Works 123

人事が変われば、社会が変わる。

2014.04-05
Recruit Works Institute

女性リーダー育成
半歩先行く
世界のリアル

連 載 ■経営者に聞く 進化する人と組織

フィンランド内閣府長官 オッリペッカ・ヘイノネン氏

■成功の本質 良品計画

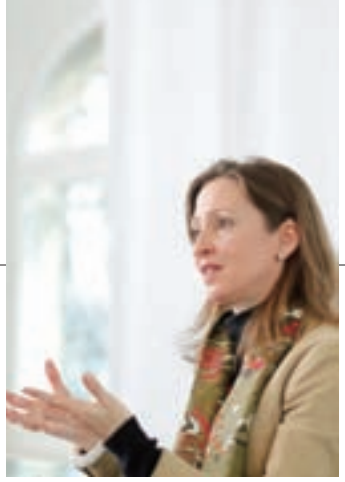
■Works Press/World タイ/マレーシア/シンガポール/インド

リサイクル
この本は
リサイクルできます

RECRUIT

CONTENTS

Works No.123 APR…MAY 2014



特集

女性リーダー育成 半歩先行く 世界のリアル

5 はじめに：女性リーダー育成は、「誰」が取り組む問題か？

6 **欧州グローバル企業でも、かつて女性リーダーは少なかった**

10 **1 ジュニア期 最初の5年のスタートダッシュ。どんな経験をさせるのか**

13 FEMALE LEADER FILE 01　希望を話せば、支援してくれる人が必ず社内にいる
／マルティーナ・ディムラー氏（スルザー・ミクスパック・システムズ　Head of Finance, Controlling & Administration）

14 **2 ミドル期 30代で管理職。そのために組織と上司ができることとは**

17 FEMALE LEADER FILE 02 「私はラッキー」。そんな女性だけがリーダーになれる社会からの脱却を
／ポーリーヌ・リンドウォール氏（モンデリーズ・インターナショナル　Category Director Coffee France and Southern Europe）

18 COLUMN 女性のためのリーダーシッププログラムでは何が教えられているのか

22 **3 シニア期 女性トップリーダーをいかに本気で増やすか**

25 FEMALE LEADER FILE 03 「あなたに適切なポジションであり、成長を信じている」という言葉に背中を押された
／カトリーヌ・ラフォン氏（イプソス　Global President, P&G）

26 COLUMN「欧州の特別な努力」と「日本の偶然」に見る日本企業がこれからとるべき道とは？

表紙の言葉

半歩先行く、欧州企業の女性リーダーたちの今、女性リーダー育成の今を描き留めてきました。私たちが彼女たちに追いつくとき、そのありようはまた進化しているかもしれません。

30 **4 キャリアを阻害しない両立支援をどう実現するか**

33 FEMALE LEADER FILE 04　週4日勤務で、スイスのセールスリーダーができる理由
／クラウディーヌ-サチ・ミュンガー氏
（ユニリーバフードソリューションズ　National Sales Leader(Switzerland) and board member）

34 女性リーダー育成の半歩先とは……／石原直子（リクルートワークス研究所　主任研究員）

37 まとめ：女性リーダーの育成は、すべての自律的人材育成の問題である
／長島一由（本誌編集長　リクルートワークス研究所主幹研究員）

連載ページ

38 進化する人と組織
フィンランド内閣府長官　オッリペッカ・ヘイノネン氏

42 成功の本質
監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）
第72回　良品計画

48 Career Cruising
八神純子氏（シンガーソングライター）

52 Works Press
World　タイ／マレーシア／シンガポール／インド
Next Age　津田大介氏（ジャーナリスト　メディア・アクティビスト）
Company　SERIES1：日本型サービスのグローバル展開
／公文教育研究会
Book　『イスラムの人はなぜ日本を尊敬するのか』（宮田 律著）
Fashion　服装はコミュニケーションにも影響を与える

58 FROM EDITORIAL OFFICE

59 INFORMATION

本誌に掲載されているデータは
平成26年3月24日現在のものです。
©株式会社リクルートホールディングス
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

Works編集アドバイザー

有沢正人
（カゴメ　執行役員 経営企画本部 人事総務部長）
大谷友樹
（ヤマトホールディングス　人事戦略担当シニアマネージャー）
黒須宏典
（日清製粉グループ本社　総務本部 労務部長）
古寺猛生
（ソニー　人事部門 副部門長）
菅原明彦
（日立製作所　グローバル人財本部 副本部長（インド、アジアパシフィック、中国担当））
曽山哲人
（サイバーエージェント　取締役 人事本部長）
二宮大祐
（イオン　グループ人事部 部長）
三浦卓広
（エイベックス・グループ・ホールディングス　執行役員 総務人事本部 本部長）
和光貴俊
（三菱商事　人事部 部長代行）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／大久保幸夫
編集長／長島一由
編集／入倉由理子、荻野進介、五嶋正風、湊 美和、松浦由理、中野史子
執筆／泉 彩子、勝見 明、広重隆樹
フォトグラファー／刑部友康、勝尾 仁、佐久間ナオヒト、
平山 諭、和久六蔵、Rovert Nyblin
表紙アートディレクター／永井雄二（デザインホース）
表紙ディレクター／友田光亮、渡邉洋治郎、五十嵐清夏
表紙デザイナー／中村理絵、伊藤雅美（デザインホース）
アートディレクター／高瀬 薫
デザイナー／大野愛子、村本和美
イラストレーター／赤井稚佳、ノグチユミコ
印刷進行／リクルートコミュニケーションズ
校正／ディクション
印刷／北斗社

女性リーダー育成
半歩先行く
世界のリアル

Text = 入倉由理子（4〜17P、22〜33P）、石原直子（18〜21P、34〜36P）
Photo = 刑部友康

はじめに

女性リーダー育成は、「誰」が取り組む問題か？

女性リーダー育成の取材で、スイス、ドイツのグローバル企業を訪問した。そのレポートが今回の特集である。取材の過程で、ふと気づいた。私たちが会ったダイバーシティ推進や女性リーダー育成に取り組む責任者は、欧州でも全員女性だ、と。「でも」とは。日本でも常々、この文脈で出会う人は女性がほとんどだからだ。

本誌120号特集『若い才能に出会う』で取材した、社会問題のプラットフォームを提供するリディラバ代表・安部敏樹氏は、「社会問題には当事者以外は関心を持たない。でも、それでは問題は解決しない」と言った。これを女性リーダーが少ない、という問題に当てはめて言えば、「女性リーダー育成を、女性が問題にしているだけでは解決しない」ということになる。

私たちは訪問先で、いつも尋ねた。「男性でこの問題に取り組んでいる責任者を、ほかの企業で知りませんか？」。ほとんどが「No」だった。ただし同時に、彼女たちの傍らに、女性リーダー育成に対して強くコミットする、多くは男性のトップマネジメントの存在が確認できた。女性リーダー比率という数字で見たとき、欧州企業は間違いなく日本に先んじている。その数字は絶え間ない特別な努力を、トップマネジメント層と、多くは女性のダイバーシティ推進責任者が伴走しながら続け、企業のなかで「全員の問題」としてきたからこそ、実現したといえよう。それが半歩先行く世界の「リアル」である。

なぜ、女性リーダー育成をするのか。もうその問いに対する議論を本特集では扱わない。それは世界の潮流である。世界の人口の半分は女性である。優秀なタレントを最適なポジションに配置しようと思ったとき、世界の半分から選ぶのか、全体から選ぶのか、という選択だ。好むと好まざるとにかかわらず、本気で取り組むときが来ている。

欧州のグローバル企業に、私たちは学びに行った。とはいえ、彼らの苦労をもう一度なぞる必要もない。一足飛びにあるべき姿にたどり着くには、本誌読者の多くを占める男性たちが、この問題により早く、高い興味を持ってくれることが欠かせない。「関係ない」と言って本を閉じないでほしい。ぜひ、あなたの企業の問題としてお読みいただきたい。　　入倉由理子（本誌編集部）

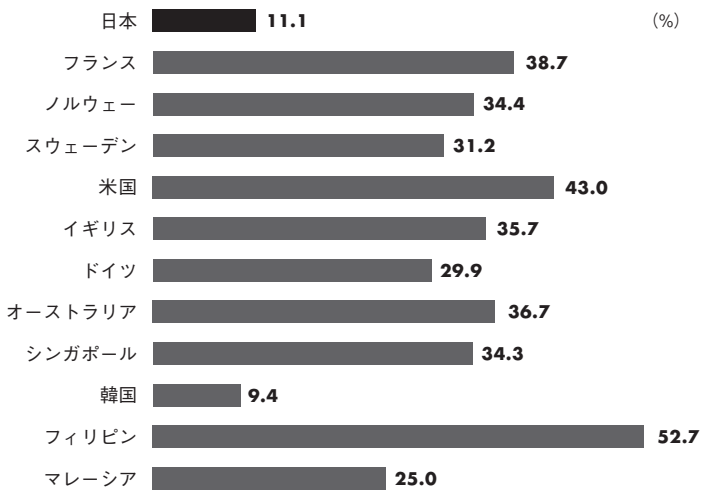
欧州グローバル企業でも、かつて女性リーダーは少なかった

女性管理職比率で見ると、欧州は20〜40%。日本は10%前後だ。
しかし、欧州のグローバル企業も、
かつては今の日本とほとんど変わらない状況だった。何が欧州企業を変えたのか。

日本企業の女性管理職比率は依然10％前後。ジェンダーギャップ指数は世界105位

女性管理職比率で見ると、日本は世界の「劣等生」

●管理的職業従事者における女性割合



上記の日本の数字は、総務省「労働力調査（基本集計）」によるもの。リクルートワークス研究所が厚生労働省「賃金構造基本統計調査」から作成したデータでは、2012年の女性管理職比率は6.9%程度だ。データにより違いはあるが、概ね10%前後と考えられる。

出典：『平成25年版男女共同参画白書』（内閣府）7ページより抜粋

「女性の活躍」という科目があるとすれば、日本の社会も企業も成績は芳しくない。女性の労働力人口を見ると、日本は30代半ば〜40代半ばの女性就業者が減少するため、「M字カーブが深い」といわれ、正規雇用の割合も低い。男性は80.3%が正規雇用なのに対し、女性の正規雇用比率は45.5%に留まる（総務省「労働力調査年報」平成24年）。

今回のテーマは女性リーダー育成だ。しかしその手前に、管理職に任用され、エグゼクティブへの道を歩み始める時期に女性就業者が減り、さらに正規雇用が男性に比べて格段に少ないという課題がある。

女性リーダー育成という文脈では、より課題は大きい。2013年10月に世界経済フォーラムが発表したジェンダーギャップ指数のランキングで、日本は先進国では最低レベルの105位。カテゴリ別で弱いのは「経済活動への参加と機会」の104位、「政治における地位」の118位だ。経済や政治活動での女性の参加が少なく、与えるインパクトも小さいことが表れている。

女性管理職比率の主要国との比較が、左ページのグラフである。日本は韓国以外の国からは、大きく水をあけられている。ちなみに、女性の就業者比率は、どの国も40%～50%の間で、日本の42.3%という数字は決して少ない数字ではないが、女性管理職比率のみが低い。女性が働いていてもリーダーになれない実情が浮き彫りになるデータだ。

今回、私たちが欧州のグローバル企業に取材に行った理由はここにある。なぜ女性の就業者の割合は同程度なのに、女性管理職比率はこれほどまでに差があるのか。もちろん1つには先に述べた、女性の正規雇用比率の低さという問題はある。しかし、それだけではないはずだ。女性をリーダーとして育む仕組みにどのような違いがあるのかを明らかにしたい。そう考えたのである。

ニア・ジョインソン-ロマンツィーナ氏
スイス再保険
Global Head Diversity
& Inclusion

女性は家を守るべきという伝統は欧州も同じ

本取材を通じて、2つの事実をあらためて確認した。

1つ目。「女性は出産後、家庭に入ってほしい」「育児や親の世話は、女性の仕事である」という伝統的なこの価値観は女性管理職比率が高いスイス、フランス、ドイツでもまだ残っているということ。

2つ目。取材した欧州グローバル企業でも、女性の管理職比率は10年ほど前まで低い水準だったこと。

スイス再保険（Swiss Re）のGlobal Head Diversity & Inclusionのニア・ジョインソン-ロマンツィーナ氏はこう話す。「欧州の社会でも、意思決定のほとんどは男性によってなされ、産業界は男性が動かしてきました。ダイバーシティ問題では、本来は人種や国籍はもちろん、価値観や志向など、そのカテゴリは無数にあります。でも、“ダイバーシティ問題＝ジェンダー問題”という図式は、欧州でも変わらないのです」

詳しく見てみよう。1つ目については、日本に興味深いデータがある。内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」によれば、「夫は外で働き、女性は家を守るべきである」という考え方に対し、「賛成」「どちらかといえば賛成」を合わせた数字は、2002年の調査で男性は51.3%、女性は43.3%だった。その後、男性、女性ともにその割合を数%ずつ減らしたが、2012年の調査で男性55.1%、女性48.4%と増えている。日本人の保守化傾向がここに表れているかどうかは別として、男女ともに半数が、男女の伝統的な役割分担に肯定的であることがわかる。

欧州ではどうか。ドイツのダイム

欧州のグローバル企業でも
5年から10年前は
日本と同じ水準・同じ意識だった

欧州にも存在する「女性は家にいて子育てすべき」というステレオタイプ

ラーのChief Diversity Officer、Director Talent Development and Performance & Potential Managementのウルスラ・シュバルツェンバルト氏（31ページ）は、こう話す。「2006年に、女性リーダーを増やしていくために、マネジャーが女性に対してどのような意識を持っているか調査しました。すると、女性は家にいて子育てをすべき、男性が働き稼ぐべきという意見が多かったのです。当時、組織の根底にあったのは、そんな文化でした」

