

IT人材不足が継続、 DXに取り組む企業は内製化へ

- イノベーションを生むチーム作り、CTOはどうあるべきか --4つのヒント
- NEC、自社社員のキャリア形成支援を行う専門会社を設立
- みずほ銀行、約400支店の決算書管理をペーパーレス化するワークフローを構築
- IT人材不足を8割超が実感 -- 採用ミスマッチも顕在化



IT 人材不足が継続、DX に取り組む企業は内製化へ

イノベーションを生むチーム作り、CTO はどうあるべきか --4 つのヒント

技術的な専門知識に対する需要が高まっているのに伴い、企業の最高技術責任者（CTO）に対する期待も大きくなっている。

多くの企業はこれまでも、デジタル技術とデータを使いこなす手助けをしてくれる、技術が分かる人材を求めてきた。特に 2020 年は、新型コロナウイルスの影響によってクラウドを利用したリモートワーク戦略が急速に確立したことで、そうした人材が強く求められている。

では、CTO はどうすれば企業にもっとも貢献できるのだろうか。英国で移動のための経路検索やチケット予約サービスを提供している Trainline で、6 年以上に渡って CTO を務めている Mark Holt 氏は、この役職に求められる役割を熟知している。この記事では、優れた CTO が心がけるべき行動について、Holt 氏に話を聞いた。

1. 求められる適切な知識を身につける

一部の企業は最高情報責任者（CIO）の役職を設けているが、最近では優れた企業で CTO を任命する傾向が高まっている。Holt 氏によれば、CTO 対 CIO の縄張り争いは長きにわたって続いているが、重要なのは、その時々で企業が置かれている状況だと話す。

「私は、必要とされているのは、それぞれの組織で物事を素早く動かすにはどうすればいいかを知ってい

る人間だと信じている」と同氏は言う。「CIO が必要な企業もあれば、CTO が必要な企業もある。どんな組織でも同じように通用する答えなどない」

Holt 氏は、常にテクノロジーによる変革が続けている企業には、その変化に適応するために、組織をリードする役割を果たす CTO が必要だと話す。組織がテクノロジーを重視しているということは、CTO がテクノロジーの細部まで理解していなければならないことを意味している。

「私はよくアーキテクトと話をするが、彼が私よりも 500 倍賢いことは分かっている。しかし、アーキテクチャーについていろいろと議論をしたときに、私が技術を理解していなければ、訳も分からずに『それでよさそうだ、進めてくれ』と言うしかない。それではアーキテクトが言うことはなんでも素通りになってしまい、挑戦もなくなってしまう。それでは彼のためにならない」と Holt 氏は話す。

「世間では、そのレベルでテクノロジーを理解している人間が求められている。私は、CTO には技術に詳しい人材が必要とされていると考えている」

2. 反復的イノベーションの文化を育む

Holt 氏は、CTO は技術の創造的な活用に関心を持つ必要はあるが、実際に優れたアイデアを思いつくのは、CTO 以外の人間であることも多いと話す。技術

IT 人材不足が継続、DX に取り組む企業は内製化へ

を担当する役員の重要な仕事は、チームのメンバーが新しいことを試す意欲を持ち、それを気持ちよく行えるようにすることだと同氏は言う。

「イノベーションを起こすのは私ではない」と同氏は述べている。「私の仕事は、革新的な人たちの文化、人々が革新的な取り組みを行える文化を創ることであり、私にとってはそれが一番重要なことだ。私は、働いているスタッフたちが、自分たちがその日やった仕事を誇りに思える場所を作りたい」

Holt 氏は、人々が誇りに思える仕事ができるようにする文化を作るための要素は数多くあるが、それには素早さや柔軟性が重視される職場を作ることも含まれると話す。しかし同氏は、特に重要な要素として計画性を挙げた。CTO は、実用最小限の製品を作ることばかりに力を入れるのではなく、反復的なアプローチを通じて、顧客中心の製品やサービスを作るよう促す必要がある。

「締め切り直前に急いでコードを仕上げて、中途半端な部分が残る製品を出して終わってしまってはならない。『まずはこのバージョンをリリースして、それから順次改善していく計画を立てる』ようスタッフを促し、顧客の問題を解決できる最低限のサービスを、本当に優れた方法で問題を解決できるものに高めていくべきだ。私はそれが非常に重要だと考えている」と同氏は述べている。

3. さまざまな経験を持つ人材がいる、多様性のある組織を作る

Holt 氏は、多様性は創造性を高めるための重要な要素の 1 つだと考えている。「多様性が高いチームの方が、イノベーションを起こしやすい」と同氏は言う。

同氏は、異なる業界の経験を持つスタッフから学ぶのが好きだなのだという。

「リテール銀行でしばらく働いてから、e コマース業界で働き、その後小売業で働くというような経験をするのはよいことだ。なぜなら、たくさんの業界で多様な知識や経験を得ることができ、それを自分のビジネスに持ち込めるからだ」と同氏は述べている。

