

## ◆平成 26 年度 第 5 回（通算第 45 回） 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2014 年 10 月 27 日（月）

場所：すずかけ台 J221 講義室

### 就職はチャレンジの始まり

#### ソフト開発から北米 子会社再建まで

岡田 高行（1973 応物，75MS）元 NEC 常務，元 NECAM 社長

バンカーからのリカバリーショットが絶妙だった。スポーツ紙なら「リカバリーショットの名手」と讃えるに違いない。破綻寸前だった北米の子会社 NEC Corporation of America (NECAM) の社長を引き受け、4 年がかりで黒字にすることに成功したのだ。NECAM の本社はテキサス州の（ダラスに近い）Irving にある。テキサス州といえばダルビッシュのいる球団テキサス・レンジャーズ (Texas Rangers) を思い浮かべる人も多いだろう。そのような都会から、「コネチカット (CT) の片田舎にでも本社を移した方がいいんじゃないの」といわれるほど、NECAM は経営危機に陥っていた。従業員は 1700 人で、年商 700 億円だが、岡田さんが着任した時は慢性的に毎年 10%以上の赤字を出していた。本来ならば 10%程度の黒字でないと健全とはいえない。まさしく死に体で、東京本社の役員も NECAM のことは半分あきらめていたのか、定年間近の人が社長として 2 年間送り込まれて交代するので、経営方針も 2 年ごとに変わり、日本人トップに対する不信感が渦巻いていた。必然的に現地従業員はやる気を失っていた。こんな状況だとはつゆ知らず、岡田さんはテキサスに向かった。

#### ゴルフの解説（経験者はスキップ可）

岡田さんは自分のキャリアをゴルフに例えて、その時々難易度を説明した。実感がこもっていて分り易かったので、まずゴルフを簡単に紹介しておこう。ゴルフコースには芝生の道が 18 本用意されている。長さは 50~500 m でバラバラだがそれぞれの終点には小さな穴（ホール）が用意されていて、この穴をめがけて小さなボールを特殊な打具（クラブ）で打っていき、最終的にボールを穴に入れるまでの打数（ショット）の少なさを競う。18 ホールの合計が上手な人で 72 打になるように設計されているが、これはプロでも難しい。100 打を切れば十分にお付き合いができる。打球がずれると、草むら（ラフ）や林に入って難渋するので、150 打を越えることもしばしばだ。まっすぐ飛ばば芝生の道（フェアウェイ）の上にボールが落ちるので、次も打ちやすくなる。このように順調にしている場合を フェアウェイ をキープするという。崖や砂場（バンカー）や池のようなトラップ（落とし穴）も用意されており、ここにボールを打ち込むと簡単には抜け出せない。72 打で回ればイーブン・パー（even par, ±0）、70 で回ればスコアは -2 となる。

#### ティーグラウンド(打席)に立つまで

岡田さんは東京の四谷（上智大学のすぐ近く）で生まれ育った。子供の頃は野球・相撲・缶蹴りの他、山手線脇の小川でザリガニなどをとって遊んだというから、東京の変貌ぶりを目の当たりにしてきた世代だ。大岡山キャンパスに通う頃は、京王線の高幡不動駅の近くに引っ越していたので通学には 1 時間以上かかったそうだ。私が富山の片田舎



から東京に初めて出て驚いたのは、朝のラッシュと夜のネオンサインだった。ネオンの明かりは岡田さんの目にも焼きついているようだ。ザリガニが消え、1960年代（半世紀前）の東京を代表する風物だったネオンも消えたが、ラッシュは生き延びている。朝のラッシュアワーは日本の活力のパロメーターかも知れない。

岡田さんは弓道部に所属し、主将も務めた。当時の練習場は、近年の大岡山駅の再開発で跡形もなくなったが、今の大岡山駅前のロータリーの辺りにあった。原っぱの中の弓道場で一見みすぼらしそうに見えたが、岡田さんたちにとっては大切な場所だった。

