

# AI時代のSler事業再定義と新入社員研修の グランドデザインと実践ガイド

## 経営層へ突きつけられた「死線」と「覚悟」

本ガイドは、すべてのSler経営層、人事責任者、および技術リーダーに向けた、「ビジネスモデルの破壊的再定義」と「若手・新入社員を起点とした組織トランスフォーメーション」の実践ガイドである。

### 1. 人月・工数ビジネスの「死」

「新入社員を、研修後すぐに現場へ投入して工数(人月)を稼がせる」というこれまでの即戦力モデルは、完全に死を迎えた。AI技術の爆発的進化により、コーディング、テスト、システム設定といった「手を動かす作業」の価値は暴落し、極論すればコストは限りなくゼロへと収束していく。

「頭数を並べて工数売る」ことに依存してきたSler経営に、もはや未来はない。この事実を直視せず、従来の研修とビジネスを延命させることは、新入社員の市場価値を奪い、自社を緩やかな死へと導く「経営の怠慢」である。

### 2. 事業目的の再定義: 工数の切り売りから「あるべき姿を実現する伴走パートナー」へ

Slerの存在意義を、仕様書通りのシステムを構築する「受託」から、テクノロジーを統合して顧客の事業課題を解決し、彼らの「あるべき姿(理想のビジネス像)」の実現に向けてITの専門家として寄り添い続ける「伴走パートナー」へと再定義せねばならない。顧客のビジネス成長に貢献する実利の伴走こそが信頼の源泉であり、その結果として社会全体の「共通善」の最大化に貢献するのである。

### 3. 「レガシーIT」と「モダンIT」の戦略的分断とポートフォリオ管理

不確実性が高く、変化が極めて速い現代において、すべてのシステムを一度にモダン化することは不可能である。そこで、経営は以下の「二面作戦」を断行する覚悟を持たねばならない。

- レガシーIT(基幹システム、メインフレーム、既存保守等):  
業務知識と既存構造を熟知した「ベテラン・シニア人材」に委ね、システムの安定稼働を担保し、現在のキャッシュフローを維持する。
- モダンIT(クラウドネイティブ、AI統合、アジャイル開発等):  
「新入社員および若手人材」を軸として配置し、彼らをレガシーのしがらみ(泥臭い手作業)から徹底的に隔離し、AIネイティブ・エシカル人材として純粹培養する。

レガシーITは時間の経過とともに縮小・退潮し、モダンITの需要は爆発的に隆盛していく。この需要の非連続な変化に対し、若手をモダンITに集中投資しておくことで、会社全体のポートフォリオを痛み

なく、自然にソフトランディング(世代交代・事業シフト)させることが可能となる。

#### 4. 経営陣に求められる「覚悟」

新入社員研修を、単なる「人事部の一イベント」として扱ってはならない。これは、「古い開発組織・古い営業マインドを、新入社員という外圧を使って底から引っ返すための、経営主導の変革の起爆剤」である。

現場の中間管理職やベテラン層からの「そんな手法は現場では使えない」「新人はまず手でコードを書くべきだ」という反発をねじ伏せ、会社を根底から作り変える経営層の「絶対的な覚悟」こそが、本ガイド実践の成否を分ける。

## 1. 歴史の必然としての「コード起点の終焉」と「真のパートナーへの回帰」

システム開発における「コーディング」「テスト」「システム設定」が、人力からAIやクラウドサービスに置き換わるのは歴史の必然である。東京から大阪への移動を人の足で行う者がいないように、テクノロジーが代替した人力作業に固執することに価値はない。

しかし、これは「人間のエンジニアが不要になる」ことを意味しない。むしろ、手作業のコーディングから解放されることで、人間は「コンピューターサイエンスやソフトウェアエンジニアリングの普遍の原理原則」、「顧客の事業課題や財務の本質的な理解」、および何よりも「ITの専門家として、顧客すら見えていない『あるべき姿』をデザインし、具現化まで共に歩み続ける力」という、最も高付加価値で代替不可能な領域に集中できるようになる。

