



- 1 **あすへの対談 安藤社長が聞く!**
財務から紐解く日本の企業
企業の収益力を高めるIT活用と財務戦略
ゲスト：花枝 英樹氏
(中央大学総合政策学部教授)
- 8 **ユーザーインタビュー**
IKIのサービスが選ばれる“わけ” [15]
お客さま：三菱UFJトラストシステム株式会社
- 11 **IKIにおけるダイバーシティの取り組み**
女性フォーラム開催
女性が輝くアイエックス・ナレッジへ
- 13 **わが社の匠**
トップ・エンジニアの軌跡 ⑩ 亀尾 一彦
- 15 **ビジネスパーソン心の健康 ⑬**
- 18 **【コラム】10年朋友 (ボンヨウ)**



[今号の表紙]

東京都墨田区・台東区「春色に染まる隅田公園」

隅田公園は、隅田川を挟んで隅田区と台東区にまたがって位置する市民の憩いの場のひとつです。

桜の名所100選に認定されていることもあり、

春になると満開の桜の下、お花見を楽しむ人でいっぱいになります。

また、隅田川を巡る屋形船では水面から桜を堪能することができ、

休日の息抜きにも最適です。

キラキラ光る隅田川をバックに、目の前に広がる満開の桜と菜の花に心を和ませ、

さらに澄んだ青空にスカイツリーがスッと伸びた姿は心をグッと引き締めてくれます。

春の暖かい陽気に包まれながら羽を伸ばすことができるこの場所は、

心地良いリフレッシュにぴったりです。

IKI ナレッジ・レポート vol. 29

平成27年4月1日発行

編集：アイエックス・ナレッジ株式会社 〒108-0022 東京都港区海岸3-22-23 MSCセンタービル
TEL.03-6400-7000(代) URL <http://www.ikic.co.jp>

本文中に掲載されている商品名およびサービス名は各社の商標または登録商標です。

安藤社長が聞く!

財務から紐解く日本の企業

企業の収益力を高める IT活用と財務戦略

ゲスト 花枝 英樹氏 (中央大学総合政策学部教授)

今回のゲストは、大学時代の恩師であり、また企業財務(コーポレートファイナンス)を専門とし、財務構造、配当政策、財務リスク管理、従業員や製品市場と財務との関係などの問題を幅広く研究され、現在は中央大学総合政策学部で教鞭を執られている花枝英樹教授にお話を伺いました。
(この対談はさる2月18日に行いました)



外国企業に比べ収益性が劣る 日本企業

安藤：大変にご無沙汰いたしております。お忙しいところ、おいでいただきましてありがとうございます。

花枝：こちらこそ。本当にお久しぶりです。安藤さんは何年の卒業ですか。

安藤：1979年です。

花枝：私が関東学院大学にいたのは1976年から87年までですから、安藤さんが在学していたのは最初の頃ですね。安藤さんのことはよく覚えています。

安藤：(笑)ありがとうございます。私は先生のゼミでけっこう勉強させていただきました。読んでもおかげ、と言われたのが、ジョン・ケネス・ガルブレイスです。

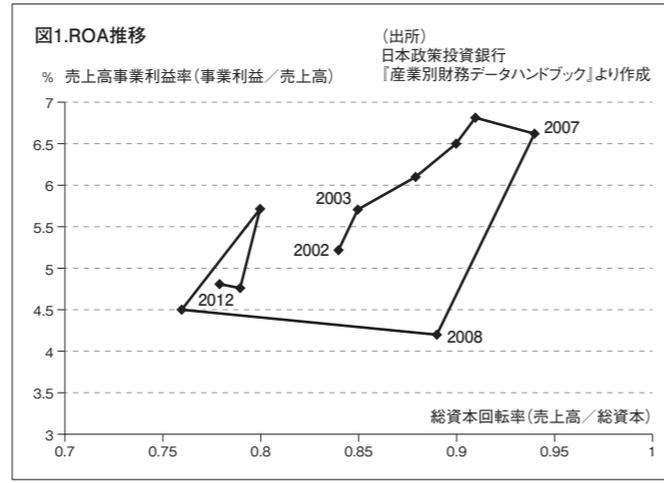
花枝：『新しい産業国家』などですね。

安藤：はい。そして「不確実性の時代」もですね。あと、先生が熱心に勧めていらつしたので組織論の本も多く読みました。では早速、本題に入らせていただいて、まず、先生のこの専門のお話を伺いたいと思います。

花枝：財務戦略的な、企業とお金に関することからお話ししましょう。企業を評価する尺度はいろいろあると思いますが、一番重要なのは収益力、収益性ですね。これに関して、ROA (Return On Assets: 総資本利益率)、ROE (Return On Equity: 自己資本利益率) という言葉をよく聞きます。今日は主にROAについてお話しします。全体のお金、つまり総資本を使って日本の企

業はどれくらいの収益を上げているのかというところを、決算を公開している日本の全上場企業の2000年以降のデータから見てください。ROAは2つの指標に分解できます。1つは売上高事業利益率で、単位あたりの売り上げに対してどれくらいの利益を上げたかというものです。もう1つは総資本回転率と呼ばれるもので、単位あたりの資本でどれだけの売り上げを上げたか。この2つを掛け合わせたものがROAになります。日本の企業は外国の企業と比べて収益性が劣る、とよく言われます。実際に日本の企業全体を見てみると、やはり80年代、90年代、2000年代とだんだん収益性が低下してきています。

図1では、2002年から2012年までの、11年間のROAの推移が出ています。右に行けば行くほどROAが高いのですが、左に行けば行くほどROAが下がってしまいます。90年代にROAが低下しました。その後2000年代に入って若干持ち直して上昇してきたのですが、2008年後半のご存じのリーマンショックで左下のほうに落ちてきているということですね。2006年、2007年あたりがピークで、2008年以降、ROAが低下しています。先ほど述べた売上高事業利益率も低下しているのですが、それ以上に総資本回転率が2008年以降、低下してしまいました。そのために、ROAがグッと落ちていくということが全体の傾向として分かりますね。なぜ総資本回転率が低下したのか?



総資本回転率というのは、分子が売上高で分母が総資本です。ですから、たくさん資本を使えば使うほど総資本回転率は低くなってしまいます。実際、今述べた2008年以降、日本の企業では総資本回転率が低下しています。いわゆるデフレで売り上げもあまり伸びない。それに対して、売上げの伸び以上に総資本が増えてしまった。これもよく言われるのですが、日本は資本の使いすぎと。全体的な傾向を見ても、それがよく表れています。

安藤：たとえば欧米の企業ですと、間接金融があまりないですね。

花枝：そうですね。

安藤：日本の場合、割と銀行はサービスが充

実して、融資をしますね。その影響というの何がありますか。

花枝…総資本が増えたのは銀行からたくさん借りたからではないかと。

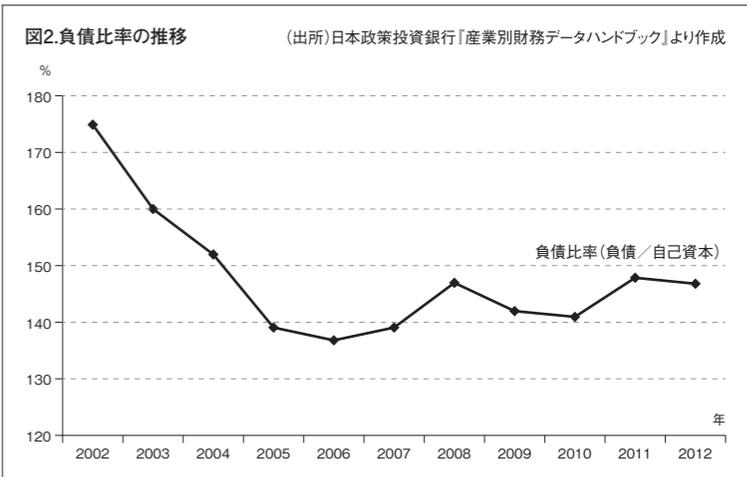
安藤…そうですね。間接金融で運営している企業が日本の場合には圧倒的に多いですが、欧米では、株を発行してマーケットから資金調達しています。財務戦略で、アメリカ企業と日本企業の差というのはありますか。

