

# これからのITサービス産業界の 人材育成を考える

代表取締役会長

島田 俊夫



## はじめに

日本のITサービス産業が不人気業種と言われ出したのはいつの頃だったでしょうか。いまや、すっかりその評価が定着した感さえあります。こうした中、優秀な学生の確保に苦勞する同業者が多いのが現状であり、当社も例外ではありません。実は、我が産業の将来に向けてこれは由々しき問題であると強く思っています。本稿では、一企業としてだけでなく、業界を挙げてこの問題に当たる方策について考察し、提言します。

## 正しく知られているか

専門の人事・採用スタッフを抱えるくらいの企業規模になると、経営者が学生と接するのは最終面接や内定者懇談会などの機会に限られてしまうのが一般的です。それではなかなか彼らの実感覚はわからないので、こちらから大学へ講演に出向いたり、業界団体のセミナーに学生を招いたりするとよ

いと思います。そうするとわかってくることがあります。当産業は、不人気である以前に、「仕事の内容を知られていない」ということに直面するのです。また、ITと聞いて学生の皆さんが思い浮かべるのが、グーグルだったり、あるいはインターネットショッピングモールやSNSサイトの運営会社であって、我々のようにシステムを構築・運用したり、システムを利用して業務も請け負ったりという事業体ではないのが現実です。それでは、我々のような会社に魅力を感じようもないでしょう。この点は我々の宣伝不足も反省しなければなりません（何もメディア広告だけが宣伝ではありません）。

## まずは知られること

産業の発展には、なんといってもそれを担う人材が欠かせません。当業界では、人材育成の重要性や方法について昔から繰り返し議論されていますが、人材育成の前に、人材確保が必要です。その入り口として、まずは、もっと我々の仕事を知ってもらわなければなりません。今までも、業界で、あるい

は会社ごとに、セミナーを開いたり、パンフレットやDVDを作成したりといった努力はしていますが、やはり実際の経験に勝るものはないと考えます。

そこで、私案ですが、JISA (情報サービス産業協会) 会員全体で毎年3,000名のインターンシップを受け入れたらいいと思っています。JISA正会員は現在600社弱なので、約半数の300社が5名から20名、平均で10名を受け入れた場合、全体で3,000名の受け入れになります。このインパクトは大きいでしょう。「まずは人材を確保する」という観点で、業界を挙げてこういう取組みを実施し、我々の仕事を知ってもらおうのです。こうした取組みは、産業の未来を継続する上での義務とも感じています。

## 他流経験で鍛える

採用は出発であり、ここから育成が始まります。採用確保した人材については、各社内に閉じた育成をするのではなく、「他流経験」を積ませることを提案します。我々の業界は、自社だけで人材を育成し、特定のお客様との間だけで仕事をしていることが多く、社員が他流経験をやる場が限られます。同じような環境のもとでプロジェクトをこなしていくと、「同質性」に陥る可能性があります。同質性は一面では強みにもなりますが、容易に澁みになり得るものです。外の変化に鈍感になる危険もあります。我々の解が、世の中と間尺が合っていないかもしれないということを知るためにも、他流経験は重要だと考えています。

お客様先に出向するなどして、ベンダーの立場でなく、ユーザーの立場で働くといったことは、当社では以前から取り組んでいます。他社にも同様の取組みをしている例はあると聞きます。今後は、そこから一歩踏み出した取組みがあってもいいと思っています。たとえば、システム部門ではなく、ユーザー部門で業務そのものに従事するような経験も、そのひとつです。後で触れますが、提携している外国企業に出向して働くことも新鮮な経験であり、その人材に思考の転換をもたらすきっかけを与えることができると思います。

## グローバルでの交流

自動車や電機、鉄鋼といった日本の基幹産業は、とっくの昔から世界を相手に戦っていますが、ITサービス業界にも、ついにグローバル化の波が押し寄せてきました。2009年の秋にJISAのシンポジウムで「あと10年たつと、うちの会社はグローバルには関係ないなどと言われている時代ではなくなる」と話しましたが、今思えば10年などというのは悠長過ぎた認識

でした。時代の動きはもっと早いことを我が産業に従事する幹部は、しっかり認識しなければなりません。

ただ、いきなり外に出て行ってもうまくいくものでもありません。オフショア開発一つ取ってみても、現地法人から研修生を受け入れたら、こちらから送ったり、相当な努力で経験知を積み上げて、やっと成果が出るようになるものです。言葉の壁は大きいものですが、文化の違いはさらにもっと大きい。1を聞いて10を知るのは日本でしか通用しないということです。世界では「言っていないことがなぜわかるのだ?」が普通だということも、日本人だけでプロジェクト組成し仕事をしていては気がつかない国際標準です。同じ文化背景を持っていても空気を読めない人がいるのに、異国の人に空気を読めというのはほぼ不可能です。

