

「KONSEN 魅力創造ネットワーク」という連携の仕組みを作って、根釧エリアの個性のブランド化を図っています。仕組みの中で当庫は、行政や学術機関などとも協同して、いろいろな企業を結びつけて新しい動きを起こしていく役割を担っています。

根釧エリアは広大で、漁業から酪農、食品加工、製造業の種類も多彩です。自然との関わり方や住民の気質も、まちごとにずいぶん違う。だからこそ、一社一社のがんばりに留まらず「面」として繋がることで、より強く複雑で、魅力ある個性的な何かが生まれます。

当庫が面を意識した地域との関わりに力を入れ始めたのは昭和の時代に遡りますが、長い前史と産官学の幅広い連携の上にこのネットワークが設立されたのは、2012年。「食」に代表される地域資源の国内外への発信と、地域産物の附加価値を高めることをめざしています。現在では食や観光関連の企業が50社以上、北海道経済産業局や釧路と根室の振興局、北大産学連携本部など17の支援機関が結ばれていて、金融機関である私たちは、そのたくさんのつなぎ目の役割を果たしているのです。

アイラ島視察のことは話しましたが、ほかには例えば香港のフードエキスポ（東アジア最大級の食品展示・即売会）を視察したり、中東のドバイに行って、道東の製品の可能性を現地の企業を訪ねながら調査しました。行く前に、ドバイを見ると東京が田舎に見えるよ、と言われていたのですが、まさにそう感じました。

あるいは、北海道と気候風土が近いオーストラリアのタスマニア州の漁業や食品加工の現場を見たり、2018年にはアメリカのボストンとニューヨークで、現地の水産物流の現状を探りました（「Seafood Expo North America」）。いずれも、道東の優れた産品を輸出できないか、観光業の可能性は？ といったテーマによる体験的な調査でした。国際的な品質認証の仕組みなども理解して、メンバーで共有していきました。

商談の場で自社の製品を外国人の前で説明することはどの社長さんも未体験のことで、「あなたのその製品の特長を3つに絞って説明してください」、などとズバツと言われると、最初のころはしどろもどろの感もありました。商品パッケージについても、わかりづらい見づらいなど、その訴求力が厳しく問われました。しかし経験を重ねるうちにどんどんプレゼン力がついてきます。思い切って行動しなければ、人は学べないのです。

「金融機関の必要のされ方」が変わり、私たちは「価値創造型金融」へ舵を切ったという話をしてきました。以上のことからその中味を理解していただければ良いと思います。現在の信用金庫の仕事は、「逆風に負けない地域の経済や暮らしの基盤づくり」にあるのです。いわば、「地域運動としての信用金庫」です。

---

◎本間 明子氏（1995年商学部商学科卒。アイ・タツ株式会社 代表取締役）

「何を見て何を感じるか。そしてその先に続くことは何か」

---

### ○インターネット普及元年に、NTTに就職

1995（平成7）年に卒業した本間明子です。卒業以来ずっとITの世界にいて、一昨年、まずアルバイトで入った、システム開発と業務コンサルティングをなりわいとする会社のトップに就任しました。今日は主に、私が体験的に磨いてきた仕事への考え方や、その進め方についてお話しします。ITという狭い分野に限らず、皆さんの物事の発想や考え方のヒントになれば良い、という気持ちでいます。

私が入学した1991年は、北海道ではまだバブル景気の最終盤で、先輩たちは就職活動で苦勞することはほとんどありませんでした。でも私が卒業する95年は全国で就職難で、いわゆる就職氷河期のはじまりに当たります。まわりは金融をめざす人も多かったのですが、「地方」出身の女性（親元にはいない女性）が金融に進むにはハンディキャップがある、などと言われていました。自分には何ができるのか。自分は何をしたいのか。迷いながら、苦しみながら、自問自答の日々でした。

