

ITソリューション フロンティア

IT Solutions Frontier

特集「“きわ”を超える人材を創る」

04 | 2014 Vol.31 No.4
(通巻364号)



視 点

特 集 「“きわ”を超える人材を創る」

海外便り

NRI Web Site

次世代の人材育成の場をつくるために	中野秀昭	4
-------------------	------	---

「いまを超える、自らを超える。」人づくり —企業成長に向けた“きわ”を超える人材育成とは—	正岡幸伸	6
--	------	---

“共創型”人材の育成を目指して —企業の“きわ”を超えたイノベーションのために—	志村近史	8
---	------	---

SEの“きわ”を超える人材育成 —“IT参謀”として期待されるビジネスアナリスト—	畠山紳一郎	12
--	-------	----

国と文化の“きわ”を超えるグローバル人材 —顧客視点を深めるNRIの海外トレーニー制度—	東一典明	18
---	------	----

個と組織が連携した“自律型”人材の育成 —個と組織の“きわ”を超える—	矢島 真、石渡徳子	20
--	-----------	----

“きわ”を超える人材を創る —“複線型”人材を育成するための風土づくり—	広瀬一徳	24
---	------	----

アジア地域IT統括機能の高度化 —日系企業のアジア地域におけるITマネジメント—	斉藤 基、リー・サムソン	28
---	--------------	----

NRIグループと関連団体のWebサイト		30
---------------------	--	----

次世代の人材育成の場をつくるために

どの企業の社員でも、中堅クラスにもなると自社の人材育成の方針や方法に対して何らかの意見を口にしたことがあるのではないだろうか。「俺の若い頃は…」というような話とは違って、誰もが一家言を持ち、また他人の意見に口を挟みたくなるテーマであろう。

野村総合研究所（NRI）が提供しているコンサルティングサービスでも、最終報告時に今後の課題の1つとして人材育成がテーマに挙がることが多い。策定した戦略や改革計画を実行していく人材、もしくは今後の類似課題に対して積極的に解決に挑む人材を組織内に保有する必要性が浮き彫りにされるのだ。筆者は、自ら考え、行動し、新しいことに挑戦していく姿勢を持ってもらうことが人材育成の基本だと思っている。

「組織は戦略に従う」と言われるが、人材も戦略に従うべく育成する必要が高まっている。近年では、成長の余地を新規事業やグローバルな地域拡大に求める企業が多く、既定路線の事業を継続するために標準的能力を有する人材を効率的に量産する教育だけではなく、試行錯誤しながら新天地を切り開いていく能力の開発が従来に増して重要になってきている。極端に言えば、過去の成功体験に基づく業務遂行の標準に従って行動するように育てられてきた人材と、企業の発展のためにチームを先導しながら各所で突破を図ることを求められる人材というように、企業の中で

人材像に大きなギャップが生まれてきているのではないだろうか。

「人を飛躍的に成長させるためには“修羅場”を経験させることが必要だ」とよく言われる。例えば、新規顧客の開拓や新サービス・新事業の創造などゼロから何かを成し遂げる場合や、大混乱を来したプロジェクトを取捨させる場合などで、“修羅場”になってしまうケースは少なくない。

突如出現した“修羅場”に社員一丸となって飛び込んでいき、後になってその貴重な経験を振り返った時、いつの間にか成長していることに気づく。しかし、“修羅場”は意図的に計画されることはないので、その再現性は高くない。むしろ昨今ではリスク回避を徹底するために機能分担と連携が発達し、今の中堅社員以下の年代では“修羅場”を経験することはほとんどなくなってきている。

面白いのは、意図的に“修羅場”を経験させようという取り組みがあることだ。

1つは、近年の米国の就職人気ランキングで上位に出てくるというTFA（Teach For America。ニューヨークに本部を置く教育NPO）の活動である。TFAは、米国の大学の卒業生を教員免許の有無にかかわらず各地の教育困難地域にある学校に講師として派遣するプログラムを提供している。社会人としてのスタート地点であえて苦難の場を求める



学生が多く、希望者が殺到しているという。

教育困難地域という“修羅場”で、大学を出たばかりの講師は苦闘しながらリーダーシップや創造性を身に付けていくはずだ。それを評価して企業が積極的に講師経験者を採用するようになり、採用内定後2年間はプログラムへの継続参加を認める企業や、事前に契約金を支払う企業もあるという。

もう1つは日本のNPO、クロスフィールズが提供している「留職」と呼ばれるプログラムである。これは「留学」をもじった名前で、企業の若手社員を一定期間、新興国の社会貢献団体や公的機関などにボランティアとして赴任させ、企業内で培った技術・経験を駆使して現地の人と協力しながら社会課題を解決させるというものである。

これは“修羅場”と言うほどのことではないかもしれないが、日本と全く異なる環境で自身の信頼づくりから始めなければならない参加者にとって、まさに“一皮剥ける”成長の場であることは確かだろう。企業にとっては、現地に対する社会貢献活動としてCSR（企業の社会的責任）の一環という意味もあるが、新興国での商品やサービスの開発を目的にしたグローバル人材育成への投資ともなっている。2013年は11社から20数名（5カ国派遣）の参加があったという。

いずれのプログラムでも、組織の中で受動的に知識を習得するのではなく、外の世界で自ら考え行動する必要がある。相手に働きか

けながら目指す成果を手にするために、持てる力を最大限に発揮することを求められるのである。

リーダーシップ理論で知られる米国のJ.P.コッターは、集団を率いる方法論としてマネジメントとリーダーシップは異なるとしている。一定の規則とルールの下で活動をコントロールするマネジメント能力も必要であるが、それが過剰になると内部マネジメントの要領に秀でた人材ばかりが輩出され、外部環境の変化に対応できなくなってしまう。強い意志で具体的な方向を明示し、メンバーのモチベーションを高めながら集団を高い次元に引き上げていくリーダーシップは、机上の学習ではなく実践の場で育まれる。そのためには、偶然の“修羅場”ではなく意図的な育成の場を計画的に提供する必要があるのではないだろうか。

単に学習の機会を用意しただけでは、個人の能力を磨くことに傾注する優秀な若者と、企業が切望する実務上のリーダー像とはかい離していくばかりである。企業が長期的に発展・成長できるかどうかは、起業家精神にあふれた人材が育つ環境が常にあるか否かで決まると言ってよいだろう。あらためて、経営・人事・教育（人材開発）と現場が一体となって次世代の人材育成方法を議論し、施策の有効性を確かめながら企業独自の育成ノウハウに昇華させることが重要と思われる。■

「いまを超える、自らを超える。」人づくり —企業成長に向けた“きわ”を超える人材育成とは—

近年の重要な経営課題であるイノベーション、企業変革、グローバル化は、旧来の知識・技術、事業、国や地域の境界すなわち“きわ”を超えることを意味する。本稿では、“きわ”を超えて未来社会を創造できる人材とは何か、またそのような人材の育成に向けて企業が何をすべきかを考察する。

“きわ”の創造的破壊

イノベーションは、P.F.ドラッカーがいうように既存の知識の結合によってもたらされる（『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社刊）。広く社外から製品化のアイデアを募集する米国P&G社の開発手法「Connect & Development」や、シンガポール政府が進める官と民の協働による「Co-Innovation」など、今や“きわ”を超えた知識の共有によるオープンイノベーションが進んでいる。

企業変革は、既存のビジネスが依拠していた市場の“きわ”を超え、企業の事業・組織の“きわ”を超えて新たなビジネスモデルを創造し需要を喚起することである。

グローバル化は、国や地域の“きわ”を超えて経営機能、経営資源を配置し、グローバルな視点で最適な事業展開を可能にすることである。

自ら“きわ”を超える人材への期待

“きわ”を超える取り組みの重要な担い手はもちろん人材である。イノベーションがさまざまな人材の知識や情報を結び付けること

で可能になるとすれば、組織の“きわ”を超えて人とパートナーを組む必要がある。そして、パートナーが必要とするものは何か、何が共通の目標なのかをともに考え、ともに価値を創造することが求められる。このようなことができる人材を“共創型”人材と呼ぶことにする。

企業変革は、“共創型”人材が環境変化を見極め、自社の戦略やビジネスモデル、ITを含む自社の経営資源にとらわれない柔軟な思考と行動力を持って取り組むことによって実現される。ITエンジニアも、技術という狭い枠にとらわれず、ITの側面からイノベーションや企業変革を支える“IT参謀”ともいうべき役割を担う必要がある。

グローバル化の観点からは、自社の企業理念を踏まえつつ、顧客の視点を持って各国・各地域の現実を見据え、機動的に対応できるグローバル人材が求められる。

自主的な成長を促す人材育成

社内の旧来の組織や制度の“きわ”を自ら超えて判断し行動する“共創型”人材、IT参謀、グローバル人材を育成するためには、特定の専門領域で訓練や経験を重ね、職務に

野村総合研究所
人材開発センター
人材育成戦略部
上級

正岡幸伸（まさおかゆきのぶ）

専門は人事・人材育成のコンサル
ティング、組織開発



熟達した「社内専門家」をつくるだけでは不十分である。“共創型”人材、IT参謀、グローバル人材に求められるのは、自ら変化をつくり出してその変化に対応する能力だからである。このような能力を備えた人材を野村総合研究所（NRI）では“自律型”人材と呼んでいる。

“自律型”人材と言っても、単に社員個人の裁量に委ねるという意味ではない。企業の理念や価値観、中長期的に期待する能力要件や人材像を明確にし、個々のキャリア目標を企業の中長期目標に合致したものにするのが重要である。その上で、社員の自律的な取り組みに期待するのである。

