

# 組織、ルールを越えて

## 野村證券にみるBPR

### 業務革新、断行の背景

証券業界はもともと、取引や決済などを処理するための大規模なシステム化が進んだ業界である。しかしインターネットの急速な普及は証券システムに少なからぬ影響を与え、とりわけ顧客へさまざまなサービスを提供するフロントオフィスの部分で、業務スタイルの大幅な変革を求めるものとなった。

一方で、いわゆる金融ビッグバンの進行とともに自由競争や外資の進出など、証券会社の経営環境も非常に厳しさを増してきている。とくに、外資系金融機関や他業態からの国内証券市場への参入が、整備されたインターネットの環境によっていっそう容易になっていることから、証券各社は危機感を募らせると同時に、抜本的なBPR (Business Process Reengineering: 業務革新) を断行するべく強く迫られることになったのである。

しかし、業務革新は単なる組織改革や業務フローの変更ができるものではない。使い慣れた紙の帳票類をすべて廃止するといったように、業務のやり方そのものを変えることなしには、企業の体質改善はできないのである。単純に言えば、これは業務の徹底したOA化(オフィス作業の自動化)ということになるのだが、顧客に提供するさまざまな情報を、社員自身が自由に扱えなければ、顧客が満足できるサービスは提供できない。また、顧客へのサービス提供のチャネルも多様化することに合わせて、情報の内容も高度でかつ魅力

的なものが求められる。必要な情報やサービスをどうしたら提供できるか自ら考えることも必要である。

結局のところ「問題は人である」という結論に達する。すなわち、「ネットワーク、システム、情報などを使いこなすための情報リテラシー(取り扱い能力)が勝敗を決する」のである。野村證券では、大規模なBPRにあたり、社員全員にPC(パソコン)を配布し、紙の帳票を廃止し、強制的なOA化を行った。いまでは全員がPCを活用し、業務の生産性とサービス品質の向上を実現するに至ったが、それは徹底したリテラシー教育の成果であることも忘れるわけにはいかない。

### 営業店から始まる全国キャラバン研修

野村證券では1994年頃から、BPRの議論が本格的に始まった。そしてさまざまな検討を経た結果、システムコストの大幅な削減、マーケティングスタイルの変革を実現しBPRを成し遂げるためには、社員の情報リテラシーの向上が不可欠であるとの結論に達し、これを3つの大きな改革として同時に進めることになった。具体的には、専用端末からPCへの切り替え、電子メールの活用、営業店マーケティングシステムの構築、コールセンターの設置、ホームページの開設、ATM(現金自動預け払い機)との提携推進など、あげれば切りがないほど大規模なプロジェクトである。営業店社員には、情報リテラシーの向上

野村総合研究所  
新システム基盤推進部長  
**白鳥陽裕**（しらとりはるやす）  
コンテンツプロデュースグループ代表。



のために、多岐にわたる最先端技術の学習が必要となったのである。

1995年の初頭から、野村證券営業店の全社員にPCが配布され、社員は長年慣れ親しんだオンライン専用端末や大量の帳票の代わりにPCを活用することになった。それと同時に、専門のリテラシーチームが設置されたのである。

チームの初仕事は、現場で直接顧客対応する社員を中心にPCの操作を教える全国キャラバン研修であった。このキャラバンの目的は、初めてPCに触れる多くの社員に、電源の入れ方から汎用ソフトウェアの基本的な使い方までを教え、PCを業務で支障なく利用できるようにすることである。リテラシーチームおよび野村證券本社の営業店関連部署の社員が総出で、PCの設置時期に合わせて全国の営業店を順に訪問していった。期間にして10カ月間、講師の数だけでも延べ839名に及ぶ、たいへんな人海戦術である。同時に、ヘルプデスク（問い合わせ窓口）を設置し、説明資料を電子メールで配布するなど、質問にも迅速に対応できる体制を整備した。

### 主体が変わるマーケティング

リテラシーチームによるPCの基本操作研修が全国を一巡した1996年春には、それまで使われていた全社レベルのマーケティングシステムが廃止され、各営業店に個別のマーケティングシステムが新たに設置された。これ

により、これまで本社から出されていた営業方針や指示がなくなり、マーケティングが営業店主体へと変わったのである。同時に、NRIと野村證券合同の情報活用チームが設置され、「PCを武器とし、社員数千人の知恵を誘発する」という任務が課せられた。

しかし、この理想を実現することは容易ではなかった。営業店は「店ごとの顧客データベースとマーケティングシステムを利用して、地域マーケットに適した営業計画を自分で考えなさい」と突然、言われたようなもので、戸惑うのも当然である。そこで情報活用チームは、営業店を訪問してデータベース活用に関する一つひとつの悩みや相談に答えていった。その結果、それらの問題は提供されたアプリケーションと基本的なオフィス用ソフトウェアを使えばほとんど解決可能であり、これまでのマーケティングシステムではできなかつた深い分析まで可能だということが次第に理解されるようになった。また、情報リテラシーが向上するにつれて、かなりの程度まで各営業店で解決できるようになり、システムコストの削減という大きな目標のひとつが達成されることになったのである。