部活の先輩のアドバイスや応援もあって、NTTに入ることができました。全国一社の時代で、同期は800人だったと記憶しています。

東京で入社式に出て、その日に辞令が出ます。つまりその時点まで、自分がどこに配属になるかはわからない。私のスタートは、函館でした。1年半勤務して、その後札幌に移りました。新社会人としても右も左もわからないスタートです。あらゆることを現場で学びました。まず配属されたのが、「116オペレーター」。ヘッドセットをつけて、NTTの商品に対する総合的な窓口を半年務めました。それから営業職へ。車でまわって、ISDN回線を函館のご家庭や企業などに売るのが仕事です。ISDNといっても皆さんはわからないでしょうが、電話の回線がアナログからデジタルに変わっていく時代の商品です。NTTという大看板があって、女性の営業も珍しかったので、実力で販売したというより「じゃあ買ってあげるよ」という感じで取り引きしてくださるお客さまが大半だったのかと思います。営業職のあと、いわゆる内勤の事務職も経験しました。

夏の最初のボーナスで、発売されたばかりのウィンドウズ95を搭載したパソコンを買いました。インターネット接続機能が組み込まれたOSで、日本ではここからインターネットが一気に普及していきます。といっても常時接続などは夢の話で、ダイヤルアップ接続で夜ごとモデムをピーヒョロ言わせて（つながるときにこういう音が出ます）ネットサーフィンを楽しみました。「日経パソコン」など、パソコン雑誌を愛読していました。これから世界は、まちがいなくインターネットが動かしていくんだ。ワクワクしながらそんなことが確信できた時代です。

### ○システム開発の現場に放り込まれて

NTTで働いて2年も経ってなくて、まだキャリアの進路もちゃんと見えていなかったころなのですが、ある方に声をかけていただいて、（職場の皆さんやそれまでにお世話になった方々には大変ご迷惑をおかけしましたが）、無鉄砲にもNTTを退社し、上京することにしました。ただ、いきなり今の会社に入った訳ではなく、知人の会社にお世話になる形でアルバイト生活を1年弱ほど続けました。その後まもなくして、今の会社の元代表の方と出会います。この会社はその方がひとりで立ち上げたシステム開発の会社で、まず時給1200円のアルバイトで働きはじめます。それが今の私に直結するキャリアのスタートでした。

といってもプログラムを書いたこともありませんし、ソフトウェア開発の現場も初めての世界。最初は雑用です。調べていたIBMの資料に「IT」という言葉があって、なるほどこれからはこういう世界になるんだ、と納得したことを覚えています。1997年とは、まだそんな時代です。

3カ月くらい経つとあるシステム開発のプロジェクトに放り込まれました。エクセルだけはそこそこできるかな、と思っていたので、エクセルを使ってスケジュール管理をはじめ、システム開発の工程ではたくさんのドキュメンテーション（情報の記録、体系的整理）が必要ですから、主にその分野を担当しました（いまではエクセル以上に適したツールはいろいろありますが）。仕事が深夜に及ぶこともしょっちゅうで、サーバー室に泊まる、なんていうこともありました。これを繰り返すと、やがて一生懸命稼動しているサーバーの気持ちがわかるようになりました（笑）。システム開発は、設計やコーディングだけが重要ではなく、開発して実際に運用していくまでの進捗管理（プロジェクトマネジメント）が肝なんだ、と実感しました。

そんな経験を積みながら、3年目くらいのときに、クライアントのオフィスに入ってヘルプデスクを立ち上げる仕事を担当しました。このとき、クライアントの業務の全体を正確に理解して、どのようにコミュニケーションを取っていかなければならないのか、ということを経験しました。

システム開発でいちばん重要なのは、業務をする人の立場を理解すること。お客さまは何のためにどんなゴールを目指しているのか。お客さまのお客さま（一般ユーザー）は何を求めているのか。開発者とクライアントの間で、ここがぶれていては成果はあがりません。顧客の業務用語を、開発者のシステム用語に翻訳して正確に伝えることが私の仕事になりました。

