

サービスインテグレーションに求められる人材とその育成

Human Resources required for Service Integration and Development of Resources

村上 拓史

要約 2010年代に入り、システムインテグレーションビジネスは、急激な構造変化に直面している。従来、システムインテグレータは、様々な産業において、ビジネスの効率化という顧客のニーズを実現するために情報システムを開発する役割を担ってきた。この役割は、今後も引き続き重要であるが、さらに、様々な産業分野とICTの融合領域においてイノベーションを創出し、新たなサービスや事業を創出することが求められるようになる。このような要請に応えられるように自らを変革したシステムインテグレータがサービスインテグレータである。イノベーションを生み出すためには、産業や社会の現場における課題や潜在ニーズを掘り起こし、それを起点とするアプローチが求められる。このような新たなサービスや事業の創出プロセスとその活動局面において求められる人材像は、従来のシステムインテグレータ型人材とは思考の視点が異なる。このような人材をサービスインテグレータ型人材と呼ぶが、サービスインテグレータ型人材の育成は、従来の技術獲得型の研修では対応できない。異業種交流などの多様な価値観に触れる場や実際にサービス創出を実践する場を作り、経験させることが有効である。日本ユニシスグループでは、2011年よりサービス創出を実践する場であるプリンシパルプロジェクトを実施している。多くのシステムインテグレータは、現在の利益の大半を既存の受託開発ビジネスで得ており、サービスインテグレータへの変革を推進する環境の整備はまだまだ試行的である。中長期的な成長のために今、組織、個人がサービスインテグレータへの変革に向けて、もう一步踏み出さなくてはならない。

Abstract Since the beginning of 2010's, the system integration business has faced the rapid structural change. Conventionally, the system integrators have taken carried out the role the development of information system to realize the customer's needs of business efficiency. This role will be important continuously but it will be required that the system integrator creates the innovation, and new service and business in the fusion domain of various fields of industry and ICT. The system integrator that has renovated oneself revolution to meet such requests is the service integrator. The creation of innovation requires an approach to stimulate problems and potential needs in the field of industry and community, and designate them as starting point. The figure of human resource which is required the creation process and running stage of such new service and business has the different perspectives in thinking from conventional system integrator type human resources. Such the human resource is called as the service integrator type one, but the training of the conventional technology acquisition type does not contribute to the growth of the human resources of the service integrator type. As a solution, it is useful to create the occasion to experience diverse values such as cross-industrial association or to implement the service creation to gain different experiences.

Nihon Unisys group have carried out "the principal project" of the occasion to implement the service creation since 2011. Many system integrators get most of the profit from existing contracted development business, but the environmental improvement to promote the innovative changes to the service integrator

is in the trial phase. To ensure the medium- to long-term growth, now, both the organization and individual of the system integrator must take another stride towards the innovational changes to the service integrator.

1. はじめに

2010年代に入り、システムインテグレーションビジネスは、四つの急激な構造変化に直面している。第一は顧客の変化である。顧客自身も厳しい競争に勝ち抜くために、ハードウェアやソフトウェア、そしてシステム受託開発の価格を、厳しく評価するようになってきている。一方、プロジェクトマネジメント力を中心としたシステム開発への関心は低下している。これは、品質、コスト、納期(QCD)を遵守したシステム開発は当たり前で、顧客の関心の対象外になっていることを示している。また、クラウドコンピューティングの登場により、情報システムを所有する方式に加えて、サービスとして利用する方式も選択肢として考えるようになってきている。そのため、システムインテグレータは、顧客の要求を受けてシステム構築を請負う従来型のシステムインテグレーションビジネスでは、利益が出しにくくなっている。

第二に利益構造の変化がある。これまでは、システムインテグレータがコストに利益を上乗せして価格を決めていた。しかし、市場競争の進展により、今後はマーケットが価格を決めるようになる。つまり、掛かるコストで価格が決まるのではなく、その商品やサービスの価値に見合った価格になるということである。したがって、システムインテグレータが利益を確保するためには、マーケットが高い評価をする商品やサービスを提供することと、そのコストをコントロールできるかが重要になる。システムインテグレータにとっての売上は、顧客にとってのコストになる。顧客の期待は、顧客にとっての利益を生み出す仕組みが提供されることである。システムインテグレータは、顧客にとって価値あるサービスを、ICTを活用して顧客の利益に見合った価格で提供しなければならない。

