



Innovation Management College of Japan

明日のイノベーション経営の担い手を育成する

# イノベーション経営カレッジ®

Aug.2012



「イノベーション経営カレッジ」「Innovation Management College」 「IMCJ」およびそのロゴは、一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会の登録商標です。



## 「こうありたい」という 強い意志をもって ビジネスモデルの創造を

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 会長  
東京海上日動火災保険株式会社 取締役会長

石原 邦夫

イノベーション経営カレッジ委員会 委員長

### 改革のツールとしてのIT

石原 今日は、「イノベーション経営カレッジ」委員会の委員長・副委員長という立場から、このカレッジの担うもの、目指すべきところをお話できればと思いますが、私も何回か講義にまいりまして皆さんの熱意が伝わってきますし、互いに親しく交流してとてもいい感じになっていますね。

山下 アメリカの「CIO ユニバーシティ」とは、目指すところが全く違いますね。アメリカの職業的専門家育成に対して、「イノベーション経営カレッジ」は会社のなかで総合的に成長していくという、日本に合った考え方がベースにある。また、「志」を非常に重要視し、それをフェイス・ツー・フェイスで伝えるのが、ここ一番の特徴かなと、最近とくに感じます。

石原 企業の投資のなかでITコストは相当大きなウエイトを占めていますから、CIOは何を優先するかというインベストメントの責任者でもあり、経営と一緒にって会社を「こうしたい、こういう形にもっていきたい」という視点と強い意志が必要でしょう。ましてIT部門は会社全体を、それも支える場から見ているので、まさにイノベーションを起こすことができるわけです。

そもそも日本のIT投資は、一貫して効率化のために行われ、ビジネスプロセスやビジネスモデルは手つかずだった気がします。これではある段階

までは生産性は向上しますが、限界が出てくる。縦割りの組織の中で全体最適がないので、少しずつ改善はするものの飛躍はないですね。

山下 確かに、ITは小さな改善には向きません。縦糸を横糸に組み直すような抜本的改革・組織変革をセット、もしくは先行して行い、そこで必要とされるITに投資するという流れでなくては。

石原 従来のビジネスプロセスはその企業の一つのカルチャーですから、それに慣れ親しんだ人にとって環境が変わるのはとても抵抗がありますけれども、経営として新しいビジネスプロセス、新しいビジネスモデルにもっていく。それを達成するにはITは必須であり、経営そのもの、経営と表裏を成すものだと思います。

### 内なる変革とビジネスの創造と

山下 基幹系と情報戦略系というITの2つの側面で、一般的にアメリカと比べて日本は情報戦略系が遅れていると言われています。しかし、基幹系の問題の方が実は大きいと感じています。基幹系の抜本的な改革が今、日本企業に求められているのではないかと感じています。

石原 その意味では、私どもの会社も例外ではなく、従来、ともすればそれぞれの部門が最適を求めてその積み重ねで情報化計画ができあがる。そうすると基幹系がどんどん肥大化して、いかにこれを削るかと。しかし、人やコストの問題で微修

## 厳しい状況だからこそ 組織変革を促し 競争力の源泉を変える

株式会社 NTTデータ 取締役相談役

山下 徹

イノベーション経営カレッジ委員会 副委員長

などの日本の強みを活かして知識集約型へ競争力の源泉を変える。それも内なる変革を伴わなければ、国内産業の空洞化も止められないと思うのです。

### 日本再生のエネルギーに

石原 今の日本の内需・外需の袋小路にあるような閉塞感、将来への不安から自信喪失したような状況にあって、突破口を開けること。そこにおいて「イノベーション経営カレッジ」の卒業生も増えてまいりましたが、志を広げていくのが大事ではないか。カレッジの語源は colleague = 仲間だそうですが、志をもった集まりとして大きな層になればいいと感じているのですけれども。

山下 そうですね。あたかも平成の松下村塾、あるいは千葉道場のように、日本再生の同志的な集まりとして存在すればいいですね。

石原 幕末に大阪にも道塾というのがあって、全国から人が集まっていたそうです。

山下 藩を超えて、今ならば企業を超えて。千葉道場も松下村塾も、彼らがそこで学んだ期間は実はそんなに長くないのですが、とても密度の濃い時間をともに過ごして、その後のコミュニティみたいなつながりで大きな力になっていったと思うのです。「イノベーション経営カレッジ」もそのような場であってほしいし、それには行政からもぜひ参加していただいて、官民一体となって日本再生のエンジンになってもらいたいものです。

## 【イノベーション経営力レッジ】の狙い

# 次代のイノベーション経営の 担い手を育成する

「イノベーション経営力レッジ」(Innovation Management College of Japan: 略称IMCJ)は、日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)が運営する次代のイノベーション経営の担い手を育成する取り組みです。これは、経済産業省の「IT 経営協議会・CIO ワーキンググループ」で検討された人材育成のプログラムを展開・実現したもので、経営資源としての情報とITを戦略的に活用し、企業を変革する「イノベーションリーダー」を輩出することを目的としています。

## 企業変革を促進し、競争力を向上させるIT活用

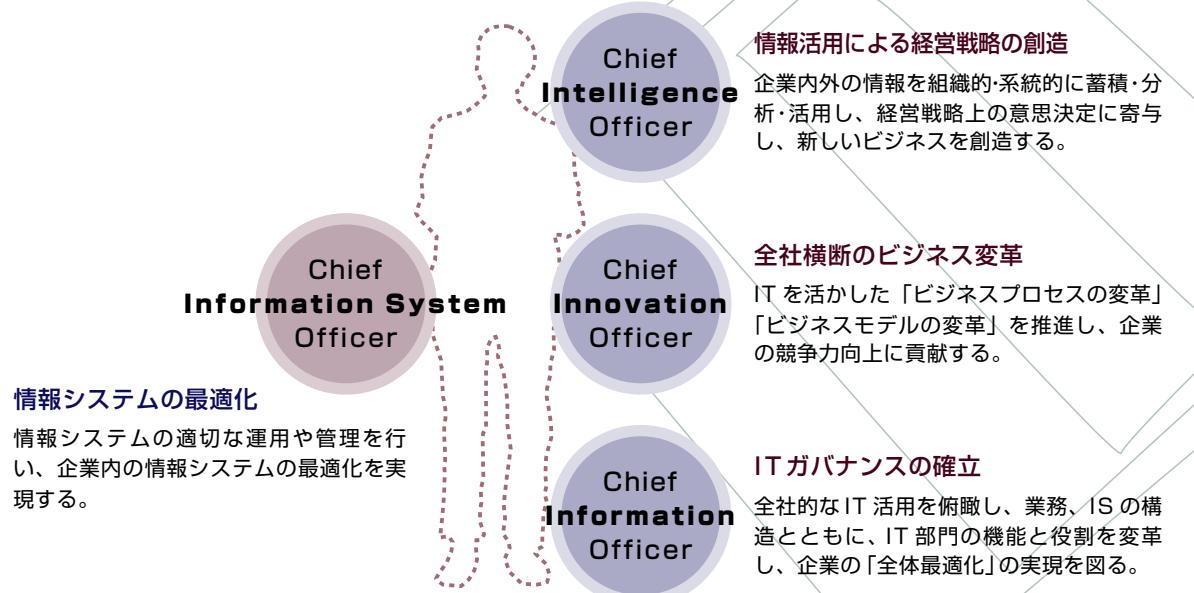
いまや企業経営にとって、欠かすことのできない重要な経営基盤となったIT。少子高齢化による市場規模の縮小や急速なグローバル経済の進展等、今日の日本企業が直面している厳しい環境変化に対応していくためには、ITを業務効率化のみならず変革のためのツールとして活用し、企業の競争力向上につなげていくことが重要です。

