SI 企業のデジタル人材のコンピテンシー向上プロセスの探索的検討

神森　大地，江川　琢雄，吉田　晃佑，伊勢　一也，宮本　夏美，森口　雅之，三好　きよみ

（受付：2024 年 9 月 7 日　受理：2024 年 9 月 7 日）

1　はじめに

「DX レポート」[1] から 6 年が経過し、DX に取組む企業の割合が年々増えてきている。しかし、DX を推進する人材は、量と質の両面で、「大幅に不足している」状態が改善されていない[2]。人材確保には、処遇とスキル定義に関することが上位の課題となっている[2]。

本研究は、DX を推進する人材を育成するための効果的な取り組みについて提案することが目的である。本稿では、インタビュー調査を行い、SI 企業のデジタル人材のコンピテンシー向上プロセスを探索的に検討した結果を報告する。

2　方法

2024 年 6 月にビデオ会議を用いてインタビューを実施した。調査対象者は SI 企業に所属した経験のある技術職の 13 名、インタビュー時間は 1 人当たり約 60 分であった。インタビューでは事前に調査の目的・概要等を説明し、録画についての承諾を得た。なお、本研究は、東京都立産業技術大学院大学 研究安全倫理委員会の承認を得ている。

インタビューでは、質問項目として、DX への認識、仕事をする上で必要な能力、成長のエピソード、組織での人材育成方法、などについて調査対象者に自由に語ってもらい、必要に応じて追加質問を行った。

インタビューの逐語録を、質的統合法[3] を用いて、以下の手順で分析を行った。分析テーマは、SI 企業のデジタル人材のコンピテンシー向上プロセスとした。

1）逐語録から、40 ～ 150 字程度で意味のまとまりごとに 1 枚のラベルを作成
2）ラベルを内容で分類しグループ化
3）グループの意味を表現する文章で表札を作成
4）グループ編成を繰り返す（ラベル広げ、ラベル集め、表札づくり）
5）表札に、シンボルマーク（＜事柄＞エッセンス）を付加
6）表札の関係性を構造化した見取図を作成

3　結果

13 名の逐語録からは 574 枚のラベルが作成された。グループ編成を繰り返した結果 15 のグループに集約された。グループには、表札を作成し、シンボルマーク（＜事柄＞エッセンス）を付加した。15 のグループは、【自社の過酷な現状】【自分の行動】【環境からの刺激】【学びの体系化と成長】の 4 つのカテゴリーに分類された。Fig. 1 に見取図を示す。以下では、【カテゴリー名】、＜事柄＞、「エッセンス」を使ってストーリーを示す。

SI 企業で働くデジタル人材は、＜評価制度不全＞「売上・利益重視と制度の運用不全」の中におり、波及して、「多い早期退職と伸び悩む残留者」がいる＜厳しい人材状況＞となっている。相俟って、「要求水準と評価水準の矛盾」といった＜顧客へのもどかしい思い＞を抱いている。このような【自社の過酷な現状】の一方で、＜経験からの学び＞として、「知識・ロードマップを契機とした顧客との対話を通じた学び」を得ている。そして、「様々な案件での経験を新案件で活かし高評価を頂くこと」といった＜SI 企業の醍醐味＞に気づく。相俟って「先達から解決策を学ぶ過程で、意思疎通不全がスキル習得の制約となると思い知ったこと」といった＜意思疎通＞の重要性を思い知る。相俟って「逃げずに客観情報からオープンに落としど

