

## ◆令和6年度 第1回（通算第104回）蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2024年4月26日（金）

場所：すずかけ台キャンパス B2-226 & 227 講義室

### 大企業で そこそこやりたいことを(やりたいように)やる

有馬 勲（1988 電子物理，1990 MS）株式会社 NTT データ 取締役副社長執行役員

反骨精神が旺盛な有馬さんは，“天邪鬼”（あまのじゃく）と勘違いされることが多いが 実際には良性の天邪鬼で、千里眼を備えている。激動の VUCA 時代にあっては変化の本質をとらえ、その先を見通すことができるので、過度に捻（ひね）くれたところさえ無ければ、リーダーとして頼りにされる。そんな有馬さんの講義は、「データを多く保存するとハードディスクは重くなる？」という質問から始まった。何か仕掛けがあるに違いないと怪訝（げげん）に思いながらも、長い間の学習で身についた習性に従って「アインシュタインの相対論  $E=mc^2$  ではエネルギーが付加されると重くなるから…」とまっしぐらに解きにかかる、「ちょっと待って、その猪突猛進の習性が問題なの」だという。

ビジネスの世界では、「“そもそも解くべき問題か？”と疑ってかかりなさい」というのが有馬さんの勧めだった。「もし あなたが情報に価値を感じていれば、“その価値を最大にするにはどうしたらいいか？”と質問し返す方が、“重くなるか、軽くなるか、変わらないか”よりも重要なのです」。例えば、顧客から DX (Digital transformation) について何か頼まれたら、多くの場合は「DX が漠然としていて、分かるようで、分からない!？」あるいは「何から手をつけていいのかわからない」状況なので、DX が出来るかできないかより、もっと大事なことがあるかも知れないと考えて、「本当はこういう試みをした方が良いのではないですか」と提案するように心がけて欲しいそうだ。そうすれば「問題がはっきり意識できないところから、明確な問題へとレベルアップでき、現実的な課題設定が可能となる。いい成果が出るだろう。「次回もあの会社の あの人に頼もう」となる。このような役割を果たせる人はビジネス・アナリスト (Business analyst) として今後キーパーソンになるに違いない。「デジタル

はテクノロジーというより、ビジネスであり“人の活かし方”である」というのも納得である。天邪鬼こそが変革の波を起こすのだ。

スタンフォード大学の外郭研究所 SRI International で見聞きしたことも有馬さんのキャリア形成に計り知れない恩恵をもたらした。所長：「ええっ?! 日本では、採用は人事部がやってくれるの! 日本のマネジャーはラクでいいな!」, 「いやー、今日の打合せは長かったなー! 30 分もかかったよ」。同僚：「明日、SRI からスピアウトする会社を作って、私も創立者の 1 人として参画することになった。週 20 時間は SRI に残るが、残り 20 時間で起業するよ」。

### 学生時代

講師の有馬さんは、山口県で生まれ、4歳の時に三鷹に引っ越したので、育ちは東京だ。性格的には自他ともに認める“天邪鬼”とのことだった。マイナー主義で、皆がやり始めると やりたくなくなるそうだ。鉄道や飛行機に乗るのが非常に好きだが、「趣味は？」と聞かれると、天邪鬼的な性格が顔を出し、「ノリ鉄」や「飛び彦」と言わないで『移動』と答えているそうだ。目的地に着くと「自分の目的は完了することになる」というから、少し拍子抜けというか 淡白な気がしないでもない。

東工大へ：家庭的には文系の雰囲気であったが、中学の頃から「理屈っぽく、数学好き、国語苦手」を意識するようになり、進学先は おのずと本学になった。第 5 類経由で電子物理工学科に進んだが、1 年次の必須科目「電気回路」で柳沢 健 教授（1953 電気，1958 Dr, 1992 名誉教授）が「皆さんは 将来少なくとも 100 人、いや 100 家族に飯を食わせなければならない。自覚をもってしっかり勉強しなさい！」と激励され

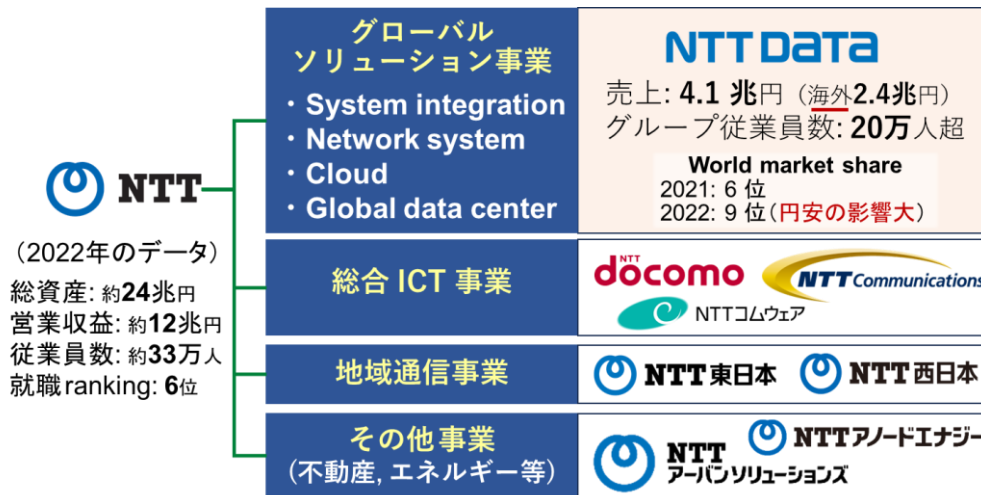


図 1. NTT グループ及び Global solution 事業を手掛ける“NTT データ”の概要。グループは統括持株会社 NTT と連結子会社 952 社、関連会社 141 社から構成され、日本最大級の企業グループとなっている。

