

ビジネスと ICT を融合する人材の育成

～東京海上日動火災の「抜本改革」から考える～

横塚 裕志（東京海上日動システムズ（株））

概要 ビジネスに貢献する ICT とは、どのようなものだろうか。ビジネス戦略と融合した ICT を、CIO はどのように決断しているのだろうか。ビジネス戦略とマッチしていない ICT では、どんなに大きな投資をしたとしても、意味をなさないことは言うまでもない。本稿では、ビジネスと ICT の融合をどのように決断していくべきかを実際に経験したプロジェクト（東京海上日動の「抜本改革プロジェクト」）を例にとり、検証を試みる。その上で、ビジネスと ICT を融合する能力とは何かを整理する。そして、その能力を身につけていく人材をどのように育成していけばいいかを考える。ビジネスと ICT を融合できる能力は、先端技術を深掘りするような技術力とは大きく違っており、ビジネス戦略の骨格を支える経営能力と考えるべきである。

1. はじめに

私がこのテーマを取り上げた理由は大きく 2 つある。一つは、日本企業がこれから世界のライバル企業と戦っていくためには、ビジネスと ICT を効果的に融合していくことが必須と考えるからである。世界のライバル企業は、ICT を活用して、新しいビジネスモデルを創造したり、さまざまなイノベーションを起こすことで、世界で活躍している。日本企業は、もはや商品の品質の高さだけでは戦っていけないことが明白であり、何らかのイノベーションが必要な状況になっている。このイノベーションは、まさに、ビジネスと ICT の融合を実践することで初めて生まれるものであり、それを実現することができる人材を日本の官・民・学、みんなで育成していきたいと願うものである。

もう一つは、情報処理に携わっているシステムエンジニア、そして、情報処理に関心を持っている学生に対して、ICT が持つビジネス戦略の中での重要性を改めて紹介することで、皆さんに ICT の大きな魅力を感じ取ってもらい、ビジネスと ICT を融合する人材に向かって大きく羽ばたいて欲しいと願うからである。

2. 東京海上日動の抜本改革

2.1 東京海上日動のビジネスモデル

東京海上日動が全社をあげて取り組んでいるイノベーションを、社内では「抜本改革」という名称で呼んでいる。この「抜本改革」の内容を例にとって、ビジネスと ICT の融合を検証してみる。

東京海上日動は、損害保険会社であり、自動車保険や火災保険などを提供している。契約は、ほとんどが 1 年

契約となっており、毎年更新していく形態をとっている。年間売り上げ保険料は、約 1 兆 8000 億円という規模。保険商品の募集活動は、ほとんど代理店という別事業体で行っており、代理店の数は、全国で 46,000 店。その代理店をサポートする営業所が全国に 400 箇所配置されている。保険の募集、契約、メンテナンスの活動は、代理店がメインで行っており、営業所が代理店のサポートおよび一部の事務処理を行っている。一方、お客様が事故にあわれたときのサービスを損害サービスと言っているが、その業務は保険会社がメインに行っている。そのための損害サービス拠点が全国に 200 箇所配置されている。

2.2 抜本改革のビジネス戦略はシンプル化と One to One

「抜本改革」は、2004 年から検討を開始し、10 年余りをかけたプロジェクトで、2012 年現在も続けている。「抜本改革」は、大きく商品戦略とプロセス改革の 2 つの軸から構成されている。

商品戦略の一つは、徹底したシンプル化である。1997 年に保険が自由化され、それ以来、保険会社は商品競争に入った。その結果、商品が複雑になりすぎ、募集活動をする代理店、損害サービスを提供する保険会社、ともに、業務が複雑になり、人間で言えば、血液がサラサラ循環しない状況に陥っていた。お客様のご要望にお応えしようとするあまりに、商品が複雑なものになりすぎ、かえってお客様へのサービスが滞るような事態にもなっていた。そこで、商品を徹底してシンプルにし、仕事がサラサラと進むようにしようという戦略だ。

もう一つの商品戦略は、損害保険や生命保険を含めてお客様のご家族のリスクを個別に設計させていただき、

one-to-one で個々のお客様だけの保険商品を実現しようという戦略である。これは、商品名を「超保険」といい、東京海上日動だけが提供しているサービスである。

次に、プロセス改革を説明しよう。損害保険のメイン商品である自動車保険や火災保険は、その商品がカバーするリスクの内容は、どこの保険会社の商品でも似たり寄ったりで大きな差はない。お客様に喜んでいただくポイントは、商品の差ではなく、募集活動や損害サービス活動のサービス品質の差であり、このサービス品質を高くすることを当社の戦略とした。

