

The NRI logo is rendered in a bold, blue, sans-serif font. The letters are thick and closely spaced, with a clean, modern aesthetic. The background of the cover features a complex geometric pattern of overlapping triangles and lines in various shades of blue and grey, creating a sense of depth and movement.

NRI

Goodfind
magazine vol.29

NRIコンサル特別号



本号は、野村総合研究所 経営戦略コンサルティング部門に関する特集です。「未来創発 -Dream up the future.-」という理念を掲げ、シンクタンクとして産業や社会のあるべき姿を描き、民間企業へのコンサルティングで実現を牽引、時にはIT部門の力も借り、新しい価値の創出・未来の実装を行っている『シンクタンク×コンサル×IT』全てを高い水準で持つ世界唯一のファームです。

CONTENTS



「元戦略コンサルタント×NRI役員」の 視点から紐解く、 コンサルタントに求められる価値とは

執行役員 人事・人材開発担当

柳澤 花芽

P 4



トップコンサルタントが語る、 世の中を変える コンサルティングの極意

パートナー

北 俊一

P 8



未来を見据え、社会を創る。 NRI流プロフェッショナルの キャリアとは

アーバンイノベーションコンサルティング部 部長

村岡 洋成

P 12

企業サイトはこちら ▶



新卒者採用情報ははこちら ▶



「自分の想いを実現できる人材」を
育てる。NRI流の成長・育成環境と
求めるマインド

採用担当

漆谷 真帆・八木 創

P18



意思の強さが成長をドライブする
「あなた自身」のキャリアが創れる
NRI流の挑戦・成長環境

グループマネージャー・上級コンサルタント

紺谷 亮太・毛利 一貴

P22

Goodfind
magazine vol.29

Goodfind magazineは、スローガン株式会社が企画・制作・発行する大学生・若手社会人向けのフリーマガジンです。次世代の産業領域における成長企業の経営者やビジネスパーソンへのインタビュー、知っておくべきビジネスブックや就活スキルなどを取り上げ、ハイポテンシャルな学生や社会人のたくましいキャリア観の形成を支援しています。

編集

井口 祥子

デザイン

迫水 ヒサ (原案)

國田 武士

撮影

藤田 慎一郎

制作協力

小泉 誠

原田奈津子

石原 有紗

島田 啓介

近藤 真由

スローガン株式会社 (Slogan, Inc.)

設立年月日:2005年10月24日 事業内容:グロースヒューマンキャピタル事業、教育事業、投資事業 本社:〒107-0062 東京都港区南青山2-11-17 第一法規本社ビル 3階

本誌の記事及びコンテンツは、一部を除いて有料広告であり、編集部による取材において企業から提供された資料、情報に基づいて掲載をしております。本誌を利用される際には、自己の責任においてご利用ください。
第29号 発行日 初版2021年6月3日 第二版2021年10月6日 ©Slogan, Inc. All Rights Reserved 本誌掲載の写真・図版・記事等の無断複写・転載を禁じます。

A portrait of a woman with dark hair, wearing a grey blazer over a light-colored top, smiling and gesturing with her hand. The background is a plain, light-colored wall.

「元戦略コンサルタント×
NRI 役員」の視点から紐解く、
コンサルタントに
求められる価値とは

執行役員 人事・人材開発担当 柳澤 花芽

Kaga Yanagisawa

様々な領域とテーマに取り組む中で、 転機となったプロジェクト

——まずはじめに、これまでのご経歴を教えてください。

1991年に新卒でNRIに入社し、最初の10年は主に情報通信業界のマーケティング戦略・CRM※に関する専門性を磨いてきました。プロジェクトリーダーを多数務めた後、専門性を製造（機械）業界にうつし、中期経営計画策定・グローバル戦略・M&Aなど同業界の中で様々なテーマを経験しました。20年目以降では組織開発・組織風土・人事改革のテーマに専門性をもち、業界を問わず様々な案件に参画してきました。コンサルタントとしては1つの領域・テーマを究めるといふより、少しずつ専門性を変えながら様々な領域・テーマに精通してきました。現在は執行役員としてNRIの人事・人材開発のミッションを担っています。

※CRM＝Customer Relationship Managementの略
——情報通信や製造業など特定の”業界”に長い間携わられた後、組織風土改革や人事領域の”テーマ”に専門性を広げたのはどうしてですか？

偶然お声がかかって挑戦した大手飲料会社の組織風土改革プロジェクトがきっかけでした。その会社ではグローバル化が進む中で経営陣が海外に目を向ける一方、縮小する国内市場で人員削減や工場閉鎖を経験した営業部隊や工場員の方々の士気が低下してしまっていることが問題でした。現場の方々に仕事に向き合う力を取り戻してもらうため、全国の管理職の方ほぼ全員にお会いして仕事の意義や組織のミッションについて議論を重ね、中期経営計画や長期ビジョンに反映させることで組織全体の社風を変えていきました。

そのプロジェクトが無事に成功し、徐々に他のお客様からも声がかかるようになり、経営理念の作り変えや長期ビジョンの策定といった領域のコンサルティングを多く経験するようになりました。長い歴史を持つ大企業では、組織階層の上と下のギャップや、創業時の熱い志と現在の気持ちの時間軸でのギャップが存在することがよくあります。ただそのギャップを丁寧に紐解き、離れてしまっている両者を、社史・理念の振り返りや、

経営陣と現場の対話によって近づけていくことで組織は非常に良くなります。業界に特化したコンサルティングを行うこともやりがい大きかったのですが、私にとっては組織が変わっていく過程を目にすることで感じるやりがいはとても大きく、このテーマにとっても面白みを感じるようになりましたね。

この道25年のプロが考える、 選ばれるコンサルタントの要件

——組織風土はただでさえ目に見えず抽象度の高いものだと思うのですが、外部のコンサルタントに納得度の高い提案ができるのでしょうか？

抽象度が高いからこそ、きちんと問題を定義し、問題を認識させる役割が必要であると私は考えています。組織領域の課題は社内では当たり前で誰も指摘すらしなかったり、そもそもその問題に気付いていなかったりするケースが多々存在します。「なんとなくうまくいかない」というお客様の相談から「その違和感はこういったことが問題ではないですか？」と提案することで、お客様自身が問題を客観視できるようになっていきます。この客観視（＝お客様自身が問題を発見すること）こそが、組織が変わるスタートになります。

——約25年にわたり戦略コンサルタントとして活躍してきた柳澤さんが考える、クライ

アントに選ばれるコンサルタントの要件を教えてください。

「問題を発見し、戦略を示して、戦略を実行する仕組みを設計し、実際に仕組みを動かす」という一連の流れが全てできるようになってこそ、初めてお客様を良い方向に導けるコンサルタントだと言えらると思います。よく学生の皆さんがイメージする論理的思考力は当然のことながら、ロジカルに構築した戦略や仕組みを相手に伝え、やる気にさせて、実際に動いてもらえないと、プロジェクトは本当の意味で成功とは言えないでしょう。

特に私の場合、様々な領域・テーマのコンサルティングに関わっていたことが非常に良い経験になりました。幅広く経験を積んでいると、あるプロジェクトでお客様に教えていただいたことが、後になって全く違う業界のお客様とやり取りするときに役に立つことがあります。経営層の悩みは抽象的で、悩みの幅も広いことが本当に多いです。自分が持っている引き出しを最大限生かしながら、お客様との対話経験を増やしていくことで、真に解くべき問題を発見できるようになれたと思います。

今まで様々な企業の経営層とお話してきましたが、「何か分からないけど困った時に柳澤さんと呼ばば安心。話すとも頭が整理されて、問題点がクリアになるよ」と感謝され



Kaga Yanagisawa

たことが多々ありました。ただ相談された課題を解く・仕組みを動かすだけではなく、課題の発見から貢献できたからこそ、プロフェッショナルとしてお客様に認められたと思っています。

解くべき課題に錨をおろす。 役員の立場から コンサルタントに求めること

—現在はNRIの組織の課題解決に外部コンサルタントの方と一緒に取り組んでいるそうですね。組織開発に専門性を持つ柳澤さんなら、コンサルタントは不要ではないですか？

確かに仕事のプロセスは同じなので過去の経験が役立っていますが、役員になってみると、人や組織を動かす時の相手が身内が変わり、やりにくいことがたくさんあります。例えば何かを指摘する際も「柳澤さんだって前はこんな考え方でしたよね」と言われるなど、今までよりはるかに多くの不安、不満、反発にぶつかります。

社内にいると様々な雑音が聞こえたり現実が見えたりするので「最初に発見した課題は本当に解くべき課題なのか」がつかなくなることもあります。内情をよく理解できるという意味では有利ですが、自分では客観視しづらく、相手も客観視してくれないのは大変な困難です。

—役員の立場で考える、一緒に仕事をしたいコンサルタントはどのような人ですか？

問題発見から実際に仕組みを動かす一連の流れが全てできることは前提として必要です。ただコンサルタントの方に期待する一番の役割は、解くべき問題を発見し、そこにしっかりと錨をおろしてくれることです。これは私自身がコンサルタントの方に支援をお願いするようになって実感したことです。が、実は現実の多くのプロジェクトはお客様自身が本質的な課題を見極められないままスタートしてしまうのです。戦略を立てながら、解くべき課題が違ったら戻る、実行段階で新しい問題が出てきたらまた戻る、と反復しながら進むべき方向や大事にすべきことが見えてきて、戦略の確からしさが高まっていきます。現状の正解を常に疑い、課題を深掘りして本質を追求することに対する耐久性や許容力があると、よりお客様の信頼を獲得できるコンサルタントになれるのではないのでしょうか。



—戦略コンサルタントと聞くとクールなイメージがあったのですが、想像以上に泥臭さやクライアントへのコミットも大事そうですね。

確かに、正直私が過去にお会いしたコンサルタントの中には、自分の責任の持てる領域に明確な線引きをして「ここまでしか言えません、やりません」というスタンスの方が多かったのも事実です。人によってスタイルは違うかもしれませんが、NRIのコンサルタントはお客様にとことん付き合う姿勢を大事にしている人が多いです。

当社では企業理念にある「お客様とともに栄える」という考え方を、社員みんなが大事にしています。お客様にただ従うだけではなく、かといって自分たちの利ばかりを考えるのでもない。常に変革のパートナーとしてお客様とともに成長することを意識しています。例えば、最初に書いた企画書どおりにプロジェクトが進まなくてもみんな嫌な顔ひとつせず企画書を書き直しますし、お客様のために必要な軌道変更や路線変更は厭わず、正しいと思うことをやるというスタンスです。そのような姿勢の方にぜひコンサルティングしてほしいと私自身も感じています。

