

2025
12

NISSAY | T^{vol.13}
Insight



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

About NISSAY IT Insight



ちょっとした疑問の解消やアイデア創出に
私たちの経験から生まれた知見や見識を
お役立ていただきたい。

そのような思いを込めて
NISSAY IT Insightを発行しております。

めまぐるしく変化するビジネス環境の中、
束の間の一息にお読みいただけるよう、
多様な専門性を持つ弊社社員が執筆した、
バラエティに富んだコラムを様々な切り口で
お届けいたします。

コラム

- 01** 多様な価値観を前提とした意思決定 3
— VUCA時代の上流人材に求められるもの —

- 02** 構想と実行をつなぐコンサルティング 6
— デジタル時代のコンサルタントに求められるスキル —

- 03** 若手へのメインフレーム技術継承の取組み 9

NISSAY IT NEWS 11

多様な価値観を前提とした意思決定

— VUCA時代の上流人材に求められるもの —

公共年金事業部
担当部長 清水 佑介

約20年のITエンジニア経験を経て「構想する側」への転換を目指し、専門職大学院に進学しました。そこで出会った多様なバックグラウンドを持つ学生たちとの対話を通じて、VUCA時代には「価値観の違いを見える化し、透明性のあるプロセスで進む」ことが重要と学びました。この2年間の学びから導いた、上流工程を担う人材に求められる「三つの統合力」について自身の経験も交えながら具体的にご紹介します。

「HOW」から「WHAT」へ — 上流人材への挑戦 —

20年以上、システムエンジニア、プロジェクトマネジャーとして開発プロジェクトに携わってきました。個々のプロジェクトでは開発の背景や目的を十分理解するよう努めていましたが、そもそも「なぜこのシステムが必要なのか」「どのような課題を解決すべきか」を定義する側に回る機会はほとんどありませんでした。この「背景や目的を定義する営み」への渴望が、ITコンサルタントへの転身を決意させました。

しかし、実際にコンサルタントとして業務に従事してみると、新たな課題に直面しました。経営課題をITでどう解決するか分析手法、複数の施策案の比較提示、そして何より、経営層が重視する観点や評価軸での説明力。これらの不足を痛感する日々でした。

さらに、生成AIに代表される技術革新のスピードは加速度的に増しており、時代の流れに追従できているのかという漠然とした不安もありました。「実務経験だけでは限界がある。体系的な学び直しと、ストラテジストとしての視座の獲得が必要だ」、そう考えて、2023年10月、IT分野の専門職大学院の門をたたきました。

価値観の違いを前提とした 対話の難しさ

20代から60代まで幅広い年齢層の多様な業界から集まった学生たちと学んだこの環境で最も印象的だったのは、ある事業のケーススタディーでの出来事でした。

事業課題とその解決の方向性を議論するなかで、興味深い現象に直面しました。状況を整理し、事業の背景や市場環境を共有しても、その「解釈」と「重要度」の捉え方が人によって大きく異なったのです。

たとえば、「顧客満足度の向上」と「収益性の確保」という評価軸があったとして、若手メンバーは前者に、経営経験のあるメンバーは後者に重きを置く。これは単なる意見の相違ではなく、それぞれが培ってきた経験と価値観に根ざした違いでした。

正直なところ、この違いをどう乗り越えるか、明確な解は今も見つかっていません。ただ、ひとつ確信したのは、「完全な合意」を求めるのではなく、「違いを可視化し、そのうえで進むべき道を選ぶ」というプロセスの重要性です。評価軸への重みづけの違いを明確にし、「なぜその重みづけなのか」を互いに理解する。完全には一致しなく

ても、透明性のあるプロセスを経ることで、チームとして前に進める。

VUCA時代において、多様な価値観は避けられない現実です。だからこそ、「違いを前提とした対話力」こそが、不確実な環境を乗り越える鍵になるのではないのでしょうか。

実務から離れた挑戦が深めた 「違いとの向き合い方」

ある教員から「実務から遠いテーマにこそ挑戦すべき」とアドバイスを受け、2年次の研究活動では、地域（地方）における事業構築という未知の領域に踏み込みました。

現地を度々訪れ、地域が抱える課題を探るなかで、教室で経験した「価値観の違い」がより鮮明に現れました。行政は公平性を、住民は利便性を、事業者は収益性を重視する。同じ地域課題を見ている、立場によって「何を優先すべきか」の答えは千差万別でした。

