

Works 112

どうする、人と組織。こうする。

2012.06-07
Works Institute

第2特集

“女活”は
第3フェーズへ

連載

■経営者に聞く
進化する人と組織
全日本空輸(ANA)
取締役会長 大橋洋治氏

■成功の本質

ミライース
／ダイハツ工業

■Career Cruising

伊達みきお氏
(お笑い芸人)

■人事の哲学

～中国古典の智～
■若手を腐らせるな
■ダイガクセイのミカタ

地方のネットワークに、出現する未来



RECRUIT



CONTENTS

Works No.112 JUN...JUL 2012



第1特集

4 地方のネットワークに、出現する未来

5 はじめに：今回は、取材が大変でした

SECTION 1

6 データで見る、縮む地方の現状

SECTION 2

10 《事例で探る》地方ネットワークの胎動

11 ●CASE1 農家のこせがれネットワーク

ゆるゆるネットでも人は育つ 農業再生を目指す、価値創造の新形態

14 ●CASE2 長野・上伊那の中堅・中小企業群

一芸磨く経営者たちが郷土愛で結束 もたれ合わずに、価値を生む連携

18 ●CASE3 マルヤガーデンズ

売り場のなかで地域コミュニティも活動 巻き込む社長が「未来のデパート」を実現

22 ●CASE4 えがおつなげて

都会人の農業体験から始まる価値創造 互いの立場を知ると、連携が動き出す

25 ●ケースを振り返って：自前主義にこだわる正圧の組織から、あらゆる物が流れ集まる、負圧の組織へ

／村上恭一氏（慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任教授）



人のネットワークが生み出す新しい現象に注目！ 今、地方のいたるところで「瓢箪から駒！」ともいえるビジネスの成果や可能性が、ボン！という音とともに、生まれているようです。

SECTION 3

28 新たな動きに何を学び、どう支援するのか

- 28 ● 地域プロデューサーを支える そこで長年働く人のネットワーク
／木村俊昭氏（東京農業大学生物産業学部 教授）
- 30 ● 「摺り合わせ」型研究開発に欠かせない中小企業ネットワークとの関係再構築を
／中沢孝夫氏（福井県立大学地域経済研究所 所長 特任教授）
- 32 ● 適者生存・自然淘汰論には疑問符も 未知の環境に強い「ええ加減」戦略とは
／四方哲也氏（大阪大学大学院情報科学研究科 教授）
- 34 ● まとめ：メンバー全員がリーダーになれる、ネットワークを動かせるリーダーとは
／中重宏基（本誌編集長）

第2特集

36 “女活”は第3フェーズへ

連載ページ

- 44 ● 進化する人と組織 全日本空輸（ANA）取締役会長 大橋洋治氏
- 48 ● ダイダクセイのミカタ VOL.3 自ら学び、成長する人材を育てる
- 50 ● 成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第61回 ミライース／ダイハツ工業
- 56 ● 若手を腐らせるな VOL.16 強い「らしさ」を持つチームをどうつくっていくか
- 58 ● Career Cruising 伊達みきお氏（お笑い芸人）
- 62 ● 人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第二十話 外国人部下のマネジメント
- 66 ● FROM EDITORIAL OFFICE
- 67 ● INFORMATION



「2020の人事シナリオ」 Web連載



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

ワークス研究所ホームページにて、30社の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」を探りました。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／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、根村かやの、広重隆樹
 フォトグラファー／新井啓太、刑部友康、勝尾仁、草野清一郎、佐藤洋、鈴木慶子、那須野公紀、原田直樹、平山 諭
 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、渡邊洋治郎、内田真琴
 表紙デザイナー／阿保雄太（デザインホース）
 表紙フォトグラファー／下築健一
 アートディレクター／高瀬 薫
 デザイナー／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



第1特集

地方のネットワークに、





出現する未来

はじめに

今回は、取材が大変でした

今回のテーマは、地方のネットワーク。しかもNPO、地域コミュニティ、中小企業など、いつもあまり話を聴かない人たちが取材対象だった。取材を始めて間もないころ、農家のこせがれネットワーク（11ページ参照）の人たちにインタビューしていて、「なんだかやりにくいな」と思った。通常、企業でなくても、何らかの団体を取材するときは、代表者の話を聞く。会の目的、メンバーは何人か、最近の注目すべき活動は……？ピラミッド型組織なら、全体像はだいたいそれで把握できる。

ところが、こせがれネットは、「いくつも開催されているイベントのうち、どれかに参加すれば、その人はメンバー」だから、代表者ですら活動メンバーの実数はよくわからない。メルマガ購読者

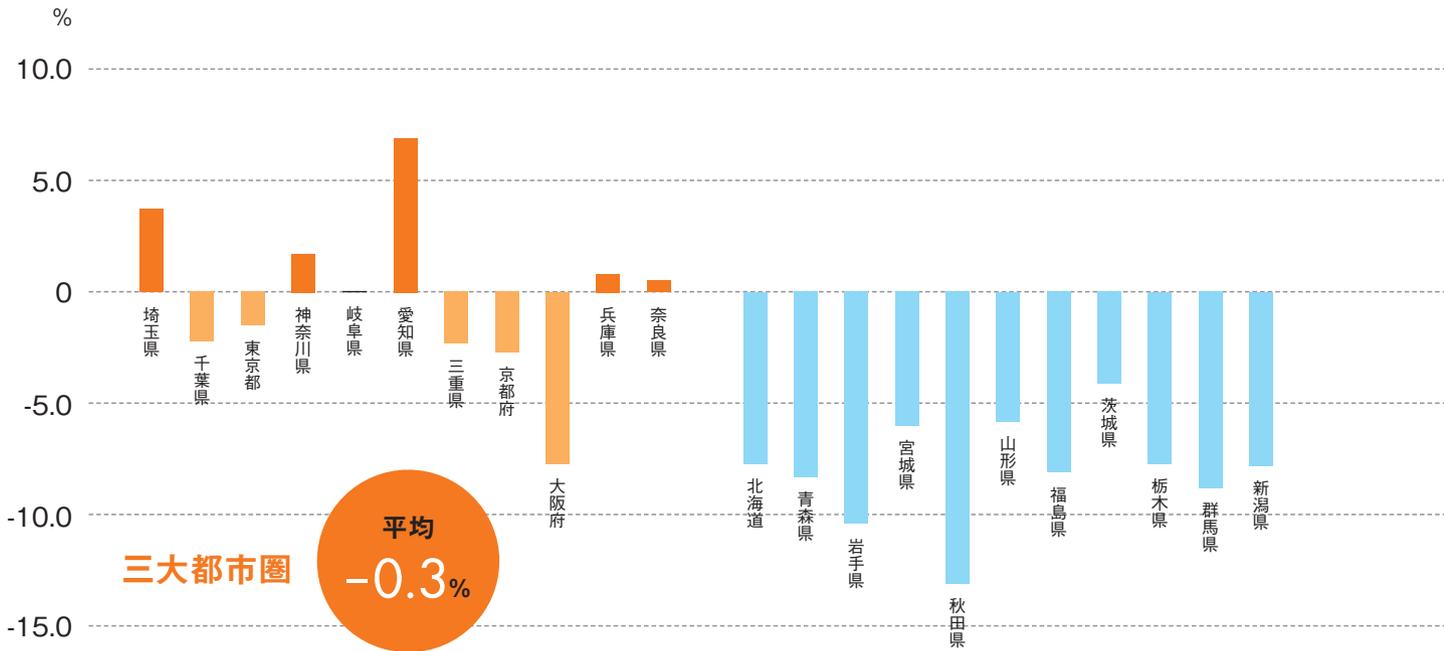
数や、フェイスブックの「いいね！」の数などから、「だいたいこれくらいか」と規模を推し量るしかない。そして取材したいエピソードの具体的な話は、それにかかわった人のところに、直接行って聴くしかない。これは、どのケースでも同じように感じられたことだった。おかげで、いつもの特集取材の3倍？4倍？は人に会ったような気がする。

これは、「中心がはっきりせず、状況に応じて移動する」という、ネットワーク型組織の特徴によるものだろう。私が取材のやり方を見直したように、皆さんも少しものの見方の角度を変えないと、その本当の面白さは見えてこないのかもしれない。

五嶋正風（本誌編集部）

グラフ 1

県内就業者数、10年間の増減率 1999-2009



SECTION

データで見る、縮む地方の現状

日本経済の停滞が指摘されるようになり、既に久しい。なかでも地方圏の深刻さは際立っているようだ。各種の指標の増減率などの数字を通じて、その現状を把握してみよう。

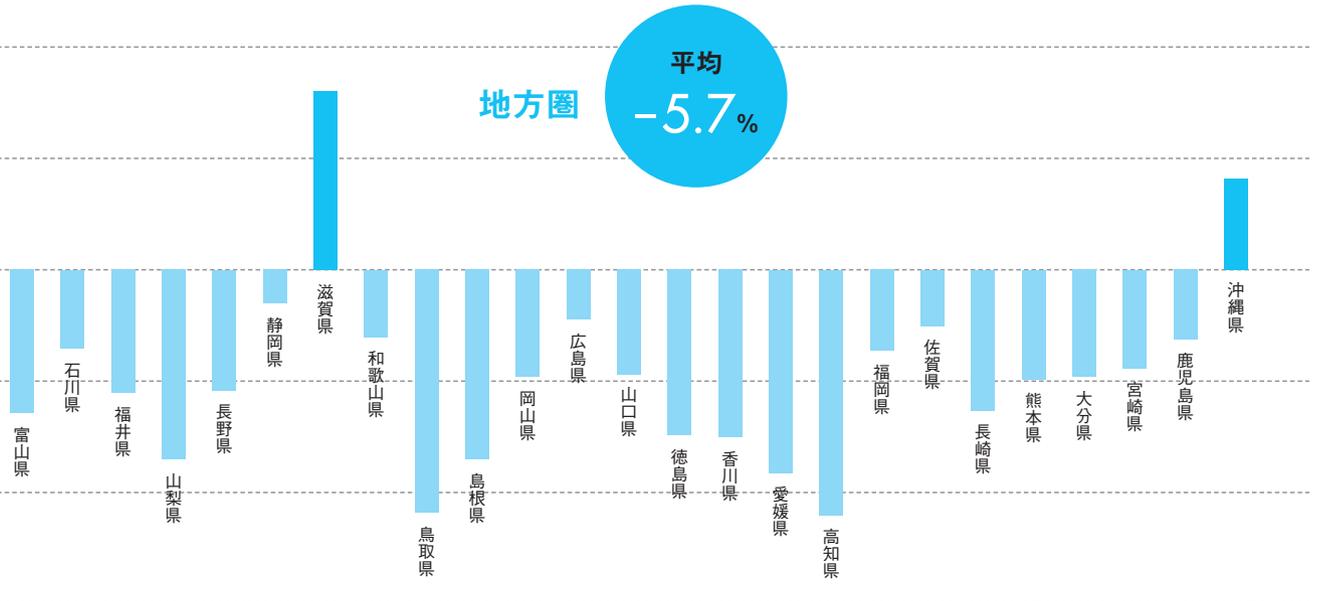
地方には仕事がないので、若者や子育て世代は都市部に流れていき、高齢者だけが取り残される。繁華街に人影は少なく、物は売れない。閉店する商店、廃業する会社が相次ぎ、人口流出に拍車がかかる。働き口がなく買い物する店もなくては、地域経済は循環しない。そして、自治体の財政はますます苦しくなる——。地方の斜陽がいわれて久しい。ここ

ではいくつかのデータから、地方がどれほど、どのような苦境に陥っているのかを確かめてみたい。

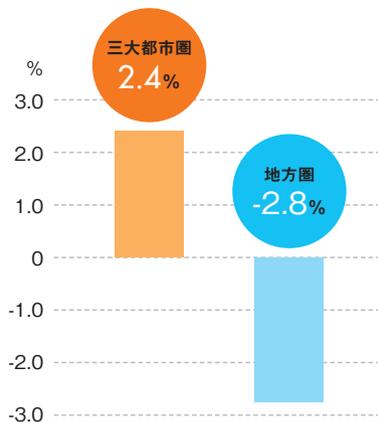
地方では深刻な人口減少「働き口」の大幅減少も

まず目に見えてわかりやすいのが人口の減少、とりわけ「働き手」の減少だ。県内就業者数の最近10年間

の増減率を見てみよう（グラフ1）。全国計で3.0%減と、全体が縮んでいるのだから、大多数の都道府県がマイナスの値を示すのは当然のことで、三大都市圏でも減少している都道府県が少なくない。三大都市圏11都道府県の増減率平均は-0.3%の微減となっている。地方圏では、増加しているのは滋賀県と沖縄県だけで、全体としては大幅な減少が目立ち、



県内就業者数の、10年間の増減率を都道府県別に並べてみた。橙色の棒グラフ群が三大都市圏、青色が地方圏。ごく一部を除いて、地方圏の大幅な減少が目立つ。



グラフ 2

総人口、10年間の増減率

2000 - 2010

総人口では、10年間で三大都市圏は2.4%増えているのに対し、地方圏は2.8%の減少となっている。

このセクションのデータについて: グラフ1~3は、東京圏(東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県)、名古屋圏(愛知県、岐阜県、三重県)、関西圏(大阪府、京都府、兵庫県、奈良県)の11都府県を「三大都市圏」、それ以外の36道県を「地方圏」としている。○1人あたり県民雇用者報酬、県内就業者数、県内総生産=1999(平成11)年度~2009(平成21)年度の増減率(内閣府「国民経済計算」)。○総人口=2000(平成12)年~2010(平成22)年の増減率(総務省「国勢調査」)。○小売業年間商品販売額=1997(平成9)年~2007(平成19)年の増減率(経済産業省「商業統計」)。グラフ2、3は、各圏内都道府県の増減率の平均値。グラフ4の出典は、「デフレの正体」(澤谷浩介著、角川Oneテーマ21)。経済産業省「商業統計」、総務省「市町村税課税状況等の調」から澤谷氏が作成。

36道県の増減率平均は-5.7%となった。

この原因の1つは、少子化・高齢化による生産年齢(15~64歳)人口の減少だ。しかし、年金支給開始年齢の引き上げなどもあり、65歳以上でも働く意思を持ち、その能力も備えている高齢者は増えている。地方の活力を測るうえで、女性の労働力率(生産年齢人口のうち、どれだけの人が実際に働いているか、または働く意思があるかを示す)も考慮する必要があるようだ。これらを考

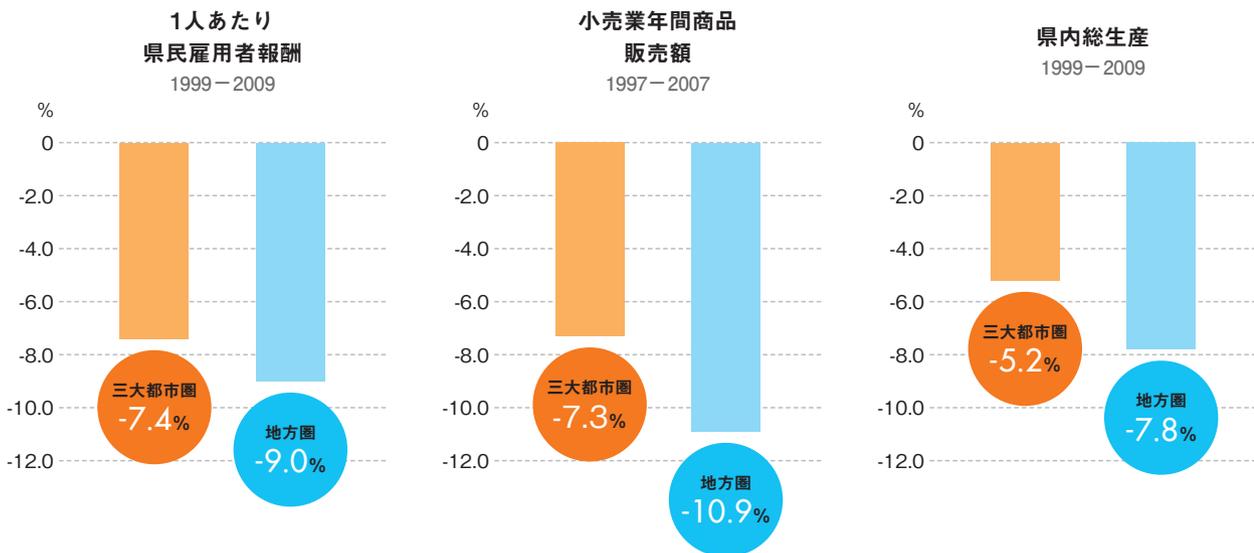
えると、年齢で区分された生産年齢人口の動向だけが、必ずしも県内就業者数の減少に影響を与えているわけではないだろう。

一方で、高齢者や女性を含む労働者側に、働く能力と意思がどんなにあったとしても、企業側に人を雇う体力がなければ就業は実現しない。県内就業者数は、「居住地にかかわらず県内で就業している者の数」だから、その地域内の「働き口」の数を示していると見ることもできる。グラフ1は、「地域内で実際に存在

している雇用の量」の減少、とくに地方圏での大幅な減少を示しているといえる。

背景にある総人口の動態についても、都市圏と地方圏の差異を確認しておこう(グラフ2)。2000年からの10年間で日本全国の総人口は0.9%増とわずかながら増えているが、都道府県別に見ると、秋田県-8.7%、青森県-6.9%、和歌山県-6.3%……と地方圏の減少率が大きく、その平均は-2.8%となっている。三大都市圏の増減率の平均は2.4%

三大都市圏と地方圏、10年間の増減率比較



1人あたり県民雇用者報酬、小売業年間商品販売額、県内総生産ともに、地方圏の落ち込みが大きい。

増だ。人口減少は日本社会全体が抱える問題だが、地方にはとりわけその現象が重くのしかかっているといえそうだ。

消費は縮み、収入も減少、地方経済が縮小していく

稼いでいる人もいない人も、何らかの消費はする。つまり、総人口が減少すれば、ほぼ自動的に消費はある程度縮んでしまう。端的な現象としては「ものが売れなくなる」ということになる。地域の消費活動の目安として、小売業の年間商品販売額の増減率を示した(グラフ3)。三大都市圏の-7.3%というのも相当な落ち込みだが、地方圏はそれ以上に苦しく、-10.9%となっている。

もちろん、ことは小売業だけに限らない。農林水産業から建設業、製

造業、サービス業まで、どの産業もおしなべて売れ行き不振に陥っており、その総体である県内総生産(地域別GDP)の減少に表れている(グラフ3)。マイナス成長期にあって、三大都市圏でさえ-5.2%となっているが、地方圏は-7.8%とさらに厳しい。

県内総生産は企業内部にとどまる利益なども含む指標なので、地域に暮らす個人の生活の豊かさや貧しさとは必ずしも一致しないと考えられる。そこで1人あたり県民雇用者報酬に注目してみると、これも地方圏のほうが落ち込みが大きい(グラフ3)。総人口の減少による消費の縮小だけでも地域経済にとっては十分大きな打撃だが、グラフ1で見たとおり稼ぎ手(稼ぎ口)が減っているうえに、稼ぎ手1人あたりの報酬も減っているとあっては、ますます地域

経済全体が縮小していくことになる。

指標ごとに「衰退する地方」の苦境を見てきたが、具体的に1つの地域にも注目してみよう。例に挙げるのは、とくに衰退著しいといわれている青森県の小売指標と個人所得の推移だ。

青森県に見る「地方」の苦境 個人所得低下と売り上げ低落

グラフ4からまず読み取れるのは、個人所得と小売販売額とが似たようなカーブを描きながらこの10年ほど減少を続けていることだ。「所得(収入)が増えないから、消費を控える」という関連性が推測できる。

ちなみにこのグラフの「個人所得」は1人あたりではなく、「県民全員の所得の合計額」を示している。小売業の視点でいえば、売り上げを確



保するためには、客単価だけでなく商品の購入客数も重要だ。人口減少の影響も受けるこの数字で、商圈としての潜在力を測ることができる。実際に、小売販売額は個人所得に連動するように下がっているわけだ。

意外なのは、小売販売額は減っているのに、売り場面積は増えていることだ。1990年から2006年の16年間に24%増加している。販売額のほうは増加していない（1990年からは2%減、ピーク時の1996年からは13%減）のだから、当然、売り場効率は21%減と大きく低下している。

売り場面積の増加にもかかわらず従業員数がほとんど増えていないのは、人件費の抑制によるコストダウンの表れだろう。かくして雇用は失われ、個人所得は減少し、小売販売

額もそれに歩調を合わせて低下というように、負の連鎖に陥っているのが青森県をはじめとする地方経済の実情といえる。

**地域経済は停滞し
自治体財政は圧迫される**

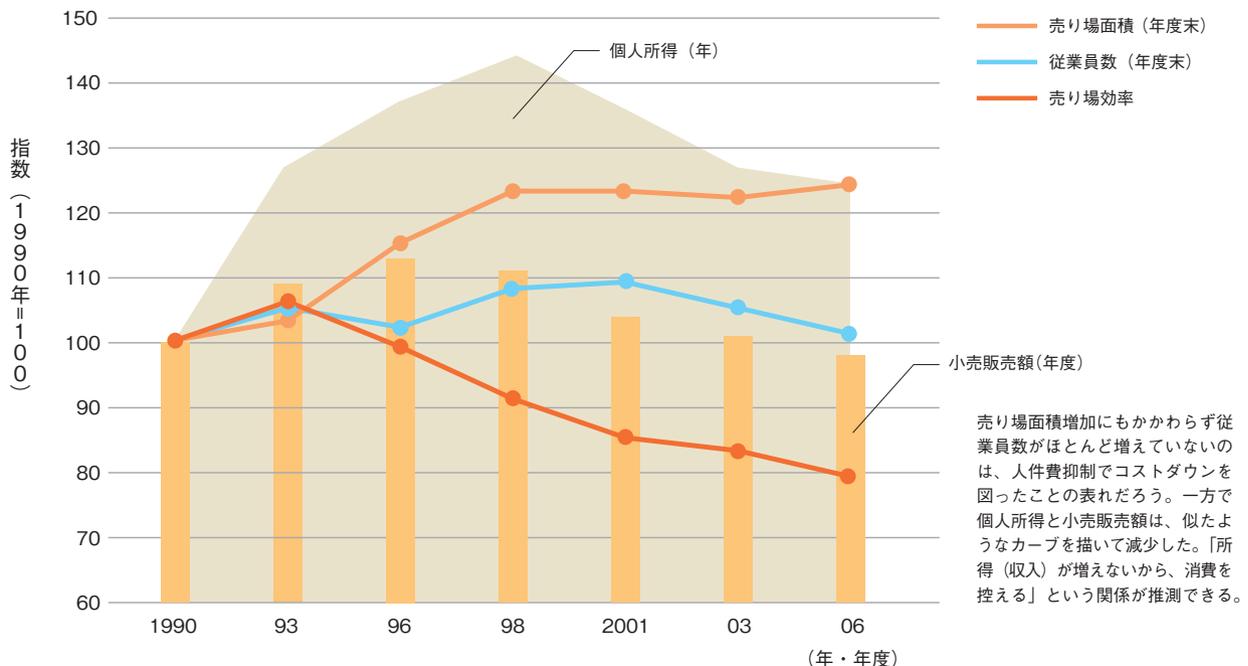
地域経済が停滞すれば税収も伸び悩み、高齢化に伴う負担の増大に苦しむ自治体財政はさらに圧迫される。2010年度の財政力指数(基準財政収入額を基準財政需要額で割った数値。数値が小さいほど、赤字の度合いが高いことを意味する)は、三大都市圏の平均が0.73842に対して、地方圏は0.41389。0.3ポイント以上、地方圏の赤字が都市圏のそれを上回っている。

* * *

ここまで、県内就業者数、小売業の年間商品販売額、県内総生産といった数値の10年間の増減などから、低迷が続く地方経済の状況をつぶさに見てきた。だが、明けぬ夜はない。地方に点在するNPO、中小企業、地域コミュニティなどが連携するネットワーク型組織のなかから新しい付加価値が次々と誕生し、暗闇のなかの一筋の光明となり始めている。

そうした取り組みは、読者の多くを占める都会の企業の、「人と組織のこれから」を考えるうえでの、手がかりにもなりそうだ。次のセクションでは日本各地の地方を舞台に活躍しているネットワークの実態を、4つのケースを通じて紹介していく。

グラフ 4 小売指標と個人所得の変化 青森県の場合



東京・アークヒルズマルシェの販売風景。農家のこせがれを含む新規就農者が、消費者のニーズを生で聞くことで、販路開拓のきっかけをつかむ場になっている。



SECTION 2

《事例で探る》

地方ネットワークの胎動

NPO、中小企業、地域コミュニティの人たちは、地方を舞台に、どんな価値を生み出すネットワークを作り出しているのだろうか。4つの事例から、その実態に迫りたい。



CASE 1

農家のこせがれネットワーク

ゆるゆるネットでも人は育つ 農業再生を目指す、価値創造の新形態

NPO法人「農家のこせがれネットワーク」（こせがれネット）は、実家が農家でありながら、今は企業などで働いている農家のこせがれ（娘を含む）を帰農させ、日本の農業を再生することを目指して活動している。「帰農するこせがれ仲間を増やす」、つまり、人材育成の観点から見たこのネットワーク組織の特徴をレポートする。

内外の境界があいまいで 異質な構成員が集まる

こせがれネットにおける人材育成に言及する前に、まずこの組織自体の特徴を説明しよう。ワークス読者の多くを占める企業人から見ると、かなり奇異に映るかもしれないが、その特徴とは、組織内外の境界があいまいで、構成員が多様なことだ。

