# Works 109

どうする、人と組織。こうする。

2011.12-2012.01
Works Institute

連載 ■経営者に聞く 進化する人と組織 コマツ 取締役会長 坂根正弘氏
■人事の哲学～中国古典の智～
■成功の本質 加賀屋
■CAREER CRUISING 北村晴男氏（弁護士）
■若手を腐らせるな

## 現法から見た現地　現法から見た本社

RECRUIT

リサイクル
この本は
リサイクルできます

# CONTENTS

Works No.109 DEC 2011 ····· JAN 2012

特集


4 **現法から見た現地 現法から見た本社**

5 はじめに：“時間を守る”は、果たして常識か？

6 **「現地化」をあらためて考える**

6 ●現地化が進まない日本企業は、新興市場で韓国、欧米企業に負けている
／近藤正規氏（国際基督教大学教養学部　上級准教授）

8 ●“本社”と“地域”のギャップを理解することが現地化の原点
／安西洋之氏（モバイルクルーズ代表取締役　ビジネスプランナー）
／中林鉄太郎氏（TETSUTARO DESIGN　デザインディレクター／プロダクトデザイナー）

12 **新興市場・インドで見た　本社が握ること、現法が任されること**

12 ●インドの社会の複雑なコンテクストが日系企業の進出を難しくしている
／河野 敬氏（日本貿易振興機構（JETRO）　海外調査部　アジア・大洋州課）

14 ●“コストセンター”から“プロフィットセンター”へ
グローバルな人材交流のなかで、グローバル品質をインドに移管
／東洋エンジニアリング（TOYO ENGINEERING INDIA LTD）

18 ●事業の性質と戦略によって“2つの現地化”を推進
完全な現地化のために、東芝の誇りを持つ人材をいかに育てるか
／東芝（Toshiba India Private Limited）

22 ●“日本品質”をインドから世界へ
日本本社の社長自らが現地に乗り込む
自律的な人材を育て世界への礎を作った
／日精エー・エス・ビー機械（ASB INTERNATIONAL PVT. LTD.）

28 ●駐在員事務所から事業主体者となる現地法人へ
自律的な人材を育てるために、“本来あるべき”人事制度を作った
／双日（Sojitz India Private Limited）

32 ●経営理念を軸に、“インドの会社”を作る
交通事故で亡くなる人をなくすため、現地に合った事業、組織でシェアを得る
／タカタ（TAKATA INDIA PVT. LTD.）

36 ●生産拠点から販売拠点へとシフトチェンジ
生産拠点は、日本人が育成指導。販売拠点は“日本化”しない
／ぺんてる（INDO JAPAN PEN MFG.CO.PVT.LTD.）

40 ●資本提携を通じて、シナジー効果を狙う
提携の効果が浸透するように、出向者のポジションを再配置
／NTTドコモ（TATA TELESERVICES LIMITED）

42 ●一時的に席を置く“Job”ではなく、成長を前提とした“キャリア”を提示
／タタ コンサルタンシー サービシズ（TCS）


表紙の言葉

民族、宗教、文化の異なる新興国スタッフとの打ち合わせ風景を描いてみました。長いテーブルの反対側には、ほら日本の本社スタッフが、双眼鏡を手にしています。遠い存在なんですね。

COLUMN


21 紀元前から2011年までが同居するインド
26 インドの買い物事情
31 インドの富裕層の家族
35 宗教、伝統が生活のなかに息づいている
39 インドの大学生

44 **現地化の先に見えるグローバルな組織とは**
／守島基博氏（一橋大学大学院商学研究科　教授）

49 まとめ：プロセスありきの“ラダーリング”の発想を捨て、意志決定や育成のアップを
／中重宏基（本誌編集長）


連載ページ

50 進化する人と組織　コマツ　取締役会長　坂根正弘氏
54 成功の本質　監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第58回 加賀屋
60 若手を腐らせるな　VOL.13 現場のマネジャーの2つの役割とは
62 CAREER CRUISING　北村晴男氏（弁護士）
66 人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～　第十七話 急速なグローバル化のなかで日本として残すべきもの

70 FROM EDITORIAL OFFICE
71 INFORMATION


## 「2020の人事シナリオ」

Web連載

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

2011年9月より、ワークス研究所ホームページにて、企業人事トップと当研究所所長・大久保幸夫の対談を掲載しています。企業が抱える中長期的な人事課題を整理し、これから向かっていく近未来の「人と組織のあり方」を探ります。順次、30社を掲載予定。ぜひ、ご一読ください。


STAFF

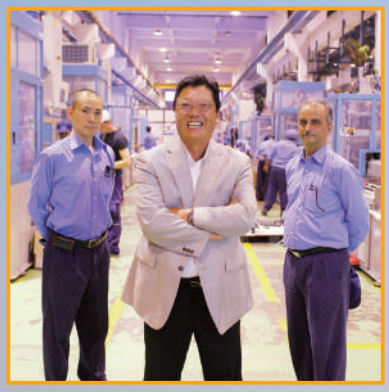
発行人／大久保幸夫
編集長／中重宏基
編集部／入倉由理子、荻野進介、荻原美佳、五嶋正風、湊 美和、手塚ゆかり、中野史子
執筆／泉 彩子、勝見 明、千葉 望、広重隆樹
フォトグラファー／新井啓太、刑部友康、勝尾 仁、設楽政浩、鈴木慶子、那須野公紀、平山 諭
取材コーディネーター／C.M.カプール（レオナールド インターコミュニケイションズ）
表紙アートディレクター／永井雄二（デザインホース）
表紙ディレクター／友田光亮、渡邉洋治郎、内田真琴
表紙デザイン／中村理絵（デザインホース）
アートディレクター／高瀬 薫　　デザイン／アイコ・オオノ・グラナードス
印刷進行／リクルートメディアコミュニケーションズ
イラストレーター／ノグチユミコ
校正／ディクション　　印刷／北斗社



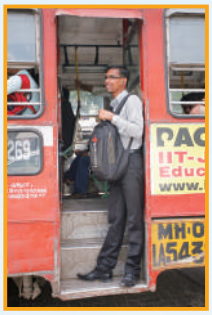
本誌に掲載されているデータは平成23年11月16日現在のものです。
©株式会社リクルート　本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

# 現法から見た現地

# 現法から見た本社



Text = 入倉由理子　　Photo = 刑部友康、平山 諭（13、17、41、45P）
インド取材コーディネーター = C.M.カプール（Reonald InterCommunication Inc.）
撮影協力 = ラケーシュ・ナガル



はじめに

## “時間を守る”は、果たして常識か？

「インド人の従業員が、約束の時間によく遅れるんだよね」

取材で訪れたインドで、何度も聞いた言葉である。もちろん、きちんと守るインド人の方々も多いが、日本人と比べると相対的に、ということであろう。しかし、これはインドに限ったことではない。「フランス人は」「中国人は」「ブラジル人は」……というように、いろんな国で日本人から「時間を守らない」という愚痴を耳にしてきた。あらためて俯瞰してみると、時間を守る、ということにある種の情熱を傾ける日本人のほうが、特殊なのではないか、とすら思えてくる。

そんな実感を持つのは、現地に入ればこそ、である。海外で現地人材をマネジメントする日本人は、日々、そんな現地の洗礼を受けている。時間——スケジュールや納期を守る、ということは、日本品質、日本らしさを実現するための前提条件。それが当たり前になっている日本本社の常識と、現地の現実との距離感は、決して小さくない。

近年、新興国の市場で、日本企業が韓国企業に負けている、とよくいわれる。日本企業の商品はハイスペックなものが多く、多くの国では機能が過剰なのだそうだ。もっと現地のニーズに合う商品・サービスをスピーディに投入できるようにしなければ……と、グローバル市場の最前線で戦う日本人たちは、現地化の緊急度の高さに直面している。

一方、日本の本社で、人事のグローバル化への対応のために、世界共通の評価、育成、配置を行うべく、標準化・中央集権化を進めるべき、という議論が活発な企業もある。

「現地化」と「標準化」。一見すると二律背反するこの2つの動きを、人事はどうバランスさせていけばいいのか。韓国企業や欧米企業が、市場で影響力を発揮するインド。そこで伸びる日系企業の取材を通じ、現地に委ねることと、本社が握るべきことを明らかにしようと試みた。

入倉由理子（本誌編集部）

# 「現地化」を あらためて考える

**“現地化”と一言で言っても、事業や商品の現地化もあれば、組織の現地人化もあるし、生産における調達の現地化もある。なぜ今、“現地化”といわれるのか。そもそも現地化とは何か。本章では、それを解き明かしていく。**

## 現地化が進まない日本企業は、新興市場で韓国、欧米企業に負けている

日本企業の新興国への進出状況を見ると、中国に約２万社、タイに7000社、マレーシアやベトナムにも1000社以上、というように、中国とASEAN（東南アジア諸国連合）に対してはかなり積極的に投資をしている。ほかの地域はどうか。インドに約800社、アフリカ大陸で最も多い南アフリカで約200社、ブラジルに約400社と、中国、ASEANの“向こう側”に進出する企業は多くない。

日本企業の海外進出の歴史を振り返れば、これは合点がいく話だ。1960年代以降、日本企業はコスト競争力を武器に日本国内で作った商品を欧米先進諸国に輸出することから海外展開をスタートした。その後、円高や国内の人件費アップがその主たる原因となって、中国、ASEAN諸国を中心に生産拠点を作るようになった。生産拠点の移管という視点でいえば、日本から地理的に近い中国、ASEAN諸国は、人、モノのネットワークが構築しやすく、利便性が高かったというわけだ。

### 現地化の本質はトップのコミットメントの強さ

しかし、現在は状況が大きく変わった。日本をはじめ、先進諸国の経済は低迷し、経済成長が目覚ましい新興国を市場と見て、そこに生産拠点ではなく、販売・マーケティング拠点を築かなければならなくなっている。日本が中国、ASEAN市場を掘り下げている間に、韓国や中国企業、欧米企業はインド、アフリカ、南米諸国で市場を押さえようとしている。中国や欧米企業は、確かに日本と比べて地の利はある。しかし、韓国企業は日本とほぼ同じ、アジアの東端にある。その優勢は、地の利によるものではないのである。

新興国の市場で成功している欧米や韓国企業の多くは、現地のニーズに合った商品・サービスの提供によって、現地の市場に深く入り込んでいるといわれる。テレビ、エアコンなど家電製品のスペックを下げ、低価格品を投入する。インフラが未整備で停電が多いところでも使えるランタンを開発する。最近、注目されるベース・オブ・ピラミッド（BOP）を対象に、携帯電話を使った決済サービスを提供する……。これらは現地の声を聞き、それを真摯に商品・サービスに反映しなければ実現できないビジネスだ。韓国のサムスン電子が地域専門員として世界に人材を派遣して、市場に参入していくことは有名である。

しかし、開発経済を研究し、イン

ドなど新興国の企業の動きに詳しい国際基督教大学教養学部上級准教授・近藤正規氏は、「現地化を実現するための本質は、それだけではない」と指摘する。「日本企業と欧米・韓国企業との大きな差は、トップのコミットメントの強さ」（近藤氏）だというのだ。

## トップがいかに思い切った権限委譲をするか

「現地化の要諦は、現地への権限委譲がどれだけ進んでいるか、ということです。逆説的に聞こえるかもしれませんが、トップが海外展開にコミットすればするほど、権限委譲は進むのです。たとえば、トップがアジアにコミットしていれば、現地法人の社長に経験豊富で能力が高く、信頼の厚い人材を持ってくる。そこにしかるべき人がいれば、権限委譲される土壌ができ、現地法人の社長が判断できる範囲が大きくなります。権限が委譲されていなければ、あるいは権限が小さければ、何でも本社にお伺いを立てることになる。意思決定のスピードが、必然的に違ってきます」（近藤氏）

韓国のLG電子の例を出して、近藤氏は説明する。インドにその企業が進出するとき、本社トップと現地法人の韓国人の社長はいくつかの約束事を交わしたという。現地法人社長の決定権限、インドの現地人材に任していい領域を拡大すること。そして、そこで生じる“イレギュラー”を本社トップが認めること。これらによって、その会社はインドで大きく成長した。

**近藤正規氏**

**国際基督教大学**
**教養学部上級准教授**

Kondo Masanori_東京大学経済学部卒業。1997年スタンフォード大学大学院博士課程修了。アジア開発銀行、世界銀行勤務を経て、2003 年より国際基督教大学国際関係学科准教授に。インド経済研究所客員研究員を兼務。日印21 世紀賢人委員会委員、日印共同研究会委員、日印協会理事を歴任。東京大学教養学部非常勤講師、2007年より現職。2011年4月より、米国・ハーバード大学客員研究員。

## 現地の厳しさは現地にいなければわからない

トップのコミットメントを前提として置いたとき、この話にはほかにも学びがある。現地化にあたって、その国の事情によって起こりうるイレギュラーをどれだけ認められるか、という点である。商品のスペックを下げる、優秀な人材に高額な報酬を払う、といったイレギュラーに対し、本社の基準に照らして“NO”と言ってしまえば、現地の顧客や働く人材の心は離れ、その地での事業が失敗に終わる可能性すら出てくる。

しかし、だからといってすべてイレギュラーとして認めていいわけではないだろう。新興国では、工場の土地取得、事業の入札時に賄賂を求められた、などという話もよく聞く。もちろん、コンプライアンスは順守しなければならない。「しかし、コンプライアンスを盾にして、ビジネスがうまくいかない言い訳にしている企業があるのも事実」（近藤氏）という見方もある。コンプライアンスを順守しながらも、何か突破口はないか、あるいはそれ以前に何か意味のないルールを本社で設けていないかを再度見直すことも必要だろう。「中国やインドで“OKY”という言葉を聞いたことがあります。本社からあれこれ言われたときに、現地法人の人々が本社に対して、“お前が（O）来て（K）やってみろ（Y）”と。現地の動きも、現地の厳しさも、現地にいなければわからない、ということです」（近藤氏）

現地のニーズに合わせた商品・サービスの開発。それを実現するための、トップのコミットメントと現地への権限委譲。ここに、日本が新興市場で勝つカギがありそうだ。

## “本社”と“地域”のギャップを理解することが現地化の原点

なぜ、日本企業は商品の現地化が苦手なのか。デザインを中心としたマーケティングや文化論を活動領域とする安西洋之氏は、「1950年代、1960年代はしきりに“現地化”といわれ、日本企業はそれが苦手ではなかったと思います」と話す。

安西氏によれば、日本企業の現地化の歴史はこうだ。1950年代、1960年代、日本企業は欧米を市場として、輸出という形で海外進出を果たした。商品が安いことが日本企業の武器だった時代である。当時の現地化とは、市場を取るにあたって、言語や法規制をクリアすることや、輸出先の国のユーザーの身体に合わせてモノを作る、というような人間工学的な観点での調整を意味した。

その後、1970年代になると、コスト競争力をより高めることを目的に、生産拠点としての海外進出が盛んになり、生産拠点を円滑に運営するための人事や経営の現地化が進んだ。このころから日本製品の品質への評価が高まり、1980年代後半以降、特に1990年代には「日本製品は高品質、高機能、多機能、高付加価値である」という認識が定着した。「この1980年代から1990年代、同時に起こったことは、“文化立国・日本”の推進でした。文化庁が中心になった動きでしたが、日本の文化性のあるものを大切にしようという議論が、日本のモノサシで作られた商品を外に出していこう、という機運につながったと思います。自分たちの価値体系を世の中に普及させることが大切。こうした考え方が多くの企業に浸透し、現地化という言葉が使いづらくなったのだと思います」（安西氏）

### 日本の伝統を守ろうとするばかりにチャンスを失う

寿司という文化を例に取れば、それはよくわかる。世界のあちこちで多くの寿司店を目にするが、そのうちのかなりの割合が中国や韓国を中心とした他国の資本であることをご存じだろうか。海外に行けば当然獲れる魚が違うからネタは変わるし、日本の米は高いので、中国やカリフォルニアの米を使うことになる。

「そうしたことに対して、日本人は許容範囲がとても狭い。“日本の正統な寿司ではない”とこだわるために、ビジネスチャンスを失っているわけです」（安西氏）

さらに、現地化はより難しくなっている。情報革命によって、私たちはさまざまな情報デバイスに囲まれて暮らすようになった。それに伴い、認知科学的な側面からの現地化が必要になってきたのである。

「カーナビを例に取りましょう。住所を通り名で認識する欧米と、町名

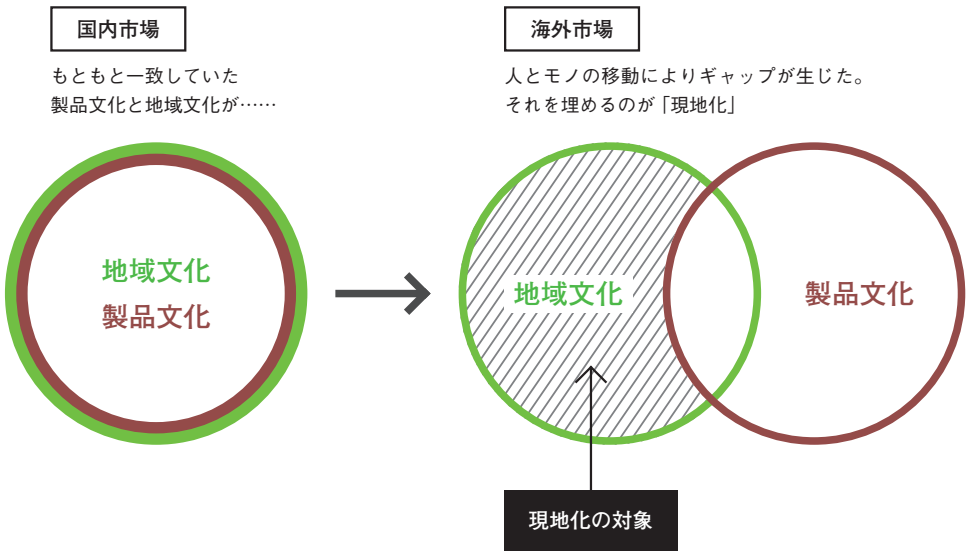
**安西洋之氏**（右）
モバイルクルーズ代表取締役
ビジネスプランナー

Anzai Hiroyuki_上智大学文学部仏文科卒業。日本の自動車メーカーに勤務後、イタリアでビジネスプランナーとして独立。現在、ミラノ在住。デザインを中心に、さまざまな分野のマーケティングや文化論などを活動領域とする。著書に『「マルちゃん」はなぜメキシコの国民食になったのか？』（日経BP社、中林鉄太郎氏との共著）などがある。

**中林鉄太郎氏**（左）
TETSUTARO DESIGN
デザインディレクター
／プロダクトデザイナー

Nakabayashi Tetsutaro_桑沢デザイン研究所卒業後、黒川雅之建築設計事務所に入社し、プロダクトデザインを担当。1997年、テツタロウデザインを開設。文具、日用雑貨から住宅設備機器などのデザイン、中小企業へのデザインディレクションも行う。日本大学芸術学部デザイン学科非常勤講師。

## 製品文化と地域文化のギャップを埋めるのが「現地化」




1つの地域で商品が生まれ、そこで提供されている限りは、製品文化と地域文化は一致している。商品が地域の外で売られたり、人が異なる地域に商品を持ち込むことで、製品文化と地域文化にギャップが生じる。製造業以外の商品、サービスでも同様だ。

出典：『「マルちゃん」はなぜメキシコの国民食になったのか？』（安西洋之、中林鉄太郎共著、日経BP社）。一部編集部が改変

で認識する日本では、自ずとそのインターフェイスは変わってくる。そして、それはソフトウェアの構造にも影響を与えます。人の考え方の傾向まで理解しないと、現地化ができない。そんな商品が増えてきたのです」（安西氏）

日本企業が今、直面している問題は、先進国とはまったく異なるコスト構造やニーズを持つ新興国での現地化の方法がわからず、彼らの期待に応えられないことだ。

プロダクトデザイナー中林鉄太郎氏は、「もし、日本人が寿司を真剣に海外で売っていこうとしたならば、現地のストライクゾーンに入る寿司のプロトタイプを作って、それを海外の見本市でプレゼンテーションし、フィードバックをもらって試行錯誤する、ということができたのではないでしょうか」と話す。

しかし、そうはならなかったのである。

**地域を超えて人やモノが動くことで現地化は起こる**

あらためて、現地化とは何かを聞いてみた。

「現地化とは、そもそも、地域を超えて人やモノが動くことによって起こります」と安西氏は言う。寿司の話でいえば、日本国内で食べられているうちは、江戸前と上方の違いはありつつも、大きな現地化は必要なかった。それが海を越えると、獲れる魚が変わり、日本の米や酢が手に入りにくくなる。さらに、生ものを食べない、脂の多い食べ物を好むなど、食の好みも大きく違ってくる。

「つまり、もともとの“製品文化”と“地域文化”に差異が出てきます。このギャップを埋めていくことが現地化です。従来の文化圏から移動するからこそ、現地化が必要になるというわけです（上図）」（安西氏）

そう考えると、現地化とはとてもシンプルである。しかしながら、その製品文化と地域文化のギャップを見つけることは、そう容易ではない。

日本の陶器を例に取ろう。日本の伝統的な陶器は美しいものが多い。西洋の器に比べると、形のバリエーションが多く、釉薬（ゆうやく）の妙によって、驚くほど多様な色彩が生まれる。数百年も前から、西洋の人々をも魅了してきたことは事実だが、あくまでそれは“飾り”としてである。よほどのマニアでなければ、日常生活のなかには取り入れない。「その理由は、その社会、生活が持つコンテクストがまったく異なるから」だと安西氏は指摘する。

「なぜ、日本の器を使わないのか。それは、そもそも彼らと、部屋、テーブルなどあらゆるもののサイズが異なるからです」（安西氏）

では、サイズを合わせたとしよう。それは人間工学的に見て、西洋人に

合わせてサイズを変えることに似ている。しかし、その文化に流れるコンテクストはもっと複雑である。

「料理のテイストもかかわってきます。たとえば、中華の器に盛ったフランス料理がおいしそうに見えるか、ということです。さらに、箸で食べる習慣とナイフ、フォークで食べる習慣の違いもある。そうした食文化、食習慣をすべて理解しなければ、日常生活で使用するような和食器をカスタマイズして、異文化圏に輸出することはできないのです」（安西氏）

### 地域文化が持つ3つのレイヤーを理解する

では、どのようにして地域文化が持つコンテクストを理解していくのか。「地域文化には、３つのレイヤーがある」と安西氏は説明する。下の図を見てほしい。

いちばん下のレイヤーが、「風土」だ。ここには、その地域の気候や地形などが入る。その上には「民俗」のレイヤーがあり、風土によって影響を受ける精神的な傾向や習慣、その土地で育まれた言語などが入る。伝統的な行事に使用されるモノや食事などは、このレイヤーに属する。そして、最も上のレイヤーが「ライフスタイル」であり、現代の人々の価値観や生活様式はここに入る。

「現地化が必要とされる商品・サービスは上層のライフスタイルに含まれるものですが、伝統、気温、湿度といった中層、低層が、製品のあり方に影響を与え、現地化の対象となることも多くあります」（安西氏）

### 本社は現地の言葉に耳を傾けるべき

ここまでの商品・サービスの現地化の話を、企業の現地化の問題としてとらえ直すと、どうなるだろうか。

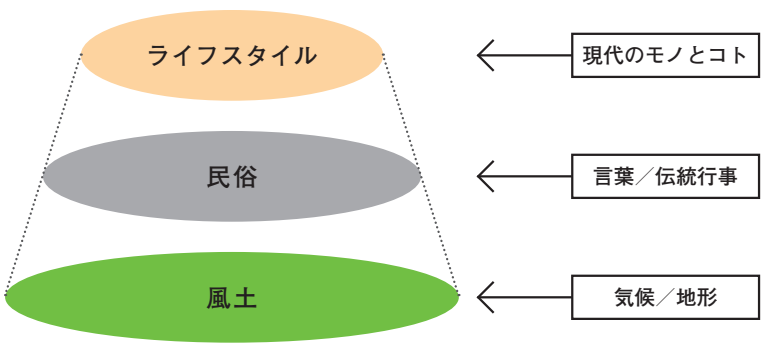
まず、商品・サービスを現地化していくには、地域文化を低層から最も上のレベルまで理解することが前提であるとするならば、前項の議論のように、現地への権限委譲を進めることを考えなければならない。日本企業が文化のまったく異なる地域に出て行ったとき、つまり“土地勘”のない人が落下傘で急に降り立ったところで、方向を認識することすら難しい。その地域の文化を理解している現地人材の活用を進めなければならないし、本社と現地法人の関係でいうならば、本社は現地の言葉に耳を傾けるべきであろう。

そして、“製品文化”を“本社”に、“地域文化”を“現地法人”に置き換えて考える、ということもできる。企業が海外に拠点を持つということは、企業が異なる文化圏に移動するということだ。

もし、本社の人事制度や評価制度、福利厚生などをグローバル標準として、現地法人に適用したらどうなるだろうか。地域文化を構成する“風土”“民俗”“ライフスタイル”という３層で考えると、そこに大きなギャップが生まれることは容易に想像がつく。

日中の暑い時間を避けて働くために、“シエスタ”の習慣が根強く残る地域もある。宗教や文化によって、どの時期に長期休暇を取るのかも変わる。個人主義の色合いがどれだけ強いか。その背景にもその地域が歩んできた歴史がある。モチベーションはどう生まれるか。個人差はあっても、その地域の人のライフスタイルの傾向が、多分に影響することは間違いない。社会のコンテクストを理解して、本社が持つ制度や仕組みとどのようなギャップが生まれうる

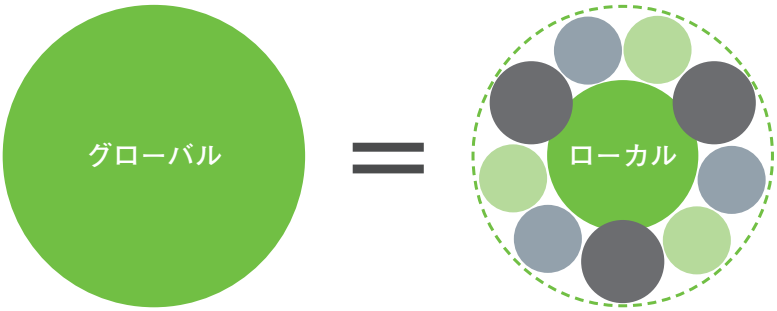
### 地域文化は3つのレイヤーに分けて理解する




気候や地形が文化のベースを作る。その上に、言葉に代表される伝統文化の中間レイヤーがあり、これらの上に現代の生活がある。

出典：『「マルちゃん」はなぜメキシコの国民食になったのか？』（安西洋之、中林鉄太郎共著、日経BP社）。一部編集部が改変

## グローバルは、ローカルの集まりである




「グローバル」を構成するのは、多数の「ローカル」である。その基本を見失うと、ローカルを無視したグローバル標準を設定してしまいがちになる。

出典：『「マルちゃん」はなぜメキシコの国民食になったのか？』（安西洋之、中林鉄太郎共著、日経BP社）。一部編集部が改変

のかを明らかにしなければ、組織の現地化は進まない。現地の言葉に耳を傾けるという意味では、商品やサービスの現地化と同様であろう。

### 本社に何を残すのか<br>本社は何を握るのか

では、本社は現地に完全に任せ、現地を放任すればいいのか、という話になる。それは、決してそうではない。ギャップが見えてくれば、本社が握っておくべきこと、共通化できること、つまり本社の円と現地法人の円が一致する点が見えてくる。

