



J I S Aにおける イノベーション人材の検討

平成25年9月6日

一般社団法人 情報サービス産業協会



1. 環境認識

2. イノベーション人材に関する議論

3. 地域における市場創造の取組



平成25年度の重点課題

■ 積極的な市場創造への挑戦

グローバルに通用するITサービスを創造することを前提に、社会や業界が抱える諸課題の解決に向けた具体的な取組として、以下の事項を実践する。

- ◆市場創造テーマ設定のための議論醸成の仕組み作り
- ◆具体的なテーマ設定及びチャレンジチーム(プロジェクト)の設置
- ◆高度人材(イノベーション人材等)の発掘及び活躍出来る環境の整備
- ◆外部組織との積極的な連携及び協業体制の構築(オープンイノベーション、プロジェクトコンソーシアム等)
- ◆創造的・先進的技術の獲得及び強化
- ◆グローバルマーケットにおける市場創造への挑戦

■ 市場構造変化への適応

各社における競争力強化及びビジネス機会の増大に向けての具体的な取組として、以下の事項を実践する。

- ◆専門性及び生産性、品質などの見える化による競争力強化及びビジネス機会の増大
- ◆新技術への対応及び人材育成の充実
- ◆ダイバーシティの推進
- ◆会員連携の推進



参考：環境認識(1)

■ 転換期にある事業環境

従来の受託開発型の国内市場は、顧客におけるIT利活用の共有化及びクラウドコンピューティング等のサービス利用の急速な進展、加速度を増す顧客企業のグローバル化などにより、縮小傾向を一段と強めている。さらに、海外の情報サービス企業との競合も厳しさを増している。こうした中、特に、パラダイムシフトや顧客のグローバルなニーズへの的確な対応が遅れる企業は、一段と厳しい競争にさらされ始めている。

JISAはここ数年来、事業基盤の強化及びビジネスモデル転換を図るための構造改革の推進に業界を挙げて取り組んできたが、業況回復の兆し等による危機感の薄らぎやトップのチャレンジ意識の欠如などにより、構造改革への取組は未だ十分に浸透していない現状にある。

世界ではITを最大限に利活用したビジネス展開や効率的な行政運営の先進事例も数多く見られ、我が国はビジネスモデル及びテクノロジーの両面において立ち後れているといわざるを得ない。このような現状を直視し、我が国情報サービス産業がグローバルに飛躍し、世界をリードしていくためには、世界に通用するITサービスを創造し、自らのビジネスを変革することが不可欠となっている。

国内市場の縮小傾向が進む中、日本経済に明るい兆しがみえつつある今こそ残された変革への貴重な機会であると捉え、構造改革への積極的な挑戦が求められる。



参考：環境認識(2)

■ 市場の創造と拡大への挑戦

産業の黎明からほぼ半世紀を迎えた今日、我々はここで、情報サービス産業の社会的使命とは、また、我々の提供価値とは何か、最適かつ有効なITサービスの提供ができているか、社会インフラとしてのITを支える自覚と責任を有しているか、独創的かつ世界に通用するITサービスに挑戦しているか、を改めて自らに問いかけてみる必要がある。

IT利活用により国民的諸課題の克服に貢献し、国民の豊かさの実感と顧客ビジネスの発展等に資するため、新たな市場創造に積極果敢に挑戦していくことが必要と考える。それには、より強い産業の足腰となるビジネスの強化・拡大に向けて取り組んでいかなければならない。

新たな市場創造への取組に当たっては、従来の受託型ビジネスモデルから発展・飛躍し、自身の提供価値の新たな認識と多面的な視座の下、関係業界、大学、行政機関を始め多様な関係者と連携したオープンイノベーション志向による挑戦が求められる。