就農、未就農のこせがれが集まり、既に就農している人の発表を聞いて交流を深める「農家のこせがれ交流会」は、参加資格が定められているが、ビジネスパーソンが朝の1時間

農家のこせがれネットワーク

実家が農家でありながら、企業などで働いている農家のこせがれを、帰農させることを目的とする。メルマガ読者数約3500人。北海道、宮城、関西などに地方ネットワークも擁する。

を活用して学びを深める「丸の内朝大学」の「食と農クラス」、こせがれを含む新規就農者が、自分たちが作った農作物をふるまえる「こせがれBBQ」など、農業に関心さえあれば誰でも参加できる企画がいくつも用意されている。こせがれであってもなくても、こうしたゆるやかな催しに一度でも参加すれば、こせがれネットの一員とみなされる。

こせがれネット代表理事CEOの宮治勇輔氏によれば、企業などに就職した農家のこせがれの大半は、実家を継ぐとは夢にも思っていない人が多いという。そんな人たちだけを集めて、いきなり「実家に戻り農業を始めよう」と呼びかけても、なかなか振り向いてはもらえないだろう。まずは少しでも農業の情報に触れてもらったり、同じような思いや経験をしてきた者同士で気持ちを共有したりするなかで、徐々に就農への関心を深められるようになっていく。

通信業界の関連会社に勤める埴忠洋氏は、社会人8年目の30歳。実家は茨城県で野菜などを栽培する。東日本大震災の後、実家の農作業を手伝う機会があった。いやいやながらだった高校時代とは違い、久々の作業は気持ちいいものだった。少し関心が出てきたのでネットで調べてみたら「こせがれ交流会」に行きあた

り、参加してみた。そこには同じ境遇のこせがれたちが集まっていて、「実家が農家だというのが恥ずかしくて、友達には自営業とか言っていた」といった経験を、多くの参加者と共有できたという。

ゆるやかなイベント参加を通じて、少しでも具体的に帰農を考え始めたこせがれに向けては、「こせがれ塾」という勉強会が用意されている。約3カ月間に8回の講座が開かれ、ライブプランの立て方、相続への対応など、農家の販売、財務、生産について、これから就農しようという人が抱きやすい疑問を解消できるカリキュラムとなっている。前出の埴氏は、「こせがれ塾」や「丸の内朝大学」にも参加した。まだ就農すると決意したわけではないが、「農業を通じ



宮治勇輔氏

NPO法人
農家のこせがれネットワーク
代表理事CEO

ビールと料理を楽しみながら、参加者たちはリラックスした様子でプレゼンターの話に耳を傾けていた



ビール片手に作物も味わいながら交流

「農家のこせがれであること」が唯一の参加条件であるこせがれ交流会。取材した4月の会では、東京・恵比寿の会場に20数人が集まった。この日のプレゼンターを務めた宮治氏を含め就農者は6人。あとは未就農の人たちだった。宮治氏が出演したFMラジオ番組を聴いて参加したという会社事務の33歳の女性は、実家が兼業農家。去年体調を崩したこ

とを契機に、よい土で作られた農作物からエネルギーをもらうことの大切さを感じるようになり、自分が育った環境のありがたみに気づいた。「今はどんな形で農業に携わるか、スタイルを模索中」だという。ビールを片手に就農者たちが提供したニンジンやカブ、ネギ、豚肉を使った料理を堪能しながら、こせがれ同士の会話は盛り上がりを見せていた。

てでしか知り合えなかった人とつながるのがうれしい。少しずつ、就農に近づいている感じがしています」と話していた。

このように敷居の低いイベントや勉強会への参加を通じて意識を高め、必要な知識を吸収し、志を同じくする仲間を見つけたうえで、こせがれたちはいよいよ農業を始めることになる。就農後は、「自らの作物をプロデュースし、農業経営者として独り立ちできる力を養うプラットフォームを提供している」と宮治氏。

農業経営者の力を養う プラットフォームを提供

宮治氏は、こせがれを含むこれからの農業経営者は、農協などが指示する規格に沿った作物を、ただ作るだけの純粋な生産者ではなく、「農業プロデューサー」になる必要があると説く。農業プロデューサーは、

自らの作物のブランドを構築し、販路も開拓していく。生産（1次産業）だけではなく、加工品製造（2次産業）、農業体験や飲食店などのサービス業（3次産業）も加えた、いわゆる「6次産業化」を企画できる人材に成長していくべきだというのだ。

プラットフォームの第1に挙げられるのが、東京・アークヒルズの広場で毎週土曜日に開催されている、ヒルズマルシェという直売市場だ。2009年から開催されており、2011年度は合わせて10数人のこせがれが参加している。

週1日開催されるマルシェに参加するだけでは、売り上げはほどほどの金額にすぎず、それだけで生計を立てられるようなものではない。だが、ブランド構築や販路開拓につながる、重要な情報やきっかけをつかめる場になっているという。

手塩にかけた作物をマルシェで売れば、買い物客との会話から、消費

者のニーズや自分たちの作物の何が評価されているのか、改善点は何なのかを探るヒントが得られる。これらはすべて、ブランド構築に役立つ情報となる。また六本木に近いという場所柄もあり、レストランのシェフ、ホテルや病院など大きな施設の購買担当者も姿を見ることがある。ここでの商品販売がきっかけで、そうした大口顧客との取引が始まることもあるという。「実際、マルシェへの出店を契機に売り上げが大幅に伸びたコメ農家があります」（宮治氏）

プラットフォームの第2に挙げられるのが、六本木に店を構えるレストラン「六本木農園」で開催される「農家ライブ」というイベントだ。こせがれネットは農家ライブに登場する、こせがれを含む農業経営者を紹介、推薦することでレストランと連携している。

農家ライブでは、登場する生産者の作物が、レストランのその日のメニューに組み込まれる。自らの作物の作り方、特徴などを農業経営者自身がプレゼンテーションした後、試食用の料理もふるまわれる。おいしく料理した作物を味わってもらい、作物に対する思い入れも聞いてもらったうえで、農業経営者はレストラン客との会話を楽しむ。こうした経験もヒルズマルシェと同様、ブランド構築や販路開拓に役立つ機会となるだろう。

異質な才能が集うから 新たな価値が生まれる

組織の境界があいまいで、構成員が多様なことは、就農をまったく考



えていないこせがれが、ネットワークに参加する敷居を下げる効果があると先に述べたが、異質な才能が組み合わさることで、新たな製品・サービス企画を容易にする効果もあげている。

たとえば東海中部のこせがれ地方ネットワークでは、ハウレンソウ農家とケーキ屋のこせがれが出会い、海外の顧客からも高い評価を得るケーキの開発を実現した。宮城ではコメ農家のササニシキ、養鶏農家のタマゴ、染物業者の手ぬぐいなどを詰め合わせたギフトボックスを売り出している。

宮治氏はネットワークで新たな製品・サービスの開発を進めることについて、低コストでスピードがあり、参加者が互いに顧客をシェアできることがメリットだと指摘する。

宮治氏の実家の養豚農家が、豚肉

を使って新商品のハムを開発するでしょう。従来の垂直統合型なら、自らハム工場を造り、ハム職人を育成しなければならない。自信のあるハムが作れるようになるには、長い年月とコストをかける必要がある。

ネットワークで腕に覚えのある職人を見出し、ハムづくりを委託すれば、設備投資は必要ないし、試作品もすぐに出来上がってくる。もちろんハムを売って得た利益は分け合うことになるが、一方で両者の顧客にハムを売り込むことが可能になる。

こせがれネットの組織のあり方は、大企業の人が頭に描く組織像とは、かなりかけ離れているかもしれない。だが、そこから新しい付加価値が生まれているし、それを実現できる農業プロデューサーも、次々と育成されているのだ。

ポイントを解説するのは



村上恭一氏

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授で、SFC研究所キャリア・リソース・ラボに所属する村上氏が、ケースの注目点を解説します。25ページの振り返りもご参照ください。

👁️ ムラカミの目

大企業とは逆の原理で取引のチャンスを増やす

なぜ、垣根の低い組織のほうが生き生きするのか。ネットワーク参加者全体の利益を増やすことが、個々がそこに参加することの意義を増大させる。組み合わせによって価値が創出されるのであれば、参加する人数が増えれば増えるほど、組み合わせのパターンも増加する。組み合わせ計算で実感できることだが、点を結ぶ線の数、点が3つを超えると急増するのだ。

大企業が得意とする「囲い込み」とは、逆の原理だ。参加者の機会を増加させること。そうすれば、取引のチャンスが増える。取引が増えると経験が増え、それは人材育成にもつながる。実はこの智慧は、江戸時代の組織「連」でも見られたものだ(25ページ参照)。

熱い思いを語り、テーブルを回って交流

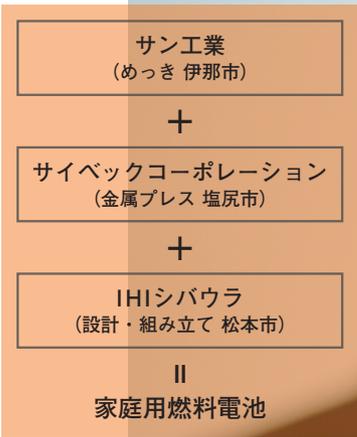
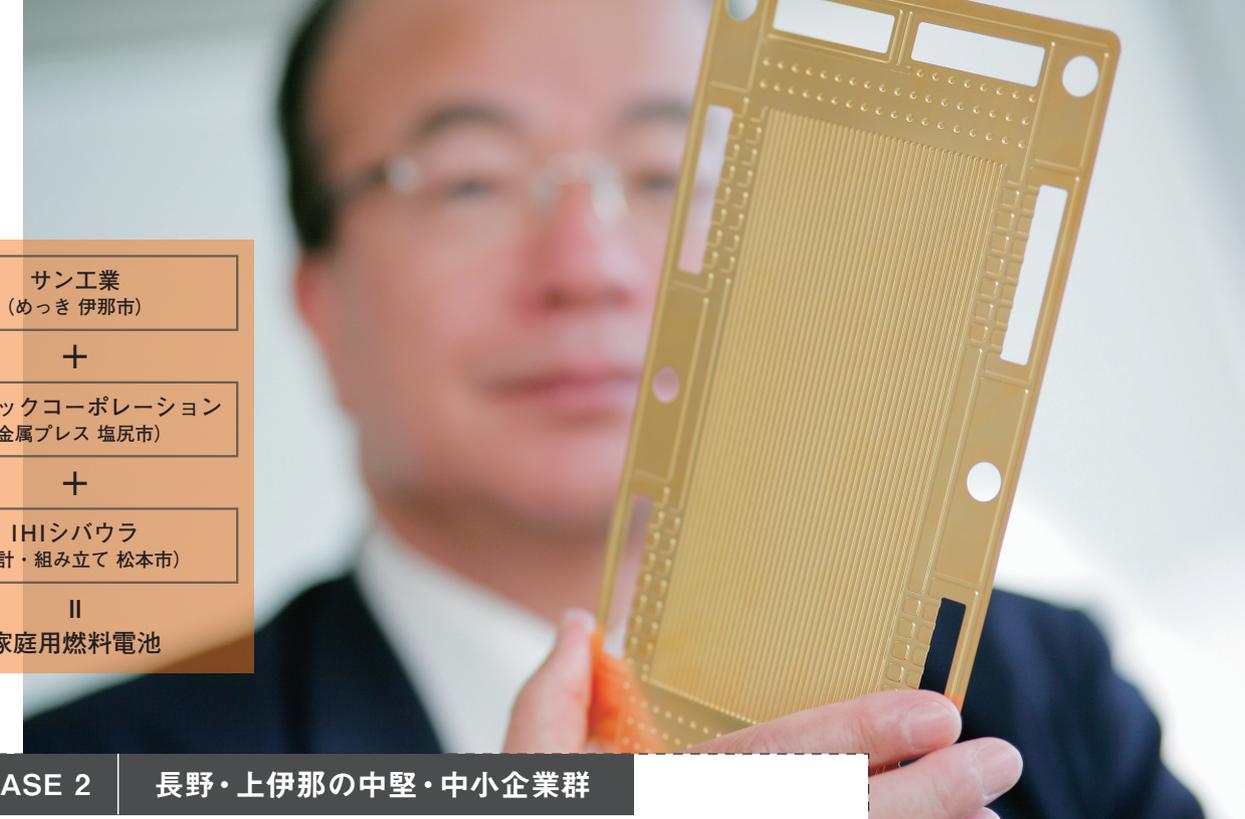
3月末、私たちが取材した農家ライブに出演したのは山形県天童市で新規就農し、コメづくりに取り組んでいる河原伸丞氏。河原氏は東京出身で農家のこせがれではないが、こせがれであろうとなかろうと、自分が作った作物を食べた客の声を直に聞くことは、新規就農者にとって貴重な経験だ。ここにも、できるだけ間口を広げるという、こせがれネットの基本姿勢が表れている。

プレゼンテーションでは、稲作の様子を撮影した写真をプロジェクターで投影。「肥料を含め、できるだけ国内で入手できるものだけで栽培したいと考えている」と、河原氏はコメづくりに対する思いを熱心に語

りかけた。「販売しながらの立ち話では、なかなかお客さんと深い話まではしにくい。ここでは私のコメを味わってもらい、興味を持ってくれた人とゆっくりお話をできるのがありがたい」(河原氏)



自分が作ったコメのご飯をふるまいながら各テーブルを回り、食事中のお客と語り合う河原氏。



CASE 2 長野・上伊那の中堅・中小企業群

一芸磨く経営者たちが郷土愛で結束もたれ合わずに、価値を生む連携

長野県の中堅・中小企業3社が進める、家庭用燃料電池の開発。写真はチタンに金めっきを施したセパレーターと呼ばれる部品で、高度なプレス、めっき技術が注ぎ込まれている。

このケースでは長野・上伊那地域に注目し、新しい付加価値を生み出せる中堅・中小企業ネットワークにはどんな特徴があるのかを描き出してみよう。

「隣接する諏訪地域の工場が、広い土地や労働力を求めてあふれるよう

に進出してきたことが、上伊那地域の発展に大きく影響している」と説明するのは、世界一を目指し行動する上伊那地域企業の会(世界一の会)会長の横森孝心氏だ。古くから精密機械工業などで栄えてきた諏訪地域が近かったことは、この地域で働く人たちの、ものづくり志向の背景にもなっているという。

特定企業の城下町色は薄いと思う」。諏訪や上伊那の大手企業のスピンオフ経営者も目立つという。そういう伊藤氏も、諏訪地域のある大手企業からのスピンオフ組だ。

長野・上伊那の中堅・中小企業群

南アルプスと中央アルプスに挟まれ、天竜川に沿って開ける伊那盆地の北部が上伊那地域。東西約8キロ、南北約40キロの土地に、約670の製造業事業所が点在する。世界に通用する技術を誇る中堅・中小企業も数多い。

**薄い企業城下町色
スピンオフ組も多い**

自動車などの精密部品の組み立てラインを設計・製造するマシンエンジニアリング(上伊那郡南箕輪村)の代表取締役、伊藤忠治氏は、この地域の中小企業経営者の独立志向の強さに言及する。「他地域に比べると、大手企業もないわけではないが、



横森孝心氏
世界一を目指し行動する
上伊那地域企業の会会長



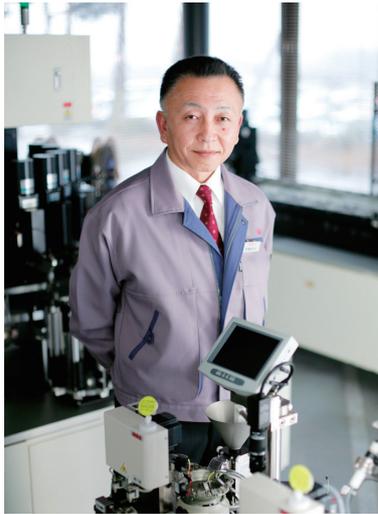
また、独立自尊を実現するため得意分野の技術を磨く一方で、強い郷土愛を兼ね備えているのも共通項だという。「もともと貧しい地域だったから、豊かな地域にしたいという思いを共有しているようです」（伊藤氏）。世界一の会の会員企業は皆、仮に海外に進出しても、拠点は上伊那に置き続けたいと考えているようだという。「もともと、郷土愛のようなことは、どの社長も口に出しては言いませんが」（伊藤氏）

そのように独立心の強い経営者が目立つ上伊那地域の中堅・中小企業群だが、かつては製品を納める国内大手企業の協会の組織に所属することで、安定的な受注が確保できていた企業が多かった。ところが1990年代以降、取引先大手の生産や部品調達は急速にグローバル化。上伊那地域との取引は急減した。

細る大手との縦関係 かわりに横の連携を

国内大手企業との縦の関係が細るなか、上伊那地区の独自技術を持つ中小企業の横の連携を強めようと、1994年に発足したのが世界一の会だ。現在、会員企業は26社。画像処理、パイプ加工、機械設計・製造、熱処理、プレス加工、めっき、粉末冶金など、多岐にわたる高い技術を持った企業が所属している。

活動の初期は会員企業の相互訪問や懇親を通じて、互いの強みの理解を進めたが、最近は展示会に共同参加したり、徳島県の中小企業ネットワークと交流したり、外部への発信、交流も深めている。



伊藤忠治氏

マシンエンジニアリング
代表取締役

プレス、板金、パイプなどの部品加工に加え、ペレットストーブなど自社ブランド製品も開発しているヨウホク（駒ヶ根市）は、世界一の会のほか、後述するテクノネット駒ヶ根にも加入している。

最近、同社はゴマの刈り取りに使うコンバインの開発に取り組んだ。駒ヶ根市は現在、ゴマを名産品にしようと事業を展開しており、世界一の会に協力要請があったのがきっかけだった。代表取締役社長の北林友和氏は、「地元振興のお手伝いができればと、会のメンバーと相談して引き受けました」と言う。

こうした要請への対応、事業内容を理解するための相互訪問、それぞれの顧客の業界動向の情報交換、さらには飲み会などを通じて、会員企業は互いによく知り合った仲となっている。「こういう関係があると心強く一緒に商売できます」（北林氏）。たとえば、自社としては守備範囲外の依頼が顧客からあったときでも、

「これはあの会社向きの仕事だ」と互いに紹介し合うように心がけている。「やはり、日ごろからしょっちゅう交流しているからこそ、そういうときに誰かの顔が思い浮かぶのです」（北林氏）

金属粉を焼結させ、歯車や軸受け、マウントなどの部品を製造する、粉末冶金などを手がけるナバック（駒ヶ根市）。ヨウホクの北林氏から相談を受け、あるステンレス製部品のコストを、粉末冶金で製造することによって10分の1近くまで下げることに成功した。

一緒に仕事するだけではない
必要な情報を得られる場

また最近同社は、ある公的企業から増資を受け入れたが、たまたま世界一の会の会員企業に同じ経験を持つ企業があった。「現経営陣の方針を尊重してくれるから、出資を受け入れても大丈夫」「会社の成長に必



鈴木 隆氏

ナバック
代表取締役社長

ペレットストーブで森林荒廃を食い止める



自社開発したペレットストーブについて説明する、ヨウホク社長の北林氏。

間伐材をおがくず状にし、熱と圧力で粒状に固めるペレット。間伐材は伐採後の用途が悩ましいのだが、ペレットに加工すればストーブやボイラーの燃料になる。10年ほど前、伊那市に森林組合のペレット工場が開業したのが、ヨウホクがペレットストーブ開発に乗り出すきっかけだった。組合関係者から「やってみる気はあるかい？」と声をかけられたのだ。「未経験の分野でしたが、面白そうな話があるとついつい乗ってしまうんです」。常に自社製品開発を念頭に置いている、北林氏らしい対応といえる。

できる限り自社の金属加工技術を活用。ペレットを少しずつ供給し、安定して燃やす仕組みづくりがポイントだったという。約2年かけて開発に成功し、これまでに学校や公共施設を中心に約250台を出荷した。地元の課題解決に貢献した、ヨウホクの企業活動の一例だ。

要な情報が得られるから、その企業の勉強会を活用すべきだ」など、有益なアドバイスを得られたという。「仕事を一緒にさせてもらうこともあるが、経営判断に必要な情報を得る場としても活用している」と代表取締役社長の鈴木隆氏は話している。

上伊那地域の中堅・中小企業のネットワークは、地域外にも広がっている。世界一の会に所属する、めっき加工のサン工業（伊那市）は、IHIシバウラ（松本市）、サイベックコーポレーション（塩尻市）、長野県工業技術総合センターと連携し、家庭用燃料電池の開発に取り組んでいる。この事業は2006年に経済産業省の戦略的基盤技術高度化支援事業に認定されている。また、プレス加工技術とめっきの厚さ制御技術の確立によってコスト削減、長寿命化にめどをつけ、小型化、軽量化を実現

したことで、2010年には信州イノベーション大賞の「連携ものづくり賞」を受賞。現在は試作機も完成し、発電テストを積み重ねているという。

サン工業代表取締役社長の川上健夫氏はこのプロジェクトに参加した経緯について、「IHIさんとサイベックさんがある交流会で、高度化支援事業へのエントリーを話題にしました。燃料電池開発にはめっきの高い技術も必要なのですが、それならサン工業に声をかけようということになったそうです」と語る。地方の中堅・中小企業のネットワークは、世間の注目を集めるような、先端技術を活用した製品開発まで可能になっているのだ。

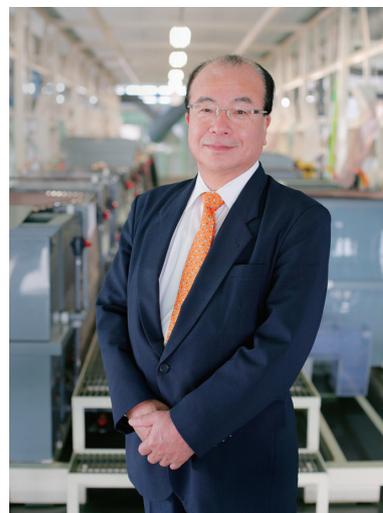
駒ヶ根市の企業ネットワーク、テクノネット駒ヶ根に参加し、外部コンサルタントの力を借りて経営を進化させてきた企業もある。上伊那貨

物自動車（駒ヶ根市）だ。

自らの生存領域を明確に コンサルの指導で研究会

テクノネット駒ヶ根の企業ドメイン研究会は、参加企業が自社のドメイン（事業領域、生存領域）を明確にすることを目的とする。青森中央学院大学教授で経営コンサルタントの塩谷未知氏が1997年から指導しており、会社の歴史の振り返りなどを通じて、強み弱みを明確にしていく。

上伊那貨物自動車の取締役社長、小池^{ながし}長氏は1942年の会社設立以降、農産物・林産品から工業関係へと運ぶ対象を拡大してきた同社の歴史をまず振り返った。そのうえでドメインについて検討していくうちに、「運送業だけを営んでいるのでは、お客さまの物流コストのうち、6割弱の輸送費しか、事業の対象にならないことに気づいた」という。こうして「運送業から物流業へ」をキーワー



川上健夫氏

サン工業
代表取締役社長



小池 長氏

上伊那貨物自動車
取締役社長

ドに事業の組み立て直しを進めた。

たとえば、製品・部品・資材の運送だけでなく、検品や仕分け、在庫管理を受託するサービスを開始。2007年からは在庫や入荷情報、出荷指示をWeb経由でできるようにし、「顧客企業の営業担当者が、出先から直接納品を指示」といったことを可能にした。また顧客企業の輸出入業務に対応するため、名古屋に物流

拠点も設置。ここ数年は野菜の集荷から加工、選果して箱詰めまでを受託するサービスを拡充している。

2009年以降は再び会社の歴史を振り返ろうと、OBや古くからの顧客にヒアリングを重ねている。同社のドメインを現在の物流企業から、ソリューションを提供できるロジスティクス企業へと進化させることを意図しているからだ。「当社があるからこの地域は暮らしやすい、地域の競争力の源泉になっていると言われるようになりたい」（小池氏）。このような研究会に参加する各社の成果は、懇親会や発表会で互いに共有され、各社のドメイン確立に影響や刺激を与え合っているという。

上伊那地域の中堅・中小企業は、独立志向が強く、独立維持のためにそれぞれが一芸を磨いている。一方で彼らは郷土愛という共通項を持ち、互いを認め合いながら、交流を通じて互いの強みもよく知ろうと努力している。だからこそネットワークがもたれ合いにならず、新しい価値の創造に結び付くのだろう。

危機意識から生まれた、テクノネット駒ヶ根

テクノネット駒ヶ根設立の契機となったのは、1995年の駒ヶ根市機械金属工業産地診断だ。この診断で、「工業集積の幅と厚みが薄い」「コスト競争だけではアジア・中国に勝てない」「チャレンジせず現状維持の姿勢の企業が多い」といった課題が示された。

こうして市の産業を再生することを目指し、テクノネット駒ヶ根は診断の翌年に結成された。個々の企業

の体質強化を目的として、経営者や従業員の人材育成に主眼を置いて活動している。

組織の特徴としては、いくつかの研究会に参加すればよいこと、規約も存在していないことなどが挙げられる。組織の敷居が低い点は、ケース1の農家のこせがれネットと相通じる。企業ドメイン研究会、固有技術研究会、マネジメント研究会などに、100社以上が参画している。