「日本の会社は、すべてを完璧にしてから市場に出したがるから、プロトタイピングが苦手」だと中林氏は指摘する。プロトタイピングとは、先の寿司の例にあったように、いったん「こうしたほうがいいんじゃないか」というものを市場に出して、そのフィードバックによって精度を上げていく、という手法だ。

「日本のやり方をいったん取り下げる。それぐらいの思い切りは必要かもしれません。それぞれの地域のやり方を取り入れて、人、モノ、金がうまく動いてパフォーマンスが出るためにはどうしたらいいのか。現地の人と擦り合わせながら考えることも必要なのだと思います」（中林氏）

本社に残すことを決めるには、まず、本社の組織文化と現地法人の地域文化で異なる部分はどこかを見る。そのなかで、それほど変わらない部分は共通化していいだろう。ギャップがある部分に関しても、それがその企業の価値観そのもの、あるいは他企業との差異化要因なのであれば、現地にすべて渡すのではなく、現地法人を本社に近づけていく方法を模索すべきである。

### ローカルを無視した<br>グローバルは機能しない

一方で、「はじめに」で述べたように、多くの企業がグローバル共通の人事制度、人材育成の仕組みを取り入れようと、検討を始めている。

「グローバルは、ローカルの集まりである」と安西氏は言う。“グローバル”という言葉によって、一色に塗りつぶされてしまうとその本質は見えにくくなるが、実際には、グローバルのなかにはたくさんのローカルが詰まっている（上図）。

ローカルにはローカルのコンテクストがあって、そのコンテクストを理解しなければ、製品が市場に受け入れられないように、人事制度や人材育成の仕組みも機能せず、結局はその国の人たちが“ゴキゲン”に働けない。すると、現地法人の事業は成長していかない可能性がある。そのように考えると、それぞれが持つ地域のコンテクストを理解せずに、グローバル標準ありきで一様の人事制度、人材育成の仕組みを取り入れることには、大きなリスクを感じざるを得ない。

新興国で成長する、あるいは成長への軌道に乗ろうとする企業は、本社が握るべきことを明確にしたうえで、地域のコンテクストに合わせた現地化をしているのではないか。そして、そこでは思い切った権限委譲がなされているのではないか。そんな仮説を持って、私たちは新興国・インドの日本企業を見に向かった。

# 新興市場・インドで見た本社が握ること、現法が任されること

**現地化にあたっては、その社会が持つコンテクストを理解することが重要――ここまで、そう述べてきた。そして、これから日本企業が進出していこうとするのは、未知の新興国が多い。宗教、文化、習慣が大きく異なる国々でどう現地化するのか。インドを事例に考えていく。**

## インドの社会の複雑なコンテクストが日系企業の進出を難しくしている

2011年の在インド日本大使館調べによれば、インドに進出している日系企業は約812社。中国に進出する企業は２万社以上、タイが約7000社といわれている。ベトナム、マレーシアも1000社は超えており、国の規模から見ると、インドのその少なさは際立つ。

「日本企業の途上国、新興国への進出は、生産拠点としてがメインでした。インドは地理的に日本から遠く、サプライチェーンを築きにくいという理由が大きかったのだと思います」と、JETRO海外調査部アジア・大洋州課の河野敬氏は説明する。

しかし今、インドへの注目度が上がっている理由は、生産拠点としてではなく、その市場の成長性である。

インドの人口は約12億人。中国の人口、約13億人と比べると少ない。しかし、中国は一人っ子政策の影響で人口増加のスピードが鈍化しており、2025年にはインドが14億人近くに達して世界１位になるといわれている。加えて、現在、人口の約半分が27歳以下。その豊富な労働力と消費力への期待が高まっている。

ここでは、現地化を進めるにあたって、いかにインドという国のコンテクストが複雑か、その概略を10ページで示した地域文化を理解する３層、“風土”“民俗”“ライフスタイル”という視点で整理してみた。

### 風土、民俗、ライフスタイルの3層で地域を見る

まず、“風土（地形、気候など）”である。国土は日本の約９倍。国土が広いためにヒマラヤの麓の比較的冷涼な気候から、最南端の赤道近くの熱帯まで、一様にはとらえにくい。

そして、この国土の大きさは、その上の層“民俗（言葉、伝統行事など）”にも大きな影響を与えている。公用語はヒンディー語で、準公用語を英語とするが、ほかにも21の言語が公認されている。その背景には、ドラヴィダ系、アーリア系、モンゴル系などさまざまな人種や多様な民族の存在がある。日本の同一性、同質性とはまったくの対極にある、というわけだ。

それらは宗教、文化、習慣の多様性にもつながっている。特に宗教はインドの人々を理解するのに欠かせない。身近な例ではヒンドゥー教徒

は牛を、イスラム教徒は豚を食べない。肉や魚を一切食べない宗教もある。これを無視しては、彼らのマネジメントはうまくいかない。

最も上位層にある“ライフスタイル（現代のモノとコト）”も、広大さと多様性と無縁ではない。

人種、民族などによって、インドは28の州と６の連邦直轄地に分かれ、分権の進んだ連邦制となっている。中央政府以外にもそれぞれが独立した法律、税制を持ち、一朝一夕には理解が難しい。広大な国土に都市が点在するインドにおいては、「未整備な物流インフラや税制が、工場のサプライチェーンや商品の流通網の構築を阻んできた」（河野氏）という。

**河野 敬氏**

日本貿易振興機構（JETRO）
海外調査部　アジア・大洋州課

Kawano Takashi_1999年日本貿易振興会（現日本貿易振興機構）入会。香川貿易情報センターなどを経て、2006年ジェトロ・ニューデリー・センターに調査担当として赴任。2011年に帰国後、現職（南西アジア担当）。共著に『世界の消費市場を読む』（2010年、ジェトロ）がある。

## 社会の多層構造や保護主義政策によってより複雑に

さらに、社会の多層構造も大きな特徴である。国民が“一億総中流”という意識を長く持ってきた日本とは、社会のコンテクストが大きく異なる。しかし今、中間層は数を増やしている。「1990年代半ばまでは人口のたった２％しかいなかった年収20万ルピー（32万円程度）の層が、2015年には20％以上に、2025年には50％近くになるのではないか、と予測されています」（河野氏）。韓国企業、欧米企業がメーカーを中心に進出し、中間層をターゲットとした市場で高いシェアを取っているという話は、既に述べた通りである。

また、数億人以上も存在するベース・オブ・ピラミッド（BOP）といわれる貧困層にも、世界の注目が集まっている。一人ひとりが支払うお金は微々たるものでも、その数が数億人になれば、ビジネス上では巨大なインパクトを生む。企業としての利益と、BOP層の生活の向上。この２つを両立させる戦略的CSRを実践する企業も、数多く出てきた。

ほかにも、保護主義政策など企業が取り引きするうえで障壁は多い。「米国と並ぶ慢性的な貿易赤字国かつ農業国であるインドは、輸出入に関して厳しい措置を取ることが多いです。頻発するアンチ・ダンピング税(*)や強制規格の導入などは、外からビジネスをすることを難しくします」（河野氏）

この理由について、「17世紀以降、ヨーロッパの列強の支配・搾取を受けてきた歴史から、第二次世界大戦後、独立後は国内産業や国産品を育てていこうとしてきたからではないでしょうか」と河野氏は分析する。

次ページ以降に登場する日系企業は、こうした環境のなかで事業を展開し、一定の成果をあげている企業である。それぞれの企業には、それぞれのインド戦略がある。

「他のアジアと異なり、インドでははじめから内需を狙った事業展開が日系企業の主流です。最近ではインドの向こう側、中東やアフリカ、ヨーロッパの市場に展開するために、インド拠点の拡充や人材育成をする企業も出てきました」（河野氏）

それぞれの戦略を実現するにあたり、インドの社会が持つコンテクストに沿って、どう現地化を進めているのか。そんな視点で在インドの日系企業の事例をご一読いただきたい。また、インドのコンテクストへの理解を深めるために、“買い物事情”“富裕層”“伝統”“大学”など、その多様性や多層構造、“インドの今”を取材してきたページも参考にしていただきたいと思う。

（*）アンチ・ダンピング税：世界貿易機関（WTO）が認める貿易救済措置の1つ。他国が不当に安い価格（不当廉売）で輸出した場合、輸入国政府が国内産業を保護するために関税を課すことができる。

“コストセンター”から“プロフィットセンター”へ

## 東洋エンジニアリング

TOYO ENGINEERING INDIA LTD

# グローバルな人材交流のなかで、グローバル品質をインドに移管

東洋エンジニアリングは、千葉県習志野市に本社を置くプラントエンジニアリング会社だ。1961年創業。現在17カ国に展開し、インド、マレーシア、中国、韓国の現地法人はその主軸となっている。なかでもムンバイにあるインド法人・東洋インディアは進出から35年と歴史は古く、従業員は日本本社の1500人を上回る2000人規模だ。インドにおいては、石油精製、石油化学プラントを中心に好調な受注を続ける。その事業と組織戦略は、徹底した現地化。従業員にとっても“日本の会社”というよりは、既に“インターナショナルカンパニー”という位置付けだ。

**高橋憲弘氏**

東洋エンジニアリングインディア
ゼネラル・マネジャー

新卒で入社後、人事、経理を担当。その後、ブラジルのプロジェクトジョイントベンチャーの立ち上げに携わり、帰国後は営業に。出張ベースでインドを担当していたが、東洋インディアの規模拡大に伴い、2009年よりムンバイ本社に駐在している。

**G.T.クダルカール氏**

人事・総務部部長代行

**アジット M. ケドカール氏**

理事、人事・総務部部長

インドにおける事業と戦略

## 詳細設計の“下請け”から プロジェクトの主体者へ

同社がインドに進出したのは、1976年。「当初の規模は30人程度と小さなものでした」と、ゼネラル・マネジャーとして駐在する高橋憲弘氏は説明する。そして、1990年代以降には詳細設計の“下請け”を事業の柱に、エンジニアを中心に従業員の数を1200名へと急速に増やした。

「プラントの大枠を決める基本設計は、高い技術力を要します。その後の詳細設計はそれほど難しくはないものの、時間と手間がかかる。これを人件費の高い日本人が日本でやっていたら見合わない。そこでコスト競争力を高めるために、インド法人に世界の各拠点から詳細設計を委託するようになったのです」（高橋氏）

2000年代半ば、再び転機が訪れた。長く続く日本の低成長は、同社の収益にも影響を及ぼした。“Global Toyo”として、全社のグローバル戦略を再定義し、各拠点の位置付けを明確にしたのが2006年のことだった（詳細は17ページ）。

「インド法人は、主に詳細設計を担うコストセンターから、プロジェクトの事業主体者となるプロフィットセンターとしての役割が大きくなりました。インド独自で受注から据え付けまでを行います。ただし、単独で請け負うのは国内の200億円程度のプロジェクトまで。それ以上は、日本との共同プロジェクトという形で事業に参加します。それらを合わせ、現在、年間売上150億円の規模まで成長しました」（高橋氏）

人と組織の現地化

## 日本のやり方を押し付けない インド人の理屈を考慮

従業員数は現在、約2000人。日本からの駐在は、高橋氏とインド法人社長・大曽根恒氏のみ。「プロジェクトベースの長期出張者はいる」（高橋氏）というが、基本的に日本人は２名。現地化は徹底されている。

「日本人はあくまで、日本本社とインド法人のコーディネーター」（高橋氏）であり、日本とインドの文化・習慣の違いや言語的障壁で伝わりにくいことを“翻訳”するのが１つの役割だ。「私が以前ブラジルで現地法人を立ち上げたときには、本社側に立って、本社のやり方を現地に半ば押し付けて失敗してしまいました」と振り返る。その反省もあって、現在は「常に日本人が正しい」というスタンスでは臨んでいない。

インド人には、インド人の理屈がある。たとえば、仕事の優先順位。多くのインド人にとって家族は何よりも大事だ。宗教的なお祭りには、親戚が一堂に会する。「差し迫った仕事があるとき、日本であれば“何がお祭りだ”と言えます。しかしこちらでは、仕事よりも家族を優先させるのは当たり前のこと。それを理解しなければなりません」（高橋氏）

「従業員にとっても、日本の会社という意識は薄い」と、人事・総務部部長代行のG.T.クダルカール氏は話す。同社にはもともと独自の人事制度や人材育成の仕組みがあった。それをさらに、2006年から、インドの企業をともに回って制度を調査するなど、日本本社が支援して、現地人

**G.T. クダルカール氏**

### 多様な仕事機会が従業員のモチベーションに

私は、日本人とインド人は本質的にそう変わらないと思います。インド人の大きなモチベーション要因は「クオリティ・オブ・ワーク」（仕事の質）。当社では、顧客、プロジェクトの種類や、設計、プロジェクトマネジャーなど職務内容のバリエーションが豊富で、多様な仕事を従業員に提供できる。当社で多くの経験を積めるように、人事が現場とともに個々の仕事のアサインを考慮しています。実績を出した人材には、先の昇格を含めたキャリアパスも示しています。こうした制度や仕組みによって、雇用とキャリアアップを約束し、従業員が安心して働ける場となっています。

**アジット M. ケドカール氏**

### インド人に足りない部分を独自のプログラムで補強

トレーニングシステムは、グローバルで共通のフレームがあります。しかし、インド人に特に足りない部分は、特別にプログラムを組んで補強しなければなりません。たとえば、インド人は平均年齢が若いこともあって、リーダー人材が不足しがち。リーダーシップ開発に注力しています。また、時間を守る観念は日本人と比べるとどうしても低い。スケジュールを守るという基本的な“品質”を担保するために、タイムマネジメントプログラムもあります。インド人は、自らの価値を上げることに熱心ですから、学ぶ姿勢は高く、優秀な人材が育っていると思います。

**ヘマント・イケ氏**
シニア・エンジニア

### グローバルな環境で高い品質を守るスタイルを学ぶ

新卒で当社に入社しました。教育機会や多様なプロジェクトで幅広い経験を積め、会社とともに成長していけると考えたからです。

日本で1年間働いた経験は、特に勉強になりました。中東の巨大プロジェクトで、日本人、韓国人、米国人などもともに働くグローバルな環境でした。そのなかで、全員が一定のフレームとスケジュールに則って仕事を進め、高い品質を達成していく仕事のスタイルを学べたことは、とてもいい機会でした。そして、経験が浅い私をチームの一員として受け入れてくれたのもうれしかった。国を超えて“ファミリー”のような感覚を抱きました。

**マンダール A.リスブッド氏**
アシスタント・マネジャー

### 技術者として大きく成長できる可能性がここにある

当社の魅力は、設計から施工、据え付けまで一貫して担い、そのプロセスすべてに高い技術を持っていること。ここで学ぶことで、技術者として大きく成長できる可能性があります。

2年間、日本で仕事をした経験のなかで実感したことは、日本本社も、インドもブラジルも、すべてが同じガイドラインのもとで動いているということ。それは、東洋エンジニアリングが世界各国の競合としのぎを削り、プラントエンジニアリングの品質をグローバルで通用するレベルまで高めてきた結果なのだと思います。多様な人のなかで多様な価値観に触れられたこともいい経験でした。

材がより魅力的だと思える人事、育成の仕組みにカスタマイズした。この人事施策が、現地人材をモチベートしているのは、左のマンダー A.リスブッド氏の話からもうかがえる。

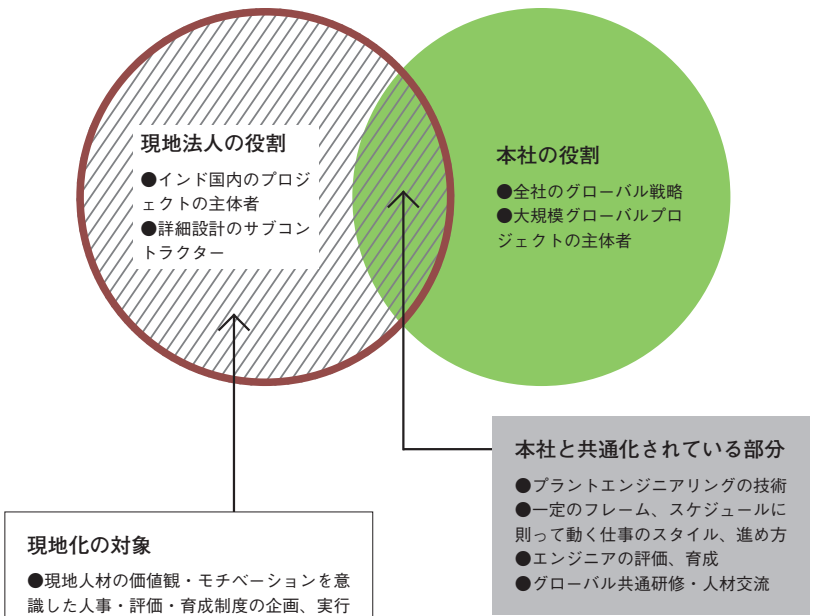
本社が目指すこと

### グローバル基準の品質をインドでも実現

そのなかに、日本および世界で培ってきたサービスの品質を移管するための人材育成の仕組みがある。1つが、研修およびプロジェクトベースでの現地人材の日本への派遣だ。「研修では、平均して年に5、6人程度。日本本社のプロジェクトへの参加を含めれば、年間数十人のエンジニアやマネジャーが日本で仕事をする機会があります」(高橋氏)

また、日本人のエンジニアやマネジャーが定期的にインドを訪問し、レクチャーすることもある。これらはインドと日本の間だけでなく、韓国や米国など、他国の拠点の人材も含めたグローバルな人材交流の場となっている。さらには、テレビ会議システムを使って、日本、インド、そして他国の拠点を結び現場レベルでミーティングを開くことも、同社では日常の光景である。「詳細なフレームに則った、高い品質を実現するためのグローバル共通のエンジニアリングやプロジェクトマネジメントのシステムを学んだ」と、シニア・エンジニアのヘモント・イケ氏は言う。“日本品質”を超えた“グローバル品質”を学べる環境に、現地人材は価値を感じているのである。

### 本社と現地法人の関係




プラントエンジニアリングの品質は、世界標準として本社が握る。それを移管しながらも、世界で優秀な人材を育てるために、人事施策はその国で働く人材の価値観に合わせ、独自の制度や仕組みでモチベートしている。

出典：東洋エンジニアリングへのインタビューにより、編集部が作成

本社の戦略、本社の姿勢

## 海外拠点それぞれが優秀な人材を育て、その先にグローバルな人材活用がある

**佐藤研司氏**
グローバルリソースマネジメント室長

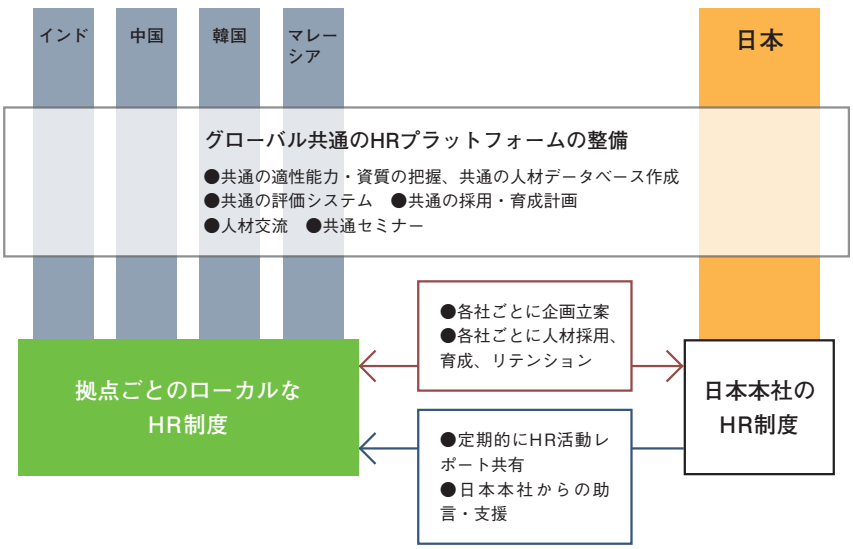
2006年に、海外拠点の基軸となるインド、韓国、マレーシア、中国において、単独でプロジェクトを実行するプロフィットセンターとしての役割を強化すべく、本社とそれぞれの拠点の位置付けを再定義しました。“Global Toyo”としての再出発でした。しかし、私たちには強い本社がすべてコントロールする、あるいは人事制度をすべて標準化するという発想はありません。海外拠点それぞれが優秀な人材を育て、それによって事業が成長する。日本本社はそれを支援する役割を担うべき、と考え、それを実現するためのグローバルでの人事施策を策定しました（下図）。

基本的に、各拠点独自の人事制度を大切にしています。給与水準も異なりますし、その地で働く人の価値観を反映すべきだからです。しかし、インド法人の場合、現地で作った人事制度とはいえ、現地の人々が成長し、意欲高く働く制度とはいえませんでした。独自で動くプロジェクトが増えれば、現地人材にもより自律的に動いてもらわなければなりません。そこでインド法人の人事とともに、他のインド企業の人事制度も調査し、評価や育成制度を再設計したのが現在の形です。

そのうえで、グローバルで共通化できる部分はしていきます。現在進めているのは、エンジニアの評価、育成、研修です。ここには若手人材の相互の人材交流も含まれます。

こうした施策によって世界全体のエンジニアリングのレベルを引き上げ、グループ全体の生産性の向上を目指しています。将来的に優秀な人材の層が厚くなり、その情報がグループ全体で共有できたときには、拠点を超えた人材のグローバルな活用も視野に入ってくると思います。

### ローカルごとに優秀な人材を育てることを優先




現地法人の人事は基本的に現地に任せているが、人事部長会議を定期的に開催したり、英語でHR活動レポートを発行したりと、本社は積極的に支援する。グローバル全体での人材活用の前に、まずは現地で活躍できる人材を育てることを優先する。

出典：東洋エンジニアリングの資料より抜粋、編集部が一部改変

事業の性質と戦略によって“2つの現地化”を推進

## 東芝

Toshiba India Private Limited

# 完全な現地化のために、東芝の誇りを持つ人材をいかに育てるか

東芝の源流は、1875年の機械製造事業の創業にある。その後、電球製造事業が合流し、1939年に東京芝浦電気として、現在の東芝の礎ができた。創業当時から綿々と受け継がれる理念は、「世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団」であること。2001年に設立された東芝インド社においても、国を超えてその価値観を共有する組織を作ろうとしている。現在、従業員数は200人を超えて増加中。火力発電所や都市開発から、テレビ、パソコン、家電までを手掛け、その規模を拡大している。インドにおける東芝グループは全部で5社。その全体のガバナンスも同社が担う。

**浦井研二氏**

東芝インド社
マネージング・ディレクター

1979年に東芝に入社後、一貫して火力発電プロジェクトに携わり、世界40カ国以上を回る。火力プラント事業部事業部長などを経て、2010年4月より現職。

**シヴァクマール N氏**

ヴァイス・プレジデント

インドにおける事業と戦略

## 事業のあり方の違いが現地化のあり方の違いを生む

東芝において、成長市場である新興国での事業が存在感を増している。「なかでもインドは、重点拠点の１つです。事業の柱は、テレビ、パソコンを扱うデジタルプロダクツ事業、火力発電所の製造やスマートコミュニティーの開発、交通インフラの整備などを手掛ける社会インフラ事業。これに電子デバイス、家電を加えた４領域を展開しています」と話すのは、東芝インド社、マネージング・ディレクターの浦井研二氏だ。

大きな枠組みでいえば、社会インフラ系の事業では、日本で開発した先端技術をインドに移管している。たとえば、火力発電所は一定の石炭量に対する発電量である熱消費率を、各国各社が激しく争う。東芝の技術の粋を集めて、インド市場に挑む。

一方、デジタルプロダクツ系の事業はどうか。先端技術をどう使って競争するか、ということよりは、現地に密着し、ニーズに合わせたローカルフィット商品を投入することに力を注いでいる。

「液晶テレビは、『POWER TV』というアジアの戦略商品をインドでも発売し、シェアを伸ばしています。これはインフラが脆弱な地域でも安定して使えることを目的とした商品です。パソコンもインドの未整備な道を車や自転車で運ぶことを想定し、振動への耐性を強めています」（浦井氏）

この２つの事業のあり方の違いは、現地化のあり方にも違いをもたらしている。「両方ともインドの価格で、ということは大前提。火力発電所向けの商品は、日本の品質を担保しながら価格を低減するために、調達や製造を現地化しています。しかし、テレビやパソコンは、現地のニーズに合わせようとする場合、現地調達による低価格化を目指すというよりは、素材の選択や設計・デザインの現地化や、販売網の設定の工夫が必須です。つまり、現地化の意味合いが違うのです」（浦井氏）

シェアを伸ばす「POWER TV」。弱い電波を増幅する機能、停電時にも2時間は内蔵電池で動く機能など、社会インフラが脆弱な地域でも使いやすい機能が充実している。

人と組織の現地化

## 現地化で挑む市場の獲得とイノベーション

同社の従業員は、現在200人を超えて増加中。そのうち、日本人の駐在員は13人で、浦井氏のほかはゼネラル・マネジャーかゼネラル・マネジャー代理というポストに就く。「職務内容は、理想的には日本本社との潤滑油」（浦井氏）だというが、会社の歴史が浅く、すべてを現地人材

**シヴァクマール N氏**

### 本社とインド法人のフィルター的役割を担う

東芝に入社したのは2007年ですが、前々職で東芝がまだ駐在員事務所だったときから、取引先として付き合いがありました。日本の会社としては珍しく、“Yes”“No”をハッキリ言い、そこにウソがない。そんな“正直”なスタンスに魅力を感じていました。

“正直”であることは、私にとってとても大切なことです。その価値観が会社と一致しているので、その価値観を守って仕事をしていることが、私を高く評価してくれることにもつながっていると思います。

問題を感じることは、本社の意思決定が遅いことです。インドの市場はダイナミックで、刻々と変化します。競合はそれに素早く反応しますから、市場の変化についていくためには競合と同じスピードで対応しなければならないのに、そうしたくても、本社の決定に時間がかかることが往々にしてありました。

しかし、それも現在では解消されつつあります。インドのデジタルプロダクツ事業を専任する組織を本社に設け、そこにかなり権限が委譲されたことで、意思決定が早くなされるようになりました。

このように、時としてインドと日本ではすれ違いが生じます。もっと早く意思決定したいなど、本社への要望もありますが、一方で東芝として大切にしなければならないことも理解できます。ですから、私が現場から本社に上げるべきこと、本社の意向のなかで現場に伝えるべきことを的確に判断する、フィルター的役割を担わなければならないと思っています。

に任せるには至っていない。テレビやパソコンの販売網の構築でいえば、販売フローの大きな枠組みは日本人が指揮を執り、インド人従業員が詳細を決めて実際の運用にあたる。「商品開発も、販売も、東芝の思想を基本としたガバナンスを利かせなければならない」（浦井氏）というのが、その理由だ。

「既成概念を壊して、新しいものを作り出す。このコンセプトは大切ですが、100％壊すのは無理があります。商品のなかにも、仕事の進め方にも、東芝が大切にしてきた歴史や文脈が埋め込まれています。そこを失っては、東芝でなくなる。今まで培ってきたことをインドに伝え、“インドカスタマイズ”の基盤を作るのが、日本人の役割ですね」（浦井氏）