ビジネスの強化・拡大への取組は、システム構築やITサービスの提供に係る専門化や生産性、品質などの見える化が重要な鍵となる。

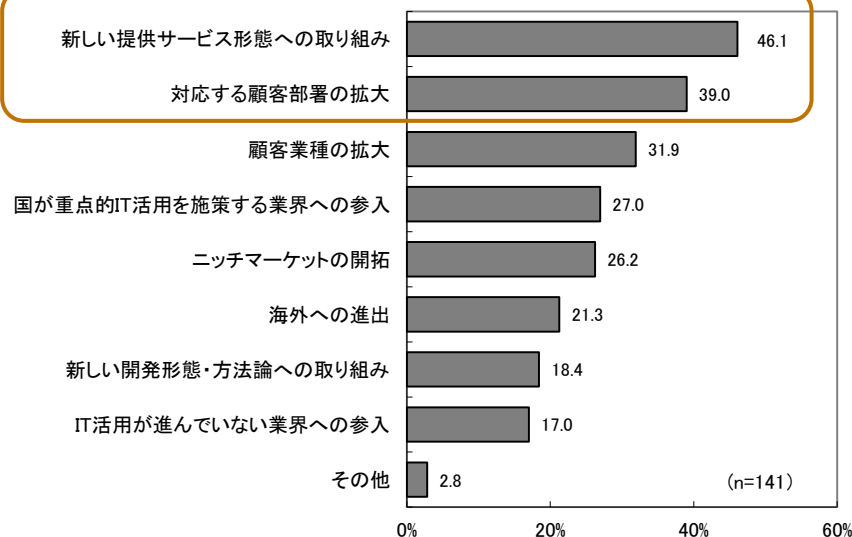
新たな市場創造、世界に通用するITサービスの創出及び市場構造変化への対応を通して市場の拡大を図り、魅力ある産業の実現を目指すことが必要であると考え。



新規市場創出への意向

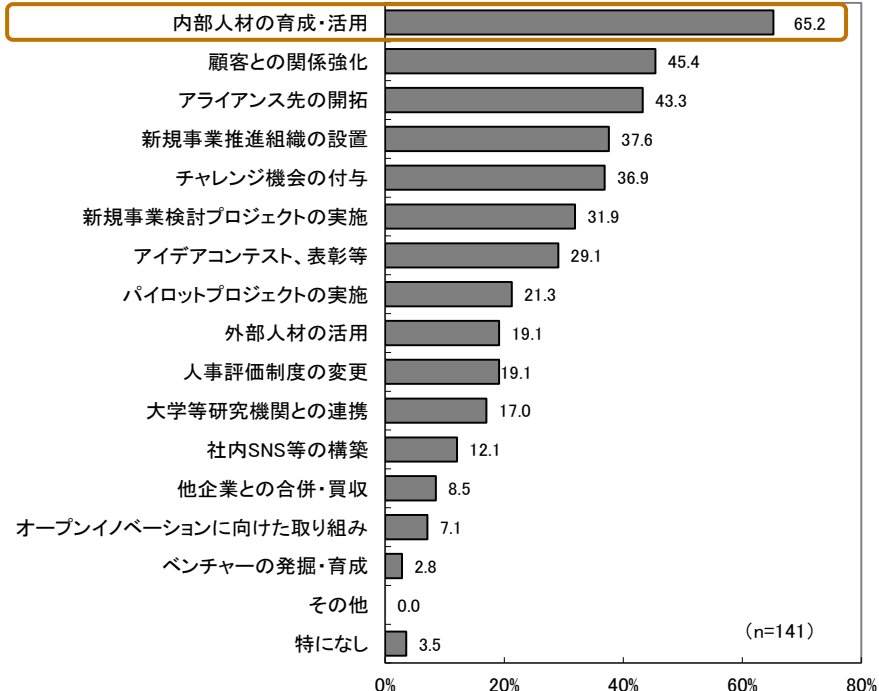
■ 新規市場創出の方向性・分野

新規市場創出のために、新しい提供サービス形態への取り組み、または対応する顧客部署の拡大を実施。



■ 新規市場創出のための実施事項

新規市場創出のために、内部人材の育成・活用を実施。



出所) JISA「情報サービス産業動向調査(会員アンケート調査)」



イノベーションを進めるには

- 「技術革新」と「制度・ルールの改革」が必要
- 応用への積極的な取り組み
- コミュニティの形成と連携
- インフラ整備
- イノベーション人材の発掘 → **人材の多様性**

