

8カ月間の常務補佐、仕事の作法と 考え方を徹底的に鍛えられた

NPO法人 J-Win(ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク) 理事長

内永ゆか子氏

女性管理職の比率が絶望的に低い日本。アベノミクスを支える成長戦略の重要な柱として安倍内閣はその比率を大きく引き上げようとしている。が、そんな日本にも、大企業の管理職から役員、そして経営トップまで務めた先達はいる。その代表格が日本IBM出身の内永ゆか子氏だ。その稀少なキャリアは、どのような経験と努力によって培われたのだろうか。

内永氏が日本IBMに入ったのは1971年、26歳のときだった。「同僚の男性に負けたくないと思いましたが、管理職になれるとは露ほども思っていなかった」と本人が振り返る。「上を目指そう」と思うきっかけを作ってくれたのがポール・デューワーというアメリカ人上司だった。「当時30代後半でした。『IBMでどこまで行きたいのか』と聞かれ、『部長くらい』と答えると、『そんなに低いレベルでいいのか。社長や会長くらい目指さないと駄目だ』と言われたんです。そのためには何歳までに何ををして、というロードマップの作り方も教えてくれました」

デューワー氏の下にいた数年間に係長、課長、部長とキャリアアップ。1988年には慣れ親しんだ開発製造部門から離れ、トップ・エグゼクティブの補佐という仕事を任された。

お相手は常務の倉重英樹氏。営業部門のトップであり、後に同社副社長を務めた人物である。「まさに

丁稚奉公です。今まで培ってきたことをゼロリセットして、優れたリーダーの下につかせる、その立ち居振る舞いから考え方、判断基準まで、すべて学ばせる仕組みです。ある程度の役職まで上がってきた人が上に行くべき人材か、現場にとどまるべきか、を見極めるというセレクションの意味もありました」

着任3日後、ボスに雷を落とされる 「どうするかなんて聞くな」

期間は8カ月。倉重氏は当時の日本IBMのなかでも厳しいボスとして有名だった。着任3日後にまず雷が落ちた。それまで畑違いの開発部門にいたから、営業のえの字も分からない。「この案件、どうしましょうか」と倉重氏に尋ねたところ、「どうするかなんて聞くな」と烈火の如く怒られた。「お客様とのトラブル案件だったんです。『営業はど素人の私が勝手に判断するとご迷惑をおかけするかもしれない』と思ったのですが、自分で考えようとしなかったのは、私の甘えでした」。以来、内永氏は「どうしますか」と言わなくなった。上司に相談する前に、まず自分で考えて結論を出す。必要ならば、周りの人に相談し、それに対する意見や助言をもらうようにした。

倉重氏からは「仕事は、過程ではなく結果が大切」ということも教わった。こんなことがあった。当時はパソコンが普及しておらず、プレゼンテーションで



内永ゆか子（うちながゆかこ）

● 1946年香川県生まれ。東京大学卒業後の1971年日本IBM入社。1995年取締役就任。2000年常務取締役ソフトウェア開発研究所長。04年取締役専務執行役員。2007年日本IBM退職後、4月NPO法人J-Winを立ち上げ、理事長に。ベネッセホールディングス取締役副社長、ならびにベルリッツコーポレーション会長兼社長兼CEOを経て、2013年6月ベルリッツコーポレーション名誉会長を退任。

は透明のフィルムをスクリーンに投射するOHPが必須だった。その資料作成も補佐の役目だ。なかでもグラフなどをカラー表示にするため透明なフィルムの上にカラーフィルムを貼るのは、特に面倒な仕事だった。倉重氏は最後まで中身を吟味するので、夜中からの資料づくりになり、完成は本番当日の夜明けになる。眠気をこらえて、プロジェクターに映すと、倉重氏は、「汚い。こんなものは使えない」とおかんむりだ。フィルムにたくさんの指紋がついていたのだ。

仕事は全体像の構築とビジョンの共有が重要

ボスがそう言うなら仕方ない。コンビニで手袋を買い、それをはめて全部やり直した。もう朝になっていた。「そのときは本当に腹が立ちましたが、あの資料は『仕事』としては完成していなかったのです。ビジネスでは結果がすべてです。クオリティーの低い資料では顧客に読んでももらえない、ビジネスにおいてはスタートラインにも立てないのだ、ということ学びました。時間的にも体力的にもそこまで追い詰められて仕事をやった経験がありませんでした。8カ月間、とにかく、叱られ通しでした」

「それでも結構めげてなかったですね」と内永氏は振り返る。キャリアパスを上がっていくことに対して、躊躇はなかった。腹は決まっていた。厳しくされれば

されるほど、この経験を抜ければ役員にまで上がっていける可能性も高まる、と希望を感じていたという。「叱られることはありがたいことです。叱るというのは、愛情がないとできないと自分が上に立つようになって分かりました」。内永氏は今でも厳しかった倉重氏をよき師、よきメンターとして敬愛している。「倉さん」と呼ぶことでそれが分かる。「仕事に手を抜くとぼろぼろにやつつけられますが、決して見捨てない。人間的にすごく温かい方です」

内永氏が倉重氏から学んだ最も貴重なことは、物事の考え方であり、仕事の進め方だった。「倉重さんは全体構想やコンセプトを非常に大切にします。部下に話をするとき、新たなビジネスモデルを考えると、まずコンセプトから入る。リーダーがまず全体像を描いた上で、それを部下に共有していく。倉重さんのビジネススタイルを徹底的に学ぶことができました」

