

横塚氏インタビュー：

「『いいじゃん、いいじゃん』と場を作り見守る マネジメントのイノベーション」

東京海上日動システムズでは、入社後3年間プログラム作りを学ぶ過程で、社員は論理的にビジネスプロセスをブレークダウンする力を身に付け、自主的にコミュニティ活動を展開する過程で自ら企画しコミュニケーションし行動する力を身に付ける。それらの力は、お客様に使っていただく情報システムという意識につながり、その意識を継続させる熱意につながるという。どのような実践を通してその新しいマネジメントを社内に根付かせていったのか、横塚氏に語っていただいた。

プログラム教育で育てる分析構成力

DP（土井・安信）：今日はお時間をいただきましてどうもありがとうございます。CIOのマネジメントについて伺えればと存じます。

横塚：よろしくお願いします。

DP：本号の論文を拝読すると、入社された方にプログラムの研修をやってもらうとか、データセンタらしくない人材育成をやっておられると思います。当たり前のことなのでしょうが、

横塚（写真）：最近見直されてきて、やっぱり基礎的な力はプログラムだという会社が増えてきてます。一時、なるべくビジネスに踏み込んだ提案をしないといけなとか、超上



流とかへ走った時期がありました。でもベースとなる力は構造的に分析する力だということを、皆やっぱりすぐ分かりますね。その鍛錬には、プログラムを作るということが一番適しているということに、皆さん、気づき始めているのです。

DP：中でも東京海上日動情報システムでは先駆的にそういう教育をされてきたわけですね。

横塚：ちょっと早いかも知れないですけど。

DP：きっかけは何だったのですか。

横塚：若いうちに上流のことを教えてみた時期もありましたが、ベースとなる構造的にモノを分析する力がないと、しっかりしたSEには成りにくいということに気がついたんです。特に2000年から2005～6年まで

は、ITバブルで、もう産めよ殖やせよでシステム開発をどんどんしないといけなということでした。それで、ソフトベンダに委託して、開発パワーを拡大して、お客様のニーズに応えるという、そういうことを繰り返してきました。しかし、そうするとうちの社員は自分で作らずに、発注するだけの仕事になっていました。急に、これじゃマズイぞと皆気がつき始めて。

発注側に能力がないとチェックもできない、検収もできない、アドバイスもできない。実際に何か問題があった時にリカバリしようにも、社員じゃ全然太刀打ちできずにベンダさんに依存してしまうという体質になりかけていたのです。これはマズイ。どこも気がつき始めていると思います。

一時、少し上手くいかなかったという歴史があって、その反省なのです。うちは入社後3年位まではもう徹底してプログラムを作らせました。

DP：ベースとなる構造とか、そういう物事を分解する力というお話は確かに重要だと思います。でも、うがった見方をすると、プログラムを勉強しただけでそれらが身に付くのかという見方もありますよね。

横塚：そういう人もいるかも知れませんがね。

DP：論文の中でも触れられていた高校生や大学生への教育を例にとると、情報処理はプログラムを教えるより、アルゴリズムを考えるようにすべきという意見も多いと感じます。そのような立場からすると、プログラムを教えてもベースとなる力は付かず、スキルを身に付けるだけで終わってしまうのではないかなと。

横塚：僕らは、プログラムを作ることはアルゴリズムを勉強することとイコールだと思ってます。

DP：自分で一生懸命手足を動かすことが考えることにつながる...

横塚：そう。理論的に勉強するだけでは身に付かない

ので、プログラムという実際に動くか動かないかの真剣勝負をして初めてアルゴリズムがちゃんと書けたと言えます。本当に身に付く勉強とするには動くか動かないかのこの真剣勝負が一番大事です。動かなきゃ全然だめなわけですからね、これ（笑）。

DP: 実世界の問題のプログラムを作ることによって鍛えられると。

横塚: ある限られた時間の中で与えられた仕様書のあるアルゴリズムでどうプログラムするかという、そういう状況に置かれるということが育成につながるのです。それは1年も2年もずっと考えてりゃいいってわけでもないですから（笑）。例えば3週間の間にこれを作らないといけないという訓練にもなります。

