

平成29年 6月12日

公益財団法人 金融情報システムセンター

平成29年度 第1回 I T人材検討部会 議事録

I 開催日時：

平成29年6月12日（月） 15:28～16:54

II 開催場所：

FISC会議室

III 出席者（順不同・敬称略）

座長	高倉 弘喜	国立情報学研究所サイバーセキュリティ研究開発センターセンター長 アーキテクチャ科学研究系教授
委員	五百木一郎	株式会社三菱東京UFJ銀行システム企画部人事教育グループ上席調査役
	堀之内賢吾	株式会社三井住友銀行システム統括部統括グループ部長代理
	山村 武	株式会社南都銀行システム部グループ長
	伊豆 良一	みずほ信託銀行株式会社 I T・システム統括部企画チーム次長
	吉原 丈司	株式会社東京スター銀行IT戦略部部長
	金丸 利明	青梅信用金庫事務部システム課専任課長
	内田 満夫	全国信用協同組合連合会システム業務部部長
	大隅 深雪	労働金庫連合会総務部次長
	望月 大輔	農林中央金庫 I T統括部副部長
	上野 貴之	株式会社商工組合中央金庫システム部次長
	安藤伊佐武	第一生命保険株式会社 I Tビジネスプロセス企画部部長
	堅田 英次	(代理出席)東京海上日動火災保険株式会社 IT企画部企画グループ担当課長
	和泉 哲郎	野村ホールディングス株式会社IT統括部IT統括部長
	岸本 広己	三井住友カード株式会社システム企画部(東京)

		グループマネージャー
	水崎 玲	日本銀行金融機構局考査企画課 システム・業務継続グループ企画役
	荏原 剛樹	株式会社NTTデータ第二金融事業本部 第三バンキング事業部課長
	濱中 慎一	NTTコミュニケーションズ株式会社 ソリューションサービス部第二プロジェクトマネジメント 部門第一グループ担当課長
	柏原 幸一	沖電気工業株式会社金融・法人ソリューション事業部 プロジェクトマネジメントオフィスシニアスペシャリスト
	石川 浩嗣	株式会社東芝インダストリアルICTソリューション社 インダストリアルソリューション事業部 金融・情報ソリューション技術部 金融・情報ソリューション技術第一担当参事
	鎌田美樹夫	日本アイ・ビー・エム株式会社 グローバル・ビジネス・サービス事業部 金融インダストリー・ソリューション担当部長
	高野 幸徳	日本電気株式会社金融システム開発本部 主席システム主幹
	徳満 益範	日本ユニシス株式会社 ファイナンシャル第三事業部ビジネス企画統括部 次世代ビジネス企画部事業推進グループ
	斎藤 宏海	株式会社日立製作所金融システム事業部 事業推進本部システム統括部グループリーダー
	藤田 雅人	富士通株式会社金融・社会基盤営業グループ シニアディレクター
オブザーバー	遠藤 修	独立行政法人情報処理推進機構IT人材育成本部 HRDイニシアティブセンターグループリーダー
	大野 博堂	株式会社NTTデータ経営研究所 パートナー金融政策コンサルティングユニット本部長
	松延 智彦	株式会社野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部 ITマネジメントコンサルティング部部長
	佐々木 勇人	(代理出席)一般社団法人JPCERTコーディネーショ ンセンター 早期警戒グループ情報セキュリティアナリスト
	三宅 康夫	株式会社ラックITプロフェッショナル統括本部

エンタープライズ・セキュリティサービス事業部
セキュリティコンサルティング部第二グループ
グループリーダー

	市村 雅史	金融庁検査局システムモニタリングチーム 専門検査官
FISC(委員)	高橋 経一	常務理事
	中山 靖司	調査部 部長
	和田 昌昭	監査安全部 部長
FISC(事務局)	加藤 史宏	調査部 次長
	服部 英樹	調査部 総括主任研究員
	三好 克幸	監査安全部サイバーセキュリティ対策室 室長

IV 開会 ～ 高倉座長 挨拶

○中山調査部長 若干時間は早いですけど、全員おそろいになったようなので、始めたいと思います。

ただいまより、平成29年度第1回IT人材検討部会を開催いたします。本日はお忙しい中ご参集いただき、ありがとうございます。また、委員の皆様にはご多用の中、本検討部会の委員をお引き受けいただきまして、誠にありがとうございます。

公益財団法人金融情報システムセンター調査部部長の中山と申します。本日は第1回の会合ということで、冒頭の事務的事項のみ私が議事の進行をさせていただきますので、よろしく願いいたします。それでは、検討部会の開催に先立ちまして、座長を務めていただきます国立情報学研究所サイバーセキュリティ研究開発センター、センター長の高倉先生にご挨拶を頂戴したいと思います。

○高倉座長

検討部会の開催に先立ちまして、一言ご挨拶させていただきます。IT人材育成ということで、主にセキュリティですね。セキュリティができる人材をどう育てていけばいいのか。これは多分、FISCだけではなくて、ありとあらゆる産業界、我々学术界においても、どうやって育てていけばいいのだろう、どうやって人材を確保すればいいのだろうとすごく頭を抱えている問題でもあります。答えは、簡単には出てこないもので、どう育てていけばいいのか、私自身もここで少し勉強させていただきながら、いい方向に持っていきたいと思っていますので、よろしく願いいたします。

