

# 日本IT書紀

198 展開

10 迅風篇  
卷之二十七 連屬

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。

展開

一

新卒者の正規採用を始めた一九七〇年になっても、ソフトウエア・リサーチ・アソシエイツ（SRA）がやっていたのはOS周りのユーティリティ・プログラムや数値解析プログラムの開発だった。そればかりでは仕事の量が少なく、事業として成り立たない。

翻訳の出版は会社の知名度を上げるにはいい宣伝になるが、社員に十分な給与を支払えるほどの利益を生み出すわけではない。新卒者の採用に踏み切った以上、仲間内でワイワイ楽しくやるだけでは済まない。会社組織として社会に貢献するには、どうあればいいか、三十五歳になつていた丸森は考えるようになった。

そういうとき、

「業務アプリケーションをやってみないか」

と勧めてくれる人物があった。

日本レミントン・ユニバックの常務だった松田恭次であ

る。

丸森は勧めにしたがつて野村證券の電算システム部管理課長・久和源次、同課長補佐・戸田保一に面会し、内部資産管理システムの開発業務を受注することができた。このとき営業の鈴木義矩が久和がいつも使っていた喫茶店を割り出し、丸森とともに久和を待ち伏せしてきつかけを作り、提案書を提出したことはすでに書いた。

何といつても野村證券である。この仕事を無事にこなせば、一気に前途が開けてくる——丸森は勇躍した。

ところが社に持ち帰ると、

——なんでそんな仕事を取ってきたのか。

——社長もそこまで落ちたか。

など、社員からは不評だった。

丸森は言った。

「難しい方程式を解くプログラムより、業務アプリケーションの開発が劣るという考え方が間違っている。われわれはソフトウエアの開発で対価を得ていく仕事を選んだのではないか」

だが社内の抵抗は強かった。

「利益を上げるには、他の方法もあるはずだ」

なおも丸森は言った。

「我々を求めているユーザーがいる」

社内の不協和音が消えた。

このあとに起こった「焼き鳥屋事件」が、同社ではいまでも語り草となっている。

野村證券の仕事を担当したチームは、全員が選りすぐりの優秀な技術者だった。ただ、それまでメーカーの基本ソフトや大学の実験用プログラムを作っていたために、研究的な意識が強かった。

野村證券の久和がS R Aの技術者の一人をつかまえて

「納期に間に合うかね」

と尋ねると、

「ダメでしょう」

というにべもない答えが返ってきた。

納期が迫っていた。業務アプリケーションの納期とは、本稼働の予定日から逆算して設定されており、本稼働とは顧客に向けたサービスの開始を意味している。ダメでしょう、では済まない。

帰宅した丸森に、怒りの電話が入った。

居間でお茶をすすする間もなく取って返した丸森は、八丁堀や築地界隈の焼き鳥屋、マージャン荘に電話をかけまくった。当時、S R Aの社員は、プログラムのデバッグやテストにコンピュータが使えるようになる深夜まで、そうした店で時間を潰すことが多かった。誰かがいるに違いなか

った。

予期もしない社長からの召集で、技術者たちが息せき切つて集まった。丸森が事情を話すと、盟友ともいうべき岸

田孝一が

「何とかしましょう」

と約束した。

ただし条件があった。

「野村證券のコンピュータを土曜と日曜の深夜に二時間、使わせてほしい」

プログラムをコーディングする端からデバッグしていくのである。このやり方は下條武男が日本コンピュータ・ダイナミクスを設立する前、開発に行き詰った国税庁のシステムをわずか一か月半で仕上げたのと同じ方法である。

よほどしつかりしたシステム分析と設計ができていて、個々の技術者のレベルが高く、かつ呼吸が合っていることが必須だった。そうでないと、できあがったプログラムは粗雑になり、仮に個々のプログラムはテストを通過しても連動させると齟齬が生じ、結果としてシステムとして機能しない。

成し遂げるのは至難である。

だがS R Aの技術者たちは、その離れ業を見事にやつてのけた。納期当日の午前九時、テストランは何ごともなく

終了した。

久和が丸森に言った。

「おたくの技術者たちはよくやってくれた」

丸森はなぜ褒められたのか理解できなかった。

納期に間に合わせるのには、ソフト開発を受託した会社として守らなければならない最低の条件である。それが自社の技術者の——つまりは社長である自分の——怠慢で納期が危うくなった。全力を投入して仕上げた。当然のことではないか。

だが、世間の実態はそうではなかった。

システム開発を請け負うメーカーは、「ソフトはハードの付属物」という認識だった。ために、納期遅れは珍しくなかった。実際は未完成でも、予算執行の関係からユーザーに検取したことにしてもらい、その後、技術者が貼り付けてプログラムを作り続けるのである。

