



リーダーズインタビュー

秋元一彦氏（新日鉄住金ソリューションズ）

退任のご挨拶

林 直樹 先生
森野 佳生 先生

GCL 研究被験者募集

■ リーダーズインタビュー 秋元一彦氏

研究やビジネス、さまざまな分野のリーダーたちへのインタビュー連載、「リーダーズインタビュー」。今回は、システム開発大手新日鉄住金ソリューションズ株式会社で、いくつもの大型プロジェクトを成功に導いてきた秋元一彦さん（GCL 外部プログラム担当）に、プロジェクトマネジメントの流儀と組織におけるリーダー像を聞いた。



プロジェクトを失敗させないために

——簡単に経歴を教えてください。

大学院で経営工学を学んだ後、富士写真フイルム㈱（現在の富士フイルム㈱）に入社し、工場のシステム等社内のシステム開発や大型機器のソフトウェア開発を行いました。

その後 1991 年に、新日本製鐵㈱（現在の新日鉄住金㈱）が ORACLE ビジネスを日本で本格的に始めると聞き、子会社の新日鉄情報通信システム㈱に思い

切って飛び込みました¹。

今年でちょうど 25 年になりますが、主にデータベースの技術支援、コンサルティングといった部門や、アプリケーションパッケージを使ったシステムインテグレーション（SI）のほか、製造・流通・サービス業の顧客企業向け大規模システム構築を行う仕事に携わってきました。

当社のような SI 会社は何が重要かという点、いかにプロジェクトを失敗させないかということです。裏

¹ 2001 年に新日本製鐵㈱のエレクトロニクス・情報通信事業部と新日鉄情報通信システム㈱が統合し、新日鉄ソリューションズ㈱となった。2012 年、新日本製鐵㈱と住友金属工業㈱の合併により、新日鉄住金ソリューションズ㈱に社名変更した。

返せば、少し油断しているとすぐにシステム開発のプロジェクトはうまくいかなくなります。例えば、最初に 10 億円でシステムを作るつもりで始めても、システム仕様が決まらない等の理由で開発期間が伸び、当初の見積もりよりお金がかかってしまうということもあります。

2004 年に取締役役に就任した後、2011 年に監査役に就き、取締役の業務執行を監査する立場になりました。監査役として、国内外約 50 ケ所の現場を見て回り、取締役への聞き取りだけでは把握できない問題点や現場環境のチェックを行いました。まさに会社の中を隅々まで見ることができ、とても良い経験となりました。

現在はフェローという立場で、全社的なプロジェクトのリスク管理を行っています。プロジェクトを受注する際、お客様の状況、受注の目的と意味、適正な利益が見込めるのか等をチェックしており、その審査が現在の主な仕事です。さらに受注後もプロジェクトが順調に進んでいるかどうか定期的に審査をしています。

ICT が社会に本当に活かされるためには

——これまでのプロジェクトの成功事例で印象に残っているものはありますか？

外部に公表できないプロジェクトが多く残念ですが、苦勞しつつも、同時に大きな達成感を得た印象的な仕事は、2004 年のアテネオリンピックに向けた海外旅行予約システムの開発です。当時はパッケージ型旅行商品が中心で、宿泊先や旅程を自由にカスタマイズできるシステムはほとんどありませんでした。2002 年末から開発を始め、ピーク時は 150 人くらいの大規模なシステム開発でしたが、なんとかオリンピックの需要に間に合えることができました。単に ICT だけですべてを解決するのはダメで、お客様の仕事の詳細やそこでの苦勞を十分に理解しないと、使いやすいシステムというのは作れません。

——失敗してしまうプロジェクトもありますか？

本当は、失敗したプロジェクトの方が印象に残っていますが、具体的な事例はなかなかお話できませんね（笑）。ただ、失敗の要因は、最初のシステムの見

積りです。例えば、家を建てる場合は、設計図を一度作れば、材料、大きさ等に変わりはありませんが、システムは人間が使うものなので、画面一つをとっても、実際に動かしてみると使いづらい等の理由で、いくらでも設計図が変わってしまう、そこが難しい。

また、ゼロからシステムを作ることはあまりなくて、既存システムの一部のみを新しくすることが多いのですが、当然周りとのつなぎがうまく行くかどうか難しくなる。それで失敗することもあります。

