

Works 113

どうする、人と組織。こうする。

2012.08-09
Works Institute

- 連載
■経営者に聞く
進化する人と組織
天竜精機
代表取締役 芦部喜一氏
- 成功の本質
高松丸亀町商店街
■Career Cruising
古賀稔彦氏（柔道家）
- 人事の哲学
～東洋思想が斬る、ニッポンの今～
- 若手を腐らせるな
■ダイガクセイのミカタ

本社所在地 “世界” の人事



RECRUIT



この本は
リサイクルできます

CONTENTS

Works NO.113 AUG ---- SEP 2012



特集

4 本社所在地“世界”の人事

- 5 はじめに：アジアは、世界は、あくまで多様である。

SECTION 1

6 グループを「求心」するものとは何か

- 7 CASE1 大戸屋ホールディングス

理念に基づき、安全・安心・おいしさを担保する仕組みがある

- 10 CASE2 本田技研工業

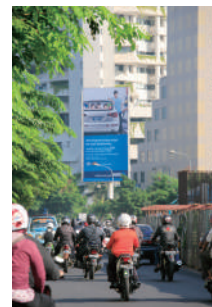
すべての研修はフィロソフィーを基盤に全員で議論する

- 12 グループを「求心」するものとは何か

理念浸透は直線的ではなく、理解、共感、行動のスパイラルで深化する

- 13 COLUMN：博報堂アジア・パシフィック

目に見えないスキルをどう移転するか



SECTION 2

15 本社一極集中から“多中心”化へ。そのとき、人事は

- 16 CASE3 フマキラー

現地の生活実態に合わせた完全な現地化で強い現地法人に育つ

- 18 CASE4 マンダム

理念を中心にグループ経営。日本法人も海外法人と同格

- 20 CASE5 住友商事

地域統括と各国拠点機能が機能的につながり、上下関係はそこにはない

- 22 CASE6 サンエース

本社はいない。我々は中小企業連合。現地の意思を常に尊重



「Jump!」「跳!」「قفز!」
「Springen!」「กระโดด!」
「Sauter!」「Melompat!」
人事の「せーの」の掛け声で、
みんなが笑顔でつながっています。

25 COLUMN : SATISFACTION GUARANTEED

本社を海外移転する理由

26 CASE7 レノボ・グループ

多国籍のリーダーがグローバルな意思決定を下し、多様性を担保

28 本社一極集中から“多中心”化へ。そのとき、人事は

強みを持つグループ企業が世界全体に対して責任を持つ多中心構造

SECTION 3

31 グループシナジーを高める人材育成と人材交流

32 CASE8 ソニー

タレントマネジメントにより、アジア全体で活躍できる人材を育成

35 グループシナジーを高める人材育成と人材交流

アジア、世界での人の育て方は変化している。日本中心を再考すべき

37 COLUMN : シンガポール国立大学

産学連携で人を育てる

38 まとめ：分散する“多中心”をつなぐ知識移転はまさに生命線である

／中重宏基（本誌編集長）



連載ページ

- 40 進化する人と組織 天竜精機 代表取締役（明るい未来創り担当） 芦部喜一氏
- 44 ダイガクセイのミカタ VOL.4 期限付きの具体的な目標設定で学生の能力を最大限に引き出す
- 46 成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第62回 高松丸亀町商店街
- 52 若手を腐らせるな VOL.17 現場にある知恵を引き出す
- 54 Career Cruising 古賀稔彦氏（柔道家）
- 58 人事の哲学 ～東洋思想が斬る、ニッポンの今～ ①国や民族のくくりは捨てるべきか

62 FROM EDITORIAL OFFICE

63 INFORMATION



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、広重隆樹
フォトグラファー／新井啓太、刑部友康、勝尾 仁、笹木 敦、設楽政浩、鈴木慶子、那須野公紀、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）
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、村本和美
イラストレーター／ノグチユミコ
印刷進行／リクルートメディアコミュニケーションズ
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24年7月20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。

本社所在地“世界” の人事

SECTION 1

グループを 「求心」するもの とは何か

経営理念の浸透によってグループを求心しようとする企業がある。グローバルな現場でそれはどう行われ、どう効果を挙げているのか。

SECTION 2

本社一極集中から “多中心”化へ。 そのとき、人事は

海外に地域統括を設立したり、事業本社を移転する企業が出てきた。“多中心”化による組織のあり方を、事例と有識者の知見から探る。

SECTION 3

グループシナジーを 高める人材育成と 人材交流

“多中心”化のマネジメントを、人材育成・人材交流という視点で掘り下げる。これからどこで人を育て、シナジーをどう高めるのか。



はじめに

アジアは、世界は、 あくまで多様である。

「バンコクに帰ってくると、ほっとしますね」

この言葉は、タイ・バンコクでたまたま後ろを歩いていた日本人駐在員らしき人が発した一言だ。マレーシア、シンガポールを出張で巡ってきたようだった。私たちの今回の取材ではシンガポールから入り、その後、バンコクとジャカルタを回って、再度シンガポールに戻ってきた。そして私はといえば、シンガポールの空港に着いた瞬間、体の力が抜けるような感覚を味わった。好き嫌いの問題ではなく、慣れない私にとってバンコクとジャカルタは仕事をするにはタフな場所だった。バンコクのゆるりとしたいい加減さも、ジャカルタの終わりのない喧騒も、バカンスであれば心地いい。しかし、取材となればまた話は別である。

2011年のシンガポールの1人当たりGDPは4万9270ドル。日本の4万5920ドルを超えている。一方、タイは5394ドル、インドネシアは3508ドルだ。さらにベトナムは1374ドル、最近注目を浴びるミャンマーは831ドルにすぎない^{*}。数字の指標ひとつをとっても、あまりに差がありすぎる。2015年にはASEANの10カ国が、域内のすべての項目で関税を撤廃し、サービスや投資の一部が自由化される。ASEAN経済共同体は構築されるが、果たして「1つのアジア」と見ていいのだろうか。たった10日あまりの取材のなかですら、その多様性を肌で感じた。

これが世界となれば、何をかいわんや、である。日本企業の多くが世界の激しい市場で戦うために、現地化を目指す。多様な国の多様な人材をマネジメントし、多様な製品・サービスで市場での影響力を高めようとしている。

しかし、現地化を進めれば進めるほど、グループとしての求心力をどう保つのか、シナジーをどう高めていくのか、という課題にぶつかる。それに向き合おうとしたのが、今回のテーマ、グローバルグループ経営における人事である。

企画の礎は2011年夏から2012年春にかけて、企業の人事トップ30人と弊研究所所長・大久保幸夫の対談で出てきた人事課題である。経営理念の浸透や、地域や事業拠点による多極化でグローバルグループとしてのガバナンス体制を再構築しようとする姿が浮き彫りになった。では、そのとき人事は？ その答えを、見つけていこうと思う。

入倉由理子（本誌編集部）

出典：IMF-World Economic Outlook Databases

SECTION 1

グループを 「求心」するもの とは何か

世界に広がるグループを何によって求心するのか、ということに多くの企業が課題感を持っている。その方法の1つとして、あらためてその企業が歴史のなかで培ってきた理念、価値観の浸透に力を入れる企業が出てきた。そもそも異国の地では異なる文化、習慣がある。合併企業の設立や買収などによって異なる企業が結びつく場合には、企業文化にも違いがある。こうしたグローバル企業における理念浸透の要諦とは何だろうか。



大戸屋ホールディングス

■事業概要／定食店「大戸屋ごはん処」のチェーン展開および同事業のフランチャイズ展開 ■創業／1958年 ■本社所在地／東京都武蔵野市 ■従業員数／単体：社員351名、アルバイト・パート3417名（2011年9月末現在） 海外：正社員171名、パート302名（2011年9月末現在） ■店舗数／国内260店舗、海外66店舗（2012年7月現在）

大戸屋ホールディングスの海外展開が急速に進んでいる。定食チェーン「大戸屋ごはん処」の国内店舗は現在260店舗。海外店舗は2005年1月にタイ・バンコクに1号店を出店して以降、シンガポール、香港、インドネシア、上海、台湾、ニューヨ



高田知典氏

取締役 海外事業本部長

ークと店舗を増やし、現在では66店舗を数える。

こうした国内外をまたいだ大戸屋のグループ経営を支えるのは、創業以来変わらないその理念である。「人々の心と体の健康を促進し、フードサービス業を通じ、人類の生成発展に貢献する」。この理念を中心に、「町の定食屋さんをチェーン店化」することを目指してきた。食材の安心・安全を担保し、セントラルキッチンを持たず、店舗での調理を極力多くして、おいしくて体にいい日本の家庭の味を提供する。これが、同社のビジネスモデルである。

「しかし、店舗での調理を増やせば増やすほど、働くスタッフのスキルによって味にバラつきが出ます。チェーン店としてこれでは困る。それ

理念に基づき、安心・安全・おいしさを担保する仕組みがある

を解決するため、当社では経験が浅くても調理、オペレーションが可能なマニュアルや厨房機器の開発に力を注いできました」と話すのは、取締役海外事業本部長・高田知典氏だ。

日本で培った強みを 世界各国で展開する 調達戦略と人材戦略



タイの1号店は、高級住宅街のなかにある。ほかにはビジネス街やショッピングセンター内での展開が多い。客単価300バーツ（約750円）は、月収が3万～5万円のタイ人にとってはかなり贅沢な食事である。それでも日本人駐在員だけでなく、タイ人も多く利用する。人気のほっけ定食は320バーツ（約800円）。

たとえば、魚や肉を焼くグリラー。炭から火を起こすのにも管理するのも、そして焼くのにも熟練の技が必要だが、同社が開発したグリラーであれば、初心者でもおいしい炭火焼の料理が作れる、というのだ。

日本から優秀な店主や 店主候補を海外派遣

では、海外ではどうか。
「先行の和食チェーン店や料亭と差

別化するには、理念を軸に日本で積み上げてきた強みを発揮するしかないと考え、やり方を基本的には変えずに展開しています」（高田氏）

ほっけ、鯖などの魚、醤油や味噌などの発酵食品は、品質と味を守るため日本から輸入する。豚肉や野菜は現地で調達できるものも多いが、安心・安全・おいしさの基準をクリアする農家と契約するのみならず、出荷から店舗に到着するまでの劣化を防ぐため冷蔵・低温物流化に力を注ぐ。「最初に進出したタイでは、野菜の冷蔵物流という概念はありませんでした。その効果を実感し、仕組みを構築してもらうため、タイの野菜卸業者を日本に視察に呼んだりしました」と、高田氏は振り返る。

最も大きな課題は「人」である。

海外事業本部の組織体制はこうだ。海外事業本部は、タイの1号店の立ち上げから携わり、2011年春に帰国した高田氏が日本で指揮を執る。そのほかの約40名は、各国海外事業所

のマネジメント、店主（店長）、品質管理などの役割を担い、それぞれ各国に散る。店主はこれまで、多くは日本人が担ってきた。「日本から優秀な店主、店主候補を派遣します。スーパーバイザーが店舗を回り、業績がよくいいマネジメントをしている店主の情報を集め、その評価で選抜しています」（高田氏）

言葉だけで理念を 浸透させようとするのは無理

既に36店舗を展開し、現地パートナーとフランチャイズ契約を結ぶタイについては、約3分の2の店舗はタイ人が店主となっているが、「ここまで来るのは並大抵の苦労ではなかった」と、タイのパートナー、CRG International Foodに出向し、品質管理を担う鈴木新之介氏は話す。「バンコクは出稼ぎ労働者が多く、定着率が低い。仕事に向き合う意識も違います。長く働いてもらうことが、まず課題です」（鈴木氏）



鈴木新之介氏

CRG International Food
Director of Product & QA



そば茹で機や大根おろし機、グリラーなどの厨房機器がズラリと並ぶ。日本よりタイのほうが、より店舗で調理する割合が高い。豚肉は塊のまま店舗に運ばれ、適正な大きさにカットされる。このやり方は最初にタイで行われ、日本に“逆輸入”された。



理念の唱和と現場での実践。その繰り返しで、「あ、こうこうこうとー」

定着率が低くても、同社の理念を軸とした「個人が経営する定食屋のチェーン店化」というコンセプトは譲れない。そこで力を発揮するのが、日本から持ち込んだ厨房機器とタイ語に翻訳されたマニュアルである。

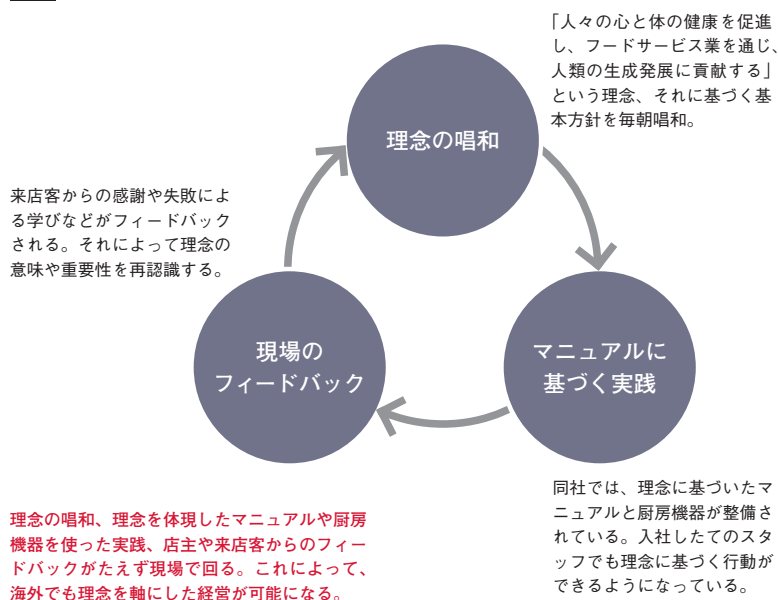
「毎朝、日本語とタイ語で日本の店舗と同様、理念を唱和します。しかし、言葉で理解させようと思っても不十分。マニュアルを守り、厨房機器を使ってやってみる。それによってお客さまから感謝やお叱りの言葉

をもらい、店主から指導を受ける。そして翌朝また、理念を唱和する。この繰り返しでようやく“ああ、こういうことなんだな”とわかってもらえるのだと思います」（鈴木氏）

焼き魚定食に添える大根おろし。多くのチェーンでは袋詰めされた大根おろしが工場から各店舗に送られるか、あるいは朝、まとめておろして1日使うが、同社には注文があるたびに1回分の大根をおろす専用の機械がある。最初は使う意味がわからなくても、来店客がおいしそうに食べる姿を見ると理解できる。こうした現場での経験を積み重ねれば、同社の理念が頭と体に入ってくる。

大戸屋ごはん処は、タイでは高級店の部類に属する。「日本よりも高度なサービスを求められる点では、より育成に苦勞する」（鈴木氏）といい、海外店舗運営のノウハウはタイに蓄積されている。それは、ここで育った店主たちの異動によって、世界各国に“輸出”されている。

！ 大戸屋の理念浸透の仕組み



出典：同社へのインタビューをもとに編集部作成

本田技研工業

すべての研修は
フィロソフィーを基盤に
全員で議論する

本田技研工業のフィロソフィーとは、「自立」「平等」「信頼」からなる「人間尊重」、「買う」「売る」「創る」の「三つの喜び」という基本理念、「わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす」という社是、そしてそれらを基盤とした「常に夢と若さを保つこと」「理論とアイデアと時間を尊重すること」など5項目ある運営方針から構成されている。これらは、「創業当時、本田宗一郎や藤澤武夫が大切にしていた仕事のやり方を言語化したものだといいます。言葉を唱和するまでもなく、従業員一人ひとりの行動や判断の基準として組織文化の根幹をなしています」と、人事部人材開発センター所長・澤田武美氏は説明する。

そんな同社が、あらためてフィロ

ソフィーの浸透に取り組んでいる。

「創業者とともに仕事をした人が、社内にはほとんどいなくなりました。ましてや海外のグループ企業は企業文化が違う合弁も多いし、働く人が持つ価値観、習慣が異なります。創業50周年のとき、役員を含めて、ホンダがホンダとしてあるためにこのフィロソフィーを大切にしていこうことを確認し、再度発信し直そうということになりました」（澤田氏）

その方法の1つは、フィロソフィーがまとめられた冊子の配布である。英語と日本語の2言語で書かれており、その言葉の意味、行動や判断基準の事例などが詳しく書かれている。「細長い形状は、工場の作業着のポケットに入れて携帯するためです」（澤田氏）というこだわりようだ。

もう1つは、徹底した研修である。入社時の新人研修や階層別研修では、

必ずフィロソフィーを学ぶ。研修の企画・開発を担当する同労務主幹・朝比奈充氏によれば、「フィロソフィーについて直接議論する研修もあれば、たとえばコミュニケーションやキャリアデザイン、問題解決の研修でも、フィロソフィーをベースにプログラムを開発しています」と言う。たとえば問題解決の研修。コストや効率だけを求めた問題解決は、「人間尊重」や「世界中の顧客満足」というフィロソフィーに反する。信頼関係に基づいて解決するにはどうか、という議論が展開される。

特徴的なのは、研修を完全に外部委託せず、多くの講師を社員が自ら務めることだ。新任の課長研修の講師は部長が、班長研修の講師は課長



澤田武美氏

人事部 人材開発センター
所長 参与



朝比奈 充氏

人事部 人材開発センター
労務主幹

■事業概要／自動車・オートバイ・汎用製品などの製造
および販売 ■設立／1948年 ■本社所在地／東京都
港区 ■従業員数／18万7094名（2012年3月末現在）
■Asian Honda Motor／設立：1964年 ※地域本社とし
ての稼働は2004年より 従業員数：約400名



Asian Honda Motorの社内にも英語で書かれたフィロソフィーが掲示されている。2011年のタイの洪水でも、フィロソフィーに基づき、「洪水が収束するまで全従業員の雇用を確保」「取引先への支払いは前倒しで」といった通達が次々と出された。こうした意思決定の積み重ねによって、徐々にフィロソフィーが企業文化として根付いていく。

木村 晃氏 (右)

Asian Honda Motor
General Manager
Human Resources &
Industrial Relation Division

イスラパップ・ウチョタナナン氏 (左)

Asian Honda Motor
Bloc Manager
Parts Operation Bloc
Parts Business Division



が務める、というように。「講師を務める前には、養成コースを事前に受講してもらいます。講師自身が深く学び、研修の場だけでなく、職場でも同様に実践・伝承者になってもraitたいのです」(朝比奈氏)

フィロソフィーの真の理解は 日本での駐在を経て

このやり方は、基本的には海外のグループ会社でも同じである。タイ・バンコクにある同社のアジア統括拠点、Asian Honda Motorで人事マネジャーを務める木村晃氏は、「ここに各国現地法人のシニアマネジメント層を集めて研修するとき、フィロソフィーもプログラムに入っています」と話す。日常の意思決定業務に活かし、各国に帰ってフィロソフィーを浸透させてもらうのが狙いだ。日本から養成トレーナーを呼び、現地社員を講師として育てているのも同様の狙いである。

「日本では、フィロソフィーに基づく意思決定が日常的に行われていますが、海外ではそうはいきません。ですからマネジャーを中心に、現場でどれだけ実践されているかが浸透

のカギになります」(木村氏)

現在、部品部門のブロックマネジャーを務めるイスラパップ・ウチョタナナン氏は、ホンダでのキャリアは約15年。それでもフィロソフィーを本当に理解したのは、「日本に2年駐在してから」と振り返る。なぜ仕事において信頼やコミュニケーションが大事なのか、教えてもらったのは当時の上司だった。

「タイの文化とホンダの文化は違います。冊子で読んだり、研修の机上の議論だけでは本質的な理解は難しい。現場でどれだけ実践する人がいるか。つまり、理念浸透の担い手は人事だけではなく、現場のマネジャーなのです」(ウチョタナナン氏)

海外の文化とホンダの文化が重なるために
現場での実践者が必要

理念浸透は直線的ではなく、 理解、共感、行動の スパイラルで深化する

長い歴史のなかで培ってきたゆるぎない理念を持つ企業が、その浸透によって成功してきたことは多くの人が認める事実であり、日本企業もその例外ではない。しかし、ほとんどの日本企業にとって、グローバルレベルでの理念、価値観浸透は経験が浅い。文化、習慣、それに基づく価値観が異なる海外のグループ企業において、どうすればそれは可能な

のかを考えてみたい。

理念浸透の実証研究を行う首都大学東京大学院社会科学部教授・高尾義明氏は、「理念を社員に本気で浸透させるには、理念が大きく変われば別の会社になってしまうと感じられるほど、理念がその会社らしさを反映していると受け取られている必要がある」と指摘する。言い換えれば、理念が組織文化の核にあた

るものと理解されていることが求められる。そのうえで、「社員が組織の一員であることをポジティブに感じ、理念と個人としての価値観が次第に重なっていくことで社員個々に浸透していく」（高尾氏）と述べる。たとえば顧客第一主義を理念に掲げる企業。そこでは、すべての意思決定において顧客のニーズが優先されることがその会社らしいと感じられる文化が醸成され、働く社員たちは顧客の期待に応えることを心地よく感じる価値観を持っている、といった状態である。

