

IT経営ゼミナール

早稲田大学IT戦略研究所の研究内容をリレー講座方式で紹介 第九回

「ポストIT革命」時代の経営戦略
—高収益型ビジネスイノベーションの追求—コロキウム
レポート

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営するエグゼクティブ・リーダーズ・フォーラムの第2回コロキウムとして10月30日、「失敗と成功の本質 経営戦略と情報システム」と題されたシンポジウムが同大学国際会議場井深記念ホールで開催された。今回は、その概要を紹介したい。

「失敗学のすすめ」

講師 畑村洋太郎

衰退期の日本を救うには
失敗学の実践が必要だ

信じられないような原子力の事故が起きる。工場で大火事が起きる。景気は良くならない——日本では一体、何が起きているのだろうか。

約30年のサイクルを持つ産業の成長曲線から見ると、日本はいま衰退期に入っている。発展期は、個人のチャレンジが許されていたので技術の脈絡は豊かだった。ところが、衰退期に入ると、手法のマニユアル化が進んだ。迷うことも試すことも失敗することも、許されなくなった。マニユアルを守って「上手に速く走る人」だけが評価された。マニユアル（に準じたこと）しか知らないため、少しでも想定外のことが起こったら対処できない人たちがばかりが、技術を運営するようになった。だから工場で事故が起きて「天災」となった。想定外のことだったからだ。

想定外の現象に対応するには、失敗経験が必要である。チャンレンジして失敗した人は、実感を通じて知識と経験を獲得する。そこで思考し、一般化された体験を作る。そして真の科学的理解に到達する。真の科学的理解に到達すれば、目の前で起きる現象をしっかりと観察し、思考して、自分の中に現象の因果関係を表現したモデルが作れ

る。そのモデルを動かしてみることもできる。そして、条件変化による現象の変化を予測できる。予期しないことに、正しく対応できるようにするのだ。こうした科学的理解を得るためには、チャレンジと失敗が絶対に必要である。

ただし、同じ失敗を繰り返す「愚」は避けなければならない。そのためには、失敗の原因を立体的にとらえなければならぬ。

失敗の原因究明の際は、直接原因の解明だけで満足せずに、失敗の背景や特性を考えるべきだ。例えば、個人の失敗には組織的な背景が多層に重なり合っている。あるいは組織では、全体を知らない人間が局所最適でしかものを見ることができず、判断を誤るケースも多い。

失敗をプラスに転化するためには、さまざまな工夫が必要だ。失敗知識のデータベースを作り、それを伝達、展示する「失敗博物館」を作るのも有効だ。この仕事は、トップ以外がリーダーとして行っても成功しない。社長こそが先頭に立って、失敗学の実践を行うべきなのである。(工学院大学教授、東京大学名誉教授)



「戦史に学ぶ」 「学習する組織」のあり方

講師 寺本義也

成功体験への過剰適応が
次の作戦の失敗を招く

「成功は偶然、失敗は必然」という言葉がある。成功より失敗からいかに学ぶかが、より重要な課題なのだ。

戦争の歴史を研究すると、人間がいかに歴史から学んでいないかが分かる。それはなぜだろうか。近代の戦争の歴史を振り返りながら、考えてみたい。

1939年のノモンハン事件は、当時の満州と蒙古の間の国境紛争だった。戦ったのは、日本軍とソ連・蒙古連合軍。結果は、日本軍の壊滅的な敗戦だった。「日本軍は、下士官は極めて優秀で敢闘精神にあふれているが、将校、とりわけ高級将校は無能だ」——ソ連側の最高司令官が後に、スターリンに語っている。戦略が極めて紋切り型であまいだというのがその理由だ。

当時の日本陸軍の戦略は白兵銃剣主義。(同じ戦略で)成功した日露戦争の勝利に過剰適応し、学習を怠っていた。対するソ連側は、第一次世界大戦(の敗戦)を教訓に戦車戦を中心としていた。こうして「負けるべくして負けた」ノモンハン事件の壊滅的な敗戦も、その後の学習にはつながらなかった。陸軍がこの失敗を封印し、秘密にしたからである。

