

ビジネスと IT の狭間で

ある IT コンサルタントの半生記

第 7 回

私は 1979 年第 2 次オイルショックの年に旧 NCC(野村コンピュータシステム)に入社してシステムエンジニアになって以来、NRI(野村総合研究所)と NCC の合併によりコンサルタントに転身したらバブル崩壊、IT コンサルティングの部長に成ったら IT バブル崩壊、研究理事になった年はリーマンショックという具合に、職種が変わるたびに世間の大波に見舞われ、悪戦苦闘してきた。その間情報技術は進歩を続け、私は一貫して企業の情報化に取り組んできた。研究理事の時には、早稲田大学商学研究科の博士課程でアカデミアの経験もした。私の波乱万丈の体験談が、様々な形で IT を生業とする方々にとって興味深い物語になれば幸いである。

日本 IT ガバナンス協会 理事

博士(商学) 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

7. 研究理事として人生の「林住期」をスタート

システム出身初の研究理事に就任

研究理事は、執行役員とは異なり、特定の事業に責任を持たず、もっぱら研究と情報発信を行う研究職の役員である。従来は、東京研究本部のエコノミストなどが任命されることが多く、システム出身の研究理事は私が初めてだった。シスコンの後半から研究活動が中心になっていたこともあり、私には受け入れやすい処遇であった。

2008年に私は研究理事になった。NRIでは、新任役員を連れて社長が京都の野村徳七翁のお墓にお参りする決まりがあった。私と新任執行役員3人は、桜が盛りの頃に京都に行った。まず、岡崎の野村別邸を訪ねて桜満開の庭園を見学する。ここは、野村財団が管理しており、一般には非公開で、外国からの賓客などを招待するのにつかわれている。かつて野村徳七翁の別荘であったところで、琵琶湖疎水を引き込んだ広大な回遊式庭園になっており、庭園の中に茶室がいくつも点在している。藤沼社長と新役員の5名だけで池に映る満開の桜を眺めるのは贅沢の極みであった。

その後に、大谷本廟の野村徳七翁のお墓にお参りし、夕食は、高台寺の和久傳であった。ここは、一見さんお断りの高級料亭で、社長が新役員を店に紹介することになる。松浦さんもそうであったが。社員に良いお店を教えることも社長の役割の一つである。美人の若女将が付きっきりで接遇してくれ、食事後は2次会のお酒の席まで付き合ってくれた。学生の頃は京都で過ごしたが、こんなにいい思いはしたことがなかった。

私は、51歳で研究理事に任命された。ちょうどその頃、五木寛之氏の「林住期」という本が話題になっていた。人生を25年ごとに4つに分けて、25歳までを「学生期」、50歳までを「家往期」、75歳までを「林住期」、それ以降を「遊行期」に分けて、生き方を変えていく考え方を説いている。五木寛之氏の主張は次の通りである。

「50歳をはっきりひとつの区切りとし、50歳から75歳までの25年「林住期」を人生の黄金期と考える。その季節のためにこそ、それまでの50年があった。

50歳になったら、今の仕事から離れ、林住期を生活のためでなく生きる。

人が本来なすべきことはなにか。自分が本当にやりたいと思うのはなにか。

他人や組織のためでなく、ただ自分のために残された時間と日々を過ごす。

会社、家庭、人間関係、職業という居場所を変える。

これまでたくわえた体力、気力、経験、キャリア、能力、センスなどの資産を土台にしてジャンプする。やることをかえてもよい、おなじことを続けてもよい、目的を変える。

林住期を生きる人間は、まず、ひとりになること、旅立つことが必要。

必要からではなく、興味によって何事かをする。

金のためになにかをしない。道楽としてする。

耐用期限を過ぎた心身をいたわりつつ、楽しんで暮らす。
学ぶことの面白さにめざめることも、年をとる効用のひとつ。」

50 歳を過ぎて迎える「林住期」は、会社や家庭のために生きるのではなく、自分のために人生の時間を使うべきであり、それまでの経験や知恵を活かして自在に生きることができる黄金期であるという。これは、私にとって響くメッセージであった。振り返ってみると、私は 50 歳を前にした数年間を、「林住期」に備えた準備期間として、いろいろな仕込みをすることができた。今度は一旦退職して研究職役員に就任することを契機に、会社とは少し距離を置いて、個人として研究者の道を究めてみたいと考えた。

