

NGN時代に通信事業者 求められる人材マネジメント

通常の技術論ではなく、ビジネス推進の視点からNGNをどう戦うか、をテーマにした本連載。

今回は、NGN推進で通信事業者に求められる人材マネジメントについて考えたい。

本論に入る前に大変恐縮だが、読者の皆様の常識を確かめたい。次の言葉で説明できないものはないか。

- ・SNS
- ・Google
- ・Web2.0
- ・ロングテール
- ・Salesforce.com
- ・mixi
- ・ポータル
- ・ブログ
- ・YouTube
- ・Wikipedia
- ・Google Earth
- ・ポッドキャスト
- ・アフィリエイト
- ・CGM
- ・Second Life
- ・RSS
- ・SaaS
- ・トラックバック

今の人材の持つ常識を変える

NGNは通信事業者単独では進められず、他事業者とのオープンな接続・コラボレーションで進められる。

そのため、これまで接点のない異業種、例えば情報家電メーカーや他のサービスプロバイダー、キャリアとの協業が必要な一方で、従来競合と認識していなかったプレイヤー、それも国内だけでなくグローバルプレイヤーも含め競合となり得る。

そのため人材に求められるスキルだけでなく、ビジネスを推進する上での常識が変わる。

例えば、これまでは自社の技術・サービスや、同業他社のサービスを知っていることが常識であった。

しかし、NGNを活用するサービスは通信事業者が提供するサービスだけでなく、様々なプレイヤーが参加し、幾何級数的な広がりを見せる。

そのためインターネット上を走るサービスやそのトレンド、Web2.0で実現される世界を通信事業者は常識として知らなくてはいけない。

現実の顧客応対を想像した時に、利用者がNGNをどんな使い方をしているのか、利用の実態が全く把握出来なければ、顧客との会話が成立せず、大混乱を招くことになる。

そのため、通信事業者の人は、一人称で顧客にNGNを説明できるよう、常識から再構築が必要だ。



アクセンチュア株式会社
通信・ハイテク本部
NTT統括エグゼクティブ
パートナー
富永 孝



アクセンチュア株式会社
通信・ハイテク産業本部
同シニアマネージャー
岩泉 謙吾

人材なきNGN推進論が招くリスク

通信事業者はこれまでも様々な変革を行ってきた。ネットワークのデジタル化でインフラの再構築を行い、90年代にはマルチメディアという新たなコンセプトを社会に提唱し、現実に移動体通信やインターネット、データ通信など電話事業に次ぐ新市場の創出と事業化を行ってきた。

ではNGNも、これまで同様に乗り切れるのか。NGNは人材のマネジメント如何で、通信事業者が凋落する危険性があると警鐘を鳴らしたい。

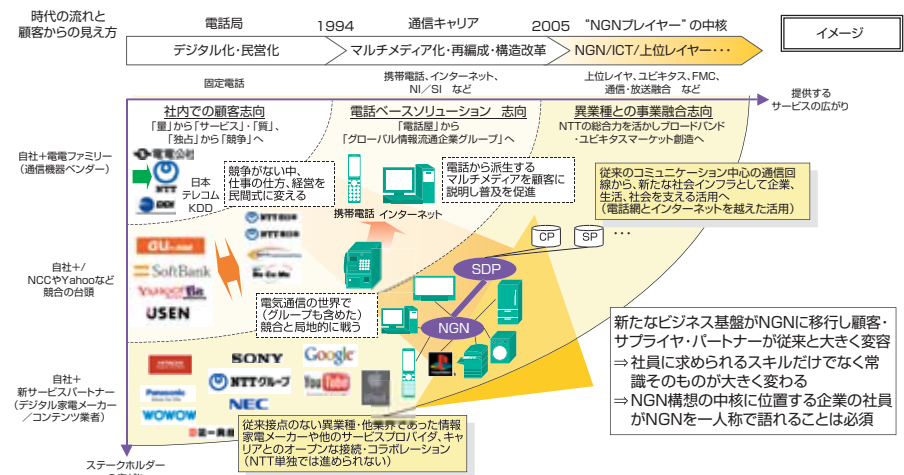


図1 NGNで求められる社員の常識の変化 (想定)

