

著者の交渉観がおもしろい。「交渉とは、理詰めで議論するディベートのことではない。」

副業（翻訳）の収入が年間一〇〇〇万円を超える。パイプ管理職論もおもしろい。インドでのベクトルスコープ、オシロスコープ事件。

もちろん、他社との交渉の成果で評価されることもある。しかし、ほとんど評価されはしないが、実際には必要だとされている仕事がある。それは企業の不利にならないように活動する種類の仕事だ。行政や外部団体で決められることが、自社の現在や将来にとって問題になるのなら、それに対処しなければならない。いわゆる防火の仕事である。**その防火こそが渉外の重要な仕事なのだが、その種の仕事がまっとうに評価されることはない。**防火活動よりも見た目に派手な消火活動が高く評価される消防署と同じだ。

省庁対応では、相手の職位の確認も重要だ。今では聞かれない役職名だが、**班長と係長では班長が偉い。**これをまちがえて対応し、官庁への出入禁止に近い状態になった関西系企業の渉外担当者もいた。ヒエラルキー重視の官庁で、職階の順番をまちがえてはいけない。挨拶の順番もまちがえてはいけない。

企業との職位バランスでは、省庁の局長や審議官クラスには民間企業の社長以上が対応し、審議官クラスには最低でも役員クラスが対応する。課長クラスには役員クラスが対応するか、最低でも部長以上が対応する。課長補佐クラスでも、企業の部長以上の対応が原則だ。つまり、民間組織に比べて職位バランスのずれが大きいという認識が必要だ。

官庁は縦割り社会であり、かつ階層社会だ。ノンキャリアの職員を踏み台にして、キャリア官僚が出世階段を昇るところだ。省庁関係で一番気をつけなければならないのが、**キャリア組の課長補佐対応**だろう。課長補佐は課長昇進の一步手前だから、それなりの成果を出さなければならない。その一つが確実な予算消化であり、もう一つが外部団体などを設立して上司の天下り先を確保することだ。

予算消化は失敗が許されない仕事だ。予算が余れば文句が出る。したがって、予算を獲得する前に主に大企業の渉外担当者と交渉して、その予算の用途を先に決めておくのがふつうだ。ところが、企業側に十分な予算を使うネタが毎年あるとは限らない。だから、共同受託の形をとることが多い。また、失敗は許されないから、省庁の息が強くかかり、天下りが多い、そんな団体に予算消化事業を押し付けることになる。

ずっと以前に同じような数百万円の少額案件の相談で半導体ビジ

ネスを担当していた渡辺取締役を訪ねたときのことを思い出した。私と余り変わらない年齢の男だった。私が話を切り出した途端、彼はきつい口調でこう言った。

「そんな細かい話を持ち込むな！」

会社の重役に相談を持ち込んだとき、それに応える態度で二つのタイプに分かれる。一つは、どんなことでも理解できるまで人の話を聞き、それから自分の意見を述べるタイプだ。もう一つは、**自分の出世の役に立たないと判断した話は徹底的に聞かないタイプ**だ。後者のタイプは、現場の仕事に疎い。持ち込まれた話について自分で判断できないから、少しは仕事ができる人間の意見を聞いて決めようとする。しかし、誰がほんとうに仕事ができるのか、それさえもわからないから問題なのだ。「そんな細かい話を持ち込むな」とは、「自分の出世に繋がらない話は持ち込むな」という意味だ。

いろいろな業界団体に関与すると、便利なこともあった。以前から私は**在宅で翻訳の副業**をするようになっていた。渉外という仕事に英語は不可欠だったから、必死で勉強した結果、知らず知らずに産業翻訳の世界で名前が売れるようになっていたのだ。

外部団体が外注に出した翻訳の仕事を引き受けることがよくあった。電波産業会から六〇〇万円程度の仕事を請けたこともある。アメリカやオーストラリアの電波周波数切り売り政策に関する報告書の翻訳だった。当時の郵政省は、その海外の政策を研究し、あと追いしようとしていた。