たことを今も鮮明に覚えているようだ。

**大学での研究と進路**: 4 年次の卒業研究では、厳しいことで有名な末松安晴 (1955 電気, 1960 Dr, 1993 名誉教授) 研究室に所属した。当時、末松研が世界をリードしていた光通信の半導体レーザーの高効率化(レーザーの線幅拡大率を低減する方法の開発)に関する研究だったが、理論から始まって、計算機シミュレーション、実験(デバイス試作・測定・実証)というように、半導体を作るには凄く時間がかかったのだ。英語の論文を 2 報(注1)出したが、デバイス等のハードウェアより、ソフトウェア分野により興味を感じるようになっていたので、“NTT データ”(図 1)で働くことにした。

**記憶に残っている教員の言葉**: 上記の柳沢さんの言葉の他に、末松さんからは「**企業に行くなら、事業部門(稼ぐ部門)に行きなさい**」と言われた。最初は“ピンとこず”，天邪鬼的性格のせいもあって研究開発部門を志願したが、10 年もして、そろそろ管理職という頃に末松さんのアドバイスの意味を噛み締めることになった(第 2 節)。

### (株) NTT データの概要 & 就活今昔

日本電信電話公社 NTT の民営化 (1985) に際し、規模が大きすぎる NTT は公正な競争のために分社化され(図 1)、その 1 つとして **NTT データ** が誕生した (1988)。有馬さんが入社するわずか 2 年前だ。有馬さんが NTT データを選んだ動機は「社宅」が安価に提供されることだった。生活色が強いが、今の学生は経

済的に比較的安定した環境で育ったためか、**マズローの欲求 5 段階説**で言うところの「**自己実現欲求**」やその上の**社会貢献**などの**自己超越欲求**を志望動機として上げるので、採用面接では彼我(ひが)の差に驚かされるようだ。従業員の意識の高さもあって、NTT データは急速に成長し、今では国内外の IT サービス市場(通信以外)におけるリーディング・カンパニーとして存在感を発揮している。

## 1. 米国滞在中の 2.5 年間 —外から 大変 多くを学んだ—

### 1.1. 経緯と期待されたこと

**NTT の誕生と分社化**: 通信事業に競争原理を導入する狙いで、日本電信電話公社が 1985 年に民営化され NTT が発足した。その後、NTT の市場独占力を弱め公正な競争を促進する観点から再編が進められ、1988 年に NTT データが分離された。それに伴い、NTT データは独自に技術研究機能を立ち上げる必要に迫られたが、当初の陣容は不十分で、これでは研究機関として独り立ちできないだろうということで、半ば育成目的で、世界最大級の研究機関 **SRI International** に研究委託する形で有馬さんは「**客員研究員**」として派遣されることになった。

**渡航準備と任務**: 派遣が決まってから実際の赴任まで 10 ヶ月の余裕があったので、英語を大変苦手としていた有馬さんは、この間に週 2 回のペースで夜間の英語学校に通って、会話力を磨いた。それでも着任当初は現地の英語についていくのに苦労したようだ。

表 1. 有馬勲のキャリア

入社後	西暦	配属部門・役職	業務	
1 年目	1990	NTT データ入社, 開発本部		研究開発
2 年目	1991	SRI International 客員研究員(人工知能研究部)	音声認識, マシンラーニング	
5 年目	1994	技術開発本部 情報科学研究所		
9 年目	1998	技術企画部		
11 年目	2000	経営企画部(兼務)		
11 年目	2000	ビジネス企画開発本部 戦略マーケティング部		
12 年目	2001	ビジネス企画開発本部 LRM ビジネスユニット(課長)	A 社の経営戦略・IT 刷新計画策定 支援 / A 社の IT 部門に常駐	事業部門 SI 事業以外が多い。明確な適任者がいない時に白羽の矢
13 年目	2002	法人ビジネス事業本部流通事業部		
16 年目	2005	流通・サービスビジネスユニット長	事業部の黒字化	
19 年目	2008	交通・流通事業部長		
21 年目	2010	エンタープライズ IT 事業推進部長	子会社の統合, 清算, 売却も担当	
25 年目	2014	コンサルティング&マーケティング事業部長	コンサルティング事業 1.5 倍に	
26 年目	2015	NTT データ・ビズ インテグラル社長(兼務)	ERP ソフトウェア事業再起動	
28 年目	2017	IT サービス&ペイメント事業本部長 (執行役員)	ペイメント事業の戦略転換, 海外展開加速	
31 年目	2020	第 4 金融事業部長(兼務) (常務執行役員)	金融分野と法人分野の兼務	
32 年目	2021	法人・ソリューション分野担当		
33 年目	2023	法人分野担当 (副社長執行役員)		

SI, system integration; Sler (SI + er, [ɛs'ɑɪə]), system integrator

■ 米国滞在中の 2.5 年間, ■ 帰国後の 7 年間, ■ 事業部門へ異動後の 22 年間

[SRI International](#) はスタンフォード大学の外郭研究所で、PC マウスの発明、世界初のインターネット接続の実現、自然言語の会話認識技術の開発など多くのイノベーションを成し遂げてきている。軍事関連技術の研究も行っているので外郭としているのだろう；実際、売り上げの 7 割以上を国防関係が占めている。人員数は約 7,000 人、年間予算は約 3,000 億円で本学の数倍の規模だ。有馬さんは、この**人工知能センター**で Human language technologies や Machine learning などの研究現場を見聞し、NTT データでの研究活動の自立化につなげることと 実際に行い学会発表や論文執筆をすることが任務だった（滞在期間：1991.12~1994.3）。

