

高度ICT人材育成に向けた提言

(株)三菱東京UFJ銀行
常務取締役 事務・システム部門長
原沢 隆三郎

Agenda

1. MUFGの概要
2. BTMUシステム開発・運用体制
3. 銀行の経営環境の変化
4. 銀行におけるITの位置づけ
5. 課題認識
6. 人材育成をめぐる課題
7. V字モデル
8. 求められる条件
9. 高度ICT人材育成に向けた提言

1. MUFGの概要

持株会社

**三菱UFJフィナンシャルグループ
(MUFG)**

三菱東京UFJ銀行
(BTMU)

三菱UFJ信託銀行
(MUTB)

三菱UFJ証券
(MUS)

三菱UFJニコス
(MUN)

三菱UFJリース注
(MUL)

注：持部法適用関連会社

主要金融分野に展開する主なグループ会社

資産運用

三菱UFJ投信
国際投信投資顧問

ベンチャー
キャピタル

三菱UFJキャピタル

消費者金融

アコム
DCキャッシュワン
モビット

ファクタリング

三菱UFJファクター

プライベート
バンキング

三菱UFJメリルリンチPB証券

調査・
コンサルティング

三菱UFJリサーチ&
コンサルティング

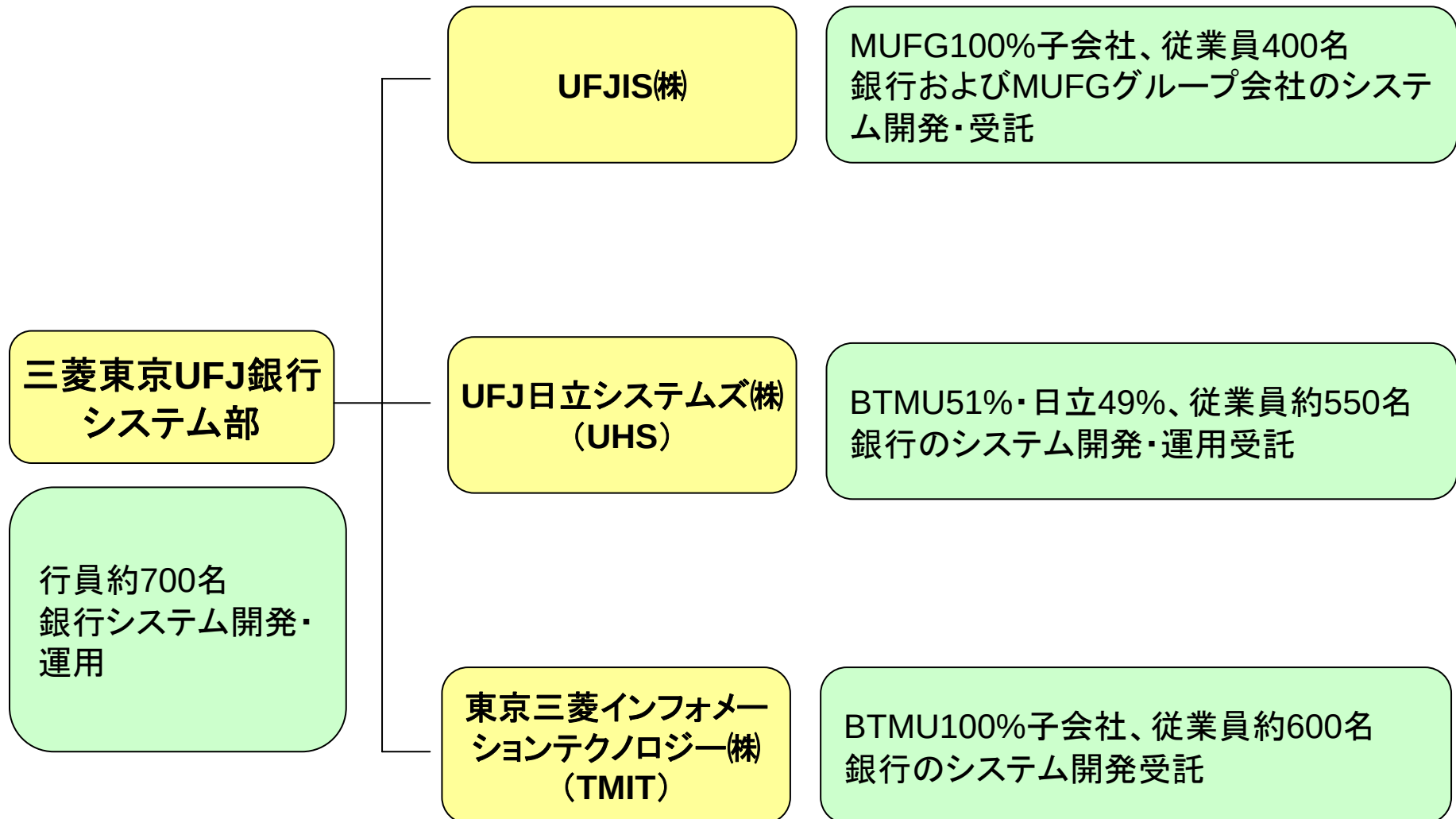
不動産

三菱UFJ不動産販売

海外

ユニオンバンク
コーポレーション

2. BTMUシステム開発・運用体制



3. 銀行の経営環境の変化

- 規制緩和、「貯蓄から投資へ」
- 世界的な金融再編・統合

規制緩和

88年(昭和63年) 都銀11行、長信銀3行、信託7行

98年12月 投資信託の銀行窓口販売規制の撤廃
01年 4月 保険商品の銀行窓口販売規制の一部撤廃
02年 2月 銀行本体での信託業務への参入解禁
02年10月 保険商品の銀行窓口販売規制の一部撤廃
04年12月 銀行による証券仲介制度の解禁