技術ソリューションありきではなく、これらの異なる思いや関係性を丁寧に紐解き、そこから事業を組み立てていくプロセスを経ました。完全な合意は得られなくても、それぞれの関心事を尊重しながら「落としどころ」を見いだしていくことが重要であるという学びを得た経験です。

この経験は、大学院での学びの集大成でした。教室での議論も、地域での実践も、根底にあるのは同じ課題「多様な価値観を持つステークホルダーとどう向き合い、前に進むか」ということでした。正解のないこの問いに対して、「透明性のあるプロセスで最適解を模索する」。それこそが、真の上流工程で求められる能力だと実感しました。

学業との両立を支えた周囲の理解

2年間の大学院生活で最も困難だったのは、仕事と学業の両立でした。授業やレポート提出、試験日のある程度計画的にこなしていましたが、それでも限界はありました。特に試験前や課題の締切り前は、深夜まで作業に追われることも日常茶飯事でした。

時には「本当にやり切れるだろうか」と不安になることもありました。そんなとき、自分を奮い立たせてくれたのは、入学時の初志「なぜ大学院に進学したのか」「何をしたいのか」でした。この原点に立ち返ることで、もう少し頑張ろうと思えました。

しかし、個人の意志だけでは2年間を乗り切ることはできなかったでしょう。職場や家族など、周囲の理解と支援があったからこそ、最後までやり遂げることができました。平日夜間や週末は講義に出席し、それ以外にも課題や研究に時間を割く必要があったため、多くの場面で周囲に負担をかけていたはずですが、それでも温かく見守り、応援してくれた周囲の人々には、感謝してもしきれません。

だからこそ伝えたいのです。もし周りに自己研鑽にチャレンジしようとしている人がいたら、ぜひ応援してあげてください。完璧なサポートでなくても構いません。その理解と応援が、挑戦する人にとって何よりの支えになるのです。

VUCA時代に必要な「三つの統合力」 — 2年間の学びから見たもの —

不確実性が高く、将来予測が困難な時代。そのなかで上流人材として価値を発揮するために必要なのは、単なる知識やスキルではなく、以下の「三つの統合力」であることを2年間の学びが教えてくれました。

第1の統合力：多様な「正解」を統合する力

立場が違えば「正解」も異なる。VUCA時代に求められるのは、唯一の正解を探すのではなく、複数の「正解」を前提に、プランA・B・Cを同時並行で検討し、状況変化に応じて柔軟に軌道修正する力です。価値観の違いを可視化し、透明性のあるプロセスで意思決定を行うこと。それが組織を前進させる推進力となります。

第2の統合力：経験と理論を統合する力

20年の実務経験は貴重な資産でしたが、それだけでは「なぜうまくいったか」を他者に説明し、再現可能な形で展開することは困難でした。体系的な学びによって理論的裏付けを得ることで、経験知は初めて「言語化」され、変化に対応できる実践知となります。

第3の統合力：現状維持欲求と変革意志を統合する力

50歳を前にして学生に戻るという決断。人は本能的に現状維持を好みますが、VUCA時代においては、この心理的な壁を意識的に乗り越える必要があります。変化を「特別なこと」ではなく「日常の一部」として組み込む。それが継続的な成長を可能にします。

これからの組織と個人へ

VUCA時代を生き抜くために必要なのは、予測不可能な未来を恐れることなく、複数のシナリオを想定し、多様な視点を統合し、変化を前提とした思考と行動様式を身につけることです。

組織においては、異なる背景を持つ人材が対等に議論できる場の創出、実務と理論を往復する学習機会の提供、そして何より、価値観の違いを可視化し、透明性のあるプロセスで意思決定を行う文化の醸成が求められます。

個人においては、専門領域に安住せず、あえて不慣れな領域に踏み出す勇氣、自分の「当たり前」を疑い続ける姿勢、そして初志を忘れず、変化に向き合い続ける覚悟が重要です。