V 議事内容

1. 【議事1】第51回安全対策専門委員会の審議結果について

○高倉座長 それでは、議事次第に従いまして進めさせていただきます。1つ目の議事は「第51回安全対策専門委員会の審議結果について」ということで、事務局の服部総括主任研究員からご説明いただきます。お願いします。

○服部総括主任研究員 調査部の服部と申します。よろしくお願いいたします。

1つ目の議事は、先月開催されました第51回安全対策専門委員会の報告になります。お手元の資料「人材1-1-①」をご覧ください。5月23日に開催されました安全対策専門委員会におきまして、「金融機関等におけるIT人材の確保・育成計画の策定のための手引書」の作成に着手する、また、そのために安全対策委員会の下部組織として新たに「IT人材検討部会」を設置すること。この2点を審議事項としてお諮りし、承認いただきましたことを報告いたします。

今回の新しい検討部会立ち上げと、それに向けた手引書原案の作成にあたりましては、座長の高倉先生をはじめ、検討委員の皆様、オブザーバーの皆様には多忙な中お時間をいただきまして、さまざまなアドバイス、ご助言をいただきました。本当にありがとうございます。事務局を代表してお礼を申し上げるとともに、今後ともよろしくお願いいたします。それでは、無事に検討部会の設置が承認されましたので、今後のスケジュールにつきまして、説明いたします。この資料「Ⅲスケジュール予定」をご覧ください。

2段目の6月12日というのが本日の検討部会になります。この後、第2回の検討部会は8月3日、木曜日に予定しております。第3回の検討部会は9月下旬と記載してあるのですが、仮置きで9月26日の火曜日に予定したいと思います。

時間につきましては、本日と同じく15時半から17時の予定をしていますが、議事の内容次第ではエンドを遅らせて、時間を長くとらせていただく可能性もありますので、ご承知おきいただきたいと思います。

この3回の検討部会で、本日お示しする手引書原案をブラッシュアップいたしまして、その結果を10月開催予定の安全対策専門委員会にお諮りしたいと思っています。

専門委員会でご承認いただきましたら、手引書案をホームページに掲載し、パブリックコメントとして、会員企業からご意見を求めたいと思っております。

いただいたご意見をもとに、対応案・反映案を事務局にて検討のうえ、12月に第4回検討部会を開催し、皆様にお示ししたいと思っております。

その結果を1月の安全対策専門委員会に諮り、最終的な承認を得て、3月末を目途とした手引書発刊の準備を進めたい、というスケジュール概要で考えていますので、よろしくお願いいたします。

次に、安全対策専門委員会におきましては、お手元の資料「人材1-1-②」を用いま

して、手引書原案の概要を説明いたしました。

手引書の内容につきましては、本日以降の検討部会にて詳しく見ていただくこととなりますので、この場では省略しますが、内容に入る前段階としまして、手引書原案の全体構成であるとか、手引書に関連する FISC の活動方針について、専門委員会で説明した内容を、報告させていただきたいと思っております。

資料 1 ページをご覧ください。こちらに原案の全体構成をお示ししております。検討委員の皆様には 1 度見ていただいた内容かもしれないのですが、確認の意味を込めて説明いたします。

今回の手引書原案はこちらの図表で示しているように、4 編構成で考えております。まず第 1 編「はじめに」ということで、手引書作成の背景や、手引書の位置付け、構成など述べたいと考えております。

第 2 編は「経営層の役割」になります。今回の IT 人材確保・育成におきましては、経営層がリーダーシップを発揮していただくことが不可欠であるので、1 つの編として経営層の役割をまとめております。

第 3 編が「IT 人材の確保・育成に向けた実務」になります。実際の計画を立てるにあたっての手順や、工程、またそれを進める上での考慮事項をまとめております。

第 4 編は「サイバーセキュリティ人材に関する考慮事項」になります。サイバーセキュリティ人材も、3 編の IT 人材の一部ではあるのですが、サイバーセキュリティ特有の専門性の高い考慮事項を 4 編として別出ししてまとめています。

以上の 4 編に構成していることを、確認のために説明させていただきました。

では、手引書に関連する FISC の活動方針について、6 ページをご覧ください。青い四角の白抜き文字の 3 行目です。「具体的な取組事例等につきましては、機関誌レポート等にて還元予定」と記載しています。

FISC の活動として、手引書発刊とあわせて、各金融機関の取組みや、金融機関以外の企業の取組みを取材することにより、具体的な取組事例を収集していきたいと考えております。金融機関の実例等がさまざまである点を踏まえまして、具体的な取組事例などにつきましては機関誌レポート等で還元したいと考えております。

手引書の発刊は 3 月末を目途にという説明しましたが、タイミングをあわせて、機関誌レポートで会員の皆様に具体的事例を還元し、手引書とセットで見ていただきたいと考えています。機関誌レポートを還元するにあたっては、手引書のどの部分とリンクしているか、