花枝…良いご質問ですね(笑)。では、なぜ総資本が増えたのか、についてお話しします。

財務上、負債にも大きな役割

花枝…図2は、2002年から2012年までの11年間の負債比率のデータです。

負債比率というのは、分子が負債で分母が自己資本です。負債比率が200%というのは自己資本が1に対して負債が2ということですよ。日本の、特に中小企業は銀行への依存度が高いと思われるのですが、上場企業を見ますと、負債比率は一貫して低下しています。2000年に入っても、2005年くらいまで急激に低下しています。その後は横ばいですね。先ほど述べたように、総資本は増えています。ということは、株式市場などから調達するなどで、日本の企業では自己資本が増えている。もちろん新規に増資ということもあるのですが、稼いだお金を内部留保して自己資本を積み上げていくという傾向が日本の企業で



は見られます。実は、上場企業と同じように、中小企業でも負債比率は低下してきています。最近、新聞などでは、日本の上場企業の半数以上が、実質無借金、と言われている。

安藤…そうですね。

花枝…つまり、有利子負債を上回る現預金があるということです。現預金を使って有利子負債を全部返済できる企業が半数以上あります。なかには、有利子負債ゼロ、まったく借金をしていない企業もあるということですよ。日本の企業は、60年代、70年代は自己資本が足りなくて借金経営と言

業を牽制する役割を果たしているわけですよ。財務戦略、資本政策の面から見ると、日本の企業はもう少し負債の役割を見直したほうが良いのではないかと思います。

30)です。キャタピラー社は第2次世界大戦の頃から戦争のためのいろいろな機器を世界的に供給して、戦後もずっと続けてグローバルレベルでのサービス網を構築しました。戦争中からの政府の支援もあって、そのような体制を確立し、戦後もそのサービス網を生かしたので、それが競争優位になりました。これは他の企業が真似ようとしてもなかなか真似られない。

収益力を高めるIT活用

花枝…財務戦略的な話の2つ目になります。日本の企業が収益力を高めるにはどのようにITを活用したら良いか、ということに結びつけて話したいと思います。まず、事業会社がITを使う場合、考え方が2通りあると思います。1つは、コストを下げるためにITを活用する。効率化ですね。

安藤…それを、我々は「守りのIT」と言っています。これから必要なのは「攻めのIT」です(笑)。

花枝…(笑)そうですね。もう1つは、安藤さんが攻めのIT活用と言われましたが、付加価値の高いものを作って利益を高める、収益を上げていく。ITを事業戦略と絡めて活用するということです。これに関して有名な例が、経営学のテキストでよく出てくる「マツ株式会社小松製作所」です。「マツはシヨベルカーやブルドーザーなどの建設機械のメーカーで、この業界の世界的なトップ企業はアメリカのキャタピラー社(Caterpillar

安藤…国家プロジェクト＝民需になったわけですね。

花枝…ええ。「コマン」にとって、世界的なサービス網や供給体制を自ら作り出すことは非常にコストがかかる。そこで、故障が起こりにくい機械を作ろう、また故障が起ったあとで迅速に対応するのではなく、故障が起こる前のメンテナンスを充実させれば、そもそも故障が少なくなる、と考えたわけです。この考え方がITの活用と絡んできます。

要するに、機械が故障する前に維持保全を行うサービスを向上させることでキャタピラー社に対抗しようとしたわけです。そして、「コマン」が2004年に中国に進出した時に、「KOMTRAX」というITシステムが使われました。

安藤…GPS(全地球測位システム)を利用して、ですね。

花枝…そうですね。GPSなどを利用して建設機械の情報を遠隔で確認するシステムです。どこに機械があるのかを確認でき、稼働状況をモニターすることができます。また、すぐに部品を供給できます。重機を

われていたのですが、今や、財務的に見ると、むしろ負債のウエイトが小さくなっていくというのが大きな特徴です。企業からすれば、借金をしていると元本なり利子を返済できなくなってしまう、極端な場合は倒産ということがあるので、そのようなことは避けたいということもありますね。世界的に見て、リーマンショックのときは銀行などからお金を借りられなかったということも実際にありました。日本の企業は、いざというときに銀行からお金を借りられるように普段は少し借入れを抑えておく傾向にあります。これは、財務柔軟性と言います。何年前かに我々が実施したアンケート調査で、負債調達に際してどのような点を重視するかという質問に、財務柔軟性、と上場企業では回答しています。

安藤…普段は借りないで、いざという時には即日融資と。

花枝…ええ。それも財務柔軟性の1つですね。一方で、財務上、負債というのでも大きな役割があります。1つは、ご存じのように、損金算入ということで、同じお金を使うのであれば負債のほうが税制上、節税メリットがあるということですよ。もう1つは、株主から調達したお金はあとで高いリターンを返済するわけですが、何かの時には配当ゼロでも許してくれる。つまり、柔軟性があるわけですね。それに対して負債は、元本なり利子を定期的に返済しなければならぬ。負債は、倒産を防ぐために一生懸命経営をやらなくてはいけないというように企

置きっぱなしにしておいて盗まれることだってあっても、追跡できます。これなどは、事業戦略、経営戦略と結びつけてITを活用した良い例ではないでしょうか。このようなIT活用は他の企業でもできるのではないかと思います。

国際会計基準適用の理由とガバナンス

安藤…話は変わりますが、世界的な証券取引所としてニューヨークの証券取引所、イギリスのシティなどがありますが、日本でもここに来て東京証券取引所にまとまってきました。今後は国としても、アジアの出来高では日本がトップのフィナンシャルセンターでなければいけないと思います。では、それにふさわしい企業統治のあり方は?ということ、日本の場合は監査役制度で企業統治をしています。ところが欧米からは、監査役は何をやる人なの? 議決権のない監査役がなぜ取締役会に出るの?と。このあたりの企業統治のあり方の違いは、会計制度の歴史と関連しているのかな、と最近少し感じています。

花枝…会計制度に関しては、日本の企業がグローバル化にさらされて対応しなければいけない問題ですね。それぞれの国で違う会計基準を持っていますが、最近では、特にヨーロッパを中心に会計基準を統一しようという動きがあります。というのは、ある国の企業の会計利益とほかの国の企業の会



GUEST PROFILE
Hideki Hanaeda

はなえだ ひでき
花枝 英樹

1970年一橋大学商学部卒業。その後、一橋大学大学院商学研究科博士課程単位取得満期退学。関東学院大学経済学部専任講師・助教授、成城大学経済学部助教授・教授、一橋大学商学部教授、一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2010年中央大学総合政策学部教授。現在に至る。専門分野は「企業財務」と「経営学」。主な著作に「経営財務の理論と戦略」「戦略的企業財務論」（いずれも東洋経済新報社）「企業財務入門」（白桃書房）など。

計利益が違った会計基準で処理されると、実質的には同じ利益であっても片方は多く、片方は少なく出てきてしまいます。

安藤：違うと、話にならないですね。

花枝：ええ。ですから、会計基準を統一しようということ、国際会計基準（IFRS : International Financial Reporting Standards）というのができました。現段階では、主にヨーロッパで適用している企業が多くなっています。日本でも、強制適用ではないのですが、すでに50社以上の企業が適用もしくは適用を予定しています。

安藤：日産自動車株式会社や住友商事株式会社などが先行して導入しています。

花枝：近い将来、100〜150社くらいは適用するのではないかとされています。では、国際会計基準適用の理由は何かというところ、3つくらい考えられます。1つは、なんといっても外国の投資家が多くなってきたということ。昔は銀行などの金融機関が日本の企業の株主でしたが、現在は大手の企業ですと、外国の投資家が半分以上の株式を保有しています。ですから、日本の企業も外国の投資家への対応として国際会計基準を適用する必要性に迫られてきているわけですね。2つ目の理由は、今、日本の企業はかなり海外の企業を買収して子会社にしています。そうした場合には、いろいろな国の子会社を全部まとめてグループ管理をしようとする、同じような基準で個々のグループ会社を評価しなければならぬわけですね。そして3つ目は、

