

Title	これからの社会が求める人材
Sub Title	
Author	北城, 恪太郎(Kitashiro, Kakutaro)
Publisher	慶應義塾大学理工学部
Publication year	2004
Jtitle	人間教育講座：社会を知る自分を知る自分を育てる (2004.),p.7- 62
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20040000-0007

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

一
これからの社会が求める人材

日本アイ・ビー・エム株式会社 代表取締役会長
社団法人 経済同友会 代表幹事

北城 恪太郎



一九四四年生まれ。一九六七年慶應義塾大学工学部（管理工学科）を卒業後、日本アイ・ビー・エムに入社。一九七二年カリフォルニア大学バークレー校（U.C., Berkeley）の修士課程を修了。一九八六年取締役（事業推進統括本部長、その後常務 専務 副社長を経て一九九三年社長、CEOに就任。一九九九年会長兼IBMアジアパシフィック社長、二〇〇三年経済同友会代表幹事に就任。大学時代は、高校時代に読んだ雑誌記事をきっかけにコンピュータに関心を持ち、プログラミングを学ぶ。日本アイ・ビー・エムに入社後は、システムエンジニアとして電力会社などのシステム構築に携わる。

自己紹介と現在の仕事の内容

どうも皆さん、こんばんは。私も四十年ぐらい前に、この日吉のキャンパスで授業を受けていました。講座の会場となっているこの教室も使っていました、当時は、教養学部倫理や日本史などの授業をここで受けていました。しかし、皆さん、偉いですね。この講座は単位にならないと聞きましたが、単位にならない授業をちゃんと聞くとは偉い。われわれが学生の頃は授業の前に出欠表に名前を書くことになっていたのですが、名前を書く、さっと前から出て行くとする学生がいる。さすがに教師が怒って、引き留めていました（笑）。そういう懐かしいキャンパスで、学生の皆さんにお話ができることをたいへん嬉しく思っています。

今日は、これからの社会について、特に企業がどのような人材を求めているのかという話を、約一時間ほどしたいと思います。自己紹介を兼ねて、自分の学生時代のお話をしたうえで、日本の国際競争力や企業が学生に望むもの、そして健全な経営（コーポレート・ガバナンス）についてお話しますが、私が一方的に話をするよりも、皆さんの関心のあることについてもお話したいので、残りの20～30分は質問の時間にしたいと思っています。ですから、私の話を聞きながら何を質問しようか、考えておいてください。海外でもいろいろな人に話をする機会があるのですが、私が話すのと同分量ほど、質問がたくさん出てくるんです。ところが、日本で話す

図1 世界と日本の IBM グループ

	IBM 全社	IBM AP	日本IBM
創 立	1914年	1984年	1937年
社員数	32万人	7万人	2.8万人
売上高	891億ドル	193億ドル	1兆4,980億円
展 開	170カ国	19カ国	グループ63社

と質問をしない人が多い。質問が出ないときには当てます。講習会でも、私は基本的に当てるようにするんです。当たらないと思うと寝ちゃう人が多いけれど、当たると思うとたいいの人は寝ないんですね。

さて、まずは私がどんな人間かという自己紹介から始めましょう。先ほどご紹介いただいたように、日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）の会長、経済同友会の代表幹事とあります。実は、経済同友会という経済団体の責任者になるまでは、IBMアジアパシフィック（IBM AP）、つまりIBMのアジア地区の責任者の仕事を四年近くやっておりまして、インドから東の十九カ国を担当していました。一週間に一回ひとつの国を訪問しても、四〜五カ月かけてやっと全部の国を回れるほどです。ですから、アジア地区の責任者を担当しているときには、月に三、四回は海外出張に出かけていました。IBMは世界百七十カ国内に支社があり、社員は三十二万人います。そのうちAPには約七万人の社員がいて、十九カ国で仕事をしている。私は現在、日本IBMの会長をしています。日本IBMは一九三七年に設立されて、現在社員が二万八千人、売り上げが一兆五千億円近い会社です。オフィスが日本全国に百カ所ほどあります（図1）。

図2 経済三団体（東京）の役割分担

経済三団体	団体名	代表者	主な役割
	日本経団連	奥田碩 会長	主として大企業を中心とした産業界の意見を表明
	商工会議所	山口信夫 会頭	主として中小企業を中心とした産業界の意見を表明
	経済同友会	北城悟太郎 代表幹事	主として経営者個人の考えに基づいた意見を表明

日本IBMの仕事をしながら、一方で、経済同友会の代表幹事もやっております。日本にはいくつかの経済団体があって、特に主要な経済三団体は日本経団連、商工会議所と経済同友会です（図2）。この三団体が日本の経済界の意見を代表することも多く、たとえばブッシュ大統領が再選されたときに、経済界はこのブッシュの再選をどう見ているかという質問に対して、この三つの団体の代表がテレビに出て、それぞれの考えを話したりします。年始めに小泉総理を

呼び出して、いわゆる会社の会長や社長が集まるということ、この三団体が呼ばれるということです。三団体のうち、日本経団連は主として金融業界や鉄鋼業界というような業界や大企業を代表する、経済団体でも最も大きな団体で、トヨタ自動車の奥田碩会長が会長を務めています。商工会議所は、主として中小企業や小規模な会社の利益を代表しており、全国にある商工会議所をまとめて、旭化成の山口信夫会長が責任者をしています。私が責任者をしている経済同友会は、経営者が個人の立場で参加する団体です。他のふたつは会社の代表であり、会社が参加している。しかし経済同友会は個人の立場で参加するものであって、決して会社や自分の業界の利益のためではなく、個人としての経営者がいろいろ

な社会の問題に対して議論し、社会がその方向に進むべきかなどを考えていく団体です。各都道府県に組織がありますが、私が属している東京の経済同友会が通常代表して発言しています。会員は千四百人で、かつて日銀の総裁をやられた速水優さんやウシオ電機会長の牛尾治朗さん、私の前は富士ゼロックスの小林陽太郎会長が代表幹事をなさっていました。二〇〇三年の四月からは私が代表幹事を務めています。外資系の企業のトップで、この団体のトップを務めるのは私が初めてだそうです。ちなみに、IBMのAPのプレジデントという職をアメリカ人以外で務めたのも、私が初めてでした。

経済同友会ではどういうことを行っているかという点、経営者の立場から、主として企業の経営はこうあるべきではないか、あるいは国の政治や政策、行政はこう行われるべきではないかと考えたり、もうひとつは国民の視点に立って、教育や環境、エネルギーなど社会の問題に対して議論し、意見をまとめて発言しています。何か事件が起こると、マスコミや新聞、テレビなどいろいろなところから、「これに対してどう考えますか」という質問が来ますので、それに対して団体として発言するということです。たとえば先ほどの「ブッシュ再選に対して経済人としてどう考えるか」という質問に対して、私は「よかったのではないか。というのは、日本とアメリカが良好な関係にある背景の大きな要素のひとつには、小泉総理とブッシュ大統領の良好な個人関係があるからだ」と答えました。たとえば他にも、環境省の温暖化対策税導

入案に対する考えを表明するといったことをやっています。この経済同友会の仕事に、いまは一週間の半分近くを使っています。残りが日本IBMの仕事です。

高校・大学時代

学生時代から会社の経営者になるまで、私がどんなことをしてきたかを簡単にお話ししましょう。今年年始の『週刊朝日』の「トップの源流」という記事で取材を受けました。他にも、キヤノンの御手洗社長とか、資生堂の池田社長など何人かがお話をされています。記事のテーマは、現在はトップになっている人がトップに至る最初のきっかけは何だったのかということですね。その取材に対して、私は、中学時代の恩師のひと言が後々の自分の仕事の中で、あるいは社会人として生きていく中で、非常に大きな影響を与えたと答えました。

私は慶應の中等部を卒業したのですが、中学を卒業するときに、担任の教師に「北城君。英語の成績は良くないね」と言われたんです。本当はその前に、「キミの成績は他の科目はなかなかいいけれど……」というひと言がついていたのですが（笑）。英語の成績も実際にはそれほど悪くなかったと思うのですが、しかし、当時中学卒業のときに担任の先生にこう言われたわけです。そのひと言に対する反発で、「そんなに言うなら、やってやろう！」と、慶應義塾

高校に入ってから必死で英語を勉強しました。高校の英語の授業をしっかり勉強するだけでなく、たとえば英会話学校にも通いましたし、英会話のテープを買ってきて聞いたり、英語の本や雑誌を読んだりしました。また同じ映画を何度も繰り返し返して見に行って、そこで発音や英会話を覚えたりするなど、四六時中、英語と名のつくものは何でもやっていました。教会にも行って、英語の説教も聞きました。そういう関係もあって、クリスチャンにもなりました。

