

◆令和7年度 第5回（通算第114回）蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2025年10月24日（金）

Zoomによる遠隔講義

システムエンジニアとマネジメント

茅原 英徳（1988 電電，1990 電物 MS）

日本電子計算株式会社 代表取締役社長

江戸時代中期から後期にかけて活躍した上杉鷹山（ようざん）が遺した言葉「為せば成る，為さねば成らぬ，何事も。成らぬは人の為さぬなりけり」が現代の IT 企業社長を誕生させるのだから，実体験から生まれた言葉は不滅だ。兼業農家の長男として育った茅原さんは，ハンダごてを使ってトランジスタラジオを手作りするような理科少年で，理数系科目が得意だった。医学にも興味が芽生え，大学受験の頃には「ものづくり」で「医療」に貢献するべく「医用工学」分野に進みたいと思ったが，当時はそのような学科を有する大学は無く，工学に強い本学に進んだ。電子物理工学専攻で修士号を取得後，（株）NTT データに入社し，希望どおり，医療・ヘルスケア分野のシステム開発に携わり，エンジニアとして技術を究める一方で，チームで大きな成果を出す楽しさや，顧客の要望を実現するためには組織を動かす必要があると感じたことが契機となり，自然な流れでキャリアの軸足を技術からマネジメントへと移し，今日に至っている。この間の業務内容や役職の変遷，キャリアに対する職業人としての意識変化が詳細に紹介された。就活生には進路を決める上で大いに参考になったに違いない。特記しておきたいのは，「社内では何でも気軽に質問して下さい。しかし，同じ質問を繰り返してはいけません」という新入社員へのアドバイスだ。

上記 鷹山の言葉は，茅原さんの人生の中で自分流に消化され，こんな信念に進化している：「夢がある人は目標を立てる。目標を立てる人はシナリオを描く。シナリオを描く人は行動する。行動する人は夢が実現する」。夢は動いた人から叶っていくのだ。

1. 生い立ち

茅原さんは，自然に恵まれた山間の地（長野県 南部の伊那市）で育った。先日，音楽グループ King Gnu の井口理が結婚し話題となったが，彼と常田大希は茅原さ

んと同郷であり，ファンにとって伊那市はゆかりの地となっている。茅原さんは 1965 年生まれで，本年還暦を迎えた。孔子の『論語』にある「六十にして耳順う」という言葉が，今まさに身に染みるようだ。すなわち「四十にして惑わず，五十にして天命を知り，六十にして人の意見を素直に受け入れ，その背後にある情景や事物の道理を自ずと理解できる境地に至る」という趣旨に深く共感している。小中高は徒歩圏内にあり，小中学校時代にはボーイスカウト活動に従事し，高校からはラグビーに打ち込んだ。小 3 で入団したボーイスカウトでは，種々の野外活動に参加しテントで寝泊まりもした。寂しさのあまり泣き出す子もいたが，その面倒も見て助け合う心を学んだ。赤い羽根の募金活動も年中行事の 1 つだった。チームでまとまる達成感と社会に役立つことの喜びは今も鮮明に蘇る。

2. 東工大の学生時代（1984～1990）

東京へ出て一人暮らしを始めた茅原さんは，まず生活基盤を整え，遊ぶ場所を探すことから始めた。ラグビーは 2 年まで続け，その後一度中断したが，社会人になったところで再開し，勤務先ラグビー部の顧問も務めた。経済的に苦しかった時期には，奨学金だけでは足りず，学費等を賄うために塾の講師や家庭教師などのアルバイトをした。

4 年次の卒業研究では，医用工学分野の奥島基良（1953 電気）・大槻茂雄（1965 電子，67MS）研究室にて超音波を用いた医療診断装置の研究に取り組んだ。これは内臓などに超音波を当てて変化を観察し，異常箇所を検出する装置の開発であり，長津田キャンパス（現すずかけ台キャンパス，2026 年度からは横浜キャンパスに改称予定）に研究室があったので，大岡山と長津田の中間地点である二子新地に住んでいた。

