

創造的改革人材（イノベーション人材）が 活躍する環境の実現を目指して

— 平成 24 年度 広報・人材委員会 人材部会 活動報告 —

平成 25 年 5 月



一般社団法人 情報サービス産業協会

はじめに

今日、我が国では情報システムを巡る急激な環境変化が起きています。特にクラウドコンピューティングの普及は大きなインパクトとなっています。また、システム開発そのものがコモディティ化し、ユーザー自らがソフトウェア開発を行う時代になってきています。その結果として、従来の受託型 **SI** ビジネスは今後ますます厳しくなると考えています。

このような情報サービス産業を巡る経営環境を見るに、今まさに自らがイノベーションを速やかに実践する時だと認識しています。そのためには、強力なリーダーシップが求められ、サービス化、知識集約化、パートナー化、グローバル化の**4**つの視点を踏まえた改革を実践できる人材を生み出すための環境と仕組みが重要となっています。

イノベーションの推進には、**IT** 利活用の新たなビジネスモデルを創出し、今まで業界各社や社会全体が抱えてきた課題に積極的に挑戦する、独創的な改革を具体的に実践できる人材が求められています。この様な人材について、**JISA** では数年前から「ハイブリッド型人材」として議論してきました。ハイブリッドとは、技術とマネジメントの両方の知見を有する人材であり、技術に立脚することにより新たな「ビジネス」を創造し、**IT** により顧客や自らの改革・改善を実現できる人材だと定義してきました。

しかし、改革は一人の突出した人材だけでは実現できません。そこには改革を支える多くの優秀な人材（ハイブリッド型人材を支える人材）が必要であり、彼らがお互いに連携・協働することにより、はじめて課題解決の糸口が見いだせるものと考えています。

これらの議論を引き継ぎ、人材部会では創造的改革（イノベーション）を実現する人材について検討を重ねてきました。業界各社ではイノベーションに対する考え方や目指しているところも様々な考え方があります。しかし、共通した認識は、現状からの変革のためには今いるリソース（人材）だけでは充分ではなく、イノベーションを実践出来る人材を見出し、彼らが活躍出来る環境を整えることが重要だということです。本レポートが同じ課題を抱え、同じ認識を有する業界各社とともに、創造的改革人材（イノベーション人材）が活躍する環境の実現を目指す契機となれば幸いです。

最後に、本書に関する活動にご参加いただきました広報・人材委員会人材部会の委員各位に心から感謝の意を表します。

平成25年5月

一般社団法人 情報サービス産業協会

広報・人材委員会 人材部会

部会長 池田 隆雄

委員名簿

部会長	池田隆雄	新日鉄住金ソリューションズ(株) 取締役人事部長
委 員	小柳 隆 高橋かおり	アイエックス・ナレッジ(株) 事業推進本部人材開発部 (株)インフォメーション・ディベロPMENT グループ総務人事部採用・トレーニング・オフィス室長
	生川尚幸	(株)SRA コーポレート本部人事部長
	川田 実	SCK(株) 理事人材開発部長
	渡辺和行	(株)SJI 人材開発センター長
	茅原英徳	(株)NTTデータ 人事部部長
	渡邊雄史	キヤノンITソリューションズ(株) 人事部部長
	中澤ルミ	(株)シーエーシー 執行役員人事戦略本部長
	井口暢崇	JFEシステムズ(株) 労働人事部採用・人材開発グループ主任
	田中誠一	(株)システムサービス 営業
	小野田祐子	TIS(株) 執行役員コーポレート本部副本部長
	高坂 匠	日本コンピューター・システム(株) 経営企画室長
	西郷正宏	日本システムウェア(株) 執行役員人事部長
	高梨 誠	富士通エフ・アイ・ピー(株) 人事部・部長
	舟橋千鶴子	ユース・情報システム開発(株) 代表取締役
	船戸雅喜	リコーITソリューションズ(株) 経営企画本部人事・総務部長
オブザーバ	小池 明 船渡優太 秋元裕和 大久保直樹	経済産業省 商務情報政策局情報処理振興課課長補佐 経済産業省 商務情報政策局情報処理振興課 (独)情報処理推進機構 ITスキル標準センター長 (独)情報処理推進機構 ITスキル標準センター研究員
事務局	手計将美 薦田和之 野辺かおる	(一社)情報サービス産業協会 広報サービス部長 (一社)情報サービス産業協会 広報サービス部調整課長 (一社)情報サービス産業協会 広報サービス部

(所属・役職は平成24年12月時点)

目次

1.	変革期に求められる人材（昨年度までの検討）	9
(1)	IT 融合を生み出す人材（「産構審情報経済分科会中間とりまとめ」より）	9
(2)	産構審における次世代高度 IT 人材	10
(3)	JISA における「創造的改革を推進する人材」と実践プラン	12
2.	イノベーション（創造的改革）人材とは	16
(1)	イノベーション（創造的改革）を定義する	16
(2)	イノベーション人材を「生み出す」環境と仕組みの整備	17
(3)	実践のための人材的課題	18
3.	イノベーション人材の発掘プロセス	19
(1)	経営戦略と人材戦略	19
(2)	人材像	19
(3)	生み出すための仕組み（評価・選抜等）	20
(4)	イノベーション人材が活躍できる環境	20
4.	評価・発掘に関する各社の取組事例	21
(1)	A 社の取組	21
(2)	B 社の取組	23
(3)	C 社の取組	25
(4)	D 社の取組	31
(5)	E 社の取組	34
(6)	F 社の取組	40
(7)	事例からの知見	42
5.	イノベーション人材が活躍できる環境	43
6.	最後に	44

1. 変革期に求められる人材（昨年度までの検討）

（1）IT融合を生み出す人材（「産構審情報経済分科会中間とりまとめ」より）

経済産業省産業構造審議会情報経済分科会は、2011年8月に中間とりまとめとして報告書『「融合新産業」の創出に向けて～スマート・コンバージェンスの下でのシステム型ビジネス展開～』を発表した。そこでは、市場の競争構造の変化により、特定の事業分野・技術・市場だけでは十分な国際競争力を確保できない時代が到来するとしている。我が国としては、要素技術の強さのみに頼らず、グローバル展開を前提とし、ITによる産業構造変化に対応し、IT融合による新たなシステム産業創出を目指すとしている。

そのためには、IT融合を生み出す人材が必要であり、従来の高度IT人材の位置づけや役割の見直しを課題として提示した。

「融合新産業」の創出に向けて～スマート・コンバージェンスの下でのシステム型ビジネス展開～ 産業構造審議会情報経済分科会 中間とりまとめ(概要)			
1. 基本的考え方			
<p>○特需の事業分野・技術・市場への対応だけでは十分に競争力を確保できない時代が到来【市場の競争構造が変化】。我が国として、要素技術の強さのみに頼らず、最初からグローバル展開を前提に、デジタル化・ネットワーク化による産業構造変化に機敏に対応し、IT融合による新たなシステム産業創出を目指す。</p> <p>○デジタル化・ネットワーク化が進む中で、製品・サービスが多層レイヤー構造化。この変化を前提に、ネットワーク構築前の「部分最適」ではなく、接続後の「全体最適」を志向した上でシステム全体のアーキテクチャを顧くことが重要。その中で自社・他社領域の柔軟な設計を行い、競争力の源泉となる「創設システム」「融合プラットフォーム」「社会システム」等のシステム設計を行い、インテグレーター機能を押さえることが戦略的に重要。</p> <p>○重点分野と接続的課題に係る「アクションプラン」を策定・実行。融合分野のリアルなビジネスモデル構築を支援。</p>			
2. 重点分野に対するアクションプラン			
①融合システム産業フォーラム (仮称)組成・事業環境整備	②融合システム設計・開発・輸出の支援	③リスクマネー供給・中核企業形成支援	④戦略的標準化活動の促進
○官民・異業種プレイヤーから構成される「融合フォーラム」を組織。必要な情報開示・規制改革も検討	○企業コンソーシアムによる融合システムの開発・実証・国際展開支援	○産業革新機構(JNCI)等によるリスクマネー供給・中核企業等を形成	○重点分野で、標準化/非標準化領域を特定し、戦略的な標準化を支援
分野1:スマートコミュニティの国内外展開の加速化	分野2:スマートヘルスケア産業	分野3:社会システムに組み込まれるロボット	分野4:情報端末化する自動車と交通システム
○スマートメーター、EV充電、EV純等の導入加速化、需要家対応(DR)の促進(インセンティブの付与)	○外国人患者受け入れ組織の設立、医療サービスと機器・システム一体型の国際展開・開拓事業支援	○社会システムに組み込まれたロボットのシステム設計・開発・事業展開の支援	○プロード帯幅利活用のための交通情報集約・活用に関する合意形成、情報開示、相互利用の仕組作り
○地域エネルギーマネジメント事業環境の整備、中核企業形成支援、インフラバッテリーや蓄電池展開、システム海外展開促進	○ものづくり企業やIT企業の強みを活かした医療機器・システム開発支援(医工連携の推進)	○社会全体での省エネ、経済性等を最適化する投資行動を図るエネルギー供給体制の整備	○スマートカーと異業種企業とのアライアンス組織の促進等
○社会全体での省エネ、経済性等を最適化する投資行動を図るエネルギー供給体制の整備	○医療と関連社会サービス・機器を一体として海外展開させるコーディネート事業体の育成	○ロボット運用の前段となる社会システム像の整理・共有のための異業種間の連携等の推進	○自動車(蓄電池)を軸としたエネルギー・システムと交通を融合させたシステムサービスの展開
分野5:スマートアグリシステム	分野6:コンテンツ・クリエイティブビジネス		
○スマートアグリシステムの企業アライアンス組織の促進	○電子書籍分野等での配信プラットフォーム間の競争促進と利益分配のための事業環境整備	○スマートアグリシステムのシステム設計・開発・事業展開の支援、国際展開	○コンテンツの所有者とマネジメントを分離し、加算の収益方法を高めるための組織・制度等のあり方を検討。
○スマートアグリシステムのシステム輸出のための支援	○クラウド型視聴サービス分野等におけるerule・整備の推進		

これらの課題に対し、中間とりまとめでは「IT融合を生み出す『異端人材』のプロファイ尔と人材育成システムの検討、IT融合を生み出す次世代高度IT人材像の具現化と育成」も重要であり、「IT融合により時代のニーズを踏まえたビジネスをデザインできる次世代の高度IT人材について、人材像の具現化を行い能力・スキルの見える化を行うとともに、育成・評価のフレームワークを見直す」よう提言している。

(2) 産構審における次世代高度 IT 人材

経済産業省産業構造審議会情報経済分科会の人材育成WGは中間とりまとめとして次世代高度IT人材像に関する報告書を平成24年8月に発表した。そこでは、これから社会においてIT融合により新たなビジネスをデザインする次世代高度IT人材の定義と育成策について提言している。

次世代高度IT人材は、新事業や新たな価値、新製品・新サービス等を生み出す際のプロセスに基づいて、「価値発見段階」「サービス設計段階」「事業創出段階」における各タスクを実行できる人材として、価値発見の職種として「フィールドアナリスト」、サービスデザインの職種として「ITサービスデザイナ」、「ビジネスデザイナ」、「ITサービスアーキテクト」、「イノベーティブエンジニア」、事業創出の職種として「プロデューサー」が定義されている。



