

# シリコンバレーにおける

# 情報サービス産業の人材育成戦略

麗澤大学国際経済学部教授 下田健人

本稿では、第一に、シリコンバレーにおけるIT人材の労働市場の変化について、第二に、IT企業におけるプロジェクト管理の手法の変化およびその変化にともない求められる人材の変化について、最後に、業界及び企業が求める人材をどのように育成するかについて論じる。

## I.シリコンバレーにおけるIT人材の労働市場

### (一)シリコンバレーの雇用・失業状況

一般に、「シリコンバレー」といった場合、行政上の地域的な定義はない。カリフォルニア州サンフランシスコからサンノゼにいたるおよそ一〇〇マイルの間には、スタンフォード大学およびヒューレット・パッカド社の本社があるパロアルト、インテルの本拠地があるサンノベル、アップル本社のあるクパチーノなど、アメリカのIT革命を支えた町があるが、サンフランシスコ湾の南側のこれらの地域を総称してシリコンバレーと呼んでいる。地域的な定義があいまいなことから、シリコンバレーの経済状況を統計的に把握することには限界があるが、シリ

コンバレーの発祥となったパロアルト、サンノベル、クパチーノといった町が含まれるサンタクララ郡がシリコンバレーの行政的な地域区分としてしばしば用いられている。ただし、シリコンバレーの経済の状況とともに、シリコンバレーの地理的な領域は拡大されたといわれており、北はサンフランシスコ湾を越えて、州都であるサクラメントに近いところまで、西はギルロイにまでを含めて考える人たちもいる。

第二次世界大戦前後から、シリコンバレーはハイテク産業の拠点であった。当時から、スタンフォード大学はシリコンバレーの中心にあり、ヒューレット・パッカド社の創設者であるヒューレットやパッカド、あるいはその後のコンピュータ関連の研究に大きな影響を与えたフレッド・ターマンなど、多くの研究者、起業家を輩出した。一九七〇年代には、インテルやアップルが設立された。シリコンバレーの変化をみる場合にまず大事なことは、ヒューレット・パッカドにしても、アップルの創設者のステイブ・ジョブスにしても、ハードウェアの組み立てから始まったことである。

九〇年代に入り、シリコンバレーは大きな変化をみる。すなわち、ハードウェアもさることながら、ITが盛隆を極めたことである。確かに、クリントン政権によって進められたIT革命が大きな成果を収めたこともあったが、シリコンバレーの自由闊達で開かれた雰囲気は、新しいビジネスの可能性を高め、急速な経済成長を達成した。インターネットを介するビジネスが急速に発展し、多くのドットコムズを生んだ。インターネットに関連するビジネスチャンスが生まれ、アイデアと先進的な技術に支えられて、多くの億万長者が生まれた。労働市場は逼迫し、足りないIT技術者を中国やインドから吸収した。図表1は、カリフォルニア州とサンタクララ郡の失業率(季節調整済み)をみたものであるが、九〇年代前半における不況の影響で5%を超えていた失業率が、その後のIT革命の影響を受けて、完全雇用に向かう状況を示している。しかし、九〇年代末には、パイが大きくならないマーケットへ複数の競合企業が参入し、ドットコムズは共倒れしていった。ITに支えられたシリコンバレーのパブル経済は急速に縮小した。失業率の推移はこの状況を如実に示しており、二〇〇〇年以降シリコンバレーのあるサンタクララ郡の失業率は急速に高まる。

図表1 失業率の推移



全米あるいは全世界から富を求めてシリコンバレーに集中した多くの人たちがシリコンバレーから姿を消した。

### (二)労働市場の構造変化と進む二つの「O」

パブル経済の崩壊にともなって失業率が上昇するとともに、さらに二つの「O」がシリコンバレーの労働力の状況を変化させた。一つは、アウトソーシング(Outsourcing)の流れであり、いま一つはオフショア(Offshore)である。

