

works

どうなる、人・組織。こうなる。

67

2004.12-2005.01
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



イタリア企業のネットワーク —創発が連鎖するひとと組織

- ◎組織とネットワークの実像
- ◎イタリア人と「働くこと」の関係

野中郁次郎の 成功の本質：第17回 新横浜ラーメン博物館
リーダーの軌跡：富士ゼロックス 取締役会長 小林陽太郎

次世代を担う人材の育成 企業が学校教育に乗り出した(下)

RECRUIT

第2章

イタリア人と「働くこと」の関係

地域に根ざすリーベリ・プロフェッショナリー

子どもたちも身边に感じる働き方を継承 40

調訪康雄(法政大学大学院 政策科学研究科教授)

自分が事のはじまりの主人公たちへ

活躍の場を与えるイタリア型企業 42

寄稿 村田卓哉(イドヴァ大学心理学部社会心理学科講師)

「創造的仕事(オペラ)」のネットワーク

信頼関係の厚みが競争と協調を支える 45

寄稿 佐々木雅幸(大阪市立大学大学院創造都市研究科教授)

「太陽の思考」と中小企業戦略

思想カテゴリーと労働観の接点を探る 47

寄稿 フアビオ・ランベッリ(札幌大学文化学部教授)

おわりに

歴史を過去のものとせず

多様な個人を今に活かす「企業の物語」 51

佐野一郎(本誌編集長)

■連載

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

成功の本質

監修 野中郁次郎 第17回 新横浜ラーメン博物館 53

■リーダーの軌跡

小林陽太郎(富士ゼロックス 取締役会長) 58

著者からのメッセージ 62

『戦略的福利厚生—経営的效果とその戦略貢献性の検証—』

『キャリア転機の戦略論』『インディペンデント・コントラクター』

■カタリスト

平井伯昌(東京スイミングセンター ヘッドコーチ) 64

■キャリア特集

次世代を担う人材の育成

—企業が教育現場に乗り出した(下) 65

編集後記 71

奥付 72



イタリア企業の ネットワーク

—創発が連鎖するひとと組織

Words of Works

「なぜこれを学ばなければいけないのか」。
そのアリティーを子供たちに教えられるのは、
まさに企業なのです。

▶ P 70 「次世代を担う人材の育成—企業が教育現場に乗り出した(下)」
愛媛大学 大学総合センター 佐藤浩章講師

場とは、物理的空間そのものではない。
顧客がその中に入るだけでは、ただの場所でしかない。
このとき、意味や文脈が共有されて初めて成り立つ
「意味空間」、それが場というものだ。

▶ P 57 「成功の本質」一橋大学大学院 野中郁次郎教授

Works No.67 2004.12-2005.01

Contents

はじめに

イタリア人とファンタジア 5
佐野一郎(本誌編集長)

第1章

組織とネットワークの実像 6

Part 1

産業区立国、イタリア 7

Part 2

競争と協調はなぜ両立するのか 11

Part 3

産業区を支える信頼と紐帯の未来は 20

Part 4

柔軟、迅速な変化対応—イタリア産業区に学べること 23

寄稿 岡本義行(法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授)

Part 5

企業フィロソフィーとHRM施策 25

フェッラーリ・マセラティ/レコルダーティ/マンテーロ/デロンギ

我々はどこに向かうべきなのか イタリア型組織とHRM施策を探る 33

寄稿 永井隆雄(組織人事コンサルタント)

リーダーの育成・待遇・評価 北イタリア中小企業では 36

寄稿 小林元(小林国際事務所代表)





フェラーリF430

今年9月、パリで開催されたモーターショーでこのF430はデビューした。一台の価格は12万2500ユーロ（約2092万円）が予定され、欧州では11月から、日本では来春からの受け渡しにかかるらず2000台を超える予約が殺到している。ちなみに2000台というのはフェラーリ社が1年間に生産可能なF430の台数に相当する。今から50年ほど前、アルファロメオ社をスピンオフしたエンツォ・フェラーリ社は好きなレースで勝つ資金を得るために高級車を作り、売った。彼の死後10数年がたったいまもフェラーリ社は発展を続け、世界最高レベルの車が集まるF1レースのすべての大会で優勝に絡み、今まで総合ポイントで2位を2倍以上引き離すなど圧倒的な強さを發揮している。また売り上げは約1730億円と最高の業績を上げている。一般には「超高級車づくりの工房」というイメージがあるが、年間売り上げ4000台を超える量産車メーカーで、従業員数は3000人を超える大企業だ。働く場として人気も高くイタリア大学生の就職人気企業ランキングにおいて工学部、経済学部ともに1位となっている（同社は25ページにも登場します）。

イタリア企業の ネットワーク

—創発が連鎖する
ひとと組織

ほんの一部に過ぎないが、今回取材で訪問したイタリア企業のオリジナリティと創造性に富んだ製品・サービスを紹介する。これらはいったいどんなひとと組織によって生み出されるのだろうか。



マンテーロ社のシルク製品

ミラノ近郊、美しい湖コモ湖のほとりに創業したマンテーロ社。アルプスから流れ込む湖のきれいな水が蚕の養殖に適しており、良質な糸が生まれた。また染色にその湖水が適していただけに素晴らしい色合いのシルク製品が生まれた。ミラノやコモ地区にはそのシルク製品を生み出す技術を磨き続け、いまでは大小多くの企業ネットワークが生み出されているが、マンテーロ社はそのなかでも代表的な企業のひとつだ。セリース、トラサルディをはじめとした多くのブランド企業のライセンス生産を担当するだけでなく、ネクタイ・スカーフ、シャツなどの最終製品も自社ブランドで送り出している（同社は30ページにも登場します）。

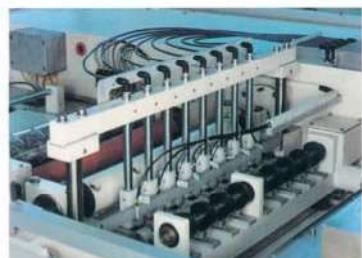
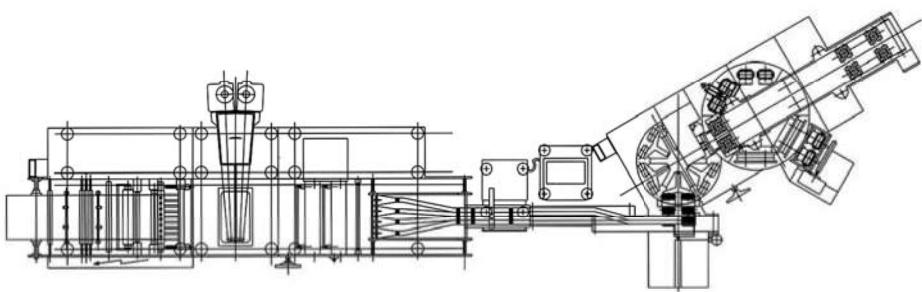


コラツツア社の固形ブイヨン・チーズ包装システム

ボローニャに本拠を置くコラツツア社（社員140人）は、固形ブイヨン包装システムで世界シェアの75%、チーズ包装システムで65%を占める。写真の包装システム、FD12とAD12は毎分1200の固形ブイヨンを個包装し（FD12）、さらにその個包装をまとめて、毎分525個の箱に包装する（AD12）。この50を超す高速回転するモーターを、同時に制御する技術が必要になるという。

チーズ包装システムでは、コラツツア社を含む6社の企業グループが今年、サウジアラビアの大手食品メーカーから2000万ユーロ（2億4000万円）の契約を受注した。この契約により、コラツツア社で製作された1分間に600個のチーズを包装できるシステムが、来年1月からサウジアラビアの食品工場で稼動を始める。6社の企業グループの去年の売上は、1億4000万ユーロ（19億8000万円）にのぼった（同社は13ページにも登場します）。

※金額はいずれも1ユーロ＝137円として換算。



イタリア人とファンタジア

佐野一郎（本誌編集長）

本誌を任されて以来、いつかはイタリア企業を訪れ、その実態に触れ、特集を組みたいと思っていた。なぜなら、この13年間「ファンタジア」という言葉がずっと気にかかっていたからだ。私の個人史になるが、1991年、弊社の研究機関で私たちはイタリア、フランス、ドイツ、アメリカの若手ビジネスマンたちとディスカッションを重ね、それぞれの仕事の前提にある人生観（我々はラーフスタイルコンセプトと呼んだ）を明らかにするという研究レポートづくりに取り組んだ。そのとき、出会った言葉が「Fantasia」（ファンタジア）だった。イタリア語辞典では発明能力とか創造力という定義が与えられているが、発明や創造という言葉に日本人がイメージする感覺とはずいぶん違う。「Fantasia」の起源はローマ皇帝アウグストスの師オラツチオにさかのぼる。豊かさと退廃と不安に満ちた当時の人々の生活に指針を与えるために、「過去・未来を憂いても何にもならない。人生とは今、この一瞬の積み重ね。だからこそ今を大切に生きよ。」と説き、共感を呼んだ。こうしてファンタジアは歴史の必然から生まれ、今

日までイタリア人にうけつがれてきた。91年当時、26歳の女子学生が私たちに語った。「明日、結婚する娘に向かって母がいう。「いま彼がどんなにあなたを愛していても、必ず彼はあなたに飽きる。だから、彼より必ず早く起きて、化粧をして、美味しいエスプレッソの香りと共に彼を起こしなさい」ファンタジアとは「人は飽きるもの」という人間観を前提に、それを超える方法として「いま・ここ・工夫・変化を大切にする心です。」私は、小さなころから教えられます。」Mettici un pizzico di Fantasia（ファンタジアをちよつと働かせなさい）と。別のビジネスマンは語った「仕事のうえでもファンタジアはいたるところに現れる。机のうえにあるものの配置の仕方。会議に提出するレポート、グラフの表示方、同僚との意見のすれ違いを交わす一言、オフィスをぬけだすときのうまい弁明などです。理性で考えるのではなく、自由に枠にはまらず考えるということ。單調な毎日を違った方法で色づけようとする欲求です。それは何かを見ると、ただ目を使うのではなく、心を使うといふことです」。時はバブル経済の絶頂期、

イタリア企業は一部の人たちにしか注目されていなかったが、私の頭にはイタリア人とイタリア企業に対する関心が強く芽生えた。

イタリア企業に活力のヒントをさがす

バブル経済が崩壊して以降、日本企業のサービスやものづくりには欧米のキヤツチアップではなく、オリジナリティ、創造性が言わははじめた。そしてコスト競争だけではない事業モデルの必要性が言われた。日本企業はガバナンスを改革し、「選択と集中」を掛け声に事業を再編、構造を改革、さらに年功から成果主義へと人事制度を改革するなど、凜まじい変革を進めてきた。ここにきて不良債権の処理も進み、中国マーケット拡大のおかげもあり、企業の収益力は急速に回復してきた。しかし一方で働く人のモチベーションは下がり続け、疲弊感は高まり、メンタルヘルスが問題となっている。かつて売り上げはネガティブな人事問題のほとんどを解決するといわれていたが、今回は業績回復が喧伝されにイタリアに飛んだ。

ても、事態は改善されず、悪くなっているようにさえ見える。中高年だけでなく、若手ビジネスマンのなかにも心の病にかかる人たちが急速に増えている。こうした中、給料が三分の一や四分の一なつても、働く希望を求めて、中国に渡る若者たちも急増している。日本企業は働く場として、それほどまでに魅力を失つてしまつたのか？

一方で日本と同様に低成長国であるながら、イタリア人のライフスタイルは世界中から羨望のまなざしで見られる。おしゃれなブランド・ファッショன、美味しい食事、歴史に彩られた街並み、文化遺産……。スローライフ。好業績は世界を席巻するファッショன系ブランド企業だけではない。産業機械など一見地味な製造業にもグローバルに業績を伸ばしている企業が数多くあり、イタリア人、イタリア企業はとても活力が溢れているように思える。こうしたイタリア企業に日本人が元気や自信を回復するヒントはないか？ オリジナリティや創造性を育むリーダーシップや人材マネジメントのヒントはないか？ それを見つけ

Part 1

産業区立国、イタリア
—データで見る概要

Part 2

競争と協調は
なぜ両立するのか

Part 3

産業区を支える
信頼と紐帯の未来は

Part 4

柔軟、迅速な変化対応
—イタリア産業区に学べること

Part 5

企業フィロソフィーと
HRM施策

組織と ネットワークの 実像

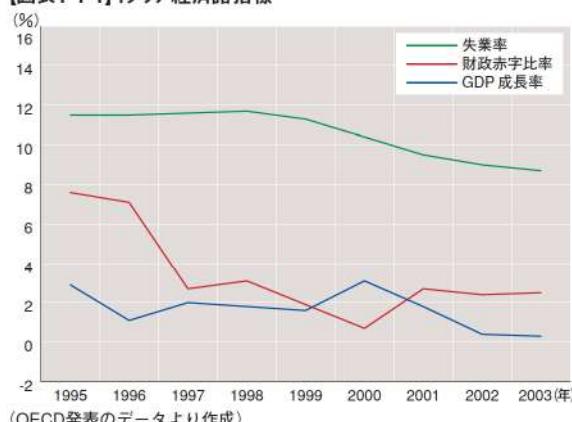
イタリア企業の組織とネットワークの特徴に触れてもらうため、まずは産業区と呼ばれる、各地に点在する企業集積に注目する。日本の大企業はガバナンスを見直し、事業の分社化を進めるだけでなく、思い切ったアウトソーシングを実行、雇用も多様化させるなど企業の内側と外側の垣根を低くする動きをとっている。そのとき課題となる組織分化のあり方や組織間の連携に、イタリア産業区のネットワークは大きなヒントを提示してくれるだろう。次に少し大きめの規模の企業における企業フィロソフィーとHRMの関係を明らかにしたい。産業区の組織・ネットワークと共に通項が浮かび上がってくる。

文・構成 五嶋正風 (本誌)

産業区立国、イタリア——データで見る概要

イタリア企業は企業規模の分布と所在地域の分布に、その特徴がある。またこうした特徴がなぜ表れるのかは、「産業区」という概念を基にデータを見ることで理解が深まるだろう。このパートでは主にデータの面から、イタリア経済と産業区を概観する。

【図表1-1-1】イタリア経済諸指標



【図表1-1-2】伊・仏・独・英の産業構造

	自営	農業	製造業	サービス業
イタリア	28.2	5.2	31.8	63.0
フランス	11.4	4.2	26.3	69.5
ドイツ	10.9	2.6	33.6	63.8
イギリス	11.9	1.5	25.5	73.0

自営=自営業者/雇用者総数

【図表1-1-3】中小企業の定義

	製造業(伊)	サービス業(伊)	製造業(日)	サービス業(日)
従業員数	250人	95人	300人	100人
総資産	37億円	13.8億円	3億円	5000万円
年間売上	55億円	20.5億円	—	—

高い輸出入の割合

まずは、イタリア経済の現状について概観しておこう。イタリアの国土面積は30・1万キロ²m²で日本の約5分の4、人口は5784万人と日本の約半分だ。

2003年の1人当たりのGDPは、日本が3万3700ドル、イタリアは2万5300ドルとなっている。ただし、通貨がもつ購買力に着目した購買力平価換算の1人当たりのGDPは、日本が2万8000ドル、イタリアは2万6200ドルとなる。

イタリアの第二次世界大戦後の歴史を見ると、まず大戦直後から政府主導で敗戦からの復興がなされ、重厚長大型産業を中心の大企業が設立された。60年代後半まで「イタリアの奇跡」と呼ばれる高成長を遂げるが、70年代に入ると石油危機による世界的不況の影響を受けて、大企業は相次いで倒産し、イタリア病と呼ばれるほど経済は混沌を極めるようになる。

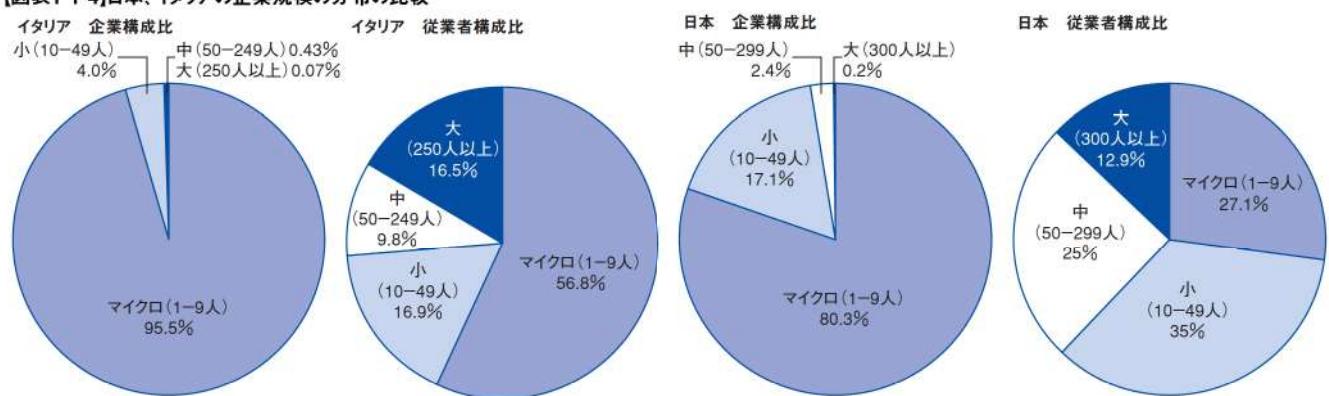
90年代に入ると、EU加盟を目指した財政健全化努力により、インフレ率の低下、財政赤字の減少が見られるようになる。90年代中頃まで拡大基調であったが、96年に入るとGDP成長率は低水準となつた。99年後半以降、景

際立つ企業の零細性

イタリアの産業構造の特徴は、フランス、ドイツ、イギリスと比較することで明確になる。図表1-1-2にあるように、各国の農業、製造業、サービス業の比率が群を抜いて高いことがわかる。全雇用者のうち、4分の1以上が自営業者なのである。

イタリアの産業構造の特質は、企業

【図表1-1-4】日本、イタリアの企業規模の分布の比較



規模にも表れている。イタリアの中小企業の定義はEU委員会で定められたものを使用しており、製造業では従業員数が250人未満、サービス業で95人未満となっている(図1-1-1-3)。なお、イタリアでは中小企業をさらに分類して、従業員数が1~9人の企業をマイクロ企業、10~49人を小規模企業、50~249人の企業を中規模企業と呼ぶ。

イタリア経済での中小企業の影響力を、日本と比較しながら見てみよう。

図表1-1-1-4から、一見して、イタリアと日本の双方とともに中小企業の存在が大きいことがわかる。特にイタリアの場合、EU加盟国と比較しても企業規模の零細性は際立っており、1企業当たりの平均従業員数は3~4人である。他方、イタリアでは従業員が100人以上の企業は約400社のみである。

イタリアと日本は、両国とも中小企業を基盤とする構造をもっているが、その経済活動の実態に注目してみると、そこには大きな違いがあることがわかる。

社会経済生産性本部の労働生産性の国際比較調査によると、2001年のイタリアの労働生産性は世界第5位を示している。日本の生産性はOECD30カ国中第19位であり、先進主要7カ国中では、4年連続で最下位となっている。

OECD(経済開発協力機構)の統

計によると、年間の労働時間はイタリアでは2002年に1600時間を取り、2003年には1591時間となつて

いるのに対し、日本では徐々に短縮してきものの、2003年は1801時間となつて

間となつている。

中小企業に絞って見てみると、日本中小企業製造業の売上高に対する平均営業利益率が4%なのに対し(中小企業経営調査)、イタリアでは10%近くになり、小規模企業ほど高い利益率を確保する傾向があるとされている(EU調査)。

またイタリアの中小企業は、日本に比べ格段に高い輸出性向をもっている。日本の中规模企業の輸出比率(製造業)が20%であるのに対し、イタリアの中规模企業の輸出比率は60%を示す。消耗品、ファッショングループ、農産物などの分野で、イタリアの中规模企業はイタリア全体の輸出の牽引役を務めている。

先に見たように、イタリアの企業のうち95%の企業は9人以下であり、99%が49人以下の企業である。こうしたマイクロ・中小企業が、世界市場でも競争できるような高付加価値の商品を、食料品から、テキスタイル、機械・部品、加工機械、パッケージ機械、眼鏡までの幅広い分野で生み出しているのだ。

イタリアの産業区とは

中小企業中心の産業構造でありますら、イタリアと日本の経済パフォーマンスに差が出てくるのはなぜか。その答えを探る際にキーワードとなるのが「産業区」だ。

産業区とは、地域産業集積(Indus-

trial Districts)、産業クラスターともい、一般にはある産業に関連する企業が、ある地域に数多く集まっている地域を指す。

イタリアでは中小企業群が各地域で同業種による集積を構成しており、こうした産業区が各地に存在する。イタリア全土では、199の産業区が認定されており、その90%がイタリア中北部に集中している(図1-1-1-5)。

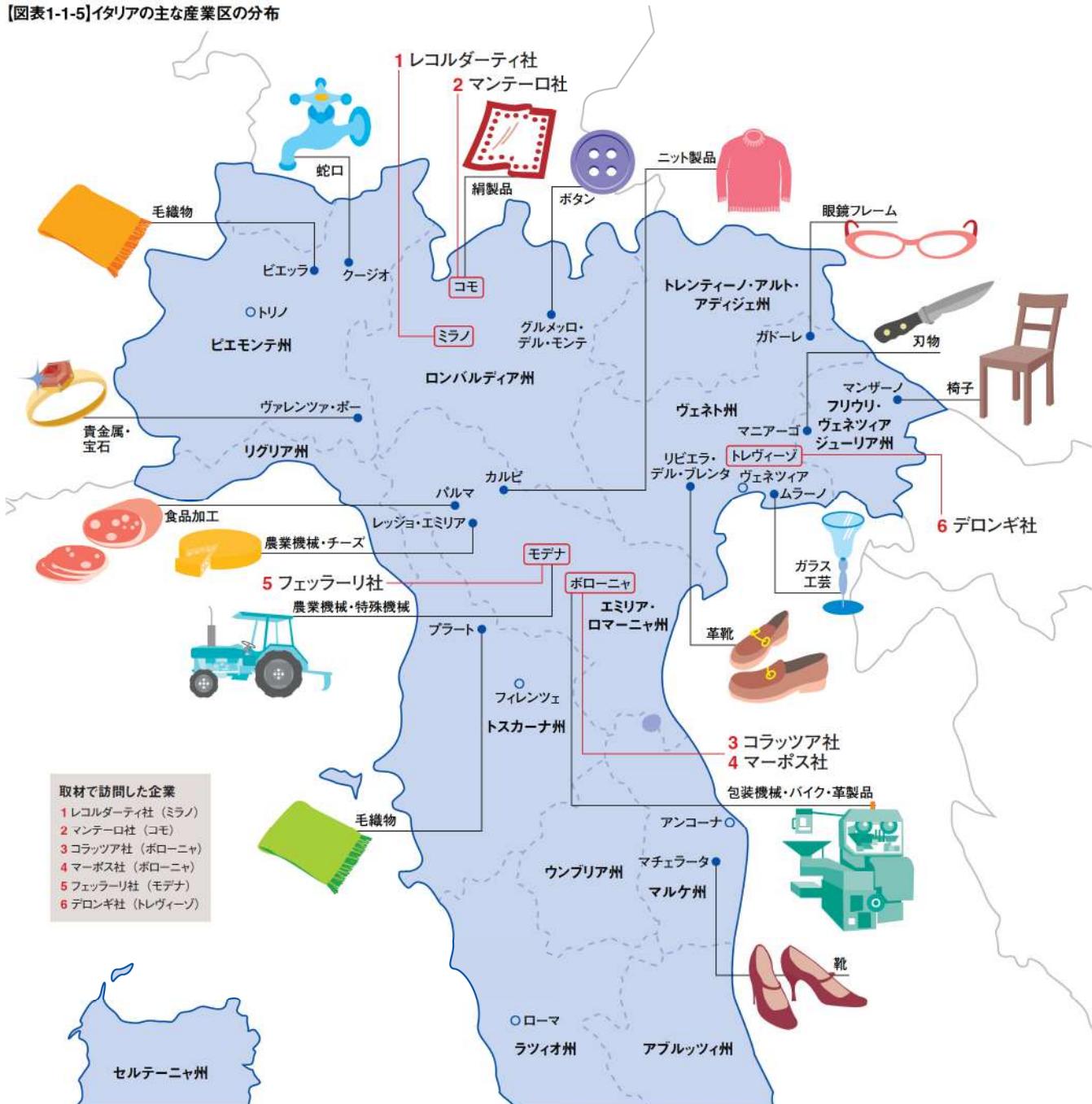
産業区の中では、多くの中小企業・零細企業が活動しており、そのほとんどが家族を基盤とする事業体である。イタリアでは家族の生活が地域コミュニティに深く結びついているため、その地域のコミュニティと事業体は、家族を介して強い一体感をもつようになる。

一方、産業区内の数多くの中小・零細企業は、工程ごとに細分化された分業体制によって、緊密なネットワークを形成している。こうして、地域のコミュニティと企業間のネットワークが重なり合うことになる。

もちろん各地域の産業区は、その風土、地理的環境、歴史、文化によって、多様な個性と特色をもっている。こうした多様さが、各地域の中小企業ネットワークの構造に、機能の仕方の違い、強みと弱みを生み出している。

こうしたイタリアの伝統的な価値觀

[図表1-1-5]イタリアの主な産業区の分布



また、その企業同士の関係を、日本は下請け構造に象徴される縦の構造、都市と地方の機能分化をその特徴とすれば、イタリアのそれはネットワーク型、横の構造となっている。例えば、ニットの産業区として名高いカルピでは、図表1-1-6のような分業が行われてお

り、こうした分業の様式から、そのネットワークの構造はスター・コンセプトと呼ばれている。ネットワーク型の構造によれば、イタリアの産業区は、そのマーケットはその地域内の閉ざされた世界に限られない。イタリア全土、そして世界へとその窓口は開いている。

日本にも産業区と呼ばれるものがある。日本各地にその地の特産品と呼ばれるものがあり、福井の漆器、丹後のちりめん、岩手の南部鉄器などが有名だ。しかし、経済産業省の調査によれば、産業区は、製品が生産される場であるが、産業区の経済的な成功の如何は、製品の品質によってのみ決まるとはいえない。ただ「いいものをつくれば売れる」ではなくなってきているのだ。

イタリアの産業区は、単にものをつくるだけではなく、製品の企画から、消費者の手に渡る流通までを担当する場合が多い。常に目線の先にあるのは、消費者だ。イタリアの中小企業は、下請け企業のように親会社が要求するもののみをつくるのではなく、最終消費者である世界の市場を見据えて、モノづくりをしているのだ。

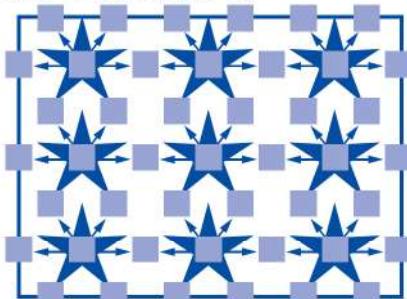
1-1-6のよう

[図表1-1-6]産業区における分業の例
図Aスター・コンセプト(1分業サイクル)



ファイナル・ファームは商品の企画を行うと、生地生産から仕上げまでの各工程を担当する企業と個別にやりとりし、最終製品の仕上げまでを行う。ファイナル・ファームにリーダー的な性質ではなく、あくまでもこうした工程をオーガナイズする機能を担う。

図Bスター・コンセプト(全体イメージ)



ひとつのサイクルが、産業区内では頻繁に行われている。1工程を担当する企業も複数のファイナル・ファームとやりとりし、連鎖的な構造をついている。

出所:CITER資料

つて、柔軟性を保つことができ、それは企業に多様な選択肢を与えることになる。企業は自分の事業の進め方を自身の責任で決めることができ、自分の創意工夫を重ねることで、自分の方法を貫くことができる。専門化することは唯一の存在になることであり、強みとなるのである。

こうしたネットワーク型の構造により、あたかも産業区がひとつの中企業体であるかのような組織体を形成している。そして産業区内においては、数多く存する中小企業の間で分業・連携だけでなく、絶え間ない競争も行われている。

柔軟な連携による自由な取引が可能ということは、競争社会であることも意味する。独自の強みをもたないものは、淘汰されていく運命にある。こうした競争と連携が、産業区全体に、柔軟なダイナミズムを生み出し、環境の変化にも対応できる組織体を形成しているのだ。それはあたかも環境の変化に対して、自らの意思をもって適応していくひとつの中機体のようである。

このような中北部イタリアの産業区がある地域はヨーロッパでも最高の所得

水準を誇っている。またOECDのLocal Economic and Employment Development programme, DELSA・雇用・労働・社会問題局のログラム)のレポートによると、産業区のイタリアの輸出への貢献度は、テキスタイルの分野では42・6%、靴・革製品47・4%、家具・陶磁器37・9%、宝石・貴金属39・6%、機械・機械製品は18・1%となっている。このことからも産業区の存在の大きさをうかがうことができる。

日本の大企業にとって、産業区を構成するひとつひとつの企業を取り上げ、そのあり方を分析することにはあまり意味がないだろう。だが、産業区そのものをひとつの大企業に見立て、その中の企業間ネットワークのあり方をつぶさに見ることには、価値があるのでないだろうか。

なぜなら、日本の大企業はガバナンスを見直し、事業の分社化をすすめるだけではなく、組織ユニットそのものの思い切ったアウトソーシングも進めている。さらに雇用も多様化させるなど、コアの組織を小さくしつつ、企業の内側と外側

の垣根を低くしていける動きをとっている。そのとき課題となる分化のあり方と、組織間の連携のあり方にイタリア産業区のネットワークは大きなヒントを提示してくれるのではないか。「競争と協調の両立」「上下の系列的関係でない、水平的な創発関係」など、これからを考えるための参考となる現象がいくつも見られた。

ここまで、データの上からイタリア経済において産業区が果たす機能の重要性を見てきた。次のパートからはイタリアの産業区では何が起きているのか、その実態を紹介しよう。

参考資料
伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編「産業集積の本質」有斐閣、1998年
稻垣京輔「イタリアの起業家ネットワーク」白桃書房、2003年
小川秀樹「イタリアの中小企業」日本貿易振興会、1998年
馬場康雄・岡沢憲美編「イタリアの経済」早稲田大学出版部、1999年
「中小企業総合研究機構」『ヨーロッパ中小企業白書』同友館、2003年
ISTAT(イタリア統計局)ホームページ
OECD(経済開発協力機構)ホームページ

競争と協調はなぜ両立するのか

パート1では、イタリア経済において無数の中小企業が大きな役割を担っていること、またその無数の中小企業が、地域ごとに「産業区」と呼ばれる企業集積を形づくっていることを概観してきた。このパートでは、その産業区の中でもどんな企業ネットワークが編成され、高い付加価値を生み出しているのかを具体的に見ていく。



