

IT人材白書2016から読み解く人材育成動向 ～企業成功のために求められるIT人材育成～

1. 企業環境の変化を掴もう
2. 今求められるスキルとは

▶ 平成28年5月17日

▶ 福嶋 義弘

1. 企業環境の変化を掴もう

- ① 私たちが置かれている企業環境
- ② IT業界の動向

① 私たちが置かれている企業環境

- ◆トラブルによる社会的影響増大
 - ・情報漏えい
 - ・航空会社の相次ぐトラブル発生
 - ・マイナンバーカードの交付滞り 等々
- ◆進まない国が進める「IT強靱化政策」
- ◆上流／サービスシフトの拡大
- ◆IOT、Industry 4.0へのビジネスシフト
- ◆AIの進化と活用推進(ワトソン、アルファ碁)

参考：IT強靱化政策

IT総合戦略本部では、IT・情報資源の利活用で、未来を創造する国家ビジョンとして、「世界最先端IT国家創造宣言」(平成25年6月14日閣議決定)(以下「創造宣言」という。)を策定した。(内閣官房情報通信技術総合戦略室)「創造宣言」では、今後、5年程度の期間(2020年まで)に世界最高水準のIT利活用社会を実現することを目標に、

- ① 革新的な新産業・新サービスの創出と全産業の成長を促進する社会の実現、
- ② 国民が健康で安心して快適に生活できる、世界一安全で災害に強い社会の実現、
- ③ 公共サービスがワンストップで誰でもどこでもいつでも受けられることができる社会の実現

<IT業界に関するポイント>

◆産業競争力の源泉となるハイレベルなIT人材の育成・確保
ITやデータを活用して新たなイノベーションを生み出すことのできる
ハイレベルなIT人材の育成・確保を推進する。

○IT融合人材育成

○人材のスキルレベルの明確化と活用⇒**スキル標準の整備、改定**

◆国際的にも通用・リードする実践的な高度なIT人材の育成

○突出たIT人材発掘と育成⇒**未踏人材の発掘**

◆活力あるサイバー空間の構築

○**情報セキュリティ人材育成強化**

⇒情報セキュリティマネジメント試験(仮称)の新設

②IT業界動向

(IPA公開のIT人材白書2016概説より)

2. 今求められるスキルとは

Q1：人材育成に対してこんな要求がありませんか？

- ・技術力向上が必要
- ・ミドルマネジメント力向上
- ・新規のビジネスモデルを構築できる人材が欲しい
- ・顧客のニーズ、要求に合った提案、システム構築ができる能力向上
- ・社会人としての基礎力を身につけてほしい
- ・品質／生産性の向上
- ・主体的に行動できる人材が欲しい
- ・体系だった育成制度を構築したい

Q2: 御社は大丈夫ですか？

思いあたることはないですか。

「自分では何も考えない」
「言われたことだけやる」
「決まったことだけをやり続ける」
「間違っていると思っても、何も言わない」
「危機感がない」
「新しいことにチャレンジしない」

『なにげなく口にするあの一言に大企業病が広がる』(日刊ゲンダイ)

- ①そんなことは聞いてなかった
- ②そんなことはいわれなくてもわかっている
- ③前例がない
- ④ウチの担当じゃない
- ⑤そんなことも知らないのか
- ⑥適当にやっとして
- ⑦結論だけ言ってくれ
- ⑧忙しいから後にしてくれ
- ⑨上がそう言ってるんだから
- ⑩そんなこと当たり前だろう

ゆでカエル現象、大企業病は大丈夫ですか？

「ゆでカエル現象」とは、組織や社会の変化に気づかずマンネリのままに過ごしていること。それがどのような背景から出てくるか、またその現象を食い止めるためにはどうすればよいかを考える必要がある。

IT企業が抱える人材育成の主な課題とリスクは (企業のヒアリングより)

【変わらない主な課題】

<エントリ>

- ・目標意識、考える力、主体性の低下が発生
- ・モチベーション意識が低く依存的
- ・スキルの低下、空洞化の増加
- ・マナー、文書力などの欠乏

<ハイレベル>

- ・要求定義、上流のスキル不足
- ・コストに関する意識不足
- ・部下育成能力の欠乏
- ・不採算プロジェクトの増加

<共通>

- ・ビジネスシフトの拡大(サービス、上流シフト)
- ・人間力の低下(論理思考、問題解決能力など)
- ・臨機応変の対応力が低い
- ・技術面の不安(物づくり力の低下)

【リスクの仮説】

- ・品質／生産性が低下する
- ・自立型人材が育たない(依存型)
- ・仕事への熱意が低下する

- ・上流工程に不安
- ・競争力のある見積が出せない
- ・部下が育たない
- ・利益の減少

- ・業績を伸ばしていけない
- ・失敗プロジェクトの増加
- ・技術空洞化の拡大
- ・トラブルにより社会への影響増加

iTEC 今求められるスキル、人材のための課題解決提言例

① 全社共通／職種別研修体系の構築⇒体系的な人材育成のPDCA推進

スキル標準に準拠した最低限必要な研修体系を構築(iCD(アイコンピテンシディクショナリ)の活用)

② 研修提案のポイント⇒技術力+人間力の醸成(社会人基礎力向上、主体的人材の育成)

<若手層向け>

●システム開発に必要なIT基礎力醸成(ものづくり経験の体験)

●社会人基礎力の向上

<ハイレベル(高付加価値IT人材育成)>

●プロジェクトマネジメントスキル向上

実践的研修の導入。システム企画化／要求定義向上研修の導入

●イノベーション人材育成(BABOKの活用、IT融合人材)