海軍も同じだ。日露戦争の軍艦同士の戦いでバルチック艦隊を破った日本

軍の基本戦略は、巨艦巨砲主義だった。その「成功体験」を捨てられず、第二次世界大戦に至っても戦艦武蔵に代表される巨大戦艦建造に走った。

一方、米国は、(日本軍による)真珠湾(攻撃)の失敗から学んでいる。戦艦ではなく空母と戦闘機を大量に造り、数多くのパイロットを養成したのだ。

ところがその米国も、ベトナム戦争では第二次大戦の成功に固執し、ゲリラ戦に手を焼いて敗れることになる。成功への過剰適応から脱却することが、いかに難しいかが分かる。

では、失敗から学習する組織とはどういうものだろうか。

参考になるのが、現在、世界最強といわれるイスラエル軍の組織原理である。イスラエル軍には「戦史部」があり、あらゆる戦争作戦に関する情報収集と分析を行っている。しかも、司令部が立てたいかなる作戦も戦史部がレビューし(て認め)なければ、実行されないという原則が徹底されている。過去の失敗に学ぶ姿勢が、組織の中に明確な形で埋め込まれている例だと言える。(早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授)



パネルディスカッション

「経営者の視点から考える情報システムの失敗と成功」

司会 会川根来龍之（早稲田大学IT戦略研究所所長、大学院商学研究科教授）
 パネラー 谷島宣之、木内里美、小坂武

「動かないコンピュータに学ぶ」

パネラー 谷島宣之

（かつて記者を務めていた『日経コンピュータ』誌に創刊から20年続いている連載コラム『動かないコンピュータ』がある。コンピュータに関する失敗事例を扱うもので、例えば、ネット上でキャンペーンを始めたもののアクセスが殺到して止まったという話が挙がる。システム再構築やシステム統合の際の失敗事例、苦労話もかなり多い。（それとは別に、私は）最近、コンピュータシステムとしては動いたが、会社のシステムとしては機能しなかったケースに注目している。情報システムは動いているのに、それが経営の足を引っ張るケースが見られるからだ。なぜ、そんなことが起こるのだろうか？

それは、システムがコンピュータだけのことだと思える人が多いからではないだろうか。システムは、仕事のプロセスと表裏一体の概念である。CIOを育成する必要があるという話をよく聞くが、日本（企業）の場合、CIOだけを育ててもムダだろう。なぜなら、（企業の）意思決定の会議でCIOだけが正しいことを言っても、通らないからだ。社長をはじめ、役員全体が情報化や情報システムへの基本認識

を持つべきなのだ。自分の仕事に必要な情報が何かを徹底して議論すべきで、一人でも多くの人が情報システムに対する理解を深めれば、動かないコンピュータも減ることになるだろう。（日経BPIブズテック局開発長）

「経営革新とIT戦略の実際」

パネラー 木内里美

私はかつて2年間ほど、設計部門のネットワーク構築にかかわったことがあるが、基本的には入社してからずっと、土木構造物の設計をやってきた土木技術者である。その私が「ユーザー部門の視点を入れろ」というトップの指示で、2000年になって3割のコストカットを実施するIT戦略タスクフォースを経験した。2001年からは、全社の情報システムの再構築を目指すIT戦略プロジェクトをリードする役目を負うことになった。

このような経験から言えるのは、建造物の設計も情報システムの設計も基本は同じだということだ。プロジェクトを進めるマネジメントのやり方も変わらない。

情報システムの再構築は、発生時点処理と可視化がキーワードになる。どこの会社でも結果は分かるが、業務のプロセスはなかなか見えてこない。それを可視化することにしたのだ。

まず、すぐに書いて読めるシンプルなツールを使って、業務の手順を示すプロセスチャートを作った。チャートはそれ自体が業務マニュアルとなり、その業務に必要な時間と単価を書き込めば、コスト管理もできる。