自由と裁量によって、 全員をプロフェッショナルに 育てる組織

—ほかに、NRIと他のコンサルティングファームとの違いを感じることはありますか？
個の裁量が大きい自由な組織である点

は、当社の大きな特徴です。一般的な戦略コンサルティングファームでは、入社するときはアナリストやアソシエイトとしてリサーチや分析を行い、次にコンサルタントとしてプロジェクトのエグゼキューション、そしてマネージャーやパートナークラスになると顧客開拓・提案営業や対外発信を行う、というように職位毎に役割がしっかりと設計されています。

それに対してNRIでは、ランクによる役割をあまり細かく規定していません。2年目でプロジェクトリーダーを担う人もいれば、3～5年目で営業提案に携わる人もいますし、若手で書籍執筆など対外発信に取り組む人も多くいます。私は通信業界から精密機器の業界にうつる際に、隣の部のプロジェクトに入れてもらいましたが、部を超えたプロジェクトアサインも当たり前で、若手であっても本人の意志やネットワーク次第で様々なことにチャレンジできる環境です。

—クライアント開拓や対外発信は、他のファームではパートナークラスの方がおこなう印象です。若手より熟練のコンサルタントが担当の方が効率的だと思いますが、なぜ貴社では若手でもそのような役割が担えるのでしょうか。

当社は「大多数のソルジャーとひとりのスターを生み出す」のではなく「全員が一人前のコンサルタントとして社会に出て行って欲しい」と考えています。どんなに若手であっても一人前のプロフェッショナルとして認めているからこそ、年次や役割を理由に本人の可能性に蓋をすることはありません。

また若いコンサルタントに対外的な活動を任せることは、本人にとっても会社にとってもメリットがあります。本人は当然、ストレッチな課題に挑戦することで必死に頑張りますし、対外発信をすることで様々な方からお声がかかるようになるので、問い合わせに答えるためにますます勉強する、といった好循環が生まれます。そうして、多くのNRIのコンサルタントが注目されれば、NRI自体のプレゼンス向上にも繋がります。

様々な業務にチャレンジすることは苦勞も多いですが、むしろそれを誉れに思っている人が多いですね。周りには面倒見のいい先輩が多いので彼らからサポートを受けることもできます。みんな後輩想い

Kaga Yanagisawa

ですが、手とり足とり、というよりは任せながら育てる風土なので、意欲のある若手がストレッチな課題に挑戦できる体制が整っていると思います。

母親コンサルタントが 仕事と子育てを両立できた理由

——ここまではビジネスパーソンとしてのお話を伺ってきましたが、大学生のお子さんを持つ母親でもある柳澤さんは仕事と子育てをどうやって両立させてきたのですか？

周りの支えが大きかったですね。実は22年前、当社の経営戦略コンサルティング部門の総合職の女性で出産を経験したのは私が初めてでした。グローバルのコンサルティング業界全体でみても、まだ働き方改革が進んでおらず母親コンサルタントが珍しかった時代です。そんな時代でも周りの皆さんがすごく温かくて、私がどうすれば仕事をきちんとこなせるか、またお客様に迷惑をかけないか、ということをとっても考えてくれました。

もうひとつ、私にとって仕事はすごく面白いもので、「お客様のために頑張りたいし、お客様が変わっていく姿を実感したい」という想いが原動力になりました。正直、両立は非常に大変でしたが、一つひとつのアウトプットには決して妥協したくないので、必死に取り組んでいるうちにここまで来ま

した。コンサルティングは決して楽な仕事ではないし、毎日定時で終わるわけでもないし、時には緊急事態も発生します。それでもここまで頑張ってきて全く後悔がないぐらい仕事が好きなんです。

だからこそ「子育てがあるからここまでできないんじゃないか」と自分でリミットを決めることはしませんでした。仕事も子供の状況も日々目まぐるしく変わるので、常に感度高く状況を把握しながら、「今はどちらにどれぐらい時間を割きたいのか、手をかけたいのか」ということを考えながら、ちょうどいいバランスを意識していました。

自己と他者への成長意欲を 併せ持つ人が活躍できるファーム

——最後に、コンサルタントを目指す学生へメッセージをお願いします。

コンサルタントを志望する人の中には、最初にしこしこ腰掛けをしてビジネススキルを身につけてから、他の仕事にうつれば良いと思っている方もいるかもしれませんが、高いビジネススキルが身につくから「とりあえずコンサルタントを志望する」という人も少なくないのではないのでしょうか。

確かにコンサルティングで身につくスキルは他のどんな職業でも通用するものですが、お客様に求められる一人前のコンサルタントになることはそう簡単ではありません。

皆さんが想像しているほど効率よく学べるスキルではないと思います。ですから、まずは自分がどんな仕事をしたいのか、何にやりがいを感じるのか、どんなことにモチベーションが湧くのか、といったことをよく考えてみてください。

そのうえでコンサルタントを目指すのであれば、本当の課題や根本原因がどこにあるのかを突き詰めて考えられることが大事です。これは日常から鍛えられるので、自分自身の日常の不都合や嫌な事象が起きていることの根本原因、どうしたらそれを解決できるのかを考え続けてみると良いでしょう。

NRIという観点でお話すると、自己と他者への成長意欲を併せ持つ人にはとても良い環境を提供しています。自己成長についてはステップバイステップで何かを習得していくというより、様々なことに挑戦するうちにその中で関連性を見つけ、違うスキル同士を結び付け深堀りしていくことでレベルアップしていけるでしょう。また、NRIのコンサルタントはモチベーションの起点がお客様にある人が多いです。私自身も「お客様により良い提案をするために自分をどれだけストレッチできるか」ということを常に意識してここまで成長できました。こうした考え方に共感できる人はNRIで活躍できるコンサルタントになれると思います。

就職活動は、不安になることやつらいこともあるかと思いますが、自分を振り返るいい機会でもあります。適度に息抜きしながら就職活動を有意義なものにしてください。



やなぎさわ・かが

株式会社野村総合研究所
執行役員 人事・人材開発担当
1991年、NRIに新卒入社。約25年間
戦略コンサルタントとして中期経営計画
策定や経営管理・組織開発・風土改革・
IR/財務戦略など様々な領域・テーマに
精通。1999年には長女を出産し、子育て
と仕事を両立。2015年に部長職に昇
進し、2019年には経営役・人事部長。
2021年4月に執行役員に就任し、人事・
人材開発を担当。



トップコンサルタントが語る、
世の中を変える
コンサルティングの極意

パートナー 北 俊一

Shunichi Kita

ICTの普及に尽力する先に見た 業界のガラパゴス化

私は1990年に野村総合研究所(以下、NRI)に入社しました。1995年に携帯電話システムがデジタル化して、携帯電話端末が小型化すると同時に、PHSサービスが始まり、その辺りから急速に携帯電話が普及し始めました。Windows95が発売され、ようやくパソコンが家庭に一台普及し始めたというのもこの頃です。そうした状況ですので、我々の仕事は「目的」としてのICT※、つまり「いかに携帯電話やPHS、パソコンなどのICTを世の中に普及させるか」ということが中心でした。

しかし2005、6年ぐらいに、気が付いたら「おや?」という状況になっていたんです。その当時私が発表したのが、いわゆる『ガラパゴス論文』と呼ばれているものです。この論文を発表してから、様々な業界が「ガラパゴス化している」という表現を用いられることが増え、「ガラパゴス」という言葉が普及していったこともあり、私は業界で「ガラパゴス北」なんて呼ばれています(笑)。それまで、通信キャリア各社や総務省と連携を図りながら、携帯電話や光ファイバー、iモードなどの普及に尽力することで、生活がより便利に、より豊かになると信じてやってきたわけですが、気が付くと日本だけが突出して、独自の進化を遂げていたのです。

具体的にガラパゴス化とはどういう状況だったのかというと、例えば、携帯電話でテレビが観られる「ワンセグ」機能や「おサイフケータイ」は日本独自の規格であったため、日本の携帯電話を海外に持ち出しても使うことができませんでした。それまで、日本はICT先進国だとばかり思っていたのですが、知らない間に国際競争力が非常に弱まっていることに気付かされたのがこの頃です。

誰からも信頼され、 誇れる業界を作りたいという想い

リーマンショックが起り、社会的な課題が徐々に色濃くなってきていると感じたのもこの頃です。それまでは良かれと思って、携帯電話を一人一台、子供から高齢者まで誰もが持てるように普及させようと動んでいましたが、今度はそれによって社会的に立場が弱い人を狙った詐欺などの犯罪や、いじめ、自殺など様々な負の側面が目立つようになって

きました。それまで既に15年くらいICT業界で働いていたので、いい仕事をして業界に貢献してきたという気持ちがあったのですが、一方で新しい課題が生み出されている事実を目の当たりにし、私の残りの時間はこうした課題を解決するために使わなければいけないと強く思いました。

ひたすらICTを普及させて、通信環境を整えることばかりを考えていましたが、それからは大きな転換を図る必要性を感じ、「目的」としてのICTから、様々な課題を解決するためにICTを活用する「手段」としてのICTへと考え方を変えていきました。そこであらためて自分自身のミッションを再定義し、「通信業界を誰からも信頼される業界にする」、そして「通信業界で働く全ての人たちが誇りを持って働ける業界にする」という二つを掲げて、この10年くらいやってきました。

こうしたミッションは、NRIの中堅以上のコンサルタントなら必ず持っています。コンサルタントは、「世の中をこうしたい」という強い想いがないと続けられない職業です。コンサルタントというのは四六時中、つい世の中の課題について考える癖がついているのではないかと思います。日常の中でも色々な場面で「気付き」がありますから、プライベートでも常に仕事のことが頭の片隅にあって、完全にスイッチを切らないでいる、そういう人が多い気がします。

部署の枠を越え、 最適な人材が課題に向き合う

私はこれまで500本ほどのプロジェクトに

携わってきました。その中心はICTですが、ICTは今や「手段」になっていきますから、農業×ICT、金融×ICTなど、あらゆる産業とクロスさせる動きがどんどん広がっていて、周辺領域は果てしなく広がります。あらためてこれまでの500本のプロジェクトを振り返ってみると、様々な仕事がありましたが、ふと十数年前の仕事の記憶が蘇ってきて、今の仕事に活かされるなど感じることはよくありますし、全てに意味があったと思います。

この経験から一つだけ言えることは、NRIならどこに配属されても仕事が面白いということです。企業として社員を管理するために、どうしても部署という単位が必要なのですが、どこに配属されたとしても一つの領域の仕事だけをやることはまずありません。例えば、お客様の課題を解決するために、ICTの専門家と、金融の専門家、社会インフラの専門家が必要だとしたら、部署を越えて最適な人材をアサインし、プロジェクトを組成します。