●ヒューマンスキル向上:論理的思考力、問題解決力、モチベーション、折衝力、リーダーシップ、部下育成、ファシリテーション、メンタリング研修などの実施

●高度資格の取得推進

●情報セキュリティスキル向上

③ キャリアパスモデルが不明確

自社の職種に準拠した標準キャリアアップのためのモデルを構築する

④ 人事制度に即した人材育成制度の構築⇒企業経営に沿った人材育成の推進

人材関連の基幹システムの活用又は構築、昇格要件、認定資格要件、社内認定制度構築など(iCDの活用)

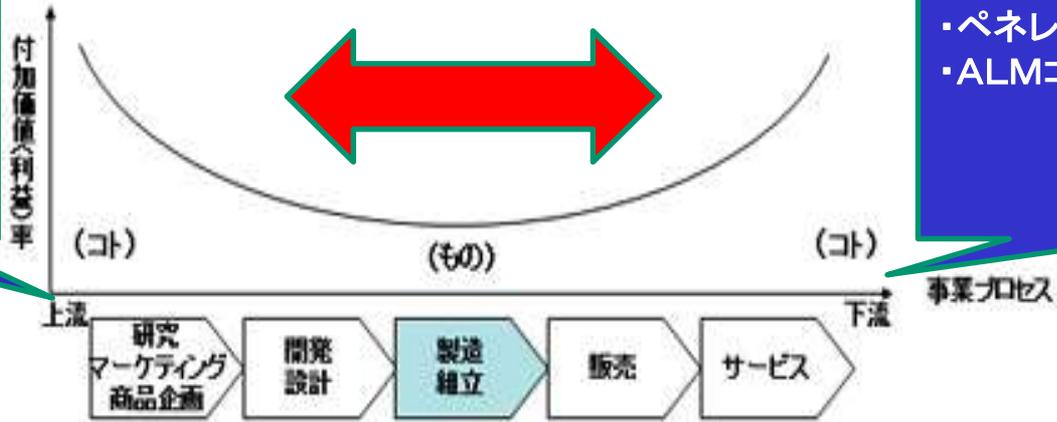


何故変革が必要か？

- ◆ 業界の垣根を超えたビジネス乱立状況
- ◆ IOT時代のビジネスモデルの変化
- ◆ 守りから攻めのIT時代に
- ◆ 人材不足の反面、今後のIT業界変化
 - ・ 開発ニーズの減少
 - ・ オフショア、ニアショアの拡大
 - ・ **上流／下流シフト**の拡大

・コンサルティング
 ・ビジネスアナリシス
 ・ソリューションセールス
 ・ビジネスアーキテクト
 ・データサイエンティス
 等

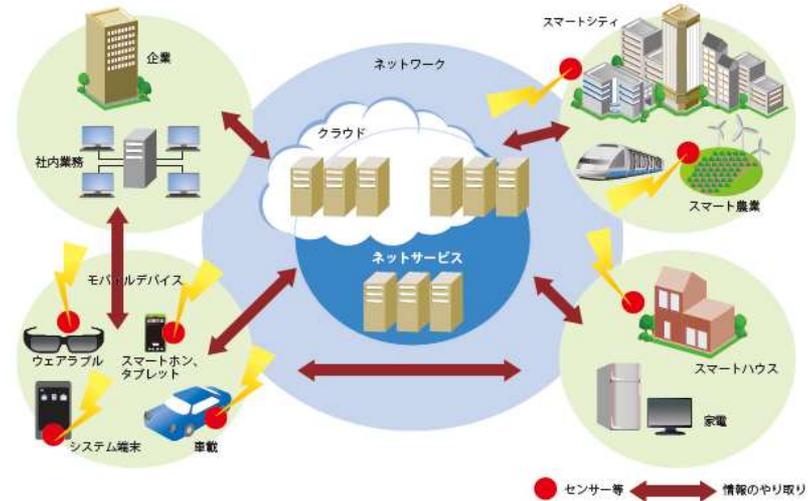
・データセンター
 ・BPOサービス
 ・ペネレーションテストサービス
 ・ALMコンサルティング
 等



JISA 平成26年度イノベーション人材部会成果より
 「IT企業に将来必要となる職種／役割」

人材育成担当者への役割提言

- ・すべての事象は常に刻々と変化する
- ・好奇心と感度と創造力で勝負(情報収集・・・)
- ・戦略的なマーケティングとは何か、誰がするのか？
- ・感度・感性を高めるマーケティングとマネージメントを考える
- ・継続的な企業の成長のための企業変革を推進する
- ・主体性を持った社員の育成と制度の確立



IT化／ネットワーク化によって実現する環境のイメージ

将来の状態
To-Be



【役割提言】

企業戦略に基づきTo-Be達成に必要な人材を定義しAs-Isのギャップを考慮し教育体系、育成計画を明確にする。(iCD2016を活用)

⇒ 皆さんはChengeの推進役！！(BABOK活用)

