

# 日本IT書紀

131 営業

07 明彩篇  
卷之十八 周流

佃 均



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

第三百三十一

営業

一

一九六五年の四月、慶応大学の経済学部を卒業して日本IBMに入社した青年がいる。

名前は高柳肇といった。

のちのことを書いておくと、日本IBMで十三年連続してトップの営業成績を上げ、その手腕を買われて一九八五年、日本タンDEMコンピユーターズの社長に就任した。この会社はノンストップ・コンピユーターの専門メーカーとしてトップシェアにあった。

九八年にアメリカでタンDEM・コンピユーターズ社がパソコン・メーカーのコンパック社に買収されると、コンパック日本法人の社長となった。同じ年の十月、コンパック社がデジタル・イクイップメント（DEC）社を買収したので、高柳は三つの異なる組織の面倒をまとめて見ることになった。

二〇〇二年、そのコンパック社がミニコン、ワークステ

ーションのヒューレット・パッカー（HP）社に買収されたとき、多くの人は

——今度こそ、無理だろう。

と考えた。

社長になるのは、という意味である。

ところが、やはり日本人を任された。

買収された側の社長が、その後も起用されることは、ま  
ずあり得ない。

翌〇三年、唐突に退任した。

直後、

——社内の不協和音に耐えられなかった。

というウワサが流れた。

次に、

——体調を崩したのが本当の理由らしい。

という話になった。

一時は

——そうとう悪いらしい。

という風評が立った。

久しぶりに会ったのは東京の赤坂見附にあるホテル・ニューオータニだった。

彼は颯爽と現れた。

相変わらずダンディでスマートな身のこなしである。血

色もいい。

「いやあ、ギックリ腰で」

激痛に悩まされた。

統括すべき者が入院で不在では、合併後の運営がうまく行くはずがない。潔く適任者に譲るべきだと判断した。

「ヒドイ目にあった」

ヒドイ目、というのは病院やりハビリセンターでの治療のことではあるまい。再起不能のような言われ方を耳にするたび、歯噛みしていたに違いない。

二〇〇四年四月、インタビューした当時はハイアベイラブル・システムズ社長の職にあった。

リハビリに励んでいた〇三年の夏から秋にかけて、マツサージチェアに腰を揉まれながら口述筆記で自叙伝を著した。『激動を奔る』（中島洋編、二〇〇三、日経BP社）がそれで、「伝説の営業マンからのメッセージ」という副題が付いている。

帯の文句が面白い。

「泣き落とせる営業マンは一流である。常勝軍団を率いた男」

その周りをIBM、コンパクト、HP、タンデム、DECの文字が囲んでいる。

日本IBMの椎名武雄、タンデム・コンピュータズ社

のジム・トレイビック、コンパクト社のエックカード・ファイファー、ヒューレット・パッカー社のカーリー・フィオリナー——話にはその他、多くの人々の名前がポンポン出た。文字にできない逸話も、大笑いしながら話してくれた。

「ま、あとはコレを読んどいて」

著書にサインをしてもらった。

## 二

高柳が入社した一九六五年を境に、日本IBMは大きく様変わりしつつあった。話が行ったり来たりするので、整理しながら読んでいただきたい。

「営業社員の研修体制が確立したころでした。わたしたちがその一期生みたいなものでした」

と高柳は言う。

彼が慶応大学の四年生だった一九六四年、日本IBMの社員数は約三千人である。東京・千鳥町と大阪の茨木に工場兼倉庫、保守サポートを行う技術部門があり、営業は十一の部門に分かれていた。

このほかに事務管理部門、企画部門などがあった。一部門当たりの人員は五十人から百人というのが「相場」だった。

た。営業はおのずから個人の力量に依存せざるを得ない。

そこで同社は、六四年ごろから社内体制の整備を急ピッチで進めていった。社内業務にIBM1401が適用され、六八年七月にIBMグループ全体にまたがる受注在庫管理システム「OCS/CCOP」(Order Control System/Consolidated Customer Order Processing)が稼働した。

