

令和8年度 地方公共団体における人材育成に関する研究会

事例発表：人材育成の現状と考え方

育成支援・組織開発グループ 水之浦 啓介

野村総合研究所
コンサルティング事業本部
コンサルティング人材開発室

2026年10月5日



01

はじめに

02

育成の全体像の見直し

03

育成の実際

04

キャリア育成

05

まとめ

1. はじめに

1. はじめに (1) 事例紹介の範囲

野村総合研究所（NRI）全体ではなく、「コンサルティング事業本部」のみの事例。
人員数は約1,000名超程度（グループ従業員数は約16,679名）。

NRIの事業組織の全体像とコンサルティング事業本部の位置づけ

未来創発センター

コンサルティング事業本部

システムコンサルティング事業本部

金融ITイノベーション事業本部

証券ソリューション事業本部

資産運用ソリューション事業本部

金融ソリューション事業本部

産業ITイノベーション事業本部

流通ソリューション事業本部

産業ソリューション事業本部

通信・サービスソリューション事業本部

関西支社

中部支社

産業グローバル事業本部

AXイノベーションセンター

デジタルトラスト基盤事業本部

マルチクラウドインテグレーション事業本部

データセンターサービス本部

品質管理本部

本社機構

内部監査室

事業セグメントの特徴

コンサルティング

- 企業や官公庁向けに、経営コンサルティング、業務コンサルティング、システムコンサルティングを提供しています。
- また、社会、経済、ビジネス、技術等に関する研究、未来予測、社会提言を行っています。

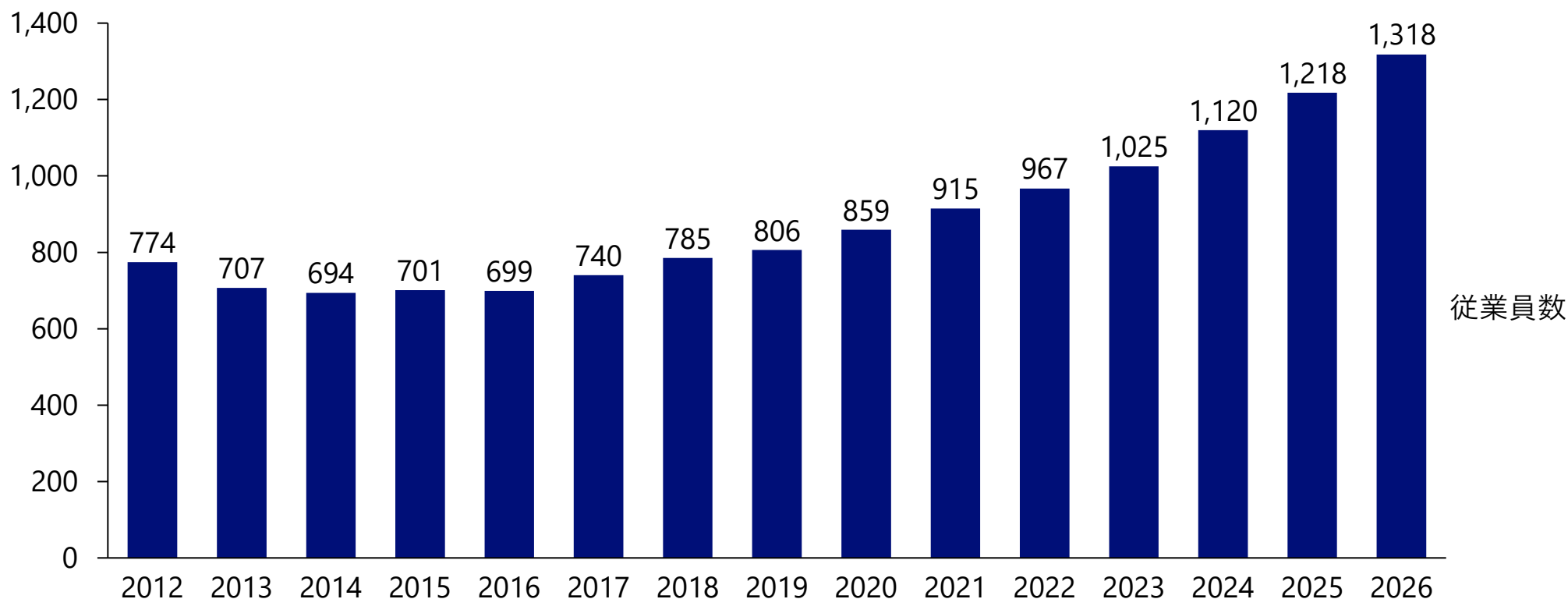
出所) 株式会社野村総合研究所ホームページ、「統合レポート2025」より抜粋。
<https://ir.nri.com/jp/ir/library/report.html>

出所) 株式会社野村総合研究所ホームページ、「組織図」より抜粋。
<https://www.nri.com/jp/company/org.html>

1. はじめに (2) 従業員数

2023年度以降、人員数が従来よりも短期間で増加・多様化。

『コンサルティング事業』の従業員推移 (※コンサルティング事業本部、に限らない)