なかでもいろいろ変わっていますので、それに対して企業が的確に対応していくというのは大変だと思います。

それから、日本の企業はガバナンスの面でも、80年代までとは違った対応をせざるを得なくなり、多くの経営者はいろいろな苦しんでいるところがあります。90年代以降、銀行は取引先の株式を保有することが体力的にもだんだんできなくなりました。株式というリスクを伴う資産の保有をできるだけ減らそうということで、銀行が取引先の大株主ではなくなくなってきています。では、誰が株主になったかというところ、外国の投資家が増えてきたわけですね。

安藤：言い方を変えると、昔流の持合というのがほとんど解消されてきています。ですから、資本政策というのは非常に悩ましい時代に入ってきていますね。

花枝：そうですね。先ほど述べたように、日

本企業は負債を減らしていますので、企業を牽制するという銀行の力がだんだん弱くなってきています。そうすると、誰が企業のガバナンスの役割を果たすのか。1つは、機関投資家の役割がだんだん強くなってきているのは事実だと思います。そのような状況において、企業経営者はさまざまな対処をしなければなりません。会計の開示（ディスクロージャー）ということも含めていろいろな形で情報を外部に提供していくこともそのひとつです。

安藤：そうですね。最近、上場しているとIR（Investor Relations）投資家向け広報）をするのが当たり前。そうすると、当然、社外の取締役や監査役などの役割はこれからはますます重要になってきますか。

花枝：そうなると思いますね。会社法改正の議論では、特に上場会社には社外取締役を義務付けることが焦点の1つに



あん どう ふみ お
安藤 文男
アイエックス・ナレッジ(株) 代表取締役社長
Fumio Ando

国際会計基準のほうが、とりあえずの利益が膨らむということがあります。

安藤：国際会計基準にある包括利益を適用するからですか。

花枝：それもあるのですが、影響が大きいのはM&Aです。ある企業が、国内外を問わず、別の会社を買収する時に、通常は、買収される会社の帳簿上の純資産を上回るお金を出して買いますね。純資産を上回った額を「のれん代」と言います。たとえば純資産100億円の会社を150億円で買収すると、差額の50億円がのれん代です。日本の会計基準ですと、のれん代を資産として計上して、20年以内で定期的に償却していきます。

買収で発生した50億円ののれん代を10年間で定期的に償却すると、毎年5億円を費用計上しなければなりません。そうすると、それだけ利益が減るわけです。それに対して国際会計基準ですと、のれん代の処理をしないで良いということ、毎年5億円が費用として計上されません。

安藤：なるほど。気がつきませんでした(笑)。

花枝：のれん代の償却は利益を圧迫しますから、買収をたくさんしている企業にとっても、国際会計基準のほうが有利です。一方で、のれん代の定期償却をしない代わりに、買収した会社の収益力が見込めないとのれん代の50億円は減損処理しなければならぬとなります。一度にすること、逆にドカッと費用が発生するというリスクもあります。

安藤：確かに減価償却の方法が変わりますね。

花枝：ええ。今後、世界的な会計基準に合わせるという傾向が続くと思っています。

安藤：会計制度は企業経営に密接に関係していますね。

花枝：そうですね。会計制度は日本基準のなりました。

安藤：そうですね。義務付けをしない代わりに、社外取締役を置かない理由をきちんと言いなさいと(笑)。置かない理由というのはよほどのことでない限りありえないですから、実質は、置きなさいということですね。

花枝：ただ、ガバナンス上、どれくらい社外取締役が役割を果たすか。これは、学会でも議論があるところ。カギとなるのは、独立性ということ、必要な情報をどれだけ得られるかということですね。この2つを持たない社外取締役では、自分を選んでくれた人をチェックするのはなかなか難しい。ですから、ただ単に社外取締役制度を入れれば良いということでもないわけですね。

安藤：おっしゃるとおりです。

花枝：どのような制度でも、うまく使えば有効ですね。社外取締役制度に関して、むげに否定はしないで、それをどのようにうまく使っていくか、ということになると思います。

いかなる状況にも対応できる
基礎的な能力が重要

安藤：話は変わりますが、最近の大学や学生について、先生はどのようにご覧になっていますか(笑)。

花枝：基本的に、大学も少しずつ世界基準に合わせる必要があると。たとえばシラバス(講義要綱)を例にとると、昔は、授業でこんなことをやりますというのを2〜3行書いて、教科書を指定して、それで終わ

お客さま：三菱UFJトラストシステム株式会社

日頃「しっかりとしたモノづくりと高品質のサービス」を標榜するIKIのサービス業務が、お客さま・ユーザーに、どのように評価されているか…。システムそのものやシステム開発のプロセス、管理運用の業務品質など、各種サービスのユーザー視点から見たその効果・成果のほどを、ユーザーの方に直接お聞きすることにしました。題して「IKIのサービスが選ばれる“わけ”」



三木 元さん
三菱UFJトラストシステム株式会社
執行役員 システム開発第2部長

苦勞を分かち合い、 最後まで責任を果たす事が 信頼感を生む

提供サービス：システム開発／保守業務

今回のお客さまは、銀行におけるファンドマネジメント業務を支援するシステムを本邦初で構築した頃よりお取引のある、三菱UFJトラストシステム株式会社（以降、三菱UFJトラストシステム）さんです。インタビューに応じていただいたのは、当時から当社を良く知る執行役員 システム開発第2部長 三木 元さんです。

本邦初のシステム構築

——最初に、ご担当の業務内容についてお聞かせください。

三木：私は、三菱UFJ信託銀行株式会社（以降、三菱UFJ信託銀行）から出向して、三菱UFJトラストシステムに在籍しております。三菱UFJトラストシステムは、三菱UFJ信託銀行グループが100%出資しているシステム会社です。以前は、銀行本体にシステム企画機能から開発・運営機能まで存在しましたが、現在は分社化による機能分担をしております。三菱UFJトラストシステムは、三菱UFJ信託銀行の経営戦略、業務展開を踏まえた上で、システムの開発・運営・管理を行う会社です。

三菱UFJ信託銀行のなかには、企業年金や投資信託などのお客様の財産をお預かりして運用・管理を行う受託財産業務がございます。この領域に関するシステムの開発・保守を担当しているのが、私が在籍するシステム開発第2部です。当部の在籍人数は、三菱UFJトラストシステムのプロパー社員、三菱UFJ信託銀行からの出向者、協力会社さんを含め、全体で200名以上になります。

——当社との取引のきっかけは、どのようなことからでしょうか。

三木：IKIさんのお付き合いは、16～17年くらい前に遡ります。当時は、前身のJKI（旧日本ナレッジインダストリー）さんですね。私も合併前でしたので、当時は三菱信託銀行の時代でした。三菱信託銀行がファンドマネジメント業務を支援するシステムを初めて構築し

りだったのですが、最近では、1つの科目で15回授業があるとすると、1回ごとの授業のテーマ・内容を15回分細かくしっかり書きまします。評価についても、テストが何%、出席が何%、と。授業に出てくる学生も昔と比べて多くなりました。昔のほうが、教えるほうも教わるほうもんびりしていたという感じがします（笑）。今の学生は、真面目な反面、自分の好きなことをいろいろ自由にできるということは少なくなってきたのかもしれません。

安藤：当社の役員とも話すのですが、我々と比べて今の学生のほうがよほど勉強している優秀だよ。それから、今の学生はプレゼンテーション能力が高いですね。我々の時代は、人前で話すという経験は割合少なかつたように思います。