■次世代高度IT人材像の定義と役割（産構審報告書より）

◎フィールドアナリスト

「新製品・新サービスの創出プロセス」の中でも「価値発見」プロセスを主な活躍の局面とする人材である。現在活躍している人材からのヒアリング等では、顧客のニーズを発見するためのデータ解析を役割とするビッグデータエンジニアや、デザイン手法を駆使してユーザーのニーズを明らかにすることを役割とし、「価値発見」プロセスを専門とする役割を担う人材。その他にも、事業化が可能なニーズに最初に気付いた人材と、その具体化や事業化を実際に担当した人材が異なる場合、最初にニーズに気付いた人材も「フィールドアナリスト」に分類した。なお、「価値発見」プロセスの役割を担う人材とその後のプロセスを担う人材が同一であるケースも実際には多く見られ、「フィールドアナリスト」が専門的に担うことも可能な役割を、他の職種が兼ねている場合もある。

◎ITサービスデザイナ

「フィールドアナリスト」によって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ー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発案し、企画する役割を担う人材。発見されたニーズを満たすITサービスの具体的な内容を企画・検討することを役割とする人材である。

◎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ー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とともに、ITを用いて実現する具体的な仕組みを設計する役割を担う人材。ITサービスの内容についての検討からIT面の技術的な設計等までの役割を担当する。なお、「ITサービスデザイナ」は、サービスの内容面やアイディアの詳細化・具体化の役割を重点的に担うが、「ITサービスアーキテクト」は、よりIT技術面からの設計という役割を受け持つ。

◎イノベーティブエンジニア

通常のITエンジニアより高い技術力を有し、ITサービスの差別化において重要な役割を担う人材。WEBビジネスなどの領域においては、きわめて高い技術力を持ったエンジニアの存在が、ITサービスの内容面や機能面での勝敗を分ける重要な要因になりつつある。他では実現できない水準のITサービスを実現し、ユーザーにこれまでにない価値を提供する上で、「イノベーティブエンジニア」の存在はきわめて重要なものとなっている。なお、「イノベーティブエンジニア」は、迅速なプロトタイピングや実装・開発の役割を担う人材としているが、「どのような機能が実現できるか」という点はITサービスの具体的な内容にも直結すると考えられるため、「ITサービスデザイナ」と「ITサービスアーキテクト」、「イノベーティブエンジニア」は、ITサービスの企画・設計・実装の段階において、一体となって担われることも想定される。

◎ビジネスデザイナ

「ITサービスデザイナ」などと同様にITサービスの企画・設計段階において重要な役割を果たす人材であるが、実際のビジネスモデルの立案やビジネスの仕組みの構想、それらの実現という、他の人材とは明らかに異なる役割を担う人材。ビジネスモデルの立案のみを専門的に担うケースは、実際には少ないと考えられるが、ビジネスモデルの立案・実現は、新製品・新サービスの創出の成否を分ける重要な役割であると考えられるため、今回は独立した人材とした。実態としては、後述する「プロデューサー」がこの「ビジネスデザイナ」の役割も兼ねているケースが多いと推定される。

◎プロデューサー

新製品・新サービスの創出プロセスに責任を持ち、各プロセスを主導・牽引することの役割を担う人材。今回は、独立した人材としての定義を試みたが、実際には、他の人材によって表現した役割を兼ねていることが多いと考えられる。また、「価値創造」プロセスに始まる全てのプロセスを主導している場合もあれば、途中のプロセスか

ら責任を負う場合まで、責任の及ぶ範囲は多様である。

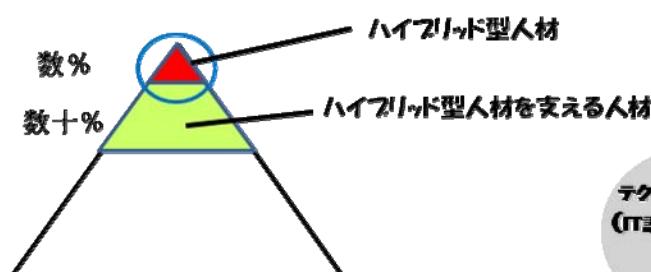
(3) JISAにおける「創造的改革を推進する人材」と実践プラン

① 「創造的改革を推進する人材」とは

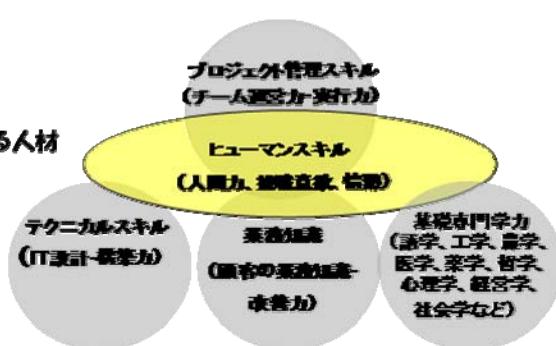
JISAでは、情報サービス産業における業界構造及びビジネス構造の改革を速やかに実践しなければならないと認識している。そのためには強力なリーダーシップが必要であり、サービス化、知識集約化、パートナー化、グローバル化の4つの視点を踏まえた改革を実践できる人材を発掘するための環境と仕組みが重要となっている。

「創造的改革を推進する人材（以下、創造的改革人材）」とは、ITにより新たなビジネスを創出し、顧客や自らの改革を実行でき、業界や各社が抱える課題に対して創造的で実現可能な改革を具体的に実践する人材である。その内容から産構審の次世代高度IT人材で定義される「プロデューサー」に最も近いもしくは同一の人材となる。

例：ハイブリッド型人材の構成イメージ



例：ハイブリッド型人材の備えるスキル



創造的改革人材は、マネジメントと技術のどちらか一方、又は両方について創造的改革を実践する。このような人材を生み出すには、「人材発掘プロセス」と「挑戦テーマの発見」が重要である。

創造的改革人材の要素としては、単なる知識ではなく、実践的な「知見」と「創造」が重要である。また、改革の具体的な中身も重要であり、業界や企業が抱える課題を自ら発見し、改革を通して問題解決に取り組む人材である。能力としては、本質を見極める力、分析と創造力、物事や課題に優先順位を付ける力、アレンジ力、自らも実行する力等が望まれる。

■創造的改革人材のイメージ

経営を改革する人材	○ビジネスモデル及び組織をはじめ、経営全般に関わる諸問題を改革することができる人材。諸問題とは、例えば人事、給与、労働条件、経理、財務、会計、技術、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、保守、業務、資本系列、取引構造、契約、品質、国際化等、個社又は業界が抱える問題。
技術により改革する人材	○社会全体におけるIT化推進策を改革し、プロデュースできる人材。 ○大規模及び海外におけるプロジェクト等を改革できる人材。 ○改革のために新しい技術・開発手法を発見できる人材。

② 「創造的改革を推進する人材」の発掘・確保に関するプラン

(a) 発掘プロセスの策定

創造的改革人材は、その求められる役割と機能において、必ずしも社内教育を中心とする育成過程から産み出される人材ではなく、その素養や資質を重視し、組織内で発掘・選抜されるような人材である。人材発掘のためには、企業による発掘・選抜、コミュニティでの切磋琢磨、コミュニティもしくは第三者による評価・認定、認定された者による実践、課題解決や創造といった一連のプロセス¹が必要であり、業界各社においてその環境整備に取組む必要がある。

■人事評価制度に「改革」を評価するプロセスを創る

- Step1 : 改革を定義する
- Step2 : 改革の評価基準を設定する
- Step3 : 評価方法（誰が評価するか）を定める
- Step4 : 何に取り組み、どのような成果を出したかを「見える化」する

(b) 各社での人材・選抜とコミュニティへの参加

業界各社では、社内・業界・海外における改革を宣言し、それを実践する。さらには、自ら策定した発掘プロセスに従い、創造的改革人材の発掘を行う。各社で創造的改革人材として評価された人材から構成するコミュニティ²に参加し、他社の創造的改革人材と情報交換することにより、新たな発見と自らのレベルを知り、更なる改革推進に向けての取組の契機とする。また、コミュニティ参加者自身が改革テーマを設定し、その取組を発表することにより、相互に助言し、改革

¹ JISA では平成 24 年度に発掘プロセスのモデルをまとめている。

² JISA では平成 25 年度に発掘プロセスのモデルを試行し、選抜された各社の改革推進人材が切磋琢磨する場（コミュニティ）として JISA 内に「JISA 版ビジネススクール」として設置する。

の経過や課題を共有することが出来る。

(c) 業界での人材選抜・認定

各社の創造的改革人材が集うコミュニティにおいて、各種発表や自社における実践の経過報告等を総合的に評価し、業界（JISA）としての人材認定制度³を整備する。

(d) 人材確保に向けた挑戦テーマの発見（課題解決実践プロジェクト⁴）

JISA では、選抜・認定された創造的改革人材より自らの挑戦テーマに関する企画提案⁵を募り、社会・業界・顧客との間等に存在する課題⁶との整合を図り、企画提案について審査する。その結果、採択された提案を企画した創造的改革人材には、JISA 内に設置する課題解決型プロジェクトの主幹（期限付き）として、業界のリソースを活用し、業界を動かし、行政を動かし、ユーザーを動かし、世界を変える改革を実践してもらう。

③ 「創造的改革を推進する人材」を支える人材

創造的改革人材を支える人材とは、例えば ITSS におけるハイレベルの高度 IT 技術者であり、経営管理、労務管理、プロジェクトマネジメント、グローバル、研究開発等、個社及び業界の改革フレームワークの理解力が高く、創造的改革人材を支え改革の一翼を担う人材とする。

JISA は、創造的改革人材を支える人材の教育機会も重視し、IT 教育の高度化、企業経営と IT の結びつきを強化する施策、ユーザーの IT 経営実践のための施策等を検討・実行していく。

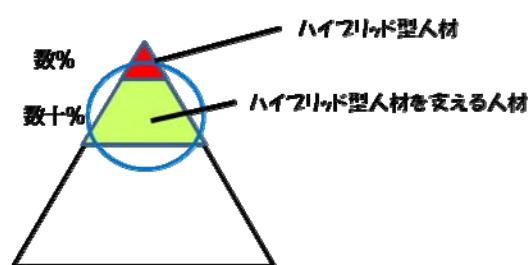
³ JISA では平成 25 年度に人材認定制度の策定に取り組む。

⁴ JISA では平成 25 年度に課題解決型プロジェクトの具体的な企画をまとめる。

⁵ 実践内容としては、例えば、解決策の検討（ゴール、プロセス、アクティビティ、タスク）、問題解決のための実施計画の策定、実施計画案の周知・承認（JISA 事業計画に明記、国、etc.）、報告（中間及び最終）等が盛り込まれる。

⁶ 例えば、IT 利活用の促進、取引慣行の改革、新技術の活用、IT による社会整備、IT 融合等に関する具体的な取組など。

例:ハイブリッド型人材の構成イメージ



例:ハイブリッド型人材を支える人材のイメージ

A screenshot of a personnel database interface. The main grid shows various staff members with their names and details. A specific row is highlighted with a red border and labeled "高庭IT技術者" (Takemoto IT Professional). The columns represent different departments or categories, such as Sales, Marketing, Research & Development, and others. The rows are numbered L-101 through L-107.