DP: ただ作るだけでなく、作り方がいいか悪いかなど、いろいろ議論して指導するなど工夫されてるんですか。

横塚: 新人の時にはべったり先生をつけるし。先生も全部社員で、入社後3年間はそういうプログラミングばかりで内製する若い部を設けているので、そこで皆で切磋琢磨するという。

DP: 文系の学生さんも理系の学生さんも皆一緒？

横塚: うちの半々で、一緒です。アルゴリズムを考えるのは文系でも理系でも同じです。

DP: 一緒に教育していて、違いは出てこないですか（笑）。

横塚: 文系、理系の差より、向く向かないの差の方が大きい。全く向いてない人は採用してない筈なので分からないですけど。

DP: 向かない人は採らないと今言われたんですけど、何を見れば向く向かないの判断ができるんですか。

横塚: 物をちゃんと考える力があるかどうかを調べる市販のテストを受けてもらい、一定点数以上とった方のみ面接するのです。そのテストがどのくらい効果的なのかはよく分かりません。オレは気合いだという人は採りません。

DP: 気合い（笑）。論理的な思考ができる人を採用しているの、もう文系も理系も差が出ないのですね。

実は私の子供も就活に際しそのようなテストを受けたようです。企業によって様々な段階で様々なテストを受けさせるんですよね。そのようなテストを代行する会社があって、子供はそこに受けに行きました。

横塚: 今年の新入社員は60人ほどなんですが、最初の4ヶ月間みっちり訓練・研修をするんです。今年は1人も落後者がいなかった。でも去年は「私は向かない」と言い出して辞めた人が1人いました。だから必ずしもテストが万能かどうか分からないです（笑）。

DP: 4ヶ月訓練する時、もともとプログラムを書いた経験のある新入社員もいるし、そうではない人もいて、差がありますよね。

横塚: 最初はね。3ヶ月もしたら似たり寄ったりになります。文系でも皆すぐ追いつきます。

DP: 意外ですね。複雑な科学技術計算したりというような話じゃないから？

横塚: 科学技術計算はしません。まずビジネスプロセスをどういう風に作り、どんなシステムでそのビジネスプロセスを支えるかという、そっちがメインなので。あまり難しい計算なんかしないです（笑）。

DP: ビジネスプロセスをどう分解するかと考えながらプログラムを組んでいくということですね。

横塚: そうです。一番最初の練習問題は、ここに100枚カードがあり数字が書いてあるとして、最大値と最小値を探して印刷して下さいというレベルです。でもこれは完璧にビジネスプロセスですよ。そういうレベルから始めて徐々にね。

DP: いや、でも、ビジネスプロセスをちゃんと理解して設計するという能力にうまくつなげていく必要がありますよね。多分プログラムを最初にしっかりと勉強することが、そういう理解したり設計する力になっていくということですね。

横塚: それはもう肌で感じてます。だから3年ぐらいはみっちりやる必要がある。

DP: 実はプログラムの勉強を通して、ビジネスプロセスを分解していかにプログラミングするかを、実地で3年間たたき込むということなんですね。

横塚: 本物のビジネスプロセスというレベルへはまだ至らないんですが、問題をブレークダウンして間違いなく組み立てていくという能力はしっかりと身に付くと思います。論文にも書いたように、美味しい紅茶を淹れるという問題をどうブレークダウンしていき、どう科学するかという、そういう作業の訓練をするということです。

DP: 普通の論文では、実際このようなプログラムですみtainな例が出てくるものですが、美味しい紅茶の例が出てきて（笑）。訓練では、ビジネスプロセスは実は美味しい紅茶を淹れるのと一緒にだよみtainな、そういう教え方をしているのですか。

横塚: 全く一緒ではないですが、うちはそのような仕事が多いです。例えば、代理店さんが提供しているオンラインサービスを設計することは、お客様のために自動車保険の企画書を作るプロセスをどのように設計するかと同じなんです。代理店さんがどういう手順で

どう仕事をしていくと一番効率的かということを考えるので。紅茶の例からは飛躍しているけども（笑）。最も大事なことは、とにかくブレークダウンして全部プロセスに落とすということをしない限り、システムを作れないということなのです。

