

# 「波乱の時代」を生き抜くための人材育成

## — 次世代型サービス系技術者育成に必要な3つのパラダイム・シフトとその実例 —

「人は城、人は石垣、人は堀」— どの時代も組織を支える要は人材です。

その人材をいかにして育成するか、これは組織にとって永遠の命題といえるものです。

グローバル・デリバリーによる新興国へのリソース・シフトが深刻化しつつある今日、わが国の IT サービス産業にとって、企業価値の一翼を担うサービス系技術者の育成は、そのまま自社の生き残りに直結する重大な課題になっています。

本稿は、これまで日本の高度情報化社会構築に大きな貢献を果たしてきた国内 IT サービス産業が、次世代においても引き続きその市場価値をグローバルなレベルで発揮するために必要なパラダイム・シフトを、企業の屋台骨を支える人材育成の観点から解説するものです。

### ① 「波乱の時代」生き抜くための人材育成とは

「波乱の時代 (Age of Turbulence)」[1] と呼ばれる今日、わが国のサービス系技術者は、他業種・他業界同様、自らの生存をかけた大きな時代の変化にさらされています。

少子高齢化による労働人口比の劇的なシフト、グローバル化、特に中国・インドなど、新興国からの価格競争力のプレッシャー、さらにはそれら新興国の2桁成長に比してのわが国 GDP の横ばい傾向などが、国内の IT サービス産業に対して激動と波乱をもたらしています。

一例として、国内 IT サービスのオフショア・リソース活用状況は近年増加の一途をたどり、特に従業員 1,000 人以上の大企業においては既に 15% 近くもの会社が新興国への直接発注—いわゆる国内ベンダーの「中抜き」—をしているという調査報告もあります [2]。このことは近い将来、新興国の技術者に対してスキルの同等であっても価格競争力に劣る日本の技術者は、グローバル市場はおろか国内市場においてさえも、必要とされなくなる危険性を示唆しています。

そのような事態を回避するためには、わが国の次世代を担う技術者の人材育成について、旧来の体系や方針

### Developing Talent that can Survive the "Age of Turbulence"

#### - Three Paradigm Shifts Needed for Cultivating Next-Generation Service Professionals and their Examples -

This is what we call "Age of Turbulence," and in this era of dramatic changes, it is either sink or swim for our service engineers in Japan.

With the pressure from newly developing countries increasing day by day, enhancing technical capabilities is no longer enough for them.

In times like these, what we need is a substantial paradigm shift in human resources development.

This article seeks to explain what such a paradigm shift is from points of view on three levels: "Policy," "Measures," and "Mind-set."

It will also introduce measures adopted by IBM Japan that are in line with the new paradigm.

を転換する大きなパラダイム・シフトが必要です。本稿は、そのような次世代型サービス系技術者の人材育成に必要なパラダイム・シフトを、大きく3つの視点—「方針レベル」「施策レベル」「意識レベル」—から解説するものです。またその一つの具体例（実装例）として、IBM が実施している次世代型の人材育成施策をご紹介します。

