

# 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 5 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

## 6. システムコンサルティング部の再生に取り組む

変わりをはてた古巣の姿

1998年12月に、私は9年ぶりでシステムコンサルティング部（シスコン）に戻ってきた。システムクリニック室創設当初のメンバーはだれも残っていなかった。役員になって引退した人、他部門に移っていった人、社外に出ていった人などそれぞれの道を歩んでいた。システムクリニックはサービスメニューの一つとして継続されていたが、組織の名前としては残っていなかった。

松浦さんの後でNRIの社長は、水口弘一さん、橋本昌三さんと2代替わっており、当初の想いは伝わっていなかった。システムクリニックの新規顧客開拓の実績が評価され、この部署からは多くの役員を輩出していたが、一方で、システムクリニックの創設当初の趣旨へのこだわりの強いメンバーは、次の社長との折り合いが悪くて外部での活躍の道を選んだようだ。

NRI自身も大きな会社になり、各事業本部の独立性が高まっていた。シスコンは全社の法人営業部門の役割を終えていた。各事業本部は、自ら営業部隊を抱えて顧客開拓をするようになり、シスコンに営業機能を期待しなくなっていた。シスコン自体も、独立したプロフィットセンターとして自ら売上を拡大することが求められるようになった。

専門スタッフ制度は廃止され、全社の専門ノウハウの活用の道は絶たれていた。各事業部門からの人事交流による人材供給の道が細くなり、シスコンは独力で中途採用によって人材を確保せざるを得なくなっていた。

一方で、他本部からいったんシスコンに異動してきたものの引き取り手がなくなった大先輩のベテラン社員達がシスコン部内に滞留しており、若手コンサルタントの重荷になっていた。社内からの専門ノウハウや専門人材の供給が絶たれた中で、シスコン部員たちは各自の限られた経験や知識だけに頼って顧客へのコンサルティングを支えていた。このように、かつてのシスコンの強みは経年劣化に陥っていたのである。

部員の貢献度の評価がまた大きな問題であった。NRIの人事評価は目標管理制度によって行われていた。部長は各部員と半期に一回面接を行って、今期の目標達成状況と来期の達成目標を確認し、量的・質的両面からの総合評価を行って業績の順位付けを行う。新任の部長である私が、部員ごとに目標管理の面接をするのは大変苦痛を伴うものだった。

私にとっても大先輩であるベテラン社員との面接は、大変気を遣うものであったし、中には後輩である私による面接をよしとしない先輩社員もいた。彼らは、営業職、技術職、研究職として、それぞれ部長クラスまで務めたが、ラインの部長にはなれずにシスコンに移ってきた実力者なのだから当然のことであった。中途採用の部員の中には、自己主張が強くて評価結果に納得せずにクレームを言ってくる、協調性に欠ける人もいた。

私は、ベテラン社員や反抗的社員たちと折り合いを付けながら手探りでシスコの運営を始めたが、心労が重なったためか網膜剥離になってしまい、駿河台の日本大学病院に入院して手術を受けることになった。2回も手術を受け入院は1か月に及ぶ重病であった。危うく失明の危機は免れたが、左目の視力は大きく失われたままでその後回復しなかった。手術後に、先生から「このままだと長生きはできないよ」と言われた。これまでに長年の不摂生が積み重なっていたのだ。あらためて、その後の人生について考え、これからは社会にとって価値のある仕事をしようと思った。シスコの苦境をどうするかではなく、自分の社会的存在価値を高めていくための方法をあれこれ思案して入院生活を過ごした。

独自のITコンサル方法論の確立を目指す

大病から復帰すると、ベテラン社員たちも多少は後輩の私に気を使ってくれるようになった。私は入院中に考えていた作戦を執行することにした。それはシステムコンサルティングの可視化である。部員が共有できるシステムコンサルティング方法論を作成し、部内外、社内外に公表する。これによって各部員は個人技に頼ることなく品質の高いコンサルティングが行え、顧客の信頼が得られ、新たな顧客への明確なコンサルティングメニューの提示ができるようにしたかった。