1つのプロジェクトで数千万円から、億を超える金額をいただくこともあります。それだけの金額を出してでも解決したい課題ですから、当然難しく複雑なものばかりです。そんな課題をお客様や業界の未来のために解決するのに、社内の部署など関係ありません。部署の枠を越えてその領域に詳しい人材同士がしっかりと手を組み、最高のパフォーマンスを発揮する、これこそがノウハウ(Know How)ではなくノウフー(Know Who)で、NRIのやり方です。外資系ファームとのコンペで勝った時にお客様に理由を尋ねてみると、「NRIさんは、プロジェクトに応じて最適なコ



Shunichi Kita

ンサルタントをアサインしてくれるから」と言っていたことも多いのはとても嬉しいことです。

政策立案と企業の課題解決、 両面から社会を動かせる環境

NRIは長らく、政策提言を行うシンクタンクとしての役割を担ってきました。ですから、弊社のコンサルタントの中には、様々な省庁における研究会や委員会の構成員、いわゆる有識者になっている人もいます。NRIのコンサルタントだから有識者に選ばれやすいというのがありますが、その業界の中でも知名度がないと有識者には選ばれません。私が最初に総務省の委員に選ばれたのは2006年頃ですが、そのきっかけとなったのは、先ほどお話ししたガラパゴス論文です。社内には「知的資産創造」をはじめとするレポートで自分の意見を発信したり、「NRIメディアフォーラム」という、マスコミを前にプレゼンをして記者が記事にしてくれる機会があったりするのですが、そうした取り組みを重ねて、私も同じように有識者になっていったわけです。

大学教授が有識者に選ばれることもありませんが、我々は企業のコンサルティングも並行してやっていますので、現場のことをよく理解しています。ですから、委員会などでの発言も現場の“生の声”に基づいたものとなるわけです。社内では「現地現物」という言葉を用いますが、こうした行動原則もまた、NRIが大切にしているものの一つです。我々コンサルタントが一番大事にすべきは、自分の目で見て、感じて、商品であれば自分で使ってみて、現場でお客様やスタッフと話すことです。そこで皆さんがどのような課題を感じているか、幹部はこう言っているけど、実態はどうなのか。そういった現場の“生の声”が“最強の情報”になるのです。もちろんデータを取得したり、多角的に分析したりはしますが、“生の声”があるのとないのとでは提案の迫力が違いますし、それなしでは経営陣を動かすことはできません。

政策立案に携わる有識者として、企業のトップと比較的簡単に会うことができますし、そこから課題解決を依頼され、プロジェクトが立ち上がれば、現場について深く知ることができる、そうするとまたお声掛けいただける…というような好循環が生まれていくわけです。政策立案と、それに関連する業界や企業の課題解決、その両方に携わることができる



がNRIの特徴ですし、他社にはない強みです。

社内に根付く 「先義後利」という考え方

もう一つお伝えしたいのは、NRIの社ともいえる「先義後利」という精神で、これは私の真髄であり、仕事をする上で一番大切にしていることです。例えばプロジェクトを進めるにあたり、お客様の予算が足りないとわかった場合、普通の企業であれば当然お断りすると思います。ただNRIは少し違って「このプロジェクトは世の中にとって意義がある。赤字でもしっかりお手伝いをすれば、きっと5年後10年後いい結果に結びつくだろう。」と判断すれば、社内で話を通すこともしばしばです。社会的意義があれば、赤字でも仕事を引き受けるとするのはNRIの素晴らしいところだと思います。

逆に社会的意義の感じられない仕事はお断りすることもありますし、お客様が自社の利益ばかりを優先しようとしているとわかった場合には、それに対してとことん戦います。もちろんお客様の利益は大切ですが、儲けることが目的ではなく、お客様が新しいサービスや商品を出すことで、世の中が良くなり、その結果お客様が栄えて、NRIが栄えるわけです。「先義後利」という言葉は、NRIのコンサルタントを語る上では欠かせない精神で、社内に深く根付いています。

求めるのは「知的好奇心」 「傾聴力」「利他主義」を備えた人材

私が一緒に仕事をしたいと思うコンサル

タントは、一言で言えば、お客様から愛されるコンサルタントです。具体的にはまず「好奇心旺盛であること」。一つの領域の仕事だけを担当するわけではないので、多種多様な分野に適応するための好奇心が必要になってきます。

そしてもう一つは「聴き上手であること」。話し上手じゃないと良いコンサルタントにはなれないと考えている方も多いと思いますが、実際に大切なのは聴き力ですね。コンサルティングでは初めに企業の方に課題をヒアリングしていくわけですが、最初は外部の人間である我々に対して警戒する方も少なくありません。ですから、初対面の方から短時間で本音を聞き出すことが非常に大切になってきます。聴き上手なコンサルタントは、お客様の信頼を得ることができます。

それと、最後に「利他主義であること」。自分の成長を目的としてコンサルティングファームに入った人の成長は遅いです。我々はお客様の課題解決のために膨大なエネルギーを使います。自分のためではなく、世のため人のために仕事ができるかどうか。世の中や企業のために、強い想いを持って、一心不乱に自分のエネルギーを注げるか。自分の成長はその結果であり、いい仕事をしていけば後から必ずついて来ます。そういうコンサルタントはお客様からも愛されますし、NRIはそういうコンサルタントの集まりなのです。

学生からの質問

—— 外資系のコンサルティングファームだと、短期間で成果を上げることが求められると思うのですが、NRIでは社員へどのような期待をされますか？

役職・階級に応じて、評価される指標が変わってきます。やはりベテラン以上のコンサルタントになってくると、売り上げで評価されますが、入社して数年は、どれだけパッションを持って仕事をしているか、NRIらしさでもある「情意」という要素で評価されますね。中堅クラスになってくると、どれだけ自分で仕事を取ってきたかが評価のウェイトとして高くなってきます。NRIでは、早ければ2、3年目でプロジェクトリーダーを任されることもあり、若いのに大変な責任を負われます。また、これはよく驚かれるのですが、NRIはお客様とのミーティングに新人も交えたプロジェクトメンバー全員で

Shunichi Kita

出席し、年次に関係なく全員が自分の意見を述べます。私は部下に、「一言も喋らなければ次は出なくていい。印象に残る一言を残して帰ってきなさい。」とよく伝えています。現地現物を重視しているの、自らの体験を通して成長できますし、一年目でも二年目でも活躍する場がしっかりと設けられていて、自分達の価値を出すことができます。外資系のコンサルティングファームとNRIを比べると、育て方の質が違うというのはあるかもしれません。

——北さんは通信業界を専門とされていますが、コンサルタントとして手掛ける業界は絞った方が良いのでしょうか？

私の場合は少し特殊で、大学が電子通信学科だったため、もともと情報通信は得意とする領域だったんです。入社後も様々な分野の仕事をしましたが、情報通信の軸は変わりませんでした。他のコンサルタントは、大抵何度かの異動を経験していますし、沢山の業界を見てきた人は色々なことをよく知っているのが強みです。私は情報通信の業界しか見てきていないので、その中ではごく当たり前だと考えていることでも、複数の業界を知るコンサルタントからすれば、特殊な環境に見えることもあります。そういうコンサルタントは、他の業界のおかしな部分を客観的に捉えて、的確に指摘することができますし、そこから気付きが生まれることもあります。ですから、最終的に自分の得意とする領域を選択するためにも、色々な

領域を見た方が良いと思いますね。

——これまで特に強く社会的意義を感じた、もしくは転機となったようなプロジェクトはありますか？

「先義後利」という話をしましたが、コンサルタントは人を動かす仕事だということを思い知らされた例は沢山あります。2007年頃、ある携帯ショップの店長の皆さんが一堂に会する場で講演した時のことです。そこで私は総務省のモバイル研究会の有識者として、業界の抱える課題や、それを解決するためのプランについて話をしていたのですが、最後の質問で一人の店長の方から「北さんに一番お願いしたいのは、携帯電話ショップの店頭で働くスタッフが、誇りをもって仕事をできるような業界にしたいということです。この仕事は忙しいし、覚えることも多いし、クレームも少なくないです。それでも、私はこの仕事が大好きなんです。」と言われたことは今でも忘れられません。

その言葉を聞いて、ガーンと大きな衝撃を受けましたね。私は当時、制度や仕組みを変えることばかりを気にしていて、通信キャリアや端末メーカーのことは考えていたものの、最前線で働いている人たちのことまで考えていなかった。我々の仕事は世の中に与える影響が非常に大きい反面、一歩間違えると業界の中で一番弱いところにしわ寄せがいつてしまう。そういうことをこの出来事で思い知らされたんです。そして、最

前線で働く人たちが幸せになるにはどうしたら良いのか、そのためには政策をどう変えていったら良いのか、ということまで考える様になっていきました。世の中には大きな変化を好まない方も多くいますので、もの凄く抵抗を受けて、くじけそうになることもあります。そんな時は現場へ赴き直接話を聴くことで、それを乗り越えるエネルギーをもらおうと、「よっしゃ！頑張りよう。」という気持ちが湧いてきます。

学生のうちに、沢山の “美しい”ものに触れてほしい

皆さん、最後に一つだけ。今のうちに、本を沢山読んでください。新入社員のレポートを読むと、どのぐらい本を読んできたか、どれだけ美しい日本語を読んできたかがよくわかります。文学作品とか美しいものを見ていないと、美しい文章を書くことはできません。本だけではなくて、美しい絵や景色、映画などあらゆる美しいものにも触れてください。コンサルティングって、アートでもあるんです。単に数字を積み上げて、ロジックでこうだと説明しても、それだけで人は動きません。沢山の選択肢の中から、最終的な結論をどれにするか決める時に、「北さんはどっちが良いと思いますか？」とよく聞かれます。あらゆる情報から総合的に判断して、「こっちが良い」と答えますが、美しい絵を見て美しいと感じるのと同じように、最後は直感的な解の美しさが決め手になります。プロジェクトの経験を500本も積み重ねると分かってくるのですが、コンサルティングって、そういう世界なんです。だから皆さんには、美しいものを見て、美味しいものを食べて、素敵な恋をして、感性を磨いて欲しいと思います。

きた・しゅんいち

1990年に野村総合研究所入社以来、一貫してICT関連領域における戦略立案、実行支援に従事。専門は競争戦略、事業戦略、マーケティング戦略及びICT政策立案支援。現在は総務省情報通信審議会専門委員のほか、「包括的検証に関する特別委員会」「モバイル市場の競争環境に関する研究会」「消費者保護ルールに関するWG」「放送の諸課題に関する検討会」等、複数の委員を務める。1965年横浜市生まれ。早稲田大学大学院理工学研究科修了。