数十万円単位の仕事であれば、自分で直接引き受けるわけにはいかないのだから、**知り合いの翻訳エージェントを仲介して仕事を獲得**した。自分が関与している仕事の翻訳なので、特殊な専門用語や固有名詞も知っている。当然、翻訳の品質が良くなる。私が間接的に受注した仕事では、翻訳エージェントが発注団体の担当者に感謝されていた。こうして翻訳の仕事の受注量も順調に増えていった。

翻訳の仕事は、広く業界を知るほど面白くなる。古い話では、カリフォルニア州の大気汚染防止条例や自動車会社の品質管理マニュアル **QS9000** の翻訳を手掛けた。そんな情報は、他の自動車メーカーも必要としている。一社から受注して**翻訳が完了して納品すると、同じ仕事を他社に売り込んだ**。労せずと同じ程度の収入が得られた。

土日に自宅で副業翻訳をして、一日に一〇万円から三〇万円の収入を得ていた。ふつうにパソコンを使って翻訳をすると、一日に五万円程度の収入にしかならない。他のプロ翻訳者より収入が多かったのは、パソコンのソフトを工夫し、究極の作業合理化を進めた結果だ。土日の副業収入が**年間一〇〇〇万円を超える**と、妙に自分の能力に自信がついた。会社をいつでも辞められる、という自信だった。

翻訳作業合理化の方法については、自宅と会社のあいだの**通勤時間を使って考えた**。ソフトのアイデアが浮かぶと、それをメモに残して、自宅で休日や夜中に実験して検証した。純粋に人間が考えるために必要な時間だけを残し、機械で代用できる時間を特定して、その時間を最大限短縮することだけを考えた。翻訳という作業の徹底的な合理化をめざした。

会社という組織内での仕事と違って自由に発案でき、自由に試行できた。個人の自由を満喫できた。その時、実現できた日収三〇万円だった。しかし、そのような徹底した合理化作業を会社内に持ち込むことはできない。誰もそんな厳しい仕事を望まないからだ。

その翻訳処理アルゴリズムを社内の技術提案コンテストに出したことがある。技術提案コンテスト応募の推薦は、標準化の仕事で親しかった元中央研究所長の山田顧問にお願いした。し

かし、専門的なことなので十分な説明ができなかった。そこは自分の責任だ。結局、選考委員に内容が理解されず、私の提案は僅かな**落選案件**の中に入ってしまった。

社内の翻訳ソフト開発技術者から「あなたには翻訳の経験がない。だから提案に疑問点が多い」というコメントがあった。その人は翻訳のプロではない。しかし、翻訳業界から見れば、私はすでに業界専門誌にも登場する名を知られた翻訳のプロだったし、パソコンは**OS**が**MS-DOS**時代の前、**CP/M**時代から翻訳の実務に使っていた。ここでもまた、社内で他人に理解されない自分がいた。

量（数値）の管理は容易だ。しかし、**質（中味）の管理は難しい**。質を評価できる人間にしか、質の管理はできない。

こうした関係で、副収入を含めて、年収が急増していった。しかし、自分の血と汗の結晶だりた副収入も、夜の街の飲み代に消えた。官庁役人への接待も含めて、**数年で四〇〇〇万円程度を自腹で飲み干した**。そういう時代だった。副業の翻訳には、英語力や文章力を向上させるという、金銭以外の利点があったので、副業収入を散財しても惜しくない、と自分に言い訳していたのかもしれない。数年前のことだが、当時から自宅に保管してきた飲み代の領収書の金額を合計したら一億円を超えていた。たぶん、長年にわたってストレスを発散してきた代価なのだ。

標準化の実務には、その技術の理解やプロセスの理解よりも重要なことがある。それが「交渉、会議、闘争」と、それに伴うロビー活動である。標準化や知財権は技術をベースにしたルール制定活動なので、どうしても人と人との交渉が必要になる。高度な交渉力には、人や組織の行動に関する深くて広い知識と経験に加えて、社会や文化の違いに関する理解が欠かせない。