2. 育成の全体像の見直し

2. 育成の全体像の見直し（1）従業員数増加に伴う変化

短期間での従業員数の増加・多様化に対応する上で、
従来の、現場・実務でのOJTに加えて、OffJTの更なる充実が重要となった。

生じた代表的な変化

人員数の拡大により、新人に対して
「1人ずつのインストラクター配置」を見直し

- 現場でのOJTを通じた育成において、育成水準・内容が多様化する

- スキル育成は、プロジェクト・リーダーが担当することに変更
- 新人2名に対して1名の「メンター」がメンタル・日常生活のケアをする体制を導入

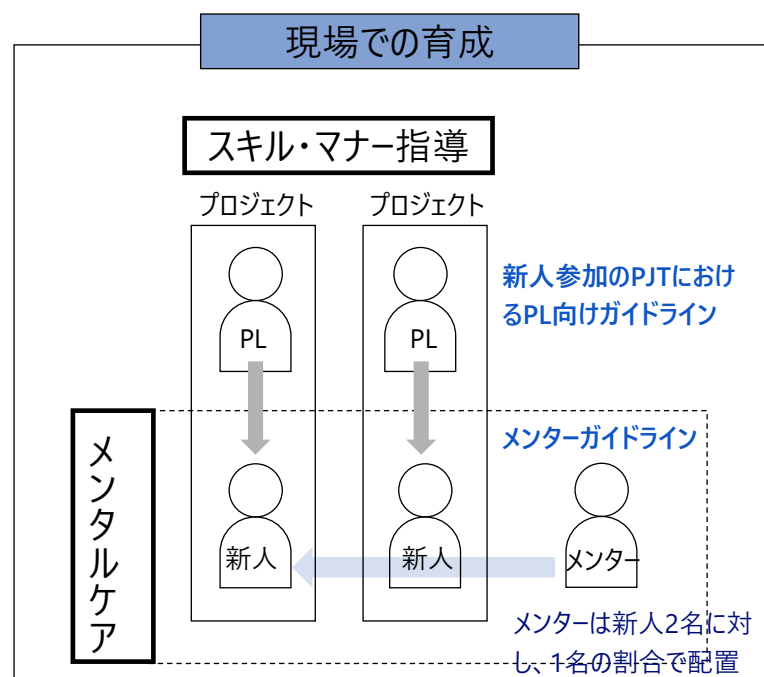
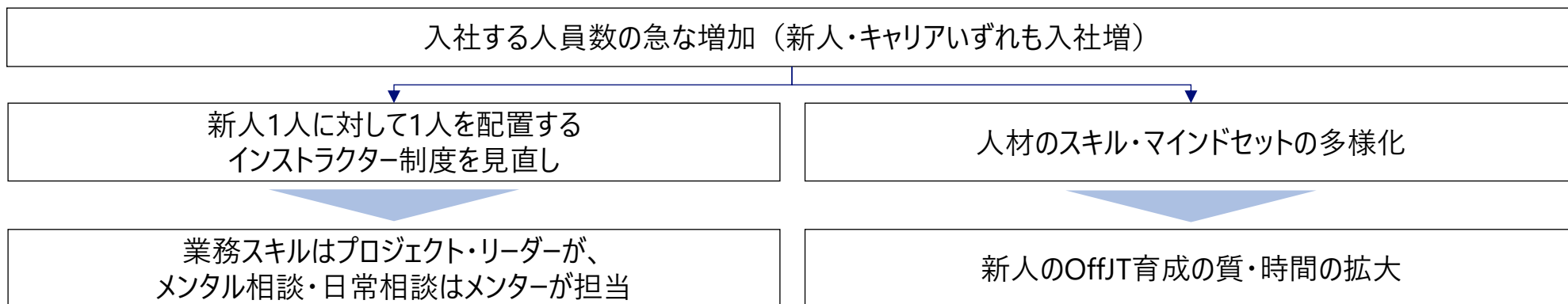
新人やキャリア入社の人材が今まで以上に多様化
（人数が増える＝多様な人がいる）