## 1.2. 記憶に残った会話

E.F. Vogel の著書『[Japan as Number One: Lessons for](#)

[America](#)』（ハーバード大学出版局）からも分かるように、当時の日本人は世界的に尊敬されていた。日本車と同じように日本人は信頼されているのだ。そんな背景もあってか、有馬さんは好意的に受け入れられた。特にセンター長もいろいろと話しかけてくれた。それが最高の収穫だったようで、その後の有馬さんの“天邪鬼街道”をポジティブなニュアンスで舗装し、  
あまのじゃく“天雀街道”（ひばりがいどう）にすることになる。

### センター長との会話から：

- ◆ 君は誰からどう評価されるの？ 日本から君の上司が来たこと無いし、誰も君の仕事ぶりを見ていないじゃないか。
- ◆ 君のボーナスはどう決まるの？ えっ！？ 組合！？ オートマチックだ！

◆私は原資が与えられて、自分のボーナスとメンバーのボーナスを1セント単位で、どう分けるかを決めなければならないんだよ。全部自分で貰ってもいいんだけどね。大変なんだよ。これが終わらないとクリスマスにならない。

◆ええっ?!社員は辞めないのか?!採用は人事部がやってくれるの!日本のマネジャーはラクでいいな!

◆いやー、今日の打合せは長かったなー!(有馬さんのツブヤキ:たったの30分ですけど…)

米国では、人事権が会社(人事課)ではなく、センター長やプロジェクト責任者にあるという話は驚きだった。こうなると、採用してから職務を割り当てる新卒一括採用(メンバーシップ型雇用)方式は無理で、必然的に、必要とする能力や経験がある人を採用するしかない(ジョブ型雇用);人を見る目が無いとボスは務まらないのだ。日本でもジョブ型雇用に移行する企業が増えつつあるようだが、人事の基本体制の違いを考えると、ハイブリッド型にならざるを得ないのも頷ける。

会議は魔物だ。情報共有の場として重要だが、催眠術にかかったように、貴重な!貴重な!時間を使っていることを忘れがちになるからだ。会議を減らし、時間を短くすることに身命を賭しているようなセンター長の言動に有馬さんは衝撃を受けたに違いない。

同僚との会話から :

◆JWさん:「センター長は、研究プログラムを企画してカネを集めてくるのが凄くうまいんだよ。だからDirectorを長く続けられるのさ。俺にとっては、今日がSRIで働く最後の日だ。スキルを身に付けるためにいたけど、研究ではなくビジネスでぼろ儲けしたいんだ。あすからAppleで働くんだ」

◆MCさん:「明日、SRIからスピンアウトする会社を作って、私も創立者の1人として参画することになった。週20時間はSRIに残るが、残り20時間で起業するよ。」

◆日系MKさん:「有馬さ〜ん、あなたもPhD取った方がいいわよ。ええ、事業部門で働く場合でも学歴持っていないと不利でしょう!?こちらでは、

PhDが無いと肩身が狭いわよ」

◆JBさん:「こんど Xerox PARC で〇〇のテーマで皆集まるので一緒に行こう」。(その後JBさんはクビになって、近くに自分のオフィスを構えた。)

同僚の言動から、米国、特にシリコンバレーの職業人のキャリア形成意識を垣間見ることができた: **1)** 常に、新しいスキルを身に付け、上位職や高給を目指す。**2)** 日本は「就社」だが、向こうは「就職」なので、自分の職は自分で探す。**3)** 日本のような社内での異動は基本的にないので、転職・スピンアウト・起業となる。**4)** 他企業との社員とも気楽に交流し、1つの組織にかじりついているという印象は受けない。このような背景もあってか、**5)** シリコンバレー等では、自然な形でベンチャーキャピタルVCと技術者がレストランで日々打合せを行っている。起業のためのプラットフォームがコミュニティとして存在するのは大きい。**6)** 降格人事もあり、オフィスの広さが半分になることも珍しくないが、そんなことは誰もあまり気にしない。**7)** さらに日本以外では、『学歴』を上げていかないと地位向上は望めないのも、博士号にはもの凄くこだわる。いったん就職しても、また大学に戻って勉強し、近い分野あるいは他分野の学位取得を目指す人が多い。**8)** 日本の場合、高学歴と言いつつも実際は『合格歴』(出身大学)に過ぎず、実力が伴うとは限らない。採用にあたっては、A大学に合格した人として評価され、B専門分野を究めた技術者としての評価はあまり重視されない。

有馬さんは、以上のようなカルチャーの違いを肌で感じる事が出来たので、“外から見ることの大切さ”を痛感したようだ。

### 1.3. 学んだこと

1) 自己客観化, 自社客観化: 「他の理解にとどまらず、己を知ること」はビジネスの世界のより良い理解と戦略の立案に欠かせない。有馬さんの場合は、比較ができたので自己客観化の機会に恵まれ、会社(NTTデータ)についても外から見るとこう見えるという自社像をたまたま知ることができ、自社客観化もできた。

