本田さん、ムーティさん…天才リーダーの説得力（鈴木幸一氏の経営者ブログ）

2013/11/5 7:00|日本経済新聞　電子版

鈴木幸一（すずき・こういち）1946年9月生まれ。国内インターネットサービスの草分け。インターネットイニシアティブ（IIJ）を設立し、郵政省（現総務省）との激しいやりとりの末、93年にネット接続サービスを開始。後に続くネット企業に道をひらいた業界の重鎮。酒、タバコ、音楽と読書を愛し、毎春、東京・上野で音楽祭を開催、自宅は蔵書に埋もれる。

話す言葉というのは面白くて、同じような趣旨のことを話しても、話をする人間によって、聞く人に感動を与えたり、聞いているのも恥ずかしく耳を塞いで逃げ出したくなったりもする。ずいぶんと昔の話になるのだが、本田宗一郎さんが、シビックの開発を進めた時に、研究所の外に社員を集め、それこそミカン箱の上に立って「排気ガスを抑える車を開発することで地球の環境を救い、クルマの未来をつくるのだ」と演説をし、その話を聞いていた社員が涙を流さんばかりに感動したという話を耳にしたことがあった。

ミカン箱の上で演説したというのはいくらなんでも眉唾ものだと思うのだが、当時、ホンダは苦境にあったし、本田さんのことだから、そんなこともあったのかもしれない。本田さんと会っていると、そんな振る舞いがあっても不思議ではなかっただろうと、思わせるなにかがあった。私のような、身内（社員）でもなく年も離れた人間には距離があって、まなざしは鋭いまま笑顔で冗談を言いながら話してくれたのだが、本気になって本心から迸（ほとばし）る情熱が表に出た時の話は、きっと社員が感動し、思わず涙が出てしまうほどの迫力があったに違いない。自らの企業が苦境にさらされている折に、地球環境を救い、クルマの将来をつくるのだという話をして、聞いている社員に感動を与えることができるようなカリスマ性のある経営者は、創業者が少なくなってしまった日本ではなかなかお目にかかることができなくなってしまった。

旅から旅を続け、帰国するとすぐに私のどうしようもない道楽と揶揄されている音楽のコンサートがある。先々週の土曜日に成田空港に戻るとその足でリハーサル会場に行き、土日と翌週の夜とその準備に立ち会う。春の音楽祭には時間の調整がつかず、秋になってなんとか時間ができ、来日していただいたリッカルド・ムーティさんとのヴェルディ生誕200年を記念するコンサートの準備を、傍らで眺めていたのである。優れた奏者に集まっていただいたオーケストラのリハーサルの折の話である。巨匠という言葉がふさわしい数少ない指揮者であるムーティさんがリハーサルの指揮台に立つと、当たり前のことだがそれだけで違った緊張感がはしり、奏者の方々がこわばりきっているのがすぐにわかる。ムーティさんも怖いし、オーケストラの面々が緊張感で押しつぶされそうになる。音も固くなる。ムーティさんはその固さをほぐすように冗談を言うのだが、奏者の方は初めは緊張していて冗談にも反応ができない。「冗談を言っているのだけど、笑ってくれないの？」。ムーティさんがそこまで言うとようやく笑いが出るのだが、なんだかこわばったままの笑いで、そばで眺めている方が疲れてしまう。

4日間ほどリハーサルが続くと、初日の音や響きとはまったく違ったオーケストラになって魔術のようである。翌日に本番を控えた前日の夜、最後のリハーサルを終えた後、10分ほどムーティさんがヴェルディについて、そしてヴェルディを演奏する喜び等々、指揮台から話をする。その話を聞いていると、演奏をするわけでもない傍観者である私もちょっと背筋に震えがきて、びっくりする。「それでは、明日、頑張りましょう」と話が終わったのだが、あるレベルを超えた人の話は、わずかな言葉で一瞬にして、人の心をつかんでしまうのである。翌日の演奏が素晴らしい出来で、演奏会に来ていただいた聴衆の方々に大きな感動を与えてくれたことで、改めてムーティさんの凄さを感じたのである。度重なる海外出張と睡眠不足等々、演奏会の後は疲れ切っていたのだが、ムーティさんと食事をしながら長話をする。なにごとにつけ、真面目くさって話をすることには照れがあって、冗談に紛らわす癖のある私なのだが、ちょっとだけリハーサルのムーティさんの話に触れて「素晴らしい話だった」と言ったら、「思いを共有するには、言葉もいるね。でも煙草の本数が多すぎるよ」とはぐらかされた。普段は面と向かって真面目な話をしない私が、ふと真面目そうな言葉をかけたのでムーティさんも照れたのだろう。

