

# VUCA時代の プロフェッショナル像 と期待

株式会社野村総合研究所（NRI）取締役

白見好生



新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、罹患者の急増、医療体制崩壊の危機が世界各地で発生し、多くの国で都市のロックダウンが実施された。日本でも緊急事態宣言が全国に発令されたため、経済・社会活動は大きな制限を受け、リーマンショック以上の大きな経済危機が訪れるともいわれている。今後も経済・社会活動の再開に伴い、第二波、第三波の襲来も想定され、終息には集団免疫ができるまで、あるいはワクチンや治療薬が普及するまで長期間を要すると見られる。新型コロナウイルスにより、社会はより一層、VUCAすなわち激動し（Volatility）、不確実（Uncertainty）かつ複雑（Complexity）で、曖昧さ（Ambiguity）を増している。

こうした中、新型コロナウイルス対策として社会的距離の確保のため注目されているのが「オンラインの活用」である。これまで対面で行われていたさまざまな活動が、今やオンラインに置き換わっている。テレワーク、オンライン授業、オンラインショッピング、オンライン飲み会などが、日常生活の中で当たり前になっている。企業活動においても、顧客とのチャネル戦略、サプライチェーン、契約業務などの見直しにより一層オンラインを活用すべく、さまざまな変化を迫られている。

目下、多くの企業は直面するウイルス対応に追われているが、終息後をにらみ、これまでの枠組みにとらわれず新たな経営・事業のあり方を検討・模索し、企業改革を推進していくことが重要になっている。DX（デジタルトランスフォーメーション）はさらに加速され、これを推進するIT人材に対するニーズは従来にも増して高まっており、プロフェッショナル人材の確保は重要課題となっている。

必要とされるITプロフェッショナル人材像は時代により変化してきた。野村総合研究所(NRI)の例で紹介すると、まずは大規模プロジェクトを仕切る「プロジェクトマネージャ」や基盤を設計する「ITアーキテクト」から始まり、業務プロセス分析やシステム分析に強みを有する「ビジネスアナリスト」「システムアナリスト」、さらにITサービスをマネジメントする「ITサービスマネージャ」など、分化しつつより深い専門性を求めるようになってきた。さらにDXが目される中であって、「データサイエンティスト」も重要性を増している。膨大なデータ分析に基づき経営や業務のあり方を革新するデータサイエンティストには、エンジニアとしての分析能力に加え、有用な知見を導くための幅の広い視野や感性が求められるとともに、システム部門だけでなく、事業部門や企業経営陣への提案力もより一層重要になっている。

ところで、VUCAの時代に多くの企業で求められるプロフェッショナルとは、専門領域における豊富な知識・経験をベースとしつつ、従来の枠組みにとらわれず、自由に発想・提案できる視野の広い人材である。しかし、大企業ほど組織の壁が高く、また業務の細分化も進んでいるため、プロフェッショナルを志向するほど狭い領域の専門化、些末化に陥りやすいといった問題も生じている。しかし自動車業界と通信業界の連携に見られるように、今後、業界の垣根はますます低くなっていく。複雑で将来予測が難しいVUCAの時代になればなるほど、企業は自前主義から離れ、多くの人材のコラボレーションにより新たな価値を生み出す「オープンイノ

ベーション」が必要であり、専門領域に特化したプロフェッショナル人材に加え、自由に新たなビジネスをデザインできるプロフェッショナル人材が求められている。

プロフェッショナルを目指す人材に、次の3点を薦めたい。第一は、常に自らの専門領域を高めること、さらに最新のものとして維持・発展させていくことである。領域の専門家になることはそれほど難しくないが、それを維持向上させていくには多大な努力が必要である。常にアンテナを高くし、より高い水準を追求する意識を持ってほしい。第二は、社内外の多くの人材と交流し対話することである。ダイバーシティの推進、キャリア採用の増加、異業種との交流など、社内外で多様な人材に触れる機会は増加している。こうした社内外の多くの人材と議論し、視野を広げることを積極的に実施してほしい。他者との対話の中に、新たな発見が潜んでいる。第三に、時代を超えて読まれている名著を読むことである。時代を超えて読まれている本には、どの時代にも共通する普遍的なことが含まれている。先の見通せない時代であるからこそ、時代を超えて読まれ支持されている名著にはモノの見方につながり多くの示唆を得ることができる。テーマは多岐にわたるほどよい。社会で起きているさまざまなこと、そして人に関心を持つことで自らの視野を広げてほしい。

日本には依然として文系、理系といった観念が残っており、そのことが人材の成長の枠や限界を作ってしまうことも見られる。プロフェッショナルは、常に最先端を求めるとともに、多くの人との対話や古典的な名著に触れることで、自らの成長に枠を設けずに視野の広い人材となってほしい。

(うすみよしお)