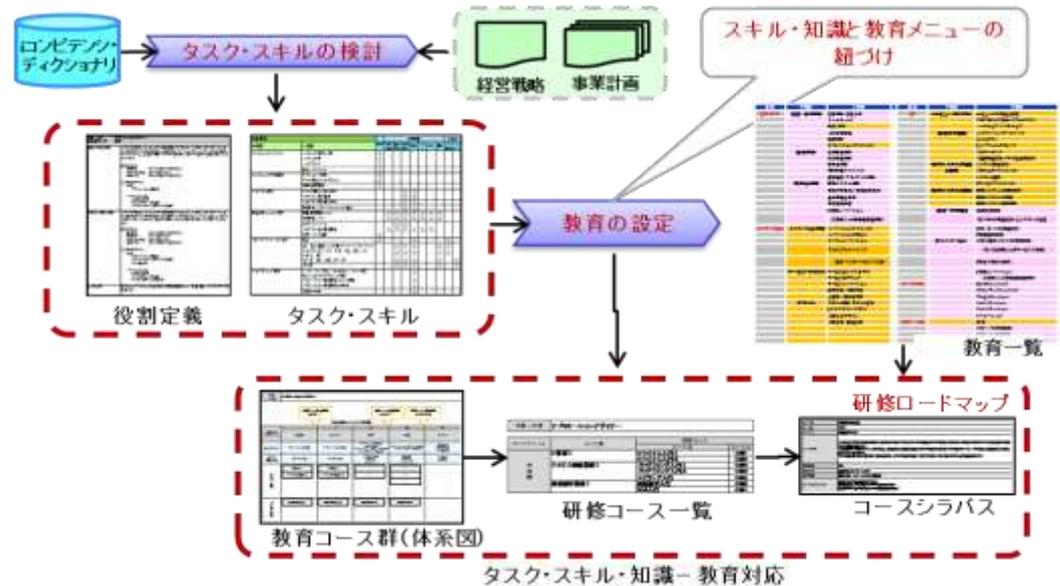
【情報収集】

ベンチマーキング、ワールドカフェ、社内タスクフォース、ステークホルダーミーティング、・・・

【Chenge推進施策例】

成果主義、社内ベンチャー制度、組織改革、生産性向上、人事制度／育成制度改定

- ディクショナリの更新 (iCD2016対応)
- 新規機能
 - ・ 研修／書籍、資格管理機能
 - ・ 目標設定機能
 - ・ 診断履歴管理機能
 - ・ タスク診断重み付け機能
 - ・ タスク／役割／組織機能検証のインポート機能

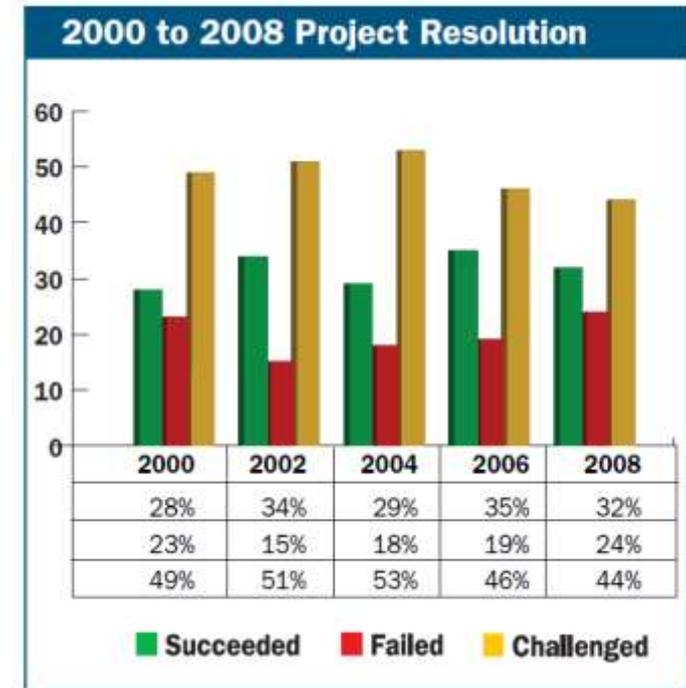


BABOKの活用(なぜBAなのか)

米国におけるプロジェクト実態調査の結果

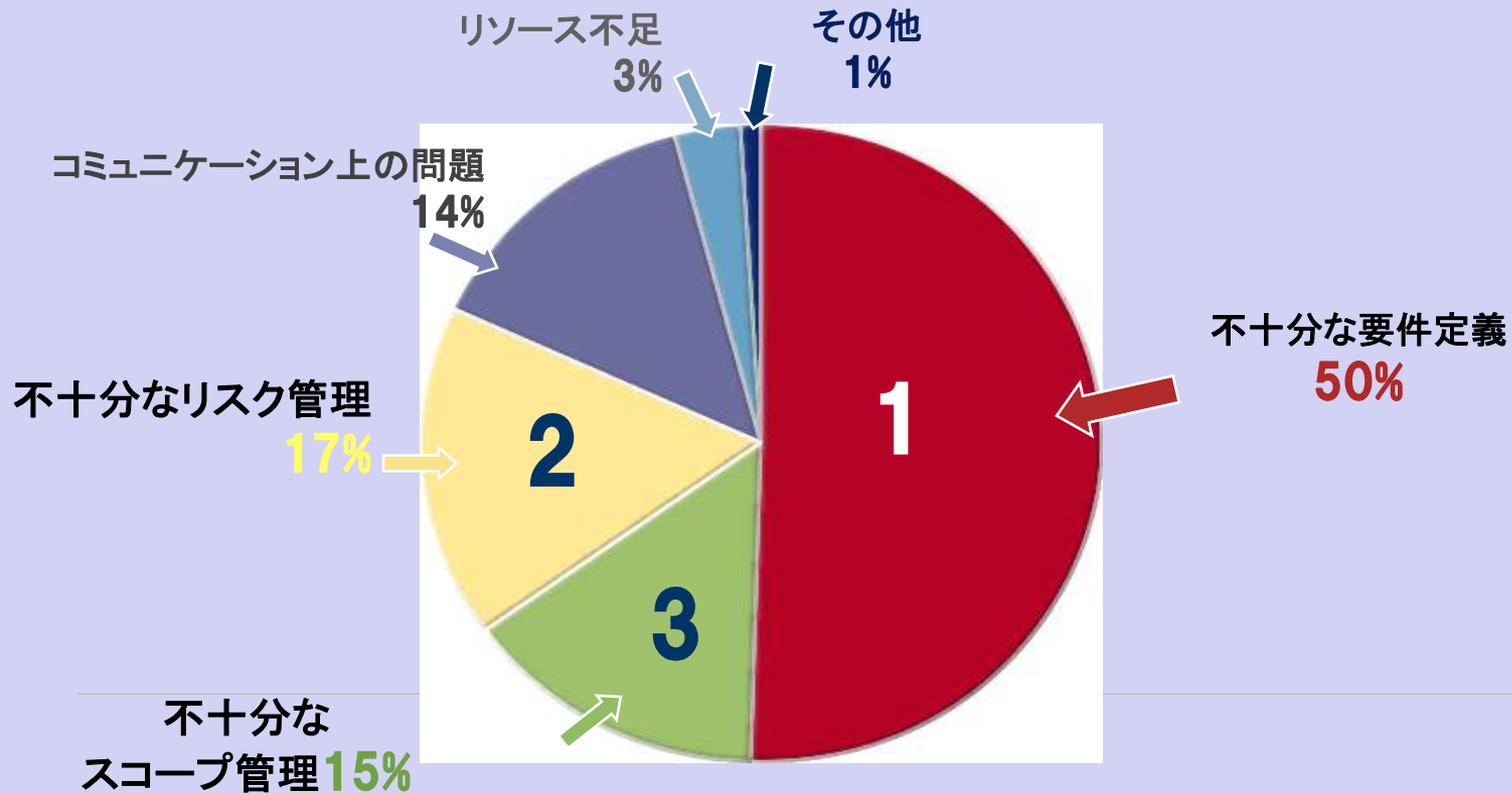
2003 CHAOS Report
The Standish Group Report