28歳のとき、全国展開する企業のシステム開発と運用を受注することができました。Webブラウザベースのシステムが先進的なものとして注目を集め始めたころです。県域ごとにサーバーを据えて、各地のオ

フィスの総勢1万人くらいのユーザーがPCのブラウザで業務を行うシステムを設計して、データベースを構築しました。

全国行脚しながら、各地の出先にシステムと業務の運用方法などを説明していきます。相手は40代50代の幹部の方々に、正直、IT用語を使っても話が通じません。開発者のシステム用語を顧客の業務用語に翻訳することの難しさややりがいを実感する日々でした。そして、あらゆる場面で「進捗管理（プロジェクトマネジメント）が肝なんだ！」ということをもさらに学びます。開発側の事情や条件の前に、クライアントが達成したいことは何なのか？ それをつねに自分に問いかけながら仕事をしていました。

進捗管理に使われる表をガントチャートと呼びますが、当時のそれをちょっとお見せします。縦軸にやるべきこと、横軸に時間の流れがあります。私は、「やるべきこと（タスク）」と「時間」と「人」の関係を、「空間（時空）」として俯瞰することを意識していました。そうすると、どこに歪みが生じているか、新たに必要なことは何か、関わる人たちが課題を正確に共有しているか、といったことが見えてきます。それは例えば、最初に計画したタスクだけでは足りない、このスケジュールでこの工程を収めるのは無理だ、といったことです。すべてを動かすのは、言うまでもなく「人」です。

## ○「WBS」の探求

システム開発では、プロジェクト計画時に「WBS（Work Breakdown Structure・作業分解構成図）」を作ります。これから始まる複雑で膨大な作業を、分解して構造化するのです。WBSは体系立てられた学問ともなっていますが、プロジェクトマネジメントの世界に留まらず、たくさんの分野で応用が利くと思うので、ここでは考え方として大枠を説明します。

キーワードは、「分解と構造化」です。つまり、例えば旅行を計画するとき、目的地を決めたら交通手段やホテル、持っていくもの、いっしょに行く人との役割分担などを決めていきますよね？ 頭で考え、メモに起こすでしょう。WBSは、こういうことを体系的に整理する考え方であり、手法です。

目的（成果物や達成ゴール）を決めたら、工程の段階ごとに成果物を分解して、構造的に並べ替えて、かたまりに仕上げていきます。分解するといっても、担当者ごとにその大きさ（粒度）はちがいます。そして分解したものを階層的に構造化していきます。大きなシステムでは膨大な工程と階層がありますから、「ゴールはどこか？」、「皆が達成したいことは何なのか？」という根本の自問を繰り返すことが欠かせません。そのために必要な資源、「人、モノ、予算、情報、時間」を正確に把握することも重要です。私は仕事の現場で、特に「時間という資源」をいかに効率良く使うか、を心がけてきました。繰り返しますが、WBSはシステム開発の世界だけに役立つものではなく、あらゆることに応用が聞くと、複雑な事象の正確な捉え方です。WBSについてはたくさんの書籍も出ていて、ネットでもいろいろなことが学べますから、興味を持った方は、ぜひ調べてみてください。

さて、WBSに書き起こし、ガントチャートもばっちりできた。これであとは工程を着実に進むだけ！ となっても、現実にはそんなに優しくはありません。

ガントチャートで進む時間は、現実の時間とはちがいます。WBSは、すべての要素を可視化できるわけではなく、さらには、そのつど新たな局面で起こっている変化を捉えることはできません。「目的の定義（ゴール）」に立ち帰り、リソースの増減を確認して、すべての要素がちゃんと可視化できているかを検討します。

つまりWBSは必要条件ですが、十分条件たり得ないのです。人はこの勘違いの罠にはまってしまう。プロジェクトの空間自体を立体的にちゃんと把握しているか。見えているモノを見るのではなく、見えないモノまで見ようとしているか。そのチェックが欠かせません。時間は人間の預かり知らないところで勝手に流れるだけですから、失敗の連続の中を進みながら、試行錯誤がつづきます。

