

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 9 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

8. 「林住期」半ばで来し方を振り返る

会社依存症を免れる

私の「林住期」は、まだこれからである。60歳までの10年は助走段階と言える。会社からも自由になり、カネを稼ぐことからもある程度解放され、母の介護もなくなり、娘も結婚して自立して、これからは、自分のために自分の余生を生きることができる時期である。幸せなことに、入社後すぐに結婚してから会社人生を共に過ごしてきた妻は、今も一緒に仲良く暮らしている。

会社人間は、退職するとすることが無くて途惑うという。会社の肩書がなくなると、自分が何者でもなくなった感じがして、不安になるという。私は、幸いに退職前の10年間を会社だけではなく自分のための時間としても過ごすことができたので、会社依存症ではないし、研究者という会社以外の居場所もあり、研究したいテーマもある。これまでの会社人生を振り返ってみて、いくつか思うことを最後に書いておきたい。

自分は何者かを決めてかからない

私は、システムエンジニア、コンサルタント、研究者と仕事を変えながら、会社人生を渡り歩いてきた。これは、NRIという会社の持つ多様性が可能にしたことかもしれないが、NRIの中でも珍しいケースである。仕事を変えたのは自分の意思というよりは会社から与えられたきっかけによるものだ。しかも、仕事を変える都度、バブル崩壊、ITバブル崩壊、リーマンショックという10年に一度の危機があり、毎回景気の底からのスタートとなった。危機を乗り越えるために、SIS、BPR、ITマネジメント、デジタル変革というIT活用のブームに乗って、自分の看板を掛け変えてきた。こうした冒険がいやならことわることもできたかもしれない。しかし、私は、新しいことができることをチャンスととらえてきた。

就社ではなく自分の専門性によって職業を選ぶべきであり、複数の専門性を持つことによって変化に対応ができる業際人材になることが重要と言われている。しかし、私の経験から考えると、自分の職業は自分の想いだけで決まるものではなく、他力本願である。世の中や会社の求めに応じて、自分は何ができるかを模索していった結果、多能化人材、業際人材になってきたように思う。

これまでの会社では、一芸に磨きをかけて、ある分野では第一人者と認められるようになることが成功への道である場合が多い。私のような、鳥だか獣だかわからないコウモリ人間は、一国一城の主にはなれないのである。しかし、これからは、世の中の変化はますます早くなっていくので、自分の仕事を決め打ちするのではなく俊敏な環境適応ができるほうが、生き残っていく上では必要ではなかろうか。

人生3分の計

会社の仕事だけに自分の時間を使うのではなく、会社の仕事、社会への貢献、自分のやりたいことの3つに分けて考えるべきだ、ということも言われている。いつまでも今いる会社の仕事だけが生きがいというわけではないだろうから、人生の引き出しをたくさん持つためにもこの3分法は重要であろう。

私の場合は、年齢に応じて、会社、社会、自分の割合を変えてきたように思う。20代と30代は、会社の仕事がほぼ全てだった。40代になると、会社と社会が半分半分になった。40代の後半では自分のための時間も意識し始めた。そして、50代では、会社2割、社会3割、自分5割ぐらいの配分になった。

若いうちから複線型の人生を計画することもできるかもしれない。最近の若者は、会社での昇進を望まず、自分のための時間を大事にするという。しかし、人生のある期間は、会社の仕事に没頭することも必要ではないか。それによって学ぶことは多く、その後にゆとりができてきたときに、社会や自分のために何をやるかを考える上での仕込みになる。

たしかに、皆が社長や役員になるわけではないから、あるところで自分の会社での先行きは見えてくる。その後の過ごし方を考える時に、それまでの仕事で積み上げてきた経験やリレーションができることを広げてくれるように思う。私の場合は40代で大病をきっかけにして社会に役立つ仕事を意識し始めたが、それまでコンサルタントとして四苦八苦してきた経験や多くの顧客とのお付き合いが、転機にあたってとても役に立ったと思う。

出世か自己実現か

何のために仕事をするのか。立身出世とは、独り立ちして、世の中に出ることである。

会社においては出世とは高い地位に就くことである。高い地位に就くほど大きな仕事ができ、多くの部下を持ち、大きな賞賛を得ることができる。出世が自分の価値観の全てなら、出世することが自己実現にもなる。NRIでも、大きなプロジェクトを背負い、大きな事業を背負ってきた人が役員になり昇進していく。