アウトソーシングは、業務の効率化、生産性の向上の流れのなかで強く推し進められた。たとえば、企業の経営戦略において、さまざまな業務部門のな



かで、非効率的な部門を外部化し、効率性を高めるといふ努力が進められた。多くの企業は自社の業務機能に注目し、日常的に繰り返し行なわれる業務を外部化し、その一方で、外部化の受け入れを専門に行うアウトソーシング企業が出現した。アウトソーシングを進めることによって、企業は組織のスリム化、効率化を進め、企業本体に残されたもつとも戦略的あるいは付加価値の高い領域で勝負する。

同時に、シリコンバレーにおけるバブル経済の崩壊は、オフショアの流れを加速させた。九〇年代にもオフショ

アという言葉はあつただろうが、オフショアの流れを加速させたのは〇〇年以降である。理由はコストの低減である。不況は、IT企業に対していっそうのコスト低減を求めた。経営環境が厳しくなるなかで、四半期ごとに行われる決算は、経営者に対して利益意識をいっそう高めさせた。とくに株主に對する説明責任が経営者に対して問われており、利益が計上されない場合には、不採算部門をカットし、あるいはレイオフを行うことによってコストを削減し、実質的な利益を確保する経営行動がとられてきた。オフショアはコスト低減の有効策として登場した。

他方、オフショアを受け入れる状況が整備された。シリコンバレーの経済不況は、インドや中国などからH1Bビザでシリコンバレーに来たエンジニアの一定数を本国に帰還させた。インドや中国のエンジニアは、シリコンバレーで勤務した企業との連関を保持しながら本国に帰国する。現地で子会社を設立し、取引先代理店、研究開発部門の一部を移管するなど、多様なかたちでシリコンバレーとアジアが結節し、オフショアの流れを太

平洋の向こう岸で受け止める体制が確立された。アウトソーシングとオフショアが一段と進むにつれて、IT関連企業は、投資と生産性との関連により神経質になる。経済の不況にともない、ITエンジニアの転職率が減少し、企業への定着率が高まるなかで、より能力の高い人材を登用し、より高い付加価値を求め、一方で、不採算部門を海外に移管したり、パフォーマンスの低いエンジニアに対してより厳しい態度でのごむことによって、利益の増加を試みる。

## II.IT企業におけるプロジェクトの管理 NEM

ネットワーク・システムの発達にともない、IT企業におけるシステム開発やプロジェクト・マネジメントの手法も大きく変化した。例えば、ネットワークを介してプロジェクト管理を行う代表的な手法はPMI(Project Management Institute)によって開発されたPMBOK(Project Management Book Of Knowledge)である。シリコンバレーに本社をもつITコンサルティング企業であるINS(International Network Services)社(注)は、Network Engagement Methodology(以下NEM)というプロジェクト・マネジメントの手法を導入し、成功をおさめている。同社は、官民を問わずすべての業種及び組織を対象にして、システム開発やコンサルティングのビジネスを行っているが、NEMは、同社がITコンサルティングを進める上で核となっ

ている手法である。NEMのプロセス管理は、契約、管理、実行という大きく三つの領域に分けられるが、すべて、インターネットを通じて一元的に管理されている点に大きな特徴がある。ITコンサルティング企業における仕事の進め方は、ネットワークという媒体を介して大きな変貌を遂げた。ソフトウェアとハードウェアの発達は、多種多様な製品を生み出した。ITコンサルティング企業に求められることは、このように多種多様に生み出されたソフトウェアやハードウェアを、クライアントのニーズにこたえて、最善のシステムを構築することである。そのためには、確かに、一人ひとりのITエンジニアやコンサルタントが新しい技術についての知識を高めていくことは大切である。しかし、ITの技術革新は時々刻々と進められる。