2. イノベーション（創造的改革）人材とは

(1) イノベーション（創造的改革）を定義する

①イノベーションとは

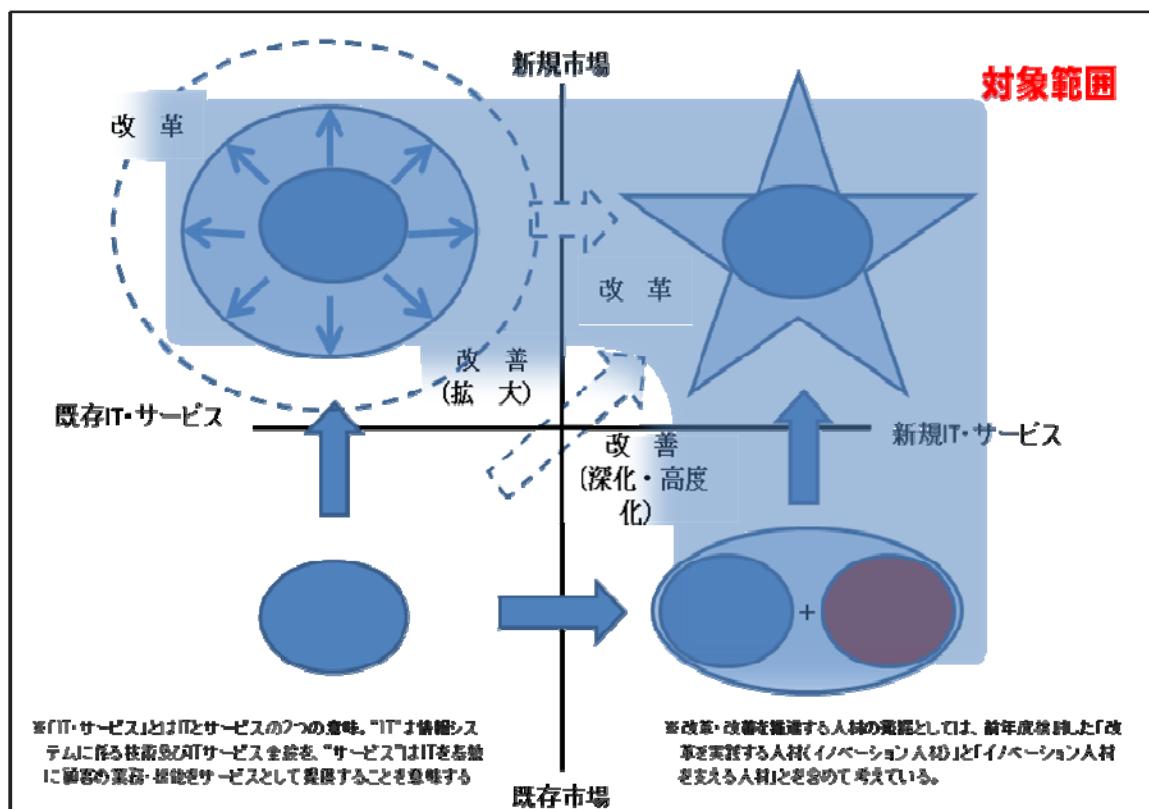
イノベーション（創造的改革）とは、IT技術だけに偏らず、経済動向や社会のトレンドをマクロ的に捉え、これまで存在しなかったこと、あるいは、これまで誰も実行していなかったことへ挑戦し、新事業分野・新ビジネスモデルを開拓し、顧客や社会に対して価値を創造することである。

②イノベーションを志向した段階的アプローチ

イノベーションについては、「既存IT・サービス」×「既存市場」を基に、(a)「新規市場」を開拓しビジネスの量を拡大すること、(b)「新規IT・サービス」を付加しビジネスの質を転換すること、(c)「新規市場」に「新規IT・サービス」を新たなサービスとして提供すること、をその対象範囲とする。

また、対象とする人材としては、突出した人材だけではなく周辺人材（支える人材）も含めることとし、こうした人材へのアプローチの中からコアとなるイノベーション人材の発掘・創出（生み出し）を図る。

参考：イノベーションを志向した段階的アプローチ（イメージ）



③イノベーション（創造的改革）と日常的なビジネスの改善

イノベーションと日常的なビジネスの改善は区別する必要がある。日常的なビジネスの改善は、ボトムアップで行われることも多く、人事考課に改革・改善の評価を埋め込むことが重要であり、これはイノベーションに至るベースを形成する意味もある。ただし、イノベーションは、日常のビジネスの改善からは相当なジャンプが必要であり、それは経営トップの意思によるトップダウンのアプローチでなければ実現しえない。イノベーションと日常的なビジネスの改善とを仕分けながら取り組んで行く必要がある。

④企業活動と社会全体の活動との連動

個々の企業内における「市場やビジネスを創造する活動」には限界がある。市場創造は俗に**1,000**に**3**つの成功確率とも言われるが、これでは営利を求める企業が取り組むには難しく、どうしても現状ビジネスの延長から抜けきれないのが実情である。ただし、現状ビジネスの日常的な改善は当然のことであり、その積み重ねが改革にも繋がる。

一方、既存のビジネスモデルによる市場成長が難しくなってくる現状では、企業は新たなビジネスモデルや**IT**により厳しい市場環境から抜け出すための努力をしなければならない。そのためには、例えばマイナンバー等、政府が目指している「世界最高水準の**IT**社会を実現する」ための**IT**戦略にもとづく社会プロジェクトなどと連携することが企業にとって新たな市場創造に挑戦するための後押しにもなる。こうした社会プロジェクトに参画することにより、個々の企業活動と社会全体の活動とが連動することが市場創造に結びつくことになる。ただし、これが一部の企業に限定され既得権の固定化に繋がることを排除する仕組みも同時に必要になる。また、これら企業活動と社会活動の連携において、経済産業省の未踏人材プロジェクトもその位置づけを得るような改革が必要であり、そのための議論を広めていく必要がある。

（2）イノベーション人材を「生み出す」環境と仕組みの整備

情報サービス産業は、あらゆる産業の基幹を担う産業であり、その社会的要請からも改革を推進する人材を発掘・確保し、業界や社会が抱える課題に対して、創造的で実現可能な改革を具体的に実践することが求められている。創造的改革を実践するためには、強力なリーダーシップが必要であり、そのための人材を発掘するための環境と仕組みが重要となる。

一方、改革のために「イノベーション人材を作れ！」という発想は、そんな人材さえいればイノベーションが出来るというものであり、乱暴な議論である。真にイノベーションが求められ、その実践される場が存在しなければ、イノベーション人材は意味をもたず、社員もついてこないと考える。従って、「イノベーション人材の創出」と「イノベーション実践の場」は車の両輪ということになる。

また、イノベーション人材は、素質面は別にして、最初から突出した人材とは限らず、幾多の経験を積みながら、その中から突出人材が生まれてくるのだと考えられる。つまり、さまざまな場を経験してはじめてイノベーション人材になっていくものであり、企業内にそのような人材が存在するなら既に顕在化し、その人材を社内で使っていることと思われる。そのような人材を超えたイノベーション人材を「生み出す」環境と仕組みとしては、「業界プロジェクトで育成する」というような新たなコンセプトが必要かもしれない。

(3) 実践のための人材的課題

イノベーション人材を「生み出す」ためには次の人の材的課題がある。

- ① 具体的な経営課題とのリンクし、「採用－選抜－育成（見極め）－ポストへの配置・課題付与－発掘・獲得－期待ポストへの配置・成果継続」などの一連のプロセス設計と個別人事施策への展開が必要。
- ② 中長期的な施策に対し、成果が表れるまでの経営側の理解（我慢）が重要である。
- ③ 自由な発想を妨げず、挑戦することを助長する社内風土を醸成し、社員一人ひとりに対し、常に問題点、課題点を模索させ、その改善策を思考する意識を持たせる環境が重要である。
- ④ 「創造する欲び」や「自己成長への期待」を維持できるような環境を創るため、創造的な業務に適合した評価基準や評価方法を設定し、これを周知し、実際に運用する。

【参考】

JISA は、独創性が高く、国際的に通用するシステムの創造者を表彰する「JISA Awards」を実施している。

ここで言う「独創性」とは、(1)部分が既存でアセンブリしたシステム全体が創造であること(改善)、(2)部分もシステム全体も創造であること(改革)、のいずれかを満たすこととする。

対象の「システム」とは、(1)情報通信システム、ソフトウェア、IT サービス、IT プロダクト、及びその開発・運用のための要素技術・業務ノウハウ、管理技法等、情報サービス産業全般で行われる情報システムのライフサイクル全般における生成物及び知的財産・ノウハウ、(2)IT 企業の経営全般に亘るマネージメントの仕組み・制度全般と定義している。



3. イノベーション人材の発掘プロセス

(1) 経営戦略と人材戦略

イノベーション（改革に改善までも広く含む）を起こすには、経営戦略における人材戦略の役割が重要であり、それぞれのレベルにおいて次のような相関がある。

- ① 既存市場の飛躍的な量の拡大を図るには、既存人材の生産性向上及び人員拡大が必要になる。
- ② 提供する技術及びITサービスの質と範囲の拡大を図るには、既存人材のレベルアップとともに改革を実践できる人材の獲得が必要になる。
- ③ サービス（IT利活用による顧客業務や機能）提供への発展を図るには、ビジネスモデル変革を実践できる人材が必要になる。
- ④ 異分野との連携により社会ITインフラの構築・提供を実現するには、イノベーション人材を生み出す環境と仕組みが必要になる。

(2) 人材像

イノベーションを実践する人材の「人材像」については、次の要件を想定する。

- ① 個社や業界の改革を実現できる人材
- ② 新製品・新サービスの創出プロセスに責任を持ち、各プロセスを主導・牽引することの役割を担う人材
- ③ 社会が抱える問題をITにより解決するために活躍する人材
- ④ 経営管理、労務管理、プロジェクトマネジメント、グローバル、研究開発等、個社及び業界のフレームワークを理解し、改革を実践する人材
- ⑤ 顧客ニーズを明らかにし、ITサービスを企画・立案し、新たなビジネスモデルを創造できる人材

(3) 生み出すための仕組み（評価・選抜等）

イノベーション人材を生み出すためには次の**4**つのステップの仕組みが必要となる。

① Step1：改革を定義する。

各社の経営戦略に即してそれぞれに改革を定義する。

② Step2：改革の評価基準を設定する

定義された各社の改革に基づき、人事制度に改革を評価する項目と基準を設定する。

③ Step3：評価方法（誰が評価するか）を定める

イノベーションとは全社的な変革をもたらすものであり、例えば経営トップが直接的に判断・評価する等、通常のラインマネジメントの枠を超えた評価方法を定める必要がある。また、自社における基準だけではなく、対外的基準も考慮することも必要になる。

④ Step4：成果を「見える化」する

評価の結果（成果）は、戦略プロジェクトの立ち上げ、表彰制度の新設等、全社で共有できるよう「見える化」を図る必要がある。

(4) イノベーション人材が活躍できる環境

イノベーションを実践する人材を社内で生み出しても、その活躍する場や仕事がなければ定着はしない。また、通常のラインマネジメントのなかで人事評価してはその持てる能力を評価することは難しいことも多い。従って、イノベーション人材が活躍できる環境を整備することが最も重要なこととなる。

環境整備には、個社での対応、業界での対応、社会での対応とそれぞれにおいて実現すべき課題がある。異分野との連携により社会ITインフラの構築・提供における活躍フィールドを広げることが日本の競争力強化にも繋がっていく。

4. 評価・発掘に関する各社の取組事例

(1) A社の取組

創造的改革人材の採用から配置までのプロセスについて

①制度の背景・狙いと求める人材像

(a) 背景・狙い

社会変革をもたらすような高度な創造的改革人材を一気に発掘・創出するのは難易度が高いことから、これらに準ずる、企業内の改革をリードする人材の創出も含めることとし、そのうえで企業内の様々なフェーズにおいて可能なものから適宜プロセス整備を行う。

