

【連載】情報サービス産業におけるキャリア体系の必要性と IT スキル標準の限界(2)
「一般企業以上にキャリア体系を必要としている情報サービス産業」

コンサルティング部 部長 井上 実

前回は、社員のキャリア開発のために、企業は広義の CDP を構築する必要があり、企業はその基盤であるキャリア体系の構築にまず取り組まなければならないことを述べた。

今回は、情報サービス産業では、一般企業以上にキャリア体系の構築が必要とされる環境にあることを明らかにする。

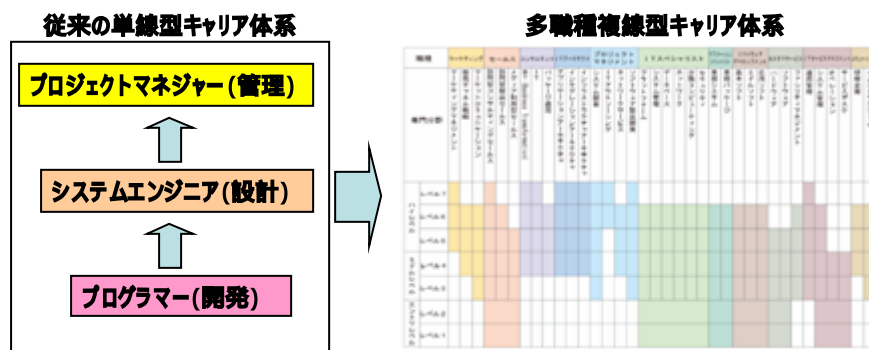
1. 人材ニーズの多様化と求められる高い専門性

情報サービス産業のキャリア体系は、従来、プログラム開発を行うプログラマー、システム設計を行うシステムエンジニア(SE)、プロジェクト全体の管理を行うプロジェクトマネジャーの単線型キャリア体系が大半であり、比較的単純であった。

しかし、IT の高度化、IT 活用範囲の拡大、情報システムの企業内における位置付けの変化により、情報サービス産業に求められる人材は多様化・高度化している。そのため、複線型人事制度が不可欠となり、キャリア体系の整理・体系化が必要となっている。情報サービス産業向けに策定された IT スキル標準においても、11 職種 36 専門分野 7 レベルのキャリア体系(キャリアフレームワーク)が示されている。

一般企業がポジション不足解消のために複線型人事制度を導入したのに対し、情報サービス産業では必要とする人材の多様化・高度化が複線型人事制度に取り組む契機となっている。

(図表1)人材ニーズの多様化と求められる高い専門性



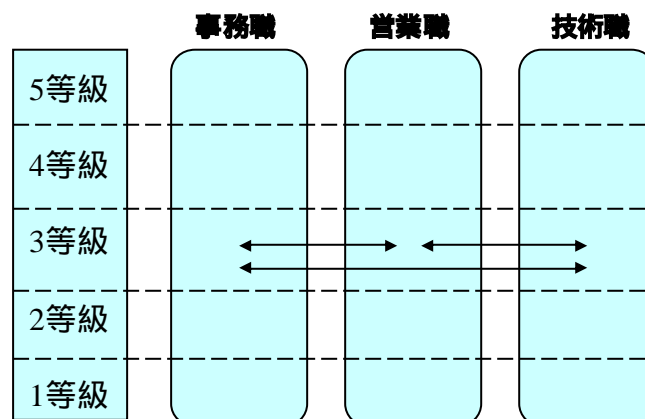
2. ゼネラリスト育成からスペシャリスト・プロフェショナル育成へ

人材の多様化・高度化に伴い、人材育成に求められるニーズも、事業全般を広く浅く知っているゼネラリストの育成から、特定のエリアを深く知っているスペシャリスト、プロフェショナルの育成へと大きく変化してきている。

社内の各部門により求められる知識、スキルが大きく異なるため、部門間人事異動を頻繁に行うと、戦力の低下を招き、事業活動に影響を与えかねない状況にある。そのため、ゼネラリスト育成に不可欠であった全社の部門間を対象としたジョブローテーションが実施されることは非常に少なくなり、SBU (Strategic Business Unit) 内や部門内でのジョブローテーションが多くなってきている。

また、ゼネラリスト育成を前提としたジョブローテーションによる職種・職務変更を容易にするために考案された職能等級制度は、職能や等級の定義が比較的あいまいであるため、特定エリアにおけるスペシャリスト・プロフェショナル育成においては有効とはならず、これに変わるものとして、より詳細なキャリア体系の構築と賃金処遇体系の再構築に迫られている企業が多い。

(図表2) ゼネラリスト育成のための職能等級制度



3. 具体的なキャリア体系と支援策の提示を求める若年者

情報サービス産業は、長時間労働できつい職場であるとのイメージがマスコミにより広められ、3K (きつい、厳しい、帰れない) 職業として学生の人気を失っている。若年者人口の減少に伴い、新卒採用市場は就職氷河期から一転し採用氷河期と呼ばれるような売り