すでに始めている MIT やハーバードの研究者との連携、経営情報学会や日本 IT ガバナンス協会での情報発信活動、IT 活用実態調査によるデータ分析など、研究者としては恵まれた環境が整っている。研究理事は、自分の研究のための時間と研究予算が与えられる。IT マネジメントと IT による企業変革を 2 大テーマとして、私は研究活動を発展させてゆくことにした。

世界に活動の幅を広げる

研究理事になったのを契機に、私は活動の範囲を世界に広げていきたいと考え、早速英会話学校に通い始めた。オフィスは東京駅北口の前のオアゾにあったので、近くの手町ビル内のベルリッツに自費で通った。TOEIC800 点を目指して頑張り、とりあえず英語で支障なく意思疎通ができるようになった。これは、その先に考えていたビジネススクールへの入学に備えるためでもあった。

国際学会へも参加するようになった。経営情報学会の国際版である ICIS（インターナショナル・カンファレンス・オブ・インフォメーション・システム）は、米国とそれ以外の国で交互に毎年カンファレンスを開催している。世界の IT 研究に触れるため、米国の各都市に加えて、ミラノ、上海、オークランド、ホーチミン、シドニーなどに出張した。ラスベガスのベラージオやシンガポールのマリーナベイサンズにも泊まったが、カジノには行かなかった。私は賭け事で勝った試しがないのだ。

これまで行った都市の中では、パリとボストンが最も好きは街だ。長い歴史があって観るべきものが多く、食べるものが美味しく、研究機関が身近にあり、コンパクトなので地下鉄でどこでも行ける。宿泊費が高いのがたまに疵ではあるが、日本から直行便もあり便利なので訪問回数も最も多い。ボストンのケンブリッジやパリのカルチュラタンは、古い名門大学が軒を連ねていて、京都に似た雰囲気 of 学術地区になっているので、外国に居ながらくつろいで過ごすことができた。

海外の IT 関係者を日本に招く機会もあった。2009 年に、システムコンサルティング本部

は、MIT のピーター・ウェイル教授を東京に招いて、日本企業の CIO を対象に IT ガバナンスについて講演会を開催した。MIT は、世界中で CIO フォーラムを開催していたが、日本には伝手がなくて、それまで先進国では日本だけが空白地帯となっていた。私は 10 年来毎年ボストンに通って MIT のサマーセッションに参加し、ウェイル教授とは親しくなっていたので、来日を依頼したのである。

講演会は六本木のグランド・ハイアットで行われた。六本木は、大使館が点在しており、外国人が多くしゃれた店も多いので、ウェイル教授も気に入ったようだ。ウェイル教授は、以前から日本のセブンイレブンを IT 活用の先進企業として研究対象にしていたので、来日の機会にセブンイレブンの CIO を彼に紹介して直接インタビューをする時間を作った。

2010 年には、中国の国有企業の CIO の団体が、日本企業を訪問したいという話があり、日本 CIO 協会に声がかかった。私は、NRI でこの団体を受け入れ、日本企業における IT 活用の実態をレクチャーした。この際に、私が毎年行っている IT 活用実態調査の結果を紹介して説明したところ、中国の団長さんがこの調査内容に関心を持ち、中国企業を対象にして同様の調査をしてはどうかという話になった。

翌年、お返しとして、日本の CIO 達を中国に招待したいという申し出があり、私も日本企業の CIO 達と一緒に北京に出張した。国営企業を統括する国有資産監督管理委員会が企画したので、北京にある国有企業の CIO は、訪問団を大歓迎してくれた。電力会社、石油会社、鉄道建設会社など、大手の国有企業の CIO が連日訪問団に対応してくれ、夜は決まって歓迎会が開かれた。広東、上海、湖南、四川と每晚違った地方の料理がふるまわれたが、毎回同じことは、歓迎の証としてとことん乾杯を繰り返すことだった。

中国の国有企業は、一気に IT 化を進めている最中で、まっさらなところに巨大な基幹業務システムを構築したので最新の技術が使われており、外国の IT ベンダーが手厚く支援しているので IT ガバナンスに関する意識も高かった。ある意味、日本企業より進んでいると感じる点もあった。残念なことに中国企業に対する IT 活用実態調査は、中国側の政府担当者が交代したために立ち消えになってしまったが、中国の要人や CIO と直接話ができる大変貴重な機会であった。

