

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 3 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

4. NCC と NRI の合併で思わぬコンサルタントに転身

合併前夜の鎌倉での共同プロジェクト

NRI の鎌倉研究本部は、米国 SRI (スタンフォード・リサーチ・インスティテュート) を模範として民間のシンクタンクとして設立され、政府をはじめ官民の幅広いリサーチ案件を受託していた。社員はリサーチャー (研究員) と呼ばれ、原子力工学、生物化学、ナノテクノロジー、マーケティング、社会学など、文系理系含めて多様な研究者が集められていた。鎌倉山の上の広々とした風致林地区に白亜の研究所が建てられており、社員はそれぞれ研究室が割り当てられて、自らの調査案件の研究に没頭していた。一般企業の社員とは違った個性的な専門家集団と言える。

NCC は、松浦社長の経営によって、それまでに完全に外向きにビジネスを行う企業に変貌していた。顧客層も拡大し、売り上げも順調に伸びて、ニューヨークのスタッテン島とロンドンのドックランドにもデータセンターを設けるほどに事業は急拡大していた。兄弟会社の NRI との事業規模格差はどんどん拡大していた。

野村證券は、NCC と NRI を合併させて、顧客企業の戦略策定から業務改革、情報システムまで一貫して提供できるインテグレーターを創ろうと考えた。野村證券の田淵節也会長は、この合併を「乾坤一擲」(研究とコンピュータを一緒にして世界に投げ打つ) と表現した。事業規模が大きい NCC を存続会社とし、ネームバリューのある NRI を社名として、新分野村総合研究所 (NRI) は 1998 年 1 月に設立された。これはその後の日本企業各社による「総研」ブームの先駆けである。

旧 NRI は合併前から新春フォーラムを毎年開催してメガテーマの発信を行っていた。発信テーマは NRI の中から有力な研究者を集めてプロジェクトを編成して開発された。合併に際して、NCC から 3 名がこのプロジェクトに参加することになり、私もメンバーに任命された。

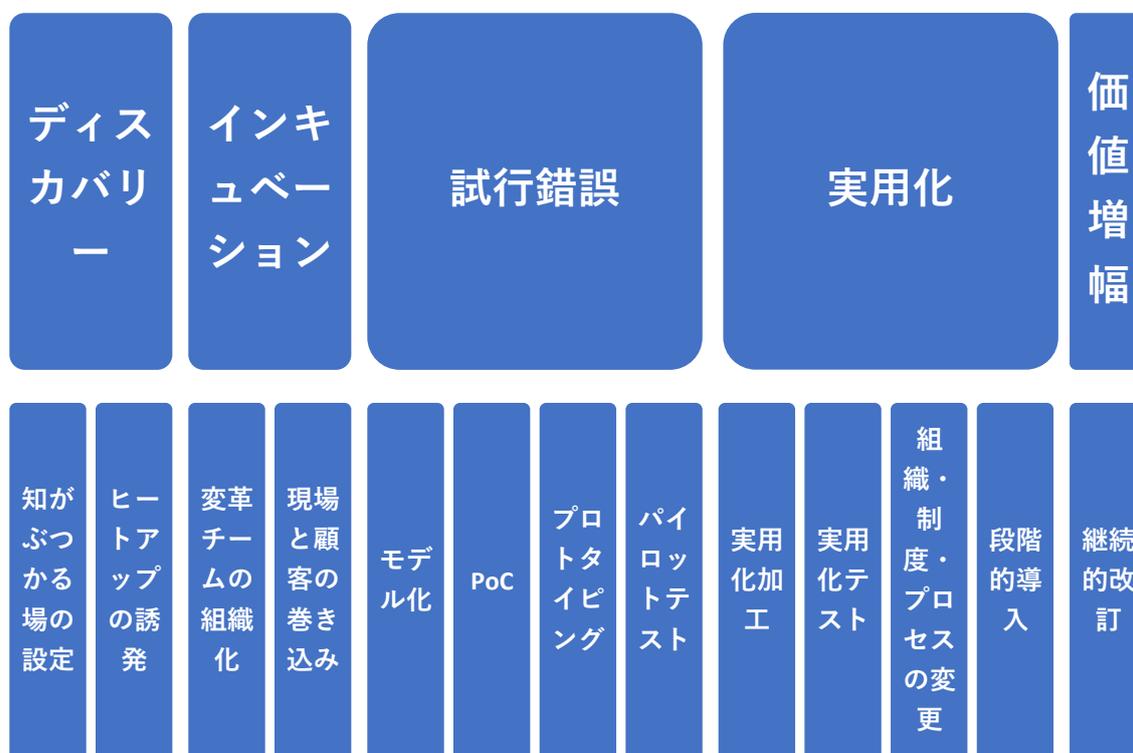
初めて鎌倉研究本部を訪ねた時の印象は忘れがたい。湘南モノレールの梶原の駅で降りて、山を登っていくと、ループ橋の先に白亜の殿堂が見えてくる。広々とした庭には高松宮お手植えの松があり、芝生の上ではリスが遊んでいる。まさに仙人の住む桃源郷といった風情であった。プロジェクトに参加していたリサーチャーたちも大学の先生のような感じの人たちで、これが同じ会社の人間なのかと思った。

