

第13回情報交換会 特別講義「BA人材の育成」
東京海上日動火災保険株式会社 常務取締役 五十嵐 芳彦氏

2014年9月17日

学士會館

【はじめに】

みなさんこんばんは。ただいまご紹介いただきました東京海上日動の五十嵐でございます。今日はよろしくお願いたします。

【自己紹介】

自分の略歴のようなものになってしまいますけど、会社に入社をしたのは1980年です。最初の15年はITの部門に所属をしておりました。そのあと、全然違うのですが営業の部門へ転身をいたしまして15年間、両方経験しました。営業では支店長をしたり営業の推進の仕事をいたしました。そのあと本社に戻りまして、事務の部門の統括を命じられました。併せて翌々年にビジネスプロセスの改革の部門も一緒に担当するようになるという話になりました。今は事務の部門とそのビジネスプロセス改革の部門とITの部門と、3部門の担当をしております。

【BAの人材育成】

今日はBAの人材育成ということですが、少しみなさんとお話をしていただければと思いますが、そのITの戦略性に向けた人材の育成というものは、私自身も非常に日々悩んでいるテーマですし、自分自身もそのようなものに対するチャレンジというか“思い”としてはまだ道半ばだったりして、少々中途半端な話になってしまう可能性もありますけれど、お付き合いいただきたいと思います。

【いろいろな人と逢い、いろいろなことを吸収】

私自身、お昼ごはんの時は若い人と食べるということもあありますが、役員同士でごはんを食べる機会というものは結構多いですね。もちろん、ITの話になる時もありますけれども、必ずしもそのような話ばかりではなくて、例えば政府の政策がどうか、世界での評価はどうかとか、そのような話をしたりします。みなさんも自分のフィールドというものをそれぞれお持ちだと思います。我々がいろいろなことも目を向けるという、そのような自分のフィールド以外のことに興味を持つ・関心を持つ、その機会を設ける、ということはとても大切なことだと思います。

若いみなさんには、現場へ自分で足を運んで、その人達といろいろな話をすることが大切なことだと思います。若い頃に磨いた感性とかその刺激とか、そのようなものは将来必ず自分の個性とか自分の考えなどに役立って戻ってくると思います。

もちろんITの専門家であるということについては、開発部門であっても運用部門であっても、それはBA人材という意味では基本的な要素だとももちろん思います。もちろんそうなのですが、さらにそれに加えて外からの目線を持つという姿勢というもの

まず、BAとして大切なことと思います。

【人とITのベストミックス】

話は変わりますが、前からちょっと気になっていることがあります。私若い頃はバレーボールをやっていたということもあるのですが、女子バレーボール監督の真鍋さんが、いつもiPadを持ってやっているということが気になっていました。ある人を介していろいろお話をする機会がありました。iPadの中を聞いてみると選手の過去のデータや相手のチームのデータももちろん入っていて、それを彼は試合の途中でどんどん、リアルデータをインプットしているんですね。どのように選手交代をするかとかどのような作戦をするかなどそこで見ているということなんですね。

ただそれだけではなくて試合に行く前に彼らのスタッフというかチームがやっていることというものがあります。モチベーションを上げる為にビデオを作ると言っていました。その選手が活躍をしているシーンが載っているビデオの編集をして試合前に見せて、選手のモチベーションをすごく上げるのです。全く別々の個性を持った選手たちを集めていて、その人達をチームとして、そのアナログの世界とか人の世界とかそこをすごく大切にしつつ、やはり一方で冷静に戦略をITを活用して練ることをやっているのです。バレーボールの監督なのでバレーボールの名人なのですが、一方で、なんとというか経営的な感覚というか、チーム全体の運営も含めてセンスのある方だなあというように思いました。

スポーツ世界はそのようなことが行われていますよね。アメリカンフットボールはもちろんなのですが、その選手の個性というところも、最近若くて強い選手もいっぱい出てきていると思いますけど、そのようなことも含めて日本のスポーツ界というものは、結構成功しているモデルを作り歩んでいると思います。

BAも同じような感覚が必要です。人と組織のベストミックスを考え、個性の違いもコラボさせ新たなビジネスモデルを作り上げる役割まで、皆さんには行って欲しいですね。企業同士の連携も同じ発想です。