サービス品質を上げるためには、ビジネスプロセスを改革する必要がある。代理店の仕事、保険会社の仕事を全面的に見直して、ICT を活用した新たなビジネスプロセスを企画し、実践している。

2.3 ICT がシンプルなビジネスを実現する

まず、商品のシンプル化である。このシンプル化を一時的なものにせず、継続的に実践していくために、約款という書類を構造化した。約款とは、お客様に保険サービスの内容をお約束した書類である。具体的には、保険の商品は、被害者への賠償金とか車体の損傷などリスクのカバー内容と、月払とか一時払という保険料の払い方などの手続きルールから構成されており、両方が約款という書類に混ざり合って書かれていた。それをシンプル化するために、約款をリスクカバー編と手続き編に分けて構造化した書類にし、手続き編はすべての商品で共通化して、シンプルにした。この構造をとれば、商品を取り扱う情報システムをシンプルに設計することもでき、代理店や社内のプロセスもシンプルにできるわけである。この商品を構造化するという取り組みは、業界でも初めてのことであり、世界的に見ても画期的であった。

全商品とその全商品を扱う ICT をリスクカバーと手続きに構造化した結果、自動車保険とか火災保険とかが持つリスクカバーの項目は、それぞれ約 40 ほどあるが、それらをバラバラに扱える構造にできた。これにより、個別のご家族ごとに、バラバラにしたリスクを one-to-one で設計していく「超保険」という新しい商品の実現を可能にした。まさに、商品というビジネスと ICT が同期を取って新しいビジネスモデルを実現した瞬間である。

「超保険」と ICT の関係はそれだけではない。さらに深く ICT と連動している。それは、お客様への商品設計サービスというプロセスである。全商品のリスクをバラバラにしてお客様のご家族のリスクを網羅的に診断し提案していくプロセスは、ICT なくしては実現できないプロセスであり、ICT が実現した世界初の新サービスとな

っており、お客様の高い満足につながっている。

サービス品質を上げるためのプロセス改革として、3 つの具体的な新プロセスを導入した。

- ①保険料の収受は 100% キャッシュレスにする
- ②代理店は 100% 保険会社のオンラインサービスを使う
- ③契約事務は 100% 代理店での完結処理とする

新プロセスをこの 3 つに絞ったのは、サービス品質向上のために、①キャッシュレスにすることで、代理店の事務手続きをシンプルにして、力をお客様のご要望を伺いそれを解決することに集中させ、②オンラインサービスを使うことで、代理店の事務作業の効率性と正確性を上げ、③完結処理として、お客様へのサービスのスピードを上げることにした。

もちろん、このすべての取り組みは ICT がなくては実現できないものばかりだ。①キャッシュレスは、契約締結後にお客様の金融機関の口座から保険料を引き落としさせていただく仕組みで、代理店と保険会社と金融機関が全部ネットワーク化されることで実現できている。

②代理店オンラインも、③代理店での完結処理も、ICT によって実現しているものである。商品戦略、プロセス改革の実現のために、基幹系システムは全面的に再構築を行った。募集サイドの業務だけでも数百億の ICT 投資になっている。

2.4 シンプル化の進め方と効果

新商品、新プロセスは、東京海上日動の全社員、全代理店が実践して初めて大きな効果が実現できる。とくに、代理店の参画が重要な意味を持っているが、代理店の 100% の新プロセス実施は相当高い壁であった。例えば、改革を始めた 2004 年当時、東京海上日動のオンラインシステムを利用していない代理店が 46,000 店のなかで 20,000 店は越えていた。キャッシュレス比率も 40% 程度で、100% には程遠い状況であった。そういう状況の中で 2008 年の 5 月、自動車保険から新プロセス、新システムがスタートしたが 2004 年からの 4 年間の改革への取り組みは並大抵のものではなかった。

このイノベーションという荒業を進めていくには、お祭り騒ぎにする必要がある。つまり、会社は本気だということを示す意味でも、情報システム全面再構築というプロジェクトは大事だ。新しい ICT がなければ実現できないというデジタルな要素とは別に、お祭り騒ぎを盛り上げていく演出効果として、ICT 再構築は、大いに効果を発揮した。イノベーションという化学反応を推進する触媒の様な役割を演じていた。「さあ、新システムで新プロセス」というかけ声がイノベーションを後押しした。