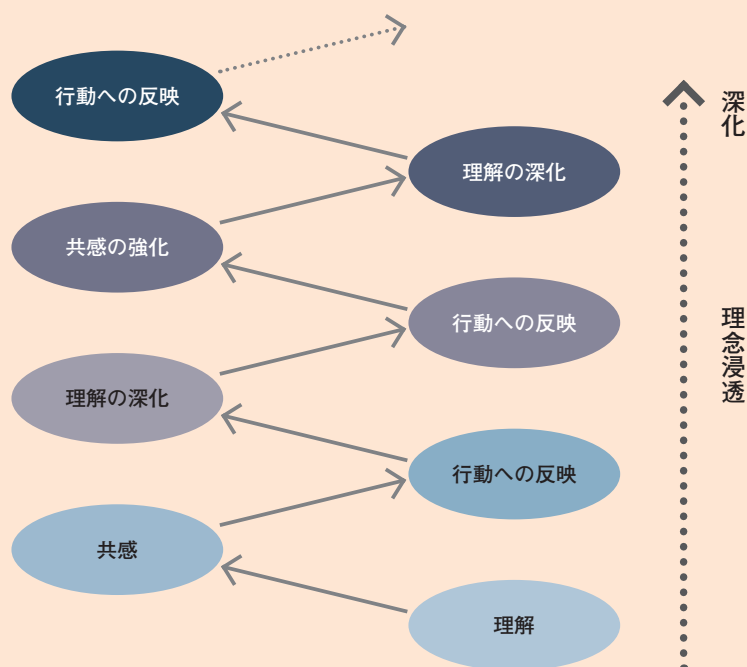
このように、理念が組織文化に根ざしており、会社の一員であることを肯定的にとらえている社員で組織が構成されていれば、社員にとって理念が腑に落ちるようになる。「しかし、実際には組織文化と理念の不一致も少なくありません。会社に根付いている価値観を踏まえて理念を決めるのではなく、目指す方向としてトップや経営企画室で理念を制定することも少なくないからです」（高尾氏）

そうした場合、その組織文化になじんで働く個人ですら、理念に対して共感を持つことはなく、その価値観が理念と重なることはない。ましてや、その組織の一員であることをその人がポジティブにとらえていなければ、個人の価値観と理念との距離はより遠くなる。こうしたことが、海外のグループ会社においては、普通に起こりうるのである。

部下の行動を理念に基づいて
どうフィードバックするか

本田技研工業の例を見ると、同社のフィロソフィーと呼ばれる理念は、

！ 理解、共感、行動のスパイラルによる理念浸透



出典：高尾義明氏へのインタビューをもとに編集部作成

創業当時、本田宗一郎氏や藤澤武夫氏が大切にしていた仕事のやり方を言語化したものだという。組織文化と理念は一致しており、そこに共感して入社し、働く社員が多い。

しかしホンダにおいても、一步海外に出れば、組織文化も個人の価値観も、理念と距離感がある場合は決して少なくない。同社のイスラバップ・ウチョタナナン氏は、日本のホンダに駐在し、その組織文化に入っではじめて理念を深く理解した、と言った。海外で理念を浸透させようとしたとき、駐在員や日本に駐在した外国籍の社員など、組織文化を体験し、日本と同じ組織文化を醸成する、あるいは理解させる人材が必要だということであろう。

「5社の社員を対象に行った実証研究のなかで、すべての企業において、理念浸透に最も大きな影響を与えるのは上司、という結果が出ました」と、高尾氏は説明する。「理念浸透は、



高尾義明氏

首都大学東京
大学院社会科学研究所
経営学専攻 教授

Takao Yoshiaki_京都大学教育学部教育社会学科卒業。神戸製鋼所を経て、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。2009年度より現職。京都大学経営管理大学院京セラ経営哲学寄付講座客員教授を兼任。共著に『経営理念の浸透』（有斐閣）がある。

目に見えないスキルをどう移転するか

発想の原点“ピープルエキスパート”を基に研修やツールを開発していく

博報堂アジア・パシフィック

同社は、タイ・バンコクに拠点を置く地域統括会社である。現在は、主にアセアン域内各国の博報堂現地法人に向けた戦略立案、クリエイティブ支援、一部シェアードサービスを担っている。なかでも力を注ぐのは、日本の博報堂で培ってきたクリエイティブ能力の移管だという。

「博報堂の発想の原点は、“生活者発想”です。誰よりも生活者をよく知る企業として、さまざまな側面から生活者を研究し、生活者と企業の橋渡しをすることをミッションとしています。これをまず、アジアでは“ピープルエキスパート”という言葉に言い換えて発信。現地人材がピープルエキスパートになるための研修やツールの開発を、今、進めつつあります」と、同社社長・齋藤真人氏は話す。その必要性には、2つの理由がある。1つは「現地の生活者の発想は、現地の人材こそがよく知っているから」（齋藤氏）であり、もう1つは、アジア諸国の人材の離職率の高さにある。「博報堂では、現場で長い時間をかけて、博報堂の仕事のスタイルやクリエイティビティのあり方を学んでいます。しかし、アジア諸国では3年程度で転職するのは当たり前。しかも異なる文化的背景を持つ彼らに活躍してもらうためには、暗黙知のなかで覚えるやり方ではなく、博報堂らしいマーケティングや広告表現、プレゼンの手法などを伝える手法をより研ぎ澄ましていかなければなりません」（齋藤氏）

同時に、現地の優秀なクリエイターを地域統括が採用してチームを組み、各国現地法人のクリエイティブスタッフのサポートに当たっている。「優秀なクリエイターを採用するためには、多額の報酬が必要となります。地域統括会社の役割として、いい人材を採用し、傘下の現地法人の事業をサポートすることは、非常に重要だと認識しています」（齋藤氏）



齋藤真人氏

Managing Director

理念を言葉としてまず理解し、それに共感して、最後によくそれが行動となって表れます。ただ、その3つのステップは決して直線ではなく、共感し、理解してそれに基づく行動に一步踏み出し、それが評価されたり、自分でよかったと思えると、また深い理解に結びついて共感度が高まる、というようにスパイラルを描いて浸透していきます（12ページの図参照）」（高尾氏）

上司が大きな影響を与えるのは、組織文化の体現者として“背中を見せる”ことによって、である。もっといえば、部下の行動を理念に基づいて意味づけし、それをどうフィードバックするかが、理念浸透のスパイラルのなかで大きな役割を果たすということだ。

例で見た大戸屋ホールディングスの理念の唱和、実践、フィードバック、また、ホンダの研修と実践のスパイラルは、まさにこの仕組みであろう。



高井 透氏

日本大学商学部 教授

Takai Toru_早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程修了。2002年より現職。専門は新規事業戦略、グローバル経営、グループ経営。共著に『コア事業転換のマネジメント』『日本企業のグループ経営と学習』（ともに同文館出版）、『グローバル事業の創造』（千倉書房）などがある。

インタンジブルな理念を タンジブルな価値に変える。 そこではじめて求心が可能に

高まる現地化への志向 グローバル企業から学ぶこと

一方、「グループ企業を本社でどう束ねるのが大きな課題になっているが、理念だけで求心するのは難しい」と指摘するのは、日本企業のグループ経営に詳しい日本大学商学部教授・高井透氏だ。

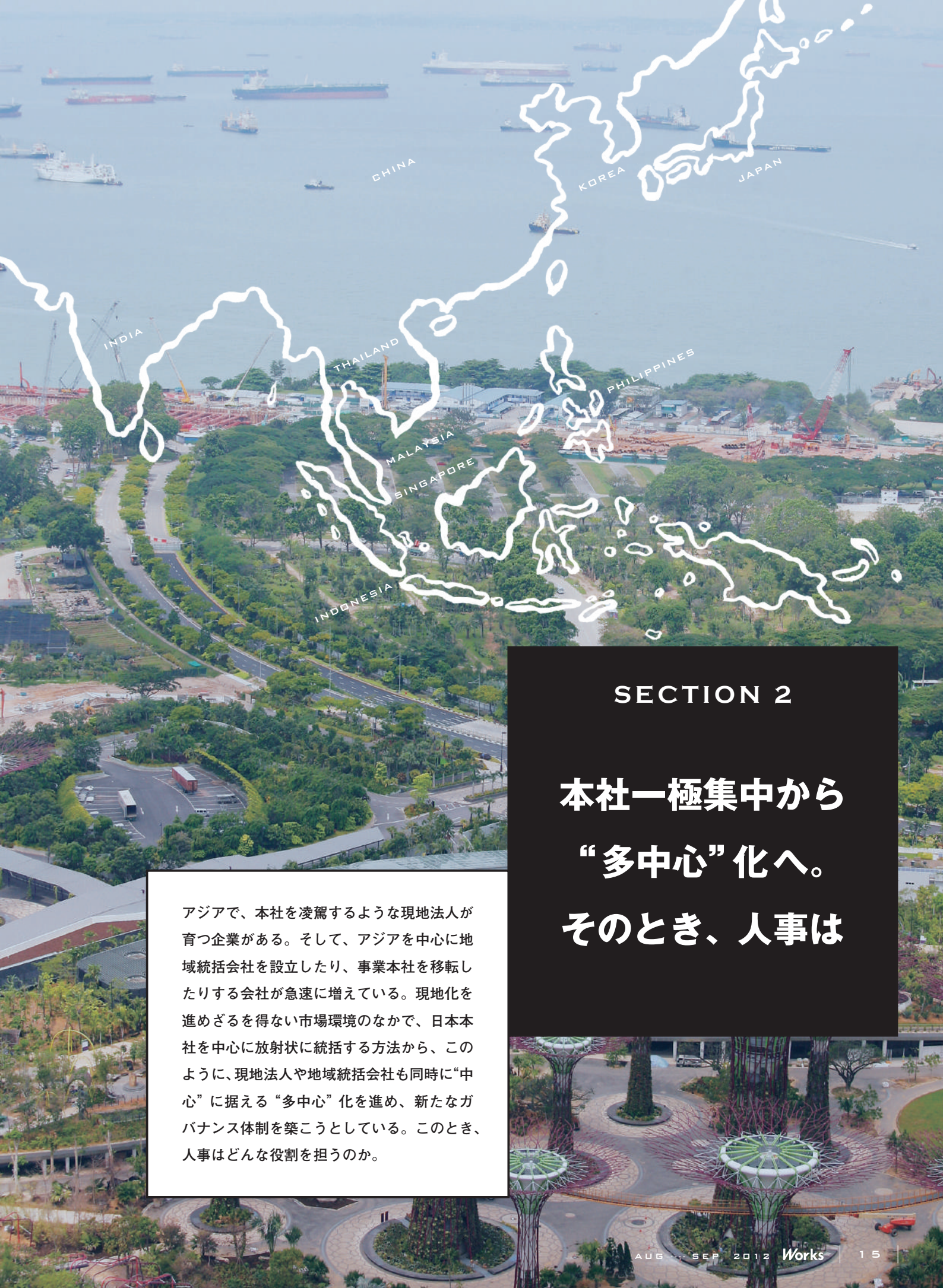
「日本企業のグローバル化は依然として欧米企業より遅れているといわれています。たとえば、グローバルレベルでの製品イノベーションをみても、欧米企業より遅れているのが現状だと思います。スリーエム、ネスレ、P&Gなどのグローバル企業は、分権化と集権化のバランスを取りながら、うまく海外子会社の能力を取り込んでイノベーションを生み出しています。一方、多くの日本企業は、歴史的な経緯から、本国、親会社を中核とした集権化のマネジメントをベースにグローバル経営を長い間、展開してきました」（高井氏）。しかし、カンパニー制の導入や持ち株会社の導入で本社は小さくなり、同時に新興国の追い上げもあって、分権化、現地化への志向が急速に高まっている、というのが現状である。

「現地化に先行する海外の企業から学ぶことがあるとすれば、インタンジブルな（実態のない）理念だけで

はなく、タンジブルな（実態のある）もので求心している、という点です」（高井氏）。ネスレなら製品の強いブランド、コカ・コーラなら門外不出のレシピ、GEならリーダー育成プログラムがこれに当たる。「確かに彼らも理念を重視する企業です。それに基づいた、ほかの企業にはない価値をタンジブルにしていることがグローバルグループ経営の成功の要因だと思います」（高井氏）

ここで大戸屋ホールディングスの事例を再度見てみよう。同社の理念を、どんな店舗でもどんな経験の浅い人でも実践できるように、食材の供給・物流システムを整え、マニュアルと厨房機器を開発しているのは本社である。セントラルキッチンでの調理をできるだけ少なくしているにもかかわらず、海外の遠く離れた店舗でも、日本の「大戸屋ごはん処」とほぼ同じ味を提供できている。この同社のタンジブルな仕組みが、グループとしての求心力に寄与し、タイやその他アジア地域、ニューヨークへの素早い展開を実現している。

「タンジブルな価値は同時に、本社が譲れないもの、つまり現地化してはならないものと定義づけるべきでしょう。そうすることで、逆に現地への権限委譲を進めることができるのだと思います」（高井氏）



SECTION 2

本社一極集中から “多中心”化へ。 そのとき、人事は

アジアで、本社を凌駕するような現地法人が育つ企業がある。そして、アジアを中心に地域統括会社を設立したり、事業本社を移転したりする会社が急速に増えている。現地化を進めざるを得ない市場環境のなかで、日本本社を中心に放射状に統括する方法から、このように、現地法人や地域統括会社も同時に“中心”に据える“多中心”化を進め、新たなガバナンス体制を築こうとしている。このとき、人事はどんな役割を担うのか。



フマキラー

現地の生活実態に 合わせた完全な現地化で 強い現地法人に育つ

■事業概要／殺虫剤、家庭用品、園芸用品、業務用品などの製造・販売、輸出入 ■設立／1950年（創業1890年） ■本社所在地／東京都千代田区 ■従業員数／単体：256名 連結：1482名（2012年3月末現在） ■フマキラーインドネシア／設立：1990年 従業員数：1500名 ※契約社員含む

フマキラーインドネシアの従業員は正社員約350名。契約社員、派遣社員は合わせて約1500名いる。そのほとんどが現地スタッフで、日本人駐在員はたった5名だ。

（写真左から）

フマキラーインドネシア

山下修作氏

代表取締役社長

河盛英夫氏

General Manager
Research & Development Division

谷崎 剛氏

Manager of Engineering Dept.

小川慎司氏

Key Account Manager

フマキラーインドネシアは、日本本社を凌駕するほどの会社で育っている。設立は1990年。日本国内のコスト競争力を保つための生産輸出拠点として、また、インドネシア市場のポテンシャルへの期待もあつての進出だった。インドネシアの人口は日本の約2倍。熱帯のインドネシアでは年中殺虫剤が必要になる。単純計算では、市場規模は日本の8倍に

なる。現在、同社は、蚊取り線香においてはインドネシアのシェアトップ。蚊取りマットやエアゾールでは3位につけている。1997年には7割を輸出に頼っていた同社の売り上げは、現在では輸出量を下げずに、国内市場向けの比率が75%にまで伸びた。「設立から10年ほどは苦勞した」と、同社代表取締役社長・山下修作氏は話す。「まだ道半ば」（山下氏）

と言いながらも、現在の地位を獲得できたのは、開発、生産、マーケティングそれぞれにおいて、たゆまぬ現地化の努力があったこそだ。

日本とインドネシアの 多中心構造によるシナジー

開発部門は、開発責任者である河盛英夫氏を中心に、現地スタッフ十数名で構成される。「インドネシアの蚊は、日本の蚊より5倍強い。同じ環境で同じ薬剤を使うなら、5倍の量が必要なのです。そんな蚊に対して効果があり、インドネシアの人々の生活実態に合わせた商品を現地スタッフとともに開発するのですが、本社の持つ品質基準と価格競争のバランスをどう取っていくかが知恵の絞りどころです」（河盛氏）

一方、生産においては、「現地スタッフの意欲を引き出し、生産コストを下げるためにチームを編成し、業務改善運動を推進しています」と、生産部門の責任者・谷崎剛氏は話す。顕著な成果を挙げたチームには金一封が贈られる。これによって、同社の生産コストは7年で5割改善した。

そして、最も力を入れたのがマーケティングである。インドネシアには「ワルン」に代表される小規模店舗が全国に230万店ある。首都があり、人口が多いジャワ島のシェアだけがTVCMをやってもプレゼントキャンペーンをやっても伸びなかった。「そこで販売代理店に2人1組の営業チームを46チーム編成。地域を決めて集中的に1軒1軒ワルンを回って商品を置いてもらい、周辺の家計に蚊取り線香の試供品を配布する、という方法を展開しています」



インドネシアに230万件あるといわれる小規模店舗（写真右上）。山下氏は「本社の言うことを聞くな」と常々社員に話しているという。「こちらの人の1ルピアの重みがわからないから」と理由を話す。一般の庶民が買いやすいように商品は1巻きごとに売られ、約500ルピア（写真左上）。中間層向けの商品の主流は、日本と同様、エアゾールタイプだ（写真左下）。

と、営業部門の責任者、小川慎司氏は説明する。このエリアフォーカスという手法を取った地域では、シェアが4割伸びた。「私も営業同行して売り方を教えるなど、地道な作業ですが、ブランド浸透のために大きな効果を挙げています」（小川氏）

では、同社の本社との関係を見よう。日本では市場が縮小傾向にある蚊取り線香の開発、生産、マー

ケティングのノウハウは、このようにインドネシアにおいて蓄積されている。一方、本社のある日本は、電池式やワンプッシュ式など、先端商品に強い。「所得が伸びている中間層向けの、1回押すだけで10時間効果が持続する商品は、日本の技術に移管して、インドネシアで開発しました。2012年は300万缶を超える売り上げになりそうです」と山下氏は言う。お互いの強みを補完し合う「多中心構造」が、日本とインドネシアで出来上がっている。グループ全体での知識移転を促すために、インドネシアで人材を育成し、彼らをメキシコ、インドなどへの派遣することも既に始まっている。

さらに日本本社は、2012年、マレーシア、インドネシア、タイなどで展開する殺虫剤メーカー・テクノピア社を買収した。「テクノピア社にも東南アジアの市場で鍛えられたすばらしい技術があります。ともに切磋琢磨し、アジアを中心に世界のグループ会社との情報や技術の交換をしていきたいですね」（山下氏）

**インドネシアで人材を
育成し世界に派遣。
知識移転を促す**

マンダム

前出のフマキラーと同様に、インドネシア市場に深く入り込んでいる企業がある。それが、マンダムだ。マンダムといえば、日本では男性化粧品というイメージが強い。しかし、インドネシアでは女性化粧品のブランドの筆頭に挙がる存在だ。

同社のグローバル展開は、徹底した現地化が基本である。「かつて当社は、生活者のウォンツをおろそかにしたばかりに、経営危機に陥ったことがありました。『丹頂チック』という整髪料が大ヒットして、海外からリキッドタイプの整髪料が入ってきて、ヒット商品にあぐらをかいていたのです。その後、生活者の視点を大切に『マンダム』によって起死回生を遂げるまで、非常に苦しい思いをしました。ですから、常に『生活者発、生活者着』を合言葉に事業を展開してきたのです」と、

広報IR室主幹・栗山葉由美氏は話す。海外のグループ会社においても、現地人材を積極的に登用し、現地の生活者のウォンツに沿った商品開発、マーケティングをすることを事業の基盤としている。開発、製造、販売とフルラインが揃い、1236人を擁するインドネシア法人ですら日本人駐在員は20人程度。販売拠点は基本的に2、3人である。「それでも理念を軸に商品の開発や販売が行われるから、事業にブレはありません」と、同室主任・村上真紀氏は説明する。

現地の生活実態を踏まえた 商品開発で大ヒット

インドネシア法人の成功のカギも、理念に基づく現地化である。日本で発売されている整髪料「ギャツビー」のサイズは、2種類のみ。自宅用と携帯用という用途別のサイズ展開で

理念を中心にグループ 経営。日本法人も 海外法人と同格

ある。一方インドネシアでは、300グラムのプラスチック容器入りのものから、サチェットと呼ばれる1回用6グラムの袋入りまで7種類ある。「用途よりも、絶対価格が大切なのがインドネシア市場です。富裕層は大きなものを購入しますが、一般庶民は5円のサチェットを買うのがやっとな。小分けだとコストが上がりますが、生活者が買える価格の商品であることを最優先としています」(村上氏)

また、日本にはない、強い香りの付いたボディパウダーも人気だ。「日本人は一般的にほのかな香りを好みますが、インドネシアでは強めの香りが好まれます。香りへの嗜好性が高いですし、熱帯なので汗もかく。



栗山葉由美氏

広報IR室 主幹



村上真紀氏

広報IR室 主任

■事業概要／化粧品・香水の製造および販売、医薬部外品の製造および販売 ■設立／1927年（創業1891年） ■本社所在地／大阪府大阪市 ■従業員数／単体：544名 連結：2256名（2012年3月末現在）