デジタル化やマルチメディア化では、設備や技術への投資が通信事業者にキャッシュをもたらしてきた。しかし、ブロードバンド通信インフラ整備では、通信事業者が投資を行いつつも、実際のキャッシュはデバイスやサービス、コンテンツなどのプロバイダーに流れていった。

これから通信事業者がNGNへ巨額の投資を行うにあたり、インフラに投資すればするほど、儲けは他に奪われた歴史を繰り返さないために、ハード（設備、インフラ）以上に、ソフト（人材）に投資し強化しなくては、逃げていったキャッシュは奪い返せない。

加えて、大量退職と少子化による労働人口の減少を鑑みると、通信事業者だけが量・質ともに豊富な人材を今後も維持し続けることは考えづらい。既存事業の収入を新たな事業が“共食いする”カニバリゼーションが今後加速する中、NGNへの移行の過渡期に、人材マネジメントに失敗すれば、新たな事業の幕開けに躓くだけでなく、通信事業者が空中分解するホラーストーリーもあり得る。

インターネットは隕石と認識しながら

NGNは「次世代」という名を冠している通り、やもするとビジョン先行の割に具体的なサービスやビジネスモデルが見えづらいと言われる。

また、技術論は活発だが、人材はそれほど議論されず、このまま人材の具体論がなされなければ、通信事業者が長年培ってきた遺伝子が崩壊

するリスクもある。

例えば、日本が世界に誇る某大手オーディオ／家電メーカーで、主力事業が低迷し、凋落の烙印を世間から押された企業の例で考えてみる。

最先端の経営ガバナンスを採用し、革新的企業の代表格だった同社だが、時の経営者がアナログ時代の終焉を予感させるフレーズを発信し、ビジョン先行のキーワード型経営をしながらも、技術者の離反でモノ作りの企業の遺伝子である技術が空洞化し、市場や顧客から見放された。

「インターネットは隕石である」（恐竜を滅ぼした隕石のように、インターネットは既存の産業体系を滅ぼす）との認識を持ちながらも、自らが対応できなかった訳である。

カンパニー制の弊害や、独自規格への過剰なこだわりなど、凋落の原因は複合的だが、企業ビジョンが企画部門や開発、営業の現場で一人歩きする一方、具体論に紐解き、地に足を付けて人材を変革できなかったことも一因ではないかと想定される。

もちろん家電メーカーと通信事業者では事情は異なるが、反面教師となる部分もある。しかも、競争環境の激化や、原資となる固定電話収入の減少を鑑みると、人材に従来のように時間もお金もかけられず、ハードルは更に高い。

NGNは世に提唱する大変革としてビジョンは当然必要だが、人材は、具体的な目標や要件に落とし込んで、ポイントを押さえ、地に足着いた人材作りを行わないと、通信事業者も、自らの遺伝子を崩壊しかねない。

ただ、人材作りは時間がかかるため、段階的に進めなくてはならない。

思考と働き方を180度変える

NGNは外部プレイヤーとのオープンな接続で事業が展開され、幾何級数的に戦線が延びるため、通信事業者がバリューチェーン全てに満点の兵站を準備するのは現実的でない。加えて労働人口が減少する中、人海戦術のオペレーションも困難である。

そのため、通信事業者は何処に自らのコアコンピタンスを置き、人材を重点配置すべきか、顧客視点で考え直す必要がある。

そして、顧客満足的全項目で満点を取るのではなく、顧客満足が総合的に高まる“賢い80点”を取る思考に切り替えなくてはならない。

またNGNは外部とのコラボレーションが前提であり、通信事業者内で阿吽（あうん）の呼吸で進めていたように仕事が進められない。

勿論、これまででも外部と協業は進めてきたが、任せっぱなしか、独自仕様やルールを押し付けるか、両極端でうまく行かないこともあったのではないか。

それは協業の管理方法に課題があり、マネジメントの方法論を確立し、それに沿った人材育成が必要である。

仕事の「共通言語」を作る

前述のようにNGNでは、常識も変われば、思考や働き方も変わる。

NGN時代 をどう闘うか

そのため、何を指針に仕事を進めるのか、仕事の進め方の「共通言語」を作り直さなくてはならない。

ここでいう「共通言語」を分りやすく理解して頂けるよう、弊社の共通言語であるビジネスインテグレーションの方法論をご紹介します。

NGNでは、戦略からオペレーションを見直し、人材・組織・ITを再構築が必要なことを前回説明した。

例えばそれを実際に進める場合、どう新たな戦略をオペレーションに落とし込んで人材、組織、ITを設計し、そのために何を調査・分析するのか、誰がどこまでを担当するのか、具体的な手順や取り決めがなくては、実施する人によってバラバラになる。