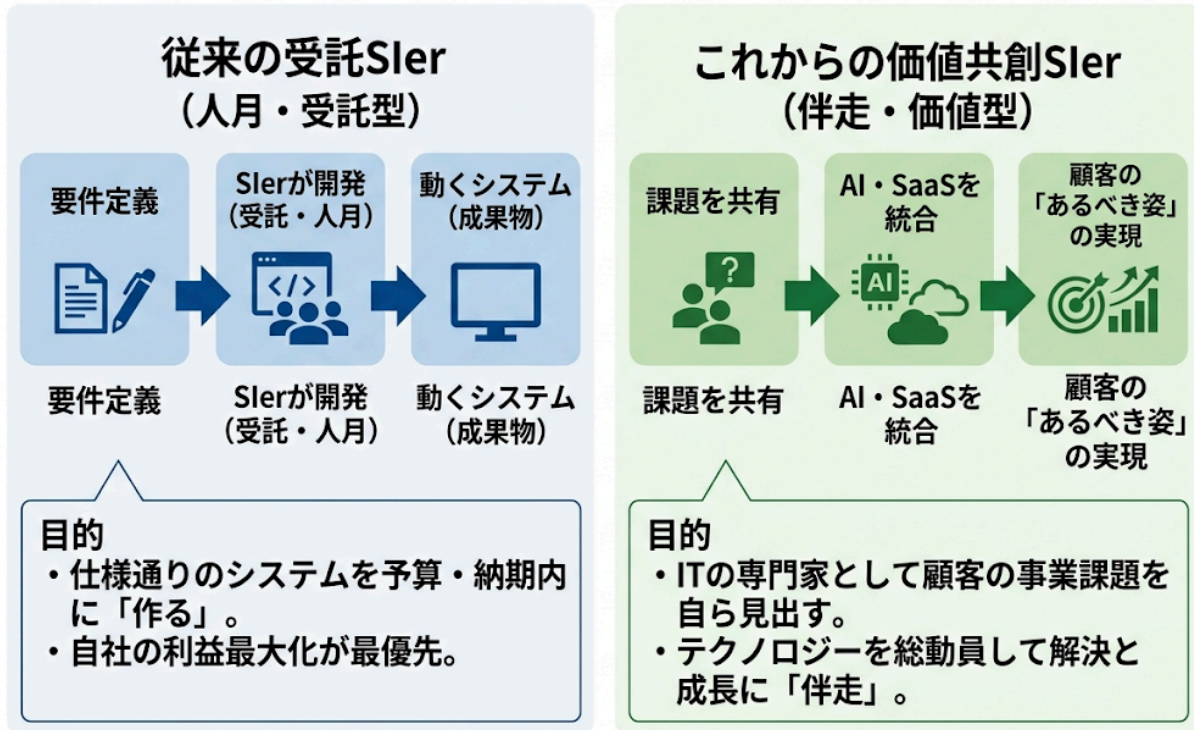
新入社員を「目先の作業員」として扱うのをやめ、彼らを「顧客の挑戦に伴走し、自社の事業変革を促すエージェント」として位置づけ、現場実践と融合しながら1年かけて丁寧に育成するグランドデザインを提示する。

## 2. Slerの事業目的の再定義:

顧客の事業課題を解決し、「あるべき姿」の実現に伴走する

Slerが生き残るためには、ビジネスモデルを「仕様書通りにシステムを構築して工数を稼ぐモデル」から、「テクノロジーを活用して顧客のビジネス価値、さらには社会的な共通善を最大化し、共に成長するモデル」へ再定義する必要がある。

