

これからの情報システム部門の役割と人材育成 —A 社 人材モデル IT コンサルタント 育成方策の検討を通して

Role of Future Information System Section and Personnel Training in Case Examples
—through Reviewing Personnel Training Strategy of Human Resources Model
“IT Consultant”

市 島 哲 也

要 約 情報システム部門の役割についての議論が活発である。それは、90年代後半からのITアーキテクチャの急激な変革、バブル崩壊、インターネット/ブロードバンド普及などいくつかの要因によって、企業経営におけるコンピュータ利用の質が変化してきているからである。それとともに情報システム部門の役割も変化せざるを得なくなっている。そのため情報システム部門の役割の見直しが各企業で行われている。本論では、これからの情報システム部門に求められる役割を検討した上で、その役割を遂行するために必要な人材の育成方策—特に情報システム開発の最上流工程である要件定義を主に担当する人材育成に焦点を当てて、事例を紹介しながら考察する。

Abstract The discussion about the role of the information system section is active. It is because, for the corporate management, the quality of computer utilization has been changed by many factors, such as rapid changes in IT architecture, burst of the economic bubble, and spread of Internet/broadband etc, for these about ten years. The role of the information system section cannot but come to change with it, too. Therefore, the role of the information system section is reviewed in many enterprises. In this paper, we discuss the role demanded from information system section in the future. Then we consider and focus in the personnel training for the people who chiefly take in charge of the requirements definition that is the uppermost steam of the information system development processes and other people who accomplish the role while introducing the case.

1. は じ め に

最近、情報システム部門の企業における位置付けが曖昧になってきている。このテーマは約10年ほど前から既に顕在化した問題として提起されていたものであるが、現在は非常に切実な問題としてクローズアップされてきている。その背景には、情報技術（IT）の進展と企業を取り巻く環境の変化が挙げられる。

IT分野は専門性が高く、その担当組織である情報システム部門は、企業経営者にとって、取扱いが容易ではない。勢い、情報システム部門は経営活動の中で、その専門性故にアウトサイダー的な位置づけになってしまう。それでも、情報システム部門自体が情報システムの構築実践（実装）力を持っている間は、企業の中でその存在価値は認められていた。しかしながら、現在の多くの情報システム部門は、情報（コンピュータ）システムの構築実践（実装）は子会社やIT専門企業に委託し、自身はもっぱら管理・監督の機能に専念している状況にある。現在の企業が置かれている環境からすると、そのような情報システム部門は、もはや不要とも映るのである。

情報システムの構築実践（実装）能力を持たない情報システム部門は、何のために存在するのか？この問いに、明解な回答をしない限り、情報システム部門の未来はない。

本稿では、この問いに対し、まずこれからの情報システム部門のあり方を考察した上で、企業戦略実現に寄与する部門へ変身するために必要な人材像（人材モデル）とはどのようなものであるかを述べ、その人材モデルで定義された人材を育成する方策について論述した上で、事例を紹介する。

2. 情報システム部門の役割の変化とこれからのあるべき姿

2.1 情報システム部門はどこへ行く！ 動向の俯瞰

「現在の企業が置かれた環境の中で、情報システム部門の役割は何か？」このキャッチフレーズは、1990年代後半に言われたものである。このような組織に対する根源的な問いが発せられる背景には、ここ数十年の社会の変遷の過程で、情報システム部門に属していた開発部隊や運用部門が分社化やアウトソーシング化されたことと、本体企業に残った情報システム部門の要員数や保有スキルの急激な変化がある。

筆者は、1990年代後半から幾つかの企業で、本体の企業に残った情報システム部門の役割と、その役割を遂行するための人材モデルの策定支援および育成研修の開発・実施を行ってきた。そして、最近になってその要請が、さらに多くの企業や団体で起こってきている。

ITの進化と情報システム部門の位置づけの変遷について、表1に示す。この表から分かるとおり、ITの進展と共に情報システム部門の企業内における位置づけも変化してきた。当然、そこで働く人々もその変化に対応してきた。しかし、2000年ごろを境としたITの劇的な変化とITの社会的広がりにおいて、その対応力は限界に達した。つまり、今までの情報システム部門のあり方では、対応できなくなったのである。

表1 ITの発展と情報システム部門の位置づけの変遷

年代	1969年以前	1970年代	1980年代	1990年代	2000年以後
ITの発展	黎明期 一部大企業の導入	導入期 大企業を中心に導入活発 金融系オンラインシステムの稼働	成長期 一般企業へ急速な普及 IT先行企業ではオンラインリアルタイムによる業務の本格化稼働	発展期／パラダイムシフト バブル崩壊 メインフレームからオープンアーキテクチャへインターネットの一般社会への登場	第二の発展期 インターネット(Web)の爆発的普及 ・オープンアーキテクチャが主流
情報部門の位置づけと役割	・ 高速計算機という認識 ・ 企業の中で非常に特殊な部門	・ 名称：電子計算機課からシステム課へ ・ 企業内において特殊技能集団と見られる	・ 名称：情報システム部 ・ コンピュータ開発専門家集団 ・ エンドユーザ主導システム開発方法論	・ 分社化/アウトソーシング化 ・ コストの見直し ・ 情報システム部門は、管理部門的役割に	・ インターネットを使った業務 ・ 戦略情報化企画のリーダーシップ部門へ

2.2 分社化/アウトソーシングと技術の空洞化

情報システム部門の役割の変化を考える際に、必ずテーマとして挙がるのが、分社化/アウトソーシングによって IT スキルの空洞化が起こり、それによって各種のトラブルが発生し、しいては情報システム部門の存在意義を問われる、というシナリオである。

分社化/アウトソーシングによって、本体企業の情報システムの構築実践（実装）スキルは大幅に失われることになる。そのことは、当然当初から判っていることである。構築実践（実装）スキルが失われても問題がないと考えられていたのである。

その根拠が重要である。すなわち、IT は道具であり、専門技術である。道具の使い方は、専門家に任せればよい。自分たち（情報システム部門）は、企業目標達成のために IT をどの場面で使えば最適かを考え、その考え（要件定義）を専門家（子会社、IT 専門企業など）に伝え、正しく注文どおりに IT が使われるかをチェックするのが役割である。

この考えは、決して間違っていない。が、しかし、現実はこちらはならなかった。いろいろな場面で以下のような問題が発生し、それらは現在も同じである。

- 1) 企業目標達成のための企画が適切にできない
- 2) IT 子会社が IT 専門集団に成長しない
- 3) 要件定義が正しくまとめられない
- 4) 子会社、IT 専門家は、期待通りに活動してくれない
- 5) 開発プロジェクトがごとごとくトラブルを発生させる
- 6) IT が正しく利用されているかをチェックするためのスキルがない

ただし、これらの問題が、子会社化/アウトソーシング化がもたらした情報システム部門の IT スキルの空洞化によるもの、との判断は早計である。上記の六つの問題についてだけみても、スキルの空洞化と直接的に結びつくのは 6) の“チェックするスキルがない”だけである。これも、空洞化の問題というより、オープン化およびインターネットに代表される新技術の急激な普及によると考えたほうが適切である。したがって、子会社化/アウトソーシング以前からあった問題や新たな環境の変化で発生した問題と見るのが妥当である。

新たな環境の変化とは、オープン化によってもたらされた多様な IT アーキテクチャをベースとしたシステム構築の要請、さらにはインターネット/ブロードバンドの爆発的普及による実装技術の多様化などである。

筆者は、1990 年代後半から始まった企業環境を取り巻く状況の変化に対して、情報システム部門が的確に追従できなかったと考えている。更に悪いことに、オープン化およびインターネットという新しい技術が想像以上に急激に普及し、業務レベルにまで大きな影響をもたらすといった幾つかの全く想定していなかった出来事が重なったことによって、あたかも情報システム部門の怠慢と見られてしまう状況証拠が揃ってしまった。まことに、情報システム部門にとっては不運であった。

