

第3章

IT人材が長期にわたって活躍し続けるには ～活躍し続けられるIT人材の育成に向けた示唆～

I SoR型ビジネスで活躍し続けられるIT人材の育成

これまでの情報サービス産業で活躍してきたIT人材は、まさに「SoR型ビジネス（11頁ご参照）」を牽引してきた人材といえるでしょう。

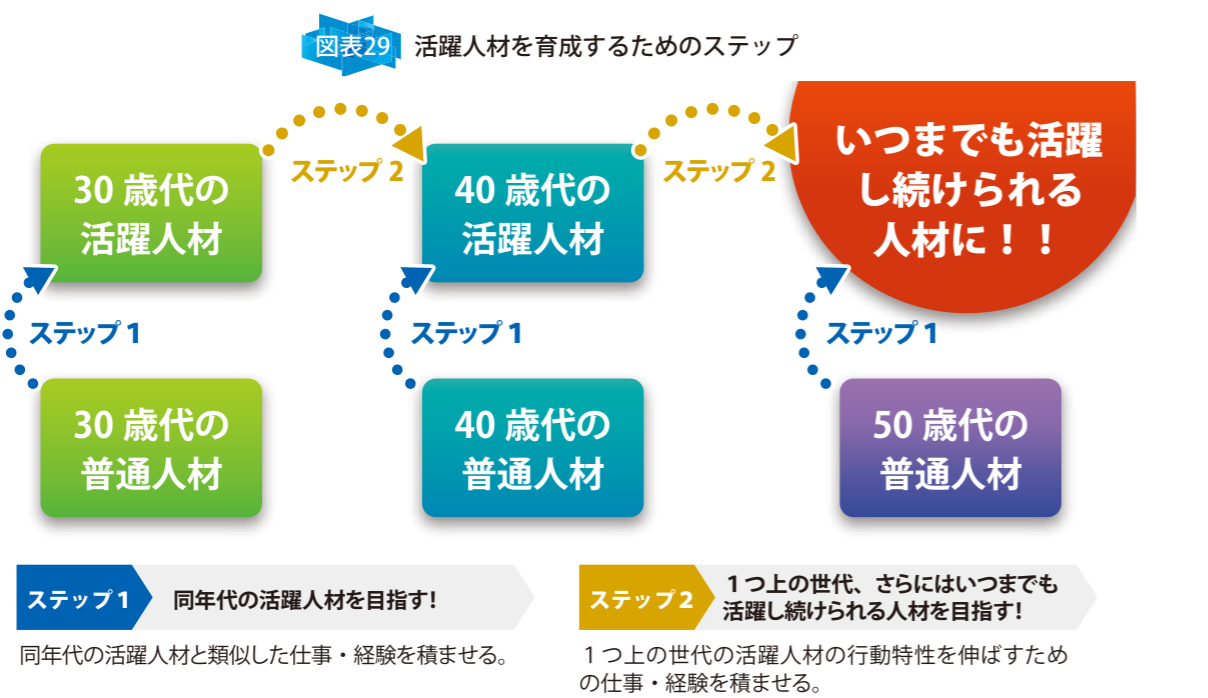
SoR型ビジネスでの「活躍人材」になるためには、大きく以下2つのステップがあります。

ステップ1 ～同年代の活躍人材を目指す！

まず、普通人材は同年代の活躍人材を目指す必要があります（図表29「ステップ1」に該当）。自社の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしてきたかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

ステップ2 ～1つ上の世代の活躍人材を目指す！

各年代の活躍人材になったら、1つ上の世代（たとえば、「30歳代であれば40歳代」、「40歳代であれば50歳代」）の活躍人材と同様の行動特性を伸ばしていく必要があります（図表29「ステップ2」に該当）。自社の1つ上の世代の活躍人材がどのような仕事に就いてきたか・経験をしてきたかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。



