

## トップインタビュー(第3回)

## 失敗を許容するリーダーが強い

2015.07.10

楽天会長兼社長 三木谷浩史氏

1997.、わずか6人の従業員でスタートした楽天。2013.12月期には連結売上高5000億円を超え、日本を代表するIT(情報技術)企業になった。三木谷会長兼社長は、デフレに慣れて減点主義に陥った日本の経営に警鐘を鳴らす。

――創業して18.。業容も規模も大きく変わりました。自身が経営する上での向き合い方は変わりましたか。



(写真/栗原克己)

三木谷:当然6人の会社と1万4000人の会社では差が出ます。ただ、基本スタンスはほとんど変わっていません。“スピードの経営”であり、ビジョンにしている「インターネット・サービスを通じて人々と社会をエンパワメントする(づける)」ことは。変わった点といえば、部下に任せる仕事が増えたところです。規模と同時に社内に階層が増えます。すべてを私がコントロールすることはすでにできません。

――これまでどのようなタイミングで権限移譲を進めてきましたか。

三木谷:明確なのは、事業が業態的・的に広がるときです。私が掌握するのが、的に、可能になりますから。楽天でいえば、.融やメディアといった事業は幹部に任せています。

任せられる人材を育てるために2つの取り組みを始めました。1つは、手の幹部候補を、つけ、3.ほどかけて世界中で様々な仕事を経験させる制、です。営業は強いけれど経、が苦手、人事が弱いといった課題を持つ人材を育てるのが狙いです。従来の日本型の人材育成では、何十、もかけて同じような発想で育てましたが、それでは遅いMBA(経営学修士)のように、数、ですべてを学ばせるプログラムです。

もう1つ、社費、.学制、を始めました。時代に逆、しているように、えませんが関係ありません。楽天にとって必要な施策です。楽天は、既存のフレームワークで表現すれば、従来の日本型と中途採用中心のシリコンバレー型のハイブリッド(混合)を目指しています。楽天は10、.20、という尺で経営を考えています。それに合わせた人材育成の戦、が必要です。

――ある大企業の元社長は、自社を長い、.にたとえました。先頭、両である自分が右に曲がっても、後続、両はまだまっすぐ走りっぱなしで、全社が曲がり始めるまで非常に時間がかかるという意味です。楽天ではそのような現象は起きていませんか。



三木谷:あまり感じてはいません。それを防ぐために主に2つの策を講じています。楽天では、コミュニケーションを密にした上で、仕事の進め方についてはある程、放置するところがあります。一方、業績についてはきちんとフォローをします。

例えば、上長に対して必ず週報を出します。私にも毎週100通以上届きます。これをきちんと機能させ、現場の問題点を把握し解消します。また、曜日には、世界中に120人以上いる執、役員以上の役職者が出席するテレビ会議を実施します。これとは別に、火曜日の朝8時には、全世界のオフィスをつないだ経営会議を開きます。すべての階層に対する直接的なコミュニケーションが重要です。

もう1つ、あらゆるものの「見える化」を徹底しています。自分と関係ない部署の業績を新入社員でも、見ることが出来ます。とにかく透明性を高めることが大事です。こうした取り組みを普段からしていれば、下が付いてこないという問題は起きにくいでしょう。

前言撤回はやって当たり前… 続きを読む