

インタビュー

決済サービスの発展に貢献する新規 ビジネス創出と人材育成に注力

金融分野の決済システムに関連したビジネスを推進するNTTデータの決済ITサービス事業部。大型システム開発案件のリリースが集中する今年度の事業部の取組みと今後の展望、また社会インフラとしての決済システムを支える人材の育成を含めた最近の状況について、野田和昭事業部長にうかがった。

大型システム開発案件の確実な リリースに加え、新規ビジネス 創出が最大の課題

——NTTデータの決済ITサービス事業部様を取り巻く市場環境の変化と、最近のビジネスの状況からお聞かせください。

野田 当事業部は2009年7月の組織再編で事業シナジーを最大限発揮できるよう、証券系を含めた金融分野の決済システムに関する事業領域を統合し、発足しました。その後、第6次全銀システム、統合ATMのセンタ更改などの大型システム開発案件に注力し、多くの案件が平成23年度中にサービス開始を迎えます。わが国を支える決済システムを無事にお客様に提供するためにも、開発プロセスの確実な遂行と関係組織との的確な連携に、特に重点を置いて取り組んでいます。また、決済サービスの市場環境としては、国際標準規格ISO20022を中心とした標準化の動きが始まっています。今年度は大型システム開発案件が一区切りつく年ですので、来年度以降に向けた新しいビジネスを創出していくことが課題です。

——わが国の決済システムの進化の主な要因としてどのようなことがあげられますか。

野田 一番大きいのは法制度の改正や、国際標準化などのグローバル対応に求められるスピード感がアップしてきている点だと思います。例えば、金融業務で利用される通信メッセージについて、固定長のフォーマットに変わりXMLが注目を集めています。金融サービス向け通信メッセージの国際標準規格ISO20022は、XMLをベースにしています。国内においては、全国銀行資金決済ネットワーク様が本年11月の第6次全銀システム稼働に合わせて導入されるほか、証券保管振替機構様の決済照合システムでも採用が決定しています。このように、決済サービスの領域でISO20022の採用が急速に加速してきています。私どもはこの動きに合わせて、資金・証券分野における決済業務を効率的に行えるようにISO20022に対応したSTP (Straight Through Processing) の高度化をサポートすることも新しいビジネスの一つと考えています。

——来年度以降を視野に、どのような取組みを行っていますか。

野田 社会インフラとしてのわが国



(株)NTTデータ 第一金融事業本部
決済ITサービス事業部
事業部長 野田 和昭氏

の決済システムは、図1に示すようにそれぞれの業態が連携し、既存のビジネスを応用した新しいサービスが創出できるような環境下になってきたと思います。例えば当事業部では、統合ATMネットワークにおける新しい機能として「振込データ一括口座確認」の実現に向けて取り組んでいます。また来年5月に開業を予定している全銀電子債権ネットワーク「でんさいネット」が利用されることにより、電子債権が広く流通し、今までの手形とは違った決済サービスの世界が広がるものと思われます。新規ビジネスの創出について本格的に取り組んでいきたいと考えています。

人材育成と開発・運用プロセス の強化にも注力

——冒頭、今年度に大型システム開発案件のリリースが集中しているとのことでしたが、開発リソースの強化を含め、

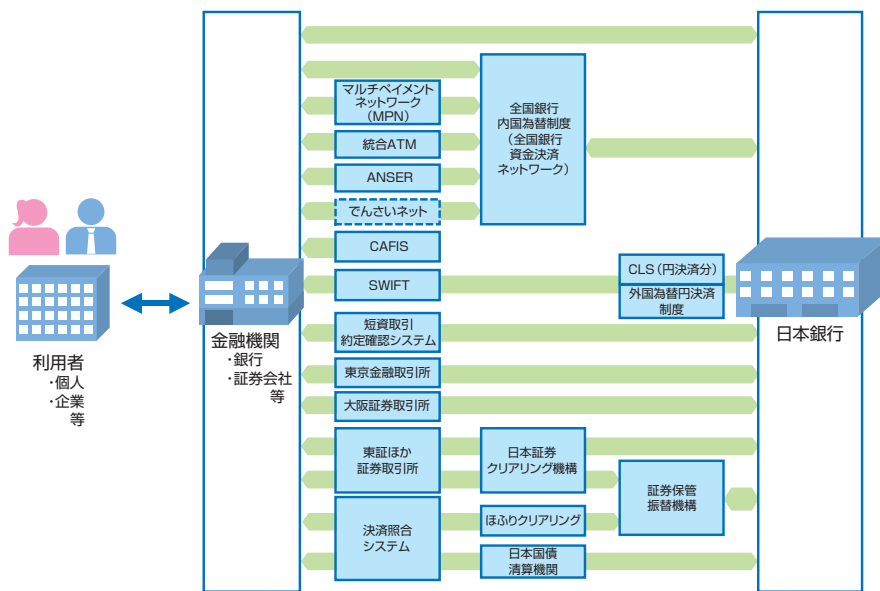


図1 日本の決済システムの概念図

どのような施策を展開していますか。

野田 決済サービスを担当する事業部として、人材育成と開発・運用プロセスの強化は極めて重要です。人材育成については、縦割りになりにがちな組織の文化を変え、また自律的な組織文化を醸成するためにも、事業部全体で横断的に人材の底上げを図っています。差し迫った決済サービスの大型システム開発案件を確実にスタートさせることはもちろんですが、サービス開始後も安定的に運用していくスタイルを確立しないといけません。特にサービス開始の時期が今年度に集中していることから、人的リソースの流動は不可欠です。このため、人の異動に伴うトラブル（ヒューマンエラー）などは起こさないようにするために、運用プロセスに関する取り組みも進めています。