でも失敗は決してマイナスではなくて、失敗を積み重ねて行くことで賢くなり、良いものができるようになってくるとも言えます。

自らの専門とリベラルアーツの両方を学ぶ

——これからの ICT 産業をどのように見ますか？

特に最近は業種という括りがだんだん無くなり、例えばインターネットサービス会社が自動車を作るとか、サービス業の人が金融を始めるなど、自分の専門をベースにしつつもその専門にこだわらず、多彩な興味を持って色々な人と協働するという動きが見られます。そういった意味では、GCL での経験はものすごく良いものになると思います。GCL には色々な分野の学生がいて、異分野の人とコラボレーションをしようとしていますよね。それはすごく大切で、社会に出ては是非そのマインドを持ち続けてほしいと思います。

また、様々な学問に触れることも大切です。私は理系で、歴史や古典はあまり好きではなかったのですが、今になると、やはりもっと歴史や古典等リベラルアーツを勉強しておけば、仕事に役に立ったのではと思います。

——リベラルアーツがビジネスでどのように役に立つと思いますか？

例えばシステムの世界で言えば、サービス提供するにしても、単に技術だけではなくて、サービスが成立する背景として人間の生活があります。その人間の生活をベースにして考えないと、本当にお客様が求めているものが何かはわかりません。

また、組織を運営するという点も、基本は人間対人間の問題です。お客様も人間、組織も人間の集ま

り。人と人との関係というのは、いかにうまくコミュニケーションして相手の気持ちも理解するのが重要で、そこで歴史や古典、音楽や芸術等リベラルアーツが役に立つと思います。

現実から目を逸らさない勇氣

——秋元さんの考えるリーダー像を教えてください。

30年くらい前になりますが、組織革新研究会というところで、リーダーがどうあるべきか、どういう資質を持つべきかを学び、まさに目から鱗という経験をしました。組織革新研究会の主催者である藤田英夫氏は、リーダーはコントロールする人ではなくリードする人と説いています。つまり、組織のメンバー一人一人は実はものすごく高いポテンシャルを持っていて、そのポテンシャルにいかにか気付かせてあげるかがリーダーの役割です。大事なのは、「こうしろ、ああしろ」という指示や命令ではなく、藤田氏の言葉で言うと、人間の心に火をつけることです。これは社会人だけではなく、子供であっても同じです。日本の教育は「あれしてはいけない、これしてはいけない」と教えていますし、組織マネジメントでも同じです。しかし、一人一人が「人間力」というのを本当に発揮し、そうし

た人が集まった組織というのはものすごくパワーがあります。

リードする際の肝となるのは、皆が状況を正しく理解するという事です。組織の目的を理解するとともに、その時々状況を理解することが重要です。人間はもともと、何か問題があると解決したくなるというのが自然で、そういう力は皆本来人間の力として持っています。ところが状況が正確にわからないと、何をすればいいかわからず組織としてバラバラになります。

状況を理解することは、言い返すと事実をありのまま見るということです。事実を見ると落ち込むし、辛いこともあるし、見たくないこともいっぱいありますが、でもそれを見る勇氣と覚悟、それがリーダーの資質です。

また、私の好きな言葉で、元GEのジャック・ウエルチ氏が言うリーダーの4つの条件、4E (Energy, Energize, Edge, Execute) があります。まずはエネルギー、自分自身のやる気です。そして、周りの人をやる気にさせる Energize。3番目がどんなことがあっても毅然としている Edge。最後は Execute、つまり実行。言っているだけではダメで、偉そうなことを言わないで自分でやる。私はこの4Eを自分の行動の規範にしています。

——リーダーを目指す若者へのメッセージをお願いします。

学生のうちは目の前にあることを一生懸命やるに尽きると思います。そして、いかに自分と異なる人たちと接するかです。社会人になってからも、そうした機会はありますが、学生時代にしかできないこともあります。また、学生時代の友達はとても大切です。社会に出てからも、全く異なる視点で色々な話ができるし、気兼ねなく話してくれるでしょう。

社会に出た後数年は、あまり余計なことは考えないでください。正直言って、新入社員には大した仕事を与えられません。しかし、「自分は何でこんなにつまらないことをやらなければならないのか」と思ってしまったら終わりです。結局のところ、そのような仕事でも、会社で誰かがやらなければいけない仕事なのです。とにかく与えられた仕事を一生懸命に完璧にやるというのが、とても良い経験になります。役に立たないと思ったことが、実は後で役に立つ。役に立たないことなんてありません。

