IT 時代の歩き方

みんなが時代の挑戦者

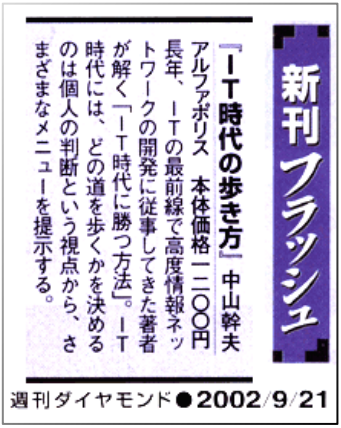
中山幹夫　著

ISBN978-4-9905929-8-1

ＩＴ技術者から文系の大学教員に転職した著者が、ビジネスと教育、文系と理系の枠を超えて個人の生き方を探る。その鍵は変化と開放、競争と協力、挑戦。

本書について

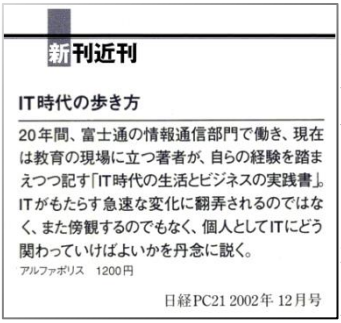
本書は同名の書籍『ＩＴ時代の歩き方』（２００２年７月　発行　アルファポリス）の絶版（出版契約解除２０１２年１月末）に伴い、あらためて電子書籍として発行したものである。なお『ＩＴ時代の歩き方』は２００２年発行当時に週刊ダイヤモンドなど各誌で紹介された。



新刊フラッシュ

『IT時代の歩き方』中山幹夫
アルファポリス　本体価格一二〇〇円
長年、ITの最前線で高度情報ネットワークの開発に従事してきた著者が解く「IT時代に勝つ方法」。IT時代には、どの道を歩くかを決めるのは個人の判断という視点から、さまざまなメニューを提示する。

週刊ダイヤモンド●2002/9/21



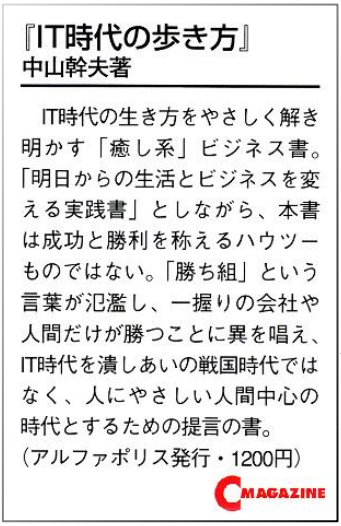
新刊近刊

IT時代の歩き方

20年間、富士通の情報通信部門で働き、現在は教育の現場に立つ著者が、自らの経験を踏まえつつ記す「IT時代の生活とビジネスの実践書」。ITがもたらす急速な変化に翻弄されるのではなく、また傍観するのでもなく、個人としてITにどう関わっていけばよいかを丹念に説く。

アルファポリス　1200円

日経PC21 2002年 12月号



『IT時代の歩き方』
中山幹夫著

IT時代の生き方をやさしく解き明かす「癒し系」ビジネス書。「明日からの生活とビジネスを変える実践書」としながら、本書は成功と勝利を称えるハウツーものではない。「勝ち組」という言葉が氾濫し、一握りの会社や人間だけが勝つことに異を唱え、IT時代を潰しあいの戦国時代ではなく、人にやさしい人間中心の時代とするための提言の書。
（アルファポリス発行・1200円）

CMAGAZINE

本電子書籍は、本の装丁である『表紙』、ここで追記する『本書について』、２ページ目に追記をしている『電子書籍出版にあたって』を除いては、前述の書籍と同一の内容である。

本書の発行に際して、発行所 wook.jp （株式会社 ドリームネッツ）のご協力に感謝すると共に、各方面で市民メディアとしてのネットメディアを支えている関係各位の益々の発展を期待している。

２０１２年３月２日　追記

ＩＴ時代の歩き方

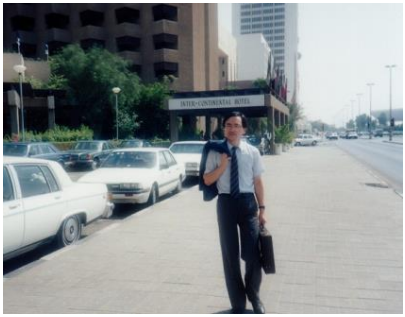
電子書籍出版あたって

一九八九年十月、アラブ首長国連邦（ＵＡＥ）で仕事をしていた時、十数年後に自分が教員をしているとは、当時は思いもよらなかった。人生とは分からないものである。教員となった年、当時の『勝ち組』賛美の風潮に対し、二〇〇一年十月に『みんなが勝てる時代』を書き、出版に頼らずにホームページに公開した。その前書きにこう記した。

「今、社会全体に先の見えない暗い雰囲気が漂っています。こういう時代だからこそみんなが前向きになって欲しいと思い執筆しました。みんながたくましく生きるために少しでも力になれればと思っています」「出版社、書店という従来の形態によらずに全文をインターネットで公開します。著作活動の本来の目的は多くの読者に読んでもらうこと。それが可能になった今、著者自らがタイムリーに情報を発信することが、これからの時代の流れである」

しかし残念ながら、読んでくれた読者は、さほど多くなかった。当時のネット状況では、このような試みは時期尚早であった。後に本書は『ＩＴ時代の歩き方』として出版された。

その十年後、原発事故が起きた。昨年書いた『原発と放射線』が多くの人に読まれた時に、時代と市民の激変を実感した。情報社会の個人とメディアを説いた本書はその原点である。みんなが時代の挑戦者、その鍵は変化と開放、競争と協力、挑戦。**２０１２年３月２日追記**



1989.10 UAE にて

はじめに

私は、ＩＴ（情報技術）社会の実現を夢見て二〇年間富士通の情報通信部門で働いてきた。その後、ビジネスから教育へと生き方を変え、二〇〇一年四月から神田外語大学で情報教育にたずさわっている。かつて夢見てきたＩＴ社会は現実に近づき、今や生活とビジネスは大きく変わりつつある。しかし、ＩＴは本当に人を幸せにしているのだろうか。社会を良くすることに活かされているのだろうか。会社を退職してまもなく、富士通を含むＩＴ産業も急速に経営が悪化し、社会には一人勝ちの経済とリストラの風が吹き荒れている。

ＩＴ時代という道の先には何があるのだろうか。歩むことに不安を感じていないだろうか。例えば道に迷っている時、看板に『どなたもどうかおはいりください』と書いてある立派な西洋作りのレストランが現われたら入るだろうか。そんなメニューの無いお店に入るのは誰でも不安だ。もし、『注文の多い料理店』だったら自分が調理されて食べられてしまうかもしれない。今の時代はそれと似ている。メニューも無いのに進んでいく。入りたくない人さえ人込みに押されて流されていく。ＩＴ時代の入り口の看板には『仕事につくにはＩＴ能力、仕事についたら激しい国際競争』と書いてあるだけだ。安心して入りましょうと言う方が無理な話である。

本書は『ＩＴ時代の歩き方のメニュー』である。今の時代を歩いていくために何が必要なのかを知っておこうではないか。何が起きているのかが見えてくると、今まで気づかなかった自分の可能性が見えてくる。もちろん、みんなで同じ道を選ぶ必要はない。ＩＴ時代ではどの道を歩くのかを決めるのも、決めた道を歩いていくのもあなた自身である。

この本は評論家的な解説書でも、単に知識を得るための理論書でもない。ＩＴ時代の生活者のための『明日からの生活とビジネスを変える実践書』である。ビジネス経験の中で痛感してきた企業の実態と矛盾、顧客との関係、そこで挑戦してきた二〇年間、学生と共に歩んできたこの一年間。それらを元にして理系／文系、ビジネス／教育の側面を統合し、従来の常識にとらわれない新しい視点で、人間中心のＩＴ時代をやさしく解き明かしている。

内容は二部構成になっている。第一部が本書のタイトルである『ＩＴ時代の歩き方』、第二部が『これからＩＴを学ぶ人のために』である。学生とビジネスマン、そしてＩＴ時代を生きるすべての人たちに、激動の情報社会と競争社会を前向きにたくましく歩んでいって欲しい。そのために本書が少しでも助力になれば幸いである。

二〇〇二年六月　中山幹夫

目次

はじめに　・・・３

第一部　ＩＴ時代の歩き方　・・・１７

１　『勝ち組』『負け組』の発想はもうたくさんだ　・・・１８

１―１　一握りの勝者　・・・１８

・蔓延する『勝ち組』『負け組』の風潮

・『一握りの勝者』は情報社会の公害

・もう同じ過ちは繰り返さない

・ＩＴ社会を美化も敵視もしない

１―２　技術から人間中心へ　・・・２４

・ＩＴ革命は景気対策や雇用対策なのか

・キーワードは無機質（物）から有機質（人）へ
・『個人』と自己責任
・『知識』と自分の時間
・『世界』と激化する競争社会
・『痛み』は弱い立場の人にばかり向けられる
・既得権からの自由

2　みんなが勝てる　・・・34

2―1　どうしたらみんなが勝てるのか　・・・**34**
・迫りくる激動の変化
・生き残る鍵は強さではない、個性だ
・個性が多様性を生みだす『みんなが勝てる時代』

2―2　厳しい国際競争を共に生きるには　・・・**38**
・まねをしていれば儲かる、そんな楽な時代はもう来ない
・日本であの牛にはもう会えない
・同じスタンスで戦うな
・時代の要請としての個性

3　競争が協力を生む新しい関係　・・・・45

3―1　パートナー企業との協力関係　・・・45

・競争社会と正面で向き合う

・情報の流れが物流を変える

・一社だけでできることはほとんどない

・馴れ合いの関係から緊張感のあるパートナーシップへ

・『自分だけ勝てばいい』の末路

3―2　新しい協力関係が始まる　・・・51

・同業種間協力

・異業種間協力

4　ITバブル崩壊は新しい時代の日の出　・・・54

4―1　IT産業＝IT革命ではない　・・・54

・IT不況における日米の温度差

・米国復活の一〇年間と日本の失われた一〇年間

・アメリカが風邪をひくと日本も風邪をひく

4―2　今こそ再生の時　・・・59

・加速する情報化
・サービス業が燃える
・教育もサービス業
・投資の選択と集中
・よみがえれ製造業

5　新しい時代への挑戦　・・・・67

5―1　チャレンジの時代　・・・67
・挫折から立ち上がろう
・新しいことはいつも初めは孤独
・恩師服部氏の話
・目の前の現われた道はチャンスなのか
・ハンバーガー大学の建設的プロ集団

5―2　チャレンジ・スピリッツを持て　・・・74
・一方通行の無責任体質への疑問
・チャレンジに立ち上がる
・情報スーパーハイウェイで自分を試す

6　利用者が時代の主役に　・・・・81

6―1　理系と文系が共に歩む　・・・**81**

・まるで公共事業のような科学技術

・ＩＴ時代の鍵は利用者が握っている

・理系と文系の両輪

6―2　スパイラル魂とグローバル魂　・・・**85**

・スパイラル魂

・なぜ日本のＨ２Ａロケットはうまくいかないのか

・ロケットボーイズのグローバル魂

・ＩＴに使われる人と使う人

7　生き方を変えるチャンス　・・・93

7―1　どう生き方を変えるのか　・・・**93**

・成果主義とは何だったのか

・古臭い評価制度

・あまりに遅い人事改革

・抵抗勢力にはならない

・人は生まれる時を選べない
・成果主義のメリットとは
7―2　成果と評価の実態　・・・**100**
・給与から報酬へ
・失敗にくじけない強さ
・評価の透明性
・成果主義と自己責任
・会社はくつろぐ場所のはずがない
・成果主義の質は評価する側の能力で決まる
・人は何のために働くのか
7―3　仕事の仕方が変わってくる　・・・**108**
・オフィシャルとプライベート
・工場は単純作業なのか
・ホワイトカラーは知的作業なのか
・コンピュータではできないことを、コンピュータを使って提供する

8　顧客と共に歩む　・・・・112

8―1　顧客との信頼関係　・・・112

・人とコンピュータとどちらがいいサービスか

・顧客アンケートの目的

・顧客の満足と不満

・企業と個人との良い関係

・顧客を信じることが自分を変える

8―2　顧客は何で困っているのか　・・・122

・顧客は何を買ったのか

・価格競争からの脱却

・優良顧客との関係

・顧客にとってのインターネットショッピング

・ビジネスチャンスを見逃さない

9　協調性と知識が変わる　・・・・128

9―1　建設的個性と創造的協調性　・・・128

・今までの協調性では役に立たない

・コミュニケーションが変わる
・完成されたアイデアより不完全なプロセスを
9―2　オープンな知識　・・・**132**
・同じ知識は役に立たない
・自分だけ勝とうとする社員が企業を潰す
・知識の宝箱
・短くなる知識の賞味期限
・がんばる人が報われる時代
・ニュールネッサンスの幕を開けるのは自分自身
10　IT時代の宝探し　・・・139
10―1　自分の個性に気づこう　・・・**139**
・伝言ゲームはもう終わった
・先駆者になろう
10―2　ランドマークを残そう　・・・**141**
・自分にしかできないことがある
・ランドマークは一人でも残せる

・どうしたらランドマークを残せるのか
・本当の成果はあなた自身だ
・探していた生きがいという宝

１１　ＩＴ時代の生活者　・・・１４７

１１―１　メディアの中の生活者　・・・**１４７**
・見慣れた日常の風景が変わっていく
・メディアへの発信は人間の本質的欲求
・メディアは情報を加工する
・情報の抜き出しと加工は悪いことなのか
・原油の水鳥
・みんながメディアの発信者

１１―２　情報社会における人生観　・・・**１５５**
・逃げてはいけない
・情報社会における対価を求めない労働
・自発性こそ人生のキーワード
・未来が見えてきた

第二部　これからＩＴを学ぶ人のために　・・・１６３

Ａ　ＩＴの学び方　・・・１６４

Ａ―１　ＩＴ時代の優良ドライバー
Ａ―２　ＩＴの活かし方
Ａ―３　自分で使うコンピュータの面倒は自分でみる
Ａ―４　机をきれいに整理できるとコンピュータも上手になる
Ａ―５　携帯電話とコンピュータ

Ｂ　コンピュータと人間　・・・１７２

Ｂ―１　人はＩＴに何を求めてきたのか
Ｂ―２　情報技術が人を壊すこともある
Ｂ―３　人間はコンピュータと決定的に違う
Ｂ―４　ＩＴと対人コミュニケーションの意味

C　情報倫理　・・・180

C―1　なぜ今情報倫理が必要なのか
C―2　情報について考えよう
C―3　ネチケットを身に付ける
C―4　電子掲示板の使いかた
C―5　IT時代に知っておきたい法律知識

D　IT社会への疑問に答える　・・・194

D―1　ITと人材
D―2　経済
D―3　コンピュータ

第一部　ＩＴ時代の歩き方

1　『勝ち組』『負け組』の発想はもうたくさんだ

1―1　一握りの勝者

蔓延する『勝ち組』『負け組』の風潮

今、社会全体に『勝ち組』『負け組』の風潮が蔓延している。これらの言葉はテレビや新聞、雑誌などで何度となく現われ、それらの多くは一人勝ちの経済を肯定し優れた能力と戦略によって勝ち進んだ『一握りの勝者』を賛美する。次第に、だれもがそれを仕方のないことだと感じるようになり、やがて正しいことのように思えてくる。そして、自分だけは勝ち組になろうとがんばる。まるで洗脳されるように。しかし、冷静になってみると、本当にそうなのかという疑問がわいてくる。ＩＴ社会 → 競争社会 → 一握りの勝者、という連想ゲームはどこか間違っているのではないか。

もちろん、一人勝ちという現実は否定できないし、成功者の優れた戦略についても認めるしかない。しかし、みんなもそうすれば勝てるのだろうか。例えば運動会ではみんながんば

れと応援しても、みんなが一等賞を取れるはずがないことは誰でも知っている。でも、運動会はそれぞれが力を出すための励ましの言葉だから意味がある。ところがもし、一等賞以外は退学になり明日から学校に来てはいけないという規則があったらどうだろう。そうしたら、話は全然違ってくる。はたして、こんな運動会を毎年続けたいと言う人がいるのだろうか。そんな運動会はしない方がいいという意見が出てくるのが当たり前だ。一握りの勝者が残り、敗れた多くの敗者は市場から退くというのは、一等賞以外は退学だという運動会と同じではないか。競争社会が本当にそんな社会ならば、人々には暗い気持ちばかりが広がっていく。このままでは、競争社会を否定する人が増えていくだろう。さらにその原因を作ったＩＴ社会までも否定する人が増えても何の不思議もない。

私は情報社会の進展もそれに伴う競争社会の激化も否定しない。競争社会とは顧客と世界に正面で向き合うことを意味しているからだ。しかし、社会にはびこる『勝ち組』『負け組』の発想には我慢できなかった。優秀な一握りだけが勝ち残り、社会を動かすことが当然だという考えは、ＩＴ社会の未来の姿を歪めている。この発想は人を幸せにしない。

『一握りの勝者』は情報社会の公害

どれほど『一握りの勝者』を賛美しても、現実には、一人勝ちの裏には生活さえも脅かされている『多くの敗者』がいる。この現象が情報社会の光の部分であるはずはない。『一握りの勝者』は情報社会の影の部分である。

影を肯定するということは、工業化社会では公害が当たり前だということと同じである。かつて、高度成長期には工場の煙で空気が汚れ、川は魚も住めなくなってしまった。その後、市民運動などにも押されながら、後手後手ではあったが法律の整備が進み、汚い油まみれの廃液は川に捨てられなくなった。多くの国民の健康を損ない、時には命をも犠牲にし、やっと川も昔より少しはきれいになったのである。今では科学技術は単に生産のためだけでなく環境を守るためにも使われるようになってきた。もし、初めからもっと考えておけば被害は最小限に防げたはずだ。だれでも工業化社会が必要であることは分かっている。しかし、その影の部分である公害を美化することはしない。

同じように、『一握りの勝者』は多くの弊害を持つ情報社会の公害である。影の部分をしっかり見つめることは大切だが、決して肯定してはいけない。そして、いつかは克服しなけ

ればならない。しかたないとあきらめていてはいつまでも解決しない。解決するためには情報技術を雇用創出にも活かしていくことや、国家間の情報格差の解消など、政策的な面も重要である。しかし、個人と企業が自己改革をしなければ本当の解決にはならない。その解決の具体的道筋は次章以降で探っていく。答えは必ずある。ＩＴ時代の未来を「潰し合いの戦国時代」にしてはならない。互いに仲間として成長を喜び合う「人にやさしい時代」が来るかどうかは、一人一人のＩＴ時代の歩き方次第である。

もう同じ過ちは繰り返さない

ＩＴ社会を賛美し、情報技術の進展によってバラ色の未来が待っているように描く人がいる一方で、ＩＴ社会を無視したり敵視したりする人もいる。時代が変わろうとしている時はいつもそうだ。ある人は新しい時代を美化し、ある人は新しい時代を否定する。そしてその対立からは不幸しか生まれない。今度こそ、過去と同じ過ちを犯すのは避けられるはずだ。歴史の教訓から学ぶことはたくさんある。それには過去の産業革命が良い例になるので、ごく簡単に振り返ってみよう。

かつて、蒸気機関という動力の発明でヨーロッパから産業革命が始まった。その時、これから人間はつらい労働から開放されると言って産業革命を賛美する多くの科学者や技術者がいた。彼らは、生産力の拡大がみんなを豊かにするというバラ色の未来を描いた。しかし、実際はそんなに単純ではなかった。生産コストの低下により大量生産が可能になった時、何が起きたのか。個人が所有していた家内製手工業のための小さな生産手段は陳腐化してガラクタになり、多くの人々には工場労働者となって生きる道しか残されていなかった。そして、低賃金長時間労働と公害が蔓延し、ひとたび病気になれば生きていくことすらできない時代になった。

産業革命により資本主義が成立してくると、あまりに低すぎる労働者の立場と急速な資本の集中、企業競争による倒産と失業率の増加などのデメリットが目立ち始めた。やがて資本主義社会を分析し、それを批判する声が出てきた。資本家は彼らを共産主義だと罵り、彼らの指摘に耳を傾けない。共産主義者は資本主義のもつ生産力の飛躍的拡大という現実から目をそらし、資本主義を敵視した。そして、一九八八年のベルリンの壁崩壊まで続く長い不幸な道のりが始まったのである。この不幸は資本主義の抱える問題の解決を長引かせた。労働者の権利獲得、福祉の充実、選挙制度の実現までには気の遠くなるような長い時間がかかっ

た。国家間の紛争など多くの犠牲を経て、やっと今日の時代になった。だったら、産業革命がなければ良かったのか。そんなはずは無い。この不幸な歴史は、産業革命を美化する見方と、敵視する見方の対立が生んだ不幸でもある。当時の人々が進行中の歴史を正面から捉えることができなかったのである。

ＩＴ社会を美化も敵視もしない

今度こそ、産業革命と同じ過ちを繰り返すのはやめよう。ＩＴ社会を無視や敵視することはＩＴ社会の可能性を潰してしまう。ＩＴ社会を美化していたら、なかなかＩＴ社会の弊害を克服できない。それどころか被害が大きくなるばかりだ。ＩＴ社会を美化も敵視もしないで、歴史を正面から捉えよう。初めからＩＴ社会にどんな光があり、どんな影があるのかを知っておこう。

ＩＴは情報コストを飛躍的に下げた。インターネットはみんなが対等な立場で参加できる民主的なネットワークであり、ビジネスの可能性を格段に広げる。一方で、最近特に問題になっているのがディジタルディバイドと呼ばれている情報格差である。ＩＴを使いこなせない人の不利益は極めて大きい。他にもプライバシーの問題など克服しなければならない課題は山積みである。そして、『一握りの勝者』の弊害もますます広がる。日本の不況も深刻だが、

しかし、世界にはＩＴがもっと遅れている国もある。このままでは弱い国ほど大量の失業者が溢れてしまうことになり、世界的規模での企業の淘汰は再び国際紛争の火種にもなる可能性がある。

１―２　技術から人間中心へ

ＩＴ革命は景気対策や雇用対策なのか

最近はＩＴ革命という言葉をあまり聞かなくなった。マスコミは熱しやすく冷めやすい。だからといって、ＩＴ革命が終わった訳ではない。まだ入り口にいるだけだ。二〇〇一年春の大学での講義で、学生に「ＩＴ革命を進めることは単純には景気対策や雇用対策になる訳ではない。しかし、それでもＩＴを推進することをためらってはいけない」と話した。それについての学生の反響は、非常に大きいものであった。もちろん賛否両論さまざまであった。この時の学生の声は本書の第二部のＤ『ＩＴ社会への疑問に答える』の中に紹介してある。当時、多くのマスコミはＩＴ推進が景気回復のキーワードになるかのように語っていたが、ＩＴが単純に景気対策や雇用対策になるはずがないということは、私に限らず多くの人も感じていたのではないだろうか。

その後、実際に倒産やリストラは増加を続け、二〇〇一年夏には今まで景気を支えてきたＩＴ産業にも陰りが見えてきた。二〇〇一年春時点で、翌年三月期の決算見通しを数百億から一千億円程度の黒字と見込んでいたＩＴ関連の大手各社は、二〇〇一年夏には厳しい経済状況に追い込まれ、業績の下方修正を余儀なくされた。その後も損失は増加を続け、数ヶ月毎に下方修正が繰り返され、ついに二〇〇二年三月期には大手各社の赤字は一社当り数千億円にも達してしまった。激化する国際競争は国内産業の経営を悪化させ、社会全体に先の見えない暗い雰囲気と閉塞感を広げている。企業ではリストラという言葉に名を借りた人員削減が横行している。これらはＩＴとどういう関係があるのだろうか。

キーワードは無機質（物）から有機質（人）へ

現代はＩＴ時代やＩＴ社会と言われている。そして、一般にＩＴ時代のキーワードといえば『コンピュータ』、『ネットワーク』、『情報』である。しかし、これではあまりに無機質で、自分たちとの関連が見えない。もっと有機質な人間味のあるキーワードにしてこそ、私たちが歩むべき道が開けてくる。それが『個人』、『世界』、『知識』である。

第一に、なぜ『個人』なのか。今では誰でも気軽にパーソナルコンピュータを持てるようになった。急速な技術進歩によって、パソコンの機能はかつての大型コンピュータをも凌いでいる。これほど大量の情報を個人が扱える時代はかつてなかった。個人の持つ可能性は大きく広がっている。ＩＴ時代とは『コンピュータ社会』がもたらす『個人の時代』である。

第二のキーワードは『世界』。インターネットの普及によって世界はつながった。大量の情報も瞬時にして地球の裏側に送ることができる。世界を分けている国境という垣根ははるかに低くなった。ＩＴ時代は『ネットワーク社会』がもたらす『世界の時代』である。

第三のキーワード『知識』。現代のネットワークの持つ役割は情報を伝達することだけではない。情報は世界のさまざまなコンピュータに蓄積され、用途に応じて処理されている。インターネットを使えば、私たちは公開され共有化されている膨大な知識にアクセスし、それを利用することができる。ＩＴ時代は『情報社会』がもたらす『知識の時代』である。これで人間味のある三つのキーワード『個人』、『世界』、『知識』が揃った。

「これで未来はバラ色だ。もう何も悩む必要はない。さあ、安心して言われた通りに歩んでいこうではないか」

もし、この言葉に納得してしまった人がいたら、その人にとってはＩＴ時代を歩くことは想像できないほど険しい道になるに違いない。素直にうなずいた人はほとんどいないはずだ。現実を見渡すと、そんなに簡単なことではないとすぐに気づくからだ。では、どうすればよいのだろうか。さっそく『個人』、『世界』、『知識』という人間味のあるキーワードからＩＴ時代の歩き方を考えてみよう。

『個人』と自己責任

『個人の時代』とは自己責任の時代。自分で考えて自分で責任を取る。もし自分で判断できずに人に判断を委ねているなら、まずはそんな自分を変えなくてはいけない。だれかが決めた通りに歩んでいってはいけない。どうせ人に言われた通りやっても、失敗したら自分の責任だと言われるに決まっている。だったら自分で納得して自分で決めた方がいい。うまくいったら達成感もある。