花枝：そうですね。昔は、ゼミの発表くらいですね。

安藤：ええ。その時でも、調べたことを一生懸命説明するだけで、魅力あるプレゼンテーションにしようという意識はあまりなかったですね。

花枝：今の学生は、ゼミなどではパワーポイントを使って視覚的にもいろいろ工夫しています。

安藤：それから、外国語に対して、今の学生のほうがますます抵抗がなくなってきたという気がしますね。ちょっと残念なのは、これがやりたい、と自発的に出てくることと少ないかな。全体的には、優秀な学生が出てきているということで、私は樂觀的に見えています。

的に見えています。

花枝：大学においては、最近ですと、教員に対する授業評価も行われています（笑）。昔は、授業が分らないのは教員の問題というよりは学生の問題と思われていました。今は、いかに授業を分かりやすくするかというところで教員の努力が求められています。

安藤：先生も大変ですね（笑）。当社でも、部下に上司を評価させたらどうか、という意見が出ています（笑）。それにはみんな、反対でしょうね。

花枝：多くの産業においては、技術革新によって昔は必須だった技能なり知識なりをまったく使わなくなるといったことが起こります。この頃つくづく思うのは、どのような状況にも対応できる基礎的な能力を大学のうちにいかに養っておくか、ということだと思います。今後はこのことが一番重要になってくるのではないのでしょうか。

安藤：おっしゃるとおりだと思います。我々の産業でも、ただITの技術があるだけで仕事を取れる時代はもう終わったかな。特に先程の攻めのITの場合は、たとえば会計システムを作りましようという時に、業務内容をぜんぜん知らないところには危なくて発注できませんね。アメリカでは、ITのことも自分の会社がどのような商売をやっているかもよく分かっているユーザーが、ネットワークやソーシャルネットを含めて、非常に上手に攻めのITを使っています。今後、お客様が攻めのITをやる時には、技術+お客様の業務における専門知識が



ますます求められると思います。加えて、クラウドやIoT (Internet of Things・モノのインターネット) など、いろいろなことが言われている時代に入ってきていますので、今はちょうど分水嶺といえますか、どこに行くの？と各ITサービス企業も迷っているところですね。

花枝：IT技術も、これから5年後、10年後はどうなっているか分からない、ということでしょうか。

安藤：分からないです。でも、先ほどおっしゃったとおりで、技術の基礎がしっかりしていると新しい技術が出てきても取り込めます。技術者としての資質やセンスが良ければ、新しい技術にも確実についていけますね。

今日はほぼ40年ぶりに先生のお話を伺って、講義に出席したような気分になりました（笑）。どうもありがとうございました。

実際に、プロジェクトにご参加いただいたのがお付き合ひのきっかけです。このプロジェクトは、運用会社、証券会社、取引所、資産管理会社といった、証券をめぐるすべての登場人物を一通貫でデータで繋ぐ、いわゆるSTP (Straight Through Processing)の起点となるものです。本邦初のシステム構築だったと思います。ファンドマネージャーの意思決定を支援し、発注銘柄と発注数量をボタン一つで証券会社さんにシステムリンクしたり、これとは逆に、市場からの出来情報を再度ファンドマネージャーに還元するというシステムでしたが、ファンドマネージャーにしてみれば、「電話で十分だ」、「そんなに高い金を出す必要はない」と。このような状況から始まったものですから、最初はかなり苦労したんですよ(笑)。



— ありがとうございます。他社と比べて、当社の良いところ、悪いところはどのような点でしょうか。
三木：初めて名刺交換をさせていただいた時の所属部署に「市場創造グループ」と書いてありました。つまり、我々クライアントからオーダーされた仕事をそのまま忠実にやるだけではなく、日本の新しい市場と一緒に創り上げていきたいと思います。そのような気が、名刺と仕事ぶりを通じて大いに感じられたということが非常に印象に残っております。また、IKIの皆さんが業務ノウハウに精通していたこともよく覚えております。初めてのプロジェクトで分からないことが多く手探り状態のなかで、ぜひぶん助けていただきました。また、どのようなニーズを出しているか分からないエンドユーザーに、それはこういうことですね、このようにシステムに落とし込むと実現できます、というような翻訳もやっていただいていたかと。ですから、IKIさんをお願いすればいろいろなところを支援いただけるのではないかと思います。思いは今も感じております。

それから、営業専任の方がいらつしやうなことも、面白いなと思っていました(笑)。

— (笑) 営業も、業務を知っているといいことですか。

三木：業務もご存じの上に、システムもお詳しい、ということですね。「御用聞き営業は不要」という思いでいらつしやるんだらうなと感じておりました。中身に踏み込んだことをお話しできる方が常に前面に出てきてくださっているという印象ですね。やはり、最初にお話を持ってきた

までのご経験を生かしてITインフラを支えるパートナーでいていただきたいと思っています。それから、IKIさんは独立系IT会社ということで、あまり偏った色がないところがありがたいと思っております。たとえばあるパッケージが世の中でスタンダードになっていたとしても、あまりそこに頼りすぎるのもどうかと思っております。同じことがもう少し安くできるよ、という提案は、そのベンダーさんからは絶対に来ないわけですね(笑)。そのようなところで、IKIさんの豊富なご経験から代替案やアドバイスをいただきたいですね。

課題は世代交代

— 逆に、改善点やご要望などはございますか。
三木：若干心配なことは、17年前にメインで活躍してくださった方が今もそのまま最前線にいらつしやいます。つまり、世代交代ということですね。当時から在籍されているベテランの方にも直接お手伝いいただけるといいのは非常に心強いことである一方、この先大丈夫なのだろうか(笑)。それは多分どちらの会社さんと同じような状況でして、IT業界全体における問題なのだろうと思っております。銀行にはC/OB/O Lなどの昔ながらの言語やレガシー系の技術を使ったシステムが数多く残っております。それを開発してくださった方のノウハウ継承が求められます。ある程度成熟したシステムなので、教育的に向いているOJT (On the Job Training) 案件というものがそれほど多くは存在しないんですね。

— 以前のようについから作るという案件がある

と、若い人も一気にノウハウを学べると思うのですが、でき上がったものを部分的に「チヨチヨ」と直す案件ばかりをお願いしても、全体像が掴めないだらうな(笑)。全体像を掴みやすい案件が少ないなかでこのようにしてノウハウを引き継いでいくのか、というのが大きな問題です。実はこのようなところも良いお知恵があったら教えていただきたいと思っています。

— 世代交代は、当社としても重要な課題としてとらえていますので、対応を考えていきたいと思っております。では、会社対会社のコミュニケーションについてはいかがでしょうか。
三木：良好な関係を維持させていただいていると、私どもは勝手に思っています(笑)。

たとえば普段の案件を通じて、こういうことがうまくいっていないという相談をした時に、良い点悪い点をさくばらんに言い合つということもさせていただいています。営業の方を通してということではなく、中身が分かっている方と直接お話しできるということがコミュニケーションを良くしている理由なのではないかと思っております。

— 仕事以外でのコミュニケーションはいかがでしょう。
三木：昔は一緒に飲みに行ったりプライベートな話をしたりということがありましたが、最近はそのような機会は減りましたね。私個人としては、何かあってもIKIさんをお願いすれば助けていただけるのではないかとこの信頼感は、実は仕事外のオフのときのコミュニケーションから得られたものかな(笑)と思っています。

情報交換ということでは、1点、お願いしたいことがあります。昔は、「これは良くない」と思っていることがありますが、

— 御社にとっての当社の役割というのは、どのようにお考えでしょうか。

— ITインフラを支えるパートナー
三木：私はIKIさんを信頼しておりますので、ITに関するすべての領域についてさまざまなサポートなりご提案なりをいただきたいと思っています。

また最近では、IT投資の金額が大きくなりました。人的資源と予算に限られるなかで、新しいシステムをイチから作るという機会が少なくなっております。パッケージ、EUC (End User Computing)、自社開発の部分を組み合わせたトータルソリューション力が求められていると思います。パッケージは、外国のパッケージや信託銀行用ではないものを流用する場合もあります。それからEUCは、エンドユーザーが自分の都合だけを考えて作る場合も見受けられます。このようなものをうまく繋ぎ合わせていかなければいけないので、「IT用語」と「業務用語」の両方を理解した人材が必要になります。パッケージベンダーさんやハードウェア会社さんの提供物を結合するところを「のりしろ」と呼んでおりますが、IKIさんには、業務ノウハウやコミュニケーション力を生かして、「このりしろ」のところでサポートをしていただきたいと思っています。「のりしろ」こそ三菱UFJトラストシステムが得意とする部分なのですが、何分プロジェクトも大きく人数も限られるケースもありますので、これ