新春フォーラムのテーマは「創造の戦略」であった。企業が創造性を発揮するためには、どのような戦略、組織・人材、プロセス、しくみが必要であるかを提言する。主席研究員がプロジェクトリーダーを務め、主要な主任研究員たちがチームを作って数カ月かけて準備が行われた。私も鎌倉でのプロジェクトミーティングに数回参加した。

新春フォーラムでは経営管理、事業開発、技術開発、市場開発などの視点から、主任研究員

が分担して研究成果を発表した。私は創造性を支援する情報システムについての発表を担当させてもらった。にわかりサーチャーとしての別世界の経験であった。創造の戦略は、現在でも通用する画期的な提言であった。その中で提示された価値創造プロセスは、今日デジタル変革のためのプロセスとしても活用できるものである。

図 1 価値創造の実行プロセス 「創造の戦略」より



手探りのコンサルタント業

新制 NRI が発足すると、合併の狙いであるリサーチとシステムの融合を実践する組織として、システムコンサルティング本部が旧 NCC の四谷の本社ビル内に設置された。システムクリニック室はこの本部内に置かれた。戦略的情報活用コンサルティングを行う部署として 2 室からなる戦略情報コンサルティング部が新設され、鎌倉から数十名の研究員が四谷に移ってきた。

資産運用クリニックがほぼ一段落していた私は、システムクリニック室を卒業して、1990 年に新設の戦略情報コンサルティング部に異動することになった。辞令が出てみると、私は 2 つある室のひとつの室長に任命されていた。外部の顧客に対してコンサルティングのような仕事をしていたので、その実績を評価されて、この人事起用になったものと思われる。とはいえ、室の社員は私以外全員旧 NRI の研究員であり、まったくなじみがなく、手探りで新たな職場をリードしていかなければならなかった。部は相撲部屋のようなものであった。部長が親方で、室長以下の部員は、それぞれが自力で精進を重ねる力士である。室長とはいって

も、部屋付きの大関のようなもので位は高いがコンサルタントの一員でしかない。他の室員をマネージする管理職ではなかった。

コンサルタントの仕事は、自分ができることはなんでもやる個人芸である。組織で仕事することは少なく、公的な資格を活かして確実にこなせるものでもない。得意技は一応あるが、それにあてはまらない仕事が増えても、何とか瞬発力で切り抜けて顧客を納得させなければならない。部長は、冗談半分に「お客さんより 30 秒早く考え付くのがコンサルタントだ」と言っていた。私は、自分の経験やノウハウを切り売りして提供する仕事しかしたことがなかった。いちから顧客の問題解決に挑戦するような、地頭の良さで勝負するコンサルタントは未経験であった。