さらに六九年には日本独自の受注在庫・発注管理システム「A&MS」(Audit and Maintenance System)を構築した。

高柳や佐野力(のち日本オラクル社長・会長)が入社したのはそうした時期だった。

一九六七年当時の営業部門の組織図が残っている。

営業統括部長は坪谷次郎、営業推進部長は竹下毅、営業部長は伊藤和郎、サプライ営業部長は石黒貞彦である。主力となったのは営業部で、伊藤の下に

- ・金融機関営業部 部長…鈴木常雄
- ・公共企業営業部 部長…今井茂雄
- ・製造工業営業部 部長…小川宏之
- ・装置工業営業部 部長…向野圭蔵
- ・商業営業部 部長…石井徹男
- ・関東地区営業部 部長…亀田寿一

- ・関西地区営業部 部長水田真一
- ・営業企画部 部長…森下啓造

という布陣だった。

この時期、日本のコンピュータ業界や政策機関(つまり通産省)は、ことあるごとに「アメリカとの格差」と口にした。明治維新からこの方(ないし飛鳥、奈良の時代から)、この国は海外の先進国と自らを比べ、劣っている点をとりにたてて騒ぎ立てる傾向にある。

あたかもそれが民族ないし国家全体の弱点であるかに思い込み、追いつくことに血道をあげる。劣等感を駆り立てることが文化や経済を発展させる手法として定着した。

いわく、

——アメリカは政府機関が率先してコンピュータ投資を行った。そのとき、ソフトウェアの開発をコンピュータメーカーに発注せず、シンクタンクやソフト会社に発注した。

——アメリカは多民族国家である。そのために業務手続の標準化が進んでいた。マニュアル化が下地となっていたため、多くのユーザーがパッケージ・ソフトウェアを受け入れた。

——アメリカでは大学や研究所の研究成果がダイレクト

に民間に投入される。ペンシルベニア大学が「ENIAC」を生み、マサチューセッツ工科大学が「DEC」を生み、AT&Tのベル研究所がシリコンチップを生んだ。

——アメリカでは創業間もない企業に投資を行うベンチャー・キャピタルが充実している。いいアイデアがすぐ製品化され、だれも失敗を恐れない。

などである。

いずれも間違いではない。

ただここで書きたいのは、人材の教育方法というものである。

『激動を奔る』から、教育研修にかかわる部分を拾い読みする。

日本IBMは、教育に関しては素晴らしい会社だった。

「教育に飽和点はない」というのをモットーのひとつとして掲げていたくらいであるから、あれほど教育にお金をかけた会社はなかったらうと思う。私が入社したころは一年三ヶ月の間、新人研修で、給料をもらいながら勉強した。コンピューターの基礎から社会人教育までもしてくれる。

入社した後の一年三ヶ月間の研修期間、多くの時間は、

新宿の書店、紀伊國屋の隣のビルで過ごした。そこに専用の教育センターがあった。同期が三百人くらいいて、そのうち営業が八十人くらいだった。

研修の課程は「フェイズ1」から「フェイズ7」まであった。フェイズ「1」「3」「5」「7」が研修センターでの教育、「2」「4」「6」が営業現場でのハンズオントレーニング、すなわち、研修と現場を数ヶ月ずつ交互に経験させるのである。「1」はコンピューターの基礎教育である。「1」が終わると現場に出される。いよいよ現場かと期待したが、結局、コピー機で先輩のコピーを取っているばかりで、それしかやらされない。

電話がかかってきて「あれもってこい」と言いつづかれる。「フェイズ3」が終わったころ、やっと一緒にお客様に連れて行かれる。

何がすごいかと言えば、研修センターでの各「フェイズ」期間中に、週に一回ペーパー試験をやる。「1」から「7」までの間に何十回と試験をやる。一週間のコースが終わったら、「週末試験」という感じで、落第点をとるとインストラクタールームに呼びつけられて並んでこごとを言われる。私は何回も並んだ。