大学院では、内藤喜之（1964 電気 Dr, 助手・助教授を経て、1980 教授、元学長）・水本哲弥（1984 電気電子 Dr, 助手・助教授を経て、2004 教授）研究室に所属し、「導波路型光サーキュレータ」（光スイッチに類する装置）の試作を行った。現在、NTT グループでは IOWN（アイオン）という光電素子の中核とした光・電融合型コンピュータの開発という先端研究が進められているが、35 年前に茅原さんが挑戦した種々の基礎研究が、まさにその基盤になっていると思うと感慨深いようだ。

このように、茅原さんは学生時代には主としてデバイスの開発に従事したが、目に見えるハードウェアそのものよりも、デバイスを制御する装置やシステムを制御する情報技術に強い関心を持つようになった。可視化されない仕組み、すなわちシステムが如何に装置・組織・社会を動かすかという観点に関心が向いたことが、後のシステム開発の道を志すきっかけとなった。

3. キャリアの概要（詳細は 最終頁表 1, 注 1）

茅原さんは、1990 年 NTT データ入社後、医療・ヘルスケア分野を中心に技術職から管理職へと移行し、以降多様な役割を務めた（注 1）。[1] 20 代（1990 年代前半）：初期は病院向け汎用機システムの開発、続いて UNIX やクライアントサーバー等への技術移行に対応する中で、当時高価だったコンピュータ（Hardware）を効率的に使うための情報の集中処理及び Hardware の低価格化に伴い普及した分散型情報処理に関する基礎技術とチームワークの基礎を習得した。[2] 30 代（1995–2006）：プロジェクトリーダーやマネージャーとして業務アプリ開発と QCD（Quality, cost, delivery）管理、顧客折衝、チームビルディングを担当し、管理職としての視座・責任を自覚。[3] 40 代（2007–2015）：大規模組織の長として中長期戦略・事業管理・ステークホルダー調整を担い、災害復旧や事業継続にも従事した。2012–2013 年には人事担当部長として採用・育成・幹部人事等の人事戦略を立案・実践し、人事には長期的視点が重要であることを認識した。2014 年には NTT データ九州の代表取締役社長に就任して経営全般を学んだ。[4] 50 代（2016–現在）：復帰後は約 6 年間にわたり執行役員として公共基盤・グローバルヘルスケアを管掌し、2023 年より日本電子計算（JIP）（注 2）社長として、事業ビジョンの提示と共有、人的資本経営や生成 AI を含む新サービス開

発に注力している。

4. キャリア観（山登り型 & 川下り型のミックス）

最初のスライド 1 が山登りの写真だったので、「茅原さんは山好き？」と思いきやそうではなかった。どちらかというと登山は苦手のようなのだが、人生を登山に見立ててキャリアを積んでいるのが茅原さんなのだ。まず登るべき山を定め、その頂上に至るいくつかのルートを検討し、最適ルートを決めて必要な準備をし、携行品の荷造りをする。荷を背負い歩きはじめてところを写したのがタイトル・スライドだったわけだ。登攀中も気を抜かず、不慮の事態が生じた場合の対処に思いを巡らしながら頂上を目指す—こうした過程を経て目標に近づく点で、登山とキャリア形成は似ている。



スライド 1

さらに、過度にリスクを考慮して荷を重くし過ぎれば、途中で疲弊し登攀断念となる。他方、外的環境は極めて変化しやすく、写真のように今は天候が晴朗であっても突如として雷雨や雪に見舞われる可能性もある。全てが予測どおりに運ぶことは稀である中、如何にして目標へ近づくかが重要であり、これがキャリア論及びキャリア・マネジメントに通ずる。

キャリアには「山登り」だけでなく、「川下り」の要素（注 3）もある。ボートで下り、先が見えない中で分岐点に達すると即座に判断をしてどちら側かの流れに乗り、海に出るかを決めなければならない。行く末がよく見通せない中で、与えられた役割を果たしていくという川下り型の場面も避けられないので、現実的には「山登り型」と「川下り型」のミックスになるだろうというのが茅原さんの見立てだ。いずれにしても、充実したキャリアを築くためには、下記スライド 2 のような心構えで、激動の時代に備える必要がありそうだ。

時代は変わる

- ・ 就社から就職
- ・ 終身雇用から雇用の流動化
- ・ メンバーシップ型からジョブ型雇用へ
- ・ 歴史は繰り返す(例: 集中型⇒分散型⇒共同利用型)
- ・ 技術発展への追随(例: 生成 AI, 量子コンピュータ)
- ・ 求めるキャリア, 求められるキャリア
- ・ π 型人材
- ・ ヒューマンスキル
- ・ カルチャー(社風)は変えられる
- ・ 何をやりたい, それはなぜ, やり遂げたらどうする