社会生活で自分の意思をとおすには、交渉のはかに会議や闘争という手段が必要になる。人の心を欲望や不安という動機で動かす、それが交渉である。組織（複数の人）を民主的に動かす、それが会議である。会議を迅速かつ確実に終わらせるための手段が「事前交渉」である。組織（複数の人）を専制的に動かす、それが闘争である。闘争を軽微な負担で短期に終わらせるための手段が「事中交渉」である。そして弁護士がするような仕事が「事後交渉」であり、ビジネスではもっとも避けるべき交渉である。

会議と投票は同義語である。どちらも複数の人間によって結論を出さなければならないからだ。会議開始または投票開始までが事前交渉であり、そこから結論を出すまでが事中交渉である。事中交渉では、相手の心変わりを防がなければならない。

交渉とは、理詰めで議論するディベートのことではない。もっと人間の根源的な部分、すなわち自分の欲と相手の欲とのぶつかり合いのことである。ただし、本物の交渉力は、ふつうの会社勤務や社会生活などの経験から得られるものではない。また、交渉術の本を読んだり、セミナーに出席したりして得られるものでもない。それよりも、自分が所属する組織から離れて、企業や国家の代表として独力で交渉に当たった会議に出席したりして、経験をとおして得ら

れるものだ。

二〇〇七年、デンソーは**QRコード特許の無償開放**を宣言した。企業の方針としては「まず、自社推進標準にパテントを埋め込む、その自社標準を国際標準にする、次に市場開拓をめざす、そこで時間をかけて利益を得る」。通常はこういう手順を踏む。

しかし、日米欧のバトルの結果、市場展開が国内止まりで膠着状態になり海外に広がらない場合、特許ライセンスフリーにして一気に国際市場を獲得し、**リーダーとライターの販売やリーダーとライターに組み込んだ技術特許で儲ける**という方法もある。QRコードの場合、したたかというより、賢いといえる選択だろう。最初から特許ライセンスフリーにした例は、過去、フィリップス社がコンパクト・カセットテープのライセンスを無料にして、世界中へ普及を図った例がある。

○一年四月、私は役職が統括室長、職位が正課長だった。ところが、課長代理の職位で部下だった大井氏が突如、主席に抜擢された。彼は私より年齢が数歳下で、技術渉外の仕事は、まだ素人同然だった。主席は統括部長と同等の職位だ。この抜擢は二階級特進であり、そのような例はかつてなかった。**上司の私が知らないところで、上司の私を飛び越しての人事**だった。

結局、私は自分より職位が高い部下を抱えることになった。この四月の異動で部門内人事決定の最高権限を握っていたのが、本社ビルに戻る前に所属していたテクニカルサポートセンター担当役員の青木氏だった。青木氏は東京大学卒だった。新しく主席になった大井氏も東京大学卒で、卒業後、米国の大学院で教鞭を執って学生を教えていたという触れ込みだった。大井氏は、青木氏が面接してソニーに採用した人だった。**それだけの縁で、これだけの違いが出る。**

ソニー本社ビルに勤務して強く感じたのは、自分で考えて自分で行動する人が少ないことだ。パイプのような人が多かった。パイプとは、部下から報告を受けて、その内容をそのまま上司に報告する人のことだ。人というよりか、中空の部品だ。それが間接部門の特徴なのだろうか。

社長への報告書にしても、自分で書くことはしない。個々の部下に書かせて、それを誰かにまとめさせて、それにざっと目をとおして、社長への報告書にしてしまう。個々の報告書の出来が悪いと、それを書いた部下を叱る。自分の手は動かさない。仕事の中味がわからないから、自分で報告書の修正ができないのだ。ああしろ、こうしろ、と口先だけで部下を指導する。いや、部下の指導ではない。単なる命令だ。社長や役員への口頭報告で難しい案件になれば、実務を担当している部下を同席させて、いかにも自分が指導しているかのように振る舞う。

この辺は、役所に似ていた。上司が上から何か聞かれたときに、それに答えられないと上司が恥をかく。したがって、情報を与えておくことが必要だ。その上司にとって、情報を活用することが目的ではない。情報を得て、その話を知っていることが目的なのだ。そんな管理職、下から見ればワンクッション入って邪魔になる人間が社内にあふれていた。