2年間の専門職大学院での学びは、知識の習得を超えて、VUCA時代を航海するための「羅針盤」を与えてくれました。その羅針盤が示すのは、確実な目的地ではなく、どんな変化にも対応できる航海術そのものです。不確実性を前提とし、多様性を力に変え、変化を成長の機会とする。それこそが、これからの上流人材に求められる本質的な能力だと確信しています。

執筆者プロフィール



国内ITベンダーを経て、弊社に入社。
豊富なIT領域の経験を軸に、IT戦略検討、プロジェクトマネジメント支援等のコンサルティングに従事。

清水 佑介

公共年金事業部 担当部長

構想と実行をつなぐコンサルティング

— デジタル時代のコンサルタントに求められるスキル —

コンサルティング事業推進室
コンサルタント 安達 陽介

デジタルが経営の前提となった現代、実行そのものが戦略の一部と位置付けられるようになり、コンサルタントには、構想だけでなく実行までを見据えた支援が求められています。構想と実行をどのように結びつけるかが問われるなか、感じていることを整理しました。

今のコンサルタントに必要な力

コンサルタントとは、抽象度の高い課題に対して仮説を立て、構造を捉えながら、解決に導いていく存在です。特に戦略や業務改革といったテーマでは、表面化された問題に飛び付かず、「問題の本質は何か?」「構造的に捉えるとどうなるか?」を考えることが強く求められます。

その過程で必要になるのが「抽象化」と「構造化」という二つの思考です。抽象化とは個別の事象から共通点や本質を抜き出して捉える力であり、構造化とはそれらの要素の関係性を整理し、全体像として見える化する力です。どちらも、コンサルタントが課題の本質を見極め、打ち手の方向性を導くうえで必須の思考です。

いきなり解決策を提案するのではなく、背景にある要因を抽象化し、要素間の関係を構造化することで、本質的な課題を定義することができ、正しい打ち手の選定や優先順位の判断につながります。

しかし、デジタルが前提となった現代では、施策の実行方法の選択そのものが戦略に直結するようになりつつあります。そうしたなかでは、従来の思考プロセスだけでは十分とは言えない場面も増えてきました。

コンサルタントとして、物事を抽象化し、構造的に整理して考える力は今後も必要不可欠です。加えて現代は、実行フェーズにどのように向き合うかが問われていると感じます。

実行設計も、戦略である

たとえば、ある企業で、営業業務の効率化を支援するとします。顧客の問題は「営業担当が提案活動に集中できず、事務作業に追われている」ことだとします。ヒアリングを重ね、構造化すると、「情報連携の不足」「案件管理の属人化」「非効率な承認プロセス」といった原因が浮かび上がりました。

しかし、そこから「ではどうするか?」となったとき、「生成AIを活用して提案書作成を効率化しましょう」「SFAを導入して営業プロセスを可視化しましょう」といった提言では、方向性としては間違っていないが、現場を動かすには不十分なのです。

重要なのは、「どんな業務に、どんな仕組みやツールを、どう活用するのか」まで踏み込んだ提言ができるかどうかです。

たとえば、顧客管理の改善を図る場合でも、柔軟にカスタマイズできるプラットフォーム型のツールを選ぶのか、短期間で導入できるオールインワン型のツールを選ぶのかで、組織の業務フローや人材配置、育成方針まで変わってきます。どちらを選ぶかは単なる機能比較ではなく、「どのような営業スタイルを確立していくのか」という企業の戦略そのものに関わる選択になります。

あるいは、承認フローの自動化を実現したい場合でも、既存の環境と密接に連携する統合型のツールを採用するのか、現場主導で柔軟に拡張できるモジュール型のツールを選ぶのかで、「どこまで中央集権的に業務を標準化するか」「どこまで現場の自律性を残すか」という経営的な判断が必要となります。

つまり、どのツールを選び、どう使うかといった実行段階の設計が、企業のビジネスモデルや組織運営を規定し、競争優位を左右する「戦略的意思決定」に直結するため、必要な仕組みやツールの選択までセットで語れなければ、本当の意味での「解決策の提言」とは言えないのです。



