

板場 通夫氏 (後編)

01 02

今回は、[前編](#)に引き続き、飛島建設株式会社企画本部情報システム部の板場通夫部長にお話をうかがいます。前半では、板場部長がどのようにしてコンピュータと出合わせ、<飛島ネットワーク>を開設するなど、現場や社内でITの活用に尽力された経緯についてうかがってきました。

この後編では、いよいよ2001年に完了するERP導入の経緯とIT化の取り組みについてお話しいたします。また、個人として建設CALS/EC及びIT化の流れにどのような見解をお持ちなのかについてもお聞きしました。

インタビュアーは鳥谷部真と島崎由貴子です。



飛島建設(株) 情報システム部長 板場通夫氏

■ 94年、突然情報システム部長に就任 デファクト・スタンダードのシステムをめざす

島崎 そのように積極的に情報化に取り組んでいらしたのが評価されて、94年（平成6年）から情報システム部の部長に就任されたわけですね。

板場 94年9月は、定期異動じゃないんですよ。ある日突然のごとく.....そのときに言われたのが、現状の情報システム部門を変えるということ。92年ぐらいからバブルがはじけて、ビジネスそのものが厳しくなってきた。それで、人事システムの方も、能力主義に変えるとかの動きが出てきて、システムを会社の都合で何月何日から変えるからといっても、簡単には変えられないわけですよ。それでちょっともめたんです。

島崎 時代が悪くなってきて、効率化を進める必要が出てきたんですね。

板場 建設会社の電算室は、選ばれた優秀な人を集めて、ホストコンピュータを使って、自前でシステムを作っていたんですね。それにどんどん機能を足していたから、さあ、人事制度を変えますよという話になったときに、そう簡単に変えられない。今、情報システム部は24、5人でやっていますが、50~60人もいて、キーパンチャーまで雇っていた時代もあるのですから。

ところが、人もお金もつぎこんでいるのに、従来のシステム部門は、悪く言えば、あれをやれ、これをやれと会社中から言われて、クレームのゴミ溜めみたいになってしまい、経営判断に貢献するような情報を提供するどころでなかった。それで、トップの方でも、情報システム部を企画的な業務に変えなきゃいけないという気持ちがあったわけです。

島崎 でも、その状態から急激に転換するのは社員の抵抗もあるでしょうし、大変なことですね。

板場 私としては、その宿題をもらったときに、技術開発と一緒にじゃないかと思ったんです。自分で一所懸命考えて、金と時間と労力をかけてつくっても、使っても貰わなければしょうがない。東京湾横断道路の自動掘進管理システムをつくったんですけど、あれは20世紀最後のイベント工事で、シールド工区は8本しかないですから、お金を使って開発しました。いろいろな管理システムをつくったけれども、14メートルもあるトンネルを掘っているから瞬間の判断がいるんですよ。コンピュータでやらそうとしたって、肝心なところでは人間の方が速い。

島谷部 技術がそこまでいかない。

板場 流行のエキスパートソフトですごいものをつくってはいるんだけど、結果的にはオペレーターが先に立ってやるものだから。ユーザーがきちっと理解して使ってくれないとダメなんです。私自身は技術開発でそういったことを身に沁みて実感したから、情報システムでも、デファクト・スタンダード、要するに汎用性の高いものを使って、餅は餅屋に任せる。あくまでも情報システムは道具だから、その道具をいかにうまく使うかを考えた方が効果的だと思ったんですよ。

島崎 具体的には、最初に何をされたのですか。

■ 大局的な見地から現状把握し、中期情報化5カ年計画を策定

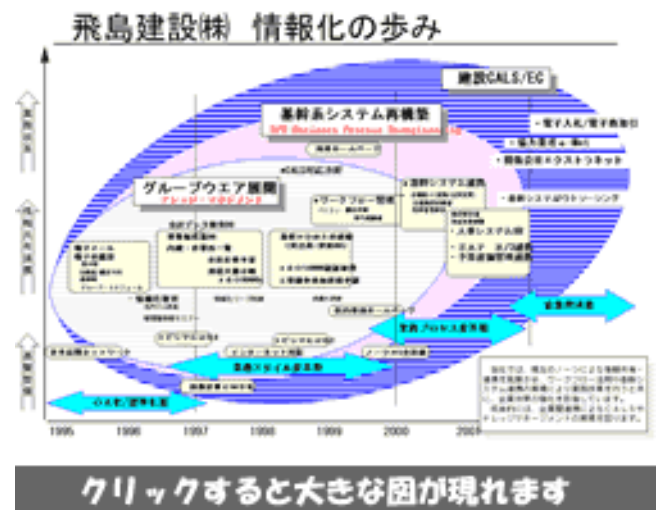
板場 最初にやったのは、世間の情報システムの分野がどうなっているかという、大局的な見地からの現状把握ですね。ニフティのフォーラムも参考にさせて貰いました。