NEMというプロジェクト管理の手法は、コラボレーションという経営ミッションと結びつき、ITコンサルティングにおける新しい方法を提示した。知識はネットワークを通じて一元的に管理され、すべてのコンサルタント、マネージャー、クライアントが情報や知識を共有する。コンサルタントは、自分のもつ問題点や知識を提供し、また、自分の知らない問題点に対する回答を、ネットワークを通じて得る。時々刻々と変化する状況に柔軟に対応するために考えられた手法である。

NEMでは、すべてのプロジェクトの管理および従業員の情報管理が行われている。たとえば、プロジェクト・マネージャーは、プロジェクトが立ち





上がると、NEMに入り、従業員の情報管理サイトに行き、どの人材をプロジェクト・メンバーに入れるかを検討する。従業員の情報管理サイトでは、すべての従業員が保有するスキルの情報と、現在の仕事状況に関する情報を得ることができる。プロジェクト・マネージャーは、自分にあてがわれたプロジェクトで必要とされるスペックと、従業員のスキルおよび仕事の状況をみながら、プロジェクト・メンバーの人选を進める。

NEMは、全従業員の一人ひとりが保有するスキルについてのすべての情報をもつ。公的な資格や民間の認定資格の保有状況や、これまでのプロジェクトの経験、現在の仕事状況などを、NEMを通じて確認することができる。例えば、NEMのシステムでは、コンサルタントが保有するそれぞれの能力について、もっとも高いレベルであるマスター・レベルから初級レベルに至

るまでの4段階が記入されている。同社のコンサルタントは、仕事の終了時点や能力開発がひと段落した際に、順次自分の上司とコミュニケーションをもち、自分の保有能力や資格状況についてのバージョンアップを行う。上司によって承認された能力レベルは、NEMにおいて個々の従業員の情報として更新される。

また、エンジニアやコンサルタントの仕事の繁忙状況は、三つのレベルに分かれており、それぞれ色づけされている。すなわち、赤色のコンサルタントは現在複数のプロジェクトを抱えており、新しいどのプロジェクトにも参加することができない。黄色のコンサルタントは、現在プロジェクトに参加しているが、近い将来新しいプロジェクトに参加することが可能である。そして、白色のコンサルタントは、現在、すぐにプロジェクトに参加することができる。

プロジェクトは、すべてNEMにもとづいて手続きがとられる。すべての従業員は、プロジェクトの進め方についてNEMのウェブサイトを通過して確認する。例えば、リスクマネジメントについてみると、まずリスク分析から始まるが、リスクマネジメントに関する手続きの仕方が示されている。同時に、これまでリスクマネジメントに携わってきたコンサルタントが、実際に、自分たちがどのような手続きでリスクマネジメントのコンサルタントインゲを行ったのかについてのデータがすべてNEMのなかに収められている。現在、リスクマネジメントのコンサルタント

れからリスクマネジメントのコンサルタントインゲを行うと考えている人は、NEMに入って、必要な情報を手に入れる。

いったんNEMに入れば、プロジェクト・マネジメントに関するすべての情報を手に入れることができる。例えば、いつどのような形で契約前ミーティングを開くのか、次にいつどのようなキックオフ・ミーティングを開くのか、さらには、クライアント先で常にウェブサイトをチェックしながら、コンサルタントの仕事を進めてゆく。いわばNEMが、同社における標準的なプロジェクトの進め方の方法を提示している。

日常のコンサルタント業務において、エンジニアはさまざまな問題に直面する。問題に直面したエンジニアがもっとも信頼をおくのが同社のNEMである。同社のNEMでは、問題に直面したエンジニアがいつでも記入できるドキュメントの様式を用意しており、エンジニアは、その問題の状況について様式に従い記入する。書かれたドキュメントは、NEMを通じて全社のエンジニアに周知される。エンジニアのなかには、例えば対象とする顧客や業種が異なっている、共通する問題をすでに経験した、あるいは解決したエンジニアが存在する。すでに同じ問題を解決したエンジニアは、現在同じ問題を抱えているエンジニアに対してヒントや対応策を示すことができる。ヒントや対応策は、やはりNEMと通じて全社に示される。このプロセスを通じて、問題の発見、問題への対応という情報が同社のNEMに集積される。