「1」の成績が悪いと営業から職種が変えられる。

「2」の現場研修が終わった後、「3」の研修センターに戻ってこない。机がポツンポツンと空席になってゆく。すなわち、営業という職種から、営業以外の部門に配置転換になるのだ。それが一年三ヶ月も続くのだから、

鍛え抜かれた営業マンが誕生しても当たり前だろう。

高柳の言によると、

「研修期間中の成績は、いつも後ろから数えた方が早かったかもしれない」

という。日本IBMの伝説的トップセールスマンになるこの人物が、「新人研修中からトップの成績だった」と自身では語るまい。

「しかし、焦る気持ちはなかった。だって研修期間というのは、競馬でいえばパドックだからね。毛並みのよさを見せ合っているに過ぎない、と割り切っていた」

度胸だけでは負けていなかった。

こうして突入していった最終段階「フェイズ7」に難関が待ち受けていた。

「軽井沢のホテルで一週間、カンヅメになった。フェイズ7では、実際に現場で起きている様々なケースが材料になるんです。それに対してプロポーザルを作らされる。営

業所長クラスの人が審査官で、お客様の役をして、新人は契約書にサインをしてもらえれば卒業というわけです」

新人たちは経験がないので、提案書は穴だらけだし、相手は百戦錬磨のベテランだから、太刀打ちできるはずがない。叩かれるだけ叩かれる。意地悪な質問もされる。

「出直して来い」

それが繰り返される。

「そりゃ暗澹たる思いで部屋に引き揚げるわけですよ。

永久に合格のサインはもらえないんじゃないか、というように思えてくる。私は途中で諦めちゃった」

えっ？

「諦めて、朝のランニングをさぼって風呂に入ってしまった。それがバレて、油を絞られましてね」

ともあれ、そうこうして六六年の七月、高柳は営業の第一線に立つことができた。

### 三

高柳は知らなかったが、この時期、日本IBMは揺れていた。六四年度に二百三十八億円だった売上高が、六五年度には二百三十六億五千万円に減少したのである。「戦後最大規模」といわれたオリンピック直後の不況に加え、

「システム／360シリーズ」の発表によって旧来モデルの売れ行きが滞ったのが原因だった。

ただしユーザーの反応や受注残の状況から、経営陣は将来に明るい見通しを持っていた。むしろ人員を増強して一気呵成に新規顧客を獲得すべきであると彼らは考えた。

そこで大量採用が行われた。

東京オリソピックの年、同社の従業員数は約三千人だったが、高柳が入社した六五年度は新卒約三百人、中途入社約二百人を加え三千五百八十五人だった。以後、年平均五百人前後で増加し、七〇年には七千三百五十八人に膨張した。五年間で倍増したことになる。

売上高は予想通り六六年度から急上昇に転じ、七〇年度は九百八十四億四千万円となっていた。五年間で四倍強というのは、システム／360シリーズがいかに売れたかを端的に示している。

「六五年が屈曲点だった」

と語るのは、村井勝（のちコンパック社長・会長）である。高柳が配属された金融営業部の上司だった人で、地銀オンライン・システムで大きな成果を収めていた。

村井が「屈曲点」というのには、三つの要素がある。

まず主力マシンのアーキテクチャーが新しい世代に切り替わった。「IBM1401」や「IBM7040」まで

はPCSの流れを汲んでいたが、「システム／360シリーズ」にはOSの概念が採用され、プログラミングやシステム設計の手法が一変した。

次に様々な施設、制度が整った。

・六五年一月海外留学制度。

・六六年八月神奈川県藤沢市の新工場着工

（六七年八月竣工）

・六六年五月東京都町田市の総合グラウンド

・六六年十二月箱根の社員保養施設「仙石ロッジ」

・六七年八月東京・千鳥工場廃止

・六八年一月「データ・センター部」新設

・七〇年一月東京・六本木の本社ビル着工

などである。

この間に教育研修制度ばかりでなく、人事制度や組織、サービスの形態などが様変わりした。

第三は経営の実態が稲垣早苗から椎名武雄に移ったことだった。

椎名は一九二九年（昭和四）岐阜県関市に生まれ、慶応大学工学部を出てアメリカのバックネル大学に留学した。

五三年にアメリカ本社で採用され、六〇年千鳥工場長、六

二年取締役、六七年、三十八歳の若さで副社長に就任した。コンピュータ特許をめぐる日本政府との交渉で、日米間を取り持つ重要な役割を果たしたのが、出世のエスカレーターに乗るきっかけとなった。