- **成功プロジェクト: 34%**
 - 期限内、予算内、すべての仕様と機能を完備
- **問題プロジェクト: 51%**
 - ・ 平均で82%のプロジェクトが期限を超過
 - ・ 平均で43%のプロジェクトが予算を超過
 - ・ 平均で52%のプロジェクトが機能不足
- **失敗プロジェクト: 15%**
 - ・ 完了以前にプロジェクトがキャンセル。
成果物が未作成



2009 CHAOS Report (The Standish Group Report)

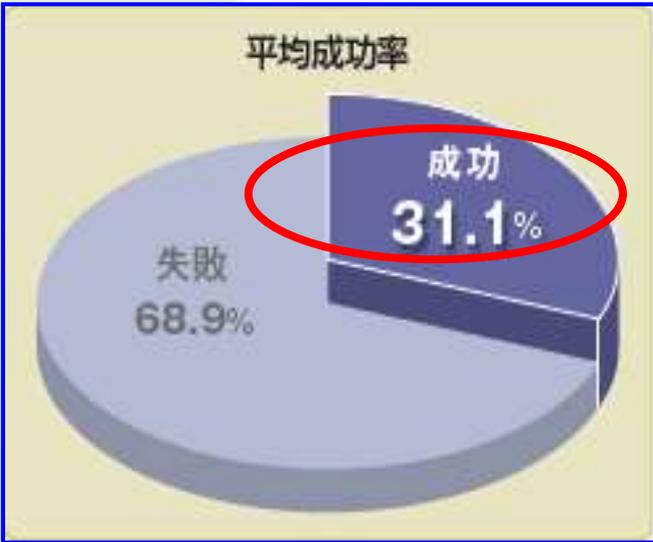
問題プロジェクトの要因



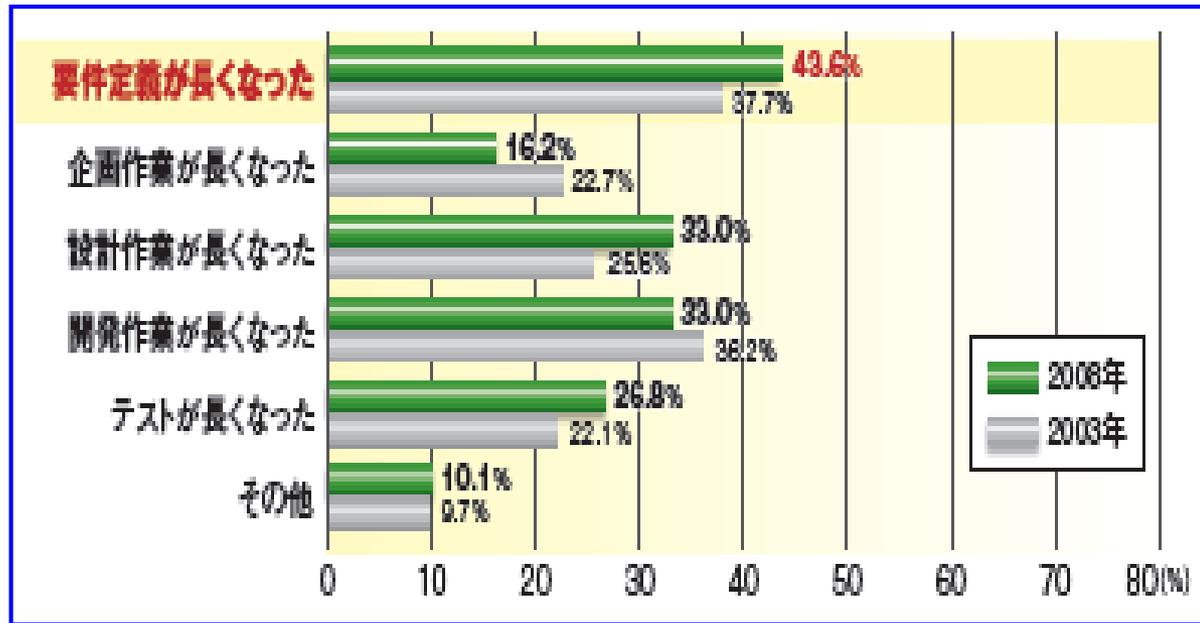
Source: ESI International survey of 2,000 industry professionals, 2005.