(b) 求める人材像

IT技術の高さや独創性だけでなく、周囲を巻き込む力やビジョン（リーダーシップ）をもってビジネス創出できる人材

②制度の概要

採用～教育・研修～配置・ローテーション～評価・選抜など、企業内の人材育成の各フェーズごとに「創造的改革人材」創出の観点から導入可能な施策を適宜立案・実行する。

③具体事例

(a) 採用活動

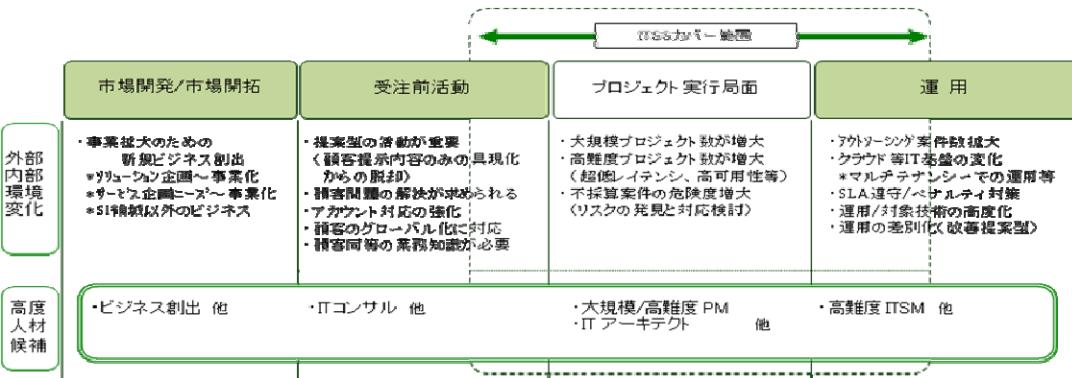
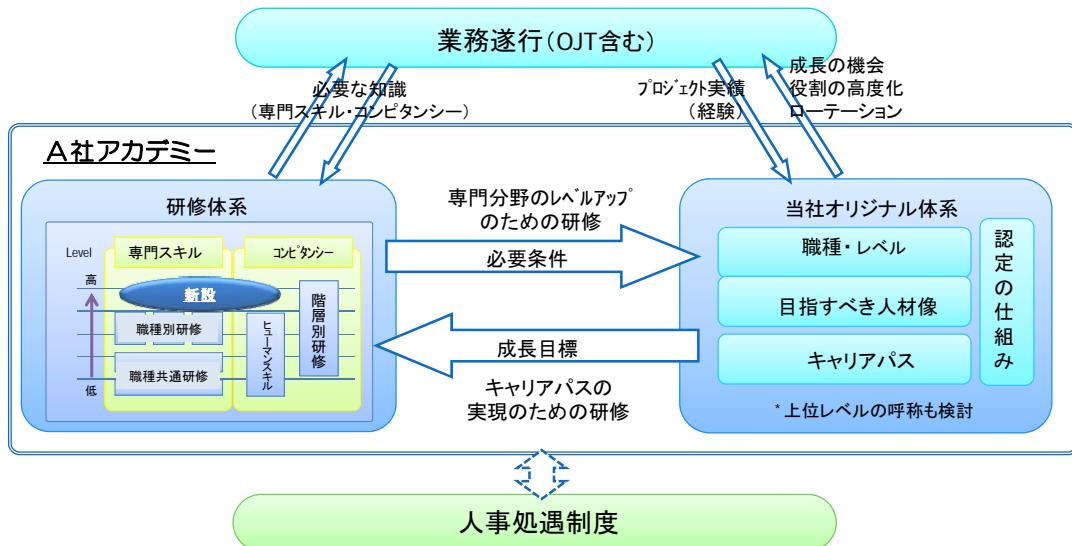
採用広報における自社の強みを再整理し、ビジネスリーダー中心の概念に構成しなおしアピールすることにより、従来以上にビジネス志向をもった学生へのアプローチを可能とした。

(b) 教育・研修

- ✓ 教育・研修について、従来のスキル重視、IT技術重視から思考力重視、業務知見・ビジネス重視に。また、若手中心の底上げ型教育から中堅以上中心の選抜・見極め型を強化
- ✓ 昇格・配置や新規ソリューション提案制度との連動を強化

(c) 人材育成フレームワーク

受託開発工程中心の現行制度（ITSS 準拠）から、前工程である受注前活動・市場開拓活動や後工程である運用・保守も含めた独自人材モデルを検討中。よりビジネス・顧客中心の体系を指向。また、従来以上に人事制度、教育・研修等との連動を強化予定。



(d) グローバル対応強化

海外拠点整備と連動し、現地対応力・ビジネス創出力に力点を置いた諸制度（海外留学、海外短期派遣、海外トレーニーならびに海外事業拠点配置）を導入

(e) 配置・ローテーション

高度人材・ビジネスリーダー育成強化を目的に、優秀層の事業部間異動強化や有識者の配置への関与強化を実施。また、5年毎の中期配置先検討やリーダー層の計画的育成のためのサクセションプラン強化等を実施

(2) B社の取組

新評価基準として改革及び改善を踏まえた評価制度について

①B社の評価制度

会社設立以来、能力主義の実践の前提として公開評価制度（評価基準、評価プロセスおよび評価結果の公開）を確立し実施してきた。

②見直しの観点

(a)評価における会社トップ層と社員間の乖離

各部署各層間の役割と達成水準が、会社の要求水準と乖離したまま評価されており、メリハリある基準設定が必要となっている。

(b)改革および改善への取り組み

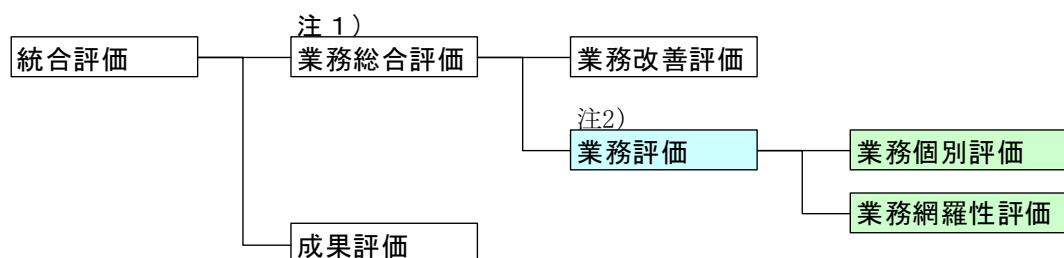
改革および改善への取り組みを業務遂行の各局面での成果として顕在化させる必要性が、これから業容拡大に向けて急務となっている。

(c)運用面での改善

上記(a)(b)に基づき、評価基準を再構成および再定義して体系化する。

当該体系にそって評価基準を整備する。

③評価制度の概要



注1) 複数の業務を兼務する場合には、各業務の業務総合評価を統合する。業務総合評価は、各業務（管理業務、専門業務または遂行業務）の業務評価を業務改善評価と統合する。

注2) 業務評価において、一般職が兼務する遂行業務補助および管理業務補助は、本来担当している遂行業務の業務個別評価へ含めて予め統合するものとする。

④業務改善評価

(a)業務改善評価の評価メジャー

改善は、以下2つの観点を具備していることを要する。

i	改善テーマの解決法を自ら「発見」する。(既存方式の流用も許容する)
ii	改善テーマへの取組みに連続性があること

※1 改善とは、現状を良き方向に改めることをいう。

※2 改善テーマは、担当する業務に限定せず部門間を超えるテーマも含めて許容することとし、予算課題および個別課題として「見える化」して取り組むことを前提とする。

(b) 業務改善評価の評価および評価点の積算

業務ごとに、上記「業務改善評価の評価メジャー」の i かつ ii の状況を以下の 3 段評価にて評価する。

- (連 続) 改善の取り組みに連続性がある。
- (不連続) 改善取り組みが不連続である。
- (成果無) 改善の取り組み成果が無い。

⑤ 改革評価の新設

(a) 改革の定義

- ✓ 改革は、会社全体および業界もしくは社会に対し差別化が充分考慮されていること
- ✓ 改革は、連続性は問わないが量（効果）の大小を評価対象とする。

(b) 改革の区分

次の各号の区分を設定する。なお、創造性発揮度合いの観点から、価値水準は、i > ii とする。

- i 部品または各論技術は既存だが、それらを応用して新たな価値（総合技術またはシステムなど）を創造する場合
- ii 部品または各論技術についてすべて一から新たに創造し、それらを応用して新たな価値（総合技術またはシステムなど）を創造する場合をいう。

(c) 改革評価の評価方法

改革によってもたらされる利益（改革が実現した時）の定常的な利益に上乗せした利益について、取締役会で、改革者と協力者の貢献度の比率を確定し、その比率で分配することをもって改革の評価とする。

⑥ 経営参加モデル教育「生産改善発表会」

B 社では、年 1 回経営参加モデル教育の一環として「生産改善発表会」を開催している。発表者と審査委員の投票で、実施効果、他チームへの展開容易性、アイディアの独自性、資料の解りやすさ、資料の解りやすさ、発表の時間配分等の観点により優劣を評価し、得点の高いものを表彰し、賞金（1 位／10 万円、2 位／7 万円、3 位／5 万円）を与える。

(3) C社の取組

貢献主義人事評価制度について

①制度の背景

- ✓ C社ビジョンの実践推進に資するため人事評価制度を改革

企業理念	C社グループは情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会に貢献する。		
グループ ビジョン	Global IT Innovator		
グループ ブランド	変える力を、ともに生み出す。 / C社グループ C社グループは、変革を構想し実現するパートナーとして お客様と、夢と感動を共有していきます。		
	挑戦	連携・貢献	構想・実現
行動 ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクに挑戦し、迅速に行動します ・創意工夫により仕事を楽しくし、価値を生み出します ・常に技術革新を念頭に置き、徹底的に生産性を向上します 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会の発展とお客様の成功を第一に考えます ・セクショナリズムを廃し仲間の知恵と力を合わせます ・常に謙虚であり、感謝の気持ちを忘れません 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな視点に立って物事を捉え、行動します ・外に出て、社会を見て、人と話し発想します ・困難から逃げず、責任を持ってやり抜きます ・お客様にご満足いただける品質を追求します