修士課程を終えるまでは(1975) 研究に専念した。応用物理学科の辻内順平研究室で、上羽貞行助手（後の精密工学研究所長）らの世話になりながら、ホログラフィー<sup>(注1)</sup>による振動測定に挑んだ。実験は厳しかったが、時々飲み屋に繰り出してのノミネーションは楽しみだったようだ。上羽さんが精研所長だった頃に、私も評議会や部局長会議等でご一緒させて頂いたが、“東工大の良心”といえる人だった。岡田さんも影響を受けたに違いない。その証拠に、岡田さんは「会社には反面教師となる上司も多い」と表現したが、「会社にも反面教師となる上司が多い」とは決して言わなかった。大岡山の6年間はあっという間に過ぎ、何が待ち受けているかもわからないまま社会に出た。その時は、このように大学で話す機会が巡って来るとは思ってもみなかった。40年間のキャリアを振り返って思うのは、「就職はチャレンジの始まり」だということだそう。

## 第1打は見事にフェアウェイ

NECに入社して(1975)、最初に配属されたのは、基本ソフトウェア事業部で、技術者としてコンピュータの基本ソフト(Operating System)の開発やデータベースの設計に携わり、満足すべき成果を出した。ゴルフでいえば第一打は飛距離も出てフェアウェイをキープといったところだ。ゴルフならば、2打目も自分のボールを打つから、風やコースの特徴を考えて、どのクラブで打つかを決めればよいが、仕事となると配置換えでフェアウエ

イから外れて全く予想外のところでプレイさせられることも多い。

## 視野から消えた岡田さん

岡田さんの場合はフェアウェイから崖下に移された。ある時「マニュアル技術課」を立ち上げるので課長をしてくれないかと頼まれたのだ。会社の意図はよく分った。どんなに優れたソフトでも使い方を説明したマニュアルの出来が悪いと売りに響く。私たちが日常的に使うWordやExcelにしても付属のマニュアルを読む人はほとんどいない。代わりに、本屋で解説本を買い、手元に置くことになる。NECが開発するような業務用のシステムソフトとなると、一般向けの汎用ソフトではないので、解説本を出してくれる出版社はない。社内で何とかするしかないのだ。最初は、部下5人の寄せ集め部隊として出発した。しかも、やる気があるのか無いのかよく分からない人たちばかりで苦勞した。何とか体制を整えたところで、次も新設の部門を任された。「ソフトウエア生産技術部」部長として、ソフトの品質管理のための内部ツールを作る部隊を率いることになった。欠陥ソフトを世に出してはならないので、その品質管理は死活問題だ。そこに問題が起きていたので、その“火消し役”を命じられたのだ。「縁の下の力持ち」といえばそれまでだが、本来の仕事ともいべき開発をやっている人たちから見ると、「岡田は何処かへ行っちゃった。視野から消えた」という状態が続いた。

「新設部門の立上げ人」や「縁の下の力持ち」は、それなりに頼りにされる。39歳(1990)の時に海外展開の先遣隊として、一人で中国に向かった(天安門事件の直後)。日本側と中国側でお金を出し合って、合弁会社を作り、中国人を雇ってソフトを開発するための責任者を命じられたのだ。NECとしても初めての試みだった。「上の気紛れだから、真面目にやらない方がいいよ」と忠告してくれる先輩もいた。確かに、頼りになるのは東京本社の人事や法務や会社設立に詳しい人達のみで、現地では孤軍奮闘しなければならず、上層部の本気度に疑問を感じなかったわけではないが、“自分の置かれた立場で最善を尽くす”ことをモットーにしていた岡田さんは、真面目にやって目途を付けた。