第三がICTソリューション市場の変化である。経済産業省の研究報告^[1]では、クラウドコンピューティングの進展により受託開発市場は減少し、その一方で、クラウドサービス、データセンターサービス、業務プロセスアウトソーシング(BPO)など、新たなビジネスチャンスも生まれると予測している。システムインテグレータは、受託開発力に加え、新たなビジネス領域への対応力が求められるようになる。

最後に競合ベンダーの変化がある。情報サービス産業協会の調査報告書^[2]によれば、グローバル化と国際競争の進展により、従来、開発・実装工程の外部委託先として活用してきた中国やインドのベンダーが、価格の安さや英語を武器に競争力を高めている。今後は、パッケージソフトウェアの利用から、ICTサービス、業務アウトソーシングまで、海外ベンダーが競合になることが予想されている。

このような構造変化の中、システムインテグレータ各社は、サービスを通じて顧客に何ができるかが問われている。顧客企業とともに、ICTを活用した新たなビジネスを考案し、その実現をサポートする、あるいは、システムインテグレータ企業自らが、従来のシステムインテグレーションビジネスを超える新たなビジネス、すなわちサービスインテグレーションを考案し、それを実現することが求められている。本稿では、2章にてサービスインテグレータの定義と求められる人材について、3章にてそれらの人材の育成方法について述べる。

2. サービスインテグレータへの変革

2.1 サービスインテグレータとは

顧客企業も市場の縮小や競争の激化にさらされており、既存のビジネスは変革を迫られている。顧客企業が成長をするには、これまで以上にイノベーションが必要不可欠となっている。システムインテグレータはこれまで、多くの産業分野において、その産業内のビジネスを効率化させる役割を担ってきた。しかし、一通りの業務がICT化されると、ICT化だけではイノベーションにはならなくなった。システムインテグレータは、ICTに詳しいだけではイノベーションを生み出すことはできなくなっている。ICTの活用力が企業競争力に直結する近年では、ビジネスとICTのより深い融合が必要であり、IT業界が他産業の領域に深く入り込むことが求められる。このような要請に応えられるように自らを変革したシステムインテグレータが、サービスインテグレータである。サービスインテグレータは、顧客の立場に立ち、顧客とともに解決策を考え、顧客にとって価値ある事業やサービスを、ICTを活用して協業、提供する企業である。

2.2 システムインテグレータとサービスインテグレータの思考の違い

システムインテグレータとサービスインテグレータの思考を三つの観点から整理し、その違いを対比する。

1) 最重要関心事

システムインテグレータは、システム開発をシステムのオーナーとなる顧客企業から一括請負して、完成までの責任を負う契約の相手（プライムベンダー）になる企業である。プライムベンダーは個々の作業を複数の下請け協力企業に発注する。そして、顧客企業と約束した品質、コスト、納期（QCD）を遵守するように開発プロジェクトを進め完成させる。QCDが遵守できない場合、システムインテグレータの利益が減ることになる。場合によっては赤字になる。したがって、システムインテグレータの最重要関心事は、QCDの確保である。一方、サービスインテグレータの最重要関心事は、顧客の業務上の課題解決が達成できたか否かであり、システム開発の成功もQCDだけではなくそれが指標になる。

2) 関心の範囲

システムインテグレータの関心事は、システムの機能や範囲、利用局面が中心であり、どんな技術や手法で作るかというHowToに関心がある。システムの目的や狙いや業務上の整合性については関心が低い。発注者である顧客の具体的な要求や納期、コストなどは肝に銘じて動くが、システム開発の真の狙いについてはあまり理解しようとはしない。顧客が狙いを説明しても、それを理解するのではなく、システム化の範囲を明確にすることを求める。具体的な機能、範囲、利用者、利用局面が、真の狙いと整合性が取れているかどうかには興味が薄い。一方、サービスインテグレータは、業務目標が達成できるかどうかを最大の関心事である。顧客のビジネス上の課題は何か、なぜ解決する必要があるのかなど、WhatやWhyを顧客の立場で考えることを重視する。顧客価値を高める手段が提供できたか否かであり、情報システムはその実現手段の一つと考える。

