

ITプロフェッショナル育成と ITスキル標準の活用方法 について考える

2002年12月にITスキル標準が経済産業省より発表されて以来、ITスキル標準はIT人材育成の指標として注目を浴びている。しかしながらITスキル標準を十分に活用し人材を育成するにはまだまだ課題が山積されている。今回は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運営する3つのプロフェッショナル・コミュニティの代表者に、非営利活動法人ITSSユーザー協会高橋専務理事を加え、ITプロフェッショナルの育成とITスキル標準の活用方法についてパネルディスカッションを行った。これは平成16年10月1日に行われた情報化月間記念特別行事ITスキル標準シンポジウムにおけるパネルディスカッションを基に再構成されたものです

<参加者紹介> (五十音順、敬称略)

向後 忠明

株式会社NTTリース IPAプロフェッショナル・コミュニティ プロジェクトマネジメント委員会 WGリーダー

榊原 彰

日本IBM株式会社 IPAプロフェッショナル・コミュニティ ITアーキテクト委員会 主査

島本 栄光

KDDI株式会社 IPAプロフェッショナル・コミュニティ アプリケーションスペシャリスト委員会 主査

高橋 秀典

特定非営利活動法人 ITSSユーザー協会 専務理事

<進行役>

鈴木 俊男

独立行政法人 情報処理推進機構 ITスキル標準センター グループリーダー

鈴木: 本日はお忙しい中お集まり頂きましてありがとうございました。独立行政法人情報処理推進機構(IPA)ITスキル標準センターでは平成15年12月にITアーキテクト、平成16年4月、5月にはプロジェクトマネジメントとアプリケーションスペシャリストと3職種のプロフェッショナル・コミュニティ委員会を立ち上げました。これは本日のテーマであるITプロフェッショナルの育成ということに関しまして、実際にその道のプロフェッショナルが様々なアドバイスを与え、多種多様なプログラムを実施することによって人材を育成していかなければならない、という観点

より昨年からプロフェッショナル・コミュニティ委員会を立ち上げています。本日はこの3つのプロフェッショナル・コミュニティ委員会の代表としてお越し頂いておりますが、まずみなさまの自己紹介と、各委員会で人材育成に関してどのような活動が行われているかお聞きしたいと思います。またITSSユーザー協会の高橋専務理事にもお越し頂いておりますが、高橋様におかれましてはITSSユーザー協会が人材育成についてどのような取り組みをしているかお話頂ければと思います。では高橋様からお願いできますでしょうか。



高橋：ITSSユーザー協会の高橋と申します。どうぞ宜しくお願いします。ITSSユーザー協会は平成15年12月に51会員にてスタートしました。現在は会員数が130会員まで増加しています。この増加の傾向を見てもスキル標準を実際に使うにはどう考えればいいのか、ということを実際に考えている方が増えてきたからだと思います。ITスキル標準というのは非常に良い枠組みを提供されていますが、ではこのITスキル標準を現場で活用するにはどうすればいいかということについて協会では議論しております。これは経済産業省やIPAが継続してメンテナンスしているITスキル標準の内容を活用側で引き取って、活用側の責任としてどの様に活用していくかということを実際に考えながら、逆にこれを活用者側からの提言として経済産業省やIPAにフィードバックしていこうと考えています。その検討事項のひとつが、どの様な形でスキルを定義していけばいいか、ということです。

またスキル標準を活用するための次のキーワードは完全に調達だと思っております。つまり調達のために活用するにはどうすればよいか議論しております。調達について議論を行うと認定やスキル評価の話題が出てきますが、これらについては「では、認定を行いましょ」とすぐに実行できるわけではないので、検討当初からスキル定義の議論を行い、それを踏まえた上で活用する側から調達に使うのならどの様にスキルの評価を考えていけばいいか、制度としてはどう考えていけばいいか、ということについて継続的に研究しております。この様な活動の中でゴールはやはりITスキル標準を推進していきながらIT技術者個人を幸せにしていくことで、それを達成するために今まで各企業が独自でやってきたことを集中化して良いものを作って、業界全体で活用できるようにすることを考えております。

