

第 14 回情報交換会 特別講演録

2015 年 3 月 18 日

「経営を元気にする次世代の IT 人財」

日本郵政株式会社
取締役兼代表執行役副社長
小松 敏秀

【はじめに】

初めまして。ただいまご紹介いただきました、日本郵政の小松です。1年半前に、日立グループの会社から、縁あって、今の会社に異動しました。

昨年夏ごろに、黒岩さんからお声がかかり、「テクノロジスト育成塾」で IT 企画人財の研修をやっているの、何か話してほしいとお話をいただきました。多分、日立にいたらお受けしなかったかもしれませんし、声もかからなかったかもしれません・・・が、とにかく、これから IT を駆使して活躍される皆さんに、何か、お役に立つのであればということでお受けしました。

今日のご案内にありますような、縁に会って、縁を活かすことにお役に立てばと思っています。

【自己紹介】

最初に自己紹介させてください。

1975 年に、日立製作所に入りました。あまり配属希望は聞いてもらえませんでした、配属先は、メインフレームの、基盤ソフト (OS、ミドル、言語) を主体にしている、「ソフトウェア工場」でした。その中でも、主流ではない、お客様のシステムを担当するアプリケーションを開発するオンラインプログラムという部です。今振り返れば、コンピュータ技術の歴史を感じるような名称ですが、その中で、新幹線の運行管理を行っているプロジェクトに配属されました。以来 15 年くらいこの分野で仕事をしてきました。ある意味、お客様よりシステムには詳しいと自画自賛していましたが、(実際はお客様の業務の範囲はもっと広がったのですが)、その後、上司の判断で、金融関係 (主に銀行) のシステム開発部門に移りました。

以降、金融分野のお客様とシステム開発を一緒に経験させていただきました。

そういう意味では、2つの業態で、かつ、お客様のシステム開発を担当してきましたので、お客様の立場での IT 部門の人材がどうあるべきかという視点ではひょっとしたら的を射ていないかもしれませんが、今、日本郵政グループという、まさに生活サービス企業に来て、

自社の IT 部門の在り方をみるとまだまだ、利用部門、経営者の期待には応えられていないのではないかと考えています。

そんな、[なりたいイメージ](#)を含めてお話しさせていただきます。

【IT は経営のツール】

日立にいた時も、今もそうですが、私は [IT は経営のツール](#)だと思っています。したがって、使う人がツールの特性を理解していないと、なかなか目的が達せられないということが起きます。とはいえ、IT という技術用語が多すぎて経営者がすべて理解できない。そのための通訳者として、IT 部門が必要なのだと思います。またその IT 部門をサポートする IT 企業の皆さんがいるのだと理解しています。

【IT 部門の位置づけ】

今日は「[経営を元気にする次世代の IT 人財](#)」という、タイトルをつけさせていただきました。「経営を元気にする」という言葉は、実は、昨年、郵政グループの IT 部門の内部研修でお願いした、[九州電力の植村システム部長](#)の著書であります「[経営が元気になるシステム開発の極意](#)」から頂いております。

現在は、幸いなことに多くの企業の幹部の方々は、IT の重要性を認識されていると思います。その意味で、IT 部門の方の存在価値も高まっていると思います。裏を返せば、[IT 部門の方は、その期待に応えられているのか・・・](#)という振り返りが必要ではないかと思えます。先ほども言いましたように、[IT はツール、IT 部門はツールの特性を理解した通訳者、もっと言えば、経営がやりたいことをツールを使って実現するというミッションを負っているのだと思っています。](#)

ここにお集まりの方は、システムの要件を決めるのは、利用部門であり、IT 部門ではない・・・とか投資も稟議も利用部門の仕事だとか・・・、そんなことは考えていないと思いますが、是非、一緒に考えてみたいと思います。

“IT 活用は、成長戦略そのもの” (3/12 日本経済新聞 大機小機)

企業というものは、言うまでもなく、組織の組み合わせで構成されています。その組織もほとんどは、ピラミッド形ですので、上位下達の形をとっていると思います。おのずと組織間には、指示命令が及ばない、権限がないということになり、組織をまたがった施策は、権限を求めていくと、上位に行かざるを得なくなります。