ドンナ・ダ・ソーニョ社のタマラ・グアランディ氏(左)とルチア・マルティネッリ氏

カルピの企業ネットに注目する

まずは典型的なアパレル産業区に見られる企業ネットワークに注目したい。カルピ市は、ボローニャから北西へ車で30分ほど走ったところにある、人口約6万人の小都市だ。女性向けのニット製品やシャツを多く製造している。もともと農家の女性が木の皮で帽子を編んだことが産業区の始まりであり、女性経営者が多いことが特徴に挙げられる。カル

ピの産業区について地元大学や自治体から企業調査を受託する、R&I社のダニエラ・ビガレッリ氏によれば、カルピを中心とした7つの自治体に、約1650社が産業区を形成している。うち350社が最終製品を市場に送り出す「ファイナルファーム」で、その経営者はほとんどが女性だという。

そんなファイナルファームのひとつ、ドンナ・ダ・ソーニョ社を訪問した。経

年間1000モデルに 30日で見本を完成

同社はまったく生産工程をもたず、商品企画と工程途中の品質管理に特化している。生産自体は約50社の外注先企業が担う。同社が企画・発案したモデル

を、カルピの産業区を研究するモデナ大学のジョヴァンニ・ソリーナス教授の話を聞くと、その特色がより鮮明になってくる。まずネットワークにおける競争的関係は、最終製品のニーズが変化したときに明確になるという。外注先企業がニーズ変化に対応できない場合、ファイナルファームは自由に外注先を入れ替える。この結果外注先に生き残るた

る営業者はタマラ・グアランディ氏とルチア・マルティネッリ氏の2人。グアランディ氏が生産と販売、マルティネッリ氏が商品見本づくりを担当する。社員数は10人で、40~60歳の女性を対象に、中級~高級品の洋服をつくっている。パート1で触れた「スターコンセプト」の、中心に位置する企業だ。

たる外注先企業と、中心にあるドンナ社の間を、猛スピードで半製品が行き来して製品は完成する(しかもひとつの製品で商品見本と本生産、2回工程を繰り返すことになる)。このプロセスを1モデルについて、約30日でこなす。1年間に手がける数は、約1000モデルに達するという。「かつてはバイヤーも少ないモデルで多くのロットを発注していたが、最近は多くのモデルを小ロットで発注する傾向にある。そのためこんなモデル数になるのです」(グアランディ氏)

同社の事例だけではカルピの企業ネットワークの全体像はよくつかめないが、カルピの産業区を研究するモデナ大学のジョヴァンニ・ソリーナス教授の話を聞くと、その特色がより鮮明になってくる。まずネットワークにおける競争的関係は、最終製品のニーズが変化したときに明確になるという。外注先企業がニーズ変化に対応できない場合、ファイナルファームは自由に外注先を入れ替えられる。この結果外注先に生き残るた



アレッサンドロ・シナトラ
イタリアLIUC大学経営学部長
1941年生まれ。1966年ボッコ
ーニ大学卒業後、民間企業で
企業向け教育研修事業に携わ
る。1995年LIUC大学戦略経
営担当教授、96年同大学学長
を歴任し、99年より現職。著
書に“Aeroporti e sviluppo
regionale: rassegna di studi”
Guerini e associati, 2001。



ジョヴァンニ・ソリーナス
モデナ大学政治経済学部教授。
1955年生まれ。1989年ケンブ
リッジ大学経済学修士取得。
1983年モデナ大学政治経済学
部助教授などを歴任し、99年よ
り現職。モデナ・レッジオエ
ミリア大学経済学部教授兼任。
専門は労働経済学。著書に
“Long Term Care in Italy:
Survey Results” European
Project Galca(Gender Analy
sis and Long Term Care)など。

め、または新たな外注先に選ばれるために、外注先企業は競争することになる。もちろんファイナルファーム同士も、バイヤーからの受注をめぐつてしのぎを削る関係にあることはいうまでもない。

カルピの企業ネットワークがユニーカー
なのは、さらにこの先だ。あるファイナ
ルファームに、1社では対応しきれない
大量受注があったとする。するとライバ
ルだったはずの、ほかのファイナルファ
ームが外注先企業になつて、大量の注
文を分担する。こうした分業はファイナ
ルファーム同士だけではない。星の先端
にあたる外注先企業の中には、ファイナ
ルファームの機能を果たせる能力をもつ
企業も存在する。時にはそうした外注先
企業が、星の中心であるファイナルファ
ーム役となつて大量注文をこなすため協
力するという。

競争と協調が同時に存在し、一見上
下関係に見えるファイナルファームと外
注先企業の関係も、状況に応じて柔軟
に入れ替わる。なぜこのようなことがカ
ルピでは成立するのだろうか。ソリーナ
ス教授は「現在はファイナルファーム、
外注先企業と立場は違つても、少し時
代を遡れば、みな同じ地域の農民出身

状況で柔軟に入れ替わる 受注者と発注者の関係

者は上下関係はなかつた。たまたま現在
は、発注側と受注側になつてゐるに過ぎ
ないのです」という。この地域で働く人
たちには厳格な社会構造の分化がなく、
社会的、文化的なリソースも共有する
部分が多い。そして、どんな行動をとれ
ば産業区内の他の構成員を助けること
になり、また迷惑をかけることになるか
を、長い時間をかけて身につけているこ
とがその理由だと説明する。

LIUC大学経営学部教授のアレッ
サンドロ・シナトラ氏は産業区に見られ
る「競争と協調の共存」について、別の
例を提示する。あるアパレル業の産業区
では、自分がつくっている製品について、
生地を構成する繊維の比率、色の染め
方、そのつくり方、受注の価格や数量
に至るまで、産業区内の企業に公開し
なければならない。こうした明文化され
ないルールのもとで「まるでラグビ
ーのように」競争が繰り広げられる。も
しルールを守らない者がいれば、いわゆ
る「村八分」になるという。

「成果主義の導入に伴つて、日本企業
では共有すべき情報の遮断やリソースの
無駄遣いが随所に生じている。だが、組
織内で一人勝ちすることを促進しても、
その競争は内向きで、気軽にアイデアや
意見も語り合えない空気がたちこめてく
るだろう。ルールを守つて競い合うこと
は、何が何でも打ち勝つことに勝ること

するべきだという。「そもそも市場にお
ける競争は、競争相手を完膚なきまで
に叩きのめすということ。その意味では
弱みにつけ込む戦略や抜け駆けも立派
な戦い方で、ルールなど無視することに
なるでしょう。だが、こうしたきびしい
競争原理を組織内にそのまま落とし込
むことは、会社の中では損失が大きいの
です」

その点イタリアの産業区は、地元の地
縁、血縁の関係に基づく強い相互信頼
と社会的紐帯に裏付けられている。製
品を世界市場に送り出すために、对外
的には一種の運命共同体だという仲間
意識が共有されているのだ。その上で自
分らしさを表現し、技とアイデアを競い
合う、おおらかな「競争」が繰り広げら
れている。

こうした「競争と協調の共存」に、日本
企業は何を学べるのだろうか。取材に
同行した組織人事コンサルタントの永
井隆雄氏は、成果主義が広まる中、新

たな組織内競争原理を確立する参考と
するべきだという。「そもそも市場にお
ける競争は、競争相手を完膚なきまで
に叩きのめすということ。その意味では
弱みにつけ込む戦略や抜け駆けも立派
な戦い方で、ルールなど無視することに
なるでしょう。だが、こうしたきびしい
競争原理を組織内にそのまま落とし込
むことは、会社の中では損失が大きいの
です」

ルールを守つて競争を 我々は忘れていないか

こうした「競争と協調の共存」に、日本
企業は何を学べるのだろうか。取材に
同行した組織人事コンサルタントの永
井隆雄氏は、成果主義が広まる中、新



コラツツア社の輸出担当マネジャー、アデロ・モレット氏

そのボローニヤに立地し、コンソメスープやチーズの包装機器づくりに強みをもつのが、社員140人のコラツツア社だ。（同社の製品に関する記事は4ページにも掲載。）同社は同じ包装機器メーカー6社と、シンパックグループを形成している。

包装機器といつてもその範疇は広い。6社はそれぞれどんな分野に強みをもつただろうか。コラツツア社は固形ブイヨ

得意分野はバラバラ 顧客ニーズをカバー

メークーがあり（1993年）、これはイタリア国内の3分の1にあたる。米国のシリコンバレーになぞらえ「パッケージングバレー」の異名がつけられている。

ボローニャ県には約170の包装機器業区としても知られている。イタリアの統計局ISTATのデータによれば、

カルピで「競争と協調の共存」と共に見られた、「誰かが誰かを牛耳るのではない、水平なネットワーク関係」は、より大規模な企業のグループでも観察できる。11世紀後半、世界最古の大学が誕生したイタリア北部の街、ボローニヤに舞台を移そう。この街は現在、包装機器やオートバイ、輸送機器パーツの産業区としても知られている。イタリアの

企業グループに見る水平な関係

望には対応できない』というケースも減らせるわけです

情報は6社に平等分配 対応策は各社が考える

なぜこの6社はグループを形成したのだろうか。「それは顧客のニーズに基づいたものです」。6社が別々の場合、顧客企業はその分野に応じて6社へ個別に問い合わせや相談、苦情をいわなければならない。だがシンパックグループとしてはならない。だがシンパックグループとしてひとつになつていれば、そこには問い合わせれば用事は一度に済む。「『その要

ン包装システムで世界シェアの75%、チーズ包装システムで65%を占め、パッターノの包装機器も手がける。シーマ社（98年グループ参加）は缶詰の充填が得意。同年参加したRC社は設置された包装機器の修理、メンテナンスをする。唯一のドイツ企業であるステファン社は、チーズ調理器に強い。OPM社（2000年参加）はチヨコレートの包装システム、2002年参加のBC社は清涼飲料のボトル充填システムを製造する。こ

のようすにそれぞれの得意分野はバラバラで、ほとんど重複していない。コラツツア社の輸出担当マネジャー、アデロ・モレット氏は、「私たちで食品メーカーの包装機器に関わるニーズの、大部分をカバーできます」と語る。

こうした企業グループのことをイタリアでは「ピアツタフォルマ」（プラットフォーム）と呼ぶ。「ピアツタフォルマはシンパックグループだけの特別なものではない。イタリアではよく見られる枠組みです」（モレット氏）。確かに2章で取り上げる大阪市立大学大学院創造都市研究科教授、佐々木雅幸氏の寄稿にも「フレキシブル・コンベヤシステムを得意とする町工場7社が集まつたβグループ、ロボットによる自動荷造り包装機械メーカー3社がつくったAETN Aグループ、部品供給業者ばかりのMarchesiniグループ」など、水平的グループが紹介されている。これらもピアツタフォルマと呼ばれるグループ形態なのだろう。

なぜこの6社はグループを形成したのだろうか。「それは顧客のニーズに基づいたものです」。6社が別々の場合、顧客企業はその分野に応じて6社へ個別に問い合わせや相談、苦情をいわなければならぬ。だがシンパックグループとしてひとつになつていれば、そこには問い合わせれば用事は一度に済む。「『その要

グルッポ・バッソリの失敗

ここまででは産業区における企業ネット

ワークの成功例を中心見てきたが、次に失敗例も見てみよう。企業ネットワークにおいて、産業区の企業家たちがどんなことを嫌うのかを、うかがい知ること

ができる。

冒頭に紹介したドンナ・ダ・ソーニヨ社の2人は、ある会社の社員として同じ仕事を従事していた。その会社の経営が行き詰ったため、94年にドンナ社を

創業したのだ。その会社はグルッポ・バッソリという企業グループに属していた。同グループは80年代半ばから末にかけ「プロント・モーダ」と呼ばれる手法を確立したという。



なぜグルッポ・バッソリが崩壊に至ったのか、グアランディ氏に尋ねてみた。「カルピの経営者たちは、みな個性に富み、自主性がある。それなのにあまりにみんなをひとつの方に向けるようとしたのが、企業を見本を、短期間に送り出せるようにした仕組みだ。グルッポ・バッソリの場合、最盛期で約70社が傘下に加わったという。だが同グループはカルピを襲った不況もあいまって、90年代初めには崩壊してしまう。

徐々にうまくいかなくなつたのです」。牛耳られること、仕切られることに強い抵抗感をもつ人たちに、無理なりーだーシップを發揮しようとしたため招いた結



ガービ・デイ・オッターテイ
フィレンツェ大学経済学部教授
1976年フィレンツェ大学政治経済学博士課程修了。1993年フィレンツェ大学政治経済学部講師を経て2000年より現職。ブロード州立社会経済研究センター副センター長、Cambridge Journal of Economicsの審査員を務める。著書にSviluppo locale e concorrenza globale, "Sviluppo locale", vol. X, n.23, 2004。

現在の産業区では水平的な関係ばかりでなく、「リーダー企業」の役割が重要な要素になってきているという見方もある。SIUC大学経営学部教授のアレッサンドロ・シナトラ氏は「産業区の製品が海外など広い市場に出て行くようになると、大企業や外国企業、他の産業区に対抗して、どのように製品を打ち出ししていくか、構想していくことが必要になる」という。その役割を担うのがリーダー企業、とりわけその企業の経営者なのだ。「広い市場に出て行くと、製品への需要も大きくなる。その対応にも産業区としてのまとまりが重要で、ここにリーダー企業の大きな役割がある」と語る。

毛織物製品の産業区であるブラーートについては、リーダー企業の台頭は見られない」と反論するのは、フィレンツェ大学経済学部教授のガービ・デイ・オッターテイ氏だ。確かにブラーートでも、販売後のメンテナンスも含めた最終製品の品質管理をよりトータルに実行するため、企業のグループ化が見られるという。このグループ化は、主に血縁関係が基盤となっており、製造工程を分業するパートナーが固定化するようになってしまっているという。しかしこの場合のグループはボローニャのシンパックグループに見られる「ピアツタフォルマ」的なもので、いずれかの会社が固定的にリーダー的立場にあるのではないという。

リーダー企業が重要な見方も

毛織物のブラーートにはリーダー台頭見られず

毛織物製品の産業区であるブラーートについては、リーダー企業の台頭は見られない」と反論するのは、フィレンツェ大学経済学部教授のガービ・デイ・オッターテイ氏だ。確かにブラーートでも、販売後のメンテナンスも含めた最終製品の品質管理をよりトータルに実行するため、企業のグループ化が見られるという。このグループ化は、主に血縁関係が基盤となっており、製造工程を分業するパートナーが固定化するようになってしまっているという。しかしこの場合のグループはボローニャのシンパックグループに見られる「ピアツタフォルマ」的なもので、いずれかの会社が固定的にリーダー的立場にあるのではないという。

イタリアの産業区を研究する横浜市立大学経済研究所助教授の稻垣京輔氏は、リーダー企業の存在が目立つかどうかは、産業の形態が大きく関わっていると指摘する。「例えばサッソオーロのセラミック産業区は、生産設備に大きな投資が必要なため企業規模が比較的大きく、その結果リーダー企業を中心化が進んでいます。機械工業もあり

リーダー企業が目立ちやすい分野でしょう。アパレル産業で、産業区を構成する企業規模がより小さなカルピやブラーートではまた状況が違ってくるのです」

だがリーダー企業とグループ傘下企業の関係は、明確で固定的な上下関係にあるとか、リーダー企業が傘下企業の生殺与奪を完全に握っているといったイメージで捉えると、実態を理解できないと説明する。「例えばリーダー企業が掌握する販路を利用させてもらうかわりに、わが社だけが持つ技術をグループのために提供するというように、関係はギブアンドテークで、契約的なものです。また今はメリットを感じていてからグループの一員だが、いつかは独立してグループの一人だが、もしも離脱するかも知れないと考えている場合もある。流動的な関係でもあるのです」



いながき・きょうすけ
横浜市立大学経済研究所助教授
1966年東京生まれ。ボローニャ大学経営学研究科大学院に留学後、2000年東北大学大学院経済学研究科博士課程修了。尚美学園大学総合政策学部専任講師を経て、2002年4月から現職。著書は『イタリアの起業家ネットワーク』(白桃書房)。

スピンオフ連鎖とネットワーク

産業区に見られる企業ネットワークは、どんな相互信頼と社会的紐帯に裏付けられているのかを見ていこう。横浜市立大学経済研究所助教授の稻垣京輔氏は、ボローニャの包装機器産業で起

こったスピンオフ連鎖のメカニズムを、包装機器メーカー経営者らへのインタビューなどを通じて解明した。その研究

成果は著書『イタリアの起業家ネットワーク』にまとめられている。元働いていた企業から独立し起業するスピンオフ

が、ボローニャの包装機器産業で最も盛んだったのは1960年代から80年代にかけて。スピンオフ元をたどっていくと、その始まりはACMA社というひとつの会社に源を発している。

新しい組織を形成する 新たなニーズに応える

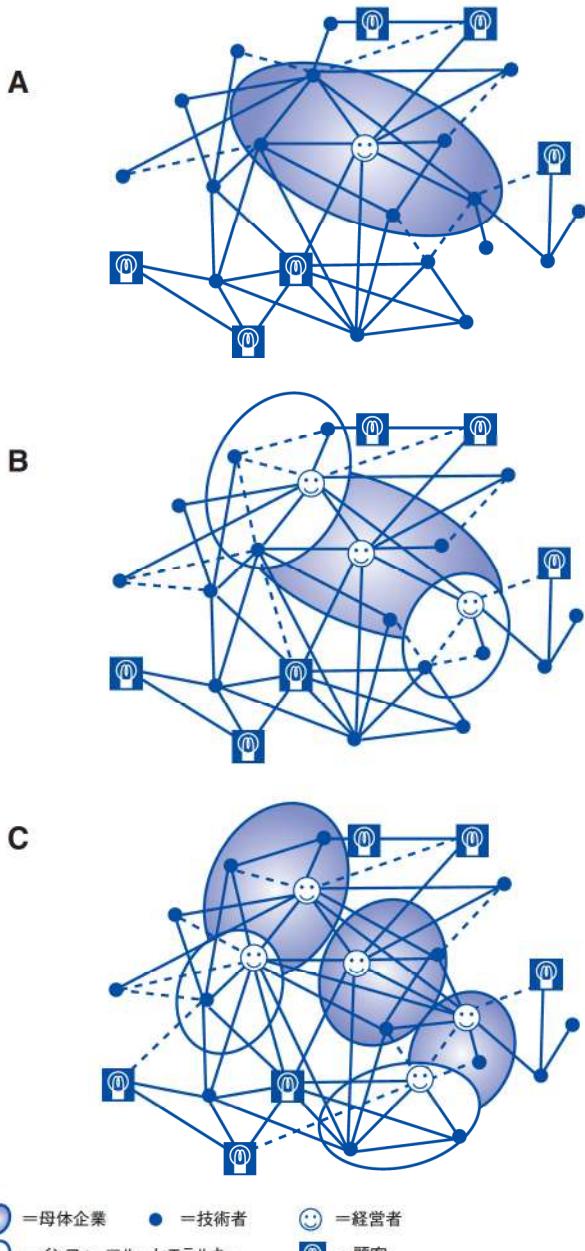
稻垣氏はボローニャで起こったスピンオフの連鎖を、図表1-2-1のよう

になる技術者は、所属する会社内にとどまらず、社外にも張り巡られたネットワークの一員となっている。ここに顧客や別の技術者が「こんな機械がほしい」「こんな改良をしてほしい」と新たなニーズを持ち込む(図A)。

ニーズを持ち込まれた技術者は社内でのネットワークを活用して、ニーズに応えるため必要な人材や資源を調達し、新たな組織(インフォーマル・ヒエラルキー)を形成(図B)。安定した注文が入るようになると、新会社としてスピンオフしていく。新しく起業した会社に所属する技術者も、社内外のネットワークの一員であり、最初の技術者が起業に至ったプロセスと同じ道をたどって、さらには新たなスピンオフが発生していく(図C)。

こうしたスピンオフ連鎖の発生には、社内外に広がる密度の高い人間関係、ネットワークが前提となる。ボローニャの包装機器産業で密度の高い人間関係、ネットワークが存在することには、近所づき合い、幼なじみ、学生時代のネットワーク、旧職場のネットワークなどが同時に存在し、これら各種の人間関係が相互に影響し合いながら、維持されていることが関係していると、稻垣氏はている。ボローニャの人々が地元で成長し、生活を続けて地理的近接性を保つことが、これらの人間関係を維持し、価値観も共有することにつながっているのだ。

【図表1-2-1】ボローニャ包装機器産業区のスピンオフモデル



出典:「イタリアの起業家ネットワーク」

になる技術者は、所属する会社内にとどまらず、社外にも張り巡られたネットワークの一員となっている。ここに顧客や別の技術者が「こんな機械がほしい」「こんな改良をしてほしい」と新たなニーズを持ち込む(図A)。

ニーズを持ち込まれた技術者は社内でのネットワークを活用して、ニーズに応えるため必要な人材や資源を調達し、新たな組織(インフォーマル・ヒエラルキー)を形成(図B)。安定した注文が入るようになると、新会社としてスピンオフしていく。新しく起業した会社に所属する技術者も、社内外のネットワークの一員であり、最初の技術者が起業に至ったプロセスと同じ道をたどって、さらには新たなスピンオフが発生していく(図C)。

こうしたスピンオフ連鎖の発生には、社内外に広がる密度の高い人間関係、ネットワークが前提となる。ボローニャの包装機器産業で密度の高い人間関係、ネットワークが存在することには、近所づき合い、幼なじみ、学生時代のネットワーク、旧職場のネットワークなどが同時に存在し、これら各種の人間関係が相互に影響し合いながら、維持されていることが関係していると、稻垣氏はている。ボローニャの人々が地元で成長し、生活を続けて地理的近接性を保つことが、これらの人間関係を維持し、価値観も共有することにつながっているのだ。



包装機器メーカーのスピンオフ連鎖を示す展示
＝ポローニヤ産業歴史博物館で

*1 パットナム氏はソーシャル・キャピタルを「人々の協調行動を活発にすることで社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」と定義している。

*2 1ユーロ＝137円として換算

ソーシャル・キャピタル 北部には豊富に存在

米国の政治学者、ロバート・D・パットナム氏は著書『哲学する民主主義』の中で、70年代のイタリアで、州政府へ

存在を実感させるいくつかの話

こうした信頼、紐帶、規範、ネットワークなどは、今回の取材でもその存在を感じさせるエビソードをいくつか聞くことができた。計測のための機器やシステムを製造するマーポス社の話もそのひとつだ。ポローニヤ近郊に本社を構える同社は、社員約1800人。うち800人がイタリア国内で、残りは米国、欧州、アジアにいる。2003年の売上げは2億3000万ユーロ（315億1000万円）（※2）だった。

顧客の声に早く対応 代理店には頼らない

同社の計測機器やシステムが利用される製造業は幅広い。自動車、ペアリング、ハードディスク……。工員や技術者が手にもつて使うような、汎用的な計

測機器だけでなく、生産ラインに組み込まれる自動化された計測システムも手がける。自動車関係でいえば、フロントガラスの微妙な曲面が、規格どおりにできているかを複数の点で一度に計測する機器、エンジンのピストン、クランクシャフトのサイズやバランス計測システムなどだ。最近では環境基準に適応したディーゼルエンジンを製造するため、燃料噴射装置の計測に高い精度が求められるようになっている。これまでには0.1ミクロンレベルの精度だったものが、0.01ミクロンレベルの精度を求めらるるようになつておる。同社はこれに対応した計測装置も世に送り出してい

る。同社では顧客の高レベルな要望にすばやく対応するため、「即応型エンジニアリング」と呼ぶ体制で臨んでいる。常

地方法権が進められた後の各州政府の制度パフォーマンスを比較した。北部の州政府は南部に比べて良好に機能していることを論証している。そして北部が南部に比べて制度が機能している理由を、ソーシャル・キャピタル（※1）の豊富な蓄積に求めていた。

また北部における経済パフォーマンスの良好さにも触れ、「経済が豊かだから、経済が豊かだ」という相関のほうが強いことも論証している。



マーポス社会長
ステファノ・ボッサーティ氏

に顧客企業の開発担当者のもとへ社員がでかけ、新製品の開発段階から、その開発や生産に必要な計測装置やシステムについて情報を集めたり、相談を受けたりするという。「そのため海外でも代理店方式は主流でなく、32カ国に62のオフィスを設置しています。これも即応型エンジニアリングを実現するためです」。創業者から数えて2代目であるステファノ・ボッサーティ会長は語る。

米国、欧州、日本の大手自動車メーカーなどに「即応型エンジニアリング」を提供するため、世界各地に自ら進出する同社。だがこうして集めたニーズを、製品にしていく開発・製造のプロセスは、それとは対照的だ。

ボローニヤ機械工業の起源はシルク産業だった



18世紀の水力で動く絹糸紡績機の模型＝ボローニャ産業歴史博物館で

一つの産業区が、なぜ現在その場所で発展を遂げているのか。それを理解するには歴史をさかのぼることも大切な作業の一つだ。ボローニャでは16世紀からシルク産業が発展していた。養蚕から始まって絹糸の紡績 生地づくり、ベールや飾りといった製品への仕上げまで、すべてをボローニャの地域内で手がけていた。

17世紀には約6万人のボローニャの人口のうち、2万5000人が何らかの形でシルク産業にかかわっていた。シルク産業によるボローニャの繁栄を守るため、製造ノウハウは「門外不出」だった。12のファミリーがすべての工場と流通経路を握り、もしボローニャの城壁外でシルク作りをしたことが露見すれば「死罪」が待っていた。また

そのシルク産業と現代の機械産業はどう結びつかのかは、ボローニャ産業歴史博物館にある絹糸紡績機の模型を見れば納得がいく。模型は18世紀の紡績機を再現し、大きさは実物の約1/2。実物は高さ7メートルから10メートルに達し、部品点数は1万点に及んだ。水力で動き、部品は木製だが、まさにこれは「精密機械」といえるだろう。

シルク産業自体は産業革命を先に迎えたイギリスやフランスとの競争に敗れ、18世紀半ば以降衰退してしまう。現代のボローニャには、シルク産業は面影すら残っていないという。だが、斬新なメカニズムを生み出す独創性、それを実現する器用さを支える“DNA”は、16世紀から受け継がれていたことか、博物館を見学することで体感できる。



カルビ市経済振興担当
アルベルト・アルグレッティ氏

労使の交渉がこじれた場合、市側が調停する場合もあるのだろうか。「カル

内部化しているわけではなく、当然外注先企業を活用している。その数は約100社に及ぶ。「数社の例外を除いて、それらの企業は当社から半径60キロ以内に所在しています」と上級マネジャーのアルベルト・メッローニ氏は言う。同社は外注先企業を、協力を仰ぐ分野によってエンジニアリング、機械・部品工作、機械的組立で、電子的組立ての4つに分類している。「特にエンジニアリング分野については、みな『今から打ち合わせをしたい』と言えば1時間で当社に来てもらえる場所にいます。特にこの分野は、当社のノウハウを深く理解してもらわなければならず、長期的関係が必要です」(メッローニ氏)

即応型エンジニアリング実行のためには、開発製造の一部を顧客に近い場所に移したほうが効率のよい部分もありそですが、同社はその道を探らず、開発・製造の主要部分は「ボローニャから60キロ圏内」に集中している。まさに同社が創業以来築いてきた、信頼を置ける外注先企業との協力関係が「即応型エンジニアリング」を支える品質とイノベーションの源泉となっているからだろう。

独特的な労使交渉の場 ターボロで円卓会議



マーボス社上級マネジャー
アルベルト・メッローニ氏

もうひとつはパート2でも登場した、カルビで聞いたエピソードだ。カルビ市には独特の労使交渉の場として「ターボロ」と呼ばれるものがある。日本語に訳せば「円卓会議」とでも呼べるだろうか。ターボロには現在、労働者側2団体、経営者側5団体、そしてカルビ市の担当者が参加し、市役所で開催される。定期的に開かれるものではないが、労使間で話し合う必要のあるテーマを持ち上がれば、隨時開かれるという。

「イタリア全国を見れば労使の対立は難しさをはらんだ問題で、ストライキもよく見られます。ですがカルビではこのターボロに見られるように良好な労使関係があり、給与や労働条件も全国的に見て高水準です。例えば労使の話し合いでも10~15%程度高くなっています」。同市の経済振興担当、アルベルト・アルグレッティ氏は説明する。

※3 イタリアの街のあちこちに見られる一種のコーヒーショップ。ワイン、ビールなど酒類や軽食も供される。

地域の再活性化のためにアダヴアストロ氏、奔走



ニコラ・アダヴアストロ氏

りを提案したところ、イタリア全国から集まつた100の案件のうち、最初のプロジェクトに選定されたという。

また同市は古くから栄えた町で、「パヴィアの僧院」をはじめとする観光資源に恵まれている。ところが商店、飲食店などの多くが日曜日は店を閉めていた。アダヴアストロ氏は商工会議所に働きかけたほか、自ら商店を一軒一軒回り、日曜日店を開けるよう頼み込み、ついに実現に成功。「パヴィアは日曜日もお店が開いている」とPRしたこところ、日曜日1日あたり2万人の観光客が増えたという。

「地方自治に携わる者は、常に地域の特性を再活性させる」とを考えなくてはならない。CNA支部長としては、特に職人や小企業への融資に関連して、再活性化に取り組みたい」と語った。

ピでは労働者も経営者も、企業にどう関わるべきか、しっかりと意識があります。ですから市は中立的な場を用意し、議題について問題点を提示することはありませんが、労使の話し合いに介入するようなことはめったにありません」

(アルグレッティ氏)。先にモデナ大学のソリーナス教授は、カルピの企業間に競争と協調が両立する理由について、この

地域で働く人たちには厳格な社会構造の分化がなく、社会的、文化的なリソースも共有する部分が多い点を指摘していた。このことは労使の関係にも当てはまるのかもしれない。

ヴェネチア大学経営学部教授のエンツォ・ルッラーニ氏は「産業区における知識の移転は、意図しない、非自発的な協力によってなされる。結果論的なものだ」と前置きしたうえで、産業区内で会社の廃業、起業、そして転職も数多くなされることによつて、産業区外へ知識が流出せず、産業区内で移転、蓄積されていくと説明する。

廃業、起業、転職以外の知識移転の場に挙げたのが「バール(Bar)」(※3)だ。「日常生活の空間が限られた中では、出会いの場所でもあり、見知った者同士が情報交換をする場もある」(ルッラーニ氏)

日本の大企業の未来モデルのひとつとして、「産業区」からの示唆を考えてみたい。すでに日本でも企業の境界・垣根は流動化してきた。組織間・個人間の関係にも、単に指示通りの成果を期待するのではなく、新たな価値づくりが期待され、スピーディな連携・協働が必要になっている。こうした関係の前提になつて、組織の間に、企業の枠を超えた「地域における信頼関係」という「ソーシャル・キャピタル」があることをどの研究者も指摘している。