経営者に IT マネジメントを教える

ハーバードのノーラン先生には、継続的に事例調査などをお願いしていた。2009 年に、ノーラン先生とオースティン教授が共著で IT マネジメントに関するケース討議の教科書を出版した。「The Adventure of an IT Leader」である。この教材を使って、オースティン教授がチェアを務めて、ハーバードビジネススクールで経営者向けの IT マネジメント講座を行っていた。私は、この本を翻訳して日本で紹介したいと思い、ノーラン先生に相談した。ノーラン先生は、日本では IT マネジメントといえば 私が第一人者であることを知ってくれていたもので、快く承諾してくれた。2009 年後半は、私は時間の大半をこの本の翻訳に充て

ることになった。2010 年 4 月、日本語訳は「ビジネスリーダーに IT がマネジメントできるか」というタイトルで発売された。

この本を教材にして、野村マネジメントスクール (NSAM) で日本の経営者向けに IT マネジメント講座を創れないかという相談が、NSAM の学長から舞い込んだ。NSAM は 30 年間に渡って経営者向けにマネジメント教育を提供してきた。NSAM の教室は、新宿野村ビルにある。ハーバードビジネススクールの現役教授陣を招聘して、本場のケースメソッドによって、日本企業の経営幹部に経営管理の事例研究を行わせる。参加者は 3 週間新宿の京王プラザホテルに泊まり込んで、ホテルと教室を往復し、ケースの検討に明け暮れる。NSAM のこれまでの卒業生の多くは、その後社長として企業経営を実践した。

これは、経営管理に関する講座であるが、他に、ファイナンスに関するウオートン・スクールの教授陣による講座もあった。この時の NSAM は旧 NCC 出身の今井久 NRI 専務が学長を務めており、NSAM に IT に関する経営者向けの講座を創りたいという長年の悲願があった。その教材としてこの本はぴったりだったのである。

私は、著者であるオースティン教授とも知り合いであり、IT マネジメントのテーマには適任のウェイル教授とも親しいので、彼らに NSAM の講師をお願いできないかと考えた。今井学長にその旨を話したところ、「それは願ってもないことだ」ということになった。

2010 年の MIT の CIO フォーラムはコペンハーゲンで行われた。オースティン教授は、ハーバードからコペンハーゲンビジネススクール (CBS) に移っており、ウェイル教授とオースティン教授は友人であったので、CIO フォーラムは CBS で開かれた。私は、CIO フォーラムに参加するついでに、ウェイル教授とオースティン教授に、NSAM の講座での講師を打診した。突然の申し出であったが、ふたりとも私の日本での活動内容を理解していたので、前向きな回答であった。東京に戻って、NSAM の事務局からふたりに具体的な交渉を始めてもらった。

NSAM の「経営者のための IT マネジメント講座」は、2011 年 11 月に開講された。5 日間のコースで、前半 2 日はオースティン教授によるケース討議、後半 2 日はウェイル教授による先進 IT 活用事例研究である。最終日は、受講者による実習課題の発表に充てた。私も、自分で作った日本企業のケース教材を使って講師陣に加わった。私は研究理事を退任する 2017 年まで講師を続けた。講座はその後、外人講師により「経営者のためのデジタル戦略講座」に内容を改訂して継続されている。ウェイル教授もオースティン教授もボストニア人であり、日本料理も含めて魚介類が好物で、毎年秋に来日することを楽しみにしていた。二人とは六本木はもちろん新宿のゴールデン街の狭い店にも行ったが、気に入っていた。

ハーバードと MIT の看板を使って、経営者向けの講座を開設し、自らも講師を務めるとい

う大きな挑戦であった。私が個人的に外人講師と長い間付き合いがあったことは幸運であったが、NSAM が築いてきた経営者教育の看板と実績があって初めて実現したものである。IT マネジメントについて経営者に教えることは、これまでの私の経験を活かしてできないことではなかったが、ケースメソッドは特殊な教授法である。受講者同志の自律的な意見交換を誘発して、新たな気づきに至らしめるのが望ましい。私は、慶応ビジネススクールの経営者講座などで受講生としてケースメソッドを経験したことはあったが、講師としては初めてのことであり、あらためて教授法を実習で勉強する必要があった。

