

「高度IT人材の育成をめざして(案)」に対する意見

氏名

上級システムアドミニストレータ連絡会(略称:JSDG)

URL:<http://www.jsdg.org/> mailto:info.jsdg@jsdg.org
JSDGパブリックコメント作成プロジェクトメンバー代表:植松 栄介

意見

1 はじめに

(1) 「上級システムアドミニストレータ連絡会」について

当連絡会は、情報処理技術者試験である「上級システムアドミニストレータ試験」の合格者及び当会の趣旨に賛同する者によって構成される団体である。平成8年(1996年)に実施された第一回試験合格発表ののち、合格者の交流を目的として発足した。平成19年4月現在、会員数は日本国内365名(合格者:319名、特別会員:3名、準会員:43名 http://www.jsdg.org/meibo_open.html参照)にて構成されており、過去試験での全合格者数(のべ)3413名のうち10%近くが所属する国内最大規模の団体となっている。

当連絡会の活動は、メーリングリストやCMSを活用した会員相互での情報交換を中心に、研修会(年間:1~4回)や全国大会(年1回)といったフェイス・ツーフェイスでの事例研究/コミュニケーションに加えて、雑誌・書籍/Web連載小説の執筆など様々なかたちでの情報を発信している。

また、情報処理技術者「システムアナリスト」試験の合格者を中心に構成される類似の団体「日本システムアナリスト協会(以下、JSAG)」とも相互交流を進めている。(AN、SDの双方に合格している重複会員も少なくない)

JSDGとJSAGを比較すると、ITコンサルタント・ITベンダーあるいは情報システム部門の立場である会員が多数を占めるJSAGと、利用部門あるいは経営的な立場からITの活用を支える会員が多く所属するJSDG(当会)では、会員それぞれが携わる業種や立場が異なっている。特に、JSDGの会員は本業としてIT分野以外の実務を主務としているケースが多く、情報システムを利用する立場での『情報化リーダー』※下記注釈参照的な人材が豊富である。

このように、JSDGとJSAGは、同じ情報処理技術者試験合格者を中心としたコミュニティでありながら、スキル標準にある人材像が異なるように、事実、明らかに異なった雰囲気を出している。

当連絡会は、上級システムアドミニストレータ試験と同じく10年の歩みを持ち、これまでの活動(研修会や各種講演会等)を通じて蓄積された貴重なコンテンツに加えて、メーリングリスト等も含めて日常的に行われる情報交換により、会員相互に研鑽しあっている。また、当連絡会では、一つの組織や企業内に留まることなく、企業の枠を超えて活躍する人材が多数在籍している。

(2) 本パブリックコメントについて

本パブリックコメントは、「上級システムアドミニストレータ連絡会」として公式なコメントである。

当連絡会のメーリングリストにて、パブリックコメント作成プロジェクトメンバーを全会員を対象に公募のういで選出。CMSを活用して会員全員に対してコメントを募集した。そのういで、集まったコメントをプロジェクトメンバーにて整理した上で、改めてJSDG会員全員に内容を公開し意見集約して完成させた本パブリックコメントを「上級システムアドミニストレータ連絡会」として投稿している。

当連絡会での会員全員に対するコメントは、下記の設問に沿って募集した。

1. 私が考える「上級シスアド」の人材像
2. 現実社会における「上級シスアド」という人材の立場
3. 「上級シスアド」のスキルとは?
4. 「上級シスアド」のコンピテンシー/行動面は?
5. システムアナリストとの違いとは?
6. システムアナリストとの類似点とは?
7. 情報処理試験システムアナリストとの統合についての意見
8. 上級シスアド試験の将来系(あるべき姿)とは
9. パブコメで「これだけは言いたい!」

【用語の定義】

チェンジ・マネジメント(Change Management)

企業の変革移行管理。経営改革において組織や制度を抜本的に変革するための管理手法。実施にあたって、変革目標を組織に浸透させ、従業員意識改革を促進することが重要である。

チェンジリーダー(Change Leader)

企業などの組織において抜本的な業務改革を進めたり、新規事業を展開したりする際に、先頭に立って取り組む推進役のこと。鋭い着眼力や周囲を納得させられる説得力、リーダーシップを備えた実行力といった資質を備える必要がある。こうした人材を育成するために、組織としての対応が求められている。

2 パブリックコメント本文

(1) 私が考える「上級シスアド」の人材像

情報システム利用者(経営側の立場)としての『当事者』であり、ITを活用した業務改善プロジェクトを推進するリーダーとしての人材像である。ITの専門家というわけではなく、CEOを補佐しながら経営戦略の企画や戦略情報化企画にも関与あるいは主体的に参画し、その実現に向けて関係する内部組織や外部組織を巻き込んでプロジェクトを推進する中核となる人材像である。