## イノベーションリーダーの輩出

IMCJでは、CIOに従来求められていた「情報システムの最適化」という役割に加え、「情報活用による経営戦略の創造」「全社横断のビジネス変革」「ITガバナンスの確立」という3つのミッションを実現するイノベーションリーダーを育成します。

(注: 3つのミッションは経済産業省の「目指すべきCIO像」からの引用です。)

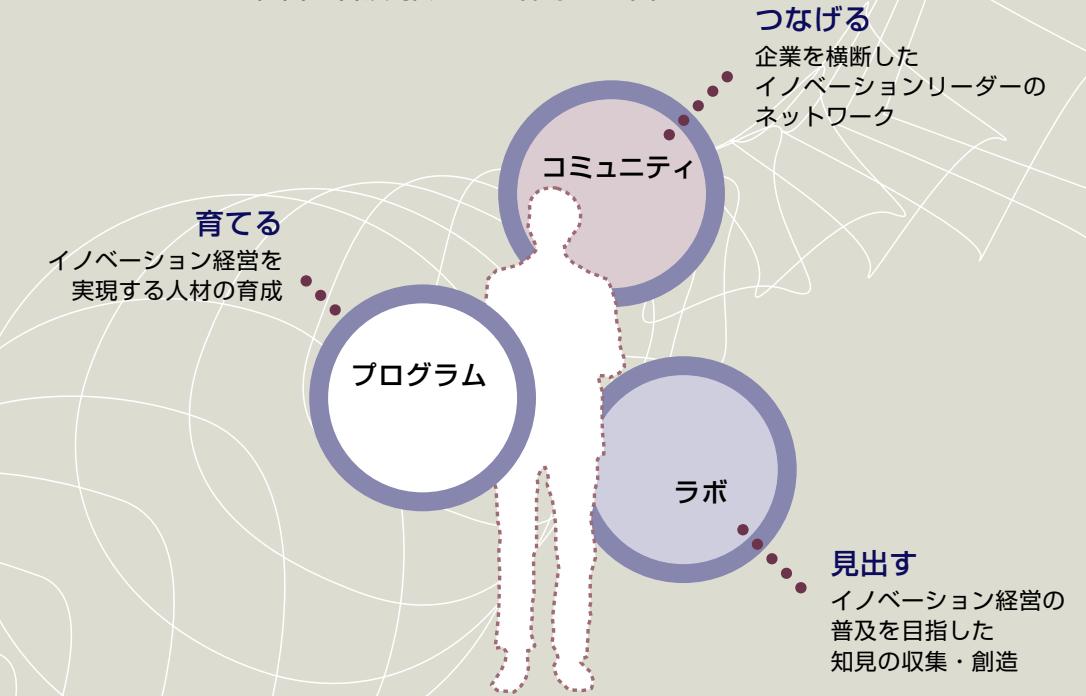
### 目指すべきイノベーションリーダー=CIO像



## 日本企業の発展に寄与する取り組み

IMCJでは、「プログラム」「コミュニティ」「ラボ」という3つの取り組みを活動の大きな柱に据えています。イノベーションリーダーを育成する「プログラム」、そのネットワークである「コミュニティ」、そして、イノベーション経営の知見の創出・発信を行う「ラボ」。この3つの活動を柱に、広く日本企業の活性化と発展に貢献してまいります。

### イノベーション経営を普及・推進する活動の3本柱



## 相乗効果を生むイノベーションリーダーのネットワーク

IMCJのプログラム参加者は、所属企業の業界も多岐にわたっています。将来、IMCJ出身者のネットワークが日本企業のイノベーションを牽引すると信じ、産官学・業界横断的な「人的・知的情報交流の場」になることを目指しています。

IMCJの運営は、経営者、CIO、有識者で構成される委員会が監修しています。

委員一覧：50音順・敬称略（所属・役職は2011年12月時点）

### 委員長：

石原邦夫（社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 会長）

### 副委員長：

山下 徹（株式会社 NTTデータ 代表取締役社長）

### 委員：

縣 厚伸（イオン株式会社 執行役）

飯島淳一（東京工業大学 大学院 社会理工学研究科 教授）

遠藤紘一（リコージャパン株式会社 代表取締役会長 執行役員）

大島哲也（トヨタ自動車株式会社 理事 ITマネジメント部長）

小尾敏夫（早稲田大学 大学院 国際情報通信研究科 教授）

木内里美（大成ロテック株式会社 常勤監査役）

國領二郎（慶應義塾大学 総合政策学部長 教授）

嶋岡正充（ソニー生命保険株式会社 取締役 執行役員専務）

須藤 修（東京大学 大学院 情報学環 教授）

根来龍之（早稲田大学 大学院 商学研究科 教授）

宮沢修二（株式会社ラーニング・アキテクチャ研究所 代表取締役社長）

横塚裕志（東京海上日動システムズ株式会社 代表取締役社長）

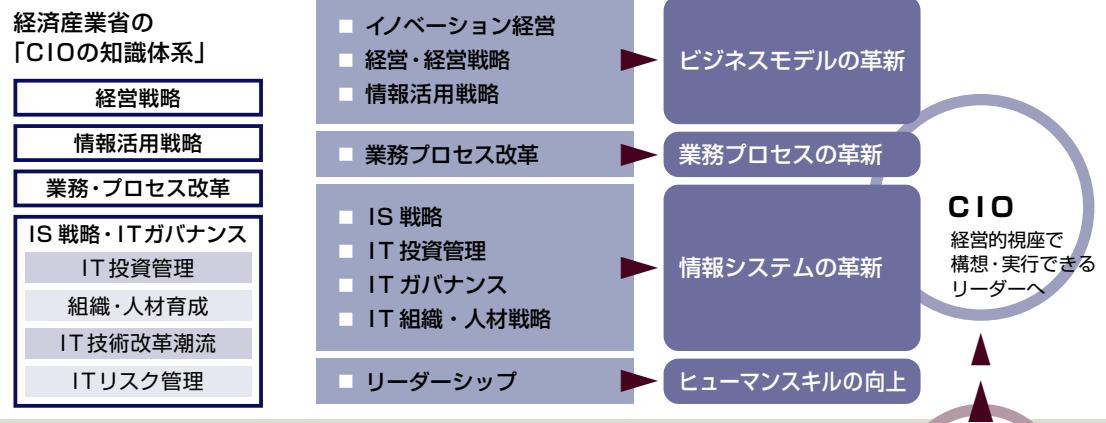
## 【イノベーション経営力レッジ】の活動内容

### プログラム：イノベーションリーダー育成

#### 体系的プログラムで視座を上げる

IMCJ のプログラムが対象とするのは、企業等の変革を担うミドルマネジメント層。「ビジネスモデル」「業務システム」「情報システム」の3つの革新の構想力と、その実行・推進に必要なヒューマンスキルの向上を目指し、「経営戦略」「業務プロセス改革」「ITガバナンス」「リーダーシップ」等を体系的に学びます。これら一連のプログラムで、イノベーションリーダーとしての確固とした視座を養います。