合併前夜の鎌倉研究本部は、リサーチ業からコンサルティング業への事業内容の転換に迫られていた。従来は、各リサーチャーがお得意先の企業や官庁から、自分の専門分野を活かした調査案件を継続的に受託していた。しかし、調査業務の内製化が官民で進んできた。官庁や企業が、自組織内やグループ内に総研機能を設置するようになったのだ。外注される調査案件が少なくなり小型化していた。そこで、調査レポートを書いて終わりではなく、顧客の問題解決を請け負うコンサルティングにまで守備範囲を広げる必要に迫られたのである。しかし、コンサルティングを組織的に行う方法は未確立で、リサーチャー上がりのコンサルタントが個々人で顧客開拓を行っていた。自己アピールができる個性の強いコンサルタントは、大きなコンサルティング案件を獲得できるが、リサーチャーから脱皮できないコンサルタントは仕事が取れず、個人芸にたよった職場になってしまったのである。

付け焼刃の方法論は役に立たず

新たな部の仕事である戦略情報システム (SIS) とは、オンラインリアルタイムシステムなどの新たな情報技術を生かして、企業の基幹業務を高度化し、他社との競争優位を実現するシステムである。典型的な事例は、米国のアメリカン航空 (AA) のオンライン予約システムで、このシステムにより、AA は他社の航空会社よりも早く確実に座席を確保し多くの顧客を取り込んだ。情報技術を生かした斬新なシステムにより競争優位を生み出す事業戦略を提案し、その実現に向けた業務デザインと情報システムデザインをすることが新たな部のミッションであった。

米国のコンサルティング会社は、独自の SIS 方法論にそって戦略情報システムの構築を請け負っているようであった。そこで、文献を調査して、戦略情報システムを実現するための方法論を形にする努力を始めた。この方法論を、MT (マネジメントテクノロジー) × IT (インフォメーションテクノロジー) コンサルティングと名付けた。

室員たちは、理系や文系の有名大学の修士課程を修了して NRI に入社し、リサーチャーとして育てられた優秀な人材ばかりであった。文献調査や方法論の体系化は得意で、MT × IT 方法論マニュアルは短かい期間で作成することができた。しかし、だれも顧客に対してこの

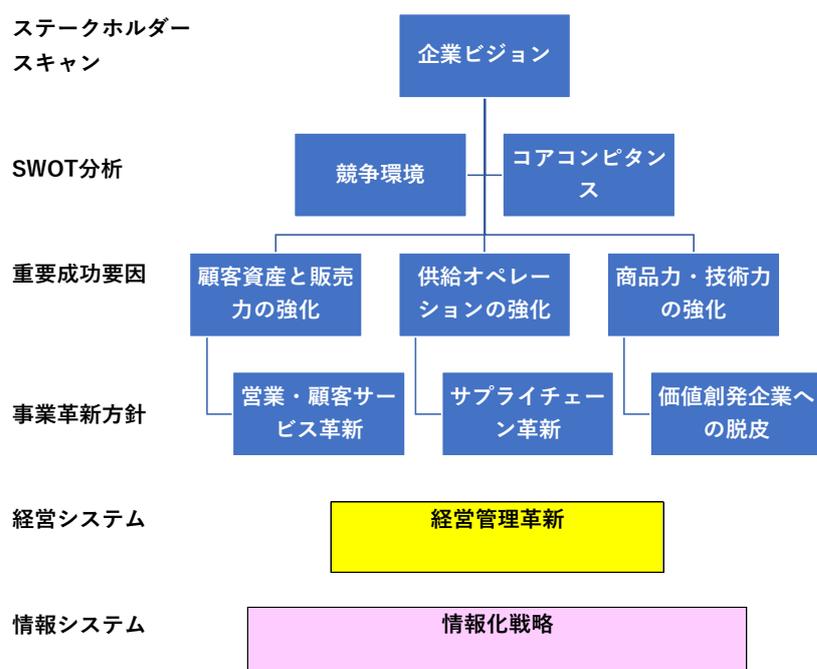
種のコンサルティングを行った実体験が無いのである。顧客企業の実際の業務にも深く触れたことがなかった。マニュアルはできたものの机上の空論でしかない。ともかく、実際の顧客を見つけて実践してみるしかない。

しかし、この当時は、バブル景気の崩壊により景気後退期に入っていた。日本企業は、新たな事業開拓には熱心ではなく、むしろリストラクチャリングと業務改善によるコスト削減に注力していた。情報システムも競争優位の獲得のためではなく、コスト削減につながる業務効率化を目的とするものがほとんどであった。大上段に競争優位のための戦略的情報活用を振りかざしてみても、振り向いてくれる企業は見つからなかった。