- 一定のスキル・マインドについては、「初期に、時間をかけてしっかりとOffJTで教えること」が必要に
- 個々で異なる成長ニーズに対応することが必要に

- コンサルタントとしての研修をラインナップ・期間ともに大幅に拡充
 - 新人については、本部の研修期間・内容を大幅に拡充

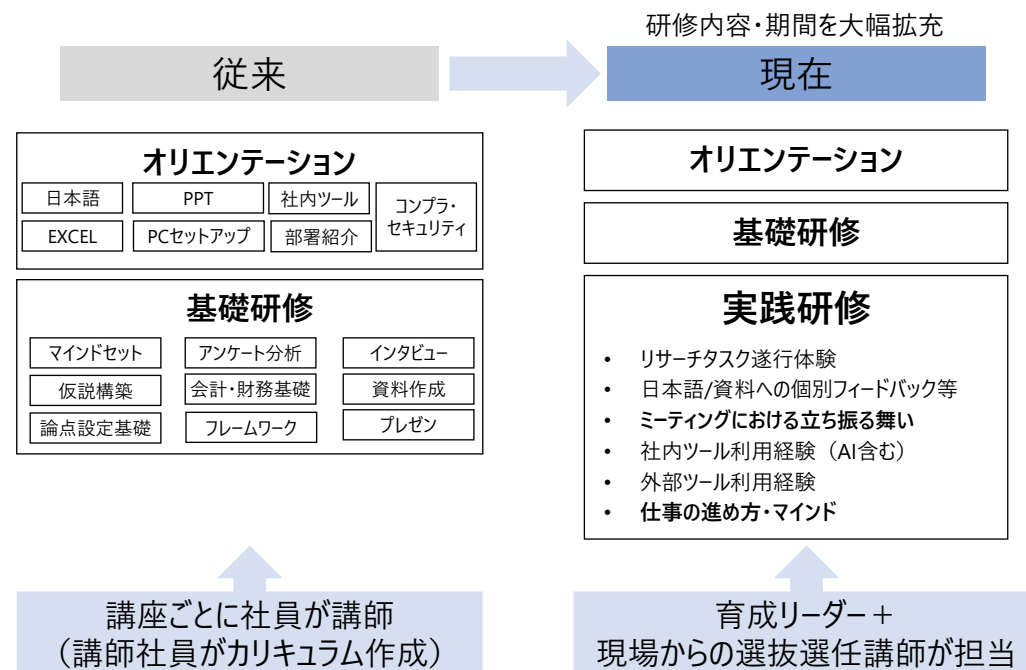
2. 育成の全体像の見直し（2）従業員数増加に伴う対応

OJTの育成体制の変更。OffJTを量的・質的に拡大、かつ外部研修も増加。



POINT

負担の分散、ガイドラインの作成による役割の認識、Tipsの理解



POINT

期間を延ばして「最低限教えるべきことをインプット」

育成担当が実施することで、現場負担減

座学ではなく「実践」を意識。スキルの客観チェック、個別FB等も実施

本部で新人・若手が学ぶこと（概要・抜粋）

実際に新人自身が作業しながら学ぶこと		座学・説明が中心で学ぶこと	
データ分析 (Excel)	単一DB分析、複数DB分析、市場推計、売上推計、アンケート分析	論点設定・仮説構築	仮説の作り方、ロジック/イシューツリーの使い方
資料作成 (ppt)	メッセージの書き方、ストーリーライン構築、グラフ作成、チャート作成	財務会計	財務三表（PL/BS/CF）の読み方、基礎的な財務分析（Ratio分析）
リサーチ	（公開情報のみが対象） 企業情報調査、市場調査	アンケート設計	調査項目の設計、調査票の作成、調査対象/方法の設定
日本語 (議事録作成)	模擬顧客ミーティングのヒアメモ・議事録作成	ミーティングにおける立ち振る舞い	社内外×対面/オンラインにおける立ち振る舞い方、ロジ面での作法
インタビュー	アジェンダ・設問設計、社外インタビュー実践	その他、ツール使用方法など	社内ツール、ドキュメント作成ツール、各種データベースの使い方、AI活用（ルール、ノウハウ）、社内手続、社内システム、特に業務遂行に必須の社内ツール・システムの利用方法説明・実践（会議室予約、ライブラリDB使い方、社内連絡、印刷方法、PDF化方法、予定の送付方法等）
リサーチタスク遂行 体験・プレゼン	タスクの意図を確認しながら基礎的な調査実施、資料作成、プレゼン		

3. 育成の実際

3. 育成の実際 (0) OJTとOff-JTの両輪の位置づけ明確化

OJTでは、「成長のための環境整備」に力を入れた。フィードバックを個別・期間ごとに必ず実施。
OffJTでは、「各自の問題意識に合致する成長機会の提供」に力を入れた。

新たな成長支援に係る対応策（概要）

OJT

課題

- 育成プロセスの標準化と見える化
- 業務における確実なフィードバック（FB）実施

身につけるスキルの標準化のための「**スキル要件表**」の運用を徹底

ヌケモレ防止

「**PJキックオフ・振り返りMTG**」の導入・運用の徹底

成長の「可視化」

- 若手が理解しにくい、PJTの全体像や顧客の期待、仕事の社会的意義について説明
- PJTごとに、開始時に「どんな役割や成長を期待されているのか」を伝えつつ、「若手が成長したいポイント」を把握。PJT終了時に「役割が果たせたか・次の成長への課題はなにか」を伝える

成長の「可視化」

PJから離れた成長と課題の確認としての、半期ごとの「**目標管理制度**」

躓きポイント可視化・細分化・オンデマンド化

コンサルタントの若手が躓きやすいポイントを整理して**ショート動画化**
（見たい時に、見たい人が見れる）

自学の強化・オンデマンド化

豊富なスキル・マインドセット等の「動画」が含まれる**eラーニングを導入**
（見たいときに、見たい人が見れる）

外部の研修を導入

現場負担軽減×自社向けカスタマイズ
戦略的な人的投資

- 基礎スキル（EXCEL、文章力等）
- コンサルタントとしての基礎スキル（ロジカルシンキング、資料作成等）
- 「仕事の進め方」に係る基礎スキル（マルチタスク、時間管理、コミュニケーション等）
- 外部の研修については、「公募」→「推薦＋公募」へ

