

変化の時代のキャリア形成

慶応義塾大学大学院

政策・メディア研究科 特任教授

高橋俊介

日本のキャリア形成の問題

- 想定外変化が避けられない時代、生涯のキャリアパスを会社が示すことは不可能
- そもそも職種をキャリアステップにする、特に管理職昇進をキャリアステップにして、モチベーションを維持させる発想が、IT業界では不向き
- エンジニアと管理職の給与格差が大きい日本
- 一方で個人が長期の具体的キャリア目標を持つことも助けにならない
- 想定外のキャリアチェンジを前提とし、自らキャリアを切り開く能力がキャリアコンピタンス

自律的キャリア形成の実際

- キャリアに長期の具体的ゴールは無くても問題ない、日々の仕事の主体的取り組みの積み重ねこそ重要
- キャリア形成を合理性と効率で考えない、回り道がキャリアを強くすることもある
- キャリア形成で職種マッチングばかりで考えない、プロセスにおける動機マッチングや提供価値の主体的定義が重要
- キャリアは偶然の出来事によって左右されるが、良い偶然の起こる確率は普段の行いにより大きく異なるというのが、クランボルツ理論
- 日常の仕事やスキルアップは、管理可能性と予測可能性が高いので、具体目標逆算が向いている

1. 主体的ジョブデザイン行動

- 自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる
- 社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解をもっている
- 部署・チームを超えて、積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている
- 仕事の進め方や企画を立てる上で、今までの延長線上のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる
- 自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している

2. ネットワーキング行動

- 新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる
- 自分のネットワークを構成する個々人が、どんなニーズを持っているか把握し、それに応えようとしている
- 自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらうようにしている

3. スキル開発行動

- 今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランをもっている
- スキル・能力開発のために自己投資をしている

自律的キャリア形成のキーコンセプト

- 理解しても納得するまで考える習慣が、普遍性の高い学びを生む、原理原則や基礎理論、歴史的背景を理解する
- 仕事をストレッチすることで、普遍性の高い能力が身につく
- どう見られているかの前にどう見られたいかを意識する、自己ブランドを確立する、普遍性の高い勝負能力に気づく
- 生涯追い続けるテーマや専門性などキャリアの背骨を持つ
- これからのトレンドに賭ける、先物キャリア
- 二番目に得意なことを仕事にする、一芸だけで生きていける人は少ない、複数の専門性の組合せを個性に
- 多様な人からの刺激がキャリアの広がりへの気づきになる
- キャリアはフェーズで使い分ける、常に良いバランスを維持するのは無理、フェーズの節目こそデザインが重要

IT業界のキャリア自律

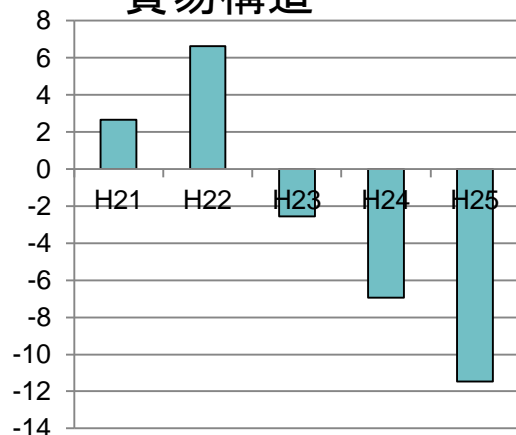
- 生涯のキャリアパスや長期のキャリア目標は無理でも、次のキャリアステップを意識し、スキルアップをする自律的行動は重要
- 激しく変化する社内の職務内容と組織構成を理解して、自らの次のステップをイメージするためには、情報の可視化と共有が重要
- キャリア自律教育と仕事組織情報提供とキャリア機会の提供は三位一体で推進すべき