👁️ ムラカミの目

**雇われない独立心の連鎖
困り込みにはない強みを発揮**

一芸に秀でた職人は独立心が強く、組織で困り込むことは難しい。雇われない人生を選んだのだから。そうすると、ネットワークという組織すら形成できないように思える。

本来、人を束ねる要素は、「計画」か「歴史」のいずれかしかない。郷土愛は歴史に根付く組織化である。

その一方、相互利益という互惠要素がなければ経済取引は継続しない。ここに、一芸を認め合い技術を相互に知り合うことの重要性がある。

日ごろの付き合いや経済活動を通じて暗黙のうちに相互を認め合い、信頼感が醸成されていくメカニズムが動くのは、まさに、江戸時代の「講」だ。講の特徴は、複数の講に加入することも容認していたことだ。それにより、人と人のつながりを媒介して講と講の交流やネットワーク数が増加する。自然、ビジネスの機会も増加する。守備範囲外の注文が顧客からあったときでも、互いに紹介し合うように心がけることで、ネットワークの多様性が受注機会を増加させるという効果をもたらす。

シナジーが逆回転すると負の連鎖となるが、雇われない独立心が正回転を保っていくなら、困り込みを前提とした大企業組織にはない強みの発揮が可能になるだろう。



CASE 3 マルヤガーデンズ

売り場のなかで地域コミュニティも活動 巻き込む社長が「未来のデパート」を実現

売り場スペースのすぐ横に設えられた「ガーデン」と呼ばれるスペースで、ダンボールハウスを飾り付けるワークショップが開催されていた。

鹿児島市・天文館の商業施設、マルヤガーデンズがほかの数あるデパートと一線を画するのは、9層のフロアに10カ所ほど点在する「ガーデン」という空間の存在ゆえだ。

ガーデンは地元のNPOや市民サークル、地元で縁のある企業など多

様なコミュニティが利用しており、活動内容によって使い分けができるよう、さまざまな広さや設えの空間が用意されている。ダンボールの家の模型を自由に飾り付けるワークショップ、不登校の子どもと一緒に野菜を作るフリースクールの直売市、地元の食材を使った料理スクール、ペットの里親募集会、ママさんコーラスの発表会……。月間40~50件の多彩な催しがあり、年間では約400件に及ぶ。

このように地域コミュニティの利用が盛り上がりを見せるのは、オープン前から利用を希望した約40のコミュニティに集まってもらい、マルヤガーデンズ側の人と一緒にワークショップを開いたことが影響している。4回の集まりでどんな空間や設備が欲しいのか、運用ルールや利用

料金も話し合った。だからこそコミュニティ側も、「施設を利用するお客さま」ではなく、「一緒に育ててきた空間」だと思えるのだ。

「地域に恩返しを」 丸屋の看板で再開を決断

「デパートの未来型」ともいえるこうした業態を志向したのが、丸屋本社代表取締役社長の玉川恵氏だ。玉川氏の社長就任は偶然の産物といっているものだった。9年前、母親の死をきっかけに帰郷。そのときは健在だった父と兄がその後相次いで急逝し、急遽社長を継ぐことになった。直後の2009年、店舗の一部を賃貸していた三越が現マルヤガーデンズの場所から撤退。跡地をどうするか、玉川氏は決断を迫られた。

マルヤガーデンズ



大手百貨店の撤退後、鹿児島市の繁華街、天文館に2010年オープンした商業施設。地下1階、地上8階のフロア内には、地域コミュニティやNPOも利用できる大小さまざまなスペース「ガーデン」が点在する。



このとき、丸屋本社にはいくつかの選択肢があった。デパートなど別の商業施設に再び貸し出す、いっそ売却してしまうなど。だが玉川氏が選んだのは、「丸屋は呉服店のころからここで育ててもらった。父のこの場所に対する思いを聞かされていたこともあり、もう一度丸屋という看板を掲げ、地域に恩返しをしたい」という厳しい道だった。

「ではどんな店なら？」 断られても切り返す

ここからの玉川氏の、有能なスタッフを巻き込んでいく“負圧のリーダー”（25ページ参照）ぶりはめざましいものがある。ふらりとオフィスに立ち寄ったことをきっかけに知り合いになっていた、建築家集団「みかんぐみ」の竹内昌義氏に建物改修の設計を依頼。次に「出店してほしい」と、竹内氏の紹介でセレクトショップ「D&DEPARTMENT PROJECT」を主宰するナガオカケンメイ氏に会う。出店を断ろうとするナガオカ氏に、「ではどんな店なら、出店してもいいと思いますか？」



玉川 恵氏

丸屋本社
代表取締役社長

と切り返し、店舗全体のデザイナーに引き込んでしまった。

さらにはナガオカ氏に紹介されたコミュニティデザインの専門家、「studio-L」の山崎亮氏も吸引する。「これまであまり私企業の依頼は引き受けてこなかったのですが、地域社会に貢献するデパートを作りたいという話を聞いて、これは公共性の高い仕事だと感じました」と言う山崎氏が、コミュニティデザイナーとして、先に説明したワークショップなどを企画、実行していった。

テナントスペースを少しでも増やし、収益性を高めていくのが商業施設経営の常道だ。それを非営利のコミュニティにも貸し出すガーデンに、10カ所も明け渡してしまう。ある意味“非常識”なナガオカ氏と山崎氏

による提案だったが、テナント誘致に苦慮していた背景もあり、ゴースインが出た。こうして、玉川氏の「地域に貢献するデパートを」という思いは、10のガーデンでコミュニティが生き生きと活動する商業施設として結実した。

コミュニティとの調整役 コーディネーターを育成

山崎氏がマルヤガーデンズのコミュニティデザインで力を入れたことの1つが、ガーデンを立ち上げ、コミュニティとの調整役を果たす丸屋本社のスタッフ、「コーディネーター」の育成だ。鹿児島市内の約50団体へのヒアリングや前述のワークショップ開催など、準備作業と一緒に

NPOの野菜売り場を建築科の学生がデザイン

マルヤガーデンズで出会った、地域コミュニティ同士の交流の一例を紹介しよう。地下食品売り場、キッチン形式のガーデン前で、不登校の子どもが作った野菜を販売するのが、NPO法人「麻姑の手村」だ。

フリースクールを運営するNPOが飾り付けた売り場は、素朴そのもの。活動を紹介する手作りパネルなど、「みかんぐみ」の設計による周囲の店舗に比べると、どうしても垢

抜けないものだった。NPO理事長から相談を受けた山崎氏は、ガーデンの活動に参加していた鹿児島大学建築学科の学生を紹介した。

建築やデザインを勉強している学生たちは、学んだことを実践する場を求めていたので、喜んで協力を買って出た。こうして垢抜けなかった麻姑の手村の売り場は、すっかりとしたデザインに生まれ変わることができた。



不登校児童の作った野菜を売るNPOの販売ブース。周囲のテナントに比べて垢抜けられないものだったため（下）、鹿児島大学建築学科の学生がデザインした（左）。



携わってもらった。コーディネーターをあらかじめ育成しておくことで、後に山崎氏がいなくなっても、自分たちでガーデンを運営できるようにすることを意図していた。

ガーデンの活動にコミュニティの一員として参加していた、鹿児島大学大学院で建築を学ぶ学生がいた。山崎氏はその学生がコミュニティデザインに興味を持ち、丸屋本社への就職を考えていると知って、玉川社長に紹介。こうして卒業後、丸屋本社に入社したのが、コーディネーターの1人、市村良平氏だ。各コミュニティの企画をガーデンにふさわしいものに改善するよう働きかけ、マルヤガーデンズ主催のイベントを企画するなど、もう1人の担当者と奔走している。「ガーデンでオーガニック関連のイベントがあったなら、紹介された食材を使ったメニューをレストランで提供したり、食品売り場で販売したりと、ガーデンと売り場の相乗効果をもっと狙っていきたい」と市村氏は話す。

収益面での課題は、玉川氏も挙げている。「オープン1年目の収益は



ダンボールのハウス模型を好きな材料で自由に飾り付けるワークショップ。親子が互いの意外な面を発見するなど、多様な効果がある。

親子の絆を育む、ダンボールハウス

PandAがダンボールハウスを使ったワークショップを開発したきっかけは、ツリーハウス（樹上に作られる小屋）製作を手がけるNPOからの、「家にまつわる、子どもでも参加できるワークショップをやってほしい」という依頼だった。

その依頼の直前にダンボールで実物大の船を造り、人も乗せて海に浮かべるというプロジェクトに取り組んだこともあり、「じゃあダンボ-

ルの家の模型を使ってみよう」という発想が自然に出てきたと、代表の早川氏は説明する。

ダンボールハウスキットは、小さな子どもでも組み立てられる。親子で一緒にいろいろな飾り付けをしていると、「この子にはこんなに集中力があつたのか」「お母さんはこういう飾りが好きなのか」と、お互いに意外な発見があり、そこからコミュニケーションが深まるという。

大苦戦、2年目に稼働率の低いガーデンを、売り場と入れ替えて場所を移すなどのこ入れをして、ようやく光が見えてきました」。最近の週末は1万数千人の来店客を集めるようになっており、4月以降の3年目は、当初の事業計画の数字に近づける目標を設定しているという。コミュニティによるイベントに人が恒常

的に集まるようになり、そうした人の流れを収益に結び付けていくには、それなりの時間が必要なのだろう。

ガーデンのイベントに
買い物客が飛び入りも

各ガーデンで連日催されるイベントは、商業施設の集客を増やすだけ



山崎 亮氏

studio-L
代表取締役



市村良平氏

丸屋本社
マルヤガーデンズ事業部
ガーデンコーディネーター



早川由美子氏

NPO法人PandA
代表



ではない。買い物に訪れた人が、地域コミュニティの活動に興味を持つきっかけになったり、ガーデンを利用したコミュニティ同士が交流を深めるきっかけになったりしている。

アートをテーマにしたNPO法人PandAは、マルヤガーデンズのオープン時から、ダンボールハウスという家の模型を、落ち葉や枯れ枝、端切れや毛糸など、好きなものを使って飾り付けるワークショップを開催している。当初は親子向けに始めたイベントだが、今は大人向けのワークショップもあり、月に数回のペースで催されている。

マルヤガーデンズができる前は、公民館などの公共施設で開催することが多かった。「マルヤガーデンズでの参加者は、いいもの、面白いものに敏感な人たちという印象がある。これまでアプローチできなかった人たちに、活動を知ってもらえた」と、PandA代表の早川由美子氏は言う。通りかかった買い物客が、「面白そ

う」とワークショップに飛び入りすることも度々あるという。

ここでの活動がきっかけで、ほかのNPOのイベント内企画として、ダンボールハウスのワークショップを開催する機会も増えた。販売しているダンボールハウスキットの売り上げも伸びてきた。これまでは展覧会開催やアーティスト支援といった事業では持ち出しも多く、経営はなかなか大変だったが、キットの売り上げがNPOの活動を支える収入源に育ってきたという。「マルヤガーデンズに参加したことは、明らかに私たちの活動を広げるきっかけになっています」（早川氏）

営利の追求が求められる企業と、実現しようとする社会的価値が非営利なものであることが多い、NPOや市民サークルといった地域コミュニティ。互いの強みを持ち寄れるネットワークさえうまくデザインできれば、両者は共存共栄が可能なことを、この事例は示している。

👁️ ムラカミの目

引き出すリーダーが生んだ「一座建立」な商業施設

新たな価値が創発する場としてマルヤガーデンズを見たとき、第1の成功要因は、玉川氏が「負者＝引き出すリーダー」であり、ネットワークの構成員の持ち味を引き出すことに専念していた点だ。ここでは「問い」がカギを握っていたと感じる。玉川氏の良質な問いが、創発を促す「場」の構築を可能とした。

第2の成功要因は、ワークショップによってコミュニティ自身が、運営ルールなどの決定に関与していったことだ。これによって、コミュニティの人たちのガーデンへのコミットと愛着心が引き出された。

第3の成功要因は、コーディネーターという、会社とコミュニティ、コミュニティ同士をつなぐ人材の育成だ。あらかじめつなぐ人材の育成を織り込んでおくことで、ガーデンの自主的運営に、継続性がもたらされている。

他人を思いやり、他人との関係を大事にしながら、対等なパートナーとして互いを生かし合う。相手と調和していくことを通じて、ガーデンに参加する者が皆、成長していくことが可能になる。茶道のもてなし精神を表す、「一座建立」（もてなす側、もてなされる側が一体になって、もてなしの場を作り上げていくこと）という言葉を想起させる取り組みだ。



広さ、場所、設備などさまざまな形態のガーデンがある。屋上庭園横のスペースはライブやトークイベント向き（上）。地下1階にはキッチンも。郷土のお菓子づくり教室が開かれていた（右）。





三菱地所グループ「空と土プロジェクト」の田植え。山梨県北杜市に開墾した水田で、グループ社員や丸の内在勤者、その家族らが参加した（2009年撮影、三菱地所提供）。

CASE 4 えがおつなげて

都会人の農業体験から始まる価値創造 互いの立場を知ると、連携が動き出す

2011年12月、博報堂の社員20人あまりが、山梨県北杜市の山あいにある耕作放棄地の開墾に励んだ。二手に分かれて草刈りの早さを競い、スキの大きな根を5、6人がかりで掘り起こす。夜は近くの民宿でワー

クショップと懇親会。人生初の開墾体験について、感想を語り合った。「この充実感や、共に作業した者同士の仲間意識は、なかなか言葉に表せません」と、自らも参加した博報堂執行役員人事局局長、西村治氏は振り返る。

延べ百数十人を募っていくという。

「都市と農山村が、お互いに元気になる社会」を目指す、三菱地所グループのCSR活動「空と土プロジェクト」は2008年にスタート。冒頭の博報堂が取り組んだような、耕作放棄地の開墾から体験プログラムは始まった。その後は農業や化学肥料を使わない野菜の栽培、酒米を栽培し、その米を原料にした日本酒づくり、間伐作業の体験、ひまわりを育て、種からバイオディーゼル燃料を精製する実験など、年々活動の幅を広げている。

三菱地所CSR推進部の寺坂琴美氏は、「プログラム参加者も三菱地所グループの社員や家族だけでなく、丸の内内の在勤者やその家族、グループ会社の管理するマンション居住者へと広がり、延べ参加者は700人を

耕作放棄地の開墾から 広がる活動の幅

人材育成のための研修、社内コミュニケーションを円滑にする場づくり、CSRへの活用……。同社でこうした農業体験プログラムをどういう文脈に位置付けるか、まだはっきりしていないが、「体験しないと、良さを伝えにくい」このプログラムを、今年も継続していく。田植え、野菜の収穫、間伐作業、稲刈りなどに、

えがおつなげて



都市と農村の交流をはじめとする、地域共生型の市民ネットワーク社会を作ることを目的に、2001年設立された。都会の会社員や住民の農業体験を企画・運営するほか、行政・大学・企業と、自然エネルギーや森林資源の活用事業も手がける。



超えました」と、活動の広がりを説明する。

**農業の6次産業化や
森林資源活用に展開**

博報堂、三菱地所両グループの活動に見られるような、企業と提携し、都市の在勤者や住民向けに農業・林業体験プログラムを企画して、運営・実行も支援していく事業は、NPO法人「えがおつなげて」の柱の1つとなっている。代表理事の曾根原久司氏は、「体験プログラムの提供は大切な取り組みですが、都市と農村の交流という意味では、まだまだ入り口にすぎません」と話す。

曾根原氏は、都市と農村の交流による産業の創出には、大きく5つの道筋があるという。体験プログラムの提供は、①農村での観光交流の範疇に収まるものだ。このほか、②6次産業化による農業、③森林資源の林業、建築、不動産等への活用、④農村にある自然エネルギー活用、⑤情報、教育、IT、eコマース、メディアなどのソフト産業の5つを、曾

根原氏は挙げている。

既に5年の活動を積み重ねている三菱地所グループの「空と土プロジェクト」は、主に②6次産業化による農業と、③森林資源の林業、建築、不動産等への活用へと、広がりを見せ始めている。

②の農業の6次産業化とは、農作物生産（1次産業）にとどまらず、それを加工（2次産業）し、販売・サービス（3次産業）にも活用して1×2×3=6の6次産業とし、総合的な事業展開を図って収益アップを狙おうというものだ。

「空と土プロジェクト」でいえば、次ページで紹介する純米酒「丸の内」プロジェクトがそれに相当する。「酒米をそのまま売るのに比べ、農村地域で加工して田植え体験などと組み合わせれば、売り上げは10倍になります」（曾根原氏）。このプロジェクト自体は収益を目指すものではないが、収益事業化を狙えるプロトタイプといえるだろう。

③森林資源の林業、建築、不動産等への活用でいえば、三菱地所ホームが取り組む山梨県産材を活用した

製品開発だ。三菱地所ホームは山梨県産カラマツの間伐材や小径木などを加工し、木造注文住宅の梁材や床組材に使用。山梨県産を含む同社の国産材使用比率は45%に達している。

ここでも出発点は、同グループ社員による林業体験だった。社員たちは山梨県の森林に入り、間伐を体験したり、山に転がっている林地残材を運び出したりした。また、利用が進んでいないこれらの間伐材で、何ができるかを考えるワークショップを開催。山梨県や北杜市の林業担当者にも参加してもらい、人間関係を構築していった。そのうえで、さまざまな角度から部材開発や販売体制の検討と進めていった。そうした活動の積み重ねの結果、えがおつなげて、山梨県、三菱地所と三菱地所ホームの四者は2011年8月に山梨県産材の利用拡大を図る協定を結んだ。

**地下資源は少ないが
地上資源は豊富だ**

都市と農村が交流を進め、農村に眠る資源の活用を進めなければいけ



曾根原久司氏

NPO法人えがおつなげて
代表理事



西村 治氏

博報堂
執行役員人事局局長



寺坂琴美氏

三菱地所
CSR推進部参事

ない理由として、曾根原氏は少子高齢化や人の流出による農村部の衰退を食い止めることに加え、日本が得意としてきた「加工貿易」が、資源の高騰などの影響で、今後徐々に厳しくなってくることも挙げる。

資源の輸入が難しくなるなら、国内であまり活用されていない資源に目を向けるしかない。地下資源に乏しい日本だが、「自然や特産物、各地の文化や行事、そして人の温かさなど、農村には豊富な地上資源が存在します」（曾根原氏）

これらの地上資源を活用し、先に述べた5つの道筋で産業を興していくには、NPOと企業だけでなく、行政、大学を加えて4つのセクターがネットワークを組むことが重要だと、曾根原氏は説く。そして、そのネットワークがうまく機能していく

耕作放棄地の開墾に挑む、博報堂の社員たち。力を合わせてススキの根を掘り起こした（2011年撮影、博報堂提供）。



には、各セクターが従来の一般原則に、新しい傾向を加えていく必要があるという。

たとえば企業は、利益の追求が一般原則だが、一方で社会貢献志向も併せ持っていなければ、NPOなどの連携は難しくなる。「私たちも、わが社の利益一辺倒の会社とは一緒に事業はやりにくい」（曾根原氏）。一方でNPOの側も、自分たちの実現したい社会のあり方や、広めたい

活動への「思い原則」だけでなく、利益志向を持つことが、企業との連携をより容易にしていく。

同様に、大学は「論文原則」に社会貢献や利益志向、行政は「公平、お上原則」に市民志向や連携志向を加えることが求められる。このように相手の立場を理解できる志向を四者が持つようになれば、都市と農村の連携から、より大きな未来の産業が育っていくのだろう。

👁️ ムラカミの目

共感を引き出す場づくりがネットワークを成立させる

価値を見出すネットワークの成立には、共感を引き出す場の存在が必要だ。それは体験を通じて相互が楽しめるように、役割と場を設定することで可能になる。このケースでいえば、開墾体験の後、ワークショップと懇親会で人生初の経験について、感想を語り合うことが相当する。こうして開墾という協働作業をした者同士の同僚意識が、引き出されるのだ。

三菱地所グループの人たちが間伐体験をした後、山梨県や北杜市の林業担当者にも参加してもらってワークショップを開催し、その後、一緒に部材開発や販売体制の検討を進めたことも、同じ意味を含んでいる。

空土ファームで栽培した酒米で日本酒を仕込んだ。その名も「丸の内」。今年は約3800本分を仕込み、ほぼ完売の人気だ。

自ら育てた酒米が、純米酒「丸の内」に



空と土プロジェクトで酒米を栽培し、独自ブランドの日本酒を造ろうという話が出たのは、2009年秋のこと。稲刈りツアーの帰りのバス車中であった。原料になる酒米は、空土ファームのある高冷地であっても育つ「ひとごこち」を選択。無農薬で栽培した。少量でも仕込みを引き受けてくれる山梨県内の蔵元を探し出して依頼した。

田植えから始まる「酒米づくりツアー」は、丸の内エリアで働く日本酒好きの人気を呼び、定員はすぐ埋まった。ツアーでは日本酒セミナー、稲刈り、酒蔵見学なども企画された。醸造された日本酒は4合びんで約2000本分。「純米酒『丸の内』」と命名された。2年目は今年2月に3800本できたが、1年目に続き既にほぼ完売という人気だ。



👁 ケースを振り返って

自前主義にこだわる正圧の組織から あらゆる物が流れ集まる、負圧の組織へ

「負けるが価値」の時代になってきた。負けるとは勝ち負けのことではない。「負圧」のことだ。「正圧」の時代は終わった。周囲の力を吸い寄せ引き出す力が、価値を生み出す。

この特集では、組織の境界があいまいで、所属員が誰なのかもあいまいな、「烏合の衆」ともいえる人たちの集まる組織の事例が紹介された。そのあいまいな集まりがほかの組織とも連携しつつ、多様な価値を生み出している。自らが強力な資源を持ち合わせているのではなく、それぞれの協力者からうまく資源を引き出している。「境界も、構成員もあいまい」で柔構造の、他者から何かを「引き出す組織」なのだ。今の多くの日本企業のあり方とは真逆の組織体だといえる。



村上恭一氏

慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科 特任教授

Murakami Kyoichi_専門は日本企業経営論。博士(商学)。民間企業勤務の後、神戸大学大学院経営学研究科博士課程日本企業経営専攻修了、九州産業大学教授等を経て、2009年から現職。主な著書に「日本型マーケティング」「小売業革新」(ともに共著、千倉書房)などがある。

正圧の組織、負圧の組織とは

壁の外部より内部のほうが圧力の高い状態を正圧という。正圧のもとでは壁の内部から外部へといろいろなものが流れ出ていく。豊富な経営資源を内部にため込み、その力で市場に商品を押し出していく。こうした組織を正圧の組織という。

標準化された製品の大量生産に適応する傾向の強い組織が、戦後成長期は成功要因だった。それが究極の形状まで進化したのが今日の多くの日本企業の姿だろう。自社開発にこだわる「自前主義」研究開発で、秘密を守るために工場は閉ざされ、組織の壁は高く築かれる。自前の生産力・開発力を中心に据えた、押し出す力。まさに凸型の正圧組織といえる。

正圧組織が精緻さを増すにつれて、積極的に外部の知を取り入れる姿勢も、積極的に変化を欲する姿勢も、多様性を生かすことも、どんどん弱まっていった。内向きにルーチンを回すことが主体の組織には、そのような姿勢はあまり必要ない。かえって標準化による効率を阻害する要因となるからだ。

一方、壁の外部より内部の圧力が低い状態を、負圧という。負圧のもとでは壁の外部から内部へと、いろいろなものが流れ込む。外部にある経営資源を内部に引き寄せていく組織を、負圧組織と呼ぼう。

伝統的にこの負圧組織は、日本文化に脈々と受け継がれており、強みでもあった。哲学者の上山春平は、日本文化の特質を指して「負の文化」「凹型文化」と表現した。「凹みにはあらゆる物が流れ集まる。低さ、くぼみ、卑しさ、おくれ、それが生命と生産と創造の条件になる。低いからこそ、降りてくる」(田中優子『江戸の想像力』ちくま学芸文庫)。江戸時代には一社丸抱えの企業や系列組織はなかった。その分多様性に富んだ製品や文化が生み出されていた。それが明治以降、正圧の凸型組織へ

と主流は様変わりしていった。だが時代は流れ、今日は外部の知が流れ込むような、負圧の組織が必要とされているのだ。

負圧の地方組織が実現する、新結合

シュンペーターは「資本主義は、その成功ゆえに失敗する」と説いた。経済的成功者は自らの生活に満足して安泰を求めてしまうので、起業家精神が減少していくということだ。これこそ今日の日本社会で多く見られる状況ではないだろうか。この状況を抜け出すため、シュンペーターは「新結合」が必要だと説く。

新結合とは、生産要素をまったく新たな組み合わせで結び合わせていくことを指す。その担い手こそが「起業家」なのだ。今日本企業に課されている課題は、自前主義の正圧組織を創造的に破壊し、どうすれば新結合が生まれ、どのようにその担い手を育成するのかを考えるとということだろう。

シュンペーターは新結合として、

- ・新しい生産物や生産物の新しい品質の創出と実現
- ・新しい生産方法の導入
- ・産業の新しい組織の創出
- ・新しい販売市場の創出
- ・新しい買いつけ先の開拓