部会でシスコ方法論の体系化を提案した。多くの部員の賛同がえられたが、皆が積極的に協力し始めたわけではない。自分だけで食っていければよいという人、お手並み拝見の人など部員の反応は様々である。まずは私自身が率先垂範で始めることにした。

シスコに来るまでに、顧客へのコンサルティングによって蓄えてきたITソリューションによる業務改革の方法について、私が書籍にまとめて出版することにした。「情報技術が企業を変える」である。これは、ERP、SCM、CRMなど当時ブームになっていたITソリューションをいかに使いこなすかを図解で分かりやすく解説した本である。

システムコンサルタントが本を書くのはNRIでは初めてのことだった。本の執筆は、エコノミストやリサーチャーが有名人になるために行うものとみなされていた。東京研究本部出身の経営企画部長に相談し厳しいご指導を受けながら執筆を終えて、ようやく1999年に出版に漕ぎつけた。そして、この本の内容をネタにして、見込み客を集めてセミナーを定期的に開催し始めた。

ただしここまではあくまで私の個人技によるものであり、まだ顧客への情報発信のパイロットテストのようなものである。この本による顧客や社内への訴求力はまだ限られたものだった。

次の段階では、シスコ部員全員を巻き込んだNRIのIT技術活用ノウハウの結集に着手した。NRIには、旧NCCから継承されてきたシステム基盤技術の専門部隊である情報技術

本部があった。情報技術本部は顧客別のシステム事業本部の壁を越えて、先進のシステム基盤技術を提供する役割を持っていた。そして、シスコン内には、情報技術本部の技術者が兼務の形で配属されていた。この基盤技術のノウハウを顧客に公開できる形で整理し、ITアーキテクチャコンサルティングの方法を体系化した。

さらに、ユーザー企業のIT部門に代わって情報システムを供給するNRIのIT運営ノウハウを体系化した。ITに関する人、モノ、金の管理を行って経営者に説明できるようにするITマネジメントである。各システム事業本部において管理職として顧客との関係づくりを支えてきた、シスコンのベテラン社員達の経験を活かせる部分である。JALや横浜銀行で経験した、ユーザー企業のIT部門運営の革新に関する知識がここで役立つことになった。

こうして、ITアーキテクチャ、ITマネジメントに関するシスコン部員の力を結集し、前著で私が書いたITソリューションの改訂版を合体させて、2000年に「図解CIOハンドブック」が完成した。CIOという言葉が日本でも一般化し始めた時期に、CIOが果たすべき役割とその方法を図解で分かりやすく示したことによって、この本はITの専門書としてはまれな大ヒットとなった。

おりしも米国でITバブルが崩壊し、その余波が日本にもやってきており、企業はITのマネジメントに苦慮していたので、この本は恰好の手引書となった。CIOハンドブックは、その後も数年に1回改訂を続けて版を重ねている。CIOハンドブックは、顧客だけでなくNRIの各事業本部の本部長たちからも高い評価を得た。NRIの独自のノウハウを目に見える形で各事業本部の顧客にアピールできるからである。この本によって、シスコンはNRI内での存在価値を回復することにもなった。

NRIは、ITマネジメントコンサルティングという新たなビジネスに見える化し、顧客に広く発信することができた。シスコンの組織も、このコンセプトにそって、ITマネジメントコンサルティング部、ITアーキテクチャコンサルティング部、ITソリューションコンサルティング部（金融、流通、公共別）に再編成され、システムコンサルティング本部に昇格した。本部長には役員が就任し、私はITマネジメントコンサルティング部長に専念することになった。

ユーザー企業のITアウトソーシングを支援

シスコンはITマネジメントの方法を顧客サービスの中で実践していった。大きな実践の場は、当時盛り上がっていたITアウトソーシングをめぐるものであった。多くの企業は、景気後退の中で肥大化しつつある情報システムの維持運用コストを削減する必要に迫られていた。そこにITベンダーからの「戦略的アウトソーシング」の提案攻勢がかけられた。これは、米国IBMが従来のメインフレーム製品の提供事業が頭打ちになり、それに代わる事業として顧客サービス中心のビジネスに軸足を移すために打ち出したものである。