それは、最初から計算した効果ではないが、間違いなく実感している。

一方、基幹系システムの全面再構築は、かなりリスクが高いプロジェクトであり、簡単に決断できるプロジェクトではないが、このとき、CIO は実行という決断をした。そのときの判断理由は、以下のとおりだ。

全面再構築というプロジェクトの大きさに起因する「システムが予定の期限や費用で開発できるかどうか」というリスク管理も重要な要素だが、全面再構築を「実施しないときのビジネスリスク」というリスク要素もある。両者を比較して、この抜本改革では、実施しないリスクの方が大きいと判断して、あえて、再構築のリスクをとるという決断をした。結果としては、プロジェクト以外の要素などで延期を余儀なくされたが、実施した結果の成果ははかり知れないものがあり、大成功であった。

2.5 新しい業務プロセスをICTで固定する

代理店や保険会社のサービス品質を上げるために、数十項目にわたる品質基準を策定した。例えば、「1 年契約の満期更新業務では、お客様とは満期期日 1 ヶ月前までには更新契約を済ませておく」というようなものだ。サービスという商品に品質基準を設定し、品質の高いビジネスを実現しようというものである。

全国 46,000 の代理店でこれを実践することは、かなり時間と根気を必要とする仕事である。「がんばれ」と気合をかけたり、基準達成のインセンティブをぶらさげても、それだけでは難しい。品質達成のキーは、ビジネスプロセス自体を新しいものに变革することにあるからである。今も全国の代理店でプロセス改革の実践が続いている。プロセス改革の実践をサポートするのが保険会社の社員の役割である。代理店の従業員の構成に応じて、各人の役割、ビジネスプロセスの設定、品質のモニタリングなどの態勢を一つ一つの代理店の実情に合わせて取り組んでいく。この仕事自体が保険会社にとっても新しいプロセスであり、大きなチャレンジとなっている。

プロセス改革は、企画しただけでは絵に描いた餅状態であり、現場が地道に取り組んでいくことで初めて実現できる。これこそ、イノベーションの醍醐味でもある。この变革を進める上で、大きく機能するのが ICT である。新システムの機能や操作手順を学ぶことで、自然と新プロセスに近づいていける効果があり、従来の手作業が機械化される要素もあり、楽しいことでもある。加えて、元のプロセスに戻りにくくする効果もある。人間は、人情として長く親しんできたプロセスに安住の地を見つけたがるが、そこを ICT でしっかり新プロセスに固定する

わけである。まさに、ここにビジネスと ICT が融合する大きな効果があり、この取り組みをリードすることがとても大事な業務となる。また、このイノベーションの過程の中で、保険会社の営業社員の役割が大きく変革されている。キャンペーンなどを企画して、代理店を鼓舞していく営業から、代理店のビジネスプロセスの改革を支援する営業に、大きく変化している。故に、ビジネスサイドの人材の問題にも大きな変化が訪れている。これが、まさにイノベーションなのである。

一方、そうは言っても、情報システムの操作を教育することはかなり難しい面もある。特に、慣れない営業社員が教えるには限界もある。そこで、CIO は、より円滑に改革を進めるべく、情報システム部門内に、新システムや新プロセスを研修できるチームを作った。そのチームが全国を走り回って改革の支援を行っている。情報システム部門に新しい機能が加わったのである。システムを開発し、IT サービスを提供するだけでなく、プロセス改革を支援する機能まで拡大している。これは、情報システム部門での大きなイノベーションになっている。

3. ビジネスプロセス改革における ICT の役割

ICT の役割を「抜本改革プロジェクト」のなかから整理すると、3.1 節から 3.4 節の 4 つの役割となる。

3.1 業務をシステム化する役割

代理店の業務を例に、システム化の役割を具体的に分析してみる。

- ①データを蓄積・検索・照会
- ②保険料を計算する
- ③ビジネスに生かす情報を分析する
- ④お客様、保険会社などと連絡する
- ⑤ワークフローの仕組み提供

これらの業務は、ICT を構成するコンピュータとネットワークの機能を使って、膨大なデータを保険会社と代理店がシェアし、地理的に離れた両者がリアルタイムに連携できる情報システムにより、実現されている。

3.2 イノベーションを企画する役割

「抜本改革」の基本戦略は、商品とプロセスのシンプル化とプロセス改革による品質向上である。

まず、シンプル化を企画するにあたり、ICT が果たした役割を考える。シンプルという意味は、2 つの要素からなっている。複雑ではないという意味と、構造的にできているという意味である。保険商品のような目に見え