未来を見据え、社会を創る。
NRI 流プロフェッショナルの
キャリアとは

アーバンイノベーションコンサルティング部 部長 村岡 洋成

Hiroshige Muraoka

コンサルタントの枠にとどまらず、 業界を牽引する オピニオンリーダーの役割も

—— まず初めに、現在のご自身の業務内容とこれまでの経験について教えてください。

2002年に新卒でNRIに入社し、4部署（社会システムコンサルティング部、情報通信コンサルティング部、事業革新コンサルティング部、事業戦略コンサルティング部）を経験しました。

その後、2012～2013年のMBA 社費留学（University of Cambridge Judge Business School）を経て、2014年からは、公共経営コンサルティング部とグローバルインフラコンサルティング部に所属。

2016年にグループマネージャーに、2020年にグローバルインフラコンサルティング部の部長に就任し、2021年より現職のアーバンイノベーションコンサルティング部の部長を務めています。

—— 現在所属されているアーバンイノベーションコンサルティング部はどのような部署ですか？

アーバンイノベーションコンサルティング部は、①不動産、住宅、都市デザイン ②運輸・物流、モビリティ ③海外インフラ展開 ④イノベーション創出 の4つの専門領域を持った部署です。都市生活を支えるインフラ企業や官庁がクライアントで、具体的な社名は言えませんが、普段皆さんが見聞きするようなインフラ等の企業は皆NRIのクライアントだと思っていただいて構いません。

クライアントワークだけでなく、書籍の出版など業界に対するオピニオン発信や、不動産のDXに関するセミナーなども行っています。経済産業省の大型プロジェクトであるスマートモビリティチャレンジ事業も支援しています。これはNRIらしいプロジェクトですね。NRIの哲学として、国あるいは社会を支える意義の高い仕事をしていると思っており、社会に対してどれだけ新しい価値を提供できるかを意識しています。

NRIを選んだのは、 若手から新しいことに取り組み と思ったため

—— なぜ新卒でコンサルタントという職種

を選ばれたのでしょうか？

大学で都市計画を学んでいた影響が大きいです。都市計画とは、将来どのような都市にしていきたいか、という大きなビジョンを描き、さらに、どうやって実現するかを、合意形成しながら進めていくということです。

ビジョンを実現するにあたり、都市という空間を設計することはあるのですが、空間だけでなくそこにいる企業や生活者にもフォーカスしていきます。企業に対するコンサルティングや政策立案も同じような思考であり、幅広いテーマを扱ってみたい、企業活動を通じて未来の実現に、より直接的に関わりたいと思うようになり、コンサルタントを目指しました。

—— その中でもNRIを選んだのはなぜでしょうか？

就職活動では、コンサル会社だけでなく、運輸業界やデベロッパーなど、事業会社も候補に活動していました。NRIは、若手から新しいことにどんどん取り組むことができるというのが魅力でした。実際に1年目からしっかりとクライアントに対して議論する場で鍛えられましたね。

1つの会社にながら様々なことに挑戦できる場所であることも、非常に魅力的だと考えました。NRIでは、短い期間でスキルを身に付けるだけではなく、何か1つの専門家を目指すのではなく、自分自身でやりたいことがあれば、取り組んでいくことが

できると思ったんです。

またNRIの特徴として、お客様の課題をただ解決するのではなく、業界・社会という観点から物事を考えるということが挙げられます。社会がどうあるべきか、業界全体が変わっていくにはどうしたら良いか、などをNRIのコンサルタントは常に考えています。それもNRIならではの魅力ですね。

1つの専門性を軸に、 業界もテーマもピボットして 自らの可能性を広げていく

—— NRIではどのようにキャリアを創っていくのでしょうか。

NRIでは、次のような流れでプロフェッショナルとしてのキャリアを時間をかけて築いていくと考えています。

まず新卒当初には、とにかく日々お客様と考え抜くことでキャリアを創っていきます。我々はお客様との時間を非常に大事にしており、コロナ禍でもオンライン・ミーティングで考える時間、議論する時間を作っています。一方で、新卒では専門知識はほとんど持ち合わせていないですから、その分社内の専門知識を最大限活用していくことも重要になります。

次に、1つの専門性を軸にピボットしていきます。同じ業界を長く担当していたとしても、実はお客様の課題はどんどん変わっていくんですね。市場のニーズも課題も変化



Hiroshige Muraoka



する中で、自分の専門性を増やしていき、ゆくゆくはあらゆる課題を議論できるパートナーとしてのコンサルタントを目指していきます。そうやって長年のお付き合いの中で、専門性の深さだけでなく、幅も身につけていくことがNRIのキャリアの創り方の特徴ですね。

さらに、その先には、お客様とともに新しい事業を創ります。事業を作るためには、世の中や業界の課題が分かっている、かつお客様のアセット（たとえば顧客基盤や技術など）を深く理解しなければならない。また、社会のあるべき姿を考えることも大切にしています。たとえば、昨年私たちのチームでスマートシティに関するプレス向けの発表をし（スマートシティ報告書2.0、2020年6月）、記事に取り上げてもらいましたが、社会はどうなるべきかをクライアントとも社内でも常に議論しているからこそ、その上で何をすべきかが考えられ、世の中に打ち出していくことができます。

これが我々が大事にしていることです、NRIにおいて面白い部分だと思っています。

——なぜNRIでは社会・業界という視点を身につけていけるのでしょうか？

NRIの出発が影響しているのかなと思います。野村徳七という野村グループの創始者が、調査の重要性を指摘し、野村総合研究所の設立にあたって、調査・研究が「一般社会の進歩に貢献することを最大の眼目

の後共同出資会社を設立し、今後も新しいサービスを開発していきます。

他に、個人が100万円以上から不動産投資ができるオンライン不動産投資プラットフォーム「bitREALTY（ビットリアルティ）」も、ケネディクス株式会社とご一緒させていただいて創った事業ですね。

我々のクライアントは非常に有用なアセットを持っているので、それらを活用しながら新しいチャレンジができています。

——ご自身が歩んでこられたキャリアについて、具体的に教えていただけますか？

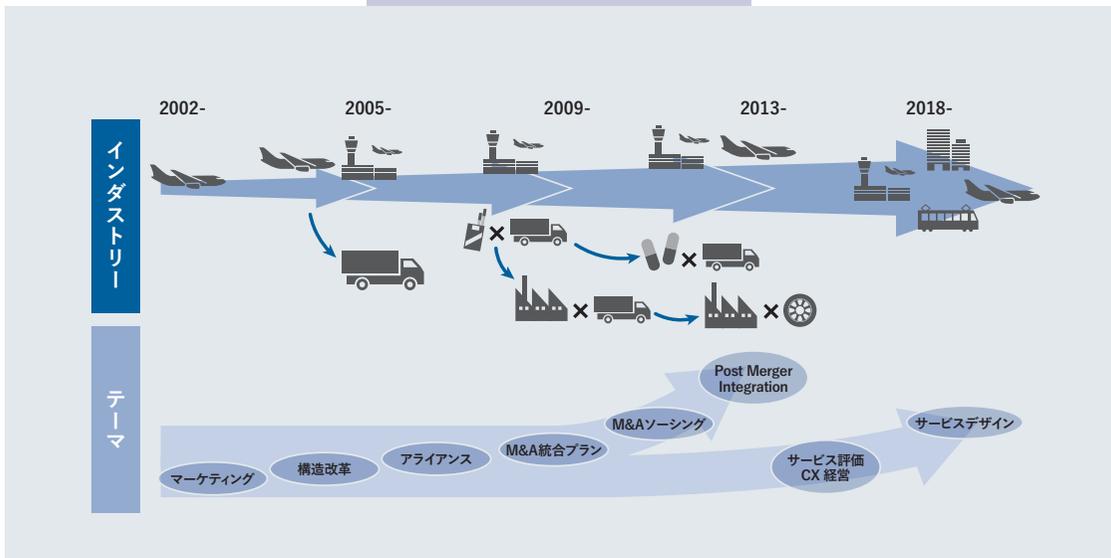
入社してすぐは、航空業界を中心にマーケティングや事業計画を立てる上での市場分析などに取り組んでいました。そこからまずは空港というインフラを対象を広げ、3年目くらいになると、航空業界がモノを運ぶ役割も果たしていることから関連して、物流に幅を広げました。

最初は物流会社をターゲットにしていたのですが、さらに消費財メーカーの配送（ディストリビューション）にも取り組みました。というのも、「ネットワークを張って稼働率・稼働率を上げることでいかに収益性を上げるか」というビジネスの根本は物流も配送も同じなので、その知見を活かしたからです。このように航空を軸に業界の幅を広げつつ、テーマにおいてもマーケティングから構造改革、アライアンスにまで広げることができました。

とし」と定義されています。このDNAが、社会のことを語りたい人が集まっていることにつながっていると思います。転職してきた人には非常に新鮮だとよく言われます。

——具体的にどのような新しい事業を創られたのでしょうか？

具体的な例としては、日本航空（JAL）と共同事業として取り組んだ「どこかにマイル」が挙げられます。通常のマイルの半分程度の6000マイルで4つの行き先のどこかへ行ける無料航空券を手に入れられる、というサービスです。日本航空さんとは、そ



村岡さんは、航空業界を基点に、空港、運輸、物流、製造業へと業界をピボットしてきた

Hiroshige Muraoka

さらには、モノを運ぶイクイップメントを作る製造業にも展開し、ユーザーである運輸に取り組んできた知見を活かして、マーケティングの視点から貢献していきました。また、海外で医療品ディストリビューションのためのM&Aを担当したこともあります。

これをきっかけに、M&A統合プランやM&Aソーシング、PMI※などM&Aにもテーマを広げられました。今では、他にサービス評価・CX経営やサービスデザインまで自身のテーマの幅を広げられています。

※ Post Merger Integrationの略で、M&A後の統合プロセスを指す。

20年弱のキャリアの中で、非常に幅広い業界・テーマ・お客様の仕事に取り組んでいるので飽きることはないですし、1つの専門性を軸にピボットして専門性を広げることで、クライアントにより高い価値を提供できるようになり、さらには業界をより良い方向に変えていけることが、NRIでのキャリア創りのよい点だと思います。

海外の高級官僚との議論も。 高い視座を持って取り組んできた プロジェクト

—— キャリア形成に役立った、印象的なプロジェクトがあれば、具体的に教えてくださいませんか？

新卒5年目に、業界団体における合意形成支援のプロジェクトの責任者を務め

たのですが、これは自分のキャリアにおいて大きな経験でした。会員の企業間で言い分が違ったり、本音と建前がある中で議論をしたり、当たり前ですが全員が喜ぶ正解がなかったりして、非常に難しいプロジェクトでした。そんな中、コンサルタントとしてご支援することで、あえて対立させて腹を割って話し合えるようにしたり、業界全体の視点へと引き上げたりして、結果的にうまく合意形成ができたと思います。

