

愚直なまでに現場を見つめ 高い視点から舵を切る

Microsoft

Executive Briefing Center

Envisioning Center

Center for Innovation

Microsoft Corporation



組織の隅々に自分の考えを浸透させるトップの姿勢、また、仕事に対する真摯な思い....。

技術者からスタートし、日本HP、ダイエー社長を経て、現在、マイクロソフト代表執行役兼COO (Chief Operating Officer) を務める樋口泰行氏に、多彩なご経験から、経営と若者のキャリア形成についての思いを語っていただいた。



マイクロソフト株式会社
代表執行役 兼 COO 兼 ゼネラルビジネス担当

樋口 泰行氏

聞き手 株式会社インテック

代表取締役 執行役員社長 **金岡 克己**(右)



マイクロソフト株式会社 代表執行役兼COO
兼ゼネラルビジネス担当 樋口泰行氏(ひくち・やすゆき)
1957年生まれ。兵庫県出身。1980年大阪大学工学部卒業、松下電器産業入社。1991年ハーバード大学経営大学院卒業。ポストンコンサルティンググループ、アップルコンピュータを経て、1997年コンパックコンピュータ入社。2002年日本ヒューレット・パッカードとの合併にともない、日本ヒューレット・パッカード執行役員。2003年同社代表取締役社長兼COO。2005年ダイエー代表取締役社長兼COO。2007年3月マイクロソフト入社、代表執行役兼COO(現任)。7月よりゼネラルビジネス担当を兼ねる。

経営は鈍感ではできない しかし、敏感すぎてもいけない

金岡 樋口COOは、松下電器産業で技術者として実績を積まれた後、ハーバードでMBAを取得、ポストンコンサルティング、アップルコンピュータを経て、2003年に日本ヒューレット・パッカード(日本HP)の社長に就任されました。その後、ダイエー社長を経て、現在マイクロソフトの代表執行役COOを務めていらっしゃるわけですが、この経歴を拝見しますと、何と華麗な、と誰もが思うのではないのでしょうか。

樋口 確かにそのように言われますし、よくまあそんな器用に違う業界のことをやるなとも言われますが、内情は大変だったのですよ。日本HPの時も役員ほとんどが年上でした。目上の人に指示したり、人を制止してしゃべることなどなかなかできない性格です。感受性が強いので、もう少し鈍感力を持ちたいと思っただけです。金岡 2005年にお書きになられた「愚直論」を拝読しましたが、苦労された内容を率直に書いていらっしゃるんですね。華麗な経歴と内面の努力とのギャップが非常に興味深い。私た

ちは以前から樋口COOのことはよく存じ上げておりますが、一般の方にもお名前が知られたのはダイエーの社長を務められたことだと思います。樋口 これもキャリアアップと言われましたが、実際大変でした。まったく一人でしかも建て直してですから。時間との戦いでもあり、関係するいろいろな方々の思惑もありました。子どもが転校ですごくストレスがかかると思いますが、そのもともとも大きなものでしたね。

金岡 経営者にはストレスへの耐性が求められると思います。徐々に耐性を身につけられたのでしょうか。樋口 なかなか変わるものではないですね。ただ、例えば手にテキモノができてすごく気になる、でもそれが顔にも出たら、手くらくらしてどうして悩んだのかと思えますよね。いろいろな苦しいことを通り過ぎる、この程度のことなら大丈夫、と考えられるようになります。また、自分の敏感度をわざと下げて、「コントロールするよう」にしています。

が泣いて、寄せ書きをくださったそうですね。全店を回り、現場を知ろうという強い意欲を持って、取り組まれていた。樋口 私の元々のスタイルは、社員の方々と同じ気持ちになり現場を理解する、というものです。そうしないとグループをはめて物を触るようなもので、素手で確かめないと気がすまないのです。

金岡 まずは現場。現場から改革され、着実に実績を上げておられた。樋口 ただ、現場はかり見ていると目の遠近を調節する毛様筋が硬直



樋口 敏感すぎるとつぶれてしましますが、全く鈍感だと現場の動きや人の感情を理解する感受性がなくなってしまうことにもなりかねません。経営は鈍感ではできませんが、敏感度をコントロールする必要はありませんね。

金岡 周囲に対しては状況を敏感に読み取る一方、自分自身に対しては鈍感であることも必要なのではないでしょうか。これまでも一番大変な時期といつの境目でしたでしょうか。樋口 やはり一番苦しかったのはダイエーの仕事です。金岡 代表者としての苦しみですか。樋口 財務的に厳しい状況でしかも、大きな船が沈んでいくような感じでマイナスの動きが起きている。

