

▶情報サービス産業

自ら学び育つITエンジニアを！ ーキャリア・マネジメントのすすめー

社団法人情報サービス産業協会
高齢者雇用調査委員会



>>目次

- I. 今なぜ、ITエンジニアのキャリア・マネジメントが必要か
 1. 高度ITエンジニアの育成が企業の競争力の源泉
 2. ITエンジニアの高齢化を見据えた環境整備の必要性
- II. 自ら学び育つITエンジニアを作るためのキャリア・マネジメント
 1. 企業のキャリア・マネジメントと個人の意識改革
 2. 人事・処遇面でのキャリア・マネジメント
 3. プロジェクトマネジャーによるITエンジニア育成への支援
- III. まとめ

ITエンジニアの高齢化を見据えた環境整備の必要性から、「自ら学び育つITエンジニア」を育成するために、企業のキャリア・マネジメントと個人の意識改革が重要です。本ガイドラインでは、インタビューより得たマネジャーの意見を随所に掲載している外、ITエンジニアの能力開発を刺激するようなキャリア・マネジメントに関する5社の企業事例等、ご参考いただける内容が満載です！

今なぜ、ITエンジニアのキャリア・マネジメントが必要か

■高度ITエンジニアの育成が企業の競争力の源泉

国際的に高度ITエンジニア(コンサルタント、スペシャリスト(高度)、プロジェクトマネジャーといった高度な職務を担うITエンジニア)に対する需要が高まる中、企業としては、高度ITエンジニアをいかに確保するかが経営上の大きなテーマとなっています。

経済産業省と(社)情報サービス産業協会が実施した調査をみても、ITコンサルタント、ITスペシャリスト(高度)、プロジェクトマネジャーが不足している(不足、やや不足の計)企業は、いずれも8割以上にのぼります。

図表 1 職種別のIT人材の需要

(JISA会員企業) n=195



資料：経済産業省・JISA調査「ITエンジニアに関する緊急調査」2001年

■ITエンジニアのキャリア・マネジメントが必要な背景

高度ITエンジニアとなるためには、一定の経験年数を経ることが不可欠であり、特にベテランのITエンジニアへの期待は大きいといえます。また、情報サービス産業の草創期から活躍してきた層が50～60代にさしかかりつつあることから、今後、ITエンジニアの高齢化を見据えた環境整備が必要といえます。

《背景1》

高度ITエンジニア (ITコンサルタント、ITスペシャリスト (高度)、プロジェクトマネジャー) の不足。

《背景2》

ITエンジニアの高齢化。企業の求める役割に十分に能力発揮ができていないITエンジニアに関する対策の必要性。

《対策1》

長期的かつ戦略的な観点でITエンジニアを雇用し、高度ITエンジニアに育てていくことが、企業の競争力強化につながる。

《対策2》

年齢にかかわらずITエンジニアが活躍できるように、企業の求める役割と個人の希望や能力をマッチングさせることが不可欠。

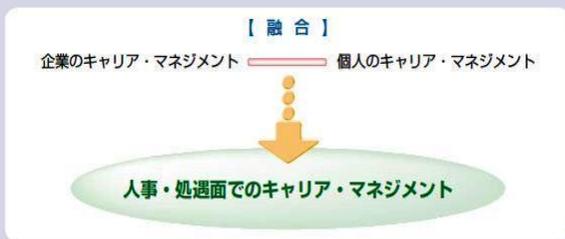
そこで、ITエンジニアが年齢に関わらず活躍し続けていくためには、まず企業自身が彼らに何を求めているのか、キャリア・マネジメントの方向を明示することが大切です。そして、ITエンジニアも、自ら課題を発見し、解決のプロセスを考え、実現する意識を持たなければなりません。

