

View from the Top



NTT代表取締役副社長

澁谷 直樹

PROFILE :

1985年日本電信電話株式会社に入社。1999年NTT第一部門 企業オペレーティング担当、2001年NTT東日本 企画部担当部長(ワシントンDC 戦略国際問題研究所 客員研究員)、2008年ネットワーク事業推進本部設備部設備計画部門長、2010年福島支店長、2013年経営企画部 中期経営戦略室長、2014年取締役 ネットワーク事業推進本部設備企画部長、2017年東京オリンピック・パラリンピック推進室長兼務、2018年代表取締役副社長、ビジネス開発本部長、NTTベトナム代表取締役社長、2019年デジタル革新本部長兼務、2020年NTT-e-Sports代表取締役社長兼務、2020年6月より現職。

高度な技術開発のカギは「継続」

副社長へのご就任おめでとうございます。現在の任務をお聞かせいただけますか。

ありがとうございます。事業会社の立場から、NTTグループ全体を見渡す立場になり、その役割に手ごたえを感じて任務にあたっています。現在、NTTグループはIOWN (Innovative Optical and Wireless Network) 構想を掲げ、2030年の実現をめざしています。また、世界各国から多くの企業が、IOWN構想の実現と普及に向けた「IOWN Global Forum」にご参加いただき、メン

Yes we can!!

世界はもっと良くなる

心の経営で未来を切り拓こう!!

社会課題を解決するため、ICTを活用したデジタルトランスフォーメーション (DX) の推進が重要視されています。こうした中、課題解決に対するNTTグループの対応能力や取り組みはイノベーション力において9年連続でグローバルなTopイノベーターに選出されるなど、国内外で高い評価を得ています。新型コロナウイルスのパンデミックにより、さらに大きく変化した世界においてNTTグループはどのような姿勢で社会課題解決に臨むのか、澁谷直樹NTT代表取締役副社長に現在の取り組みとトップの心構えを伺いました。

バ企業とともにこの先10年のロードマップ策定をはじめ、IOWNの実現に向けて着実に一步一步を踏みしめています。

さらに、中期経営戦略「Your Value Partner 2025」の柱となる「ESG経営の推進」の取り組みとして策定された「環境エネルギービジョン」において、IOWN構想の「圧倒的な低消費電力の実現」がテーマとして挙げられており、IOWN構想の実現は、ICTのみならずあらゆる分野においてイノベーションをもたらすものであると、強く実感しています^{(1)、(2)}。

このような先を見据えた構想において、プロジェクトに携わる人も環境も、社会も時代とともに変化しますから、今だけを見つめて意思決定をするのではなく、中長

期的な視野に立って研究開発を続けていくことが大切であると考えます。

そのようなお考えはどのような経験から導かれたのでしょうか。

この教訓は20年前の光導波路技術AWG (Arrayed waveguide gratings) デバイスの研究開発成果の海外展開にかかわった経験にあります。当時、AWGデバイスは多数の波長を単一の光ファイバで多重化することができ、それにより光ネットワークの伝送容量が大きく増加することからインターネット黎明期の切り札として高い評価を受けていました。研究所は世界をリードするような成果を上げた後も、光の微細加工技術〔PLC (Planar Lightwave Circuit)、シリコンフォトニクス、ナノフォトニクス〕を磨き続け、IOWNのキーとなる技術、光電融合技術に進化させることに成功しています。

このように研究所が20数年にわたり、技術を進化させ、世界の最先端の研究を続けていることには敬意を表すとともに、高度な技術開発には継続が大切だと信じています。担当する人が変わっても技術のパイプラインをつなぎ、企業経営の波に左右されない長期的視点での技術開発が大きな成果を生むと考えています。さらに、常にマーケットを循環させる取り組みは重要です。成果を商用化して収益を得て次の研究開発の資金とする、いわゆるエコシステムの構築が重要であると考えます。ほかの先端企業や大学とのオープンイノベーション等を通じて、垂直にも水平にも技術を広げ継承されていく仕組みを大切にしていきたいです。