## 2つの典型的な生き方

何とか国外展開の初陣を飾ったと思ったら、今度は「お前、アメリカへ行け」というわけで、シリコンバレー（サンノゼ San Jose, California）に送り込まれた。しかも NEC 製ソフトの販売が目的だ。営業経験のない岡田さんに白羽の矢が立ったからには、専門知識に加え英語が堪能だったのだろうと思って聞いてみたが、予想外の返事が返ってきた。現地でまず秘書を雇うための面接をしたが、本場の英語に圧倒され、どちらが面接されているのか分からない状態で、出鼻をくじかれたようだ。しかし、ここでショックを受けて落ち込んではいけけない。英語で面接がこなせる人などめったにいない。「出来なくて当たり前なのだ」と一種の開き直りができないと岡田さんのようにしたたかには生き抜けない。言葉・習慣・風土が異なる環境では「開き直り」は、うつ病の特効薬（予防策）だ。必要ならば通訳を頼めばいいし、現地で半年も努力すれば「道具としての英語」は身につく。学生時代に基本的な英語力を身に付けておけば、あとは内容（話す中身とロジック）で勝負ができるようだ。これは私のお奨めだが、大学の研究室で見る Internet の基本頁は BBC-homepage 等の英語にし、かつ English News – NHK WORLD RADIO JAPAN を毎日 15 分聞けば、卒業までにはかなりの英語力がつく。

シリコンバレーでは、机 1 個とコピー機しかない狭い事務室からのスタートだったが、これも何とか軌道に乗せた。岡田さんも最初は「余りにも無謀なミッションだ」と思ったそうだが、引き受けたからには適当にお茶を濁すわけにはいかない。戦略を練りながらこう考えた：「どんなに英語ができて、日本人にアメリカでのセールスマンは務まらない。現地の優秀な人に頼むしかないだろう」と。頭を下げて頼む；そして現地の人が働きやすい環境を整える；これしかないだろうと岡田さんは考えたのだ。もちろん売り込もうとしているソフトウェアの性能と NEC というネームバリューも味方してくれたに違いないが、次第に岡田さんの“ガレージ”も活気を帯びてきた。崖下もゴルフ場には違いないから、腐らずにチャレンジすれば、大きく成長するためのよいチャンスになるのだ。

部長として、ようやくフェアウェイ（基本ソフトウェア事業部）に戻して貰えたのは、1999 年 48 歳の時だった。水を得た魚と思ったのも束の間、今度はシステムソフトウェア事業本部を仕切ることになった。事業本部長といえ、表面的には大抜擢だが、実情は赤字に苦しむ低迷事業本部の再建を託されたのだ。講演時間の関係で、この話は割愛となったが、これから自分が担当するシステムソフトウェア事業本部の症状を表現したくだりが印象的だった：「皆、死んだ魚のような目をしていた」というのだ。「どうせ上手くいかないんだから頑張ってもしょうがないぞ」と忠告されるのも無理はない惨状だったが、岡田さんは逃げなかった。岡田さんの分析によれば、社会人は仕事の仕方でも 2 つのタイプに分けられるそうだ。1 つは自分でゴールを決め、計画を立て、実践していくタイプ（起業型）で、ワタミの社長がそのいい例だそうだ。もう 1 つは、偶然を受け入れ、自分の置かれた立場で最善を尽くすタイプ（請負型）で、福地茂雄アサヒビール社長（現アサヒグループホールディングズ相談役）が例として挙げられるそうだ。福地さんは、日本経済新聞の超人気欄『私の履歴書』でこう述べている：「50 年以上に及ぶビジネスマンとしての教訓を問われれば、自分の置かれた立場でできることはしっかりやるということだ。会社には不要な人も職場も抱える余裕はない。仕事の面白さはやってみないと分からない。私は希望の勤務地や部署などを記す人事シートは常に「白紙」だった」（2014.6.30 付）。これに意を強くしたそうだから、岡田さんは後者だ。

### 未経験の分野でも、課題には果敢に挑戦すべし

岡田さんが心がけていたことは、上述のように“自分の置かれた立場で最善を尽くし、全力で難局を突破する”ということだ。それには、自分に経験がないことであっても尻込みしないこと、そしてどんなに“偉く”なっても、頭を下げて教を乞う姿勢を持ち続けることが大事だそうだ。そのうえで、自分で必死に考え、あれこれ手を尽くせば、結果は出せるとのことだった。上で紹介した岡田さんのキャリアがそのことを物語っているが、社長として全くの未知の世界で そのことを実践したの

