



ITスキル標準  
ベスト・プラクティス・モデル・ワークショップ

2003年度・報告



# 情報サービス産業の ビジネス戦略と人材育成への展開

## はじめに

---

情報サービス産業における経営戦略は、この産業の商品である人材のスキルをどのように展開するのかということが基本となる。それ故、企業の経営戦略に沿った人材戦略により、ITスキル標準は最大限の効果を発揮する。

そこで、経営者および企画部門で確立すべき経営戦略とITスキル標準との関連をおさえたうえで人材戦略の構築方法を習得するワークショップ(ベスト・プラクティス・モデル・ワークショップ)を2003年度に実施したが、ここでは人材戦略の構築方法とワークショップの成果をモデル化し紹介する。

## 1. 経営戦略

---

経営戦略とは、成長予測に沿った売り上げや利益、人員の計画ではなく、不測の出来事にも動じない成長と収益性を実現できる事業選択と組織化を実行することにあるとされ、企業目的を実現し、持続的な繁栄を可能にする競争優位性による企業の一連の行動施策とも定義されている。

経営戦略における重要な構成要素として、以下の3点を挙げるができる。

### 事業領域(ドメイン)

いま何をしているのかではなく、ビジネスを成功させるために(例えば3年後の)事業領域をどう定義するかが重要とされている。

情報サービス産業の事業領域(ドメイン)の例

- ・ 業界 ・ 顧客規模 ・ 地域 ・ 開発内容 ・ 技術水準
- ・ 契約形態(派遣、受託、保守、パッケージ、ASPなど)
- ・ 顧客との密着度 ・ ハード販売 ・ 販売ラインアップ
- ・ 企業系列 ・ 協業 ・ グループ ・ アウトソーシング
- ・ 垂直型 水平型 ・ 川上(上流工程) ・ 川下(下流工程) など

## 資源配分

複数の戦略事業単位（SBU）に対し、いかに最適な資源配分を行うかが重要とされており、そのSBUの優先順位を決定することが、事業領域（ドメイン）の選択につながるとされている。

### 資源配分の際の考慮点

- ・ 市場の魅力度  
市場規模、成長性、収益性、競合環境、外部環境、変化の速度 など
- ・ 自社の強み  
市場シェア、シェア増加率、サービス品質、ブランド、人員数、業界経験、保有ソフト、営業チャネル、変化対応力 など

## 競争優位性

現在の競争優位性を確立し、将来の競争優位性への準備として、戦略の重要構成要素とされているものである。競争優位性を確立するためには、外部環境分析と内部環境分析から、事業領域（ドメイン）に応じた「KSF」（Key Success Factor）を発見することが重要とされている。