IT 部門はどうでしょう。組織的には同じですが、どこかの所属の下にいるのか・・・という目で見るとほとんどは管理部門と同様に、並列に位置しているのではないのでしょうか。

その意味で、企業の中を横断的に見られる、組織間の無駄が見える、変えていける、もっ
と言えば、全体最適で考えられる部署ではないかと思います。システムを開発、運用する
組織としての認知度が高いと思いますが、見方を変えれば、システムを通じて、経営を考
えられるポジションではないかと思います。

ERPの導入で苦勞されているベンダーの方も多いかと思います。私も日立時代に社内シ
ステムの改革を担当したことがありました。営業、設計、製造、調達、原価、財務・・・そ
れぞれ、部署ごとにはスペシャリストがいらっしゃいますが、お客様から頂いた注文が、
どういった形で分解されて、それぞれに原価（費用）が発生して、どう組み合わせ、最
終製品になって納入されるのか・・・といった流れをデータで追えるかたは、非常に少ない
と思います。

大企業になればなるほど、分業化されていますので、分かる人がいません。こんな状態
で、新しいシステムを入れようとする、結果は、それぞれの組織のニーズを聞いて取込
むことにつながってしまい。結果的には肥大化したシステムで、使い勝手の悪いシステム
になっているのではないかと思います。

【システムには目的がある】

お話ししたいことの1点目は、システム化には目的があるということです。

目的には、3つの要素が必要だと思っています。1つ目は、「システム開発を進めるうえ
での哲学」、2つ目は、「システムで実現するコンセプト」、3つ目は、システムの骨組みを
決めるアーキテクチャ」です。

冒頭の自己紹介で紹介させていただいた、新幹線のプロジェクトでは、お客様の言葉
を借りれば、「新幹線の運行をコンピュータで制御する」ということが最初から最後まで貫
いている哲学であり、5ナイン（99.999）の高信頼性を確保する、高信頼リアルタイムシ
ステムの実現、進路制御の完全自動化、司令員が最終的な判断を下すための必要なデータ
を計算機が提供するコマンド・アンド・コントロールシステム、ダイヤ計画機能を充実さ
せて輸送力強化を図る・・・といったことがコンセプト、そしてそれを実現するために中央
集中制御、または自律分散、制御、2重化3台構成。等がアーキテクチャだと思います。

あまり深入りすると、時間が足りなくなりますので、このくらいにしておきますが、シ
ステムの目的がややもすると開発途中で曖昧になっているのではないかと危惧をしていま
す。大プロジェクトであればあるほど、時間もかかります。開発している間にも、経営を、
取り囲む環境、技術進歩、システムに期待するニーズはどんどん膨れていきます。システ
ムを作る方も何とか、期待に応えたいと頑張る・・・この繰り返しが、機能満載、品質悪
化、複雑なメニュー、膨大な資産、納期遅れ・・・につながっていないでしょうか？

システムは動いて初めて目的を達成するのであって、動いてからでも日々変化していくものだと思います。極論かもしれませんが、利用サイドも、まずは多くを望まず最低限実現したいことを、システム化することが必要ではないかと思います。

(ex.)

ERP 導入 哲学 経営の見える化
 コンセプト 大福帳 (データの一元化)
 アーキテクチャ パッケージ利用、

先ほどの ERP 導入も、データをシームレスにつないで、一元化をするということが目的だと思います。冒頭に、組織の縦割りの話をしましたが、組織ごとに少しずつ違う帳票をニーズに応じて作り始めるといつまでたっても仕様が固まっていきません。同じデータを、複数個所に持たない、ありのままを入力する、などなど守ることを決めると、おのずと、発想はシンプルになっていくのではないかと思います。個別に編集したければ、都度、読んできて加工・編集する、そんな仕掛けを外側に用意をしておけばすむ話だと思います。

計算機の得意なことは、大量の情報を蓄積する、計算する、検索する、分析する能力です。人間のすることは、必要な情報を組み合わせて、関係性を考える、ルールを作る、ルールを作ってシミュレーションする、というサイクルを回すことではないかと思います。

