

9/13月10:05-11:05

ITエンジニアに選ばれる組織の条件

—最新調査から読み解く、ITエンジニアが活躍する組織とは？

パーソル総合研究所 シンクタンク本部

上席主任研究員 小林 祐見

パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員 小林 祐児



上智大学大学院・総合人間科学部 社会学専攻 博士前期課程修了
NHK放送文化研究所、市場調査会社を経てパーソル総合研究所。

■ 著作

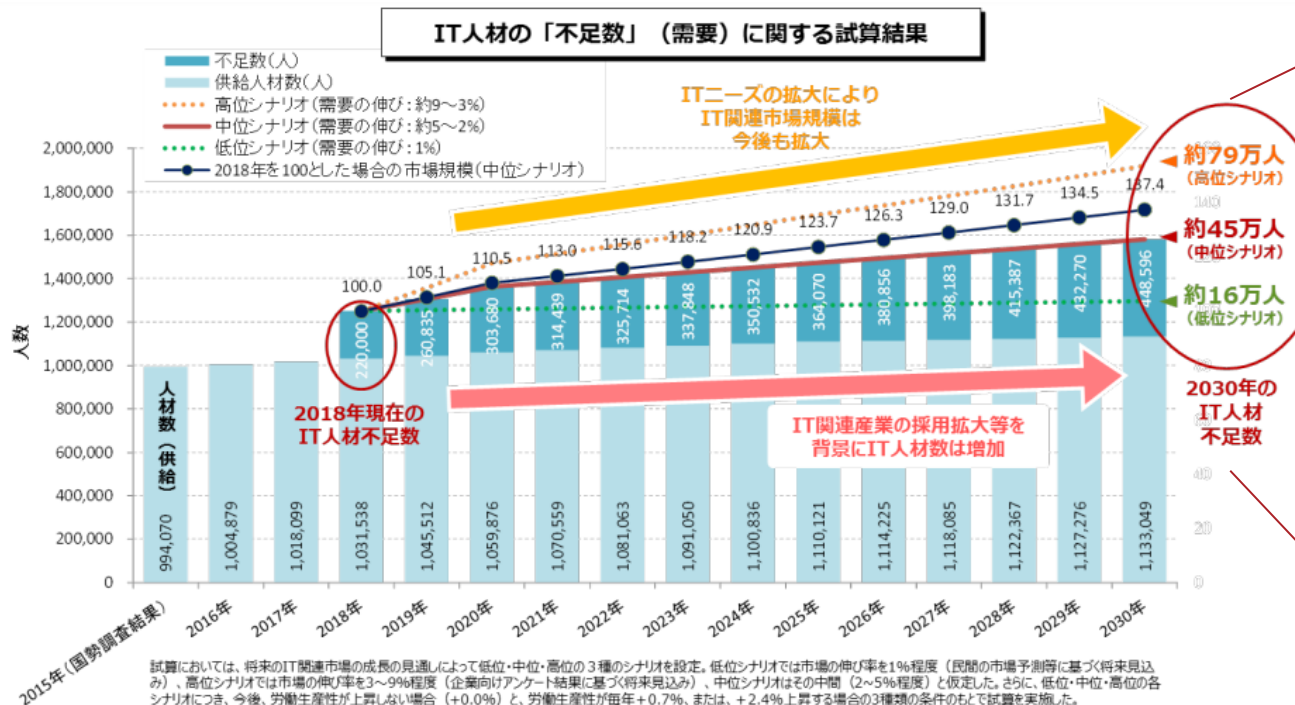
- 『働くみんなの必修講義 転職学』（KADOKAWA・共著）
- 『ミドル・シニアの脱年功マネジメント』（分担執筆・労務行政研究所）
- 『残業学 明日からどう働くか、どう働いてもらうのか?』（光文社・共著）
- 『アルバイト・パート 採用育成入門』（ダイヤモンド社・共著）
- 『会社員20年目からの教科書』（ダイヤモンド社・共著）

など



DXのボトルネック… 「人材不足」

コロナ前試算



2030年
45万人不足
高位シナリオ
79万人不足

経済産業省「IT人材需給に関する調査(概要)平成31年4月」より
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/gaiyou.pdf

IT人材を抱える企業の「あるある」苦悩

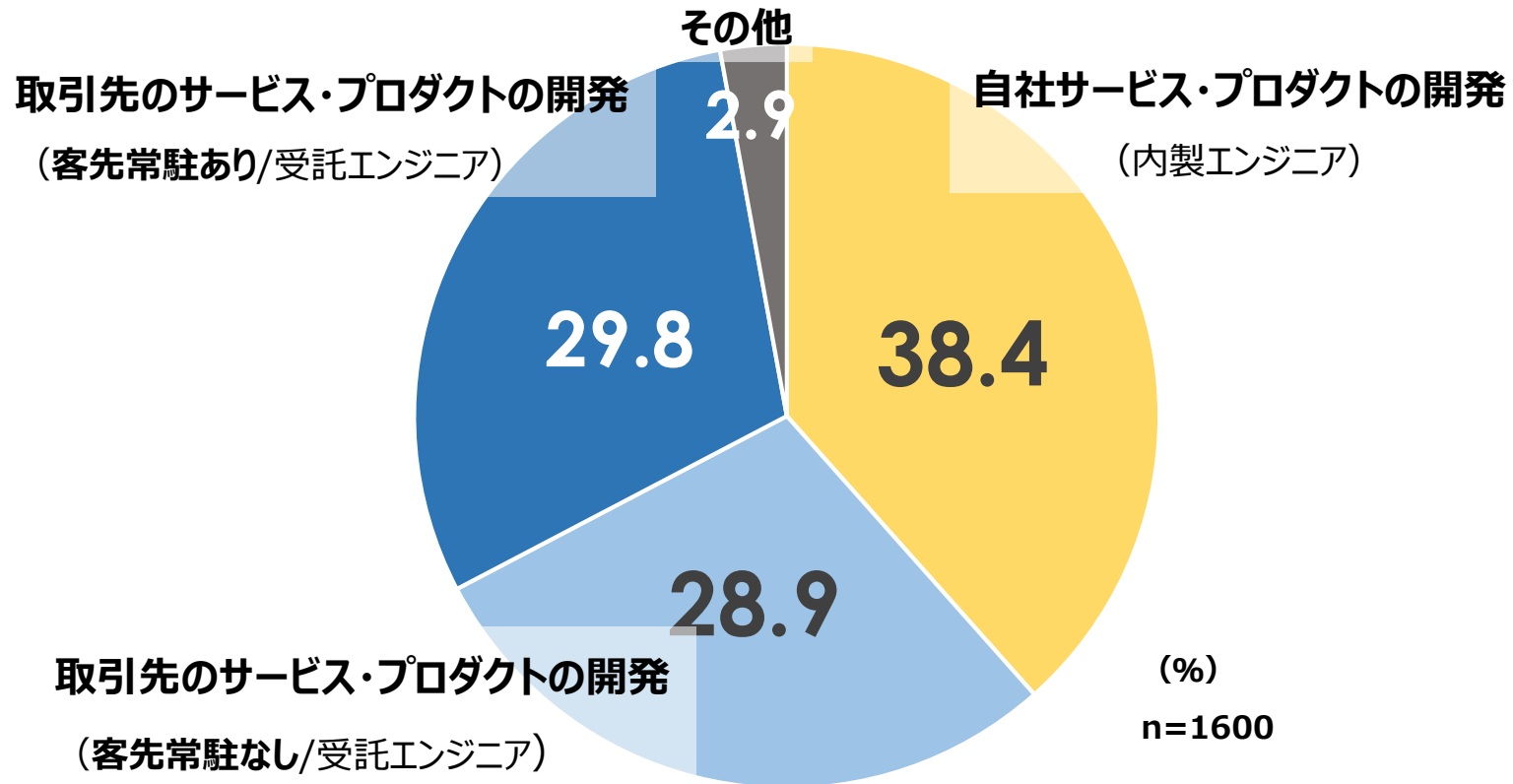
- ✓ 採用したいが、社内水準の賃金と合わない
- ✓ エンジニアに経営理念を浸透できない
- ✓ 「技術」に興味があって、自社のビジネスに興味がない
- ✓ 「現場」に興味があって、管理業務に興味がない

パーソル総合研究所 調査

調査名称	パーソル総合研究所「ITエンジニアの人的資源管理に関する定量調査」
調査目的	ITエンジニアの採用・定着・仕事観・キャリア構築感の実態や特徴を、他職種との比較を通して明らかにする。
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2020年9月4日-7日
調査対象者	<p>(共通条件)</p> <ul style="list-style-type: none">・居住地域：全国 / 年齢：20～59歳 / 男女 / 雇用形態：正社員（代表取締役・社長相当は除く）・企業規模：10人以上 / 第一産業は除く / 資本：内資・外資不問 <p>【A】 ITエンジニア職種（IT技術職） 1600名（20-30代 800名、40-50代 800名）</p> <p>【B】 バックオフィス職種（財務・会計・経理・法務・事務・アシスタント） 300名（20-30代 150名、40-50代 150名）</p> <p>【C】 マーケティング・企画職種（企画・マーケティング） 300名（20-30代 150名、40-50代 150名）</p> <p>【D】 フロント職種（営業職） 300名（20-30代 150名、40-50代 150名）</p> <p>合計サンプル数 2500人</p>
実施主体	株式会社 パーソル総合研究所