# Slerビジネスモデルの転換



具体的には、以下の3つの提供価値を事業の核に据え、真の伴走パートナーとしての地位を確立する。

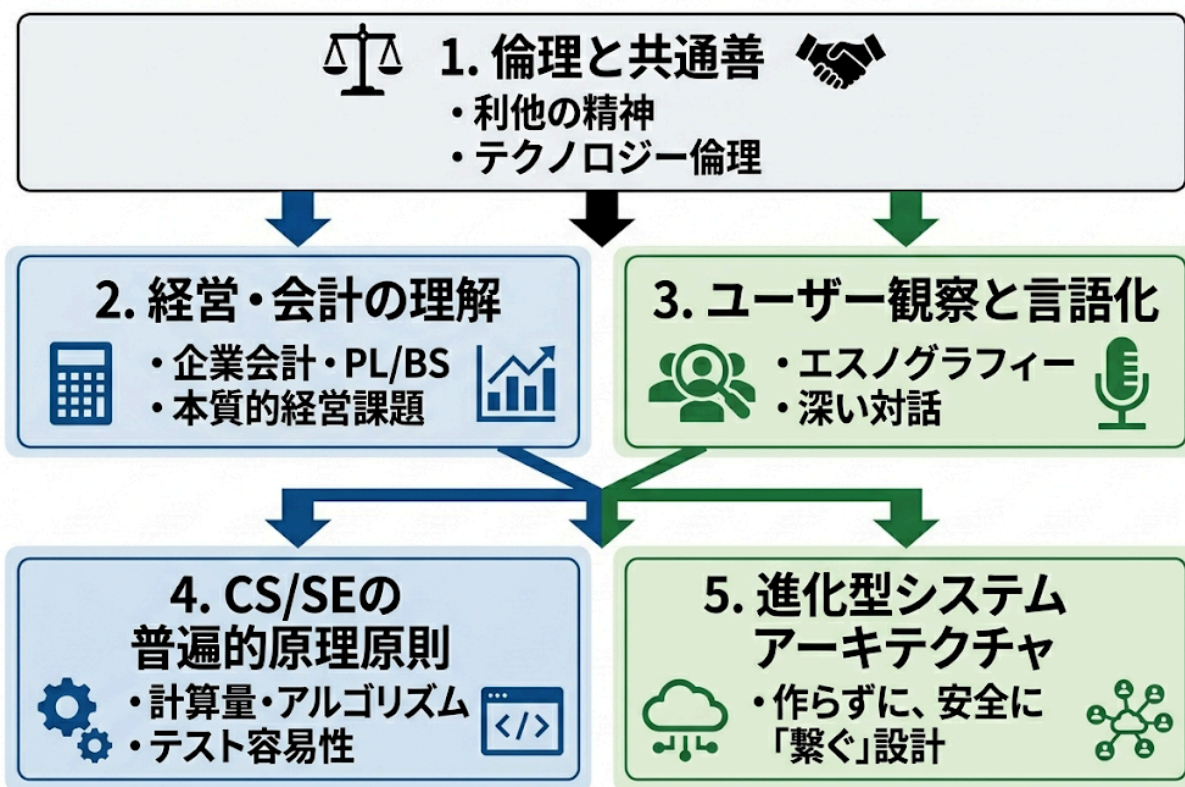
1. ビジネス・トランスレーション(「あるべき姿」の共創と大義の言語化)  
顧客のビジネスモデル、業務プロセス、および財務状況を深く理解し、顧客自身も気づいていない「あるべき姿」を共に描き、解決すべき真の事業課題を定義する。
2. コンポーザブル・アーキテクチャの設計(最適な統合・連携力)  
1からすべてを自作して工数を増やすのをやめ、世界中の優れたクラウド、SaaS、AI、APIを、ITの専門家として安全・堅牢・最小コストで「繋ぎ合わせる」最適なロードマップを設計する。
3. 持続的な成長への伴走(アジャイル・Ops)  
「納品したら終わり」の関係を廃止し、顧客の事業変化に合わせてシステムをアジャイルに変化・適応させ続け、ビジネスの成果が出るまで一蓮托生で伴走する。

