

# 聴衆を動かす力

2011年3月に、結成40周年を迎えた米国のロックバンド、イーグルスが来日した。イーグルスの人気は日本でも非常に高く、新聞報道によれば、東京、大阪、名古屋で行われた7年ぶり5度目の日本公演は合計で約15万人の観客を集めたという。イーグルスは1970年代の米国ウエストコーストロックを代表するバンドであり、アルバムの総売り上げは1億枚を超えているといわれている。

イーグルスの代表アルバムといえば、1976年リリースの「ホテルカリフォルニア」を挙げる方が多いのではないだろうか。世界で2千万枚以上を売り上げ、タイトルナンバーの「ホテルカリフォルニア」は、翌年のグラミー賞最優秀レコード（1つの曲に対して送られる）にも選ばれている。

「ホテルカリフォルニア」は完璧なサウンドワークもさることながら、意味深長な歌詞が音楽誌やファンの間で議論を呼んだことでも有名である。暗い砂漠のハイウエーを車で走っている主人公の心象風景に1軒のホテルが現れる。誘われるままホテルに入り、バーでワインを注文する。すると給仕長が「ここには1969年以来、そういうspiritは置いていない」と言う。spiritは酒という意味に解釈できるが、spiritには「魂」や「精神」という意味もある。そのため、このせりふは「1969年以来、ロックの魂は失われてしまった」というイーグルスのメッセージだと受け取られ

たのである。

1969年といえば、40万人以上の観客を集めたといわれる伝説のロックフェスティバル、ウッドストック（Woodstock Music and Art Festival）が8月にニューヨーク州のベセルで開催された年である。1970年にドキュメンタリー映画が公開され、今でもDVDなどで当時の若者の熱狂ぶりをうかがい知ることができる。

しかしこの年以降、ロックは大規模コンサートツアーのようなエンターテインメントショーに変貌し（ロックの商業主義化）、社会への抗議というロックの精神は失われていったというのがロック史に関する有力な見方である。この評価が「ホテルカリフォルニア」の歌詞の解釈に表れているわけである。

1970年には、ウッドストックにも出演していたジミ・ヘンドリックスが謎の死を遂げ、同じくジャニス・ジョップリンは薬物で死亡した。ビートルズが解散したのもこの年である。1971年にはドアーズのボーカリストであり詩人でもあったジム・モリソンが滞在先のパリで急死している。これらの事件は、それまでのロックの最期を象徴する出来事でもあった。それ以後、ロックは新しい時代に入っていったのである。

ロックはドラッグなど負のイメージにも彩られているが、差別や不平等など社会の矛盾



に抗議する精神が原点にあり、それがロックの本質でもあった。少なくとも1960年代は、ロックは聴衆にメッセージを届け、そのメッセージの力によって人々を動かし、社会を変えてきた。「ホテルカリフォルニア」がリリースされた1976年は、アメリカ合衆国の建国200周年の年であった。この記念すべき年に、イーグルスは「ホテルカリフォルニア」を通してロックの原点に回帰しようと訴えたのだという意見に筆者も賛成である。そのメッセージを聴衆が受け入れたからこそ、「ホテルカリフォルニア」はロックの名曲として歴史に刻まれることになったのである。

企業にも、これと同じような状況が生まれているのではないだろうか。例えば、「良いものは売れる」というポリシーによってグローバル化に成功した日本企業は多い。しかし今では、こういう形でグローバル化に成功するとは必ずしもいえない。これは「良いものは売れる」という考え方そのものが間違っているのではなく、その奥にある本質すなわち原点が見失われているからではないかと思われる。

「良いものは売れる」ということの原点とは何か。それは「製品やサービスを実際に利用する消費者（海外であれば現地の人々）が本当に望むものが良いものである」ということ、「自社の社員（海外であれば現地の社員）が製品・サービスの良さを実感し、誇りを持

っているからこそ売れる」ということではないだろうか。

海外に進出した多くの日本企業は、消費者が望む製品・サービスを生み出すべく企画・開発機能の海外への移転を実施または検討している。同時に、社員のパフォーマンスを高めることを目指して、現地で雇用した社員に権限を委譲したり、人事評価の仕組みを改善したりすることを実施または検討している。このような原点回帰の取り組みは、企業の物理的、精神的、歴史的な構造を根本から改革することである。

企業の構造改革はあちこちに痛みを伴うものであり、「言うはやすく行うは難し」である。だから、構造改革を成し遂げようとすれば企業全体で一丸となって取り組むことが必要だろう。そのためには、経営者は社員を聴衆と捉え、聴衆たる社員にメッセージを届け、そのメッセージの力によって社員を鼓舞し、改革に巻き込まなくてはならない。それなくして構造改革は実現できないのである。

本号の特集では、野村総合研究所（NRI）が最近お客さまから相談を受けることの多い、企業の情報システム運営における構造的課題を明らかにするとともに、その解決に向けたNRIの考え方を紹介する。課題の本質はそれぞれの企業によって異なる。私たちはそれぞれの本質に真正面から向き合って、ともに改革を実現したいと考えている。 ■