【自分の考えを相手にはっきり伝える】

経営の場に立ってみて、よく思うことがあります。自分でいろいろ考えている時にどのような人と話をしたいかということですね。一言で言うと、自分に反対のことを言ってくれる人です。そういう人はまた次も話を聞きたいなと思います。「全然違いますよね」というような話をする人というのは“自分が思っていること”がありますよね。経営者は、先程のお昼ごはんの例のようにいろいろな人の感性や考え方などを自分の中に入れて物事を決めていきたいというように思う訳です。

一方で、いろいろなことを話してくれる人もいますんですけど、途中で「ああ、こう言われるとこうだな」と、どんどん塞いだ話をしてくるのかも知れないですけど、そうではなくて、一番大切なところについて“譲らない姿勢”というものを見せてくれる人

というものは非常に頼りになります。

【摩擦がイノベーションの源泉】

イノベーションを起こすということは当然ものを変えようとするので、今やっている部門の人達との間では大きな“摩擦”が出るということは普通のことだと思います。そのような“摩擦”を起こさないように調整をするというようなやり方というものはいろいろな会社の中にもよくあるやり方だというふうに思いますけれども、それでいいのかな、と思います。“摩擦”を通じて何が問題なのか何が対立点なのかということが明らかになって、それをどのようにやったら変えていけるのかということを考えて話し合うということがとても重要で、“それをやることができる人達”というのが BA と呼ばれる人達に必要なことかなというふうに思います。

“摩擦”がイノベーションの源泉になるということ、そしてそのようなことを企業として会社として「避けない」ということができるかどうか問われているような気がします。

【実際に行う】

何事も 100 点満点でやるやり方を見つけようということもあまり意味がないなと思っています。80 点でも 70 点でもいいかなというように思っています。どのやり方であってもゴールを明確にしていれば、少し遠回りしても失敗しても、そこにまた新しい価値も出てきたりもします。

100 点満点、減点法でものを発想するということは、先程お話ししたこれはやった方がいいとかやらない方がいいとかを言う人の思考ではないなと思います。例え 20 点分のマイナスがあっても 80 点を選択するかどうか、例え 15 点分の違うマイナスがあってもそちらを選択するかどうか。リーダーの役割というものは決断力ですし、選択ですよね。先程言った調整をして、何か形を崩して中途半端なものを作って、それでもあまり問題は起きない、という今までの社会というものとはやはり形を変えていかないといけないということです。大切なのは 80 点でも実際やるかどうかということだろうと思います。

我々が迷っている時に若い人達の意見がそれを後押ししてくれるということも勿論あるわけですが、やらなければ 0 点ですよね。例えば 100 点のプランでもやらなければ 0 点です。やるということの意味が非常に重要だということです。これを BA の皆さんとしてこだわって欲しいなと思います。実現しようということが大切かなと思います。

【環境変化へのチャレンジ】

新しい技術というものは毎日どんどん進んでいますよね。私の所にも毎日のようにいろいろな新しいことを教えていただく機会があります。そのようなことをふと考える

と、変わらないとか、やることを先送りするとか、先程お話しした調整をして中途半端な形にするとかいうことで、進化をしないし、チャレンジもしないとたぶん逆に退化していくことになると思います。少しずつでも変わろうとして実行している人達にあっていう間に追い抜かれます。これが違う業種から入って来ることもありますし、いろいろな事が起こりますよね。そういう中で変わるといふことに対する、進化するといふことに対する強い思いといふものはやはり今の日本の国にとっても大切なことかなといふふうに思います。

【技術の進展】

あと環境の変化についておさらいをしておきたいかなと思います。

今モバイルとかスマート社会とか、その真っ只中に我々はいるわけで、この話をビジネスに活用するといふことは当然のことといふように思います。

<80年代：システムが事務のためにある>

私が入った80年代といふものはメインフレーム全盛の時代ですし、システム自身が限られた領域の中で生産性を上げるとか効率を上げるとか大量処理をするとか、そのような一つの大きな目的を持っていました。そうした中でシステムだけでなく、事務のような部分も非常に大きなかたちで存在をしていたといふふうに思います。システムが事務のためにあるといふ、そんな時代だったかもしれません。