3) 良い提案

システムインテグレータにとって良い提案とは、顧客から課題を聞き出し、その期待に応えるシステムの機能と範囲を明確化し、なるべく低コスト、短納期のシステムを提案するこ

とである。顧客の期待は、立場により異なったり矛盾したりするが、これを解決するのは顧客であると考え、サービスインテグレータは、顧客と自社のビジネス価値を高めることが良い提案であると考え、顧客社内の矛盾や期待を全体最適の観点から調整するなど、より顧客の立場に踏み込んだ役割を果たす。

このように、システムインテグレータがサービスインテグレータへ変革するためには、意識の改革が必要である。しかし、長い間、システムインテグレータとして業務を続けてきた企業では、この意識改革が難しい。システムインテグレータは、プロジェクトマネージャ型人材の育成に注力してきた。プロジェクトマネージャの思考は、QCDを遵守することであり、イノベーションとはベクトルが異なる。人材の育成方法についても変革が必要である。

2.3 システムインテグレータに求められた人材

システムインテグレータに求められる代表的な人材は、プロジェクトマネージャやITアーキテクト、アプリケーションスペシャリストなどのシステムエンジニアである。システムエンジニアは、ほとんど全員がプログラマからそのキャリアをスタートする。そして、システム開発プロジェクトやソフトウェアプロダクト開発チームにおけるOJT(On the Job Training)を通して、プロジェクトマネージャやITアーキテクトに育つ。システムインテグレータの業務は、システム化の範囲を顧客と合意し、その枠の中でいかに効率的に要求された機能を情報システムとして実現するかである。システムインテグレータは、ITスキル標準^{*1}を導入し、これに基づいた研修カリキュラムやOJTによる育成を実施している。システムインテグレータ型の人材育成は、技術獲得を中心にした情報処理能力の向上を目的としていた。

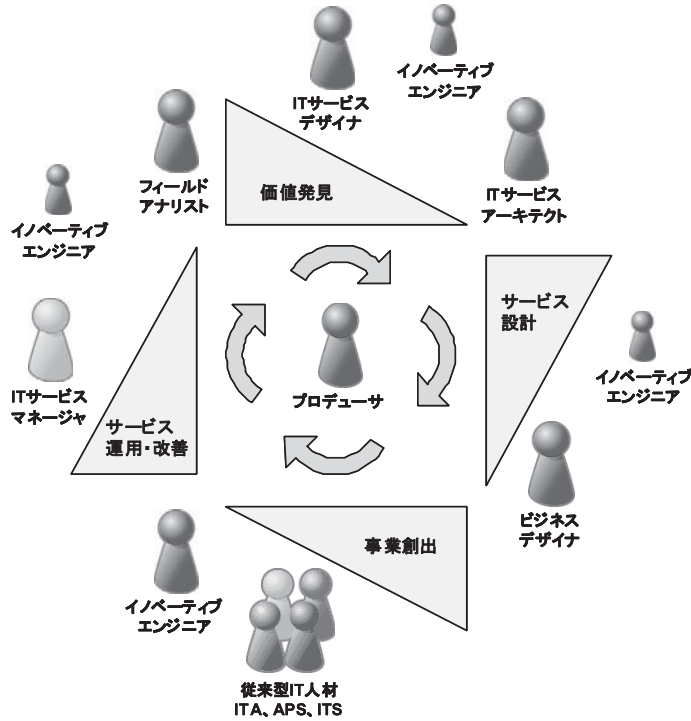
2.4 サービスインテグレータに求められる人材

従来、システムインテグレータは、様々な産業におけるビジネスの効率化に向けて、顧客のニーズを実現するために情報システムを開発するという役割を担ってきた。この役割は、今後も引き続き重要である。一方、ICTは今後、分野の枠を超えて多くの産業を融合する新たな製品やサービスを生み出す基盤になる。サービスインテグレータには、様々な産業分野とICTの融合領域においてイノベーションを創出し、新たなサービスや事業を創出することが求められる。本節で詳しく述べる。