### 外部環境の分析の例

経済環境、技術環境、社会環境、政治環境、国際環境、労働環境 など

### 内部環境の分析の例

自社の資源、社内プロセス、コアコンピタンス、機能・分業、意思決定、顧客、外部パートナー など

## 2. 経営戦略の明確化のための有効なフレームワークの活用

以上を踏まえて経営戦略を明確化していくことになるが、以下にその代表的な手法の概要と、情報サービス産業を展望した検討例を示すので、参考としていただきたい。

1. 外部環境分析
2. 自社分析（SWOT：強み・弱み・機会・脅威）
3. KSF
4. 事業ドメインの決定
5. バリューチェーン分析

### （1）外部環境分析

外部環境を分析する参考として、現在の情報サービス産業における特徴と傾向の一例を列挙すると以下のようなになる。

#### 技術革新の高速化

- ・ハードの低廉化や新しいソフトウェアの開発、新言語

#### 機能の高度化要請と TCO（Total Cost Of Operation）削減要求の同時発生

- ・高度な技術水準の保有
- ・顧客の業務の理解必要性増大
- ・単純化
- ・IT利用によるコスト削減
- ・中国人などの活用によるコスト競争

#### 長期不況による選択的IT投資

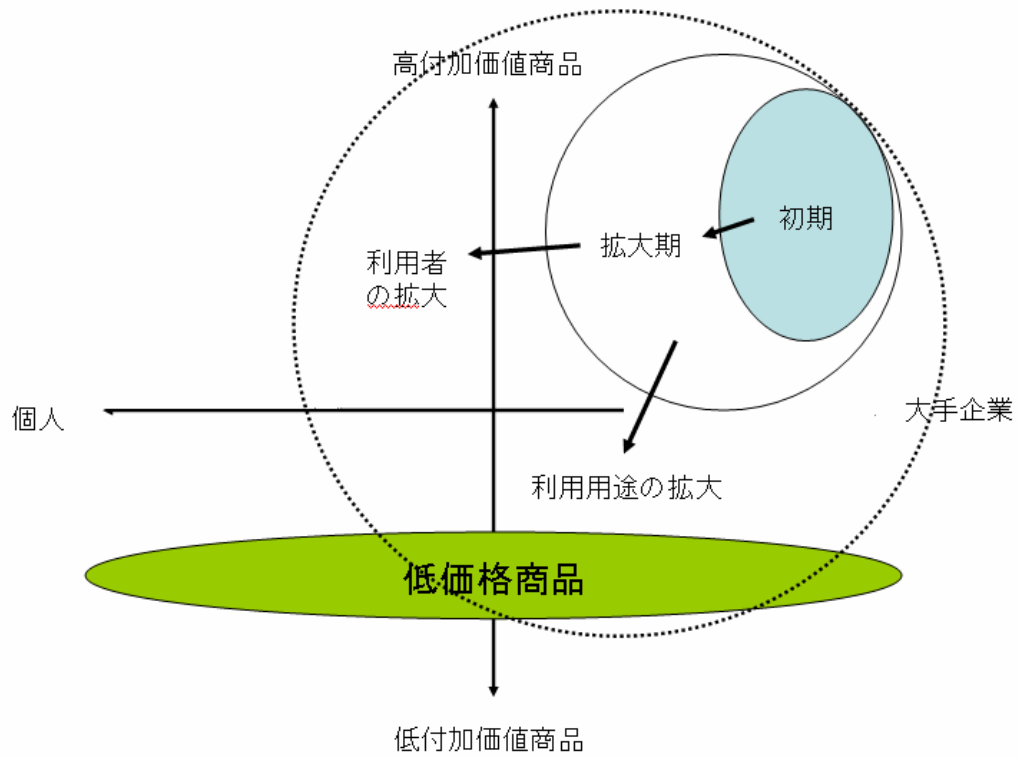
- ・顧客はトータルなシステム提案を要求するが、部分的な発注

#### IT利用の裾野の拡大

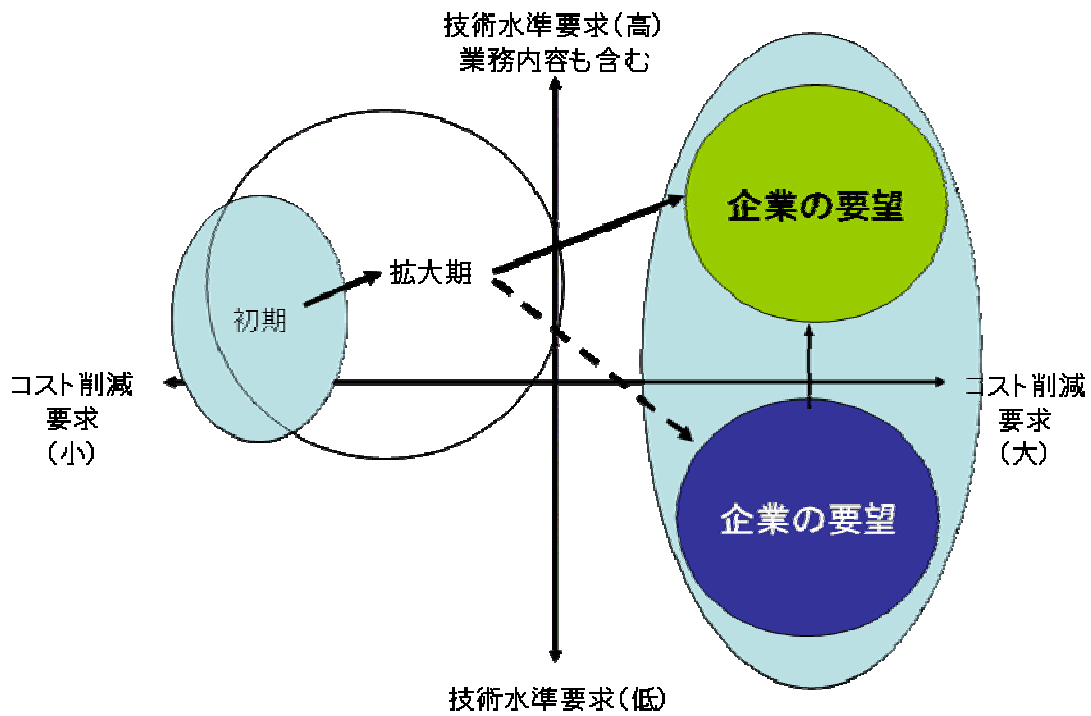
- ・市場そのものの拡大は継続中

以上を図示化したのが、図表1と図表2であり、併せて参考にしていきたい。

図表1 IT市場のニーズの変化



図表2 IT市場の企業要求の変化



## (2) 自社分析 (SWOT : 強み・弱み・機会・脅威)

自社の「強み」「弱み」を正しく分析できないと間違った戦略が構築され、その間違った戦略を実行すると業績が悪化する可能性が高くなるため、自社分析を冷静に実施することが重要とされている。

具体的な事例は、後述のモデル説明にて記載するが、ここでは「機会」「脅威」との観点から情報サービス産業の分析例を示すので参考にさせていただきたい。

### 機会

- ・ 市場の拡大、顧客ニーズの多様化から新規顧客の獲得
- ・ 技術水準、業務知識の習得が顧客密着の可能性
- ・ ITを活用した広く低価格な商品の提供
- ・ 海外へのアウトソーシングなどによる低コストの実現

### 脅威

- ・ 既存顧客の囲い込みの困難性増大
- ・ 技術水準の向上、業務知識の蓄積への対応
- ・ 低コストサービス、商品への対応
- ・ 競争の拡大と収益性の悪化

## (3) KSF

全社戦略を明確にするためには、有効なフレームワークの活用が求められている。その代表的な方法に KSF がある。

KSF は、業界で勝ち続けることができる必要で重要な要素と言える。KSF の発見は戦略構築上、非常に有効とされている。そして、KSF は一般的に外部環境分析と業界構造分析から発見することができる。

情報サービス産業における KSF の発見にあたり、以下のような項目をいくつか組み合わせで検討され、競争優位性の構築に役立てていただきたい。

- ・ 開発コスト
- ・ 仕事のスピード
- ・ 業務の知識
- ・ 資本関係などの特別な関係
- ・ 他の業務の依存
- ・ クライアントの希望するソフトの知識・保有 など

#### (4) 事業ドメインの決定

外部環境分析・自社分析・KSF から、今後注力すべき「事業ドメイン」を決定していくのが一般的な手法である。

現在の事業ドメインをそのまま決定するのではなく、外部環境とその変化、内部環境、特に自社の強みや競合に対する優位性から決定するのが重要とされている。また、自社の希望する事業規模、成長性、収益性から選択する手法も有効とされている。

具体的な事例は、後述のモデル説明にて記載する。

#### (5) バリューチェーン分析

自社分析や競合分析に使用するフレームワークの1つに、バリューチェーン分析がある。自社の機能や業務の本質が、どの順番に動いているかを示す手法であり、情報サービス業界ではITスキル標準で提唱している「IT投資の局面と活動領域の関係」が参考になると想定している。

具体的な事例は、後述のモデル説明にて記載する。

### 3. 競争の優位性に向けた取り組み

競争優位性とは、企業が事業を成功裏に推進していくために競合会社に対して持つ、戦略上の仕組みや取り組みと定義できる。

競争優位性の源泉は、競合より低い生産原価、高品質な製品、顧客ロイヤリティ（信頼）の高さ、イノベーションの速度、優れたサービス提供能力、恵まれた立地条件、効率的な在庫補充を実現するITシステムなど様々である。

例えば、自動車業界ではエンジン、生産設備、生産管理、設計、販売拠点とディーラーなどから、航空業界では路線、定期便の数、乗務員サービス、提携航空会社などから導き出されると言われている。

そして、情報サービス産業では、以下のポイントが競争優位性を確立するコアコンピタンスの代表例として考えられる。

- ・ 技術水準、開発能力、大型開発力（人員数とスキル）
- ・ 顧客ロイヤリティ、期待値コントロール
- ・ 人件費、プロジェクトの生産性、ツールの利用
- ・ パートナー企業との連携 など

すなわち、情報サービス産業は他の業界と比較した場合には、設備や経営システムの占める割合が小さく、すこぶる人的資源に依存する（属人的な）要素が強い。したがって、人材が競争優位性を構成すると結論付ける検討をしたほうが分析も早く、実践的と言える。

