



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### NTTのバーチャル・ヤング・カンパニー

#### バーチャル・ヤング・カンパニー（VYC）とは

5

1996年、日本電信電話株式会社（NTT）は社員数18万人、資本金や総資産においても金融機関を除けば日本最大の企業であった。そのNTTにおいて1985年入社以降の若手社員のうち1000人にノート・パソコンを持たせインターネットでネットワーク化した仮想企業が活動していた。それが、バーチャル・ヤング・カンパニー（VYC）である。

10 94年秋から計画され、翌年春に発足、96年には1500人がメンバーとしてさまざまな活動をおこなっていた。VYCの特徴は次のような5つの点にまとめられる。

(1) 若手社員を対象としている

(2) 公募制

(3) 地域・部署・職域不問

15 (4) 本来業務以外の活動を行う

(5) 金銭的報酬なし

他の企業同様にNTTでも管理職を対象とした上から下へのネットワーク化が進行していたが、それと同時にVYCという若手だけの水平的ネットワークが構築され、本来の業務や職種、地域を超えて電子メールが飛び交っていた。

20 VYCプロジェクトの運営はマルチメディアビジネス開発部が事務局となり、全国の支社事務局とともにその活動をサポートしていた。しかし、あくまでも活動の主体は各メンバーとカンパニーにあり、自律的な活動を行うものとされていた。活動内容には、

A：本来業務の効率化（As you go）

C：マルチメディアビジネス開発部の業務支援（Company oriented）

25 S：自主的企画（Self organized）

の3つのパターンがあった。特にSパターンの活動では、新規ビジネスの種が生みだされたり、社外へのネットワークの拡大といったネットワーク組織として新たに独自活動を展開する動きが生じていた。

---

30 このケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授高木晴夫の指導により同博士課程永戸哲也が1997年11月に作成した。

著作権©慶應義塾大学1997

## NTTの沿革

日本電信電話株式会社が発足したのは1985年4月であるが、通信事業体としての歴史はそれよりもはるかに長い。日本で公衆電報の取り扱いが開始されたのは1869（明治2）年5月のことであった。郵便（1872年）や鉄道（1873年）と比べてもその開始時期が非常に早かったことがわかるだろう。明治政府は電信の普及に非常に力を入れ、1874年には全国縦断の電信幹線を完成させていた。

一方の電話事業はそれよりもはるかに遅れた1890（明治23）年になって東京と横浜の両市において官営（国営）事業として始まった。しかし、開始当初の電話加入者は東京で155、横浜で42にすぎなかった。加入者が少なければ当然情報伝達手段としての効用は少ない。そのため当初はあまり普及しなかったが、日本経済の急成長につれて産業界を中心に電話の効用が認識されていった。その結果、1912年には全国の電話加入者は18万にまで成長した。それでも旺盛な電話需要に追いつかず、「電話積滞」（電話局に申し込んでもつかない電話）が急増し、加入者18万に対して、電話積滞は12万もあった。この電話積滞の解消はその後の日本の通信事業にとって至上課題の一つとなっていた。

第二次大戦後、日本の国内公衆電話通信事業は日本電信電話公社という公共企業体によって営まれてきた。従来のような官営（国営）のもとでは、財務会計や人事管理面で細部にわたる国家の直接的な干渉を受け、とても経営上の自主性や機動性を発揮できない。しかしながら通信事業は公共的性格が強く、また全国をネットワーク化するための資金を当時の産業界に期待するのには無理があったし、産業界の振興のために早急な通信網の拡充が期待されていた。そのため通信事業の国家的育成が急務であり、公共事業体という事業形態が適当と判断されたのは無理のないところであった。

しかしながら、それでもなお旺盛な電話需要に対応する通信網拡充の達成は、容易なことではなかった。電電公社は発足以来2つの大きな目標を掲げた。ひとつは「電話積滞の解消」である。電話積滞が基本的に解消されたのは1977年度であり、沖縄県では1981年度まで電話積滞は解消されなかった。もうひとつの目標は「全国自動即時化」である。これは全国どこにでも交換手を通さずにダイヤル直通電話ができるということであり、1978年度になって何とか達成された。

電電公社の民営化は1982年7月に当時の鈴木善幸首相に提出された第二次臨時行政調査会（臨調）の「基本答申」を契機として具体的に議論されることとなった。この基本答申は、日本の通信事業が量的拡大から質的充実へと移行すべき時期にきている、との認識を表明していた。そのうえで当時の電電公社経営の直面する課題を指摘し民営化すべきであると主張した。そして、1985年4月1日、現在の日本電信電話株式会社（NTT）が発足した。

## NTTの事業

NTTの主たる事業は電話サービス、専用線サービス、データ伝送サービス、電信・電報サービスなどである。顧客は日本全国にまたがり、かつ幼児を除いた国内居住者すべてが対象といってもよいほどである。NTTの保有する設備や資産、提供するサービスそのものが社会資本であり、その整備の過程は前述したように当初は官営で、その後は公社形態による国家事業として推し進められてきた。通信インフラの提供という事業の性格は、高い公共性を持ち、広い地域カバレッジと膨大な顧客対応、サービスの均質性・公平性・安定性が要求される。そのために必要な営業所網や番号案内サービスなどのカスタマー・フロント業務、電話線・電柱・交換機などの保守管理や更新といった設備業務のそれぞれは部分的に完結する業務ではあるがひとたびそれが全国規模となると膨大な人的資源の投入が必要である。そのため、NTTは社員数 18 万人をこえる日本最大の企業となっている。