その違いを知り、そしてそれを乗り越えるには経験知が必要です。それは異なる文化、異なる国籍の人々と一緒に働くことでしか身に付かない知だと思います。経営者がすべきなのは、異なる文化、異なる国籍の人々と一緒に仕事をする場を意識的に作ることにあります。そうした現場で働く一人ひとりが、経験の中で学び、うまくいかないことから学習するプロセスが成長に必要なことだと考えています。

CACでは、3年前から、新入社員の10%内外について外国人留学生を採用しています。また、外国籍社員の幹部採用も行い、今後も増員する計画をしています。こうした取組みが成功するかどうかは、10年経たなければ分かりませんが、アクションを起こし、具体的に動けば、組織には揺らぎが発生します。その揺らぎからプラスの変化を生じさせていくことに力点をおいています。

## 受動的産業からの脱却

ここまで述べてきたことと少し異なる視点で訴えたいことが、受動的産業からの脱却です。当業界には、受託型ビジネスが長年主流だったことによって形成された、お客様に対して受動的な体質があります。当社もその例外ではありません。これを悪いほうに、かつ極端に言えば、我々の進路は成り行き任せということにもなります。そこから脱却し、我々が主体性を持たなければ、自分たちの手で未来を切り拓くことができず、将来必要になる人材像を描くことも難しくなります。人材像が描けなくて、どうして次代を担う人材の育成ができるのか。こういう問いに直面するはずですよ。

受動的産業から脱却するために今ももっとも王道と言える行動は、我々自身がサービスを持つことだと考えます。その第一歩として、サービスに「名前を付ける」のは一つのアイデアです。名前を付けると、「それは何?」と提案を聞いてもらえます。

名前を付けると説明が必要になるので、「体系化する」「自社のサービスを磨き直す」「人に言えるようにする」など逆説的な行為も生まれてきます。そういうところから、能動的産業への転換を図っていく方法があります。

今日のように、お客様のITへの意識が所有から利用へとシフトしてくると、我々を引っ張ってくれる人はいなくなります。へたをすると、行き先を持たないまま漂うことにもなりかねません。それを避けるためにも、お客様の要求仕様を忠実に、納期どおりに仕上げるだけでなく、自らが「サービス」を持って進路を切り拓き、一步一步、ゆっくりでも前に進む必要があります。

## 人材育成はトップがビジョンで引っ張る

人材育成というと、人事部とか研修担当とかがまず頭に思い浮かぶ人が多いと思います。しかし、ここまで私が述べてきたことは、人事部主導では成しえません。今日のように、産業構造の変化に対応して事業構造改革を進めていくときの人材育成は、トップがビジョンを示し、自らメッセージを発して引っ張る必要があります。それがあってこそ、具体的な施策が生きてきます。

ビジョンが必要なのは、業界も一緒です。すなわち「産業ビジョン」です。産業としての立脚点を明確にして、人材を引き寄せ、また個々の構成員の意識統一、士気向上の実現に取りかかる必要があると強く思います。

話が産業界全体に広がり過ぎたかもしれませんが、人材

育成は、企業永続の重要な要素であり、この産業の変革期にあつてますます大きな意義を持ってきていることから、私としてもどうしても力が入ります。会社の、そして産業の将来を担う人材の育成は、実に醍醐味のある仕事だと思ひ、考えを同じくする経営者が日本のITサービス産業の中にもっともっと増えていかなければならないと思います。

## この産業には夢がある

もしも、ITサービス産業に従事していながら、将来に希望を持ってないでいる人がいたなら、その人には「我々が持っているITという道具には無限の可能性のあることを思い出そう」と訴えたいと思います。我々は、時として日々の仕事に忙殺され、道具の持つ可能性を忘れてたり、気づかなかつたりすることがあります。

この産業に従事する人、我々経営者、これから入る人も含めて、業界全体を挙げて、もう一度原点に立ち返る必要があります。この無限の可能性のある道具を持ってサービスができることを再認識し、各社が、そして一人ひとりが、ITサービス産業の未来を新たに築くという強い意志で、お客様の期待を超える水準まで自らを進化させていくことが、我々の産業の未来を切り拓く鍵になるのだと思います。

そういう可能性を信じて探求し続ける心が、何よりも人の成長には欠かせないことをお伝えして、本稿を終えることとします。