「銀行時代の経験を生かして、アプリをトランザクションに耐えられるものにすることができると、大手 e コマースサイトでの経験から、アプリの拡張性を確保できる人材がいるのは素晴らしいことだ。私は経験や思考様式の多様性は非常に重要だと考えている」

4. 自律的に活動できるチームを作り、適切な目標を設定する

Holt 氏は、CTO が成功するためには、適切な人材に適切な役割を持たせ、それぞれに明確な指針を与えることも重要だと述べている。

Trainline では、四半期に 1 回、状況設定の作業を行っている。前四半期には、各チームは新型コロナウイルスで生じた要求への対応を優先すると決めた。同氏は、四半期ごとにビジネスのパラメーターを修正し、各スタッフが適切な作業に力を集中できるようにすべきだと話す。

指針を設定したら、リーダーは一步身を引くことが重要だ。Holt 氏は、ほかの CTO に対して、あまり細かいガバナンス体制を作るべきではないとアドバイスしている。

IT 人材不足が継続、DX に取り組む企業は内製化へ

「大規模な IT 部門と、e コマース業界のイノベーター企業の大きな違いの 1 つは、プロジェクトマネジャーの数だ。私たちは、プロジェクトを引き受けて運営することができる、自分たちで意思決定を行う能力を持った、自律的な小さなチームを求めている」と同氏は言う。

「リーダーシップチームは 2 週間に 1 度集まり、各チームはその間何をしていたかを説明する。私た

ちが求めているガバナンスのレベルは、基本的にそのレベルだ。私は 400 人のメンバーを細かく管理することはできないため、それぞれが正しいことをやってくれると信頼するしかない。人はもともと、正しいことをやろうとするものだ。私は基本的にそれを信じているし、そのことは何度も証明されている。私たちは彼らに仕事を任せ、彼らは素晴らしいものを作る」(Holt 氏)



Mark Holt 氏
提供 : Trainline/Jonathan Browning

IT人材不足が継続、DXに取り組む企業は内製化へ

NEC、自社社員のキャリア形成支援を行う専門会社を設立

NECは、自社社員のキャリア形成支援を行う専門サービス会社「NEC ライフキャリア」を100%子会社として設立した。NECは新会社を推進役として社員のキャリア形成やスキル開発などに関する各種施策を10月から順次強化している。

20～30代前半の社員に対するキャリア基礎研修を新設し、人材公募制度など会社制度の理解や適切な活用の習得を促すとともに、マネジメント教育に上司としての部下に対するキャリア支援を追加していく。

40歳以上の全社員に対しては定期的なキャリアプログラム（研修、キャリアアセスメント、キャリア面談）の受講を必須化する。これにより、事業環境の変化が一層激しくなる中での保有スキルのアップデートや長期化する職業人生におけるキャリアの描き方に向き合う機会を提供する。

また、キャリア面談やプログラムの強化に備え、キャリアコンサルティング技能士など国家資格・専門資格を有する社内のキャリアアドバイザーを現行の6人から20人程度に増員する。

ジョブマッチングの仕組みにAI（人工知能）を導入する。人材公募制度「NEC Growth Careers」（2019年導入）に、AIを活用したマッチングサービ

スを導入し、職務経歴を公開する社員には推奨部門、募集部門にはマッチング可能性の高い人材リストをAIが自動的に提示することで、マッチングの一層の活性化を図る。さらにオンライン動画学習サービス「LinkedIn ラーニング」を導入する。

NECでは、再教育によるスキル、コンピテンシーの開発強化を行い、高度シニア人材の長期的な活躍も支援していく方針だ。

事業の急拡大や見直しなどに伴う人材シフト時における人材マッチングから研修プログラムの設計・実施・学習度評価、キャリアコンサルティング、異動までの一連のプロセス全体をワンストップで対応する「Re-skilling Camp」を導入し、各領域に専門家を配置し、確実なスキル習得に加え、コンピテンシー（思考・行動様式）の変革を促進していく。

また、プロジェクトマネージャーをはじめとした高度な技術的専門性や深い経験に基づくスキル・資格を持った人材を、NECグループ内外の職場に派遣・斡旋する取り組みを2021年度から開始する。さらに年齢・性別・国籍などを問わず、組織の各ポジションに常にベストな人材を登用するため、現在56歳到達時としている管理職の役職定年を2021年度から廃止する。

IT 人材不足が継続、DX に取り組む企業は内製化へ

みずほ銀行、約 400 支店の決算書管理をペーパーレス化するワークフローを構築

みずほ銀行は TIS の財務諸表入力ソリューション「SCORE LINK」を活用し、決算書送信や登録業務をペーパーレス化するワークフローを構築した。

新ワークフローシステムは 2019 年 11 月に本番稼動しており、約 400 カ所の支店から集まる各種業務をペーパーレス化し、最大 60%の登録業務時間の削減を実現できたという。