DP: そのような分析的な力が大事だということも言われているのですが、一方で熱意や感動する力も…

横塚: そうなんです。分析力だけではダメです。

DP: そこがすごく特徴的で、なかなかそういうことを仰る方はおられないと思いました。それが大事だと思う理由は何ですか？

横塚: システムというのはエンドユーザが使いこなすことによって初めて効果が出るものです。僕はもう 30 年以上この仕事に携わってきましたが、自分が作ったシステムがいかに使われなかったかという歴史ですから（笑）。自分の反省としてももう身に沁みて感じるわけです。すごく良いシステムの筈なのに効果的に使われないというケースがものすごく多くて。

特に代理店さんは別の事業体なので、社員と違って強制力が及ばない部分があって、使わなくても済まされることがあります。そこでどんな仕掛けを作って、使っていただくか。結構ハードルが高いです。そういうことにずっと苦勞してきました。SE は、うっかりすると作って終わりということになってしまう傾向が強いです。要件を満たしたところで、後はユーザが自分で考えて使って下さいという。でもやはり作った時点がスタートです。使ってもらうにはどうするかまで SE が考える必要があるというのが僕の問題意識です。

コミュニティ活動で育てる発信力

DP: なるほどね。そういう能力を育てるのが、論文に書かれているコミュニティ活動なのですね。具体的にどのようなことですか。

横塚: システム開発とは、エンドユーザのやりたい仕事を支えるシステムを作ることです。実際に代理店さんに運用していただくという話になると、開発側から情報発信しないといけなくなるんですね。その時に、従来の SE の受身的な仕事の体質では、エンドユーザに能動的に接する能力がなかなか身につかないのです。そこで、自分たちでコミュニティという自主的なチームを作り、そこで常に受身ではなく自分から考えて自分から発想して新しい技術にチャレンジするという態度を身に付ける。仕事とは別の場で訓練しておいて、その態度を仕事で使えという考え方です。

DP: 具体的にどのようなコミュニティなんですか。

横塚: うちには今 300 のコミュニティがあります。技術的にやってるところもあれば、いい加減なものもあります。例えば Mind Map を研究しようとか、世界一のオフィスデザインをしてみようとか。最近では Android、iPhone で何かアプリケーションを作ってみようとか。自分の仕事にはまだ関係ないけど皆で新しい技術にチャレンジするチームとか。皆でラーメンを食べに行こうとか、社長室で飲もう会とか。そういうのがナンボでもあります。仕事と関係なくてもいいんです。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をしてもらいたいだけ。普段からそういう活動をやっていると仕事でも思わず発信する体質になります。

DP: 若い人たちのコミュニティ活動が円滑に回るための仕組みを何か提供してらっしゃるのでしょうか。例えば補助金みたいなものを出すとか。

横塚: そこはやはり自主性を重んじていて、我々からやりなさいと言ったらやらなくなっちゃう。ワークスタイル改革委員会という、これも自主的に社員が作った会があって、そこがコミュニティ活動を支援しているんですよ。あるリーダーがどうしたらいいか分からないと言ったらその委員会の人がこんなやり方があるよと教えてあげるとか。少し活動資金が欲しいと言ったらこの予算の中で少し使っていいよと言ってあげるとか。そういう社員の自主的な支援組織が生まれています。

DP: なるほど。

横塚: 社員が自発的に委員を選んで運営してくれています。そういうコミュニティ支援や、運動会をやるうとか様々な企画をしています。会社側から運動会をやるうなんて言ったら嫌じゃないですか、何か面倒くさくて。人事部が運動会をやるから来なさいとか言う。「ふざけるなよ全く」ということになります（笑）。でも、自分たちの仲間がやるうよと言っているなら「じゃあ行こうか」と。これは全然違うんですよ。

DP: 微妙ですが大きな差ですね。そのような自発的な委員会による活動は継続するのが難しそうですね。すでにかなり長くそういうことをやられているんですか。

横塚: 2004 年からなのでもう 7 年ぐらいです。これは、うちの会社にとっては本当にヒットしましたね。

DP: コミュニティ活動で得たことが、このイノベーションにまでつながったということなんですね。

横塚: そうです。新しいことにチャレンジしようとか、新しいことを自分たちで考えようということを、仕事でも仕事でなくてもいいから常にやっている。周りの

社員も常にいろんなことをやっている。するとさらに組織を超えた仲間が集まる。1,440 人にもなると、誰が何をやっているのかももう良く分からない状態です。でもそういうことをやっていると、会社自体がすごく活性化して会社に来るのが楽しくなります。