次に、情報の流れを可視化した。会社全体で扱われている情報を情報マップに表わし、ひと目で把握できるようにした。こうしてプロセスチャート、情報マップを作りながら、現場の担当者レベルから業務のムダや非連携・非効率な部分を洗い出していった。さらに、業務プロセスと情報の可視化は業務の簡素化と標準化にも役立つ。

システム再構築を経験して、情報システムの成否は業務（ビジネス）設計にあることをあらためて確信した。また運用に入った後も、現場での聞き込みから実際の運用の姿をレビューし、ローカルルールを見出して見直しを行っていくことが重要だ。ただし、この見直しは、最初に業務の基本プロセスの可視化と標準化ができていないことが前提になる。

システムには、使えるものと使えないものがある。SFAの顧客管理システムなどでは、半年から1年経つと動



かなくなったという事例を山ほど聞く。

（使えないものは、恐らく）最初に想定した業務モデルに問題があるのだろう。経営、事業、業務の三つのモデルのどれかの設計に失敗したのではないだろうか。

そのほか、使い勝手の面での出来不出来が考えられる。情報システムの構築には、業務、データ、システム、運用それぞれに、設計段階と製造、テスト、導入のプロセスがある。不出来なシステムは、設計段階に問題があるというのが私の経験だ。（大成建設社長室情報企画部長）

「情報システム実施の成功と失敗

——そのマネジメント——

パネラーII 小坂武

情報システムは公共的なものなのだろうか。また、情報システムを作る情報システム構築は公共的な活動なのだろうか。

ここで言う「公共的」とは関係する全員にとって同じという意味である。

例えば、ここにスポーツカーがあると想定しよう。そばを通りかかった若者は「こんな車に乗ってみたい」と思うだろう。彼は、車の機能を見ている。一方、同じようにそばを通りかかった子供にとっては、それは危険物となる。老人だと、じやまな障害物にか見えなかつたりもする。みな、自分

たちにとっての「意味」をそこに見ているのだ。

同じく、一つの情報システムは、ある人たちには業務を推進する機能に見える。また別の人にとっては、今までの自分の仕事を阻害するものとして立ちほだかる。例えば、情報システムが入ったナースステーションで、看護婦がパソコンの入力事務に追われて患者の所に行く時間が減ってしまうということがある。この例では情報システムは、従来の業務の障害物になっていく。一方、看護婦を管理する事務スタッフには便利なものとなる。

このように、情報システムを使う世界は自然的でなく社会的であるから、情報システムの成功や失敗も社会的（ソーシャル）な文脈でとらえるべきだ。

人は、メッセージや出来事に意味を与えないではいられないソーシャルな存在である。情報システムは、経営者にとって「手段」に過ぎないが、組織メンバーにとっては「意味」として認識される。組織メンバーの意識の体系、すなわちメンタルモデルが存在する。情報システムがそのメンタルモデルの変化を前提にしている場合は、その導入あるいは利用にメンバーが抵抗し、失敗を引き起こしやすい。とはいえ、メンタルモデルは人の中に自生するものであるので、権力によって自由に変化させることは意外に難しい。

この場合、経営者は、メンタルモデルについての認識IIメタ認識に働きか

早稲田大学IT戦略研究所とは

早稲田大学IT戦略研究所は、情報技術（IT）が経営戦略、経営組織などに与える影響について研究・提言を行うことを目的として、2003年3月に設立された早稲田大学プロジェクト研究所である。

経営学的な視点からITを考え、研究成果を発表していくとともに、企業戦略の意思決定者のためのコミュニティ「エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム」を企画・運営し、実業界との交流を図っている。

早稲田大学IT戦略研究所

URL : <http://www.waseda.ac.jp/projects/riim/>

エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム

URL : <http://www.elforum.org/>

（参考）エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラムホームページ



けて変革を進めるべきである。ただし、働きかけと手段に一貫性がないと人は既存のメタ認識とのギャップを認識できないので、変革プロジェクトには明確な基本ビジョンが必要になる。同様に、システムの統合性を考える場合もテクニカルな統合だけでなく、メンタルモデルに働きかけるソーシャル統合という視点が非常に重要になってくる。（東京理科大学経営学部教授）