ITスキル標準では、情報サービス事業における競争優位性を確立するための答えは「人材」にあるとの前提で、他章で記述している活用を推進している。つまり、優れた人材が競争優位性を構成するとの仮定を中核に、本節でも経営戦略構築について記述していく。



## 4. 人材に対する短絡的な判断の問題

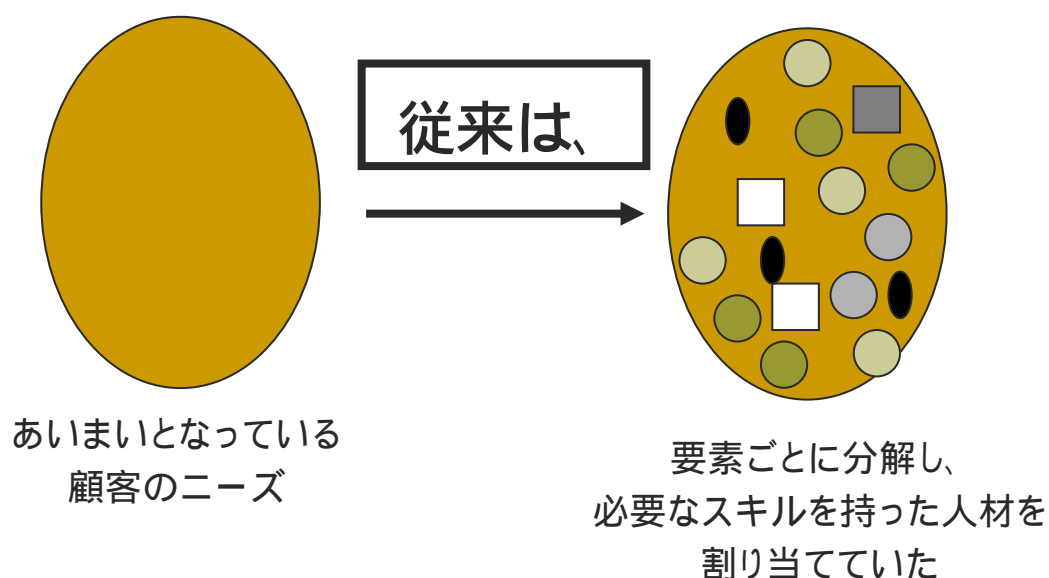
人材 = 競争優位性という考えを基本にして過去を振り返ると、これまでは人材の必要要件を特定するだけで十分と、短絡的に考える傾向が見られた。それは、以下のような要素単位の単純な結び付きになりがちとなる。

- ・ 技術水準、開発能力、大型開発力（人員数とスキル） = 技術力、開発力
- ・ 顧客ロイヤリティ、期待値コントロール = 営業力、コンサルティング力
- ・ 人件費、プロジェクトの生産性、ツールの利用 = マネジメント力、組織力
- ・ パートナー企業との連携 = コミュニケーション力、渉外力

例えば、顧客が情報システムによる何らかの業務解決といったソリューションを要求しているときに、顧客の曖昧なニーズに対して、その問題を要素ごとに分解してしまう。必要なスキルを持った人材を割り当てていたために、結果としてニーズとは異なる結果や物だけが納品されてしまったような事例が多々見られる。

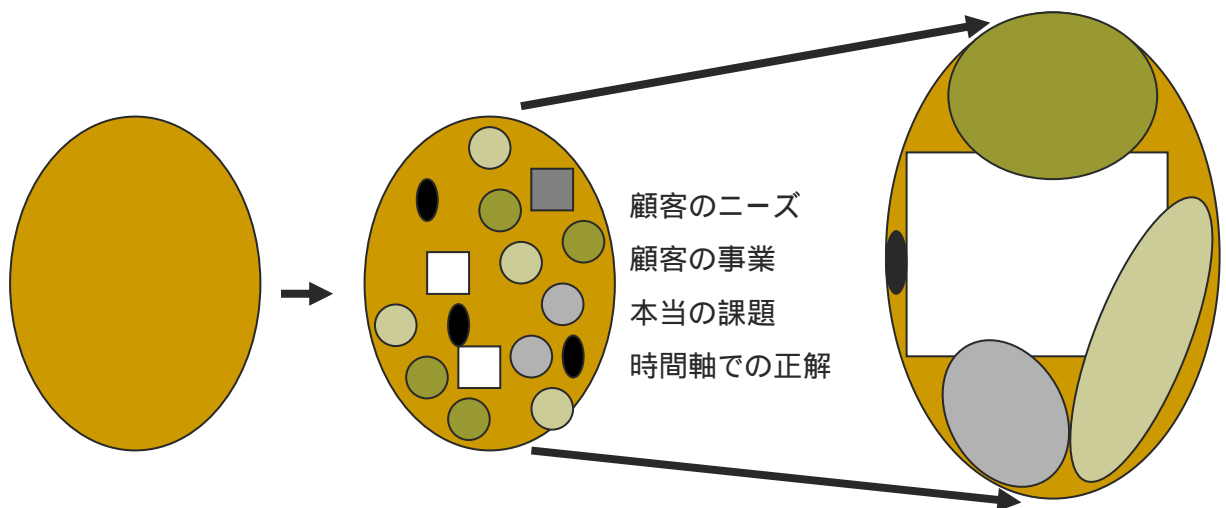
これらは最終的な物（ハードやソフト資産）の納品だけに注力された結果として、分解された要素の低価格での実現というコスト競争に巻き込まれてしまったというケースである。

図表3 コスト競争に巻き込まれるケース



実際には人間でなければできないことを、きちんと強調することが大切と考えられる。そして、技術革新の高速化や顧客ニーズの高度化などの外的な環境変化に対して、真の競争優位性を確立するためには、人間にしかできない予測や統合、提案が、情報サービス産業では最も重要になってきていると想定できる。

図表 4 人間にしかできない予測や統合、提案



顧客が求める要件や要求に対して、ビジネス戦略やソリューションの提案・策定ができる能力がIT業界にも求められている。その前提で、情報サービス産業において高い収益性を持続できる人材の要件として、以下にポイントを例示するので参考としていただきたい。

- ・ 情報サービス産業の中で独自の優位性を発揮できるビジネスモデルを築き、高収益で事業を進める市場選択力
- ・ 顧客が解決できない事業上の課題を解決するソリューション能力
- ・ 顧客の事業の競争優位性を拡大できるビジネスプロセスアウトソーシング構築力
- ・ 顧客の事業の採算性を向上させる効率提案力