このプロジェクトを通して、合意形成に導く多くの引き出しを身に付け使いこなすことができるようになり、また自分自身のリーダーシップスタイルを見つけ、武器にすることができるようになりました。お客様にも「彼に任せれば先に進むんだ」とプロとして認められ、結果、次のプロジェクトから個人名で指名されることにもつながったんです。このように5年目ぐらいまでに、「個で戦う」、すなわち個人の名前で指名される力と実績を創っていくことを、NRIでは非常に大切にしています。

他にも、日系大手メーカーが在アフリカ企業を買収した際のPMI支援も印象に残っています。国境をまたぐM&Aであったり、アフリカにはマネジメント人材があまり多くはなかったりと、非常に難しいプロジェクトでしたが、社内の知見のあるコンサルタントから学ぶことで乗り越えられま

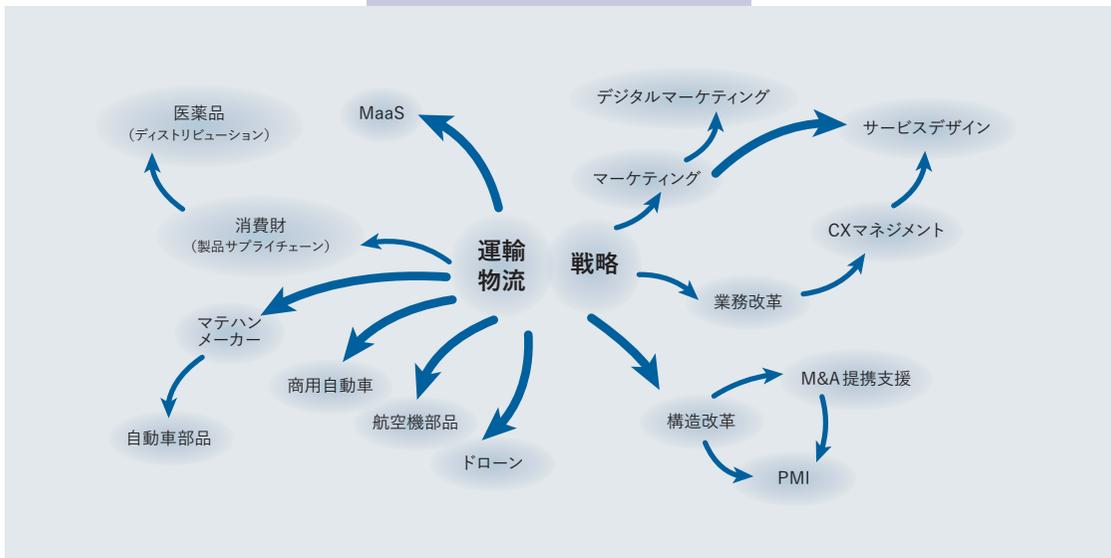
した。例えば、PMIの専門性を持つコンサルタントやアフリカビジネスに明るいコンサルタント、自動車業界に取り組んでいるコンサルタントなどに、助けを求め社内で何度も話し合い解決に導きました。質問をしたらどれだけ忙しくとも皆、嫌な顔もせずに答えてくれるのがNRIの良いところです。

海外案件だと、他にも日本の空港インフラを海外に展開する官公庁のプロジェクトは貴重な経験でした。ベトナムを訪問した際に、対応して下さったハイレベルの官僚の方が、当時若手の自分に向かって、「日本の新幹線をベトナムに導入することを君はどう思うのか」といきなり質問されたのです。特に準備もしておらず正直驚きましたが、常に「業界や社会をどうしていくべきか」を問われ、考えてきていたので、自分なりに答えられたと思います。私の答えを聞いて、先方も納得したようでプロジェクトの良いスタートを切れました。

NRIなら、若手の頃から 社会はどうあるべきか を前提に取り組める

—— 他のコンサルティングファームと比べ、NRIの強みは何だと思いますか？

1つは、若手の頃から業界や社会という高い視座であるべき姿について議論を重ねながら、プロジェクトに取り組める点



運輸・物流を軸に業界を広げ、機能としては戦略からマーケティング、M&Aへと専門性を広げてきた

Hiroshige Muraoka

ですね。他のコンサルティングファームでも同様の議論や発信はしていると思いますが、NRIはそれだけでなく、1つ1つのプロジェクトにおいて、あるべき社会の姿から見通して、クライアントに対して答えを出しているんです。

また、他のファームだと情報発信をしているのは、専門の部隊やパートナークラスのコンサルタントであることが多いのですが、NRIでは3年目くらいから論文を書いたり取材を受けたりするようになります。ジュニアコンサルタントのときから、高い視座で情報発信するのは、他社との違いですね。

他には、長期にわたってクライアントとお付き合いして答えを出せるのも、NRIならではのだと思います。1回限りではなく長く関係を築き、顧客とともに成長することを大切にしているんですね。変革は1回行って終わりではなく、ずっと続けていくものなので、そこに寄り添っていけるのは、長年にわたる強固な信頼をいただいている、かつ若手からクライアントと直接対峙できるNRIならではのと思います。

さらには、システムインテグレーションの事業をNRIの他部門が取り組んでいるのは強みですね。コンサル部門とは組織

体制や採用などは全く異なりますが、IT部隊が隣にいて、実現手段までも提供することができます。

プロフェッショナルは自分の意志で専門性を広げ、挑戦し続ける

—— NRIが求めるプロフェッショナルとはどのような存在でしょうか？

NRIでは、自らが主体的に成長していくことをプロフェッショナルとして求めています。というのも、コンサルタントとしての専門性を自身で組み立てる、つまり、自分がどういふコンサルタントとして社会に貢献したいかを自分自身で考えなければならないと考えています。だからこそ、採用の時点から、社会をどうしたいのか学生の皆さんに何度も問いかけるんですね。

また、専門性を組み立てるにあたり、NRIのコンサルタントは業界・顧客・テーマ・地域を軸に自らキャリアをピボットして新しくチャレンジをしていきます。

ピボットの軸は人それぞれ違って、自分の中で得意な部分に挑戦しつつも、最初のうちは領域を決めずに色々試してみても、その中で適性や強みを見極めて軸を定めていくことになります。NRIでは、様々な

ことに挑戦できるように、入社1年目には2つの部署を経験することになりますし、他社に比べ希望したプロジェクトにアサインされるようになっていくと思いますね。むしろ、やりたいことがないと言う若手は、逆に考えてくるように言われます。

早く成長するコンサルタントは、入社した時から（たとえ仮説が間違っていたとしても）自分の意志をしっかり持っています。だからこそ、自分はこうしたいというイメージを持って取り組むことが重要ですし、会社として適性を探サポートもしています。

そして、何度も述べている通り、NRIでは業界・社会という観点から語ることが求めています。クライアントの会社の内部改革だけでなく、業界全体が変わっていくにはどうしたらよいかという課題に取り組むことを重視するんです。

つまり、プロフェッショナルとして、顧客とともに栄え、そしてその上で社会にどう貢献するか考えていかなければならないんです。だからこそ、1年目から自分自身で課題発見と解決ができるように考え続けることが求められます。そして、そうやって常に新しいチャレンジをして成長を続けることこそが、プロフェッショナルなのだ



Hiroshige Muraoka

思います。

コンサル業界は 今までもこれからも、 社会の変化とともに変わり続ける

—— コロナなど社会の変化に伴い、コンサルティング業界はどのように変わっていくのでしょうか？

前提として、コンサルティング業界は今までも変化してきました。もともとはプランニングや戦略を考えることにコンサルの価値がありましたが、今は、戦略を実現することにより価値が求められるようになってきています。実行支援とよく言いますが、実行するところまでリスクを負ってご支援するようになっていますね。

また、デジタルによって、さらに変革が押し進められています。例えば、新しいサービスを展開する場合、従来はサービス自体を作りこんだり全国展開したりするのにかなりの時間や労力がかかっていましたが、今では、デジタルを使ったサービスであれば非常にクイックに進められます。プランニングに時間をかけるのではなく、試しながらブラッシュアップしていくことが求められるようになりました。絵を描くことに留まらず、実装までリスクを負って一緒に創っていくことが我々コンサルタントの価値になっていきますね。

ただ、これまでのコンサルティングがなく

なるかという、決してそんなことはないとも思います。世の中の先が見えなくなっている、不確実性が高い世の中だからこそ、シナリオを想定し、戦略オプションとその優劣を考えていくことが求められます。トレンドだけで戦略を描けなくなっているからこそ、より難しくなっている旧来のコンサルティングが求められると思います。

目まぐるしく変わる社会で、 プロフェッショナルとは何か自ら問う

—— 最後に学生の皆さんにメッセージをお

願います。

新型コロナウイルスの影響もあり、今後世の中の変化のスピードはますます早くなっていくと思います。コンサルタントという職業も、今の在り方がそのまま将来も続くわけではないですし、実際に私自身も入社したときと今ではコンサルタントの在り方は変わってきています。だからこそ、どんな業界を目指すにしろ、自分自身でキャリアを創っていくことを強く意識していくことが大切です。

世の中が変わっていきコンサルタントも変わっていく中で、柔軟に自分自身の武器を創っていくようなマインドセットを持つ方は、コンサルタントとして良いプロフェッショナルになれると思います。ビジネスのプロフェッショナルとは何か考えながら、就職活動頑張ってください。

2020年9月28日(月)開催の「連続講演 PhiloSophia 百戦錬磨のエグゼクティブが語る『コンサルタントの哲学』」トップコンサルタントが語る「プロフェッショナルとしての飽くなき成長の本質」より再構成

むらおか・ひろしげ

2002年、新卒入社。入社以来、運輸、物流等のインフラ関連産業における戦略立案及び実行支援に従事。2012年には社費で University of Cambridge MBA 取得。2020年にインフラコンサルティング部 部長に就任し、2021年より現職。





「自分の想いを
実現できる人材」を育てる。
NRI 流の成長・育成環境と
求めるマインド

採用担当 漆谷 真帆・八木 創

Maho Urushidani So Yagi

シンクタンク発祥ながら 民間向けが8割、海外案件3割。 未来を創るNRIの 経営戦略コンサルティング部門

——NRIはどんなファームなののでしょうか？
概要と特徴を教えてください。

漆谷 当社は経営戦略コンサルティング部門とITソリューション部門の大きく二つの機能があり、部門ごとに採用や制度も明確に分かれています。今回は経営戦略コンサルティング部門についてお話しします。NRIの経営戦略コンサルティング部門は、他の戦略ファームと同様にピュアな問題解決に注力しており、テーマとしては経営戦略や事業戦略から、マーケティング、グローバル戦略、戦略の実行支援、そして政策の立案支援などを担っています。