イプソスのカトリーヌ・ラフォン氏（17ページ）や、モンデリーズ・インターナショナルのポーリーヌ・リンドウォール氏（25ページ）らは、国を超えた転勤を伴う配置転換を経験したが、「私は夫に恵まれている」と言った。彼女らの言葉から透けて見えることは、「夫に恵まれていなければ、外国への転勤というキャリア開発の重要な機会の享受は難しかった」ということだ。

シルヴィア・アヨウビ氏
ロシュ
Head of Group Human Resources
Member of the Corporate Executive Committee

10年前に10%以下だった女性管理職比率は大幅アップ

２つ目の女性管理職の数については、明確なデータがある。まずは、ダイムラーだ。同社はグローバルで女性の従業員比率16%、初級マネジャーの女性比率は本社のあるドイツで13%だ。女性従業員比率は低く見えるが、採用は機械系、エンジニアリング系など理系の学生にフォーカスしており、それらの分野を専攻する女性が少ないのはどの国でも同じだ。注目すべきは、従業員比率と初級マネジャー比率がほぼ変わらない点である。「現状に満足なわけではありませんが、2006年には初級マネジャーの女性比率はたった６%だったのです」とシュバルツェンバルト氏は振り返る。

クレディ・スイスも同様に、2006年以降、女性従業員比率が増えている。同社のDirector、Talent Acquisition and Development、Head Diversity & Inclusion Switzerlandのクリスティーヌ・ジョルディ氏（15ページ）は、「組織全体の女性比率が35%。ディレクター、マネージングディレクターというシニアマネジメントポジションに、女性は16%を占めるまでになりました」と話す。

このように数が増えた理由を私たちは知りたかった。そして、私たちが取材前に持っていたある仮説を、スイス・バーゼルに本社を置く製薬

メーカー、ロシュのHead of Group Human Resources、Member of the Corporate Executive Committee、シルヴィア・アヨウビ氏にぶつけた。

手を緩めたら後戻りする。
だから「特別な努力」

「欧州のグローバル企業には、個人を適切に評価する仕組みがあり、優秀な人材をどんどん上に上げていくリーダーシップパイプラインがある。その存在によって、女性リーダー育成も容易になっているのではないか」。この仮説をアヨウビ氏は、「キャリアの早い段階で能力のある女性を昇進させるだけで、自然に女性リーダーが増えるわけではない」と、半ば否定した。既述の通り、欧州にも一定の女性に対するステレオタイプが存在するからだ。

「シニアリーダーシッププログラム参加者の３分の１を女性にする。国をまたぐアサインメントの女性比率を高める努力をし、結果、女性は32％まで増えている。母親を海外に赴任させるならば、特別にどんなサポートをしなければならないかも考える。このようなあらゆる努力を継続することによって、女性リーダーは増えるのです」（アヨウビ氏）

結論を急げば、女性リーダー育成における「半歩先行く世界のリアル」とは、たゆみない「特別な努力（extra effort）」を続けることにある。「少しでもその手を緩めたら、あっという間に元に戻る」と、ジョインソン-ロマンツィーナ氏は強調する。

このあと、ジュニア期（入社からジュニアマネジメント職）、ミドル期（管理職への昇進）、シニア期（エグゼクティブへの道）、そして育児との両立支援という４つのカテゴリに分けて、「Real Answer」として彼らが継続して実践する「特別な努力」を紹介していきたい。誤解を招かないように前置きしておくならば、その特別な努力は、「下駄をはかせる」ことではない。「適切な人事評価」の上に成り立った、トップの目を、女性の目を、そしてマネジャーの目をリーダー育成に向けさせる数々の努力である。

2013年11月、リクルートワークス研究所では、『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』をまとめた。そこで提案した女性リーダーを増やすための施策のうち、企業向けの施策が上図である。これらは、欧州企業が女性リーダーを増やすために続けてきて、そして今も続けている「特別な努力」と重なるところがあるのかも、併せて確認したい。

『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』のポイント

1	**入社から約5年で ジュニアマネジメント職へ** 入社直後のスタートダッシュで好業績者をリーダー職級に	「全員がリーダー候補であること」を男女の新入社員に明言。5年で3部署を経験させ、経験の幅を広げ、成果が出た人はリーダーなどジュニアマネジメント職に上げる
2	**次の10年、30代で管理職へ** ジョブローテーションでリーダーシップの幅を広げ、30代で管理職に登用	2年1単位のモジュールで実質的なリーダー経験を積ませ、経験を進化、深化させる。それによって標準5モジュールで管理職に登用する
3	**エグゼクティブへの道** 女性エグゼクティブ誕生のためのパイプラインをつくっていく	次世代リーダー候補としての成長を促進する。役員が配置やキャリア開発に責任を持ち、個別的に人材管理を行う。女性リーダーのパイプラインをつくる
4	**育児との両立支援** 育休は短めに。時短も最小限に。フルタイムで働くことを支援	育児休業を長くするよりも、時間と場所に縛られないフレキシブルな働き方を可能にし、業務の難易度を下げずに働き続けられる仕組みを構築する

出典：リクルートワークス研究所

＊『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』（リクルートワークス研究所発行）は、リクルートワークス研究所のホームページ（http://www.works-i.com/）より、無料でダウンロードできます。

リクルートワークス研究所による女性リーダー育成の提言に果たしてリアリティはあるのか？

REAL ANSWER 1

女性のリーダー育成に対するコミットメントを発信し続けるトップが存在する

リクルートワークス研究所は、女性リーダー育成のために入社後５年間に必要なことを、①女性の新入社員に対しても、男性と同様に「全員がリーダーになることを期待している」と明言すること、②５年程度で原則的に３部署を経験させ、経験の幅を広げ、成果が出た人に関してはジュニアマネジメント職に上げることだと考えた。女性も会社側も、成果を出して能力を身につければリーダーになっていくという前提で、双方が努力しようということだ。

ダイムラーの管理職向けのアンケートでは、「女性は弱い」「女性は男性に比べて能力が高くない」という回答が多かったという。こうした意識が、女性リーダー育成に影響をもたらす。同期の男性と女性がいるとき、難しい仕事、チャレンジングな仕事を先に任せるのはたいてい男性だ。たとえ善意の心遣いだったとしても、それによって起こる経験の中身の差と成長スピードの差が、10年、20年先には大きな差となって固定化する。管理職に任用される年齢になったとき、女性は経験が足りないと評価され、管理職になれずに終わる。これが現状であろう。

これを是正するには、女性のキャリアへの意識を高め、女性にも積極的に経験の幅を広げるためのジョブローテーションを行うことが重要だと私たちは考えた。多くの女性が家庭の事情によらず、仕事に集中しやすい20代にこそ、である。

では、欧州のグローバル企業ではどうだろうか。結論から言えば、女性がリーダーになることへの期待の表明は、トップのコミットメントという形で表れている。

「男女の別なく評価せよ」メッセージを間断なく発信

ダイムラーのシュバルツェンバルト氏は、ダイバーシティ推進のトップとして、四半期に１度、「何人、女性を採用したか」「何人、女性が辞めたか」「何人の女性が昇進したか」を経営ボードに報告している。トップがコミットする意味は、強制力が生まれることだ。たとえば、女性の部下の支援を怠り、女性の昇進人数などが目標に到達しなければ、賞与に影響する。

あるいは、「ダイバーシティ推進をHRのトピックにしていてはならない。常に、ビジネスの要請によって行われるべき。トップリーダーが組織のなかに女性リーダーが必要、と本気で認識しなければ、女性リーダーは育ちません」とクレディ・スイスのジョルディ氏は話す。

クレディ・スイスのビジネスは、世界を大きく４つの地域に分けて展開している。そして、それはダイバ

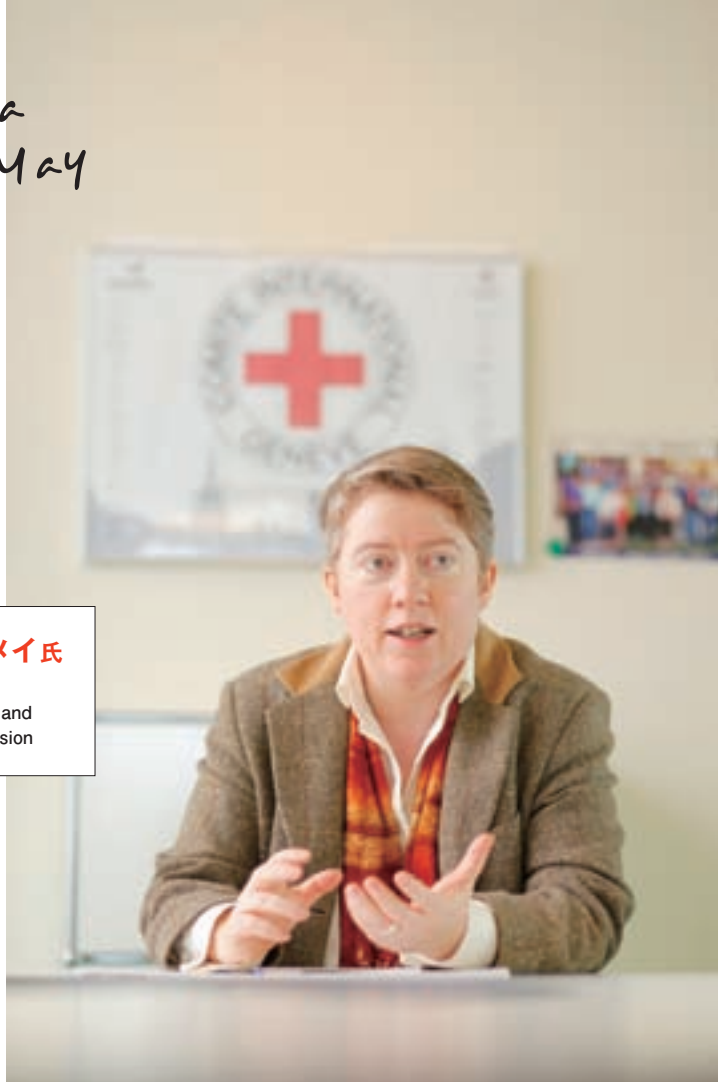
1

ジュニア期

最初の５年のスタートダッシュ。どんな経験をさせるのか

キャリアの初期に、リーダーになりうる経験、
スキルを獲得させるために、欧州の企業は何をしているのか。
キーワードは「期待」と「経験の幅」である。

Feena May



フィーナ・メイ氏
赤十字国際委員会
Head of Learning and Development Division

ーシティ施策でも同様である。4つの地域それぞれにダイバーシティ・アンド・インクルージョン・カウンシルという組織を置く。カウンシルのトップは地域統括会社のCEOであり、すべてのシニアリーダーはカウンシルのメンバーである。「私のようなダイバーシティ＆インクルージョンオフィサーは、カウンシルから権限を委譲されてトレーニングプログラムを開発したり、トレーニングを行ったりと活動し、結果を彼らに報告することを義務づけられています」（ジョルディ氏）

このような、トップやシニアリーダーのコミットメントは、既述のような、現場における男女間の小さな機会の差異を是正していくのに、有効に機能しているはずだ。ビジネスの要請として、トップの意思として、「男女別なく機会を与えよ」「正しく評価せよ」というメッセージが、間断なく発信されるからである。

国を超えたトレーニングの参加者の40%を女性に

ジョブローテーションのスピードについては、何年間に何回というポリシーを持つ会社はなかった。しかし、経験の幅を広げるために意識的に施策を講じている組織、経験の幅を広げるような配置によって女性が育つ組織を見ることができた。

前者は、ダイムラーとロシュだ。

ダイムラーには、能力の高い新規学卒者や高い専門性を持つ志願者を、数カ月ずつ、異なる国の法人の3つのプロジェクトにアサインして早期育成するグループ横断の「CAReer, The Top Talent program」という仕組みがある。目的は、国を超えた高い視点、グローバルな意識と姿勢を持ったグローバルに活躍できるマネジャーの輩出に貢献すること、優秀な若者を獲得できるようになることだ。正当に評価することが前提だが、「2015年までに必ずそのプログラムの参加者の40%を女性にすると決めた」（シュバルツェンバルト氏）という。「女性をトップマネジメントポジションに至らせるために、こうした取り組みは欠かせない」という強い確信を持っている。

20代というキャリアの初期に、国をまたいで仕事をすることによって、確実に経験の幅が広がる。日本にも同様のプログラムを持つ企業はあるが、参加者の多くが男性に偏っている。こうした場合、ダイムラーのような適切な数値目標は一定の意義があるだろう。

ロシュも、幅広い経験を積むことを奨励している会社の1つだ。アヨウビ氏は、「幅広い経験と好奇心が

REAL ANSWER 2

成長の機会となる仕事に次々にアサインする。そんな場を女性にも開く

REAL ANSWER 3

若いうちの成長スピードを できるだけ加速させ、 次のステップの礎にする

あれば、当社ではいつでもネクストステップが用意されている」と強調する。男女を問わず、同社が重視しているのは経験の多様性だ。ロシュが特に努力しているのは、「いつも社内で、新しい仕事に変わるチャンスがある」と社員に発信することだ。ここで違う仕事ができる。幅広い経験を積み、より成長するために会社を辞めなくていい、と。

次世代女性リーダー、スルザーグループのマルティーナ・ディムラー氏（13ページ）も、２、3年で常に新しい仕事に挑戦し、そのキャリアの幅を広げてきた。成果を出しても異動できない実情に歯がゆさを感じ、会社を去ろうとしたこともあったが、上司との話し合いを通じて新しい機会を手中におさめてきた。次のステップを模索し続ける彼女に、上司も会社も応えたからこそ、今の彼女がある。