### ② 3つのパラダイム・シフト

次世代型サービス系技術者の人材育成に必要なパラダイム・シフトは、大きく分けると「方針」「施策」「意識」の3つのレベル（図1）から構成されます。

「方針レベル」のパラダイム・シフトとは、その会社の技術者育成方針、すなわちビジョンのレベルの変革を意味します。

「施策レベル」のパラダイム・シフトとは、そのビジョンを受けた具体的な制度設計の構造改革を意味します。

「意識レベル」のパラダイム・シフトとは、最終的にそのような人材育成施策の受け手である技術者個々人の意識改革、すなわちマインド・チェンジのことです。

以下、おのおのについて、具体的にどのような変革が必要かを説明していきましょう。

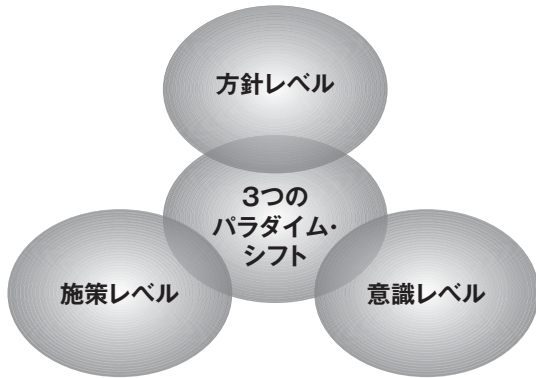


図1. 次世代型人材育成に必要な3つのパラダイム・シフト

### 2.1 方針レベルのパラダイム・シフト

会社の人材育成における方針レベルのパラダイム・シフトとしては、「テクニカル・ビュー」から「マーケット・ビュー」への視点のシフトが必要になります（図2）。

具体的には、以下の変革が必要です。

- 「技術力向上指向」から「市場要求適応指向」へ
- 「静的なプラン・ベース」から「動的なデマンド・ベース」へ
- 「過去継続視点」から「未来予測視点」へ

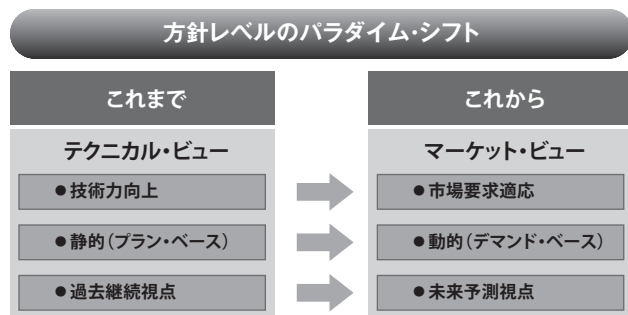


図2. 会社の方針レベルのパラダイム・シフト

これまで技術者の育成においては、何をにおいても技術的能力の向上が重視されてきました。世の中の変化がゆっくりとしていた過去においては、個人としての技術力を高めていくことが、本人の市場価値向上にもつながっていたためです。

一方、この激動の時代、技術力の向上が必ずしも市場価値向上に直結しない事態が生じています。例えば、先に挙げた新興国へのリソース・シフトの影響などで、長い期間をかけて向上させてきた個人の技術力が突然必要とされなくなる—そんな危険性が、今、現実のものとなりつつあります。

そこで次世代型人材育成では、そのような技術力偏重指向から市場要求対応指向に、方針を転換する必要があります。このような要求適応型の人材育成においては、これまでのような静的なプラン・ベースでは対応できません。市場要求に応じた柔軟な人材育成、すなわちデマンド・ベースで動的に対応できる人材を育成することが必要になってきます。

さらに、そのような市場要求の変動に素早く対応するためには、これまでのような過去の経験に基づいて育成施策を考える「過去継続視点」では間に合いません。現在の市場要求を分析し将来をデザインする「未来予測視点」から人材育成を考える必要があるのです。

### 2.2 施策レベルのパラダイム・シフト

上記の方針レベルのパラダイム・シフトを、組織の具体的な施策レベルに展開するためには、従来の「テクニカル・ビュー下での専門性育成施策」から「マーケット・ビュー下での適応力育成施策」への制度設計改革が必要です（図3）。

具体的には、以下の変革が必要です。

- 「知識（Knowledge）重視の基準体系」から「市場要求遂行力（Capability）重視の基準体系」へ
- 「職種ベースのアサイン」から「役割ベースのアサイン」へ
- 「指導型」から「機会提供型」へ

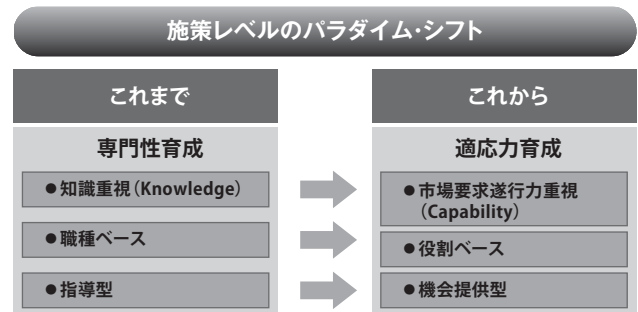


図3. 組織の施策レベルのパラダイム・シフト

方針レベルで挙げた「テクノロジー・ビュー」から「マーケット・ビュー」へのパラダイム・シフトを施策レベルで展開するためには、個人の育成方針や処遇の評価軸を、従来の知識重視から市場要求遂行力（以下、Capability）重視へ変更する必要があります。つまり従来の「どれだけの専門性を備えているか」から「どれだけの市場要求に応えられる力を持っているか」、すな

わち「どれだけの市場価値を持っているか」への評価基準の変更です。

また、そのような市場価値重視の環境下においては要求ベースでの柔軟な対応が必要となるため、固定的な職種ベースでの業務アサインから、市場要求に応じて必要とされる任務を動的に切り替える役割ベースでの業務アサインへのシフトが求められます。