[コメント]

- 「スペシャル・ジェネラリスト」...メインテーマは業務改善。この目的達成のために、道具としてIT知識・経営知識・分析力・折衝力等を持ち、使いこなせる人材。
- IT活用の「当事者」として、業務・ITシステムの企画・開発・運用の全てのプロセスに一貫して主体的に関与する人材。「ストラテジスト」だけでなく「システムアーキテクト」や「ITサービスマネージャ」の機能が含まれる。
- CEOの分身、業務がメイン、あくまで、ITは道具として活用、活用できれば、必ずしもITの専門家でなくて可。
- 企業における業務改善推進のメインエンジン。IT・経営・業務・そして人間系スキルを駆使して、トップもボトムも変えていけるチェンジリーダー。
- 企業あるいは団体における情報システムの利用部門あるいは情報を活用する経営管理部門において、業務と情報システムの両軸から推進するチェンジ・リーダー。
- 現場の制約・業務システムを踏まえた上で、経営戦略をIT活用しながら実現できる人材。
- 上級シスアドはアーキテクトにより構築された一般的モデルを業務の現場にあわせて実装できる人。
- 経営的視点からシステムを捉えることのできる人材。
- 地道な努力を惜しまない人。打たれ強い人。情熱的な人。結果的に苦勞人。陽転思考の人。改善後の状態が想像できる人。etc.
- 世のICTのトレンドを5年は先取りする「人柱」。時に疎まれ煙たがられつつ、全体最適を目指して現場をリードする人。

(2) 現実社会における「上級シスアド」という人材の立場

(1)項にあるとおり、組織や団体における実務部門としてのIT導入/戦略実行の中核的人材であるが、現実社会においては未だその重要性を十分に認知されているとは言いがたい。その処遇においても相応の評価をうけているケースもあるが、一方では「便利屋/なんでも屋」といった領域に位置づけられているケースもある。

総じて現実社会における「上級システムアドミニストレータ」という人材は、試験制度発足後10年と歴史も浅く、累積合格者も3,413名と市場全体からみれば極々少数人数であるといえる。しかし、試験には合格していない(試験の存在そのものを知らない)が、わが国におけるIT導入/戦略プロジェクトには必ずと言ってよいほど(1)項の役割を果たす人材が存在しており、その人材がプロジェクトの成否をも左右する存在であることは、多くのIT導入/戦略プロジェクトの現場では認識されている。にもかかわらず、これらの人材が世の中として正しく認知されていないという現実がある。

[コメント]

- ❑ ボトムアップからの業務改善リーダー/ムードメーカー
- ❑ 企業などの組織にとって有用な人材であることがまだ十分に認知されているとはいえない。結果として、「便利屋」的存在になりがち。また、計画的・体系的な人材の育成・再生産も不十分。
- ❑ 企業側・経営側から見て「業務改善推進の重要性」と「上級シスアド的スキルを持った人材の必要性」とが十分結びついていないと考える。よって現状ではより高いスキルを有した「便利屋以上リーダー未満」程度の位置付けしか与えていないような気がする。
- ❑ 所属は情報システム部門あるいは利活用部門であり、様々な情報化プロジェクトにおける牽引役(キーマン)となっている人材。インフォーマル組織(人脈)を持っているのが特徴。ただし、上層部や組織の中では異端児である場合もあり処遇についても様々。
- ❑ あくまでもユーザー部門の改革推進者、もしくは改革者に請われたコンサルであり、ITをその手段につかひこなせる人材。
- ❑ これだけでひとつの職務として確立することが難しいと思います。
- ❑ 組織を改革するための権限を必ずしも十分与えられていないかもしれない。
- ❑ 私の仕事柄もありますが、ICT人材育成担当者としては一定の評価を頂いているのでは、と思います。

(3) 「上級シスアド」のスキルとは？

上級システムアドミニストレータに求められるスキルとは、情報技術(IT)のスキルだけではなく、本業としての業務スキルに加えて、コミュニケーションやコーチング、ファシリテーションといったテクニックだけでは留まらない大きな意味での『人間力』が求められる。

[コメント]