2) 組織と自分の関係性: 「組織の外でどう動けるか」

も重要な要素であることを体感できた。組織の殻に閉じこもっているのは成長の機会を逃し、イノベーションに通じるアイデアも湧きにくいのではないだろうか。

**3) 雇用形態、働き方、仕事価値観：**雇用形態はメンバーシップ型とジョブ型に大きく分けられるが、国民性やその国の文化とも関連するので、慎重に制度設計しなければならない。

働き方についても両方で大きく異なり、米国では各従業員の背景や職務に応じて個別に雇用契約を締結し自由に転職するが、日本では『就社』の意識が強く、組織が重視され、職位の上下関係が厳格という傾向が強い。

仕事の価値観については、日本で根強い「年功序列」と米国の「成果主義」に関連して、日本人の大部分は仕事は会社や社会への貢献という意識が強く、チームワークを大切にして長時間労働をいとわないが、米国人の多くはWLB (work-life balance) を重視し、効率的な働き方を心がける。成果主義の場合は、個人の判断が尊重される代わりに、いつクビになっても受け入れざるを得ない。労働基準法で守られている日本とは大違いのリスクを背負っていることになる。逆に、「仕事がうまくいったらスパイアウトし、ぼろ儲けするのだ」という動機づけで、猛烈社員が少なからず誕生し、イノベーションの源泉ともなっている。

**4) 高学歴と合格歴：**日本でいう「高学歴」は、単なる「大学受験合格歴」で、日本以外では通用しない特殊な事例だ。有馬さんは触れなかったが、日本のメンバーシップ型雇用の新卒一括採用とペアになって生じている現象とも思える。諸外国で増加している博士課程進学者が、日本では漸減しているという現象とも同根かも知れない。グローバル化が急速に進んでいることを考えると、米国在住の研究者が、日本人に博士号の取得を強く勧める気持ちはよく分かる。

#### 1.4. 学んだ価値観

同い年の同僚が“金儲けしたいから 転職して会社を作る”時に、次のように語っていたのは、日本の大企業で働く有馬さんには とても新鮮に響いたそう。研究開発部と事業部が共有すべき概念で、帰国後

の伏線にもなった。

- ✓ 自分の技術を起点に製品化し、事業を立ち上げ、商品化する。
- ✓ 新しい技術、新しい事業の種を見つけて、投資し、価値を付加して、企業価値を向上させ、高く売って、リターンを得る。

## 2. 日本帰国後の7年間

### —カルチャーギャップからいろいろ学んだ—

#### 2.1. 帰国後のKPI (Key Performance Indicator, 重要達成度指標)

帰国後の有馬さんは、「何か違うぞ!」というカルチャーギャップに見舞われる中、次のような行動指針を立て業務に取り組んだ。

**1) 学会/論文発表件数を達成目標にするのは本末転倒：**えてして「研究のための研究」に陥りやすいが、「儲けてなんぼ」が基本である。

**2) 井の中の蛙 大海を知らず：**限られた世界や知識にとらわれて、視野が狭くなっていることに気づかない状態にならないように、「社外でどう動くか」を心がける。

**3) 何事もよく吟味：**上司からの指示でも、一旦『いやです』との立場で、よく吟味する。

#### 2.2. 改めて、組織と自分の関係性を熟慮

有馬さんがキャリア設計にあたって考えたモデル(下記3つのキャリア・パス)も大いに参考になるので、概要を紹介しておきたい。

◆その時々<sup>1)</sup>の社内の風潮に乗って組織に依存する【A】：  
従来の日本では、1) 当然ではあるが、会社のために開発や改良に励むことが期待され、現在に至っている。2) 事業の現場から遠いところで携わることが多く、3) 事業そのもの、即ち経営に関わろうとする理系人が少ないことが際立っている。

◆変化する環境を肌で感じ、自らの頭で考え、自分なりの目的に向かって進む【B】：

米国では、1) 自分の興味を中心に仕事を選ぶ。合わ

なければ会社を変える。2) 企業は優秀な理系人材を集めるために、ストックオプション等の成功報酬を用意する。3) 起業のためのプラットフォームがコミュニティとして存在する。シリコンバレーがその典型で、有馬さんも間近に見ることができた。4) 必然的に事業・経営に敏感になる。

◆大企業に留まり、その潤沢な資金力を背景に、自らのアイデアを商品化していく【AB or AB】:

これからの日本では、本講演のタイトル『大企業でそこそやりたいことを(やりたいように)やる』に暗示されているように、組織に依存しつつ自己主張をする AB ないしは AB スタイルのキャリアも有力な選択肢になるだろう。Which of the three paths (A, B, AB) you take is up to you.

### 2.3. やりたいことを組織の中でやる

1) 商業化パートナー探し: 研究開発部にいた有馬さんは、新しい技術やサービスを事業部に持ち込もうとしたが、なかなか動いてもらえなかった。納得できなかった有馬さんは、マーケットの評価と事業部の評価は必ずしも一致しないのではないかと考え、音声認識機能を組み込んだ製品を展示会に出してみることにした。その結果、D社との商談がまとまった。さらに、同製品を当時の関西支社に提供し、自社(NTTデータ社)製品に組み込むことに成功した。

2) 戦略的ベンチャー投資プログラムの立上げ: 現在では常識的になっているが、当時も自社による R&D と並行して社外の技術を取り込む A&D (Acquisition & Development=買収と開発)戦略が注目され始めていた。そんな中で同プログラムを立ち上げることになった。しかし、うまくは行かなかった。