## 3. これからのエンジニアに求められる「5つのコア能力」

AIネイティブ世代であり、未来の会社を支える新入社員には、技術スキルだけでなく、顧客の信頼を

勝ち取るための包括的な能力ポートフォリオが求められる。

## AI時代のSIerに必要な5つのコア能力

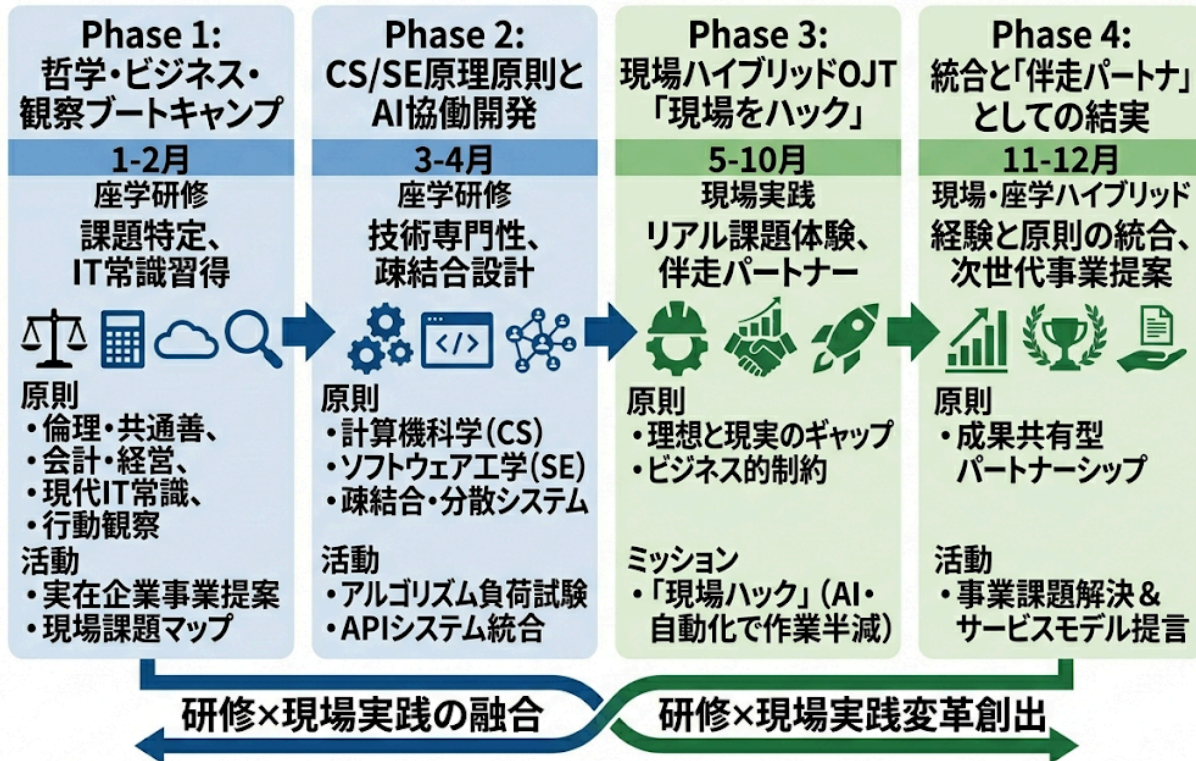


※ CS: Computer Science / SE: Software Engineering

### 4. 【実践ガイド】新入社員「変革創出」年間ロードマップ（研修×現場実践の融合）

本ガイドが提唱するのは、1年間をかけて「哲学・ビジネス・技術」の原理原則を包括的に学び、現場実践を通じて現場の実態とぶつけながら体得していく、統合的な年間育成プログラムである。