1年間で4部署を次々と異動 マネジメントの原理原則を発見

常務補佐期間がようやく終わると、内永氏はすぐに新たなプログラムに放り込まれた。今度は1年で製品開発やマーケティングなど、4部署も変わった。共通点は100人から150人規模の組織長、ということだけだった。

1部署平均在籍期間がわずか3カ月。内永氏は自らに課した。1カ月目でその組織を徹底理解し、2カ月目で問題点を洗い出してなすべきことを決め、3カ月目に実行する、と。「私は社内では有名人でした。初の女性エグゼクティブを作るために、人事の命令で異動させられていると、ほとんどの人が分かっていました」

そんな境遇で内永氏は焦っていた。私は日本IBMの女性代表だ。とにかく結果を出さなければ。失敗したら、「だから女性は駄目だ」と言われてしまうと、必要以上に力んでしまった。

その力みは部下に向けられた。「1カ月目は素直に意見を聞いていても、2カ月目からは、『ここは違う』『私はそうは思わない』と相手を追い詰めてしまいました。向こうが間違っていると分かった場合、逃げ道も与えず、徹底的に言い負かしてしまったことが度々ありました」

4番目の部署を去るとき、部下の課長に自分への助言を乞うたところ、こんな言葉が返ってきた。「内永さん、もっと私たち部下を好きになってください」と。「衝撃的な言葉でした。そのとき初めて分かったんです。私は好きになるどころか、部下と敵対していたんだと。それはリーダーのやるべきことではない。そう

ではなくて、リーダーは部下を信頼して仕事を任せ、能力を見出して伸ばさなければならない。リーダー1人が頑張るのではなく、そうやって全員が頑張っている、勝てる組織ができるのだ、と」

この頻繁な異動経験はもう1つ大きな教訓を内永氏に与えた。「マネジメントの原理原則はどの組織でも普遍、ということが分かりました。貴重な学びでした。それがなかったら、その後、ベルリッツの経営に携わることもなかったでしょう」

では、その原理原則とは何だろうか。「倉重さんから学んだことにもつながるのですが、どんなケースであっても市場、顧客、自社、トレンドを把握した上でビジネスのビジョンを創出できること。リーダーに必要なのは、この全体像を描ける力と共有する力です」

物事の本質を捉える 物理屋由来の「なぜなぜ思考」

そうした力はどのようにして培われるのだろうか。「日本企業ではそもそも最初の全体像を皆が理解している、という前提で物事を進めるので、そういう力がさほど重視されない。だからリーダーであってもビジョン構築が苦手な人が多い。でもこの力を磨くのは簡単です。仕事の場面に限らず、自分が知らなかつ

部下から言われた衝撃の一言 「もっと私たちが好きになってください」 以来、それを座右の銘とする

たこと、疑問に思ったことに突き当たったら、『なぜ』『なぜ』と、常に考え続けることです。私の場合、実家の母にも、いちいち『なぜ』を繰り返してしまい、煙たがられたほどでした」

内永氏は大学では物理を学んだ。「物理学は自然現象を支配する法則の発見を目的とする学問です。現象を論理的に考え、法則や概念を用いて、この世の仕組みを探る物理屋としての血が私のマネジメントスタイルに色濃く影響しているのかもしれませんが、『世の中こうなっています』『これがルールです』、こういう言葉が私は最も嫌いです」

この、前提を疑い本質を追究する「なぜなぜ思考」は、実務にも大いに役立った。4部署異動の後に、ソフトウェア開発を行う組織の統括本部長に着任、事業の一部を切り出して子会社を作った際のことだ。子会社の設立は日本IBM史上初めての試みであり、上層部からは反対意見が続出。「徹底的に論理的に突き詰めて、その一つひとつを丁寧に潰していき、結果的に子会社を作ることができました。企業というものは案外合理的な意思決定で成り立っているのだということを感じました。それからは、論理的に貫ける信念があればどんなことにも挑戦できるという自信にもなりました」

【経営者育成のグランドセオリー ～内永氏の場合～】

3つの 経験

1. ボール・デューワー氏との出会いで上を目指すことを意識する
2. 倉重氏の補佐を通してリーダーの立ち居振る舞いから判断基準までを学ぶ
3. 1年間で4部署の組織長を経験し、自分なりのマネジメントの原理原則を確立する

3つの 資質

1. 「常に大きな仕事を目指し、次のステージに進みたいというモチベーション」
2. 「与件から最初に全体像を描けるビジョン構築力」
3. 「常識」「ルール」を前提とせず物事の本質を「なぜなぜ」と突き詰め変革していく論理的思考」

その後、内永氏は専務取締役まで務めて同社を退き、現在はNPO法人J-Winの理事長として、女性リーダーの育成を核にした企業のダイバーシティ・マネジメントの支援に取り組んでいる。自分が切り拓いてきた道を、後輩の女性たちにも切り拓かせる。そのための施策や風土づくりを企業にアドバイスしているわけだ。まさに適任といえるだろう。後輩たちがかわいくてたまらないのだろうか、笑顔と共に、「今や私は学校の先生みたいです」と話した言葉が印象的だった。