そんななかでも、インド人にすべてを任せる部分も出てきた。代表的なのは、テレビやパソコンの、インド市場のためのインド人によるデザインセンターの開設だ。

「素材の特性まで考慮しながら、意匠デザインをインド人の目で検証し、よりインド人のニーズにフィットした商品の開発に取り組んでもらいます」（浦井氏）

デザインセンターの意味合いは、インド人の好みを商品に取り入れるだけではない。商品をカスタマイズするほど、ロットは小さくなり、コストがアップする、というジレンマがある。「インド人の目で見たとき低価格でも価値を感じるデザイン、設計をどう実現するのかという“二律背反への挑戦”が、イノベーションを生む」と、浦井氏は考える。

本社がゆずれないこと

## 東芝の製品を愛する気持ち、東芝としての誇り

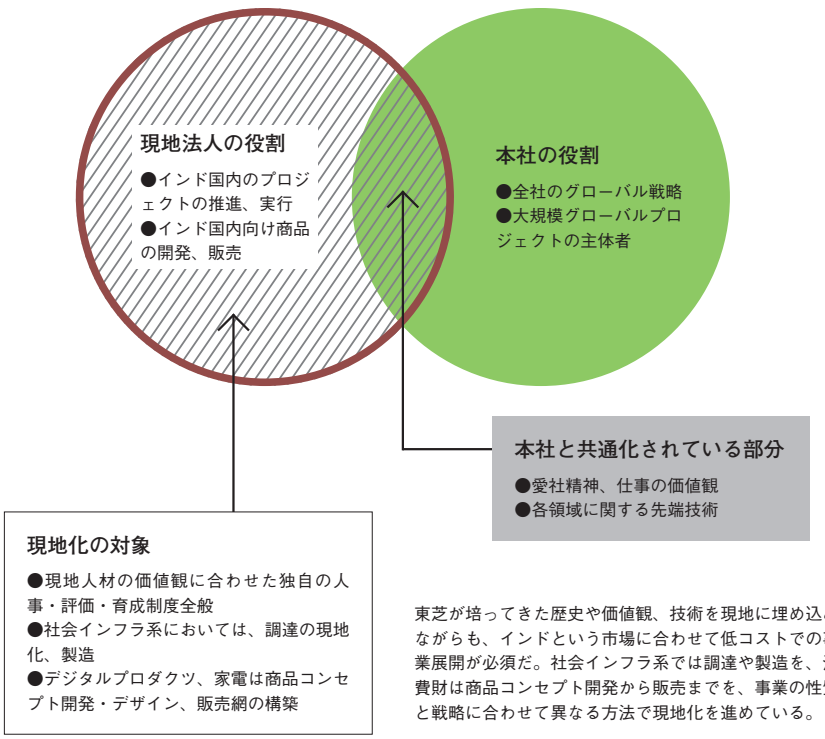
しかし、そうやってインド人に権限委譲を進めれば進めるほど、インド人のハイポジションにいるマネジャーは、自分でビジネスをコントロールしたくなるはずだ。そのとき重要なのは、「インド人をどう育てるかに尽きる」（浦井氏）という。

「インドのために事業をするには、エンドユーザーのニーズをくみ取ることが欠かせません。でも、それだけでいいのか、というとそうではありません。たとえば、$CO_2$の問題。石炭による火力発電が増えれば、$CO_2$の排出量が大きく増える。ここは、たとえコストがアップしても、東芝の環境に配慮する意識を大切にしなければなりません。東芝の価値観、東芝としての誇りを持った人材をリーダーとして育てていかなければ、最終的にすべてを任せるには至らないのだと思います」（浦井氏）

デジタルプロダクツ事業を主に担当するヴァイス・プレジデントは、インド人のシヴァクマール氏である。日本本社と直接やり取りしながら、インドにおけるR&D、マーケティングに関する責任を負う。

「彼のように、東芝の価値観を理解し、東芝の誇りを持つ人材を育てるのは時間がかかります。しかし、自分が携わる仕事が生活のなかで意味を持ち、離れがたい感情を持ってもらい、優秀な人材に長く働いてもらうことが、結局はインドの東芝を作ることにつながるのです」（浦井氏）

### 本社と現地法人の関係




東芝が培ってきた歴史や価値観、技術を現地に埋め込みながらも、インドという市場に合わせて低コストでの事業展開が必須だ。社会インフラ系では調達や製造を、消費財は商品コンセプト開発から販売までを、事業の性質と戦略に合わせて異なる方法で現地化を進めている。

出典：東芝インド社へのインタビューにより、編集部が作成

## 紀元前から2011年までが同居するインド

官庁街から見えるインド門。首都・デリーの中心部は道も広く、整然としている。街のそこかしこに深い森のような緑が残る。木には神様が宿る。宗教が生きる国、インドならではの発想を、カプール氏から聞いた。

デリーの街はニューデリー（新市街）とオールドデリー（旧市街）がある。上の写真はオールドデリーだ。歴史的建造物に混じって、小さな商店や問屋が軒を並べ、人力車が走る。昭和30年代の日本のような風景が広がる。

ムンバイの中心部にあるチャトラパティ・シヴァージー・ターミナス駅。ムンバイのコロニアル建築の代表であり、世界遺産でもある。写真右端に写っているのは、弁当の宅配ビジネスとして有名になった“ダバワラ”だ。

外資系企業が多くのオフィスを構えるデリー近郊のグルガオン地区。高層ビルの間を8車線もの広い道路が貫き、高速道路の入り口にはETCが設置されている。それでも、そこを人力車が走り、時には象や牛すら闊歩している。

### 複雑な歴史を背景とした多民族の文化、習慣、言語が残る

「インドは、紀元前から2011年までが同居しているんですよ」。これは今回、取材コーディネーターをお願いしたC.M.カプール氏の言葉である。

インドを訪れれば、すぐにそれは納得がいく。街のなかには古いヒンドゥーやイスラムの寺院、遺跡が目に付く一方で、19世紀から20世紀の植民地時代に築かれたイギリス風の建物もあり、もちろん、ピカピカの高層ビルも多い。

それは“見た目”の問題にとどまらないから、複雑だ。古くインド亜大陸にいたドラヴィダ人、北からインドに南下してきたアーリア人など、多人種が混在し、多民族の文化、習慣、言語が色濃く残る。人々の顔にも、心にも、行動にも長い歴史が埋め込まれている。一朝一夕には社会のコンテクストは理解できない。それがインドである。

インドの交通渋滞は、時間と場所を問わず頻発する。たった数キロ先に移動するだけでも、1時間かかることすらある。経済成長とともに車の数は加速度的に増えているが、インフラ整備が追いついていない。

ムンバイは、横浜と姉妹都市だ。海の脇を高速道路が走り、美しい橋が印象的だ。一方で映画『スラムドッグ$ミリオネア』の舞台となった街でもあり、古いスラム街はまだ存在する。

“日本品質”をインドから世界へ

## 日精エー・エス・ビー機械

ASB INTERNATIONAL PVT.LTD.

# 日本本社の社長自らが現地に乗り込む自律的な人材を育て世界への礎を作った

長野県で1978年に創業後、ペットボトルの製造機械メーカーとして早くからグローバル展開を進めてきた。現在では日本本社の従業員数は190人、売上規模は全世界で168億円に上る。取引する国数は120カ国に上り、創業以来、売上の約9割を海外で稼ぎ出してきた。工場は、日本本社、中国、インドの3カ所。現在ではインドが製造のメインとなり、本社は高性能商品の組み立てと、R&Dを担っている。インド法人ASBインターナショナルの設立は1997年。従業員は800人、売上高は約30億ルピー（約50億円）まで成長した。

**R.B.ジャグヤシ氏**

ヴァイス・プレジデント
（オペレーションズ）

**水内一良氏**

ASBインターナショナル
前マネージング・ディレクター
（現日本本社取締役）

日精エー・エス・ビー機械の新卒入社1期生。入社後、国内営業を担当。その後米国、ブラジルの現地法人の立ち上げを担い、責任者も歴任。1998〜2008年は日本本社の社長も務めた。2001年からはインド法人の社長を兼務。2011年10月に帰国し、本社取締役となった。

**中村基則氏**

テクニカル・エキスパート
（オペレーションズ）

インドにおける事業と戦略

## インドで自律的な人材を育て、“日本品質”を実現する

日精エー・エス・ビー機械は、1990年代半ばの円高を契機に、インドに生産拠点を作ることを決めた。インドを選んだ理由の１つは、インドの人材の質に対する期待だった。「私たちの仕事は形の決まった商品の大量生産ではありません。顧客から依頼があった段階で、ペットボトルの形状からともに考え、仕様を提案し、設計して作る。さらに、据え付け、アフターサポートまでを担うワンストップサービスです。それまで培ってきた“日本品質”の高さを守り、国内外の顧客の期待に応え続けるために、自律的にモノを考えて動ける人材が必要であり、そうした人材を採用し育てるには、インドが適していると考えました」

とインド法人の前マネージング・ディレクター、現日本本社取締役の水内一良氏は話す。

インドは民主主義国家である。世界の情報が自由に入り、英語を準公用語としていることで、グローバルな感覚を持つ人が多い。自社で育った人材に、将来中東、アフリカ、ヨーロッパで事業を展開してほしい。そんなビジョンを持って、会長・青木大一氏は、地の利も含めて、インドへの進出を決めたのである。

最初は、部品を製造し、日本や他国の拠点への輸出からスタートした。その後、機械の組み立てを担うことで事業を拡大し、現在では「ASB-50MB」という小型機に関しては、国内外向けに設計、製造、アフターサポートまで、インド法人で完結する。つまり、「日本の下請け」的役割と、「インド国内市場向けの生産販売拠点」という２つの役割を持つのである。

人と組織の現地化

## 現地人材のなかに自ら入り、自ら語り育成にあたった

2001年、工場の稼働とともに、日本本社の社長の水内氏が自らインドにマネージング・ディレクターとして乗り込んだ。水内氏は海外経験が豊富で、「３年で基盤を作り、帰国しよう、と高をくくっていた」（水内氏）という。しかし、そううまくはいかなかった。「とにかく、最初は品質がまったく追いつかず、納期に遅れることもしばしばだった」（水内氏）が、それでも諦めずに、現地人材のなかに自ら入り、自ら語り、自ら彼らの言葉を聞き続け、彼らの育成にあたった。果たして、水内氏はインドで10年の歳月を過ごした。

モノづくりのスタンスを教えるだけでも、その労力は半端なものではなかった。帽子をちゃんと被る。靴を履く。キレイに掃除する。遅刻をしない。「日本では当たり前のことがまったく通用しませんでした」（水内氏）。彼らの生活には、彼らなりのコンテクストがある。家のなかは妻がキレイに掃除していたとしても、家の外に一歩出れば、衛生的ではない場所はまだまだ多い。ムンバイはいつも気温が高く、ともすると靴や帽子は邪魔になる。道路事情が悪く、渋滞や事故が日常茶飯事だ。そんな彼らの社会や生活を理解したうえで話さなければ、単なる日本のやり方

従業員の顔写真を並べたボード。「彼ら一人ひとりと、年に2回ずつ、個別に私が面談してきました。いつも喧々諤々の議論になり、1年のうちのほとんどの時間を、それに費やしていた時期もあったくらいです」（水内氏）

2012年には同じ敷地内に、第2工場が操業予定。「工場は、加工部門では3交代・24時間体制で、組み立て部門は2交代制で稼働しますが、繁忙期は生産が需要に追いつきません」と、テクニカル・エキスパートとして生産を支援する中村基則氏は話す。

世界中の現地法人から、機械の使い方を学ぶための研修生を受け入れることがある。この日の研修生はドイツ人だった。

の押し付けになってしまう。

「なぜ帽子を被るのか、遅刻がいけないのかを現場に入って説いて回る。100回言ってもダメなら、もう100回言う。住環境が悪くて掃除の意味を理解できない、遅刻の問題が解消されないのであれば、引っ越ししてもらう。こちらが彼らの生きる社会の視界に立って、根気強く対応することが必要でした」（水内氏）

人事制度は、インド独自に作った。高度な職務に就き、能力の高い人材ほど、インドは離職率が高くなる。リテンションのためには、成果をきちんと測り、頑張りには明確に報いる透明性の高い評価の仕組みが必要だった。そのために、インド社会のある種の“タブー”にも挑んだ。

同社の従業員には、工場のワーカー、設計や製造技術を担うエンジニア、管理部門などがいる。従業員の学歴は、中学卒業後、ITIという専門学校の卒業者、高校卒業後に専門学校で学んだディプロマ取得者、大卒者に大別される。ITI人材は主に工場のワーカーとして働き、設計や製造技術はディプロマ取得者以上、さらに幹部人材となると、大卒者という明確な区分がある。そこにはインド社会ならではのコンテクストが存在し、それを無視することは、普通は“タブー”なのである。

「しかし、頑張っているITI人材を、ディプロマ取得のエンジニアのなかに組み入れ、最新の機械につけて仕事をさせたり、その逆もやりました。“頑張れば評価される”と理解させることが、彼らの意欲を引き出すた

**R.B.ジャグヤシ氏**

**権限委譲が誇りと独自の技術を生んでいる**

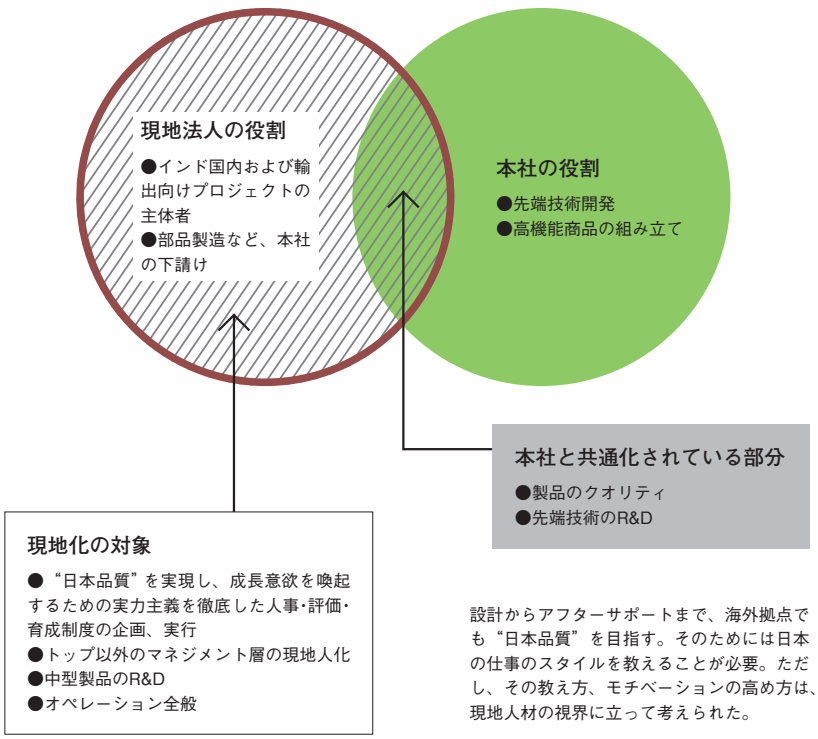
私自身、ここを“日本の会社”とはとらえていません。以前、私はドイツ系の会社に勤務していたことがありますが、その会社も含め、一般的に外資系企業は本社が完璧に海外拠点をコントロールしようとします。しかし、ここにはほかにはない“自由”があります。

たとえば私はヴァイス・プレジデントとして、現場のオペレーションに関する意思決定をすべて任されています。現場の状況や意見を吸い上げ、本社とやり取りをしているのは基本的に私で、どうしても交渉が必要な場合には水内さんにお願いしています。現場をよく知る私と日本をよく知る水内さんの仕事をすみ分けてきたことが、的確な意思決定につながっています。

権限を委譲されていることで、日本の下請けとしてではなく、インドのASBインターナショナルとしての誇りを持っています。もともとは部品の製造や日本の商品の組み立てだけを担ってきましたが、会長の青木さんや水内さんから独自にマシンを作る機会をもらい、より高い技術がここに移管されてきましたし、今ではインド独自の技術開発ができるようになりました。

海外拠点にいる者として、本社に望むことは、スピードある決断。それが当社では実現されており、インド法人の成長の大きな原動力になっていると思います。

**本社と現地法人の関係**




設計からアフターサポートまで、海外拠点でも“日本品質”を目指す。そのためには日本の仕事のスタイルを教えることが必要。ただし、その教え方、モチベーションの高め方は、現地人材の視界に立って考えられた。

出典：日精エー・エス・ビー機械へのインタビューにより、編集部が作成

めには必要でした」（水内氏）

学歴や職種にかかわらず、頑張れば賞与で報いたり、日本に送って研修を受けさせたり、ドイツの見本市に参加させたりもした。積極的にインド人に権限も与えた。このように評価された人材は、現場で光る。すると、それに追随するようにほかの従業員も頑張る。そんないいスパイラルが少しずつ出来上がっていった。

現地化によって得たもの

## 日本に負けないモノを作る という誇りが生まれた

ここまでやっても、納期に遅れたり、品質が一定のラインに到達せず、顧客に迷惑をかけたこともあった。「それでもここで事業を継続し、次々と新しいチャレンジを続けてこられたのは、いちばん厳しい時期に、私が日本本社の社長を兼任していたからでしょう。社長でなければ、とっくに私はクビになっていたはずです」と水内氏は笑う。トップの強いコミットメントのもと、同社は現在では、創業当初に予定した事業規模の倍の規模まで成長を果たした。

「10年が経過した今、従業員の間に“日本に負けないモノを作っている”という誇りが生まれています。離職率は日本に比べれば随分高い。それでも、ヴァイス・プレジデントのジャグヤシをはじめ、10年かけてこの会社を一緒に育てた人材が100人近くいるのです」（水内氏）

ムンバイから北西を見れば中東、その先にはヨーロッパ。西を見ればアフリカ大陸がある。インドで育った人材がさらに大きな市場で力を試す日は、そう遠くないかもしれない。

本社の戦略、本社の姿勢

## トップが自ら現地に 足を運び、現地で指揮を 執ってきた歴史がある

**田中申一氏**
日精エー・エス・ビー機械
総務部長

現地のことは現地法人に任せる。これが、私たちのグローバル展開のスタンスです。これが可能な背景には、トップのコミットメントの強さがあると思います。日本本社の会長、青木大一は海外に進出を検討する段階からリサーチと人脈作りのために自ら現地に足を運び、設立後も現地法人や顧客を回りました。インド法人も、青木会長が現地を深く理解したうえでの立ち上げとなったのです。

2001年以降は既述の通り、当時の日本本社社長・水内が現地法人の社長を兼務しました。本社社長が自ら現地に乗り込んで陣頭指揮を執るのは珍しいかもしれません。しかし、創業当初から海外で約9割を売り上げてきた当社からすれば、海外戦略は大変重要な位置付けにありますから、本格的な展開にあたっては、それは理にかなった判断なのです。

現在の日本本社社長・青木高太も、1997～2002年にインド法人に赴任して立ち上げに携わり、インド法人の事業や幹部人材についてかなり知識があります。さらに、インドのみならず、年2回、世界各地の拠点を回り、現地の幹部社員と必ず直に話す機会を設けています。ジャグヤシをはじめとして、現地の幹部が日本人を介することなく、会長や社長とまで直接コミュニケーションを取り、決断ができる環境にあるのは、そういう理由なのです。

日本品質、日本で開発した技術を世界へ。この考え方は創業時から変わりません。そのため、日本の品質・技術を移管するのに最適な人材を現地に送る、という合理性を大切にしています。

若手人材に対しても、同様の発想です。日本で担っていた仕事の延長で海外に駐在してもらいます。ただ、日本人の数が少ないため、職務の幅が広がり、人材育成の場になっていることも事実です。1978年の創業時から海外に市場を求め、未知の領域に挑戦してきたDNAが脈々と受け継がれており、海外というチャレンジングな場で、日本にいるよりも速く成長する人が多いようです。

最近では適材適所の発想に立ち、機種によってはインド人エンジニアを日本に呼んだり、あるいはインドに日本人のエンジニアが出向くこともあります。この形が今後、より発展していく可能性は高いと思います。

デリーの郊外にあるショッピングモール。アパレルやスポーツ用品、家電など、外資系企業を中心に専門店が入居する。このモールは、運行距離を伸ばす地下鉄の駅周辺にある。地下鉄は車と同様に、人々の新しい移動手段になりつつある。

秋葉原のような“家電街”がインドにもある。そこでは、欧米、韓国の家電、IT製品メーカーの看板が目立つ。数は多くないが、日本企業の看板もある。

ムンバイの高級住宅街。ここには、富裕層やアッパーミドル層、外資系企業の駐在員などが多く住んでいる。こうしたビルの１階には、欧米風のカフェ、高級専門店が軒を連ねている。

ニューデリーの中心にあるコンノート・プレイス。イギリスの植民地時代に、都市計画に則って建設された。この広場をぐるりと囲む建物の1階にも、ブランドショップやレストランが並ぶ。

## 伝統的な“バザール”が支配的<br>最近では大手小売業者も参入

インドには、日本の小売業者はほとんど参入できていない。そこには外資系企業に対する規制の厳しさが、大きな背景としてある。さらに、インドの小売り市場は複雑で、そう簡単には全体像がつかめない。

中間層から富裕層まで、多くの人はいまだに伝統的な「バザール」といわれるマーケットで買い物をする。青果、魚、雑貨、家電……さまざまな専門店が軒を連ね、人々はそこをそぞろ歩き、買い物をする。

しかし、最近では大手のインド企業や外資系企業が市場に参入してきている。欧米のブランドショップや、スーパーマーケット、家電量販店やショッピングモールが急速に増えている。「富裕層や新興のアッパーミドル層はこうしたショップを訪れ、豊富な選択肢のなかから選ぶ、という新しい経験を楽しんでいます」と、JETROの河野敬氏は話してくれた。

中間層やアッパーミドル層が日常的に買い物をするマーケット。化粧品、アクセサリー、インテリア雑貨なども、こうしたところで手に入る。外資系メーカーの商品も普通に売られているが、小売店の数の多さから、販売網に入り込むことの難しさがうかがえる。

マーケットのなかにある魚店。青果も、肉もこのような専門店で売られている。「デリーの中心部に住んでいても、大手のスーパーがまだ近くにないことも多い。ですから、インド人はもちろん、外国人でもこういうマーケットで普通に買い物をしていますよ」（河野氏）

マーケットで目立ったのは、スパイス店。さすがインドである。ベジタリアン、牛を食べない、豚を食べないなど、宗教によって食習慣が異なるだけに、食品・外食産業の参入には、当然、現地化が求められる。

家電街に囲まれた歩道では、生活雑貨や洋服が山積みになって売られていた。聞けば、ほとんどの商品が中国製だという。繊維製品や日用雑貨は中国製が安く、インド人が買い付けに行くのだそうだ。

駐在員事務所から事業主体者となる現地法人へ

## 双日

Sojitz India Private Limited

# 自律的な人材を育てるために、“本来あるべき”人事制度を作った

双日は、ニチメンと日商岩井が2003年に合併して誕生した総合商社だ。海外拠点は91を数える。インドへの進出は古くは、鈴木商店、日本綿花の時代に遡り110年を越える歴史と経験を持つ企業。近年は駐在員事務所として活動をしてきたが、2005年に現地法人化した。現在、従業員数はインド全土で134人。内、日本人駐在員は14人。デリーに本社を置くほか、ムンバイ、プネ、コルカタ、チェンナイと国内拠点を展開する。チェンナイ地区の工業団地開発やグジャラート州における塩田開発など双日グループのプロジェクトを支援する一方で、現地法人としてインド国内取引の拡大および物流ネットワークの構築などインドを中心とした活動に注力中。

**川村安宏氏**

双日インド会社　社長

ニチメンに入社後、主に自動車関連の事業部で活動。イランをはじめとする中東、アフリカ、インドネシアなど海外での事業経験も持つ。2006年より現職。2009年4月より1年間、インド日本商工会会長も務めた。

インドにおける事業と戦略

## 現地法人として現地人材に主体者の意識を持たせる

「品質のよい商品であれば多少価格が高くとも、新興国において販売が可能、という意識では新興国で戦えない。日本の商品が他国の市場でそのまま通用しない。そんな状況をインドに来て目の当たりにしました」

双日インド会社の社長、川村安宏氏は実感を込めてそう話す。たとえば、30万円の車がインドにはある。「日本人が見たら、オモチャに見える。しかし、窓が電動で上下し、エアコンが標準装備というのは、先進工業国で育った人の定義付けにすぎません。原点に返れば、車とは、雨風をしのぎながら人とモノが移動するための道具です。新興国のコンテクストでは、舗装されていない道でも壊れないことのほうが重要です。日本企業は日本の価値観を一度横に置かなければなりません」（川村氏）

そんななか、インドで成功を収める日系メーカーのあり方に、これからの日本企業が辿るべき道を見た。「その会社では、日本人はすべて脇役に徹している。インド人が主役でモノを考え、彼らの言葉で語り、自ら事業を行っています。日本人の役割は、彼らに対して横に座り支援すること。そうした徹底した現地化が必要だと思いました」（川村氏）

川村氏が赴任した2006年は双日のインド拠点が現地法人化された直後であり、それまでのインド拠点は、駐在員事務所として、日本が主体となって動くビジネスを支援する役割だった。一方、法人化の後は双日インド会社を主体とした輸出入や事業開発をする、という業務が中心となった。「しかし、組織の形態が変わっても、働く現地の人材は変わりません。どうしても“本社のお手伝い”という駐在員事務所時代の意識から抜け出せていないように思いました。現地人材一人ひとりに事業の主体者としての意識を持ってもらう。これが徹底した現地化には不可欠だと考えたのです」（川村氏）

人と組織の現地化

## 職務とそれに伴う権限を透明にした人事制度を導入

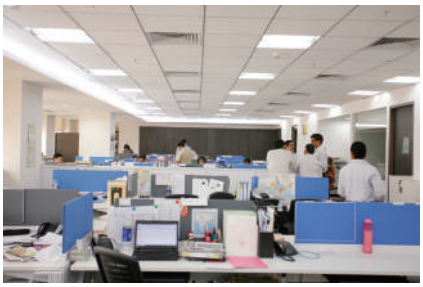
主体者としての意識を持つのを邪魔するものは何か。日本人の駐在員に聞くと、「現場を担う人材にそれなりの仕事を任せながら教育をしている」と答える。しかし、そこにギャップがあって、現場を担う現地の人材側から見ると任されていないと感じているかもしれない、と川村氏は考えた。そこで、現場を担う人材に対してアンケートを実施し、彼らが自らの業務をどうとらえているのか、率直なところを確認してみた。「私の予測は当たっていました。彼らは任されていないと感じており、何か大切なことは日本人が集まってすべてを決めてしまう。そんな言葉が次々と出てきたのです」（川村氏）

このような状況を打開するために、双日インド会社の人事制度を新たに策定し、事業を担う人材と管理を担う人材のそれぞれを、アシスタントから部長級まで８段階のグレードに分け、2009年４月より導入した。