わかりすいように工夫したいと思います。

また、来年度の取り組みについては、まだ検討段階ではありますが、手引書を3月に発刊した後、全国説明会で手引書の内容を説明したいと考えています。

以上の内容を、当日の専門委員会で報告いたしました。専門委員の皆様から特にご意見、ご質問等は出ませんでしたので、大筋としてはご承認いただけたと考えております。

議事1の最後の報告になります。手引書原案並びに検討資料と議事内容の一般公開について報告いたします。第51回専門委員会において、FISCから提示する資料やその議事内容等は、原則として開催の都度、FISCホームページを通じて一般に公開する旨の説明をいたしました。これはFISCが公益財団法人として広く世の中の利益に資することという責務を果たすため、成果物や会議体の議事録は一般公開を原則としていること。また、最終的な成果物、今回は手引書になるのですが、こちらを策定するに至ったプロセスや、その背景を資料や議論の内容を通じて知っていただくことで、手引書を利用するにあたって理解を深めていただきたいという考えに基づいています。

IT人材検討部会で使用する手引書原案並びに検討資料と議事内容につきましても、一般公開を原則としたいと思っておりますので、あらかじめご承知おきください。よろしくお願いたします。

議事1につきましても、事務局からの報告は以上となります。

○高倉座長 ありがとうございます。本件につきましても、ご意見、ご質問等ありますでしょうか。なければ2つ目の議事に進みたいと思います。

2. 【議事2】『金融機関等におけるIT人材の確保・育成計画の策定のための手引書』の作成検討について

○高倉座長 続きまして議事の2つ目ですが、「『金融機関等におけるIT人材の確保・育成計画の策定のための手引書』作成における検討事項について」です。これもまた服部総括主任研究員からご説明をお願いします。

○服部総括主任研究員 資料「人材1-2-①」をご準備ください。最初に、今回の手引書作成の検討経緯になります。平成27年10月から昨年の6月にかけて、「金融機関

における外部委託に関する有識者検討会」を開催し、その結果を同6月に報告書として取りまとめた。また、昨年の10月から「FinTechに関する有識者検討委員会」を開催し、その結果を今月に報告書として取りまとめる予定である、というこれまでのFISCの取り組み経緯があります。

有識者検討委員会での提言の1つにIT人材に関するものがありました。特に外部委託の有識者検討会におきまして、IT人材の育成を大きなテーマとしての提言がありました。サイバーセキュリティをはじめとして、IT人材の確保・育成は金融機関にとって喫緊の課題です。一方で、IT人材については各金融機関の実態に応じて求められる質や量がさまざまであることから、安全対策基準として反映するのは、必ずしも適切ではなく、IT人材を確保・育成する手順を手引書として提供するほうが金融機関等の課題解決に資するものと考えます。今回の手引書の作成を目指すこととし、そのための検討部会を新設することとした、というのが取り組み経緯になります。

「2 検討事項」ですが、こちらは先ほどスケジュールで説明させていただいた3回の検討部会で、それぞれどのように進めていくかという事務局としての方針を記載しています。まず、本日の第1回検討部会につきましては、手引書原案の「第1編 はじめに」、「第2編 経営層の役割」および「第3編 IT人材の確保・育成に向けた実務」のうち工程・手順の流れといった骨組み部分を中心にご確認いただき、ご指摘、ご意見をいただきたいと思っております。

8月3日予定の第2回検討部会におきましては、「第3編 IT人材の確保・育成に向けた実務」と「第4編 サイバーセキュリティ人材に関する考慮事項」の中身、肉付け部分、考慮事項の記載、お示ししている図表の内容等をご確認いただき、ご意見をいただきたいと考えております。

第3回、9月26日予定の検討部会におきましては、第1回、第2回の事後意見を反映した全体的なご確認とご指摘をいただきたいと考えております。

ここまでが検討事項になり、「3 今後の検討について」もあわせて見ていただきたいのですが本日の1編、2編と3編の骨組み部分、こちらの事後意見と、次回8月の検討部会に向けて、3編、4編の考慮事項や図表といった内容部分の事前意見もあわせていただきたいと思っております。ここまでが検討事項の概要になります。

次に人材1-2-②をご準備ください。

この資料の見方ですが、左から編の名前、次に頁とあり、手引書原案の該当頁の番号が入っています。その右に手引書原案の記載内容、その右は論点として、検討委員、オブザーバーの皆様からいただいたご意見、ご質問を集約しております。そして、論点に対する事務局の考え方を一番右に記載いたしました。この資料を使いまして、本日は第1編、第2編、第3編の骨組みを説明させていただきます。

【人材1-2-② 1頁】

「第1編 はじめに」項番1として、手引書作成の背景になります。

我が国の金融機関等における IT の利活用が大きく進展したことに伴い、それを支える人材の役割はこれまで以上に大きくなっている。これまでは、金融機関等における IT を担う人材と言えば、システムの「開発」及び「運用」に従事する人材をイメージされることが多かったと思います。ところが、最近ではシステムを巡る環境変化に伴い、システム戦略を実現するために必要な業務は、システム部門だけにとどまらず、システム部門以外のさまざまな部門に関わりが広がってきており、部門間、さらには外部委託先や関係機関等、社外との連携がより一層重要となっている、という背景を考えています。