また、私は長年、交換機のデジタル化における信頼性設計を手掛け、安心で低コスト、効率的なネットワークの構築を追究していました。こうした経験を積んだ後の2000年代になり、光ブロードバンドやひかり電話のサービスが急激に普及しました。これに伴って十分な信頼性設計や性能評価ができないままインターネット接続エリアを急拡大しました。その無理が生じて2007年に何度も全国規模での大規模障害が発生し、NTTの根幹を揺るがすような危機的な状況となってしまいました。当時、迅速にサービスを拡大することが優先されたために、安価で柔軟ではあるが冗長化やリカバリに関する手法が未熟であったIPネットワークに対して、その信頼性アーキテクチャも十分に検討されていないうえに、設計、建設、



保守などほとんどの業務を外注に頼っていました。私は、故障原因の探査やリカバリ策をNTT自ら検討することすらもできないという状況が、大規模故障の長期化を招いたのだと考えました。

そこで、研究所の力も借りて、次世代のIP統合ネットワークである、NGN (Next Generation Network) の検討を一から始め、外注していた設計、建設、保守などの現場業務も内製化に取り組み、2年でNGNを開発、全国に導入しました。NGNはその後、10年以上も大きな障害もなく2000万を超えるお客さまにサービスを提供するまでに拡大しました。さらに、外注に頼っていた業務の内製化を一歩ずつ進めて、現在ではNGNの日常的なオペレーション業務は100%内製化を達成しています。

このような経験から、私は技術戦略担当として、自分たちのコアとなる技術は安易に外注しないことや信頼性設計は何かあっても最優先されるべきことを確信しました。今後さらに、デジタル企業に変革するには、AI分析モデルの設計やデジタルデータの解析、サイバー攻撃を考慮したアーキテクチャの検討や不正アクセスへの対応策などについても内製化での対応力強化が最優先されるべきだと考えています。ただ、これらの技術分野でのエンジニア不足はNTTグループ共通の深刻な課題です。AI分野やデジタル分野、サイバーセキュリティ分野におけるさらなる技術者の育成を加速していきたいと考えています。



ストレッチ方式で成功体験を積み重ねる

どんなことにも学ぶことがあり、事業に活かすことができるので
すね。

以前のインタビューにおいて、福島支店長として東日本大震災の被害で設備復旧やお客さま支援に奔走したお話をしましたが、本社で想定したとおりには実際の設備はなっていませんでした。海岸近くの水没エリアに設置された設備、崖崩れや落橋の危険性など現地、現場、現物をしっかりと確認する重要性を学びました。被害にあった設備を目の当たりにして、信頼性設計を担当していた私とそのノウハウを基にして事前に現場を確認していたら、被害を最小限に抑えることができたかもしれないと悔やみました。それ以降、泥まみれになろうが、現地、現場、現物をしっかりと確認することをスタッフにもお願いしています。私はこれを「フィールド実践力」と呼び、世代を超えて伝えていきたい力であると考えています。この考え方は設備の現場だけではなく、営業の現場も同じだと思います。例えば、農業に関係する仕事をしたいなら農家へ赴き、農家の方と一緒に農業をしてみること。お客さまと同じ目線に立って、お困りごとを理解することが大切です。五感を使った経験を自らの専門分野に活かすことができればより現実に即した提案ができると考えます。そして、何事にも当事者意識をもってお客さまの課題に向き合い、お客さまと一緒にもがきながら並走することが大切だと考えています。

その一方で、技術戦略担当として改めて思うのは、社会でイノベーションを起こしている企業は、自ら技術開発を手掛け、それを実社会で使える技術に育て上げています。これができる企業は「技術ドリブン」であるといえましょう。同様に、NTTの技術を使える技術へと成長させることが大切だと思います。通信だけでは戦えなくなった今、NTTグループ全体のカルチャー変革を図る時期を迎えています。

私は2020年6月に持株会社の副社長に就任したとき、NTTグループの持つ潜在能力を自由に解き放ったときに、どれだけ未来社会を変えるようなインパクトのある貢献ができるのだろうか、その限界をみてみたいと思いました。NTTは民間企業でありながら、これまでの経緯から公共的な意味合いも持ち、通信事業者でありながら基礎的な研究も手掛けるというユニークな存在です。技術力や社会貢献力は社員の想像以上であると思うのですが、正直なところこれを十分に活かしきれていないと思います。



この状況を打破したくて、部下や関連各所にさまざまな課題解決に向けて少々無理を言っています。言われた方々は最初のうちは驚くようですが、繰り返すうちに自らの課題解決力に自信を持ってきて、挑戦することの面白さを感じているようです。できる範囲のことをできる範囲でやっているとかルチャー変革は起きにくいし、意識は変わりづらいものです。しかし、上長が枠を広げ、ハードルを飛び越える後押しをすることで部下は成功体験を積み重ねることが出来ます。この繰り返しで、やればできるという自信が芽生え、カルチャー変革が進んでいくのです。