ないサービスを設計するとき、目に見える形に表すツールの役割を ICT が果たしている。商品の内容を情報システムとして設計してみると、商品というサービスが形になって目に見える。故に、情報システムをシンプルにすれば、商品もシンプルになる。ICT が形を映すという鏡の役割を果たした。構造的という点でも同様である。そのサービスを情報システムとして構造的に構築できるかどうかリトマス試験紙になり、ICT というツールで設計することで、構造化が実現できたのである。

しかし、このシンプルを実現することは並大抵なことではない。情報システムを複雑にしていく要因はいろいろあるからである。例外処理をできるだけ情報システムに組み込んで、現場を楽にさせてあげたいとか、少数ではあるが、お客様の特別な要望に応えたいとか、と考えるのは人情だからである。このとき、CIO は、毅然とシンプルに挑戦し続ける必要がある。年間トランザクション量の〇〇%未満と思われる例外は対応しないとか、付加機能であれば、完成後の第 2 次フェーズでの検討に先送りし、現場での優先順位をじっくり検討するなど、シンプルに向けて高度な決断をする必要がある。

構造化も同様である。抜本的な構造化は避けて、少しずつ変えていくという選択肢もあったが、当時の CIO は、抜本的になるまで頑と首を縦に振らなかった。勇気ある決断が新しい歴史を創ったのである。

3.3 イノベーションを推進する役割

現場でイノベーションを実践していくことは、大変難しい作業であるが、これが実践できないと意味がない。プロセス改革を推進するにあたり、新システムを学ぶことで新プロセスに近づいていける効果は大きい。新システムは当然ながらユーザの効率化効果もあるので、ユーザにとっては望むことでもあり、受け入れやすい。操作手順や画面のわかりやすさなどを工夫して、ユーザが学んでいける環境を作り出すことで、新プロセスに近づいていける。

反対に、新しい ICT の仕組みなくして、例えば、キャッシュレスに改革しようと伝えただけでは、プロセスを大きくチェンジしようというモチベーションが現場で起きない。新しい ICT の仕組みに乗じて、新しいプロセスを定着させていく、ICT には、そういう効果がある。ただ、新プロセスへの改革は、新システムの操作だけではないので、本来のプロセス改革をリードしていくマネジメントが大事であることは言うまでもない。

このとき、東京海上日動の歴史上、画期的なことが起きた。新商品の説明と新プロセスの説明と新システムの

操作説明を、1 冊のマニュアルに全部書き込むことになったのである。従来は、それらを担当する部門ごとに、3 冊のマニュアルが作られるのが通常であった。会社全体が抜本改革で一つになった象徴でもあった。

3.4 イノベーションを固定化する役割

現場が新プロセスに移行できてからも、元に戻ってしまいうリスクは残る。そのリスクを排除する役割として、新システムの意義がある。新システムはある意味心地よいものであるため、新システムを使うことは動機付けがたやすい。故に、ユーザが新システムを使うことで、新プロセスに固定し、元のプロセスに戻ることを防ぐことができる。これも、大きな ICT の役割である。

反対に、新システムがない状態で、新プロセスへの移行を考えてみよう。現場の担当者は、辞めたり採用したりして変動するが、そのとき、たとえ指導したとしても、システムがなければ自己流のプロセスになる可能性が高い。新システムに従ってプロセスを進めていく方法をとれば、自己流になってしまうリスクを抑えられる。

4. ビジネスと ICT を融合する能力

融合するという意味を ICT を活用してビジネス戦略に沿ったイノベーションを起こすことと定義し、それを実行するための能力を考えてみることにする。イノベーションは、現場での変革をやり遂げることで実現するので、その能力を 4.1 節から 4.3 節の 3 つの段階に分解して整理することにする。

4.1 イノベーションを企画する能力

イノベーションとは、ICT の力を駆使して、存在しない新しいプロセスとかサービスを創造することである。創造するためには、3 つの能力が必須である。

- ①要求開発とプロセス分析できる能力
- ②過去を破壊する勇気
- ③会社を動かす説得力

まず、①要求開発とプロセス分析できる能力は、わかりやすく言うと、「紅茶をおいしく淹れるためにどうしたらいいか」をしっかりとプロセスに分析できる能力である。「気合でおいしくする」とか「おいしくなるまでがんばる」という発想では無理で、紅茶の淹れ方を科学することが必要である。茶葉はどういうものを調達し、どのように保存し、どのようなお湯で、どのような器に、どのように注ぐか、と、細かいプロセスにすべて落とし込んで分析することで、おいしい紅茶が実現できる。新しいプロセスやサービスの設計も同じことで、仕事をプロセ