「つまり、会社の空気というか、文化がそれまでと大きく違ってきた」

と村井は言う。

一騎当千のサムライがたむろし、氣勢を上げ、がむしゃらに戦って勝つという戦法が通用しなくなった。組織的な運営、計画的な経営、戦略に基づいた営業。

新卒者の大量採用は人事部門を中心に、技術、営業の総力が投入された。営業部門とCE部門から選抜された「ユニバシティ・リプレゼンティティブ」と呼ばれる要員が全国の主要な大学を訪問した。並行して中途採用が積極的に行われた。

誘いに乗って、日本ユニバックや日本NCRから、腕に覚えのあるエンジニアがこぞって移籍した。組織的なキャンペーンとってよかった。

日本IBMにおける営業所というのは、地方都市の一角に開設している事務所ではない。高柳が最初に所長になったのは七三年のことだが、このとき営業所は全国に三十六しかなかった。

戦国時代の絵図に喩えれば「三十六将」の一人であって、その下に営業課長とシステム課長がそれぞれ数人いる。各課に営業マンとシステム・エンジニアが属していて、高柳が指揮した総数は約二百人だった。むろん部下に年長者がいくらでもいる。

「IBMの昇進のさせ方というのは、独特でしてね。わたくしが営業課長から所長になったときは、いったん営業のラインから外されました」

現場から引き剥がし、一定の期間をおいて、昇進した状態で別の営業部隊に赴任させる。アメリカの軍隊がやってきた人事の手法だった。

日本IBMでは、五百人の中から一人の割合でリーダーを出すという、不文律のようなものがあつた。社内では「ハイ・マネジメント・ポテンシャル(HMP)」と呼ばれていた。

日本の企業のように同期が主任、係長、課長と肩を並べて昇進することは、まずない。そういうのが文化だから、——同期のあいつが係長なのに、なんでオレはまだ主任なんだ。

という感情も起こらない。同期入社の中から部長が出るのと、他の同期入社の人たちが一齐に他の部署や地方に配転されるようなことも起こらない。終身雇用、年功序列型の



組織では、無駄な部や課を用意しなければならず、子会社の存在意義もそこに求められることがある。それが積み重なって日米格差が顕在化する。

高柳の場合、営業所長になる前の二年間をスタッフ部門で過ごし、椎名が社長に就任した直後の一年間を補佐としてよく務めた。このときすでに彼は役員となるための研修プログラム「マネジメント・アクセラレーション・プログラム（MAP）」の対象者にリストアップされていた。

一年のアメリカーIBM社で「アドミニストラティブ・アシスタント（AAII役員補佐）」のち営業部長となった。ポスト椎名に最も近いところにいた、といっている。

カリキュラムが整い、アメリカ流のマニュアルがあっても、模擬営業の相手をするのが旧来型の営業マンだったから、高柳のような型破りが好まれた。結果として個性的な営業マンが育った。

のち副社長まで出世した佐伯達男、日本デジタルイクイップメント（DEC）社長となる渡辺邦昭、CSK副社長として招かれた藤枝純教、北京の天安門広場で酒盛りをして警察のお世話になった佐野力など、一癖も二癖もある面々が、営業の第一線にいた。

「システム／360は面白いように売れました」と高柳は言う。

「当時、一人の営業マンが抱えることができた新規カスタマーは月に二件か三件ですよ。契約が取れたあと、納品からシステムが動くまでが、営業マンの担当ですから。むしろ稼動後のフォローもあります。だから、優秀な営業マンには二人、三人の新人が付くわけです」