ユーザー企業のIT部門を分社しITベンダーとの合弁会社を設立して、その会社に情報シ

システムの維持管理・運用を委託することによって、長期的に情報システムの維持管理・運用コストを削減できるという提案である。ただし、いったん委託したら 10 年間といった長期にわたって自社にシステムを引き取ることはできず、将来の情報システム運営の自由を拘束されることになる。

IBM は、世界中の IBM ユーザー企業にこの提案を行っており、日本の有力企業も提案先となった。日立や富士通といった他の IT ベンダーも同種の提案を行うようになったが、IBM の営業力は他社を圧倒していた。この提案の採択可否についてユーザー企業の側に立って客観的に評価し、採用する場合の契約条件の交渉を支援することが IT コンサルタントに求められたのである。

IBM の大手ユーザーである JAL にも IT アウトソーシングの提案が行われた。JAL は、以前に私が行った IT 組織のコンサルティングの後、情報子会社を 1 社に統合し、本社内の IT 部門のもとでシステム開発・運用を行っていた。JAL の IT 部門長から私に直接相談があり、JAL の側に立って IBM との交渉を支援することになった。ただし、NRI は弁護士ではないので、契約交渉を両社の間に立って行うことはできない。あくまで JAL の後ろで交渉内容について相談に乗るという立場をとった。

交渉の論点は、アウトソーシング後の組織編成、双方の権利・義務、アウトソーサーとしての SLA(サービスレベルアグリーメント：サービス水準の約束)などであった。NRI は企業から情報システムを預かって運営しているので、IBM からの提案が実務的に可能な内容であるかという視点で助言を行った。

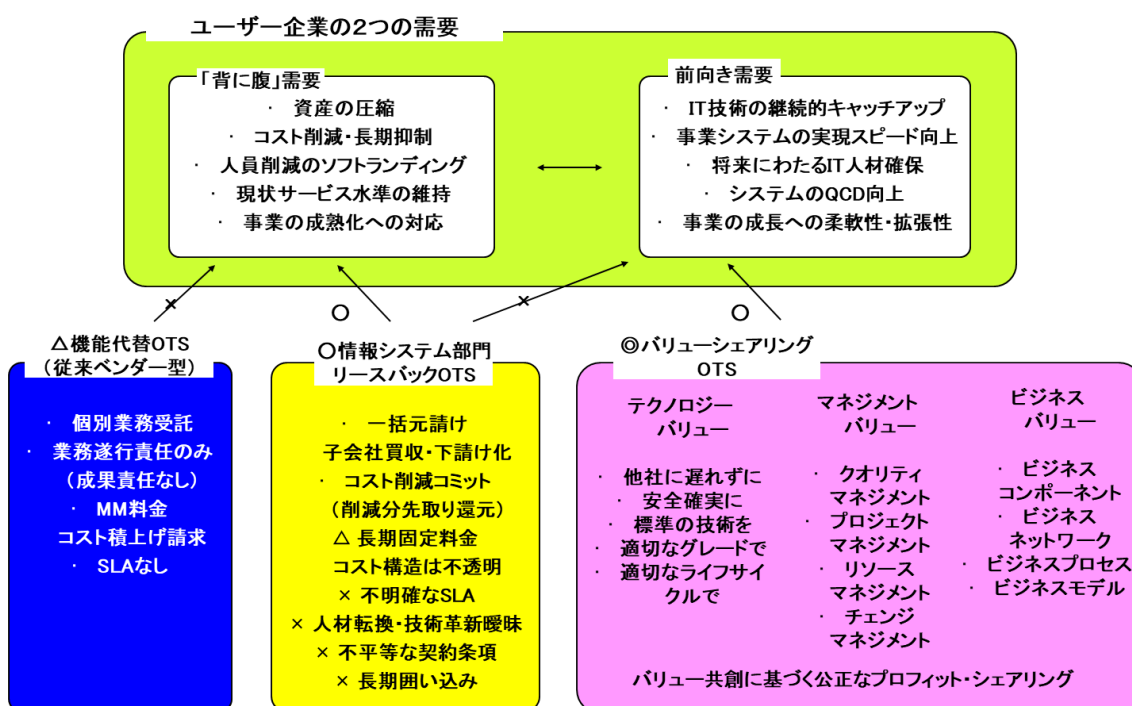
2002 年 JAL の IT アウトソーシングは実行され、IBM が JAL の情報子会社に 51% 出資し、JAL から合弁会社に IT 部門の社員が外向し、JAL のシステムの開発・維持管理・運用が合弁会社に移管された。IBM は合弁会社の業務効率化を指導して毎年 IT 維持管理コストを低減する約束をするかわりに、10 年間は解約ができない契約となっていた。