2.4.1 サービス創出プロセスとその役割を担う人材

顧客のニーズが多様化、複雑化するなかで、ICTの技術革新を起点としたアプローチだけでは新たな価値は見出しにくくなっている。イノベーションを生み出すためには、産業や社会の現場における課題や潜在ニーズを掘り起こし、それを起点とするアプローチが求められる。RFP(提案依頼書)があるわけではない社会の課題を、現場から発見して掘り起こし、それを解決するプロトタイプをすばやく作り、ビジネスとなるようにプランニングする。そのためには、多様な視点を持つメンバーを集め、そしてメンバーが協力してイノベーションを生み出すための場を創造することが求められる。このような場を創造し、チームが協働し、社会価値の創出をプロデュースする人材が不可欠である。また、外部のエキスパートとのリレーションを持ち、必要な知見を取り入れる能力も必要になる。そして、創出した社会価値とビジネス

や技術との折り合いをつけ、ICTの潜在力を最大限に引き出し、イノベーションを実現する。以下に、経済産業省の「高度IT人材キャリア形成支援計画策定事業（次世代高度IT人材モデルキャリア開発計画）」報告書^[3]を参考に、サービスインテグレータに必要な人材（サービスインテグレータ型人材と呼ぶ）の類型とその役割について解説する。



(出典：経済産業省 高度IT人材キャリア形成支援計画策定事業報告書^[3] 一部編集)

図1 サービス創出プロセスとサービスインテグレータ型人材

図1に示すように、サービス創出のプロセスは、価値発見、サービス設計、事業創出、サービス運用・改善の四つのプロセスがループしながら、さらに新しいサービスを生み出していくプロセスである。表1にサービス創出プロセスとその概要について、表2にサービス創出プロセスの各プロセスで活動するサービスインテグレータ型人材の類型とその役割を示す。

表1 サービス創出プロセスとプロセス概要

プロセス	プロセス概要
価値発見プロセス	社会や顧客企業に対する観察や分析や洞察によって、市場の隠れたニーズを発見する。
サービス設計プロセス	把握されたニーズを満たすための具体的なサービスとビジネスモデルを検討し、それをITによって実現する方法をデザインする。
事業創出プロセス	新たな価値を実際に実現する。試行錯誤、プロトタイプングを繰り返して、考えた仕組みを実現し、新たな価値を実現するビジネスを作り出す。
サービス運用・改善プロセス	創出した新しいサービスを提供する。サービスの運用と改善を通じ、そこから新たな価値を発見する。

表2 サービスインテグレータ型人材類型と役割

サービスインテグレータ型人材類型	役割
プロデューサ	新サービスや新事業の創出全体をプロデュースする。試行錯誤の段階からその実現に至るまで、新サービスや新事業の創出に責任を持ち、現存しない新たな価値を社会に提供するビジネスを実現する。
フィールドアナリスト	社会の事象や顧客やユーザに対する観察、分析、洞察によって、潜在的なニーズを発見する。また、顧客や市場に対するデータの解析や分析によって、潜在的なニーズを発見する。
ITサービスデザイナー	発見されたニーズを満たし、これまでにない新しい価値をユーザに提供するためのサービスについて、その具体的なサービス内容を企画する。
ITサービスアーキテクト	発見されたニーズを満たし、これまでにない新しい価値をユーザに提供するためのサービスについて、その内容を企画する。そして、ICTを用いて実現する具体的な仕組みを設計する。
ビジネスデザイナー	企画したサービスに関するすべてのステークホルダーがメリットを享受しつつ、ビジネスとして成立する仕組みを構想し実現する。
イノベティブエンジニア	迅速なプロトタイピングや開発によって、ITサービスの迅速な実現に貢献する。また、高い技術力を活用して、差別化できる独自性の高いICTサービスを企画、実現する。

2.4.2 サービスインテグレータ型人材に求められる能力

サービスインテグレータにおいて、新しいサービス創出を担う人材に求められる能力には、サービスインテグレータ型人材に共通の能力と、人材像の種類ごとに個別の能力がある。