そこで大切になるのが、社員を教育するという視点ではなく、データによる成長過程の可視化やキャリア面談などを通じて、社員自らの“教わりたい・学びたい”心を育み、キャリア開発を支援するという視点である。そうすることによって、社員個人が企業の目標とベクトルを合わせつつ、それまでのキャリアの“きわ”を超えて自ら成長することが可能になる。

組織の観点では、排他的で同質的な縦割りの組織風土から飛び出し、組織横断的に企業全体の重要テーマに取り組むことも重要になる。既存の組織の“きわ”を超えて異質なものに会い、そこでのぶつかり合いから変化対応力を付けようという風土を醸成することは、社員個人にとどまらず組織自体が“き

わ”を超える能力を持つことにつながる。

未来社会の“共創”のために

社会人の能力開発の7割以上は現場での職務経験によってもたらされるといわれる。また、日米でマネジャーとして活躍している人に成長に寄与したものは何かを尋ねたところ、人事異動、海外勤務経験、“修羅場”（事業の立て直しなど）などが多く挙げられたという調査報告もある。これは、それまでの職務経験を超えた異質の経験が、変化対応力を持った“自律型”人材の育成につながる可能性が高いことを示している。

全社員を“自律型”人材にすることが現実的でないのであれば、“共創型”人材、IT参謀、グローバル人材のリーダーの育成に力を入れるべきである。いずれにしても、社員が自ら変化を生み出して対応せざるを得なくなるような、多様性のある環境を意図的に作り、異質な職務経験の機会を提供することが必要であろう。

「未来社会創発企業」を理念として掲げるNRIは、「いまを超える、自らを超える。」というスローガンの下、上記のような視点から全社で人材育成に取り組んでいる。本稿以降の特集論文は、それらの取り組みの一端を紹介したものである。“きわ”を超えることを目指したNRIの人材育成の取り組みが、顧客やパートナー企業と未来社会を“共創”するための布石となることを確信している。 ■

“共創型”人材の育成を目指して —企業の“きわ”を超えたイノベーションのために—

新規事業の創造のために組織や企業を横断した変革が求められる今、企業の枠を超えて事業創造を担っていける人材の育成が急務となっている。本稿では、「オープンイノベーション」の進展に伴って企業の人材に求められる能力がどう変わってきたかを解説し、それに対応するための“共創型”人材育成のあり方について考察する。

オープンイノベーションの進展

多くの企業にとって、ビジネスリーダーとして新規事業をつくっていく新たな事業創造型の人材を育成することが課題と認識されるようになってきた。これは、新商品や新事業の開発に必要な手法が、従来とは異なるものになってきたからである。

これまで、新商品や新事業の開発というと、段階を追って具体的な検証を積み重ねていく「ステージゲートモデル」といわれる方法が普通であった。例えば次のような段階に分けられ、事業創造のための人材の育成もこのモデルの各段階に必要とされる能力を育成することと考えられてきた。

- ①アイデア
- ②マーケットリサーチ
- ③事業コンセプトの作成
- ④事業性検討
- ⑤設計
- ⑥技術的検討
- ⑦生産計画
- ⑧全体的検証

このようなモデルは、自社で開発した製品を市場に送り出していく製造業に適したモデル

であり、その限りでは人材育成も含めて十分な有効性を持つものと言える。しかし近年では、製造業においてもこのような企業単独での事業開発の方法で成功することは容易ではなくなってきている。

電気自動車を例にとると、より優れたバッテリーの開発といった技術的なものであれ、充電ステーションネットワークの整備やオンラインでのメンテナンスといったサービスの仕組みに関わるものであれ、新事業として世に送り出すためには、組織や企業を超えた同時進行的なイノベーションが欠かせない。多くの新規事業は今やこのような形で生み出されるようになり、顧客へ新たな価値を提供するためには、パートナーとつながり合った複雑なネットワークが必要とされるようになってきたのである。

米国の経営学者でマーケティング理論で名高いフィリップ・コトラーの言を借りれば、イノベーションの形態は「クローズドイノベーション」（研究室や研究開発部門だけに限定されるイノベーション）から「協調的イノベーション」（組織の全員がアイデアを提供するイノベーション）を経て、今や「オープンイノベーション」（組織の内外の人材がプ



表1 企業の規模拡大・専門分化に伴う能力不足の問題とその背景

問題点	問題の具体的内容	問題の背景
状況分析力・課題設定力の不足	・得意先の問題点を発見し、自ら課題設定を行うリーダーシップ能力が弱い	・普通のビジネスの守備範囲が極めて狭い ・リアルな外界との接点をほとんど持っていない
戦略構想・立案力の不足	・自社のコアコンピタンスについての理解が一部製品やサービスに偏るなど表面的 ・自社の主な製品およびサービスに対する理解、技術力の可能性と限界に対する理解が全社的に共有されていない	・専門分野の一部を除き、技術動向や業界および競合の動向など、世の中の変化に対するアンテナの感度が低く、変化をチャンスとして先取りできない
課題達成・伝達力の不足	・積極的に他人を巻き込み、影響力を行使して状況をリードしようという気概と、他者に貢献しようという姿勢が見られない	・普通の仕事の中では、自分が置かれている立場や他者との関係を客観的に考える必要に迫られていない

プロセスに関わるイノベーション)へと変化している。

野村総合研究所(NRI)が2012年に開始した「NRI未来ガレージ」事業も、企業の枠を超えたオープンイノベーションの場を提供するものであり、ビッグデータやスマートデバイスなどをテーマに、新たなサービスやビジネスを構想し、その有効性を検証するワークショップ活動に取り組んでいる(本誌2013年11月号参照)。

新たな異業種交流型人材育成の潮流

このように事業創造の取り組みが変化してくれば、必然的に事業創造型人材のあり方も変わってくると考えなければならない。

すなわち、かつてのような組織や部門の中での専門人材だけではなく、組織を超えてさらには企業を超えて新たな価値をくみ上げていける人材が求められるのである。顧客や取

引先など事業を構成する関係者を巻き込み調整しながら新たな事業を創造する能力も必要である。

事業創造型人材を育成するための場も、従来のクローズドなものから企業の枠を超えたオープンなもの、いわば異業種交流型の人材育成の場が必要になってくる。異業種交流型人材育成が注目されるようになってきているのは、企業の規模が大きくなり、併せて専門分化が進むことに伴って次のような問題が起きているからである(表1参照)。

- ①状況分析力が低下し、事実に基づいて課題を抽出する力が低下する
- ②自らの強みが見えなくなり、戦略的な構想を描けなくなる
- ③上記の結果として、確信を持って人を導くリーダーシップ力が失われる

異業種交流型の人材育成は、新規事業の創造に限らず、こうした構造的な問題の解決策

表2 新たな異業種交流型人材育成の登場

実施企業	内容
日本政策投資銀行	さまざまな業種の企業の技術者や大学の研究者らを集めて新しいビジネスアイデアを議論する「大手町イノベーション・ハブ」を開設(『日経ヴェリタス』2013年3月3日号)
NTTレゾナント	社外のエンジニアや起業家を招き、さまざまな事業アイデアの実現を目指すハッカソン(Hackathon:「ハック」と「マラソン」を組み合わせた造語)を実施。今後もベンチャー企業と連携して同様の取り組みを進める方針(『日経MJ』2013年3月13日号)
富士通エフサス	横浜市に「みなとみらいInnovation & Future Center」と呼ぶ新拠点を開設。社員の研修施設として利用するほか、取引先など社外の人も利用できるオープンスペースを用意(『日経産業新聞』2013年6月27日号)
ポーラ、カゴメ	両社の30~40歳代の営業担当者や総務など将来の幹部候補を対象に、合宿を通じて新規事業の提案をする異業種交流研修を実施。提案は事業化することを検討(『日本経済新聞』2013年9月17日号)
NRI	企業が持つ新しいビジネスへのアイデアと、NRIが持つ社会・技術動向の調査結果やシステム開発のノウハウを結び付ける場として「NRI未来ガレージ」を開設。ワークショップなどを通じてスピーディーなオープンイノベーションを目指す。

としても有効である。外部との接点を質と量の両面で拡充することは、確かな事実認識に基づく構想力とリーダーシップを育てる場として極めて有効だからである。

実際に、異業種交流型の研修や共同研修などの場は増えてきており、企業もこれに注目している。これまでも、いわゆる研修ベンダーが提供する、不特定多数の企業から受講生を集めて相互の交流を行うタイプの異業種交流型のセミナーは存在した。しかし最近、企業の枠を超えて具体的なテーマに取り組むことを通じてオープンイノベーションを担っていける人材を育成しようという、新しいタイプの取り組みが見られるようになってきている(表2参照)。

こうした取り組みは、企業戦略に沿った高度な人材育成プログラムとして行われている点を見逃してはならない。まだ一部の企業の先進的な取り組みといった状況だが、今後は

多くの企業で取り入れられるようになるであろう。

“共創型” 人材育成のネットワーク

さて、「未来創発企業」を理念として掲げるNRIは、自らの存在価値を示しつつ他者と協働しようという“Give & Given”(与え、与えられる関係)の精神を持つ人材を理想とする。自己を主張し情報を発信できるだけでなく、他者を認めともに未来(新しい価値)を創っていける人材である。

そうした人材となるには、広い視野、自由な視点、高い視座が要求される。これを自らの切実な課題として実感する最も良い方法は、外部との交流の中に実際に身を置くことであり、それが唯一の方法である。