以降、筆者は「これからの情報システム部門の役割」とは何かを論述し、その役割を実現するための人材像と人材の育成について考察する。

2.3 情報システム部門の基本的役割

まず、情報システム部門には、いかなる基本的役割があるとされるのかを明らかにしておく。筆者は、大きく次の三つの役割があると考えている。

- A) IT ガバナンス : 企業における IT 政策について企画・管理する
- B) 経営目標実現のための IT 戦略立案 : 経営目標を実現するために IT を戦略ツールとし、競合他社との差別化と競争優位を実現するための方策を立案する
- C) 情報システム開発・運用 : 利用部門のニーズを満たすために、IT を使った仕組みを開発(要件定義～テスト)し、保守・運用する

それぞれの役割について、もう少しブレイクダウンしてみると次のような役割が見えてくる。

役割 A) IT ガバナンス

- A 1 IT 投資予算管理
 - a) 業務高度化を実現するための改革案
 - b) 企業情報システムの全体アーキテクチャ設計
 - ・個別システムごとの全体との整合性を取れたアーキテクチャ設計
- A 2 IT セキュリティ戦略
 - a) セキュリティポリシー策定
 - b) セキュリティ施策
- A 3 IT 人材育成戦略
- A 4 IT 調達
 - a) IT 関連総務部門
 - ・調達
- A 5 情報システム開発プロセス策定

役割 B) 情報化企画

- B 1 経営目標を実現するために IT をどのように活用するかを考える
 - a) 戦略情報化企画立案
 - ・経営戦略の一部である情報化戦略の立案
- B 2 IT 戦略/IT 技術戦略
- B 3 業務情報化企画
 - ・要件定義支援

役割 C) 情報システム開発・運用・保守

- C 1 情報システム設計、開発、テスト
- C 2 情報システム導入
- C 3 情報システム運用・保守

これらが、情報システム部門に求められる基本的な役割と考えている。次節以降で、これらの基本的役割が組織としてどのように対応され、今後どのように変化していくのかを概観する。

2.4 情報システム部門の役割の変化

たとえば、ノーラン^[1)]は情報システム部門の発展 6 段階説を唱え、コンピュータ部門に関す

る発展モデルとして ①導入期, ②普及期, ③統制期, ④統合期, ⑤データ管理期, ⑥成熟期を提唱し, 各段階は以下の四つの成長変数で説明できるとしている。

- ・適用業務ポートフォリオ
- ・資源(技術, 人)
- ・マネジメント(組織化, 計画, 統制)
- ・ユーザ意識

この学説が最初に発表されたのは 1955 年と今から 50 年以上も前のことである(1974 年に補論を加え再度発表)。しかし, 2007 年の現在から見ても, 実に適確に情報システム部門のあり方の変遷を示しているといえる。このノーランの説で言えば, 現在, 多くの企業は, 三番目の「統制期」から四番目のステージである「統合期」に差し掛かっていると考えられる。

「統制期」とは, 次のような時期である。

- 1) 情報システムの開発が活発になり, それに伴って費用が増大する。
- 2) また個々のシステムの非連携が問題になる。
- 3) そこで, 全体の観点から統合しようという考えが登場する。
- 4) そして, システム化に関する基準を設けて統制しようとする。
- 5) その結果, 情報化費用は抑えられる。
- 6) しかし, 統制により情報システム部門の権力が増大する。

「統合期」とは, 次のような時期である。

- 1) 情報システム部門の統制によって, 情報化の活動が停滞する。
- 2) そのため, それを打破しようとパラダイムシフトへの指向が増大する。
- 3) つまり, 従来の業務効率化の視点でなく, 経営的視点から情報化の意義を考え, 経営者のリーダーシップのもとで情報システム部門とエンドユーザ部門が一体となって情報化に取り組む。

ここで注目したいのは, ノーランが, 統制期から統合期への変化を「パラダイムシフト」と言っている点と, 「業務効率化の視点でなく, 経営的視点から」と言っている点である。

パラダイムシフトとは価値基準の変革であり, 自然発生的に起こるケースと, 意図して行動しないと移行できないケースがある。組織活動においては, 明らかに後者に該当し, 自然に移行することはなく, 意図的な施策を必要とする。

また, 「業務効率化の視点から経営的視点へ」で, 物事を考える視点(位置)を大きく変えることの必要性を述べている。

より具体的に情報システムを取り巻く環境の変化についてみると, 次のような顕著な変化が生じている

- 1) クライアントサーバに代表される部門単位のサービスシステムの構築
- 2) 定型的業務以外の領域でのコンピュータ利用の増加
- 3) インターネット/ブロードバンドの普及による企業外部との情報ネットワーク化の急激な拡大
- 4) 広範かつ多岐にわたる情報技術の必要性の増大

- 5) 情報システム部門のリーダシップ能力の低下
- 6) オープン化がインフラ技術の専門分野化を招来し、全体把握が困難に

今まさに、情報システム部門に対してパラダイムシフトが求められているとすれば、それを実現するためには、情報システム部門自身が意図的にそのことを指向する必要がある。現在、筆者が知っている限りでは、情報システム部門長は、その必要性を強く感じていると考えている。しかし、部門の構成員の認識は、そこまで達していない。最近の状況は、部門の構成員にパラダイムシフトの必要性を納得してもらう絶好のチャンスである。

以上見てきたように、IT の進展や企業を取り巻く環境の変化から、情報システム部門はその期待される役割を大きく変えざるを得ない状況に置かれているのである。次節で、これからの情報システム部門に期待されている役割について考えてみたい。

2.5 これからの情報システム部門のあるべき姿

2.4 節で述べたように、現在は企業を取り巻く環境が大きく変化し、商圏はボーダレスとなり、まさに競争激化—メガコンペティション—の時代に突入している。このような状況をもたらした大きな要因の一つが、ほかならぬ IT である。IT が企業戦略を考える上での重要な要素となっている今日、IT をいかに活用して競争優位を実現し、高い業務効率を達成するためにどのようにすればよいのか、これを考えるのは誰か？情報システム部門以外に無いのは明らかである。

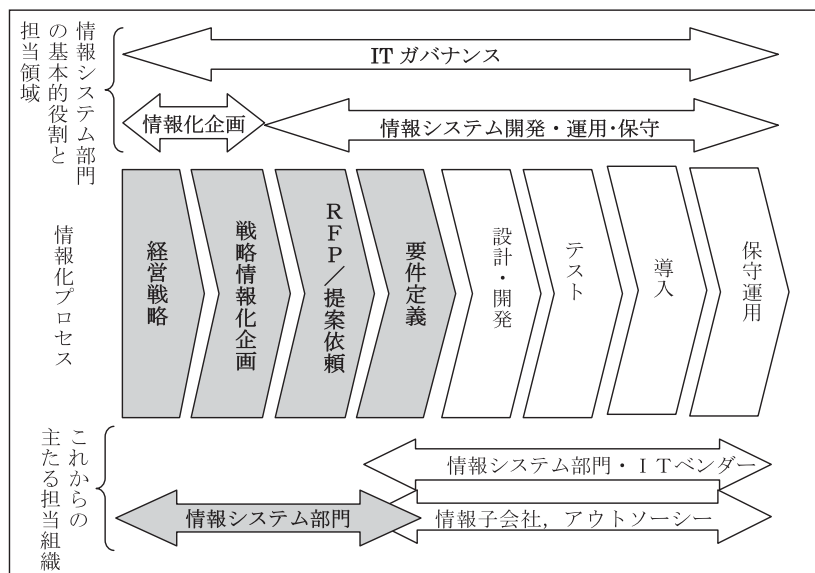


図1 情報化プロセスと対応する役割、組織 概念図

図1は、経営戦略から保守・運用にいたる企業の情報化プロセスを示し、各プロセスはどの組織（集団、企業）が担当すべきか、ということについて筆者の考えを示している。筆者は、いわゆる下流工程（設計・開発～保守・運用）はIT の専門家集団に任せ、情報システム部門は最上流の経営戦略立案、情報化企画～要件定義（具体的な開発案件のWHATを定義）まで