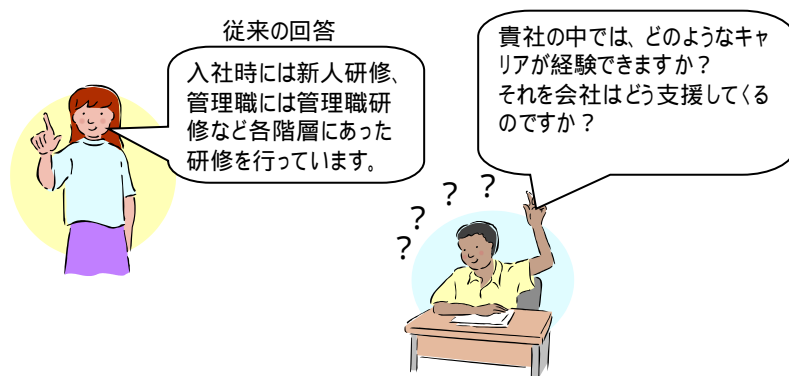
手市場となり、情報サービス産業の採用は不人気も手伝って非常に苦しい状況に追い込まれている。景気の回復に伴い、新卒採用数を増加させたいと思っている企業は多いが、思うように採用することができず、採用予定数を下回る採用に留まっている企業が多い。

情報サービス産業に対する負のイメージを払拭し、人気を回復させるためには、各企業において実現できるキャリアを具体的に学生に説明し理解を求める必要がある。

情報サービス産業の仕事は、成果を目で見ることが容易ではないため、仕事の内容を学生がイメージすることは他の業種以上に困難である。そのため、この会社に入社するとどのような仕事をできる可能性があり、自分自身の将来像をどのように描けるかを考える材料を提供しなければならない。したがって、キャリア体系の構築が不可欠なのだ。

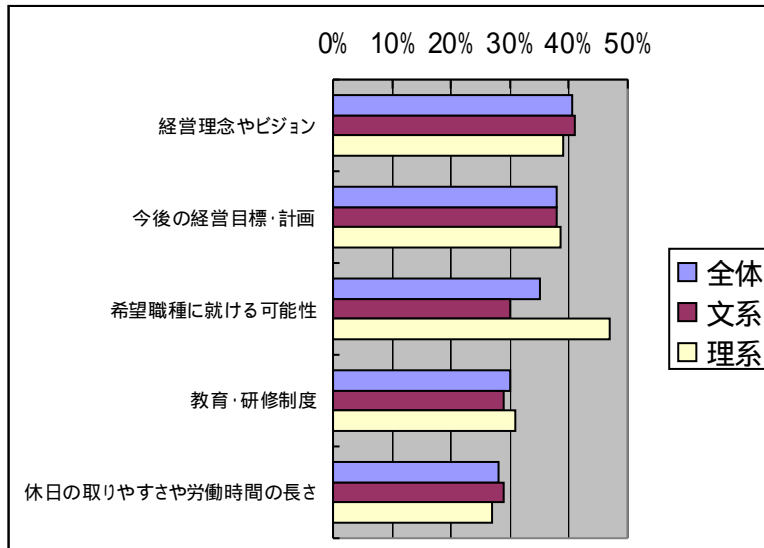
また、キャリア体系を提示するだけでは、いまの若年者のこころを掴むことはできない。示されたキャリア体系に対して、どのような支援を会社が行うのかを明らかにする必要がある。職能等級制度に基づく階層別研修（新人研修、中堅社員研修、管理職研修など）だけでは、キャリア開発を支援することはできない。キャリア体系に基づく研修・実務のロードマップやキャリア・マネジメントのしくみを説明しなければならない。

(図表3) 具体的なキャリア体系と支援策の提示を求める若年者



日経新聞が、2008年1月21日から27日にかけて、インターネットを通じて就職活動中の全国大学3年生・大学院生約2,000名（回答者数1,295名：文系854名、理系763名、男子学生763名、女子学生532名）に、「志望企業に聞いてみたいことは何ですか」という質問をした結果は、図表4のとおりである。「希望職種に就ける可能性」や「教育・研修制度」が高いポイントを得ていることから、キャリア体系や研修・実務ロードマップ、キャリア・マネジメントのしくみを学生に説明しなければならないことがわかる。

(図表4) 志望企業に聞いてみたいことは何ですか
(最大3つまで回答、上位5項目のみ掲載)



【出典】日本経済新聞2008年2月8日朝刊

ここまで会社がする必要があるのかと思われた方もいると思う。しかし、「キャリアを開発するために必要な勉強は自分でするもの」とか、「勉強に必要な材料は自分で探すもの」という年長者の意識は、恵まれた時代に育った現代の若年者には通じないようだ。

【参考文献】

・ ITスキル標準センター著、『ITスキル標準 V2 2006 2部キャリア編』、経済産業省、2006年10月

・ 日本経済新聞、2008年2月8日朝刊