配置に男女差がない組織で 女性リーダーは育っている

責任のある仕事を任せ、短期間で配置換えすることで、女性リーダーが育つことを証明する組織がある。ICRC、赤十字国際委員会である。同委員会のミッションは、武力衝突や国内紛争の被害者の援助と保護である。世界82カ国に、約１万3000人が働く。そのうち現地でリーダーの役割を果たす人の多くは、本部から派遣された駐在員たちだ。

「駐在員は入職当初から、派遣された各国で幅広い支援プログラムで、さまざまな職務に携わります。それぞれのプログラムの期間は、１年〜１年半程度。私たちは、キャリアの早い段階から管理者としての責任を持つことが少なくありません。複数のさまざまなミッションによって、経験の幅を広げ、深めていきます」と、Head of Learning and Development Divisionのフィーナ・メイ氏は話す。

メイ氏自身も、入職後、ボスニアやルワンダ、ウガンダ、アフガニスタン、コーカサス、コンゴといった、危険な地域も含めたミッションに携わった経験を持つ。

採用段階では、男女比率は50：50だが、シニアマネジャーの女性は約20％だという。「女性をシニアマネジメントの役割で派遣できない国や地域もあります。困難なミッションにあたっては、家族生活との両立の実現が難しいケースもあるからです」とメイ氏は言う。そのような制約があっても、若手の時代から男女に経験差がない赤十字国際委員会では、約20％のシニアマネジャーを任せられる女性が育っているという事実がある。

より多くの女性がリーダーの道を歩むには、まずは成長スピードを加速させること、出産・育児の時期とマネジャー昇進の時期の重なりをどう乗り越えるのかが重要になる。

後者については、次の項であらためて考えたい。

入社５年間で、幅広い経験を積むための異動を

経験の幅を広げるために、機能、地域を超えた職務を若いうちに複数経験させる。ダイムラーのように、グローバルな規模の研修プログラムを組み込むのも1つの方法だろう。

出典：リクルートワークス研究所

FEMALE LEADER FILE 01

希望を話せば、支援してくれる人が必ず社内にいる

スイスの機械メーカー、スルザーグループ。さまざまな業界にミキサーとディスペンサー技術を提供するスルザー・ミクスパック・システムズの管理部門長を務めるマルティーナ・ディムラー氏のキャリアは、新しい仕事、新しい挑戦への希求の道のりである。そのスタートは、金融情報会社におけるセールスサポートだった。「数字を扱うのは得意だったけれども、人と話すのも好きでしたから」と振り返る。しかし、働き始めると、より分析的な思考を求められる会計や財務の仕事に興味が出てきた。そこで「数字と働く」ことを決意したのだ。

その後、大きな枠組みとしては財務の領域を歩んできた。財務報告や連結会計業務、それをより効率的に行うためのITシステムの導入などを、規模やカバーするエリアをより大きくしながらポジションアップしてきた。買収による財務システムの導入と効率化といった、得難い経験もしている。2005年8月からの約8年半で、彼女が経験したポジションは4つ。約2年ごとに高速回転で、国を越えた経験の幅と深さを獲得したのである。

これらを経験するために、ディムラー氏はただ、新しい仕事がやってくるのをただ待っていたわけではない。新しいポジションに就いたら、その業務に必要な知識、能力、人脈を獲得するためにストレッチを自らに課し、ハードワークもいとわなかった。もう十分、こなせると感じたら、新しいチャレンジと次のステップに進むことを楽しみにする。「そうしてこられたのは、1つには支援してくれる上司がいるから、そしてもう1つはスルザーにはとてもいい社内ネットワークがあるからです。もし、私が誰かに自分が本当にやりたいことを話せば、必ず、その実現を支援してくれる人を社内に見つけられるのです」

現状やオファーされるポジションに満足できず、転職を考えたこともあった。そのとき、上司とディムラー氏は対話を重ね、彼女がさらにストレッチできるポジションやプロジェクトをアサインしてきた。20代から30代という自由な時期だからこそ、彼女が育ったチューリヒを離れ、スイスのリヒテンシュタインに近い町やシンガポールといった転勤も受け入れられた。「転勤をいとわないことも、キャリア形成には欠かせません」と話す。

私たちがディムラー氏から学べることは、「やる気のある女性が昇進すること」ではない。「意欲のある女性の期待に、いかに早い時期から企業が応えるかが重要、ということである。

Martina Dimmler

マルティーナ・ディムラー 氏

スルザー・ミクスパック・システムズ
Head of Finance, Controlling & Administration

●2004年4月～2005年7月
金融情報会社でローカルスタッフなどの研修、セールスサポートを担当
●2005年8月～2007年7月
スルザーグループに転職。スルザー・ケムテックで連結決算とマネジメントへのレポーティング、支社のサポートなどを担当。連結会計報告用のツールの導入プロジェクトを成功させる
●2007年8月～2010年1月
スルザー・ケムテックの本社管理部門、事業部門のレポーティングを担当。最初のリーダー経験をする。買収時の管理システム導入では統合後のプロジェクトリーダーを務める
●2010年2月～2011年1月
スルザー・ケムテックのポリマー・クリスタライゼーション部門の財務部長。SAP導入プロジェクトでリーダーと統括責任者を経験
●2011年2月～
管理部門長。同社のグローバルの財務、管理や、財務パフォーマンス向上のためのKPI導入におけるITシステムの統括を担当。買収時の財務統合の責任者としても活躍

2

ミドル期

30代で管理職。そのために組織と上司ができることとは

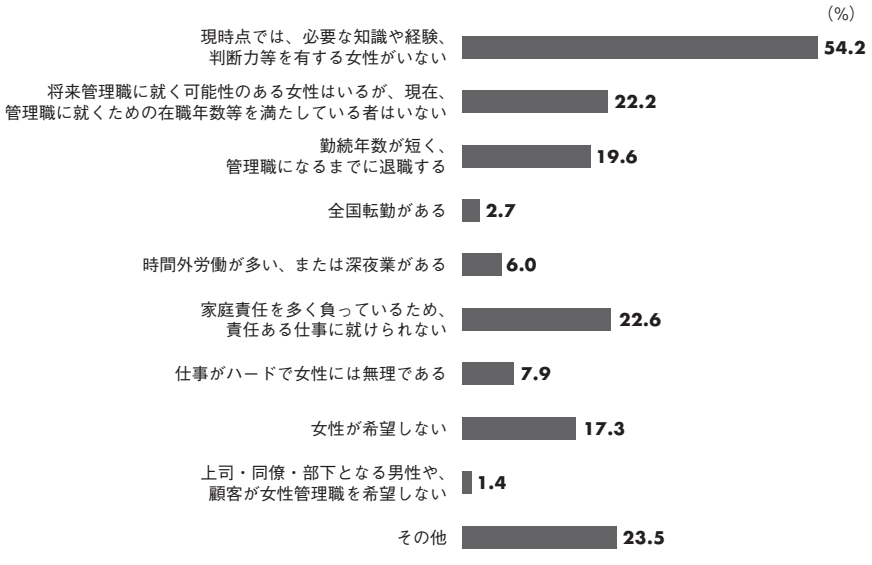
ここでのテーマは、女性を管理職まで育てる道のりの話である。
目標の設定と評価という人材マネジメントの基本を大切にすることは
もちろんだが、意外な盲点が欧州の取材で見えてきた。

REAL ANSWER 4

「女性はリーダーを希望しない」は本当か。女性の言葉ではなく知識と経験から可能性を見極める

女性管理職が増えない理由のトップは、「能力・経験・知識の不足」

●女性管理職が少ないあるいはまったくいない理由別企業割合



グラフの上から3つは、早期にスピードアップして育成すれば解決する問題。一方で、転勤や時間外労働、仕事がハードといった仕事そのものの特性に属する問題は、それほど大きくないことがわかった。

＊複数回答。対象は、女性管理職が少ない（1割未満）あるいはまったくいない役職が1つでもある企業。岩手県、宮城県、福島県を除く全国。
出典：厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」よりリクルートワークス研究所作成

日本企業では、なぜ女性を管理職にできないのか。厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」（左グラフ）によれば、その理由のトップは「現在では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいない」で、５割を超える。この理由については、前項で検討した通り、課題は明白だ。この課題を乗り越えるには、企業が必要な経験を早期に積ませる努力をする、そしてどれだけ早くその努力に着手できるかにかかっている。

同様に数が多い回答に、「家庭責任を多く負っているため、責任ある仕事に就けられない」（22.6％）、「女性が希望しない」（17.3％）がある。これらの理由が、本項で考えたいテーマとかかわってくる。

なぜ、女性は管理職になりたいと希望しないのか。欧州のグローバル企業でも、やはり同じ傾向があるという。「一般に男性はジョブディスクリプションの50％しか自分のスキルがマッチしていないと思っていても、その職務に手を挙げる。一方、女性は100％できると思わなければ、手を挙げることはありません」と、

Christine Jordi

クリスティーヌ・ジョルディ氏
クレディ・スイス
Director
Talent Acquisition and Development
Head Diversity & Inclusion Switzerland

スイス再保険のジョインソン-ロマンツィーナ氏は指摘する。女性は概して完璧に自信が持てなければ、昇進だけでなく、何事に対してもイエスと言わない。

そのうえ、出産・育児というライフイベントが視界に入ると、管理職昇進に対して慎重に考えたいという女性が増える。これらのことを額面通り受け止めると、「希望しない」というレッテルを貼ることになる。

目標設定と結果の評価で仕事のサイズを大きくする

では、どうするのか。「できる」という実感値を持たせることと、出産・育児と管理職への昇進が二律背反にならないことがカギになる。

その手法の１番目が、目標設定と結果の評価のマネジメントだ。

既述の通り、私たちは２年１単位で仕事をモジュール化し、標準５モジュールの経験で管理職に登用することが、30代で女性管理職をつくるために重要だと考えている。

２年という期間を定め、目標を明確に設定し、どれだけ成果を挙げたのか明確に測定する。その成果によって、次のモジュールではどれだけストレッチしたアサインをするのか、あるいは同じ仕事を再びさせるのかを決める。そうやって仕事のサイズを大きくし、管理職に必要なスキルを獲得する。そして、最も大事なことは本人に成長実感が醸成されることである。

さらに、たとえ女性が家庭責任を負い、育児休業を取ったとしても、「１モジュール、出産と育児に充てればいい」という割り切りにつながる。そこに「仕事も、育児も」という過度なプレッシャーはなくなる。

欧州のグローバル企業では、一定期間（たいていは１年）に目標を設定し、評価し、その結果によって次の目標を再設定する仕組みがある。結果を出せば、より大きな仕事がアサインされ、仕事のサイズが大きくなっていく（16ページ図）。これは、モジュールの考え方と共通する。

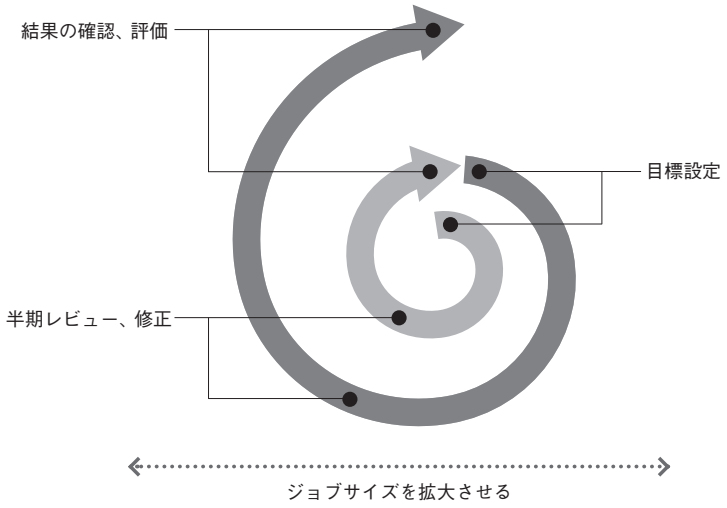
そして、ライフイベントと管理職昇進の二律背反を乗り越えるにあたっても、目標設定と結果の評価のマネジメントが効いてくる。

クレディ・スイスでは、産休中であっても、昇進はありうる。昇進の評価基準を超えていれば、産休中に昇進し、復帰後、そのキャリアを継続することが可能だ。あるいは、育児や家庭の事情で短時間勤務をしている社員であっても、昇進に影響を及ぼすことはほとんどない。その仕事で期待される成果を挙げているかどうかが重視される。「産休中であ

REAL ANSWER 5

目標を共有し、成果を評価する。達成すればより大きな仕事を。このサイクルが成長を支援する

目標設定と評価の繰り返しで、ジョブサイズを拡大させる



1回転を1年、あるいは1つの仕事に従事する期間ととらえ、そこでの目標設定と評価を明確に行う。成果を出して次の仕事に配置されれば、新しい能力とスキルの獲得につながる。

出典：Works編集部

ろうが、短時間勤務であろうが関係ありません。期待された任務でいい仕事をしているならば、昇進をさせない合理的な理由はないのです」（ジョルディ氏）

女性は机に張り付き、男性はネットワーキング

ただし、目標に対して成果を挙げることが昇進の十分条件にならないこともある、とジョインソン-ロマンツィーナ氏をはじめ、多くの取材対象者が指摘した。昇進のためには、「露出（exposure）を高める必要がある」と強調する。最近、ここに欧州の多くの企業は取り組んでいる。

「昇進に必要な３要素を、PIEと呼んでいます。それは“Performance（成果）”“Image（イメージ）”“Exposure（露出）”の３つです」（ジョインソン-ロマンツィーナ氏）。３番目の「露出」とは、「影響力のある意思決定層に知られ、出会う機会を獲得する」ことを示す言葉だ。

「女性に、昇進のためにPIEのうち最も重要なことは何かと問うと、必ずと言っていいほどPerformanceと答える。つまり、“仕事をきちんと頑張っていれば昇進する”と思っています。しかし、現実的には、昇進に影響を与える人に対して露出度を高め、“私は昇進に値する”というイメージを与えることもまた、重要なのです」（ジョインソン-ロマンツィーナ氏）