### Ⅲ.IT企業の 人材育成戦略

シリコンバレーの労働市場が変化し、またプロジェクト・マネジメントの手法が変化するなかで、IT企業で働く人材の育成戦略も変化した。人の管理や育成という側面に目を向ければ、何よりも、IT産業で働くエンジニアの意識を大きく変化させた。自分が職を奪われないために、自己を防衛するために、企業が必要とするより付加価値の高い能力を保有することが重要な課題である。企業ニーズは、エンジニアをして二つの大きなキャリア選択を強制している。すなわち、一つはプロジェクトの管理能力を身につけるか、いま一つは開発部隊と顧客との間にたつてセールス・コンサルタントになるかである。前者の場合には、問題発見能力、問題解決能力などが必要になり、後者の場合には、コミュニケーション能力が必要となる。

再びINS社の事例に注目してみよう。能力開発がITエンジニアやコンサルタントにとって重要な意味をもっていることには疑いはない。INS社の各セクション・マネージャーは、自分の部下が需要の大きい技術を修得していることを常に望んでいる。そして、配下のコンサルタントがクライアントを離れて訓練に入ってしまったときに生じる機会費用の大きさを計算する。例えば、同社の場合、コンサルタントの稼働率が七三%であることを標準としている。長期休暇などを差し引いた

年四八週間仕事をした場合、一〇〇%の稼働率を意味するが、企業は、コンサルタント全体の稼働率が七三%以上であることをそれぞれのセクション・マネージャーに求めている。そのため、マネージャーはコンサルタントに対して時間外に新しい技術に関する知識の修得を求めており、コンサルタントは、夜間あるいはプロジェクトとプロジェクトの合間をみて、教育訓練を受けることになる。教育訓練は、例外的には以下の六つの視点を考慮する必要がある。外部の教育訓練機関で行われるものもあるが、同社内で行われるものもある。

同社の能力開発の状況をみる場合に、(一)知識管理グループ、(二)資格認証(三)OJT、(四)企業内セミナー、(五)仲間たちとのミーティング(ピア・ミーティング)、(六)上司とのインタビュウ、という六つの視点を考慮する必要がある。

### (一) 知識管理グループ

同社におけるエンジニア及びコンサルタントの能力開発をみる場合、「知識管理グループ (Knowledge Management Group)」の存在を無視することはできない。知識管理グループは、同社のエンジニア及びコンサルタントの能力開発全般の責任を負っている。知識管理グループは、文字通り、社内におけるナレッジ・マネジメントの中心にあり、エンジニアの能力開発のためのウィザード・システムを開発したり、能力開発の情報の蓄積、提供を行ったりするとともに、全従業員がもつ知的情報やノウハウを集積する役割を

担っている。

知識管理グループは、現在、エンジニアにとって必要とされている能力開発に関する情報を集積し、NEMを通じて情報提供する。また、各エンジニアが、いつでも自分の能力やスキルをチェックし、また必要な能力開発機会を理解できるように、ウィザード・システムを開発している。エンジニアは、自分の好きな時間にウィザード・システムを訪れ、自分に欠けている能力、必要な能力を認識し、その能力を開発するために、どのような能力開発機会を利用すればいいかを知ることができる。

知識管理グループによって管理されるNEMは、コンサルタントの能力開発に大きな役割を果たしている。NEMには掲示板のようなボードがあり、同社のエンジニアやコンサルタントはいつでも掲示板にアクセスすることができる。そこでは、いま現在自分が進めているプロジェクトにおいて問題が生じた場合には、知識管理グループによって作成されたドキュメントの様式にのっとって、問題の状況を掲示板に提示する。掲示板に問題が提示されることによって、同社のエンジニアやコンサルタントは、自分と同様の問題を抱えている仲間の存在を知ることができると同時に、その問題をすでに克服したコンサルタントが掲示板に参加し、自分の克服した状況を説明する。これがいれば知識管理の意味するところであり、本来であるならば、個々のコンサルタントに閉ざされて集積している知識やノウハウを全社で共有するという試みをもつ。