05年12月 保険商品の銀行窓口販売規制一部撤廃
06年 4月 銀行代理店に関する規制の緩和
07年12月 保険商品の銀行窓口販売全面解禁(予定)

07年12月 MUFG、SMFG、みずほFG、りそな、新生、あおぞら、三井トラストHD、住友信託

金融再編・統合

4. 銀行におけるITの位置づけ

システムが商品・サービスそのもの

- ◆ATM
- ◆静脈認証カード
- ◆インターネット/モバイルバンキング
- ◆法人向けエレクトロニックバンキング(EB)

社会インフラとしての可用性 / 情報セキュリティ確保の責務

- ◆24h/365日サービス
- ◆全国で約9千台の自行ATM、2万5千台のコンビニATM
- ◆個人4千万口座/法人40万社
- ◆グローバル/24h体制の市場・決済業務
- ◆インターネットウイルス等の脅威
- ◆マネーロンダリング等コンプライアンス対応

主要コストドライバー化 / 重要な経営指標

- ◆ 17年度機械化関連費用約2,100億円、対粗利比率約10%、対経費比率約21%

5. 課題認識①

◆ 不足感の高い人材は？～現場の実感

「システム設計開発を有したプロジェクトマネージャー」

「コミュニケーション能力と問題解決能力を兼ね備えた人材」

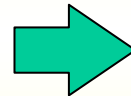
「業務ニーズを分析し、必要とするシステムの新規構築または大規模改造のグランドデザインができる人」

「ステークホルダーの調整が出来るプロジェクトマネージャー」

「推進力、課題解決力のある人材」

◆ 必要人材不足の原因～環境要因

- IT対応業務量の増加
- SI型開発増加
- プロジェクト大型化・専門化/分業化
- 業務の高度化、複雑化
- レガシーシステム複雑化、言語陳腐化
- H/W、S/Wの計画的陳腐化