成果を大事にするため、女性はデスクに張り付いて頑張る。仕事を終えたら家庭のためにすぐ帰宅する。その間に男性はネットワーキングにも励み、「露出」を高めようとする傾向がある。この差が昇進に大きな影響を及ぼす。

女性には女性の豊富なネットワークがある。「しかし、それはプライベートを充実させるネットワーク。昇進にはそれほど有効ではありません。男性のネットワークはもっと戦略的で、ギブ・アンド・テイクが成立しているネットワークなのです」（ジョインソン-ロマンツィーナ氏）。意識しているにせよ、していないにせよ、「これをお願いするならこの人」「この人とのつながりは仕事の役に立つ」といった感覚が、ネットワークの基盤にある。

そして、実際に相手から恩恵を受けたときには、あとでお返しする互恵関係もある。

「これは、男性がつくってきた言語化されていない組織のルールです。この外側にいる女性を内側に入れ、女性が影響力を持つシニアポジションとつながり、露出を高めることが重要です。そのためには社内にネットワークをつくるのと同時に、メンタリングプログラムを行うことも有効でしょう」（ジョインソン-ロマンツィーナ氏）

REAL ANSWER 6

ネットワークの中に入り「露出」を高めることで昇進の機会を増やす

FEMALE LEADER FILE 02

「私はラッキー」。そんな女性だけがリーダーになれる社会からの脱却を

Pauline Lindwall

ポーリーヌ・リンドウォール氏

モンデリーズ・インターナショナル
Category Director Coffee France
and Southern Europe

●1984～1996年
北欧で、マーケティングやセールスとしての経験を積む
●1996年
ネスレ・ノルディックで国際プロジェクトのリーダー
●1996～2001年
ネスレ・コーヒー＆ビバレッジ・ノルディックのマーケティングマネジャー
●2001～2003年
ネスレのイギリス法人で、イノベーションコーヒーのマーケティングマネジャー
●2003～2005年
ネスレ・ノルディックのマーケティングディレクター
●2005～2008年
ネスレのインドネシア法人で、カントリービジネスマネジャー
●2008～2012年
ネスレのドイツ、オーストリア法人でカントリービジネスマネジャー
●2012年～現在
モンデリーズ・インターナショナルのコーヒー部門のフランス、西欧のディレクター

ポーリーヌ・リンドウォール氏は、モンデリーズ・インターナショナルのコーヒー部門のフランス、西欧のディレクターである。同社は食品業界の代表的なグローバル企業のクラフトフーズが、北米食品事業（現クラフトフーズ・グループ）と、グローバル・スナック事業（現モンデリーズ・インターナショナル）に分社して誕生した会社であり、コーヒー、チョコレート、ビスケット、ガムとキャンディなどでは世界最大のメーカーだ。

リンドウォール氏の職歴には、国や地域の壁がない。出身の北欧をはじめ、英国、ドイツ、インドネシア、スイスなど、世界各国で経験を積んできた女性エグゼクティブである。オファーがあった海外転勤に躊躇なく踏み出した彼女には、夫、2人の子どもという家族がいる。「私の夫は起業家。だから私の転勤に、比較的問題なくついてきてくれました」と、リンドウォール氏は話す。「私は、夫が私の転勤を許容できる環境だから、とてもラッキー」としながら、「ラッキーな人だけが昇進できるのでは女性リーダーは生まれない」とも言い切る。「これまでのキャリアを振り返って思うのは、女性が働き続け、リーダーになっていくためには、3つのサポートが欠かせないということです」

その3つとは、社会、家族、企業だ。社会は託児所の仕組みを整えるほか、「子どもを預けて働くことに罪悪感を感じるような文化的規範を変えていく責任がある」という。そして家族。リンドウォール氏の例のように、夫は妻の転勤を歓迎しなければならないときもあるし、少なくとも家事や育児の支援は不可欠だ。

「最後が、企業のサポートです。メンタリングやロールモデルの提供はもちろん、上司がキャリアの支援者であることが重要。私は上司があなたのキャリアを支援することに興味がないのであれば、会社を辞めてしまいなさいと思うくらいです」

辞めるのは難しくても、上司と合わなければ、ほかに相談できる相手を社内に見つけなければならない。そのとき課題になるのは、女性は「政治（Politics）」に注意を払わないことだとリンドウォール氏は話す。「女性は長い時間をかけて万全に準備を整えて、プレゼンテーションも完璧にこなす。でも、それだけではだめ。男性は女性が準備している間に、バーでネットワーキングしている。女性にもそのような行動が欠かせないことに気づくべきです」と指摘する。女性の努力も必要だが、男女の会社における行動スタイルの違いに気づき、その欠けている部分を仕組みで補完するような、会社としての支援も重要だろう。

女性のためのリーダーシッププログラムでは何が教えられているのか

女性リーダーを増やすだけではなく、そのリーダーシップのクオリティを上げるために、どのような取り組みが行われているのか。スイスのビジネススクールに取材した。

スイス・ローザンヌ。レマン湖畔にキャンパスを構えるIMDは、フィナンシャル・タイムズのビジネススクールランキングで、2012年と2013年の2年連続、エグゼクティブ・プログラム部門における世界1位の評価を獲得したビジネススクールである。このIMDのプログラムのなかに、Strategies for Leadershipという女性のみを対象とした4日間のプログラムがある。10年も前から設置されているプログラムであるが、現在このプログラムを主催するIMDのProfessor of Leadership、ギンカ・トーゲル氏は、「2010年にこのプログラムを担当することになった当初、違和感を隠せなかった」という。

「着任したとき、なぜ女性だけを対象にするのか。もし自分が企業の人事責任者で、女性のリーダー候補がこのプログラムに行きたいと申し出たら、『男性も参加するほかのプログラムにしてはどうか』と言うのではないか、と思ったのです」とトーゲル氏は告げる。女性リーダーだけが対象だというならば、女性だけが参加する意義が明確でなければならないと考えたトーゲル氏は、徹底的な文献調査により、「リーダーに必要な能力・スキルのうち、男性よりも女性のほうが苦手としていること、女性がそれを学ぶことでよりよくリーダーシップを発揮できるもの」をリストアップした。

「このプログラムを、ほかの一般的なセッションをすべて排除して、女性が学ぶことで高い効果を得られるものにフォーカスした構成に変革しました」（トーゲル氏）

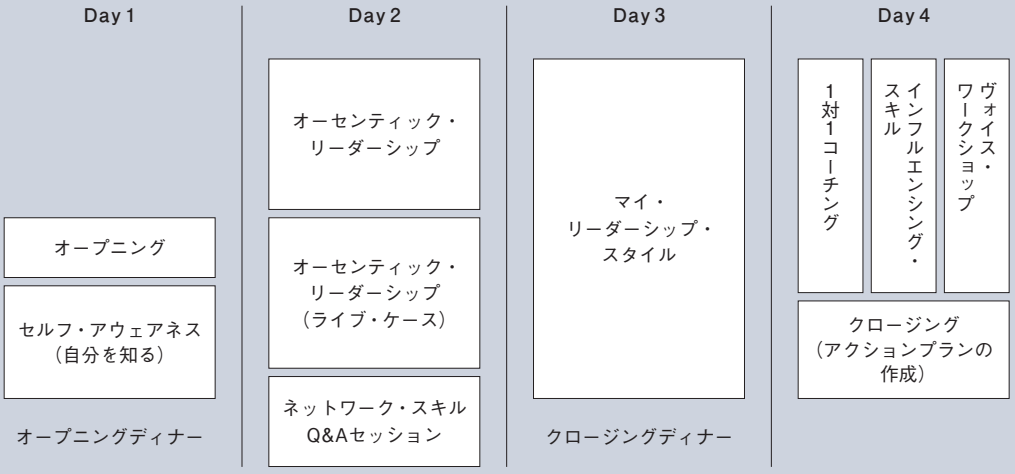
ギンカ・トーゲル 氏
IMD
Professor of Leadership

ドイツのライプツィヒ大学、英国のロンドンビジネススクールPhD。専門は組織行動とリーダーシップ。IMDで教鞭を執るほか、ドイツ、スイス、フランスなど欧州のグローバル企業でリーダーシップ開発プログラムの講師を務める。

女性リーダーこそが身につけたいスキルがある

初日の午後は「セルフ・アウェアネス」から始まる。自分がどのような人間であるのか、強みと弱みは何なのかを再確認する欠かせない導入だ。2日目は「オーセンティック・リーダーシップ」というプログラムだ。聞きなれない言葉だが、オーセンティック（Authentic）は「真実の、

IMD　Strategies for Leadershipのプログラム



初日が午後から始まるのは、欧州中からやってくる参加者が、前泊しなくても定刻に集えるようにするため。定員は36名。2日目の午後からは6人ずつの小グループに分かれて活動する。各グループに1人のコーチがつき、プログラムの最後まで伴走する。

出典：IMDをもとに編集部作成

本物の、正直な」といった意味を持つ。オーセンティック・リーダーシップは「偽りのない状態で発揮する、本心からのリーダーシップ」というような意味になろうか。

なぜ、これが女性に特有の課題になるのか。トーゲル氏は指摘する。「女性のリーダーは、ロールモデルもいないなか、ともすれば男性リーダーの『真似』をしてしまいがち。しかし、そうした振る舞いで本当に人を動かすことはできないのです。真似をしている間は、その人が正直で誠実であるようには見えないからです」

2日目の午後からはコーチを交えて、参加者が持ち寄ったケースを題材にオーセンティックなリーダーシップを発揮するとはどのようなことなのかを体得していく。持ち寄られるケースは「仕事で直面した困難」。具体的には、あるプロジェクトを任せてもらえなかった経緯、昇進が見送られたケース、上司にコミュニケーションの稚拙さを指摘されたケース、などだ。

たとえば、女性は質問をするのが苦手で、概ね男性の4分の1以下しか質問をしないのだという。「自分が昇格すべきではないかと思ってもそれを上司に聞いてみたことがある女性はほとんどいません。一方で男性は、自分が昇進するのはいつなのか、なぜ今昇進しないのかを上司に聞いている。参加者の女性に『どうして上司にそう聞いてみないのですか』と質問すると、『確かに。考えてみたこともなかった』と答えが返ってきます」（トーゲル氏）

こうして、参加者たちは「もっと質問してもいいのだ」「もっと主張してもいいのだ」「もっと自信を持ってもいいのだ」ということに気づき始める。

真のリーダーシップは自信を持つところから始まる

プログラムを通じて、参加者は「正しい自信」「正しい自己主張」「正しいセルフイメージ」という能力を獲

男性リーダーの「真似」をしているうちは、本当に人を動かすことはできない。その人が正直で誠実であるようには見えないから

女性リーダーたちがもっと上位のポジションで経験を積み活躍するようになれば、その人たちをロールモデルに若い人たちが続いていく

得していく。「女性のリーダーたちは、“正しい自信”というものを持たなくてはなりません。自分が今ここに立っているのは自分にその資格が備わっているからだということに自信を持てれば、自然にその場をコントロールするのは自分であると思え、リーダーらしく振る舞えるようになるのです。このときに初めて、男性の真似ではない、オーセンティックなリーダーシップが発揮できたことになるのです」（トーゲル氏）

3日目は「マイ・リーダーシップ・スタイル」というセッションで、丸1日戸外で学ぶ。全プログラムを通じて、講義を極力排し体験を重視する構成だが、この日は厩舎に出かけ馬とともに過ごす中で、自らのリーダーシップスタイルに対する理解を深める、まさに体験から学ぶプログラムになっている。「馬は非常に正直で敏感な生き物です。そして彼らは即座に反応してフィードバックをくれます。それが馬を使う理由なのです」（トーゲル氏）

馬にいうことをきかせようとするならば、馬に命令する前に、信頼関係を構築しなければならない。そして、自分自身の不安のレベルがどの程度なのか、どれくらい場を支配する力があるのか、影響力を及ぼす方法を知っているのか、ということを理解しなければならない。

「馬との交流は、それぞれの参加者のリーダーシップスタイルのメタファーなのです。馬ばかりではなく人間のフォロワーも、リーダーに触発され、勇気づけられなければその人についていこうとはしないのですから」（トーゲル氏）。こうしたさまざまなエクササイズを通じて本心からリーダーシップを発揮できるようにマインドセットを変革していくのがこのプログラム全体の目的だ。

写真提供／IMD

プログラムには欧州のみならず、アジア、中東、南米など、世界中からリーダー、リーダー候補の女性たちが参加する。近年は日本からの参加者もいる。

コンフォートゾーンから飛び出すための安心感

最終日はプログラムを一緒にすごしたコーチによる1対1のコーチングを受けつつ、それ以外の時間を使って、「ヴォイス・ワークショップ」「インフルエンジング・スキル（影響力）」といったセッションで学ぶ。「参加者には、第一に、自分たちは安全なのだという確信を与えたいのです。その安心感を提供するのにはコーチの存在感が有効です。参加者がより一体感と安心感を持てるというので、コーチ陣は女性のみで構成しています。コーチは、すべてを理解してくれると同時に、変化を生むためにコンフォートゾーンを飛び出し、困難な選択にも立ち向かうよう後押しもしてくれる、母のような存在なのです」（トーゲル氏）

最終日のクロージングセッションでは、参加者がアクションプランを作成する。「今から3カ月以内に昇進する、と目標を立て、実際に3カ

高いポジションにいる女性でも、まだこれができない、と不安になっていることが多い。「自分自身を信頼している」という感覚が必要

月後に昇進した、と報告をくれる参加者もいます。そして、このプログラムは『自己変革』だったと言ってくれるのです。女性リーダーの数は、もちろんまだまだ少ないのですが、今いる女性リーダーたちがもっと上位のポジションに就き、そこで経験を積み活躍するようになれば、その人たちをロールモデルに若い人たちが続いていきますから、加速度的に女性リーダーが増えるでしょう」(トーゲル氏)