知識管理グループの役割は、同社の教育訓練に関する情報提供を行うとともに、全世界のコンサルタントが業務上抱える問題解決のための手助けを行う。すなわち、基本的にNEMのシステムを使いながら、それぞれのコンサルタントは問題解決を行うが、それでも解決できないような場合には、知識管理グループの力を借りる。知識管理グループは、四六時中世界のコンサルタントとアクセスできる仕組みをもっている。知識管理グループは、コンサルタントから出された文書を蓄積し、また、そのノウハウをNEMに蓄積する役割をもつ。知識管理グループは、一人のマネージャー、コンサルタントから出された文書を管理する責任者が一人、そして教育訓練に関する情報管理者が一人、といった少人数で構成されている。

### (二) 資格認証

知識管理グループは、7つのポートフォリオにしたがって、それぞれのポートフォリオに必要とされる資格認証を提示している。例えば、現在もっとも緊要性の高い業務領域であるセキュリティの場合、CISSP (Certified Information Systems Security Professional) とCISA (Certified Information Systems Auditor) といった資格認証が重要である。

あるいは、PMIやPMOなどといったプロジェクト・マネジメントに関する各種の資格を取得することは、同社のコンサルタントの能力開発やパフォーマンスを向上させる上で重要なこととして認識されている。また、知識

管理グループでは、このような資格を取得するための教育訓練機会も提供したり、その情報を提供している。

### (三) OJT

掲示板で自分のもっている知識を開示し、コンサルタントのもつ知識を共有することは、コラボレーションという同社の企業文化に基づき、さらには同社の重要な経営管理の手法であるNEMの目的を示している。この知識管理の仕組みは、確かにお互いの知識を共有するという意味と同様に、個々のコンサルタントのOJTとしても重要な意味をもつ。すなわち、コンサルタントは自分が抱えているプロジェクトにおける問題を発見し、それを掲示板に表示する。つまり、何が問題であり、どのような対応が求められているかを学ぶ。また、問題に対して解答をもつコンサルタントは、その問題を解決するための方法を他のコンサルタントが





理解できるように提示する。さらに、解決方法の提示を受けたコンサルタンは、他のコンサルタンの解決方法を参考にしながら、自分の問題に適用して、問題解決を行う。これは、いわばITサービス業におけるOJTを意味している。

NEMの特徴は、お互いに情報を交換しながら、同時にOJTの役割を果たしていることである。例えば、あるプロジェクトをすすめるにあたって、必要とされるスキルの80%を保有していることがコンサルタンを選ぶ際の条件になる。これらの能力は、基本的なITコンサルティング能力とよぶことができる。基本的なITコンサルティング能力は、専門書を読んだり、カレッジのクラスに参加することによって修得することができる。

コンサルタンは自分が保有する基本的なITコンサルティング能力を駆使してプロジェクトを進めることになるが、必ずしも最新のニーズに適應しているわけではないし、また、状況に応じて、クライアントはまったく新しいことを要求してくる。その際、当該のコンサルタンは、NEMにアクセスすることによって、問題を解決する。すなわち、自分がいま置かれている状況、直面している問題点をデータセンターに提示することによって、これまで同じような問題に直面し、それを解決してきた人たちが情報や技術を提供する。情報や技術を提供した人は、同社が重要な価値として認めている「共有」という面において強く評価され、