# 【実践ガイド】新入社員「変革創出」年間ロードマップ (研修×現場実践の融合)



## Phase 1: 哲学・ビジネス・観察ブートキャンプ(最初の2ヶ月:座学研修)

【目的】「誰の、何の課題を解決するのか」を捉える力を養い、ビジネスの共通言語(会計・経営)と「現代ITの必須常識」を身につけ、顧客の「あるべき姿」を描く。

- 学ぶ原理原則:
  - テクノロジー倫理と共通善: 「利他の精神」に基づく技術の活用。セキュリティ、AIのバイアス問題、そして何より「技術を悪用しない、社会や顧客を豊かにするために使う」というエシカルな判断基準を学ぶ。
  - 企業会計と経営の基礎(実利の理解): 企業の財務諸表を読み解き、顧客企業や自社が「どうやってお金を稼ぎ、投資しているか」を理解する。構築するシステムが顧客のどの勘定科目にインパクトを与えるかを常に数値的に意識させる。
  - 現代ITの常識とトレンド(提供メニューの徹底理解): ITの常識を知らないまま顧客と対話するのは、レストランで自分が提供するメニューの素材や製法を説明できない店員と同じである。顧客と対等なプロとして対話するための共通教養を叩き込む。最新テクノロジーの全体像を、以下の9大体系から俯瞰的かつ網羅的に習得する。
    1. デジタルとITの基礎: デジタルとITの違い、デジタル化、ソフトウェア化された世界、イノベーションの本質、およびUIとUXの関係性。

2. **DXの戦略**: デジタル・ディスラプション、VUCA、サイバーフィジカルシステム(CPS)、デジタル化(デジタイゼーション・デジタライゼーション)とデジタルトランスフォーメーション(DX)の決定的な違い。
  3. **ITインフラの基盤**: 情報システムの3層構造、仮想化の本当の意味と3つのタイプ、ITインフラの「ソフトウェア化」(ソフトウェア定義インフラ(SDI))、仮想化とコンテナの違い。
  4. **クラウドの土台**: クラウドコンピューティング、オンプレミスからクラウドへシフトする真の価値、サービスモデル(SaaS/PaaS/IaaS)、配置モデル、APIエコノミー、ソブリン・クラウド、FinOps。
  5. **IoTと感覚器**: IoTの4ステップと3つの価値、デジタルツイン、モノのサービス化、ソフトウェア・ファースト、AIoTと自律化、ITとOTの融合。
  6. **AIと拡張する頭脳**: AI・機械学習・深層学習の関係、基盤モデル・大規模言語モデル(LLM)・生成AIの関係、ファインチューニングとRAG、AIエージェント、エージェントAI、AIガバナンスとセキュリティ。
  7. **開発と運用の作法**: ウォーターフォール開発とアジャイル開発の違い、ノーコード/ローコード開発、技術的負債、レガシーITとモダンIT、AI駆動開発、マイクロサービス、DevOpsとSRE。
  8. **量子テクノロジー**: 量子コンピュータの計算原理とアルゴリズム、課題と量子暗号技術、将来の社会的インパクト。
  9. **フロンティア技術**: xR・空間コンピューティング、メタバース、光電融合技術、ブロックチェーンとWeb3、6G通信。
- エスノグラフィー(行動観察)と対話: 実際の現場に赴き、現場担当者の行動を徹底的に観察し、言葉にならない「隠れた課題(暗黙知)」を構造化・言語化する。
- **実践ワーク(アウトプット)**:
    - 「ビジネス&財務分析ハック」: 実在するモデル企業の決算書とニュースを分析し、その企業が直面している本質的な事業課題を特定。その解決(あるべき姿の実現)のために、どのようなテクノロジー(AI、SaaS、クラウドネイティブアーキテクチャ等)を統合すべきかを投資対効果込みで経営層に提案する。
    - 「現場の痛みマップ」: 特定の業務を2日間観察し、業務フロー図に書かれていない「ユーザーの無意識の諦め(手元でのコピー、目視チェックなど)」を抽出し、解決すべき課題として定義する。