そして、IT 人材に求められる役割・スキルは各金融機関の特性、実情に応じて多様化しており、その内容を以下の(1)から(4)として例示しました。

(1)は業務の外部委託化の進展です。外部委託の有識者検討会がこの手引書作成のきっかけでもあり、まず1つ目の背景としては、外部委託の進展を取り上げました。この背景に関して2つ課題があると思われ、外部委託の進展によりまして、これまで内部に保有してきたシステムのスキルをいかに維持していくかという課題と、システム構築のスキルとは別の外部委託先を管理するスキル、今までと色合いが違うスキルが求められてきているという課題です。

(2)のリスク管理の高度化・複雑化にかかる背景として、「現在は、システム戦略は経営戦略や事業戦略と一体であって、IT に関する分野が広がるのに伴い、そのリスクも高度化・複雑化し、それらのリスク管理に携わる IT 人材の重要性が増している」と記載しました。金融機関をヒアリングしますと、総合的にリスクを管理する部署、部門を設けているケースが多くなってきていますが、システムに関連するリスクの比重は大きく、内容も高度化していますので、IT の知識やスキルがないと総合的なリスク管理もできないという状態にあると考えています。

(3) はサイバーセキュリティ対応ということで、金融機関だけでなく、世界中の喫緊の課題として、サイバーセキュリティの対策ができる人材の育成・確保というものが求められているという背景があります。

(4) は、新しい技術やサービスの対応として、クラウドや FinTech、あとは高度なデータ分析という新しい技術を、ビジネスや業務にどう活用していくかを検討・提案できる人材が求められてきている、という背景を考えています。

(1) から (4) までの背景を例示することで、IT 人材の確保・育成はシステム部門だけではなく、全社一体となって取り組んでいくことが求められるのではないかとといった旨を言及したいと考えております。

「また」というところからですが、当センターで開催した「外部委託に関する有識者委員会」において、IT 人材の確保・育成に関する提唱があり、それを受けて、金融機関等が個々の経営判断により、IT 人材の確保・育成を進めていく際に参考となる手引書を作成し、そのための検討部会を設置したという背景を記載しました。

以上がこの手引書作成の背景になります。いただいた論点といたしましては、右に2点上げています。

まず1つ目が、「IT 人材」の定義と範囲という論点です。

対応方針に記載がありますが、システム部門の人材だけではなくて、大きな枠組みで考えたいと考えております。原案の2ページ脚注として、本手引書では「システム戦略を実現するために必要な人材を指す」と定義したいと思っております。

具体的には、「システム部門も含めた全社」として、企画部門、リスク統括部門などの本部・本社組織を対象としたいと考えております。ただし、営業店や事務センターにある集中センターなどのように、単純にシステムを利用するだけの人材は含まない、といった定義を脚注として記載しています。

論点2番は、業務の外部委託進展に関連して、「金融機関の中にはシステムや開発、運用業務のためにシステム関連会社を保有するところも少なくないため、今回の手引書においては、そのシステム関連会社の人材も対象範囲にすべきではないか」とのご意見をいただいています。

IT 人材の確保・育成計画の策定において、システム関連会社を対象範囲とするか否かにつきましては、各金融機関の実情によって異なると考えています。金融機関によって、規模や実情も違うと思いますので、FISC の手引書として、対象としなさいとも、しなくて

いいですとも言いづらい部分があります。そのため、手引書の第2編に経営層の役割として、計画を立てるにあたって関連会社の人材も対象とするかどうかをまず明示するよう記載し、各金融機関の判断に委ねる方針とさせていただきたいと考えています。ここまでが手引書作成の背景についての説明になります。

【人材1-2-② 2頁】

本手引書の位置付け、構成についての記載になります。これまで出てきたように、IT業務を推進していくには、システム部門と関係する他部門、あるいは外部委託先との連携が重要となってきています。したがって、本手引書ではシステム部門以外の部門に所属しているIT業務に携わる人材についても、「IT人材」と位置付けた上で、より大きな枠組みで確保・育成に取り組んでいくことを前提としています。

また、本手引書につきましては、各金融機関の特性や実情、これは規模であったり、システムを自営で運用しているか外部の共同センターに委託しているか、といった実情に即して利用されることを想定しています。すなわち、IT人材の確保・育成計画の策定について画一的な手順を示したのではなく、策定の考え方や留意すべき事項を記載したものであるという位置付けになります。

下から5行目、手引書の構成につきましては、まず第2編において経営層の役割について、第3編で経営層から指示を受けた実務部門が実際に計画を策定していくための手順について記載しています。第4編では、サイバーセキュリティ人材の確保・育成について考慮すべき事項を記載しています。というところが本手引書の位置付けと構成になります。

手引書の位置付けと構成に関していただいた論点としては、3点挙げております。

論点3番「本手引書では、考え方や留意すべき事項を記載するとのことであるが、より具体的な事例等は記載しないのか」というご意見です。

説明が重複するのですが、今後、IT人材の確保・育成に関して金融機関等での取組事例を調査・研究し、当センターで発刊している機関誌レポート等において還元していく予定ですので、それらを参考にさせていただくことを考えています。手引書はどうしても汎用的な記載になってしまうため、それをフォローするために機関誌等のレポートで個別具体的な事例等を紹介して、セットで見させていただきたいというように考えております。