- ❑ 1.自社の業務プロセスを詳細に知っていること。
- ❑ 2.基本的なIT知識。
- ❑ 3.意見調整能力。
- ❑ 周りに「気付き」を与えられる力/ビジョン提供力。
- ❑ 1.経営・業務に関する高度な知識・能力
- ❑ 2.ITに関する基本的な知識・業務面からの評価能力(利便性等)。
- ❑ IT技術・高度な業務知識・経営知識・人間系スキル(調整・問題解決)の総合力が求められる。特定の項目が突出するのは武器になるが、どれも欠落してはいけぬ。
- ❑ 1.現状の業務システムを理解していること。
- ❑ 2.内外から広く情報収集をしておき、現状の課題(ギャップ)認識/問題意識を持っていること。
- ❑ 3.課題の解決に向けた仮説やその実行にむけたシナリオを作れること。
- ❑ 4.シナリオを実行に移せるプレゼン、コミュニケーション、行動、説得といった人間力が高いこと。
- ❑ 5.最後まであきらめずに常に継続して組織力と人材育成に取り組んでいること。
- ❑ 1.業務に精通していること。
- ❑ 2.ITの技術動向を知るチャネルを持っていること。
- ❑ 3.1と2を効果的に結びつけて改善に反映できること。
- ❑ 「情報処理技術」としてのスキルは、この報告書案に十分記載されていると思われるが、「上級シスアド」の場合、「情報処理技術」以外の業務のスキルの比率が大きく、これを考慮しないわけにはいかないと思う。
- ❑ 業務のエキスパート、豊富なIT関連知識、熱意、継続力、人徳、人脈
- ❑ 「人間臭さ」と情報技術との絶妙なバランス力。あと「コミュニケーション論」の知識と実践。

(4) 「上級シスアド」のコンピテンシー/行動面は？

(3)項のスキルとも重複するコメントもあるが、単にスキルを有しているだけでなく、実際に行動していることが重要との認識である。特に、自らから所属する組織団体におけるマネジメント階層にも幅広く関わっていることや、外部にもコネクションを持っている(持とうとしている)ことも上級システムアドミニストレータの行動面として求められる。

[コメント]

- ❑ 1.断片的な事実を論理的に組み立て、問題点や課題を抽出・整理し、解決のために粘り強く取り組む、
- ❑ 2.様々な人々とコミュニケーションをとることができる。
- ❑ 3.面白くてためになるプレゼンテーションを行うことができる。
- ❑ 理解力・問題解決能力・推進力を駆使して、現実と理想との間にはしごをかけることができる。
- ❑ はしごの登り方・登らせ方にも精通している。
- ❑ 1.所属する企業団体において経営レベルでの会話をしている。
- ❑ 2.情報収集のために社内社外でのチャネルを有し、情報収集とともに情報発信(仮説の検証)にも努めている。
- ❑ 3.所属する企業団体において常に課題認識とその解決に取り組んでいる。
- ❑ 4.課題解決の様々な手法に精通しており実践している。
- ❑ 5.利害関係者を含む組織を巻き込んで行動している。
- ❑ 6.常にあるべき姿を意識して組織やプロジェクトを牽引している。
- ❑ 7.次代を担う人材を育成している。
- ❑ 戦略企画立案だけでなく、PDCAすべてのフェーズに渡って実行力を発揮できることが必要。
- ❑ 「わからない人」の気持ちを容易に汲み取り、説明をどこまでも噛み砕けるスキル。

(5) システムアナリスト(AN)と上級システムアドミニストレータ(SD)の違いとは？

ストラテジストとしてのANは【IT戦略・計画立案】を担い、SDは【業務改革/IT導入/戦略プロセス】の全てを担っている。

ANは、システム側の人材であり、SDは、利用者側の人材である。

この設問では、比較の象限が回答者によって異なっているため、コメント原文をそのまま掲載する。

- ❑ 必業務遂行上の立場が違うだけ。それ以外でい言えば、(SDは)自社の業務に精通していること。
- ❑ ANは、IT戦略・計画策定までを担当(SDは全てのプロセスに関与)。ITの知識・スキルは、よって、SDよりも高い専門性が求められる。
- ❑ システムアナリストはCIOの分身。経営もわかるITのプロである。
- ❑ システムアナリストは経営側の代理人。シスアドは現場の代理人。
- ❑ ANは外部のITベンダーあるいは主軸をITにおく情報システム部門。SDは組織団体の内部で主軸を業務におく実務部門。ただし、業務に精通した情報システム部門にある。根本的な違いは「当事者(SD)or第三者(AN)」にある。
- ❑ ANの出発点は経営者。SDは現場。
- ❑ システムアナリストは、情報戦略を企画し、情報システムに反映出来る人材である。
- ❑ システムアドミニストレータは、利用者側のリーダーとして、システムアナリストに企画・改善を提案する。
- ❑ 持論にハク(裏付け)を付ける際、ANはアカデミックに理論武装し、SDは自分の足で状況証拠を集めるという面がある。

