

システム開発スキルを身に付けるために — NRIの若手システムエンジニア育成プログラム —

企業のシステム部門では、開発工程全体にわたる知識や経験（システム開発スキル）を持つ人材のニーズが高まっているが、このような人材の育成には体系的な育成プログラムが有効である。本稿では、野村総合研究所(NRI)の育成プログラムを例に、若手システムエンジニアがシステム開発スキルを身に付けるためのポイントを述べる。



野村総合研究所 人材開発センター
人材開発部 主任

なかむら ひろし
中村 博

専門はシステムエンジニア育成研修の企画・設計・運営

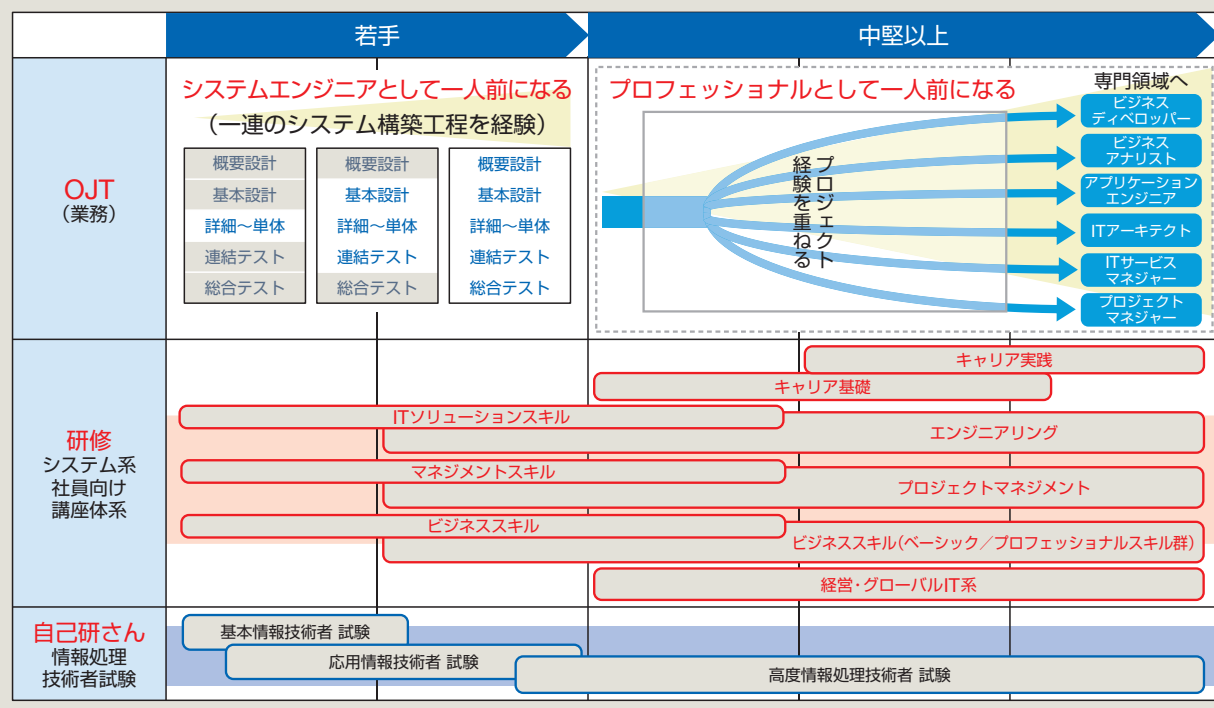
システム開発スキル育成の重要性

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）が発表した「企業IT動向調査報告書2015」（調査期間は2014年）によると、企業のシステム部門でシステム開発の上流工程を担える人材のニーズが高まっている

という。

システム開発の上流工程では、業務要件を満たすことはもちろん必要だが、いたずらに理想を追い求めるのではなく、実現性の高い現実的なシステムを企画・設計することが大切である。そのためには、システムで使用される技術に対する知識のほかに、開発工程