経験が支える、 実行計画のリアリティー

加えて、提言した解決策の実行計画（リスクを踏まえた見積りやスケジュール策定）も必要です。

変化のスピードが激しい現代においては、IT構築のスピードが経営に与えるインパクトが大きくなっています。優れた構想でも、いつ実装できるのか定かでないのでは、価値を失いかねません。だからこそ、実行計画の精度の高さが提言の信頼性を左右するのです。

これらを正確に描くには、やはり実際に取り組んだ経験がものを言います。

たとえば、生成AIを業務に活用する場合、設定や使い方によってアウトプットの質は大きく変わるため、目的に応じてプロンプトを設計し、チューニングしながら精度や有用性を高めていくプロセスが欠かせません。

データを扱う場面でも同様です。現場に存在するデータは、理想的な構造になっているとは限りません。フォーマットのばらつき、欠損、粒度の不一致など、実務上の制約を踏まえてどう設計し直すか、どこまで前処理をかけるかといった判断は、実際に取り組んで初めて見えてくる部分が多いのです。

こうした、リアルな試行錯誤の経験に触れておくことが、提言の説得力を支える下地になります。現実を知っているからこそ、実行可能な計画に落とし込めることが、信頼されるコンサルティングの基盤になるのだと思います。

チームで挑み、学び続ける

実際には、自分ひとりですべてを完結させることは現実的ではありません。だからこそ、コンサルはチーム体制をつくって取り組むわけですが、「技術のことは技術担当の人が考えればいい」と、実装や構築のフェーズを完全に切り離してしまうような分業では、本質に踏み込んだ提言はできないと感じています。

自分自身でもツールを触ってみる、動かしてみる、仕組みを少しでも理解しようとする、といった姿勢があっからこそ、チームとしての議論の質が深まり、提案の解像度も高まるのだと思います。

そして同時に、チームで仕事を進めるなかでは、単なる役割分担ではなく、お互いの強みを生かし合い、理解し合う「のりしろ」のある関係性が欠かせません。自分がすべてを実行できるわけではなくとも、それを理解しようとする姿勢があるだけで、チームはずっと前に進みやすくなる、と実感する場面も増えています。

技術やツールの進化も著しく、変化に対応し続けるには、常に学び続ける姿勢が不可欠だと強く感じています。

そんな姿勢を大切にしながら、チーム一丸となってこれからのコンサルティングを担っていきたいと思います。

執筆者プロフィール



2023年中途入社。
入社前はSIerにて金融システム開発、事業会社にてIT企画を経験。
入社後は、生損保会社にてデータ利活用のコンサルティング業務に従事。

安達 陽介

コンサルティング事業推進室 コンサルタント

若手へのメインフレーム技術継承の取組み

システム運用事業部
主席スペシャリスト 宮脇 佳孝

日本のIT業界ではメインフレーム技術者の高齢化と人材不足が深刻化しており、若手育成が急務となっています。NISSAY ITにおける「アセンブラ研修」や「アセンブラ継承の会」を通じた、若手技術者の技術力向上とキャリア意識醸成の取組みをご紹介します。

社会的背景と構造的要因

日本のIT人材市場では、急激な高齢化と慢性的な人材不足が進行しています。特にメインフレームを中心としたレガシーシステムに精通した技術者の確保は年々困難さが増しており、企業の業務継続性や競争力に深刻な影響を及ぼす可能性があります。経済産業省は2018年のDXレポート*で、既存システムの複雑化・ブラックボックス化が阻害要因となり、DXのみならず、業務自体の見直しが困難となる2025年以降の経済損失を『2025年の崖』と呼び、放置した場合、業務基盤そのものの維持・継承が困難となるリスクを指摘しています。

弊社も例外ではなく、メインフレーム技術者の退職や他部署への異動によって、将来的な業務継続性に支障をきたす可能性があります。加えてパートナー企業など外部からの技術者の調達も困難な状況で、技術力の維持・継承が課題となっています。

若手技術者が直面する課題

若手技術者がメインフレーム技術やアセンブラ言語に取り組むにはいくつかの大きな壁があります。

まず教育機会の減少です。大学や専門学校ではアセンブラの教育が縮小傾向で、企業内でも

OJTに依存した技術継承が主流となり、体系的な技術継承が困難です。さらにメインフレーム関連情報は閉鎖的でインターネット上の学習リソースが限られており、若手技術者が自発的に学ぶ環境が整っていません。