この制度のポイントは３つある。

１つは、グレードごとに、職務内容とそれに付随する権限を明確にしたことだ。現場への権限委譲こそが重要だと考えた。このグレードならば、この職務をこれだけの権限で遂行する。それが誰の目にも明らかになった。例を挙げれば、決済できる金額はグレードによって決まる。「印鑑を押す前には誰もが“本当に大丈夫か”と、さまざまなリスクや可能性を勘案します。グレードが上がればそれだけ決済できる金額が上がる。責任も重くなるが自ら判断して進められる仕事の範囲も広がる、という仕組みなのです」（川村氏）

２つ目は、評価の透明性を高めることに注力している点だ。１年ごとに職務に則した目標を設定し、それを上位者（部長職）が評価する。実際に上位者は今のところ日本人駐在員がその役割を担っているので、駐在員が集まって、自らが下した評価が属人的になっていないか、共通の



着任以来続けている朝会では情報を共有することの意義を今でも継続して説明し皆に考えてもらっている。「現場の人から現場の情報をもらうことが重要。いいことはもちろん、悪い情報もすぐ入ってくるように、いつもニコニコしていますよ（笑）」（川村氏）

モノサシによって公平に判断されているかを擦り合わせる。取扱商品、ビジネスモデルが異なる環境下、「評価の正当性とそのフィードバックによって、従業員それぞれがモチベートされるのか、認められていないと感じてやる気を失うのかが決まる、という意味では責任が重い。日本人駐在員は必ずしも人事経験があるわけではありません。一度、全員で擦り合わせを行い、評価とフィードバックの中身をできるだけ公平にしようと考えています。それでも公平性に自信が持てないならば、何度でも付き合うから私のところに相談に来なさい、と言っています」（川村氏）

そして３つ目は、成果を出した人材の昇格要件に時間軸を入れなかったことだ。多くの日本企業のように、何年経験しないと次のグレードにアップできないようなルールがあると、一般社員から課長に辿り着くまで、８年、10年必要、となりかねない。川村氏に、「インドのスピード感に合わせたのか」と問いかけると、「“インドカスタマイズ”ではありません。人事制度は本来そうあるべきです」（川村氏）という答えが返ってきた。

ローカルからグローバルへ

## 現地で育成した人材を世界で活用すべき

川村氏は、この人事制度を「金魚鉢」にたとえる。

「会社は水が１リットル、５リットル、10リットル、30リットル、100リットル入る金魚鉢を用意します。金魚が成長して１リットルの金魚鉢が窮屈になったら、５リットルの金魚鉢に移す。そういう制度であることが重要です。金魚が大きくなったのにもかかわらず、一定の年数が経過していないからといって、大きな金魚鉢に移さないのはおかしいですよね」（川村氏）

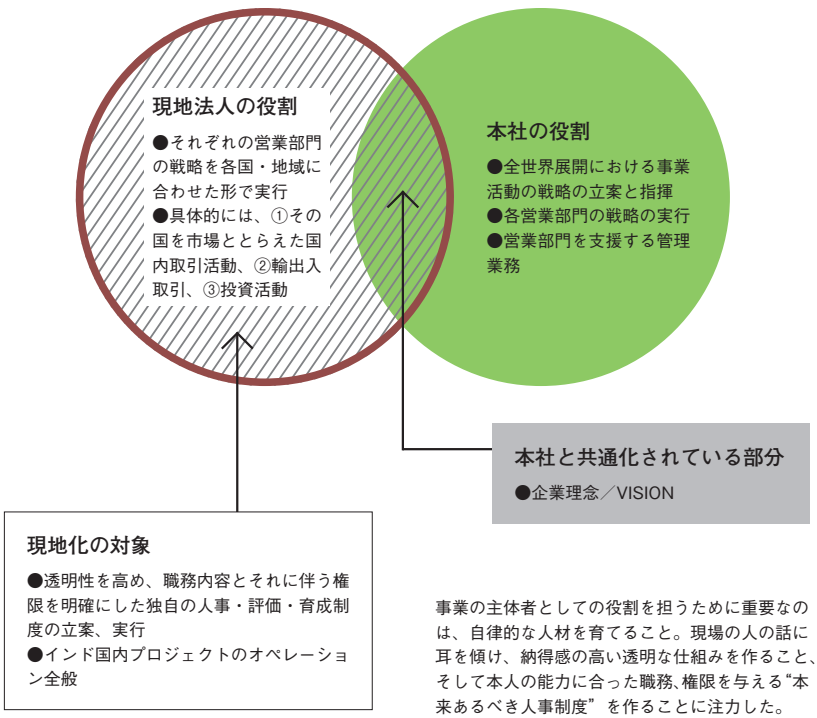
川村氏は本社に今、現地人材をより大きなフィールドで活躍させる制度を作れないか、と打診している。100リットルを超す金魚鉢を、ローカルではなくグローバルに用意すれば、現地人材をよりモチベートできると思うからだ。

「インドに優秀な人材がいたら日本本社で登用し、現地法人の給与体系から外して、日本の人事制度に組み込む。それができれば、インドでも他の国でも、給与がほかの現地人材と違って当たり前になります。その分、職務内容を難しく、権限とそれに伴う責任を重くすれば皆が納得できるし、外に転職するより、双日グループ内で頑張ろうというリテンションにつながるはずです。グローバル人材の必要性が高まるなかでは、優秀な人材の数と質を担保するには、世界各国の拠点の力が必要になってくると思います」（川村氏）

川村氏は世界各国の従業員すべての人事制度を標準化しましょう、と言っているのではない。

「専門的な領域を限定した職務を担う人材は、地域ごとの相場に合った給与があり、世界共通にすれば混乱と高騰を招きますから。本社の人事制度に組み入れるべきは、グローバルにどこでも通用するマネジメントスキルを持った総合職が対象になると考えています」（川村氏）

### 本社と現地法人の関係




事業の主体者としての役割を担うために重要なのは、自律的な人材を育てること。現場の人の話に耳を傾け、納得感の高い透明な仕組みを作ること、そして本人の能力に合った職務、権限を与える“本来あるべき人事制度”を作ることに注力した。

出典：双日インド会社へのインタビューにより、編集部が作成

兄弟の2家族がともに暮らす。このような形態は、インドでは決して珍しくないそうだ。それぞれの娘さんは、既に結婚して別の家庭を築いている。富裕層の結婚式は、1週間に及ぶこともある。家と家とが結びつく、一大イベントだという。

この家族は、ジャイナ教の信者だ。地下1階には祈りを捧げる部屋があり、ジャイナ教の聖者の写真が並んでいる。

リビングには大きな薄型テレビがあり、車庫には外国車が2台。このような富裕層はまだ一握りだが、所得水準は確実に上昇している。日本商工会の2009年の調査によれば、インドの日系企業の大卒初任給は、月2万ルピーを超え、購買力のある層が育っている。

## 伝統的な家長制が機能しつつも、世代間ギャップは存在する

インドの富裕層の家庭を訪問する機会をいただいた。デリーの中心部に構える一軒家は、地下1階、地上3階建て。ここに宝石商の兄・弟夫婦と、その長男が同居する。

家族を何よりも大切にし、年長者を敬うインド社会。食事は父親から始め、子どもたちはサーブに徹する。聞けば、結婚は親が決めた相手とするのがまだまだ普通だという。「自分が選ぶよりも、親がアレンジしてくれるほうが結果的に幸せになれる」と話してくれた。伝統的な家長制が機能している。

しかし、若い世代はやはり変化している。ラルフ・ローレンのポロシャツを着て、iPhone4を操る。MBAを取得し、流暢な英語を話す。インドの社会でも、世代間ギャップは確実に存在する。

ジャイナ教は、厳格なベジタリアンで、肉、魚はもちろん、卵も口にしない。野菜を使って作られたカレー数種類を、スパイスで味付けされた米やナン、ロティ（小麦粉で焼かれたインドのパン）とともに食べる。

タカタは1933年創業。シートベルト、エアバッグ、ステアリング・ホイール、チャイルドシートなど自動車安全システムの製造販売を行ってきた。海外売上比率は70%を超え、日本を含むアジア、米国、ヨーロッパのそれぞれの地域で売上を三分している。一般的に1つの自動車メーカーと結びつきやすい部品業界にあって、国内外の複数のメーカーと取引する稀有な存在でもある。インド法人の設立は、2007年。タカタがメジャーで出資し、現地企業との合弁会社としてスタートした。まだ歴史は浅いが、中国と並んで売上を大きく伸ばしている。

経営理念を軸に、“インドの会社”を作る

## タカタ

TAKATA INDIA PVT.LTD.

# 交通事故で亡くなる人をなくすため、現地に合った事業、組織でシェアを得る

**門 至氏**

タカタ・インディア　チェアマン

2010年より現職。シンガポール、UAE、トルコなど、豊富な海外駐在経験を持つ。

**岩根豊治氏**

タカタ・インディア
マネージング・ディレクター

2007年にインド法人設立のプロジェクトリーダーとなる。2008年より現職。ドイツのザクセンで現地法人の立ち上げを経験した。

インドにおける事業と戦略

## 独自のエンジニアリングサービスも展開する

タカタの海外売上比率は70％以上。シートベルトやエアバッグなど安全システムを主力製品とし、世界中の自動車メーカーを顧客に持つ、知る人ぞ知る自動車部品メーカーだ。

インド法人の役割は、輸出を前提としたコスト競争力のある生産拠点としてだけではない。国内市場をにらみ、既に多くの在インドのメーカーとの取引が始まっている。

「車の売れ筋は40万ルピー。だいたい60万円から70万円程度です。ですから、安全システムへのニーズも、低価格なものに集中し、生産と商品の現地化は必須です」と、タカタ・インディアのマネージング・ディレクター、岩根豊治氏は話す。

また、部品や製品の図面を作図するタカタの他国拠点向けのエンジニアリングサービスも、インドで展開する。こうした現地でのビジネスのありようを決定したのは、チェアマンの門至氏と、岩根氏だ。2007年、インドに工場を建設することを本社が決定し、タカタ・インディアを設立。岩根氏を中心としたプロジェクトメンバー７人がインドに乗り込み、徐々に事業と組織を作っていったという。

本社から命を受けた日本人が数名駐在し、現地の地域特性に適した戦略や組織形態、人事制度を模索して成功を目指す。現地でマネジメント人材を育て、一定のレベルに到達したら、できるだけ現地人化を進め、日本人をゼロに近づけていく。それがタカタのやり方である。

インド法人の場合は、過渡期にある。日本からの駐在員は、R&D、製造のディレクター（取締役）、現場の設計や製造部門のエンジニアなど12人。現地人材のゼネラル・マネジャーは３人。「早くディレクターにできる人材を育てたい」（岩根氏）と、現地人化を進める意欲は高い。

しかし、このように現地化を進めていくと、本社の役割は何か、ということになる。そう問いかけると、「タカタが守らなければならないことは１つ」と岩根氏は答えた。

「当社の夢は、『交通事故で亡くなる人をなくす』。安全システムは人を守る製品であって、その品質を絶対下げてはなりません。ここを理解した人が現地人材のなかに育てば、日本人はいらないのです」（岩根氏）

目的は、日本の会社タカタが世界を席巻することではない。タカタが世界各国でシェアを伸ばして、より車の安全性が高まることだ。各国で成長していくためには、最もその地に適した事業展開、組織形態を選択することが理にかなっている、というわけだ。

人と組織の現地化

## インドに豊富な女性、理系人材を活用

タカタ・インディアは、“タカタの夢”を実現するため、インドのコンテクストに合わせた事業を展開し、組織を作ることに取り組んできた。その方法はどのようなものか。

生産拠点としての大きな特徴は、ワーカーとして働く人材のほとんどが女性だという点だ。インドには大統領、CEOなど、女性のトップ人材が数多くいる一方で、結婚後は家庭に入るのが一般的で社会進出は進んでいない。教育レベルは高いのに女性が活躍していない現状がある。

「現在、チェンナイとニームラナの２工場がありますが、１つは女性だけの工場です。全員、ディプロマ取得以上で、モチベーションがとても高い。３年勤続後、優秀な人材には大学や専門学校に通ってもらい、エンジニアへの道を開くなど、教育機会を与えています」（岩根氏）

また、エンジニアリングサービス

既にある商品のなかから価格の低い商品を選び、インドで組み立てたり、安全性を担保したうえで必要のない機能を抜き、さらなる価格の低減を図るなどして、現地化を進める。シートベルトも高級車向けの高機能商品（写真上）と、最低限の機能を有した低価格商品（写真左）をニーズに合わせて提供している。

事業に踏み切ったのは、理系人材の層の厚さというインド特有の背景がある。「チェンナイ周辺には工科大学が多く、優秀な人材を採用しやすい土壌があります。彼らを活用することで、インドならではのビジネスができると判断しました」（岩根氏）

人事制度もインド独自に作った。経済成長のスピードも、モチベーションの在りかも異なるインドにおいては、昇進、昇給のスピードや、評価基準、評価の方法を変えなければならなかった。

女性のワーカーたちの意欲の高さは、QCサークル活動が盛んなことからも見てとれる。インドのホンダが実施したQCサークル活動のコンクールでは優秀賞を受賞し、唯一の女性だけのチームとしても注目を集めた。彼女たちが着用するベストは、「体の線を見せたくない」という彼女たちの意見を取り入れたもの。

現地を知る手法

## 合弁企業の助言と、自ら現地に入って対話すること

こうしたインドの社会や人々の価値観を、どのように理解したのか。「１つは合弁先の会社のサポート」（岩根氏）だという。コンテクストがまったく異なる社会を一朝一夕に理解するのは難しい。ワーカーに多い組合やストの問題、優秀な女性やエンジニアの存在に関して、適切な助言をくれたのは合弁先だった。

また、進出して間もないころから、インドの社会、インド人たちの生活に自ら積極的に足を踏み入れた。

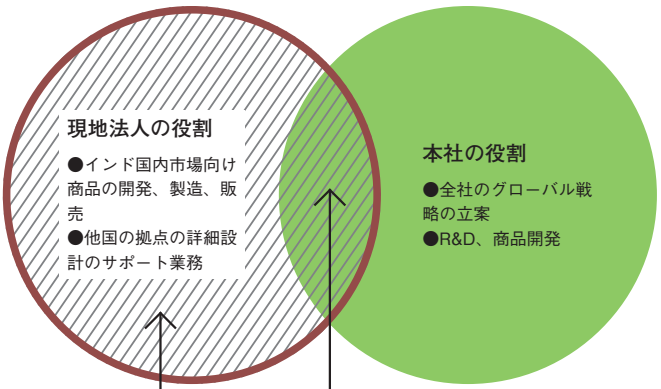
「ゴルフに行けば富裕層に話しかけ、街の食堂や商店であれば、その店主たちとも話しました。彼らが大切にしていることは、彼らと触れ合わなければわかりませんから」（門氏）

現在でも、そうした努力は続けている。社内でも、月に１度はマネジャークラス20数名を全員集め、現場の課題はもちろん、昼食の内容など、細かな要望まで話し合って決める。彼らの意見を吸い上げ、彼らの価値観を知る貴重な場となっている。

「現地のことは、日本の本社にいたらわからない。だからこそ、タカタの本社は現地に任せてくれる」（門氏）と言い切る。一方で、本社はマネジャー層以上の人事制度の標準化を進めているが、「それも次のステップには必要です」（門氏）と頷く。

「お客さまのビジネスが、想像以上に速いスピードでグローバル化を進めています。タイで調達して、インドで組み立て、米国で売る。そんなことが日常的に起こる。だとすれば、我々の組織にも、さまざまな市場を知るグローバルマネジメント人材が必要になります。これからは、インドの社員がタイに出ていく。その逆もある。私たちもここで、さらに人材育成に力を注がなければなりませんね」（門氏）

### 本社と現地法人の関係




**本社と共通化されている部分**

●「交通事故で亡くなる人をなくす」という全社で共有化する“タカタの夢”
●「現場・現物・現実」という仕事のスタイル

**現地化の対象**

●多面評価など、現地人材にとって納得感の高い独自の人事・評価・育成制度の立案、実行
●国内の豊富な人材資源（女性、エンジニア）を活用する設計、生産システムの構築、実行
●制服、食事など現地人材の意見を取り入れた細やかな対応

“タカタの夢”を理解することが大前提。それ以外の、どんな人材を活用し、どんなビジネスを展開していくのかは現地法人に任される。最終的な目標は、日本人がゼロでも動く組織にすること。日本人の駐在員は徹底した現地化に力を注ぐ。

出典：タカタ・インディアへのインタビューにより、編集部が作成

## 宗教、伝統が生活のなかに息づいている

玄関に、ヒンドゥー教の商売の神様、ガネーシャの像が鎮座するインドのオフィスは多い。この像の前を通るとき、手を触れて数秒祈る現地人材もいるそうだ。

街のあちこちにヒンドゥー教やシーク教、イスラム教の寺院がある。インド人の朝は早く、朝、祈りの時間を長く取る人も少なくないそうだ。

私たちがムンバイを訪れた10月6日は、インドの3大祭りの1つ“ダシャラー”の日だった。この日は祝日で、この周辺で長期休暇を取るインド人も多いそうだ。家族、親戚が集まって街に繰り出す。あまりの熱気に圧倒された。

### 宗教や伝統を軽視すると、現地人材に受け入れられる仕組みを作れない

インドでは、ヒンドゥー教、イスラム教、シーク教、ジャイナ教、ゾロアスター教など、多様な宗教が日常生活のなかに普通に存在する。一般的には異なる宗教に寛容だといい、多数派がエライ、というわけではない。たとえば、ターバンを巻いていることで知られるシーク教徒はインドのなかでは数パーセントにすぎない。しかし、現在の国家元首、シン首相はシーク教徒である。

東洋エンジニアリングインディア・高橋憲弘氏の言葉にあったように、宗教上のイベントを軽視してはならないし、宗教上の食習慣も変えることはできない。ワーカーの食事や休暇の設定ですら、インドでは些細なことではない。

このような社会のコンテクストを理解しなければ、現地人材に受け入れられる制度、仕組みにはならないのである。

同じ祭りでも、地方によって“作法”が異なるようだ。ムンバイでは、家族や地域の人が集まって人形を作り、祈りを捧げてそれを海に流す“灯篭流し”のような習慣がある。この人形の豪華さ、美しさを皆で競う。

トラックで人形を運ぶ若者たち。私たちが驚いたのは、祭りに参加する若者の多さである。都市圏では核家族が増え、徐々に変化しているとも聞いたが、宗教、家族を大切にする伝統は、日本ほど希薄になっていない。

生産拠点から販売拠点へとシフトチェンジ

## ぺんてる

INDO JAPAN PEN MFG.CO.PVT.LTD.

# 生産拠点は、日本人が育成指導
# 販売拠点は“日本化”しない

設立は第二次世界大戦後間もない1946年の、老舗の文具メーカーである。ぺんてるの海外展開は1960年代と早い。創業者が米国シカゴの見本市でサインペンを販売し、それが時のジョンソン大統領の目にとまり、そこから爆発的にヒットした、という成功体験を持つ。現在では、世界20カ所以上に生産・販売拠点を持ち、約120カ国に輸出する。インド・ジャパンはインドにおける現地法人であり、本拠地をムンバイに置く。1999年の進出時は主に生産拠点として設立されたが、2009年よりインド国内のマーケティングにも力を注いでいる。

**ヴィジャイ・アグラワル氏**
マネジャー

**恩田祐二氏**
インド・ジャパン
マネージング・ディレクター

ぺんてるに入社後、東京営業部で営業を担当。その後、海外事業部でカナダ、ポーランドの現地法人に駐在。ヨーロッパや北米の事業責任者も務めた。2010年定年を迎え引退していたが、ぺんてるから声がかかり、2011年7月より現職に就いた。

**スミット・ラソッド氏**
エグゼクティブ・ディレクター

**谷 英明氏**
ゼネラル・マネジャー（生産）

インクの研究開発を経験後、生産管理として米国、ブラジルの現地法人を経験。インドに駐在して3年目。

インドにおける事業と戦略

## インドを成長市場と見て国内販売を強化

インド・ジャパンは、ぺんてるとインドの大手文具メーカー、フレヤー社との合弁会社である。その始まりは1999年。まずはフレヤー社との技術提携を経て、生産拠点として本腰を入れた。生産管理を統括する駐在員を置き、品質の向上に取り組んだ。現在では国内市場向けのほか、世界のぺんてるグループに商品を輸出している。そして、2009年にはそれまでマイナーだった出資比率を51％まで増やし、インドの成長を見据えて販売網を築き、インド国内で本格的に売っていこうと動き出した。

「生産拠点と、販売拠点では組織の作り方がまったく違う。後者については今、フレヤー社に力を借りながら、ぺんてるブランドをインドに浸透させるべく、力を注いでいるところです」

そう話すのは、マネージング・ディレクターの恩田祐二氏だ。生産拠点としての現地化。販売拠点としての現地化。その違いを、同社の取り組みに見ることができる。

生産拠点としての現地化

## 現地人材によって質の高い商品を生産するために教育

生産拠点としての機能を預かるのは、ゼネラル・マネジャーの谷英明氏だ。現在、工場は２つ。谷氏の下には２人のインド人の工場長がいるが、まだまだ谷氏は現場から離れることができない。その理由は、他国の拠点と比較すると、インド工場で作る商品は不良率が高いからだ。

「日本本社が大切にしているのは、日本のぺんてるが誇る最高品質です。不良といっても、たとえばボールペンのボディにほんの小さなインクのシミがある、という程度。他国のぺんてるの拠点には輸出が許されても、日本への輸出には耐えられない。日本向けには検査工程を増やすことで、今、対応しているところです」（谷氏）

もちろん、甘えは許されない。本社が絶対にゆずらない品質を、現地でも実現する。そのために日本人が現地人材を教育、指導する。それが生産拠点の現地化の姿だ。

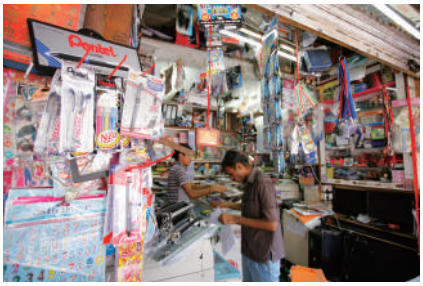
一方で、販売拠点としてはどうか。生産拠点とは異なり、51％出資する以前は、販売拠点としてのインド・ジャパンには、１人も日本人駐在員がいなかった。

販売拠点としての現地化

## 現地人材に力を発揮してもらうため“日本化”しない

マネージング・ディレクターが初めて派遣されたのは、２年前のことである。しかし、日本のやり方を通そうとしたばかりに合弁先とすれ違いが起こり、当初はうまくいかなかったのだという。そこで、白羽の矢が立ったのが、恩田氏だった。

「退職して、孫を抱いていたら会社から電話がかかってきて驚きました」（恩田氏）と笑う。恩田氏は、カナダ、ポーランドの駐在をはじめ、北米やヨーロッパの事業責任者を務



人口は多いが国土は広く、サプライチェーンが整備されているわけでもない。小売店は実に100万店あるといわれている。文具店も間口が狭く、日本でいえば駅のキオスクのような風情だ。

最近では、中間層や富裕層向けに、広く、商品が豊富な文具店が増えてきた。店舗のスタッフに聞くと、「ぺんてるのような価格が高めの商品のほうが、よく売れている」という。

教育を受けていないインド人のワーカーが多いため、たとえばボディの太さを検査するにあたっては、数値で測るのではなく、穴に通せば太さが適正かどうかが一目でわかる検査機械を手づくりするなど、品質を高める努力を続けている。

めた経験もある“グローバルのプロ”だ。合弁先とビジョンを擦り合わせながら、ぺんてるブランドをインドに浸透させる困難な仕事には、恩田氏のような経験豊富な人材が必要、という判断があったはずである。

「国土が広いインドで販売チャネルを築くのは、並大抵のことではありません。もともと販売網を持つフレヤー社の力なしには、我々は立ち行かない。そのためには彼らの話に、まずは耳を傾けなければなりません。今は幹部と毎日ともにランチを食べ、同じ時間を共有して彼らの懐に入り込む努力をしています」（恩田氏）

商品開発においても、ニーズを知るのはインドで生活する彼らだ。「ですから、組織の日本化はしません」と恩田氏は言い切る。

「やはり、ぺんてるブランドの商品は高い。いくら品質がいいとはいっても、うちの最低価格の商品が５ルピー（約８円）。市場にはその半値近くの商品がゴロゴロしているわけです。品質と価格のバランスの取れた商品開発には、市場を知る現地人材の力が不可欠なのです」（恩田氏）

現在は、インド独自の商品開発を進めている。軽い書き味で高級感のある商品を、30ルピー（約50円）で投入しようとしている。

「交渉しなければならないのは、日本本社。日本の最高品質を守ろうとすると、時々刻々と変化するインドの市場についていけません。インド市場に売る商品というイレギュラーがどこまで認められるか。これが今後の売上を左右しますね」（恩田氏）

**スミット・ラソッド氏**

**商品がすぐ陳腐化する難しい市場に対峙**

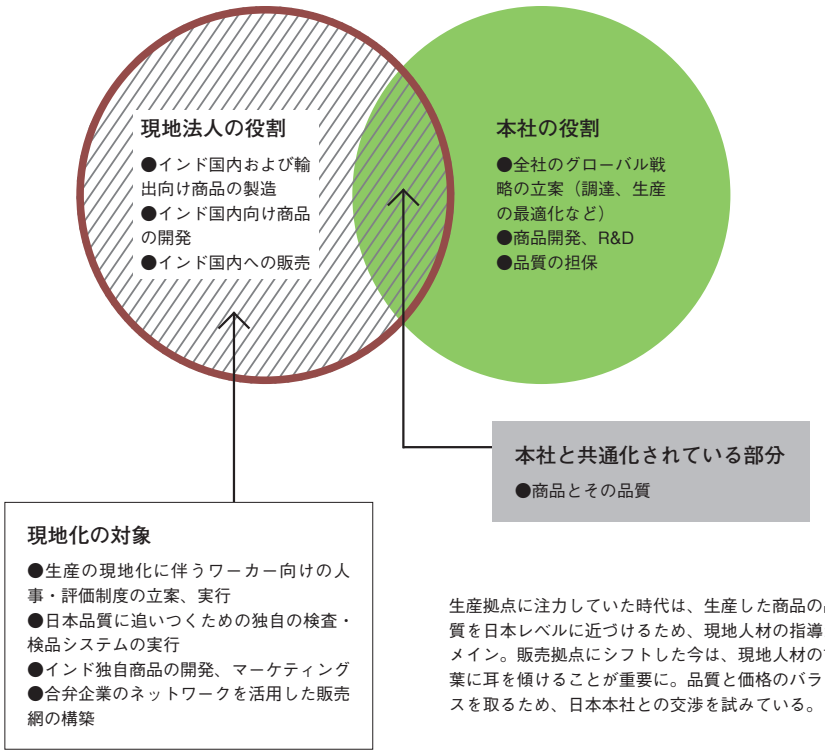
国内のマーケティングと輸出の責任者として、現在では特にぺんてるブランドの市場への浸透に力を注いでいます。ぺんてるの商品は高価格帯が多いため、ブランドバリューを上げるのと同時に、多くの人に手に取ってもらえるように、価格を下げた戦略商品の開発にも取り組んでいます。インド企業は商品開発のスピードが速く、投入して成否を見極め、ダメであればまた次、というように試行錯誤を繰り返します。インドの市場では商品がすぐに陳腐化するからです。今日消費者が欲しいと思っても、明日は欲しいと思わないかもしれない。そうした特性を持つ市場についていくべく、我々も努力を重ねなければなりません。