ユーザーとメーカー、メーカーとソフト会社の間では「この次は何とします」「頼みますよ」の会話で、すべてが済まされていた。そういう中で、徹夜の連続をものともせず納期に間に合わせた。

このために、SRAの評価は一気に高まった。それは独りSRAの評価ではなかった。いま一つユーザーやメーカーから信頼感が薄かった独立系ソフト会社が、見直される

きっかけとなった。

## 二

東京の恵比寿のマンションで、下條武男と小黒節子の二人でスタートした日本コンピュータ・ダイナミクス（NCD）は七四年の現在、どうしているだろうか。

徹夜して作った見積書が

——安すぎる。

という理由で突き返されたアラビア石油の一件から五年、このとき従業員は六十人を超え、売上高も順調に増えている。

本社オフィスは七一年に東京都港区青山五丁目の南青山マンションズビルに移転、同時に資本金を一千万円に増資している。小黒節子が取締役就任したのも同じときだった。

要員派遣をせず、ユーザー企業と直接契約を結ぶ受託開発一本というのは、ソフトウエア産業振興協会の中でも珍しい——別の意味では目ざわりな——存在になりつつあった。

そのことは稿を改めて記すとして、ここでは社業に限って話を進めたい。

「覚悟はしていましたが、暑かった」

と下條は言う。

何のことかというのと、この年、下條はアラビアにいた。赴いたのはアラビア半島の付け根近く、ペルシャ湾に面したカフジという町である。

クウェートの南に広がる中立地帯の沖合いに、海底から油田が湧きだしていた。フート沖合油田、カフジ沖合油田の二つがあった。そこから海を越えてパイプラインで陸上に原油を搬送し、カフジの鉱業所で精油にして出荷するのである。

「撰氏四十二度というのは、暑いのを通り越して、足元から燃え上がってくる熱さです。そこにIBMシステム／360を導入したわけですが、乾燥し切っていますから磁気テープがバリバリになって使いものにならない。そこで東京でプログラムを紙カード五万枚にインプットして、ジユラルミンのケースに入れて持ち込みました」

ハードウェアのトラブルや現地技術者の教育などで手間取ったものの、システムの導入は無事終わった。

その後もアラビア石油からは、カフジ鉱業所の固定資産管理システム、原価管理システム、東京本社の特約店管理システムなどの発注があり、七四年の時点で取り組んでいたのは現地における資産分割にとまなうコンピュータ・

システムの変更作業だった。

現地にエンジニアが十人ほど駐在し、下條も年に二回か三回は東京―カフジの間を往復していた。そのときの逸話がある。

「当社の社員やアラビア石油の駐在員のために、行く度に日本から食料品を持っていきました」

日本人が海外に行くとき、梅干や味付け海苔、粉末の味噌汁などを携帯した時代である。サンフランシスコやロサンゼルスあたりであれば日本人街があったが、いかんせんアラビア半島では「日本」の食品が手に入らなかったであろう。

「入国審査に引つかからなかったですか？」

「ま、そういうこともありましたが、そのほかに持って行ったのはマグロのかたまりや牛肉などでした。鰻の蒲焼をパックに詰めて冷凍して持っていったこともありました」

この話には続きがある。

下條は現地で、新聞に紹介されるほど有名人になった。日本人自体が珍しかった。

だけでなく、

——コンピュータを魔法のように動かす人。

という意味で、尊敬の念をもって遇せられた。

あるときパーティに招待された。パーティといっても、われわれが認識しているホテルの立食形式、座敷の宴会ではない。いわば、部族の集いゝに近い。

メインディッシュは羊の丸焼きだった。大勢の人が火を囲み、肉をむしりながら食べ、唄い、かつ踊る。

主賓にだけ供される特別な料理があった。

飾り立てた皿に載ったそれが、下條の前にうやうやしく置かれた。

「何だか分からんけど、わたしはわりとうまいと思つて食べました。あとでその話を知人になると、よく食べましたね、と目を丸くして驚かれました」

羊の脳みそと目玉だということが、あとで分かった。

三

コンピュータの利用が急速に広がった一九七〇年代の前半、大川功が設立したコンピュータサービス(CSK)はある意味でソフト業界を代表する企業になった。オペレーターやパンチャーの派遣は、深夜就労が労働協約外であるとする組合対策として多くの企業に受け入れられた。

