

イノベーションを創出する人材の育成、流動化の促進に向けて

イノベーション創出を牽引できる人材の育成や、中小・ベンチャー企業を中心とした人材不足の深刻化といった課題を受け、大阪市では「人材流動化」の促進に力を入れています。西日本電信電話株式会社（以下、NTT西日本）では、社外派遣・出向といった企業間の人材交流に早くから取り組み、広い視野でビジネス開発に貢献できる人材を育てています。両者の対談から、人材流動化の効果や意義を探ります。

西日本電信電話株式会社 アライアンス営業本部
ビジネスデザイン部 ビジネスプロデュース部門長

北口 哲也 氏

特別対談

大阪市 経済戦略局 産業振興部
地域経済戦略担当課長

上野山 泰成

上野山 大阪市では「大阪にイノベーション創出環境を築く」とことと「中小・ベンチャー企業の人的資源を強化する」という目的で、大企業から中小・ベンチャー企業への人材流動化に取り組んでいます。そのためには大企業の制度改革がひとつのカギになると考えていますが、御社では以前から社外派遣・出向を取り入れていらっしゃいますね。

北口 ビジネス環境が大きく変化の中で、弊社も自前のアセットだけでは安定的な成長を維持するのが難しくなっています。第2・第3の事業の柱を作るためには、パートナー連携によるアジャイル型のサービス開発に対応できるスピード感を持った人材が必要ですが、それを社内だけで育成することに限界を感じています。また、ベンチャー企業と連携してオープンイノベーションに取り組む際には、相手の企業文化やビジネス感覚を理解しているかどうかで成果に大きな影響を及ぼします。これらの観点から、弊社では社員が一定期間、他社の業務を行う機会を設けてきました。



上野山 取り組みの成果について、どのように感じてもらえますか。

北口 ベンチャー企業への短期派遣から戻ってきた社員を見て感じるもののひとつは「突破力」が高まったことです。新しい取り組みを始めようとすると、上司の決裁をはじめ社内外の様々な調整が必要です。その際に物怖じすることなく意見を通す力が身についたように思います。これは、経営者と距離の近いベンチャー企業の環境に身を置いたことの成果ではないでしょうか。もうひとつは、やはりスピード感ですね。PDCAを高速で回し、即断・即決が求められるベンチャーの感覚を身に付けられたのは大きなメリットだと思います。

上野山 他社への派遣や出向では望ましい成果が出ているんですね。これらに加え、将来を見据えて取り組んでおられることはありますか。

北口 まだ計画中ですが、新興国で社会課題の解決に携わる「海外留職」を予定しています。弊社は、社会を取り巻く環境変化がもたらす様々な課題に対し、先頭立ってICTの力で解決していく「ソーシャルICTパイオニア」をスローガンに掲げています。しかし「真の社会課題とは何か」を知るためには身をもって体験する必要があり、その機会を作ろうとしています。他にも、一度退職して別の世界でキャリアを積んだ人材を再び採用する「リチャレ採用」や「社外副業」に加え、社内の他部署でスキルやアイデアを活かす「社内副業」にも取り組んでいこうとしています。社員の能力アップのための「場」や「機会」を与え、成果に繋げることが目的ですので、既存の制度にこだわらず様々な取り組みに挑戦していきたいですね。

上野山 労働力人材が減少する中で、企業としてもこれまで以上に一人ひとりの社員にイキイキと活躍してもらわないといけな。個人のキャリア形成に対する価値観も変化しており「自分で生きる力」を養うことが求められている。その機会を提供しているのですね。

北口 そうですね。以前のキャリア形成は社内の好成績者をベンチマークにして、その差を埋めていく形でしたが、ビジネス開発に必要なスキルを考えた場合、学ぶべきは社外にもあるはず。また「人生100年時代」を迎え、スキルの軸をいくつか持ったハイブリッドな人材が増えていくのではないのでしょうか。そのため、早くから社外の人脈を広げる動きがスタンダードになっていくと思います。会社ではなく、個人が主導権を持ってキャリア形成を考える時代ですね。「どのような手段でその機会を提供するか」という点が、これから企業が考えるべき課題になるのではないのでしょうか。

上野山 個人が自ら意識的にキャリアをコントロールして、独自の武器を磨き成長していくことが必要となってくるなかで、社外に目を向けることが重要ということですね。市としては御社のような動きが他の企業にも広がることを期待しており、そのために企業間のマッチングなどに取り組んでいます。今後、このような人材交流が広がるために必要なことは何だと思われますか。

