

中小企業のITキャリアパス ケーススタディ (IT career path case study of small and medium-sized enterprise)

牧野典彰[†] 駒井 忍[‡]
Noriaki Makino[†] Shinobu Komai[‡]

[†]株式会社エクスライズ

[‡]プロジェクトマネジメントプロフェッショナル

[†] Exrise.inc

[‡] Project Management Professional

要旨

ITの業界においても近年多様化、複雑化している顧客ニーズに応えていくためには、会社の得意分野を見定めつつ、ニーズに柔軟に対応できる戦力を充実させる必要がある。零細企業である弊社でも、戦力=人材の育成には日々試行錯誤を繰り返している。そのため昨年はITSS評価を取り入れたキャリアフレームワークの構築を試みた。しかし、それだけでは弊社の企業活動には不十分であった。今回は不足していた「リーダー層の育成」と「育成方針と実業務の整合性」の視点から再点検を試みたい。

1. はじめに

1.1 弊社紹介

まず、弊社「エクスライズ」について紹介させていただく。

表1 会社概要

社名	株式会社 エクスライズ	資本金	515万円
所在地	東京都渋谷区渋谷 2-8-2	年商	1億1千万円
代表者	牧野典彰	社員数	14名
設立	2001年12月		
事業内容	① システム・インテグレーション事業 システムの企画からコンサルティング～分析/設計～構築～運用までのワンストップサービス		
	② WEBソリューション事業 ASPによる各種Webアプリケーションの構築・運用サービス		
	③ コンサルティング・教育事業 開発現場で即活かせる現役SEによる実践的な社内の独自の研修手法を外販。		

御覧のとおり、典型的な中小ソフトウェアハウスであるが、特徴を挙げれば以下のようなになる。

- ・ Web系、オープン系の領域に強い
- ・ 職種やフェーズ毎の委託業務と、一括での受託開発の両方を行っている。
- ・ 従業員が若い（平均年齢28歳）
- ・ リーダー層は社長一人である。

1.2 人材育成の課題

ここでポイントは「リーダー層は社長一人」ということである。昨年ITSSと並んで取り組んだBSCによる戦略では、「営業スキームの構築と推進」「ソリューションの構築」「研究開発の推進」などのCSFがクローズアップされた。これらを同時並行で実行し成果を築くには、それぞれのテーマを主体的に考え推進するリーダー役が必要である。社長一人ではカバーできる範囲も時間も限られることから、リーダー層の育成が急務となった。

翻ってITSSの評価では「プロジェクトの規模」が前提にある。ITSSに準じたキャリアアップを技術者の「成功」とした場合、その規模その役割にはどのようにしたら辿り着けるのであろうか。ITSSではそこまでは示唆してくれないし、また規模を前提にしているということは労働集約型の「人月商売」を前提にしているということではないか。IT技術者とIT企業の目指すところはそればかりであらうか。

主にこの2点に気づいてから、育成の方向性を再考するに至った。

2.IT 人材育成方針

リーダー層を考え始めると長期の視野で考えざるを得なくなる。つまるところ定年まで思いが至る。これではキリがないので、手法として「全体から」「結果から」「単純に」というフェルミ推定的な考え方をとった。その結果導き出されたのは「キャリアフレームワーク」と呼べるほど細分化されたものではなかったが、ともかくも「方針」として表現できるものにはなった。

「全体から」考察すると、社員を育成することは「人材マネジメント」が目的ではなく“組織の全体目標を支える”ことにある。弊社は本質的に「事業の継続した拡大発展」を目指しており、それはつまり「周囲への影響範囲（≒ステークホルダ）を継続して拡大していく」ことに他ならない。