の上流工程を担当する部門に軸足を移すべきと考える。これは、ノーランの示す「統合期」における『経営的視点からの情報化』を検討する組織としても必然的な流れである。

また、図2は、従来型情報システム部門の人材分布が、これからの情報システム部門において、どのような変化をもたらすかを図式化したものである。この図が示すのは、情報システム部門の立ち位置が、IT技術者集団から情報化企画者、IT/技術戦略企画者集団に変化することを如実に示している。この見方を別の言葉で言えば、IT技術者集団という看板を外し、「IT経営企画部門」という看板に変えることを意味している。この「IT経営企画部門」は、「経営企画部門」がビジネスサイドから経営戦略を策定するのに対し、競合他社のIT動向を含む、企業を取り巻くIT環境を把握した上で、企業目的を実現するために必要な「戦略情報化企画」を担う部門である。

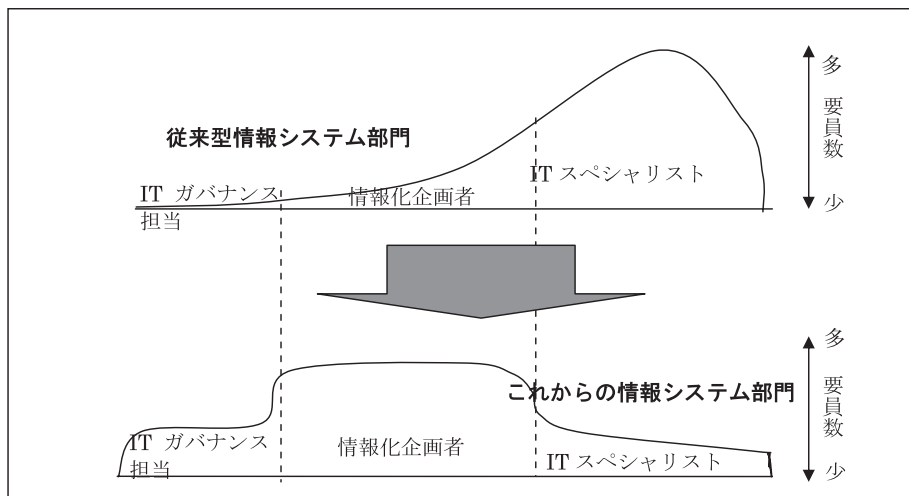


図2 情報システム部門の人材モデル分布の変化

3. これからの情報システム部門に求められる新しい人材像（人材モデル）

前章で、これからの情報システム部門に求められる主たる役割が、「IT経営企画」であるとした。それでは、「IT経営企画」部門としての役割を果たすためには、どのような人材集団でなければならないのか、そのような人材集団を形成するためには、どのようなプロセスが必要になるのかを、本章で検討してみたい。

本章では、まず目指すべき人材のスキルを策定するプロセスについて述べ、その後求められる人材像について筆者の考えを示す。

3.1 人材モデル策定の基本プロセス

人材モデル策定の基本プロセスは、三つのステップから構成される（図3）。

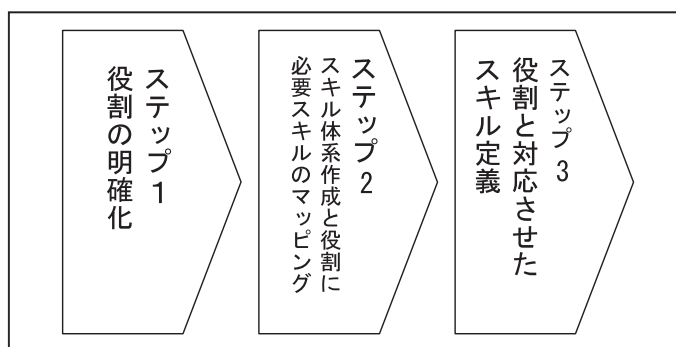


図3 人材モデル策定のプロセス

以下、この三つのステップについて概説する

3.1.1 ステップ1：役割の明確化

筆者は、人材育成のコンサルティングを行う際にクライアントからいきなり「人材モデル」（スキル定義）を作りたいといわれることがある。しかし、企業（経営層）が、その組織に対してどのような役割（何を行う人材集団か？）を期待しているのかを明らかにしなければ、必要なスキルなど出てくるはずがない。

それぞれの企業において、将来を見据え、情報システム部門としてどのような役割を果たすべきかを明らかにするというのは、人材モデル策定で一番大事なプロセスである。この検討を通して、企業は組織に対してどのようなことを期待しているのかを議論し、将来に向けた目標を再確認するのである。このステップに充分時間をかけて議論することにより、真に有用な情報システム部門のあり方が明確となり、かつ必要とする人材像も描けるのである。

3.1.2 ステップ2：スキル体系作成と役割に必要なスキルのマッピング

役割を明確にした上で、その役割を果たすために必要なスキルを明らかにするのが、ここでの検討内容である。検討のアプローチとしては、基本となるスキル体系を作成し、その中から該当するスキルを選択するのが効率的である。そこで、まずスキル体系を作るのだが、例えば経済産業省が提示するITSS^{*1}などで掲げられているスキル項目をそのまま流用すると、以後そのボリュームの多さから来る実施時の過負荷に後悔することになる。ITSSは、あくまでも辞書的な位置づけと考え、必要に応じて参照するというのが、実務的なアプローチである。

1) スキルの分類

多種にわたるスキルを洩れなく洗い出すためには、スキルをカテゴリーに分け、かつ階層化するのが良い。カテゴリー分け・階層化の基準として決まっているものは無いが、事例等を調べればある程度の形（スタイル）は決めることができる。後述するA社事例では、トップカテゴリーとして「ITスキル」「コンセプチャルスキル」「ヒューマンスキル」「ビジネススキル」「プロジェクトマネジメント」の五つとした。この中で、多少目を引くのが「コンセプチャルスキル」と「プロジェクトマネジメント」であろうか。

「プロジェクトマネジメント」は、どこにも入れにくい範疇のスキルであり、一つのカテゴリーとして扱う方が、以後の参照時にも混乱が無く使いやすい（表2）。もうひとつ

の「コンセプチャルスキル」というカテゴリーを設けるのは、A 社スキル体系の特色といえる。

表2 A 社 プロジェクトマネージャの役割と技術定義（一部）

人材モデル	役割の定義	必要とする技術の定義
プロジェクトマネージャ	プロジェクトの責任者として、プロジェクトの立上げ、計画、遂行、監視、終結する。次の役割を持つ。 1.システム開発の上位責任者に対して、プロジェクト進捗状況を適宜報告し、必要と判断する場合には支援について要請を行う。 2.情報化企画に基づいて、プロジェクト計画書を作成し、必要なスキルと要員数を明らかにしプロジェクト目標達成に適切な体制を確立し、また必要な資源を調達・確保する。 3.適切なタイミングでプロジェクトの進捗状況を把握し、問題の早期発見と適切な対策を実施し計画を達成する。	プロジェクトマネージャとして業務を遂行するため、次の知識、経験を持つ。 1.プロジェクト計画立案 システム開発プロジェクトを成功裡に終了させるために、プロジェクト計画を実現可能な内容で立案する能力を有する。情報化企画を理解し、適切なプロジェクト計画書を作成することができる。 2.プロジェクト実施 プロジェクト運営における柔軟な対応能力を有する。プロジェクトの進捗状況を把握し、問題点と原因を明らかにし、解決することができる。プロジェクトメンバーをとりまとめ、強いリーダーシップを発揮し、円滑なプロジェクト運営ができる。プロジェクト管理技法についての知識と経験を有し、プロジェクトの進捗状況に応じて適切な対応ができる。 3.プロジェクト完了と分析・評価 プロジェクトの終了時点の分析・評価を行うことができる。

2) 戦略（意図）的スキル体系の作成

スキル体系を作成する際、前述したようにスキル体系には、ある程度形（スタイル）があって一般的なものであれば、それほど工数をかけることなく作成できる。しかし、それでは企業（経営層）が期待する人材の育成は十分ではない。つまり他社との差別化ができない。

これからの情報システム部門の役割を果たすために、経営者、上級管理者らが考える最も強化したいスキル（分野）を、スキル体系に盛り込んで欲しいのである。そうすることによって、スキル体系という一見無味乾燥なドキュメントが、主張ある成果物になるのである。それがゆくゆくはその企業の文化のベースになるのである。スキル体系は、企業の戦略と同じベクトルを持つべきなのである。