こうした連携の土台となる「ソーシャ



エンツォ・ルッラーニ
ヴェネチア大学経営学部教授
1947年生まれ。1969年ヴェネチア大学経済学修士号取得。
1982年ヴェネチア大学講師、1989年ウッディーネ大学助教授を経て、1994年より現職。専門はビジネス戦略。著書にEconomia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti, Carocci, Roma, 2004。

産業区を支える信頼と紐帯の未来は

産業区に見られる相互信頼と社会的紐帯は、これまでも、そしてこれからも揺るぎないものなのだろうか。これら信頼と紐帯に変化を巻き起こしそうな事態も進行している。変化と、その変化へのさらなる対応から、産業区の力強さを感じることができる。

変化の兆しも見えるが……

信頼や紐帯を動搖させかねない事態とは何か。第一は中国人をはじめとした外国人の進出問題、そして第二は、「若者が後を継がない」という世代交代の問題だ。

中国系企業200社に外注先の15%を占める

パート2にも登場した、カルビの調査会社R&I社のダニエラ・ビガレッリ氏によると、現在カルビの産業区に存在する約1650社のうち、約1300社が、スターコンセプトの星の先端に位置する外注先企業だ。このうち約200社が、中国系の人たちによって経営されているという。「これらの中国系企業は、今のところ比較的高い技術が求められず、労働集約的な縫製の外注先

企業が多いようです」。こうした企業では、例えば30人の従業員がいると、正規の労働許可を得ているのはそのうち数人で、残りは不法就労者という形態が多い。中国系企業は10年くらい前からカルビに増え始め、徐々に現状のようになつたという。

カルビの外注先企業の15%を占めるまでに増えてきた中国系企業に対し、もとからいる外注先企業の経営者たちはどんな思いを抱いているのだろうか。ニット生地づくりを担当する外注先企業、

同社は1980年、ボー氏兄弟が創業した。経営者2人のほか、社員は4人。朝5時から午後9時まで、2交代で9台の機械をフル操業している。1日に最大1000個のニット生地を編むことができる。売上げは年間約45万ユーロ（6165万円）という。



テッシリポー社経営者
ヴァンニ・ボー氏



カルビの広場で土曜の朝開かれる市場の風景

企業が多いようです」。こうした企業では、例えば30人の従業員がいると、正規の労働許可を得ているのはそのうち数人で、残りは不法就労者という形態が多い。中国系企業は10年くらい前からカルビに増え始め、徐々に現状のようになつたという。

ルール守らない姿勢に「アンフェア」の声も

10年前ならひとつのみの最終製品のため



アルディーニ・ヴァレリアーニ工業専門高校の授業風景1



テッセルボー社本社兼工場の内部。稼動するニット編み機

次に世代交代問題に目を轉じよう。再び話はボローニヤに飛ぶ。アルディーニ・ヴァレリアーニ工業専門高校は、イタリア建国（1861年）より古く、1844年に創立された。当時衰退していたボローニヤの産業の将来を憂えた2人のボローニヤ大学教授が、「最新の技術を学び、人材を育成する学校を作るべきだ」と遺言と遺産を遺したことが創立の契機だ。

このため、同校は一貫してボローニヤの産業に貢献できる人材の育成を教育方針に掲げている。ボローニヤの包装機器業界で働く経営者、技術者のうち、約7割は同校の出身者だという。

現在同校では機械工業を中心とした分野で活躍できる、中堅クラス以上の技術者を育成することを目指している。そのため同校が重視しているのは理論的

学習と技術的技能の両立だ。教室をのぞくと、ひとつの教室内に黒板の前に机が並んだ、理論的学習をする場と、機械工学なら工作機器、電子工学ならパソコンというように、技術的技能を学べる場が、必ず両用意されている。2つの場所を行き来しながら授業が進められるのだ。同校校長のジョバンニ・セディオーリ氏は「機械の動かし方だけではなく、機械の原理が理解できる。また理論だけでなく、その理論にかなった機械を自らつくり出せる技術者を育成します」と語る。

このようないい状況にもかかわらず、同校は大幅な定員割れが続いている。1学年の入学定員400人に対し、集まる学生は200人という状況が、ここ10年続いているという。入学者が集まらない理由は、大学進学者が増えている、機械工業の技術者より、サービス業などが若者には人気があるなどいくつか挙げられる。「工業専門高校を卒業すると、19歳から技術者として油にまみれて働くにはなかなかならない。こうした就職によるインパクトを、なるべく避けたい、先延ばしにしたい」という心理が働いてい

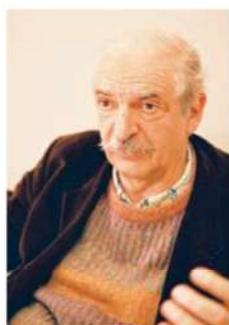
入学者は定員の半分 東欧、南伊から流入も

アルディーニ・ヴァレリアーニ
工業専門高校校長
ジョバンニ・セディオーリ氏

作る見本は数点でよかつた。これが現在では20～30点にもなり、その結果操業時間が長くなっているという。またファイナルファームの要望に応えるため、1台約20万ユーロ（2740万円）の新型編み機を、5年に一度くらい購入する必要があるという。「値段で圧倒的に優位な中国、バングラデシュの製品に対

抗するには、クオリティを上げるしかない。だからデザインやカラーを多様にしていかなければならぬのだが、経営はなかなか厳しい」（ヴァンニ氏）
カルピに増えている中国系企業に対しては、きびしい見方をしている。「これまでカルピの企業は、工場からの排出物が環境に影響を与えないようとする、

危険のない労働環境にするため、工場の床をすべりにくい材質にするなど、企業に課せられたルールを守るのが暗黙の了解だった。ところが中国系企業の多くはそういうルールを守るためのコストをかけようとしない。その結果製品も安くできるわけで、アンフェアな台頭だ」（ヴァンニ氏）



ヴィットーリオ・カペッキ
ボローニャ大学教育科学学部
教授
専門は社会学。イタリアの地域における中小企業の発展、プロフェッショナル形成に関する調査に従事。著書は、「La Responsabilità Sociale dell'Impresa」(2005年刊行予定)



授業風景2

るのではないでしょうか」(セディオーリ氏)。

地元の若者が機械工業の技術者になりたがらない中、その穴は、いったい誰が埋めているのだろうか。最近ボローニ

アの大手包装機器メーカーが100人

の工業専門高校卒以上の技術者を募集した。そのときは採用者のうち約70人が、南イタリア・ナポリ出身者だったといふ。「また、東欧の工業専門高校卒業者

も大手包装機器メーカーが100人

産業区の価値観再編の動き

外国人の進出、世代交代という問題に、産業区内から対応する動きはあるのだろうか。特に後者について、ボローニヤ大学教育科学学部教授のヴィットオリオ・カペッキ氏からボローニヤの産官学が連携しようとする動きを聞くことができた。

高齢化問題の解決へ 機械工業の力を活用

カペッキ氏はボローニヤの機械工業が繁栄を続け、また地元の若者を呼び戻すためには価値観の再編成が必要であり、これまであまり連携がなかつた大学、地方政府、企業がもっと連携する必要があると説く。このためまずボローニヤ大学には「生活の質向上に還元される技術の研究コース」というマスターコースが新設された。このコースで具体的に

業を活用していくという点だ。「ボローニヤの機械工業は顧客の要望に柔軟に応える能力、アイデアを具体的に形にできる能力をもっている。これらはお年寄りや身体障害者が抱えるさまざまな問題を解決するためにも活用できるはずです」。

「福祉、高齢化問題に焦点を当てるといふのは私だけが考え、提唱しているのではない。すでに企業の動きの中にその芽が見られます」(カペッキ氏)。高齢者や障害をもつ子どものための玩具メーカー▽視覚障害者向けコンピュータ端末の製造▽全身不隨の人が、目の動きで意思を伝えることをアシストする装置の製造▽福祉用機械機器の補修メンテナンス業▽障害を持つ人の生活空間設計に関する研究調査企業——これらがすでにボローニヤやその周辺に存在するという。

カペッキ氏はボローニヤの機械工業が繁栄を続け、また地元の若者を呼び戻すためには価値観の再編成が必要であり、これまであまり連携がなかつた大学、地方政府、企業がもっと連携する必要があると説く。このためまずボローニヤ大学には「生活の質向上に還元される技術の研究コース」というマスターコースが新設された。このコースで具体的に

焦点を当てようとしているのが福祉、高齢化問題への対応にボローニヤ機械工

いのでは意味がありません。より多くの人に機器を普及させるため、政府が補助や助成をするなどといった政策も必要です」(カペッキ氏)。ボローニヤの機械工業に携わることで、福祉、高齢化問題の解決の一翼を担うことができる。こうした「価値観の再編成」が産業区の新たな発展を生み、働くことの意味を重視する若い人たちを呼び戻すはずだと、カペッキ氏は考えている。

これまで産業区を支えてきた信頼や紐帯に、変化を起こしそうな状況が生じていていること、すでにその変化に対応しようとする動きがあることを報告した。2章に寄稿いただいたパドヴァ大学心理学部社会心理学講師の村田卓哉氏は、「『自然』なことを故意的に変えることをイタリア人は嫌うが、『変化することが自然』であればイタリア人はいくらでも変化していく」と指摘する。ボローニヤ、カルピという産業区もまさに変化の時を迎えているのかもしれない。そして変化に対する、自然発生的でありながらも素早い対応も、イタリアの企業不

トワークがもつ強さだといえるだろ

柔軟、迅速な変化対応

—イタリア産業区に学べること

多品種少量生産への柔軟な対応、環境変化への自然発生的でないながら迅速な対応。産業区に見られる企業ネットワークから、日本企業が学び取れることはいつたい何か。イタリアの産業区について研究を深めている、法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授の岡本義行氏から寄稿をいただいた。



おかもと・よしゆき
法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授
1947年東京生まれ。京都大学大学院経済研究科博士課程終了。経済学博士。専門は企業論、産業組織論、比較経済論。法政大学社会学部教授を経て現職。著書は『イタリアの中小企業戦略』(三田出版)、『日本の中小企業研究』(共著、同友館)など。

F1でトヨタは低迷しているのに、フェッラーリはなぜ勝ち続けるのだろうか。グッチ、フェラガモ、マックススマーラが売れ続けるのはなぜか。こうしたイタリア的な製品はなぜ生まれるのか。どこで、だれが、どのように生み出しているのだろうか。

イタリアを代表する商品の多くは、中北部の片田舎で生産される。産地や周辺に集積して分業で製品をつくりあげる。その代表はアパレル、ニット、靴、バッグ、家具、眼鏡フレーム、スキー靴、筆記用具、タイル、陶磁器といったローテク製品だ。

多くはローテク製品 デザインで商品力を

イタリア経済の強さは、そうしたローテク製品をデザイン力で商品力のあるものに仕立ててきたことは知られている。

しかし、こうした商品に国際競争力を持たせるためには、ブランド化が必要だ。デザインで魅力的な製品を開発できても、それを消費者にまで訴求できなければ、ブランド品として認知されない。イタリアのブランド商品は「生活の質」を反映している。

イタリアの中小企業はスタートアップ期から製品のブランド化を狙う。これは社会性の強いメッセージを発信する企

業もあるが、どの企業も「哲学」や「神話」を発信しようと/or。それが企業の個性をつくり、製品の個性をつくる。

イタリアのローテク製品が競争力を持つ、もう一つの要因を忘ることはできない。それはこうしたローテク製品を製造する機械、資本財の生産だ。実は世界中で、とともに機械を開発・生産できる国は多くない。欧州でもドイツやイタリアぐらいだ。ローテク製品の産業集積では、その製品の製造に関連する機械も生産されることが多い。

イタリアぐらいいだ。ローテク製品の産業集積では、その製品の製造に関連する機械も生産されることが多い。タリアぐらいいだ。ローテク製品の産業集積では、その製品の製造に関連する機械も生産されることが多い。タリアぐらいいだ。ローテク製品の産業集積では、その製品の製造に関連する機械も生産されることが多い。

こうした機械類は特殊なものが多く、それがイタリアの特徴でもある。そうした機械のマーケットは小さく、日本やドイツ企業が参入しない。量産する汎用機械については、イタリア企業に競争力はない。これら機械メーカーも、いうま

いといふ文化的背景があるかもしれない。類似した製品を安く生産し販売すれば、地域コミュニティを崩壊させかねないという恥とも思えないが、「模倣」は恥という文化的背景があるかもしれない。類似した製品を安く生産し販売する経営スタイルは二流と評価される。

人口1万人当たりの店舗数を国際比較すると、イタリアは先進国の中で断つて多く、ドイツ、イギリス、フランスのほぼ3倍だ。理由は都市構造にもあるが、イタリア人消費者のテイスチートが多様だということもあり、店の品揃えを

製品を製造する機械 特殊なものに強みが

こうした機械類は特殊なものが多く、それがイタリアの特徴でもある。そうした機械のマーケットは小さく、日本やドイツ企業が参入しない。量産する汎用機械については、イタリア企業に競争力はない。これら機械メーカーも、いうま

いといふ文化的背景があるかもしれない。類似した製品を安く生産し販売する経営スタイルは二流と評価される。

人口1万人当たりの店舗数を国際比較すると、イタリアは先進国の中で断つて多く、ドイツ、イギリス、フランスのほぼ3倍だ。理由は都市構造にもあるが、イタリア人消費者のテイスチートが多様だということもあり、店の品揃えを

豊富にする。このように、イタリア経済の仕組みは徹頭徹尾多品種生産だが、イタリア人の多様性の反映でもある。

企業をサポートする 企業や機関も立地



産業区にはメーカーばかりでなく、そうした企業をサポートする企業や機関も立地する。法務相談や税金対策の相談、デザインハウス、経理の代行サービス業、プロモーション、市場情報の調査機関、ファクタリングなどだ。さらに、人材育成のための専門学校（国際的な専門人材育成機関も各地に立地）、大学、検査機関や技術移転機関などが設置されている。産業区では経営者や職人が自らのビジネスのため、必要なソフトインフラを整備する。

ところで、企業は経済環境の変化に適応しなければ生き残れない。産業区についても、市場環境の変化に対応することは不可欠で、イタリアの産業区の多くは姿を変えながら生きながらえてき

た。その適応の仕方には、市場における製品のポジショニングを変化させたり、業種を転換させたり、企業を解体したり、吸収合併や企業連携もあった。

どのようにして環境変化に迅速な対応ができるのだろうか。トヨタのような大企業が核となって産業区が形成されている場合は、中核企業が分業や企業間関係を再編成してきた。産業集積で多数の企業が分業している場合は、各企業の利害が絡み、一般的には再編成は容易でない。集積全体をコントロールする管理者がないからだ。

「ビジョンに基づいて 「集団的行動」をする

環境変化に適応するために、イタリアの産業区で生じている現象は、起業家や職人が一定のビジョンに基づき「集団的行動」をしていると理解されている。これはアメリカの大リーグと同じ仕組みだ。ニューヨーク・ヤンキースは放映権料など（機会費用として）多額の損失を短期的には被っているが、長期的には野球ビジネスの繁栄によって利益を得ている。アメリカのシリコンバレーでも見られる、こういった仕組みを「社会主義だ」と理解できない人もいるが、業界、個別企業の競争力にも影響するはずだ。イタリア人は個性的だが、産業集積という運命共同体の中で、「集団的行動」をとるのは「戦略的連携」だという学者

た。イタリア人の故郷に対する思い入れは非常に強く、生まれた土地を離れたがらない。地縁血縁関係がビジネスの基盤だから、地域のソーシャル・キャピタルが「集団的行動」を支えているとも解釈できる。信頼、規範、ルールといったソーシャル・キャピタルが存在すれば機会は減少し、ビジネスを円滑に進められることは容易に想像できる。

デナやボローニャ周辺の機械産業を基盤として生産する。それはトヨタを中心とした部品メーカーとの関係とは異なる「集団的行動」であり、それがF1で勝てる理由もある。イタリアの特徴はレオナルド・ダヴィンチ以来の「工房」的生産にあり、それが強さを発揮する領域があるということだ。そこでは顔の見える個性的な個人が主役なのだ。

私は現在、大学院で学ぶ社会人学生とイタリア企業を題材にディスカッションをする機会をよくもつが、彼らと話していると、最近の日本企業に対して強い危機感を抱く。学生たちはみな、あまりにも短期に成果を挙げようと、狭い視野で汲々としているように感じるのだ。日本企業の皆さんに、ぜひイタリアに行き現地を感じ、経営者とディスカッションすることを強く勧めたい。日本企業に示唆を与え、未来を予感させるモデルを見ることで視界が大きく変わり、技術を見ることで蓄積することの素晴らしさを感じできるはずだ。

企業フィロソフィーとHRM施策

企業が発展して一定以上の規模の集団となつたとき、創業の理念や個人を活かす発想は、どのように企業活動に活かされ、マネジメント施策はどう展開されているのだろうか。産業区やネットワークの中核に位置する企業4社の具体例で明らかにしたい。



今年新設された塗装工場の内部

CASE 1

フェラーリ・マセラティ

エクセレントな車づくりのために “人間中心主義”の圧倒的職場環境

モデナ近郊、マラネッロにあるフェラーリ本社工場。世界の頂点に立つ高級スポーツカーを生み出す会社としては、質素でこぢんまりとした受付を通り抜け、敷地内を進んでいく。やがてすつきりと美しいデザインが目を引く建物が見えてくる。同社の研究開発センター、エンジン開発・組立工場、そして今年から稼動を始めた塗装工場だ。「これら施設は、まさに私たちのフォルムラ・ウォモ（人間中心主義）、フォルムラ・ベネッセーレ（社員の幸福主義）を体現したものです」。広報担当マネジャーのマッシモ・グレッジヤ氏はいう。

研究開発センターはイタリア人建築家、マッシミリアーノ・フクサス氏の手による。中庭部分には日本庭園を連想させるような静かな水面と緑が配され、同センターで働く人々はこの中庭眺めながら働けるようになっている。新型車に盛り込まれるさまざまなアイデアを創造するには、静かに思索に耽るため最高の環境が必要だということだろう。エンジン開発・組立工場、塗装工場はやんばりイタリア人建築家、マルコ・ヴィスコンティ氏が手がけた。どちらもガラスと照明が多用され、場内は整然としている。エンジン開発・組立工場には工場内に樹木まで植えられている。「工場内は温度、湿度などがコントロールされている。樹木は見た目の美しさだけではなく、工場内が人や樹木にとつて過ごしやすい環境であることを「幸せだ」と感じられることを目指す」フォルムラ・ベネッセーレ（社員の幸福主義）を体現するまで、すべての社員にとって、人間中心で、働きやすい環境を整えるフォルムラ・ウォモと、やはり全社員がフェラーリで働いていることを「幸せだ」と感

工場内に木を植える 最高の環境を用意

工場の職人、一般社員、管理職に至るまで、すべての社員にとって、人間中心で、働きやすい環境を整えるフォルムラ・ウォモと、やはり全社員がフェラーリで働いていることを「幸せだ」と感じられることを目指すフォルムラ・ベネッセーレ（社員の幸福主義）を体現するまで、すべての社員にとって、人間中心で、働きやすい環境を整えるフォルムラ・ウォモと、やはり全社員がフェラーリで働いていることを「幸せだ」と感じられることを目指す

Gruppo Ferrari Maserati

- 事業内容：高級スポーツカーの製造、販売
- 本社所在地：エミリアロマーニャ州マラネッロ（モデナ近郊）
- 設立年：1947年
- 従業員数：約3000人
- 売上高：12億6100万ユーロ（1727億5700万円※）（2003年）

※1ユーロ137円として換算。



インターナル・マーケティング担当
マネジャー
マルコ・アガツマーニ氏



人材部長
フランチェスコ・ギャレッロ氏



研究開発センター

**多能工を育成するため
ジョブローテーション**

「こうした考え方には人材の育成や評価の仕組みのベースにもなっている」と、人材部長のフランチェスコ・ギャレッロ氏は説明する。同社の人材育成の仕組みはその対象により3つに分かれる。工場の職人・工員、事務・管理などの一般社員、そしてマネジャーだ。ギャレッロ氏はまず、職人・工員の育成から語り始めた。ポイントはジョブローテーション

が完備され、社員の家庭からでも、仕事に必要な知識だけでなく、外国語などの学習プログラムを利用できる。これらの施策もフォルムラ・ベネットセーレの一環だと、同社のインターナル・マーケティング担当マネジャー、マルコ・アガツマーニ氏は説明する。

エンツォ・フェッラーリ氏が語った「エクセルレントな車をつくるには、エクセルレントな人材が必要だ」という言葉に源を発している。エクセルレントな人材が最高の能力を發揮しなければ、高性能な車を生み出すことはできない。すべての社員に最高の能力を發揮してもらうため、最良の仕事環境を用意するということなのだ。最良の仕事環境を用意するのには、職場だけに限らない。例えば同社のF1チームの医療面をサポートするのと同じチームが、全社員とその家族の健康面の相談に乗る。Eラーニングの仕組み

によって、多くの社員が自分の専門性を深めるだけでなく、こうしたチームのリーダーに昇進する道もあるという。特に大企業では単能工が中堅といわれるイタリアの製造現場を思えば、多能工育成などの取り組みは注目すべき点だ。

OFF-JT分野でも職人を育成する仕組みがある。それらのコースでは機械工学、電子工学など、ものづくりに必要な知識・ノウハウのほか、作り上げる製品の品質管理について、実際的な知識ともべき価値観などが教えられる。講師は社内の先輩職人や、それぞれの分野のエキスパートたちが担当する。

4つの期待行動基準 身につけるコース

次に製造現場以外の一般社員に目を轉じよう。同社では入社した一般社員に対し、4つの期待行動基準を設定している。

1. イニシアティブ 他から促されずとも自ら率先して行動する。
2. 自己決定力 自らの判断で物事を決定する。

最後にようやくギャレッロ氏は、マネジャーの育成に触れた。「職人、一般社員たちに会社のアイデンティティはより出現する。マネジャーよりも重要なのです」。

同社はレースで勝利を収めるため、高性能な車をつくり出すために、新しい企画、技術に挑戦を続けている。これまでの仕事の価値評価のメソッドが、どんどん変化するチームのあり方や仕事の進め方と合致しているかを点検し、新しい価値評価のメソッドを創造する必要が出

仕事の価値を評価 メソッドの創造を

3. 早期実現力 決定したことすばやく実現する。

4. 自己責任 自己の行動によって生じた事態に責任を負う。

CASE 2

組織あつての個人ではない 社員活性化のため会社は存在 レコルダーテイ



広報担当マネジャーのマッシモ・グレッジヤ氏

てくる。「このことがマネジャーの重要な役割なのです」(ギャレット氏)。この新しい価値評価のメソッドを創造するための育成コースが用意されているという。

新しい価値評価のメソッドを創造することは、マネジャーの重要な仕事だが、だからといって「マネジャーだけがチームメンバーの上に立ち、それぞれの仕事を評価するわけではない」とグレッジヤ

レコルダーテイ社はミラノに本拠を置く製薬会社だ。従業員数約2200人という規模は、世界をまたいだ再編が続く製薬業界では決して大きな会社ではない。だが同社は伝統的に泌尿器系に強みをもち、研究開発の焦点も泌尿器、循環器領域に置くことで確固とした地位を築いている。最近では血圧を下げる降圧剤、Lercanidipineの販売が好調で、54カ国に展開、100カ国以上にライセンスを供与しているという。さて、同社のHR担当副社長、ルチ

アーノ・ボナコルスイ氏へのインタビューは、冒頭からよい意味で期待を裏切られるものだった。「まずは同社の事業戦略を聞きたい。その推進に必要なリーダー像とはどんなものか」と質問したところ、返ってきた答えは「会社がもつ方向性に個々の社員の方向を合わせさせることではない。それでは既製品の洋服に体を合わせるようなものだ。社員個人の体形に合わせて洋服をつくるような組織であるべきだ」というものだった。

**なぜ創造性を感じるか
自由に楽しくつくるから**

氏はいう。まず仕事価値を評価する対象であるチームは、なるべく小規模にする。これはチームの構成員同士が、互いの仕事価値を評価する感度を高く保つためだという。こうした小チームや、チームをまたいだ仕事における、相互関係の中での行動が評価の対象となる。「チームを率いるマネジャーでさえも、メンバー同士の相互評価の対象なのです」

(グレッジヤ氏)。
精密で繊細な足回りやエンジン、微妙なカーブで構成される車体など、高級職人技がその完成度に影響を与える部分が、数多く含まれるだろう。このことでも「職人、一般社員が最も重要」という同社の考え方には影響しているのかもしれない。

Recordati Industria Chimica E Farmaceutica S.p.A

- 事業内容：医薬品、医薬品原料の開発、製造
- 本社所在地：ロンバルディア州ミラノ
- 設立年：1926年
- 従業員数：約2200人
- 売上高：4億8750万ユーロ
(667億8750万円※)(2003年)

※1ユーロ137円として換算。

ボナコルスイ氏のいうレコルダーテイ社の組織のありかたを理解するには、まず組織を構成する社員を、同社がどう捉えているかを理解する必要があるだろ

う。ボナコルスイ氏は「日本人はイタリア製品になぜオリジナリティやファンタジアを感じるのかを考えてほしい」と話す。氏によれば、それは製品をつくるイタリア人たちが、何よりもまず自由であり、楽しんでつくっているからだという。

「それと同じように、レコルダーティの社員にも自由にもつていて才能を発揮し、楽しんで仕事をしてほしい」。同社ではこのように社員が自由で楽しむ状態を「自己活性化」と呼んでいる。自己活性化を進めるところが組織の目的であり、それができない組織は存在意義がないとまで言い切る。組織あつての個人ではなく、個人あつての組織なのだ。「社員一人ひとりは生活観も、人生観も、もつている能力も違う。つまり能力に差があるのは当たり前であり、一人ひとりが違うことは、当社にとって財産だと考えています」(ボナコルスイ氏)。

個人が「自己活性化」を進めるには、仕事をする最小構成単位であるチームの人数は、少ないほうがよいといふ。 「チームが大きいと、構成メンバーそれぞれが『自分たちが主人公』と感じることは難しくなる。大きな組織は、大きく重い洋服を社員に着せてしまうようなのです」。こうした小チームが上下関係ではなく運動、連鎖し、時には競争する。競争といっても売上高や成約件数を競うのではない。「どちらのアイデアが創造的か」といった観点の競争だという。 「このように社員それが自己活性化しながら運動、連鎖、競争し、その結果

として会社全体が機能しているのが理想の状態です」(ボナコルスイ氏)。

経営陣よりも重要なミドルリーダーの役目

会社を「自己活性化した個人の集まり」と捉えるようになった、同社の契機を聞いた。ボナコルスイ氏は「1999年から本格化した、海外進出がひとつの大機会でした」と振り返る。「進出した国で採用した人々は、まさに文化も、もつている能力の特性もイタリア人とは違っていた。それぞれの国がもつ資源を最大限活用するには、それまでの自己活性化のコンセプトをより徹底するのが得策だと考えたのです。自分たちのシステムをモデルとして他国に押し付けるような手法では、私たちのような成功は收められないでしょう」(ボナコルスイ氏)。

上下関係なく運動、連鎖、競争する仕事をする最小構成単位であるチームの人数は、少ないほうがよいといふ。 「チームが大きいと、構成メンバーそれぞれが『自分たちが主人公』と感じることは難しくなる。大きな組織は、大きく重い洋服を社員に着せてしまうようなのです」。こうした小チームが上下関係ではなく運動、連鎖し、時には競争する。競争といつても売上高や成約件数を競うのではない。「どちらのアイデアが創造的か」といった観点の競争だという。 「このように社員それが自己活性化しながら運動、連鎖、競争し、その結果

るべき組織の姿、求める人材像などはすべて経営陣の頭の中に収まっている。会社という組織の方向性、戦略といった概念的なものではなく、「社長や副社長など経営陣を構成する一人ひとりが、それぞれ具体的に何を考え、どこへ進もうとしているのかを認識し、メンバーに伝える。これがミドルリーダーの重要な役割です」(ボナコルスイ氏)。

このため、経営陣とミドルリーダーは仕事上の会話だけでなく、日々の雑談、食事の場などで密にコミュニケーションをとっている。さらにこのように認識した経営陣の考え方を、チームのメンバーに伝えていく。これも雑談や飲食の場で、「(ミドルリーダーである)私はこんな人。社長はこんな人となりで、今はこんなことを考えている」というよう伝えられていく。

どの武器を使うかより戦場に赴く心の状態

次にミドルリーダーを育成する仕組みに話を進めよう。同社ではミドルリーダーになつたばかり、これからなろうとする人たちに対するOFF-JTのコースが用意されている。講師はサッカーチームのトレーナー、劇作家といった人たちで、自ら選んだ職業に対してもつている哲学、講師の考える審美眼、人生観などについて語つてもらうという。「これらがマネジャーたちの仕事にどう役立つかと思われるかもしれないが、そのよう



HR担当副社長、ルチアーノ・ボナコルスイ氏



レコルダーティ本社

競争と協調両立のため 業績ボーナスは存在

最後にミドルリーダーたちの評価、遭遇にも触れておこう。同社ではミドルリーダー以上に対し、MBOという名称

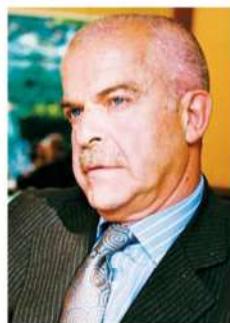
の成果も上がるようになる。サムライだつて、戦場にどんな武器をもつていくかより、どんな心の状態で戦場に赴くかが大事だというではありませんか。イタリアでも戦場（仕事）で必要な武器（仕事に役立つ具体的な知識やノウハウ）を与える教育研修が目立ってきてているという。だがレコルダーティ社ではこれからも心の状態（自己活性化）を重視すると、ボナコルスイ氏は断言する。

に捉えてはいけない」（ボナコルスイ氏）。違う職業の人たちの仕事観、人生観を理解することはミドルリーダー個人の成長に影響を与え、そのことが個人活性につながると、同社は信じている。「結局個人が活性化すればするほど、仕事上の成果も上がるようになる。サムライだつて、戦場にどんな武器をもつていくかが大事だというではありませんか。イタリアでも戦場（仕事）で必要な武器（仕事に役立つ具体的な知識やノウハウ）を与える教育研修が目立ってきてているという。だがレコルダーティ社ではこれからも心の状態（自己活性化）を重視すると、ボナコルスイ氏は断言する。

先ほど説明した「自己活性化」に焦点を置いた組織づくりを進めたとき、ひとつのが露呈する場合がある。社員が強すぎる個人主義に走り、グループを壊してしまうような場合だ。目標管理制度やストックオプションには、ある程度

これまで補完的なものだ」と説明する。仮にあと2時間残業をすればボーナスが手にできるとしても、大半の社員はさっさと帰ってしまうというお国柄だ。「金銭的報酬は補完的なもの」という説明もうなづける。