北口 どの企業もビジネス環境の変化を受けて「何とかしたい」という思いがあり、優秀な人材の確保・定着につながる取組を模索されています。人材交流のメリットを正しく知っていただければ、前向きに取り組んでいただけるのではないのでしょうか。社外の人脈が発展すると、やが

てコミュニティになり、様々なコミュニティの共鳴から新しいビジネスが生まれます。交流を通じて個人が成長することで、企業側にもメリットが生まれるのです。この「個人の成長」と「企業の成長」が貢献し合う関係が広がれば、地域経済全体の活性化にもつながります。そのためにも、マッチングや広報などを通じた人材交流の促進を行政には期待しています。

上野山 「会社にもメリットがある」ということに気づいてもらうことが重要ですね。そのために企業と企業を「つなぐ」というのが私たちの役割なので、今後も力を入れていきたいと思います。

北口 大阪では2025年の「大阪・関西万博」に向けたビジネスチャンスの広がりが期待されますが、一社単独で新しい価値を生み出すのは難しい時代。パートナーシップで知と知を結集し、地域全体を盛り上げていきたいですね。それを牽引する人材を育てる上でも人材交流は非常に有効です。弊社でもベンチャー企業への短期派遣がアライアンスにつながり、共同プロジェクトが立ち上がるなどの実績が生まれています。良いパートナーシップには相手の企業文化や風土への理解や共感が不可欠。そのためには相手の企業にどっぷりと浸かって業務に携わる機会を与えるのが最も効果的だと感じています。

上野山 そうですね。一人ひとりが成長し、より一層活躍していくためには、猝に捉われない動きが必要ですね。その環境づくりにこれからも貢献していければと思います。

北口 ぜひ、世界に名をとどろかせるようなシンボリックなビジネスを関西から生み出していただきたいですね。そこに貢献できるよう、弊社もチャレンジを続けていきます。

PROFILE



西日本電信電話株式会社
アライアンス営業本部
ビジネスデザイン部
ビジネスプロデュース部門長

北口 哲也 氏

対談
相手

大阪市 経済戦略局 産業振興部
地域経済戦略担当課長

上野山 泰成

NTT西日本から飲料業界へ 2年間の出向で見たもの

企業間の人材交流で様々な取り組みに挑戦しているNTT西日本では、一定期間、他の大手企業に社員を出向させる制度を設けています。その制度を利用し、大手飲料メーカーでの業務を2年間にわたって経験した及部一堯さんに、出向の成果や人材交流の意義をお聞きました。



PROFILE

西日本電信電話株式会社 アライアンス営業本部
ビジネスデザイン部 オープンイノベーション推進室
プロデューサー



及部 一堯氏

経歴

2007年 入社。オフィス営業部にて法人営業を担当。
2009年 岐阜事業部にて代理店営業(家電量販店マネジメント)を担当。
2012年 ビジネスデザイン部にて新規事業開発に従事。

出向期間

2015年 大手飲料メーカーへ出向。
和歌山県内のスーパーマーケット等における売上拡大に従事。
2016年 近畿エリアにおけるデジタルマーケティングに従事。

2017年 NTT西日本に復職。ビジネスデザイン部にて新規事業開発に従事。

大企業間の出向は、
どのような経緯で生まれたのでしょうか。

これは、「NTTグループを飛び出し、未知の事業領域・環境で業務に従事してもらうことで、多様な能力・資質を持った人材を育成でき、社内のイノベーションを促進できるのではないか」という人事部の想いとトップの想いが合致して生まれたものです。そうして、まずは大手飲料メーカーと大手空調メーカーへ1人ずつ出向することが決まりました。その1人が私です。

飲料業界のノウハウは
お持ちだったのですか。

まったくありませんでした。あまりお酒を飲む方でもなく、商品知識もほぼゼロ。でも不安はなく、他社で自分がどこまで通用するのか挑戦できる喜びの方が強かったですね。

出向1年目の担当業務を
教えてください。

1年目は和歌山県のスーパーマーケット等への営業に従事しました。営業スタッフ8名のリーダーとして、数字の管理からスタッフのモチベーションアップ、現場対応などを担っていましたが、NTT西日本の岐阜事業部で代理店営業に携わった経験が活かされたと思います。岐阜事業部でも、家電量販店でスタッフのマネジメントを担当しており、売上拡大やモチベーション管理などのノウハウは共通するものがありました。

大手飲料メーカーでは、私以外のスタッフは皆10年以上のキャリアを持ち、業界経験も商品知識もはるかに上でしたので、自分自身の知識向上と共にスタッフのモチベーションを上げるためにできることを常に考えて行動していました。結果的に、和歌山は全国トップの成績を残すまでに成長し、社内のコンペでも毎回表彰されるようになりました。