その大川に対して

——人材派遣で技術者を使い捨てにしている。

——大川語録で社員を洗脳している。といった悪評が立てられた。

それに対して大川という人は、一言も弁解がましいことを口にしなかった。筆者も当人の口から居直りに類する発言を聞いた記憶がない。

システム開発部門の課長として身近に大川と接した江澤章(インプレス社長)は、

「実際は社員思いの人でした」

と語っている。

江澤が入社してしばらくの間、大川は大晦日と元旦に社員を自宅に招き、おせち料理をふるまった。そのとき自ら筆を取って、祝膳に社員の名前を書き込んだ。

「一人として間違つたことはなかった」

という。

江澤が大阪支社に勤務していたとき、初めての子が誕生した。会社に通知する前に給料日があった。

「給料とは別に、社長から祝い金が入っていた」

というようなこともあった。

「教育に金を惜しむな」

が口癖でもあった。

苦勞したのは新入社員全員を海外で研修したときでした。

当時、社員教育とかを担当する専門部門はありませんでした。全員がソフトかサービスの現場を兼ねて会社の仕事をこなしていた時代です。

わたしはシステム開発の現場も兼ねていたので、計画作りは夜しかできない。時間がないから徹夜で計画書を作って、朝になると現場に出かけていく。そんな毎日でした。

下見に行く前日の夜、大川さんから呼び出されましたね。「計画がなつとらん。お前らは新人社員を遊ばせるつもりか」というんです。

「海外に行く。行きと帰りは大いに楽しめばいい。現地に行ったら教育、教育、教育！」

それでまた徹夜で計画書を作りなおして、朝一番で大川さんに見せました。予約していた飛行機の時間まで、あと何時間もないけれど、OKをもらわないことには二進も三進も先に進まない。

大川さんが計画書をジッと見てましてね、

「ご苦労さん」

と言ってくれたとき、本当に心底からホッとしたという嬉しかったですよ。そのくらい、教育にはうるさい人でした。

それから何年かして、大川さんに聞いたことがあるんで

す。ソフト業界が右肩上がりに伸びていって、別の会社に移っていく人が多かったときでした。

「他の会社に人を取られるのに、それでも教育なんですか」

すると大川さんはこう言ったんですよ。

「江澤よ、現場でお客さんと接するのは大川やないんやで」

日本データゼネラルを振り出しに、日本NCRを経てCSKに移り、社長室広報を担当した埜口宏毅は、八九年に経営コンサルタントとして独立した。CSKで培ったノウハウと人脈を生かし、中小ソフト会社を対象に企業広報の代行、イベントの企画などを行った。

いまでも大川のことを話すときは、親しみを込めて「おやじさん」と呼ぶ。

以下、埜口の回想――。

おやじさんが自分のビジネスに確信を持ったのは、アメリカに視察に行つてからですよ。

ロス・ペローさんが作ったEDS、エレクトリック・データ・システムという会社で、「FMS」の考え方に出会ったんです。ファシリテイ・マネージメント・サービス。

いまでいえばアウトソーシング・サービスです。

自分でコンピューター・センターを持って、そこにユーザーのシステムを受託型で一括して預かる。あるいはユーザーのコンピューター・ルームを派遣型で預かる。システムの設計から開発、運用、保守、さらにネットワークやエンドユーザー教育も引き受ける。場合によってはメイン・コンピュータや端末の機種選定もする。

会社に出てくるなり、

「うちの将来はこれだッ」

と夢中になって話してました。

取引先に贈る中元や歳暮の品物選びも自分でやった。テレビコマースャルやポスター、新聞や雑誌に打つ広告のデザイン、ジャーナリストを集めた記者セミナーに出す弁当も自らチェックした。

業界雀の内輪話で

——毎日、社長室の前に長蛇の列ができる。決済を受けるためだ。

といわれていた。

それは、ある部分では間違っていないかった。

「でも、十万円以上は社長決裁、なんていう話はウソですよ。そんなこと、やってられるわけじゃないですか。

本当のところは、誰からでも意見を聞いたんです。行列に並んだのは、役員や部長クラスの人たちばかりではありませんでした。平社員だって並びました。どんな意見にも耳を傾け、納得すれば、即刻、ヤレッ！ でした」

埜口は大川の自宅に何度も出向いている。

「寝室が書斎でしてね。布団の周りに本が山のように積んであって、家族にも触らせない。寝ていて、ふと思いつくと本を開いて、納得するまで何回も読むんだ、と話してました」