図1 NRIのシステムエンジニア育成体系



全般についての知識や経験が重要になる。このようなシステム開発の全般的な知識・技術を、本稿ではシステム開発スキルと呼ぶ。

図1はNRIのシステムエンジニア育成の全体像を示したもので、システム開発スキル

は、入社1年～5年程度の若手のうちにひと通り身に付けられることを目標としている。

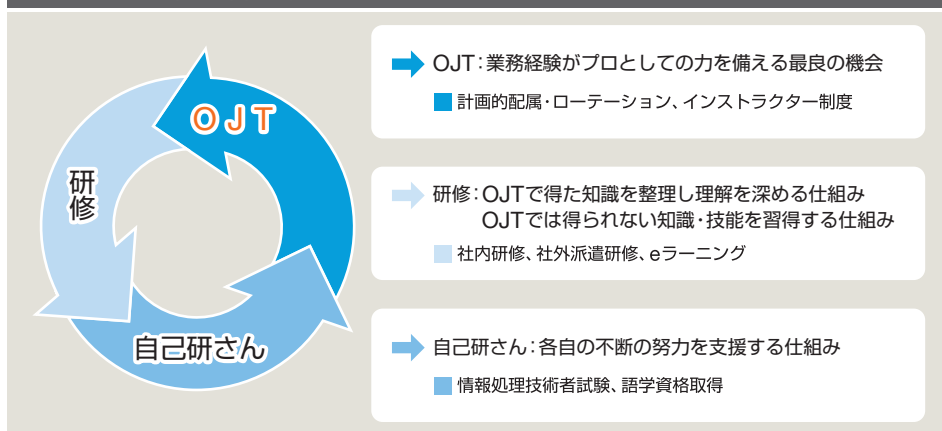
育成プログラム整備の背景

NRIが若手システムエンジニアのスキル育成プログラムを重視する背景には、昨今のシステム開発プロジェクトが以前とは違ったものになってきていることにより、実際の仕事を通じてスキルを身に付けるOJT（On the Job Training）だけではシステム開発スキルが身に付かなくなることへの懸念があった。

昨今のシステム開発プロジェクトが以前と違う点の1つは、新規にシステムを開発するプロジェクトよりも、既存のシステムを保守・運用するプロジェクトが多くなっていることである。このため、ゼロからシステムを構築する経験が得られにくくなっている。

もう1つの違いは、プロジェクトがかつてよりも大規模で複雑になっていることである。それにより、プロジェクトの開発体制は大きくなり、メンバーの役割も細分化され、個人の担当範囲が特定の領域に限られるケースが多くなってきた。このようなことから、

図2 OJT・研修・自己研さんの関係



OJTだけに頼っていても、身に付けられるスキルが特定の工程や領域に偏ってしまう恐れが出てきたのである。

そこでNRIの育成プログラムは、OJTと研修、自己研さん（社外の研修、語学研修、情報処理技術者試験のような資格試験の受験など）を有機的に結び付けたものとなっている（図2参照）。研修は、OJTで習得した知識を整理して理解を深めるためだけでなく、OJTでは習得できない知識や技能を習得するためのものとして位置付けている。また、研修には自己研さんを支援するものも用意されている。例えば外部の資格試験向けの講座や語学講座などである。

育成プログラムの基本となる「成長ストーリー」

図1のように、NRIでは、入社して1年～5年ほどの若手の時期は、中堅となった時にITプロフェッショナルとしての専門性を発揮できるようになるための土台を築く時期と位置付けている。そして、若手の育成目標として習得すべきスキルとレベルを「成長ス

トリー」として定義している（図3参照）。

「成長ストーリー」には、どの工程をどのレベルで実践できるようになるかという目標が、入社からの年次ごとに示されている。また、各年次で知っておくべき業務・システムの知識が詳細に定義されている。なお、「成長ストーリー」で定義されているスキルの範囲は、システム開発スキルにとどまらずプロジェクトマネジメント

やビジネススキルにまで広がっている。

研修も「成長ストーリー」に対応し、「成長ストーリー」で年次ごとに必要とされているスキルや知識が身に付けられるように体系的に組み立てられている。現在、若手システムエンジニア向けの研修は、新入社員のシステム系研修を含めると最大34研修（延べ83日間）が用意されている。また個々の研修を受講する標準的な順番やタイミングも「成長ストーリー」に基づいて設定されている。

システム開発スキル育成の実際

実際の育成は、社員一人一人の自主性と個性を尊重し、それを伸ばすことを目的とした「Challenge and Act (C&A)」制度の下で運営されている（図4参照）。

図3 「成長ストーリー」

入社からの年数	入社	2年目	3年目	4年目	5年目
人物像	...				
業務遂行	...				
共通	...				
成長目標
外部スキル
内部スキル
基礎スキル
実践スキル
総合スキル
ユーザ
開発スキル
プロジェクトマネジメント
業務知識
システム知識
基礎関連タスク、知識
キャリア開発
取得すべき資格