【とことん考える】

2点目は、可能性をとことん考える (設計する) ということです。

先ほどの中でも言いましたが、目的の実現手段は一つではありません。何を優先するか、将来、何が起きるか、、とにかく考えてみることだと思います。

先ほど言いました、哲学、コンセプトは変わらないものと思いますが、利用環境はどんどん変わってくると思います。今の最適解が、将来の最適解である保証はありません。どういう形で実装しておくのが、柔軟性を確保できるのか、長生きできるシステムなのか？関係者みんな考えてみてほしいと思います。

最近、あまりやれていないように思いますが、昔は、お客さんと一緒に合宿をして思いを共有してきたことを覚えています。1人の知恵で考えるより、関係者の意見を出し合って考えるということを是非、やられたらよいかと思います。考える際に、イメージを膨らませるために、図、表を使うことをお勧めします。最近の仕様書をみると、文章の多いことに驚きます。文章でイメージが共有できるのか、時々、怖さを感じます。

【チームで仕事をする】

3点目はチームでやるということです

仕事はチームですとということです。

人間、一人でできることは、どんなに優秀でもその範囲は限られます。組織力を生かせるリーダーが、大きな仕事をやっていけるリーダーだと思います。

混乱したプロジェクトをいくつか経験もしましたし、見ても来ました。総じて言えるのは、会話ができていないということかだと思います。問題点が見えているのに、共有されない、誰かが頑張ればいい、・・・その結果が、システムテストで表面化してくる、何とか体制強化をして頑張る、、こんな光景がよく見られます。大きなプロジェクトになれば、何百人という人が参加することになるかだと思います。トップに立つプロジェクトマネージャの責任は相当大変かと思いますが、私は、こんな時にまず、考えてほしいのは、プロジェクトマネージャが、自分の信頼できるリーダー10人を集めることではないかと面います。

今でも、自分で見られる範囲は、せいぜい10人くらいだと感覚的に思っています。100人のプロジェクトで言えば、10人のリーダーがそれぞれ10人のチームを見る、この10人の結束力と言ったらよいのか、コミュニケーション力と言ったらよいのか、このチーム力が組織としての治癒力の原点、言い換えれば組織力だと思っています。

企業のトップ；すべてのことにプロフェッショナルではない。

自分の弱いところを支えるプロフェッショナルスタッフを上手く使える人がトップになる。

【日本郵政グループについて】

今所属している日本郵政グループについて少しPRさせてください。

すでに新聞等でご存知かと思いますが、今年の終わりにころになるかもしれませんが、持株会社である、日本郵政株式会社、ゆうちょ銀行株式会社、かんぽ生命株式会社が同時、上場する予定です。日本郵政グループは、郵便・物流を中心とした、日本郵便株式会社、ゆうちょ銀行株式会社、かんぽ生命株式会社、日本郵政株式会社から構成されています。

グループ全体の目標は、全国24,000余りの郵便局ネットワークを使って、日本国民のトータル生活サポート企業になるということです。昨年2月に、発表した中期経営計画でも、主要3事業の収益力と経営基盤の強化、ユニバーサルサービスの責務の遂行、上場を見据えた企業価値の向上をうたっております。一見、業態の異なる事業が、同じ経営グループ

にいて上手く経営できるのかという疑問があるかと思いますが、先ほど言いましたユニバーサルサービスが原点にあります。「あなたの街の郵便局」が、すべてのサービス拠点です。きちんとサービスを提供し続けるためにも、収益基盤は強くしていかななくてはなりません。そのための努力をグループ一丸となって取り組んでいきます。是非、強くするための皆さんからのご意見を期待しておりますので宜しくお願いいたします。

【最後に】

最後になりますが、今の立場でどうしているのかを、振り返ってみると仕事は、人につながっているんだ・・・という実感です。一緒に苦勞する、困ったときに助ける、助けていただく、、、お客様とも、パートナーとも、競争相手とも・・・そんな繰り返しの中で、ゴールに向かって誠心誠意取り組むことが人のつながりとして出来上がってくるのではないかと思います。

先ほどもお話ししましたが、大きな意味では、みな、目的は一緒だと思います。同じゴールに向かって、知恵を、力を出していく そんな取り組みが関係性を作っていくのだと感じています。是非、縁を大事にされたらよいかと思います。

つたないお話で、参考になったかどうかわかりませんが経験を通じて、感じていることをお話しさせていただきました。

ご清聴、ありがとうございます。

(丁)