が以下で紹介する NEC Corporation of America (NECAM) の再建だ。

### 米国の子会社 NECAM の再建

NECAM 社（従業員 1700 名）は、岡田さんの専門であるソフトウェアの開発こそ手がけていなかったが、将来有望な 4 つの事業を中心に、東京本社とほぼ同じ企業活動を展開していた。米国全土に営業拠点やサポート拠点を置き、それらを 4 つの主要オフィスが取りまとめる体制を構築しており、業績が悪く倒産寸前といっても、NEC のグローバル展開を考えると簡単に撤退するわけにいかなかった。特に、米国の NEC 子会社数社を統合して設立された NECAM は、社内に 5~6 もの従来からの業務管理方式が踏襲されたままになっており、またボーナスやタイトル（肩書）などの人事制度も従来からのものが複数そのまま残っており、それらを統合し名実ともに“**One Company**”にすることが急務となっていた。

このような状況下で送り込まれたのが岡田さんだ。毎年 80 億円もの赤字を出し続け、Layoff（一時解雇）を繰り返していたので、昇給はもちろん、ボーナスもない。おまけに 2 年毎の社長交代で経営方針もそのつど変わったので、現地の人たちは日本人トップに不信感を募らせていた。そのトップにしても、すべてをコントロールしようとする東京本社との関係で、曖昧な責任と権限しか与えられていなかった。こうなると、「嵐が過ぎるのを待つ」というのが現地の人たちの本音で、沈滞ムードが漂っていた。周りには魅力的な競合会社がいくらでもある。有能な人材が NECAM から逃げ出してしまい、再建どころではなくなっても不思議ではなかったが、幸い、その時は IT 系企業の景気がよくなかったために転職機会が少なく、潮が引くように人材が流出してしまう事態は避けられた。

NECAM の社長を引き受けたものの、岡田さんにとっては、初めてのことが多く、大きな挑戦だった。まず、(i) 米国流の経営や会社トップとしてのマネジメントの経験がなかった上に、(ii) 倒産しかかっている会社の再建も初めてで、しかも (iii) その会社の事業は岡田さんには未経験のものばかりだった<sup>(注 2)</sup>。しかし任務は遂行しなければなら

ない。岡田さんが目指したのは、現地の人たち（役員も従業員も）がここで働きたいと思う会社になることだった。この当たり前のことを「絵に描いた餅」で終わらせないためには、先ず会社の病気を正しく診断し、具体的な治療法を考えるとところから始めなければならない。ここで岡田さんに分があったとすれば、逆説的だが、NECAM は岡田さんの得意分野ではないところで事業を展開していたことだ（得意分野だと独善的で視野が狭くなり、病気を慢性化 ないしは より悪化させてしまう可能性が高くなるらしい）。岡田さんは、外部のコンサルティング会社を活用しながら、人事制度をゼロから再構築し、ポスト削減など全従業員のタイトル・賞与・職位・職務を見直す改革や、各事業部門に存在していた受注管理から入金までの業務プロセスを全社の Shared service<sup>(注 3)</sup>（共有サービス）に一本化する改革など、“**One Company**”化のための大きな改革に矢継ぎ早に取り組んだ。また、本社の意向を受けたコンサルティング会社（ABeam）のプロジェクトチームとも協力し、NECAM 経営陣の意識改革と全ビジネスユニットを積極的に巻き込む体制を構築することができた。こうなると、自然に東京本社と ABeam と NECAM のプロジェクト・メンバーのモチベーションも上がり、最終的に NEC と NECAM の双方にとって満足すべき次のような変革が実現できた：経理・購買・販売といったグローバルで統一すべき領域（Core）とローカルで決めるべき領域（Edge）を明確に分け、コアの部分ができるだけグローバルにあわせることで簡素化するとともに、エッジの部分では、現地のビジネスニーズに対応できるようにした。グローバル標準化のモデルを作り上げることに成功したのだ。この NECAM 方式は、NEC が目指すグローバル経営統合（One NEC）に向けて、子会社の ERP（Enterprise Resource Planning）<sup>(注 4)</sup> システムを刷新・一元化するもので、その後のシンガポール・中国・インドなどへの展開でも成果を挙げている。