また、利用者にとってはNTTのサービスは情報のやりとりだが、その前提となるのは全国にひろがる電話線や交換機というハードウェアのネットワークである。その意味ではNTTは電力会社や鉄鋼業のような典型的な装置・設備型産業の側面を持っているといえるのである。装置産業としてNTTをみていくと前述の保守管理業務のようにリアルな「モノ」に密着した業務があると同時にそれらの設備をいかに効率的に活用し、改善していくかという非常に高度な統合的業務を行わなければならないことがわかるだろう。

民営化以降のNTTはサービス水準を維持しながらも一貫して合理化の道を歩んできた。支店・営業所の統廃合、番号案内業務などへの情報技術の活用による自動化やNTTデータ通信、NTTドコモなどの分離独立によって当初 30 万人を数えた従業員数は 1996 年には 18 万人強と大きく減少してきた。

このような合理化と同時に民営化以降のNTTは顧客のニーズにこたえるためにサービスの多様化を目指していた。公平で均質というだけでなく、いくつかのプランのなかから顧客が選択できるようなサービスが提供されるようになってきていた。たとえば、料金割引サービスの「テレチョイス」（指定した区域への市外通話の割引サービス）や「テレホーダイ」（指定した番号への特定時間内通話固定料金制）などが、パソコン通信やインターネットの普及とともに契約数を増やしていた。

一般顧客以上に多様かつ高度なサービスが要求されるのが法人顧客であった。顧客ニーズに合致した回線や機器の提供にとどまらず、LANやイントラネットなどの社内ネットワーク構築のコンサルティングから設計・施工・保守業務までを一貫して提供していた。さらにネットワーク使用に付帯するアプリケーション・ソフトを開発するなど幅

広い業務活動を行っていた。単なるシステム・エンジニアやコンサルティングではなく、回線業者でもない。それらをトータルに提供できる体制のなかから顧客に応じたサービスを行うことを目指していた。

5 しかしながら、NTTがその関連領域のあらゆる事業に容易に進出できるというわけではなかった。民営化により巨大な私企業として成立したNTTがさまざまな事業を手がけることは従来からこの分野で事業展開を図ってきた企業にとっては大きな驚異であった。また、余りにも大きな資本力と他社の持たない事業基盤を持つNTTの参入は公正な競争を阻害するとの危惧もあった。これらの点については、NTTは「日本電信電話株式会社法（通称NTT法）」によって強い制約を課せられていた。

## 10 「電話屋からマルチメディア屋へ」

これまで電話サービスを中心に事業を行ってきたNTTが近年マルチメディア関連の事業を矢継ぎ早に立ちあげつつあった。例を挙げれば、95年からのインターネット・ブームに乗って加入者が大幅に増えたISDN（統合デジタル通信網）、米国ピクチャーテル社との提携により開発されたパソコン対応の会議システム“Phoenix”、そして新しいネットワーク・サービスとして注目されるOCN（オープン・コンピュータ・ネットワーク）などを積極的に展開していた。前述した法人顧客に対するトータルなサービス提供もマルチメディア化の流れをくむものといえるだろう。また、このケース・スタディーのテーマとしてとりあげたバーチャル・ヤング・カンパニー（VYC）もマルチメディア事業展開の一環として位置づけられていた。

しかしながら、VYCの企画がスタートした94年夏の時点を振り返るとISDNの加入者数はかなり伸び悩んでいて、その他の関連サービスもまだまだ計画中という状況であった。94年は「マルチメディア」という言葉がマスコミ用語として先行するだけだった。25 その内実は通信・コンピュータ・画像などに関連したさまざまな技術やサービスをひくくめた漠然としたイメージのようなものだった。前述したようにインターネット・ホームページのようなマルチメディアのイメージを手軽に体感できるものが流行するのは翌95年に入ってからだった。その頃のことを当時営業所勤務だったあるNTT社員はこう語っている。

30 「（世間や社内で）さかんにマルチメディアとかわれていましたが、現場じゃ何のこともだか全然ピンと来ませんでした。NTTがそれにどう取り組んでいくのかということも伝わってきませんでした」。

35 それもそのはずで、そのころNTT本社ではマルチメディア・ビジネスの方向性につ

いて議論が重ねられている段階だったのである。マルチメディア事業への進出は経営課題としてとりあげられてはいたが、マルチメディア推進室（当時）が事業領域について検討し、サービス生産企画部（当時 95 年よりマルチメディアビジネス開発部）が担当する ISDN とコンピュータ・ネットの拡大を全社的に推し進めるプロジェクトを発足しようとしていたというところだった。そのなかでマルチメディア・ビジネスが変化が速く、NTTとしての基盤技術がどのようなもので、研究所ではそれらに対応する研究が進められていることなどの認識が共有されていった。そしてユーザー参加のマルチメディア実験や法人営業ラインからの情報で対応すべきニーズも追求され、マルチメディア・ビジネスのイメージは固まりつつあった。

10 これらの議論を進めていく中で問題としてあげられた一つに人材育成があった。マルチメディア・ビジネスに対応する人材をどのように育てていくのか、可能性を持つ人材はどのように配置されているのか。技術系の人材については当然研究所が中心となるがそれ以外については効果的な人材育成を検討する必要がある。その中には人事ローテーションをマルチメディア・ビジネスをにらんで行うことやそのような人材をプールすることなどの一般的な人事政策やキャリア開発と同時にマルチメディアに対応しやすいと思われる若手社員の育成手段としてVYCを活用することも盛り込まれた。

15 95 年になるとNTTのマルチメディア事業は加速していった。年頭挨拶で児島社長（当時）が「電話屋からマルチメディア屋への転換」と述べたのはその方向性を端的に示していた。8 月にはサービス生産本部からマルチメディア推進本部を独立させ、全社のマルチメディア体制を統合・拡充した。それと同時にその他の事業分野においてもマルチメディアを視野に入れた事業展開を進めることとしている。その後、Windows95 やインターネットのブームを追い風として ISDN が急速に普及することになるのは前述した通りである。