スに分析し、そこからお客様に喜んでいただけるレベルのものを創造していくのである。決して、思いつきで創造はできない。

「抜本改革」の核心ポイントである「代理店完結」の新プロセスも、徹底したプロセス分析の結果、苦勞して編み出した新しいプロセスである。ICT を駆使することで代理店での負担感を排除し、むしろ代理店での効率化を実現し、お客様に喜ばれるスピードと正確性を実現した。これはまさに、プロセスの組み合わせを何通りも考え、創造していく作業であった。改革は、核心ポイントの新プロセスを見つけ出すことで、初めて実現できるといっても過言ではないだろう。

次に、イノベーションは、過去の延長線上にはないものを創造することであり、②過去の神話を覆す力が必要である。「抜本改革」の核心ポイントであるキャッシュレスという新プロセスも神話を覆すものであった。当時、保険業界には「即収の原則」といって、入金があつて初めて保険が発効するという原則があつた。しかし、キャッシュレスでは、契約した後に金融機関の口座から保険料を引き落とすプロセスで、原則を破るプロセスであったが、過去の多くのルールや商慣習などを改革し、大きなイノベーションを実現した。過去の神話を覆すのは、大変な努力が必要だが、何とかしようとする情熱が世の中を変えた。

そして、③会社を動かす説得力が必要である。いい企画案ができたとしても、それを企業の組織決定にまで持っていくのはかなり難しい仕事である。とくに、過去を破壊しているような案件だと理解者が少ないケースが多い。社内のそういう環境の中で、多くの人を説得して歩く力がどうしても必要である。粘り強く、時間をかけてでも理解者を増やしていく作業が世の中を変えていく。3割くらいの人や発言力のある方を味方につければ、形勢が大きく動く。試行という枠組みで現場を巻き込んで成功体験を増やしていくなど、いろいろな工夫が必要である。

4.2 イノベーションを実行に移す能力

イノベーションを実践するのは、エンドユーザであり、エンドユーザがその気になる状況を準備することが大事になる。故に、この仕事は、ビジネス戦略を企画しているビジネスサイドの部門が大きな力を発揮しなくてはならない。実行するための能力としては、以下の3つの能力が必要である。

①エンドユーザを本気にさせる企画力

②エンドユーザに改革の意義を説得する能力

③改革の進捗をモニタリングする能力

①「さあ、新プロセスを実践しましょう」と文書で伝えるだけで動き出すユーザはいない。ユーザは、会社の本気度をそつと眺めているし、自分の利益にどう直結するかが理解できなければ、決して現状を変えることはしない。そこが大変難しい仕事である。

とくに、一般的な企業においては、ビジネスプロセスの改革を推進する部門というのが明確になっていないケースが多く、マーケティング部門と事務部門と ICT 部門が共同で実施するとなると、どうしても責任部門があいまいで伝達する力も弱くなり、ひいては、エンドユーザへのインパクトが薄れることにつながる。個人の能力とは別に組織の能力をいかに上げていくかを考えていかなければならない大きなテーマである。

②エンドユーザに改革の意義を説得する能力、③改革の進捗をモニタリングする能力も同様である。企業として、イノベーションに全社をあげて取り組むことを推進できる先導者が必要である。さらに、先導者のもとに能力のあるスタッフを組織し、全国のエンドユーザを説得して回るパワー、リソースを集中配置していく経営の覚悟が大事だろう。そういう経営の覚悟を引き出す先導者、そういう人材がなくては決して成功にはつながらない。

4.3 イノベーションを完成させる能力

全国レベルで多くの関係者を巻き込んだイノベーションとなると、完成に向けた取り組みは、とても難度が高い。全国レベルのような広がりでは、一人や二人のエースでは、とても実践できない。全国の各地域地域にエースを作り、成功者を増やし、イノベーション信者をメジャーになる量にまで拡大していくパワーが必要である。

そのためには、イノベーションを徹底するチームやリソースをビジネスサイドに確保し、各地域でのオペレーションの中での優先順位を一番に持つてくる必要がある。そういう態勢を社内に構築していく能力が求められるわけだが、この能力は、一朝一夕にはつくれない。

「抜本改革」を例にとると、シンプル化とプロセス改革による品質向上が最大の戦略と強く信じて、その戦略をすべての優先順位が一番にする社員、代理店が全国にどの程度増やせるかがポイントであった。ビジネスは毎日多くのことが起こり、多くの課題を解決していく作業である。故に、短期的にはどうしてもイノベーションとは違う方向感での業務も発生する。そういうなか、イノベーションの方向性をしっかり持って、けっしてブレない仕事をしていくためには、純粋な愚直さのようなものが必要である。