- ✓ 技術習得機会の減少
- ✓ 全体を見渡す能力の減少
- ✓ 技術サイクル早期化

..... 一方で

- ✓ 求められる高度なマネジメントスキル、調整能力

5. 課題認識②

習得機会充実が求められている知識の3大要素

技術知識

業務知識

コミュニケーション能力

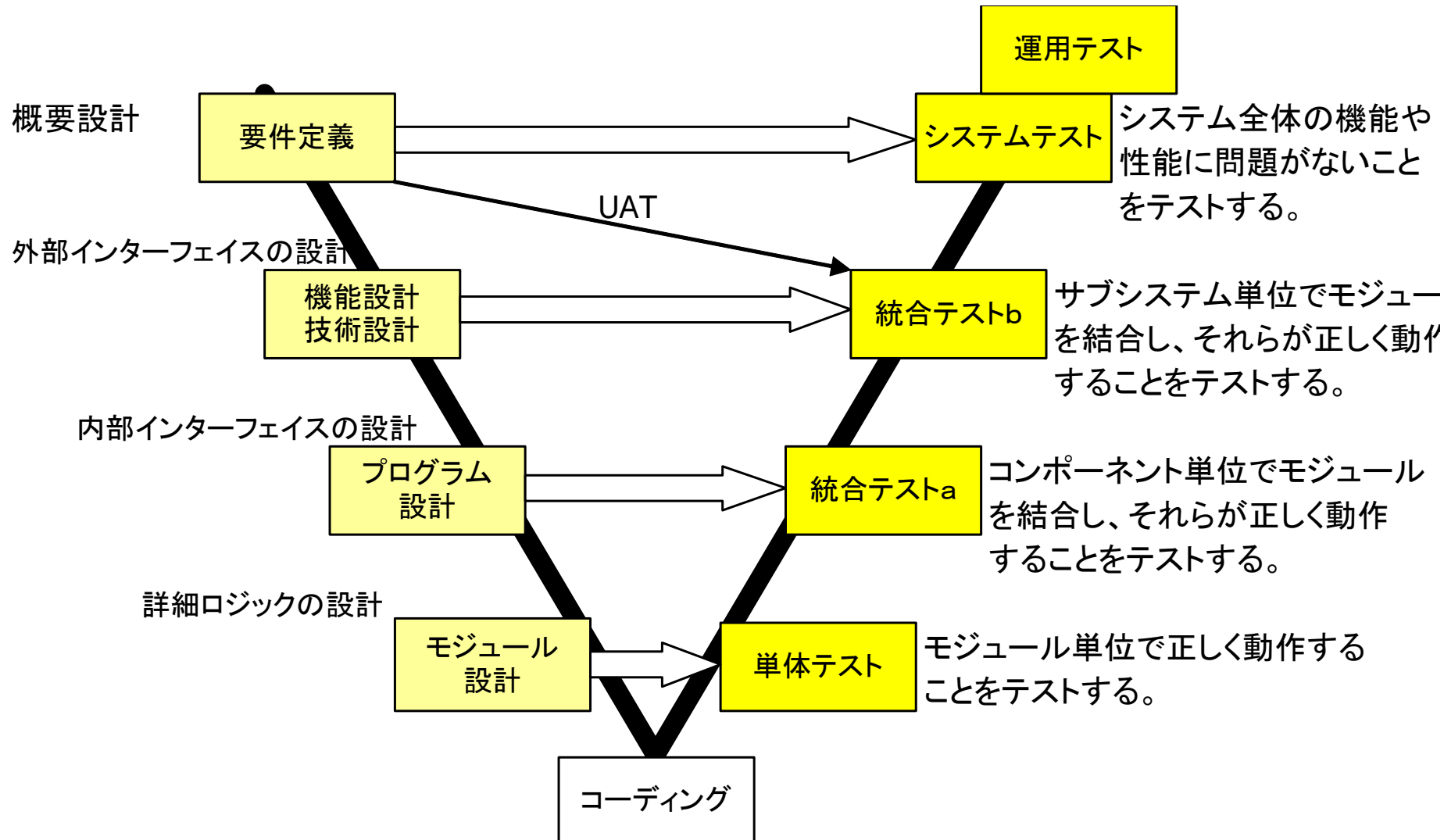
- ◆ ガバナンス確保、プロジェクトマネジメントには技術知識は前提
- ◆ 技術知識のみならず業務知識を基礎とした想像力がプロジェクト計画立案には必須
- ◆ 技術・業務知識に裏付けられたコミュニケーション能力がプロジェクト推進に求められる