ともかく、ありとあらゆる機会を利用して、片っ端から英語を勉強したわけです。どうしていろいろな機会を利用したかという点、ひとつの教科書だけを完璧に勉強しようとする、飽きちゃうんですね。ですからあらゆる手段を利用して英語を勉強しました。勉強していると、半年間は苦勞しますが、半年経ったときには「英語がうまくなってきたな」と実感できるんです。実感できると、勉強することがさらにおもしろくなって、もっともっとやりたいと向上心が湧いてきます。いまでも、おもしろいなと思う英語の文章や単語に出会うと、できるだけ記憶するようにしています。初めて出会った表現などがあると、財布の中に入れておいた紙に書き留めておいて、後で使うようにします。これは昔から続けている方法です。単語が出て来ても、すぐには覚えられません。一回覚えても、すぐに忘れちゃうんですよ。ところが二回目に出てきたときには、「これはどこかで勉強したな……」と思い出しながら、もう一度覚ええると、大体覚えられます。ということは、同じ教科書だけでなく、いろいろなものを使うと、同じよ

うな単語や表現がいろいろなところに出てきて、結果としてそれが記憶に残るわけです。

高校を卒業するまでの三年間は、こんなふうにならざるに必死に英語を勉強しました。卒業後は慶應の理工学部に進み、大学では基本的に英語はやっていません。というのは、高校時代に English Speaking Society (ESS) という英会話クラブに入っていたのですが、その仲間たちの中の英文科などに進んだ人は絶対に英語をブラッシュアップすることが出来ますが、私は理工学部に進んだので「英語についてはもうこの程度でいいや」と思ったわけです。しかし、高校三年間に必死で英語を勉強したことは、後に会社に入ってから大いに役に立ちました。

理工学部を選んだのは、高校時代に読んだある雑誌に「これからはコンピュータの時代だ」と書いてあったからです。では、これからコンピュータを勉強しようということで、管理工学科を選びました。そしてコンピュータを勉強してみたら、ものすごくおもしろい！夢中になってコンピュータに取り組んで、それがきっかけで最終的には当時最先端のコンピュータをつくっていた日本IBMに入りました。

結局何かのきっかけがあるんですね。皆さんも何かのきっかけがあつて、慶應に入つたと思うし、理工学部に入つたと思うんですが、これからの人生においてもいろいろなきっかけがあると思います。そのきっかけをひとつのチャンスとして、自分なりに挑戦してほしい。もちろん挑戦してみて、自分に合わないと思ったら、別の道に進むこともあると思います。しかし、

いずれにしても人生には何かのきっかけがあるんです。そのきっかけをつかんで挑戦することが大事だと思っています。

大学ではコンピュータをやっていましたが、コンピュータって本当にももしろいんですよ。ソフトウェアを書いたことがある人は会場にいますか？（会場から何人かの手が挙がる）何人かいらっしゃいますね。自分で書いた通りにコンピュータはなかなか動かないですよ。プログラムを書いて、たとえばここでデータを読んで、計算して、出力しろというように指示を与えるのですが、その通りに動かない。じゃあ、どうして動かないかというのを推理するわけです。ここでこういうデータを入れたんだけど、こういう中間結果が出てくるから、ここがおかしいんじゃないかと。まるで自分で書いた推理小説を自分で解いているようなものですよ。から、おもしろくて、どんどんとのめりこんでいったわけです。大学時代はコンピュータのソフトウェアづくりに大半の時間を費やしました。

私の卒論はコンピュータのシミュレーション・ソフトをつくることでした。私が採用したのは General Purpose Simulation System といって、待ち行列をシミュレーションするシステムです。待ち行列というのは、たとえば高速道路に料金所をいくつあったら、車が行列をつくらずにスムーズに通れるかということです。車の到着のいろいろな分布をデータとして入れて、料金所を通るまでに車が何秒かかる、釣り銭がいくつ、などのデータを入れて、どのくらいの窓

口をつくればスムーズになるかを考えていきます。あるいは、駅の窓口をどれぐらいつくるかといったことをシミュレーションするシステムをつくったんですね。

いま考えると、大学四年の一年間で、よくあれだけのものをつくることができたと思います。当時IBMにはそういうソフトがあったのですが、国産のコンピュータにはなかったので、そのソフトをつくったかどうかと言われて、それを卒論にしました。一年間、IBMのソフトの機能を見ながら、ソフトウェアをつくりました。当時コンピュータは非常に高価で、コンピュータセンターでやるしかない。ところが日中は授業で使っていますから、夜しか使えないんです。夜、大学のコンピュータセンターに行っては、ソフトをつくって、朝帰って、授業に出たりしていました。一月の卒論審査で卒業は決まったのですが、当時の卒論担当の教師が「大学を卒業したら、こんなにひとつのことに取り組む機会はない。もうちょっとこんな機能も入れていったらどうか」と言われ、僕も若かったので「それもそうかな」と思って、卒業式と卒業旅行以外はずっと毎晩コンピュータセンターに通っていました。三月三十一日の夜十一時ぐらいまでコンピュータセンターにいましたね。最後にコンピュータセンターから出たときに、「これで終わりだ。これで学生生活最後だ。明日からは社会人だ」と思いながら、見上げた夜空の星がきれいだったことをいまでもよく覚えています。そういう意味で、よく三月三十一日までやったと思うんです。しかし、ひとつのことをやり遂げたということは、後になって自信

になったりするんですね。

そして、IBMのソフトを参照にしながら卒論を書いたことがきっかけになって、日本IBMに入社しました。

日本IBM入社、そして留学

日本IBMに入ってみたら、入社して一年以上勤務した社員は、奨学金をもらってアメリカの大学院で二年間学ぶことができるという留学制度があったんです。これを見て、「あ！ 今度アメリカの大学で勉強してみたい！」と思って、二年経ったところですぐに応募しました。選考試験があるというので行きましたら、定員ふたりのところに二十人ぐらいの応募がありました。見ると、ほとんどの人が二十七～二十八歳です。それも中堅どころの仕事ができそうな人ばかりが受けに来ていたんです。当時、私は入ったばかりですから、二十四～二十五歳これでは一次選考で落ちてしまうと思ったのですが、嬉しいことに合格しました。二次試験に行ったら、できなさそうな人だけが残っているんです。実は一次試験で英語試験があったのですが、仕事のできそうな人は英語ができなくて落っこちちゃったんですね（笑）。私は、たまに高校時代に必死に英語を勉強していたおかげで、一次試験に通ったわけです。最終試験に

図3 アメリカへの留学



残ったのは四人で、みんなあまり仕事ができなさそうでしたので、「これは受かるに違いない」と思いました（笑）。予想通り受かって、サンフランシスコ近郊にある University of California, Berkeley (UC, Berkeley) の大学院に留学し、Computer Science と Electronical Engineering を学びました。

図3は、UC, Berkeley に留学していた仲間たちと一緒に撮ったものです。その大学院での経験が、今度は国際的な環境での会社の仕事の中で生きてきて、役に立ちました。振り返ってみると、英語が悪いと言われて反発して、英語を必死で勉強したことも役に立っただし、何かのきっかけでコンピュータをやったことも役に立った。先ほど言ったように、何かのチャンスに努力をすることがいいことだと思います。

従って、自分が興味があってももしろい分野、この分野で仕事をしていたら何か達成感があるというような仕事をするのが、自分の人生を豊かにすることだと思います。大学を卒業したら、多くの皆さんが社会に出て働くと思います。多くの人は二十二

「二十三歳ぐらいから六十歳過ぎまで、およそ四十年もの間仕事をすることになります。働いている時間というのは長いんですよ。もちろん土日やアフター・ファイブなど趣味や余暇の時間はあって、決して働くだけが人生ではありませんが、しかし一週間のうちの昼間の大半の時間は働いている。ということは、自分にとっておもしろい、これをやっていて達成感がある、社会のために役立つというようなことを実感できるところで働いたほうが人生豊かではないか。自分が好きなことに挑戦できる職場で働いたほうが、自分にとっても生きがいがあることだと思っんですね。」

そういう意味で、自分は何に関心があって、将来何をやりたいのかということを考えて、それに向けて学んだり、いろいろと調べたりというほうがいい。まったく目的意識もなく、ただ与えられた授業に出て、試験を受けているよりも、ずっとおもしろいと思っんですね。生きがいのある人生を生きたためには、自分の興味や関心のあることとは何かを考えながら、学生時代を過ごすことが大事ではないかと思えます。

企業の国際競争力

自己紹介を兼ねていろいろとお話しましたが、続いてわれわれを取り巻く環境と、なかでも

企業が大学生の皆さんにどういうことを期待しているのかについて、お話したいと思います。私どもは民間の企業で働いていますから、民間企業の経営者の立場から、これから社会に出ていく人たちに人材として何を期待しているかという話をいたします。日本の六千三百万人以上の労働者のうち、約五千万人は民間企業で働いています。ですから、われわれのような企業で働いている人がどのような人材を求めているかについては、多くの人にとっても関心のあることだと思っています。

現在、企業は国際競争の中で仕事をしています。以前はいわゆる国の保護主義があり、海外から貿易等の制限をつくって、ものが自由に日本に入ってこないようにしたり、あるいは高い関税をかけるなどで保護をしていました。ですから、かつて日本の企業は国際競争にあまりさらされないでいられたわけですが、現在はそういう保護の時代ではありません。いまでも農業など保護している分野はいくつかありますが、製造業を中心として、いまは国際競争の中で仕事をしています。