マンダムのグローバルグループ経営



アジアで販売されている商品ラインナップ。生活者の購買力に幅があるため、日本よりサイズ展開が豊富だ。インドネシア人が「インドネシアの会社」と勘違いするほど、現地の市場に浸透しているという。

グループの中心は、日本本社ではなくあくまで企業理念。経営危機の歴史も含め、トップが海外法人を回り、現地スタッフと直接対話したこともある。企業理念の共有に自信を持つからこそ、徹底的な現地化が実現されている。

出典：同社ホームページより抜粋、編集部が一部改変

そのような環境を踏まえると、日本とはまったく異なる商品が生まれるのです」（栗山氏）

気候やGDPレベルが似た他エリアに知識、技術移転

こうした商品開発は、現地の市場、生活にかなり深く入り込んでいかなければ難しい。「だからこそ、現地人材を積極的に登用していますし、日本人駐在員も彼らとともにインドネシアの家庭を視察させてもらっています。進んだ日本の市場を

知る日本人と、現地の生活を深く知る現地人材のコミュニケーションが欠かせません」（村上氏）

インドネシアでの成功体験は、気候やGDPレベルが近いタイ、マレーシア、インドなどに移管されている。一方、日本市場で培ったマーケティングノウハウは、GDPレベルが近いNIES諸国で活用される。

そして、そうした技術や知識、ノウハウの移転を担うのは「人」だ。「人材の採用は各国の現地法人がそれぞれ担いますが、培った経験が他国の

知識移転を担うのは「人」。海外事業部主導で人材を配置

市場で生きるのであれば、日本人・現地人材を問わず国をまたぐ人事異動も行っています」（村上氏）

インドネシアからインドへ。マレーシアから中国へ。こうした人材の異動は、海外法人を統括する海外事業部が主導する。「日本の人事は国内の採用・配置・育成を主たる業務にしています。また、海外法人を含めたグループ全体の理念浸透も担い、海外事業部と役割分担しています。もちろん同時に、海外法人における配置や育成を海外事業部に伴走する形で支援しています」（栗山氏）

事業と人事は切り離せない。海外事業の戦略を統括し、推進する海外事業部が、必要に応じて人を動かす「シンプルなモデル」（村上氏）を取る。「優秀であれば国籍は問わない。将来日本のトップが外国人になっても構わない」（栗山氏）と、これに至って「シンプル」だ。日本法人もグループの一企業。上下はない、という同社の思想がよく表れている。

住友商事

地域組織の基盤を強化し、事業戦略をグローバルベースで展開——住友商事は中期経営計画のなかで、このように地域への権限委譲、経営資源の配分をうたっている。同社では、それによって、世界に多中心構造ができつつある。その“中心”の1つがアジア住友商事である。

アジア住友商事の本拠地はシンガポール。タイ、インドネシア、インドなど東南・南西アジアの現地法人、

支店、駐在員事務所を束ね、2008年に設立された。そして2011年には、各国にまたがる拠点に横串を通すユニット制に転換した。

「伸びゆくアジアの成長をとらえるために、国ごとではなく事業ごとのビジネスユニットで地域を面としてとらえ、ビジネスを推進しようとする試みです」と、アジア住友商事取締役CFO、アジアコーポレートユニット長・出口雅敏氏は説明する。

地域統括と各国拠点が
機能ごとにつながる。
上下関係はそこにはない

その仕組みはこうだ。国をまたぐそれぞれのユニット長が、本社の同じ領域のビジネスユニットと連携を取りながら事業戦略を策定し、アジア全域の業績責任を持つ。各国の拠点長は各国市場に合わせた戦略策定をサポートしつつ、各国における事業遂行に責任を持つと同時に、雇用などその国における社会的責任を負う。「アジア住友商事と各国拠点が機能ごとにバーチャルにつながっているというイメージです。上下関係はない、いつも言っています」と出口氏が言うように、各ユニットのトップを各国拠点のトップが務めるなど、シンガポールのアジア住友商事はす



出口雅敏氏 (右)

住友商事 理事
アジア総支配人補佐
アジア住友商事 取締役CFO
アジアコーポレートユニット長

ラム・クム・セン氏 (左)

アジア住友商事 人事担当部長
アジアコーポレートユニット

■事業概要／総合商社 ■設立／1919年 ■本社所在地／東京都中央区 ■従業員数／単体：5185名、連結：7万2087名（2012年3月末現在） ■アジア住友商事／設立：2008年 従業員数：206名 ※うち、派遣員44名（2012年6月末現在）

すべての中心には位置していない。「最も強みのあるところが中心となって、議論したり、情報を共有していきたいと考えています」（出口氏）

国をまたいで機能がつながり ベストプラクティスを共有

これは各国、各事業を支える管理部隊、コーポレートユニットも同様だ。アジア住友商事には人事、財務、経理、リスクマネジメントなどの機能組織がある。基本的に各国の拠点にも同様の機能がある。機能ごとに国を超えてつながり、最も強みのある地域の機能組織が中心となり、ベストプラクティスを共有している。「たとえば会計機能では、複雑な取引の仕組みに対応してきた歴史があり、タイに最も知見が蓄積されています。ですから、会計機能の中心は、シンガポールではなくタイの現地法

人がリードしています」（出口氏）
「まだまだ発展途上」と出口氏は言い、それまでは弱かった各国のそれぞれの機能のつながりをより強固にしようと努力する。その1つが、コーポレートユニットにおけるタスクフォースだ。

「現地スタッフを中心に、各国の法人が代表者を出して地域全体のさまざまな課題に取り組んでいます。人事でいえば、人事制度統一プロジェクトがそれです」（出口氏）

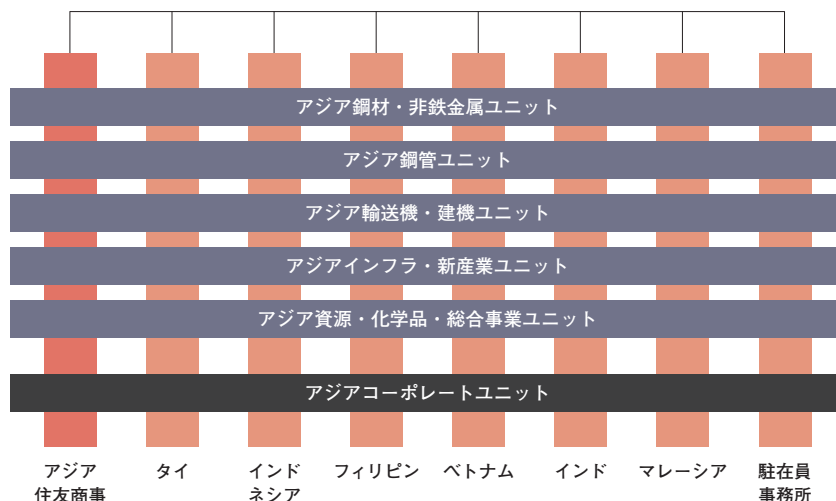
このプロジェクトのリーダーは、アジア住友商事人事担当部長、ラム・クム・セン氏が担った。「大きな目的は域内のタレントマネジメントです。各ユニット長が地域全体の事業を推進していくにあたり、そのなかの人材をどう活用していくのかを考える基盤となります。まずは評価制度をアジア全体で統一し、次に全従

業員に統一の資格制度を導入しました」とラム氏は説明する。この資格制度には日本からの派遣員も含まれる。「現地スタッフ・派遣員という区別はもとより、国の違いも含めて多様性を受容できるアジアの会社であるべきだ、というメッセージを強く打ち出しています」（出口氏）

このプロジェクトによって、それまでやり取りが少なかった他国の人事担当者が、顔の見える存在となった。「私たちが議論したことは、必ず各国の拠点長に報告・相談してきました。そこでアイデアやアドバイスをもらい、また、人事担当者が集まって議論する。誰もが納得できる現実的な仕組みが構築できましたし、“縦”“横”ともに関係が強固になったと思います」（ラム氏）

グループ経営において陥りがちな、国の視界、地域の視界、機能や事業の視界の混乱。これを乗り越える、1つの解がここにある。

！ アジア住友商事のグループ経営



実際には、監査機能もあるが、簡略化すると上のような仕組みで動いている。レポートラインも大きく変更している。各拠点トップや各ユニットトップがメインでレポートするのはアジア住友商事トップだ。補完的にユニットトップは本社のユニットトップにもレポートするが、あくまで本社中心ではなく、アジアのなかで完結する仕組み。

出典：同社資料より抜粋、編集部が一部改変

機能ごとのタスク
フォースで機能、
地域の連携が強固に

2012年6月に行われた日本、シンガポール、サウジアラビア、オーストラリア、南アフリカのトップが集めたグローバル経営会議。この会議と合わせてマラソン大会やサイクリング、登山といったイベントを行い、結束力を強めている。



CASE 6

“本社”はない1

サンエース

■事業概要／プラスチック添加剤をはじめとする特殊添加剤の製造販売 ■設立／1940年 ■本社所在地／神奈川県愛甲郡 ■従業員数／単体：63名 連結：600名（2012年5月末現在）

本社はいらない。
我々は中小企業連合。
現地の意思を常に尊重

本社はいいらない。我々は中小企業連合である。そう言い切り、グループ各国の現地法人を1つの「中小企業」ととらえて、それぞれの意思を尊重する経営スタイルを取るのがサンエースである。グローバルでの意思決定は、本社では行われない。決めるのは、グループCEOである佐々木亮氏と、7カ国のグループ現地法人の社長が年4回、日本やシンガポールに集まるグループ経営委員会である。日本法人も、シンガポールやオーストラリアなど、海外現地法人と並ぶグループの一法人にすぎない。日本は日本市場、シンガポールは中国、マレーシアの支社を含むアジア市場、オーストラリアはオセアニア市場……というように、担当市場を地域で分けている。

「各国の法人は、技術開発、品質管理、製造、営業、管理部門とフルラインの機能を持っています。それを束ねるのはあくまで各国の現地法人の社長であり、日常のオペレーションは各国の現地法人ではほぼ完結しています。グループ経営会議に諮るのは、全体の戦略、大きな投資案件や地域を超えてグループとして意思決定すべきことのみです」と佐々木氏は話す。シンガポール法人の社長、ダイアン・チュア氏は「アジア事業の大部分はシンガポールに権限委譲されている」と佐々木氏の言葉を裏付ける。

海外に日本人駐在員は一人もいない。「現地で人を育て、安定的に経営していくことが重要」（佐々木氏）と考えるからだ。チュア氏はシンガ



佐々木 亮氏

代表取締役会長
グループCEO



吉田耕次氏

代表取締役社長

日本からの駐在員は ゼロ。尊敬と信頼で 全世界をつなぐ

ポール法人に19年前、営業責任者のケニー・ウォン氏は13年前に一担当者として入社した。3～5年で多くの人が転職する同国にあっては稀有のことだ。「臆せずにアイデアを出せる。失敗しても次にどうつなげるかを会社がともに考えてくれる。成果を出せば正当に評価される。そして成長できる。だから、ここで働いているんです」とウォン氏は言う。

では、そんな同グループをつなぐものは何だろうか。

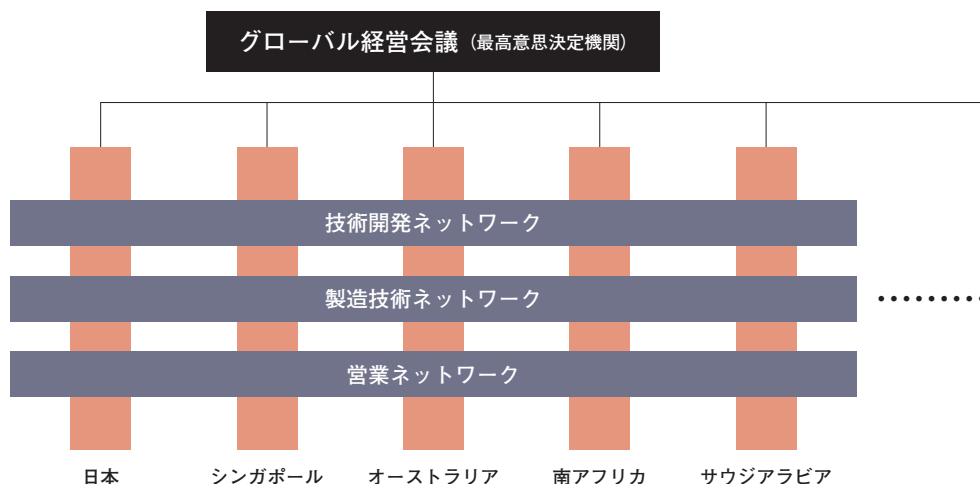
日本は日本、海外は海外 でしかわからない

「確かに日本で生まれた企業には違いありませんが、日本法人が頭ごなしに強権を行使することはありません。私たちをつないでいるものは、経営者同士の尊敬と信頼です。このスタイルは、当グループの成り立ちに起因しているのかもしれませんが」（佐々木氏）

サンエース（旧社名は品川化工）

はプラスチック添加剤メーカーとして1940年に設立された。1980年に最初に海外進出したシンガポール法人が軌道に乗ってきた1992年、グループ全体を束ねる創業者が亡くなった。「残された者たちが、これからどうやって会社を運営していくのかを考えなければならませんでした。日本、海外全体を把握できる人はいない。日本は日本、外は外の人にしかわからないし、判断もできない。ならば日本のやり方を押し付けるのではなく、それぞれが強みを活かし、情報

！ サンエースのグローバルグループ経営



各国横断の技術開発・生産・営業のネットワークで議論されたことは、担当者が各国に持ち帰り、各国トップと戦略のすり合わせが行われる。「さまざまなダイナミズムを巻きこんで、市場とともにグループが変化していきける形態」（佐々木氏）だ。

出典：同社へのインタビューをもとに編集部作成

日本法人を海外グループ に組み込んだことで 社員の意識が変化した

と知恵を提供し合って、議論しながら経営を進めよう、ということになりました。それが現在のグループ経営委員会の礎であり、多様性に敬意を払い、お互いを信頼する経営スタイルにつながったのです」(佐々木氏)。その後も合併や事業買収をベースにアフリカ、中東などに事業を広げてきた。徹底的な話し合いの末、「信頼関係を築ける」と判断したうえでのパートナーシップである。

機能ごとのネットワークの リーダーは強い地域が担当

チュア氏をはじめとして、各国法人の代表者はグループ経営委員会への参加を楽しみにしているという。「シンガポールにいて把握できるのは、アジアが精いっぱい。他地域の社長からさまざまな情報を得て、1人では絶対に見られない360度の視界が獲得できます。もちろん、私の強みを発揮することで、貢献できることも嬉しいです」(チュア氏)。プ

ラスチック添加剤市場をグローバルで見ると、機能優先の「重金属型」から「環境対応型」の製品に置き換わっていく過渡期だ。国の成熟度によって、顧客のニーズも使用する機械も異なる。開発・生産・製造において多様な引き出しを持つには、グローバルな連携が欠かせない。

トップ同士だけでなく、こうしたネットワークを現場にも広げようとしている。技術開発、生産、営業という機能別に、会議体がある。「技術開発ネットワークのリーダーはオーストラリア、営業ネットワークのリーダーはシンガポール、というように、最も強みを持つエリアの担当者が主導しています」と、代表取締役



SUN ACE KAKOH

ダイアン・チュア氏 (右)

General Manager

ケニー・ウォン氏 (左)

Commercial Director

役社長の吉田耕次氏は言う。

日本法人は、2010年に旧社名の品川化工からサンエースに社名変更し、グローバルなグループとの一体化をさらに推進している。「この2年で、たとえば日本で開発したものを海外のグループ会社でどう活用すべきか、現場の一人ひとりが考えるようになってきました。主体的に英語教室も開き、担当者がグローバルな会議に出席して発表したり、また、他国の担当者の話を聞いて刺激を受けたりしているようです」(吉田氏)

本社を海外移転する理由

メインの市場はアジア。そのハブに 本社を移転するのは、当然の帰結

SATISFACTION GUARANTEED

2011年11月、サティスファクションギャランティードは、本社をシンガポールに移転した。

同社は2007年より、日本でストリート系アパレルブランド「サティスファクションギャランティード（以下、SG）」を展開。そのブランド価値を高めた最大の要因はフェイスブックだった。「母体がウェブマーケティングの会社であり、SGはその一事業部。多店舗を展開していくという既存の小売りの発想ではなく、フェイスブックを使ったソーシャルマーケティングによって、どれだけファンを集められるかに注力してきました」と、CEOの佐藤俊介氏は言う。SGのフェイスブックページを作ったのが2010年。日本ではまだ、フェイスブックを知る人すらそれほど多くないときだった。瞬く間に10万、20万と数を増やし、現在では200万人以上のファンを抱える。

そして、その大きな特徴はファンの多くがアジアの人々である、ということだ。「シンガポールはともかく、インドネシアやインド、フィリピンなど、まだ所得水準が低い国の人々にしてみればSGは高くても買えません、日本発のブランド、SGは憧れて『いいね！』を押してくれます。既に認知度は抜群にありますし、これからどんどん経済成長して購買力は上がっていくのだから、メインの市場はやはりアジアです。そのハブであるシンガポールに本社を移転するのは、当然の帰結でした」（佐藤氏）

さまざまな国籍のさまざまな市場を
知る人材の採用が日本よりも容易

シンガポールへの本社移転を機に、ビジネスのあり方も変えた。小売り店舗を自社展開するのではな



佐藤俊介氏

CEO

く、同社はライセンサーとしてSGのブランディングを担い、パートナーとともに服以外の製品を制作、小売店の展開をしていく。シンガポールはブランディングとマーケティングのための拠点、日本はパートナーとビジネスを作っていく営業拠点と、その機能を住み分けている。

「当社の本社は、いわばフェイスブック。ここに顧客の情報が集まり、それによって意思決定をしているといっても過言ではありません。だから究極は、どこに本社があってもいいのです」（佐藤氏）。

では、なぜ本社移転の決断をしたのだろうか。

1つは既に述べた、盛り上がるマーケットの近くにいたほうがいい、ということだ。「何を食べ、何をカッコいいと思い、何が嫌いなのか。それは現地を肌で感じないとわかりません。事業の方針を決める最高の意思決定者が、ここにいることに意味があるのだと思います」（佐藤氏）。もう1つは、人材の採用だ。「日本人、外国人を含めて、さまざまな国籍のさまざまなマーケットを知る人材の採用が、日本よりも圧倒的に容易なのです」（佐藤氏）

大手企業でも事業本社移転のみならず、世界本社に移転を検討する企業があると聞く。最高意思決定者がマーケットの真ん中へ。その動きが今後、どうなっていくか注目したい。

レノボ・グループ

従業員数2万7000名を超えるレノボ・グループの前身は、中国で中国科学院の学生11人で1984年に設立したベンチャー企業レジェンドである。大きな転機は2005年、IBMのPC事業を買収したことだった。登記上の本社を米国に移転し、グローバル企業としての地歩を固めた。現在は米国、中国に加えて、香港、フランスの4つを世界本社としている。

しかし、実態としては「どこが本社という概念はない」とレノボ・ジャパン会長、ロードリック・ラピン

氏は言う。「私たちは多様性を何よりも大切にしています。だから、どこか一極に権限を集中させるのではなく、マネジメントを多極化しているのです」（ラピン氏）

レノボの製品は、特に新興国市場で強い。「現地への権限委譲や現地の文化の理解、つまり、多様性を基盤に経営されている」（ラピン氏）ことがその背景にある。多様性の重視は同様に、グローバルな意思決定にも持ち込まれている。同グループの意思決定を担うのは、6の国籍の

多国籍のリーダーが グローバルな意思決定 を下し、多様性を担保

トップリーダー10人による会議だ。普段は世界各地に散るリーダーが月に1度2日間、一堂に会して、四半期に1度はTV会議でグローバル戦略について議論する。その会議の下には、100人のリーダーが年に1回集まり、2日半かけて議論する場もある。この会議に出席するリーダーたちの国籍は17に及ぶ。こうした会議体によって、先進国のみならず、新興国の多様なニーズをも取り込んだ経営が実現する、というわけだ。

人材をカテゴライズせず、 すべての人材に機会を提供

世界で選抜された10人、100人のリーダー。このように聞くと、グローバル人材を選抜・育成する、いわゆる「グローバル人材プール」の存在を想起しがちだ。しかし、同社では「そういった人材のカテゴライズは一切存在しない」（ラピン氏）のだという。「日本のサプライチェーンを担当し、成果を出した人材が、



ロードリック・ラピン氏

レノボ・ジャパン 会長
レノボ・グループ 副社長

■事業概要／パーソナルコンピュータ、サーバ、ワークステーションおよび周辺機器の製造、販売ならびにそれに付随する一切の事業
■設立／1984年 ■本社所在地／米国ノースカロライナ州 ■従業員数／約2万7000名（2012年6月末現在） ■レノボ・ジャパン／設立：2005年 従業員数：約800名（2012年6月末現在）