共通能力の第一は、新しいICTサービスや製品を生み出すために求められるICT関連能力である。ICTはイノベーションの基盤であり、ICT関連能力はサービスインテグレータ型人材共通に必要な能力になる。ただし、個別分野の高い技術力よりも技術洞察力が重要である。技術洞察力とは次のようなものである。

- ・その技術の概念を正確かつ迅速に理解する能力
- ・その技術によって何が可能になるかを理解する能力
- ・その技術が持つ効果がどのような影響を与えるかを推察する能力
- ・その技術をどこに適用するのが効果的かを見抜く能力
- ・その技術の限界を見抜く能力

次に、事業創造能力がある。これは、新たな事業やサービスを生み出すために求められる能力である。既存の価値観にとらわれず、自由な視点から柔軟に思考、発想する能力、多様性や異なる価値観を受容し、理解する能力、社会的課題に対する興味や問題意識、今後目指すべき理想像を明確に具体的に描くことのできる未来ビジョン構築能力などがサービスインテグレータ型人材共通に必要な能力である。

次項以降ではサービスインテグレータ型人材の類型ごとに個別に求められる主な能力について解説する。

2.4.3 プロデューサ型人材

プロデューサ型人材とは、新サービスや新事業の創出全体をプロデュースする人材である。

試行錯誤の段階からその実現に至るまで、新サービスや新事業の創出に責任を持ち、現存しない新たな価値を社会に提供するビジネスを実現する。プロデューサ型人材は、新たなサービス創出の推進者であり、以下の能力が求められる。

1) パッション

新しい事業やサービスの創出のプロセスに興味を持ち、情熱を持って創造に挑戦する能力。そして創造する新しい事業やサービスが成功するまでの取り組みに責任を負う覚悟を持つことができる。

2) 観察力

顧客を深く理解するための観察力。

3) リソース調達力

新しい事業やサービスに必要な異分野の専門家をチームにまとめるキャスティング力や資金リソースなどの調達力。

4) チームビルディング力

チームの対話の場をコーディネートし、チームの協働を促すファシリテーション能力。

5) ビジョン発信力、具現化力

新しい事業やサービスの意義や必要性を説得性のある未来ビジョンとして、チーム内で共有共感し、周囲に発信する能力。

2.4.4 フィールドアナリスト型人材

フィールドアナリスト型人材とは、社会の事象や顧客に対する観察、分析、洞察によって、潜在的なニーズを発見する人材である。また、クラウドやビッグデータの出現によって、顧客や市場から提供されるデータの解析や分析能力が重視されるようになってきている。以下の能力が求められる。

1) 情報収集力

顧客の行動を徹底的に観察し、行動の原理や背景を理解する。また、顧客の理解に必要なデータや情報を選択し収集できる。

2) 仮説構築力

収集したデータや情報を分析・解析する際に、有意義な仮説を構築できる。

3) 分析力

収集したデータや情報を的確に分析し、正しい結果を導き出すことができる。データ分析においては、各種の分析手法を用いて解析することができる。

4) ニーズ洞察力

顧客の行動を観察した結果やデータ分析に基づき、潜在的なニーズを具体的に洞察することができる。その結果を論理的に説得力を持って説明することができる。

2.4.5 IT サービスデザイナー型人材

IT サービスデザイナー型人材とは、発見されたニーズを満たし、これまでにない新しい価値をユーザに提供するためのサービスについて、その具体的なサービス内容を企画する人材である。サービスビジネス全体の立ち上げ時の企画とデザインを行う。次の能力が求められる。