また、昇進・昇給と、MBOによるボーナスは明確に評価基準を分けていられる点も注目したい。「例えば、個人の目標は達成するが、個人活性を進めず、メンバーの個人活性も促さず、経営陣の考えをメンバーに伝えないリーダーがいたとします。ルールはルールなのでボーナスは支払いますが、昇進・昇給では差がつけられることになるでしょう」（ボナコルスイ氏）



モリツ・マンテー口副社長

変革へ経営陣の入れ替えを実行 ものづくりと経営は完全に分離

マンテー口社はミラノ郊外、スイスとの国境に面する、美しいコモ湖のほとりにあるアパレル企業だ。かつてこの街は第二次世界大戦の終了間際、ファシストの残党がスイス方面に逃げようと潜伏し、次々に捕らえられたという歴史を持つ。ある山の中腹でムッソリーニが捕らわれて処刑されたという凄惨な場所でもある。第二次世界大戦中、モリツ・マンテー口副社長の先代が、戦争が原因で売却が相次いだ地元工場を買い受けた。早くから中国にも拠点をもち、シルク関連で事業を拡張してきた。

チームビルディングを

同社は、ネクタイ、シャツ、スカーフなどの高級シルク製品を、トラサルディ、ケンゾー、セリースといった有名ブランドのライセンス生産も含めて世に送り出している。90年代から紡績や最初の段階の布地づくりなど、生産工程の一部を中国にシフトさせているが、シフトした生産工程にも同社スタッフが責任をもつて参画しているという。マンテー口

副社長は「コモでは現在、生糸が生産されていないこともあり、生糸や布地の調達地は中国が筆頭となっているのが現状です。だが中国で私たちの製品のクリエイティティや付加価値が生じているわけではない。あくまでもコモでの製造過程においてすべての付加価値が生じるのである」と言い切る。付加価値は「デザインや自社ブランドによる製品化にあり、生地そのものではないということなのだろう。

次に同社の人材育成プログラムを見てみよう。まず挙げられるのがチームビルディング研修だ。営業、マーケティングなど各部門長を対象に、山奥でのサバイバルゲームなどを平均して3泊4日程度の時間をかけて実施。互いに協力し合う意識を醸成することを狙う。業界の特徴として、ややもすると自己主張が強すぎ、仕事上で他の部署の社員と折り合いをつけにくい人たちが多いこともあって実施している。この研修では後述する取締役会議メンバーも参加対象となつたことがあるという。

職種またぐチームが 全社で新製品を競う

近年は中国製品の台頭など外部環境も厳しくなっている。圧倒的に高品質で顧客を魅了するデザイン、それゆえのブランド力をもつ自社製品への自信は搖るぎないが、変化していく環境に対応するため、今年からマンテー口副社長を除く取締役会議のメンバー6人を、すべて業界外から抜擢した。食品、エレクトロニクス、小売流通など他業種で活躍してきた人たちで、平均年齢は40歳を下回る。取締役会議メンバーとマンテー口

MANTERO SETA S.p.A

- 事業内容：高級シルク製品の製造販売
- 本社所在地：ロンバルディア州コモ
- 設立年：1902年
- 従業員数：900人
- 売上高：1億1500万ユーロ
(157億5500万円※) (2003年)

※1ユーロ137円として換算。



バイヤーに商品を見せるマンテ一口社員



かつてマンテ一口家の屋敷だったというコモの同社本部

副社長が活発に議論し、経営上の意思決定を進めている。

また同社独自の社内活性化策として、全社を挙げた新製品コンテストがある。マネージャー、一般社員、工員など誰でも応募でき、チームをつくって業務時間を適宜その活動に割り当て、新製品を開発する。社内のリソースは何を使っても構わない。チームメンバーは部門や階層、職域などをまたぐように割り振られるため、社員たちがそれぞれの仕事を互いに理解する場にもなっている。コンテストに入賞すると、チームの全メンバーに対しても旅行の権利が与えられる。旅行は社員本人だけではなく、一人同行してもよい。このコンテストで入賞した作品が、同社の新製品として売り出されたこともあるという。

経営陣は外部から 他業種の人材結集

日本の大手企業では内部育成が中心であり、一般社員から監督職、管理職を経て経営陣へという内部昇格が中心だ。こうした仕組みで社内事情に明るく、また内部から支持されやすい経営陣をつくり出すことができる。がんばれば役員まで昇進できるということは長期的に

はキャリア上の動機付けともなるだろう。しかし、そのように育成されるリーダーが適切に企業経営を舵取りできるか、という疑問もないわけではない。外部環境に対して業界を超えて考える、見通すという発想が生まれにくいう危険性がある。マンテ一口社の場合、現場に精通したミドルマネージャーは内部育成しているが、トップを除く経営陣は、すべてあえて外部から招くことを始めている。マンテ一口副社長も「ミドルマネジヤーの育成と、経営陣の育成は別の問題だ」と断言しており、あくまでもものづくりと経営は別になっていることがうかがわれる。ただ、決して経営がものづくりの上に位置するという意味ではないことには注意が必要だろう。

コモには同社以外に中堅規模の企業がもう1社あり、共にリーディング企業となっている。企業環境がグローバル化する今日、マーケティング機能をもつリーダー企業の存在は重要性を増すという指摘もあつたが、一般にイタリアの場合、他の産業区、例えばカルピなど同様にアパレルがメインのところではマンテ一口社のような規模の企業は珍しく、最終製品まで零細規模の企業がリリースしている場合も多い。またイタリアでは

比較的規模の大きな企業と零細企業群との関係は水平的で、決して垂直的な関係はない。地元企業群と一体化した産業圏自体がひとつ的企业体をなしているという見通すという発想が生まれにくい危険性がある。マンテ一口社の場合、現場に精通したミドルマネージャーは内部育成していない企業に将来はないといつてもいいだ

最後に構成員の国際化にも触れておきたい。社員の多くはコモ市内から通勤しているという。ただ、広報担当の一人はもともと中米出身で母國語はスペイン語だが、米国の大学に学び、現在はイタリア語で仕事をしているという。コモに来て1年余りになるということだった（以上の話は英語で聞いた）。また6人の取締役会議メンバーには、フランス人とポルトガル人が各一人含まれている。マンテ一口社が広く人材を求めていることの証左でもあるが、語学の障壁を簡単に乗り越え、グローバルに活躍している人材が多いことの証左でもある。翻つて日本の状況を考えれば、外国人の活躍する機会は非常に限られ、極めて同質な集団からなる組織が形成されているように思われる。

（文 永井隆雄）

「イタリア的生活」を世界に提案 使われる場面を商品企画に反映



ファビオ・デロンギ副会長（右）と工業デザインディレクター、ジャコモ・ボリン氏



日本でも人気を博しているデロンギ
社のエスプレッソマシン

デロンギ社は、製品を通じたイタリア的生活の全世界への提案と、世界各地の生活に同社の製品を溶け込ませるという2点を企業理念に掲げる。確かに多くのイタリア人から、「自分たちは世界で最も豊かな暮らしをしている」という強い自負感が感じられる。小粋でおしゃれな環境を重視し、豊富な食材とワインなど食文化も大変豊かだ。何よりも生活空間を美しく、快適にデザインすることに強いこだわりをもつている。こうした自負とこだわりは、取材中いろいろな

日本でも通販でおなじみのオイルヒーターで知られるデロンギ社は、卓抜した製品デザインを強みに、着実な成長を遂げてきた家電メーカーだ。70年代、徐々に現在の体制が形成され、数々のヒット商品によって業容を拡大し、現在に至っている。年商1918億円、従業員数3500人（イタリア国内）といふ規模は、イタリア企業としてはかなり大きな部類に入る。今回取材した企業の中では最大級といっていい。

目立つ個性的デザイン 豊かな暮らしを表現

同社の製品は世界中で愛用されているが、いずれも日常生活に関連した製品であり、実際に使用される空間の環境を考慮する必要がある。例えばヒーターの場合、使用される部屋の広さ、温度や湿度、快適と感じる温かさなどへの配慮が必要だ。調理器具の場合なら、それが設置される場所、その他の調度品とのバランスも意識しなければならない。理念の2点目はこのことを指しており、世界中に拠点を持つこともこの理念の具現化に必要だという。「アジア市場で最大の市場は中国だ」とデロンギ氏が言うように、同社も中国をこれから的一大ゲットとして重視する。折しも取材当

世界各国の拠点にはデロンギ本社の各部署で十分な経験を積み、デロンギの2つの企業理念を十分に理解した人材が送り込まれる。こうして世界中の拠点が同時進行の形で本部と連携し、あらゆる問題解決に当たるという考え方をもっており、本部と拠点は垂直的関係ではなく、水平的関係を志向しているようだ。買収した企業についても本部とその企業が、共に問題解決に当たるという方針をとっているという。

またボッコニ大、パドヴァ大、フイレンツェ大などと連携を進め、大学の教員を社員教育コースの講師として招く

大学との連携を強める 学生に研究の場を提供

人から聞かれた。デロンギ社も製品を通じて世界中の人がイタリアの暮らしの一部に触れ、より豊かな時間を過ごしてもうことを企業理念のひとつに挙げている。同社のファビオ・デロンギ副会長は「この理念を形にした製品のひとつに、エスプレッソマシンが挙げられます」と語る。このほかにも湯沸かし器、揚げ物機、暖房器具、トースターなどの家電製品を送り出している。いずれも非常に個性的なデザインで、目を引くものが多い。

社内の中堅リーダーを対象とした中国事情に関する勉強会が開催されていた。これも世界各地の生活に同社の製品を溶け込ませるために必要な活動の一環なのだろう。

De'Longhi S.p.A

- 事業内容：オイルヒーター、エスプレッソマシンなど家電製品の製造販売
- 本社所在地：ヴェネト州トレヴィゾ
- 設立年：1950年代
- 従業員数：約7000人
(イタリアに約3500人)
- 売上高：14億ユーロ
(1918億円※) (2003年)

※1ユーロ137円として換算。

我々はどこに向かうべきなのか イタリア型組織とHRM施策に探る

寄稿 永井隆雄
(組織人事コンサルタント)

日本企業はこの数年、切迫感をもつて成果主義路線を突っ走ってきた。中国をはじめとするアジアの追撃というグローバル化の流れを受け、コスト競争力をゼロベースで見直さなければならぬ。そんな焦燥感が日本の組織に蔓延している。危機的状況を乗り切るためにこそ必要な組織間の連携や成果を生み出す人材育成が、近年かえって蝕まれ、人間関係は冷え込み、時に不信感が生まれ、相互信頼とコミットメントを誇ってきた足下はなぜか揺らいでいる。社員は短期的な成果目標を突きつけられ、もがき苦しみ、疲弊感さえにじませている。重苦しい話し合い、フィードバックを振るう中国やインドに我々はどう対処すべきか。コスト優位性だけが企業の明

ほか、卒業研究などでデロンギを研究の場にしたいという大学生に対しては、その機会を用意している。例えば大学工学部で工業デザインを専攻にする学生たちを相手に、時にはデザイン担当ディレクター自らが指導する。「実務経験が

ないからこそ、新鮮な発想をもつ学生たちのデザイン力に注目している」と、同社の工業デザインディレクター、ジャコモ・ボリン氏は語る。

社員育成における地元大学と連携することは、方々で指摘があった。しかし、

これは、方々で指摘があつた。しかし、

るい将来をもたらしてくれるのか。

個人を支え育てる組織 どんな秘密があるのか

ドバックと共に展開される目標管理といふ言葉を聞くと、さぞかし社員はぞつとすることだろう。

人件費の圧縮や変動費化に対応する成果主義は、確かにマネジメントの問題として避けて通れない。将来の夢や希望に向かってがむしゃらに突き進めた昔のほうがよかつたといつても、簡単に旧来型システムへは復帰できない。しかし、付加価値が高く競争力ある製品づくりを抜きに、いくらコスト削減を唱導しても現下の閉塞感拭い去ることは難しげだろう。圧倒的に安い人件費で猛威

大学に人材育成を丸投げするのではなく、自社の事情やニーズを十分に踏まえて社内実施する例が多い。企業と大学の連携は進んでおり、大学自身も地域の事情に即したコースの開設に熱心なようだ。(文 永井隆雄)

今回、新たな経済モデルとして注目されつつあるイタリア中北部を取材する機会を得、エクセレン特企業、大学関係者の話を聞くことができた。組織や人事のあり方を根本からブレークスルーさせる題材が溢れおり、素直に感動した。ここでは、各企業のケースを組織の運営と編成のあり方とHRM施策という観点から整理する。日本製品の3~5倍、中国製品の10~30倍という圧倒的な売り手価格で顧客を魅了し、市場を席巻する高付加価値製品を次々と送り出すイタリア企業の組織と人事にはどんな秘密があり、何をそこから学べるのだろう

優れた製品の元になるオリジナリティやクリエイティビティ、ファンタジアと



ながい・たかお
組織人事コンサルタント
1963年生まれ。慶應義塾大学
文学部卒業。同大学院商学研究科修了。
外資系企業などを経て現在は日本大学大学院グローバルビジネス研究科講師、
AGP行動科学分析研究所所長を兼務。主に大手企業の人事組織系コンサルティングに従事している。

いつたものはどこから生まれてくるのか。いうまでもなく人間そのものだが、個人を支えインキュベートする組織がどうなっているのか気になるところだ。イタリアの産業組織は、基本的に「産業区」といわれる独自の形態をとっている。それを構成するひとつひとつは多くが従業員数人規模の零細企業だが、群をなして1つの大きな組織体のように経済活動を繰り広げている。1000人を超す企業は実に稀で、今回の取材先でもそんな企業はわずかだった。しかし、高い世界シェアを誇る、高価格商品を生み出すなど、最先端企業が目白押しだ。

変化とダイナミズムをもたらすネットワーク型組織は産業区として構成され、知識創造の場を形成している。産業区内では日常的に創業や転職が起これり、バーゲン(Bargain)※での気軽で身近な語り合いで情報や知識が取り交わされ、移転していく。またボローニャのように、60年代から80年代にかけて活躍した「スピノフ」によって、世界的な製品をつくり出す企業が数多く生まれた産業区もある。「競争と協力」の巧みなバランスで組織とそこに働く個人に活力が生まれ、時に顧客の目線に立ったSympaticグループのようなバーチャルな組織形態が生まれる。

イタリア人は、各人が思い思いに行動し、無理のない自然な流れの中でハーモナイズする組織のあり方を望む。産業区では誰も指示することも命令することもない。企業内でも各人の自主性に任せ、あれこれと指図しないし、必要以上に方針や施策を落とし込まない。しかし、ルール無視で身勝手な行動や、あつかましい態度で傍若無人な振る舞いは少ないようだ。根底のところで守るべきルールは自主的に守り、少なくとも北部ではマナーも実に洗練されている。また日本人のように遠慮して言いたいことも言わず上位者に気を遣いすぎ、内心で不満を抱えて鬱々とし、憔悴することもない。徹底して自らを主張し、明るく楽しそうにおしゃべりし、議論を好む。そんな気風が組織にも醸し出されていく。イタリア型組織を明日から簡単に模倣できるわけではないが、個々人にオリジナリティやクリエイティブ、ファンタジアを求めていくなら、そのように組織のあ

自然に共鳴する組織 思い思ひに行動し

自然に共鳴する組織

イタリア人は、各人が思い思ひに行動し、無理のない自然な流れの中でハーモナイズする組織のあり方を望む。産業区では誰も指示することも命令することもない。企業内でも各人の自主性に任せ、あれこれと指図しないし、必要以上に方針や施策を落とし込まない。しかし、ルール無視で身勝手な行動や、あつかましい態度で傍若無人な振る舞いは少ないようだ。根底のところで守るべきルールは自主的に守り、少なくとも北部ではマナーも実に洗練されている。また日本人のように遠慮して言いたいことも言わず上位者に気を遣いすぎ、内心で不満を抱えて鬱々とし、憔悴することもない。徹底して自らを主張し、明るく楽ししそうにおしゃべりし、議論を好む。そんな気風が組織にも醸し出されていく。イタリア型組織を明日から簡単に模倣できるわけではないが、個々人にオリジナリティやクリエイティブ、ファンタジアを求めていくなら、そのように組織のあ

言葉をこちらが投げかけると、一様にあまり歓迎しない表情を見せる。強いといふよりは余計なリーダーシップを發揮したため破綻したカルビのバッソリ・グループや、独占的な企業行動と高压的なリーダーシップで地元企業から反発を食らっているというベネトンなどはその最たる例だろう。

組織の主たる機能は プロデュースにある

組織にはモノづくりやサービスを演出するプロデュース機能と、経営資源を量的に捉え調整していくマネジメント機能がある。いうまでもなくメインは前者で、後者はあくまでも副次的だ。本来企業は優れた製品やサービスを送り出すために結集された組織なのだ。

次に取材したエクセレント企業から学ぶ点を考えてみよう。フェッラーリは世界に冠たる高級スポーツカーの代名詞だ。同社のインターナル・マーケティング活動は、フェッラーリで働くことが楽しく幸福であることを、全員に実感させれる演出をしようと活動している。高品質な車をつくるのはほかならぬ人だ。全員がレースに勝つ、最高の性能をもつ車をつくるという思いをもたずしてそれは実現しない。近年、日本企業は人事管

※パール
イタリアの街中にある喫茶店で軽食などを提供しているが、ワインやビールなども飲むことができる。

がしろにすぎたのではないか。すべての従業員が心身共にベストコンディションで仕事をできるよう支援する同社の取り組みは、実に徹底している。日本企業は成果主義の副作用と心身の健康問題を軽視していないだろうか。またイニシアティブやアカウンタビリティなど、どこにでもありそうな行動評価基準は一応置かれているものの、それによって待遇格差がつくことはない。むしろ行動を相互評価し、問題があれば再教育して徹底させる取り組みが推進されている。

デロンギは世界で最も豊かな生活を楽しむイタリアの暮らしを、独自の製品を通じて世界各地に提案している。必要な性能だけではなく、身近に置く調度品としてデザインには徹底的にこだわっている。世界中に配置された事業所には内部で育成され、デロンギの価値観と発想で行動できる人材が送り込まれる。そうすることで本部は現地と同時進行で問題解決に当たれるという。

レコルダーティは社員がよい人生を送ることの支援を人事部門の目標にしており、自己の活性化を推進できたかどうかを人事評価の上でも重視する。「一人ひとりの活性化のために組織があり、最初に組織ありきではない。できれば成果は上げてほしいが、そもそも成果は個人に帰属するものでも還元できるものでもなく、自己または他者の活性化に貢献しない人には昇給や昇進のチャンスはない」。個人単位での成果に焦点を当てすぎていた日本企業には、耳の痛くなる話

がしろにすぎたのではないか。すべての従業員が心身共にベストコンディションで仕事をできるよう支援する同社の取り組みは、実に徹底している。日本企業は成果主義の副作用と心身の健康問題を軽視していないだろうか。またイニシアティブやアカウンタビリティなど、どこにでもありそうな行動評価基準は一応置かれているものの、それによって待遇格差がつくことはない。むしろ行動を相互評価し、問題があれば再教育して徹底させる取り組みが推進されている。

デロンギは世界で最も豊かな生活を楽しむイタリアの暮らしを、独自の製品を通じて世界各地に提案している。必要な性能だけではなく、身近に置く調度品としてデザインには徹底的にこだわっている。世界中に配置された事業所には内部で育成され、デロンギの価値観と発想で行動できる人材が送り込まれる。そうすることで本部は現地と同時進行で問題解決に当たれるという。

レコルダーティは社員がよい人生を送ることの支援を人事部門の目標にしており、自己の活性化を推進できたかどうかを人事評価の上でも重視する。「一人ひとりの活性化のために組織があり、最初に組織ありきではない。できれば成果は上げてほしいが、そもそも成果は個人に帰属するものでも還元できるものでもなく、自己または他者の活性化に貢献しない人には昇給や昇進のチャンスはない」。個人単位での成果に焦点を当てすぎていた日本企業には、耳の痛くなる話

本来最も大切な仕事は主人公を実感する演出

優れたパフォーマンスで世界を席巻するイタリア企業。共通して見られるのは次のような点だ。いずれも無駄な管理組織を一切置かず、モノづくりの現場である工場に併設された小さな事務室が置かれているだけだ。1台5千万円の車をリリースするフェッラーリでさえ、必要以上に立派な社屋を建ててはいない。訪問したほとんどすべての企業が倉庫のようなところに現場と事務室を併設しており、簡略質素だった。

優れたパフォーマンスで世界を席巻するイタリア企業。共通して見られるのは次のような点だ。いずれも無駄な管理組織を一切置かず、モノづくりの現場である工場に併設された小さな事務室が置かれているだけだ。1台5千万円の車をリリースするフェッラーリでさえ、必要以上に立派な社屋を建ててはいない。訪問したほとんどすべての企業が倉庫のようなところに現場と事務室を併設しており、簡略質素だった。

人事の仕事で本来最も大切なことは、現場に立つ一人ひとりが主人公として活躍している実感を演出することだ。そのための努力を払わないまま、年々歳々少なくなる成果の帰属関係を追及することばかりに心を奪われていないか。日本を代表するある大手企業の人材開発担当者は「世界に通用する技術を担うキーパーソンを数人育成できればそれでいい。もしくは100人単位の大組織をマネジメントできるリーダーになつてもらいたい。そうでなければさつさと辞めてもらいたい」と、平気な顔をして言っていた。イタリアではこんな虫のいい話は一度も聞かれなかつた。

またイタリアでは大学関係者を除いてほとんど英語が通じなかつた。引き合いで米国系の経営学者や経済学者の名

だつた。

中国はEUでも脅威となつてゐる。中国を発展途上国として配慮する条項も2004年末に失効し、EU諸国の対中圧力は急速に増すと予想される。中國との関係をどうするか、日本企業の関心はますます高まつてゐる。コスト優位性を追求する経営戦略は中国モデルと呼べるだろう。低価格、低原価は確かに優位性をもたらすひとつのかなソリューション・パスだが、日本企業の品質への信頼は欧州でも絶大だ。我々にとって高付加価値のモノづくりに向けた発想は今後も看過できない。だからこそ徹底した人間中心主義（フォルムラ・ウォモ）で個人を活性化し、競争力を高めようとするイタリアモデルも、考慮せざるを得ないのだ。中国モデルとイタリアモデル、我々はどうちらに舵取りすべきなのか。真剣に考えるときにきている。

リーダーの育成・待遇・評価 北イタリア中小企業では

小林元氏
(小林国際事務所代表)

米国流成果主義と、伝統的な仕事評価手法を、北イタリアの中小企業はいかに融合させたのか。
30年以上東レの海外事業に携わり、ミラノに企業を立ち上げた経験ももつ小林元氏から、具体的な事例を交えた寄稿をいただいた。

古い資本主義を根本的に変革

北イタリア中小企業が市場に提案している独創的な商品とサービス。それらを生み出している企業の内部の人事評価制度とはいかなるものかを本稿では見ていくことにする。そこには怒濤のようにおしよせる米国グローバリゼーション流の成果主義と、北イタリアの伝統的な仕事に対する評価の方法であるリージョナリズム、この2つの異質なものを融合し、国際的な競争力を生み出している北イタリア中小企業のしたたかな戦略が見えてくる。

1950年代から60年代にかけてイタリアは“イタリア経済の奇跡”と呼ばれた高度成長を遂げた。それ支えたのは、重厚長大型の民間および政府系大企業だった。民間の大企業では、創業者家族が会社の資本と経営を握り、一握りの管理職を通じて一般従業員を使うという形だった。管理職は経営者の顔色を常にうかがい、従業員は支配者の指示通り動く“軍隊組織”だったという。

これはイタリア特有のものではなく、産業革命を経た国々に共通に見られるピラミッド型組織形態で、ヨーロッパの伝統的な階級社会を反映したものだ。

ところがこうした体制のもと、イタリアの大企業が製造し、販売していたのは汎用品であり、大量にしかもコストを安くつく品であれば売れていた。

ところが70年代になると、ヨーロッパでは消費が多様化し、個性的な商品が求められるようになつた。こうした状況に石油危機によるコストアップが重なり、上に述べたような官僚化したピラミッド型組織では対応できず、大企業はバタバタと潰れていった。

この混乱の中、産業革命期と「奇跡の経済成長」期には沈黙を守り、ひたすらネッサンス以来の美的伝統と職人芸を守り続けてきた北イタリアの家族細企業群の中から、新しいタイプの中小企業が生まれてくる。それは、彼らが地方の産業区で守り続けてきた「デザイン」(美の感覚)と手作業によるモノづくりと、工場生産による量産技術の一部とを結びつけた中規模工場(従業員1000~3000人)によるモノづくりシステムであり、ヨーロッパ市場に新しく生まれつた個性的なモノへの需要に対応しようとすることであった。こうした企業の代表として、アルマーニ、マックスマーク、ベルサーチなどがあり、彼らは70年代に新しいビジネスモデルのコンセプトを築き上げ、80年代にビジネスの基盤を確立していく。

米国に求めたビジネスモデル

70年代の模索の時代に彼らは、家族が資本と経営を握る伝統的な会社組織形態をとつてたが、80年代に入り売上げの規模が拡大するようになると、新しい形のビジネスモデルを探し求めるようになった。探求の矛先がまず向かったのは米国流ビジネスモデルだ。彼らの考えでは新しいビジネスモデルは、イタリアの“古い資本主義”がもつ階級社会に基づくヒエラルキー型の会社組織とその結果生じている労使の対決から訣別したものでなければならぬ。

企業内の組織は、できるだけフラットで誰でも(社長であれ従業員であれ)自由にものが言えて、お互いに切磋琢磨できるようでなければならない。それがルネッサンス以来、この地域が育んできた“人間的”(UMANO)ということだ。

彼らはそうしたコンセプトを実現したビジネスモデルは米国にあるのではないかと考え、相当数の学者とビジネスパーソンがアメリカのビジネススクールで学んで、アメリカ的なものをイタリアへ持ち帰った。そしてそのビジネスモデルのイタリア

[図表1]イタリアの労働組合員の給与体系

職級	職務
7~9	中間管理職
4~6	職員
1~3	工員

こばやし・はじめ
小林国際事務所代表
1938年群馬県生まれ。1962年慶應義塾大学経済学部卒、同年東レに入社し、37年にわたり海外事業に携わる。副社長も務めたミラノのアルカンターラ社など欧州、アフリカ、中南米地域に現地法人を立ち上げてきた。著書は「人生を楽しめ、懸命に働くイタリアーニ」(日経BP社)。



への移転の試みがなされた。

米国モデルに彼等が見たのは

- (1)彼らのビジネスコンセプトと異なるもの
①大量生産・大量販売を旨とし、商品の高い機能性、安いコスト、短納期を目指す米国のビジネスモデルは、北イタリアの新しいビジネスモデルが目指している、独創的なハイ・イメージの商品を少量つくり、ニッチマーケットで高い価格で売っていくというコンセプトと本質的に異なる。

- ②上記①のビジネスモデルの特質から企業中心のビジネスであり、企業内には大企業特有のピラミッド階層（マネジメント、ホワイトカラー、ブルーカラー）が存在する。

その結果として、労使関係は対決（Confrontation）となっている。

③株式を上場する」とが主流となつており市場で四半期ごとの業績成果を問われるため、短期的視野の経営となつている。

(2)学ぶべき点

- ①株式の所有と経営が分離され、経営はその道のプロフェッショナル（経営者）に任せられている。株主は取締役会を通じ、経営者に経営の業務目標を与え、遂行される。その成果に対して経営者の報酬は決められる。目標未達の経営者は、当然のこととして解雇される。
経営者の選定にあたっては、社内に「だわらず、広く社外の者も対象となる。
②市場主義に基づく市場調査の手法や効率的なマーケティング手法。

- ③計数による管理体制には見るべき点が多い。特に80年代後半より90年代前半にかけて大企業のダウンサイジング化が進み、

その過程で生まれてきたいくつかのビジネスユニット（BU）に分け、それぞれのBUに独立採算性を敷いて効率化をはかる。以上の評価にもとづき、北イタリアの中小企業者は達成した業績をもとに、各BUの一部を自分たちの新しいビジネスモデルに取り入れた。ある企業は所有と経営をすべて一族が握る形を改め、持株会社とその下にオペレーション会社をつくり、持株会社は一族がコントロールするが、オペレーション会社のトップにはその道のプロフェッショナルを経営者として採用した。

一方、米国のビジネススクールやイタリアに生まれたビジネススクールに学んだ二世、三世経営者の中には、米国流の計数の管理手法や、短期的な成果主義をそのまま企業内に持ち込み、業績悪化をもたらしたり、企業を倒産させたりする例がいくつか出て、ビジネススクール不要論までささやかれたことがある。

北イタリア的新制度の創造

80年代から90年代前半にかけての試行錯誤の後、北イタリアの中小企業者たちが悟ったのは次のことだった。彼らが伝統的に育んできた会社経営の理念、労使が会社をよくするという共通の目標に向かって協力する“と、短期的成果だけでなく、同じ職務でもいかに効率的に行つたか、仕事遂行の能力をいかに高めているかも加味する”という考え方を基本に、北イタリア中小企業に適した独自の新しい人事評価処遇制度を作り上げなければならない、と。

イタリアの人事評価制度は基本的にはヨーロッパに伝統的に存在する労使対決の構図に基いて出来上がったもので、労働者

側は強い交渉力を保持するために、国ベスで産業別に組合を構成し、基本的な労働条件は通常3年毎にイタリア経団連の産業別組織との団体交渉で決定される。

給与は職務により決められ、よく見られる形態としては、職務は図1の様に9階層に分かれ、1～3がOPERA（工員、中卒が主体）4～6がIMPIEGATI（職員、高卒が主体）7～9がOUDARI（中間管理職、4～6より昇格した高卒および大卒）となつていて。

伝統的な人事評価制度とは

この制度のもとでは、組合員の給与が上がるのではなく、職務が高度化するか、3年に一度ある国レベルのベースアップ交渉によるかである。労働者や職員は職務の高度化のチャンスは少ないから、いきおい組合主導の団体交渉によるベースアップに期待し、労組への依存度が高まる。また、労働者レベルの職務の高度化による昇格も企業側単独ではできず、労組の同意を要する状況になっている。

イタリアの制度の特徴的な点は図表1の労働力組合員層の上に管理職(DIRIGENTI)組合が存在し、別個の管理職組合をつくる。DIRIGENTIとは“指導する者”という意味で、“これになつた”といふことは、従来の“人に使われる立場”から“人を使う立場”になつたことである。大きな社会的ステータスとなる。会社からは、独立した部屋を与えられ、専用車を貸与される。DIRIGENTIになると親戚縁者の祝賀会があるという。その代わりに業務においては社長から明確な方針と業務目標が与えられ、その成果をきびしく問われるようにな

る。

彼らは北イタリアの中小企業が伝統的に育んできた経営の理念で、新しい人事評価制度をつくり上げようと試みたが、労働組合は既得権益を守ろうとこの制度の枠自体をこわすことに激しく抵抗した。このため北イタリアの中小企業家たちがとった方策は、あくまで制度の枠は残しながら実態を新しいビジネスモデルに通ずるように変えていくというやり方だった。