3) スキル体系で表すスキル項目の粒度とスキルレベル

スキル体系を作成するにあたり、スキルをどの程度の粒度（細かさ）で定義するかというのは難しいテーマである。細かくするとその維持負荷が大きくなり、かつ用途を考えたとき実用的でないことが多い。逆に、粒度を大きくしてしまうと、スキルの定義が抽象的になり、同じく役に立たないものになってしまう。筆者は、大雑把に 50 項目くらいを基準にして、前後 20 項目、すなわち 30 項目から 70 項目くらいを目処にしている。その中で 2) で述べた企業としてのスキルの特色を盛り込む。

4) スキルレベルの検討

スキルレベルは、必ずしも必要というわけではないが、スキルレベルを取り入れないと、スキルが有るか無いかという二者択一になってしまい、実態と合わなくなる。そのため多くの場合、スキル項目ごとにスキルレベルを定義する。当然のことながら、スキルレベルを設けるということは、一つのスキルについてレベルごとに能力の定義をしなければならない。筆者は、基本パターンとして「知っている」、「適用できる」、「指導できる」の3段階のレベルを推奨している。実務的には、3段階あれば十分と考えている。ITSSではレベル1からレベル7までの7段階に分けているが、レベル1~3は括られていて、実質は5段階と考えてよい。また、さらに大括りには「エントリレベル」「ミドルレベル」「ハイレベル」という表現も用いている。

3.1.3 ステップ3: 役割と対応させたスキルの定義

1) 役割とスキルの対応付け(マッピング)

スキル体系ができたところで、それぞれの役割に必要なと思われるスキルを選んでゆく。この時、選ぶスタンス(姿勢)が大事である。単に必要なか必要でないかという見方で選ぶと、全てが必要となってしまう。スキルを「選ぶ」という行為は「捨てる」という行為の裏返しである。捨てた後に残ったのが「選んだ」スキルと考えたほうがよい。同時に、役割を果たすのに必要なスキルレベルも決める。

以下は、筆者が基本としているスキル選択の「基準」である。

必須: 役割遂行には、必須のスキルであり、もしそのスキルがなければ当該業務を正しく、適切に行うことができない

必要: 役割遂行には必要なスキル。もし、十分なスキルがないと業務の品質が劣ることがある。

上記以外: 強く当該スキルの修得を要求しない。当該スキルが不足していることによって、業務遂行品質が大幅に低下することは無い。

2) スキルの定義

役割とスキルの対応関係をつけた後、次は役割を意識したスキルの定義を行う。この検討は、かなり難しく想像以上に時間がかかる。ITSSでは、スキル項目(名)は挙げられているが、その定義はされていない。インターネットや文献等で調べると、何らかの情報は得られるにしても、必ずしも自社の状況にマッチしない。自社の状況を考慮しながら、幾つかの文献を参考にして作り出すしかない。

スキルの定義では、記述の内容が具体的でないと、定義されたスキルを修得したか否かの判断に迷うことになる。スキル定義は、可能な限り明確な評価基準として記述されることが望まれる。

3.2 これからの情報システム部門に求められる人材像

先に述べたノーランの「統合期」の説明に明確に指摘されているように、従来型情報システム部門の人材像とこれからの情報システム部門の人材像との大きな違いは視点の違いである。従来は、ITという視点でのみ事物を捉えていた。例えば、在庫管理の改善ニーズに対し、

従来型人材の思考は、在庫管理業務のどの部分がITに置き換えられるか、という視点で考える。それに対し、これからの情報システム部門の人材は、『経営という視点』から物事を考えることが要求される。つまり、在庫管理改善のニーズに対し、経営目標を達成するためにあるべき在庫管理はどのようなものか、あるいはコストミニマムにするためにどうあるべきか、あるいは10年先の仕事の仕組みはどうなっていて、そのためには在庫管理はこうあるべきである、といった視点で考えるのである。このような視点から物事を捉えたと、在庫管理とはどういう目的を持っているのか、なぜ在庫を持たなければならないのか、といった疑問がどんどん湧いてくる。結局、在庫（管理）の目的は、部品供給と製造活動の緩衝機能（バッファ）であると理解でき、あるべき姿は部品供給の仕組みと製造の仕組みがスムーズに連携して活動できればよいということであり、そうであるとすれば、ITを使うことで、製造側が必要とする部品情報と、部品を供給する側が必要とする製造情報を共有する仕組みを作ることによって在庫を不要にする、もしくは劇的に少なくする提案ができる。

こういったことを考える人材が求められるのである。

本節では、これからの情報システム部門の人材像で必要とされるスキルのうち、ITスキルとコンセプチャルスキルを取り上げて論じる。この二つのスキルを取り上げるのは、これからの情報システム部門に期待される役割を果たす上で、核となるスキルと考えるからである。

3.2.1 ITスキル

これからの情報システム部門のあるべき姿とその役割から、ITスキルはどうあるべきかというのは、難しいテーマである。ITスキルは、実践的スキルであり、使わなければスキルレベルは落ちるという性格を持っている。一方で、情報システム部門にとって、経営企画部門との最大の差別化要素でもある。このITスキルが無いとすれば、情報システム部門の存在意義は無い。子会社化やアウトソーシングによって、システム開発に直接携わらない人たちが非常に多くなっている現在の情報システム部門としては、最重要テーマの一つである。

このテーマを考えるにあたっては、“ITスキルがどの程度必要か”という抽象的な課題として捉えるのではなく、具体的に、ITスキルのカテゴリーはどうあって（スキルの分解）、役割を果たす上で、それぞれのカテゴリーの必須スキルは何で、レベルは？という分析的アプローチで検討すべきである。

表3に筆者の基本的な見方を提示したが、スキルカテゴリーについて若干解説する。

IT基本原理とは、今後ITがどのように技術革新したとしても変わらない部分のことである。この基本原理を理解することによって、その上で構築される情報システムの脆弱性が理解できる^[9]。情報システムの脆弱性が分かると、チェックポイントが分かる。基本原理は変わらないから、基本動作に関しては対応が可能である。

開発経験については、ITスペシャリスト以外は短期間（2年程度が好ましい）でよいが、必須と考えている。知識だけではIT部門として、他部門との差別化はできない。実体験プラス知識によって、IT分野に関する見識は広く、深くできると考えるからである。長い期間の開発経験を必要としない理由は、所詮個別技術は陳腐化するからである。狭い範囲、短期間使用した技術（スキル）そのものは重要ではなく、その実務を通して得られたシステム開発という仕事の体験が重要なのである。

表3 システム部門における役割とITスキル対応表

スキル カテゴリー	役割A：IT ガバナンス	役割B：情報化企画	役割C：IT スペシャリスト
IT 動向／利用動向	○	◎	○
IT 方法論	◎	—	—
IT 基本原理	◎	◎	◎
アーキテクチャ	○	—	◎
データ設計	—	—	◎
言語スキル	—	—	◎
開発経験(目安)	1 年程度	2 年以上	3 年以上

◎：指導できる、講演ができるレベルが必要

○：業務遂行において、独力で適切に適用できるレベルが必要

—：知識はあるが他社に較べて差別化できるほどのレベルではない

以上の筆者の要求スキルからすれば、子会社/アウトソーシングによってITスキルがなくなったという問題の指摘は、役割CのITスペシャリストについては言えるにしても、役割AあるいはBの人たちについては、開発経験があることを前提としているが、大きな問題ではないと考えている。

3.2.2 コンセプチャルスキル

ITスキルが、情報システム部門の存在価値の基盤であるとするれば、これから論じるコンセプチャルスキル（conceptual skill）は、これからの情報システム部門に求められる役割を果たすための中心的なスキルである。情報システム部門でも特に、最上流・上流工程を担当する人材においては高いレベルが要求される。