<90年代：ネットワーク社会に変化を始めた>

90年代に入ると、大きく世の中が変わったんだなという気がします。まずインターネットが出てきたということですね。これが大きな革命だったかなと、よく言われる話ですが改めて思います。ネットワーク社会に変化を始めたといふことです。

<現在：主役が企業から個人へ>

今のモバイルの世界といふものは、更にそれをはるかに超えた変化といふことだと思います。主役が企業から個人に移ったといふ話もよく言われます。もともとエンドユーザーは個人を対象にしているケースも多いわけですけど、スマートな社会に入っていく時に使っている人達といふのはもう企業ではなくて個人ですよ。企業の方がよほど自分達として活用が出来ていない、といふように思います。うちもまだ社員にiPadを一人に一台を持たせていなくて、今度持たせようかといふような話を漸く決めたところで、そのタブレットを使うにしてもうんうんとうなってやっとならぬのかやらないのかと、個人だったら家でどンドン平気で使っているわけですけど、完全に企業の方が個人に置いていかれる、といふことですね。

いろいろな人が、個人が、チャレンジをするといふ機会も増えたといふことです。ですからそれをきちんと受け止めるといふことからするとモバイルを使うといふことだけではなく、やはりいろいろなことに対するチャレンジをしていくといふことはBAの皆さんにとってはその準備としても非常に重要なことだといふように思います。自らが個人からのいろいろな提案といふものを受け止められる力といふものも意識をしてい

く必要があると思います。

【何時でも何処でも使える】

また、携帯電話ですね。今もう皆さん誰もが持っている。これもまた 90 年代に大きな変化を遂げたと思います。最初は、携帯電話は 90 年代の前半には、お金を払って借りていた時代、預託金を払って借りていた時代というものがあったり、携帯電話は相当お金を持っているひとのシンボルのような感じであった時代があったと思います。確か 95 年に若い人を中心にお買い上げ制度というものが出てきて一気に普及をして行きます。同じようにパソコンもどんどん良いものが出てきたというように思います。何時でも何処でも使えるという利便性をビジネスモデルの中にどう取り込むのかということがすごく大切なことになりました。

スピードを重視する、スピードを組み込むということがビジネスの中で勝敗を分けるということになりました。

【コミュニケーションの増大】

コミュニケーションという観点で見るとこういったものが出てきて、携帯電話のようなものが出てきて、まず量が莫大に増えました。連絡ができる手段としてコミュニケーション量を増大させたということがあります。それから業務自体についても、したがってかなりスピードがでて効率的になったなと思います。

一方で対極的にあるような感じのするアナログのコミュニケーション、これもその IT なんですけど、アナログの人間関係のようなどころも相当改善してきたということだと思います。

【情報の発信能力が高まる】

情報の発信能力は格段に高まりましたし、結果的に世界中がボーダレスになりました。お互いの連絡が地域毎とかそれまでの限られていたものに制限されずに何処の誰とでも自分と同じことに関心を持っている人と情報を共有するということが可能になり始めました。その後のインターネットの世界の中では個人による情報発信によって政府が倒れたりとか、そのようなことが起こったと思います。

【2 時間で本が宅配される】

また、今日は全日空の幸重さんはおられないですけど、例えば全日空さんでも、航空券は皆ネットで買いますよね。75%はネットで買うとか、で 3 日以内にお金が支払われないとキャンセルだとか、一頃と比べると全然、話が変わっていると思います。

松井証券がネットで株の取引を始めたのが 98 年です。今はもう個人の 9 割以上の人がネットを利用している。そのような時代になりました。先日は私自身も Amazon で本を買ったんですけど、申込んで 2 時間経たないうちに宅配の人がやってきて、何が

来たのかと思いましたが自分が頼んだ本なんです。これはネットの世界と日本が世界に誇る宅配のシステムです。この2つの業種がコラボレーションしたことで、2時間で本が届くという、今まで翌日とかに来ていたんですけど、いよいよ2時間後に本が自分の家にやってくるなどという、そんなことも可能になっているわけです。

【Googleの検索が、革命を起こした】

この25年間の間にITというものは突然、急速に世界を変え始めたわけです。業務の効率革命を起こしましたし、さらにGoogleの検索ですね、これでまた革命が進んだというふうに思います。何処にいてもどんな情報でも取り出せるようになったということです。