早稲田ビジネススクールで2度目の学生生活

2011 年 4 月に私は早稲田大学ビジネススクールに入学した。これは社会人向けに MBA(経営管理修士)の教育を行う大学院大学である。夜間のコースは日本の社会人が働きながら通い、昼間のコースは日本企業からの派遣学生が半分、海外からの留学生が半分である。講義は、同じ科目を日本語と英語で行い、学生はどちらかの言語を選択できた。私は、昼間に日本語の講義を中心に受講したが、いくつかの科目は、経験のために英語で留学生と一緒に受講した。

研究理事なので時間は自由になり、会社に通いながら学生生活ができた。もちろん学費は自前である。MBA コースに通うことは、NRI の当時の嶋本正社長の了解を得、社長から推薦状まで書いてもらった。「あらためてこれまでの会社での経験を体系化したいということと、留学生と接することで国際感覚を身に着けたいということ」が、入学にあたっての理由であった。

ビジネススクールの講義は、宿題や学生同士による共同課題が多く、講義時間以外の負担が大きくて、50 歳過ぎの私にはきついものであった。しかし、30 歳代ぐらいの若い学生たちと一緒に議論するのは若返った気分で充実した 2 年間だった。社会人として大先輩である私は、他の学生からは一目置かれる存在であったが、教える教授からみても煙たい存在だったかもしれない。経営学やファイナンスについては、私は実務の中で必要に応じて勉強してきたので、あらためて学問として復習することになる。私にとっては新たな発見もあり興味深かったが、NRI の研究理事に対して教える教授の側はやりにくかったに違いない。

私としては、組織と人材、マーケティング、ロジカルシンキング、企業再生、先進技術経営 (MOT) などが面白かった。教授の多くは、コンサルタントの経験者であった。いくつかの科目では、扱われる事例などがやや古く感じられるものもあり、教材を常に新しいものに保つのは教授にとって難しいことだと思った。

学生がビジネススクールに入る理由は、多くの場合は MBA という肩書を得るためである。その後の人生で、就職や昇進のために MBA の肩書が役に立つ。それに加えて、少数派か補助的なものだが、今後の仕事や人生に役立つものを身に着けたいという純粋な生涯学習と

しての理由もある。

一方、ビジネススクールで教えることができることは何か。まず、基礎的な理論や知識である。財務会計、ファイナンスなどがこれにあたる。これは学識を持つ先生なら教えられる。次に、実務的な技術である。マーケティング、ロジカルシンキング、企業再生法などがこれにあたる。実務を知っているコンサルタントや社会人経験者の先生が、自分の経験を活かせば教えられる。そして、物事の考え方である。経営管理や組織論は本来これであるはずだが、学生が自ら考えて答えを出すように指導することが難しい。

そこで、経営管理について世の中の学者が提唱している理論の解説に終始する授業もあり、これは知識の伝達でしかない。早稲田では、経営管理や組織・人材管理については、理論解説の授業とケースメソッドの授業があった。ケースメソッドは、米国のビジネススクールに留学経験がある先生が、ハーバードビジネススクールなどのケース教材を用いて行っていた。

科目の中に、「ケースメソッド実習」があった。自分でケース教材を書いて、他の学生にケースメソッドで授業をするのである。これは、NSAM での講義を行うための準備として大変ありがたかった。ケースメソッドは、企業の経営状況を記述したケースを読んで、自分がその場に置かれたらどう対応するかを、受講者が自ら考えて、お互いに討議し、答えを導き出すもので、講師は、討議のファシリテーターである。正解は一つだけではない。

ケースメソッドの進め方は次の通りである。

- ・内面化：ケース教材（形式知）から気づき（暗黙知）を生み出す事前の個人学習
- ・共同化：各人の気づき（暗黙知）を共有し新たな気づき（暗黙知）を創発するクラス討議
- ・表出化：共有・創発した暗黙知を言葉にして表現し形式知として確認するラップアップ

