

## 著者インタビュー

伝記『スティーブ・ジョブズ』の著者アイザックソン氏が、日本の愛読者向けに初めて語りおろしたインタビュー。

——ジョブズ氏は、アップルをどんな会社にしたかったのか。  
「技術とアート（芸術性）が交錯する製品作りで、長年生き残る『長寿企業』を目指していた。（ジョブズ氏にとって）優れた製品とは、技術面、芸術性の両面で優れたものということで、この目標を実現するための企業体質作りに注力した。技術面でも、ボス（上司・ジョブズ氏）に対する忠誠心という面からも、米国で最高レベルのチーム作りに成功したと感じていたはずだ。ジョブズ氏は厳しいボスだったが、そのタフさがこうした優秀な人材を遠ざけることはなかった。逆に、部下はいい刺激と受け止めていた」  
「アップルは、イノベーション（技術革新）と想像力を育てる場所であるべきだと考えていた。そのため、不可能を可能にしたエンジニアやデザイナーを高く評価した。多くの企業が、想像力ではなく、利益を育てる場所になっているのとは対照的だ」

——ジョブズ氏が、後継者としてティム・クック最高経営責任者（CEO）を選んだ理由は。

「（クック氏は）ジョブズ氏と同じように、デザイナーとエンジニアの懸け橋になれる人材だ。デザインに優れているなど、1つの分野に精通しているだけではCEOになれない。優れたデザイナーにいい仕事ができるように働き掛けたり、そのデザイナーに合うエンジニアを紹介したりする役割を求められる。リーダー

シップの形は異なるが、最高の技術と最高のデザインをつなげることに自分と同じように情熱を傾けていたクック氏が適任と判断した」

——ジョブズ氏は、日本企業をどうみていたのか。

「若い頃、ソニーやその製品をととても尊敬していた。だが、1980年代初旬、製品のデザインはよりシンプルであるべきだと考えるようになる。当時のソニー製品は、とても工業的なデザインだった。ドイツのデザイン哲学『バウハウス』に影響を受け、ハイテク製品もより明るく、より使いやすいデザインであるべきだとの結論に至る。世界的に『人間らしさ』を理解するエンジニア（技術者）が少ないと嘆いていた。だが、それは日本企業に限らず、世界的に共通した課題だと思っていた」

「携帯音楽プレーヤー『iPod』がソニーではなく、アップルから生まれた理由について、ソニーは（家電や音楽など）部署が細かく分かれているが、アップルは分かれていない点をあげた。部署が細かく分かれていると、横断的な大プロジェクトを動かすのは難しくなる」

——ジョブズ氏から学ぶべきことは。

「できる限り物事を完璧にこなす情熱を持つこと。そして、難しい問題に立ち向かうときは、みんなと違うふうを考えて、創造的反抗者となることだ。ジョブズ氏は、他人にきつくあたることもあったが、それは完璧に対する情熱によるものだった」

——経営者として、利益より理想を重視する姿勢を貫くのは簡単なことではない。プライベートでも、シンプルな生活を貫いた。「お金の誘惑」に負けなかったのはなぜか。

「若いときに訪問したインドでの経験が影響していると語っていた。自分も無一文だったし、貧困状態も目の当たりにした。数年後にアップルが株式上場し財を成したが、自分にとってお金がさほど意味を持たないことに気がついたという。お金のためにやる気が沸くこともなかった。裕福になってからは居心地のいい生活を送っていたが、財産を見せびらかすようなことのないように気を使っていた」

——死後も、アップルは企業として生き残ると信じていたのか。「アップルが100年後も生き残っていることを目標としていた。(2015年完成予定の)新本社ビルの設計に力を入れたのもそのためだ。宇宙船型のビルで、『想像力』を称えるデザインにしたかった」

——アップルは今後もデバイス企業である続けると思っていたのか？

「(ジョブズ氏は)約10年前、アップルの戦略を大きく変更した。それまでは机の上に置くだけの代物としてのパソコンに注力していたが、パソコンにデジタルライフのハブ(中枢)としての役割を担わせることにした。携帯音楽プレーヤーや携帯電話、電子書籍などのデバイスはすべてパソコンに接続される。だが、今後10年はこのハブの役割が『クラウド』に移るとみていた。所有するコンテンツはアップルのサーバーに保存され、利用者はどこにいても簡単に手持ちのデバイスで(音楽や映画を)楽しむこ

とができる」

——シリコンバレーで注目していた若手起業家は。

「(米交流サイト最大手フェイスブックの) マーク・ザッカーバーグと交流を持っていた。金もうけが起業の目的でなく、真剣にフェイスブックをいい企業に育てようと努力していると感じていたようだ。携帯の特許を巡り反目している時だったが、米グーグルのラリー・ページ CEO と会ったこともある。自分が若かった頃、ヒューレット・パッカード (HP) の共同創業者に意見を求めたことがあり、若手の指導はシリコンバレーの伝統と考えていたようだ」

——完璧主義のジョブズ氏は仕事にのめり込む傾向があった。アップル成功の裏でプライベートが犠牲になることはなかったか。「ジョブズ氏の人生にとって、大切なことは2つだけ。仕事と家族だ。時々、仕事に集中しすぎていたのではないかと心配していたが、最期は最愛の妻や4人の子供、信頼できる妹に囲まれていた。結果から判断すると、ジョブズ氏の人生は、仕事面でもプライベート面でも成功だったといえるだろう」

——ジョブズ氏は伝記を「子供たちのために残したい」と語ったという。同氏の欠点にも触れているのはなぜか。

「ジョブズ氏は、ありのままの自分を表現したいと思っていた。強みだけでなく、弱みも書いて欲しかった。子供のためだけでなく、(事実を書いた) 歴史書としても価値のあるものを目指していた。欠点にも触れたが、それはジョブズという偉大な人物のほんの1部にすぎない」

——ジョブズ氏の日本好きは有名だが、特に日本文化のどんな要素を好んでいたのか。

「京都に行くのが大好きだった。特に禅庭園を愛していた。禅庭園は、情熱を持って芸術性を追求するとどうなるのかという究極の姿を体現しており、いい刺激（インスピレーション）になると感じていたようだ。日本庭園は隅から隅まで管理が行き届いているが、同じようにジョブズ氏はアップル製品のすべての面—ハードからソフトウェア、デバイスまで—を管理したがった。こうした細部までコントロールしようという衝動が、日本庭園にもつながる『統合美（unified beauty）』を生み出すと信じていた」

——ジョブズ氏の取材中で困ったことは。

「最初に決まった表紙が気に入らず、変更を求めてきた。ジョブズ氏の写真とアップルのロゴを組み合わせたもので、デザインが『凝りすぎ』と思ったようだ。その後、ジョブズ氏の協力のもと、現在の写真（英語版、日本語版ともに同じ）を選んだ」



Photograph by Patrice Gilbert

ウォルター・アイザックソン氏