社員が自分の能力の高さに気付くこと、そしてトップは社員の力を引き出すことが大切なのですね。

私は従来の枠を徐々に広げていくようにストレッチ方式で課題解決に臨んでいます。枠、すなわちスタンダードを理解していなければ、枠を広げることや確たる目標設定もできませんが、一方で私は枠さえも設けないほうが良いのではないかと思うことがあります。なぜならば、周囲の変化に対応するときにその枠の判断基準ですら変化するからです。例えばNTTは、過去からのサービスや商品の品質にこだわりますから、当然、スタンダードの基準も高くなります。この基準に合わせればサービスを安心・安全に使えるのですが、それにこだわりすぎることによってコストや料金が高くなり、提供する時期が遅くなることさえあります。

ところが世の中には少々機能は不十分であっても、活用しながらその製品やサービスを磨いていこうという流れがあります。試作レベルで世に出しマーケットで磨いていくのです。実際に私のNTT東日本での部下だった若い人たちが、コロナ禍で自分たちのスキルを活かして何か社会貢献できないかとの思いで立ち上がり、時間も費用もかけずに新しいセキュリティ技術によるテレワークのためのリモートサービスをたった二週間で生み出し提供開始しました。コロナ禍におけるテレワークにおいて、保証はしないけれど活用してほしいと無償提供したところトラブルもなく大ヒットし、その後、利用者の要望にこたえながらセキュリティや運用機能を磨き続けています。こうした若い方々の挑戦する場があればアイデアも活かすことができカルチャー変革は進んでいくと考え



ます。何事もスタンダードだからと金科玉条のごとく守り続けるのではなく、「本当にそうか？」というクリティカルシンキングの目線で見直したいのです。安心・安全は重要ですが、一方で、ソフトに気軽に、誰もが新しい何かに挑戦できる環境も整えていきたいと考えています。

ところで、「The sky is the limit」という言葉をご存じでしょうか？ 私が社会人になるときに読んだ本のタイトルです。「可能性は大空のように無限大である」という意味です。私は限界をつくり出しているのは、もしかしたら自分たち自身ではないかと思うのです。私が1985年にNTTに入社してから間もなくバブル崩壊によって日本経済は低迷しました。その失われた20年に加えて、今回の新型コロナウイルスのパンデミックでさらに10年失われたという言い訳をしたくないのです。精一杯やったことの結果について、頑張った当事者は「失われた…」などという表現はしないと思うからです。

「人は頭ではなく心で動きます」。だからこそ、上に立つ者は「やってみよう」のスピリットが大切なのだと思います。特に年長者は、部下が企画や計画を提案する際に、これまでの自らの経験をかながみて、提案の課題ばかりを指摘することがあるのです。部下にしてみれば、その課題をすべて解決しなければ先に進むことができないと思って躊躇してしまうので、上長等にはそれをぐっとこらえて「ええやん」とまず言ってほしいと願っています。しっかりとサポートすることを伝え、どうすると良くなるかを話したうえで、自らが得た教訓を伝えれば、部下のやる気を醸成することにつながります。出鼻をくじいたら、その部下は二度と提案に来なくなりますし、長い目でみたら会社や社会全体の損失になります。NTT



東日本時代からの「ええやん」活動は持株会社に来ても続けています。現在も、執務室に「ええやん」「壁を越える」「インパクト」と3つのスローガンを掲げて、日頃から実践してほしいと言い続けています。

**問題点も隠さずにお伝えし、
誠実に向き合う姿勢を養うことが
重要である**

全世界に30万人の社員を抱える企業のトップ集団に求められる資質、視点とは何でしょうか。

まず私は時間軸と守備範囲を広げる力を私自身が持つことが重要であると実感しました。トップ集団には、グローバルな視点に立ち、30年先の世界を見据えて、未来に与えるインパクトやその実現に向けてなすべきこと、そのロードマップを示すことが求められていると思います。澤田社長が掲げられたIOWN構想は分かりやすい事例だと思います。