JAL からは、IT アウトソーシングの運営について契約後も NRI にいろいろ相談があった。やはり、JAL の思うようなサービスを得ることが難しい点があるようだった。結局、2011 年 JAL は IBM から情報子会社の株を買い戻して完全子会社し、自社の IT 運営の自由を取り戻すことになった。

IT アウトソーシングに関する相談は、東京ガス、アサヒビール、中部電力など多くの企業から寄せられた。契約交渉の結果アウトソーシングを思い留まった企業もあった。こうした経験をもとに、シスコは、2003 年に「ユーザー企業にとっての IT アウトソーシング」という書籍を出版し、アウトソーシングを委託する側としての留意点を企業に広く開示した。アウトソーシングの動機は、企業によってさまざまであり、皆が「背に腹は代えられず」アウトソーシングに迫られるわけではない。システムコストの削減が喫緊の課題である企業では、システムを IT ベンダーとの合弁会社に引き取ってもらって、IT ベンダーの力を借り

て維持管理コストを強制的に減らすことも必要である。しかし、将来にわたって自社の IT 活用力を確保・向上させたい企業にとっては、IT ベンダーの傘下に自社の IT 組織を組み入れてしまうことは致命的にもなりかねない。アウトソーサーとの間で、技術的な価値、マネジメントの価値、ビジネスとしての価値を共有し合うようなアウトソーシングの形が望ましい。アウトソーシングのしかたを間違えると、将来にわたって自社の強みを損なうことにもなるのである。

図 1 求められる IT-OTS の姿 「ユーザー企業にとっての IT アウトソーシング」より



ベンダーとは中立のシステムコンサルティング

こうした IT ベンダーとは中立の NRI の立場を評価してくれるユーザー企業もあり、アウトソーシング以外のテーマでも相談が入るようになった。例えば、三菱商事とは、グループの IT 組織を連邦制で運営する方法について検討した。東京ガスからは、IT 予算管理の事業部門別集約・分散について相談があった。こうして、IT 活用の技術的な側面ではなく、組織マネジメントの観点からのコンサルティングテーマが増えていった。こうした IT マネジメントコンサルティングは、特定の業種の色が無いため、幅広い IT ユーザー企業にシスコの顧客を拡大することができた。

一方、IT プロジェクトの進め方について、客観的に評価し経営者に説明してほしいという技術的な色合いの強い案件も相変わらず多かった。これは IT アーキテクチャコンサルティングの分野と言える。

例えば、大手生命保険会社では、既存の営業支援システムが採用しているシステム基盤製品がメーカーの都合で供給中止となり、システムの再構築が必要になった。経営者はこれが納得できず、ユーザー側の製品選択の問題なのか、メーカーとの交渉方法の問題なのか、再構築は回避できるものか、今後再構築する場合の製品選択はどうあるべきなのかについて、客観的な評価を求めてきた。

また、大手損害保険会社からは、抜本的な業務改革を伴うシステム再構築プロジェクトが進行する中で、システム構築費用が当初の予算を越えて拡大し続け、歯止めがかからなくなりつつあり、果たしてこのままプロジェクトを継続すべきか否か、続けるとしたらどのような制約をかけるべきかを客観的に評価することを求められた。