これまでは、海外に追いつけ、追い越せということとで、外国のものを真似して、それをより良くする、より品質を高める、値段を下げるということで競争してきましたのですが、すでに日本は世界の最先端の国です。いま、われわれはよその国の真似をするのではなく、他の国や他の企業ではできないものをいかにつくり出すか、最先端のものをいかに開発するかという点に力

を入れています。そういう意味で、他の企業がやっていないような、思いつかないような独創的なものをつくる、あるいは他の企業ではできないものをつくり上げることが大事になってきています。他国でできるようなものなら、中国や東南アジアの国のほうがもっと安くつくれます。だからこそ、他の国ではできないものをつくり出す能力が実は非常に大事になってきているわけです。そういう意味で、まず日本の国際競争力ということをお話したうえで、企業はどういう人材を求めているかというお話をしたいと思います。

現在、日本の国全体として競争力がどの程度あるか。まずスイスのビジネススクールが毎年出している国際競争力のランキングについてお話します。これは六十カ国を対象としたランキングですが、いま、世界で総合的に一番競争力があると言われている国はアメリカです。競争力の項目は、教育や経営、研究開発などいろいろな分野から構成されていますが、総合的にはアメリカが1位で、2位シンガポール、3位カナダ、4位オーストラリアと続いています。バブル崩壊以前の一九八〇年代の後半から九〇年代にかけて、日本はこのランキングの1〜3位のトップグループにいたのですが、その後十年間、バブル崩壊後の日本経済の停滞の中で、一時²⁷位ぐらいまでに落ちました。現在は少し持ち直して、日本の競争力は現在六十カ国中23位に評価されています。

会社の経営に関する国際競争力にもいろいろな項目があるのですが、たとえば「お客様満足

への取り組み」については、日本は六十カ国中2位です。「良好な労使関係」については5位。「社員教育の重視」については7位。これらは高い評価を受けています。「労働の生産性」は23位と、あまり高くありません。製造業は非常に生産性が良く、特に自動車や家電などの先端製造業はアメリカと比較しても二倍ぐらい競争力がありますが、いわゆるサービス分野と呼ばれている小売業や飲食業、レジャー、医療、介護といったサービス産業の生産性が低い。「社会的責任経営」については²⁴位。これは企業が社会から見ても好ましい経営をしているかどうかということです。「企業倫理の実践」は³²位、これは真ん中以下です。「株主価値の重視」、つまり企業の経営が株主にとって好ましく価値のある経営をしているのか、あるいは企業の経営の組織のあり方が適切に運営されているのかということです。取締役会のあり方を含めて、株主にとって好ましい経営をしているのかというコーポレート・ガバナンスについては59位で、日本より下位の国は一国だけです。このコーポレート・ガバナンスについては後ほど説明したいと思います。「起業家精神」に至っては60位。起業家精神あふれる経営をしているのか。いわゆるベンチャーが出てきて、新しい事業を興すような国かというと、六十カ国中60位で、後ろがないということです。これは日本の課題ですね。学生の皆さんたちも含めて、新しいことに挑戦することはすばらしいという価値観で、どんどんチャレンジしていくことが必要だと思います。

教育に関する国際競争力はどうでしょうか。「中等教育」に関する競争力、つまり中学校への進学率については、日本は1位と見られています。確かに初等・中等教育については、日本はかなりよくやっているといます。「高等教育」、つまり高校・大学への進学率も三位です。学校に行くという点に関してはかなり高い評価を受けているのですが、他の項目ではそれほど良くありません。たとえば「先生と生徒の比率」は小学校で41位で、ひとりの先生が担当する生徒の数が多いということです。「教育に関する財政支出」は51位。「競争優位を確立するための大学教育」、いわゆる国の高等教育がその国の競争力を高めるために貢献しているかについては58位で、下には発展途上国二カ国しかいません。

この数字の話をすると、たいいていの大学の先生はいやがります。「この調査はあてにならない。われわれはもっと立派な教育をしている」とおっしゃる。しかしこのランキングに参加しているのは、海外の人たちだけでなく、日本の経営者や大学の先生もいらっしゃる。そのうえでの評価なんです。日本の人も含めて「日本の大学教育は悪い」「競争力に貢献していない」「大学生は大学であまり勉強していないのではないか」という評価なんです。ちなみに中国は現在非常に発展していますが、中国の大学に行って、大学の先生に中国の大学教育の問題点は何かと聞くと、「中国では学生が勉強しすぎて、身体を壊すのがいちばんの問題だ」と言います。従って図書館などは早く閉鎖する。夜遅くまで開けておくと、学生が遅くまで勉強するか

からです。中国は競争社会ですから、大学に行っても実力を身につけないと、いい会社に入れません。より優れた会社に入るために、みんなが競争しているので、それだけ真剣に勉強するんですね。日本の大学の問題は、学生が勉強しないことではないかと思っています。

日本の研究開発に関する国際競争力に対する評価はわりと高く、「特許承認数」や「特許の生産性」「研究開発に関する総支出」「研究開発に関わる人材数」などは1位、2位です。研究のほうは比較的良好い。大学では研究はよくやっているけれども、学生の教育はあまり成果が上がっていないというのが国際的な評価です。

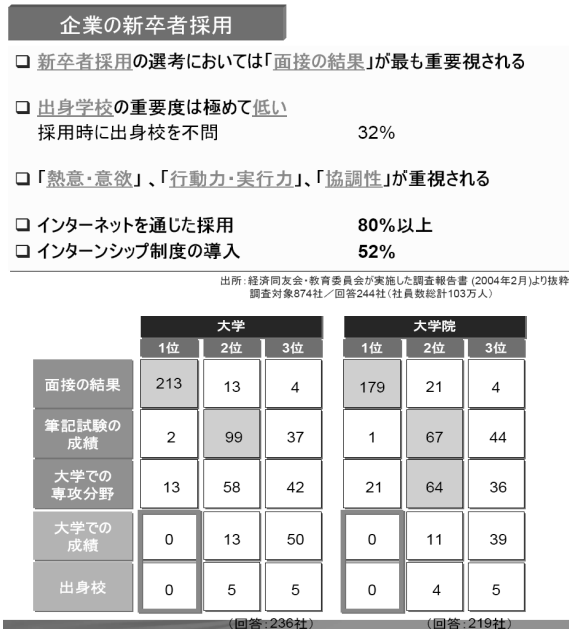
企業が学生に望むもの

こういう点を踏まえて、六千三百万人の総労働者のうち五千万人が働いている企業が、学生にどのようなことを望んでいるのかというお話をしましょう。

経済同友会会員の経営者たちに、いま、企業が新卒を採用するときの基準などについてアンケートをとりました。その結果をご覧ください（図4）。

まず、新卒採用の選考においては面接の結果が最も重視されています。後でもう少し詳しいお話をしますが、どここの大学を出たかとか、大学時代の成績がいかということよりも、本人

図4 企業の採用に関する調査



の実力のほうが大事なのです。ですから、たとえばカンニングしていい成績をとっても、会社に入るときにはあまり関係がありません。実力が無いと意味がないんです。どこの大学を出たかに関しても、重要度は非常に低い。採用時にどこの大学を出たかを問わない会社が32%あります。

逆に採用するときに重視しているのは、「意欲がある」「熱意がある」ということです。何か自分でこのことに取り組みたいという意欲がある、あるいは行動力があり、そのうえで「オレがオレが」ということではなく、協調性もある点が重視されています。たとえば、入社試験でグループ面接を行います。学生に何人か集まってもらって、課題を与えて、チームでいろいろと議論した結果を発表してもらう

なかで、それぞれの学生の資質を見るものです。このときに、リーダーシップがあるというところで、何でも自分であれだこれだと決めて引つ張っていかうとする人もいるのですが、リーダーシップがあると自分では思っている、周囲の人はだれも聞いていない。だれもついていかないということは、その人に協調性がないということです。ですから「リーダーシップ」と「協調性」は両方とも必要です。

ちなみにインターネット経由での採用活動、いわゆる入社試験の申し込み等については8割の経営者たちが重視しています。また5割以上の会社がインターンシップをやっていますから、インターンシップの機会があったら、夏休みなどにちょっと働いてみるというです。そうすると、仕事がどういうものかわかりますし、その会社がどんな会社かが、インターネットなどで読む会社概要などよりもずっとよくわかります。最近、日本経済新聞社もインターンシップの応募をウェブでやっていますから、そういうものを利用して申し込むのもいいでしょう。

先ほどお話しした採用に関する基準ですが、大学と大学院では結果が多少違いますが、大学の場合には面接の結果を最も重視するという会社が²¹³社と圧倒的です。そして各会社が行う筆記試験の成績を二番目の優先順位で重視しているという会社が⁹⁹社で、2位です。大学での専攻分野を二、三番目の優先順位で見ている会社がそれに続いています。

