

連載 情報システムの本質に迫る 第 124 回 新しい会社をつくる

芳賀 正憲

メルマガ委員会で、「草創期の経験者が情報システムの歴史を語る」企画をしてから、かなりの年月が経ちました。2010年4月号では、典型的な工業社会の企業が情報システム会社をつくり、未知の領域でマーケティングをどのように進めていったか、模索のあとをたどりましたが、この度ある学生寮の機関誌に、社会の情報化に対応する新しい会社をつくるとはどういうことか、いわば making process を、特に若い人たちを意識して寄稿しました。あわせて親学問としての情報システム学の課題についても言及しました。

この学生寮は、明治25年以来の歴史をもち、今道友信先生の恩師である出隆（いで・たかし）博士もかつて在籍されていました。

世の中の変化は著しい。60年代の半ば、工業社会の真ただ中に鉄鋼会社に就職、新工場の建設と操業に従事してきた。ちょうど三つ目の工場建設を終えた80年代の後半、20年前にはSFの世界だった情報社会の到来が必至の情勢になった。勤めていた会社は、社会の情報化に対応する新しい会社をつくることを決定した。

新会社の最初の課題は、1年に数百名におよぶ人材の採用である。現在も団塊世代の退職と少子化の影響で求人倍率は高いが、80年代後半は空前のバブルの時代であり、その中で多数の学生の採用は難事業だった。

学生の採用に当たっては、当時はまず就職情報誌や学会誌などに広告を出す。また、各大学や高専を訪ねて、教授に学生の推薦を依頼する。次に5月から8月位まで毎週のようにセミナーを開催して会社説明を行なう。セミナーに集まった学生に個別にアプローチをして採用試験を受けてもらう、という段取りだった。セミナーや個別面談を通じて、当社がいかに社会的に意義のある仕事をし、社員とともに成長をしていく企業であるか、学生に理解し共感してもらうことが、人材を獲得できるかどうかの決め手になる。

ここで非常にむずかしい問題に直面した。設立の趣旨から、新会社の社会的な使命は、世の中の「情報化」である。では、情報化とは何か、何をどうすることなのか、当時は学界も産業界も十分な説明ができていなかった。

作業の仕方は、整理されてきている。鉄鋼会社では、すでに20年以上前から、業務のコンピュータ化を進めていた。しかし仕事の本質は、必ずしも見かけの作業からだけでは説明できない。

例えば鉄鉱石から鉄を生産するため、どのように作業をしたらよいのかということは、経験的には3千年以上前から知られていて、実践されてきた。しかし鉄鉱石が酸化物であるた

め、鉄をつくるためには還元をすればよいという、仕事の本質が分かったのは、たかだかの2百年のことである。

実は、仕事の本質の解明を必要としているのは、採用活動だけではない。技術の健全な発展のためにも、技術者の教育のためにも、お客様のニーズと企業のシーズを効果的に結びつけるマーケティングのためにも、仕事の本質の解明は基礎となる。仕事の本質の解明ができていない産業は、労働集約的になり、従事する人のスキルも属人的なものになる。

当時、わが国のある高名な経済学者が、「情報化とは、大量の情報を、安く早く行きわたるようにすることだ」と語っていた。しかしこれは松下幸之助が戦前から唱えていた水道哲学の、「物資」を「情報」に置き換えただけのもので、適切でないことは明らかだった。

新会社の説明会では、まず歴史的な観点から「情報化」の意味を話すことにした。人類は誕生以来、自らの生存目的を実現するため、生物（動植物）、物質・エネルギー、情報等の資源を利用してきている。これらの資源はつねにすべて利用しているが、その中でも特にどの資源を重点的に利用するかは、知識の発展レベルに応じて変遷してきている。農業社会、工業社会、情報社会等の時代区分は、それぞれ上記のどの資源を重点的に利用しているかによって特徴づけられる。