コンフォートゾーンを飛び出し、新たな世界で活躍するプログラムの卒業生に、ドイツの化粧品メーカー、コスノヴァのGeneral Manager、クリスティーナ・オスター-ドーム氏がいる。

オスター-ドーム氏は2000年まで大手化粧品会社のコティでマーケティングを担当していた。低価格帯のカラーコスメという領域での新しいラインを経営陣に提案し、市場テストでも上々の結果を得ていたが、最終的な経営判断では、上位価格帯の自社商品とカニバリゼーションを起こす可能性があるという理由で事業化は見送られた。彼女は、この新しいラインに絶対の自信があったので、コティを退社し、自ら起業する道を選んだ。2001年設立のコスノヴァは、今や300人の従業員が働き、全世界に2万店の取り扱い店舗を持つ、「低価格カラーコスメ」というマーケットで高い存在感を持つ企業に成長した。

「成功するには『自分自身を信頼している』という感覚が必要です。高いポジションにいる女性でも、自分はまだこれができない、何かが足りていないと不安になっていることが多いのです。私は今もコーチについてもらって、自分のビジネスを大きくしていくために必要な自信と強い信念が揺らがないように、コーチングを受けています」(オスター-ドーム氏)

ビジビリティを高めて機会を呼び込む

トーゲル氏は、女性リーダーが増えるためには、ほかにも必要なことがあると考えている。トーゲル氏はたとえば弁護士などの専門職として高い能力を持つ女性たちに、ビジネス領域の知識を獲得させ、外部取締役として企業経営にかかわれるようになってもらうためのプログラムを開催している。

「私がさまざまなプログラムで出会う参加者の職務経歴書をヘッドハンターに見せると、感嘆の声が上がります。女性のエグゼクティブやボードの候補がいないのではない。存在を知られていないのです。一度その存在を認知されたら、必ず機会がやってきます」(トーゲル氏)

トーゲル氏は「Visibility」という言葉を使った。直訳すれば認知度・知名度であるが、つまり、その存在を知られていることだ。これは先に述べた「Exposure」とも通じる概念である。偽りのないリーダーシップを身につけた女性たちの存在が企業、社会で認知されていくこと。女性リーダーが増えるためにはこのプロセスを欠かすことはできない。

偽りのないリーダーシップを身につけた女性たちの存在が企業、社会で認知されていくこと。女性リーダーが増えるためにはこのプロセスが欠かせない

3

シニア期

女性トップリーダーを いかに本気で増やすか

女性リーダー育成の最終段階、女性のエグゼクティブをいかに誕生させ、本気で増やすかをともに考えたい。「孤独」にさせないこと、キャリアに直接影響する支援をすることが、誕生の後押しをする。

REAL ANSWER 7

メンタリングだけでなく、スポンサーシップ。影響力を持つ支援者の存在が欠かせない

メンターとスポンサーの違いは、キャリアに対する影響力

●メンターとスポンサーの違い

メンター	スポンサー
どのようなポジションの人でもなれる	組織に対して影響力のあるシニアマネジャーでなければならない
エモーショナルな部分でのサポートをするほか、どのように状況を改善するのかなどをアドバイスする	直接的に、スポンシーの昇進を支援する
ロールモデルを提示する	スポンシーのキャリアの助けになるよう、ほかのエグゼクティブに対する露出を高める
メンティーに対し、ネガティブな「社内政治」を学ぶ支援をする	スポンシーに、チャンスやチャレンジングなアサインがあるということを認識させる
メンティーの強みの自覚や自分に価値があるという感覚を高めるように努力する	スポンシーを、ネガティブな評判などから守る
メンティーの人間的かつプロフェッショナルな成長にフォーカスする	スポンシーに適切な機会が訪れたとき、そのポジションに就くことができるように支援する
——	スポンシーのキャリアに対するアドバイスをする
——	スポンシーのビジビリティを高める

出典：“Sponsorship VS Mentoring”Swiss Re, Diversity & Inclusion

女性エグゼクティブの誕生を促すために私たちは、管理職として成果を挙げた女性を、役員の個別管理下に置くことを重視している。端的に言えば、「次世代リーダー候補にきちんと女性を入れてください」ということだ。女性を特別扱いすべき、と言っているわけではない。

「心の支え」から直接的なキャリアの支援へ

問題は、日本企業では、次世代リーダー育成のためのタレントマネジメントがまだ有効に機能していない点にある。

タレントマネジメントシステムとは、優秀な人材をできるだけ早期に見つけ、適切なアサインによって育て、リーダーにしていくことだ。これが存在する欧州企業であれば、女性もより上位のポジションまで常に候補者がいる状態、つまりリーダーシップパイプラインがつながっている状態であろうと考えていた。ところが欧州でも、「女性リーダーシップパイプラインは、依然弱い」と多

くの企業で聞いた。

しかし、パイプラインではないが、同様に人を引き上げていく概念が、最近、ダイバーシティ推進の世界で大きなトピックとなっていることを知った。それは、「スポンサーシップ」である。「フランスのビジネススクール、INSEADのハーミニア・イバラ氏が“メンタリングを再考し、スポンサーシップにフォーカスしよう”と提唱したのが始まりです。メンタリングは社会心理学的な側面からメンティーをアドバイス、サポートするもの。一方、スポンサーシップは、スポンサーの支援が、スポンシーのキャリアに直接影響するもの。そこが最も異なる点です」と、スイス再保険のジョインソン-ロマンツィーナ氏は説明する。

イバラ氏は、女性はメンタリングを受けていたとしても、男性よりもキャリア形成へのインパクトが小さいことに気付いた。彼女はさらに掘り下げ、男性と女性の間のメンタリングの差を発見したのである。

男性のメンターは、組織のより高いポジションにいる人が担う。だからこそより意思決定に影響を与え、メンティーのキャリア形成において「てこ」の役割を果たし、ポジティブな支援につながる。

女性の場合は、それほど高いポジションのメンターを持っていないことが多い。組織での影響力は小さく、その関係性は個人的な成長にかかわるアドバイスを基盤とする。この意味するところは、リーダー層への「露出」や影響力のあるネットワークへのアクセスという、キャリア形成の2つの重要なファクターを、女性は男性ほど享受できないということだ。「もちろん、スポンサーシップは昇進の約束ではありません。スポンサーとスポンシーが明確なゴールに向けたロードマップを描き、スポンサーがその実現に尽力することです。男性が自然にやってきたことを、女性に提供したいと考えています」(ジョインソン-ロマンツィーナ氏)

女性リーダー育成の手段とするために、既に多くの企業が実践するメンタリングプログラムに少し変更を加える提案をしたい。

メンターは、多くの欧州企業のように、階層が2つ程度上の層、つま

REAL ANSWER 8

たった1人のトップリーダーでは不十分。一定数存在してはじめて期待した効果を手にできる

Barbara Rigassi

バーバラ・リガシ氏 (右)
ゲットダイバーシティ
Founder, Managing Partner

ミシェル・エティエンヌ氏 (左)
ゲットダイバーシティ
Founder, Managing Partner

Michèle Etienne

REAL ANSWER 9

「露出」を高めるために企業の内と外で仕掛ければ、女性が登用される機会は必ず増える

り女性リーダー育成のメインターゲットとなる課長クラスの女性に対しては、役員クラスになるように設定すること。エグゼクティブは多くの場合、組織に対して大きな影響力を持っているし、また、影響力を持つ人を多く知っている。彼らの役割に「スポンサー」的な要素を加えることが、女性たちのキャリアのアクセルを踏むことにつながっていくからである。

1人では目立たない女性をつないで「露出」を高める

このような努力を重ねても、女性エグゼクティブを自社で生むのは決して容易ではない。外部の女性をボード(*)メンバーに入れたいという企業の要請に応える企業が、スイスの首都ベルンにある。ゲットダイバーシティがそれである。

創業者であるバーバラ・リガシ氏とミシェル・エティエンヌ氏は、あるヘルスケア系の大企業のボードメンバーとして出会った。そのとき2人とも、多くの同僚から「女性でボードメンバーに入れられる人材はいないか」と問われた。それがビジネスの種になった。「女性のボードメンバーを企業に紹介する会社をつくろう」と。

彼女たちの主張はこうである。スイス国内だけでも、ボードメンバーになりうるスキルと能力を持った女性はたくさんいる。しかし、彼女たちは「露出」が少ない。高いポジションに就く準備ができていることを知られていない。「だから、私たちが彼女たちのプロモーターの役割をする。スイスのビジネス界にも、有名な女性はいます。しかし、それは一握りで、メディアに登場するのはいつも同じ人。ですから、そうではないアプローチで、世に認知されていない候補者のネットワークをつくりました」(リガシ氏)

ネットワークは当初、2人の知人・友人から始まった。そして、その知人・友人の紹介で数を増やした。スイス国内の企業でシニアポジションに就く女性だけではない。起業家、科学者、専門家もいれば、グローバル企業に勤務し、国外で働く女性もいる。「常に人数は100人。マネジメント経験もあって、ボードに入る"準備"が十分にできた、適任の女性たちです」(エティエンヌ氏)

同社の活動の興味深い点は、単独の企業内では数が少なく目立たない女性をつなぎ、その「露出」を高めていることだ。「クライアントに紹介する候補者のうち、"女性は少なくとも半分"と設定しています。女性だけに限定するよりは、クライアントの幅が広がるし、男性に決まったとしても、効果はあります。数社を兼任しているボードメンバーも多く、"別の会社で探しているんだけど、この間候補に挙がった女性はどうかな"と声がかかる。"露出"が高まれば、確実に機会が増えるのです」(エティエンヌ氏)

年に1度、ネットワークの100人の女性を集め、そこに100人のクライアントの意思決定権を持つ人を招き、交流を深める会を催す。「すると、今度はいつやるのか、という声をいただきます。一度、彼女たちのすばらしさに触れれば、皆、興味を持つのです」(リガシ氏)

1人の女性エグゼクティブでは多様性につながらない

安倍政権のスローガンは、「少なくとも1人の女性役員を」である。しかし、本来的には「1人では十分ではない」と企業、女性リーダーたちは口を揃える。女性1人では「露出」はあくまで「点」にすぎない。たった1人では、女性のリーダーシップパイプラインはつながらない。

そして、1人がシニアポジションに就いても、ダイバーシティの本来の意味は達成できない。「10人のリーダーシップチームのうち、女性1人では、異なる視点の披露を躊躇するし、また、傾聴されないこともある。豊かなダイバーシティを実現するには、異なる視点が重視されなければなりません」(ロシュ、アヨウビ氏)

赤十字国際委員会のトップマネジメントは、男女半々で構成されている。これは、同委員会のCEOによる英断であり、ダイバーシティを重視するという強烈なメッセージとなっている。

＊欧州企業のボードとは、社外取締役と監査役による経営監視組織であり、執行役により構成されるエグゼクティブコミッティーとは役割を大きく分けている。

FEMALE LEADER FILE 03

「あなたに適切なポジションであり、成長を信じている」という言葉に背中を押された

広告代理店で約15年経験を積んだあと、マーケットリサーチ会社に転職。その2年後、広告と市場調査という2つの異なる専門性を買われ、カトリーヌ・ラフォン氏はイプソスで働くことになった。イプソスは世界有数のグローバルなマーケットリサーチ会社だ。現在、ラフォン氏が担うのは、重要顧客であるP&G担当部門のグローバル・プレジデントだ。ラフォン氏はフランス・パリの出身。イプソスに入社時、スイス・ジュネーブに移った。2014年7月には、米国への転勤が待っている。そこには教師である夫と子どもを伴う。

「これまでを振り返ると、昇進するたびに、ストレッチが必要でした」と、ラフォン氏は振り返る。たとえばイプソスでクライアント・サービス・ディレクターからマネージングディレクター（MD）に昇進したとき。前者はクライアントであるP＆Gのいくつかのブランドに対しての責任を担っていた。顧客に寄り添い、ニーズを深く知ることが何よりも重要だった。一方で、後者のMDになると、クライアントファーストの精神は同じだが、売り上げや利益、人材の採用や配置などにもすべて責任を負う。「より戦略的で、財務的。新しい仕事によって、きたえられました」

ストレッチにあたっては、「会社の研修は、知識と自信を身につけるには欠かせない」としながらも、「やはり現場での実践による学びのほうが大きい。経験がないことだから失敗する。でも、成長もします。そのポジションを経験するための100%の力を持っていなくても昇進させることは、大きな投資をしてくれているのだと思います」と強調する。「会社としてすべきことは、男女にかかわらずスキルとポテンシャルのある人材を、学んで成長することを信じて昇進させること。特に女性は自分の能力を過小評価しがち。女性に対して、あなたがこのポジションに適切な人材だと強く訴えることも必要です」。また、「そのような自信を得るには、自分の可能性を信じてくれるスポンサーの存在が必要」とも話す。

キャリアの途中で、スキル、パフォーマンスと同時に自らの「露出」を高めることの重要性にも気づいた。「どんなに頑張っていても、それを誰も知らなければ、ずっと同じポジションのまま。女性には、男性ほどネットワークに費やす時間がない。私自身はたとえば、全社員向けのニュースレターで、私の成果であり、同時に他国や他地域で展開できることを発表するようになりました」。気づいたきっかけは、ある上司からは、自分のやったことに“ノイズ”をつくりなさいと言われたこと。それは単にネットワーキングをして名前を売るのではなく、自分の成果に注意を喚起しなさいということだった。ラフォン氏のリーダーへの道には、パフォーマンスに向いていたラフォン氏の視界を、「露出」へと広げた上司の支援が不可欠だったことは間違いないだろう。