東京海上日動では、すべての現場で愚直に「抜本改革」にまい進するために、全社運動「新しい風」を5年にわたって実践した。経営会議を軸として、抜本改革推進部が改革のためのKPIを規定し、各現場でのKPIを毎月オープンにすることで、エンドユーザと経営が一体となって、改革を第一優先として実践した。トヨタ生産方式も20年30年の取り組みの中で、築き上げ、磨き上げてきたプロセスだと聞く。イノベーションとはそういうものだろう。そこにICTが組み込まれ、触媒のように化学反応を推進していくが、企画する人、実践する人、すべての関係者がその気になることが、会社の能力となり、成功に近づけることになる。

5. ビジネスとICTを融合するイノベーション人材の育成

前章で述べたように、ビジネスとICTを融合するための能力は、次のとおりである。

(1)イノベーションを企画する能力

①要求開発とプロセス分析できる能力

②過去を破壊する勇氣

③会社を動かす説得力

(2)イノベーションを実行に移す能力

①エンドユーザを本気にさせる企画力

②エンドユーザに改革の意義を説得する能力

③改革の進捗をモニタリングする能力

(3)イノベーションを完成させる能力

全社をあげたイノベーション推進態勢をマネジメントしていく能力

これらの能力を持った人材をどのように育成していくかを考えてみよう。このような人材は、ICTサイドとかビジネスサイドとかにこだわる必要はなく、むしろ、両サイドにこのような人材を配置できることが望ましい。

従って、これから述べる育成のスキームは、どちらのサイドの人かを問わない。では、育成スキームを5.1節から5.3節の3つの段階に分けて考える。

5.1 ジュニア社員につけたい能力

ジュニア社員には、左脳・右脳両方の基礎的な力をつける意味で、次の2つの能力を育成したい。

①モノを構造的に分析し、構築していく能力（左脳）

②感動したり、思いやりの心を持つ能力（右脳）

要求開発とプロセス分析力の習得は、①ものを構造的に分析し、プロセスを構築していく能力を鍛えていくことに尽きる。そのためには、入社後2年間は、徹底してプログラミング業務に取り組むことが必要であり、一番

の近道である。プログラミング業務は、構造的にプログラムを構築していく作業であり、また、作業の過程で行うデバッグ業務も構造的な考え方を鍛える格好の演習になっている。

東京海上日動システムズでは、新人から3年目くらいまでは、徹底してプログラミング業務を行うことで教育している。また、東京海上日動のIT企画部に配属の新人も同様に、システムズにて徹底したプログラミング業務を実践している。ICT部門ではなくビジネスサイドに配置される社員でも、できればこの2年程度のプログラミング業務は必須のカリキュラムにできると理想的である。

加えて、イノベーションを推進する情熱を持つためには、②感動したり、思いやりの心を持つ能力を鍛えておく必要がある。そのためには、会社のオフにスポーツやコミュニティ活動にあてる時間をとることが大事である。最悪なのは、仕事人間になって朝から晩まで会社にいるような過ごし方である。これでは、右脳がまったく活性化されずに、創造する能力が退化してしまう。ワークとライフの調和が重要であり、ライフが充実することで創造性が磨かれる。

東京海上日動システムズでは、コミュニティ活動を経営が支援しており、社内に約300のコミュニティが存在し、自由に活動している。このコミュニティのほとんどが部門をまたがったメンバで構成されており、組織の縦割りをぶち壊す意味でも効果を発揮している。技術的なことに取り組んでいるチームもあれば、いいかげんなチームもある。例えばマインドマップをみんなで研究しようとか、最近のアンドロイドやiPhoneで何かアプリケーションを作ってみようとか、みんなでラーメンを食べに行こうとか、社長室で飲もう会とかもある。テーマは何でもよく、仕事と関係なくても、自分たちで発想して、自分たちで企画して、自分たちで実践するという体験が重要なのである。

この自主的な活動を活性化するためには、経営が活動をコミットする必要がある。私たちは、コミットを明らかにするために、就業時間中でのコミュニティ活動を推奨するとともに、チームから提案を受けたときには、黙って全件対応することを誓っている。