だから個人の力が、先程もお話した通り企業の力を大きく上回っている状態が実現しました。私が入社した頃は会社に情報があるんですよ。会社に行くといろいろな情報がいろいろなところから入っていて、先輩が一番詳しくて、教えてくれるわけです。会社が情報源だったんですけど、今は100人会社に人がいても一人の優秀な個人がいると、多分ちから関係は逆転すると思います。

会社というか組織の役割というものはそのような個人を引っ張って来られるか、うちはあまり中途採用とかそのような制度がうまく進めていないんですけど、例えばそういうこととかその人達の個性を活かし切れるかということが組織の役割になったと思います。個人を活かせるかどうかということが組織の役割というように変わっていると思います。

今であればやる気とセンスのあるBAのみなさんにその100人の先輩であったり組織だったりを動かす、引き金を引く、という大きなチャンスが到来をしていると思います。

【BAの個人の気付き】

やはり若い人の発想でうちの会社のいくつかのビジネスモデルで成功し始めています。では当然これは当たり前だと思ってしまうような話が生まれていて、実際やってみるとどんどんマーケットで受け入れられていくということも起きます。BAの個人の気付きというか発見というかそういう事が非常に重要になってきます。そういう意味でも最初にお話した通り、外の世界と触れる機会とかが非常に重要だというふうに思っています。

【BAがリーダー】

その次はやはりチームの運営です。BAの人としては自分はリーダーですから、次はチームでいろいろなことを考えるということになるんだと思います。チームのメンバーはこれがまた問題でして、多分全く違う個性の人を集めた方がいいのです。BAの特権というか、BAの人に何処まで許されるか各社で違うかもしれませんが、チームのメンバーを指名するという事にはこだわったほうがいいと思います。例えば営業部門で優秀だった人とか、例えばこの部門で優秀だった人とか、いろいろな多彩な人材を自分

のチームの中に引き入れておくことです。

このチームに向かって課題をどのように考えるかということ、先程の“摩擦”でいいのですが、中での“摩擦”で結構だと思いますけど、とにかく「やはりそうじゃなくて、うちの会社はこうだから」というような話になっていく。我々経営側も何となく“今までのやり方を継承する人材で優秀な人”でチームを作りたがるわけですけど、やはり議論はするんですけど現場とどんどん離れて行ったり、必ずしも良いものに辿り着かないということを繰り返しています。

結果、作ったシステムが使われない、ということも起きやすくなっていると思います。BA がリーダーであること、ということは非常に重要だというように思います。

【発想力の時代】

少しマクロ的に考えると、アメリカは IT でどんどん成長を続けたのです。シリコンバレーは IT のメッカのようになって、ここにいらっしゃるみなさんで行かれた方も相当多くいらっしゃると思いますけど、考えてみるとみんな異業種というか、もともと本職ではないような人達が勝ち組になっていく訳ですよ。Apple だって別に携帯電話の会社でもなんでもなかった訳ですし、だから彼ら自身生産工場はなくて、中国とか、台湾でやっていますよね。

だからアメリカが持っている能力というものは先程の“発想力”ですよ。しかも個人としての発想力を企業として換える「ビジネスモデルを考えている人」ということです。オタクのような人がいて新しい世界をシリコンバレーで創ったというようなテレビなどよくありますけど、そういうことではないと思うのです。我々の言う、みなさんのその BA というような仕事をする人達が自由な発想の中で“気付き”を持って、情報を多方面から入手をして、自分と同じ関心のある人達と繋がり合って、あっという間に新しい世界に飛び込んでいく。しかも自分の業種と違うところへ入っていくということを普通のこととして捉えると、そのような時代なのだと思います。

【“発想”と“気付き”がビジネスモデルを作る】

アメリカ移民政策を積極的に進めたので人口自体もすごく増えているのですよね。この 20 年くらいの間で 40~50% くらい増えたということも起きています。経済規模で言うと 3 倍くらいになっているはずですね。エネルギー大国に、新しいかたちになったとか移民政策だとかいろいろありますけれど、GDP で言うと 300% です。日本はほとんど変わっていません。減ってはいないのですが横這いですね。もともと日本はアメリカの 1/2 でしたから 1/6 になったとか、6 倍になったということでしょうか。