日本におけるITプロジェクトの実態

日本国内のソフトウェア開発プロジェクトの平均成功率は31.1%



日経コンピュータ2008年12月1日号より
(2003年11月の調査では26.7%)



プロジェクトの平均成功率	
3か月未満	81%
3～6か月未満	78%
6～1年未満	74%
1年以上	67%

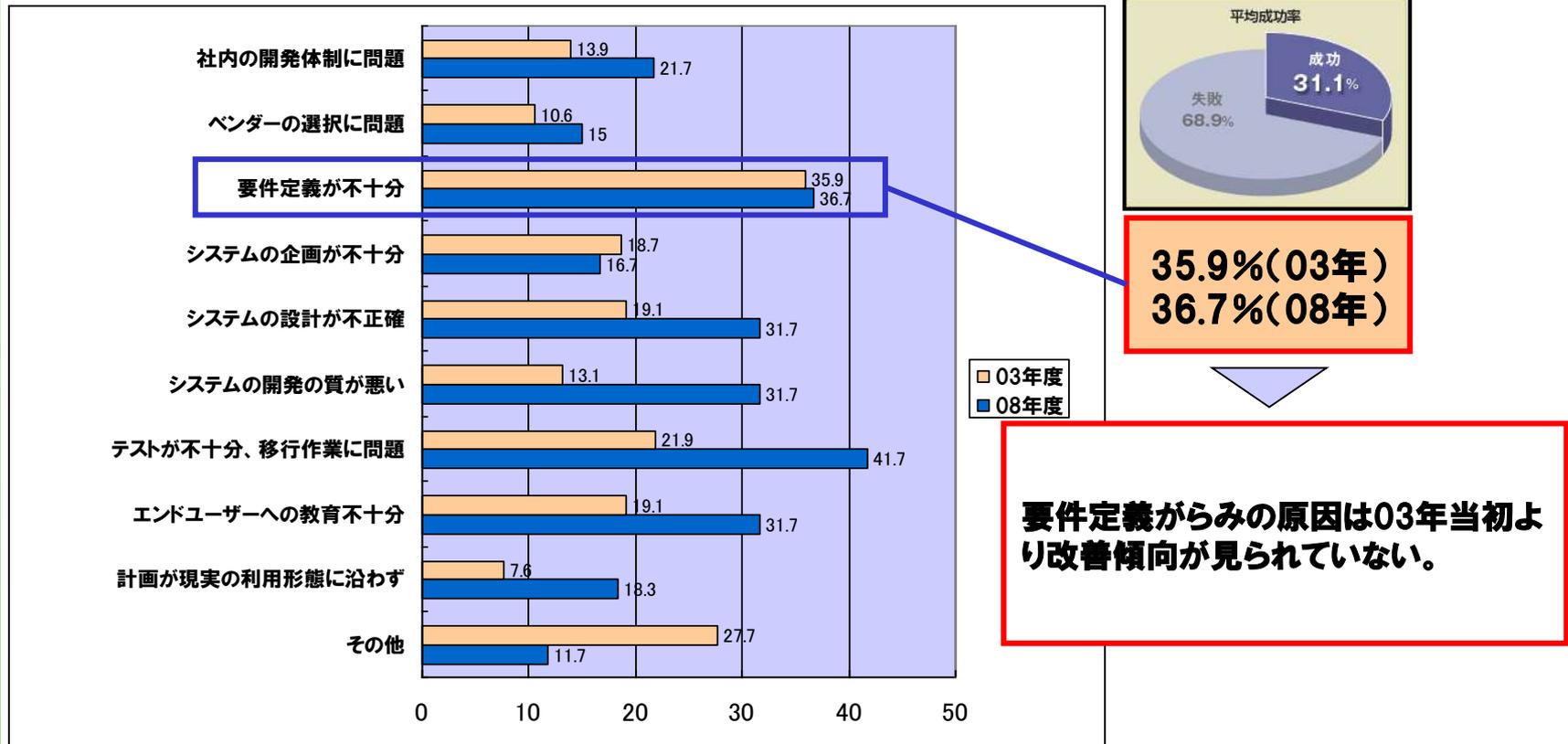
日経コンピュータ2014年10月16日号より

高い成功率も油断は禁物

ITプロジェクトの実態(国内-1)

