

# NGN時代に求められる、 市場感度・社会感度高い人材転換

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市場感度・社会感度の高い人材転換を考えたい。

### インフラ事業者からサービスへ 組織としてのDNA (=人材) の転換

まず人材に関する議論を始める前に社会の変化を考えてみたい。

日本は成熟社会と言われ、モノが溢れかえっている現代は、消費者も積極的に欲しいと思うものがないような「モノが売れない時代」と言われている。

同様の傾向は通信産業にも見られる。これまで通信事業者はネットワークとその利用を前提にしたサービスを開発し、いわば供給者主導で「モノ」を提供してきた。しかし、ネットワークの速度や品質で、ネットワークそのものを顧客が購入する時代は終わり、顧客はネットワーク上を走るアプリケーションやサービスを購入する時代になった。

「モノの時代」から「サービスの時代」と言われる流れでもあるが、この流れは、通信事業者がこれまで追求してきた付加価値（品質、性能

など）が、もはや顧客に以前ほど訴求力を持たなくなったことを意味し、今後はサービスに付加価値を見出していくサービスへ転身することが通信事業者には求められている。

但し、通信事業者がサービスへ転身するには、通信事業者としてのDNAの転換が必要だ。

通信事業者は従来、自主・自前の閉鎖的な環境下で、社会インフラとしての通信環境を整備することで、社会を主導する立場に立っていた。しかし今後は、社会の側が多様な価値観でサービスを選ぶ時代となる。

そのため通信事業者は、市場や社会に対する感度をこれまで以上に高め、顧客・競合から学びながら、他の業種業界の知恵も取り入れるような組織のDNAの転換、つまり人材の転換が求められる。

ここで「人材育成」という言葉をあえて使っていないのは、「人材育成」というと通信事業者が市場原理とは別の計画経済的に、自社の論理で時間をかけ進める嫌いがあるためだ。著者は、今後必要なのは自社の論理で進める「人材育成」でなく、市場感度・社会感度の高い、スピード感ある人材の転換であると考える。



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

### 海外の通信事業者における 人材への投資の事例

ここで、オーストラリア最大の通信会社であるTelstra社におけるNGN推進の人材への投資を紹介したい。

Telstra社は、固定電話、携帯電話、ISP、データサービス、CATVを運営し、オーストラリア最大の半官半民の通信事業者だ。売上は、約1兆1832億円（2007 Annual and Half Year Reportsより1豪ドル=102円で換算）、社員数は約5万2000人の企業である。

同社の事業環境を見ると、従来の収益基盤だった固定電話が急激に減少する一方で、携帯・IP・映像のトリプルプレイサービスが進展し、それらを中心とした収益構造への転換が迫られている。

一方で、競合の事業者（Optus、AAPT、Primusなど）との市場競争は激化し、同社が所有するアクセス回線開放義務、及び接続料金が問題視され、回線のホールセール（卸売）、リテール（小売）、キーネットワークサービス事業（保守運用）の

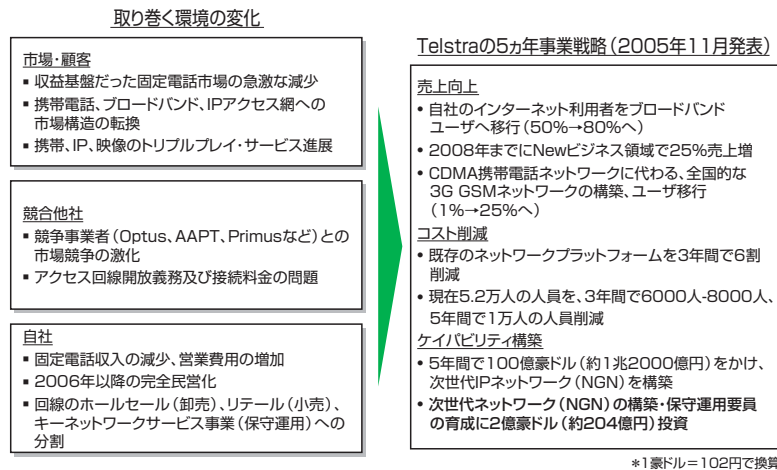


図1 Telstra社のビジネスバックグラウンド

3事業の分割が議論されている。

そんな事業環境下で同社は、2005年11月に3Gネットワークと、次世代IPネットワーク(NGN)の構築、そして、「NGNの構築・保守運用要員に2億豪ドル(約204億円)を投資」という人材への投資を柱とした新たな事業戦略を打ち出した(図1)。

注目すべき点は2点ある。

1つは同社が、NGNという固定電話事業からのパラダイムシフトでは、人材の転換が要である早期に認識していた点。そのため、NGN推進に必要な人材に対して、5年かけ計画的かつ戦略的に投資することを、5ヵ年新事業戦略の中で最重視した。

そして同社は“Telstra Learning Academy”を立ち上げ、フィールドサービス担当者、技術者、ネットワーク運用者、NWエンジニア、システム担当者、プロダクト担当者、請求担当者、調達担当者など、全領域・全社員を対象に、包括的な人材の転換を図る事を決定した。