東京都立産業技術大学院大学

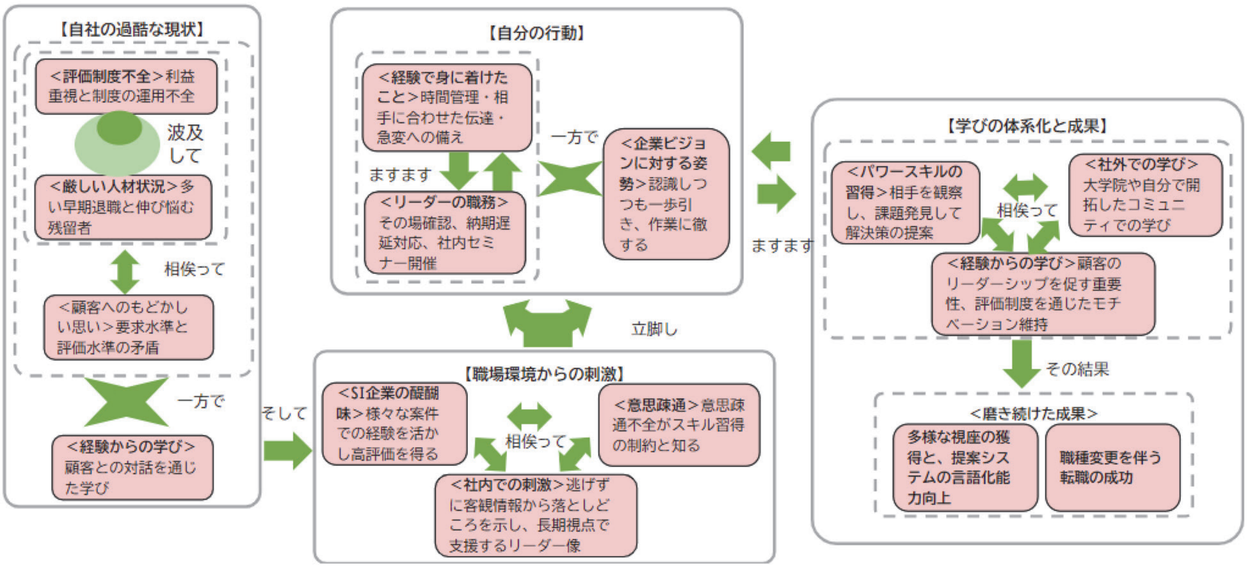

Fig. 1　見取図（SI 企業のデジタル人材のコンピテンシー向上プロセス）

ころを示し長期視点で支援するリーダー像」といった＜社内での刺激＞を受ける。3 者が相俟って【環境からの刺激】に立脚し、【自分の行動】になっている。「時間管理・相手に合わせた伝達・急変への備えの重要性」といった＜経験で身に着けたこと＞を通じ、ますます「その場確認、納期遅延対応、社内セミナー開催」という＜リーダーの職務＞に反映している。一方で、＜企業ビジョンに対する姿勢＞として、「認識しつつも一歩引き、作業に徹する姿勢」は保っている。このような【自分の行動】は、ますます、【学びの体系化と成果】として、＜パワースキルの習得＞「相手を観察し、課題発見した解決策の提案・提示力」、＜社外での学び＞「大学院や自分で開拓したコミュニティでの学び」、＜経験からの学び＞として「顧客のリーダーシップを促し、コアを顧客が解決する」「相手の事情に答えられる評価制度を通じたモチベーション維持」へと整理され、これらが相俟って、その結果、「職種変更を伴う転職の成功」「多様な視座の獲得と、提案システムの言語化能力向上」といった、＜磨き続けた成果＞が表れる。

4　考察

「SI 企業のデジタル人材に必要なコンピテンシーの向上プロセス」は、評価機能の不全と顧客へのもどかしい思いを抱えつつも、経験や環境からの刺激を受けて、学びを体系化し、転職や高い視座という成果を得ることが示された。IPA[2] が指摘するように、人的資源や評価制度の整備に不足を感じていた。加えて SI 企業は、顧客企業の要求水準と検収基準との矛盾や、顧客企業との関係が準委任／請負関係であることに直面しており、可能な提案が限られていた。そのような中、デジタル人材自身は、悪戦苦闘しつつも自身の経験を可視化し、周囲と共有することで学び、次回以降に繋げていることが確認できた。また、様々な業界の案件に関わることで、幅広く知識を得、次に活かすことにやりがいを見出していた。業務遂行では客観的かつオープンな意思疎通を基礎とし、急変時も円滑かつ遅滞なく遂行できる点を重視していた。これらは、SI 企業の特徴であると考えられる。なお、SI 企業の評価においては、重要となる指標は売上と利益であった。顧客企業と準委任／請負関係ゆえ、当該案件の成否を判断する指標が売上と利益しかないためと考えられる。

5　おわりに

本稿では、SI 企業会社に所属するデジタル人材のコンピテンシーの向上プロセスについて、インタビュー調査を分析した結果を報告した。これをもとに、デジタル人材のコンピテンシー向上の効果的な施策を検討する予定である。

参考文献

[1]　経済産業省，DX レポート ～IT システム「2025 年の崖」克服と DX の本格的な展開～，2018.
[2]　IPA，DX 動向，2024.
[3]　山浦晴男．質的統合法入門 ―考え方と手順．医学書院，2012.