本稿でいうコンセプチャルスキルとは、『概念化能力・概念形成力・物事を全体として把握する能力・高い視野に立ち、的確に本質を抽出し具体化できる能力』と定義する。

コンセプチャルスキルについては、大古典の部類に入るカツツ^[10]のマネジメントの三つの基本的スキルという提唱の中で、その重要性が述べられている（図4）。約50年以上を経た現在でも、マネジメントの中心的スキルと位置づけられている。カツツは、マネジメントの基本スキルを「テクニカルスキル」「ヒューマンスキル」そして「コンセプチャルスキル」に分類し、それらのスキルが、どのようなマネジメント領域において遂行されるかによって変化すると論じている。テクニカルスキルは、特定の業務を遂行する上で必要な専門知識であり、マネジメントレベルが低いほど重要度が高い。ヒューマンスキルは、組織の一員として効果的に活動し、組織の凝集性を高め、組織メンバーを組織目標達成に向けてリードしていく対人能力であり、そのスキルはマネジメントを行うあらゆる場面で必要不可欠である。そして、コンセプチャルスキルは、マネジメントレベルが高くなるほど、また意思決定の幅が広がり、高度な意思決定が求められるほど、その重要性が高まっていく。トップレベルでは、必須のスキルである。

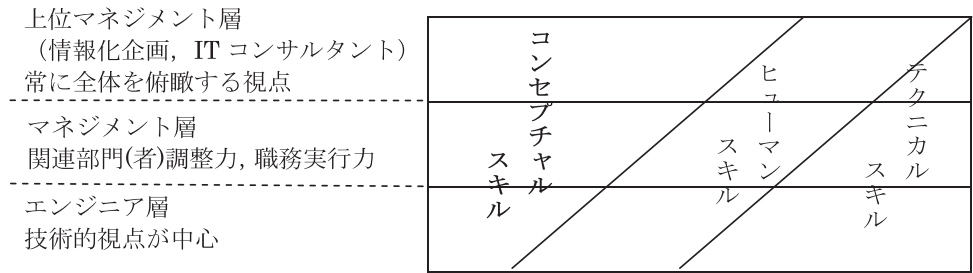


図4 マネジメントの三つの基本的スキル
(ロバート・カッツ説をベースに筆者がモデル化)

社会が大きく変革しようとしている時代において、多くの知識が陳腐化していく中で、原理原則的、根源的なものの見方、考え方が、ますます重要性を増してくる。

4. A 社における情報システム部門・人材モデルの検討過程

2 章, 3 章において、これからの情報システム部門の役割、および新たな役割を果たすための人材モデルとはどのようなものかを概観してきたが、本章では、企業ではどのようなアプローチでこれらの課題に取り組んでいるのかを、事例を通して考察する。

4.1 A 社の状況

A 社は、売上 1 兆円超規模の企業である。情報システム部門はおよそ 100 名（システム開発、ネットワーク構築、IT 管理、教育担当など）おり、また情報子会社はおよそ 600 名を有する大企業である。開発・運用の役割を情報子会社に分離してから 10 年以上が経過している。

A 社も情報システム部門の役割について見直すことになった。そのきっかけは、既に述べた情報システム部門存続の危機感であり、具体的には、①戦略的な情報化企画が十分に果たせていない、②開発プロジェクトが連続して失敗している、③オープン系アーキテクチャとその関連コンポーネントについての評価ができない、などが主要なものであった。

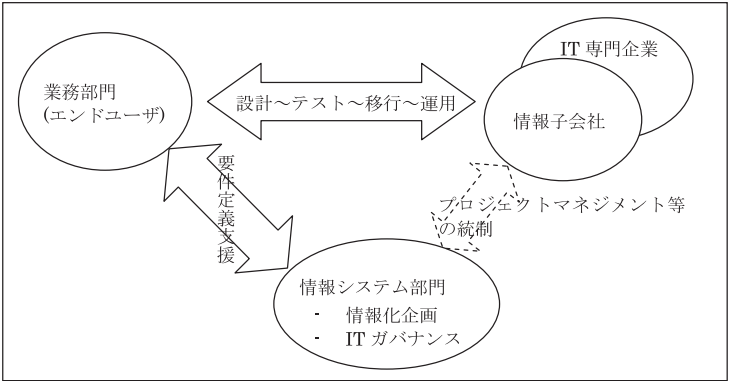


図5 A 社情報システム部門、子会社と業務部門の位置付け

図5にA 社情報システム部門と業務部門（エンドユーザ）および情報子会社・IT 専門企業との関係を示した。図から判るように、「設計」工程以降は、業務部門と情報子会社が直接作業を行う形になっている。情報システム部門は、業務部門の要件定義の作成支援の役割を持つ

だけである。

4.2 A 社における情報システム部門人材モデルの検討経過

A 社が行った、将来に向けた情報システム部門の役割と、その役割を果たすために必要な人材モデルの策定過程を本節で述べる。なお、人材モデル策定に当たっては、ITSS（当時は Ver.1.1）をベースにすることを大前提とした。今後、この人材モデルが使われる場面を想定すると、公的な標準モデルを使用していることが重要な意味を持つとの判断である。

4.2.1 組織の役割の再検討

A 社情報システム部門を取り巻く状況は、2.4 節「情報システム部門の役割の変化」で述べた状況とほぼ同様のものであった。その中でも、一番大きな課題は、経営に役立つ IT 提案（経営目標を実現するために、どのように IT を活用すべきかの提案）ができていないということであった。そのほかにも、要件定義支援が重要な役割であるにもかかわらず、上流工程に精通した人材がいない、IT インフラの整備方針を決めるための IT スキルがないなど、どの企業でも抱える課題を持っていた。さらに A 社では、基幹システムの基盤がメインフレームからオープン・アーキテクチャへ移行している最中であった。それに伴って、IT インフラに対する方向性を示す必要があったが、結局 IT 子会社や IT ベンダーの力を借りないと、何らの方針も打ち出せなかった。

このような状況の下で、自部門（情報システム部門）に期待されている役割を見直し、改めて設定したのが、表 4 に示す 3 種類の役割とその遂行者としての人材モデル 4 種であった。表 4 は、検討の結果であるが、この結果を理解するにあたっては、4.1 節で述べた A 社における情報システム部門の位置づけについての理解が重要である。A 社情報システム部門は、エンドユーザへの要件定義作成支援の役割が期待されているが、そのスキルが充分でないとの認識と共に、本来行われるべき子会社に対する統制のスキルも失われている。そのために、情報システム開発プロジェクトの失敗に対する対策が採られないままである。子会社統制が可能となるようなスキルの習得が必須であった。

4.2.2 スキル体系の策定

表 4 を元にして各役割定義から必要とされるスキルを抽出し、それに ITSS を意識したスキルレベルを設定し、IT スキル体系を策定した（表 5）。ITSS では、スキルレベルとして 7 段階の定義があるが、一般企業では、細かすぎて実務的でない。A 社では 3 段階のレベル設定とした（3.1.2 項参照）。

A 社のスキル体系策定にあたっては、3.1.3 項「役割と対応させたスキルの定義」で述べた考え方をベースに検討を行った。

4.2.3 人材モデルとスキルのマッピング

スキル体系を作成した後、そのスキル体系と人材モデルの対応表（表 6）を作成した。この対応表は、各人材モデルで必要とするスキルおよびそのスキルレベルの一覧表であり、各人材モデルの役割を分析して作成する。考慮すべきなのはヒューマンスキルの取扱いである。あえてヒューマンスキルを要求するのは、一般的に人として持っているスキルレベル以上のものを

表 4 A 社情報システム部門の役割と人材モデルの定義

材 役 モ 割 デ & ル 人	情報化企画 (情報化企画者)	業務分析支援 新業務案立案支援 (IT コンサルタント)	IT 専門家組織(IT スペシャリスト)	
			システム開発ス ペシャリスト	ネットワークス ペシャリスト
役割定義	常に全体を俯瞰しながら、全体最適な情報化の企画を提言する。 部門から提示される改革/改善案に対し全体最適という視点での指導を行う。	部門の要件定義作成に当り業務分析の指導および要件定義に記載する内容についての指導を行う。 部門の考えている改革案を、関係する他業務システムを考慮した上でより効果的な内容に指導する	常に最新のシステム構築技術について把握し、システム開発において最適な技術の採用について提言し、その導入に当たって実施部門を指導する。	常に最新のネットワーク技術について把握し、自社にとって最適なネットワークのあるべき姿を描き、その目標に対して着実に近づくための方策を提示し、実施部門を指導する。