私は、40代で大きな病気をしてから出世が全てではないと思うようになった。高い地位になるほど多くの社員を食わせていく責任が生じる。そのプレッシャーに私は長くは耐えられないようだ。

私は大きく儲ける仕事のために「総合研究所」に居るわけではない。社会的価値のある仕事をするためにこの会社に居るのだと、自分を納得させるようになった。会社で昇進すること自体はだれでもうれしいことだ。ある程度の地位に就かなければ、生涯を通じて安心して暮らしていけるだけの収入も得られない。しかし、それ以上の昇進は人生3分の計の一つとして割り切ることもできる。

もうひとつの出世は、有名人になることである。これは、一人の力でもできる出世である。

私は、数多くの著書を執筆してきたが、これは情報発信によって社会に貢献し、NRI や自分の存在価値を高めるためである。この気持ちは、有名人になりたいと言い換えてもよいかもしれない。確かに自分の価値を確認するためには、世の中の評判は大事である。それが無ければ一人よがりなだけである。

しかし、評判とは、他人の尺度で自分の価値を計ることである。有名人になっても、世の中の評判だけを気にしているのでは自己実現にはならない。最近のようにソーシャルメディアに自分のプライバシーを切り売りして「いいね」を得ることだけを追求するような有名人は、私の自己実現とは異なる。私は、世の中に発信するにしても、しっかりした鑑定眼を持つ読者のみの目に触れる媒体を通して行いたい。

高い地位も有名人も、他者の尊敬を集めたい、名声を得たいという承認欲求であり、それで自己実現を感じられる人もいると思う。しかし、本来、自己実現は自らの納得感が決めるもので、他者の評判を越えたものであるはずだ。私は、50 歳になって「林住期」を意識するようになって、会社から独り立ちして自己実現を目指すことを考えた。そして、これまでやってきたことを総括し、新たな発見をし、自分が何をしたいのか確認するために大学院に通うことにした。

生涯学習の意味は何か

学校を卒業して社会人になっても、一生学び続けることは、より深い仕事をするためにも、人生でできることの幅を広げるためにも大切である。できれば、会社とは別の環境で新たな学びの場を持つほうが良い。最近では社会人大学院が増えてきており、社会に出て自分の中で学びたいという欲求が高くなった時に学校に行くことで、学生の時よりも真剣に勉強ができる。若いうちに大学院に通い直して専門性を高めることは、仕事の幅を広げるうえで直接的な効用がある。事実、米国のプロ経営者は、理系の大学を卒業し会社勤めをしてからビジネススクールに入って経営を勉強するのが典型的なキャリアパスとなっている。

私は、研究理事になって会社での自分のゴールが見えてから早稲田大学のビジネススクールに通うことにしたが、これは、五木寛之氏が歳を重ねてから龍谷大学で仏教を学んだことに触発されたことだ。歳をとって学びたい気持ちが高まり、学ぶことが楽しいから学校に入り直すということがあっても良いではないか。損得勘定なしに、あらたな場所で、あらたな人と出会い、あらたな発見があるのは、人生を2倍楽しくする。林住期の過ごし方のひとつとして、再びの学校生活は良い選択だと思う。

ただし、転職に備えての通学の場合は、ある程度タイミングが重要だ。転職先で活躍できる期間が確保できる早い時期であるほうが良い。事実、私は、58 歳で博士号をとったが、それからでは大学教員としての就職は難しい。専任教員の定年は多くの大学で 65 歳であり、もっと若い人を採用しようとするようだ。NRI でも、40 代ぐらいで会社を退職して大学教

員になっている人は少なくない。私の場合は、途中で会社を辞めて大学教員になるよりも、定年退職まで会社で全うした方が、やりたいことができたし収入も高かったので転職は考えなかった。