即ち、組合員の中でも労働組合がほとんど介入しない中間管理職と、まったく手が届かない管理職の評価制度の一部に米国式の競争原理と成果主義（グローバリゼーションのビジネスモデル）を取り入れたのだ。

著名アバレル企業の評価制度

では、いったい彼らは具体的にどのような評価制度をつくりあげたのか。筆者はミラノにある米国系の人事コンサルティング会社の社長（イタリア人）から会社名を匿名にするという条件で以下のよろうな制度を聞いた。

この会社（年商約1000億円）では、4つのブランドを保有しているが、それぞれを独立採算性のBUとし、管理職をBIRマネジャーとして任命している。取締役会は株主である一族の者、社外取締役、管理職から登用した社長で構成し、社長は会社の基本経営戦略と各BUの業務達成目標をBUマネジャーに与えるが、デイリー・オペレーション上の権限は大幅に彼等に付与している。BUマネジャー4人のうち2

人は社外より採用した人だ。採用時には今後3年間の業務達成目標について会社とマネジャーの間で合意書をつくる。

ここで注目すべきは、会社は労働法で雇用が保証されている労働組合員とは異なる、管理職を正当な理由がなくともいつでも解雇できることである（ただし、慣習として解雇時に1~5年分の給与を支払う）。

管理職の評価方式は図表2を参照していただきたい。

この評価方式で注目されるべき点は以下の点だと思う。

- ①米国流のグローバリゼーションのビジネスモデルを大胆に取り入れている。
- ②ブランド別のBUを採用し、そこに独立採算性を敷いて、経営効果を追求している。

年初に、社長と各BUマネジャーは当期の業務達成目標について合意し、社長は期末に本人と面接して360度評価（社長、同僚、部下）の結果を見せ、最終評価を決める。

・BUマネジャーは、いつでも理由を問わず解雇できるようにして、終身雇用制度による甘えを排除している。

・外部から人材を雇用できるようにして競争原理を導入する。

②短期的な業績による評価は60%に抑え、あと40%はいかに部下のやる気を引き出したか、自分の能力を高めたかという中期的に利益を生み出すHRMの基盤づくりを評価の対象としている。ここに、北イタリアに伝統的に存在してきた、中長期的な視点で人を評価するというリージョナルな企

業文化を取り入れている。

イタリア式経営者の育て方

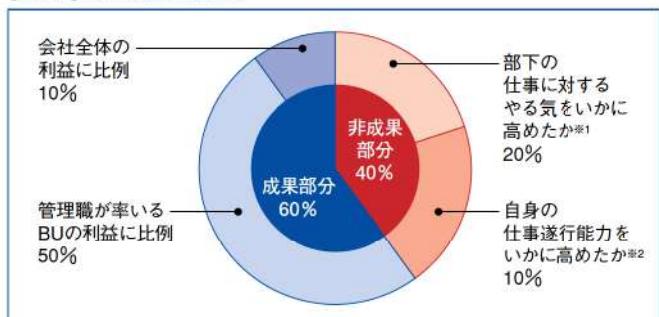
日本の企業は、従来の人事待遇制度とおしよせるグローバリズムのそれとのはざまで呻吟しているが、上記の北イタリア中小企業者がつくり上げたものの中に、問題解決の糸口が見えてくるようだ。

日本では「サラリーマン重役」という言葉があるように、一般従業員、中間管理職、管理職の待遇ががらなつており、役員さえその延長線上にあるかの如くだ。そうした中では、管理職とは「自ら業務目標を立て、部下を率いてその目標を達成していく。達成できなければ責任をとる」というリーダーとしての基本が身につけにくい企業体質となっている。

この点、北イタリアの中小企業がつくり上げた待遇制度では、BUの長たるマネジャーをもはや労働組合員としてではなく、管理職組合に属する、経営者層の一員として位置づけ、はつきりした意識転換をさせている。そこには労働組合に守られた終身雇用の庇護はもはやなく、業績目標未達の場合は解雇され、また外部の人材との競争にもろにさらさられるという米国流グローバリゼーションの激しい競争社会である。

こうした激しい競争に勝ち抜いた者だけに経営者としての道が開かれているのである。このようにして、BUマネジャーが一段ときびしい決断と責任を問われる経営者への格好の育成の場となっていることは注目に値する。

【図表2】管理職の評価方式



2

イタリア人と 「働くこと」の 関係



ここまで見てきた企業ネットワークやグループ、組織のあり方と
イタリア人が求める働き方にはどんな関係があるのだろうか。
そして働くことを人生の中でどう位置づけているのだろうか。
歴史学、社会心理学、思想史など、さまざまな切り口で4人の研究者に
この問い合わせについて論じていただく。

文・構成 五嶋正風（本誌）

地域に根ざすリーベリ・プロフェッショナーリ 子どもたちも身近に感じる働き方を継承

諏訪康雄氏
(法政大学大学院 政策科学研究科 教授)



すわ・やすお
法政大学大学院 政策科学研究科 教授
1947年東京生まれ。東京大学大学院(法学政治学研究科博士課程単位取得満期退学)、ボローニャ大学客員教授、法政大学社会学部教授。2004年より現職。厚生労働省・労働政策審議会公益委員兼担。専門は労働法。著書に「雇用と法」(放送大学教育振興会)。

イタリアは、変化に富んだ多様な社会です。南北の格差が大きく、かつ地域差もあるため、統計の平均値は意味をなしません。例えば、イタリアの失業率は10%を超えますが、その内実を見ると、北部イタリアは3~4%で、地域によつては日本よりも低いところがある一方、南イタリアの失業率は20%以上にもなります。このようにイタリアは平均値で捉えると、現実を見誤る危険性が大きい国です。

地域に生まれ、 地域で働き、生きる

ここでは、北部イタリアに限定して見てみたいと思います。北部イタリアは、産業化が進み起業家意識も高い地域で、ここからフェッラーリ社やペネトン社が誕生しました。この地域の産業区には多くの中小企業が存在し、そのひとつひとつのが得意分野に特化して、分業をしながらお互いに協力し、地域全体で活性化した状態となっています。こうした状況には、彼らの地域主義、家族を中心とした生活、キャリア観が深く影響しているのです。

人々は、自分が生まれ育った地域に愛情をもち、地域の中で生きています。日本ほどに大学への進学や就職の際に都市に集中することもなく、小さな地域を数多く形成しています。実際、イタリアには100万人以上の人口を抱える都市はローマ、ミラノ、ナポリの3つしか存在しません。人々の地域への愛着は強く、勤めていた会社で他の都市への転勤を命じられると、地域から離れることを避けるため会社を辞めてしまう人もいるほどです。

地域主義が強いため、人は地域内で還流し、地域をまたいで交流が起こる機会は限られます。しかし彼らは地域といはなく、地域に根を張りつつ、世界を相手に仕事をするグローカルな働き方をしています。そして個人はリーベリ・プロフェッショナーリ(専門的自由業)という言葉で表される働き方を好み、自分で事務所を構え地域で働くのです。個人の事業所であっても、日本の下請的な性質は薄く、全国や世界を相手にしたビジネスを成立させています。例えば、中堅企業で営業や輸出業務を経験した後、30代半ばで独立し、地域

ナンバー1ではなく オンリーワンを目指す

各企業も、ナンバー1ではなくオンラインをを目指し、小さな企業でも独自性を追求し、革新的なものを生み出そうとします。オリジナルなものがなければ恥ずかしいとみなされるのです。このように独自性を追求していくため、企業はシエアの拡大を目指す市場志向にはならず、付加価値を高めて利益を得る道を採用するのです。地域の中ではこうしたオンライン志向の個人、企業同士が結びついてビジネスを行っています。また地域の核になる大学や専門学校の卒業生が人的ネットワークを形成し、互いに支え合うのです。こうした人々の関係の仕方が、フレキシブル・スペシャライゼーション(柔軟な専門化)という地

の中小企業の製品の輸出業務の代行やコンサルティングをビジネスにする者がいます。地域の企業の情報をもとに製品を売り込み、逆に必要としている企業があれば紹介も行う。こうした仕事をEUや世界の企業を相手に行っているのです。



域の強みを生み出す源泉となっています。

子供たちは地域の中で人々がこうした働き方をするのを見て育ちます。こうした価値観や働き方が引き継がれ、再び生産していくのです。子供たちも、オリジナルでないと恥ずかしいと思うようになります。

こうした地域主義には、家族中心の生活様式が密接に関係しています。週末は家族単位で過ごし、地域内では家族ぐるみの交流が多くあります。地域は、家族が行動する際の活動の場となっています。家族が地域に密接しているため、子供は家族だけでなく、地域の人たちの目の中で育ちます。近所のおじさん、おばさんたちが子供を見守り、閉ざされたがちな親と子の間のコミュニケーションに、異なる視点からの意見を送り込むのです。

家族の強い支えがあるため、イタリアでは地域の大学に進学した後も家庭に残り、30歳頃まで親と共に生活するのが一般的です。しかしこうした家族の支援がぬるま湯となり、最近は30代後半になつても親から独立せず、ときには結婚後も親との同居を続け、パラサイトシングルならぬ、パラサイトダブルといえる状況も生み出しています。

イタリアを見る際に、地域差に加えて気をつけなければいけないのは、階層の存在です。日本では社会階層はあまり目立たず、『総中流化』していますが、

イタリアにはいまだ社会階層が存在します。中産階層と労働者階層について見ても、属する階層によって働き方は大きくなり異なります。

働き方が規定される

中産階層は、大学を経て会社に入つていくのが一般的です。彼らは、自分なりに自分のキャリアを設計し、そのキャリアに応じて大学や専攻分野を選びます。彼らには強い資格志向があり、大学も目指す資格に関連して選ぶようになります。イタリアの高い資格志向は、弁護士や医師の数がヨーロッパでも群を抜いていることからもうかがえます。こうした高い資格志向の裏には、資格を取ることで、雇われるのではなく自分で独立開業する働き方を選ぶ彼らの姿勢があります。独立し自営をすれば、個人の資質・能力がそのまま評価の対象となり、それがビジネスに直結するため、大学ではみな真剣に勉強します。他方、大学に入ったものの自分に合わなかつたり、ほかにやりたいことが出てくれば大学を辞めてしまいます。

中産階層の労働觀や働き方に比して、労働者階層のそれらは大きく様相が異なります。労働者階層に属する者がそこから抜け出すことはなかなか難しいからです。労働者階層で起業家志向のある者は、中小企業や伝統的な職人のもとへ徒弟として入り、修業を積みやがて一

人前となつて独立していく道を選ぶことになります。他方、起業家志向のない者は、大企業のブルーカラー層を担うことになります。現業労働者は、限られた仕事を多くなります。同じ仕事を繰り返すので昇進の可能性も低い。また、他の分野への応用や他の職種への転換ができます。技術進歩によりもつていた技術が陳腐化した者は、解雇や退職を余儀なくされることもあります。

ゆっくりとした変化がモザイク社会をつくつた

イタリアでは宗教の役割、地域主義、大家族主義など伝統的なものが残り、現代社会に深く影響しています。地域主義や大家族主義といった日本でも過去に見られたものがなぜイタリアでは残ったのかといえば、人々の中央政府への信頼度が低く、自主的な人とのネットワークによる自衛措置を重視してきたことがあります。またイタリアでは日本ほど技術変化への対応が急激でなく、社会の変化がゆっくりと起こつたこともあります。

日本もイタリアも少子高齢化社会といわれますが、日本では団塊の世代の後急速に少子化が進んだのに対して、イタリアではゆっくりと人口が減少しました。日本では激しく人口が減少したため、社会も大きく変化せざるを得ませんでしたが、イタリアではゆっくりと人口



自分が事の始まりの主人公たちへ 活躍の場を与えるイタリア型企業

寄稿

村田卓哉

(パドヴァ大学 心理学部社会心理学科 講師)

が減少したため、地域や社会の仕組みがそのまま維持されたのです。伝統的なものが今まで残つたことが、結果的にはイタリア的な働き方を可能にしており、その基本的な性格はこれからも残るでし

よう。

イタリアは、各地域、各個人が異なるというモザイク社会を形成しています。そのモザイクはひとつひとつがパズルのように形が異なるため、入れ替えは

簡単ではあるが、社会心理学的な観点から、あるいは文化人類学的な観点からイタリア人と彼らの仕事への関わりに関して、その心理と心理背景について若干解析底辺を意図的に上げた次元で述べたい。

一概に「イタリア人」といつても、いろいろな次元でのとり方がある。なによりもまず、イタリアは統一された一国家としてはまだ歴史が浅い国だということは、意外に意識されていないことのひとつである。我々が現在呼んでいる「イタリア」というものの原型が1861年出来上がってから、まだ200年経っていない。だが、この半島を舞台に繰り広げられた文明史、人間の文化史について語るためには、少なくとも紀元前

10世紀ぐらいまで溯らなければ話が始まらない。

独自の歴史変遷経た 個々の都市国家が存在

同じ源流から派生した、よく相似した言葉と、地中海の真ん中に位置し三方を海と接した長い半島を生活の場所として共有しながら、3000年間、最先端の文明を築き培ってきた人々は今、イタリア共和国国民となつていて。しかし、イタリア王国として19世紀に統一される直前まで、幾種もの民族がそこのない。だが、この半島を舞台に繰り広げられた文明史、人間の文化史について語るためには、少なくとも紀元前

困難です。柔軟性がありつつも、堅固に個々のピースが維持されている個人や地域。イタリアとはそんな社会なのです。

史変遷を内包した、個々の都市国家が存在していた。古来陸続きの北方や東方から侵入してくる異民族と絶えず戦い、または共存を強いられ生き抜いてきた北イタリアと、地中海を囲む民族と絶えず接触し、大ギリシャ時代はもとより、後には北アフリカからの民族移入が多くなった南イタリアとでは、そこに住む人種や民族、培われてきた文化、生活形態が必然的に異なつてくることは想像に難くない。

このような分類は、北と南という最大限マクロな見方でのみできるものではない。西部、中央部、山間部、アドリア海側、リグーリア海沿岸、サルデニーニヤ島など、地理的というよりは歴史的な意味での、独特な人間史の分化が、この半



むらた・たくや
パドヴァ大学心理学部社会心理
学科講師
1960年北海道生まれ。イタリア国
立パドヴァ大学心理学部卒、同大
学医学部博士課程修了(精神医
学)。専門は現存在分析学、現象
学的人間学、社会心理学。知性
を人間らしさと共に高め科学する
イタリアの学問の姿勢に打られ研
究生活に入る。同大学医学部児
童精神病理学研究室研究員を経て
同大学心理学総合研究所研究
員。Cres Resource&Research
Group 学術顧問

島の各地にそれぞれ起つていったのである。絶えず征服された民であり、1789年の革命を頂点に一人ひとりが國家として立ち上がったフランス人と、その統一直前までそれが都市国家として独立し、3000年以上の生活史を背景に、それぞれ一都市国家民として存続してきたイタリア人とでは、たとえ同じヨーロッパの隣国民といつても話がまったく異なることがおわかりいただけるだろう。一概に「イタリア人は……」と言うとき、気をつけなければならないことは、まずこういうことである。

身近な領域を除いて 所属意識は実に薄い

したがって、例えば我々日本人が思う国家的な認識などというものは、今のイタリア人にとってはまだ遠い感覚であることを申し上げておく。中道右派の現中央政府がなす政治的な「所作」が、いつも一国としての全体意識やその中の統一平等をモチーフとしてわざわざ掲げたり、または逆にそれを脅かしたりするものであることは、実はこういう背景をもつてているといつていい。マクロな次元でこのように表出している社会意識は、個人のレベルにおいて自らが身を置く集団に対する所属意識などが、自分に本当に身近な領域を除いて、実際に薄いということと呼応してくる。先に述べた歴史的背景は、現在においてこのような個人意識を強める潜在ファクター

自分が誰であるか 所属集団が立証する

このようなかで、個々の人生において、すべての始まりにまず自分がいる」ということが、イタリア人の自意識の原点であるといえよう。自分が知覚するすべてのことは自分がそこに在るから起こることであり、自分が「事の始まり」なのである。これが集団に帰属(先駆的に依存)していく我々日本人との最も大きな違いかもしれない。国土全土が大海に

と zwarもあるのである。
ヴェネト人はあくまでヴェネト州に居続けることで自分の文化圏、生活圏を維持することになり、トスカーナ人はトスカーナ州に居ることが最も自然なことであって、大都会のミラノに移住することは夢にはならない。自分が生きる社会内で、自分が所属する集団を、より公的に大きく提示したい我々(島国の同一民族である)日本人にはよく理解できない点かもしれない。だが、イタリアという国と、イタリア人というものを少し知れば、これはあくまで自然な結果となる。何をすればよいかはその所属集団から与えられる場と公的任務によって設定されいくことになり、個人はそのような所属集団の先導を待ちながら、規定された場に合わせた行動をとるようになる。

これは陸続きの大陸に多民族がひしめき合うヨーロッパで発生する次元ではない。例えばアルプスを境に国境を引くフランス東端とイタリア西端を考えていただきたい。現在この両領域に住む人々は、民族学的にはまったく同種の人々といつてよいであろう。しかし、イタリア側に住む人間はフランス語をわかってもイタリア語を話し、イタリア人であるアイデンティティを強める。フランス側に住む人間はフランス語を話しながら、フランス人であるためのアイデンティティを(イタリア人の存在を意識して)故意に強めていく。イタリア人はイタリア人でなくてはいけないし、フランス人はフランス人でなくてはいけない。これは陸続きの中で異民族が共存する大陸文化圏に発生していく、民族レベルでのアイデンティティの強調の過程のひとつで

囲まれ、外部からの異民族の侵入がほとんどなかった日本では、单一民族性の中で、心理的に一個人に認知される社会の構成単位が、自分自身ではなく公共の任務をもつ社会集団に始まつていつた。自分が誰であるかは自分が所属する集団に社会的に立証されていくわけである。またそこで社会行動として自分が何をすればよいかはその所属集団から与えられる場と公的任務によって設定されていく。個人の社会行動のイニシアティブはその所属団体が先導し、規定して

ある。



主人公同士の認め合い 人間関係のなかに介在

イタリアは統一されてからまだ歴史が浅いと冒頭語つた。同じイタリアの中で、ヴェネト人はヴェネト人であるし、トスカーナ人はトスカーナ人である。それぞれがもつ歴史的、文化的な相違点は、現在の国家をまたいだフランス東端とイタリア西端の例と同じように、イタリアの中でもアイデンティティの強調要因となっていく。

始まりが自分にある、ということ。その背景にはこのような大きな歴史的な力動性が時を隔てて同時に作動しているともいえる。しかし、始まりが自分にあることは、ひとりひとりが自分の人生の決定的な主人公であるということでもある。ひとりひとりがその人生を自分に自然に描いていく。共通の場を見出すと他を相対評価していくことを好み、それを營みにするというのも我々日本人によくある習性であるが、イタリア人にそういうことへの関心が薄いのは、「それぞれの人生はそれぞれの人生だ」という「主人公同士」のような認め合いが人間関係の中に介在するからである。しかもこれは家庭内での親子や兄弟間の関係のような実に身近な次元でもはつきりと表出してくることなのである。

人間環境悪い職場で 働くことは無意味だ

「主人公同士」のような認め合いが前提となってくると、企業内でもこの各人の主人公主義と、どのように関わっていくかが企業経営者や部門管理職に位置する人間側の重要な問題となってくる。各人の主人公性を尊重し、逆に活かしていく手腕がこれらの者にあれば、その企業は他に見ない活力と能力を現出していくことになる。逆に各人にあるこの個的な次元を潰していったり、それを尊重する意識や言動が上に立つ者になかつたりする場合、その企業は内的荒廃を来して長続きはしないであろう。つまりこの次元を踏まえた企業内の人間関係というものが、イタリアではその企業の安定性と力動性に関わって大変重要な要素となってくる。仕事のための環境条件の第一が、イタリアでは「人間環境」である。実際に仕事に就くと、その仕事の職種や社会的位置づけよりも、イタリア人にとって大きな影響をもつのがそこにある人間環境だ。人間環境がよくなければ職場を離れる人は多い。理由は率直に「つまらない」からである。幸せを得るために生活があつて、その生活の延長線上にある仕事をする場がつまらなかつたり、不幸福感を募らせる場であつたりすることは、実にナンセンスなものである。自分から始まる自分の人生を幸せに生きるための毎日で、貴重な時間の

多くをなぜかといふ不愉快な場で過ごさねばならないのかという感覚である。

意思疎通の難しさが 大企業の抱える問題

各自の主人公性に即して人間関係と環境が重視されると、自然とその企業の物理的な規模はある限界をもつて決まってくる。イタリアにイニシアティブを多様に持つ企業、つまり一種の「個人性」が高い企業が中小企業の規模で無数にあるのはこのためである。イタリアに大企業がないわけではない。FIAや元公社系の企業には、大企業といつたりするものが何社もある。しかし、これらの大企業が抱える内在的な問題の多くは、今述べた点から派生していると言つても過言ではない。トップに立つ者が人間的にも有能な人材であるとしても、企業内での人間関係の距離が遠い大企業では、末端の主人公たちとの意の疎通や価値観の共有が難しい。中堅リーダーたちの重要性が表出してくる次元がここにある。実際に企業の規模が中型以上になると、有能な企業では企業内部の従属的な縦支配構築に根差す関係は一切廃止し、逆に並列した次元を創造し設定して、並行的に多くの小チーム編成をとる形が採られたりする。

チームというのは少人数編成のグループであるが、これは決して規定する規模を小さくするという意味ではない。これによって各個人の活動範囲は逆に大き



ささき・まさゆき
大阪市立大学大学院創造都市
研究科教授
1949年生まれ。京都大学大学院経済学研究科博士課程修了。金沢大学経済学部教授、ボローニャ大学客員研究员を経て、2003年から現職。2003年度日本都市学会賞を受賞。著書は『創造都市への挑戦』(岩波書店)、『都市と農村の内発的発展』(自治体研究社)。

「創造的仕事（オペラ）」のネットワーク 信頼関係の厚みが競争と協調を支える

寄稿 佐々木雅幸

（大阪市立大学大学院創造都市研究科教授）

くなり、主人公たちの意思表示と能力表示の場がゆとりをもつて設定されるわけである。企業上層部との意思の疎通もチームリーダーやメンバー自らを直接介して内容が豊かになり、進行性の価値観の創造とその把握で方向性の共有が可能になっていく。専門分野が違う中

小企業が同一目的や同一テーマのために連携する場合も同じである。連携するグループ内での各企業の共存関係はそのままの企業の規模・職務に關係なく、まったく対等である。縦型の従属関係はない。専門とする分野は違うのだから、各分野のエキスパートとして対等であろう

小企業が同一目的や同一テーマのためには、各人にいかに主人公として活躍する場を与えていくか。それが能動性と活力に満ちたイタリア型企業の特性となつていく。

イタリアでは製造業で従業員が22人以下、サービス業では12人以下の零細企業のことを「職人企業」と呼ぶが、これには伝統的にイタリアが強みをもつ宝石や美術工芸分野のみならず、現代の先端的なハイテク機器やファッショニンテリア・家具などの多様な分野が含まれている。職人企業の活動については、州政府や地方自治体が税制面、あるいはさまざまな市場情報・技術開発の面で援助する支援システムが整備されてきた。

日本のように「中小企業はマイナーで零細で、後継者がいない」という心配の声は、職人企業の経営者からはあまり聞

かれて、親が残した財産を生かしてさらに企業を発展させたり、むしろ意欲のある人は自ら独立して企業をつくる例がよく見られる。

**個性的な製品の創造は
大企業よりも小企業で**

イタリア・家具などの多様な分野が含まれている。職人企業の活動については、州政府や地方自治体が税制面、あるいはさまざまな市場情報・技術開発の面で援助する支援システムが整備され

むしろオリジナリティのない人が大企業で働き、反対に個性的な、あるいは創造的な人物は自ら会社を興すというよう



性や、風合いなど文化的要素が成熟社会の消費者の間では評価され始める。

機能性だけではなくて環境に配慮し、感性や文化性という面で評価される製品を生産しうるシステムは、大企業よりは人間的なサイズの企業が得意とする。それは「職人」という言葉が本来もつてゐる意味合いた。最近は伝統職人といふ言葉に代わって「ハイテク職人」「デジタル職人」という言葉も普及し、「新しい職人の時代」に新たな関心が集まっている。

イタリア語では職人を「アルティジヤーノArtigiano」と呼び、技能を「アルテArte」といふが、これはもともと美術や芸術のことで、職人の技能とは、語源的にも美や芸術と一体の内容のものであつた。

大量生産システムが普及する中で技術と芸術は切り離されてしまつたが、今再び産業社会の行き詰まりに直面して、職人の技能が再評価される段階になつてきた。そして職人の生き様や哲学、美意識、感性などが製品の中に表現されているものを生活者が選択して消費する時代になつた。

オペラにはもどもど「仕事」の意味があった

イタリア語で仕事は「オペラOpera」という。一般にはオペラといふと『蝶蝶夫人』や『アイーダ』のような歌劇を思

い浮かべるが、もんもんオペラといふラン語には「仕事」という意味があつた。仕事はオペラのように楽しくするものであつて、その楽しみの中に「アルテ」、要素をもう一度復活して、それを洗練していくことが、大量生産システムが行き詰った先進国の成熟社会の中では見直され始めているといつてよい。オペラとは反対に、上司に命令されしぶしぶ働かされる」とを「ラボール」という言葉で表現する。『ベニスの石』という名著を著した文化経済学者のジョン・ラスキンによれば、ラボールは奴隸の行うものであり、自立した人間の創造活動を意味するのオペラだ。

イタリアの産業クラスターの特徴は、インテリアやファッショント製品、自動車や工作機械などの特定分野の職人企業が地域的に集積し、独自の技術をもつて互いに水平的ネットワークを組んで多品種少量のものづくりをしており、そのネットワークを地方政府や研究機関が効果的に支援していることだ。その結果、地域の中小企業はものづくりに必要なノウハウや情報を共有しつつ、多様で個性的な製品開発を展開しており、相互に「競争しながら協調する」という形で地域社会の発展をもたらしてきた。

ボローニャでは自動包装機械（パッケージング）製造企業が集積し、特に1970年代から80年代にかけてベンチャーエンタープライズ企業が次々とスピンオフを繰り返し、その発展ぶりは世界的に注目を集め

同等レベルの小企業が水平的にグループ形成

だが、中核企業を中心とするグループ化のケースなら日本にも珍しくはない。むしろイタリア的な特徴は、同等レベルの小企業が水平的にグループを形成するケースだ。

フレキシブル・コンベヤシステムを得意とする町工場7社が集まつたBグル

「パッケージングバー」と呼ばれるほどだが、米国型の大量生産ではなく、職人の技能を生かした柔軟な生産システムを特徴としている。

近年、EU統合とユーロ導入に伴う市場環境の変化の中でボローニャの中企業群にもグループ化に向けた新しい動きが見られる。そのひとつが、中核合併後もグループ企業はそれぞれ経営の独自性を保持しており、そのことが、効率的なプロダクション・システムに繋がっている。また、部品供給業者（サプライヤー）との関係は、グループ内の有力なコーディネーター企業に任せ、「信頼関係に基づく生産ネットワーク」を形成して、生産計画・品質・納期を一緒に考へるようにしており、外部調達の比率を増やして結果的にコストダウンにつながり下請け業者にもメリットが出ているという。

「太陽の思考」と中小企業発展戦略 思考力「コリーニ」と労働観の接点を探る

寄稿 ファビオ・ランベツリ（札幌大学文化学部教授）

1948年に発布されたイタリア共和国憲法第一条は、こう定義する。「イタリアは労働に基づく民主的共和國である」。考えてみれば、これは不思議な文章だ。共和国の基礎としての労働。国民の意思でもなく、資本でもなく、レジヤーでもない。憲法を書いた戦後イタリアの建国者たちは、このような定義を憲法の冒頭に書き込むことで、何を表

ープ、ロボットによる自動荷造り包装機械メーカー3社がつくったAETNAグループ、部品供給業者ばかりのMarchesiniグループなど「水平的グループ化」の動きが顕著だ。これらの企業経営者や職人の大多数が160年の歴史をもつこの地域の工業専門高校の出身者であり、日本的にいえば「同じ釜の飯を食った間柄」とでもいえる先輩後輩の繋がりがグループ化した経営にも生かされているとも考えられる。つまり、こうした中小企業間の協調的ネットワークの背後にあるのは「相互信頼に基づく人間的ネットワークだ」ということにな

る。ボローニャの特徴は、このような信頼関係を基礎に、職人企業連合による業界を通じたつながりと州政府や自治体によるきめ細かい支援政策の網の目が幾重にも重なって、グローバル競争の荒波に対抗していく「地域の制度的厚み」を形成していることだろう。

このような「信頼関係の厚み」は、この地域特有の協同組合の伝統にも反映されている。農業・ワイン醸造・チーズ製造、建設・消費生活、そして近年は芸術文化や福祉・医療・教育にまで、多様な協同組合が組織されて生産と生活を支えている。協同組合とはコー・オ

ペラティーバ、すなわち、「共に仕事（オペラ）を行うこと」であり、今、ボローニャで最も注目されるのはホームレスの人々が集まって家具や自転車のリサイクルなど環境ビジネスを起こし、自ら演劇活動を通じて人間性の回復を図ろうとする社会的協同組合ピアツツア・グラシーネの活動である。職人や芸術家ののみならず、老人も障害者もホームレスもすべての市民が創造的に活動できる社会システムへの挑戦が行われているといえよう。

現しようとしたのだろうか。戦後イタリア憲法を生み出した3つの思想傾向——カトリック、社会主義・共産主義、自由主義は、それぞれの形で労働を重視する。カトリック教理にとっての労働は、この世における神様の働き（恵み）との出会いの場であり、社会主義・共産主義によれば、労働は労働者階級の革命的運命を実現させる場だ。自由主

義は世俗的経済活動の場だと主張する。憲法の第一条は曖昧でありながら、その3つの労働観の妥協の試みなのかもしれない。いずれにしても、近代イタリアの主流になっている諸思想体系は労働を重視し、一般国民にとつても労働は重要な課題になつていると分かる。



ファビオ・ランベッリ
札幌大学文化学部教授
1963年、イタリア・ラヴェンナ県生まれ。専門は日本宗教・思想史、東洋宗教史、文化の記号論。文部省留学生として京都大学に留学後、ヴェネツィア大学日本語・日本文化科卒業。92年、東洋研究で博士号取得。カリフォルニア大学サンタ・バーバラ校、スタンフォード大学などの客員教授を経て現職。著書は『イタリア的考え方』(ちくま新書)、*Vegetal Buddhas, Buddhas and Kami in Japan*(共編)など。