また、見えない変化と見えないモノをちゃんと見通すことができても、それが他人に正確に伝わらなければ何にもなりません。ガントチャートひとつにしても、色使いや文字の大きさなど、いかにわかりやすく、皆のモチベーションを盛り上げるように魅力的に仕上げるかが問われます。つまり「見えているものを魅せる」の

です。

プロジェクトマネジメントの仕事は、見えていないものを見つけること、とも言えるでしょう。プロジェクトにはたくさんの人が関わります。人はそれぞれ、「知っていること」が異なります。「理解力」も異なります。さらに「価値観」が異なり、各人が個人的に見すえている「ゴール」も異なります。

当たり前ですが、世界は目に見えるモノだけではできていません。氷山の一角という言葉イメージするとわかるでしょう。海上をただよう氷山は、海面下に巨大なかたまりがあつて、その体積は海上からは計り知れません。海上に浮かぶプロジェクトという氷山の海面下には、複雑な時系列がからまり、それぞれに因果関係や思い込みがあります。見えることを踏まえるのは容易ですが、見えないことを見つけていくには、観察力と洞察力を磨くしかありません。人間と物事をしっかりと見すえて、自ら進んで探しに行くのです。私はたくさんの失敗に学びながら、いまなおそのことを強く意識しています。

こうした話はいまの皆さんにはちょっとピンとこないかもしれません。でも仕事の現場のキャリアが始まると、ああこれはあのとき聞いた話が当てはまるゾ、と思い出すと思います。

## ○物事を立体的に捉えることから「SECIモデル」へ

ここでもうひとつ、理論を上げてみます。「SECIモデル」です。「SECIモデル」とは、経営学の野中郁次郎先生（一橋大学名誉教授）が提唱したナレッジ・マネジメントの基礎理論で、辞書的に説明すれば、「社員が個人的に持っている知識を全社的に共有することで、企業の力を高める手法」、と言えます。

私がこのモデルを知ったのはまだ2年ほど前のことにすぎませんが、以来、WBSともリンクさせながら学び続けています。野中先生は、日本の企業が欧米の企業に恐れを抱かせるほど絶好調だった1980年代のモノづくり（新製品開発）を研究する中で、これを理論化しました。

新製品開発のプロセスには、まず「開発工程が順次処理される『リレー型』」があります。Aの工程が終了すると次にB工程に進む、というオーソドックスなもの。そしてそれが洗練されていくと、「前後の工程が折り重なった『刺身型』」となります。さらに日本の製造業では、「複数の工程がオーバーラップする『スクラム型』」が実践されていて、先生はこうしたスクラム状態で行われてきた組織的な知識創造を、「SECIモデル」と名づけたのです。組織がゴールに最適に進むために大切な概念ですから、詳しくは、先生の著書にぜひふれてみてください。

SECIモデルでは、「暗黙知」と「形式知」がキーワードとなります。

言語化されていなくても経験や直感から導き出されるのが「暗黙知」。例えば職人の世界ですね。これに対して「形式知」とは、言葉や構造で客観的にとらえたり伝達することができる知識。マニュアルの世界です。

SECIモデルでは、暗黙知がやがて形式知に変容していった、それがまた暗黙知に転換されていくというスパイラルが鍵を握っています。

個々人の内面に得られた暗黙知から共同体での暗黙知に変化するステップが、「共同化（Socialization）」。共同化によって得た暗黙知を形式知に変換するステップを「表出化（Externalization）」といいます。表出化によって変換された形式知を、ほかの形式知と組み合わせるステップを、「連結化（Combination）」。そして表出化と連結化のプロセスを経てまとまった新たな形式知が、個人的な暗黙知へと変わっていく段階を「内面化（Internalization）」と言います。自分のものになった（内面化された）この新たな暗黙知は、やがて共同化によってほかの人に伝わり、そこからまた同じサイクルが組織の成長を実現させていくのです。