「新人はベテランに付いて実践を覚える。しばらくするとまた研修があつて、次にまた営業の現場、また研修があつて……という具合に、経験と知識を積んでいく。ただわたしの場合、どういうわけか新人のクセに契約が取れてね、最も多いときは月に四件か五件の新規カスタマーを抱えていました」

優秀な営業マンであった。

「何といつてもシステム／360ですよ。あれが日本IBMの基礎を作り、日本のコンピュータリゼーションを開いた。初期のシステム／370は360の後継機に過ぎなかった。レベルアップ・マシンでね、売れて当たり前という感じだった」

と高柳は述懐する。

「工夫を凝らし、汗水を流して新規カスタマーを獲得する。システム／360は、営業マンとしての醍醐味を味合わせてくれた」

とも言う。

電子計算機がまだ「機械」の面影を残していた時代の感想として、分からないでもない。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

日本タンデム・コンピューターズ 東京都千代田区麹町の文芸春秋ビルに本社があった。「タンデムⅡ頭立ての馬車」の名を冠したのは、全く同じ構成の二台のコンピュータが相互に監視し合い、オンラインの無停止を実現する仕組みだったことよって。このため他の新興メーカーが「コンピュータ」ないし「コンピュータ」と名乗ったのに対し、「当社はコンピューターズです」と複数形にこだわった。

背表紙の推薦文 推薦文を書いたのは富士ゼロックス副社長・高橋秀明(たかはし・ひであき)である。高橋は高柳にとって慶応大学の後輩で工学部修士課程修了後、ニューヨーク州立大学バッファロー校のコンピュータサイエンス学部修士課程を修了した。アメリカのNCR本社に入り、のち一九九四年日本NCR副社長を経て、九九年富士ゼロックスに移り取締役、二〇〇〇年代代表取締役副社長兼CIO、のち慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授となった。高柳と熾烈な戦いを展開したライバルでもあった。

日本IBMの質的転換 一騎当千のサムライがたむろし、氣勢を上げ、がむしゃらに戦って勝つという戦法が通用しなくなった。組織的な運営、計画的な経営、戦略に基づいた営業が展開されていた。新卒者の大量採用は人事部門を中心に、技術、営業の総力が投入された。営業部門とCE部門から選抜された「ユニバシテイ・リプレゼンティブ」と呼ばれる要員が全国の主要な大学を訪問した。並行して中途採用が積極的に行われた。誘いに乗

って、日本ユニバックや日本NCRから、腕に覚えのあるエンジニアがこぞって移籍した。組織的なキャンペーンといつてよかつた。

HMP もとはアメリカ陸軍における士官教育制度。アメリカ航空宇宙局(NASA)が組織と人事を研究するために行った実験がある。ハーバード大学やマサチューセッツ工科大学、スタンフォード大学などアメリカでも指折りの大学から特に優秀な学生を三千人集めて、いくつかの研究プロジェクトを委託した。むろん委託したテーマはそれなりに意味のあるもので、実験のために用意したものではない。

優秀な学生を集めたはずであるのに、研究グループの中にリーダーが生まれ、計画立案や準備・調整、実行、検証といった役割を分担するチームが自然にできる。リーダーになった学生たちを集めても、同じことが起こる。リーダーになるのは常に総数の三%、スタッフ部門になるのは一割——という結果だった。この原理から、陸軍ではリーダー、副官二ないし三、その下に三十人の兵卒という最小戦闘単位ができていく。

# 日本IT書紀 131 営業

著 者：佃 均

発行者：（特非）オープンソースソフトウェア協会  
<http://www.ossaj.org/>  
[info@ossaj.org](mailto:info@ossaj.org)

発行日：2023年4月10日

本作品は2004年-2005年ナレイ出版局より刊行された「日本 IT書紀」全5分冊を底本とし、原著者が一部改定を加えたものを複数の電子書籍に再構成して CC-BY-NC-ND ライセンスにより公開します。



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。