カトリーヌ・ラフォン 氏
イプソス
Global President, P&G

●1990～2004年
フランス・パリの広告代理店のクライアントマネジャー、ディレクター
●2004～2006年
パリのマーケットリサーチ会社で、消費者リサーチのトップ
●2006～2008年
イプソスのスイス・ジュネーブオフィスでクライアント・サービス・ディレクター
●2009～2013年
マネージングディレクター。同じくスイスで、P&G向けのEMEA（欧州、中東、アフリカ）の責任者
●2014年～現在
P&G担当部門のグローバル・プレジデント。米国勤務が決定

Catherine Lafont

「欧州の特別な努力」と「日本の偶然」に見る日本企業がこれからとるべき道とは？

ここまで、欧州グローバル企業の女性リーダーを増やす取り組みについて見てきた。
日本企業の事例研究の結果と比較しながら、日本企業が女性リーダーを育むためになすべきことを模索する。

研究報告

日本の女性トップリーダーたちは途切れないアサインと評判によって生まれた

日本でも、数は少ないが、一従業員からスタートし、取締役や執行役員など、高位のポジションに登用された女性も出てきている。どのようにして彼女たちはトップリーダーになりえたのか。その時どきで、組織はどのようにして彼女たちをマネジメントし、昇進させ、そして成長を支援してきたのか。リクルートワークス研究所前主任研究員・白石久喜氏が、11人（日本企業９社10人、米国系企業１社１人）の女性へのインタビューを通じて明らかにしようと試みた。

白石氏は、2つの仮説を持って調査に臨んだ。「日本企業で女性がリーダーになりにくい理由は2つあると考えていました。1つは、女性は男性に比べ、適切に評価されていないのではないか。2つ目は、日本の評価方式が積み上げ方式であり、それが女性には不利なのではないか、ということです。しかし、実際にはこれらはほぼ否定されました」と、白石氏は話す。つまり、調査の結果、女性リーダーたちは「個人の属性にかかわらず、業績そのものをきちんと評価されており、連続的に成果を挙げてきたことで積み上げ評価の風土のなかでも評価されてきた」のである。

白石久喜氏
一般社団法人社会人材学舎社会人材研究所
（前 リクルートワークス研究所主任研究員）
2001年よりリクルートワークス研究所にて、定量データ分析を中心とした人材マネジメント研究に取り組む。近年は、事業創造、グローバルをキーワードに組織構造と人材マネジメントの研究を行う。2014年4月より現職。

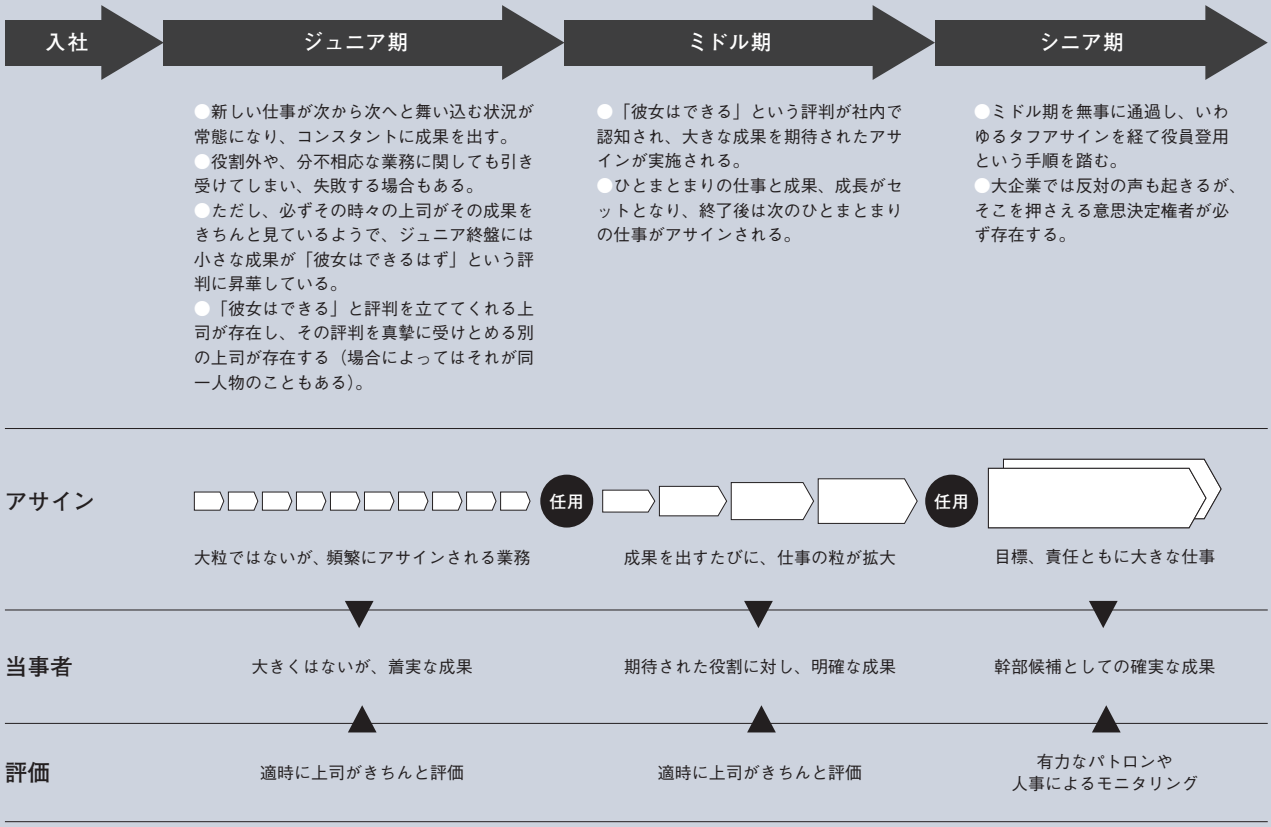
「評判」を立ててくれる人の存在が欠かせない

インタビューの分析の結果から見えてきた、ジュニア期、ミドル期、シニア期のそれぞれで、女性リーダーたちが所属していた組織における、仕事のアサインと評価の仕組みの特徴が次ページの図である。「ジュニア期には仕事が次々と舞い込み、途切れなくそこそこの規模と責任の業務に携わっています。リーダーに任用されたあとのミドル期には大きな成果を期待されたアサインが行われますが、期待に合った成果を挙げることで、次にアサインされる仕事の規模が次第に大きくなります。そして、シニア期には役員にふさわしいのかを判断するため、チャレンジングなアサインがなされ、そこで業績を出したことにより役員に登用、ということになるのです」（白石氏）

欠かせないことは、「評判」を立ててくれる人が常に存在することだという。「ジュニア期に“仕事ので

調査概要：2013年9月から10月、11人の女性トップリーダーへのインタビューを行った。現在のポジションである、役員ないしは執行役員に至るまでの職歴と業績を振り返ってもらい、①誰に、何が、どのように評価されてきたか、そして②その業務はどのような形でアサインされたかを中心に、各人のキャリアを過去にさかのぼる形で語ってもらった。インタビューの対象者は、上場企業の役員録をもとに、女性役員を抜き出して作成した名簿から選んだ。選択に際しては、社外取締役、創業者とその親族、大学や官公庁など産業社会の外から役員に任用された人を除いた。また、実際の訪問の可否を考慮し、東京とその近郊に常駐する人に限定した。

ジュニア、ミドル、シニア期の評価の仕組み



出典：白石久喜（2014）「女性トップランナー昇格の実態」

きる若手”という評判が立ち、ミドル期には“彼女はできる”という確固たる認知となり、より大きな規模のアサインを呼ぶことになるからです」（白石氏）

調査対象者の1人、ヤフー常勤監査役（前東芝メディカルシステムズ常務執行役員マーケティング統括責任者兼経営監査室長）の鬼塚ひろみ氏（後出）のキャリアは典型的だ。鬼塚氏が東芝に入社したのは1976年。「電話ひとつを例にとっても、“男を出せ”と言われた時代でした」と鬼塚氏は話す。そんななかでも、執行役員になるまで、次々と仕事を与え、成果を出せば「評判」を立ててくれる上司が常に存在したという。

最初の仮説の答えに戻れば、一つひとつのアサインで成果を出したことが評価され、それを積み上げてきた女性たちがリーダーになっている。そこに、男女の差はないともいえる。では、なぜ日本企業に女性リーダーは少ないのか。

仕事のアサイン→業績→評価の仕組み化が求められる

「“仕事のアサイン→業績→評価”のサイクルが回ることが、ことのほか重要であることが見えてきました。日本企業の大きな課題は、このサイクルが仕組み化されていないことではないかと思うのです。私がインタビューした女性たちは、偶然にこのサイクルが回る環境に置かれていたにすぎません」（白石氏）

仕組み化のために、日本企業がなすべきことは何か。白石氏はこう答える。「まずはジュニア期に、成果を出しうる機会を可能な限り多く提供することです。ジュニア期の小さな業績の積み重ねで得た評判が、リーダーへの任用やその後の計画的なアサインに大きく影響するからです。そして、評判を形成するためのマネジャーの意識改革や仕組みづくりも欠かせないでしょう」

ディスカッション

「欧州の特別な努力」と「日本の偶然」は一致するのか。相違点は何か

日本企業で女性リーダーが偶然とはいえ誕生した組織のありようと、欧州企業が女性リーダーを増やすための取り組みには、共通点があるだろうか。これから日本企業がとるべき道を詳らかにするため、現ヤフー常勤監査役の鬼塚ひろみ氏に、白石氏、欧州企業の取材をしてきたリクルートワークス研究所主任研究員・石原直子が聞いた。

石原●欧州企業の女性リーダー育成の要諦を振り返ると、白石さんの日本企業の研究と、かなり一致点が多いように思います。ジュニア期には経験の「幅」を広げる短期間でのアサインをすること、ミドル期には目標設定、結果の評価、目標の再設定のサイクルを回すこと、そして、この頃から「露出（Exposure）」を高めることが必要になり、シニアポジションに就くためには役員クラスからのスポンサーシップが欠かせなくなります。ただし、「評判を立てる」ということと「露出を高める」ということは、少しニュアンスが異なるのかもしれません。

白石●鬼塚さんも含め、私が話を伺った女性トップリーダーは、決して自らの認知度を上げよう、「露出」を高めようとはしていませんでした。「PIE」（16ページ参照）でいえば、明らかにPのPerformanceを出すことに注力していたように思います。あくまで「評判」は周囲が立ててくれるものであって、本人が意識して高めようとするものではなかったと思います。

鬼塚●私はPに忙しすぎて、I（Image）やE（Exposure）まで気が回らなかった、というのが正直なところでしょうか。日本企業の場合は特に、露骨に「自分はこれをやった」「こんな強みがある」と強調するのは、文化的になじまないかもしれません。

「露出」を高めることを意識すべきは組織側

石原●日本の男性リーダーはどうでしょうか。「露出」は意識していないと思われますか。

鬼塚●それはよくわからないです。ヤフーという新興企業に勤めてあらためて思うのは、若いうちに才覚のある人を見つけて、仕事を任せて早く育てることはとても大事なことです。伝統的な日本企業は下積み期間が長い。早期選抜はありますが、それが男性ばかりに偏っていて、明らかに女性が選ばれにくいのであれば、女性の「露出」を高めることを意識したほうがいいといえるのかもしれません。

石原●鬼塚さんの場合は、「露出」を意識していなかったにもかかわらず、なぜ昇進されたと思いますか。

鬼塚●自分をことさらアピールしたことはありませんし、私の場合は、常に道を切り開いてくれた人が周りにいたという幸運に恵まれていたからでしょう。

白石●どんな方たちでしたか。

鬼塚●たとえば、入社当時の上司は、「前例のしばりをはずす」ことに奔走してくれました。まだ「女性に海外出張させるのは前例がないからダメ」という時代。それに対して、「前例がなければつくる」と言って社内に掛け合ってくれました。主任時代の上司は、男女関係なく仕事を与え

Onitsuka Hiromi

鬼塚ひろみ氏

ヤフー常勤監査役
（前 東芝メディカルシステムズ常務執行役員）

●1976年　東芝入社。国際事業部に配属。医用機器の輸出を担当
●1987年　国際事業部が解体し、医用機器システム事業部に編入
●1990年　医用機器事業部の検体検査事業グループに異動。海外事業を担当
●1999年　東芝の社内カンパニー制導入により医用システム社に名称変更
●2000年　東芝医用システム社、那須に集約
●2003年　東芝メディカルと東芝医用システム社が合併し、東芝メディカルシステムズとなる。東芝メディカルシステムズCNET事業部 部長
●2005年　検体検査システム事業部長
●2009年　常務執行役員マーケティング統括責任者兼検体検査システム事業部長
●2010年　常務執行役員マーケティング統括責任者兼経営監査室長
●2011年　非常勤嘱託、その後退社
●2012年　ヤフー監査役

る人で、確かに仕事はハードでしたが、海外を中心とした仕事の幅が一気に広がりました。

白石●鬼塚さんの話を伺うと、上司たるマネジャーの意識改革は本当に重要ですね。プレーイングマネジャーが多いこともあって、自身の成果のアピールに必死になっていることが少なくありません。女性の部下の評判形成に役立つ機会の提供とともに、マネジャー同士、あるいはよりシニアポジションにある人たちとの会話のなかで、彼女たちの業績をきちんと説明することが求められると思うのです。

お互いを知り合う機会づくりを

鬼塚●同様に、マネジャーに求められるのは、確かな「目」です。それはどんな「目」か。「女性」という括りで十把一絡げにせず、それぞれの個性や強みを見極められる「目」です。そういう上司であれば、その人、そのタイミングに適した育成、登用ができるのだと思います。

