

35歳でマイクロソフト日本法人社長に就任し、約10年たったところでさっさと退任。現在は、コンサルティング兼投資会社、インスパイアの代表取締役社長をつとめる成毛眞氏の人生カレンダ―は、一般的日本人のそれよりも30年ほど前倒しで動いているように見える。「マイクロソフト日本法人の社長だからといって持ち上げるマスコミは笑止千万。所詮は現地法人のトップに過ぎないのにもてはやすのは、経営をわかっていない証拠だ」などと厳しい言葉を吐き、社長退任後すぐさま自らの会社を起すあたりは、根っからの経営人なのだろう。

成毛氏の持論は、「リーダーとは育てられるものではなく、天性の資質によってなるもの」だ。成毛氏自身、幼い頃からユニークな個性が際立っていた。「幼稚園の頃から目立っていましたがね。僕の場合、何かきつかけがあつて変わったとか成長したということはないんです。小学校では生徒会の議長、高校では生徒会会長を2年間、そのほかクラスの代表委員の常連です。高校時代は学生運動に明け暮れて、学校の方針に反して制服を廃止させたり、文化祭に企業から協賛金をもらって予算を5倍にしたり、とにかくいろいろなることをやりました」。

両親は子供に何かを強制することはない。勉強しろ』なんて言われたこともない。だから僕は塾も家庭教師も経験がありません。何かを強制されることが大嫌いで、中学時代にバドミントン部に入ったときは1日目から5キロ走れと言われてさっさとやめたほど。ある程度バドミントンをやってみて、自分で基礎体力の必要性に気づいたら走れればいいことだね。退部したときもつちのおやしは、『それはやめるべきだ』とあっさりしたものでした。イージーな人というか、北海道らしい個人主義の人だったんです。北海道の人は好き勝手に生きるというタイプ

# Lessons リーダーの軌跡 成毛眞

N A R U K E M A K O T O

株式会社インスパイア 代表取締役社長

「リーダーシップの多くは、仕事上の“ひと皮むけた経験”を通じて培われる。」  
米国CCIC(創造的リーダーシップ研究所)の理論  
(詳しくは、『Works』47号参照)に基づき、生身のリーダーに迫る。  
今回は、元マイクロソフト日本法人社長の成毛眞氏。軽妙な語り口を通して、  
“天性のリーダー”の姿が浮かび上がってきた。

が多いですね。組織が云々というのは一般的日本人よりもずっと少ないと思います」  
のびのびと育った眞少年は、大学時代には同人誌活動をするなど文学青年らしい青春を送る。

## 自動車部品会社で得た 密度の濃い 3年間の体験

大学卒業後は、日産系列の部品会社に就職。実は、中学時代のある友人と、「サラリーマンには絶対なるまい。もなくなってしまったら、相手に初任給全部を支払う」という賭けを交わしていた。サラリーマンになった成毛氏は、大学教授の道を進んだ友人に約束通り初任給を渡した。

「大学教授のほうがよっぽどサラリーマン的なんです。が、当時はそれがわからなかったですね」

大企業入りをめざす同級生とは逆に、「天の邪鬼」の道を選んだ。「会社は食い扶持を稼ぐためのもの。大企業に自分の人生を捧げるなんて考えたことがない。おもしろくない仕事はしたくない」と考えるあたりに、元文学青年の面影がのぞくが、自分の哲学に従った成毛氏は、北海道の自動車部品メーカーに就職したのである。

その会社にはおよそ3年間勤務したが、ここで成毛氏は、ふつうの新社員では望むべくもないほど多彩な仕事を体験した。全鉄板の仕入れ、コンピュータの導入、アメリカへの営業、初代大阪営業所長……。半年ごとに次々仕事を変わっていった。

「その会社は変な会社で、新人を育てようと思っていた節はないけれど、いろいろな仕事をやらせてくれました。社長もユニークでしたね。もともと日本郵船にいた人ですから自動車会社のルールを全然知らないんです。その会社の年間鉄板仕入量はせいぜ

# リーダーになる運命は 生まれたその日から 決まっているものなのです

## 成毛 眞

なるけ・まこと

1955年札幌生まれ。中央大学商学部卒。大金アルエム(現・ダイナックス)を経てアスキーに入社。86年マイクロソフト日本人に入社、91年社長に就任。2000年に退任し、株式会社インスパイア設立。日々のモットーは「人生を3回ぶん楽しむこと」。スポーツを楽しみ、読書にふける。ジャズとクラシックのアナログレコードのコレクターでもある。近著に、『成毛式 実践マーケティング塾』(日本経済新聞社)などがある。



い2000トンなのに、『新日鉄のほつが安いから』  
と言つので、僕が商談しに行かれました。そうし  
たら、『うちは10万トン単位でないとお荷しません』  
と(笑)。その会社はのちに新日鉄と合併会社を作  
ったようですが。

僕もあとから思うと、いろいろなことをしました  
よ。輸出許可書の書き方がわからなくて通産省貿易  
局の輸出管理課長に教わったこともあり。輸出  
管理課長といつたら局長クラス。総合商社の役員  
でも口を利用してもらえないようなエライ人だったの  
ですが、そんなことも知らなかったんです。

