

(株) 日立製作所 情報・通信部門 における人財育成

松尾真志

(株) 日立製作所 情報・通信システム社 人財企画部

若手技術者育成の取り組み

(株) 日立製作所 情報・通信部門のシステムエンジニアは、情報系大学院を卒業した学生から文系学部出身者まで多様な人財を採用しており、入社時点での技術レベルの差は比較的大きくなっています。文系学部出身者をシステムエンジニアとして採用する理由は、当社のお客様が金融系、産業系、流通系、公共・自治体系など多岐にわたり、また、顧客ニーズも多様なため、さまざまな強みを持つシステムエンジニアが必要になるためです。したがって、採用にあたっては専門的な技術力とともに、コミュニケーション能力・リーダーシップ・やる気などのヒューマンスキルや人間力を重視しております^{☆1}。

しかしながら、文系学部出身者であってもシステムエンジニアとしての一定の技術力は入社後身につけることが必須です。多様なバックグラウンドを持つ新入社員が、入社2年後には一定レベルの1人前のシステムエンジニアとして活躍できるように、当社では2年間で集中して育成しております。入社2年間の育成プログラムを図-1に示します。

^{☆1} 本稿では、システムエンジニアとして採用された社員の育成について解説します。なお、ソフトウェアの専門的な開発職、研究職、営業職等はシステムエンジニアとは別採用としています。

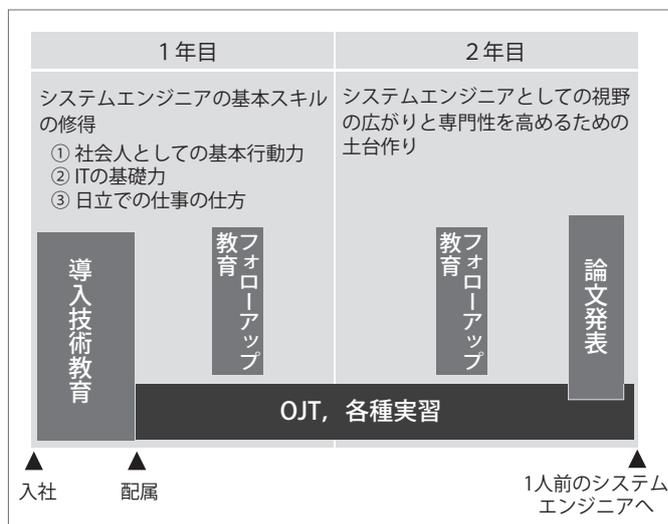


図-1 入社2年間の育成プログラム概要

□ システムエンジニアの基本スキルの修得

最初の1年目に身につけることは、①社会人としての基本的な行動力、②ITの基礎力、③日立での仕事の仕方、になります。ここで、日立社員としての基本的な行動力は、経済産業省が提唱している社会人基礎力に加えて、日立社員としての基本的な考え方（日立の企業理念、コンプライアンス意識の徹底、社内ルールの体得、グローバルな問題意識を持った行動など）の教育を含みます。

入社直後の「導入技術教育」では、IT、ビジネス・ヒューマンスキルなどシステムエンジニアとして必要な基本スキルを修得します。

入社時のITに関する技術力は個人による差があるため、技術力診断テストを実施し、クラスを技



図-2 導入技術教育の様子



図-3 総括発表の様子

術力別に3段階に分けた教育カリキュラムを実施しております。

初心者クラスは、コンピュータの構成要素（CPU、記憶装置など）やアルゴリズムのようなIT基礎知識からじっくり研修を行います。一方上級者クラスはセキュリティ対策実習など実践的な教育が多くなります。しかし、上級者クラスでも大学での専攻によって専門知識にはばらつきがあるため、ネットワークやデータベースなどの基本的な技術についても教育を行っています。

基礎知識修得後、導入技術教育の後半では擬似的なプロジェクト形式でJavaによるWebアプリケーション開発等の模擬プロジェクト演習を行います（図-2）。演習を行う際は、レベルの異なる新人同士でチームを組み、個々人の強みを活かしながら、仕事と同様チームの総合力でプログラムを完成させます。このように、実際のプロジェクトにより近い体験学習を行った上で職場に配属します。

□ システムエンジニアとしての視野の広がり と専門性を高めるための土台作り

配属後もプログラミング実習等の各種OJTやC言語プログラミング等、職場ごとにそれぞれ必要となる技術教育を通して、システムエンジニアとしての視野を広げ、専門性を高めるための土台作りを行います。

最後に、2年間の締めくくりとして一人ひとりが

入社以来の業務を総括し、統計的な手法を用いた論文を作成し、事業責任者を前に発表します（図-3）。こうして、専門性を身につけるとともに、論理的・定量的に他者に説明できるスキルを身につけ、システムエンジニアとして独り立ちします。

□ 若手技術者育成の課題

現在のところ目前に迫っている課題が、10月入社対応です。現状の若手技術者育成カリキュラムは4月入社者を前提に、4月からの2年間でスケジュールが組まれています。10月入社者に対応できるよう、必要なタイミングで必要な教育を受講できる教育カリキュラムおよびスケジュールを現在検討しています。

グローバル化の進展に伴い、入社してくる人財はますます多様化することが想定されます。多様な人財に対応できるように、入社時の育成体系もより柔軟に運用できるよう検討を進めております。