— 最後は、当社にはどのようなことを期待していらつしやいますか。
三木：資産運用ビジネスはこれからも膨らんでいくと思います。三菱UFJ信託銀行は、日本のなかで運用資産の規模・運用体制ともトップレベルを誇ります。私どもはITを使って日本の資産運用ビジネスを引っ張っていく立場にあると考えております。たとえば過去には、証券会社、運用会社、取引所などの間をデータで繋ぐ際のルール(プロトコル)としてFIX (Financial Information eXchange) というプロトコルを作り、資産運用・管理関係者全体を支援すべく、うまくデータが循環するシステムを構築しました。最近はこの時ほどダイナミックな動きができていないことを非常に歯痒く思っています。IKIさんとは、技術動向や業界動向に関する意見交換をさせていただきたいですね。単に他社の好事例を教えてくださいだけでなく、「ITを活用した、資産運用・管理業界の牽引」というようなテーマで議論をして、業界の活性化に繋がたいと思っています。

業界を牽引する提案を

— 今日はいろいろと貴重なお話を伺いまして、ごつともありがとうございました。



女性フォーラム開催



女性が輝く アイエツクス・ナレッジへ

「女性が輝く社会」をつくることは、安倍内閣の最重要課題のひとつですが、その一因となっているのが、国内の少子高齢化を背景とした労働力人口の減少です。企業がこうした経営環境・市場環境の変化に、柔軟に対応していくためには、組織内のダイバーシティ(多様性)を高め、積極的に活用することが不可欠ではないでしょうか。とりわけ、日本企業にとっての一番の課題は、出産・育児など様々な状況に置かれた女性が、自らの希望を実現して輝くことにより、潜在力である「女性の力」が十分に発揮されることだと思います。

女性の活躍推進が求められるなか、アイエツクス・ナレッジでは、女性がより長く働きやすい職場づくりを目指して「女性フォーラム」を立ち上げました。これは有志女性11名が、自ら開催を強く望み、提案することで実現。第1回は2014年8月22日、第2回は2015年1月29日に本社で開催されました。当企画では、今年1月開催の第2回女性フォーラムの様相をご紹介します。

女性社員のネットワークづくり

平成27年1月末現在の当社社員数は1,393名で、そのうち女性は224名(16%)です。また、新入社員においては女性の占める割合がここ3年で約20%から約40%に増加。現在は、女性全体の半数以上を入社10年以下の若手が占めています。

「女性フォーラム」は、彼女たちの多くが今後直面するであろうライフイベント(特に結婚・出産・育児など)と仕事を両立させるために、必要な知識や技術を習得すること、また、向上心の高い仲間たちと交流することで、刺激を与え合い、サポートし合う機会となっています。

第2回のテーマは「IKI女子力を育もう」。参加したのは、新入社員から21年以上勤務のベテラまでの33名でした。

男性も女性もいきいきと働くことができる職場づくり

まずこの「女性フォーラム」は、当社代表安藤の開会のあいさつから始まりました。JISAのダイバーシティ推進^{※1}の話に始まり、「男性の良い点・女性の良い点、お互いを理解し双方がいきいきと働くことができる会社を目指したい。そもそも女性の活躍は、古くはマリア・テレジアやエカテリーナなど、ヨーロッパの女帝の歴史に始まり、昨今では、自動車メーカーの企画・開発部門の女性プロジェクトチームの事例などもあります。また、消費の7割は女性が握っているというデータからも、今後の女性の活躍は不可欠です。ここにいる皆さんの活躍を大いに期待しています」との励ましの言葉がありました。

ロールモデルを見つけられた!

続いてのプログラムは2部構成で、第1部では現

在活躍している、家庭環境や役職などが異なる3名の先輩女性社員が自らスピーカーとなり、自身の体験談を語りました。日常の些細な心がけから女性メンバーの活躍によりサービスインできたプロジェクトの話、将来像を思い描く少し難易度の高い仕事にチャレンジするといったキャリアアップに繋がる話など、すぐにでも活用できるコメントが満載でした。



営業本部 第2営業部
山本 智子

当社はお客様から、コソコソと真面目、逃げないで最後までやり通すと評価されています。そして特に女性が元氣だと言われます。私が担当したプロジェクトで、納期が厳しく昼夜を問わずの作業のなかでも、女性メンバーが明るく前向きに、ムードメーカーとしてプロジェクトを引っ張ってくれたという事例がありました。その顧客からは、「こんな状態は疲労感漂う殺伐とした現場になるのに、明るく元気に仕事をしてくれて救われます」というコメントをいただきました。このように、女性は一度やると決めたら、困難な状況下でも最後までやり通す意志が強く、「コミュニケーション力も高いと思います。女性メンバーの活躍なくして、無事サービスインはありませんでした。」

この業界はまだまだ女性も少数で、現場での悩みや苦労は常にあると思います。困った時には、一人で抱え込まず、身近にいる仲間、先輩、ここにいらっしゃる皆に相談してみてください。



金融システム第2事業部
メガバンク開発部
長嶋 美穂

「女子力」をアップするために心がけていることは、6つあります。1つ目は整理整頓で、何がどこにあるかすぐ見つけ

かるようにすること。仕事でも家庭でも、時間を短縮することができます。2つ目は期限を設定し、残業ありきの思考は止めること。目標時間内に仕事を終わらせることは、体力的にも無理がなく、モチベーション向上にも繋がります。3つ目は、優先順位を決定すること。一旦整理してから、始めることが仕事と家庭を両立させるコツです。4つ目は上手な断り方を身につけること。理由を説明して、はつきり断る、謝る、別の提案をするという選択もあります。5つ目は、即レス、即対応。とにかく返事は早くすること、対応された相手は思いやりを感じる人が多いようです。最後の6つ目は、テンプレート(ひな形)をつくること。作業を効率的に進めることができます。人に対する対応テンプレートをつくれれば、苦手な人の対応にも応用できます。実際は自分も全部できているわけではありませんが、意識して、1つでもやること。3日坊主でもまずやってみることが重要です。



金融システム第1事業部
資金証券ソリューション部
宇野 恭子

初めてPLを担当したプロジェクトは、大規模で荷が重く大変でした。まず、私がかけたのは、メンバーの声を拾うこと、要望を実現できるように努めること。そのために、力を入れたのは、チームリーダー会、若手だけの会議、誕生会などのコミュニケーションの場を多く設けることでした。さまざまな意見、不満、愚痴に至るまで、とにかくメンバーの声を集めました。そしてそこから、いろいろな改善が提案・実行され、更に皆の協力体制が強まりました。結果として、チーム全体がより前向きになったと思います。

最後に、今まで私が仕事と生活の両面から心がけてきたのは、①自分の将来像を思い描く②仕事を語れる上司、仲間を見つける③少しだけ難易度の高い仕事に臆さずチャレンジする④プライベート

では仕事を忘れ、趣味を存分に楽しむ⑤彼氏や夫を褒めて、おだてて家事を分業する、という5点です。皆さんの参考になれば嬉しいです。

1人10分ほどのプレゼンテーションでしたが、具体的かつ実践可能なアドバイスに、惜しみない拍手が贈られました。

他の女性の声も参考になった

第2部では、男性1名のファシリテーターと4名の女性が1つのテーブルを囲んで、ディスカッション。部門の垣根を越えて女性が集まり、自分を高めていくために時間を共有しました。テーマは、「自分らしく働く」とは「今自分がぶち当たっている仕事の壁とは」「5年後の自分に期待することは」「私をとりまく環境と仕事は」「4つ。参加者は、ワールドカフェ^{※2}という手法を用いて、自由にテーブルを移動しながら、3セッション大いに語り合い、最後に各テーブルの代表が熱い思いや多くの気づきをシェアして、第2回フォーラムは終了しました。