その人の企業に対する貢献度としてカウントされる。コンサルタンは、日常の仕事を通じて、この行為を繰り返すのであり、この行為によって、コンサルタンティング業務に必要なとされる残りの20%の能力が形成される。まさしくOJTということができ、この行為の繰り返しによって形成される残りの20%の能力形成がコンサルタンのスキルアップに不可欠なものとして考えられる。



能力開発は基本的にOJTによって行われる。ITコンサルタンとしてみれば、その基本となる技術は専門書やカレッジで学ぶことができる。重要な部分は残りの20%である。では、この20%をどのように学ぶか、である。この際、外部の教育訓練機関や資格取得で確かに補える部分もあるが、同社の場合、OJTによってその部分が獲得できると考えている。すなわち、NEMを通じて、日常のコンサルティング業務を行いつつ、この部分を学ぶ。この20%は技術的に先端的な場

合もあれば、コンサルティング手法として新しい場合もある。いずれにせよ、その情報や知識はNEMに蓄積されており、すべてのコンサルタンは、NEMを通じて全世界のどの場所からでもバーチャルに、この部分を学ぶことができる。逆にいえば、机上で学べるものではなく、実際のコンサルティング業務を通じて直面する問題意識や課題がなければ、この部分の修得はない。

(四) 企業内セミナー

前記のOJTは、日々課せられる問題を解決する能力をコンサルタン自身につけさせる。しかし、大きな技術革新は、コンサルティング・エンジニアの日常業務の背後で進められる。ハードウェアにせよ、ソフトウェアにせよ、その技術は日々更新される。コンサルティング企業は、顧客に対して絶えずベストな組み合わせを考えなければならぬという意味で、常に最新の技術に目を向けている必要がある。しかし、日常業務に追われている現場のコンサルタンにしてみれば、最新の技術に触れる機会が多いわけではない。そこで、同社では、必要に応じて企業内セミナーを開催している。企業内セミナーは、同社が抱えている技術開発エンジニアによってOFF・JTで行われる。例えば、同社の最大のラボがあるテキサス州で、数日間の日程で開催される。この場合、組織のボスにいわれて参加するケースもあれば、エンジニア自らが進んでセミナーに参加するケースもある。知識管理グループは、この種の社内セミナーの情報に関しても責任をもって提供している。

同社における能力開発で重要な役割を果たしているのが「ピア・ミーティング」である。確かに、NEMを通じた情報交流によって多くの問題が解決される。他方で、最先端の技術については、同社の研究開発者によるOFF・JTが有効である。同時に、同社が重要視しているのがピア・ミーティングである。

(五) ピア・ミーティング

ピア・ミーティングとは、比較的最近接している領域のコンサルタンが、仕事の後に集まって議論を行うものである。いわばITコンサルティング企業版の「小集団活動」ということができるだろう。ある問題を抱えるコンサルタンと声をかけあつて相談し、その問題について解答をもつていようなコンサルタンを召集して、ミーティングを行う。技術が最先端であればあるほど、解答は用意されているものではなく、しばしば議論のなかから解

図表2 INS社における能力開発



決策が生まれてくるということがある。ピア・ミーティングは、問題解決のための大きな場を提供している。すでに触れたように、これらのミーティングに参加すること、あるいは、問題解決に向けて一定の役割を果たすこと、などは、いずれも当該のエンジニアの評価項目になる。

#### (六) 上司とのインタビュー

どの企業においても、上司とのインタビューが以前にもまして大きな意味をもってきている。インタビューでは、仕事の出身、キャリア、能力開発などについて話し合われる。目標管理制度や成果主義が導入されるに伴って、目標の設定から目標の到達状況などについて、上司とコンサルタントの間でインタビューされる。同社の場合、上司とコンサルタントとのインタビューは三カ月ごとに行われる。