論点4番「サイバーセキュリティ業務もIT業務の一部と考えるのであれば、第3編に考慮事項等を記載すべきではないか」というご意見です。サイバーセキュリティ業務も

IT 業務の一部というのはおっしゃるとおりなのですが、サイバーセキュリティ人材の確保・育成につきましては喫緊の課題とする金融機関が多いほか、専門性や特殊性が高い記載内容になります。読みやすさの観点もありまして、別の編として記載する方針としています。

論点5番「金融機関においては、FinTech 等の新技術をビジネスに利用できる人材の確保・育成も求められている。このような人材についても、別の編として記載すべきではないか」というご意見をいただいています。

確かに、FinTech 等の新しい技術やサービスを取り入れ、活用する人材というのが求められていると認識しているのですが、実際のユースケースとしては、現状あまり多くなく、また FinTech への対応としては、委託先管理の考えを適用、または準用することが可能であるということもあって、第3編の記載内容にとどめています。

今後、ユースケースが広範に登場し、新たな視点で検討する必要があるようであれば、第5編など別の編として追加する可能性もありますが、現段階の原案としましては、第3編の中にこれらの人材も含めて記載したいと考えています。

ここまでが第1編の「はじめに」の説明になります。

【人材1-2-② 3頁】

「第2編 経営層の役割」につきまして説明します。まず、項番1として「IT 人材の確保・育成における経営層の関与の重要性」を記載していただきまして、こちらは外部委託の有識者検討会の提言内容を引用しています。経営層は IT ガバナンスを機能させることが重要である。IT に関する重要事項の中には、システム戦略方針、システムリスク管理方針、IT に投下する経営資源、IT 業務の執行体制及び IT 業務のモニタリング体制等の決定がある。これらの決定事項を実現するためには、IT 人材の確保・育成は重要な事項の一つであり、経営層が積極的に関与していくべき事項であります。

経営層の関与の重要性に関して、論点としていただいたものが6番と7番になります。論点6番「現状、IT 人材の確保・育成については、経営層による積極的な関与が得られていないケースが見られるため、本手引書がきっかけとなるよう経営層に向けた強いメッセージが必要ではないか」とのご意見をいただきました。もともとの手引書案では、「第2編 経営層の役割」という独立した編は設けず、経営層の関与の重要性は、第1編にて言及していたのですが、このご意見をいただき、経営層への強いメッセージ性を持たせる

ため、第2編を設けました。

論点7番「本手引書における経営層の定義というのはどういったものか」というご質問をいただいております。経営層の範囲については、外部委託の有識者検討会にて述べられており、それと同様の整理をしたいと考えております。手引書原案の3ページの脚注として、「重要事項の内容に応じて、取締役会や、機関によっては理事会といった組織体に限らず、権限移譲を受けた取締役・執行役等まで幅広く解することが可能である」と定義します。

【人材1-2-② 4頁】

次に、具体的にどのような役割を経営層に求めていくかという記載です。

(1) 経営層は、「システム戦略を実現するために必要となる IT 人材の人員数や質について具体的に把握する」という役割になります。

IT に係る経営資源の中で、IT 人材は重要な要素の1つであり、経営層はシステムに対する投資額と同じく、IT 人材の数及び質の実態を把握し、システム戦略を実現するために必要な人材とのギャップを把握することが必要である。ここで IT 人材の質とといいますのは、保有するスキルの種類とレベル、配置のほかに、年代構成も例示しています。高いスキルを持った方が、定年を迎えて一斉に退職されてしまうとか、そういったリスクも考えて、経営層は人材の質まで含めて、しっかり把握してくださいというメッセージを発信したいと考えております。

「また」以降になるのですが、システム戦略を全社一体で実現するためには、経営層と実務部門との連携が重要であるが、IT 業務はサイバーセキュリティ業務をはじめとする専門性が高い分野が含まれているため、円滑なコミュニケーションが難しい面がある。このため、経営層の意図を実務部門に伝えることができ、逆に実務部門で把握した実情とそれへの対応策について経営層に伝え、指示を仰ぐことができるような IT 人材（縦の橋渡し）が有用である点に留意する必要がある。また、部門間や外部委託先との調整を円滑に行うことができる IT 人材（横の橋渡し）が有用である点についても留意する必要があるとの記載をいたしました。

これは、論点8番「IT 人材のうち、橋渡し人材の役割について記載内容を充実させるべきではないか」というご意見に対応したものです。現在、特にサイバーセキュリティの分野で、橋渡し人材がキーワードとして大きく取り上げられておりまして、こちらを特に

強調して記載すべきというご意見です。この橋渡し人材につきましては、3編、4編のでも記載しているのですが、経営層にもコミュニケーションがとれる人材というのを意識していただくため、2編にも縦の橋渡しと横の橋渡し、双方について記載を追加しました。