## 5. 経営戦略モデル

---

ここでは、ITスキル標準を活用するのに先立って確立しておくべき経営戦略を、以下の2つのモデルで具体的に例示する。

### 受託型戦略モデル

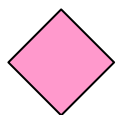
情報サービス産業において最も数の多い、顧客のニーズに応じた受託型のIT関連業務を営む企業のモデル。

### 系列外販売型戦略モデル

親会社にユーザー企業があり、その系列の情報サービス業を営みながら、系列外の顧客よりの受託型IT関連業務を営む企業のモデル。

なお、上記のモデルは、ITスキル標準センターにおける2003年度の活動として、経営者および企画部門で確立すべき経営戦略とITスキル標準との関連をおさえたうえで人材戦略の構築方法を習得するワークショップ(ベスト・プラクティス・モデル・ワークショップ)を開催し、参加5社の結果を取りまとめたものである。

ただし、参加企業個々の戦略は紹介できないため、汎用化したモデルとして紹介するので、読者には自社の経営戦略構築の一助としていただきたい。



### 受託型戦略モデル

---

受託型のビジネスの基本は、顧客のニーズを聞いてシステムを構築する流れになっていることだ。

この受託型戦略モデルにおける人材育成に向けた取り組みとして、3年後の事業ドメインを想定した人材育成計画のモデルケースを紹介する。

## (1) 現状の事業ドメイン

まず、受託型戦略モデルにおける現在の事業ドメインは、限られた優良顧客に支えられた収益構造となっている。この中には、ある程度の系列的な仕事の関係もある。ただし、顧客からはコスト削減要求(対前年マイナス)が厳しくなっている。仕事は増えても利益が減っている状況にある。

また、次々に新しい技術や方式を要求されているが、社内の対応は困難であり、顧客の業務知識があっても、属人的で大きな提案は困難となっている。それは、このモデル企業において、ある程度は認識しているが、大局的な見地での対策はなされていないということになる。

結果として、新規受託は価格競争の結果での受託であり、長期的取引が可能かは不明となっている。それは、収益的には大きな貢献がないことを意味している。

## (2) 現在のバリューチェーン

現状のバリューチェーンを構成するチャートが図表5になる。

このバリューチェーンの分析においては、各項目が本質的な機能を十分果たしているかを冷静に分析することが重要になる。なぜなら、このモデル企業に各項目を担う担当者や組織が存在しても、不十分な対応にとどまっている場合も多いと想定されるためである。

また、量的には十分でも、顧客からの要請を十分実現できない場合もある。つまり、具体的な職種ごとに、質や量を分析すべきと言える。

以下に、バリューチェーンの個々の工程における課題として得られた結果をまとめる。

図表5 受託型戦略モデルの現在のバリューチェーン

## 現在のバリューチェーン



### 営業の課題

- ・ 営業職・営業の役割の人材はいるが、既存顧客に対する主体的な提案はあまりない
- ・ 既存顧客から呼ばれ、見積もり作成を依頼される
- ・ 人間関係や過去の実績から、予定価格や受注の確度も教えてもらえる
- ・ 自社の技術や実績に基づいた潜在顧客への接触はできていない
- ・ 営業スキル向上のための社内システムがない

### 設計の課題

- ・ 設計ができる人材は少数いるが、既存顧客への新規提案はしていない
- ・ 既存顧客から具体的な開発計画が発生してから、その要求に合った仕様を設計する
- ・ 設計依頼があってから、顧客の業務システムについて最低限の情報収集を行う
- ・ 設計担当は、営業や開発も兼務することが多い

### 開発の課題

- ・ 開発担当は通常、顧客に常駐している
- ・ 日常的には、システムの保守・運用を担当し、顧客の質問に答えたり、情報収集に協力したりしている
- ・ 人間関係が非常に重要な要素になっている
- ・ 既存顧客からの開発依頼が具体化した場合には、外部パートナーなどを活用して開発する
- ・ 顧客との連絡と仕様の確定、納品後のバグ処理を担当する
- ・ 既存顧客の業務知識はあるが、仕事を越えた提案や新技術の導入は困難

### 運用保守の課題

- ・ 既存顧客に常駐している。システムに障害が生じた際に直ちに対応する
- ・ 自社以外の原因での障害でも対応する
- ・ 仕事の切り分けが難しく、定額の報酬になりやすい

### (3) 自社の強み・弱み・機会・脅威 (SWOT)

自社の強み・弱み・機会・脅威 (SWOT) 分析として、受託型戦略モデルでは以下のような結果を得た。

#### 強み (S)

- ・ 優良な既存顧客を保有する
- ・ 設計・開発・保守の実績がある
- ・ 人材が相当数いる

#### 弱み (W)

- ・ 大口、高収益をあげる新規受注ができる体制がない
- ・ 既存顧客の業務知識が乏しい
- ・ 競合に対し、明確な優位性は分からない

#### 機会 (O)

- ・ 過去の実績を活用できる
- ・ 既存顧客と似た企業に提案できる
- ・ 顧客の不満をパッケージにできる

#### 脅威 (T)

- ・ 受注金額の低下が今後も続く
- ・ 新技術が出て、既存顧客が離れる
- ・ 合併やIT子会社設立で、仕事が来なくなる

## (4) KSF

受託型戦略モデルにおける KSF は、以下のようなポイントが重要との結論を得た。

- ・ より高付加価値な上流工程への提案を行い、収益性を高めながら顧客満足度を上げる
- ・ 徹底した低コスト（品質対比）オペレーションを確立する
- ・ 既存顧客の競争優位性の拡大をサポートするソリューション能力およびそれをもとにしたビジネスプロセス、アウトソーシング構築力を身に付ける

## (5) 3年後の事業ドメイン

次のステップとして、3年後にどのような事業ドメインに自社を方向付けるのかを考える必要がある。

この場合、事業ドメインは基本的に3年後も受託型であると考えられ、顧客への付加価値を提供し、収益性の高い事業を展開していくことが重要となる。

例えば、新規顧客の開拓も積極的に行い、競争力を有する必要がある。加えて、技術力も向上させ、実績も増やしていかなければならない。さらに、低付加価値の開発では、低コスト（オフショア＝海外の安い労働力）での開発にも対応できる体制作りが必要になると想定される。

## (6) 3年後のバリューチェーン

次に、具体的に3年後のバリューチェーンを想定した人材育成戦略のモデルケースを提示する。

営業担当者を訪問型コンサルティングセールスへ育成

営業が既存顧客の維持だけでなく事業戦略に基づき課題を整理し、ITを活用したソリューションを提案する。営業は、自社の実績・強みから、新規顧客開拓を積極的に行い、あらかじめ定めた新規率を超える受注を実現する。