トップの哲学、思想を組織に浸透させるには

金岡 隅々にまでトップの考えを浸透させることは難しいと思いますが、どのようにされたのでしょうか。

樋口 ダイエーの場合は、まず社員5万人にアンケートをしました。問題点は何か、どうあるべきかを吸い上げ、消化し、形にするという作業に3か月くらいかけました。その結果を踏まえて、パートナーにもわかりやすい言葉にまとめたのです。小さい組織であれば日々話しているにすぎないですね。

樋口 現場の状態を見ることは、自分の考え方を検証する助けになります。単純なメッセージを大声で叫んでもなかなか伝わらないの、ましてや複雑なメッセージを間接的に伝えることは本当に難しい。現場にまわりこんでみると、いかに伝わっていないかを再認識します。そうして、伝える内容や方法を自分自身にフィードバックしてきました。金岡 一人で努力する難しさもあれ

要するに、救急患者を手術しているようなものです。その中で、株主金融機関、組合などを調整しながら、舵を切っていくかなければなりませんでした。

金岡 ステークホルダーの意見が一致しないわけですね。樋口 投資ファンドは非常に短期に結果を求めますし、産業再生機構はさらに短期です。また、当社には商社の考えがある。それぞれ株主になつている目的が違つたわけで、その調整は難度が高い、というより、不可能な局面もありましたね。

現場は素手で触って確かめる
金岡 記事で拝見したのですが、お辞めになるとき、ダイエーの社員の方々

ば、小さなチームの難しさ、数百人規模、さらには数千、数万人の組織のトップに立ち難しさもありますね。このすべてを経験された樋口COOから見ると、それぞれの違いをどうお考えになりますか。

樋口 中堅中小規模でしたら、トップが細かいところまで指示をする会社が多いかと思えます。トップが優秀ですべて目の届く会社であれば、これが一番、力がでる。トップの考え方がずれてくると逆に作用しますが。金岡 もう少し大きな組織ではどうでしょうか。

樋口 大きな組織ではトップが細かいことを全部知ることができないし、直接指示もできません。大枠を決めて下の人にやつてもらつたことになり、ます。それには信頼関係も必要で、波長も合っていないといけない。時間はかかっても、考え方が自分の分身のような人を増やしていくと、トップの思想や哲学が自然と染み渡っていきます。一度浸透し始めると、どんどん大きな力になる。

金岡 逆に、気をつけたいといけないことは何でしょうか。樋口 トップの行動や考え方に一貫性がない場合です。日によって、気分によって違つたとなると、部下はどつ



していかかわからない。不信感も高まります。トップの姿勢が一貫している。指示を直接出さなくても、部下は自分でトップの判断を予測して行動し、素早い動きができるようになりませう。

石の上にも三年、まずは専門性を磨け

金岡 今年の入社式の式辞で、「石の上にも三年」と言ったのですが、今は3年以内に辞める人が非常に多い。私も元々技術者でしたから、そんなに若いうちに「転職するのには本当に本人にとってプラスになっているのだろうか」と疑問に思うのです。

樋口 全く同感ですね。

金岡 樋口○○の場合は、知識や

金岡 結晶になるような核があり、トップの考え方やルールがしっかりしている。と自動的に組織化が進んでいく。大きな組織にはそれが重要だ。ということですね。

経験が積みまれ、かなりのレベルに達した後で転職されていますね。

樋口 人間関係等の問題はさておき、スキルや能力について言えば、「○○」ではもう学びつくした。ということになれば、新しい世界に転職するのもいいと思います。しかし、就職して3年ですと到底そこまで達していないわけですね。往々にして横を見てそこの方がよさそうだと、いつか元での転職になることが多い。これでは後々厚みが出てこないと思います。

金岡 樋口○○は松下電器産業で希望と違う溶接機事業部に配属され、安全靴と防護服を着て、実際に火花を散らして溶接をされていたと伺いました。徹夜も日常茶飯事で、クレームや事故が起これば駆けつけ修理するなど種々雑多な仕事をこなされたそうですね。この間の経験が厚みとして、自身の考え方や

よつな雰囲気もありますね。

樋口 終身雇用制で会社間の人の動きが少なかつたことで、各社の文化の特殊性が高いのは事実でしょう。業界間も、また、産学官の間も流動性が低いですね。いろいろなレベルで縦割りになっています。