調査回答者内訳

内製開発を行うエンジニアは約4割、受託開発を行うエンジニアは約6割。



本日のトピック

1. ITエンジニアと賃金

2. ITエンジニアと「組織シニシズム」

3. 歴史が教えてくれること

4. 事例とまとめ

本日のトピック

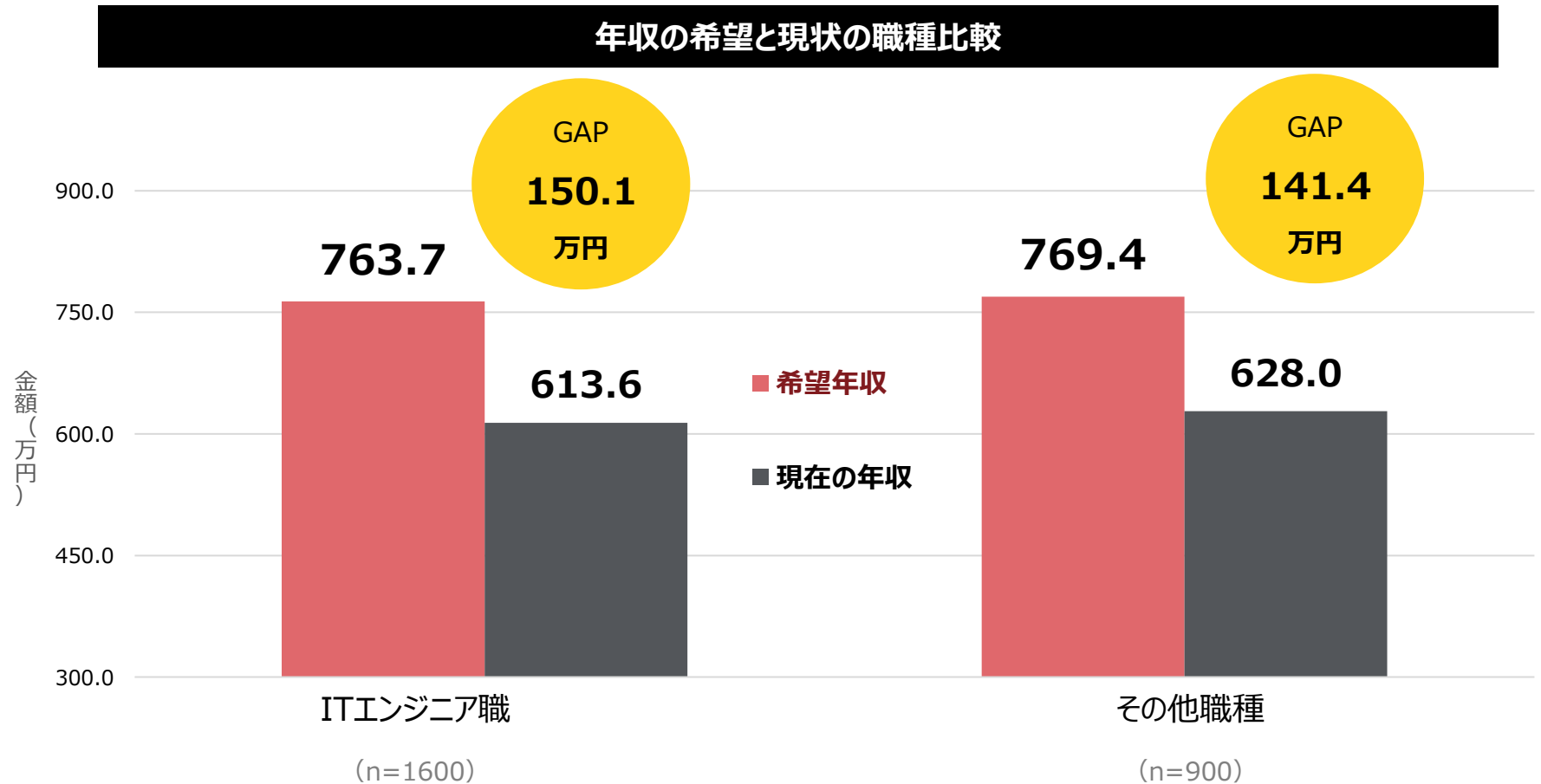
1. ITエンジニアと賃金

2. ITエンジニアと「組織シニシズム」

3. 歴史が教えてくれること

4. 事例とまとめ

希望年収と現状の年収を尋ね、年収GAPを比較した。
ITエンジニアはその他職種よりも8.7万円多くGAPを感じている。



年収の実態・希望

パーソル総合研究所 ITエンジニアの人的資源管理に関する定量調査

(単位：万円)

業種	n	全体		内製/受託				従業員数				希望-現状 GAP (全体)	
		現状	希望	内製		受託		1000人未満		1000人以上			
				現状	希望	現状	希望	現状	希望	現状	希望		
金融業、保険業	43	840.2	929.5	863.9	941.2	650.0	866.7	728.6	857.1	898.1	970.0	-89.2	
製造業	186	711.4	864.2	711.1	885.6	703.3	800.0	608.2	731.3	751.2	915.7	-152.9	
サービス業 (その他)	177	610.5	746.9	611.2	730.4	613.4	760.2	528.9	657.7	744.0	897.2	-136.4	
情報通信業	932	593.3	749.5	600.2	748.9	585.6	744.7	531.4	680.4	675.8	842.6	-156.2	
学術研究、専門・技術サービス業 (法律、税理士、測量など)	49	530.2	697.6	621.4	933.3	498.5	640.6	496.3	648.1	587.5	792.9	-167.3	
その他	124	577.9	715.0	614.7	735.5	558.1	700.0	488.1	612.9	714.8	855.6	-	
(情報通信業のみ) 事業内容	業務改革・システムコンサルティング IT投資評価、システム監査	64	667.5	800.8	652.0	847.9	682.9	747.1	651.5	745.3	685.0	862.1	-133.4
	SaaSサービス開発・提供	32	638.3	786.7	639.1	787.0	635.7	785.7	565.6	731.3	721.4	850.0	-148.3
	パッケージソフトウェア開発・提供	107	620.9	801.6	631.4	787.0	593.5	805.7	565.8	735.1	707.9	901.3	-180.7
	システム受託開発	345	598.1	740.2	532.8	694.3	611.4	749.2	515.8	654.7	702.1	850.0	-142.1
	組み込みソフトウェア開発	65	554.1	766.1	568.8	770.0	548.9	764.8	516.2	730.6	612.5	821.7	-212.0
	インターネット・ウェブ関連サービス、 モバイルアプリの開発・提供	95	550.0	714.5	583.7	725.0	519.8	704.5	489.5	652.7	651.5	824.2	-164.5
	技術者等の人材派遣、提供	86	493.4	661.9	616.7	875.0	488.8	656.4	480.7	626.8	521.2	743.8	-168.5
	その他	43	628.2	771.6	700.0	776.9	553.1	763.3	555.9	700.0	684.1	820.5	-

業種別のITエンジニアの年収を比較すると、「**金融業、保険業**」「**製造業**」で、平均700万円を超え、他業界よりも高い。

情報通信業内での事業内容別に年収GAPを見ると、「**組み込みソフトウェア開発**」「**パッケージソフトウェア開発**」で、解離が大きい。

※回答者数が30名以上の業種・事業内容のみ集計とした

年収の実態・希望

パーソル総合研究所 ITエンジニアの人的資源管理に関する定量調査

(単位：万円)

	n	全体		内製/受託				従業員数				希望-現状 GAP (全体)	
		現状	希望	内製		受託		1000人未満		1000人以上			
				現状	希望	現状	希望	現状	希望	現状	希望		
エンジニア職種	ITコンサルタント	90	794.3	920.1	769.7	870.3	824.4	948.8	695.8	791.2	863.7	1011.5	-125.9
	セキュリティエンジニア	46	732.6	914.3	782.5	1015.0	684.2	797.2	731.3	920.0	733.3	911.1	-181.7
	ネットワークエンジニア	96	638.0	803.5	664.0	829.5	616.7	785.7	528.4	707.1	711.8	871.0	-165.5
	インフラエンジニア	146	614.4	771.5	653.8	818.9	556.6	712.7	492.3	653.9	732.8	885.6	-157.1
	システムエンジニア	721	613.8	770.4	637.7	788.1	598.0	758.0	552.4	697.5	685.4	854.6	-156.6
	データベースエンジニア	34	567.2	671.9	646.4	778.6	500.0	581.3	488.1	573.8	718.2	859.1	-104.7
	サーバーサイドエンジニア	169	565.2	674.4	596.4	671.3	547.6	675.2	498.1	594.5	684.5	817.0	-109.1
	組み込み / IoTエンジニア	93	564.6	738.7	616.1	712.5	537.1	751.8	506.3	687.8	632.9	797.4	-174.1
	フロントエンドエンジニア	138	538.2	704.9	557.1	775.0	513.9	648.5	473.3	633.1	680.5	871.6	-166.7
エンジニア役割	プロジェクトマネージャー	479	727.5	892.1	743.1	909.9	716.4	882.6	633.3	972.9	799.6	972.9	-164.6
	コンサルタント	78	617.6	782.9	579.6	777.8	628.0	770.3	561.0	945.2	687.9	945.2	-165.3
	プロダクトマネージャー	123	614.0	726.1	595.4	696.1	629.3	735.2	555.5	794.9	689.0	794.9	-112.1
	エキスパート/スペシャリスト	288	583.9	711.0	646.0	756.6	541.4	677.3	519.6	765.4	658.1	765.4	-127.1
	エンジニアリングマネージャー	155	569.9	693.8	607.6	715.5	531.9	664.1	525.9	755.8	638.4	755.8	-123.9
	アーキテクト	230	550.0	718.8	577.0	723.6	531.3	714.5	492.1	810.7	620.9	810.7	-168.8
	テックリード/リードエンジニア	137	547.3	723.4	568.2	759.4	524.7	693.0	492.8	870.2	643.6	870.2	-176.1
その他	110	478.3	609.9	525.0	731.3	453.0	555.6	410.9	748.1	633.3	748.1	-	