#### IMCJ のプログラム



#### IS 実行管理

- プロジェクト管理
- IT 調達管理

IMCJ のプログラムは、経済産業省の「CIO のための知識体系」に準拠したカリキュラムを組んでいます。

#### IT 部門長

#### 合宿型ならではの密度の濃さ

プログラムは、2回に分けた9日間の合宿形式。受講生は各期20名程度と比較的少人数であるため、講師や受講生同士のコミュニケーションも密度が濃く、本音の議論が交わされます。こうした企業や立場を超えた志を同じくする者同士の相互啓発は、IMCJ のプログラムの一つの特徴です。

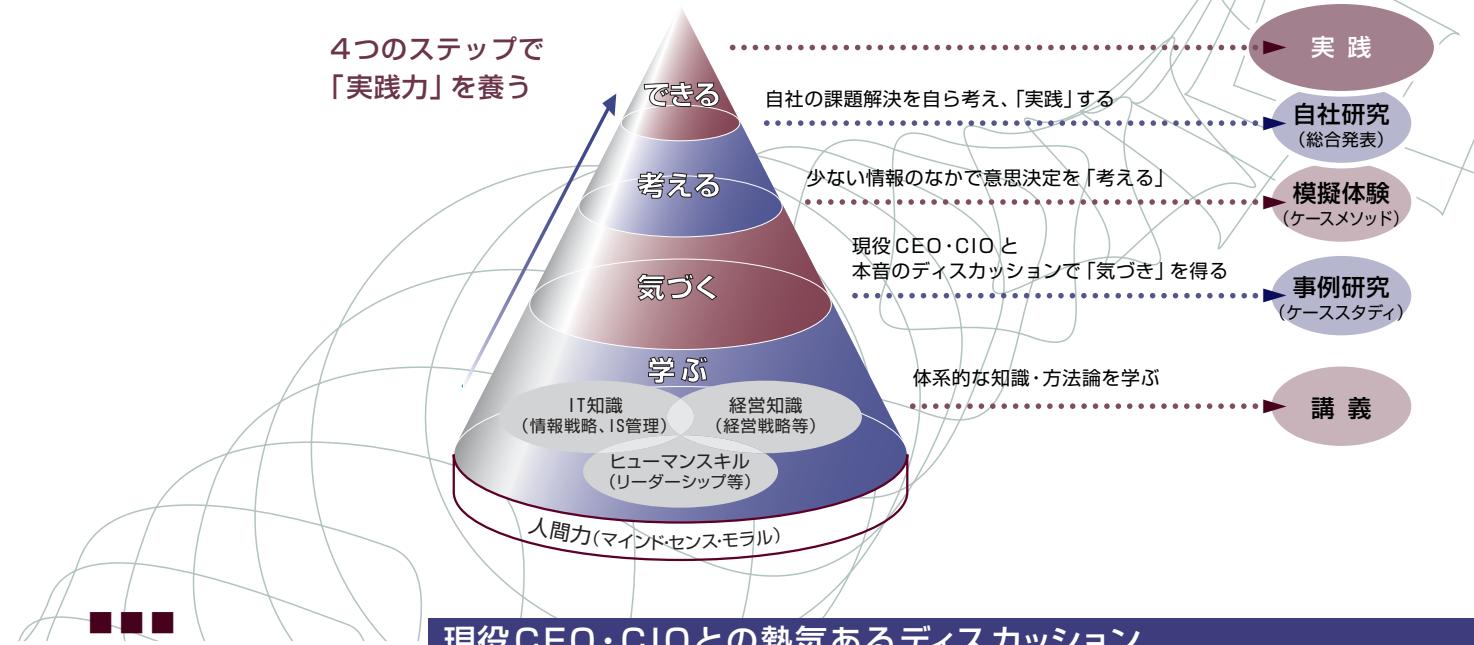


時間外も互いに自社の問題を持ち寄って話し合う。「いざとなったら彼らがいる。彼らのためなら全力を尽くす」というほどの絆が生まれるもの、IMCJ ならではです。

#### 到達目標は自社の変革

必要な知識を学ぶだけではなく経営とのつながりでITを捉えなおすこと、そこからスタートします。日本を代表するCIOから実際に企業で実現した変革事例を直接聞き、気づきを得る。そして、ケース教材による模擬体験などを経て、プログラムの最後は自社の課題解決へ向けた発表で締めくくられます。カリキュラムの内容はきわめて具体的、かつ実践的なもの。ここで得るのは、「静的な知」ではなく、講師や受講者相互のコミュニケーションから生み出される「生きた課題解決力」です。

#### 4つのステップで「実践力」を養う



#### 現役CEO・CIOとの熱気あるディスカッション

講師陣には、日本を代表する企業のCEOやCIOを迎え、講師自ら携わった事例を示しながら、その経験とノウハウ、ビジネスマインドを惜しまことなく開示していただきます。第一線で活躍する多忙な方々が、貴重な時間を割いて協力してくださるのも、次代の日本を憂う思いと、IMCJ の果たす役割への期待を物語るものです。



石原邦夫氏  
東京海上日動火災保険(株)  
取締役会長



遠藤紘一氏  
リコージャパン(株)  
代表取締役 会長執行役員



大路延憲氏  
花王(株)理事  
情報システム部門統括



木内里美氏  
大成ロテック(株)  
常勤監査役



菊川裕幸氏  
JFEシステムズ(株)  
取締役社長



木村昌平氏  
セコム(株)  
取締役会長



齋藤正勝氏  
カブドットコム証券(株)  
取締役 代表執行役社長



鈴木義伯氏  
(株)東京証券取引所  
専務取締役



矢澤篤志氏  
カシオ計算機(株)  
執行役員 業務開発部長



横塚裕志氏  
東京海上日動システムズ(株)  
代表取締役社長

\*掲載は2011年5期・6期のケーススタディの講師陣(50音順、所属・役職は2011年12月時点)  
講義、ケースメソッドの講師陣および1~4期までの講師陣は以下を参照ください。  
<http://imc-j.jp/program/lecturer.html>