DP: 素晴らしいですね。IT 業界の人は忙しくて、なかなかそういう状態にまで行きませんよね。

横塚: そうなんです。日動のシステム会社と東京海上のシステム会社が合併したばかりの 2004 年、うちの会社の状態はひどかった。すごく縦割りで暗くて大変でした。その時、コミュニティ活動をしようという提案したら、その工数はどこから出るんだという話になって、いやいやそういう話ではなくてみたいな（笑）。今ではもう工数のことを言う人は一人もいません。

コミュニティ活動から生まれるイノベーション

DP: そのコミュニティ活動から育った人がイノベーションを起こした例があれば教えてください。

横塚: 「アジャイル」という新しい開発方法が話題になった時、仕事と関係なく勝手にアジャイルを研究してみたいというチームが生まれました。それが発展して、今では 200 億円ぐらいの大プロジェクトをアジャイルでやるということにつながっています。

また、「スクラム」を勉強したいというチームがあって、やってみたら面白かったので、ならばうちの会社のソフト開発ツールに取り入れようとか。そのように、趣味か仕事か何だか良く分からない状態というのが面白いですね（笑）。

DP: いわゆる研究所には割とそういう雰囲気もあるんですけど、ビジネスの場合になると珍しいという気がします。

横塚: すごく役に立った例があります。東日本大震災では、一軒一軒現地を回って歩いて、このお宅は全壊だとか半壊だとか一部破損だとか立ち会って確認をした上で地震保険の保険金をお支払いします。たまたま Google map を使って何かアプリケーションを作ろうというチームがありました。Google map を活用したことで、現地にて津波で全壊と確認する必要もなく即座に保険金をお支払いするということができました。

さらに、こういうコミュニティ活動を積み重ねてきた結果、自身が担当する業務ではないんだけどそれが分かる人ということ、一緒に仕事をするということも起きています。

DP: コミュニティ活動でやっていたことが実際の仕事

に役立ったケースを周りで見かけるようになると、自分も何か新しいことをやってみようという気になりますね。でも私の印象ですと、どうしても、データセンタというとなかなか新しいことをやりたがらないというか、確実にミスなくやることもやはり大事であって、

横塚: 仕事はそうです。だから仕事ではないところで新しいことをやります（笑）。そうすると自然とそれが仕事につながっていったら、チャレンジしても大丈夫かも知れないと思うようになるんです。

DP: それはコミュニティ活動の中でチャレンジすることを経験して、こういうやり方をしたら失敗するというのが分かり、次こうすれば上手くいくんじゃないかと。そう思えるようになるということですね。

横塚: きっとそうだと思います。

DP: だんだん研究所に無くなりつつある雰囲気かもしれないけど（笑）。

横塚: 研究所のことは良く知らないのですが、そうでないとクリエイティブなことはできないですね。

DP: 最近の研究所はだんだん優等生になりつつありまして（笑）。事業の現場で、そういう雰囲気作りができてるのは素晴らしいと思います。

さきほどの Google map のお話を伺うと、普段から世の中にはどういう技術やモノがあるかということを勉強して知っているからこそ、いざという時にこれを使いましょうとできるんですよね。

横塚: そうです。

DP: 2004 年にコミュニティ活動を導入されてから 7 年経ちますが、途中でなかなか雰囲気が活性化されなくて悩んだりしたことはないんですか。

横塚: 最初はどうなるか全然分からなかったんですけど、何か結構いい感じで来ています。

DP: 全社的に誰がどんなコミュニティ活動をしているのか知ることはできるのですか。

横塚: 社内ポータルサイトにメンバ募集中などと掲示しているので、そのサイトを見ていけば何か分かるかも知れないですね。

マネジメントは場作り

横塚: うちでは毎週金曜日朝 9 時から 1 時間ぐらい「オープンフライデー」という催しをやっています。誰でもいいから来て集まって何かミーティングしようというものです。全く知らない人どうしで、どんな仕事や活動してるかを知ることにつながります。