——開発や運用プロセスの強化という点で、どのような取組みを行って

いますか。

野田 数年前から取り組んできたSOA（Service Oriented Architecture）技術や自動でプログラムを生成するなどの自動化ツールを実際のプロジェクトに採用するなど、新しい技術の採用や開発手法の導入による生産性の向上を実現すべく、取り組みを加速しています。また、運用プロセスについては、ITIL（IT Infrastructure Library）の定着化を継続して行っています。このノウハウを蓄積することで、他の大規模システムへの適用や、外部へのツールの販売などを展開することも可能であると考えます。その際には、ツールの活用方法や運用メソドロジなどのコンサルティングを加えた形で提供していくことも視野に入れて取り組みます。

個別SIのスクラッチ開発からソリューションやパッケージの活用へ

——先ほど、スピード感がアップして

いるということでしたが、これに対応するための取組みとして何か行っていますか。

野田 各業態の決済システムが出揃い、技術も標準化された環境が整いつつあるなかで、決済分野のシステム基盤はこれまでのような個別一品主義によるスクラッチ開発ではなく、新しいソリューションやパッケージを活用することも検討する必要があると考えます。その代表的な例が、「FrSS（FINALUNA rock-solid for Settlement Service）」です。これは、金融機関向け業務システムの開発で多くの実績を持つフレームワーク「FINALUNA」を活用したもので、高い信頼性が求められる決済サービスのオンライン基幹業務に対する、オープンでスタンダードなシステムを構築する総合ソリューションです。証券や決済の分野は、類似システムが非常に多く、共通に使える仕組みもあり、個別SIですべてをスクラッチ開発するのは非効率です。もはやそういう個別一品主義で、類似システムを開発し続ける時代ではなくなったと思います。当然、“クラウド”という考えもありますが、個別金融機関のプライベートクラウドは別として、私どもが手がける決済インフラ系では、一足飛びにクラウドの利用という状況にはなっていません。

——FrSSについては、海外展開をお考えですか。

野田 例えば、これから決済システムを整備しようという新興国において、FrSSは極めて有効なソリューションです。海外展開という観点では、これまでは決済インフラの仕組

みが各国でまったく異なっているため、輸出や海外展開ということを考えてきませんでした。現在は国際標準化の流れがある中、世界に比べ早くから独自路線で進んでいる日本の決済システムも、外に出て行かないと周辺との溝ができてガラパゴス化し、孤立してしまう恐れがあります。

そのような状況に陥らないためにも、国内実績のある決済サービスの輸出に取り組む必要があると考えています。

**将来を担う若手SEの
更なる成長に期待**

——人財の底上げに注力されていると

いうことでしたが、最後に今後の抱負をお聞かせください。

野田 私どもの事業部では社会的インフラとなる大規模システムなどを手がけています。事業部の発足時から、わが国の社会インフラとしての決済システムを支える一員として、一つの開発とかプロジェクトを通じ

「スキルマップをベースにした人財育成の強化」

NTTデータは、全社施策として「プロフェッショナルCDP（Career Development Program）」制度を導入し、専門分野ごとに、目指すべき人材像と成長のステップを示し、社員を認定する仕組みと育成体系を整備している。決済ITサービス事業部ではこれをもとに、職種ごとに求められるスキルを定義した「スキルマップ」をベースとした独自の人財育成ツールを整備し、社会インフラとしての決済システムを支える人財の育成を図っている。

決済ITサービス事業部 事業推進担当 主任の水株彩氏は、「具体的な行動目標を描きやすいように、各プロジェクトの特長を加味した形で、具体的なスキル等を定義した“スキルマップ／チェックシート”を作成しています。また、これをベースに“キャリアパスモデル”と“研修ロードマップ／資格ロードマップ”からなる人財育成ツールを整備し、人財育成の強化を図っています。また、スキルの見える化を実現しているため、円滑な人財流動のための仕組みにも利用できます」と前置きしたうえで、「スキルマップは、プロジェクトごとに用意し、いずれも

プロジェクトマネージャの思いが詰まった特長的なものになっています」と述べている。

このスキルマップは、自分が身に付けたスキルを確認することで、達成感を実感できるようになっている。また、各社員の目標を設定する面談でマネージャ層と共有することにより、次の目標が具体的にあり、目指すキャリアへの道すじを明確にすることもできる。

昨年度は開発担当向けにツールを整備し、今後はその運用と改善を予定している。また、今年度からは、営業とスタッフ人財向けのツールの策定に取り組んでいる。水株主任は、「若手社員からは、自分に何が求められているのかが具体的に良くなったという声がでてきています。今後も運用と改善を繰り返し、人財の底上げにつなげたいです」と語っている。