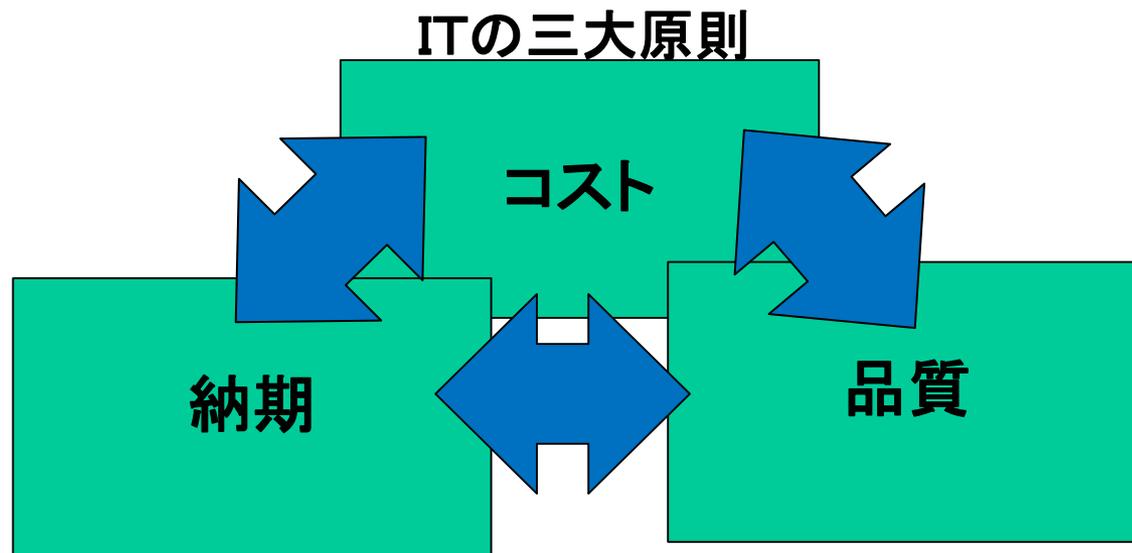
▶システムの問題を引き起こしている原因について調査

- 調査対象の企業1/3以上が「要件定義が不十分」と回答している
- 要求工学の重要性が高まり、超上流やBABOKが注目を集めている



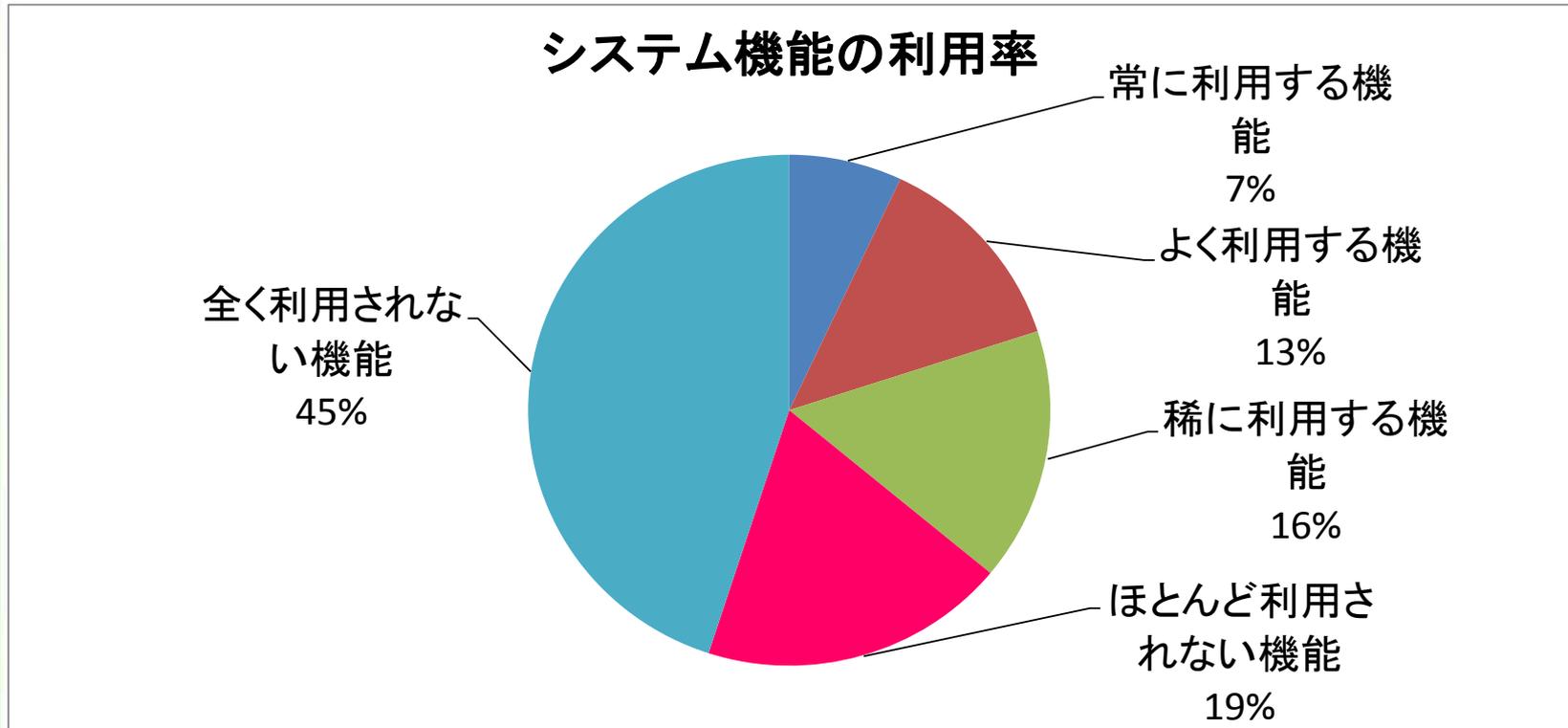
情報システム導入はなぜ失敗するのか？

- ・いつまでも決まらない要求事項
- ・無制限な仕様変更
- ・未熟なプロジェクトマネジメント
- ・技術力の欠如



システム機能の利用実態

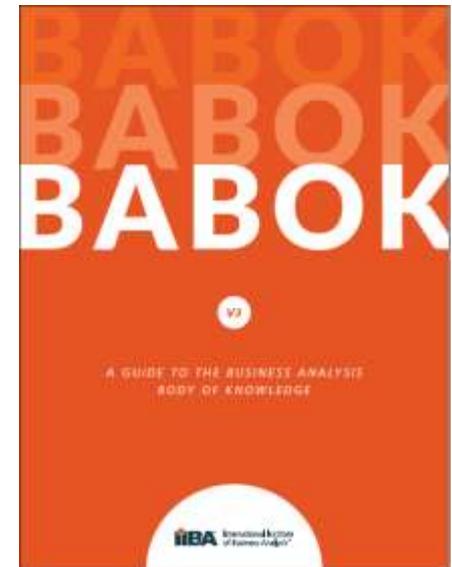
開発したシステム機能の約3分の2が利用されず、投資が無駄になっている。



プロジェクト成功の一助にビジネスアナリシス知識体系 ガイド® (BABOK® Guide) v3 (2015年4月v2を大幅改訂)

- ビジネスアナリシスの専門活動として唯一のグローバル標準
- ビジネスアナリシス専門家として求められるスキルと知識の体系
- BABOK® ガイドはグローバルなビジネスアナリシス・コミュニティの知見の集大成
- **バージョン3はV2より大きな変革を遂げた**
 - プロジェクトの境界を超える活動
 - 新しいビジネスアナリシスの定義
 - ビジネスアナリシスの対象の拡大(IT以外)