### 2.4. 専門家ではなく、General Management を志向

そのためには学ぶべきことがたくさんある:

✓**ファイナンス**: 狭義には「資金調達」で、株式や債券を発行する“直接金融”と銀行から借り入れる“間接金融”がある。広義には、“経営企画”と捉えた方が分かり易い。

✓**競合優位の戦略 (Potter's Competitive Strategies)**:

1) 大量生産による低コストの実現, 2) 他社には入手困難な素材の使用や競合他社には真似のできない技術の開発などの差別化, 及び 3) 特定の顧客層や地域, 流通チャネルなどに集中して事業を展開するニッチ戦略など。

✓**コンサル的思考や事業企画**: コンサルタント的思考

を身に付け、事業の課題を分析すると、実効性のある事業計画を策定することができ、目標達成の可能性が高まる。実際に、コンサル会社に発注して、半常駐で有馬さんの部門の仕事ぶりを診てもらった結果、次のように、担当してくれたコンサルタントから学ぶことが多かったそうだ。**コンサルタント的思考の要素**: 1) 問題の本質を見極める力, 2) 論理的思考力, 3) 整理・抽出・分析力, 4) 創造力, 5) 情報を共有し、協働するコミュニケーション能力。**事業計画に盛り込むべき要素**: (i) 事業のビジョン, (ii) 事業戦略, (iii) マーケティング計画, (iv) 財務計画, (v) リスク管理計画。

### 2.5. 転職も考えたが、“最外殻電子”として社内に留まることに

有馬さんは NTT データの研究開発部に身を置きながらも、心境的にはシリコンバレー・モードになってきた。この先も、音声認識 AI システムのスペシャリストとして生きるよりも、起業家・コンサルタント・VC (venture capitalist) などへの転職が頭をよぎったのだ。

実際、コンサルティング会社から誘われたり、ベンチャーキャピタルを調べたりしたが、最終的には NTT データに留まる道を選んだ。ただ、技術者としての道を歩み続けるにしても、会社の中心にいようというよりは、ある程度自由に動けるように最外殻電子でいようと決めた (図 2)。

### 最外殻電子（例：Naの場合）

- ◆ 原子核を取り巻く電子軌道のうち、最も外側にあり、最も高いエネルギーをもつ軌道（電子殻）上の電子。
- ◆ 原子の化学的性質 & 反応性を決定する。

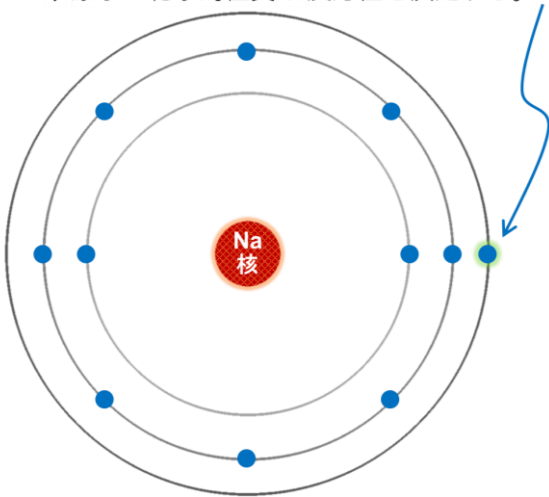


図 2. 有馬さんの組織における立ち位置と振る舞いを原子の特性を決めている最外殻電子に例えた。

## 2.6. 事業部に異動

有馬さんらしい表現だったが、入社 12 年目にして「課長になってしまった!」。そして そのタイミングで、自分で希望したわけではないが、同窓の山下徹（とおる、1971 社工）事業本部長（当時、後の社長、社長在任期間：2007～2012 海外事業の拡大に注力）に呼ばれ、事業部門に異動することになった。ようやく末松さんに言われた「就職するなら事業部門に行きなさい」という状況が巡ってきたのだ。

## 3. 事業部門に移った後の 22 年間 —仕事を通じて学び成長した—

### Key Message

皆さんも 近い将来、数十名、数百名、いや それ以上の団体のリーダーとして活躍することを期待されるはずです。

事業部門での有馬さんの仕事を表 1（青枠、右欄は業務内容と業績）にまとめた。特徴的なのは、NTT データの主要業務である SI（System integration）関係にはあまり関わらず、SI 以外の事業が多いことだ。明確な責任者が見つからない時に、「有馬に頼めば何かやってくれるだろう」と、声がかかるようになった

らしい。

そのような仕事の中から有馬さんのキャリア形成に大きく貢献したものとして、次の 2 件の概要が紹介された：(1) 兼任の社長として関わった NTT データ・ビズインテグラル社の純国産 ERP（Enterprise Resources Planning）ソフトウェア パッケージ〔ビズインテグラル、Bizf〕事業の新展開、及び (2) 日本最大級のキャッシュレス決済総合プラットフォーム（CAFIS）を中心としたペイメント事業の戦略転換と海外展開加速。Bizf や CAFIS の説明は図 3-5 のキャプションに譲るとして、これら社会基盤となっている IT 事業との関りから 有馬さんが学んだことを辿ってみよう。