(株)NTTデータ 第一金融事業本部
決済ITサービス事業部
事業推進担当
主任 水株 彩氏

ツール名	内容
1 スキルマップ/チェックシート	● 職種ごとに役職で求められる知識(知っている/理解している)、技量(できる/行っている)、職務経験の3要素を、手がけるシステムの特性に応じて具体的に定義
2 キャリアパスモデル	● 新入社員からマネージャまでのキャリアパスのモデルを段階的に明示 ● 自分の目指す職種の決定時期や、キャリアアジェンジを検討するタイミングを例示
3 研修ロードマップ/資格ロードマップ	● 知識・技量習得に役立つ研修、取得すべき資格を整理 ● 職種や要素技術ごとにどの役職で受講/受験すべきかを明記

職種・・・プロジェクトマネージャ、業務SE、基盤SEなど
役職・・・担当者、チームリーダー、マネージャなど

- ▶ 次に身に付けるべき知識、技量が見える
次に携わるべき職務経験が見える
- ▶ 目指すキャリアへの道すじが見える
キャリアを確認するタイミングが見える
- ▶ 次に受講すべき研修が見える
次に取得すべき資格が見える

図2 人財育成ツールの全体像

て達成感や成長感を感じられるような仕組み作りに優先的に取り組んできました。例えば、自分の目指すべき人財像を定義し、その目標を達成するために必要なスキルを明示する「スキルマップ」をベースとした人財育成ツールを整備しています。また、達成感や成長感は個人で感じるこ

とに止まらず、組織として感じることができるようになる必要があると考えます。そこで、従来の組織文化を見直す取り組みとしてKI活動やDPR（Development Process Re-engineering）を導入しました。日常の業務の中でこれらの仕組みを活用し、プロジェクト終了後にはぜひ

達成感や成長感を感じてほしいと思います。このように人と組織の成長を後押しする環境を礎に、新しい決済サービスの発展に貢献したいと考えています。

——本日は有り難うございました。

（聞き手・構成：編集長 河西義人）

【自律的文化の醸成に向けたKI活動の実践】

決済ITサービス事業部では、自律的文化の醸成に向けた施策の一つとしてKI活動を実践している。これは、人と組織の能力を最大限に発揮できる風土づくりのために、職場のワークスタイルを変革することを目的とした手法である。

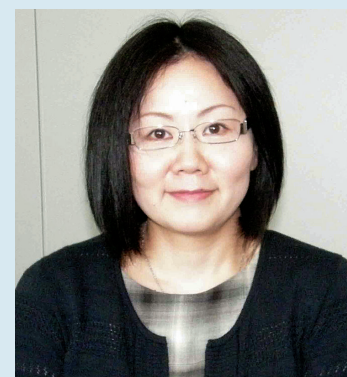
決済ITサービス事業部 事業推進担当 主任の林直子氏は、「KI活動では、『3+1のイノベーション』を活用し、日々の仕事を「明るく」「すっきり」「スムーズ」にできるような職場を目指します。具体的には、「ワイガヤミー

ティング」「みえる計画づくり」「合意と納得のマネジメントスタイル」「YWT（振り返り）」という考え方のもと、一人ひとりの仕事を見える化し、課題を共有し、負担を軽減するという仕組みです」と語る。

決済ITサービス事業部がKI活動を実践した背景としては、平成23年度に大型システム開発案件のリリースが集中していることがあげられる。開発が佳境に入ると、人財の流動は不可欠であるが、それに伴い有識者への負担が増さないよう、一人ひとりの仕事を見える化し、チームの仕事に全員で取り組んでいけるようにすることで負担分散を図っている。

「昨年7月からチームを選抜してKI活動を開始しました。今年度は導入済みのチームでKI活動を継続するとともに、新規チームへ展開しています。仕事の見える化を図る中で育成のきっかけとなったり、コミュニケーションが活性化し、職場の雰囲気が変わったという効果が得られています」と述べている。

※KIとは、(株)日本能率協会コンサルティングの登録商標であるKI（Knowledge Intensive）を指す。



(株)NTTデータ 第一金融事業本部
決済ITサービス事業部
事業推進担当
主任 林直子氏

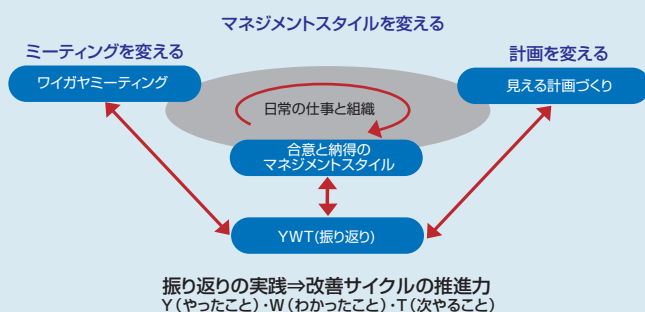


図3 3+1のイノベーション



図4 KI活動の一コマ