## 25 NTTの組織

NTTの組織は一般顧客営業・法人営業・研究開発・マルチメディア関連・国際業務・NTTグループ企業推進の6つの事業分野を統括する4本部と、長距離通信事業・電報事業・パケット通信事業・画像通信事業を推進する4事業本部、地域ごとの支社・支店、そして経理・人事などのスタッフ部門に分けられていた（付属資料2）。

30 6つの事業分野はそれぞれ営業本部・法人営業本部・研究開発本部・サービス生産本部・マルチメディア推進本部・国際本部・グループ企業本部という本部組織を構成し、支社・支店は地域通信事業本部と呼ばれている。支社・支店組織は地域の状況に合わせた事業運営を行うが、一般顧客営業・法人営業については、各本部が地域事業本部の関連部門に対するサポート機能を果たしていた。

法人営業部門を例にとると、法人営業本部には第一から第四までの営業部があり、NA (National Account) と呼ばれる地域をまたがった大口顧客を担当していた。それに対し、支社では地方自治体をはじめとする RA (Regional Account) と呼ばれる顧客を担当していた。営業機能としては本社・支社の違いはそれほど大きくないが法人営業本部には全社的な法人営業の方針を立案する企画機能が存在していた。この例からは組織的なすみわけができておりそれほど問題が生じていないように見えるが、実際には本部からの目標や指示と支社のものが重複し担当者のレベルでコンフリクトや負荷の増大になるという事態が生じているケースも見うけられた。そしてこのような問題は法人営業部門に限らずNTTの組織形態から生じる問題であると考えられるだろう。

10 NTTの本社・支社間におけるもう一つの大きな特徴は情報量の格差である。この点について本社勤務の経験を持つ社員は以下のように述べている。

「(本社と支社では)情報の量が全く違います。私は本社勤務になる前は、ソフトウェア本部にいましたが、ここも一応本社組織ではありますが、しかしいわゆる本社の情報はほとんどありませんでした。……(中略)……私の部署は支社にも組織を持っていますが、——つまり本社—支社のラインがあるという事です。支店まではありません。——本社の情報を勝手に支社に流すことは御法度でした。転勤してきた当初にいわれました。

15 マスコミにニュースリリースを発表するまでは支社にはいっさい何も情報を流しませんから、ニュースリリース後は支社からの問い合わせがとても多いです。支店からの場合にはまず支社を通すように指示していました。しかし支社にある情報もニュースリリース以上のものはほとんどないはずなので大変だろうと思います。

本社にいととんとんと情報が回ってきます。まさに回覧されてきます。でも自分の業務が忙しくてそれを見ている時間がとれません。もったいなかったですね」

25

NTTは18万人の従業員を抱える巨大企業であり、通信インフラという公共性の高いサービスを提供している。このような規模や事業特性の側面からもNTTの組織的特徴を描くことができる。すでに述べたとおり、NTTのサービスに要求される広域性や均質性が従業員数の増大をもたらすわけだが、これだけの従業員を抱えることにより、NTTは必然的に階層構造を発達させてきた。言い換えれば、広い地域にわたって均質なサービスをもっとも効率的に提供するためには階層型の組織を発達させることが最適だったのである。このような階層型組織の円滑な運営には、ルール・手続き・マニュアルなどが必要となる。NTTのように組織が巨大になればその必要性はますます高まるだろう。さらにNTTでは比較的短い2～3年での人事ローテーションが行われるのが一般的であり、業務の標準化・マニュアル化は異動が頻繁であっても同じ業務遂行を維持

35

するという意味からも重要なものとなっていた。

### VYCの成り立ち

- 5 94年8月末、池田取締役サービス生産企画部長（当時95年より常務取締役マルチメディアビジネス開発部長）は部下の中島担当部長に「若手社員をネットワーク化してマルチメディアビジネスに活用する」というアイデアを示した。これがVYC設置の発端であった。池田取締役がNTTの事業のマルチメディア化をになうサービス生産企画部長に就任したとき、社内にあるたくさんのパソコンはほとんどネットワーク化されてい
- 10 なかった。これに疑問を持ち「線つきパソコン」にしようとしたことがその発想の原点だった。同時にそれは前職の人事部長の時代から抱いていた若手社員の育成と有効活用についての問題意識とも合致した。

- 指示を受けた中島部長は部下の野原課長・三上主査とともに企画をスタートさせた。彼らは情報収集を行いながらアイデアを練り、池田取締役のイメージとのすりあわせを
- 15 行っていった。当時を振り返り野原課長はこう語っている。

- 「話を聞いたときにこれは面白いと思いました。若手を何百人か集めて何かできるかもしれない。『ビッグ・チャンス！』なんていってましたね。……（中略）…… 当時、念頭にあったのはアメリカの企業がロータス・ノーツなどのグループウェアを非常にうまく使っていて、そういう動き方がある種のモデルになるだろうと思ってました。社員
- 20 全員の頭の中や経験をデータベースにしてそれを引き出す手段としてネットを活用している、そんなイメージから入っていきました」

- このスタート時のメモが残っている。池田取締役のメモのなかには「Virtual Network、
- 25 草の根拡大、Hosting」、「早くやれ、楽しくやろう、」、「Young Multimedia Company」といった言葉が書かれていた。野原課長のメモにはネットワークを示すイメージ図とともに Step 1として「YMCを自発的に生ませる」、「Digital mind、Virtual Network mind」、Step 2として「この活動の中から事業が生まれるかもしれない」と書かれていた。つまり、この時点で明確な方針とされていたのは若手でやるということと本来業務
- 30 を持ちながらバーチャルな仮想企業として活動するということぐらいであった。それをどのようにネットワーク化するのか、集められた社員はどのような活動をするのかなどは、まだまだ流動的だった。この内容を練りあげ、実際の活動としてスタートさせるのが彼らのタスクであった。