また、メインフレームに対するイメージも課題です。クラウドやAIなど新技術が注目を集めるなか、メインフレームはレガシーと言われ「過去の遺産」「負の遺産」と否定的な印象を持たれがちです。その結果、若手技術者はメインフレームに魅力を感じにくく、敬遠する傾向が強まっています。

NISSAY ITの現状と課題認識

弊社ではメインフレームインフラ基盤の保守・開発を担う所属に毎年数名の新入社員を配属し、所属内研修にて先輩社員を講師とした「アセンブラ研修」を継続的に実施しています。研修には日本アイ・ビー・エム社(以下、IBM社)やパートナー企業の若手社員も参加し、企業の垣根を越えて広くアセンブラ人材を育成しています。さらに、技術継承を終えた先輩社員は、業務改善や新技術活用を顧客に提案し開発案件を獲得することで、若手社員に実践の場を提供しています。

このように、「研修」から始まり、「実践」「技術継承」「案件提案」「案件獲得」のサイクルを継続することで、技術力の維持・向上に努めてきました。

一方で、若手社員はメインフレームを担当することで非常に高い技術力が身につくことを理解しつつも、技術習得に長い年月がかかることや、メインフレーム技術の需要減少に対する不安から、キャリアパスに対して不安や戸惑いを感じていることが課題でした。

NISSAY ITでの取組み： 「アセンブラ継承の会」

こうした状況を踏まえ、数年前にIBM社と協業で「アセンブラ継承の会」を立ち上げました。この会は1980年代～1990年代に現在のメインフレームシステムの基礎を構築した有識者である経営層が、新入社員や若手社員へメインフレームの歴史や意義を伝え、技術継承と激励を行うことを目的としています。開催にあたってはIBM社より企画サポートや会場の提供、技術講義など多大なご協力をいただいています。

この会を通じて若手社員は、以下のような重要な知見を得ることができています。

- ①メインフレームを理解するうえで必須となるアセンブラ言語の習得ポイント
- ②メインフレームエンジニアとしてのやりがいや社会的意義
- ③メインフレームの歴史とこれからの技術開発のロードマップ
- ④量子コンピューティングなど今後のテクノロジーの展望



アセンブラ継承の会

取組みの効果

若手社員にとって、アセンブラ言語の習得により、ハードウェアを含むシステム内部の動作原理を深く理解し、さらにオープン系技術にも応用可能な技術力が身につくことを認識する、良い機会となりました。

さらに、経営層による講演は若手社員に大きなインパクトを与えました。社長や常務執行役員、技術顧問が登壇し、メインフレーム技術の重要性や若手技術者への激励を直接伝えることで、若手社員は「自分たちの役割が会社にとって重要である」という実感を得ることができました。また、メインフレームの発展の歴史や、今後の進化の可能性についての講演を通じて、今なお企業の基幹業務を支える重要な技術であることを再認識できました。

この取組みは経営層を含めた会社全体が一丸となって推進している活動であり、単なる技術継承にとどまらず、若手技術者のモチベーションアップやキャリア形成に寄与する重要な施策です。今後もこの取組みを継続し、次世代の担い手を育成していきます。

出典

*「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～」
経済産業省Webサイト
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html

執筆者プロフィール



宮脇 佳孝

システム運用事業部 主席スペシャリスト

入社以来約30年間、国内大手生保のメインフレームオンラインシステムのインフラ基盤の保守・開発に従事し、メインセンターの移転プロジェクトも実施。

NEWS 1



2025年度 第26期カスタマーサポート表彰制度における 「特別賞(サービスデスク改革)」を受賞しました

公益社団法人企業情報化協会(IT協会)が主催する2025年度第26期カスタマーサポート表彰制度において「特別賞(サービスデスク改革)」を受賞しました。当表彰制度における弊社の受賞は今回が初となります。

弊社では、日本生命の全国拠点に設置されている約5万台のIT機器や、職員が利用する約32万台の端末・認証キー等の導入・維持・管理を行うと共に、システムの利用方法についての問い合わせや各種申請等を約7万人の日本生命職員