もう1つの注目すべき点は、保守的な“レガシー”企業であった同社が、人材育成の戦略的パートナーとして弊社を選定し、Telstra Learning Academyの設計、立上げ、運営に関して、弊社と5年間のアウトソーシング契約を締結したこと。

つまり同社は、従来の自前主義的であった人材開発を転換し、弊社の持つ様々な業種業界でのベストプラクティスと、全世界での人材育成のノウハウを採用し、企業戦略と整合の取れた人材投資を行うため、外部の知恵を採用したのである。

### Google、Appleなど異質なプレイヤーが突如として新たな敵に

ここで現在の日本の通信事業者を取り巻く事業環境を整理したい。

通信事業者の顧客は“電話加入者”から、いわば“Web2.0の世界の顧客”へ変化し、NGNは新たな社会インフラとして企業、生活、社会と密着した活用が想定される。また個

人の価値観やライフスタイルが多様化し、消費者が情報を武器に購買の決定権を強め、もはや供給者主導ではサービス提供が困難となった。

競争環境の観点では、従来の通信事業者同士の戦いが異業種プレイヤーとの戦いになろうとしている。

例えばGoogleは、検索を武器に既存の広告業界に新たなビジネスモデルを確立し、Appleは既存の音楽業界に音楽配信の新市場を作り出した。

これらのプレイヤーは、これまでは通信を活用し、通信以外の既存業界への参入することが主流であったが、例えばAppleのiPhoneのように、今後は既存の携帯電話業界にも参入し、日本の通信会社が築き上げた垂直統合型のビジネスモデルに揺さ振りをかけることも想定される

つまり、GoogleやAppleのような、通信事業者が競合と認識しなかった海外のプレイヤーも突如として通信事業者の競合となる時代なのだ。

一方、このような事業環境の変化は、通信事業者のビジネスのあり方に大きな転換を迫る。これまで自社仕様の閉鎖的な世界で単独でビジネスを進めてきた所を今後は「オープン・コラボレーション」に相互接続によって、異なる事業同士のシナジーを如何に創出するかが重要となる。このように事業環境が大きく変わる状況下では、今の人材のスキルの“カイゼン”をいくら続けても乗り切れない。大きな転換と再構築が必要だ。ではどう進めるべきか。基本知識・常識、現場力、企業変革能力の3つに分けて考えてみたい(図2)。

# NGN時代 をどう闘うか

## 基本知識・常識の再構築

これまでは、自社の商品知識や社内でも円滑に業務を行う術を習得することが長年重視され、現場では意外なまでに顧客や競合の事を知らないということが散見された。

勿論、通信事業者が単独で事業を行っていた頃はそれでも支障はなかったが、前述のように事業環境が大きく変わる中、人材の持つ常識から再構築する必要がある。

まず自らの事業環境（市場、競合、戦略）が電話時代とどう変わるのか、新たな常識を徹底することが必要だ。例えば、顧客に対する認識を学び直すため「個客化する消費者」を題材に、どのような消費行動に変化し、自社商品の購買にどんな影響があるのか学ぶ。それは単にマーケティング担当だけの常識ではなく、全社員の常識とすることも必要だ。

## 現場力の向上（ビジネスサイド）

現場力向上はビジネスと技術の2つに分けて考えてみたい。

まずビジネスの観点で注意すべきは、新たなビジネスモデルの存在だ。従来はB to C、もしくはB to Bのビジネスモデルを通信事業者は扱っていた。しかしネットビジネスを中心に、B to B to Cというビジネスモデルが新たに登場した。

新たなビジネスモデルを扱う以上は、市場感度を一層高め、競合や顧客から学ぶことが最も近道だ。B to CやB to Bとどう異なるのか、真の顧客は誰なのか（BなのかCなのか）、他のサービサーはどんな戦略なのか、顧客対応へのアプローチはどう変わるのか、などビジネスモデル別に事業のあり方を学ぶことが必要だ。

またビジネスモデルもサービスも多様化すると、顧客対応も多様化する。

従来の商品説明・勧奨一辺倒の顧客対応でなく、よりインタラクティブな顧客対応が重要となる。但し、インタラクティブな顧客対応を学ぶ上で、通信事業者が自ら用意したシナリオで学んでも意味がない。「クレームから始まる顧客対応を学ぶ」など、実際のシチュエーションを想定した工夫が必要であろう。

## 現場力の向上（技術サイド）

次に技術サイドに目を向けてみる。

従来の技術者から見ると、顧客はあくまで「加入者」であって、ネットワーク利用も基本的には電話のみだった。そのため、大変僣越ながら顧客との意思疎通がなくとも、プロダクトアウトで自らの仕事が行えた。

しかし、NGNではネットワークはオールIP化され一見単純なようだが、その上を走るサービスや接続されるデバイスは多様化するため、技術者でも顧客と対話しながら、顧客の話から利用の仕方を連想しネットワークのチューニングが必要となる。