スライド 2. キャリア構築の基盤となる心得と考え方。(1) 茅原さんが社会人になった 35 年前は、「就社」で、一つの会社に入って定年までという時代だったが、今は完全に「就職」なので仕事として何を選ぶかが大事。(2) 雇用の流動化に伴い、自分のやりたいことに焦点を合わせて、会社が変わることも可。(3) 会社の側もメンバーシップ型(1つのチームでチームメンバー、チームリーダーとして育っていく方式)から、ジョブ型(職務内容を明記し、その職務に必要なスキルを持った人材を雇う方式)に切り替えている。(4) 「歴史は繰り返す」というように、コンピュータの世界でも、昔は汎用機の「集中型」、次はクライアントサーバーで「分散型」、そして今は再び Web やクラウドで「共同利用型」というように技術面での繰り返しが起きているので、歴史的観点も参考になる。一方で(5) 生成 AI や量子コンピュータなど新しい技術がどんどん開発されつつあるので、技術発展にも追随していくことが大事。特に量子コンピュータは従来のノイマン型とは違う考え方になってくる。このように時代が大きく変わる中で、(6) 自分が求めるキャリアと組織・会社から求められるキャリアをどうバランスをとっていくか、(7) 1つの専門軸だけではなかなか未来永劫生き残るのは難しく、2つの専門軸があってその両方での確な判断が下せる π 形が注目されつつある。それから(8) 一見すると難しいと考えられるヒューマンスキルやカルチャーすらも変えられる点も知って欲しいとのことだった。茅原さんは、自社 NTT データの社風等の変遷(電電公社時代の職人気質→民営化→最近の国際化)を目の当たりにし、「変えられない物はほとんど無いな」と思うようになったそう。一言でまとめれば、(9) 「何をやりたい, それはなぜ, やり遂げたらどうするか」を考え続けるのがキャリア構築の極意のようだ。

5. キャリアに響いた一言

2006 年にクラウド(AWS)が登場し、翌年にはスマートフォン(iPhone)が誕生した。そんな時代の中で、茅原さんはエンジニアからマネジメントへとキャリア

に対する意識を変え始めていた。昇格試験の面談で、副社長から最初に投げかけられた質問は「茅原君、医療システム事業しか経験のない君が、グローバル化する NTT データをどう経営するのかね?」という全く予想外のものだった。突然の問いに頭が真っ白になり答えられなかったそうだが(注4)、その瞬間、自分の得意分野だけに頼ってはい会社を動かさないのだと強く気づかされたそう。人事のところ(注3)で触れたように、茅原さんも有力な幹部候補生の1人として育成リストに載っていたに違いない。これから社会に出る学生の皆さんに、キャリアの飛躍(Career development)につながる場面が多く訪れることを願う。

6. 課題と問題の切り分け

茅原さんが、課長時代以降、管理職として心がけている「課題」と「問題」の切り分けについては、私を含め混然と捉えている人が多いと思うので、ここで整理しておきたい。「問題解決型アプローチ」は、すでに発生している問題の根本原因を究明・解決し、再発防止策を講じる、すなわち現状の“マイナス”を“ゼロ”に戻す“守り”のアプローチであるのに対し、「課題達成型アプローチ」は理想的な目標やあるべき姿を設定し、それを実現する、すなわち“ゼロ”から“プラス”を創り出す“攻め”のアプローチだ。種々の問題・課題に対処する時に、両者を切り分け、時間軸・難易度・プライオリティなどを考慮して迅速に対処法(暫定対処 or 恒久対処 etc.)を決めチームメンバーに説明しなければならない。

7. 経営関連の余録

- ・ リーダーシップは、かなり後天的なスキル(技術)で、生まれつきリーダーになっている人はいない。リーダーに必要な人間としての能力(話す力、聞く力、論理的に考える力、チームビルディングの力など)は実戦で学ぶもの。
- ・ マネージャーの役割は、「仕事の側面」と「人の側面」の双方を同時に満たし、組織目標達成へと導くこと。特に「人間関係」や「部下育成」という人の側面は非常に重要。
- ・ 経営の語源: 紀元前 8 世紀、約 3000 年前に「周」という国があり、この文王が 霊台という祭壇を