## <仕事を通じて学んだマネジメントの思考>

### 3.1. “営業”とは、仕事を作りに行くこと

大学の同期からは「有馬が営業をするとは全く想像できないよ!」と驚かれたが、それは営業の定義が違うからだ。一般的には、営業というと顧客に商品売り、次の注文を取ってくるイメージだが、真の営業は単なる御用聞きではなく、仕事を作りに行くことだそう。どうしたら、問題を抱えたお客さんが「NTT データにお願いしよう」と思ってくれるかを考えるのが現代の営業スタイルのようだ。そのヒントは、冒頭のハードディスクの設問で掘り下げたように、顧客の課題のバックに隠れている本質的な課題を浮き彫りにし、顧客の期待をはるかに上回るレベルの解決策を提案することにある。そのような流れができれば、NTT データの信頼性が高まり、自然に歓迎すべき仕事が次から次へと 舞い込んでくることになる。次節以降では、有馬さん推奨の“営業法”に必要な能力とその磨き方を紹介したい。

### 3.2. 疑ってかかる（主体性欠如の戒め）

意外に「思考停止」に陥っていることが多いと有馬さんは感じるそうだ。社会人になると、間違いではないにしても「慣例に従い、こうします」という話が多く、徐々に疑うことをしなくなるからだろう。ビジネスの世界では絶対に「正しい」あるいは「間違っている」ということは ほぼ無いので、一旦疑い、自分の

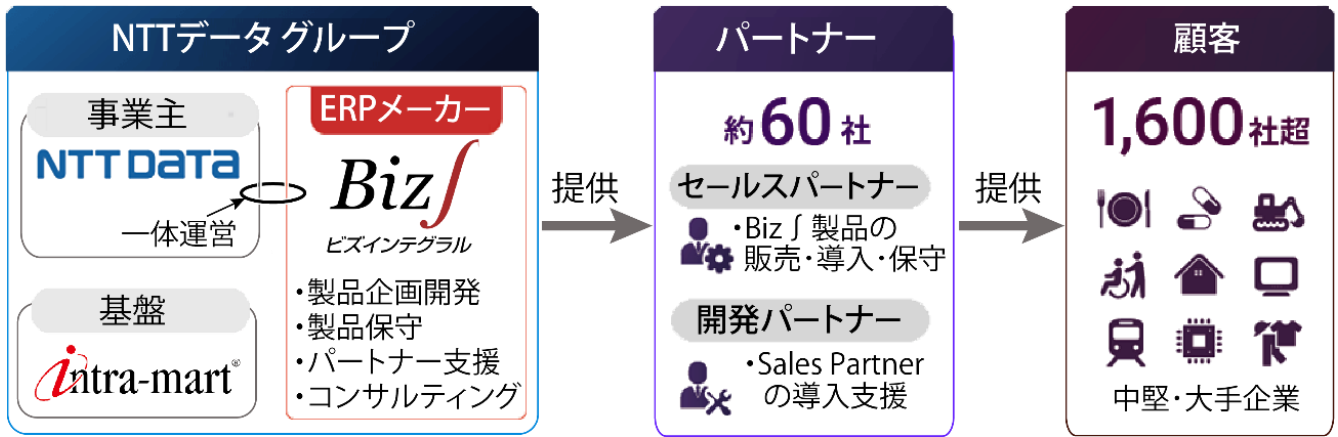


図 3. 純国産の ERP ソフトウェア プラットフォーム サービス BizJ (ビズインテグラル)の概要。BizJは、会計・販売・購買・人事などの基幹業務アプリケーションを揃えた ERP パッケージ。BizJ のライセンスをパートナー企業経由でいろんな顧客に売ってもらう。業界別テンプレート等の SI(system integration)は開発パートナー企業が担当し、NTT DATA-BizJは得た収益でソフトウェアのバージョンアップ、機能追加、及びコンサルティング・サービスを行っている。[intra-mart](#): NTT データ イントラマート社が提供する Digital process automation platform。