© International Institute of Business Analysis

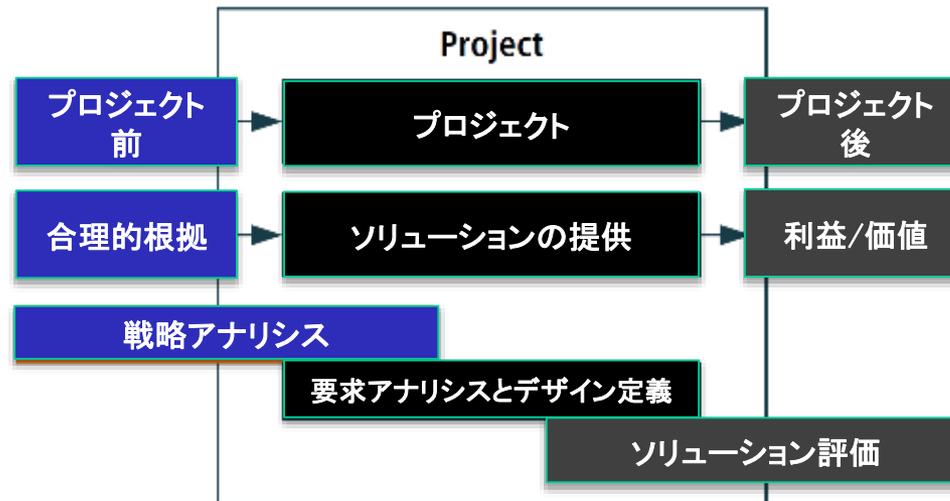


BABOK® v3 はなぜ変革したのか？

**“プロジェクトの成功”は
“ビジネスの成功”
とは限らない**

PURPOSE OF THE BABOK®

▶ プロジェクトの境界を超えるビジネスアナリシス



- ビジネスアナリシスは**価値**の実現に責任を持つ必要がある

価値はどこから？ どうやって実現できるのか？

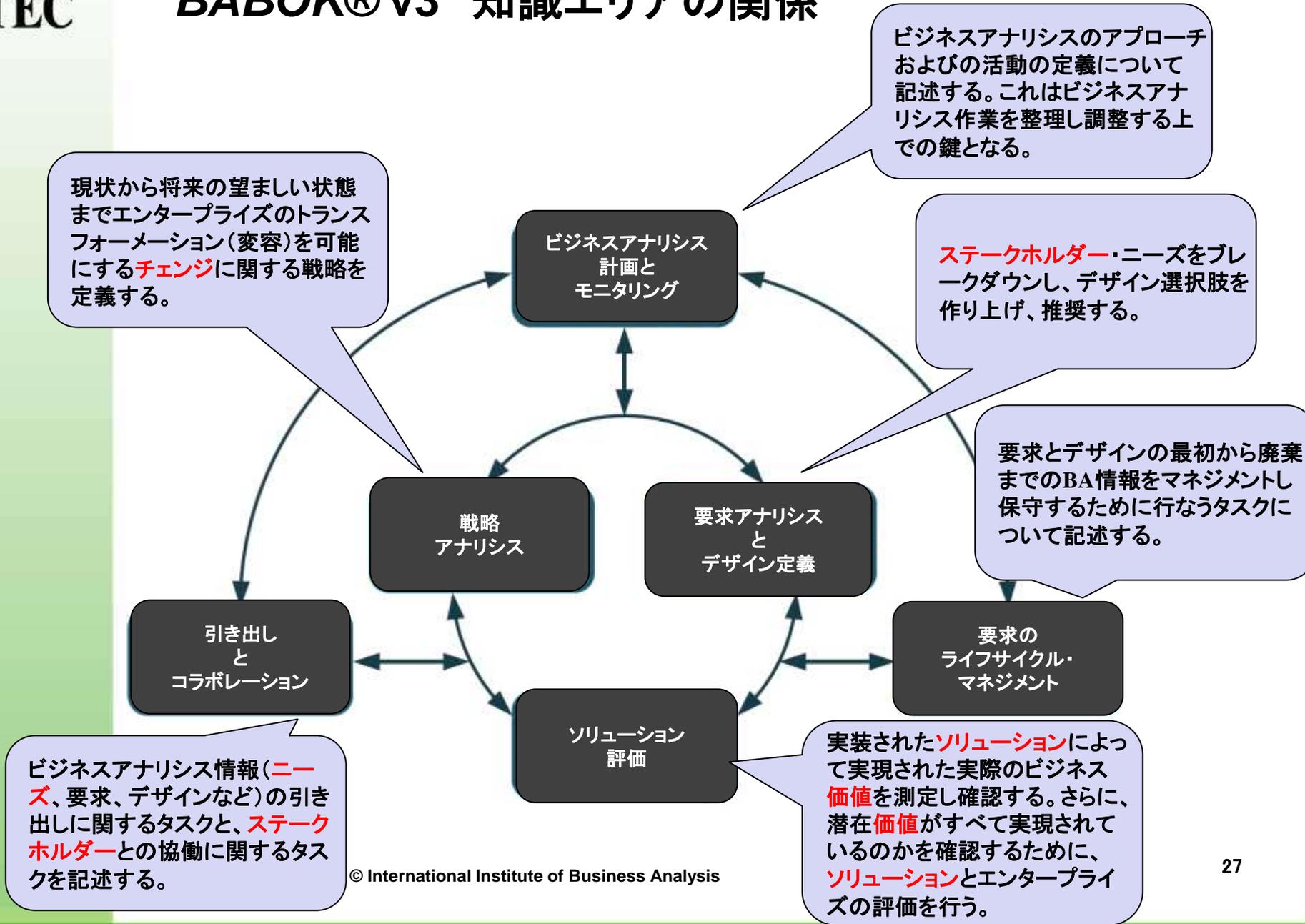
- ▶ 価値の源泉はステークホルダーのニーズにある
- ▶ そのニーズが満たされれば、ステークホルダーは価値を感じる
- ▶ 価値を得るためにステークホルダーはやり方を変える(チェンジ)
- ▶ チェンジの手段として必要なものがソリューション
- ▶ ソリューションを通じて価値が実現する
- ▶ チェンジはあるコンテキスト(状況や環境)のなかで実行される
- ▶ あるコンテキストのなかでソリューションは価値を実現する