ITに関してはITソリューション部門が担っているため、私たちが経営戦略コンサルティング部門は何らかの商材を売り込むことや、ITサービスの導入などが業務のメインとなることはありません。また、成り立ちからシンクタンクのイメージを持たれることも多いのですが、実は売上の8割は民間企業向けのコンサルティングです。これは決してシンクタンク機能が弱まったわけではなく、営利目的のシンクタンクとしてグローバルでランキング1位になるなど高い評価を受けながらも、戦略コンサルティングが非常に伸びている状況です。日本を代表する各業界のリーディングカンパニーはほぼNRIのお客様とさせていただいていでしょう。東京本社に600名のコンサルタントがおり、一人ひとりが深い専門性を持っているからこそ、幅広い業界においてお客様に価値貢献できています。さらに海外案件も順調に伸びており、現在売上の約3割を占めています。また近年はお客様と一緒に事業を自ら創るためにジョイントベンチャーを立ち上げたりもしています。

八木 NRIの特徴として、企業理念にも掲げる「未来創発」があります。未来創発とは「未来は分からない、見えないものだから、思い切って私たちが創ってしまおう」という意気込みを表しています。また、思いがけないビジネスモデルを次々と生み出そうとするNRIの姿勢を表していて、実際に顧客の新しいビジネスモデルの「創発」も支援しています。社員一人ひとりにも「社

会に価値のある大きな検討や構想をして、未来社会づくりに貢献しよう」という精神が根付いています。

ホワイトだから成長が遅いは誤解。 評価するのは社内ではなく お客様という成果主義

——一部の学生からは「Up or Outの外資系と比べてNRIはホワイトそうだ」という声を聞きますが、実際の働き方はいかがですか？

八木 評価制度と働き方に分けてお話ししたいと思います。

評価については「NRIは長期育成してくれるからプレッシャーが少なく成長が遅いのではないか」というイメージがあるとしたら、実態は全く異なります。一般的に「Up or Outではプレッシャーがあって厳しい競争の中で成長できそう」と思う人が多いかもしれませんが、そもそもUp or Out(もしくは最近ではStay)というのは、主に社内で同じ階級のコンサルタントと比較される、社内による評価です。

Up or Outのファームでは1年目はリサーチャーやアナリストとして入社し、クライアントと関係を築いているパートナーやマネージャーがお客様とのディスカッション・プレゼンテーションを主導し、1-2年目の若手はプレゼン資料の基となるリサーチや分析、資料作りを担当します。若手の頃は「上司であるパートナー・マネージャーに自分の作業がどれだけ役に立ったか」で昇格していく、という仕組みです。一方でNRIの評価においては、単純に社内の評価ではなく「お客様にいかにも価値を出せたか」を最も重視しています。1年目からコンサルタントとして入社してもらい、研修後からすぐにお客様の矢面に立ってもらうからです。

そのため「いかにスピーディーに分析し、分かりやすい資料を作るか?」といった類の問いだけでなく、「お客様の抱えている悩みは何で、それに対して自分がどう動けば解決につながるか?」といった複雑な問いを常に抱えることとなります。もちろん抱える問いの種類は成長に直結しますよね。

また、上司ではなくお客様に目が向いているので、社内競争とは違う種類のプレッシャーがありますし、成果主義が強いとも言えます。上司の評価を気にせず、年次や立場に関係なく議論ができる仕組みという

わけです。

漆谷 実際に私も配属後3日目でお客様に対するプレゼンテーションを経験しました(笑)。働き方については、5年10年かけて一人前になってほしいからこそ、他のファームでありがちな「若手の数年間は徹夜して働いて」とは考えていません。NRIでは「目の前の仕事で最大限成果を出しながらも、自分の好きなことを追求して行ってね」と考えているため、プロジェクトはもちろん、プロジェクト以外でも自分の専門性を追求できる環境が整っています。

「価値のあるところに自分たちの時間を割く」方針で、例えば資料作成や基本的な調査分析は外部委託するなど業務を効率化しています。本当にやるべきことだけに集中できるからこそ、自分の好きなことやテーマを見つけられるようになります。

八木 調査や資料作成は、一般的には時間に比例してアウトプットも増えてしまうためコンサルティング業界の若手のハードワークを生み出しています。しかし前述のように、当社は1年目からコンサルタントとしてお客様の課題の定義や仮説構築といった「定型ではない業務で一番価値を出してもらいたい」と考えています。

時間とアウトプットが比例しない大変さがありますが、この仕組みのおかげで、新人でも長時間労働だけではない価値の出し方を追求できます。だからこそ、他のファームではあまりない、同時期に複数のプロジェクトを担当して経験を最大化するという「マルチアサイン」も実現できています。もちろん、仮説構築のベースとなるリサーチや分析はとても重要なのは言うまでもありませんが、あくまでそれは手段で、価値の源泉は別のところにあります。

まとめると、NRIではお客様への提供価値で評価されるためプレッシャーは非常に大きいです。しかし、価値の源泉は作業時間に単純比例しないので、プレッシャーが大きいからブラックというわけではありません。強くお伝えしたいのは、あくまで「評価制度」と「働き方」と「成長性」は切り分けて考えたほうが良いということです。

一人前のコンサルタントを 育てるために、若手を 顧客の矢面に立たせる

——NRIでは「5年10年かけて一人前の

Maho Urushidani So Yagi

コンサルタントに」という中長期育成の方針とのことですが、多くの学生は若手の裁量や成長環境を気にしています。2-3年目のプロジェクト経験やNRIならではの成長について、具体的にお話いただけますか？

八木 お客様から評価されることで、NRIでは様々な機会を与えられます。十分な実力さえ示せば、他社では5年目以上のマネージャークラスの間が担うプロジェクトリーダーを当社では2-3年目から任せられますし、他社では10年目のパートナーがおこなうお客様の開拓・ブランディング活動も当社では3-4年目から主体的にやることができます。

私自身4年目でビジネス書籍を共著しましたが、他のファームに行っていれば絶対になかった経験です。その書籍やレポートに載っている私の連絡先にお客様からお声掛け頂くこともありまして、ヘッドハンターから直接連絡が来たこともあります。NRIでは「若いうちから自分の名前が勝負し、お客様の矢面に立つ経験を重ねることで、一人前のプロフェッショナルになれる」と考えています。

漆谷 NRIではマルチアサインのおかげで年間10本程度のプロジェクトを経験するためかなりの場数を踏みますが、私にとって大きな糧となったのは、2年目に経験した3-4千人規模の企業合併プロジェクトです。1年半に渡るプロジェクトの開始半年後から私はリーダーを務めました。リーダーの経験は一人前になる大きなステップとなりましたが、それはお客様の前に立つプレッシャーを乗り越え、お客様の経営層のお悩みに寄り添い、当事者意識を持って向き合ったからでしょう。メンバーと違って、リーダーはお客様の経営会議に出て議論を回すこと等が求められる、社長をはじめ経営層のディスカッションパートナーとして毎日のように矢面に立ちます。メンバーよりも遥かに議論の自由度が高い一方、一言の重みも遥かに大きくなります。

「自分の一言がお客様の経営判断に影響する」というプレッシャーに日々押し潰されそうでしたが、プロジェクトが終わった時に「漆谷さんがいてくれてよかったよ」というお言葉をいただいたことで、「2-3年目までここまで出来るのだな」という自信と覚悟が芽生えましたね。



八木 私も2年目で、ある大手エンタメ系事業会社のプロジェクトでリーダーの立場を務めたことが財産となっています。当時インフラ産業の部署にいましたが、サブカル好きを公言し続けていたところ、他部署のマネージャーのお誘いで機会を得ました。お客様の経営企画部や役員の方々に対して中期経営計画の策定をご支援したのですが、最初は苦労しましたね。ユーザーとしてサブカル好きではあったものの、コンテンツ・クリエイティブのプロではない自分が「どこで価値を出すか」を考え続けました。最終的には、企業全体の戦略を考える上で、自分が培ってきた経営の専門性を活かすこと、お客様のご相談を聞いて課題を明確にして計画に落とし込む過程で、介在価値を發揮していきました。その後も大手音楽系事業会社の企業合併など、私が希望するエンタメ産業の案件に参加する機会がありましたが、「自ら手を挙げたのだから頑張ろう」「自分の大好きなアニメや音楽業界に直接貢献できる機会なんだから」と奮い立ちました。希望が叶うアサインで主体的に入ったからこそ「より努力しなきゃいけない、成長しなきゃいけない」という想いを持って仕事ことができましたし、NRIでは誰もがそのような姿勢で手を挙げており、また周りも挑戦している人の想いを汲み取ってサポートしています。

「2年目のプロジェクトリーダー」を実現できる理由

——他社では5年目のマネージャークラスが担うような責任の大きい仕事を、なぜ

うるしだに・まほ

慶應義塾大学大学院 理工学研究科を修了後、2016年に新卒入社。入社前から「組織の長期ビジョン」に問題意識を持ち、1年目は人事制度や組織戦略の案件に携わった後、2年目より金融コンサルティング部にて主にサステナビリティ戦略立案 (SDGs・ESG投資、長期ビジョン策定、等) に従事。4年間で約40本のプロジェクト、うち10本以上のプロジェクトリーダーを経験後、5年目からは経営戦略コンサルティング部門の採用を担当。(所属は2021年6月時点)

NRIでは2-3年目の若手に任せることができるのでしょうか？

漆谷 理由のひとつは、NRIの人材育成への考え方と風土にあります。「全員がコンサルタントとして一人前になってほしい」という考えのもと、個人の挑戦を周りが最大限サポートする風土が醸成されています。

もちろん、私も初めてプロジェクトリーダーになった当初は全くうまくいきませんでした。周りのサポートのおかげで重責を全うできました。毎週あるお客様とのミーティングの中で失敗をしたら、上司がその場でフォローしつつ後からフィードバックをくれ、「こういう観点が足りないからディスカッションにならない、次はこういう風にやってみなさい」と、私をお客様の矢面に立ち続けさせてくれました。当社では手取り足取り育成されるというよりは、打席に立ち続けるように背中を押してくれます。そうした「挑戦を応援する風土」があるからこそ心理的安全性が保たれ、強いプレッシャーの中でも1年間リーダーを続けられました。若手に大きく任せられるもう一つの理由は、NRIのコンサルタントは一人ひとりが、「この領域で社会貢献をしたい」「自分なりにこういった専門性を身に付けたい」といった、意思や積極性を持っていることです。

お客様の前に立つと、たとえ1年目であってもお客様から「あなたはもうどう思うの？」と必ず聞かれますが、日頃からその課題や分野について考えていないと自分なりの意見は言えませんよね。私の場合はサステナビリティという専門性を極めたく、周囲の後押しもあって様々なセミナーに参加した

Maho Urushidani So Yagi

り、社外の専門家とディスカッションしたりしていました。こういった経験を通じて、「サステナビリティはこうあるべき」ということを私自身が考えることになり、お客様ともディスカッションができるようになることで、外資コンサルであればパートナーが役割を担っている営業・提案活動も、4年目までに数多く経験しました。