DP: そこでは、仕事の話ばかりではなく、コミュニティ活動の話もできるのですか。

横塚：何を話してもいいんです。

DP：技術者教育だけではなく、ものすごく場を大事にしていらっしゃるんですね。一般には、エンドユーザやコミュニティが大事だということは経験的に学んでいくもので、仕事をしている内に何となく身に付くノウハウというか、経営の立場にある方が、場の大事さを教えたり場作りの経験をさせるケースはあまり見かけない気がします。

横塚：場を作ることには一生懸命取り組んでいます。

DP：技術会社では、わざわざ場を作ろうとはなかなか思わないですね。

横塚：これは、場を作るという新しいマネジメントスタイルだと思っています。そこで一番大事にしてるのは、各チームの進捗管理はしないということです。

DP：それは画期的ですね。

横塚：自主的にやってるわけだから、もちろん仕事のプロジェクトでは進捗管理やりますよ。

DP：それなら、エンドユーザとのコミュニティ・場を考えてもいいのではないかと思います。エンドユーザと一緒に Android を使ってみようとか。

横塚：はい。たまたま代理店さんの方々11人と仲よくなって、じゃあ我々11人もチームをつくって徹底してエンドユーザと付き合おうと、46,000店ぐらいある代理店さんの中のほんの11人ですけれども、エンドユーザにべったりくっついてサポートしちゃおうというチーム（笑）。それで毎月皆で大阪へ出向きました。

DP：社内だけじゃなくて他社も巻き込んでコミュニティ活動されたんですね。両方の企業の理解が必要ですね。

横塚：僕は、エンドユーザの本音はヒアリングなんかでは聞けないという持論を持っています。もう全部語り尽くして飲み明かして、それで初めて代理店さんの本当の気持ち分かるんだという信念があります。徹底して特定の代理店さんと付き合ってごらんというのが社員にそのチームに加わることを勧めたんです（笑）。今度の新しいシステムを使っていますかと代理店さんに質問しに行って、その返答が全部社内に発信されます。社員皆注目して見えています。何か仕事の話っぽくなってますね（笑）。でも誰かから管理されてるようなチームではないんですよ。進捗管理とかは一切してません。

DP：注目されるというのがよい緊張感ですね。

横塚：ポータル上に掲示できる、発表の場がある、見られている、発信できる、そういう良さがあります。

DP：本業が忙しい中で、コミュニティ活動と両立させ

るということですね。

横塚：どうしても発注者とのレビューが重なってしまいギリギリ行けないとか、皆そういう状況をやりくりしながら必死にやってます。

DP：先ほど言われた熱意があるからこそ必死にやりくりするわけですね。最初3年間みっちりブレークダウンする力を教育して、その力を身に付けた人たちが企画して実践して場を作っていくと、それはスゴイですね。

横塚：自然と自分から企画して何か言っていくものだと思います。思い始めるんですね。言葉で教えてもなかなか分からないけど、何か小さいこと、例えばラーメンと一緒に食べに行くだけの企画でも、企画する喜びみたいなものを感じることができますよね。

DP：コミュニティ活動は業務評価の対象になるんですか。

横塚：全く別です。仕事か仕事じゃないか良く分かりませんけど（笑）。

DP：そういう感覚が大事なんですね（笑）。でも上司の中には、部下がコミュニティ活動ばかりやって全然仕事にならないと判断するケースもあるかも知れないですね。

横塚：ちょっと僕には分からないけど、そういうケースがあるかも知れないですね。

DP：でも業務評価の対象になってないことが理由でコミュニティの活動がうまく回らないという雰囲気は無いわけですね。

横塚：7年間毎週毎週オープンフライデーで、僕が「いいコミュニティがあるぞ」と言い続けているわけです。もしコミュニティが邪魔で仕事ができないなんて言うもんなら大変なことになります（笑）。

DP：後押しの力も強いんですね。仕事で横塚さんと直接話をしたことがなくても、コミュニティ活動を認めてもらったというのがあると、若い方にとっては自信につながりますね。

横塚：あと、年に2〜3回、コミュニティ活動に関する発表会システムズフォーラムを開いています。4セッション同時進行なので、カッコいいことをしないと聴衆が来てくれない（笑）。