# コミュニティ：ネットワーク支援



## プログラム終了後のネットワークづくり

メンバーの会社を訪問し、IT活用の場を見学して意見交換するなど、活発な同期会が開催されています。写真は、JFEスチール千葉製鉄所における3期同期会(左)、ベネッセアートサイト直島での4期同期会(右)。



# ラボ：知見の収集・公開

## ワークショップによる討議

イノベーション経営の分析・研究の場であるラボでは、企業革新の事例や企業動向調査を基に、イノベーション経営に関する方法論・考え方などを発信し、イノベーション経営の普及・推進を目的としています。



### ワークショップ運営支援：

ラボでは、2011年にプログラム修了者によるイノベーションワークショップを立ち上げ、その運営支援をスタートしました。プログラム修了者相互の意見交換の場として、テーマごとに参加者による討議を重ね、実践につなげる成果を見出すことを目標としています。また、その成果は、今後、積極的に発信していく予定です。

#### 活動経過：

テーマ「日本を元気にするための地域活性化」

第1回 2011年9月：課題抽出

第2回 2011年11月：「地域の課題解決に向き合う人のモチベーション」

第3回 2011年12月：「コミュニティ活性化のための人とつながり」

第4回 2012年2月：「コミュニティ活性化を支える社会・IT基盤」

第5回 2012年3月：まとめ



## 企業を超えてイノベーションリーダーをつなぐ

講演会やワークショップなども交えた年2回の同期会は、プログラム終了後の受講生にとって貴重な人的交流の場。企業を超えたイノベーションリーダーのネットワークとして、今後が期待されます。



### 開催実績：

第1回 同窓会 ..... 2010年1月29日(金)

- 第1部 イノベーションカンファレンス 2010／JUAS特別セッション
- 第2部 パネル・ディスカッション「イノベーション経営を担う人材の育成」
- 第3部 交流会

第2回 同窓会 ..... 2010年6月11日(金)

- 第1部 特別講演「新たなる領域への挑戦 製造業のサービス化」  
宮木正俊氏(パナソニック電工株式会社)
- 第2部 交流会

第3回 同窓会 ..... 2011年1月18日(火)

- 第1部 ワークショップ「イノベーションリーダーに必要な資質」
- 第2部 特別講演「IT版プロジェクト-X 未踏領域への挑戦」  
佐藤正史(IMCJコーディネーター)
- 第3部 交流会

第4回 同窓会 ..... 2011年7月21日(木)

- 第1部 ワークショップ「3.11 Before／After」
- 第2部 交流会

\*イノベーションカンファレンス2010は(株)NTTデータのイベントです。

## 各種報告書の公開・提言活動

ラボでは、イノベーション経営に関する調査を実施し、その分析結果等を公表しています。2009～2010年度は、企業のイノベーション経営に関する取り組みとそれを支える組織に注目し、分析においては外部有識者とプログラム修了者から構成される「イノベーション経営研究会」を組織して、多角的な視点から分析を試みました。結果はウェブサイトを通じて広く一般に公開しています。

### 実施調査・報告など：

「企業のイノベーション経営に関するアンケート」(2010年度)

対象：東証一部および二部上場企業のうち1,819社に調査票送付

実施期間：2010年11月～12月

調査目的：我が国の上場企業における変革を促す経営やその特徴を明らかにし、特にIT活用状況がどのように寄与しているかについて手掛かりを得る。

調査結果：<http://imc-j.jp/lab/report2011.pdf>

イノベーション経営研究会メンバー：50音順・敬称略（所属・役職は2011年12月時点）

#### 主査：

飯島淳一(東京工業大学 大学院 社会理工学研究科 教授)

梅嶋真樹(慶應義塾大学 政策・メディア研究科 特別研究講師)

#### 委員：

阿部興人(国分株式会社 マスター管理部長 兼  
東京支社販売業務担当部長)

岡崎栄一(株式会社IHI回転機械 企画財務部  
情報システムグループ部長)

石野普之(株式会社リコー IT/S本部 IT/S企画センター所長)

北澤清(イオンアイビス株式会社 システム開発本部 本部長)

歌代豊(明治大学 経営学部経営学科 教授)

藤井大児(岡山大学 経済学部 准教授)

ここに来られる方は、社内で一定の実績がありつつも、「まだやるべきことがあるはず」と葛藤している、そういう進歩の源泉を抱えた人が選ばれて参加していると感じます。しかし、直面する問題は各人各様なので、事実を把握するとはどういうことか、自分がなぜその結論に至って行動したか、その過程にもこだわって話しているつもりです。

スペシャリストというのは、ともすれば自分の持っているもので勝負しようとするけれど、それよりも今やるべきことを本当に虚心坦懐で考えられるかどうか



リコージャパン株式会社 代表取締役 会長執行役員  
**遠藤 紘一 氏**

## 「事実」に根ざして 新しいチャレンジをめざす

うか。問題の解決には、まず事実が重要で、今、何が起きているかを、どこまで自分自身で正しく把握することができるか。問題を正しく理解しようとすると姿勢のある人は、必ず伸びます。

IT部門では、全社の情報の種類や変化、情報が入ってくるタイミングで、その意味することが把握できるわけです。けれども、システムをつくった当初の目的にしかITが使われていないことが多い。眠っている事実に気づけば、まだできること、やるべきことは無数にあるだけに、ここでヒントを得て、「もう一度チャレンジしてみよう」「こんなアプローチをしてみよう」と、そんな気持ちが芽生えて帰ってもらえば嬉しいですね。



## ノンコア領域から コア領域へ

カシオ計算機株式会社 執行役員 業務開発部長  
**矢澤 篤志 氏**

を底上げしていくべきだと感じています。

私たちIT部門の土俵は、従来、ノンコア部分の業務のIT化が中心でした。しかし今後は、技術の進化を捉えつつ、商品企画やマーケティング、営業など、コアな分野の改革や情報活用へと活動をシフトしていくことが重要です。そのためには社内の情報だけではなく、外部の情報をどう収集し提供していくかなど、活動のステージを広げていく必要があります。そこへ至るハードルは高いのですが、卒業生同士が自社の課題を持ち寄り、成功体験を共有したりすることでステージアップを図る。そこにおいてIMCJの今後が期待されるところですね。



## 変化に強い 人と組織になるために

株式会社東京証券取引所 専務取締役  
**鈴木 義伯 氏**



私の現状認識として、企業におけるITの位置づけが変化しているというのが原点です。ITに求められることが、事務合理化のツールとしての利用から企業変革の決め手になって、ITやCIOに求められる役割も変わり続けている。その変化する業態に身を置いている限りは、変化に強くなる必要がある。

変化にはリスクを伴うわけで、それを避けていると口くなどではない。リスクをコントロールして味方にするくらいでなくてはダメです。それができるようになるには、多少の失敗をして痛い目にあって反省し、それを糧にできるぐらいの気概が望まれる。そういうマネジメントが働いている企業が、うまくい