C&Aでは、決められたサイクルを半年（半期）ごとに繰り返すことになっている。

まず、半期の最初に本人が成長目標を設定する。成長目標は、その時点での自分のシステム開発スキル達成状況、「成長ストーリー」の目標や自身の業務を踏まえて決定する。具体的には、「成長ストーリー」に基づいて作られた「スキルチェックシート」を使い、各工程の要素ごとに目標とするレベルを決めていく。ここで決めた成長目標は、本人とその直属の上司が対面で確認する。その際、目標を達成するためにどの研修を受講するかも決める。

その後、自分の業務を通じて、目標達成に必要な現場の生きたノウハウや知識を学ぶ。また、研修や自己研さんを通じて、ノウハウや知識を確実なものにしたり、自分の業務で

は経験できないスキルを身に付けたりする。研修は、単に知識を身に付けるためのものだけではなく、その時点でどのレベルのスキルを身に付けたかを確認できるものもあり、自分の到達度を判断できるようになっている。

半期の最後に、最初に設定した目標に対し

どこまで達成できたのかを「スキルチェックシート」に記入し、直属の上司と一緒に確認する。この「スキルチェックシート」は、次のサイクルで自身のスキル達成状況を把握するために使用する。

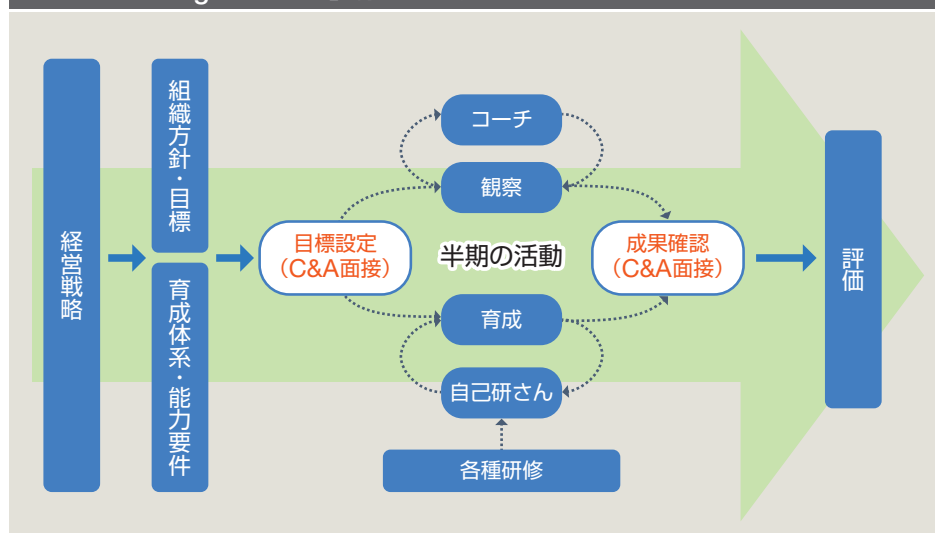
このサイクルを繰り返すことで、自分が「できる」開発工程の幅を徐々に広げていくことが期待されている。

育成のポイントと今後の取り組み

システム開発スキルは、さまざまなアプローチを組み合わせた取り組みで身に付けていく。前述したように、OJTにのみ依存するとスキルの偏りが懸念される。また、研修や自己研さんで得られる知識は、開発現場での実体験（OJT）を経なければ本当に役立つノウハウにはならない。

NRIでは、それぞれの特性を生かし、互いに連携させることによって、システム開発スキルを効果的に身に付けられると考えている。そのためには、育成プログラムの企画・

図4 「Challenge and Act」制度の概要



検討の段階で、OJTと研修を一体のものとして設計することが重要である。

NRIでは研修体系のさらなる強化も図っている。例えば、OJTと研修の連携を強めるために、受講者の研修の状況をOJTの現場の上司に報告し、OJTで活用してもらうことを進めている。また、OJTの現場での改善の一例として、幅広い開発経験を積めるようにするためのローテーションの促進が挙げられる。

研修も、経営や開発現場のニーズに応えられるように適宜見直しをしている。例えば、研修を受講するシステムエンジニアの業務背景（業種・業態、担当するシステムの特性など）が多様化していることへの対応として、研修を受講するタイミングを業務状況に合わせて自ら選択できる制度を導入している。これは、研修で習得したスキルを現場ですぐに実践できるようにして、習得したスキルの定着を促進するためである。

今後も育成プログラムの改善を続け、専門性の高いITプロフェッショナルとして活躍できる人材をより多く輩出していきたい。■