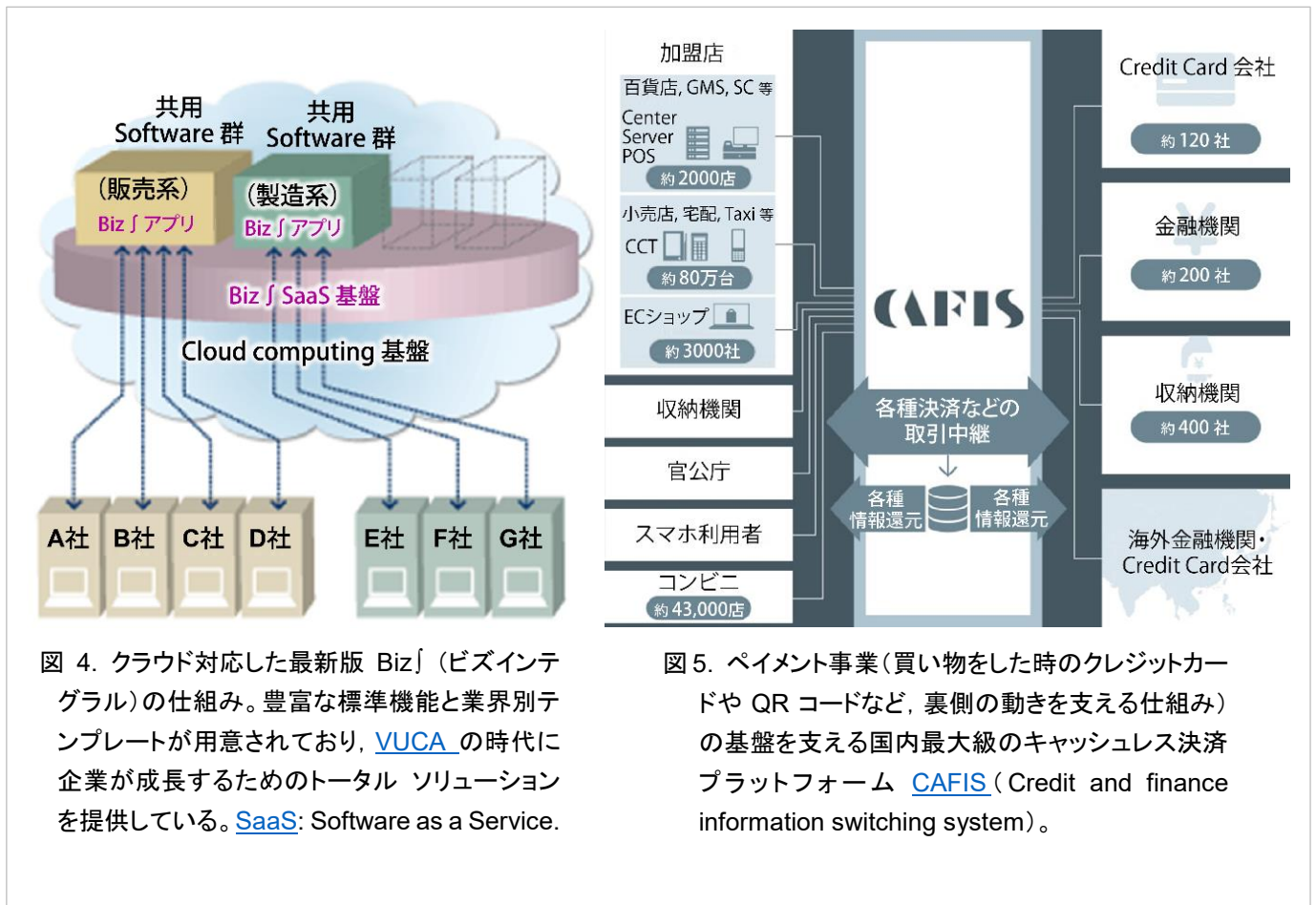


図 4. クラウド対応した最新版 BizJ (ビズインテグラル)の仕組み。豊富な標準機能と業界別テンプレートが用意されており、[VUCA](#) の時代に企業が成長するためのトータル ソリューションを提供している。[SaaS](#): Software as a Service。

図 5. ペイメント事業(買い物をした時のクレジットカードや QR コードなど、裏側の動きを支える仕組み)の基盤を支える国内最大級のキャッシュレス決済プラットフォーム [CAFIS](#) (Credit and finance information switching system)。

頭でよく考える必要がある。

### 3.3. 演繹する思考力

「自分の頭で考える」ということは、言われたことや見聞きしたことに対して疑ってかかり、必ず自ら検証し、「こういうやり方もあるのではないか」という自分なりの見解を導き出すことだ。「過度のマニュアル信奉」の戒めでもあるだろう。

物事を一般化・抽象化し、普遍の原理原則とした上で、そこから論理的推論によって個々の事象を導き出す方法が「演繹法」だ。例えば、「生物のあらゆる種は滅亡する」という大前提のもとでは、「人も生物の一種であるから→人類はいずれ滅亡する」という結論



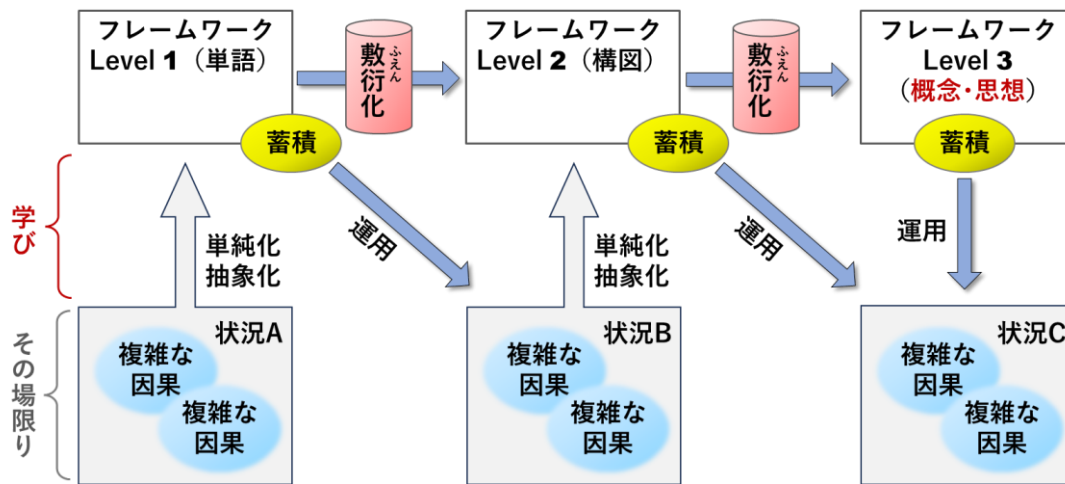


図 6. フレームワークの力 (有馬さん推奨の演繹する思考力養成法)。敷衍(ふえん):文章を その主旨に従って、自分の言葉で言い換えを行い、より詳しく 分かりやすく表現すること。Framework: In general, a framework is a real or conceptual structure intended to serve as a support or guide for the building of something that expands the structure into something useful.