成功のためには、判断材料を吟味することだ。どんなに納得できる話でも、まず本当かなと疑ってみよう。常識だと思われていることこそ一番怪しいのである。他の人の後をついていけば成功するほどＩＴ時代の歩き方は簡単ではない。前を歩いている人だけが成功というおいしい栗を拾い、後について行く人には何も残っていないのだ。この本には、ＩＴ時代を自分で考えて判断するためのメニューと多くの材料がある。次第に、ＩＴ時代を力強く歩いていくための勇気と自信がつくはずだ。

『知識』と自分の時間

未来はバラ色だという言葉に嘘っぽさを感じて我に帰る。どんなことでも自分で考えるといろいろなことが見えてくるが、実際は自分で考えるということは結構難しい。テレビは視聴者が見ている間ずっと情報を流し続け、考える時間を与えてくれない。書物と違って自分で落ち着いて考えたいと思っても待ってはくれない。例えばニュース番組でニュースキャスターの話にうなずいている時、どれだけ本当に自分の頭で考えているのだろうか。自分の頭で考えているのか、それともニュースキャスターが考えていることを聞いているだけなのかを区別することはそんなに簡単ではない。

テレビを見ていると、話している言葉が時々画面に文字で出る。どこが大事なのかをテレビが代わりに考えてくれる。文字が出ることは視聴者にとって分かり易くするための善意もあるだろうが、やはり釈然としない。そして、いつの間にか思考だけでなく感情さえも奪われていく。バラエティ番組では笑って欲しいタイミングで笑い声が流れる。でも見ている自分は笑っていない。テレビが代わりに笑ってくれる。

情報社会は『知識の時代』である。でも情報を自分の知識にするためには落ち着いて考える時間が必要だ。現代は情報が溢れている。インターネットはさらに情報を増やす。情報に触れ続けていると、考えるための時間が奪われる。そしてあまりに多すぎる情報は知識にならない。インターネットをしていて、ふと気がつくと、いつの間にか目的もなくホームページをさまよっていたことはないだろうか。そんな時は情報の海に溺れてしまう前にパソコンを切ってみよう。

『世界』と激化する競争社会

インターネットはとても便利だ。今まで面倒だった個人輸入もインターネットなら簡単にできる。私も先日アマゾンドットコムでＣＤを買った。欲しいものがあったらインターネットにアクセスしていろんなお店の品物や値段を比較する。そして、できるだけ安くて良いものを探す。確かに今は、『世界の時代』だ。 企業間の取引も同じだ。自動車はたくさんの部品を使う。インターネットによって自動車会社は世界中の部品を比較し、より安くてより良い部品を調達することができる。

世界がＩＴで一つになれば世界のどことも取引ができる。よって、互いの競争は激しくなる。今まで地元に製品を納めていた部品メーカーも国際競争にさらされる。『世界の時代』には続きがある。それは『激化する競争社会』だ。

『痛み』は弱い立場の人にばかり向けられる

個人の持つ可能性がかつてないほどに増大しているにもかかわらず、企業は社員の持つ力を十分活かすことができずに人員削減という後ろ向きな対策しかできないでいる。横並びの

リストラを相次ぎ発表する経営者のどこに独自性があり、どこに資質が活かされているのであろうか。こんな時こそ、みんなと違って大量採用する企業があったら、かなり賢い。きっと良い人材がたくさん集まるに違いない。企業の発展は人材次第である。

国民生活を守るための政府が繰り返し口に出す『構造改革の痛み』という言葉はあまりにも後ろ向きで暗い印象だ。人々はますます将来の不安におびえ、自分のことしか見えなくなる。そして、責任を取って痛みを味わうべき政府や官僚、経営者たちは自分たちの責任をその暗い闇の中に隠してしまう。ビジネス環境の変化に比べてあまりにも遅れているのは政治と官僚機構である。それがビジネス発展の足かせにさえなっている。にもかかわらず企業が潰れたのを聞いて「構造改革の痛みですね」などと言っている人が情報社会の未来を展望しているとはとても思えない。

結局、『痛み』は弱い立場の人にばかり向けられる。しかし暗い闇に惑わされてはいけない。こんな時だからこそ、個人がもっと強くたくましくなる必要がある。そして責任を暗い闇に隠している人たちこそが本当は臆病で弱いのだということに気づこう。

既得権からの自由

情報社会の進展で激化する競争社会は厳しい社会でもある。だから、それに背を向けて、昔の方が良かったと言う人たちもいる。でも、本当に昔の方が良かったのか。確かに、一部の人にはとても良い時代だったのかもしれない。地位に安住し顧客や世界に背を向けている人たち、いいかげんに仕事をしても他の人とたいして変わらない収入を得る人たちがいる。今まで、彼らは既得権のおかげで自分の実力よりはるかに大きい収入を得ることができた。

しかし、それ以外の多くの人たちはさまざまな矛盾を感じてきたに違いない。こんなことで悩んだことはないだろうか。（1）既得権に守られている一部の人のせいで、知恵を出しても成果を出しても、認めてもらえなかったことはなかったか。（2）がんばって努力しても、仕事をしない一部の人と横並びの待遇。そんな状態が続く中でやる気をなくしそうになったことはなかっただろうか。（3）良い提案をしても、前例がないという思考停止型の人の言葉で遮られ、聞き入れてもらえなかったことはなかったか。

既得権に守られてきた人たちからは努力をしようという気持ちが薄れていく。自分たちだけが既得権の甘い汁を吸うために、新規参入を希望する人に対しては、もっともらしい理由

を作り上げて排除する。彼らは変化を望まず閉鎖的である。彼らの姿勢は明らかに時代の流れに逆らっている。ＩＴ社会の特徴とは変化と開放である。

彼らは今の時代が厳しすぎると思うかもしれない。しかし、時代に逆らいながら甘い汁を吸い続けている自分たちの過ちに早く気づくべきである。それだけでなく、これから伸びようとする新しい芽を踏みつけていることにも気づかなければいけない。時代の変化を理解し、自分たちが社会から駆逐されてしまう前に心を改めなければならない。もうじき彼らの時代は終わる。

これからは、『既得権によってはじめから勝つ人が決まっている時代』でも、『横並びでみんな同じ時代』でも、『良い提案が受け入れられないみんなが停止した時代』でもない。これからは、今まで不利な立場におかれて虐げられてきた多くの人たちが競争に参加して力を発揮できる時代である。これをチャンスだと考えれば自分たちの可能性は大きく開けてくる。

2　みんなが勝てる

2―1　どうしたらみんなが勝てるのか

迫りくる激動の変化

今、社会が大きく変わろうとしている。今まで平和に暮らしてきた地域の商店、地場産業、それらすべてが世界相手の競争に次々と巻き込まれていく。自分はまだ関係ないと思っていても、じわりじわりとすぐそばまで迫ってきている。

変化を無視する人にとって、変化はいつも突然やって来るように見えるだろう。広く社会を見てみよう。自分の木ばかりでなく森全体を見てみよう。森の生態系に変化が起きていることに気づくはずだ。怖そうだから見ない振りをしても逃げることはできない。次は自分の番なのである。自分の生活は大丈夫だとか、自分の会社だけは大丈夫と考えていても、現実はそうではない。今までと同じことをしていたら残れる企業はその分野でトップだけかもしれないのである。何もしなければ、残りのすべては淘汰される。このまま、静かに待っていたら、自分が淘汰される確率はほぼ一〇〇％である。

企業も個人も今までと違う生き方が求められている。それならば目の前に迫ってきた時にしかたなく自分を変えるのではなく、あらかじめ未来を知っておこう。これからの企業や個人が持たなければならない資質に気がつこう。やがて、ＩＴ社会が求めている人材がはるかに暖かい人間本来の姿であることが見えてくる。しかたなくＩＴ社会を生きていくのではなく、時代の推進者になろう。意欲こそが充実した人生の源泉である。

生き残る鍵は強さではない、個性だ

鳥から空を飛ぶ方法を学んだように、人は今までも動物たちからいろいろなことを学んできた。野生の大地は自然の厳しさや家族の大切さも教えてくれる。人間も生態系に生きている動物である。困った時は自然の動物たちから学ぼうではないか。

動物の社会は強いものだけが生き残る弱肉強食の世界だと思っている人が多い。でも本当にそれだけならば動物の種類は激減する。こんなに多種多様な動物が地球上にあふれているわけがない。動物たちの世界は、実際はそんな単純な弱肉強食ではなく、共存共栄の社会なのである。どうやって動物はそれを成し遂げているのであろうか。

その答えは、『個性』である。あるものは空を飛び、あるものは木で暮らす。 生態系に暮らす動物の多様性が共存共栄を成り立たせている。さらに高度な動物は、同じ種類の中でも個性が目立つようになる。例えば寒さに強い猿もいれば弱い猿もいる。力持ちもいる。手が器用な猿もいる。個性こそ、これからの社会でみんなが勝ち残るための鍵なのである。

個性が多様性を生みだす『みんなが勝てる時代』

同じ仕事をしている企業はそのうち一つしか生き残れないだろう。ならば、他とは違うことをすればいいのである。そんなに無限に業種がないと嘆く人もいるかもしれない。それは視野が狭すぎる。例えば、喫茶店が三件並んでいたとする。このまま競争していたら、たった一軒しか勝ち残らない。消費者はそれを望んでいるのだろうか。同じような喫茶店なら、安い方がいいに決まっている。同じ物が同じ値段なら雰囲気やサービスが良い方しか残らない。今までは本当の競争をしてこなかった。すなわち工夫や知恵を働かせない競争だった。それでも、なんとかやっていけた。でもこれからはだめである。

知恵や工夫をしようではないか。ある喫茶店には書店を置こう。本を読みながら気軽にコーヒーが飲める。お客は気に入ったら本を買えばよい。客は気分良く過ごすことができ、本も売上に貢献する。また、ある喫茶店はおいしいコーヒーを本格的に飲めるように客がコーヒーの濃さをオーダーメードで注文できるようにする。同じ喫茶店でも、このようにいろいろな個性を出すことで競争相手ではなくなっていくのである。すでにこういう喫茶店はある。そして、消費者はその中で今の自分の気分に合っているお店に入る。消費者もそれを望んでいる。消費者は決して潰し合いを望んでいない。多様性のある生活の方が楽しいし、より暮らしやすい。ＩＴ時代の未来を『潰し合いの戦国時代』にしてはならない。もし、あなたがその道を選択してしまうなら、それはあまりにも愚かである。これからは『みんなが勝てる時代』である。

個性を出すことは多様性を生み出す。個性を出せば多種多様なビジネスが創造される。やがて、社会全体が豊かな労働力で溢れる。そして顧客はたくさんのメニューから自分が今必要としているものを選ぶ。普段は財布と相談しながら、楽しい時はリッチな気分で。

2―2　厳しい国際競争を共に生きるには

まねをしていれば儲かる、そんな楽な時代はもう来ない

駅前にあるたくさんの銀行に疑問を抱いたことは無いだろうか。どの銀行も同じ金利。サービスもほとんど何も変わらない。せいぜい定期預金を作った時にもらうティッシュペーパーの数が違うくらいだ。こんな状態でなぜ営業が成り立つのだろうか。どうして銀行員は世間から並はずれた高い給料がもらえたのだろうか。今、考えてみると不思議になる。そう考えると銀行が統合の時代に入り次々と吸収合併を繰り返しているのは当然のことに見えてくる。今の銀行が元は何銀行だったのかを思い出すこともできない。そして、少しずつだが銀行のサービスにも個性が出るようになってきた。

かつて、誰かが車を作れば次々と同業者が市場に参入し同じようなものを作った。どこかがコンピュータを作れば、他社も追従する。リクスに挑戦しない没個性の会社でも生きていけた。そして、ほどほどの利益をあげることができた。今、こんな時代が終焉しようとしている。

日本であの牛にはもう会えない

これからは、もしそれが誰でもできることであるならば利益をだすことは極めて難しくなる。現在、ほとんどのパソコンは同一の仕様でクローンのようになり、値段とデザインの違いでしか競えない。いったい利益を出すには、どうしたいいのだろうか。

パソコンのユーザサポートにおいて三年連続ＮＯ．１（日経パソコン調査）を誇っていた日本ゲートウェイでさえも、二〇〇一年八月二八日に米国ゲートウェイ本社がアジアからの撤退を決定した。ビジネスは政治の世界のようにもたもたしていない。日本ゲートウェイは即日閉鎖され六年の幕を閉じた。もう、ゲートウェイグッズキャラクターのかわいい牛であるミルクシェイクカウには、日本で会うことはできない。

今や、パソコン単体ではデルコンピュータだけが利益を出しそれ以外は利益を出せない。もちろん他の企業にも高い技術力があるが、国際競争はそれ以上に激しいのである。しかし、価格競争とサービスを売り物にしていた全米トップシェアを誇るデルコンピュータも安泰ではいられなくなった。パソコン業界全米三位のＨＰが二位のコンパックと合併することを発

表したからである。パソコン業界で一位になるための合併だが、大きくなれば強くなるというほど単純なものではない。合併して何をするかが問題である。二〇〇一年七―九月期、在庫管理と直販方式で格段の価格競争力を持つデルコンピュータはシェアを六％も伸ばして全米二五％で一位になった。一方ＨＰ・コンパック連合は二七％から二〇％に落としてしまったのである。合併が両者の得意分野を活かして有効に働けばシナジー効果といって、１＋１は２以上になる。でもただの数あわせなら１＋１は２にさえならない。二〇〇二年春の株主総会の時期においてもＨＰの創業者一族が合併破棄をもくろんでいたような状態でＨＰ・コンパック連合がシナジー効果を出せるのかきわめて疑問である。

パソコンはコストダウン競争に明け暮れ、海外に部品と組み立てを頼っている。そこまでやっても黒字にならない。そして今、コンピュータ業界もその体質を大きく変貌させつつある。直販方式と低価格で利益をあげようとするデルコンピュータのような企業、一方で個人ユーザをターゲットにしたデザインと機能で利益を出そうとしている企業、コンピュータを顧客サービス向上のためのシステム製品の一部として利益をあげようとする企業など、それぞれ個性化を模索している。

同じスタンスで戦うな

安さだけで競っていたら企業間の潰し合いになってしまう。同じスタンスで戦ってはいけない。相手が安さなら、こちらはアフターサービス。相手がスピードなら、こちらは品質保証。視点をずらせば新しい顧客層が生まれてくる。顧客は作り出すものだ。

同じような業種でも自分が得意とすることを工夫して知恵を出せば個性が出る。個性を出せば対象とする消費者やマーケットが違ってくる。同じコンピュータ企業でもマイクロソフトは Windows などのコンピュータの基本ソフトに特化して成功した。個性こそ勝利への道である。

時代の要請としての個性

かつて、労働者の長時間低賃金労働が問題になっていたイギリスで、資本主義が労働者から利益を搾取することはいけないことだと感じたある社長が、彼にとって理想的な会社を作った。会社として利益を残さずに社員に大幅に高い賃金を払った。社員は自分の会社に満足し、すばらしいと社長を褒めたたえた。一時期、人々からも理想の会社と絶賛された。それで、その後いったいどうなったか。潰れたのである。利益がなければ新規の設備投資はでき

ない。いつまでも古臭くて性能が悪いままで値段も高い物が売れるはずはない。そして社員は路頭にまよった。いくら探しても今までより給料の良い会社などありはしない。並はずれた高い賃金を払い労働環境を良くすることを不満に思う社員はいないだろう。でも理想だけでは現実にならない。理想を現実にするには社会的な必要性、すなわち時代の要請が欠かせない。

なぜ、こんな話をしたのか。個性も同じであるからだ。個性が大切ということは、昔から言われてきた。ある時はあるべき教育の姿として、またある時は天才をたたえる言葉として。ではなぜ今更、個性なのか。今までと何が違うのだろうか。今までは個性はある意味ではただの理想であったのだ。個性的とは、ある時は天才をたたえるが、一般には変人や仲間はずれを意味していた。どちらにしても決して主流ではなかったのだ。先ほどの例のように理想だけでは現実にはならない。

では、昔はどうだったのか。かつて国内の固定電話機の台数が一〇〇〇万台から五〇〇〇万台になるのに二〇年の歳月がかかった。電話は二〇年かけて莫大な利益を生み出した。一つの商品が長い間利益を生み出す時代には、他社が新しいものを開発したらそれが売れるま

で待っていて、儲かると分かってから参入してもほどほどに儲かった。まさに昔のことわざ通りに、『残り物には福がある』である。　ローリスクを狙えばほぼ確実にローリターンがあった。

今、ＩＴによって時代の速さが一桁近くも加速した。この現象は犬の寿命が人の約七分の一であることを例えてドッグイヤーとも呼ばれている。例えば、携帯電話の台数は一〇〇〇万台から五〇〇〇万台になるのに三年半しかかからなかった。携帯電話が売れると分かってから市場に参入したら、発売するころにはすでにみんなが携帯を持っていて、ほとんど売れなくなっている。価格の低下も目を見張るものがある。一九九九年に二万円もした一〇ギガバイトのハードディスクは翌年には一万円に、そして二〇〇一年にはわずか五千円になっている。他社が成功したから自社もやろうとして多額の投資をしても、投資した金額の回収すら難しくなる。もはや『残り物には福はない』。　あるのは赤字だけである。ローリスクを狙えばノーリターンの時代である。他の人と同じことをしても得るものは何もない。ＩＴ時代のビジネスでは個性は必須である。今、個性は時代の要請なのだ。

時代が速く進むとはどういうことなのだろうか。例えば、学生が大学に入学して卒業するまでの四年間に、社会は従来の三〇年近くの変化を遂げてしまうことになる。二〇歳弱の学生たちにとってのその意味の大きさは計り知れない。今までに彼らが経験した人生より、大学にいる四年間での社会の変化の方がはるかに大きいのである。

こういう時代には、いくら個性があるからといっても、同じ状態にいつまでも留まっていてはいけない。時代がゆっくり進んでいた時は一度成功すれば同じやり方で仕事を続けていても長い時間利益は得られた。しかしこれからの時代、美味しい栗はいつまでも残っていない。昔のことはだれでも懐かしいものだ。しかし、昔にこだわっていてはいけない。これからは過去の自分にこだわるのではなく、それを糧として明日からの自分の成長を目指して、新しいことに取り組み、いつまでも若い心でいつづけることが欠かせない時代である。

過去の成功体験にこだわって同じことをしている企業に明るい明日は来ない。昨日よりも今日の方がもっと良いサービスをしよう。何か顧客が困っていることはないだろうかと考え、少しでも工夫をしてみよう。すると、明日は今日とは違ってくる。

3　競争が協力を生む新しい関係

3―1　パートナー企業との協力関係

競争社会と正面で向き合う

今までの日本は本当の競争をしてこなかった。だから、競争が激しくなってくると、いきなりこれからは企業間の潰し合いだと思う人たちが出てくる。彼らは本当の競争を知らない。これからは顧客の視点に立った、企業間の新しい協力関係が求められているのである。これは助け合いではなく、お互いに対等な立場に立った協力関係である。

そして競争が協力を生み出す新しい発想が生まれている。自分だけ勝とうという発想の企業はやがて顧客から見放されていくだろう。そんな企業はＩＴ社会も国際ビジネスも理解していない。

情報の流れが物流を変える

今、多くの企業は不良在庫に苦しんでいる。すべてのビジネスが国際競争の中で極めて速い変化にさらされていることがその大きな原因である。

かつてバンダイが発売したディジタルおもちゃの『たまごっち』は予想を上回る爆発的な売れ行きになり、国内と海外合わせて四〇〇〇万個も売れた。バンダイは急いで増産に踏み切った。しかし、売れ行きは次第に鈍ってくる。結局、あれほどの爆発的なヒットにもかかわらず、バンダイは大量の不良在庫を抱えて九九年三月期に六〇億円もの損失をだしてしまったのである。

不良在庫を削減し、より効率的で無駄のない供給の鎖（サプライチェーン）を作りだそうとするのがサプライチェーンマネージメント（ＳＣＭ）の始まりである。供給の鎖とは自動車を例にすれば、製品開発から始まり部品の調達から製造、販売そして消費者までの一連のことを示す。物は生産者から消費者まで流れるが、この時お金は物の流れとは逆向きに消費者から生産者へと動いている。そこで、このお金といっしょに情報を流そうという発想が生まれる。情報をスムーズに流して管理するためにはコンピュータとインターネットが強力な

助けになる。バンダイは『たまごっち』の売れ行きが落ちているという情報を活かしてすぐに製造を停止することができなかった。わずか三ヶ月の遅れが結果的に大量の不良在庫を抱えることになってしまったのである。

一社だけでできることはほとんどない

今、自社の中だけで供給の合理化をすればよいと思っていたら間違いだ。それは、単に出発点に過ぎない。一つの製品やサービスには多くの企業が関わっていることに気がつく必要がある。自分の会社と関わっている会社はどこだろうかと考えて探してみよう。例えば、自分が小売店ならば、関連する会社には問屋、運送業、さらに問屋に物を供給している製造業がある。他社とのパートナーシップによる協力関係によりお互いに勝とうとする関係こそが必要である。そのため、同一製品や同一サービスに関わる関連企業間の協力関係としてのパートナーシップが各業界で生まれている。

すべてのビジネスにとってサプライチェーンは必ずある。もはやパートナーとは、ただ値段を値切ったり、納品をあおったりする関係ではない。レストランやハンバーガーショップはどうだろうか。ただ、いいかげんな材料を仕入れて調理しているだけでは、顧客においし

くて安全な食事を提供するという責任がとれない。利益を上げるために単に安い材料を仕入れるだけなら、食材の質が落ちて客が減ってしまう。近所にあるレストランチェーンのサイゼリヤは食材まで管理している。ハンバーガーチェーンのマクドナルドは情報化をいち早く取り入れて、サプライチェーンの構築を図り、顧客が満足するものをパートナー企業と共に提供している。

馴れ合いの関係から緊張感のあるパートナーシップへ

パートナーシップについて具体的な例を通して理解していこう。例えば自動車産業では、従来の系列関係は本来のパートナーシップと呼べないものであった。既得権に守られた排他的な、慣れあいの関係である。系列の中はぬるま湯でぬくぬくしているのに、他の企業がより良い物を安く納品しようとしても系列の壁がそれを排除していた。日産はそれを崩し、慣れあいの系列を再構築し、パートナーシップに育て上げた。パートナーシップとは慣れあいでなく、対等で自立した緊張感のある関係である。対等で自立した協力とは人間関係にとても似ている。もたれあいの人間関係や恋人関係は破綻することが多い。もたれあいではなく、互いに自立した者同士が協力することがいい関係を築くのである。

二〇〇二年春、ついに米国のウォルマート社が日本の国内大手スーパーの西友を同年夏までに事実上買収することを決め、日本の流通業界の再編成が始まった。ウォルマートと聞いても耳慣れない人もいるかもしれないが、この企業は売上高二八兆円を誇る世界最大の米国小売業である。ＩＴを物流と在庫管理の根幹に活かしていると言われているウォルマートのパートナーシップは具体的にはどうなっているのだろうか。そういえば最近、スーパーマーケットのレジでは店員が金額を打つ姿を見なくなった。バーコードと言われる黒い縞模様のシールがすべての商品に張ってある。それをレジの店員が読み取ると金額が自動的に入力される。このシステムはＰＯＳと呼ばれている。今では、ＰＯＳはどこでも一般的になっているが、ウォルマートはそのＰＯＳをパートナーシップに活用した。レジで販売した時のＰＯＳ情報をウォルマートへの納入業者である日用品の会社Ｐ＆Ｇにインターネットを使って開示してしまう。ウォルマートとＰ＆Ｇは売上情報を共有している。Ｐ＆ＧはＰＯＳ情報から棚の在庫が少なくなったことを自分で知り納入する。Ｐ＆Ｇは売上情報を知ることで、無駄な生産と在庫を減らしコストを削減できる。結果的にコストの低下は価格の低下を可能にし、消費者のメリットとなる。ウォルマートとしては店舗在庫を一定に保つための無駄な発注処理をする必要がなくなり、社員は何をどれだけ品揃えしたらいいかという、戦略的で創造的な業務により多くの力を注ぐことができる。

アパレルの例も紹介しよう。アパレル大手のベネトンは従来、糸を染色してから加工して服を作っていたが、客の流行色の好みが変化した時に、染めた糸や作った衣料が余ってしまうことが多かった。この不良在庫を削減するために、単色の衣料は服を作ってから色を染めることにした。糸には色を染めていないから、流行色が変わっても大丈夫だ。染色していない服も無駄にならない。そして、好みの色を決めてから店に並べるまでの時間は短縮された。ここで特筆したいことは、この工程が同じ社内で行われていることではないことだ。染色業者と加工業者に対してその順序を変えさせたのである。消費者からの情報を有効に使うために産業のプロセスそのものを変えてしまったのだ。ベネトンは染色業者と加工業者の不良在庫を減らし、結果的に製品の単価を下げることに成功した。自分の会社の不良在庫だけを減らせばいいというものではない。流通経路をすべて見ることで、染色業者と加工業者は利益率を上げ、ベネトンは製品を安く仕入れることができた。製品の単価は下げられ、そして顧客の満足も上がった。

『自分だけ勝てばいい』の末路

ただ儲かればいいという発想で牛肉偽装を行い、同じサプライチェーンの上にある酪農家や消費者を裏切り、社会的な制裁を受けた雪印食品。自分だけ勝とうとして、自分だけ得をしようとして、顧客と優良なパートナーに背を向けた末路の典型のように見える。パートナーシップの良い例であるベネトンとの対比で見ると、戦略の差はまるで大人と幼児である。いや、戦略などとはとても呼べるものではない。

3―2　新しい協力関係が始まる

同業種間協力

今までは、同業種の会社とはお互いにシェアを争う敵でしかなかった。しかしＩＴ社会で激化する競争社会はそんな意識を大きく変えている。顧客不在のつまらない子供のけんかをいつまでもしていていいのだろうか。自分たちの生活は守れるのだろうか。顧客と競争社会に正面で向きあうと新しい協力関係が生まれてくる。それが同業種間協力である。

同業種間協力は今、あらゆる分野で盛んになっている。トラック運輸業者は荷物を運んだ帰りに、普段は荷台を空にして走っている。その無駄を省くためにＩＴを活用して同業種で連携を取れば、帰りにも荷物を運べるようにすることができる。顧客は割安で頼むことができ、業者の利益も上がる。このように顧客と競争に向き合い知恵を働かせた同業種間の協力はいい結果を生み出すことができる。海浜幕張駅では同じお店内に牛丼吉野屋、Becker's、そばあずみ、イタリアンカフェBravoが並んでいる。お客も色々選べて便利になり、飲食店もスペースの共有化でコストダウンになる。本気で競争社会に立ち向かうならば、同業間の協力に大きなメリットがあることが分かってくる。ちょっと見渡すとこのような光景は身近にたくさんあることに気づく。