DP：競争心を煽られると（笑）。

思いやりの心で作るシステム

DP：技術的な要素とコミュニケーション・人間力の要素の双方をバランス良く育てていくのですね。

横塚：やはり作る側が人間っぽい所を意識しないと

良いシステムは作れないじゃないですか。例えば、使いやすいは自分たちで考えないとダメです。代理店さんのオフィスを見学して、ああいう風に仕事しているんだから、代理店さんの気持ちになって、こういう風に作った方がいいのではないかと思う気持ち、それが大事です。もしそういう人が少ししかいないと、その人たちがいつも使いやすさをレビューすることになって会社全体の力がつかない。1,440 人一人一人がそういう意識を持つと最大のパワーが出ます。だからなるべく全員がそういう力を身に付けられるように思っているんです。

DP: 論文にも「思いやりの心を持つ能力」と書かれていて、これは素晴らしいと思いました。

横塚: 情報システムは理系的に見られることが多いけれども、使うのが人であるという点も忘れてはいけません。

DP: 別に、超大規模計算とか最先端科学技術計算とか、そういうわけじゃないですものね。

横塚: そう、人間に関わる面もあることを学生にも知らせて、何か面白そうな仕事だなと思ってもらえるといいんですけどね。

DP: 情報システムの仕事に携わってますと言うと、すぐ 3K みたいな話が出てきますけど、自分が作ったシステムをお客様に直に使ってもらえるという喜びがありますよね。

横塚: そういう喜びを伝えたいですよ。 「私、パソコン不得意なんで…」 と言って情報システムの仕事を敬遠するのは「違うんだけどな」とか思う (笑)。

DP: コミュニティの活動は、社外にどんどん PR すべきだと思います。

ところで、私が知っている範囲で大学の先生方が考えている教育と横塚さんが考えている教育は随分乖離しているように感じます。以前、産業界が望むソフトウェア人材育成を目指して、経団連が大学と共同でいろいろな講義や実習を実施しましたよね。

横塚: 民間も参画して、大学の講義や実習を実施するのは価値があると思います。

DP: どうしたら、大学や高校でそういうことを伝える講義を作れるようになるんでしょうね。

横塚: 民間が大学や高校に講座を作れるような仕組みがあるといいですね。

DP: 何年間か実務の仕事を経験した人には、やはり思いやりの心が大事だというメッセージは多分すごくよく伝わると思います。高校生、大学生はまだ実務を経験してないから、場の話が大事だとか、コミュニティ

を作ることが大事だということを理解してもらうのは難しいでしょうね。

横塚: コミュニティ活動とか自主的なチーム作りというのはマネジメントそのもののイノベーションです。

学生どころか、今の経営者でさえ殆ど分かってないと思います。だから僕は経営者に対して言っていけないといけなと思ってます。世の中に合わせてガバナンスをやっていればいいというものではありません。

DP: きちんと自分達で考えて発想したからこそできたことがあります。ガバナンスも同じで、全てマニュアル通りに行動すればいいみたいになってしまうと、本当のガバナンス強化はできませんよね。マニュアル通りではない所を考えようという教育ですね。

横塚: そういう考える場を社内に作らないと、ガバナンスガバナンスと言ってる内に潰れちゃう (笑)。

DP: 今、社内コミュニケーションを活性化するセミナーがすごく人気です。これは、コミュニケーションの問題で悩んでいる職場が多いということの裏返しです。御社ではそういう問題が起きてないですか。

横塚: おかげ様で (笑)。部をまたがるコミュニティが作られるほど、ものすごく仲がいいですね。昔はうちでも組織対組織の戦いがあった、それはアナタの部の仕事じゃないのかと言って喧嘩していました。それは自分の仕事ですと言って獲ってこないとダメだろうと注意したんですけど (笑)。そんなことを言っても仲良くならないので、部をまたがったコミュニティを沢山作って活動に取り組んでももらいました。そしたら皆仲良くなっちゃった。