年収GAPに着目すると、
「セキュリティエンジニア」
「組み込み / IoTエンジニア」
「ネットワークエンジニア」

役割別では、
「テックリード」「アーキテクト」
でGAPが大きい。

年収の実態・希望

言語別には、Perl、Python、C++の順に平均年収が高い。

年収GAPに着目すると、TypeScript、C、Java、Pythonで150万以上のGAPが見られた。

	n	全体		内製/受託				従業員数				希望-現状 GAP (全体)	
				内製		受託		1000人未満		1000人以上			
		現状	希望	現状	希望	現状	希望	現状	希望	現状	希望		
1年以内に業務で用いた言語	Perl	45	640.9	789.5	755.9	976.5	569.2	668.0	545.8	706.5	755.0	885.0	-148.6
	Python	123	590.3	745.2	618.4	756.1	554.2	727.3	533.3	674.5	637.7	806.6	-154.8
	C++	147	579.1	716.3	619.7	805.7	545.2	639.4	508.7	637.5	668.6	823.2	-137.2
	C	191	577.5	741.3	624.6	796.3	548.2	706.2	483.7	644.5	682.4	850.0	-163.8
	PHP	91	542.3	688.3	624.2	753.2	489.2	648.0	515.2	652.3	666.7	846.7	-146.0
	Java	311	541.0	694.2	567.2	727.3	527.5	677.0	504.1	650.8	616.7	784.2	-153.2
	C#	174	534.6	683.2	597.6	777.0	495.5	626.0	486.3	620.5	625.9	800.9	-148.7
	JavaScript	321	527.3	661.3	544.9	673.8	513.9	651.8	486.2	621.8	631.4	759.4	-134.0
	Ruby	25	510.9	654.3	526.9	715.4	462.5	543.8	456.3	665.6	635.7	628.6	-143.5
	TypeScript	36	500.0	726.6	443.3	783.3	542.5	676.5	482.8	711.5	583.3	791.7	-226.6

(単位：万円)

希望-現状
GAP
(全体)

-148.6

-154.8

-137.2

-163.8

-146.0

-153.2

-148.7

-134.0

-143.5

-226.6

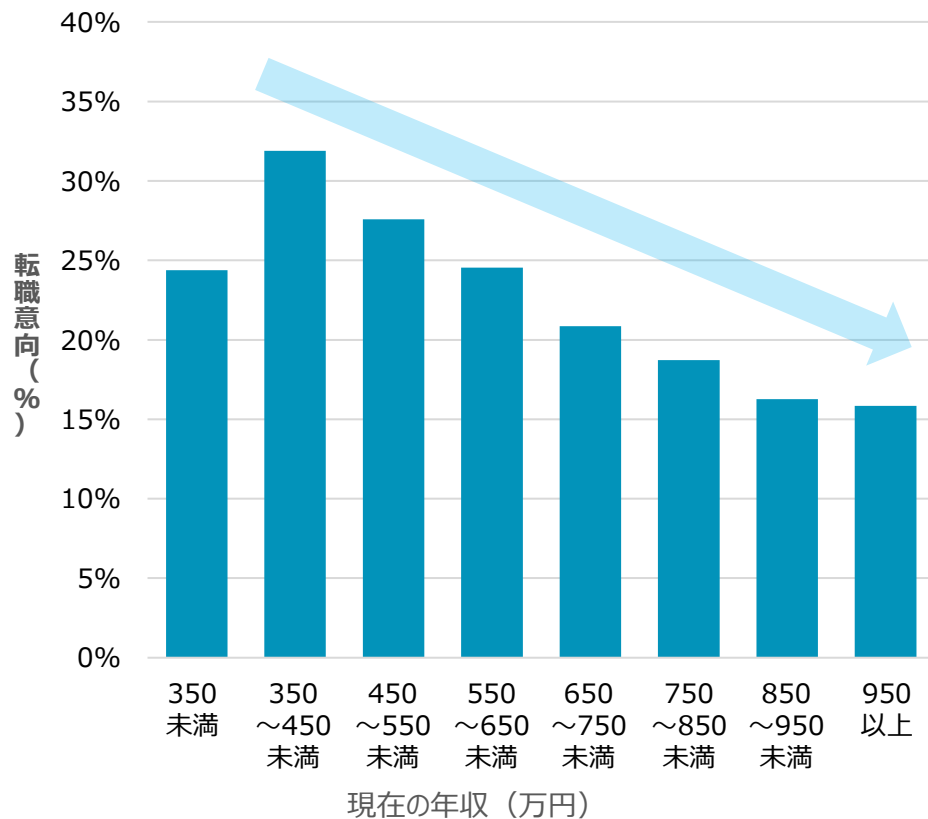
※回答者数が20名以上の言語のみを集計とした

集計対象外言語：Pascal,R,Go,Swift,Scala,Kotlin,Haskell,Lua,Clojure,Rust,Erlang,OCaml,Julia

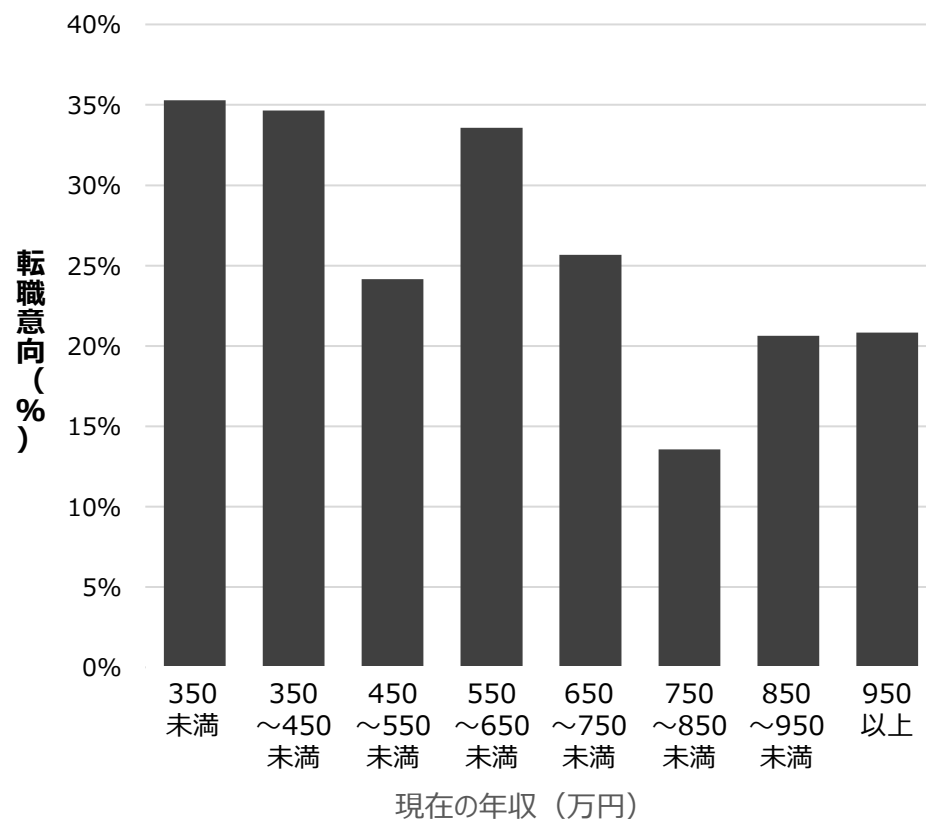
ITエンジニアでは年収と転職意向との正の相関が明確

年収が低いほど転職を考えている

ITエンジニア職 (n=1600)



その他職種 (n=900)



ITエンジニアでは理想年収とのGAPが転職意向を高める。

その他職種では、管理職意向（内部昇進への意向）を低下させる。

→ITエンジニアは、賃金不満があるとき視線が「外部」に向きやすい

ITエンジニア

その他職種

転職
意向

促進
(*.056)

年収GAP

(希望と実態の差額)

n.s.
(有意な影響なし)

年収GAP

(希望と実態の差額)

低下
(**-.166)

n.s.
(有意な影響なし)

管理職
意向

■重回帰分析

統制変数 | 性別・年齢・配偶者有無・子どもの有無・企業規模・現在の年収
業務内容 (内製・受託)・エンジニア職種 (SE、web開発、その他)
調整済R2乗値 : .043 (転職意向モデル) .095 (管理職意向モデル)
サンプル数 : n= 1358 (年収未回答者を除いた)
** : 1%水準で有意 * : 5%水準で有意