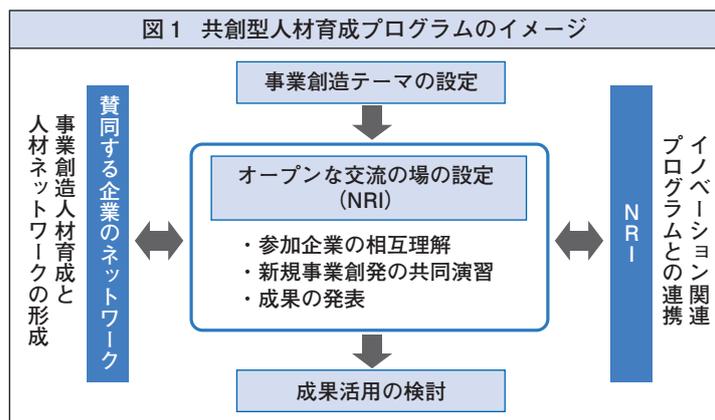
そこでNRIは、グループ全体の人材育成を担う専門部署である「人材開発センター」が中心となって、リーダーシップに優れた事

業創造型の人材を育成するための外部接点の拡充、すなわち“共創型”の人材育成ネットワークづくりを計画として掲げている。これは、事業創造をテーマとしたオープンな交流の場を設け、関心を持つ企業に参加を呼び掛け、共同研修の形で課題を検討することによって人材育成を行うものである

(図1参照)。参加企業は、企業ネットワークの中で“共創”的研修プログラムを実践することができ、これを通じてそれぞれに事業創造を担う人材の育成ができるだけでなく、企業を超えた事業創造の人的ネットワークを構築することができる。

具体的には、NRIが推進してきた公募型新事業創造プログラム（社内から新規事業の提案を募集し、審査を経て実際の事業化を行う20年来の活動）や「NRInnovation! Forum」（社員が自発的にプロジェクトを立ち上げ、社内からイノベーションを起こす全社的活動。詳細はP.24～P.27「“きわ”を超える人材を創る」参照）など、イノベーション関連の各種プログラムの経験とノウハウを活かして、それらと連携した企業参加型の新事業創造演習プログラムを提供する。

このプログラムで鍵を握るのは、さまざまな企業からの参加者が交流する中での“創発”のプロセスである。こうした“創発型”の人材育成のプログラムは、2003年度より神



戸大学の社会人MBAコースにおいてNRIが担当している「事業創発マネジメント応用研究」講座などで実践しているものである。この講座は、受講生相互の対話を通じて、各自が所属する企業の経営や事業開発の真の課題を発見し、それを深掘りしていくところに特徴がある。

このようなプログラムが、一企業の中に閉じられた考えとは異なる気づきを得たり、受講者が持っている個別の専門知識を交換し共有することにより本質的な問題点を発見したりすることに大きな効果がある。これは、おおむね10年にわたる講座運営のなかで実証されていると考えている。

このように、NRIは“きわ”を超えた人材の育成に豊富な経験を持っている。こうした経験を通じて確立した独自のノウハウと、会社創設時から受け継ぐシンクタンクのDNAに基づいて、企業の“きわ”を超えたイノベーション人材ネットワークづくりの核となることを目指している。 ■

SEの“きわ”を超える人材育成

—“IT参謀”として期待されるビジネスアナリスト—

これまでシステム構築における上流工程の補助役とのみ考えられてきた「ビジネスアナリスト」が注目され始めている。ITがビジネスを支えるようになった今、SE（システムエンジニア）がこれまでの範囲（“きわ”）を超えてビジネスアナリストとして活躍することが求められる。本稿では、そのようなビジネスアナリストをどう育成すべきか考察する。

ビジネスアナリストへの期待

日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）が2012年10～11月に行ったアンケート調査によると、IT部門に期待する役割として「ビジネスモデルの変革」を挙げた企業は41.2%、「ビジネスプロセスの変革」を挙げた企業は60.0%に達している（www.juas.or.jp/servey/it13/it13_inv.pdf）。ビジネス戦略がITを抜きにしては語れなくなっていることを如実に表したものと言えるだろう。

また最近の調査によると、売上高1兆円以上の大企業の3分の1がビジネスアナリストを育成中または育成を計画中であり、5割以上がビジネスアナリストの育成に関心があるという。

ビジネスアナリティクス専門の研修会社によると、最近では企業の情報システム部門あるいは企画部門からの問い合わせが多いという。金融系、特に外資系保険会社を中心に企業の情報部門にまとめて研修を受講させるケースもあるとのことである。

これらのことから、ビジネスアナリストの育成が多くの企業で急務とされていると考えよう。

ビジネスアナリティクスのフレームワーク

では、どのようなフレームワークに沿ってビジネスアナリストを育成していけばいいのだろうか。これについてはメインフレーム（大型汎用コンピュータ）の時代からさまざまな手法や理論が打ち出されているが、最近では2つのフレームワークに絞られている。

1つは英国コンピュータ協会（British Computer Society：BCS）のビジネスアナリスト資格であり、もう1つは、カナダのトロントで設立され今では各国に支部を持つ非営利団体IIBA（International Institute of Business Analysis）によるビジネスアナリティクスの知識体系「BABOK（A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge）」である（表1参照）。近年では、IIBAの世界大会などでBCSが出展者となっており、ビジネスアナリティクスのフレームワークとしては「BABOK」がメジャーになってきているようだ。

IIBAは、創設者の1人であるケビン・ブレナンによると、金融センターのトロントで銀行がこぞって不動産担保ローン事業に参入した際に、従来の銀行業務と全く違うビジネ

野村総合研究所
人材開発センター
人材育成戦略部
上席



畠山 紳一郎 (はたけやましんいちろう)
専門は新規事業・海外関連事業の立ち上げ、人材育成の企画運営

表1 ビジネスアナリシスの代表的な推進団体

	BCS	IIBA
設立・本部	1957年・スウィンドン(英国)	2003年・トロント(カナダ)
目的	アカデミック、政府、民間企業の情報通信に関する技術と知識の振興	BAの価値と貢献についての周知と認知向上 BAの知識体系の明確な定義 BAの知識共有と貢献のための場の提供 国際的認定プログラムによる審査認定
会員数	70,000名以上(審査制)	26,000名以上(審査なし、会費のみ)
資格者数	同上。Associate(新卒レベル)、Professional(実務者)、Chartered IT Professional(公認技術者)、Fellowship(特別研究員)に分かれる	2,750名(2013年5月、CBAP・CCBA準資格)
資格取得(審査)基準	実務経験の基準なし シナリオベースの記述式筆記試験4科目および口頭試験 更新基準なし	実務経験(CBAP7,500時間、CCBA3,750時間)、推薦書2通 CBT(オンライン試験) 更新基準あり(60時間研修と実務)
特徴	専門知識の習得を認定、他のIT関連資格も認定	実践的な経験を認定、BAに特化

モデルを甘く見たために、3週間で導入されるはずのシステムが2年たっても稼働しなかった経験を同じくする数社の銀行により共同で設立されたものだという。ビジネスアナリストといわれる人々へのヒアリングやノウハウの収集を行い、その知識体系や行動体系が「BABOK」としてまとめられた。

個人のコンサルタントが複数の企業を相手にする欧米のIT業界では、ビジネスアナリストという肩書を持つフリーの専門家が少なくない。IIBAはそういう専門家にある種の裏書きを与える存在となっている。

最上級の資格CBAP(Certified Business Analysis Professional)には、7,500時間の実務経験と2名以上の推薦者が受験資格として必要とされている。実務経験についてはランダムな監査によって事実の判定が行われるといわれている。試験はコンピュータを利用して実施され、3.5時間で150問を解くという厳

しいものである。CBAP認定者は全世界で2千名以上いるが、日本ではまだ40名余りしかない。

ビジネスアナリストに求められるもの

(1) 経営にとっての“IT参謀”として

ビジネスアナリシスの範囲は非常に幅広い。「BABOK」を解説した「BABOKガイド」の第1章ではビジネスアナリシスについて、「ビジネスアナリシスに不可欠なことは、組織が目的を遂行するための機能を理解すること、および社外のステークホルダー(利害関係者)にプロダクトやサービスを提供するために備えるべき能力を定義することである。さらに、組織の目的を定義すること、それらを個々の目標と関連付けること、目的や目標を達成するために組織がとるべきアクションの流れを定義すること、組織のさまざまな部署と組織内外のステークホルダーとの協力関

係を定義することも、ビジネスアナリシスに含まれる」というように定義している。

実際に、企業もビジネスアナリストに対して従来に増して広い範囲の働きを求めている。従来は、「業界の業務に詳しく、詳細な業務フローをつくり、プロジェクトの上流工程を担当する人」というのがSE出身のビジネスアナリストの印象だったのではないだろうか。それは間違いではないが、ビジネスアナリストが求められているのは、企業のビジョンや戦略を理解・分析した上で、企業のIT戦略を策定し、それをさまざまなステークホルダーに伝え、組織としてのIT戦略を決めていく、経営にとっての“IT参謀”とも言うべき役割である。

(2) ビジネスアナリストの資質

本誌2月号で、野村総合研究所（NRI）のCBAP取得者である成田がビジネスアナリストとは何かを詳細に述べているので参考にさせていただきたい。ここでは、ビジネスアナリストに求められる主な資質についてだけ述べる。それは、要求を引き出す力（考える力、伝える力、動かす力）とビジネスへの理解（ビジネス感覚やビジネスの知識）である。

① “要求” を引き出す力

「BABOK」には7つのタスクと32の知識が記載されている。中でも“要求”について深く理解することが最大の課題とされている。企業にとって要求とは、例えば事業を進めるために必要な能力であり、競合に勝つた