その知見と経験を携えてインドの市場で、あるいはグローバルレベルのサプライチェーン構築を担えないことはありません。すべての人材にチャンスがある」とラビン氏は強調する。そうしたグローバルレベルの人材育成と配置は、グローバルで共通するパフォーマンス測定と評価システムを基盤に行われているという。

その仕組みはこうだ。同社では毎年年初に、全社員に事業戦略を共有する。そのうえで上司とともに個人の育成計画を立てる。中間、年間で評価とレビューが行われる。この繰り返しによって、事業と人材が足並みを揃えて成長していく。「たとえば私の部下であれば、目標設定やレビューは基本的に私と行いますが、同時に私が私の上司にそれをプレゼンし、人材育成に対するアドバイスや意見をもらいます。つまり、2階層上まで育成に責任を負う状態にな

ります」(ラビン氏)。

同社の採用は、各国の拠点が担う。それでもグローバルレベルで人材情報が共有されているのは、この仕組みがあってこそだ。

そして、上司は部下の育成に常に配慮し、「こんな優秀な人材がいるが、どこかで最適なポジションはないか」と情報を世界に発信したり、「こんなポストに適した人材はいないか」と空いているポストに対して情報を求めたり、といった人材とポストの情報が世界を常に行き来する。ラビン氏が、レノボ・ジャパンの立て直し役として社長に就任したときも、リーダーチームの構築においては、そうしたプロセスを通じて2人はシンガポールから、1人はシドニーから呼んできたという。

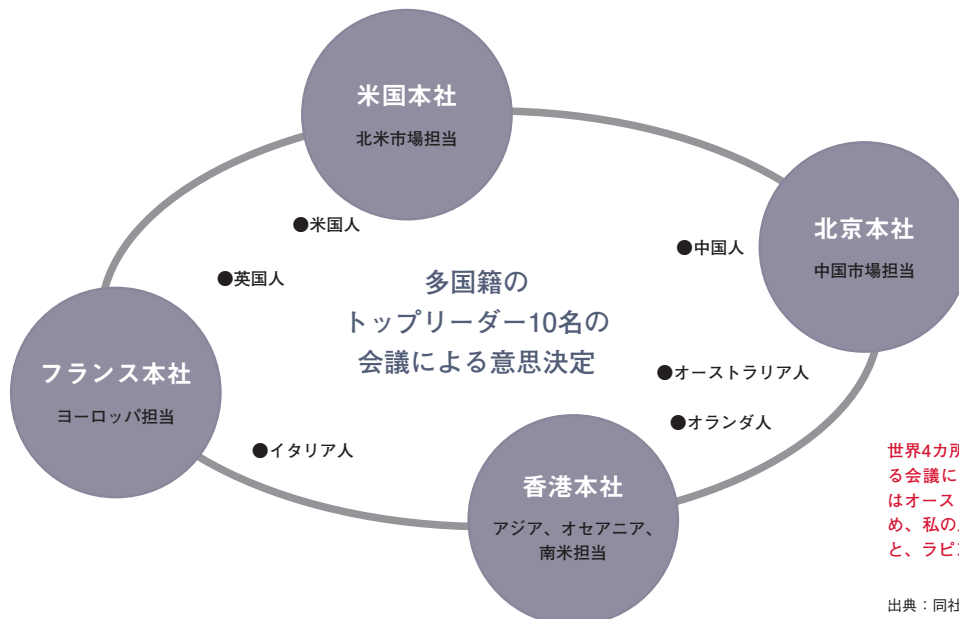
このように“世界の多極”で育った人材が、同社のスピーディなグローバル市場での成長を支えている。



同社の主力商品である「ThinkPad」。日本の大和研究所が中心となって開発し、今でも同研究所は世界の重要拠点の1つだ。

優秀な人材に最適な ポストはないか。 世界で情報が行き交う

！ レノボ・グループの多極化・多様化したグローバル経営



世界4カ所に本社があり、意思決定機関である会議には6の国籍のリーダーが集う。「私はオーストラリア人ですが日本のトップを務め、私の上司は香港にいるオランダ人です」と、ラビン氏は同社の多様性を説明する。

出典：同社資料より抜粋、編集部が一部改変

強みを持つグループ企業が 世界全体に対して 責任を持つ“多中心”構造



森 樹男氏

弘前大学人文学部 教授
大学院地域社会研究科兼任教員

Mori Tatsuo_神戸商科大学大学院経営研究科博士後期課程退学。弘前大学人文学部助手、准教授などを経て、2006年より現職。専門は日系多国籍企業における地域統括本社制、欧州地域統括本社の研究、北欧における産学官連携など。著書に『日本企業の地域戦略と組織』（文眞堂）がある。

ここまで見てきたのは、本社一極集中のガバナンス体制から脱却した企業である。歴史を見れば、この動きは、決して新しいものではない。ヨーロッパを中心に地域統括会社の研究を続ける弘前大学人文学部教授、森樹男氏は、「多くの日本企業の多極化は、1990年前後、EUの統合の時期に地域統括会社の設立によって進みました。経済のブロック化の前に、地域に基盤を築くのが、その目的でした」と、企業の“多極化”について説明する。

その主な役割は、地域のコンテューストに沿った意思決定機能と、生産や販売、コーポレート機能の統括機能、本社と各国の現地法人をつなぐ調整機能などだ。しかし、「本社一

地域統括会社—各国の現地法人を単につなぐ、というリニアな関係では、単にヒエラルキー構造の階層が1つ増え、意思決定や調整のスピード感が失われるだけです。実際には束ねるという機能が効果を発揮せず、シェアードサービスを中心としたサポートが主な役割となっていた企業が多くありました。それが、2000年代初めまでの動きでした」（森氏）

さらに調査を続ける森氏は今、スピード感を高めるための異なる2つの動きに注目している。「これから詳しい検証が必要ですが、多極化を進めずに本社に情報を集約しようとする動きです。これはITの発達によって可能になりました。そして、もう1つが地域統括による、本当の意味での“多中心”化です」（森氏）

2000年代初めのころから、森氏が調査した北欧の企業では既にいくつかの例があった「ヘテラルキー構造」を持つ企業が、アジアを中心に出来たのではないかと、いうのである。「ヘテラルキー構造とは、ヒエラルキーの対極をなす概念であり、グローバル化と現地化を同時に達成するための1つの解」だと森氏は言

！ヘテラルキー構造を持つ“多中心”型グローバル企業の定義

- ① 異なった種類の多くのセンターから構成され、世界中に分散している。また、それらは1つだけが圧倒的な力を持つことはない。
- ② 特定分野に対して強みを持つ海外子会社は、その分野については多国籍企業全体の責任を持つ。
- ③ 幅広い管理形態を持ち、あらゆる形態によってグローバル企業としての優位性を発揮する。
- ④ 数字や強制的なメカニズムによる統合よりも、むしろ規範的なものによる統合が重視される。
- ⑤ 異文化での経営を学習するためや、新たな支店を取り入れるために、同業他社や他業種企業との提携が奨励される。
- ⑥ ラディカル（極端）な発想。
- ⑦ ヘテラルキー構造を構成する各組織は、全体に対する情報を共有している。
- ⑧ 1つの独占的なセンターによって戦略が策定されるのではなく、複数のセンターが戦略を策定する。
- ⑨ グローバルな広がりを通して、新しい企業特殊優位性を追求したり、それを生み出すための行動プログラムを持つ。

出典：『日本企業の地域戦略と組織』（森樹男著、文眞堂）より抜粋、編集部が一部改変

う（前ページ参照）。本社への一極集中ではなく、強みを持つグループ企業が世界全体に対して責任を持ち、“多中心”構造を作る。全世界の情報、すべての企業が共有する。戦略的意思決定も、それぞれの中心で行われる。このような構造は、日本の売上比率が低くなり、盛り上がる市場が世界各地に点在する現在のよう状況にあっては、市場に寄り添い、瞬時に意思決定する意味でも、グループ全体で情報、知識を共有し、シナジーを発揮する意味でも、現実感があるように思える。

振り返って、今回取材した企業を見てみよう。フマキラー、マンダムは地域統括ではないが、現地法人が本社やアジアの他国に知識移転する1つの“中心”として機能している。その1つであるアジア住友商事は、「アジアの中心」としての仕組みを整えつつある。また、サンエース、レノボ・グループは世界の拠点に権限委譲しながら、グローバルな意思決定にそれを反映させている。それぞれシナジーを発揮する、“多中心”構造が完成しつつある。

人・モノ・金・情報が 圧倒的に集まる「ハブ」

“多中心”構造は、地域という概念にとどまらない。Tree Islands Singapore代表取締役社長、統括・ハブ機能研究所所長の木島洋嗣氏は、「地域のほかに、事業、機能による統括が考えられます」と話す。「シンガポールの事例でいえば、ある製品事業の統括本社を移転したり、アジアや世界全体の人材育成の機能を集める物流拠点を設立したり、資金調達のための財務機能を集約する、

といった動きがあります」（木島氏）

木島氏は、そうした地域、事業、機能ごとに中心となりうる場所を「ハブ」と表現する。先に“多中心”の“中心”は、強みを持つと説明したが、木島氏は「ハブ」を「人・モノ・金・情報が圧倒的に集まる場所」と、よりその意味を具体化している。「人・モノ・金・情報が集まる場であれば、オペレーションのコスト削減につながる、現場に近いところで現実的な意思決定ができる、調達しやすい、といったメリットがあります」（木島氏）。日本企業の多くは本社がすべて中心を担うが、「日本以外のハブを設けて分散しておけば、災害や事故などで本社が機能しなくなったときのリスクヘッジにもなる」（木島氏）という点でも意味がある。

しかし、日本本社以外のハブを設けようとするとき、「多くの企業がぶつかる壁がある」と木島氏は話す。地域、事業、機能のどれによって統括するかという問題だ。「コンフリクトを起こすのは、基本的には地域と事業、地域と機能。たとえば、マレーシアの現地法人の社長は誰が決めるのか、日本本社と地域でモメることがあります。地域にしてみれば現地の事情は現地にしかわからない。だから、現地で決めたいと考える。



木島洋嗣氏

Tree Islands Singapore
代表取締役社長
統括・ハブ機能研究所所長

Kijima Hirotsugu_1997年、上智大学経済学部経済学科卒業後、アメリカのNPOにて国連本部の政府間交渉支援の仕事などに従事。その後リクルート入社。2004年日本で独立。2009年からシンガポールにて、日系企業のアジア進出、アジア統括機能設立コンサルティング、生産性向上コンサルティングなどをはじめ。

www.region-hub.com

一方、本社にしてみれば全社的人材育成の枠組みのなかで決めたい。このようなせめぎ合いによって、ガバナンスの体制が複雑になっている企業は少なくないのです」（木島氏）

そこに解はあるのか。「結局は、権限の綱引きをやめて、フラットに考えたときに最も現実的な統括の方法を考えるしかありません。税制優遇や資金調達のしやすさを考えれば、財務機能はシンガポールにあったほうがいい。そう思い切れる企業が、一歩先のステップに進んでいるのだ

権限の綱引きをやめ、 現実的な統括方法で 次の一步を踏み出す

“多中心”の効果を最大化 するために本社が権限を どれだけ委譲できるか



前田茂樹氏

日本貿易振興機構（ジェトロ）
シンガポール 所長

Maeda Shigeki_1981年、ジェトロ
入会。1989～93年デュッセルドル
フ、1998～2001年ニューヨークに
駐在。2010年より現職。

と思います」（木島氏）

地の利を背景に人と情報が 集まるシンガポール

“多中心”の中心になりうる条件と
そこで求められる人事の課題を、シ
ンガポールを例に取って考える。ジ
ェトロ・シンガポール所長、前田茂
樹氏は、「地域統括会社の社長をは
じめ、多くの人が各国を回って情報
を集めています。シンガポールは地
の利がある。アジアのどこに行こう
としても、2、3時間で行けます。
ジェトロの調査でも、『地域統括を
シンガポールに設置する理由』とし

て、『周辺地域へのアクセスが容易
な立地にあるため』を8割以上の企
業が挙げています。これは、法人税
率の低さや優遇税制の充実という理
由をはるかに上回ります」と話す。
同副所長・椎野幸平氏も、「異なる
国籍の人たちが会社や飲食店で席を
並べ、各国の情報交換をするのが日
常化しています。それがシンガポー
ルの優位性になっているのです」と
証言する。

一方、同調査では、地域統括機能
の効果を最大化するための課題とし
て、「人員体制の強化」と「日本本
社からの意思決定権限の委譲」を挙
げる企業が多かった。優秀な人材を
どう配置するのか。どこまで権限委
譲できるガバナンス体制を敷くのか。
強みを持つ“中心”として機能させ
るために、そんな人事や本社の課題
が見えてくる。「最近、地域統括
会社が現地法人に出資する企業が増
えてきました。権限委譲が進む兆し
といえるかもしれません」（前田氏）

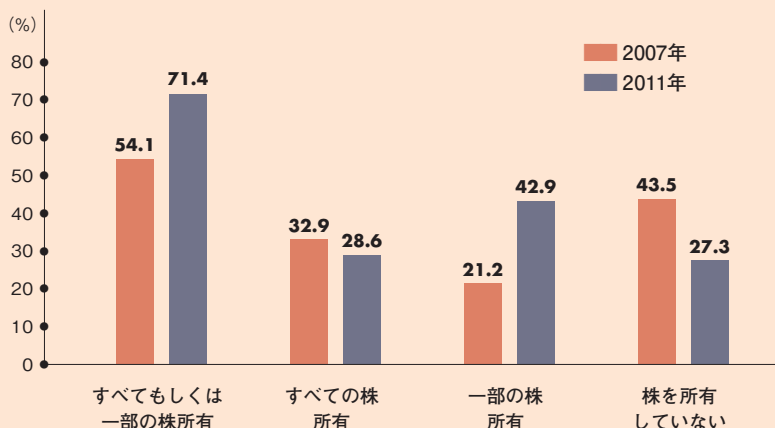


椎野幸平氏

日本貿易振興機構（ジェトロ）
シンガポール 副所長

Shiino Kohei_1994年、ジェトロ入
会。1998～2003年ニューデリーに
駐在。2010年より現職。

！ 地域統括対象企業に対する株所有の状況



2007年と2011年を比較すると、統括下にある現地法人
のすべてもしくは一部の株を地域統括会社が所有する比
率が17.3%増えた。資本関係のある「親子関係」にする
ことで、地域への権限委譲を進めているとも考えられる。

出典：第3回シンガポール日系企業の
地域統括機能に関するアンケート調
査（2012年ジェトロ・シンガポール）
※有効回答数213



SECTION 3

グループシナジーを 高める人材育成と 人材交流

ここではSECTION2で論じてきた「“多中心”構造」を、人事の役割に焦点を絞って掘り下げてみたい。シンガポールを中心とした統括拠点で人材育成を行う企業が増えている。また、この拠点を中心に国をまたぐ人材交流、配置も活発化している。そして統括拠点だけでなく、大きく育つ現地法人でもその動きはある。なぜ、日本本社の一極中心ではなく、海外の拠点でもそれを行おうとしているのか。その意味を考える。

ソニー

タレントマネジメント により、アジア全体で 活躍できる人材を育成

■事業概要／エレクトロニクス事業、ゲーム事業、金融事業、音楽事業、映画事業、その他事業 ■設立／1946年 ■本社所在地／東京都港区 ■従業員数／連結：16万2700名（2012年3月末現在） ■シンガポール法人／設立：1973年 従業員数：1400名（2012年3月末現在）

上村成彦氏（写真左）

Sony Electronics Asia Pacific
Managing Director

ヒュー・エヴァンス氏（写真右）

Sony Electronics Asia Pacific
Director
Regional Human Resources
Regional & Corporate Services Group

ヴィレンドラ・ シャシカント・ シェラー氏（写真中央）

Sony Electronics Asia Pacific
Assistant General Manager
Regional Human Resources
Regional & Corporate Services Group

ソニーアジアパシフィックは、シンガポールにあるソニーのアジアパシフィック統括拠点だ。統括するのは中国を除く東アジア、東南アジア、西南アジア、オセアニア、中東、アフリカをカバーする広大な地域だ。各国現地法人の従業員を合わせると、その数は販売・物流拠点だけで約5000人にのぼる。

グローバルリーダーを育成する拠点を拡充するため、2012年、ソニーはソニーユニバーシティ・シンガポ

ールキャンパスを開設した。同キャンパスでは、広くソニーグループから参加者を募るグローバルプログラムとアジア地域の人材を集めたプログラムの双方を提供している。「従来から、アジア地域の人材をシンガポールに集めて研修を行っていましたが、それをより体系的にしていけるために専用の施設を作り、プログラムも整備しました」と、同社社長・上村成彦氏は話す。参加者は各国の拠点から、同社があるシンガポール

に集められる。管理職手前くらいのジュニア層、主に課長のミドル層、主に部長で構成されるシニア層を合わせて約450人、つまり、全従業員のなかから約10%を選抜し、毎年、階層別に20~25人を研修する。

研修対象者が集まるのは、年間2回、1回の研修はそれぞれ1週間にすぎない。「1年間を通して、対象者よりも上のポジションにあるコーチが付き、メールでコミュニケーションを取り続けます。研修を一過性のものにせず、職場でも実践してもらうための工夫です。研修の最初と終わりにはアセスメントをして、成果や成長も測っています」(上村氏)

アジア全体で活躍できる 人材の育成は、地域統括の役割

この研修は、ソニーアジアパシフィックのタレントマネジメントの一端だという。基本的に人材の採用を担うのは、各国の現地法人だ。「タイのビジネスではタイ語が必要ですし、インドネシアとはビジネス習慣も違う。その国で成果を出せる人材を育てるのは、各国の法人の責任です。しかし、そのなかにも国を超えてアジア全体で活躍できる能力、ポテンシャルを持つ人材が必ずいます。そういう人材を次世代リーダーとして育てるのは、アジア全体を統括する我々の役割なのです」(上村氏)

それは同時に「国に閉じない、アジア、その先のグローバルなキャリアを開くことにつながり、各国で働く人材のモチベーションにつながっているはず」と、自身も英国から地域を超えて赴任し、アジアパシフィックの人事を統括するヒュー・エヴ

ァンス氏は強調する。ローカルキャリアからリージョナルキャリア、そしてグローバルキャリアへ。タレントマネジメントは、選抜した人材をその道筋にのせていく試み、というわけだ。人の入れ替わりはあるが、ジュニア層、ミドル層で一度研修を受けた人材は、数年を経て上の階層の研修を受講する確率が高い。そして、各国の現地法人からアジア統括への配置や、国を超えた現地法人間の異動も、同社の人事が主導する。

優秀な人材の選抜は 現地法人の人事の推薦で

人材の選抜にあたって、まずは各国の現地法人の人事がその地で活躍する優秀な社員を選抜する。国によって、選抜する人材にバラつきは出ないのか、と問うと「各国の人事を私たちは信頼している」(エヴァンス氏)という答えが返ってきた。信頼を基盤としながら、一定の基準をクリアするために、共通の評価システムを持っているという。同社タレントマネジメントの責任者であるヴ

国に閉じない、アジア、 その先のグローバルな キャリアを開く

イレンドラ・シャシカント・シェラー氏はそのシステムを、「縦軸にパフォーマンス、横軸にマネジメントスキルを取って、それぞれを3段階に分けて9つのボックスを作ります。両方の軸で高い値を示す右上に位置する3つのボックスに10%の社員が収まるようにマッピングしてもらいます。推薦される社員は、そこに入



ソニーアジアパシフィックは、シンガポールの工業地区・ジュロンにある(左下)。ソニーユニバーシティはビルのワンフロア。講義室のほか、リラックスして自由に発想を広げるためのミーティングルームがある(右上)。フロアの半分を占めるのは、受講者が交流するためのフリースペース(左上)。「プログラムも同様で、講義とネットワーキングの時間がほぼ半々です」(上村氏)



タン・アイ・リン氏

Sony Electronics Asia Pacific
General Manager
Corporate Accounting & Control
Regional Planning & Governance Group

った社員です」と説明する。

さらにそれを、約200の項目に照らして、ソニーアジアパシフィックの人事が精査する。上村氏は年に1回は必ず各国の現地法人を訪問し、シニア層とは面談を、ミドル層やジュニア層とはランチをとともにするなどして、優秀な人材の把握に努めている。「質を担保する多様な仕組みはありますが、現地法人で選抜された人材とこちらの評価はあまりブレがありません」と、太鼓判を押す。