均質の文化ではイノベーションは起こりにくい

人材の多様性を実現する
ダイバーシティ戦略

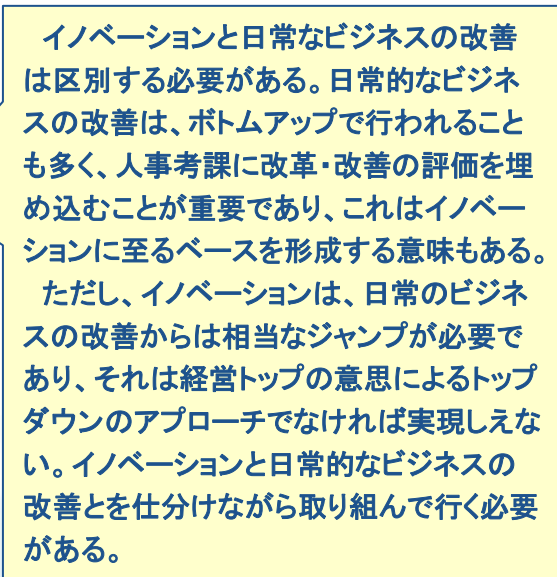
- ◎技術が分かり、経営が分かる
- ◎ビジネスモデルを創造できる
- ◎オープンイノベーションを遂行できる
- ◎事業の遂行能力がある
- ◎リーダーシップが発揮できる



1. 情報サービス産業の状況

2. イノベーション人材に関する議論

3. 地域における市場創造の取組



事例：創造的改革人材に係る人事プロセス

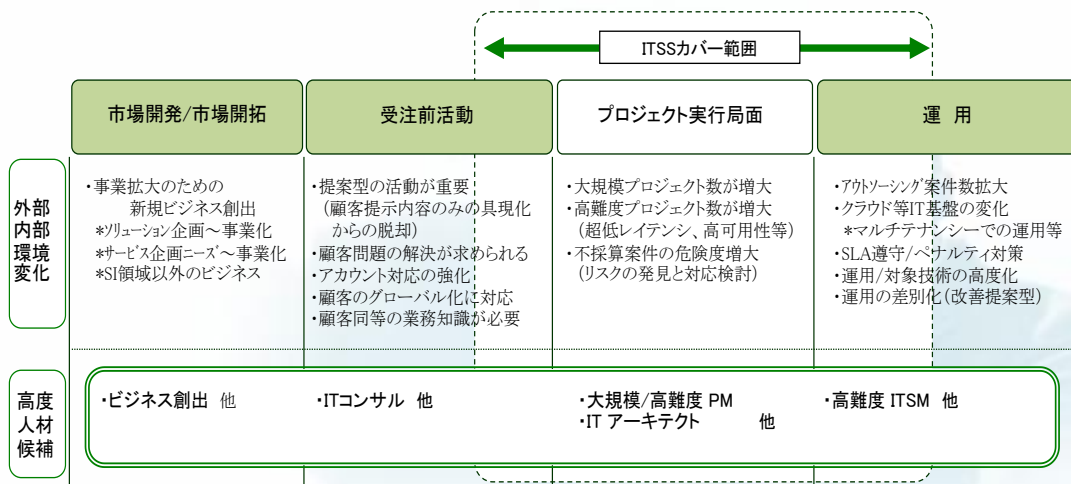
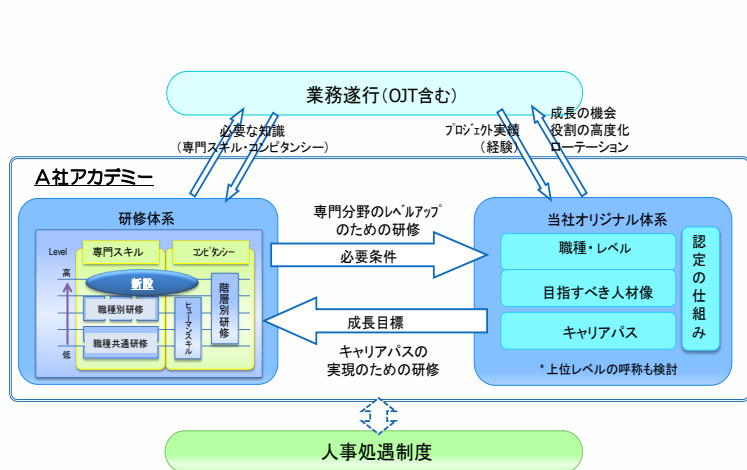
狙い