そして、施策そのものの提供スタイルも変える必要があります。専門性重視の育成環境下においては、いかに早く技能を習得するかがポイントとなっていたので、会社も効率を重視し、技術者に対し均質に「指導」するスタイルを採ってきました。一方、変化の激しい市場要求に対応できることが重要視されるこれからは、技術者が多面的な適応力を身に付けるためのさまざまな「機会」を提供することが必要になります。

### 2.3 意識レベルのパラダイム・シフト

最後に、そのような施策を受け止める主体である技術者個人のパラダイム・シフトとして、従来の「指導型育成施策下での依存型思考」から「選択肢提供型育成施策下での自律型思考」への意識変革が必要になります（図4）。

具体的には、以下の意識改革です。

- 「受動思考」から「能動思考」へ
- 「How to思考」から「Why, What思考」へ
- 「単能追求」から「多能選択」へ

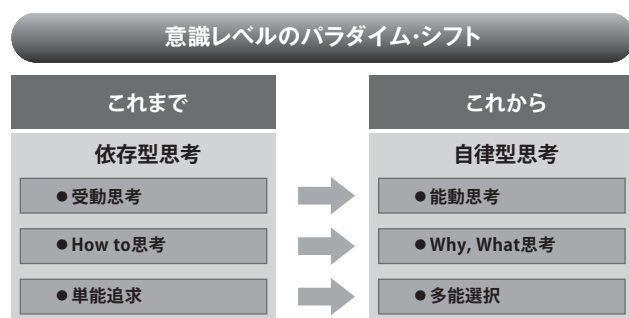


図4. 個人の意識レベルのパラダイム・シフト

従来の人材育成施策下では、技術者は組織から提示されたキャリア・パスを受諾することが前提でした。その上で、そのキャリア・パスを「いかに早く駆け上がるか」が、個人の達成動機となっていました。しかし、先にも述べたように今後の機会提供型の育成施策下においては、会社が提供する機会を生かすか否か、その主体は技術者本人に移ります。これまでのように「〇〇年

たったら××になりなさい」という会社の指示を待ってキャリアを考えるという受け身の姿勢ではなく、自らが能動的に行動し自身のキャリアをデザインしていくという自律思考への意識改革が必要になります。

そのような状況下、自らの市場価値を確認しさらに高めていくようなキャリア・パスをデザインするためには、今要求されている問題をどう解くかという「How to思考」だけではなく、なぜそのような要求が生じているのか、そもそもの本質課題は何かという「Why, What思考」により、現在のデマンドを未来の自分の可能性に向かって投射する意識が必要となります。

またその結果として、次世代の技術者には、これまでのどちらかという狭い範囲の中で技能を極める単能追求モデルから、さまざまな市場要求に適応できる多能選択モデルへのマインド・チェンジが必要となります。

例えるならばこれは、「ある一本の道をいかに早く駆け上がるか」という双六ゲーム型のモチベーションから、「さまざまな選択肢の中からいかに良い手札を組み立てるか」というカード・ゲーム型のそれに、個人の達成動機がシフトしていくことを意味します。

### ③ IBM での実例

以上説明してきた次世代型人材育成コンセプトの実装例として、IBM のサービス系技術者向けの人材育成施策をご紹介します。

IBM では、マーケット・ニーズを自社のビジネス戦略の視点から分析し、人材育成モデルを設計して、それを Capability のフレームワークとして実装・運用しています（図5）。

このフレームワークは、これまで説明してきた個人の市場価値 = Capability を可視化したもので、「領域」と「レベル」という二軸から構成されるマトリックスになっています。

ここでいう「領域」とは、「システム設計」「プロジェクト管理」「問題解決」など、市場要求を自社のビジネス戦略に基づき分析した結果、IBM として価値が提供できると定義されたソリューションの切り口です。

「レベル」とは、「第三者の指揮下で市場要求を遂行できる」「独立して市場要求を遂行できる」「先駆者として市場に新たな価値を提供できる」など、個人の能力の成熟度合いを階層化したものです。