これを「結果から」考えると、社員としての後半戦で影響範囲は最大になり、さらに後を受け継ぐ世代が続々と控えている状態になる。

これを「単純化」して世代別の役割を考えた。

2.1 方針その1「世代別役割の明示化」

入社から定年まで4世代に分けてそれぞれの役割を定義した。先に進むにつれ周囲への影響範囲が大きくなる役割としている。10年単位としたが、前倒しは歓迎する。

■ 25歳～35歳：技術力を発揮する世代

弊社では技術力とは「生産力×創造力」と定義している。技術領域においては問題や課題を自らが解決できる提案力も含まれる。

■ 35歳～45歳：推進力を担う世代

率先して行動し成果を築いていく。顧客の価値創造に対する提案力も含まれる。

■ 45歳～55歳：政治力を担う世代

周囲と調整しながらステークホルダに最適バランスで利益を浸透させていく。コンサルティングを土台とした根回し力も含まれる。

■ 55歳～65歳：戦略を担う世代

それまで育んだ知識、人間関係、仕事力を元に総合戦略戦を挑む世代。

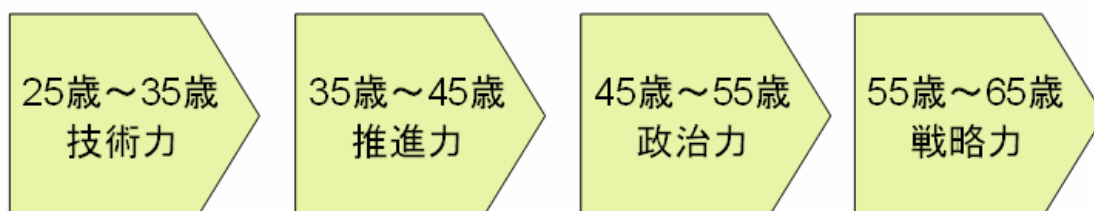


図1 世代別役割

2.2 方針その2「未知の領域へ」

10年もすれば役割が変わりそこでは新たな「力」を要求される。そこで職務でも常に「未知の領域」を追いかけることによりシームレスに次の役割に移行できることを目指す。

現実にはどのような職務を提示できるかは営業状況とのせめぎあいであるが、常に「未経験の領域」の職務を割り当てるように心がけている。それには横方向（別職種）の場合もあれば、縦方向（同職種）ならハイレベルの役割を担うことになる。

この未知への領域への挑戦は、「利益なき繁忙」の罠からの脱出を目指すためには欠かせない。工数に対する単価の積み上げという労働集約的な仕事では、中国やインドのオフショアが次第に浸透してくる中で、最後はサドンデスとなる。今後の日本社会が求めるIT専門家は、顧客の生産性の真の向上や効果的なITの使い方による価値の創造に顧客と協働して取り組むことにより、ソフトウェア設計・構築・運用のサービス価格にコンサルティングやインテグレーション、あるいはプロジェクト管理料が含まれるようなプライシングを実現できる人材なのだ。

3. ケーススタディ

それでは実際にどのようなキャリアを踏んでいるか、事例を紹介する。まず、前章の「世代別役割」を前提にして、技術力と推進力の世代で意識すべき事柄を記す。

表2 世代別留意事項

世代	キーワード	意識する事柄
技術力世代	生産力	特定の言語・環境化において設計・製造・テストに熟練すること。
	創造力	設計・製造・テストに熟練する言語・環境を徐々に増やしていくこと。
	技術的問題解決	アーキテクト、IT スペシャリスト、アプリケーションスペシャリストなど、複数のキャリア領域の知識・経験を身につけること
推進力世代	率先行動	役割と権限の範囲を広げていくこと。
	価値創造の提案	顧客により使い立場に立って職務を行うこと。

この表の細分化と高度化は今後も必要と考えるが、今回は上記にて話を進める。また「政治力」「戦略力」については筆者自身も未踏のため今後の課題としたい。

では、ケースとして3名のキャリア変遷を記す。

表3 社員キャリア変遷

フェーズ	29歳 男性	26歳 女性	29歳 男性
第一フェーズ (生産力)	新人当初は大規模プロジェクトの保守・機能追加をメンバーとして働いていた。	学生時代からIT専攻で、新人当初から準戦力として設計・製造を手がけた。	入社当初は先輩社員と組んでWindowsアプリケーション開発に従事。
第二フェーズ (生産力～創造力)	業種、アーキテクチャ、規模の異なるPJに数件携わる。この過程で多種の要素技術と開発手法を習得。	中～大規模のWEB系プロジェクトを数件手がける。この間にJAVA系フレームワークを自分のものにしていった。	1年間の「武者修行」としてPGとして1人で客先に派遣された。この間にDB系ベンダー資格を取得。
第三フェーズ (技術的問題解決～率先行動～価値創造の提案)	新人の教育からプロジェクトリーダーまで、現在弊社のトップSEとして会社の最重要のプロジェクトを手がけている。	新人研修講師を経て、国内主要メーカーが集まる産学協同プロジェクトの主任SEとして活躍中。ユーザとのフロントに立ち、仕様の取り纏めから製造まで手がけている。	大規模設備管理システムの主任SEとして大抜擢され現在に至る。ユーザとの折衝から業務分析、PM役まで獅子奮迅の働きをしている。