というように、ほとんどは面接の結果なんです。どこの大学を出たから採用しているのではな

い。本人がいいということで採用している。採用した結果が有名な大学卒業だったり、学校の成績が良かったということはあるでしょうけれど、たとえば東大卒だから、慶應卒だから採用したということはいまではありません。確にかつてはありました。有名大学を出た人なら会社できっと活躍してくれるだろうということで、出身校を重視する傾向が以前あったのは、過去で学んだことを暗記して、それを応用することが日本社会の中で重視されていたからです。日本が追いつけ、追い越せて、過去の経験を学ぶことのほうが重視された時代には、確かにそういう傾向はありましたし、受験勉強を必死でしような人を探っています。しかし最近では、自分で物事を考えられる人を探る傾向にあり、どこの大学卒業かということで優先されることはありません。たとえば出身校を優先順位の1位にしている会社はゼロです。二番目に見ている会社も5社しかない。大学の成績はもう少し重視されていますが、大学の成績を最重視している会社はゼロです。二番目に見ている会社が¹³社、三番目に見ている会社が50社です。まあ、「この学生は比較的真面目な学生らしいな」という参考程度には見ますが、要は本人です。

大学院に関する結果は少し違っていて、専攻分野を二番目に重視する会社が⁶⁴社あり、大学院では専攻がやや重視されています。しかし大半は面接の結果で、大学院の場合でも出身校を重視する会社はゼロです。要するに本人だということなので、皆さんそれぞれが自分としての実力を身につけることが大事だということですね。

人材育成に関する日本の経営者の意見を見ると、8割以上の経営者が日本の学校教育、特に人材育成に関しては満足していません。「非常に不満」が37・2%、「どちらかというと不満」が49・1%ですから、86%以上が不満を持っているということです。どの段階の教育が不満かというと小学校と大学で、小学校では価値観と倫理観をもっと教えて欲しいという不満が、そして大学では大学教育への不満が多いようです。

さらにいまの若者に不足していると思われることで、まず出てくるのが「忍耐力」です。74%の経営者がそう思っている。要するに、何かひとつのことを最後までとことんやり遂げようというような意欲がない、途中でやめてしまう。卒論を一年間必死にやるといような、四十年前の私のような人は最近あまりいないんですよ。次いで不足しているのは「問題解決能力」です。何か問題が起きたときに、問題を解決する能力があるかどうか。社会に出て、学校の試験の問題のように1+1=2というような正解があるかと思っている人がいるのですが、会社を経営する場合、その答えがない場合のほうが多いんです。どれがいいかわからない。どの製品をどのくらいの値段で出せば成功するか、決まり切った答えはないんです。うまくお客さんに受け入れられるかもしれないし、この値段では高すぎるかもしれない。物事は白か黒かではなくて、いろいろな可能性の中で、経営者としてどれを選ぶかということが大事なのです。そういう意味では、学生時代のように問題が出たらすぐに答えがあるということはありません。

次いで「市民としての自覚がない」ということを挙げている経営者は52・8%、「課題発見能力がない」については48・2%います。学生時代のように問題が出てくれば、それに答えられるんですが、何が問題かを自分で探さなければいけないんです。仕事をしながら、何が問題か、どんな製品をつくらなければいけないか、お客さんは何を求めているかなど課題を自ら見つける能力が必要ですね。

従って、これから求められる人材とは、「課題を自ら発見し、考え、行動する能力を持った人」であり、「得意分野を持っている人」です。何かひとつ得意なものがないと困るんです。何でも少しずつできますという人だけでは会社は成功しない。専門分野がある人が必要です。その他に基礎的な能力として、英語とインターネット、コンピュータぐらいは使えたほうがいいです。特に国際競争の中で仕事をしようと思ったら、英語はできないよりは、やはりできたほうがいいですね。そして「自ら動機づけができる人」も求められています。「自ら動機づけができる」人とは、自分で意欲を持って、何か道を探せる人です。学校で学んだり、会社で何か仕事を担当したときに、それについて技術を身につけることはできます。でも、その技術はいつの間にか陳腐化して、必要でなくなってしまうかもしれない。そういうときに、また新たな意欲を持って、別なことを学んで挑戦していくような動機づけが自らできることが、これからは必要だということです。

教育への期待

学生だけでなく、教育に対してもわれわれは期待しています。初等中等教育、つまり小学校や中学校時代の基礎教育ということでは、国語と数学、科学、理科がやはり重要だと思います。字が読めない人が出てきてもらっても困るし、足し算引き算ができない人が出てきても困る。理科と科学は日本が発展するために必要なものです。その他に近代史ですね。日本の歴史のうち明治・大正・昭和の歴史が重要だと思います。われわれの中学・高校時代には、縄文や弥生、平安時代を結構長くやっただけですね。明治・大正・昭和については、時間もなし試験にも出ないから、「君たち、読んでおいて」と言われるぐらいで、授業ではあまりやっていません。皆さんの年代ではしっかりとやっているかもしれないが……。私は、明治以降の歴史を学ぶことは非常に重要だと思います。学んでみれば、中国や韓国がなぜ日本に対してこれほど反日感情をもっているのか、一方で台湾の多くの人はなぜ親日家なのかなど、いろいろなことが理解できるので、近代史を学ぶことは重要だと思います。

さらに、小学校・中学校時代には倫理観、善悪を学んで欲しい。何がいいことで、何が悪いかということをも身につける、あるいは人を思いやる心を身につけることが非常に重要だと思います。こういうことは社会に出てからも当然非常に重要なことなんです。人間は、何が美しい

か、何が真実か、何がすばらしいかと、古代ギリシャ・ローマの昔からずっと議論しているわけです。何が正しいかについては、結局最後は一人ひとりの価値観だと思います。仕事をするうえで、いろいろな意志決定をしなければいけません。これをすれば会社は儲かる。儲かるけれども、これは反社会的なことじゃないか。法律に反することじゃないか。あるいはたとえ法律に反しなくても、個人の価値観や倫理観として「これはやるべきではない」ということもあると思います。たとえば環境に悪い影響が出るような製品を安くつくって売る。売れるから環境破壊してもいいというようなことでは困ります。かつては公害問題がありました。最近では公害だけでなく地球温暖化の問題もあります。〇〇の排出は少ないほうがいいのですが、〇〇の排出をしたからといって、個々の企業が処罰されるようなことはありません。しかし、地球環境の立場から考えると、温暖化をもたらすようなガスの排出を抑えるべきだ。そういった価値観が必要なんです。

私は、企業で働く経営者だけでなく、一人ひとりの社員もきちんと価値観をもって仕事をしないとうまくいかないと思います。最近いろいろな企業で不祥事が起きていますよね。食品の安全や自動車の安全、株式の公開の問題、原子力発電所の安全などいろいろな問題があります。これも会社のためだと思ってやっていることでも、それが反社会的なことだと、結局は長く続かないということですから、善悪は非常に重要だと思います。われわれの会社でも、小

さな違反や悪いことを決して許さないという考え方を採っています。少額の交通費をごまかしたということでも、基本的にはやめてもらいます。小さな悪いことをする人は、大きな問題でも悪いことをするんです。結局、善悪は人々の価値観ですから、「ちょっとしたことだから、いいんじゃないか」ということではないと思います。小さな悪いことをする人は、大きな悪いことが起きた場合にも、悪い判断をする可能性がある。確かにみんなが聖人君子ではないかもしれませんが、教育においては、一人ひとりの価値観をつくり上げていくことが非常に重要なことだと思います。それから職業観ですね。何のために学ぶかということは小・中学校でやっておいてほしいと思います。

大学で大事だと思うのは、「自ら学ぶ姿勢」です。「これは必修科目だから勉強する」「教授に言われたから学ぶ」のではなくて、自ら学びたいものについて挑戦していくという姿勢が大事だと思います。というのも、会社に入ってから40年間あまり、いろいろなことを学んでいかなくてはいいけませんから、自ら学ぶ姿勢を身につけてはいけません。それから教養学も強化してもらいたいと思っています。倫理や社会学、哲学なども非常に重要なんです。あまり専門とは関係ないではないかと思われるかもしれませんが、しかし、ひとりの人間としての素養としてこうした教養学を身につけていることが、社会のいろいろな分野で働くうえで、非常に大きな支えになります。たとえば、どんな仕事をしていても挫折のない仕事はないわけで、問

題にぶちあたったり、挫折したり、悲観したり、喜んだり悲しんだりいろいろなことがある。そういうときに、人間は何のために働くのか、何のために生きるのか、社会への貢献は自分はどう行うのかなど、いろいろなことを考えるときの基礎になるので、いろいろな名著を読んだり、あるいは倫理や哲学を学んでおくことは非常にいいことだと思います。そのあたりについても大学の改革が必要だと思います。

リーダーとして必要な資質ですが、まず大前提となるのは高い倫理観をもっていることです。そのうえで将来のリーダーとして求められる能力には、「お客様のことをよく理解する能力 (Customer Insight)」や、「過去にとらわれずに独創的な考えができる (Breakthrough Thinking)」 「目標を達成する推進力や意欲 (Drive to Achieve)」 「チームの人たちを引っ張ることができる チーム・リーダーシップ (Team Leadership)」 「率直に問題があったら、はっきりと相手に話してあげることができる能力 (Straight Talk)」 「自分の部門だけでなく、他の部門の人たちとも一緒に協調してやっていくことができる チームワーク (Teamwork)」 「何かものを決めなければならぬときに、決めることができる 決断力 (Decisiveness / Decision Making)」 「自分にすべての能力があるわけではないので、他の人材を採用したり、部下を育成したりして組織に力をつけ、自分が他の組織に移ったときにもその組織がちゃんと運営できるように組織としての力をつける 組織構築力 (Building Organization Capability)」 「部下やチームのメンバーを育てる人材の育成