**ヴィジャイ・アグラワル氏**

**任される範囲が広がるから長く働いている**

輸出が伸び、インド国内の人々にもぺんてるブランドが徐々に浸透してきた。そんな実感があり、会社の成長を楽しんでいます。インド・ジャパンの設立時から働いていますが、長くいる理由は、任される範囲がどんどん広がっているからです。最初は経理から始まって、国内のセールスや輸出などを任され、現在はマネジャーになりました。これからはもっと大きな仕事を任される可能性もある。新しいことを次々と学べる今の環境に、とても満足しています。

## ! 本社と現地法人の関係




生産拠点に注力していた時代は、生産した商品の品質を日本レベルに近づけるため、現地人材の指導がメイン。販売拠点にシフトした今は、現地人材の言葉に耳を傾けることが重要に。品質と価格のバランスを取るため、日本本社との交渉を試みている。

出典：インド・ジャパンへのインタビューにより、編集部が作成

1874年開校の名門・ムンバイ大学。イギリス統治時代に作られただけあって、イギリス風の建築が印象的だ。工学系に強く、優秀なエンジニア人材を輩出することで有名な大学だという。

最近はビジネス・スクールでMBAを取得する学生が増えている。それによって就職後、手にする給与額が大きく変わってくるからだ。写真はデリー大学のキャンパス。20万人以上の学生が学んでいる。

## 最高峰の大学では、熾烈な受験戦争を勝ち抜いた優秀な学生が学ぶ

インド人は数学が得意。優秀な人材が多い。そんなイメージを漠然と持っている人は多い。実際には、小学校にも通っていない貧困層もいれば、米国やイギリスに留学する層まで、その格差は大きい。一般にエリート教育は進んでいるといわれ、その最高峰に位置付けられるインド工科大学（IIT）とインド経営大学（IIM）では、熾烈な受験戦争を勝ち抜いた優秀な学生が学んでいる。

IITやIIMをはじめとするトップ大学の卒業生は、名だたる企業から引っ張りだこだというが、一方で、一般の大学の学生たちは新卒時の就職率が50％に満たないケースもあるという。就職活動は米国型に近い。日本のように一括採用システムがあるわけではなく、インターンシップなどで経験を積み、就職先を探すことが多い。

### チャンダーナさん

**デリー大学物理学専攻／17歳**

南インド・ハイデラバード出身。工学系の大学教授である父の影響で、理系に進みました。将来の夢はNASAで働くこと。未知の宇宙の世界を知りたいからです。9時から16時30分までが大学の授業。寮に戻ってから2時間は毎日勉強しています。国の発展のために、自分ができることは何でもしたいですね。

### バダーナさん

**デリー大学哲学専攻／19歳**

哲学を学んでいるのは、高校の先生に「向いている」と勧められたから。現在の専攻とつながっているわけではありませんが、将来は政府の役人になりたいと思います。動機は、「国のため」。でも、今の自分には無理。まずは自分が成長し、周辺の人を変えるパワーを持って、いずれは国を変えられる人になりたいです。

資本提携を通じて、シナジー効果を狙う

## NTTドコモ

TATA TELESERVICES LIMITED

# 提携の効果が浸透するように、出向者のポジションを再配置

2009年、NTTドコモ（以下、ドコモ）はインドの通信大手タタ・テレサービシーズ（以下、TTSL）に約26%出資し、事業提携した。同社は現在、「タタ・ドコモ」というブランドで携帯電話サービスを展開している。このケースは、現地企業への経営参画という日本企業が未知の市場に進出するうえで現実的な形態であり、現地とどううまくやっていくかという学びになる事例だ。

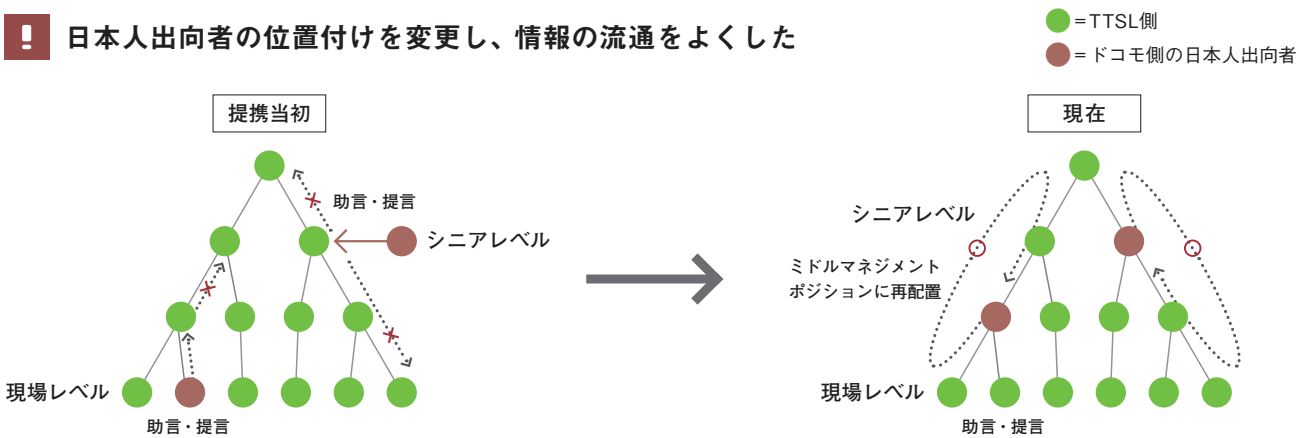
**紀伊 肇氏**
NTTドコモ　国際事業部長

「新興国という成長市場において、国内で成功したサービスやノウハウをネットワーク事業者であるTTSLに移管し、企業価値を上げてリターンを得ていく、というのが最も大きな狙いです」と、国際事業部長・紀伊肇氏は出資の狙いを話す。日本市場が収縮していく一方で、人口が多く、成長する新興国の市場は可能性に満ちている。TTSLは約9000万(*)の加入者を擁し、その数をさらに増やしている。一方で、インド市場で携帯電話事業は後発のTTSLにとってみれば、ドコモの持つ技術やノウハウは魅力的だった。「はじめから双方の意図が一致し、非常にいい形で始まった、シナジー効果を期待できる事業提携」（紀伊氏）だという。

ドコモからは非常勤の取締役が３人出ているほか、８人がTTSLに出向し、インドに常駐する。シニアマネジメントのポジションには、チーフ・ストラテジー・オフィサー（CSO）の大野弘司氏と、ネットワーク領域のチーフ・ワイヤレス・オフィサー（CWO）が就く。そのほか、事業戦略系、技術系、マーケティング系に、日本から伸び盛りの中堅・若手の人材が配置されている。TTSL側で「タタ・ドコモ」に携わる従業員は数千名だというが、この人数でドコモ側は影響力をどう発揮しているのか。その問いに紀伊氏は、「８名はいわばドコモの“ポータル”。彼らを通じ日本側にいるドコモのあらゆる部署が全面的に支援しています」と答えた。

たとえば、ビジネス・テクノロジー・コーポレーション・コミッティー（BTCC）という名の事業・技術協力委員会がある。双方のトップや役員クラスが参加して年２回会議を開くほか、毎月、事業部の責任者や担当者が分科会を開き、時には毎週のように電話会議で技術やノウハウ

### 日本人出向者の位置付けを変更し、情報の流通をよくした




当初は、シニアレベル、現場レベルでそれぞれ助言・提言していた。しかし、シニアポジションの出向者の職務定義が明確でなく、助言・提言が効果を発揮せず、下に降りていかない。現場レベルでの助言・提言は、インドのヒエラルキーの強い組織においては、上に吸い上げられることがなかった。

日本人の現場レベルの人材をミドルマネジメントポジションに再配置。それによって、上下間の情報の流通が起こり、ドコモ側の助言・提言が反映されやすくなった。

出典：NTTドコモへのインタビューにより、編集部が作成

(*) TTSLおよびTata Teleservices (Maharashtra) Limitedの合算値

を提供、共有する場を設けている。「出向者は現地で実際に技術やノウハウが円滑に伝授され、効果をあげているかを確認する業務も担います。そのうえでTTSL側からも意見をもらい、反映させることもあります」（紀伊氏）

CSO、CWO以外は、社内公募で手を挙げた意欲的かつ優秀な人材である。それにもかかわらず、最初はBTCCで話し合われたことがTTSLの現場でうまく反映されない、という問題が起こった。それには、２つの理由があった（イメージは左下図）。

１つは、CSOなどシニアレベルのポジションの職務定義が不明瞭だった点があった。「インドでは職務定義に基づく指揮命令が大きな意味を持ちます。そこで、まずはTTSL側の上層部への助言・提言が効果を発揮するように、職務定義の明確化を図りました。インドはまた、ヒエラルキーを重んじる社会でもあるので、上から下への情報伝達が円滑になり、効果がありましたね」（紀伊氏）

２つ目の理由は、現場レベルのポジショニングである。ヒエラルキー型の組織では、現場で起こっていることが上層部に伝わりにくい。そのため、出向者を各事業部のキーパーソンと直接話ができるミドルマネジメントのポジションに昇格させた。「現地のことは、現地にしかわかりません。現場での情報が上層部に上がり、その情報をもとに正しい指示が現場におりることが重要です。またこの上下間のやりとりにより、ドコモがどの技術やサービスを提供すべきかわかってくる。そのサイクルが回り始めたところです」（紀伊氏）

インドの現場から

## 現地の言葉に耳を傾け、ドコモが持つ“百科事典”から適切な技術、サービスを提供

私はこれまで、米国やヨーロッパの通信市場に携わってきましたが、ドコモをはじめとする日本の携帯電話事業者は、“百科事典”といえるほど、世界のどの企業にもひけを取らない技術、サービスのラインナップを持っています。TTSLはインド市場に多くの顧客を抱え、明確なビジョンとそれに基づく戦略、人材マネジメントに長けた会社ではありますが、ドコモの出資によって、その百科事典的な技術、サービスにアクセスすることで、より大きく成長する可能性があります。

しかし、実際に日本で培われた技術、サービスを現地化するのはとても難しいことです。例を挙げれば、日本人が支払う携帯電話料金は、数千円から人によっては数万円まで。しかし、インド人は数百円程度。しかも、日本のようにポストペイドではなく、プリペイドが一般的です。ですから、私たちはまず、TTSL側の話に耳を傾けなければなりません。そのうえで、百科事典のなかからどんな技術、サービスを提供することが適切なのか、判断することが求められます。

私たち出向者は、いわばドコモの“出口”ですが、今はTTSL側に立とうとしています。インド人とは文化や習慣が異なり、ミスコミュニケーションも少なくありません。そうしたなかでも、相互に信頼関係を築かなければ、ニーズと技術、サービスが一致することはありません。信頼関係を築くためにも、口であれこれ言うだけではなく、明確に貢献を示そうと努めています。

そんな私たちから見ると、TTSLはもちろん、海の向こうにいるドコモも“戦友”です。インド市場という戦場でいかに収益をあげていくか、みんなが一緒に戦っているイメージです。そうした連携と連帯感を作り出すことが、提携で成果をあげていく第一歩だと思います。

**大野弘司氏**
TATA TELESERVICES LIMITED
チーフ・ストラテジー・オフィサー

# 一時的に席を置く“Job”ではなく、成長を前提とした“キャリア”を提示

## タタ コンサルタンシー サービシズ（TCS）

タタ コンサルタンシー サービシズ（以下、TCS）は、1968年、インド最初のソフトウェアサービス会社として誕生した。当初の業容は、タタグループ向けのマネジメントコンサルティング、ITサポートが中心だったが、現在では、世界45カ国に展開し、22万人を擁するグローバル企業に成長した。

同社の強みは、「インドで開発された最先端技術を背景とした質の高いソリューションを、オフショア開発によって世界中の企業に迅速に提供できること」と、執行役副社長兼グローバル人事責任者のアジョイ・ムカージー氏は話す。そして、それを実現するのに欠かせないのが、質の高い人材である。

2010年の第3四半期から2011年の第2四半期までの1年間で、世界で採用した社員は7万人。そしてその人材は、インドを代表する大学の1つ、IIT（インド工科大学、工学系の15の国立高等機関の総称）の卒業生の10%が入社するといわれるなど、非常にレベルが高い。また、エンジニアの離職率は12%程度と、「業界平均を下回る」（ムカージー氏）ことも注目に値する。なぜ、このような採用とリテンションが可能なのだろうか。

**アジョイ・ムカージー氏**
執行役副社長
兼　グローバル人事責任者

### “倫理感”への共感が1つの採用基準

採用は新卒が6割、中途が4割程度だ。新卒の場合、そのメインはキャンパス・リクルーティングである。TCSは、全インドの教育レベルをあげる、という目的で、大学の研究プログラムに資金支援をしたり、数十人の役員が大学と常に情報交換するなど、大学とのパイプが太い。

採用ステップの最初は、学業成績の評価だ。たとえば、IITの入学試験の倍率は50倍以上と、超難関だ。さらにインドの学生は入学を目的とせず、将来の職業選択を見据え、大学時代に必死に学ぶ。優秀な学生が集まる大学のなかで、さらに学業に真摯に取り組み、優秀な成績を収める人材を選ぶのである。

その後、Web上での適性テストに合格した人材を面接する。ここで問うことに、TCSの特徴がある。「1つは、当社が大事にする経営理念に共感できるかどうかです」（ムカージー氏）

同社には、社員全員が順守すべき行動基準がある。その根底に流れるのは、創業以来強く意識されている“倫理感”だ。政府権力者に対する賄賂や闇市場に関わるなど、ともすると途上国でありがちな不正には、一切手を出さなかった。そして、工場を建てるときには、周辺に木々を植えて工場からの廃熱を植物や木陰で緩和する配慮も怠らない。また、病院や寺院を建設するなど、地域住民の生活の向上にも寄与している。この“倫理感”を守ることが、タタグループの一員であることの大前提になる。

話は少し逸れるが、今やインドを代表する企業グループであるタタの源流は、ゾロアスター教を生んだ中東だ。“客人として、インドに入ってきた”という意

インド南部・チェンナイにあるTCSのテクノパーク。環境に配慮し、太陽光発電システムや水のリサイクルシステムを導入。広大な敷地があるにもかかわらず、駐車場はすべて地下。地上の敷地は緑化にこだわっている。働く社員にも優しいオフィスを意識して、広いカフェテリアや図書館、トレーニングルームを備えている。

2011年11月現在、全世界の社員の93．3%はインド人だ。外国人社員の国籍は103にのぼり、イギリス人、米国人、中国人、メキシコ人などが比較的多い。最近では各国のニーズに応えるため、現地人材の採用を増やす傾向にある。

識があるからこそ、インドの利益を害してはいけないし、インドに利益をもたらさなければならないと考える、というわけだ。現地化を目指す企業が、この姿勢に学ぶべきところは大きいのではないか。

### 狭い領域の専門人材を育てない

さて、もう1つ面接で強く問うのは、「IT業界で何をやりたいのか」だけでなく、「TCSで何をやりたいのか、どんなキャリアを歩んでいきたいのか」だ。

「TCSを、“Job”のための場、つまり、一時期席を置いて仕事をするだけ、あるいはキャリアのワンステップだと思ってほしくありません。TCSで学び、キャリアを重ね、全人的に成長する場だととらえてほしいと考えています」（ムカージー氏）

TCSが優秀な人材を惹きつける要因は、この“人材観”にあるのではないか。

「ITコンサルティングやソフト開発には専門知識、技術が求められますが、狭い領域にとどまらず、より幅広い視界を持つ、リーダーになり得るような人材の育成を目指しています」（ムカージー氏）

これは、単にリーダーを育成していく、という話ではない。同社では基本的に、入社直後、大学で学んだ専門領域とは異なる領域に配属する。その人材のバックグラウンドにある技術が陳腐化したとしても、新しいキャリアを描けるようにする、つまり、TCSで長く力を発揮してもらうための配慮でもある。

「多様な経験を積むこと、新しいキャリアが開拓できることが、社員のエンゲージメントにも確実につながっています。1年半から2年に一度、異なるポスト、プロジェクトにローテーションしますし、それには海外での仕事も含まれます」（ムカージー氏）

インドでは、優秀な人材であればあるほど、よりよい報酬、より高いポストを求めて転職してしまう。こんな話を取材を通じ、何度も耳にした。しかし、日系企業のインド人社員の話にもあったように、彼らも雇用の安定や、1つの企業でのキャリアパスを求めていないわけでは決してない。その企業が自らの成長にとって魅力的かどうか。成長の道筋が明確に見えているかどうか。そこにかかっているようだ。

# 現地化の先に見える グローバルな組織とは

**グローバル展開において、現地化はどう進めるべきか。本社には何を残すのか。企業の事例を通じ、戦略的人材マネジメント研究の第一人者、一橋大学大学院・守島基博教授にアドバイスをいただきながら、その問いの解を探っていく。**

## 1 まずは徹底した現地化。現地のコンテクストに合わせて、現地の組織を作っていく

今回、取材した企業のスタンスは、基本的には徹底した“現地化”だった。本社にお伺いを立てる、本社側の価値観を押し付けられて困る、といった言葉は聞くことがなかった。インドというコンテクストの異なる社会で事業の成功を目指し、どう顧客や働く人の期待に応えるのか、そのためにどう現地化を進めていくのか。それが、各企業のテーマになっていることは間違いない。

インドにおける戦略は、それぞれ異なる。輸出向け、国内市場向けの生産拠点としての役割を強化する日精エー・エス・ビー機械、タカタ、ぺんてる。これらの企業は、日本で培った品質、そしてそれを担保するモノづくりのスタンスを現地で実践しようとしていた。だからといって日本のやり方を押し付けたわけではない。優秀な女性を集め、モチベーションを高める施策に力を注ぐタカタ、現場に社長自らが足を踏み入れ、彼らの生活や考え方を理解して現地人材に納得のいくように説明を続けた日精エー・エス・ビー機械など、社会のコンテクストへの深い理解のもと、生産の現地化を進めていった。

また、商品の現地化によって国内への販売に力を注ぐ東芝、ぺんてるでは、マーケティングやデザインを担う組織の現地化を進め、現地人材の力を借りて販売網の構築を急ぐ。

東洋エンジニアリング、双日は、単体で自律的にビジネスを行う拠点として、独自性の高い現地人材のための組織づくりが既に始まっていた。「企業が決めなければならないことは、“何のために、何を現地化するのか”ということです。商品の現地化なのか、組織や人の現地化なのか。そこから現地化を始め、そのうえで最終的にその地で何をしたいのかを見据え、現地化のプロセス設計をしていくことが重要です」と、守島氏は指摘する。

いつかは現地トップを現地人にしなければならない、開発拠点を現地に置かなければならない、というような、現地化のための現地化は、ある意味ナンセンスである。ぺんてるは当初、生産拠点としての役割が大きく、現地人材のレベルに合わせた生産や検品システムの構築を進めていった。そこには現地人材を指導し、日本のやり方にとらわれないアイデアを出せるような、優秀なミドルマネジメントの存在が欠かせなかった。その人材を現地人化する必要はあるのか、といえば、それは状況次第だ。日本のやり方を知る日本人が担うのか。現地のコンテクストを深く理解している現地人材が日本のやり方を覚えて担うのか。どちらもありうる。

一方、販売拠点としての組織は、「日本化しない」とマネージング・ディレクターの恩田氏は言い切った。現地人のニーズを知るためには、現地人に任せたほうがいいという考え方のもと、現地人材の声に耳を傾け、商品開発、販売網の構築を進めているのである。

## 2 本社が握るべきは、ゆずれないこと。ただし、本社だけで決めてはならない

**守島基博氏**

一橋大学大学院商学研究科
教授

Morishima Motohiro _1982年慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。1986年米国イリノイ大学大学院産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得。カナダ・サイモン・フレーザー大学経営学部助教授、慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学大学院経営管理研究科教授を経て、2001年より現職。主な著書に『21世紀の“戦略型”人事部』（日本労働研究機構、編著）、『人材の複雑方程式』（日経プレミアシリーズ）などがある。

では、本社には何を残すのか。何を握っておくのか。基本的には“ゆずってはならないこと”であろう。

タカタの場合、それは“交通事故で亡くなる人をなくす”という社是だ。安全部品の会社として、人の命を守るためのクオリティが、グローバルな標準として存在する。

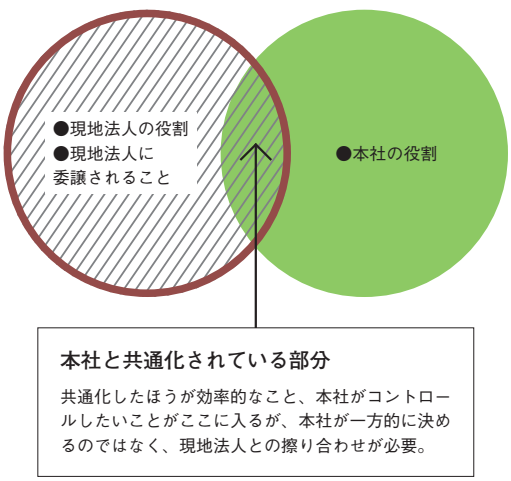
東洋エンジニアリングのように、エンジニア人材の評価や育成の基本方針を本社が統括するケースもある。これは、現地法人が自律的に、グローバル基準の品質を担保しながらインド国内のプロジェクトを進めるためのバックグラウンドである。

現地化の進め方と同様に、本社に残すべきことも、結局はグローバルで目指す最終的な姿に準ずる、ということだ。世界に日本で培った最高の品質の商品を出していきたい。自社の技術を使って、ローカルのニーズに応えたい。この２つの戦略のどちらを取るかによって、本社が握ることは、大きく変わってくる。

ここで注意すべきは、「それを本社だけで決めていいのか、というとそうではない」（守島氏）ことだ。「企業の多くは、その会社が持つ価値観、日本市場で培ってきた品質をことさら大切にしようとします。しかし、それをお客さまが喜んでくれなければ意味がありません。日本のなかで価値のあるものが、他国に行ったときにも価値になるのか、本当に価値として認められるものは何かを検証しなければならないのだと思います」（守島氏）

ぺんてるは、品質に関して高い自信を持つ。米国のジョンソン大統領やイギリスのエリザベス女王に質の高さを評価され、世界にその名を知らしめた歴史がある。しかし国が変わって新興国では、品質以上に価格が重要な市場があるのも事実だ。ぺんてるのインド法人は、日本クオリ

### 日本の事業も含めた、ローカルへの最適化を図る




日本で培ってきたその会社の文化や機能が海外に移動したときに生まれるギャップを現地化していく。それが基本的な考え方になる。社会のコンテクストがまったく異なる新興国では、現地化のボリュームがより大きくなると考えられる。

出典：編集部作成

ティと現地のニーズの間で、本社との擦り合わせを続けている。

「本社が大切にすべきことを独自に意思決定しないほうがいい。現地法人も巻き込んでいかなければ、見誤る可能性は高いでしょう」（守島氏）

本社が握るべきこと、現地化すべきことを議論するときに、大切な視点を前出の安西氏が教示してくれた。「２つの視点からではなく、常に３点以上の視点から見ることが重要」だというのである。

たとえば、日本とインド。この関係性のなかだけでは、日本本社が大切にしていることが、本質的に重要なことかどうか見えてこない。この価値観は大事、と本社が言っても、インドは大切ではないと言う。そこで、米国やフランス、中国の意見も聞いてみる。すると、完全ではないものの、グローバルな“標準”が見えてくる、というわけだ。

しかし、守島氏は「その結果、時には国やエリアによって、本社が握るべきことが変わるのも仕方がない」とも指摘する。本社の柔軟さ。どこまでイレギュラーを認めるか。ここに成功の１つのカギがある。

## 3 本社と現地をつなぐ結節点、コネクター人材が必要

現地への権限委譲を進めるうえで欠かせないのは、「本社と現地法人の結節点となる“ミドルに立つコネクター人材”の存在」だと守島氏は言う。本社が現地で起こっていることを知り、本社が大切にしていることをきちんと伝える役割だ。現地の自律性を残しつつ、かつ適度にコントロールするには欠かせない。

このコネクターは、日本人でもいいし、外国人でもいい。大切なことは、現地の側に立って本社にモノを言いながらも、本社の意向をくみ取り、それを現場に落とすことができる人材であることだ。

日本人でいえば、東洋エンジニアリングの高橋氏。ぺんてるの恩田氏。

現地人材でいえば、東芝のシヴァクマール氏、日精エー・エス・ビー機械のジャグヤシ氏。彼らがいわば、コネクターとして機能していることは間違いない。日本人の高橋氏、恩田氏は、「日本のやり方を押し付けてもうまくいかない」ということを経験的に理解している。シヴァクマール氏、ジャグヤシ氏には、彼らへの権限委譲を進め、日本人を通さなくても本社とコミュニケーションが取れる環境がある。これらが、コネクターになりうる条件ではないか。

## 4 現地で活躍する、現地の事業を成長に導くための人材の育成が重要

グローバル人材を作るには、まずローカル人材の育成が必要ではないか。東洋エンジニアリングの場合、「まずは現地法人の人材が育ち、そこで事業を大きくしていってくれることが重要」だと考えている。“グローバル人材”などと分けず、まずは、現地で現地の戦略を実行し、成果を出せる優秀な現地人材を育てることに集中しているのである。

「その人材の経験やスキルが、グローバルに必要となったとき、グローバルでの活用を考える。グローバルレベルの人材交流は頻繁に行われていますが、給与や評価システムを変えなければならないケースは、発生していません。稀に変更する場合には、個別に対応しています」（東洋エンジニアリング・佐藤氏）

この方法に、守島氏も賛同する。「多くの企業にとっては、グローバルビジネスの構築の前に、その国にフィットした商品を作り、売るということのほうが優先事項なはずです。だとすれば、その地で長く、頑張ってくれる人をたくさん作ることが最良の選択です。その先のことは、タカタのように、グローバルにシステムを作る必然性が生まれるころに考えれば十分だと思います」

一方で、「“できるだけ長く頑張ってくれる”ということの、時間的なとらえ方も見誤ってはならない」と守島氏は強調する。

「これは、多くの企業の話を聞いた実感ですが、グローバル展開がうまい企業の多くは、欧米企業のような短期でもない、従来の日本企業のような長期でもない人材育成の仕組みを持っています」（守島氏）

日本では、管理職を15年かけて育てる、という企業も多い。そのスピ

ード感は、変化がめまぐるしい新興国において、あまり合理的ではない。「15年後に自分が、国がどうなっているかわからないのだから、15年後には課長になれる、と約束したところで、魅力を感じる人材は少ないでしょう。日本企業は、“ラダー（はしご）”でモノを考えがちです。５年現場を経験させて、その後リーダーを３年……とやっていると、課長になるまで15年かかります。５年後にどういう人材に育ってほしいか。そのためのキャリアパスはどうするのか。未来から現在を見て育成の仕組みを考えることが、海外人材の採用やリテンションには欠かせないのです」（守島氏）

一方で、転職が一般的なインドにあっても、本質的には１、２年で会社を変わりたい、と思っている人材はそう多くない。今回取材した多くの現地人材が雇用の安全や、キャリアパスの提示による成長の可能性を評価している点も見逃せない。