要求している、つまり訓練をしないと獲得できない程度の高いレベルを必要としているという意味である。

4 2 4 スキルの実態把握

A 社では、表 6 の役割・スキル対応表ができたところで、情報システム部門全員のスキル調査を行った。自部門の現状のスキルレベルがどの程度であるかを把握することにより、人材育成施策立案の参考とするためである。

スキル調査を行うのは初めてだったため、調査対象者の中には、調査結果の使用目的について疑問を呈したり、職場での自分の地位を脅かされると誤解して協力を拒む者も出た。

結局、趣旨は、現状の情報システム部門のスキルの実態を把握することだけが目的であり、個人の評価等とは全く無関係であること明らかにした上で、無記名で実施した。このような調査を企画するときには、予め考慮すべき留意点といえる。

4 2 5 重要スキルの選定

スキル調査の結果、自部門のスキル保有状況が把握できた。次は、人材育成の具体策を考えるステップである。このとき、不足スキルおよびすべてのレベルを高めるといったアプローチは、実務への効果が期待できず、かつコストがかかり過ぎる。したがって、具体的な育成策を考える前に、どのようなアプローチで人材育成策を実施したらよいかを検討した。筆者は、各人材モデルの核となるスキルを抽出し、そのスキルにフォーカスをあて、育成施策の検討に入ることを提言した。「核となるスキル」とは、A 社（情報システム部門）として、新しい役割を果たす上で最優先で強化したいスキルということである。それを修得できれば、期待される役割の品質が確保できるというスキルである。表 7 は、A 社・情報システム部門が選択した核となるスキルの抜粋である。

表5 スキル体系(例示)

	スキル項目	レベル 1	レベル 2	レベル 3
ビジネススキル	業界知識	自社の現状および、 外的環境について 概要について理解 する方法を知り、理 解している。	自社の現状を把握 した上で、外的環 境の変化を読み取 り、それに対応し た業務遂行ができ る	自社の現状を把握 した上で外的環境 の変化を理解し、自 社経営環境につい て分析・評価し関係 者に対し助言でき る
	業務知識 会計 法務 など	(略) (略) (略)	(略) (略) (略)	(略) (略) (略)
ヒューマンスキル	コミュニケーション力	コミュニケーションに関する基本的な知識を有し、予め決められた話題に関して社内・外の関連する組織もしくは個人と基本的な情報授受ができる。	コミュニケーションの基本動作について業務に適用できる。限定された話題について社内・外の関連する組織若しくは個人と情報授受ができる。	コミュニケーションに関する技術的スキルを有し、多様な話題や種々の状況下において、社内・外の関連部門、関連者と適切に情報授受ができる
	論理思考力 モデル化力 問題解決力 など	(略) (略) (略)	(略) (略) (略)	(略) (略) (略)
ITスキル	IT 戦略	自社を取り巻く経営環境を理解し、ITを活用した経営戦略について助言を得ながら立案できる	自社を取り巻く経営環境を理解した上で、ITを活用した経営戦略を独力で立案できる	自社を取り巻く経営環境を理解した上で、ITを活用した経営戦略を企画し、立案できる。部下を指導できる
	IT 動向 IT 専門知識 ネットワーク 知識 など	(略) (略) (略)	(略) (略) (略)	(略) (略) (略)
マネジメントスキル	プロジェクト統合管理	プロジェクト統合管理について理解している	プロジェクト統合管理を理解しており、業務遂行において適切に適用できる	プロジェクト統合管理について、実際のプロジェクト運営において指導できる。
	プロジェクト計画 品質管理 調達管理 リスク管理 など	(略) (略) (略) (略)	(略) (略) (略) (略)	(略) (略) (略) (略)

注) コミュニケーション力は、①ヒアリング力 ②プレゼンテーション力 ③ネゴシエーション力などの総合力。

表 6 役割（人材）・スキル対応表

	スキル項目	共通	情報化 企画者	IT コンサ ルタント	IT スペシャリスト	
					システム 開発 S	ネットワ ーク S
ビジネス スキル	業界知識	○				
	業務知識		◎	◎		
	会計知識		◎			
	法務知識		○	○		
ヒューマン スキル	コミュニケーション力	○	◎	◎		
	論理思考力	○	◎	◎		
	モデル化力	○	◎	◎		
	問題解決力	○	◎	◎		
IT スキル	IT 戦略	○	◎			
	IT 動向	○	◎	◎	◎	
	IT 専門知識	○		◎	◎	◎
	ネットワーク知識	○				◎
マネジメント スキル	プロジェクト統合管理	○		◎		
	プロジェクト計画	○		◎		
	進捗管理	○		◎		
	変更管理			◎		
	品質管理			◎		
	調達管理			◎		
	リスク管理			◎		

表の見方：◎ 必須、○ 必要

共通にマークが付いているものは全ての役割（人材）に必要とされるスキル

表 7 重要スキル選定表（抜粋）

情報化企画者	IT コンサルタント	システム開発	ネットワーク
コミュニケーションスキル	←	←	←
論理思考力	←	←	←
企画力	モデル化力	プラットフォーム	ネットワーク上級
目的思考力	問題解決力	テスト技法	コンピュータ中級

表 7 の結果を得た背景の考え方は、3.2 節で述べた通りである。役割を果たすための根源的なスキルは、「考える力」であるということである。もちろん、高いレベルの IT 技術者を期待される場合には、IT 技術力が核となるスキルになるが、筆者はユーザ企業においてそのような技術者を擁することが、現在及び将来の IT 状況を考えると、不要であり取るべき施策ではないと考えた。なぜなら、今や IT 分野は細分化され、極度に専門化されており、個々の IT 要素の技術者を有することは一般企業では現実的に不可能に近く、IT 専門企業に任せるべき領域だからである。

5. A 社における人材モデル“IT コンサルタント”育成の実施例

前章では、A 社情報システム部門の人材モデル定義を行い、要求されるスキルを検討し、その中の核となるスキルについて抽出した。次に行うことは、人材モデルで定義した人材をどのようにして育成するかを検討し、実施することである。

本章では、A 社人材モデルの中の“IT コンサルタント”について、A 社が行った育成策の考え方、研修カリキュラム等を紹介する。

5.1 IT コンサルタント育成の考え方

A 社の IT コンサルタントの役割およびスキルについては、前章で提示したが再掲する。

部門の要件定義作成に当り業務分析の指導および要件定義に記載する内容についての指導を行う。

部門の考えている改革案を、関係する他業務システムを考慮した上で、より効果的な内容になるよう検討し指導する

要件定義とは、一般的な言葉でいえば新しいシステム（業務の仕組み）のユーザ側からみた「設計書」である。「要件定義」作成の難しさは、定義すべき対象が人、物、金、情報の複雑な絡み合いであり、それが時間と共に変化し、変化の仕方も一定ではなく、その時々によって非定常的な活動になるという点にある。この非定常的な活動を「定義」しようとするのは困難だが、新しいシステム（仕組み）を構築するためには、「設計書」がなければ、実装（構築）できない。この困難な仕事である「要件定義」の作成を支援するためには、幅広くかつ高度なスキルが要求される。A 社が経験した失敗プロジェクトの原因の一つは、この要件定義の品質問題であった。したがって、A 社としては“IT コンサルタント”の育成は喫緊の課題であった。

図 6 は、要件定義を作成するためのプロセスと、それを行うのに必要なスキルをモデル化したものである。

図 6 の網掛け部分を、要件定義を行うために必要なスキルの中での修得対象スキルとした。この修得対象スキルは、コンセプチャルスキルとしてカテゴリー分けされる分野とほぼ一致する。A 社“IT コンサルタント”育成のテーマは、結局“コンセプチャルスキルの強化”と同義となった。

5.1.1 パラダイムシフトの実現を目指す ～個の力から組織の力へ～

A 社情報システム部門が、まさに大きく自部門の役割を意識的に変革するための方策として採用したのが、部門全員に最上流工程に位置する要件定義作成支援のスキルを修得させることであり、新しい役割に組織として対応できることを目指した。

一般に、この種のヒューマン系スキル研修は「個人」単位のスキル修得として位置づけられる。しかしながら、A 社は、「個人」ではなく全員が同じ研修を受講することによって、組織単位で“コンセプチャルスキル”の修得を考えたのである。2 章で述べた、情報システム部門の変遷の過程で「統合期」に入ろうとしている時、パラダイムシフトを実現するための方策として選んだのが、この“コンセプチャルスキル”研修の全員受講であった。