くのではないか。

そこにおいてIMCJの意義とは何か。やはり、経験しなければ積み上げられないことは多々あって、それをある部分、ここで得ることができること。また、これから企業の責任者になり得る人たちが、多様な人たちとコミュニケーションを図りながら、それぞれの課題を一定のレベルで共有できる。その環境が提供されていることにあると思う。

ITが企業経営の根幹になってきたという意味では、ITに携わる人間だけでなく、例えば金融機関の経営企画部門など、畠違いでも企業経営を担う部門の方にはぜひとも参加してもらいたいですね。

## 日本を牽引するという 気概をもって



慶應義塾大学 理工学研究科  
**横溝 陽一 氏**

変えるかが面白いわけです。

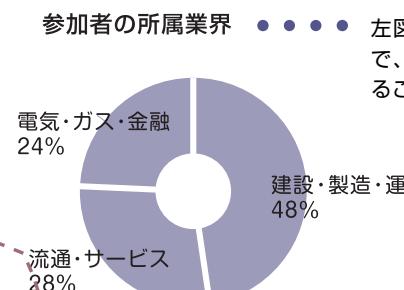
だからこそ、人のイノベーションへの投資が必要です。エンジニアージェントになる人を毎年、この研修に送り込むことで、彼らが今までと違った行動をとり、大きな「うねり」となって企業の体質を変えていく。それだけ影響力のある講師陣がここには揃っているし、その実体験と思いを直接、聞き、感じるという、まさに「手づくり」の講義を行っています。こうした手づくりの良さを、IMCJにはこれからもしっかりと維持してもらいたいものです。

\*掲載の講師陣の所属・役職は2011年12月時点のものです。

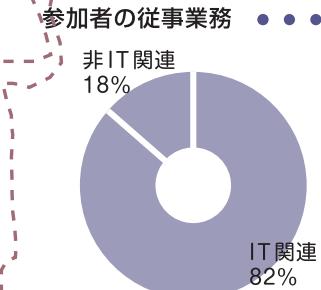
## 【イノベーション経営力レッジ】プログラムレポート①

### 受講生のプロフィール：

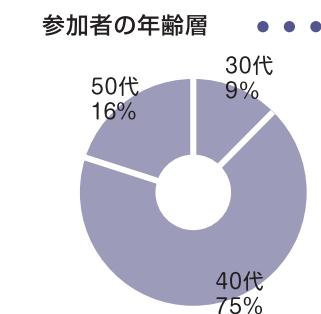
IMCJのプログラム参加者は、1～6期で延べ100名（2011年12月現在）。その所属企業は多岐にわたり、それぞれが自社の将来を担う役務に就いています。また、継続して受講者を派遣する企業が多いのも特筆すべきこと。組織のなかに同じ思いをもつ人を増やし、企業のなかから変革していくとする意識の現れと考えられます。



左図は、企業グループで分類したもので、多岐にわたる業界から参加していることがわかる。



非IT関連では、人事部門、営業部門、R&D部門、事業部門などからの参加者であった。



40代が約7割を占める。役職の呼称は各社さまざまだが、課長・部長クラスが多い。

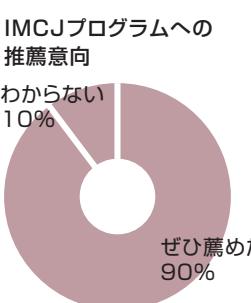
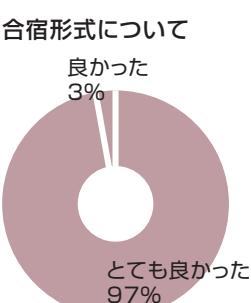
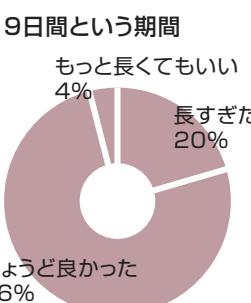
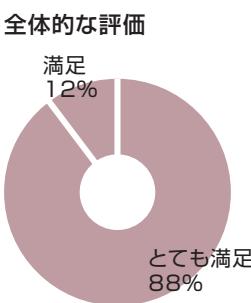
\* グラフは、期をまたいで複数の受講生を派遣した企業も延べてカウントし、グループ企業の情報サービス会社は本体の業界で集計しています。

### これまでの受講者の所属企業：(50音順)

IIMヒューマン・ソリューション株式会社、株式会社IHIエアロスペース、株式会社IHI回転機械、アサヒビジネスソリューションズ株式会社、味の素株式会社、味の素システムテクノ株式会社、イオンアイビス株式会社、伊藤忠商事株式会社、株式会社エクサ、株式会社NHKメディアテクノロジー、NKSJシステムズ株式会社、株式会社NTTデータ、花王株式会社、鹿島建設株式会社、キリンビジネスシステム株式会社、株式会社神戸製鋼所、国分株式会社、コベルコシステム株式会社、JX日鉱日石エネルギー株式会社、JFEシステムズ株式会社、株式会社JTB情報システム、新日鉄ソリューションズ株式会社、スカパーJSAT株式会社、住友電工情報システム株式会社、全日空システム企画株式会社、ソニー生命保険株式会社、株式会社損害保険ジャパン、第一生命情報システム株式会社、株式会社ティージー情報ネットワーク、帝人株式会社、株式会社テブコシステムズ、電源開発株式会社、東京海上日動火災保険株式会社、東京海上日動システムズ株式会社、東京ガス株式会社、株式会社東京証券取引所、東レ株式会社、

### プログラムの評価：

プログラム全体を通して、IMCJでは受講生に対してアンケートを実施しています。プログラム全体の評価だけではなく、個々の授業についても踏み込んだ意見を聞き、次のカリキュラム構成の参考にします。学びの場を提供するにとどまらず、受講生とともに成長するIMCJでありたいものです。



#### 受講にあたって期待したこと \*複数回答

経営・イノベーションの観点の獲得	43%
直面する課題の解決	17%
外部交流・新たな視点の獲得	63%
部門のめざすべき姿の追求	42%
その他	8%

上図はフリーコメントを項目に添って分類したもので、目的意識が明確かつ目線の高さが際立つ。

#### 最も印象に残ったこと \*n=95

ポジティブなモチベーション	24%
自社の課題の捉え方、取り組み方	14%
リーダーとしての心得、目線	14%
変革へ向けた継続的取り組み	10%
人的ネットワークができたこと	10%
経営的視点、IT側からの発想	10%
多面的視点、思考法	8%
即実行できるノウハウ	7%
人材育成のポイント	3%

経営への心構えや考え方などの気づきが多く、具体的な行動につながる結果が出た。

\*「合宿形式への評価」については、3期以降では設問しなかったため、1・2期の集計によるものです。

株式会社東レシステムセンター、日揮情報システム株式会社、株式会社日本アクセス、日本ユニシス株式会社、日置電機株式会社、古河インフォメーション・テクノロジー株式会社、株式会社ベネッセコーポレーション、本田技研工業株式会社、株式会社マイブリント、株式会社リコー、株式会社りそなホールディングス、株式会社菱化システム、株式会社ローソン、株式会社Y2S