(注) ORACLE は、米国 ORACLE Corp. の登録商標です。

(取材：荒川清晟、渋谷遊野 文：渋谷遊野)



■ 退任のご挨拶 林 直樹先生、森野佳生先生

2016年9月をもって、GCLのご担当を退任された2名の先生からの届いたメッセージを紹介します。多くのGCLコース生がたいへんお世話になった2名からの、暖かい思いのこもったメッセージとなっています。



< 林 直樹 先生 >

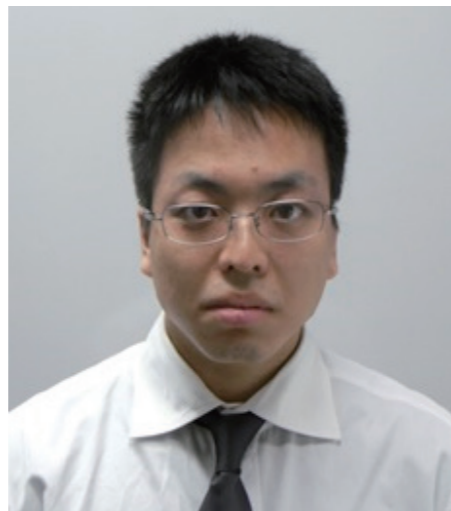
GCL在任中、わたしは「過疎の村」に関するワークショップをいくつか実施しました。GCL生の皆さんは「過疎の村」と聞いて何を思い出しますか。「遅れた場所」「グローバルな世界から最も遠いところ」でしょうか。しかし、この先は、日本全国至る所で人口が減少します。

現在の過疎地は、大きな村や地方都市の「将来の姿」を先取りしている、と考えることができます。国全体の人口が減少する時代を迎え、過疎の村は「時代の最後尾」から「最先端」に躍り出ました。それだけではありません。この先は、日本だけでなく、東アジアの大多数の国で（国全体の）人口が減少します。グローバルにみても、「過疎の村は時代の最先端に位置している」と考えることができます。

とはいえ、過疎の村の将来を考えることは容易ではありません。「産業を活性化して、人を呼び戻す」という古典的な手法も大切ですが、この先は、人口が減少しても維持できるような「新しい村の姿」を描くことが肝要です。過疎の村を救うためには、グローバルでクリエイティブな人が必要です。皆さんの力は、過疎の現場でも必要とされています。

最後になりましたが、年度途中での退職となったことについて、深くおわびいたします。3年5か月の在任中、関係者の皆様から多大なるご協力をいただきました。こころから感謝いたします。

GCLコース生の皆様、森野佳生と申します。2013年4月から2016年の9月末までの間、情報理工学系研究科数理情報学専攻の特任助教としてGCLに参加させて頂きました。この三年半で素晴らしいと感じたGCLの特色は多々ありますが、その中でもGCLが持つ多様性、様々な研究科から多彩な教員・学生が参加しているプログラムというところ、が特に素晴らしいところの一つだと感じました。私の専門分野は数理工学という理論的な分野ですが、様々な異分野の研究者と領域横断的にコラボレーションした研究も盛んに行われています。このような異分野間でのコラボレーションは上手く成立すれば単独の分野からは生まれ得ない新規性・重要性の高い成果を出すことができますが、このコラボレーションを実際に形にしていくのは非常に難しいものです。分野の垣根を越えて理解し合い・共通の成果に向けて協力できるという関係を構築する能力は、GCLコース生の皆さんが目標とするグローバルクリエイティブリーダーに必要な能力だと思います。先日のGCL合宿では専門分野が多岐にわたるGCLコース生の皆さんが短時間の間にお互いの研究を紹介し合って共同研究に向けて議論をするという活動が活発に行われていました。このような異分野交流活動を自然と行えるプログラムは非常に貴重な場だと思います。コース生の皆さんがこの素晴らしい環境を活かして今後も成長し続けていくことを願っております。



< 森野 佳生 先生 >

■ GCL 研究被験者募集

GCL 共同研究へのご協力をお願い

現在、「認知・記憶・状態の関係について」の実験にご協力いただける方を募集しております。

GCLラボにお越しいただき、いくつかの質問紙の回答および実験課題を行っていただきます。

実験期間：

2016年11月1日から2017年1月31日

場所：

GCLラボ：

東京大学工学部3号館235号室
(ローソン100の隣)

