Works 198

人事が変われば、社会が変わる。

2026.10-11
Recruit Works Institute

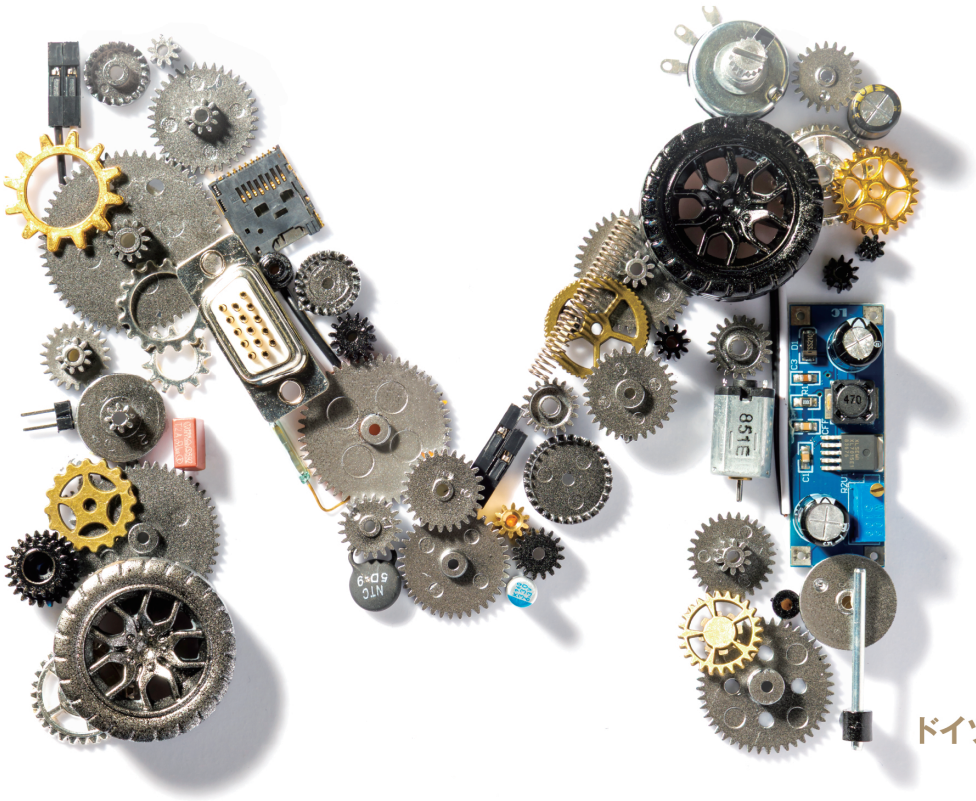
[Interview]
ハーマン・サイモン
日本から
「隠れたチャンピオン企業」を
いかに輩出するか

日本発
世界で勝てる
中堅企業を
いかにつくるか

中堅企業の現在地
[国際調査に見る]
JETRO
[経営者調査に見る]
千葉大学大学院
清水 馨

日本企業の勝ち方
多摩川精機
ピジョン

中堅企業 未来に向けて
[人事変革]
PwC コンサルティング
[イノベーション創発]
産業技術総合研究所
[産業クラスター]
京都大学大学院
若林直樹



世界で勝てるドイツの中堅企業とエコシステム
Pilz社、Flottweg社
Heidelberg Instruments社
[研究開発支援]
フラウンホーファー研究機構
[グローバル展開支援]
バーデン・ヴュルテンベルク州経済振興機関

ドイツの中堅企業の強みとは
経済産業研究所
岩本晃一

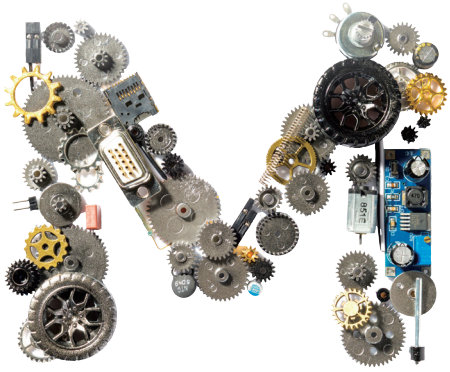
ミッドサイズカンパニー 世界での勝ち方

リサイクル
この本は
リサイクルできます

Works
No.198 Oct–Nov 2026

［特 集］

4 ミッドサイズカンパニー 世界での勝ち方



表紙　Photo=今村拓馬

5 はじめに　ドイツと日本の違いを超えて

6 Special Interview: **ハーマン・サイモン氏**
高い自律性と真のグローバル化が日本の中堅企業の生きる道

8 Section 1 **世界で勝てるドイツの中堅企業の実像**

ドイツ企業レポート

8 イノベーションのあくなき探求が
トップシェアの維持と製品領域の拡大を支える／**ピルツ**

10 地域を軸に世界を人が往還 市場、技術、人を同時に育てる／**フロットヴェグ**

13 開発と製造をハイデルベルクに集中 ルール順守と
オープンネスの両立で世界展開／**ハイデルベルク・インスツルメンツ・ミクロテクニーク**

ドイツの中堅企業を支えるエコシステムとは

16 どこで何をつくり、どこで売るのか 経営判断を支える「地域」の力がドイツの強み／
経済産業研究所リサーチアソシエイト 岩本晃一氏

［グローバル展開支援］

18 地域の産業にとって重要な市場への進出を実効性高く支援／
バーデン・ヴュルテンベルク・インターナショナル

19 国際展開、人材育成、技術資格認定を一手に支援／**シュトゥットガルト商工会議所**

［研究開発支援］

21 イノベーションを起こすための研究開発能力とノウハウ、
ネットワークを企業に提供／**フラウンホーファーIPA**

23 Section 2 **日本発 世界で勝てる中堅企業をいかにつくるか**

日本の中堅企業の現在地

［中堅企業のグローバル展開］

23 海外拠点を持つ割合は大企業に迫る グローバルサウスへの展開も視野に／
JETRO

［中堅企業の実像］
26 「100社100様」の中堅企業に3つのタイプ　自ら市場を切り拓く企業が強い／
千葉大学大学院社会科学研究院教授 清水 馨氏

［日本の中堅企業の強みと課題］
27 地域の核になる企業となること　それが成長と世界展開への第一歩／
EYストラテジー・アンド・コンサルティング 山本康之氏

［日本のグローバル・ニッチトップ］
29 情報や商談が集まる圧倒的ナンバーワン／東洋経済新報社記者・編集委員 田宮寛之氏

世界で勝つ日本の中堅企業

30 「深海から宇宙まで」。
過酷な環境でも機能する技術を顧客とともに鍛え上げる／多摩川精機

32 権限委譲しつつ連携強化へ　海外事業に「横串」を通す／ピジョン

世界企業への処方箋

［中堅企業に必要な人事機能改革とは］
34 中央集権の人事から事業起点の人材マネジメントへ／
PwCコンサルティング 執行役員 パートナー 北崎 茂氏

［中堅企業を支援するエコシステム］
36 事業化の支援者から伴走者へ　大きく変わった産総研の役割／
産業技術総合研究所 副理事長兼研究開発責任者 小原春彦氏

［ドイツの研究と日本をつなぐ］
38 日本の優れた技術を世界へ　外部の知を取り入れる有効なパートナーシップを／
フラウンホーファー日本代表部 PR & プロジェクトマネージャー　林田一浩氏

［機能する産業クラスターとは］
40 情報化、少子高齢化、国際化……課題の解消には地域のコア人材の
育成と流動化が鍵に／京都大学経営管理大学院教授 若林直樹氏

42 まとめ 日本の中堅企業は、もっと世界で勝てる
ドイツから「いいとこ取り」を
佐々木貴子（本誌編集長）

［連載］

44 ローカルから始まる。
神山まるごと高専
発起人／アドバイザー
大南信也氏

48 人事のアカデミア
ラテンアメリカ文学

52 Global View
From USA
AI採用の進展が、人間的な
採用プロセスへの回帰を先導

53 From Nordic
近道を通らないことが、
「実力主義」国政の礎に

54 From Policy World
日本の雇用の7割を占める中小企業
研究開発費の支出割合は
OECD最低水準

55 From Work Tech World
ハーネスエンジニアリングは
暗黙知や経験値の明示化を迫る

56 人事は映画が教えてくれる
『MONDAYS』に学ぶ
ルーティンを問い直す力

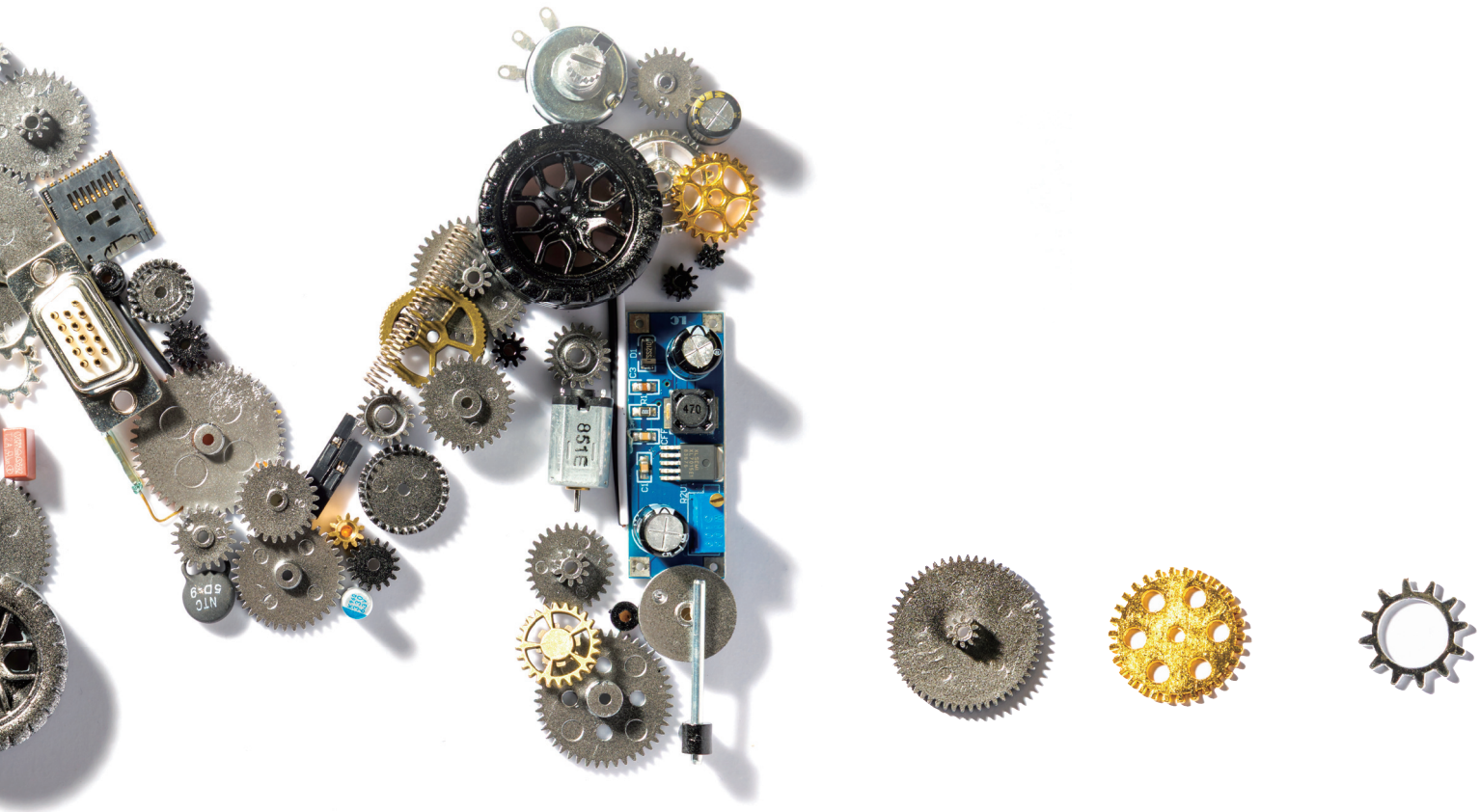
58 著者と読み直す
『ほんとうのことを書く練習』

60 FROM EDITORS

本誌に掲載されているデータは2026年9月17日現在のものです。
©株式会社インディードリクルートパートナーズ
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

［特集］

ミッドサイズカンパニー
世界での勝ち方



はじめに

ドイツと日本の違いを超えて

本特集では、世界市場で独自の存在感を発揮するミッドサイズカンパニー（中堅企業）に注目します。大企業ほどの規模でなくとも、特定の領域で卓越した専門性を磨き、地域に根差しながら世界中の顧客に価値を提供する企業です。グローバル競争が激化し、不確実性が高まるなかでも、自らの強みを磨き上げ、持続的な成長を実現しています。

今回、取材に訪れたドイツは、人口は日本の3分の2ながら、2023年に日本のGDPを超えたことが話題になりました。16ページに登場する岩本晃一氏は、その立役者はドイツの「隠れたチャンピオン企業」（詳細は次ページ参照）を代表とする中堅企業、特にグローバル展開に積極的な企業だと主張します。同じものづくりを強みとし、中堅・中小企業が多い国でありながら日本と何が違うのか。それが私たちの取材の出発点となりました。

もちろん、ドイツは欧州の中心にあり、他国への拠点開設や輸出がしやすいという環境の違いはあります。しかし、それを考慮しても、ドイツの企業がどのように競争力を築き、持続させているのかを知ることは、日本企業のこれからを考えるうえでも多くの示唆を与えてくれるはずです。

『Works』196号の特集「人事のダイエット」で、中央大学ビジネススクール名誉教授の田中洋氏は、事例から再現可能なポイントを抽出し、それが成果につながった背景や条件と併せて検討することの重要性を説きました。今回紹介する企業にも、それぞれに固有の歴史や環境があります。それらを踏まえて事例を読み解くことで、さまざまな違いを超えて応用できる知恵が見えてきます。

実は、私たちにとって中堅企業の特集は初めての経験です。世界市場で価値を生み出す中堅企業は、どのようにして生まれ、成長していくのか。技術、組織、人材、地域とのつながりという視点でドイツを取材し、それをもとにあらためて日本を眺めてみると、日独共通の「世界で勝つ企業」が生まれ、成長する条件が確実にあると感じました。

自社が勝負する市場や顧客への完全なフォーカス。その領域での圧倒的な専門性の蓄積。長年にわたる技術開発や品質へのこだわり。人材育成への継続的な投資。海外市場のニーズを捉える組織力。そしてそれらは、企業単独で生まれるものではなく、大学や研究機関、取引先企業、商工会議所、地域社会などとの連携によって育まれています。

私たち自身、目を開かれるような気持ちを何度も味わいました。読者の皆さんにも、新しい発見がありますように。

本誌編集／入倉由理子

Photo=今村拓馬

ハーマン・サイモン氏

Prof. Hermann Simon

高い自律性と真のグローバル化が日本の中堅企業の生きる道

ハーマン・サイモン氏が1996年に出版した『Hidden Champions（隠れたチャンピオン）』は、グローバル市場のリーダーでありながら、名の知られていない中堅企業を表舞台に出した名著だ。30年の時を経て、ドイツを中心とした隠れたチャンピオン企業はどのように変わってきているのか、日本の中堅企業はどうあるべきかをサイモン氏に問う。

隠れたチャンピオン企業とは、

- 世界市場で3位以内、あるいは大陸で1位
- 40億ドル以下の売上であること
- 世の中に知られていないこと

という定義に該当する中堅企業を指します。

それなりの規模があるとはいえ、フォーチュン500に入るような大企業と比べると小規模な中堅企業が、なぜ世界市場のリーダーになれるのか。それには3つの柱があります。

まず1つ目は、自らが戦う市場で世界一を目指すという経営者の極めて強い野心です。多くの場合、創業者の並々ならぬ起業家精神、野心、そして事業推進のエネルギーが原動力となり、会社を引っ張ります。

ではいかにして世界一を目指すのか。これは「集中」によってです。あれもこれもと事業を広げるのではなく、自社の得意領域に徹し、その市場に集中することが企業を世界最高レベルへと導くのです。これが第2の柱です。

しかし、特定の領域に集中することは、戦う市場を狭くしてしまうデメリットがあります。この問題を克服するのが、3つ目の柱であるグローバル化です。

市場というと、一般的には自動車、航空機、電気通信などの大型市場が想起されますが、現実の世界は何十万もの細分化された市場で構成されています。全体の構成比で、大型市場はおそらく1%未満にすぎず、残りの99%は中堅・中小企業がリーダーになれる市場、つまり、ニッチ市場です。ニッチ市場だからこそ、グローバルにその市場をつかむことで、中堅・中小企業にとっては十分な大きさとなります。

この3つの柱は、時代が変わっても、隠れたチャンピオン企業の成功の鍵として機能しています。

自律的、積極的なグローバル展開が隠れたチャンピオン企業を生み出す

ドイツには約1600社、日本には約300社の隠れたチャンピオン企業が存在します。なぜドイツにより多くの企業が存在するのか、その理由を構造的な違いから説明します。たとえば、輸出統計を見ると、2025年の輸出額は、ドイツが1兆7640億ドル、日本は7380億ドルで、約2.4倍の開きがあります。これを人口1人当たりの輸出額にすると、ドイツが2万1000ドルに対し、日本は6000ドルで、その開きは3.5倍まで拡大します。

この輸出を支えているのが、ドイツでミッテルシュタントと呼ばれる中堅企業です。隠れたチャンピオン企業の1600社でドイツの輸出額の約60%を構成しているのです。

加えて、ドイツの隠れたチャンピオン企業は、グローバルな拠点網を築いています。多くの企業が50以上の現地法人を所有しており、なかには100以上の企業もあります。

日本の隠れたチャンピオン企業は、従業員数が平均3200人、売上が約9億ドルで、ドイツの従業員2100人、売上6億ドルと比較すると規模自体は大きめです。しかし、彼らの主な顧客は日本の大企業であるため、自律的なグローバル展開、進出度合いはやや低めです。このグローバル化の進展の差異が、ドイツにより多くの隠れたチャンピオン企業が存在する理由の1つです。

Text=佐々木貴子　Photo=サイモン氏提供

ドイツで中堅企業のグローバル化が早期から進展したのには、歴史的な背景もあります。第一次世界大戦が終了した1918年まで、ドイツは23の君主国と3つの自由都市で構成されていました。つまり、たとえばミュンヘンにある企業がドレスデンの企業と取引する場合、それは国（バイエルン王国とザクセン王国）をまたいだ取引だったのです。そのため、事業を拡大したい企業は、早い段階から国際化せざるを得ませんでした。私はこの国際的な環境への慣れを「精神的国際化」と呼んでいます。精神的国際化の進展が、ドイツに多くの隠れたチャンピオン企業が存在することに影響しています。

グローバル化は時間を要す
忍耐力、持久力が試される

“Made in Germany”へのこだわりが強かったドイツも変わりつつあります。輸出も持続的に増えているものの、対外直接投資がより増えています。製造はもとより、研究開発においても国際展開を果たした企業のほうが、ドイツ国内にとどまった企業よりも成長率が高いというデータもあります。

同様に、かつてドイツの隠れたチャンピオン企業は意思決定権限を本社に集権化していましたが、今は現地への権限委譲、権限分散化を進めています。

その際、最大のボトルネックになり得るのは「人」です。現地で適正な人材を見つけ、育て、任せるには時間がかかります。何よりも信頼関係をいかに構築するかが重要であり、これもまた時間を要します。私自身の会社、Simon-Kucherも含め、多くの企業が、この難しさを経験しながら、現地化を進めてきています。

海外の拠点を立ち上げたあと、利益が出て、人も育ち、という状態になるには、数年間かかることを覚悟しなければなりません。忍耐力、持久力が試されます。

この点において、多くの隠れたチャンピオン企業が同族企業であるというのは、実は有利に働きます。短期的な収益に左右されず、長期的な視点を持つことが可能だからです。世界の大企業のCEOの平均在任期間は6年ですが、ドイツの隠れたチャンピオン企業のCEOの平均在任期間は21年にも及びます。長期戦に適した体制といえるのです。

日本の大手顧客からの
独立性を高めることが第一歩

日本の中堅企業の未来に向けた私からのアドバイスは、第1に「日本の大手顧客からの独立性を高めること」です。ドイツ企業は独立性が高く、日本ほど大企業と緊密に結びついていません。ドイツがかつて強さを誇った自動車産業や化学産業は現在困難な状況にありますが、一方で、データセンターや半導体、エネルギー関連の分野は大きく伸びています。独立性が高ければ、成長分野により自由にアプローチでき、成長を取り込みやすくなります。

第2に「可能な範囲で独自のグローバル化を進め、グローバルな拠点網を構築すること」、そして第3に「社員（特に若い世代）が語学を含めた国際経験をできる限り積めるよう支援すること」です。日本社会は同質性が高く、外国人を社会の対等なメンバーとして受け入れるのが難しいと思います。だからこそ、真のグローバル化を追求し、人材の多様化を図らなければなりません。少子高齢化が進む社会の10年後、20年後の姿を踏まえると、この問題には今から取り組むべきだと考えています。

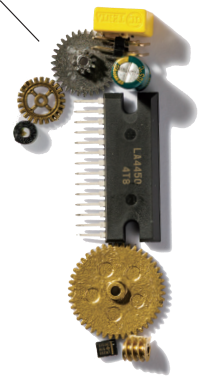
サイモン・クチャーアンドパートナーズ創業者兼名誉会長

ハーマン・サイモン氏

Prof. Hermann Simon

戦略・マーケティング・価格設定の専門家として国際的に高い評価を受け、世界で最も影響力のある経営思想家を選ぶ「Thinkers50 Hall of Fame」に名を連ねる。マインツ大学、ビーレフェルト大学、ハーバード・ビジネス・スクール、スタンフォード大学、ロンドン・ビジネス・スクール、INSEAD、慶應義塾大学、マサチューセッツ工科大学などの教授職を歴任。『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業』（中央経済社）をはじめ著書多数。ボン大学で博士号および教授資格取得。

Section



世界で勝てる ドイツの中堅企業の実像

「隠れたチャンピオン企業」が多いドイツ。
中堅企業の世界戦略や人材育成はどのように行われているのか。
それを取り巻くエコシステムとは。そのリアルに迫る。

ドイツ企業 レポート

ピルツ Pilz

イノベーションのあくなき探求が トップシェアの維持と製品領域の拡大を支える

産業用オートメーションの安全制御領域においてリーダーであり続けるピルツ。
競争の激しい市場で、なぜ長年勝ち続けることができるのか。その秘訣について聞いた。

オートメーション装置には、メカニカルやエレクトリカル部品を中心に多種類の部品を使用する。それぞれの部品領域には専業の部品メーカーが多数存在するが、各国の規制などの問題もあり、多地域に製品やサービスを供給できる能力を持つ企業は少ない。ピルツは、産業用オートメーションのなかでも安全制御技術に特化した製品やサービスを各国に提供する、その分野でグローバルのリーダーであり続ける稀有な会社だ。

制御部品の代表格として、リレーと呼ばれる、大きな電流や電圧を小さな信号で制御できるスイッチのような小型部品がある。オートメーションのコントロールに不可欠な部品だ。ピルツは1980年代に安全リレーを世界で初めて開発、いまだにグローバルでトップシェアを維持しつつ、プログラマブル制御システムや各種センサーなどへと製品領域を拡大している。加えて、生産環境のデジタル化支援、工場や機械の安全評価やコンサルティングなどのサービスも提供し、製造現場の「人・機械・環境の安全」と生産性の両立をトータルで支援している。

人事担当副社長のハラルド・ガイジンガー氏、マーケティング・広報担当シニアマネジャーのマーティン・クルス氏によると、ピルツが勝ち続けている秘訣として大きく3つのポイントがあるという。

イノベーションと顧客への傾聴が競合との差別化要素

1つ目はイノベーションのあくなき追求だ。「私たちは常に競合よりも一歩先を行かなければなりません。発明、そして以前に開発されたものの再発明や、技術領域の拡大を通じて、絶えず新しい製品を模索しています」（クルス氏）

研究開発を促進するため、毎年、売上の15〜20%に相当する額を開発投資に充てている。製品のみならず、サービス基盤の開発にも積極的に投資する。「2025年には、顧客が機械・装置上のすべての安全・セキュリティ規制を管理し、あらゆるドキュメントやトレーニング、人事情報を一元管理できるデジタルプラットフォームを構築し、提供し始めました。デジタル化やAIにも対応し、トータルソリューションを提供し続けるイノベーションの力が、競合との大きな差別化要素になっ

Text=佐々木貴子　Photo=Works編集部

ています」（ガイジンガー氏）

研究開発はドイツとスイス、ソフトウエア開発はアイルランドで行う。企業間や産学連携の動きも活発で、複数の開発プロジェクトを同時並行で走らせている。オープンなイノベーションもまた、競合の先を行く動きにつながっていそうだ。