そこで、組織としての志はともかくとして、顧客の関心に即したコンサルティングに重点を移して仕事を探すことになった。室のメンバーは、ITベンダーからユーザー研究会の運営を受託して、発表用の調査を行うようなリサーチャーとしてなじみのある仕事を取ったりした。私自身も、システムクリニックの時の経験を転用することが多かった。運用管理クリニックのようなテーマで地銀を回ったり、資産運用システムのノウハウを韓国の三星生命に紹介したりした。

小規模なコンサルティング案件がいくつか取れていくなかで、まとまった金額を受注し、その後の仕込みとなる案件が2つあった。それは、MT×ITとは違って企業の情報システムの運営に関するものであった。

図 2 SIS 方法論による競争優位の実現



鏡としてのシステム総合評価

企業の情報システムの運営に関する案件の一つめは、横浜銀行のシステム評価である。

地銀は、バブル崩壊後は経営効率化に努力しており、情報システムの運営コストを削減する必要があった。IT ベンダーからいろいろな改善策の提案がある中で、自社のシステムをどうして行くべきかという相談を、いくつかの銀行から受けていた。そんな中、地銀に幅広く営業をかけていたシステムクリニック室に横浜銀行から相談があった。営業案件は、システムコンサルティング本部内で共有されており、クリニックではできないようなまとまったシステム診断が必要な話だったので、当部に声がかかった。

横浜銀行は、地銀の中でトップの預金量を持ち、代々の頭取が大蔵省事務次官経験者という名門銀行である。新頭取が就任して、「情報システムがこのままで良いのか客観的に評価してもらってはどうか」という話になったようである。経営者が納得できる情報システム評価とはどのようなものか。企業のシステム全体の総合的評価の方法は、システムクリニック室でも確立しておらず、しっかりした精密検査の体系を新たに創り出す必要があった。

客観的なシステム評価の手法としては、システム監査がある。しかし、監査は、企業に決まった業務運営規則があるかを確認し、その規則通りに実際の業務が行われているかをチェックする範囲に留まるので、システムの総合評価にはならない。

NRI らしいシステム総合評価の方法をいろいろ考えた結果、金融機関のミッションクリティカルな大規模基幹システムを運営している NRI の実績を活かすことにした。NRI が野村證券のシステムを運営している方法をベストプラクティスとして、横浜銀行のシステム運営をベンチマーキングするのである。

そのためには、私の部の人材だけでは専門性が不十分である。証券システム本部の業務システム担当 SE や IT 基盤担当 SE の力を借りて、特別チームを編成することになった。NRI 内の最適な専門家を集めてもらうには、システムクリニック室の力を借りるのが一番である。私が困っているときは、いつも古巣の仲間が助けてくれるのであった。

評価の観点は、

- ・アプリケーションシステムの充足度合やサービス水準
- ・IT 基盤の整備度合や信頼性
- ・システム設計・開発・運用業務の品質・コスト・納期
- ・システム計画や優先順位付けの方法の妥当性

などである。

これらは、野村證券と NRI の間で常に調整し合意をとるべき重要な評価項目であり、ユーザー企業の経営者としても是非知っておくべき内容といえる。

評価プログラムの全体の構成を私が決め、結集した各分野の実務専門家に顧客のヒアリングと評価案作成をお願いし、全体評価結果を私の部が取りまとめて、顧客のコンサルティング窓口である経営企画部と最終調整した。そして、3 か月ほどの期間をかけた上で、頭取は

じめ銀行の経営陣に報告した。頭取の納得が得られ、副頭取以下のプロパー役員は胸をなでおろしたようだ。

横浜銀行の社員は、県外で働きたくないのこの銀行に就職した神奈川県のエリート集団と言える。都銀にはない結束力が感じられ、金融マンとしての能力は遜色がないものの官僚的な性格ではない。ただし、地域の殿様であり他社との競争意識が弱く、危機感やハングリーさが少ないのが玉に瑕である。だから、外部からの客観的な評価は彼らにとっても貴重なものであり、多少耳が痛い部分があっても素直に受け入れていただいた。