石原●それにあたって、多くの日本企業は、人材を“層”で扱う一律の人材管理に慣れてしまっているのが大きな課題です。そもそも、一人ひとりを見ることが苦手になってしまっています。マネジャーに、個人にしっかり向き合い、適切にマネジメントするスキルを身につけてもらうことが要求されているのではないでしょうか。

鬼塚●個人に向き合うことに慣れていないと、男性を優先して登用することになりがちです。男性のマネジャーにとっては、男性の部下のほうが理解しやすいですからね。逆に女性は、「露出」を意識する必要はなくても、自らの考え方や志向を開示するなどコミュニケーションを図る努力が必要だと思います。

石原●組織として、理解し合うためにできることは何でしょうか。

鬼塚●ヤフーでは、マネジャーとメンバーの対話に力を入れています。週1回、30分は必ず個別に時間を取って、仕事の振り返りなどをすることがルール化されているのです。ですから、とても風通しがいい。男女、年齢、年次に関係なく皆が自由に発言して生き生きと活動しています。お互いを知る機会を多く仕込む工夫は、伝統的な大企業でも見習うべき点があるでしょう。

REAL ANSWER 10

日本の育児休業期間は長い。これ以上長くするよりも一刻も早く現場に戻れる工夫を

「育児休業を３年に」と真剣に議論されたことがあった。しかし、世界的に見ると、日本の育児休業期間は長いし、３年間のキャリアの空白は「長すぎる」と私たちは考えている。

特に現在の一律年次管理を基本とする日本企業の人事システムにおいては、３年の空白は「遅れ」でしかない。長期雇用を前提とした「ずっと走り続ける人が昇進する」仕組みから、９ページで述べた２年程度の短距離走を繰り返すモジュール型管理に変えることで、この課題は解決されるであろうが、やはり空白は２年程度が限界ではないか。３年も仕事から離れれば、スキルは落ち、陳腐化する。戻るのにかなりの時間を要する。同様の理由で、たとえ早く復帰しても、仕事の量だけでなく質を限定した職務に配置することも危険だ。女性のキャリア形成を考えたとき、育児休業を長くしたり、時短勤務で周辺的な業務だけを任せたりするよりも、育児をしながら仕事の質を下げずに働き続ける仕組みを構築することのほうが肝要である。

託児所は数と、選択肢の豊富さがカギに

では、欧州のグローバル企業では、どんな仕組みを構築しているのか。

１つは、保育支援の充実である。ダイムラーでは、母親が働き続けるための施策にも力を注ぐ。ドイツ国内の13の託児所で、約700人の従業員の子どもを預かっている。「朝７時から18時、19時まで開いています。閉まるのは年間10日のみです」（シュバルツェンバルト氏）

クレディ・スイスのスイス国内の拠点では、会社に近接した保育施設と、従業員の自宅に近接した保育施設の両方に補助金を出している。「家の近くに預けたい人もいれば、オフィスのそばに子どもを置きたい人もいる。ニーズにできるだけ応えることが重要だと思っています」（ジョルディ氏）。日本企業に社内託児所ができたとき、「子どもを満員電車に乗せてくるとは」という声が挙がったことがある。一方で、昼休みに子どもを見に行きたい親もいる。そうした課題を解決する１つの手法であろう。

それらの効果を、シュバルツェンバルト氏はこう話す。「１年、２年と育児休業を取っていた女性たちが、半年で戻ってくる決意ができるようになりました。また、子どもを産む時期と、ファースト、セカンドレベルのマネジャーに昇進させようとする時期が重なります。昇進と出産の両立が可能になりました」

そして、日本との最大の相違点は、働き方のフレキシビリティの担保である。

4 キャリアを阻害しない両立支援をどう実現するか

育児との両立支援は、単なる働き方の変革ではない。
現場マネジャーの教育がカギを握るその本質とは？　両立支援を突き詰めて考えることで、日本企業が抱える根本的な課題が見えてきた。

働き方のフレキシビリティを高めても、明確なゴールと成果の測定で高い職責は果たせる

週4日勤務のマネジャーは決して珍しくない

33ページに登場するユニリーバフードソリューションズのクラウディーヌ-サチ・ミュンガー氏は、スイスのセールス部門のカントリーマネジャーという重責を担うが、２児の母でもある。そんな彼女は、週４日勤務のフレキシブルワークを実践している。だいたい朝７、８時から18時の勤務。日本的感覚ではそれほど長時間労働ではなく、夜、子どもが寝てから自宅で仕事をすることはときどきある、という程度だ。

よりフレキシブルな働き方をする人もいる。同社のある部門のHRディレクターの役割は、２人でシェアされている。１人は月火水の勤務。もう１人は水木金の勤務だ。水曜日にお互いの仕事を共有している。

こうしたフレキシブルな働き方を許容する企業は多い。クレディ・スイスも、「早くから働いて早く帰っても構わない。家で働いてもかまわない。子どもの休みに合わせ、よりフレキシブルな働き方にも合意しています。私たちのオフィスのいくつかには、既に全員分の机がありません」（ジョルディ氏）

なぜ、こんな働き方が可能なのか。これらの企業には、根本的に長く働くことは「いいこと」「評価に値する」という概念がないのである。

アウトプットで評価できれば部下の早い帰宅が可能に

「私がどんな働き方であっても、私の目標を達成していれば、会社にとっては何の問題もありません。私の部下に対しても同様に考えています」と、ミュンガー氏は言う。グローバル企業の場合、部下が同じオフィスにいないことも多い。モンデリーズのリンドウォール氏には、部下が50人ほどいるが、彼女と同じチューリヒで働く部下はゼロ。西欧と中欧に広がるオフィスに散っている。そうした状況では、誰がオフィスに何時から何時までいるかを管理することは、物理的に不可能であり、時間管理に意味がなくなる。

日本でも、長時間労働に対する公的監視の強化によって、闇雲に長時間労働を礼賛する空気は薄れてきている。それでも現場には、毎晩遅くまで仕事をしている部下を「頑張っている」と評価する上司はいまだに多く存在する。それはなぜか。極論すれば、ほかに明確な評価の基準が見当たらないからであろう。

クレディ・スイスも「同じような問題が少なからず存在する」と打ち

Ursula Schwarzenbart

ウルスラ・シュバルツェンバルト氏
ダイムラー
Chief Diversity Officer,
Director Talent Development and
Performance & Potential Management

ドイツ全土で13カ所ある託児所。早朝からオープンするため、ワーキングマザーたちから好評だという。

ドイツ・シュトゥットガルトにあるダイムラーの本社。このなかにも託児所が設置されている。

写真提供／ダイムラー

REAL ANSWER 12

それぞれの人材と果たすべき成果を約束する。実現に必要なのはマネジメントスキル

明けた。「オフィスにいる時間の長さで評価するのか、アウトプットで測るのか。アウトプットで評価できるマネジャーは、部下が家で働いていても、早く帰っても気にしません」（ジョルディ氏）。つまり、制度の有無ではなく、マネジメントスタイルの変革が、フレキシビリティの担保につながる、ということになる。

フレキシビリティの実現はマネジメントスタイルの変革

「働き方のフレキシビリティを実現するには、マネジャーの教育が欠かせません」と、ジョルディ氏は強調する。マネジャー教育には、大きく分けて２つの側面がある。

１つは、日常のマネジメントスタイルを変革することである。ジョルディ氏自身、部下と毎日顔を合わせているわけではない。「そうなると、週１回、２時間のミーティングは貴重です。そのなかで、どんな風に前の１週間を振り返り、その反省も踏まえ、次の１週間で何をするのか、全員が明確にしなければなりません。マネジャーは部下に任せた仕事、任せようとしている仕事を整理し、何をミーティングで話すのか入念に準備するようになります」

ミュンガー氏は、マネジャーでありながらオフィスにいない日がある。それでも部下の仕事は回っている。「私にいちいち電話がかかってこないのは、私は部下を信頼しているし、部下に一定の領域に関しては、意思決定も含めて権限を委譲し、完全に任せているからです。あなたはこの分野の専門家でしょう？　だから判断できるよね、と」

自ら仕事をハンドリングする従業員の意思に組織は応える

もう１つは、前のポイントを実現するにあたって欠かせない、明確なアウトプットの目標設定である。「働いた時間以外で測る方法」の発見が、一律の時間管理、長時間労働から脱することの核心である。

ミュンガー氏の、週４日勤務というフレキシビリティを実現するのは、明確な目標あってこそだ。「私の年間目標は明確で、測定可能なものです。私の目標には、セールスマネジャーポジションの目標100％が反映されています。どのようにそれを80％の勤務時間で達成するのかは、私の優先順位のつけ方にかかっています。そして、この目標と勤務時間は、私と会社の個人的な取り決めなのです」（ミュンガー氏）。目標設定と評価のルールをつくり、現場のマネジャーがそれを実践できるようにならなければ、フレキシブルに働く人への風当たりは消えない。そして安易に短時間で働ける容易な業務に配置し、その人のストレッチを妨げ、可能性を摘むことにもなりかねない。

もっと言えば、個人が会社と契約を結び、その契約の中身は個人ごとに異なっていい、という意識や文化は日本にない。ここが欧州と日本の、最も大きな違いだと感じた。

ユニリーバの例で言えば、ミュンガー氏のように勤務時間を80％まで減らすのは、制度的に認められている。別のHRディレクターの「２人で１人」の働き方の場合は話が別だ。「どのように働くのかを自ら提案し、上司と交渉し、認められればOK。あとは、その勤務時間に応じて設定した目標をきちんと達成すればいいのです」（ミュンガー氏）

スイス再保険には、「Own the Way You Work™」というグローバルな組織文化の変革の取り組みがある。ジョインソン-ロマンツィーナ氏は、「“Own the Way You Work™”は、従業員がどのように、いつ、どこでより高い成果を出すチームの一員として働くのか決められるように促すものです」と、説明する。その意味するところは、自分で自分の働き方、仕事の仕方、キャリアステップをハンドリングしなさい、ということだ。一律に管理されるなかで仕事をしてきた日本人には、この意識は非常に薄い。働き方のフレキシビリティの手前にあるものは、「自分はこう働く」という強い意思である。そして、成果を出すことを約束したうえで、企業には個人の「こう働く」という要望をかなえる努力が求められる。

なぜ、欧州では育児との両立が可能なのか。この問いを突き詰めたとき、最後に到達したのはここである。

FEMALE LEADER FILE 04

週4日勤務で、スイスのセールスリーダーができる理由

ユニリーバフードソリューションズで、スイス全土の営業責任を負い、同時に同社のボードメンバーでもあるクラウディーヌ-サチ・ミュンガー氏は、0歳と3歳の二児の母である。「2回とも育児休業期間は5カ月。1回目の復帰後から、週4日勤務です」と話す。もともとは、マーケティング畑を歩いてきた。ブランドマネジャーなどを経て、前ポジションでは、DACH（ドイツ、オーストリア、スイス）のカテゴリーミックスマネジャーを歴任し、にスイス北部の自宅からドイツに「通勤」していた。「現在のポジションに移ったのは、スイス勤務にして、もっと家族との時間を取って、キャリアと育児の両立を実現してかったから。同時にゼネラリストの道を歩むために、7年間のマーケティングの経験にセールスの経験を加え、より幅広い経験を積みたいと思ったのもありました」

日本企業に勤務する女性であれば、ミュンガー氏のような状況に置かれたとき、考えることは1つ。キャリアを諦めることである。あるいは、ごく稀に、夫が寛容であれば大きな支援を受けて、家族を脇に置いてキャリアの道を邁進する。しかし、ミュンガー氏は、キャリアと家族との時間をともに大切にすることを選択した。そのキャリアの選択も、「ゼネラリスト」というトップマネジメントに連なる道であり、仕事は厳しい成果を求められる。二児の母として、子どもとすごす時間を大切にしながら時短勤務で実現できる道ではないように思える。その実現には、既述のフレキシビリティを許容するユニリーバの文化と仕組みが大きく寄与する。

「まず、1つ上、2つ上の上司との関係性はとても大事です。“ここに到達したい”“この道を進みたい”と常に上司に伝えています。すると、上司もその方向に合わせて、どのように“露出”を上げ、どんな人と一緒に働のかを考え、適切なポジションやプロジェクトへの橋渡しをしてくれます」

同時に、上司や顧客との関係性も重要だ。ミュンガー氏は、上司、顧客に対して常に「チャレンジング」である。そのチャレンジとは、「“Tell me why?”（なぜそれをやるのか？）と常に聞くこと。あなたの要望の目的は何、私の仕事によってあなたが得たい結果とは、と」。「上司も顧客も、何気なく仕事の指示を出す。でも、実際には無駄な仕事も多いのです。目的を考えれば、仕事のサイズは小さくなる。だから短い時間で終わる。そのうえ、上司や顧客の要望に応えられる。相手の視点に立とうとしていることを見せるためにも、問い掛けは重要なのです」。これを上司や会社の視点に転じれば、「部下（社員）に仕事の目的を伝えているか」という問い掛けの重要性が見えるであろう。

クラウディーヌ-サチ・ミュンガー 氏

ユニリーバフードソリューションズ
National Sales Leader(Switzerland)
and board member

●2004～2006年
デザート部門のジュニアブランドマネジャー
●2006年～2007年
デザートと冷凍食品部門のブランドマネジャー
●2008～2009年
スイスのマーケティングマネジャーおよびボードメンバー。スイスのブランドと商品カテゴリすべての責任者
●2009～2010年
DACHのカテゴリミックスマネジャー。9500万ユーロの売り上げ責任を持つ
●2011年～現在
スイスのセールス部門のリーダーおよびボードメンバー。精肉店、ベーカリー、コンビニエンスストアなど販売チャネルの責任者。2011年、2013年に出産。育児休業を取得