めの工夫である。さらに、競合に勝つためのバリューチェーンの改善や、内部統制のような規制対応も要求である。

要求の分析に関してはさまざまな手法があるが、「BABOK」において強調されているのは、要求の引き出しに関するテクニックをどのような場面で使い分けるかという点である。要求を引き出す相手もさまざまで、社内のみならず、顧客や取引先、当局や社会団体などさまざまなステークホルダーがあるからだ。そして、それぞれの要求をどのようにしてステークホルダーとの共通認識にするかも重要である。

要求を引き出し、それをステークホルダーと共有するためには、要求について考える力、ステークホルダーに伝える力、ステークホルダーを動かす力が求められる。またその前提として、相手に信頼してもらえることが大切である。こうした力を初めから持っているSEは多くないので、研修や経験を通じて身に付けられるようにしていく必要がある。

② ビジネスへの理解

2000年ごろまでは、ITの主な目的は事務の合理化であり、ステークホルダーは企業の幹部やエンドユーザーなどであった。しかし家庭や個人にまでITが浸透した現在では、一般消費者を含めた企業の顧客のこともよく知らなければ最適なソリューションは提供できない。そのためビジネスへの理解は不可欠であり、それが信頼を得るためにも必要である。

NRIにおけるビジネスアナリストの育成

(1) 要求を引き出すための技術

ビジネスアナリストとして要求を引き出すに当たり、さまざまなステークホルダーとの接触が必要となる。特に、経営層とは密接にコミュニケーションを取らなければならない。しかしながら、大規模システムの構築を得意とするNRIは組織の規模が年々大きくなり、顧客と接する機会の少ない社員も増えてくる。また、保守フェーズに入ると余計にRM（リレーションシップマネジメント）が希薄になりやすい。

そこで、NRIグループ全体の人材育成を担う専門部署である「人材開発センター」では次の2つの取り組みで問題を克服しようとしている。

① 面談技術を向上させる研修

NRIでは、新人として入社してから6～10年目程度の社員を中堅層と位置付けているが、この中堅層に対して、経営層との面談で適切なコミュニケーションができるようにマナーも含めた研修をしている。

NRIでは、入社するとコンサルタントかSEに振り分けられる。コンサルタントは入社1年目から顧客の経営層へのインタビューなどの機会も多く、面談の技術は自然に身に付いていくが、SEは物づくりの基礎を身に付けることに重点を置いているので、どうしても面談の機会が少ない。そのため、コミュ

ニケーションの前提となる信頼をどうやって得るかが課題になるケースもある。そこで、中堅層のSEに対しては面談ロールプレイを中心とする研修を漏れなく行い、伝える力とともに信頼を得るための聞く力についての研修に力を入れているのである。

具体的には、製造業の基幹業務システムの刷新を想定し、顧客企業の専務や常務、情報システム子会社の社長を相手に面談するロールプレイを1日かけて何度も行う。顧客役には人材開発センターのベテラン社員が扮し、周到なシナリオを用意してあえて難しい状況をつくり出す。

研修では、相手に共感できる点を見い出すこと、顧客が興味を持つ話題を用意すること、勇気を持って仮説をぶつけること、知ったかぶりをせずに相手の話を傾聴することなどを重点に訓練を行う。特にビジネスアナリストに必要な資質として、自分の聞きたい話だけを聞くのではなく会話を楽めるようにすることも重視している。最初は表情が硬かった受講生も、終わるころには生き生きとした表情になり、もっとロールプレイをしたいと言うほどになる。

② 構造化質問技法の研修

入社して15年目以上の部室長やGM（グループマネージャー）に対しては、高度な構造化質問技法の研修を実施している。構造化質問とは、質問の内容と手順をあらかじめ決めておく面談の技法である。

中堅層への研修が基本的な面談の技術に関するものであるのに対して、この研修は顧客の課題解決の方向性を見定めるために行う面談を想定している。事業課題の核心に触れる会話をステークホルダーと交わせるようになるための訓練である。NRIではこれを「構造化質問劇場」と呼んでいる。

受講者には、構造化質問の教科書を事前に読ませて基本を理解させた上で、顧客と自分の対話を4つのフェーズに分けて記述させる。最初のフェーズでは顧客企業が関心を持ちそうな話題を持ち出し、次のフェーズでは問題点について触れ、3つ目のフェーズではその潜在的な脅威についてメッセージを投げ掛ける。例えば「一見すると何でもなさそうなその問題を放置した場合に、どんなまずい結末が考えられますか？」というような質問である。水面下にある大きな問題に気づいてもらうための会話である。そして最後の4つ目のフェーズでは、もしその深刻な問題を解決することができたらどんなに素晴らしいかを会話の当事者同士で確認するというものである。この4つのフェーズの会話は、まさに「BABOK」で言うところの「要求の引き出しと確認」にほかならない。「要求の引き出しと確認」というスキルは研修のみによって培われるものではなく、日頃の業務を通じた訓練も大事である。

そのほかに重要なものとして、事業に関する会話で使われる専門用語などの問題があ

る。SEの語彙（ごい）はどうしてもITに偏りがちであるが、経営層と会話するためには業界の専門用語の意味を理解しておかなくてはならない。中には、その用語の背景などについての知識が必要になることもある。先日、北米で行われたIIBAの総会でも、SEからビジネスアナリストあるいはストラテジストの進化には語彙力の向上が欠かせないという声が多く上がっていた。

構造化質問の研修でも、経営分析に使うKPI（重要業績評価指標）やバランススコアカード（財務、顧客、業務プロセス、イノベーションと学習の4つの視点から経営の達成目標と評価指標を記したカード）に出てくるビジネス用語など、専門的用語を使った会話をスムーズに行うためのロールプレイを検討しているところである。

(2) ビジネスの視点を磨くために

ビジネスの知識や感覚、視点を身に付けるためにNRIが力を入れていることの1つは、中堅層を対象にしたビジネスリーダー研修である。この研修では、ある業界を想定し、企業の経営者になったつもりでITを使った課題解決を検討する。受講者は事業本部の部長の推薦を受けた選りすぐりの社員で、3か月間にわたる週末の合宿などを通じて、企業の経営者はどんな視点でITを見ているのか、課題解決のためにITはどう使われるべきか、顧客の立場に立ったサービスとはどうあるべきかを徹底して理解する。

NRIが20年ほど前から実施している新規事業創造プログラムもビジネスアナリストの育成に貢献している。プログラムでは年に2回、新規事業の公募を行う。応募には2名以上の賛同者が必要であり、選定されるには社内イントラネットにおける投票と、認定ビジネスディベロッパー事業創造型（NRIの社内認定資格の1つで、新規事業創造の実績を持つ事業創造型と大型顧客開拓の経験を持つ顧客開拓型がある）および役員の厳正な審査に合格しなければならない。審査を通った案件には、本格的な事業提案に向けた3カ月間の活動が許され、予算も付けられる。

この活動で最も重視しているのは「現地、現物、現場、現実」である。合格者はスポンサーを説得するために、さまざまな手段を使って事業化成功の根拠を探す。その過程で事業主の悩みを自ら体験する。普段のSEの活動では経験しないマーケティング活動を行うのである。

例えば、このプログラムで産地直送通販ビジネスを企画したチームは実際に通販の実証実験を行い、福利厚生サービスへの参入を企画したチームは、20社以上の潜在顧客と、想定される競合者に対してインタビューを行っている。また南米での金融サービスを企画したチームは、3度の現地調査を行って事業化の可能性を検討している。NRIグループのNRIセキュアテクノロジーズやNRIサイバーパテントも、このプログラムから生まれた会

社である。

変化に強いビジネスアナリストへ

上記のように、NRIはSEが“きわ”を超えた経験や訓練を通じてビジネスアナリストの資質を身に付けることを目指しているが、今後はそれに加えて事業変革へ柔軟に対応できることを重視したビジネスアナリストの育成に力を入れるつもりである。

「BABOK」はすでに「変化駆動型アプローチ」を取り入れ、企業変革への柔軟な対応を可能にしようとしている。ウォーターフォール型（各ステップを順を追って完成させていく方式）の最大のリスクは、要求の急激な変化である。計画時とリリース時で要求が変わってしまう場合に対応できないのである。アジャイル開発の手法は多く提示されており、ビジネスアナリストのアジャイル開発への対応法についても「BABOK」の次期バージョンで詳細に定義される予定である。

人材育成の大きな課題は、研修の題材となるケースが陳腐化しないようにすること、ビジネスの変化や現場の変化に柔軟かつ迅速に対応できることである。そのため、今後は研修と現場の体験を行き来できるアクションラーニング的な対応が必要になるだろう。こうしてSEがビジネスアナリストとして進化することによって、NRIの看板である「ナビゲーション&ソリューション」はより深いものになると考える。 ■

国と文化の“きわ”を超えるグローバル人材 —顧客視点を深めるNRIの海外トレーニー制度—

企業活動のグローバル化に伴い、グローバルな環境で事業を推進していける人材の育成が急務になっている。本稿では、国や文化の違いを超えて活躍できるグローバル人材に何が求められるかを考察するとともに、野村総合研究所（NRI）が顧客やパートナーとともに取り組む海外トレーニー制度について紹介する。

急がれるグローバル人材の育成

最近、新聞や雑誌、書籍などで、グローバル人材の育成について書かれたものを目にすることが多い。グローバル人材の育成が求められているのは、国内市場が成熟し、将来は少子高齢化の進行によって縮小することも見込まれているなかで、成長著しい新興国市場のマーケットに活路を見いだそうと、日本企業が事業のグローバル化を加速させているからにほかならない。