日産が資本参加している会社なのに、トヨタに製  
品を売っちゃったこともあります。25歳ぐらいのと  
きですね。車でトヨタまで行って、刈谷の駅前の公  
衆電話から『うちの製品を買ってほしい』とアポを  
とって営業したら、なぜか買ってくれました。さあ  
会社は大騒ぎ。受注書はもらっちゃったし、日産か  
らはクレームが来るので大変でした(笑)。結局泣  
きながらも製品は納めましたよ。

工場にコンピュータを入れるときも予算をどんと  
とり、どの製品がどこで何台作れるかを管理するよ  
うにしました。不良率や作業工程がすぐわかるので  
すが、社長が欲しがった給与明細とか財務諸表関連  
のシステムなどは組みこんでいなかった。社長はび  
っくり。4000万円近い予算をかけたのに、自分  
が欲しい情報はとれないわけですからね。そんな具  
合で若手社員のくせに好き勝手やっていました。そ  
の社長とは今も親しくおつきあひしています。

仕事のやりがいがあったに違いないが、大阪に赴  
任したとき、水が合わずに退社を決意(今は大阪、  
好きですが)。出版社に入るとアスキーに応募し  
入社するが、社長の西和彦氏に「アスキーマイクロ  
ソフトに行ってほしい」と言われ、入社後すぐに出

向する。だが当時のマイクロソフトはまだ無名の会社。何をやるのかわからないままの出向だった。

## 思いもよらない マイクロソフトでの 仕事が転機に

「そもそも何かやりたくて入った会社じゃなかった。たまたま暇つぶしにちょうどよかったです。何をやってたのか聞かれると困ってしまうのですが、3人しかいない会社だから何でもやりました。基本的にはセールスと無体物財産に関するライセンスングが多かった。前の会社でもライセンスングの仕事英語でやっていたので、その経験が生きたわけです。僕はプログラミングなんてまったくできませぬが、無体物財産についてはほかの誰よりも知っていましたから入社早々から偉かったです(笑)」

その後、30代前半はOEM(相手先ブランドによる生産委託)営業部長として活躍。“鬼軍曹”と呼ばれる。日本の大手メーカーにOEMを働きかけ、うまくいかないときには部下に熱血指導をし、言い訳は許さなかった。マイクロソフトが日本で急速に業績を伸ばしたのも、成毛氏の営業力あつてのこと。だがその一方で成毛氏は、自分なりの仕事スタイルを崩すことはなかった。

「土日は仕事をしないんです。土日の会議には出ないし、人事部主催のトレーニングにも出ない。メンバーとしてもトレーニングとしても出ませんでした」  
業績好調の日本法人は、マイクロソフト全体の中でも重きを置かれる存在になっていく。35歳で日本法人社長に就任。やがて成毛氏は全社的に「土日は仕事をしない人」で知られることになる。

「全マイクロソフトの社長が集まる会議がアメリカで開かれたときも、1時間だけいて帰ったことがあ



## 経営者に 必要な資質は 「のめり込み」と「飽きっぽれ」



りますよ。飛行機の時間があるからとか言って。そもそもアメリカでの会議が4回あると2回は行かない。ビル・ゲイツが来日するときも成田空港まで迎えに行つたことがない。それでも結果さえ出していれば通るんです。全マイクロソフトのうち3分の1の利益を上げている僕をクビにしたり足を引っ張つたりする人間がいたら、アメリカではそちらがクビになりますよ、まともな会社であればね。悪い会社だったらみんなが足を引っ張り合えるほどヒマだからどうなるかわからないけれど」

社長としては日本のIT産業発展と歩みをとともにした幸運な10年間だったといえるだろう。毎年20%以上も業績が伸び、社内的に高く評価され、社外からも注目を集めた。だが成毛氏は45歳で社長を退任する。理由は「飽きたから」。そしてIT業界に翳りが見えてきたことも大きな理由だといふ。

「ビジネスでは失敗する前にやめることにしているんです。成長率が落ちる前にやめたら失敗しないでしょう。あのまま続けていたらこちらがどんなに頑張っても成長率は鈍化して失敗する。引き継いだ人間は鈍化した状態から始まりますから、維持するか少しでもアップさせれば成功ですが。」

僕は自分の人生、遊ぶために生きるものだと思っています。せつかくおもしろいことがいっぱいあるんだし、どうせ仕事をするなら自分にいちばん向い

た楽ちんなものがない。大変な仕事とか、失敗しそうな仕事は受けちゃいけませんね(笑)」

現在は投資とコンサルティングの会社を経営。マイクロソフト時代と違って能力のある経験者のみ採用するので、人を育てる手間が省けると笑つ。ちなみに、最初に入社した自動車部品会社も顧客のひとつ。当時社長に無理をいってコンピュータシステムを導入させてもらった見返りか、極端に安いコンサルティング料金で受けているという。