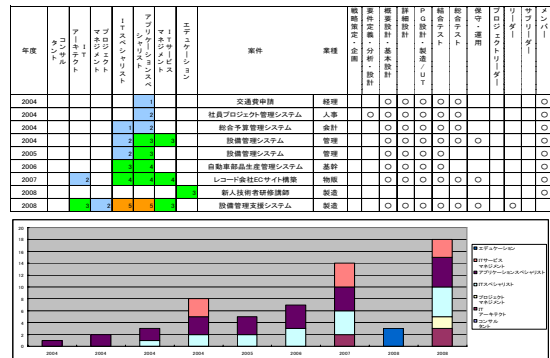
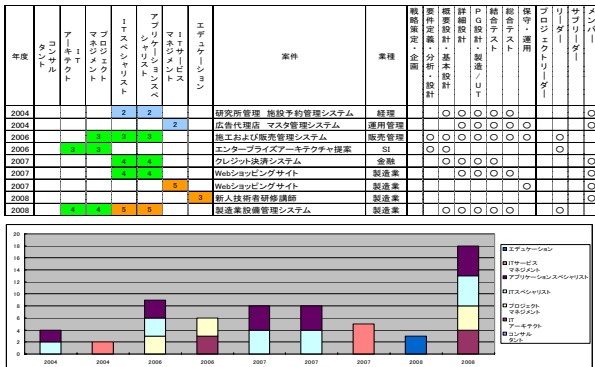


図2 キャリア変遷図 (例)

4. 中小企業の育成施策について

人材をめぐる問題は何か。社員、企業、顧客、業界、社会全般＝国際的な人材の移動もある。

企業は必要な時と場所に相応のコストで人材を確保したい。社員はスキル相応の給与と将来のキャリアパスが明示されること、自分のキャリアを自己管理できることを希望しているはずである。

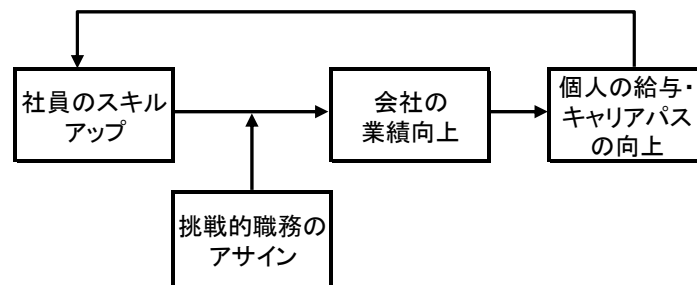
社員と企業の双方にとって、社会や経済環境の変化に対応したスキルの高度化とマネジメント能力の高度化が求められている。このようなスキルを向上する最適な場所は、やはり企業組織であろう。

今回、「ケーススタディ」ということで3名の例を紹介した。3名とも共通するのは、表中「第二フェーズ」では、異なる規模・組織・アーキテクチャの職務に携わり、「第三フェーズ」ではより権限が大きく、顧客に近い立場の職務に携わっている。これは社員の希望でもあり、会社の意向でもある。

社員のスキルとキャリアが向上すれば、会社は単価や付加価値の向上、規模の拡大を実現できる。そして会社の業績が向上すれば、それは社員の報酬に反映される。

小さいIT企業では、社員一人ひとりの働きが企業の業績に与えるインパクトが大きく、企業の発展が社員の給与とキャリアパスに与えるインパクトも大きい。社員は会社の発展を見据えてスキルを磨くべきであり、会社は社員のスキルアップを見据えて職務を提供すべきである。両者の絶えざる自己研鑽こそが、中小企業におけるIT人材育成の要諦と考える。

図3 会社と社員の成長スパイラル



5. まとめ

変化の早い今日のような時代では、また弊社のような発展途上の会社では、レールを敷くように定められたキャリアパスは現実的ではない。大枠の方針を元に行動しITSSを活用して実力をチェックする。この繰り返しで技術者が成長を確認できればよいのではないだろうか。

さて、本稿の分野は人材育成であるが、本音を述べれば日々意識するのは「育成する」という視点より、もっと切実な課題である。

ゼネコン的階層構造の業界にあって、中小IT企業の最大の課題は「技術者の力量と潜在能力にふさわしい職務を如何にして創るか」にある。キャリアパスを描いても、それに見合う仕事がなければ実現できない。下請けとして「便利に使われる」だけでは明日はないのだ。

「仕事を創出する」という視点にたてば、それは事業を推進することに他ならない。筆者が「推進力を伴うリーダー層」に拘るのも、そこに理由がある。彼らのキャリアパスを担保するのは、次々に新たなステージを生み出す、事業の継続した発展以外にないのである。

参考文献

- [1] エド・マイケルズ／ヘレン・ハンドフィールド＝ジョーンズ／バスアクセルロッド (著), マッキンゼー・アンドカンパニー(監訳), 渡会圭子 (訳), ウォー・フォー・タレント” マッキンゼー式 “人材獲得・育成競争, 株式会社翔泳社, 2002
- [2] 情報処理推進機構 ITスキル標準センター, ITサービス企業の現状とITスキル標準V2の活用
- [3] 木下俊彦, 「利益なき繁忙」の罠からの脱出をめざせ—ITソフト事業と人材育成—, UNISYS TECHNOLOGY REVIEW 第91号, FEB. 2007
- [4] Peter Cappelli, 鈴木泰雄 (訳), Talent Management for the Twenty-First Century “SCMを応用した「新」人材育成論”, June 2008 Diamond Harvard Business Review