### 各期の受講生数と平均年齢：

第1期（19人・平均年齢43.8歳）、第2期（17人・平均年齢47.7歳）、第3期（15人・平均年齢46.4歳）、第4期（15人・平均年齢46.0歳）、第5期（19人・平均年齢46.4歳）、第6期（15人・平均年齢45.9歳）

## 【イノベーション経営力レッジ】プログラムレポート②

### 受講後の感想：

「受講してみて感じたこと、得たものとは？」—— 受講者からは、いずれの授業でも、びっしりと書き込んだ感想やコメントが寄せられます。そのほとんどが、プラスに転化した思考やこれから意気込み。以下に、ごく一部を抜粋して掲載します。

### 講義：体系だった「学び」

★見える化の重要性、イノベーションを起こすきっかけや発想に至るまでの思考法を学べた気がする。(K・T) ★体験から得た知見、教訓を、**体系的に説明していただき**、概括的に言えば、イノベーションの意味、精神を自分の言葉で表現できるようになったと思います。(T・H) ★感じて動くということに真にマッチした研修であった。(K・I) ★後半は前半のINPUTをさらに整理し、また行動に移すための勇気をいたいたい内容だったと思います。(N・O) ★個性的プレゼンター、個性的な出席者、個性的なコーディネートをする皆さんの絡み合いが、**多方面から物ごとを見る必要性**を教えてくれました。(Y・N) ★受講者の失敗談をもとに、リーダーシップとは、経営へのアプローチとは等の**実話を講義していただいた**手法はとても感動した。(M・H) ★総合発表において、**各社の取り組みを参考**にさせてもらえることが最大のメリットであった。その裏事情が聞けたことも有意義であった。(M・H) ★講義中、つねに**自分の仕事にどのように結びつければいいか**を考えていた。(E・O)



### ケーススタディ：「気づき」を得る

★後半は、前半のチームワークが活かせた。1ヵ月間のインターバルが良かったと思う。全講師ともにすばらしく気づきをもらった。(E・O) ★失敗が大きいほど、リーダーシップがとれる。リスクをコントロールしていくことがリーダーの条件である。(A・O) ★人材の育成をいかにやっていくか、特に**受け身型から発信型へどう意識を変えていくか**が重要であると気づいた。(S・T) ★今まで、IT Strategyとは何か頭を悩ませていたので、Strategy by ITで気が楽になりました。(Y・H) ★やはり、開示がスタートポイント。(H・T) ★**経営の理解を得るために**各種手段を学んだ。一番重要なこととして、情報を意味ある形に分析する能力が挙げられていた点、また経営・組織を動かす必要な手順を理解できたと思う。(N・O) ★イノベーションは何もないところから創るものではなく、運用のなかから少しずつアイデアを出し、考えることから生まれる。また**変革は自ら創り出すもの**であり、やらないと何も変わらない。(K・K) ★ITは情報の加工であると考えていたが、**情報を分析し高価値化する**という高いレベルの活用法があることに気づいた。(N・T) ★マインドセット、考え方の軸を見つけることができた。(T・S) ★**自部門だけではなく全体を俯瞰することが重要であることを改めて認識した**が、このような思考をつねにもち続ける努力をしたい。(K・M) ★卓越したCIOの共通要素は、信念、使命感、発信力。(T・S) ★今回知り合った同期の方々との交流を継続し、相互に新たな「気づき」と「学び」を繰り返していくべきと考えている。(I・N) ★当研修で得た気づきを、**経営の視点をもって**自ら実行したい。(I・N)



### ケースメソッド：とことん「考える」

★IT部門の仕事は不可能を可能にすること。成長する企業のCIOは正解がないことに取り組み、正解にしてきている。(T・K) ★見える(見せる)化、共有化、ここから始まるイノベーション、変革していく行動こそ、企業活動のすべてである。(T・Y) ★「情報による戦略」というキーワードがすっきりした。CEO、CIOともに、**情報の使い方や整理の仕方**を知っていることが重要であり、だからこそイノベーションを起こせるのだと理解することができた。(K・M) ★「事実を追及し、分析していく」すべての業務に対して必須であると認識した。(M・H) ★イノベーションは運用のなかから生まれるという論点は非常に納得した。また、多様な業種のディープな苦労話は今後に役立つ。(K・I) ★ITは能動的に動き、**経営の一角としてもっと参画していくべき**だと考えました。(O・T) ★組織戦略とは組織図みたいなものをイメージしていたが、形より何をするか、どう育てるかが重要であると感じた。(N・T) ★イノベーションは、「ひと山登てる」という感覚がなきにしもあるのですが、自身の細かい積み重ねと、**イノベーションを生み出す環境を創り出す立場としての自覚**が必要だと思った。(Y・N) ★ITの変化がビジネスに与える影響の大きさを理解した。機会あることに積極的に提案していきたいと思う。(M・N) ★**考えることによって思いが深まる。イノベーションは小さな改善の積み重ね**であることを学んだので、一歩ずつ着実に実践し、職場の活性化による成果創出に結びづけていく。(H・T)



### 総合発表：「できる」予感

★改革は特別なものではなく、日常の改善の積み重ねであること。(S・F) ★IT活用のうまい企業は、足下ばかりでなく、先を夢見ていることが印象的であった。(Y・H) ★経営戦略からのブレイクダウンだけではなく、**IT側から発想する**方が現実的という考えに同意した。(Y・H) ★改革に特効薬はない。ただし、IT部門・ITの力を活用することで、**会社を変えることはできる**とした。「どうしたい」「どうなりたい」との志を強くもっていきたい。(O・H) ★組織をデザインする、という観点で、もう一度自社を見直したいと思った。(K・Y) ★総合発表は私にはすべて役に立つものでした。経営戦略・方針からITで何に対応するかという思考、どこにスポットを当てるかという視点は参考になります。(K・K) ★ITは経営から最も遠い所にいると思っていたが、IT人材は社長に必要な要素のいくつかを備えているということで**自信のかけらをもつ**ことができました。(N・T) ★情報はあるにもかかわらずそれをビジネスに転換できない事実。**何かチャレンジしてみたい**と思いました。(T・K) ★21時以降のラウンジでの交流会は、事業推進する上でのいろいろな局面での表現の仕方、導き方にポジティブな影響があると思った。(T・H) ★「改革のタネは自分で用意する！」すべてはこの言葉に込められていると思った。(S・K)