3年目以降の育成について

□ ITSS導入の背景

IT業界で人財に求められるスキルは、多様化・専門化しておりますが、当社においても、マーケットに通用する高い専門性を有する多様な人財の育成が必須となっています。上記観点から、当社では2008年度に、システムエンジニアの人財育成

に ITSS (IT スキル標準) を導入しており、3 年目以降のシステムエンジニアに対しては ITSS フレームワークを活用して、各人のスキルレベルの把握と人材の育成を図っています。

□ 人材育成制度の内容

ITSS (IT スキル標準) を活用して、育成の PDCA サイクルを回しています。

● ITSS によるスキル目標の設定

年に 1 度、個人が ITSS のスキルレベル目標とスキルアップのための計画を作成し、上司と面談して、目標・計画を共有します。業務を遂行する中でどのようなスキルを磨いていくのか、教育受講や資格取得で何を身につけていくのか、上司との話し合いを通じて目標として可視化します。

● スキルアップの実践

実践的なスキルは OJT を通じて学ぶことが基本です。一方で、当社では ITSS スキルに対応して教育を体系化しており、OJT を補完する位置付けで受講を促進しています。各人は、自分の ITSS スキルとレベルに合わせて教育を選択・受講し、OJT と組み合わせ ITSS スキルのレベルアップを図ります。

● スキル修得状況の確認

各人がスキル診断を実施して、目標に対するスキル修得状況の確認を行います。スキル診断により、現時点でのスキルの強み弱みを把握し、次の目標設定に活かします。

□ 課題

サービス事業の拡大に合わせ、従来型の大規模でミッションクリティカルなシステムから、より軽量のシステムへと事業の裾野が広がってきております。システムエンジニアに求められるスキルも、これまで重視されてきた、顧客の望む IT システムを設計・構築する(作り込む)力に加え、顧客の潜在的なニーズを顕在化する力と、IT が使われる場面(運用)までを想定した IT サービスを考え出す力が重要性を増してきております。高度な技術力とビジネス

構築力をどう結びつけていくのか、検討を進めています。

グローバル育成

現在のビジネス環境においては、グローバルに活躍できる人材の育成は必須で、当社では国内での各種研修とともに、海外への派遣型研修も積極的に行っています。そのうち、若手を対象とした施策は主に 2 種類あり、数週間～3 カ月程度の短期派遣型研修と、1 年間の長期派遣型研修があります(表-1)。

短期派遣型研修としては、従来より欧米の語学学校を中心に派遣しておりましたが、ここ数年は、アジア地域を対象とした語学以外の要素を含むプログラムへと派遣先を拡充しました。具体的には、以下のような多様な研修を実施しています。

- 入社 5 年目程度の対象者が、インドで現地 IT ベンダの若手向け研修へ参加する。
- フィリピンの IT 関連大学で語学とプロジェクトマネジメントについて学ぶ。
- 中国の名門大学で現地の大学院生と合同でプロジェクトマネジメントの講義を受講する。

こうした研修では、講義だけではなく、現地の企業訪問やクラス外での現地若手社会人や学生との交流なども行って、現地の状況を肌で感じてもらうことも狙いとしています。

若手社員が早期に海外を経験することは、異文化・多様性を実感として理解してもらい、常にグローバルを意識して仕事をする事の大切さを学ぶよい機会になっています。また、特に発展著しいアジア圏を中心に各国の現状を直に経験し、その熱気を感じることは、若手社員のモチベーションを高めることにも繋がっています。派遣された若手社員も現地の若者と交流を深め、帰国してからも連絡を取り合うなど若手ならではのグローバルネットワークの構築に繋がっています。

長期派遣型の研修は、当社海外現地法人で 1 年間研修生として実際の業務の一部を経験する研修です。

分類	主な対象層	期間	主なプログラム・行き先
短期派遣型	入社2～5年目	～3カ月	<ul style="list-style-type: none"> ・インド大手ITベンダの現地若手向け研修参加 ・中国有名大学でのプロジェクトマネジメント研修参加等
長期派遣型	入社5～10年目	1年間	<ul style="list-style-type: none"> ・世界各国にある日立海外現地法人での業務研修

表-1 海外派遣型研修

こちらにもアジア各国への派遣が拡大しており、たとえば2008年度は欧米拠点への派遣が約7割を占めていましたが、近年はアジア地域への派遣が約6割まで増加しています。現地社員の中で実際に働くことを通じて、異文化の中で業務を遂行する能力や、グローバル視点でものごとを考える能力を培うことを目的としており、当社のグローバル事業を牽引する人財を輩出しています。

当社では、2012年度に入社した新入社員について、事務系は全員、技術系は約半数について、グローバル要員としての採用を実施しました。この結果、日本にとどまらず、世界で活躍することに対して高い意欲を持った新入社員を多く採用することができました。これらの社員が、近い将来、グローバル事業

の推進役となることを期待しています。

今後も、グローバル事業はますます拡大していきます。そのためにはグローバルに活躍できる若手社員が必要です。学生時代に能動的に海外を経験し、どこの国でも働きたいと積極的に考えるチャレンジングな学生が増えることを期待しています。

(2012年7月31日受付)

松尾真志 (正会員) masashi.matsuo.vq@hitachi.com
 (株) 日立製作所 情報・通信システム社 人事総務本部 人財企画部部長。1988年入社、本社勤務部、日立中国有限公司などを経て、2012年4月より現職。