続きまして、(2) 全体の中長期計画に沿った IT 人材の育成計画の策定ということで、経営層は(1)で把握した IT 人材の現状を踏まえて、中長期計画と整合性がとれた IT 人材の確保・育成計画を策定し、周知徹底することが必要である。また、その計画では、対象範囲や対象期間などのスコープを明示することが必要であるという役割を記載しました。「第1編はじめに」の論点でも申し上げたのですが、システム関連会社の業務、人材も対象にするかどうかをまず明示してくださいといった内容が、対象範囲の明示になります。あと、対象期間の明示については、IT 人材の確保・育成計画を何年計画とするか、何年後の姿を想定して計画を立てるかを、計画を立てる実務部門に対して指示することを経営層の役割として記載したいと考えております。

論点9番「経営層が明示する IT 人材の確保・育成計画の対象期間について、業務の特性に応じて短期と中長期を使い分けるのが必要ではないか」とのご意見をいただき、(中長期計画に合わせて3年～5年/当該年度のみ 等)という例示をつけさせていただきました。全体の IT 人材の計画は3年で、喫緊の課題である分野の人材育成については1年でとか、そういった明示の仕方も考えられることを想定しています。

ただし、この例示する年数につきましては、人員計画であるなら10年以上であるとか、システムのライフサイクルに合わせて7～8年で立てるのが普通ではないかとか、いろいろ考え方があろうかと思っておりますので、この後ご意見いただければと思います。

【人材1-2-② 5頁】

経営層の役割のうち、(3)と(4)について記載させていただきました。(3)につきましては、「IT 人材の確保・育成計画策定時の態勢整備」ということで、経営層がこの計画策定に際して、必要に応じてプロジェクト型の組織を立ち上げるなど、関連部門の相互協力が得られる態勢を整備することが必要であるというように書かせていただきました。

最初の IT 人材の定義のところでも申し上げたのですが、今回はシステム部門だけではなく、全本部的な取り組みとして IT 人材の確保・育成計画を立てるという枠組みで考えたいと思っておりますので、各関連部門の協力が得られるような態勢を経営層が整備す

ることを役割として記載したいと考えています。

論点 10 番「IT 人材の確保・育成計画を関連部門の相互協力を得られる態勢でという記載があるが、相互協力とは、具体的にはどのような協力を想定しているのか」というご意見をいただきました。

それに対して、また 3 編以降の記載でも見ていただくのですが、今回、システム部門以外の各部門が担当している IT 業務を洗い出して、それぞれの部門における人材の現状とあるべき姿のギャップを把握するといったように、システム部門だけでは把握し切れない手順内容もございます。また、IT 人材の確保・育成計画を、全体の人事戦略とか全体の計画に反映させるには、人事部門等の協力を得ることも必須と考えております。それらの内容を、部門横断の協力を得られる態勢ということで考えております。

(4) につきましては、「計画策定後の態勢整備」を記載しました。計画を立てて終わりではなくて、経営層がしっかりと PDCA を回すように意識して、必要に応じて見直しをしていってくださいというような役割を記載しています。

論点 11 番「PDCA といっても全社的な計画と、そこからブレイクダウンした小さい単位（部門等）で行うものがあり、ペース、PDCA を回すサイクルであったり、見直しのタイミングについては、それぞれで異なる点について記載する必要があるのではないか」とのご意見をいただきました。

この PDCA サイクル、計画の運用につきましては、全社的な計画サイクルと、そこから波及させて部門単位に落としこんだ小さな計画サイクル、こちらをうまく連携させながら管理していく必要があるという内容を、黄色で網掛けした部分に追加しています。

ここまでが第 2 編の経営層の役割として、原案の確認といただいた論点の対応についての説明になります。

【人材 1-2-② 6 頁】

第 3 編は、「IT 人材の確保・育成に向けた実務」ということで、工程・手順の骨組み、作業の流れというものを確認いただきたいと思います。

まず 3 編の基本的な考え方といたしましては、経営層の指示を受けた実務部門が計画を策定していくための工程・手順等を記載する。基本的な考え方や考慮事項を記載するにとどめ、イメージが掴めるような参考例を掲載する。（具体的な取組事例等については、機

関連レポート等にて還元予定) というのが基本的な考え方になります。

実際の手順の流れにつきましては、下の表に基づいて読み上げさせていただきます。

工程 1-1、最初の工程としては、「現状の IT 業務の洗い出し」になります。IT 人材の確保・育成に関する計画を策定するに当たり、自機関において IT 人材が担うべき IT 業務の洗い出しを行います。まずは、IT 業務全体を網羅的に把握した上で、細分化するという手順としたいと考えています。次に、現状、その IT 業務を担当している組織を把握するという手順になるのですが、その過程において外部へ委託している業務についても明確化することを、考慮事項として記載したいと考えております。

工程 1-2、「中長期的な IT 業務の明確化」を行います。現状を把握した後で、将来の IT 業務を洗い出す必要があります。

経営層から対象期間のスコープを明示されていますので、その対象期間に、どのような業務が追加され、追加だけではなくて不要となる IT 業務もあると思いますが、将来の IT 業務を明確化するというのが工程の 1-2 になります。