(1) 30歳代の人材のさらなる活躍に向けて

ステップ1 ～同年代の活躍人材を目指す！

30歳代の普通人材は、同年代の活躍人材を目指す必要があります。30歳代の活躍人材の行動特性の上位5位は、「試行錯誤力」、「情報取捨選択力」、「探求心」、「追究力」、「主体性」、「挑戦力」です。

これらの行動特性を伸ばすためには自社の30歳代の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしているかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

第2章でみてきた調査結果（17頁ご参照）を念頭に置くと、30歳代の活躍人材は、社内で金額規模・メンバー規模が比較的大きいプロジェクトや、社内でもとりわけ注目されているプロジェクトにサブリーダーとして参画したり、自ら興味のある分野の仕事を獲得し、小規模でもリーダーを担ったりしているものと考えられます。

30歳代の活躍人材の行動特性のうち、活躍人材と普通人材のポイント差が最も大きい「独創性」を磨くためには、「従業員が自ら目標を立てて、それを解決する策を可能な限り視点を変えて考えさせてみること」等も重要でしょう。30歳代のIT人材育成の参考にしてください。

図表30 30歳代のIT人材の行動特性（パフォーマンス得点）※一部抜粋

30歳代					
順位	行動特性	具体的には…	活躍人材 (ポイント)	普通人材 (ポイント)	活躍人材 - 普通人材 (ポイント)
1	試行錯誤力	同じ仕事をよりよい方法で遂行する	4.11	3.66	0.45
2	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.09	3.45	0.64
3	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.07	3.65	0.42
4	追究力	物事の本質を追究する	4.05	3.45	0.60
5	主体性	自分の信念に基づいて行動する	4.04	3.57	0.47
5	挑戦力	困難な事柄に立ち向かい、やり遂げる	4.04	3.38	0.66
⋮					
22	独創性	既存の枠にとらわれず、アイデアを生み出す	3.51	2.82	0.69

平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より
 詳細は図表4ご参照

「行動特性」を伸ばすための示唆
 「活躍し続けられるIT人材の育成に向けた示唆」

ステップ2 ～1つ上の世代の活躍人材を目指す！

30歳代の普通人材が同年代の活躍人材になったら、次は40歳代の活躍人材と同様の行動特性を伸ばしていく必要があります。40歳代の活躍人材の行動特性の上位5位は、「挑戦力」、「状況対応力」、「対人折衝力」、「情報取捨選択力」、「探求心」です。

これらの行動特性を伸ばすためには自社の40歳代の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしているかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

第2章でみてきた調査結果（23頁ご参照）を念頭に置くと、40歳代の活躍人材は、社内で受注額規模・メンバー規模が比較的大きいプロジェクトや、社内でもとりわけ注目されているプロジェクトにリーダーとして抜擢されたり、所属部署の業務に留まらず、それまでの経験を活かして他部署での業務に挑戦しているものと考えられます。

特に、30歳代及び40歳代の活躍人材の行動特性のうち、両者のポイント差が最も大きい「状況対応力」と「対人折衝力」を磨くためには、「多くの仕事・経験を積ませるとともに、研修などを活用して『予期しない状況』をつくり出しロールプレイ等で解決する練習をすること」や「社内外の勉強会を開催して部署を超えたコミュニケーションの場を設定すること」等も重要でしょう。

30歳代の活躍人材に40歳代の活躍人材と同じ仕事を割り振るのが難しい場合には、「実際にはリーダーの補佐だが、時にはリーダーの代わりとしてプロジェクトを率いる」といった40歳代の活躍人材相応の役割を付与するのもよいでしょう。

図表31 40歳代の活躍人材の行動特性上位5位及び30歳代の活躍人材とのポイント差（パフォーマンス得点）

順位	行動特性	具体的には…	40歳代 活躍人材 (ポイント)	30歳代 活躍人材 (ポイント)	40歳代活躍人材 -30歳代活躍人材 (ポイント)
1	挑戦力	困難な事柄に立ち向かい、やり遂げる	4.27	4.04	0.23
2	状況対応力	予期しない状況でも臨機応変に対処する	4.27	4.00	0.27
3	対人折衝力	社内の他部門や、顧客・協力企業と折衝し、調整を行う	4.22	3.95	0.27
4	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.21	4.09	0.12
5	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.19	4.07	0.12