ケースメソッドは、手法や知識を応用するための実習の場ではない。それはワークショップ形式が良い。ある場面に身を置いた場合に、自分ならどう考えどう判断するかを仮想体験する場であり、他の参加メンバーとのコミュニケーションによって、自分の考えを伝え、他人の考えを受け入れ、新たな考えを創発する訓練の場である。事例による特定の知識の習得ではなく、知識創造の方法を経験するのがケース討議である。私は、この講義の中で東京海上日動の抜本改革に関するケース教材を作成し、ケース討議のリードを行った。これは、NSAM での講義の予行演習になった。

講義の他に演習（ゼミ）があった。私は、経営情報学会の会長も務めた平野雅章先生のゼミに入った。私が早稲田を選んだのは、平野雅章先生と根来龍之先生（いずれも経営情報学会会長経験者）という IT マネジメントに詳しい研究者が教授を務めていたからであった。平野先生は、コンサルタント出身ではなく純粋のアカデミアであり、オックスフォードやソルボンヌなど欧州の大学の教養を身に着けた異色の先生であった。平野先生は、自分の講義の中でも「ビジネスリーダーに IT がマネジメントできるか」を教材として使ってくれ、私を

研究者仲間として接してくれた。

2011 年は 3 月に東日本大震災があり、放射能の被害を恐れて多くの留学生が来日を控えていた。平野ゼミには、私以外に台湾とウズベキスタンからの留学生が 2 年生で在席していたが、4 月になっても来日せず、数か月は私ひとりのゼミだった。ゼミでは先生の指導のもとで修士論文を書くのだが、2 名の留学生は夏を過ぎてようやくゼミに顔を出し、論文の作成に着手した。しかし、正直なところ留学生たちの学力水準はあまり高くなく、論文のテーマ探しに苦勞していた。私は、平野先生と一緒にになって留学生の論文作成に知恵を貸して 1 年目のゼミが終わってしまった。

2 年目は、新たに韓国とタイからの留学生がゼミに入ってきた。早稲田は近年国際化に注力しており、アジアでのブランド力も高いようである。今度の 2 名はしっかりしていたので、私は自分の修士論文に集中することができ、IT を活用した変革について論文を書いた。

修士課程修了後の 2013 年にこの論文をもとにして、「実践 IT 戦略論」を出版した。これは、事業のライフサイクルと事業にとって IT の果たす役割の違いによる、採るべき IT 戦略の選択肢をモデル化し、アンケート調査の分析をもとにモデルを検証したものである。

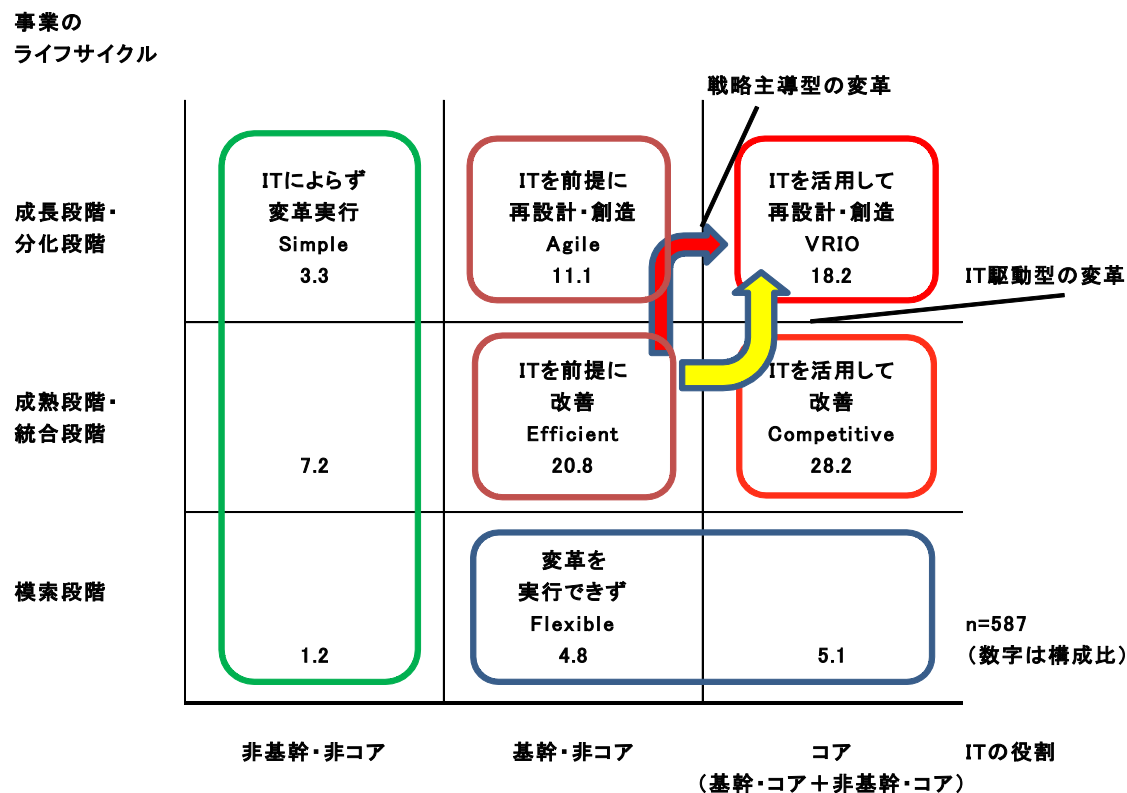
以前から持っていた「事業のライフサイクルに応じた IT 活用方針」というアイデアを、ビジネススクールで学んだ経営学を裏付けにして学術的仮説に仕立てあげ、データ分析によって仮説を確認したのである。ただし、後で博士論文を書こうとした時にわかったことだが、私の修士論文は、まだ学術論文としての水準には達していなかったのだ。