このようにNRIでは「自分でテーマを持って専門性や能力を磨くことが育成として一番早いし、個人の意思を後押しすることが組織にとってもメリットである」と考えられていて、いいサイクルがまわり続けています。

未来創発を掲げるファームとして、 業界や社会にインパクトを与えられる

——意思がある人が集まっているからこそ、責任の重い仕事でもやり遂げられているんですね。一方で、やりたいことが具体的にあれば行政や事業会社の立場を選ぶ人もいます。NRIのコンサルタントという立場から、社会課題を解決する醍醐味を教えてください。

八木 一番の大きな違いは、課題に対するアプローチの自由度です。確かに、国であれば政策立案、メーカーであればイノベーション商品開発などで課題解決をおこなっています。しかし、将来の不確実性が高まってきている中で、民間企業・国・自治体といった垣根を越え、社会課題に関わる様々なステークホルダーが協働しなければ、本質的な課題解決は実現できないと言われていました。その点でコンサルタントは様々なステークホルダーを巻き込み、同じ方向を向こうと旗を振れたり、その人たちの間に立ってお仕事をしたりして課題解決に深く寄与できる立場です。中でも日本において、民間・官公庁すべからお客様を持っているのはNRIが唯一です。

かつ時には日本最高峰の技術を持つITソリューション部門の力も借りてデジタルで実現することまでできます。民間向けの戦略コンサル×官公庁向けのシンクタンク×デジタルでの実現という3つを、高い水準で併せ持つのは世界を見渡してもNRIくらいでしょう。個人のキャリアという観点では、アサインの自由度が高いので、配属リスクなく自らの想いを遂げやすい環境とも言えます。



漆谷 NRIのお客様は各業界を代表するリーディングカンパニーばかりなので、お客様の課題を解くことによって、業界・社会という規模でインパクトを与えられるのは、当社のコンサルタントならではのやりがいですね。

NRIは「未来創発」を掲げているように、我々も主体的にあるべき姿を描いて、それをお客様と一緒に創っていくという理念を大切にしています。そのためには、目の前のお客様に対して、時にはお客様自身が認識していない課題を発見し、あるべき姿からゴールを定義し、そこに導いていくことが重要です。業界や社会に強い影響力を持つような大企業の役員に対して、自分の考える「こうあるべき」を伝えるチャンスが若手にもある会社は、そう多くはないでしょう。

NRIで活躍できるのは、 外向きの意思を持ち、 自ら挑戦を続ける人

——ずばり採用担当のおふたりから見て、NRIのコンサルタントとして向いている・向いていない人について教えてください。

八木 まず、受動的な自己成長“だけ”を目的にコンサルタントを目指す人は当社のコンサルタントには向かないですね。就職先としてコンサルティング業界の人気は高まっている昨今、お会いする学生の中には「コンサルティングファームで2-3年働けば無条件に早く成長できそう」「論理的思考力や課題解決スキルが身に付きそうだからコンサルタントになりたい」と考えている方も多く感じます。

しかしここまでお話ししてきたように、

やぎ・そう

京都大学大学院 理学研究科を修了後、2016年に新卒入社。グローバルインフラコンサルティング部にて航空会社などのインフラ産業に向けて、成長戦略や中期経営計画の策定、新規事業戦略立案や事業開発・立ち上げ支援などを行う。また自らの希望から大手エンタメ系事業会社や大手音楽系事業会社のプロジェクト参加やビジネス書籍『デジタル国富論』（東洋経済新報社）も執筆。5年目より経営戦略コンサルティング部門の採用担当として活動中。（所属は2021年6月時点）

NRIでは自由度が他ファームより高いからこそ主体的に動けば動くほど豊富な成長機会が与えられますし、コンサルタントは第三者の立場であることが多いからこそ誰よりも自責的に考えて動かなければ、顧客や社会に求められる力は身に付きません。漆谷 逆にNRIに向いているのは2-3年の腰掛けではなく「5年10年かけて自分の想いを実現したい」と考えている人です。「想いや実現したいこと」は何でもいいのですが、ぜひ外向きの志向を持ってほしいですね。例えば「社会に貢献したい」とか「他の人に喜んでほしい」といった想いがあるからこそ燃え尽きずに頑張りが続くことができ結果的に成長しますし、そういう人が当社で活躍しています。

八木 特にNRIでは1年目からすぐにお客様の前に立つので「このお客様のために頑張りたい」と思える人、意識がお客様に向く人は自律的に成長していけると思えます。また、意思を表明して自主的に動けるかどうか大事ですね。「自分に本当にできるだろうか」という不安を克服して、「やらせてください」と手を挙げて挑戦できる方が当社では活躍できます。

漆谷 私自身も入社してから様々なプロジェクトを経験していく中で、自分が実現したいことを見つけていきました。現時点では解きたい課題は明確になくともよくて、入社後に見つけていけたらいいのですが、やはり自分なりの課題意識や、漠然でも「社会をこうしていきたい」という想いを持っている方に、NRIに入社してほしいですね。



意思の強さが成長を
ドライブする
「あなた自身」のキャリアが創れる
NRI流の挑戦・成長環境

グループマネージャー 紺谷 亮太 ・ 上級コンサルタント 毛利 一貴

Ryota Kontani Kazutaka Mori

学生時代の経験から コンサルタントを志すまで

—— まず初めに、お二人がNRIに入社を決めた経緯について教えてください。

紺谷 当時、企業の人事をしていた姉から「性格的にコンサルタントが向いていると思う」とアドバイスもらったことがきっかけで、コンサルティングに興味を持ったのですが、NRIのインターンシップに落選してしまい総合商社のオファーを受けることを決めました。

その後、NRIの本選考に通る関西の内定者懇親会に参加したのですが、そこで出会った同期達（そこに毛利もいました）はすでに社会にどう貢献していくかを考えていて、その高い志や人間性に非常に魅力を感じました。その時初めてNRIへの入社を意識し、最終的にそのまま入社を決めました。

毛利 大学院では「都市や空間をどのように設計したら、人は幸福度高く暮らせるのか？」ということを研究していました。当時は都市計画や街づくりなどに携わりたいと考えていたので、シンクタンクや国土交通省に入って政策提言や実行までを担うか、デベロッパーや鉄道会社に就職しようと考えていました。

しかし、意思決定をする際に「先が読めるキャリアは面白くない」と思い至り、それまで選択肢にはなかったNRIを選びました。NRIは選考中から「自分の好きにした方がいい」というスタンスだったので、当時は将来のキャリアを読みきれませんでした。それでも、その時々の時流をとらえた形で多面的に日本の産業・都市のあり方を検討・提唱することができることにワクワクし、「自分の実力を試せる機会があるのであればチャレンジしてみよう」と考えて入社を決めました。

—— それまで選択肢になかったコンサルティングに興味を持ったのは、何かきっかけがあったのでしょうか。

毛利 京都にLRTという路面電車の復活を目指す市民団体があり、「どうすればそれを実現できるか」という相談が同じ専攻の研究室に寄せられ、有志メンバーとしてその支援をした経験が、コンサルティングに興味を持つようになったきっかけです。

学年も研究内容も違う学生が集まって意見交換をしながら形にしていったのですが、

立場や役割が異なる人たちが対等に議論して良いものを作り上げていくプロセスが非常に面白く、コンサルティングという行為そのものに惹かれました。

政策提言から、 民間企業のコンサルティングまで。 課題意識に基づいた 経験を積める多様な案件

—— 入社当時の想いや若手時代の経験、そこからの課題意識についてお聞かせください。

毛利 NRIに入社した当時は官公庁などと連携して政策提言や実行を中心に担いたいと考えていました。政策提言や実行に興味があったのは、「公平な世の中であって欲しい。そのための社会の基盤や仕組みを作り上げていきたい。」という想いを強く持っていたからです。特に、東京の支店経済都市という立ち位置に座してしまいがちな地方中枢都市の経済をどう支えていくべきかということに高い関心がありました。

そうした考えが少しずつ変化していったのは、東日本大震災が起こった後の入社2年日以降に防災をテーマにした案件に携わったことがきっかけです。大きな災害から日本経済を立て直し、更には今後の来たる災害に対しても盤石に備えるためには、災害に強い国づくりを推進するのはもとより、日本の産業界を支える様々な企業において強固なBCP計画（※1）を策定することが重要です。ここでの経験を通して、日本経済の底上げ・活性化において民間企業が担う役割の大きさを実感しました。

政策提言や政策実行に深く関わりたいという入社当初の想いは今も持ちつつも、現在は民間企業のコンサルティングを通して日本経済に貢献するという関わり方にも大きな意義を感じています。

紺谷 私は入社当初、この業界で働き続ける自信がなく、恐る恐る仕事をしていました。最初の2年間はとにかく必死でくらいついて、プロジェクトで一緒になった先輩にまた声をかけてもらえるように価値を発揮することを考えていました。2年目にプロジェクトリーダーを任された時も、効率よく仕事を進めることができず、正直つらかった記憶しかありません。（笑）

それでも、コンサルタントとしての基礎的なスキルが備わってくると、お客様に伴走しながら一緒に形にしていくことに面白みを感じるようになりました。戦略を描くことはもちろん、オペレーションの設計から実行、改善まで事業の一連の流れを構築し、クライアントを巻き込みながら事業を動かしていくのが好きだと気づいたのは入社3年目の頃です。

その頃から、私は「いかに日本経済の衰退を緩やかにしていくか」という課題意識を持ち続けています。人口減少に伴い日本経済の縮小は避けて通れません。その過程で大企業がリストラを行ってしまうと、社会不安が巻き起こり、消費が低迷し、その結果、経済の縮小スピードが速まってしまいます。そうならないために企業の日本事業を適切な規模に緩やかに縮小させていくことが重要と考えています。

※1 災害など緊急時の企業や団体の事業継続計画 (Business Continuity Planning)

個人の意志・キャリアを尊重する、 NRIのコンサルティングと 組織の特徴

—— お二人は、NRIのコンサルティングや組織の特徴をどのように捉えていますか。

毛利 外資系ファームのようにシステムチック（階層的、分業型）に大人数のプロジェクトチームを形成して、その人のポジションによって役割を明確に規定する（極端に言えば、アナリストは情報収集・分析・ペーパー内の図表作成すべし、といったもの）というよりは、どちらかというとな少ない人数ながらも各人がボトムアップで構築した仮説をベースに議論展開していくというスタイルでしょうか。そのため、プロジェクトにおいては若手中堅も関係なく対等に議論を進めていくことが求められます。

また、中堅になって思うのは、「新卒で入ってきたメンバーが決めてすぐに辞めることはない。だから彼らが目指したいことを最大限尊重して色々な経験値を積ませてあげたい。」といった価値観が脈々と受け継がれているということです。