OffJT

課題

- スキルの多様性への対応

3. 育成の実際 (1) OJT ①スキル要件表

既存の数十の項目に及ぶスキル要件表の運用を強化。

自己チェックに加え、上長・メンバー等とのコミュニケーションツールとしての意義が重要。

OJT：スキルの標準化＋目標・FB等の徹底

スキルの多様化対策・ヌケモレを防ぐ

自分の成長と課題を可視化し、把握する

コンピテンシー分類		スキル要件		習得の 目安・方法		自己評価			
大分類	小分類	スキル分類	スキル内容	目安	研修 有無	1.研修 受講	2.OJTで 経験	3.OJTで 実践	4.指導 できる
プロジェクト遂行	会議運営	会議準備	社内外の会議に向けた、一連の案内・手配・準備を設計し、実践できる。	1年目		☐	☐	☐	☐
		会議参加	社内外の会議・打合せで目的・アジェンダを予め理解し、意見・提案を準備の上、積極的に発言する。	1年目		☐	☐	☐	☐
	分析力	アプリ・リテラシー	アプリケーション（EXCEL、PPT、Word）の基本機能を熟知している。	1年目		☐	☐	☐	☐
		情報収集	社内外の情報源にアクセスすることができ、DB使用ルールや著作権を守って適切に情報を収集できる。	2年目		☐	☐	☐	☐
		インタビュー	自ら仮説を設定し、インタビューを設計し、実践できる。	2年目		☐	☐	☐	☐