6. 人材育成をめぐる課題

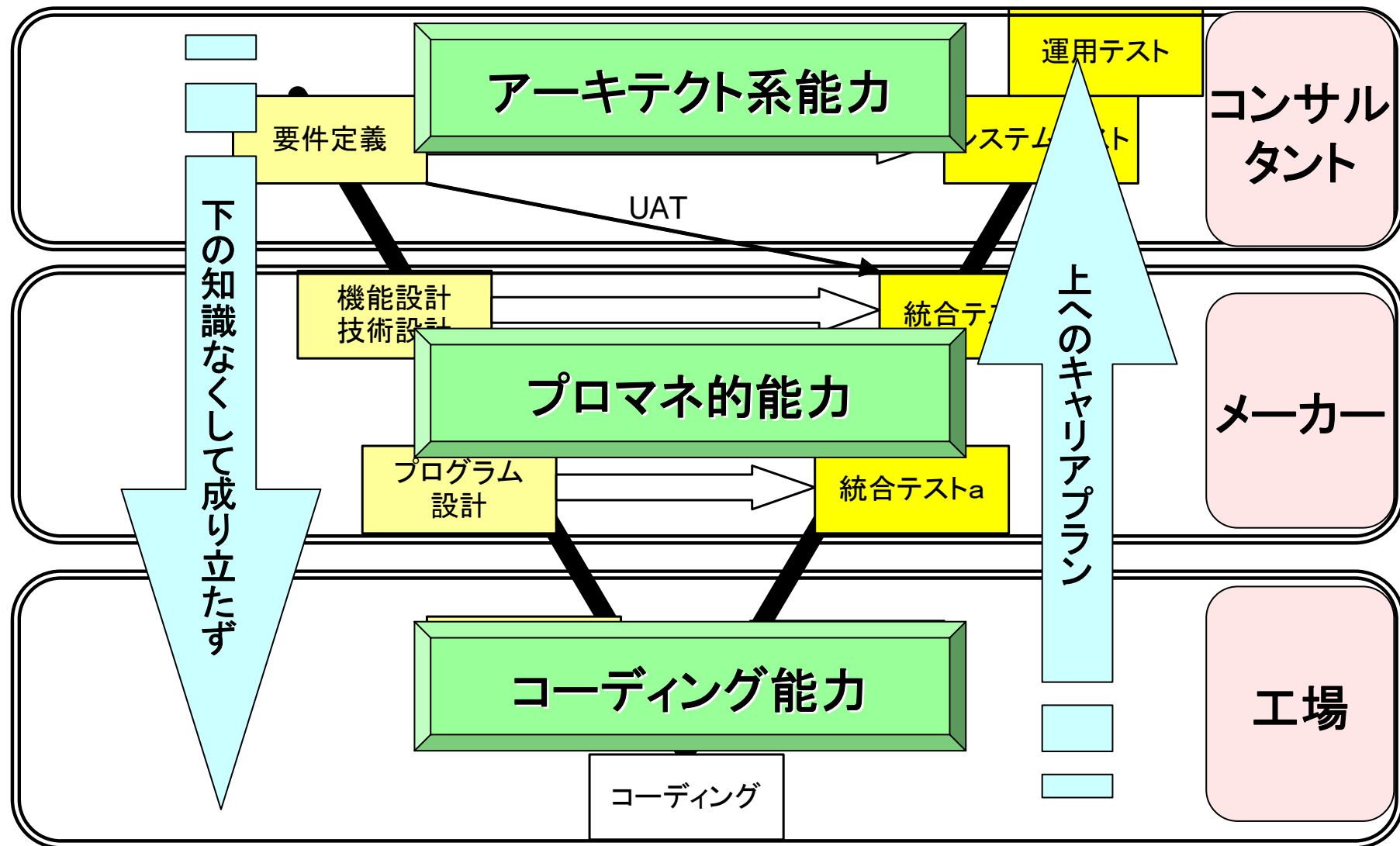
【教育に対する現場の声】

- 経験不足が課題、若手にチャンスを与える余裕を
- ITスキルの前にビジネスマンとしての基礎！
- 実務に即した教育が出来る人材や育成プログラムが不足
- 企業内だけで高度な人材を育成する機会は多くない
- H/W、S/Wベンダーの製品戦略に沿った人材でなく、ビジネス戦略に沿ったIT人材育成が必要
- 実務を抱えて短期間の通学で教育するようなものでなく、1～2年程度の本格的教育・実務訓練が必要
- スキルに応じた正当な評価、人材マーケットが必要

7. V字モデル



8. 求められる条件



9. 高度ICT人材育成に向けた提言

実践としての専門教育 + 就業インセンティブ向上

- 技術知識・業務知識・マネジメント能力の3大要素育成には理論(時間)と実践(お金)の双方が必要
→ 教育で完結させず、産業界との alliance 構築
- キャリア・パスの一部に専門教育を組み込む
→ 学位を含めた continuing education の枠組み
- アーキテクト・プロマネには、弁護士・コンサルタント設計士と同様の高額な時間・歩合報酬制を導入
→ 対象者は、それに足る credential が必要
- 会員制の自主規制団体の設立も検討
→ 会員には score card 提出と研修を義務付け