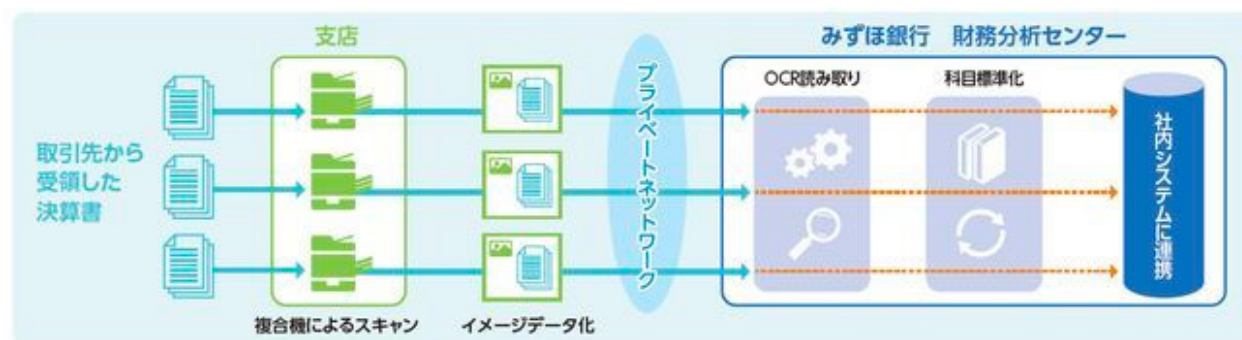
ピーク時で月間約 1 万 6000 件あった紙の取り扱いがなくなったことで、紙の郵送コストや管理コストと、それに伴う情報漏えいのリスクも改善された。また OCR（光学文字認識）によるデータ化で人の手を介さず正確に決算書情報を読み込めるようになり、決算書の勘定科目を正確に読み解ける人材の不足という課題も解消された。

SCORE LINK は、手動対応していた「帳票振り分け作業」や「登録エリアの指定・選択」「登録補

正処理」などを AI で自動化できる。AI が自動的に判断し、OCR で読み取る箇所を自動認識する。さらに勘定科目での細かな差異などを補正する機能もある。

みずほ銀行では、全国約 400 カ所の支店が取引先企業から入手した決算書を東京の財務分析センターで一元集約し、社内システムに登録する体制で、支店側もセンター側も紙の決算書を前提として業務を行ってきたという。

しかし郵送や管理コスト、情報漏えいリスクなどのほか、不備があった場合は支店に再送を依頼するため 2 日程度のロスが発生するなどの課題があった。さらに決算書の勘定科目を正確に読み解くのはノウハウが必要なため、慢性的な人材不足やピーク時対応として中国へアウトソーシングをする外注費などがあり、業務の改善が求められていた。



SCORE LINK を軸としたワークフロー（イメージ）

IT人材不足が継続、DXに取り組む企業は内製化へ

IT人材不足を8割超が実感 -- 採用ミスマッチも顕在化

プログラミングコンテストを運営するAtCoderは、企業の採用担当者を対象に「IT人材採用に関する調査」を実施した。その結果によると、およそ8割の企業でIT人材が不足しており、約6割が理想とする人材を採用できていない現状が浮き彫りとなった。

調査は3月5～9日にかけてインターネット経由で実施された。企業のIT人材採用担当者300人が対象となった。

調査結果によると、採用担当者の82.4%がIT人材不足を感じていると回答。さらに62.7%が希望するIT人材を採用できていないことが分かった。こうした状況を受け、「高度IT人材に限らず、IT人材全般で人材不足が起きている」と同社は指摘する。また、6割超の企業が望むIT人材を採用できておらず「IT人材のミスマッチが起きている」とした。

IT人材の採用でミスマッチが発生してしまう原因の1つが、IT人材採用担当者のプログラミングに対する経験や知識の不足にある。

実際、IT人材採用担当者の58.6%はプログラミングの業務経験がなく、44.3%はプログラミングの知識や経験が全くと回答した。採用担当者にプログ

ラミングの知識や経験がないため、面接時の印象や話し方、求職者の自己申告によるプログラミングスキルから評価しているという。

もう一つは、求職者のプログラミングスキルを客観的に判断する基準がないことが挙げられる。IT人材採用時にコーディングテストを課すなど、IT人材確保に真剣に取り組む企業ほど、ITスキルや採用側のIT知識不足に難しさを感じており、50%が求職者のスキルを把握する定量的・客観的な基準がないことを採用判断が難しい原因としている。そのため、面談時の印象やコミュニケーション力に頼って評価せざるを得ず、IT人材のミスマッチにつながっている。

IT人材採用担当者の76%が他の職種の採用に比べてIT人材の採用判断が難しいと感じており、79%が採用フローの見直しが必要と回答した。

AtCoderは、プログラミング関連の業務実績や資格の有無、プログラミングテストを重視する企業は、理想とするIT人材を確保し人材のミスマッチを回避している傾向にあると指摘。その上で、日本における高度IT人材不足解消のためには、採用者側のプログラミング知識・経験と、求職者・採用者双方が共通理解できる客観的な基準が求められていると提言した。