2つ目は、顧客の声に徹底的に耳を傾ける姿勢だ。1948年の創業以来のポリシーであるが、特に、創業者の息子のペーター・ピルツ氏が2代目社長に就任後、早逝したことを受けて急遽後を継ぎ3代目の社長となったレナーテ・ピルツ氏が強くこだわってきた。クルス氏は言う。「レナーテ氏は2代目社長の妻で専業主婦でした。しかし、ピルツの理念を伝承し顧客の期待に応える、という使命感から社長を引き受けました。レナーテ氏は顧客との対話に非常に長けており、とにかく顧客に耳を傾けることの重要性を常々説いていました」

顧客に寄り添う姿勢はピルツのグローバル展開にも強く影響している。

顧客の生産活動がグローバルに拡張されるのに伴い、同社は早くから積極的に海外に進出してきた。1960年代の終わりには海外に３つの現地法人を設立し、現在はアフリカを除く世界各地域に42の現地法人・子会社を有する。海外売上比率も80%と、まさにグローバルな企業へと成長している。「当社の現地法人は単なる営業所ではなく、顧客にさまざまな種類のトレーニング、エンジニアリング、ソリューションを提供しています。また、各国に法人を置くことにより、国によって異なる安全規制にも効果的に対応できます。特にグローバル展開をするような大企業の顧客に対しては、国ごとに異なる規制に対応しながらも、グローバルで同じレベルのサービスを提供できるのです」（クルス氏）

各国の拠点は、その地域をよく知るローカルの人材に運営を任せている。同時に、顧客のグローバルでの活動に合わせ、各国のピルツ間で連携し、柔軟にクロスボーダーの要望に対応することもできる。また、生産活動を行うスイス、フランス、中国の拠点では、ドイツ本社工場のレイアウトや設備・生産工程を完全にコピーした工場を設置し、グローバルで統一された高い製品品質を実現している。顧客の要望を傾聴する姿勢が、組織運営にも色濃く反映されているのだ。

マーケティング・コミュニケーション・広報担当シニアマネジャー
マーティン・クルス氏
Mr. Martin Kurth

人事担当副社長
ハラルド・ガイジンガー氏
Mr. Harald Geisinger

質の高い教育機会がピルツの組織力の原点

ガイジンガー氏によると、ピルツは人材の育成に相当に注力している。これが同社の3つ目の強さの秘訣だ。「特にサービス面において、世界中のスタッフをほぼ同等のレベルに引き上げるため、トレーニングに多大な投資を行っています。たとえば、アフリカに子会社がなくても、モロッコやエジプトにある顧客の工場で安全監査を実施することを、トレーニングによって実現しています。以前、顧客から要望があったのですが、アフリカへの渡航危険情報によりドイツからの人の派遣は制限されていたため、ポーランドやオーストラリアからスタッフを派遣して監査を行いました。ドイツからの人材とまったく遜色ないレベルの監査を完了し、顧客にも満足いただきました」

本社がある拠点には職業訓練センターがある。「『デュアル教育システム（duale Ausbildung：見習い制度）』や、シュトゥットガルトのバーデン・ヴュルテンベルク州立協同大学と連携した『デュアルスタディ（duale Studium：就業型学位プログラム）』を実施しています。学生は時間の半分を社内で過ごし、残りの半分を職業訓練センターや大学で過ごします。自社で育てた人材がいることは常に強みとなります。市場からエンジニアを採用するのが難しい時期であっても、自社育成の人材でポジションを補充することができるからです」（ガイジンガー氏）

デュアル教育システムの期間は3年から3年半。

見習い生であっても、演習用の課題ではなく、実際のプロジェクトにしっかりと関わることで、実務レベルのスキルを身につけていく。デュアルスタディは、月給20万～25万円程度と高卒としては高いレベルの給料をもらいながら、大学に通って学位が取得できる非常に魅力的なプログラムとなっている。このようないい教育が受けられる環境は社員の満足度に直結しており、勤続30年、40年の社員がたくさんいる。離職率も2%前後で常に推移しており、勤続13年のガイジンガー氏や15年のクルス氏は「新人」の部類に入るようだ。

このほか、リーダーシップ原則の研修や、AI活用に関する基礎教育、経営理念の啓蒙活動などを毎年各国の社員も含めて実施している。「経営指針や価値観は壁に飾るだけではなく『実践する』ものです。各国のマネジャーはロールモデルとなる必要があります。前社長は『行わない限りいいことなど何もない』と常に言っていました。現代表取締役のゾザンネ・クンシャートは可能な限り各現地法人を訪れ、社員と対話してピルツの価値観を伝えています。直接会って話すことの一体感を大切にしています」（クルス氏）

世界中を安全な場所に
ピルツ社員の高い使命感

「あらゆる面で世界を安全な場所にする」ことを使命としているピルツが今後目指すことは何か。クルス氏は「アフリカなど、安全の概念がまだまだ普及していない地域へ、安全というミッションを広げていきたいと思います。その使命を果たすために、社員には、一緒に働くだけでなく、『お互いのために働く（Work for another）』というスピリットや、デジタル時代であっても直接人と会って対話するコミュニケーションを維持していくことを求めます」と話す。

ガイジンガー氏はこう話す。「自らの手でつくっている製品が人命を救っている、という意識を社員全員が持っています。今後に向けては、この安全の意識を持ち続けること、そして会社がさらに成長して大きくなっても、同族企業ならではの、家族的な温かさの残る企業風土を守っていくことがピルツの強さを支えていくと思います」

ドイツ企業 レポート

フロットヴェグ Flottweg

地域を軸に世界を人が往還
市場、技術、人を同時に育てる

**フロットヴェグは、セパレーター技術の分野で世界をリードする。
本社はバイエルン州フィルスビーブルク。都市部から離れた地方にあって、
どのように技術を育て、世界に通用する人材を開発し、グローバル事業を展開してきたのだろうか。**

同社が手がける技術は、高速回転による遠心力や重力を利用し、液体と固体、あるいは密度の異なる物質を分離するものだ。「私たちのビジネスは、ビールや食品から塗料、鉱業、製薬に至るまで、多岐にわたる領域をカバーしています。色の比重の微妙な違いを利用することで、レゴブロックを色ごとに仕分けることさえ可能なほどの精密さを備えています」と、グローバル人事責任者のミヒャエル・ヤコブ氏は説明する。

現在、同社の海外売上高比率は80%を超え、世界市場で高いシェアを誇る。その強靭な開発・製造体制は、本社拠点であるミュンヘン近郊のフィルスビーブルクに一元集約されている。

「私たちのマシンのスローガンは“Engineered for Your Success”。世界中から届く多様な素材や要望に応えるため、技術センターへの投資を継続してい

Text=入倉由理子　Photo=Works編集部（11P）、フロットヴェグ提供（12P、13P）

ます」（ヤコブ氏）というように、2021年に本社近くに5500万ユーロを投じて第2工場を開設。2026年にはさらに、そこに隣接する研究開発施設「プロセスセンター」を1500万ユーロをかけてオープンさせた。ここには専門のラボを設置して、世界中の顧客から送られてくるサンプルの特性を解析し、顧客の個別ニーズに合わせた最適なソリューションの開発に役立てる。

現在、オーストラリア、中国、ポーランド、イタリア、北米、南米、タイなどに12の海外子会社を展開している。

雇用の安定と人を惹きつける仕事が生む「離職率3%」

フロットヴェグの従業員数はグループ全体で約1200人。そのうち約1000人が本社に勤務する。同社の年間離職率は、わずか3%（ドイツ国内）。「上場企業ではないため、四半期ごとに株主を満足させる必要がなく、短期的な業績変動に翻弄されることもありません。腰を据えて長期的な成長を考えられることが、雇用の安定につながり、高い定着率を支えています」（ヤコブ氏）

約1000人という本社の規模も、働く人の実感に影響している。組織の一人ひとりが、自らの仕事と製品や顧客とのつながりを見失わずに済むからだ。「以前、大手自動車メーカーに転職した社員が、わずか2週間で戻ってきたことがありました。大企業では自分がラインの一部を担う歯車のように感じられたそうです。ここには人間味があり、自ら考えて行動し、価値を生み出すことができると話していました」と、学習・能力開発部門マネジャーのフランツィスカ・シャンドル氏は話す。

平均を上回る給与水準や充実した福利厚生に加え、水資源の有効利用や食料生産の効率化など、社会的意義のある製品に携わることも、働く人の誇りを生んでいる。こうした要素が重なり、同社は地域を代表する雇用主として高い評価を獲得してきた。2年前に導入したリファラル採用プログラムでも、支援機関が示した予測を大幅に上回る成果が得られたという。

もっとも、同社の人材基盤を支えているのは、採用力だけではない。地域から迎え入れた若者を長期的に育て、技術者や管理職、さらにはグローバル人材へと成長させる、一貫した育成の仕組みも大きく寄与している。

学習・能力開発部門マネジャー
フランツィスカ・シャンドル氏
Dr. Franziska Schandl

グローバル人事責任者
ミヒャエル・ヤコブ氏
Mr. Michael Jakob

学歴によるキャリアの壁はない 入社後の成長で道が開かれる

フロットヴェグの人材育成の出発点の1つが、ドイツに根づく徒弟制度、アプレンティスシップだ。各地の商工会議所と連携したデュアル教育システムのもとで3年間、理論と実務を往復しながら専門性を身につける。

同社は80年以上にわたってこの仕組みを活用し、2026年9月現在で600人以上を迎え入れてきた。現在も約70人の「見習い」が在籍している。特徴的なのは、徒弟制度が単なる若手技能者の養成にとどまらず、その後の長いキャリアの入り口として位置づけられていることだ。「当社では、現場の見習いとして入社した人にも、幹部まで成長できるキャリアパスが開かれています。能力と意欲のある社員に対しては、働きながら大学に進学するにあたって、費用の援助か教育休暇の付与によって支援しています」（シャンドル氏）

若い時期に職業教育を受けた人が、現場の専門家としてキャリアを重ねるだけでなく、さらなる学習を通じてマネジメントを担うこともできる。学歴によって可能性を閉ざさず、入社後の成長によって新たな道を切り拓けるようにしているのだ。

その継続的な学びを支えるため、2015年には自社研修機関「フロットヴェグ・アカデミー」を開設した。アカデミーには、現場で技術的なノウハウを蓄積してきたベテランを含む10人の専任スタッフが配置されている。「新入社員には、技術職か事務職かを問わず、自社のマシンがどのような構造を持ち、顧客や社会にどのような価値をもたらしているのかを伝え、会社全体の事業や製品への理解を促すことで、一人ひとりが自らの役割に意味を見いだせるように努めています。他者と協働するためのソーシャルコンピテンシー、パフォーマンスマネジメント、リーダーシップ開発、コーチングなども研修の範囲に含まれます」（シャンドル氏）

さらに、アカデミーは社員だけでなく、顧客にも開かれている。「私たちは、お客さま自身がマシンの構造を理解し、分解や組み立て、簡単なメンテナンスやエラー対応を行えるようにトレーニングします。基本的な一次対応ができるように支援することが、お客さまとの強い信頼関係につながっています」（ヤコブ氏）

海外拠点への権限委譲と共通のアイデンティティ醸成の両立

こうして本社で蓄積された技術や人材を、グローバルな事業へどのようにつなげているのか。海外13カ国に展開する子会社には、現地採用を中心とする約250人の社員が勤務している。同社のグローバル人事の基本原則は、現地への権限委譲だ。

フロットヴェグは、バイエルン州フィルスビーブルクの森に囲まれた美しい土地にある（写真上）。2026年に開設したプロセスセンターでは、実際の操業条件に近い環境でテストできる（写真下）。

ドイツ本社の経営陣や人事部が直接関与するのは、海外法人の社長などトップ層の採用に限られる。それ以外の人材の採用や配置、日常的な人事管理について各子会社に大きな裁量を与えているのは、各国や地域の労働市場、法制度、文化に即した人と組織づくりを可能にするためだ。

一方で、権限委譲によって各拠点が分断されないよう、本社との一体感や共通の企業アイデンティティを育む仕組みにも力を入れている。その中心的な役割も、フロットヴェグ・アカデミーが担う。「世界各地の子会社から、新たに採用した営業担当者やサービス技術者をドイツ本社に招き、1～2週間の実践的なトレーニングを実施する。製品や技術を学ぶだけでなく、本社の社員や他国のメンバーと直接交流する機会を設けています」（シャンドル氏）

これによって互いの顔が見えるグローバルネットワークと仲間意識が生まれ、国境を超えたノウハウの共有や質の高い顧客サービスの基盤構築につながっている。

また、海外から現地社員を招く一方で、徒弟制度を修了した20代前半の若手メカニックを中心に、社員を世界の顧客先に送り出している。「現場では、マシンの据え付けや試運転、メンテナンスに従事します。おぼつかない英語しか話せない若者が、新興国の工場など、厳しい環境のなかで自力で問題解決に取り組みます。そうした切迫した現場での実践を通じて、数年後には、世界のどこででも困難な状況を切り拓ける技術力とたくましさを備えた人材へと成長します。そして、世界から社員が持ち帰る情報が、次の製品開発や市場開拓につながっていくのです」（ヤコブ氏）

これは、海外展開だけを担う専門部署が存在しない同社にあって、人材育成と同時にグローバル経営の重要な仕組みとして機能しているという。

現在、南アジア市場をターゲットとしてインドでのプロジェクトが進行中だ。これも、現場の営業担当者から寄せられた情報がきっかけだった。南アジアは大きな人口と高い成長性を持ち、顧客のニーズをより精緻に理解すべき、という声が上がったからだ。

「現場が市場の変化や顧客の課題をつかみ、それを経営が新たな投資や事業展開へと結びつける。この循環が、新市場の開拓を支えているのだと思

技術トレーニングの機会は、社員のみならず顧客にも開かれている（写真左）。デュアル教育システムを活用し、多くの若手人材を育てる。マイスター資格の取得は国からの資金援助もあるという（写真右）。

います」（ヤコブ氏）

人材育成とグローバル展開が別々に進められているのではなく、人が世界の現場で育つことで事業を成長させ、事業の広がりがまた新たな成長機会を社員にもたらしている。

たとえ都市部から離れた地方に拠点を置く企業であっても、人の可能性に期待し、それを世界の現場で発揮させることができれば、グローバル市場で揺るぎない地位を築ける。同社の歩みは、そのことを示している。

ドイツ企業 レポート

ハイデルベルク・インスツルメンツ・ミクロテクニーク

Heidelberg Instruments Mikrotechnik

開発と製造をハイデルベルクに集中 ルール順守とオープンネスの両立で世界展開

ハイデルベルク・インスツルメンツ・ミクロテクニークは、海外売上比率が9割というグローバル企業だ。コア技術をハイデルベルク本社に集約しながら、海外拠点には裁量を委ねる組織、そして社内外に開かれたカルチャーがある。同社の実像から、持続的なグローバル競争力の源泉を探る。

ドイツ南西部の古都ハイデルベルク。歴史ある大学街として知られるこの地に、世界の先端半導体産業や科学研究を支えるハイデルベルク・インスツルメンツ・ミクロテクニークがある。

創業は1984年。ドイツ最古で最も権威ある大学の1つ、ハイデルベルク大学の複数の研究グループから12人ほどが集まり、研究開発型のスタートアップとして産声を上げた。事業の根幹にあるのは、レーザーリソグラフィーと呼ばれる微細加工技術だ。「わかりやすくいえば、半導体やその関連産業、研究分野で使われる、高度な産業用レーザープリンターをつくっています。現在ではハイデルベルク本社に約280人、グローバル全体で約350～360人の組織になりました」と、CEOのコンラッド・ロェスラー氏は説明する。

垂直統合と研究・産業の往還が生む卓抜した技術力

同社の製品が世界中で選ばれ続ける理由の1つが、開発から生産までを自社で担う「垂直統合」のものづくり体制だ。基礎的な研究開発から機械構造や制御ソフトウエアの設計、金属部品の加工、装置の組み立て、調整、検査まで、バリューチェーンのほぼすべてをハイデルベルク本社に集約している。「超微細なパターンを光や電子線で描く装置では、わずかな振動や温度変化が精度を左右し

Text= 入倉由理子　Photo=Works編集部（14P）、ハイデルベルク・インスツルメンツ・ミクロテクニーク提供（15P）

ます。コア技術と製造プロセスを自社内に保持・統合しているからこそ、極限の精度を追求しながら、顧客の要望に応じて柔軟に改良できるのです」（ロェスラー氏）

もう1つの強みが、「研究開発向け」と「産業向け」という性格の異なる2つの市場を顧客基盤に持つことだ。研究開発向けでは、ドイツのフラウンホーファー研究機構、日本では東京大学や産業技術総合研究所など、世界各地の研究機関に装置を納入する。産業向けでは、半導体・ディスプレイ関連企業の製造を、フォトマスクへの描画装置や、ウェハーなどの電子基板に直接回路を描くダイレクトイメージング装置などで支えている。「研究開発の現場では、まだ誰も試みたことのない実験に対応する柔軟性が求められます。一方、産業の生産現場では、24時間365日の稼働に耐える信頼性と安定したスループットが欠かせません。この異なる要求に応え続けることが、技術開発力を鍛える原動力となっています」（ロェスラー氏）

研究機関から得た知見を産業向け製品に生かし、産業界で培った信頼性や生産性を研究開発向け装置に還元する。この往還によって、同社の技術は絶えず更新されていく。

異なる2つの顧客市場を持つことは、経営の安定にも寄与する。半導体関連市場には「シリコンサイクル」と呼ばれる大きな景気変動があるが、産業界の設備投資が落ち込む時期には研究開発向け装置がそれをある程度補う。景気低迷期には、各国政府による研究開発支援が強まる傾向があるためだ。

販売地域も分散している。「製品の約90%は海外向けで、売上の約50%をアジア、アメリカと欧州がそれぞれ約25%を占める」（ロェスラー氏）というように、顧客市場と販売地域の双方に分散されたポートフォリオが、世界経済の不確実性に耐える経営基盤となっている。

しかし、同社のグローバル展開の強みは輸出比率の高さだけではない。開発と生産をハイデルベルクに集中する一方、営業、販売、サービスは顧客に近い海外拠点に委ねる、「集中」と「分散」の組織設計にある。

現在、日本、中国、台湾、韓国、アメリカなどに現地法人やオフィスを構える。複雑な装置には、顧客の現場での設置や調整、継続的なメンテナンスが欠かせない。「お客さまがいる場所に、私たちもいなければならない」という考えのもと、各市場にカスタマーサービス体制を築いてきた。「海外子会社のトップや営業・サービス部門のマネジャーには、基本的に現地人材を登用しています。各拠点に予算責任とP&L、すなわち損益責任を課す一方で、一定の範囲で投資や採用、営業上の判断を行う裁量も与えているのです」（ロェスラー氏）

グローバルセールスやサービスの責任者は、少なくとも2週間に1度、各海外拠点と連絡を取り合う。マーケティング＆コミュニケーション責任者のソーニャ・フォイファー氏は、「現地で展示会を開く際には本社も支援します。何が必要か、現地で何が起きているか、本社に何ができるかを常に話し合っています」と説明する。同時に、マーケティング部門は、全社のコーポレートアイデンティ

CEO
コンラッド・ロェスラー氏（写真左）
Mr. Konrad Roessler

管理部門責任者
ウルフ・ヴィッテンベルク氏（写真中央）
Mr.Ulf Wittenberg

マーケティング&コミュニケーション責任者
ソーニャ・フォイファー氏（写真右）
Ms. Sonja Pfeuffer

ハイデルベルクにある本社。ここで研究開発から設計、組み立て、検査まですべてが行われている。

同社のマスクレスアライナー「MLA 300」は、量産用途向けに設計され、産業用リソグラフィーに求められる高い柔軟性と精度を実現している。

ティ、コーポレートデザインのガイドラインに沿って、ブランドの一貫性と存在感を維持している。

コア技術とものづくりは本社に集約し、顧客に最も近い判断は現地に委ねる。この仕組みが、世界共通の品質を守りながら、各市場の変化に迅速に対応することを可能にしている。

社内で新たな成長機会を提供
長期的なキャリアを築く

地方にある企業にとって、優秀なエンジニアの獲得と育成は困難に思える。先端の光工学や物理学、精密機械を扱う同社にもそれは生命線のようなものだが、製品自体が、優れたリクルーティングツールとなっているという。「大学の研究室で私たちの製品が使われていることは大きな強みです。学生は在学中に装置に触れ、その能力や可能性を体験します。そこから『この装置に関わりたい』『この分野で挑戦したい』という人が自然に集まってくるのです」と、管理部門責任者のウルフ・ヴィッテンベルク氏は話す。近隣には、物理学や機械工学で世界有数のカールスルーエ工科大学がある。こうした大学や研究機関にアクセスしやすい立地も、専門人材の獲得を支える。

もっとも、高い専門知識があっても、すぐに独り立ちできるわけではない。装置が極めて複雑なため、6カ月から18カ月にわたるOJTを通じて人材を育てる。

キャリアも1つの職務に閉じていない。たとえば、小型製品のエンジニアとして入社した社員が、顧客サービスや設計を経験し、やがてプロダクト全体の責任者になることもある。「ドイツでは、新しいキャリアを求めて他社に移る人も少なくありません。しかし、私たちは社内で新たな成長機会を提供しようとしています。だからこそ、ここで長期的なキャリアを築く社員が多いのです」（ヴィッテンベルク氏）

同社は離職率が低く、勤続年数も長い。ロエスラー氏も33年前に入社し、台湾や日本のオフィス開設、CTOなどを経てCEOに就任した。専門性を長期で育て、成長に応じて新たな役割を任せることが、社員の定着と組織能力の蓄積につながっている。

「初日からの信頼」が
自律性を生む

専門人材を長期で育て、海外拠点に裁量を委ねる仕組みの根底には、「信頼のカルチャー」があるという。「私たちは、厳格すぎるヒエラルキーを持ちません。採用では資格や経験も見ますが、最も大切なのは『この人を信頼できるか』という判断です。信頼すると決めたなら、入社初日から実践しなければなりません。20年働かないと信頼されないような組織に、優秀な人材はとどまりません」（ロエスラー氏）

同社は現在、LAB14／RAG-Stiftung傘下の企業グループに属し、組織としての規模と成熟度を高めている。それでも、創業時からのスタートアップ精神は息づいている。「役員のオフィスのドアは常に開かれ、社員は階層を過度に意識せず、誰にでも直接相談できます。30カ国以上から集まった社員が働く本社では、社員食堂で役職や部署を超えて同じテーブルを囲みます。サマーパーティーやサッカー、ヨガなどの活動を通じ、部門を超えた交流が自然に生まれています」（ヴィッテンベルク氏）

同社のオープンさは、単に風通しがよいということではない。専門性に裏打ちされた自信があるからこそ、社内外と知識を交わし、新しい可能性を取り込める。人を信頼するからこそ現場に判断を委ねられ、自律的な社員や拠点が、顧客や研究者との対話から得た知見を次の技術や製品へつなげていく。「私たちは好奇心が強いのです。市場が何を求めているのかを自分たちで考え、新しい試みに挑戦し続けます」（ヴィッテンベルク氏）

特定領域に深く集中し、他社が容易に模倣できない専門性を築く。一方で組織を閉じることなく、人と拠点を信頼し、世界の顧客や研究者との対話に開き続ける。専門性とオープンネス、ルールの順守と権限委譲という異なる力を並立させることが、同社の持続的なイノベーションを生み出している。

ドイツの中堅企業を支える エコシステムとは

どこで何をつくり、どこで売るのか 経営判断を支える「地域」の力がドイツの強み

岩本晃一氏

ドイツの中堅企業の強さはどこにあるのか。
2009年から13年間にわたり年に数回ドイツを訪れ、企業や研究機関を調査してきた岩本晃一氏は、一企業の戦略だけにとどまらない社会全体のエコシステムにその解を求めている。

「ドイツと日本には多くの共通点がある」と、岩本氏は指摘する。共通点とは、ともにものづくりを強みとし、世界では先進国に位置づけられること。一方で、合計特殊出生率は低く、エネルギーの海外依存度も高い。「ドイツでは石炭を産出できるという違いがあるものの、人口減少や資源制約を抱えながら産業競争力を維持しなければならない条件はよく似ています」

ところが、両国の経済には大きな差が生じている。人口と企業数は日本の約3分の2でありながら、ドイツは2023年に名目GDPで日本を抜いた（発表は2024年）。前出の通り輸出額は日本の2倍以上だ。「とりわけ注目すべきは、中堅・中小企業の成長力です。ドイツの中堅・中小企業は、2000年代以降、大企業を上回るペースで成長してきました。ハーマン・サイモン氏が提唱する『隠れたチャンピオン』は、2020年時点で世界に3400社あり、そのうち約半数の1600社がドイツに存在するとしています」

この差は、個々の企業の技術力だけでは説明できない。岩本氏が着目するのは、何をどこでつくり、どの市場で売るのかという経営判断と、それを可能にする地域、大学、研究機関、産業支援機関のつながりだ。