「のんびり仕事する」 ステレオタイプ払拭を

イタリア人の労働觀について論じるとき、まずは「イタリア人がやる気がない」または「のんびり仕事をする」といったステレオタイプを払拭しなければならない。過去イタリアに仕事がなかつたころ、数多くのイタリア人が仕事を求め遠い国へ移民したし、最近は反対に、イタリアは高い生産性や独創的産業の国として世界的に知られている。

しかし、このようなステレオタイプにはイタリア人の労働觀を理解する鍵が秘められているかもしれない。イタリア国内では、労働觀が地域的アイデンティイを定義するひとつ要素になつている。北部の人にとって南部の人はよく仕事をしないし、南部から見て北部の人には過剰に仕事をしている。こういったパターンは、外国人に対してイタリア人が自己を定義するときにも活用される。イタリアほど発展していない国に対しても、そこの人々がよく仕事をしないで不眞面目だというし、イタリアより発展している国に対しては、そこのが過剰に仕事をするから人生は楽しくないだらうという論理が働く。

一般のイタリア人にとって、仕事はアイデンティイの一部を占める重要な要素だ。特に大切なのは、労働と自由時間の間でうまくバランスをとることだ。ここでいう「労働」「自由時間」「うまい

バランス」の定義は個人的で主体的な部分が多いが、心性のレベルでこれらの概念を分析すると、ある程度の傾向が見えてくる。これからは、イタリア人にとつての労働と自由時間との「うまいバランス」の意味と、そのとり方について論じることにしたい。

自由職業へのあこがれ

まず労働觀といつても、自由職業と従属職業で態度はかなり違う。特に若者は、仕事に就くことを従属と捉え、自由の損失として理解する傾向が強いのだが、結果として多くのイタリア人は自由職業に憧れているのである。最近の調査によれば多くの大学卒業者は起業するし、イタリア東北部など特定の地域では、一家族当たり平均的に一つの企業が存在するという社会現象も見られる。起業をしなくとも、自分がもつ技能を本業の場以外でも生かしたいと思うイタリア人は少なくない。左官、靴屋、車の整備士、電気屋など、本業の仕事の終業後や退職後、自由職業者として、有料や無料で親戚や知り合いのために仕事をする。この場合は正式に起業をする人もいれば、意図的にいわゆる「ヤミ労働」の道を選ぶ人もいる。

こうした自由職業への憧れの根はどこにあるのか。イタリアの社会構造やイタリア人の心性に求めるべきだろう。イタリアの企業内で、伝統的に存在する

経営者と労働者との対立は無関係ではあるまい。健全な労働環境で働くより自分で小企業を起こしたほうがいいという夢をもつ労働者が多い。もうひとつの要素は、昔から存在する職人の伝統だ。大企業の生産方式は職人的な感覚を否定してきたが、職人のように疎外化されていかない仕事はその魅力を失っていない。

企業が存在する意義は 家族の利益と福祉に

3つ目の要素は、イタリアの多くの地域における協同組合運動の存在とその社会的な影響だ。特に協同組合形成の最初のころ、そのメンバーは貧困な耕作民がある種の経営者になっていた。このことも自由職業への移行に、ある程度影響があったと思われる。4つ目の要素は、より抽象的で間接的だが、イタリアの資本主義の特徴にあるだろう。イタリアの企業は今も家族経営型だ。そして、歐州大陸部や北米で発達した典型的な資本主義と違い、イタリア企業の存在意義は資本の貯蓄やその再投資ではなく、なによりも家族の利益・福祉にある。これはイタリア社会における家族の重大な役割を反映し、違う観点から見れば、ここにイタリアの独特的資本主義や経済思想の基礎構造が見て取れる。ここでいう「家族」とは、核家族ではなく、核家族プラス親戚、親友、知り合い、知り合いの知り合いなど、各個人を中心



心としたイタリア的社会ネットワークのことを指す。

確かに、このような社会ネットワークが起業にも重要な役割を果たす。資金の借用や従業員の雇用から、経営のアドバイスや販売のルートまで、まずそのネットワークが生かされる。そして多くの人がこういった論理で動いているから、少しずつ新しい知り合い関係や事業関係が増えていく。仮に失敗しても、ネットワークが比較的ソフトなランディングを可能にする。

国家への不信・不依存 だから海外市場目指す

したがって、イタリアの中小企業は地域に深く根づいている。ローマやミラノに移転せず、地方を活性化させながら全国や国際市場を目指す。このような中小企業は強い職人志向をもつ。大量生産や大衆的商品の世界ではなく、ひとつひとつの企業はそれぞれの技能や特徴を生かし、他の企業との差異化を積極的に目指すのだ。需要があるといつてある商品に的を絞るのではなく、個性が出来るからその生産に携わるのだ。イタリアの地方の中小企業の中にはイタリアでありだ。このような家族を中心とした商品をつくり、その分野の国際市場では相当のシェアを占めるというケースが少くない。ファッショングやデザインだけでなく、食料品や工作機械などが特

企業や経営に見られるもうひとつ特徴は、イタリア人独特の国家への不信・不依存だ。それゆえにイタリア国内市场よりも国際市場を目指し、外国に工場や営業所をもつ。

こうした中小企業群はイタリア人の労働觀をよく表象する。個性や人間関係を失わせる多国籍大企業は避ける。家族や地域を中心とした、伝統的な社会背景を生かした中小企業の方が魅力的なのだ。

中小企業を生み出す社会環境の特徴は、まさにイタリア社会の特徴そのものだ。第1に家族の中心的な役割。第2に、強い地域的意識だ。多くのイタリア人は仕事や教育などのためにはほとんど転勤などでの移動があつたとしても、出身地方にいる親せきや友人と関係を持ち続けるのが普通だ。第3には、国家への不信などに表象される比較的自由な精神である。イタリア人はおおむね、上からの一方的な指示・命令に従うのを嫌う。労働に関していえば、この不従順さ、自由精神は起業に直結することが多い。

自由時間を中心にして開拓されるイタリア人の労働觀。逆接的に聞こえるかもしれないが、ここにはイタリアの近代化のあり方がはつきり表れる。一般的に近代化といえば、欧州大陸部や北米の国々を中心とした、経済をはじめ近代の諸制度の導入過程が思い浮かぶだろう。しかし、これはある特定の文化にしか適応できない近代化のモデルだったかもしれません。

イタリア人のよい生活 収入と直接関係がない

また、自由精神は自由時間の重視にも結びついている。一般的には、仕事をする主な理由を聞かれれば、多くのイタリア人は「できる限りよい生活をしたいから」あるいは「自由時間の間好きなこ

イタリアでは通じない 「会社のための仕事」

90年代後半からイタリアでは「南の思

とができるため」と答えるだろう。ここでいう「よい生活」とは、収入とは直接関係ない。イタリア人にとってのよい生活は、好きなときに好きな人と好きなことができる余裕だ。自由時間とは家族や友人と一緒に過ごす時間だ。しかし、どちらかといえば後者の見方が多いと思われる。大企業の固定的な制度に対し、労働の時間、住む場所、仕事の内容などある程度自由に決められるのは、魅力度も存在する。起業する人たちには、どちらかといえども前者の見方が多いと思われる。



考」(または「太陽の思考」) (pensiero meridiano) という思想カテゴリーが展開されている。これは南イタリアを中心としているのだが、ある意味ではイタリア全体にも当てはめられるかもしれない。北イタリアより北の欧州や米国との近代化とは違い、「南の思想」は「ゆっくりとした生活」「国境を無視する異文化の交流」、そして「地域性」によって特徴づけられている。「南の思想」は米国を中心とした現代資本主義への批判として展開されるのだが、その主要な要素をイタリア人の労働観や中小企業のあり方に適用すると、興味深い結果が出る。時間はお金で買えない、あるいはお金よりも貴重だという文化姿勢はイタリア人の人生観、特に労働観によく見られる。地域性は中小企業の重要な特徴のひとつである。国境にこだわらない交流は、地方から飛び出し、国際市場で活躍する中小企業の発展戦略そのものだ。

先にも述べたように、イタリア人にとって仕事は普遍的な目的ではなく、個人や個人が置かれている社会ネットワーク(家族や友人)の利益のための手段

対立し議論し妥協する 「弱い思想」に似ている

この日常生活上の態度は、80年代に流行していたいわゆる「弱い思想」に類似している。「弱い思想」は絶対真理の存在を否定し、違う考え方を抱く人々

でしかない。この労働観は近代イタリア文化の主流である3つの思想体系(カトリック教理、民主社会主義・共産主義、自由主義)の最低限の共通項目のひとつだ。したがって、日本で典型的に見られる労働觀(国家のため、あるいは会社のための仕事)はイタリアではまったく通じない。

イタリア人の仕事の進め方にも独特の文化要素が見られる。複数思想空間を生きる多くのイタリア人にとっては、絶対真理というものは存在するはずがない。自己の存在感を示しながら個人や仲間の利益を求めていくのだが、その中で、違う考え方を抱いている人々と絶えず遭遇し対立し議論し、最終的には妥協しなければならない。これはイタリア人の人生哲学だ。

議では、みな黙つて聞く様子はほとんど見られない。反対に、全員が積極的にいろいろな形で自己主張がなされる。会議では、みな黙つて聞く様子はほとんど見られない。反対に、全員が積極的にディスカッションへ参加する。職場においては最終的には上長が意思決定をすることになるが、大きな意見の違いが出て妥協できず、激しい対立になることも少なくない。中小企業は家族経営が多いからこのような対立が少ないかもしれないが、大企業では大きな問題になる場合もある。逆にいえば、このような激しい議論こそがイタリア経済の活性剤なのだ。

おわりに

歴史を過去のものとせず 多様な個人を今に活かす「企業の物語」

佐野一郎（本誌編集長）

「創造性」や「オリジナリティ」という言葉とは裏腹に、イタリアにはITやバイオテクノロジーなど画期的な技術や斬新なビジネスモデルで世界を席巻するような企業は生まれていない。今回我々が取り上げた北イタリアの企業も法政大学大学院教授の岡本氏が指摘するように、アナログ、ローテクノロジーの企業群だ。その製品やサービスが生み出す価値は、創業期は別として、ひとりの豊かな才能や強いリーダーシップによって生まれているのではない。現場で働く普通の人たちの地味だが、弛まぬ工夫と改善、そして組織を超えたコミュニケーションの積み重ねの中で作られている。それが製品・サービスに集約されると俄然、まばゆいばかりの光を放つ。

CNA（イタリア職人・中小企業連合）のパヴィア支部長、ニコラ・アダヴァストロ氏は語った。「創造性を生むには二つの方法がある。ひとつは何もないところに、誰も思いつかなかつた全く新しいものを生む方法。もうひとつはすでに

そこにあるもの、そこに内在しているものの使い方を再発見し、小さな工夫と改善の積み重ねで磨き上げ、絶えず変えていく方法です。北イタリアの企業の場合は、明らかに後者です」おそらく、その再発見と工夫の積み重ねの源が「はじめに」述べたファンタジアなのだろう。

彼らのファンタジアに我々は何度も驚かされ、苦境に立たされた。こちらがひとつ質問すると、最低でも20分、長いときは1時間にも渡り、時折脱線しながら自分の意見を滔々と語る。聞いているこちらの都合はおかまいなし。自分の考えを持っているということだが、取材時間は足りなくなるし、ディスカッションに進めない。「イタリア人はどうなるばかりだった。イタリアにいる間、その答えはつかめなかつた。ただ、それは企業の規模や組織編成、また人事制度という形式化したものやリーダーシップだけでは説明できることは理解できた。ではなぜなのか？ イタリアから帰

れるが、自分が一番で主人公になりたがる」と同行してくれたパドヴァ大の村田氏は語った。人生における仕事の位置づけも、人それぞれで大きく違う。「我々の世代は明らかに仕事が優先されていて、今の若者たちは仕事が人生のプログラ

イオリティの最後尾だ。更に言えばイタリアには人口と同じく、5800万の労働觀があるといつてもいい」LJUC 大学のスイナトラ教授は語った。

これほど、個性に溢れ、気まぐれなイタリア人が、なぜ組織となり、協働する事が可能になるのか？ グローバルな量産型企業として企画・開発・製造・販売という、複雑で、多くの人たちがかかわる工程が正しく維持され、世界中をうならせる素晴らしい製品群として結実するのはなぜなのか？ 取材やディスカッションの過程で、むしろこの疑問は強くなるばかりだった。イタリアにいる間、

社会にとって衝撃的な事件があり、それを記憶し再生するために人間は物語というスタイルを生み出した。やがて物語はギリシャ神話のように世界觀共同装置として機能するようになってきた。物語のなかにはどんな事件が起こり、どんな登場人物がどう行動したか、誰が幸せになり、誰が不幸になったか、そこにはさまざまな葛藤と矛盾、そして登場人物の決断が織り込まれる。多くの人たちがそれを語り継ぐ中で、物語の有する価値觀を共有し、現実の日常生活していくようになる。こうして「物語」は共同体にとって組織統合の仕組みとして機能してきた。

マンテー口社のモリツ・マンテー口副社長は「日本の方はすぐに我々をステロタイプ化しようとする。どんなビジネスモデルかなどと定義づけし、理解すれば、人それぞれで大きく違う。「我々の世代は明確に仕事が優先されていて、よい蚕が育つた。この地にコモ湖という湖があり、その水が養蚕に適していて、よい蚕が育つた。その糸をつかつてシルクをつくり染色す

るときにもこの豊かな水が活用された。

こうした良質なシルクがデザイナーなど
の目に留まりコラボレーションが始まつ
た。我々の会社はそつした地理的・歴
史的な現実に直面しながら、ひとつひと
つの技術を磨いてきたのです。イタリア
人の労働者は勤勉で仕事熱心です。与
えられた仕事を自分の色で染めようと能
動的にこなします。私たちはこの地域で
は著名な企業で、われわれの歴史は誰も
が知っています。ここで勤めることは、
彼らの誇りです」

マンテ一口社の本社オフィスはかつて
創業者の自宅だった。石造りの素晴らしい
邸宅で、その廊下や階段には、工場
内の風景や機織機や紡績機器、過去の
製品、そしてマンテ一口で働く人々の写
真群が飾られていた。ひとつひとつは古
い写真だが、慎重に選ばれ、額がデザイ
ンされ、どれもが大変美しく掲げられて
いる。新設されたショールームはかつて
の工場を改装したものだ。美しいフロー
リングが張られ、人工的な水面が作られ
ている。壁には最新の大型液晶パネルが
掲げられ、画面には美しいモデルが登場

する。新しいデザイナーの作品も展示さ
れるが、天井に残る古い鉄パイプさえも
そのデザインの中に取り込まれていて。
歴史は過去のものでなく、今を輝かすも
のとして、そこに佇んでいる。

マンテ一口社に限らず、取材したあら

ゆる人たちが創業から歴史を延々と
語る。かといって創業者の思いや考えが

理念ブックにまとめられたり、ミッショ
ンステートメントとして明文化されてい
るのではない。その物語は日常の職場で、
あるいはバールで、リストランテで再生
産され、再発見されている。あえて歴史
を概念化せず、定義づけしないことで、
個人が幅ひろく自由な解釈をし、物語
ることを極力阻まないようになっている。

フェッラーリ社のパンフレットには、
F1の歴史やスタッフはもちろん、開発、
製造、営業あらゆる部門の働く人たち
が登場する。それぞれが今のフェッラ
リ物語をつむぐ登場人物だ。また本社
のあるマラネロの街そのものが物語の再
生装置ともなっている。フェッラーリ関
連の書籍を集めめた書店、さまざまグッ
ズショップ。写真やグッズでフェッラ

リの数々の栄光と歴史を彩るリストラ
ンテやホテル。こうして物語は会社の内
から生まれ、外へ流れ出し、多くの人に
共有され、発展していく。その物語の中
で働く人たちは判断基準や考え方を学
び、自分を位置づけ、ファンタジアを發
揮し、新たな物語を紡ごうとする。こう
して彼らのファンタジアは無秩序になら
ず、合理的なコオペラシオネを生み出し
ていく。

1章パート2の「産業区」には地域
と産業の物語が、パート5の企業には、
それぞれ創業と発展の物語が多様な価
値観を持つ個人を結びつけ、その物語
への共感が信頼関係の基盤となつて共
同作業をさせている。しかしその物語
は単なる懐古趣味でも、保守的でも排
他的でもない。むしろ過去の物語は今を
樂しみ、再発見するための道具でしかな
い。だからこそ、過去の物語のうえに新
たな物語が紡がれていくし、自分の物語
を紡ごうとスピノフする人も生まれ
る。

翻って日本の企業、企業社会を考え
ると、「ガバナンス」「ビジネスモデル」

「ナレッジマネジメント」「ペイフォーパ
フォーマンス」など、本来、事業や働く
人の物語を成功に導く脇役であるはず
の経営手法が、いつのまにか主役となり、
職場は論理・合理・効率の呪縛に取り
付かれてしまったような印象を受ける。
「理性的な人間——論理的筋書き——
計画的な展開」。こうした一様で量的な
差を生み出す近代合理主義の概念だけ
が肥大化し、そのことに現場で働く人は
不安と危機感と飽きを感じ始めている。
経営手法を取り入れることが問題なの
ではない。経営が過剰に反応することで、
働く人が日常の出来事を五感で感じ、
自分たちが発見した出来事を物語り合
うなかで、あるいは創業の物語の目覚し
い出来事になぞらえることで、人生の意
味を輝かせる瞬間をスポイルしてしまう
ことこそが問題なのだ。そもそも企業の
起源は300年前の大航海時代、コーア
ヒーハウスで語られた富と冒險の物語へ
の投資にある。実は現場の日常の中で
生まれる小さな事件と物語の中にこそ、
次企業の発展物語が隠されていると思
うのだが、いかがだろうか?



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見 明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授監修のもと、

優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

昭和30年代の街並みと有名店のラーメンが生み出した不思議な時空間が心と体の空腹を満たす



第17回 新横浜ラーメン博物館

この間、出店店舗が適宜入れ替わったことや、レギュラー店以外にも期間限定店を設けたり、名物のラーメンをもたない地域向けに「新ご当地ラーメン」を提案したりと、次々と企画を打ち出したことがヒットを継続させるひとつつの推進力になったのは間違いない。ただ、ラー博と聞いて、誰もが“食”をイメージするが、もし有名ラーメン店が単にテナントとして入つただけの施設だつたら、これだけの成功は生まれなかつたのも確かだろ

ー博」といえば、全国各地の有名ラーメン店を一堂に集め、ラーメンブームの火付け役になったことで知られる。「世界初のフードアミューズメントパーク」としてオープンしてから10年、出店店舗前でできる名物の行列は今も途絶えず、来場者数も年間150万人と開館当時と同水準を維持している。その成功の秘密はどこにあるのか。

この間、出店店舗が適宜入れ替わったことや、レギュラー店以外にも期間限定店を設けたり、名物のラーメンをもたない地域向けに「新ご当地ラーメン」を提案したりと、次々と企画を打ち出したことがヒットを継続させるひとつの推進力になったのは間違いない。ただ、ラー博と聞いて、誰もが“食”をイメージするが、もし有名ラーメン店が単にテナントとして入つただけの施設だつたら、これだけの成功は生まれなかつたのも確かだろ

「来場者はそこにラーメン店の集合体があると思って地下に下りていき、この空間を目にして予想もしない驚きを覚えるのです。実は私が構想を始めるときに最初にあったのは、ここに

新横浜ラーメン博物館（通称・ラ

う。

まずは来場者の目線で館内をめぐつてみよう。1階はギャラリー。日本で初めてつくられたラーメンといわれる

「水戸黄門が食べたラーメン」のレプリカ、東京ラーメンのルーツとされる「浅草・来々軒」の外観の再現、インスタントラーメンの開発の足跡など、博物館的な展示が並ぶ。ここまでが

“現実世界”だ。

2階以上は駐車場になつており、来場者は地下へと足を踏み入れいく。壁に逆回りの時計やレトロ調のポスターがなければただの薄汚れた通路としか思えない階段を下りていくと、突然、目の前に昭和33年の空間が現れ、客は一瞬にしてタイムスリップする。

「来場者はそこにラーメン店の集合体があると思って地下に下りていき、この空間を目にして予想もしない驚きを覚えるのです。実は私が構想を始めるときに最初にあったのは、ここに

昭和30年代の温かみのある空間を再現することでした。ラーメンは後から組み合わせたものなのです」

こう話すのは、周囲の反対を押し切り、ゼロから立ち上げ、開館までこぎ着けた館長の岩岡洋志だ。構想から5年をかけてつくり上げた、来場者を驚かす空間とはどのようなものか。

『嵐を呼ぶ男』に 『赤胴鉢之助』に

降り立った地下1階は、とある町の駅の改札口の想定だ。目の前は地下2階から吹き抜けになっている。時刻は夕暮れ時。天井の空を見上げると、夕焼けで赤く照らされている。吹き抜けをぐるりと廻む回廊のような通路を右へ行くと、そこは住宅街だ。棟割り長屋の住居、銭湯、木造アパート、旅館、珠算塾などが両側に並ぶ。軒下に吊された子どもの洗濯物、物干し台と鶏小屋、日焼けしてはがれかけた電信柱の張り紙、足元のドブ板……緻密な再現に思わず目を奪われる。

左へ回ると「マイト街」と呼ばれる



株式会社新横浜ラーメン博物館
館長 岩岡洋志氏



新宿のゴールデン街を思わせる、郷愁を誘う街並みが広がっている

飲屋街。トリスバー、オーシャンバー、クラブ、キャバレーの派手な看板が目引き、住宅街との対照が面白い。

地下2階へ下りる。中央の広場を取り囲んで2～3階建ての商店がズラリと並ぶ。ベーカリー、美容室、洋食屋、薬局、理髪店、洋品店の上には出版社と法律事務所、パチンコ店も探偵事務所もある。屋根には映画の看板。「嵐を呼ぶ男」「喜びも悲しみも幾歳月」「鳴門秘帖」……いずれも昭和33年上映の映画だ。「東宝映画封切館大劇」では「地球防衛軍」がかたっている。喫茶店から漏れる音楽、ラジオニュース、「赤胴鉢之助」の主題歌、三味線、赤ん坊の泣き声、カラスのカーカー……さまざまな音が耳に飛び込んでくる。こうして見事なまでに再現された町の随所に有名ラーメン店8軒が組み込まれ、店の前で

昭和34年に本人が生まれたときには、父親は不動産業に転じていた。39年、新幹線開通。が、地域は発展せず、その閑散ぶりは同じ新幹線駅の岐阜羽島と並び称された。50年に土地区画整理事業が終わり、商業地域化されても建つビルはまばらだった。まだ10代の岩岡は「瘤な思い」をしたといふ。

大学を卒業後、企業に就職するが、26歳のとき家に戻り、家業を手伝うことになった。父親は地元のリーダー格。まわりから「岩岡のところの息子か」と何かと比較されるのに反発し、「対抗心から父親にはいつも生意気な口を利いていた」。そんなとき、新浜で飲食店ビルの事業に挑戦していきなり合いが失敗した。

「それを何もしない人間たちが、ほれ見たことかとバカにしたのです。それ

「効率優先のビルは自分の仕事ではない。今の新横浜にないものをつくりたい」

行列をつくる来場客はそれぞれ住宅街、飲食街、商店街の光景の中に入り込んで順番を待つのだ。

なぜ、昭和30年代なのか。そこに

は新横浜の歩みとそこで生まれ育った岩岡の思いが深く関わっている。新横浜周辺はもとは農業地帯だった。

岩岡の家も代々農業を営んでいたが、昭和34年に本人が生まれたときには、父親は不動産業に転じていた。39年、新幹線開通。が、地域は発展せず、その閑散ぶりは同じ新幹線駅の岐阜羽島と並び称された。50年に土地区画整理事業が終わり、商業地域化されても建つビルはまばらだった。まだ10代の岩岡は「瘤な思い」をしたといふ。

大学を卒業後、企業に就職するが、26歳のとき家に戻り、家業を手伝うことになった。父親は地元のリーダー格。まわりから「岩岡のところの息子か」と何かと比較されるのに反発し、「対抗心から父親にはいつも生意気な口を利いていた」。そんなとき、新浜で飲食店ビルの事業に挑戦していきなり合いが失敗した。

「それを何もしない人間たちが、ほれ見たことかとバカにしたのです。それ

子ども時代に体験した 懐かしい長屋の世界

それは岩岡自身、子どものころに

見て、自分も同類だな、父親に対しても何もできないのに文句ばかり言っていたと気づき、がく然とした。

そのときからです。親がもつてている土地を有効に使って、自分も街づくりをやろう、と考えが切り替わりました

当時はバブル真っ盛り。新横浜も新興ビジネス地として注目を集め、地主のところには企業が「ビルを建ててくれ」と次々と頼みにやってきた。駅周辺は近代的なオフィスビルが建ち並んだ。平日は人通りがあるが、土日は無人になった。発展はしたが、「冷たい街になつたな」。その味気なさが心に引っかかった。「効率優先の真四角なビルを建てるのが自分の仕事ではない。今の新横浜にないものをつくり、土日も人を呼べる街にしたい」

——そう考えたとき、まつ先に浮かんだのが、「誰もがホッとできる温かみのある空間」をつくり出すことだつた。

新横浜ラーメン博物館の歩み

1991(平成3)年 3月	▶ 1991(平成3)年 10月	▶ 1993(平成5)年 8月	▶ 1994(平成6)年 3月	▶ 1996(平成8)年 3月	▶ 1999(平成11)年 6月	▶ 2001(平成13)年 6月	▶ 2004(平成16)年 3月
博物館創設プロジェクトが始まる	ラーメン店の誘致活動が始まる	札幌「すみれ」、喜多方「大安食堂」、東京「勝丸」、横浜「けんこつ屋」、東京「野方ホーブ」、横浜「六角家」、博多「一風堂」、熊本「こむらさき」の全8店舗が決定	新横浜ラーメン博物館がオープン	「新横浜ラーメン紀行」の第1弾として、札幌「爐(いろり)」がオープン	オリジナルカップ麺を全国のセブンイレブンで発売開始	総来館者が1000万人を突破	開館10周年を迎える

米軍払い下げの2棟続きの住宅家の近くに移築し、安く賃貸していた。夕方、ニッカーボッカーを履いた父親たちが仕事から帰ってくるところになると、外で遊び呆ける子どもたちを呼ぶ母親の声が聞こえ始める。親子で共同風呂へ。どこからともなく漂う夕日の匂い。それは懐かしい長屋の風景。生活は今ほど豊かでなくとも、活気にあふれていた。

郷愁をそそる思い出の光景に、飲食を組み合わせる。それにはどんな食がいいか。エスニック料理などがブームになっていたが、「わけもわからぬのに格好をつけてい」とストレートに欲求を出せるものはないか。思えば、戸棚にはいつもインスタントラーメンがあり兄弟で取り合いをした。「やつぱりラーメンだ」リサーチのため、各地を回ってみると、ラーメンにはその土地その土地の地域性があり、「郷土食」に等しいものを感じた。岩岡が言う。

「札幌まで往復5万円かけて700円の味噌ラーメンを食べに行つたこともあります。各地の有名店のラーメンを集めたら、それこそ1杯で5万700円分の価値を出せる。ラーメンを提供するまわりの再現空間も、インスタントラーメンが発明された昭

同風呂へ。どこからともなく漂う夕日の匂い。それは懐かしい長屋の風景。生活は今ほど豊かでなくとも、活気にあふれていた。

郷愁をそそる思い出の光景に、飲食を組み合わせる。それにはどんな食がいいか。

エスニック料理などがブームになっていたが、「わけもわからぬのに格好をつけてい」とストレートに欲求を出せるものはないか。思えば、戸

棚にはいつもインスタントラーメンがあり兄弟で取り合いをした。「やつぱりラーメンだ」リサーチのため、各地を回ってみると、ラーメンにはその土地その土地の地域性があり、「郷土食」に等しいものを感じた。岩岡が言

最もこだわったのが、現実感を植えつけるための空の高さだった。



和33年に設定してみると、この年は長嶋の巨人軍デビューや、皇太子妃美智子さん決定、東京タワー完成など時代を象徴する話題ばかりで、これはすごいんじゃないかとのめり込んでいたのです」

そのめり込み方は、再現に向けての徹底したリアリティの追求に表れた。生活感をどこまで出せるか。仮想の街の住民台帳の作成から始まり、氏名、生年月日、家族構成、趣味など細かく設定し、それをもとに一軒一軒、住宅や店をつくり上げていった。電気メーターや看板も、当時のものが揃わず、新たに型を起こして製作した。

特にこだわったのが、夕焼けを見上げたときの空の高さ

だけだ。天井を高くするには地下を深く掘らなければならない。総工費35億円のうち、空を3メートル高くするのに億の単位がかかったが、「空の高さなど無駄に思えて、やらないと全体がダメになる」とためらわなかつた。

「地下に埋もれた街」が少しずつでき上がつていった。

全国津々浦々合わせて1000店、

岩岡だけでも500店を食べ歩き、

繁盛ぶりを自分の目で見、現地の人

の話を聞き、候補を絞って、飛び込

みで入る。

地域に根ざした名店であるほど店

主は「頑固」で、「なんで外に出なけ

ればならないのか」と門前払いされ

る。それでも月1回は通い続け、合間に

手紙を書く。「来ても無駄だ」と言

われても、「せめて顔だけでも」と客

として押し掛け、「夜、空いてないで

すか」と時間をもらう。

「店主は職人気質で自分の世界をも

っています。最初からお金の話など出

したらそれだけで嫌われてしまう。じ

つと話を聞き、こいつなら自分のこと

を十分に理解してくれそうだとわかつ

もらう。ひたすら口説き続けるしか

ありませんでした」

ようやくその気になってくれても、

新横浜に下見に来て、土日の無人の

街を見て顔色が変わる。店主が知り

合いに相談すると、「そういう真面目

そうな奴に限って危ない」と詐欺師

に間違われたこともあった。

それでも熱意が次第に通じ、開館

1年ぐらい前から、7店にサインをも

3年間で50回以上通い 店主を口説き続けた

その一方で困難を極めたのがラーメン店の誘致だった。単に美味しい不

幸いだけなら、嗜好の問題でいくらでも言い訳が効く。そうはしたくない。歴史をもち、地元から支えられ、郷土色豊かで、その地域のご当地ラーメンづくりに貢献した名店中の名店でなければ意味がない。

「地下に埋もれた街」が少しずつでき上がりつていった。

「店主は職人気質で自分の世界をもつています。最初からお金の話など出したらそれだけで嫌われてしまう。じつと話を聞き、こいつなら自分のことを十分に理解してくれそうだとわかつもらう。ひたすら口説き続けるしかありませんでした」