事後アンケートでは、約8割の参加者から「ほかの女性の声も参考になった」との回答や、「アドバイスをいただいたことが嬉しく自信になりました」「明日から気持ちも新たに仕事を頑張れそうです」などという声も寄せられました。

女性たちの輝きは当社のPowerを引き出す原動力となります。女性が孤立せず、キャリアを重ねていけるよう、今後も継続的なフォーラムの開催、ひいては男性の参加も視野に入れていきます。こうした取り組みは当社の持続的成長の礎として欠かせないものとなるでしょう。

※1 情報サービス産業協会は、2020年までに指導的地位における女性比率30%を目指すことを推進しています。

※2 ワールドカフェ: カフェにいるようなリラックスした雰囲気なか、参加者が少人数に分かれたテーブルで自由に対話し、他のテーブルとメンバーを交代しながら話し合いを展開させていくこと。



トップ・エンジニアの軌跡⑩

経験より ヒラメキを優先

イメージで実現させるシステム基盤

「しっかりとしたモノ(システム)づくりと高品質のサービス」を掲げ、「選ばれる会社」を目指すアイエックス・ナレッジ(IKI)。この強気フレーズの裏付けは、他ならぬ人材にあります。そうした人材群をリードしてきた「IKIの現場の顔」トップ・エンジニア…今回の『わが社の匠』は、思い描くイメージそのままにシステム基盤を構築する匠、亀尾 一彦です。

(編集部 / 本文敬称略)



プラットフォームサービス事業部
システムデザインサービス部
かめ お かつ ひこ
亀尾 一彦

システム基盤づくりの職人、まさに匠——と評したのは、亀尾が所属するシステムデザインサービス部の田中孝二部長。「誰に対しても物怖じしない。相応な自信家だが、それを周囲に認めさせる実績がある」と高く評価する。IKIはシステム基盤構築を重点サービスのひとつに置いているが、田中は「その分野の開拓者としてさらに活躍してほしい」と亀尾に全幅の期待を寄せている。

●システムの便利屋として

初めて任せられた仕事が漢字変換のアプリケーション開発。今でさえ当たり前に見える漢字入力も、当時のコンピュータは大半が英語、良くてカタカナが主流であった。またソフトウェアがハードウェアよりも軽視されていた頃でもあり、システム基盤やアプリケーション開発に詳しいエンジニアは少なかった。今では「システムエンジニア(SE)」としてその職種が確立しているが、当時にすればコンピュータの、いわゆる便利屋の印象が強かった。亀尾はその時代から「システムの便利屋」として、ハードウェアからネットワーク、データベース、アプリケーション開発環境までのシステム基盤構築を中心に手がけてきた。ちなみに、当時の情報通信は有線の電話回線のみ、単に羅列されただけの文字データを専用端末でやりとりするもので、伝送速度は数百〜千bpsだったというから、スマートフォンなどで数百Mbpsが誰でも何時でも何処でも使える今の時代をみると、通信環境は著しく進展してきたといえる。

後に学生80名ほどが利用できる大学コンピュータ学習室の構築にも係わった。この時もまだメインフレーム(大型汎用機)が主流で亀尾の経験もそれに限ったもの、大学が使うようなただ、勤勉は否定する。「それなりのアンテナは広げてはいますが、技術的なことはマニュアルで十分だし、ネットワークやアプリケーションなどそれぞれの分野で優れたエンジニアは周りに大勢いますから。分からないことはその時調べれば良い」と言うように、亀尾は何事においても自分の頭で考えることを優先する。

「技術的なことや、業務的な知識はもちろん必要ではあるのですが、基本的なことさえおさえればなんとかなります。それよりもまず、顧客の要求をどうやって実現させるかについて考えることが私の仕事です。例えばそれがコストや納期で無理難題なものであったとしても、そのなかでも可能なことは何かを考えて、出来ることを提案に変えれば良い。最初から話を聞いただけで無理だって諦めちゃうのは最も愚かなことだと思えます」というのも「駆け出しの若いころ、現場のメーカー担当者から「顧客に無理だと絶対に言っちゃいけない」と厳しく怒られたことが強く印象に残っていて」と苦笑する。

●経験知捨て真のニーズ拾う

「経験はそれなりにあったほうが良いのですが、新たなソリューションのためにはそれが障壁になることもあります。従来の考え方や経験知に固執してしまつては、もし従来のシステムづくりに無駄があったり、非効率なものだったりしても一向に改善の余地が生まれません。ですから、新たに担当するシステムは、必ず疑ってかかるようにしています」

顧客は今のシステムに100%満足しているのか、問題や課題はないのか。真のニーズはどこにあつて、それらに対する最善のシステム基盤とはどんなものなのか——。仕事を終えた帰路途中、喫茶店で一息。タバコを啜えながら一日を振り返ることが亀尾の日課となった。亀尾はそこでまた、考える。

計らい、信頼して仕事をシェアしていることは確かだと察する。

●血の気引く凡ミス

システム基盤の安定性や処理能力は、ハードウェアの性能はもちろんのこと、ネットワークやソフトウェアの組み合わせによって大きく左右する。それらイメージした設計通りにシステムが動いた時の快感は「うまく言葉にできない」。一方で、仕事上での失敗は「ほとんど記憶にない」とは言いながらも、「今では笑って話せませんが…」と切り出した。「ある大手の銀行システムで、安定稼働のため二重化の仕組みを設計し、補助用のマシンでテストする段階までたどり着いたんです。テストは実際のシステムエラーを想定し、片方のマシンの電源を落としてみることにしました。いざ電源ボタンを押してみたのですが、これが稼働中の別のマシンだったと気付いた時にはもう遅かった。多くの利用者が繋がっていたそのマシンは当然のごとく静かに動作を止めていき、直後に問い合わせが殺到しました。その時はもう、瞬時に血の気が引きました」と振り返る。亀尾らしくないミスだが、このような凡ミスが命取りになることを身をもって理解し、以降は何事にも気を抜かず慎重に取りかかるようになった。

●「無理」は「出来ること」に変える

亀尾は元来、「何でも考えることが好き。常に何かについて考えている」ようで、例えば生活でも身近なスマートフォンでいえば、ユーザーとしての興味よりも、その機能や課金方法、各種アプリなどのシステム構造そのものに考えが寄ってしまう。「今どんなサービスが市場から受けているか、そのサービスはどんな仕組みになっているのか、自分の頭で整理できないとイヤなんです」。

クライアント・サーバーシステムは始めてで、関する知識はほとんどなかったが、持ち前の度胸とカンで、ハード機器の選定からメーカーとの価格折衝、学内LANのセッティングから教育ソフトのインストールほか各種クライアント設定まで、これらをほぼ一人で受け持った。驚くことに、この案件の詳細を聞いたと同時に、亀尾の頭の中では、全体的なシステム構成のイメージが湧き、作業もそのイメージした設計通りに難なく進んだという。全くの未経験分野でなぜ成功できたのか。答えは単純、「がむしゃらに必要な技術や知識を集めた」ようだ。

●イメージをカタチに

今でも亀尾は、基盤構築の仕事を受け持った際にも、最終的なシステムの全体像を頭の中でイメージする。それを一旦機能ごとに切り分け、それぞれの分野で得意としているメンバーに描いたイメージを伝え、仕様書などに起こしてもらう。それは、「何事にも客観的な視点は大切で、自分以外のメンバーに具体化してもらおうことで、イメージ上の矛盾点や欠落点などに気付くことができるから」と言う。亀尾の伝え方が上手いのか、それらを受け取る周囲のメンバーのスキルが高いのか、ほぼイメージ通りに仕様はまとまっていき、思い描いた通りのシステムが実現していくようだ。「OSや開発言語など様々な種類や技術があつても、システム化の目的や考え方や構造といった根本的なところはだいたい一緒。ですから、顧客が求めているものをしっかりと考えれば、自動的にシステム基盤は組み立てられます」とは亀尾独自のロジックである。