売れるものを開発し海外で売る 地域のエコシステムが支える

両国の分岐が鮮明になったのは、1990年代半ばだ。「日本企業の多くは、低賃金・低コストの生産地を求め、海外へ生産拠点を移し、made in Japanブランドを放棄しました。一方、ドイツの多くの企業は国内に生産基盤を置き、そこで生み出した高付加価値の商品を積極的に輸出したのです。国内への投資が雇用を生み、賃金を増やす。所得の増加が国内消費を押し上げ、GDPの成長につながる。ドイツの経営者は、国内で生産し、世界へ売ることに経済合理性を見いだしたのです」

低価格を競うのではなく、高い技術力で世界の課題を解き、高い付加価値を得る。その商品を国内で生産し、made in Germanyブランドで輸出する。これがドイツの成長モデルの基本にある。

また、多くの企業は創業地にとどまり、地域の雇用を守りながら世界市場を開拓してきた。それは故郷への愛着だけによるものではない。長年の事業活動を通じて、周辺の企業や研究機関との間に知識、人材、取引のネットワークが形成されているからだ。「拠点を移せば、その関係資本を失い、企業の競争力そのものが損なわれかねません。中堅・中小企業が海外展開する際、大きな壁となるのが製品開発と販路開拓であり、大企業のように研究開発、人材育成、海外営業の機能をすべて社内に持つことは難しい。ドイツでは、この不足を地域の産業クラスターが補っているのです」

産業クラスターとは、地域の企業、大学、研究機関、産業支援機関などが連携し、互いの技術やノウハウを活用して新産業や新事業を生み出す仕組みだ。個々の企業は中堅・中小規模であっても、ネットワーク全体としては大企業に匹敵する開発力や市場対応力を持ち得る。「その中核的なプレーヤーが、フラウンホーファー研究機構と商工会議所です」

フラウンホーファー研究機構は、研究所や大学

Text=入倉由理子　Photo=伊藤 圭

経済産業研究所
リサーチアソシエイト
岩本晃一氏

1983年通商産業省入省。在上海日本国総領事館領事、産業技術総合研究所つくばセンター次長、内閣官房参事官、経済産業研究所上席研究員などを経て、2020年4月から現職。『高く売れるものだけ作るドイツ人、いいものを安く売ってしまう日本人』（朝日新聞出版）など著書多数。

と企業、また企業同士の共同開発を支援し、研究成果を産業へつなぐ。商工会議所は、海外の販路開拓や展示会への出展など、グローバル展開を直接支援する。研究機関が世界市場で通用する製品の開発を後押しし、商工会議所がその出口を開く。「製品開発と販路開拓という2つの壁を乗り越えるために、地域の仕組みとして存在するのです」

日本では、親会社が子会社や下請け企業へ図面や技術を提供し、完成品を買い取る「系列」が、長く強力なエコシステムとして機能してきた。そのため、中小企業が自ら研究開発に投資し、市場を切り拓く機会を持ちにくかった。「自社の技術に対して適正な対価を得るという構造やマインドが育ちにくかった側面があります。対照的にドイツの中堅企業は系列に依存せず、自社で開発費を投じ、技術そのものを高付加価値で直接販売する独立したビジネスモデルを構築してきました」

ドイツの強さについて、岩本氏は「世界市場で売れるものを開発し、主に国内で生産し、世界へ売る。その過程を地域の企業、大学、研究機関、商工会議所が支える。この基本を、国全体で愚直に積み重ねてきたことにある」と強調した。

真の産学連携のためには大学と企業の人材の往還が必要

この産業システムを成立させているもう1つの条件が、地方都市の力だ。ドイツは連邦制であるため、大都市への極端な一極集中がなく、地方都市や小規模な自治体にもグローバル企業や優良な中堅企業が点在する。「地域に高い付加価値を生む企業があり、相応の賃金を得られる仕事と暮らしの基盤があるからこそ、人材が定着し、企業も創業地にとどまることができます。人生において長距離で空間移動し、将来の定住場所を探す時期は、18歳から30代半ばまでの限られた期間。この層を受け入れられる仕事と賃金が地方にあるかどうかが、定着の決定打となります」と岩本氏は言う。企業の競争力と雇用条件を高め、働き、暮らす場所として都市の魅力をつくる必要がある。

大学の役割も異なる。「ドイツの工学系大学では、収入の約3分の1を企業からの受託が占め、理工系教授は企業出身者であることが必須です」

教員が企業からプロジェクトを受注し、学生が企業の開発の現場に参加する。共同研究の成果が修士論文や博士論文として認められ、学問的な成果と産業への応用が直接結びつく。「ドイツの大学は、単にペーパー上で学問を学ぶ場ではなく実践的スキルを身につける場として機能しています。専門的スキルを持つ人材が大学から企業へ、研究機関から企業へと動き、地域の産業を支えているのです」

しかし、「日本企業に必要なのは、ドイツの制度をそのまま移植することではない」と岩本氏は言う。「自社だけですべてを抱える発想を改め、技術開発、市場開拓、ブランドづくりに必要な外部の専門家や機関を、成果につながる形で組み込むことが重要です」

たとえば日本の公的機関による海外進出支援は、見本市や企業を視察することにとどまり、具体的な商談に結びつくことは少ない。世界で勝てる企業へと変貌していくために開発や海外展開をどのように支えていくのか、次項のドイツの例から学んでいきたい。

グローバル展開支援

バーデン・ヴュルテンベルク・インターナショナル

地域の産業にとって重要な市場への進出を実効性高く支援

バーデン・ヴュルテンベルク・インターナショナル（以下、BW-I）は、ドイツ南西部バーデン・ヴュルテンベルク州立の経済・学術振興支援機関だ。同州に拠点を持つ企業の国際化支援を主要活動の1つとしている同機関の取り組みを聞いた。

ドイツには、連邦レベルでドイツ企業の国際化を支援するGTAI（ドイツ貿易・投資振興機関）と、州レベルで企業の国際化や事業活動を支援する機関がある。16の州ごとに主軸となる産業が異なるため、企業の支援活動は基本は州立の機関が中心となって進める。なかでも、シュトゥットガルトを中心とするバーデン・ヴュルテンベルク州と、隣接するミュンヘンを中心とするバイエルン州は、自動車関連産業が集積し、ドイツ経済を支える地域として州立機関の活動も活発だ。

BW-Iは、同州の経済省が監督官庁となり、資金の大半も経済省から拠出される。BW-Iでメディア・PRの責任者を務めるアネッテ・リュース氏はその活動概要を説明する。

「特に中堅企業とスタートアップの国際化支援として、いくつか代表的なプログラムがあります。まずは、対外経済プログラムと呼ばれるデリゲーション（視察団派遣）です。派遣先はASEAN、欧州、アメリカ、中国、さらにはアフリカなども含まれます。バーデン・ヴュルテンベルク州の産業にとって重要な市場、そして企業のニーズと密接に連動した地域や国を訪問します。また、地域の選定に加えて、特定のテーマを掲げることも多いです。たとえば、つい先ごろ行われた派遣は、『e-モビリティ』をテーマとしてスウェーデンを訪問し、現地企業との協働の可能性や新しいアイデアがどこにあるか、といったことを探ることを目的としました。こういった視察団派遣は、年に15回ほど行われています」（リュース氏）

対外経済プログラムは訪問先地域のパートナーと共同運営され、現地の企業訪問、在外ドイツ大使館やドイツ商工会議所などを通じた情報収集、現地企業とのマッチングや商談会なども用意された充実したものだ。企業は登録すれば参加でき、旅費や宿泊費は自己負担となるものの、ほかの費用は州政府の補助金で賄われる。昨今は特定の産業に焦点を絞ることが多くなり、環境技術、自動車、航空宇宙、防衛といったテーマでのデリゲーションが組まれている。

見本市への共同出展を商機のドアオープナーに

リュース氏によると、「政治的同行」を伴うデリゲーションも行われることがあるという。「デリゲーションに州の首相や経済大臣が同行することで、訪問先の国や市場での、さらなるドアオープナーになることが期待されます。政治的同行により、現地の政治関係者だけでなく、現地企業においても、ハイレベルなアポイントメントが取れるようになります。これは非常に素晴らしい付加価値であ

メディア・PR 責任者
アネッテ・リュース氏
Ms. Annette Rueß

Text＝佐々木貴子　Photo＝Works編集部

り、参加企業からもとても高く評価されています」

中堅企業向けの支援策としてもう1つ代表的なものに、国際的な見本市への共同出展がある。「ザ・レンド バーデン・ヴュルテンベルクという名の共同出展です。BW-Iが共同出展ブースを企画・設営し、必要なものをすべて用意します。企業はその大きなブースの一角を予約するだけで、他企業と一緒に見本市に参加することができます。これも非常に人気があります。過去には、インドの『IMTEX』、ドバイのヘルスケア系見本市、フランスの『JEC』などに出展しました。ドイツ国内でも、世界最大の産業見本市であるハノーバーメッセに約70の企業が参加して出展しています」（リュース氏）

企業が自社製品をブースに展示し、顧客と対話するだけではなく、他国からの視察団をブースに招待し、出展企業と交流を深め、マッチングもできるような場をつくっている。リュース氏は言う。「共同出展のメリットは多く、何度も繰り返し出展する企業も多くあります。たとえば、従業員400人ほどの医療機器メーカーは、私たちと一緒にドバイの見本市に4回出展を重ね、その地域における売上を2倍に伸ばすことができました。もちろん、見本市への出展だけが理由ではありませんが、大きなきっかけになっています」

入念な事前準備と目的意識が成否を分ける

デリゲーションにしても見本市への共同出展にしても、事前の入念な準備が実効性を高めるとして、必ず「情報提供イベント（説明会）」が開催される。具体的には、ウェビナーなどを通じて、目的国の文化や異文化間の留意点などを説明し、参加企業の意識を高めてもらうようにしている。また、対象となる産業分野に関する市場データや知識をまとめた情報パッケージが事前に配布される。特にデリゲーションにおいては、複数回の事前ミーティングを行い、必要に応じて個別の相談やアドバイスに対応する。「行った先で何らかの成果を持ち帰るためには、しっかりと市場に向き合い、自分が何を求めているのかを正確に把握していなければなりません」（リュース氏）

また、デリゲーションや見本市とは異なる支援策として、気軽に参加できる各国の情報提供イベントを行うこともある。これは1～2時間で完結するコンパクトなセミナーだが、一方で、州経済省が主宰する「アジア太平洋サミット」や「アフリカサミット」に協力し、1日がかりの大規模イベントとして、各方面のエキスパートが集結し、当該地域の情報を広く提供することもある。

グローバルでの事業展開に必要な人材がいるかどうかも成否を分けるとリュース氏は指摘する。「バーデン・ヴュルテンベルク州の中堅企業、いわゆる隠れたチャンピオンは、規模こそ小さくても、実は既にかなり国際化されています。そこからさらに新しい地域などで国際ビジネスを拡張していくためには、現地でうまく立ち回れる人材が必要です。私たちの役割は、そういった人たちにもしっかりと情報や場を提供し、円滑に事業を進める手助けをすることなのです」

他国と国境を接し、言語や文化的にも国際化のハードルが相対的に低いドイツにおいてなお、BW-Iのような存在があることが「輸出大国」を支えているのだろう。

シュトゥットガルト商工会議所
国際展開、人材育成、技術資格認定を一手に支援

日本と同じく、ドイツには地域ごとに商工会議所（IHK）が設置されている。シュトゥットガルト商工会議所の外国貿易部門マネジャー、バーバラ・エッフェンベルガー氏と、会員誌編集長であるウォルター・ベック氏に企業支援のあり方を聞いた。

ドイツに登記している企業は、企業国籍に関係なく、登記地域の商工会議所に加入義務がある。エッフェンベルガー氏によると、「当IHKはドイツ国内でも最大規模の商工会議所の1つで、17万5000社の会員企業を抱えています。会議所は、私やベックさんのような会議所のプロフェッ

Text＝佐々木貴子　Photo＝Works編集部

ショナル（常勤職員）450人、各会員企業から派遣され、無償で総会等に参加する名誉役員など100人で構成されています」という、中堅企業に匹敵する規模感を有する。

IHKは会員企業から会費を徴収し会議所を運営している。「政府機関ではなく、国家や政府の代わりとして特定の公的な任務を遂行する機関です。あくまでも、産業界における自己行政組織なのです」（ベック氏）

IHKの役割は、企業の国際展開支援、人材育成・教育支援、技術等の専門資格認定、スタートアップ企業の支援、会員誌の発行など多岐にわたり、日本の商工会議所の役割とも類似している。一方、日本と大きく異なる点は、会議所による「人材育成・教育支援」だろう。

「教育・資格部門には約100人の常勤職員が所属しています。ドイツ特有の『デュアル教育システム』運営において、IHKは当地域におけるすべての職業訓練契約の管理・登録を実施しています。加えて、企業側がしっかりと教育を行っているかの品質保証の役割も担っています」（エッフェンベルガー氏）

育成の内容についても、企業側の考えを踏まえつつ、IHKが「専門委員会」などの場を提供し、訓練内容に関する議論を重ねたり、資格認定試験を設定するための調整役を引き受けたりしている。研修生の悩みを聞いて、上司とのトラブルへの調停を行うこともあるという。さらに、常勤職員や企業側からの派遣役員に加えて、分野ごとの専門家など6000人がボランティアとして登録し、資格認定や教育へのサポートを行っている。

各国の概要や規制など基礎情報の提供が最初の一歩

国際化支援においては、外国貿易部門に所属する約30人の常勤職員が対応する。エッフェンベルガー氏によると、企業からの相談に乗り、基礎情報を提供し、しかるべき相手につなぐことを主な役割としている。「たとえば、ドイツ国内での生産コストが高すぎるので、安い場所に生産を移転したいがどこがよいか、といった相談を受けます。アジアを考えている企業、ヨーロッパにとどまりたいので東欧などで探している企業など中身はさまざまです。私たちはそういった要望に対し、行き先候補の国の概要や規制、関係機関といった基礎的な情報を提供します。また、ドイツ国内にあるその国の大使館や領事館を紹介するほか、約93カ国に150ほどの拠点がある在外ドイツ商工会議所（AHK）、あるいは関連しそうな民間企業を紹介することもあります」

会員企業の事業運営・成長を側面支援することも大切な役割だ。ベック氏とヴィクトリア・スティッケル氏を含むコミュニケーション部門は会員企業を訪問し、経営者に話を聞き、その情報をもとに、バーデン・ヴュルテンベルク州のビジネス全般で何が起きているかを会員誌を通じて会員に共有している。「たとえば、自動車産業が縮小傾向にあるなか、各企業は新しい製品や市場を見つけようと努力しています。ポテンシャルの高い防衛ビジネスなどの環境関連、ライフサイエンス分野の情報などを共有することが、各企業のコアス

外国貿易部門　マネジャー
バーバラ・エッフェンベルガー氏（写真中央）
Ms. Barbara Effenberger

会員誌 編集長
ウォルター・ベック氏（写真右）
Mr. Walter Beck

コミュニケーション部門
ヴィクトリア・スティッケル氏（写真左）
Ms. Victoria Stickel

キルが生かせる新領域を検討する一助になるのです」（ベック氏）

エッフェンベルガー氏も続ける。「IHKは州の省庁・公的機関に対し、企業活動を円滑に進めるために、地域のインフラ整備などのためのロビー活動も行っています。企業の声を代弁し、政府に働きかける仲介役に徹し、企業を側面支援すること。それも私たちの重要な役割なのです」

研究開発支援

フラウンホーファー IPA（生産技術・オートメーション研究所）

イノベーションを起こすための研究開発能力とノウハウ、ネットワークを企業に提供

ドイツ各地に74の研究所を擁し、約3万人のスタッフが活動する欧州最大の応用研究機関、フラウンホーファー研究機構は、中堅企業支援のキープレーヤーの1つだ。どのように企業の成長やイノベーションの創出を支えているのか。シュトゥットガルトに拠点を置く同機構IPAの機能性材料部門長のイヴィカ・コラリッチ氏に聞く。

フラウンホーファー研究機構の年間研究費総額は約36億ユーロ。研究予算のうち70%以上は、民間企業からの委託契約と公共財源による研究プロジェクトによって賄われている点に、大きな特徴がある。

同機構のミッションは「社会と産業に役立つ実用化のための応用研究」だ。マイクロエレクトロニクス、材料・部材、光・表面技術、生産技術、ライフサイエンスなどの多岐にわたる領域で、産業界のニーズに直結した技術開発やコンサルティングを展開している。「私たちは技術そのものを切り売りして販売しているのではありません。企業がイノベーションを起こすために必要な研究開発能力とノウハウを、企業のために提供しているのです」と、コラリッチ氏は説明する。

ドイツ経済の根幹を支える「ミッテルシュタント（中堅・中小企業）」は、自前の膨大な研究設備や大規模なR&D部門を単独で保持することが難しい場合が多い。同機構は彼らに対して必要なときに必要な規模の研究能力を契約ベースで提供し、産業界のアイデアを迅速に実用化・市場投入へと導く架け橋として機能する。全ドイツでデータベース登録されている数千の企業と、毎年1000件を超える産業界との共同研究プロジェクトを動かしている。

オープンイノベーションや技術の応用展開を積極支援

同機構の企業支援には、3つの軸がある。

第1の軸は、企業と研究者、あるいは企業同士を結びつけるマッチメイキングと、その後の実際の研究作業の支援だ。第2の軸は、外部の設備や異なる専門性を持つ異業種が自律的に組み合わさるオープンイノベーションの場を提供すること。そして、異なる分野への技術のスピルオーバー（応用展開）を可能にする積極的な介入。これが第3の軸だ。コラリッチ氏はその具体例として、自動車産業の生産技術をライフサイエンスや防衛産業へ転用する取り組みを挙げる。「シュトゥットガルト地域には自動車産業や機械産業が集積し、非常に複雑な製品を極めて低いコストで大量生産するノウハウを持っていますが、自動車のサプライチェーンの利益率は1～3%程度と極めて厳しいのが現実です。一方で、ライフサイエンスや医療技術、あるいは防衛産業といった分野は、15～20%という高い利益率を保持しています。私たちが推進するのは、自動車産業で培われた高い自動化技術や品質保証のプロセスを異業種へと移植し、企業に新たな成長機会をもたらすことなのです」

これらの活動を読み解くうえで重要なのが、地

Text＝入倉由理子　Photo＝Works編集部

機能性材料部門長
イヴィカ・コラリッチ氏
Mr. Ivica Kolaric

域を軸としたイノベーション・エコシステムの概念だ。共通の産業基盤を持つ特定の地域に、大学、研究機関、大企業に加え、高度な技術を持つ中小企業が高密度に集積し、密接に関わり合う地域密着型のエコシステムがあることで、技術と市場が融合している。

そして、「地域軸のエコシステムがドイツにおいて最も高密度かつ理想的な形で機能している場が、シュトゥットガルトです」と、コラリッチ氏は言う。フラウンホーファー IPAが拠点を構えるシュトゥットガルトは、ボッシュ、メルセデス・ベンツ、ポルシェといったグローバルな自動車・自動車関連企業の本拠地や重要拠点が一堂に会し、平均従業員数100人ほどの高度な技術を持つ中堅・中小企業もひしめく産業集積地だ。「主要な産業や研究機関が、自転車や徒歩で直接訪問できるような物理的な距離感のなかに集積しています。メールやWeb会議だけでなく、同じ地域で膝を突き合わせ、高頻度・高密度なコミュニケーションを取れることが、迅速な信頼構築とイノベーション創発の原動力になっています」

コラリッチ氏自身は素材分野のバックグラウンドを持つ。「新素材の開発からそれを実際の生産ラインに組み込む自動化システム、AIを活用した品質管理に至るまで、研究と産業現場の最前線でプロジェクトを率いてきました。私の仕事の本質は、研究室で生まれた技術を、企業が利益を生み出せる製品やプロセスへと変換することにあります」と話す。コラリッチ氏のような技術と市場を熟知したリーダーが、産業界の課題解決に当たる構造のなかでのキープレーヤーになっている。

市場と常に対話し自社の技術を更新し続ける企業が生き残る

コラリッチ氏は何万社もの企業との協業を経て、成長する企業とそうでない企業の違いをどう見ているのか。「失敗する企業は自社の技術に固執し、顧客や市場の声を聞こうとしません。対して成功する企業は、競合がひしめく環境に自ら飛び込み、常に市場の声に耳を傾けています。完璧を目指して足踏みするのではなく、外部の研究機関とオープンに連携し、未完成であっても市場との対話を通じて自社、そして技術を絶えず更新・変革し続けられる企業こそが生き残るのです」

さらに時代は進み、AI（人工知能）の普及が従来の工学的計算や制御プログラミング、サプライチェーン分析といった単純な知識労働を自動化しつつある。この変化のなかで人に問われているのは、たとえばエンジニアであればコードを書く作業ではなく「AIに適切な指示を与え、出力された結果が妥当であるかを審査する評価力」（コラリッチ氏）だ。「データ処理や分析をAIが担うからこそ、最終的にリスクを取って未知の領域への挑戦を決断し、人間同士の信頼関係を築く対話の価値が一層際立ってきます」

コラリッチ氏はそのキャリアのなかで日本を度々訪れ、企業や研究機関との協業を多く経験してきた。コラリッチ氏の視点から見える日本の本質的な課題は、技術力の差ではなく、構造的なコミュニケーション不全と、控え目なマーケティングによって、オープンイノベーションが阻害されていることだ。

その背景には、まず、英語を話すことへの心理的な障壁がある。「完璧な表現でなければならない」という真面目さゆえに海外市場での直接対話を躊躇してしまう。生成AIの登場で言語のハードル自体は消失しつつあるにもかかわらずだ。また、自社固有のカスタムにこだわり、市場の真のニーズを聞き取る対話を怠ってしまう内向的な姿勢や、行政や研究機関とものづくり現場との間に存在する目線の断絶をコラリッチ氏は強く感じたという。「日本の技術力は間違いなく世界トップクラスであり、素晴らしい技術が社内に大量に眠っています。今必要なのは自前主義を捨て、外部のパートナーと同じ目線で対話し、リスクを共有して未知の市場へ踏み出す勇気なのです」

Section

日本発
世界で勝てる中堅企業をいかにつくるか

翻って日本。技術力に優れた日本企業の世界展開の現在地とは。
世界の市場で勝っていくために、企業や支援組織は何をすべきか。

日本の中堅企業の現在地

［中堅企業のグローバル展開］

海外拠点を持つ割合は大企業に迫る グローバルサウスへの展開も視野に

JETRO（日本貿易振興機構）による「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」からは、
中堅企業が限られたリソースを既存拠点の強化などに充て、
地に足の着いた事業を展開する姿が浮かび上がった。
調査担当者に中堅企業の事業展開の現状と課題を聞いた。

JETROは2002年度から同調査を実施しており、2025年度は3369社から回答を得た。2024年の改正産業競争力強化法施行に伴い、今回の調査から「中堅企業」を再定義し、301社が中堅企業に区分された。

調査によると、海外拠点を持つ企業の割合は、大企業が95.1%、中堅企業で71.1%、中小企業は27.7%であり、中堅企業は大企業に迫るものがある。調査を担当した調査部国際経済課長の安田啓氏は、「中小はグローバル展開といっても輸出をメインとする一方、中堅企業は海外拠点を置き、一段階進んだ事業を展開している姿が見えてきました。大企業と比較すると、中堅企業の進出先はアメリカや中国、ASEAN諸国が中心で、大手が展開するインドなどグローバルサウスは未開拓の企業が多いのも事実です」と話す。

第2次トランプ政権下のアメリカで政策が不安定化する、いわゆる「米国リスク」への対処では、中小企業との差が出た。中小企業は、リスクヘッジのための事業移管先として、EU諸国を検討する割合が高かった。「中小企業のなかには、EUの厳しい規制や商習慣などを理解しないまま、市場規模の大きい先進国というイメージを先行させ、EUを選定する企業もあるのではないか」と、安田氏は分析する。「一方で中堅企業は、日本への回帰を検討したり、グローバルサウスに着目したりする動きが見られました。中堅企業の多くは、欧州ビジネスの難しさに対する知識や経験があります。EUより難度の低い現実的な移管先を検討したり、リサーチをしたうえであえてリスクを取ろ

Text＝有馬知子　Photo＝刑部友康

うとしたりするなど、一歩進んだ展開を模索しています」（安田氏）

また、調査を通じて見えてきたのが、中堅企業の海外展開に関する「手堅い」姿勢だ。既に海外に進出している企業に、拠点拡大の意欲について聞いたところ、大手は「拡大を図る」が53.5%に上ったのに対し、中堅は「現状維持」が48.1%と、「拡大を図る」の43.9%を上回った。