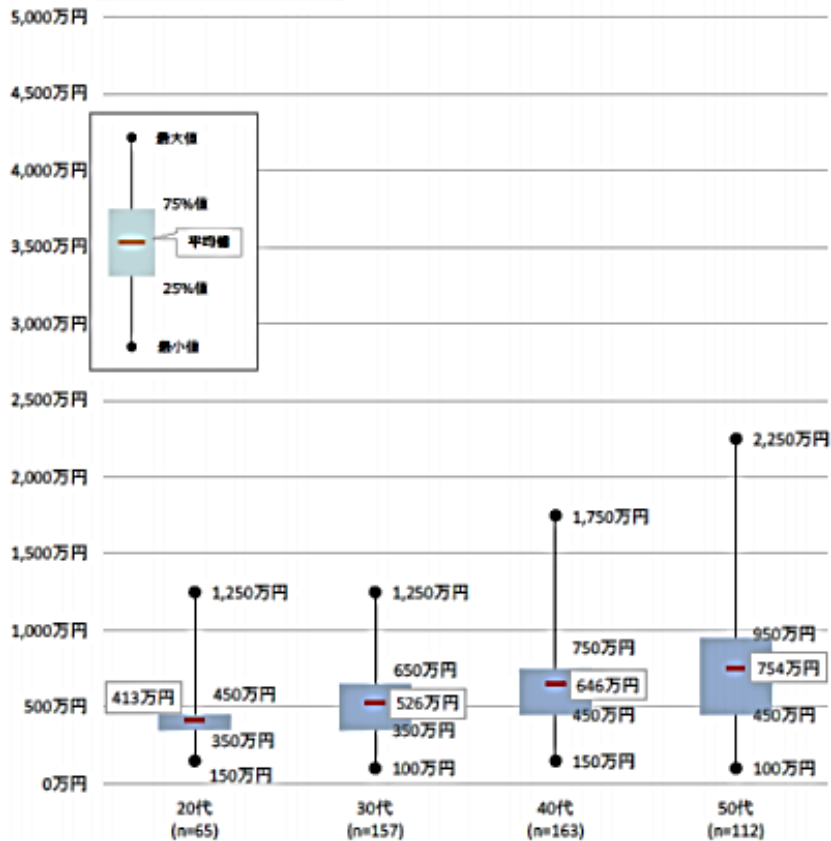
■重回帰分析

統制変数 | 性別・年齢・配偶者有無・子どもの有無・企業規模・現在の年収
その他職種:職種
調整済R2乗値 : .041 (転職意向モデル) .146 (管理職意向モデル)
サンプル数 : n= 785 (年収未回答者を除いた)
** : 1%水準で有意 * : 5%水準で有意

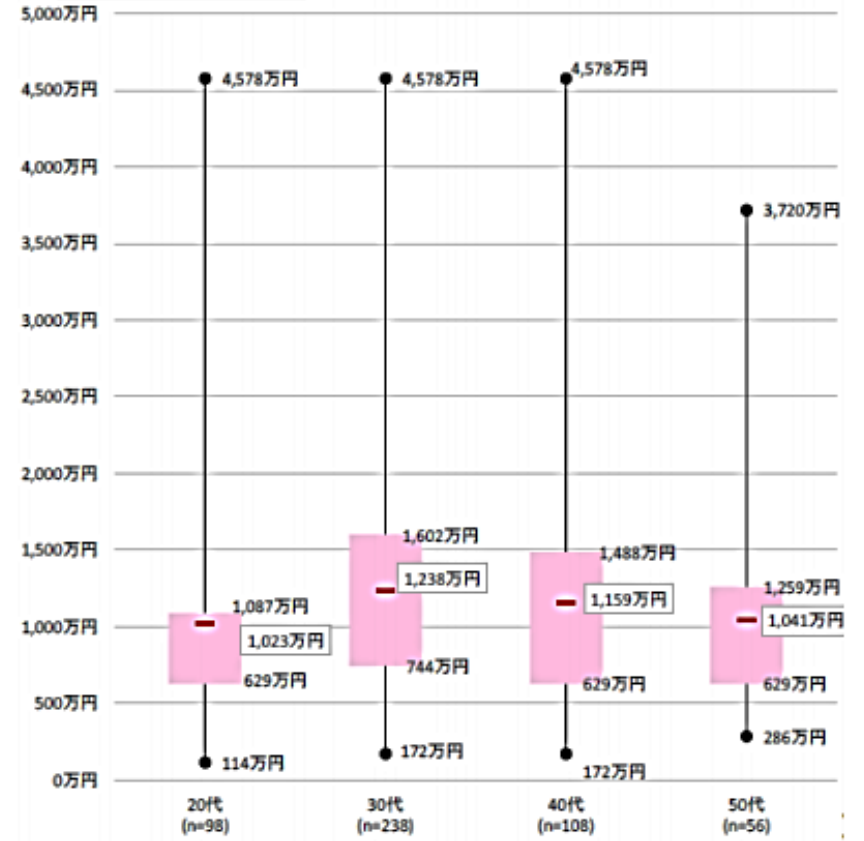
日米の賃金比較

<参考> 日米のIT人材の年代別の年収分布 出典：経済産業省「IT人材に関する各国比較調査」(平成28年6月)

日本



米国



本日のトピック

1. ITエンジニアと賃金

2. ITエンジニアと「組織シニシズム」

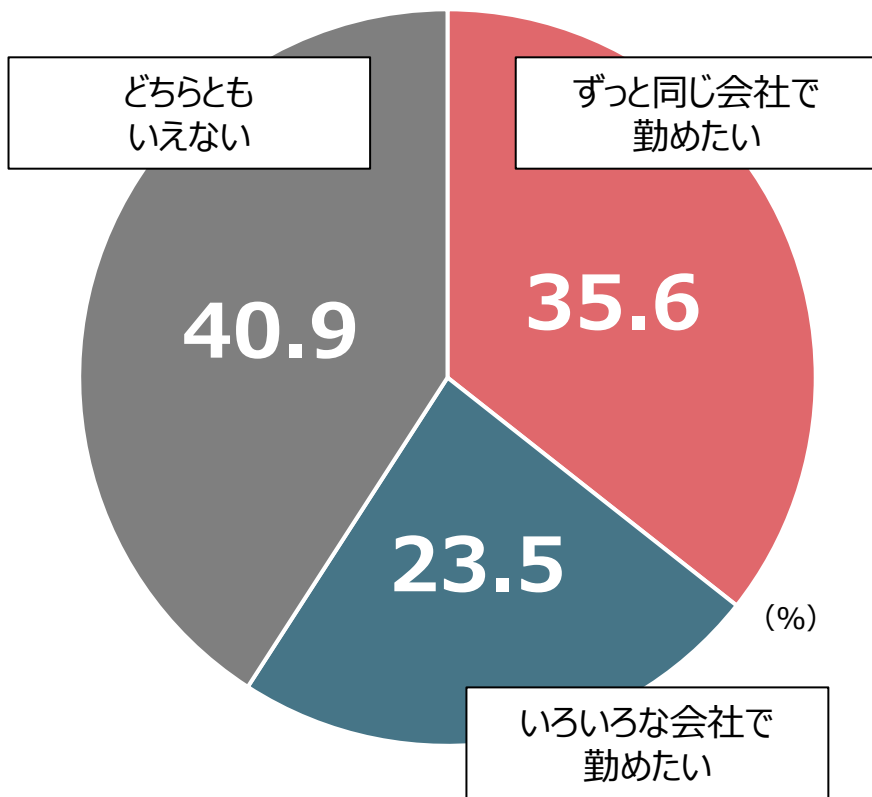
3. 歴史が教えてくれること

4. 事例とまとめ

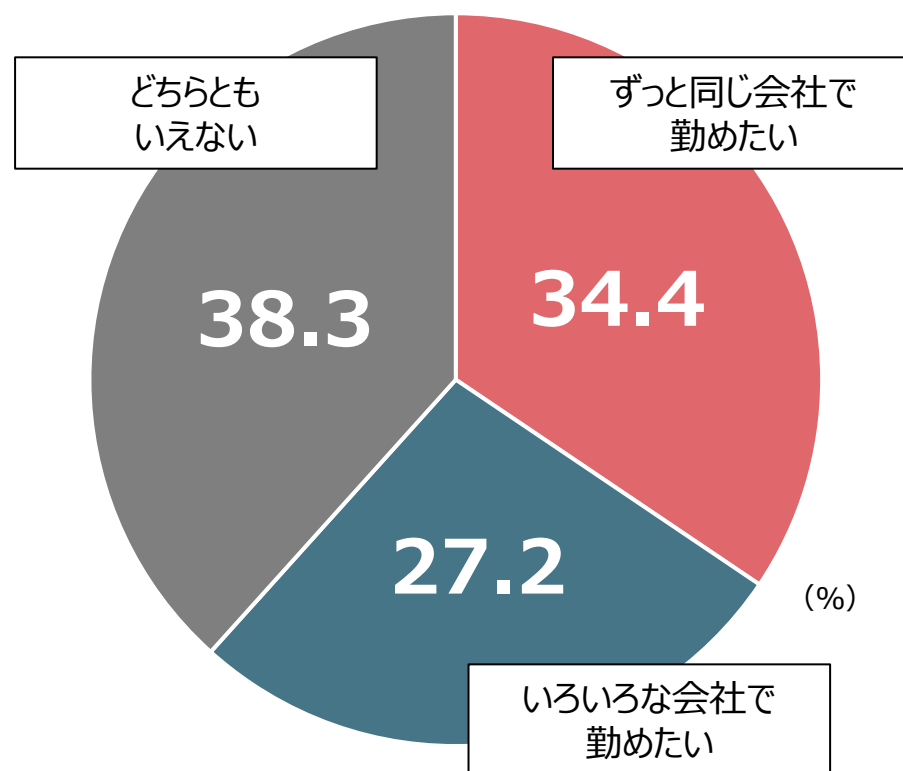
転職に関する意識は、職種間に大きな差は見られなかった。

転職に関する意識

ITエンジニア職 (n=1600)