## リーダーとは天性の資質 育成プログラムで 育つものではない

成毛氏の軌跡は変化に富んだ興味深いものではあるが、本人はその体験がリーダーとしての資質を育成したことは否定する。リーダーはリーダーとして生まれる。育てられるものではないと考えるからだ。著書『新時代ビジネス、知っておきたい60ぐらいの心得』(文春ネスコ)では、経営者の理想的条件を「集中力、子どもっぽさ、ネアカ」と表現している。成毛氏自身がこの条件を体現しているといえるだろう。

「集中力とは仕事の経験のことを指すものではありません。子どももの頃から、一見無意味なことにもめりこめる性向をもっているかどうかということです。」

## 成毛眞氏のリーダーシップ年表

学校時代	学級委員長、生徒会長など、長と名のつく役職を歴任
1979年	大学卒業とともに大金アールエム（現・ダイナックス）入社。材料の仕入れ、アメリカへの営業、コンピュータ導入、大阪営業所長などを経験。特に、無体物財産に関する知識を積む
1986年	マイクロソフト日本法人入社。OEM営業部長に就任し、“鬼軍曹”として営業の第一線で活躍
1991年	35歳で同社代表取締役社長に就任。マイクロソフト本社になぞらえた大規模な組織改編を実行
1995年	ウィンドウズ95の大ブームを日本中に巻き起こす。同社の売上げもうなぎ上りに上昇
2000年	同社社長を退任し、かつての同僚と5人で、コンサルティング兼投資会社のインスパイア設立

学校時代の麻雀、文化祭の準備、幼稚園のお絵描き……なんでもいい。ある特定のものに、バカみたいにはまれるという能力です。それから飽きっぽくなきゃいけない。しつこい人は成功体験に縛られるから。日本のありとあらゆる大会社がダメになっているのも、しつこくやるからでしょう？ 今やっていることに飽きたから、つまらないからやめるといふ人じゃないとリーダーにはなれません。しつこい人は営業部長とか開発本部長に向いている。21世紀は朝令暮改でないとやっていけないんです」

飽きっぽさは子どもっぽさにも通じるだろう。成毛氏のいう子どもっぽさは、著書によれば「部下の成功を無邪気に喜べるような人柄」だという。そんな人間性を持ち、ネアカであれば自然に人が寄ってくる。仕事も楽しくできるということらしい。たしかにこれらの要素はトレーニングで身につくものではない。

「持続性のある人がダメだというわけではないんです。経営者には向かないだけ。会社はたくさんの方の持続性のある人と、飽きっぽいが、はまる時にはメチャメチャはまるというリーダーによって成り立っていくんじゃないですか。

ただし、そういうリーダーを選抜するのは人事部にはできません。リーダーはリーダーが選ぶべきで、人事には選べない。自分と同じでなければ嫌だという人には、リーダーは選べないものなんです。経営陣からすれば人事部は一般職員であって、彼らにできることはたくさん一般職員をいかにして少しづつでも成長させるかということなんです。

だからマイクロソフトの人事部は少数しかいなかったです。無駄な仕事の最大のもは人事部の仕事（笑）。プロダクト・マーケティングとか開発の人材の採用はほとんどそのセクション自身がやっていましたよ。マイクロソフト全体で約4万人社員がいますが、人材育成なんかほとんどしない。やるのは人材選別だけです。育成する前に経営者になる人間は決まっていますね。今の社長（阿多親市氏・マイクロソフト日本法人社長）も、ずいぶん昔から社長になると決まっていた。無論、これは外資系だからかもしれないが」

成毛氏の話の聞いていると、人材育成プログラムのうちリーダーシップ育成型のものは無意味だと思われる。しかし、かのGEでもジャック・ウェ

ルチがリーダー育成プログラムを作らせたという話があるが。

「あれはたしかにウェルチが始めましたが、すごいのはウェルチであって、ウェルチのあの人に聞いているのは誰もすごいって言わないでしょう？ 第一、ウェルチはあのプログラムから生まれたわけではないのだから、混同してはいけません。ただし、マイクロソフトのケースを見ると、幹部として偉くなるのは若い時期に採用された人間です。企業文化をしつかり理解していることが大事にされるからでしょうね」

育成しなければいけない人間はそもそもリーダーにしないほうがいい、最初からリーダーである人間を登用すべきだというのが、成毛氏の強い主張である。会社にできることはそういう人材を枠にはめてつぶさないことだ。

「たとえばいくらウェルチがすぐれたリーダーだからといって、文化の違いや企業規模の差、仕事の違いを無視して彼の真似をさせないこと。会社にとって必要なリーダーシップがGEとは違うことをまず理解する必要がありますね。それを判断できるのは今日現在の経営者が優秀かどうかにかかっています。それこそ社外役員を入れて経営者を選ぶようにする。人事は経営者選別に関わってはいけない。作り上げるものではないですから。日本の会社が悪いのは人事部が偉すぎることです。単なる一機能でしかないことをまず理解し、管理をしないこと。人事部がエリートコースになっている企業がまだ多いけれど、それが間違いです」

現在の成毛氏は平日を仕事に費やし、週末は家族や友人と過ごす時間を大切に、「人生は楽しむためにある。土日は仕事をしない」という哲学を貫いている。将来の夢は「小説を書くこと」。元文学青年の血が騒ぐ。