

内製化と情報技術

東京電力株式会社 取締役副社長 川崎 弘



情報技術について考える立場になってから、数年間がたつ。決して長いとはいえない期間であるが、同じ技術部門とはいっても10年後を考えて計画を立てる重電や土木といった分野とは違った移り変わりのテンポの中で、自分を取り巻く環境が実に大きく様変わりしてきたことを、改めて感じている。

最近、インターネットがもてはやされるようになって、いままで一般のユーザーから見て、分かりにくい分野ということもあって敬遠されてきた情報技術の職場にも、光のあたる部分が出てきはじめた。いままでの「ブーム」は、AIのようにまだ研究段階にある技術が早過ぎるデビューを飾ってしまったケースや、SISのようにコンセプトがさきにたって結局は事例紹介に終わってしまったものなど、いまひとつ情報技術の現場を変えていくような迫力に欠けていた。インターネットはその点、既に実在して動かしてみることのできる技術であるし、使い方によっては仕事の役にたつであろうことも実証済みである。いままで裏方として影に隠れていた情報技術の職場が、市民社会に広く認知されることになれば、まことにもっておめでたい。インターネットは若い女性からも関心が高いようで、不本意ながら独身を通してきた若手技術者の諸君にも、御同慶のいたりである。

とはいえ、そのような「ブーム」と少し離れた文脈の中で、情報技術が経営に対して持っている意味は、時代とともに移り変わってきた。ある時

は大量定形業務をこなす省力効果を通じて、ある時は多品種少量生産をささえる柔軟さを通じて、ある時は顧客を囲い込む市場戦略を通じて、そして勿論、ある時は数多くの可能性の中から最適解を探す手段として、情報技術は経営を変えてきた。それはある意味では、それぞれの時代の願望を映し出す鏡のようなものだったともいえるのではないだろうか。そして今、情報技術という鏡に映っている我々の姿は、また新しい装いを見せはじめたように思う。

* * *

送電鉄塔というものをみなさんは注意してご覧になったことがあるであろうか。あの鉄塔は、大体において6万ボルト以上の高圧の電気を送るための輸送の幹線として建設されているもので、当社は大小とりまぜ約4万5千本余りの鉄塔を所有している。鉄塔の本体は電線の荷重などを考慮した、一つ一つ個別の設計図面によって作成されていく。

2年程前、当社は、その送電鉄塔の設計に、新しいシステムを導入した。聞くところによると、このシステムを使って、新設や建て替えになる鉄塔のうち、従来外注に頼っていた設計のうち約1割を、内製化するのであるという。しかもこのプログラムは、業界大でひろくつかわれているプログラムであって、入力データや計算結果を、鉄塔メーカーとの間で比較的自由に交換できることか

ら、従来から労力をかけて行なってきた外注設計の妥当性チェックも大幅に省力化できることになる。担当者が気が付いていたかどうかはともかくとして、これは大変に面白い話であると私には思えた。

ある技術を外注依存とするか、内製化するかということは、いちがいにどちらが良いという問題ではない。ある技術を内製化して、人を養成し、技術を伝承してゆける環境を作るということは、実はたいへんにコストのかかることなのである。

その技術が、タイムリーに、適正な値段で取引される市場があるならば、社外の経営資源を利用することは、むしろ経営を身軽にしてコストダウンにもなる。いうなれば、アウトソーシングの帰結であるという考え方も成り立つであろう。送電鉄塔についても然りである。私が面白いと考えたのは、情報技術が、内製化のコストを下げることを通じて、外注依存と内製化という問題に対する解答のバランスに影響を与えるということなのである。

その企業にとって業務の遂行のキーとなる技術を社外に頼むということは、それが如何に経済的であり、如何に技術の市場が整備されているからといっても、リスクを伴うものである。しかしそれでもその技術の供給源を社外に求めなければならなくなった場合には、スポット的な取引ではなく、長期的な安定した関係を持つとするであろう。製造業における「系列」には、そのような経営の知恵が作用しているものだと理解している。

しかし、そのような「系列」を維持していくこ

とが、だんだんと難しくなりはじめている。市場の開放を求める外圧然り、円高基調に伴う国際調達の進展然りである。外注依存と内製化のバランスは、大局的にはこのような変数が解に影響を与えているということも、見逃すわけにはいかないであろう。しかしそのような環境の変化に対し、情報技術がもう一つの答えを用意しているように見えるのである。

* * *

外注依存と内製化という問題の解答は、数多くの要因の間で揺れ動いている。BPRのように、業務分析をして最適な業務形態を設計するというアプローチではなく、試行錯誤しながらそれぞれの技術部門が、自分で解答を発見していくというやり方が、いちばん良いのではないか。解答はなにも情報化ひとつだとはかぎらない。

しかしよく注意してみると、上にあげたような技術の内製化のための情報化は、実は技術部門のいたるところで始まっている。そのような情報化の進展が、企業間の電子データ交換の土壌を作り、標準化が始まり、やがてはCALSといったコンセプトにつながっていくのであろう。

「内製化」とはといっても、見方によってはこの話は、会社の外にあるブラックボックスを、会社の中にあるブラックボックスに置き換えているだけである、というようにも見える。今後の課題はこのブラックボックスの中身を明示的な知識に翻訳して受け継いでゆく仕組みを、組織の中で作り上げてゆくことである。