

IT部門に求められる人材のグローバル化

— グローバル事業に貢献するIT人材の育成を目指して —

事業のグローバル化がますます加速している日本企業において、IT部門もグローバル化が求められている。しかしこの変化にIT人材がついていけず、さまざまな問題が起き始めている。本稿では、グローバル化に対応できるIT人材を育成する上での、課題・ポイントについて提言する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
グローバルITコンサルティング部 上級システムコンサルタント

つちや あきよし
土屋 明義

専門は、システム化構想・計画策定やIT組織・人材育成に関わるコンサルティング



IT部門を取り巻く環境の変化

人口減少に伴う国内市場の伸び悩み、労働力の縮小化に伴い、多くの日本企業は、海外の新たな市場や労働力を求め、事業のグローバル化を加速させている。海外への進出においては、販売・生産機能を持つ海外現地法人の設立や、自力による海外進出、M&AやJV（Joint Venture：共同企業体）など外部の経営リソースを活用した外部成長を含め、展開の形態が多様化している。このようなグローバル化を背景に、IT部門を取り巻く環境も急速に変化してきている。

これまで事業の海外進出に伴うIT運営においては、国別・拠点別に最低限のシステムを構築し運用する、現地に任せたスタイルを取ってきた企業が多かった。ところが、前述の通り事業のグローバル化の形態や範囲が拡大し、日本の本社IT部門が、海外拠点のメンバーや海外ベンダーと協働する機会が増えている。具体的な業務としては、本社主導で業務やシス

テムを標準化する「グローバル共通システム」の展開、ITマネジメント・セキュリティなどガバナンスの強化、M&A後のPMI（Post Merger Integration：経営・業務の統合プロセス）、新興国の拠点設立対応などが挙げられる。（図1参照）

このように、グローバル化を進める日系企業の本社IT部門のメンバーは、海外拠点のメンバーと協働し、グローバルなIT運営をリードしていく人材となることが求められている。

グローバル人材不足のIT部門とそこから生じている問題

では、グローバルに活躍できるIT人材に

図1 事業のグローバル化とITの変遷

	これまで	これから
事業・経営	<ul style="list-style-type: none"> 国内中心 輸出入モデル、海外現法設立 →自力による海外展開 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル最適化 海外自立化、M&A・JV →外部成長を含めた海外展開の加速化
IT運営	<ul style="list-style-type: none"> 拠点別システムの構築・運用 海外はITの維持・運用中心 →国・拠点に閉じたIT運営 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル共通システムの構築・運用 グローバルIT戦略、運営への巻き込み →国をまたいだIT運営（影響範囲拡大）

はどのような能力が求められるのであろうか。グローバル共通システムの導入を例に考えてみたい。

これまで各海外拠点に任せていたシステム

の構築・運用を、本社でグローバル共通システムとして用意し、海外拠点へ展開している企業が増えている。ネットワークやデータセンター、全社共通のコミュニケーション基盤の構築や、アプリケーションの共通化など、本社主導のグローバルプロジェクトは、本社IT部門が海外拠点のメンバーをマネジメントし、協働して進めていくことになる。

これらの担当者は、ビジネスで通用する英語力は当然として、価値観や思考の違いに対する受容力、コミュニケーション力、不測の事態への対応力、プロジェクトの推進力、確かな専門知識などが必要になると筆者は考える。

しかし、多くの企業では、そのような人材を十分に確保できていない状況である。独立行政法人情報処理推進機構（IPA）発行の「IT人材白書2013」によると、グローバルIT人材の確保状況について、大幅に不足（58.9%）、やや不足（31.3%）と実に約90%の企業が人材不足と答えている。そして、具体的には次のようなさまざまな問題が起き始めている。