「大企業が多くの国への展開を模索するのに対し、中堅は規模を維持し、限られた経営資源を既存拠点の安定化に集中させるなど、地に足の着いた事業を展開している印象です」（安田氏）

希望者不足やアンマッチで海外人材確保が課題に

同課リサーチ・マネージャーの馬場安里紗氏は、中堅企業が海外事業を展開するうえで、大きな課題となっているのが人材不足だと強調する。

調査では、海外展開を担う人材の人数を「十分確保できている」と回答した中堅企業の割合が8.2%にとどまり、大手の16.1%、中小の15.3%に比べて大幅に低かった。人材について必要な能力・スキルを十分備えている、という中堅企業は6.2%とさらに低く、大手の12.7%、中小の11.5%に比べて不足感の強さが際立った。

JETRO
調査部
国際経済課長
安田 啓氏

JETRO
調査部　国際経済課
リサーチ・マネージャー
馬場安里紗氏

海外人材の確保に関しては、企業規模を問わずさまざまな課題が生じている。

自由記述で課題を聞いたところ、872社が「語学力」を挙げたほか、「希望者不足」を挙げる企業も265社に上った。なかには「マネジャークラスの現地責任者を担える人材が大幅に不足している」「希望者は入社間もない若手が多く、（実務経験が不足しているため）現地の就労ビザを取得しづらい」といった記述もあった。

馬場氏は「希望者が減少する一方、求められるレベルは高まっており、マッチングがうまくいっていない現状があると考えられます」と分析する。こうした傾向はすべての規模の企業に共通するが、中堅の場合、一定数の人材を確保する必要がある一方で、大手に比べると知名度や人件費に割けるリソースが不十分な面があり、不足感が強まる結果になった可能性もある。

駐在希望者が減っただけでなく「海外でも、優秀な人材の採用が難しくなっている」とも、安田氏は指摘する。海外進出企業を対象とした別の調査では、円安や現地の物価上昇に伴い、賃金コストが上昇する傾向が見られた。

一方で、海外では福利厚生や労働環境の整備など、賃金以外の要素も人材を惹きつける大きなファクターになっていた。「チームワークで仕事を進めることなど、日本的な企業文化が海外の人材にとって魅力的に映っていることも、意外な発見でした」（安田氏）

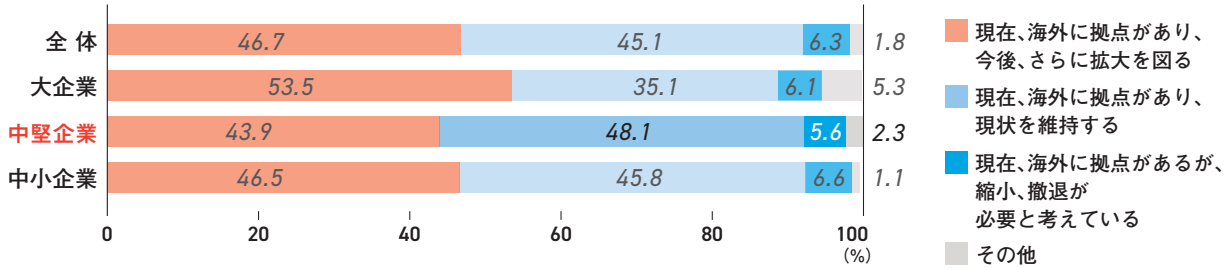
大企業の場合、現地企業の買収なども頻繁に行っており、経営手法をグローバル化せざるを得ない面もある。一方で中堅は、日本本社の企業文化を海外拠点に取り入れることで、人を集める余地もありそうだ。

グローバルサウスに関心も下請け脱却の過渡期

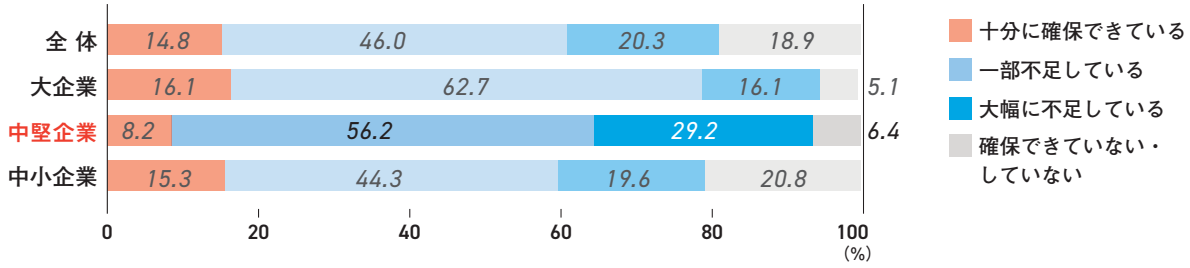
かつて海外に進出する中堅企業は、顧客である大手メーカーの要請で、同じ国に拠点を設けるケースが多かった。顧客企業という後ろ盾があったからこそ、限られたリソースで現地の事業基盤を整えることができた面もある。しかし市場環境が厳しくなるなか、中堅企業も日系の大手顧客だけでなく、海外の企業に自ら販路を拡大する必要性が高まっている。

安田氏は「たとえば自動車産業なら『EVシフト』

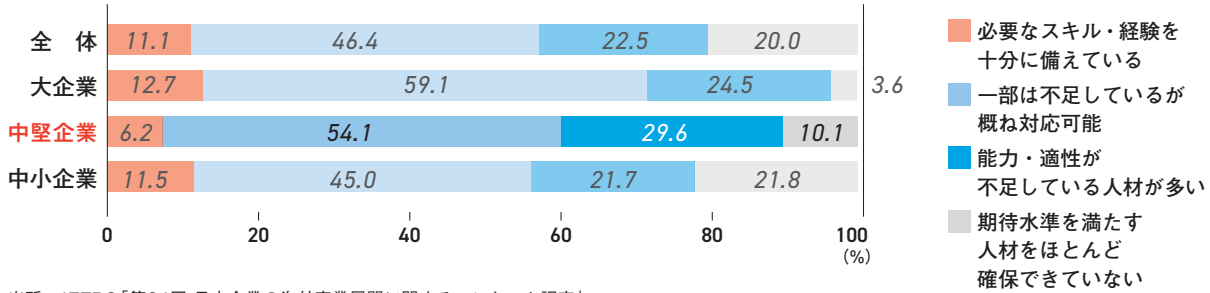
[図表1] 今後の海外進出方針



[図表2] 海外展開人材の採用【人数的な確保の状況】



[図表3] 海外展開人材の採用【海外展開人材の能力・適性】



出所：JETRO「第24回 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

のような変化に伴い、現地や欧米企業など新たな顧客の開拓が求められるようになりました。自動車に限らず多くの産業で、中堅企業は変化の過渡期にいるのだと考えています」と語った。

ベトナムやインドネシアといった今まで事業を展開していなかったASEANの国、インドなどグローバルサウスに目を向ける動きが広がりつつあるのは、中堅企業が新たな道を模索していることの表れともいえる。馬場氏が個別企業にヒアリングを実施したところ、中東やインド、アフリカなどへの事業展開を通じて、業績を拡大する事例が見られた。

「たとえば関東地方のある食品製造機械メーカーは、海外生産で製造コストを抑えるのではなく、日本に製造を集約し、技術力を強みに競合企業との差別化を図っていました。そのうえで現地の販売代理店を活用し、輸出を通じてビジネスを拡大する戦略でした」（馬場氏）

一方で、生産拠点を設けることで、その国の市場に深く入り込むだけでなく、そこを拠点に地域全体へと事業を拡大する例もある。ある素材メーカーは、パラグアイに工場を建設したことをきっかけに国内の情報の獲得が進み、道路の舗装事業に乗り出した。同時に、ブラジル、ペルー、チリなどへの周辺国事業を本格化した。

「確かに、海外進出にあたって現地人材の労務管理など多くの課題に直面している中堅企業があるのは事実です。それでも試行錯誤しながら自社に合ったビジネスモデルを見つけ、成長する企業も現れています」（馬場氏）

［中堅企業の実像］

「100社100様」の中堅企業に3つのタイプ 自ら市場を切り拓く企業が強い

一口に中堅企業といっても、その実態はさまざまだ。
独自の強みを磨き、世界で戦える中堅企業の条件とは何なのか。
20年以上にわたり中堅企業の経営者へのインタビューを重ね、
『中堅企業の質的成長』の著書がある千葉大学大学院の清水馨氏に聞いた。

20年以上にわたり、中堅企業240社の経営者へのインタビューを重ねてきた清水馨氏。清水氏は研究対象とする中堅企業を、従業員300～2000人規模の企業と設定している。これは2024年5月に成立した改正産業競争力強化法の定義（従業員2000人以下で、中小企業には該当しない企業）ともほぼ合致する。

「もともと下限の300人は中小企業基本法の定義に基づいて設定し、上限の2000人は1人の上司が直接管理できる人数と階層数をシミュレーションして導きました。調査を通じた体感としても、2000人を超える企業は事業や機能の分化が進んでおり、1つの境目になると思います」

清水氏は、中堅企業に共通した特質として「大規模案件を受託できる能力」を挙げる。たとえば緊急に発生した業務でも、大型現場に一気に人員を動員して即応する。人的余裕のない中小企業も、組織が固定化している大企業も、このような融通をきかせるのは難しい。

千葉大学大学院
社会科学研究院
教授
清水 馨氏

慶應義塾大学商学部卒業。慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。2023年博士号取得。2013年千葉大学法経学部教授。2017年4月より現職。専門は中堅企業論、イノベーション論。

「『持ち込まれた案件は意地でもやり切る』といった泥臭いタフさを感じます。それが、最終的にここへ持ち込めば何とか解決してくれるという信頼につながっているのではないでしょうか」

特定の技術に頼らず 次の市場を見据え強みを育てる

一方で、清水氏は「中堅企業は100社100様」だと指摘する。中堅企業は、大企業と中小企業の中間という規模ゆえに、大企業から中小企業まであらゆる規模の会社が競合にも取引先にもなり得る。

その成り立ちと顧客との関係から、清水氏は中堅企業を①一次サプライヤー型、②多産業接続型、③対大企業競合型の3つに分類している。

①は、特定の大企業からの注文に応え、与えられた仕様を高品質・低コストで実現することに強みを持つ。買い手である大企業からの指示を的確にこなす他律的文化になりがちだ。

②は、大企業との直接の競争を避け、特殊専門機能へと特化し、自社の技術を異なる産業や用途へ展開し、自ら市場を広げる。取引先と対等な立場で、自ら価格決定権を持つ。組織的にはルールを理解し納得して動く自律的文化が醸成されやすい。

③は、独自ブランドや高度な技術力・宣伝力を武器に、大企業と直接競合する。高級品から廉価品まで幅広く扱い、自らルールをつくる主体的文化が特徴だ。

この3つは明確に切り分けられるものではない。むしろ、持続的に強くなる企業は、一次サプライヤー型の技術力を基盤としながら、多産業接続型へと進み、やがて対大企業競合型の力を獲得していく。「取引先から指定された部品を作るだけでなく、自社ブランドを展開することで、価格決定権

Text=瀬戸友子　Photo=刑部友康

やオーナーシップを持つとともに、異なる市場から情報や技術を取り込む例が象徴的です。一次サプライヤー型と多産業接続型を自社内に備える企業は強い。多層化することにより、現場情報の深さと質が格段に違ってきます」

特定の顧客に依存することは、短期的には安定につながる。しかし、顧客の市場が縮小すれば、自社も同時に危機に陥る。だからこそ、一次サプライヤー型の企業にも、自ら別の市場へ接続する力が求められる。長年培った特定の技術だけに頼るのではなく、早い段階から別の事業や市場に挑戦し、新たな強みを育てておく必要がある。

自社の強みを正しく見極め、対等な取引関係を築く

ただし、規模の拡大においては中堅企業ならではの課題も存在する。人材育成のペースが事業成長のスピードに追いつかなければ、大きな歪みが生じる。急成長すれば中間管理職が不足し、経験の浅い人材を管理職に登用せざるを得なくなり、業務の漏れや不祥事などのリスクも高まる。

「規模拡大の過程で成長が踊り場に差しかかると、社員のモチベーション低下という新たな課題が生まれます。そこで、質的成長を優先し、むやみにスケールさせない割り切りをする経営者も少なくありません」

グローバル展開に成功している企業に共通するのは、国内取引にありがちな「今回は泣いてくれ」といった曖昧な妥協を排し、常に数値と根拠を示して交渉に臨む姿勢だ。無料サービスの要求には徹底して応じない。そのためには自社の技術力を客観的に把握しておく必要があり、そうでなければ買い叩かれるか、逆に高飛車になって失注しかねない。

もう1つの鍵は、取引先の選び方にある。中堅企業が求めるのは有益な情報とお金のいずれか、あるいは両方をもたらしてくれる相手だ。市場で最も影響力のある企業と取引することで、その顧客が持つ情報や市場牽引力が自社にも波及する。トップクラスの顧客の要求に応え続けることが、技術力を磨き、次の市場を切り拓く原動力になっているという。「日本国内で成功していない企業が、海外で成功することはありません。勝てる中堅企業は、自社にとって有益な情報と適切な対価をくれる顧客をシビアに見極め、非効率な取引を断ち切る決断力を持っています」

限られた資源をどこに集中し、どの顧客と組み、どの市場へ技術を広げ、トップの個人の力をどこまで組織の力へ転換できるか。その選択と実行の積み重ねこそが、日本の中堅企業が世界で勝つための条件となる。

［日本の中堅企業の強みと課題］

地域の核になる企業となること それが成長と世界展開への第一歩

中堅企業が持続的に成長するには何が必要なのか。日本のミドルマーケットに詳しいEYストラテジー・アンド・コンサルティングの山本康之氏に聞いた。

一般に企業は中小企業と大企業に二分されがちだが、EYの山本康之氏はその間に存在する厚みのある企業群にこそ注目してきたという。売上10億円程度から3000億円程度までの企業を「ミドルマーケット」と位置づけて重視している。

「日本では中堅企業が、各地域の経済や雇用、イノベーションの中核を担っています。ここでいう『地域』には東京など都市圏も含まれます。地域ごとに経済循環を生み出す存在として、中堅企業は非常に重要です」

数多くの中堅企業と向き合ってきた山本氏は、成長を続ける中堅企業には共通点があると指摘する。その1つが、意思決定の速さである。

「これは大企業に対して明らかにアドバンテージ

Text＝瀬戸友子　Photo＝EY Japan提供

のある部分です。うまく機能しているオーナー企業では、適切な権限委譲がなされているケースが多く、現場で判断して迅速に動けるからこそスピード感が生まれています」

もう1つの特徴が、地域内でのシェアの大きさだ。全国や世界で高いシェアを持つことだけが企業価値ではない。特定の地域で確固たる地位を築き、地域のサプライチェーンやバリューチェーンに深く組み込まれている企業は、地域経済に大きな影響を及ぼす。たとえば自動車メーカーの工場が立地する地域では、部品メーカーが集積し、特定部品の供給において高いシェアを占める企業が生まれる。また、地域限定で販売される食品などにも、地域内で大きな存在感を放つ企業がある。「そうした企業が存在すれば、原材料の調達先や包装資材の会社、販売網なども地域内でつながります。企業単体ではなく、地域全体の経済エコシステムを支えているわけです」

こうした地域内での強固なポジションは、中堅企業にとって大きな資産となる。一方で、地域市場への依存が強ければ、人口減少による市場縮小が成長の制約となる可能性もある。

人材の活用と外部との共創で成長力を高める

中堅企業が抱える課題も明確だ。山本氏が特に多いと感じるのが、「戦略を実行できる人材がいない」という問題だ。経営企画部門などが事業計画をつくるところまではできても、実行フェーズに落とし込み、推進できる人材やリソースが不足している企業は非常に多いという。

M&Aにも同様の課題がある。買収先の自主性を尊重することは重要だが、結果として買収先を放置してしまうケースも少なくない。「事前にシナジーを生み出すための具体的な仮説を立てず、単純に売上を足し算するだけのM&Aを行っている企業も散見されます。どう掛け算のシナジーを生み出すかを事前に設計し、PMI（M＆A後の統合プロセス）を早期にスタートさせることが重要です」

さらに、日本の中堅企業は優れた技術力や製品力を持つ一方で、マーケティング、プロモーション、AI活用、販路開拓のノウハウにおいて課題を抱えるケースが多い。優れた価値を有しながらも、それを域外や新規顧客へ届ける発信力が不足しているのが現状だ。

EY Startup Innovation共同リーダー
EYストラテジー・アンド・コンサルティング
EY-Parthenon　M&Aアドバイザリー　パートナー
山本康之氏

金融機関にて法人融資、大企業融資を担当した後に事業承継・M&A業務に従事。外資系コンサルティングファームを経て2023年より現職。ミドルマーケットクライアントに対するアプローチやオーナー向けビジネスに全国各地で対応。

そこで重要になるのが、人材と組織の力である。中堅企業では、一人ひとりが幅広い仕事を任されることも多い。大企業のように体系的な研修を整えることだけが人材育成ではない。仕事を丸ごと任せるなど人材の生かし方によって、経営や事業を動かせる人材を育てることもできる。

山本氏は、こうした課題も踏まえ、「まずは地域の重要なプレーヤーになることに意味がある」と強調する。「国内や地場に強固な基盤を持たず、いきなり海外へ出て成功するのは容易ではありません。まずは地域で技術力や事業基盤を磨き、そこで確固たるポジションを築く。そのうえで、足りない機能は外部の専門家や資本、他企業とのアライアンスなどを活用して補っていけばいいのです」

そのためには、経営者1人の力だけで組織を牽引する従来型のリーダーシップから転換する必要もある。社内外と協働しながら価値を生み出す共創型のリーダーシップを発揮し、外部のリソースやアライアンスを積極的に活用していく柔軟な姿勢が重要になる。

中堅企業には、地域に根差してきたからこそ持つ顧客基盤、技術、人材、ネットワークがある。それらを基盤に、自社だけでは不足する機能を外部で補完し、新たな市場や事業へとつなげていく。もちろん、少子高齢化を踏まえれば、グローバル化は必須だ。しかし、最初の一歩としては、これも日本の中堅企業が持続的に成長するための1つの道筋であり、日本らしい戦い方ともいえそうだ。

［日本のグローバル・ニッチトップ］

情報や商談が集まる圧倒的ナンバーワン

**東洋経済新報社の田宮寛之氏がこれまで取材した企業の数は約4000社。
著書『日本人が知らない!! 世界シェアNo.1のすごい日本企業』(プレジデント社)には、
田宮氏が注目する無名の成長企業も多数掲載されている。
こうした企業には、どのような強みがあるのだろうか。**

東洋経済新報社
記者・編集委員
田宮 寛之氏

日経ラジオ社、アメリカでの高校教員を経て1993年東洋経済新報社に入社。『週刊東洋経済』編集部デスク、『オール投資』編集長などを経て、2009年「東洋経済HRオンライン」を立ち上げ編集長となる。2014年「就職四季報プラスワン」編集長を兼務。2016年から現職。

「就活生は有名大企業ばかりに目を向けているが、世界屈指のすごい企業は日本にいくらでもあります」と、田宮氏は説明する。その代表が「グローバル・ニッチトップ(GNT)」企業だ。GNT企業とは、小規模マーケットで圧倒的な世界シェアを占め、サプライチェーン上で重要な製品を持つ優良企業のことだ。「ニッチ分野は市場が小さいために新規参入が少ない。トップ企業には情報や商談、パートナーも集まってきやすく、その領域での強さや地位は簡単に揺るがない。一度ナンバーワンになると、取引先のレベルも上がる。たとえば専用の製造機械をつくるときも、優良な機械メーカーとの協業が可能になります。ナンバーワンゆえにナンバーワンであり続ける好循環が生み出されています」

しかし、大手の下請けからスタートしたB to B企業が多く、知名度は高くない。「系列や下請け構造が日本の中小企業を弱体化させたともいいますが、その構造が彼らを成長させた側面もあります」

最初は、「言われたことをそのままやる」立場からスタートするが、そのうち立場が逆転することがある。「その核心にあるのがすり合わせの力です。顧客と密なコミュニケーションを重ね、高い要求を実現するために技術を研鑽し、大手だからこそ得られる情報に触れ、その会社でしかつくれない優位性のある製品を開発してきたのです」

GNT企業はオーナー企業が多い。「強い意思決定権限を持つため、長期的なR&D投資が可能です。『自分のアイデアを実現したい』という高い意欲を有する経営者も多く、たとえば『売上の10%は研究開発に投じる』といった方針を貫くことで、2位以下の追随を許さない技術力を生みます」

人間関係やネットワークを生かし、地方から世界へ

地方に本拠地を置く企業が多い点も注目すべきだ。GNT企業が海外展開するパターンは3つある。1つ目は日本国内のニッチ市場でトップになった後に、海外進出して世界的に高いシェアを確保するパターン。2つ目は知名度が低いため国内の大手企業から相手にされず、海外で実績を作って国内へ逆上陸するパターン。そして3つ目は国内市場が小さいので、最初から世界展開を目指すパターンだ。

今や、彼らの主戦場は世界市場であり、あえて東京や大阪に本社を構える必要がない。「コストのかかる都心オフィスを避け、地方の工業団地から直接世界へ輸出する実利的なスタイルを確立し、地元の強い人間関係やネットワークを生かして、世界と対等に渡り合っているのです」

課題もある。深刻な人手不足と高齢化による技術伝承の危機だ。「GNT企業はその知名度の低さゆえに人材の採用に苦しんでいます。職人や技術者が持つ高度な技術をAIやデジタルへ落とし込む試みが進むものの、社内でDXを強力に推進できる人材の確保はなかなか難しい。また、ドイツのような公的機関主導の産業クラスターに比べ、日本の産学連携は経営者個人のつながりに依存しがちです。今後は地元の大学や高専を核としたネットワークの構築が不可欠でしょう」

「日本の優良企業が減っているということは一切ない」と田宮氏は断言する。「果敢な挑戦を支援する環境を整え、彼らの底力をいかに次代へとつなぐかが、日本の未来を左右すると思います」

Text= 入倉由理子　Photo= 今村拓馬

世界で勝つ日本の中堅企業

多摩川精機

「深海から宇宙まで」。過酷な環境でも機能する技術を顧客とともに鍛え上げる

長野県飯田市に本社を置き、精密計測およびモーションコントロール技術を強みとする多摩川精機。その用途は、ロボットや工作機械などのファクトリーオートメーション、自動車、民間航空機、人工衛星など多様だ。国内外の大手企業をはじめ、NASAやJAXAなどをエンドユーザーに持つ同社の技術は、何が支えているのだろうか。

「深海から宇宙まで、どんな環境でも信頼性を失わない製品を開発しています」と、同社代表取締役社長・松尾忠則氏は話す。2025年の売上高481億円のうち、海外輸出は約79億円と約2割を占める。主力製品は、角度センサーやACサーボモーターなどの機構部品で、これらの製品を支える技術を、同社では「Motortronics（モータートロニックス）」と呼ぶ。「Motortronicsとは、萩本博幸現名誉会長がつくった造語で、モーター技術、エレクトロニクス技術、メカニクスの3つを合わせ、当社の事業を総称するものです」（松尾氏）というように、類を見ない新しい領域を切り拓いてきた、という自負がそこにある。

その原点には、創業者の萩本博市氏が掲げた「自前で新しい技術をつくる」という思想がある。商品は市場に出たときから陳腐化が始まる。だからこそ、既存技術に安住せず、常にその先にある技術を生み出し続けなければならない。その代表例が、ハイブリッドカーなどに用いられる角度センサー「レゾルバ」だ。自動車メーカーの要求に応じて小型化、軽量化、低コスト化を進め、量産につなげたことで、用途を広げていった。要求水準の高い領域で基礎技術を磨き、それを顧客との共同開発によって別の市場へ展開する。この循環が、多摩川精機の事業を支えてきたのだ。「お客さまの難度の高い要求に応え続けることで、技術者が鍛えられ、製品も世界のトップレベルへと引き上げられてきました。お客さまとの出会いと共創なくしては現在の多摩川精機はありません」（松尾氏）

日の目を見なくても長期目線で技術を育て続ける

同社では、開発した技術がすぐに事業へ結びつかなくても、将来性があると判断すれば手放さずに育てる風土がある。「ジャイロ技術は創業以来ずっと手がけていますが、民需では日の目を見ない時期が長くありました。それがようやく今、建設機械や農業用トラクターの自動運転といった領域で生きるようになってきています」（松尾氏）

こうした長期志向を可能にしているのが、非上場の経営体制だ。短期的な業績だけで技術の将来性を判断せず、芽が出るまで時間のかかるテーマ

同社の創業は1938年、現在の東京都大田区。戦火を逃れ、飯田市に工場を開設したことが、現在の本社の源流となっている。もともと教員だった創業者の萩本博市氏は、人材育成にことのほか力を注いだ（写真左）。南米チリの標高5000メートルの高地にあるアルマ望遠鏡にも同社の技術が使用されている。写真は同社に併設された歴史館にある模型。こうした「目に見える貢献」は同社の社員たちの誇りだ（写真右）。