工程 2-1、「工程 1 で洗い出した IT 業務を担うべき人材について定義する」工程になります。自機関の IT 業務において必要となる IT 人材について、人材像やスキルおよび評価方法を定義します。

工程 2-2、「定義した IT 人材について、現状どうであるのかと、あるべき姿はどうかを把握し、そのギャップを分析・整理する」という工程になります。

現状の IT 人材の人数とスキルを確認し、システム戦略の実現に必要な IT 人材の人数とスキル、それらの過不足を整理するとともに、解消すべき時期を確認するところまでが工程 2 になります。

最後、工程 3 「IT 人材の確保・育成計画の策定」になります。工程 2 で洗い出した現状とあるべき姿のギャップを埋めるために、どのような計画を立てるかという工程になります。工程 3 は、確保と育成というふうに分けて考えていまして、育成というのは OJT を中心とした、いわゆる育成のプランになります。一方で、確保というのは配置転換、外部リソースの利用、あとは新規採用・中途採用といった採用、そこまでを含めた確保の計画を、この工程 3 で立てていただく流れになります。

この工程3までで立てていただいた IT 人材の確保・育成計画を、全体の計画等へ取り込み・反映し、PDCA を回して管理していくというのが、全体的な確保・育成計画の進め方、運用の考え方として、手引書を作成しました。

第1編から第3編まで一気に説明させていただいて、時間が長くなってしまいました、申しわけございませんでした。事務局からは以上になります。

○高倉座長 ありがとうございます。それでは、第1編から第3編を通しまして、ご意見、ご質問はありませんでしょうか。

○藤田委員 2点ありまして、まず1点目です。このA3の1ページ目の「はじめに」の手引書作成の背景で、(1) から (4) まで並列記載されているが、(1) 外部委託の進展という項目については、その他の項目に比べて、より質的に異なるのではないかと考えます。

具体的にいうと、人材育成という観点から、より非線形性が高いと思います。どの範囲で外部委託するのか、どのような形態で委託するのかで、委託元に求められるスキルセットに大きな違いが生じると思います。これについては外部委託検討会でも、そのような話題になったかと思います。つまり、外部委託方針いかに育成計画に多大な影響を及ぼすという意味では、その非線形性において、(2)、(3)、(4) とは多少異なる位置付けではないかと考えます。

これについて、「はじめに」に書くことは難しいと思いますので、例えば第2編の経営層の役割のところでは触れられてはいかがかなと思います。対案として、具体的にどのような表現で、どのように記載するかについては別途ご提案したいと思います。そういう非線形性、要するに表と裏の関係性にあるということを明記したほうがよりわかりやすいのではないかとというのが1点目です。

2点目は、「橋渡し人材」というような用語が4ページにあります。この定義を考えてみた場合に、これは人材ではなく機能の一部ではないのかという気がしました。要するに、縦にコミュニケーションする、横にコミュニケーションするスキルセットの一部。このように定義したほうが、よりわかりやすい。それを専任に担う人材が必要な場合には、そのような人材になるという、表現が正確ではないかと思いました。以上です。

○高倉座長 ありがとうございます。事務局から何かありますか。

○加藤次長 まず1つ目にご指摘いただきました件につきましては、藤田委員のアドバイスをいただきながら第2編の経営層の役割の中に記載する形で、進めていきたいと考えております。

もう1点の「橋渡し人材」につきましては、おっしゃるとおり、機能という観点で整理する考え方もあろうかと思えます。先ほどの部分と含め、別途お打ち合わせをお願いできればと思えます。また、他の検討委員の皆様からもこの点についてご意見をいただきながら、修正を行っていきたいと思えます。以上でございます。

○高倉座長 ありがとうございます。ご質問、よろしいですか。ほかにありますか。

○岸本委員 同じ1ページ目で、この「はじめに」の第1編と第2編は、この手引書を仮に経営層が直接読んだとして、この1番目に外部委託化の進展が来ると、経営層になかなか刺さらないのではないかなと思ひ、これは2番目以降に来るものと思っております。

1番目に来るのは、上のほうに一部記載の、「かなり昔は、業務とITシステムは別にそこまで密接にスキルセットとして関与がなくても、うまく回っていたが、今はITなくして業務を語れないという環境になってきている」ということをまず書かなければ、この後、システム部門だけではなくて、業務部門のIT人材について語るのであれば、まずそういうところを訴求しておかないと経営層に刺さらないと思ひます。この背景の表現と順番については、再考の必要性があると感じました。以上でございます。

○服部総括主任研究員 ご意見を踏まえて事務局にて対応案を検討の上、ご相談させていただきたいと思ひます。

○高倉座長 ほか、ご意見、ご質問等があれば、よろしくお願ひします。

○徳満委員 以前から気になっていることは、システム監査に関することです。現状

のIT業務の洗い出しの例に少し記載があり、確かにITスキル、必要な項目の洗い出しでまとめれば十分ですが、昨今の犯罪や様々な問題の発生等々を勘案すると、システム監査は重要だと思います。特に中小の金融機関の場合は、監査部門でITの専門家はほとんどいない。したがって、そういった人材を育成するのは厳しいと思うが、経営層がその点をしっかり認識しないとまずいと思います。したがって、このシステム監査だけではないが、監査業務についても「はじめに」のところにも記載しておく必要があると思っています。中小の金融機関で話を聞くと、まずシステム監査をやる場合は、IT部門のメンバーに丸投げで、純粋な監査側で監査がされてない問題もあるので、ある程度の人材をそろえていく必要があると思っています。以上です。

