

[国際標準になった認定情報技術者 (CITP)]



2 経営戦略を支えるプロフェッショナル認定制度

—企業認定を取得した日立 IT プロフェッショナル認定制度の例—

初田賢司 | (株) 日立製作所

認定制度の狙い

日立グループのシステム & サービスビジネス部門では、プロフェッショナル人財を認定する共通の制度として「日立 IT プロフェッショナル認定制度」を運営しており、2015年5月1日に情報処理学会「認定情報技術者 (CITP)」制度の企業認定を取得した。本制度は、日立グループに受け継がれる人財育成の精神を継承し、各人のプロフェッショナルとしての成長を促すことに加えて、経営戦略を実現するために必要な人財を計画的に育成することを狙っている。現時点の経営戦略に則した目標は、「グローバル・メジャー・プレーヤーにふさわしい高度 IT プロフェッショナルの育成」であり、社会イノベーションを通じて社会課題を推進する人財、グローバル事業拡大に貢献できる人財の育成をめざしている。

人財育成への取り組み

■人財育成の基本理念

日立製作所の人財育成は、1910年の創業とともに「徒弟養成所」を作ったことに始まる。社史には、「労多くして効果の現れることの遅い人間教育を始め、それに大なる力を注いだことにより日立は養われた」とある。良い人間作りと事業の発展を同時に志すことが日立の人財育成の基本理念である。日

立 IT プロフェッショナル認定制度もこの基本理念に則っている。

■PM 認定制度

図-1のようにプロフェッショナル認定制度は、2000年代前半のプロジェクトマネージャの認定制度から始まる。プロジェクトマネージャの育成に関連する制度として最初に立ち上げたのは、「PM 任命制度」である。プロジェクトの実行責任を明確にすることを目的に制定した制度であり、経営幹部がプロジェクトマネージャを任命する。しかし、実際に運用すると誰を任命するかについて、しばしば意見の食い違いが起こった。客観的なプロジェクトマネージャの実力評価が必要となったことから、「PM 認定制度」を立ち上げた。その後、PM 認定制度を核にプロジェクトマネージャ職種の教育やスキル評価の方法を確立した。

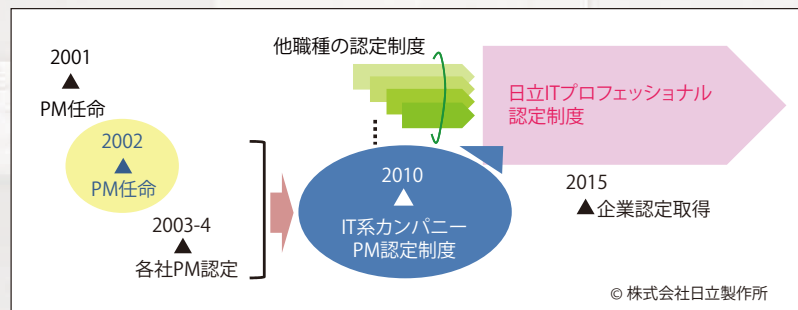


図-1 日立 IT プロフェッショナル認定制度

■PM 認定制度の統一

2009年の上場5社の完全子会社化をきっかけに日立グループ内のPM認定制度を統一した。PM認定制度は、年月とともにグループ各社で個別に最適化され、各社間で差異が出ていた。社内カンパニー制が施行され、全体最適の観点から「IT系カンパニーPM認定制度」の骨格を作成した。しかし、現行制度から移行するには大きなハードルがある。時間がかかることは覚悟していたが、2010年から2011年にかけてグループ会社の大きな再編があり、この機に制度を統一できた。制度設計を終えていたことが功を奏したが、運にも恵まれた。

■日立 IT プロフェッショナル認定制度

2000年代の人財育成上の課題は、プロジェクトマネージャの不足であった。しかし、2010年代に入ると、企業の成長を支えるためのSI事業の高収益化と新事業の創生を背景に、人財面ではポートフォリオの最適化を求められるようになってきた。ところが、当時の認定制度は、プロジェクトマネージャのほか、品質管理エキスパート、サービスプロフェッショナルなど、職種ごとに独自の認定を行っており、経営の要請に応えられる状況ではなかった。

認定するモノサシを共通化したいが、各職種の制度変更を伴うためハードルが高い。このときに追い

風になったのが、CITP制度の企業認定である。企業認定の取得を大義名分に新しい認定制度の整備を進めた。ベースにしたのは、PM認定制度である。グループ共通の認定制度になっていたこと、他職種に比べて認定者の数が圧倒的に多いことに加えて、認定要素をITスキル標準(ITSS)に則して定義していたため企業認定取得に適していると判断した。もともとPM認定制度は、ITSS公開前に必要に迫られて作ったため認定要素は独自であった。グループ共通化時に、各社の認定要素統一をITSSにマッピングするところから始め、その後、ITSSをベースにすることを合意して共通化を進めた。