社会変革をもたらすような高度な創造的改革人材を一気に発掘・創出するのは難易度が高いことから、これらに準ずる、企業内の改革をリードする人材の創出も含めることとし、そのうえで企業内の様々なフェーズにおいて可能なものから適宜プロセス整備を行う。

求める人材像

IT技術の高さや独創性だけでなく、周囲を巻き込む力やビジョン（リーダーシップ）をもってビジネス創出できる人材

人材育成フレームワーク



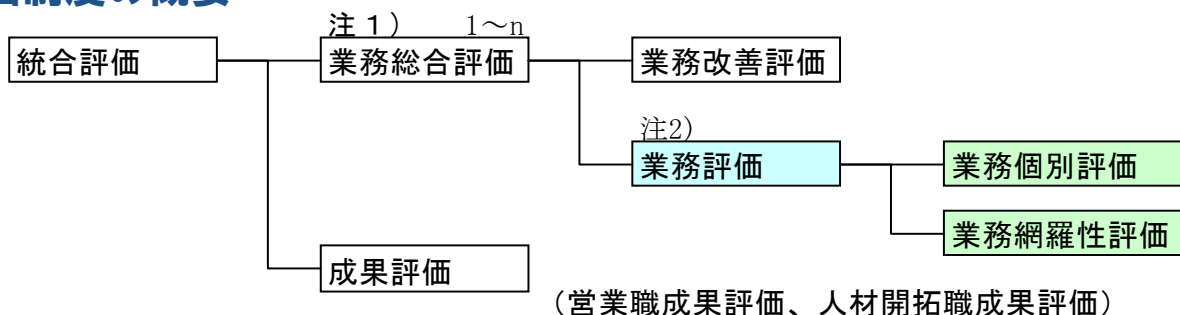


事例：改革・改善を踏まえた評価制度

■評価制度の概要

- i 部品または各論技術は既存だが、それらを応用して新たな価値（総合技術またはシステムなど）を創造する場合
- ii 部品または各論技術についてすべて一から新たに創造し、それらを応用して新たな価値（総合技術またはシステムなど）を創造する場合をいう。

■評価制度の概要



注1) 複数の業務を兼務する場合には、各業務の業務総合評価を統合する。業務総合評価は、各業務(管理業務、専門業務または遂行業務)の業務評価を業務改善評価と統合する。

注2) 業務評価において、一般職が兼務する遂行業務補助および管理業務補助は、本来担当している遂行業務の業務個別評価へ含めて予め統合するものとする。

■業務改善評価の評価メジャー

- i 改善テーマの解決法を自ら「発見」する。(既存方式の流用も許容する)
- ii 改善テーマへの取組みに連続性があること



事例：貢献主義人事評価制度

■人事制度改革の狙い

- ・特に「貢献力」を評価する仕組みを人事制度へ反映
- ・貢献領域を3領域(職域、知域、社会)に分類して導入し、「お客様とともに、グループの仲間とともに、社会とともに」歩む文化をもった会社を目指す

ビジョンの実践推進に資するため人事評価制度

企業理念	C社グループは情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会に貢献する。
グループビジョン	Global IT Innovator
グループブランド	変える力を、ともに生み出す。 / C社グループ C社グループは、変革を構想し実現するパートナーとしてお客様と、夢と感動を共有していきます。
行動ガイドライン	挑戦
	連携・貢献
行動ガイドライン	構想・実現

行動ガイドライン

- ・リスクに挑戦し、迅速に行動します
- ・創意工夫により仕事を楽しくし、価値を生み出します
- ・常に技術革新を念頭に置き、徹底的に生産性を向上します

連携・貢献

- ・社会の発展とお客様の成功を第一に考えます
- ・セクショナリズムを廃し仲間の知恵と力を合わせます
- ・常に謙虚であり、感謝の気持ちを忘れません

構想・実現

- ・グローバルな視点に立って物事を捉え、行動します
- ・外に出て、社会を見て、人と話し発想します
- ・困難から逃げず、責任を持ってやり抜きます
- ・お客様にご満足いただける品質を追求します

