとしても、世間は常に変化します。例えば、自社では当分レガシーシステムを維持するので、レガシーシステムの技術習得が必要だとしても、その技術知識は世間での商品価値は低下するでしょうし、自社がレガシーシステムを放棄することも考えられます。プログラム言語などは最も分かりやすい例ですが、それすら C あるいは Java が今後も長く利用され続けると断言できるでしょうか。ネットワークや Web 環境の技術は、数年後には大きく変わってい

るでしょう。目先のブームに過敏に反応するのは危険です。そのような育成計画に安心して従うことはできませんから、育成計画を策定しても実現しないでしょう。

また、魅力のある技術やスキルを習得しようとしても、自社にその環境がなければ習得できません。規模の小さい企業にいる限り、ITSS における高レベルのプロジェクトマネージャにはなれないのです。このように、個人の将来を考慮したキャリアパスが必要になりますが、それには自由度が高いメニューが必要になり、それを策定するのはかなり困難です。すなわち、IT 部門内部に限定した育成計画には限界があるのです。

全社的視点での育成計画

これを打破するには、IT 部門内での育成計画ではなく、他部門とのローテーションを前提とした全社的な観点での育成計画を作るべきです。営業活動の改革を行うために、どの程度の IT の素養を持つ者がどれだけ必要か、それには IT 部門や営業部門の双方をどのように体験させるかというような観点での育成計画です。EA のような方法論を理解して推進できる人材や、セキュリティなどの専門家というような機能による必要性もあります。このような人材育成計画ならば、IT 部門だけの育成計画よりも安定していますし、全社的にも効果が大きいでしょう。

また前述したように、IT 部員だけを対象にするのではなく、業務部門の人(経営者)にも、IT 化への取り組みについての教育をするべきなのです。しかも、IT の重要性の理解とかパソコン操作などだけではなく、IT 部門との役割分担ができるような業務分析やシステム化プロセスなどの知識も必要になります。それを効果的に行うためにも、計画的なローテーションが必要になります。このような視点での全社的な育成計画が望まれます。

このような考え方を発展させると、IT 部門を人材育成部門にするべきだということになります。

Point!

- ・ 経営者や利用部門との関係を変えよう。経営者は他部門以上に IT 部門へ顔を出すこと
- ・ 時代の変化に合った、新しい育成計画を考える必要がある
- ・ 他部門とのローテーションを前提とした、全社的な観点での育成計画を作るべき

■初出一覧

『社内から必要とされる IT スタッフを育成するには』

@IT 情報マネジメント「システム部門 Q&A(3)」 2003/12/17

<http://www.atmarkit.co.jp/fbiz/cinvest/opinion/qa/qa03.html>

『情報システム部門を戦略部門化できるか?』

@IT 情報マネジメント「システム部門 Q&A(10)」 2004/7/3

<http://www.atmarkit.co.jp/fbiz/cinvest/opinion/qa/qa10.html>

『ユーザー企業の IT 部員育成はどうすればよいのか?』

@IT 情報マネジメント「システム部門 Q&A(26)」 2005/10/13

<http://www.atmarkit.co.jp/fbiz/cinvest/opinion/qa/qa26.html>

■著者紹介

木暮 仁(こぐれ ひとし)

東京生まれ。東京工業大学卒業。コスモ石油、コスモコンピュータセンター、東京経営短期大学教授を経て、現在フリー。情報関連資格は技術士(情報工学)、中小企業診断士、IT コーディネータ、システム監査、ISMS 審査員補など。経営と情報の関係につき、経営側・提供側・利用側からタテマエとホンネの双方からの検討に興味を持ち、執筆、講演、大学非常勤講師などを行っている。著書は「教科書 情報と社会」「情報システム部門再入門」(ともに日科技連出版社)など多数。

<http://www.kogures.com/hitoshi/>にて、大学での授業テキストや講演の内容などを公開している

TechTarget ジャパン 電子ブックレット

「情報システム部門のスタッフ育成」

2005 年 12 月 16 日 第 1 版

著者: 木暮 仁

編集・発行: アイティメディア株式会社

Copyright© 2005 Hitoshi Kogure All Rights Reserved.

Copyright© 2005 ITmedia, Inc. All Rights Reserved.

本電子ブックレットの内容の一部または全部を無断で複写・複製・転載・転訳することは、閲覧のためのダウンロードほか、法律で認められた場合を除き、これを禁じます。

企業のIT製品／サービス導入・購買を支援する

「TechTargetジャパン」メンバーシップのご案内

TechTargetジャパンは、企業情報システム担当者のための無料の会員制サイトです。会員登録することで、IT導入や運用管理に関する技術資料やレポート、そのほかの会員限定コンテンツをすべて無料で閲覧することができます。ぜひこの機会にメンバーシップにご登録ください。

会員登録（無料）

なぜTechTargetジャパンなのか

IT導入や運用管理に必須の
技術資料が不足している

IT導入や運用管理のノウハウが
不足している

製品カタログだけでは
よく分からない



情報システム担当者の悩み



国内のITベンダーコンテンツを網羅したワンストップサービス

ホワイトペーパー(技術資料など) ダウンロードサービス

現在抱えているシステム導入や運用上の課題を検討する際のヒントを得ることができます。

勝ち組の導入事例レポート

IT導入を実践したユーザー企業が抱えるさまざまな課題や問題解決のヒントを得ることができます。

企業を強くするIT製品レビュー

製品のメリットや特長を分かりやすく解説しており、製品導入時の参考資料として利用できます。

エキスパートに聞け！

IT専門家による相談窓口サービスが、「ITの導入や運用管理に関する疑問の解消」に役立ちます。

サービス・コンテンツの詳細はこちら [▶▶▶](#)

会員登録（無料）