このことから、情報化とは、「生物資源、物質・エネルギー資源に加えて、情報資源を効果的に活用して、人間の生活をより豊かなものにしていくことである」と説明される。

調べていくと、さらにいろいろなことが分かってきた。

あるノーベル賞学者は、「すべての組織は、人間一人ひとりの能力の限界を克服するために形成された情報処理システムである」と言っていた。また、ある米国の文化人類学者は、文化に関して、「文化とは人類が発展させたことで、他の生物とは異なる存在になった一つのシステム—すなわち情報を創造し、伝達し、蓄積し、加工するシステム」であると定義していた。文化も、情報システムとして整理ができるというのである。

これらをもとにすると、情報化とは、「本来情報処理システムである組織・文化をさらに進化させ、目的実現レベルを上げていくことである」と説明できる。

情報化によって組織や文化をどのように進化させていくのか、目標とする姿として生物システムが参考になる。

生物システムの大きな特徴は、自律分散協調システムと見なされることである。自律分散協調システムの典型例として、人間のからだが挙げられる。からだを構成する各器官が分散して存在し、自律的に活動しながら、各器官の間で協調をとり、全体として秩序を形成、人間の生存目的を実現している。自律分散協調システムは、環境の変化に的確に対応し、障害等に対しても強いと言われている。

組織や文化を自律分散協調システムに近づけていくことが、生物システムの観点から見た

情報化の意味である。

以上に加えて、実際の情報化のプロセスの観点からも、「情報化」の意味を説明した。

会社説明会や個別のアプローチによる、「情報化」の意味の説明は、多くの学生に新会社の使命を理解してもらうのに役立った。特に説明内容が、歴史、組織・文化、自律分散協調システム、情報化プロセスの四つの観点をもっていることは、多様な学生がそれぞれの専攻や志向によっていずれかの観点から新会社に関心をもつことを可能にした。

採用活動は一年一年順調に進んでいったが、その過程でさまざまなエピソードがあった。

新会社発足の年、学生に個別にアプローチしていたところ、一人の母親から電話があった。「うちの子は、子会社、非上場の会社には就職させません。うちの子には話をしないで下さい」という内容だった。

その数年前、ある講演会で経営コンサルタントが次のような話をしていた。一般に子会社は下請けと考えられがちであるが、親会社に比べて戦略的な分野を担っていることが多く、本来子会社は、親を超えて成長するものという認識をすべきである。豊田自動織機—トヨタ自動車、古河鋳業—富士電機—富士通—ファナックなど、その好例である。

経営コンサルタントの話に感銘を受け、新しい会社づくりにもその考え方で臨んでいたが、母親の安定志向も理解できる。その学生への接触は直ちに中止した。

なお、新会社は2002年10月、東証一部に上場している。

新会社発足3年目の採用シーズン、一人の男子学生が面接にやってきた。面接では必ず、当社の志望理由を尋ねることになっている。志望理由について学生の答えは驚くべきものだった。

2年前、学生の姉が当社を訪れ、面接も受けたが、会社の説明や仕事についての話が大変面白かった。あなたも、入社しなくていいから、あの会社を受けて、話だけ聴いてくるように、姉から言われたので来ました、というのである。

その答えを聴いて、すぐにその姉のことを思い出した。たしかに姉は当社を受けて合格し、会社としては、入社するようさまざまな話をしたが、実際には巨大通信事業会社に就職したのである。弟も他の会社に行ってしまったが、弟の訪問は、姉の当社に対する評価としてありがたく受けとめた。

新会社発足3年目になると、採用活動も完全に軌道に乗り、今まで鉄鋼会社に多数の卒業生を輩出してきた有名大学の主力の学科から、一度に3名の学生が入社するまでになった。この年この学科から、親会社への入社はゼロだった。このことにともなって、二つの小事件が起きた。

一つは、学科の主任教授からの呼び出しである。鉄鋼会社についてはよく知っているが、

新会社については、まだ聞いたことがない。そこに3名の学生を送り出すのは不安である。いったい何をする会社か、説明をしに来るようにとのことだった。早速出かけて行き、いつも学生に話している「情報化」の意味を説明したところ、理解力の高い先生で、短時間の説明で直ちに諒解を得た。

あと一つは、親会社の幹部からの苦情である。優秀な学生が下請けの会社に3名はいり、鉄鋼会社がゼロだったのは、おかしい。人材の浪費であるというのである。この幹部は、先に述べた経営コンサルタントの話に接する機会がなかったと思われる。あらためて子会社の戦略的意味を理解するように伝えた。

採用のあとは、人材の育成とその前提となる技術の確立が必須であるが、それらも含めて、マーケティングが最重要の課題であることが分かった。

マーケティングは、お客様のニーズを発掘し、これを企業のもつシーズと、現在および将来にわたって結びつけていく活動で、一般的にどんな企業でも最も注力しなければならない活動であるが、鉄鋼会社の場合、この概念の浸透は希薄だった。

戦後復興から経済成長の時代にかけて、好不況はあっても平均的には需要拡大が続く市場だったこと、一般的な市場と異なり、お客様がかなり特定でき、結びつきも深かったこと、大手の鉄鋼会社が数社に限られ協調的であったことなどがその理由である。対して、情報化産業の場合、需要拡大の趨勢はあったものの、競合企業が多く、業界に参入したばかりの会社にすぐには多くの注文は来なかった。マーケティングは喫緊の課題だった。

調べてみると、マーケティングは100年以上前に米国で発明され、その概念は進化を続けているが、当時は次のようなことが言われていた。

「マーケティングは企業内の諸機能の一つと、過去には見なされていた。しかし今日では、企業の目的を達成するため、さまざまな企業内組織の機能を統合する、企業活動で最も中核的な機能として位置づけられるようになった。企業内の一組織を担当する場合も、マーケティングの意識をもって業務を進めていくことが必要である。」

つまるところ、採用活動も、人材育成も、技術の確立も、マーケティングの意識をもって統合的に進めていかなければならないということであり、マーケティングこそ新しい会社づくりの中核となるプロセスであることが分かった。

折からコンピュータシステムの分野では、今までの大型機中心から、小型化・オープン化の時代へと、大潮流が起きつつあった。この流れに棹差す形で、マーケティングを進めていくことにした。進め方は次のとおりである。

1. 当社の使命である「情報化」の本質的な意味をあらためて確認する。
2. 小型化・オープン化の流れが急速で、かつ大きいものであること、また、その流れの

中に当社が進出することが、希少価値をもつことを、市場のデータから見きわめる。

3. 小型化・オープン化の流れの中で可能になった新たな技術と、当社がすでにもっている技術を結びつける戦略をつくる。
4. 戦略にもとづいて技術を開発する。
5. 開発した技術にもとづいて教育体系をつくり、人材を育成する。
6. 受注ルートを開拓する。

このような進め方で、コンピュータの小型化、オープン化という、業界の大きな変動に、迅速に対応することができた。

しかしこのプロセスは、あくまでも技術中心であり、技術マーケティングの域を出ていない。お客様に真に満足をしてもらえる、どのような情報システムを提供するのか、という本来のマーケティングを進めていくことが課題として残った。

情報社会の到来で、情報システム産業は急成長をとげ、産業人口は120万人を超えている。今日この産業にとって最大の問題は、対応する親学問がないことである。建築、機械、電気・電子等の他産業に比べて、そのちがいは大きい。

どのような分野であっても、親学問が確立してはじめて、初等中等段階や大学等において十分な基礎教育と専門教育が実施でき、関連する産業も、高度化を推進していくことが可能になる。

現在、情報システム学会のプロジェクトチームで親学問の体系化を進めている。多くの若い人たちが、この分野に関心を持ち、情報化を通じてわが国の国際競争力向上に貢献して下さることを願っている。

この連載では、情報と情報システムの本質に関わるトピックを取り上げていきます。皆様からも、ご意見を頂ければ幸いです。