1) 分析力

対象となる事業やサービスの市場動向，顧客が置かれた現状を分析し，課題を発見することができる。

2) 改善志向・意欲

顧客が置かれている状況に対し，改善したいという意欲や改善するべきという使命感を持って，顧客の立場や目線からニーズを考えることができる。

3) 探求・試行力

顧客の課題を解決し，理想像に近づける方法を，ロジカルに探求して突き止めることができる。課題解決方法は，従来の方法にこだわらず，異なる発想で考えることができる。

4) 具体化実現力

顧客の課題を解決する方法を現実的な方法に具体化し実現することができる。

2.4.6 IT サービスアーキテクト型人材

IT サービスアーキテクト型人材とは，発見されたニーズを満たし，これまでにない新しい価値をユーザに提供するためのサービスについて，その内容を企画する。そして，ICTを用いて実現する具体的な仕組みを設計する人材である。IT アーキテクチャ全般に亘る，IT ソリューションの創出，標準化と再利用，システム運用設計などを行う。以下の能力が求められるが，一部はIT サービスデザイナーと重複する。

1) 全体像構築力

顧客のニーズと理想像とを踏まえた上で，サービスの全体像を構築することができる。また，サービス全体においてICT化すべき部分や適用すべき技術を的確に判断することができる。

2) 差別化実現力

高い構想力と技術力によって，差別化可能なICTサービスを実現できる。

3) 迅速実現力

スピーディな開発手法やプロトタイピングによって，ICT化のニーズに迅速に応えることができる。

4) 探求力・試行力

顧客の課題を解決し，理想像に近づける方法を，ロジカルに探求して突き止めることができる。課題解決方法は，従来の方法にこだわらず，異なる方法で発想で考えることができる。

2.4.7 ビジネスデザイナー型人材

ビジネスデザイナー型人材とは，企画したサービスに関するすべてのステークホルダがメリットを享受しつつ，ビジネスとして成立する仕組みを構想し実現する人材である。ビジネスプロセスを中心とした企画，サービスや人の調達，運用のデザインを行う。以下の能力が必要である。

1) コスト，市場ニーズ分析・把握力

企画したサービスの実現に掛かるコストを分析し把握することができる。また，収益の源泉となる市場やユーザのニーズを把握し，潜在的なマーケット規模を見積もることができる。

2) ステークホルダ関係構築力

サービスの実現に関わるステークホルダを把握し、各ステークホルダと Win-Win の関係を構築することができる。

3) ビジネスモデル構想力

サービスの実現に必要なコストおよび収益を予測し、ステークホルダがメリットを享受できるようなビジネスモデルを立案し、それを実現する方法を考えることができる。

2.4.8 イノベティブエンジニア型人材

迅速なプロトタイピングや開発によって、ICT サービスの迅速な実現に貢献する。また、高い技術力を活用して、差別化できる独自性の高い ICT サービスを企画し実現する。スーパープログラマとしての側面も持つ IT 技術者である。サービス創出の全プロセスにおいて、他の類型の人材を ICT 技術面から支援する役割も持つ。以下の能力が求められる。

1) 迅速実現力

スピーディな開発手法やプロトタイピングに精通し、ICT 化のニーズに迅速に応えることができる。

2) 活用可能性探求力

既存の技術がどのように使えるかを探求し、技術の新たな活用方法を考え、革新的に活用することで、これまでにない機能を実現できる。

3) 技術限界突破力

標準的な水準をはるかに上回る技術力によって、既存の技術に関する課題を克服し、その限界を突破することで、従来不可能であったことを可能にすることができる。

4) 技術による社会変革志向

技術によって社会やライフスタイルを変えたいという意欲を常に持ち、必要に応じて新たな技術を生み出すことができる。

3. サービスインテグレータに求められる人材の育成

新しいサービスの創出を担う人材には、比較的高い水準の能力が求められる。このような人材の育成は、すでに各分野で活躍している人材から、適性のある人材を選抜することが効果的である。また、システムインテグレータの従来の業務においては異質とされてきた人材の登用も考える必要がある。

3.1 新しい育成の場

サービスインテグレータ型人材の育成は、従来のシステムインテグレータ型人材の育成プログラムのような技術獲得型の研修や OJT では対応できない。次に示すような多様な場での経験が有効である。

1) 多様な価値観に触れる機会、場を作る

既存の価値とは異なる新たな価値を生み出すためには、現存する多様な価値観を知っておく必要がある。多様な環境から多様な知識を吸収することで、新たな事業やサービスを生み出す発想の基盤ができる。サービスインテグレータ型人材の育成のためには、多様な業務を経験したり、異業種の人材に触れる機会を意図的に作る事が重要になる。従来のシステム