から受け付けるサービスデスクを提供してきました。

近年、日本生命のDX戦略や働き方の多様化により、管理するIT機器やアプリケーションが年々増加すると共にサービスデスクへの問い合わせ件数も増えてきました。そこで、ユーザーの要求に迅速かつ的確に対応すべく、運用体制とシステム基盤を刷新し、新たなサービスデスクを構築しました。

今回の受賞では、以下の点において特別賞(サービスデスク改革)にふさわしい事例であると評価いただいています。

・運用体制：

複数拠点・機能別での受付を廃止し、受付窓口を「ITエントランス」として一本化。

・システム基盤：

ケースデフレクション機能*を持つFAQシステムとして、システム基盤を統合・刷新。またサービスデスクメンバー自身が企画から実装までを主導し完遂。

・成果：

刷新前と比較しFAQの閲覧回数は23.8倍となり、ユーザーの自己解決により単純質問の照会数も平均51%削減。さらにこの取組みにより組織が活性化し、NISSAY ITの従業員エンゲージメント調査結果も向上。

*ケースデフレクション機能：顧客が問い合わせる前に自己解決できるように導く仕組み

NISSAY ITでは今後も顧客サポートにおけるUX向上を目指し、最新技術も活用しながらお客様と共に継続的な改善に取り組んでまいります。

NISSAY ITとニチイ学館は代理店契約を締結しました

NISSAY ITは、株式会社ニチイ学館と代理店契約を締結しました。本契約によりニチイ学館は、弊社が提供する製品の販売活動を正式に担うこととなり、全国の医療機関の経営課題に

対して、より幅広い対応が可能となります。

両社は本提携を通じて協力体制を強化し、さらなる顧客満足度の向上を目指してまいります。

代理店契約にて取り扱う商品

システム分類	商品名	概要
経営情報分析システム	MEDI-ARROWS Ⅲrd	病院経営の課題を“見える化”し、改善アクションを迅速に導く分析支援ツール
病床管理業務支援システム	MEDI-SINUS	病床の“見える化”で、入院・転棟・退院のベッドコントロールを最適化する支援ツール
DPC業務運用支援システム	MEDI-DPCコードファインダー	DPC調査データの作成から請求まで、病院のDPC業務をトータルに支援するコーディング支援ツール
DPC業務運用支援システム	MEDI-DPCコードファインダー Lite	様式1の作成に特化し、DPC調査データを短時間・高精度で仕上げる支援ツール
DPCコード点検システム	MEDI-DPCコード点検システム	診療実績とDPCコードの差異を自動検出し、誤請求を未然に防ぐ高精度点検システム
診断書作成管理システム	MEDI-Papyrus	診断書作成を効率化し、医師の負担を軽減する文書作成支援ツール
電子レセプト分析システム	EMITAS-H	電子レセプトを活用し、病院経営の課題と改善策を“見える化”する分析支援ツール

弊社社員が執筆に参加したグループ論文が、情報処理学会の学会誌に日本アクチュアリー会の推薦論文として公開されました

弊社社員が参加したグループ論文が、日本アクチュアリー会推薦論文として情報処理学会の学会誌(Web*)に無料公開されました。本論文は、日本アクチュアリー会主催のIT研究大会において「最優秀論文」を受賞しました。執筆に

参加した弊社社員は、ビジネスソリューション事業部の藤本上席スペシャリストとデータサービス事業部の福光スペシャリスト、論文テーマは、「保険業界における真の崖 ～みんなを救う翼(マイグレーション)」です。

*<https://www.ipsj.or.jp/dp/contents/publication/64/DP64-U07.html>

発 行 ニッセイ情報テクノロジー株式会社
〒144-8721 東京都大田区蒲田5丁目37番1号 ニッセイアロマスクエア
<https://www.nissay-it.co.jp/>

発 行 人 垣尾 政則

編 集 人 橋本 滋美

問合せ先 コンサルティング事業本部
TEL : 03-6897-8861 E-mail : info@nissay-it.co.jp



ニッセイ情報テクノロジー株式会社