## 5 徹底した現地化の先にグローバル化が見えてくる

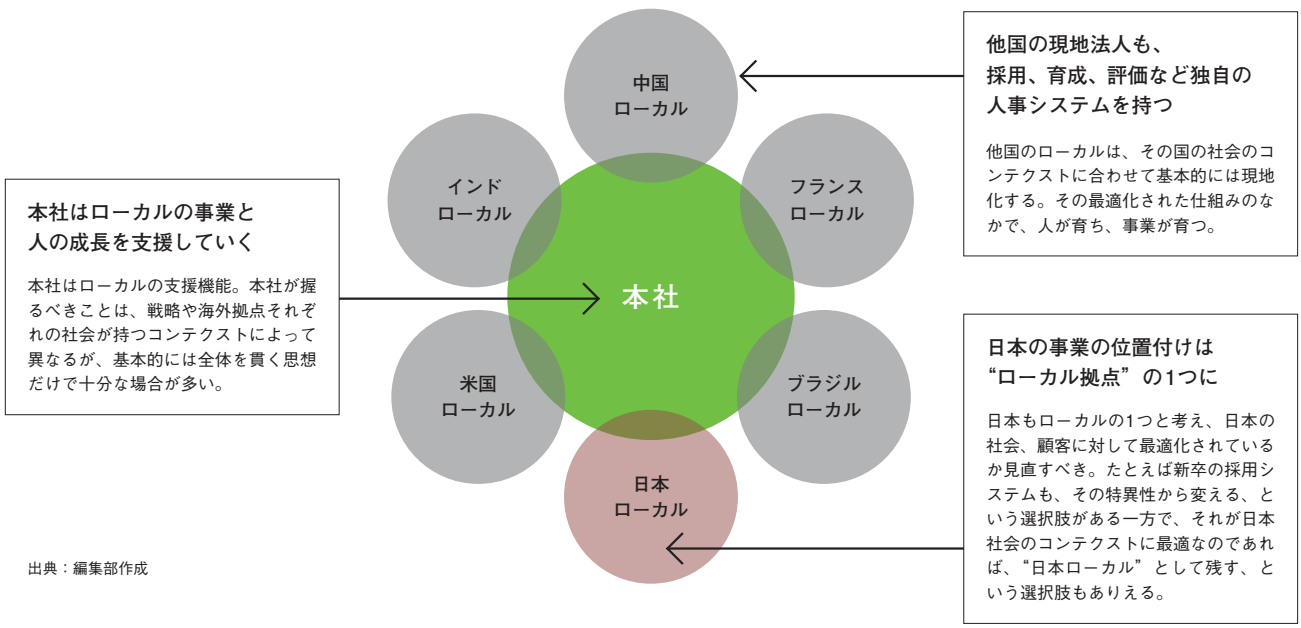
現地法人と本社の関係を礎に、グローバル組織はどうあるべきかを考えた。私たちが至った１つの結論が下の図のモデルである。

一般的には、本社はローカル組織の上にある。つまり、そこにはある種のヒエラルキーが見える。そうではなく、あくまで本社はローカルを束ね、支える支援組織、と考えた。「本社は一種のガバナンス機能を担う組織です。財務、人事、法務、経営企画など、本部機能をすべて統括する、という考え方もあります。しかし、実際には経理も法律も戦略も、ローカルルールに最適化していかざるを得ません。だとすれば、人に対する考え方はこう、環境問題をこうとらえる、というような、事業活動すべてを貫く思想を本社が握ることが大切だと思います」（守島氏）

こうした視点に立ったとき、従来の“日本本社”は、“本社”と“日本支社”に分割されていいのではないか。当たり前のことだが、日本で育った企業は、日本ローカルにカスタマイズされた採用、育成、組織形態を持っている。それを海外法人に適用しようとしたり、グローバル人材の評価、育成の仕組みを日本のやり方を基盤に作ろうとするから、無理が生じるのではないか。

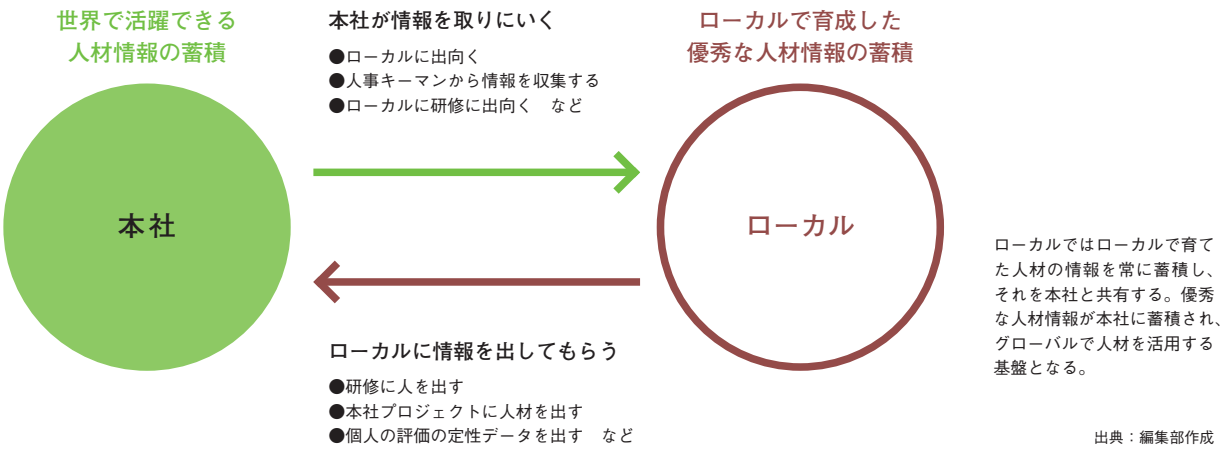
いったん、日本の仕組みは本社か

### ! 日本の事業も含めた、ローカルへの最適化を図る




出典：編集部作成

## あらゆる方法で、人材情報を把握




出典：編集部作成

ら切り離す。それによって、“日本ローカル”のしがらみから離れ、それぞれのローカルにとって合理的な現地化が進む。そこで人が育ち、それぞれの拠点が成長する。“グローバルはローカルの集まりである”。この考え方から始めれば、ローカルの成長によって、その会社はグローバル企業としても成長するのである。

これは、今ある日本の仕組みが果たして日本ローカルに最適か、時代の変化についていけず、制度疲労を起こしていないか、あらためて見直すことにもつながる。

そして、本社とローカルを切り離すと、最終的には本社はどこに置いてもいいという議論に発展する。

「その会社を貫く方針が明確であれば、本社は東京でも、上海でも構わない。日本企業、米国企業というような、国の名前は消しゴムで消されて、その会社のアイデンティティが際立っている。それが本当のグローバル企業の姿だと思います。本社の場所は、土地が安い、必要な人材が採用しやすい、といった合理性をもとに選ぶべきでしょう」（守島氏）

## 6 グローバル化を見据え豊かな人材情報を吸い上げる仕組みを構築する

現地で、現地のビジネスを最大化する人材を育てる。そして、結果的にグローバル企業として大きくなる。まずはこの仕組みを構築することが重要だと述べてきた。とはいえ、どこかの段階でグローバルリーダーとして機能する人材を育て、配置しなければならない。既述のように、人数が多くないうちは、個別対応で十分だ。それでも本社の人事は、優秀な人材がどこにいるのか、丁寧に把握することが重要になる。

「単にどこの現地法人のどんなポジションに何人いる、という定量的な情報では不十分。基本的には個別管理です。一人ひとりのフォルダを作って、どんなキャリアを歩んでどんな経験を積んだ人材かを把握しておくべきでしょう」（守島氏）

方法はさまざまだ。東洋エンジニアリングのように、人材交流によって把握したり、現地から情報を吸い上げデータベース化するという方法もあれば、日精エー・エス・ビー機械のように、日本のトップが現地法人を回り、現地人材と対話する機会を設ける、という方法もある。

「また、人事が海外に出向くことも重要です。それによって、現地のコンテクストも理解できます。もちろん、人事だけでは把握できる情報に限りがあります。出張ベースで行く社員が人材に関する情報をインプットできるようなインフラを、人事が作ることも大切ですね」（守島氏）

まとめ

# プロセスありきの“ラダーリング”の発想を捨て、意志決定や育成のアップを

**中重宏基**　本誌編集長

目まぐるしく成長する新興市場で、欧米、中国・韓国企業が先行し、日本企業は後塵を拝している。インドの街には欧米、韓国企業の看板が圧倒的に多く、欧米のブランドショップが軒を連ね、LG、サムスン、フィリップスのテレビCMが間断なく流れる。海外勢は市場を“取ったもの勝ち”とばかりに参入スピードに重点を置き、展開している。新興市場における出遅れを取り戻すこと。これは今、この瞬間に全力で取り組むべき経営課題である。これがインドに直接触れて感じた、率直な焦りである。

出遅れをどう解消するのか。結局は意思決定のスピードアップに尽きる。

それにはまず、トップの現地へのコミットメントが欠かせない。それによってしかるべき人材が配置され、権限委譲が進む。すると、意思決定のスピードが格段に速くなり、市場の目まぐるしい変化に伴走していける。そして権限委譲を進めるには、本社で守るべきことを決めるのが前提だ。そうしなければ、どこまで現地に委ねるのか、その線引きができないからである。

同時に、本社と現地をつなぐ結節点、コネクター人材の存在も重要である。守るべきことと現地で意思決定することを差配できる人材がいれば、権限を委ねる信頼感が醸成される。適当な人材がいない場合、日本人であれ現地人であれ育成しなければならない。

日精エー・エス・ビー機械の水内氏は日本本社の社長でありながら、まずは自ら現地にコネクターとして乗り込んだ。守るべきは“日本品質”。それ以外は現地に任せる。その線引きに沿って、水内氏がイレギュラーも含めたあらゆる意思決定をした。究極のスピードアップの例である。そして、同時に、権限を委ねられる現地人材の育成にも力を注いだ。

このコネクター人材の育成期間をいかに短縮できるか。これも大きな課題である。日本の企業は終身雇用を前提に15年、20年かけてその企業の価値観を持った人材に育てていくというモデルがある。しかし、グローバルの視点では、5年程度のスパンでキャリアパスを描き育成するメカニズムが要求される。つまり、大きな理想に向けてステップを積み上げていくプロセスありきのラダーリング的発想ではなく、まずは目的ありきで今すぐ何ができるのかを模索するということだ。長期間を前提とする育成は、グローバル化の足かせになりかねない。

育成に限らず、ラダーリングの発想ではグローバル競争の出遅れを取り戻せない。東洋エンジニアリングの佐藤氏は現地に乗り込み、インド法人の人事とともにインド企業を行脚し、インドの人事を調査して人事制度を再設計した。人事はあらゆる機会をとらえて現地を訪問するなど、現地に立脚した人事施策を考えるべきだ。権限委譲を進め、現地で質の高い人材を育てる土壌を作る。その優秀な人材が自律的に働き成果をあげれば、本社が権限委譲できる範囲がどんどん広がる。この権限委譲と優秀人材の確保という正のスパイラルを作り出すこと。その支援が必要なのではないだろうか。

経営者に聞く

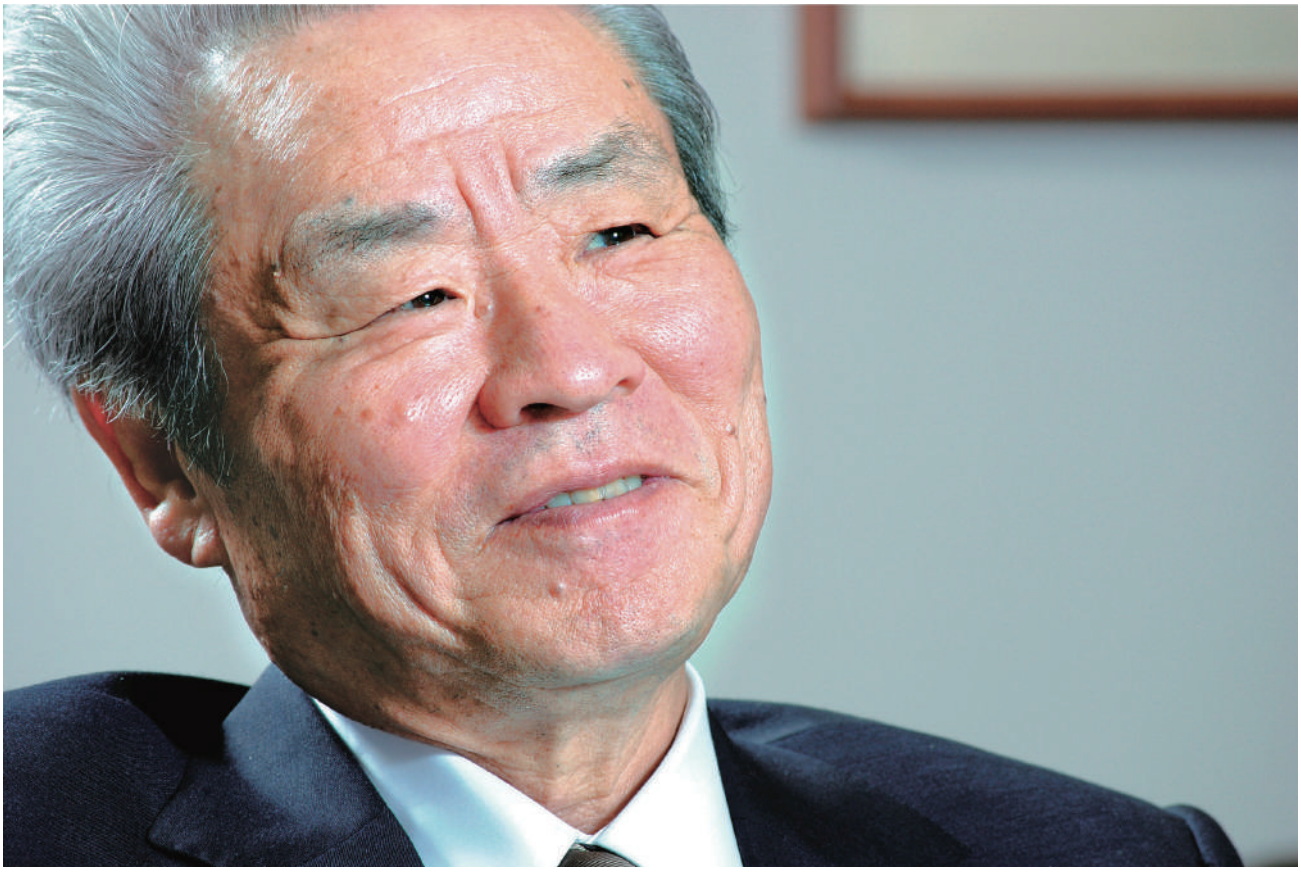
# 進化する人と組織

VOL. 12

## コマツ
## 坂根正弘氏

取締役会長

聞き手 = 中重宏基（本誌編集長）



# 世界共通の価値観をコマツウェイに結晶化
# 何を守り何を変えていくかに、一本筋を通す

Sakane Masahiro_1941年生まれ。大阪市立大学工学部卒業後、1963年、小松製作所入社。最初の配属はブルドーザの設計部門。品質管理、米国でのサービス部などの仕事を経て、1991年小松ドレッサーカンパニー（現コマツアメリカ）社長。2001年代表取締役社長に就任。創業以来の赤字に直面するが、大胆な構造改革でV字回復を達成し、さらなるグローバル展開も推進した。2007年より現職。経団連副会長としても活躍。著書に『ダントツ経営』（日本経済新聞出版社）など。

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

建設機械の国内シェアはトップ。海外進出は1950年代からと早く、アジアでのブランド力はライバルをしのぐ。経営の現地化を果敢に進める一方で、競争力の源泉である技術のコアは、「日本発」を強く意識している。

## グローバル展開で大切な企業の基本的なポリシー

**――中国では子会社の経営トップに中国人を据えるなど、経営の現地化を進めていますね。**

コマツも、かつては海外子会社のトップはほとんどが日本人でした。経営の現地化には10年、20年という歳月が必要です。今後、中国でのさらなる現地化のためには、上海に置いた地域統括会社の機能をもっと高めなくてはなりません。

日本企業がグローバル展開と現地化を進めるうえで大切なのは、やはり企業としての基本的なポリシーです。日本的経営の優れたところ、欧米企業の優れたところ、それに自社独特の経営手法をミックスしながら徹底していく。当社では、それを「コマツウェイ」と呼んでいます。経営層を含むコマツグループのすべての社員が永続的に継承すべき価値観とそれを実現するための行動様式。これらを共有したグローバル・チームだからこそ、コマツ流の現場力が発揮されるのです。

**――具体的にはどういうことですか。**

たとえば、経営トップは必ず現場に足を運び、事実を見つめ、そこに立脚して経営を考えること。年に2回は、必ず自分で会社の状況を社員の前で説明すること。取締役会は少数精鋭で構成し、社外取締役も積極的に議論に参加してもらうこと――これらはコマツでは当たり前のことですが、これをほかの企業が形だけ真似ても、どうしようもないでしょう。コマツウェイはたんなるお題目ではありません。どれだけ魂を込めて実践していくかが重要なのです。

**――コマツウェイは社員教育のベースにもなるものですか。**

そうです。今年（2011年）、石川県小松市の工場跡地をグローバルな人材育成の拠点として再生しました。「こまつの杜」の「コマツウェイ総合研修センタ」です。そこではもう「モノ」はつくっていないが、今度は「人」をつくるというわけです。

石川県は日本海に面していますから、韓国の仁川（インチョン）国際空港のほうが成田よりも近い。世界から研修にやって来るのに、成田経由より便利なんです。「こまつの杜」では、地元の子どもたちの育成にも貢献しようと、コマツのOBが理科教室を開いたり、チリの銅鉱山で働いていた世界最大級のダンプトラックを展示して、学習に役立ててもらっています。

**――中国の話に戻りますが、中国の販売代理店の教育にも熱心だと伺いました。**

中国人は、自分がその会社で働くことでどれだけ自分が成長するか、いわゆる“発展空間”を大切にする人たちです。それがないと能力のある人ほどすぐに会社を移ってしまう。ならば、その環境を整備しようと考えています。なかでも建機台数の急激な増加に対応して、修理やメンテナンスを担当するサービス担当者の育成に力を入れています。中国の大学と提携し、費用はコマツと販売代理店でほぼ折半して、養成カリキュラムをつくりました。全中国の代理店が、採用した新入社員を続々と送り込んできています。

それと、今中国の工場で展開しているのは品質管理の考え方です。日本には中国製品の品質をけなす人が多いけど、他人のことは笑えません。1960年代の日本もひどかったのですから。当社の建機も、当時は耐久性が米国のライバル製の半分でした。それを全社的な品質改善運動で追いついていった歴史があります。今は中国人がそのイロハを学んでいますが、これが彼らのすごいモチベーシ

---

**コマツ**

■本社所在地／東京都港区　■創立／1921年　■従業員数／4万1059人（2011年3月末現在、連結）■売上高／1兆8431億円（2011年3月期、連結）

ョンになっている。たとえコマツを辞めても、コマツで学んだことが自らの付加価値になるとわかっているからです。

コマツは、中国ではよく人材を引き抜かれます。しかし、人を抜かれる会社が、抜く会社に負けるはずがないというのは、私の経験則でもある。一度コマツを出ていっても、「やっぱり違った」と戻りたいと思う人だって結構いるんです。

## 建機の遠隔管理システム 標準装備でデファクトに

**――坂根さんがその普及に大きな役割を果たした、コムトラックス（KOMTRAX）のお話もお聞きしたいと思います。建機の稼働状況を遠隔で監視・管理できるシステムですね。**

私が社長になる２年ほど前、ATMを建機で破壊して現金を奪う事件が頻発していました。GPSを装備すれば盗まれた機械の居場所がわかるので、盗難対策になるのではないかと思ったのがきっかけです。現在はセンサーやICTの発達によって、稼働している位置や状況、油圧や水温、燃費効率に至るまで、遠隔地でわかるようになっています。

**――これを、2001年からすべての建機に標準装備したのは英断でした。**

こういう判断は、トップダウンでしかできません。開発当初、コムトラックスの装備費用は20トンクラスの油圧ショベルで車両価格の約２％に相当しました。標準装備にすれば、我々はその分利益を失うことになる。しかし私は、「お客さまのためだと思うな。自分たちのためにも装備していると思え」と言いました。

メーカーはコムトラックスで将来の建機需要が予測できる。販売代理店にとっては在庫管理や定期整備サービスの向上に役立つ。代金回収にも有効に使えるようになってきました。メーカー、販売店、お客さま、それぞれの視点からどんな利用価値があるか、いろいろな知恵が出る。

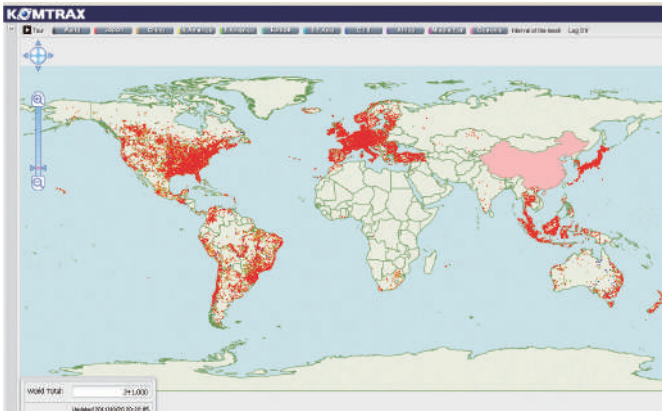
こうしてコムトラックスは、コマツ製品の大きな付加価値になりました。他社製品より５％ぐらい高くても、「これだけ役立つなら」と買っていただけるわけです。

**――コマツだけの利益を求めず、ビジネスパートナーと「Win-Win」の関係を長期的に築いていく、コマツウェイの表れでもありますね。**

みんなセイムボート、同じ船に乗っているわけです。これまでも協力企業や販売店とは同胞意識が強かったけれど、これからは製品を買っていただけるお客さまともセイムボートです。コマツというブランドをどうマネジメントしていくかを、今年（2011年）からコマツウェイの新しい章として書き加えていますが、その真意はここにあります。

**――コマツウェイを担う人材、特に日本の人材については何を期待していますか。**

技術の話からいえば、無から有を生み出すひらめきの天才は、建機を開発するうえでは必須ではありません。そこで必要な技術は、存在する事象をより具体的に「見える化」する作業だと私は思うんです。たとえば、こういう話があります。かつて




コムトラックスを装備した建機の、世界の分布状況。20万を超す点一つひとつが、建機が稼働している場所を示している。

上：「ダントツ商品」の一例、ハイブリッド油圧ショベル。車体旋回の減速時に発生するエネルギーを電気エネルギーに変換し、エンジン加速時の補助エネルギーに活用する。
下：発祥の地、石川県・小松工場跡地を、コマツグループのグローバルな人材育成の拠点であり、地域社会とともに子どもたちを育む場でもある「こまつの杜」として再整備した。写真は世界最大級のダンプトラックを見学する子どもたち。

油圧ショベルでは、関節部のグリースを数百時間おきに入れ替えることが必須とされていました。摩擦熱でグリースが液状化し、蒸発してなくなると考えられていたからです。

### ファクトと向き合い「見える化」に挑む

しかし、ふと私は、「液状化を実際に見た人がいるのか」と思った。研究所で聞いたら「そんなことは常識です」と言うが、誰も実験していませんでした。実際に計測機器で調べてみたら、実は液状化ではなく、オイルシールからの漏れで失われる量が多いとわかった。そこでオイルシールの構造を工夫することで、グリースの交換時間を大幅に伸ばすことが可能となったのです。

イノベーションというのは、99%の汗と1%の知恵から生まれるということです。日本には、ファクトと向き合い、コツコツと汗を流すことを厭わない人材が数多くいますが、こうした技術者こそが求められています。

経理や人事などの間接部門でも同じことがいえるでしょう。自分たちが生み出す最終商品は何なのかを考え、それを実現するためには何を「見える化」すればいいのかを、ぜひ考えてほしいと思います。

**――日本人の勤勉性、愚直な実践から生まれる技術には、まだまだ期待できるということですね。**

ただね、日本は技術で勝ってビジネスで負ける、ということがよくありますから（笑）。基礎研究の成果なども、結果が出てからそれを活用したビジネスモデルを考えるのでは遅い。技術がまだ芽の間に、経営者がこれは面白そうだと直感して、将来のビジネスを想定して動くことが大切です。自社の技術だけではビジネスになりそうになくても、他社と協働したり、買収したりして要素を組み合わせれば、大きく育つかもしれない。そのためにも、経営者は日頃から現場をよく歩いていないといけません。私は競合が数年かかっても追いつけない、際立った特長をもつ「ダントツ商品」の開発を推進してきましたが、そこではボトムアップの技術開発とトップダウンのビジネス判断との、早い段階でのドッキングを意識してきました。

技術開発では、自由で好き勝手にやらせたほうが良いアイデアが出るといわれるけれど、その結果がビジネスになっているかどうかに無頓着であってはいけない。そこでは経営者のセンスと、経営の責任が常に問われているのです。

AFTER INTERVIEW

### 経営者自らが現場主義を貫き、世界で勝ち続ける

「経営は見える化で勝負、そう割り切っている」。この言葉に坂根会長のすごさは凝縮されています。コマツウェイをつくり上げる過程で、何を守り、何を捨てるのかが判断されている。現場に立脚し続けた会長だから、この割り切りが可能になったのでしょう。コマツウェイの一項目でもある現場主義を実践し、経営と現場の結節点になっています。それがスピード経営を可能にし、世界で勝てるコマツをつくり上げてきたのだと感じます。経営者が現場主義を徹底することが、グローバル化のスピードに対応する一つの方法だと、会長は身をもって証明しています。

（本誌編集長）

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

VOL. 58

## 加賀屋

**野中郁次郎氏**

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』(共著)、『知識創造の経営』『知識創造企業』(共著)、『戦略の本質』(共著)、『流れを経営する』(共著)。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』(本連載をまとめた野中教授との共著)、『イノベーションの作法』(同)、『イノベーションの知恵』(同)。


Photo = 勝尾 仁(56P)
加賀屋提供(55、57、58P)

本連載では、経営学者の野中郁次郎・一橋大学名誉教授とジャーナリストの勝見がさまざまな成功事例を求めて各地を巡る。今回、石川県能登半島の和倉温泉にある創業105年の老舗旅館「加賀屋」を取材した目的は2つあった。1つは、日本から世界に発信しうるグローバリゼーションの「型」を探すことだった。

全国の旅行業関係者が投票する「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」で2011年、31回連続して総合1位を獲得した加賀屋は、2010年末、フランチャイズ形式で台湾に初進出した。最も日本的な業態である旅館業を、同じアジア圏ながら文化や風土を異にする土地でどのように展開するか。とりわけ、「おもてなし」という、日本人の特性が表れるサービスのあり方がどのように強みを発揮するか。そこに日本型グローバリゼーションのヒントがあるのではないかと考えたのだ。

そして、もう1つは、もし、おもてなしのなかに世界に通用する日本固有の優位性があるとしたら、それはどのようにして生まれるのか、人材育成と組織運営の視点から解き明かすことだった。1つ目の疑問を解くカギは、加賀屋が台湾に進出するに至ったいきさつのなかにあった。

「きっかけは1995年にトヨタ自動車さんが台湾のディーラーの社員250名を視察旅行に招待した折、日本文化に肌で接してもらおうと、加賀屋をご利用いただいたことでした」