弊社は、戦略から人・組織、プロセス、ITを統合させ、企業価値を創出する方法論を、全社員の共通言語として全世界で活用し、成果物の品質をいつ、どこで、誰が作っても一定レベルに保っている。

また、この方法論のもう1つの特徴は、計画から実行、運用と全体のマネジメントという事業のフェーズを全て網羅していることである。

今後、仕事の進め方の全体像を各人が共有して円滑に進め、無駄なエネルギーや手戻りをなくすような仕事の共通言語を確立すべきと考える。

ライフサイクル別に人材を育成する

これまで人材育成は、開発や営業、共通業務など、ファンクション別の育成が主流であった。また、固定電

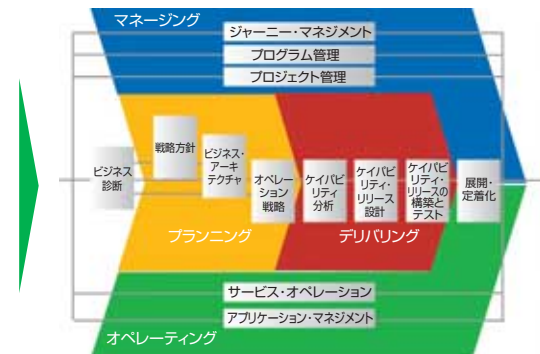
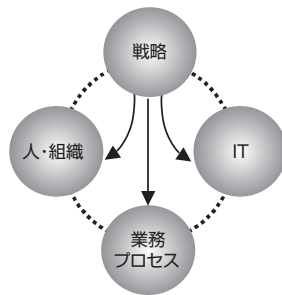


図2 BIメソッドロジーの全体図（概略）

話以外の事業化が進み、事業・サービス別の人材育成へとシフトした。

ではNGNではどんな人材育成が必要なのか。

NGNは、固定電話や携帯電話、インターネットなどの延長線に存在する単一事業でなく、従来の事業をNGNを活用してシナジーさせながら、そこにNewサービスを加えて全体を高める事業と考える。

そのため、様々なライフサイクルに位置する事業を管理しながら、全体を高める必要がある。

よって、人材育成も事業のフェーズ毎に行わなくてはならない。

以下では、事業フェーズ毎の人材要件について、言及したい。

【導入期】

このステージの壁は、技術と事業化の間にあるデスバレー（死の谷）であり、先進的な顧客から市場の幹線道路に橋渡しができる人材が必要である。

例えば法人であれば、新しい技術や商品の先行導入企業の業種業界を徹底して研究し、次の市場の目利きのできる人材が必要となる。

そのため、これまで研究開発部門主導だったが、顧客の専門家と混合した人材配置が良いだろう。

【成長前期】

顧客の裾野を拡大するステージで、顧客が何故その商品を必要とするのか、顧客が購入する必然性を分析し、その必然性を満たすのに他に必要な商品を目利きし、パッケージ化できる人材が必要となる。

これまで企画部門主導で進められたが、現場で顧客と接点のある人材を登用することも必要であろう。

また、事業が急激に立ち上がったため、営業に重点を置く割に、デリバリー、アフターケアなどが追いつかず顧客を混乱させるリスクが高い。

そのためオペレーションに長け、既存オペレーションとの共通化を設計できる人材も加えるべきだ。

【成長後期】

このステージでは、競合との競争の激化を受け、自社の強みを分析し、差別化戦略が作れる人材が必要だ。

また、顧客単価を上げるため、事業間のバンドル化が必要だが、現状

の収益も大きく、従事している人材にも一日の長もあり、実際は事業間で協力しづらい。

そのため、組織の壁を取り払って人材を交流させ、顧客ニーズに基づく事業のバンドルができる調整能力に長けた人材が必要である。

【成熟／衰退期】

このステージは、OPEX（Operating Expense：設備維持費用）や、CAPEX（Capital Expenditure：設備投資費用）の削減が命題だが、既存顧客へのサービスレベルを急激に下げることなく、抜本的なコスト削減が求められる。