One NEC を掲げてグローバルな視点で経営改革を進めたい東京本社と協力して、その早期実現を目指すために、岡田さんは東京本社に対し「NECAM に戦略あり」と宣言することにより、それまで曖昧だった NECAM の責任を明確にする

ことと引き換えに、NECAM 経営陣の権限を強化してもらった。その上で現地の人たちの力を引き出すために、全従業員に目指すゴールとそこにいたる道を説明した。当然のことながらすぐには信用してもらえず、悪戦苦闘の 4 年間は始まることになった。

### Mentor を探し、教を乞う

寄せ集め会社であるがゆえに経営効率が悪く倒産寸前になっていた NECAM を 1 つに統合した人事制度や業務プロセス、経営方式（共通 ERP システム）による One Company を作り上げることができれば、それはとりもなおさず NEC が世界各国に展開する子会社を統合し “One NEC” を実現するための道筋をつけることにもなる。岡田さんの任務は単なる再建というよりは、NEC の真のグローバル化の先遣隊長だったのだ。これ以上 詳しいことは、企業で働いたことのない私には説明が難しいので省略させてもらうが、改革に取り組んだ時の岡田さんの姿勢として次の 3 点は記しておきたい。(i) シーザーの言葉にあるように、人は往々にして「自分の見たい現実しか見えない」。現実を直視する勇気を持つこと；(ii) 自分に足りないノウハウやスキルはメンターを雇ってでも補強すること。岡田さんは、ベトナム系アメリカ人の Roger Tran に、会議のやり方まで教わった。多忙な社長業をこなしながらのスキルアップで、真夜中になることも多かったそうだ；(iii) 会社の健康度は従業員の顔色（明るさ）で分る。

### 予想外の反対や混乱、さらには一時的な業績の落ち込みは変革につきもの

一般的に、変革の実行段階では、人の移動が起こる。部下をはがされた部長クラスが大反対を唱え、旧来のやり方に固執しようとする。会社を辞める人も出てくるので、その人が持っていたノウハウが消失し、顧客やパートナー企業に悪影響が出始める。残された人は長時間労働を強いられるので従業員のやる気に響く。さらに、社内で部門が対立し、責任の押し付け合い（Finger pointing）が起きる。こうなると、弱気になって改革を先送りする誘惑に駆られる。将来こういう状況に立たされたら、岡田さんの経験を参考にしよう。(i)

**Hands on management:** 自ら現場に出向き、問題の本質を見極める、(ii) リーダーシップの交代: 役員クラスでこれまでに多大な貢献がある人でも、改革後のリーダーとして力不足ならば、説得が大変だが、心を鬼にして辞めてもらい、新しいリーダーを抜擢する、(iii) 数か月後に、改革が軌道に乗ったことを確かめて、**Hand off management** に戻す。これが岡田さんの推奨法だ。

### 海外で活躍するためのアドバイス

岡田さんの経験によれば、海外で仕事をするには ① 現地の人との信頼関係を築き上げることが基本で、そのためにはブレないことと都合の悪いことでも正直に言うことが大事だ（Open and transparent communication）。② 現地の環境・やり方に“ある程度”合わせる柔軟性も必要になる。この点で岡田さんは田中将大には感心したそうだ。日本に比べ米国の球場のマウンドは硬いし、ボールも滑りやすい。メジャーに移籍したピッチャー泣かせだが、彼はその様な言い訳はいっさいしなかったからだ。これら 2 点に留意した上で、③ 未知のことを貪欲に吸収しようとする意欲を持ち続け、④ 最低限の言語能力は必要だが、話す中身とロジックの方がより大事という認識のもとに研鑽を積めば、自ずと道は開けるとのことだった。真の財産はお金ではなく、外国での仕事を含めた多彩な経験だそうだ。

### チャレンジこそ「人が生きた証」だ

社会には、学生の時には思いもしなかったような難局（Challenges = Opportunities）がいくつも待ち構えているが、それらは成長のチャンスでもある。最後に岡田さんの結びの言葉を引用しておこう：「就職は challenge の始まりです。勇気を持って飛び込んでほしい」。