アメリカがしたことは先程言った通り工場を持っている訳でもなんでもなくて、持っていたのは“発想”と“気付き”ですよ。これでどんどんビジネスモデルを作って世界を新しいかたちへリードしていくということになった訳です。

【日本は技術がある】

ちょっと余談ですが iPhone の部品の大半は日本製であります。日本は技術があるのですよ。技術はあるのですが、実はそれを活かすということが必ずしもうまくできていなかった訳で、企業のちからと個人のちからというようなところですね。我々がこれから発展をしていかなければならない時に、やはりその“個”の、IT を活用できる“個”のちからというものの育成をしていく必要があるかと思います。

【アート】

別の話ですが、システムを作るというだけではなくて、芸術的なセンスというかアートのような話ですね、見てワクワクするなどそのようなものが必要になっていると思います。先程いろいろな人材を集めないといけないと言ったことはそのような意味でも非常に重要で、我々が最初に作ったタブレットというものにはマンガが出ているのですが全然ワクワクしないんです。社長に見せたら怒り出しました。「こんなの望んでいない」と言われました。今はやはり 3D のような画面をスマホの中で発信できたり、あっという間に、1年の間に変わっています。だから、システムというかたちなのですがデザイナーのような人達を東京海上日動は抱えていますかと言えば抱えていないのです。いろいろな能力が基本的に必要だという認識に立つ必要があります。

【まずやってみる】

それと先程少々お話をした「まずやってみる」という話です。日本の社会は「まずやってみない」ということで、では何を最初にやるかという規則を決めるのです。ルールを考えるんですよ。我々もそうです。すごく一生懸命書いたりしてルールを考えて、一度に始めて日本中のどのこの地域でもどのようなタイプのビジネスでも全部使えるものを作ろうというようにするのです。

先程のアメリカの話は全く逆ですよ。まずやってみて、この辺、ある意味勇気がないといけないのですが、やってみて変なことが起きた時にそれに対してルールを作ってくる訳です。だから全然スピードが違う訳ですよ。我々の仕事の仕方というものは本当にこれでいいのかというような気がします。

【小さくスタート】

東京海上日動は実はタブレットを使って 2012 年から保険の契約手続きを始めました。社内では「全然使われない」とか「こんなのダメだ」とかそのような意見がいっぱい出るのですが実際やってみるとそのようなことは全くない。やはり小さくスタートさせてみるということはひとつのコツだと思います。

【「システムは作って終わり」ではない】

BA のみなさんがシステムを作る時は、実は「システムは作って終わり」ではないという

ことです。システムを作ってそれが現場で使われているかどうかという、展開をするところも自分の責任です。むしろ、そここのところの推進を、社内の横串を刺して動かすくらいの“思い”や“信念”などが必要になってくると思います。自分に仕事を頼んできたオーナーの人達が「これはいいね！」とか、比較的本店の中では「いいものを作りました」という報告が上がりがちですが、そのようなことで評価をつけるべきではなくて、やはり現場の評価が大事です。現場の評価に徹底的にこだわっていく、ということが必要だと思います。

【何の為にこれを作るのか】

タブレットを最初導入した時は、ペーパーレス手続きなので保険でいうと紙がなくなる、申込書がなくなる訳です。代理店さんに「これを使っていきましょう」という話をしに行くと、事務をやっているベテランの女性は仕事なくなるものですから、契約した後に紙のチェックをすることが仕事なのですよね、間違いがないかどうか。そのような事務手続きがあったのですが、端末で完結をしてしまいますので、自分の仕事なくなるのでクビにされるというように思って大反対なのです。

でも社長さんはよく考えると、その人が空いた時間を別のことに使えばいいというように当然考える訳です。そこでそのひとりのコストカットをしていくという発想ではなくて、営業で言うところの見積りを作ったりお客様とのアポイントを取ったりと、前向きにそれを使うということになります。結果的に営業と事務の人達がぎくしゃくしていたものがすごく一体感が出て、その代理店さんとしてもものすごく成長をしていく訳です。

この最後の結論が実は意義目的だったのですね。このシステムを作った BA にあたる人が考えていたことは、どのようなシステムを作るかということではなかったのです。その IT を作って使う中で一体何の変化を起こそうかということが彼らのこだわりでした。ですから BA の人達に求められる、またはその現場で評価をされるということの意味というものは「何の為にこれを作るのか・作ったのか」「何に使うのか」ということに尽きるのだというように思います。