築いて 建国の象徴とした。詩経^(注5)の詩人がこの文王の霊台建設を追想して、『これを経し、これを営す』と謳ったのが 経営の語源とされている。孔子が理想的な統治者と考えたのが、他でもない周の文王だ。

・ジョブ型雇用の取組状況：下記 Web サイトで現状を知ることができる。

・富士通のジョブ型人材マネジメント
([第4回三位一体労働市場改革分科会資料, 令和5年12月18日](#))

・日立製作所におけるジョブ型人材マネジメントと具体的施策
([第5回三位一体労働市場改革分科会配布資料, 令和6年1月15日](#))

-----Q & A (概要) -----

Q1: システムエンジニアからマネジメントに変わった経緯について詳しく教えてください。

A1: エンジニアとして技術を究める一方で、チームで大きな成果を出す楽しさや、お客様の要望を実現するためには組織を動かす必要があると感じたことが契機です。30代後半で技術とマネジメントの両面に関心が移行し、組織や企業資源を活用して社会に貢献するやりがいを見出しました。

Q2: 新入社員の心得や、将来マネジメント側になるために意識すべき点は？

A2: 新入社員は何でも質問できる特権がある反面、同じ質問を繰り返さない姿勢が重要です。質問を通じて問題解決能力を高め、後輩への伝承(トレーナー役)を通じてマネジメント能力を育ててください。興味が湧けば業界や会社の仕組みを学ぶことが有効です。

Q3: キャリア採用者を会社はどう受け入れるか、どのような能力が求められるか？

A3: キャリア採用者は多様な視点や実務経験を持ち、新鮮な競争力の源泉となります。業界知識や専門性があれば即戦力になり得るため、企業は歓迎し期待しています。

Q4: 先見性や思考法はどのように培われたか？

A4: 私に先見性があるとは思いませんが、先見性は

確実に予測できるものではなく、ヒントを拾い続ける姿勢が重要なのだと思います。博士号や研究の深化は価値がありますが、「その技術が社会にどう役立つか」、「なぜ自分が極めたいか」を常に問うことが大切です。

Q5: 情報収集はどのように行っているか？

A5: メールや Web サイトに加えて、社内専門家からの情報共有を重視しています。また、哲学や歴史など古典からの示唆も経営判断に役立てています。

Q6: 若い時期の経験で役立ったこと、後悔していることは？

A6: ボーイスカウトでの奉仕や野外活動はチームワークや考え方の基礎となり有益でした。後悔は英語力の習得をもっと進めておくべきだったことです。国際的な場面で英語が重要となる機会が増えました。

Q7: ジョブ型雇用下で働く人はどのような意識を持つべきか？

A7: ジョブの中身自体が変化するため、同一の仕事だけを続ける場合でも学び続ける姿勢が必要です。分析や AI 関連の職務では、単なる分析結果提示ではなく、顧客にとって有益なアクションプランを提案できる能力が求められます。

Q8: ゼネラリストとしてのキャリアアップの利点は？

A8: ゼネラリストは幅広い視点と多くの「引き出し」を持つため、多様な状況で迅速に解を導くことが可能です。専門家に任せるべき領域と自らが取りまとめるべき視点のバランスを取れる点が強みです。

【参考】

◆キーワード:

- ・π型人材
- ・専門性と汎用性
- ・人間力

(注1) 職歴概要:

【1】担当者からチームリーダーへ

(1990～1994：20代後半)

NTTデータ入社当初は医療システムの現場で20人規模の組織に所属し、病院向けの処理系や救急医療システムの開発に携わった。汎用機と端末を接続する当時の構成から、ダウンサイジングに伴うUNIXやクライアントサーバー方式、LANによる接続へと技術が移行する過程で現場技術を習得。この時期に学んだことは、(i) 職場での人間関係とチームワークの重要性、(ii) OJTによるエンジニアリングスキル、及び (iii) システム構築と運用における基礎知識。また、病院という生死に関わる現場でシステムの信頼性と利用者（医療従事者）の利便性を両立させることの意義を強く認識させられた。

【2】チームリーダーからプロジェクトリーダーへ
(1995～2000：30代前半)