これからの人生の過ごし方

五木寛之氏の言葉をもう一度繰り返してみよう。

「林住期を生きる人間は、まず、ひとりになること、旅立つことが必要。

必要からではなく、興味によって何事かをする。

金のためになにかをしな。道楽としてする。

耐用期限を過ぎた心身をいたわりつつ、楽しんで暮らす。」

私の体は、システムクリニック以来の長年に渡る不摂生がたたって耐用年数が過ぎつつあり、決して健康とは言えないが、薬を飲んでいたわってれば何とか楽しんで暮らせそう。バブル崩壊の直後に高値で購入した湘南茅ヶ崎の自宅のローンは退職までに払い終え、母のために購入した藤沢のマンションには、今は娘夫婦が暮らしており「スープが冷めない距離」で自立している。会社には財形積み立て、持ち株、ストックオプションなどがあり、ある程度蓄えもできたので、金のために働かなくても、贅沢をしなければ年金と配当金収入でなんとか暮らしていけそう。ひとりになることはできないが、親は亡くなり子供は自立しているので、妻と二人で人生の黄金期を過ごすことはできそう。

では、道楽として何をしようか。ひとり立ちしてあらためて何がしたいのか。旅に出るのも良いだろう。私がこのエッセイを書く気になったのは、自分の来し方を振り返る旅に出るためかも知れない。そして今自分がしたいことは何かと言えば、面白みの無い人生かもしれないが、無理をしな。程度の研究と情報発信が、私にとっての道楽かもしれない。

生涯いちコンサルタント

故野村克也氏は、自らのことを「生涯いち捕手」と言った。解説者になっても監督になっても、ずっと捕手の目線で物事を捉えていたという意味である。私の場合は、「生涯いちコンサルタント」かもしれない。研究を続けるにしても、学術的な興味から純粹に真理を探究する研究者は私には向かない。コンサルタントは、常に自分の顧客を意識して、顧客に役に立つ知恵を貸すことが生業である。おカネをもらうかどうかは別として、コンサルタントにとっては顧客にとっての価値を実感できることが自己実現である。

そして、顧客にとって価値があるコンサルタントの仕事は次の4つだと思う。

・ 抛り所となる方法論を持っている。

方法論は、がちがちの融通が利かないものではなく、状況に応じて使い分けられる経験や知

恵を寄せ集めたツールボックスであるほうが良い。私は、仕事を変える都度、新たな方法論を創ることを意識してきた。顧客が納得できる成果を生むためには、無手勝流ではいけない。拠り所となる方法論が成果を確実にする。結果的には、毎回全く新しい方法論が出来たというよりは、新たな部品を追加して前の方法論を拡張し、解釈を変えて新たな仕事に適用してきたように思う。

- ・世の中の標準と照らして物事を客観的に見られる鏡になる。

標準となるフレームワークを理解していて、それを鏡にして客観的な立場から顧客の立ち位置を示す。COBIT、ValIT、CMMI、PMBOKなどITに関するフレームワークもいくつかある。鏡になるフレームワークによって、顧客の見え方も違ってくる。ひとつのフレームワークに固執するのではなく、複数のフレームワークを使い分けたり、組み合わせたりして。顧客に適した鏡を選んで顧客の姿を映して見せることが必要である。

- ・標準プラスアルファを付け加える。

標準と比べた良し悪しを示すだけでなく、標準を超えるために顧客にとって役に立つ一手を追加する。一手を生み出す方法のひとつはベンチマーキングである。同じフレームワークでいくつかの顧客を映してみれば、それぞれの優れた点が浮き彫りになる。そしてお互いに他者の優れた点を参考にすることができる。もうひとつの方法は瞬間芸である。異なった視点を投げかけることによって、予定調和ではない新たな気づきを顧客に与えることがコンサルタントの役割である。

- ・先行きの見通しを示す。

顧客が次にどこへ行くべきかを示す。COBITのように成熟度モデルを用いて一つ上のレベルを示すのもひとつの方法である。カーネギーメロンのCMM以来、5段階の成熟度モデルがよく用いられるようになった。これはプロセスの整備度合を評価するためには向いているが、戦略の優位性や先進性を評価するためには適さないように思う。ノーラン先生やロス教授が用いた段階的進化モデルや、BCGのようなライフサイクルモデルを参照モデルとして、次の段階への状態遷移を予見するのも良い方法である。

一生涯コンサルタントであり続けるためには、まだまだやるべきことは多い。新たなツールを付け足し、フレームワークの進化を観察し、新たな一手を探り、参照モデルを改訂し続けることが必要だ。それが、私にとっての当面の道楽であるようだ。