認定制度の概要

図-2に日立ITプロフェッショナル認定制度の概要を示した。認定レベルは、上位からプレミアム、プラチナ、ゴールド、シルバーを定義しており、それぞれITSSでは、レベル7、レベル6、レベル5、レベル4に相当する。有効期間は、3年である。

認定要素は、各職種、認定レベルごとに定義する。定義する項目は、ITSSの達成度に相当する「スキル」と熟達度に相当する「キャリア」である。スキルは、「社内研修／教育等」と「公的資格」を評価している。社内研修については、更新時のCPDポイントとは別に、昇格や更新に必要な必須教育を設定している。PM分野のように技術が3年では大きく変わらない職種もあれば、セキュリティやITアーキテクトのように技術革新が激しく、3年前の知識が役に立たない職種もある。職種の特徴に応じて教育体系を定めている。公的資格は、シルバー認定時の必須条件である。プロフェッショナルとして必要な知識を有することのエビデンスが公的資格である。

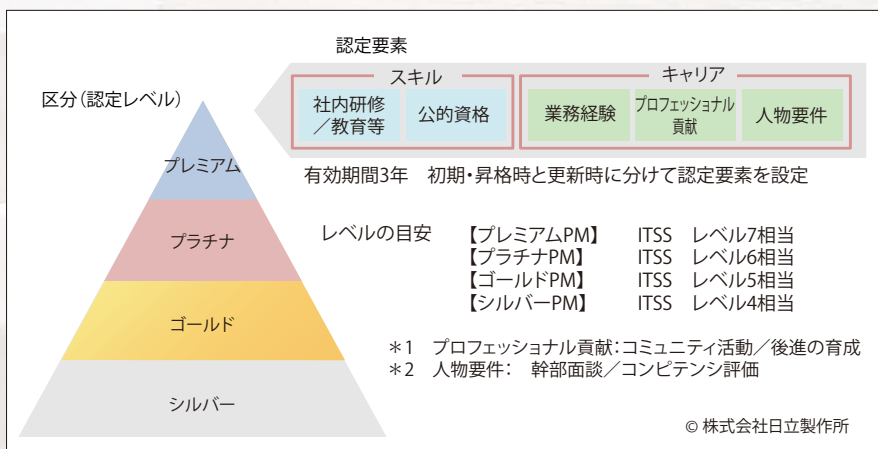


図-2 認定要素の定義

キャリアは、「業務経験」と「プロフェッショナル貢献」、「人物要件」で評価する。業務経験は、最も大事な認定要素で、職種やレベルで定義された業務の実績で評価する。プロフェッショナル貢献は、コミュニティ活動や後進の育成の実績をCPDポイントで評価する。人物要件は、プラチナレベルが対象で、コンピテンシを幹部面談により評価する。このように認定要素には、ITSSの考え方を全面的に取り入れている。

企業認定の取得

冒頭記したように認定制度の狙いは、各人のプロフェッショナルとしての成長を促すことと経営戦略を実現するために必要な人財の計画的な育成である。このためには、まず自身の到達レベルや自部門の戦力を正確に把握することが必要である。CITP制度の企業認定取得については、極力主観的な評価を排除し、標準的な指標で評価できることに期待した。また、CITP制度が2018年2月にIP3の認定を受け、IP3認定国家間で通用するグローバルな資格になったことも、グローバル化を狙いの1つに掲げている当社にとっては有益である。

制度運用面からも、公的機関から与えられる資格なので、トップダウンで展開しやすく、総務部門や教育部門など、関連部署との連携が円滑になることもプラスに働く。更新時のCPDポイント取得など、認定者側の負荷も高く、定着化が困難と思われた施策も比較的順調に普及できている。

認定制度の活用

個人を認定することや組織として認定結果を活用することにより、さまざまな効果が出ている。ここでは、主なものを3つ紹介する。

■ 中期計画に則した育成計画

レベル6以上のプロジェクトマネージャ

が3人しかいないのに、それ以上のプロジェクトを受注すると混乱する。ハードウェアの領域では、自社ラインの生産能力を基にキャパシティ管理を行うのは当然だが、ソフトウェアの領域では生産能力に相当する指標を把握するのが困難である。また、ビジネス規模を拡大するには戦力を整えなければならないが、見える化ができなかった。

図-3は、2000年代中頃からプロジェクトマネージャに対して行っていた分析例である。立ち上げ当初は、「どれだけ育てられるか」を基に目標値を設定していたが、現有の戦力が把握できるにつれ、「どれだけ必要か」という計画を基に目標値が設定できるようになった。n年度の認定者数に対して、(n+3)年度に達成したいビジネス規模を想定して必要数を算出、プロジェクトマネージャの育成には時間がかかるので、計画的な育成を考える。現実的な数値でなくてはならないので、一人一人の育成計画に展開する。スタッフ部門は、積み上げた数値を基に教育の提供計画などを立案する。