異業種間協力

最近は一見関係のない異業種間にも協力が広がっている。コラボレーション(Collaboration)とは元来は芸術の用語であるが、対等な関係での共同作業をするというビジネス用語になっている。特に最近は異業種間の企業間協力として活用されている。例えば、WiLLブランドはアサヒ、花王、近畿日本ツーリスト、コクヨ、トヨタ、松下が共同で使っている。ブランドを広げるには多大な費用がかかる。コラボレーションは宣伝まで含めたサプ

ライチェーン戦略として捉えることができる。ブランドの共有化は一社あたりの費用を削減し、さらに色々な場で消費者が目にすることでブランドの浸透を容易にする。コマーシャルの分野でもサントリーとＫＤＤＩ、サントリーとフジカラーのコラボレーションＣＭが有名である。

今後、あらゆる場で企業間の協力関係は確実に広がっていく。同じサプライチェーンにたずさわる企業間でのパートナーシップという協力関係、一見関係のない企業間の異業種間協力、そして従来は単なる競争相手であった同業種間での協力など、今すべてのビジネスにおいて協力関係の重要性が増している。競争が協力を生む。その原点は顧客である。世界と顧客に正面で向かうと、本当に必要なのは自分だけの利益のために互いに潰しあうビジネスではなく、顧客のために互いに協力しあう関係であることが分かってくる。

4　ＩＴバブル崩壊は新しい時代の日の出

4―1　ＩＴ産業＝ＩＴ革命ではない

ＩＴ不況における日米の温度差

二〇〇〇年春から始まった米国のＩＴバブル崩壊によりナスダックを中心にしたＩＴベンチャー株が一気に下落した。例えばインターネット投資信託評価を業務にしていたモーニングスター社は高値一一三一万円（同年六月）から二九五万円（同年八月）となり二ヶ月で七四％も下落した。この一〇年間飛躍的な発展を遂げ、ニューエコノミーと称えられてきた米国経済にも次第に陰りが見えてきた。そしてそれは、日本国内にも影響を及ぼした。二〇〇一年八月に米国ダウ工業株三〇種平均が一万ドル割れしたのをきっかけに今まで国内経済を牽引してきた日本のＩＴ産業も急速に失速し、日本経済全体にも大きな影響を与えている。

国際経済のもとでは、もちろん米国の景気は日本の景気にも影響を及ぼす。しかし、単に日本の景気後退を米国のせいにはできない。米国の経済が上り坂だった一〇年間でさえも日

本の経済は後退してきた。そして今、米国経済が失速したから日本経済は後退したのだという理由付けを、もしするのなら、それはまったく矛盾している。まるで責任を親のせいにしている子供のようだ。日本の経済と企業には構造的な問題がある。

米国復活の一〇年間と日本の失われた一〇年間

米国は一九九〇年代初頭に経済のどん底状態にいた。当時の米国クリントン政権は経済再建を強力に推進した。私も業務で関わったことのある情報スーパーハイウェイ構想は米国全土をネットワークでつなぎ、教育、行政、企業、家庭のネットワーク化の整備を進めた。そのやり方の特徴は民間活力と学校教育である。米国は規制緩和や財政政策で民間競争を活性化し、その上で民間活力を最大限引き出して民間投資主導で計画を促進した。実際、当時の米国における民間の情報投資額の比率は日本の二倍以上にも及んでいる。さらに学校教育を重点課題にして全米の学校をインターネットでつなぎ、その活用を徹底して進めたのである。この民間投資の促進と教育政策こそ日本にまったく欠けていたことである。なぜ日本はこの時期に米国から何も学ばなかったのか。

一〇年前不況にあえいでいた米国が政府の強力なバックアップと民間活力の強化により二ューエコノミーを築いてきたのに対し、日本はバブルの絶頂期からの景気後退局面の一〇年間で何をしてきたのか。多額の国債発行により国の借金を増やし、一方で道路やダムに代表されるような従来型の公共事業を続けてきた。

確かに戦後の復興時期に公共事業は日本のインフラ整備に貢献し、高い経済成長を実現した。しかし時代の流れが変わった。一九九〇年代には従来型の公共投資では景気が良くならなくなった。それでも景気が悪くなると景気対策といって公共事業を拡大してきた。その結果、やはり景気は回復しなかった。すると、もっと公共事業を増やさなくてはという声が必ず出てくる。経験からなにも学ばないで、なんだか馬鹿の一つ覚えみたいに見えてくる。猿だって開かないドアをいつまでも押してはいない。しばらくやってだめならば引っ張ってみるのである。日本経済にとって、この失われた一〇年のつけはあまりに大きい。そして、いまだにドアを押し続ける人たちがいる。

金融不安やゼネコン問題を先送りしている間に、ＩＴ社会への遅れも原因となって日本経済は急激に競争力を失っていった。そして今や国際競争の激化と財政赤字、構造不況が重な

り日本経済は大変な時期にいる。建設業などの構造不況業種での倒産やリストラは増加を続け、関連する多くの産業にも影響を広げている。今まで日本の経済をなんとか下支えしてきたＩＴ産業も大きな赤字を抱え大規模なリストラが進められている。上場企業の全産業二〇〇二年三月期最終利益は大幅に落ち込み七割近く減少した。企業からの高い税収を見込む政府の予測はとっくに破綻している。ところで政治の役割とは、なんだろうか。主義主張の対立や不毛な汚職議員ばかりが目について分かりにくくなっているが、実は簡単なことである。一番の役割は集めた国民のお金を上手に使うことである。そのお金でビジネスの発展を促進し、国民の生活を守る。お金の使い方がまるでなっていない。学校教育では中学校高校のコンピュータの台数は増しているが教える人が追いつかず、教育でのＩＴ活用と次世代の人材育成はいまだに方向性が見えない。

一九九二年にクリントンと政策チームメンバーは数多くのコンピュータをホワイトハウスに持ち込み、その後の政策決定に活用した。しかし、その八年後の二〇〇〇年、日本の森内閣で総理大臣がＩＴ革命を唱えつつ、自分はパソコンのキーボードの練習をしていた。その光景はあまりに対照的であり、失われた一〇年を象徴している。そして、不景気と借金だけが残った。

アメリカが風邪をひくと日本も風邪をひく

日本も米国も同じＩＴ不況であるが、だからと言って一緒で安心などと思ってはいけない。日米の事情は全く違っている。米国はＩＴ経済への過剰な期待というバブルが弾けただけだ。その影響はＩＴベンチャー企業に特に顕著に表れた。ところが日本では今までの構造不況を、米国の影響を受けたＩＴ産業不況が追い討ちをかけている。今でも米国はＩＴ先進国として多くのサービス産業においてＩＴを活かしているが、日本ではまだＩＴはビジネスに十分に活かされているとは言えない。

今まで日本のＩＴ産業は好景気な米国経済を主要な市場としてＩＴ関連製品（装置、システム）を輸出してきた。簡単に言えば、ただ物を売っているだけであった。だから、米国のＩＴに陰りが見えてくると日本の製品が売れなくなって、すぐ国内のＩＴ産業が傾いてしまう。これでは、どう見ても日本と米国は同じ経済状況ではないのである。もう、同じで安心などという後ろ向きな姿勢でなく、今こそ日本は国内でもっとＩＴを活かしていくことが経済発展のためにも大切なのである。

4―2　今こそ再生の時

加速する情報化

これから、一気に国際競争が拡大する。日本ではまだＩＴ革命は始まったばかりであるが、ＩＴ社会は初めから世界が舞台である。世界市場で遅れている国は自分で加速をつけて追いつくしかない。今こそ再生の時である。世界は待ってくれない。今、日本は情報環境整備を加速している。各地で光ファイバーの埋設が進められている。日本は二〇一〇年予定の加入者系光ファイバー一〇〇％達成を二〇〇五年に繰り上げて世界に追いつこうとしている。

もし、いまだに日本がアジアで最も技術が進んだ国だと思っている人がいたら、ぜひ世界を見渡してみよう。シンガポールのインターネット普及率は日本より高く、韓国のブロードバンドは二〇〇〇年末ですでに一四〇万回線を超えている。これらの国の情報化は今や設備投資中心ではなく、すでにサービス中心に移行している。また、インド、中国の情報化のスピードも飛躍的である。中国の携帯電話数は二〇〇二年春に一億五〇〇〇万台を超えた。世界では情報については脱工業化がすでに始まっている。正しい現状認識なしに再生はありえない。

サービス業が燃える

ＩＴ社会の入り口ではＩＴ産業がまず伸びる。ＩＴ関連企業はその過程では、技術力を背景に大きな利益を出せる。そして、次には産業の利益体質がサービス業に大きくシフトしてくる。これからのビジネスの主役はサービス業を中心とするＩＴ利用者である。本書では消費者だけではなくＩＴをサービスに利用するサービス提供者を含めて、ＩＴ利用者と呼ぶことにする。例えば、ハンバーガーショップや本屋、流通、教育、娯楽などである。利用者がＩＴを活かしてこそ、豊かなＩＴ社会が実現へ近づく。これからは、サービス業が燃える時代である。

そこでもＩＴ産業は情報社会を支える役目を担い続けるが、これからはサービス業を意識することなしに成長を続けることはできない。実際、国内ＩＴ産業もサービス部門の強化を進めてきた。しかし、市場の求めている速さに対して遅すぎた。今、すべてのビジネスにおいてサービス部門の強化は全力で取り組む時にきている。遅れているサービスの強化は、社内部門だけでは間に合わない。そのためサービス関連企業との協力も重要になっている。

教育もサービス業

国会議員も政府官僚も区役所の役人もサービス業である。そして、教育もサービス業である。もし、それを納得できない教員がいるならば意識改革が必要である。教育の主体は教員ではなく学生であるという当たり前のことを再認識しなければならない。学問的なこととバランスを取り、社会や生活と結びついた課題にも取り組ませることも必要だろう。意欲的な高い学習目標を掲げると共に、分かりやすい授業を進めるための工夫を続けることも必要だ。そして最も大切なことは、教育というサービス業の中で教員自らが新たな試みにチャレンジをし、自分を成長させていく自己改革に取り組むことである。教員自身が生きた教科書であり続けることである。

ＩＴ時代の人材育成としても教育の役割は非常に大きい。今、日本ではＩＴ教育がまるで国民運動のように推進されているが、ともすれば画一的な習い事のような教育になりがちである。ＩＴ教育を『読み、書き、そろばん』と同じように、『読み、書き、コンピュータ』などと考えている人さえいる。しかし、現代に求められている人材とは大量生産のように画一化された平均的な人間ではない。一人一人の目的に応じて情報能力を活かせる個性豊かな人材を育てなければならない。教育の世界においても、ビジネスが顧客への個別対応（One to

One Marketing）を重視していることと同様に、各学生への個別対応（One to One Education）を指向し、学生一人一人の成長を目指す時代である。

投資の選択と集中

どの企業もそれぞれが異なる分野で、得意とする高い独自技術と得意分野を持っている。しかし今までは、それ以外の分野でも他社と同じようなことをしていればそれなりに利益を生んできた。そのため、日本の企業は得意分野以外にも多くの投資を続け、多くの人材を抱えてきた。ビジネス環境が変わり、ある分野が利益を生まなくなってきた時、利益の上がる事業を選択してそこに資金と人材を集中するという意味の『選択と集中』を口に出しながらも、なかなかそれを十分に実行できないできた。できなかった理由はきわめて簡単だ。何を選択して、何に資金を集中すればよいのかを判断する力が経営者になかったからだ。その典型がＤＲＡＭと呼ばれるコンピュータの記憶部品である半導体メモリーである。メモリーはすでに日本より韓国のサムスン電子の方が高い技術力を持ち、性能のいいものを安く作っている。ちなみに、サムスン電子は世界最大のＤＲＡＭメーカーである。日本国内のＩＴ産業は、選択と集中といいながら、今まで実際に行動に踏み切れないできた。そのつけが今、臨界点に達し、国内ＩＴ産業は半導体投資の失敗で莫大な損失を生んでしまった。

米国では以前より選択と集中は当たり前である。インテルはコンピュータの心臓部のＣＰＵに特化して世界を制覇した。インテルはコンピュータを作れるのに作らないし、ソフトウエアも作らないのである。理由はそこでは十分な利益があげられないからである。

ところが、日本のＩＴ企業各社はＣＰＵもメモリーもコンピュータも作る。ソフトウェア、家電製品、携帯電話、何でも作っている。どこに資金を集中すればよいのか判断できないから製品開発が絞れない。たとえＩＴ社会でも最後の判断をするのは人間だ。リスクを怖がり無難に済ませる人は判断できない理由をデータが足りないせいにする。でも、すべてのデータが揃ってから判断していたら情報社会では手遅れだ。本来成功するはずだったプロジェクトも全力をかけられなかったため失敗してしまう。ある部門が赤字になったからやめるという判断なら、別に経営者でなくても素人にもできるのである。すべてのデータがそろったら、判断はコンピュータにでもできる。限られた情報から的確な判断をすることこそ経営者に求められている。今、どの企業も背水の陣の覚悟で、最も得意とすることを選択して開発資源を集中しようとしている。まさに経営判断の資質が問われている。

しかし、この時期になっても、他社がメモリーから大幅撤退をするから、早速、自社もそうしようという横並びを続けている企業がある。みんなで同じだから安心という発想で横並びを続けるかぎり問題は解決するはずがない。いまだに他社と同じことを同じ時にする。独自性のない戦略は戦略と呼べない。みんなと同じことをするということは安心どころか、とても危険なことである。

他社が撤退するなら我が社は社運をかけてメモリーに全力で取り組もうという会社があってもよいはずだ。みんなが他とは違う企業になって欲しい。自分の頭で考え、他社が真似できない独自戦略を具体的に打ち出し、実行しなければならない。

よみがえれ製造業

サービス産業にシフトするなら、製造業は不要になるのだろうか。そんなことはない。それはＩＴ先進国の米国を見ても明らかである。コンピュータの心臓部であるＣＰＵを作るインテル社、コンピュータの基本ソフトである Windows を作るマイクロソフト社、オリジナルなコンピュータのマッキントッシュで有名なアップル社、インターネットの基幹製品であるルータを作るシスコシステムズ社、サーバを作るサン・マイクロシステムズ社、これらはすべて米国の優良企業である。

なぜ日本は違うのか。日本には同じような企業があまりにも多い。そして同じような製品を作っている。安売り競争で互いにつぶしあっていても未来は見えてくるはずはない。今こそ日本の企業も個性を発揮して立ち上がる時期に来ている。

かつて国際競争に敗れ大きな赤字を出してしまった日本のＩＴ産業も、その苦い経験から次世代半導体の開発において同業種間協力を進めている。例えば、ＮＥＣ、東芝、富士通、日立、三菱の五社は二〇〇二年春から半導体開発の拠点として資本金約五億円を共同出資し、各社から技術者を転籍して一〇〇人規模で共同開発を進めている。国は経済産業省の外郭団体である産業技術総合研究所が約三〇〇億円で設備を買い取り、開発の一元化を支援するという形で協力を進めている。このような政府の支援も得た企業間の協力関係は開発費用を大幅に削減するだけではなく、互いに技術情報を共有化することにより開発力を飛躍的に高め、今まで利益の出なかった製品群を利益体質に変える可能性が出てくる。

同業種間協力は本気で互いに協力してこそ初めてメリットが出てくる。しかし、現状では残念なことに協力の効果に若干疑問がある。半導体のような国際競争の激しい分野にもかかわらず、先ほどの五社連携の例は共同開発の資本金や開発人員の規模が小さく、まるで互いの企業がリスクを恐れて共同開発を小規模に抑えているような印象を与える。各社が多くの優秀な人材と技術力を内部に抱えたままで、互いにたった二〇人程度の人材を出し、一社当たりわずか一億円という小銭を出資することで本当に世界に勝てるのだろうか。もし各社がいまだに自社の利益にばかりこだわり、自社のノウハウの重要な部分は出さずに他社の貴重なノウハウを得ようとするならば、成功するはずはない。

資金と数合わせの協力ではなくお互いの最高の個性を結集してこそ成功の可能性が見えてくる。社運を賭ける気持ちで、各社が抱える半導体技術者と技術力を全力で結集し得意分野を活かす必要がある。例えば、Japan Semiconductor Limited とも呼べるような大規模な企業を作り日本の半導体開発をすべてそこに集結するくらいの勇気が必要である。日本の製造業がよみがえる時代にするために。

5　新しい時代への挑戦

5―1　チャレンジの時代

挫折から立ち上がろう

まずここで、私を少し知ってもらうために簡単に自分を紹介する。　私は高校時代、『柔道一直線』に感動して柔道にはまり、大学受験では物理学科を受験し三校すべて不合格、ショックだった。一浪の時に模擬試験で志望校への合格率が四〇％以上になったことに気を良くして、東京都立大学工学部電子工学科を受験。今考えれば奇跡的な合格だった。しかし、やはり物理学への興味を捨てきれず次第に物理関係の科目ばかり履修するようになった頃、たまたま転部募集の掲示を見る。転部すると学年が落ちるので少しは悩んだが、人生長いと自分に言い聞かせて挑戦し理学部物理学科三年に転部できた。そのために卒業は二年遅れたが、転部できたのがうれしくて昼夜を惜しんで物理学をがんばった。大学院入試では三校に合格、全部落ちるのに慣れていたため驚いた。そして東京大学大学院に入学した。

勉強だけに限ったことばかりではない。人生とは簡単にはあきらめないことだと分かってきた。どうしても無理なら道を変えればいい。会社では同期との出世競争で負けたと嘆いている人がいた。でも人生は長いのだから、少しくらい遠回りしたってどうってことないではないか。どの道が本当に充実しているのかは、後になってみないと分からない。そしてチャンスは突然やってくる。きっかけは大抵、偶然だ。それはチャンスなのかリスクなのかはやってみなければ分からない。躊躇していたら見逃してしまう。よしやってみようと思ったら、挑戦して前に進んでみよう。失敗しても得るものは多いし、人生やり直しはできる。

新しいことはいつも初めは孤独

大学院で理論物理学にのめり込んでいる時、なけなしの金で買ったパソコンに感動した。私はその頃、研究職とビジネスのどちらが自分に向いているのかを悩んだが、ここで生き方を変えてみようと決心し、世界を結ぶネットワークを夢見て一九八一年に富士通に入社した。当時、富士通は一般にはあまり知られていない会社で両親も知らなかった。知人からは運送会社だと思われたこともある。

この時すでに二七歳だ。人と比べれば三年遅れている。その分給料も低かった。でも、好きな仕事につけたので、そんなことは気にならなかった。その後、自己主張の強い性格も災いして同期との給料も次第に差がついてくる。当時はまだ、上司の言う通りにしていれば出世するような風潮だった。でも、仕事は楽しかったし、会社も好きだった。会社では開発業務の大変さと楽しさを経験すると共に、特にビジネスの厳しさと、会社の組織改革と社員の意識改革の必要性を実感してきた。

最先端の情報通信開発に二〇年間たずさわった後、ＩＴをますます推進させるためには技術だけでは限界があることを感じ、ＩＴ利用者への情報教育というフロンティアで力を発揮しようと会社を退職。二〇〇一年四月から神田外語大学で文系の学生への情報教育にたずさわっている。私は不器用な方だし、人生も紆余曲折。でも自己主張の強さとめげない性格が取り柄だと思う。自分の道を求めてがんばればいつか道は開ける。今だけですべてが決まるわけではない。

富士通では入社当時からコンピュータを統合したネットワークの開発に取り組んできた。そして今、インターネットに象徴されるようにコンピュータとネットワークの統合は当たり

前の時代になった。しかし、当時を振り返ると、今では当たり前のデータ通信さえも一般的ではなく、通信といえば電話しか思い浮かばない時代であった。同窓会などでは何をやっているのかを聞かれて、入社当時開発していたＩＳＤＮ（Integrated Services Digital Network）の話をしても、今と違ってだれもそんな言葉は聞いたこともない。通信と聞くと黒電話を作っていると思われて、寂しい思いをしたことがある。新しいことは、いつも初めは孤独である。

恩師服部氏の話

私は入社当時から会社の中での社員の姿に疑問を持っていた。私は意見をはっきり言う方だが、他の社員は意見を言わない人が結構多い。何で自分は少数派なのだろうか。なんでみんなは意見をあまり言わないのだろうか。指示に従うばかりでなく、もっと一人一人が考えて提案した方が会社にとってもいいはずなのに。

そういう私を理解してくれた人が当時富士通研究所のディジタル網開発室長であった服部進実氏である。のちに一九八八年金沢工業大学教授に就任し、現在は同大学の情報通信フロンティア研究所所長である。彼は私の良き理解者であり恩師である。もともと、会社で技術

者のあり方に疑問を持っていた私は、仕事の関係で服部氏という独特の個性を持った人に出会った。当時室長であった服部氏は入社五年足らずの私からみれば雲の上の存在であった。彼と個人的に話をした時、服部氏は私にこんなことを言った。『会社とはね、自分が会社のために何ができるかばかり考えていてもだめなんだ。自分が会社という場で何を得ることができるのかを考えないと。得るものとはお金だけではだめだ、お金は使えばなくなってしまう。自分の才能や能力を伸ばしてくれる経験が必要なんだ。そして会社の利益にも貢献すればいいのさ。それでgive and take。丸く収まる。』

この言葉が好きだった。確かに会社の一員としてビジネスを成功に導き、自分の会社を成長させることは働く喜びである。でもそれだけでは足りない、自分の個人としての成長を忘れたら、結局、やがて企業の発展にも貢献できなくなってしまう。一人一人が伸びることで企業も成長する。服部さんの言いたいことはそういう意味だと思った。服部さんはそれをgive and take で表現していると感じた。そして、もう一つ感じたことは、服部氏も私も当時は少数派だったのかもしれないということである。でも現代では、服部氏の考えはすでに当たり前になっている。

目の前の現われた道はチャンスなのか

普通なら話はそれで終わりであるが、この時、チャンスだと感じた。この出会いのチャンスを活かしたいと思った。でももし、この時少しでも躊躇していたら、そこから先の道は今とはまったく違っていただろう。まるでＳＦ小説でのパラレルワールドのように違う人生への分かれ道である。しかし、この時なぜか迷いはしなかった。直接の上司ではないが、服部氏と一緒に仕事をしたいと頼んだのである。

その前年一九八五年にシンガポールでの展示会に行き、自分が開発にたずさわった世界初のＩＳＤＮ実用システムを顧客に説明した。当時最先端であったＩＳＤＮは、会社の技術力を世界に示し、大きな利益をもたらした。その時の感動が忘れられなかった私は、海外ビジネス経験のチャンスを服部氏に個人的に依頼した。服部氏の言うように、自分の才能や能力を伸ばしてくれる経験をしたかったからだ。その後、直接の上司でないままに一緒に仕事をし、海外でのビジネスミーティングのために彼と二人で行くことになった。今でも、この出張は服部氏がグローバルな感覚とは何なのかを私に教えるためだった気がする。この出張が自分の会社での働き方を大きく変え、その後の人生を変えたのである。たった一人の人との出会いが人生を大きく変えていくこともある。だからこそ人生は面白いのかもしれない。

ハンバーガー大学の建設的プロ集団

私は一九八六年に服部氏とマルチメディア通信のトライアルのために米国のハンバーガー大学に出張した。ハンバーガー大学と聞いてなんのことかと思う人が多いだろう。ハンバーガーと言えば、そう、やはりマクドナルドである。ハンバーガー大学はマクドナルドが社員教育などのために設立した大学である。ハンバーガーの作り方を学ぶ料理学校ではない。ここではビジネスマンとしての経営戦略や品質管理など高度な教育が実施されている。

通信サービスを提供していたのは米国電話会社である。そしてマクドナルドはその通信サービスの利用者である。なんでマクドナルドが技術打ち合わせに参加するのか。一見不思議に思えるかもしれないが、実は米国ではこれが当たり前なのである。彼らの多くが文系の人間である。しかし、彼らは顧客のためになにが必要なのか、経営改善のためにどうしたらいいかを必死で考えているプロ集団である。

私は技術者として会合に参加した。管理職以外はおとなしい日本の会合とは全く雰囲気が違う。マネージャーも担当者も、顧客サービス向上のための検討内容を説明し、技術的にこ

ういうことはできるかと私にどんどん聞いてくる。技術者はその要求に応えなければならない。私はこの雰囲気が自分の体質に合っていると感じ、とても気に入った。技術者として要求に対しイエスマンとして答えるだけでなく、目的の達成のために他の手段もあることを説明した。そういう私の態度を彼らは喜んで、さらに意見や質問を出してくる。実に活発である。建設的議論を通して意思決定をするということが日常的に根付いている。

しかも、この時点ではまだ商談にもなっていない。マクドナルドは世界中の各社とも同様な打ち合わせを進めている。システム提供者の提案力と実現性、コスト、品質を判断し、満足できるものがあれば、何処からでも買うのである。クールなビジネスの世界である。

5―2　チャレンジ・スピリッツを持て

一方通行の無責任体質への疑問

私は入社以来五年間仕事をしてきたが、国内のビジネスで米国出張の時のような経験をしたことがなかったし、これほど熱心な議論をしたこともなかった。自分が話をしても相手が乗ってこない。指示と報告ばかりの話し合いにいつも疑問を持っていた。

日本での仕事のやり方が本当の仕事ではない気がしてきた。事業部長は部長に指示し、部長は課長に指示する。課長は部下の課員に指示し、部下は指示されたことを達成する。会議では上司への報告と、上司からの指示が中心である。自分の番に回ってきた時には話をするが、あまり相手の意見に口をはさまない。そこには米国で経験したような議論はほとんどない。確かに、みんなに周知するためや報告のための会議の必要性もある。しかし、提案が求められている会議では、一人一人の積極的な意見がどうしても必要である。それでも、ただ参加して話を聞いているだけの社員もけっこう目立つ。指名されないかぎり何時間もまったく発言しない。それでも、社員は給料をもらっている。企業としては人件費がかかる。これでは労働時間を無駄にし、業務効率を落とすだけである。

そのうち、ほとんど何も発言しないことの意味が次第に見えてきた。言われた通り仕事をしていれば、あまり自分が責任を取る必要はなくなるからだ。失敗はすべて指示した上司の責任にするのだろうか。一方、上司は失敗を部下の責任感のなさや能力のせいにするのだろうか。そして結局、だれも責任をとらなくなる。まるでそれを正当化するために会議に参加しているようだ。技術者は指示されたものさえ作ればいいのだろうか。

そういう状態で仕事をする限り、技術者がその枠の中でその後どんなに創造的で高い技術力の成果を生んでも、本来のビジネスの姿とは思えなくなってきた。それに気づいたことは、その後の私の会社での仕事の取り組み方に大きな影響を与えた。