新サービスについて、こんなエピソードもある。

ある朝、大川が珍しく早く出勤してきた。社長室に向かいながら、

——埜口、こい。

と声をかけた。

「あれ、また何かへまをやったかな、と思いました。社長室に行くよ、

——埜口よ、これからわしの話すことをよく聞け。昨日、寝ていて思いついたんや。思いついたら眠れんようになった。

それから延々二時間。

おやじさん、話しっぱなしでした。



何の話かという、オンライン・サービスはどうか、というのである。

CSKは約一千社と取り引きがあった。この企業と共同で会社を作る。出資してもらっただけでなく。各社の受発注データ交換のセンターを作る。産業界の共同センターになる。

ただトランザクション処理でなく、アウトソーシング・サービスに発展させる、というのだった。この視点はインテックの金岡と全く同じだった。のち、その構想が一九八五年に「共同VAN」として実を結んでいく。

「業界ではあまり評価されていませんが、人／月単価方式からの脱皮を決めたのはオイルショックの直後でした。人を何人派遣していくら、という計算じゃなく、この仕事をしてなんぼ、という請負方式に切り替えたんですよ」

「それと、ソフト会社に株式公開の道を開いたこと、よかれ悪しかれプライスリーダーであったことは間違いないでしょう。CSKは派遣だ、社員を使い捨てにしている、と悪口を言われていました。あのおやじさんは、そういわれていることを百も承知して、

——派遣が是か非か。けどな、それをお客さんが望んでるんや。

と、よく言っていました。そのことでいちばん悩んでいたんじゃないですか」

## ~~~~~ 補 注 ~~~~~

小黒節子 おぐる・せつこ…山協学園を卒業し野村證券、東芝タイプライターを経て日本能率協会で講師をしていたとき下條武男と知り合った。NHK視聴率調査システムの開発に従事して日本人女性初のシステムエンジニアとなった。下條とともに日本コンピュータ・ダイナミクスを設立、副社長に就いた。第一百四「初めの女性SE」参照。

紙カード五万枚 当時、パンチカードは二千枚が一箱で、一箱当たりの重量は四、五キロあった。五万枚というと二十五箱、ジュラルミンのケースを含め総重量で優に二百キロを超える重さだった。下條はプログラムとテストデータを日本で作成し、紙カードのままカフジに持ち込んだのである。磁気テープがすぐ使いものにならなくなったという理由のほかに、現地にパンチャーがいなかったのも理由だった。

現地技術者の教育 カフジに設置されたシステムを現地のエンジニアで運用できるようにするために、日本コンピュータ・ダイナミクスは英文の教科書を作った。コンピュータの構造、プログラミング、システム運用などについて、日本能率協会時代のノウハウが役立った。現地で講習を担当したのは小黒節子だった。「日本からきてくれたコンピュータの先生」として現地の新聞が写真入りで取り上げた。

梅干、味付け海苔、粉末味噌汁 日本人にとっては珍しくないこうした食べ物、当時、海外ではほとんど知られていなかった。梅干は「正体不明の気味の悪い漢方薬」、味付け海苔は「変な紙」、

粉末味噌汁は「粗製の覚醒剤」などと勘違いされ、入国時の税関で没収されることもあった。ちなみにインスタント味噌汁が全国的に発売されたのは一九七四年、発売元は永谷園だった。

牛肉 アラブ世界では宗教上の理由で牛、豚の肉を食べない。海外から仕事に赴いている人に限って、厳しい制限付きで牛肉、豚肉が許された。

大川への悪評 最も激しかったのはソフトウェア産業振興協会会長に就任した服部正である。服部はソフト協の賀詞交歓会で「派遣看護婦を大勢抱えていても病院とはいえないように、ソフト会社と技術者派遣会社は別である」という文言を挨拶の中に入れた。それを聞いていた大川は大いに腹を立て、「二度とソフト協の会合には出席しない」と言って帰ろうとした。いったんはとどまったが、次回から大川は言葉通りソフト協の会合に出なくなった。

共同VAN コンピューターサービスの取引先である大手企業のデータ交換を行う目的で一九八四年九月、電気通信事業法施行(八五年四月)を前に設立され、東京・東池袋に本社を構えた。設立時の資本金は四十億円、出資会社は大手商社、金融・証券・保険、製造業、コンピュータ・メーカーなど六十社を超えた。全国規模のVANサービスを提供する特別第二種電気通信事業者の資格を持ち、出資会社のデータ交換サービスを受託するという青写真だった。八五年八月アメリカのデータ通信サービス会社であるユニネット社と提携して国際データ交換サービスを開始する準備を整え、国内では地域の情報処理サービス会社三十五社と組んで全国サービス体制を作った。しかしインテックなど同業他社や花王、トヨタ自動車などユーザー企業がVAN事業を営んで競争となったため、業績が伸び悩んだ。

# 日本IT書紀 198 展開

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。