（Coaching）」「自分の部門だけよければいいというのではなく、自分に不利なことでも、会社全体にとって必要なことだったら意志決定して実行しようという、全体への貢献（Personal Dedication）」、そして何よりも大事なのは「パッション」（Passion for the Business）です。何か燃えるもの、これをやり遂げたいというビジネスへの情熱が求められています。

コーポレート・ガバナンス

最後に、健全な会社の経営というお話をしたいと思います。

会社とは、株主がお金を出して経営されているものです。その会社が健全に経営されているかどうかを監視し、評価するために、取締役がいます。もともと株主がお金を出して会社をつくるのですが、毎日会社にいるわけではありませんから、経営者がどんな経営をしているのかわからないし、自分が出したお金が適切に経営に利用されているかどうか、わかりません。それを会社の立場に立って監視するのが、取締役の役割なんです。そして取締役が一緒になって、会長や社長を選びます。

ところが実際には、日本では会長や社長が誰を取締役にするかを決めて、それを取締役会にかけることが多い。アメリカの取締役会では、外部の人である社外取締役という人が大半で、

会社の経営をする人を監視する役割を担っています。日本の場合には、誰を取締役にするかを決める人事権を社長や会長が持っているため、社長や会長がおかしなことをやっていても、取締役は反対しづらい。取締役は監視する役ではないんですね。反対すると、自分がクビになる。それだけ権限のある社長や会長ですから、こういう人たちが倫理観のある適切な経営をしないと、会社自体が危なくなってしまう。そういう意味で、会社は株主の立場を尊重しながら持続して発展していかなければならないし、それを保証するのが経営者だということです。

最近では「企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility = CSR)」ということも言われています。企業というのは、社会から見ても好ましい経営をしなければ、結局成長できないということです。かつて、企業は利益の中から社会貢献として、さまざまな慈善・文化事業に金銭的な支援を行っていました。そういう形の社会貢献も重要ですが、それだけではなく、その会社の経営そのものが社会にとって好ましいものでなくてはならないと変わってきています。たとえば、環境や法律に違反するような経営をしてはいけません。あるいは人材の登用でも機会均等にしなければいけない。こういうことをちゃんと行える会社でなくてはいけないということです。そういう経営を行っているかどうかということを含めて、IBMのお話をしましょう。

IBMには取締役会があって、会長がいます。取締役会のうち、社内の取締役は会長ひとり

で、残り十一人は社外の取締役です。どんな人が社外取締役かというと、たとえばアメリカン・エクスプレスの会長や日産自動車のカルロス・ゴーンさん、デューク大学の学長、エマーソン電気の会長、モービル石油の元会長、あるいはMITの学長などです。こうした人たちがIBMの会長や社長の経営を監視しているわけですね。そして、会長や社長も一生懸命取締役を見ている。なぜかという、外部の取締役は会長や社長など社内の人たちがちゃんと経営をしているかどうかを監視しており、誰を取締役や会長にするか、あるいは会長の給料をいくらにするかといったことを決めているからです。ですから、会社の会長や社長の経営がおかしかったら、外部の取締役が会長や社長をクビにしたり、会社の経営の軌道修正をします。

IBMでは一九九三年に業績が悪くなったときに、ガスナーという前会長が食品会社から呼ばれて来ました。それを決めたのは取締役会ですし、現会長のパルミサーノを決めたのも取締役会です。この取締役会が次の経営者をどういう基準で選ぶかというと、もちろん仕事ができることは大切ですが、仕事ができるだけでなく、人間としての価値観や倫理観も重視しています。アメリカでエンロンやワールドコムなど企業の不正が起きたのは、会社のトップが自分の利益のためだけに会社を経営したことに端を発しています。ですから、いろいろな誘惑があっても、本当に社会にとって何が必要か、そして会社をどう経営したらいいかという価値観をもった人を選ばなければいけない。私が日本IBMで会長になったときもそうですし、次の社長

を選ぶときにも、いろいろな候補者の中から倫理観、価値観ができあがっている人を選びました。

そういう意味では、どこの組織で仕事をするにしても、人間としての価値観は非常に重要だということです。幹部を育成する過程でも、若い社員の中から将来幹部になれそうな人たちを選び出して、いろいろな挑戦をさせながら、経営者としての能力を伸ばしますが、価値観だけはみんなが持っていることを前提としています。ですからわれわれは決して年功序列ではなく、目標管理と言いますが、毎年目標を与えて、それにどれだけ成果を出したかということで評価をしています。

まとめ

いろいろお話しましたが、そろそろ一時間になります。

社会は急激に変化しています。コンピュータも進化していますし、通信も進化しています。われわれを取り巻く社会は非常にダイナミックに変革しています。こうした変化する社会の中でこれから働いていく皆さんに心がけて欲しいのは、まずきつかけをつかんで、自ら挑戦してほしいということです。やってみてうまくいかなかったら、また軌道修正すればいい。まずは挑

戦することが大事なのです。そして、人間としての価値観をつくり上げていくというのはもちろん社会人になってからも変わりのないことですが、学生時代にそのための基本をつくっておくといいでしょう。というのは、社会人になってからはなかなか時間が十分に取れませんから、学生時代に文学や歴史、あるいは哲学など、いろいろな本をたくさん読んでおくといいと思います。福沢諭吉の『福翁自伝』もいいと思いますね。社会に出てから非常に役に立つことがたくさん書かれていると思います。こうした価値観を養成するのも学生時代だと思います。私の講演の最後に、ダーウィンが言った言葉を引いておきたいと思っています。

最も強い者が生き延びるのではなく、最も賢い者が生き延びるのではなく、唯一生き延びるのは変化できる者である。

変化して、常に新しいことに挑戦して変えていくことが必要なんだということです。

質疑応答

Q 学生A（理工学部一年） 貴重なお話をありがとうございました。私的な質問になるので、私は将来自分の会社をつくりたいと思っています。そのために大学四年間はしっかりと勉強して、大学卒業後アメリカに留学して、アメリカの企業で経験を積んでから、自分の会社をつりたいと思っています。この計画についての北城さんのご意見をお聞かせください。

A 新しい会社をつくることは非常にいいことだと思います。挑戦するということは非常に大切なことです。成功するためには、学生時代に自分にどういう能力があるのかをよく見極めた方がいいと思います。また、基礎的な能力や、社会の価値観は学生時代に身につけておいた方がいいと思います。そして、将来発展しそうな分野は何かについても見極めましょう。自分の身の回りの生活をいろいろと見ていて、「こんなものがあると便利なのに……」ということを見つけて出してください。そういう分野にこそ仕事のチャンスがあるんですね。「インターネットを使って、こういう情報が取れたらいいな」「これ、使いにくいな」というように困っている問題があると、そこには何らかの解決法があるんです。また、会社でしばらく働いてみるのはいいいことだと思います。自分の会社をつくるということは、おそらく最初から社長になるつもりだと思いますが、自分が下で働いてみると、下で働く人たちはどういうつもりで働

いているかということがわからないこともある。そういう意味で何年間か会社に勤めたうえで、事業を興すと思います。

事業を興すときは、もちろん自分にお金があれば言うことはありません。たとえ自分にお金がなくとも、家族や親類などに資金を出してくれる人がいればいいのですが、お金を借りて事業を始めるのはよくないと思います。借金は最初にしないほうがいい。お金を借りるときにはたいていは保証を要求されます。家や土地を担保に銀行からお金を借りた場合、失敗すると家や土地もなくなってしまう。そうではなく、いろいろな人からお金を出してもらって会社をつくると、もしも倒産したときにもう一度挑戦できるんですね。ベンチャーに挑戦する人へのアドバイスについては、経済同友会のホームページも参考にしてください。

Q 学生B（理工学研究科修士課程二年） 私は来年から会社に就職して社会人として働くことになるのですが、先輩のお話を聞いて、重要な点が主に三つあるなど改めて感じました。「人間として、社会人としての実行力や問題解決能力などの能力があり、英語やPCが使える」「正しい価値観や論理観を持っている」「一生自らが学ぶ姿勢を維持することができる」という三点です。これらを踏まえまして、先輩が、日本のみならず、言語や文化、歴史の異なるアジアやヨーロッパ、アメリカの人を巻き込んでひとつのプロジェクトをつくり上げるまでの苦勞

話や成功した話、感動した話などを、ぜひともお聞かせいただきたいと思っています。

A たいへんいい質問ですが、それに全部答えると、あと一時間くらいかかってしまう(笑)。まずは三つ感じる点があったというのが非常にいい点ですね。何でも物事は三つぐらいにまとめるのがいいことなんです。私の最後のまとめも三つでしたでしょう？ 私が会社のビジョンをつくったときも三つにしていました。三つ以上は言わないようにしていたんです。部下にたくさんを言うても、部下は理解しきれない。ましてやたくさんを言うのと、多くの人には伝わりません。相手に伝えようと思ったら、最大でも三つです。キミが三つ選んだということは立派なもので、それだけでリーダーになれると思います。