POINT

基礎スキルの可視化（抜け漏れ防止）

確認＋上長などとのコミュニケーションツールとしての機能を期待（※身に着けるべきスキルを言葉にして、ちゃんと確認する）

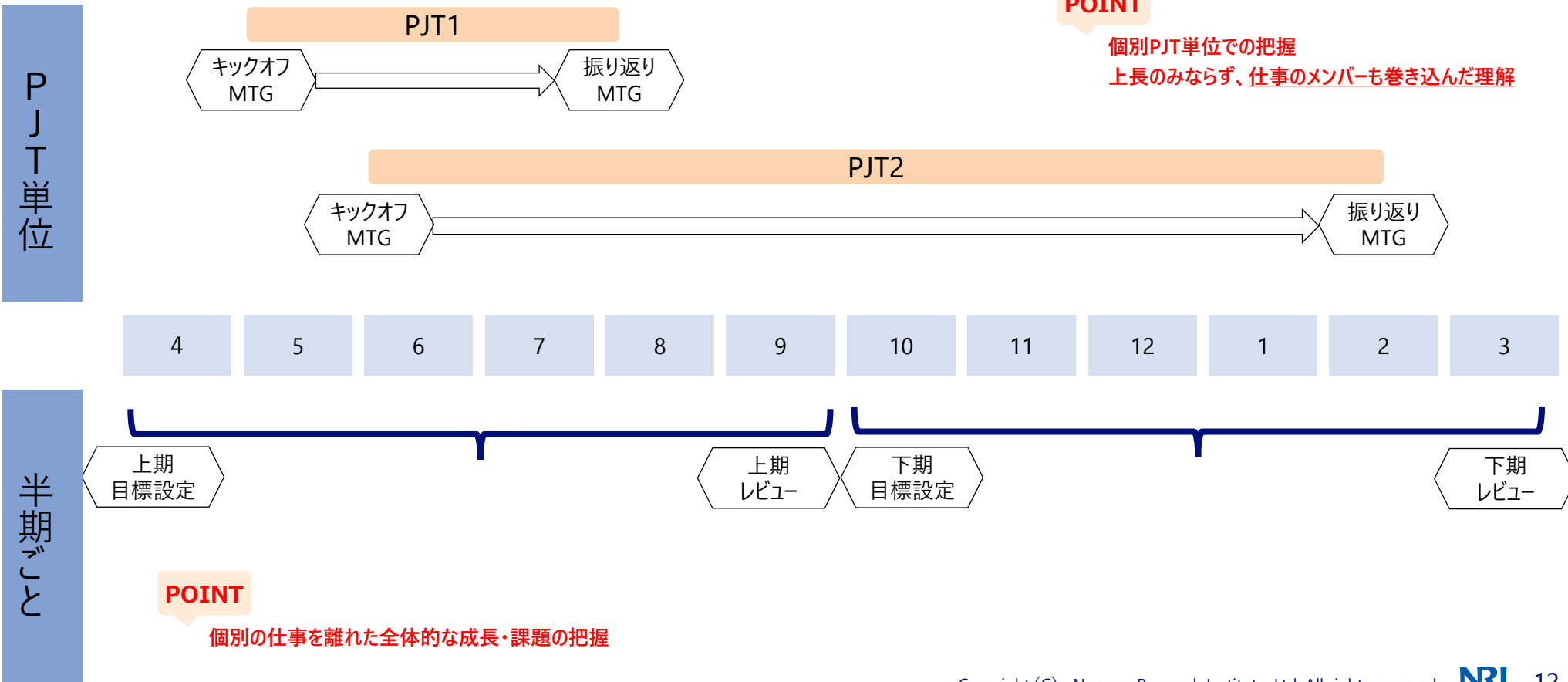
上記は、実際に使用しているものの一部抜粋をし、表現を修正したもの

3. 育成の実際 (1) OJT ②PJキックオフ/振り返りMTG、目標管理制度

OJTでは「成長や課題」を随所でコミュニケーションして可視化・共有することを重視。
「プロジェクト単位」と「半期ごと」の2つの機会を設けている。

OJT：スキルの標準化＋目標・FB等の徹底

自分の成長と課題を可視化し、把握する



3. 育成の実際 (1) OJT ②PJキックオフ/振り返りMTG、目標管理制度

それぞれの機会で具体的に話すことは以下。

「何となく育成」にならないよう、言葉にして共有・議論する。

PJTキックオフ/振り返りMTGの実施

PJTの理解

- ◆ 顧客の目的【Goal】
- ◆ 解くべき課題【Issue】
- ◆ 解くべき課題の解決方法【Solution】
- ◆ 解くべき課題の解決に向けた具体的なアクション【Operation】
- ◆ PJT実施によりもたらされる価値（顧客/自社）【Value】
- ◆ PJの社会課題との関係・社会的意義

個人の成長

- ◆ 主なタスク・期待・役割（個人別：リーダーからメンバーへ）
- ◆ チャレンジ・取り組みたいこと（個人別：メンバーからチームへ）
- ◆ 振り返り／次の挑戦・課題

POINT

- どのような仕事をして、何を身に付けてほしいのかを明示し、仕事の終了後フィードバックする（「何となく」はやめる）
- メンバー側からも、「成長のためにしたいこと」を自発的に伝える（指示待ちをやめる、上長以外も理解する）

目標管理制度

組織目標（本部全体/所属部署・グループ）



業務目標

- ◆ 専門性発揮、顧客への貢献
- ◆ 業務量、案件獲得
- ◆ 生産性・効率性の向上、新ツールの開発
- ◆ 人材育成、对外情報発信（ブランド・認知度向上）

能力・スキル目標

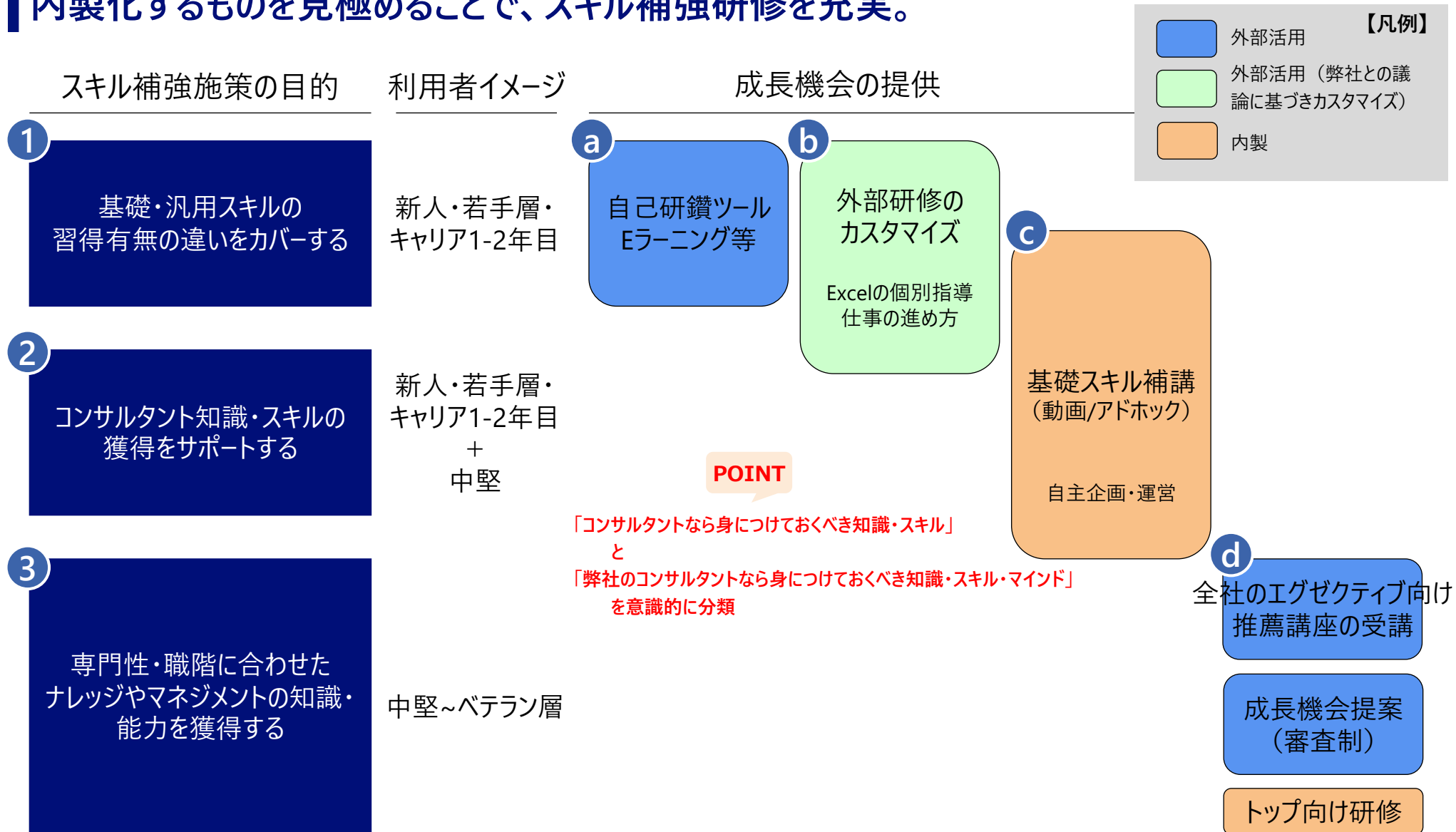
- ◆ 現状認知：キャリアフィールド／レベル
- ◆ 今年度の目標
- ◆ 活動目標
 - 習得を目指す能力・スキル
 - 習得するための具体的な活動
 - 資格取得目標