個別業務の設計・開発担当者を企業全体の情報システムを設計するITアーキテクトへ育成

設計者は、個別業務の最適化に加え、情報システム全体の最適化（低コスト・高効率・高拡張性・高信頼性）を図るソリューションの企画・設計をできるようにする。

組織管理担当者をプロジェクト全体の管理統制ができるプロジェクトマネジメントへ育成

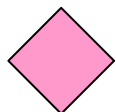
組織管理担当者は顧客の要求を実現するために、プロジェクトの資源（人、成果物、金）を品質、コスト、納期、マネジメントの観点で管理・統制すると共に、今後のビジネス獲得につなげる活動ができるようにする。

ビジネスプロセスリエンジニアリングを専門とするコンサルタントの育成

既存顧客の情報システム構築のソリューションの提供に加え、新たにビジネスプロセスの改善を含む提案ができるコンサルタントを新規に育成する。

付加価値の高い仕事を見つけ、受託し、競争優位性を築いていくためには、効率的な経営を実現し、人材のスキル向上と最適な配置を行う必要がある。そのためには、顧客にとっての価値基準から、人材育成と人事体制を確立するのが理想的と言える。

そして、汎用的な人材育成ではなく、経営戦略に則して3年後に必要となるスキルや職種を定め、プロフェッショナルを目指した人材育成計画の作成に取り組んでいくことが重要だ。



## 系列外販売型戦略モデル

次に、系列外販売型戦略モデルにおけるケースを紹介する。

### （1）現状の事業ドメイン

まず、系列外販売型戦略モデルによる現在の事業ドメインは、以下のような項目が考えられる。

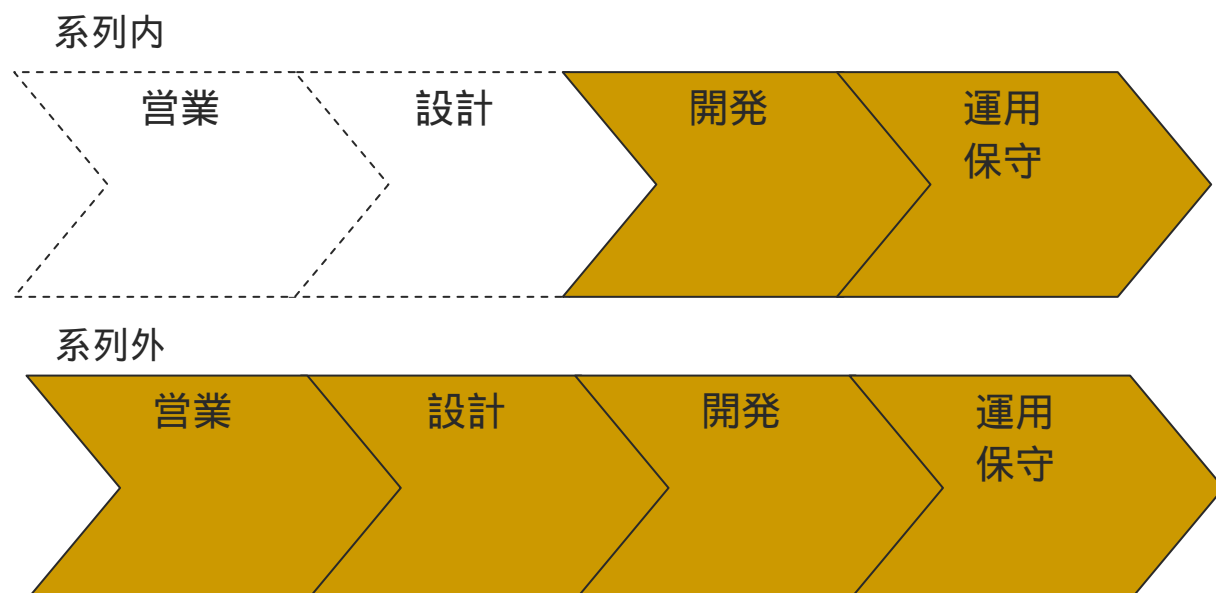


- ・親会社 / 系列会社との独占的取引に支えられた収益構造
- ・親会社 / 系列会社からはコスト削減要求（対前年マイナス）が厳しくなっている
- ・親会社 / 系列会社の人事制度・報酬制度は変更しにくい
- ・親会社 / 系列会社との特別な関係が事業収益的に甘えを生む
- ・優先順位は親会社 / 系列会社で、外部への販売は余裕があるとき

## （２）現在のバリューチェーン

そのバリューチェーンを分析すると図表 6 のようになる。

図表 6 系列外販売型の現状のバリューチェーン



受託型と違う点として、2本のバリューチェーンがある。系列内のバリューチェーンでは、親会社関係の業務を営むものであり、一方、系列外のバリューチェーンは受託型と同じになる。また、このモデルでの売り上げ・利益の過半が系列内から生じている。系列内からの仕事が急増すると、系列外からも人材が投入される。しかし、その系列内の実績豊富な領域が、系列外への外販の源泉ともなっている。

### (3) 自社の強み・弱み・機会・脅威 (SWOT)

系列外販売型戦略モデルにおける SWOT の分析結果は以下のとおりである。

#### 強み (S)

- ・ 優良な既存顧客を保有する
- ・ 特定の開発・保守の実績がある
- ・ 人材が相当数いる
- ・ 特定の業界知識がある

#### 弱み (W)

- ・ 大口、高収益をあげる新規受注のできる体制がない
- ・ 大型案件を受けられる人材数が不足

#### 機会 (O)

- ・ 過去の実績と業界コンピテンスから、外部パートナーとの提携で販売先を獲得できる

#### 脅威 (T)

- ・ 親会社 / 系列会社からはコスト削減要求が続く
- ・ 新技術に対応できないと、付加価値の高い仕事は系列外に取られる

### (4) KSF

系列外販売型モデルの KSF は、以下のようなポイントに集約される。

- ・ 系列内での開発案件で技術水準を上げ、開発事例を作る
- ・ 開発実例を活用し、外部への付加価値の高い提案を作成する
- ・ 外販部隊に優秀な人材を配置し、販売実績を上げると同時に低付加価値の仕事に対し、外部の低コストリソースを活用するプロセスを確立し、効率性の観点より競争優位性を上げる

## (5) 3年後の事業ドメイン

3年後の事業ドメインとしては、売り上げにして、系列内が7割（現在は9割）、系列外が3割（現在は1割）と、かなりの部分を外部への販売にするものとした。この中で、外部への販売は今までの実績や経験が蓄積された業界とするため、業界的には同じだが、2つの事業ドメインを持つことになる。