結果として、そういうワンクッション社員は上からの覚えがめでたくなる。パイプの上口に

いるからだ。出世もしやすい。しかし、不要なパイプなので、そこを通過する情報が歪曲される。中空のパイプには、所詮、脳味噌がない。

<ニューデリー空港；ベクトルスコープ、オシロスコープ事件>

やがて出発三〇分前になった。もう、これ以上待てない。チェックインは済ませたし、旅行カバンもチェックインカウンターに預けた。持っているのは機内持ち込み手荷物のカバンだけだ。しかし、パスポートチェックを通らなければならない。気が焦った。

出発の二〇分前になって、やっと例の三人が私のところへ走ってきた。一人が言った。「どうしても駄目だ。パスポート・コントロールを通過して中に入れてくれ」

「そう言われても、ベクトルスコープとオシロスコープがないと入れない」

「あちらのカウンターから持ち込むので大丈夫だ」

私は彼が指差す方を見た。ずっと遠くに見慣れたダンボールが二つ、ベルトコンベアに載ってゆっくりと搬入されていた。ダンボールは、すでにパスポートチェックゲートの内側に入ろうとしていた。自分の手で持ち込んだのではない。しかし、時間がなかった。日本に帰らなければならない。焦っていた。

私は三人に簡単な挨拶をして出国審査へと急いだ。そしてゲートの中に入った途端、バラバラッと現れた一〇人余りの係官に取り囲まれた。一番偉そうな人が、きつい口調で私に言った。英語だった。

「空港の中で長いこと何をしていた？」

「飛行機の出発時間を待っていただけです」

「パスポートを見せろ！」

私はパスポートを渡した。一番偉い係官は、パスポートに記載されたベクトルスコープとオシロスコープの持ち込み記録を確認した。

「この二つの品物はどこにある？」

「あちらにあります」

私は搬入されていた遠くの二つのダンボールを指差した。停止しているベルトコンベアの上に、ダンボールが二つあった。どう見ても不自然だ。預け入れ荷物になっているか、そうでなければ私の手元にあって当然なダンボールだ。

「お前と他の連中が空港の建物内で何をしていたかは知っている。今から所持品の検査をする」

一番偉い係官がそう言うと、他の数人の係官が搬入されていた二つのダンボールを運んできた。全員が手分けしてダンボールを開けて中を調べ始めた。私の機内持ち込み手荷物の大きなカバンも開けて中を調べ始めた。ダンボールの薄皮も剥いだ。カバンから荷物を取り出した係官は、しつこく調べる積もりもなく、命令されて動いている様子だった。

取り調べは続いた。どこでも売っているような八手観音を骨董品だと言って調べたり、洗面具を詳しく検査したりしていた。八手観音は、現地販売店のマネジャーから土産にもらった置物だ。骨董品の国外持ち出しは、インドでは禁止されていた。

やがて機内持ち込み手荷物のカバンの中味もダンボールもバラバラになった。時計を見ると、捕まってから一時間が経過していた。日本の常識は海外では通用しない。窃盗罪で手首を切り落とされる国もある。麻薬を持ち込んだら死刑になる国もある。知らぬこととはいえ、自分は密輸をしようとしていたのだ。

私はインドの法律について無知だった。予定していた日本への飛行機は、すでに出発してしまったことだろう。何とかして日本に帰らなければならない。妻や子どもが私の帰りを待っている。周囲には大勢の係官がいた。だから賄賂は効かない。結果は想像できなかったが、私は**覚悟して叫んだ**。空港ビル全体に聞こえるように叫んだ。それ以外に方法を思いつかなかった。幸運なことに、私の口は塞がれていなかったし、取り調べは個室の中ではなかった。

「インドのみなさん。私はインドを愛しています。インドの人々を愛しています。なぜ、私はこんな仕打ちを受けるのでしょうか。インドは、そういう国ではないはずです」

英語だったが、何度も繰り返し、思い切り叫んだ。恥も外聞も関係ない。何とかして家族の待つ日本に帰ろうと思った。

周囲の誰もが、振り返って私を見つめていた。そして二番目と三番目に偉い係官が「もう止めよう」と、手振りで一番偉い係官に言った。ほかの係官も、態度で私を応援してくれた。それに対して一番偉い係官が何か言ったが、英語ではなかったので何を言っているのかわからなかった。