フェアウエイをキープして手堅くプレイするのは理想的かも知れないが、バンカーからのミラクルショットでリカバリーするのも魅力的な人生に違いないと思った人も多かろう。チャレンジこそ「人が成長できる貴重な機会であり、人が生きた証」だ。

## <追補 1> 拍手より質問

話の途中で手を挙げた学生がいた。日本と米国での社長の役割の違いについての質問だったが、「こういう質問が出ると、話をしっかり聞いてもらっている気がして嬉しい」と前置きしてから、岡田さんは「日本ではゴールを掲げた後は 部下に任せられる場合が多いが、米国ではゴールの設定に加え、そこに到達する戦略 Strategy までをトップが示し、戦術レベルから部下に任せるようにしないとリーダーとして評価されない」と答えた。講師に感謝の気持ちを伝えるには、質問に勝るものは無いのだ。万雷の拍手に包まれるより、質問のシャワーを浴びせられる方が嬉しいという岡田さんの言葉は覚えておこう。

もう 1 つ。質問しないと納得したとみなされる米国の流儀も心にとめておこう。訛りがある上に早口でまくしたてられ、質問できるほど理解できなかったとしよう。私たち日本人の常識では黙っているしかないが、「それではどんどん相手ペースで話が進み、あとでクレームしても、質問しない方が悪い」と一蹴されてしまうそうだ。気を付けよう。内容があまり理解できなかった時にどう質問するかは難しい課題だが、Will you say something more about \_\_\_\_?とでも切りだせばいいのだろうか。これならば、\_\_\_\_に入る Keywords さえ聞き取れていれば何とかなる。岡田さんの話ならば、Will you say something more about “One NEC”?

## <追補 2> グローバル化は心の問題

岡田さんの威を借りて、つい“チャレンジこそ「人が生きた証」だ”などと立派過ぎることを書いてしまったかも知れない。しらけないで、あと少し読んで頂きたい。岡田さんと雑談していた時に、心を如何に鍛えるかに話が及んだ。「修行僧のようにはいかないので、大学では様々なプログラムを組んで、学生の世界展開力の強化を図ろうとしているが、費用対効果が期待したほどよくないのが実情です」と話したら、「NEC では新入社員をインドのソフト会社に 3 カ月ほど研修に出している」

との返事が返ってきた。「自分たちと同世代のインドの若者がこんなにもアグレッシブなのだ」と強烈な刺激を受けて帰ってくるらしい。いかに自分がぬるま湯につかっていたかを思い知らされるのだ。国内でどんな立派な研修をやっても効果は限られている。1 週間程度の海外派遣では、昼はミーティングやディスカッションだが夜は 1 人で ホテルで休むことになる場合が多く、効果は薄まる。同世代の若者と ある程度の期間 寝食を共にしなければ 心は育たないようだ。

-----  
(注 1) 通常の写真は光の強度のみが記録された点の集まりであるのに対し、光を波動として記録・再生する技術を「ホログラフィー」、記録された媒体を「ホログラム」という。レーザー光線で撮影された立体写真の一種。

(注 2) NECAM: Comprised of business units and innovation centers throughout the United States, NEC Corporation of America offers its clients direct access to market-leading technologies and resources, ranging from server and storage solutions to IP voice and data solutions, biometric identification, optical network and microwave radio communications solutions.

(注 3) Shared service: 各社内にある人事や経理・情報システムなどの間接部門の業務を 1 つの組織へ集約することにより業務の効率化とコスト削減を図る手法。

(注 4) ERP (Enterprise Resource Planning): 企業の持つ様々な資源(人材・資金・設備・資材・情報など)を統合的に管理・配分し、業務の効率化や経営全体の最適化を目指す手法。また、そのために導入・利用される統合型(業務横断型)業務用大規模ソフトウェアパッケージのこと。これを全社的に導入することにより、部門間の即時の情報共有や密な連携が可能となる。

(東京工業大学 博物館 資史料館部門 特命教授 広瀬茂久)