## (6) 3年後のバリューチェーン（外部販売部門）

系列外販売型戦略モデルにおける3年後のバリューチェーンは、外部販売部門において、次のような改革が求められている。

### 営業

営業が業界コンピテンスを知り、ソリューションを提案する。提携企業との協力により、新規顧客開拓を積極的に行い、あらかじめ定めた新規率を越える受注を実現する。

### 設計

親会社／系列会社での開発実績・成果物を活用し、同業種においては、競合する専門ベンダーより低コスト・高効率・高拡張性のシステムを短期間に設計する。

### 開発

親会社／系列会社での開発成果を活用し、同業種においては、競合する専門ベンダーより短期間・低コスト・高収益での開発を実現する。

### 運用保守

親会社／系列会社での経験を生かし、アウトソーシングを活用し、低コストを実現する。

図表7は、系列外販売型戦略モデルにおけるバリューチェーンの量的な変化を示すモデルチャートである。この図からも分かるように、系列外販売型戦略モデルでは、系列外の売り上げを増やすことが目的の1つであり、その実現のためには系列内トップクラス人材を系列外へ異動することが重要になる（図表8）。

さらに、親会社／系列会社への仕事の量と質は落とせないため、残った人材のスキルアッ

ブも重要になる（図表 9）。

その具体的な取り組みのためには、系列内においては開発や運用保守の業務における効率化やアウトソーシングの推進が必要になる。また、系列外における営業や設計には、競争力のある新規部隊の確立が求められている。そして、系列外での開発と運用保守にも、効率化とアウトソーシングが効果的と考えられる（図表 10）。

このモデルでは、親会社 / 系列会社の仕事に従事していたトップクラス 3 割を外部販売部隊に異動させ、かつ新しい職種（セールス、コンサルタント、ITアーキテクト）に変更し、市場での競争優位な状態に持っていかうとしている。

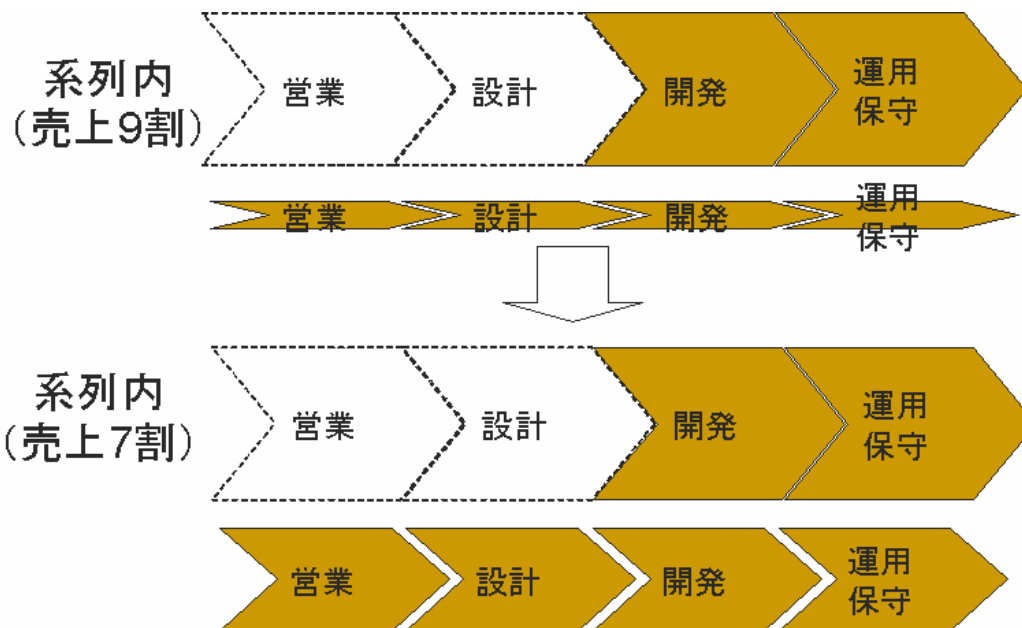
また、系列内ではトップクラスの抜けた穴を下位のクラスが埋め、要求の高い仕事をこなす必要がある。そうした下位のレベルアップとアウトソーシングを系列内に推進していく理由は、急激な人員増は期待できないため、付加価値の低い仕事を外部にアウトソーシングし、少ない人材でマネジメントする必要からである。

一方で、系列外におけるバリューチェーンは、魅力ある提案力や対人能力を開発していくことが重要となる。外部企業から他社と競争して仕事を獲得し、しかも高い収益性を実現するためには、優秀な人材を投入し育成しなければならない。

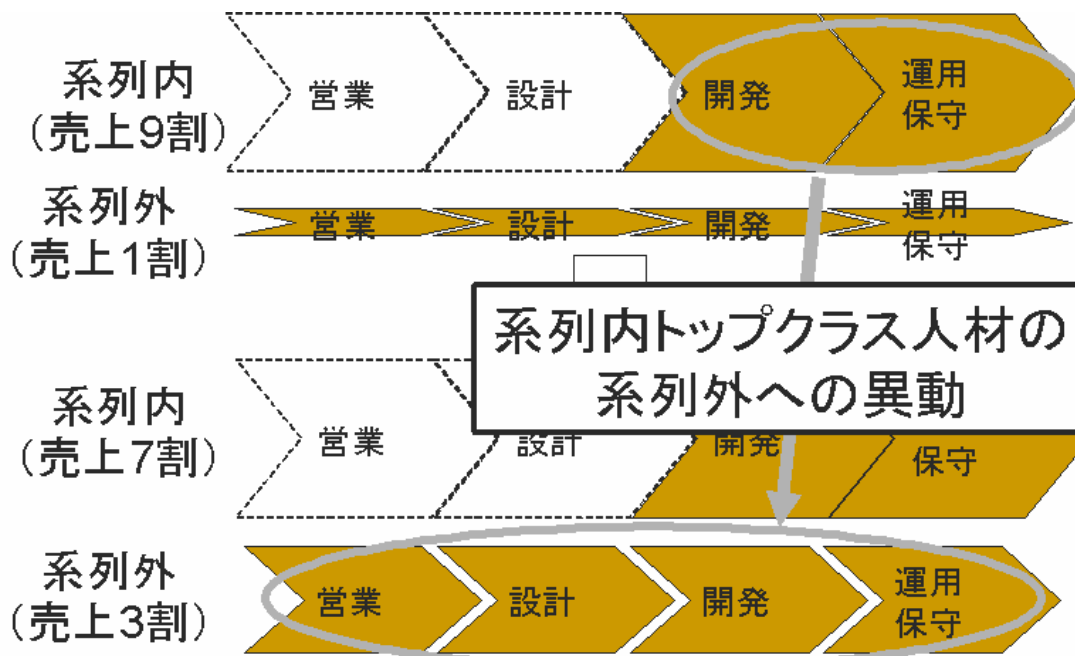
そのためには、スキルチェンジが必要で、社内体制の確立が必須となる。場合によっては、外部パートナーとの提携の模索も必要になると想定される。従来の業務・開発の水準が高く、業務コンピテンシが豊富であれば、強力な外部パートナー（例えば、大手ベンダーなど）をビジネスパートナーとして活用する施策も十分検討に値すると想定される。同時に、系列外における開発と運用保守に関しても、効率化とアウトソーシングに取り組んでいくのが望ましい。