【BA は経営者目線】

BA はある意味経営者目線でないといけないと思いますし、そのような思考を日常から意識しておくことが必要です。できれば日本の国の将来をリードするトップリーダーに、今ここにいるみなさん、BA の若いみなさんがそのような思考をして世界的な良い仕事をし、ブレイクを起こして、日本の国を引っ張っていただきたいというふうにも思います。

【プロセスとデータ】

少々話が長くなってきましたけれども、あと少し、プロセスとデータについてだけ話をさせていただきます。

東京海上日動は先程お話したようにプロセス改革を大変な労力とコストをかけて行なっ

てきました。これで一定の成果も出て、会社としても利益も取り戻しましたし、ようやくまた新しい世界に向かっていくということになります。

ただプロセスはですね、成功したということに甘んじてはいけないというように思っています。プロセスはある瞬間の“匠の技”を標準化したり、社内のルール化をして改革を図るということで、瞬間の静的な改革だというように思います。現場を見ているとどんどん変わっているので、我々にとって重要なのは動的にそのような現場を捉えるということです。

これはデータ化できる技です。データの意味はいろいろあると思います。例えば全く違う業種同士、全く違う会社同士がデータを繋げあって、企業同士が連携をして新しいサイトを作って、新しいビジネスや新しい関係を作り、それで世界と戦うということはもう当たり前のことであるというようにも思います。

小さな視点で見るとそのプロセスをどんどん追いかける、例えばタブレット中での使われ方のようなものも、追いつけていけば“ベストプラクティス”というものをデータから抽出するということが可能になってくるかも知れません。

【データの持つ破壊力】

3年経ってまた匠を連れてきてプロセス改革をするということもあるんですけど、どうもやはりそのようなことではないのではないかなと思っています。プロセス改革とかプロセス部門担当と言っているがやはりこの先はデータだと思います。データは先程言ったようにすごい破壊力を持っていると思います。“黒船”かな、というふうに思います。全く違う人達が全く違うものを手に入れることができる、そのようなチャンスでもありリスクでもあると思います。

【世界中を見る】

だから「目を外に向ける」ということからしても、これは世界中を見ていないといけないと思います。自分たちと同じ業種、同じようなことの中で成功しているモデルを実行している国のどの会社ということの研究は当然のことだと思います。

【失敗でもいい】

「このようなことができるのではないか」ということについて、失敗してもよいのでチャレンジしていくとか、失敗は許されないとはいけません。我々からすると BA のみなさんが考えてやろうとする、実現することは非常に大切なので、「結果はたぶん失敗でもいい」という感覚で経営をしていかなければいけないと思います。

【いつも広い目で見ると】

IT の活用を躊躇して選択を行わずに結果、企業として退化をしていくということにならないように、いつも広い目で見えていく必要があるなというように思います。黒岩さんがこ

うやっいろいろなみなさんとお会いできる機会を継続的に作っておられます。しかも若い時代から一緒に学ぶということも含めてやっておられます。ここでそのようなことを真面目に話合ったりとか情報交換をしたり、できればここにいるメンバーで新しい仕事とかビジネスのような話をしていたらもっと楽しいかも知れないですが、いずれにしろ IT の世界が破壊的に飛躍的にいろいろな世界を変えていくということは、これからはもっともっとだと思います。「自動車は人が乗らなくても運転できるようになる。その時、保険会社はどうなるのかな」とか、未来図の研究も非常に重要なので我々もしています。将来のことについていろいろと経営として考えるのは当たり前なのですが、そのような時代は確実にやってきます。

【BA を目指す人へ】

みなさんがますます活躍をされることを本当に期待していますし、できれば Google や Apple を超えるくらいの発見とかビジネスモデルのようなものを創っていったらよいのかなというように思います。ちょっと取り留めのない話になりましたけど、若いみなさんがこれからリーダーになって組織を率いたり会社を率いたりする時に、きっと「こういうことも言っていたな」ということを思い出していただければ役に立つこともあるかも知れません。

長くなりましたけど、私の方からの話は以上とさせていただきます。どうもありがとうございました。

以上