POINT

- 本人の認知と上司の認知のすり合わせ
- 具体的な能力・スキル獲得活動の明記

3. 育成の実際 (2) OffJT ①外部研修の充実

外部をそのまま活用できるもの、外部既存講座をカスタマイズして活用するもの、内製化するものを見極めることで、スキル補強研修を充実。



4. キャリア育成

4. キャリア育成 (1) 採用分類

「キャリア」は二つのルート（分類）で採用。育成方法等も分けている。

POINT

①専門性を期待し、配属部署まで想定している方と、②社会人基礎力を期待し、複数PJTを経験後に専門を追及する方の2ルート

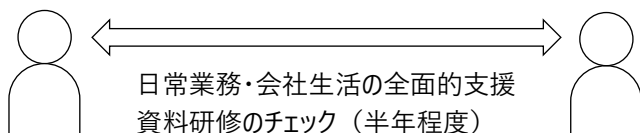
キャリア分類	キャリア	若手
定義	他社・他の組織で勤務経験がある者	他社・他の組織で勤務経験がある者（3年未満）
入社	随時	特定の時期に入社（年数回）
採用	主に専門性・業務経験に応じた部署が対応	本部全体で対応
入社時研修	「キャリアオンボーディング研修」（コンサル研修）	若手向けの研修（期間は長め）
配属	専門性に配慮した部署への配属	複数プロジェクトを経験後、本配属
配属後の育成（OJT）	配属部署にてインストラクターを設定 資料作成研修、1on1等を継続実施	プロジェクトの中でPLが育成。メンターが付く（2人に1人）
配属後の育成（Off-JT）	ロジカルシンキングなどのコンサル基礎力研修を必修化 必要がある場合は個別に研修受講 「仕事の進め方研修」（※組織暗黙知の説明）	必要がある場合は個別に研修受講 （育成担当がスキルに応じて受講を勧める等）
配属後のケア	1ヶ月后面談（HR室→本人） 3ヶ月后面談（HR室→本人の上長） キャリア交流会（半期に一度） + α	半期ごとにHRで個別面談実施/状況把握 キャリア交流会（半期に一度）

4. キャリア育成 (2) 取り組みの全体像

「キャリア入社者」に対しては、インストラクター制を育成のメインに据えている。
人数増加・多様化に対しては、オンボーディング研修の強化＋スキル等研修の拡充を実施。

OJT

- 入社時点で、配属部署は決定
- キャリアオンボーディング研修後、現場に本配属
- 現場部署で、1人のキャリア社員に対して、1人のインストラクターが付く
 - ・インストラクターは入社前の時点で、各部で決定
 - ・インストラクターに特定の要件は設定せず
 - ・インストラクターの役割・動き方は「ガイドライン」で“推奨”レベルで提示