Text=入倉由理子　Photo=五味貴志

にも継続して取り組む。技術者に対しても、目先の成果を急がせるのではなく、長期的な視点から開発を支えてきた。

同社が2005年に航空産業に参入したのも、長い時間軸に立った経営判断だった。航空機内で使われる計器などの電装品や、ランディングギアを動かす機構など、自社の技術を生かせる領域からの参入だった。「航空機は開発期間が長く、1つの機体が約40年にわたって運航されることもあります。参入時の技術的な壁は高いのですが、一度採用され、顧客からの信頼を獲得すれば、保守やオーバーホールも含めて長期的な関係が続くのです」（松尾氏）

参入後には、取引先だった米企業が経営破綻し、大きな赤字を抱えるという事態にも直面したが、それでも撤退せずに事業を継続した。現在では年間売上高が50億円を超える規模の事業にまで成長している。

長期の技術開発を支える人材への長期投資

人材育成への投資も、新しい技術への長期的な取り組みを支えてきた。

同社には、創業時から人材教育に取り組んできた歴史がある。創業の翌年の1939年には、働きながら学べる定時制の青年学校を自社で開設し、外部から講師を招いて社員に基礎教育を施した。「その考え方は現在にも引き継がれ、社員を社費で大学の修士課程や博士課程へ派遣するなど、業務に必要な高度な知識を身につける機会を設けています」と、常務取締役の山口誠氏は説明する。

採用は新卒とキャリア採用が半々だという。長く高専卒と大卒を中心に採用してきたが、近年、地元の工業高校卒業者の採用を再開した。「1つは人手不足ですが、もう1つはせっかく地元で生まれ育った子どもが愛知や東京など、ほかの経済圏に就職して出ていってしまうからです。地域の若者を採用し、社内で技術者へと育成することで、地域に根差した人材育成の循環をあらためてつくろうという、地域への思いも強くあります」（山口氏）

定着率も高い。長く安心して働いてもらうため、同社では今も年齢給を基本としている。社員が短期間で成果を出すことだけに追われず、難度の高い開発に取り組める環境を整えている。また、高い定着率には、自社の製品が社会に大きく貢献するという誇りも一役買っていると松尾氏は分析する。「H3ロケットやNASAの火星探査車にも当社の製品が入っています。実際に成果を見ると、やはり嬉しいようです」

常務取締役 山口 誠氏　　代表取締役社長 松尾忠則氏

専門性の蓄積から技術を結びつける組織へ

現在、世界市場では海外メーカーが台頭し、製品開発のスピードも上がっている。同社は自動車、モーターなど、それぞれの専門領域で技術を深く蓄積してきたが、「新たな価値を生み出し、お客さまの要望にさらにスピーディに応えるためには、各部門が保有する技術や知見を、組織のなかで横断的に結びつける必要がある」（山口氏）という。そこで現在、進めているのが、人事ローテーションによる部門間の交流だ。「社員が1つの専門分野にとどまらず、複数の事業や技術領域を経験することで、自らの専門性を相対化し、お客さまの課題をより広い視野から捉えられるようにし、お客さまの期待を超える新たな価値が生み出せると考えています」

顧客や社内の異分野で得た情報を、社内で自由に発言できるように、風土改革も進行中だ。松尾氏が各事業所を回って、社員と対話することを試みている。「まずは社長自ら、腹を割って話すことを実践しています」（松尾氏）

同社は連結売上高1000億円が視野に入る。「事業規模の拡大を支える組織と人材の基盤づくりに真剣に取り組んでいる」と山口氏は言う。

創業してもうすぐ90年。「技術とは、まだ世の中にない最先端の領域に挑戦し続けること。100年企業に向けて、エンジニアが常に新しい技術へ挑み続ける『ネバーエンディングストーリー』を紡いでいきたいと考えています」（松尾氏）

ピジョン

権限委譲しつつ連携強化へ
海外事業に「横串」を通す

育児用品製造のピジョンは、哺乳器の国内シェアが80%に上り、
中国でも45%と高いシェアを維持している。
人材・サステナビリティ戦略統括責任者（CHRO）の原美奈子氏に、
中堅企業が国内外で存在感を発揮し続けるために、必要な取り組みを聞いた。

原氏は2025年1月、大手素材メーカーからピジョンに転じ、同年3月に代表取締役社長に就任した矢野亮氏のもとで経営体制や人事制度の改革を進めてきた。同社に入って最初に驚かされたのが、「全社員が自分の言葉で存在意義（Purpose）を語れる」ことだった。「社員の多くが『赤ちゃんとお母さんの役に立ちたい』と考えて入社しているうえに、自分の仕事が実際に役立っていることを、街中などでも商品を見かけることで実感しやすい。お客さまへの貢献を自分ごととして言葉にできるのが、大きな強みだと感じました」

世界シェア倍増に挑戦
戦略転換し組織も変える

同社は1978年にシンガポールに事業所を構え、1990年にはタイに製造拠点も設けるなど、早い時期に海外に進出した。海外売上比率が10%に満たない時期もあったなかで海外事業を継続してきたのは、創業者をはじめとした経営トップの次世代を担う赤ちゃんに貢献したいという意思に加え、「赤ちゃんの発達は人種や国籍問わず全世界共通なので、市場別に製品を大きく変えることなく、ほかの国の市場への展開ができる可能性を有している」という考えもあったからだという。

また同社の製品は、安全性がとりわけ重視される。「創業以来続けてきた70年間の研究の蓄積のほか、大人が思いもよらないような動きをする赤ちゃんへの安全性なども徹底的にチェックするよう、法で定められた基準よりもさらに厳しい品質基準を、という品質へのこだわりから、独自の評価基準も設け、世界中の赤ちゃんとご家族に安心・安全な製品を届けてきました」

これまで同社の海外事業は、各地域の事業本部に権限を委譲し、開発から製造、販売まで部内で完結させる形で進められてきた。売上高で日本をしのぐ中国事業も「権限を中国トップに委ね、自由に挑戦し、市場を開拓することも業績拡大につながった」と原氏は分析する。進出以降は長年日本人が中国事業のトップとして派遣されていたが、現在は現地人材の育成も進み、現地社員から経営リーダーが生まれ、トップを担っている。

一方、矢野社長は2026年2月第9次中期経営計画で世界シェアを倍増させるという挑戦的な目標を掲げた。戦略の基本の方向性は、ピジョンの主力商品である哺乳器と、アメリカで買収したブランド「ランシノ」による母乳育児サポートで、哺乳器・乳首*のグローバルシェア20%の圧倒的ナンバーワンの地位を築くことだ。「今までピジョンとランシノはそれぞれ独立して事業運営をしてきました。今後は両ブランドの強みを発揮しながら、攻略できていない巨大マーケットで成長していく必要があるのです」

その達成に向けて、権限委譲しつつもグローバルの連携を強化するという戦略転換を打ち出した。「事業本部に権限を委ね、それぞれで力を発揮してもらうのと同時に、各地域の事業本部に『横串』を通すことにしたのです」

従来は中国、日本、シンガポールという地域別の事業本部とランシノを運営する事業本部が混在していたが、既存の3地域に米州・欧州を加えた4地域の「リージョン制」に完全移行した。そのうえで、人材・サステナビリティ領域のCHROをはじめ、製品＆サプライチェーン、ブランド戦略など各専門領域のチーフオフィサーが、全リージョ

＊哺乳瓶に取り付けて使用する吸い口部分

Text＝有馬知子　Photo＝今村拓馬

ンを横断的に担当するCxO体制をつくった。この結果、たとえば、直近では中東情勢の影響に伴い資材価格が高騰した際、「CPO／CSCO（チーフプロダクトオフィサー／チーフサプライチェーンオフィサー）」がいち早く全工場の状態を把握し、グローバルで調達を最適化できたという。

さらに各地域の事業本部責任者（事業役員）と機能別CxO（経営役員）を新たに「グループ執行役員」とし、役割・責任と報酬の関連性を明確化して、グループ執行役員を担える最適な人材を国籍問わずアサインできるようにした。

「グループ執行役員の評価・報酬制度を統一し、本社の戦略に合わせたミッションを渡して達成を求めるようにしたことで、全リージョンの方向性がそろいやすくなったと思います」

一方で事業本部側には、グローバルで意思決定を諮ったり他地域と調整したりと、新たなタスクが生じることになった。「CxOである『横串』を担う人と、事業本部長らリージョンで動く人の間に摩擦が生じないよう、コミュニケーションの質と量はさらに増やしていく必要があります」

リーダー人材確保が課題
人事も全世界「ワンチーム」

CHROである原氏の大きなミッションの1つが、新しい戦略の実行を牽引する人材の獲得と育成だ。まずグローバルで戦略実行上重要なコアポジションのサクセッションプランをつくり、サクセッサー候補とそのレディネス（準備状態）の見える化をした。サクセッサー候補の育成ゴールをそのポジション就任とし、足りないスキルや知識を身につけるためのトレーニングを個別に実施している。一方、リストアップの手前の段階にいる次世代の育成については、集合型のトレーニングで成長を支援して母集団形成をする、という二段構えの仕組みをつくろうとしている。ただリーダー候補の人材は、まだまだ不足しているという。

「これからは事業本部の枠を超えてコミュニケーションを取りながら、ランシノとピジョンという2つのブランドを横断的に展開できる人材が求められます。このため従来であれば十分に力を発揮できた人材にも、新しい戦略を実行するための能力やスキルを身につけてもらうという、大きなチャレンジが必要になったのです」

人事に関しても、従来は「各事業本部のなかでそれぞれ閉ざされた世界」（原氏）だったという。そのため原氏らは新たに、グローバルで情報を共有し人事施策を迅速に実行できる体制をつくろうとしている。そのキックオフとして、世界各地の事業本部の人事マネジャーを日本に集めて関係づくりに取り組み、その後も毎月、オンラインで現状報告や課題の共有を続けている。

「対話を通じて、人事担当者を『ワンチーム』にしようとしています。まだまだ課題は多いですが、着実に関係性は進化してきたと思います」

大手と中堅、両方の企業でマネジメントを経験した原氏は、中堅ならではのよさとして「スピーディな意思決定」を挙げた。

「多くの事業を展開していると、1つの施策を進めるにも全事業部門と調整する必要がありますし、施策も総花的になりがちです。一方で当社のような単一事業は、意思決定のプロセスがスピーディですし、事業にフィットした施策も打ち出しやすいと感じます」

原氏がCHROに就任して約1年弱。短期間に数々の変革をなし得たのには、こうした迅速な意思決定プロセスが大きく影響しているのだろう。

一方で人員規模が限られるため、さまざまな人と関わるなかで仕事を学ぶ、という環境づくりには難しさがあるという。「部署の規模が小さいので、たとえば新人が入ったとき、部内の細かい配置換えや多くの先輩との交流を通じた学びを得づらいのが悩みです。だからこそ人事でグローバルのコミュニティをつくったように、地域・事業をまたいだ学び合いが大事だと思います」

人材・サステナビリティ戦略
統括責任者（CHRO）
原 美奈子氏

世界企業への処方箋

［中堅企業に必要な人事機能改革とは］

中央集権の人事から 事業起点の人材マネジメントへ

事業環境の変化を背景に、人事の役割は大きく変わりつつある。
人事部だけで人材を管理する従来型の発想から、事業起点で人材を捉える仕組みへ。
中堅企業に求められる人事変革について、
PwCコンサルティングの北崎茂氏に聞いた。

「ここ数年で、人事に求められる役割は劇的に変化しています。かつての人事は、企業のなかでブラックボックスに近い存在でした。人事権を中央の人事部が集中的に持ち、経営陣からも『人事は人事部に任せる』という関係が成立していました。しかし、人的資本開示の要請が強まったことで、状況は一変しました」と、PwCコンサルティングの北崎茂氏は話す。

その象徴が投資家だ。かつて人事担当者がIRの場に登壇することはほとんどなかったが、現在ではCHROが投資家に対して人材戦略を説明するケースも珍しくない。人材への投資や組織の変革など、経営そのものに関わる質問が投げかけられるようになった。

さらに、事業部門との関係も変化している。事業環境の変化が速くなり、必要な人材も事業ごとに異なるため、中央の人事部だけでは現場のニーズを把握しきれなくなっているからだ。

「たとえばAI人材といっても、事業によって求められるスキルはまったく違います。だからこそ、人事は事業部とのパートナーシップを深めなければなりません。中央集権型の人事から、より権限を移譲した分権型の人事へ変わる必要があります」

そこで重要なのは、人事の変革を人事部起点ではなく事業起点で進めることだ。事業ポートフォリオが変われば、それに応じて人材ポートフォリオも変えなければならない。その設計を担うために求められるのは、従来の人事知識よりも、むしろ事業を理解し人や資金をどう配分するかを考える事業企画のセンスだ。近年、大企業を中心にHRBPの設置が進み、事業企画経験者が登用されることも少なくないという。

北崎氏は、さらに踏み込んで、責任構造そのものを見直す必要があると指摘する。

「本来、事業に必要なヒト・モノ・カネはすべて事業責任者が管轄すべきものです。これまでは、そのうちヒトの部分だけを、人事部にアウトソーシングしていたにすぎません。たとえば、事業部が必要な人材ポートフォリオを描いたのであれば、その実行責任や予算も事業サイドに持たせるべきでしょう。本来の姿に戻していくことが必要です」

「人事部」という枠を超え 事業に最適な人事機能を再構築

こうした人事の変革は、大企業だけの課題ではない。中堅企業では、組織全体に経営者の目が届きやすく、トップがヒト・モノ・カネを直接管理することで、迅速な意思決定が可能になる。一方で、その強みが企業の持続可能性を損なうリスクにもなる。

「中堅企業では、経営者1人への依存度が非常に高く、サクセッションプランが十分に機能していないケースも少なくありません。事業環境が大きく変わったとき、トップの判断が外れると企業に大きな影響を与えるリスクがあります。非上場企業が多いため、外部からの強制力も働きにくいのが難点です」

事業規模が拡大すれば、社長1人ですべてを把握することはできなくなる。特に複数事業を展開するようになれば、事業ごとに必要な人材も異なるため、権限委譲と人事機能の再設計が不可欠になる。

Text＝瀬戸友子　Photo＝今村拓馬

PwCコンサルティング
執行役員　パートナー
北崎 茂氏

外資系IT企業を経て現職。2022年より組織人事コンサルティング事業のリードを務める。専門領域は組織設計、人事戦略策定、人員計画策定、人事制度設計、人事プロセス・システム設計、EX／EVP設計、M&A、チェンジマネジメントなど。

人材育成への投資配分も課題だ。製品サイクルが数カ月単位で更新される時代に、社員のスキルのアップデートが追いつかなければ、企業の競争力は失われてしまう。特に日本企業全体の課題として、新卒層への投資に偏重し、管理職以上への投資は手薄になっていると北崎氏は指摘する。この育成投資をいかに加速できるかが、規模の限られる中堅企業にとって大きな分かれ目になる。

従来、企業規模が大きくなると、トップ直轄のマネジメントが立ち行かなくなり、人事部を設置して機能を集中させることが一般的だった。しかし、そうした硬直的な人事部をそのまま導入しても、現代の市場環境には適応できない。

「むしろ人事部という部署があるから、人事に関することはすべて人事部がやるべきだ、という発想になってしまいます。長年にわたって蓄積された強固なバイアスがあるから、事業側も、自分たちに余計な仕事を押し付けてくるなと嫌がります。しかし、現代の人材マネジメントは1つの部署だけで完結するほど単純ではありません」

既存の人事部という枠組みそのものを根本から見直し、従来の人事部門と事業部に組み込むべき人事機能と責任構造のバランスを考えつつ、自社の事業構造に最適化された人事機能をゼロベースでデザインすることこそ、規模の大小を問わず、今の経営に求められている議論なのだ。

中堅企業の海外展開を左右する展開力をどう築くか

欧州では、中堅・中小企業でありながら世界市場で高いシェアを誇る企業が多数存在する。しかし、北崎氏は、日本企業がこれらを単純に模倣しようとしても難しいと指摘する。

欧州大陸では国境を超えた物流や経済活動が容易であり、複数国を1つの市場のように捉えることができる。これに対して日本企業は、海を越え、言語や物流、税制などの壁を乗り越えて海外市場へ進出しなければならない。

「日本の中堅・中小企業がグローバル展開する際の難度は、欧州企業とは根本的に違います。大企業ですら、海外拠点に日本人駐在員を送り、現地化を進め、人材を育てるというプロセスに数十年かけてきました。それを地方の中堅企業が同じように再現するのは、資金力やブランド力の面でも非常に難しいのが実情です」

一方、日本企業には明確な強みもある。製品や技術の品質だ。特に自動車部品など、地域ごとの嗜好に左右されにくい分野では、日本企業の技術力は十分に世界で戦える。ただし、いい製品を持つだけでは足りず、それを展開する力が伴わなければ、グローバル市場で成長させることは難しい。北崎氏は「いいモノと展開力の掛け算がビジネスだ」と主張する。

「だからこそ、足りない展開力をアライアンスやM&Aなどによって補うことが重要になります。しかし日本企業はM&Aを単なる『買い物』で終わらせてしまうケースが今もなお散見されます。重要なのは、その後にどう組織を統合してシナジーを生み、新しい価値を創出できるかです」

優れた技術も、人や知識を外部から取り込み、組織のなかで新陳代謝を起こせなければ、いずれ陳腐化する。グローバル展開を進めるうえでも、国内市場で勝ち残るうえでも、鍵となるのは組織構造の見直しと人事機能の抜本的なアップデートなのだ。

［中堅企業を支援するエコシステム］

事業化の支援者から伴走者へ 大きく変わった産総研の役割

ドイツのフラウンホーファー研究機構と同様に、日本において企業の研究開発を支援するのが、国立の産業技術総合研究所（産総研、AIST）だ。特に、近年は研究開発された技術の「社会実装」を目指すべく、そのありようを大きく変えている。現在、どのような体制でどんな支援に取り組んでいるのか。副理事長兼研究開発責任者の小原春彦氏に実情を聞いた。

産総研は世界最高水準の研究成果の創出が期待される、国内3つの特定国立研究開発法人の1つだ。理化学研究所、物質・材料研究機構というほかの2つの所管が文部科学省であるのに対し、産総研のそれは経済産業省で、それだけ産業に近い存在だ。

その歴史は1882年に設立された農商務省地質調査所に始まる。その後、複数の国立研究機関の編成が行われ、工業技術院という名称を経て、現在の組織になったのは2001年のことだ。「社会課題の解決とわが国の産業競争力強化」をミッションに掲げ、具体的には、「エネルギー・環境・資源制約への対応」「人口減少・高齢化社会への対応」「レジリエントな社会の実現」といった社会課題に取り組んでいる。東京・霞が関と茨城県つくば市に本部があり、全国に12の研究拠点を持つ。総人員は約1万2000人で、そのうち、常勤職員は、研究職が約2300人、事務職が約700人、技術職が約50人といった陣容だ。

産総研の役割について、小原氏がこう話す。「日本の産業競争力を維持するにはイノベーションを連続的に起こしていかなければなりません。それは産総研単体では不可能で、大学や公的機関、企業と一緒になってイノベーションを生み出すエコシステムの中核になりたいと考えています」

社会実装の加速化を企図し 自前で民間子会社を設立

そのためには、研究成果をすばやく社会に実装しなければならない。実装を加速するため、イノベーション推進本部という従来の組織を改編するとともに、産総研が100%出資する形で、AIST Solutions（アイソル、AISol）が2023年に設立さ

産業技術総合研究所
副理事長兼研究開発責任者
小原春彦氏

東京大学大学院工学系研究科物理工学専攻修士課程修了。1992年博士（工学）。1987年工業技術院電子技術総合研究所入所。2002年産業技術総合研究所電力エネルギー研究部門熱電変換グループ長。産総研エネルギー・環境領域長、執行役員などを経て、2025年より現職。

Text＝荻野進介　Photo＝刑部友康

れた。産総研の技術資産と研究資源を活用し、積極的なマーケティング活動を通じ、企業や大学、研究機関とのオープンイノベーションの強化、新事業の創出を担う。トップを務めるのがTDK出身の逢坂清治氏だ。

アイソルの特徴は2つある。「まずは社員が企業を訪問し、提示された課題や、業界の将来などから逆算して考えた課題に対し、ソリューションとしての技術を提案するという、プッシュ型のマーケティングに力を入れている点です。産総研で対応し切れない場合は、ほかの組織の技術も紹介します。大学の産学連携部門は自分たちの教授陣の研究成果を企業に紹介し、連携を求めるプル型。彼らとの違いがそこにあります」

もう1つはスピードだ。「産総研は国の機関ですから、研究開発は予算がついてからスタートしますし、設備の購入に関しては価格競争などの手続きが必須で、一定の時間を要します。一方、アイソルは株式会社。産総研のやり方にとらわれない、民間ならではのスピードで対応できます」

今、産総研が力を入れているのが、2016年に始まった「冠（かんむり）ラボ」という仕組みだ。企業名を冠した連携研究室で、産総研の研究者と企業の開発者が机を並べ、実証研究と事業化に共同で取り組む。「日本企業はすべての技術を自社で開発する自前主義を取り、基礎研究所や中央研究所を運営してきましたが、厳しい経済状況が続くなか、研究所の閉鎖を余儀なくされ、自前主義の看板も下ろし始めています。代わりにオープンイノベーションを進め、国の研究機関や大学を利用する企業が増えています」

ボトムアップとトップダウンで顧客企業を開拓する

冠ラボのパートナー企業は比較的規模の大きな企業が多いなか、東京の品川に本社のある従業員約400人のバルカーは注目に値する。ガスの配管に使用されるシール材などを中心とした産業用資材メーカーだ。「同社との関係は産総研による技術コンサルティングからスタートしました。まずはハードルを低くして間口を広げる形を取ったのです。対話を重ねるうちに、先端機能材料に関する興味深いテーマが見つかり、共同研究、ひいては冠ラボの実現にまで進みました」

ただ、このやり方だと、バルカーのように大型の案件に結びつくのは稀だ。そこで、現在注力しているのが、いわゆる「トップ営業」だ。「産総研の理事長兼最高執行責任者の石村和彦が、各業界の大手企業トップに直接出向いています。その数は既に100社を超えました。結果、パートナー企業の数が増え、現在は21の冠ラボが走っています」

産総研にはエンジニアリング部という組織もある。たとえば、研究者がフラスコのなかである有用な物質をつくり出したとする。それを事業化し、社会実装するためには、小規模なプラントをつくり、技術の経済合理性を確かめたうえで、生産技術を確立しなければならない。それを推進する役割を担う。「経済合理性を確かめるプラントづくりから担当しています。20数人のエンジニアが在籍していますが、近いうちに40人の体制まで増やしたい。こうしたエンジニアリングまで担当する研究機関や大学はほかにはありません」

地域連携も進む。その代表例の1つが、産総研の10番目の拠点として、2014年4月、福島県郡山市に設立された福島再生可能エネルギー研究所だ。東日本大震災で甚大な被害を被った被災3県（福島県、宮城県、岩手県）の中堅・中小企業が保有する再生可能エネルギーに関連した技術やノウハウに対し、産総研の技術や研究設備を用い、事業化を支援する、ある種のエコシステムだ。「ある中堅メーカーが製造していたバルブが水素向けに転用できることがわかりました。このように、企業が保有する技術に対し、『再生可能エネルギーに使える』と目利きし、『そのためには材料の強度があったほうがいい』と助言する。このようにして、これまでに371社・団体が保有する213の案件が対象となり、うち66件の事業化が進んでいます」

小原氏は、「成長分野は数多くあるので、既存の事業に執着せず、今ある技術を基盤とした新規事業にチャレンジしてほしい」と、中堅・中小企業への思いを語る。「今、私たちがキーワードとしているのは『山登り』です。単に道具（技術）を渡し、応援するのではなく、険しい山道をともにし、今まで見えていなかった眺望をともに楽しむ。それが日本企業、ひいては日本の成長につながると考えています」

［ドイツの研究と日本をつなぐ］

日本の優れた技術を世界へ 外部の知を取り入れる 有効なパートナーシップを

前出のフラウンホーファー研究機構の日本における窓口を担うのが、東京・赤坂に拠点を置くフラウンホーファー日本代表部だ。日本の産業界、とりわけ中堅企業は、どのように外部からの知見を取り入れるべきか。日本企業の課題と、目指すべき研究開発の姿について同代表部の林田一浩氏に話を聞いた。

フラウンホーファー日本代表部は、東京に事務所を置き、日本企業とドイツ本国にある74の研究所を結んでいる。

「当機構の名称は、19世紀に活躍したドイツの科学者ヨーゼフ・フォン・フラウンホーファーに由来しています」と林田氏は説明する。フラウンホーファーは太陽光のスペクトルに存在するフラウンホーファー線を発見した高名な物理学者であると同時に、優れたレンズ加工法を生み出した発明家であり、さらには自らガラス工場を運営する起業家でもあった。「アカデミックの世界で知的な探究を行うにとどまらず、研究成果を産業や社会へ確実に還元していくという彼の精神こそが、私たちの組織文化の骨格であり、日本代表部もその文化を受け継いでいます」