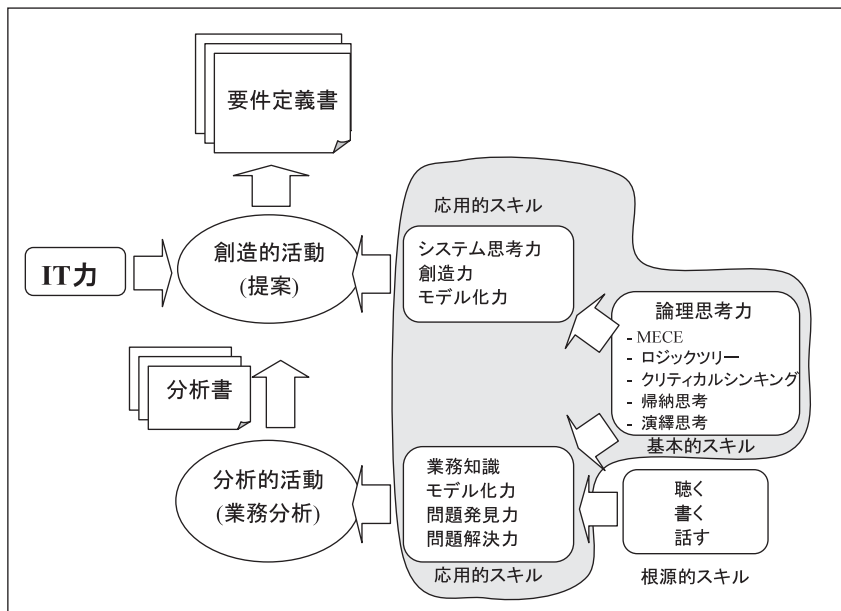


図6 要件定義作成スキル構造図

5.1.2 真にスキルの修得を目指す

半日の研修，1日の研修いずれも考えられる研修期間である．コンセプチャルスキルのようなヒューマン系スキルの研修期間は，技術系の研修と違って，効果が目に見えないため，どの程度の期間を設定するかというのは難しいテーマである．A社は，4日間という長期間の研修期間を設定した．正しい（効率的な）「考える力」を習得するには，最低でも3日間以上は必要との考えであった．

5.1.3 プレゼンテーション/ネゴシエーションの重要性

プレゼンテーションスキルというのは，誰もが“一応は”もっているスキルである．しかしながら，どんなにいい仕事をして，それを正しく関係者に伝えられない（理解されない）のでは，結果として，企業としてその仕事の価値を獲得できないことになる．世の中には，品質のよい仕事をする人は多いが，それと同等のプレゼンテーションスキルを兼ね備えている人は少ない．業務活動において，正しく意思（意見）を関係者に伝えるというのは，非常に重要なスキルであり，生得的なスキルレベルに任せておくべきものではないと考える．

今回のA社における育成の考え方として，作成した新業務企画案をステークホルダーが納得して承認するところまでが仕事の範囲と考え，プレゼンテーション/ネゴシエーションを最後の仕上げの重要なスキルと位置づけた．

5.1.4 実務で使える実践的スキルの習得

今回の育成施策では，あくまでも実務で使えるレベルまで習熟させたいという強い方針があった．その一つが研修期間4日間であった．コンテンツの検討に当たっては終始，実務的/実践的というキーワードを目標として掲げた．

5.2 IT コンサルタント育成研修の概要

本節では、5.1 節で述べた育成研修の考え方に基づいて開発した実際の研修カリキュラムについてその概要を紹介する。

5.1 節で述べたように、育成研修のカリキュラムの構成は、徹底した実践的スキル修得に主眼をおき、レクチャー（講義）は極力少なくした。実践的スキル修得には、演習形式が最も適しているが、それでも実務ではありえない、机上の議論となってしまうことが多い。その弊害を少しでも減少させるために、演習課題を現実には十分あり得るケースで設定し、業務部門（エンドユーザ）の整理されていないニーズを的確に把握する場面から、最終的には要件定義の主要な項目である「新業務機能（仕組み）」を作成し、マネジメントにプレゼンテーションし承認を得るところまで、実務プロセスを追いながら一連の流れを演習形式で構成した。その中で、前記の各スキルの適用場面を作り、成果物の発表・レビューを繰り返すシナリオを設定した。

実務で使用できるレベルのスキル修得を達成するためには、スキル項目数などを考えると、5 日間が妥当な期間と考えたが、結局、業務への影響度などを考慮し、4 日間の研修期間とした。

5.3 研修カリキュラム

A 社において実際に開発した“IT コンサルタント”育成のための研修カリキュラムを表 8 に示す。カリキュラム策定に当たっては、5.2 節の構想を実現すべく、非常に実践的なテーマを取り上げた。(1 日目) ニーズ把握・理解～(2 日目) 現業務モデル作成～(3 日目) 新業務企画案策定～(4 日目) ネゴシエーション戦略とプレゼン・ネゴシエーションまで、4 日間で担当役員の承認を獲得するというテーマである。各工程において核となるスキルについては講義を行い、その後に演習というパターンを基本とした。表 8 のカリキュラムについて、A 社では残業ができない環境であったため毎日定時に終了したが、時間的制約を考慮すれば、もう少し内容を絞り込むべきであったかもしれない。

6. これからの情報システム部門のあり方

前章までで、これからの情報システム部門のあり方を考察し、そのあり方にふさわしい人材モデルを考え、その人材モデルの育成について事例を交えながら検討してきた。

ただ、これからも社会の変革が続くとすれば、必ずしも本稿で考察してきた将来像が長く続くとは限らない。その兆候は、既に現れ始めている。

その一つは、サービス社会への一層の進化である。サービスが高度化するということは、サービスメニューの多様化、細分化が起きる。多様化、細分化に対応するためには、組織活動に柔軟性が強く要請される。(組織) 活動が柔軟であるとは、業務を遂行する人材が「柔軟な考え方」をもって、ニーズを充足するための自由な発想で企画し実施するということである。

たとえば現在、発行者・発行部数を爆発的に伸ばしている無料の情報提供媒体“フリーペーパー”ビジネスは、新聞・テレビ・ラジオなどのマスコミといわれる広域・大規模な広告・宣伝では実現できない、限定した商圈に対して安価で、効果的、迅速に広告・宣伝活動したいというニーズを満たす方法として発想された。このビジネスでは、情報提供手段（取材～記事作成～印刷～配布）に手間（コストと時間）をかけてはビジネスにならない。ニーズを的確に把握した上で、情報提供にはコスト・時間がかかるという固定観念から抜け出した時、無料で豊