学んだことを各国に持ち帰り 現地に伝播してほしい

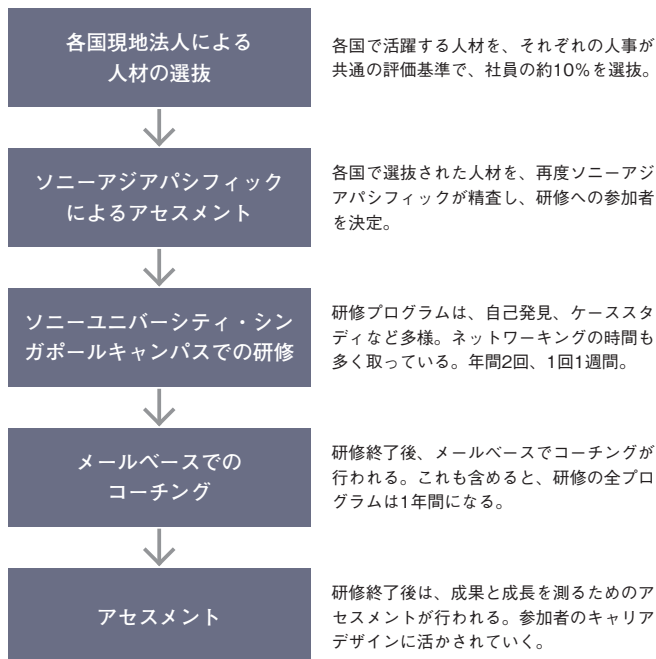
各国から社員を1カ所に集める効果も狙っている。「その国ではナンバーワンでも、国を超えれば“もっ

とすごい社員がいる”ことをリアルに実感してもらえます」（上村氏）

また、同社の経理責任者であるタン・アイ・リン氏は、シンガポールの担当からアジア統括の担当に変わったタイミングで、シニア層の研修に参加した。「異なる国、事業、ファンクションの人材と交流し、仕事のスタイル、価値観の多様性にあらためて驚かされました。これまでの自分のリーダーシップでよかった点、悪かった点を振り返り、担当地域が広がって多様なアジアの人たちとともに仕事をしていく。今後、自分をどう成長させるべきかを考えるきっかけになったと思います」と、タン氏は振り返る。

もちろん、研修に参加しない社員への波及も期待している。「ここで学んだことを各国の現地法人に持ち帰り、私塾のような形で伝播してほしい。ローカルで優秀な人材が育つことが、アジアの事業を強くする基盤になりますから」（上村氏）

ソニーユニバーシティ・シンガポールキャンパス を中心とした育成と研修



出典：同社へのインタビューをもとに編集部作成

国を超えれば、もっと
すごい社員がいる、
ことを実感させる

グループシナジーを高める人材育成と人材交流

アジア、世界での人の 育て方は変化している。 日本中心を再考すべき

シンガポールを中心に人材育成や配置を行う企業が、確実に増えている。ジェトロ・シンガポールの調査によれば、「グループ企業に提供する地域統括機能」は何かという問いに対し、2007年比で最も伸びたのは「人事・労務管理・人材育成」だ。

43.5%から67.5%と、24%もの伸びを示している（下のグラフ）。

「グループ全体での従業員数が増加し、多国籍化していることが背景にあり、人事情報の一元管理が必要になったり、地の利を活かして域内の人材を研修する企業が増えているの

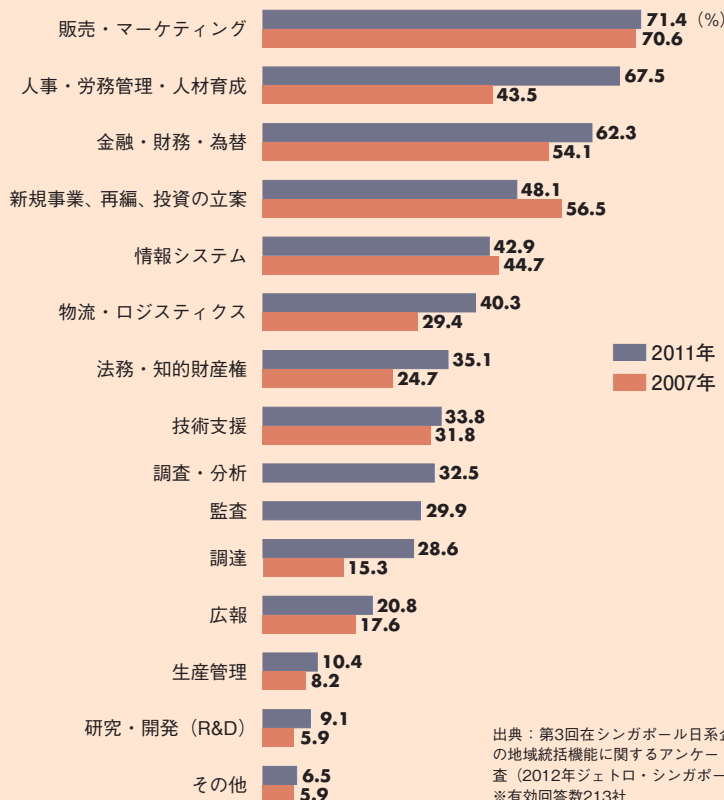
だと思います。英語で研修や育成が可能だということも、利便性の1つに数えられるでしょう」と、前出のジェトロ・シンガポールの前田茂樹氏は分析する。

人事情報の一元管理という点でも、遠い日本では人材の生きた情報は把握しにくい。ソニーアジアパシフィックの上村成彦氏がデータベース上の管理だけにとどまらず、域内の拠点を回って人材情報を集めているように、「近くで見る」ことの有効性は確実にある。このように、日本で人材を管理、育成するのとは、大きな環境の違いがある。

人材育成のハブとして、 人材のエコシステムを構築

人材育成にフォーカスしてみよう。シンガポールで人材育成を行うことの有効性は、政府の支援の大きさにも起因する。シンガポールでは、日本の経済産業省のような役割を担うシンガポール経済開発庁、通称EDBが2009年、世界の「人材ハブ」になると明言し、Leadership Initiative for building Network and Knowledge (LINK) プロジェクトをスタートさせた。「私たちは、世界の人材がここで交流し、育つ“人材のエコシステム”を構築したいと考えています」と、EDB副次官で総務・人事ネットワーク (IT) 兼人的資源担当のアルヴィン・タン氏は説明する。エコシステムとは、人材育成プログラムの供給側と需要側がシンガポールに集まり、相互に交流しながら人を育てていくことを意味する。「供給側としては、世界的なビジネススクールやコンサルティングファームを誘致しています。また、

！ 提供する地域統括機能（複数回答）



どこで人材を管理すべきか どこで人を育てるべきか どう世界でシナジーを起こすか



アルヴィン・タン氏

シンガポール経済開発庁（EDB）
副次官

シンガポール国立大学やシンガポール経営大学もこのネットワークに加わり、アジアで活躍できるリーダーの育成プログラムを研究しています。欧米を中心に考えられた、これまでのリーダーシップ研究では不十分だった点を補おうとしているのです」（タン氏）

需要側の企業は、そうしたネットワークを活用し、独自に研修機関やプログラムを作ることが可能だ。実際に日本企業でも、既に例がいくつか出ている。欧米のグローバル企業もコーポレートユニバーシティを作る企業があり、EDBでは参加する企業同士のネットワークも仕掛けている。「たとえば、EDB主催のリーダーシップ開発研修のなかに異業種交流のためのイベントがあります。世界の企業のトップ候補が参加し、世界有数の企業のCEOやシンガポールのリ・シェンロン首相、ベトナムの副首相の講義を聞く、参加者同

士が同じテーブルで議論し合う、といったプログラムを提供しています」（タン氏）

もちろん、単に「シンガポールで人を育てよう」と言っているわけではない。しかし、世界での、あるいはアジアでの人の育て方にこのような変化が起こっているのならば、日本中心の人材育成システムを再考するときに来ているのではないかと、一石を投じたいのである。

日本では獲得できない知識、 経験を蓄積した人材を輩出

今回の事例でも、ソニーアジアパシフィック以外に住友商事や本田技研工業のように、地域統括で人材の一元管理を行ったり、人を育てようとする企業があった。そして、地域統括ではなくても、フマキラーやマ

ンダムでは現地法人がその役割を担っていた。両社ともに、インドネシアで育った人材を、他国に派遣する仕組みができつつある。日本では経験できないこと、獲得できない知識を蓄積した人材を輩出する育成の“中心”として機能している。これは、理念をもとにした本社のノウハウを世界に伝播させる、一見“本社一極集中型”の大戸屋ホールディングスも同様だ。日本とタイという2つの育成機関があってこそ、スピーディな海外展開が可能になっていると考えられる。

どこで人材を管理すべきか。

どこで人を育てるべきか。

どう世界でシナジーを起こすか。

日本中心をリセットし、これらを考えることがグローバルグループ経営における人事の役割であろう。



シンガポール最高峰の大学の脇にあるフュージョンポリスとバイオポリス。科学技術庁のほか、化学やバイオ関連の企業、リサーチ機関が集積し、その協業によるシナジーを狙っている。

産学連携で人を育てる

世界から学生や教職員が集まり、
交流する育成の“ハブ”

シンガポール国立大学

シンガポール政府の「人材ハブ構想」の一翼をなすのが、シンガポール国立大学（以下、NUS）である。NUSはシンガポールに3つある国立大学のうち、最高峰の総合大学であり、各種世界大学ランキングでもアジアのトップクラスのランクに常に名前が挙がる。

その学生は約3万7000人。ここで学生たちは、さまざまな成長の機会を与えられている。

まずはその学生たちの“多様性”だ。英語で学べる、地の利がある、といったメリットを背景に、約100の国から約1万1000人の留学生が集まる。約5200人の教授陣や研究者など教職員も、その多くは外国人である。大学にいながらにして、異なる文化・習慣、多様な視点を得られる機会がある、というわけだ。また、海外の企業へのインターンシップ派遣や、海外の70大学とのダブル・ディグリー・プログラム、35大学とのジョイント・ディグリー・プログラムを活用して、海外で学ぶ学生も多い。

そして、最も大きな特徴は、人材育成における有機的な産学連携だ。大学内には22の研究機関がある。この研究には学生も関わることができる。同時に、NUSの周辺にはシンガポール経済開発庁の主導で建設されたバイオポリス、フュージョンポリスなど、科学・技術の集積する拠点もある。学生、教授や研究者、そして企業人が集まってイノベーションを起こそうとするエネルギーに満ちている。

シンガポールという国は確かに小さい。だから真似しても仕方がない、という議論が常にある。それももともとだが、一方で私たちは、国、大学、企業が連携し、多様な人材を育てる仕組みから学ぶべきことがあるはずである。



創立は1905年。たった23人の学生が在籍するメディカルスクールとして始まった。現在は3つのキャンパスからなり、広大な敷地を学生たちは無料バスで移動する。



リサーチラボでの研究風景。その研究環境の充実により、世界から優秀な頭脳が集まっていることで注目を集めている。

©National University of Singapore



中国上海からの留学生、Carol Yingwei Bianさんは、大学のプログラムを活用して米国テキサス州の大学に留学。「また新たなものの見方を知ることができました」



バイオメディカル専攻のKon Shu Qingさんは、「大学での授業のほか、メディカル研究所の医師や研究者の間に入って学べることが本当に嬉しい」と話す。

まとめ

分散する“多中心”をつなぐ知識移転はまさに生命線である

中重宏基 本誌編集長

これまで見てきたように、グローバルグループ経営は、日本本社一極集中から“多中心”化に向かっている。もはや、本社と各国の現地法人の関係を親と子の1対1として見るべきではない。

“多中心”の“中心”の1つである現地法人のあり様をあらためて見てみよう。

マンダムのインドネシア法人は、徹底した現地化によって蓄積された技術やノウハウをASEAN諸国やインドへ移管している。フマキラーインドネシアも蚊取り線香の開発・生産・マーケティングのノウハウをそこに蓄積し、人材育成の中心的役割を果たす。両社ともその国特有のナレッジを価値に変えて、アジア、そして全世界で強みを発揮しているのである。

2つの例から見えることは、現地法人が本社だけを見るのではなく現地に深く入り込んで自律化を進めていくと、グローバルにおいて戦略的役割を担うようになる、ということだ。逆に言えば、現地法人に現地特有の価値あるナレッジを蓄積し、それを取り込んでいこうとするならば、本社はその現地法人に高い自律性を与えざるを得ない。本社自体が現地法人と相互依存する対等関係へと変わっていきけるか、日本企業のグローバルにおける戦略課題がここにある。

国か地域単位で完結させたほうが
ゴールに近づく活動が圧倒的に多い

グループ全体のシナジーを発揮するには、世界に点在する卓越した経験・知識をキャッチし、社内に広く共有して戦略的に活用する必要がある。

統括・ハブ機能研究所の木島洋嗣氏は、地域、機能、事業のどの機能によって統括するのか、そのせめぎ合いによってガバナンス体制が複雑化すると指摘した。そのせめぎ合いは本社の集権的管理、調整を生み、「人・モノ・金・情報」が集まり、効率的に意思決定できるはずの「ハブ機能」が破綻していく。これをどう解決するのか。

アジア住友商事は、アジア地域の事業の権限を委譲され、同社を中心に域内のさまざまな仕組みが完結する。複雑なガバナンス体制に縛られず、シンプルに機能ごとの地域横断プロジェクトが走り、地域内知識移転が進む。ソニーアジアパシフィックは、同社がカバーする地域のタレントマネジメントを担う。データベースによる管理と、社長自らが各拠点を巡って得る実感値とを組み合わせた定性定量のマネジメントが実現している。

両例ともに、それぞれ組織がもつキャパシティと管理する人材の対象範囲、管理の複雑さの度合



いが一致しているように思えた。だからこそ、精度の高いタレントマネジメントを実現できているのではない。

日本本社も入り込み、クモの巣状に交差する複雑なガバナンス体制下においては、目的に照らした最適な活動範囲やその活動の主体者すら見えにくくなる。国の規制や文化的差異を考慮すれば、国か地域単位で完結させたほうがゴールに近づく活動が圧倒的に多いのではない。適正なサイズ感。そこに1つのヒントがある。

現地法人による優秀な現地人材の獲得がグループ内知識移転の基盤に

グローバルグループ内の知識移転も国や都市など、小さな単位から始まる。現地特有の文脈に密着した知的資源ほど、遠く離れた本社や他拠点から見れば価値がある。その文化的背景を深く理解する現地スタッフでなければ、それは発掘できない。したがって、現地特有の資源を獲得できる優秀な現地人材を確保し育成することが、現地法人の人事が最優先すべき役割であり、それがグループ内知識移転の基盤となる。

そのようにして各現地法人で取り込んだ知的資源を社内に移転し既存の資源と融合してこそ、新

た価値創造につながる。その意味では、現地特有のナレッジに内包される価値を理解し、それを社内他拠点へ応用できる人材が必要となる。地域単位であれば、住友商事の各現地法人を代表する地域横断プロジェクトメンバーがそれに相当する。グローバル単位で見ると、サンエースのグループ経営委員会に集う各現地法人の社長とレノボ・グループのトップリーダー10人であろう。それらの人材が交流することで、地域あるいはグローバル規模の知識移転が行われる。このような人材を育成するために各国の現地法人から地域統括への配置や、国を超えた異動が重要であり、その役割は地域統括の人事あるいは世界本社人事が担う。

ますます“多中心”化するグローバルグループ経営にとって、分散する“多中心”をつなぐ知識移転はまさに生命線である。何もグローバル規模の情報コントロールシステムが必要なわけではない。知識は人に伴って動く。だとすれば、グループの現地法人・地域統括・世界本社それぞれの人事が人材をどこに任用し配置するか、それによって知識の流れも大きく変化する。グローバルグループ経営において、各人事がそれぞれの活動単位で役割を果たすことが、グループ内知識移転につながる。それを人事はあらためて自覚したい。

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 16

天竜精機

芦部喜一氏

代表取締役(明るい未来創り担当)

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



“個人商店の集まり”を脱した意識改革。
対話を通じて、管理職は自らを「支援職」に

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Ashibe Yoshikazu_1956年、駒ヶ根市生まれ。1979年、東北大学工学部を卒業後、トヨタ自動車入社。在籍25年のうち 後半の15年を本社機械部で過ごし、トヨタ生産方式を実践。トレーナー資格を取得。2004年、父の死によって天竜精機を承継。2005年に社長就任。ブログ「いい会社ってどんなだろう」で会社の状況、考え方などを発信している。

長野県駒ヶ根市にある、従業員数100人あまりのファクトリーオートメーション（FA）メーカー。コネクターなどの自動組立ライン製造を主に手がける。営業をはじめ、開発・設計・加工・組立にいたる全工程を自社で一貫して担い、「一品一様」のオーダーメイドが得意だ。社長の肩書きは「明るい未来創り担当」で、管理職は「支援職」。会社を訪ねた客には、社員一人ひとりが生き生きと自らの部署を案内する。顧客志向を強める過程で、ライン製造のリードタイム短縮にも心血を注いできた。トヨタ出身の現社長が進めた、小さな会社の大きな改革とは――？

**トヨタ以上に楽しい会社に
若手を巻き込み改革始動**

――事業継承は、キャリアプランのうちでしたか。

いや、全然そんな気はなく、トヨタで楽しく仕事をしていました。父が突然亡くなって、事業を引き継がなければならなくなった。2004年に入社し、2005年に代表取締役役に就任しました。当時の業績は悪くはなく、仕事は断るほどありました。ただ、かえってそのことが問題を見えにく

くしていたのでしょう。小さな会社なのに、管理職層は誰も現場に行かないし、隣の人とメールでやりとりしたり、電話でケンカしていたりする。社内の風通しがあまりよくない。一見それぞれが自立しているようで、コミュニケーションが取れていませんでした。

――個人商店の集まりのようなものだったのでしょうか。

私自身、経営を任されてはみたものの、最初はあまり楽しくなかったんですよ。事業承継では妻の家族から反対もあったし、売れない株式のせいで高い相続税を納めることになりましたし。

私はトヨタ以上に、ここを楽しい会社になりたいと思いました。そこで、まず現場に行き、全社員と面接することから始めました。意識改革は若手からと考え、若手社員を中心とした部署横断のプロジェクトチームで、新卒採用活動をやってもらうことにしました。「うちのような地方の小さな会社、誰も来ませんよ」と1人が言う。「そんなことはない。日本の会社はみんな、うちのような中小企業ばかりなんだよ。会社に魅力さえあれば、人は来てくれる」――そんな会話から始まりましたね。

会社を学生に売り込むためには、会社の歴史や強みを知らなければならぬ。彼らは部署間の垣根を越えて、社内外の人と会い、話をするようになりました。翌年にはやはり社

員プロジェクトで評価基準を変更し、次の年には社史づくりにも挑戦しました。さらに株主総会をきっかけに、一般社員が自社の状況をプレゼンする機会を設けました。最初はいやがっていた社員も、株主の前では引き下がれません。銀行の方やトヨタのかつての上司にも、どんどん会社訪問をしてもらった。緊張する社員たちに部署の紹介役を割り振りました。

**本音で徹底的に話し合った
オフサイトミーティングで変化**

――管理職層についてはどうですか。

本当に動かしたかったのは、やはり部長課長職でした。その前に、まずは若手を味方に引き入れようという戦略ですね（笑）。若手たちが部署を超えて話をするようになったのに、管理職層にはまだセクショナリズムが残っていた。そこで、2010年からは、「オフサイトミーティング」を導入しました。誰かに教わる研修ではなく、自分たちで問題を発見し、対話を重ねる会議です。月2回、昼から夕方にかけて、時には合宿形式もある。話を引き出すため、人事コンサル会社にファシリテーター役を依頼しました。

自分たちは何のために仕事をするのか、管理職は何のために存在するのか、会社は何のためにあるのか。本音で徹底的に話し合った。「仕事が忙しいときは、残業で間に合わせ

天竜精機

■本社所在地／長野県駒ヶ根市
■設立／1959年 ■従業員数／105人(2012年5月末現在) ■売上高／23億9000万円（2011年度）

る。我々の若いときは、死にものぐるいで頑張った」というようなことを彼らは言うわけです。でも、それってどこおかしくないですか。全然楽しくないじゃないですか。

実は当社の管理職たちは、担当業務で功績があったというだけで部課長になっており、マネジメント能力は未知数でした。人に関心が薄い人も多く、「社員の成長が会社の成長につながる」と、腹の底から思えていなかったことがわかりました。

また各部署のメンバーも、自律的ではあるが、実は人の意見をあまり参考することがなかった。律する基準は自分たちで、けっしてお客さまのためではない。そんなことに気づくうちに、次第に視点が社内から外に向くようになりました。

次の年、部課長を中心に参加者を25人に増やしたミーティングでは、お客さまのためというなら、もっと納期のスピードを速めるべきだ。1工程0.6秒かかっていたのを、0.3秒に縮めよう。「お客さまの右腕と呼

ばれるような企業になろう」——そういう企業ビジョンが、社員たちの間から自然に生まれてきました。

——社長が、上から押しつけたわけではないんですね。

私も言うべきことは言いますし、ブログなどで自分の考えを常にオープンにしています。しかし、けっして押しつけたことはない。私はあくまでも議論の場を提供するだけです。その繰り返しのなかで、私の考えが自然に浸透していったということはあると思いますけれど。

管理職の役割についても考えを突き詰めていくと、人を管理するだけが仕事じゃない。むしろ「支援職」という言葉がふさわしいんじゃないかということで、2011年からそう呼ぶようになりました。これも管理職たちが自ら言い出したことです。