チャレンジに立ち上がる

服部氏との米国への出張の後、私は仕事のやり方を大きく変えた。チャレンジ・スピリッツを奮い立たせ、少しでも自分にとって難しい挑戦的な目標を見つけるようになった。私は無責任体質は自分にも責任があると感じるようになった。自分がまず変わらなければ、周りの人を変えることなどできないからである。

そして、まったく新しい仕事であったＮＴＴ武蔵野研究所との共同研究に開発チームのリーダーとして自発的に参加することになった。上司の承諾は得たものの、他の事業部の仕事であったため上司は私と一緒に打ち合わせに出たこともないし、私のやっている仕事のことをあまり知らない。開発は困難な技術的課題を多く抱えていたが、研究所との自由な議論と建設的な提案によって課題は次第に解決していった。そして、多くの人との協力でプロジェクトは成功し、会社全体の売上に大きく貢献した。

しかし、会社とは不思議なもので、自分の部署の売上にはならないから成果としてはあまり評価もされなかった。直接の上司は私の成果を分かっていてくれたのだろうが、結局、事業部の売上に貢献していない自分がそれほど評価されるわけはない。今まで、自分の部署の中だけで仕事をしている時には気づかなかったのだが、一つの企業であるのにまるで事業部という名の小さな別々の会社のように思われた。本当は同じ会社なのに、会社全体のことより自分の部署の利益ばかりを気にしているような体質を感じた。一つの会社の中にも新しい先進的な体質と力ビの生えたような古臭い体質が混在している。それは自分の会社だけではなく、友人が勤めていた会社も似たようなものであった。会社全体の利益に貢献しても評価されない矛盾。少しくじけそうになったが、ここでくじけていては逆戻りだ。自分は会社にはきちんと貢献しているし、自分も仕事が面白い。評価や給料の少しの差なんて、たいしたことではない気がしてきた。

情報スーパーハイウェイで自分を試す

できそうもないことに取り組むのが楽しくなってきた。自分の体質にぴったり合っている。そして、チャレンジは癖になる。次には、米国クリントン政権が推進する情報スーパーハイウェイ構想に一九九二年から参加した。これがまた面白かった。情報スーパーハイウェイ構想とは4―1章でも少し紹介したように米国全土の情報化により経済再建を狙う米国政府の経済戦略である。この仕事では米国の教育機関、医療機関などが自らどういうものが欲しいかを考え、企業に要求した。彼らにとって顧客とは学生や患者であり、その顧客にとってどういうサービスをしたらいいか、そのために何が必要なのかを彼ら自身が考えるのである。彼らが大切にしていたのは技術ではなく、学生や患者のために必要なこととは何か、であった。教育も医療もビジネスでありサービス業であるということを実感させてくれた。

顧客が要求したのは、大学教育で遠隔講義に使うマルチメディアの画像システムであった。そのために何が必要なのかは開発者に任されている。私は自ら発明した新しいシステムを提案した。そのアイデアを桁違いの予算を使って試すことができた。成功すれば、膨大な売上になる。でも、もし失敗すれば……いや失敗はさせるものかと意気込んでいた。自分の所属と異なる事業部でのチャレンジであるにもかかわらず、上司の理解があって参加が認められ

た。そして、多額の予算が確保され大規模プロジェクトが構成された。平社員でありながらもそのチームのリーダーとなった。責任だけ重くて給料は安い。もし、失敗したら自分の処遇がどうなるか分からないし、多分うまくいってもあまり見返りもない。でも、成功すれば達成感というすばらしい喜びを味わうことができる。

情報スーパーハイウェイ構想は、当時、富士通の多くのプロジェクトが一丸となって全社で取り組んだものであり、私の関与したプロジェクトはその一つである。今でも、参加し貢献できたことをうれしく思っている。そして、何度か失敗の危機に直面しながらも遂に成功した。このシステムは当時の米国ゴア副大統領自らがセレモニーでも使ってくれた。その時の感動は今でも忘れられない。この時、一人一人が責任感とチャレンジ精神を持って取り組まないと本当の仕事はできないということを実感した。これからのＩＴ社会では、チャレンジから逃げたら自分の成長も企業の成功もない。不幸にも失敗した場合でも、次のビジネス発展の糧にすれば決して無駄にはならない。無駄なチャレンジなどないのである。本当に無駄なのはチャレンジしないで失敗することだ。だから、失敗を恐れて挑戦を躊躇してはいけない。評価なんて小さなことは気にせずに、まず自分の意識改革を進めよう。本当に意識改革が遅れているのは企業の中に、いまだに残っている古い体質である。

しかし、いざ挑戦すると決めた後は失敗を恐れることはちっとも恥ずかしいことではない。むしろ失敗を恐れようではないか。失敗したくないから先をよく見て転びそうな石が落ちていないか探しておく。失敗したくないからあらかじめ課題をみつけて解決しておく。そして、成功を夢見てがんばるのだ。決して、人から誉めて欲しいとか、良い評価が欲しいという理由でがんばってはいけない。人から与えられることを期待しても裏切られることが多い。成功した時の達成感こそ自分から自分への最大の褒美である。自分の意思で自発的に参加した時ほど責任の重さを強く感じ、当然プレッシャーも大きくなる。だからこそ、成功する可能性が高くなる。

これからは、ますます多くの産業が国際競争の波に巻き込まれ、そして鍛えられていく。こういう時代に「競争が激しくなったから大変だ」などと弱音を吐き、背中を向けて後ろ向きに立ったら、その時点ですでに敗者である。これをビジネスチャンスとして、また人生の転機として歩き出そうではないか。今こそ、チャレンジの時代である。

6　利用者が時代の主役に

6―1　理系と文系が共に歩む

まるで公共事業のような科学技術

日本のＩＴが遅れた原因は科学技術のせいであるという声がある。そして今、科学技術の再生が叫ばれている。科学技術の重要性はだれでもわかっている。でも本当に科学技術が遅れているのだろうか。国産でコンピュータも作れない時代なら納得できる。しかし、実際はコンピュータどころではなく、インターネットのためのネットワークや光ファイバー網など、米国のＩＴの多くを支えてきたのは日本の科学技術である。すでに日本は高い科学技術を持っている。多くの日本企業は米国のＩＴ社会に大きく寄与している。

いまだに日本の停滞の原因を科学技術の遅れだという狭い見方は、公共事業とどこか似てないだろうか。かつて公共事業によって日本は高い経済成長を実現した。時代の流れが変わり、効果がないと気づいても、やっぱり公共事業という声がある。規制緩和による民間活力

の活性化や学校教育の充実より公共事業の方が予算を取りやすいからだろうか。そして文系より科学技術の方が予算は取りやすい。こんなことにも共通項を感じてしまう。

過去の経験から学ばない姿勢。やっぱり科学技術という発想はやめよう。引くと開くドアをいつまでも押し続けるのはやめようではないか。科学技術も利用者育成も同じく大切なのである。日本は利用者という車輪をあまり育てずに、科学技術という片輪で走っているからスピードが落ちたのである。

ここでいう利用者とは消費者だけを示すわけではない。例えばハンバーガーショップの経営者や店員など、サービス業においてＩＴを利用する人たちである。そのサービス業の人はどちらかといえば文系の人間が多い。私は科学技術だけではＩＴ社会は決して良い社会にはならないと確信している。技術者だけの力では本当に良いものは絶対にできない。

ＩＴ時代の鍵は利用者が握っている

一般に技術者は使われるサービスを想定してシステムを作り、「これを使えばビジネスが成功します。そして顧客にきっと喜ばれ、あなたの利益も上がります」と言ってサービス業に売り込む。きっと技術者は多くのノウハウを持っているはずである。もし、それが最高のシステムだったら、何も考えないで受け入れてもいいではないか。システム提供者は売れて困るはずもなく、サービス業の人も頭が疲れない。

うなずいた人はいないはずだ。ちょっとおかしな意見だと思ったはずだ。いくら最高のシステムでも、そのシステムを買うのは一人だけではない。もちろん商売だから他の人にも同じようなことを言って売る。ビジネスで勝つためのキーワードを思い出して欲しい。もう答えに気づいていると思う。まったく同じシステムで同じサービスをする他の競争相手にあなたは勝てるのか。

そして、もっと大切なことがある。そういうやり方で本当に顧客に良いサービスを提供できるのかということである。顧客にとって何が良いサービスなのかを一番考えることのできる人は誰なのだろうか。それは顧客を一番知っている人、日ごろから顧客に接している人で

ある。例えば、引越し業の人は転勤する人がどんなことで困っているのかをよく知っている。歯医者は患者の立場に立ってどんな予約システムが必要かを考えることができる。

ＩＴ化による顧客サービスの向上が叫ばれているが、本当は技術の問題ではない。ＩＴは顧客サービス向上の手段であるが、ＩＴ自身が顧客サービスをするのではない。人間がするのである。サービス業に関わっている人の力なしでＩＴがいい結果を生むことはありえない。サービスを本当に考えることができるのは、直接、顧客に接している人たちである

理系と文系の両輪

理系の人と文系の人という分け方は若干抵抗がある。なぜかというと、本来、人はどちらの側面も持ち合わせている必要があるからだ。しかし、現実をみると、今ＩＴの活用を最も必要としているのは科学者でも技術者でもない。人とコミュニケーションするという重要な役目を担っている文系の人たちである。

それなのに、文系の人たちはＩＴ社会に取り残されており、今必死に追いついていこうとしている。でも科学技術が先行し、利用する人はその後を追いかけ続けるだけでは良い結果

は出ない。ＩＴを利用する人たちが時代を追い越し、彼らの望むものを科学技術が追いかけて実現していってこそ、初めてＩＴが人と社会のために活かされる時代がやって来る。

顧客に直接接している人こそ、顧客に何が必要なのかを知っている。科学技術の重要さはいつの時代でも変わらないが、今、遅れているのは科学技術よりもむしろ文系の人たちである。そのために、文系の人材育成に科学技術者が視点を変えて協力していく必要がある。これからは、文系と理系が車の両輪となり共に歩む時代である。

6―2　スパイラル魂とグローバル魂

スパイラル魂

日本のＩＴは理系という片足で歩いてきた。少し強引な言い方だが単純化した方がより本質的で分かり易くなる。まず理系の人が科学技術を発展させて、いいものを作る。文系の人がこれは便利になったと思って役立てる。一方通行であることに気づくだろうか。これでは、なかなか良いサービスはできない。

お客である消費者のためにどんなことをするのかを文系の人が考える。そして必要なシステムを要求する。それを理系の人が理解し、要求に応える提案をして実現する。できたシステムを文系の人がサービスに活かす。アイデアが往復していること、双方向であることに気づくだろうか。しかし、魂を入れ替えるくらいの気持ちがないと、簡単には変われない。双方向で螺旋状（スパイラル）に上昇することを魂にするということは楽にはできないことである。新しい魂を呼び起こそうではないか。

一方通行だとそのシステムが顧客にとって不便だと分かった後にシステムの見直しが始まるので、その間サービス提供者は我慢し、サービスを受ける顧客はもっと迷惑をこうむる。このように顧客の我慢を前提にしてサービスが改善されていくことになる。それだけではない。現代の顧客は我慢して待ってはくれない。顧客はさっさと他に乗り換えてしまう。そうして、いとも簡単にビジネスチャンスを失ってしまうのである。

なぜ日本のＨ２Ａロケットはうまくいかないのか

米国は要求に合うシステムならどこからでも買う。日本は国産にこだわりすぎている。日本の経済はすでに国際化されているにもかかわらず、精神的な感覚だけは閉鎖的でドメスティック（国内中心）であることに気づくだろうか。その精神的な感覚は現実のビジネスにもさまざまな影を落としている。

度重なる失敗の後、ついに二〇〇一年八月二九日に念願かなって国産ロケットＨ２Ａの打ち上げはやっと成功した。二台のコンピュータの内、一台は故障していたが、もう一台が正常に動いたおかげである。それでもこの科学技術力には私もすばらしいと感じる。

しかし、この計画はとても苦労している。正しい苦労ならきっと報われるだろうが、私はいまひとつ素直になれない。二台のうち一台のコンピュータが故障して、成功といってよいのだろうか。これが有人ロケットでなくてよかったと思うのは私だけだろうか。そして翌年二〇〇二年の二月四日のロケットでは衛星の分離に失敗し実験続行が不可能になる。それでも一応は打ち上げ成功だと、翌日の新聞には『宇宙への夢を乗せ　Ｈ２Ａロケット打ち上げ成功！』という三菱重工の全面広告が掲載された。なぜ、こんなに苦労しているのだろうか。そのヒントを次の『ロケットボーイズ』が教えてくれる。

以前、『遠い空の向こうに』という映画をビデオで見て感動したことがある。ホーマー・ヒッカム・ジュニア原作の『ロケットボーイズ』という実話を元にした本の映画化である。アメリカがロケット打ち上げに失敗続きであった時代、旧ソ連の打ち上げ成功に刺激されたアメリカの田舎の高校生たちが自分たちでロケットを上げることに挑戦し、成功するまでの話である。感動の映画だった。彼らが自分達のやりたいことを見つけ、そのとてつもない夢を実現するために全力を尽くす。難しい課題にぶつかった時、たくさんの知恵を駆使する。そのために足りない知識があれば、習得する。このプロジェクトのすばらしいことは、彼らの自発的な意欲で始まっていること、そしてそのプロジェクト実現のプロセスで、彼らは全力を尽くしていたことである。また、難しい金属の加工や、部品の調達は、炭鉱の労働者の協力を得て調達した。

決意から始まり、計画（Plan）、実施（Do）、検討（Check）、対処（Action）、そしてまた計画（Plan）に戻っていく。彼らはビジネスマンが学ぶＰＤＣＡの手順を体で感じて実践している。あれ？　でも、大人の力だって借りているではないか、と思う人もいるだろう。でも、実はそこが大切なのである。

主題に戻ろう。なぜ日本のロケット開発は手間取っているのか。なぜアメリカのスペースシャトルは日本のロケットよりはるかに難しいのに成功するのか。日本のロケット打ち上げが失敗するたびに、「日本の科学技術が遅れている。だから、もっと科学技術を進めなければ」という声があちこちから上がり、科学技術の強化の必要性が報道される。

この分析は間違っている。本当の理由はもっと簡単だ。アメリカはスペースシャトルの開発に世界中の最先端の技術を結集している。いいものなら世界のどこからでも調達する。実際にスペースシャトルには数多く日本の科学技術者が関わっている。大田区の工場の職人はスペースシャトルのために職人芸でしか作れない部品を作っている。世界中の最先端の技術を結集するから、スペースシャトルは無事に上がるのである。まず目的があってその実現のために世界の科学技術を結集する。最初に手段があるのではない。もし、アメリカが国産技術にこだわっていたら、スペースシャトルは今でも上がっていないのではないかと思えてくる。

しかし、日本は国産技術にとてもこだわっている。だから、なかなか上がらない。近い将来、鎖国でもするつもりなら、その趣旨は理解できるが、そんなはずはない。だったら、なぜ先に手段を決めなければいけないのか。

ロケットボーイズのグローバル魂

日本ではこつこつ勉強して学び、自分たちだけで成功させることがすごいことだと思っている人がまだ多い。でもその考えのままでこれからの国際ビジネスへ挑戦をしたら、どれほどすごいチャレンジ精神を持っていたとしても、それはただの精神論で終わる。チャレンジはことごとく無駄になり、成功することなどほとんどないだろう。

ロケットボーイズも自分達の夢に挑戦した。しかし、難しい課題もある。足りない知識もある。自分たちにはできないこともある。その時、彼らは多くの人から知識を学び、力を借りた。ロケットボーイズは彼らにとっての世界の英知を結集させたのだ。これこそグローバル魂である。

日本の科学技術は優れている。本当に劣っているのはグローバルな感覚だ。まず目的がある。そして目的達成のために手段を考える。つまり個別の技術ではなく、さまざまな手段を統合するインテグレーション力が必要なのである。グローバル化とは単に世界に市場を広げて物を売りまくることではない、グローバル化とは目的達成のために世界の英知を結集することである。ロケットボーイズにとってグローバル化は理屈ではない。魂なのだ。

ＩＴに使われる人と使う人

ビジネス、教育、行政とあらゆる側面で双方向のコミュニケーションを充実させることを考えてみよう。そこでＩＴの力を借りることが、その目的達成のためにとても有効な手段の一つであることが分かるはずである。

他の企業もＩＴを導入しているから我が社も使ってみようか、とか、市役所にコンピュータがあるから使ってみようかなどという発想。学校にＬＡＮが入ってインターネットが使えるようになったから何か利用しようかという出発点。そんな出発点では今までと何も変わらない。それではＩＴを使っているのではなく、ＩＴに使われているだけだ。目的が初めにあってこそ、その目的達成のためにいろいろな手段を比べて最善のものを使う。手段が先にあるわけではない。目的が明確である時、ＩＴを使うことが最善とは限らないし、ＩＴが必須な訳でもない。ＩＴに使われる人でなく、ＩＴを使う人になろう。

品質のいいものがあれば、世界から調達して活用して使えばいい。これからの情報社会の推進者は利用者である。それでこそ、国内産業も鍛えられていく。スパイラル魂とグローバル魂こそビジネスのキーワードであり、今後の日本の再生の鍵を握っている。これはビジネ

スを超えて生き方そのものを変えることなのかもしれない。多くの人たちが共同で創造的な検討をスパイラル魂で短時間に行うにはどうしたらいいのか。グローバル魂を行動に移すために世界と密につながるにはどうしたらいいのか。そこで、初めてＩＴが役に立つことが分かってくる。

7　生き方を変えるチャンス

7―1　どう生き方を変えるのか

成果主義とは何だったのか

富士通は成果主義の見直しを二〇〇一年春に発表した。成果主義の見直しの理由として、社員が短期的目標しか見ないとか、自分の成果にこだわりすぎて全体を見ないとか、まるで社員に問題があるかのような新聞発表がされた。そして、マスコミも同じようなコメントを報道する。何も分かっていない。成果主義はもともと会社が導入した制度である。社員の要望で作った制度ではない。その制度の矛盾をまじめにがんばってきた社員の責任にしていいはずがない。ほんとうの問題はどこにあるのだろうか。

かつて、一九九四年春、富士通は一般社員に対して成果主義による目標管理制度を導入した。当初のシステムは次のようなものである。ＳＰＩＲＩＴという制度に登録すると目標管理が適用される。土日の出勤も残業手当も一切もらえない代わりに、一定の手当てが支給される。そして目標管理が適用され、その評価によって査定される。特にボーナスの格差は著

しい。学歴などで人を判断するよりも、本人が出した成果に対して報酬を払う考え方ははるかに合理的だ。

自分を成果主義の対象にするかどうかは、上司の判断と本人の意志が必要であった。それまでは本人にもその評価すら知らせない査定が行われていた。当時、自分の成果が正当に評価されていないと感じていた私は、早速上司に相談し、目標管理制度の適用を申し出た。私は訳のわからない極秘の人事評価の時代と比べたら、オープンな評価がされる成果主義の方が良い制度であると思っている。そして、この制度では評価をつける上司の能力も問われている。

古臭い評価制度

長く会社で働いていれば給料が上がるシステムの年功序列制度は工業化社会において比較的良く機能していた。勤続年数が長いということは豊富な経験を意味していたからである。しかし、一〇年以上も前からすでにその前提は崩れてきていた。消費者の志向の多様化が進み、従来売れていたものが次々に売れなくなった。経験豊富な人たちが従来の仕事の延長で企画したものが顧客の求めるもとの合わなくなり、次第に成功しなくなってきた。そして、入社数年の若い人の企画がヒットするようになった。

それでも若い社員は安月給だ。それでは、社員のやる気は伸ばせない。それにより企業の利益もやがて無くなる。会社は現状の矛盾に気づいてはいたのだろうが、なかなか人事制度を変えなかった。若い時はどんなに成果を出しても極めて給料が安くて、とにかく年をとればだんだん上がっていく。退職金は年功序列の典型である。入社一〇年だと、退職金は給料の一ヶ月分すら出ない。二〇年働くと多少は上がるが、それでも年収の半分にも程遠い。ところが三〇年も勤めると年収の数倍にもなる。やがてこの古臭い制度も消える運命だろう。

これからは、会社に何年いたかではなく、会社でどんな成果を出したかが問われている。今までがおかしかったのである。年功序列制度の役割はすでに一〇年以上前から終わっている。たとえ、その会社にどんなに資金力があっても、社員のやる気を出さなければ、ビジネスは成功しない。今は人材力の時代だ。企業も大きな資本を持ち、過剰設備を持っている会社ほど、今は厳しい状況に置かれている。これからはますます資本より人材が重要になっていく。成果主義の目的とは、社員のやる気を向上させ、結果的に会社全体としてのビジネスを成功させることである。

あまりに遅い人事改革

年功序列の制度では一度人事査定が低くなるとその後の昇給にも影響を与えるため、社員は失敗して査定が低くなるのを恐れ、チャレンジ精神を失い、無難な仕事しかしなくなってしまう。中高年の人が高い給料をもらうのは、彼らも同じように若い時に安月給でがんばったのだからその見返りだという論理が正当化される。そして、若者は長く勤めればいつかその努力は報われるとがんばった。

やっと人事部門が矛盾を感じ始めたのは、中高年の給与と退職金が企業の経営を圧迫すると気づいた時だ。あまりに遅すぎる。それでは、それまでの年功序列の真意は多くの若者を低賃金で働かせ会社全体の人件費を下げるためだったのではないかという気がしてくる。

抵抗勢力にはならない

それでも年功序列から成果主義への移行を宣言した富士通は早い方だった。完璧な人事制度などありはしない。成果主義が年功序列よりましなだけであり、会社側にとってはここでも人件費削減の意図が見え隠れする。今まで安月給に我慢してきて、やっと楽な暮らしができると思った多くの中高年の人たちにとっては、成果主義はまるで今まで上がってきた梯子

を外されるような気持ちになっても当然だ。私も同じ世代だし、立場も同じだ。成果主義になってから勤続年数の長い社員の給料は下がり、若い人の給料は上がった。確かに個人的にみればその人が仕事をできる人かできない人かで大きな差があるため分かりにくいが、少なくとも今の中高年の生涯賃金は確実に下がった。でも若い世代を考えるといい制度ではないか。広い視野で見よう。抵抗勢力になってはいけない。

みんなが自分だけの立場に立って意見を言っていたら、より良い制度にすることなどできるはずがない。あえて言うなら、なんでもっと早く成果主義にならなかったのかという気持ちは少なからずある。

人は生まれる時を選べない

ちょっと余談だが、なんだか、いつも自分と社会のタイミングがずれているような気がする。面白い経験がある。入社時の年次休暇が一三日。毎年一日ずつ増えて、やっと二〇日になって喜んだ時に、就業規則が変わる。そして、新入社員から二〇日の年次休暇が与えられた。ちょっと冷めた気分になったが、まあ今年の新入社員は良かったねと思った。入社一一年目と二一年目の人に一週間のリフレッシュ休暇が与えられることに決まった時は、私はす

でに一二年目だったので対象外。勤続二〇年では自分で選んだことではあるが、会社を退職していた。

早期退職金割増制度も、退職して四ヶ月ほど後にできた。自分の退職時には会社から借金した住宅ローンの残金数百万円は退職金で清算して、おつりが少しあるだろうと思っていたら甘かった。実際は代わりに会社から多額の一括返済請求書が届く。ショックを乗り越え、将来の不安を持ちつつ、なけなしの貯金をはたき、金策をやっと何とか乗り越える。それでも、まだ金融公庫の借金は多く残っている。バブルの終わりごろ買ったマンションも今や買った値段の半分以下。タイミングの悪さを感じるが、結局は自分の判断だから仕方ない。そもそも人間は生まれるタイミングを選べない。こんなものである。そして、退職半年後、富士通は黒字から赤字に転落してしまった。運がいいのだか悪いのだか分からないが、自分で決めてきた道なので前向きに考えている。今では早期退職制度で退職金にも上乗せがあるが、厳しい社会状況であるので社員も大変である。みんなが明るさを取り戻すために、今でも自分がいた会社も含めてすべてのビジネスマンを応援したい。

成果主義のメリットとは

成果主義になると、労働組合ががんばって賃金を五〇〇円ＵＰしてくれても、ほとんど関係なくなる。結局、本人の成果で年収は一〇〇万円近く、時にはそれ以上の金額で上がったり下がったりする。組合の努力でやっと勝ち得た昇給の五〇〇円など誤差になってしまう。社会では富士通の成果主義に否定的な意見も出ているが成果主義はこれからも多くの企業に広がっていくだろう。そして今後は公務員にも採用されていくに違いない。

私は、初めからもっと徹底的に成果主義にすればいいと思っているが、今の成果主義はまだ中途半端だ。あまり極端にすると反発が出るため、上の世代の給料は少ししか下げていない。その結果、若者が成果を出しても必ずしもそんなにもすごく給料が増えるわけではない。実態は年功序列と成果主義の折衷案のような形になっている。しかし、それでも若者にチャンスを与え、企業を活性化する意味は大きい。

7―2　成果と評価の実態

給与から報酬へ

成果によって報酬が決まるという目標管理制度は、従来の給与という概念を変えた。給与は会社に行っていればその労働時間に応じて与えられるというニュアンスがある。しかし、報酬という言葉は仕事の成果に応じて与えられるという意味合いがある。このことは社員の意識改革に大きな影響を与える。

成果主義のもとでは報酬の構成は単純になる。例えば、合計報酬＝職責報酬＋成果報酬のような形になっている。職責とは仕事の責任である。簡単に言えば、リーダー、課長、部長などを示している。責任ある職責につけば職責報酬は当然よくなる。そして同じ職責でも、半年または一年間での成果次第で成果報酬に差がつく。成果報酬の幅はかなり広いため、職責間の逆転もある。例えば高い成果を出したリーダーの報酬は、普通の成果しか出せない課長の報酬より高くなる。私くらいの世代にとっては割り切れない点もあるだろうが、少なくともこれからの世代にとっては大いにプラスなのだ。年齢にこだわらずに成果を出した若者に高い報酬を出すことは人材の育成とビジネスの成功のためにどうしても必要である。成果主義は時代の要請なのである。

失敗にくじけない強さ

年功序列と違って成果主義はその期間ごとに査定がリセットされるので、失敗しても次にがんばればよい。だから失敗を恐れないチャレンジ精神が育つ。高い成果を出し続ければ一段上の職責にアップグレードするが、逆に低い成果ばかり出している人は、いつかは一段低い職責になってしまうこともある。でも、またがんばればいいではないか。くよくよすることはない。これからは失敗や評価にくじけずに、また立ち上がるたくましさが絶対必要である。