また、トップ集団の中にも役割があります。社長の戦略を実現するための戦術を副社長が練り、グループ会社

のトップと連携して具現化を図るのです。私たちはこれを踏まえて、30万人の社員に熱意とやりがいを伝えていく。そんな地道な草の根の活動が大切なのだと思います。

さらに、両利きの経営という言葉のとおり、既存事業を維持しながら新規事業も立ち上げられる企業でなければ、今は良くて未来はありません。ところが、現場へ行けば行くほど、既存事業に引っ張られてしまいます。おそらく多くのトップは、「予算がない」「人は出せない」「利益を出そうと思ったらこれしかできない」といった現場の声をよく耳にするはずで、こうした状況にあっても未来を見据えたビジネスを展開するには、部下に説得力のある物語を共有し、理解していただき、やる気になっていただき、Explorer（探検）に挑んでいただくことが必要になります。

加えて、トップとして30万人の社員にその指針を示すとき、普遍的な価値観をもって響くメッセージを届けることはとても大切だと思います。心にメッセージが届くためには信頼関係を築くことはとても大変ですが、失うときは一瞬です。トップは社員全員やお客さまに問題点も隠さずにお伝えし、誠実に向き合う姿勢を養うための

行動や発言をし続けていかなければならないと思います。

社内外の技術者の皆さんに一言お願いいたします。

とにかく「勝負は長い」ということです。話は30年前にさかのぼりますが、当時の私は留学先で目の当たりにした米国の自由な社会に大いに触発され、帰国後にISDNのデータ通信を活用してリモートワーク環境を整備、日本で最初のサテライトオフィスの実験に取り組みました。5億円の予算で船橋、上尾、鎌倉にサテライトオフィス、八ヶ岳にはリゾートオフィスを設置しましたが、当時のツールは電話とFAXやFDトランスファー、定点カメラ程度でしたし、コミュニケーションのルール化や業績管理などの制度面も不十分で、残念ながらこの働き方を広く普及することはできませんでした。ただ、この経験を通じて、働き方をもっと自由でクリエイティブにすることが、私のライフワークの1つとなりました。

現在、コロナ禍にあってリモートツールを使いこなす人が増え、会社もジョブ型への移行を真剣に検討し始めています。これまでの30年間にわたる任務を通じて、社会の変革には技術だけではなく、長い時間がかかること、そして、あきらめないで取り組むことが大切だということ学びました。技術者の皆さんも入社当初に抱いた思

いを忘れることなく、情熱を燃やし続けていただきたいと思います。それが未来の世界を変えます。志を持った日々の地道な歩みの積み重ねが、デジタル社会を支えるIOWNの世界展開や再生可能エネルギーによるサステナブルな社会の実現につながるのだと私は信じています。

実現への壁は多く、長い時間はかかるかもしれませんが、もっと良く社会は変えられますし、私たちにはその力があります。自分たちを信じて一歩ずつ前に進んでいきましょう。

(インタビュー：外川智恵/撮影：大野真也)

■参考文献

- (1) <https://www.ntt.co.jp/news2020/2011/201116a.html>
- (2) <https://www.ntt.co.jp/kankyomanagement/vision.html>

※インタビューは距離を取りながら、アクリル板越しに行いました。

インタビューを終えて

初めて澁谷副社長にお目にかかったのは2019年4月のことです。当時はNTT東日本の副社長で、応援やぬくもりが原動力となるというあたたかなお話をいただきました。いかなるときも朗らかに、懐深く受け入れてくださる澁谷副社長はこの日も健在で、「副社長のお人柄が活きる写真を撮りたいので、いくつかポーズをお願いします」というスタッフから要望にも快く、「ええやん」と大きくスローガンが掲げられた執務室までご案内くださいました。さらに、NTT東日本の都市対抗野球大会優勝の記念ボールを持っての撮影に臨まれた澁谷副社長。撮影前にスタッフに「1つのチームだけではなく、グループすべてのチームを応援する写真にしたい」とお話されていたというのです。コロナ禍による自粛期間中から「家トレ」に励み、少し頑張っって壁を越えるトレーニングを自らに課していると言います。冗談を交えて面白おかしく話すお姿にすっかり魅了され、お話が終わるころには私もすっかりやる気になって、課題など軽々と超えられるのではないかという自信に満ちてきました。インタビューも自然と顔がほころんで取材現場があたたまるという前回同様に、全社員はじめ読者にまでお心遣いをいただいたひと時でした。