そのため技術者の人材転換は、専門家志向から顧客志向へ180度変えなくてはならず、今後は顧客を知りその声を汲み取れる人材が必要だ。

例えば、フィールド技術者やSEなら顧客のニーズの引き出し方、ニーズを踏まえたネットワーク設計など、顧客との適切なコミュニケーションのとり方を学ぶ必要がある。

また、サービス開発を担当する技術者なら、新サービスは要素技術からのみ生まれるのではなく、顧客の要

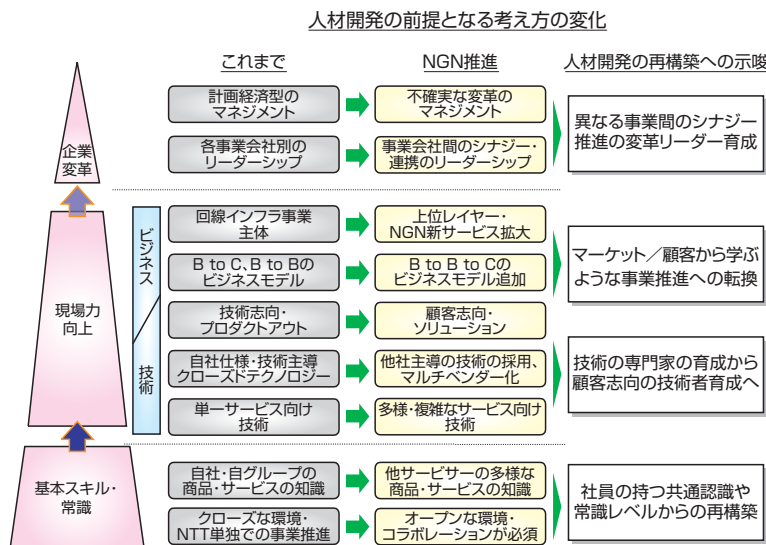


図2 NGN推進での事業環境の変化と人材開発の再構築

望やクレームから生まれることを理解し、顧客の生の声をサービス開発に活かすマーケットのような人材も必要であろう。

一方、NGNで活用する技術・デバイスは、これまでは通信事業者が主導した技術や仕様が前提だったが、今後は他社が主導した汎用化、標準化された技術を採用する機会も増え、マルチベンダ化が進んでいる。

そのため、保守・運用を担当する技術者なら、様々なベンダから学ぶ必要もあるが、同時にマルチベンダの技術やそれをマネジメントする方法論を体系的に学ぶ機会も必要だ。

そして、多様化するサービスに対応していくためには、新技術やサービスに対して受容性や柔軟性を組織的にもっと高める必要があるだろう。

## 企業変革の推進

これまでは、今ほど事業環境に変化がない中で、計画経済型のマネジメントとリーダーシップが通信事業者に求められた。ただNGNは、顧客や競合など様々なファクタが不確実な環境下でのマネジメントが求められる。

一方、NGNを中軸に異なる事業のシナジーの創出が重要となるのだが、それは事業者の目線ではなく、あくまで顧客の目線で顧客への付加価値を考えた事業の連携が必要であり、顧客目線のリーダーシップが必要だ。

そこで今後求められるリーダーは、事業全体に大局的な目を持ちつ

### 1999年時点

- 1 ソニー
- 2 日本電信電話
- 3 日本放送協会
- 4 NTT移動通信網
- 5 サントリー
- 6 JTB
- 7 電通
- 8 博報堂
- 9 本田技研工業
- 10 資生堂

### 2007年時点

- 1 みずほフィナンシャルグループ
- 2 全日本空輸
- 3 三菱東京UFJ銀行
- 4 トヨタ自動車
- 5 日立製作所
- ⋮
- 40 東日本電信電話
- ⋮
- 65 西日本電信電話
- 69 エヌ・ティ・ティ・ドコモ

「大学生の企業イメージ調査1999」  
「就職ブランド調査2007」（リクルート調べ）

\* 他通信事業者はランク外

図3 人気企業ランキングの推移

つも、実際の現場のオペレーションと、顧客にとっての付加価値を知るようなバランス感覚を持たないといけない。今のリーダー及びその候補者には、そのような変革の進め方とそのマネジメント方法を学ぶ場が必要だ。

弊社では「チェンジマネジメント」と呼ぶが、顧客の視点から人を変え組織を変えるために、どんな施策を行うべきか、事業のライフサイクル（導入期・成長期・成熟期）毎にどうマネジメントすべきか習得する。

そして、リーダー同士がBPRやITなど個別テーマ別に議論しながら、実際に実行に移す、アクションラーニング型の研修も必要であろう。

## 市場に学んだことの社会への還元と新たな人材へのPR・獲得も鍵

少子高齢化、団塊世代の大量退職

など、日本の労働人口の構造変化で、企業の人材投資の前提は大きく変化した。今後、企業の人材の獲得競争は激化するが、今の通信産業が新たな人材に魅力的な産業かというところとは言い難い（図3）。

ただ、成熟した日本の産業の中でNGNは新たな産業創造の可能性を持つ数少ない産業とも言える。今後通信事業者は、市場・社会に学びながらその成果を社会に還元し、新たな人材をひきつける好循環を確立することが肝となると考える。

### お問い合わせ先

アクセントゥア株式会社  
通信・ハイテク産業本部  
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