系列内の開発実績・成果物を活用し、短期間、低コストで開発できる体制を確立すれば、結果として、高収益も実現できる。さらに、系列内とのシナジーも重要になる。そうすれば、付加価値が低い仕事は系列内と同様にアウトソーシングを活用できると考えられるためである。

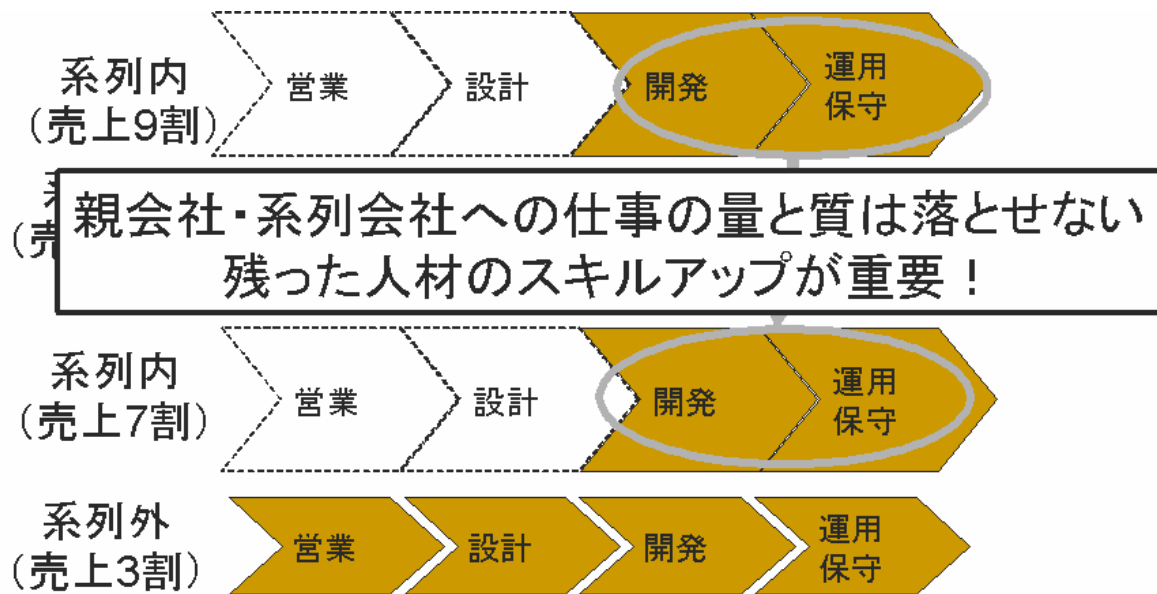
図表7 バリューチェーンの大幅な量的な変更



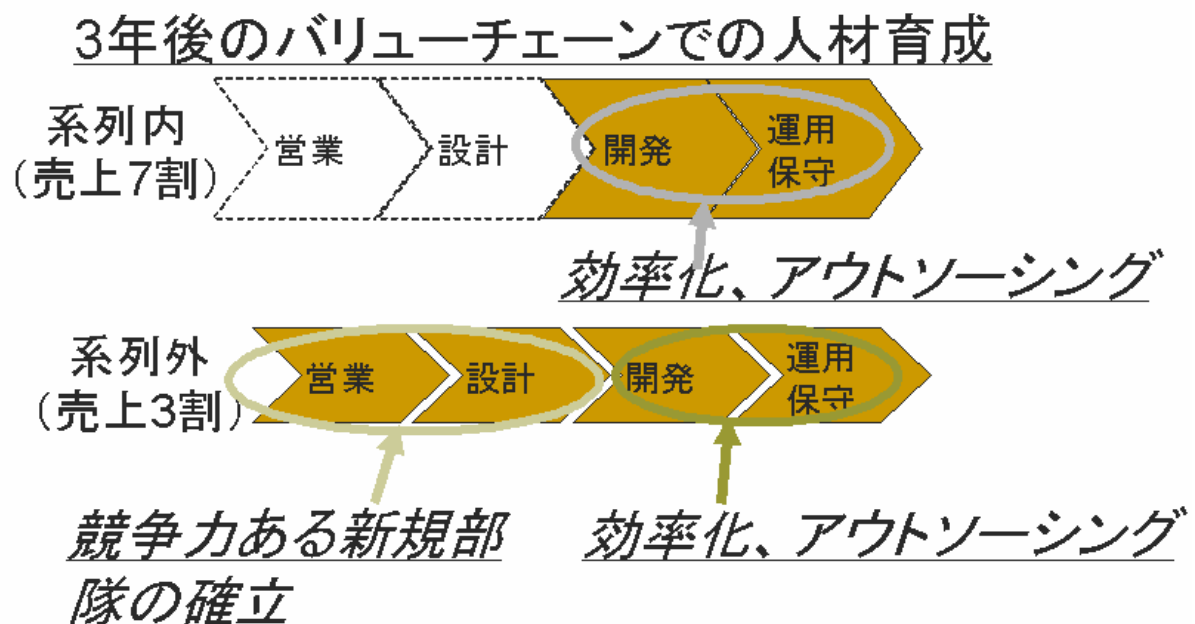
図表8 系列内トップクラス人材の系列外への異動



図表9 残った人材のスキルアップ



図表10 競争力ある新規部隊の確立



## (7) 系列外販売型戦略モデルにおける人材育成

系列外販売型戦略モデルにおける人材育成の目標としては、バリューチェーンの再検討と集中的育成計画に加えて、コアコンピテンスの強化計画と外部リソースの活用が求められている。