リーダーは、方向を示さなければいけません。「私はこういう方向で行くんだ、これをやるんだ」と言うときに、三つ以上の内容があると相手には伝わらない。また社員の人たちはすぐに理解できるわけではないので、繰り返し言うことも必要です。コミュニケーションは、相手が理解してこそ初めてコミュニケーションになります。こちらがいくら言っても相手が理解していないというコミュニケーションはありえない。相手はどういう関心を持っていて、どういう能力があるかなど、いろいろと考えたうえで伝えなければいけない。そういう意味で、リーダーは方向を示さなければならぬのです。

方向を示しただけでなく、実際に行動するときには行動計画が必要です。計画をつくっても、

実行しなければ、成果は得られません。ですから、つくったら必ず実行する。ところが実行すると、たいていは計画した通りにはいかないんです。そのときに、軌道修正しても構わないので、目標に向かって動かす力が大事です。飽くなき挑戦、しつこいぐらいの挑戦が必要ですが、しかし「本當にうまくいくのか？」という冷静な判断もどこかで必要になります。絶対にダメだとわかったら、撤退する能力も必要。ですから、これは非常に難しいわけです。すぐにダメだと思ってあきらめてもうまくいかないし、物事をやり遂げようという能力や情熱がありすぎて、状況を正しく判断できなくなってもダメです。みんなを動かして進んでも、結果としてうまくいかないとわかったときには、撤退したり、計画を見直したりする能力もリーダーには求められます。

うまくいった仕事の例のひとつに、コンピニエンスストアに置かれた銀行のATMがあります。あれをつくったのはわれわれのグループで、実は私が最初に担当していました。いまではコンピニにはいろいろなATMが入っていますが、一社を除いて全部日本IBMのものです。このプロジェクトをやりうとした当時は、会社中のみんなが反対だったんですね。ATMをコンピニにおいて、一件使っていただくことにお金をいただくのですが、だれも使ってくれなかったら採算は合いません。そんなリスクの高い仕事をやるべきではないというのが、会議で反対した人たちの理由だったんです。でも、IBMの本社に行って「絶対にやるべきだ」と主張

して、最終的には通しました。その際に、いろいろと議論している中で、ある人が英語で「北城は命を賭けてやっているんだよな」と言っただけですね。私が「I do not bet my life. I just bet my job.（命は賭けてない。職を賭けているんだ）」と言ったら、みんながゲラゲラと笑ったんです。笑って、「しょうがないからやるか」と言って、ゴーサインが出た。

やってみたところ、最初はうまくいきませんでした。一日に約百件以上使われなければ、採算が合わないんですが、当時の利用数は一日に五、六件でした。というのも、コンビニに行ったらATMが使えるなんて、その頃はだれも知りませんから。しかし「絶対にニーズがあるんだ」と諦めませんでした。コンビニに来る多くの人たちに「コンビニに何があるか」と思いませんか？」と聞くと、「ATMがあると便利だ」という答えが多かった。だから絶対にニーズがあると思うということで、広告や宣伝からプロモーションまでいろいろとやった結果、現在に至ったわけです。いまではあちこちのコンビニにATMが入って、社会のインフラストラクチャーのようにみんなが当たり前のように使っています。

自分が考えたものが社会の中で必要とされ、使っている人たちに喜んでもらっている。社会に役に立つものをつくり上げたというのは、私にとって生きがいであり、達成感です。しかし、みんなが反対するからといって途中で諦めたら、これは実現しませんでした。うまくいかなかったら軌道修正して、最後までやり遂げるという強い意志が大事ということですね。

社会に出たら、がんばって仕事をしてください。社員によく言っているのですが、「明るく・楽しく・前向き」に仕事をしたらいいと思います。明るい組織のほうが絶対に成果が出ると思っています。

Q 学生C（商学部一年） お話をお聞きしていて、日本はプロセシング・イノベーションに強くて、プロダクト・イノベーションに非常に弱いと改めて思いました。日本政府もそのあたりに関して力を入れていかなければならないということで、知的財産戦略を推し進めているように思っております。私自身もある特許事務所でインターンをしています。今後の国策としての知的財産、または経営者一個人として、知的財産戦略をいかに考えていらっしゃいますか。

A 知的財産は非常に重要な分野です。特許だけでなくノウハウも含めた知的財産で日本が競争していくためには、他の国や企業がつくれないようなノウハウや開発、イノベーションをやらなくてはいけない。それを実行するためには、人と同じことを考えるのではなくて、自分で独創的に挑戦する人たちが出てこなくてはいけません。しかし、独創的な研究開発をして特許を取ったところで、それをビジネスにしなければ、成果に結びつかない。日本では特許はたくさん取るのですが、ビジネスにして製品にする点が弱いのです。そういう意味で特許を取れば成功したと思うのは間違いで、特許をどうやって実際の製品にまで結びつけるかが重要です。大

学などでも特許はたくさん取るのですが、それだけでは製品にはなりませんね。これを実際の製品につくり上げて、どうやって販売するか。マーケティングや営業などにも関わってきます。

また、特許を取ればいいかというとも限りません。特許を取れば、周りの人にわかってしまうので、特許だけでいろいろなものが守れるわけではありません。たとえばインターネットの世界は、特許をいやがって、特許の制約がないところで考えたものです。特許という基準を使わないという社会もあるわけです。特許だけを取って守っても、いまやそれではすまない時代です。むしろIBMなどは、特許を取っても、自分のところで使わない。ライセンスとしてよそに使ってもらって、お金をいただくほうがいいと思います。

最近では、ノウハウのように特許にはならない人間の経験値のようなものがあります。これについては、逆に文書にしないし、教えない。社員に全部は教えません。ひとりの社員が全部わかっていると、その人がやめてしまうとその知識が崩れてしまいます。ですから、ひとつのものをつくり上げるときには、何人かのスペシャリストの頭の中にそれぞれの経験としてしまっておくという戦略もあります。それぞれの会社は、事業戦略として得られた知識や経験など文書に書ける認識知と書けない暗黙知を組み合わせながら、会社としての知的戦略を推し進めていくのだと思います。

Q 学生D（理工学部一年） 今日、日本国内だけでなく世界的にも大企業の時代であり、こうした大企業に就職する人が多くなっていると思います。こうした大きなつくられた組織に就職した場合、自分の能力をどこまで活かして、社会貢献できるのか、私はとても不安に思っています。社員の能力を伸ばす環境はどの程度整っているのか、教えてください。

A それは個々の会社によって違うと思います。情報産業などを見ると、幸い日本IBM出身者があちこちで社長をしているので、われわれは人材の育成についてはそれなりに成果を出してきているかなと自負しています。他の企業の経営者を育成するために人材育成しているわけではないのですが（笑）。

ただ、会社がすべての教育の機会を与えてくれると思うような受け身ではないと思うんですね。会社もいろいろな教育の機会を与えてくれますが、自分で自ら学んでいく姿勢があることが大前提でしょう。自分で自ら学ぼうと挑戦しても、いつも組織が動かないという会社だったら、他で挑戦した方がいいかもしれません、すぐに諦めてしまうのもどうかと思いますね。私自身はずっと下積みで、すぐには昇進しなかったんです。あるときに見出されて昇進してからは、逆に非常に早く昇進して、社長になったときには取締役の中では私が最も年下でした。他の取締役は全員先輩なので、取締役会ではいつも敬語で話していました。

ずっと下積みで現場の仕事をしながら、自分で何を改革しようか、何を努力しようかと、常

に考えて努力していました。この仕事はつまらないから、同じ会社のあるところに行きたい。それはそれでいい。本当に自分の能力が活かせる場所があったら、そこに移ってもいいと思います。しかしいまの仕事でいい仕事をしていない人は大体、他の職場でも探ってくれないんです。業績を上げていて、「他に行けばいいことをやるのに」と言ったところで、なかなか信用されない。ですから、まずいまの仕事でいい成果を上げることが、やはり他の職場に行くにしても、いい経験になると思います。

キミがどういう会社に入るかわかりませんが、まずはそこで挑戦してみることです。そうしたら、きつと道が開けると思います。いくらやって、どれだけ努力してもチャンスがないというものでしたら、他の会社に行くしかない。何かのきっかけですから。ただ、昔いいと思った業種がいまは衰退産業になったりする。皆さんが働き始めてから三十、四十年後には、どういう会社が成功しているか、わかりません。そして、その成功をつくり出すのは、自分自身かもしれない。まずは挑戦してみることですね。

Q 学生E（理工学研究科修士二年） 私も来年から働く立場ですが、一年間就職活動をした中で、何のために働くのかなどいろいろなことを考えました。僕個人の考えは、世界に少しでもいいから貢献して、自分が死ぬときに「自分が存在した意味があった」と思いたいというこ

とです。これが僕が働くことのモチベーションですが、北城さんのモチベーションは何だったのでしょうか？ トップに上り詰めていくまでの四十年間、そのモチベーションは少しずつ変わっていったかもしれません。若い頃は仕事が楽しい、もしくはお金がもつと欲しいというものだったかもしれませんが。それが徐々に、もつとこの会社を良くしたい、社会を良くしたいと変わっていったのかもしれませんが。そういった意味で、自分の中にある働いていくことのモチベーションや原動力が何だったのかについてお聞かせいただきたいと思います。