の5つを挙げている。

(J.A.シュンペーター『企業家とは何か』未訳短編集 清成忠男訳 東洋経済新報社)。

特集で取り上げた事例は、まさに負圧の組織形態でこうした新結合に成功している。たとえば、マルヤガーデンズでは、玉川社長が次々と優秀なスタッフを巻き込んでいったことがポイントだった。そして伝統的な百貨店の思考パターンにとらわれず、地元コミュニティが活動できるガーデンを施設に組み込んだ。そこでは運用ルールさえ、地元コミュニティとの話し合いで形成していた。上伊那の事例では、歴史的に同地域は、大手企業の下請けという縛りがゆるかったことが幸いしている。各企業単体だけでは、強い商品を上市するほどの力はない。だがむしろその凹みを生かして、外部の知が流れ込む仕組みを作り、中小・中堅企業同士の連携にも成功している。

農家のこせがれネットワークは、こせがれではない人、

こせがれだが農家を継ぐとは決めていない人さえメンバーに取り込んでいる。自由な立場で多様な人々が参加できることを、新しいビジネスにつなげている。えがおつなげては、企業、ほかのNPO、行政、大学といった外部との提携を求め、そこから農業の6次産業化を具体化している。

4つの事例に共通するのは、自前主義という呪縛にとらわれていないことだ。むしろ前向きな意味で「自分たちは多くを持たない」という思いが、価値創出の原動力となっている。外部の知が流れ込みやすいよう、組織の境界はあいまいで、敷居も低い。そうして新たな販売市場の創出や、新たな生産物や品質の実現に成功しているのだ。

江戸期は、柔らかい組織の時代だった

負圧の組織は、日本文化に脈々と受け継がれてきたと述べたが、江戸時代の日本でも、負圧の組織で多くの創造がなされていた。欧州を魅了した陶磁器や浮世絵、刀剣、歌舞伎や文楽、落語などの文化が発展していたが、それらの文化や産業を担ったのは、「講・連・結・組・座」等々と呼ばれていた柔軟な組織だ。

たとえば、連。同じ趣味や嗜好、志や目的を持った同好仲間の集まりだ。俳諧・狂歌・川柳などの同好者が集まり、「創造する場」として機能していた。連は異質で多様な者が集まった、ゆるやかで、柔軟で、水平的なネットワーク組織だ。場合によっては、1つの目的や作業、プロジェクトが終わってしまったら解散するものもあった。全員が創造者で、さまざまな年齢、階級、職業が混在し、メンバーの出入りが自由なことなどが特徴だ。そして、ほかの連とは密接なつながりもあった。実質的には、武士、商人、職人など、身分の違う人たちの情報交換の場として機能していた。

こうした江戸の組織に共通するのは、共同体験・共感・共鳴だ。それらによって価値観や美意識の共有が進み、交わりのなかで自己を相対化し、変容させて新しいものを創造していたのだ。

とりわけ戦後、日本企業は正圧の組織によって価値を生み出すことに長けてきたのに、これからのイノベーションには、負圧の組織に一日の長がある時代になってき



！ 正圧の組織と、負圧の組織の対比

	正圧の組織	負圧の組織
組織の形態	ヒエラルキー（メカシステム）	ネットワーク（エコシステム）
組織の中心人物	社長（特定の人）	明確でない、入れ替わる
組織の存在	自立／単独	組織が連なる
構成員の特徴	1つの組織に忠誠	複数組織に自由に入出入り
構成員か否か	明確 リスト化可能	不明確 リスト化困難
製品の広がり方	良さを売り込む	共感で支持される
動員方法	雇う	巻き込む
お客さまは……	神様です	友達です
行動の源泉	社内の知識や経験	仲間の知識や経験
経営資源	調達するもの	持ち寄るもの
イノベーションの形態	自前	オープン

これまでの日本企業は、正圧の組織がその大部分を占めていた。ヒエラルキー組織の中心は特定の人物で、構成員は明確。経営資源は調達するものだった。これからのイノベーションには、負圧のネットワーク組織が求められる。中心人物は入れ替わり、構成員も不明確。経営資源は持ち寄るものとなる。

た。だが何もあわてることはない。たとえば江戸時代の柔軟な負圧の組織に、私たちはいくらかでも学ぶことができるだろう。

負圧の組織をいかに構築するか

閉ざされた硬い組織ではなく、硬い壁を乗り越えて、対等な関係で物事を進めることが求められる。この時代の変革点において、従来の正圧・ヒエラルキー組織では、もはや新しい価値は生み出しにくいことを強く意識する必要がある。個々人に問題があるのではない。「多様性」と、いい加減さともいえる「揺らぎ」を担保できない組織形態では、資源を引き込み新結合を生めないことが問題の本質なのだ。開発部門を秘密保持のために困ってしまうような硬い組織に、イノベーションは生まれない。垣根が低く、あらゆるものやことが流れ集まる、負圧の組織をいかに構築するかが、これからの日本企業の組織設計の課題となるだろう。

イノベーションの語源はラテン語で、古きを新しく変化させるという意味だ。これまで築かれてきた日本文化のなかに、今日行き詰まりを解決し、新しい組織の指針となる手がかりが眠っている。必要とされている組織

イノベーションは、江戸の組織の流れを受けつぎ、発展させたものになるだろう。そのカギは、多様性と共存できることだ。迷い多きときこそ原点に立ち返り、感動体験が人の思考に大きな影響を及ぼすことに目を向ける。そして、組織のよろいを解いて異論に耳を傾ける。みんな同じく熱心に参加して、お互いの共感（感情）を察しながら、対話を進めていく必要がある。何か欠けている＝負であるからこそ、より多様性を引き込み、共感し、それぞれの強みを引き出せるのだ。

最後に江戸の組織と今回の事例から、「負けるが価値」組織の条件をまとめてみよう。

- ・同じ志や目的を強く意識した同志の集まり。
- ・年齢・性別・職業・役職など問わず、誰もが自由に参加できる。
- ・いつでも退出できる垣根の低さ。
- ・適正規模を保ち、巨大化を目指さない。
- ・同一体験・共感・共鳴が基礎。
- ・引き出すリーダーはいても率いるリーダーはいない。
- ・複数の組織に所属することが推奨される。
- ・お客さまは神様でなく、友達。
- ・組織外にも情報はオープンになっている。

新たな動きに何を学び、 どう支援するのか

数多くの地方ネットワークへ実際に足を運び、その現状をつぶさに知る2人から、ネットワークが価値を生むためのポイントを聞く。併せて、生物学の最前線の知見に、これからの企業のあり方のヒントを探る。

地域プロデューサーを支える そこで長年働く人のネットワーク

地域活性化伝道師として活躍する木村俊昭氏のもとには、全国各地から地域活性化に関する講演・講義や現地アドバイスの依頼が絶えない。「なぜ私が呼ばれるかといえば、その地域の皆さんで汗しても、活性化の実感が持てないからです。一部の人のだけの取り組みになっていて広がりがなく、一生懸命やっているのに成果が見えずモチベーションが高まらないとか。5年、10年といった長期の取り組みが必要なことを1、2年で実現しようとして、継続性が得られない例もよく見られます」

こうした経験から木村氏は、「地域活性化とは、『部分最適』ではなく『全体最適』を図るということ」だと指摘する。

たとえば、地元商店街の空き店舗対策。「なぜその場所から撤退したのか。モノが売れず、賃料が高いか

らだ」とし、自治体や商工会による家賃補助という解決策だけを施してもうまくいかない。物件の借り手がないという「部分」への対応でしかなく、買い物客の流れはどうなっているのか、その場所で誰が何を買うニーズがあるのかといった問題発生の「全体」を見ていないからだ。

所得アップ、産業・文化おこし 地域活性化5つのポイント

全体最適による地域活性化には次の5つのポイントがあると木村氏はいふ。①地域内産業の売り上げ・所得アップ、②人財の育成と定着率の向上、③地域で汗する人を評価する仕組みづくり、④女性・若者・年配者が活躍する場の創出、⑤新しい産業・文化おこし。

たとえば東京で物産展を催す場合、

1回に出展できるのは地元企業の数パーセントにすぎない。そんな少数の特定企業だけが利益を得るのでは部分最適にしかならない。物産展で地域ブランド力がアップすることで、出店しなかった企業も売り上げを伸ばすような、「①地域内産業の売り上げ・所得アップ」が全体最適なのだ。また、同じブランドで他分野の新商品開発ができれば「⑤新しい産業・文化おこし」につながり、地域活性化に継続性が生まれる。

継続性の観点でもう1つ重要なのが「②人財の育成と定着率の向上」だ。それにはまず「地域を知る」ことが有効だが、地域の人たち自身、その歴史や文化を意外に知らないことが多い。子どもはもちろん、親や教師にも「知り、気づく機会」が必要だ。

「③地域で汗する人を評価する仕組



みづくり」は、かかわる人のモチベーションを高めるために重視すべきポイントだ。評価の方法は肩書や表彰でなくてもよく、報道されたり記録にまとめることも効果がある。また木村氏は、「多くの事例を見て、『おばあちゃんは物知りだね』『おじいちゃんはずごく腕のいい職人なんだね』というように、身内にほめさせる仕組みが、強い力になると実感している」と語る。

観光業だけ、商店主だけ、一集落だけといったように、一部の人がしか参加していない地域おこしの例もあるが、それでは全体最適は図れない。「④女性・若者・年配者が活躍する場の創出」は、より多くの、より多様な人々を巻き込むことが全体最適のポイントであることを示したものだ。

**キーパーソンの、そして
人的ネットワークの重要性**

さらに木村氏は、これらのポイントを押さえながら「全体最適化された地域おこし」を実現するために、キーパーソンの重要性を指摘する。「どんな地域にも大切な宝物がありますが、地元の人にはそれに気づいていないことが多い。まずは宝物、言い換えると地域の強みや魅力を発見し、地域全体で共有するため、情報の集約集積を進める『地域プロデューサー』となるキーパーソンが必要なのです」

そして次の段階でキーパーソンに求められるのは、見出した強みをどう地域おこしに生かすかを考えていくこと。全体最適や継続性を意識し

ながら事業を企画、実践するため、人と人、事業と事業を結ぶコーディネーターの役割が求められる。地域活性化は、良くも悪くもこのキーパーソンの決断に左右される面が大きい。

だが同時に、「キーパーソン1人では事は成らない」とも言う。それを取り巻く人的ネットワークが、キーパーソン自身と同様に重要なのだ。木村氏もかかわった内閣府の「地域の人材形成と地域再生に関する調査研究」（2007年）でも、「キーパーソンの存在」を前提としつつ、地域活性化の第一歩としては「地域で地域のことを語り合える『場』」「キーパーソンを支える機能・役割を担える人的ネットワーク」を提言している。

木村氏が勧めるのは、その地域で30年、40年と働いている常勤者（行政、商工会、地域金融機関、教員など）が情報共有することだ。それは地域のことを語り合う「場」となり、

人的ネットワーク形成の基盤ともなる。集った人たちが事業構想力、事業継承力を身につけてそれぞれ自分の役割を考えるようになれば、部分最適から全体最適への道が開ける。

活性化した地域にあって、一般的な企業組織にはないものを挙げるとしたら、「ここでやっていく（しかない）」という覚悟だと木村氏は言う。この覚悟があってこそ、「できない理由」ではなく、できる・やるためにどうするか、誰・どこと組むかを考え、前向きに挑戦していくことができる。

立場や肩書を超えた「個人」ベースで形成されることも、地域活性化を担う人的ネットワークの特徴だ。「この人のためなら」「この人と組むのなら」頑張れるという気持ちも、地域おこしの原動力の1つになる。こうした「人的ネットワークづくり」「場づくり」が、今の企業組織に足りないものなのかもしれない。

木村俊昭氏

東京農業大学
生物産業学部 教授

Kimura Toshiaki 1960年、北海道生まれ。1984年小樽市入庁。産業振興課長、企画政策室主幹、産業港湾部副参事などを担当。2006年から内閣官房・内閣府企画官（地域活性化担当）として、地域再生策の策定・推進などを担当。2009年から農林水産省大臣官房企画官として地域の担い手育成、地域ビジネス創出などを担当した。現在は内閣官房 地域活性化伝道師として、全国各地で講演や現地視察に取り組む。2012年から現職。



「摺り合わせ」型研究開発に欠かせない 中小企業ネットワークとの関係再構築を

中小企業のネットワークによって新しい価値を生み出し始めている地域の事例として、中沢孝夫氏は、長野県上伊那地域（14ページ参照）、福井県鯖江市、岩手県北上市などを挙げる。

「これら地域の人たちに会って感じるのは、『悩み方が前向き』ということ。困難な状況を嘆くのではなく、どうすれば克服できるかを考えている。そういう前向きな企業があると新卒も戻ってくるし、雇用があるから人口の減り方が少なく、地域の活力が保たれているのです」

大企業の誘致などに頼ることなく雇用を創出しているだけでも、中小企業とそのネットワークが地域で果

たす役割は大きい。さらに、「儲かるかどうかかわからない仕事を紹介し合い、引き受ける」など、一見、自社の儲けを度外視して協力し合っているようにも見える。

価値を生み出す 地域ネットワークの求心力

しかし、「みんな『人に使われたいくない』という自立志向があり、個性の強い人たちです。そういう起業家精神がなければ中小企業の経営はできませんよ」と中沢氏。こういう人たちのネットワーク形成は、難しいことではないだろうか。

中沢氏は、「俺が俺が」と個人的

な中小企業であっても、「地域社会抜きには成り立たない」という共通項を持っていると言う。「大企業は儲からなければ数年で撤退することができますが、中小はそうはいきません。取引先の多くが地元であること、働いている人も地域住民であること、この2つが主な理由で動かないし動けない」。例えるなら大企業は、行動範囲内に餌がなくなると別の土地に移動していく動物。それに対して中小企業は植物的で、いったん根を張ったら動かない。条件が悪くなくてもそこで生きていくのだ。

根を張った植物は、その土が肥えてほしいと望むだろう。それゆえに中小企業が「地域（ネットワーク）のために」する行動は、自らが根を張っている畑を耕し、肥料を撒くことに相当する。

地域に根を張らなければ 生きられない中小企業

中沢氏はまた、「中小企業にとっては、地域社会そのものが経営資源」とも言う。取引先にしても仕事仲間にしても、顔がわかっているし発想もよくわかっている。これが、資本金や従業員数などの尺度では大企業に劣る中小企業にとって、貴重な経営資源なのだ。

経営資源であるがゆえに、「地域」がネットワークの求心力になる。こ



中沢孝夫氏

福井県立大学
地域経済研究所所長 特任教授

Nakazawa Takao_1944年、群馬県生まれ。専門は、中小企業論・人材育成論・地域活性化論など。全通中央本部勤務を経て、立教大学法学部を卒業。福井県立大学経済学部教授を経て、2009年から現職。著書は「グローバル化と中小企業」（筑摩選書）、「就活のまえに」（ちくまプリマー新書）など。



う見ると、地域ネットワークの活動は「儲からないことをしている」のではなく、実は「資本を増強している」に近いことなのかもしれない。

**グローバル化の時代に
「地域」を捉え直す**

企業の活動範囲として東アジア・ASEANの重要性が増す今、日本の企業は大きな転換点に立っている。

日本は、1億人を超える世界有数の市場規模を背景に、実は内需で生きてきた国だった。しかし、東アジア・ASEANの市場が開放されて16億～17億人の市場が出現すると、相対的に日本市場の地位は低下した。

生産から流通・販売まで、すべて国内で完結する従来の戦略は有効性を失った。同時に、大企業を頂点に1次請け、2次請け……と形成される「系列」のピラミッドも合理性を失った。中小企業は大企業の下請けにとどまるのが難しくなり、新たなネットワークを形成し始めている。「第二創業ということがよくいわれますが、強みを生かしつついかに新規事業への進出や業態転換を図っていくか。ここ数年が勝負だと思えます。そのために中小企業に必要なことは第1に、自分の力を正当に評価すること。日本で培った力は世界のどこへ行っても通用するという認識です」。中沢氏が第2に挙げるのは、

日本も東アジアの「現地」のなかの1つというように、概念を変えることだ。地域という要素を「東アジアのなかの」と読み替え、多層性をもって理解する必要があるという。

たとえば、上伊那は長野県の一地域だが、同時に日本のなかの一地域であり、東アジアのなかの一地域でもあるという多層性だ。長野県の一地域と捉えたときには、近隣の諏訪地域との競争関係が浮かび上がるが、日本の、あるいは東アジアの、と捉え直すと、違った側面が見えてくる。

とはいえ、中小企業が海外に進出するとなればさまざまな困難があり、その1つが、現地の情報収集が自社では難しいことだ。ここで中小企業同士の地域ネットワークが力を発揮する。ベトナムに工場のあるA社、タイに取引先のあるB社……が情報交換をすれば、各国に支社を持つ大企業に負けない量の情報が手に入る。

**大企業の人と組織は
どうかかわるべきか**

転換点に立っているのは中小企業だけではない。大企業もまた、系列のピラミッドに代わる組織のあり方を模索しているといえるだろう。

「そのとききちんと認識しなければいけないのは、大企業—中小企業のコアの関係性は残るということです。海外生産への移行は進むでしょうが、

研究開発過程での試作・量産試作、あるいは即応品などは、確実に国内の中小企業の仕事として残ります。試作や量産試作をする中小企業がなければ、大企業も新製品、新たな価値を生み出せないのです」

中小企業との関係性を継続する大企業は、中小企業が形成する新たなネットワークとの「付き合い方」を再構築していく必要があるのだ。

それなら研究開発活動も海外に移転すればいいと考える大企業もあるかもしれないが、あまり得策ではないと中沢氏は言う。「国や地域によって産業の発展のあり方や特性が異なるのは、気候風土や、歴史的に形成された文化や制度などに影響されるからです」

この「歴史経路依存性」によって、日本の製造業の場合は「組み合わせ」は苦手だが「摺り合わせ」には非常に優れているという特質があり、また「生産設備を作る力」は世界一とあっていい。研究開発から量産に乗せるまでの業務は、それを得意とする日本で行うのが合理的なのだ。

「地域」の概念を多層的に捉え直すことで、「摺り合わせる力は世界一」が、日本という地域の経営資源として浮かび上がってくる。この経営資源を活用することが、大企業にとっても活路となりうるのではないだろうか。

適者生存・自然淘汰論には疑問符も 未知の環境に強い「ええ加減」戦略とは

「自然淘汰」や「適者生存」は生物学の用語だが、「経営環境の変化に最適な対応ができた企業だけが生き残る。厳しい競争を勝ち抜く能力がないものは淘汰される」というふう
に、ビジネス社会の様相を表現する際にもよく使われる。そしてしばしば、「生物がそのように進化してきた以上、これは抗うことのできない真理」であるかのように語られる。

しかし、生物学の最新の研究では、「適者生存・自然淘汰論」の固定概念だけでは、進化は語れないことが明らかになりつつある。

相互作用のある複雑系は
単純な適者生存が成立せず

生物の進化は、何十億年に及ぶその歴史を再現することができない以上、検証不能とされてきた。しかし、

分子生物学の発展は、単純で世代交代の早い生物種（たとえば大腸菌）を用いた、「どんなものが生き残るのか」「最適なもの以外はすべて滅びるのか」などの実験を可能にした。

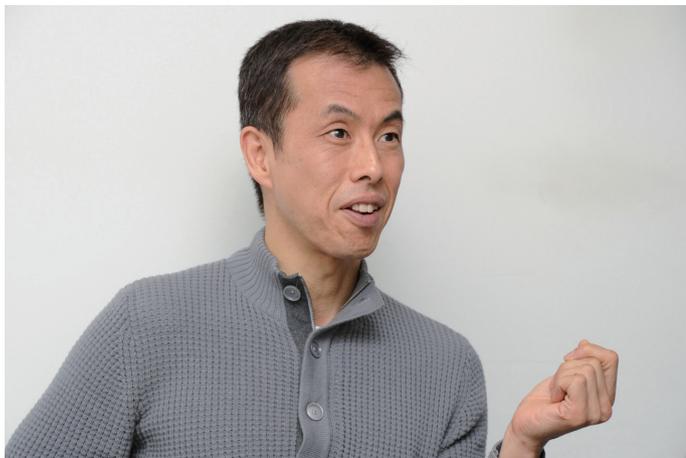
大阪大学大学院教授の四方哲也氏は著書『眠れる遺伝子進化論』で、増殖能力の異なる2種類の大腸菌株を混ぜて培養し、どちらが生き残るかを確かめる実験を紹介している。結果は、能力の優れた株だけが生き残り他方は淘汰されて消えるという予測に反し、2種類が一定の割合で共存することが多いというものだった。能力の違うもの同士が1つの環境下で共存する可能性は高いのだ。

これらの実験をもとに四方氏は、「生物は競争相手と相互作用しながら自身の性質を変化させるので、最適なものだけが勝ち残るのではなく、競争しながらも共存する」という「競

争的共存説」を展開する。「1つの環境下に複数の生物が生存するとき、いずれも環境に対して何らかの働きかけをしており、存在しているだけで相互に影響し合っている。生物Aが環境を動かし、その影響を受けた生物Bも環境を変え、その影響をまたAが受け……。このような複雑な相互作用のもとでは、環境に適応したとたんに、そのこと自体が外の環境を変え、最適ではなくなる」

だから、単純な適者生存は成り立たないし、「最適」「最強」ではないものも生き残るというわけだ。

ビジネスの世界に例えるなら、どんな企業も単独で固定的な環境のなかに存在しているわけではなく、多くの他者と影響し合い、外部環境を動かし、その環境に影響を受けながら存在している。こうした相互作用のもとでは、最適な戦略が1つに定



四方哲也氏

大阪大学大学院情報科学研究科 教授

Yomo Tetsuya_1991年、大阪大学大学院工学研究科博士後期課程修了、工学博士。専門は実験進化学、生物複雑系研究。同大学大学院情報科学研究科助教授などを経て、2006年より現職。著書は『眠れる遺伝子進化論』（講談社）など。



まることはない。経営資源の潤沢な大企業の戦略だけが最適でもない。中小企業も、NPOや地域コミュニティも、それぞれの戦略で生き残り、共存するのがごく自然なのだ。

捕食者と被食者さえ共存する生物の柔軟性

「競争的共存」を成り立たせるもう1つの要素は、生物そのものの柔軟性だ。それを示す例が、四方氏らによる「細胞性粘菌と大腸菌の共生関係」の実験（右図）だ。

自然界では1度も出会ったことのない、細胞性粘菌と大腸菌をシャーレの上で混ぜて飼育する。互いの存在は、まったく未知の環境ということになる。当初、大腸菌は粘菌の餌となり、捕食-被食関係が成立する。そのまま推移すれば、弱肉強食の法則に従って強者の粘菌が生き残り、弱者の大腸菌は減び、その後餌が枯渇した粘菌も絶滅するだろう。しかし実際には、両者ともに見かけはほとんど絶滅という時期を経て、いずれも増殖する共生関係に至った。

捕食者=食うものと、被食者=食われるものが共生関係になってしまいうほどに、生物は柔軟だ。そこでは、「ばらつき」が大きな役割を果たすと四方氏は説明する。「『氏より育ち』どころか、遺伝的に同一のものを同じ環境で育てた『氏も、育ちも同じ』大腸菌でも、遺伝子発現が弱いものから強いものまで、約10倍のばらつきが見られます。このばらつきから、新たな共生関係が生まれたと考えられます」

最適者だけが生存するなら、企業

は優秀な人を揃えたほうが有利だ。ばらつきや多様性は、「できの悪い人材をわざわざ採用する」ようなもので、非効率で無駄に見える。しかし、長期のスパンで見れば、現状には効率的な対応が最善とは言い切れない。

「ある環境に過度に適応すると柔軟性が失われ、次の環境変化に対応しにくくなる。長い歴史のなかで数々の環境変化をくぐり抜けて生き残ってきた生物は、柔軟性や多様性を残して、環境にしなやかに対応してきたのだと思います」

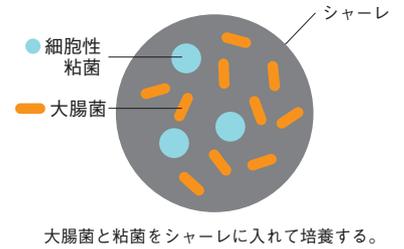
柔軟性と多様性を持つ「ええ加減」戦略を見直す

「生物の世界は『最優秀者』『唯一の最適解』しか認めないほど厳密できっちりしてはいない。いい加減、というイメージがよくありませんが、関西弁でいう『ええ加減』にできている」と四方氏は言う。

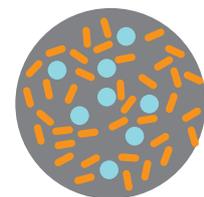
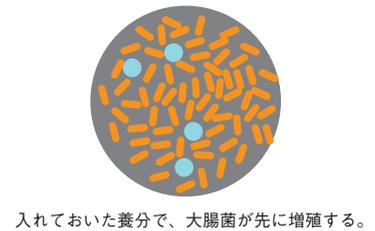
「ええ加減」に考えれば、「勝つ方法」は効率追求1つだとしても、「負けない方法」はいくつもある。多くの生物は、「勝ちのこり」ではなく、「負けないよう生き残る」戦略でここまでできたらしい。

企業などの人間社会の組織において、効率追求戦略が全面的に否定されるわけではない。ただし、厳しいルールや徹底したマニュアル対応では、予測できる変化にしか対応できないと四方氏は指摘する。企業も未知の環境変化に対応していくには、柔軟性と多様性を持ちネットワークの相互作用のなかで生きる「ええ加減」戦略を見直す必要があるようだ。

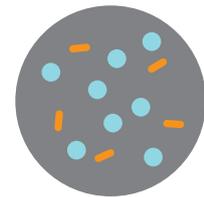
大腸菌と細胞性粘菌の共生関係が生まれるまで



培養3日目



培養8日目



培養22日目



出典：Todoriki M, Oki S, Matsuyama S, Ko-Mitamura EP, Urabe I, Yomo T. An observation of the initial stage towards a symbiotic relationship. Biosystems. 2002 Mar-May;65(2-3):105-12.