すごいですね。
2年目はデジタルマーケティングを
担当されたのですか。

和歌山を担当している時、消費者へキャンペーンや良い商品の告知をするには店頭のPOPだけではなく、スマホ等のデバイスでダイレクトに伝える仕組みが重要だと思いました。そこで、デジタルマーケティングを近畿担当の方と一緒に取り組み始め、最終的には近畿のデジタルマーケティング担当に異動することになりました。ここではオウンドメディアの運営を通じて、メーカーのファンを増やしたりキャンペーンを盛り上げたり、といった施策を考えていました。また、飲食店の支援にも携わり、NTT西日本では接点のなかった飲食業界の課題やニーズを知ることができました。

2017年にNTT西日本へ復帰されましたが、
出向の前後でどのような変化がありますか。

新規のビジネスを創出する上で、意見を通しやすくなったと思います。現在所属しているビジネスデザイン部では、他社とのアライアンスを通じた事業創出や、そのための人材育成等を担っています。事業創出にあたっては、異なる業界の知識や人脈が必要な場面が多々ありますが、飲食業界に関しては社内の誰よりも知識と人脈を持っているという自信を今は持っています。そのため、社内での提案や意見も説得力を持たせられるようになりました。また、「イノベーション人材」という位置づけで見られるようになったため、会社を大きく変革するような施策で意見を求められる機会も増えたと思います。

具体的に新たなビジネスの創出に
つながった事例はありますか。

昨年、消費者の飲食店利用を促進する「nomeru(ノメル)」というサービスをスタートしました。これは月額980円(税別)で、1店舗につき1杯のアルコール飲料等が飲めるサービスです。飲食店で週に

1回以上お酒を飲む方や、1回の飲食で複数店舗を利用される方に経済的なメリットを提供することで、飲食店の利用機会創出を狙っています。また、飲食店は無料でサービスを利用することができ、飲食店が損をしない新たな集客支援の仕組みを創っています。このようなビジネスを創ろうと思ったのも、大手飲料メーカーの業務に携わる中で飲食店が抱える事情を知り、「何とかしたい」と思ったからこそ。それまで未知の領域だったので、あの出向がなければ生まれていなかったビジネスですね。



人材交流が社内に与える影響について、
どのように感じておられますか。

2社でスタートした大手企業への出向は今は4社に増え、今後も拡大していく方向です。ビジネスデザイン部には、私のように出向やベンチャー企業への短期派遣を経験した社員や、中途採用の方もいます。様々な企業文化や異分野の知識・ノウハウ・人脈を持っている人材が集まることで、既存の枠に捉われない新たなビジネスチャンスが生まれます。このことは、変化し続けるビジネス環境を生き抜くためのストロングポイントになると感じています。

社外から様々なことを学ぶために
取り組んでおられることはありますか。

今、複業で中小企業支援に携わっているほか、施設やイベント等でレクリエーションを提供するボランティアなども行っています。また、関西の大企業有志団体ネットワーク「ICOLA(イコラ)」にて、大企業間で連携して関西の活性化に取り組んでいます。これからは「会社でできること」と「プライベートでできること」の両方を伸ばすことが重要で、その相乗効果が新しい価値の創出につながるのではないのでしょうか。今後も様々な取り組みにチャレンジすることで地域の活性化に貢献し、「世界中の人に元気と夢を与え続ける」という夢を叶えていきたいですね。

NTT西日本からベンチャー企業へ 短期派遣で身につけたもの

NTT西日本で新規ビジネス開発を担うビジネスデザイン部では、
ベンチャー企業への短期派遣を取り入れています。
その制度を利用してベンチャー企業での業務を経験された新田一樹さんにお話をうかがいました。



PROFILE

西日本電信電話株式会社 アライアンス営業本部
ビジネスデザイン部 ビジネスクリエーション部門

新田 一樹氏



経歴

2007年 入社。設備部に機器の構築に従事。
2012年 筑波研究開発センタにて研究業務に従事。
2015年 ビジネスデザイン部にて新規事業開発に従事。

派遣期間

2017年 トリプル・ダブリュー・ジャパン株式会社へ短期派遣。
排泄予測デバイス「DFree」の個人向け市場開拓を担当。

2018年 NTT西日本に復職。ビジネスデザイン部にて新規事業開発に従事。

もともとNTT西日本では どのような業務を担当されていたのですか。

入社から約5年間、設備部で通信インフラの構築に携わった後、筑波の研究開発センターで通信設備の研究開発に約3年間従事しました。その後ビジネスデザイン部に異動し、新規ビジネス開発に携わっていたところに、ベンチャー企業への短期派遣の話が来ました。