- その過程で関東支社管内でパソコンやネットを使っていた若手をあつめて意見を聞いたり、同期でネットを活用している年次にネット上で意見を求めたりもした。そこでは
- 35

企画としての面白さは認められたが、当時のNTTの状況は前にも述べたようにマルチメディア・ビジネスの明確な方向性を議論している状況であったことから、若手社員のなかには「何百人というのをいきなりやるのは難しいのでは？50人くらいのパイロットでやってみるべきでは」という意見もでた。また、後にVYCで活動をするようになった社員からは「あの頃によくこんなことを思いついたなと思います」とか「当時のNTTの組織の中ではかなり飛躍した発想だった」という感想も聞かれた。さらに人事の育成担当者との議論の中では「アイデアは面白いし、やるべきだろう。ただ、本来業務ではない活動となるとモチベーションが難しいだろう」という意見もあった。

また、VYC社員の具体的な活動イメージを作るために「VYC社員のある日」を仮想的に描いたものを作成した。例えば「△△支社設備部局内技術担当、三上君」と題された例を見ると、先輩社員からの問い合わせをVYCのネットワークに照会をかけ、メンバーからの支援を得てすばやく調査報告を作成するというイメージが描かれている。このようなネットワークを活用した業務への転換をVYCによってNTTにひろげていくという発想から、「新ワークスタイル」という言葉も使われるようになった。

この頃にはVYCの組織イメージは全メンバーが水平にネットワーク化されているという形から、その上に地域ごとの代表幹事を構成し、さらに全国代表幹事を構成するという構想になっていった。そして、VYC社員のタスクとしてはISDNの販売支援、コンピュータネットの支援といったサービス生産企画部の業務支援に加えて、新しいサービスを創造することなどが考えられていた。

当時の野原課長の「若手仮想会社の設立について」というメモには次のような言葉が書かれている。目的として「結論＝ダブル・ミッション（育成／新事業のCompany）」、「社員のステータス…通常業務第一優先」。具体的な業務としては「MM推進に向けた活動のなかからVYCにそうものを順次委託していく」、「MM推進の当面の業務はISDNとコンピュータネット」。また課題として「P/Lを出せる方法、数値客観化」、「インセンティブ」などがあげられている。会社規模として「1000人」という数字が具体的にあらがってきたのもこの頃だった。

このようにして膨らんできたイメージを野原課長らは何度も紙に落としていき、池田取締役役に説明した。池田取締役役はそれらの資料を赤鉛筆で真っ赤にしていった。そんなやり取りが何度も繰り返され、VYCの具体的内容が固まっていった。それと同時に翌95年4月にはVYCの実質的活動をスタートさせる方向でスケジュールも組まれていった。

9月の半ばには固まりつつある内容を持って本社の各部門に対する趣旨説明・意見照会がはじめられた。説明先のリストとスケジュールを作り、社長・副社長には池田取締役役から、各部の部長・課長クラスには中島部長・野原課長が分担してこれを行った。各部門からは本来業務との重複やモチベーション、メンバー選定の問題などが指摘されたが、一応の賛同は得られていった。



このような作業を繰り返し、内容を詰める作業が継続した。そして10月に入りVYCの企画が確定する。その内容は以下のようなものであった。

(1) VYCの目的

- 5 ①マルチメディア事業の柱であるISDN・コンピュータネットの推進を支える核として若手社員を積極的に活用する。
- ②組織形態は現状の社員配置・業務形態と今後ニーズのでてくるバーチャルな組織の運営ノウハウ取得を勘案し「ネットワーク上の仮想会社」とする。
- 10 ③若手による「仮想会社」でのマルチメディアの実践を通じ、今後必要とされる人材の育成につなげる。

(2) 組織イメージ

- ①支社・支店および本社・各事業部から1000人をノートパソコンでネットワークする。
- ②支社および本社・事業部毎に代表幹事をおきそれぞれの事務局がサポートする。
- 15 ③支社代表幹事から本社代表幹事を構成し、全国事務局がサポートする。

(3) 運営方法・設立準備

- ①「社員」は10年目以内の希望者を対象として公募する。具体的な選定にあたっては、配置実態を考慮し支社などで行う。
- 20 ②活動環境は「社員」ひとりひとりにパソコンを貸与し、ISDNなどでネットワーク化する。そのなかでメールやフォーラム形式で業務を推進する。
- ③早急にコアとなる要員30名程度を集め育成し、活動内容やシステムの企画・実践を行う。
- ④運営上の配慮として、現実の組織から遊離しないように上司の配慮をもとめるとともに全国・地域レベルにそれぞれ事務局をおき活動をサポートする。
- 25

この内容が10月17日、常務会において承認された。この時点でVYCは企画から実施の段階に移行することになったのである。

VYCの実働へ向けて

- 30 常務会での承認を受けてサービス生産企画部は正式にVYC全国事務局を発足させた。全国事務局はVYC本体の95年4月稼働に向けてさまざまな課題を解決しなければならなかった。その中にはVYCの活動をサポートする支社および各事業部の事務局の体制づくりや社員の募集・選定、活動基盤となるネットワーク（ベースネット）の構築、組合への対応などがあった。そして、前述したコア社員を選定し育成しながら活動のイメ
- 35