## Phase 2: CS/SEの原理原則とAI協働開発(続く2ヶ月:座学研修)

【目的】AIを「実験道具」にして計算機科学の真理を体得し、変化に強い疎結合なシステムを設計・構築する技術的専門性を養う。

- **学ぶ原理原則**:
  - 計算機科学(CS)の不変の真理: AIに異なるアルゴリズムでコードを書かせ、データ量が増えた際の挙動(実行速度・メモリ消費)の違いを実測し、理解する。
  - ソフトウェア工学(SE)の設計原則: SOLID原則、結合度と凝集度といった「変化に強い設計」の普遍的な判断基準(審美眼)を身につける。
  - 疎結合アーキテクチャと分散システム: HTTP、API、認証・認可プロトコル、非同期通信、CAP定理など、既存のSaaSやクラウドを安全かつ堅牢に「繋ぐ」ための技術原則を学ぶ。

- 実践ワーク(アウトプット):
  - 「AIアルゴリズム・ベンチマーク」: AIを用いて、同じ処理を実行するコードを「最悪の設計」と「不変の原則に基づく疎結合設計」の2パターンで生成させ、負荷試験を実施。データ量と処理時間差をグラフ化し、計算量オーダーの重要性を体得する。
  - 「API & セキュリティ・パッチワーク」: モックの外部SaaS(認証、決済、メール送信)を、安全なプロトコルに則ってセキュアに「繋ぐ」だけのサーバーレスシステムを構築する。1行もフロント・バックエンドの実装をせず、インフラとAPIの統合だけで完結させる。

### Phase 3: 現場ハイブリッドOJT「現場をハックする変革期」(中盤の6ヶ月: 現場実践)

【目的】実際の配属プロジェクトに入り、顧客のリアルな課題や、手動で行われている非効率な現場プロセスを体験しつつ、伴走パートナーとしての第一歩を踏み出す。

- 学ぶ原理原則:
  - 理想と現実のギャップ(レガシーなシステム、手動で行われている非効率なプロセス)を体験し、その背後にある人間の心理やビジネス的制約(大人の事情)を理解する。
- ミッション:「現場ハック」:
  - 新入社員はただの作業員として配属されない。「配属先の現場の作業(テスト、コード生成、仕様書作成など)を、AIと自動化ツールを駆使して半減(効率化)させる」という特命を帯びて配属される。
  - 現場のベテラン(OJT指導員)とペアを組み、「原理原則に基づく正しい設計」と「実戦的なノウハウ」をぶつけ合いながら、共にシステムをカイゼンしていく。
  - このプロセスで、企業会計で学んだ「コスト削減」を自社プロジェクト内で自ら実証し、「伴走パートナー」の実績を作る。

### Phase 4: 統合と「伴走パートナー」としての結実(最後の2ヶ月: 現場・座学ハイブリッド)

【目的】1年間の実戦で得た「現場のリアル」と、Phase 1/2で学んだ「哲学・ビジネス・技術の原理原則」を統合し、次世代の事業提案を創出する。

- 学ぶ原理原則:
  - 単なる技術の提供ではなく、顧客の「あるべき姿」に最後まで付き合い、成果を分かち合うパートナーシップのあり方の理解。
- 具体的なアウトプット(修了制作・提言):
  - 同期でチームを組み、「実際の顧客、あるいは自社の現在のプロジェクトにおいて、ITの専門知識を用いて『事業課題を解決』し、同時に持続可能な新しいパートナーシップ・サービスモデル」を構想し、経営陣に提言する。

## 5.【実践ガイド】新入社員が引き起こす「現場(既存組織)の意識改革」

## —リバーズ・メンタリングによる、会社丸ごとのリスキリング

新入社員研修をどれだけ進化させても、配属先が「旧態依然とした人月工数ビジネス」に依存し、「苦勞して手で書いてこそ一人前」という価値観であれば、新人たちは絶望して退職するか、あるいは過去の遺物に適合して退化してしまう。