DP: でも仲良しクラブになってしまっても、そこで成長が止まってしまうませんか。

横塚: 普通にやれば仲良しクラブにはなりません。

DP: コミュニティ同士で競争するみたいな？

横塚: 皆自然に、新しいことをやりたいし、いい仕事をしたいし、エンドユーザーに喜んでもらいたいという気持ちを持っています。ご指摘の点は親会社から言われたことがあるのですが、現実にはそんな感じは全くないです (笑)。

DP: コミュニティが 1 つじゃなくて 300 もあるから、様々なコミュニティ間に連携と緊張感が生じて、それが良いのかも知れないですね。次の段階では、是非若い方々にコミュニティ活動を社外にも発表して欲しいです。その時はデジタルプラクティスに論文を投稿して下さい。

横塚: そうですね。デジタルプラクティスも 1 つの場ですね。コミュニティ活動は新しいマネジメント方式

なので、体験したことのない人は、言われただけでは多分理解できないと思うんですよね。僕らもやってみるまで、やってる途中でも、どんな結果になるか全然分からなかった位ですから。

DP: コミュニティ活動が大事だというのは、IT ベンダのマネージャには良く分かる話だと思います。コミュニケーションで悩んでる人は多いので。

横塚: 実は、コミュニティ活動は僕らが思いついたアイデアではないんです。富士ゼロックスに KDI (Knowledge Dynamics Initiative) 導入のコンサルをしてもらっています。野中先生の SECI モデルが基本になっています。

DP: とところで今の世の中、大量のデータをたくさん集めて、それをどう活かそうかという話を良く聞きます。データセンタがさらに活性化されると、世の中に大きな影響を与えますよね。その活かし方をコミュニティ活動で研究していくのはとても良いと思います。ユーザのニーズを分か

っている人、どんなデータをどういう風に集めているかを分かっている人、この両者が議論すると。

横塚: 今そういうコミュニティ活動が3つ位走っています。

DP: 何か良いアイデアが出てきそうな予感がします。

横塚: これからの会社作りは、自主性をどう醸成するかが最大のテーマだと思います。

DP: それには何か感動が要るのではないのでしょうか。やっぱり仕事は感動し続けないと続けられないですから。

横塚: うん、そこです。皆にとって、そこをどうするかというのが最大のテーマ。

DP: 研究所ならば比較的実現しやすいと思うんですけれど、データセンタが一番難しいようなイメージがあります。

横塚: 実際うちのデータセンタではトラブルなどが相当減ってきて、会社の生産性も上がっています。あるチームが何か特別なことをしたわけではないのですが、そういう会社の雰囲気、場ができて上がっているということが、いかに自主性を引き出して自然と生産性も上がり品質も上がってくるかということです。立証はで

きないですけど、経験的には正しい(笑)。

場を温かく見守るリーダー

DP: 例えばですけど、コミュニティの数に対して、トラブルの数や生産性との間に何らかの関連性が発見されると面白いのでは？

横塚: これは、そういうことをしちやいけないんです(笑)。

DP: ああ、そうかそうか。それをしちやいけないんですね。はい。

横塚: コミュニティもっと増やせとかも言っちゃいけないんです(笑)。

DP: そうか。そこでそう言わないようにするというのも大事なんですね。

横塚: そう。これがね、我慢のしどころ(笑)。

DP: 温かく見守ってる。

横塚: 見守るリーダーです。

DP: 見守るけど勇気付ける。

横塚: 「いいじゃん、いいじゃん」と言ってればいい。

「すごいじゃん」とかいつも言っていればいい(笑)。

DP: なでしこジャパンの佐々木監督に似ていますね。

横塚: 近いです。なでしこジャパンが W 杯で世界一になった試合。試合終了後に川澄選手が「私は下へ下がって丸山さんを上にしたほうがいいと思ったんで、監督に進言して、後半はそうしていただきました」と言っていてね。最後に PK 戦になった時は、澤選手が「私を 10 番目のキッカーにして下さい」と佐々木監督にお願いしたら、監督は 10 番目にしてくれたと。選手達のああいう自主性は素晴らしい。監督が決めるんじゃないで、選手が監督にこうして欲しい、こうしたいと言ってくる。最高のマネジメントです。佐々木監督ってすごいなと思いました。