A たいへんいい質問ですね。振り返ってみると、若い頃は自分が行ったことが社会に役に立っているということが動機づけでした。具体的にはお客様なんです。自分がやったことがお客様の仕事がうまくいくことにつながり、お客様に喜んでもらえる。「北城君の仕事のおかげで仕事が非常にうまくいくようになった」と言われたときには、達成感がありました。ですから、お客様満足が原点だと思います。仕事をしたことが社会に認められる。具体的にはお客様に認められる。そしてお客様に喜んでもらうことは達成感ですね。その頃はエンジニアでしたから、自分がつくったものがうまくいく、仕事に役に立つ、お客様に喜んでいただくということが、仕事をするうえでの動機づけです。それはずっと変わらず、いまでもそうです。

そのうえで、組織の上に立つと、自分が部下を育てたという喜びも味わうようになりました。自分が部下を選んで、この人間にこの仕事をさせようとしていろいろ働いたら、その結果、そ

の人間が非常にいい仕事をして、成長したことも喜びなんです。現在は自分の会社だけでなく、経済同友会の代表として社会への貢献のために自分の時間の半分を使っています。忙しいのですが、できるだけ多くの人の役に立ちたいと思っています。たとえば中学高校で授業をやったりもしています。本当に忙しいんです。睡眠時間もないほど忙しいのですが、若い人たちに役に立つことがあるのなら、喜んで時間を使います。

Q 学生F（理工学部二年） 僕はまだ二年なので、社会に入って仕事をするのはまだちょっと先の話なのですが、今回のお話の中でも「人間としての価値観」ということはいまの僕たちにとってもキーワードになると思います。そこで、実際に北城さんがもう一度振り返って、僕たちがいま考えておくという人間としての価値観とは何でしょうか？ 具体的にお教えてください。

A 振り返ってみて、まず社会の価値観、あるいは人間としての倫理観として「何が正しいことか」ということは非常に大事だと思います。これが第一点ですね。価値観は日常生活のいろいろな場面で現れてくるし、ある意味非常に些細なことです。私も、学生時代にその価値観通りに行動していたかどうかはわかりません。

ただ、いまはクリスチャンとして教会に通っていますから、「人が見ていなくても神が見てい

るのではないか」という意味で、本当に正しかったのだろうかと考えています。たとえば、正しくないことを行っても、社会に大きな影響を与えるわけではないこともしばしばあるわけです。何か買物をしてレシートをもらったら、お店の人が計算間違いをしていて総計が安くなっている。ラッキーと思って、そのままお金を払う。これはそんなに大したことではないんですよ。でも、いまではこたわって、たとえば自分がトクすることでもこれはおかしいと思ったら、「いや、この値段は間違っているよ」と言って、正しい値段でお金を払うようにしています。

第二点は公私の区別をできるだけはっきりつけるように努力していることです。ですから、会社でちゃんとお金をもらっているんだから、私人としての講演料は基本的にいただかないようにしています。自分のためだけに行動しないようにすることですね。それでも、公私混同することはあるんです。たとえば会社のクリアフォルダーを家で使っていることに気づいて、あわてて文房具屋でクリアフォルダーを買って、会社のを会社に戻したりなど。でもこうしたら、会社の鉛筆を家で使わないといった些細なことが原点になっていると思うんです。そういう小さいことをちゃんとやらないことが、将来何か大きな不正、たとえばエンロンなどのように会社のお金を不正に使うことに結びついてしまうと思うからです。

三つめがあるとすれば、人への思いやりでしょうか。私はあまりかっとするほうではないんです。年に三回しか怒らないと社員には言っています。実際に三回しか怒っていないかという

と、もう少し怒っているかもしれませんが、同じ人に三回怒ることはまずありません。人間というのは叱るよりもほめたほうがいい仕事をする。人間はだれでもほめられたほうが喜ぶし、意欲をもって伸びると思います。

Q 学生G（法学部政治学科一年） CSRということで、経済同友会の参加者の経営者の使命としてあげられていたのが、国民の視点に立って国や社会の将来を展望するということをおっしゃっていたと思いますが、北城さん、IBMが具体的に社会貢献していくうえで、どのような問題意識をもって、どのような解決策をこれから具体的にやっていこうとされているのか教えていただければ幸いです。

A このCSRは、日本語では「企業の社会的責任」あるいは「社会的責任経営」と言われていますが、それは社会貢献だけではないんですね。これまで企業の社会貢献は非常に重視されてきており、いまでも必要なことです。社会貢献とは、企業の得た利益の中から福祉や教育、芸術などを支援するためにお金を使うこと。たとえばIBMでは、毎年すぐれた研究をしている人にIBM科学賞と賞金三百万円を授与して支援したり、学校にパソコンを寄附したりと、いろいろなことをやっています。これらは社会貢献です。

一方で、企業の社会的貢献と言われていることはもっと広い概念です。社会貢献も必要なん

だけれど、会社の活動そのものが社会にとって好ましい活動をしているかどうかということですね。つまり法律や環境に違反しない。反社会的な経営をしない。あるいは人権に配慮した経営をしているか。人の登用についても公平に行っているかどうか。日本の場合は外国人の社員が少ないですから、ほとんど女性の登用です。男性女性を差別しないで、公平に活躍できる場をつくらうということです。要するに会社の活動そのものがいなか悪いか。社会から見ても好ましくない経営をやっているても長続きはしないというのが、CSRです。日本IBMではCSRを社員に徹底しており、企業行動基準という規範をつくっています。これは社員一人ひとりが反社会的な行動をしないというもので、社員全員に署名させています。もしもこれに反するような行動があった場合は、退職など、厳然たる処分をします。万が一賄賂などの不正行為があった場合には、退職してもらいます

他にも、ディスクロージャーといって、自分たちの経営の中身を公表したり、決算の進め方という意味では、粉飾決算のようなことはせず、適正な決算をすることがあります。

Q 学生H（理工学科研究科修士二年） 私も来年からエンジニアとして働く立場にあるのですが、北城さんはエンジニアから経営する立場になられたわけですが、経営に携わるようになったきっかけは何だったのでしょうか？ 学生の頃から経営に興味があって、勉強などをなさ

っていたのですか？

A 学生時代も、会社に入ってから、自分が経営者になろうなんて思ってもみませんでした。私はシステムエンジニアとして日本IBMに入ったし、ソフトをつくることがおもしろかった。ずっと最先端のコンピュータのソフトウェアを研究するエンジニアの仕事をしていました。そもそも文章を書いたり、人前でスピーチしたり、お客様の接待などはまったくやる気がありませんでした。でも周りはみんな昇進していったので、自分も少しは昇進したいとは思っていました……。米国IBMで勤務していたときに、ある日夕食をご馳走してくれた上司が「早く偉くなるのが幸せとも限らないよ。早く偉くなって失敗でもすれば、あいつは実力がな」と言われるから。実力がつくまで第一線で仕事をして、実力がついたら管理職になったほうがいいよ」と慰めてくれたんです。私もそうかなあと思いつながら、でも課長ぐらいにしてくれればいいのになあ……と思っていた（笑）。ということで、経営者になろうという意志はまったくないまま、仕事をしていました。課長や次長になるにしても、エンジニアの課長・次長になりたいぐらいのキャリア志向しかなかった。

アメリカで電力・ガス関係のソフト開発をしてから、日本に戻ってきました。しばらく経った頃に、銀行担当のチームに行くことになったんです。銀行を担当してもらうと言われて、銀行のオンラインシステムをつくるのかなと思ったんです。「二年間アメリカで電気・ガスの最

先端のソフトや技術を身につけて帰ってきたのに、どうしていまさら銀行のオンラインアプリケーションなんだろう」と思ったのですが、実はそうではなくて、銀行担当の営業責任者にするということでした。そこで初めて営業の管理職になったんですね。管理職と言っても、課長がふたりいるだけの次長ですから、そんなに大きな仕事ではなかったのですが、二年間担当しました。

なぜ営業チームに移されたのか。実は、担当した銀行が第三次オンラインでメーカーを選択するときでして、日本IBMは他社に負けそうだった。そこで、営業チームを全部入れ替えようということ、私が入ったわけです。お客さんのところに年始のあいさつに行ったら、「うちはおたくとつきあう気はないから、いらないよ」と名刺をつきかえされるくらいだった。それから二年間必死に努力をして、それは聞くも涙語るも涙なんです（笑）、お客さんに信用してもらえた。そして最終的には日本IBMに決めていただいたんです。

その二年間の過程で、私が思ったのは「仕事の進め方など、いろいろと変えなくてはいけないことが、日本IBMにはたくさんある」ということです。ところが当時のIBMは世界中がひとつの仕組みで営業していたので、勝手に日本だけ変えるというわけにはいかなかったんですね。そこで、当時の社長のところに何回も直訴した。日本だけではちがあかないので、アメリカの本社にも行って直訴しました。いま振り返ってみると、当時それができたのは、私が