新しいスキル標準体系を活用した人材育成
～組織と個人による新たな価値創造～

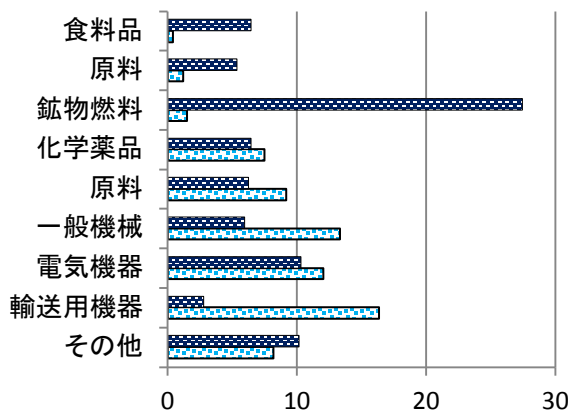
2014年9月10日

独立行政法人情報処理推進機構
IT人材育成本部長
理事 田中 久也

貿易構造



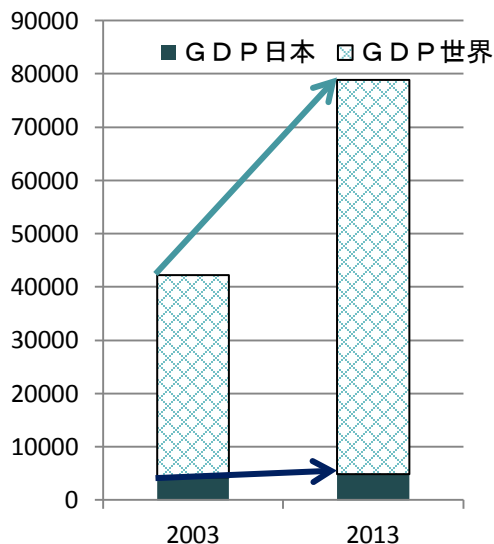
■ 輸入 □ 輸出



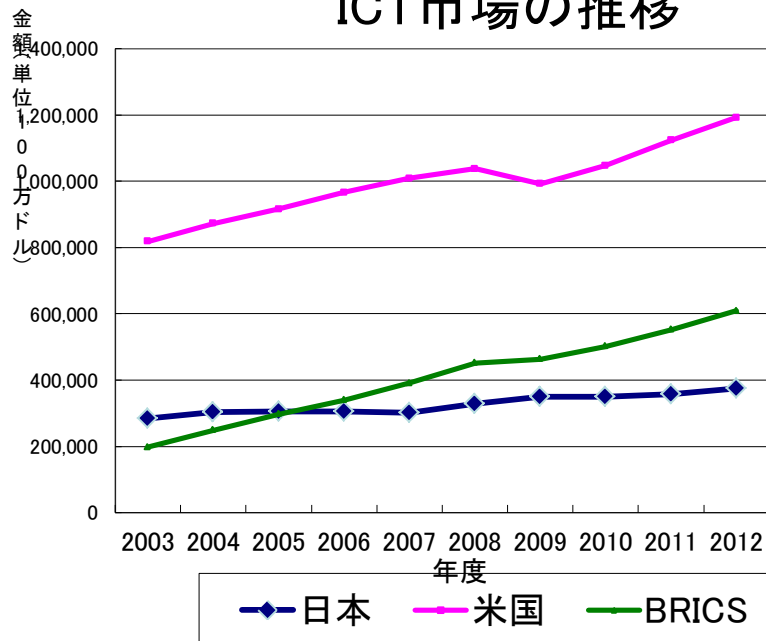
グローバル競争

コモディティな製品から
高付加価値製品・サービスへ
価格競争に陥らない
グローバルニッチ市場へ

日本と世界のGDP



ICT市場の推移



GDP、IT投資とも
日本だけが横ばい

- ・イノベーション