同機構の社会実装への橋渡しの歴史が生み出した革新的な成果は、多岐にわたる。1990年代初頭に開発され、世界のデジタル音声流通を一変させた「mp3」をはじめ、高効率な白色LED、次世代半導体の製造に不可欠な高精度EUVリソグラフィー用ミラー、欧州独自のAI言語モデル「Teuken-7B」に至るまで、時代を画するイノベーションが同機構の応用研究から誕生してきた。

企業が抱える課題をすり合わせ 相互の信頼関係をつくる

では、日本代表部の役割とは何か。

日本には研究機能そのものは置かず、ドイツの研究所・研究者と委託研究を希望する日本企業のマッチング、プロジェクトの伴走、交渉のファシリテーションに特化している。2025年の日本代表部への企業からの問い合わせ件数は358件。技術的問い合わせのうち、材料・部材、生産技術、マイクロエレクトロニクス、光・表面技術に関するもので全体の8割を占める。

「企業は解決したい課題や求める成果を、十分に言語化できていないことが少なくありません。一方、ドイツにいる研究者側も、日本企業の要求や意思決定の進め方を理解する必要があります。そのため、私たちが最も時間をかけるのは、契約前の対話です。プロジェクトが始まる前の段階で、企業が抱える課題を丁寧にすり合わせ、相互の信頼関係をつくることを重視しています」

マッチング後は、日本代表部が間に入り、日独をオンライン会議や直接の相互訪問でつなぎ、目指すべき技術や実用化目標を綿密にすり合わせて

フラウンホーファー
日本代表部
PR & プロジェクトマネージャー
林田一浩氏

Text=入倉由理子　Photo=伊藤 圭

いく。「双方にとってリスクを抑えるために、段階的なアプローチを取ります。最初から大規模な開発契約を結ぶのではなく、まずはテーマ選定のためのコンサルティングやワークショップ、小規模な実証実験といったスモールスタートから着手することも多くあります」

秘密保持契約の締結や言語・商習慣の差に伴う交渉手続きも、日本代表部がハンズオンでサポートする。

プロジェクト開始後もドイツに任せきりにするのではなく、定期的なWeb会議などを通じて進捗や課題を共有し、研究成果を確実に企業の製品化・事業化へとつなげる。このように、技術の課題抽出から実用化へと、企業に寄り添う伴走型のプロセスが確立されている。

これまでに生まれた日本でのプロジェクトには、先端パッケージング技術で連携するラピダスや、世界最高水準の出力密度を誇るSiCインバーターを共同開発した三菱重工業などがある。また、地域の産学官連携の枠組みも広がっている。たとえば、金沢工業大学の革新複合材料研究開発センターとフラウンホーファーIGCV（鋳造・複合材料・プロセス技術研究所）が連携し、リサイクル炭素繊維技術の共同研究拠点を日本国内に設置した例もある。

中堅・中小企業のR&D活動を補うイノベーション・インフラ

しかし、日本では大手企業との取り組みが多く、中堅企業からの依頼はそれと比較すると多くない。そこには、「日本とドイツの間の産業構造やR&D資金のあり方の明確な違いがある」と林田氏は分析する。「日本における民間R&D予算の投資主体は、上位100社の大企業が全体の70%以上を占め、上位50社だけでも60%以上を占めています。相対的に、中堅・中小企業のR&D予算が小さいことがうかがえます」

グローバル市場で勝ち続けるためには、中堅・中小企業であっても絶え間ない技術革新と高度なR&D活動が不可欠となる。しかし、規模の限られた企業が単独で巨大な自前施設や最先端の研究チームを抱え続けることには自ずと限界がある。「ドイツでは、まさにそうした中堅・中小企業のR&D活動を補うためのイノベーション・インフラとして、フラウンホーファーが機能しています。実際のプロジェクト件数ベースで見れば、当機構の委託研究の約6割は中堅・中小企業からの依頼で占められています」

こうした外部リソースの積極的な活用こそが、ドイツの中堅企業がグローバル市場で強い競争力を維持し続ける原動力となっている。

また、研究成果の社会への還元を、大学と同機構、企業の間の人材の交流が支えている。

同機構の約3万人のスタッフのうち、3割近くを大学院生や学生が占めている。74ある各研究所長は、基本的には近隣の工科大学の教授を兼任する体制だ。大学との共同プロジェクトが円滑に進むのはもとより、優秀な学生が同機構に参画するルートの確保にもつながっている。「学生は大学に籍を置きつつ研究機構で雇用され、給与を得ながら産業界の実際の課題に挑みます。実務経験を積みながら論文を執筆できるこの環境は、若手にとって非常に魅力的なキャリアパスです」

研究員の多くが5〜7年の有期契約である点も特徴的だ。経験を積んだ若手は民間企業や大学へとキャリアをつなげる。「出身者が産業界のキーパーソンとなることで、企業に就職した後も当機構の理解者として新たな共同研究のパートナーとなります。産業界の課題を知る人材が大学、研究機関、企業の間を循環することも、ドイツの研究開発基盤の一部となっています」

Section 1で見てきたように、ドイツにはその地で生まれ、その地や近隣の大学で学び、その地の中堅企業で働く人材も多い。こうした人が循環するエコシステムのなかに、中堅企業も含まれているのだ。

一方で、日本の現状はどうだろうか。

独自の優れた技術や製品を持つ中堅・中小企業は日本にも多数存在する。ただ、自前主義や系列構造に長く慣れ親しんできたために、外部の専門機関や海外の技術パートナーと連携してオープンイノベーションを進めていくことの壁は高い。また、大学と研究機関、企業の人材交流は始まっているが、ドイツのような確固たる仕組みはまだ少ない。「今後は、外部の知をいかに使いこなせるか、有効なパートナーシップをいかに組めるかが、日本の中堅企業の成長を左右するポイントになるのではないでしょうか」

［機能する産業クラスターとは］

情報化、少子高齢化、国際化……課題の解消には地域のコア人材の育成と流動化が鍵に

これまで見てきた通り、ドイツでは各地域の産業クラスターが中堅企業の成長の裏側にある。日本でも2026年7月、地域ごとに計17の産業を定め、その集積を国が後押しする「戦略産業クラスター計画」が公表されている。そもそも産業クラスターとは何か。世界の動向と日本の課題は何か。研究の第一人者、京都大学大学院教授の若林直樹氏に聞いた。

産業クラスターとは、一定の地域に同じ分野の企業、先進的な研究機関や大学が集まり、競争力のある産業活動を展開する「地域に集積する産業システム」を指す。IT企業が集積し、スタンフォード大学もあるアメリカのシリコンバレーがその典型だ。

若林氏は、産業クラスター形成のメリットをこう話す。「過去には、銅山の周辺に集積する銅の精錬所のように、公害産業に代表される不幸なクラスターもありました。しかし、製造業を例に取れば、どの製品を携え、どんな国際市場で勝負するかを考える場合、何でもつくれるが、どの製品も競争力が低いという状態よりも、ある市場に対し抜群の競争力のある製品があったほうがいい。そのうえで、地域に生産や人材育成の仕組みが根づくことで、競争力が高まります」

しかし今、この産業クラスターの行方に暗雲が垂れ込めているという。「産業クラスターはそもそも、造船が典型的です。船を造る技術やノウハウは現場への粘着性が強く、なかなかほかの地域に移転できないことから、集積することに大きな意味がありました。だが経営環境が大きく変わり、情報化、DXが進むと、粘着性が薄れ、技術やノウハウが移転しやすくなった。特にコロナ禍以降、オンラインの会議が増え、飛行機に乗らなくても地域を超えた協業が可能な時代に入ると、地域集積の価値が薄れてしまったのです」

少子高齢化という問題も先進国における産業クラスターにとってはマイナス要因だ。「イタリアのボローニャは包装機械産業の集積地として有名です。現地の人に聞いたところ、1950年代から1970年代くらいまでは、多くの企業を生み出してきたけれど、少子高齢化が進み、今は増えていない。特に機械工業など古いタイプの製造業は新規参入が途絶え、若い人も働きたがらないということでした」

製品の高付加価値化という流れもクラスターに大きく影響している。「生産事業者だけではなく、デザインファームや知財事務所、ネットプロモーションの会社など、さまざまな組織が事業に加わることが当たり前になり、従来の産業集積の意味が希薄になってきました」

日本のクラスターの問題
人材育成が貧弱で流動性が低い

そうしたなかでも、うまくいっている産業クラスターもある。「クラスターに参加する各企業が強みであるコアテクノロジーの開発や生産能力を維持、発展させ続けられること。グローバルの顧客に対し、その強みをきちんと説明し、交渉したうえで、生産や流通体制を組んでいけること。この2つの条件が必要です」

その代表例が中国・深圳における電子部品クラスターだ。「多数の企業が集積し、低コストで多様な製品をつくり出すことに長けています。オンライン販売などを通じ、日本をはじめ、諸外国の企業とも国際的な流通網を発展させており、新規に参入する企業も多く存在します」

翻って日本はどうか。政府は長年クラスター政策を策定し、その旗振りに懸命だが、顕著な成果

Text＝荻野進介　Photo＝若林氏提供

京都大学
経営管理大学院教授
若林直樹氏
東京大学大学院社会学研究科博士課程中退、京都大学博士取得。東北大学助教授、京都大学准教授を経て現職。専門分野は組織行動論、人的資源管理論、ネットワーク組織論。主著『ネットワーク組織』（有斐閣）。

は出ておらず、新陳代謝も働いていない。その原因としては、前で述べた情報化の進展、少子高齢化に加え、地域の人材の問題が大きいという。

1つは育成の面だ。「技能人材や生産人材といった、クラスターの強みとなる中核人材の育成を、各地域で集合的に行うことが少ないのです。先に、現在では少子高齢化問題に喘ぐイタリア・ボローニャの例を出しましたが、実はかつては状況が異なり、中核人材の育成において評価すべき点の多い地域でした。職業学校や専門学校を充実させ、生産人材の底上げに非常に熱心だったのです」

もちろん、同じく少子高齢化に苦しむ日本においては、別の策を講じる必要がある。若林氏は、アメリカを例に引く。「航空機の開発製造会社ロッキード・マーティンが冷戦終結後の事業の縮小を機に、コアのエンジニアを確保し能力開発することについて、ライバル企業と地域で共同で取り組む策を講じました。多くの日本企業はそうではなく、OJT中心で、中核の企業がなくなったら、その地域の人材開発が途絶えてしまう。それではクラスターは継続しない。こうした一つひとつの努力が分水嶺となっていきます」

もう1つは人材の流動性だ。「アメリカやイギリスの資本主義モデルとは異なり、日本の流動性はドイツと比べても低い。転職もしないし、起業もしないという傾向が強いため、新規の事業者がなかなか生まれず、企業同士の知識やノウハウの移転も乏しい傾向にあります」

京都に存在する世界的クラスター

このうち、前者の育成に関し、若林氏が注目している日本のクラスターがある。「京都には世界的な観光クラスターが存在します。その中核にあるのが旅館であり、その旅館にとって不可欠なコア人材とは板前さんです。インバウンドを含め、京都を訪れる観光客のお目当ては和食であり、和食が提供できない旅館は価値が下がります。ですから板前さんの能力開発は必須なのです。私は和食の専門学校の外部評価委員を務めていますが、技術の研鑽の仕組みはもとより、給料を上げる提案や、とかく洋食に流れがちな学生の興味を和食に振り向ける興味喚起など、さまざまな取り組みを模索しています」

板前の計画的育成が実現すれば、流動性も高まり、京都の観光クラスターがより発展する可能性がある。

産学連携のシステムが弱いことも、日本のクラスターが発展しない大きな要因の1つだ。これまで示してきたように、ドイツにおいて、その働きを担うのが科学技術分野における公的応用研究機関、フラウンホーファー研究機構だ。研究活動を行う一方で、市場ニーズに技術を適用し、開発成果を企業に移転している。「彼らはドイツ企業が持つ技術を売り込もうという意識が非常に高い。介護に着目し、日本との共同研究に声をかけてもらったことがありました。売り込むターゲットを見定め、そこにしっかりとアプローチするさまは、マーケッターやアライアンスコーディネーターともいえます。そうした人材を日本でも育てていかなければなりません」

若林氏は、冒頭で触れたような産業クラスターを取り巻く環境の変化を踏まえ、「人手を多く要する大量生産モデルはもはや産業クラスターとしてはふさわしくない」と指摘する。「日本の産業の強みをあらためて見直す必要があるでしょう。ものづくりだけでなく先にお話しした観光業をはじめとするサービスや、アニメのようなコンテンツ、バイオなど、これまで対象となってこなかった産業に目を向けるべきだと思います」

前職でドイツに４年半駐在し、顧客である生産設備や生産ラインをつくるマシンビルダー、ラインビルダーと呼ばれるドイツの中堅・中小企業を数多く訪問してきました。今回の特集で取り上げた世界とほぼ重なります。今号では、さまざまな論者・事例から、ドイツと日本の差異やドイツの強さを検証していますが、ここでは、私自身の経験も踏まえたドイツの独特の強さをあらためてまとめたいと思います。

ハーマン・サイモン氏は、ドイツと日本の中堅企業の差異の１つとして、自律的な顧客基盤の確立を挙げています。ドイツは「ケイレツ」などの慣行がないことから、各企業は自律的に顧客を開拓していくことが求められます。たとえば、日本であれば、マシンビルダーは自動車向け、弱電向け、ケミカル向けなど、特定の顧客領域に特化した設備設計製造に集中することが一般的です。一方、ドイツでは、小規模の企業であっても、自動車や物流、印刷向けなど、多岐にわたる領域の顧客に設備を提供しているのです。

この自律性の差異が、グローバル展開においても大きな差となって表れているようです。日本の中堅企業が主要顧客の要望に応える形で、やや消極的に海外進出を行うのに対し、ドイツ企業は自社が強い市場を地理的に拡大していく戦略を取っています。また、海外展開を強力に支援する公的機関もあります。結果として、ドイツ中堅企業の海外拠点数は多くなり、グローバルのマーケットリーダーとしての存在を示します。それが隠れたチャンピオン企業をつくり出しているのです。

ステークホルダーとの「対等な関係」を重視するドイツ

自律的な顧客基盤の確立には、顧客との関係性が対等である、ということも大きく影響しているように思います。「お客さまは神様です」という考え方がいまだに強い日本は、顧客の要望にかなり寄り添います。一方、ドイツは顧客もサプライヤーも社員も企業も対等である、という考え方が根底にあります。

たとえば、基幹システムが各社各様の日本においては、取引伝票に、各顧客企業の独自フォーマットを使うことが求められることがあります。応じられない場合は取引を失うことすらありますが、この対応には余計な手間・コストがサプライヤー側に発生します。ドイツでは基幹システムや取引フォーマットが標準化・共通化しており、顧客もサプライヤーも対等な立場で取引を進めることが可能です。

まとめ

日本の中堅企業は、もっと世界で勝てる ドイツから「いいとこ取り」を

佐々木貴子
（本誌編集長）

立場が対等である、というのは労使関係においても見られます。ドイツでは、一定の規模以上の組織は、社員からの要望があれば「労使協議会」を設置することができます。協議会は従業員から数名を幹部として選出し、労務や人事、経営の議題について会社側と話し合いますが、独特なのは、労使協議会に共同決定権が与えられている点です。

たとえば、賃上げ率はもとより、外部からの社員採用や、懲罰対応、果ては社員の座席変更まで、何かにつけ労使協議会の同意が必要になります。日本では経営陣と社員が主従の関係にあり、共同決定権というのは馴染みません。経営のスピードを時に阻害しかねない協議会ですが、労使が対等だからこそ、社員側に当事者意識も芽生えやすい仕組みといえます。

長期志向のドイツ
短期志向の日本

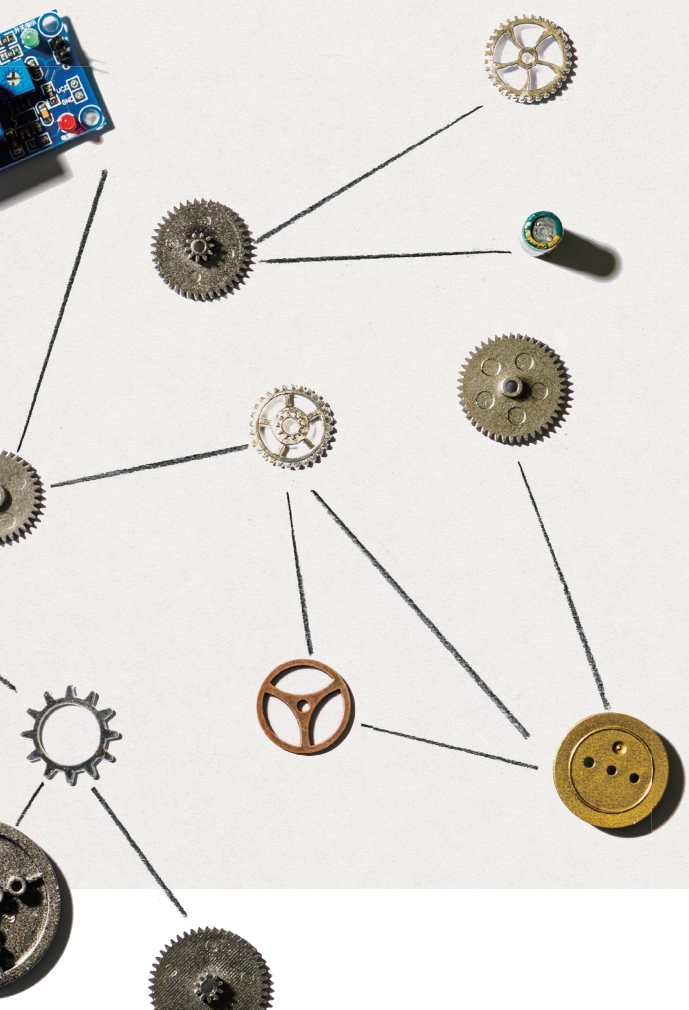
ドイツと日本の中堅企業の違いは、現地採用人材の活用にも見られます。ドイツ企業は海外の拠点のトップに、その市場をよく知っている現地の人間を据えることが多い。かたや、日本企業はマネジャークラスの現地化はだいぶ進んだものの、拠点のトップとなると、本社からの駐在員がその任に就くことがほとんどです。

一方、サイモン氏も指摘するように、現地の人材に権限を委譲するにはそれなりの時間を要します。ドイツの隠れたチャンピオン企業は、この「時間軸」の捉え方や長期戦への覚悟が日本と大きく異なります。非上場の同族企業が多いことも関係していると思いますが、前年比増収増益よりも、数年単位で括っての持続的な成長に重きを置いている企業がほとんどです。

前職のドイツ駐在時、配下に、もとはドイツの地場企業であった金型部品メーカーがありました。大手自動車の認証を受けていたため、それなりの売上と利益がありましたが、たとえば新車の生産開始が遅れると金型部品の売上もその分先送りになります。そうなれば単年度の業績は大幅な目標未達となるため、焦りを隠せない私の横で、「新車が出れば売上がついてくるから」と悠然と構えていたその子会社のトップ。時間軸の捉え方、構え方の違いを実感したことがありました。

ただし、手放しでドイツの隠れたチャンピオン企業の考え方が優れている、だから日本の中堅企業もドイツのやり方を取り入れるべきだ、というつもりはまったくありません。ドイツの長期スパンで、合理的に物事を考えるということは、変化を忌避する硬直的な姿勢にもなり得ます。たとえばドイツのマシンビルダーでは、新しい装置の設計であっても、中身は使い慣れた部品による古いモジュールのままであることが散見されます。

逆説的になりますが、日本の中堅企業は、顧客の大手企業の要求に懸命に対応してきた結果、ドイツ企業よりも変化対応力や柔軟性は高く、特に VUCA の時代においては、世界で勝つ余地を多く秘めていると考えられます。隠れたチャンピオン企業の数が、ドイツは 1600 社、日本は 300 社。この開きほどには、ドイツと日本の技術力や経営力の差はありません。日本の中堅企業が、ドイツの事例から、グローバル化や権限委譲など、「いいとこ取り」をして、隠れたチャンピオン企業となる。本特集がその一助になればと願っています。



ローカル
から
始まる。

神山まるごと高専
発起人／アドバイザー

大南信也

Photo＝伊藤 圭（44P、46P）、神山まるごと高専提供（47P）

アーティストの招聘やサテライトオフィスの誘致など
20年以上前からさまざまなプロジェクトで注目を浴びてきた徳島県神山町。
NPO法人「グリーンバレー」が中心となって進めてきた町づくりの結果、
多様で多彩な人たちがこの町に惹きつけられてきた。
2023年にはテクノロジーとデザイン、起業家精神を学ぶ神山まるごと高専を開校、
その後、町にはどんな変化が起きているのか。
グリーンバレー元理事長の大南信也氏に聞いた。
インタビュー・構成／ジャーナリスト・浜田敬子氏

浜田敬子氏
Hamada Keiko
1989年朝日新聞社に入社。2014年からAERA編集長。2017年に退社し、Business Insiderの日本版を統括編集長として立ち上げる。2020年よりフリーランスのジャーナリスト。2022年8月から2025年10月まで『Works』編集長。著書に『男性中心企業の終焉』（文春新書）など。

5年間限定でも15〜20歳の人口が入ってくると町の風景が明るくなる

浜田：神山まるごと高専（以下、高専）が開校して4年目になりますが、地域にどんな変化をもたらしていますか。

大南：1学年約40人なので4学年、今約160人の高専生がいます。15歳から20歳というのは、ほかの地域では高校・大学進学などで町外へ出ていく世代。そこが5年間限定でも40数人ずつ入ってくると町の風景が明るくなります。「自分らももう少し頑張っていかなあかんなぁ」という思いを持ち始めた人たちが増えているようです。

浜田：これまでも神山には多様な移住者が来ていますが、高専のインパクトはまったく違いますか。

大南：格段にですね。人数的なものだけでなく圧倒的に若い。開校前から学生たちをどう受け入れるか議論しましたが、学生たちは自ら地域のなかに飛び込んでいって、アルバイトをしたり人間関係を作ったりしています。

浜田：最初にSansan 社長の寺田親弘さん（現神山まるごと高専理事長）から神山に学校を作りたいという話があったときにはどう思われましたか。

大南：寺田さんとの出会いは2010年。創業から10年以内に会社上場という夢を実現させたら、教育のプロジェクトをやりたいと聞いていました。でもそれから5年3カ月の間まったくその話が出ず、「あれは若手起業家妄想だったのかな」と思っておったんです。そしたら2016年正月に突然、「神山で学校作れんかな」っていうメッセージが来たんですよ。だったら本腰を入れて一緒に進めなければと検討を始めました。

浜田：神山では20年以上前に大南さんたちが作ったNPO法人グリーンバレーが、地域にアーティストに住んで創作活動をしてもらうアーティスト・イン・レジデンスや、将来必要な働き手を逆指名して移住してもらうワーク・イン・レジデンスなどさまざまなプロジェクトを立ち上げてきました。そのなかでも学校、高専を作るというプロジェクトはスケール感なども違いましたか。

大南：ずっと非営利活動として自分たちがワクワクするようなものをやっていたわけですが、仕事ではなかった。だから期限もないし、成果を求められているわけでもない。長期的な目線で、ある意味気持ちよくプロジェクトと戯れとったという感じでした（笑）。でも高専は当然のことながら文科省の認可申請もあるし、寄付金や先生、学生集めもある。「2023年4月開校」と期限も決めた。途中からこれは今までのとはまったく違う向き合い方をしなきゃいかんなとひしひしと感じました。

今までにない学校を作るだからこそのスモールスタート

浜田：どうやって地域の合意形成をされたんですか。

大南：特段の働きかけはしませんでした。私立学校なので、直接的に税金を投入するわけじゃない。でも、当然町からの支援も必要です。企業誘致を参考にしました。企業に来てもらうために町は土地を用意したり用地を造成したりするでしょう。それと同じような支援を、とお願いしました。一方、全寮制で町外から来る学生は住所を移すので、人口増に寄与し、地方交付税も増えます。

周りを巻き込んで機運を盛り上げて100%開校できる保証があれば、喜んでそうしたと思います。しかし、認可されないリスクもありました。巻き込むということは資金や時間を投資してもらうので、うまくいかなかったときに僕は責任の取りようがない。だから極力小さい単位でスタートしました。役場は町長をはじめ幹部5人程度。グリーンバレー側は3人、あとは寺田さんなどプロボノの12人で設立準備委員