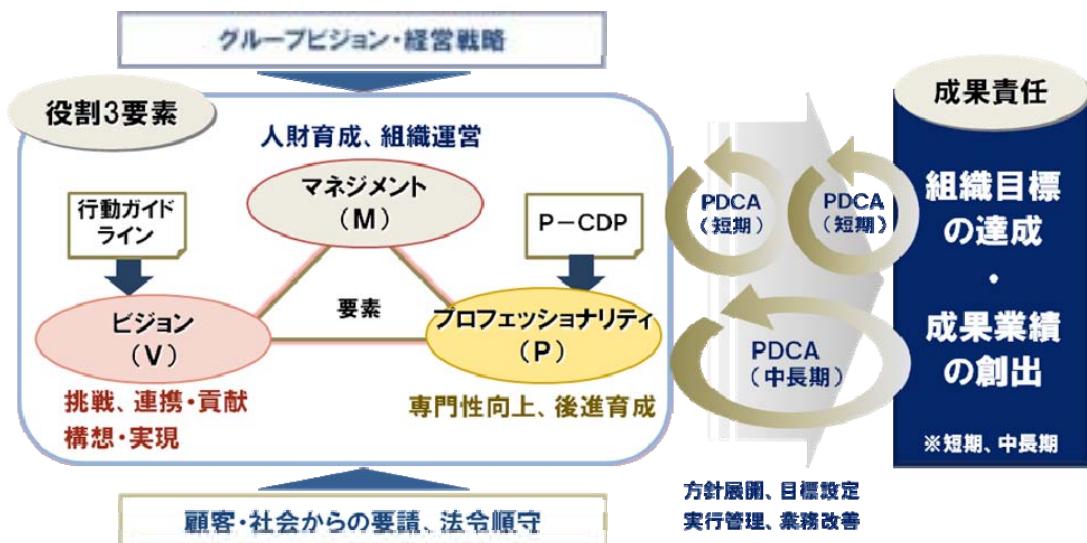
②人事制度改革の狙い

- ✓ 特に「貢献力」を評価する仕組みを人事制度へ反映
- ✓ 貢献領域を3領域（職域、知域、社会）に分類して導入し、「お客様とともに、グループの仲間とともに、社会とともに」歩む文化をもった会社を目指す

新人事制度	新評価制度	総合評価における行動評価の観点に「連携・貢献」を包含
	プロフェッショナル CDP	P-CDP (Professional-Career Development Program) 認定更新の活動ポイントに貢献力の観点を取り込み済み ⇒「後進育成」、「プロジェクト貢献」、「社外アピール」等
表彰制度	貢献表彰 の創設	「職域貢献(社内活動)表彰」「知域貢献(社外活動)表彰」「社会貢献表彰」を創設 ⇒貢献主義をC社グループへ浸透させることを狙う

③求める人財像<管理職>

- ✓ これからの中堅幹部には、従前から求めていた「マネジメント（M）」に加え、「ビジョンの実践（V）」、「プロフェッショナリティ（P）」を求めていく



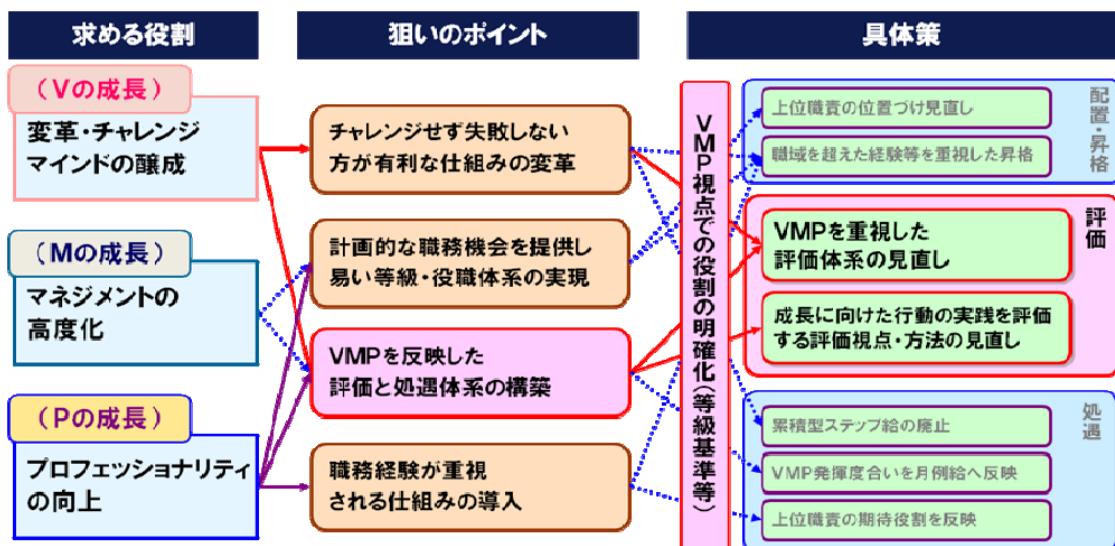
④求める人財像<一般社員>

- ✓ 一般社員のグレード基準・行動評価基準に対して、貢献主義における観点を設け、各グレードで目標を設定

等級	役割	グレード基準内容	行動評価基準
グレード1	全社の視点でインパクトが大きい事業を構想し、連携・貢献を主導	【挑戦】	【挑戦】 1. 新規性への挑戦 2. 困難への挑戦
グレード2	プロフェッショナルとしての専門性を生かして新たな付加価値を創出	【構想・実現】	【構想・実現】 1. 企画立案 2. 完遂
グレード3	専門性の柱を持って、周囲に影響力を行使し、ゼロベースで最適解を追及	【連携・貢献】	【連携・貢献】 1. 連携・貢献 2. 指導・育成
グレード4	■専門性を見極めつつ、自ら主体となって困難な業務も確實に実行 ■業務経験に基づく後輩の指導・育成	【専門性】	【専門性】 1. 向上・発揮 2. 展開
グレード5	■自業務を工夫を凝らして効率化し、独力で完遂 ■未経験業務にも積極的に取り組み、職務の幅を広げる	の観点で各グレード役割を理解	の観点で各グレード行動目標を定義 貢献主義

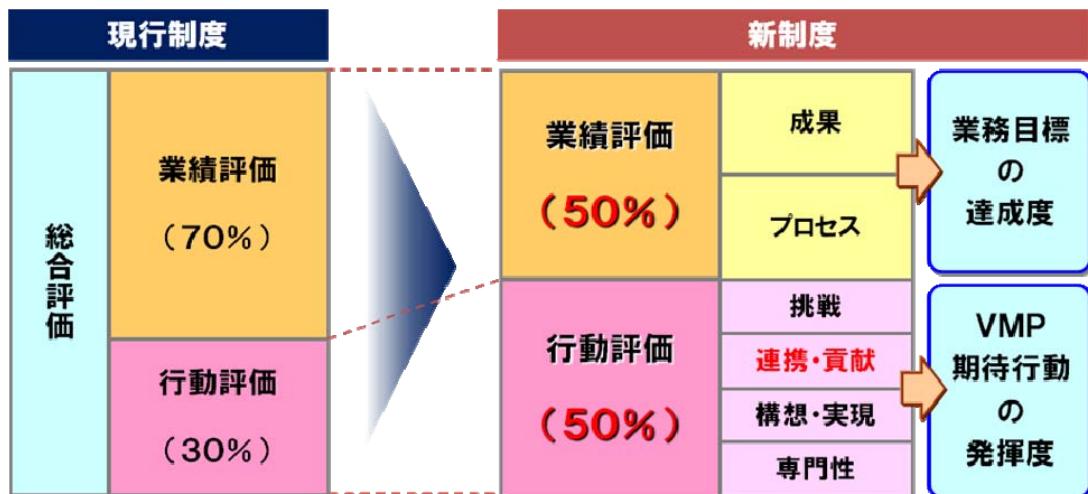
⑤人事制度見直し概要（管理職例）

- ✓ 管理職に、VMP の 3 要素を高める機会を提供し、その発揮を求める人事制度・運用を確立



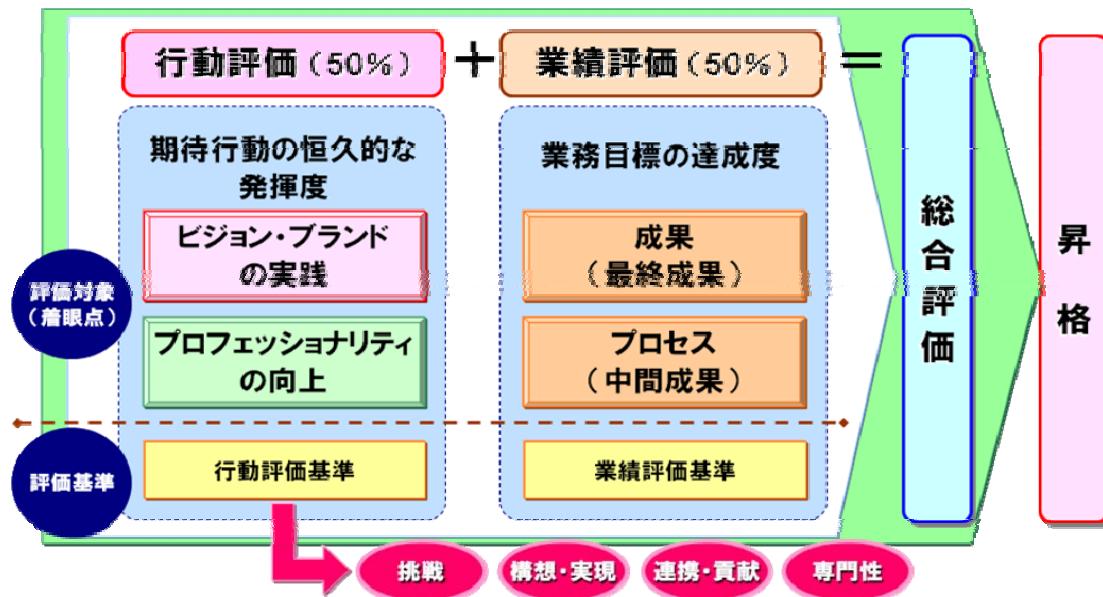
⑥人事評価見直しの特徴（管理職）

- ✓ 総合評価における業績・行動の評価割合を「7：3」から「5：5」に見直すとともに、評価観点を明確化することで、現場での効果的な評価運用を実現



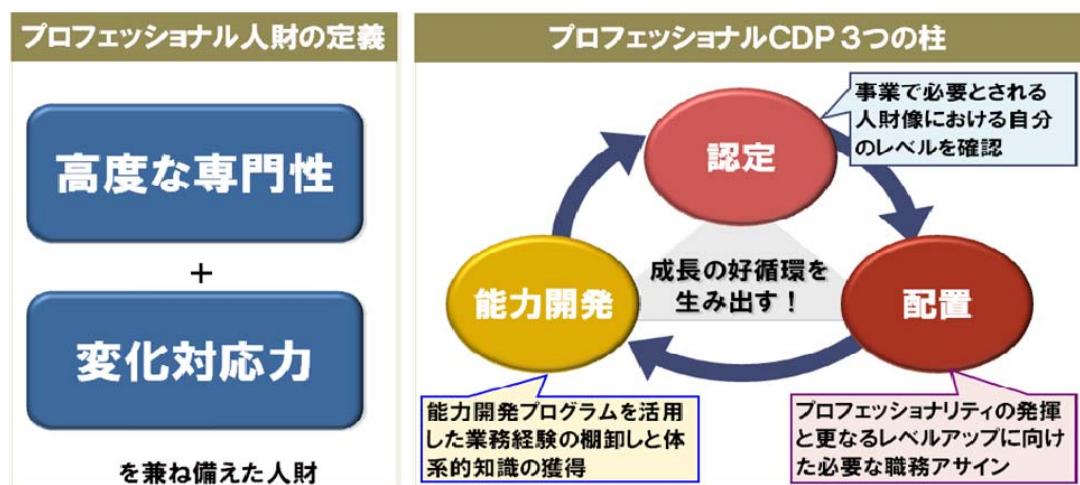
⑦人事評価見直しの特徴（一般社員）

- ✓ 管理職同様、総合評価における業績・行動の評価割合を「5:5」とし、“行動評価”として期待行動が恒久的に発揮できているかを評価



⑧具体的な事例 プロフェッショナルCDP

- ✓ プロフェッショナルCDPは、会社の持続的な発展を支えるプロフェッショナル人財の育成と輩出を目的とし、目指すべき人財像や成長の道筋を示すことによって、社員の自律的なキャリア開発を支援する仕組みである。