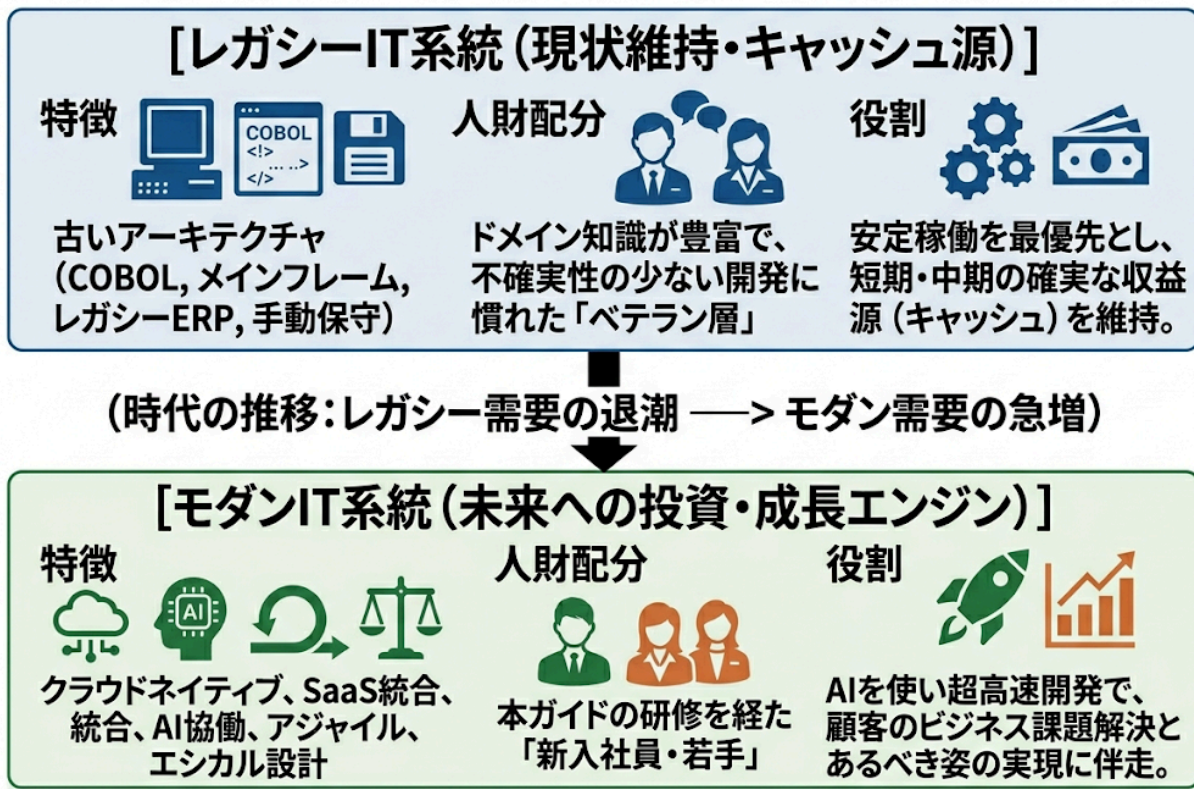
これを防ぎ、逆に新入社員を改革のドライバーにするために、以下の仕掛けを組織的に埋め込む。