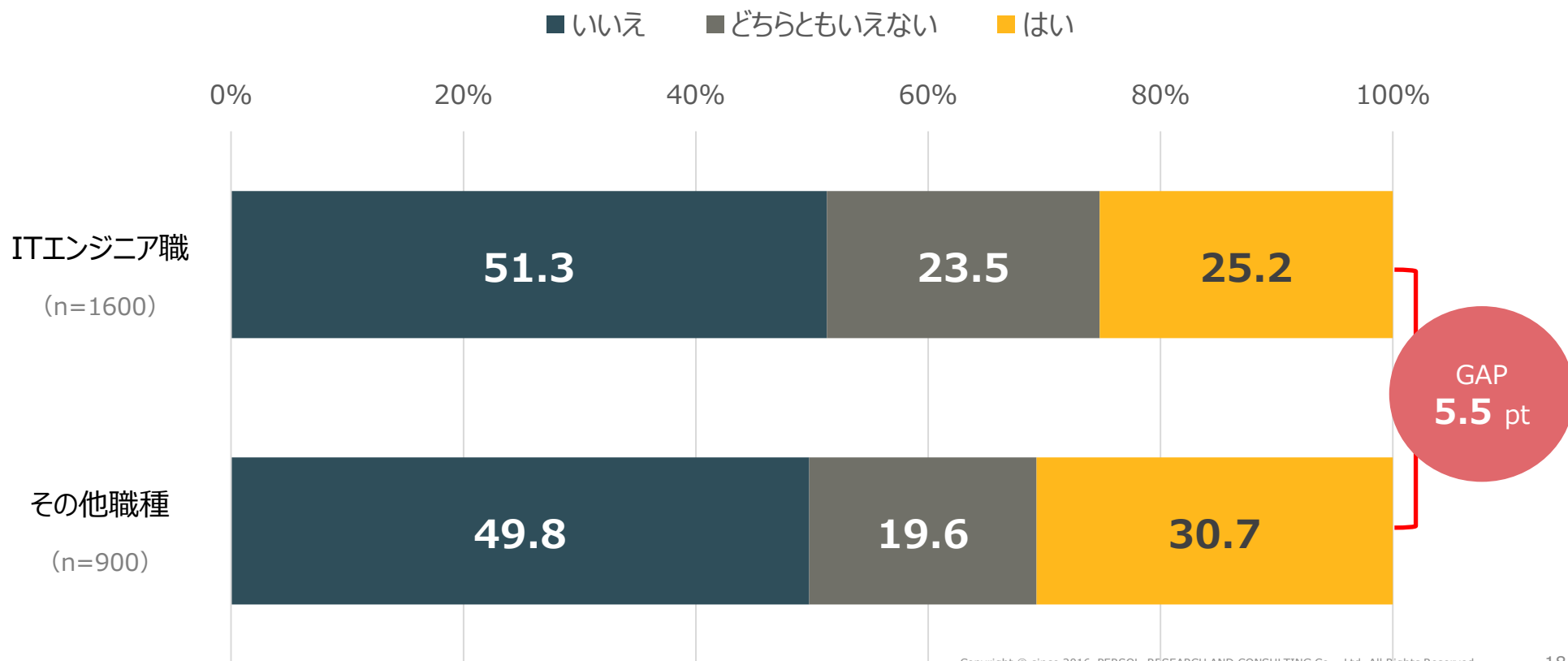


その他職種 (n=900)



マネジメント職への昇進を拒む意向（「いいえ」）は、職種差が見られない。
一方で、積極的な昇進意向（「はい」）はITエンジニアで5.5pt低い。

現在の会社での管理職（マネジメント職）意向



組織に対する批判的態度である「組織シニシズム」に着目。

組織シニシズム：組織に対する否定的な態度…「心の距離感」

組織シニシズム：

1. 組織に対する疑念

(例:この会社が従業員を公正に扱っているとは思えない)

2. 冷ややかな職場

(例:私の職場の人間は、冷ややかな態度を示している)

3. 組織に対する負の感情

(例:この会社は、私を腹立たしい気持ちにさせる)

4. 組織に対する批判的な構え

(例:この会社のイメージを壊すような実態を社外の人間に話したくなる)



ITエンジニアはその他職種よりも

「組織シニシズムの高さ」と「転職意向」の関連が大きい

組織シニシズム:

1. 組織に対する疑念

(例:この会社が従業員を公正に扱っているとは思えない)

2. 冷ややかな職場

(例:私の職場の人間は、冷ややかな態度を示している)

3. 組織に対する負の感情

(例:この会社は、私を腹立たしい気持ちにさせる)

4. 組織に対する批判的な構え

(例:この会社のイメージを壊すような実態を社外の人間に話したくなる)

■重回帰分析

【統制変数】 共通: 性別・年齢・配偶者有無・子どもの有無・企業規模・年収

ITエンジニア:業務内容(内製、受託)・エンジニア職種(SE、web開発、その他) その他職種:職種

【調整済R2乗値】 ITエンジニア: .229 その他職種: .216

【サンプル数】 ITエンジニア: 1439 その他職種: 844 *年収未回答者を除いた

* : 5%水準で有意

組織
シニシズム

*.441

*.141

転職
意向

※上段: ITエンジニア、下段: その他職種

組織シニシズムを高めるのは「組織内」と「対顧客」での立場の弱さ。

社内における
立場の弱さ

顧客に
対する
立場の弱さ

エンジニア疎外感

- ・エンジニアが他の組織から疎まれていように思う
- ・経営や上層部のエンジニアに対する期待感が薄いと思う

ロールモデルの不在

- ・お手本になる先輩や上司が社内にはいない
- ・尊敬できるエンジニアが社内にはいない

他部門への弱さ

- ・自社の他部署から無理難題を押し付けられることがよくある
- ・自社の他部署に対してエンジニア側の意見が尊重されない

プロジェクトの歯車感

- ・プロジェクトの一部にしか携わることができない
- ・下請けの立場になる仕事が多い

顧客との不対等さ

- ・顧客から無理難題を押し付けられることがよくある
- ・顧客の言うことに対して言いなりになりがちである

標準化偏回帰係数
(影響の大きさ)

** .339

** .189

* .147

* .105

* .077

■重回帰分析

統制変数 | 性別・年齢・配偶者有無・子どもの有無・企業規模・年収
業務内容 (内製、受託)・エンジニア職種 (SE、web開発、その他)

調整済R2乗値 : .436

サンプル数 : n= 1439 (年収未回答者を除いた)

** : 1%水準で有意 * : 5%水準で有意

組織
シニシズム

シニシズムが低い組織 ←

高い組織

企業特徴

IT業界、新興企業

非IT業界、老舗企業

人員構成

ITエンジニア比率が高い

ITエンジニア比率が低い

残業時間

月30時間未満

月30時間以上
サービス残業がある

職場特徴

エンジニア組織と他部門・顧客が
対等な関係性

エンジニア組織が他部門・顧客に
意見できない弱い立場

組織特徴

風通しが良く、人間関係が良好
育成体制の充実

年功主義、結果主義
育成体制が貧弱

マネジメント

合理的なコミュニケーション
メンバーを「守る」マネジメント

不合理で頼りがいが無い
育成への無関心・ビジョンの無さ



ここまでのお話

ITエンジニアは「賃金」に敏感
賃金ギャップが転職に直結

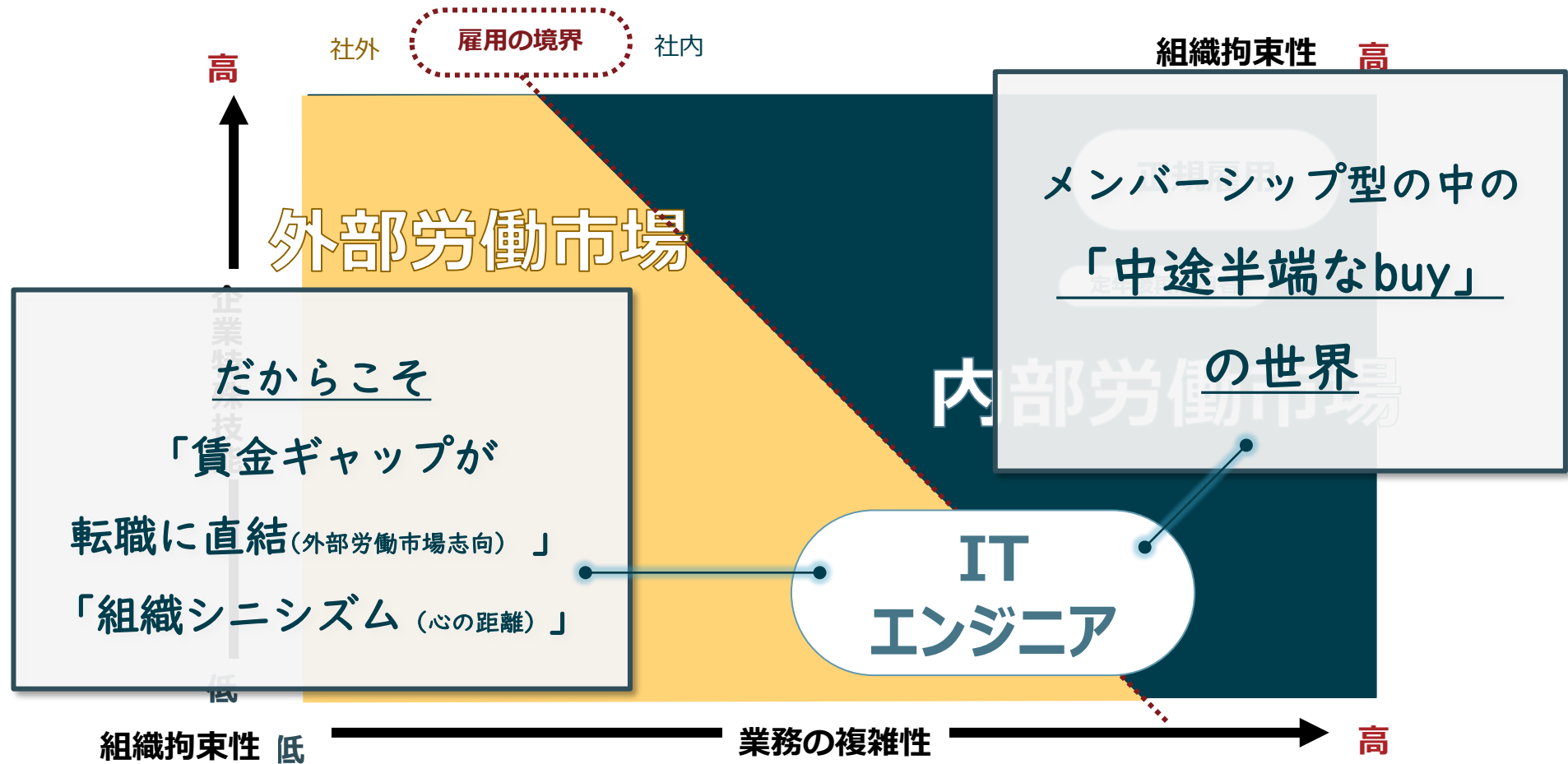
ITエンジニアは社内外の「ポジショニング」に敏感
組織シニシズム≡「心の距離」が転職に直結