日立ITプロフェッショナル認定制度立ち上げ後は、中期計画の達成に必要な人財を各事業部で分析し、それを積み上げて全職種の育成計画を作成している。SI事業が中心で、プロジェクトマネージャの数がボトルネックの時代から、ビジネスの軸が社会イノベーション事業へと変わってくると求められるプロフェッショナル像も変わってくる。中期計画の達成を阻むリスクは、内部の要因だけでなく、ビジネス環境の変化や景気変動など多岐にわたる。育成計画も定期的に見直す。人財の裏付けがあることにより、変化への柔軟な対応ができ、リスク軽減策

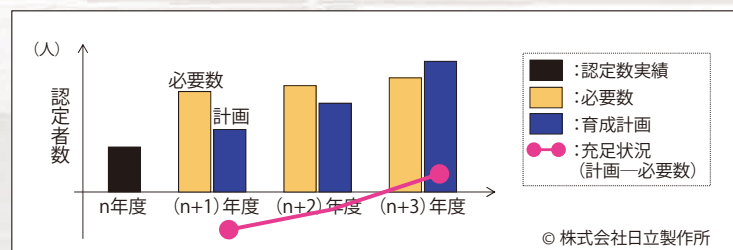


図-3 プロジェクトマネージャの育成計画

になる。また、人財育成を経営目標と同期させることにより、目標達成の手段であるはずの育成目標値が、目的化することを防いでいる。

■複数職種の認定取得

当社の認定制度では、複数職種の認定を取得することを奨励している。2000年代を通じてプロジェクトマネージャの育成に力を注いだことから、他職種とのバランスを是正したかった。プロジェクトマネージャをめざすにしても、管理職になる前はエンジニアとして実力をつけ、プレイングマネージャを経て、大規模プロジェクトを任されるようになるのが理想だ。プレイングマネージャは、技術力とマネジメント力の両方が要求されるので複数職種をこなせることが望ましい。なお、プラチナなど上位レベルになると、要求される業務経験を考えると、複数職種の認定を維持することは時間的に厳しい。

複数職種に精通する利点としては、技術の組合せがイノベーションに結び付きやすくなること、キャリアパスの選択肢が広がり自分に適した職種を見つけやすくなることなどが挙げられる。また、この施策を推し進めた結果、複数職種の認定を受けること自体がステータスになる傾向も出てきており、若年層を中心にさらに複数職種の認定取得者が増えることを期待している。

■コミュニティでの相互研鑽

企業内プロフェッショナルを認定する上での悩みは、スキルやキャリアと成果の関係が不明確なことだ。優秀なプロジェクトマネージャが失敗することも珍しくないし、経験不足と思っていたプロジェクトマネージャが困難なプロジェクトを成功させることもある。成功には、ユーザの状況を理解することとユーザとの協創が鍵となり、場面、場面での対応力を磨くことが求められる。このためには自身の経験から学ぶだけではなく、他の優れたプロフェッショナルから学ぶことが必要である。相互研鑽の場

として職種の認定者で構成される社内のプロフェッショナルコミュニティを活用することはもちろんだが、社外コミュニティに参加して刺激を受けることも重要である。このとき、グローバルな資格を持つことが後押しする。

今後の展望

2000年代半ば、プロジェクトマネージャの育成計画を示したところ、ある経営幹部から「IT系もようやく科学的な経営ができたね」と言われたことを思い出す。既存のSIビジネスについては、ある程度の成果が得られたと考えるが、新規ビジネスを担う人財の認定は課題が多い。認定制度がビジネスに貢献すべきものであることを考えると、こうした分野こそ、企業としての意思を示さなければならない。職種をタイムリーに立ち上げないと市場に乗り遅れるし、職種が増えすぎると運用負荷が増える。職種の廃止を検討しなければならないこともある。制度をコントロールされた状態に保つことが課題である。また、今のところ、CITP制度の企業認定を受けたことがプラスになっているが、これが企業が変わることの足枷になっては困る。企業認定の仕組み自体も、業界や企業のニーズに合わせて変わっていかねばならないだろう。

最後に、情報処理学会がCITP制度を検討する背景になった「日本の情報技術者の地位向上のために高度な能力を持つ情報技術者を可視化する」という取り組みには全面的に賛同する。このことが企業認定に取り組む動機のひとつとなったことも確かだ。そのためには、CITP制度の知名度向上と特に企業認定の厳格さを担保することが必要だろう。本小特集がその一助になることを期待する。

(2018年7月20日受付)

初田賢司（正会員）

システム&サービスビジネス統括本部プリンシパル。1980年日立製作所入社。SEを経て生産技術の開発に従事。現在はPMOに所属する。プロジェクトマネジメント学会副会長。著書に『本当に使える見積もり技術』『システム開発のためのWBSの作り方』（日経BP社）他がある。