まず、系列内においては、開発と運用保守において、単に穴埋めを進めるだけでなく、自社の競争優位性を確立するために、バリューチェーンを再検討する必要もある。また、開発および運用保守要員をアプリケーションスペシャリストやプロジェクトマネジメントのより上位レベルにシフトし、集中的に人材育成をすることも重要である。さらに、外部リソース活用のためのプロセス作りも大切となる。

次に、系列外においては、自社の保有するコアコンピタンス(ソリューション設計やアプリケーションコンポーネント設計)を明確にし、その強化を計画的に推進する。また、競争優位なバリューチェーンを確立するため、協力会社と営業・コンサルティングで提携する。そして、付加価値の低い分野では外部リソースの活用(アプリケーションスペシャリストなど)をプロセス化すべきと考えられる。

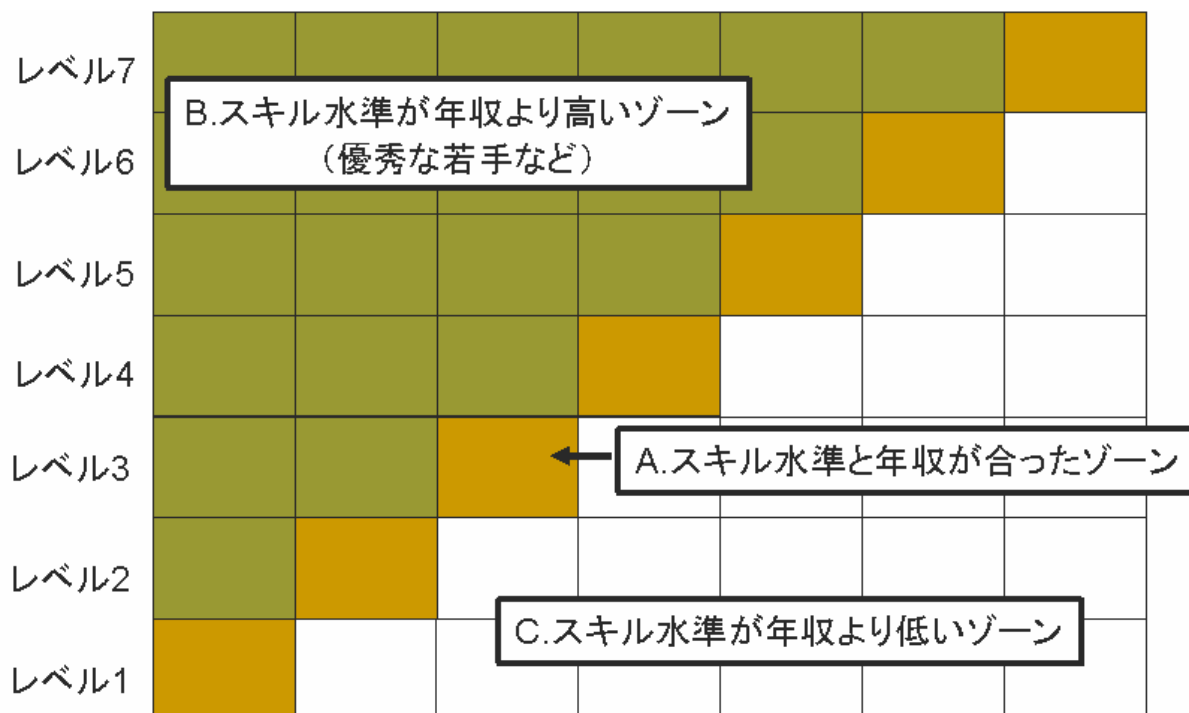
以上の背景から、系列外販売型戦略モデルにおける人材育成の重要職種は以下のようになる。

プロジェクトマネジメント(外部アプリケーションスペシャリストの活用)  
訪問型コンサルティングセールス(外部との提携)  
コンサルタント

## 6. 人材の評価と育成計画の指標

実際に社内の人材を育成していくためには、能力を分析するだけではなく、スキルと報酬による分析を試みる必要がある。図表 11 は、スキルレベルと年収をもとに人材を分析するチャートである。

図表 11 現状の人材分析



チャートの中で、それぞれの重なる部分がスキル = 報酬と判断されるエリアになる。このエリアを基準として、左側の青い部分はスキルに対して報酬が低いと考えられるエリアを示している。反対に、右側の赤い部分は報酬に対してスキルが低いと判断されるエリアを示している。

例えば、スキルと年収が合っている A という人材がいるとすれば、アプリケーションスペシャリストから IT アーキテクトなどへと、会社にとって今後重要かつ必要となる職種への変更を検討する候補となる。

また、スキルが年収を上回っている B という人材がいるとすれば、コア人材としての選抜育成などの計画を実施する候補となる。

そして、スキルに対して年収が高いと判断された C という人材がいる場合には、報酬に見合ったスキルを習得させていく必要がある。そうすることで、人材育成による競争力を維持できるようにするのが理想である。

ただし、C という人材の中でスキルと報酬に極端な開きがある場合には、高度な経営判断によって、降格や年収ダウンもやむをえない職種への変更など、何らかの競争力を維持するための対応も必要と想定される。



## 7. 人事制度との関連

---

情報サービス産業における経営戦略と人材育成への展開を考えたときに、最終的には人事制度との関連が求められてくる。本章の最初に触れた通り、経営戦略は3つの要素「事業領域（ドメイン）」「資源配分」「競争優位性」から構成されているが、そのそれぞれと人事施策との関連をまとめると、以下のように整理することができる。

### 事業領域（ドメイン）戦略

#### 人材シフト

- ・ 既存ビジネス New ビジネス
- ・ 職種転換
- ・ 低付加価値ジョブのアウトソーシング化

### 資源配分戦略

#### 人材差別化

- ・ 個人能力の棚下し
- ・ 重点ビジネスへのコア人材投入
- ・ 能力別処遇制度の確立

### 競争優位性戦略

#### 集中育成計画

- ・ コア人材集中育成計画
- ・ 競争優位性コラボレーション体制の確立
- ・ コーチング/メタリングの定着

## おわりに

人材戦略の構築方法とそのモデルを紹介してきたが、そのキーポイントは

- ・ ビジネス及び個人における方交換を持ったスキル分析
- ・ 選択と集中を意識した人材育成

であり、それらにより「ビジネス及び個人の付加価値向上」をはかっていくことが肝要となる。

なお以上は人材育成の最初のステップであり、図表 12 において『スキル調達方針の策定』における「既存社員の教育訓練」を念頭に、『ビジネス戦略の立案』につき論じたものである。以降のステップについては、経済産業省やIPAのITスキル標準に関する資料や報告等を参考にされ、具体的な成果を導き出されることを期待するものである。

図表 12 人材育成のステップ