支援するためには、他部署の人とも仲良くしなくてはいけない。それも単なる表面的な仲良しではなく、きついことも言い合うし、ケンカもし合う関係です。若手の話に耳を傾

けることも、支援の第一歩です。

組織改革はまだほんの一步踏み出ただけですが、最初に私がこの会社に来たときに比べると、格段に風通しがよくなったと思います。各プロジェクトで取り組んだ改善を発表するプレゼンテーション大会は、今では社外の人にも公開しています。少し面映ゆいですが、「成長と自信を共有する研修会」という名前がついています。

一品生産だからこそ不可欠な
一人ひとりが考える力

——組織改革の最大のポイントはどこにあったのでしょうか。

最初は、中間管理職がきちんと機能するピラミッド型の組織を作ろうとしたんです。指示命令のシステムをしっかりさせたいということが第一の狙いでした。しかし、改革を進めるうちにふと気づきました。人がいちばんパフォーマンスを発揮するのは、指示命令されていないときではない。



見学者が訪れると、総務、営業、設計など各部署の社員が回り持ちで、自らの部署の役割や現状の課題、それに対する取り組みなどを説明する。



社内の通路に貼り出された「支援職のあり方 十カ条」。支援職への改称も、「十カ条」の内容も、管理職たちの話し合いから生まれた。



天竜精機の製品の1つ、「クリームハンダ印刷機」の新型機種。集積回路の基板に、自動でクリームハンダを印刷する。

自ら考え目標を立て、それに向かって全力で突き進んでいるとき。それがいちばん楽しいし、生産性も上がる。

とりわけ、私たちのようなオーダーメイドの一品生産型ものづくり企業では、自分たちで考えて設計し、組み立てないとお客さまの要求を満たせません。だったら、自分たちで決めるという要素を最大限に大きくすることが重要で、組織も可能な限りフラットであるべきだ。だからこそ、困っている人をサポートする支援職＝管理職の役割も重要になるのです。

大量生産のライン作業だとうちはいきません。一人ひとりにあまり考え込んでも困りますから。でもそういうのは人件費の安い国でやればいい。私たちは次の製品のことで、お客さまの使い勝手、そして自社の利益についてまで一人ひとりの社員が考えることが欠かせないのです。

——自律的に考えることが製品の付加価値につながるというわけですね。ところで、2008年のリーマンショック直後は業績も落ち込んだとか。

35億円あった売上げが一挙に、9億円に減りました。ただ、社内はそんなに暗くなかったですね。仕事は暇になるぶん、社内コミュニケーションの機会が増えるじゃないかと。全社一体になるチャンスだと捉えました。仕事が少なくなったのは、池の水が減ったということ。しかし、そんな環境でも生きていける魚がいる。私たちもそうになればよい。お客さまが注文してくれないのは、まだまだ我々の製品に弱さがあるからだ。リーマンショックは、そんな教訓を私たちに与えてくれました。



——トヨタで学んだことで、今の会社に生きていることは？

「問題があることは問題ではない」という言葉です。トヨタ生産方式は問題を継続的に発見して、継続的に改善するプロセスです。問題はあればあるほど、会社がよりよく生まれ変わる機会があるということです。ただ問題を機会にするには、絶えず自分たちで考え続けることを止めてはいけません。

——日本の製造業の海外進出が進みます。御社もその可能性は？

中国に行けば、仕事はいっぱいあるのはわかるけれど、果たして一緒に会社をやって楽しい仲間がいるのだろうか。従業員は120人ぐらいになればいいとは思っているけれど、私自身にはそれ以上の事業拡大欲はあまりありません。それよりも、自分が会社の経営を楽しめるかどうか重要。だって、それがなかったら、中小企業の経営者なんて苦しいことばかりですから（笑）。

AFTER INTERVIEW

楽しみながら回される 社会性と自律性の両輪

若手中心の新卒採用活動、社史づくり、そして管理職層のオフサイトミーティングといった天竜精機の取組みでは、社員の思考の方向が“自分のため”ではなく、“会社のため”に揃っています。「納期短縮」というゴールに向かい、社員たちは部署の壁を越えてつながりあっています。社員一人ひとりに、己の利害を超えて、みんなのために働こうという社会性が埋め込まれているようです。一方で芦部社長は、“楽しむ”という言葉が好きで用います。そこには自律した社員が自由に活躍できる風土づくりが感じられます。社会性と自律性の両輪を回す天竜精機は、どう進化していくのか。いつか再訪してみたいです。（本誌編集長）

期限付きの具体的な目標設定で 学生の能力を最大限に引き出す



後藤健太氏
経済学部 准教授

関西大学 経済学部 インターファカルティ専修、国際・地域文化研究コース 後藤ゼミ

勉

強しないイメージが定着していた日本の大学生だが、近年の学生は非常にまじめだという*。

「厳しい就職環境が続くなか、自らを磨くことで道を切り開こうとする学生も多い。そうした意欲の高い学生を伸ばすためには、期限付きの具体的なゴールを示してあげることです」と経済学部准教授、後藤健太氏は語る。

後藤ゼミでは、東南アジアの経済発展・開発をテーマに研究を進める。最初にして最大のゴールは、タイにある国際労働機関（ILO）アジア太平洋地域総局に出向き、研究成果である労働・開発政策を専門スタッフの前で発表することだ。後藤氏は、2005年からの2年間、総局で開発経済専門官として途上国の産業育成プロジェクトに関与していた。その「ILO人脈」を活用している。

「インターンの採用でも優秀な大学院生しか相手にしない国連に、学部生が行って、1時間も政策提言を聞いてもらうというのは大変なこと。『本当にやる？』と学生には意思を確認しますが、3年生の夏にタイで発表するのがゼミの伝統だと思っているようです」（後藤氏）

ゼミの募集は2年生の11月、発表するテーマは12月に決まる。ゼミの開始は後期試験が終了した2月からだ。しかし、研究者としても活躍する後藤氏は、大学の長期休暇は、1次情報収集のために、“現場”である東南アジアに行ってしまう。「基礎知識となる資料は用意しま

す。学生同士で下調べをするなかで、親睦を深めることが目的です」（後藤氏）。そして、いよいよ4月から、テーマに関するILOの政策文書や専門書の輪読を始める。すべて英語で、多いものでは160ページある。「内容に不備があると、次回にやり直しです。そうなっても次の課題は免除しないので、きちんと読み込まないと借金地獄みたいに課題が増えていきます」（後藤氏）。こうして得た知識をベースに、5月からは自分たちの提言内容を考える。多忙な国連スタッフに時間をとってもらい以上、彼らが驚くような政策の立案が求められる。「6月末の時点で60点に達しなければタイには行かない、と学生には言っています。終盤では私も手伝いますが、7月中旬には100点になりますね」（後藤氏）。その成果を東京の国連事務所で発表し、もらった意見を反映させてから英訳する。実際の台本は、後藤氏が書き直すが、A4にして15～16枚になる。それを分担して覚えて、タイでの発表に挑む。20人ほどのスタッフの前で発表を終えると、学生たちは感極まって号泣するという。

大学生がここまでやるとは驚きだが、「高い目標でも、期限までにやるべき課題が具体的であれば、誰でもできる」と後藤氏は語る。とはいえ、到達イメージを湧かせるような課題設定や、時宜を得た先生のサポートは、欠かせない要素のように思う。

後藤ゼミ

●研究内容／東南アジアの経済発展・開発問題に関する研究 ●開設／2009年 ●学生数／3年生（4期生）12人、4年生（3期生）5人 ●教育によって目指す人材像／困難な状況や嫌な役割であっても、目標を達成するためには率先して行動する人材 ●卒業後の進路／2期生までは全員一般企業に就職。「世界を舞台にプロフェッショナルとして活躍したいなら、アメリカやイギリスをはじめ、海外の専門職大学院への進学が有効で、そのためにも日本企業で1回働いたほうが良いと言っています。『将来その方向に進むことになったときは相談に乗ってください』という学生はいますね」（後藤氏）

* Benesse教育研究開発センターの調査（2008年、有効回答数4070）によると、大学生の授業への出席率は平均して87%。

2月 後藤ゼミスタート



4月の課題である英語文献。「量は多いですが、それは物理的な大変さ。単語は調べればわかるので、頑張ってこなせばいいだけです」(後藤氏)

2期生と3期生のアルバム。ゼミの活動や後藤家でのホームパーティーの写真が貼られている。その前に鎮座するカンガルーは、ゼミの守り神「ゼミ男くん」



5月

正課の授業である本ゼミのほかに、学生たち自らサブゼミを設定し、課題に取り組む。授業の空き時間や、時には休日も返上して集まることもある。(写真は4期生)



8月



8月、東京の国連事務所で成果報告終了後のひとコマ(2期生)。国連の日本人スタッフからのコメントで、最終ゴールに向けてモチベーションがあがった。



上/5月に始まった構想発表の5回目(4期生)。前回指摘された不備を改善したが、「オリジナリティがない」と先生の講評は厳しい。具体的なアドバイスをもらい、方向性が見える。

下/就職活動が終わった4年生も、発表を聞いてコメントする。全員で考えた構想のため、先輩や先生の質問には、発表者以外のメンバーも対応し、議論が白熱する。

9月



3期生(2011年)

大西慶明さん
ゼミ長

中田悠基さん



大西さん●全員が同じ方向を向いて頑張るために、自分が初めて動くようにしました。メンバーに気持ちが通じないときはつらかったですが、発表終了後はすごい達成感でした。

村上さん●3期は5人だったので、発表する分量が多く大変でした。しかし、高い目標をやりとげたことは、就職活動でもアピールできる強みになりました。

中田さん●多くの時間をゼミの勉強に費やした結果、自分の問題意識が明確になりました。卒業後は途上国のインフラ整備に関わる仕事をしたいと思っています。

4期生(2012年)

山田直人さん
ゼミ長

吉村 彩さん
副ゼミ長



山田さん●ゼミ以外にもいろんな活動をしている人が多いので、みんなの歩調を合わせるのは難しいです。でも、必ずタイで政策提言します。そのためにパスポートもとりました。

吉村さん●「後藤ゼミはしんどい」というのは有名でしたが、後藤先生の研究姿勢や考え方に惚れ込んでこのゼミに決めました。高い目標を掲げた以上、やるしかありません。

上/発表直前、すでに覚悟を決め、余裕も見える1期生。一方、2期では極度の緊張のため過呼吸になり、泣き出す学生もいた。

下/基本的には英訳された台本を読むのではなく、全文暗記したうえで発表に臨む。発表後の現地スタッフからの質問にも、学生が対応する(写真は1期生)。

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.62

高松丸亀町商店街



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

まちの再生や再開発の進め方は国のあり方や地域の価値観を色濃く反映する。その意味で、中心市街地活性化の希有な成功例とされる香川県の「高松丸亀町商店街」の再開発はあらゆる面で既存の概念を覆した。行政主導から民間主導へ、「客を集める」から「居住者を取り戻す」へ、近代合理主義の演繹的発想からコミュニティ起点の帰納的発想へ。「100年先を見すえたまちづくり」は、人口減と高齢化の加速という“地殻変動”が起きるなかで、持続可能な社会の1つの方向性を示す。その全容に迫る。

丸亀町商店街の起源は1588年、讃岐藩主が城下に商業で栄えた丸亀から商人を招いたことに始まる。400年祭を開催した1988年、当時の振興組合理事長が「改造計画」を青年部に指示した。青年部の中心メンバー、古川康造・現理事長が話す。

「売上高も通行量もピークだったのに、理事長はこのまま放置すれば10～15年で商店街は崩壊すると商人の直観で予想した。この賑わいが100年続き、500年祭を迎えられるように計画を立てろ、と。数人の若手リーダーたちで調査を始めてすぐ気づきました。その年、瀬戸大橋が開通。中央の資本が一気に流入すれば、郊外的大型店に対抗する方策を持たない商店街は一瞬で消滅する。どう対応するか。最初に行ったのは全国の再開発の失敗例を調べることでした」

各地を回った古川らは失敗例に共通の「一定の法則」に気づく。行政主導で地権者の3分の2以上の賛成があれば再開発可能な方法をとっていた。典型はこんな例だ。駅前一等地が地盤沈下すると、「お役所に丸投げ」で再開発が始められる。行政はマネジメント機能を持たないため開発デベロッパー業者に丸投げする。業者はビルを建て、大型店を「土下座外交」で誘致。ビルがオープンすれば引き揚げる。大型店は3～5年経っても収益が上がらず撤退。地域は賛成派と反対派に分かれたため崩壊する。

「われわれは地権者が主体となり、全員合意を目指

地方都市再生の成功要因は「ツリー型思考」の否定にあった

そう。ハードルを高くしたのは地域コミュニティを崩壊させず、100年続くまちづくりのためでした。コミュニティが維持されれば、この先も次の一手が打てる。全員合意には精神論ではなく、全員が利益を得るオールウィンの計画が必要でした」（古川）

民間主導の再開発は市や県では相手にされなかった。規制緩和を進める国にかけ合おうと、当時の通産省（現経済産業省）に乗り込んだ。「われわれはモルモットになる。地方都市再生の施策をすべて実験してほしい」。若手官僚は強い関心を示し、国の審議会委員級の専門家たちを紹介してくれた。

ツリーからセミラティスへ

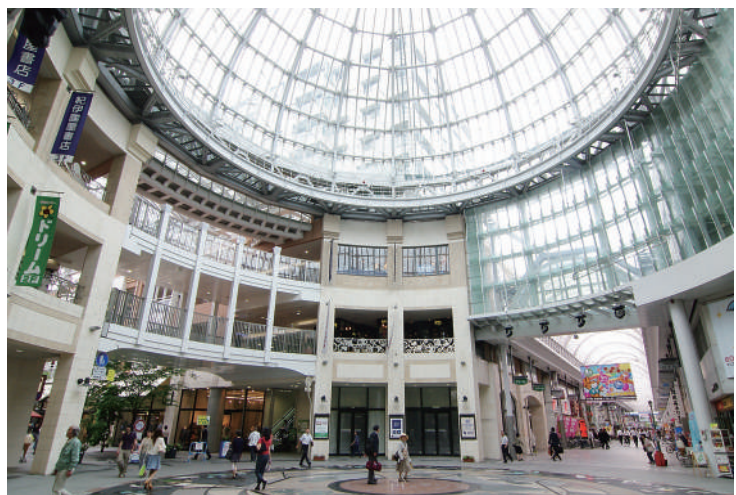
ここで古川らは、埼玉県川越市で蔵造りの町並み保存による活性化に携わっていた都市計画家集団まちづくりカンパニー・シープネットワークの主宰者で建築家の西郷真理子と出会う。以降、コンサルタント役の西郷と二人三脚で再開発を進めることになる。当時の国の行政の状況について、西郷が話す。「日本の商店の総数は1985年から減少に転じた。国も大型店を核とする既存の都市計画から、コミュニティを核にする考え方に変わり、単なる買い物の場

から人が集い憩う場へ、商店街を転換するコミュニティマート構想を打ち出しました。もともと活動が活発だった丸亀町商店街が実験場となったのです」

南北に延びる全長470メートルの丸亀町商店街はAからGまでの7街区がある。地元リーダーたちと西郷は、A街区で先行して成功例をつくり、他街区へ連鎖させていく戦略を立てた。1990年、再開発事業に着手。2カ所でワークショップをスタートさせた。

1つは地元だ。地権者27人全員が集まり、どんなまちにしたいか、徹底的に話し合った。初めは利害が対立しがちだった。西郷が触媒となり、意見を紙に書いてホワイトボードに張りつけ、共通項をグルーピングするKJ法で毎回、「今日のまとめ」を行った。それを持ってリーダーたちが上京。都市開発、商業、流通、金融、法務など各分野の第一人者たちとワークショップを行う。これを繰り返し、目指すまちの姿を浮き上がらせていった。古川が話す。

「行き着いたのは、“人が生活できるまち”です。ばくの子ども時代は1000人の居住者がいたのにスプロール化（無秩序な市街化）で75人に減った。再び居住者を取り戻すには何が必要か。自分たち自身が80歳になってこのまちで生活したときのこと



丸亀町商店街の象徴、クリスタルドーム広場。イタリア・ミラノのアーケード街、ガレリアを模したつくりで、居心地のよい開放的な空間だ。休日にはイベントが行われ、時には結婚式が催されることもある。

土地の所有権と利用権を分離し オールウィンの仕組みをつくる

をイメージするとすべての答えが出てきました」

住みやすいまちとはどんな空間か。地元の意向と専門家のアイデアを擦り合わせながら、「デザインコード」と呼ばれるルール集がつくられていった。この過程で西郷は傾倒する都市計画家、クリストファー・アレグザンダーの唱えた「パタンランゲージ」の理論を全面的に取り入れた。

アレグザンダーは計画的につくられた「人工都市」と歴史的な時間を経て自然にできた「自然都市」との構造の違いを、ツリーとセミラティスという集合論の概念で示した。ツリーは全体の集合のなかで下位の各集合が重なり合わず、整然と階層をなしている。セミラティスはある集合の構成要素が別の集合にもオーバーラップして含まれ、集合同士が重なり合う。住みやすい都市は階層的に構成されるツリー構造ではなく、多様な要素が絡み合って形成されるセミラティス構造でなければならないと説いた。

「社会の実体は秩序と複雑さのバランスで成り立っています。たとえば、縁側は内でも外でもあるように、店のひさしの下は道路のパブリック空間と店のプライベート空間のどちらにも属すセミパブリック空間です。セミラティスのまちは居心地がいい。一方、都市計画は近代合理主義的な考え方で貫徹され、都市はこうあるべきというマスタープランをもとにツ

リー状に細部を決めていく。結果、社会の実体とずれてしまう。そこで、まちづくりの新しい形として、地域コミュニティが対話を重ねながらセミラティスのまちをつくる。徹底的に話し合いをすると意見は自然にまとまっていきます。それをデザイン化するために活用したのがパタンランゲージでした」（西郷）

「まちづくり会社」に運営を託す

アレグザンダーは人が居心地よいと感じる都市や建築物の要素を「通り抜け道路」「座れる階段」「玄関先のベンチ」など253のパターンで示し、それらの組み合わせによる創造を提唱した。これを参考にしながら、ワークショップで浮かんだキーワードをパターンで表し、実例の写真を載せて編集したのがデザインコードだった。たとえば、「空中歩廊」は“まちの縁側”を想定、「外階段」は建物の上層階へつながる通りの延長をイメージし、「通りと会話する窓」には店内と外を結ぶ適度な開放感を求めた。

「デザインコードはみんなでビジョンを共有するためのもので、話し合いを続けながら毎年更新しました。ワークショップは1000回を超えました」（西郷）

再開発事業にはもう1つ、土地問題という難題があった。土地の利用権は地権者が所有するため、土地利用の方法を制御できない。これを解決するため、



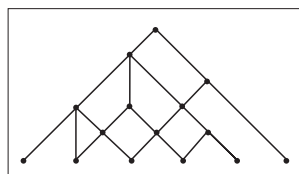
古川 康造氏

高松丸亀町商店街振興組合
理事長

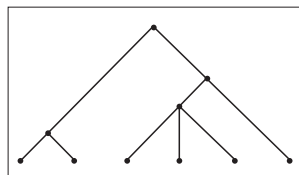


西郷 真理子氏

まちづくりカンパニー・
シーブネットワーク 代表取締役



セミラティス構造



ツリー構造

ベンチやテラスが多数設けられ、思わず散歩したくなる道路が広がる。再開発にあたり、3メートル、幅を広くした。行政との度重なる交渉により、3年越しでやっと形になった空中歩廊も見える（右）。



1992年施行の定期借地権を活用し、土地の所有と利用を分離する方法を採用。地権者同士の共同出資会社を設立し、地権者と期間62年の定期借地契約を結んで土地を借り上げる。ビルを建て、テナントを誘致するが、地権者が出す店と業種が競合する場合、当然、地権者は反対に回る。実際、「総論賛成各論反対」で「殴り合い寸前」の場面もあった。

打開したのが、組合出資の「まちづくり会社」をつくり、ビルの運営を委託するアイデアだった。まちづくり会社はテナントリーシング（出店交渉）や施設管理のプロと雇用契約を結んで事業を行う。地権者は収益から地代としての配当を受ける。テナント選定には関与できないが、収益が上がらなければ、株主として社員の雇用契約の更新を拒否できる。

「土地の利用権を62年間放棄するかわり、現物出資して配当を得るための仕組みを織り込んだ。結果的に、地権者の半数が廃業しました」（古川）

再開発事業費は約70億円。地上げ方式なら土地代130億円がかかって3倍に膨れ、収支は成り立たなかった。大半は補助金を利用したが、7街区すべてが再開発されると、試算では納税額が年間合計10億円になり、「100億円の公金が投入されても10年で償還可能」（古川）。これがオールウィンの仕組みだ。ただ、地権者の合意が得られたのが1994年、そこから再開発ビルが竣工する2006年まで12年を要した。「現行法との戦い」に費やされたのだ。

ツリーではなくセミラティスで住みやすいまちをつくろうとすると、次々法律の壁とぶつかった。たとえば、通りを挟んで東西に建てるビルの間空中歩廊（ブリッジ）を渡し、回遊性を持たせようとしたが、道路の上に民間が橋をかけるなど認められない。