平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より

(2) 40歳代の人材のさらなる活躍に向けて

ステップ1 ～同年代の活躍人材を目指す！

40歳代の普通人材は、同年代の活躍人材を目指す必要があります。40歳代の活躍人材の行動特性の上位5位は、「挑戦力」、「状況対応力」、「対人折衝力」、「情報取捨選択力」、「探求心」です。

これらの行動特性を伸ばすためには自社の40歳代の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしているかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

第2章でみてきた調査結果（23頁ご参照）を念頭に置くと、40歳代の活躍人材は、社内で受注額規模・メンバー規模が比較的大きいプロジェクトや、社内でもとりわけ注目されているプロジェクトにリーダーとして抜擢されたり、所属部署の業務に留まらず、それまでの経験を活かして他部署での業務に挑戦しているものと考えられます。

40歳代の活躍人材の行動特性のうち、活躍人材と普通人材のポイント差が最も大きい「挑戦力」と「情報取捨選択力」を磨くためには、「過度に失敗を恐れない、チャレンジを許容する環境づくり」や「物事の判断基準を持つように指導すること（たとえば、「ある情報の取捨に迷うときには、『その情報の要点は何か』を理解し、『その情報から、情報収集の目的に沿った内容を得られるか』を確認する」といったステップを教えること）」等も重要でしょう。40歳代のIT人材育成の参考にしてください。

図表32 40歳代のIT人材の行動特性（パフォーマンス得点）※一部抜粋

40歳代					
順位	行動特性	具体的には…	活躍人材 (ポイント)	普通人材 (ポイント)	活躍人材 -普通人材 (ポイント)
1	挑戦力	困難な事柄に立ち向かい、やり遂げる	4.27	3.45	0.82
2	状況対応力	予期しない状況でも臨機応変に対処する	4.27	3.52	0.75
3	対人折衝力	社内の他部門や、顧客・協力企業と折衝し、調整を行う	4.22	3.51	0.70
4	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.21	3.39	0.82
5	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.19	3.73	0.46

平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より
詳細は図表11ご参照

ステップ2 ～1つ上の世代の活躍人材を目指す！

40歳代の普通人材が同年代の活躍人材になったら、次は50歳代以上の活躍人材と同様の行動特性を伸ばしていく必要があります。50歳代以上の活躍人材の行動特性の上位5位は、「探求心」、「状況対応力」、「対人折衝力」、「情報取捨選択力」、「試行錯誤力」です。

これらの行動特性を伸ばすためには自社の50歳代以上の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしているかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

第2章でみてきた調査結果（29頁ご参照）を念頭に置くと、50歳代以上の活躍人材は、社内で受注額規模・メンバー規模が比較的大きいプロジェクトや、社内でもとりわけ注目されているプロジェクトを複数マネジメントしたり、自分自身の専門を究めて営業の柱になっていたり、社内全体の経営企画を担ったりしているものと考えられます。

特に、50歳代以上及び40歳代の活躍人材の行動特性のうち、両者のポイント差が最も大きい「独創性」を磨くためには、「従業員が自ら目標を立てて、それを解決する策を可能な限り視点を変えて考えさせてみること」等も重要でしょう。

40歳代の活躍人材に50歳代以上の活躍人材と同じ仕事を割り振るのが難しい場合には、「複数の大規模プロジェクトのマネジメントは難しくとも、多くの小規模プロジェクトのマネジメントを速やかに遂行する」といった50歳代以上の活躍人材相応の役割を付与するのもよいでしょう。

図表33 50歳代以上の活躍人材の行動特性上位5位及び40歳代の活躍人材とのポイント差（パフォーマンス得点）

順位	行動特性	具体的には…	50歳代活躍人材 (ポイント)	40歳代活躍人材 (ポイント)	50歳代活躍人材 -40歳代活躍人材 (ポイント)
1	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.30	4.19	0.11
2	状況対応力	予期しない状況でも臨機応変に対処する	4.25	4.27	-0.02
3	対人折衝力	社内の他部門や、顧客・協力企業と折衝し、調整を行う	4.22	4.22	0.01
4	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.21	4.21	0.01
5	試行錯誤力	同じ仕事をよりよい方法で遂行する	4.20	4.12	0.08
⋮					
19	独創性	既存の枠にとらわれず、アイデアを生み出す	3.96	3.69	0.28

平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より

(3) 50歳代以上の人材のさらなる活躍に向けて

50歳代以上の普通人材は、同年代の活躍人材を目指す必要があります。50歳代以上の活躍人材の行動特性の上位5位は、「探求心」、「状況対応力」、「対人折衝力」、「情報取捨選択力」、「試行錯誤力」です。

これらの行動特性を伸ばすためには自社の50歳代以上の活躍人材がどのような仕事に就いているか・経験をしているかを考え、できるだけそれに近い仕事・経験を積めるようにしましょう。

50歳代以上の活躍人材の行動特性のうち、活躍人材と普通人材のポイント差が最も大きい「対人折衝力」を磨くためには、「いつも同じチームのメンバーとだけ仕事をするのではなく、普段から他部署や他の企業等多数の関係者と仕事を行うこと」等も重要でしょう。

適性を見極めて仕事を割り振ることも重要です。たとえば、50歳代まではプロジェクトマネジメントよりも、現場で専門的に開発を担ってきた人材に対して、部署横断的なマネジメントに関連するような仕事の遂行は難しいかもしれません。そのような場合には、専門性とこれまでの人脈を活かした営業活動を行うといった役割を付与することができるでしょう。

図表34 50歳代以上のIT人材の行動特性（パフォーマンス得点）※一部抜粋

50歳代以上					
順位	行動特性	具体的には…	活躍人材 (ポイント)	普通人材 (ポイント)	活躍人材 -普通人材 (ポイント)
1	探求心	よりよい成果・品質を求める	4.30	3.97	0.33
2	状況対応力	予期しない状況でも臨機応変に対処する	4.25	3.82	0.43
3	対人折衝力	社内の他部門や、顧客・協力企業と折衝し、調整を行う	4.22	3.75	0.47
4	情報取捨選択力	入手した幅広い情報を取捨選択する	4.21	3.75	0.46
5	試行錯誤力	同じ仕事をよりよい方法で遂行する	4.20	3.77	0.43
⋮					
15	関係構築力	社内人材・顧客・協力企業等と人間関係・人脈を築く	4.05	3.5	0.55

平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（従業員向け）結果より
詳細は図表20ご参照

IT人材が長期にわたって活躍し続けるには ～活躍し続けられるIT人材の育成に向けた示唆～

今後、50歳代以上のIT人材は増えていくでしょう。ここからは平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査（企業向け）の結果を抜粋し、各社における現在の50歳代以上のIT人材の活躍状況とこれからの活躍に向けた期待や取組を紹介します。自社の50歳代以上のIT人材活用時の参考にしてください。

人手不足を補う現場の技術者としての活躍

<人事担当者からの声>

◎企業規模の拡大に伴って間接業務が増加したので、それを担うスタッフとして勤務を続ける者も多い。

さらなる活躍に向けて

当社では、今後は間接業務に必要な人材が大幅に増える見込みはない。「現場でエンジニアとして手を動かせる人材」であれば長く働き続けられるので、これからの50歳代以上のIT人材には、今後の技術変化にも柔軟に対応できるエンジニアとして新しい知識を学び続ける姿勢を身に付けてもらいたい。

（C社・人事担当者より）

知識・技術・技能を伝承する指導者としての活躍

<人事担当者からの声>

◎社内のロールモデルとして業務にまい進するとともに、後輩の育成にも励んでいる。具体的には自分がこれまでの各案件で獲得した知識・技術や人脈を後輩たちが他案件でも活用できるよう、積極的に後輩たちを営業活動に参画させるなどしている。

さらなる活躍に向けて

当社では、DX時代に備え「新たな価値を創造するような業務を遂行できるIT人材」を育てるため、社内のロールモデルとなるような50歳代以上のIT人材に助言をもらったり実際にプロジェクトに入ってもらったりしながら、若手・中堅に様々な案件を担当させている。50歳代以上のIT人材の知識等を活かし、これまで以上に人材育成に取り組みたいと考えている。

（F社・人事担当者より）

顧客に求められる人材としての活躍

<人事担当者からの声>

◎顧客から直接声がかかって仕事の依頼を受ける50歳代以上のIT人材がいる。このようなIT人材は業界知識・顧客に関する知識・業務知識を豊富に持つため、業界や顧客から重宝され、活躍し続けることができるだろう。

さらなる活躍に向けて

「1つの案件だけを担当し続けて、その案件以外の知識が何もないという状態」は避けてほしい。これからも活躍を続けるIT人材は、豊富な知識や人脈を持ち、それを活用できる人材だと思う。これを踏まえて、当社では部署間の異動を活発化するなどして特定の知識・人脈しか持たないIT人材を減らし、長く働き続けるIT人材を育てていきたいと考えている。

（A社・人事担当者より）

II SoE型ビジネスで活躍し続けられるIT人材の育成

「第1章」のとおり（11頁で参照）、DX時代にはSoRの概念とSoEの概念を組み合わせ、「変化に強い、外部サービスとの親和性を兼ね備えた仕組み」に加え、「それらをシームレスに連携できる仕組み」や、「それぞれが継続して成長・発展できるように全体を最適化する仕組み」を兼ね備えたシステム構成にしていかなければなりません。これを踏まえると、DX時代に活躍し続けられるIT人材は、SoR型ビジネスを担うIT人材に求められる「仕様が明確なものを、確実に作成する」スキルと、SoE型ビジネスを担うIT人材に求められる「前例のない中で、自ら課題を発掘し、その解決のために学ぶ」スキル、の双方を身につけることが必要になるでしょう。SoE型のスキルを伸ばす「SoE型コンピテンシー」について、人材育成の観点から2つの事例を参考に考えていきましょう。

●事例1 ～社内技術コンテスト～

情報サービス業界のビジネスがSoR型ビジネスからSoE型ビジネスへと変化する中で、「仕事」や「求められるスキル」にも変化が表れています。

これまで多くの企業ではSoR型ビジネスが主流であり、それを担えるIT人材を育成してきました。しかし、SoR型ビジネスとSoE型ビジネスとは性格の異なるものです。SoR型ビジネスで活躍するIT人材が、必ずしもSoE型ビジネスでも活躍できるとはいえません。

では、SoR型ビジネスを牽引してきたIT人材が多い企業では、「SoE型コンピテンシー」を持つIT人材をどのようにして獲得すればよいのでしょうか。ここでは、「SoE型コンピテンシー」は、「与えられた課題を解決するのではなく、自ら学び、新たな課題を発見していく主体性（以下、「主体性」）」や「発見した課題を様々な人手を巻き込んで解決していく行動力（以下、「行動力」）」と定義します。

1つの手段として、社外からのSoE型ビジネスで活躍できるIT人材の新規採用が考えられます。しかしながら、人件費等の問題もあり社外からの人材獲得は容易ではないと想定されることから、自社のIT人材を「SoE型コンピテンシー」を持つIT人材へ育成することが必要です。その際には、新たな視点に立った工夫や仕組みが必要となるでしょう。ここでは、平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査（企業向け）から従業員（IT人材を含む）の自発的な学びを支える取組を実施している企業の事例を紹介します。

社内技術コンテストの開催と学びのポイント化

多様化するIT業界の最先端を走り続けるために、F社では先端技術やデバイス等の情報を社内に紹介するセミナーや、従業員が1泊2日の泊まりこみでアイデアを形にする社内技術コンテストを開催している。社内技術コンテストは技術や営業といった職種を問わず、やる気のある従業員なら誰でも参加できる。全く知らない従業員同士がアイデアを出し合って1つのプロジェクトを完遂する。イベント後も参加者同士で交流が続いたり、自己研鑽を続けたりと副次的な効果も大きい。

こうしたイベントを実施するだけでなく、従業員の専門性向上を企図し、社内・社外の勉強会への参加状況をポイント化する仕組みをつくり「学び続ける習慣が重要」である旨の呼びかけも始めた。もちろん、もともと意識が高い従業員は自主的に勉強を重ねているが、そうでない者もみられる。現在、本部長や部長に就任している者は20歳代～30歳代の頃に労働時間も顧みず、がむしゃらに働くことで成長してきた経験を持つが、昨今はそのような働き方は難しく、「人材が育たない」ことに非常に強い危機感を持っている。そのため、「学び続ける」ことに対するインセンティブを企業側から与えたものであり、今後はこれを積極的に推進していきたいと考えている。

（F社・人事担当者）

平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査結果より

本事例をみると、「主体性」や「行動力」を磨くために、従来型の研修を開催するだけでなく、イベントの参加者が濃密に交流し切磋琢磨する時間を設け、深い人間関係を構築する仕掛けとしていることがわかります。企業が提供する「学びの場」は、これからの時代の活躍人材を育成する足がかりになるでしょう。

平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査（50歳以上の従業員向け）では、SoR型ビジネスにおいて活躍してきたIT人材もいち早く主体的に新しい技術を学んできたことが確認できます。そのマインドは、SoE型ビジネスの進展する中においても環境に順応する力となり得るといえるでしょう。今後は、企業がIT人材の主体性や行動力を育むための「学びの場」を提供するとともに、IT人材自身も自ら「SoE型コンピテンシー」を学ぶ必要があります。

Column

～働き続けるなかで意識して取り組んできたこと・重視してきたこと～

・入社してから一貫して「新しいことをし続けていきたい」という気持ちを強く持って仕事に取り組んできた。一見同じに見える仕事でも視点を変えて考え直すことで新しい課題が見つかることもあった。新しいことを試したり、わからないことを勉強したりするのは、先に起こりうる課題や不安を解消したいという思いもあるのかもしれない。

(56歳従業員)

・新しい技術が必要な業務に取り組む際には、いつもその場その場で勉強を重ねてきた。新しい技術に関連する仕事に携わる時に、4割は「プロジェクトを進めながら勉強すればなんとかなるだろう、あるいは上手くいかない場合でも何らかの解決策があるだろう」と考えている。このため、6割程度でも「できる」と感じられたら、顧客に対しては対応可能という意思表示をする。対応可能の意思表示の前には、顧客よりも各技術に対する専門知識を事前に獲得しておくようにしている。

(57歳従業員)

平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査結果より

●事例2 ～キャリアデザインワークショップ～

これから情報サービス業界はますます変化していきます。だからこそ、IT人材自らが、自身の特性や志向を踏まえて真剣にキャリアを考え、長く活躍し続けていくことが重要になります。また、企業はIT人材が望むキャリアの実現に向けたサポートをすることが、自社の発展にとって不可欠なものとなるでしょう。つまり、「企業として目指したい方向性」と「IT人材の望むキャリア」とをすり合わせ、うまく相乗効果を発揮できるようにすることが大切です。

長期活躍に向けては、すでに「40歳」や「50歳」といった節目の年齢のIT人材を対象にキャリアに関するセミナーを実施している企業もあります。これまではキャリアに関する多くのセミナーが定年退職後の生活設計に向けられていましたが、今後は高齢期における活躍を意識した「SoE型コンピテンシー」の気づきを与える内容を採り入れたセミナーの重要性が増していきます。

節目の年齢で「キャリアデザインワークショップ」を開講
60歳以上の長期活躍に向けて50歳への意識啓発が課題

現在、キャリアデザインワークショップ（CDW）という研修を行っている。これは従業員が入社3年目、30歳、40歳、50歳の時点で受講するものである。50歳時点でのCDWは、60歳定年以降の人事制度の説明が中心である。この時点で、定年以降に向けたキャリア形成に関して意識を高めてもらえるようなプログラムを用意することが重要だと考えている。さらに、50歳時点のCDWでは、受講生に自身のキャリアや家族の状況を年表形式で書きだしてもらっている。しかし、そこから受講者が自身の適性を見出しても、さらに踏み込んで「自身の適性を知ったうえで、それをどのように活かしたらよいか」というところまでは考えられていないだろう。早い段階から「65歳まで働く」、「70歳定年になるかもしれない」といったことを意識付けていかないと従業員の考えは変わらない。

(B社・人事担当者)

平成29年度情報サービス産業協会ヒアリング調査結果より

IT人材が長期にわたって活躍し続けるには ～活躍し続けられるIT人材の育成に向けた示唆～

前頁のB社の事例をみると、60歳以上の人材の活躍に向けて、従業員が自らのキャリアや期待される役割を考えるためのさらなる意識啓発が必要だと考えていることがわかります。

もちろん、図表35にみるように、すでに多くの企業でもこれらの必要性を認識しています。

図表35 60歳以上及び60歳未満のIT人材に対する、現在の配慮や取組・今後の配慮や取組（複数回答）

	60歳以上のIT人材に対する		60歳未満のIT人材に対する	
	現在行っている配慮や取組 (n=122)	今後（も）必要だと 考える配慮や取組 (n=122)	現在行っている配慮や取組 (n=122)	今後（も）必要だと 考える配慮や取組 (n=122)
1位	期待する役割の説明 (63.9%)	モチベーションの維持に 向けた取組 (50.8%)	メンタルヘルスを含む 健康管理支援 (72.1%)	定年後（60歳以降）の働き 方や暮らし方に関する支援 (52.5%)
2位	業務内容に見合った賃金額 の支払い (59.0%)	業務内容に見合った賃金額 の支払い (50.0%)	新たな知識、技術、技能の 習得に向けた能力開発支援 (63.9%)	60歳以上の人材に期待する 役割の説明 (50.8%)
3位	役割・責任の範囲・役職に 見合った賃金額の支払い (58.2%)	短日・短時間勤務など柔軟 な労働日数・時間の設定 (48.4%)	モチベーション維持に 向けた取組 (42.6%)	モチベーション維持に 向けた取組 (50.0%)

平成29年度情報サービス産業協会アンケート調査（企業向け）結果より

「従業員のモチベーション維持」や「従業員に対する期待する役割の説明」にあたっては、B社の事例のように研修を通じて意識啓発を行うことに加え、たとえば、「企業として従業員の特性や志向も踏まえ、どのような活躍の仕方を望むのか」を伝える面談等の機会を設けることが重要でしょう。ただし、長期にわたって活躍し続けるためには、高齢期になったとき、あるいはその直前にキャリアに関する研修を行うだけでは十分とはいえません。これからの時代に必要なのは、若年・中堅層のIT人材に対しても「新しい時代の到来」に合わせた、つまり、これまでのSoR型ビジネスで活躍できる人材に求められるスキルだけでなく、SoE型ビジネスで活躍できる人材に求められるスキル等について適切に伝え、「従業員が中長期的にどのようなキャリアを歩んでいきたいのか」を、企業とIT人材本人とで丹念に考えていくことです。

これからの新しい時代のビジネスは、まだ多くの企業もIT人材も未経験の領域です。だからこそ、両者が進むべき・進みたい方向を確認しあいながら、ビジネスを展開する必要があります。IT人材のさらなる活躍に向け、学びの機会や面談の機会の充実を図ることが望まれます。



参考資料