5.2 中堅社員につけたい能力

5.2.1 OFFJTで学習する

中堅社員になれば、イノベーションを企画・実践する役割が期待される。従って、直ぐに役に立つスキームの学習や、他業界でのイノベーション事例に触れる経験が

必要である。

OFFJT の学習については、以下の3つの取り組みが必須である。

- ①多くの分析スキームを学習する
- ②ケーススタディで、他業界での好事例を学習する
- ③他業界の方々とコミュニティ活動で、多くの方々の知見や経験を学習する

まず、①多くの分析スキームを学習することから説明する。イノベーションを企画するためには、ビジネスプロセスを分析し、組み立て直していく技術力が必要になる。その技術力の基礎を成す分析手法を学ぶ必要がある。例えば、要求工学や要求開発という分析のための方法論、CRM・AISAS などの経営戦略手法、モデリング・BPMN・SOA などのビジネスプロセス分析の方法論、などである。企画力をつけるためには、やはり基礎的な方法論をベースにした思考が重要である。東京海上日動システムズでは、アメリカやインドでの研修カリキュラムに参加して、世界での最新技術を学んでいる。また、国内でも、知見のある方をお招きして、実験プロジェクトなどを立ち上げ、新しい手法を積極的に取り入れている。

次に、②ケーススタディで、他業界での好事例を学習することが重要である。イノベーションを企画したり、実行したり、完成させるためには、多くの壁に立ち向かい、チャレンジし、工夫していくことが求められる。そのとき、ケーススタディのなかでの具体的な事例が大いに参考になるものである。同じ業界でなくても、ケース事例でのチャレンジが何かを教えてくれる。また、何かに気がつくヒントになる。そしてなによりも、イノベーションをリードしてきた方々の熱い情熱に接することで、大きな勇気をもたらすことになる。この先人の凄さを学ぶ体験が血となり肉となって、人間を大きくしていく。

「抜本改革」では、まったく縁がないように思われるコンビニ業界の取り組みを大きな参考事例として学んでいる。ICT を駆使して高度に品質を上げていくビジネスは、業界は異なるものの大変勉強になる。CIO 自ら他業界の CIO とコミュニケーションし、多くのことを吸収していくことも、重要な役割である。他業界の賢人から学ぶという意味では、東京海上グループでは、JUAS が開催している「イノベーション経営カレッジ」でのケース学習で幹部社員の育成に取り組むとともに、経営レベル、若手レベルなど幅広い層で、ベンダの研究会などに積極的に参加して、大きな気づきを得ることに力を入れている。

さらに、③他業界の方々とコミュニティ活動で、多くの方々の知見や経験を学習する機会を得ることになれ

ば、継続的に学び、体験することが可能になり、さらに大きく成長することができる。とにかく、自分の会社の中にいるだけでは、創造性や新たな気づき、大きな方向転換など、新しい考え方をしてみようとする環境が整わない。飛行機を見たことがない人が、いきなり飛行機を発想することはできない。多くのことを体験することで気づきを得る土壌が肥えていくものである。

5.2.2 イノベーションの場を作る

次に、OJT での育成スキームを考えてみよう。イノベーションを具体的に企画するために、2 つのことが重要だと考える。

- ①ビジネスと ICT を融合する場を作る
- ②エンドユーザとのコミュニティという場を作る

一般的な会社では、本社機構としては、マーケティング部門、経理部門、人事部門、事務部門、ICT 部門という形の機能別縦割り組織が多い。故に、会社全体のサービスを大きく変革したり、エンドユーザのプロセスを大きく変革することを担当する部門が実は存在しない。故に、ICT を活用した大きなイノベーションを企画しにくい状況となっている。

そこで、イノベーションを企画する部門やチームといった場を社内に設置することが大事な一歩である。そして、その場で、その会社のサービス全体を俯瞰し、ICT を活用することでお客様にとって好感度がもてるサービスに変革していく議論を継続する。このような場があることで、企画が進む環境が作れるし、その場で議論することで、人材が育成されていく。東京海上日動では、「ビジネスプロセス改革部」という組織をつくり、その部門が検討する場をつくって、活動を進めている。その場で、会社全体を横串で刺して、現場の改革を実践し続けている。

加えて、②エンドユーザとのコミュニティという場を作ることで、エンドユーザを深く知ることができ、現状の課題を正確に理解することができる。ポイントはコミュニティを立ち上げることにある。エンドユーザの状況なり課題を理解するための方法論として、ヒアリングや座談会などがあるが、エンドユーザの真の声を聴くためには、コミュニティという枠を脱いで本音で言い合える場作りが重要である。この場のなかでエンドユーザの悩みに耳を傾け、お客様の声を心で感じる体験をすることで、サービスを大きく変革していこうとする勇気や情熱をもたらすことができる。イノベーションは、理論的な分析による左脳だけでは実現することはできない。「なんとかしたい」という右脳の情熱がイノベーションを進