(1) 思考・行動特性の違い、ミスコミュニケーションに起因する問題

まず、国や地域による文化・教育などの違いからくる思考・行動特性の違いにより、発

表1 地域により異なる思考・行動特性の一例

日本	アジア	欧米
<ul style="list-style-type: none"> ・役割範囲はあいまい・相互補完 ・品質、精度へのこだわりが高い ・計画重視（リスク排除） ・調整型、改善が得意 ・高コンテキスト（あいまい） ・会議は説明・報告の場 	<ul style="list-style-type: none"> ・役割範囲は属人的 ・品質・精度は運用しながら高めていく ・実行重視（やってから考える） ・仲間意識、人間性重視 ・比較的高コンテキスト ・会議は説明・報告の場 	<ul style="list-style-type: none"> ・役割・責任範囲が明確 ・標準化・合理的 ・論理重視（理由・根拠） ・個人的、自己主張型 ・低コンテキスト、具体的 ・会議は議論の場

信者の意図が正しく伝わらないミスコミュニケーションに起因する問題を見てみたい。

日本人中心でプロジェクトを構成する場合、メンバーの価値観や思考特性は似ていることが多く、普段は意識していないが「あうんの呼吸」や「行間を読む」ことを前提としたコミュニケーションを取っている。

例えば、プロジェクトにおいて「システム仕様を確認する」というタスクがあった場合、日本人のメンバーであれば、システム仕様書を読み、理解し、理解できない部分は関係者やベンダーなどにヒアリングを行い、その結果を資料にまとめる。場合によっては、システムを変更した際の他のシステムへの影響や、その解決案を資料にまとめて報告するところまでをイメージする人もいるだろう。

しかし、海外のメンバーにとって「仕様を確認する」は、「仕様書を読み把握すること」でこのプロセスは完了すると考える人が多いのではないか。文字通り「確認する」のであるから間違いではない。他にも、いわゆる「報・連・相」が苦手な地域や、自分の役割を超えた業務を行うことをよしとしない地域など、地域による考え方や行動の違いは、枚挙にいとまがない（表1参照）。

このような意識のずれがプロジェクトの遅

延や品質低下、トラブルにつながっていくことは容易に想像できる。

(2) 不測の事態への対応力不足に起因する問題

たとえ海外メンバーとコミュニケーションがうまく取れたとしても、上記のような思考・行動特性の違うメンバーと協働する場合、日本では想像もできないような不測の事態が多数発生する。

約束や時間が守られないことにはじまり、相手のタスクとして当然完了しているはずのタスクが終わっていない、キーパーソンがプロジェクトの佳境に休暇を取る、または突然離職してしまうなど、日本人の常識では考えられないような事態が発生する。

システムについても同様で、例えば頻繁に起きる停電や、不安定なネットワーク、取られていると思っていたバックアップが取れていない、サポート切れのOSやソフトウェアが多数存在していたなど、多くの不測の事態に遭遇することになる。しかし、計画通りにマネジメントすることにしか慣れていない日本人は、こういった事態に対し臨機応変に対応することが難しく、プロジェクトのQCD (Quality, Cost, Delivery) の低下につながっていくことが多い。

(3) 専門知識の不足に起因する問題

また、グローバル共通システムの導入においては、なぜその技術や方式を選定したのか、海外メンバーにどのようなタスクを期待し、具体的に何を実行してほしいのか説明できなければならない。当然海外メンバーからは、実装のための仕様策定や技術に関する問い合わせ、プロジェクト管理における具体的な相談やアドバイスなど、実務的な対応を求

められることになる。

しかし、多くの日系企業のIT部門では、IT子会社や国内ベンダーとの役割分担のなかで、プロジェクトの予算管理やベンダー管理といった管理業務を中心に経験を積んできたメンバーも多い。自ら現場を取り回す実務経験や知識・技術力の不足により、現場への説明や問い合わせに対応できず、海外のメンバーからの信頼を失ってしまったという声を聞くこともある。