エリートではなかったからです。下積みが長かったし、同期の中で昇進も遅かったから。社長のところに行って直訴なんかしたら、上司は反対するでしょう？ エリートだったら、キャリアに傷がつくから、おそらくそんなことはやらなかったと思います。反対に、当時の私はエリートではなかったから、本当に必要なことをやり通せたんだと思います。

そのときの私のやったことを、社長が「おもしろいやつがいる、こいつはお客様のためだったら、たとえ自分が他の部門や上司からおかしいと言われても、信念をもって取り組むやつだ」と評価してくれたんだと思います。そこからキャリアが変わりました。米国IBMの会長室でアシスタントの仕事を務め、日本に戻ってきてからは当時の権名社長のもとで補佐を一年半やりました。その間にも社長といろいろやりとりをしました。たとえばある案件についてA案でいくか、B案でいくかを決めなくてはいけない。私は「B案でいくべきです」と言ったのですが、社長は「いや、A案でいくべきだ」と言う。でも私は「いや、これこういう理由で絶対にB案でいくべきです」と押し問答をやっていたら、そのうち社長が怒り出して、「オレは社長だ！ オレの言うとおりにやれ！」と言うんですよね（笑）。さすがに社長にそう言われたら、聞かないわけにはいかない。「はい、わかりました」と言って引き下がって、家に帰って理論武装して、また翌日の朝に「でも、やっぱり……」とやったわけです（笑）。こんなことを繰り返すうちに、「B案でいかないならやめさせてほしい」と言ったら、社長は大し

たことはないと思ったのか、または根負けしたのか、B案にしてくれたんです。その結果その仕事はともうまくいった。そういうことが二、三回続きました。

社長室を出るときに、営業本部長になることになりました。私が任された営業本部は最も業績の悪い部署で、「ここはいちばん営業成績が悪いところだから、これより下がりようがない、いい成績を挙げればほめられるぞ」と言われて言ったのですが、行ってみたら本当に問題がたくさんありました。先輩の部長たちと一緒に、それまでできなかったことをひとつひとつ解決していったのですが、年末には目標を全部達成できて、トップの営業成績を上げることができました。それで認められて、翌年、取締役になりました。取締役になるに当たって、社長室から来てくれと言われたのですが、その時期は取締役を選定する時期で、おそらく「他の人が取締役になる。お前はいちばん若いから今回はならないよ」と慰めてくれるんだろうと思っていたんです。すると取締役になると言われて驚きました。評価されて嬉しかったのですが、内示の日すでに予定を入れてしまっていたんです。実は家族と旅行に行く予定にしていたので、みんなとても楽しみにしていたので、予定通り旅行に出かけてしまいました。その日は車が渋滞して、予定通りに戻ってこれなかった。社長室では「手続きをしようと思ったのに、あいつ遊びに行っている。一体何を考えているんだ」ということでお叱りを受けました（笑）。それから順調に仕事をしています。

結局、営業担当の次長ぐらいになったときに、本当にお客様が必要とするなら、たとえ会社の上司が反対しても実行しようという意志を貫き通した情熱があったこと、そしてありとあらゆる創意工夫で挑戦して、そのお客様が最終的にわれわれを信用してくれて商談が成立したことが、エンジニアから経営に転じるきっかけになったのだと思います。そうやっていったら、四十八、九歳で社長になりました。取締役は先輩ばかりで、取締役会でも敬語を使っていました。業績が一番厳しいときだったので、やっている中身はシビアでした。リストラなど必要な過去の整理をすべて行ったので、社長就任の初年度は赤字になってしまいました。社長になった一年目に赤字を出すのは、IBMの歴史の中でも過去にだれもやったことがない。社員も「会社は大丈夫だろうか」と心配しているわけです。そのときに「前の社長が十八年やって一度もできなかったことを私は初年度でやった。赤字決算だ。しかしやるべきことは全部やった。来年からは業績が上がるから、こういう方針でやろう」ということを申しました。それ以来赤字は出していません。

ということで、別に経営者になろうと思ったわけではなく、与えられたその場の仕事を必死になってやってきたということです。キミもエンジニアとして一生懸命やってください。そうすれば、自ずと道は開けると思います。

Q 学生Ⅰ（理工学部二年） 先ほど企業が欲しがる人材能力として意欲と行動力と協調性とおっしゃっていました。自分はその能力に不安があるんですが、学校の勉強で養えるものでもありませんし、どうやって伸ばしていったらいいでしょうか。

A これは人それぞれだと思うんですね。みんな同じではないんです。自分に合った仕事の進め方を身につけたらいいと思います。また、意欲を持って取り組むには、自分で意欲をかき立てるしかないんです。「明るく・楽しく・前向きに」仕事をしようと思っても、朝起きたら頭の痛い日もあれば、睡眠不足の日も、気分ののらない日もある。そういうときにイヤだなと思ったらイヤになっちゃう。「自分は今日は気分がいいんだ」「これをやったら必ず成果が出るんだ」と自分で思うと、意欲はわいてきます。たとえば、「半分しかコップに水が残っていない」と思うのは否定的だし、「半分も残っている」と考えれば前向きです。そういうふうになら前向きに物事を考える。何かができるのなら、「なぜ、できないか」と考えるのではなく、「どうやったらできるようになるか」と考えるようにすると、自ずとチャンスが出てくるでしょう。あとはひとりひとりみんな個性が違いますから。自分が生きる得意なところを探すと思います。

Q 学生Ⅱ（理工学部） 使命感ということですが、学生時代から長いスパンで考えた使命が

おありでしょうか？ 学生時代から何を使命としようかなど、模索されていましたか？

A 学生時代には、自分の人生として何を使命としようかというところまでは考えていませんでした。もしキミがいま考えているとしたら、立派だと思います。当時はコンピュータのソフトをつくることがおもしろくて、いままでなかったものをつくり出したいというのが動機でしたね。どうせ仕事をするんだったら、自分が興味のあるおもしろい仕事をしたい。自分が関心のある仕事をして、それが社会の役に立つんだったら、それが最もいいと思っています。社会の中の使命として、そのためにその道に進んだということではなかったと思います。ただ、少なくとも何が自分にとってはおもしろいのかぐらいは考えていました。

Q 学生K（理工学部一年） 今年五月に台湾で李登輝前総統にお会いする機会があったのですが、そのときのお話と今日のお話がとても似ていたと思います。李登輝総統は日本統治下で教育を受けられた方ですが、総統の活動の原点のひとつとして、祖母が亡くなったことで死のことを考えるようになったことがあるとおっしゃっていました。北城さんのお話の中で、何が正しいのか考えるようになったきっかけは何だったのでしょうか？

A 質問に「死」ということがありました。人間だれしもいずれ死ぬわけで、死ぬまでの間に自分が何をするのかというのは非常に大きな課題だと思います。死ぬときに自分の人生はよか

ったな、自分でやりたいことをやったという充足感や満足感もてるのはすばらしいと思います。実は私は高校時代に『渚にて』という映画を見ました。核戦争で地球が減びてしまう映画です。放射能の汚染が南半球のオーストラリアまで広がってきて、人類がやがて死滅するとうときに、オーストラリアの人たちが歌を歌いながら、自分たちが力をあわせて残された時を過ごしているんですね。そのシーンを見ながら「人間いずれ死ぬんだな。それまでに何をす
るのかな」と思ったことが、人生を考えるひとつのきっかけでした。

何が正しいかと考えるきっかけになったのは、教会に行ってクリスチャンになったことが大きく影響しています。自分ではこれが正しいと思って実行しても、後で価値観が変わったりすることもあります。当時の私は自分の基準に自信が持てなかった。社会人になったときに、「神様が存在するかどうかともわからないけれど、神が存在するということ、神に向かって歩もう」と決心してクリスチャンになりました。といっても、それほど熱心なクリスチャンではないんです。女房を教会に送り届けるために行っているくらいのクリスチャンです（笑）。

Q 学生Ⅰ（理工学部） 今日企業がどういう人材を求めているかということに焦点を当ててお話しいただきましたが、僕たちが就職活動をするときには、どういう観点で企業を選べばいいのでしょうか？

A それは自分がやりたい分野に進むことでしょう。あなたは何をしたいのか。どういうところに関心があって、どういうところに能力があるのか。それが活かされる職場を探したらいいと思います。もしも第一希望の会社を採用されなかったら、それ以外の会社で自分の進みたい道に進める方法を探したほうがいいでしょう。選んでみたら、自分の思ったような職場ではないかもしれない。そのときには別の関心のある分野で再度挑戦したらどうでしょう。常に自分を動機づけして、挑戦する分野を探して歩むべきだと思います。ただ、毎年大きな仕事はできないかもしれませんよ。会社から見ても、三年に一回ぐらい、大きな仕事をやってくれば十分かもしれない。反対に言えば、三年に一回ぐらい、「これは自分がやった!」というような大きな仕事ができる職場を見つけれれば幸せだと思います。

たいへん熱心に質問していただいて、当初の予定以上にたくさん質疑応答ができました。僕らが学生の頃はこんなに熱心ではなかった。いまの学生も捨てたもんじゃないな。なかなか頼もしいですね。日本の未来も明るいなと思いました。ぜひ、今日、皆さんにお話したことの中から何かひとつだけでも思い出して、挑戦してもらえればと思います。どうもありがとうございます。