人事制度のねらい

新人事制度	新評価制度	総合評価における行動評価の観点に「 連携・貢献 」を包含
	プロフェッショナルCDP	P-CDP (Professional-Career Development Program) 認定更新の活動ポイントに 貢献力の観点を取込み済み ⇒「 後進育成 」、「 プロジェクト貢献 」、「 社外アピール 」等
表彰制度	貢献表彰の創設	「職域貢献(社内活動)表彰」 「知域貢献(社外活動)表彰」 「社会貢献表彰」を創設 ⇒ 貢献主義をC社グループへ浸透させることを狙う



総合評価における業績・行動の評価割合を「7:3」から「5:5」に見直すとともに、評価観点を明確化することで、現場での効果的な評価運用を実現

現行制度		新制度		
総合評価	業績評価 (70%)	業績評価 (50%)	成果	業務目標の達成度
	行動評価 (30%)		プロセス	
総合評価		行動評価 (50%)	挑戦	VMP期待行動の発揮度
			連携・貢献 構想・実現 専門性	



イノベーション人材が活躍できる環境

企業において	•(イノベーションに対する)経営の意思を明確にする •人材ビジョン及び人材戦略を明確にする •イノベーション人材を発掘・選抜するプロセスを確立する •経営課題とリンクした挑戦課題を設定する •通常マネジメントと異なる「特区(特命プロジェクト)」のプロセス管理を行う •上記をとおりイノベーション人材を“生み出す”ための仕組みを整備する
業界において	•各社のイノベーション人材を選抜して課題解決実践プロジェクトを設置する •新たな市場創造及びビジネス基盤強化に資する取組を実践する
社会において	•未踏人材の能力を活用出来る環境を具体的に整備する •異なる分野・業種が連携するオープンイノベーションの社会プロジェクトを設定する



イノベーション人材が活躍できる環境

改革のために「イノベーション人材を作れ！」という発想は、そんな人材さえいればイノベーションが出来るというものであり、乱暴な議論である。真にイノベーションが求められ、その実践される場が存在しなければ、イノベーション人材は意味をもたず、社員もついてこないと考える。従って、「イノベーション人材の創出」と「イノベーション実践の場」は車の両輪ということになる。



イノベーション人材が活躍する環境実現への提言

経営者の意思の明確化

イノベーションの重要性を企業内で明確に位置付けるには経営者の強い意志表示が必要であり、また、みずから関与する必要がある。

求められる改革人材のイメージ

今、求められるイノベーション人材は、企業のビジネス創出や内部構造の変革・改革をリードする人材、高度IT(テクノロジー面、業務知見面)に通じた人材であり、特にITと融合した「改革」を実践出来る人材が必要とされている。

具体的人材像・類型

JISAとして要求されるイノベーション人材としての共通的な資質をもとに具体的な人材像及び人材類型を明確とし、モデルを示しながらCDPの整備等を推進していく。特にIT融合を実現するためにはビジョンの実践及びプロフェッショナルリティが重要になる。

発掘・創出プロセス

イノベーション人材の発掘・創出には、ボトムアップとトップダウンの両面からのプロセスが必要になる。
各フェーズ・領域における施策としては、企業ビジョン・行動指針、業務管理(目標管理)、人事考課の仕組み、表彰制度や提案制度・公募制度、選抜者の特別コースなども有効である。



イノベーション人材部会(平成25年度)

■経済・社会環境の変化、世界における日本の立場等に鑑み、ITによる新たなビジネスを創出し、顧客や自らの改革を実行し、多様かつグローバルに活躍出来る人材を発掘・確保するため、次の事項を中心に取り組む。

- ・ イノベーション人材発掘プロセスの策定・普及
- ・ イノベーション人材が活躍するための環境整備
- ・ 未踏人材制度(天才プログラマー/スーパークリエイータ認定制度)との連携

業界プロジェクトで育成する仕組み

イノベーション人材は、素質面は別にして、最初から突出した人材とは限らず、幾多の経験を積みながら、その中から突出人材が生まれてくるのだと考えられる。つまり、さまざまな場を経験してはじめてイノベーション人材になっていくものであり、企業内にそのような人材が存在するなら既に顕在化し、その人材を社内に使っていることと思われる。そのような人材を超えたイノベーション人材を「生み出す」環境と仕組みとしては、「業界プロジェクトで育成する」というような新たなコンセプトが必要かもしれない。