新横浜に下見に来て、土日の無人の街を見て顔色が変わる。店主が知り合いに相談すると、「そういう真面目な奴に限って危ない」と詐欺師に間違われたこともあった。

それでも熱意が次第に通じ、開館

らうことができたが、最後に1店だけ残った。札幌の味噌ラーメンの超人店「すみれ」だった。濃厚なスープの上をラード層が蓋をして湯気を閉じこめ、最後まで熱を逃さない。その熱でも麺はのびない。店主の母親が40年前、「もつとこつてして体がボカボカする味噌ラーメンをつくりたい」と独学で生み出した北国を代表する逸品だった。

3年間で50回以上通い、開館が半年後に迫っても決まらない。「札幌はすみれ以外は考えられない」と、最後は賭けに出で、「店をつくってお待ちしております」と見切り発車で内装工事を進めてしまった。「勝手にしろ」と捨て台詞を吐いた店主から承諾がもらえたのは、オープン3カ月前のことだった。すみれは平成16年10月に「卒業」するまで10年出店を続け、提供した杯数は実に延べ250万杯を数えた。

時代を体現、時代を超えるその魅力

開館当時は断られた他の店についても、その後も口説き続け、現在出店している東京・秋葉原の「春木屋」は12年越しの働きかけが実ったものだ。「ランクさえ下げれば苦労はしません。売り込みもあります。でも、絶対下げる。もし、妥協したら、新横浜の街づくりを目指して、温かみのある空間

づくりから始め、こだわり抜いたこのプロジェクトがそこで終わってしまうように思うからです」

と岩岡は話す。類似の施設が次々と登場する中で、ラー博はなぜ成功を続けることができるのか。

来場者は20代～30代を中心だ。そのほとんどは最初、自分の目当てのラーメン店を目指して地下へ下りていく。そして、目の前に現れた昭和30年代の世界に驚きながらも何かを感じ始める。その当時は生まれていないが、岩岡が「今ここにないもの」をつくりうとしたように、今の自分たちの時代にはないものがそこにはあることを直感する。

「今はみんな個人で生活しているみたいになつて、互いに当たり障りなく付き合っていますが、どこか冷たくて、淋しいなという気持ちがベースにある。昔は長屋的に集団で力を合わせる世界があつた。私が子どものころも、長屋の大人たちは、大家である父親にはどーもどーもと頭を下げる、私がいたずらをすればガンガン叱つた。そんな大人と子どもをつなぐ線もあつた。当時の子どもはみんなお腹を空かせていたけれど、心は満たされていた。それを若い人たちも感じるのだと思います」(岩岡)

ることをいつとき共有する。そこには地元の人々に愛されてきたラーメンがある。誰もが胸の奥にしまっている“心の空腹感”を満たす時間がそこにある。そして、それぞれに地元の人々から愛されてきたラーメンの逸品は、その中で食べるからこそ価値をも

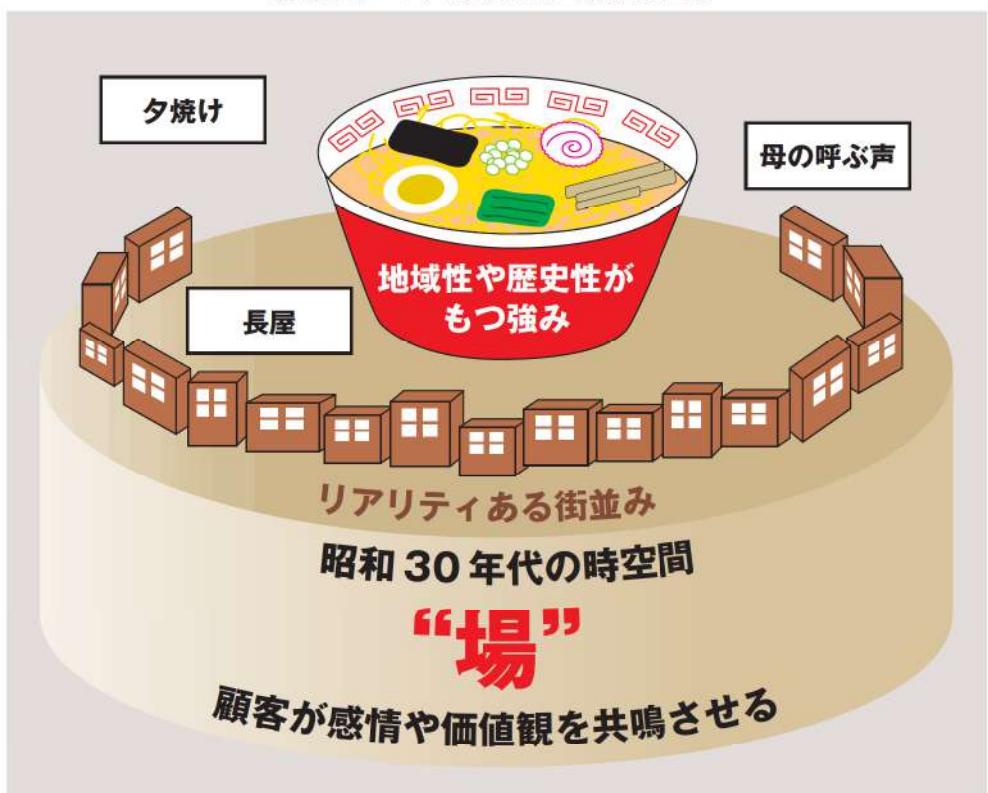
つことに気づく。

ラー博が提供する不思議な時空間は、成功する商業施設のあり方を示すと同時に、多くを得ながらも何かを失った今という時代を超える手がかりを、われわれに伝えようとしている気がする。(文中敬称略)

成功の本質

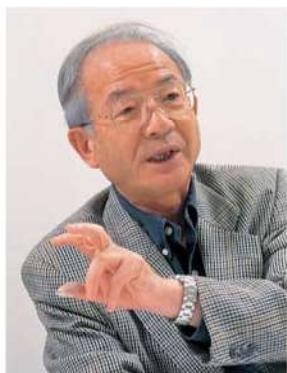
ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

新横浜ラーメン博物館 の“成功の本質”



「場」とは物理的空間ではなく 文脈が共有された「意味空間」である

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



新横浜ラーメン博物館のような商業施設が成功するかどうかは、顧客がそこに入った途端、どこまで暗黙知を共振させることができるかにかかる。それはとりもなおさず、顧客との間に「場」が成り立つかどうかという問題だ。

場とは、物理的空間そのものではない。顧客がその中にいるだけでは、ただの場所でしかない。このとき、意味や文脈が共有されて初めて成り立つ「意味空間」、それが場というものだ。ラー博が開館以来、支持され続けているのは、単に有名店のラーメンを食べる場所ではなく、顧客が互いの感情や価値観を共鳴させることのできる場が、常に生成されているからに他ならない。それは、館長の岩岡氏がどのような施設をつくろうとしたかを見れば明らかだ。

岩岡氏はラーメンについても理想像を追い求めた。美味しい不味いという個人の主觀ではなく、長年、いかに描くかを考えた。そして、「夕焼け、母の呼ぶ声、長屋」といったメタファー（隠喩）を手がかりに、「昭和30年代」の時空間がプロトタイプとして浮かび上がったとき、構想は一挙にブレーク・スルーし、空を見上げる目線の高さからドブ板1枚まで、限りなくアリティを出そうとした。

徹底してアリティにこだわるほど、そこにはつくり手の暗黙知が染み込んでいく。それは、生まれていなかつた若者にも共鳴できるものであり、ここに人間としての共通の場が生まれ、顧客はそれぞれに自ら知を紡いでいく。

岩岡氏はラーメンについても理想像を追い求めた。美味しい不味いという個人の主觀ではなく、長年、いかに描くかを考えた。そして、「夕焼け、母の呼ぶ声、長屋」といったメタファー（隠喩）を手がかりに、「昭和30年代」の時空間がプロトタイプとして浮かび上がったとき、構想は一挙にブレーク・スルーし、空を見上げる目線の高さからドブ板1枚まで、限りなくアリティを出そうとした。

徹底してアリティにこだわるほど、そこにはつくり手の暗黙知が染み込んでいく。それは、生まれていなかつた若者にも共鳴できるものであり、ここに人間としての共通の場が生まれ、顧客はそれぞれに自ら知を紡いでいく。

岩岡氏はラーメンについても理想像を追い求めた。美味しい不味いという個人の主觀ではなく、長年、いかに描くかを考えた。そして、「夕焼け、母の呼ぶ声、長屋」といったメタファー（隠喩）を手がかりに、「昭和30年代」の時空間がプロトタイプとして浮かび上がったとき、構想は一挙にブレーク・スルーし、空を見上げる目線の高さからドブ板1枚まで、限りなくアリティを出そうとした。

徹底してアリティにこだわるほど、そこにはつくり手の暗黙知が染み込んでいく。それは、生まれていなかつた若者にも共鳴できるものであり、ここに人間としての共通の場が生まれ、顧客は

新横浜ラーメン博物館のような商業施設が成功するかどうかは、顧客がそこに入った途端、どこまで暗黙知を共振させることができるかにかかる。それはとりもなおさず、顧客との間に「場」が成り立つかどうかという問題だ。

人間は新しいコンセプトを生み出すとき、ひとつの理想型やプロトタイプ（原型）を描こうとする。岩岡氏も「冷たい街」と化した地元新横浜の新しい街づくりを決意し、「温かみのある空間をつくりたい」と思い立ったとき、理想像をいかに描くかを考えた。そして、「夕焼け、母の呼ぶ声、長屋」といったメタファー（隠喩）を手がかりに、「昭和30年代」の時空間がプロトタイプとして浮かび上がったとき、構想は一挙にブレーク・スルーし、空を見上げる目線の高さからドブ板1枚まで、限りなくアリティを出そうとした。

「ここ」で話は飛びが、世界的な指揮者、小澤征爾氏が「僕は人間関係を指揮する」と題して、場の概念に関連したインタビューに答えている。小澤氏は、「いつしょに音楽をやっている人がいる」とか、「同じ地平に立って共に楽しく生きている」とか、そういう確固たる実感を味わうことができる歓び」を「共生感」と呼び、音楽のアンサンブルはこの共生感を通して紡ぎ出されると述べる。

一方、スタジオレコーディングは録音技術の向上により、部分部分をつなぎ合わせるパッチワーク的な方法が行われるため、「音楽の熱」が沸き上がり、未だに納得のいく演奏ができるという。音楽も指揮者、演奏家、顧客が互いに共鳴し合う場があつて初めて、生き活きと生み出されていくことだろう（『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』誌2004年12月号より）。

暗黙知が共鳴し合う 人間としての共通の「場」

地域に貢献し、地元の人々から愛され続けた店を自分の足で訪ね歩き、頑固な店主をひたすら口説き続けた。その思いに応えた店主が提供するラーメンそのものが、顧客に供されたとき意味を語り始め、場の成立に貢献するのだ。

音楽のアンサンブルも 互いの「共生感」が必要

もうひとつ興味深いのは、「昭和33年の世界」という「不变の部分」と同時に、出店店舗が適宜入れ替わっていくなど、『変わる部分』も常に仕掛けていることだ。例えば、鶏だけを使用したスープが特徴的な物理的空间は成立しても、場が生まれることはなかつただろう。

もうひとつ興味深いのは、「昭和33年の世界」という「不变の部分」と同時に、出店店舗が適宜入れ替わっていくなど、『変わる部分』も常に仕掛けていることだ。例えば、鶏だけを使用したスープが特徴的な物理空间は成立しても、場が生まれることはなかつただろう。

小林陽太郎氏のことは、今さら詳しく紹介するまでもないだろう。富士ゼロックス初代社長・小林節太郎氏の長男として生まれ、自身も富士ゼロックス会長として、また経済同友会代表幹事をはじめ数々の公職を務め、多方面で活躍してきた。最近では98年に設立された日本アスペン研究所会長としての活動に力を注いでいる。現代日本に真のリーダーが不在ではないかという問題意識に基づいて、「古典」を媒介に高度な知的交流の場を設け、高い識見と広い視野をもつ人材育成が必要と考えているからである。

小林氏は最近、米IBMのガースナー会長のリーダー論を聞く機会に恵まれたばかりだつた。

「ガースナーさんは、トップの資質はふたつあるとおっしゃいました。ひとつは経営力、いわばスキルですね。もうひとつはリーダーシップです。前者は後天的に学べるもの、しかし後者の25%は先天的な要素であると言うのです。確かに子供のころからリーダーになる人はいるのです」

小林氏自身、幼少期はガキ大将の部類だった。体格がよく、相撲や野球が得意。成績もよかつた。ついたあだ名は「オヤジ」。長身で、いかにも運動神経に恵まれた人らしい身のこなしを見ていると、ガキ大将だったという話もうなづける。英語に堪能で、恵まれた境遇に育った小林氏には、今でも「欠点のないのが欠点」という風評もつきまとつ。小林氏にとっては迷惑なことだろうが、はたからそう見えるのも当然と思えるほど、一見順風満帆な人生を送ってきた。だが当然のことながら、小林氏もビジネスマン人生を歩む間にさまざまな試練に出会い、乗り越えてきた経験をもつっている。

その中でも大きな転機となつたものがいくつかあつた。

Lessons リーダーの軌跡 Experience 小林陽太郎

Yotaro Kobayashi

富士ゼロックス 取締役会長

リーダーシップの多くは、仕事上の“一皮剥けた”経験を通じて培われる。
今回は富士ゼロックスの会長、小林陽太郎氏だ。幼少期をロンドンで過ごし、英語が堪能。
大学卒業と同時に、米トップビジネススクールへ留学する。そしてこの風貌。
何ともカッコよすぎるではないか。そんな氏のリーダーシップを培ってきた逆境を辿った。

真のリーダー像を 教えてくれた ゼロックスCEO

「私は大学では経済を学びましたが、卒業するとすぐペニンシルベニア大学経営大学院（ウォートン・スクール）に入学しました。普通、ビジネススクールに入るなら、ある程度実務経験を積むのですが、私はそれがないままだったので頭でっかち、観念的なビジネスリーダー論を身につけたような気がします。現実の世界でリーダーたる存在に出会ったのは、米ゼロックスCEOのウイルソンさんでした。

ウイルソンさんに会って初めて、私はリーダーとはこういうものかと学べたと思っています。経営者として冷徹な判断を下しつつ、高い教養と志をもつていて、ハイレベルで人を魅了するのです。ガースナー流にいえば、「心の中に強いパッションをもつてゐる人」でした」

当時、小林氏は富士写真フィルムに勤務していた。同業では日本のトップ企業だったこともあり、指定校制度を設けた採用をしていた富士写真フィルムには、優秀ではあるけれど決まつた型の人間しかいなかつた。富士ゼロックスに移つてみると、状況は全く違つていた。

「最初の印象は『ひどいところに来た!』というものでした。何しろ、当時はまだ頭でっかちのビジネス論ばかりをふりかざしていましたので、会社の幹部たちを見ても「本当に大丈夫か?」と疑問を感じることばかり。しかしその後、人間が本当にやらなければいけないときには学歴や履歴などは関係なく、大変な力を發揮するものだと思い知らされました。当時の富士写真フィルムの常識を超えた強さ、成長力をさまざまと見せつけられたものです」

リーダーとは、獲得した 技術知を人間的な知として 高められる人である

小林陽太郎

こばやし・ようたろう

1933年ロンドン生まれ。56年慶應義塾大学経済学部卒業。58年ペンシルベニア大学ウォートンスクール修了。同年富士写真フィルム入社。63年富士ゼロックスに転じ68年取締役、72年常務、76年副社長、78年社長を経て、92年会長に就任。経済同友会代表幹事など公職を多数歴任。日本アスペン研究所の会長も務め、後進の育成に力を注ぐ。幼少期をロンドンで過ごしたため、「アントニー」という名ももっていた。結婚後夫人の影響を受けてカトリックの洗礼を受け、洗礼名も「アントニオ」。



信頼関係を重視して 乗り越えた 深刻な組合問題

富士ゼロックスは順調に成長を遂げた。オイルショックなどの危機も乗り越え、社業はどんどん拡張していく。しかし、そこで大きな問題が起きる。組合問題である。業績が順調に伸びれば従業員の組合もさまざまな要求を会社に突きつける。それが一定の範囲内で収まつていればいいのだが、経営者の目から見ると收まりがつかなくなつた時期があった。小林氏が社長に就任したとき、コンサルティング会社と組合問題について議論したことがある。

「組合をこのままのさばらしていいのか?」という話になりました。その会社のアドバイスは『組合対策はハードライン』で、というものでした。理不尽と思われる要求には屈せずすべて拒否し、それに抵抗する組合員は解雇などの強攻策を取れというのです。が、彼らはこうも付け加えました。「社長、組合問題とはつまるところ、マネジメントの問題なんです。御社の場合、過成長が大きな問題です。成長が早すぎて経営者の能力を超えている。組合問題が起きたのも、その結果です。それをきちんと認識してください」と。それを言われたとき、私はどしんとショックを受けました。その通りだと思ったからです。本来なら数十人しかマネジメントできない能力の人間が数百人の部下をもつ。リーダーシップなど身につけるまもなく上のポストについてしまったという例がたくさんありました。

しかし、確かにそのときは問題が起きていたけれど、それまで会社と組合はうまくやつていたのです。組合の委員長も私を訪ねてきて言いました。「ハイドラインを選択すれば、それまで築いてきたお互い

の信頼関係は崩れ去ってしまうのだろう。せっかくオープンな関係だったのに、それを無駄にしてほしくない』と。彼の言うとおり、賭けですよよ。

私の出した結論は、ハードラインは選ばないということでした。そのとき起きていた問題は我々自身が作つたものです。我々が解決しなければいけない。それならば、彼との信頼関係に賭けてみようと考えました。結果として、それがよいほうに展開しました。これはとてもいい経験になりましたね』

組合問題が足かせになつて、経営を誤った会社はたくさんある。富士ゼロックスは危ういところでそこの列に連ならずに済んだわけである。

全身全霊で取り組んだTQCでデミング賞を受賞

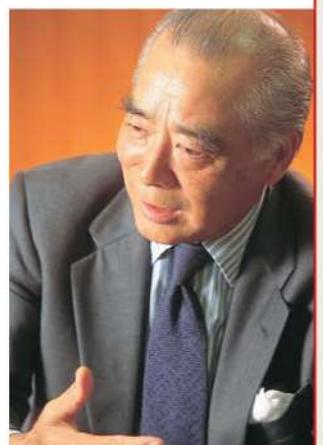
次の大きな転機はリーダーとしてTQC運動を開したことだつた。

「TQCとは合理的科学的に物事を考え改善していくという、ビジネススクールの基本的ティーチングのものです。『問題解決7つのステップ』などと聞くと、昔聞いたような話だと懐かしかつた（笑）。当社にとって、あのときTQCをやらなければ今の会社はなかつたといえる程の価値があります。当時のゼロックスはゼログラフィの技術について世界的に独占していました。しかしその特許が切れてしまつたのです。また、74年にはオイルショックという衝撃も受けました。特許が切れたといつても、まだ技術的には先行しているという自負がありましたが、オイルショックで経費節減を狙う企業は、『業績が戻つたらゼロックスの製品に戻しますよ』とおつしやりながら、後発メーカーのリース料の安い機種にどんどん置き換えていきました。私たちの製品

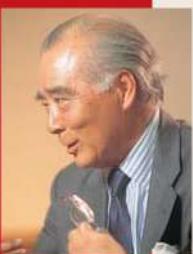
は後発メーカーの製品よりずっと性能がよいけれど、価格がちょっと高いだけだと思っていました。しかし実は、単にコピーをとるぐらなら、安く故障の少ない機種が他社にあるということに、ユーモアが気づいてしまつた。それが本当の危機感となりました。

会社の問題点をきちっと認識し、トータルで全身靈活動に取り組むことを体験し、会社自体が一皮も二皮も剥けたような気がしますね。社員は大変だったと思います。TQCは、楽しいものではありません。常識的なことを繰り返さなければいけない、指導してくださる先生には罵倒され、満座の前で恥をかくことだつてある。しかし、目標に掲げた新製品として76年から取り組んだ3500という機種が2年後、世界的にこの業界の常識を大きく覆すようなコストパフォーマンスで導入され、わが社の業績向上に実に大きな成果を上げることができました。それにより、デミング賞を受賞しました。1980年のことです。会社としても、個人としても重要な歴史だったといえます。組織を挙げて進む経験は貴重なものです。修羅場を経験しておくと、ものを言うときでも説得力が生まれますしね』

デミング賞受賞後、さらにハイレベルな日本品質管理賞をめざすかどうか、小林氏は迷つた。いったんは「5年後には日本品質管理賞をめざす！」とぶ



順調なときにこそ 社員の心に 改革の火をつけられるか



ち上げたものの、社員の家族にまで負担がかかるデミング賞への挑戦は、社内に多少の『厭戦気分』をもたらしていたのは事実だつた。今になればやはり、やつておけばよかったと後悔することもある。

『危機のリーダーシップはさほどむずかしくないですよ。むしろ一見順調に思われる時期に、社員の心に火をつけるのがむずかしいんです。日産のカルロス・ゴーンさんなどはそれをとてもうまくやれるリーダーなのでしょうね。日産はどの企業であれば、社員だってたくさんのアイデアをもつていています。しかし、うまく火がつかなかつた。有能なリーダーが来たとたんに、一気に火がついたのです』

『業績がよく、利益も上がつていて改革に手をつけると、社内には「なぜ?」という反発が生まる。あえて改革などしなくてもうまくいっているではないかと思うのである。しかし、順調な時期にこそ、先々起こりうる危機を予測し、対処しておくことが絶対に必要なのである。

企業のリストラが話題になつたとき、いよいよ危機的状況になつてから手を着けるところが多かつたが、業績が順調な時期であれば、配置転換や早期退職などに応じた社員にも潤沢な資金を使った手厚い待遇が可能だつたろう。一時は反発を受けるにてど、長い目で見れば感謝されたかもしれない。だが、反発を恐れず勇気をもつて改革に取り組めるリーダ

Lessons of Experience

■ 小林陽太郎氏のリーダーシップを育んできた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
米ゼロックスCEOのウィルソン氏に出会う	人々を惹きつけるリーダー像を目の当たりにする
組合から高い要求を突きつけられる	「我々が起こした問題は我々が解決する」と判断。組合との信頼関係がさらに強固になった
デミング賞を受賞する	とてつもなく険しい道のりだったが、この修羅場が、会社にも自身にも自信と説得力を与えた
米アスペン研究所を訪れ、広い視野で世界を語れる冷徹な経営者たちに圧倒される	自分の専門分野に閉じこもららずに知を高めることが、経営者に厚みを与えることを実感

真のリーダー育成をめざして活動する 日本アスペン研究所

今はさほど多くないのが現状である。

実は今、日本の高等教育機関（主に大学）でリベラルアーツをどうとらえるか、盛んに議論が行われ

ている。大学とは幅広い教養を身につけるもの、人間としての基盤を育てるものという理想論は分が悪い。文学部がどんどん廃止、もしくはほかの学部に置き換えられている。新設学部の中にはキャリアデザイン学部などというところもあらわれた。長い目で見たときそれが果たしてよいのかどうか、どんどん議論されてしまうべきだろう。

就職に役立つ学部に人気が集まる今、リベラルアーツって何？という生徒や保護者が増えるのも当然である。しかしそんな傾向が極まったとき、日本という国は厚みが増すのだろうか。

「どうも私たちみたいな新制高校育ちの人間は、諸先輩に比べると教養の点では物足りなくてね。私自身自觉していますよ（笑）。やはり旧制高校卒業者の方々は、文学や哲学など、人間としての基本的な教養をしっかりと身につけていると思うのです。

実はこんなことを考えるようになったのもウィルソンさんの影響なのです。富士ゼロックスが創業6年目の68年のこと、ウィルソンさんに長期経営計画について話したことがありました。説明を終えたウィルソンさんは私に、『ホッケースティック』という表現を知っているか』と訊ねるのです。ホッケースティックとは、当面の業績が悪くともその後継続的によくなるという予想を示したグラフの形が似ていることから生まれた表現なのだそうです。しかしそれは絶対に上手くいかない。2年後には利益を出しますと言つても、それが3年になり、4年になつて、やがては破産する。つまりウィルソンさんは、私の話が典型的なホッケースティックではないかとおつしゃったわけです。私はそれに対して反論しました。アメリカ企業は四半期の業績ばかりを気にして、長期的投資を怠つている。そのうち日本ばかりか韓国にも負けるのではないか、と。するとウィルソンさ

私はアスペン研究所を紹介してくれたのです」

小林氏が実際にアスペン研究所を訪ねたのは77年だつた。そこでは冷徹な経営者として知られる人々が、まったくの自然体でアリストテレスやプラトンを論じ、毛沢東について議論しあい、広い視野で世界の問題を考えていた。小林氏はその姿に大きなショックを受けた。日本の経営者にこれができる人は、果たして何人いるだろうか。アスペンでの議論に参加するためには、何百ページも古典を読み、準備していくなければならない。少なくとも、明日のごはんの役には立たない。しかし、人生には役立つといふ種類のものだろう。それがどれほど経営者に厚みを加えるか、小林氏は実感したのである。

「私も高校時代は、いずれビジネスをやるのだったら経済学部だと思って進学したけれど、今になつてみれば文学部に行つてもよかつたなと思いますね」

今、小林氏は日本の教育問題に強い関心をもち、活動しようとしている。それもウィルソン氏の示唆がもたらしたものといえる。若いころにすぐれたりーに出会つたことが、その後の小林氏の人生観を決定づけたといえよう。日本アスペン研究所の設立に尽力し、会長を務めているのもその表れ。

「専門家が個々の専門に閉じこもつて社会や人間の生き方や全体像を見失うことなく、また獲得した技術を真に人間的な知として高められるよう、自分を磨いていただく場にしたいと思つています」

小林氏の忙しい日々は、まだまだ続きそうだ。

『戦略的福利厚生—経営的效果とその戦略貢献性の検証—』

著者／西久保浩二（社会経済生産性本部生産性労働情報センター 3600円+税）

賃金化で代替できない 福利厚生の特徴

「戦略的な人的資源管理を考えるとき、福利厚生を投資とみなすと、そこには非常にユニークな可能性が広がっています。しかし、残念ながら日本の経営者の多くはこのテーマに関心が高くない。本来福利厚生はトップマネジメント項目のひとつであつてしかるべきなのですが」

日本の経営の見直しが叫ばれた90年代後半から、福利厚生が単なるコストとみなされ軽視される傾向が著しくなったのは各種統計からも明らかだ。経済環境が変化する中、労働力が不足基調にあつた戦後工業化社会の長期定着を主要目的とする従来型の福利厚生制度が見直され必然性があつたことは確かである。しかし福利厚生がもつ経営的效果や企業戦略の成功に対する貢献性を全否定してしまうのは誤りだと著者は指摘する。

「たとえば子どもをもつ女性従業員の場合、扶養手当などを数万円上乗せするより、社内に安心して子どもを預けられる託児施設を用意したほうが、仕事のパフォーマンスを上げる効果は明らかに大きいと考えられます。現代のように従業員の知的生産性や創造性が重視されるようになればなるほど、その能力を十分に発揮できるよう直接的に

誘導できる福利厚生の現物給付性はクローズアップされてくるはずです。これは賃金その他では代替できない、福利厚生固有の特徴なんですね」

本書では、伝統的な福利厚生機能が分解されていく中で抽出される「創造性支援システム」の意味、効果について、豊富な実例を交えながらとりわけ詳細な分析がなされている。

個性的な福利厚生は 経営者のメッセージージに

一方で著者は、あれもこれも総合的な福利厚生施策には疑問を呈する。いわば福利厚生の選択と集中が必要になるというわけだ。そして、この点こそが書名である「戦略的福利厚生」のポイントでもある。

「今その企業がもつ一番重要な戦略を成功させるために、もつとも効果的な福利厚生制度は何か。その視点から考えて集中的な投資を行い、それ以外の部分は縮小廃止していく。福利厚生はあくまで手段なのだから、その先にある価値ある効果の下に優先順位をつけたマネジメント、福利厚生のポートフォリオが重要になるということです」

業界横並びで「他社並み」を追求してきた福利厚生は一部では従業員のニーズと乖離し、企業にとっての投資効果も薄い。福利厚生にも個性が求められる時代だ、というのが著者の主張

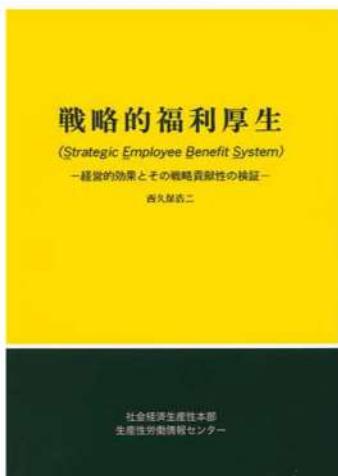
なのである。

「でも、これはある意味で大きなチャンスでもあるんですよ。つまり「うちの会社にしかない福利厚生制度は『これです』という打ち出しによって、経営者から従業員へ、さらに労働市場にいる未来の従業員へ強烈なメッセージを送ることができます。持続的な競争優位を築こうとする企業の人材戦略を考える上で、こうしたアナウンス効果の意味も決して小さいものではありません」

企業と個人それぞれが したたかに緊張関係を

現在、働く人びとの間では、積極的な自己啓発を行いスキルアップを行わなければ生き残つていけないという危機意識が高まっている。これを逆に見れば、企業がそこに効果的な支援を行うことで、モチベーションやコミットメントを高められる条件が整っているともいえる。

「一般的に、今、福利厚生について企業と個人のニーズが合致するのは、健康分野とともに自己啓発、学習支援のテーマでしょうね。個人は企業を利用して自分の実力を伸ばそうとしたかになっている。ならば企業も、そんな個人をさらにうまく活用するしたたかさをもたなくしてはならない。でも、こうした緊張関係は、必ずお互いにとつてのメリットにつながるはずです」



プロフィール 西久保浩二

にしきば・こうじ

企業福祉・共済総合研究所理事。1958年、大阪生まれ。生命保険文化センター(生命保険協会出向)。東京都立短期大学、成城大学非常勤講師。著書に『日本型福利厚生の再構築』他多数。



『インディペンデント・コントラクター』

著者／秋山進、山田久（日本経済新聞社 1400円+税）

会社に縛られない 「仕事人」の新しい生き方

インディペンデント・コントラクター（IC）とは、このところ急増してきた「高い専門性を武器に独立し、複数の企業と契約を結んでビジネスを遂行するプロフェッショナル」を指します。会社に雇われず、人を雇わず、個人単位で働く「ホワイドカラーア職人」的なワークスタイルといつてもいい。それぞれが対象とするのは、知財、営業、人事、広報、経理など実に幅広い業務領域にわたっている。

企業側から見ても、ICの活用にはさまざまなメリットがある。第一に挙げられるのは、特定の高度な業務について、プロ

を正規雇用することとの費用対効果を比較すればかなり割安に、必要な期間だけ専門的スキルをもつ人材を調達できるということだ。ICは、いわばピンボイントで調達できる、高級専門職のパートタイマーなのである。