あえて自らプログラミングなどの実務はこなし、メンバーに役割を振り分けることで人材育成の一環としているかと思いきや「それを意識してやっつけない」と言う。が、それぞれのプロジェクトメンバーの特性を普段の作業から見

テーマ **心を楽しむ心理学 交流分析(TA)**
心と身体の健康について ~入院・手術の体験から健康について考える~



IKI社員相談
メンタルヘルスアドバイザー
長橋 輝明氏

これまで、気持ちを楽にして生きる方法を学ぶための実践的理論「交流分析(TA: Transactional Analysis)」を紹介してきました。今回もその流れの続きを考えていましたが、実は昨年、私自身が健康を損なう胃がんに罹り、2か月半の入院・手術治療を経験しまして、編集担当からは「健康がそもそものテーマなので、その体験をコラムにしてほしい」との要望がありましたので、私の「がん体験記」を中心にお話ししたいと思います。さあ、今回も一緒に、健康について考えてみましょう。

●自覚症状がない
これまで体調は決して悪くなく、どこかが痛いといった身体の不具合は全くありませんでしたし、症状と思われるようなことは何ら自覚していませんでした。強いて気になっていたのは、退職後に生活のリズムが変わってしまったことです。通勤において、会社最寄りの駅から一駅手前で降り、会社まで30分ほど歩いてきた健康法がなくなりました。さらに、夕方からのお付き合いが会社員時代よりも大幅に増え、それに伴って飲んで食べる機会が増えていきました。運動と飲食という健康に最も影響する両面が、悪い環境に変わってしまったのです。

教訓 **①** **がんは生活習慣に深く係わる**



●もっと早く「がん検診」を受けておけば良かった
会社に所属している時は、健保組合の手厚い検診制度体制があつて定期的に快適に受診できていたのですが、退職してしまつたこの制度から外れ、地元自治体の施設で自主的に検診を受けることとなります。私は退職に伴い、健保組合から外れ国民健康保険に加入したので横浜市の医療施設で受けることになりました。ただ、今までの健保組合の施設や検診内容に比べるとどうしても貧弱に思えて足が遠のき、2年間の未受診期間ができてしまつていたのです。さすがに2年以上も受診しないのはマズイと思い、そこで「がん検診」を受けようと思ったのが、昨年(2014年)の2月末の頃です。

2014年2月	胃がん検診(バリウム検査)で「胃の噴門部に隆起性病変あり」の指摘
3月	胃の内視鏡検査・その検査結果、横浜市立大学付属病院(市大病院)への紹介状 市大病院での診察・検査・術前内視鏡検査など
4月	入院「抗がん剤治療」開始、いったん退院したが副作用が出たのか腸から出血で緊急再入院
5月	腸への治療開始、いったん退院。しかし、またまた腸から出血して緊急再々入院
6月	手術(胃全部摘出、食道・腸の一部摘出、脾臓・胆嚢摘出、リンパ節2カ所摘出)
7月	退院・抗がん剤治療再開
8月~	副作用か肺炎で2回、腸閉塞で1回の計3回入院加療。抗がん剤治療で現在に至る

このなかで、死の危機が3回もあつたようです。1回目は腸からの出血が断続的に発生、止血できず輸血等対応。2回目は手術時の麻酔に問題があつたのか局所麻酔で横隔膜麻痺呼吸困難に。3回目は手術後の肺炎・感染症などの「合併症」が出た——などで、いずれも当時の私は麻酔がかつたりして意識がほとんどなくなへ、死への危機感を持ちませんでした。家族にとっては手術に立ち会つたり、医師の説明を聞いたりと非常に不安な時間だつたと思います。患者本人よりも家族の方が大変な思いをしてしまつたようです。いろいろな心配をかけてしまいました。

●平凡な日常や家族の存在が、どんなにありがたくて大切なものか
大きな病気をした方は経験として存知だと思ひますが、「健康で過してゐるいつもの平凡なこと」が、とても大切なんだ」といふこと

●検診後スグ「改めて精密検査を受けてください」
いざ、「がん検診」へ。快適な健保組合の施設とは違い、巡回バスの狭いなかでのレントゲン撮影やバリウム検査です。しかも検査結果は3週間後に郵送で自宅に送るといふのんびりしたものでした。検査をすべて終え自宅へ向かおうとしたその途中、携帯電話が鳴つたので出てみると、検査の担当者からでした。3週間後ではなく、その日のうちの電話連絡にイヤな予感が走りまわりました。

「本日のバリウム検査の結果ですが、胃のながが大分荒れているよつなので近いうちに精密検査(胃カメラによる検査)を受けてください」とのこと。「はい、分かりました。ご連絡をありがとうございます」とは答えましたが、「えっ、胃が荒れているって? 荒れているのはアタリ前だよ。運動もせずに毎晩飲み歩いているのだから」という気持ちでした。これといって特別な症状があるわけではないので「きつと大したことはないよ」と思つた反面、「検査したその日のうちに連絡が入つたという事は、只事ではないな...」という2つの気持ちが入り混じつていました。とりあえず、市内にある専門病院の精密検査(胃カメラ)を申し込み、一週間後の予約をとることにしました。

●その場で「悪性腫瘍です」
その精密検査。通常、胃カメラで異常が見つかった場合には、疑いのある内臓組織の一部を採つて改めて検査した後、詳細な診断が出されます。が、私の場合は胃カメラを飲んだその場で、「あっ、これって悪性腫瘍ですね。決めている専門病院はありますか?」なければ指定

を、病気を通して改めて感じることにあります。また、励ましたり看護したりしてくれる家族のこともとてもありがたく思い、感謝の気持ちが湧いてきて、その存在の大きさを大切にすることを改めて知ることになります。そのことにより、「普段の「日」を大切に過ごそう」「家族といる時間を大切に過ごそう」という気持ちにもなつてくるわけです。

人生で起ることは無駄なことではないといひます。何かきつと「意味」があるはずですよ。たとえ、それが手術であつたり、乗り越えられそうもない出来事だつたりしても、その人にとつてとても大切な意味があるのです。

教訓 **③** **家族や仲間たちと過ごす 何気ない日常を大切にしよう!**



●体重なんと30kg減!
入院前の体重は84kgもあつて、どちらからかと言へば太り気味ではありましたが、退院後には64kg、さらに抗がん剤治療によつて54kgにまで落ち、体型においては望み通りに痩せることができました。衣服店で「XL」サイズのタグを探していたのには「M」サイズ、着るものの色や柄を選べ喜びが増えました。でも、「やせるのは簡単、胃を切除すればいい」といふ単純なものではありません。ダイエットは望むところでしたが、病気で一気に痩せると力が入らない状態になります。食欲は落ちて吐き気がするし、お腹の具合は悪く嫌な気分が続いてとても快適というわけにはいきません。そのうえ免疫力低下に陥る危険性も高いので要注意ですね。

の専門病院を紹介し「な」と宣告されてしまいました。
しかしビックリですね。体調は良いし症状なんて全然なくて、食事だって美味しく飲み食いできていたわけですか?。よくよくその宣言を聞くと「頭のなか真っ白になつて...」とか言いますが、私の場合は「えっ、自分ががんになつてしまつた?」という気持ちでした。血圧が高いのでその辺の病気に意識がありました。まさか、がんになるとは想像もしていませんでした。とりあえず「見つかつて良かった」と思つてはありませんでした。

なお、胃の上部(食道から胃腸)に入つてくる入口付近、「噴門部」というに腫瘍ができて、出血などはしないケースが多く、検便や血液検査では見つけにくいそうです。症状がなければ余計に見つけにくいわけです。