メンバー全員がリーダーになれる、 ネットワークを動かせるリーダーとは

中重宏基 本誌編集長

「あいまいなことはあいまいなままでよいのではないか」。今回の取材で実感したことだ。グローバル化、情報化によって市場は生き物のように複雑にスピーディに変化していく。今、多くの企業は組織の変革を迫られている。しかし、組織や制度をむやみにいじっても解決の糸口は見えてこない。ハコに区切って、指示命令系統の線でつないだ組織図をいくら眺めても、未来の組織は見えてこない。なぜなら、企業をハコと線で固定化し枠を設けた時点で、その組織は静態となり、市場のダイナミクスとは相反する存在になるからだ。

市場が動態であるなら 企業も動態であるべき

市場が動態であるなら、追従していく企業も動態であるべきだ。企業は個人間、組織間をつなぐ生きたネットワークの束なのだ。そう捉え直すと、企業は静態ではなく、動態となる。“組織図”とは別の組織観を併せ持つことが、未来へ向かう第一

歩ではないだろうか。

ネットワークがうまく機能するためには、参加している組織や個人が自立し、そのうえで同志的に結合していなければならない。誰かが上から指示命令した瞬間、ネットワークの均衡は崩れていく。ゆるやかな連携のなかに内発的な自律メカニズムをいかに埋め込むのか。組織の構造や仕組み以上に、リーダーの役割や行動がカギを握ることになる。

共通点に橋を架けることで 一体感や信頼感を醸成

ネットワークには、組織や個人を引っ張る強力なリーダーというよりは、ヒト、モノ、カネ、情報といったあらゆる経営資源を、媒介役としてつなげるリーダーが求められる。なかでも、それぞれ固有の知恵や技術を持つ人や組織を、うまく連携させる役割が必要になる。リーダーには、ネットワークの組織や個人を注意深く見つめ、相互の共通点を引き出す力が問われる。共通点に橋を架

けることで、一体感や信頼感のあるネットワークが形成されていく。

新たな価値を生めるように、他者を連携させていくことは非常に難しい。場合によっては対立しかねない人や組織の意見を、相乗効果を生むようにコーディネートする。単純に人や組織が集まる場だけを設けても、また接触頻度を増やしても、相乗効果を生み出せる関係にはなりえないだろう。

では、リーダーはどうすべきか。参加者が感じるネットワークへの参加意義を、うまく増大させる必要がある。そのためには、メンバー一人ひとりでは難しいことが、ネットワークを活用すれば実現できることの明示が必要になる。さらに明示した目的を軸に、自他の壁を越えて1つになるつながりを醸成し、価値共創の場を作っていく。

東京農業大学教授の木村俊昭氏は、地域活性は部分最適ではなく、全体最適を図ることによって可能になると指摘する。リーダー1人では全体最適は図れない。彼を支える機能・



役割を担える人々、情報や資源を提供する人的ネットワークの存在は欠かせない。

地域のことを語り合える場が人的ネットワーク形成の基盤となり、集った人たちが各々、全体の中での自分の役割を考えるようになれば、部分最適から全体最適への道は開ける。全体最適のためメンバーが相互作用を通して価値を共創していく場では、リーダーが前面に出て引っ張る必要はない。むしろ出すぎると、メンバー同士の相互作用が損なわれる可能性が高い。

価値を共創する場では、リーダーシップは参加者全員に分散されるべきだ。ネットワーキングのプロセスは、そこに参加するメンバーが、フォロワーからリーダーに変容していくプロセスといえる。

ネットワークの創成期には目的を設定し、“つなげる・引き出すリーダー”の存在が必要となる。しかし、お互いに影響力を行使し合えるメンバーの集合体が形成された段階では、1人の人間としてのリーダーは必要

なくなっていくのではないだろうか。メンバー全員がリーダーになる、あるいは環境の変化に合わせてリーダーが入れ替わるのが理想的なネットワークだろう。リーダーとフォロワーの境界線さえあいまいになっていくとき、その集合体は個性と強みを持つメンバーが新しい何かを共創し、環境変化にも柔軟に対応できる最強の動態になる。

つまり、ネットワークのリーダーはつなげる・引き出す場面では前に出るが、組織が自走を始めたなら、うまく一歩引くことも求められるのだろう。

内外に広がるネットワーク 資源として活用できるか

複雑にはげしく変化する市場に対して、企業は柔軟かつ迅速に対応していかなければならない。そのために、多くの企業はより市場の変化を肌で感じ機敏に対応できる現場に権限を委譲している。現場が自律的に組織化し市場に追随していくことが

求められるなか、企業はトップダウンの管理システムだけでは、十分に対応していくことはできない。

管理システムに依存するのではなく、これからは人と組織を自立させ、そのうえで人と人、組織と組織の間にある見えないつながりを有効活用していくことが、より重要になってくる。人と人、組織と組織の関係の深さや信頼関係の強さを貴重な経営資源と置き、その質を高めることを重視する段階にきている。企業というものは大規模になるにつれて、縦横上下へ複雑に分化していく。分化した組織を指示命令系統の線で結ぶだけでなく、知がめぐるネットワークでつなげる組織づくりを、戦略的に進めていきたい。

企業内外に広がるネットワークを、経営資源として活用することができるかどうか。それが、経営や人事に問われているのではないだろうか。「ここでやっていくしかない」と覚悟を持って活性化してきた地域の取り組みは、未来へ向かう我々に大いなる示唆を与えている。

“女活”は第3フェーズへ

2000年代に入ってとくに、女性活躍推進に真剣に取り組む企業が多くなった。女性管理職の人数も増えてはいるが、その割合は国際標準からは遠い。原因は何か。そして、次は何をすべきなのか。今後の女活（女性活躍推進）を考えてみたい。

女活 1.0

法の整備によって 「女性に対する差別をなくす」時代

1986年の「男女雇用機会均等法」の施行は、企業がそれまでの性別役割分業を見直す契機となった。1997年の「改正男女雇用機会均等法」によって、募集・採用、配置・昇進などにおいて男女の差別が全面的に禁止となると、企業の女活に対する取り組みは大きく前進した。

■女性雇用者数比率（1990年） 37.9%

■女性管理職比率（1990年）

係長職 5.0% 課長職 2.0% 部長職 1.1%

日本企業の女性管理職の比率は、1990年から2010年の間で、約3倍に増えた。だが、増えたとはいっても、管理職全体で見れば1割を切っており、諸外国との比較では、欧米はおろかフィリピンやマレーシアなどのアジア諸外国よりもはるかに低い（図1参照）。2008年には、家父長的な儒教思想が強く、女性の社会進出が遅れていた韓国にも抜かれてしまっている。日本の女性管理職比率が8.9%だった2002年当時、韓国は4.9%と大きな差があったにもか

かわらず、である。韓国で女性の管理職が増えた背景には、IMFの支援でアジア通貨危機を乗り越えた韓国が、IMFの要請に従って、雇用の流動化や企業の実績主義管理を強めたことがある。日本は、女活における後進国なのだ。

法律の整備によって 女性に対する差別をなくす

日本企業の女活の歴史は古く、1986年の男女雇用機会均等法の施行から始まっている。この法律にお

女活 2.0

ワークライフバランス施策を 充実させ、「女性が働きやすい環境を整える」時代

団塊世代の一斉退職や企業の好業績を背景に女性の労働力への期待は高まり、女性の職域は広がった。また、少子化への対応策として、企業が育児休暇や育児時間などのワークライフバランス施策を充実させた結果、女性の勤続年数がのびた。

■女性雇用者数比率（2006年） 41.6%

■女性管理職比率（2006年）

係長職 10.8% 課長職 5.8%

部長職 3.7%

いて、募集・採用、配置・昇進について女性と男性を均等に扱う努力義務、教育訓練、福利厚生、定年・退職および解雇について、女性であることを理由とした差別禁止が定められた。とはいえ、努力義務では実効性に乏しく、多くの企業で「コース別人事制度」が導入され、男性は全員「総合職」、圧倒的多数の女性は補助的な仕事を担う「一般職」として雇用された。女性にとって、働く環境は実質的には変わらなかったのである。

女活3.0

そして現在

多様な価値観を生かすことが競争優位となるなか、女活は企業の生き残りをかけた経営戦略になっている。管理職に女性を登用する動きも強まっているが、男性並みにハードに働く女性ばかりが重用されるといった課題も出てきている。

■女性雇用者数比率(2010年) 42.6%

■女性管理職比率(2010年)

係長職 13.7% 課長職 7.0%

部長職 4.2%

出典：女性雇用者数比率は厚生労働省「平成22年版 働く女性の実情」、女性管理職比率は内閣府「平成23年版 男女共同参画白書」

しかし、1997年の「改正男女雇用機会均等法」(施行は1999年)によって、日本企業の女活は大きく前進する。女性に対する差別の努力義務だったものが禁止規定へと変更になり、ポジティブ・アクション関連の規定も創設された。合理的な理由がある場合を除いては、募集・採用の対象を男性のみに限定することが禁止となった。女性の職域は広がり、総合職の女性も徐々に増え始めた。

働きやすい環境を整え 女性管理職を増やす

2002年以降、好業績や団塊世代の一斉退職を背景に、企業は女性の採用を拡大した。しかし、社会的にも女性の活躍が奨励される一方で、少子化が深刻な問題となっていた。2005年には合計特殊出生率1.26と、

1947年以降の統計史上過去最低となった。

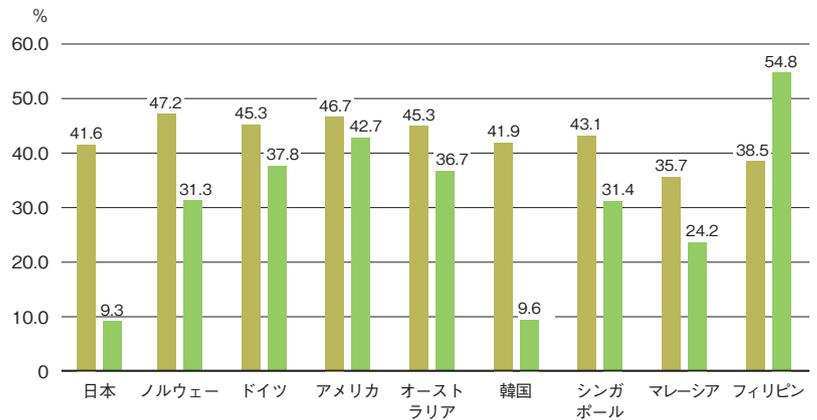
これに対して企業は、「育児と仕事の両立」のために、環境を整備し始める。育児休職制度や時短勤務制度などのワークライフバランス施策を用意し、復職したくても子どもの預け先のない母親のために、事業所内託児所を開設する企業も出てきた。

環境を整えるとともに、女性の活躍を促進しようと、企業は女性管理職の育成に力を入れた。女性のための管理職研修を行う、何年までに何名の女性を管理職にするといった数値目標を立てる、ロールモデルを提示するなどの取り組みがなされた。

第3フェーズは 女性の能力を生かす

その結果、係長職や課長職の女性

! 管理的職業従業者に占める女性の割合 (図1)



■ 就業者
■ 管理的職業従事者

就業者に占める女性の割合は同水準でありながら、管理職の女性比率は著しく低い。日本の数字は総務省「労働力調査」(2008年)、その他の国はILO「LABORSTA」2008年の調査より作成。各国2008年のデータを使用。管理的職業従事者の定義は国によって異なる。

出典：内閣府「平成22年版 男女共同参画白書」

比率は増えてきてはいる。だが、その変化は微々たるものである。また、男性並みに長時間働く女性ばかりが管理職に登用される、出産後時短勤務を利用した女性が、昇進をあきらめてマミー・トラック*に入るなどの課題も出てきた。

少子高齢化やグローバル化など、環境が大きく変化するなかで、女性の能力を生かすことが経済の活性化には不可欠だという認識は強まっている。それにもかかわらず、女性管理職の育成が進まない背景には、ワークライフバランス施策やポジティブ・アクションでは解決できない問題が存在するとは考えられないだろうか。

ここからは、女性管理職比率の高い企業の事例を通して、今後の女活を考えてみたい。

公平性、透明性の高い人事制度で スキルと向上心のある女性が管理職に

コストコ ホールセール ジャパン

入荷したままの荷役台に乗っている商品を大型倉庫用の棚に並べて販売し、管理や陳列にかかるコストを徹底的に抑えることで、高品質な商品を低価格にて提供するコストコホールセール（以下、コストコ）。1976年アメリカで誕生し、会員制による顧客確保によって、2011年末時点で世界各国に590の倉庫型店舗（倉庫店）を出店している。日本では、1999年福岡県久山に1号倉庫店を出店し、現在では全国で13倉庫店を構える。13倉庫店中2倉庫店の倉庫店長（部長）が女性であり、副倉庫店長（副部長）、マネジャー（課長）、スーパーバイザー（係長）の各階層とも女性比率は約3割に上る。こうして女性が活躍する背景には、性別、国籍、年齢、そして雇用形態にかかわらず、すべての従業員に公

平な人事制度がある。

一般社員も時給制 ジョブポストイングで上を目指す

入社1年目に、管理職に就任。一般的な日本企業では考えられない昇進が、コストコでは起こりうる。「ジョブポストイングという制度があります。欠員が出たときや新倉庫店をオープンするときは、一部のトップレベルのポジションを除いて社内公募をすることになっており、入社後3カ月を経過した従業員であれば、アルバイトやパートでも、全国どのポジションにも応募することができます」と、人事・総務 マーケティング部長の中川裕子氏は語る。

同社の新卒採用は、同社でアルバイトを経験した学生から選考するため、大学1年からアルバイトをして

女性管理職比率



■事業内容／会員制の卸売業
■本社／神奈川県川崎市川崎区
■従業員数／約5600人 ■店舗数／1999年、福岡県糟屋郡久山町に第1号倉庫店となる久山倉庫店を開店。2011年12月末時点で13倉庫店

いれば、新入社員でも4年の社歴になる。管理職への挑戦も夢ではない。「弊社の給与体系は、パート・アルバイトだけでなく、一般社員も時給制で、総労働時間の累計に比例して昇給していきます。新入社員は、学生アルバイト期間の勤続時間や、それまでの時給をそのまま引き継ぐことができます」（中川氏）

時給は既定のチャートに沿って上がり、週40時間働く一般社員のスケジュールをこなせば、半年に1回昇給する。そのまま順調に上がると、3年半で最高時給に到達する。さらなる昇給を望むのであれば、ジョブポストイング制度を使って年俸制である管理職を目指すしかない。実際は、最高時給に達する前に、ジョブポストイングで管理職になるケースも多いという。倉庫店間や部署間の異動なども含め、多くの従業員がこの制度を利用している。

ジョブポストイングの選考は、入社後どのような仕事の幅を経験し、どのようなパフォーマンスをあげたかによって判断される。選考の結果、落ちる人も当然出るが、こうした人へのケアも重視する。面談を実施し、なぜ選ばれなかったのか、今後どういったところを改善すればいいのかを説明している。同社では、こうしたフィードバックが人材育成には大



中川裕子氏

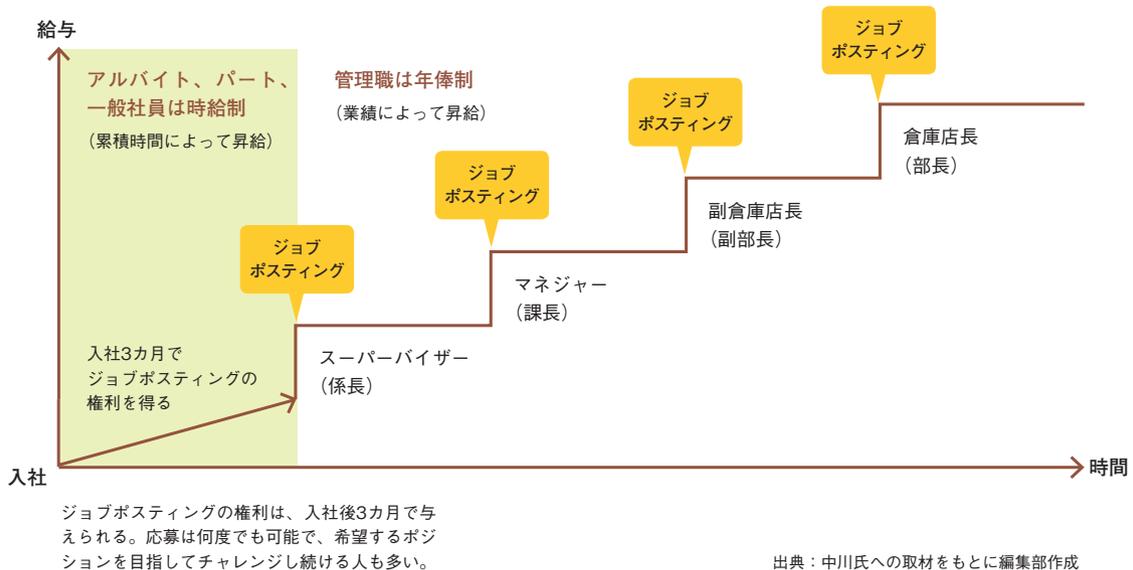
人事・総務 マーケティング部長



太田淑子氏

購買部ソフトライン商品本部長

！ 昇進・昇給のしくみ (図2)



事だと考える。上司には「レビュー（人事考課）は集大成であって、日々コミュニケーションを図るなかで指導する」ことが徹底されている。

管理職の要件はスキルと向上心 性別は関係ない

現在約5600人いる従業員のうち半数が女性だ。女性従業員がいない部署はなく、完全能力主義のため、年下の女性が上司となることも珍しくない。実際、倉庫店長を務める女性は2人いて、それぞれ450人から500人の従業員を管理し、倉庫店の

売り上げ責任を負っている。

「人材育成の最終目標は、倉庫店長です。そのためにジョブポスティングを使って、多くのポジションを経験してほしいと思います」（中川氏）

では、倉庫店長に求められる能力とは何だろうか。

「倉庫店長の仕事は、基本的にはハウスキーピングなんです」と、10年間の倉庫店長の経験があり、現在は購買部ソフトライン商品本部長を務める太田淑子氏は語る。

「従業員を指導し、経営トップの考えを店に反映し売り上げを伸ばすこ

とは、ほかの小売業の店長と同じですが、弊社の場合は、細かいところまで見る必要があります」（太田氏）

コストコには販売員がいない。探しやすい商品陳列や、高く積み上げた商品の安全性などは、従業員が頻繁に確認する必要がある。倉庫店内外やトイレの掃除も、従業員の仕事だ。倉庫店長は、各担当の仕事内容を把握したうえで、きちんと運営されているかを自分の目で確かめる。

「倉庫店長に求められる能力とは、スキルの積み上げと向上心、そしてリーダーシップです。スキルとは、個々の仕事を理解したうえで、きちんとそれがやれるということです。また、最初は時給制なので、時間内だけ働けばいいという考えでは、管理職にはなれません。自分の仕事が会社の利益にどうつながるのかを考える大きなビジョンとやり遂げる熱意、リーダーシップがあれば、あとはスキルを積み上げていくだけです」（太田氏）



天井も高く、広い倉庫店内。商品陳列は開店前にフォークリフトを使って行う。通路に一直線に並べるためには、体力だけでなく高度な技術が必要になる。4回の試験を通過して初めてドライバーとして認められる。女性のフォークリフトドライバーも多い。

HOWも人事評価の対象項目 かけた時間ではなく、できたかどうか

日本コカ・コーラ

アメリカを本拠地とするザ コカ・コーラ カンパニーの日本人である日本コカ・コーラ。ライフスタイルの都市化や健康志向の高まりによって飲料に対するニーズが多様化するなか、炭酸飲料以外の商品も多い日本は、諸外国から注目される重要市場だ。製造販売はボトラー各社が行い、同社は、ボトラーへの原液の販売・商品開発・宣伝・マーケティングを担当する。従業員427人のうち女性社員の割合は32%、女性管理職比率は20%と高い。数にこだわった女性の活躍推進の成果であり、公正に能力を評価した結果である。「消費財の購買決定権の8割を女性が握るといわれています。決定権者である女性の価値観を理解できる組織を目指しているため、現在の日本

コカ・コーラには女性が活躍できる機会が多く存在します」と人事タレント アンド デベロップメントシニアマネジャーの朝野かおり氏は語る。

3つのテーマで ダイバーシティを推し進める

しかし、諸外国のコカ・コーラに比べると同社の管理職の女性比率は特に低い。グローバル全体のビジョンとして女性の活躍推進を掲げるコカ・コーラのなかで、日本の女性活躍推進は待ったなしというわけだ。

具体的な取り組みは、ザ コカ・コーラ カンパニーの「ダイバーシ

女性管理職比率



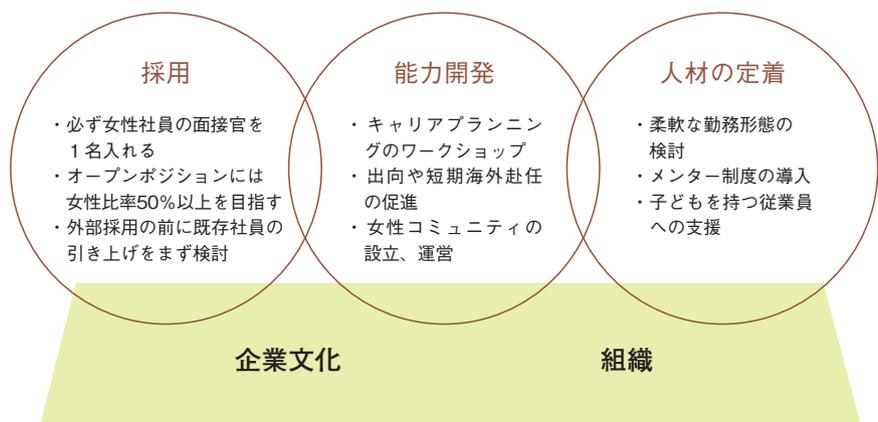
■事業内容／清涼飲料の製造販売 ■本社／東京都渋谷区
■設立／1957年日本飲料工業株式会社設立。1958年日本コカ・コーラ株式会社と社名変更
■従業員数／427人（2012年4月1日現在）

ィの戦略フレームワーク」(図3)に従い、採用、能力開発、人材の定着の3つのテーマで行っている。

人材の定着に関する施策は、まだ試験段階だ。在宅勤務をはじめとした柔軟な勤務形態、メンター制度の導入、産休・育休中の従業員への情報提供などを検討している。

採用は、「新規採用者の5割が女性」という数字にこだわる。すべての採用面接には最低1名の女性社員が面接官として入り、男性のパラダイムのなかで優秀と判断された人材ばかりが採用されないようにしている。また欠員が生じた場合は、まず

ダイバーシティの戦略フレームワーク (図3)



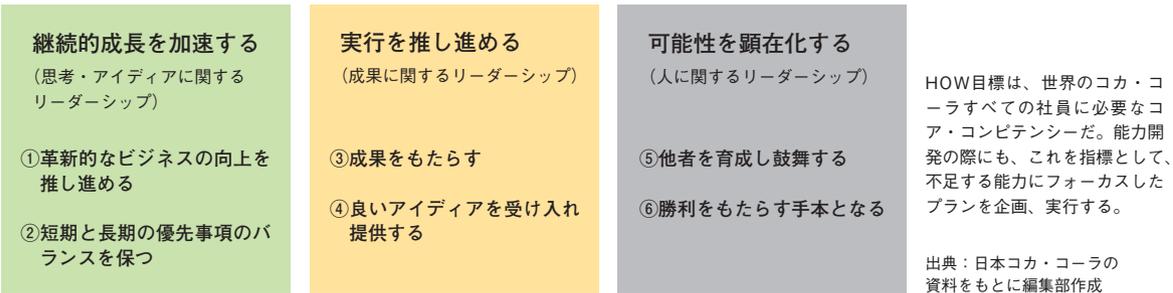
朝野かおり氏

人事
タレントアンドデベロップメント
シニアマネジャー

ダイバーシティを受け入れる企業文化や組織が土台としてあり、それに支えられて採用、能力開発、人材の定着、の3つの戦略が可能になる。

出典：日本コカ・コーラの資料をもとに編集部作成

! 能力開発のためのHOW目標 (図4)



社内に適切な女性人材がいなかったかを検討し、外部から採用する場合でも半数が女性になることを目指す。

能力開発に関しては、全従業員がキャリアプランを設計し、それに基づいて、上司とともに具体的な能力開発計画を作成している。今後は、自由意思で参加できる女性コミュニティを立ち上げ、勉強会をはじめとした能力開発の機会を提供していく予定だ。また、将来有望な人材に対しては、出向や短期海外赴任の機会を積極的に与えているが、こうした人材の選抜において、女性社員が見逃されないようにしている。

フォーラムで有望な人材を発掘 明確な基準で公正に評価する

有望な人材は、人材開発フォーラ

ムで選ばれる。人材開発フォーラムは、後継者を育成する目的で、全社および部門別で開催され、またその職責レベルに応じてグローバルでも定期的に開催している。話し合いは「後継者育成プラン・人材育成プール」と名付けられた、社員の名前が能力開発段階（レディネス）順に配置された一覧表をもとに進められる。