ージをより具体化させることや運営方法を作っていくという課題も並行して行われていた。

5 この頃には全国事務局によってV Y Cの設立準備へ向けた活動のためにより具体的なV Y Cの利用イメージや意思決定・事業計画・評価のイメージなどの資料が作成されていった。新製品のテストマーケティング、地域の「コンピュータ通信ネット」のパッケージ商品化と販売支援、現行業務のノウハウ蓄積と改善方法の提案、マルチメディア利用実験サポートチームとの連携などが具体的製品・サービスをあげながらV Y Cの利用イメージとして固められていった。さらに新サービス創造への挑戦という目標も掲げられてた。

10 意思決定イメージは「V Y Cメンバー」はV Y C支社ごとに活動し、日常業務運営においては支社・事業部事務局がサポートすることが決められた。全国事務局は各V Y C支社の活動に関する技術的・ビジネス運営的サポートを行うことになった。事業計画については各V Y Cが事業目的を定め、事業計画・数量的目標を策定、それに対し全国事務局が進捗チェックを行い遅れに対してリカバリーのためのアイデアなどの支援をする。

15 また、消耗品を除くV Y C活動費用はサービス生産企画部負担という点も明示された。評価は業務の実施度合い、製品の販売数等の評価尺度により年1回または半年に1回の評価を実施するとされた。これらの資料を元に総合企画会議や育成担当課長会議などの公的会議の場で説明が繰り返され、V Y C設立の趣旨の理解を周知を促し、設立準備活動

20 動をより円滑にする努力を行っていった。

そして、11月初めには全国事務局から支社・事業部に対し事務局メンバーの選定を依頼、支社・事業部事務局は支社のマルチメディア推進担当あるいは育成担当から構成された。その役割として全国事務局が示したのは、コア社員の選定、公募後の社員選定、活動開始当初のモニタリング、事業運営に対する日常的支援、ベースネットの日常的な

25 運用支援などであった。

支社・事業部事務局が発足すると次にコア社員の選定が行われた。全国事務局ではV Y C社員の選定基準を各支社・事業部の人員構成比率で1000人を割り振るというやり方を決定し、コア社員30名もそれに準じて候補者が選定された。コア社員には支社ごとのシステム管理候補としての能力を有するもの、やる気のある事務系・技術系という基準

30 が設けられ、支社・事業部事務局で該当する人選を行った。

この頃に同時並行で進められたのが組合への対応である。N T Tには全電通という組合組織が存在し、会社の運営のさまざまな局面で組合との協議がなされていた。それまでの事業環境と異なることが予測されるマルチメディア事業を推進するにあたって組合

35 の理解と協力を得ることが必要であった。V Y Cについてもマルチメディア関連施策の

一環として、また本来業務との二重のタスクとなることによる労働環境・労働条件の問題について組合に説明を行うこととし協議を進めた。組合説明がなされる前に一部報道機関からの情報が先行するなどのハプニングがあったものの、95年1月、組合との正式な協議の場である経営協議会でVYCについて中央本部との合意がなされた。この協議の過程で、組合側からもマルチメディアへの積極的なトライアルに向けた支持が表明されるなど、労使一体となった取り組みの環境が整えられた。

以上のような過程を経て正式にVYC社員の募集が行われた。2月2日付の「NTTウィークリー」（社内の公的な連絡誌）に社員モニター募集として掲載し、2月半ばから約1ヶ月を応募期間とした。最終的には募集人員の1000人を大幅に超える3200人が応募した。選考作業は各支社・事業部事務局が応募動機の内容などから行っていった。

それと並行して3月には最終的なコア社員を確定し、彼らを集めて合宿を行いVYCで実際に活動する中核メンバーに内容説明を行うとともに、運営上の問題点などを議論した。その頃にはVYCの活動は冒頭にあげた本業の効率化をはかるAパターン、サービス生産企画部の施策を推進するCパターン、自主的な企画Sパターンという3つのパターンに整理されていた。CパターンとしてISDN販売支援などが提示されたのもこの合宿の場であった。

こうしてVYCは発足したが、ネットワーク構築とパソコン調達に予想以上に時間がかかってしまったため、本格的な活動開始は95年7月を待たなければならなかった。その間全国事務局ではCパターンの項目を追加していった。そして、5月にはコア社員を再度集めて、活動内容や運営方法の議論を深め本格稼働に備えていった。

### VYCの実働開始以降

活動が開始されると実にさまざまなプロジェクトが立ちあげられ、96年秋の時点で正式に登録されている案件は80件となっていた。たとえば約20名のチームで構成される「EPOX」プロジェクトは、自主的企画のSパターンの中でも特に活発なものだった。これは電子メール版の「ワン・ナンバーサービス」（複数の電子メールアドレスを持っていても一つのアドレスで処理できるサービス）の開発するプロジェクトであった。このプロジェクトは社外モニターを実施する段階まできており、事業化が現実的になってきていた。「VYC総研」という名称でいくつかのサブプロジェクトを同時に進めているチームもあった。このチームは核となる2名に数名から数十名のメンバーがサブプロジェクトごとに加わって活動していた。彼らはマルチメディア関連のリサーチやコンサルティングを行い、Windows95のβ版テストやマルチメディア・イベントのプロデュースを成功させた。また九州NTT病院の医師3名のチームによる「バーチャルクリニック

ク」(マルチメディア医学)の試みもVYCプロジェクトとしてなされていた。いくつかのプロジェクトからは、NTT外へのネットワークの広がり(たとえば地域のネットワーク活動との連携)も生じていたし、活動成果をインターネットのホームページから社外へ情報発信することにも発展していた。(付属資料3)

5 もちろん、Sパターンの活動だけでなく通常業務(Aパターン)やマルチメディアビジネス開発部の業務支援(Cパターン)も数多く行われていた。タテ割りの支社組織をヨコにまたがって営業のやり方などを意見交換して受注実績をあげるといった成果も出てきていた。これらの活動はプロジェクトとして行われるものもあったが、日常業務の中でネットワークを活用して必要に応じた情報交換をするようになっていった。