こう話すのは3代目経営者で現会長の小田禎彦だ。1979年に社長に就任すると、1981年に30億円を投じて地上12階建ての新棟「能登渚亭」を開設した。エントランスから上に伸びる大胆な吹き抜けとガラス張りのエレベーター。高層ながら和風空間がつくり出され、客室は純数寄屋造りの意匠だ。この年から連続「日本一」が始まる。1989年には20階建ての「雪月花」を120億円かけて新築。加賀屋の躍進

# 台湾に進出した「おもてなしの心」日本発グローバリゼーションの「型」を探る

を実現した実力者だ。小田が続ける。

「台湾のお客様も最初のころは、バスタオルを腰に巻いたまま浴槽にジャブジャブ入ったり、刺身を鍋のなかで煮たりと大変でした。でも結果は大変好評。それは客室係のおもてなしでした」

## 台湾人の宿泊客に「菊の花」は厳禁

カラオケ大会に興じる様子から、台湾人は賑やかな演出を好むと察した客室係が、次は炭坑節をかけ、盆踊りの輪へと誘った。着慣れない浴衣がはだけると屏風の陰へそっと手を引き、丁寧に着せ直した。

「当時はまだ、台湾の方たちは日本人に対し、高慢なエコノミックアニマルのイメージを持っていて、途上国の人間を見下すのではないかと懸念していたようでした。ところが、客室係の女性たちは誰が見ていようと見ていまいとお構いなし、分け隔てなく、誠心誠意、親切にする。すっかり日本好きになって、以来15年間、毎年来られるご夫婦もいらっしゃいます」

この間、受け入れる加賀屋も台湾人顧客に合わせたサービスの仕方を習得していった。台湾ではアワビがとれないと聞けば、活アワビ料理を用意し、やはり台湾にはない白桃を季節外れでも何とか調達する。歓迎の看板の顧客名は黒い墨で書くのが加賀屋のやり方だが、台湾では葬儀を連想させるため、朱墨を使う。菊の花も忌み嫌われるので菊の季節でも館内には飾らない。畳のいぐさの臭いも好まれないため、張り替えて間もない部屋には通さない……等々、微に入り細にわたり、台湾人顧客に満足してもらえるもてなし方に磨きをかけていった。これが評判を呼び、料金は高額ながら、台湾から年間8000～1万人の宿泊客が来館するようになった。

「人気の加賀屋をそのまま台湾に持ってきてくれ」

台湾進出は、現地の不動産業者の申し出によるものだった。首都、台北市郊外の温泉地、北投（ベイトウ）にオープンした地上14階建ての「日勝生加賀屋」はすべてが純和風だ。日本からは7名のスタッフが派遣され、現場責任者には最も台湾向きの人材が選ばれた。

「台湾は今、床面積300坪のマンションが次々売れるほど好景気です。夫婦や家族で落ち着いた時間を過ごすという、今の日本の旅館のあり方を持っていくのではなく、日本に一番活気があったころのアトラクション満載のお祭り騒ぎのようなムードを持ち込む。送り込んだ現場責任者はお酒が入ると裸踊り

加賀屋は能登半島の東側の付け根、石川県七尾市の和倉温泉にある。客室総数232で、総宿泊定員は1400人、年間約20万人の宿泊客を誇る。1906年の創業時はわずか12室だった。全景（右）と客室（上）。

## 台湾で現地採用の客室係たちを「鬼のサチコ」がみっちり仕込む

もやりかねないタイプで、今は現地の顧客に大人気です。名刺も1000枚、急遽、追加で送りました」

小田によれば、加賀屋のサービスの本質は、「正確性」と「相手の立場に立って思いやる心」にあるという。正確性とは、金銭にしろ時間にしろ、決して間違わないこと。一方、相手を思いやるおもてなしは「気働き」、それを最前線で担うのが客室係だ。たとえば、宿泊客が亡き家族の遺影を取り出すのを見て、客室係が夕食時に故人のための陰膳をしつらえる。仰々しくではなく、さりげなく。そんな気働きが加賀屋では当たり前のように行われる。

着目すべきは、台湾人顧客への対応に見られた柔軟性だ。気働きの根底の部分は同じでも、対応の仕方は相手の特性に応じて自在に変える。それは加賀屋全体としてもそうだし、一人ひとりの客室係については特に同様だ。

世界規模で展開する欧米のホテル・チェーンにはそれぞれ提供するサービスのスタンダードがあり、どのホテルでも均一のサービスが受けられるようにしている。一方、加賀屋では相手の立場に立って思いやる気働きの「加賀屋イズム」は不変だが、海外の進出先に応じて、本体とは対照的なサービスまでも提供する。その典型が、先述したようなお祭り騒ぎのようなムードの持ち込みである。ここに、欧米型とは異なる日本型のグローバリゼーションの1つの型を見ることができるかもしれない。

**小田禎彦氏**

加賀屋 代表取締役 会長

### 加賀屋とアメリカ海兵隊の共通性は!?

では、おもてなしや気働きを実践できる人材を育成し、より力を発揮させるには、どうすればいいのか。このテーマに話題が移り、取材が佳境に入ったとき、共同取材者の野中の口から意外な言葉が飛び出した。世界最強といわれる「アメリカ海兵隊」との共通性だった。小田の話では、旅館業は顧客が「もう一度来たい」と満足して帰る「天国」か、「こんなところ高いだけで来なければよかった」と不満を抱き、それがクチコミで連鎖する「地獄」か、常に両極の世界と直面しているという。確かに、最前線での“戦い”という点では共通している。

詳しくは59ページの解説編に譲るが、野中が指摘した共通性は2点だった。1つは育成だ。敵前上陸の最前線部隊である海兵隊では下士官のサージャント（軍曹）が現場リーダーであり、手本となる。兵士は手本と共体験するなかで学び、育っていく。

加賀屋はどうか。たとえば、日勝生加賀屋の客室係は現地の人材が担う。日本の本体で事前に1年半研修を受けた10人と、現地で応募者300人のなかから採用された70人の計80人が、日本から派遣された「鬼のサチコ」にみっちり仕込まれる。

「サチコさんは今年70歳の大ベテラン。掃除一つでも、“こんなので掃除したといえるのか”とズケズケ言う。その真剣さが伝わり、初めは正座もできなかった若い女性たちが今では彼女を母親のように慕い、陰日向なくサービスに努めてくれています」

と小田は話す。これこそが本体で受け継がれてきた客室係の育て方だ。加賀屋のおもてなしの原点は、先代女将の小田孝（たか）にあるといわれる。まだ、弱小旅館だった時代に2代目当主に嫁いだ孝は、ある日、寝過ごして客の出迎えに遅れてしまう。部屋に通すと、今度は卓上の灰皿に前日の客が吸った煙草の吸

台湾・北投温泉にできた「日勝生加賀屋」。地上14階、地下3階建てで、純日本式の大浴場（左上）には露天風呂もついている。

い殻が残ったままだった。客から烈火のごとく怒られた孝は、以来、どこの旅館にも負けないおもてなしを誓い、「すべてはお客様のために」と心に刻んだ。女将が客室を回って挨拶をするサービスも孝が始めたものだ。

加賀屋は次第に「おもてなしの宿」として評判を呼び、戦後、昭和天皇、皇后が宿泊されるなど、和倉温泉で他の追随を許さない一流の人気旅館へと成長していった。

その孝を手本に女将修業を積んだのが、小田に嫁いだ現女将の真弓だ。今はおもてなしのソフト面を取り仕切る。ハード面では小田が果敢に投資を行った結果、加賀屋は現在、全4棟、客室総数232、総宿泊定員1400人の規模にまで拡大した。年間宿泊客は約20万人、姉妹館「あえの風」を含めると約30万人に及ぶ。社員数約600人、うち客室係が約180人を占める。

## 「ありません」「できません」は言わない

当然、女将1人では手が回らない。そこで考え出されたのが4グループに分けた管理体制だ。4つの客室棟ごとにグループリーダーと呼ばれる幹部客室係が“ミニ女将”として配置され、接客を取り仕切る。何か問題が起きたときは、客室係から一報を受けたグループリーダーがすぐに対応し、解決する。現場でサージャント役になり、客室係に手本を示すのがこのミニ女将だ。小田が話す。

「加賀屋のサービスの本質のうち、正確性についてはマニュアル化できます。一方、気働きを浸透させ、感性を磨いていくいちばんの教育法はいつの時代も“ツール・ボックス・ミーティング”です。大工の棟梁が道具箱に座って弟子に仕事の仕方を仕込んだように、手取り足取り、愛情を持って厳しく教えていくしかありません。辞められたら自分の責任になるからと、厳しく言わないと逆に伝わりがどんどん悪くなる。旧日本海軍の山本五十六・連合艦隊司令長官の名言、“やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば、人は動かじ”は、今も生きていると思います」

客室係は顧客の声によっても育てられる。加賀屋には宿泊客から毎年約2万5000通ものアンケートが送られてくる。多くは感謝の言葉が並ぶが、接客への期待が大きい分、クレームも少なくない。そこで年3回、全社員を集めて「クレームゼロ大会」を実施。代表的なクレームを集め、受けた本人の口から報告させ、全員で共有する。

「お小言でいちばん多いのは、お客様の立場ではなく、自分の段取りを優先してしまったときです。2番目は、言い訳をして、ひと言多かったとき。ひどいクレームを受けた社員に対しては、私が直接会って話をし、トップ教育をします。ただ、その機会が認められるのは1人3回までです」

こうしておもてなしの心を育成していくと同時に、加賀屋ではその実践を後方支援する仕組みも整えている。それが海兵隊との共通点の2つ目だ（解説編参照）。その仕組みは、「客室係からの注文はお客様の声」という独自の指針に象徴的に表れている。

サービス業は顧客の動きによって対応が左右されるため、客室係には自分の頭で考える判断業務が求められる。その実行には自分以外の手を借りなければならないこともある。たとえば、宿泊客が持参した家族の遺影に供える陰膳を用意しようと判断しても、夕食の準備に追われる板場から忙しさを理由に断られたら、その客室係は気働きをする意欲を失うだろう。そこで、加賀屋では「客室係からの注文は

## 宴会目的の客には陽気なタイプを 中高年の夫婦客には癒し系の客室係を

お客様の声」と最上位に位置づけ、その実現をほかの部門が全面的に支援するのだ。

「ありません」「できません」を口にしないのも加賀屋の流儀だ。たとえば、赤ちゃん連れの若い夫婦から、夕食時、抱っこしなくてもすむよう、「歩行器はないか」と、客室係が聞かれたことがあった。客室係はすぐに担当者に依頼。担当者は近隣の店に片っ端から問い合わせ、隣町に1台だけあったのを至急手に入れて間に合わせた。

「客室係からの注文に“忙しいのに何言っているんだ”と返したら、二度と言わなくなるでしょう。各部門の人間には、第一線に出ている者たちの立場を考えて、横の連携を取るように、と常に言っています。多少のコストがかかっても喜んでいただければいい。お客様も大きなお金をかけなければ喜んでくれないわけではありません。陰膳もお豆腐を1丁ご用意するだけですが、そんな些細なことでも喜んでくださる。新聞もほかの空室の分を持ってきて人数分お配りすれば、皆さん、手つかずの新聞を読めます。それに気づく感性と判断が大事なのです」(小田)

情報収集も、おもてなしを支える。過去の宿泊客については、食事の好み、室温の加減、そして、どの客室係が担当して喜ばれたか……等々、顧客データを細かく管理し、次回来館時には万全の態勢を整える。初めての顧客についても予約時に、宿泊の目的、食べ物の好き嫌いなど可能な限り情報を引き出す。その情報をもとに、特に気を使うのが客室係の担当部屋割りだ。宴会目的の客には場を盛り上げる陽気なタイプを、中高年の夫婦客には落ち着いた癒し系をといった具合に相性を考え、最後は女将がチェックし、そこで担当が入れ替わったりもする。

加賀屋を支える客室係の女性たち。客の出迎えと見送りは絶対に欠かさない。手前が、小田会長の妻でもある女将の小田真弓氏。

### 企業内保育所と母子寮を併設

設備面からの支援にも投資を惜しまない。館内には世界初の料理自動搬送システムを導入。1分間に90メートルの速度で最大1500食分の料理を各階のパントリーまで運ぶ。配膳に要する労力を4分の1に削減。自動化できるところは徹底して合理化し、客室係がサービスに集中できるようにした。

客室係にはシングルマザーもいるため、企業内保育所と母子寮を併設した8階建ての「カンガルーハウス」を1980年代から開設。私生活面での負担軽減に早くから着手した。アメリカ視察研修も定期的に実施。サービスで定評のあるザ・リッツ・カールトンに宿泊するなど、海外のホテル事情も体験させ、自己啓発を促す。

「すべてはお客様のために」という加賀屋イズムを実践する客室係は、いわば“究極の問題解決業”ともいえる。それを人材育成と後方支援により実現し、推進する仕組みを整備する。この加賀屋モデルを移植しようとしている日勝生加賀屋では、客室係は若い女性たちの憧れの職業となり、開業後、健康上の理由以外では1人も辞めていないという。

世界の市場では今、商品そのものの価値だけでは差別化を図ることが難しくなっており、最前線のサービスに、価値の中心をおく考え方が注目されている。加賀屋モデルは日本型グローバリゼーションの1つの道筋を示している。　(文中敬称略)

# 日本型グローバリゼーションは「トランスナショナル」を目指せ

**野中郁次郎氏**　一橋大学名誉教授

「おもてなし」とは、顧客との関係性のなかでその都度、文脈を読んで最善最適の判断を行うことだ。加賀屋には「すべては顧客満足のために」の理念のもと、自分たちから顧客に歩み寄る独自のおもてなしの型がある。それが海外でも通用するかが問われたのが、台湾進出だった。

台湾には常に華やかで賑やかなことを好む地域性がある。そこで、日勝生加賀屋には「裸踊り」もいとわない陽性タイプの人材を送り込み、日本とは対照的なサービスを提供しようとした。顧客の立場に立って、共振・共感・共鳴する点では通底しながら、文脈の違いに応じてモードを変えたのだ。

## アングロサクソン型は統一志向

加賀屋ウェイの型や知の基本作法は移植しながら、表現方法は文脈の変化に合わせる。文化や風土の違いを前提に互いに自立性、独立性を保ちつつ、本体と現地が根底では知の基本作法を共有する。こうした海外展開の仕方は「トランスナショナル」と呼ばれる。これは日本型のグローバリゼーションの1つの特徴といえる。

従来、国・地域の文脈の違いに関係なく、自分たちの基準によって統一しようとするコンテクストフリーのアングロサクソン型のグローバリゼーションが一般的だった。しかし、新興国の台頭、BOP（Base Of the Pyramid）への関心の高まりなどを背景にそのあり方が問い直されている。根底に流れるものは不変だが、文脈に即して最適最善の判断を行うコンテクストスペシフィックの日本型グローバリゼーションは1つのあるべき姿を示しているように思える。

考えてみれば、それはおもてなしの概念と通じる。つまり、おもてなしを実践する客室係の育成という課題は、企業のグローバル人材育成の課題と重なる。その点、現場リーダーが手本となり、徒弟的な関係を結びながら、共体験を通して浸透させていく加賀屋のやり方はきわめて示唆的だ。それがアメリカ海兵隊における育成方法と共通する点は、本文で示したとおりだ。

## アメリカ海兵隊の最前線支援システム

海兵隊では「エブリ・マリーン・ア・ライフルマン」の方針のもと、兵士はライフルマンとして養成される。手本となるサージャントは何倍もの負荷を与えられて現場リーダーへと育つ。加賀屋も各棟のグループリーダーがミニ女将としての負荷を与えられて育ち、客室係を養成する。プロフェッショナルなキーパーソンを要所に配置している点に着目すべきだ。

また、海兵隊では敵前上陸し、状況に応じて判断しながら戦うライフルマンが戦力の中心に位置づけられる。そして、航空支援、輸送・艦砲支援、地上支援、役務支援（施設、兵站など）と陸海空一体の支援システムが有機的に配置される。結果、最前線でアナログとデジタル、ソフトとハードが綜合され、強い戦力を生む。

同じ構図は加賀屋で客室係とバックヤードの間にもある。サービス業では最前線の「今、ここ」での判断が商品になるためだ。海兵隊には「戦場でも必ず仲間の骨は拾う」という鉄則がある。加賀屋も2007年の能登半島沖地震後の長期休業下でも1人も解雇しなかった。一体感も31年連続「日本一」を支えているのだろう。

# 若手を腐らせるな

ラグビーの指導者の“指導者”。現在、そんなポジションにある中竹竜二氏が、
若手を育てる現場のマネジャーを人事がどう支援するのか、ともに考える。

VOL. 13　現場のマネジャーの2つの役割とは

## 組織マネジメントと人材育成を切り分けて評価
## 「達成できなかったら全否定」に明日はない

**中竹竜二氏**

日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター
早稲田大学ラグビー蹴球部前監督


Nakatake Ryuji _1993年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。2006年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2007年度から2年連続で、全国大学選手権制覇。2010年2月退任。同年4月より現職。コーチの発掘・育成・評価を軸に、日本ラグビーにおける一貫指導の統括責任者として従事。『判断と決断――不完全な僕らがリーダーであるために』（東洋経済新報社）、『人を育てる期待のかけ方』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など、著書多数。


Text = 入倉由理子
Photo = 設楽政浩
Illustration = ノグチユミコ


「明日の試合、AとB、どっちを起用すべきだと思う？」

早稲田大学ラグビー蹴球部の監督時代、“試合に誰を出すか”は、僕の独断によって決めていた。しかし、試合の前日、ポジションのコーチに意見を聞くことはときどきあった。Aはコーチが目をかけている選手だ。確かに素直で伸びているが、実力はBのほうが上である。僕の問いかけに対し、多くの場合、コーチは迷わず「Aです」と答える。それはたいてい、「Aは今、いい経験をさせるべきときなんです」という理由である。

さて、結果、僕はどちらを起用するか。ほとんどの場合、彼らを無視して、Bを起用する。

### 人を育てることと活かすことでは、役割もスキルも異なる

監督やコーチは、企業の組織でいえばマネジャーのようなものだ。マネジャーがメンバーを率いるとき、僕はその役割を2つに分けている。1つは“組織マネジメント”。そして、もう1つが“人材育成”である。前者は目の前にいる人材が持っている力をその場でうまく活かすこと、後者は一人ひとりの力を伸ばすことだ。

極端な条件設定をすれば、その違いは際立つ。「明日、売り上げ3000万円を立てろ」。部長からマネジャーがそう指示されたら、人を育てている余裕はない。精緻に戦略を立て、目の前にいる人材を最も効果的に配置し、作戦を練る。一方、目標達成の時期が1年後であれば、そこで活躍できる人材を育てようとするだろう。勝てる人材を育てることと、その人材を現場で活用し、勝つこととは実はまったく異なる役割なのだ。

先の例をもう一度見てみよう。明日、試合で勝つことを目指す選手選択においては、マネジャーは“組織マネジメント”の役割を貫かなければならない。僕が迷わずBを選ぶのは、そういう理由である。しかし、Aを選んだコーチは、“人材育成”の視点に立ってしまっている。

この2つの役割を明確に分け、今、自分がどちらの役割にあるかを自覚することによって、メンバーに対する言葉や態度、指導もより的確になる。今、どんな言葉、態度で臨むべ

きか。それを決める1つの基準になりうるのである。

“組織マネジメント”の役割を担うときは、今すぐ成果をあげてもらうことが目的なのだから、“上から”決まったことをメンバーに落とす。一方、“人材育成”を担うときであれば、メンバーを“横から”支援する言葉や態度に変わる。同じ失敗をしたとしても、前者ではそれを実行できなかったことに対する“評価”を下し、間違いを修正するための“正解”を確認して、実行させる。一方、後者であればなぜ失敗したのか、次はどうすれば成功するのかをメンバーとともに考える。たとえ失敗したとしてもある程度それを許容し、目先の成果よりもメンバーの成長を優先して、さらなるチャレンジを促す。

この2つを切り分けていないとどうなるか。育成すべきときでも成果があがらないことを責め、正解を与えてしまい、「こうしろ」と上から指示を出す。するとメンバーは、自律性を失い、自ら育つチャンスを逃す。また、逆も少なくない。本当はレギュラーポジションを誰が取るか明確に決まっているのに、「チャンスは誰にでもある」と、無駄なチャレンジをさせる。ここには嘘があるし、それが露呈すればメンバーは意欲を失っていく。

## 引き継ぐこと、変えることを2つの役割に照らして検証

では、これらはすべてマネジャーの責任なのかというと、僕はそうは思わない。

将来に向けてじっくり人材育成をしていこうとしても、育成よりも短期的な成果、結果を求められるばかりに、強引な指導に傾いていく。また、育成に必要なチャレンジをする機会の提供、失敗を許容する余裕も日本企業から失われつつある。

そして何より大きな問題は、2つの役割があることを明示していないし、評価もそれを反映した項目になっていないことだ。マネジャーを評価する人事や経営者は、成果が出た、出なかったにかかわらず、メンバーを適正かつ冷静に配置し、組織マネジメントしたのか、育成のスタンスを守って育てたのか、という点を切り分けて見なければならない。

役割を明確にした時点で、態度は変わってくる。コーチに「今回はお前が、AかBか選んでいいよ。勝つためにはどうしたらいい？」と言うと、考えた末、皆、Bを選ぶ。そして、その決断の結果を振り返ることで、マネジャーは育つ。

2011年9月から、ニュージーランドで開催されたラグビーワールドカップ。主に全日本チームの監督やコーチの評価という役割を担い、僕も同行した。全日本チームが4年前から掲げた目標は、予選リーグ4戦のうち2勝すること。20年前に1度手にして以来、1度も成しえなかった勝利を目指していたが、果たして、対カナダ戦の引き分け以外は敗戦に終わった。多くのメディアの論調で言えば「惨敗」。確かに「負け」は「負け」である。しかし、組織マネジメントはともかく、人材育成の役割から見たときにはどうだろうか。

僕の認識では、肯定すべき点も確実にある。これまでの方針を全否定し、ゼロリセットする必要はない。引き継ぐこと、変えるべきこと。それを組織マネジメント、人材育成の両面から検証する。これが今、僕らがすべきことである。

# Career Cruising

キャリア・クルージング

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。
人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探すため、
各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。

## 理不尽な力には屈しない。
## 信念を貫き通せる道を自ら拓いた

**北村晴男氏** Kitamura Haruo

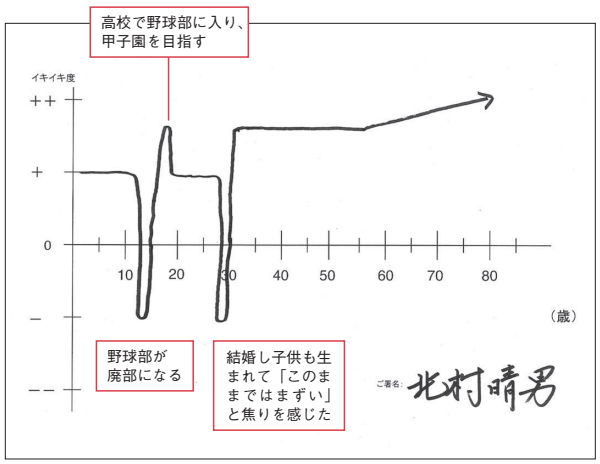
弁護士

## Career History　北村晴男氏のキャリアヒストリー

| | | |
|---|---|---|
| 1956年 | 0歳 | 長野県更埴（こうしょく）市（現・千曲（ちくま）市）に生まれる。父は鉄工所を設立・経営していた |
| 1970年 | 14歳 | 中学校で野球部に入ったものの、2年生のときに廃部に |
| 1971年 | 15歳 | 長野県立長野高校に入学。野球部に入り、甲子園を目指して練習に励んだ。3年生の夏には長野大会の準々決勝まで進んだ |

高校2年冬。野球部室内練習場でのバッティング練習。打順は1番、ポジションはセカンドだった

| | | |
|---|---|---|
| 1975年 | 19歳 | 1浪後、早稲田大学法学部に入学。2年生のときに学習塾を開き、大学卒業後は塾経営をしながら、司法試験の勉強を続けた |
| 1984年 | 28歳 | 結婚を機に塾経営をやめて司法試験の勉強に専念。翌年に長男が誕生 |
| 1986年 | 30歳 | 司法試験に合格 |
| 1992年 | 36歳 | 勤務弁護士として3年間勤務後、東京・赤坂に北村法律事務所（現・弁護士法人北村・加藤・佐野法律事務所）を開設 |
| 2002年 | 46歳 | 日本テレビ「行列のできる法律相談所」に出演 |
| 2011年 | 55歳 | 立川支社を開設。経営する法律事務所には、2011年現在、3名のパートナー弁護士と6名の勤務弁護士が所属している。生命保険法、交通事故、破産管財事件など一般民事を専門とし、とくに生命保険に関する訴訟で評価が高い |




直筆の人生グラフ。36歳で独立後も紆余曲折はあったが、「努力さえすれば解決できた。フェアな環境での苦労は不幸とはいえません」と北村氏。

法律バラエティ番組「行列のできる法律相談所」でおなじみの北村晴男弁護士。出演は10年目を迎えた。架空の法律相談に対し、4人の弁護士がそれぞれの判断を示して議論するのが、同番組の見せ場の1つ。なかでも北村氏の熱く、真面目な姿は印象的だ。

「『現実の訴訟ではないのだから、そんなにムキにならなくても』と思う方もいるかもしれません。でも、法律問題を議論する以上は入り込んでしまう。そうすべきというより、どうしてもそうなってしまうんです」

### 少年時代は、正義感が強く人とは違う性格に悩んだ

現実の法廷でも、大相撲・元星風の地位確認訴訟など世間の注目を浴びる裁判から、企業法務・離婚・相続などの一般民事までさまざまな法律案件に携わってきた。

「裁判を起こすには、費用面でも精神面でも大きな負担を伴います。クライアントはそのリスクを冒しても自らが受けた理不尽を世に問いたいと弁護士を訪ねる。その勇気に応えたいという気持ちは常に持っています」

個人的にも「理不尽な力には屈しない」という信念があり、それが弁護士として仕事をするうえでの原動力にもなっている。その信念は、中学時代に起きたあるできごとから芽生えた。所属していた野球部が、学校の都合で、納得できる説明もなく廃部に追い込まれたのだ。

「卒業まで校長や教師に抗議し続けましたが、相手にされませんでした。今の僕なら裁判を起こしているところですが、当時はなす術がなく、やり場のない怒りを抱えるだけ。以来、権力を振りかざす人に対して『負けるものか』という思いはすごく強くありました」

だが、同じことを経験しても、学校側に異を唱えない仲間たちもたくさんいた。「自分は変わった人間だ」と意識するようになり、少年時代は密かに悩んだという。

「人の言うことに従えない性格だから、組織に入っても上司と衝突して辞めるに決まっている。このままでは社会で生きていけないんじゃないかと思っていました」

転機は高校2年生のとき。札幌地裁による自衛隊違憲判決に驚き、弁護士を目指しはじめたのだ。

「判決の内容よりも、たった一人の人間の判決が社会を揺るがしたことに驚いたのです。弁護士なら自分の信念を貫けるし、独立もできる。しかも、勉強して資格さえ取ればなれる。家柄も金も関係ない世界です。これしか