ビジネススクールでは 2 年目に希望者は欧米の大学院に短期留学することもできたが、私は会社の仕事もあって留学はしなかった。しかし、ゼミでの留学生たちとのやり取りは、お互い母国語ではない英語で行うので、早稲田のキャンパスに居ながら国際感覚を多少味わうことができた。

早稲田大学は、高校生の頃から入学したい大学であった。自由で豪放な校風にあこがれていた。今の学生は昔よりも勉強熱心で、私も京都大学にいた頃よりもずっと頻繁にキャンパスに通った。早稲田キャンパスは、学生数の割には狭いので、いつも学生であふれていたが活気があった。

昔ながらの校舎や学生相手の食べ物屋も残っていて懐かしさがあったが、大きな違いは女子学生が多いことであった。人数だけでなく、容姿も洗練されていて学業も優秀であり、男子学生よりも存在感がある。昔の野暮ったい雰囲気とは違う早稲田になっていた。英会話の授業などでは、女子の学部生と一緒にすることもあり、それも私の活力のひとつであった。

図 1 事業のライフサイクルと IT の役割に応じた IT 戦略 「実践 IT 戦略」より



早稲田の商学研究科で博士号を取得

2013年3月に私はビジネススクールを修了し、早稲田大学商学研究科博士後期課程に入学した。商学の博士号をとるためである。ビジネススクールは、実はこのための通過点であった。私は、60歳の定年退職までに博士の学位を得て、会社とは異なるもう一つの人生の抛り所にしたいと考えていた。博士課程でも、平野先生が指導教官になってくれた。ちなみに、平野ゼミは、私が博士課程に進んだことから評判が高まり、私の後は成績優秀者が続けて入ってきたそうである。博士課程に入るには筆記試験があった。英語の論文を読んで設問に答えるものであった。「過去問をしっかりと読んでおけば何とかなる」と、根来先生が助言してくれたことや、入学後の引き取り手として平野先生がいることもあって、私は無事に博士課程に入学することができた。

博士課程では、一般の講義は無い。博士論文を書くための研究に時間の全てを充てる。論文の書き方、英会話など、補助的な科目は受講できる。私にとっては、SPSSという統計分析ツールの使い方を教える授業が役に立った。NRIでのIT活用実態調査において、これまではデータ加工は外注業者に任せて、私自身で統計分析を行うことはなかった。しかし、自分で分析が出来れば、仮説をつくっては、すぐに自分で分析して検証して、また仮説を修正するというサイクルを速く回すことができる。これは、博士論文を書く上で強力な武器になっ

た。研究者はいくつになっても、自ら手を動かせることが重要であると実感した。

しかし、最も研鑽が必要だったのは、論文を書くための手順や作法を身に着けることであった。これは、他の論文を読み、自ら論文を書いて、他の研究者に評価してもらうことを繰り返す中で、初めて出来るようになるものである。私は、これまでも事例研究や手法説明など、論理的な文章をたくさん作成しており、わかりやすい論理明快な文章を書くことには慣れていると思っていた。しかし、学術論文はそれだけではいけないのである。そのことが、博士課程の1年目はまだわからなかった。