やがて、二番目と三番目に偉い係官に促されて一番偉い係官が私に背を向けると、その動きに他の係官が続いた。そして、急に誰もいなくなった。バラバラの破片になったダンボールと散乱した荷物、空になった機内持ち込み手荷物のカバン、それに一人ぼっちの私が残された。

私は**海外旅行に際して、いつもガムテープを持ち歩いていた**。カバンや荷物を保護するための緊急用だった。私はダンボールの破片を集めて測定器を包むと、そのガムテープでグルグル巻きにして再梱包した。散らかった荷物も集めて、機内持ち込み手荷物のカバンに入れた。

カバンの底には、インドの古新聞に包んだ象牙細工が一つ残っていた。滞在先のホテルの売店で、一〇万円の高値で掴まされたインド象の象牙の置物だった。当時、日本への象牙の輸入は禁止されていなかった。なぜか、これだけは開けられずに残っていた。

苦労してダンボールを組み立て終わったとき、私の後ろに一人の男性空港職員が立っているのに気づいた。

「ダンボールは日本へ送るので心配しないでください」

彼はそう言った。**彼に二つのダンボールを託したが、その受領証もない。紛失してもクレームできない。**

でも、どうでもよかった。夜だったので、空港の中で一泊してでも、明朝の便で日本へ帰ろうと思った。トラブルに巻き込まれてから、すでに二時間近くが経過していた。予定していた飛行機が出発したかどうかは確認できなかったの、とりあえず私は搭乗ゲートへと急いだ。

やがて搭乗ゲートの待合室が見えた。何と驚いたことに、乗客全員が待合室の椅子に座って待機していた。すでに私がチェックインを済ませていたからだ。飛行機は私一人の到着を待っていた。

突如、ものすごい喚声が聞こえた。私の姿を見て、椅子に座っていた**乗客が一斉にブーイングを始めた**のだ。だが、私は乗客から視線を逸らせた。何も見たくなかった。何も聞きたくなかった。これで日本に帰れる、そう思った。途中の寄航地の香港までの辛抱だ。針の筵(むしろ)に座っているような機内の雰囲気数時間、耐えればいだけだ。

香港を経由して、飛行機が成田に着いた。成田空港の手荷物受け取り場で待つと、やがて私の旅行カバンとガムテープで巻かれたダンボールが現れた。それを折り畳み式カートに積んで、私は成田の税関チェックに向かった。当然、申告なしのグリーンランプのラインだ。係官が私のダンボールとパスポートを見て言った。

「日本から持ち出したとき、申告しましたか？」

「いいえ、申告しませんでした」

「ソニーさんだから今回は通しますが、これは犯罪ですよ。今後は注意してください」

「どうもすみません」

そう言って、私は税関を通過した。身も心も疲れ果てていた。ダンボールを成田空港からソニー本社海外事業本部、海外サービス部に宅配便で送り、そのまま自宅に戻った。

2000年7月部長職位の廃止。バリューバンド制導入。課長でも統括職に就いていないとバリューバンド6か7。

さらに話を元に戻そう。人事部の結論は決まっていたようだ。やがて条件が出された。バリューバンド6から5に七月一日に遡って変更する、年俸を二四万円引き上げる、この二つの条件が提示された。私はその条件に同意した。私の**年俸ベース給は一〇〇八万円**だった。二四万円の年俸増で、業績給などを除いたベース給が一〇三二万円になる。業績給も加えれば、過去の自分への評価から考えて**年俸一六〇〇万円程度**にはなると思った。

バリューバンド制度の全容については、該当するバリューバンドの年俸幅と年俸額の通知が本人にあっただけで、社内で公表されることはなかった。しかし、バリューバンド5と6の二つの年俸一覧を受け取った私には、他の人から得た情報も加えて制度全体の年俸表が推測できた。