それで、世の中、ネットワーク化に向かうんだなとわかった。今の言葉で言うナレッジマネジメントを進めるために、グループウェアや統合データベースもつくらなければいけない。そこで、段階的に情報リテラシーとインフラを向上させていく方向性で、中期情報化5カ年計画をつくったんです。

島崎 95年、平成7年ですか、これは（プロジェクタ「情報化の歩み」を見ながら）

板場 95年に「情報の共有と活用の実現」という方針を提出して、実施は96年からですね。

島崎 大きなくくりで見ますと、「グループウェア展開」「基幹系システム再構築」「建設CALS/EC」とステップが上がっていきそうですね。中期情報化目標は、『2001年ま



で、EUC(エンド・ユーザー・コンピューティング)による情報化体制を確立』。

今でこそ、当たり前という印象を受けますが、96年頃だと、まだ個人でPCを所有している人はそう多くなかったのではないですか。極端に言えば、50歳くらいだとワープロも打ったことがないというような.....。

板場 そうですね。

島崎 そこから、情報化を全社展開するには、段階を踏んでいく必要があったでしょうね。

板場 そこで、インフラの刷新で新体制を説明しました。総論賛成、各論反対になる抽象的な業務改革を前面に打ち出すより、遥かに社員にも経営陣にも目標が理解しやすいですね。

よく、情報化の方針は「トップダウンで決める」と言われますが、現実問題としてパソコンも使っていない社長がある日突然に号令を掛けられるわけがないし、受け売りでトップダウンをされた日には社員は堪ったものでないと思います。

インフラだけ整備されても、社員が使えないのでは何の効果もありませんから。当社の場合も、大規模開発のゴーサインはトップの決断でして頂きましたが、決断の以前から全社的な業務分析に着手し、毎年にもわたり支店行脚を行って、ネットワーク化と基幹系システムの再構築の必然性を支店幹部に説得しつつ、ノーツの定着を進めました。

だから、社員はゴーサインが出た段階で、いよいよシステムが変わるのか、仕事のやり方も変わるのかと覚悟してくれましたから、ERP導入決定に対しては驚くほどハレーションが少なかったですね。

■ R/3で基幹情報システムすべてを刷新

国内初の「J V会計」「機材管理」機能を標準化

島崎 基幹業務システムは会計だけとか、人事だけとか、最初は部分的に導入するところが多いのですが、全部の基幹システムをR/3に刷新されるのですか。

板場 そうです。ERPを部分部分で使うという考え方もありますが、当社の場合は68年頃からシステム部が始まっていて、最初のシステムをつくった人はもう辞めていますから、中身がわからないことが結構あるわけです。

島崎 人が変わっても、時代が変わっても、柔軟に対応できるものがないと。

板場 そうですね。汎用性が高いから、いろいろなデータの入れ替えがきくんです。世の中の法律だとか制度が変わったときに、R/3の場合はベンダーであるSAP社がタイムリーに仕組みを変えたり、CD-ROMを配布してバージョンアップしてくれる。

島崎 日本の企業は自社の業務プロセスにこだわりがあるために、カスタマイズが煩雑になって、結局、導入そのものを断念してしまうところさえあるようですが、御社の場合、カスタマイズはどれくらいされたのですか。

板場 カスタマイズについては、ノーツとR/3の特徴を生かした連携で、アドオンを極力少なくし、効率的な開発を心がけました。ただ、我々の場合は建設業ですから、JV、いろいろな業者とジョイントベンチャーで工事をやることになります。これがないと建設業としてはどうにもならない。

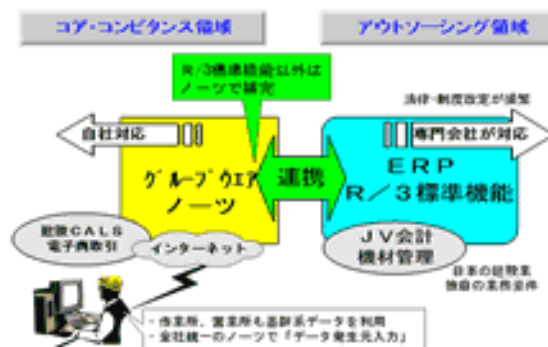
今回のプロジェクトでは、SAPが「JV会計」「機材管理」という日本の建設業独自の業務要件に適合するモジュール（機能）をつくってくれるという約束でスタートしました。この建設用の新機能は、国内初です。