### 全体総括：今後の抱負

★ITの可視化を実践していきます。IT部門は全社を見渡せる部門、そしてイノベーションを推進できる部門としての**自負とプライド**をもって今後の業務に取り組んでいきます。(A・O) ★意思決定する楽しさと、迷ったらチャレンジを選ぶことをまずは実践していきます。(T・H) ★うまくいかないとき、壁にぶちあたったときに立ち返る場所ができたのが、この研修の大きな収穫。(K・Y) ★「とにかくやってみる」をさらに実践していきたい。(K・S) ★**やるべきことはわかつた**ので、あとは行動するのみ。(A・M)

## 【イノベーション経営力レッジ】受講の成果 ①

■ ■ ■  
プログラム受講後の感想に熱い思いを綴った卒業生は、今なおその思いを抱き続けているのか。2011年12月、年末の多忙ななか、3・4期の卒業生4名にお集まりいただき、その後の変化、抱負などを伺いました。



# 得たものの大さを振り返る



## 自分たちの立ち位置を確認した9日間

糟谷 今日はIMCJのプログラムを受講した目的や成果などを振り返るということです。私は、昨日、受講時に書いたものを見返してみました。それによると、目的は自社グループ外の交流を広げることと自社のIT部門の役割や取り組みの位置づけを確認したいと書いていましたね。振り返ると、この2つの目的は達成されたと思います。

原田 私も、自分たちの仕事の在り方——若手・中堅の育て方や、経営に対してどのような提案ができるのかなど、他の企業と比べてどのポジションにあるのか大変興味がありました。実際に受講してみて、メンバーからいろいろ

ろ話も聞けましたし、講師の方々からも本来あるべき位置づけというお話をいただいたので、非常にありがたかったです。

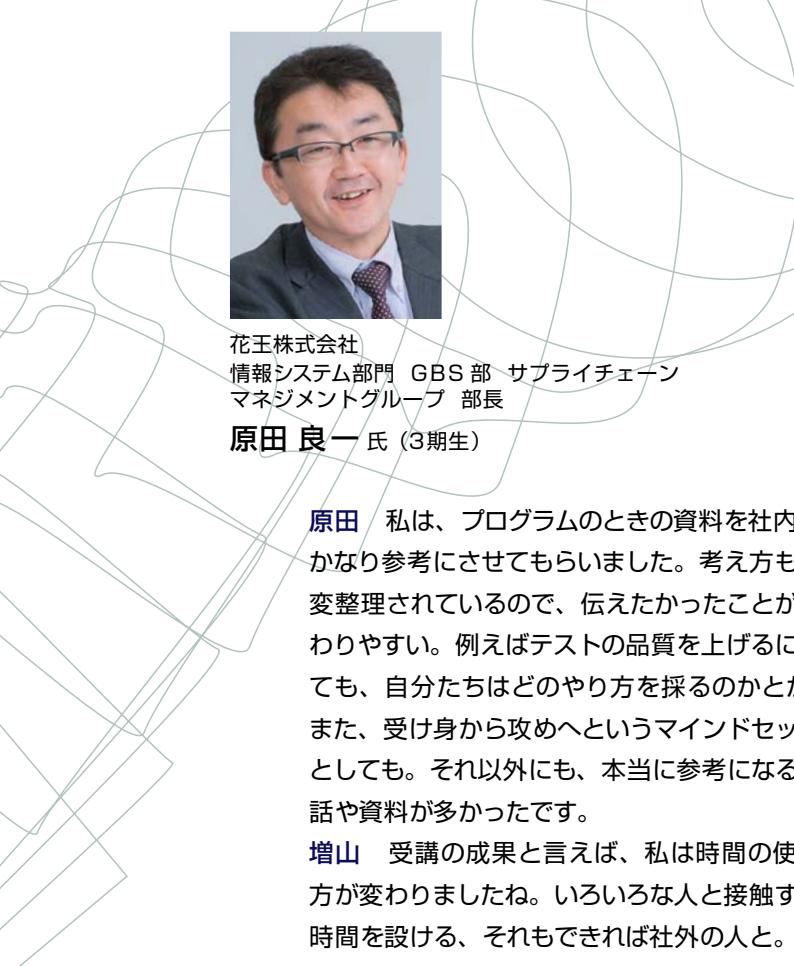
増山 私は第一線で活躍されているリーディングカンパニーのトップの方々がどのような思いで、どんな手腕を振っているのか、そんなお話を聞けるのが楽しみで臨みました。ところが、想定以上の気づきがあって、それは今まで自分は他力本願だったということ。トップにこうしてほしいとか、会社がこうあってほしいとか思っていたのが、受講時にCEOやCIOに問い合わせたら、「それはお前がやるんだ」と言われて目から鱗が落ちました。それ以降、上がどうであれ、自分がやりたいことをやればいいんだ、と考え方も行動も変えるきっかけになつたと実感しています。

保本 私の場合は、当然だと思っていた社内の価値観を、外部に出て他の価値観に触れ、



株式会社ローソン  
ITステーションシステム企画  
シニアマネージャー

糟谷 俊文 氏 (3期生)



バランス感覚を矯正・修正したいと思って参加しました。プログラムの内容も、参加メンバーが互いの考えを開示し、意見交換する機会が多く、いろいろな話、価値観を取り込むことができて、当初の狙い通りの価値をいただいたと感じています。

## 本音で語り合う関係を継続させる

糟谷 当社の場合、流通業界の情報しか入りにくいこともあります。ついに金融業や製造業などの異なる業界でのベンチマークしたいと思っています。それが、プログラムで成功事例やソリューションを目の当たりにすることでき、また、それをどう活かしたらいいかを考えるきっかけができました。今はそれらが手中にあり、いつでも何かに使えるという感じはありますね。



花王株式会社  
情報システム部門 GBS部 サプライチェーン  
マネジメントグループ 部長

原田 良一 氏 (3期生)

原田 私は、プログラムのときの資料を社内でかなり参考にさせてもらいました。考え方も大変整理されているので、伝えたかったことが伝わりやすい。例えばテストの品質を上げるためにしても、自分たちはどのやり方を探るのかとか、また、受け身から攻めへというマインドセットとしても。それ以外にも、本当に参考になるお話しや資料が多かったです。

増山 受講の成果と言えば、私は時間の使い方が変わりましたね。いろいろな人と接觸する時間を設ける、それもできれば社外の人と。自分だけでなく部下にも、IMCJのネットワークを紹介したり、セッティングしたりして「会ってこい」という具合に、行動するようになった。ある意味、転機になったわけです。

保本 プログラムに自社の課題解決の発表の場もあり、それに対して皆さんから意見もいただいたので、持ち帰ってさらに検討したりした

のですが、私はそれをもう一度発表する機会があるといいと思いますね。自分の価値観やバランス感覚を修正する機会としても。

原田 同窓会や同期会など、事務局でもいろいろやってくださっているけれど、このカレッジの良さは本音で語れるところですよね。

糟谷 このカレッジが、一般的なセミナーと大きく異なるのは、そうそうたる講師陣との距離感だと思います。異質ですよね、逃げられない関係というか(笑)。

保本 人数が少ないとありますし。一般的な異業種交流会のようにその場で終わる関係ではなく、その後もずっと長く続く関係という意味では、海外進出企業の日本人会のような感じですかね。「同じ釜の飯を食う」みたいな共感、深い人脈を得ることができるという点など。