[バリューバンド1] 一五五〇万円から一八五〇万円

[バリューバンド2] 一四〇〇万円から一七〇〇万円

[バリューバンド3] 一二五〇万円から一四五〇万円

[バリューバンド4] 一一〇〇万円から一三〇〇万円

[バリューバンド5] 九〇〇万円から一一五二万円

[バリューバンド6] 八〇四万円から九六〇万円

[バリューバンド7] 六〇〇万円から八五二万円

役職と年俸の年齢層による偏りが巧妙に調整されていた。これらの数値は年俸のベース給だ。そのベース給に追加される業績給などの平均値が、バリューバンド1で六一〇万円、それからバンド毎に六〇万円刻みで下がり、7で二五〇万円だと決まっていた。業績給の中間値を年俸表に充てると、**最高年俸二三一〇万円、最低年俸九七六万円**となる。世間相場からいえば高給だろう。それに加えて、六月の業績給には経済的付加価値（EVA）という部門別業績評価の若干の上積みがあった。

ソニー本体が欠陥製品を大量に市場に出してしまうと、ソニー本社から子会社のソニーサービスに天下りしていた重役の多くが喜んでいて、修理と違って、欠陥対策なら頭を使わない単純な改修作業だ。多大な工数も必要としない。数も出る。**改修作業で親会社から労賃を得れば子会社が潤う**。その結果、バランスシートの数字だけを問題にするソニー本社の重役は、親会社から子会社に天下りした重役を高く評価する。

それまでの私は、防火作業ばかりしてきたのだ。一度も火事を発生させていなかった。それ

が仕事だと思っていた。間接業務で大事なことは、不要な仕事を発生させないこと、それに不要な仕事をしないことだ。だが、現実には違っていた。

もちろん、自分で放火してはいけない。誰かに迷惑がかかる。しかし、誰かが点けた火種なら、それが失火なら、火が広がるのを見過ごして、それから自分で火を消そう、防火役ではなくて消火役に回ろう、そう決心した。すでに燻っている国際標準化ビジネスの火種が見えたが、大きな騒ぎになるまで待つことにした。

図表3 国際標準化を争った非接触 IC カードの主な三種類

タイプ A	フィリップスが推す非接触 IC カード。当時は使い捨てタイプ。かつては NTT の公衆電話に使用。いまは、たばこ自販機用 taspo。
タイプ B	モトローラが推す非接触 IC カード。再利用可能であり、タイプ C と競合する。国内では富士通、松下電器が推進。
タイプ C	ソニーが推す非接触 IC カード。再利用可能であり、タイプ B と競合する。通信速度は 212kbps で、他の 2 タイプの 106kbps より速い。ソニーではフェリカ (FeliCa) と呼ばれる。Suica (JR 東日本)、ICOCA (JR 西日本)、PASMO (首都圏地下鉄) など。

図表4 国際標準化機関と欧州標準化機関

通信系	ITU	国連組織であり、電波周波数の利用を中心に、無線、有線の通信標準を定める。
	ETSI	欧州電気通信標準化機構エッチ。フランスのニース近郊に本拠を置く。
機械系	ISO	国際標準化機構。スイスのジュネーブに本拠を置く。民間組織であり、ITU 分野および IEC 分野を除く標準を定める。
	CEN	欧州標準化機構セン。ベルギーのブリュッセルに本拠を置く。
電気系	IEC	国際電気標準会議、スイスのジュネーブに本拠を置く。民間組織であり、電気電子分野の標準を定める。
	CENELEC	欧州電気標準化機構セネレック。ベルギーのブリュッセルに本拠を置く。

宅配荷物用の IC タグをめざした技術開発は、鉄道総合技術研究所との共同で電子定期券開発に発展していく。そこから生まれたのがフェリカ (タイプ C) であり、九七年九月、世界初の公共交通機関用 IC カードとして香港の「オクトパスカード」に採用され、実用化された。なぜ、国内ではなく海外での実用化が先行したのかといえば、JR 東日本の事情があった。新規デバイスの採用には、先行事例が必要だったのだ。