課長代理のポジションで初めて部下を持ち、約30名規模のプロジェクト運営を経験した。健康管理システムや介護保険システム等の業務系アプリケーションを開発する中で、顧客業務の深い理解と、それに基づくシステム設計の重要性を学んだ。チームビルディング、役割と責任の明確化、QCD（品質・コスト・納期）を守るプロジェクト運営の基礎を身につけた。

【3】プロジェクトマネージャー・管理職
(2001～2006：30代後半)

プロジェクトマネージャーから管理職へと移行し、保険レセプト電算システム等の大規模案件を担当した。技術面ではインターネット、Linux、Java、VB.NET等を導入し、組織規模としては10～20人の部下、プロジェクトでは50～100人規模をマネジメント。ステークホルダー（お客様、関連団体等）との関係構築、利害調整、根本原因の究明と時間軸に応じた対処（暫定対処と恒久対処）の区別など、管理職としての職掌を深めた。

管理職の役割としては、経営の一端を担う視座を持ち、守破離（まず「守」で先輩やマニュアルの教えを忠実に守り、「破」で学んだ型を自分なりに応用・発展させ、最終的に「離」で既存の枠から離れて独自の新しい方法を確立）の考えで自身の型を構築し、後進育成に努め、変革のロールモデルとなること、平時と有事でのリーダーシップの発揮が求められることに開眼。

【4】組織マネジメントと事業責任
(2007～2011：40代前半)

組織長として200～250名、プロジェクトで800～1000名規模を統括する立場になり、事業戦略の中長期計画（Back casting）や組織を動かすためのトップリレーション（経営トップとの信頼関係の構築）を学んだ。技術トレンドはWeb2.0やDWH（データウェアハウス）へと進み、データ利活用・分析が事業の主要テ

ーマとなった。また、グローバル化や政治・政策の変動（規制改革等）に伴う計画変更・難局対応も経験した。

【5】人事の仕事

(2012～2013：40代後半) 注3 参照

【6】グループ会社経営

(2014～2015：40代後半～50歳)

NTTデータ九州の代表取締役社長として経営全般（財務、人事、総務、広報、法務、リスクマネジメント等）を担い、約300名の組織をまとめた。複数グループ会社の事業統合や企業文化統合に取り組み、また熊本地震発生時には事業継続と社員・家族の保護を両立させる有事対応を実践した。災害復旧の現場では、計画通りに行かない状況下での優先順位付けと実戦的判断が求められた。

【7】経営管理～経営

(2016～現在：50代)

公共社会基盤分野の事業戦略・経営管理部長を経て、執行役員・常務として約6年間、所掌事業の執行責任を担った。海外グループ会社とのグローバルなヘルスケア・イニシアティブを推進し、米国・スペインの現地法人との協業でAI等をヘルスケアに適用する取り組みをおこなった。2023年より現職の日本電子計算社長として、人的資本経営を重視し、人材の採用・育成・定着を通じた企業成長のサイクル構築に注力している。

(注2) 日本電子計算（JIP）グループ: 1962年（昭和37）に創業され、本年で63年目を迎える、茅原さんよりも歴史ある企業。社是はスライド3のとおり。グループ会社は3社（ジップインフォブリッジ、JIPテクノサイエンス、ジェイエスフィット）を擁し、グループ全体の昨年度実績では売上高441億円、従業員数およそ2100名。かつては東証一部に上場していたが、2012年にNTTデータが公開買付け（TOB）を実施し、現在はNTTデータグループの傘下にある。社名のとおり、日本の電子データ及びコンピュータの黎明期より各種コンピュータサービスを開発し、多様な顧客に提供してきている。とりわけ金融、証券、製造業、公共・地方自治体を対象とする4つの事業部において、顧客のマーケットに適合した自社開発のサービスを全国に展開している。加えてBPO（Business Process Outsourcing）により、顧客の内部事務およびITを丸ごと受託し運営する業務も行っている。近年はデータブリッジ本部が生成AIを活用した新たなサービスを開発しており、主としてBtoBの法人顧客を対象に営業している。約3,000の企業にサービスを提供しているが、一度採用となると、長く継続して利用して貰える点がJIP社の大きな強みとなっている。

Create Values with Clients by IT お客様とともに、ITで新たな価値を創造する



© 2025 Japan Information Processing Service Co., Ltd.