「事業を継続的に運営していくために、適切な人材が組織にいるかを見る枠組みです。人材開発フォーラムではこの一覧表を見て、どんな経験をさせるべきか、どんな異動が可能かを話し合います。女性の名前は赤字でハイライトしてあり、女性が少ない組織やレディネスが視覚的にわかるようにしています」(朝野氏)

一覧表の配置は、単年度の業績と

ポテンシャルによって決まる。業績はWHAT目標とHOW目標の達成度で評価される。WHAT目標とは、新製品をいつまでに開発し何割のシェアを獲得する、といった業務目標だ。HOW目標とは、それを達成するための行動目標である。図4を参照してほしい。6つの行動特性が定められており、それぞれ、具体的にどう能力を発揮したかが問われる。

「費やした時間や、どれだけ頑張ったかは、評価の対象ではありません。行動して達成できたかどうかです」(朝野氏)

こうした、女性社員の積極的な登用、あいまいさを排除した公平な評価制度によって、女性の活躍も目立ってきた。その一方で、管理職になることを望まない女性社員が男性社員の約3倍いるという。

「人口の約半分は女性ですから女性リーダーが半分いてもおかしくないわけです。にもかかわらず実現できない理由には、企業風土や制度などの外的要因だけでなく、女性の意識の問題もあると思います。今後は、身近なロールモデルとの対話や、ネットワークづくりなどを通じて、女性社員自身の不安軽減や動機づけに力を入れていきます」(朝野氏)



2012年3月8日の国際女性デーにちなんだ社内イベント。年齢や役職、家族構成の異なる4名の女性社員が登壇するパネルディスカッションをはじめ、女性社員に自分の働き方について考えてもらうためのプログラムが多数用意された。

女活は、真のダイバーシティ・マネジメントの入口 企業と女性社員それぞれに変革が必要

石原直子 ワークス研究所主任研究員

女活2.0の結果、女性が出産・育児などと仕事を両立するための環境は、それ以前に比べれば飛躍的に向上した。そして、出産を経ても育児をしながら働き続ける女性が企業内に確実に増えている。

しかし、女活とは、ワークライフバランス（以下WLB）関連の施策を導入し、女性がライフイベントを経ても離職しなくなればそれでOK、というものではない。文字どおり、女性が「活躍」しているかどうか女活の重要な結果指標だ。

「女性の活躍度」という結果指標にこそ着目を

この結果指標が、思ったほど良い値を示していないため、企業の女活機運はいまや低下傾向だ。女活をこ



Ishihara Naoko_主任研究員。
タレント・マネジメントの視点から、女性管理職、事業創造人材、店長などの研究に取り組んでいる。

ここで頓挫させるのではなく、ゴールである「女性の活躍」実現に向けて、WLBとは異なる角度からの取り組みを進めよう、というのがここで提唱する「女活3.0」の中身である。

「女性が活躍している状態」としては、女性が管理職などの基幹ポジションに就いているかどうか1つの目安となる。だが、日本では女性の管理職登用が進んでいない。その理由には、企業の人材マネジメント上の問題と、女性の意識の問題がある。

女性管理職を増やすため企業サイドに求められる変革

人材マネジメント上の問題とは、「ミッションと成果」を明確にした仕事の割り振りや、それに基づいた人事考課ができていないことだ。なすべきことが明確になっており、それを達成したかどうか、という視点で考課をすれば、時間に制約があるワーキングマザーであっても、高い評価を得ることは可能だ。低評価の場合も、何を改善すればよいのか、どのようなスキルを身につければよいのかを考え、実践できる。

特に管理職については、総合的な能力やスタンスといったあいまいな表現で要件を定義されることが多いが、どのようなスキルと知識を使って、どのような成果をあげることが

求められているのかを可能な限り明確にしていく努力が必要だろう。

この意味で、今回取り上げた2社は女活3.0の理念にかなった制度設計と運用がなされているといえる。

コストコでは、各職階のミッションとスキルセットが明確にされており、そのスキルがあるか、という視点で管理職ポジションの選抜が行われている。「スキルを積み上げていくだけ」との言葉どおり、スキルセットが明確になっていれば、それを獲得するための努力をするのは、ただ「管理職にふさわしい人格者であれ」などと言われるよりずっと簡単になる。

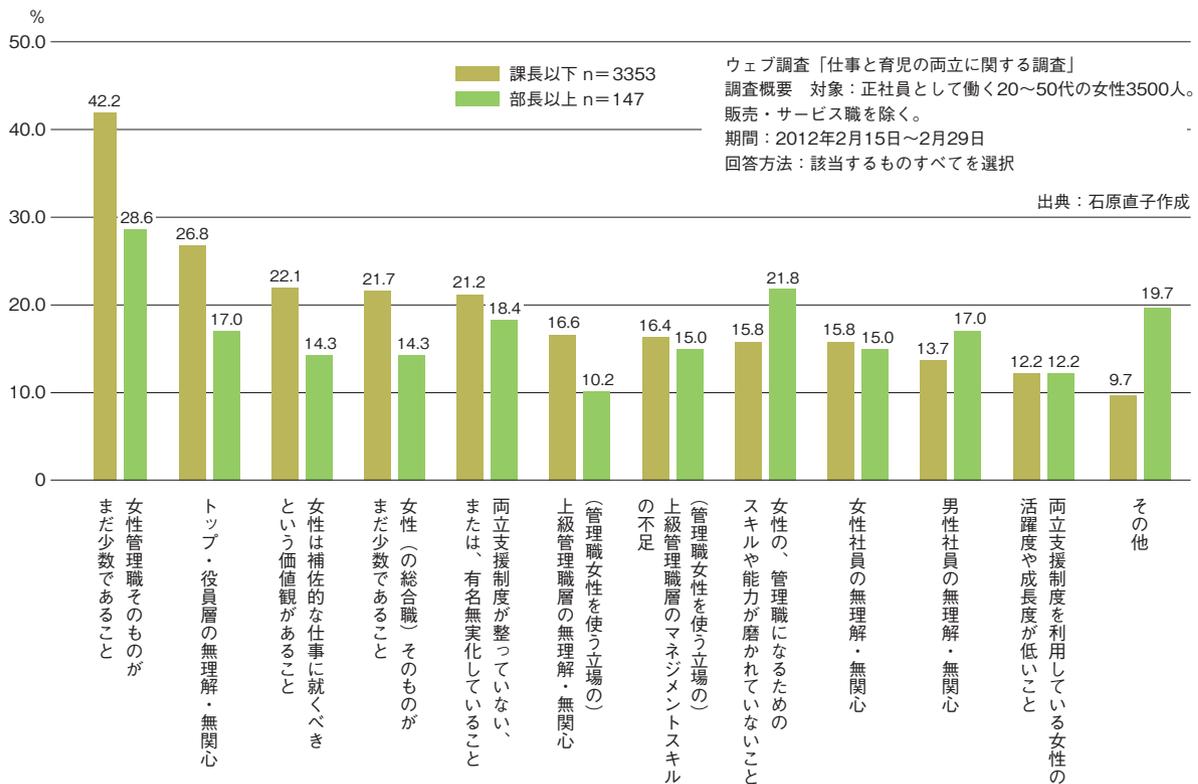
日本コカ・コーラでも、「かけた時間は無関係。必要な行動ができたかどうか」という、ぶれのない行動評価が行われている。「時間をより費やしたほうが頑張っているように見える」という情緒的な評価が入り込まない制度設計になっているのだ。

こうした「明確さ」と「公正さ」を意識した人事システムは、女活だけでなく、社員全体のレベルアップにもプラスの効果をもたらすだろう。

女性たちには どういう意識改革を求めるか

一方で、女性の活躍が進まない理由には、女性自身の意識の問題もあ

女性が管理職として活躍することを阻害している要因 (図5)



る。それは、企業内で働き続けるからには、企業の求める「活躍」をするために自分を成長させ続ける責任があるという自覚の欠如である。

女活2.0時代、WLBを考慮する施策が導入されるなかで、ワーキングマザーたちに、「あなたにもっと頑張してほしい、もっと活躍してほしい」と要請することは徐々にタブーのようになってしまったのだが、この要請は女活3.0では必須である。

図5は、ワークス研究所で実施した調査の結果だ。女性の活躍阻害要因として、トップや上司、組織風土という外部環境の問題を挙げる回答は多いが、女性自身のスキル・能力不足を自覚する人は、特に課長以下の職層では15.8%、8位とあまり多くない。これが部長以上では21.8

%で2位の回答になっているのを見れば、実際に高いポジションで活躍している女性たちは、自分自身のスキルや能力を伸ばすことの重要性をまずは自覚していると考えられる。

企業が、求めるスキルやミッションが明確になるように人事システムを再構築し、女性自身がスキルや能力を向上させる努力を続けられ、おのずと評価され、管理職に登用される女性の人数は増えていくと考えている。

女活3.0＝ 真のダイバーシティ1.0

女活は、真のダイバーシティ・マネジメントのエントランス(入り口)である。

長期雇用を前提に、企業にフルコ

ミットできる「正メンバー」だけがポジションや責任ある仕事を任せられ、それ以外の人はあくまでも二軍、という旧来型の日本的雇用システムが機能した時代は終わろうとしている。「時間に制約のある女性」だけでなく、有期雇用者、外部の専門家、外国人など、多様な構成員の能力を最大限に引き出して、共通のゴールを目指し、成果を出すのがダイバーシティ・マネジメントである。「女性」という程度の異質さは序の口で、人生観や労働観すら異なる人々とのようにパートナーシップを構築するのか。彼らの能力や知識を受け取る代わりに、彼らに何を提供できるのか。こうしたことを考え抜いた企業だけが、ダイバーシティ時代を生き抜くことができるはずだ。

経営者に聞く

進化する 人と組織

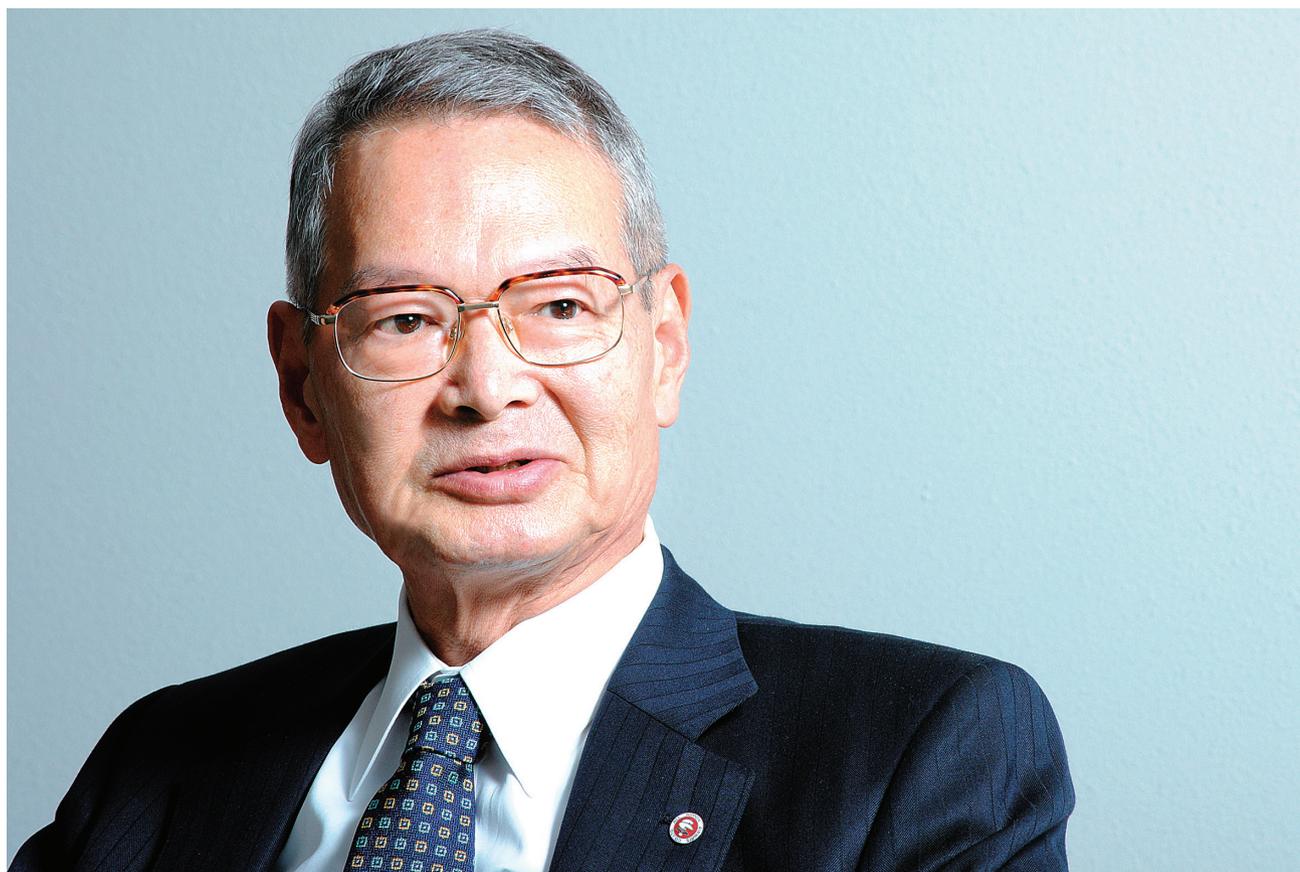
VOL. 15

全日本空輸 (ANA)

大橋洋治氏

取締役会長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



義を明らかにすれば、利益は後からついてくる
厳しい時代だからこそ、明るく元気に立ち向かう

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Ohashi Yoichi_1940年、中国東北部・ジャムス生まれ。終戦後内地に引き揚げ、岡山県高梁市で育つ。1964年、慶應義塾大学法学部卒業後、全日本空輸入社。人事、航務、営業、整備などの各部署を経て、取締役ニューヨーク支店長、常務取締役人事労本部長、代表取締役副社長を歴任。2001年には代表取締役社長に就任、2007年から現職。現在、日本経団連副会長も務める。

2011年、ボーイングとANAが共同開発した最新鋭機「787」が世界で初めて就航した。この導入を決断したのは、社長時代の大橋洋治氏だ。社長就任後に将来への危機感をもち、大胆なコスト削減の一方で、新型機種への投資を進めた。決断の根本にある、経営哲学に触れた。

「どうせやるなら明るく」
言葉に込めた思いとは

——社長就任は2001年のことですが、大変な時期でしたね。

これからというときに、9.11同時多発テロがあり、その余波を受け、世界の航空業界は深刻な不況に見舞われました。輪をかけるようにアジアではSARS（重症急性呼吸器症候群）が流行し、アジア便の需要が冷え込みます。ほかの航空会社と共に、政府系の日本政策投資銀行から無利子融資も受けました。国内では日本航空と日本エアシステムの経営統合（2002年10月）や、東海道新幹線・品川駅の開業（2003年10月）などがあり、新しい競争の時代が幕を開けたという感がありました。

そこで生き残るためには思い切っ

たコスト削減しないと、300億円のコスト削減を提案したわけです。そのうち人件費で200億円を削減しようとしたのですから、組合との交渉も困難を極めました。

——コスト削減を提案したとき、「どうせやるなら明るくいストラ、明るいコストカット」ということを提唱されたと聞いています。真意はどんなものだったのでしょうか？

業績が悪化している状況では、コストカットはやむを得ない。しかし、どうせやるのなら、みんなで顔を上げてやっていきましょうと言ったのです。当時は体重が82キロもありましてね。自分では真顔のつもりでも、福々しく見える。それを活用して、明るく振る舞うよう心がけました（笑）。労働組合には怒られましたが、厳しい時代だからこそ、暗くなっ

——社員全員と直接対話する機会ももったとか。

経営者は社員に向けて、よく話をすることが大切です。こちらは同じ話を繰り返していても、聞く相手の社員たちは別の人たちなのだから、根気よく何度でも話をする。ただし、一方通行はよくない。社員の話を聴くことも欠かせません。

社長在任期間のうち、この「ダイレクターーク」で3年間は私一人で全国を回り、各地で対話集会を開きました。その後は役員が総出でやり

ましたけれども。その規模は、小さなところでは5～6名から、多いときは100名ぐらい。対話を続けていくと、最初は後ろ向きな意見を言っていた人も、二度目には前向きな提案をしてくれるようになりました。経営危機を脱するためのアイデアも、この対話からどんどん生まれました。

たとえば、キャビンアテンダントが「愛用のアロマテラピーの芳香剤をいつも機内に持ち込んでいるが、その香りがお客さまに好評なんです」と言う。それはいいと思って、すぐにそのアイデアを採用しました。会社の予算で機内に芳香剤を置きましょうと。お客さまに喜ばれることならなんでもしましょう。それが社員の笑顔や元気にもつながり、再び巡ってお客さまの笑顔につながっていきます。

——今のエピソードを聞いていても、従業員の自発的な「こうしたい」という気持ちを後押しする会社だなと感じます。

何事も率先してやることは大切です。花王の元会長、常盤文克さんの『知の経営』という本のなかに「明・暗・黙」という言葉が出てきます。「明」の知は、文章や数値に表すことができます。「暗」の知は言葉で言い表すのは難しい阿吽の呼吸のようなもの。「黙」の知は、ただ黙ってそこにある知と言いましょか、無意識のうちに体现される態度や行動のようなものです。

全日本空輸

■本社所在地／東京都港区 ■設立／1952年 ■従業員数／3万2731人（2011年3月末現在、連結） ■売上高／1兆3576億円（2011年3月期、連結）

これを航空会社のサービスに当てはめると、「明」や「暗」のうちはまだ、人に言われてやるという段階。本当は、人に言われなくても自然に、無意識に態度に表れるようなものでないといけない。お客さまにコールされてから、ご用を伺うというのではなく、お客さまの表情を見て、何かお困りのことを察知して、言われる前に動く。英語の「サービス」ではなく、日本語の「おもてなし」の心です。おもてなしはサービスを超えたもの。人の心の奥底に備わっているものだろうと思います。

あらゆる部署の社員が、そういうことが自然にできるようになれば、これは他社には真似のできない企業としての強みになると思います。

新型機787を共同開発 エアラインの意思を反映

——コスト削減を進めると同時に、機材（航空機）の更新にも取り組みましたね。

航空会社は固定費の大きな装置産

業でもあり、平均すると約20年で1回転のペースですべての機材を更新していきます。全体で200機を保有して、1年に10機ずつ更新していくとなれば、年間1000億円以上かかる。金融機関からの資金調達が必要ですが、より有利な条件での調達には、財務体質の改善が欠かせません。

2001年の秋頃だったでしょうか、機材の現状と次世代機の検討を始めました。当時のANAはボーイングの747が主流。いわゆる「ジャンボ機」です。しかも「クラシック」と呼ばれる旧型の機材が多数を占めていました。

どんな機材を選定していくかは、航空会社の存続にかかわること。だから私は、「他社が導入しているからそれに倣う」のではなく、他社と違う、独自機材をもつ必要性を感じていました。機材選定は、エアラインの意思を反映するものでなければならぬ。だから787の、ボーイングとの共同開発に踏み切ったのです。——「787」は機体の主要部を炭素繊維複合材に置き換えることで軽量

化し、同型機に比べて燃費効率を2割程度高めているそうですね。機内の湿度や気圧のコントロールもきめ細かくできるので、長距離フライトでも乗客が疲れにくいと聞きます。

20%の燃費改善といっても、国際線の10時間のフライトでその効率を挙げるのは大変なことです。運用ノウハウを積み上げていかなければなりません。

ANAが最初の就航ということで、いろいろなテストを重ねました。最新型の飛行機はITシステムで制御される面が多く、細かな不具合は実際に飛ばしてみないとなかなかわからないもの。安全に直結しそうな重大問題でなくても、細かい不具合をすべて洗い出し、修正していくことを、航空会社自身がやらないといけません。

技術的な問題は透明性を高め、ボーイングともしっかり情報共有したい。そうすることが、これから787を導入していくほかの航空会社のためにも、ひいては世界の航空業界全体のためにもなります。問題点をつ



ボーイングと共同開発し、ANAが世界で初めての就航させた787。炭素繊維複合材などを導入し、低燃費を実現している。

幕末期の陽明学者、山田方谷。財政再建、特産品の開発、人材育成など幅広く手がけ、備中松山藩の藩政改革を成功させた。



写真提供：特別史跡旧開谷学校顕彰保存会

ぶしながら、徐々に導入を進めていけば、効率的な運用ができるようになり、会社の経営に与えるプラスも大きくなっていくと考えています。——最近、LCC（格安航空会社）との競争も激化しており、ANAも「ピーチ・アビエーション」や「エアアジア・ジャパン」に出資していますね。LCCでは利益とサービス品質のバランスが難しそうですね。

よくそう言われるけれども、安全を第一義に考えて、おもてなしの心でたゆまぬ経営努力を重ねていけば、いずれ利益はついてきます。そう思わなければ、誰もLCCなんてやりませんよ。むしろANAの従来のノウハウとは別のものも求められてくるので、実際の運用は別会社に任せています。LCCでは、これまでほとんど飛行機を利用したことがないようなお客さまを開拓できていると聞いています。

「義を明らかに、利を計らず」
山田方谷の言葉の意味

——ところで、経営を考えるうえで、幕末期の陽明学者・山田方谷^{ほうこく}をよく参照されるとか。

山田方谷は私の郷里、岡山県高梁市の偉人です。ただ、具体的にどんな業績を残した人なのかは知りませんでした。わずか3年間で10万両もの借金を返し、さらに10万両を蓄財し、幕末の混乱期に藩の財政を立て直したことなど、その思想と業績をしっかりと勉強するようになったのは社長になってからです。

——方谷の何に惹かれるのですか。

私が深く共感を覚えた方谷の言葉



に「義を明らかにして利を計らず」というのがあります。正しい理念をもって経営に当たれば、利益はいずれついてくる、ということだと理解しています。

ANAにおける「義」とは何かといえば、それは航空会社としてお客さまの命をお預かりしているということ、その安全と安心を保障するというに尽きると思います。安心と安全に関する情報は常にお客さまに対して公開し、決して短期的な利益を追求するあまりに、輸送の安全をおろそかにするような経営をしてはいけません。

「利を計らず」というのは、決して利益を出さなくてもいいということではありません。義があつて初めて利益が生まれる。その順番が大切なのです。企業経営で最も悪いのは、「義もなく、かつ利もない」という状態ですね。これは最悪です。そういう企業は一刻も早く市場から退場すべきだと思いますよ。

AFTER INTERVIEW

直接対話でつないだ
社員たちの、おもてなしの心

「おもてなしの心は人の奥底に備わっている」と大橋氏はおっしゃいます。そもそも、航空業の仕事はいろいろな職種の社員が調和して動くことで、オペレーションが成り立っています。全日空の個々の社員が無意識のうちにとる行動が、全体として高いレベルのおもてなしを体現していく。大橋氏は3年間かけて、多くの社員と直接対話することで、一人ひとりのおもてなしの心を引き出し、つないでいったのでしょう。経営者と全社員の努力が調和した接遇は、マニュアルやノウハウに頼っていては到底真似できません。それは世界に誇れるサービスを越えたサービスであり、日本の企業が世界で生き残っていける、1つの道筋だと確信します。（本誌編集長）

自ら学び、 成長する人材を育てる

千歳科学技術大学



角田 敦氏

総合光科学部
バイオ・マテリアル学科 教授
／学生支援センター前センター長

大 学全入時代を迎え、多くの日本企業が大学生の質の低下を懸念している。「日本の大学生の学習時間は1日あたり4.6時間で、国際比較においても短い」との報告もあり、「予測困難な時代において主体的に考える力」の育成のために、大学側には学生の勉強時間を確保する取り組みが求められている*1。

今回取り上げる千歳科学技術大学は、光サイエンスをベースに、最先端科学や社会基盤技術などを学ぶことができる理工系の大学だ。1998年の開学当初から「自ら学ぶ学生の育成」に力をいれてきた。

「カリキュラムの中心に実験や実習を位置づけ、体験を通じた主体的な学びを重視しています」とバイオ・マテリアル学科教授の角田敦氏は語る。低学年の授業には、個々の質問に答えるティーチングアシスタント（TA）を数名配置し、情報通信技術（ICT）に関する相談にはメディアコンサルタント（MC）が応じるなど、主体的な学びを支援する体制も整えている。「TA、MCは、高い能力やスキルを有する学部の3、4年生や大学院生を、アルバイトとして採用しています。質問に答えるために、彼らも勉強しているようです」（角田氏）

こうした、体験を通じた問題発見や、学生同士で教えあひながら問題を解決していく取り組みが、高い教育効

果を生むことに着眼し、2003年度からは「プロジェクト・メンバー制度」を発足させた。2年生の前学期に「システムデザインプロジェクト」を履修した学生から、スキルアップを目指す有志を募り、グループ単位でeラーニング教材のコンテンツ作成や学内ポータルサイトのシステム開発を行う。2年生のうちは見習いだが、3年生になると本格的に教材のコンテンツ作成やシステム開発を行い、4年生は2、3年生の指導にあたる。「1年生のときにユーザーとしてeラーニング教材に触れ、『こんな機能をつけたい』という構想を抱いた学生がメンバーになっています。既に自分が学んだ科目のコンテンツ作成がほとんどであるため、教材として何が必要かをよく認識しています」（角田氏）。作成したコンテンツは、すぐに下級生の学習に使われる。メンバーは、その反応を確かめたくて、さらに改良を重ねる。こうした経験を通じて、何を学習すべきかを自ら学びとっていく。