1. リバーズ・メンタリング(新人が先輩をアップデートする)  
新入社員が配属先で「最新のAIペア開発手法(AIエージェントや最新のコード自動生成ツールの実践手法)」を実演し、先輩社員や上司に対してレクチャーする時間を週に1度設ける。これにより、現場の既存社員が「自分の仕事のやり方、ひいては工数ビジネスの終わりの始まり」を体感し、自発的なリスキリングに目覚める契機を作る。
2. OJT指導員の評価基準の変更  
OJT指導員(先輩エンジニア)の評価指標に、「新人にどれだけ従来の泥臭い作業をやらせたか(稼働率)」ではなく、「新人と共に、どれだけ自チームの開発生産性を向上させたか(リードタイム短縮、AIによる自動化率)」を設定する。
3. 経営層と新人のダイレクトライン  
新人がOJT期間中に発見した「現場の無駄」「会計的な非効率」「顧客の本質的課題への対応の遅れ」を、経営企画部門や経営層に直接フィードバックできる仕組みを構築し、現場のブラックボックス化を防ぐ。

## 6.【実践ガイド】レガシーITからモダンITへの戦略的シフトモデル

経営陣が理解すべき最も重要な戦略は、既存の売上を支える「レガシーIT」と、未来の成長を牽引する「モダンIT」を明確に分断し、人材を適材適所に配分するポートフォリオ戦略である。

## 【Slerポートフォリオの2系統分離と、新人の完全隔離】



### 経営層が徹底すべき実行ルール

- 新人を絶対に「レガシーIT」にアサインしない  
「レガシープロジェクトが人手不足だから」という短期的な理由で、本研修を終えた新人を古い人月開発案件に投入してはならない。それは高価な新幹線を飛脚の代わりに走らせるようなものであり、新人の成長を阻害する。彼らはモダンITシステムのみ集中させ、完全に保護・隔離する。
- 需要の変化を「自然なポートフォリオの縮小・拡大」で乗り切る  
レガシーITの保守案件は、クラウド移行やAI化に伴い必然的に縮小していく。この退潮スピードに合わせて、ベテラン層の自然退職や段階的なモダンITへのリスクリングを促す。  
一方で、モダンITは新入社員が毎年新たな血液として参入し、事業規模を拡大していく。経営は、この「自然な世代交代とテクノロジー交代」が重なり合うように、全体の需要変化の舵取りを行う。

## 7. 持続可能な未来を築く「信頼される伴走エンジニア」の育成

新幹線の時代に、飛脚の走り方を教える必要はない。しかし、新幹線をどう安全に、どう効率的に運行するか、および「その運行を通じて、お客様(顧客企業)をどのような目的地へ快適にお連れするか」という明確な「ビジョン(あるべき姿)」とそれを支える「技術の原理原則(CS/SEの真理)」がなければ、どれほど優れたテクノロジーも宝の持ち腐れとなる。

AIという強すぎるテクノロジーが手に入る時代だからこそ、エンジニアとしての確固たる倫理観、および顧客のビジネスに徹底してコミットするプロフェッショナルリズムが問われる。「自分の利益(工数)だけを追う」企業はいずれ淘汰され、顧客の事業課題にITの専門家として寄り添い、伴走できるSierだけが信頼され、選ばれ続ける。

この1年間の統合型ロードプログラムは、新入社員に以下の「一貫性」を授ける。

- 「誰の何を解決するのか(顧客課題と理想)」を徹底して観察・対話し、
- 「顧客のビジネス(経営・会計)にどのようなインパクトを与えるか」を理解し、
- 「いま提供しているITの常識(AI、クラウドネイティブ等)を正しく説明」でき、
- 「どうすれば最も変化に強く、安全に繋ぎ合わせられるか(CS/SEの原理原則)」を設計し、
- 「実際の現場で、AIを使い使い倒して課題を高速に解決する(伴走・実戦)」

このプログラムを通過した新入社員は、単なる「下請けプログラマー」を遥かに超越した、貴社の10年、20年の未来を、および日本のIT産業全体のビジネスモデルを「顧客の真の伴走パートナー」へとシフトさせる、誇り高き変革者として、会社と社会を牽引する強固な存在となるだろう。経営層が退路を断ち、この変革を実行する「覚悟」を持つこと。すべての旅は、経営者の決断から始まる。