1. 情報サービス産業の状況

2. イノベーション人材に関する議論

3. 地域における市場創造の取組



地域における問題

■ 地域経済の問題

- ◆ 経済活動が低調
- ◆ 企業立地が首都圏一極集中

■ 地域ユーザーの問題

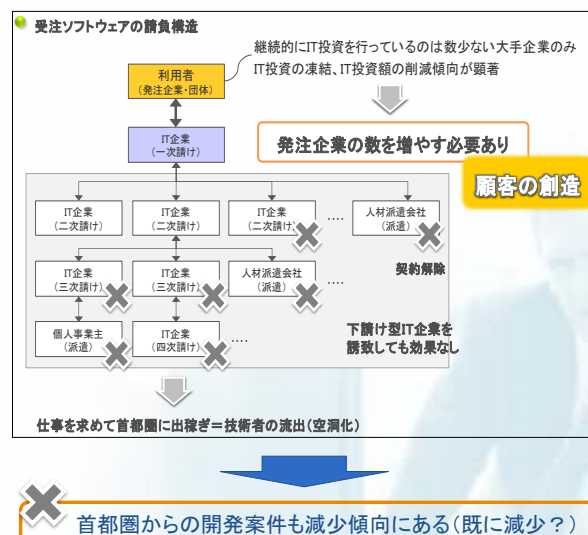
- ◆ IT投資が一巡
- ◆ 戦略的なIT利活用が出来ない
- ◆ 地域ベンダーのことを知らない
- ◆ 大規模なIT投資は大手企業・自治体に偏重（案件も少ない）
- ◆ 「従業員20人未満」の中小企業では小規模なIT投資
（例：年間74万円 * 経済産業省「中小企業のIT活用に関する実態調査報告書」より）

■ 地域ベンダーの問題

- ◆ 技術力：低い技術レベル
- ◆ 製品・サービス：自社の強みを生かしたビジネスが出来ない
- ◆ 営業力：地域需要の掘り起こし及び新規顧客開拓が出来ない
- ◆ 提案力：受動的ビジネス偏重により提案が出来ない
- ◆ 信用力：地域ユーザーの信用・信頼を得られない
- ◆ 人材レベル：高度人材が不足し全体的に低い人材レベル
- ◆ 人材育成：教育投資の不足
- ◆ 人材採用：就労イメージ(3K等)及びPR不足による採用難

■ 地域ベンダーの問題

- ◆ 下請構造：大型案件は首都圏大手ベンダー(元請)→地域ベンダー(二次請)
- ◆ 仕事の循環：地域案件でありながら首都圏大手ベンダー経由の受注
- ◆ 競争激化：地域ベンダーと首都圏大手ベンダーとの競合が激化
- ◆ 安値受注：地域ベンダーは低コスト・単価による受注
- ◆ 不安定経営：景気変動の影響(大手の外注削減等)をもろに受ける



【人材需要】
開発型人材から
サービス提供型人材へ

【必要となるIT人材】
地域中小企業にIT経営
を提唱するビジネス
パートナー



地域ビジネスの活性化に向けて

- ◆情報サービス産業は、経営及び市場の環境変化が進むなかで、自らの構造改革とビジネスモデル転換が課題となっている。
- ◆特に取引案件の首都圏一極集中と多重下請構造に係る諸問題は、地域情報サービス産業の発展と将来に大きく影を落としている。
- ◆今求められるのは、「**自立自走**」精神による「**地産地消**」の実現である。
- ◆JISAでは、地域の課題は業界自体が抱える問題の反映と認識し、平成21年度から地域ビジネスの活性化に地域の視点で取り組んでいる。
- ◆地域でのIT利活用を活発化するには、地域ベンダーがユーザーの「日常的パートナー」且つ「戦略的IT提案者」となり、地域ベンダー同士がお互いの強みでコラボレーションし、地域全体のIT化を推進することが必要である。
- ◆そのためには、地域において「**ベンダー・ユーザー・コーディネーター・行政機関等**」が連携する仕組みを構築し、地域IT化のためのプロデュース及びコーディネート機能強化を図る必要がある。



地域連携事業

地域連携事業では、これら問題や課題の解決に向けた挑戦のため、地域におけるベンダー・ユーザー・ITコーディネーター・行政機関等が連携する仕組みを構築し、新たな地域社会をIT活用により実現するためのプロデュース及びコーディネート機能強化を図り、地域自らが「自立自走」の精神でITの「地産地消」を実現することを目指していく。