 - ・販路拡大
 - ・生産性向上
- 源泉のIT投資

IT融合重点6分野

—日本が貢献できる世界共通の価値—

スマートアグリ

農業の生産性向上と食の安全

スマートグリッド・コミュニティ

省エネ 持続可能な社会

自動車／交通

交通事故死 ゼロの悲願

スマートヘルスケア

世界に先駆けての高齢化への対応

コンテンツ

世界に誇れる日本の伝統文化とサブカル

ロボット

快適で安心 安全な社会

セキュアな国家・システム

財産を守る

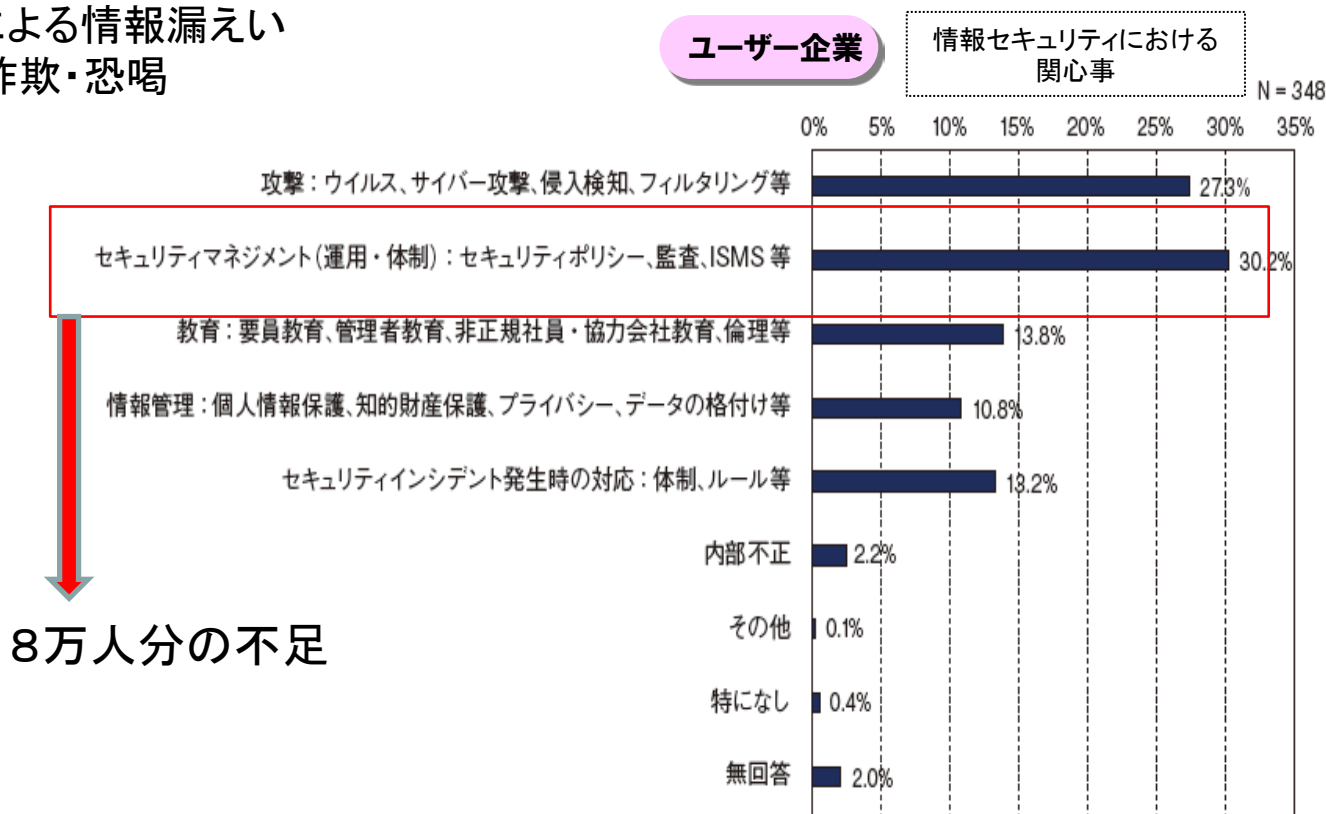
- ・情報の改竄
- ・情報の破壊行為
- ・なりすまし
- ・DDoSによる機能マヒ
- ・Fishing による情報漏えい
- ・内部不正