より深く考える補助線：外部労働市場／内部労働市場



平野光俊. "内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性." 日本労働研究雑誌 2009年5月号(No.586) を元に筆者改変

外部労働市場 / 内部労働市場



平野光俊. "内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性." 日本労働研究雑誌 2009年5月号(No.586) を元に筆者改変

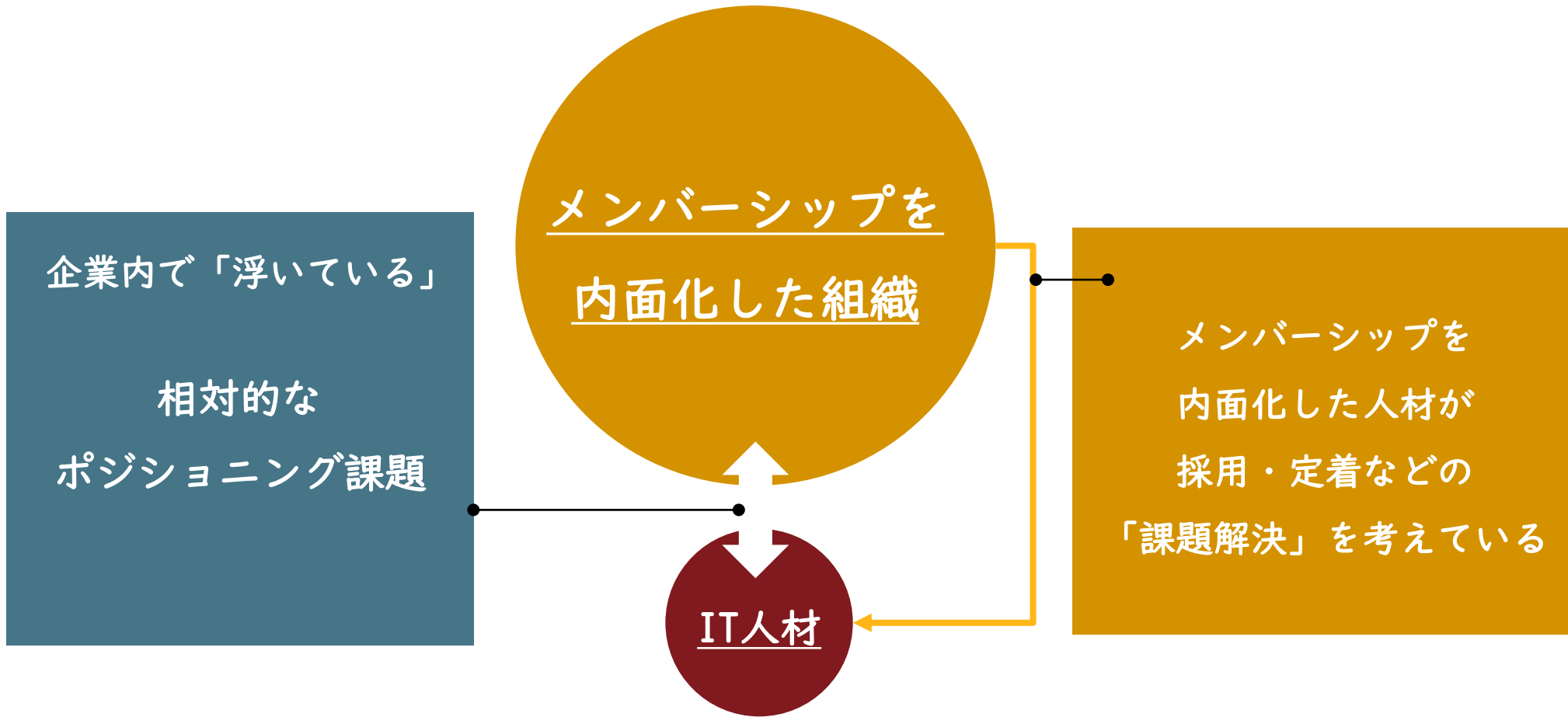
再掲：ITエンジニア人材を抱える企業の「あるある」苦悩

- ✓ 採用したいが、社内水準の賃金と合わない
- ✓ エンジニアに経営理念が浸透しない
- ✓ 「技術」に興味があって、自社のビジネスに興味がない
- ✓ 「現場」に興味があって、管理業務に興味がない

メンバーシップ規範の「当たり前」の反映

- ✓ 「社内水準」が企業別に水準が違ふこと
- ✓ 経営理念の浸透を「社員みな」に求めること
- ✓ 社員が自社のビジネスへの想いがあること
- ✓ 社員の多くが管理職を目指すこと

IT人材課題の見取り図



👉 「ITエンジニア領域」に閉じた問題解決は効果限定的

本日のトピック

1. ITエンジニアと賃金

2. ITエンジニアと「組織シニシズム」

3. 歴史が教えてくれること

4. 事例とまとめ

大正-昭和初期まで遡る

1911 **工場法** 公布 1915年施工

12歳未満の者を就業禁止
15歳未満と女子は1日12時間を超える就業禁止

「サラエボ事件」オーストリアの皇太子夫妻が、セルビア人の青年に暗殺



1914-18 **第一次世界大戦** 大戦景気 (大正バブル)

戦後不況と米騒動

1917 ロシア革命

1918 大学令 ▶ 大学の急増

1919 パリ講和会議、ベルサイユ条約
日本 山東省と南洋諸島の委任統治権

1923 関東大震災

1912 友愛会 発足



1918 松下電器創業

1920年 国際連盟設立

不況期
1927 昭和恐慌
1929 世界恐慌

軍国主義へ
大東亜共栄圏構想

ABCD包囲網
アメリカ、イギリス、中国、オランダ



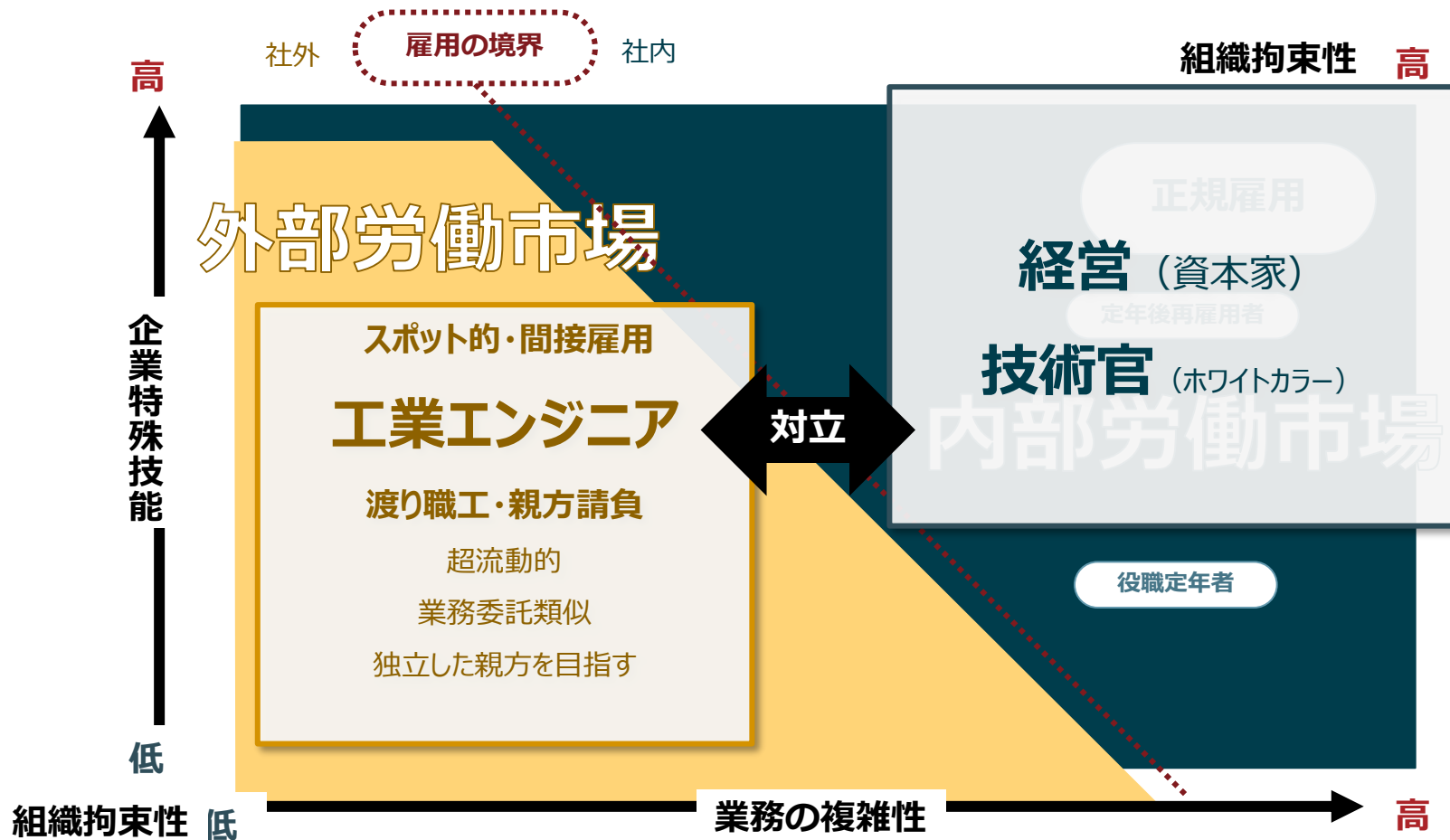
1937 日中戦争

1939 **国家総動員法**

1945 **第二次世界大戦**



職工身分制



「エンジニア」と「非エンジニア」の「分離」

大正-昭和初期

渡り職工や親方は、彼らの流動性や独立心を、過去の職人社会から工場内へと持ち込んだ。

熟練労働者の第一世代は、仕事から仕事へと**転々と職場を変えることで経験を**

積み技能を磨いた独立心の強い男たちが主体で、転職こそ労働者としての職業

人生を育てる主たる方法だと考えていた。移動して技能を磨くことによって自分自身の向上

も図ったのである。こうした労働者生活の原理から導き出される当然の結論は、**熟練労働者**

は自分自身の主人公となりうるということであった。

(中略) **彼らの素朴な独立志向と工場規律に対する嫌悪感とは、大企業**

にとってさまざまな問題を引き起こした…(略)