める原動力になる。そういう場づくりで人材も育成されていく。

東京海上日動では、特定の支店をモデル店にして、新しい取り組みの成功事例を作りながら、そこで働く社員の方々の実際の動きや気持ちを本音で捉えながら、そこでの知見を全国に伝えていく取り組みをしている。東京海上日動システムズでは、特定の代理店をモニタにして、率直な感想を聞く仕組みを活用している。そこでは、夜の懇親会も含めて、フリーで自由な意見交換をすることで、お互いに「濃い」関係を築き、「ほんとうのほんとう」を導き出すことに取り組んでいる。

5.3 高校と大学でつけてほしい能力

冒頭に記述したとおり、日本が世界と伍して戦っていくためには、イノベーションを企画し実現していくことが必須である。故に、ビジネスと ICT を融合させてイノベーションを起こす人材の量を大きく増やしていく必要がある。そのためには、ICT 系の会社に進むかどうか、企業に入社して ICT 部門に配属されるかどうかなどは関係なく、基礎的なイノベーション力を学生時代から身につけていくことが望ましい。

その基礎的なイノベーション力を身につけるカリキュラムは、やはり、以下の 2 つことが重要と考える。

①身近なものが情報処理による仕組みによって動いていることの理解

②プログラミング演習による構造化分析力の向上

①は、以下のようなことを理解することである。例えば、カーナビを例に挙げて、GPS とか情報処理とかを使って、いかなる仕組みで動いているかを理解することである。この仕組みで動いていることになかなか気がつかない人が多い。社会に存在するものが、ほとんどすべて、仕組みと情報処理で動いていることが理解できれば、自然と仕組みを変化させることで新しいものが創造できるという思考につながる。仕組みの専門的なところまで理解する必要はなく、大雑把な仕組みの理解が重要である。

②のプログラミングは前述したとおりである。このことは、当社が経団連の施策のなかで、九州大学や筑波大学での講座を実践する中で常々考えていることである。情報システムの価値、重要性を理解することが意外と教えられていないし、学ぶべき重要なテーマであると感じている。

高校の科目の情報、あるいは、大学での情報系のカリキュラムで、この①②を履修してはどうかと考える。仕組みの理解と構造化分析の 2 つの基礎能力は、ビジネスサイドであろうと ICT サイドであろうと、どちらの人材

にも、イノベーションを企画していくためには必須な能力である。加えて、企業の中にこのような能力を持つ人材を多く配置できるか否かが企業の競争力に直結する時代になったと考える。

故に、国として、情報という科目を、今や国語や数学と並ぶ大事なカリキュラムだという認識をしていただき、高校と大学での人材育成に力を入れていただきたいと考える。さらに、高校と大学で情報を教える先生をどうするかという課題があるとも聞いているので、産業界から先生を供出する体制を考えてみてはどうだろうか。国家的戦略の一環として、産・官・学が連携して、イノベーション人材を育成していく時代が来ていると考える。

6. おわりに

ICT は、ビジネス戦略の実現のために、多くの役割を果たすことができ、多くの価値をその企業にもたらすことができる。

しかし、一方で、ICT の価値を単なる計算機能程度だと誤解している企業も少なくない。日本における IT 投資額が近年鈍っていると聞く。運用コストが削減されているのであれば歓迎すべきことであるが、もし、新規投資も鈍っているようであれば、それは心配である。日本のここ 20 年の閉塞状況から抜け出すためには、ICT の価値を存分に生かした経営が望まれるところである。

少しでも多くの企業が ICT を梃子にして、お客様に価値を感じていただく、新しいビジネスプロセスを創造し、大いに飛躍することを期待したい。そして、少しでも多くの学生が ICT の意義を理解して、ICT に携わることになれば、それが日本復興の一番の近道であると信じている。

横塚 裕志 (正会員)

E-mail : hiroshi.yokotsuka@grp.tmnf.jp

東京海上日動システムズ(株)取締役社長、

日経コンピュータでの連載、日経新聞電子版でのコラムなどで、SE や ICT の重要性を発信している。

投稿受付 : 2011 年 9 月 5 日

採録決定 : 2011 年 10 月 24 日

編集担当 : 諏訪良武 (ワクコンサルティング)