Interview = 泉 彩子、大久保幸夫　Text = 泉 彩子（62〜64P）、大久保幸夫（65P）
Photo = 刑部友康

ないと思いました」

## 学習塾を経営しながら司法試験を受け続け、30歳で合格

1浪して早稲田大学法学部に入学。弁護士を目指すことに対し、父はいい顔をしなかった。

「父は家庭の事情で満足に学校へ行けず、裸一貫で鉄工所を興した人。大学に行くよりも、『手に職をつけろ』という考えで、僕もそう言い聞かされて育ちました。父なりに僕のことを思って言ってくれていることは明白でしたが、素直に従うつもりはありませんでした」

当然、大学卒業後に司法試験の勉強を続けるための親からの援助は見込めない。学生のうちに生計の目処を立てようと大学2年生のときに学習塾を開いた。

塾経営のかたわら、司法試験の勉強を続け、合格するまでには7年かかった。旧司法試験合格までの年数としては珍しくないが、当時北村氏は既に結婚し、長男も1歳になっていた。あきらめようと思ったことはないのだろうか。

「信じていたんですよ。いつか必ず合格するって。それに、僕は高校時代に甲子園を目指し、あとひと息というところで敗退するという経験をしていました。旧司法試験は何度でも受けられますから、3年間しかチャンスのない高校野球に比べればたいしたことがない。さすがに妻が長男を授かったときは、焦りましたが、結果的にはそこで責任感みたいなものが芽生えて奮起したからこそ合格できたのだと思います」

合格後は法律事務所に勤務したが、ボスと大ゲンカをして3年で飛び出した。独立当初は仕事も少なく、不安も感じたという。高校時代に懸念した通りの展開だが、その後は路頭に迷うどころか、勤務弁護士を雇わなければ間に合わないほど仕事が増えていった。

「御用聞きはできませんが、クライアントが何を望んでいるかを的確に把握することと、目の前の仕事を一生懸命やることだけは心がけていました。当時の弁護士は一方的にアドバイスするタイプの人も多かったので、当たり前のことをきちんとやれば、差別化できるという確信がありましたし、その通りでした」

## バラエティ番組に出演することには葛藤もあった

テレビへの出演は、「弁護士会野球部の先輩にだまされて」、TBSの新番組「ウンナンの桜吹雪は知っている」の打ち合わせに参加したのがきっかけだ。

「法曹界では、『テレビに出ている弁護士』というのは軽んじられることもあります。とくに『行列のできる法律相談所』はバラエティ番組ですから、深刻な法律案件に携わっている自分が出演することに葛藤もありました」と北村氏。だが、出演すると決めたからには中途半端なことはできないと番組のなかでの法律相談にも真剣に取り組むうち、好意的にとらえてくれるクライアントが増えた。

「一般の方から、『法律に親しみを持てるようになった』と言われるようになったのは、嬉しいですね」

また、「行列のできる法律相談所」では、同じ法律問題について4人の弁護士の見解が分かれることが多い。法解釈や事実の見方が1つではないということを理解する人が増え、同業者からは「クライアントとのコミュニケーションが取りやすくなった」とよく言われるという。

「真剣に仕事に取り組んでいるほかの弁護士の姿勢を疑われるようなことはできない」と、番組開始当初は滅多に笑わなかったが、最近は笑顔も見せるようになった。

「真剣に議論をしていれば、多少笑っても大丈夫かなと思いまして」と話す北村氏。番組への出演も長くなり、これまでの姿が周囲に認められてきたからこその心境の変化だろう。経営パートナーやスタッフに恵まれ、本業も順調だ。将来の展望を問うと、こう答えてくれた。

「先のことはそう簡単には見えません。ただ、これまでと変わらず、みんながいい仕事をし、精鋭が揃う事務所をつくっていきたい。それが結局はクライアントの信頼につながり、社会への貢献にもなると思っています。振り返れば、紆余曲折はありましたが、『一生懸命やれば、必ずうまくいく』という思いが裏切られたことはありません。僕の人生は相当恵まれていると思います」

After
Interview

# 「一生懸命やれば自然とうまくいく」野球で身につけた楽観的人生観

**大久保幸夫**　ワークス研究所　所長

テレビの印象からは気難しく偏屈なイメージもあるが、実際にお会いした北村氏は、楽観的で、さっぱりした性格のスポーツマンという印象だった。

彼の口からは、「一生懸命やれば自然とうまくいく」という人生観が語られた。司法試験の数度にわたる失敗のときも、最初に勤めた事務所でボスと衝突して独立を決意したときも、「一生懸命やれば……」という気持ちが前を向かせたのではないだろうか。

背景には、「自己信頼」がある。自己信頼とは、現在の自己、将来の自己に対して、信頼と希望を持っているという意味である。自己信頼が形成されるためには良好な人間関係や、成功体験の積み上げが必要だが、北村氏の場合、それは中学から高校にかけての野球漬けの生活にあった。

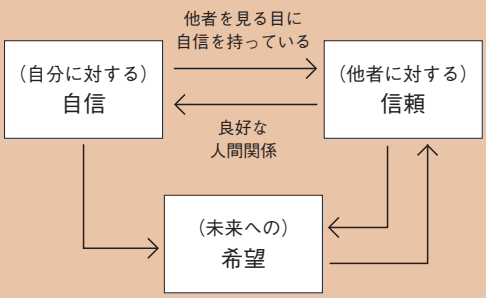
まず、人間関係の積み上げだが、長野県の牧歌的環境のなかで純粋な心を持った野球部やその他の多くの友人たちに恵まれたこと、そして私利私欲なく、強い若者を育てたいという思いで長年ボランティアで野球部の監督をやってくれていた指導者との出会いがあった。とくに監督からは、「困難に直面したときにこそ勇気を奮い起こせ」という教えを受けたことが印象深いという。

加えて、甲子園出場には至らなかったが、野球に一生懸命に取り組むことで、結果を出せたという成功体験も重要な影響を与えている。練習したことは必ず力になり、試合で出るのだという確信を得たのだろう。

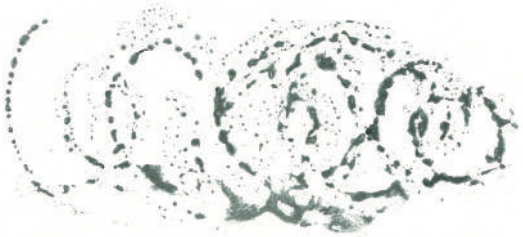
自己信頼の高い人の特徴には、他者を信頼する力の強さもある。他者を信頼するということは、自分自身の他者を見る目を信頼していることにほかならないので、根底には自己信頼があるのだ。北村氏も、「ごくわずかな会話で、その人を受け入れるべきかどうか素早く判断しますね。その判断に自信があるし、間違ったことはないと思います」と言う。仕事のパートナーでも、プライベートでも、信頼すべき人か否かはすぐにわかり、信頼すべき人と継続的で豊かな関係を築いていくのだという。

若いときの野球漬けの経験から、楽観的人生観や他者を信頼する力を得ていたとしたら、北村氏が野球から得たものは極めて大きかったといえるのではないだろうか。

### 自己信頼の構造




「自信」と「他者への信頼」と「未来への希望」はすべてつながっており、全体として自己信頼を構築している。自信を持っている人だからこそ他者を信頼することができ、その結果として未来への希望が生まれる。



# 人事の哲学

## 大転換期を支える中国古典の智

第十七話

## 多くの企業で今急速なグローバル化が進んでいるが、日本企業として残すべきはどのようなことか？

**田口佳史氏**

Taguchi Yoshifumi_東洋思想研究者。株式会社イメージプラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く、1万名を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『いい人生をつくる論語の名言』（2011年大和書房）、『老子の無言』（2011年光文社）、『論語の一言』（2010年 同）。2008年には日本の伝統である家庭教育再興のため「親子で学ぶ人間の基本」（DVD全12巻）を完成させた。

Text = 千葉 望
Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）

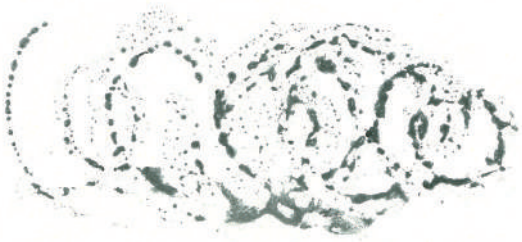

東日本大震災後、電力不足や円高、サプライチェーンが日本に集中することのリスクなどが問題になり、日本企業はより一層グローバル化を推し進めようとしています。しかし、そのことに対して大きな不安を抱いている方々も多いことと思います。海外で事業を拡大する際に何を大切にすべきか。今回は西郷南洲（なんしゅう）こと西郷隆盛が遺した言葉のなかに、グローバル化していくために欠かせない、人として組織としての基本とは何かを探ってみたいと思います。

### 徒（いたずら）な「西欧かぶれ」を戒めた西郷南洲

明治維新後新たな国家を造るために、当時の政府は明治４年「岩倉使節団」を欧米に派遣し、近代国家を視察させました。「百聞は一見に如かず」で、日本にはない状況を理解するためには理にかなった施策であったと思います。ところが彼らが帰国したのち、日本で留守番をしていた西郷とは大きな相違がおこってしまいました。使節団のメンバーは、進んだ西欧文明から刺激を受けたのはよかったけれど、「かぶれ」てしまった部分もあったことでしょう。日本に残っていた西郷だからこそ、見える本質もあったのです。

何程制度方法を論ずる共、その人に非（あら）ざれば行われ難し。人ありて後方法の行わるるものなれば、人は第一の宝にして、己れその人に成るの心懸け肝要なり。（以下すべて『西郷南洲翁遺訓』より）

西郷はまず「人間が第一」と考えました。どれほど新しい制度や方法を取り入れたところで、それを動かしていくのは人材です。それゆえに「人は第一の宝」と西郷は説きます。そしてこの考え方は、長い間日本企



業が基本としてきたところだったはずです。しかし近年では、主にアメリカ流の人事制度が流入し、人間を評価する際に能力や頭脳だけを基準とする考え方が浸透してきました。

私はこれまでアメリカ系企業を数社経営指導しましたが、「当社はあなたのノウハウが欲しい」「不要になったので明日から出社に及ばず」という考え方がめずらしくありません。それを不用意に取り入れることが果たしてよいのかどうか、もっと考えてみるべきではないでしょうか。そもそも人間の能力とは、全人格があってはじめて生きるもの。頭だけ切り離せるとは思いません。

日本企業は人間を集団ととらえてきました。組織の一員として、ふさわしい能力を持っているかどうかを重視し、組織のなかでキャリアを育てていくと考えました。そういう考え方をあっさりと捨て去ってよいのかどうか、今一度考え直すべきです。

万民の上に位する者、己れを慎み、品行を正しくし、驕奢を戒め、節倹を勉め、職事に勤労して人民の標準となり、下民その勤労を気の毒に思う様ならでは、政令は行われ難し。

西郷は組織の上に立つ者に厳しい倫理観を求めました。贅沢をせず、正しく行動し、自分の仕事に誠心誠意取り組む。下の人間がその働きぶりを気の毒に思うほどでなければ、物事はうまく進まないと考えたのです。諸外国のなかには人の上に立つ者に「驕奢」を認めるところもありますが、日本は違います。上に立つ者とは、単に位が上というだけでなく、尊敬の対象であり、先輩社員として「手本」の意味合いもあることを忘れてはいけません。

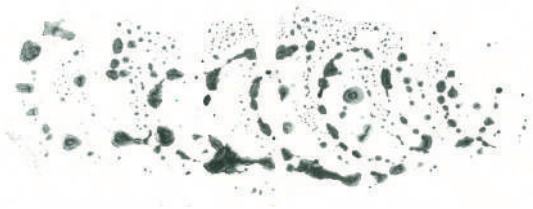
節義廉恥を失いて、国を維持するの道決してあらず、西洋各国同然なり。上に立つ者下に臨みて利を争い義を忘るる時は、下皆これに倣い、人心忽ち財利に趨り、卑吝の情日々長じ、節義廉恥の志操を失い、父子兄弟の間も銭財を争い、相讐視するに至る也。此の如く成り行かば、何を以て国家を維持すべきぞ。

「節義廉恥を失いて」とは、恥も外聞もなく、という意味です。西欧各国は恥も外聞もなく、諸外国を搾取することに邁進した。人間はとかく、自分の国を離れるとそうなりがちだと南洲は指摘しています。「旅の恥はかき捨て」ではありませんが、国内では紳士で通っていた人物が、海外の赴任先でまさに「節義」を失う例は枚挙にいとまがありません。

そして、そういう姿は日本人の部下はもちろん、現地で雇用された人たちもしっかりと見ているものです。上に立つ者が私利私欲で争っていれば、下の者もそれを真似します。そうなってしまっては、誰もついていきません。あるいはその会社を見捨てるでしょう。日本が海外で組織力を発揮しようと思ったら、まず自分たちが身を慎み、清廉に仕事に励むことを第一としなければなりません。

租税を薄くして民を裕にするは、即ち国力を養成する也。故に国家多端にして財用の足らざるを苦しむとも、租税の定制を確守し、上を損じて下を虐たげぬもの也。能く古今の事跡を見よ。道の明らかならざる世にして、財用の不足を苦しむ時は、必ず曲知小慧の俗吏を用い巧みに聚斂して一時の欠乏に給するを、理材に長ぜる良臣となし、手段を以て苛酷に民を虐たげるゆえ、人民は苦悩に堪へ兼ね、聚斂を逃れんと、自然譎詐狡猾に趣き、上下互に欺き、官民敵讐と成り、終に分崩離析に至るにあらずや。

西郷がここで語っているのは「名君のあり方」です。名君は民から収奪するのではなく、租税を薄くして国力を養成するものだとします。た



# 節

## 海外にあってもまず自分たちが身を慎み、清廉に仕事に励むこと。

とえ国が苦しいときでも、税金をむやみに上げたりせず、上の人々が精一杯節約に努め、民を損なってはいけない。収入、すなわち国であれば税収、企業であれば売り上げ・利益ですが、これらが足りなくなると、好ましからざる手段を使って収入を上げる部下を重用しがちになると西郷はいいます。しかしそれをやっては、そうした行為に耐えかねた民は逃げ出したり一揆をおこしたりしてしまうため、結局は国や組織が成り立たなくなります。よく人を見て、長い目で組織の繁栄を考えられる人材を登用すべきです。海外に出ていくならなおさらのことです。

### 「節義」を守りつつ グローバル化をめざそう

文明とは道の普く行わるるを賛称せる言にして、宮室の壮厳、衣服の美麗、外観の浮華を言うには非ず。世人の唱うる所、何が文明やら、何が野蛮やら些とも分らぬぞ。予、嘗て或人と議論せしことあり。西洋は野蛮じゃと云いしかば、否文明ぞと争う。否否野蛮じゃと畳みかけしに、何とてそれ程に申すにやと推せしゆえ、実に文明ならば、未開の国に対しなば、慈愛を本とし、懇々説諭して開明に導くべきに、左はなくして未開蒙昧の国に対する程むごく残忍の事を致し己れを利するは野蛮じゃと申せしかば、その人口を莟めて言無かりきとて笑われける。

西郷は洋行帰りの人々と議論を重ねました。西郷は西欧諸国を野蛮だと批判します。それに対して相手は「いや、西欧は文明国家だ」と反論します。西郷は、本来の文明国家であれば、未開の国に対しては慈愛の心を持ち、指導しながら開明の道へと導くべきなのに、実際には植民地化するなど、殺戮や搾取を繰り返しているではないか、それをしている国々がなんで文明国家なものかと言うのです。そう主張すると、相手は口を閉ざしてしまいます。返す言葉がなかったのでしょう。

日本が新興国に出ていく際、どのような態度で事に当たればよいのか。西郷の言葉に含まれている意味をよく考える必要があります。日本は先進国だというおごりから抜けきれずに現地に行って、きちんとマーケティングもせず、人材も育てずに儲けようとだけしたら、それは「野蛮」な態度としかいえないはずです。

広く各国の制度を採り開明に進まんとならば、先ず我国の本体をすえ風教を張り、然して後徐かに彼の長所を斟酌するものぞ。否らずして、猥りに彼れに倣いなば、国体は衰頽し、風教は萎靡して匡救すべからず。終に彼の制を受くるに至らんとす。

西郷は進んだ国々で見聞を広め、その制度を取り入れて国を開いていくこと自体に反対しているわけではありません。まず、日本が本来守るべきものは何か深く考え、そののちに静かに西欧諸国の長所を検討して取り入れるかどうかを考えるべきだといっているのです。やみくもに制度や習慣を取り入れたがために、本来守るべき日本の伝統や習慣を失ってしまえば、国は衰退し、風紀は乱れ、結局は西欧諸国の侵略を招くことになると危惧しています。実際、「和魂洋才」といいながら、日本は近代化を急ぐあまりに、本来守るべきものも捨て去り、西欧の文明に染まっていきました。それは現在にも続く、「アイデンティティの危機」を招いたと思います。

グローバル化を進める際に、同じ失敗を繰り返してはならないと私は

「節」という字の竹冠の下にあるのは、「食」と「人」。成長の前にたっぷりと栄養を溜め込むひとときというところでしょうか。そうした節目節目で己の迷いや過ちを整理してこそ、あるいはそんな経験を身の肥やしにしてこそ、また凛として、まっすぐ進んでいける。人が生きる姿はまさに竹のようです（一艸氏・談）

考えます。さまざまな企業がじっくりと考えることもせず、アメリカ流の人事制度を取り入れ、失敗しました。成果主義が流行したとき、ある大手企業では大幅に人事評価に成果主義を取り入れましたが、社員が互いに協力し合い、部下や後輩を育てるという美風を失った結果、すっかりぎすぎすした雰囲気になってしまいました。今はその反省に基づいて、人事制度をもう一度作り直し、運用しています。

正道を踏み国を以て斃（たお）るるの精神なくば、外国交際は全（まった）かるべからず。彼の強大に畏縮し、円滑を主として、曲げて彼の意に順従する時は、軽侮を招き、好親却（かえっ）て破れ、終に彼の制を受くるに至らん。

外国の企業といろいろな取引をするとき、正道（道義）を守り、自社のために斃れるほどの気概を持って仕事に取り組まなければ、本当の交際はできないものです。たとえば今後、中国企業の力はますます強くなっていくでしょうが、それを恐れ、目の前の仕事を円滑に進めることだけを目的に相手におもねってしまっては、相手から軽蔑されるばかりです。最初は少々業績が向上したとしても、ゆくゆくは足元を見られ、友好的な取引もできなくなるでしょう。どんなときでも「節義」を尊ぶ精神。これこそが、西郷が近代化をめざす祖国に求めたことでした。

書・題字＝岡 一艸

Oka Issou_国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員。現代書展（大澤賞）、スペイン美術賞展（優秀賞）、日本・フランス・中国現代美術世界展（中国美術家協会賞）、イタリア美術賞展（優秀賞・プレスキッド賞）、パリ国際サロン（最高賞・ザッキ賞）、サロン・ドートンヌ展（入選）ほか、国内外受賞実績多数。
http：//www.issoart.com/

## 読者の声

前号『Works』108号（2011.10－11）に寄せられた読者の声です（2011.11.4時点）

### 特集『対話＝ダイアログで紡ぐ　人と組織の未来』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、

| 大変役に立つ　46.7% | 役に立つ　36.7% | 16.6% |
|---|---|---|

あまり役に立たない

●マネジメントの心得として、よくコミュニケーションを取れといわれますが、できているのは会話（世間話）と議論（主張）ばかりなので、期待する効果が出ないのだと気付けました（サービス業）

●「職場」をどう捉えるか。会社のなかである役割を担う「機能としての職場」。ただ、それ以前に一人ひとりの人間が集う「コミュニティとしての職場」をしっかり作らねばなりません。本特集を読み、改めてそう実感しました（製造）

●関心が高く、職場で実践していけるテーマについて、学術的な背景、実践例、日本人の特徴をふまえた導入の解説があり、参考になります（電気機器）

●ピラミッドにネットワークの良さをいかに組み込むかが企業の課題。発散した後どうすればよいのかまでわかるとよかったです（製造）

●対話の位置付け、会話や議論との違いがクリアになりました。ただの雑談ではなく、意見の積み重ねで何かを見出す、気付く。だけど何か結論を求めているわけではないという位置付けは、重要だと思います。対話により、他者を鏡に自分を知る。対話を成立させるためには、相手への信頼感が前提。高度な知的活動だと思います（建設）

●実際の企業活動のなかでどう活用できるのかを考えると、あまりピンときませんでした。ただし、知識・情報を得るという点では満足しています（コンサルティング）

### 連載に関するご意見、ご感想

●第2特集：研修をいかに現場に反映させるかという問題は、常に悩みのタネだったので、今回の記事は非常に参考になりました（サービス業）

●成功の本質：急激に巨大なイベントに成長したこの話は興味深く、「コンセプトは大真面目です。でも、パフォーマンスは楽しく、面白く、バカバカしく」というコメントが印象的。楽しくやられているところが「ミソ」なのでしょう（精密機器）

●人事の哲学：中国の古典に出てくる言葉には、現在の日本人にとっても非常に重要な内容が多く含まれていることに、毎号驚かされます。今号でも「『他責』の風土は企業そのものから改善意欲を奪いますから、やがて業績悪化へと進んでしまいます」という言葉は、日本のビジネスマンがしっかり噛み締めなければならないと思いました。今の日本経済の停滞を、リーマンショックや新興国の台頭などの「他責」にしていないでしょうか（コンサルティング）

●若手を腐らせるな：「見ることと同時に見ないことも決める」というのはうっかりしているとなかなかできないものです。「森全体が生き生きとしていれば、そのうち１本に元気がないことに気付かない」という指摘は、中上級のリーダーならば肝に銘じておくべきだと思います（コンサルティング）

●CAREER　CRUISING：よく年長の方々から「40代の仕事がいちばん充実していた」という話を聞きます。自分で意識していなくても、30代までの公私の積み上げが40代の仕事を充実させるのだと思います。いとうさんも、それまでの経験からある種の自信を持たれたのではないでしょうか（建設）

### 編集後記

今回、カプール氏にインド取材をコーディネートいただきました。約40年間日本に住み、日本人より日本人らしいインドの方です。インドと日本を深く理解し、両国の架け橋になることを使命にお仕事されています。日本とインド、各国をつなぐコネクターが企業にとっていかに重要か、取材した企業とカプール氏に気付かせていただきました。（中重）

4、5ページの全面の写真は、一般家庭の屋根に昇らせていただいて撮影したもの。そして、現地の方々が数千人集まるお祭りのなかに分け入っていった取材もありました。私たちにはわからない現地のコンテクストのなかで、できること、できないことを的確に判断し、結局は無理をたくさん聞いてくださった取材コーディネーターのカプールさんに、本当に感謝です。（入倉）

コマツのコムトラックス、すごい仕組みです。「世界の建機のリアルタイムな稼働状況」は、いちばん早い景気の指標といえるのではないでしょうか。そんなことを思っていたら、GEの航空機エンジンの整備システムも、コムトラックスに似ているという話を聞きました。さてどちらがどちらを参考にしているのか、いないのか。興味は尽きません。（wsfer510）

実際お会いした北村先生は、テレビでお見かけする通りまじめで一徹。弁護士は天職でいらっしゃるのだなと感じました。法律相談は当然のこと、テレビ出演の際にも、義を貫いておいでです。ちなみに、プロ野球も幼少の頃より巨人軍の大ファンで、長嶋茂雄氏に話題が及ぶと破顔されていらっしゃいました。ここにも一徹ぶりが窺えます。（湊）

## Works
## 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から3回までご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。バックナンバーもご購読いただけます。

### [お申し込み方法]

A.B.C.のいずれかの方法でお申し込みください。

**A. インターネット**

http://www.works-i.com

Home ＞ 機関誌Works ＞ 購読のお申し込み

**B. 電話**

フリーコール 0120-022-844（通話料無料）

月～金（土・日・祝休）9:00～17：30

（携帯・PHSからもご利用いただけます）

**C. FAX**

フリーコール 0120-270-112（通話料無料　24時間OK）

下記URLからご注文専用のFAX用紙をプリントアウトして、必要事項をご記入の上、上記のFAX番号までご送信ください。

http://magapla.net/information/faxorder.pdf

home ＞ 機関誌Works ＞ 購読のお申し込み＞（FAX用紙はこちらから）

### [購読料]

◎1冊　700円　　（消費税込み・送料無料）

◎6カ月間・3冊　2100円（消費税込み・送料無料）

バックナンバー・No.1～22はフリーペーパーです。
送料のみ（100円）でお送りします

### [お支払い方法]

◎お支払いは一括払いになります。

【郵便振替・コンビニエンスストア振込】商品初回発送1～2週間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払いください。手数料はかかりません。

【クレジットカード】JCB、VISA、MASTER、ダイナース、及びこれらの提携カードがご利用になれます。手数料はかかりません。

＊電話・FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払いはご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込のみとさせていただきます。

＊発売日以前のご注文は、発売日当日～2日程度でお届けします。発売日以降のご注文は、申込から3日～1週間程度でお届けします。

＊発送事情により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。

個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報（氏名・住所・電話番号等）は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービスに関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することがあります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。

●個人情報管理責任者：株式会社リクルート　マーケティング局　局長
●個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係
●フリーコール：0120-036-693（受付時間：9：00～17：30土日祝日除く）

### バックナンバーズ

No.108 2011.10-11
対話＝ダイアログで紡ぐ人と組織の未来

No.107 2011.08-09
若手を見る目、活かす力はありますか？

No.106 2011.06-07
変化の時代、キャリアの罠

No.105 2011.04-05
サービス人材の育成で世界に挑む！

No.104 2011.02-03
クリエイティブクラスとの新結合

No.103 2010.12-2011.01
人事と社内メディアの新しい関係

No.102 2010.10-11
新卒選考ルネサンス

No.101 2010.08-09
モチベーションマネジメントの限界に挑む

No.100 2010.06-07
人材育成「退国」から「大国」へ

●No.99 2010.04-05
「失敗させない組織」のリスク

●No.98 2010.02-03
リストラの「けじめ」

●No.97 2009.12-2010.01
コミュニケーション不全　解消のシナリオ・序章

●No.96 2009.10-11
「私」を動かすインセンティブシステム

●No.95 2009.08-09
人事プロフェッショナルの本質

●No.94 2009.06-07
「世界で戦えるチーム」をいかに作るか

●No.93 2009.04-05
日本型リーダーシップ進化論

●No.92 2009.02-03
不況に負けない人事を

●No.91 2008.12-2009.01
「年の功」再発見

●No.90 2008.10-11
外部パートナーとの協働

●No.89 2008.08-09
カオス発、創造へ

●No.88 2008.06-07
展望　ミドルのブレイクスルー

お問い合わせ先　株式会社リクルート　ワークス研究所
http://www.works-i.com　e-mail：works@r.recruit.co.jp
TEL：03-6835-9235　FAX：03-6834-8350

NEXT

『Works』次号（110号）のテーマは

**ミドルの自己信頼**

発行は、2012年2月10日（金）です。

# Works Institute

RECRUIT

109 2011.12-2012.01 現法から見た現地　現法から見た本社

第17巻第5号通巻109号2011年12月9日発行（隔月10日発行）
発行人 大久保幸夫　編集人 中重宏基　発行（株）リクルート ワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
TEL 03-6835-9235（編集部）
定価700円 本体667円