### さらに拡がるリテラシー向上活動

情報活用チームの活動開始から半年ほど経過して、システムの有効活用事例が集まってきた頃、支店間の格差がはっきりしてきた。その原因を調べてみると、支店長のマーケテ

## 組織、ルールを越えて 野村證券にみるBPR

ィングスタイルやシステム活用方針などの影響が大きいことがわかった。これを是正するには支店長自身の情報リテラシーの向上が必要との判断から、1996年11月からは支店長研修も開始された。

また、今後のネットワーク社会における経営戦略の立案には高度な情報リテラシーが不可欠であるとの考えから、本社の役員を対象に「システム連絡会」が2カ月に一度のペースで開かれた。そこで毎回時間をかけて行われた、導入されたシステムの説明は、役員の情報リテラシーの向上に大きく役立った。

### 新たな多くの声を求めて

一方、別の形でのリテラシー教育もスタートしていた。キャラバン研修が終了した直後の1996年元旦、野村證券はホームページを立ち上げた。制作期間はわずか1週間、20ページ程度の会社案内である。正月休みが明けると、野村證券広報部のほか、本社の個人営業に関連した10部署の部長が招集され、第1回目のホームページ編集会議が開かれた。

この時こそ、各部署がコンテンツの利用者との接点を考え始めた瞬間であった。インターネットの特性である双方向性を活かし、ホームページを活用して、これまで野村證券と接触のなかった多くの人の声を集めることができ、マーケティングスタイルを一新するために必要だったのである。この時以降、本社は投資経験のない人々に対する商品やサービスの説

明力を身に付けていくことになった。

### 功を奏した顧客チャネルの拡大

ホームページを立ち上げた1996年の1月には15,000件であったアクセスが、半年もすると100万件を超えた。この頃から、ホームページを見た人が営業店を訪れるようになってきた。また、その頃にスタートした「ホームトレード」システム（一般家庭からインターネットを利用して証券取引ができるシステム）についての問い合わせも殺到した。各営業店では、加速度的に増加する問い合わせに迅速に応える必要に迫られていた。

そこでシステム企画部は、社員の自宅にインターネット接続サービスの斡旋を行うことにした。自社のホームページを見ていなければ問い合わせに応えられないからである。多くの社員がこれに応じて自宅にインターネットを導入した。さらに1998年3月には、土日夜間にも対応可能なテレフォンコールセンターを設置した。そこに寄せられた問い合わせ内容を営業店でもPCから確認し、活用できるようにしたのである。

その後も、サラリーマン向けのホームページ「eフォーラム」や学生向けのホームページ「Man@bow(学ぼう)」など、既存顧客や潜在顧客から将来顧客に至るまでのチャネルが幅広く整備され、現在では1日100件を超える問い合わせの電子メールが届くようになった。アクセス件数も、野村證券のホームページだけで

月に4,000万件を超えるまでに成長した。

ホームページへのアクセス数は、対応の良し悪しを敏感に反映する。利用者の要求に即座に応えればアクセスが増加し、応答に時間がかかるとすぐに減少してしまう。順調なアクセスの増加は、多くの社員のきめ細かな応対があったからこそである。

### 蓄積が生む新たな進展

2000年2月には、社員の情報やナレッジ(知識)共有の場として「野村Webセンター」と名付けられたインターネットがスタートした。そこではリテラシーチームのコンテンツ「りてらっしゃ」(PCおよびソフトウェアの使い方の学習)、情報活用チームのコンテンツ「データdeヒント」(PC活用ノウハウ集)などが利用できるようになっている。それまでの一連の活動によって蓄積された社内のナレッジを、インターネットによってさらに進展させることを目指したものである。

「野村Webセンター」は、通常よくみられるようなインターネットと違って、インターネット的な発想がとり入れられている。すなわち、それを見れば何でもすぐにわかるとともに、インターネット上で誰もが自由にサイトを立ち上げられるのと同じように、組織でも個人でも自由に情報発信できるようにすることを目指しているのである。そして、組織の壁や上下関係、場合によっては社内ルールさえも、乗り越えるべきものは乗り越えなく

てはならないという認識に基づいている。

### 真の経営改革に向けて

3大目標を掲げて7年前からスタートしたBPRは、そのすべてにおいて大きな成果をあげたが、とりわけ社員の情報リテラシーの向上には目覚しいものがあった。

現在では、PCスキルを磨くために開講されている「PCオープンカレッジ」に、営業店から多くの社員が積極的に足を運び、また2002年から始まった「e-ラーニング」(個人が好きな時間を使ってPCの操作を学べるシステム)などに、忙しい時間を割いて頻繁にアクセスする社員が増加している。こうした状況は、自身の情報リテラシーを向上させるために自発的に学ぼうという意識が、社員一人ひとりに根付いてきた証拠であろう。

今後は、社員のナレッジによってコンテンツや機能が改良され、誰もがそれを自由に活用できる環境が作られていくに違いない。情報リテラシーが社員の普段の行動の中に自然に定着した時こそ、BPRを通じた真の経営改革が達成されることになるであろう。

今回のBPR推進の中心となった方が述べた次の言葉は、この状況を予測していたかのようである。「経営改革は、社員が変わったことに気が付いたら失敗。気が付くようでは元に戻る可能性があるからだ。情報リテラシーもあくまでも普段の行動のなかに自然に定着していかなければならない。」