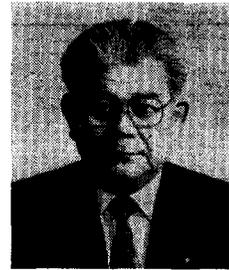


文系管理者のひとこと集

近畿日本ツーリスト(株) 常務取締役 圓尾 裕



情報システム部門にかかわって四半世紀になる。私が入社した昭和33年当時、旅行業は「電話1本、机ひとつ」で商売ができるといわれ、欲をいえば「ちゃんとした応接セット」があれば申し分なしというビジネスであった。それが、今や旅行業専門業者の全国規模のオンラインだけでも5システム(JTB、日本旅行、東急観光、農協観光と当社)が稼働し、さらにJRやVAN事業者のシステムを加えると十指をこえるシステムが林立しているのだから、まさに隔世の感を禁じえない。日経新聞社の実施したCS実態調査によると、旅行業者を選ぶ時に重視するポイントのベスト・スリーが「信頼性」(72.8%)「正確さ」(61.8%)「迅速さ」(42.3%)の順になっており、旅行業にとって情報システムの整備が必要不可欠のものになってしまったことを裏づけている。

販売企画課長だった私が、システム部門兼務を命じられ、日本の旅行業最初のオンラインリアルタイムによる宿泊予約システムの開発にたずさわった頃、座席予約システムは国鉄のマルスが稼働していた程度、バンキングシステムも三井銀行だけだったように記憶している。当時、NHKテレビの森口繁一先生によるコンピュータ講座や松田武彦先生を中心にしたセミナーで大いに啓発されたことがなつかしく思い出される。また実務的には、古河電工の黒川順二氏の「システムデザインセミナー」が大いに役立ち、今もそのノートが机の中にしまっている。当社第1号システムのホスト機には、ユニバック418II(65KW, 1W:18ビット)を使用し、プログラムはすべてアセンブラコーディングで開発した。親会社の近鉄やユニバック技術陣の支援があったとはいえ、これといっ

た技術基盤のない旅行会社で、あまりできのよくない法学部出身の課長が中心という体制下ではいろいろなハプニングがおこって当然であったが、その後まがりなりにもシステムが順次拡充されていったことでおほめの言葉を頂戴したりすることもある。そんな時、「課長で行ったから勤まったんで、ヒラだったらつぶれてます」とお答えすることになっているが、これがまさに偽らざる本音である。

システム部門のマネジメントの難しさは、主として開発に要する期間が長いことに起因している。ちなみに当社の場合過去5回のビッグ・プロジェクトを経験したが、1回平均3年程度の歳月を要している。システム仕様が固まってから、本番稼働するまでも2カ年間ほどかかるわけだから、市場環境、顧客ニーズはもとより、トランザクションのボリュームに至るまで当初の計画から大きくずれてくることがしばしばある。2年後のことなど正確に読みきれないのが当然だが、読めたと割り切らないことにはプロジェクトが前に進まないのだから始末に負えない。こうした場面に最初に直面した時、思わずつぶやいた一言が「英断と蛮勇は紙一重」で、自分でも結構気にいって未だに時々使っている。

このように自分の能力以上のことを背のびしながら、最悪の場合でも命とりにならないような意思決定を行なうには、ともかくまず自分自身を納得させなければならぬから、そのために一種の語録みたいなものが生まれてくる。技術基盤のな

い管理職のその時々をつぶやきが、お役に立つことがあるかもしれないと思いそのいくつかをご紹介しますことにする。

「先行したシステムには、古い技術の尾てい骨がある」……旅行業界で最初のオンラインシステムを稼働させたということは、過去の一時点の栄光にすぎない。テレックスと互換性をもたせたコード体系やキーボード中心の端末機から脱却するのに大変な苦しみを味わった。なんの疑いもなくCRT端末を導入し、漢字を上手に使っているシステムを見ると、こうした愚痴もこぼしてみたくなる。

「今わからないことは、インデックスをつけてきちんと玩具箱にしまっておく」……プロジェクトの進行上、情報不足を承知で一種の結論をださねばならないものと、判断を先送りしてもかまわないものとを区別して考える。もし後者の場合には結論を急がず、思いきって検討をいったん休止して他のテーマを組上にのせてしまう。現時点ではキーになる情報が欠落しているために的確な方向が見いだせないものでも、時がたてば自然に、それほど努力せずとも進路が見えてくる場合がある。その時に改めて中断時までの議論のプロセスを正確にたどれるようにきちんとファイルしておけばよい。さらに当然のことながら、仕様凍結の直前に、もういちど「玩具箱」をひっくりかえしてペンディングにしたテーマを確認し、これを総点検してみる必要がある。

「今登っている山を登りつめないと向こうの山は見えてこない」……システム開発のあらゆる局面で、今まで全く予想していなかった問題が突然クローズ・アップされ、検討テーマとして新設しなければならなくなるのがしばしばある。これは、準備不足とか検討不足とか反省してうしろをむくことをせず、むしろ順調に進んできたからこそ新しい課題に出会ったのだと前むきに考えるべ

きである。

「六方一両損で満点システム」……大岡裁きの三方一両損をもじったもの。旅行業のシステムは六本の柱で支えられているというコンセプトが前提にある。すなわち、顧客・関係協力機関の担当者（ホテルのフロント・運輸機関の係員）・支店のセールスマン・パッケージツアーの企画担当者・仕入・手配担当者（宿泊機関や運輸機関への予約窓口）そしてシステム部門のスタッフの六者がそれぞれの目的をもってシステムに参画してくるという認識をもつ。各パートがそれぞれの部門エゴを主張し、ミクロの最高をめざしたならば、システムはバランスを失い、空中分解してしまう。たとえば支店のセールスマンの要望を100%受け入れたなら、仕入・手配担当者の業務は非常に限定的なものとなってしまえばかりか、関係協力機関との間に無用な軋轢をひきひきおこす危険も生じ、ひいてはそれが顧客サービスに悪影響を及ぼしかねない。また当然のことながら、システム部門が新しい技術に目がくらみ、これにおぼれるようなことがあったら、営業現場を大混乱におちいらせ、顧客の不信感を買ってしまう。六方の要望が、それぞれ八分目でおりあってはじめてシステムとしての機能をフルに発揮することが可能となる。六方それぞれの立場から「判りやすく」システムが「シンプル」に構築できればベストである。旅行業のシステムは社内だけのクローズドシステムではなく、社会に開かれたものであり、顧客に対するサービスは、システムで直接コントロールできない関係協力機関の従業員の方々の手で最終的に履行されるわけだから、情報の受け渡しが、「シンプル」で「わかりやすく」なければならない。

文系育ちの管理者のひとりごとが、何かのご参考になれば望外の幸せである。