私は、論文集の中に、ウォートン・スクールの Van de Ven による研究方法に関する記述を見つけた。それによれば、学術論文は、次の手順に沿って作成する。

- ・現実の世界における問題 (Problem) あるいは問題の核心 (Issue) は何か
- ・ Research Question (問題のなかで意義のある問い) は何か
- ・ Research Proposition (問いに対する答えとなる命題) は何か
- ・ Key Assumption (研究を行う上での事前の仮定) は何か
- ・ 概念 (Concept)、構成体 (Construct)、変数 (Variable) の定義を決定する
- ・ Hypothesis (仮説: Proposition のオペレーショナルな意味の具体的な記述) は何か
- ・ Research Design & Conduct (研究方法のデザインと実施)
- ・ Problem Solving (問題の解決) にどのように役立つか

つまり、仮説の設定と分析による検証結果だけを述べても、論文としては不十分なのである。仮説設定に至るまでの過程は、単なる前置きではなく、それ自身で学術的価値がある。仮説が十分に価値あるものか。すでに同じような研究はされていないか、既出の論文の成果との整合性はあるかといった検討にしっかり時間をかける必要がある。それでも日本の論文は、欧米の論文に比べて先行研究の記述が十分でないと平野先生は言った。

この論文作法をもとにして、私は博士論文の作成に着手した。

博士論文の研究テーマは、これまで追求し続けてきた「IT を活用した変革の実行方法」である。論文全体の筋書きは、これまでの研究の中で大方出来上がっている。これについて方法論の解説文ではなく、学術論文として記述するのである。早稲田大学では、博士論文を提出するには、学会誌で査読付の論文が3点採択され掲載される実績が必要であった。

私は、経営情報学会の学会誌への掲載を目標に、論文を繰り返し投稿した。論文の査読は2名の匿名の会員によって行われ、合否が分かれば、もう1名の会員が追加で査読を行う。査読は、論文委員会の指名によって会員に割り当てられる。査読者も多忙なので、すぐには査読結果を返してくれない。長いものは半年以上待たされる場合もある。大きすぎる仮説は、学会誌の論文には適さない。私は、小さな仮説に分割して論文を次々に投稿し、2年目と3年目に次の3本の論文を学会誌に掲載することができた。

- ・ IT を活用した事業変革方針の6つの選択肢(2014年9月経営情報学会誌)

- ・IT を活用した変革による効果創出モデル（2015 年 6 月経営情報学会誌）
- ・IT を活用した変革のイネーブラー（2015 年 12 月経営情報学会誌）

そして、いよいよ博士論文の作成である。博士論文は、学会誌の論文とは比べ物にならないほどボリュームが必要であった。学会誌用に分解した仮説を統合して、データ分析による検証結果を記述する部分を作成し、さらに先行研究の記述を追加し、多くの事例分析による考察で補強を行って、博士論文を完成させた。

博士論文の評価は、平野先生を含めて学内 3 名、学外 1 名の教授による指導委員会によって行われる。早稲田からは、根来先生と他の教授 1 名、学外からは東京工業大学の飯島先生にお願いして、経営情報学会の会長経験者から成る強力な委員会を編成していただいた。指導委員会の OK が出たら、最終判断は商学研究科全教授から成る教授会での 3 分の 2 の賛成が必要であった。平野先生のご支援によって、私は晴れて博士号を取得した。博士論文は、「IT を活用した変革のマネジメント」（2016 年 7 月）である。博士課程は 3 年間であるが、その間で博士号をとれる学生は稀であり、5 年以上かかるのも普通である。私の学位取得は早稲田でも最も早いものであった。

学位授与式は、2016 年 9 月 17 日に大隈講堂で行われた。私は全学総代として挨拶する予定であった。角帽をかぶってガウンを着て講堂の演壇に立つことを楽しみにしていた。ところが、その前夜母が脳出血で急死し、私は授与式に参加することが出来なかった。後日、学位記はいただいたが、学位授与式の写真に私の姿は映っていない。