今時、若い人が自分より給料が多いのは許せないとか、自分の上司が若いと気にくわないなどという考えはあまりにも古すぎる。先日、テレビのインタビューで女性の上司の下では働きたくないなどと答えていた人がいたが、私にはまったく理解できない。私のすぐそばの課の課長は女性だったし、今や電車の車掌や工事現場でも働く女性がいる。社内では課長より若い部長もいたし、年齢の逆転なども当たり前の光景だ。そんな当たり前の現実がきっと見えていないのだろう。老若とか男女で差別するようなつまらない上下意識を捨て、お互いの力を認め合っていっしょに歩き出せばもっと仕事が楽しくなる。

評価の透明性

目標を立てる時には、プロジェクトを成功させることはもちろんとして、そのためにどんな課題を解決するのか、仕事のやり方をどう変えるのか、チームワークや部下指導など、組織全体の視点が求められる。立てた目標は上司と面談してお互い合意の上で最終的に決定する。目標管理制度は目標を立ててそれを達成するという実に前向きな制度である。もちろん、成果を評価する時にも上司と面談をすることで評価における納得性の向上を図っている。

私は当時、一般社員として半年毎に、さまざまな幹部社員に目標管理面談をしてもらったが、当時の上司からもプロジェクトの達成のための業務や全体への貢献を評価すると言われていた。たとえ目標が達成できても自分がそこで何をしたのかが問われた。同じ仕事のやり方ではだめだ。頭を使って日常的に業務改革を進めることが大切であった。私はこの制度が自分の肌に合っていて好きだった。

もちろん思い通りの評価を得られない時も数多くあったが、それでも評価がオープンであることのメリットはすばらしい。私は幸運にも人をえこひいきするような幹部社員には出会ったことはないが、評価にいつも満足していたわけではない。しょせん人の評価である。オ

ープンでさえあればそれ以上はあまり気にならなかった。もちろん、これは給料のアップダウンをあまり気に掛けなかったおおらかな性格の妻のおかげでもあった。

その後、私も幹部社員（管理職）となり部下を評価する立場となった。自分が評価された時の経験を生かし、かつての上司の教えに従いプロジェクト全体への貢献を評価した。特に評価の悪い人には今後どういう力が必要かという課題を明確にした。成果主義はその後ほとんどの社員に適用され、多くの社員は目標管理制度のもとで成果を出すためにがんばってきた。新聞発表にあったような、目先の成果にとらわれている社員や、自分の成果ばかり気にして全体を見ない社員などわずかしかいない。実際はまじめな社員がほとんどである。

成果主義と自己責任

本当に問題なのは評価する幹部社員の人たちの多くは、目標管理制度や成果主義で評価されずに出世してきたことである。彼らの中には目標管理の意味を理解せずに、自分の目の届かないシステムエンジニアの現場での苦労が分からなかったり、自分の事業部しか目に入らなかったり、自分の気に入った人をひいきしたりするなど、部下を評価する資格などなかった人がいたのかもしれない。

これから必要なのは成果主義の真意を周知して実行することであると考えている。成果主義とは、会社全体として高い成果を達成するために、社員一人一人の個人の力を結集することである。そのために全体を視野に入れた目標を立て達成する。状況が変われば柔軟に対応し、全体の目標達成のためには他のプロジェクトにも協力する。そして、成果が出なければ低い成果報酬という形で社員は責任を取る。成果主義の基本は自己責任である。

ＩＴ関連企業が次々と業績見通しを修正し、リストラに踏み切っている。経済環境が変わったからなどを理由にしているが、それでは理由にならない。将来を読むのが経営陣の役目である。経営陣にも成果主義を導入し、経営者も失敗したら責任を取るという成果主義の見本を自ら示さなければいけない。

会社はくつろぐ場所のはずがない

会社に長く勤めていると、なんとなく会社が家庭のように感じてくる場合もある。しかし会社の居心地が良くなってきた人がいたら赤信号である。企業はビジネスの場である。疲れるのが当たり前である。だが実際は、どんな企業でも数パーセントではあるが、会社でくつ

ろぐ人間を多少は抱えている。しかも彼らは特に長く会社にいる。残業手当を稼ぐためである。長く会社にいれば残業手当が多くもらえる。がんばっていると思われる。このように効率的な業務を阻害する心理的要因はいくらでもある。

部下の成果を良く見ていない上司はそんな社員に簡単に騙されてしまう。そして、がんばっていると判断し、高い評価を与えてしまう。こんな社員のために、本当に忙しくてがんばっている他のまじめな社員が働いているなんて空しいものである。もしその実態がばれても、きちんと会社に来てとにかく仕事をしていれば、かつては給料の差はほんのわずかしかつけられなかった。人の半分の仕事をしてほとんど同じ給料がもらえるという甘い誘惑に負けてしまう社員だっているのである。成果主義を活用すれば、彼らに厳しい評価をつけることもできる。しかし、一体こういう社員は会社で働くことで何を得るのであろうか。お金は確かに貰えるが、スキルは確実に衰えていく。そして、いつかメッキもはげてしまう。

成果主義の質は評価する側の能力で決まる

自分が成果主義で評価されてこないで出世した幹部社員の中に、残業が多い人＝がんばっている人という単純な考えを持っている人がいまだにいることが問題である。彼らは物事にはいろんな場合があるという当たり前のことを理解できない。がんばっていてその結果で残業の多い人もいれば、中には仕事の失敗ばかりしていてトラブル続きで残業が多い人もいる。そして、わずかではあるが会社でくつろいでいて残業手当のためだけに会社に残っている人もいるのである。逆に残業の少ない人の場合でも、仕事をまったくやる気がなくて残業が少ない人だけでなく、効率的に仕事をこなしていてミスも少ないから早く帰れる人もいる。そういう人は仕事もしっかりこなして自分の時間も大切にする。

評価する人がそういういろいろなケースを見分ける能力がないなら、その人には社員を評価する資格はない。残業が多い人＝がんばっている社員、残業が少ない人＝だめな社員という単純な分類でいまだに評価している幹部社員は、結果的に社員の労働の質を下げ、会社の人件費を増加させ、業務の効率を下げる。そして、企業の経営状態を悪化させる。もっと問題なことは、社員の質を低下させてしまうことである。人的資源の低下は企業にとって極めてマイナスである。社員の成果を正しく評価できない幹部社員は一人の社員への影響にとど

まらず、その人に評価される多くの社員に影響を与え、企業の収益も悪化させる。成果主義に本当に問題があるとすれば、それは社員の問題ではなく評価する側の問題である。社員の努力を励まし能力を伸ばすことにこそ、人事制度が使われなければならない。社員が自分の会社に満足していないならば、顧客に親身な対応などできるはずがない。

人は何のために働くのか

働く第一の目的はもちろん生活である。自分の生活を維持し、家族を養うためである。第二の目的は仕事を通して自分の可能性に挑戦し、自分の才能を伸ばすことである。では、それらの目的達成のためには何を考えればいいのだろうか。

大多数のまじめに働く人にとってすべきことは、まずは自分が会社のために何ができるのかということである。そして正当に評価されれば、その成果は報酬という形となり報われる。これで働く目的の一つ目が達成できる。成果主義は正しく運用されれば、がんばって高い成果を出す社員には高い報酬を与え、そうでない社員には低い報酬を与えることにより、社員は自ずと高い成果をめざすのである。

しかしこればかり気にしていると自分がすり減ってしまう。そこで次のことが大切になってくるのである。この仕事をしていくことで自分はどんな力をつけることができるのかである。この視点があれば、二つ目の働く目的が達成できる。これは働く本人が自分でしか考えられないことである。しかも会社からは必ずしも評価されるとは限らない。でも、そこを割り切ることが必要である。会社とは一歩離れて、個人としての人生の問題であるからだ。他人から与えられる評価より大切なことがある。人生とは限られた期間である。大事なことはその限られた人生という時間をどれだけ充実して感じるかということである。

7―3　仕事の仕方が変わってくる

オフィシャルとプライベート

仕事は辛くて苦しいけど我慢して仕方なくするもので、楽しみはプライベートでの遊びと家庭での家族団欒という考えがある。もちろん、人が働くのは生活するためのお金を得るためでもある。そして、そのお金を使って好きなものを買ったり、友達と食事したりするのは誰でも楽しい。

誰にでも仕事が辛いことはある。辛くてもがんばれと励ますことはあるだろう。しかし、仕事は仕方なくするものだという考えは、社会的に次第に受け入れられなくなっている。もし仕事がいやで仕方ないとしても、働いていれば給料はもらえる。しかし、考えてみよう。そのお金を出しているのは会社なのだろうか。本当にお金を出しているのは顧客である。顧客は良い品物やサービスを受けて、その代償として喜んでお金を出すのである。

仕事がいやで仕方ない人が顧客に親切な対応ができるとは思えない。彼の客はあまりにも不幸である。まるで彼は顧客からお金をむしり取っているのと同じである。かつて、顧客に暴言を吐いた大手電機会社の社員がいた。顧客は怒り、その音声の内容をインターネットに流した。たった一人の社員が会社に与えた損害は計り知れない。彼は顧客のために仕事をしていたのだろうか。

もし、今の仕事がどうしてもいやならば、顧客のためにも、そして自分の人生のためにも、できれば仕事を変えた方がよい。でも、そんなに簡単に自分に合った仕事など見つかるものではない。だから、まずは自分を変えなければならない。仕事とは顧客のためにするものだ

と自分に叩き込もう。そうすれば今の仕事が違って見えてくる。ＩＴ時代ではこういう発想で仕事をすることが必須なのである。今の時代はオフィシャルとプライベートをまったく分けてしまうような考えは古くなっている。でもやはり仕事は疲れるものである。オフィシャルとプライベートをあまり一緒にするとストレスがたまる。だから、オフィシャルとプライベートは少し重ねておくとちょうどよい。顧客のために働いているのだと意識すると、仕事が少し楽しくなっていく。

工場は単純作業なのか

工場で働く人は単純作業をしていると考えている人がいたら、実際に工場を見学するといい。ＩＴによって、今の工場では単純作業はコンピュータと自動制御の機械がやってくれる。工場の労働者はさまざまなトラブルを解決したり、より効率的な方法を考えたりする柔軟性と創造性が必要な業務をしているのである。

ホワイトカラーは知的作業なのか

ホワイトカラーは知的な仕事だと思ったら大間違いである。実際は、ルーチンワークなどの単純作業をしている人も結構多い。単純作業はコンピュータが得意である。例えば経理の

多くはコンピュータでできてしまう。設計開発業務のような仕事は創造的な仕事と思うかもしれないが、実際は開発業務においても創造的ではない業務をしている人が結構多いのが現実である。コンピュータだけでできることは今後コンピュータがやるようになる。そして、同じことばかりしていたら、その仕事をしていた人の職は失われていく。

コンピュータではできないことを、コンピュータを使って提供する

コンピュータができてしまうこととはなんだろうか。コンピュータは結局単純作業である。インプットされた同じ知識を使い、電気さえ供給すれば文句も言わずいくらでも同じことを繰り返す。コンピュータはいわゆる頭脳機械である。しかし、人間ほどの柔軟性もなければ想像力もない。これからの時代はコンピュータにできることをしていたら、いつかは職がなくなってしまう。でも人間にしかできないことは山のようにたくさんある。これからの人材とは、心の底から顧客の視点に立って、もっと改善することがないかを見つけ出せる人材である。そして、コンピュータではできないことを見つけ出し、必要に応じてコンピュータを利用してサービス提供のできる人材である。コンピュータと人間の関係を詳しく知りたい人は、本書の第二部のB『コンピュータと人間』をぜひ読んで欲しい。新しい発見があるはずである。

8　顧客と共に歩む

8―1　顧客との信頼関係

人とコンピュータとどちらがいいサービスか

物が豊かになった今、人々は心を求めるようになった。そして今まで以上に人との接点の重要性が増してきた。今こそ、サービス業のビジネスチャンスである。同じサービスを受けられるのなら人の方が温かみもあってよいに決まっている。誰だって無味乾燥なコンピュータの画面より人間の対応の方がよい。しかし、それは親切な対応の場合だけである。不親切な対応をされるくらいなら機械の方がいい。

では、直接、人が対応してくれて親切ならばいいのだろうか。インターネットで困ったことがあってどうしても分からないことがあったので、某プロバイダーに電話をした。サービスセンターの電話はいつも話中でつながらない。メールで質問しても回答がこない。企業もコスト競争が厳しく多くの人を雇う余裕もないのだろう。質問するのに何十回と電話をして、数週間後にやっとつながった。確かに、電話に出た人はとても親切だった。

でも、すでにその時はもういやになっていた。そして、プロバイダーを解約した。こんなにいやな思いをしても、きっとその企業の経営者も担当者も何も気づいていない。どうして最近お客が減るのかと悩み、人員を削減しコスト競争に走っているに違いない。人手が足りないから、ますますサービスが悪くなる。行く先は見えている。すぐにでもその業務から手を引いた方がいい。昔ならこういう企業があってもしかたないと思っていたが、今ではこんな企業があること自体不思議に感じられる。それほど顧客の要求は高くなり、顧客の立場が有利になっていることを自ら実感する。

ＩＴを活用すれば、人手不足を補える、お客をいらいらさせることもない。そしてどうしても必要な時にはいつでも電話がつながり、親切に対応してもらえるというのが顧客とのコミュニケーションを大切にしたサービス業の姿である。私はいざという時にはいつも電話がつながるプロバイダーに変更した。良くある質問の回答をホームページで見ることができるものをＦＡＱというが、そのＦＡＱが充実しているので、簡単なトラブルはホームページ上のＦＡＱを見れば解決する。それでも、解決しない時はメールで質問する。数日後にはメールの回答が来る。また、利用に際してのホームページ上での情報提供やメインテナンス情報も充実している。しかし本当に困った時にはホームページを見たり、メールを出したりして

解決するわけがない。そんな時に電話をするとすぐにつながり直接対応してくれる。まさに顧客を大切にしたサービス業の姿である。

ＣＲＭ（Customer Relationship Management）とは顧客一人一人を企業戦略の中心に位置付けて顧客とより良い関係を目指すことだ。今まではそれが大切だとはわかっていても人手に頼りすぎると膨大なコストがかかり実際は無理なことも多かった。しかし、ＩＴによってそれが可能になってきている。今の顧客は従来のような大量生産型（One to All）の均一な製品やサービスでは満足しなくなっており、個別対応（One to One）の関係が必要になっている。ＩＴはOne to One を効率的に実現するきわめて有効な手段である。でもＩＴに頼りすぎると無味乾燥で魅力がない。顧客が本当に困った時、顧客の立場に立って親切に社員が直接対応してくれてこそ初めて魅力あるサービスができる。これから人の役割は今まで以上に高くなる。ＣＲＭを成功させるのはＩＴではなく、結局それを使う人間次第である。

ＣＲＭの基本とは顧客の立場で考えることである。こんな経験はないだろうか。例えば商品にトラブルがあって企業に電話をかけて事情を説明する。電話を他に転送されて、また同じことを説明する。すると、また担当者が代わって同じ説明をしなければならない。もし、

この会社がＩＴを活用して顧客の事情をコンピュータにその場で入力していれば一回だけの説明で済む。顧客の状況が社内で共有されていれば、次に同じようなことでトラブルがあって電話をした時に別の社員が電話に出ても適切なサービスをしてもらえるはずである。

顧客アンケートの目的

昔は商品を買うと、アンケートに答えて切手を貼って出して下さいという不思議な愛用者葉書がついてきた。こんな葉書にわざわざ切手を貼ってポストに出す人がいるのだろうかと思っていた。やがて切手は張らなくて良くなったのでちょっと出してみたが、やっぱり何のメリットもなかった。最近はインターネットで登録するものもある。アップグレードを知らせてくれるなど顧客にも少しはメリットが出てきた。しかし、いまだに顧客情報をただ集めているだけの企業も多い。企業にとって顧客情報は顧客を維持し新たな顧客を増やすことに使ってこそ意味がある。集めた情報を何か顧客が喜ぶようなことに活かされなければならない。

顧客からみれば、せっかく手間をかけて出したのに何のメリットもないのでは後になって不満が沸いてくる。これでは、逆効果である。

顧客の満足と不満

顧客の満足度は企業の運命をも決めてしまう。満足度を例えば、（1）とても満足、（2）満足、（3）普通、（4）不満、（5）すごく頭にきた、に分けてみる。とても満足した顧客は他の人にも宣伝しないではいられない。頼まれもしないのに友達に宣伝する。まるで、無料で自発的に働く営業マンである。しかし、不満な時はどうするのか。今の顧客は不満があったら黙っていない。まず企業に苦情をいう。しかし、ここからが企業の命運を分けるのである。苦情に対してとても親切な対応を受けると、不満は満足に変わることも多いのである。むしろ、お客はその企業に対して今まで以上の安心感と信頼感を持つこともある。

逆に、『使い方が悪いんじゃないの』とぶっきらぼうに言われたらどうだろうか。初期不良なのに修理と言われて何週間もかかったらどうするだろうか。最初から動かない初期不良は売買契約自体が無効である。返品交換に決まっている。すごく頭にきた顧客はみんなにその企業の悪口をいう。そして企業は今の顧客だけでなく将来の顧客も失う。もし、その一方で多額の費用を使ってテレビコマーシャルを流しているとしたら、とてもばかげた光景ではないだろうか。本当は顧客の不満こそが宝なのだ。それに気がつかない企業、顧客の声を聞かない企業の行く末は見えている。企業の質とは、製品の品質だけではない。顧客に誠意のあ

る対応ができない企業が質の高い企業である訳がない。

今までは、顧客第一主義といっても、理想に過ぎない場合も多くあった。ただ売るための歌い文句のようなもので使っている場合すらあった。それでも、顧客は逃げなかった。これからは違う。顧客を大切にしないビジネスから顧客はさっさと離れてしまう。私が今使っているプロバイダーはすでに六社目である。やめた理由はすべてプロバイダーへの不満が原因だ。しかし、決して私は特別ではない。今では顧客の要求は以前と比べものにならないくらい高くなっている。いまだに『お客様のため』をただの歌い文句にしている企業があったら、その企業は来年にはなくなっているかもしれない。今、顧客指向は単なる理想ではなく時代の要請なのだ。それを顧客のわがままなどと思っている企業はビジネスをする価値もない。ビジネスマンも家に帰ると消費者であり、以前よりずっと注文の多い顧客になっている自分に気づくはずである。もし、読者がビジネスマンで、自宅に帰って一人の消費者になっている時、個人としては自社の製品だけは買いたくないと思う時があるならば、今働いている会社はきっと危ない状態である。

企業と個人との良い関係

ＣＲＭは顧客と企業の良い関係から生まれる。そのためには消費者も変わらなければならない。賢い顧客になろうではないか。顧客は個人の利益ばかりに走らずに消費者全体の利益の視点も持たなければならない。例えば、掃除機が加熱して煙を出したとする。自分はすぐ気がついてスイッチを切ったから助かったとしても、まあいいかなんて思わないで欲しい。同じ製品を買ったほかの人が明日火事で死んでしまうかもしれない。だからその企業に厳しいクレームをつけることは社会的に正しい。それが正当な要求であるならば、企業を助けることにつながるのである。

誰にでも失敗はある。企業だって人がやっている以上、間違いをすることもある。その後にどう対処するかが大切である。企業を育成していくつもりで暖かさと厳しさを持って接することが大切である。

企業に正当なクレームを言ってくる多くの人たちは、ただで自発的に働いてくれている社員のようなものだ。それどころか顧客は商品を買ったりしてお金まで払っている。顧客のクレームへの迅速な対応ができることは、その顧客を満足させるだけでなく、企業を危機から

救うこともある。そして、クレームは次のビジネスへのヒントも教えてくれる。顧客の立場に立てない社員など社内にいてはいけない。そのためには、社員への徹底した教育が必要である。目先の利益ばかりに走らずに消費者全体の利益の視点も持たなければならない。しかし、もちろん社会正義を守るために、反社会的な不当な要求に対しては毅然とした態度が必要である。

顧客を信じることが自分を変える

ディズニーランドでは風船を飛ばしてしまった子供には代わりの風船を無料であげる。本当に飛ばしたかなどと疑ったりはしない。中には少しはうそつきもいるかもしれないが、いたとしてもそれはほんのわずかに違いない。企業がそんな小さな費用を気にして子供たちを疑い出したらどうなるだろうか。本当に飛ばしてしまったのにうそだと言われたら子供はどんなに悲しむだろう。だから、すべての顧客を信じる。すばらしいではないか。少しはコストアップになるが、顧客満足を第一に考えている。企業にとってコストダウンはもちろん重要である。しかし、それはITを活用するなどして大きな無駄を省き、抜本的な部分で行う。顧客を犠牲にしたコストダウンなどをしたら、それはビジネスを成功させようとして実は失敗させる『くだらないコストダウン』でしかない。

私の知っている学生にも、ディズニーランドでバイトをしている人がたくさんいる。皆は仕事に誇りを持っている。目を輝かして、自分のバイトのことを私に話してくれた。自分の仕事が顧客に喜ばれていることを自分自身の喜びにしている。そして顧客を大切にすることを実践している会社に誇りを持っている。ＣＲＭによって働く人も顧客も幸せになれる。そういう学生と話をしていると、人は仕事を通して多くのことを学び、お金のためだけに働くのではないことを実感してくる。

顧客を信じない企業が我が社は顧客が一番ですといくら宣伝しても、それは売るための手段でしかない。古い話だが、かつて、学生時代に旧国鉄の改札でいきなり手をつかまれた。定期は期限も区間も正しかった。それが分かった後、駅員に「よし通っていい」と言われた。すごく悔しい思いをした。あんな対応をする社員の辞書には顧客という文字はない。客はただの儲けの道具、お金を運んでくる人でしかない。

しかし、今でも似たことはいくらでもあるのが現実である。かつての勤め先の近くにあるコンビニでオレンジジュースと弁当を買ったことがある。店のドアを出てすぐ袋を見てジュースが入っていないことに気づいた。どう考えてもジュースは他の客の袋に間違えて店員が入れた以外は考えられない。すぐ店に入ってレシートを見せてジュースが入っていないことを店員に告げた。すると、なんと店員は絶対私の袋に入れたと言い張る。じゃあ私がドアの前で飲み干したとでも言うのですかと抗議しても、絶対入れたといって店員は引かない。結局、私はあきらめてしまった。今まで、毎日使っていたがそれ以来、二度とそのコンビニは使わないことにした。そのコンビニは一年後には潰れてしまった。別に私が潰したわけではないが、そんな店員の店は潰れて当たり前である。顧客を信じないビジネスに価値はない。

ディズニーランドの風船の例で、もし子供をさんざん疑ってから、しかたなく風船をあげたら子供はどういう気持ちになるだろうか。ビジネスは顧客を信じて、大切にする気持ちから始まる。

8―2　顧客は何で困っているのか

顧客は何を買ったのか

顧客の求めるものを提案し、一人一人に個別対応する。当たり前のようだが、実際はこれができていない。例を示そう。電気屋に中年の男性が来て、ＣＤプレイヤーが欲しいと言う。店員は最新の製品を紹介する。客はもっと小さくて軽いのがないかと聞く。店員は、これ以上小さいのはありませんときっぱりと答える。客はあきらめて帰っていく。このたとえ話を聞いて、なんてばからしい店員だと気づいた人はすばらしい。

基本は客が本当に必要としているのは何かということだ。なぜ小さいＣＤが欲しいのか。もし、店員がこう聞いたとしよう。『もし、ご迷惑でなければ、ＣＤを使う目的を教えていただけますか』、そしたら『実は英語を勉強するためなんです。会社が最近は英語力に厳しくて』と答えるかもしれない。そしたら、今はＭＤプレイヤーというのがあると紹介することができる。英語教材はＣＤが多いから、ＭＤ／ＣＤコンポも買えばＣＤからＭＤにダビングできることも教える。お客は喜んでＭＤプレイヤーとＭＤ／ＣＤコンポ買っていく。大切なのは顧客の課題をいっしょに解決したことである。顧客が買ったのは商品そのものではな

い。満足を買ったのである。そして店も利益が上がる。顧客の課題をともに解決し、顧客から学び成長するのがこれからのビジネスである。

価格競争からの脱却

良いものを安くして怒る客はいない。安くすれば顧客は喜ぶ。しかし、そういう安易なＣＲＭの真似事だけをしていると企業の利益は成り立たない。社員は不毛なコストダウンに明け暮れ、不毛な議論が繰り返される。そして疲労して仕事のやる気なくす。

価格競争だけで戦っていては潰し合いになってしまう。そしていつか、自分もだれかに潰される。例えば、銀行とお店が同じ所にあったらいいなと思ったことはないだろうか。ビデオカメラを買いに行った時、そこにビデオの上手な写し方の書籍もあったら便利だ。ビジネスのヒントは日常生活の中にたくさん転がっている。

優良顧客との関係

新規顧客を増やすことばかりに努力していると、今の顧客は逃げてしまう。最近、クレジットカード初年度無料、新規加入者にポイント五〇〇点というキャンペーンという広告をよ

く見かける。確かに新規顧客獲得には良い戦略である。しかし今まで、ずっと愛用している優良顧客はそれをどう見るだろうか。自分は一〇年も加入しているのに、年会費の割引すらありはしない。それなのに、新規加入は一年目が無料だ。そして優良顧客はこのまま会員でいるのがばからしくなり他のカード会社に逃げていく。顧客を増やすために大量のコストと宣伝費を使い、そのうちのわずかが新規の顧客になる。一方でたくさんの優良顧客が逃げていく。顧客の維持より、新規顧客の獲得の方がはるかに費用がかかるのである。

優良顧客を大事にしてこそ顧客指向の戦略だ。顧客をジャガイモのように扱う戦略では成功しない。その意味では最近の携帯電話の長期割引や複数割引などは優良顧客を大事にし、本当の顧客の満足度を引き出す戦略の一例である。

顧客にとってのインターネットショッピング

かつて、お菓子の容器を集めていた人が自分のコレクションをもっと豊富にしたいと思った。そんなきっかけで一九九五年に始めたビジネスが、今や、世界最大のオンラインオークションのイーベイ社（eBay）である。イーベイ社の二〇〇一年の売上は七億四八八〇万ドルにも達し、今も急成長を続けている。このような電子商取引は企業が介在して消費者同士が取引するのでC to C（Consumer to Consumer）とも呼ばれている。

一方で企業と消費者の直接の電子商取引はＢ to Ｃ (Business to Consumer) と呼ばれている。インターネットショッピングでは商品を自由に比較できるし、なかなか見つからないような本も探せる。消費者がまだ慣れていないせいもあって小売に占める比率はまだ低いが、近い将来にはインターネットショッピングの比率は激増するだろう。当然、企業としてのメリットも見逃せない。わずかな資本で参入できるし、カタログの印刷費用も店舗も不要になり大幅な経費削減が可能になる。時間的制約からも地理的制約からも解放され、二四時間どこからでもアクセスできる。

しかし、まだオンラインのメリットは顧客には十分還元されているとは言えない。オンラインで買っても価格メリットが顕著でないし、実際に店で買った方が安い場合も多い。まだ、外に行くより楽だとか、航空券の予約など利便性でのメリットで顧客は利用しているだけである。さらに、インターネットショッピングを利用する顧客層はインターネットを使わない層と比べて要求レベルが一般的に高い。彼らは従来のように企業からの情報で商品を受身的に選ぶのではなく、積極的に情報収集を行い商品の比較、顧客へのサービスなど、企業と顧客の関係をシビアな目で見ている場合が多い。この高まる顧客の要求に応えていかなくてはＢ to Ｃ は成功しない。

このような状況では、どうやってＩＴを使って儲けを出すかばかりを出発点にしているような狭い視点では成功は難しい。まして、今までのお店をインターネット上に置いただけでは、成功するはずがない。出発点とそのプロセスがきわめて重要である。自分は使いたくないけど、儲けたいから他の人に売ろうなんてビジネスが成功するはずはない。自分にとって役に立って、他の人たちにも喜ばれるような顧客を主体にした新しいサービスでなくてはならない。それでいて新しいことなら、挑戦する価値は十分ある。

ビジネスチャンスを見逃さない

かつては、インターネット上に店舗があるだけで顧客の関心を誘ってホームページへの来訪者をたくさん得ることができたころもあった。しかし、今のように無数にホームページがある中ではただホームページを作っただけでは誰も訪れてはくれない。このように、インターネット上の商店が簡単には商売にならなくなっていると困っている人がいれば、必ずそこにはビジネスチャンスが待っている。そこに目をつけたビジネスがある。困っている人に喜ばれるために、楽天市場はインターネット上にショッピングモールを作った。楽天市場は自分のサイトの宣伝に大量の資金を投入して知名度を上げる。そして、インターネット商店を

そのサイトにリンクさせる。インターネット商店はお客が増えて売上が伸びて喜び、楽天市場はサイトのテナント料で利益が得られる。こうして、設立わずか三年で日本最大のインターネット上のショッピングモールとなった。これがＢ to Ｂ (Business to Business) と呼ばれている企業間の取引の一例である。

単に、企業間の電子取引をＢ to Ｂ だと思っていると大変なことになる。Ｂ to Ｂ の時代だという言葉を鵜呑みにして莫大な投資しても多少手続きが楽になっただけでは莫大な投資に見合わない。メンテナンスコストも社員の教育も必要になり、何のための設備投資だったの分からないままに倒産に追い込まれてしまう例はいくらでもある。とにかく今はＩＴ投資の時代だと言って、目的も考えずにコンピュータを導入した企業も同じ道を歩む。基本は、顧客の立場にたったビジネスプランである。そして、どこから利益が上がるのか、顧客が喜んでお金を払ってくれるようなサービスが提供されるのかをよく考えることである。

9　協調性と知識が変わる

9―1　建設的個性と創造的協調性

今までの協調性では役に立たない

本来、人間はみんな違う個性を持っている。その一方、社会では人間はみんなが力をあわせ共同作業をする。そのために協調性が求められる。個性と協調性のバランスこそが人間の本来の姿である。

しかし、工業化社会は没個性で同じ作業をする人を必要とした。物事を決める一部の人にだけに個性と創造性が求められた。それ以外の人には個性はあまり必要とされず、協調性ばかりが強く要求された。日本は同じ発想をホワイトカラーにも要求した。個性が強い人たちは協調性がないと言われ、いつも少数派になった。まるで個性と協調性は対立する概念のようになってしまった。やがて、協調性とはみんなで一緒ということとほとんど同じ意味になった。人々は仕事ではあまり個性を出さなくなった。個性は仕事が終わってからのプラーベートの時間でばかり発揮された。

これからのＩＴ社会は違う。個性を出して、知恵を出すことが価値を生む。そして自分の意見をしっかり発言でき、人の意見もしっかり聞ける人材が必要となる。このような個性を『建設的個性』とここでは呼ぼう。建設的な個性が集まる集団はみんな一緒の寄り合いでも、ただの異質の寄り集まりでもなく、相互信頼関係の集団になる。積極的に提案し議論をするオープンなチームワークを『創造的協調性』とここでは呼ぶ。従来のような、みんな一緒で安心という『空っぽ頭の協調性』とは違う。まさにこれからは『建設的個性』と『創造的協調性』が求められる時代なのである。私はそれをとても人間的なことだと思う。建設的個性は人生を豊かにし、社会を豊かにする。そして、創造的協調性はビジネスに貢献するのである。

コミュニケーションが変わる

今、企業の多くは社員に必要な資質としてコミュニケーションを第一位にあげている。建設的個性の集まりが創造的協調性を生み出すためには『コミュニケーション能力』が欠かせないのである。例えば、個性の重要さを理解していない企業があったとする。上司の指示通りに動く社員が一番良い社員だと思っている企業があったとする。会議を開いてもみんな同

じ知識や意見しかないから、活発な意見など出ない。ただ事前に根回ししておいたことに賛成するだけの会議しか開けない。そして、上司からの指示と部下の報告ばかりだ。個性がない社員が形だけのコミュニケーションをしてもあまり意味がない。こんな会社がＩＴを導入してもＩＴは活かされるはずがない。就業時間中にパソコンの練習をする社員が増え、三分間で話せることを三〇分間かけて電子メールを打つ。電子メールの内容は上司から部下への指示と、部下から上司への報告ばかりである。そして無駄なＩＴ投資の費用がかかるだけである。それでは、ビジネスの失敗は目前だ。

絶対成功すると分かっていることなどどこにもありはしない。でも、絶対失敗すると始める前からわかっていることはある。ＩＴを導入する前にまずしなければならないことは古い意識を変えることだ。

完成されたアイデアより不完全なプロセスを

例えばある再開発事業などで行政上のトラブルから住民運動が起きることがある。この時の地方自治体と市民団体の話し合いは本当にコミュニケーションなのだろうか。そこに創造的協調性はあるのだろうか。自治体は再開発の綿密なプランをまず完成させてしまう。そし

てそれを合理化するための資料を揃える。住民からの質問や攻撃を跳ね返せるように住民から出るであろう質問を予め想定して回答を準備し、想定問答集まで用意しておく。市民団体も立場は逆だが同じような準備をする。この状態での話し合いには創造的協調性は発揮されないし、コミュニケーションも貧困である。行政は用意した原稿を読み、住民の声を聞く振りをするだけだ。

創造的協調性とは、いっしょに考えるプロセスを作ることだ。まだ途中段階で不完全なプロセスを提示することである。例えば、今のところ再開発案が五案あり、それぞれの利点と欠点を明かし、どれが良いのかを一緒に考えることである。間違っているかもしれなくても、その場で互いにアイデアや提案を出し合うことで、議論が広がり新しい視野が開けてくる。コミュニケーションの基本は会話能力である。相手の意見を聞いて考え、会話の中で相手と一緒にアイデアを生み出す力である。会議の場でどれだけ考えたのか、議論の発展があったのかが会議の価値を決める。

9―2　オープンな知識

同じ知識は役に立たない

同じ会社の中でそれぞれ違った知識を持つ個性ある人材を抱えている企業は強い。いろいろな提案がたくさんあり、建設的な議論ができる会社だけが生き残れる。逆に、みんなと同じ知識や意見しかない人や、いつまでも同じ知識しか持っていない人は、会社における存在価値を失っていく。他社のことを調べて、ただ真似ばかりしているような社員は会社を潰してしまう。

これからは誰も意見を言わない会議などは開催されない。会議で自発的に意見を発言できずにいつも人の話を聞いているだけの社員は、次回からもう会議に出なくていいと言われる。これはもう現実である。

自分だけ勝とうとする社員が企業を潰す

凄腕の営業マンはみんなの憧れの的だ。たくさんの商談を取ってくる。ファイトとか根性とかの文字があちこちに目につき、目立つ壁に大きく張られた営業成績の棒グラフ。彼の棒グラフは天井まで伸びている。凄腕の営業マンは極めて高収入だ。営業所長は彼を表彰し、みんなも彼のようにがんばれと励ます。彼のおかげで横浜営業所だけはトップ成績。みんなは、彼のようになろうと四苦八苦している。できない営業マンは給料泥棒と罵られていじめられる。こんな当たり前の光景が今でも見られるこの営業所の未来は暗い。長年の経験で積み上げた秘訣をたくさん知っている凄腕の営業マンだけは儲かるが、その企業は成功しない。

でも職場が潰れても、彼だけは他の企業でも活躍できるのではないかと読者は思うかもしれない。それは違う。そのころには彼の古臭いやり方を受け入れる企業はどこにも残されていない。凄腕の営業マンは自分だけ勝とうして会社を潰し、自分も潰してしまう。

知識の宝箱

最近どんどん業績を伸ばしている会社はまったく違う風景だ。凄腕の営業マンの秘訣やみんなの知恵を『知識の宝箱』に入れている。その『知識の宝箱』とは同じ企業のみんなが見える箱なのだ。その中身を同じ職場の営業マンだけでなく、他支店の営業所の人も見ることができる。彼が長年の経験で積み上げた秘訣が社員全体にも広がる。これこそが、情報技術が可能にした知識の共有化であり、時にナレッジマネージメントと呼ばれている。その力は偉大である。今まで一人一人の頭の中に閉じ込められていた知識がオープンにされ、会社の業績は飛躍的に伸びるのである。

『知識の宝箱』に報告書などのように今まで紙で書かれているような形式的な知識だけを蓄積しても大して役には立たない。『知識の宝箱』に入っているのは営業や、業務のノウハウ、顧客のクレーム、社員の経験、そして企業の方針などである。それらが系統的に整理されて入っている。もはや、自分だけ勝とうとして知識を独占するような古い考えの社員は必要とされない。

もし、初めに述べたような凄腕の営業マンのいる営業所がこういうシステムを導入したとする。それだけでは、企業倒産を早めるだけだ。なぜなら、凄腕の営業マンは自分だけの宝を決してみんなに披露はしてくれない。そして多額の情報投資が企業を潰す。知識を吐き出すことが良いことなのだという社員の意識改革なしに成功はしない。組織で知識を共有するメリットをみんなが理解し、今までは自分だけの知識だったことを『知識の宝箱』に入れる。そして、顧客のクレームや失敗事例も隠さないでどんどん入れようではないか。当然、見合った報酬も大切だ。凄腕の営業マンには知識を公開した代償に高額な報奨金をあげようではないか。顧客のクレームを公開した社員にも報酬を用意しよう。これからは、価値観が今までと逆転する。知識をいつまでも一人で抱えている営業マンなど非難の的だ。

短くなる知識の賞味期限

今や、企業において個人の知識や情報は次々に蓄積されデータベース化されている。いつまでも同じ知識しか持っていない人間でも、昔はその人しか知らないということで価値があったが、これからは必要とされない。その人の知識はすでに過去の知識としてデータベース化されているからだ。一見冷酷に見えるが、それがこれからのビジネス社会である。過去の知識でいつまでも楽をしてはいられない。一人一人が成長し変わっていくことが必要な時代である。

机の上に山積みになった資料をかき回し、誰がデータを持っているのかを探すために事務所を駆けずりまわって、やっと意思決定しているような状況も『知識の宝箱』は解決してくれる。データはあちこちに分散することなく、必要な時に活用できるように一つの倉庫にあるような状態で一元管理（Data Warehouse）され、いつでも必要な時に必要なことを取り出せる（Data Mart）ようになっている。また、天気と売れ行きとの関連や、棚の陳列と顧客の動向についての関係などの有用な統計情報を掘り出して（Data Mining）、次の経営戦略に活用する。こうして、蓄積した情報を活用してこそデータは活きてくる。

みんなが自分の持つ知識を出してお互いに学んでいく。社員がいつも能力向上を目指し、組織全体が学習する組織となる。能力向上のスピードは情報の共有化を進めていない企業と比べて格段の差である。

がんばる人が報われる時代

身体的なハンディキャップのある人の可能性も広がる。極めて重度の人には社会的保護が必要なのは当然だが、身体的なハンディキャップのある人の多くはビジネスでＩＴを活用すれば、『知識の宝箱』に参加できる。それはハンディキャップのある人の成長を促がし、社会進出も可能にする。

これからの時代、楽する人はスポイルされる。でも、運動会のかけっこのように同じ場所を走るのではない。新しい知識を追い求める人、創造性のある人、各自の個性を活かした多様性のあるがんばりがある。そして、みんなが自分のやり方でがんばれる。他の人のがんばりをお互いに評価し、協力し合う。だから、みんなが勝てる。これからはがんばる人が報われる時代である。

ニュールネッサンスの幕を開けるのは自分自身

まだ、従来の古いビジネス体質と新しいビジネス体質が混在する混沌の状態である。しかし、もう時代は戻らない。世界と顧客に背を向けた怠惰なビジネススタイルや既得権に安住する人材は確実に駆逐されていく。古いビジネスと人材は変わらなければいけない。でも、自分にはあまり個性がないなどと自信を失ってはいけない。個性がない人など、どこにもいないではないか。きっと自分の可能性に気づいていないだけだ。

やがて来るＩＴ時代は、互いに知識を共有化し、学びあう仲間としてお互いの成長を喜び合うやさしい時代にしなければならない。新しい価値観に前向きに立ち向かい、みんなが時代の推進者になろうではないか。ＩＴ社会は一見厳しいようだが豊かな社会であり、一人一人の可能性を伸ばす優しい社会でもある。未来への道のりを選んでいくのはみんなの力だ。これからは、時代は一部の科学者や知識人によって作られるものではなくなる。みんなが歴史の舞台に参加できる画期的な時代が今こそ近づいている。人間中心社会のニュールネッサンスの幕を開けるのは自分自身だ。

１０　ＩＴ時代の宝探し

１０―１　自分の個性に気づこう

伝言ゲームはもう終わった

『中抜き』という言葉がある。ＩＴ社会が進展すれば、生産者と消費者が次第に直結されるようになる。そうなると、ただ商品を仲介しているだけの卸業や小売店は不要となり淘汰されていく。生き残るには例えば卸業を通す時に何か良いこと、つまりメリットが発揮されなければいけない。そこに必ず付加価値が必要である。

企業の中でも同じようなことが起きている。もうこれからは、事業部長の言うことをそのまま課長に伝える部長、それをリーダーに指示する課長、それを部下に伝えるリーダーなど必要ないのである。報告も同じである。ただ、自分の部下に資料を整理させて、そのまま自分の上司に報告する中間管理職など不要になる。途中を通すとそのままの情報は伝わらないことがある。ＩＴを活用すれば部長は直接、社員に仕事を依頼することもできるし、現場の生の情報を社員から集約することができてしまう。

必要とされるのは、集約したデータに足りない情報を自分で調べたり、そこから何かを提案したりして、自分が新しい付加価値を生み出せる人だけである。付加価値を生み出せない人は必要ないのである。『中抜き』は企業内でも恐ろしい勢いで進んでいる。

先駆者になろう

全く同じ個性の人などいるはずがない。今まで個性を閉じ込めていただけなのだ。社会がそれを強いてきたのかもしれない。しかし、いつまでも社会のせいだけにしてはいけない。その立場に甘んじてきた自分を恥じなければならない。そして、自分の個性という宝を再発見しよう。個性は作るものではない、自分の個性に気がつくことだ。

でも個性を出すのは今でも大変である。いまだに多くの人たちは古い時代の人間たちだからである。自分の周りの人たちが変わったら、『私もそう思っていた』と言って個性を出そうではないか。

今の話にうなずいていた人は残念ながら何も変わらないだろう。時代が変わる時、みんなが変わってから変わるのではなく先駆者となろうではないか。その勇気を持って欲しい。できるはずである。そして、それは早いほどいい。

１０―２　ランドマークを残そう

自分にしかできないことがある

なにごともなく無事一生を終えることが理想のように描かれた時代は過去の遺物である。情報化社会が人生の意味を変えていく。知識の共有化が世界規模で広がる。そこで、みんなと同じというのが通用するだろうか。同じことをするならコンピュータでもできる。個性がないということはそもそもの存在意義が薄れていくことである。

私がずっと考えていたこと。そして多くの人もきっとそう思っていたはずの、大事なことがあるはずだ。歴史小説を読んだ時に感じたこと、科学者の伝記を読んだ時に感じたことである。でも忙しさの中に埋もれてしまっているかもしれないその宝を今、おもちゃ箱から見つけ出してみよう。

そこにある小さな紙には宝のありかが書かれている。こんな言葉で・・・

『人生の価値とは、たとえ小さくても自分の力で社会にみんなのためになるランドマークを残すことである。自分がその時代にいたことの足跡を社会に残すことである』

ランドマークは一人でも残せる

人間はたった一人でもまともなことなら実現できる。別に歴史の本にのる必要はない。小さなことから始めよう。私は仕事以外でも、ほとんど毎年、職場で、地域社会で、子供の学校においてもそれを実行している。そうやって自分の力を試している。ビジネスのことは別にして、私が実際に実施したビジネス以外の具体例を少し紹介しよう。

職場における分煙の推進をして欲しいと会社の掲示板に実名を出して依頼した。同じ意見の人が多くいた。そして翌年分煙が実現した。地域では区役所と土木事務所に行き、車道を交差する近くの緑道に横断歩道がないことが、どんなに危険かを話しに行った。その、一年後に横断歩道ができた。購入した新機種のＰＨＳがうまく動かない。交換してもおかしくなった。自分で調べてプログラムのバグらしいと分かった。個別障害でなくすべてに共通の問題と直感したため、その会社に連絡。何も回答がないので、その会社の社長宛にメールにて事の重大性を再連絡。数日後、工場長から自宅にお礼の電話があった。一ヵ月後にその会社は全品を修理することにした。お礼はボールペンだった。

でもいいではないか。今まで二〇年勤めてきた企業に、顧客に、職場、地域に自分の残したランドマークが数多く残っている。そしてこれからも、残していくつもりである。

どうしたらランドマークを残せるのか

基本的な手法は四つある。

第一に不平不満ではなく具体的にどうしたらよいのかを提案をすること。押し付けではなく、あくまでも提案するのである。

第二にどうせ他の誰かがやってくれると思わないことである。自分が問題点に気がついた時、まだ実現していないことなら、自分が提案してみよう。

第三に仕事でも仕事以外でも、結果をあまりあせらないこと。良き提案者となり賛同者を待つことである。

第四にすべて実名で行うことである。匿名では無責任になってしまうし、また匿名ではあまり真剣に考えてもらえない。できれば、直接、話をしに行く。お互いが顔を見て話すことで、こちらの真剣さが伝わるし相手の状況や都合も分かる。メールなどで一方的に言うよりは、はるかに効果的だ。どうしても実名ではできないならば、やめて後にしよう。

本当の成果はあなた自身だ

こんなことをしても無駄だと思う人がいるかもしれない。しかし、わたしは同じことをビジネスでもやってきた。そのために必要な知識が増えていく。提案力がついてくる。行動力がついてくる。専門ではないが法律にもかなり詳しくなっていく。新聞やニュースだけでは分からない社会の仕組みも見えてくる。これは将来の自分への投資である。本当に人生を楽しむには、社会の中の役割を知ることが必要である。自分が社会の中でやりたいことは何なのか。そこでの本当の成果とは自分自身である。

あなたが探していた生きがいという宝

世の中には、仕事や社会について不満ばかり言っている人がいる。彼らに欠けているのは自分の人生の活かし方を見いだせないことである。もしそれが単に不満ではなくて、仕事や社会を変えるための提案と行動があるなら、それがどんなに小さなことでもすばらしい人生である。でも不満ばかり言っている人には、提案する力も行動する意志も能力もありはしない。他の人が作ってくれた時代を生きていくだけの人生である。

今は、できた社会を生きていくだけの時代ではない。自分たちにとって望む未来を作れる時代である。そのために力を出してみよう。きっとそこにあなたが探していた生きがいという宝を見つけるだろう。そして人生の意味が見えてくる。

そのためにも、自分史としてのポートフォリオを残していこう。ポートフォリオとは自分が考えてきたこと、自分がしてきたことの記録である。どういう形で残してもかまわない。しかし、懐かしい思い出に浸るためのポートフォリオではない。　自分の未来を作るためのポートフォリオである。

１１　ＩＴ時代の生活者

１１―１　メディアの中の生活者

見慣れた日常の風景が変わっていく

ビジネスから目を離してみると、自分の生活を安全で豊かにするためにはＩＴが欠かせないものであることがもっと見えてくる。ＩＴはたくさんの見慣れた日常を変えている。ＩＴが変えた日常の第一は利便性である。今、使っている薬は安全なのだろうか。当然、厚生労働省は認可している。でも本当に副作用のない薬などはない。だったらどんな副作用があるのだろうか。米国ではこの薬は認可されているのだろうか。このような疑問が生じても、従来ならあまりに手間が大きいため、個人では調査しきれずに断念するしかなかった。でも、今は違う。もしインターネットの発展が早ければ、日本の薬害エイズ被害ははるかに小さくなっていたと断言できる。

個人が公開するホームページでは、たくさんの貴重な情報や、オンラインの小説や絵本などの文化的なことが提供されている。産業革命において生活者は豊富な物質生活を送れるよ

うになったが、情報革命において生活者としての個人は豊富な情報を得ることができるようになった。そして、得られるものは豊かな精神生活である。

メディアへの発信は人間の本質的欲求

ＩＴが変えた日常のもう一つはメディアの双方向性である。物の流れは生産者から消費者への一方通行である。情報もテレビや新聞のマスメディアなどは一部の情報の送り手がいて多数の受け手がいる。かつて、私はそれに我慢ができなかった。そこで新聞への投稿を始めたが、全然載らないので次第に投稿をあきらめていった。私の意見が未熟なのか、書き方が悪いのか、それとも多くの人からあまりにもたくさんの投稿があるからなのか。

そんなある日、一九九四年に米不足が起きた時、妻の『米の買占めで加害者にならないように』という投稿が新聞に載った。それに刺激された私は、また新聞への投稿を始めた。そして一九九五年に阪神大震災が起きた時に私の『国際救助隊のような災害救助の専門組織を』という投稿が新聞に載った。この時、自分たちでも社会に情報発信できることに感動した。そして情報発信の重要性を実感した。反面、これらの経験を通して個人が情報発信することがいかに難しいかを知った。

メディアは情報を加工する

新聞の投稿の時、少し短くするために一部が編集されていた。自分の言葉がすべてそのまま載るわけではないのである。マスメディアは情報を抜き出して加工する。

マスメディアが情報を抜き出して加工する理由は二つある。一つは紙面の都合や放送時間の都合であり、その空間や時間の制限からやむを得ない事情である。もう一つはメディアを流す側の意図である。新聞も放送もメディアを送る側は、何を伝えたいのかという意図がまずあり、それを構成するための部品としての絵と声を集めるのである。ある時は商業的意味、ある時は社会的意味や政治的意味などである。

そのために情報はいつも切り出される。だから新聞では、その時の話題に合っている記事が切り出される。テレビでは都合のいい空間と時間が切り出される。カメラに写る範囲は狭いのだ。目的に合っていない所は写さないで、見せたい空間だけを写す。放送したくない部分はカットする。　時間的制約もあるが、それ以上に目的に合った絵しか写さない。　集めた情報素材からさらに、目的に合ったものを抜き出し、必要ならば過去の情報なども追加する。都合の悪いところはカットし、時には時間の順序さえ入れ替える。ナレーションや効果音がその意図をさらに強化するのである。

テレビではそれが顕著である。私はテレビ朝日の炎のチャレンジャーに出演したことがある。長電話ができれば一〇〇万円というテーマだった。撮影中にどの程度の時間の長電話なのかを聞いた時、はっきりとした答えはもらえなかった。たまたま家で受話器をとった息子と四五分近く話したところで会話がとぎれて、終了になってしまった。ところが実は私の長電話が一番長かったため、この内容は全国放送で五分程度にまとめられてオンエアされた。一〇人以上の人が撮影されたが放映されたのは数人である。テレビ放送では、『長電話二時間できたら一〇〇万円』で始まり、撮影中はいなかった多くの芸能人の映像とナレーションが入っていた。私の面白おかしいところが切り出されて、とても上手に編集されていた。自分という素材がこういう形になるとは思わなかった。後からタレントを出演させＢＧＭも入れて五分程度の映像にし、その番組の意図に合わせて笑える内容として編集する。自分が出演してみて初めてメディアを流す制作者の苦労がこの時始めて分かった気がする。でも残念ながら、一〇〇万円はもらえなかった。

すると、すぐに実家からも親戚からもテレビで見たという電話が来た。翌日から、しばらくは近所で有名人であった。子供も小学校でみんなの話題になり、しばらくはタレントの気分を味わい、その話題で持ちきりだった。テレビの力はすごいものがある。

一九九九年には報道特集『富士通の目標管理制度』の取材で一ヶ月近く職場での取材が続いた。私が出席している幹部社員会議の場面が撮影された。一ヶ月に渡る取材の結果は三〇分程度の番組にまとまった。でも放送される番組の中で自分が映っているのかどうかは放送当日まで分からない。テレビを見て初めて私もテレビに出ていることを知った。テレビで何を流すのかは製作者が決めることである。取材される側はやはり主体ではない。

マスメディアは取材される側の知らない所で、事前に描きたいシナリオを持って。そのための映像を集めて加工する。それは取材の時に知らされることはない。放映されるまで、自分たちがどういう形で映されるのか、どういうナレーションを入れられるのかをほとんど知らない。

情報の抜き出しと加工は悪いことなのか

嘘さえつかなければ、メディアが情報を抜き出し、加工すること自身悪いわけではない。当たり前のことなのだ。友達と会話する時でも、人は伝えたい目的のために情報を抜き出している。メディアの場合も同じである。メディアも伝えたいことがあるし、そのために取材する。そしてより効果的に伝えようと工夫しているのである。表現するということは難しいことだし、責任も重たい。

問題は見る人が見えることだけを単純に理解して、送り手の意図をあまり意識しないことだ。それに、同じシーンでも見る人の経験や知識の違いによって見え方が違ってくる。時には全く違って理解することもある。メディアに操作されるのではなく、情報をそのまま受け入れずに相手の意図を見抜こうとすると、本当に伝えたいことも分かってくるし真実が分かってくる。

情報の送り手を理解する最も有効な方法は、自分が情報を発信する立場に立ってみることだ。実はとても簡単な方法がある。テレビを見ている時にそのシーンを写しているカメラマンがいる場所を想像することだ。それだけでもまったく見え方が変わってくる。すると、ド

キュメンタリー番組でも写されている人がカメラを意識してちょっと格好をつけている姿だって見えてくる。

洗剤のコマーシャルですごく汚れているシャツがとてもきれいになるのを放送している。素直な人はすごいと感じて商品を買う。でも洗った後のシャツとして写しているのはひょっとして新品ではないかと、ちょっと疑うようになったらだいぶ進歩である。もしそうだったとしても、別にむきになって怒る必要もない。さめた目で見ようではないか。コマーシャルは商業目的だからと割り切ってあげればいい。メディアを発信する相手の意図を考えて、冷静に商品を選べるようになる。そして、悪質な詐欺にも騙されにくくなるはずだ。

原油の水鳥

洗剤のＣＭなら笑って済まされるが、そうでないこともある。一九九一年の湾岸戦争の時、油だらけのかわいそうな水鳥をＣＮＮが繰り返し流した。それを日本の報道機関もそのまま流した。見た人も多いのでないだろか。当時ブッシュ大統領はこれをイラクの行為と発表し、この環境テロに対しての世界的非難が高まった。そして当時の湾岸戦争への批判や、日本の湾岸戦争への貢献についての議論にも影響を与えたのである。しかし、この原油の水鳥の報

道が間違っていたことを知る人は少ない。実はこの水鳥は米軍が爆撃した原油施設からの原油で油だらけになったのだ。このことは後で米軍も認めているにもかかわらず、あまり報道されなかった。確かにイラクのクウェート侵攻は許されないだろうが、世論を盛り上げるために意図的に情報操作をすることも許されない。

みんながメディアの発信者

今はＩＴによってだれでも情報発信者になれる。それは言い換えれば、今までのようにメディアの問題をただ指摘して批判しているだけではだめだということである。だれにも加工されずに自分の思ったことがそのままメディアに発信できるということは、メディアの受信者と比べてはるかに責任が重くなる。個人の持つ可能性が大きくなった分、一人一人に大きな能力と責任が要求されていく。単にホームページの作り方が分かったから、試しに作ってみようでは、その後、大変なことになる。これからは、ＩＴ社会に生きるすべての人たちがメディア発信者としての資質を身につけなければいけない。詳しくは本書の第二部のＣ『情報倫理』をぜひ読んで欲しい。

１１―２　情報社会における人生観

逃げてはいけない

社会の変化が激しい中で、ビジネスは社会全体の牽引役となっている。こういう時代に個人がどういう価値観を持って生きていくのかということが、極めて重要になってくる。

目を血走らせて勝つためにがんばるのか？　時代に取り残されることを恐れて、息を切らしながら時代を追いかけるのか？　道に転んでいる人を見捨ててまでも走り続けるのか？

それとも、自分は保守的だとか、変化は嫌いだといって寝ているのか？　あきらめて、ゲームにはまり、非生産的な娯楽に走るのか？　それとも、文明社会の恩恵を捨て無人島で暮らすのか？

それでは自分を見失ってしまう。やさしさや人間性はどこにいくのだろう。何のための人生なのだろうか。

情報社会における対価を求めない労働

ＩＴに新しい流れが生まれている。対価を求めない労働の出現である。フィンランドの学生のリナース・トーバルスが一九九一年から開発し、無償で提供されているコンピュータＯＳ（基本ソフト）のLinuxである。これはＯＳのソースが公開され、多くのボランティアによって開発が進められている。

私は絵本「やすらぎキャラクター研究所（http://www2.kyorochan.com/pnet/）」を趣味で書いてＷｅｂ上で公開している。でも、初めのころはほとんどアクセスされないで、つまらない。そこで、どこかにリンクを張ってもらおうとして、同じようなことをしている人を探してみた。すると、実に多くの作品がネット上で公開されていることが分かった。数多くの書籍や絵本が無償でＷｅｂ上に公開されている。一般に自発的な活動というと大した内容のものはないと思われがちだが、実際はそんなことはない。

ネット上の無料の絵本をたくさんリンクしているホームページもあった。趣旨に賛同したので私もリンクさせていただいた。そこには私が趣味で書いている絵本など足元に及ばないほどの力作も非常に多い。また、作者がネット上で公開している絵画もすばらしいものが多

い。額縁に入れて張っておきたいようなすばらしい絵画がたくさんある。これらの絵本や絵画は、私のやすらぎキャラクター研究所からもリンクを張っているので、関心のある方はぜひご覧になっていただきたい。

なぜ、こんなにも人々は利益にならないことをするのだろうか。芸術や創作活動の原動力はなんだろうか。なぜビル・ゲイツは働くのだろうと考えたことはあるだろうか。生活に困らないほど豊かでも、なぜ人は労働するのだろうか。人は金がなければ生活できない。しかし、金のためだけに仕事をするのではない。インターネットによって無償で作品を公開している多くの個人は、そのほとんどが普通の人たちである。別に豊かなわけでもないし、暇人でもない。

人は太古から生きていくために働いてきた。そして進化してきた。その結果、英知を蓄積し文明を築いてきた。しかし振り返ってみると実は労働も本質的には人の欲求であるのではないかと気づく。それが、メディアに発信したいという欲求と重なる。利益を追求しないインターネット上の無料の活動とは労働とメディアが結びついた人間の本質的な欲求を共に満たしてくれる。Linux はオープンソースとしてその典型的な象徴に見えてくる。

自発性こそ人生のキーワード

人は自分の意欲に従って自発的に活動する時、自分でも信じられないくらいの力を発揮する。企業もそれに気づき始めている。社内で自分のやりたいことを自発的に選ぶ社内公募制度を採用する会社もある。十分に活用できているとも限らないが、少なくとも社員が他のプロジェクトに自発的に申込むことで職種変更ができる可能性がある。従来のように社員の仕事を上からの指示だけで勝手に決めるのではなく、社員各自が自分のやりたい職種に取り組むことは社員のやる気も出て高い成果を発揮することに会社も気がついてきたのである。

自発的ボランティア活動は、ご近所の範囲なら道の清掃などである。それなりに意味はあるが、インターネット上ではその質が異なってくる。ボランティアを奉仕活動と和訳すると、なぜか善行とか社会のためという滅私奉公的なイメージが強くなってしまうが、本来、ボランティアとは誰に指示されることもなく行う自発的行動である。ある時は無償の情報提供であり、ある時は作品の発表の場である。そして共同作業の場でもある。これはりっぱな産業なのではないのか。従来、人は利益のためにしか動かないという一面があり、産業＝利益という構図ができあがっている。しかし、実際には人は利益のためだけに動くわけではない。

人間性そのものが、今、問われているのではないか。ボランティアによる産業は、世界を変える本当の力になるのかもしれない。

未来が見えてきた

まだ、多くの人は情報の受信者でしかない。しかし、近い将来、その恩返しに目覚めて、ほとんどすべての人が情報の提供者となった時、社会はユートピアに近づくのかもしれない。民主的に運用されるインターネットはそれ自身がネットワークの無償提供によって成り立っている。プロバイダーの手数料とアクセスポイントまでの料金さえ払えば、アメリカのホームページにつなごうと、スイスにメールを送ろうと値段は変わらない。それは世界中の企業、学校、政府がネットワークを無料で開放しているからである。そして、今、そのコンテンツも従来のビジネス目的と行政の住民へのサービスだけではなく、個人の自発的なコンテンツが溢れかえっている。より豊かなサイバースペースの構築は自発的な共同作業の場となる。世界が人々によって変えられて、動いていくのがこの手で感じとれる。

今の民主主義は、極端にいえば選挙の時だけの民主主義であり、あとは国におまかせ状態である。しかしＩＴ社会における民主主義とは、個人の情報能力の飛躍的な拡大によって、世界のすべての人が主人公になれる。それは全世界民主主義的ともいうべき可能性を持っている。

人間は本来社会的生物である。社会のための労働や創造的活動は、自分を社会の他の人たちに認めてもらうための本来の欲求なのかもしれない。かつて人類史上経験したことのない情報ネットワークシステムであるインターネットはその欲求を満たしてくれる。そして、そこで活躍する人々は必然的に画一的なものではなく、それぞれの個性の集まりである。それぞれの個性の集まりが国を超え利益を超えて、それぞれの分野での共通の目的のために交流し、コミュニケーションする。情報技術によってつながった自発的な個人の個性の爆発こそ、ニュールネッサンスの幕開けである。

第二部　これからＩＴを学ぶ人のために

A　ITの学び方

A―1　IT時代の優良ドライバー

これからの時代、ITを避けて通ることはできない。だったら、しかたなく学ぶのではなく、興味と関心を持って積極的に取り組もう。多くの人に必要なのは使いこなす立場での理解とスキルである。これはエンド・ユーザ・コンピューティング（EUC）と呼ばれている。科学や数学が苦手という理由で心配する人もいるが、科学や数学は必ずしも必要ではない。

では、ITを上手に使うためには何が必要なのだろうか。車を例にすれば、私は車を作れないけど車を運転できる。今は、ペーパードライバーなので、ちょっと怖くて運転できない。やはり普段から使わないと能力は落ちていくものだ。さて、上手な運転とは車の仕組みに詳しいことだろうか？　そんなはずはない。では、ドライブテクニックが高ければいいのか？　それも違う気がする。トラブルで困らないためには車の仕組みもある程度は知っていなければならないし、ドライブテクニックも確かに必要だ。しかし、それで十分なはずはない。

安全な運転のための知識、交通規則の理解などがあって、初めて楽しいドライブができる。そういう意味で運転をするということは、車を作ることとは違った幅広い知識と能力が必要である。同じようにＩＴを上手に操るためには、細かいコンピュータの知識よりもむしろビジネスや生活での幅広い知識と能力が必要になる。

実際、インターネットを使って必要な情報を集めて活用することも思っているほど簡単ではない。多くの情報は私たちにとって有益だが中には嘘や間違いもたくさん混ざっているからである。時には悪意を持って発信されている情報もあるのでまずは疑ってみることである。

さらに、相手の気持ちを考えて分かりやすいメールを書くことや、役に立つ内容のホームページを作ることはコンピュータの操作よりずっと難しい。難しいということは、それだけ大切な能力だということである。それらの能力を身に付けてＩＴ時代の優良ドライバーを目指そう。

なお、ＩＴ社会で自分が被害者や加害者にならないために本書の第二部のＣ『情報倫理』をぜひ読んで欲しい。

A―2　ＩＴの活かし方

コンピュータという道具は、何に使うのかは決まっていない不思議な道具だ。時々固まって動かなくなる面倒な道具だけれど、とても便利な道具だ。ある時はハンディキャップのある人たちが社会進出するための重要な手段になり、ある時はビジネスでは欠かせないものになっている。しかも各自に必要な情報能力は基本的な部分を除いて、みんなそれぞれ一人一人違っている。

自分自身の生活や社会、ビジネスなどにどう役立てるのかを考えながら学んでいこう。人のために使うにせよ、自分のために使うにせよ、ＩＴを何に役立てたいのかという目的を見つけよう。教育や環境問題、福祉、行政、ビジネスなどＩＴを活かす場所はいくらでもある。そしてどう役立てるのかは、すべてあなた次第である。

Ａ―３　自分で使うコンピュータの面倒は自分でみる

昔のように職場に数台しかない時代なら、だれか得意な人がコンピュータを設定してくれて、他の人はそのコンピュータを操作するだけで済んだ。しかし今、多くの企業でコンピュータは一人一台の時代になった。このような状況において、職場であなたが使うコンピュータの設定やソフトのインストールを先輩や同僚にいつも頼めると思うだろうか？　そんなことをしていたら、きっとかなり迷惑がられるし、手伝ってもらえないこともある。

パソコンが使えるということは、操作ができるということだけではない。今や、自分の使うコンピュータは自分で面倒をみるのが当然の時代だ。でも、だれだって初めは分からないのが当たり前。専門書を見ても分からないことも多い。そんな時は恥ずかしいと思ったりしないで、ちょっと教えてくださいと人に聞くことも大切だ。とにかく、人にまかせてしまうのではなく自分でやってみることだ。

A―4　机をきれいに整理できるとコンピュータも上手になる

コンピュータの重要な役目の一つに情報の蓄積と整理がある。せっかく資料を作っても、そのデータをどこに保存したのか分からなくなってしまうようでは困ったことだ。必要な資料をすぐ探せるようになるためには、普段から資料を整理する習慣が大切だ。そのためにはどうしたらいいだろうか。

まず、自分の机の上を見てみよう。いつも資料の山で、どこに何があるのか分からない状態になってはいないだろうか。その習慣を治せなければ、ＩＴを使いこなせるようにはならない。机の上はいつもきれいで、必要なものだけが机の上にある。引き出しの中には必要な資料がきちんとフォルダに分類されて、いつでもすぐ出せるようにしまってある。こんな人が仕事のできる人だ。

Ａ―５　携帯電話とコンピュータ

情報ネットワークのエンドポイントとしての情報端末はコンピュータだけではない。日本ではＮＴＴドコモのｉモードなどのインターネットに接続できる携帯電話（ネット型携帯電話）の加入契約台数が二〇〇二年二月末時点で五〇〇〇万台を突破した。すでに多くの国民が情報化社会に参加しているといえる。携帯電話は情報の処理や蓄積能力が低いが、それでも小型のコンピュータである。では携帯電話とコンピュータとではなにが違うのか。

こんな質問をされたことがあった。『メールとかは携帯でもできるから、それで十分だと思う』という質問。『携帯のｉモードでいろいろ検索できるからコンピュータはいらなくなるのではないですか』という質問である。

前者のメールの件について考察してみよう。もちろん携帯でもメールはできる。でも、今の携帯は情報蓄積と管理能力があまりにも足りなさすぎる。あの画面ではレポートのような文章は書けない。友達との連絡程度なら問題ないが、これだけではビジネスでは不十分であることは明確である。また、今の携帯電話を海外に持って行っても、少なくとも今はそのまま使えるわけではない。

後者についてだが、携帯電話にはコンピュータの心臓部であるＣＰＵも記憶部品のメモリーも入っている。携帯電話でもインターネットはできる。あえて違いを言うと、画面が小さいのでｉモード専用のホームページしか見ることができないとか、メモリーが少ないので情報の蓄積と管理ができないくらいである。以上は、技術の進歩で近いうちに解決されていく。しかし、問題なのは技術ではなく、今の携帯の機能で十分と思ってしまうことである。ｉモードをいくら使っても情報サービスの利用者でしかないことが問題なのである。この感覚でコンピュータを使っても、ただ画面の大きいｉモードでしかない。

ここでの問題はビジネスの視点と情報サービスの提供者としての視点である。そして情報の提供者と利用者の分離が著しいことである。多くの携帯電話の利用者は提供される情報を

受け取って利用するだけである。積極的にサービスを利用することはもちろん良いことである。しかし、そこだけにずっと留まっていてはいけない。たとえばコンピュータを利用する目的がホームページを見るためと友達とのメールに使うだけならば、それは新聞や雑誌がホームページになり郵便が電子メールになっただけである。確かに便利にはなったが飛躍的ではない。大切なのはそれを利用することでどんな新しい可能性が開けてくるのかを考えてみることである。一人一人がビジネスの視点を育て、このＩＴをサービス提供に活かすことを考えてみよう。そうすれば自分に必要な情報能力とは何かが、おのずと見えてくる。

多くの子供たちが同じようなテレビゲームをいつまでもやっている。大人になってもファイナルファンタジーの新作に並ぶ。そして少数の開発者が作ったストーリーで何百万もの人が遊ぶ。私もドラクエなどロールプレイングゲームの面白さに、かつてハマッていた。これはコンピュータを使った新しいエンターテイメントであることは間違いない。しかし、それだけでは創造性は生まれてこない。利用するだけならゲームボーイでもできるが、ゲームを創造するにはコンピュータが必要である。それ以上に豊富なストーリーを考える想像力も必要である。ＩＴは個人の情報能力を拡大するというが、それは使い方次第である。

B　コンピュータと人間

B―1　人はＩＴに何を求めてきたのか

人間は自分の代わりに働いてくれる物が欲しくて自分の体をまねて様々な機械を作った。大きなクレーンのアームはまるで巨人の手のようだ。しかし機械を動かすにはまだ人間が必要だった。そこで次に人間の頭脳をまねてコンピュータを作った。今では人間の代わりにコンピュータが機械を動かしてくれる。今や洗濯機の中にもコンピュータが入っている。洗濯機の中のコンピュータは洗い、すすぎ、脱水を人の代わりに上手にこなしてくれる。でも、もしここでやめていたらＩＴ社会は来なかった。

人は互いにコミュニケーションをして意思を伝え合うことで人間社会を作り、共同作業をしている。もし、同じように世界の孤独なコンピュータたちを互いにつなげることができたら、コンピュータたちの共同作業が実現するのではないかと考えた。

そして、ついに人の社会をまねてインターネットが完成した。今や、世界中のコンピュータはつながっている。近い将来、家庭の炊飯器や洗濯機の中で孤独に働いてきた小さなコンピュータたちもインターネットにつながっていくだろう。これで、すべての舞台装置は揃った。人が求め続けてきた『自分の代わりに働いてくれる物』はもうじき完成する。でも、それだけでいいのだろうか。まるで、いつか人間さえも不要になってしまうかのようだ。人がＩＴに求めてきたことの本当の目的は人を幸せにする事だったはずだ。

Ｂ―２　情報技術が人を壊すこともある

今のＩＴ（情報技術）は人間より技術が先行しているようで不安を感じる。かつて、ＳＦ作家のウィリアム・ギブソンは一九八四年に小説『ニューロマンサー』（訳本：早川文庫）の中で初めてサイバースペースという言葉を使った。テクノロジーにコントロールされ廃退したハイテクと汚濁の街チバ・シティ。現実より仮想のサイバースペースが現実味をおびる社会。人は自分たちの存在価値を見失い、サイバースペースの中にしか喜びを感じられなくなる。そしてサイバースペースにジャックインするために、人間の脳にさえも端子を付けてネットワークに接続する。

今や、これはＳＦ小説の世界だけではない。まさか頭に端子を付けている人はまだいないが、コンピュータにあまりにも同化してしまうテクノ依存症と言われる人たちがいる。彼らは自分自身がコンピュータのような物の見方や考え方になり、効率ばかりを追い求める。相手をコンピュータのように思い通りに動かそうとし、自分と違う考えを認めることができないため人間関係を築けない。また、インターネットに没頭しすぎてネット中毒になってしまう人もいる。ネットワーク上のコミュニケーションに没入するあまり現実の人たちとのコミュニケーションができなくなる。そして、自分の存在価値をサイバースペースの中でしか満たせない。まるで、ニューロマンサーの世界のようだ。

なぜ、こんな病気になるのか考えてみよう。人は人との付き合いに影響されて良くも悪くもなる。そして、コンピュータは人にとても似ている。だから、人とコンピュータの違いを理解せずにコンピュータと長時間付き合うと、人はコンピュータにも影響され心が病んでしまうことがある。

B―3　人間はコンピュータと決定的に違う

コンピュータの細かい仕組みは知らなくてもコンピュータは使える。でも、コンピュータの仕組みよりもっと大切なことがある。ＩＴ社会を生きていくためには、人間とコンピュータとの違いを知っておかなければならない。

コンピュータは人間の脳の機能を『記憶』『計算』などに細かく分けてそれぞれを部品化している。だから、理解できないことでも何でも覚える。そして、コピーすれば同じ知識を持ったコンピュータがいくらでも作れる。しかし、人間をコンピュータと同様に考えて、自分の考えを相手にコピーしようとしても、それは無理である。人間とコンピュータは決定的に違うからだ。

人間はニューロンと呼ばれる一四〇億個の脳細胞が互いにつながり漠然と機能を実現している。漠然としているから忘れたり間違えたりもするが、逆に豊かな創造性や感情も生まれる。人間の脳にはコンピュータのような記憶部品も計算回路もない。だから知識はコピーできないし、理解できないことは覚えない。同じテレビドラマを見ていても感じ方はみんな違

っている。私は大学の授業の後に、学生が何を理解し、どう感じたかをいつもｅメールでフィードバックしている。同じことを教えても各自の経験によって理解の仕方には大きな個性がある。だから、人間は面白いのである。

今やたくさんのおもちゃの中にもコンピュータが内蔵されている。ファービー人形は遊んでいるとだんだん言葉を覚える……ように見える。でも、本当は初めから言葉を知っている。そして、最初は知らないように見せかけて、だんだん覚えていくふりをしているだけだ。ＳＯＮＹのアイボもとてもよくできているが成長していくふりをしているだけだ。だから、おもちゃとして遊べる。飽きたら電源を切ってしまえばいい。パソコンも生きていないからこそ、電源さえ入れればいくらでも働く便利な道具として使える。何でも覚えさせ、計算させられる。本当に人間のようなコンピュータを作ったら、そんなかわいそうなことはできない。まして、電源を切ることなど絶対できなくなる。

人がＩＴに求めることは『人と社会の代用品』ではない。人がＩＴに求めているのは『ただの便利な道具』なのだ。脳の仕組みをまねたニューロコンピュータと呼ばれる機械も研究されているが、まだ人間の道具の範囲は超えていないから安心だ。しかし、将来一四〇億個の脳細胞と同じニューロコンピュータを作れる技術ができたら、本当にそんなくだらないものを科学者は作るのだろうか。そのコンピュータを育てるためには人間と同じ二〇年近くの教育が必要だ。人間と同じで間違いもする。そして、その機械は人間の寿命の何百倍も生きるだろう。やがて人間はその機械の支配下で生きるようになるかもしれない。それは、もはや道具ではない。道具のレベルを超えた機械は人を幸せにはしない。

B―4　ＩＴと対人コミュニケーションの意味

コミュニケーションの道具としてのＩＴが人間に与える影響はないのだろうか。人は電話で話している時、相手にはどうせ見えないのに、おじぎをしたりいろいろな表情をしたりする。なぜだろうか。人は普段、目の前の人と話す時、言葉だけでは伝えられない気持ちを伝えるために、無意識に身振りや表情で表現している。電話の時もつい同じことをしているだけだ。

でも、電話は相手に顔が見えないから、本当は身振りも表情も必要ない。だから、もし、会える人にいつも電話ばかりで話しているなら、　電話中の身振りや表情はだんだん少なくなっていく。必要のないことは退化していくものだ。電話中に声だけは楽しそうにしていても、実はあくびをしていたり、寝転がってつまらない顔をしていたことはないだろうか。さらに、電子メールは字だけだ。楽しいという意味の顔文字を書いている時、自分の表情は笑っていない。声の表情すら不要になる。自分の持っている豊かなコミュニケーション力を退化させないためにも、あまり友達とメールばかりしていないで直接会って話す時間を作ろう。

対人コミュニケーションは子供の教育にも影響を与える。幼児期にテレビばかりを見せていると子供はまともに育たない。理由はとても簡単だ。テレビは勝手に話し続ける。テレビに話しかけても答えてくれないし、テレビが話しているのを無視して横を向いていてもテレビは怒らない。大切な時期にこの状態を続ければ、いつか両親はこんな光景に出会うだろう。親が話しかけても子供は答えてくれなくなる。そしてつまらないと親を無視してこっちを見なくなる。子供は親をまるでテレビと同じように扱う。本当のコミュニケーション能力は目の前に人がいなければ育たない。

身振りや顔の表情、声の表情、相手との会話、これらの当たり前の能力は人間性そのものだ。一度失われてしまったら回復するのは困難である。ＩＴはコミュニケーションを助け、表現力や発信力を強化するが、工夫して上手に使うことが大切である。ＩＴ時代だからこそ、直接、人と会話するコミュニケーションの意味が重要になってくる。仕事の連絡もメールばかりにたよらず、集まってこそ良い意見も出てくる。だから出張して打合せすることも結構多い。これからは使う人たちにとって何が必要かを求めていこう。『ＩＴは人に何をしてくれるのか』ではなく、『人がＩＴをどう使うのか』を考えなければいけない。

C　情報倫理

C―1　なぜ今情報倫理が必要なのか

ＩＴの活用で豊かな社会が実現しようとしている。しかし、情報社会の質を決めるのは技術ではなく人間自身である。今までは、モラルのない人がいても比較的少数の人にしか迷惑をかけることができなかった。しかしＩＴ社会では従来とは比較にならないほど大きな悪影響を及ぼす危険もある。そのため、高い情報倫理が要求される。

情報が本当か嘘かを見抜く力が必要だとよく言われるが、どうやって見抜くのだろうか。当然、情報にはこれは嘘ですなどと書いてあるはずはないから、実際に情報を見分けることは簡単ではない。自分で考え自分の責任で判断する。そして結果に対しては被害者になっても加害者になっても自分で責任を取る覚悟が必要だ。一番大切なのは自己責任意識である。そして、被害者にならないためには情報についての知識が役に立つ。加害者にならないためには他人を思いやる気持ちが基本だ。

C―2　情報について考えよう

〈情報の信頼性〉

Q　インターネットで多くの情報が得られるが内容は本当だろうか？　知らない人からのメールで上手い儲け話に乗っていいだろうか？

A　インターネットも実社会と同様。間違いもあるし、悪意を持ってあなたを利用しようとする人もいる。もし、ねずみ講などのマルチ商法に関われば、自分は被害者になるだけでは済まず、加害者として告訴されることもある。情報をそのまま鵜呑みにせず、できすぎた上手い話や安易なもうけ話には乗らないようにしよう。

〈情報の保護〉

Q　無料とか景品に引かれていろいろ個人情報を書き込んでいいのか？　友達のメールアドレスや顔を勝手に自分のホームページに乗せてもいいか？　電子メールは本当に相手の人しか読めないのか？

A　情報社会の重要な特質として情報が伝達されるだけでなく、蓄積（情報が残る）、処理（いろいろな形で使われる）の面がある。不正に蓄積された情報によって平穏な生活が脅かされることもある。どこかであなたのプライバシーが売られている可能性もある。だから、景品が欲しくても必要以上に自分の個人情報を書き込まないようにする必要がある。また、怪しいサイトだと思ったらアンケートなどには答えない方が懸命だ。次に、友達のメールアドレスや顔を相手の許可なく自分のホームページに乗せる話だが、これは他人のプライバシーを侵害している。最後に、電子メールは技術が悪用されれば他人によって読まれてしまう可能性があることは知っておこう。だから、大切なパスワードなどを電子メールに気軽に書いてはいけない。

〈情報発信責任〉

Q　ネットでの差別発言や、個人攻撃、ステレオタイプは許されるのか？

A　差別発言や個人攻撃など実社会で許されない行為はネットワーク上でも許されない。特に、ステレオタイプ発言には慎重さが必要だ。ステレオタイプとは、ある一部の人を見て、その集団（民族、地域）に属するすべての人を同じ特性だと決めつけてしまうことである。例として、『あの国の人にろくなのはいない』などの発言を示す。インターネット上でのステレオタイプ発言は非常に影響が大きくなる。もし『アメリカなんて嫌いだ』をホームページに乗せてしまえばアメリカの全国民を敵にまわしてしまう。本人は意識しなくても多くの個人や民族を傷つけてしまう。誰の心にでも多少はステレオタイプな面はあるかもしれない。だから、他人事だと思わないで自分を見つめ直していく必要がある。

C―3　ネチケットを身に付ける

ネットワークでのエチケットはネチケットとも言われ、守らなければならない大切なことだ。しかし、現実にネチケット違反が蔓延している。差別用語、個人への誹謗中傷、無責任なうわさ、脅迫的な表現など言い出したらきりがない。時には法律に違反するものも多い。法律を遵守することは当然だが、法律以前にモラルとして良いか悪いか考えることだ。基本は二つ。人に迷惑をかけていないか。もう一つは、人の利益を損ねていないかである。

〈メールのネチケット〉

1．電子メールのパスワードを知られて、他人に悪用されたら大変。だれかがあなたの振りをして、メールを使い犯罪に使うかもしれない。パスワードは絶対教えない、どこにも書かない。人のも聞かない。

2．分かりにくいメール、人を傷つけてしまうメールに気をつけよう。メールは文字なので感情が十分に伝わらないで誤解されてしまうこともある。送信前に再読して分かり易さをよくチェックすることが必要である。そして個人には当然のこと、たとえ製品やサービスの苦情などでも匿名のメールは出さないようにしよう。きちんと名を名乗ることで責任感が高ま

って内容も良くなり、相手も親身に対応してくれる。しかし、世の中には悪い人間もいるので、名を名乗ったら危ないことになる可能性だってある。そんな時は、メールは出すのをやめよう。

3．コンピュータウィルス対策は必ずしておくこと。対策を怠ると自分だけが被害を受けるだけでなく、多くの人に自動的にウィルスを送付してしまうこともある。インターネットにつながっているコンピュータには必ずウィルス対策用ソフトを入れなければいけない。だが、対策しているからといって安心しすぎてはいけない。不審なメールや、不審な添付ファイルは絶対開かない。そんなメールは直ちに削除しよう。

4．Chain mail とは複数の人に転送するように指示するメールで、インターネット版、不幸の手紙のようなもの。結構知られていないが送ってはいけないメールである。ほとんどの内容はデマだが、本当の内容の場合もある。例えば『新しいウィルスが見つかりました。このメールを必ず友達みんなに転送してください』というようなメールである。それが、たとえ本当の内容だとしても、もしみんながその通りにすればメールの数は一〇倍一〇〇倍一〇〇〇倍とねずみ算のように増幅し、あっという間に莫大な数となり、世界中のインターネットが使えなくなってしまう。このようなメールが来たら絶対転送しないですぐ捨てよう。

5．Spam mail とは広告、宣伝などを目的としたメールで不特定多数に送付するものだ。郵便で企業の宣伝が送られてくるダイレクトメールと同じようなものだ。ダイレクトメールはさほど問題がないので、Spam mail は悪くないと思う人もいるかもしれないが、それは間違っている。ダイレクトメールと Spam mail には決定的な違いがある。もし、郵便が一通あたり八〇円とすると、一〇〇万通のダイレクトメールを送るためには八〇〇〇万円も費用がかかる。広告の印刷にもお金が必要だ。そのため企業もむやみに送ることができない。だから、普通の家庭だと週に数通のダイレクトメールしかポストに入らないはずで、特に問題にはならない。でも、電子メールならコピー代は無料、大量のメールを送っても費用はほとんどかからない。だから、Spam mail を企業がやりだすと大変なことになってしまう。仮にダイレクトメールで印刷も郵便量もすべてただになったら何が起きるのか。もし費用が安いという理由で世界にある数億の企業が毎日、世界中の家庭にダイレクトメールを送ったら、家のポストに郵便は入りきれない。とてつもなく大きなポストを買わなければならない。そして、重要な郵便を見つけ出すこともできなくなってしまう。Spam mail というのはそれがインターネットで行われることである。まともな企業なら Spam mail を送るようなことはしない。もし、Spam mail がきたら絶対返事を書いてはいけない。そのメールアドレスがまだ使われていることを知った人たちはますます送る量を増やすことがあるからだ。

『メールアドレスを売ります。一〇〇万件で八五〇〇円です。ぜひ使って下さい』私のところにこんな内容のメールがきたことがある。なにかの商売をしている人ならちょっと欲しくなってしまうかもしれない。しかし、もしメールアドレスを入手してSpam mail を送ったりしたら、必ず社会的非難を受ける。絶対こんな話に乗ってはいけない。似てはいるがメーリングリストとは基本的に違う。メーリングリストとは自分が欲しい情報を自分の意志で申し込む。だから、不要になった時はいつでもすぐに購読中止ができるようなシステムになっている。

〈ホームページのネチケット〉

1．ホームページでたくさんの情報が公開されている。でも人のものを勝手に使うのは著作権に違反している。情報発信はオリジナルな内容が決め手。もし、参考にする時は事実を抽出して自分の考えで書くようにする。そのまま使う部分がある時には、引用であることを明記しなければならない。

2．フリーソフトやホームページ上のファイルがウィルスに感染している場合もあるので注意しよう。怪しそうなプログラムはダウンロードしないようにしよう。

3．知らないうちに法律違反していると大変だ。でも法律に詳しくなくても落ち着いて考えるとかなり防げる。基本は人に迷惑をかけていないか、人の利益を損ねていないかである。人の音楽を勝手に使用することと、人の写真の無断掲載がなぜいけないのか考えてみよう。

C―4　電子掲示板の使いかた

〈電子掲示板の役割〉

電子掲示板はＢＢＳ（Bulletin Board System）と呼ばれている。その役割はインターネット上のコミュニティーとしての役割である。時間と場所を越えて一つのテーマで語り合える場であり、同じ趣味や興味を持つ人が出会い交流する場でもある。大切なのは語り合っている人たちの気持ちを配慮して、掲示板での一般のマナーやエチケットを守ることだ。また自分と違う意見があっても、耳を傾ける心の余裕を持つことが大切である。

〈掲示板の使い方〉

掲示板を使う上で必ず理解しておくことは、日常生活で許されない言葉は掲示板でも許されないということだ。投稿者はその投稿内容に対して全責任を負っている。また、掲示板は一見、匿名のようにみえてもインターネットにはＩＰといわれる仕組みがあり、本来、匿名性はない。だれが書き込んだのかを管理者は特定することもできる。そして、投稿内容がもし犯罪的な脅迫だった場合や個人のプライバシーを暴くようなのもであった場合は当然法律が適用されることになる。

掲示板は、一般に参加する人数が大きい掲示板ほど質が悪くなる傾向がある。掲示板の内容にはデマも多いので掲示板の内容をなんでも本当かのように友人などに話してしまうのはまずい。場合によっては自分がデマを広げてしまうこともあるからだ。また、インターネット上の掲示板には、自分の名前など個人情報を絶対に書き込んではいけない。誰にでも読まれてしまうので、嫌がらせにあう危険やストーカーに狙われる可能性もあり危険すぎる。

掲示板には匿名性を悪用して非常に無責任な発言を書き込む人もいる。だから、あまり意見の対立するような書き込みは適切ではない。できたら、楽しい情報の交換や、お気軽な話題くらいにしておこう。

〈こんな時どうするの〉

掲示板では、自分の年齢をごまかす人がいる。男の人が女の人のふりをして、『なりすまし』をしても簡単には分からない。中には、ひとりで何人にも役を変えて書き込む『分身の術』を使う者もいる。書き込まれていることが『でっち上げ』の場合もある。こういう掲示板荒しにあったら、相手にしてはいけない。相手にすると相手はますます面白がって続けるので、放っておくのが一番だ。しかし、自分のことが実名で書き込まれたりしているのを見つけたら、絶対そのままにしておいてはいけない。すぐに掲示板の管理者に連絡をして削除を依頼しよう。

C―5　IT時代に知っておきたい法律知識

法律についてはあまり専門的な知識は必要ないが、これからは多少は知っていないと大変なことになってしまうこともある。ぜひIT時代に知っておきたい法律知識として、具体的に何をしてはいけないのかを簡単に説明する。

〈知的所有権を守ろう〉

知的所有権の中には、工業所有権、著作権などがある。第一に、工業所有権とは産業に関する知的所有権で、具体的には技術的な発明（特許権）、技術的な考案（実用新案権）、製品の形状などの工業デザイン（意匠権）、サービスに使用する文字・記号・図形（商標権）の四つである。特に、勝手に会社のマークを自分のホームページに載せたりしてはいけないことは大切なのでぜひ覚えておこう。

第二に、著作権はすべての創作物に対して作った時点で届け出なしで発生することに気をつけなければいけない。自分で書いた文章や絵にも上手下手に関係なく著作権がある。特にディジタルデータはコピーが簡単にできてしまうため著作権を絶えず意識することが必要になる。例えばホームページに勝手に人の著作物（文章、絵、音楽等）を掲載してはいけない。

しかし、すべてのコピーが禁止されている訳ではない。コピーが例外として認められている時もある。具体的には、個人的な使用のための複製、図書館で許可されている範囲の複製、

教育において授業で利用するために書物や新聞を一部分複製することなどである。また引用部分を明記し著者と書物を記述すれば文章の一部を引用として利用することができる。ただしどの場合も良識的な範囲とされており、友達にコピーして配ったり、教育のためだからといっても書籍のほぼすべてをコピーしたりすることは許されていない。

その他に結構知られていないのが、キャラクターのことではないだろうか。キャラクターの無断使用はできない。たとえ自分で書いたスヌーピーの絵でも、ホームページに掲載してはいけない。こんなことをしたら、場合によっては訴訟になり高額な請求がされることもある。

〈その他の法律〉

ネットストーカーとはネット上でのストーカー行為のことで、特定の個人を誹謗中傷し、他人への攻撃をそそのかす行為のことである。当然ネットワーク上であろうとも、ストーカー行為は刑法で厳しく処罰される。自分が被害者にならないためには、自分の名前や住所を不用意に公開しないこと。安易にメールアドレスを入力しないことが大切である。

次に不正アクセス禁止法とは、不正なネットワークの利用を禁止する法律である。　コンピュータシステムの破壊、ネットワークの不正使用、なりすましによる不正アクセスなどが対象になっている。

従来、公衆放送権はテレビなどが対象だったが、今はインターネットも含めて解釈されている。他人の著作物を著作者の承諾なしに自分のホームページに掲載すると『著作権』を侵害し、さらに『公衆放送権』も侵害してしまう。

また、プライバシー保護、企業秘密保護、肖像権に関する法律も知っておこう。具体的な法律は個人情報保護条例および不正競争防止法があるが、今後さらに法的にもさらに強化される可能性がある。例えば、企業の情報を不正に入手、公開することは禁じられている。また他人の情報を勝手に収集、公開してはいけない。思想、信条、宗教などを調査することもプライバシーを侵害している。写真を無断で公開することは肖像権とプライバシーを侵害する。

D　ＩＴ社会への疑問に答える

二〇〇一年五月に講義した地域・国際研究講座（ＩＴ革命と世界）では三〇〇名以上の受講生からの多彩な意見があった。その中で読者に参考になるものを選んで、人材、経済、コンピュータに整理してＱ＆Ａの形で紹介する。

Ｄ―１　ＩＴと人材

Q１―１

チャレンジ精神の必要性が分かってきた。でも挑戦はいつも成功するとは限らないことが心配です。リスクを認識しつつ対応していける力をつけていきたい。

A１―１

挑戦にはもちろん失敗もあります。今までのように、社会に失敗を責めるような風土があると実際はなかなか挑戦をしにくいものです。もちろん社会も変わる必要があります。そして今、リスクがあることはやらないという時代は終わりつつあります。企業も、バランス感

覚があり、かつチャレンジ精神のある人材を求めています。でも無謀なチャレンジは禁物です。チャレンジするからには成功を目指して、失敗したくないから課題を先読みして解決していきます。転びそうな石を早めに見つけて平らにしておくことです。手段を尽くしてそれでも失敗したら、たくさんのことを学んでいるはずです。その次こそ成功します。失敗にめげない強さをつけましょう。

Q
1―2

ＩＴはとても役に立つと思いました。これからコンピュータを創作活動や趣味の発信に使うつもりです。ぜひ、主体性を持って取り組みたいです。

A
1―2

具体的な目的を持ってＩＴを利用していくのは良いことです。とても意欲的だと感じます。特に情報発信をすることはメディアの発信者としての責任も重くなりますが、自分の能力を伸ばし鍛えることができます。

Q1―3

ＩＴは仕事や生活の効率化という意味で賛成です。でも、お年寄りでどれだけの人が使えるのだろう。ＩＴ革命が情報を必要とするすべての人を考えたものであって欲しい。

A1―3

郵政省の調査でもコンピュータを使うことが高齢化に伴う諸機能低下の防止に役立っていることが証明されていますし、山村地域などで老人福祉や医療などに活用している例もあります。一方で、まだ高齢者の利用率は低い現状があります。平成一二年度の調査でも六〇歳以上のインターネット使用率は一〇％しかありません。多くの老人はインターネットなしで困らないと思っています。不利益に気がついていないのです。ですから普及させるには、パソコンを配ればいいというわけではありません。まずはＩＴがどう生活で役に立つのかを知ってもらうことです。もっとコンピュータを使いやすい物にしていく必要もあります。

Q1―4

ＩＴによって社会が水平型になり成果主義になっていくのは良いことだと思います。けれども厳しい社会ですね。自分のことを考えると自信がなくて心配です。

A
１―４
まだ、現実にはいろいろ問題もありますが、次第に個人の能力が正当に評価される時代になっていきます。確かに不安もあるでしょうが、前向きに取り組むことが自分の力を伸ばします。そして、人材が重視されるということは今よりフェアな社会になるということです。もっと自信を持って弱気にならずに挑戦してみてください。

Q
１―５
能力があるものが有利という成果主義は本質的には平等かもしれないが、少し納得できません。うまく説明できないがもっと人間的なことが大切な気がします。

A
１―５
成果主義に何か疑問を感じるその鋭さと感性に私は可能性を感じます。私も序列主義から成果主義への転換期を生きてきましたが、企業のなかで起きている構造改革と組織改革の実態は、経済的な企業の都合や論理もあって、実際はかなり厳しいものです。でも前向きに考えれば個人の能力や成果が評価されるということは意欲と活力を引き出してくれます。しかし、一方でこの制度は意欲のない社員とできない社員の切捨てでもあります。また評価に不満を感じる社員もいます。でもそれらをバネにして自分を見直し新しいことに挑戦するとい

う前向きの姿勢が大切です。一つだけ確かなのは、人の評価より自分が感じる充実感の方が大切だということです。

Q1―6

ＩＴは文系には程遠いと思っていたが考えが変わった。今まで挑戦する姿勢が足りなかった事を反省している。また、国境を越えた雇用が刺激的でＩＴの大きな可能性を感じた。

A1―6

自分が理系に比べて遅れていると思う必要はありません。文系の人がＩＴを学ぶことの意味はきわめて大きくこれからのフロンティア分野です。自分が最先端を進んでいるという自信を持って進んでいってください。チャレンジしていくのは皆さんです。またＩＴは労働機会を広げ地域格差を解消していきます。多くのハンディキャップを持つ人の社会進出を可能にするし、国境も超えた新しい雇用形態も生まれています。インドの人がインドにいながらにして米国の企業で働くこともすでに現実になっています。ＩＴはこれからの人材を確実に変えていきます。

Ｄ―２　経済

Q２―１

実家は農家ですがまだ現状維持という意識が強く根付いています。ＩＴを活用して効率的な栽培や出荷を考える必要を感じます。

A２―１

農業もこれからは国際競争に参加していく時代です。日本の農業も独自性を活かして、米国の広い農場ではできない工夫や効率化を考えることができるはずです。国民の命を支える農業にこそ変化が求められています。消費者を顧客ととらえた発想、生産者と消費者をつなぐサプライチェーンの意識、人が生きる上で欠かせない食料はまさにＩＴ社会の実現の鍵を握っています。まさに大地に立ったＩＴ社会です。

Q２―２

企業の利益を追求して、安いからといって海外から部品調達をしたら国内産業がだめになってしまうと思います。

A2―2

部品調達以外にも在庫削減や、開発プロセス、市場調査にもＩＴが使われています。部品調達というのは戦略の一例ですが典型的なので紹介しました。気持ちは良く分かりますが、大事なのは論理性です。本当に国内産業を守る方法はなんでしょうか。国内の系列会社の生産している部品が海外より高いと分かっているのに、その部品を使っている親会社の製品が売れると思いますか。日本は鎖国している訳ではないし、国内でも海外の安い部品を使い始める同業他社いくらでもいます。もし国際化に背を向けたら親会社がつぶれるのは時間の問題で、その結果、系列会社もつぶれてしまいます。先延ばしするほど問題は大きくなります。唯一の解決方法は、今の系列会社がＩＴを駆使して仕事のやり方をかえ効率を上げるしかないのです。ところで、もし自分の会社が良い部品を作ったとして、系列でないからと買ってもらえないなんてフェアじゃないと思いませんか。これからは厳しい社会ですが、フェアな社会です。誰にでもチャンスのある社会なのです。

Q2―3

今まではとにかくＩＴを進めれば景気が良なると思っていましたが、そうでもないということが分かりました。

A２―３

ＩＴ社会は多面的に捉えることが大切です。単純に景気対策にならないからといって、日本が何もしなければもっと大変になります。経済の舞台は世界です。

Q２―４

ＩＴによって日本人の良いところがたくさん失われると感じます。便利さばかり求めていいのでしょうか。

A２―４

私は基本的にはＩＴを推進したいと考えています。ＩＴに大きな可能性を感じているからです。でも、ＩＴはいいことばかりではありません。たくさんの影の部分があります。だからこそ、良い結果を生むためには自己責任感覚のある市民の育成が必須だと思っています。またよく言われる日本人の良いところで温和という面がありますが、そういう日本人の良いところは失って欲しくはありません。変わって欲しいのは欠点です。例えば、自分で判断せずみんなと同じのが好きで、自分の意見を言わないという、世界で通用しない面は変えていく必要があるのではないでしょうか。何でも変えるのではなく、自分の個性をもっと広げるために必要なことを少しずつ変えていきましょう。ディベートのような議論はまだ日本には

あまり根付いていませんが、私は将来日本の風土から、和を大切にして人の意見もよく聞き、自分の意見もしっかり主張するような日本型ディベートが生まれ、世界に広がるといいと思っています。

Q2―5

ビジネスが国際化することで他文化との摩擦も多くなる気がします。文化という点でどんな配慮が必要なのですか。

A2―5

異文化への配慮ない行動は文化の対立を高めてしまう危険があります。本来は各国が自立して対等な関係を作るはずのグローバリゼーションがまるで米国中心の経済支配と文化支配であるかのような誤解を生み出してしまうこともあります。文化的にも経済的にも行き場を失った人たちを追い詰め、反グローバリズムの運動などの排他的な民族主義を高めてしまうことはＩＴ社会の理想とは程遠い姿です。これからはすべてのビジネスにおいて異文化への配慮が求められています。もし一人一人に異文化を尊重する気持ちがあれば、国境を越えたビジネスや文化交流は精神生活を豊かにしてくれます。今まで以上に自分たちと違う文化を尊重し対等に付き合う関係を考えていくことが必要です。

Ｄ―３　コンピュータ

Q３―１

コンピュータが進化していくと、いろいろなことを人間が判断するのではなくコンピュータが判断するようになるのではないだろうか。人間不在のようで不安を感じる。

A３―１

コンピュータが自分で判断しているわけではありません。コンピュータの判断とは、人がプログラムという形であらかじめ判断条件をコンピュータに与えているだけです。コンピュータは人の作ったプログラム通りに動くだけです。ですから、もしコンピュータに決定をゆだねるということは、プログラムを作った人に決定をゆだねていることになります。コンピュータは判断材料を与えてくれますが、いつの時代も判断できるのは人間しかいません。

Q3―2

最近コンピュータを買ったが、その後すぐに安くて高機能なパソコンが発売されていて後悔しています。新品を買っても四～五年したら、古くなって買い換えなければならないと考えるともったいない気もします。

A3―2

コンピュータはどんどん安くなり高性能になるので、いつ買っても後悔します。しかしそれでもコンピュータを早めに買うことが正しい選択です。いつまでも待っていると力を身に付けるチャンスを失います。大切なことは自分が身につけた能力です。コンピュータは仕事や勉強だけでなく遊びでも楽しく使えます。五年経っても全然使えなくなるわけではなくて今まで通りの使い方はできます。しかも今多くの企業では新入社員が初めからコンピュータを使えることを前提としています。例えば今一五万円で買って五年使うとして、一年につき三万円、月にすると二五〇〇円の負担です。絶対それ以上のメリットはあります。

Q3―3

いつもマニュアル通りのせりふを聞くだけなら機械が同じことをして安い方がいいという考えは納得できない。人間らしさが薄れるのではないか？

A3―3

仕事をきちんとやるためにはマニュアルも大切です。しかし企業が本当に人に求めているのは、マニュアルに書いていないことが起きた時の柔軟性のある行動や判断力です。ただのマニュアル的行動は次々にコンピュータに取って変わられています。マニュアルはコンピュータのプログラムに似ていると思いませんか。そして、人がやるべきことはマニュアル通りにできないことだという状況がどんどん増えています。まさに人間にしかできないことが要求されているのが現実なのです。私は、人がいつまでもマニュアル通りのことばかりさせられている方が人間らしさがない気がしますが、どう思いますか？

Q3―4

今までコンピュータを使わなくても全然不自由しなかった。だからコンピュータの必要性を感じない。ＩＴが広がれば、コミュニケーション能力が薄れるのではないか？

A3―4

使わないうちはなぜか不自由を感じないものです。でも、自分はＩＴに関係ないと感じている人でも、実は身近で使っています。携帯電話や電子レンジ、掃除機にもコンピュータが内蔵されています。エアコンの温度設定をする時の操作がコンピュータみたいだと感じませんか？　これを組み込み型コンピュータとかディジタル家電といいます。現代の生活はコンピュータなしには成り立たないようになっています。本当にそれが不要だと思うなら、ためしに電気製品も電話もない生活を想像してみるといいと思います。普通は一日も耐えられないのではないでしょうか。もし、コンピュータが使えるようになると、何でもっと早く始めなかったのかと感じるはずです。上手に道具として使ってコニュミケーション能力を高めましょう。

Q3―5

メールでコミュニケーションすると人間関係が希薄になってしまうと思う。なぜＩＴがコミュニケーション手段としての重要なのかが分からない。

A3―5

近くにいて会えるのに、メールでしかコミュニケーションをしないとしたら確かに変です。

もし、メールを使うようになったから関係が希薄になったなら、本当はその人との人間関係は以前から元々希薄だったのかも知れません。会って話すことはもちろんとても大事ですが、その上でメールも上手に使えば人間関係がかなり広がります。メールでないと連絡できない時もあるし、メールの方が伝えやすいこともあります。

また、今まで、ほとんど交流のなかった海外の人ともメールなら気軽にコミュニケーションできます。直接話す、電話をする、手紙を書く、メールを送る、ホームページに掲載する、紙を配る、それぞれ何が違うのか、メリットは何なのかを自分なりに考えて、適した手段を選び使っていきましょう。

そして、結局は人と人との直接のコミュニケーションが一番大事ということは、今でも変わりません。会社でもチームで協力したり、お客さんに対応したり、そういう直接のコミュニケーションがスムーズに取れなくては仕事ができません。

Q3―6

ＩＴ社会になって物から情報に価値が変わっているというのは確かにそういう気はするのですが。実際どんな変化なのか具体的に教えてください。

A3―6

身近な家庭の支出にも変化が起きています。

人は物に多くのお金を使っています。食べ物、家具、電気製品、そして電気代やガス代は少し違うがやはりエネルギーという物を買っています。ところが今、情報への支出がじわりじわりと増えています。新聞代、電話代、携帯電話代、インターネットプロバイダーへの支払い、ＡＤＳＬ、衛星ＴＶなどの情報への支出を合計してみると金額の多さに驚くのではないでしょうか。本当の豊かさは物だけでは実現しないのです。でも溢れる情報がそれだけで人を豊かにする訳でもありません。今、人々は情報という海の中に本当の豊かさを探そうとしています。

情報へのシフトはビジネスも変えています。

今までは新規ビジネスを始めるには設備投資のための多額の資本が必要でしたが、これからのビジネスは人材さえあれば資本は比較的少なくて済みます。今まで資金力が原因で新規ビジネスに参加できなかった人たちにとってはチャンス到来です。そして、まだ工業化社会に遅れをとっている資金力のない国にとっては、工業化社会を飛び越して一気にＩＴ社会の先頭に立つチャンスでもあります。

著者　　中山幹夫　　神田外語大学　教授
専門　　情報通信、物理学、e ビジネス、e ラーニング　他

1981 年東京大学大学院理学系研究科物理学専攻修士課程修了。富士通株式会社でインターネットに代表される高度情報ネットワークの開発に 20 年間従事する。米国クリントン政権の経済戦略プロジェクト『情報スーパーハイウェイ構想』にも参加し、自ら発明したマルチメディアシステムを開発。ゴア副大統領もセレモニーで使用した。現在は現場のビジネス経験を生かして情報教育に携わっている。

ＩＴ時代の歩き方

中山幹夫
2012 年　3 月 2 日　初版発行

発行所　　wook.jp　　（株式会社　ドリームネッツ）
〒721-0907　　広島県福山市春日町 1-6-51
電話　(084)940-6735　　http://wook.jp
ISBN978-4-9905929-8-1

関連のホームページ
中山研究室　　http://www.nakayama-lab.com/
原発と放射線　http://www.nakayama-lab.com/essay/atm.html

本書は下記書籍の絶版に伴い、同一内容を電子書籍で発行したものです。
『ＩＴ時代の歩き方』中山幹夫著　　ISBN４-434-02391-8
2002 年 7 月 10 初版発行　　発行所　株式会社アルファポリス
出版契約解除 2012 年 1 月 31 日