事実、経済産業省の「海外現地法人四半期調査」によると、日本企業の2013年7月～9月期の海外売上高は、2004年4月～6月期と比較しておよそ2倍に拡大しており（www.meti.go.jp/statistics/tyo/genntihou/result-1/h24/pdf/h20131225b.pdf）、今後も拡大を続けていくことは間違いないだろう。

異なる文化や習慣を持つ外国で事業を展開するに当たっては、その国のことをよく知る必要があるのは当然のことで、現地社員やパートナーなどと協力しながら働くことが不可欠であることも言うまでもない。また、自社の製品やサービスを現地化し、自社のDNAを現地に移植するためには、国内での十分な

経験を持った者が中心になって進めることが必要になる。

グローバル人材に求められるもの

グローバル人材の育成に当たっては、事業戦略に基づいてどの国や地域のどんな業種やマーケットを対象とし、どんなことができる人をどれだけ育成するのかという人材育成計画が重要となる。その計画に基づいて、知識や技術といったハードスキルの要件を設定する必要がある。

また、外国で生活し仕事をするときには、想定外の事態や困難な場面に直面することが国内にいる場合よりずっと多く、また事業そのものが挑戦的であることも多いため、必然的に精神的な強さを持ちチャレンジ精神にあふれていることが求められる。多様な価値観が共存する環境の下で、常に対話と調整を行いつつ事業を推し進められる能力も大切である。また、現地の言葉を理解できれば生活や仕事ははるかにスムーズになるので、言葉の習得にも継続して取り組む姿勢が大切だろう。こうしたソフトスキル（ヒューマンスキル）もグローバル人材に求められる重要な要素である。

野村総合研究所
人材開発センター
人材育成戦略部
上席

東一典明（とういちのりあき）
専門はグローバル人事・人材開発



NRIの海外トレーニー制度

NRIにとってもグローバル人材の育成は重要な課題である。企業の海外進出が加速し、プロジェクトが多様化している今、「顧客とともに栄える」をモットーとしているNRIにとって、顧客企業の事業のグローバル化を支援することは使命であり、そのための人材育成は急務との認識からである。

そこでNRIはハードスキルの習得とソフトスキルの訓練を施す海外トレーニー制度を実施している。海外トレーニー制度は、公募で選ばれた社員を、NRIの海外拠点や顧客の海外拠点などに派遣して、コンサルティングから情報システムの構築やサポートといったNRIの専門領域にとどまらず、顧客の業務も含めたさまざまなプロジェクトで経験を積む研修プログラムで、期間は1年程度である。顧客の現場におけるトレーニングを基本としているのは、顧客の業務を目のあたりにすることで顧客視点を強化できると期待しているためである。

関係者との信頼関係に基づく人材育成

海外トレーニー制度で現地の業務を体感することは得難い経験である。これは実際に経験したトレーニーの声からも確かめられる。例えばSE（システムエンジニア）からは「お客様の業務や現地ビジネスへの理解が深まり、異文化での業務体験を通じて問題対応力

が向上した」といった感想が聞かれ、「現地社員やパートナーとのコミュニケーションの仕方や海外での仕事の進め方を学び、異業種多人種を束ねたプロジェクトを経験することで自信を深めた」というPM（プロジェクトマネージャー）の声もある。

NRIではインストラクターによる支援も行っており、インストラクターがトレーニーとともに目標や達成時期を設定し、進捗（しんちやく）状況や達成度を定期的に評価している。計画書には、何をいつまでにできるようにするかという目標を具体的に記載するとともに、その目標を達成するためにどのような行動をとり、何を確認するかについても盛り込んでいる。

グローバル人材育成というと、とかく日本人社員を中心に考えがちになるが、海外事業の遂行に当たっては現地社員や現地のパートナー、現地の顧客との信頼関係が重要であることは言うまでもない。そのためNRIでは、それらの関係者の社員をトレーニーとして受け入れることも行っている。このような双方向のトレーニーによる人材育成は、個人にとって自らのスキルに磨きをかけ、活躍できるフィールドを拡大することで一段と成長する機会を提供する。企業にとっても、多様な人材をマネジメントして最強のチームをつくり、顧客に質の高いグローバルサービスを提供できるようにする格好の手段となるものと確信している。 ■

個と組織が連携した“自律型”人材の育成 —個と組織の“きわ”を超える—

企業が厳しい競争環境の中で社会のニーズに応え成長し続けるためには、従来の枠にとらわれず自ら未知の可能性を切り開く活力ある人材が求められる。これは野村総合研究所（NRI）にとっても同様である。本稿では、このような“自律型”人材とはどのようなものか、NRIが行っている育成施策とともに解説する。

新たな価値を創る人材とは

経済活動のグローバル化やIT活用の一層の進展など、企業を取り巻く環境は大きく変化している。競争環境も厳しさを増し、その中で企業が過去の成功モデルや手法にこだわってはいは、市場ニーズの多様化にスピード感を持って応え、成果を出し続けることが難しくなっている。企業が必要としているのは、社会のパラダイムの変化を洞察し、新しい価値を創造し続けることである。

企業が新しい価値を創り続けるためには、これまで以上に独創性や創造性を持った人材が求められる。また、過去の成功体験にこだわったり慣習にとらわれたりすることなく、自ら問題を発見して解決策を導き出す力も必要になる。

自ら目標を設定し、さまざまな分野に興味を持って学び、学んだことを積極的に実践し、予期せぬ状況の中でも果敢に挑戦すること。このような人材を、“自律型”人材と呼ぶことにする。企業の成長には、既存の壁、すなわち“きわ”を自ら乗り越える“自律型”人材を中長期的にどれだけ育てられるかが重要になってくる。

“自律型”人材を必要とする背景

NRIが“自律型”人材の育成を重要と考えているのは次のような背景からである。

近年、NRIが取り組むシステム開発プロジェクトは、社会インフラを扱うものなど大規模化、複雑化し、同時に開発スピードの向上も求められている。このような要求に対応するため、プロジェクトはタスク分担による分業化と専門化が進んでいる。

それは生産性や品質を向上させるためには有効な手段だが、個々の人材に着目すると、専門外の分野への関心・興味が薄い視野の狭い人材を生み出しやすい。また、専門に特化した狭い組織の中では、自らのキャリアを現在の仕事の延長や、周囲の同僚や先輩といった範囲でしか考えられないという傾向も生じる。その上、企業を取り巻く環境はますます変化を強め、技術の変革に伴って必要とされる専門性も変わっていく。

そのなかで、“未来創発”（未来を切り開き、新しい価値を創造すること）を企業理念としているNRIとして、特定分野の専門家や過去の経験に頼っているだけではその理念を実現することはできない。全社員が、多様な

野村総合研究所
人材開発センター
人材開発部長
矢島 真 (やじましん)

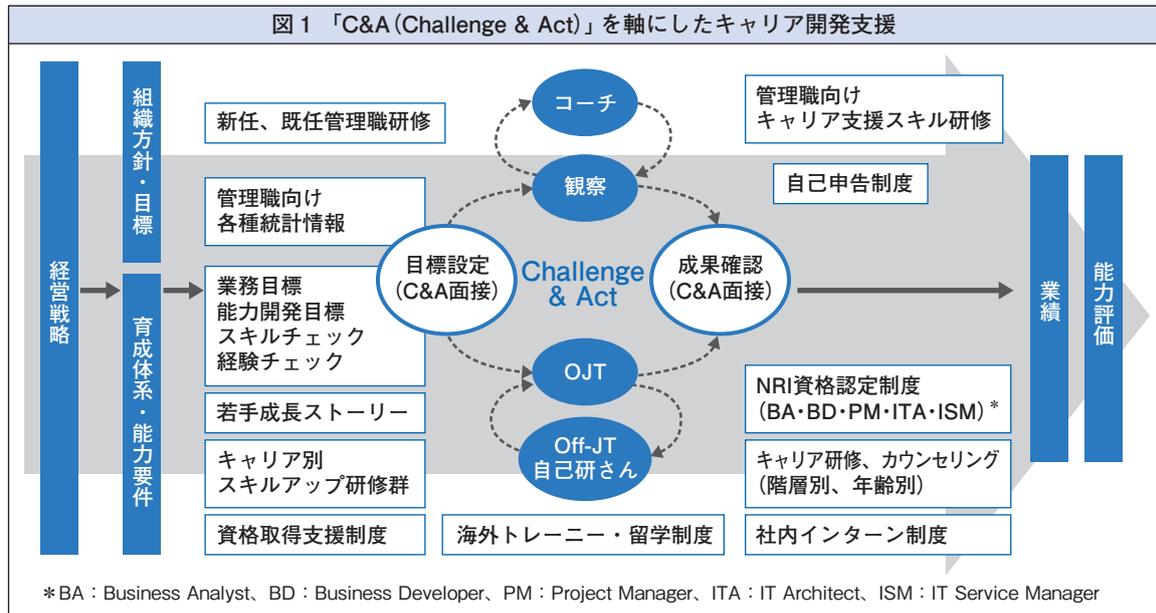


専門は人材育成施策の企画、
キャリア開発

野村総合研究所
人材開発センター
人材育成戦略部
上級
石渡徳子 (いしわたのりこ)



専門は人材育成施策の企画、キャ
リア開発



考え方やスキルを自発的に学び積極的に生かす“自律型”人材とならなければいけないのである。NRIが求める“自律型”人材とは、組織が中長期的に期待する人材像や組織目標を踏まえて自己成長し、“未来創発”を実現できる人材である。