JIP 日本電子計算株式会社

スライド 3. JIP Vision & ideal candidate profile.

(注3) 川下り型キャリア：具体的にイメージしにくいところもあると思うので、茅原さんの話の中から該当しそうな箇所を引用しておきたい（茅原さんが40代後半の頃の話だ）。——「私がそれまで携わっていた医療システム事業から一転、突然「人事を担当せよ」と命じられました。当時の上司からは「エンジニアの気持ちはエンジニアにしか分からない」という分かったようでよく分からない理由で、半ば問答無用で人事部へ異動することになりました。◆具体的な業務は、幹部・管理職の任用（誰を課長や部長にするかという人選）、新卒採用、人材育成、人事制度の設計、D&I（Diversity & inclusion）の実践など多岐にわたりました。◆人事、特に人事戦略は、10年後、20年後に初めて結果が出るという長期的な仕事です。例えば、将来の役員候補を早くから選抜し、その育成計画を立てること。また、短期的な業績に惑わされ採用を減らしてしまうと、10年後に会社が成長した際、中核を担う人材が不足し、事業の成長が阻害されるといった事態が起こり得

ます。◆このように、人事は社員の会社人生を左右するという重い責任を伴う一方で、「これが唯一の正解」というものがない難しさがあります。結果が出るのはずっと先であり、短期的な判断や、個人の希望どおりにするだけでは良い人事とは言えないからです」。

(注4) 窮地をどう脱するか？：面接で、頭が真っ白になるような質問が飛んできても、長く沈黙してはいけません。茅原さんはどう対応したのか気になったので講義後に聞いてみた。茅原さんは副社長に次のように説明したそうだ。「1つの事業に全力で取り組む中で、組織の作り方や顧客との関係構築（特に顧客のキーマンを見つけ、早く速く動くこと）、データに基づいて次に打つべき手を決めることなど、多くの経験を積んできました。ですから、他の部署に異動してもその経験を生かせますし、1つの専門性の中には汎用的な要素も多く含まれていますので、それらを基盤に他の事業も伸ばすことができるはずで。さらに、国際展開にもつながると考えています」。コツは、相手が得意な領域に引き込まれそうになったら、自分の得意分野へと引き戻すことのようなのだ。

(注5) 詩経：中国最古の詩集『詩経』は、孔子によって、その当時中国各地で歌われていた約3000篇（作者不詳）の中から305の詩を選び編集された。

東京工業大学（現東京科学大学）名誉教授 広瀬茂久

表 1. 茅原さんのキャリアのまとめ。(1)1990～2011 年: 約 22 年間, 医療・ヘルスケア分野のシステム開発, サービス企画, プロジェクトマネージャー, 組織マネジメントを経験。ベースは基盤・処理方式のシステムエンジニアで, 汎用機・Unix・Windows・Oracle など, 言語は SYSL(PL/1)・アセンブラ・C・PL/S・COBOL など習得; (2)2012～2016: 全社人事, グループ会社経営, 公共・社会基盤分野の経営管理, 事業戦略の立案; (3)2017～2021: 会社役員として所掌事業の執行責任を完遂; (4)2023～現在: 会社経営。