二〇〇〇年七月、タイプ B を推進する米国のモトローラが、JR 東日本のタイプ C 採用は WTO の政府調達協定違反であるとして、政府調達苦情検討委員会 (CHANS) に異議申し立てを行なった。だが、この時点ではタイプ A、B、C の三規格のどれも国際標準ではなかった。したがって、この異議申し立ては同年一〇月に退けられた。

ただ、この異議申し立てによって、JR 東日本は二〇〇一年一月に予定していた首都圏の駅

へのスイカ導入の延期に追い込まれた。九九年九月のフォーリー米大使の書簡の影響もあり、日米両国間の問題となることを怖れた JR 東日本は、政府調達苦情検討委貞会の結論へのモトローラの反応を見極める必要があると慎重になっていた。

こうした米側の一連のアクションで、非接触 IC カードのデジュール国際標準化が国際問題化しつつあったことがわかる。これをクリアしなければ、JR 東日本とソニーのビジネスは前に進まない。

あて先は私だけだった。彼と私との席は五メートルも離れていない。すでに口頭で聞いた話だ。形式ばったメールを私だけに送ってくる必要はなかった。たぶん、宛先秘匿（BCC）で会長や社長、専務に同じメールが配信されているのだろう。そうなれば、今回のアライアンスの主演は川田氏になる。

それから一〇分ぐらい経って、川田氏が「僕は腹黒いからね……」と私に聞こえるように言いながら、私の机の前を通り過ぎた。きっと恥ずかしかったのだろう。寂しいことだ。こうした社内での振る舞いは、誰にもわからなければ、上層部に取り入るうまい方法の一つだろう。このような出来事の積み重ねが偉い人の記憶に残る。

こうして私が探し出したフィリップスの交渉相手は、いつの間にか川田氏が私に紹介してくれた交渉相手にすり替わってしまった。ビジネスの戦場において、社外の敵はどんなに強敵でも構わない。それは敵だから倒せばよい。しかし、社内に敵がいたらたまらない。それは本来、味方のはずだから、倒すわけにはいかない。

やがて一人の中年男性が入門ゲートを開けて私たちの方へ歩いてきた。相手の顔を見て、私は少し安堵した。話せば通じる人だ。五〇代半ばになっていた私は、すでに内外の一万人以上の人を相手にして「懇願」、「取引」、「恐喝」という対人交渉三点セットを経験してきた。だから顔を見れば、だいたいの相手の素性と性格がわかり、相手の動かし方も想定できる。

Ecma は特別の権限を持っていた。迅速手続き（FTP、Fast Track Procedure）である。これを使えば、ECMA 標準を第一合同技術専門委員会の一回の投票で国際標準にすることが可能だった。敵がひしめくカード規格作業部会の決定の頭越しに、タイプ C 規格を復活できる奥の手だった。

JR 東日本設備部旅客設備課

三月末、新たな問題が発生した。フィリップスとのアライアンスについて、「そんな話は聞いていない」と野副執行役員が言い出したのだ。野副執行役員は四月からフェリカビジネスの担当に就任する予定だった。フィリップスとの共同作戦開始調印が三月末に予定されていたから、就任前なら知らなくて当然だ。日下部事業部長が野副氏からひどく怒られた。しかし、これでフィリップスとの協調関係が頓挫してしまっは大変だ。何とかしなくてはならない。

相手側のトップが副社長であるのに対し、自分はもうすぐ五六歳になる課長に過ぎなかった。ソニー本社からは部長も専務も来ていない。勝ち戦ではなかったからだ。

実は、E c m aには国際標準化機関としては珍しい加盟規約があった。「標準化審議に参加する会員企業は RAND 条件に合意したものとみなす」というものだ。TI が E c m a に加盟して審議に参加することになれば、ソニー側が求めていた RAND 条件合意の既成事実ができる。そのような特殊な規約の存在を TI が知っていたかどうか、私は知らない。だが、これで **TI の RAND 拒否問題は解決する**。