インテグレート型人材の育成では、合目的な研修やOJTが中心であった。このような異業種交流への参加は、その意図つまり業務上の目的が明確でないといふ非生産的とみなされた。そういう意識が支配する場ではなかなかサービスインテグレート型人材は育たない。

2) 現場に入り込み、課題を発見させる

現場とは、顧客や社会のニーズが実在する場である。顧客や社会と直接触れ合う機会を作り、間近で観察することが、顧客や社会の潜在的なニーズの洞察や課題発見の上で重要なポイントになる。そのために、常に強い意識を持って現場に臨むことが重要である。

3) 非日常的な場を与え、発想を熟成させる

大学や研究機関で実施される教育プログラムや海外への業務派遣や留学など、普段とは異なる非日常的な場を経験することは、発想の促進や思考の熟成などの面で大きな効果がある。非日常的な場にあえて身を置くことで、新事業やサービスに関する発想が促進される。

3.2 日本ユニシスグループにおける育成例

日本ユニシスグループは、システムインテグレートからサービスインテグレートへの変革を目指し、サービスインテグレートに向けた人材育成にも取り組んでいる。以下に、日本ユニシスグループにおけるサービスインテグレート型人材の育成プログラムを紹介する。

3.2.1 プリンシパルプロジェクト

日本ユニシスグループでは、2011年度よりサービスインテグレート型の人材育成策のひとつとしてプリンシパルプロジェクトを実施している。プリンシパルプロジェクトが育成対象とする人材をプリンシパル人材と呼んでいる。プリンシパル人材とは、コンサルタントやプロジェクトリーダーとしての十分な能力を持ち、企業価値の向上や創造、革新を生み出すことを使命として、多様な人材や組織をコーディネートし、プロジェクトを生成し、遂行し、目的を達成する人材と定義している。言い換えると、夢と実現性を持って、事業を立ち上げるための人を集めることができる人材である。前述したサービスインテグレートに求められる人材類型に当てはめると、プロデューサ型人材であるが、サービスプロデューサチームの実践を通し、フィールドアナリスト型人材、ITサービスデザイナー型人材、ITサービスアーキテクト型人材、ビジネスデザイナー型人材の役割も持つことになる。

プリンシパルプロジェクトは、従来型の研修とは大きく異なり、実際のビジネス活動に直接繋がっている。自発的、自立的に集まった30歳台を中心とするメンバー数人がサービスプロデューサチームを作り、新しい事業やサービスを掘り起こす。社内はもちろん、外部の関連企業と連携し、リアルなビジネスを企画する。企画された事業やサービスは、イノベーション度、社会価値、ビジネス価値などの観点からレビューを受け、採用されると、そのまま事業創出プロセスへ進む。プリンシパルプロジェクトの参加者は、自らが企画した新たなサービスのプロデューサチームでの実践を通し、必要なスキルを習得、強化していく。プリンシパルプロジェクトの運営サイドは、場の創出とメンターと呼ばれるアドバイザーを設置するが、他のすべてはメンバーが自立的に運営する。

3.2.2 多能スペシャリスト育成プログラム

システムの社会インフラ化、ICTシステムのサービス化など、ICTを取り巻く環境が大き

く変化するに伴い、システム開発・運用やシステム活用に求められるスピード感や仕事内容も変化している。従来の上流や下流といった工程別に最適化したシステムインテグレート型人材では対応できなくなりつつある。経営とICTを橋渡ししつつ、提案から実装までできる人材が必要になっている。RFPが明確になっていない顧客に対し、課題解決に向けた提案を行いつつ、顧客も巻き込んで一緒に試しながら、仕様を決めながら、その場でプロトタイプシステムを作れるような、一人で何でもこなせるエンジニアが必要になる。前述したサービスインテグレートに求められる人材としては、イノベティブエンジニア型人材に該当する。