10 VYC活動の基盤となるパソコン通信(VYCネットと呼ばれる)の機能は、はじめは電子メールとニュース程度であった。しかし折りからのインターネット活用の本格化を受けて「VYCホームページ」が作成された(これもVYCプロジェクトとして実現した、以下同じ)。さらには、パソコン通信ソフトとしてインターネット・ブラウザを活用することで「VYCイントラネット」が形成された。これによりプロジェクトを  
15 立ちあげるメンバーはホームページ上の掲示板や全員への同報メールで参加者を募り、企画を実現していくことができるようになった。

ホームページにはその他にも、FAQ(よく出される質問と回答のデータベース)、VYCの全プロジェクト・リスト、各プロジェクトの活動の経過報告などが記載されて  
20 いった。また、従来のタテ割りの業務推進体制では情報伝達のスピードと生々しさが劣っていたが、ホームページに掲載されるようになった生の声のレポートは、ビジネス開発の最前線での息づかいをダイレクトに無加工で現場社員に伝えていった。ホームページ上では双方向性を利用してネットワークを活用した事例を簡単に登録できるようになっており、メンバーがどのようにVYCネットを日々の活動で用いているのかが全員で共有できるような工夫もされるようになった。

25 普段は電子空間上でやりとりしているVYCメンバーが、95年11月に全員で一堂に会し、第1回のVYC活動決算報告会を行った。各プロジェクトの活動内容が報告され、優れた活動が表彰された。評価基準としては、仮想的な事業損益計算の数字、プロジェクトの性格を考慮した成果や努力、マス・メディアで報道された実績などであった。これは、教育や福祉・社会貢献など、単純に利益に換算できない活動も行われていること  
30 による。そして、第1回決算報告会で表彰されたプロジェクトのメンバーは翌年2月にシリコン・バレーを視察し、マルチメディアの最先端を調査する機会を与えられた。この視察自体も16名からなる「GO-USA」プロジェクトとして形成され、成果を最大化するための準備をバーチャルに展開した。その後、この決算報告会は半期に1度行われ、96年5月に第2回、11月には第3回が開催された。

35

このように成果をあげているようにみえるVYCにも問題がなかったわけではなく、抱えている課題も少なくない。1500人（当初1000人）という人数や階層組織の中でバーチャルな活動をするというやり方に起因する問題も生じていた。

5 1500人というメンバーのなかには研究所やソフト開発の部門に籍をおくものからソフトウェアどころかパソコンや通信にまったく触れたことのないもまでが混在していた。事務局や経験のあるメンバーは通信ソフトのインストールや端末のネットワークへの接続という段階でのサポートも行わなければならなかった。また、いくらネットワークでつながれているとはいえ、技術レベルの差があまりに大きくネット上で議論をするのが困難なケースもあった。

10 しかし、技術の高低が必ずしもやる気につながっていないのも事実であった。アプリケーションの開発など技術的要素の強いプロジェクトでは技術が不可欠な要素になったが、高度な技術が必ずしも必要でないプロジェクトもあり、そこで活躍するVYCメンバーもたくさんいた。つまり、より重要な問題はモチベーションであり、これが大きな課題となっていた。VYCには冒頭に述べたように金銭的報酬はない。また、人事評価という面でも選ばれなかったものとの格差をつけることはできないことから考課の対象とはされていない。確かに前述したようなシリコン・バレー視察のような「ご褒美」的なものはあるもののそれが期待できるのはほんの一握りであった。メンバーにとってのインセンティブは、マルチメディアに実際に触れる機会、ネットワーク活用によるメリット、そしてやりたいことがやれる場があるということではなかった。

15 このためVYCに所属しているがほとんど参加していないという休眠メンバーも存在していた。自主的に参加を表明したにもかかわらず、全メンバーの20～30%はほとんど活動を行っていなかった。彼らをどのように動機づけていくかがメンバーにとっても、全国および支社・事業部の事務局にとっても大きな問題であった。全国事務局ではCパターンのプロジェクトを追加したり、アクティブなメンバーや支社の状況をホームページを活用して横に流すなどのホームページの機能拡充を行った。支社・事業部では個別メンバーのケアとともに支社独自施策などの対策を実施し、稼働率向上を図っていた。

20 VYCの活動は業務として行われているのであり、当然のこととして業務時間内に行うことが保証されていた。しかしながら、必ずしもすべてのメンバーがそうできるわけではなく実際には時間外に自主的に活動するケースも生じていた。この問題は全国事務局でも支社の現場でもなかなか整理ができない難しい問題となっていた。

25 プロジェクトが進行するにしたがってバーチャルな部分だけではなくリアルな活動も要求されるようになっていった。プロジェクトの節目にはミーティングをする必要も生じた。対外的な活動になれば出張をしたり、相手先との交渉をする場合もあった。

30 このような状況はVYC発足後1年半を経過しVYCの認知度が上がってきたのか、

支社も業務として積極的に支援する方向に改善されつつあるようだった。しかし、メンバーの間には前述のEPOXのようなプロジェクトが事業化に結びつきNTTのサービスとして立ち上がるというような目にみえる成果を求める気持ちも強かった。