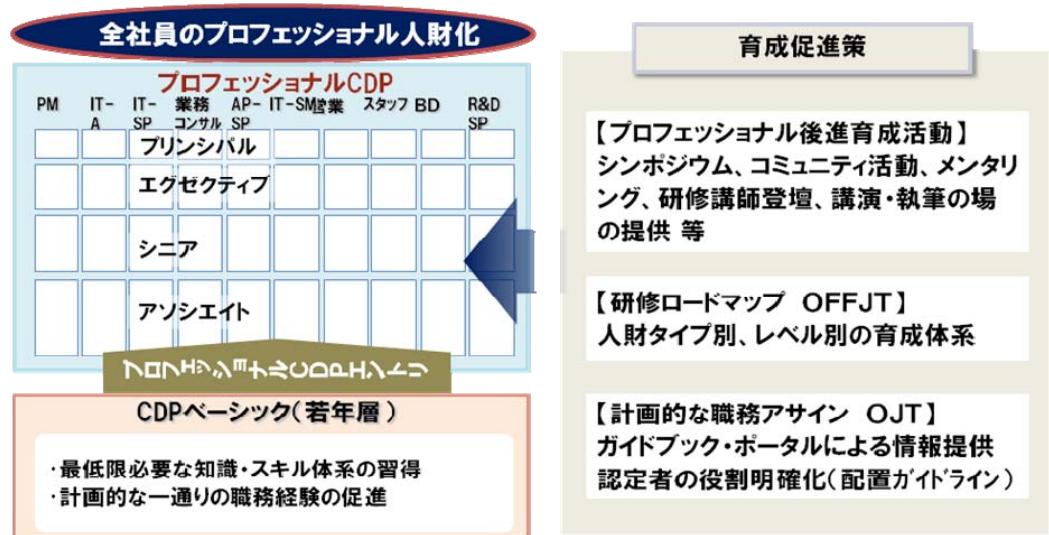
⑨プロフェッショナル CDP のフレーム

- ✓ プロフェッショナル CDP では、11 の人財タイプと 4 つのレベルを定義しており、それぞれに必要とする「知識」「経験」「技量」を設定している。

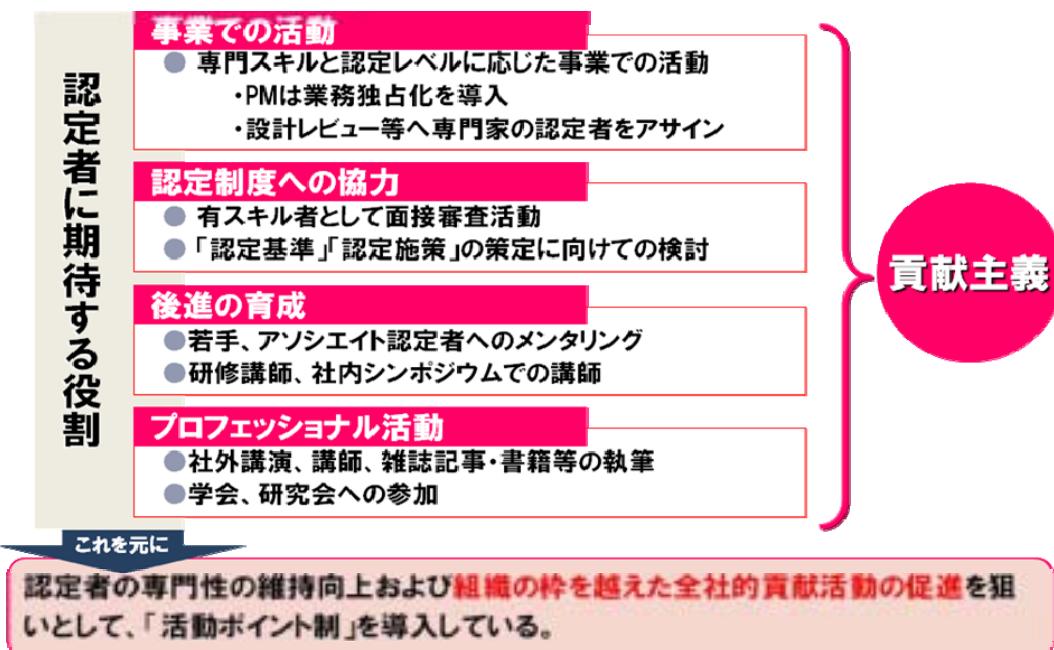


⑩プロフェッショナル CDP の育成体系概要

- ✓ CDP ベーシック、プロフェッショナル CDP を中心に、全社でプロフェッショナル人財を育てていく育成施策が整備されており、今後も充実させていく。



⑪プロフェッショナル CDP 認定者に期待する役割



(4) D社の取組

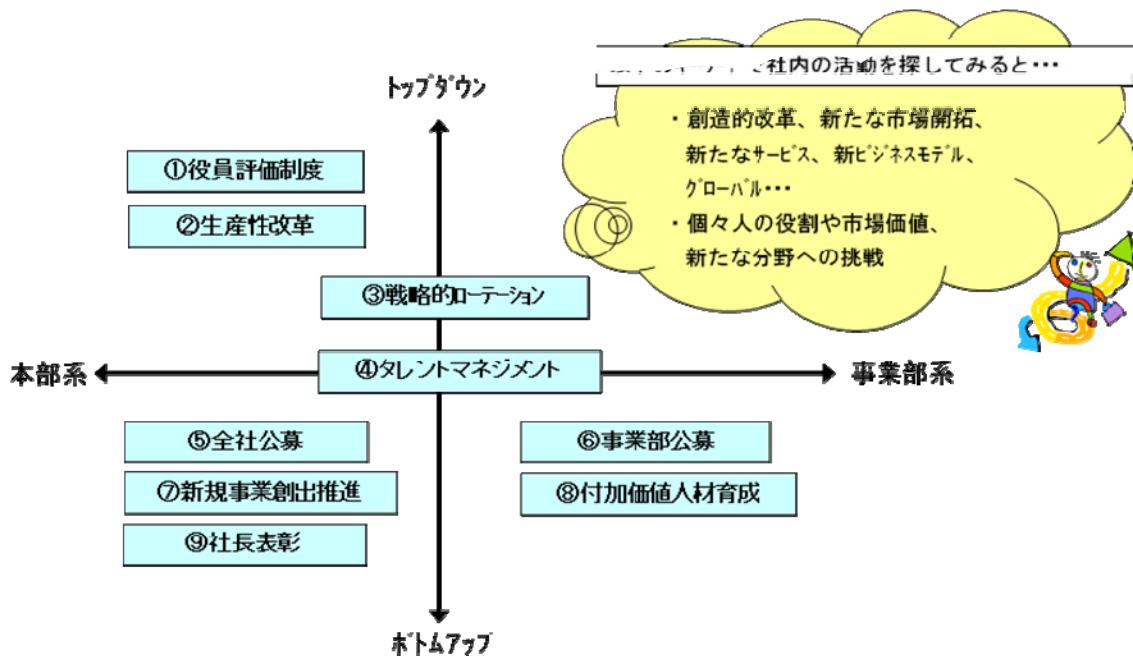
ビジネス拡大とそれを支える人材変革について

①制度の背景・狙い・求める人材像

- ✓ 創造的改革人材の評価・発掘プロセスを考える人材

目的は、「ビジネス拡大」と「それを支える人材変革」の二つに集約できる。そのためには、ライン／スタッフ、経営からのトップダウン／社員からのボトムアップの4象限において、それぞれに創造的改革が必要である

- ✓ キーワードは、創造的改革、新たな市場開拓、新たなサービス、新ビジネスモデル、グローバル
- ✓ 個々人の役割や市場価値、新たな分野への挑戦



②概要 or 特徴/具体的事例

- ✓ 役員評価制度

評価要素をもとにレベル分け（1～3）

- ・ビジョンを共有する
- ・影響力を發揮する
- ・仕組みをつくり組織を動かす
- ・人材を育成する

- ・見識・考え方の軸を持つ
- ・好奇心と絶えざる自己成長

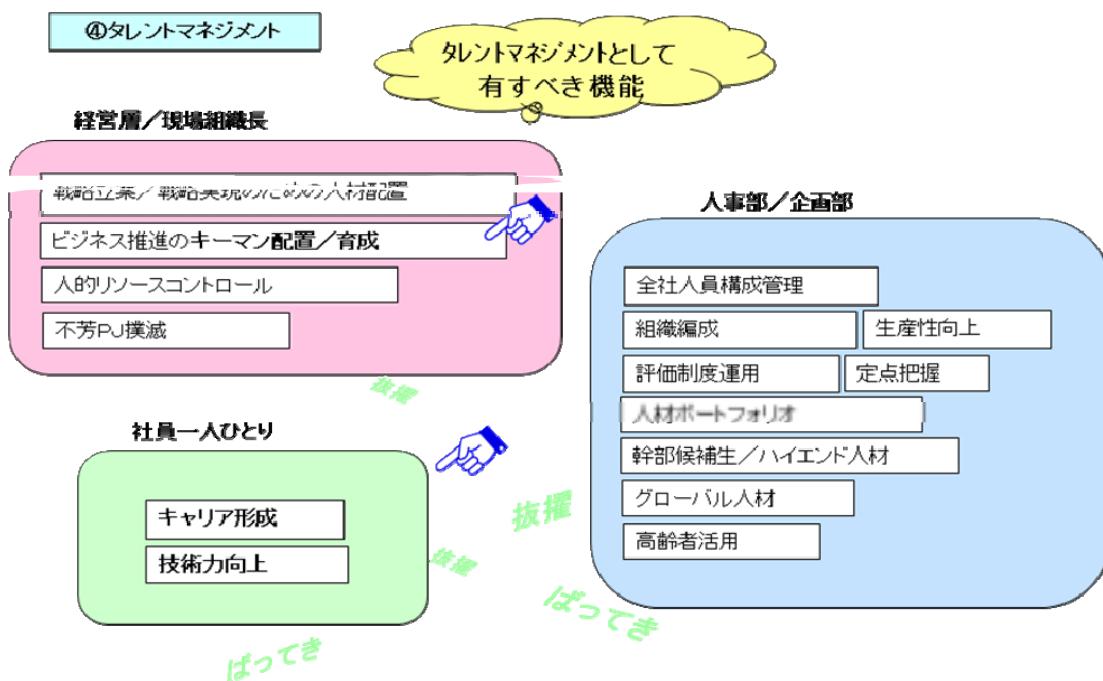
✓ 生産性改革

- ・生産性向上の目的：市場競争力の向上による受注拡大
- ・目指す水準：生産性の倍増

✓ 戰略的ローテーション

人事制度の3つのコンセプト（1.実力主義の推進、2.職種の複線化、3.人材への適性かつ公正な投資）に基づき、職種別（マネジメント職、営業職、コンサル職、ITプロ職、企画職、専任職、事務職）グレード制を設ける。

✓ タレントマネジメント



✓ 新規事業創出推進

- ・新規市場への新規製品導入により、事業リスク分散と収益基盤拡大をはかる
例) ソフトウェア／プラットフォームサービス (SaaS/PaaS) プロバイダ
ハイブリッドクラウド活用時代のサービスインテグレーション／サービススマネジメント
- ・戦略技術に着目し、技術検証から事業化までの支援を行うことで新市場創出を狙う
例) オープンソースソフトウェアをベースとしたプロフェッショナルサービス／サポートサービス