SAPにしても、今後、建設業向けにどんどん売ればいいわけですから、先行投資ですね。

島崎 システム構築、上流部分のコンサルはSAPが担当したのですか。

板場 いえ、コンサルティングと開発は富士総研です。テクニカルな面ではSAPの担当者が入りましたが。

R/3とノーツ連携イメージ図



クリックすると大きな図が現れます

[次ページに続く](#)

[Contents](#) | [ときめくパーソン menu](#) | [page top](#)

C-PAS TopPage

[個人情報保護ポリシー](#)

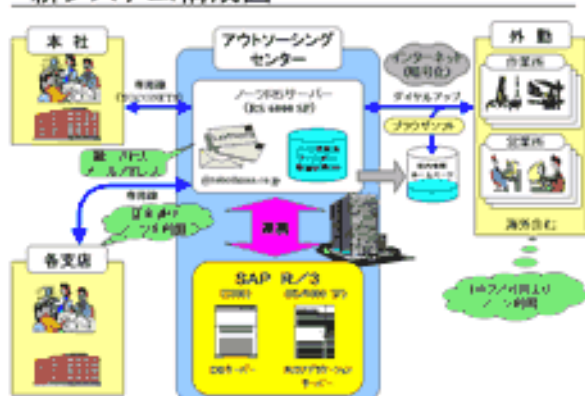
.Copyright(c).2001 NIFTY Corporation

板場 通夫氏 (後編)

01 02

■ システムの運用・保守はアウトソーシングし、社員は本業の建設業に専心

新システム構成図



クリックすると大きな図が現れます

島崎 ERPの導入は、会計など業務の一部を変えるだけでも、社員の方は伝票の入れ方とか、業務プロセスを変える必要があるので抵抗があると言われるのですが、全社のシステムを5年で再構築されるというのには、本当に驚きました。

成功のポイントは、情報化の大きな柱の1つであるグループウェアとの連携にあるのでしょうか。

板場 その通りです。ERPの運用自体は、既に稼動中の人事システム(HR)からアウトソーシングしています。大部分のユーザーインターフェースはノーツですから、社員は使い慣

れたノーツを使っていけばいいので、ERPを使っているという意識はないんです。ERPの操作画面はわかりづらいですからね。

島崎 アウトソーシングされたというのは、どういう理由からでしょう。

板場 このプロジェクトには6人の人間が専従し、あとは富士総研やIBMから人が入ったわけですが、将来システムを手直しするというようなときに、どういう風につくったということを知っている人がいなくなったら、また面倒見切れなくなる。

事業の主体は建設業なわけですから、それだったら、先ほども申し上げたように、餅は餅屋に任せて、自分たちは本業に専念した方が、コスト的にも、効率的にもいいだろうということです。

島崎 そういうアウトソーシングの流れというのは、これからもどんどん進んでいく気がしますね。

ところで、これから社内の情報化を推進しよう、あるいはERPの導入をしようと考えていらっしゃる企業も少なくないと思いますので、5カ年計画の推進で、一番苦労された点、あるいは、気を付ける点をうかがっておきたいのですが。

板場 情報システムというのは、社員全員が使ってくれないと意味がないんです。道具だけつくる話をやってしまったら、じゃあ情報システム部でやれという話で終わってしまう。

■ 社員の情報リテラシー向上のため地道な教育研修を繰り返す

板場 基幹システムの再構築を開始する前には、2年ぐらいかけて、業務分析だとか、い

ろんなことを全部したんですよ。また、使う方のリテラシーが上がってくれないと話になりませんから。社員がノーツをある程度使いこなせるようになるまで、最初から考えると、4年かかっているんですね。

ですから、全員のコンピュータ・リテラシーを上げるために、情報化委員会をつくったり、各支店ごとに教育担当者とシステムの運用担当者を決めて、その人たちには毎年集まってもらって、繰り返し繰り返し教育してきたんです。