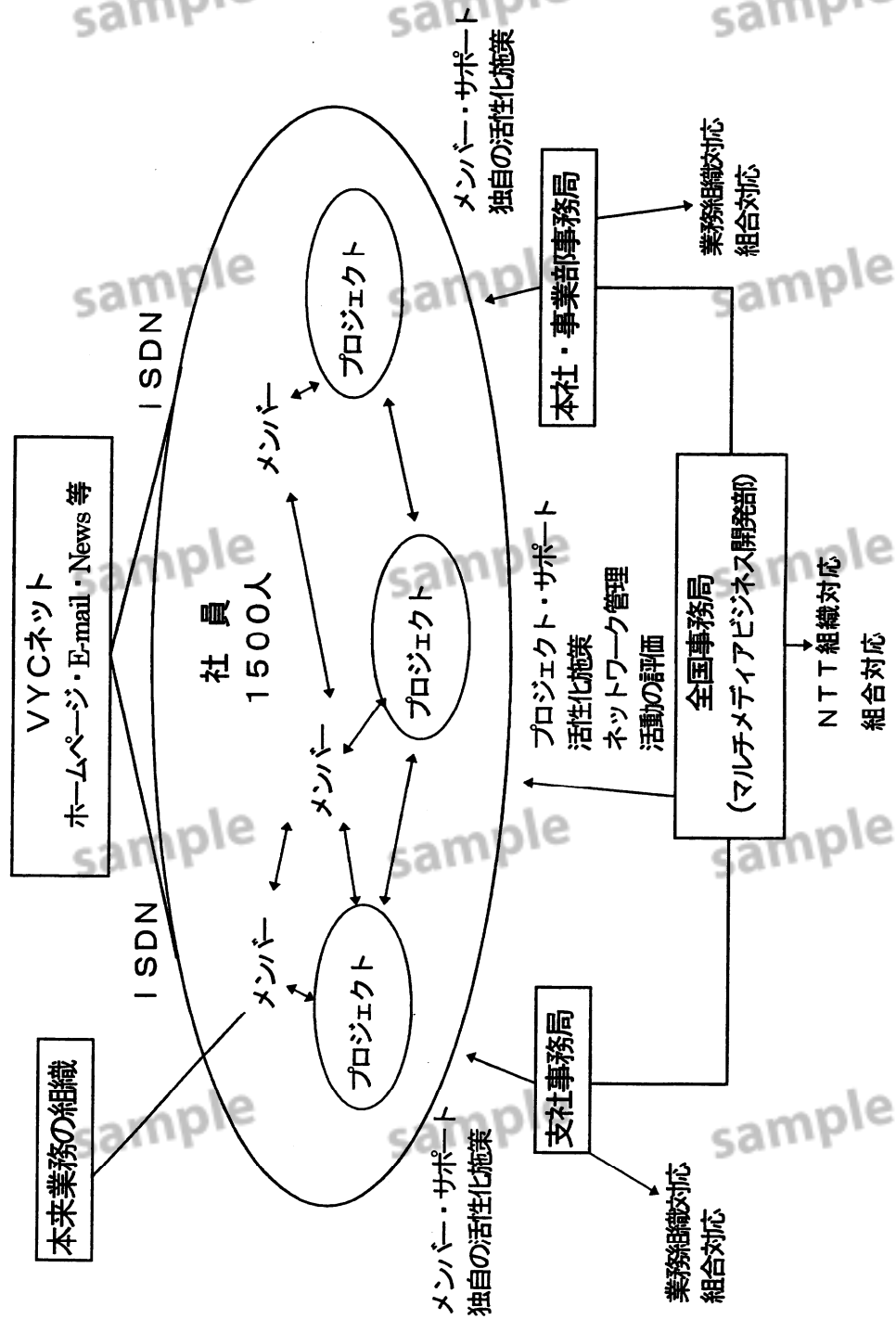
5 全国事務局や支社・事業部事務局ではこれらの問題に対してさまざまな施策を検討・実施していた。前述した個別メンバーのケアやホームページの活用やCパターンの追加、さらに育成やインセンティブの視点からの人事的な施策も再検討されていた。11月の決算報告会ではそれまでSパターンが重視されていたが、より地に足のついた活動としてAパターンの報告案件を増加させた。そして全国事務局と支社・事業部事務局の間で定期的な事務局会議を開き、全国事務局の施策や支社独自施策の共有と現場での徹底を依頼、VYCの活性化を図っていた。