原田 その本音の部分を活かした交流の場が、今以上にあるといいですね。

増山 私がやりたいと思っているのが、分科会みたいに、個別の具体的なテーマを設けて集まる。データセンターとか、BCPとか、皆それぞれに関心があるテーマがあり、カレッジに参加した企業で成功事例をもつ企業も多いですね。

原田 確か半年くらい前にBCPの情報交換会をしようよ、という話がありましたね。

増山 3期の方々で集まれたんですね。それを期をまたいで、できたらいいなと。



## 企業横断型で提言できる取り組みを

保本 イノベーションといっても、変えることが目的になると逸脱してしまう。割合に日本の企業は、新しい技術が出て、メディアで採り上げられたりすると、右へならえて採り入れたりするけれど、本当はそこにその技術は要らなかったのではないか、といったこともあると思うんですよね。

原田 その意味では、失敗例が聞きたいですね。我々も同じ轍を踏みそうな話もあるでしょうし、どこに意思決定の過ちがあったのか、抑止力として何が足らなかったのか、そういう議論ができるれば面白い。

糟谷 少し話が大きくなるのですが、業界横断の標準化など、皆さんと協力してできることがあるような気もします。例えば、何かのマスターが統一化されて提供されれば、加速的に連携できることが増えてくると思いますし。

原田 プログラム受講のときに、糟谷さんにお願いした記憶があります。そこが統一化されば私たちの業界は非常に助かる(笑)。

糟谷 流通のなかだけではなく、別の業界との連携でもありますよね。このプログラムで講義をされるCEO・CIOの方々は、「日本のITをどうにかしなくては」という思いがとても強かったという印象です。自社という枠を超えて、私たちカレッジの卒業生でもできることがあるのでないか、と。

増山 グローバルな競争のなかで、企業間の連携がない非効率性、改善すべきところなど、



株式会社ティイジー情報ネットワーク  
ITソリューション1部 LIVALITプロジェクト  
マネージャー

増山 陽平 氏 (4期生)

統一化によるメリットを中心に議論するとか。

原田 社会的にどういう基盤が必要かといった議論をして、それを皆でつくり、実現させるプロセスがあればもっといいですね。

保本 我々が横並びで「ぜひやりましょう」と言っても、「上が動かなきゃ」「国が……」みたいな話が必ず出てくるので、このネットワークを縦につなぐものもほしいところですね。

原田 皆でとりまとめて発信すれば、上が動くことも一方ではある気がします。とりあえず、何か形を創ってみるとことから始めてもいいかもしれませんね。

\*本座談会の出席者および右ページの上司の方々の所属・役職は2011年12月時点のものです。



## [イノベーション経営力レッジ] 受講の成果 ②



受講生を送り出した企業が、IMCJのプログラムに期待したことは何だったのか。その狙いと、さらに今後、彼らに賭ける思いを上司の立場からお話をいただきました。



東京ガス株式会社  
執行役員  
IT活用推進部 部長  
**久保田 宏明 氏**

### ● 自分たちが納得できる仕事をするために

ITは「人が全て」ですから、私はIMCJのプログラムも人の質を高める重要な投資だと捉えています。弊社がこれまで送り出した5名は、中堅として今一番活躍し、今後さらにIT部門を担っていくだろうという人材です。そこにおいて期待したのは、対外的な人間関係の広がりと、自分の仕事に対する気づきを得ること。本人や直属の上司に聞いてみて、その成果は充分にあったと感じています。

例えば、新しいことをしようと必ず抵抗や壁がありますが、彼らは真面目なのでそれらをまず取り除かなくてはと考える。しかし、イノベーションを実際に遂行してきた方々は、障壁があってもそれを突破して成し遂げられた。得難いお話を聞くことで、「まだやることがある」と感じることができたのではないかと思います。

今後に期待するのは、自分たちの仕事に誇りをもつことでしょうか。自分で考え、感じ、惜しみなく最大限の努力をして満足感と納得できる仕事をする——評価は自分自身のなかにあり、それによってモチベーションを高めるという。仕事は社会に役立つものであり、そのためにはプロとしてITを使うようであってほしいですね。(1・2・4・6期参加企業)

## 10年後をリードする存在として



株式会社ベネッセコーポレーション  
基盤本部  
IT戦略部 部長  
**樋口 康弘 氏**

### ● 視野を広げてビジネスに貢献してほしい

これまで、私たちIT部門の担当領域としては基幹系が中心で、商品のデジタル化については取り組みが弱い状況でした。商品のデジタル化が高度になるに従って、基幹系とのかかわりが強くなり、基幹系とデジタル商品の連携がスピーディにできないと、競争力が劣ってしまいます。この連携を密にすると同時に、これから商品のデジタル化には、ITの力がより必要になると思っています。

そのためには、IT部門のメンバーはもっとビジネスの近くに入り込んで、事業部門と一緒に意見や思いを積極的に出していく必要があります。そのリーダー育成のための研修として、IMCJに参加させていただきました。

研修内容の良し悪しを測る意味でも、初回は何ごとも厳しい判断をするメンバーを派遣したのですが、彼の評価がとても高かったので、以降、3期連続で受講生を出しました。皆、刺激になったようですし、何より同期生の一体感が強く、そうした人的ネットワークができたことは、彼らにとって大きな財産になっただろうと思います。こうして飛躍的に広がった視野を、どうビジネスに活かすか。まさにこれからに期待したいですね。(4・5・6期参加企業)

## 2012年度 第8期

### イノベーション経営カレッジ プログラム開催予定

前半4日間：2012年10月23日（火）～26日（金）

後半5日間：2012年11月26日（月）～30日（金）

会場：軽井沢プリンスホテル（長野県北佐久郡軽井沢町）

#### 参加費用：

<1名様あたり> 630,000円（消費税込）

\*宿泊（個室）・食事代込み／会場までの交通費は含まれません。

詳細は…

<http://imc-j.jp>

「イノベーション経営カレッジ」へのお申し込み、お問い合わせは…

**JUAS** 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 イノベーション経営カレッジ担当  
Japan Users Association of Information Systems

〒103-0012 東京都中央区日本橋堀留町1-10-11 井門堀留ビル4階

TEL:03-3249-4101 / FAX:03-5645-8493 / E-mail:im\_college@juas.or.jp

\*イノベーション経営カレッジは、株式会社NTTデータの20周年記念事業の支援を受けて実施しています。

NTTデータの20周年記念事業における「イノベーション経営カレッジ」への取り組みについては、下記にお問い合わせください。

**NTT DATA** 株式会社NTTデータ 総務部 社会貢献推進室 イノベーション経営カレッジ推進担当  
TEL:050-5546-8697 / FAX:03-5546-8068 / E-mail:nttdata@imc-j.jp