生命を守る

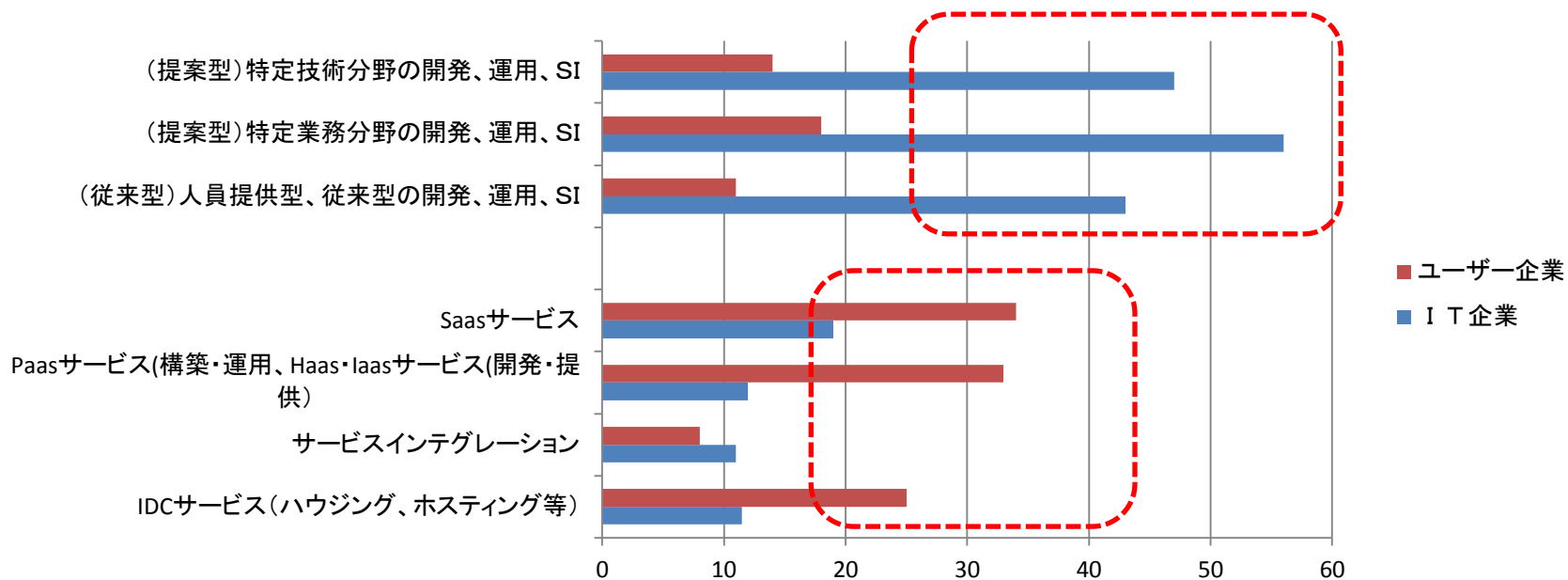
- ・一桁二桁上の信頼性
- ・外部操作による誤動作

2014セキュリティ10大脅威と企業の関心事項

1. 標的型メールを用いた組織へのスパイ・諜報活動
2. 不正ログイン・不正利用
3. ウェブサイトの改竄
4. ウェブサービスからのユーザ情報の漏えい
5. オンラインバンキングからの不正送金
6. 悪意あるスマートフォンアプリ
7. SNSへの軽率な情報公開
8. 紛失や設定不備による情報漏えい
9. ウイルスを使った詐欺・恐喝
10. サービス妨害