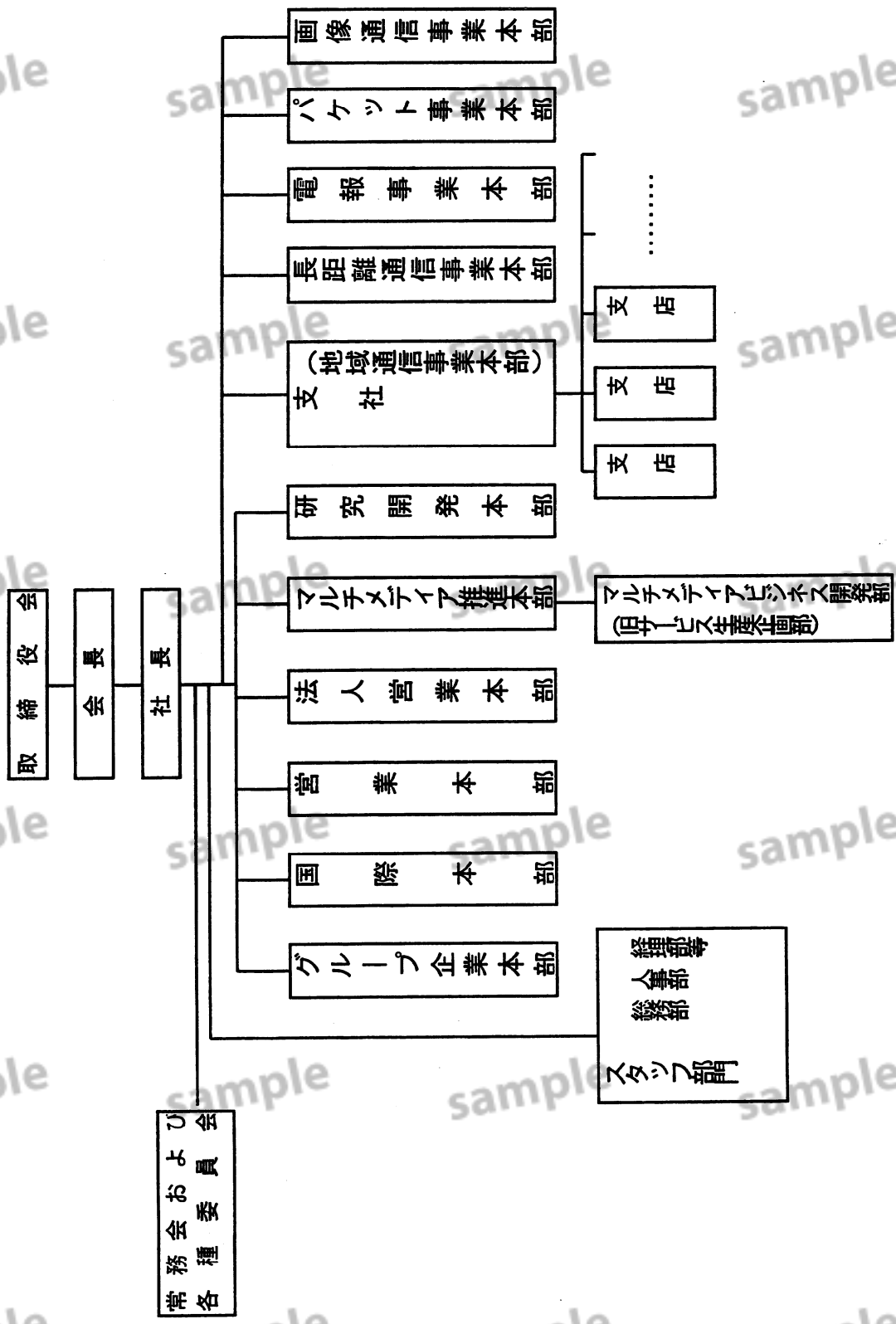
### 謝辞

15 この事例研究はNTTの協力を得て、VYCプロジェクト内の仮想企業「VYC総研」と慶應義塾大学大学院経営管理研究科高木研究室との共同研究として行ったものである。研究を進めるにあたり、NTTマルチメディアビジネス開発部全国事務局の課長野原清氏、北井俊一氏およびVYC総研の駒走聡昭氏、垂井伸一郎氏から大きな助力を賜ったことに感謝する。またこの共同研究は主に電子ネットワーク（VYCネットの一部として構築されている「vresearch メーリングリスト」）上で進めており、研究に協力してく

20 れた多くのメーリングリスト・メンバーにも感謝の意を表したい。

付属資料1 VYCの概念図







### 付属資料3 V Y Cプロジェクト・リスト（抜粋）

区分	プロジェクト名	内容・活動状況
A	営業部におけるHP開設と電子メールによる注文受付	DMによる注文受付先としてメールアドレスを指定し、ISDNを受注。
	営業活動におけるVYC ネット活用	VYC 端末を持ち込んでお客様にデモを行い、メールによる受注体制を確立。ISDN・通信機器商品を受注。
	知的障害者へのPhoenixによる絵の指導	知的障害者向け施設にPhoenixを持参し、絵画教室を開催。
	プロバイダ情報の収集と設備計画への反映	設備計画に影響の大きいプロバイダのアクセスポイントの回線数をVYC ネットワークで全国的に収集、設備計画策定に活用。
C	中国都市対抗野球中継P T	8月下旬、東京ドームにおける都市対抗野球をWWW上でリアルタイム中継。中国支社管内1,500台の端末に配信。
	手話ちゃん	聴覚障害者の方々をPhoenixと手話でネット化。 9月、徳島県聴覚障害者協会主催の「徳島手話祭り」でPhoenixを用いて徳島・名古屋・石垣島間の手話通信を実現。次回、12月・2月の案件依頼を受ける。
	佐賀テクノロジーフェア	10月、地域産業活性化イベント佐賀テクノロジーフェアにおいて講演・デモを実施。
	お試しゲリラ	Phoenixの機器貸出しによる販売促進 9月よりVYC企画に機器貸出しを行い販売促進を図る。これまでの支援案件は22件。
S	VYC総研	各種マルチメディアビジネスコンサルティング 7月：埼玉県工業研究会主催「インターネット講習会」開催 8月：川口市主催「たたら祭り」マルチメディアイベント実施
	バーチャル・イングリッシュ・クラブ	WWW上での英語力上達ツールの提供 9月、WWW上で双方向型英語学校を開設、現状の日本語・英語定型文変換サービスに音声・映像を組み込む計画。
	バーチャル・クリニック	ネットワーク医療相談・医療情報提供 昨秋よりVYCメンバー対象の健康・医療相談を実施。今春より九州支社施策としてPhoenixで社外を対象にサービス提供。
	ねっとでい	子供等ネットワークの恩恵享受者のネット化支援 第1回ねっとでいで1,200人を動員。子供や不登校児のネット化支援を行う「ネットつながり隊」も活躍中。

区分	プロジェクト名	内容・活動状況
S	EPOX	電子メール付加機能サービス提供事業 7月、NETWORLD、INTERLOP96で 電子メールアドレスサービス(メールUNO!)をNTT -PC社と共同で参考出展。8月より試 行サービスを提供し660名のモタ実験中。5 千名のモタ実験後商用化を目指す。
	Pなび	PHSを利用した位置情報サービス提供 PHS利用の位置確認システムを今春開発。 10月にNTTパーソナル中央主催サービスイメージ 発表会にて報道発表。11月のNTTコネク ションでNTTパーソナルブランドで出展予定。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.