「根底にあるのは、彼らのパソコンに対する強い興味です。スキルを磨いて、起業した学生もいます」（角田氏）

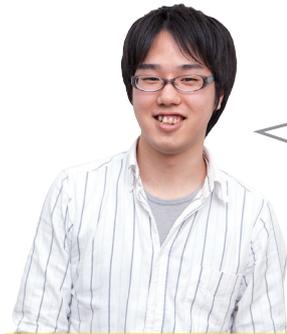
知的探究心を喚起させる場で主体的に学び、仲間と研鑽しあうことで、学生たちは確実に学力を上げている。こうした機会の提供や学習のあり方は、企業の人材育成のヒントになるのではないだろうか。

千歳科学技術大学

●設立／1998年 ●1学部3学科（2008年改組）／総合光科学部に入学後、1年間は専門を特定せず、「光」というテーマを軸に、理学、工学、社会科学系の基礎学問を広く学ぶ。2年次から理学色の強いバイオ・マテリアル学科、工学色の強い光システム学科、社会の求めるシステムをつくるための技術を学ぶグローバルシステムデザイン学科のいずれかを選択する。 ●学生数／1学年240人 ●卒業後の進路／就職率は例年90%を超える。過去5年間をみると「情報処理・ソフト」「通信システム」など専門性を活かせる業種への就職が多い。ICTの技能を活かして起業した学生もいる。

*1 中央教育審議会大学教育部会の調査報告（2012年3月）。4.6時間は授業時間を含んだ数字。総卒業単位数を得るには1日8時間程度の勉強時間が必要だが、実態は半分近い水準になっている。
*2 自律活動支援プログラム。学生が自主的に企画したプロジェクト活動に対して、大学が資金面で支援する制度。

私自身が部活動をやっている、大学の学生支援課との書類のやりとりが煩雑だと感じたことがきっかけで、このシステムの開発に取り組みました。部活動の紹介や、学生支援課への活動報告、学生支援課からの連絡事項などのコンテンツも盛り込んでいます。



週4日は授業が終わったあとで、チーム3人で集まり、現状の問題やトラブルなどを持ち寄ります。そこで解決できたら、プログラムは家で書いています。やり方がわからないときは苦しいですが、新しい機能を作ることができたときは、次へのモチベーションにつながります。

三宮秀樹さん

グローバルシステムデザイン学科4年
プロジェクト・メンバー。大学からの発注をうけて、「履修希望登録システム」を開発。チームリーダー。

自ら
システム開発に
必要な知識を
学ぶ

プロジェクト・メンバー同志のコミュニケーションも学びの場

毎週1回のミーティングでは、進捗状況の共有や、開発を進めるうえで浮上った問題を話しあう。情報・メディア課の職員が立ち会い、学生たちの質問に答えることもある。職員や仲間とのコミュニケーションのなかで、問題解決の糸口を探り、実際の作業は家でやることが多いという。



北尾雄介さん

グローバルシステムデザイン学科4年
プロジェクト・メンバー。チーム3人で取り組んだ「部活動支援システム」の開発が、学生チャレンジプログラム*2に採択。



表現力不足を自覚する学生が主体的に学ぶ場「表現力養成講座」

2008年度から開講。授業時間外の夜間に連続して10回、文章力の基礎を学び、これを踏まえて、休暇中に「表現力養成合宿」を実施する。合宿では、4、5人のチームに分かれて1冊の本の内容をまとめ、最終日に発表する。学生には好評で、最近40人の定員はすぐに埋まる。

自ら
表現力・文章力
を学ぶ

1年生の夏に初めて合宿に参加しました。グループ全員で同じ本を読み、1つにまとめる作業は達成感がありました。また、合宿でプレゼンテーションを経験したことをきっかけに、プレゼンテーションを学ぶサークルを作りました。専門知識のある人にも、ない人にも、それぞれに伝わる説明ができるようになりたいです。

チームでなにかをやり遂げる体験がしたくて参加しました。合宿では1冊の本を各章ごとに分担してまとめ、最後に1つのスライドに仕上げるのですが、私のチームはうまくつながらなくて、苦労しました。本の全体イメージを共有し、各担当が自分に求められていることを理解することが重要です。



高野泰臣さん

グローバルシステムデザイン学科3年
表現力養成講座受講者。入学以来、夏冬合わせ計4回すべての合宿に参加。



藤田隼人さん

グローバルシステムデザイン学科3年
2年生の後期に表現力養成講座に初めて参加。

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.61

ミライース／ ダイハツ工業



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 (52P)

ダイハツ工業提供 (51、53、54P)

ハリウッドスターのブルース・ウィリスが登場し、車名を印象づける。人気俳優の瑛太が働く青年を演じる物語のなかで「第3のエコカー」のイメージを想起させる。異色なテレビCMで注目を集め、ヒットを飛ばしているダイハツの軽自動車「ミライース (Mirai e:S)」。その成功は、イノベーションの視点から2つの側面を持つ。

1つはクルマの技術面だ。軽自動車は、660ccの限られた排気量で普通車と互角のパワーを出すためエンジンを高回転にしなければならず、燃費性能では不利を強いられていた。その軽自動車で、ガソリン車としては最高水準のガソリン1リットル当たり30キロメートル (JC08モード=従来の10・15モードより実際の走行に近い測定法) の低燃費をいち早く記録。それを、最低価格79万5000円と軽自動車としては最も安い価格帯で実現。開発期間も、通常は3~4年かかるところを17カ月で成し遂げた。

もう1つは組織面での革新だ。一般的に、企業は組織運営で多くの課題を抱える。その1つに新製品開発などのため、縦割り組織からメンバーを集めて部門横断的なプロジェクト・チームを組むマトリックス組織の運営方法がある。本来は各部門の持つ多様なリソースや知識を持ち寄り、相乗作用により新しい価値を生み出すことが期待される。

ところが、縦割りのライン組織と横串のプロジェクトの間でしばしば利害が衝突し、最後はより大きな権限を持つライン側の利益が優先され、中途半端なコンセプトの妥協の産物しか生み出せなくなってしまふ。企業規模が大きくなるほど発生するマトリックス組織の宿命的な問題だ。これを解決するため、ミライースの開発で行われたのが組織の「バーチャルカンパニー化」だった。開発プロジェクトを1つの会社に見立てた部署にし、人事権をはじめ、多くの権限を集中させる異例の方法だ。

この技術面と組織面は表裏一体の関係にあり、技

リッター30キロの低燃費車は 異色の組織運営のなかで生まれた

術的なイノベーションは組織運営の革新によりもたらされた。トヨタにも、ホンダにもない異色の組織はいかにして生まれたのか、その背景から入ろう。

社員の本籍をプロジェクトに移す

2009年秋、東京モーターショー。ダイハツはコンセプトカー「イース」を発表した。謳い文句は「軽自動車で10・15モード燃費リッター30キロメートル」。しかし、この時点で開発中止が決定していた。

イースは軽量化を目的に軽自動車規格の全長3.4メートルを3.1メートルまで切り詰めたため3ドアになり、軽量の樹脂素材も多用したため想定価格が高めに設定されていた。2009年といえば、ホンダ「インサイト」とトヨタ「プリウス」の新型が投入され、エコカー減税と補助金制度の追い風で爆発的なハイブリッドカー（HV）ブームが生まれていた。軽自動車は減税と補助金の恩恵が比較的少ない。イースは実用性でも劣り、価格もHVと比べ、さほど安くはない。市場に出す意味がなかった。開発責任者のチーフエンジニア（CE）を務めた上田亨が話す。「エコカーといえばHVといわれるなかで、軽でもそれを超える燃費が出るんやと、イースは旗印にな

るはずでした。現実にはHVがより低燃費化、低価格化を進め、軽の存在意義が問われる状態になった。もう一度、企画をやり直さざるを得なかったのです」

翌2010年春、プロジェクトが再スタートする。「HV並みの低燃費」「HVの半額」「発売は2011年秋」。新たな課題を与えられた上田は目標を明確に打ち出した。燃費は10・15モードより厳しい設定のJC08モードでリッター30キロメートル。価格はその年に発売予定のホンダ「フィットハイブリッド」の予想最低価格160万円の半額の80万円。既存の技術の組み合わせにより1年半で投入する。厳しい目標を前に、上田はある決心をする。

「今までにない目標を達成するには、今までにない開発体制を組むしかない」

従来、開発は機能別の各部門からメンバーがCEのもとに集められ、大部屋方式で進められた。縦割りに横串を通すマトリックス組織だ。トヨタやホンダなども概ね同じ体制だ。上田はこの方式には弊害の部分もあると感じていた。本人が話す。

「従来の大部屋方式は各部門のメンバーが集まっているものの、一時的に席を持ってきただけで、背負っているのは本籍のある部署の意向という面があ

低燃費・低価格・省資源にとことんこだわった第3のエコカー、ミライース。デザインコンセプトは“スマート・エコスタイル”で、ボディ自体の軽量化と空気抵抗を低減させる造形が随所に光る。イース（e:S）はエコ&スマートの略。



「帰るところはもうないで」 リーダーは部下に退路を断たせた

りました。プロジェクトでディシジョンするときも、各部門の上長の承認を得ないと決められない。たとえば、デザインも、まず部門のグループリーダー、次いで室長、部長の順に承認を得るというステップを踏むため、すごく時間がかかっていました」

大部屋で席を並べていても、メンバー間で機能別の縦割りの壁がとれない。メンバーは設計案を本籍の部署に持ち帰り、案が困難であれば、上長から「断ってこい」と言われ、戻ってくる。そのため、メンバーもプロジェクトから無理難題を押しつけられないように逃げがちな面があった。あるいは、部門別に割り振られた目標値を達成さえすればいいと、よりよいアイテムを持っていても、部門が出し惜しみすることもあった。上田が言う。

「要は部分最適の発想です。今回は低燃費を低価格で実現する厳しい目標を短期間で達成しなければなりません。部分最適ではなくクルマ最適、つまり“ミラ イース最適”で動かなければ不可能です。プロジェクト内でディシジョンすべきものがディシジョンを行い、各部門に指示をし、みんなが1つのベクトルで仕事をする体制が何としても必要でした」

上田は自身の上司で、開発の最高責任者だった上



上田 亨氏

ダイハツ工業 執行役員
技術本部 製品企画部 部長

級執行役員の技術本部副本部長、福塚政廣を通して社長の伊奈功一に打診した。

「メンバーの籍をプロジェクトに移せばいい」

長くトヨタで生産畑を歩み、前年ダイハツに移ってきた伊奈は即決。ここに、福塚が社長役として決定権を持ち、CEが人事権を握るバーチャルカンパニーとしてのプロジェクト・チームが生まれた。

従来の大部屋組織は技術系だけだった。新たなプロジェクト・チームには製品企画、デザイン、技術系のエンジン、トランスミッション、ボディ、シャーシ、電気技術、実験といった設計部署、生産技術、さらには営業、広報まで10を超える部門から、最大時50人ほどの次長、課長クラスのコアメンバーが移籍した。「帰るところはもうないで」。新体制の立ち上げにあたり、上田はメンバーにそう厳命した。

「帰るところがあると思うと甘えが出てしまう。移籍したということは、ここで骨を埋めるつもりでやらんといかん。それぐらいまで言わないと、思考回路は変わらないと思いました」

バーチャルカンパニーの仕組みはこうだ。案件は機能別の部門トップの承認を必要とせず、CEの上田と社長役の福塚が承認すれば決定する。設計や実験を手足となって行う部隊は、各メンバーの元部署にミラ イース担当グループとして在籍している。そこで各メンバーがそのグループリーダーも兼務し、部隊に指示を出す形でチームと元部署を連携させる。

「原価低減」の用語はあえて使わず

この仕組みをいかに「ミラ イース最適」で動かすか。上田が行ったマネジメントで出色なのは、求められる仕事の取り組み方を新しいコンセプトや言葉で表現し、打ち出したことだ。順に見てみよう。

「同期設計」。従来の大部屋方式は技術系だけだったため、生産に移行する段階になると生産部隊が組まれた。その際、できあがった図面では生産工程を

ミラ イースの運転席（上）とシート（下）。メーターは液晶表示でまとめられ、アナログの計器は一切ない。車内は大人4人がゆったりと座れる空間となっている。



組めない箇所が見つかり、設計をやり直すための「戻り」がしばしば生じた。その分、時間がかかる。そこで考え出したのが同期設計だった。図面を描く設計担当、評価担当、生産技術の担当が一堂に会し、全員が最適かつ必要と思う要件をすべて取り込み、図面を仕上げていく。「組めない図面は描くな」。上田は方針を徹底させた。

「その場で言い漏らしたら、その人の責任になる。後で変えることはしない。そのくらいの緊張感と責任感を持って描けば、組めないはずがないいちばんいい図面ができあがるという考え方でした」

「部品軸」の考え方も革新的だった。リッター30キロメートルの目標を達成するには、既存のモデルより40%燃費を向上させる必要があった。新技術を使わず、既存技術で実現するには、各部で改良を一つひとつ積み重ねていかなければならない。その取り組み方を示したのが、部品軸の発想法だった。

部品が持つ「素質」はそれぞれ異なる。たとえば、プレス加工部品は重量が大きな問題で、軽くて同じ機能を果たすものが素質がいい。ミラ イース最速では、コストアップにならないようベーシックな材料でそれを可能にする。同様に、部品ごとに求められる材料、形状、構造などの素質を問い直し、低コストで実現できるよう、設計を原点から見直せば最適な図面が描ける。これを部品軸による「設計素質ナンバーワン」と呼び、チームの合言葉とした。こうした新しい言葉を使った意図を上田はこう話す。

「ねらいは“従来からの脱却”です。今までの延長線上の言葉を使っていると、今までと同じ活動にしかならない。そこで、“えっ何それ？”と思わせる言葉に変えることで思考回路を変える。“原価低減”という言葉も今回は一切使わず、“予算制”に変えました。原価低減は積み上がった原価を削って目標にたどり着こうとする考え方で、削れなかったら仕方がないという発想に陥りがちです。一方、予算制

は最初から財布の中身が決まっていて、そのなかで最大限機能を満足させ、価値観に合ったものを買う。考え方がまったく逆です。メンバーが“原価低減の件ですけど”と言ってくるたびに、“ちやう、予算制や”と訂正し、古い頭を切り替えさせました」

全体の予算を細目に分けていくと、個々の部品軸の予算に落とし込むことができる。ヘッドランプであれば、従来はデザイナーが感性や意匠だけでデザインを考えたが、ここに予算制を取り入れ、デザイナーに予算内で材料費や構成部品、金型の構造まで配慮して設計素質を最適化するよう求めた。

大きかったトップのバックアップ

上田はまた、チーム内の場づくりにも力を入れた。たとえば、ミーティングだ。取り上げる情報に関係あるかないかにかかわらず、常に全員で集まって共有を図った。メンバー間で意見が対立し、時に怒号が飛び交うほど衝突しても、上田は声を荒げず、フラットに相互の意見に耳を傾けた。初めのうちは縦割り意識がなかなか抜けず、部分最適的な発言が多かったメンバーも次第に、「自分はこの人間」という顔つきになり、発言内容も変わっていったという。さらに注目すべきは、プロジェクト・チームと機能別の各部門にいるミラ イース担当部隊との間にも「一体感」が醸成されたことだ。上田が話す。

「従来は、設計の評価や量産化への移行段階で描き直しや変更がかなりあり、図面を描く部隊も“これ

「うちはもう少しいけるかも」 メンバー同士でフォローし合った

まではこうだったけれど、今度はこっちを検討してくれ”と頼まれることが多かったのが、今回は同期設計で後戻りがなくなった。みんな、やるべき仕事の方向性が明確になり、一本筋の通った骨太の当事者意識が生まれたように感じました」

各部門に対しては、社長役の福塚も働きかけを行った。プロジェクトがバーチャルカンパニー化すると、「お任せ」「お手並み拝見」的な傍観者の視線が向けられる可能性もあった。そこで、福塚は各部門の担当役員を定期的に集めて情報共有会を開き、後押しを求めた。全社的な支援については、何より経営トップのバックアップを得て、事実上、社長直轄的な位置づけがなされたことも大きく作用した。

こうしてミラ イース最適が浸透するなか、バーチャルカンパニー化の成果は目に見えて表れた。40%燃費を向上させるため、どの部分で何%稼ぐか、メンバーからのヒアリングを元に大まかなシナリオを描いたが、必ずしもその通りには進まない。これを解決したのは「仲間意識だった」と上田は言う。

「燃費性能を高めるには、エンジンの燃焼効率の向上、トランスミッション系ではCVT（自動無段変速機）の動力伝達効率アップ、ボディでは軽量化、シャーシ設計ではタイヤの転がり抵抗低減、アイドリングストップの改良……多くの要素が絡みます。仮にある担当がトライして10の目標値のうち、8し



ミラ イースに搭載されているKF型エンジン。既存のエンジンをベースに、燃焼効率の向上と、部品一つひとつの改善によるエネルギーロスの低減を実現させた。

かとれなくても、ほかの担当が“うちはあと1ぐらいいやったらいけるかもしれん”とフォローする。それはまさに仲間意識でした。バーチャルカンパニー化の最大の成果は、メンバーが機能の壁を意識せずに仕事をするまとまり感で、それはメンバーの本籍と現住所が一緒になり、とりわけCEが人事権を持ったことが大きく寄与したと思います」

タスクフォースの成功モデル

2011年9月に発売されたミラ イースは2012年3月末現在、販売台数が7カ月で10万台を突破。月1万台の計画をはるかに上回り、ヒットを続けている。任務を終えたチームは解体され、メンバーは「e:Sテクノロジー」と命名された低燃費技術を全社展開するため、次の活躍の場へと巣立っていった。

そして、上田は2012年4月から執行役員（製品企画部部長）に昇進し、次世代のCE育成の任に就いた。それは、「メンバーが軸足をプロジェクトに置いて全体最適の意識で仕事に取り組んだことで、リーダー人材として育ち、CEが人事評価も行ったことでメンバーの働きぶりがよく見えるようになった」と語るように、バーチャルカンパニー化が人材育成面からも効果を発揮したことを物語った。

変化が速く、不確実性の高い時代にはトップ直轄的なタスクフォースをその都度設置し、スピーディに課題に対応する必要がある。多くの場合、マトリックス組織が組まれるが、前述のように、「（縦横が交差するマトリックスは）あっちの指示とこっちの指示に挟まれて人が苦勞するだけで成果が出にくいところがある」ため、運営は容易ではない。成否がリーダーやメンバーの属人的な技量に左右されやすい。そこで、メンバーの現住所と本籍を1つにし、リーダーが人事権を含む多くの権限を持つ。ミラ イースの成功は、タスクフォースの1つのモデルを示している。

（文中敬称略）

マトリックス組織は利害調整に陥りがち ハイパーテキスト型組織でSECIを回す

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

組織の構造には、ビューロクラシー（階層型官僚制組織）とタスクフォースの2つの基本的なタイプがある。前者は平時の「ビジネス・システム」として、ルーティン業務において効率性を追求する。一方、後者は有事の課題に柔軟に対応するため、「プロジェクト・チーム」を組み、創造性の極大化を目指す。

先の見えない不確実性の時代には、タスクフォースをいかに活用できるかが問われる。それには、プロジェクト・チームとビジネス・システムをつなぎ、それぞれの暗黙知と形式知を相互に変換しながら、本誌111号で取り上げた^{セキ}SECIモデル*（共同化→表出化→連結化→内面化）を回し、相乗作用を生み出していくことが何より求められる。

ラインとプロジェクトをつなぐ

2つの組織構造をつなぐ形態として、一般的には「マトリックス組織」が多用される。ただ、マトリックス組織はメンバーの本籍が出身部署に置かれたままなので、メンバーがラインの利益代表になり、横のプロジェクトとの間で葛藤が生まれがちだ。結果、利害の調整が行われるだけで、知識の相互変換が起きにくい。

この問題を克服するのが「ハイパーテキスト型組織」だ。これは3つの層から成る。まん中がビジネス・システム・レイヤー、上がプロジェクト・チーム・レイヤー、下が2つのレイヤー間の知識の相互変換や相乗作用を支援する知識レイヤーだ。知識レイヤーは実体として存在するわけではなく、目指すビジョン、思考や行動を方向づけるカルチャー、知識創造のコンセ

プト、評価の仕組みなどで構成される。ミライースのプロジェクトは、ハイパーテキスト型組織の1つの典型といえる。

マトリックス組織ではメンバーは同時に2つの部署に所属するのに対し、ハイパーテキスト型組織ではみんなが1つの部署に属し、目標が1つになる。ラインの利益代表になると人はクローズドになるが、目標が共有されると誰もがオープンになる。階層間のコミュニケーションが圧縮され、深く突っ込んだ対話が行われる。

そのため、レイヤーごとに創造、蓄積される異なる知識を柔軟に組み合わせることが可能になり、目標達成に向け、資源とエネルギーを期限内に集中的に使えるようになる。ミライースの開発の場合、転籍までして本籍と現住所を一致させ、CEが人事権を持ち、トップ直轄のハイパーテキスト型組織としての位置づけを明確にし、成功に結びつけた点は刮目に値する。

一元的人事から自律分散的人事へ

もう1つ着目すべきは、CEが「同期設計」「部品軸」「予算制」といった、知識の相互変換を支援する概念を独自の言葉で表現し、知識レイヤーを豊かにしたことだ。原価低減は効率性追求だが、予算制は創造性を喚起する。的確な指針を示すレトリックの能力が素晴らしい。

また、ハイパーテキスト型組織はメンバーが全人的にコミットするため、人も育つ。リーダーが人事権を持てば評価も的確になり、リーダー育成に向けた適材適所が可能になる。本社による一元的人事ではなく、自律分散の多元的人事の必要性も示す好事例だ。

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. 16 強い「らしさ」を持つチームをどうつくっていくか

その組織だけで通用するルールを明確にすることで 単なる集団を脱し、強い「らしさ」を持つチームになりうる



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
兼 U20日本代表監督

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。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。2012年1月よりU20日本代表監督。『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 = 刑部友康
Illustration = ノグチユミコ

2012年1月、突然、U20（20歳以下）代表チームの監督に就任することになった。そのミッションはまず、6月に米国で開催されるジュニアワールドラグビートロフィー（JWRT）で優勝することだ。この優勝によって、12カ国だけが出場できる20歳以下のワールドカップ、U20世界ラグビー選手権への切符を得られる。2010年、2011年と日本は残念ながらJWRTで準優勝に甘んじ、U20世界ラグビー選手権に出場できていない。2019年の日本でのワールドカップ開催に向け、若手選手の強化を急ぐ今、今年のJWRTでの優勝は必達目標なのである。

1月の終わりからチームを預かり、2月から4月にかけて、セレクション合宿に延べ約60人の選手を招集し、そのなかから30人の代表選手を選抜した。セレクション合宿に選手が集まるのは、たった5回、それぞれ3日間だ。4月の終わりに代表選手がおおむね決まった後は、5月の海外遠征、6月の最終合宿を経て、すぐ本番が訪れる。正味4カ月、しかも毎日顔を合わせられるわけでは

ない環境のなかで、選手の選抜と並行し、優勝に向けたチームビルディングをしなければならなかった。

チームビルディングに必要な「マスト」と「ネバー」

あらためて「チームビルディング」とは何か。チームには単なる人の集まりと異なり、必ずゴールがある。そのゴールを達成するためにどんなチームにするのかを決め、実際につくっていくプロセスがチームビルディングだ。具体的には、ゴール達成のための「ルール」を決め、それを浸透させ、機能させることである。

チームのルールを企業に当てはめれば、組織のビジョンやゴールに基づいた行動指針に似ている。企業のそれを見ると、多くの場合マスト、つまり「こうあるべき」「こうすべき」が書かれていることが多い。しかし、僕は、それでは足りないと思っている。すべきこと、つまり「マスト」に加えて、「ネバー（してはならないこと）」も、チームのルールとしては欠かせない要素なのである。

今回、U20日本代表チームとして

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。

地元・宮城県代表の芸人として
全国に知られる存在を目指した

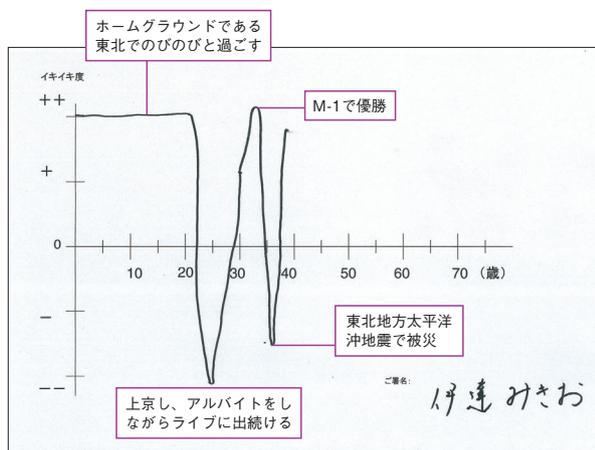
伊達みきお氏 Date Mikio

お笑い芸人

Career History

伊達みきお氏の キャリアヒストリー

1974年	0歳	宮城県仙台市にサラリーマン家庭の長男として生まれる。父の転勤に伴い、大阪府に住んでいた時期もある。外で遊ぶことが好きな少年で、勉強は苦手。中学時代は野球部の練習に打ち込んだ
1990年	15歳	仙台商業高等学校入学。ラグビー部に入学し、後にコンビを結成する富澤たけし氏と出会う。高校在学中にボランティア活動に参加し、福祉関係の仕事に興味を持つ
1994年	19歳	福祉の専門学校を中退し、父の紹介で介護用品の会社に営業職として入社
1998年	23歳	会社を退職。富澤氏と上京し、「サンドウィッチマン」を結成。アルバイトをしながらライブに出続けたが、芸人としての収入は月数万円だった
2002年	28歳	吉本興業主催の新人漫才コンテスト「M-1グランプリ」に挑戦し始める
2005年	30歳	日本テレビの人気お笑い番組「エンタの神様」で地上波テレビ初出演。同番組に繰り返し出演した影響で興行出演など「営業」の仕事が増えたが、テレビ出演は少なく「知る人ぞ知る」存在だった
2007年	33歳	「M-1グランプリ」で優勝。テレビ出演が増えて多忙になったが、地元・宮城県の仕事はできる限り受けていた
2011年	36歳	宮城県・気仙沼市でのロケ中に東北地方太平洋沖地震に被災。「東北魂」と銘打った義援活動やチャリティライブの開催など、東北出身の芸人の中心となって被災地の支援を続けている