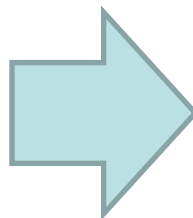
個別開発からサービスへ



3Kの遠因を変える

ソフトウェアを目方で売り買い

人に値段をつけて売り買い



ソフトウェアサービスの価値取引

人材の需給に応じた雇用関係

IT人材の流動性の現状

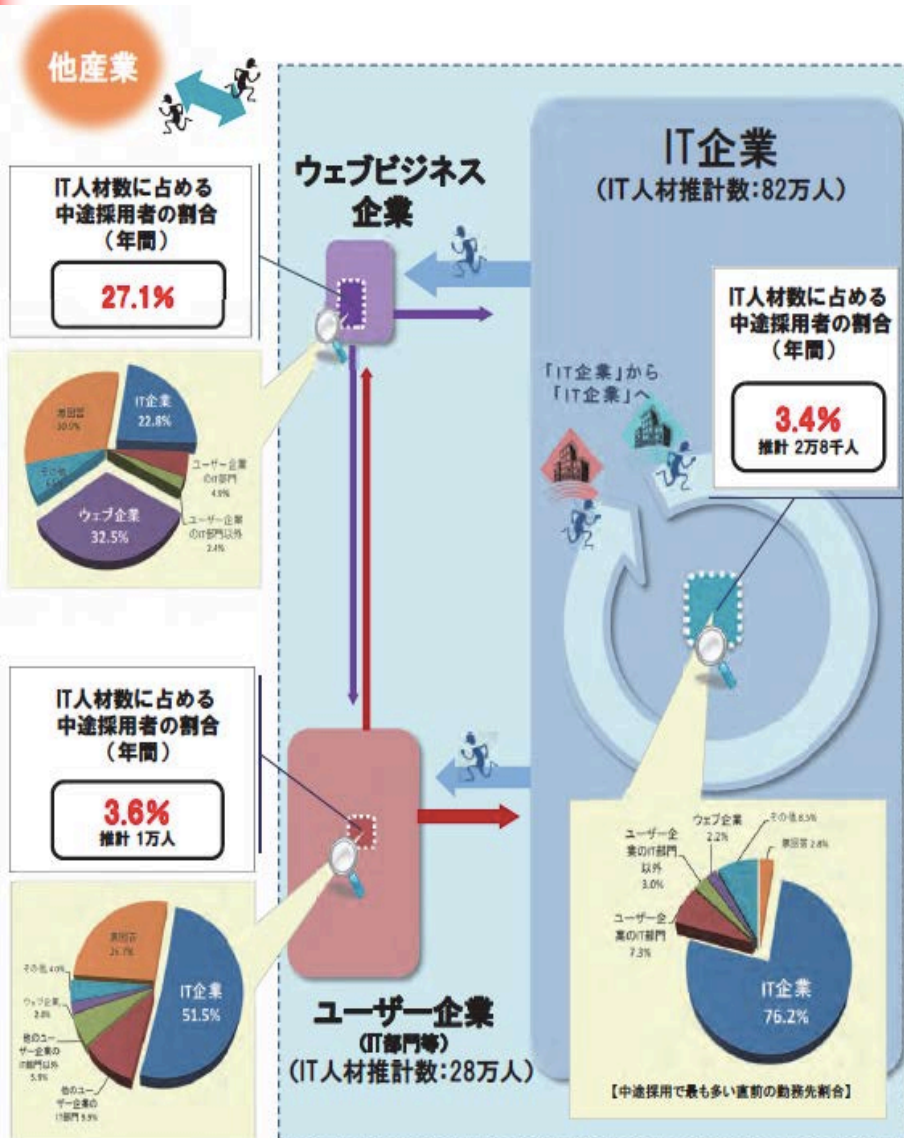
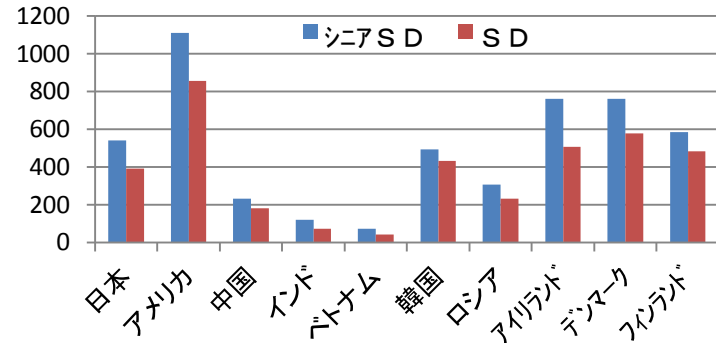
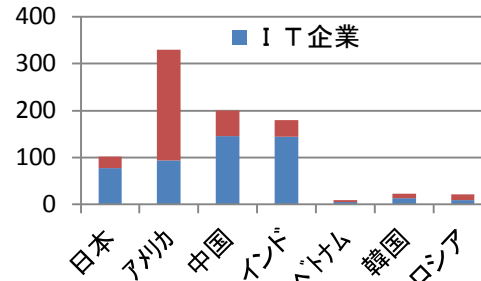