(6) システムアナリスト(AN)と上級システムアドミニストレータ(SD)との類似点とは？

(5)項と同様、比較の象限が回答者によって異なっている。ただ総じて、情報処理技術者試験というスキルの認定方法については、ANとSDとは共通項が多いという認識では一致している。

- ❑ 習得しなければならない事項はほとんど等しい。
- ❑ ユーザー企業(経営者、利用者、発注者)の立場である点。業務・IT双方の知識が求められる点。
- ❑ よく考えると「立場の違い」以外に明らかな違いは無いような気がする。ただし立場の違いにより180度異なった解が導き出されることもあることには留意する必要がある。
- ❑ AN,SDともにCIO(あるいは経営者)の候補生であること。ストラテジストという人材像がOK。キャリアパスとしてIT部門からか業務部門からかの違い。

- 修得すべき“情報処理技術”のスキルという点では共通点は多い。その面で、今回の報告書案のストラテジストという共通化案は、ある意味リーズナブルである。しかし、すべてが同じというわけではない。
- 経営と戦略
- 共に、表現力と、物事を鳥瞰するスキル。

(7) 情報処理試験システムアナリストとの統合についての意見

(6)項のとおり、ANとSDとは類似している点が多く、習得すべきスキルとしては共通化が可能だと判断できる。しかしながら、SDのみが有する特性やコンピテンシーについては、ANとは全く違った一面を有しているとの認識では一致した見解であり、ITを利用する側の立場の中で、その業務改革を推進するコアパーソンでありチェンジリーダーであるSDの存在意義が失われることに対する危惧についても同様である。

- 早いところ統合してください。
- SDとANのよいところを相互に採り入れたイメージの新たな人材像を提示するのであれば、人材像としてのSDとANの統合には賛成。試験制度におけるSDとANの統合に関しては、「ストラテジスト」のみの試験とすることには反対。
- 確かにAN・SDに必要とされるコアスキルとして「ストラテジスト」に統合することは出来なくはないと考える。しかしながらSDを「業務改善推進のメインエンジン」と考える私の立場としては、そのような人材の発掘・育成を試験制度の中でどのように担保していくのか、疑問に感じる。IT利活用の現場において一歩後退するような印象を受ける。ただ逆に考えると、「試験制度では立場・軸足の違いまではかれませんよ」というメッセージとも受け取れる。
- 人材像としてのストラテジストは、AN/SDからさらに上位のキャリアパスとして認識する。しかし、現実社会の中で圧倒的に重要であり、かつ不足しているのは上級シニア的な人材である。その意味で、試験統合云々の前に、上級シニア的な人材の必要性や組織団体における処遇、経営者レベルへの啓蒙(徹底!!)など対策なくしては本報告書の趣旨と乖離する危険性がある。
- SDはエンドユーザの情報リテラシー底上げのため創設されたのだと勝手に思っているのですが、統合によってその看板が無くなり、利用者部門の資格普及に悪影響とならないかだけが心配。統合自体には賛成です。
- 単純な統合には反対。位置づけを明確にし、必要な「情報処理技術」の共通点に限っての統合するのであれば可。ただし、「ストラテジスト」は、戦略の企画(P)のみとなっており、これだけが、現状の上級シニアの後継となるのには反対。
- 違う人材像を統合することはできない。共通項を抜き出して別の人材像を作るといふことか。相違点を置き去りにしないように。
- 現場で人材育成を担う人の呼称として「ストラテジスト」では、しっかり来ないものがあります。また、旧AN・SD合格者の存在が、やがてうやむやにされかねない(旧プロダクションエンジニア試験合格者のように)という危惧を感じます。
- 情報処理技術者試験で認定しようとするスキルは、同じでも構わない。良いとも思わないが止むを得ないであろう。しかし、システムアナリストと上級シニアを、ひとつの試験区分で一括りの人材像とするのではなく、より適切な新しい試験区分の名称を考えた上で、人材像としては分けて考えてほしい。』

(8) 上級シニア試験の将来系(あるべき姿)とは

現行の試験制度における「初級シニア」と「上級シニア」とは直線的にはつながってはいないという認識である。難易度や現実社会での人材像としても『中級』レベルでの認定も必要だとする見解である。また「ストラテジスト」として現行のANとSDが統合されるのであればなおさら、別途中級レベルとして『チェンジリーダー』の候補者を育成する制度が望まれる。それを前提とするならば、上級シニア(SD)がより高度化を遂げ、CEOの候補生としての『ストラテジスト』に統合されることは(7)項のとおり賛同できる。