「国の審査会を動かし、市の許可を得るまで3年かかりです。法律はかなり柔軟で行政指導の裁量で国はOKでも、運用する市は責任が問われるので厳格に判断する。最大の抵抗勢力は市でした」（古川）

「現行法でも工夫すればかなりのことができるのに現実にはできない。するとみんなあきらめてしまう。丸亀町商店街はあきらめませんでした」（西郷）

ビル上層階のマンションは完売

2006年、A街区に「壱番街」が完成。売上高は3倍、通行量は1.5倍に増大。2009年にB、C街区に「貳番館」「参番館」が、2012年にG街区に「丸亀グリーン」がオープンすると通行量は2.5倍に。北側の起点には高さ32メートルのガラス張りのクリスタルドーム広場がつくられる。ミラノのアーケード街・ガレリアがモデルで、中心となる象徴的な空間として各種イベントが開催される。江戸時代も高札が立てられた「札の辻」で、歴史的にも人が集まる場だった。

ビルには回廊や空中歩廊、通りにはひさしの下、ベンチなど、随所に縁側的な空間がつくられ、歩くと心地よい。ビルの上半分は分譲マンション。最終的には400戸の予定で開発済みの200戸は完売した。「自分たち自身が80歳になったときをイメージした」だけあり、入居者は高齢者が多い。テナントミックスも「商業の目線ではなく居住者の目線」が基本で、その典型が医療モール。整形外科、循環器内科、内科、リハビリテーション科などが並ぶ。重度疾患が見つければ、後方支援の大学病院などで高度医療を受け、自宅で療養し、往診を受ける。往診は医療点数が高いため、経営が成り立ちやすい。病院は空い

集客競争では大都市に負ける 地域循環モデルで活路を開く

たベッドで次の患者を受け入れる。壱番街には海外ブランド店も入るが、「起爆剤にすぎない」という。「人口減時代に各都市が集客競争をやれば、大都市の独り勝ちに終わります。そうではなく、高齢化が進むなか、中心市街地は高齢層が歩いて生活できるまちづくりに取り組む。地域でつくったものを使い、地域でお金を回す自給自足の循環モデルをどうつくれるか。商店街は、医療連携と同じように、連携のためのステージづくりを進めます」（古川）

地方再生に日本の未来像を見る

実際、地域と連携した店舗づくりも進められている。生活雑貨や地元食材を販売する「まちのシュレ963」を運営する讃岐ライフスタイル研究所の水谷未起専務理事は、パルコ池袋店の運営を担当していたとき西郷に誘われ、まちづくり会社の立ち上げに参加した。全国展開のブランドを誘致するより、まちづくりに必要なコンテンツ開発と人材育成が重要と感じ、地元資源の発掘に踏み出した。水谷が話す。「香川は漆器が盛んですが、芸術品でした。香川漆器を気軽に食器として使うライフスタイルを提案する。さまざまな提案を通して、地域の人も気づかなかった高松のよさを発信していけば、みんなが高松で暮らすことを大事に思ってくれるようになる。目



水谷 未起氏

讃岐ライフスタイル研究所
専務理事

指すのはライフスタイルのブランド化です」

西郷によれば、地域との連携もセミラティス的な結びつきだという。

「これまでは流通も情報もすべて中央が中心のツリー状で、食材も地域で一番おいしいものは築地に集められ、また高松に戻ってきました。そうではなく、地域でつくって売するのに必要な材料を得ようと、地場産業とつながっていく。そんなテナントをつくっていけば、まちはどんどん居心地よくなります」

まちづくり会社では、起業を目指す人に開業資金を融資するインキュベートの取り組みも始めた。D、E、F街区では介護や温浴の施設も設置される予定だ。地域の連携のなかでお金が回っていく。商店街を視察に来た地方団体は当初は「丸亀町は奇跡だ」と帰っていったが、「この方式しかないと必死の思い」で再訪するケースが増えた。丸亀町商店街の再開発はなぜ成功したのか。古川は要因を2つ挙げる。

「1つはコミュニティが健在だったことです。日ごろはいがみ合っている、いざとなると個人の権利より全体の利益を優先する。もう1つは接着剤としての西郷さんです。最初はよそ者扱いされてもめげず、コミュニティは全員同意を目指すべきであると、一切ブレなかった。“鉄の女”です。みんなが彼女を信頼してからは急速にまとまりました」

本人も「女性特有のコミュニケーション能力の強み」を指摘する。「男性の有能なビジネスマンはあるべき論で教育されているため、ツリーの発想をしがちで時代の変化に対応できない。もし、企業も地域と一緒にまちづくりに取り組むなら、ピラミッド組織から離れたチームがセミラティス的なつながりを持つべきです」（西郷）

西郷の目には、丸亀町商店街の姿は「日本の未来」に見える。答えはツリーの頂点に立つ中央ではなく、地方にある。近代合理主義の20世紀的価値観の転換が迫られているのは確かなようだ。（文中敬称略）

ツリー組織からセミラティス組織へ 「機能の分業」から「行為の連結」へ

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

アレグザンダーは自然都市が備えた住みやすさを「無名の質」と呼んだ。言葉では表せない何か普遍的なパターンがあると。これは都市に埋め込まれた暗黙知といえる。この暗黙知を人々の生活する場面のパターンとして形式知化し、集めて辞書化したのがパタンランゲージだ。

自然都市が人々の営みにより生まれたとすると、住民自身が住みやすさの普遍的なパターンを暗黙知として持っていることを意味する。そこで、まちづくりにおいても住民が対話を通して暗黙知を形式知化し、パタンランゲージと組み合わせる自然都市を生み出す方法を唱えた。

パタンランゲージとSECIモデル

丸亀町商店街ではこれを実践。西郷さんはKJ法を用いて、住民の暗黙知を引き出していた。「徹底的に話し合いをすると意見は自然にまとまっていく」というのは、住民自身が住みやすさの暗黙知を持っていることの証だ。

社会の現実には複合的で複雑な関係性が絡み合うセミラティスの構造になっている。ここで、「こうあるべき」という普遍的命題から演繹的アプローチで論理的にトップダウンで細部を導き出していくと、現実とズレが生じる。ズレた部分は排除していくのが近代合理主義だ。

これに対し、丸亀町商店街では、現実の人々の「こうありたい」という暗黙知を曖昧さや矛盾も許容しながら、帰納的アプローチで対話を重ねてボトムアップで形式知化し、普遍を紡いでいった。そして、既存の形式知であるパタンランゲージと結びつけながら、デザインコードを編みだし、具現化していった。

アレグザンダーは都市は漸進的に成長していくと説いた。丸亀町商店街でも街区から街区への成功の連鎖に見られるように、まちづくりの体験を通して、新たに体得した暗黙知を次の再開発へと生かしていく。ここに、暗黙知と形式知をめぐる「共同化→表出化→連結化→内面化」のSECIモデルを見ることができる。

合意形成に必要なセミラティス思考

丸亀町商店街ではライフスタイルのブランド化を志向する。地域に根ざした伝統文化にも、無名の質は潜む。それを見直す取り組みはまさにまちづくりと方向性を一にするものだ。

もっとも、地権者同士の対話の初期では利害対立が起きた。もしファシリテーターがツリー的な思考を持っていたら合意形成には至らなかっただろう。西郷さん自身、秩序よりバランスを重視するセミラティス的な思考を持っていたからこそ、合意形成に導くことができた。

ところで、アレグザンダーの理論は企業組織のデザインにも取り入れることができる。ツリー型組織は業務を細分化し、機能と課業を分業する。一方、セミラティス型組織では個々人の願望や目的などの主観的要素も関係づけながら業務がつくられ、互いの行為が連結していく。

前回、組織の構造として、ビジネス・システム・レイヤーとプロジェクト・チーム・レイヤー、そして、2つのレイヤー間を結びつけ、相互作用を支援する知識レイヤーの3層からなるハイパーテキスト型組織を紹介した。これはセミラティス型に近い。企業も人間の場の集積だ。まちづくりは組織づくりのメタファーともなる。

若手を腐らせるな

ラグビー選手の指導者であり、“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、若手と、彼らに向き合う現場のマネジャーをどう育てていくのか、ともに考える。

VOL. 17 現場にある知恵を引き出す

リーダーにはわからないことがある 優れた知恵は現場のなかにある、という前提に立つ



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

現場で生まれた知恵を引き出し、共有することによって多くの日本企業が苦勞しているという。日本は平等な国だといわれるが、こと組織においては、役職が高いほうが知識や能力が上だと思い込んでいないだろうか。現場で生まれる知恵を活かしたいのであれば、まずはその意識をリーダーも、そして現場にいるメンバーも捨て去らなければならない。

かくいう僕も、2006年に早稲田大学ラグビー蹴球部の監督に就任した当初は、監督たるもの、完璧な戦略や戦術、スキルアップのための練習メニューを選手に提示しなければならないと気負っていた。しかし、指導経験がほとんどない僕に、選手はついてこなかった。練習メニューを必死にプレゼンする僕を見る選手の視線は、冷ややかなものだった。

救ってくれたのは、キックだけはすこぶるうまい3軍の選手である。すぐるような思いで彼にキックの練習メニューのアドバイスを求めたとき、その説明に僕は舌を巻いた。キックに関するチームの課題、練習の改善のポイントが見事に整理されて

いたのである。彼は1軍で活躍する名プレイヤーでも、全体を見るリーダー格の選手でもない。それでもキックに絶対的な自信を持ち、冷静にチームを見つめ、自らのスキルのみならず、チーム全体のスキルを向上させる知恵を蓄積していたのである。

監督だからといって、すべてにおいて選手より優れた知恵を持っているわけではない。まして、そのふりをする必要もない。自分にはできないこと、わからないことがあるのだと、まずは真摯に受け止める。僕の役割は正解を作ってそれを伝えることではなく、現場で生まれる選手たちの実践知を引き出し、チームの共有の知にすること。この僕のスタイルが形作られるにあたって、このときのエピソードがそれなりの影響を与えたのは間違いのない。

意味のある知恵を引き出すため 場と資料と雛形を用意

20歳以下（U20）日本代表チームの監督となった今も、このスタイルは変わらない。「自分たちで練習メニュー、考えて」。6月に米国で

開催されたジュニア世界トロフィー（JWRT）*での優勝を目指し、5月に行われた合宿で僕は選手に言った。

本戦までたった1カ月。時間がないなかでは、僕を中心にコーチたちが適切で最短と思える練習メニューを選手たちに提示し、落とし込んでいくのが手取り早い。しかし、実際に戦うのは彼らだ。その彼らが本当に必要だと思えることでなければ、練習に対する真剣さは湧き上がってこないからである。

もちろん時間がないのだから、意味のない練習をやってもらっては困る。一方で「自分たちで考えて」と言ったのは僕だ。彼らが提案した練習に「NO」を出したら、任せたことが嘘になる。彼らは自分たちの知恵が貴重だという認識を持たなくなり、二度と本気で考えなくなる。自由に提案してもらい、かつ、それが意味のある知恵であるためには、入念な準備をしなければならない。

彼らが彼ら自身で練習メニューを作るミーティングにあたって、僕が準備したのは議論のための「場」と

「資料」「雛形」である。まず、合宿所に彼らが自由に議論できるサロンを作り、そこにiPadやパソコンを置いて、いつでも試合や練習を記録した映像を見られるようにした。これが「場」と「資料」だ。

重要なのは「雛形」である。チーム全体、フォワードとバックスを縦軸、それまでの練習で「よかったこと」「悪かったこと」「次はどうすべきか」を横軸に取って、9つのボックスを作る。映像を振り返りながらそのボックスを埋める手法を取れば、それまで積み上げてきた基盤を失うことはない。彼らに知恵を出してもらいながらも、チームの戦略と戦術を逸脱するような突飛な意見を避けることができるというわけだ。

本気で戦うことの重要性が 選手の言葉で顕在化した

「フルコンタクトで、練習をやりたいんです」。彼らが紡ぎ出した練習メニューのなかで、最も意外だったのはこれだった。フルコンタクトとは、試合形式で行う実戦を想定した本気

でぶつかり合う練習を意味する。数回にわたる合宿のなかで、僕は一度もフルコンタクトの練習をやらなかった。本来ならばやったほうがいい。しかし、時間にも戦力にも余裕のないチームでは、ケガ人が増えるリスクを冒せない。さらにいきなり本気になると、戦略に基づいて入念に積み上げてきた戦術やテクニックが飛んでしまって、力任せに当たるラグビーに戻ってしまう危惧もあった。

彼らに理由を問うと、「普通の練習だと、本気になれないから」と答えた。僕はやらないと決めていたものの、その言葉を聞いて、不思議と「彼らの言う通りかもしれない」とすんなり思えた。彼らはラグビーがうまいし、賢さもある。しかし、どこか「戦う」ことに対しては弱くて気迫が足りないと感じていたからだ。彼らは潜在的にしる、思いを同じくし実戦に近い経験を積むことを望んだ。僕自身は不安を感じながらも、それを練習メニューの変更と結びつけてはいなかったのである。

フルコンタクトでの練習のあと、「やっぱりガチでやったほうが、気合いが入りますね」と彼らは笑った。全員が本気で戦うことで、緊張した実戦のなかでいつも通りのパフォーマンスを出すことの難しさを実感し、その振り返りによってプレーの精度を上げることに繋がった。

6月、JWRT直前の強化合宿で、僕は彼らに「戦闘集団になろう」というメッセージを送った。絶対に勝つ、という気迫さえ持ち続ければ優勝できると僕は確信していた。その確信は、本気になることを志向した彼らも同様に持っていたはずである。



*ジュニア世界トロフィー：世界のトップ12カ国が参加する20歳以下のラグビーワールドカップ、ラグビージュニア世界選手権に次ぐ下部大会。予選を勝ち抜いた8カ国がリーグ戦と順位決定戦で争い、優勝国は翌年、U20世界ラグビー選手権への切符を得られる。

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。



妥協のない姿勢を貫き、競技者として
も指導者としても才能を発揮

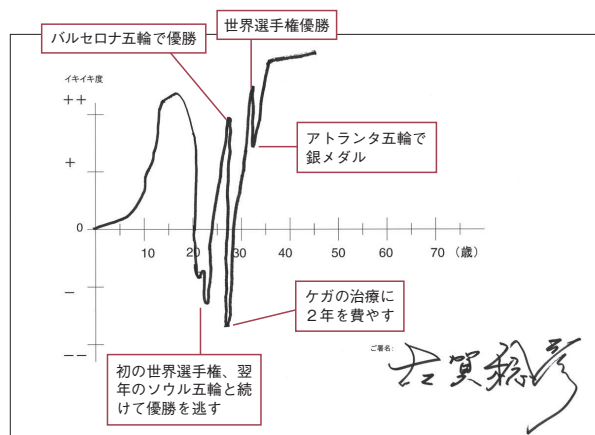
古賀稔彦氏 Koga Toshihiko

柔道家

Career History

古賀稔彦氏の キャリアヒストリー

1967年	0歳	佐賀県出身。幼稚園時代は病弱だった。小学校1年生から兄とともに柔道を始め、かつて柔道を志していた父の協力で家庭でも自主練習に励んだ
1979年	12歳	上京し、柔道私塾・講道学舎に入門。弦巻中学校、世田谷学園高校を経て日本体育大学に進学する。この間に数々の全国大会を制覇。1987年には史上最年少の19歳で世界選手権大会に初参加
1988年	20歳	ソウル五輪でオリンピック初出場。優勝候補として注目されたが、3回戦で敗退
1992年	24歳	バルセロナ五輪に出場。大会直前に大ケガを負いながらも、金メダルを獲得
		 優勝後の喜びの雄たけびは、日本中の感動を呼んだ
1996年	28歳	アトランタ五輪で銀メダルを獲得
2000年	32歳	引退。全日本女子柔道チームの強化コーチを務める（2005年退任）一方、2003年より神奈川県川崎市高津区に町道場「古賀塾」を開く
2004年	36歳	コーチを担当した谷本歩実選手がアテネ五輪で金メダルを獲得し、指導者としても注目される
2007年	39歳	IPU環太平洋大学体育学部体育学科教授、並びに女子柔道部総監督就任
2008年	40歳	日本健康医療専門学校校長に就任。一方、弘前大学大学院医学研究科博士課程に入学。2012年に卒業し、医学博士号を取得



直筆の人生グラフ。現役時代は振れ幅が大きく、引退後、指導者として選手のサポートに徹するようになってからは上昇を続けている。

柔道で3大会連続の五輪出場を果たし、バルセロナでは金メダルに輝いた古賀稔彦氏。引退後は指導者の道を歩み、アテネ五輪で金メダルを獲得した谷本歩実選手のコーチとしても脚光を浴びた。現在は町道場「古賀塾」で子どもたちの育成に尽力する一方、IPU環太平洋大学の女子柔道部総監督としても活躍。2010年には創部4年目にして全日本学生柔道体重別団体優勝大会でチームを日本一に導き、2011年も連覇を果たした。一流の競技者が指導に向いているとは限らないが、古賀氏は指導者としても力を発揮している。

生きるか、死ぬか。勝負の厳しさを 恩師から心に叩き込まれた

両親に頼み、6歳から柔道を始めた。生まれつき病弱で小柄だったため、当初は投げられてばかり。ようやく同級生と互角に勝負できるようになったころに上級生との練習試合があり、あっけなく負けた。

「負けて当たり前相手の相手なのに、悔しくてたまりませんでした。『もう絶対負けたくない』『誰よりも強くなりたい』という気持ちが湧き出て、柔道に対する姿勢が変わりました。柔道が遊びから勝負になったのです」

生来の「負けず嫌い」を原動力に体格の不利を覆そうと研鑽を重ねたことで、古賀氏は少年柔道界で頭角を現した。小学校時代、練習を支えたのは柔道経験者の父だ。「父は柔道に限らず、子どもがやる気を示したことには真剣に付き合ってくれました。その後ろ姿を見て、何かをやるからには徹底的にやらなければと教わりました」小学校卒業と同時に上京し、既に兄が入っていた柔道の私塾・講道学舎に入門。創立者の横地治男氏からは、勝負の厳しさを叩き込まれたという。

「横地先生は出征経験があり、勝負というのは生きるか死ぬかを賭けてやるものだという話を幾度となくされました。たとえチームが全国優勝しても試合中に少しでも選手の油断が見られれば会場で1時間お説教。当時は正直、『また始まった』と思っていましたが、先生の徹底した勝負観に、志を高く持つことを教わりました」

2度目の五輪で金メダルを獲得。 本当の試練はそこから始まった

青年時代の古賀氏は順調に才能を開花。数々の大会で優勝し、高校を卒業するころにはソウル五輪（1988年）

の有力候補として期待されるようになった。

「当時は向かうところ敵なし。自信がみなぎり、文字通り、肩で風を切って歩いていました（笑）」

しかし、20歳で出場したソウル五輪は無冠に終わった。

「敗因の1つは周囲の助言を鵜呑みにしてしまったことです。親元を早く離れた影響もあり、本来の私は何事も自分で考え、自分で答えを出す癖がついていました。ところが、初めての五輪出場に平常心を失っていたのです。ソウルでは周囲の期待を裏切ってしまった。その悔しさを再び味わうことのないよう、今後は自分の意志をしっかり持たなければと考えました」

心身を鍛え直し、新しい技を開発して迎えたバルセロナ五輪（1992年）では金メダルを獲得。大ケガのハンディをはねのけての勝利に日本中が沸いた。だが、「本当の試練はそこから」と振り返る。

引退はまったく考えていなかったが、ケガの治療に時間がかかり、2年間練習できなかったのだ。

「五輪制覇という大目標を達成し、新たな闘志が湧かなかったのも事実です。そんな私を見かねた周囲から『金メダリストのまま引退するほうがいいのでは？』と勧められました。思いがけず『引退』という言葉聞いて『お前、それでいいのか？』と自問自答し、『もう

一度勝負したい』という気持ちが膨らんでいきました」

だが、2年のブランクは想像以上に大きく、世界選手権進出への一歩となる大会の準決勝で敗退してしまった。

「内容も散々で、新聞に『古賀引退』の文字が躍りました。自分が情けなくて、初めて引退を考えました」

もう一度奮い立ったのは、母の言葉がきっかけだ。引退の決意を最初に伝えようと実家に電話した古賀氏に、母は「今まで応援させてもらって楽しかったよ。ありがとう」と言ったという。

「ドキッとしました。『母に感謝されるほどの努力を本当に自分はしてきたか？ 年齢やケガを言い訳に妥協はなかったか？』と思ったからです。引退はいつでもできる。母の『ありがとう』という言葉に恥ずかしくない試合ができるように、本当の努力をしなければと目が覚めました」

その後、幕張の世界選手権（1995年）で優勝して翌年のアトランタ五輪に出場し、銀メダルを獲得。2000年のシドニー五輪の最終選考会では敗れたが、気持ちは満ち足りていた。「もう悔いはないと引退を決めました」