NRIの“自律型”人材育成施策

図1に、NRIの人材育成の全体像を示す。NRIでは、社員が経営課題や業務戦略に沿って業務や能力開発の目標を自ら計画する「C&A (Challenge & Act) 制度」と呼ぶ目標管理制度を軸に、さまざまな育成施策を実施している。能力向上のための研修、資格取得支援、社内インターン制度、業務スキルや経験を把握・管理できるチェックシートなどである。

また社員個人が多様な能力を持てるようになるため、複数キャリアフィールドの選択を2013年度から導入した。このほか、事業戦略に必要な人材像を明確にし、個の成長を支援する施策も展開している。

以下では、これらの人材育成の取り組みや制度について具体的に解説する。

(1) 個人の主体的な取り組み

①C&A制度

さまざまな人材育成の取り組みの中心として位置付けられるもので、「社員1人1人の自主性と個性を尊重し、その成長を支援して高い成果を実現させる」という理念に基づいている。半期ごとに、自ら業績や能力の目標を設定し、期末に自己評価をした上で上司との面談を行う。自己評価と面談によって、自分の成長の状況と組織への貢献を確認するこ

とができる。

②NRI認定資格制度

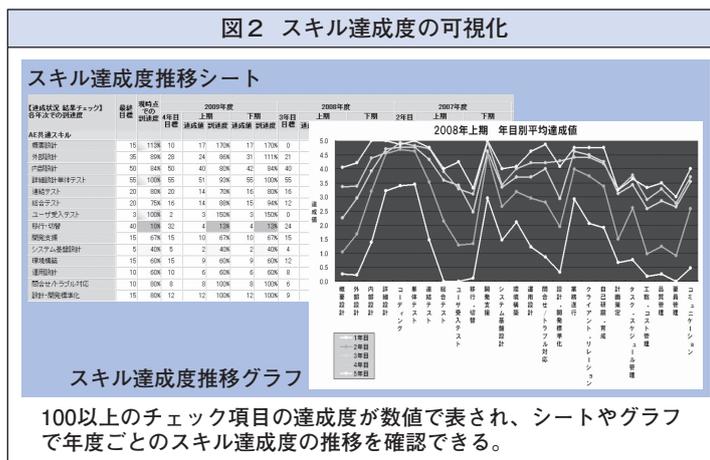
社員が目指すべきプロフェッショナルな人材像を社内認定資格として制度化したものである。認定資格者は事業戦略上重要なプロジェクトに参加するほか、社員のロールモデル（模範）として後進の育成も行っている。

資格の認定は、一定レベル以上のプロジェクトで優れた実績・成果があること（OJT）、多様なスキルを学ぶ研修講座群を修了していること（Off-JT）、情報処理技術者試験センターの「高度情報処理技術者」資格やIIBA（International Institute of Business Analysis）による「CBAP（Certified Business Analysis Professional）」など高レベルの資格を有していること（自己研さん）が要件であり、その上で全社から選ばれた認定委員の厳しい面接審査を経て認定される。

③スキル達成度の可視化

OJTを通じた個々の成長度合いや未経験分野を可視化して、今後の成長のための強化ポイントを自ら把握できる仕組みをつくった。必要なスキルや経験を分解し、それぞれの達成度を数値やグラフで表した「スキルチェックシート」（図2参照）や、中堅社員向けの「経験チェックシート」がある。可視化によって見えてくる個人の未経験分野については、人事ローテーションや研修によって計画

図2 スキル達成度の可視化



的に経験させることもある。

④研修

研修は必須講座、推薦講座、公募講座の3タイプがあり、2013年度は232講座を開設し、述べ947回開催した。公募講座は、各自の成長度合いやありたい姿に向けて自分で選択するものであり、ビジネス系講座が多い。必須講座や推薦講座では一般的な知識習得だけでなく、NRI独自のノウハウの取得や情報共有が行われている。研修受講日数は外部の研修も含めて年間15日を目標にしている。このほか資格取得、外国語習得などへの支援もある。

(2)組織と連携した個の“自律”支援

①「キャリアフィールド」の改定

多様なスキルや経験を持つ“複線型”人材の育成を重視し、2013年度に「キャリアフィールド」を大きく見直した（詳細はP.24～P.27「“きわ”を超える人材を創る」参照）。「キャリアフィールド」は、事業戦略に沿って社員のキャリアを22の専門フィールドに分

け、フィールドごとに7段階のスキルレベルを設定したものである。現時点と将来目指す専門フィールドとスキルレベルを明らかにすることにより、キャリア設計と能力開発がイメージできるようになる。前述のC&A面談の中で、この「キャリアフィールド」を上司と確認することになっている。

②育成を目的とした人事ローテーション

異なる環境や経験は個人を大きく成長させる。そのため、C&A制度で登録される業務経歴データを使って、育成目的の人事ローテーションを計画的・継続的に実施するようにしている。

③管理職への支援

育成の基本はOJTという考えの下、管理職に対してキャリア支援スキルを磨くための研修を実施している。

中長期的視点での人材育成の強化

以上のように、NRIの人材育成の取り組みは個性と主体性を重視したものである。チェックシートなどのツールで自分の成長度合いを数値的に把握し、不足しているスキル、強化すべきスキルをOJTや研修などを通じて身に付けられる環境を整備している。これは、“自律型”人材の育成が組織を活性化させることを期待しているからである。

しかし、昨今の環境の変化を考えると、中長期的なスキルの開発という点では課題もある。技術革新のスピードアップに追い付いて

いくことが要求され、また短納期化が進んだことで短期的業績が求められることから、能力開発もすぐに成果の現れるような取り組みが中心になりやすいからである。

今後、中長期的な視点で能力開発を進め、事業戦略に沿った“自律型”人材の育成をさらに進めるためには、指導する立場にある上司への支援策や、育成を組織として支援する仕組みも必要になる。そのためNRIでは、研修とOJTを有機的に連携させることを目的に、昇格時など節目になる研修の事前課題と事後課題について上司や組織長とのディスカッションを課したり、研修受講時の成績や本人の感想を他のスキルデータとともに組織にフィードバックしてOJTに結び付ける試みを行っている。

また、研修だけでなく、各自が“自律型”人材として一步を踏み出せるように、現場の上司とともに支援するキャリアアドバイザーの制度を設けることも考えている。キャリアアドバイザーは、中長期的な視点から各自が成功の実感を持ちキャリアのチャンスを拡大できるように支援する。

“自律型”人材は主体的に活動することにより多様な能力を伸ばし自己成長する。それが業務への積極的な姿勢、組織への貢献へとつながり、組織の活性化や成長をもたらす。従来 of 事業の“きわ”を超えた新たな価値の創造は、そのような人材によって支えられるであろう。 ■

“きわ”を超える人材を創る

—“複線型”人材を育成するための風土づくり—

野村総合研究所（NRI）は社員に対して「日本のIT社会をリードし、グローバルに活躍できる人材」となることを求めている。これを可能にするためには、社員個人も社員全体も、多様性を持った存在となることが不可欠である。本稿では、なぜそうした視点が必要かを述べるとともに、NRIが取り組んでいるさまざまな研修の一端を紹介する。

“きわ”を超える人材の重要性

今号の特集のキーメッセージは「“きわ”を超える」であるが、“きわ”を超える人材の育成が重要とされるのは今に始まったことではない。専門の領域でしっかりした力を持ちながらそれ以外の領域でもスキルや経験を有する人材は、古くは「T型人材」や「π型人材」、最近では「E型人材」などと呼ばれている。

NRIもこのような人材の育成を推進しており、そのための基礎的な資料として個々人の多様な経験を可視化する「キャリアフィールド」を整備している。2013年4月に全面改定したキャリアフィールドでは、社員のキャリアを22の専門フィールド（そのうちの20～22がエントリーフィールドで、新卒で入社するとそのいずれかに配される）に分け、ITSS（ITスキル標準）

に準拠した7段階のスキルレベル（熟達度）を設定している（図1参照）。

“きわ”を超えることを目指すため、社員は1～20のうち複数のフィールドをキャリアとして選択することを基本としている。これは会社として“複線型”人材の育成を目指すことを公式に制度化したものと言える。

“複線型”人材の育成を取り巻く環境

人材育成に制度の整備が不可欠であることは言うまでもないが、今日では制度整備だけでは期待した成果を得にくいことも事実であ

図1 改定された「キャリアフィールド」

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
レベル	戦略コンサルタント	業務コンサルタント	システムコンサルタント	ストラテジスト	営業/アカウントマネージャー	プロジェクトマネージャー(新規)	プロジェクトマネージャー(エンハンス)	アプリケーションアーキテクト	IT基盤アーキテクト	アプリケーションスペシャリスト	アプリ共通基盤スペシャリスト	IT基盤スペシャリスト	ITサービスマネージャー	セキュリティスペシャリスト	研究員	データサイエンティスト	プロジェクト管理スペシャリスト	品質管理スペシャリスト	業務管理スタッフ	経営管理/本社スタッフ	システムエンジニア	コンサルタント
7																						
6																						
5																						
4																						
3																						
2																						
1																						