✓ 付加価値人材育成

人材タイプ：**PM/PMO**、コンサル（経営・業務）事業創出、グローバル事業企画、基盤

<事業創出の活動目的>

- ・事業部経営に貢献できる新事業の創出
- ・事業部の柱の**1**つになりうる新事業
- ・特定分野に切り込める新商材の創出
- ・旬のテーマを盛り込んだドアノック商材の創出
- ・新事業創出人材のための環境づくり
- ・事業部からやる気のある要員を公募する
- ・「成長機会を与えて成功体験をつけさせる」場を提供する

✓ 社長表彰

i 社長表彰とは

- ・売上や利益などの業績だけでは評価できない、社内外への貢献度が高い取組みを対象にして 表彰するもの
- ・良い取組みを発掘し、成功事例として全社へ展開することで、D社グループ全体の レベルアップを図る
- ・努力が評価される事により、組織の活性化、社員のモチベーションアップにつなげる

ii 制度の特徴

- ・D社グループ全体で一体感を出すため、今年度よりグループ会社もD社と同様に エントリー可能とする
- ・創造/変革/挑戦といった観点の賞を設定する

iii 各賞の概要

以下の**8**つ賞から構成され、更に各賞受賞案件の中から**1**件の最優秀賞が決まる。

【PM】優秀PJリスクマネジメント賞 …… リスクの軽減策を的確にうちながら安定稼動に導いたPJ運営

【技術】先進技術賞 …… 市場競争力の源となる先進的技術(テクノロジ)の開発

【営業】ベストセールス賞 …… 新規顧客受注、競争入札での受注など、受注までのプロセスにおける工夫

【創造】ニュービジネスマネジメント賞 …… 新しいサービス/ソリューション/事業の創出

【変革】ベストイノベーション賞 …… 担当業務、企業風土などへ変革をもたらした取組み

【挑戦】大失敗賞 …… 過去に無い領域へ挑戦し、残念ながら失敗に終わった取組みから得たノウハウ

【売上】トップライン向上賞 …… SI開発/運用/販売の売上拡大へ寄与した案件

【海外】海外展開賞 …… 海外展開に向けた取組み

(5) E社の取組

ビジネス上の価値を生む次世代リーダーの育成について

①制度の背景・狙い・求める人材像

(a) 背景

当社では人材育成構想の中で現在「次世代リーダーの育成」が課題となっており、その背景は大きく**2**点あります。

i 定年退職者の後継人材が育成されていない

当社では、3～4年前から定年退職者が出るようになりましたが、定年退職した人の職位を継ぐ人材が育成されていないことが問題となっています。定年退職後に再雇用された社員は、引き続きその職位につき、後進の育成を進めていますが、まだうまく進んでいない状況です。

ii 創造的改革を推進する人材が育成されていない

IT業界全体の課題でもありますが、新しいビジネスを生み出し、それを引っ張っていく人材（いわゆる、創造的改革を推進する人材）がいないということです。これを社内で意図的に育成していくかないと危ういという危機感があります。

(b) 狙い

まだ人事部内での検討段階であり社内でオーサライズされていませんが、狙いとしてはリーダー職（一般職の主任クラス）以上を対象に、年間最大**5**名程度を選抜し、日常業務を担当させつつ**2**年間以上かけて育成するというものです。

(c) 人材像

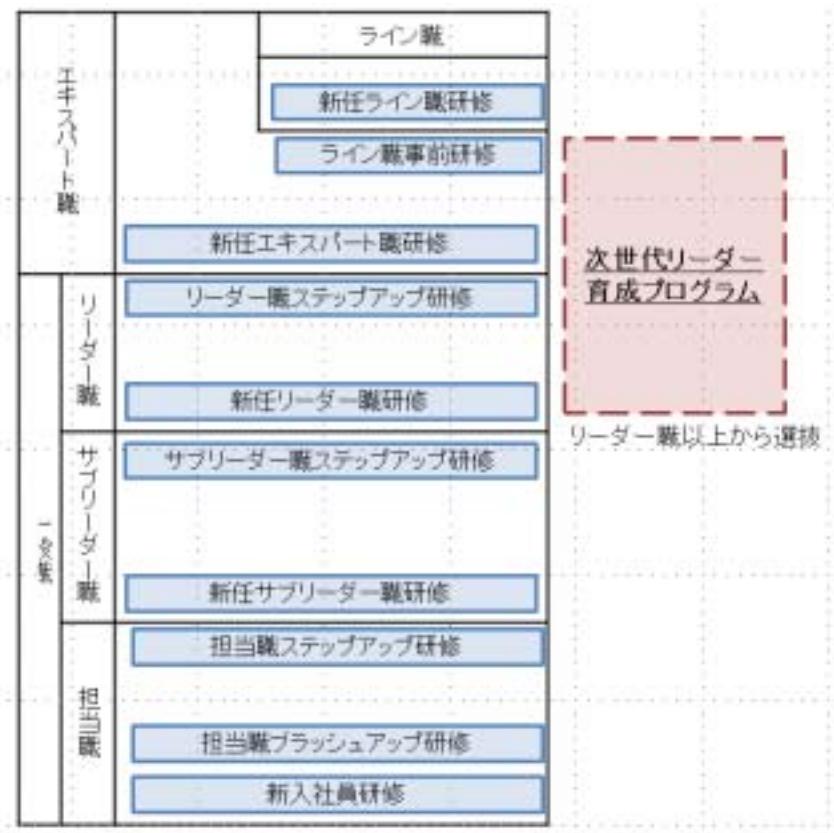
「次世代リーダー＝将来（**10**年後）の経営幹部（役員）候補者、すなわち経営職」と定義しました。育成直後は経営者にはなれなくても、例えば選抜から**5**年以内にはライン職として当社の新規事業を牽引できるような人材です。既存事業の職位者とは違ったスキルや経験が求められると考えており、要件としては次のような**2**点を考えています。

- i 経験したことのない未知の領域に斬り込める人材（フロンティア人材）
- ii アウェーでも充分に戦える人材（グローバル人材）

②概要 or 特徴

この育成プログラムの位置付けは、階層別教育のような全社員を対象とした教育制度ではなく、ごく一部の選抜者のみを想定しています。従って、選抜された者は、下図の左側の階層別教育とこのプログラムの両方を並行して取り組むことになります。

【階層別教育と次世代リーダー育成プログラムの関係図】

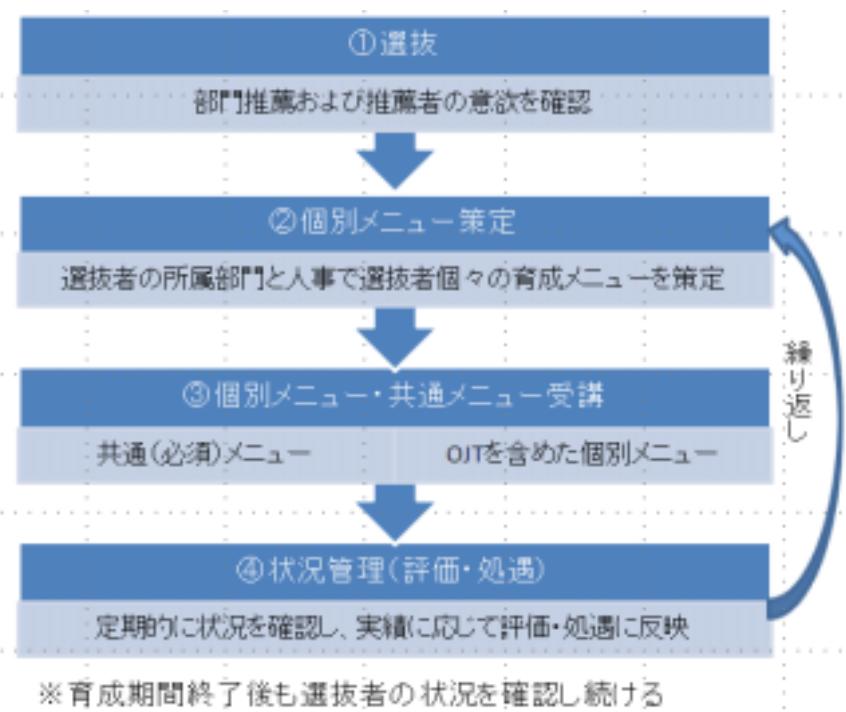


選抜対象者は当社の人事制度で申し上げると、リーダー職（主任クラス）から若手のライン職までの層を想定しています。年齢でいうと、**30**代前半から**40**代前半位です。外資系の企業では、入社直後から選抜して、経営幹部の育成をすることもあるようですが、当社は年功序列の人事制度だった期間が比較的長かったこともあり、あまり若い時から「経営幹部候補者」と色を付けてしまうのは、なじまないと考えています。

育成期間は最低**2**年間です。終わりが書いていないのは、選抜対象者の層が広く、また選抜者のキャリアがかなりバラエティに富むことが予測され、人によって育成期間が異なってくると考えているためです。それでも最長で**5**年くらいを見込んでいます。

育成のステップは、①選抜、②メニュー策定、③実施（受講等）、④状況管理、の4ステップに分かれます。

【育成の4ステップ】



(a) 選抜

これは現在の経営幹部の推薦を中心に選抜者を決めていくことになろうかと思います。

(b) メニュー策定

メニューは原則、選抜者ごとのオーダーメイドで個別に作成します。これは、選抜者のキャリアが多様で多岐にわたるため、同じメニューを全員に行っても、効果がある人とそうでない人がでてくる可能性が高いからです。選抜者のキャリアや強み弱みを把握した上でメニューを策定しますが、共通する必須要素は共通メニューで全員に行います。

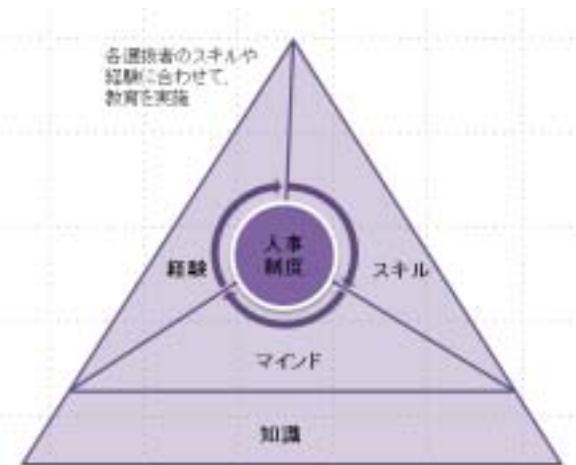
(c) 実施

実際には研修の受講だけでは育成は不可能であり、むしろ研修よりも「どのような仕事や経験をさせるか」「どのようなキャリアを形成するか」などOJTがメインになります。

(d) 状況管理

長期間にわたる育成計画ですので半期に一度は状況の確認をし計画の見直しをします。育成の手段ですが、研修の受講だけでは育成できません。下表にあるようなカテゴリをバランスよく、また選抜者にあったテーマや方法を組み合わせていきます。

【育成プログラムの構成要素】



右の図のように、最低限の知識をベースとして、その上に人事制度を中心としながら、OJT を含めた経験、経営マインド、スキルをまんべんなく身に付けていくイメージです。特に経験の部分は「異動」「出向」「出張」などの人事措置、また、育成期間中に成果が出た場合には、「処遇」「評価」などにも反映させ、「人事制度」をフルに活用して育成を進めていくことが重要となります。