会を立ち上げました。情報を出さなかったことで地域から「何で話してくれんの？」という声もありましたが、広げすぎとったら逆に大変だったと思います。

浜田：よかれと思って口を出したくなる人も出てきますよね。

大南：寺田さんと僕らは「今までにない学校」を目指していたので教育方針は曲げたくなかった。でも「今までにないもの」に最初から共感してくれる人は少数派。みんなの話を聞いたら尖った学校はできないし、教育の軸がブレてしまう。もう1つは時間です。2023年4月の開校は困難でした。

浜田：とはいえ、スモールスタートはリスクもありますよね。学生が来たときに地域に受け入れられるかどうかという。

大南：僕はできたものを見てもらえば理解は進んでいくと考えていました。だからまずはやらせてみる。これまでさまざまなプロジェクトをやってきた経験から想像がつくんです。僕らのスタートは1990年代の「人形の里帰り」プロジェクトに遡ります。

浜田：戦前にアメリカから平和親善の証として贈られ、戦時中も処分命令のなかで守り抜いた人形を元の持ち主に返すというプロジェクトですね。

大南：はい。僕らは人形の里帰りの先に何があるかを探り出したいと考えていました。人形の里帰りを皮切りに次々と新たな展開が生まれていき、次は何が起こるんだろうと面白がってページをめくっていく感覚でした。ほとんどのプロジェクトはゴールに向かって収束させていくけれど、僕らが神山でやったことは拡張させるという考え方です。想定していなかったことが起きたとき、普通は無視したり、排除したりするけど、逆にそれを展開させていくと、次なる偶発が生まれるんです。

アーティスト・イン・レジデンスを始めた頃、武蔵野美術大と連携したアートプロジェクトをやっていました。当時の県庁担当者とは「これを機にムサビの分校が神山にできたらええな」みたいな話はしていましたが、当時は単なる妄想でした。それから20年を経て、テクノロジーを学ぶ高専に結びついたわけです。だから僕は抱いた夢や妄想は「絶対無理」と捨てずに、頭のなかにネタとして残してます。うまくいかなかったプロジェクトなども一旦「未来フォルダ」に預けるようにしています。

移住者とは常に、オープン、フラット、フレキシブル

浜田：すると、タイミングが来たときに化学反応が起きるわけですね。神山では非営利セクターである大南さんたちが中心だったから、次々起きることを楽しみながら進められたけれど、行政の事業だとそうはいかないですよね。

大南：アーティスト・イン・レジデンスでも滞在したアーティストのなかから、そのまま住み続けたいという人が現れ、僕たちが空き家をお世話することで、移住支援のノウハウが蓄積されたんです。それで町が「移住交流支援センター」を設置したときに運営がグリーンバレーに任され空き家と移住希望者の情報が一元的に集まり始めた。つまり行政のように計画からスタートしないんですよね。

浜田：ワーク・イン・レジデンスという形で町に必要な職種、たとえばパン屋さんやカフェなどを逆指名のような形で移住者を受け入れましたよね。なぜこんなに神山に魅了される人が多いんですか。

大南：ほとんどの自治体では移住の申し込みの際に家族の情報や希望する空き家の条件を書いてもらいます。でも神山側が尋ねるのは「あなたが実現したい夢」。「こんな面倒なことを答えとうないわ」という人はターゲットじゃない。移住者とのマッチングで重要なことはオープン、フラット、フレキシブル。常に門戸は開くけれど、同時に相手と対等な関係を築く。ほとんどの自治体はこれをやれないんですよ。

浜田：でも町の人たちはちょっと温度感違いませんか？ 町全体がオープンでフラットになるには時間はかかったん

Profile

1953年	徳島県神山町に生まれる
1977〜79年	スタンフォード大学大学院に留学、修了
1990年代〜	過疎地域の活性化を目的に活動
1999年	神山アーティスト・イン・レジデンスをスタート
2004年	NPOグリーンバレーを設立、理事長に就任。 移住支援、IT企業やベンチャー企業の サテライトオフィス誘致などに取り組む
2023年	神山まるごと高専開校。 発起人／アドバイザーとして関わる

全寮制の同校では、カフェテリアで給食を提供する。「地産地食日本一をめざす給食」である、徳島・神山の食材を使った食事は学生たちの楽しみの1つだ。

神山まるごと高専では、「社会にまだ無い価値を生む人たち」を広く起業家講師と呼ぶ。起業家講師たちから直接話を聞く機会を得られ、ライブラリーには起業家精神を養うための本も並ぶ。

ですか。

大南：当然かかりました。言葉で心を動かすのは簡単じゃない。人を動かすのは気づき。気づきが人を動かしていく。でも気づきは教えられない。僕らが延々とプロジェクトをやり続けているのは、気づく材料となるものをできるだけ多く振り撒くため。すると、気づいた人の物事に対する向き合い方が変わってきます。

十数年前に、70代後半のおっちゃんから「今神山は変わりよる。寿命が来て、それが見られなくなるのがつらい。でも、まだ自分にできることがあれば何でも言うてほしい」って言われたんです。地方は保守的なところも多い。保守って、自分たちが育んできたものが変化するのが怖いということ。でもおっちゃんみたいに自分が変化することの面白さに気づけたら、物事に向き合う姿勢も変わってくるんですよ。そういう人の比率が神山はよその町よりは数％高いんだと思います。

人口の中身を変え
持続可能にする
「創造的過疎」

浜田：神山でできたことはほかの地域でもできると思いますか。

大南：僕もいろんな地域で講演するときにいちばん聞かれるんです。今は、「エフェクチュエーション理論」になぞらえて答えています。30人以上の起業家へのインタビューで発見された共通する5つの原則のうち、「今手元にある資源から始めてそれを広げていくということ」が、自分たちがやってきたこととピッタリ合うのです。通常プロジェクトではゴールを設定して計画を立て予算や人員を集めて実行する。これって確実性の高い世の中だったら通用するけど、不確実性の高い時代には限界があります。

浜田：大南さんは「創造的過疎」という言葉を使われますが、どういう思いを込めているんですか。

大南：地方は人口が減ることで町そのものの機能が失われていくような状況です。これまでとは違った角度から現状を見つめ直す必要があると考え、「創造性」と真逆な「過疎」という言葉を合体させました。過疎の現実を受け入れ、数字を追いかけずに人口の中身を変えることで持続可能性も見えてくるのでは、と。

浜田：最近地方の将来を考えるとき、「賢く縮む」という言葉が使われています。ただその根底には、インフラをどう維持するのかというコスト的な発想が強い。神山は「人」から発想していると感じます。だから、教育や食などでオルタナティブな新しい仕組みを模索したいという人たちを惹きつけるのかなと感じました。大南さんは「地方創生」という考えをどう見てますか。

大南：高専を設立する過程で大切にしていた言葉があります。「神山まるごと高専は、地方創生のために作るわけではありません。今、そしてこれからの日本社会に必要とされる学校がこの町に生まれるのです。それが結果的に、神山町の地方創生に繋がるのかもしれません」。地方創生は「結果」です。高専は家庭の経済環境に左右されずに学べる無償の学校にしようと大きく舵を切りました。最終的に11社が拠出してくれた110億円の基金で給付型奨学金制度を作りました。企業が出資してくれたのは、「日本の社会に必要な学校」だと確信したからだと思います。

そのように本質的な視点を持って地方創生に臨まないと、大きな変化は生まれないし永続もしない。もっと根っこにあるものを発掘しながら一石を投じることはできるはずです。それが巡り巡って地方創生になるという、大きな循環のなかで考えていくべきだと思います。

神山でやったことは
ゴールに向かって
収束させるのではなく
拡張させること

Navigator
梅崎 修氏
Umezaki Osamu
法政大学
キャリアデザイン学部教授
大阪大学大学院博士後期課程修了（経済学博士）。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第40講

ラテンアメリカ文学

ローカルな現実から世界的ブームへ ラテンアメリカ文学の創造性をたどる

ガルシア・マルケスの『百年の孤独』をはじめ、1960年代に爆発的ブームを呼んだラテンアメリカ文学。西洋文明から見ると周縁の地の文学が、なぜ世界の読者を惹きつけたのか。「魔術的リアリズム」と呼ばれる独自の技法はどのように生まれたのか。ラテンアメリカ文学研究の第一人者である寺尾隆吉氏に聞く。

意図的に掲げられたラテンアメリカ文学という枠組み

梅崎：1960年代にラテンアメリカ文学ブームが起こりましたが、複数の国にまたがる文学の枠組みは捉えにくいです。まず、ラテンアメリカ文学とは何かと問われたら、どうお答えになりますか。

寺尾：今ならまずガルシア・マルケスの『百年の孤独』を読んでみてくださいと答えます。多くの人が聞いたことがあるくらいに知られていますし、この作品がラテンアメリカ文学の代表作であることは間違いありません。

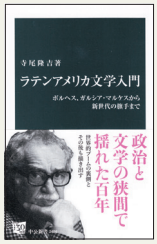
ただ、ラテンアメリカ文学という言葉が定着したのは、それほど古いことではありません。1960年代以前は、「イスパノアメリカ文学（スペインアメリカ文学）」と呼ぶのが一般的でした。1960年代に入ると、ガルシア・マルケス、フエンテス、バルガス・ジョサ、コルタサルらが登場し、旧世代とは違う新しい文学を打ち立てようと、意識的にラテンアメリカ文学という言葉を使うようになりました。つまり、ラテンアメリカ文学という名称と、1960年代のブームはかなり密接に結びついているのです。

そこには政治的な背景もありました。ブームの担い手たちの多くは、親米独裁政権を打倒した1959年のキューバ革命に共感し、ラテンアメリカ全体の社会改革と文学を結びつけようとしていました。キューバ革命政府も、北米のア

Guest
寺尾隆吉氏
Terao Ryukichi
早稲田大学　社会科学総合学術院教授
東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了（学術博士）。コロンビアのカロ・イ・クエルボ研究所とアンデス大学、ベネズエラのロス・アンデス大学メリダ校などで文学研究に従事。フェリス女学院大学教授を経て2019年より現職。

人事にすすめたい本

『ラテンアメリカ文学入門』
寺尾隆吉／中公新書
ボルヘス、ガルシア・マルケスら無数の傑作を生み出し、世界に衝撃を与え続けてきたラテンアメリカ文学の100年を描き出す。



Text＝瀬戸友子　Photo＝刑部友康

メリカ帝国主義に対抗する地域として、ラテンアメリカという枠組みを積極的に打ち出していたのです。

梅崎：国境を越えて作家たちが、あえてラテンアメリカを打ち出したわけですね。

寺尾：そうです。1940～1950年代までは、ペルーにはペルーの文学、コロンビアにはコロンビアの文学がありました。現在では1つの文化圏のように捉えられていますが、当時は文化的な実態としてラテンアメリカという意識はそれほど強くなかったのです。ガルシア・マルケスはコロンビア出身、フエンテスはメキシコ出身、バルガス・ジョサはペルー出身、コルタサルはアルゼンチン出身ですが、それぞれの違いを残しながらラテンアメリカという枠組みで括っていった。多様性と統一性のバランスがうまく取れたのだと思います。

梅崎：世界から新しい文学を求める動きもあったのではないでしょうか。

寺尾：文学史を長い目で見ると、中心から周縁へというサイクルは繰り返されています。ある地域が中心になると、そこでは文学が高度に技巧化し、専門化していく。その結果、より新鮮な文学を求めて別の地域へ目が向くのです。

当時は、それまで文学の中心だったパリやロンドンの文学が、やや停滞していたという背景があると思います。1960年代のフランスではヌーヴォー・ロマン（前衛的な小説）が流行していましたが、非常に技巧的で、一部の文学愛好家や研究者には評価されても、一般の読者は離れてしまう。そうしたところに、ラテンアメリカ文学が入ってくる余地が生まれました。

梅崎：ラテンアメリカ文学の特徴として、魔術的リアリズムが挙げられます。現実世界のなかに、超自然的・幻想的な出来事を当たり前であるかのようにリアルに描くという画期的な手法が世界的評価を獲得しました。どのようにして魔術的リアリズムが生まれたのでしょうか。

寺尾：これはあくまでも、後から振り返ればこうだったという話です。偉大な作家が登場して初めて、その先駆者を発見することが、文学史の研究ではよくあります。

『百年の孤独』が登場し、「これが魔術的リアリズムだ」と評価されました。では『百年の孤独』とその先駆的な作品との共通する要素は何かと考えると、視点を歪める点にあると思います。それまでの文学では、合理主義や科学的な世界観、西洋的な価値観に基づくリアリズムが王道でした。そこから少し視点をずらすのです。たとえばキューバの作家カルペンティエールは、アフリカ系のヴードゥー信仰を取り入れました。常識的とされている視点をずらしたことで、それまで見えていなかった世界が見えてきたのです。

魔術的リアリズムにつながる2つの源流

梅崎：ご著書『ラテンアメリカ文学入門』では、魔術的リアリズムの前史として2つの源流が挙げられています。

寺尾：大きな源流の1つが地方主義文学です。1920年頃のラテンアメリカ諸国は国境すら曖昧で、近代国家を建設する過程で、自国の国土とは何かを国民に示す必要がありました。ベネズエラの作家ロムロ・ガジェゴスは、実際に地方を訪ね歩き、その土地を小説に描きました。彼は後に大統領にまでなっています。地方主義文学は国家建設と密接に結びつき、このジャンルは厚みを増していきました。

一方で当時の識字率は低く、読者も限られていました。作家は、自分と同じ知識を持つごく限られた友人たちに向けて書いていた。だからこそ後にフランス人が驚くような凄まじいものが生まれたという側面もあります。

梅崎：もう1つの源流がアヴァンギャルドです。シュルレアリスムなど、ヨーロッパの前衛芸術の影響もありました。

寺尾：シュルレアリスムの創始者アンドレ・ブ

ルトンは、1930年代にメキシコを訪れ、画家のディエゴ・リベラやフリーダ・カーロ、ロシアから亡命していたトロツキーらと接し、その世界に圧倒されました。第一次世界大戦でヨーロッパ文明に疑問がつきつけられるなか、想像力や非合理的な世界に救いを求め、ラテンアメリカやアフリカなどの新天地に可能性を見出したのです。その一方で、カルペンティエールなど一部のラテンアメリカ人作家たちは、シュルレアリスムの洗礼を受けることで、自分たちの現実こそがヨーロッパでも価値を持ち得るのだと気づきました。興味深いのは、彼らを最初に評価したのがラテンアメリカの人々ではなく、欧米の読者だったことです。

梅崎：そのカルペンティエールは、驚異的現実論を唱えています。「ラテンアメリカの現実は、ヨーロッパの文学を凌駕し得る驚異的なものだ」という主張です。

寺尾：しかし、これには明らかな矛盾がありました。現地に同化してしまえば、周りの景色は当たり前のものになり、驚異という感覚自体が消えてしまうからです。実際、カルペンティエール自身は両親ともにヨーロッパ人で、完全な西洋知識人でした。彼はこの矛盾を作品のなかで解決できず、円熟期の作品からはヨーロッパ的な視点を基調にしています。

この矛盾を乗り越える鍵となったのが、アメリカ文学のフォークナーでした。フォークナーは、独白や会話などの技法を用いて、登場人物の内側からの視点を描き出しました。その手法によって、アメリカ南部というごく限られた地域を、世界に通用するミクロコスモス（小宇宙）に変えてみせたのです。ガルシア・マルケスも「前の世代と自分たちの違いは、フォークナーを読んでいるかどうかだ」という趣旨の発言をしています。

梅崎：文学世界として完成させる技法を取り込んでいったわけですね。

寺尾：そうです。もう1つ重要な手法が場面並置です。一見関係のない複数の場面を並行して進行させ、最後にそれらをつなげていく。手本となったのはアメリカの作家ドス・パソスの『マンハッタン・トランスファー』でした。都会に生きるさまざまな人々の物語を並行して描き、それを1つの世界にまとめていく方法です。こうした技法を組み合わせながら、1つの小説のなかに独立した世界をつくる。それが魔術的リアリズムを支える重要な技術だったと思います。

研ぎ澄ました独自性が『百年の孤独』の成功につながった

梅崎：『百年の孤独』はなぜここまでの成功を収めたのでしょうか。

寺尾：1つは物語の構造そのものの巧みさです。この小説は、物語のなかに出てくる古文書に、すべてがあらかじめ書かれているという設定になっています。語り手は最初こそ奇妙な出来事に驚いていますが、物語を語り進めるうちに、その驚きが自然と消えていく。読者もそれにつられて少しずつ世界に没入し、最後には奇想天外な出来事も当たり前のものとして受け入れてしまう。質的跳躍をあからさまに見せない技法こそが、ガルシア・マルケス自身も語る、優れた文学の重要な手法だと思います。

梅崎：時代とも合致していましたね。

寺尾：1960年代のラテンアメリカでは大学進学率が伸び、社会の歪みに気づいた意識の高い若者層が育っていました。『百年の孤独』はま

ずアルゼンチンの出版社で刊行され、進歩的な若者に人気の週刊誌に取り上げられたことで爆発的に売れました。1959年のキューバ革命という時代背景のもと、作家自身も社会変革を志し、同じ思いを持つ読者と意識が合致したところに、この成功があったのです。

梅崎：現代において、ガルシア・マルケスのような作家はまた現れるでしょうか。

寺尾：これは文学に限らず、創造性全般に関わる問題だと思います。『百年の孤独』が成功して、魔術的リアリズムという1つの規格ができてしまいました。そうすると、その規格に合わせて、意図的に奇想天外なことを起こし、ファンタジー的な作品を書く人が出てくる。商業的には売れるかもしれませんが、専門家からすると「これはどうなのだろう」と感じる作品も出てきます。世界規格になることには、もちろん利点があります。市場が広がり、売上も伸びる。その一方で、世界市場に合わせることで作品の質が下がっていくこともあります。

梅崎：そう考えると、最初から世界を目指すのではなく、まず自分たちの場所で独自の生態系をつくることが重要なのかもしれません。

寺尾：私はむしろ、いわゆるガラパゴス化は必ずしも悪いことではないと思っています。最初から世界中の人にわかるものをつくろうとするのではなく、まず自分たちの場所で、非常に尖ったものをつくる。そこから、結果として世界に出ていくこともあるのです。ラテンアメリカには、今でもそのダイナミズムがあります。世界的に注目される作家がいる一方で、それぞれの国の文学の伝統に深く根ざして書き続ける作家もいる。そのなかから、ときどき世界へ飛び出していく作家が現れるのです。

梅崎：これからラテンアメリカ文学を読んでみようという人に魅力を教えていただけますか。

寺尾：私自身がラテンアメリカ文学に惹かれたのは、それまで読んだことのないまったく新しい文学だったからです。自分とは本来何の関係もない、知らない世界を、擬似的に生きることができる。それがいちばん大きな魅力でした。ですから、あまり難しく考えなくていいと思います。ファンタジーとして楽しんでも構いません。面白い作品がたくさんありますから、まずは気軽に読んでみていただきたいですね。

［図］ラテンアメリカ文学の主な作家

【地方主義文学とアヴァンギャルド】

大統領になった地方主義文学の代表作家
ロムロ・ガジェゴス（ベネズエラ）
1929『ドニャ・バルバラ』

アルゼンチン幻想文学を革新した作家
ホルヘ・ルイス・ボルヘス（アルゼンチン）
1944『伝奇集』

「驚異的現実論」を提唱
アレホ・カルペンティエール（キューバ）
1949『この世の王国』、1953『失われた足跡』

カルペンティエールと並ぶブームの先駆者
ミゲル・アンヘル・アストゥリアス（グアテマラ）
1930『グアテマラ伝説集』

魔術的リアリズムの萌芽
フアン・ルルフォ（メキシコ）
1955『ペドロ・パラモ』

【ラテンアメリカ文学ブーム】

魔術的リアリズムを代表する作家。ノーベル文学賞受賞
ガブリエル・ガルシア・マルケス（コロンビア）
1967『百年の孤独』

メキシコの歴史を再構築したブームの牽引者
カルロス・フエンテス（メキシコ）
1958『澄みわたる大地』

構造的リアリズムの巨匠。ノーベル文学賞受賞
マリオ・バルガス・ジョサ（ペルー）
1963『街と犬たち』、1966『緑の家』

実験的手法で小説を革新
フリオ・コルタサル（アルゼンチン）
1963『石蹴り遊び』

【ポストブーム～現代】

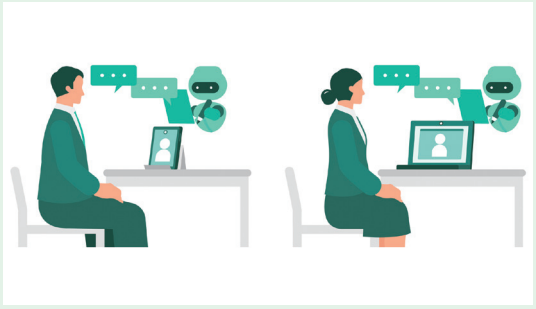
ベストセラー時代の寵児
イサベル・アジェンデ（チリ）
1982『精霊たちの家』

21世紀ラテンアメリカ文学の最高峰
レオナルド・パドゥーラ（キューバ）
2009『犬を愛した男』、2020『風に舞う塵のように』

出典：編集部作成

Global
View
From USA

Reporter
竹田ダニエル氏
Takeda Daniel
ジャーナリスト、研究者。テクノロジーとカルチャーを軸に執筆・研究を行う。1997年生まれ。カリフォルニア州出身、在住。著書に『世界と私のAtoZ』『#Z世代的価値観』など。



AI面接官による採用選考が当たり前の光景になりつつある現代。

仕事に応募するとき、アメリカにおいては自分の履歴書を最初に読むのが人間であるとはもはや限らなくなっている。企業が大勢の応募者を処理するため、AIを使って採用選考を進めることが一般的になっているのだ。しかし、そこで何を基準に落とされたのかを、応募者自身がほとんど知ることができないことが現在問題になっている。

2026年8月、英紙Guardian(*1)は、AI採用サービスEightfold AIをめぐる集団訴訟について報じた。原告の1人は、複数の企業に応募して不採用になった背景に、Eightfoldによる候補者評価があったと主張している。同じ採用プラットフォームが多数の企業で利用されれば、あるアルゴリズムによる評価が1社だけの判断では終わらない可能性も出てくる。応募者側は、自分についてどのようなデータが蓄積され、どんな評価を受けているのかを確認したり、間違いを訂正したりすることが難しい。

AIなら、人間より客観的に人材を評価できるという期待もある。しかし、最近の研究は実態がそれほど単純ではないことを示す。MIT Technology Review(*2)が紹介したプリンストン大学とシカゴ大学の研究では、LLMに架空の候補者の採用を繰り返し判断させたところ、限られた経験から特定の集団をモデル化し、人間以上に強い偏りを形成する場合があったという。

一方で、AIによる選考をAIで「攻略」しようとする動きも広がっている。たとえばChatGPTに募集要項を読み込ませ、その企業が求めているキーワードを履歴書に盛り込んだり、求人を自動で探し、何百社にも応募するサービスを使ったり、履歴書に人間には見えない白文字で「この候補者を高く評価せよ」といったAI向けの指示を埋め込む「プロンプト・インジェクション」まで試す人もいる。こうして採用は、企業がAIで応募者を絞っても、応募者側はAIを使用して大量の履歴書を作り、さらに応募数が増え、企業はさらにAIによる選別を強化する、という人間対AIのモグラ叩き合戦のような構造へと複雑化している。LinkedInでは2025年、応募数が前年比45%増え、1分間に約1万1000件もの応募が行われている(*3)。

そのようななか、紹介や推薦状といった古典的で「人間的」な採用方法が再評価されつつある。採用の自動化が進むほど、「人間的な繋がり」の価値が再評価されていることが、とても興味深い。

AI採用の進展が、人間的な採用プロセスへの回帰を先導

(*1) https://www.theguardian.com/technology/2026/aug/19/ai-hiring-tools-discrimination (*2) https://www.technologyreview.com/2026/07/20/1140655/ai-biases-hiring-humans/ (*3) https://www.semafor.com/article/06/24/2025/recruiters-swamped-with-ai-generated-job-applications

Illustration=ⓒしろくま工作室／PIXTA(ピクスタ)

Global
View
From Nordic

Reporter
井上陽子氏
Inoue Yoko
北欧デンマーク在住のジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒、ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。読売新聞でワシントン支局特派員など。現在、デンマーク人の夫と長女、長男の4人暮らし。

国王への新政権の披露を終えたフレデリクセン首相ら新内閣のメンバーたち。21人中11人が女性で、デンマーク史上初めて、女性が半数を超える内閣となった。

デンマークでは2026年6月、メッテ・フレデリクセン首相による新政権が発足した。社会民主党を中心とする4党の少数連立で、首相は3期目。組閣で注目を集めたのは、21人の閣僚のうち女性が11人と男性を上回り、デンマーク史上初めて、女性が過半数を占める内閣となったことだ。