コンサルタントと上司との関係は、



このインタビューにとどまらない。コンサルタントは、いつでもNEMを通じて自分のスキルについての評価を上司に求めることができる。すべてのコンサルタントは、自分のスキル・シートをもっており、絶えず自分がどのようなスキル状態にあるかを理解することができ、あるいはなんらかの資格認証を受けた後には、上司とのコミュニケーションを通じて、自分のスキル・シートを更新する。例えば、上司は、それぞれのスキルについて、無回答、初級、中級、上級などといった評価を行う。

以上のように、同社は、コンサルタントに対して様々な形で能力開発の機会を与えている。この全体の状況を見たのが図表2である。

また、能力開発に直接関与するわけではないが、経営ミッションを共有し、企業の進むべき方向を全従業員が再認識する機会として重視されているのが、年に四回実施される全社ミーティングである。同社のすべてのコンサルタントは、このミーティングで一同に会する。世界で活躍するコンサルタントは、すべてこの時間に同社のインターネットにアクセスする。その場合、経営戦略に関するビデオを観たり、お互いの意見交換を行う。同社の場合、出勤率ということは評価に関して確かに重要な要素であるが、コンサルタントは世界の各地でクライアントのもとで仕事をしているため、ワイアレスの出勤率が問われる。つまり、バーチャルなミーティングに参加し、自分がいまだどのような仕事をしているかなどについて

て意見を交換して、自分の存在感をアピールする。

#### IV. 小括

シリコンバレーの労働市場は、IT革命の終焉とともに大きな変化に直面した。二つのOが、労働市場の変化のスピードを加速させた。インターネットを介するプロジェクト・マネジメントの手法の変化が進んだ。企業がより高い付加価値を求めるなかで、ITエンジニアは、プロジェクト・マネージャーとして生きるか、ITコンサルタントとして生きるかの選択が余儀なくされた。企業はいい人材には定着してもらい、利益に貢献してもらいたいと考えるが、バブル期には、それが賃金であり、仕事の内容であったが、いまは能力開発である。ITエンジニアは生き残りのために自分の能力を伸ばすことの重要性を認識している。その手間は能力開発である。IT企業もITエンジニアも、ともに能力開発に目向けられている。

能力開発の方法は多様である。基本的な知識については、専門書や雑誌の役割が大きい。MBAのプログラムは、ITエンジニアのキャリア形成において一定程度の役割を果たしている。時々刻々と変化するIT業界に対応したプロジェクト・マネジメントの新しい手法として開発されたNEMという仕組みは、能力開発の面においても大きな意義を示している。何よりも日常のコンサルティング業務を遂行するなかで、ITコンサルタントがNEMに参加することで、自己の能力を高

めている。IT版OJTともいえるこの仕組みは、もはや知識は自己の専有物ではないことを示している。INS社の社是である「コラボレーション」は、IT社会の新しい概念を提供している。では、ITエンジニアはどのような自らを差別化させていくか。よりレベルの高い能力の育成について、意見は分かれている。ある人は実践だというが、ある人は強いパッションだという。いずれにせよ、現実の世界のなかで、動機づけられた個人の生き方が能力開発の大きな源である。

#### (注)

1. 本稿は、国際労働財団が〇四年度に実施したプロジェクトの成果（『情報サービス業における雇用管理』として〇五年三月に印刷）をもとに、一部加筆修正を加えたものである。なお、基本的な情報は、同プロジェクトで〇四年度に行った二回の現地での実態調査および〇〇年から〇二年、私がスタンフォード大学フーバー研究所に客員研究員として招かれたときに実施した現地調査に基づいている。
2. カリフォルニア州労働局ホームページ / <http://www.labormarketinfo.edd.ca.gov/cgi/databrowsing/>
3. INS社の概要については、同社ウェブサイトを参照されたい。

しもだ・たてひと／慶応義塾大学経済学部卒業、同大学院博士課程修了（経済学修士）。東京都立労働研究所研究員、スタンフォード大学フーバー研究所訪問研究員などを経て現職。『基礎から学ぶ経済学』（麗澤大学出版会）ほか著書・論文多数。