図2-1-60 IT人材流動のイメージ図

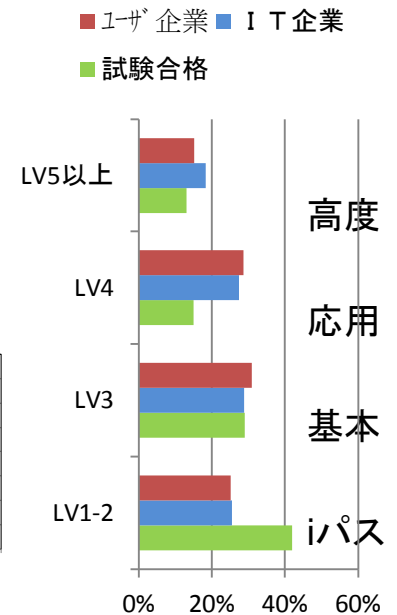
IT人材のグローバルな給与水準



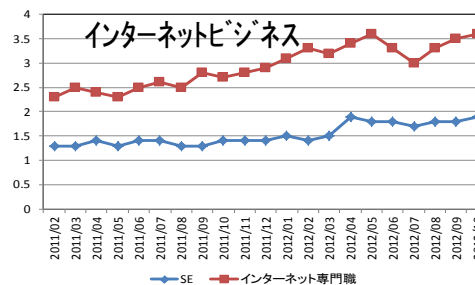
IT技術者数



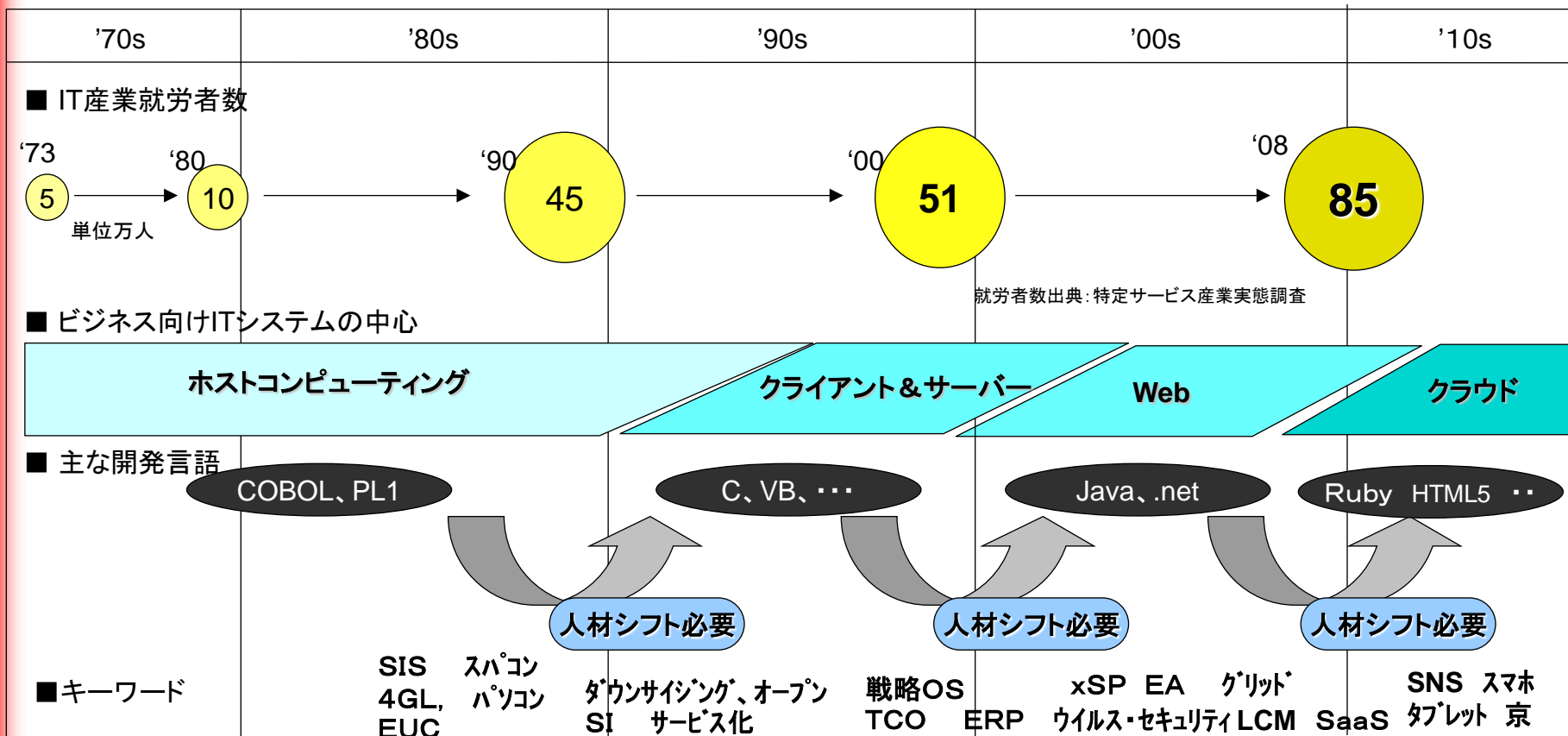
技術者レベル (日本)