32歳で引退後、指導者に。 自らの役割を明確にし、手腕を発揮

引退後は迷うことなく指導者の道を選んだ。

「競技者として挫折をするたびに家族や恩師、多くの応援してくれる方たちに励まされ、サポートの力の大きさに気づかされました。今度は自分がサポーターになり、別の視点から柔道に向かいたいと思ったんです」

指導者としての活躍は冒頭で述べた通りだ。古賀氏が指導力を発揮できた理由を問うと、「主役を明確にした

ことが大きい」と話す。現役引退後の5年間は全日本女子柔道チームの強化コーチを務めたが、最初は自らの経験だけをもとに一方向的な指導をしてしまったという。

「選手に受け入れてもらえず、反省しました。指導者の仕事では、主役は選手。その主役も十人十色なので、まずは一人ひとりの意見を聞いて、その子に必要なものを提供するのが自分の役割なんだと気づきました。選手たちの反応が

変わったのはそれからです」

2008年より弘前大学大学院で学び、4年かけて医学博士号を取得した動機も「世界を目指す教え子たちに必要なサポートを提供するには、私の限られた知識だけでは足りないと考えたからです」と古賀氏は話す。

「日ごろから教え子たちには『常に学べ』と話していますから、自分も彼ら以上に学び、努力しなければ説得力がないという思いもありました」

志を高く持ち、目標に向けて自分自身に妥協がないかと常に自問自答する。柔道と出合った子どものころから培ってきたこの姿勢こそが、古賀氏を競技者としても指導者としても輝かせてきたのだろう。

「柔道を通して私は育てられ、人生について学びました。恩返しに、柔道が持つ人を育てる力を伝えることが私の本望であり、一柔道家としての責任だと思っています」



オリンピックから日常生活まで 目標設定・達成の達人

大久保幸夫 ワークス研究所 所長

オリンピックで金・銀メダル獲得、世界選手権で3回の優勝、全日本女子強化コーチとして谷本歩実選手のアテネオリンピックでの金メダル獲得をサポート、古賀塾の開塾、大学で女子柔道部の総監督、専門学校の校長、そして医学博士号の取得と、次々に大きな仕事を成し遂げていく古賀氏。こうした成果を上げ続ける背景には、彼独特の目標設定能力の高さがある。

目標設定・達成に関する行動習慣（コンピテンシー）をたずねたところ、明確に以下の4つを挙げてくれた。

第1に目標設定のタイミング。満腹なときに何が食べたいか聞かれても思い浮かばないように、1つのことをやりきった直後に次の目標を立てようとしてもうまくいかない。きちんと空白期間をつくって、空腹になったところで次の目標を描くことにしている。

第2にイメージング。ゴールのときに周囲がどのように喜んでくれるか、どのようなうれしいことが起こるかをかなり詳細に思い描く。イメージがしっかりしていればそれだけ目標達成に向けてのモチベーションも上がるし、達成に向けての計画も具体的に立てることができる。

第3に逆算的取り組み。ゴールに向けて、どういう手順で努力すればよいかを決めてゆく。たとえば、学位取得のための大学院に通った4年間は、オリンピックの間隔と同じだったので逆算して計画が立てやすかったという。1種の体内時計が出来上がっているのかもしれない。

そして、最後に、日常的目標設定。仕事上の大きな目標だけでなく、日常の遊びのような「楽しいこと」にも目標を設定していく。子どもたちを連れて遊びに行くときでも、どうやって子どもたちを楽しませるかを考えて目標化し、イメージ通りに子どもの笑顔を見ることができると達成感を味わう。目標を立ててそれを達成する喜びを数多く味わうことで、習慣化していくということだ。

これらの4つの回答が、質問した直後にすらすらと出てきたのには正直驚いた。柔道を突き詰めていく過程で自然に身につけたものなのだろうが、きちんと理論化することで、指導にも生かしているのだろう。

古賀氏の目標設定と達成

目標**設定**の習慣化

- 目標を設定しやすいタイミングで
- 小さな目標、楽しい目標を設定する



目標**達成**の習慣化

- ゴールを詳細にイメージ
- ゴールから逆算して計画を立案

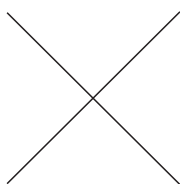


東洋思想が斬る、ニッポンの今

ニッポンの今 ①

グローバル化の時代、何をよりどころにすべきかわからない。

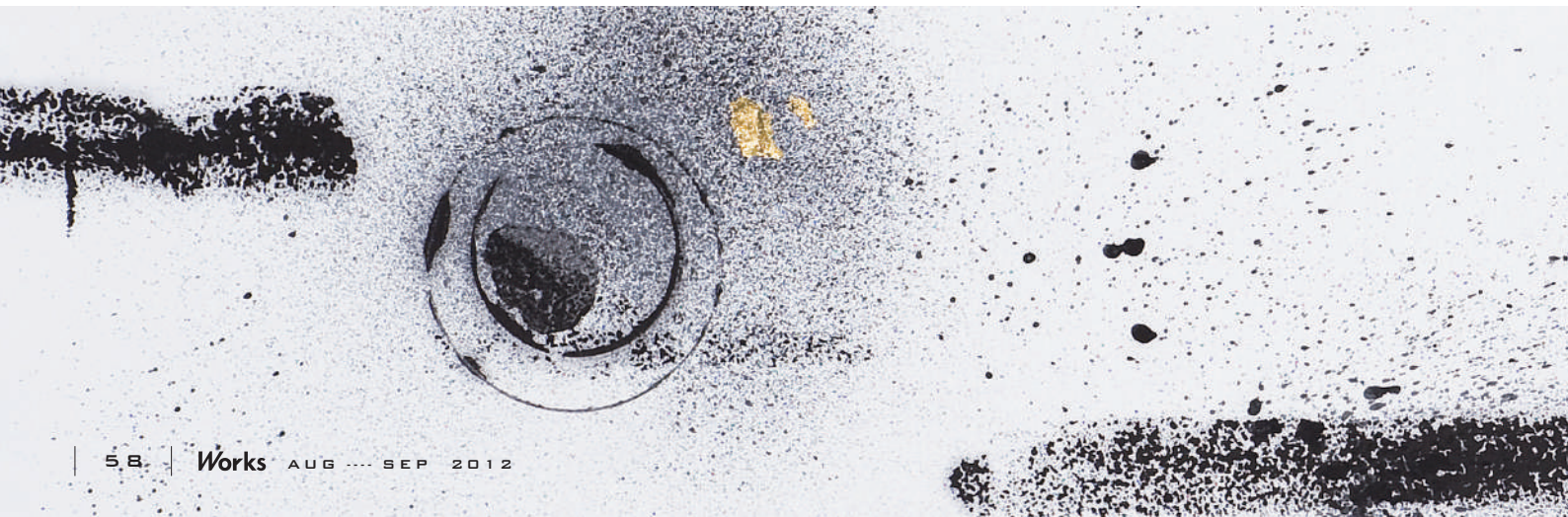
これまで日本企業の海外進出は、あくまでも日本に軸足を置いた国際化にすぎなかった。しかし現在では現地化が進み、無国籍化さえ企業テーマとなりつつある。今まで組織の求心力であったはずの国や民族のくくりは、今後のグローバル経営においては捨て去るべき過去の遺物なのか。日本が今抱えるこの大きな問いに、東洋古典思想および思想家たちから、我々はどのような解を得るべきか。田口佳史氏を水先案内人に、「人事の哲学」新シリーズを展開していく。



老子

中国春秋時代、紀元前6世紀頃の中国古典「老子道德経」、もしくはその著者を指す。楚の出身で、周の図書室の書記官。中国三大思想（三教）の1つ、道教の基となる思想を創出した人物とされるが、存在は実証されていない。

Text = 千葉 望 Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画） 題字・書画 = 岡 一 舂



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。



世界は今、大きな文明の転換期を迎えています。西洋近代思想が行き詰まりを見せ、一方ではアジアが大市場として成長し、存在感を増しています。そのほごまで日本は戸惑い、存在感を失いつつあるようです。

そこで私は、さまざまな東洋古典思想から毎回1つを選び、日本の未来を開く突破口を見出そうと考えました。今回は老子を取り上げます。

日本が受け継いできた
知的遺産を生かそう

老子は、東洋思想のなかで最も宇宙の根源、「タオ（道）」を説いた思

想家です。老子は自分の根源がどこにあるか自覚することから「生」が始まると考えます。今の日本が取り組まなくてはならないのは、経済を再興し、もう一度世界に冠たる経済立国を実現すること。そのためには、老子が示したように自分たちの根に帰ることが求められるように思うのです。

「夫れ物芸芸たるも、各々其の根に復歸す」とは、万物はいろいろな形に繁茂するものだけれど、いずれはその根となるとところに帰っていくという意味です。

戦後の日本企業はアメリカ企業の経営手法を追いかけるばかりで、根

の部分を忘れ去ってしまいました。一時は最先端の技術と商品開発力で世界をリードする立場に立ったものの、それに自信を持つあまりプロダクトアウト型の商品を投入し続け、マーケットの実情に即した商品作りに後れを取るようになってしまいました。最近では韓国はじめ、新興国の企業の猛追を受けています。世界から見て日本の存在感は薄れるばかり。しかし今は浮き足立つのではなく、自分たちがどういう「根」を持っているのかしっかりと見つめなおさなくてはなりません。

そのためのヒントとなるのが「天下皆美の美たるを知る、斯れ悪のみ。

夫れ物芸芸たるも、各々其の根に復歸す（歸根第十六）

そもそも万物は多様に生まれているが、いずれはそれぞれの根へと帰っていく、根は1つというもの

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（養身第二）

天下の人々は美しいというが、それは醜いものとの相対ではないか。善というが、それも不善との対比でいってはいないか

皆善の善たるを知る、斯れ不善のみ」

です。ここで老子は相対主義を否定しています。たとえば「Aと比べればBが美しい」「Cと比べればDがよい」というのではなく、誰が見ても素晴らしいものを生み出すことが、世界での成功を約束します。相対主義にとらわれていると、常に他社との比較において商品やサービスの価値を判断されてしまいます。自社の商品やサービスが他を圧して素晴らしいものであれば、競争を恐れることはありません。とことんオンリーワン性を追求することを経営の柱とすべきなのです。

「そう言われても、何がオンリーワンに当たるのかわからない」という方もいるかもしれません。なぜわからないのか。それは日本の伝統や文化の特性を知らないからです。ここで老子の言う「根」について考えてみましょう。日本という国は文化的、地理的に際立った特性を持っています。ユーラシア地域の東端にあり、主要な東洋思想がほとんど流れ着き、蓄積し、発酵した国。日本古来の神道に仏教、道教、儒教、禪が渾然一体となって、私たちの生活や

文化に溶け込んでいます。

長い歴史によって培われた日本の産業の特性は、精神性に裏打ちされた繊細さでしょう。微細加工技術などはその一例で、細部に神が宿ると考え徹底して完成度を追求する日本人だから創り出せるものです。世界で評価されることの多いおもてなしの心を生かしたサービスも、繊細さという特性が生み出したものにほかならず、今後アジアなどの新興国市場でニーズが高まるはずです。ところが、そういう知的遺産について日本人自身が目覚めていません。ましてや、それを企業活動に生かそうという人はまだまだ少ないのが実情です。自分たちがよって立つ「根」を知り、帰ることが今こそ重要なのですが。

「無」から発想する
日本人の伝統精神を生かせ

「天下の萬物有より生じ、有は無より生ず」も、アイデンティティをつきつめていくヒントになるでしょう。かつて日本は目には見えない「無」を前提に考え、ものを生み出すこと

をお家芸としてきました。マーケティング調査によるデータに基づいて商品を開発するのではなく、消費者自身も気づいていないようなニーズを汲み取り、思いがけない新商品を生んで世界的にヒットさせてきました。ところが、最近は何んでも計数に頼るようになってしまいました。その結果、商品開発力が落ち、高い技術力を持ちながらそれを生かせずにいるのは残念の極みです。

今後期待されるのは、日本のきめ細かなサービスを取り入れた分野でしょう。コンビニエンスストアや運送業などで、いくつもの先行事例が見られます。荷物にも心を見て、大切に届ける精神を従業員に根付かせた日本の運送サービスは、世界でも例を見ない発展を遂げています。日本でよくいわれる「おもてなしの心」とは、目に見えないものを見ることから始まります。これもまた、計数では読み取れない世界です。

もともと日本では木や石にも仏性を見てきました。物にも命がある、心がある。そんな考え方は、自覚されているかどうかは別にして現代人にも受け継がれており、ビジネスに

天下の萬物有より生じ、有は無より生ず（去用第四十）

万物は形のある「有」から生じ、「有」は目に見えない「無」から生じる

無為^{すなわ}を為せば、則ち治まらざる無し（安民第三）

何事もあえて為そうとせずに自然の摂理に従えば、国家は必ず治まる

聖人^{つね}には常の心無し。百姓の心を以て心と為す（仁徳第四十九）

聖人は、常にこうであるというようなとらわれの心はない。人々の心を以て心とする

取り入れることによって、他国にはないサービスを提供できたのです。このような精神は、グローバル化時代にも大きな武器となるにちがいありません。

自信があれば
相手に対して寛容になれる

「無為を為せば、則ち治まらざる無し」——ここでいう「無為」とは何もしないことではありません。自分たちの土台にあるものを確認し、自覚し、そのなかから大切なものをつかみ取れば、おのずと物事は収まるべきところに収まるという意味です。それが目に見えないことを見るすべなのです。金庫がないわけではない、私たちのなかに金庫はある。それに気づかず、外に新しいものを求めているは新たな発展は望めません。まず自分たちが既に持っている宝に気づき、それを生かすべきです。

社員に対しても「社員重視」とあえて言う必要はありません。老子は

「聖人^{つね}には常の心無し。百姓の心を以て心と為す」と言っています。真剣に部下に相對し、部下の言うことを命がけで聞くとところから「徳」が生まれます。そういう上司がいたら、やる気が出ると思いませんか？ きちんと相手の話を聞く。しかし、ただ受け入れることはしない、言うべきことは言う。その姿勢が信頼を生みます。海外に出ても同じことです。何でも相手の言うことを受け入れる人や国家に「徳」はありません。駄目なことは断じて駄目だと主張できる人間は、どこの国でも尊敬されるはず。主張を持つためには、やはり自分の国の伝統や文化を知ることです。それがあれば誇りを持って主張もできますし、逆に相手の主張に耳を傾けることもできます。

日本企業が自社の製品や技術を過信して、新興国の市場ニーズを無視した商品を投入し失敗してしまうのも、私に言わせれば「自信」がないからなのです。自信のある人物は、譲れる部分、決して譲れない部分を

よく知っているので、交渉の場であっても寛容になれるもの。やみくもに自分を押し付けるのは自信がない証拠です。

いろいろと語ってきましたが、私は日本を素晴らしい国だと思っています。それだけに、日本の良さを知らずにグローバル化を目指すことへの危惧がぬぐえないのです。私たちの根源はあくまでも日本にあります。

世界中どこへ出ていこうが、ふるさとへの愛は生きていく力になるもの。根無し草ほど恐ろしいものはありません。どこにも帰れない、心の帰っていく場所がない。多くの日本人がそんな得体の知れない恐ろしい生物へとすりかかっているのではないのでしょうか。老子が言うように帰るべき根源を常に自覚していれば、視野は決して狭くなることなく、日本人であることから、さらには宇宙のなかに生きる地球人としての意識が生まれるでしょう。それによって、他の生物への慈しみまで育まれる。私はそう思っているのです。

読者の声

前号『Works』112号(2012.06-07)に寄せられた読者の声です(2012.7.3時点)

特集『地方のネットワークに、出現する未来』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 21.2%	役に立つ 54.5%	24.3%
-----------------	------------	-------

●記事に出ておられる方々は、例外なく「やらねばならないこと」と「やりたいこと」のベクトルが重なっており、試行錯誤しながらでも必ず前を向いて動いていると感じました。しかも変に肩に力が入っていない“自然体”であることが魅力的です。本質をきちんと見据えた取り組みができていますからでしょうか。ぜひ真似したいですね(小売業)

●「適者生存・自然淘汰」とは何を基準にそう考えているのでしょうか。独り勝ちしようというのが適者生存・自然淘汰の基本的な考えなのだと思いますが、生物はもっと自由に自身の生きる場所を目指していると思います。また1つのものだけで環境が成り立つわけでも、すべてまかなえるわけでもありません。「ええ加減」戦略は、いい加減(中途半端)ではなく、ええ加減(よい塩梅)のこと。ビジネスも組織も「ええ加減」になれば、皆プラスになるのではないのでしょうか。(繊維)

●ネットワーク型の組織(NPOなど)や女性活用を含むダイバーシティなどの最近のトピックスを考察すると、戦後の企業を支えてきたハイアラーキーを前提としたリーダーシップでは今後の組織マネジメントを維持することは難しいのだということが良くわかりました。結局のところ、「お客さま」も「取引先」も「上司」も「部下」も全て「友達」というフルフラットな世の中が新たなパラダイムなのかもしれないと感じています(電気機器)

第2特集・連載に関するご意見、ご感想

●第2特集：当社では、まだまだ、女性社員の出産・育児へのサポートが不十分であると感じております。この記事のなかでいう、第2フェーズのレベルをまずは充実させなければというところです(サービス業)

●進化する人と組織：心の癒しとは“お客さま”から催促される前にすることだと思いますので、即ち厚遇精神こそ他社にまねのできない強みになると思います。社の方針としてホスピタリティが全従業員に徹底していると思われまので、これが差別化に通じると思います(コンサルティング)

●ダイガクセイのミカタ：最近の国公立工学部の学生の8割は進学ようです。履修科目数も驚くほど多く、学習時間も相当多いと感じています。Worksで取り上げている学校は一部の個性豊かな学校かなという感想を持ちました。日本の将来の人材として、大多数の学生の現状と期待すべき人材・次世代論も読んでみたいです(サービス業)

●成功の本質：組織のデザインとその運営がキモ。これは、トップの能力がユニークで図抜けているためだと思います。こういうトップに憧れます(建設)

●Career Cruising：「地元が軸」というコンセプトに共感しました(コンサルティング)

●人事の哲学：中国古典がダイバーシティの本質を教える内容を持っていることに驚くとともに、「日本人の自然観は、道端の木や石の中にも神を見、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なのが、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」ということに大きなショックを受けました(コンサルティング)

編集後記

バンコクにある大戸屋の店舗を訪れると、幸運にも現地スタッフが日本語で理念を唱和する姿を見ることができました。まさに、頭と体に理念を入れようとするその姿と、品質管理を担う鈴木氏が現地スタッフにタイ語で話しかけ全身でタイ文化を理解しようとする姿が重なります。理念浸透は日本からの一方通行ではなく、相互理解が前提であることを改めて教えてもらいました。(中重)

先日、プリンタが壊れてメーカーに電話すると「昨年のタイの洪水の影響で部品がなく、修理に時間がかかる」とのこと。そのとき、取材でバンコクに滞在中、毎タスコールにあったことを思い出しました。身を打つような激しい雨が2時間も続きます。「昔は20分くらいで止んだのですが」とは、現地の方の弁。気候変動がもたらした影響は、4600キロと約1年という時空を超えていまだに存在しています。(入倉)

ある先生のお誘いで、学生と社会人がキャリアや就活について、ワールドカフェ形式で対話するイベントに参加しました。私が就職や転職について経験や学びを語ると、若い皆さんは、そこからいろいろ自分なりのキーワードを見出してくれていました。学生の頃にこんな催しがあれば、私ももう少しシナ就活ができたろうにと、ちょっと羨ましく感じました。(wsfer510)

関西大学の取材では、学生の勉強への入れ込み方に驚きました。明確な目標があるから、というのはもちろんですが、後藤先生の魅力が大きいと思われます。先生は、大手商社で働いていたときに阪神・淡路大震災にあい、「人生はいちどきり」と、夢であった国連を目指しました。その行動力や、スケールの大きさ、経験の豊富さは、学生でなくても憧れます。私も、先生のような格好いい大人を目指します。(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]

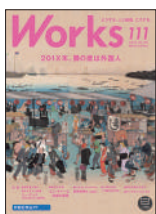
◎1冊 700円 ◎6カ月間・3冊 2100円 ◎1年間・6冊 4200円（すべて消費税込み・送料無料）

※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.112 2012.06-07
地方ネットワークに、
出現する未来



No.111 2012.04-05
201X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



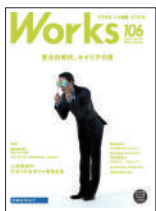
No.109 2011.12-2012.01
現法から見た現地
現法から見た本社



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？



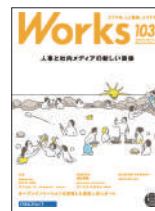
No.106 2011.06-07
変化の時代、
キャリアの罫



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

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(114号)のテーマは

流れを変える中途採用 (仮題)

発行は、2012年10月10日(水)です。

113 2012.08-09 本社所在地“世界”の人事

第18巻 第3号 通巻113号 2012年8月10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