経営者マターの案件ということもあって、横浜銀行の方々はコンサルタントを先生として扱ってくれた。報告終了後は、役員接待専用の役員クラブで、副頭取自ら私たちを接待してくれた。鏡として客観的な評価・診断を下すというコンサルティングの大きな役割に気づかされる良い機会であった。

地銀は、都銀のように自社単独で情報システムを運営することが、経営体力面から難しい場合もある。複数の地銀が共同して情報システムを運営したり、ITベンダーが運営する共同システムセンターを利用したり、都銀グループの傘下に入ったりといった、いくつかの選択肢の判断を迫られる地銀も多い。横浜銀行での経験は、NRIが他の地銀の相談に乗る上でも拠り所となった。

IT組織の再編成の行司役

企業の情報システムの運営に関する案件のもうひとつは、JALの情報子会社統合である。航空会社は、AAの例でも見られるように、情報システムのリードユーザー企業である。企業の中でもいち早くオンラインリアルタイムシステムを導入し、予約システムだけでなく、運行管理、整備、貨物、地上業務などに、幅広く情報システムを活用している。

特にJALは、情報システム担当者を重要な専門職ととらえて、一般の総合職とは別枠で採用して専門技術者として育成していた。社内の情報システム部門に加えて、システム的设计・開発を行う情報子会社とシステムの運用・維持管理を行う情報子会社を持ってシステム人材の確保に努めていた。

JALは旧NCCの顧客ではなかったが、早くから大型コンピュータを駆使するユーザー企業同士として交流があった。その伝手で、NRIの経営企画部にJALから情報システム部門の組織について相談があり、システムコンサルティング本部で対応することになった。JALはナショナルフラッグとして外務省に準じた役割を担ってきた準公務員企業であり、外部からの助言など必要としない名門企業であった。私は、あこがれとともにおそれも感じながらコンサルティングを担当することになった。

相談内容は、JAL本体とシステム開発子会社、システム運用子会社の3社に分かれている情報システム運営体制を、今後どうすればよいかということである。全て本体に吸収、子会社

1社に集約などいくつかの選択肢があるが、それぞれにメリデメがある。各社の社員の処遇の問題もある。自分では決めきれないので、外部の客観的な助言を求めてきたのである。旧NCCは、野村証券の情報システム部の機能を代替する情報子会社であった。親会社には情報システム機能は一切残さなかった。わかりやすい構造であるが、しかし、こうした情報子会社は少数派である。多くの企業では、親会社に情報システム部があり、情報子会社はその下請けとして、システムの開発・運用を受託する。JALでもNCCのような形態は可能か、それでも本社のコントロールは働くのか、それが聞きたいことであった。

JALが2つの情報子会社を持った経緯は次の通りのようだ。本体の情報システム部に大勢の情報システム人材を抱えても、全員を同様に処遇できないので、開発子会社に本社社員を出向させ、その後転籍させることによってポストを確保する。開発要員や運用要員といった技能職は、本社社員と同様に処遇するのではなく、子会社の側でプロパー採用する。開発会社は本社と一体で仕事することが多く出向者が多数を占めるが、運用会社は、プロパー採用者が多い。こうして3階層の情報システム運営体制が出来上がったのである。

新たなシステム運営体制のあり方を検討する上での観点は、次のように多岐に渡る。

- ・業務プロセス：JALの情報システムの企画・開発・運用の責任分担をどこで区切るのが効率的か
- ・人材の確保・育成：JALの情報システムを将来にわたって支えていく人材をどうすれば安定的に確保・育成できるか
- ・人事的処遇：現在の情報システム部員、出向社員、子会社プロパー社員の新たな処遇をどうするか、モチベーションは維持できるか
- ・技術資産：現在の情報子会社が有する技術力や専門性をいかに有効活用するか
- ・外部サービス化：JALのためのサービスだけでなく、外部顧客への情報サービスへの展開可能性はあるか
- ・移行可能性：現体制から新体制への円滑な移行は可能か、障害はなにか
- ・グループ会社政策：JALのグループ会社設置方針と整合するか