ビジネスアナリシス・コア・コンセプト

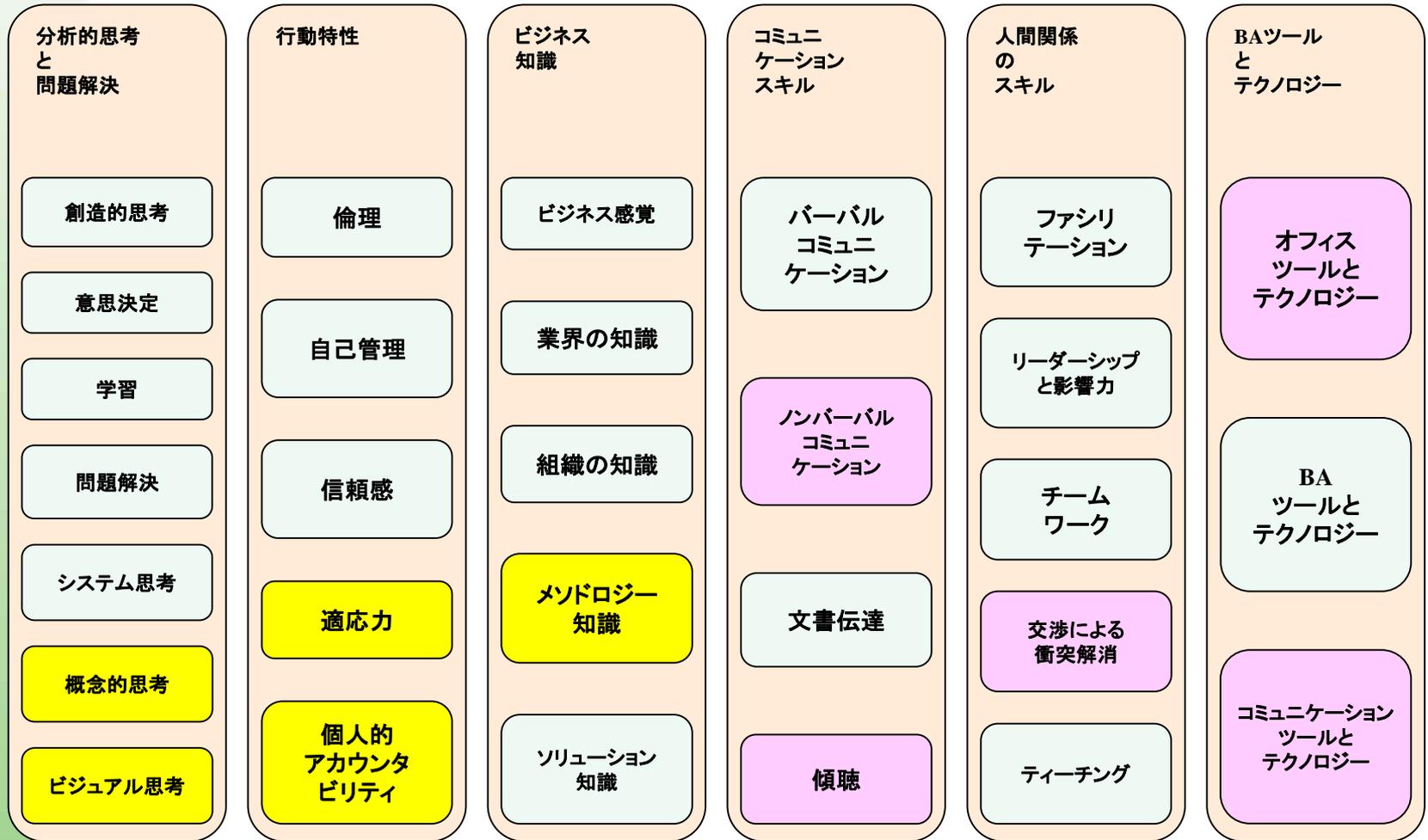
コア・コンセプト	概説
チェンジ(Change)	ニーズ に対応して変える行為。エンタープライズのパフォーマンスを改善するためのもの。
ニーズ	対処すべき問題または機会 ニーズが ステークホルダー の行動意欲を駆り立てて、 チェンジ を引き起こすこともある。また、 チェンジ が、ニーズを生み出すこともある。
ソリューション	ある コンテキスト において、一つ以上の ニーズ を満たす具体的な方法
価値(Value)	ある コンテキスト における、 ステークホルダー に対する値打ち、重要性、有用性
ステークホルダー	チェンジ 、 ニーズ 、 ソリューション と関係を持つ個人またはグループ
コンテキスト	チェンジ に影響を及ぼし、 チェンジ から影響を受ける状況。これにより、 チェンジ を理解することができる周囲環境。

ビジネスアナリシスとは： **BABOK®v3**

- ▶ ・ニーズを定義し、ステークホルダーに価値を提供するソリューションを推奨することにより、エンタープライズにおけるチェンジを可能にする専門活動
- ▶ ・ビジネスアナリシスは様々なイニシアチブで、エンタープライズのすべてのレベル、そして多様なパースペクティブ(専門領域:IT、ビジネスアーキテクチャ、BPM、ビジネスインテリジェンス、アジャイル)において実践される
- ▶ ・ビジネスアナリシスはプロジェクトだけでなく、エンタープライズでの改革や継続的改善によっても生じる。ビジネスアナリシスはトップレベルの戦略から非常に小さな変更まで、エンタープライズのあらゆるレベルで実践できる



タスクを達成するために必要な基礎コンピテンシ



END

ご清聴ありがとうございました。