日本ユニシスグループでは、事業部門別に必要な種類の多能スペシャリストを定義し、選抜型育成の実施を計画している。多能スペシャリストごとにモデル人材となる模範エンジニアを選定し、当該人材を育成対象人材のメンターとする。育成対象人材は、育成視点での業務アサインを行い、メンタリングを受けながら業務を遂行することで、必要なスキル、行動様式を継承する。

3.3 育成部門に求められること

3.3.1 求められる人材像の明確化、明示化

企業が人材の育成に投資するのは、企業の事業計画を実現するためである。そのためには、企業の事業計画を実行する上で必要となる人材像を明確に示すことが重要である。個人が主体的に自身のキャリアをデザインすることが求められる現在、企業が求める人材像を示し、個人のキャリアデザインの方向性を整合させる必要がある。その上で、企業は業務アサインメントや研修、越境学習の場など、個人に成長する機会や場を提供する。

3.3.2 研修のデザインから経験のデザイン、場の創造へ

これまで人材育成部門は、社内での学び、特に研修体系や効果的な研修内容を工夫する研修のデザインに注力していた。しかし、今後求められるのは、経験のデザインと経験の場の創出である。業務の現場を超えた多様な考え方や背景を持つ人々が交流するコミュニティへの参加は、自らの仕事やキャリアに対するより深い学びが行なわれることが知られている。ただし、単に社外のコミュニティに参加するだけでは意味はなく、その中で自身がどのような価値を提供できるかというスタンスが重要である。社外での学びは、職場での業務に軸足があってこそ活きるということでもある。人材育成部門は、社内と社外の学びの場をうまくコーディネートすることが求められる。具体的には、育成を意識した業務アサインメントに加え、多様な価値観に触れることができる社外との交流の場やアカデミックな場での非日常の経験などの創出とその提供、そしてその場への自発的な参加の促進である。

4. おわりに

システムインテグレーションビジネスは大きく変わろうとしており、その中でシステムインテグレータの組織、個人が求められる役割も変化している。それにどのように対応していくかが今突きつけられている課題である。しかし、今までにシステムインテグレート型人材として取得してきたスキルを捨てて新しい人材になれというのではない。役割が変わるのである。これまでのスキルを活かしつつ、新たなサービスや事業の創造やそれを支える技術を組み合わせていく上での「目利き力」をつけることが求められている。そのためには、2章で述べたよ

うに組織、個人の思考と視点の変革が必要となる。しかし、多くのシステムインテグレータは、現在の利益の大半を既存のビジネスから得ており、サービスインテグレータへの変革を推進する環境の整備はまだまだ試行的である。従来型の受託開発の市場は今後ますます減少する。イノベーションの創出は一朝一夕にはできないが、中長期的な成長のために今、組織、個人がサービスインテグレータへの変革に向けてもう一歩踏み出さなければならない。

-
- * 1 ITスキル標準は、顧客のシステム開発受託業務に必要な職種を定義し、その役割、必要なスキルを整理しており、ITベンダーやシステムインテグレータで働く技術者のキャリアデザインの指針になっている。独立行政法人情報処理推進機構ITスキル標準センターが定めている。

- 参考文献** [1] 経済産業省商務情報制作局情報処理推進課, 「クラウドコンピューティングと日本の競争力に関する研究会」報告書, 2010年8月
 [2] 情報サービス産業協会, 「情報サービス産業を巡る市場環境に関する調査 ―今後5年から10年の業界展望と課題―」, 20-J013, 2009年7月
 [3] 経済産業省商務情報制作局情報処理推進課, 「高度IT人材キャリア形成支援計画策定事業」報告書, 2012年4月, P2～P30
 [4] 上林 憲行, サービスサイエンス入門―ICT技術が牽引するビジネスイノベーション, オーム社, 2007年11月
 [5] 佐藤 治夫, ダメな“システム屋”にだまされるな!, 日経BP社, 2009年12月

執筆者紹介 村上 拓史 (Hiroshi Murakami)

1977年日本ユニシス(株)入社。金融系顧客システムの開発後、ミドルウェア開発、適用サービスに従事。1998年より開発方法論LUCINAの企画、適用推進を実施。2005年より中長期人材育成戦略立案、人材育成マネジメント施策の実施を担当。