グローバルIT人材を育成するために、企業がやるべきこと

では、グローバルIT人材を育成するには、どのような手順で進めていけばよいのだろうか。以下に、そのステップを示す。

① グローバル化におけるIT部門の機能と役割の方針立案

まず、将来、本社IT部門はグローバルにおいてどのような役割を担うのか、またその機能を海外にどのように配置していくのが最適か、方針を立案する。

例えば、本社がグローバル共通システムの展開を加速し、「ITサービス領域」をリードしていくのか、または、IT戦略や予算、セキュリティなど、「ガバナンス領域」をリードしていくのか、企業の統治形態（本社統制型か、分権マネジメント型か、など）や事業戦略なども踏まえ、本社IT部門が主導していく領域と、現地に任せていく領域を明確にしていくことが必要になる。

② 多面的な人材要件の明確化

次に、グローバル化に伴い、IT部門に求

められる機能や役割を担うことができる人材要件を明らかにする。その際には、プロジェクトマネジメント力や設計スキルなど、ITに関するスキルや知識だけではなく、英語力や異文化理解力、コミュニケーション力、不測の事態への対応力など多面的な要件の定義が重要になる。(図2参照)

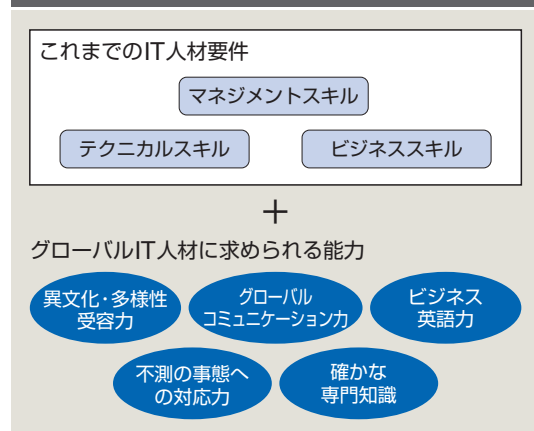
③機会を重視した育成プランの策定

最後に、目指すべきグローバルIT人材を育成するために、現在のIT人材の状況を棚卸しし、育成プランを策定する。

前述したスキルの多くは、教わるだけでできるものではない。実際に海外業務に携わり、自らが答えを出すしかない状況に置かれる経験を積むことが、最も実践的かつ効果の高い方法であろう。企業としてはその環境、制度を準備し、失敗を恐れずやらせてみるのが重要ではないだろうか。

例えば、グローバル人材の育成に積極的な企業では、IT部門として、グローバルIT人材の育成フレームを整備している。具体的には、国内のIT部門で数年勤務の後に海外赴任を経験させ、本社IT部門に帰任後、海外赴任時の人脈を活用できるグローバル案

図2 グローバルIT人材に求められる能力(例)



件のリーダーを任せる。そして、今度はマネージャーとして海外赴任を数年経験させ、最終的に本社のグローバルIT戦略部門でグローバルITを推進する役割を担わせる。このようなステップで、グローバルIT人材の育成と、海外メンバーとの人的ネットワークの構築を同時に進める仕組みになっている。

グローバル時代におけるIT部門の役割

今後、ますます日系企業のグローバル化が加速することが想定されるなか、IT部門はグローバルIT人材の拡充を、待ったなしで求められている状況である。

前述のように、グローバル化におけるIT部門の方針と人材要件の明確化、グローバル経験機会提供の育成プランを、本社IT部門として改めてしっかりと検討すべき時期が来ていると言える。

一方、これらグローバル人材育成の仕組みや環境の整備には、多くの関係者との合意形成や評価制度の変更など、難しい課題が多く、労力や時間がかかることが想定される。他社の成功事例や、外部の知見などもうまく活用し、国内外の関係者を巻き込み、変革の機運を醸成していくことが重要であると考えられる。

グローバル化を進める企業のIT部門は、国籍や国内・海外にとらわれず人材の交流機会、活躍機会を創出し、グローバル視点でIT人材を育て、あるいは発掘・登用していくことが、重要な役割の1つになるのではないだろうか。