紺谷 NRIでは、若いうちから提案書作成やプロジェクト全体のストーリー設計、現場実行の責任者を担当するなど、プロジェクトをリードすることを当たり前のように求められます。そのため、入社1年目でも国

Ryota Kontani Kazutaka Mori



の政策や企業の戦略レベルの論点に深く関わることができますし、若手のうちから著名な経営者の方と議論を交わす機会も存在します。そうした経験を積める環境だからこそ、10年選手のコンサルタントが数多く在籍しているのだと思います。

加えて、先ほどお話しした「日本経済の衰退を緩やかにしていく」ことは、NRIだから実現できると考えています。企業のトランスフォーメーションに対し、外資ファームがリストラなど外科的なアプローチを得意としているのに対し、NRIは内科的なアプローチに強みがあります。企業の生産性を高め、少しずつ事業領域を変化させ、雇用を守りつつ状況を改善していく。そうしたアプローチができるのは、経験豊富なコンサルタントが多数在籍し、民間企業の構造改革を多く手がけてきたNRIならではの強みだと思います。その中でデジタル・アナログ両面の手法を織り交ぜて企業のトランスフォーメーションを実現することが私の役割です。

経験豊富な10年選手の コンサルタントが 多数在籍している理由

—— 10年以上の経験を有するコンサルタントが多数在籍しているファームは少ない印象ですが、何かNRIならではの秘訣があるのでしょうか？

紺谷 コンサルタントはUp or Outの世界だというのは昔の話で、最近は何のファームもある程度働き方へ配慮するようになってきました。その中でも、NRIに10年以上の経験を持つコンサルタントが多くいるのは、組織の仕組みやマネジメント面での配慮のおかげだと思います。

毛利 他人事というつもりは毛頭ありませんが、NRIの管理職クラス(部長やグループマネージャー)は、本当に大変だと思います。その時の営業案件・稼働案件の繁閑の状況やいわゆる数字の達成だけを考えると、ある意味ドライにメンバーのアサインを決めるのであれば機械的な判断で事足りると思います。ただ、NRIの管理職の場合は全く違います。

紺谷 NRIは他ファームと比較しても個人の成長に対する意識が高く、管理職は、個人の意思(専門性を高めたい領域・テーマ)と成長(一人前のコンサルタントになるため

に必要な経験の幅)を考慮し、プロジェクトのアサインを決めています。現在、私はグループマネージャーを務めています。案件へのアサインには相当気を配っています。週に1度グループ内で案件の進捗や営業の状況を確認しながら、数週間に1度の頻度で1on1(※2)を実施しています。1on1ではより中長期的視点で「個人として何をしたいのか」、「そのためにどのようなアサインや研修が必要なのか」ということを話しながら、できる限り個人の意思が反映されるように丁寧にすり合わせをしています。

ナレッジの幅や対応できる領域の範囲、組織の動かし方なども含めて、コンサルタントは経験が物を言う世界なので、コンサルティングを突き詰めて、極めていきたい人にとっては非常に恵まれた環境だといえるでしょう。

—— 他にも、NRIで働くなかで魅力を感じている部分はありますか？

毛利 自分の意思が明確であればキャリアパスや案件のコントロールは十分可能ですし、家庭と仕事の両立がしやすいのも魅力です。最近リモートワークが主流となり通勤時間がまるまるなくなったので、私は平日の18時以降に仕事をしないようにしています。18時以降は家族で食事をして、子供をお風呂に入れて一緒に寝ています。もちろん、その分朝早く起きていますが、自分に適した働き方をさせてもらえるのは有難いですね。

※2 上司と部下で行う1対1の定期ミーティング。基本的には部下の成長支援を目的とした時間

こんにに・りょうた

2010年新卒入社。全社戦略、組織構造改革、業務改革、事業の伴走支援など様々な領域のコンサルティングに携わった後、2018年から約2年間、NRIとKDDIで設立したジョイントベンチャーへ出向。事業会社の一員として様々な領域で経営実務を担う。現在はNRIに戻り、企業大・業界大のトランスフォーメーションを専門領域に活躍。

幅広い経験から培われる、 コンサルタントとしての独自性

—— お二人は入社後に、NRIの人事やジョイントベンチャーで事業を経験された時期があるそうですが、その経験はコンサルティングにどのように活かしていますか？

毛利 私は、非連続なキャリア経験として、入社8年目から2年半ほど人事への異動を経験しました。NRIのコンサルティング本部には30以上のグループがあり、インターンシップでは学生の皆さんに各グループのリアルな課題を解いてもらうのですが、グループマネージャーと一緒にインターンシップの内容を考える中で、当社で扱う一つ一つのテーマに対して理解が深まりました。

また、日々コンサルティング業務を行う中では出会えないほどの多くの学生一人ひとりと向き合って対話を重ねていきました。どんどん考えが変化して成長していくさまをみて、改めてコンサルティング業務においても対話が重要である、という認識を持つようになりました。

全く異なる役割を経験したことで、コンサルティングに活かしている部分はたくさんあります。

紺谷 様々な経験を積むことができたためか、入社6年目頃には、全社・事業全体のトランスフォーメーションに関するプロジェクトのリーダーを務めるようになりました。その後、3年ほど様々な企業・事業のトランスフォーメーションを経験したのち、NRIとKDDIが新規に立ち上げたジョイントベンチャーに出向する機会を得ました。そこで

Ryota Kontani Kazutaka Mori



は、会社の立ち上げ、事業・サービス構築などを、コンサルタントのような第三者的立場ではなく、自社の立場で経験することができました。

主体的に事業を動かしていく当事者だからこそその難しさも味わいました。一般的なコンサルタントは、成長可能性のあるマーケットを探し、事業戦略を描いて、事業やプロダクト開発を支援するのがせいぜいです。しかし実際には、そうした表層の良いところだけではなく、サービス立ち上げ後のアフターメンテナンスや、大量に商品クレームが発生した場合のフォローアップなど、事業を推進する上では、かなり手間暇がかかる部分も存在します。自分自身が事業の主体者となることで、事業立ち上げのリスクや、事業を継続することにどれだけ労力がかかるかなど、身をもって知ることができました。

現在はNRIに戻っていますが、出向経験を積んだことで、どのようにすれば組織が動くのかをこれまでよりも深く把握できるようになり、クライアントのトランスフォーメーションを推進するうえで、重要なスキルが身に着いたと感じています。

汎用的な課題解決スキルなどない。 心の底から正しいと思える選択を

——コンサルタントとして10年以上の経験を積んできたお二人は、これからどのように取り組んでいきたいと考えていますか。
毛利 外向きの活動としては、精力的な対外情報発信と、官民一体となった政策・事業の実現のサイクルを回していきたいです。また、内向きの活動としては、OJTを通じた人材育成なりマネジメントにも関わっていきたくと考えています。

特に昨年度は新型コロナウイルス対策緊急提言や、国土・都市領域におけるデジタル・ガバメントに係るレポート、ポストコロナにおけるデジタルを軸とした東京一極集中是正の方向性に係るレポートなど、対外情報発信活動に注力してきました。私自身として、デジタル技術×国土・都市といった骨太の領域における専門性・存在感を社内外で高めていく必要があると考えています。

国として、民間企業の技術力やビジネスのフィージビリティの向上を支援し新たな産業・事業創出を狙う際の王道手法の1つとして、実証事業があります。一般に、①国が将来像を描きそこに向けた政策を立案す

る。②実証事業に民間企業のコンソーシアムが応募・参画し、国の事業予算を活用して技術開発や各種実証、ビジネスモデルの検討を行っていく。③民間企業が実証成果をもとにサービスをローンチする。④他の企業にも波及してひいては産業として拡大していく。という流れが念頭に置かれます。

私としては、この一連の流れにおける最前段の政策立案支援を、民間企業側との対話を踏まえた形で進めていきたいです。また一つの実証実験を進めるにしても、実証実験の成功がゴールではなく、それが社会や企業にどう活かされるかが重要です。そのために、民間企業のコンサルティングも多く手がけているNRIだからこそ、蓄積された知見や経験から提言できることがあります。政策を作るだけではなく、民間企業とNRIとでコンソーシアムを組んで、社会への定着という部分で価値発揮していくことも非常に大事な役割だと考えています。実際、[例えば2021年8月に三井化学様、日本IBM様らとコンソーシアムを設立して、サーキュラーエコノミー実現に向けて動き出しています。](#)

紺谷 今は、「日本経済の衰退を緩やかにしていく」ことにより貢献するために、「もっと日本社会全体のトランスフォーメーションに貢献できることがあるのではないかと考えています。NRIはグループ全体で約1.3万人、単体でも約6,500人の社員が在籍しており、戦略コンサルティングからデジタルでの実装まで一貫して担うことができます。また、シンクタンクが祖業であることもあり、民間企業だけでなく官公庁との繋がりも非

もうい・かずたか

2010年新卒入社。まちづくり、地方創生、防災などのテーマを専門に、主に官公庁向けのコンサルティング業務に従事。2017年から約2年間、経営戦略コンサルティング部門の新卒・中途採用担当として、自社の採用戦略やブランディング戦略の策定、採用活動を行う。現在は、社会システムコンサルティング部にて『新型コロナウイルス対策緊急提言』を行うなど、政策立案支援から社会提言活動まで幅広く活躍。

常に強いです。この強みを活かして、NRIが旗振り役を担い、特定の業界全体を変革していくようなアプローチができれば、より良い社会を作っていけると考えているので、そこに取り組んでいきたいです。

——最後に、学生の皆さんに伝えたいことはありますか？

毛利 NRIは良くも悪くも会社が定めた大きなミッションを背負わされて働く環境では全くありません。自分なりに、あるいはチームメンバーや社外のみならずとの議論を通じて、しっかりと社会課題と結びついたミッションをコンサルタント一人ひとりが定めていきます。そこに向かって取り組んでいる限りはかなり自由度が高いです。

紺谷 NRIではキャリアに対する挑戦の自由度は、かなり高いです。関心のある領域やテーマについて若いうちからレポートを書いて対外的に発信する機会も多いので、その積み重ねが個人のキャリア形成を後押ししてくれます。アサイン含めて個人の成長を尊重してくれるので、自分が心の底から正しい・やりたいと思うことに向き合うことができるというのは断言できますね。よく「汎用的な課題解決スキル」が身に付くという理由でコンサルティングファームを志望する方がいますが、実はそんなものはありません。もちろん構造化や論点の整理などに必要な論理的思考力など基礎スキルは徹底的に身に付きますが、難しい課題ほど深い理解や継続したアプローチが必須です。だからこそ、皆さん自身が思いを持ち続けて課題解決に全力で取り組めるかが重要だと思います。

Goodfind
magazine vol.29