③具体的な事例

このカテゴリを具体的な例にあげたものがこちらです。ここでは主に研修を中心にメニューを提示しています。網掛けの部分は次世代の経営リーダーとして、身に着けるべきテーマであると考えています。

【育成手段】※網掛け部分は必須項目

カテゴリ	目的	育成テーマ
経験	実践や体験を通じ、次世代リーダーに必要なキャリアを形成	新規事業担当
		上位役割への登用
		人脈形成
スキル	グローバルビジネスの創出および推進するための能力を習得	事業戦略立案
		組織力強化
		意思決定
マインド	今後の経営を担う人材としての意気込みや価値観を醸成	経営意識
知識	新規ビジネスの開拓および組織運営のために必要な知識を習得	経営リテラシー
人事制度	育成全体を支える	評価・処遇
		OJT推進

また、個別メニューであることから一社研修よりもオープン研修を活用することが中心となります。選抜者個々の計画に合った研修をセレクトできるというメリットもありますが、他流試合をすることで、人脈を形成したり、他の会社の経営幹部候補生を見たりすることで得ることも多いのが大きなメリットです。

個別メニューの策定イメージは下表の通りです。これは、職種が「プロジェクトマネージャ」でエキスパート職（管理監督職）直前の選抜者を想定して策定しました。策定の材料としては、「キャリアシート」を考えております。キャリアシートとは「職務経歴書」のようなもので、過去のキャリアの棚卸や今後のキャリア形成計画を部門の意向とすり合わせて半期に一度更新しますので、これを基にOJT欄の部分を決めていきます。また、そのためにどんな人事制度を活用するかも計画します。

【具体的な個別育成事例】

カテゴリ	育成テーマ	研修名	日数	金額(1名)	受講時期
知識	経営リテラシー	マネジメントスクール	6日間(1日休)	料金 ￥122,000	(3年目～2年目) 基礎科目は受講必須
スキル	事業戦略立案 自ら記から一つを選択	経営幹部養成コース	5日間	￥189,000	(2年目) 受講必須
		次世代経営幹部育成プログラム	5日間	￥80,000	
		戦略プロフェッショナル育成コース	9日間	￥746,550	(3年目上期) 必要に応じて複数回 受講可
		若ドームネジメント・プログラム(意思決定含む)	12日間	￥390,000 (入学金￥22,000含む)	
経営意思決定	意思決定	経営意思決定能力啓発研修	3日4日	￥346,000	
		経営者・幹部の意思決定とリーダーシップセミナー	2日間	￥200,000	
		ビジネス・シング 顧客の意思決定と導く患者プロセス蓄積研修	2日間	￥90,000	(3年目上期) 必要に応じて受講
マインド	経営意識	経営道コース	2日間	￥84,000	
		次世代リーダーのための事業経営マインド育成セミナー	2日間	￥78,750	
		経営幹部の経営戦略コース	2日間	￥189,000	
経験	人脈構築	・日本国内外の勉強会やコミュニティ ・海外派遣型研修	随時	￥325,000	(2年目上期) 海外派遣研修は必須受講
人事 育成	評価・処遇	・報付け見直し(受講者) ・育成成果に対する処遇(上司・事業部長)	随時	—	(2年目上期) 必要に応じて実施
	OJT推進	・コーチング ・コンサルティング	随時	—	

本案を当社の経営陣に説明してコメントを求めたところ、「育成の流れや手段は問題ない」という意見がほとんどでしたが、選抜対象者にはいくつか異論が出ました。一番多かったのは「今の職位者の底上げを優先したい。数年後には新規事業に携わる人材をきちんとマネジメントができる職位者が必要」というコメントでした。また、「次の経営リーダーとなるべき人は、早い段階から職位者に上がってくるであろう。その人の昇格を妨げず、いかに活かすかを考えた方がよい」という意見や「今すでに新規事業に携わっている人で、管理職クラスのメンバーを次のステップに上げるための育成が優先なのでは?」「リーダークラスからの選抜は難しい。選ばれた人、そうでない人、両方にリスクがあるのでは?」などの懸

念もあり、経営層の観点では現在の職位者クラスおよび職位者候補の階層別教育を充実させたいという要望が根強いことがわかりました。

今後は、これらの意見や他社事例などを踏まえて育成対象者や育成方法を見直していくつもりです。

(6) F社の取組

上流アプリケーションスペシャリスト育成について

①制度の背景・狙い・求める人材像

情報サービス業界は、**10兆円**規模の産業ではあるが、その業界構造は数社の大手 Sier 配下に Tier1、Tier2 ······ TeirX まで数万社に及ぶ多段階下請け構造となっている。

F社は、Tier 1 から Tier 2 のポジションで事業を営んでいるが、中小企業市場を除いてエンドユーザとの直接取引は少なく、エンドユーザの市場環境や経営課題に関する知見や洞察力に課題を持っているため、新市場創造人材が実務を通じて輩出される環境には至っていない実情がある。

したがって、新しい市場を創造できる創造的改革人材の育成に当たって、まずは、市場分析力や顧客の経営課題から ITへの適切な変換ができる能力を育成することが、第一歩と考えている。

②概要 or 特徴

当社のコンピタンス・特徴は Tier 1 プレーヤーとして業務業種ノウハウに強い SE が、幅広い領域で存在することである。業種業務を担当する SE を上流アプリケーションスペシャリストとして育成し 3 年で **100名** の上流 APS を輩出することを、中期経営計画の中で策定している。

上流APSに必要なスキル要素として次の 4 要素を定義した。

- (a) 市場&顧客分析・提案力
- (b) 一般化された業種業務知識
- (c) IT スキル (IT ストラテジスト試験又は IT アーキテクト試験合格レベル)
- (d) ヒューマンスキル (特にコミュニケーションスキル)

③具体的事例

上流 APS 育成の第一弾として、業種業務 SE の中から、シニアクラスを中心にメンバーを **36名** 選出し、市場&顧客分析・提案力研修を実施した。**(2012年12月-2013年3月)** その特徴は、

- (a) 実際の担当ユーザーをターゲットとして選定し、当該顧客の業界環境・顧

客環境分析を実施した。

- (b) 研修受講者だけの取組とせず、当該組織の組織長や営業などの関連部門も巻き込んで組織時取組を実践した。

研修作業を通じて、受講者は顧客へのヒアリング実施や関連部門からの情報収集などの取組の場が設定され、研修時間外作業がスキルアップに大いに寄与した。

今後研修で作成された提案書をブラッシュアップして、実際の顧客への提案の場を得られるとさらに受講者のレベルアップが期待できる。

④創造的人材への発展

顧客や顧客の属する業界・市場へのより深い関与を通じて、世の中と IT を結びつける新たな市場創造・開拓ができる人材に成長させていきたいと考えている。

(7) 事例からの知見

6 社の事例では、各社のビジネスの拡大・発展と変革を目指すため、求める人材像を見直し、社内から選択し、活躍するために人事制度の見直しに取り組んでいることが分かる。

これら取組について、整理すると次の知見が得られる。

①企業内の取り組みの重要性

企業にとってイノベーション人材の発掘・創出は、自社が生き残り、社会に価値を提供しつづけるために極めて重要であり、今日の経営環境においてそれが強く要請される厳しい状況に直面している。イノベーション人材の発掘・創出は、最終的には単に個々の企業内にとどまらず、社会に影響を与え、社会変革につながることが重要であり、それがまた個社の強化につながる。

②企業内におけるイノベーション人材の発掘・創出方法

イノベーション人材の発掘・創出には、当然のことながら「決め手」はない。それ故、企業活動の全領域において「改革」を推進することが重要となる。

③企業内活動と業界・社会の活動

企業内の活動と社会の動きが連動することがのぞましく、業界（団体）はそれを連携させる役割を担う。社会（政府）は、こうした企業の活動を支援することが重要となる。

5. イノベーション人材が活躍できる環境

イノベーション人材が活躍できる環境を目指し、JISA 人材部会として、企業、業界、社会がそれぞれ取り組むべき課題を以下のとおりまとめる。

(1)企業において

- (イノベーションに対する)経営の意思を明確にする
- 人材ビジョン及び人材戦略を明確にする
- イノベーション人材を発掘・選抜するプロセスを確立する
- 経営課題とリンクした挑戦課題を設定する
- 通常マネジメントと異なる「特区(特命プロジェクト)」のプロセス管理を行う
- 上記をおしイノベーション人材を“生み出す”ための仕組みを整備する

(2)業界において

- 各社のイノベーション人材を選抜して課題解決実践プロジェクトを設置する
- 新たな市場創造及びビジネス基盤強化に資する取組を実践する

(3)社会において

- 未踏人材の能力を活用出来る環境を具体的に整備する
- 異なる分野・業種が連携するオープンイノベーションの社会プロジェクトを設定する



イノベーション人材が活躍できる環境

6. 最後に

JISA 人材部会における「創造的改革人材（イノベーション人材）が活躍する環境の実現を目指して」の検討の最後に次の提言をまとめる。

①経営者の意思の明確化

イノベーションの重要性を企業内で明確に位置付けるには経営者の強い意志表示が必要であり、また、みずから関与する必要がある。

②求められる改革人材のイメージ

今、求められるイノベーション人材は、企業のビジネス創出や内部構造の変革・改革をリードする人材、高度 IT（テクノロジー面、業務知見面）に通じた人材であり、特に IT と融合した「改革」を実践出来る人材が必要とされている。

③具体的人材像・人材類型

JISA として要求されるイノベーション人材としての共通的な資質をもとに具体的な人材像及び人材類型を明確とし、モデルを示しながら CDP の整備等を推進していく。特に IT 融合を実現するためにはビジョンの実践及びプロフェッショナリティが重要になる。

④発掘・創出プロセス

イノベーション人材の発掘・創出には、ボトムアップとトップダウンの両面からのプロセスが必要になる。各フェーズ・領域における施策としては、企業ビジョン・行動指針、業務管理（目標管理）、人事考課の仕組み、表彰制度や提案制度・公募制度、選抜者の特別コースなども有効である。



発展

イノベーション人材部会（平成 25 年度）

経済・社会環境の変化、世界における日本の立場等に鑑み、IT による新たなビジネスを創出し、顧客や自らの改革を実行し、多様かつグローバルに活躍出来る人材を発掘・確保するため、次の事項を中心に取り組む。

- イノベーション人材発掘プロセスの策定・普及
- イノベーション人材が活躍するための環境整備
- 未踏人材制度（天才プログラマー/スーパークリエータ認定制度）との連携

【利用上の注意】

- 本報告書および(一社)情報サービス産業協会(以下当協会)ウェブサイトから取得したファイル(ファイルに収録された画像およびデータを含む。以下ファイル等)の著作権は、当協会が保有している。利用者は、自らの利用のために本報告書等を利用することができるが、事前の許可なく転載、複製、一部改変、頒布、譲渡、転送を行ってはならない。
- 当協会は、必要に応じて本報告書およびファイル等の内容を予告なく変更することがある。

— 禁無断転載 —

創造的改革人材(イノベーション人材)が活躍する環境の実現を目指して
— 平成 24 年度 広報・人材委員会 人材部会 活動報告 —

平成 25 年 5 月発行

発行所:一般社団法人 情報サービス産業協会

〒104-0028 東京都中央区八重洲 2-8-1 日東紡ビル 9F

TEL (03) 6214-1121 FAX (03) 6214-1123

©Copyright, 2013; JISA All Rights Reserved