- 約50万人の初級シニア合格者に対する「次のキャリアパス」を提示する必要あり。情報セキュアは、対象領域が限定されているため不適切(ex.セキュリティと利便性のバランスを考えることもシニアの役割)。上級シニアは、初級との難易度の格差が大きすぎるため、無理がある。従って、例えば、上級シニア試験の午後Iまでの合格者を「中級」、午後IIまでの合格者を「上級」とし、各々についてセキュリティの要素も加味した試験内容とするといった案が考えられる。
- 私も初級シニアと上級シニアとは地続きではないと感じている。そのあたりのこと(初級シニアの位置付け)も今回の試験制度改革には盛り込まれるのでしょうか、そこは明確に「IT基礎知識」をはかる試験と「IT利活用を含めた業務改善推進リーダー候補」をはかる試験とを区分すべきなのか、とも考える。また試験制度的に上級シニアに求められている各スキルが、本当に企業が欲しているものなのか? 過不足(主に不足)はないのか?ということも考えてみる必要があるような気がする。
- 米国で実施されているCIO認定試験に、日本固有事情(組織の価値観、就労感、文化的側面)でのコンピテンシーを加えた設問/論述、面接を加えた試験を実施する。インドのように国策として人材DBを作って過去の経歴や活動実績も評価に加えるのも一考。ストラテジストとは別に『チェンジリーダー(CL)試験』を創設し、試験は民間のNPO法人(JSAG/JSDGをNPO法人化)で実施する。
- 利用者側の人材としての上級シニア試験は、継続もしくは別途作成されるべき。また、中級、初級を含めて、利用者側人材としての試験は継続すべき。
- 試験の運営について。「共通キャリアフレームワーク」レベル4以上(高度IT人材)を、試験+業務履歴+面接で認定する案には賛成ですが、(特に、業界が狭い場合)上位レベルほど面接担当者と受験者が既知の仲である確率が高くなり、公正な認定が行えるのかに疑問が残る。

3 最後に (パブリックコメントに際して)

JSDGとしてのパブリックコメントの作成に向け、アンケート形式での投稿にてコメントを募集したが、その際に「これだけは言いたい!」という設問にて、今回の『高度IT人材の育成めざして』という試験制度改定案に対する思い(感想)を自由形式にて募っている。全体からみれば少数意見に過ぎないがIT導入/戦略プロジェクトの現場で、さらに利用者の中で日夜格闘しているキーパーソンの率直な意見である。加筆編集を加えることなく、その全てを列記することで、JSDGとしてのパブリックコメントの締めくくりとした。

- 人材像・スキル標準・試験制度については、「机上の空論」でなく、現場の実態を踏まえつつ、その改善に役立つものとするべき。
- 現場で本当に必要とされる人材像は、試験制度・スキル標準の中ではなくやはり現場にあると思うが、試験制度・スキル標準によって必要人材の創出・活用などを促すことはできると思う。企業規模の違いにより必要とされる人材像は異なり難しいとは思いますが、より実効性のある絵を描いてもらいたいと思う。
- 報告書の内容は理想像として大いに評価します。しかし趣旨文にある危機意識のとおり「わが国IT産業が抱える問題」を現実社会の中に実装していく「プロセス(施策)」が不十分であると考えます。その解決策が「IT経営応援隊」だけではなく、大企業を含めた人材の必要性(処遇を含む)の周知や、特にITを導入する組織団体の中に必要となる上級シニア的人材の確立など、理想を現実に刷り込んでいくための施策を盛り込んだうえでの試験制度の改定を希望します。
- 折角の「システム利用者側」の人材という視点が置き去りにされたと感じます。必要とするスキルに共通な部分があるのは事実ですが、情報処理技術者試験のための人材像になってしまっているような気がしてなりません。
- ユーザーの「現場」レベルでの技術力や行動力を量る部分を残した方がよい。
- 人材教育を担当する傍ら「ネットを介したコミュニティ」の研究を行う私としては、実践的人材育成の面で「プロフェッショナル・コミュニティの役割」に期待を寄せている点に大いに賛同し、私も一役買いたいところです。ただ、「教育エンジニアによるコミュニティの創設支援を検討する」とは言葉の響きは良いですが、いわゆる「カリスマ講師」を支援する事につながりかねず、それが各種トラブルの元凶となることを危惧いたします。

－ 以上 －