「人事はヒトゴト」と言われるように、体制や人材のことは自分たちでは角が立つことだから、出来れば他人に任せて裁定してもらえばよい。そのために会社には人事部がある。しかし、情報システムに関わる組織や人材は、本業とは異なる専門性や特性があるので本社の人事部では扱い切れない。JALでの情報システムの人事は情報システム部門の中で決められてきた。その結果、部門の外から見ればポスト確保のための冗長な組織体制になっている。部門の中だけでは手を付けられないし、他の部署への合理的説明も難しい。そのために外部のコンサルタントを行司役として雇った。

この案件の難しさは、まさに人事の機微にかかわることだからである。どのような改革案を

提案しても、誰かの恨みを買うことは避けられない損な役回りである。出来ることは、当事者である 3 社の運営実態をしっかりとヒアリングして、正確に事実を把握すること、それを踏まえて、顧客内のキーパーソンたちと納得がゆくまで議論を積み重ねることであった。成田空港の管制施設や、ジャンボジェットの整備工場など、普通は目にできない場所も見学させていただいたが、中立性を保つために、顧客を接待することも顧客から接待を受けることも一切なかった。

まとめあげた改革案は次の通りであった。

- ・航空会社の予約システムは、IT ベンダーが提供する航空会社専用の OS の上に構築されており、将来に渡りシステムを維持するための特殊な専門技術を社内に温存する必要がある。その他のシステムも、業務遂行に必須のミッションクリティカルなものが多く、業務とシステムを一体で運営する必要がある。

- ・このため、情報システムの設計などの上流人材は、業務とシステムがわかる人材として、JAL 本社内の専門職種とする。この専門性は、本体にとっては貴重であるが、外販できる可能性は小さい。パイロットや客室乗務員など、職種別の複線型人事制度をすでに運営している JAL にとって、本社内に情報システムの専門職制度を設けることは可能であろう。

- ・一方、システム開発・維持管理・運用を担当するエンジニアは、情報技術専門子会社の中にプロフェッショナルとして配置する。従来、システム運用業務はシステム開発の後工程として、日が当たらない存在であった。しかし、止めてはいけない大規模なシステムの運用や IT 基盤管理は、高度な専門性を要する業務であり、メインフレームだけでなく多様化が進む分散機器や端末群も含めて維持管理する技術は、自社だけでなく外部へのサービスにも転用可能な貴重なものである。そこで、開発子会社と運用子会社をひとつの情報サービス専門会社として一体で運営する。将来的には外販も可能な、外にも通用する技術力の獲得を目指す。

- ・開発子会社と運用子会社は速やかに合併させ、それぞれの専門人材の相互交流をすすめ、段階をへて、処遇を一本化する。旧開発子会社の JAL 出向者は、新しい情報子会社の開発人材への業務移管を進め、移管が終了次第 JAL 本社へ戻る。

こうして 3 社 3 様の当事者たちにとって納得がゆく結論が得られた。野村證券と旧 NCC との関係参照モデルとしたが、そのまま当てはめるのではなく、JAL の特徴を踏まえた改革案を提案出来たと思っている。これを契機として、JAL の IT 部門の幹部の方々とは、親しくお付き合いを続けている。

戦略情報システムコンサルティングを目指してきたものの、この段階では、私は相変わらずシステムコンサルティングの域を出ていなかった。

企業が IT 部門や情報子会社の体制を変革する必要に迫られるのは、

- ・「開発の壁」 膨大なシステムの開発・維持管理の負担が大きい
- ・「技術の壁」 情報技術の進歩に追いついていくのが大変
- ・「コミュニケーションの壁」 ユーザー部門や経営者に理解されにくい
- ・「システム要員の壁」 高齢化やポジション不足で活性化されない
- ・「費用の壁」 システム費用が年々増加し固定費化してしまう

という5つの壁を打開するためである。横浜銀行も JAL も同じような問題意識を持っていたと言える。

こうした案件によって IT の運営に経営者としてのマネジメントの視点を入れることはある程度できた。これは、のちに IT マネジメントコンサルティングという新領域を創る上で、大きな下敷きとなる経験であった。しかし、MT×IT の実践は、次の機会まで待たなければならなかった。

図 3 IT 部門の5つの壁 「ユーザー企業にとっての IT アウトソーシング」より