平成24年度実施団体

北海道IT推進協会
宮城県情報サービス産業協会
埼玉県情報サービス産業協会
山梨県情報通信業協会
関西情報センター

システムエンジニアリング岡山
福岡県情報サービス産業協会
長崎県情報産業協会
熊本県情報サービス産業協会

各地域での活動は、そのねらいや実施内容により「政策の実施」、「自治体への提言」、「連携体制の構築」、「ユーザーへの情報発信」、「地域産業との連携」等に類型される。



関西IT利活用促進連絡会議

- 関西地域におけるITベンダ、地域の支援機関、金融機関、専門家等で構成する連絡会議であり、**ユーザ企業のIT利活用を促進するための検討の場**として平成22年より活動
- ITベンダとユーザおよび支援機関が同じ場で意見交換でき、関係組織が横断的に連携し合える仕組みを構築
 - 金融機関にユーザ企業のニーズ吸上げ機能を期待
 - メンバー間の情報の共有、相互協力
- 情報サービス分野における**地域ビジネスの創出**が目的(地産地消型)
- ビジネス創出のインフラとして、KIISが運営している「**e相談所**」を活用

平成24年度より参加
紀陽銀行
きのくに信用金庫
京都銀行
京都信用金庫

構成メンバー

ITベンダ

情報サービス産業協会(JISA) 中小企業基盤整備機構
近畿情報システム産業協議会 大阪商工会議所
(KISA)

支援機関

アドバイザー

ITPプラザ

金融機関

日本政策金融公庫
近畿大阪銀行
池田泉州銀行
大阪信用金庫

専門家

ITコーディネータ協会
(ITCA)
ITC-Labo.

近畿経済産業局・KIIS

ビジネスマッチング支援ポータルサイト「e相談所」

(2009年度RIPS事業成果)

平成24年度より参加
和歌山県

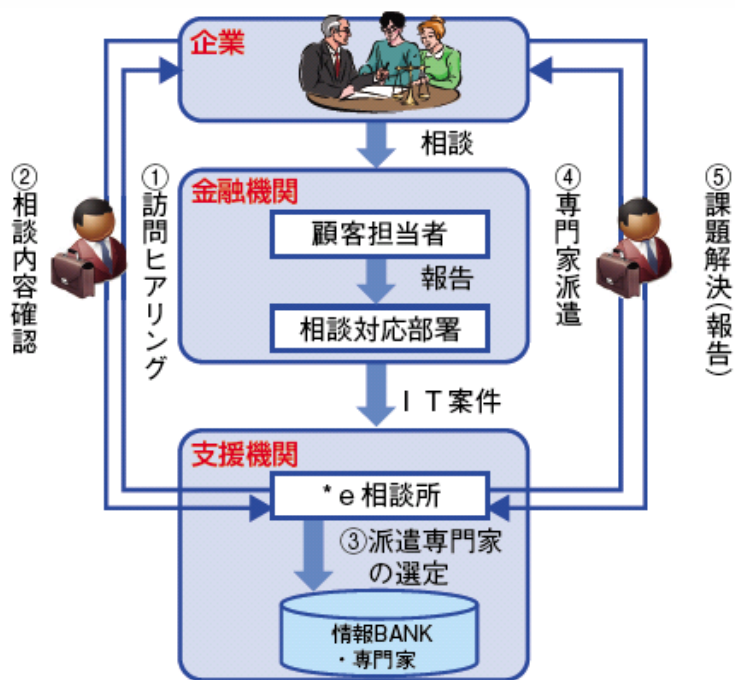
課題解決に向けた手順等について金融機関の融資担当者の営業ツールとして活用した。また、IT経営ガイドをもとに金融機関向けの説明会を開催し、実証事業として金融機関との連携により案件の発掘を行った(15件の実績) * 平成23~24年度の活動として



IT経営とは、経営・業務・ITの融合による企業価値の最大化を目指すことであり、新しいビジネスモデルを創出しイノベーションを起こす、卓越した業務プロセスで顧客価値や競争力を高める、見える化、情報共有、モニタリングで経営品質を向上させるための経営を意味する。（経済産業省「IT経営ロードマップ改訂版」より）