私の話を聞いた安藤社長は、快く TI 本社への訪問と、トップへの説得を引き受けてくれた。その菌穰のことだ。青木専務が口を開いた。

「それなら私たちでできます。ねえ、川田君？」

川田部長が、すぐに安藤社長と青木専務に向けて答えた。

「もちろんです。私たちに任せてください」

この件では、今まで何もしなかった、何もできなかった人たちだ。信じがたい言葉だったが、近接通信規格標準化の最終投票の結果には、すでに勝算があった。だから、そのまま会議を終わることにした。

会議室を出た直後、青木専務が川田部長に議題の時間配分について苦言を呈していた。当然のことだろう。私の出番を意図的に潰す行為だったからだ。

五階の職場に戻ってすぐ、私は TI 本社への英文の依頼状を書き上げた。頼んだだけでは話が進まない。具体的なアクションを起こせるように促す手立てが必要だからだ。何もできない人には、できるようにしてやらなければならない。

その作成した依頼状を持って青木専務の部屋へ行き、何らかの手段で TI 本社の社長との交渉を始めるように頼んだ。しかし、その答えは「川田君に任せるよ」だった。そうだろう。仕方がないので、依頼状を持って川田部長にアクションを起こすように頼んだ。その答えはこうだった。

「原田さん、まだ時期が早いのでは？何もしなくていいんじゃない……」

やはりそうなのか。何もできないのに、社長の前では良い恰好をする。青木専務も、何もできないのに、部下の川田氏に丸投げすれば何とかなるだろうと思っている。あの安藤社長との一五分の会話はいったい何だったのだろう。

二〇〇三年秋のことだ。本社を含めてソニーグループで大きなリストラがあった。係長を含めた一般職のはかに、バリューバンド相応の管理職も対象にして退職勧告があった。五五歳を超えてバリューバンド7に留まる人の大半が退職勧告の対象になった。

バリューバンドの管理職については、六〇歳までの残りの年齢に対して特別退職金として一年ごとに一一〇〇万円が最高五年分支給された。特別退職金ではなくて、セカンドキャリア支

援金という名目だったが、ともかく五五歳で退職すると五五〇〇万円が支給される。

当時の支給退職金計算の最高年齢は五五歳だったので、合計で八〇〇〇万円程度になる。

確かに、以前、大井氏が課長代理から統括部長相当の主席に二階級特進したとき、それを認めたのはこの人だった。人事が業務の成果と関係なく決まることは承知していた。青木専務が続けた。

「しかし、ソニーのデジュール標準化をあなたに任すのは無理ですよ。あなたは部下を持った経験もないし、あなたと川田君とでは比較にならない」

その言葉が信じられなかった。説明するのまばかりしかつたが、黙っているのも誤解を助長する。しかし、説明したからといって、考え方が変わるものでもない。

どんなに仕事ができても、引き上げてくれる人がいなければ昇格はしない。その事実は十分に認識していた。副業収入もあり、懐具合の良かった私は、年俸増よりもバリューバンド4への昇格にこだわった。人並みに自分の実力どおりに部長の役職でソニーを卒業したかった。

近い将来、各国の行政関連文書や貿易関連文書の書式（ワープロ、表計算、データベースなど）のすべてが半強制的にマイクロソフトのMS-Officeに統一され、行政や貿易など国際業務に関係する民間もMS-Officeを使っているという姿が想像できる。これが典型的なデファクト型デジュール標準化だ。つまり民間主導の公的標準化だ。

このUHV国際標準化の勝利が確定した後、国際電気標準会議からUHV国際標準規格書が発行されてからのことだ。二〇〇七年六月、東京電力副社長を退任され、関電工会長に就任していた林氏から食事に招待された。築地の東電ビルの高層階の一フロアに専用の料亭が二軒、海側はVIP用、陸側は社員用があった。

私はVIP用の畳敷きの大広間で食事と酒を楽しんだ。この国際標準化に途中から加わった財満技術部長を含めて、UHV国際標準化に関係した東京電力側の関係社員のほとんどが出席していた。席の中央に座る林氏の顔は明るかった。

やがて夜になり、両手いっぱい土産をもらい、横浜市青葉区の自宅までタクシーで送ってもらった。タクシーが夕暮れの闇のなかに完全に消えるまで、林氏と東電幹部社員二人が深々と頭を下げて私を見送ってくれた。