よく、みんなに言いました。「あんたたちはすごく得しているんだよ」「会社の費用で出張して、懇親会で酒を飲んで、飯食って、そしてOAの必要なことをいろいろ教わって。それって、全部個人のスキルを上げることばかりじゃないか。それを会社がやってあげているんだから、しっかり覚えて帰って教えてよと」。そういう話をしたんですけど、ところが教えた人がすぐ転職になるんだから困る。(笑)

ノーツやエクセルを使えない人が、98年までぐらいは結構いました。ですから99年まではカリキュラムと操作テキストを全部つくって、OA教室で集合研修を開催しました。さすがに去年はもう周りから聞いて自分でやってくださいと。今では周りがほとんど全部使えるようになってますからね。

島崎 なるほど。全社展開に至るには、本当に地道な努力が必要だったのですね。それにしても、情報化も計画倒れになる企業が多い中で、基幹システムの入れ替えをきっちり5年で終わられるというのは、すごいプロジェクト・マネジメントだとつくづく感銘を受けたのですが、もしかしたら、それは板場部長が長い間、現場、それも海外などでコミュニケーションに苦労されながら大きなプロジェクトを管理されてきた経験が大きいのかもしれませんね。

■ 処理の迅速・コストダウン・品質の向上、3つの目標は行政も企業も同じ

板場 そういうふうには言っていただくと嬉しいですね。社内では誰もそんなことは言ってくれないんで(笑)。

しかし、そう言われてみると、私自身は、だいたい7年から8年で配属が変わっているんです。いろいろな仕事をやってきて、ここでその経験をうまく生かすようなチャンスをもったのかもしれない。

21世紀は情報世紀と言われていますが、建設業界も、建設CALS/EC、つまり電子入札、電子納品、電子商取引などに対応できないと、生き残れない。処理の迅速化、コストダウン、品質の向上、この3つの目標はCALSの定義ですが、行政も我々企業も同じなんです。それをやってはじめて、情報化社会、世界的な情報化の中で、競合するメンバーの一員として認められる。

マレーシアではマハティール首相が先頭に立って、マルチメディア・スーパーコリドー計画というのを推進しているでしょう。確か、大前研一さんがそのアドバイザーかなにかになっていたと思うのですが、建設CALSだけでなく、行政全体として、政府が具体的に整合性のとれた電子政府、電子社会というものの方針を出してくれれば動きやすいのにとおもいますね。

島崎 そうですね。言語の問題もあるのかもしませんが、香港、シンガポール、マレーシアといった国々は、インターネットが出てきてあっという間に情報先進国になってしまった。個々の企業の努力だけでなく、通信料金がせめてアメリカ並みになるとか、イン

フラが整備されてはじめて、日本全体の情報化が進む気がします。

けれども、建設業界の中で飛鳥建設さんの取り組みは、非常に意味のあることだと思います。お話をうかがって、板場部長の新しいものに対する好奇心、行動力に感銘を受けました。今日はどうもありがとうございました。

取材後記

これまで、IT業界やコンサルティング業界の取材を数多くしてきた私は、板場部長にお会いする前から、飛鳥建設さんのR / 3 導入プロジェクトに大変興味を抱いていました。というのも、R / 3 はドイツ生まれのパッケージで、欧米では急速にシェアを獲得したけれども、日本では自社業務に合わせたカスタマイズの要求が高く、導入がスムーズにいかないところが多いと聞いていたからです。

建設業界という日本型のビジネスが確立された業界で、導入にトラブルことはなかったのだろうか？ とお聞きしたいことがたくさんありました。しかし、板場部長は「人が変わっても、ルールが変わっても、柔軟に対応できるデファクト・スタンダードのソフトでいく」「システム運用と保守はアウトソースする」という明確な柱を立て、ノーツとの連携で社員の負担を軽くすることで、見事に目標をクリアされたのです。

小泉内閣の構造改革ではありませんが、組織には将来を見据えて大枠の目標を定め、社内にその意味を知らしめるリーダーが絶対に必要なのだと思います。リーダーシップの大切さと、「世界標準」というものは、日々の業務に取り組む積極的な姿勢や物の見方から培われるものであることを、このインタビューから学んだような気がします。

私も「デファクト・スタンダード」な記者をめざして、もっとITを勉強しなくてはと、感動と反省の思いを抱いて帰宅の途についたのです。

島崎由貴子

| [Contents](#) | [ときめくパーソン menu](#) | [page top](#) |

C-PAS TopPage

[個人情報保護ポリシー](#)

.Copyright(c).2001 NIFTY Corporation