技術者の求人倍率



- ITは順調に拡大し常に人材不足の状態にあったが、実態は技術ベースの革新に伴う人材ミスマッチ「人あまりの中の人材不足」が恒常化
- クラウドサービスの本格化の中、勝ち抜くためには計画的な人材育成が必要



- 価値を生み出す人材（ソフトウェア・サービスの価値取引）
- 人材の需給に応じた雇用関係（流動性の促進）



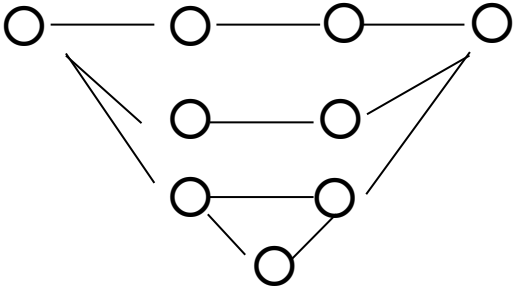
目標と成長の見える化

- 組織目標（ビジネスモデル）に合わせた人材育成のしくみ（育成の視点）
（ビジネスモデル＝組織が提供する価値を決めること）
- 組織を超えた普遍的なスキルの獲得（採用や活用の視点）
- 組織と個人の目標の一致（キャリア自律）



従来スキル標準の課題

- スキル標準の人材像が自社に合わない
- 組織目標と個人の成長目標と合わせるのが難しい
- スキルの評価項目の多さで挫折
（自社には無い仕事、必要のないスキルまで評価）

<p>スキルの定義</p>	<p>仕事・作業の視点 WBS</p> 	<p>要素技術の視点 テクノロジー メソドロジ 業務知識 ヒューマンスキル</p>
<p>人材像</p>	<p>ロール(役割)としての人材像</p>	<p>職能(能力)としての人材像</p>
<p>育成の視点 評価の視点</p>	<p>仕事の完遂 実行力 短期的 仕事での貢献(量的) 業績</p>	<p>技術の組織内蓄積 未経験分野への対応力 長期的 価値の創造(質的) 挑戦 汎用化 普及</p>

- **個社の事業戦略(新事業)に合わせた人材育成フレームが作れる**
 - 事業に必要とされるタスク(仕事)とスキルの見える化
 - 人材育成目標の見える化
 - スキルアップアップ手段の見える化(資格試験、教育)
 - 育成実績と課題の見える化
 - 標準定義による経験と保有スキル両面で採用などタレントマネジメント
- **個人の経験とスキルの見える化**
 - 標準定義のタスク(仕事)で個人の経験の見える化と継承が可能
 - 標準定義のスキル項目で個人が保有するスキルの見える化と継承が可能
 - スキルアップ目標の見える化
 - 教育(スキルアップ)と仕事(タスク)での貢献の対応関係が見える
 - 資格試験との対応関係が明確
- **業界標準(ディクショナリ)と個社の人材育成の仕組の両立が可能**

日本の産業がグローバルな競争力を維持していくために

◆経営に関わる方へ

- ITを駆使した価値創造へ
- 人材育成の投資

(目指すビジネスモデルと必要な人材の役割とスキルを各社が定義し、価値を生み出す高いスキルを持つ人材を育てる投資を)

◆技術者個人へ

・不断の勉強を

(経験や地頭、人間力だけに頼るのではなく、基礎的な知識と仕事の品質を高めるために勉強してほしい)

・企業内の価値からグローバルな普遍的価値に基づいたスキルアップ

キャリアアップからキャリア自律へ

◆産業界全体へ(価値取引への転換)

ソフトの目方取引 人売り取引からの転換 サービスによる価値取引へ 価値を生み出せる人材を大切に

◆人材育成に関わる方へ

i コンピテンシ・ディクショナリの活用

- ・経験とスキルの継承が見える仕組みへ
- ・各企業の人材評価のしくみと普遍的なスキル評価の連動へ(キャリア自律を助けるしくみ)