

## 経営戦略としてのタレントマネジメントに挑戦

人員を統合的に管理し、スキルや経験を可視化することで、最適な人材の配置が可能になることを目指しています。

野村総合研究所は、創業以来50年以上にわたり、企業戦略の提案や政策提言、システム開発・運用を行っています。現在は、金融業界向けITソリューション、産業界向けITソリューションを主力事業としており、加えてIT基盤サービス、コンサルティング事業も行っています。2001年に上場以降、順調に事業成長しており、特に近年はDX案件が増加していることから、案件数、売上数が拡大しています。

### 産業ITソリューション事業での人員管理の限界

同社の産業ITソリューション部門では、2,000人の社員に加えて、その3-5倍のパートナー企業のメンバーを加えて、年間数百件の様々な規模の案件に対応しています。プロジェクトに対して社員を割り当てるのがマネジメント業務の要になっています。

現状では、産業ITソリューション事業の下部組織にあたる事業部、さらにその下の部ごとにプロジェクトを割り当て、部がプロジェクトに割り当てる人材を管理しています。部では、所属する約50名の社員のスキル、経験、稼働状況を考慮して、最適な人材を配置します。

しかし、近年1つのプロジェクトでも、様々な領域に渡る知識やスキルが求められるため、50人の中から多様なスキルを持つ人材をまんべんなく集めて、プロジェクトに割り当てるのが困難になってきました。同時に、開発期間が従来に比べて短期間になっており、それだけ要員アサインの頻度が上がっています。

さらに、エンジニアのモチベーション管理も課題です。一般的にエンジニアは、いろいろな案件を経験してスキルアップすることでモチベーションが上がりますが、50人規模の部で、プロジェクトアサインをしていると、顧客が固定化したり、類似した案件に割り当てることが増え、モチベーション低下につながっています。同社の調査結果から、モチベーションは生産性に影響することがわかっており、課題になっていました。

“

「部にプロジェクトを割り当てて、人員管理、タレントマネジメントをすることは限界を迎えており、転換期に入っていました。より柔軟で、社員をきめ細かく管理できるような手法が必要でした」

館野 修二 氏  
専務執行役員



**NRI** 野村総合研究所  
Nomura Research Institute

### 企業概要

野村総合研究所は、「未来社会創発企業」として、コンサルティング、金融ITソリューション、産業ITソリューション、IT基盤サービスを提供しています。

### 企業URL

<https://www.nri.com/jp>

### 結果

- より高度なタレントマネジメントの実現
- 適材適所の人材配置
- 社員のモチベーションを高めるプロジェクトアサインメント

### Workday製品

- Workday HCM

## タレントマネジメントの変革

同社では2019年からタレントマネジメントの変革として、まず約500人の開発人員を事業部、部の枠組みを取り払って一元管理し、プロジェクトに柔軟に割当てできるようにしました。社員は、部に所属していますが、スキル別のグループに分けられ、プロジェクトにダイナミックにアサインされます。

ただ、50人規模の部ではマネジメント層が社員のスキル、経験、稼働状況をチェックして、プロジェクトに割り当てることができましたが、対象の人数が500人になると、それが難しくなります。そこで、各人のスキル、経験を測定し、スコア化することになりました。

Workday導入前は、社員のスキル管理をExcelを使って行っていました。しかし、管理範囲を拡大することになり、Excelでの運用は難しくなりました。

今後は、Workdayで管理できるようにすることで、柔軟できめ細かい人員割当てができるようになります。

## 社員のエンゲージメント実現化プロセスの確立

スキルのスコア化からさらに進んで、今後は社員が自身の目標に向けて、スキルアップをはかり、経験したいプロジェクトを申告できるようにする予定です。社員が努力をした分、報われるようなプロジェクトの割当てを目指しています。

すでに、ラーニングシステムを導入しており、社員が自発的に学習できる環境は整っています。

Workdayを導入した後は、社員が自らのスキルアップや経験をデータベースに登録できるようなインタラクティブな利用を想定しています。

同時にマネジメント側もビジネスのニーズに合わせて、部下の目標設定をしたり、スキルの伸ばし方などを一緒に設計できるようにします。スキルが上がれば、社員が望む新しい経験ができるプロジェクトに携われるようにします。

2022年度からはミッショングレードを導入していく予定です。Workdayは、ミッショングレードと相性がよいのはもちろん、今まで以上に社員個人のスキル、経験が評価に結びつきやすくなるようになると期待しています。

“

「Workdayは、ジョブディスクリプションに応じた職種定義のテンプレートが400以上あるなど、すでに導入している米国の先端企業のノウハウがつまっています。Workdayを通して人材マネジメントのノウハウも取り込みたいです」

“

「現状、案件の引き合いがたくさんあり、状況によってはお断りすることがあります。より高度なタレントマネジメントが可能になれば、より多くのプロジェクトに対応できるようになり、結果として収益の引き上げにつながります。タレントマネジメントは、経営戦略の柱になるものです」

舘野 修二 氏  
専務執行役員