そのため事業を肅々とこなすだけでなく、業務改善に留まらないゼロベースの業務改革・BPRを実践できる人材を交えることが必要となる。

また人材コストの構造を変えるため、海外へのアウトソーシングも、

選択肢となり得るので、国内と海外の間に立ち、異文化の人材の特性も理解しながら、業務品質をマネージできる人材も必要になる。

導入期から成長期への移行が肝

通信事業者が今後Newサービスを打って出る際に、導入期から成長期へのデスバレーを超えることが大きな課題と想定される。

ただ、導入期と成長期両者の事業を万能に出来る人材は通常おらず、またその育成は難しい。

導入期と成長期では求められる人材の特性も、管理の仕方も異なる。

（左：導入期、右：成長期以降）

- ・革新性・夢 vs 利益・売上
 - ・新規性 vs 事業の成長性
 - ・散弾型 vs 計画経済型
 - ・製品重視 vs 市場性重視 等
- そのため、両者の人材も事業もご

った煮にしてしまっただけでは、それぞれの美味しさが失われることが多い。

特に、導入期を担ってきた人材は、成長期のマネジメントの仕方を押し付けると実力が発揮されないだけでなく、離反しかねない。

そのため、野性の馬や生まれたばかりの馬を、競走馬として表舞台に出すホースプレーカーのような人材が必要だ。

つまり、組織の壁をあえて作りながら、事業を軌道に乗せる成長管理と、人材をうまく移行できる事業プロモーターが必要だ。

内なる人材の育成をすべき

通信事業者は、画一的でなく、様々な事業毎に様々な人材を育成することが必要となり、カメレオンのような組織体になることが求められる。

また、人材を簡単に外に求めるのではなく、内部で適材を見つけ出し、的確に育てることがより重要であることを忘れてはならない。

今後、企業の人材の獲得競争が激化するが、多彩な人材を持ち、適材適所の育成ができる組織にこそ人材は自ずと集まる。

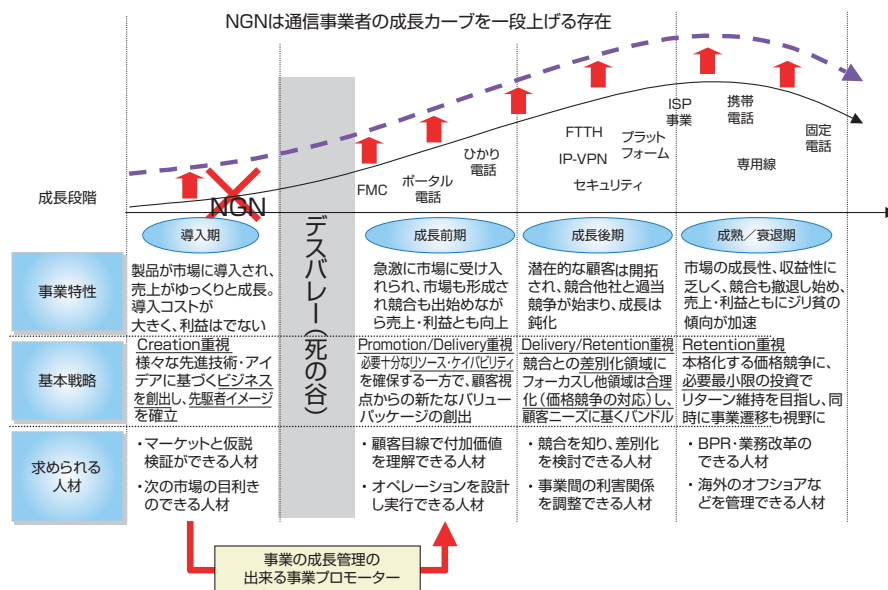


図3 事業のライフサイクル別の人材要件

お問い合わせ先

アクセントチュア株式会社

通信・ハイテク本部

NTT統括エグゼクティブパートナー

富永 孝

takashi.tominaga@accenture.com

同シニアマネージャー

岩泉 謙吾

kengo.iwaizumi@accenture.com