榊原：みなさまこんにちは。日本IBMの榊原と申します。ITアーキテクト委員会の主査を務めさせていただきます。ITアーキテクト委

員会の活動ですが、当委員会はアプリケーションスペシャリスト委員会とプロジェクトマネジメント委員会に先駆けまして、昨年度から活動を始めております。昨年度は委員会を定期的開催し議論を重ねて、ITスキル標準の見直しとITアーキテクト育成ハンドブックを作成しました。このITアーキテクト育成ハンドブックというのは、これからITアーキテクトになろうとしている方やITアーキテクトを育成しようとしている方、双方の立場にある方々に向けてメッセージを発しているものになっています。このハンドブックの中で評判が良かったのは、IT業界の中でITアーキテクトとして活動している方々に対して行ったインタビューです。実際にITアーキテクトとしてどの様な活動をしてきたか、どの様なことが機転になってITアーキテクトという職種になったかなど、様々なことをお聞きしたインタビューを一人当たり2ページ程にまとめました。これがお陰様で好評を博しています。まだご覧になっていない方は是非IPAのホームページからダウンロードしてご覧になってください。(http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/activity/ITA_handbook.pdf)

今年度の活動は、昨年度の活動を継続して、3つのワーキンググループに分かれて具体的な活動を始めています。

まずひとつ目はITスキル標準や研修ロードマップに対する改善の提案を行い、提案事項をまとめるためのワーキンググループです。これはプロフェッショナル・コミュニティ委員会本来の大命題と言いますが、ストライクゾーンでやっています。

ふたつ目は用語集の作成です。ITスキル標準には様々な職種がありますが、一番実態がわかってそうでわかっていないというのがITアーキテクトとではないかと思えます。そもそも「アーキテクチャってなんですか。アーキテクトって何をやる人ですか」という疑問に対し、アーキテクチャ周辺の用語をきちんと定義するために、様々な文献を調査したり、委員会にて意見交換を行ったりしています。

そしてみっつ目は本来ITスキル標準というところから逸脱するかも知れませんが、世の中見回しますと、委員会やコミュニティなどと、ITアーキテクトの集まりと銘打っているグループがなかなかありませんでした。そこで、この委員会でITアーキテクトのためになるものを作るという趣旨でリファレンスアーキテクチャのワーキンググループを立ち上げました。具体的にはエンタープライズアーキテクチャやエンタープライズワイドではなくても、個々のソリューションアーキテクチャを作る際の参照モデルとなるアーキテクチャのセットを検討したり、テンプレートにまとめる作業をしております。現在ワーキンググループは非常に活発に活動しております、少なくとも1ヶ月に1、2回は集まって各々のワーキンググループ作業を進めているところです。

島本：アプリケーションスペシャリスト委員会主査の島本と申します。宜しくお願ひ致します。アプリケーションスペシャリスト委員会は今年の5月から立ち上がりまして活動を行っております。現在は3つのワーキンググループにて具体的な作業に入っているところです。

まずはじめは改善指摘ワーキンググループです。こちらは既存のスキル標準をどの様に改善していくべきかをまとめ、その改善事項を指摘、提言するための作業を行っております。

次に育成ワーキンググループです。こちらはアプリケーションスペシャリストをどの様に育成していくべきかについて深く研究をしております。

そして最後は評価ワーキンググループです。アプリケーションスペシャリストをどの様に評価すべきかという点について、ワーキンググループで検討を開始しているところです。

しかしながらアプリケーションスペシャリストという職種は非常に定義が難しいと考えておまして、議論していても常にその点が悩みであることが多いのです。そうは言っても何かしら整理をして、良い物を成果として出したいという意志を持って諸活動を行っております。ちなみに現在、委

員会に参加しているメンバーが8名いますが、そのうち私も含め半分はユーザー企業のシステム担当の方々です。システムを使うユーザー企業からすると、ITスキル標準についてまだぼんやりとしたイメージで捉えている方が多いのではないかと思います。その様な現状においてユーザー企業に所属している者がメンバーに入っていることはある意味無謀なことなのかもしれませんが、逆に言えば調達をする時や業務を委託する際に、ユーザー企業の視点からITスキル標準をどの様に使うことができるのかという点についてこの委員会での議論を通して見えてくるのではないかと考えて活動している次第です。

鈴木：島本さんありがとうございました。最後はプロジェクトマネジメントです。

向後：向後です。宜しくお願ひ致します。プロジェクトマネジメント委員会では2つのワーキンググループに分かれて活動をしています。

ひとつのワーキンググループはITスキル標準及び研修ロードマップ改善ワーキンググループです。このワーキンググループではITスキル標準をプロジェクトマネジメントの実務部隊から見てどのように改善していくべきか検討を行い、その改善案を作成するグループです。

もうひとつのグループはプロジェクトマネージャ育成ガイドラインワーキンググループといいまして、プロフェッショナルから見た目でプロジェクトマネージャを育成するためのガイドラインを策定する活動を行っております。その具体的な検討内容は、プロジェクトマネジメントに関する共通認識の検討やキャリアパスの策定などです。さらに各社のプロジェクトマネジメント認定制度を調べまして、プロジェクトマネジメントの育成を支援するための認定制度の提案も行う予定です。

昨今プロジェクトマネジメントに関する様々なガイドブックや文献が出ておりますが、そこから知識を習得することも確かに大事だと思います。しかし基本的にプロジェクトマネジメントの場合

は実践するということが大事だと思っておりますので、この点を強調しながらワーキンググループ活動を行いたいと思っています。

最近まで行ってきた主な討議の内容をご紹介しますと、まずプロジェクトマネジメントの定義が挙げられます。この定義自体はPMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)に書いてありますので特に異論を挟む余地はないのですが、問題は実務におけるプロジェクトマネジメントの役割や機能についてです。この点に関してさらに議論を深めたいと思っております。またプロジェクトマネジメントの業務範囲やプロジェクトマネージャにはどのような能力が必要とされるかという点についても検討を行っております。

プロフェッショナル人材を育成するには

鈴木：榊原さんにお尋ねしますが、人材育成という観点でITアーキテクトを捉えた場合、テクニカルな部分以外の何か、例えば粘り強さというような特性が重要だ、ということを知っていたのですがこの点いかがでしょうか。

榊原：粘り強さというのはITアーキテクトに限った話ではなく、全てのITプロフェッショナルに必要な話だと思います。ITアーキテクトに当てはめれば、忍耐力ですとか粘り強さですとか、一回決めたアーキテクト上の判断を常に押し通す気持ちの強さ、と行うことができると思います。それをITアーキテクトの仕事に結びつけてどの様に発揮すれば良いか、委員会にて討議しております。

鈴木：アプリケーションスペシャリストは職種そのものの定義、活動領域が明確でないという問題点が挙げられています。それを受けて、アプリケーションスペシャリストのレベル毎にどのようなスキルを身に付けて、どのようなことをやらなければならないのかという点を明確にすることから委員会ではアプローチされていると伺っております。

活動領域そのものは他の職種との兼ね合いがアプリケーションスペシャリストには特に多いと思いますので、その点を他の職種と意見交換を行いたいとは思いますが、島本さん。

島本：その点についてはその様な形に繋がっていただければいいなと思っています。議論を進めていく中でアプリケーションスペシャリストがやるべき項目を、コアなスキルと周辺スキルと大きくふたつに分けてマッピングしてみました。そうしたところ、レベルが上がっていただければいくほど結局他職種の領域に踏込まざるをえないようになってしまっていて、例えばITアーキテクトやコンサルタントという職種とは活動領域が重なる部分があっても出てきてしまいます。一方で専門技術を突き詰めていくとITスペシャリストと重なってきますし、リーダークラスになればマネジメント能力が必要ですからプロジェクトマネジメントとも重なってきます。つまりアプリケーションスペシャリストとしてのコアは一体何かということを明確にして、さらには周辺スキルにはどのようなものがあるのか確認し、他の職種とオーバーラップする部分を整理し、整合性を取ることが今後必要になるのではないかと思います。

鈴木：わかりました。向後さんにお聞きしたいのですが、向後さんは元々ITが専門ではありませんでした。その様なITを専門としない方がITという業界に入ってきて、プロジェクトマネジメントという仕事に従事することになったわけですが、私などは業界の動向を振り返った時、昔からプラントの方がはるかに前を進んでいてITは後からついてきたという印象があるのですが、その双方を経験されているという点から何か違いを感じた事はありませんか？

向後：非常に難しい質問なので答えるのも簡単には言えないと思いますが、実を申しますと、私は元々化学を専門としておりました。それがなぜかIT業界へ移ったのですが、私がこの業界に入っ

た当初一番悩んだのは確かに技術の面です。特に用語です。技術用語がわからないと相手の話もわからないですし、ましてや海外での仕事が多かったので英語にも余計に苦労しました。

また言葉がわかってても内容がわからなければどうしようもないので、自分が勉強するしかないと思いましたが誰も教えてくれないので独学で勉強をしました。そんなことを行っている時にJICA(国際協力機構)の仕事がきまして、JICAの電気通信調査団の団長に任命されました。電気通信調査団の団長と言いますと、いわゆる技術士第何条第何項の技術士に相当する能力を持つこと、又は相当する能力を持つことなど書いてありまして、「私は電気通信なんて全然知らないのに大丈夫だろうか」と思っていました。そうしましたら多方面から多くの専門家がそのプロジェクトに参加してきまして、様々な技術指導を逆に受けながら私が全体をマネジメントしていくということを行っていくうちに「なるほど、こういうことか」と思うようになりました。つまり「技術を知らなくても理解する能力を持っていればできるんだ。あとはマネジメントだけじゃないか」ということに気がきました。プロジェクトそのものに関することはPMBOKなどに書いてありますが、あれは基本的には単なる知識だと思っています。そういうものに加えてコンピテンシという、つまり人間力とみなさんおっしゃってますけど、その様な要素も大事なのかな、という気がしています。その意味ではアプリケーションスペシャリストやITアーキテクトの方もマネジメントをできる素養があればいつでもプロジェクトマネージャになれます。ただそういう素質がないとどうしようもない、ということです。言ってみれば、よくオタクという言葉がありますがそういう方は無理だと思います。良い答えになっているかどうかわかりませんが、今申し上げたようなことをやってきました。

鈴木：わかりました。向後さんの経歴はITではない分野の出身ということで特に伺いしてみま

した。みなさまにお伺いしますが、人材を育成という観点で捉えた時、何が個人として必要なのか、また育てる側、育てられる側においてどのようなことが大切なのか、ということをお聞かせ頂きたいと思いません。

高橋：今日はざっくりばらんな話をして良いと許可をもらっておりますので日頃言えないことをお話ししようと思っています。私はずっと技術畑を歩いてきましたので、人材育成や人材開発といった業務に携わったことがありませんでした。ただ現場にいた頃何が問題だったかと言うと、それは自分自身のことがわからない、自分は一体どのようなことを行っていくのかわからない、ということでした。自分が会社の中におけるポジションですとか、何をしているかというのはわかりやすいのですが、ただ考えてみるとそれは会社の中、企業の中だけのスペシャリストであって、非常に狭い、限られた世界になってしまいます。万一、会社を飛び出していこうと思っても、自分にどれくらいの価値があるかわからない限り非常に不安で、しかも周囲の人間を見ると自分よりあらゆる面で優れているように見えるのです。そのため、このまま目標やゴールもなく、ただ漠然と会社にいるだけではうまく自分が成長できないのではないかと思います。ゴールがわからないのに今何をしたいかなんてわかる訳がないですね。その様な状況の時にスキル標準が発表されたことによって、これを活用すれば自分のゴールが明確になるのではないだろうか、と思いました。会社の中でどうかではなく、このIT関連のエリアの中で、自分のパリュウはどこにあるのかをしっかりと考えなければいけません。例えばITアーキテクトのレベル7はこの様に定義されていて、それを達成する為には短期的には何をすべきか、また長期的には何をすべきか、ということが非常にわかりやすくなったと思います。ITスキル標準はこの様に使わなければいけないのではないかと、ということです。最近、人事制度に取り入れるにはどうすれば良

いですが、とよく聞かれますが「それは違うでしょう」と答えたくります。人事制度に取り入れるのは非常に良いことですがそれは手段であって、ITスキル標準というものは人材育成が目的のフレームワークです。手段であることを目的とすると、非常に大きな危険が伴うこととなります。つまり企業としてどこへ行き、数年後にはどの様なビジネスモデルを展開しているのかを構想し、また現状における自社の人材分布状況がどの様になっているのかを把握していない限り、人事制度の導入まで辿り着かないと思います。まず会社としてどこが強くてどこが弱いのか、その強みを伸ばし、弱みを補うためにはどの様に人材育成をすれば良いか、その中で人材戦略の一環として人事制度を考え、人材戦略に沿って評価を与える、この様なことを考えることが重要なのではないかと思います。

榊原：難しいのは育つ側だと思います。エンジニア自身が常に高いモチベーションを維持することは非常に難しいことです。つまりモチベーションを保つことも能力のひとつとして捉えることができるのではないのでしょうか。モチベーションを保つきっかけは何でも良いと思います。例えば身近に凄い先輩がいて、その人をロールモデルとして自分も先輩の様になりたいと思ったり、あるいは逆に反面教師がいて、あんな人にはなりたくないと思ったり、様々なきっかけがあると思います。言うなれば自分の腕を磨くために何をモチベーションとするかを発見できるかどうか、ということが大切です。

育成する側の問題としては、そのきっかけを与えてあげなければならないということです。これが非常に大きくて、きっかけを与えるということはどういうことかと申しますと、例えばその人に対するキャリアパスを先々まで考え、どの様に指導するか、またそのキャリアパスを考えた上でどの様な育成プランを立て、どの様な研修を受けさせたり、どの様なプロジェクトにアサインしてあげたり、またどの様な経験を積ませてあげるか、

など様々なことを検討しなければなりません。その様な場合、「君は入社何年目だからこういう研修コースに出なさい」などお仕着せの研修コースに出してやるのではなく、オーダーメイドでプランを考えてあげるような仕組みがないと難しいと思います。さらに申し上げるとオーダーメイドで考える時は共通の尺度がないと難しいわけですから、それこそITスキル標準を活用すべきだと思います。ITスキル標準の中でもエントリレベルからミドルレベルになるまでの方々は、知識教育である程度満たされる部分があるということは言えると思います。まずは知識を身に付け、その後徐々に経験を積んでいくということです。それに対しハイレベルの方々となると、もう研修コースや知識教育ではスキルが得られない部分が大きくなっていますので、自分と同等かそれ以上の方々と一緒に切磋琢磨するため、世間一般にあるようなコミュニティに参加して、社外にいる自分と同じような立場の人と付き合ってみる、ということが大切ではないかと思っております。もちろん同じような立場でなくてもいいのですが、閉じた世界から出て、外の世界に触れることによって自分は何が足りないか感じ取る、この様なことが必要だと考えております。そしてそれを後押ししてあげるのが育成する側の責任だと思います。

島本：特にユーザー企業のシステム部門という形でお話することになってしまっていますが、最近よく「ユーザー企業のシステム部門は弱体化している」ですとか「非常に情けない存在である」などと言われることが増えてきているようですが、ある意味事実だと思っております。現在はいわゆる企業のユーザー部門が直接ベンダーに発注できる環境もありまして、ユーザー企業におけるシステム部門の存在意義がどんどん薄れているというところがあります。しかし実は存在意義というのはあるはずで、と申しますのはやはり自社のビジネスを知っていて、なおかつITも理解できる人材はやはり企業内にいなければならないからです。これは国領二郎先生の著書である『オープンア

『キテクチャ戦略』の中で表現されている「購買代理」という役割を、ユーザー企業の情報システム部は担っていかなければならないということです。そこでもっとも必要なスキル、要素というのは目利き力ではないかと私は考えています。その技術が自社のビジネスにフィットするかどうか見極める力です。一言で言ってしまうと非常に簡単ですが、これは非常に難しいことです。それを培っていくためにはどうすれば良いかということ、ユーザー企業のシステム部門が考えなければならぬと思っています。単に知識だけではダメですし、もちろんヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルも合わせてバランスよく取っていかねばならない。その点がやはり重要だと感じています。

プロフェッショナルを目指す

鈴木：みなさんが今の地位、立場を築くまでには様々なことを経験されていると思います。よろしければ少し詳しくお話しいただけませんかでしょうか。

高橋：私は元々コンサルタントとして、上流工程のシステム分析の部分が一番得意でした。しかしながら会社から得意分野でないことについて指令を受け、対応せざるを得なかったことも多々ありました。例えば、サポートサービスの責任者になってくれ、と辞令を受けたことがあります。このサポートサービスという仕事は非常に辛いものでして、その様な状況でエンジニアのモチベーションをある一定の高いポイントまで上げて、継続させることは非常に大変なことです。その様な部門を任されたからには、当然自分もある程度技術力がないといけません。何もわかってないエンジニアの上司というのは往々にして部下からバカにされてしまいますから。つまりある程度は自分が何を理解していなければならないのか考える必要がありました。

これは会社の一員であれば当然組織ビジネスなので、やれと言われたら当然それに従わなければ

ならないと思っておりました。しかしながら「研修ビジネスをやれ」と言われた時は私にとって一番「もうこれはダメだ」と思った瞬間でした。研修ビジネスというのは私にとって後方部隊というイメージが強かったものですから、研修ビジネスをやれ、と会社と言われた時は「もうお前は完全に第一線ではないよ」と言われたと勝手に思い込んでしまいました。しかし実際に事業を遂行してみると非常に面白いということに気が付きました。研修ビジネスは人を育てるということですが、それがいかに面白いということがわかったのです。確かにきっかけは「やれ」と言われたからであって、最初は嫌々ながらでしたが、最終的には達成感もあり非常に勉強になりました。

冒頭申し上げました通り、やはりエンジニアというのは自分がどこにいてどこに行くか、ということ、これを常に考えなければならぬと思っています。そこにITスキル標準が出てきたということはエンジニアにとってわかりやすい指標が完成したな、と感じずにはいられませんでした。そのとたんに今までやってきた研修やコンサルタントやサポートサービスなどで得ることのできた実績、経験が私の中でひとつになりました。このITスキル標準を普及させることが私にとっても非常にプラスですし、ITスキル標準を推進していくことに私が貢献できるのなら幸いだと思っています。私にとってITスキル標準は私自身のやりがいを発見し、自分のゴールを発見し、今何を行えばよいのかということに気付かせてくれました。

榊原：もう時効ですので白状してしまいますが、その昔、朝の9時から翌朝の5時まで仕事をしておりまして「9時5時」などと言われていたのですが、そんなことを半年程行って、毎日プログラムを組んではダンプリストを出しデバックして、最終的にはうたた寝している夢の中でも16進数でデバッグするなど、ある意味病んだ世界にはまっております。ところがある日、ふと「この仕事を行っていてもシステムが大きすぎて、俺一人ではどうもよくわからない」と思ったのです。少々

むなしくなりまして、そこでもう少々規模の小さいシステムに最初から携われることができるプロジェクトへ入れて下さい、と会社をお願いをしてみました。すると地方銀行さんで新プロジェクトが始まるという話がありまして、規模はそれでも大きめなのですが以前のプロジェクトよりは若干小さく、しかも最初の要件定義のところから参加できるということでそのプロジェクトに移らせてもらいました。そうしましたところ、あろうことかその時の上司がとんでもない男でして、お客様に入社2年目の私を「オンラインの専門家としてプロジェクトに入れた」と紹介してしまいました。これにはさすがに困りまして、死ぬ思いで勉強をしました。結局そのお客様とは3年ちょっとプロジェクトでお付き合いをさせてもらいましたが、その間様々なことを勉強させていただきました。この経験は今でも私の財産になっていると思っています。

もうひとつ転機があったのですが、ある日、私を作った簡単なリポジトリのシステムを私の友人があるお偉いさんにデモを行いました。あるお偉いさんと言うのは、実は私の今の部署の取締役なのですが、「これは優れたシステムだ」と評価してもらいまして、「これを開発したの誰だ」「机3つぐらい向こうに座っているあいつです」「よしよし俺の部署に連れてくるんだ」ということで異動することになりました。それから様々な技術的施策を考え、私自身でプロジェクトを興して全社で展開するなど、思う存分行わせてもらいました。これは偶然な出来事があったということもありますが、私をバックアップしてくれる、つまりメンタリングしてくれる人を見つけることができたということが私にとって非常にラッキーだと思っています。

島本：私が第二電電に入社したのは1988年なのですが、当時は社員が600人程で、今から通信事業を始めますよ、というような状況でした。私の田舎では「第二電電って何？」という世界だったのですが「面白そうだからやっちゃえ」とい

う感覚で、社員が少ないと早く偉くなれるかな、など考えたり、実はその様な軽い考えもありました。今や1万人規模の会社になってしましまして、当時考えていたことと思惑が違ってきてしまったなと思っているのですが、元々そんな発想で面白そうなことは何でも興味を持ってみたいと思っていましたし、実際この好奇心が今日の私を形成したと思います。

また、やはり最後は「人が重要だな」と思うことがありまして、人と話をすれば面白いし、何か問題があっても直接話せば解決できます。私は常々「最後は人だな、人は面白いな、でも人は難しいな」と感じるがよくあります。これはシステム開発の現場だけではなく、様々な局面でありまして、その様なところから人材育成や教育、研修というところに何かしらの影響を与えているのかなと感じることがあります。

向後：先程お話しした通り、私は最初からプロジェクトマネージャではありませんでした。最初はプログラマー設計のような仕事に従事しておりまして、いわゆる専門家でした。しかし仕事をこなしていくうちに技術は3年も学べば十分と思ひまして3つ程の専門工学をマスターしました。9年程経った頃にはもっと広い分野を経験したいと思うようになり、自ら志願して国際事業本部という部署に移りました。そこで初めて様々な分野の仕事が重なりあったプロジェクトを担当させてもらったということです。その当時はプロジェクトエンジニアという担当でしたが「広い分野だな、面白いけど大変だな、勉強しなきゃいけないな」と感じました。あのころと言っても30年以上も前の話です。ITの世界にはまだプロジェクトマネジメントなんて影も形もなかったと思いますが、その様な時代からプロジェクトマネジメントに関する仕事を行っておりました。私自身はどの様に育ってきたかと申しますと、独力で頑張ってきたといえますか、特にプロジェクトマネジメントの場合は先輩の背中を見て育っていく、言葉は悪いのですがいわゆる徒弟制度の方法しかないのかな、と

考えておりました。

また自分自身でチャレンジをしていくということが大事だと思っています。よくKKD（勤、経験、度胸）が必要だといいますが、私はKKKDとひとつK（ナレッジ：Knowledge）が抜けているのではないかと、ということでKKKDと言っております。すなわち次のステップに進んで挑戦し、そこで成功して達成感を得て、喜んでまた次のステップに行く、人が育つということはこの様なことなのかなと思っています。

鈴木：みなさまの話を聞いていると、やはり実力が十分かどうかは別としても、興味がありそうなことにどんどん飛び込んで行き、克服することによって成長することができる、というように感じます。

ITスキル標準に対する提言

鈴木：みなさまはITスキル標準に関する様々な提言をITスキル標準センターにフィードバックしていただく役割を担っていらっしゃいます。そこで、ITスキル標準で何か「こういうところがあったら良い」ですとか「こういうところが欠けているのではないかと」など、みなさまの個人的なご意見で結構ですので一言ずつお願いできればと思います。

高橋：私が一番初めにスキル標準を見た時の印象ですが、このフレームワークは使えないと思いました。理由はこんな縦割りに仕事をしていない、こんなに専門分野ごとに仕事をしているなんてあり得ないと思ったからです。ある場合はセールスをしたり、ある場合は設計をしたり、ある場合はコーディングをしたりということをやってきましたので、あの様に綺麗な体系にはならないということです。つまり実際に行っている仕事と内容は違いますし、その仕事内容について実際に仕事をしている企業のように分けていくと何千種類、何万種類と膨れあがってしまいます。そうなるともう標準とは言えなくなるのですが、しかしIT

スキル標準は私の解釈は、標準として使うことに意味があると思っております。「みんなで使うと決める」ということです。その上で内容を良くしていかなければならないのではないかと思います。やはりITスキル標準を見て、わからないから単純に批判して「こんなもの使えないよ」と言って終わっている会社もありますが「そうじゃないでしょう」と言いたくなります。ひとつの企業内でスキルズインベントリを作るなど、仮にITスキル標準と同じ様な仕組みを独力で作ろうとした場合、やはり何千万円という費用がかかります。この点からも、やはり経済産業省やIPAがITスキル標準を作ってくれたことは高く評価すべきです。ITスキル標準を「標準」として活用するということをまず決めて、今度はそれをうまく活用するのは使用する側の責任だと思えます。例えばイギリスのS F I A (Skills Framework for the Information Age)は国が作ったのではなくて、実際に活用する側からの必要に迫られて出てきているわけです。そういった内容を逆に国が使用してレビューする形になっています。不幸なことに日本では民間からこうした動きが出てこなかったためまず国が策定しましたが、これを「ああでもない、こうでもない」というのは非常におかしな話で、この様な指標を潜在的に必要としていたのは活用する側、民間企業側だったのですから、民間側がこれを使うということをきちんと決めて、内容を良くしていくべきです。ITスキル標準は我々のものだとして認識して、前に進むことが非常に重要だと思っています。

榊原：今話を聞きまして、あの様に縦割りで仕事をしてない、というのは確かにその通りだと思います。私の会社でも様々な職種に分類されていますが、その通りの仕事ができているかということそうではありません。但し、自分がどこに軸足を突っ込んでいるかということを確認することでは意味があって、小さいプロジェクト、少ない人数でしかも短期間で行うプロジェクトですと何でもやらなければなりません。ITアーキテ

クトがプロジェクトマネジメントの役割を担ったり、コンサルティングを行ったりと、その役割は様々です。それに対して大きなプロジェクトですと、大人数となりますので役割分担が細分化され、明確になってきます。もちろんコンサルティングやチームのマネジメントみたいなことをやらなければならない時期もあると思いますが、その比率というのは小規模プロジェクトと比較して非常に少なくなって、ITアーキテクトはアーキテクチャを作るという仕事を行う比重が高まってくると思います。ビジネスのコントラクト（契約状況）によって変わってくる話ですので、全てをITスキル標準に吸収させるとするのは難しいだろうと思いますが、それよりは自分の軸足をしっかり持ち、複次的な仕事はそれとして認識しながら仕事を行います、とどこかに明記したほうが良いのではないかと感じます。

また個々のレベル分けを意識するあまり、ある企業にとっては非常に実現不可能なレベル分けとなってしまう場合があります。例えばレベル7などのハイレベルではこれぐらいの規模のプロジェクトを実現した経験を持っていること、と記述されています。そうしますとその様な契約を結べない企業にはそれ相当なレベルの人材がいないのか、ということになります。もしかしたら本当にいないのかもしれませんが、規模ではなくもっと複合的な条件、複雑性、小規模だけれども先進的なシステムを開発したなど、もっと多角的な見方を加えるべきだと思います。さらに育成の指針を明確にしていくべきで、特にハイレベルの技術者になると同じ職種同士でメンタリングを行うしかスキルを向上する策がないと思います。しかしそのことについては実はどこにも記述されておりません。私の希望としてはハイレベル人材のスキル向上策について明確に書いて欲しいと思っています。

島本：高橋さんと榊原さんがおっしゃっていますが、やはりこれをどう使うかということが非常に重要だと思っています。我々はこの様な指標

を示されると「ああそうなんだ、これ使わなきゃ、このまま使わなきゃ」と思い込んでしまうのです。でもこのまま使う必要はなくて、あくまでもITスキル標準をベースに自社の人材を評価する時にどの様に使うか、協力会社を調達するときにどの様に使うか、などと考えて活用していけばいいわけですし、さらに「共通の物差しとして活用する」とよく言われますけどその様な使い方もできると思います。つまり考えてもっと使おう、ということ意識する必要があると思いますが、そこがまだ十分アピールできていないように思われます。今後どの様にITスキル標準をアピールしていくか、そこが非常に重要な課題ではないかと思っています。

内容に関しては、知識と経験との二軸で能力を計ろうとして作成されておりますが、そこが非常に複雑に絡み合っていて、非常にわかりづらくなっている部分があります。少々極論ではありますが、この点をもう少しすっきりと分けてしまって、完全に二軸にしてしまっても良いのではないかと思います。そうすることによって例えばユーザー企業が利用する場合に、知識はレベル4だが経験はレベルの高い人が欲しいということであれば、その条件に該当する技術者に来てもらうことができるわけです。ひとつの軸だけに無理やり執着させるのではなくて、活用のバリエーションはもっと広がる可能性があるのではないかとということで、今後アプリケーションスペシャリスト委員会で検討をしていきたいと思っています。

向後：私もみなさんの言うとおりでと思います。プロジェクトマネジメントを見ますと内容は若干違うと思いますが、何をベースにしてレベルを決めていくか、例えばネットワーク系のレベルとシステム開発のレベルが同じ4だと言っても内容は全く違うと思います。その辺りをどのように整合性を取るかということが課題ですが、非常に難しいことだと思います。必然的に一番わかりやすいのは当然プロジェクトの規模になると思われますが、この規模にしても企業規模によっても変わっ

てきますし、仕事の特性や環境によっても変わってきます。様々な要因が入ってきてしまうのでその点をどの様に見ていけばよいか、正直に申し上げて悩みどころです。その様な意味ではITスキル標準に書かれてる内容そのものを他の側面から見たらどうかと、既にこれはプロジェクトマネジメント委員会の中でも議論をしております。今後この点を詳細にワーキンググループの中で議論していきたいと思っておりますので、その結果をお待ち頂ければと思います。

鈴木：はい、わかりました。

榊原：一点よろしいですか。ITスキル標準の話題になるとよく公的な認定に関する話題になります。ITスキル標準を絡めて言わせていただくと、これは個人的な見解ですが、ITスキル標準をベースとした評価の軸がはっきりしないうちは、公的な認定制度を導入するべきではないと思っております。先程「様々な見方を入れてほしい」ですとか、島本さんから「知識と経験について複雑になっている指標をシンプルに改善してほしい」とお話がありましたが、その辺りのコンセンサスが取れないうちに認定制度を導入してもうまく機能しないだろうと思います。もしレベルの認定を現段階で行ったとするとレベルを判定する軸がずれているため、いわば「お墨付きを貰ったでたらめな人材」が急増することが予想されます。認定制度については今後慎重に議論を重ねて行きたいと思っております。

向後：私は少し違う意見を持っておりまして、認定制度そのものは構わないのではないかと考えております。ただ認定する「人」が問題で、認定できる人が十分に育ってないのに認定制度を作るのは問題ではないか、ということについては私も同意します。では認定ができる人とはどういう人なのか。例えば、その企業に属していない第三者が判定をすることや、プロジェクトマネジメント委員会には優秀なプロジェクトマネージャがいます

のでその委員が各企業に赴いて評価するなど、仮の話ですがこのようなことも必要になってくるのではないかなと思っています。つまりこの認定をする人をどの様に育てていくべきか、ということも考えていかなければならないのではないかと私は感じています。

高橋：ひとつだけ申し上げたいことがあるのですが、私は様々なIT企業をまわって痛切に感じていることがあります。それはITスキル標準が発表されて2年近く経つのに、まだわからないと言われる企業が多いということです。もっと自分自身の問題として考えてほしいと思います。理解する為の手段としてはIPAやITSSユーザー協会にアプローチするなど、様々な方法があります。是非自ら積極的に理解することを考えていただかないと、前に進めないと思います。これはもう私の実感です。「与えてくれ」ではなく、どんどん突っ込んで来ていただきたいと思っています。もしこのスキル標準が普及しないとITサービス業界にとって大変なことになってしまいます。是非宜しくお願いします。

鈴木：それでは本日はこれにて終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。