所要時間：

20～30分

謝礼金：

1,500円分のAmazonギフト券

下記のリンクまたはQRコードから、協力可能なお時間をお選びいただき、GCLラボまでお越しください。

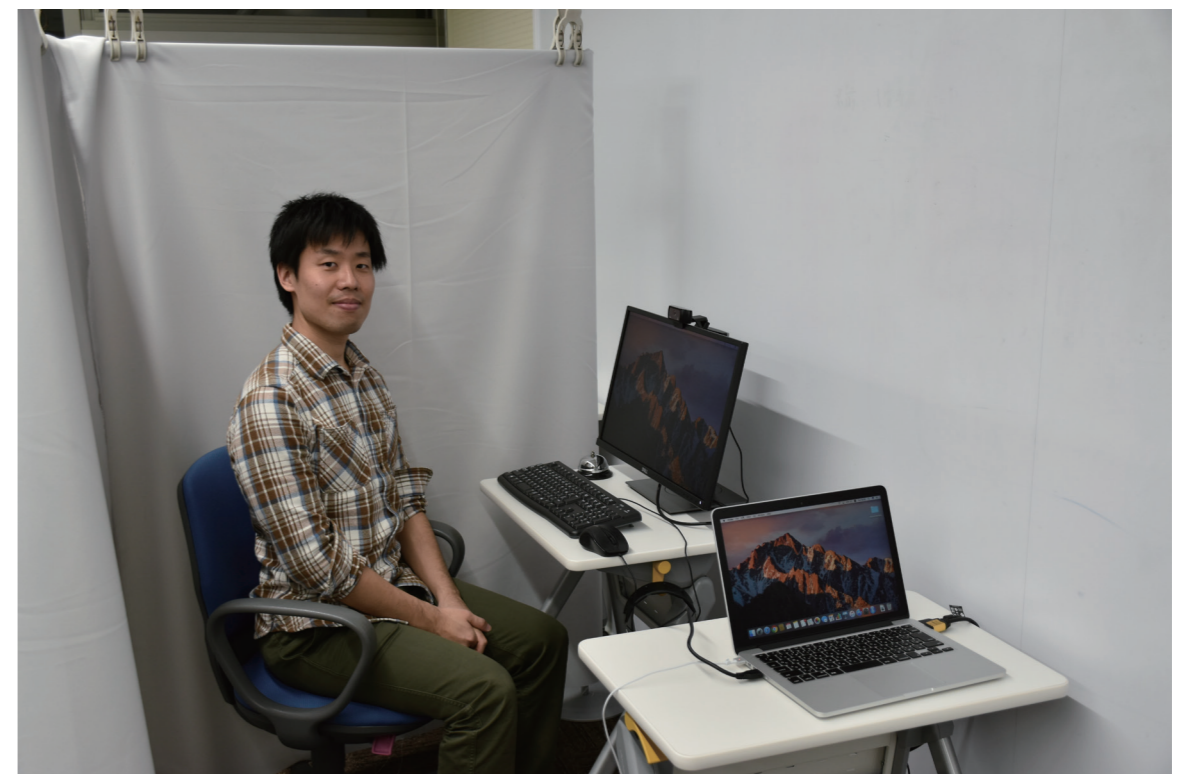
<https://coubic.com/gclpsychology/339282>

よろしくお願いたします。

研究従事者：浜村俊傑

連絡先：hamamura@p.u-tokyo.ac.jp

(東京大学大学院教育学研究科臨床心理学コース博士課程1年)



編集・発行：情報理工学系研究科・GCL 広報企画

渋谷遊野 (学際情報学府 D1), 山田文香 (情報理工 M2), 荒川清晟 (学際情報学府 M1), 北里知也 (情報理工 M1),
津田幸宏 (工学 M1), 松本 啓吾 (情報理工 M1), 小川浩寿 (農学国際 M1)

発行責任者：谷川智洋 (特任准教授)

〒 113-8656 東京都文京区本郷 7-3-1 東京大学工学部 8 号館 621 号室 GCL 事務局

E-mail : pr_plan@gcl.i.u-tokyo.ac.jp