DP: 横塚さんもそんなマネジメントを実践されています。偏見かも知れませんが、男性の管理職にとって、そういうマネジメントはなかなか難しいのではないかなと思うのですが、どのようにしてそのマネジメント能力を身に付けられたんですか。

横塚: 能力が無いからかも知れませんが(笑)。ダニエル・ピンクが『モチベーション 3.0』という本を書きました。実際に世界中の様々なマネジメントを見ても、皆そういうマネジメントを志向しています。経営者ももっと新しいマネジメントを学ぶべきだと思います。

DP: 最近はビジネスでも「想定外」という言葉が頻繁に出てきます。今までは想定した範囲内で仕事をしていれば十分だったのが、これからは想定外にも対応し



なければならない。だから、社員は目標に向かって諦めず取り組み続ける気持ちを常に持たないと。

横塚：はい。社員一人一人が自主的に判断して動くのが一番強い。少し前の「システムズフォーラム」では、東大で脳を研究されている池谷裕二先生にお話をいただきました。ヒルを使った実験の話がありまして、ヒルを人が棒で突ついたら時と、ヒルが自分で動いている最中に偶然何かにボンとぶつかった時。これらの時の神経の活性化度合いを測って比べてみると、棒で突つかれた時よりも自分で何かにぶつかった時の方が、同じ刺激でも神経の活性度がものすごく高くなるそうです。人間に置き換えると、自分で考えて自主的に行動した方が、本当にすごい能力を発揮できるのではないかな。

DP：確かに、好きこそ物の上手なれ。

横塚：だから人材育成というのは、要するに、場を作ってその能力を存分に発揮してもらおうということです。人間は絶対に何かの能力を持ってるので、教え込むより、自分で勉強したいと思って勉強する方が強いのです。

DP：そうやって、情報システムの仕事はこんなに世の中の役に立っていると。そういう喜びがあることを伝えたいです。

横塚：エンドユーザが喜んでる顔を見たら、もう疲れなんか一発で吹っ飛んじやいます。それなら、次はもっとこういう風に作ろうかなとなっていきます。

DP：美味しい料理を作って喜んでもらうのと、美味しい紅茶を淹れて喜んでもらうのと、心は一緒ですよ。

横塚：そこの体験が大切です。

僕は今日さっき札幌から帰ってきたばかりなんです。北海道日本ハムがものすごく良い球団経営をしているので話を聞きに行ってきたんです。対象を科学するやり方が全然違う。日ハムは BOS (Baseball Operation System) という打点や打率ではない指標を使っているのです。どういう行動が勝利に結び付いているのかということを徹底的にブレイクダウンして、独自の指標で選手を評価してるんです。派手にホームランを打って年俸が高い人でも、その指標が実はあまり高くなくて勝利に貢献してないとか。その分析力は日ハムが 12 球団随一です。本当に衝撃的なお話でした。前々から日ハムにコネのある人は居ないかとずっと探していて、やっとコネのある人を見つけて紹介してもらって、飛んで行きました。

DP：若手に場を提供するだけでなく、自分でも場

を作る努力を常にされてるんですね。

横塚：別の分野の方から学ぶことはすごく多いです。

DP：その背中を若い人が見てるんだと思います。

横塚：明日の「オープンフライデー」では、私が日ハムに行ってきたという話をしようと思っています。それで皆が「ああ、そうか、日ハムにも行っていいんだ」みたいなことを感じ取ってくれば。

DP：「なでしこジャパンの佐々木監督のところにも行っていいんだ」みたいな（笑）。

横塚：実は次の「システムズフォーラム」には佐々木監督を呼ぶかも知れません。うちの事務局はいろんな人を勝手に呼んでくるんです。もう平気で有名人に電話しちゃいますから。この前は「はやぶさ」の川口淳一郎教授を呼んだんですよ。

DP：まず当たってみるという精神が会社に根付いてるんですね。

横塚：根付きましたね。もう放っておいても大丈夫。

DP：後継者も沢山育っていらっしゃるでしょうからスゴイですよ（笑）。

横塚：はい、嬉しいことです。

DP：1,440 人をちゃんとそうやって後押しするのは大変でしょう。ここで時間となってしまいました。今日は貴重なお話をどうもありがとうございました。

横塚：こちらこそ、このような場をいただいて、本当にありがとうございました。