## ○仕事の現在をSECIモデルから考えてみる

私は、自分の仕事をSECIモデルから考えてみました。

システム開発を行うチームには、すぐれた暗黙知が自然に共有されていく「共同化」が欠かせません。そして、共同化を自然に育むものは、「共感」だと思います。共感とは、理解とか納得の前に必要な、生きたコミュニケーションの基盤になるものです。

業務のマニュアル化は、もちろん大切です。でも多くの場合、作ることが目的化していて、出来上がって満足しちゃうのです。そもそも読み手は多様だし、作り手と読み手で共感を抱くポイントが異なります。システム開発では、立ち上げたメンバーと途中参加の人では、動機や熱量も違い、議論が噛み合わないこともあります。さきほど触れた氷河のたとえでは、海面下にある巨大なかたまりが「共感」になります。仕事の効果（成果）は、「クオリティ」×「アクセプタンス」と考えられます。この場合クオリティとは、変革（大きな課題）への解決策。アクセプタンス（受容）とは、人々が合意して変化を受け入れ、行動を変えること。いくらすぐれた解決策を出しても、チームやクライアントに対するアクセプタンスがなければ、効果はゼロです。また、強い思いやこだわりは大切ですが、それが人への押しつけになってしまえば（受容されなければ）、意味がありません。

アクセプタンスのベースが、人が人に共感を抱ける環境や状態、「共感性」です。思い込みにとらわれることなく、相手のニーズを正確に見定めて応えていくためには、人としての挨拶や相手に示す敬意からはじまって、心の動きまでを含めた一連のプロセスが大切です。

ダイナミックに変化を続ける現代は、予測不能の VUCA の時代とも呼ばれます（Volatility：変動性・Uncertainty：不確実性・Complexity：複雑性・Ambiguity：曖昧性）。そんな時代にどうしたらイノベーション（新結合）を起こすことができるのか。そのためには、何が本質なのかをチームで探求することが重要です。そこでは、知識や技術の前に人間としての生き方も問われると思います。

2020年に社長に就任したとき、私はふたつのスローガンを掲げました。

「プロフェッショナルであり続けること」。そして、「一人の人間として、心を添える」。

このふたつを繋ぐのは、「技と心の掛け算」という考え方です。

プロフェッショナルには、相手のニーズを相手の立場から理解できる力が重要で、芯をもって自分の技能をしなやかに磨き続けることが求められます。

そのベースになるのは、健やかな心。とりわけ何ごとにおいても敬いの気持ちを大切にすることだと考えています。

「思考は言葉に、言葉は行動に、行動は習慣に、習慣は価値に、価値は運命に」なります。そして思考の根底には、心、愛情があるのです。

## ○私にとっての仕事とは

アルバイトの雑用からはじまったのが私の現在の会社との関わりですが、当時の先輩や上司たちから教わったことはいまも心にありますし、自分なりにそれを言語化したり、ブラッシュアップしてきました。それは例えば、

- ・ とにかく自分ができることを一生懸命やる。
- ・ 頼まれたときの第一声は「はい」。
- ・ 何事も行動あるのみ。
- ・ 心の健康を保ち続ける。
- ・ 好きこそものの上手なれ。

といった、シンプルなことになります。

頼まれたらまず「はい」と返事！ これはずいぶん言われました。社内でも、もちろんお客さまに対しても。無理難題を言われても、はじめから嫌な顔をしてはビジネスは進みません。

ただ考えているだけでは仕事は動かない、ということも基本です。そして会社全体でこれは強調しているのですが、人間は健やかでなければ仕事はできません。「技と心の掛け算」という考え方にふれましたが、健康と引き換えに仕事の成果を上げても、それは仕事ではありません。さらには、馬や華道のことに触れましたが、私自身も好きなことをいろいろやってきました。仕事以外に打ち込めるものがあれば、それは仕事や人生をさらに豊かにしてくれると思います。