●ポイント1
各キャリアフィールドで
1～7のレベルを設定

●ポイント2
複数キャリアフィールド
の選択を基本とする

レベル導入による専門性の追求と、複数キャリアフィールド
選択による多能工化の両立を目指す

野村総合研究所
人材開発センター長
兼 人材育成戦略部長
広瀬一徳（ひろせかずのり）



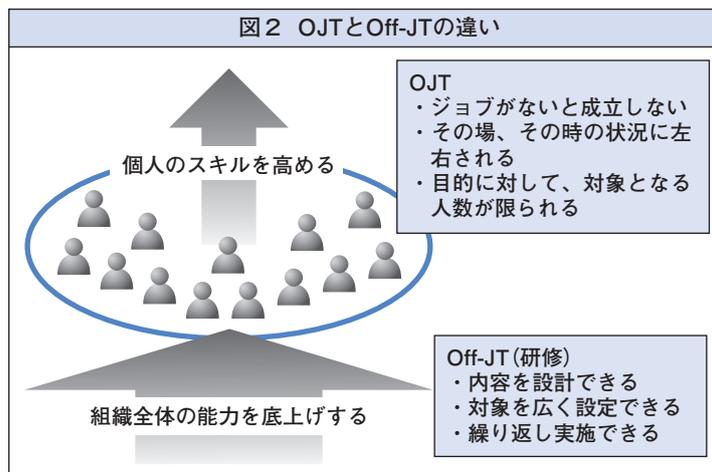
専門は中核人材の戦略的育成・開発
に関する企画・推進

る。むしろ、人材育成をめぐる環境は厳しくなっていると筆者は考えている。

NRIでも、事業規模が拡大し組織が大きくなることに対応するため、役割を細分化したり、オフショア開発を含むパートナー会社との役割分担を進めたり、コンプライアンス（法令順守）強化のために各種の規程やルールを整備したり

するなど、組織として最適解を求めてきた。しかし、それによって一定の成果が出ている一方で、それらの施策がどうしても個人の力を弱める方向に働いてしまっていることは否めない。だからと言って以前の状態に戻すことはもはや考えられず、単純な解決策はあり得ない。

一方で、多様な人材や“複線型”人材を必要とする状況はますます強まっている。例えば、ハードウェアやミドルウェアだけでなくアプリケーションにまでベンダーフリーの領域が広がってきたことにより、商用パッケージやオープンソースなどを組み合わせることができる、アセンブル人材やインテグレーション人材ともいべき人材の必要性が増していることが挙げられる。ただし、さまざまな製品をただ組み合わせればよいというほど単純な話ではなく、従来のスクラッチ開発（新規にゼロから開発すること）の基本的なスキルをきちんと身に付けていなければ“つなぎ



目”の設計・開発ができず、“きわ”を超えることはできない。

このほかにも、クラウドサービスの進展によってIT基盤がコモディティ（汎用品）化し基盤人材が新たな方向性を模索せざるを得なくなったこと、顧客の事業環境の変化が速く要件定義の難易度が上がってビジネスアナリストの必要性が増したこと、短納期化やBtoC（消費者向けシステム）案件の増加によりアジャイル開発人材の需要が拡大したこと、グローバル化に対応できる人材や事業創造を担うイノベーション人材の必要性が増したことなど、従来の人材育成では対応が難しいさまざまな変化が起きている。

このような話は最近では枚挙に暇がない。経済産業省が主導して進めている「価値創造者としての高度IT人材の育成」や、内閣府がいう「創造的IT人材育成」なども、このような変化に対応してIT活用社会をけん引できる人材の必要性を示したものである。

多様な経験ができる場を増やす

このような変化に対応していくためには、月並みかもしれないが、やはり個人の多様性を高めることが王道であり、併せてこれをベースに組織として多様な人材を擁することが肝心であると筆者は考えている。そして人材開発担当部署の最も重要な役割は、そのための施策をどう打ち出していくかという点に尽きる。前述したキャリアフィールドの改定はこれらのことをしっかりと実現していくためのフレームワークの整備を目指したものであり、その上にどのような施策を積み上げていくかが重要になってくるのである。

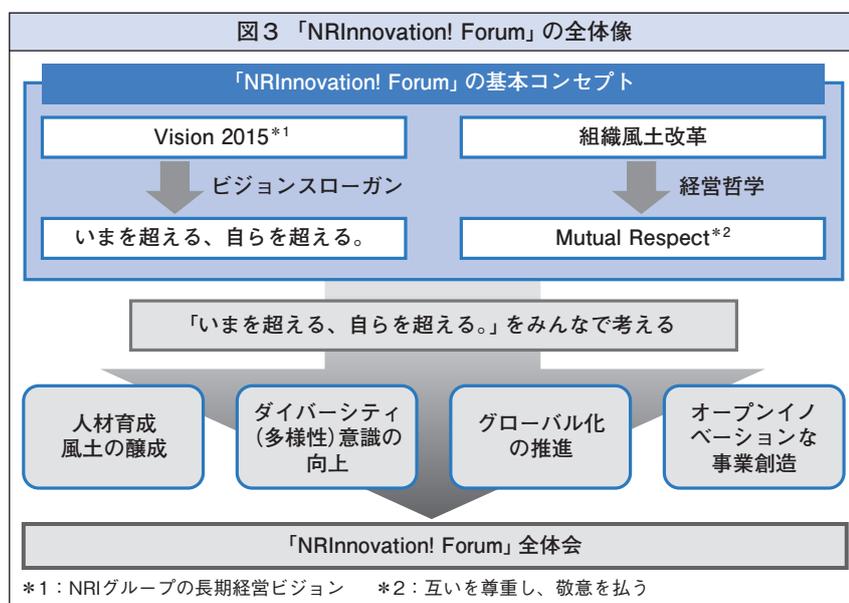
では、そのようなフレームワークを前提とした上で、具体的にどのような人材育成ができるであろうか。もちろん、普段の業務の中で“複線型”人材の育成を目指す施策は可能だが、問題はその施策が人数の点と継続性の点で十分かどうかである。例えば、OJT（実際の業務を通じた教育・訓練）は研修より効果的だが、ジョブがなければ成立しないので、参加できる社員の数は研修に比べて少ない。そのため、OJTは

個人のスキルを高めるのには向いているが、組織的なスキルの底上げには必ずしも向いていないと言える（前ページの図2参照）。

従って人材開発担当部署にとってはその部分を補完する施策として、普段の業務とは違う多様な経験ができる場を質・量ともに増やすことが重要である。意図的に社内と社外の接点をつくり、“接触面”を増やすことが肝要なのである。以下では、そのような観点でNRIが行っている活動を紹介する。

「いまを超える、自らを超える。」

NRIの長期経営ビジョンのスローガン「いまを超える、自らを超える。」は、ここまで述べてきた“きわ”を超える人材づくりのキーワードでもある。これを受けて「人材開発センター」が2011年度にスタートさせたのが



「NRInnovation! Forum」(社員が自発的にプロジェクトを立ち上げ、社内からイノベーションを起こす活動)である(図3参照)。

この活動のテーマは「人材育成」「ダイバーシティ(多様性)」「グローバル」「事業創造」の4つである。いずれも経営課題そのものであり、また各部門単独では進めにくいものばかりであるため、社長が活動全体のトップを務め、それぞれのテーマに担当の役員を決めている。全社を挙げて取り組む目的は、それぞれの課題を社員がしっかりと認識し、広い視野を持てるようにすることにある。

参加は強制ではなく、社員の自由意思による自律的な活動としている。「NRInnovation! Forum」への参加者数は、2014年2月時点で延べ3,450名、ユニーク参加者数は1,800名(社員全体の約25%)となっている。「NRInnovation! Forum」の全体会(図4参照)では、経営陣と社員が一緒にテーブルに座り、意見交換したり議論を深めたりする。社外との接点を持つ機会としてもらうため、著名な講演者を招くこともある。

活動に参加した社員からは、組織の接触面を縦にも横にも広げ、多様性や柔軟性を身に付けるのに役立つとして非常に好評である。これはNRIが以前から行ってきた「Way活動」と名付けた取り組み(会社や自らの将来などについて参加者同士がワークショップ形式で対話・交流するもの)の要素を盛り込んだもので、社員と組織の結び付きを強めるた



図4 「NRInnovation! Forum」全体会
(右端はNRI嶋本社長)

めにも役立っている。

このような全社を挙げた活動と同時に、若手社員が中心となってワーキンググループを立ち上げ、それぞれのテーマで自主的な活動を展開している。参加者は毎年100名程度である。自主活動とはいえ社内の制度や施策についての提言も出始めている。今後は、「NRInnovation! Forum」のユニーク参加者数を数年後には5,000名程度にまで増やし、NRIの中で組織を超えるイノベーションが自然に発生しているような状況を目指して活動していきたい。

日本のIT社会をリードし、グローバルに活躍できるIT人材を育成することは、一見すると遠回りのようだが、多様性を認め、“複線型人材”を輩出しやすくする風土を醸成すること抜きには語れない。「NRInnovation! Forum」活動が、NRIにおける人材育成のベースとなり、社員各人が“きわ”を超える人材となることを確信している。 ■

アジア地域IT統括機能の高度化

—日系企業のアジア地域におけるITマネジメント—

アジアにおける地域統括会社のIT統括機能を強化し、ITマネジメントの高度化を図ろうとする日系企業が増えている。本稿では、地域統括会社のIT部門が、日本本社のIT部門とは異なる立場でアジアの各拠点に対して現地密着型のプロジェクト実行支援を行う取り組みの意味と、具体的な事例について紹介する

強まる地域統括会社の役割

日系企業の強いアジア事業拡大意欲を背景に、アジア地域統括会社の重要性が高まっている。地域統括会社とは、市場ニーズや経済状況などが類似している地理的に近い国々を1つの地域として、その地域全体のガバナンスや意思決定を担う組織のことである。アジアでは、物流・金流・商流のハブであるシンガポールや香港、自動車産業を中心に多くの製造拠点が集積するタイに設立されるケースが多い。

昨今は、ヒト・モノ・カネ・情報を地域統括会社へ集約したり、国や拠点の間で重複・分散している業務機能を統廃合したりする日系企業が増えている。地域統括会社の役割を強化して業務品質や効率性を向上しようというのである。