金岡 業界特有のことを知らないという仕事ができない。

樋口 独自の文化が体に染み渡っていないと、能力を発揮しにくいという面はありますね。システム開発でも標準的なパッケージを利用するのはなく、お客さまごとの手作りが多かった。もしうまくやっていたら、例えばドイツのSAPのような世界的なパッケージが日本メーカーから出ていたかもしれない。技術者の質は決して劣っていないのに、結果としてそうならなかった。

金岡 確かにそうですね。

樋口 お客さまの細かな要望にお応えする気持ちが強いため、標準化が進まなかつたのもこの原因かと思えます。ただ、時代の流れとともに人の流動性も上がり、ビジネスの手続きも共通化できるようになってきました。コンプライアンスや透明性が求められていますし、特殊性は薄くなつてきたと思います。

ベースを築いていこうというのでしようね。

樋口 どんな専門でも、まずそこを深く掘ることによって物事の本質を見る目が養えます。その段階をないがしろにすると地に足のついた物事の見方が身につきません。私も実際、メーカーがどのような機能でできているのか、プロセス全体を肌で習得できました。一つの産業を理解できれば、それとの比較で別の産業を見ることもできるようになるものです。

金岡 その間、特許を5つもとられていましたね。

樋口 ここで逃げ出せば、何事も達成できない人間になってしまつて、できるようになるまではやらなければという気持ちで頑張りました。

金岡 憧れのキャリアモデルとして樋口○○を見る若者も多いと思います。若者たちにメッセージをお願いします。

樋口 貧しかった時代には皆、ハングリー精神で頑張ってきましたが、今は逆に、「一生懸命働いて組織をマネジメントしたりするのはしんどいね」という風潮です。お金儲けではなく、世の中や社会に貢献したいという思いをインセンティブにしてほしい。そうしないと世の中がおかしくなる

金岡 最近ある取材で、戦略投資

にIoTが向かわないという話か。と聞かれました。私は、SCMなど企業を超えて何かをしようにすると、すぐに法律や企業文化の壁にぶち当たってしまう。だから社内の合理化投資の方に走る。細かな部分にばかりIoT投資が向かい、よりダイナミックな活用の方に向いていないのではないかとお話ししました。

樋口 そうですね。むしろIoTに乗り遅れた国の方が、しがらみなく標準的なものが構築できる。

金岡 ゼロから作れますからね。

樋口 日本は相対的に遅れていてしまつ。高信頼性の追求という面では大変優れているのですが。

金岡 何よりも高信頼性が優先される分野もありますが、そこまで必要でない場合にも、コストに合わないほど高信頼性を要求するという社会的な風土も革新を阻む一因になっているのではないかと感じます。さて、今後、マイクロソフトではどのような活動をされますか？

樋口 マイクロソフトはOffice製品を中心に、使う側に一番近い部分を担当しています。ホワイトカラーの生産性向上に、ワークスタイルの革新も含めて貢献していきたい。また

と思います。

金岡 自分自身にばかり関心が向いていますね。

樋口 また、団塊の世代の方々には、「今までしんどい思いをしたから、これからはのんびりと」といかに個人の生活を取り戻すかばかりに目が向いているような風潮があります。これから若い人たちが指導する方々が自分ごとばかり考えていたら、誰が社会や日本のことを考えるのかと心配になります。ぜひ、高い動機を持って頑張してほしい。その応援をしたいなと思っています。

標準化を阻む企業間、業界間の壁

金岡 日本は景気が良くなってきたとはいえ、将来に対する不透明感、不安感が強いように感じられます。これを打ち破る一つのブレイクスルーがIoTではないかと思いますが、IoT業界に戻ってこれられて、いかがでしょうか。

樋口 IoT業界の人間が日本のIoTは遅れているというところ、商品売のためだろつととられがちです。しかし、実際に日本の競争力はほとんど落ちてきている。全体の戦略の問題もあるとは思いますが、一人当たり

納得できないことや、不条理なことが、自分を駆り立てる

金岡 最後になりますが、これまで本当に苦しい局面を乗り越えてこられたと思いますが、その力の源泉は何でしょうか？

樋口 私の苦勞のつちに入らないと思いますが、あえていって、正義感が強いことでしょうか。納得できないことや不条理なことに、関して、とくに社員が不条理な状況に置かれていく状態については、すごく正義感を感じる。それがこれまで自分を駆り立てているというところがありました。

金岡 IoT業界は華やかなイメージもありますが、当社は真面目に「IT」と仕事を、基本的に地味な社風の会社です。樋口○○の華麗な経歴の裏の努力や誠実さは、当社の社風に相通じるものがあると思います。お互い、お客さまの発展のために頑張っていきたいと思えます。本日はありがとうございました。