表8 A社 ITコンサルタント育成研究カリキュラム

1日目	2日目	3日目	4日目
ステージ0 : オープニング(1日目、30分) ステージの狙い : ① 研修の目的(狙い)の理解 ② 研修カリキュラム概要 ステージの概要 : 受講者への動機付けのため、部門長が研修の狙い、背景を説明する ステージ1 : ニーズの把握(1日目、4時間) ステージの狙い : ユーザが感じているニーズを正しく把握する力を修得する ・ニーズの背景を深く把握する ・相手から聞き出したい内容を適切に把握するためのインタビュースキルを修得する ・相手が語る内容を真摯に聞く(ヒアリングスキル)力を修得する ステージの概要 : ① インタビューの基本(講義) ② ヒアリングの基本(講義) ③ ロールプレイ ステージ2 : 論理思考力の復習(1日目、2.5時間) ステージの狙い : ビジネスのあらゆる場面で必要となる論理思考の復習(前提知識:論理思考の基礎知識) ステージの概要 : ・論理思考(講義) - 論理的とは - 帰納思考と演繹思考 - 本質を見つけにくい思考障壁の克服 練習 : 4枚のカード	ステージ3 : テーマの選択(2日目、2時間) ステージの狙い : 重要性、優先度を明確にし目的に適したテーマを選択できる力の修得 ステージの概要 : ・重要性や優先度を定量的に分析評価する基本手法(講義) - ABC分析/パレート分析 - 2:8のルール ステージ4 : モデル化力と現業務モデル作成(2日目、5時間) ステージの狙い : 物事を捉える際に最も重要なスキルである、モデル化力を修得する。そのモデル化力を活用して現業務のモデル化を行う ・モデル化とは - モデル化の本質は抽象化である - 抽象化するための、枝葉末節を捨て去ることである - 枝葉末節を捨てるということは、幹と区別ができることである ・モデル化のための表現形式は多様であり、実務で適切に選択できること ステージの概要 : ①モデル化とは(講義) ・モデル化技法 - DFD - ERD - UML - 事務処理フロー図 - フローチャート ②ステージ1で把握した現状業務をモデル化する(演習)	ステージ5 : 現業務と新業務比較検討(3日目、2時間) ステージの狙い : 現行業務モデルの問題点の把握、ニーズの実現そして企業(部門)としての目的、目標を実現するために最適な改革・改善案を創出するブレークスルー思考修得 ステージの概要 : ・ブレークスルー思考(講義) - 目的思考 - 機能の目的と手段の関係 - 目的を実現する手段は多様であること ステージ6 : 新システム案(情報化企画書)の作成(3日目、6時間) ステージの狙い : 改革・改善型問題に関する問題解決技法の修得。 ・問題とは何か? ・逸脱問題と改革改善問題の解決アプローチの違い ・問題解決の効率・品質を実現できる手順 ・問題解決案の作成(演繹的アプローチ) ・仮説と検証 ステージの概要 : モデル化力、論理思考、ブレークスルー思考、問題解決技法を活用して、企業(組織)の目標を達成し、ということ大前提として、ニーズを可能な限り満足させる新システム案(新業務案)を創出する(演習)	ステージ7 : ネゴシエーション戦略/プレゼン資料作成(4日目、3時間) ステージの狙い : 主張が明確で、説得力あるプレゼンテーション用資料(PPT)作成力の修得 ・構成力:起承転結 ・文字の大きさ ・図・表を適切に使用 ・プレゼンテーションの時間と適切なスライド枚数 ステージの概要 : ①プレゼンテーションの基礎(講義) ②ステージ5で作成した情報化企画案をプレゼンテーション資料として作成する(演習) ステージ8 : プレゼン/ネゴシエーション実施(4日目、2時間) ステージの狙い : 目的を達成できるプレゼンテーション/ネゴシエーション力の修得 ・プレゼンテーションの目的を明確にする ・相手の立場に立つ ・相手が理解できるスピード、用語 ・プレゼンテーションは、単なる美辞麗句の表現ではなく、人間性の発露であることを知る ・ネゴシエーションとは何かを知る ・相手との妥協点を見つけ、合意を得る ステージの概要 : ・ロールプレイ 実務で一般的に行われる予算執行責任者に対しプレゼンを実施し、責任者からの質問に適切に回答する。 ステージ9 : 評価(4日目、1時間) ステージの狙い : 振り返り - 4日間学んだことを定着させる。 - 研修前には気づけなかったことを、この研修で気づいたことを確認する ステージの概要 : グループディスカッションを行い、発言することで自己の気づきを確認し、メンバーの気づきを共有化する ステージ10 : クロージング(4日目、1時間) ステージの狙い : 4日間の研修の総括 ステージの概要 : 研修まとめ 所感文作成

富な情報提供を行うというフリーペーパー・ビジネスの発想が生まれる。

上記は一例であるが、筆者は、これからの情報システム部門には、目的思考・本質思考がより強く求められると考えている。目的思考力・本質思考力は、ニーズの本質を理解するスキルである。ニーズを実現する方策は多様であることを、“フリーペーパー”の事例は教えてくれる。(IT)エンジニアはどうしても形にはめようとする。それは、エンジニアとして当然である。だから、エンジニアは形が決まった(企画案・仕組み案ができあがった)ところから担当すべきである。その前工程で、ニーズを的確に把握し、スピード感をもって企画案・仕組み案を創造し提案するのが、これからの情報システム部門の役割である。そのための人材育成のキーワードがコンセプチャルスキルであり、情報システム部門の人材は、より高次のコンセプチャルスキルを獲得するべく、努力することが望まれる。

A社の事例は、まさに将来の状況変化に柔軟に対応できるように、最も基本的で重要なスキル=コンセプチャルスキル+コミュニケーションスキルに焦点を絞ったカリキュラムとしたのである。

7. お わ り に

現在、情報システム部門は、従来の役割から「新しい役割」への変換点に来ているのは確かである。ここで、上手く変換できない情報システム部門は、時間と共に企業内での立場を失うことになる。コンピュータが高価な時代は、コンピュータ導入を避けるという判断も経営として一つの選択肢であった。しかし、いまや携帯電話で仕事ができる時代。インターネットのインフラに限ってみれば、日本は世界の中でも有数のコストパフォーマンスが得られる環境になっている。いまや、経営目標実現にITを利用しないとといった選択肢は、殆どありえないといっても過言ではない。

本稿の執筆中に金融庁から発表された内部統制実施基準^[11]に、「IT環境への対応」という項があった。この中では、企業を取り巻くIT環境に対し適切に対応することは経営者の義務である、と謳っている。経営者がこの責務を果たせるようにIT戦略を企画し提案するのが「情報システム部門」である。その意味でも情報システム部門は、物事を広い視野で捉え、経営目標を実現するためのIT活用提案ができることが、ますます本命の役割になってきている。

今回は、ITガバナンスについて触れることはできなかったが、今後はITガバナンス力の優劣が企業経営において非常に重要なテーマになることは、いわゆるIT内部統制を持ち出すまでも無く、明らかである。もし機会があれば、「ITガバナンス力と情報システム部門の人材育成」といったテーマで考えを述べてみたい。

本稿が、いささかなりとも情報システム部門のあるべき姿、人材育成を考えている方にとってお役に立てれば幸いである。

* 1 ITSS(ITスキル基準:IT skill standard)経済産業省が2002年に策定し、公表。その後、何回かの改訂を経て、現在2006年に公表されたITSSver 2.0が最新。公表後、4年が経過し、ようやく一般企業への普及の兆しが見え始めた。本論で紹介したA社のような日本を代表する大手企業では、既に何らかの形でITSSに対応した人材育成策が実施されていると推測される。

- 参考文献** [1] リチャード L. ノーラン (Richard L. Nolan), 「情報システムに関する 6 段階の発展段階説」, 1979
- [2] 花岡 菖, 「情報システム部門の役割と人材育成」, 日科技連, 1995
- [3] ソフト新時代と人材育成, 通商産業省情報産業局編, 通産資料調査会, 1993
- [4] オープンシステム時代における SE の育成と人事制度, 佐藤眞編著, 日本テクノセンター, 1998
- [5] ITSSv 2.0 for 2006 IPA 2006
- [6] IT コーディネータ専門知識教材 IT コーディネータ協会
- [7] 大浦勇三, 「業務改革成功への情報技術活用」, 東洋経済新報社, 1996
- [8] 特集『IT 組織の「戦略的価値」を考える』, 「CIO」通巻 32 号, IDG ジャパン, 2003
- [9] 『特集 コンピテンシーと人材育成』, ProVISION Spring 2002 No.33, 日本 IBM, 2002
- [10] Katz, R. L., ' Skills of effective administrator', Harvard Business Review, 1955
- [11] 「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準—公開草案—」, 金融庁, 2006 年 11 月

執筆者紹介 市 島 哲 也 (Tetsuya Ichijima)

1970 年日本ユニシス(株)入社。FORTRAN コンバージョン, コンバータ開発を経て川崎製鉄(当時)・水島製鉄所, 同・知多工場および大同特殊鋼・星崎工場など鉄鋼関係システム保守および鉄鋼生産管理システム構築を担当。その後自動車部品製造会社の生産管理システム開発に参画。以後, 商品企画部ソフトウェア商品企画, 総合教育部(当時)にて E ビジネス・セミナー講師など。2002 年 3 月日本ユニシスを退社。現在, 市島 IT コーディネータ事務所所長としてコンサルタント活動。IT コーディネータ, 技術士(経営工学), 情報処理技術者(システム監査, 特種)。