○服部総括主任研究員 システム監査の重要性というのは、昨今高くなっているというのは認識しておりますが、この内容は「はじめに」に記載すべきでしょうか。それとも、第2編の経営層の役割に記載すべきでしょうか。

○徳満委員 経営層でいいと思います。結構、経営層もその認識が甘いので。

○服部総括主任研究員 はい。背景というよりは経営層に認識してもらいたいという内容で、一度こちらで文案を考えまして、お示ししたいと思います。

○高倉座長 ありがとうございます。ほか、どなたか。

○水崎委員 手順のところではPDCAサイクルが記載されているのですが、先ほどのユニシスからの意見との絡みも出てくるのですが、PDCAサイクルを人材でどう捉えるか。我々はシステムをよく理解しているが、先ほどのとおり監査の部分が弱いとか、そうすると、「C」ってどうやるのかなど、そこをもう少し何とか具体的に記載するとよいと思います。サイクルが違えば、自ずと位置付けは変わってくるのですが、今の書き方だと手ざわり感がない。あとはフラッシュで出すという方法もあるが、その辺の手ざわり感が欲しいと思います。

○三好サイバーセキュリティ対策室長 手順の中で、人材育成計画だけではなく、評

価についても着眼しており、人材がきちんと育っているかどうかというところも一つキーポイントとしてありましたので、今回、PDCAのチェックを追加させていただいております。詳細につきましては、手順の中の工程3のところに考慮事項として含める形をとることで、明確にPDCAが必要である点を出していきたいと思っております。本件について別途ご相談をさせていただければと思います。

○藤田委員 今のご意見は大変重要な意見だと思います。関連意見を述べますが、人の育成というのは単なる知育ではなく、能力の獲得だと思います。知育というか、知識の獲得についてのチェックは非常にたやすくできると思います。その知識が習得されているかどうかテストすればいいだけなので。そうではなくて、今のご意見のように、人の育成というのは、この文脈の中で、能力の獲得がなされているかどうかについてどのようにチェックすべきかという、非常に本質的な問題を実は突かれています。これをPDCAと表現してしまうと、余りにも軽く、手ざわりがないとおっしゃったのだと思います。

具体的に、ではどうするのかという話ですが、言われたように、現場でいろいろ工夫されている。そこを事例として出していくということになる。つまり、線形言語で記述できない領域が含まれているということ。鉄棒でなぜ逆上がりができるのかというのを知識の記述で書けないのと一緒だと思う。鉄棒ができたということは、その観察によって逆上がりができることは見えるが、ITの場合は必ずしも見えるとは限らない。具体的に金融機関や各ベンダーでどのような工夫をしているのか。OJTでやってある失敗という経験を通じて獲得される能力があることを検証するような、そういう領域がここに含まれていて、かなり本質を突いた意見だと私は思いました。以上です。

○高倉座長 私のほうからも、今言われた失敗事例について。我々、大学でも、学生に失敗させないと学習しない。あえて失敗させてから、なぜ失敗したかを考えさせている。それがないと、要は紙に書いた知識だけではだめだと思う。そのようなことをうまく反映できるような、本来であれば失敗事例集みたいなのが出せばいいが、出しにくいとは思っているので、そこら辺をうまくまとめていただければと思います。ほか、ないようですので、ちょっと予定よりも早く進んでいますけれども、これで質疑は終わらせていただきます。

本日の議事は、これで終了となりますが、最後に事務局より連絡事項がございます。

3. 事務連絡

○服部総括主任研究員 事務局から事務連絡を3点申し上げたいと思います。

本日の検討事項に関する事後意見と、次回の検討部会に向けて第3編、第4編の内容に関する事前意見をいただきたいと思います。資料1-3として、メール回答用のフォーマットというのを準備していますので、それを使っていただいて、6月26日の月曜日までに、電子メールまたはファックスにてFISC事務局までご連絡いただきたいと思います。よろしくお願いたします。

2番目につきましては、参考資料「IT検討部会の委員名簿」の内容をご確認いただきたいと思います。名簿に記載されている、部署名や役職名などをご確認いただき、変更がある場合は、来週の月曜日までにお電話等でご連絡いただきたいと思います。

最後の連絡は、次回の開催予定になります。冒頭申しましたように次回の検討部会は、8月3日の木曜日、15時半から17時の予定で、場所はこの会議室で開催いたします。時間につきましては、検討事項のボリューム次第で、後ろを延ばさせていただくかもしれませんが、現在のところは本日と同じ時間で予定しています。何卒よろしくお願いたします。連絡事項は以上になります。

○高倉座長 最後に全体を通しましてご質問等はありませんでしょうか。ないようですね。では以上をもちまして、平成29年度第1回IT人材検討部会を終了いたします。

以上