「日本労使関係史 1853-2010」著・アンドルー・ゴードン 493頁)

ITエンジニアと相似

渡り職工や親方は、彼らの流動性や独立心を、過去の職人社会から工場内へと持ち込んだ。

熟練労働者の第一世代は、仕事が仕事へと転々と職場を变えることで経験を積み技能を磨いた独立心の強い男たちが主体で、転職こそ労働者としての職業

キャリア自律と流動性と男性中心

人生を育てる主たる方法だと考えていた。移動して技能を磨くことによって自分自身の向上も図ったのである。こうした労働者生活の原理から導き出される当然の結論は、熟練労働者

は自分自身の主人（マスター）というところであった。

高技能者の独立志向性

(中略) 彼らの素朴な独立志向と工場規律に対する嫌悪感とは、大企業

にとってさまざまな問題を引き起こした... (略)

マネジメントの難しさ

「日本労使関係史 1853-2010」著・アンドルー・ブロードン(495頁)

大企業のその後

混ぜる

- 長期雇用・内部育成へ。流動性低下。
- 職工をまたぐ登用・異動
- 企業別組合（職業別・職務別ではなく）

メンバーシップ型雇用の確立と、工員の「取り込み」

低

職員／工員の「分離」解消 —— 「社員」の誕生

時代が与えたもう一つの契機

経済復興と生活向上

「戦後復興」という「企業一丸」の契機

「経営闘争」という「従業員一丸」の契機

戦後の焼け野原

目指す

企業一体的「協働」

「全社的」品質管理へ

全社的品質管理 TQC：モノづくりの全工程に品質管理のフィードバックのしかけを組み込むことで、企業全体の効率性を高める

「職務＝ジョブの重なり」「多能工化」が要

日・米の
分かれ道

一方、既にジョブ型が確立しつつあったアメリカ企業では、

TQCの思想は普及せず

世界有数の「高品質」「高精度」なものづくりへ

ITエンジニアに戻る…

浮いていること

企業内の相対的な
ポジショニング課題

メンバーシップを
内面化した組織

課題解決者

メンバーシップを
内面化した人材が
採用・定着などの
「課題解決」を考えている

IT人材

よくある問題

混ざらない

- × 人事・経営陣のITリテラシーが低い
- × IT部門の「陸の孤島」化

目指せない

- × IT部門、DX部門がやっていることに社員の理解・承認がない
- × リソースを社内調達するのに苦勞する
- × 全社的／組織的ビジョンが明確でない

➡ 組織シニシズム、「心の距離」は縮まらない

「混ぜる」・「目指す」をビルトインする

混ぜる

- 組織内育成体制の拡大・構築
- 職務横断の交流増 —— 留職・社内副業・研修
- 既存社員のスキル底上げ・理解促進

橋渡し： 経営・人事のIT・DX分野への理解

目指す

- 組織理念・ビジョン・パーパスの明確化・明文化

👉 「浮いている」状態の解消

よく言われること：DXのために「ジョブ型」？

混ぜる
？

全社を「ジョブ型」人材マネジメントにするパターン
処遇は柔軟にできるが、それ以外は「混ぜりにくくなる」

育成・配置・職務の重なり…

→ 技術者以外の人材含めた全体バランスを慎重に検討すべき

目指す

← 結局こちらは必要

本日のトピック

1. ITエンジニアと賃金

2. ITエンジニアと「組織シニシズム」

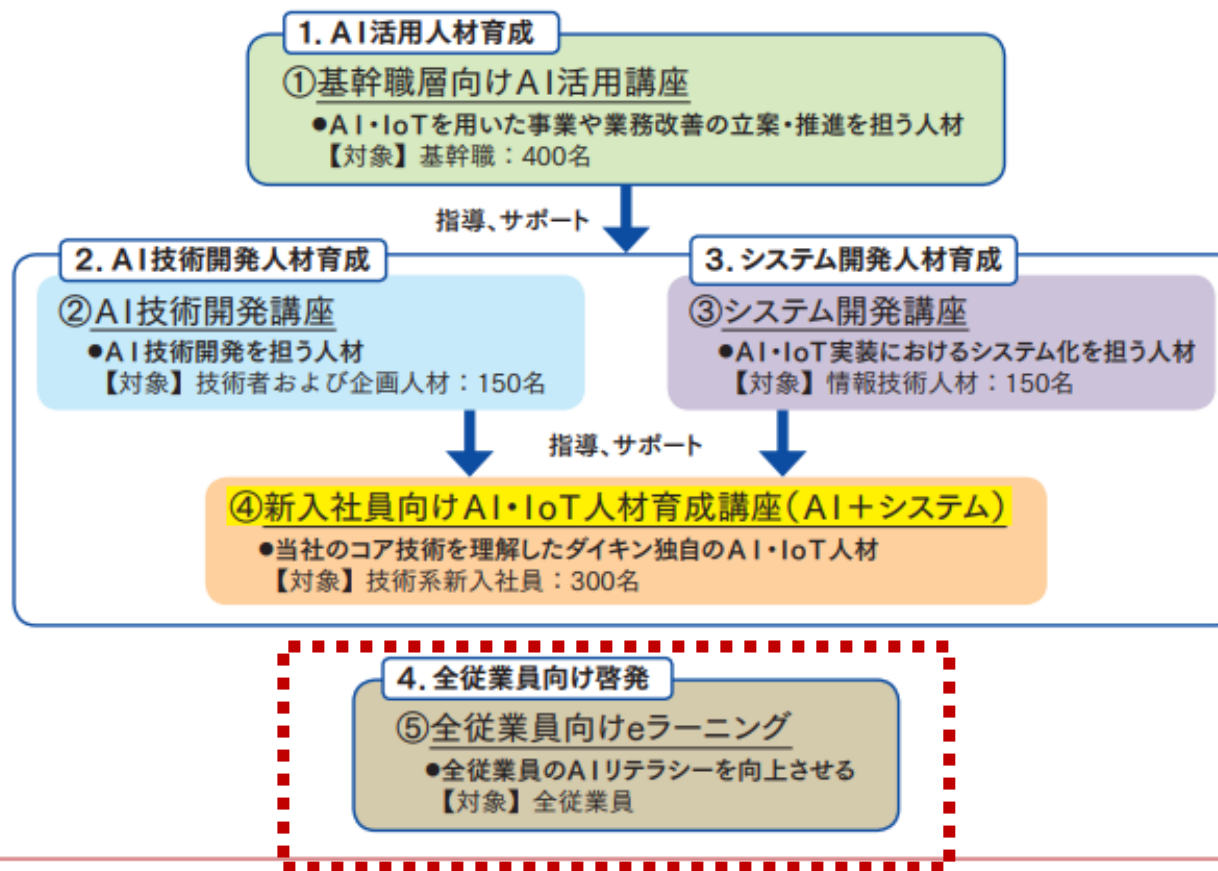
3. 歴史が教えてくれること

4. 事例とまとめ

ダイキン情報大学

「AI 技術開発」「システム開発」人材の新人教育

ダイキン情報技術大学の講座全体像



事例

ヤマト デジタルアカデミー

Yamato Digital Academy

全社員向けカリキュラム

基礎的なDX研修/デジタルデータ活用プログラムなどで構成

対象：各本部（注）、コーポレート部門、および主管支店社員のリーダーなど

経営層向けカリキュラム

DXに必要な経営資源の分析、およびリスクへの見識を高めるプログラムなどで構成

対象：社長を含む経営層、経営幹部候補者

DX育成カリキュラム

ITスキルを高めるだけでなく、ビジネスデザイン、アーキテクト、データサイエンスなどの育成プログラムで構成

対象：デジタル機能本部所属社員

YDX Yamato Digital Transformation Project

※注「リテール事業本部」、「法人事業本部」、「グローバルSCM事業本部」、「EC事業本部」、「輸送機能本部」、「プラットフォーム機能本部」、「プロフェッショナルサービス機能本部」から選抜された社員。

事例

Zホールディングス ZAIアカデミア

2021.07.15

Zホールディングス株式会社
ヤフー株式会社
LINE株式会社
株式会社一休
アスクル株式会社
ZOZOグループ



Zホールディングス、“文理両軸でAI人材を育成”する「Z AIアカデミア」を発足

■「Z AIアカデミア」概要

- ・発足日：2021年7月15日
- ・運営企業：ヤフー株式会社、LINE株式会社、株式会社一休、アスクル株式会社、ZOZOグループ
- ・対象企業：Zホールディングスグループ企業
- ・対象者数：Zホールディングスグループの全従業員 約23,000名
- ・プログラム例（一部）（予定）：