教訓 **②** **四十路過ぎたら検診は受けるべし**



●もし検査を受けなかつたら... 私はいのちがなくなつた...
がんは、深達度と転移状況によつてIからIVの4つのステージに分かれていて、さらに細かくAとかBなどに分かれていきます。Iが初期のがん、IVは末期がん(手術ができない全身転移段階)と言われています。私の場合はステージIIIの後半、「末期がんの一手手前です」と言われました。もし検査を受けなかつたら、もし受診時期が遅れていたら...。以下は異常が見つかるまでの経過です。

●手術も大変だけど、
抗がん剤の副作用もつらい

手術は、悪い患部を切除するという大きな目的があるので比較的受け入れやすいのですが、その前後の抗がん剤治療による副作用は、患部だけでなく正常な部分もやられてしまうという点で、受け入れるのがとても難しい。主な副作用には、食欲不振、吐き気、脱毛、免疫力低下などがあります。食欲不振や吐き気は抗がん剤治療開始後すぐに現れますが、脱毛や免疫力低下は2〜3週間後あたりから数か月にわたって起きてきます。

私の仕事は、カウンセラーと講師です。このうちの講師という職業は大勢の人の前に立つことが多く、外見は結構大切な部分です。そのなかで「髪の毛がある」と「抜け落ちた状態」では大分見た目が違ってきます。脱毛は私にとっても大きなマイナス面なのですが、医師や看護師は「また生えてきますよ」とあまり気にする様子はありません。それよりも、免疫力低下は外見の問題ではなく身体にとって大きな影響があります。抗がん剤により白血球が大幅に減少し、免疫力が低下してしまつたのです。医師からは「風邪をひかないように」の注意を受けますが、風邪より怖い感染症の危険性も高まるのです。実際に、抗がん剤治療をするようになってから肺炎で二度の入院を余儀なくされました。

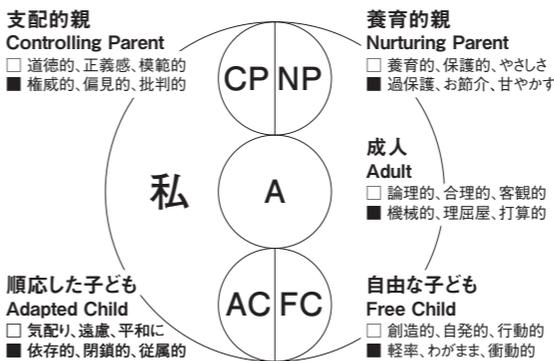
手術による体重減少だけでなく、その後の抗がん剤治療の副作用による体重減少もあるのです。体重減少と脱毛の見た目で私のイメージは大きく変わってしまいました。いつもあいきつを交わっていた「近所の方とすれ違つても、相手は私に気がつかずに通り過ぎてしまつたくらいですか?」...

●思いやる心は「NP」、
元気づける心は「FC」の力

通院・入院をしていると、そこで関わっている医師や看護師の言動を、主観と客観を交えて観察することになります。交流分析(A)の「A」を考へてみるといういろいろなことに気づくことがあります。

前回までに人には「5つの心の動き」があるんだということを説明してきました。それに照らし合わせて考えてみると、患者に対する思いやりや癒しの心は「養育的な親」(NP: Nurturing Parent)からくる「優しい私」の力で、また患者を元気づけるのは「自由な子ども」(FC: Free Child)からくる「自由奔放な私」の力に当てはまります。

<5つの心の動き>



入院中に治療や看護をつけながら感じたのはやはり、この「NP」と「FC」の2つの自我状態でした。医師や看護師がもつ「NP」の力によって患者は癒され、安心して治療を受ける

ことができます。ナイチンゲール型と言われる「I」グラムパターンが「NP優位型」であることから納得ですね。また入院中に強く感じたのは、患者が積極的に治療を受けようとか、退院後も元気で働き、生きていこうという気持ちになるように元気づけるのは「FC」の力だということです。たとえば、「早く退院してカツカレーが食べたい!」と言つた患者(実は私のごとくに「そうだよ。美味しいカツカレー食べたいよね。私も食べたいなあ。すっごく美味しい店知ってるから、教えてあげるね!」など)と「ちょっと軽率かな」という面もあります(「無邪気な「FC」で元気づけてくれます。でも、成人「A」の心の動きが優位な看護師さんだったら、「胃を全摘出した人にカツカレーは不向きですね」などと冷静に言われてしまつかもかもしれません...」。

●今後のGJW

退院して半年が経過して、大分体調も良くなってきました。これからは健康に留意していくことはもちろんのこととして、この病気になる経験でいろいろな気づいたことをさまざまな場面で生かしていきたいと思つています。家族や仲間たちと一緒に過ごす何気ない日常を大切にすること、そして、人との関わり合いのなかでは、思いやる心の「NP」と元気づける心の「FC」とをバランスよく使っていきたいと思つています。

今回は、また「交流分析」の話に戻りたいと思います。お楽しみに!。

参考文献

■「交流分析士1級テキスト」 日本交流分析協会

10年朋友(ポンヨウ)

太田 隆

私 は、趣味の世界ではカメラおじさん。Face Bookには2千枚以上の写真を載せているが、自己満足の井戸からは抜けられない。綺麗なものを綺麗に撮るのは難しい。そうでないものを綺麗に撮るのはもっと難しい。成長限界説かなあ。

プ ロのカメラマンは、光をマジシャンのように扱うことができる。それは私にはできないので、瞬間、瞬間で勝負するしかない。「犬も歩けば棒に当たる」と言うが、私の場合は、思わぬ災難にあうという戒めより、思わぬ幸運にあうという良い意味で解釈している。カメラ片手に石神井公園を散歩していると、突然カルガモ親子の行列に出会つたり、中国大連の星海公園を散歩していたら、美女騎馬警官に遭遇したこともあった。メタボで土日は必ず8kmくらいは歩くようにしているが、お蔭で様々なことを発見する。

中国で思い出した。オフショア開発は現在どうかと言えば、為替レートが3年前に比べると50%近く上昇したため、コストメリットはかなり低下している。また、日本語ができる技術者が大幅に不足という事態が起きている。10年前、NEC 濟

南が設立された山東省のソフトパークについて言えば、数年前から日本のベンダーやシンクタンクなどの大手が進出しており、技術者の草刈り場と化している。変われば変わるものだ。世の中は10年位の周期で大きく動いているようだ。

中 国には「10年朋友」という言葉がある。はなれない、という意味である。中国は人脈社会だとも言われている。ということは、この2つを実行できなければ、中国でのビジネスは成功しないことになる。

私は、この10年を3年にするために次の2つを実践した。まず1つ目は中国人以上に中国の事を知っていること。オフショア活用の最も盛んな都市は大連市だ。大連は遼寧省、だから遼寧省(日本の40%の面積)の主要都市を大部分回つてみた。

例えば、瀋陽、丹東、鞍山、本溪、盤錦、興城市などの話しをする。「この前、河北省と遼寧省の境にある秦皇島市に行き、万里の長城の東端といわれている山海関と城壁が海に突き出た老龍頭を見ましたよ。山海関といえは、後金国のホンタイジ(清国二代目皇帝)がこの関

を越えて北京に雪崩れ込んだ話はロマンを感じました。2009年に丹東(北朝鮮と接する遼寧省の市)の虎山長城が長城の東端と訂正されましたね。ここにも行きましたが、万里の長城2万キロの最東端に立った時はゾクゾクしました」などと話すのだ。すると相手は、「行ったことありません。先生は凄いですね」となる。

2つ目は、中国人以上に中国語の歌が上手く歌えること。ある大手企業の総裁からは、会うたびに次に来る時の課題曲を言い渡される。それも全て歌えるようにする。

こんなことで尊敬や信頼の気持ちを作られる。相手を理解する姿勢が大事、そして相手の期待に応えることだ。やる時は徹底的にやる。これだ。

I 工業界は、グローバルビジネスへの取り組みが遅れている。日本経済はオリンピックの2020年までは、上昇傾向で推移すると予想されているが、それ以降は下降局面に入る。そしてこの数年で過去最も大きなパラダイムシフトが起こると考えられる。グローバル化は重要、真髄はローカルの積み重ねだ。

(顧問)