平成24年度地域連携事業 I T化案件の進捗状況

■平成24年度までに金融機関連携により15件の案件が出てきた。これら案件は、専門家（ITコーディネータ）の支援によりRFPを作成し、ベンダとのマッチングにつなげていく。



	業種	売上規模 (億円)	相談内容
1	建築金物卸	5～10	オンラインショップの活性化
2	給食材料販売	5～10	産地直販マーケティングの企画
3	婦人靴製造販売	15～20	経営改善計画
4	水産卸・小売	20以上	業務拡大に向けた経営計画
5	広告デザイン	1未満	インターネット活用方法
6	サービス業	15～20	現行システムの評価と課題抽出
7	紳士服製造・販売	1～5	販売・生産管理システム
8	輸入雑貨卸	20以上	システムリプレースのベンダ選定
9	建築塗料卸	10～15	WEBマーケティング
10	整骨院	1～5	複数の分院のレセプト集中管理
11	住宅建設	10～15	アフターサービス、メンテナンス管理
12	自動車販売	5～10	インターネット活用による情報発信
13	アクセサリ輸入卸	1～5	ホームページ作成
14	運輸	1～5	インターネット活用による販路開拓
15	輸送機器部品製造	3～5	オンラインショップの導入検討



IT課題解決のシナリオ例

～金融機関担当者の情報が課題解決に至るまで～

情報キャッチ

- A信用金庫の得意先係X氏は、話題づくりにと「IT経営ガイド」を手にもいつもの巡回訪問・建設金物卸M社の社長から「数年前からホームページを作成しオンラインショップを開設したがなかなか反応がない」との悩みをキャッチした。
- 情報は本店の担当窓口へ伝えられ、「e相談所」に連絡。

e相談所

- e相談所の担当者は現地訪問、状況確認の結果、ITコーディネータK氏を専門家として派遣することとした。

専門家派遣

- K氏は、業界環境や競合状況等の事前調査の上、M社に赴きヒアリングを行った。
- オンラインショップを成功に導くためには、「どういう消費者に何を訴えたか、どういうふうに購買行動を促し、リピーター顧客として定着させるか」というマーケティング戦略を立てる必要性を説いた。
- 社長とK氏は二日間にわたってさまざまなアイデアや仮説を検討。その結果、「住まい・快適・DIY」をコンセプトにし、女性をメインターゲットにしたオンラインショップを構築する方針を固めた。

ITベンダへの提案依頼

- K氏は、M社のためにマーケティングコンセプトと戦略シナリオを企画書にまとめ、M社の構想やシステム要件をITベンダに伝えてベンダからの提案・見積を募るための「提案依頼書」を作成。
- ITベンダからはさまざまなソフトウェア製品やサービスが提供されており、できるだけ広く提案を募って要件に最も合致するものを選択する方法をとることが多い。e相談所のデータベースに登録されているITベンダに対して、システム開発依頼案件の情報を発信した。
- M社の提案依頼内容を説明するための説明会を開催したところ、17社22名の参加があった。

提案受付と評価選定

- 提案依頼説明会参加の17社のうち8社から提案書が提出された。
- M社では3社に絞り込み、さらに個別に説明・プレゼンを受けた上で提案内容の要件との適合性や費用、企業の信頼性などから1社を選定することとした。

開発・導入と運用

- 現在、新しいショップとして開店する計画で開発が進んでいる。
- 初期構築費用は約150万円。派遣専門家の費用は経済産業省の支援制度を活用したため企業負担はない。

お客さまの声

融資を受けるにしても1000万は1000万、条件によほど差があれば別ですが、どこの金融機関でも同じです。それよりも人材不足で困っている中小企業の悩みを聞いてくれて解決を支援してくれる金融機関の姿勢はとて有難い。今回も、とらえどころのない難しい課題を整理してWEBサイトの実現につなげてくれたITコーディネータにも「さすがプロ」という思いで感謝申し上げたい。(M社社長談)

**今日のようなグローバル競争時代においては、
ソフトウェアで新しいサービスを如何に創造するか
が問われています。**

**世界に通用するIT・サービスを創造し、
情報サービス産業は、社会基盤を担う産業として、
これからも発展していきます。**

一般社団法人 情報サービス産業協会