OffJT/フォロー

※主なもの

オンボーディング研修

社内知識、コンサルスキルの基礎を教育
カリキュラムは新人研修をベースとしつつ、キャリアの方のスキルに合わせてカスタマイズして提供

1ヶ月面談/3ヶ月面談（HRが実施）

HRが実施。現状や課題、悩みを把握。アドバイス
3ヶ月時は上長/先輩にヒアリングし、能力発揮・周囲との関係性・課題を把握・アドバイスすることも

スキル・マインドセット研修

ロジカルシンキング、資料作成等の基本スキル（一部必修）
「ロジカルシンキングfor 仕事の進め方」研修
※部署からの推薦・挙手で受講

組織の理解

キャリア交流会（半期に一度）
先輩キャリア社員のオンボーディング経験を共有
仕事の進め方研修（隔月・2時間）
組織の暗黙知を可視化、自由質疑の時間多め

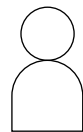
4. キャリア育成 (3) 具体的な育成方法 ①インストラクター制

キャリア入社者に対しては、インストラクター制度（1人に1人ずつ）を継続。

■ 1人のキャリア入社者に対し、1人のインストラクターを設置

- 即戦力として活躍してもらうため、身近での指導が必要不可欠であるのでインストラクター制で対応

- 入社時点で、配属部署は決定
- キャリアオンボーディング研修後、現場に本配属
- 現場部署で、1人のキャリア社員に対して、1人のインストラクターが付く
 - ・インストラクターは入社前の時点で、各部で決定
 - ・インストラクターに特定の要件は設けていない
 - ・インストラクターの役割・動き方は「ガイドライン」で“推奨”レベルで提示



- ・ 日常業務・会社生活の全面的支援
- ・ 資料研修のチェック（数回～、一定期間）



POINT

- ・ 1人に1人のインストラクター
- ・ 週次の「資料研修」を通じ、“自動的”にコミュニケーションが発生

4. キャリア育成 (3) 具体的な育成方法 ①インストラクター制

インストラクター向けのガイドラインを提供。

役割、よくある悩み・接し方等については一通りのガイドを示している。

POINT

- 育成方法はインストラクター個々人に委ねつつ、一定のガイドを提示

インストラクターの役割 (例)

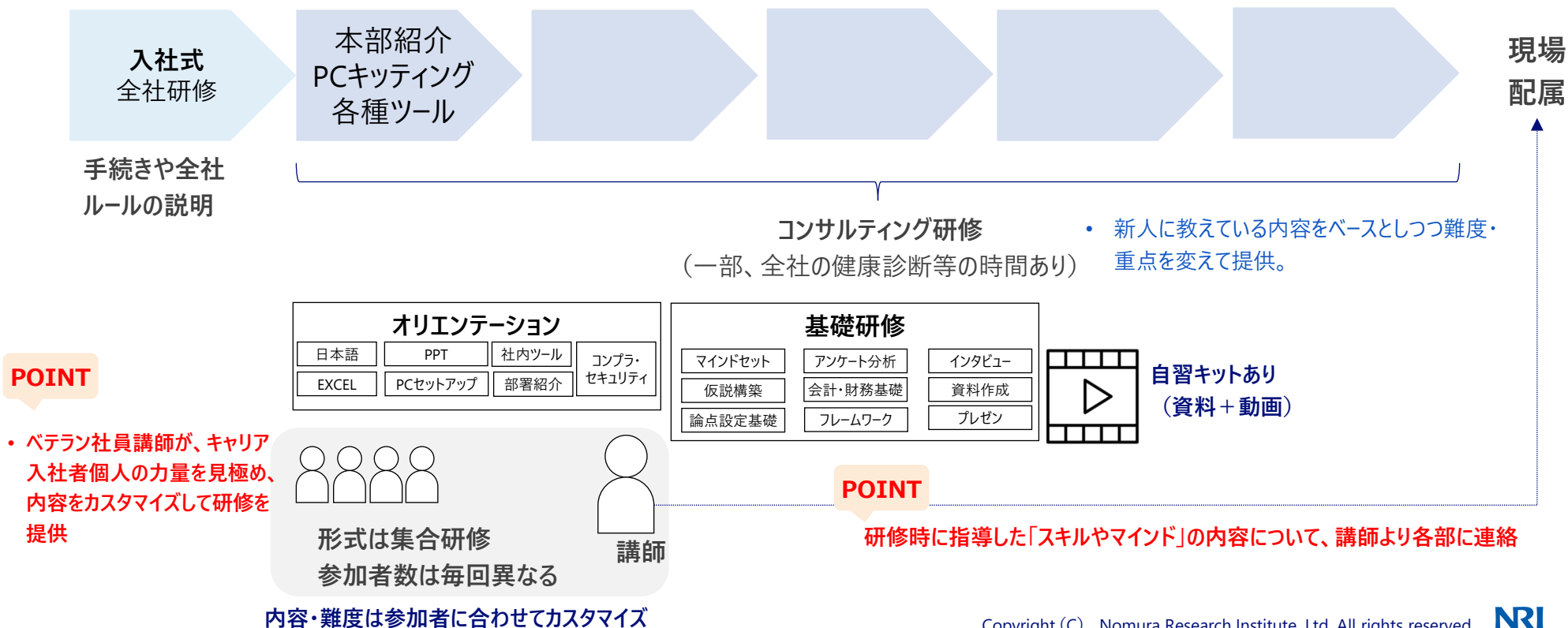
役割	具体的な動き方
困りごとの相談役	• 定期的な1on1を実施し、日ごろの困りごと解決をサポート
スキル向上の指南役	• 資料作成研修の添削 • 各種スキル向上のための指導やアドバイス提供
社内のルール・手続きを伝える案内役	• 各種ルール・手続きの方法等の案内 • 社内手続きの案内・抜け漏れ確認 (目標管理制度への対応、E-Learning、等)
他の人とのコミュニケーションハブ	• 他部署メンバー・コミュニティの紹介 • PJT外活動(部署の勉強会など)の紹介 • 部内外の方との昼食等の声掛け
本部の動きの情報源	• 本文内会議、異動発表、勉強会等の本部活動の紹介、それぞれの雰囲気等の伝達