自ら学び育つITエンジニアを作るためのキャリア・マネジメント

■企業のキャリア・マネジメントと個人の意識改革

キャリア・マネジメントについて、企業には、採用段階から、長期的かつ戦略的に、あらゆる人事・処遇制度と連動させつつ、ITエンジニアのキャリア・アップを図っていくことが求められます。一方、ITエンジニア個人も、自らが望むキャリアを形成していくために、自らのキャリア・マネジメントが求められます。このようにして、企業と個人の双方が戦略を持ち、最適な融合点を見出す作業が必要です。

自ら学び育つITエンジニアを作るためのキャリア・マネジメントのすすめ



- ・企業が職務分野別にキャリア・ステージを明示
- ・能力の醸成過程においては、企業と個人の間で、目標と能力のレベルや、キャリアに関する考え方のすり合わせを定期的に実施

■人事・処遇面でのキャリア・マネジメント

企業とITエンジニア個人がキャリア・パスを共有しても、日々のプロジェクトが優先され、能力開発につながる多様なキャリアを経験できず人材が育たないケースも多くなります。この弊害を取り除くような諸施策を人事部門は考える必要があります。

キャリア・ステージに応じた能力開発機会の提供

次のキャリア・ステージに求められる能力を醸成するための能力開発機会の提供

ITエンジニアのキャリアに配慮した異動・配置転換

長期的な能力開発に配慮し、多様な経験を積めるような異動・配置転換を行うことを可能にするため、人事部門が関与

キャリア・ステージに応じた処遇制度の構築

能力を適正に評価し、次のキャリア・ステージへの能力開発意欲を喚起するような処遇制度の構築

多様なキャリア・パターンへの対応

企業の求める役割と本人の能力が適合しなかった場合→
成果に見合った処遇制度、社外での活躍の場

心身の健康維持のための支援

心身の健康維持のための予防（上司ならびに健康管理スタッフによる支援、健康状態の自己チェック）や維持できなかった場合の対応（職場復帰に向けたきめ細かな支援）

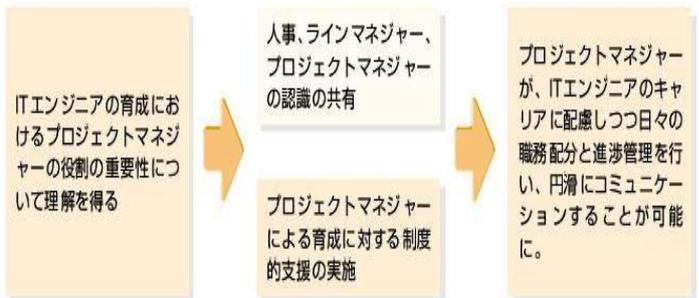
■プロジェクトマネジャーによるITエンジニア育成への支援

日々のプロジェクトの中でITエンジニアと密接に関係するプロジェクトマネジャーこそが、「自ら学び育つITエンジニア」を育成するための鍵を握っています。

高度ITエンジニアを育成するためには、まず既存高度ITエンジニアの部下育成能力の強化を図ることが重要です。いち早く、仕組み作りに取り掛かってほしい。

《プロジェクトマネジャーの役割》

| | |
|-------------|-------------------------------------|
| 企業の人事部門 | 「自ら学び育つITエンジニア」を作るためのキャリア・マネジメントの推進 |
| ラインマネジャー | 中長期的観点で、ITエンジニアのキャリアに配慮 |
| プロジェクトマネジャー | 日々のプロジェクトの中でITエンジニアを育成 |



ITエンジニアのキャリア・マネジメントの事例

掲載事例

A社 若手ITエンジニアを対象としてキャリア開発研修の導入～「自立型人材」の育成を目指して

B社 アセスメント研修の導入による職位にふさわしい人材の登用

C社 業務コンサルタントの短期育成を目指した「育成教室」の開講

D社 高度な専門能力の醸成を目指したプロフェッショナル制度～職種・職位、コンピテンシー体系から認定・研修まで、人事制度全般を改訂～

E社 高度人材を育成し、他チームに排出したプロジェクトマネジャーを評価～プロジェクト横断的な人材育成・活用の模索～