～ グループ企業横断で知識の共有・ビジネス
AI人材不足の解決へ～

開催日	プログラム
2021年8・9月	オープン勉強会① AIを使いこなす人材になるための基礎講座
2021年8・9月	Z AIアカデミアキックオフ AI人材オンライン交流会①
2021年10月	オープン勉強会② ケーススタディ勉強会
2022年1月	オープン勉強会③ ケーススタディ勉強会
2022年1月	Z AIアカデミア AI人材オンライン交流会②
2022年2月	ZHD内 AI企画オンラインワークショップ①
2022年3月	ZHD内 AI企画オンラインワークショップ②

※時期やプログラムは変更となる可能性があります。

DMG森精機 先端技術研究センター



DMG森精機株式会社
〒450-0002 名古屋市中村区名駅2丁目35-16
TEL:052-587-1811 FAX:052-587-1818

Press Release

2017年7月24日

先端技術研究センター、施設開所

この度、2017年1月にDMG森精機株式会社(以下、DMG MORI)内に設立した先端技術研究センター(以下、研究センター)の施設が完成し、7月24日に開所しました。

IoT、インダストリー4.0、人工知能ロボット、COP22による脱炭素、電気自動車(EV)、自動運転、フィンテック(ブロックチェーン)、シェアエコノミーと、“既に起きている未来”は、2020年以降の世界では社会や産業に当たり前のように、広く実装され、デジタル革命は新たなステージに到達することが予想されます。

研究センターは、上記の変革を主導する人材を集積し、DMG MORIがその時代に求められる顧客価値と社会的価値を創成し、顧客に提供する人材の育成の場として設立いたしました。この研究センターは、“企業内大学院”の創設も意味しています。

事例

他社連携型：IT企業への出向型育成

さくらインターネット、ロイヤルホテルとの相互出向による人材交流を2021年7月より実施

CS×IT人材を育成し、日本のDXを推進するクラウドビジネスを創出

さくらインターネット株式会社

🕒 2021年6月28日 11時20分



クラウドコンピューティングサービスを提供するさくらインターネット株式会社（本社：大阪府大阪市、代表取締役社長：田中 邦裕）は、リーガロイヤルホテルなどを運営する株式会社ロイヤルホテル（本社：大阪府大阪市、代表取締役社長：薩山 秀一）と、両社の社員が互いの会社へ出向する人材交流を2021年7月1日より行うことを決定しました。

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000011.000018198.html>

事例

産学連携型 IT人材育成

2021年2月22日

津田塾大学

日本女子大学

富士通株式会社

アシアル株式会社

富士通クラウドテクノロジーズ株式会社

「女子大学生ICT駆動ソーシャルイノベーションコンソーシアム」を設立

情報化社会を牽引する女性人材の育成へ、産学一体で始動

本コンソーシアムでは、女子大学生向けにスマートフォンアプリ開発の実践的なプログラミング教育や開発コンテスト、賛同企業へのインターンシップ、さらには研究や社会実装の場を提供することで、専攻分野を問わずプログラムやクラウドの仕組みを理解し、システムの設計・開発力を身に着ける機会を創出します。

<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2021/02/22.html>

事例

リバーズ・メンタリング

- 若手社員がメンターになり、「上司・先輩・役員」へメンタリングを行う。
- 通常のヒエラルキーに依存しない関係性を構築し、知識共有・文化や世界観の共有とともに、相互学習を行う
- GE、P&G、Dellなどの実践から広がる

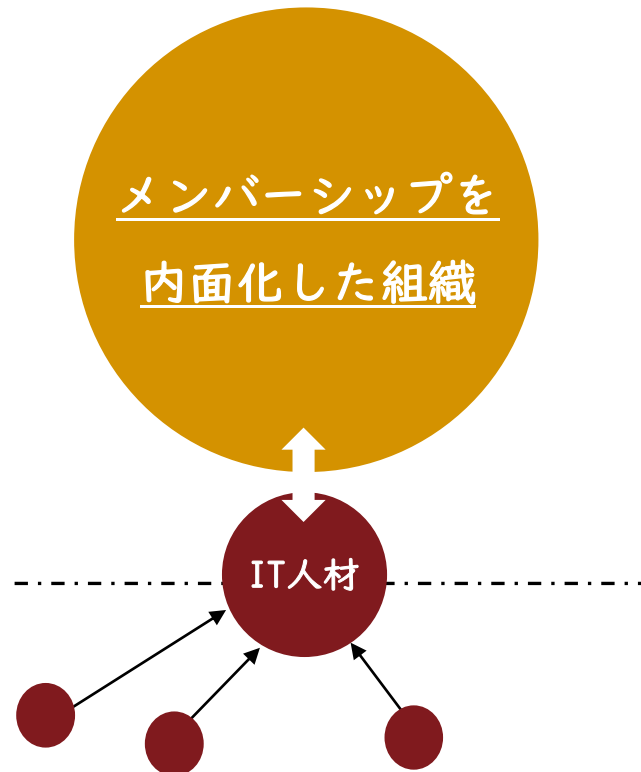
資生堂（日本：化粧品）

- IT部門による役員向けにITの教育活動からスタート。
- メンターになる若手社員を部門長クラス以上の推薦で選定。
- 以後、3～6回のミーティングを1年間実施、さまざまなテーマを設定してディスカッションを実施。
- 部長級以上の約200名の役職者全員が必須受講。

本日のまとめ： シニシズムを超えるために

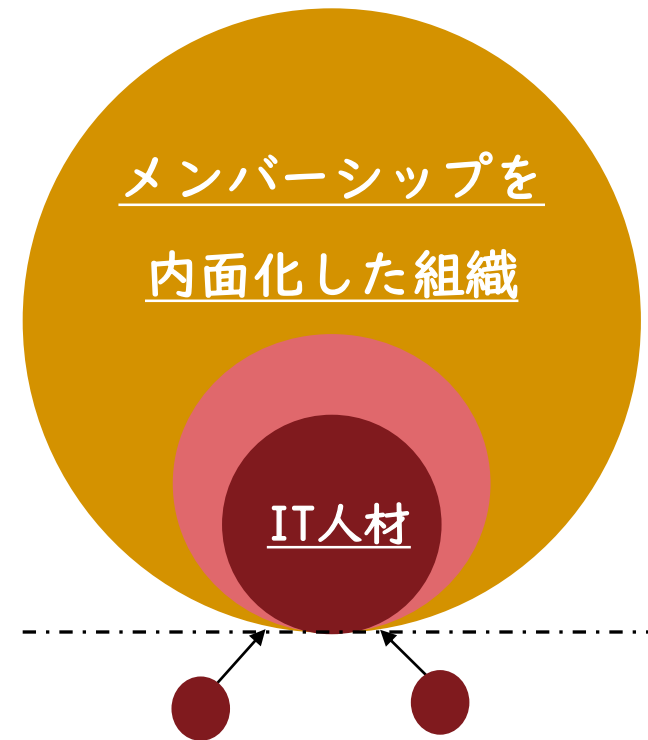
「浮いた」状態のままの外部採用

- 採っても採っても、辞めていく
- 特にユーザー企業はビジネスシナジーがでにくい



「混ぜる」×「育成・採用」

- 定着化
- ビジネス活用と人材育成の同時進行

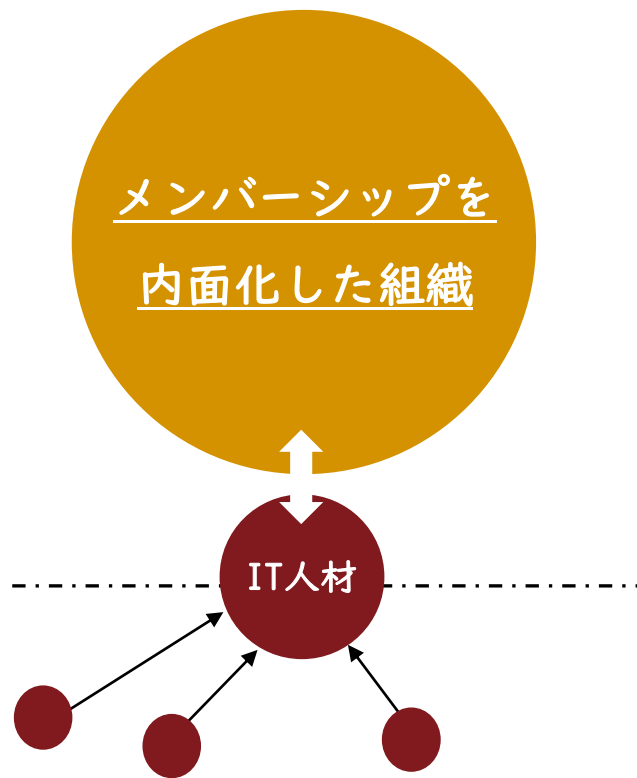


本日のまとめ： シニシズムを超えるために

「浮いた」状態のままの外部採用

—— 副作用 ——>

「理念浸透・ビジョン共感・
カルチャーフィット」の前景化



- 希少人材に対して組織フィットを
「追加要求」することに

- ITエンジニア領域を考える人事・経営が「自社」に
染まっているとこの発想によりがち

- スキルフィットか/カルチャーフィットか、
がトレードオフ関係に見えがち

共感要求型

本日のまとめ： シニシズムを超えるために

「混ぜる」×「変わる」

メンバーシップの中身自体が
変わっていくことが当たり前の組織へ



- 「重さ」を感じさせないこと
cf. 「働くみんなの必修講義 転職学」
- 「変化適応力」のある人材を育てること
cf. 「シニア従業員とその同僚の就労意識調査」

共振型組織

ありがとうございました



機関誌もご参照ください