年	年齢	部署・職位	仕事内容	学んだこと	時代背景	キャリアに対する意識
1990 年 4 月	20 代 後半 30 代 前半	・NTT データ通信(現 NTT データ)入社 ・第三公共システム事業部医療システム担当	1990～1994 (担当者から Team leader へ)			
			・病院システム 救急医療システム ・システム方式, 基盤技術, 故障解析 ・汎用機とダム端末, 集中型, アセンブラ, 低速通信 ・ダウンサイジング, UNIX, クライアント/サーバ型, LAN ・プロパー2 期生, 企業カルチャー, 職人気質	・システムエンジニアの基礎を OJT と実践で学ぶ ・システムの作り方, コンピュータの動き・動かし方, 方式設計技術, チームワーク, チームビルディングの基礎	・ソフトウェア価格くハードウェア価格 ・磁気媒体コストく通信費用 ・紙と鉛筆, MS-DOS, 一太郎 ・自席で喫煙可 ・飲コミュニケーション	・同期入社 480 人, 会社の中でキャリアを積む。 ・システム技術を極め, 専門性を高めたい。 ・お客様に喜んで頂ける仕事をしたい。
			1995～2000 (Team leader から Project leader へ)			
			医療企画担当課長代理 ・健康管理システム, 介護保険システム ・業務アプリケーション開発 ・お客様との仕様調整～設計・開発～納入, 保守 ・Windows, Visual Basic, C 言語, ORACLE, PL/SQL	・お客様対応, 合意形成, システム開発から納入まで ・専門性と汎用性, 役割と責任, リーダーシップの基礎	・インターネット, Windows95 ・ノート型パソコン ・2000 年問題	・プロジェクトリーダーとして QCD (Quality・Cost・Delivery)を守り, お客様との責任を果たす。 ・システムエンジニアを束ねてチームを作り, 結果を出す。
2001 年 4 月	30 代 後半	第三公共システム事業部保険システム担当課長	2001～2006 (Project manager, 管理職)			
			保険システム担当管理職(担当課長～担当部長) ・レセプト電算システム, オンライン請求システム ・電子政府, オンライン原則化 ・Web3 層型, インターネット, Linux, Java, VB.NET	・政策・業界動向, リレーション構築, ステークホルダー対応 ・管理職としての役割と責任, マネジメントの基礎	・小泉政権の聖域なき構造改革 ・IT バブル崩壊 ・携帯電話の多機能化 ・SNS mixi	・管理職は会社の代表 ・マイクロマネジメント ・会社を動かす, 上司を使う。 ・大きな仕事をするために, より上位職を目指す
2007 年 7 月	40 代 前半	ヘルスケアシステム事業本部企画部長	2007～2011 (組織マネジメントと事業責任者)			
			企画部長, 医療ビジネスユニット長 ・病院, 救急, ヘルスデータバンク, 審査支払機関システム, 医療保険者システム, 製薬会社, 検査会社 etc. ・Web2.0, フレームワーク, DWH, データ分析, 共同利用型	・事業責任, 事業戦略, 中長期計画, 組織マネジメント ・トップリレーション, 高リスク 高難度案件	・スマートフォン (2007 年 iPhone 誕生) ・クラウド (2006 年 AWS スタート) ・SNS	・意識を変えたひと言: 昇格試験の際の副社長の質問「医療事業しかやってない茅原くん, 君はどのように 我が社のグローバル化を進めるのか?」
2012 年 6 月	40 代 後半	人事部部長兼ダイバーシティ推進室長	・幹部人事, 学生の採用, 人材育成, Diversity & inclusion ・人事戦略(将来の社長候補の目利き)	・長いスパンで物事を考えること ・社員とその家族の人生を左右する重責	・DEI (diversity, equity, inclusion)の概念が普及	・人的資本経営(人件費をコストと考えてはいけない)
2014 年 6 月		NTT データ九州 代表取締役社長	2014～2015 (グループ会社経営)			
			・経営, 財務, 人事, 総務, 広報, 法務, リスクマネジメント ・熊本震災, 災害復旧と事業継続, BCP (Business continuity plan)	・会社経営, 経済界, トップリレーション, 文化, 歴史, 哲学(人の和が一番の財産)	・大災害 (2011 東日本, 2016 熊本)を契機とした BCP	・有事への備えと有事のマネジメント
2016 年 6 月	50 代	NTT データ 公共・社会基盤事業推進部長	2016～現在 (経営管理～経営)			
			・公共社会基盤分野の事業戦略, 経営管理			
2017 年 6 月		執行役員 第二公共事業本部長	・会社役員として所掌事業の執行責任 ・グローバル ヘルスケア イニシアティブ(米国, 南米, スペインの海外グループ会社との協業) ・AI などの新しいデジタル技術をヘルスケアのシステムに適用	・国によって異なる医療制度の中で共通項を見出すというチャレンジ	・コロナ禍 (COVID-19)という異常事態 ・メンバーシップ型からジョブ型雇用へ	・歴史に学ぶ経営 ・時代は変わる
2020 年 6 月		常務執行役員 第二公共事業本部長				
2021 年 7 月		常務執行役員 公共統括本部長				
2023 年 6 月		日本電子計算 代表取締役社長	・経営 ・お客様とともに, IT で新しい価値を創造する		・生成 AI の登場 ・量子コンピュータ	