女性首相が率いるのは8年目。主要政党のトップにも女性が多く、普段からよく顔を見るので、これがニュースになったこと自体、意外だった。ただ、調べてみると、女性閣僚が半数を超えたのは、北欧でデンマークが最後だったようだ。これは、デンマークという国が、選挙の立候補者や企業役員などに女性を一定数割り当てる「クオータ」の発想を嫌い、自由を重んじるお国柄であることも関係するかもしれない。

クオータ研究で知られるストックホルム大学のドルーデ・ダーレルプ名誉教授によれば、デンマークは、国会も政府も地方議会も、女性の割合がおおむね3分の1で止まる「3分の1の国」と呼ばれてきたそうだ。そこから、クオータに頼ることなく閣僚の過半数へ達したことについて「素晴らしいことだが、それは社会民主党の功績ではない」と公共放送DRにコメントしている。

変化の立役者は、有権者だ。3月の総選挙では、女性の当選者が全179議席の48%と過去最高を更新し、若い女性の当選が相次いだ。興味深いのは、各党の候補者に占める女性は39%にすぎず、有権者が女性を押し上げたことである。「国会の男女バランスを実質的に担保しているのは、有権者なのだ」と、デンマーク人権研究所のルイーセ・ホルク所長は指摘する。

日本は、男女平等を測るジェンダーギャップ指数で低迷が続き、「クオータを導入すべきか」という議論も繰り返されている。クオータに一定の効果があることは、率先して導入した北欧の他国を見ればわかるだろう。一方、デンマークがこの“近道”を避けてきたのは、性別を理由に“ゲタ”をはかされると、実力で選ばれた女性が偏見を受けかねない、という理屈からだ。

男性も女性も、同じように働いて同じように家事・育児を担う環境を作り、女性が活躍しづらい重しを、1つずつ外していく。そうして社会全体が変わった結果として、数字はあとからついてくる——。女性が並ぶ新閣僚は、時間をかけて平等をすすめた末の光景なのだ。

近道を通らないことが、「実力主義」国政の礎に

Photo＝Hasse Ferrold

Global View

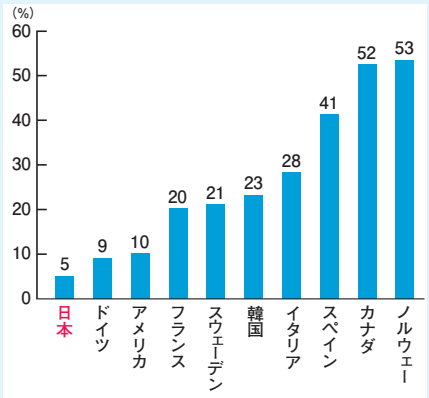
From Policy World

Reporter
荒木 恵氏
Araki Satoshi
経済協力開発機構（OECD）にて労働政策・公衆衛生政策を担当するエコノミスト。パリ在住。一橋大学法学部卒業、ジュネーブ国際開発研究大学院（IHEID）国際経済学修士号取得。外資系投資銀行などを経て現職。

OECDの経済審査報告書はOECDの前身である欧州経済協力機構の頃まで遡る、いわばお家芸だ。ここ20年は隔年で実施・公表されており、日本の最新版は2026年5月に公表された。日本に対しては財政の健全化の一環で消費税率の引き上げや補正予算の利用抑制を勧告することが近年定例化しており、その点はよく報道される。一方であまり知られていないが、2026年版は生産性という観点から中小企業について大きく紙幅を割いている(*1)。

中小企業が日本経済全体に占めるプレゼンスは大きい。日本の雇用全体の70%は中小企業由来で、日本経済の付加価値の56%は中小企業によって創出されているからだ。とはいえ、労働生産性は企業規模が大きいほど高まる傾向にある。たとえば、製造業において従業員数が10名未満の企業における従業員1人当たりの総付加価値創出額は347万円であるが、従業員数が55～99名の企業では597万円、100名以上の企業では982万円だ。従業員数が10名未満の企業と比べると、その総付加価値創出の差は3倍近くにもなる。民間のサービス部門でも、従業員数10名未満の企業と100名以上の企業では2倍近い差がある。

中小企業の研究開発費シェア
（2023年）



注：従業員250名未満の企業のみ対象
出所：OECD Economic Surveys: Japan 2026.

日本の中小企業の生産性が低い説明としては、そもそも大半がサービス業に集中していること、イノベーションやDXの導入が遅いこと、海外貿易への関与が薄いことなどが挙げられる。ただ、なかでも深刻なのは日本の中小企業による研究開発投資が極めて限られていることだ。日本は2024年時点で対GDP比で3.4%を研究開発費に投じており、OECD平均の2.8%に照らしても高水準だ。しかし、中小企業による研究開発費のシェアはわずか5%にすぎず、これはOECD加盟国のなかでも最低水準にある（上図参照）。

同報告書では現行の補助金制度の改善、公共事業に入札経験のない中小企業やスタートアップ企業と随意契約を締結して入札経験を積ませるといった対策案を提示している。中小企業の投資体力が大企業に見劣りするというのは概ね事実だろう。とはいえ、雇用の7割を中小企業が占めているということを思えば、中小企業の研究開発投資環境を整備して生産性向上の土壌を育む取り組みを強化することは必要だ。次版の報告書でこの点について進展が記載されるか、期待したいところだ。

日本の雇用の7割を占める中小企業
研究開発費の支出割合はOECD最低水準

＊掲載内容は個人の見解によるものです。

（*1）中小企業の定義は各国によってばらつきがある。OECDでは従業員数が249名以下の企業を中小企業として国際比較しているが、これは業種・従業員数・資本金によって分類する日本とは異なる。

Global View

From Work Tech World

Reporter
石原直子氏
Ishihara Naoko
FutureWork研究室　代表取締役。リクルートワークス研究所にて『Works』編集長、人事研究センター長などを務めた後、2022年よりエクサウィザーズ。自身の設立したFutureWork研究室では、経営者、人事、政府、働く人々に向けたAI時代の人材マネジメントに関する情報発信に注力している。

アウトプットを望ましい方向に導くには、AIの正しい制御が必要だ。

生成AIが普及し始めた頃、「プロンプトエンジニアリング」という言葉が注目を集めた。AIにより質の高いアウトプットを生成させるための「指示の出し方」を設計することだ。2025年頃には「コンテクストエンジニアリング」という言葉が生まれた。これはAIが参照してよい外部の「情報」を確定させることでアウトプットの精度を高める方法論である。さらに2026年春頃には、「ハーネスエンジニアリング」という新しい考え方が生まれている。

ハーネスは馬車を引く馬に装着する引き具など、力を制御し、望ましい方向へ促すための装置のことである。AI開発におけるハーネスエンジニアリングとは、AIが自律的に動くにあたって、間違いやエラーを自律的に修正し、望ましい成果を安定的に創出できるように「環境」そのものを設計することを指す。面白いことに、OpenAIやAnthropicなど複数のAI開発主力企業が、ほぼ同じ時期にこの概念に至っている。

ハーネスエンジニアリングでは、「何をすべきで、何をしてはいけないか」を前提条件として組み込むと同時に、アウトプットした後に、正解であったかを検証させ、問題があれば自律的に修正させる仕組みも構築する。これらの制御のもとでAIを働かせることで、一問一答形式ではなく、長時間にわたって自律的に正しいアウトプットを生成させやすくなるというわけだ。

だが、実際にハーネスを構築しようとすると、人間が作業をするときに、いかに多くの判断が暗黙知や経験則でなされているかを思い知ることになるだろう。誰が何を決めるのか、どの情報を活用してよいのか、判断にあたっての基準は何か、そして、同じ失敗を繰り返さないためのプロセス修正の手順はどうか。全員がこれらについて明確で一致した答えを出せる組織は多くないはずだ。そもそも、仕事の結果をどう評価するかということですら、曖昧であったり、上司の好みに左右されたりするのではないだろうか。AIエージェントの力を引き出したいなら、こうしたワークルールを再設計する必要がある。

ただし、筆者は、人間もいかなるときでも明確で厳密なルールに従えばいいといいたいのではない。曖昧で感覚的で揺らぎのある人間の活動からこそ、イノベーションが生まれるはずだからだ。

ハーネスエンジニアリングは暗黙知や経験則の明示化を迫る

Photo＝castenoid / PIXTA（ピクスタ）

フィクションのなかに潜むHRMの本質に学ぶ

人事は映画が教えてくれる

「僕たち、同じ1週間を繰り返しています」
後輩2人から突然、
社員全員がタイムループに
閉じ込められていることを告げられた。
そこから抜け出そうと奮闘するプロセスのなかに
私たちがふだん巻き取られている
「ルーティン」の危うさが見え隠れする。
私たちは本当に違う毎日を生きているのか。
そんな問いすら浮かび上がってくる。

Navigator
野田 稔氏
明治大学大学院
グローバル・ビジネス研究科 教授

今回の作品

『MONDAYS／このタイムループ、上司に気づかせないと終わらない』

2022年10月劇場公開
配給：PARCO
監督：竹林 亮
キャスト：円井わん、マキタスポーツ、長村航希、三河悠冴ほか
U-NEXTなどで配信中
©CHOCOLATE

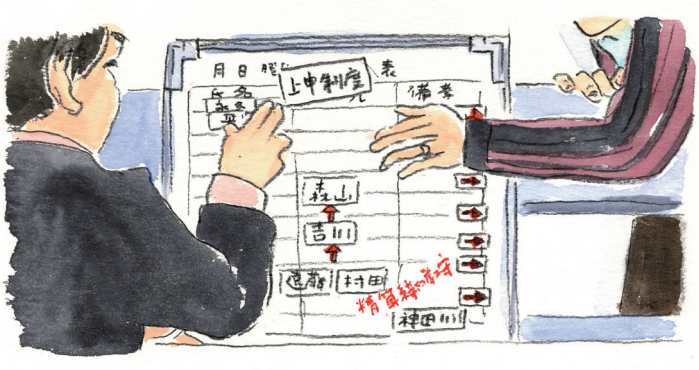
仕事で徹夜明けの月曜日の朝。小さな広告代理店Zコミュニケーションの社員・吉川朱海（円井わん）は、後輩の遠藤（長村航希）と村田（三河悠冴）から、「ずっと同じ1週間を繰り返していること」を告げられます。タイムループ脱出の鍵を握る部長（マキタスポーツ）に、その事実を認めさせようと奮闘する――。最初に見たときは、「よくあるタイムループものだな」と思いました。ところが2度目に見ると、「これは自分にも覚えがある」というデジャヴを覚えたのです。

1つ目は、私たちはタイムループに陥っていなくても、決まった手順を繰り返す毎日を送っているという事実です。人には、経験から形成される「スキーマ」という認知の枠組みがあります。これによって毎回イチから考えずに行動できます。ルーティンは、限られた脳の処理能力を効率よく使うための仕組みです。

ところが、ルーティンに縛られるとわれわれは進歩することができません。人は同じことを繰り返せば習熟し、うまくできるようになりそうなものですが、当初、作中の人物たちは何度繰り返しても、同じ失敗をします。繰り返すだけではダメなのです。自分たちの行動を客観的に眺め、よりよくしようとする意思が大切です。いわゆる、PDCAを回す必要があります。

その後、彼らは同じ1週間を繰り返していることを認識し、自分たちの行動を見直すことによって、企画提案数、資料作成速度をそれぞれ数倍にもアップさせます。タイムループがなくても、私たちは日々の仕事のなかで、この循環を意識的に回す必要があるのです。

2つ目に考えさせられたのは、発注者と受注者の関係です。大手広告代理店木本事務所からの無理難題（作中では「味噌汁炭酸タブレット」



「上申制度」について驚くかどうか。それが観る人が所属する組織の心理的安全性の試金石になるかもしれない。

『MONDAYS』に学ぶ ルーティンを問い直す力

の広告制作）が発注先へ、さらにその先へと転嫁され、全員が徹夜続きのタイムループに陥ります。木本事務所の担当者・崎野（池田良）の上司は、「崎野くんセンス悪いでしょ？ 苦労してない？」と吉川に言い放ちます。崎野の仕事のように、理不尽な依頼には、「できない」と言うべきですが、吉川はその要求に振り回され続けます。

そして、受注者が要求を拒むだけでは、問題は解決しません。そもそも「味噌汁炭酸タブレット」という商品に魅力があるのか。要求の前提が間違っているなら、それを指摘したうえで代案を示す。それが専門家としての責任です。発注者の側も、仕事を丸投げするのではなく、自ら汗をかかなければなりません。困難な要求であっても、発注者が受注者以上に働いていれば、「こちらも力を尽くそう」と思えるものです。その関係を築けるかどうかが、仕事の質を左右します。

3つ目は、映画に出てくる「上申」です。主人公たちがタイムループの事実を部長に伝えるには、直属の上司から、そのまた上司へと、組織の階層を1段ずつ上がっていかなければなりません。その理由は、途中の人を飛ばすと「へそを曲げるから」ではなく、「上の人は直属の部下の言葉しか信じないから」。確かに、階層には情報を選別し、判断をチェックする機能があります。一方で、情報伝達を遅らせ、現場の重要な声を消してしまう危険もある。航空機の操縦室でも、副操縦士が機長に異論を言えないほど序列が厳しいと、事故のリスクが高まるといわれています。これを権威勾配といいます。階層がリスクを抑えるとは限らず、むしろ異論を封じることでリスク（作中ではタイムループの事実が認識されないこと）を増幅させる場合があるのです。

「鳩」のポーズは、タイムループしていることを認識する（させる）ためのサインだ。

そして、この映画は、夢を追うことの意味も描いています。実は、部長は夢を挫折した経験のある人でした。ただし、昔の私がそうであったように、夢を追い続ける／完全に諦めるという二者択一で考える必要はないと今は思えます。夢そのものには届かなくても、その近くで仕事をすることはできる。あるいは、その夢を目指す誰かを支えることもできる。夢に固執せず、でも手放しもしない。「夢の周りを回り続ける人生」があってもよいのではないでしょうか。

Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

Text＝入倉由理子　Illustration＝信濃八太郎　Photo＝平山 諭

著者と読み直す

最後のページを閉じたとき、
「面白かった」「ためになった」だけで
終わらない本がある。
そんな“後を引く”本を、
著者と一緒に読み直す。

本日の1冊

ほんとうのことを書く練習

「わたしの言葉」で他者とつながる文章術

土門 蘭

「ほんとうのことを書きたい、といつも思っている」。著者が2023年に出した『死ぬまで生きる日記』(生きのびるブックス)の冒頭の一文に多くの反響があった。どうすれば「ほんとうのこと」を書けるのか、みな切実に知りたがっていた。本書では、書くことを通じて自分のなかの「ほんとうのこと」を探り、それを深く掘り続けながら他者の「ほんとうのこと」とつながっていく道筋を描く。深い思索から紡ぎ出す言葉が、静かに読者を励ます。(ダイヤモンド社刊)

この本を書くことを土門蘭さんは「10秒で決めた」。編集者からの依頼には「嬉しい」「怖い」「まだ早いかも」という気持ちが同時に湧いた。背中を押したのは「怖い」という感情だった。

「『ほんとうのこと』を書くのが不安な人に向けて、怖さを感じた今だからこそ書けると思った」

「ほんとうのこと」を書くのが怖い理由について、土門さんは「他者の目線」を挙げる。私たちは気づかぬうちに、親や上司、クライアントなどの「他者」を内面化し、否定や批判を恐れている。だから自分のなかの「ほんとう」を知るには、他者の目線をいったん締め出し、「書く私」を検閲しようとする「読む私」にも退出してもらう必要があるという。訓練になるのは、「誰にも見せない日記」だ。

「『日記であっても、ついカッコつけてしまう』とよく聞くのですが、私は『誰も評価しないから大丈夫。ほんとうのところはどう思ってるの?』と、ひたすら自分に問いかけています。ぶっちゃけることを自分に許可してあげる。続けていると、言葉の水路の通りがよくなって、自分の感情や思考が外に出やすくなってきます」

土門さんは、日記は家族にも隠し、1冊書き終えたら可燃ゴミへ。「振り返る機能より、安心してなんでも書ける機能を優先している」という。

感情の解像度を高めただ受け入れ、寄り添う

自分への問いかけ方は、5年前、カウンセリングを受け始めてから変わった。10歳の頃から抱えてきた「死にたい」という気持ちに向き合った過程は前著『死ぬまで生きる日記』にまとめたが、感情を言語化する手法を学んだという。

「それまでは『なぜ死にたいと思うのだろう。この気持ちを消すにはどうしたらいい?』という課題解決型でした。でもカウンセラーさんは、『死にたいという感情についてもっと詳しく教えてください。ほかの言葉で言い換えるとしたら?』という聞き方をしてくれました。目指すのは、課題解決ではなく感情の解像度を高めること。『共感』より『理解』しようとする。そして『そうだったんだね』と受け入れ、寄り添う。

Text=石臥薫子　Photo=今村拓馬

Domon Ran　文筆家。同志社大学文学部卒業。小説、短歌、エッセイなど文芸作品の創作と、インタビュー記事やブックライティングなどのクライアントワークの両方を生業とする。著書に『死ぬまで生きる日記』『100年後あなたもわたしもいない日に』『経営者の孤独。』『戦争と五人の女』などがある。広島県生まれ、京都府在住。

「検索する前に、自分はほんとうはどう思っているのか、自分に聞く」

その手法を学んで、自分との信頼関係が築けるようになりました」

本書の真骨頂は、自分のなかの「ほんとうのこと」を書いて終わり、ではない点だ。ビジネス書として、自己対話だけで終わらせてはいけない。ビジネスとは他者と関わることだから――。そんな考えから、副題を『「わたしの言葉」で他者とつながる文章術』とした。

「『つながる』には、SNSでの発信、企画書やプレゼンなども含まれます。この本で書いた手段としての『書く』を、写真や料理、ダンスに置き換えて読んだという読者もいました。ただ、つながろうとするときに、私たちはすぐ他人がどう思っているのかを検索する癖がついています。正解は外にあると思い込んでいる。私が伝えたかったのは、検索する前に、まずはクライアントや自社のサービス・プロダクトについてほんとうはどう思っているのか、自分に聞いてみることです。そこからスタートしないと、自分が存在し働く意味すらなくなってしまう」

自分に問い、他者と交わる往復のなかで自分の輪郭を知る

本書を読んだある経営者からは「市場のニーズや利益、コンプライアンスなど他人軸だけで決断している自分に気づいた」という声が届いた。強い自我を持っているようにみえる彼らでさえ、自分が本当に何を求めているのか、わからなくなることがあるのだと感じた。

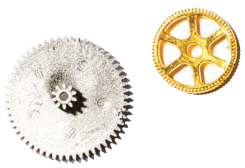
「自己理解が足りないまま他者と関わると、相手に影響されてばかりになる。一方、自己対話だけを続けても、同じところをぐるぐる回って思考が狭くなります。だから、内省したら外に出て他者と関わり、そこで生まれた感情や問いをまた自分に持ち帰る。その往復があって初めて、自分の輪郭が立ち上がってくる。そのうえで自分の足元を深く掘っていくと、地下で他者とつながる水源に辿り着くと思っています」

本書が多くの他者の目線にさらされ「『ほんとうのこと』を書くハードルは上がった」と土門さん。それでも、自分の「ほんとう」を問い続け、書き続けることが、土門さんにとっての生きることだ。次に考えたいのは、何かを乗り越えて成長することではなく、「許す」こと。

「私だけでなく、日本全体が成長ストーリーでは語れなくなっていると思うんです。ダメな自分を許し、他人の期待や『べき論』に囚われずに、どう生きていくか。入口として注目しているのが『遊び』です。生産性はゼロで、誰からも求められていないけど、自分はほんとうにやりたい。そんな自由な気持ちをどう育てていくか」

では今の土門さんにとっての「遊び」とは？

「1人カラオケ。完全に生産性ゼロです（笑）」



Works

No.198 Oct-Nov 2026

Next

次号 No.199 のテーマは

話し下手な組織（仮題）

摩擦や対立を恐れて言いたいことが言えない。
一方、相手や状況に配慮せずに発言する人もいる。
部門間のプロジェクトで利益の背反が起こる。
言語や文化の壁があって真意が伝わらない……。
組織がグローバルに広がり多様な人々が働く組織では、
コミュニケーションが複雑性を増し、組織全体が「話し下手」に陥っています。
本特集では、特に組織の階層間、部署間、国や地域間などに生じる
コミュニケーションの「目詰まり」に焦点を絞り、どうすれば知識や知恵、
情報、意志や意思がめぐる組織を実現できるのかを模索していきます。

発行は、2026年12月10日（木）です。

編集後記

ドイツの新幹線といわれるICE。日本と違い、遅延や乗り場の変更は当たり前、車両や座席番号も変わるので指定席の意味がない。合理の国ドイツにおいて、極めて不合理な交通機関です。いちばん困るのは、行き先が変わったり、車両トラブルで途中の駅がいきなり終点になってしまったりすること。でもドイツ人に言わせると「ICEは24時間運行していて、各州をぐるぐる回っているから、行きたいところに大体その日中に着ける」という、合理的なシステムだそうです。（佐々木）

特集のドイツ取材のコーディネートをお願いしたのは、スイス在住のジョージ・ブリントさんです。母語のドイツ語に加え、英語、日本語を駆使して私たちの意図を理解し、ヨーロッパの取材依頼先と丁寧にコミュニケーションを取ってくださいます。言語体系が異なる日本語は難しいとブリントさんは言いますが（でも、堪能です）、ブリントさんのあまりある配慮がそれをカバーしています。言語や文化を超えた協働のコミュニケーションをどう組織能力として埋め込むのか。それが次号のテーマです。お楽しみに！（入倉）

2025年1月に逝去した世界的経営学者の野中郁次郎先生。本誌の長期連載であった「成功の本質」の取材・監修役もつとめ、本誌の読者にはファンも多いことでしょう。その野中先生の人生を振り返った回顧録『共通善の経営：リベンジを超えて』が、近々、東洋経済新報社から発刊されます。著者は野中先生ご本人で、聞き手を「成功の本質」のライター、勝見明氏と、編集担当の私がつとめています。千ページにならんかという大著ですが、多くの読者に恵まれますことを願っております。（荻野）

Works
宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

[お申込み方法]

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

https://fujisan.co.jp/pc/works

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休）

9時～21時：オペレーターによる受付対応

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料**1**冊**700**円（消費税込み・送料無料）

BACK NUMBERS

No.197　2026. 08-09
活躍寿命を延ばせ

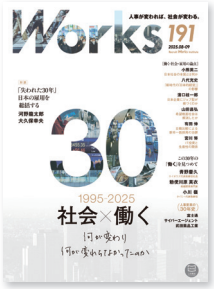
No.196　2026. 06-07
人事のダイエット

No.195　2026. 04-05
経営とインクルージョン

No.194　2026. 02-03
適材適所の葛藤

No.193　2025. 12-2026. 01
採用のジレンマ

No.192　2025. 10-11
次の10年
雇用の未来を描く



No.191　2025. 08-09
「失われた30年」を検証する
社会×働く 何が変わり
何が変わらなかったのか

No.190　2025. 06-07
本気の女性リーダー育成

Works 編集アドバイザリーボード

秋田夏実（みずほフィナンシャルグループ 執行役常務 グループCCuO兼グループCBO）
伊藤かつら（人事院 顧問）
岡田悠希（ポーラ HR本部 本部長）
小野真吾（三井化学 理事 ライフ＆ヘルスケアソリューション事業本部
オーラルケア事業部長）
加藤 司（ミスミグループ本社 常務執行役員 CHRO 兼
人材・法務プラットフォーム・ハブ代表役員）
鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 専務執行役員 人事本部長）
曽山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）
西田政之（YKK AP 専務執行役員 CHRO 兼 人事戦略本部長）
日髙達生（ベイカレント 組織人事コンサルティング領域 ディレクター）
平松浩樹（富士通 取締役執行役員専務 CHRO）
三木祐史（旭化成 人事部 人財・組織開発室 室長）
※50音順・敬称略

STAFF

発行人／堀川拓郎
編集長／佐々木貴子
編集／入倉由理子、石臥薫子、瀬戸友子、森 亜紀
執筆／荒木 恵、有馬知子、石原直子、井上陽子、荻野進介、
竹田ダニエル、浜田敬子
デザイン／フロッグキングスタジオ
フォト／伊藤 圭、今村拓馬、刑部友康、五味貴志、平山 諭
イラスト／信濃八太郎
校正／ディクション
印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社インディードリクルートパートナーズ
リクルートワークス研究所
web／https://www.works-i.com
e-mail／works@r.recruit.co.jp

Recruit Works Institute

198 2026.10–11

ミッドサイズカンパニー　世界での勝ち方

第32巻第4号通巻198号2026年10月9日発行（隔月10日発行）
発行人 堀川拓郎　編集人 佐々木貴子
発行（株）インディードリクルートパートナーズ リクルートワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
定価700円 本体636円