短期派遣の取り組みを始めた 経緯を教えてください。

ビジネスデザイン部は既存のインフラに頼らない新規ビジネスを開発するのがミッションですが、やはり一朝一夕にできるものではなく、苦労していました。NTT西日本の生え抜き社員が大半のため、新規ビジネス開発の経験がある人材が少なかったのです。「社外で学んだ方がいいのでは？」と悩んでいたところ、ベンチャー企業へのレンタル移籍サービスを提供するローンディール株式会社（以下、ローンディール）との出会いがあり、部として短期派遣を取り入れることになりました。

派遣先として選ばれたのは、 どのような企業ですか。

トリプル・ダブリュー・ジャパン株式会社（以下、トリプル・ダブリュー・ジャパン）という東京のベンチャー企業で、高齢者や要介護者向けの排泄予測デバイスを開発しています。私が派遣先を選ぶ条件に挙げたのが、「小規模で事業の立ち上げフェーズにあり、グローバル展開している」ということ。その条件に合う企業の中から、社会貢献にもつながる事業テーマに共感した同社を選びました。

派遣先での 担当業務を教えてください。

同社が開発する「DFree（ディーフリー）」というデ

バイスは、腹部に貼り付けたセンサーが膀胱の膨らみを感知し、スマートフォンに通知することで排泄を予測するものです。当初は介護施設などの事業者向けに販売していましたが、私が派遣されたのは個人向けの市場開拓をスタートした時期で、そのための商品開発から販路開拓までひと通り担当しました。

D Free
Personal



どのような苦労がありましたか。

まず驚いたのが「具体的な指示が与えられない」ということです。「個人市場を作る」という大きなミッションだけが与えられ、その手段は自ら考えて行動に移す。そんなベンチャー流のやり方に最初はとまどいました。しかし一緒に動いていた同僚は「自分はこうしたい」という具体的な考えをしっかりと持っていて、意思決定まで含めて動いていることにも驚きました。だから最初は「自分はこんなに仕事ができないのか…」と落ち込んだのを覚えています。

その状況は、どのように 乗り越えられたのですか。

ローンディールのメンターから「とにかく動いてみましょう」といわれたのを受け、障がい者施設や老人ホームなどを回って、ひたすら利用者の声を集めました。センシティブな話なので本音を語っていただけにくいことも多いのですが、それでも地道にヒアリングを重ねることで商品開発のヒントを少しずつ得ることができました。この経験を経て、自主的に行動を起こす力を伸ばすことができたと思います。

NTT西日本に戻られてから、ベンチャー企業 での経験はどのように生きていますか。

大きく変わったのは、ビジネス開発のプロセスに対

する考え方です。以前はサービス設計やリスクヘッジを細かく詰め過ぎていたために、ローンチまでに多くの時間を費やしていました。しかし「スピード感を持って世に出し、反応を見て改良する」というアジャイル開発の感覚を派遣先で身につけたことで、帰任してからも協業先のベンチャー企業とも仕事の感覚が合うようになったと思います。

今は1社単独で新しい市場を作るのは難しい時代なので、優秀なベンチャー企業とのアライアンスはとても重要です。その際に、ベンチャー企業の文化や価値観を理解できるかどうかのアライアンスの成否を大きく左右します。だから派遣で得た経験は、これからベンチャー企業と協業する際に生きていると思います。

この取り組みはビジネスデザイン部に どのような影響を与えていますか。

ベンチャー企業への派遣を経験したのは私を含めて4人いますが、シード期からグロース期まで、それぞれ事業ステージの異なる企業で経験を積んでいます。それらの知見を結集することで、各ステージでの課題とその解決ノウハウなどがビジネスデザイン部に蓄積され、有効な財産となっています。また、派遣を通して痛感したのが、世の中の新しい動きに対するアンテナの重要性です。このアンテナを部署全体で高めようと社内でも情報発信しています。

この経験を受けて、 大きな夢や目標は生まれましたか。

トリプル・ダブリュー・ジャパンの中西社長との話で感銘を受けたのが「世界を一步進める」という言葉です。「失敗しても、そこに市場があれば誰かが開拓する。そうすれば世界が一步進む」と。私も世の中の進歩に貢献できるよう「NTT西日本だからできること」と「自分だからできること」を追求していきたいですね。