同時にもうひとつ、同一企業内で育まれる文化の中ではどうしても固定されがちになるアイ

デア、知識、人脈などについて、ICが外部の視点、情報をもちこむ効果もある。特にドラステックかつスピードィーな変革を必要とする企業では、IC参加のインパクトがプロジェクト推進の起爆剤となり、内部の人材が育つ結果につながるケース



秋山 進

あきやま・すすむ

NPOインディペンデント・コントラクター協会理事長。

山田 久

やまだ・ひさし

日本総合研究所調査部経済研究センター所長 主任研究員。

もしばしば見られる。わずか10年ほど前には、IC的な働き方をする人がこれほどたくさん出現することは想像もつかなかつた。知識社会化がますます進む現在、ゲゼルシャフト的な機能体としてうまくはたらく企業組織のあり方が求められるようになつてきている。ICが注目を集め、着実に社会における存在感が増してきたのは、こうした状況の変化とも無縁ではないだろう。

これまで日本の企業では、仕事人の幸福を追求すると組織人として恵まれないケースが少なくなつた。ICは、一企業の枠組みを突き抜け、活躍の場を広げながら仕事人としていきいきと生き続ける道を指示示している。（秋山、山田談）

『キャリア転機の戦略論』

著者／榎原清則（ちくま新書 700円+税）

ヨーロッパ職業人の ライフヒストリーから

本書は、私がイギリスの大学に職を得た当時に知り合つた12人に、紹介したそのライフヒストリーのうちどれかひとつでも身近な実例としてお読みいただき、考える材料にしていただければ幸いだ。

ここでの議論は、生涯発達論、ライフサイクル論の枠組みをひとつベースにしている。日本でも、大多数の人が同じような

キャリアのレールの上を走つていた時代は終わりつつある。人それぞれに多様なキャリア形成があたりまえとなってきたとき、

長い人生にはさまざまな発達段階があり、固有の転機があり、そこをくぐりぬけていかに自分の人生をつくりあげるかという

ライフサイクル論の視点はますます有効になるはずだ。

たとえば本書を取り上げた多くのヨーロッパ人は、いつたん

社会に出てから、職業人生の中でふたたび大学などの学びの場に舞い戻った経験をもつている。いつてみれば、大学が個人のキャリアの「踊り場」的役割を果たしているのである。そこ



榎原清則

さかきばら・きよのり

慶應義塾大学総合政策学部教授。
1949年小樽市生まれ。一橋大学商学部教授、ロンドン大学ビジネススクール准教授などを経て現職。著書に『経営学入門』他。

人と組織の
新・論・点

CATALYST*

カタリスト

平井伯昌

北島康介選手を金メダル2冠に導いた名コーチ

僕の仕事は 選手を考える輩にすること

強くなりたい と思える場づくり

僕が北島康介を教えるようになったのは、8年前。彼が中学生のときです。見た目はどこにでもいるような普通の子でした。体も細く、選手としても特にはずば抜けていたわけではありません。彼は練習を休むことがありませんでした。純粋に水泳が好きなんですよ。「なんで水泳やってるの」と選手に聞くと「お母さんに言われたから」という返事がきたり、時には答えられない選手もいます。顔を水につけることを学ぶ段階では、お母さんに連れてこられたからでも問題ありません。でも中学生になってもそのままでは、記録が伸びません。練習を続け、速く泳げるようになるには、自分で水泳をやりたいという気持ちを持つ必要があります。

従来は実力別のチームで練習をしていましたが、北島には、彼よりも格段に速い選手と一緒に練習をさせました。同じレベルの選手と練習をしていると、横ばかり見て、そ

の集団の中で勝つことだけを考えてしまうからです。自分よりも速い選手と一緒に練習をさせてることで、もっと自分も速くなりたいと自然に思えるようにさせました。

考える、話す そして強くなる

「どうだった」と、練習の後、僕は選手に問います。問うことで、本人にしか分からない感覚を言葉にし、自分で自分の泳ぎを考える癖をつけさせるのです。

選手の言葉を汲み取り、選手に何が必要かをアドバイスします。そしてその内容を選手が理解し、実行できるように指導していく。

僕の仕事は、最終的には選手がいわば考える輩となるように導くことです。この過程を何度も繰り返すことで、選手は自分で考え、自分で行動できるようになります。

しかし、コーチが頭ごなしに注意をしたり指示を与えると、本人が考えなくなってしまう。よく「俺は言ってやったんですよ」って得意気になっている人がいますが、

それはコーチの自己満足に過ぎない。試合で選手が結果を出せるかどうか、それが問題です。

選手への信頼が 100%の力を發揮させる

僕らは選手と親よりも長い時間一緒にいます。彼らが僕のことを信頼しているかどうかは、見ていれば分かります。選手が僕を信頼してくれる以上、僕も選手を信頼する必要がある。選手はコーチが自分を信頼していると分かるから、つらい練習にも耐えられるのです。

だから、状況が悪くてもコーチがその不安を選手に見せてはいけない。アテネ五輪の直前に北島がもっていた世界記録が破られたとき、実は北島自身の調子は悪く、勝てるかどうか分かりませんでした。でも「最後まで諦めるんじゃないぞ、やってみるまで結果は分からない」と北島に繰り返し言い聞かせました。すると北島は決勝の前に「あきらめないぞ」と自分でも呟いていたんですよ。アテネの金メダルはそれで取れたと思いますよ。

文/内田美代子(編集部)

PROFILE ひらい・のりまさ

1963年、東京生まれ。早稲田大学社会学部卒業。東京スイミングセンター・ヘッドコーチとして活躍。アテネオリンピックに代表コーチとして参加。北島選手、中村礼子選手、三木二郎選手とともにメダルを目指し、4個のメダルをもたらした。著書に『世界でただ一人の君へ』。





「学生時代にもっと、アレを勉強しておきやよかった」

誰もが、一度はこんなことを思ったことがあるはず。膨大な情報が氾濫する社会の中で、将来を模索する今の子供たち。社会が複雑になればなるほど、“勉強”と“働く”ことの意味を結びつけるのは難しい。そんな子供たちに、大きなヒントをくれる企業の取り組みをレポートしたい。また、なぜ、アメリカ企業は教育支援に熱心なのか、事例を交えて、愛媛大学の佐藤先生におうかがいした。

次世代を担う人材の育成 企業が 教育現場に 乗り出した

下

文・構成 正木美穂子（編集部）

バイエル《わくわく実験ワゴン》



これが「わくわく実験ワゴン」

Case 1

出張授業で「理科離れ」を食い止めろ！

バイエルは、ボランティアに積極的な外資系企業の土壤をもつつ。

日本進出100年の歴史が育んだ企業文化を活かし、さまざまな社会貢献に取り組んでいます。今回は、そのひとつ、社員が小学校へ出張授業をし、子供たちを理科の虜にしてしまうプログラムを取材した。

実は、アメリカでも 理科離れが問題だった

バイエルの製品が初めて日本にやってきたのは、今から100年以上も前のこと。1886年（明治19年）に、ドイツの港で船に詰み込まれた繊維用の染料は、長い航海の末、神戸と横浜に到着する。

バイエルの製品が初めて日本にやってきたのは、今から100年以上も前のこと。1886年（明治19年）に、ドイツの港で船に詰み込まれた繊維用の染料は、長い航海の末、神戸と横浜に到着する。

バイエルの製品が初めて日本にやってきたのは、今から100年以上も前のこと。1886年（明治19年）に、ドイツの港で船に詰み込まれた繊維用の染料は、長い航海の末、神戸と横浜に到着する。

バイエルの製品が初めて日本にやってきたのは、今から100年以上も前のこと。1886年（明治19年）に、ドイツの港で船に詰み込まれた繊維用の染料は、長い航海の末、神戸と横浜に到着する。

現象化していた。米国バイエル社では、この理科離れに歯止めをかけようと、1992年に親子で理科を学ぶためのガイドブック『Making Science Make Sense』を発行し、全米の子供たちに配布した。また、小学校で体験型理科実験を指導するなど、これまでに1200人以上の社員がボランティアに参加した。そして、2000年、クリントン前大統領から、社会問題に取り組む企業・個人に与えられる「プレジデントサービス賞」を授与、社会的に評価された。

現象化していた。米国バイエル社では、この理科離れに歯止めをかけようと、1992年に親子で理科を学ぶためのガイドブック『Making Science Make Sense』を発行し、全米の子供たちに配布した。また、小学校で体験型理科実験を指導するなど、これまでに1200人以上の社員がボランティアに参加した。そして、2000年、クリントン前大統領から、社会問題に取り組む企業・個人に与えられる「プレジデントサービス賞」を授与、社会的に評価された。

率が、世界38カ国中、下から2番目だったのだ。

「子供たちも、教える側の先

生たちも苦労

しているに違

いない」

そんな思いから、理科離れに歯止めを

かけようと、ボランティアプロジェクト

が立ち上がった。まずは、前述のガイド

ブック『Making Science Make Sense』

の日本版を作成し、2002年に全国

の小学校2万4000校に配布した。

このガイドブックは、アメリカ合衆国教

育省、教育研究・改善部が編集したも

のだ。子供が家にある身近な道具を使

って、簡単にいろいろな実験ができるよ

うな内容が記されている。

そして、2003年、出張授業「わ

くわく実験ワゴン」の活動を始めた。

子供たちは 知的興奮の渦中に



化学変化に子どもたちは大興奮

日本の子供たちが 世界で下から2番目？

そんな中、日本のバイエル社員たちはショッキングな数字を目にします。

1999年の国際科学・理科教育調査で日本の理科・数学好きの子供の比

今年の出張授業に参加した、バイエルメディカル、動物用薬品事業部の山本喜康氏が教えたのは、炭酸ガスで風船を膨らます実験。風船の中に重曹を入れ、レモン汁の入ったペットボトルを立

バイエル株式会社

- 事業内容：ヘルスケア、農薬関連、先端素材科学事業
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1866年（日本創業）
- 従業員数（連結）：2775名
- 売上高（連結）：2170億（2003年）

てると重曹がレモン汁の中に落ちて、炭酸ガスが発生し、風船がどんどん膨らむ。

また、別の小学校では、気体の重さ

の違いを体験させた。体育館いっぱいに

広げたビニールを丁寧に張りあわせ、巨

大な風船を作る。それぞれに、空気・二

酸化炭素を入れてみんなで風船を持ち

上げる。すると、二酸化炭素を入れた風

船はひんやりと冷たく、ずしりと重たい。

子供たちはその違いに夢中になって、風

船を投げ合つた。

「化学反応が起こるたびに、子供たちは大興奮です。ただ、説明を始めると、シン

ポンとなる。それだけ、夢中になるので

す。その姿を見るのが、楽しくてしょう

がないんですよ」と山本氏は語る。

手を動かせば 理科が好きになる

同社には、世界中の大学や研究機関

で博士号や修士号を修めた社員が多数

在籍する。彼らの多くは、幼いころの体

験が、科学への興味の入り口となり、研

究者への道を切り開いたという。山本氏

もそのひとりで、大学院で農学修士を修

めた。幼いころは昆虫採集に明け暮れた

が、小学生の時に衝撃を受けたのが、フ

ナとカエルの解剖実験だった。

「自分の手で解剖してみると、怖いなん

て感情は飛び越えて、凄い！」と、小さ

い体の中でこんな立派な機能が働いて、

アジレント・テクノロジー[®]『アジレント・アフタースクール』

生物・電子・物理・化学 全ての科学技術プログラムを無償提供

幼いころ、刑事ドラマに出てくる科学捜査班に憧れた——こんな経験はないだろうか。
「何を勉強すれば、あの職業につけるのだろう」そんな小学生の疑問にヒントをくれるプログラムを紹介する。

HPからの分社後
“らしさ”を追求

アジレント・テクノロジーが誕生した

のは1999年。ヒューレット・パッカード（以下、HP）の電子計測機器や半導体部品などの事業部門が分社独立したのがアジレント・テクノロジーだ。

もともとHP時代から、学校教育や

地域振興に役立ててもらおうと、計測器やコンピューターを寄贈したり、環境保全に努めたりと、さまざまな活動が行われた。社員にとってのボランティアは、身近なものだったが、活動自体はそれほど

アジレント・テクノロジー 株式会社

- 事業内容：電子計測機器、半導体部品の開発製造
- 本社所在地：東京都八王子市
- 設立年：1999年
- 従業員数：1300名
- 売上高：753億（2003年）

それが生命なんだ。もし、あの実験がなければ、僕の人生は変わっていたかもしませんね（笑）」山本氏は、毎年「わくわく実験ワゴン」に参加し、講師を務めている。

毎年この出張授業には、社長のミヒ

ヤエル・ポートフ氏も参加している。事

業部長に直接告知し、ボランティアにメンバーを参加させるよう要請す

社員にとっての このプログラムの意味とは

山本氏は新しい薬品ができれば、お客様である畜産農家に説明をしに行く。化学の専門家として当たり前と思つて、仕事に取り組んでいると、予想外の鋭い質問に右往左往してしまうことがある。子供の質問はまさにこれと同じだ。当たり前だと思っていることに、いかに

「わくわく実験ワゴン」の運営メンバーは、担当スタッフとその上司、そして、そのまま社長という力の入れようだ。トップ自身が、隅々まで目を行き届かせるボランティア「わくわく実験ワゴン」の成功の秘密はここにあるのかもしれない。

目に向けて簡単に説明するか。子供たちのおかげで、社員にとってお客様の視点を提えるいい訓練になつていてる。

毎年この出張授業には、社長のミヒヤエル・ポートフ氏も参加している。事前に社長から、グループ会社のトップや事業部長に直接告知し、ボランティアにメンバーを参加させるよう要請する。

ヤエル・ポートフ氏も参加している。事前に社長から、グループ会社のトップや事業部長に直接告知し、ボランティアにメンバーを参加させるよう要請する。

毎年この出張授業には、社長のミヒヤエル・ポートフ氏も参加している。事前に社長から、グループ会社のトップや事業部長に直接告知し、ボランティアにメンバーを参加させるよう要請する。

「最近、理科や数学が得意な学生がい

ても、その知識を基に何かを作れる人、形でできる人が減っています。結果として、そのような人材は他社と激しい競合になります。昔は、勉強したことを基に、いろいろと工夫をして、なんだゴテを手

に何かを作るのが好きな人が多かつたのですが」と、小西氏は以前、採用担当者だった頃の歴史をこう語る。

昨今、日本経済発展の基盤だった「ものづくり」の若者離れと、子供たちの「理科離れ」が叫ばれている。同社は、社内の有形・無形資産を最大活用し、これらの社会問題に従業員が一丸とな

つて取り組む方針を打ち出した。

フクロウの吐瀉物からみえてくる世界!

アジレント・アフタースクールは実にユニークだ。たとえば、化学の実験では、

科学捜査員を仮想体験する。犯人から送られてきたとする脅迫文の筆跡やインクの成分を調べて犯人を暴く。講師は社員で、八王子、日野、多摩地区近辺の小学校で催している。また、社員が実験講師を申し出れば、いつでも会社から実験キットが無償提供され、近所で教室を開くこともできる。実験キットの種類は13種類にも及ぶ。

学校の教室以外でも、毎月第4土曜

日、多摩ニュータウンの長池ネイチャーセンターで実験教室が催されている。毎回、小学生の参加人数は40名ほどで、

約5名の社員が講師やアシスタントを務める。来年で丸3年目を迎える。保護者からは、「子供が科学の本や番組を好むようになった、人前で説明をするのが上手くなつたと大評判だ。」

一方、取材の途中に「消毒しているから手で触っても大丈夫ですよ」と企画部の山本佐智子氏が見せてくれたのは、フクロウの「ペリット」。フクロウが未消化で吐きだした吐瀉物だ。人間の拳より一回り小さく、硬い。フクロウは、消

化しきれなかつた食物を、森の中で毎回同じ場所に吐き出す習性がある。このペリットは、生物を学ぶ実験道具で、子供たちにひとつずつ配られる。アメリカボストン郊外の森で採集したものだという。

ほぐしてみると、大半が動物の毛や羽である。さらに、注意深くほぐすと、鳥やネズミの頭蓋骨など全ての骨を、完全に採取することができる。これで食物連鎖を学ぶのだという。まず、出てきた小動物が何を食べているのか、彼らが生きるのに必要な環境を考える。そして、これら小動物全てが生息できる環境が整つて、初めてフクロウが棲めることを自分の目と手で確かめ、話し合うのである。

勤務時間外でも多数が参加

「世間では、子供たちの理科離れが問題になつていますが、現場に行くと、とても信じられない」と山本氏は言う。小学生に「実験が好きな人?」と聞くと、ほぼ全員が「はーい」と元気よく手を挙げる。どこで、理科が苦手になつてしまつて、確かめたいという。

同社では、さまざまな科学振興プログラムが同時進行している。全て休暇を利用してのボランティア活動だが、大勢の

社員が意欲的に参加している。「社員からは、子供の笑顔と接することが何よりもリフレッシュになり、仕事への活力が湧いてくる。また、子供たちの柔軟な思考力と豊かな発想力に驚かせられ、時には仕事のヒントを掘めることもある」との声が挙がっている。

H.P.から分社独立して丸5年。アジレントらしい社会貢献をもつと発展させ、社員の活性化を図ろうと意欲的だ。



ようこそ、飛鳥中学校へ。 みんなの夢と一緒に考えよう

2004年9月9日、大手企業の経営者17人が東京都北区の飛鳥中学校に続々と集まつた。中学生と一緒に、「働く意味」や「将来」について考える、経営者たちの姿を追つた。



キッコーマンの取締役副会長、茂木賢三郎氏。子どもたちの声を丁寧に拾いあげる。



イチローの話に身を乗り出す中学生

提言を 学校の現場で実行する

経済同友会は2001年から、経営者を学校に派遣する、「出張授業」を本格的に始めた。そもそも同友会は1989年以来、一貫して国の教育政策に対して提言を行つてきただが、教育に目に見える改善はなかつた。「なぜ、これだけ提言を繰り返しても、教育がよくならないのだろうか?」——経営者たちは悩んだ。そして2001年に現・日本アイ・ビー・エム取締役会長の北城格太郎氏が教育委員長として発表した提言

前日に孫へのプレゼント 「生徒を絶対寝かさないぞ!」

「今日は、将来何になりたいか、みんな自由に話し合おうよ」と、教室で中学生に話しかけるのは、キッコーマンの取締役副会長、茂木賢三郎氏である。「おじさんは小学生のころ、お医者さんになりたかったんだ

「学校と企業の一層の相互交流を目指して」がきっかけになり、多くの経営者から「提言で変わらないなら、我々自身が現場で提言を実践しよう」という声が挙がり、行動に出た。

経済同友会 政策調査部 部長の太田篤氏は「一番大きな出来事は、経営者自身が学校の現場で授業を行うことで、感動したことです。それまでの評論的な立場から当事者へと完全にシフトしました。今では、どの経営者も、教育問題についての力の入れようは並大抵ではないです」と言う。

子供たちが 夢を実現できる教育を

「生徒を絶対寝かさないぞ!」気合十分で臨んだ授業は、大成功だった。

会社では、話がつまらなくとも、社員ながら我慢してでも聞いてくれる。しかし、子供たちは、そうはいかない。中には、前日に孫にプレゼントーションをして、面白くない部分を厳しく指摘してもらつた経営者もいる。

「よし、生徒を絶対寝かさないぞ!」気合十分で臨んだ授業は、大成功だった。

よ。でも、数学と理科があんまり得意じゃなかつたから……』と、緊張気味ながら、話しゃしい雰囲気づくりを忘れない。

「消防士になりたい」「得意のバレエを活かしたい」「まだ決まっていない」と、生徒のさまざまな声に耳を傾ける。そして「バレエを仕事にするなら、自分で踊る人、人にバレエを教える人とか、いろいろ考え方があるね」とアドバイスを送る。

「会社の偉い人とは聞いていたけれど、どちらも話しやすかった。一緒に親身になって、将来を考えてくれた」とは授業終了後の生徒の声。評判も上々だ。

幼いころの加藤氏の夢は、漫画家になることだった。というのも、編集者であった父親が下宿させた、漫画家志望の大坂大学の学生に影響されたからだ。「彼は必ず、日本を代表する漫画家になるから」と言った父の言葉が忘れられない。その学生とは後の巨匠、手塚治虫氏である。当時、小学生の加藤氏は、部屋の片隅でヤングル大帝の絵を描く手塚氏の背中越しに、漫画家への夢をどんどん膨らませた。

「結局、日々の勉強に追われているうちに、私は漫画家とは違う道を歩いたけれど、子供たちは自分が抱いた夢を実現できる教育現場を作つてやりたい。そのためには企業人としてできることは全面協力します」と言う。また、加藤氏は子供の教育支援という社会貢献なしには、企業の究極の目標は達成できないことを従業員に教えるのも、企業トップの役目だと話す。

今回の出張授業は、『働くのはしないことじゃないんだよ。こんなに楽しくて、工芸サインなんだ』と、経営者たちが子供たちのお父さんに代わつて直接伝える機会となつた。

では、企業はどのように、学校と付き合つていけばよいのか。次ページでは、アメリカの事情に詳しい、愛媛大学の佐藤先生にお話をうかがつた。

なぜ、アメリカの企業は学校教育にここまで投資するのか

佐藤浩章氏（愛媛大学 大学教育総合センター講師）

「勉強」と「働く」をどうつなぐか

アメリカでは、多くの企業と学校が多様な形で協力しています。私は、1999年から2000年にかけてオレゴン州ポートランドで、これらの取り組みを調査しました。そこで明らかになったのは、アメリカでも最初からすんなりとはいかなかった、ということです。「職業教育ではなく、受験に役立つ教育をしてほしい」「学校が企業の言いなりでどうするんだ」——PTAや教員組合からの意見はさまざまでした。企業が学校への協力を表明しても、簡単には受け入れてもらえませんでした。そこで、行政と商工会議所がこの問題を議論し、上げて議論し、理解を得ることで急速に学校が企業を受け入れるようになりました。

企業と学校の架け橋になる行政や商工会議所の役割は非常に大きく、この架け橋がなければ、上手くいかなかつたかもしれません。なぜ、善意ある申し出が反対されたのにもかかわらず、企業は引き下がらなかつたのか。その理由のひとつに、企業側が学校教育に強く不満を持っていたことが挙げられます。採用活動を通して、自分たちの欲しい人材が学校

から輩出されないことに、大きな危機感をもち始めたのです。専門的な技術や問題発見・

解決能力、コミュニケーション能力やチームで働く能力が不足していることが問題となっていました。

では実際、アメリカ企業は学校教育にどんな協力をしているのか。たとえば、インテルでは、中古コンピューターを高校に無償提供しています。それを生徒が修理し、商品として販売しています。修理を通して構造を学べる、メカ好きの生徒にはたまらない場なのです。さらに、販売するために学校内で会社を立ち上げています。そのリーダーである生徒は、インテルでのインターンシップを経験しています。またマクドナルドでは、建築科の高校生に店舗の設計、製図から建築方法まで指導し、完成に立ち合わせ、全てを経験させています。

地域を巻き込んだハイブリッドなカリキュラム

オレゴン州のディビッド・ダグラス高校では、企業がカリキュラム開発段階から関わっていました。芸術・ビジネス・工学・自然など7つのコースを定め、修了すると「上級知識・技術習得証明書」が発行されます。これ

は職業準備ができるいることを示すものです。

カリキュラム開発には、教師、企業の社員、商工会議所、コミュニティカレッジ、生徒、地域住民がメンバーとして参加しています。

参加企業は大手の電力会社、スープー、地元の環境工学コンサルティング会社などです。

授業の内容は、基礎的な普通科目を習得した上で、それを現実社会で使うことを目的とした実践的なものです。ジョブ・シャドウやインターンシップ、学校での講演といった企業との連携プログラムが組み込まれています。

「学ぶこと」に依存的な環境は企業を発展させない

日本の学校は、生徒を抱え込みすぎです。その結果、生徒は「学校にいれば何でも教え

さとうひろあき
北海道大学教育学部卒業、同大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。1999年に米国ポートランド大学で客員研究員を務め、2002年から現職。専門は高校教育改革論、職業教育学、高等教育論。

育つと、大学生でも、わからないことに直面したとき「それは、学校で教えてもらつてない」と学ぶことに対する依存的な考え方をもつようになります。これでは企業が採用後、彼らの教育に、これまで以上の巨額な投資をしなければならなくなります。せめて高校生の段階で、学校以外の人間を巻き込みながら、自立的に学習できる環境を作るべきです。
「なぜこれを学ばなければならないのか」。そのリアリティーを教えられるのは、まさに企業のものです。

編 集 後 記

今月は東京、大阪、名古屋でベネツセさんが主催するグローバルシンポジウムのパネラーをさせていただいた。テーマは「中国ビジネス成功の人事戦略」。全国でなんと1700を超える応募があり、東京会場では500名を超えるかたが来場された。東京でも名古屋でも出席している企業の7割以上がすでに中国に進出しており、1割が今後進出の予定だった。参加者も役員をはじめ役職者の方が多い。3時間近いプログラムだが、居眠りしている人は、私が見る限りおりらず、真剣にペンを走らせていた。改めて中国ビジネスへの関心の高さを実感した。中国への進出が、中国問題にとどまらず、それぞれの企業のDNA再確認のきっかけになつて欲しいと心から思っている。(佐野)

もともと編集者は一人では何もできないのですが、今回ほどそれを痛感した取材はありませんでした。通訳、取材コーディネーターを引き受けているいたパドヴァ大学の村田さんなしでは、フェッラーリをはじめ企業や研究者のアボ取りは不可能でした。取材に同行してもらった永井さんは企画にいろいろな示唆をいただきました。写真担当佐野さんは、美しく誌面を飾ってくれました。研究者、実務者の皆様からの寄稿は、特集をより奥行き深いものにしてくれました。そして取材資料一切が入った荷物が届かない中、一生懸命行方を探してくれたSASとAN Aの皆さん。本当に感謝です。

(Wsfcr510)

米国でのそれは、今の日本(企業)の理解・位置づけ。『従業員の悩みよろず相談所』となるで違うという。またぞろ始まつたのだろうか、欧米で門相談員がいるという。安易に消え去らないことを祈るのみ。(荻野)

子供たちの理科離れを防ごうと奮闘する企業を取り材して、ふと思いついたことがあります。高校生のころ、米国で将来の職業について話し合つたことがあります。やたらと医者になりたいという人が多く、当時「なんで、こんなに医者になりたい人が多いのかな」と疑問に思っていました。今思うと、彼らには医学を勉強できる受け入れ大学も多く、日本のように億単位の授業料を支払う心配もない。理系の大学の間口が広いことが、医師への夢をかなえやすく、日本人よりも、医師という職業をもつと身近に感じて勉強していくのかも知れない。理科嫌いの子供たちを減らすには、こういった問題解決が必要なのでしょうね。(正志)

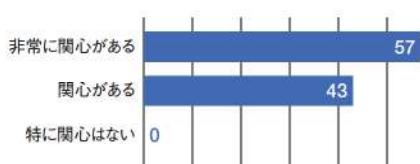
内田

前号『Works No.66 教育研修の成果』2004.10.11へ寄せられた読者の声(2004.11.16時点)

◆今回の特集内容は、 今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、 「教育研修の成果」に



◆印象に残った記事・発言内容・事例



そのようにお答えになった理由

- 特に原田氏の記事は、OJTにおいて教える側が日々悩み、試行錯誤していることに対する処方箋になる内容でした(アバレル／GLR部)
- 教育成果をいかに測るべきかという考え方などとどまらず、具体策にまで踏み込んでいただけると更に参考になります(人事部人事企画グループ)
- 成果が見えにくいのでまさに当社にとっても大きな課題です(大学／教育地域科学部)
- 少々難しいですが、各社の教育投資額や日数など、共通の尺度で比較できるような指標があると、より理解が進むように思います(専門サービス)

Works宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)

ご購読料 1冊 700円

(消費税込み・送料無料)

年間購読料 6冊 4200円

(消費税込み・送料無料)

バックナンバーもご購読いただけます。

(No.1~22については送料1冊100円のみで送付いたします。)

お支払い方法

【クレジットカード】

JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になります。手数料はかかりません。

【振り込み】

商品初回発送約1週間後に、請求書(振

込用紙)を別送いたします。郵便局またはコンビニエンスストアよりお支払いください。なお、いずれのお支払い方法も代金は一括払いとさせていただきます。

*宅配便にてお届けします。まれに発売日以降のお届けになる場合がございますのでご了承ください。

『Works』最新号の内容について、インターネットでご覧いただけます。

<http://www.works-i.com>

お申し込み方法

以下の項目をご記入のうえ、お送りください。

①〈個人の場合〉お名前・ふりがな〈法人の場合〉企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな ②送付先住所(〒) ③電話番号 ④FAX番号 ⑤誌名(『Works』) ⑥定期購読開始号および回数(1~6回)またはバックナンバー号数および冊数 ⑦

お支払い方法(クレジットカードまたは振り込み)

*以下クレジットカード支払いの場合

⑧カード番号(16桁) ⑨カード有効期限(年月) ⑩カード名義

【FAX宛先】0120-270-112(24時間OK)

【ハガキ宛先】

〒060-0062 北海道札幌市中央区南2条西2丁目 住友生命札幌南2条ビル2F
リクルート予約購読係コールセンター

【電話】0120-022-844

月~金(土・日・祝休)9:00~17:30

『Works』次号(68号)のテーマは
「若手人材の育成」
発行は2月10日(木)です

■バックナンバー一覧



No.57 2003.4-5
コンピテンシーとは、何だったのか



No.58 2003.6-7
就職を科学する



No.59 2003.8-9
揺れる正社員



No.60 2003.10-11
取り残された福利厚生



No.61 2003.12-2004.1
新卒採用の新たな潮流

No.46 2001.6-7
採用ブランドを解析する

No.47 2001.8-9
リーダーを育てる。

No.48 2001.10-11
明後日の定年制

No.49 2001.12-2002.1
企業と大学の新しい関係。

No.50 2002.2-3
人事アセスメント再生

No.51 2002.4-5
知識調達の方程式

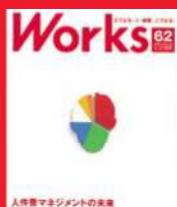
No.52 2002.6-7
採用ブランド再挑戦

No.53 2002.8-9
グローバルCU現象

No.54 2002.10-11
人事リスク新局面

No.55 2002.12-2003.1
日本の人事、失敗の本質

No.56 2003.2-3
ワークプレイス・ラーニング



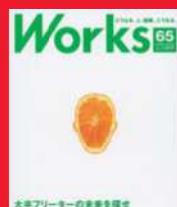
No.62 2004.2-3
人件費マネジメントの未来



No.63 2004.4-5
中国―競争とマネジメントのダイナミズム



No.64 2004.6-7
企業内プロフェッショナルの時代



No.65 2004.8-9
大卒フリーターの未来を探せ



No.66 2004.10-11
教育研修の成果―何を、いかに測るべきか