4. キャリア育成 (3) 具体的な育成方法 ②キャリアオンボーディング

一定期間の研修を実施。キャリア入社者の人数や能力・スキルも様々。
そのタイミングごとの入社者に合わせた内容で実施している。

■ キャリア・オンボーディング研修の実施

- 入社直後にオンボーディング研修を実施
- 内容は、新人研修・若手研修をベースに、参加者のスキルに合わせて一定程度カスタマイズして実施
- 数年前から新設。期間も拡充



5. まとめ

5. まとめ

ツールや制度、講座を作って終わりではなく、業務への組み込み・現場の実施サポートが鍵。

本研究会における問題意識

コンサル本部における主な施策

施策のポイント

職場内での 人材育成

職場内での人材育成を効果的に実施するために、各職場及び人材育成・人事担当部局において、どのような取組を行うべきか？

専門的な知識・技能は、職場外研修（OffJT）で習得することも考えられるが、どのような観点で職場内での人材育成と職場外研修の使い分けをするべきか？

・身につけるべきスキル・能力の可視化

・育成FBの業務フローへの組み込み・可視化

・育成のハブとなる管理職を現場に配置

・育成レベルの可視化＋組織目標化

「知識・スキルの汎用性（ポータビリティ）」をベースに、3つに分類

汎用高

汎用低・
組織特殊

・外部研修のラインナップ充実
・Eラーニング等の活用（オンデマンド/個々のニーズへの対応）

・外部研修をカスタマイズ

・組織内において内製

◆ 運用の徹底、コミュニケーションツールとして業務や異動の材料に

◆ 様式・フローの作成 & 運用の徹底、全員の「育成」への理解

◆ 明確に管理職の「役割」と位置づけ、OJT/OffJT両方に活かす
◆ HR部門との定期的連携＋サポート（「お任せ」にしない）

◆ 業務遂行能力の可視化、評価による育成へのインセンティブ

◆ 受講者を推薦制＋公募制に
◆ 実務での「不足」（本人＋上長）を把握したうえでの受講

◆ 受講者任せではなく、①受講状況モニタリング、②受講に対して推奨講座を提示・現場上長等の意見を反映
◆ 多数が受けることでコスト削減（個々にやるのではなく、束ねる）

◆ サプライヤと綿密な相談・議論を通じて実現。既存の研修コンテンツをカスタマイズ（実施後も継続したFBで改善を行う）

◆ 念入りに構築する研修VSライトなアドホック/動画研修に分ける

2種類のキャリア採用ルート（「高度専門性キャリア」と「若手」）

インストラクター制による育成

オンボーディング研修×スキル・能力研修の拡充（外部中心）

組織の業務遂行・文化に係る「暗黙知」の可視化（ツール化）

HRによる初期面談の実施、キャリアが先輩に学び・ネットワークをつくる交流会の開催

◆ 専門キャリアは当初より、配属予定部署の管理職が採用に関与
◆ 若手は、育成や多様な経験の後に専門性を高める

◆ 育成担当者を明確にし、「聞きやすい・学びやすい」環境を構築

◆ 必須研修を設定しつつ、個人のニーズに合わせた受講も可能に

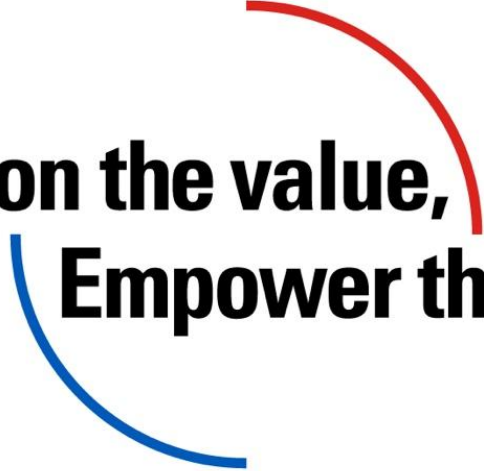
◆ 活躍を阻む「暗黙知」を減らす。聞きやすい環境を作る

◆ 現場任せにしない、成功者のTipsを提供、心理的安全性担保

■ 共通して使えるツール・運用方法の整備

■ 汎用の研修/eラーニングについては共同で使うことでスケールメリットを効かせる（利用状況モニタリング＋データを次の育成企画に活用）

■ 組織特有の育成が必要な研修、育成制度は組織内における構築・運用そのものをハンズオンサポート



**Envision the value,
Empower the change**