直筆の人生グラフ。芸人として芽が出ないまま30歳を目前にした時期と東北地方太平洋沖地震が底。「あとはいいてい幸せですよ」と伊達氏。

お笑いコンビ「サンドウィッチマン」の伊達みきお氏。1998年に高校時代のラグビー仲間・富澤たけし氏とコンビを結成。10年目にして新人お笑い芸人の日本一を決める「M-1グランプリ」で同大会史上初の「敗者復活」から優勝を果たし、脚光を浴びた。今や全国区で名を知られる存在だが、地元・宮城県での活動も大切にしている。東北地方太平洋沖地震の発生時には、気仙沼市でのロケ中に被災。帰京後、芸能界での復興支援活動の先導役となり、郷土愛の強さでも世間に知られた。

「地元代表の芸人」になるためにも まずは東京でひと旗あげたかった

高校は男子校。ラグビー部の仲間たちとの「くだらない話」が何よりも楽しかった。相方の富澤氏は当時から伊達氏のしゃべりのセンスを見抜いていたが、当の本人はお笑い芸人になるとは考えたこともなかったという。

「家系に銀行員の多い、堅い家庭で育ちましたからね。高校卒業後は福祉系の専門学校を中退し、親父の口利きで営業職として福祉介護用品の会社に入りました」

最初の配属先は福島支社。福島県全域を担当した。

「毎日400キロを営業車で走りました。体はキツかったけど、充実はしていましたね。福祉の仕事は僕に合っていたと思います。社訓の『思いやり』という言葉は今でも大切にしているんですよ。福祉の現場だけでなく、すべての根本にこの言葉があると思います」

営業成績も良く、入社2年目には仙台本社でいちばん大きな地区を任されるまでに。富澤氏から「一緒にお笑い芸人を目指さないか」と持ちかけられたのはこの頃だ。

「親父のコネで入った会社を辞めるわけにはいかないと答えました。でも、富澤は何度も誘ってきましたし、僕も『非現実的だけど、面白そうだな』という気持ちがあって強くは断らずにいました」

転機は祖父の他界。人の命のはかなさを感じ、「人生、やりたいことはやらない」と思ったという。会社を辞めて富澤氏とコンビを結成。夜行バスに乗って上京し、その後10年暮らすことになる家賃6万8000円のアパートを2人で借りた。24歳のときだ。その後はアルバイトをしながらライブに出続けたが、売れなかった。

「正直、上京時は『ダメなら3年で帰ろう』と軽い気持ちでした。でも、3年経っても帰らなかった。結果を出さないまま帰りたくなかったんです。それに僕には『い

つか地元・宮城県代表の芸人として全国に知られる存在になり、地元にお笑い文化を根づかせたい』という夢がありました。宮城県出身の芸人が少なく、お笑いのライブハウスもなかったからです。その夢をかなえるためにも、まずは東京でひと旗あげたいと思っていました」

モノになるかならないかは 自分たちで見極める

あっという間に上京後5年が過ぎたが、30歳を目前にして芸人としての収入は月に数万円しかなかった。

「東京にはアルバイトをしに来たんじゃない。もっと本気でお笑いをやろうと富澤と話し合い、2005年の1年間を勝負の年に決めました。必死で頑張っ、それでもテレビに出られないなら解散する心づもりでした。この業界では、誰もが成功するわけはありません。モノになるかならないかは、自分たちで見極めなければいけない。ついにそのときがきたという感じでした」

アルバイトを減らし、ライブを月15本と以前の3倍に増やした。なじみのライブハウスで同じ来場者の笑いを取り続けても進歩はないと気づいたからだ。

「すると、初めて出演したライブハウスにたまたまカメラが入り、『エンタの神様』のプロデューサーの目に留まって番組出演が決まったんです」

「エンタの神様」は芸人が漫才やコントなどのネタを見せる、当時大人気の番組だ。サンドウィッチマンは同番組に15回出演。イベント出演など「営業」の仕事も増え、念願だった地元からの仕事の依頼も舞い込んだ。芸人の仕事だけで食べていけるようになったのもこの頃だ。ただ、テレビ出演は増えず、知名度は上がらなかった。若い女性にウケにくい、2人の風貌も理由の1つだったのかもしれないと伊達氏は分析する。

「ネタも僕らの男臭くて、ライブでも男性や舞台袖の芸人にはウケても、女性のお客さんの反応は良くなかったです。でも、笑いの方向性を変える気はありませんでした。自分たちが面白いと思うものを見せたかった。それはコンビ結成当初から一貫して変わりませんでした」

被災地を何度も訪れ、 笑いの意味を肌で感じた

ブレイクのきっかけとなった「M-1グランプリ」には2002年から毎年出場していた。2005年、2006年は準決勝まで進んだが、目標の決勝進出はかなわず、優勝した2007年も準決勝では一度敗退している。

「今となっては恥ずかしい話ですが、M-1は吉本興業主催の大会なので、弱小事務所所属の僕は不利なんだと勝手に思い込んでがっかりしました。でも、勝負は投げたくなかった。敗者復活戦では全力を尽くしました」

その敗者復活戦を勝ち抜き、決勝を1位で通過。優勝決定戦で3組のなかから勝利を勝ち取った。その後はテレビ番組に引っ張りだことなり、仕事量は以前の10倍

になった。しばらくは息をつく暇もなかった。

「何をすべきなのかもわからないままにいろいろな番組に呼んでいただいて、みなさんの期待に応えられているのか悩んだ時期もありました。そんなときに爆笑問題の太田さんが『踊らされていればいいんだよ、今は。そうすればサンドウィッチマンのいちばんいい使い方を、仕事をくれる側が考えてくれるから』と言ってくれたのが

忘れられません。肩の力が抜けてラクになりました」

東京での知名度が上がると、地元・宮城県のテレビ番組やイベントへの出演も増えた。「もともと地元の仕事は手弁当でも受けていましたが、M-1優勝後は新幹線代を出してもらえてうれしかった」と笑う。東北地方太平洋沖地震が発生したときも気仙沼市で仕事だった。

「東京に戻ってすぐ、『笑いで地元を元気に』とみなさんから言われましたが、今はその時期ではないと思いました。そこで、僕らにできることを考えて『東北魂』と銘打って被災地支援活動を始めたんです。3月中に数回被災地に入りましたが、笑いたいと思っている人は誰もいなかったです。でも、思い切って半年後に仙台でライブをやったら、宮城県全域から1000名もの人が来てくれ、生きていくうえで笑いはやはり大事なんだと実感しました。だから、もっとみなさんを笑わせたいですね」



地元という「軸」を持った 芸人としての新しいキャリア観

大久保幸夫 ワークス研究所 所長

芸人の地元とのかかわり方には、3パターンあると思う。①地元で売れて晴れて東京に出て全国区になるパターン、②ローカルタレントとして、もっぱら地元で知名度を上げて地元で仕事をしていくパターン、③方言を活かして地元の代表として全国区で活躍するパターンである。しかし、サンドウィッチマンの伊達氏はそのどれにも当てはまらない。彼の場合は、「地元で長く仕事を続けるために、全国区でも活躍しておく」というまったく新しいパターンだ。

まだ売れない頃に地元・宮城で仕事があるときには夜行バスを利用していた。そのときに「早く新幹線で帰れるようになりたい」と思ったという。この目標設定はかなり変わっている。全国区の芸人になって全国放送に出演して地元の人に見てもらいたい、というのが従来の考え方で、活動の軸を地元置きたいとは普通は思わないだろう。

それは戦略というよりも、単純に「宮城そして仙台が好きでしょうがないから」だと言う。東京の仕事は犠牲にしてまで、仙台の仕事を受けることもある。自分が断れば、誰か別の人がやる。自分の地元において、それは許せないというのだ。

事務所側からすれば困るところもあるのだろうが、彼はけっしてぶれない。

震災後の義援活動である「東北魂」では、宮城県出身者の先頭に立った。それが自然に思えるのは、それ以前から地元重視の活動を継続し

てきたからだろう。

経済がグローバル化するにつれて、その反対にローカル化も進んでいるように思う。企業も個人も、グローバルに生きるか、ローカルに生きるか、あるいはその両方をバランスさせるか(Think Locally, Act Globally)、選択を迫られている。

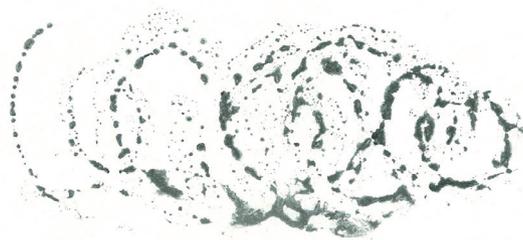
ローカル=質が低い、ということではないところが肝心だ。サンドウィッチマンの芸は玄人受けする本格派で、どこか古典落語を思わせる高い技術に裏打ちされたものである。

伊達氏のようなキャリア観は、これから多くの芸人に影響を与えていくのではないだろうか。地元とのかかわり方の第4のパターンとして定着していくのかもしれない。

サンドウィッチマンの Think Locally, Act Nationally



人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第二十話

**ダイバーシティが本格化し、国内の職場にも
外国人が配属されることになった。
現場のマネジメントで、心がけるべきこととは。**



田口佳史氏

Taguchi Yoshifumi_東洋思想研究者。株式会社イメージブ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、1万人を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『孫子の至言』(2012年光文社)、『リーダーの指針 東洋思考』(2011年かんき出版)、『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)

グローバル時代を迎え、日本ではダイバーシティの議論が盛んです。しかしそれは、根本的な部分の議論を伴ったものでしょうか。私には異質な人々が入ってくる、異質な国へ行って仕事をする、ことへの恐ればかりが先行し、チャンスをチャンスとしてとらえられないでいる企業や個人が多いように思えます。今回は本質的なダイバーシティとはどういうものか、中国古典を読みつつ考えていきます。

「陰陽」から
多様性を認識する

名無し、天地の始^{はじめ}には。名有れ、萬物の母にこそ。(老子)

宇宙の根源である道は天地をまず作り、次に万物を作ったという意味の言葉です。私たちは天と地の間に住み、万物のなかの一員です。日本

の自然観は自然に神を感じ、道端の木や石のなかにも神を見てきました。その観点を突き詰めていけば、生きとし生けるものすべてを同等に見る精神を持っていたはずですが、西欧化の途中でその心をどこかに取り落としてしまったかのようです。

まずは冷静になって、自分が暮らす時代と空間を見つめ直すことです。自分たちが宇宙の広がりの中、地球上で生きている現実をしっかりと受け止めましょう。私たちは地球上で活動し、したがって取引する相手は決して日本に限定されず、地球上の人間なのだという事実を認識することからすべては始まります。

中国ではこの世のすべては「陰」と「陽」で成り立っていると考えます。それも「陰」と「陽」だけでなく、「陰」のなかにはさらに「陰陰」あり、「陰陽」あり。中国哲学と宇宙観の書である『易経』では、もっ



と細かく分かれ、「陰陰陰」「陰陰陽」「陰陽陽」というふうに「六四卦」、すなわち64に分類されるほど多様性に富んでいます。この世を注意深く観察し、陰陽という成り立ちに気づき細かく分類したことで、古代の中国人は「この世は多様である」「多様なのがこの世」と認識していました。

自分を「陽」だと思っている人のなかにも「陰」が存在します。自分のなかに既に異質なものがある。それなら異質な人、ものを受け入れることを恐れてはならない。まさにダイバーシティの考え方を先取りしていたといえます。

水の心で
相手に浸透しよう

大同にして小同と異なる、此を之れ小同異と謂ふ。萬物畢く同じく畢く異なる、此を之れ大同異と謂ふ。(莊子)

「大同小異」という言葉は日本人にもおなじみです。同じという視点から見ればすべて同じことが、「まったく違う」という視点から見ればことごとく違うように思えるもの。自分がどのような視点を持つかが重要なのです。たとえば社内に外国人が

増えてきたとき、常に彼らとの違いを数え上げるのか、共通点をまず発見していくのかによって、得られるものはまったく違うのではないのでしょうか。

萬物を齊しくするを以て首と爲す。(莊子)

地上に生まれた者をすべてひとしく見ることから物事は始まります。私がイメージするのは釈迦涅槃図です。沙羅双樹の下に横たわって彼岸へ行こうとするお釈迦さまのまわりを、弟子や動物たちが取り囲んで嘆いているあの図です。そこには人間や動物の区別はありません。お釈迦さまを慕う「生きとし生けるもの」の悲しみだけがあります。

上善は水の若し。水善く萬物を利して争はず。衆人の惡む所に處る。故に道に幾し。居には地を善しとし、心は淵なるを善しとし、與ふるには仁なるを善しとし、言は信なるを善しとし、政は治まるを善しとし、事には能なるを善しとし、動くには時なるを善しとす。夫れ唯争はず、故に尤無し。(老子)

有名な「上善如水」は、現代のマネジメントにおいて忘れてほしくない言葉です。多種多様な人々が集まる組織のなかで心がけるべきは、水

になること。肩の力を抜いて柔軟な心を持ち、水のように形を変えてどこへでも浸透していくことが求められているからです。私には今の日本人の心が少し硬くなり、内にこもっているように思えます。やわらかな心で愛情深く、収めることをよしとする。争わない。自分を無にしながらも、さまざまな人材をどうすればうまく活用できるか挑戦してみる。自分たちが従来やってきた「型」とらわれてはいけません。

一人ひとりの
個性を認めよう

人の生まるるや柔弱なり。其の死するや堅強なり。(老子)

生まれたばかりの人間は柔軟でエネルギーに満ちています。発想が硬いということは、死の一步手前だという意味なのです。中国人とビジネスをした人は、彼らのエネルギーやフレキシビリティに驚くはず。態度がコロコロ変わって一見いいかげんに思えますが、彼らは前例に固執せず挑戦する力を持っています。日本人も「死の一步手前」のような硬い発想ではなく、柔軟さを持って挑戦しましょう。



柔

自分から相手に合わせることができる。
そんな強さが求められる時代。

天下の至柔にして、天下の至堅を馳騁す。無有にして無間に入る。

(老子)

「天下の至柔」、つまりたとえば雨だれが、「天下の至堅」、岩をもうがつのように、繰り返して強さが水の強さです。さらに水は形を持たないからどこにでも入っていきます。自分のイメージにとらわれず、そのときどきに自分から相手に合わせることができる。そんな強さが求められる時代です。優秀な営業は「聴き上手」であると言われますが、まさに雨だれの強さを持っているのだと思います。

もう1つ重要なのは、異なる国や立場の人たちと接するとき、その人たちが固有に持っている伝統や価値観を認めることです。そのためにも、たとえば中国に赴任するなら中国史はしっかりと学んでいく。そういう基礎的な知識があるのとないのとではまったく違ってきます。私は、人の上に立つための「大局観」とは「根源的、長期的、多様性」からなると考えています。国民を根源から深く学び、長きにわたってその国を見ていくことで、多様性を受け止められるようになり大局観が育つので

す。歴史や文化を尊重し、学び続けることが大切です。

天下皆美の美たるを知る、斯れ悪のみ。皆善の善たるを知る、斯れ不善のみ。有無相生じ、難易相成し、長短相形し、高下相傾け、音聲相和し、前後相隨ふ。(老子)

美しい花を美しいと言う。その後にもっと美しい花が出てきたらどう言うのか。よい人だと褒める。次にもっとよい人が現れたら、前の人はよくなってしまふのか。相対的に相手を評価していくのではなく、一人ひとりの個性を発見することが重要だと老子は説きます。どこの国へ行っても、従業員のかけがえのない個性を見つけ、発揮させていくことがマネジメントの要です。外国においてもこのようなマネジメントを心がけていれば、やがて日本の組織に戻ってきても成功するにちがいません。

一に曰く道、二に曰く天、三に曰く地、四に曰く將、五に曰く法。道とは民をして上と意を同じくせしむるなり。故に以て之と死す可く、以て之と生く可くして、危きを畏れざるなり。(孫子)

中国で失敗する日本企業を見てい

ると、ある共通点に気づきます。それは日本人マネジャーの目標設定があいまいであること。儒教では「人間の救済は人間にのみ可能」と考えますし、中国人は基本的に神仏を信じません。見えないものは信じないという感覚は日本人との大きな違いです。国同士の攻防が続き、負ければ皆殺しという歴史があった中国では長期的視野を持ちにくいのです。「ゆくゆくはこうしていこう」と言うのではなく、「5W1H」で目標をはっきりと示し、全員で共有させる。そして達成した暁にどういう論功行賞があるのかも明確にする。「道とは民をして上と意を同じくせしむるなり」とはまさにこのことです。

多様性が
武器になる時代

聲は五に過ぎざるも、五聲の變は、勝げて聴く可からず。色は五に過ぎざるも、五色の變は、勝げて観る可からず。味は五に過ぎざるも、五味の變は、勝げて嘗む可からず。(孫子)

日本企業は長いこと、同質性を武器としてきました。しかし現代ではそれは足かせにこそなれ、武器には



「柔」という字に思い浮かべたのが、私が今育てているイチジクの苗木です。朝が来るたび、少しずつ膨らんでいく小さな芽にそっと話しかけると、こちらまで生きる力がわいてくるようです。生命の力強さを静かにみなぎらせた若木の姿で「柔」の文字を表してみました（一舛氏・談）

なりません。「五聲」や「五色」のような多様性があれば発想のバリエーションも生まれやすい。ようやく異質な人間が組織を構成する時代に入ったのですから、それを組織の強みとすべきなのです。

民信無くんば立たずと。(『論語』)
子曰く、民は之に由らしむ可し。
之を知らしむ可からず。(『論語』)

しかしその要になるのが「信」です。信頼関係のない組織は弱い。相手に何かをわからせようとするのは非常に難しいことです。日本でも困難なことを外国でやろうとするのですからさらに大変です。それなら、とにかく自分を信頼してもらうことです。

子夏曰く、君子に三變有り。之を

望めば儼然たり。之に即くや温なり。
其の言を聴くや厲なり。(『論語』)

信頼とは、ただなついてもらうことではありません。リーダーたるもの、人間としての威厳があり、いざというときに相手を威圧できるような存在感が求められます。それがなければバカにされるだけです。

その一方で、いったん膝を突き合わせれば温かみがあり、親しみが持てる人間であればということなす。また不用意な発言、リップサービスをしてはいけません。

多様な人々が集まる組織で仕事するにはさまざまな苦勞が伴います。しかしこれもよい経験。乗り越えれば、日本のマネジメントはぐっと大人になると私は信じています。

書・題字 = 岡一舛

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・ブレスキッド賞)、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.issouart.com/>

読者の声

前号『Works』111号(2012.04-05)に寄せられた読者の声です(2012.5.7時点)

特集『201X年、隣の席は外国人』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、

あまり役に立たない

大変役に立つ 25.7%	役に立つ 62.9%	あまり役に立たない 11.4%
-----------------	------------	--------------------

●少子高齢化の進展による労働力人口の急減が日本のあらゆる活力をそぐことに危機感を持ち、外国人を受け入れ共生する新しい日本を創らなければならないと思っていました。この点についてアレルギー反応が強いが、どうやって実現していくのかが問われています。しかし、企業等での若い人たちの振る舞いは意外に自然であることがわかりました。おぼろげながらも社会全体としての方向性に合意を得る手法の糸口が見えたような気がします(教育)

●大学生がグローバル化についてどんなことを考え、何をしようとしているのか、あるいは悩んでいることは何か、そんな調査結果があると採用にもつなげられると感じました(化学)

●ビジネスがグローバル化していくなかで、日本企業のグローバル化、そのための外国人雇用やダイバーシティの理解は必須です。SECTION2で紹介されているようなオーナー経営の比較的小規模な企業や法人であるならば、トップのリーダーシップのもとで取り組みやすいとは思いますが、長い歴史、企業文化、伝統を持つ大企業では、変革は容易なことではないでしょう。むしろ、仕事を海外に移すという選択をする企業が増えるかもしれません。「201X年、隣の席は外国人」ではなく、「隣の席は空席のまま」にならないような対策が必要(コンサルティング)

●これから「隣の席に外国人を置こうか?」と迷っている企業にとって重要な、「はじめの一步の踏み出し方」を各社事例から集中的に紹介することも必要ではないか、と思います(商社)

●外国人を活かすことは、得てして今までの企業風土とそぐわないところがあるものです。どこまで許容し、どれだけ変えていけるかが、企業成長のカギでしょう(繊維)

連載に関するご意見、ご感想

●進化する人と組織：これまで大勢の研究者が失敗してきた「ミドリムシ」に挑戦されたことが素晴らしいと感じました。発想や目のつけどころも斬新ですが、社長の出雲充氏がおっしゃるとおり、前向きな姿勢が会社づくりの端々に感じられました(販売)

●ダイガクセイのミカタ：早稲田大学がWAVOCという取り組みを行っていることを知り、驚きました。ボランティア活動を大学の教科・学問と結びつけながら、学生に取り組ませていることは素晴らしい。理論と実践を結びつけることにより、学生には真の判断力や行動力が身につけていくことと思います(コンサルティング)

●成功の本質：共振こそが企業という集団の力を高めるキーワードです。よくいわれる情報の共有、価値観の共有ではだめです。共有は静(共有しているだけで動かなければダメ)、共振・共鳴は動(行動)です(不動産)

●Career Cruising：「小説でも脚本でも、(中略)100%の確信なんてあり得ないんです。面白くなると信じて突っ走るしかない」というコメントには勇気づけられます。普通のビジネスパーソンでも、「意図的にうぬぼれて」いないとできないような仕事が増えていると感じます(コンサルティング)

●人事の哲学：「会社を育てるのは徳のある人材」とはそのとおりだと思いますが、徳を持ち合わせている人が果たしているのでしょうか？ 徳を積もうとする人はいると思いますので、そういった志を持った人が増えれば良いと思います(繊維)

編集後記

えがおつなげての曾根原氏には、山梨県の開墾地をご案内いただきました。そこに立つ曾根原氏の姿は、生き生きとどこか“人間臭さ”が前面に出ているかのようでした。ネットワークのリーダーには、論理を超えてそんな人間臭さが必要なのではないのでしょうか。それが人と人をつなげる粘着剤になり、有機的なネットワークを生み出していく。曾根原氏の笑顔を見ながら、そんなことを感じました。(中重)

ついに、英会話学校に通い始めました。そこに通う生徒のニーズを聞くと、「急に英語で会議を行うようになって」という方が多いようです。驚いたのは、講師の国籍が多様なこと。インド人、フィリピン人、シンガポール人などなど。これも、ビジネスの相手国によって「インド人の英語に慣れたい」というようなニーズがあるからでしょうか。グローバル化、進んでいます。(入倉)

今回は北海道から鹿児島まで、出張の多い取材でした。出張の楽しみといえば、各地のおいしいもの。なかでも伊那の、焼きそばみたいなローメンと、駒ヶ根のソースかつ丼は印象に残っています。隣接する両市なのに、お互いの名物を、互いにあまり宣伝していないように感じました。そんな微妙なライバル意識も、この地域の活気の源ではないでしょうか。(wsfer510)

女性活躍推進の第1フェーズに子供を産んだ私は、最近のワーキングマザーは恵まれていると思っていました。ですが、今回の取材で、実態はほとんど変わっていないことに驚きました。韓国が国家政策として変革を行ったように、日本においても、雇用制度だけでなく、社会保障や、国民の意識など、大変革が必要だと感じます。(湊)

Works 宅配サービスのご案内

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

[お申し込み方法]

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)
<http://223223.jp/m/works> (モバイル)



電話

0120-223-223

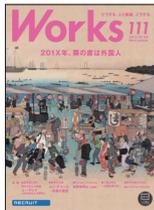
(通話料無料 年中無休24時間)

[購読料]

◎1冊 700円 ◎6カ月間・3冊 2100円 ◎1年間・6冊 4200円（すべて消費税込み・送料無料）

※バックナンバーNo.1～22はフリーペーパーですが、管理手数料代100円を頂きます。

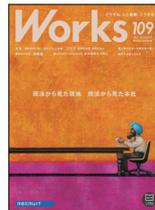
バックナンバーズ



No.111 2012.04-05
2011年、隣の席は外国人



No.110 2012.02-03
ミドルの自己信頼が
会社を救う



No.109 2011.12-2012.01
現法から見た現地
現法から見た本社



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、
キャリアの罫



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「はじめ」

●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

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(113号)のテーマは
本社所在地“世界”の人事 (仮題)
発行は、2012年8月10日(金)です。

112 2012.06-07 地方のネットワークに、出現する未来

第18巻第2号通巻112号2012年6月8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