になる。

科学の分野では「演繹法」は日常化しているが、ビジネス分野では忘れられがちになっているようだ。技術の進歩により、私たちの生活・社会が目まぐるしく変わりつつあるが、その因果関係は複雑で 変化に的確に対応するのは容易ではない。そこで有馬さんは**演繹的思考**を積極的に用いている (図 6)。

いろんな変化が起きる時、何が一般的で普遍的な原理原則を持つか、何が普遍性を持たないかを区別し、自分の頭の中で整理していくことで、今と将来の急激な変化に対応していく力が付く。単なる経験話は「その場限り」で終わってしまうが、多くの人たちの経験を集積・抽象化して自分なりの「フレームワーク」に転化することができれば、次の変化に対応する際の有用なヒントとなる。この過程を繰り返し、フレームワークのレベルを上げていけば、最終的に「概念・思想」にまで、敷衍(ふえん)化できる (図 6)。ビジネスにとって効果のある判断につながるはずだ。

### 3.4. 課題設定力

ここは本印象記の冒頭で強調したので繰り返さないが、私たち日本人の習性上の弱点なので、ポイントを復習しておきたい。日本の教育の評価システムに順応した私たちは 問題が与えられると、がむしゃらに最善の方法で解きにかかる。「そもそも解くべき問題

か？」と疑ってかかることはない。問題と答えがはっきりしている場合はそれで十分通用する。ビジネスの世界でも、動きがスローで安定していた時代は、課題と解決法は ほぼ定式化していた。しかし 今は、そもそも何が問題かすら 分かりにくい激動の時代になっている。直面する複雑で捉えにくい課題を解決するには、Buzzword ともなっている改革 (DX など) を漠然と見よう見まねで後追いするのではなく、その背景にある「依頼主にとっての“より重要な問題”を見つけ、解決法を提案する」必要がある。

このように問題がはっきり意識できないところから、具体的な課題設定を可能にするのがマネジメントの仕事だそうだ。課題設定力の向上が Management transformation (MX) を加速し、日本企業の早期復権につながって欲しいものだ。

### 3.5. フィロソファー (人の心理を突き、組織文化を醸成・継承する)

NTT データの副社長 (3人のうちの1人) ともなると、経営幹部としての責任も重くなる。上述のマネジメントの対象には社員のモチベーションも含まれ、その向上策は永続的な自立型組織の基本となる。そこで、有馬さんは哲学者に倣って (ならって)、「人の心理を突く」ことにも気を配っている。この組織では「こういう発想で仕事をすべきだ」というように、1)

人々の「価値観」(行動の源泉)に影響を与え、2) それを組織の文化として、共通言語化し、3) 世代を超えて伝承していく。そうすれば、会社のあり方と進むべき道が全社員で共有され、社会から必要とされる企業であり続けられるだろう。

### 【参考】

#### ◆キーワード:

- ・ 社外から学ぶ  
(楽しく) 儲けたいと思う  
高学歴とは?
- ・ 自己客観化
- ・ 最外殻電子でありたい
- ・ 物事を一般化、抽象化して普遍の原理原則から演繹する思考力、それをフレームワーク、概念・思想に敷衍化する力
- ・ フィロソファー

#### ◆パネルディスカッションテーマ:

- ・ AIの今後のさらなる発展を見据え、どんな仕事を選択するのがより良いか?

生成AIの登場により私たちの生活や働き方、ビジ

ネスに劇的な変化が起きつつあることをよく認識し、期待や不安の気持ちをかかえて、AIの正体と可能性を見極めようとしているのが多くの学生の現在地のようだ。

◆議論の糸口となった話題: 言語の壁を解決してくれそう/これまでの仕事を変えていくのはAIは苦手だろうから、研究職は残る/AIを活用する仕事は伸びそう/エンタメ業界のネタ出しはAIには無理だろう/肉体労働が残り、給料が上がる/ホワイトカラーの仕事が無くなり、中間管理職も不要になりそう/人の承認欲求は強いので、コミュニケーションが必要な職業は残る/医療分野などの誤診や見落としが減るだろう/…。

- 
- (注1) Isao ARIMA, Kazuhiro KOMORI, Shigehisa ARAI, Yasuharu SUEMATSU, “Linewidth enhancement factor of distributed reflector (DR) DSM laser”, *IEICE Transactions* E73, 1990.
- I. Arima, J.-I. Shim, S. Arai, I. Morita, R. Somchai, Y. Suematsu, K. Komori, “1.5  $\mu$  m GaInAsP/InP distributed reflector (DR) lasers with SCH structure”, *IEEE Photonics Technology Letters* 2, 385–387, 1990.

(東京工業大学 名誉教授 広瀬茂久)

大川原化工機事件の**冤罪**で収監され、胃がんが発見された後も保釈が認められず、無念のうちに生涯を閉じた技術者(相嶋静夫, S48 化合)は東工大出身です。ニュースでは「A顧問」と匿名で報道されることが多かったのですが、最近の解説記事では実名が多くなりました。詳細は下記をご覧ください。

<https://www.nichibenren.or.jp/activity/criminal/visualisation/falseaccusation/case4.html>

弁護士会の事例報告: そもそも犯罪が成立しない事案について、会社の代表者らが逮捕・勾留され、検察官による公訴提起が行われ、約11か月もの間身体拘束された後、公訴提起から約1年4か月経過し第1回公判の直前であった2021年7月30日に検察官が**公訴取消し**をしたえん罪事件。

[冤罪のまま病死した父の無念! 苦痛を無視し保釈を7回も却下した司法は「無実の被告の死」さえ知らなかった…大川原化工機事件遺族『悲しみの新証言』 | SlowNews | スローニュース](#)