この2軸から技術者は、自らの市場価値、すなわち

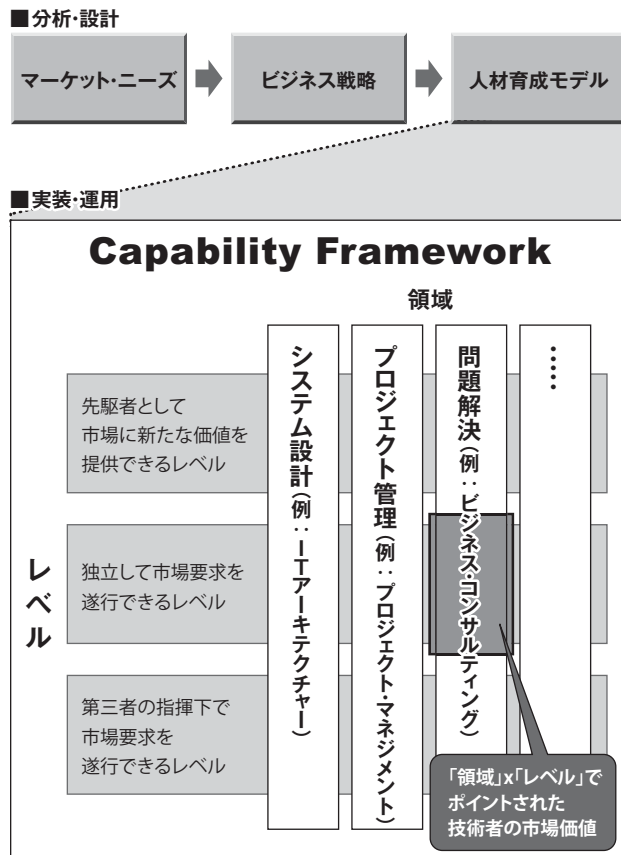


図5. 次世代型人材育成の設計と実装

「どのようなソリューション領域で活躍でき、どの程度の力を持っているか」を測ることができます。

また、このフレームワークに基づく能力評価の運用においては、先に挙げた機会選択型のキャリア・パスが技術者に提示されています。技術者は、所属や職種といった固定的な属性に縛られることなく、自由に現在の自らの市場価値実証に相応しい Capability について、審査要求ができるようになっています。

このように、自らの価値をマーケット・ニーズに基づく自社のビジネス戦略に照らし、自己のキャリアを自律的に設計できる仕組みが、IBM のサービス系技術者向けの人材育成モデルです。

以上のような施策により、われわれは来るべき「波乱の時代」を生き抜く次世代型サービス系技術者の育成に取り組んでいます。

#### 4 終わりに

本稿では、次世代型サービス系技術者育成のための考え方と実装例についてご紹介をしてみました。

本稿中でも触れたように、これからの技術者のキャリア

は、双六ゲームのような『上がりのある世界』から『上がりのない世界』、すなわち、短期的な目標達成の繰り返しにより、変革し続ける市場に適応し常に自らの価値向上が必要とされる世界に変わっていきます。

そのような世界におけるキーサクセス・ファクターは、「適応力」と「自律」の2つになります。

「波乱の時代」、激変する外部環境に屈することなく柔軟に適応し、自らのキャリアを自律的にデザインできるような人材を育成することが、次世代を生き抜くために組織にとっても個人にとっても必要なことだと、IBM では考えています。

#### 【参考文献】

- [1] アラン・グリーンズパン、波乱の時代、日本経済新聞出版社、2007
- [2] 国内IT サービス市場におけるグローバルデリバリーの状況 (#J8460115)、IDC Japan、2008



日本アイ・ビー・エム株式会社  
GBS Professional Development  
担当

横井 伸司 Shinji Yokoi

#### 【プロフィール】

1984年日本IBM入社。研究部門にて人工知能、ソフトウェア工学などの研究に従事。2001年よりソフトウェア部門でテクニカル・セールス・サポート、テクニカルスキル育成、2003年よりサービス部門でテクニカル・タレントの育成、社員の能力育成評価を担当。2007年より現職。情報処理学会会員。  
yokoi@jp.ibm.com



日本アイ・ビー・エム株式会社  
GBS Professional Development  
IBCS Professional Development 担当

前川 純一郎 Junichiroh Maekawa

#### 【プロフィール】

1990年日本IBMキャリア入社。社内情報開発、オブジェクトテクノロジーセンター、e-ビジネス事業部などでITS、SS、ITA、PM職を経験。2001年よりGBSにてITコンサルティングに従事。2003年にConsulting Certification取得。2009年1月より現職。日本セキュリティ監査協会所属。公認情報セキュリティ監査人(CAIS)。  
jun3@jp.ibm.com