本田さんやムーティさんのようなカリスマ性と類いまれな才能に恵まれ、なおかつ真摯という言葉がふさわしい努力を積み重ねた人の言葉に触れることで、大きな組織やあるいはオーケストラという専門家の集団が見違えるようなパフォーマンスを実現することができるのである。もちろん歴史を見れば、卓越した狂気の指導者が、凶暴で無残な時代をつくり人々を悲惨な事態に陥れたことも数しれないのだが、普通であることがなによりも優先されるだけでは、人を育てることも組織の力を発展させることもできないことも確かである。音楽という世界とビジネスの世界の組織を一様に論じることはできないにしても、傑出した人に触れることは、いつもなにか違う感動を引き起こしてくれるものである。

「また、会議なの？」「情報共有が大切ですから」――。たくさんの人が集まって会議をすることが苦手でその意味を疑い続けている私なのだが、組織の規模が膨らむにつれて会議の数が増える。しかも、大方の会議は議論が沸騰することもないようだ。「感動するようなことがない会議ばかりではないの？」と冷ややかに言い放ち続けているのだが、それでも「他の会社より会議の数は少ないですし、最低限必要なのです」という答えが返ってくる。

米国では最近、IT（情報技術）セクターの産業規模、雇用数が縮小しているという話をよく聞く。もちろん、ITセクターといってもその定義が明確ではなくて、必ずしも日本のITセクターとは比較ができないのだが、コンピューター関連の産業セクターという意味では、その傾向は容易に想像できるものだ。ハードウエアの様々な機器類の価格の下落は毎年、確実に進んでいる一方で、クラウドの普及によって企業、地方自治体を含めた政府関連の基盤インフラの共通化、アプリケーションの共有化の進展によって大幅なコストカットと人員削減が可能となっているはずである。

クラウド化について米国に大幅に後れを取っている日本では、コンピューター・ソフトウエアに従事する人の雇用減、ハードウエア機器数の削減は米国ほど進んでいないが、これも時間の問題である。例えば、現状の地方自治体の業務システムをみると県、市町村はそれぞれ独自に基盤インフラ、業務アプリケーションをアセットとして所有し、そのために全国でみると莫大な数のハードウエアの需要と、ソフトウエア要員の雇用を生んでいるのだが、もし世界の流れであるクラウドが進展し、各自治体がその地域の枠を超え、業務システムについて基盤インフラや業務アプリケーションの共通化を進め、そのコスト構造もアセットから使用料に変換するということになれば、サーバーやストレージといった基盤インフラを構成するハードウエアの数は激減すると同時に、固有の業務システムを持たなくすることで、莫大な数のソフトウエア要員が不要となるはずである。そのことは、データセンターのあり方や需要構造も変えるにちがいない。

また、民間セクターにおいても例えばメーンフレームに固執し、各社が数千人ものシステム要員を自社内あるいは関連会社に抱え続けているメガバンクをはじめとする金融機関では、クラウド化を進めることで、膨大な数のシステム要員が不要となるはずである。「雇用の削減ができない限り、クラウド化を進めても実質的なコスト削減とはならないから」。金融機関の方と話すとそんな答えが返ってくるし、自治体の方々は「地域における雇用削減は、何らかの対応策がない限り極めて難しい」という。だからといって、従来の形を守り続けるようであれば、我が国の業務コストは世界に稀なほど高コストのままにおかれることになる。

一方で、インターネットが情報通信基盤となることで、オンライン証券から物品の売買、サービスに至るまで実に様々な新しい事業が生まれて、それらの事業はいずれもインターネットがコンピューターのソフトウエアという技術基盤にあるだけに、様々な新しいニーズがソフトウエア産業に従事する雇用を要するはずである。もちろん、要求される技術内容については違いがあるのだが、学んで学べないことではない。一般的にあらゆるスクラップ・アンド・ビルドを嫌い、従来の形をなんとか踏襲したがる日本の風土にいる経営者、政治家、役所の方々にとって襲ってくる技術革新の対応について、避け続けることができるなら避けて、決断の時をのばしたいというのが本音のようなのだが、それは世界から遅れるばかりという結果になるのではないかと危惧の念が消えない。昨今は現政権も「労働者の産業間移動」ということを打ち出しているようだが、言うは易く行うは難し、具体策になるとしり込みを続けてしまうのではないか。本田さんを思い出したり、ムーティさんを眺めていたりしているとふと、リーダーについて柄にもなく考えてしまうのである。

鈴木幸一IIJ会長のブログは毎週火曜日に掲載します。

鈴木幸一　IIJ会長のブログでは、読者の皆様からのご意見、ご感想を募集しております。
こちらの投稿フォームからご意見をお寄せください。

読者からのコメント

主夫さん、60歳代男性
傑出した人の信念に溢れた言葉には感動させられる。さて、クラウド・コンピューティングという言葉がなかった十年ほど前にIT部門に居て、会計、人事、給与計算などの基幹業務システムの構築に携わったことがある。OSに依存しないJAVA上にWebアプリケーションの共通基盤であるミドルウエアを載せて、個別システムをデータ連携するというのは、その当時には標準になりつつあったと記憶している。オープンソースのアプリケーションの殆どは米国発である。数年前から中小ソフト企業の倒産が多くなっており、業務システムを受注する国内大手ITベンダーであっても、外資系ITベンダーの後追いになりはしないかと危惧している。

徒駆明さん、60歳代男性
二十歳のころ、ワルターの英雄を毎日のように聞いていました。プレーヤーという代物で、ステレオでしたがLP盤は大きくて蓋ができない。千回は聞いたので、すり減って聞くに堪えなくなり、なんと同じワルター・コロンビア交響楽団のレコードをまた買いました。マックルーアの力もあったのでしょうが、優雅なのにメリハリがあり、リズムの刻みが何とも言えず、はやりのカラヤンとか録音の悪いフルトベングラーのレコードは買ってみたものの、ほとんど聞く気になれなかったものでした。それほど好きだったのに今はほとんど聞かなくなりました。嫌いになったわけではないのですが、感性をどこかに忘れて来てしまった気もします。読んでいて、真にもって羨ましい気がいたしました。

アムールさん、60歳代男性
効率化しても人を切れないから、無理して効率化しない、という経営者は確かにいます。そういう企業は効率化した身軽な企業に淘汰されるはずなのが淘汰されないからそういう状況が続いているのでしょう。規制などの参入障壁が高い業界にそういった傾向が強いように思います。しかし、日本のICT業界では供給側にも大きな問題があると感じています。アベノミクスの成長戦略を見ていると、クラウド導入の話が出てくるのですが、公共クラウドというような完成時点でも民間にアウトソースしている今のアメリカに及ばないような中途半端なクラウド導入を目指しているように私には見えます。ICTの成長戦略には供給側の論理が見え隠れするのですが、供給側のマインドが下がっている感じがしています。

小倉摯門さん、60歳代男性
「情報共有が大切です」として開催される会議は、事務的に正しいだけだと思いますね。主催者がこの構えでは、事務的な内容に終わり、間違いなく感動のない会議になるでしょう。情報の共有だけなら人間が集まらなくても、今やメールなどの事務的なITツールで事足りる。情報だけでは「情報屋」を生み出すに過ぎない。情報が取捨選択されて知識になって価値が高まる。知識が適切的確に組み合わされてこそ智慧になり更なる価値を得る。智慧が重層的に重なってこそ深い覚悟が生まれBoldな挑戦心も生まれるのだと思います。人をワクワク・ドキドキさせ感動させ説得力を得るのは、広深永な智慧であり深い覚悟が生まれBoldな挑戦心があってこそなのだと思います。話が「OBライン近く」に外れますが、最近の安倍政権の各種戦略にワクワクもドキドキも感動もしない理由は、広深永な智慧や覚悟に裏打ちされていない所為ではないか？に行き着く。

ビジネスリーダー トップに戻る　ビジネスリーダー Menu一覧　経営者ブログ トップ

本サービスに関する知的財産権その他一切の権利は、日本経済新聞社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスに掲載の記事・写真等の無断複製・転載を禁じます。

Nikkei Inc. No reproduction without permission.