地域IT統括の主な機能

地域統括会社の重要な機能の1つに地域IT統括がある。本社IT部門と連携しつつ、地理的に近いという利点を活かして現場の実態に即したIT運営を行うことである。具体的な役割は、次の5つを地域または各国レベ

ルで実現することである。

- ①グローバルIT戦略の地域最適化
- ②システム構築能力の共有、地域内での人材の育成と流通
- ③地域内のIT投資・IT運営コストの最適化
- ④ITアーキテクチャーの地域内の標準化・最適化
- ⑤情報セキュリティ管理・コンプライアンス（法令順守）の徹底

地域IT統括機能高度化の事例

このように地域IT統括機能への期待が強まる一方で、実際にそれを行う上で悩みを抱えている担当者が少なくない（図1参照）。現場の声が強くとっぴダウン型の戦略実行が苦手な日系企業で、本社、地域統括会社、各拠点の権限および責任の範囲を明確にして本社と現地のギャップを埋める地域IT統括を推進することは簡単ではない。

しかし、このような難しさを乗り越えて着実に成果を上げている企業もある。そのような企業に共通しているのは、戦略や方針を打ち出すことが中心の本社IT部門とは異なる立場で、地域統括会社が現場の実態に即した現地密着型の支援を提供している点である。

NRIアジア・パシフィック
事業開発部長
システムコンサルティング部長
齊藤 基 (さいとうもとき)



専門はグローバルIT戦略、ITマネジメント、ITプロジェクトマネジメント

NRIアジア・パシフィック
システムコンサルティング部
システムコンサルタント
リー・サムソン (LEE Samson)



専門はプロジェクト計画策定、PMOコンサルティング

以下で3つの主な取り組みを紹介しよう。

①地域PMOによる支援

各拠点で実施される複数のプロジェクトを統合管理し、地域全体でプロジェクト活動の一貫性、可視性、管理性（適正に管理されていること）を向上させるべく、地域PMO（プログラムマネジメントオフィス）が統一した基準・手法により統合的にプロジェクトの支援やトレーニングを行っている事例がある。

各拠点は、事業内容や事業規模などに応じてITプロジェクトの経験の質にばらつきがある。そこで地域PMOは、大上段からの統合管理だけでなく、標準化されたツールを利用した計画策定支援や、経験豊富なIT人材の現地派遣などを通じた個別プロジェクトの支援を拠点に対して行う。自社でリソースを賄えないので、パートナー企業から経験豊富なITコンサルタントを派遣してもらい、現地サポートを代行させているケースもある。

②地域横断システムの構築・提供

地域IT統括が主体となり、データセンターやネットワーク、サーバー環境を集約し、可用性・運用性の高い統合IT基盤を構築・提供するケースや、地域全体で共通の業務システムを構築し提供するケースが増えてきている。

このようなケースでは、プロジェクトの企画からシステムの構築、運用・保守といった全プロセスの実行責任を地域IT統括が担う。例えば、地域IT統括が地元のパッケージ製

図1 地域IT統括担当者の悩み

アジアとひとくくりにもされても困る。国・地域によって法規制やIT事情は異なる

IT機能・人材の集約（地域ITシェアードサービス）化と簡単に言うけれど、言葉の壁もあるし、国によって人件費・教育水準も全然違う

共有化＝コスト削減にはならない。コスト高になっても統合すべきものは何かという視点で考えないと

現場主義、出資形態の問題などから、拠点が地域統括の言うことをなかなか聞いてくれない

品を選定・導入し、地域全体での共同利用を促すことが挙げられる。こうした活動は、本社IT部門が推進するのは地理的にも情報量の点でも困難であり、地域IT統括ならではのものと言えるだろう。

③地域IT人材マネジメント

「アジアIT会議」などの名称で、定期的に各拠点のIT担当者を地域統括会社に召集し、事例の情報共有や意見交換を行い、国や拠点ごとに閉じていたノウハウの共有やコミュニケーションの活性化を図る企業が増えていく。地域内のIT人材情報を集中管理し、類似したプロジェクトにはその経験を持つIT人材を国境を超えて当たらせるなど、IT人材の地域内の流動性を高めるといった先進的な取り組みも見られる。

NRIアジア・パシフィックは、本稿で述べた地域IT統括機能の実行支援を通じて、日系企業のITマネジメントの高度化に貢献することを目指している。 ■

NRI Web Site

NRI公式ホームページ www.nri.com/jp

会社情報

NRIグループのCSR活動 www.nri.com/jp/csr IR情報 www.nri.com/jp/ir

事業・ソリューション別のポータルサイト

コンサルティング	www.nri.com/jp/products/consulting	日本における先駆者として社会や産業、企業の発展に貢献してきたコンサルティングサービスを紹介
未来創発センター	www.nri.com/jp/souhatsu	アジア・日本の新しい成長戦略に関わるNRIの取り組み、研究成果の情報発信、政策提言などを紹介
金融ITソリューション	www.nri.com/jp/products/kinyu	金融・資本市場でのビジネスを戦略的にサポートするITソリューションの実績、ビジョンを紹介
NRI Financial Solution	fis.nri.co.jp	金融・資本市場に関わるNRIの取り組みについての情報発信、政策提言、ITソリューションを紹介
産業ITソリューション	www.nri.com/jp/products/sangyo	流通業やサービス業、製造業などさまざまな産業分野のお客さまに提供するソリューションを紹介
IT基盤サービス	www.nri.com/jp/products/kiban	産業分野や社会インフラを支えるシステム、システムを安全・確実に運用するためのソリューションを紹介
情報技術本部	www.nri-aitd.com	先進的な基盤技術への挑戦と知的資産創造、技術をベースにした新事業の創造の実践を紹介
BizMart	www.bizmart.jp	企業間業務や生・配・販を中心とするさまざまな業種の業務効率化を支援するソリューションを紹介
GranArch	granarch.nri.co.jp/main.html	システムインテグレーション事業において培った基盤構築のノウハウを結集させたソリューション群を紹介

サービス・ソリューション別のWebサイト

INSIGHT SIGNAL	www.is.nri.co.jp	マーケティング戦略の効果を科学的に「見える化」し、効果を最大化することを目的とした総合支援サービス
TrueNavi	truenavi.net	コンサルティング業務を通じて独自に開発したインターネットリサーチサービス
TRUE TELLER	www.trueteller.net	コールセンターからマーケティング部門までさまざまなビジネスシーンで活用可能なテキストマイニングツール
てぶらば	teplapa.nri.co.jp	テスト工程の効率化を実現するテスト自動実行支援ツール
OpenStandia	openstandia.jp	オープンソースソフトウェアにより高品質な業務システムを構築するワンストップサービス
Senju Family	senjufamily.nri.co.jp	ITサービスの品質向上とコスト最適化を実現するシステム運用管理ソフトウェア

グループ企業・関連団体のWebサイト

NRI ネットコム	www.nri-net.com	インターネットシステムの企画・開発・設計・運用などのソリューションを提供
NRIセキュアテクノロジーズ	www.nri-secure.co.jp	情報セキュリティに関するコンサルティング、ソリューション導入、教育、運用などのワンストップサービスを提供
NRIサイバーパテント	www.patent.ne.jp	「NRIサイバーパテントデスク」など、特許の取得・活用のためのソリューションを提供
NRIデータテック	www.n-itech.com	IT基盤の設計・構築・展開と稼働後のきめ細かな維持・管理サービスを提供
NRI社会情報システム	www.nri-social.co.jp	全国のシルバー人材センターの事業を支援する総合情報処理システム「エイジレス80」を提供
NRIシステムテクノ	www.nri-st.co.jp	味の素グループに情報システムの企画・開発・運用サービスを提供
野村マネジメント・スクール	www.nsam.or.jp	日本の経済社会の健全な発展および国民生活の向上のために重要な経営幹部の育成を支援する各種講座を開催

Worldwide

NRIグループ(グローバル)	www.nri.com	NRIアジア・パシフィック	www.nrisg.com
NRI Financial Solutions (英語)	fis.nri.co.jp/en	野村総合研究所(香港)有限公司	www.nrihk.com
野村総合研究所(北京)有限公司	www.nri.com.cn/beijing	野村総合研究所(台湾)有限公司	www.nri.com.tw
上海支店	shanghai.nri.com.cn	野村総合研究所ソウル	www.nri-seoul.co.kr
野村総合研究所(上海)有限公司	consulting.nri.com.cn		

『ITソリューション フロンティア』について

本誌の各論文およびバックナンバーはNRI公式ホームページで閲覧できます。
本誌に関するご意見、ご要望などは、it-solution@nri.co.jp宛てにお送りください。

編集長	野村武司		
編集委員(あいうえお順)	五十嵐 卓	梅屋真一郎	内山 昇
	海老原太郎	尾上孝男	田井公一
	平 智徳	武富康人	塚田秀和
	鳥谷部 史	根本伸之	引田健一
	広瀬安彦	三浦章広	八木晃二
	吉川 明	若井昌明	和田充弘
編集担当	香山 満	大塚美智子	

ITソリューション ITフロンティア

2014年4月号 Vol.31 No.4 (通巻364号)

2014年3月20日 発行

発行人 嶋本 正

発行所 株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル
ホームページ www.nri.com/jp

発 送 **NRIワークプレイスサービス株式会社** ビジネスサービスグループ
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134
電話(045)336-7331/直通 Fax.(045)336-1408

本誌に登場する会社名、商品名、製品名などは一般に関係各社の商標または登録商標です。本誌では®、「TM」は割愛させていただきます。

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。

Copyright © 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRI

