

# イノベーション型IT人材の育成

企業の成長には何らかの形でイノベーションが不可欠であり、IT活用がイノベーションに果たす役割は大きい。しかし、ITが期待に応えていないと考えている企業は少なくないのが現状である。本稿では、ITによってイノベーションを進めるためにどのような人材が必要か、人材育成に取り組む企業の事例と併せ紹介する。

## イノベーションの推進に期待されるIT活用

成熟期に入った社会で企業が成長するためにはイノベーションは欠かせない。今日では事業活動はIT抜きには成り立たないといつてよい。そのためイノベーションにITは欠かせないものとなっている。なお、イノベーションにはさまざまなレベルのものがあるが、ここでは「企業が顧客にとっての新しい価値を創造することを通じて事業価値を高めること、またはそのための活動」とする。

野村総合研究所（NRI）が実施した2009年の「ユーザ企業におけるIT活用実態調査」を見ても、イノベーションにIT活用は必要ないと考える企業の割合は低く、イノベーションの推進役としてITが期待されていることは明らかである。ところが、実際にイノベーションにITが活用できているかについては、期待に応えるレベルに達していると考えている企業は多くない。（図1参照）

## イノベーションを支援するIT人材が必要

イノベーションへのIT活用が期待されているにもかかわらず、それが十分でないときれる要因の1つとして、業務部門に対して、業

務とIT活用の両面からイノベーションを支援することができる「イノベーション型IT人材」の育成が難しいことがあげられる。

イノベーション型IT人材は、業務の現場に入り込み、生まれたアイデアや問題意識に対し業務視点で分析を行い、現場のメンバーと協働して具体的なイノベーションの企画へと膨らませ、ITの活用方法を提案し、場合によってはITベンダーも交えて検討を行う。

すなわち、ITを前提にするのではなく、業務の視点でイノベーションの企画を支援し、必要に応じてITの活用方法を立案することができる人材である。そのためには、ITのスキルだけでなく、業務コンサルタントとしてのスキルが必要となる。

しかし、従来のIT部門の人材育成体系の中では、業務コンサルタントのスキルを身に付ける機会は少ない。そこでまず、従来の人材育成の枠組みを作り直す必要がある。

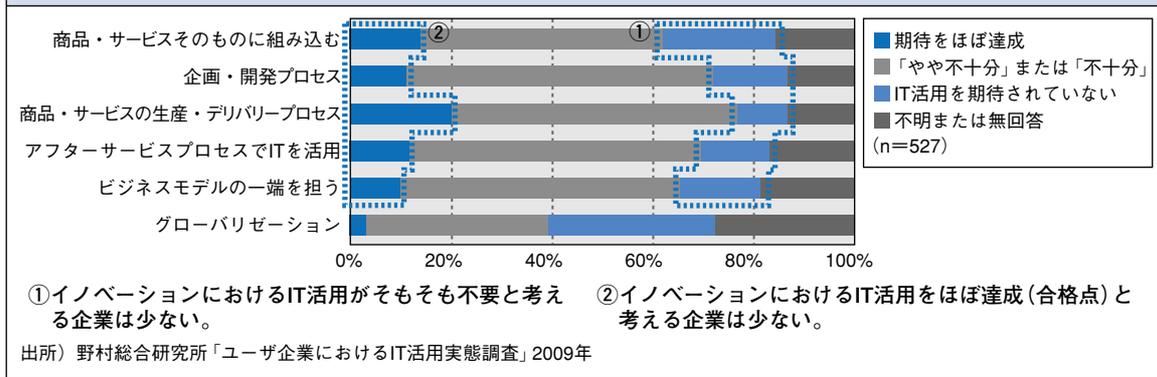
## 先進企業における新たな人材育成

筆者らは、イノベーション型IT人材を企業がどのように育成しているか、いくつかの企業にヒアリングを実施した。その結果、大きく分けて以下の2つのタイプの取り組みが見

野村総合研究所  
 システムコンサルティング事業本部  
 プロセス・ITマネジメント研究室  
 上級システムコンサルタント  
**松村 豊**（まつむら ゆたか）  
 専門はIT部門の運営・人材育成に関する  
 コンサルティング



図1 イノベーションにおけるIT活用の状況(期待と達成度)



られた。

1つ目は、従来のIT組織ではイノベーション型IT人材の育成が難しいことから、既存のIT組織外に、業務経験がある人材を集め、新たな組織を作る取り組みである。

例えば、社内から営業担当者を集め、IT部門員とともに専任の社内コンサルティングチームを作った例がある。集めたメンバーに対し、ビジネスアナリシスやプレゼンテーションなどのスキルと、コンサルタントとしての資質を身に付ける合宿型の外部研修を受けさせ、事業部門と議論できるようにした。このような育成を経た人材が、実際に新規事業立ち上げに参画し支援に活躍しているという。IT活用が鍵となる事業において、チームのメンバーがITベンダーも巻き込んで競争力強化につながるITシステムを企画し、事業部門側から評価されている。このほか、関係会社に対する情報戦略立案のコンサルティングを、営業経験者を中心に実施している例もある。

2つ目は、各事業部門の既存のIT人材に対

し、日常業務では経験できない業務改革提案の場を作り、イノベーションの提案スキルを身に付けさせる取り組みである。各事業部門のIT担当部署のメンバーが半年間、月に数回集まり、ファシリテーション（活動支援）スキルなどを学ぶほか事業部門に対する業務改革提案を行っている例がある。研修では事業部門へのヒアリングや業務分析を行って改革案を検討し、事業部門の責任者にプレゼンテーションを行うなどの経験をさせる。

### IT部門の存在意義を示すために

クラウドコンピューティングの台頭などにより、システムのリソースや機能をサービスとして利用する形態が普及していくと、企業はITを「作って動かす」ことから「使いこなす」ことにますます主眼を置くようになる。IT部門に求められているのは、これに応えられるイノベーション型IT人材の育成であり、それによってIT部門は自身の存在意義を示すことができると考えられる。