女性リーダー育成の半歩先とは……

石原直子　リクルートワークス研究所　主任研究員

ここ数年、人事の方と話す折に「リーダーシップパイプライン」という言葉を聞く機会が増えた。組織が将来に向かって発展し続けるためには、たった一人の突出したリーダーがトップに立っていればよいということにはならない。次のリーダー、その次のリーダーというように、トップになる資質と経験を持った人々が各階層で育っており、それが連綿とつながっている状態。リーダーシップパイプラインとはそのような意味であると考える。

「パイプライン」という言葉を注意深くとらえる必要がある。たとえば「プール」という言葉ではなく、わざわざこの言葉を用いることで付加される意味、それは次の２つだ。１つは下から上まで途切れなくつながっているということ。もう１つは、そこに流れがあること、すなわち人材が滞留するのではなく、昇進や昇格という形で異動していることだ。

女性のリーダーシップパイプラインということを考えてみたい。日本企業においては、残念だが女性リーダーシップパイプラインの建設はまだまだ道なかばであると言わざるをえない。組織のヒエラルキーでいえば初任マネジャーの階層くらいまでなら、パイプラインがつながったように見える。しかし、そこから先は、まだパイプが貫通しているようには思えない。部長格や事業部長、執行役員レベルのリーダーシップロールに就いている女性はごくわずかしか存在していないし、しかも、そこへ行くための道は未整備で、途切れている。すなわち、さまざまな条件がよいほうに重なり合ったときに、ごく稀に、単発的に女性の役員や部長が生まれることはあるかもしれないが、そこには「つながっている」様子も、「流れている」動きも、見られないのが日本企業の現状だ。

女性のリーダーシップパイプラインは建設途上

どうすれば女性のリーダーが次々に生まれる組織をつくれるのか。言いかえれば、最上位の意思決定ボードまで、常時どの階層にも女性リーダーが存在する、太く堅牢な女性のリーダーシップパイプラインのある企業では、どのようなマネジメントが行われているのか。欧州企業への取材は、これを解明するためのものであった。

しかし、取材の序盤に、それぞれの大企業でダイバーシティを担当する人々の話を聞きながら早々に知ることになったのは、「豊かな女性リーダーシップパイプラインを構築済みの企業などない」ということだった。欧州のグローバル企業においても、そのパイプラインは今もまだ建設中だったのだ。

取材の途上で、とあるインタビュイーに失礼を承知で次のような質問をしてみた。「貴社では能力のある人をきちんと評価し、さらに能力を高める可能性のあるポジションに就けて育てるタレントマネジメントの仕組みが完全に構築されていると聞きます。この仕組みが機能していて、タレントレビューが毎年、丁寧に実施されているというのなら、自然に女性が登用されていくのではないのですか」

回答は、「そんなに単純な問題ではありません。特別な努力が必要であると言っておきましょう。われわれは、その努力をずっと続けている

のですよ」というものだった。この「継続的で特別な努力」こそがキーワードだ。

日本企業の努力の方向性は間違っていない

欧州企業の「半歩先」とは、こうした努力を日本企業よりも少し早くスタートしており、さらにはそれを根気よく続けていることなのだ。

その前提で振り返れば、われわれ日本企業の努力の方向性は決して間違ってはいない。

●トップが女性のリーダーを増やすことにコミットし、それを継続的に言葉にしていること

●女性たちに多様な経験を積ませること

●働き方のフレキシビリティを上げること

●すべての前提として、多様性がもたらすメリットを信じ続けること

日本企業の女性活躍推進は、この１年で確実にこちらの方向に針路を定めたと感じている。

もしも日本企業がほとんど手をつけていないことがあるとしたら、それは次の２つだ。１つは「育成のスピードを上げること」。ある日本企業の方から質問を受けたことがある。「うちの会社では一人前になるのは10年といわれています。10年では遅いのでしょうか」

批判があることを承知で敢えて言おう。10年では遅いのだと。22歳で入社した新入社員が一人前になるのに10年かければ、32歳になる。多くの女性が30歳前後から結婚・妊娠・出産・育児というライフイベントラッシュに突入する。一人前になるのに10年かかると言い切ることは、一人前になる前に多数の女性が第一線から離れても構わないと言っていることと結果的に同義である。

リクルートワークス研究所の提言『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』では、「５年で３部署のジョブローテーション」というスピード感で、27歳で一人前に育てることを提案した。幸いにして、若い人

欧州の「リアル」を組み込んだ、女性リーダー育成のためにすべきこと

ここまで紹介してきた欧州企業のReal Answerをもとに、日本企業がすべきことをまとめた。赤字は特に日本企業が遅れている点であり、注力すべきポイントだ。

必要な視点	ジュニアの時期 スタートダッシュで多様な経験を積ませる	ミドル期 マネジャーとしての高い成果と「露出」を蓄積する	シニア期 個別にキャリアを支援し、パイプラインを貫通させる
欧州企業のリアルアンサー	**1.** 女性のリーダー育成に対するコミットメントを発信し続けるトップが存在する **2.** 成長の機会となる仕事に次々にアサインする。そんな場を女性にも開く **3.** 若いうちの成長スピードをできるだけ加速させ、次のステップの礎にする	**4.** 「女性はリーダーを希望しない」は本当か。女性の言葉ではなく、知識と経験から可能性を見極める **5.** 目標を共有し、成果を評価する。達成すればより大きな仕事を。このサイクルで成長を支援する **6.** ネットワークの中に入り、「露出」を高めることで、昇進の機会を増やす	**7.** メンタリングだけでなく、スポンサーシップ。影響力を持つ支援者の存在が欠かせない **8.** たった１人のトップリーダーでは不十分。一定数存在してはじめて期待した効果を手にできる **9.** 「露出」を高めるために企業の内と外でしかければ、女性が登用される機会は必ず増える
	両立支援　育児中も仕事にコミットし続けるためのワークフレキシビリティの担保		
	10. 日本の育児休業期間は長い。これ以上長くするよりも一刻も早く現場に戻れる工夫を **11.** 働き方のフレキシビリティを高めても、明確なゴールと成果の測定で高い職責は果たせる **12.** それぞれの人材と果たすべき成果を約束する。実現に必要なのはマネジメントスキル		
基礎となる価値観	個人が自分の働き方とキャリアを自分自身の手でコントロールする心構えとそれを許容する組織文化		

出典：Works編集部

材にジョブローテーションを通じて幅のある経験を持たせる育成の伝統は多くの日本企業に備わっている。あとはローテーションのサイクルをぐっと圧縮することが肝要だ。女性だけではない。男性の若者も同じスピード感で育てればよいのである。

フレキシブル・ワークをビハインドにしない

もう1つ、日本企業が手をつけていないこととは、家事育児と仕事との両立をしようとしている女性たちをなお戦力として活用すること、より責任の重いポジションに就けることである。

そもそも、多くの女性たちに家事育児責任が重くのしかかるのは30代で、それは、企業内で中堅としてより大きな責任を担い、結果を出すことでその先のキャリアに向けての実績と経験を積み上げるという、重要な成長期と完全に重なっている。多くの日本企業では、ワーキングマザーのワークライフバランスの尊重には相当な注意を払うようになってきた。しかし一方で、ワーキングマザーたちの仕事へのさらなるコミットメントを引き出し、ストレッチの必要なアサインメントにもチャレンジするように勇気づけ、この時期にも成長を要求し続けることには及び腰になってしまった。日本型の人事システムのなかでは、こうした不作為による女性たちの「遅れ」は固定化し、あとになってから挽回することはほとんど不可能になってしまうにもかかわらず、である。

この現状を変えるために何をすべきか。欧州企業からの学びは2つある。1つはフレキシブルな働き方をしつつ成果を出せているかどうかを可視化する方法だ。これは本人と上司の間で、いつまでに何をしなくてはならないのか、何をゴールにするのかについてきちんと合意し、それを達成したかどうかに基づいて成果評価をする、というごくベーシックなサイクルをきちんと回すことにほかならない。

もう1つは、働き方のフレキシビリティを高めつつも生産性を上げ、高い成果を出すことが、ワーキングマザーだけでなくすべての社員にとっての権利であり責任であるという文化を醸成することである。スイス再保険の「“Own the Way You Work™”」というフレーズに込められているのは、自分の働き方とキャリアを自分自身の手でコントロールしなさいというメッセージだ。メッセージには、「自分自身の働き方のモデルであれ」と従業員を鼓舞し、仕事の成果とワークライフバランスの調和に対する責任は自分自身にある、と明記されている。

こうした施策が可能になる背景には、よい意味での個人主義が徹底していること、そうした個別性＝多様性への許容量が基本的に高いことがある。これは人材を入社年次ごと、職種区分ごとにグループで管理してきた日本企業にとって最大の難関でもある。しかし、だからこそ変革に取り組む価値も意義もある。

パフォーマンスを重視するその当たり前を大切に

フレキシブルな働き方の前提には成果がある。しかし欧州では、成果を出すことに一生懸命になるだけでなく、「エクスポージャーやビジビリティを高める」ことに女性たちはより注意を向けるようにという意見や取り組みを多く見てきた。

ここで日本企業には、敢えて少し別の角度からのアプローチを提案したい。女性たちが高い成果を出すことに邁進する状況は、決して悪いことではない。成果を出した女性たちに光を当て、彼女たちの存在を社内の上層部に対して知らしめるのは、本人たちではなく、上司や人事の仕事と考えてはどうか。日本企業で女性の「スポンサー」になることには、そうした活動も含まれるのだ。

女性のリーダーシップパイプラインが貫通し、そこを進む女性たちが豊かに存在する企業・社会になるための努力は始まったばかり。継続する組織にこそ、真の力が授かるのだと信じて進みたい。

Ishihara Naoko_タレントマネジメントの視点からリーダー・事業創造人材・女性管理職などの研究に取り組む。『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』制作プロジェクトではリーダーを務めた。

女性リーダーの育成は、すべての自律的人材育成の問題である

長島一由　本誌編集長　リクルートワークス研究所主幹研究員

1998年、私が神奈川県・逗子市長に就任したとき、前市長から「人事はひとに口出しさせず、すべて自らやることが組織を掌握する源泉になる」という助言を受けた。当時、意識したことの1つが女性管理職の幹部職員（部次長級）への抜擢である。

率先垂範すべき役所でもままならない重い課題

しかし、女性を幹部職に昇格させようとしたが、次長にも、課長にも女性がほとんどいない。このため、男女にかかわらず能力のある人材を登用するため、全職員を対象に目標管理制度を導入するとともに、能力のある女性に目を配った。彼女たちに課長、次長、部長とステップを踏ませ、私の就任当初にはいなかった部次長級の女性職員は、退任直前には4名にまでなった。女性の幹部職員を0%から13%まで増やすのに、8年かかったことになる。

実際に女性を幹部職員に抜擢したとき、「なぜ、私が昇格できないのか」と、男性管理職が直談判に及んだこともある。ただ、評価基準を女性がクリアしたうえでの昇格だけに、それ以上の不満は出なかった。

しかし、それから8年経った現在、逗子市の女性の幹部職員は1名になってしまった。今回の特集を通じ、あらためて後悔していることは、私は在任時、リーダーの早期選抜と育成という構造的な改革にまで手をつけなかったことだ。

結婚、妊娠、出産という女性固有のライフイベントと遅い昇進が女性リーダーの育成・誕生の大きな壁になっている。構造的な問題は、公務員も日本の民間企業も同じだ。これを抜本的、かつ現実的に変えるアプローチを示したのが、今号の「女性リーダー育成 半歩先行く世界のリアル」である。たゆみない「特別な努力（extra effort）」を続けることがカギとなる。

女性リーダーの早期選抜・育成は、男性社員の働き方も変える

女性リーダーの育成を考えることは、ひいては男性社員の大きなメリットにつながることを忘れてはならない。

2013年12月発行のWorks誌121号特集『北欧流「時間価値」の創造』では、「自由度」「タイムマネジメント」「適職」のトライアングルが企業の生産性を高め、個人の幸せの追求を可能とすることをお伝えした。

本特集で、クラウディーヌ-サチ・ミュンガー氏は、どんな働き方であっても、「目標を達成していれば会社は何も言わない」と語った。ここには「自律的人材」を創造する普遍的な組織文化がある。

また、リーダーの早期選抜・育成も性差を超えた人事課題だ。明確な目標を設定し、その達成と成果を適切に評価することを繰り返すことは、次世代リーダー育成に確実に役立つだろう。

この特集で焦点を当てた「半歩先行く世界のリアル」が、すべての企業、すべての働く人の関心事になることを願ってやまない。

経営者に聞く

進化する人と組織

VOL. 26

フィンランド内閣府長官
オッリペッカ・ヘイノネン氏

聞き手 = 長島一由（本誌編集長・主幹研究員）

ネットワーク力で複雑な世界に挑む
フィンランド教育改革が求めた人材像とは

Olli-Pekka Heinonen_1964年生まれ。ヘルシンキ大学で法律を学ぶ。中学教師を経て、1991～1994年、フィンランド教育大臣特別顧問。1994～1999年、教育大臣。2002年からフィンランド国営放送取締役。その他、政治経済に関する国の各種委員会に所属。2012年より現職。日本での著書に『オッリペッカ・ヘイノネン「学力世界一」がもたらすもの』（佐藤学氏との共著／日本放送出版協会）などがある。

Text = 広重隆樹
Photo = Rovert Nyblin、刑部友康

弱冠29歳でフィンランドの教育大臣を務め、今では大統領、首相に次ぐナンバー３のポストに就くオッリペッカ・ヘイノネン氏。教育相時代にはフィンランドを学力世界一に引き上げ、後の経済成長の呼び水となった。そのリーダーシップ哲学の一端を聞いた。

競争力を創出し脱不況へ 教育を投資分野と決める

――私がヘイノネンさんにお会いするのは2回目です。これまでの実績で強く印象に残っているのは、やはり1994年から1999年までの教育大臣の時代です。大胆な教育改革を成し遂げ、その成果は、OECD（経済協力開発機構）が3年に1度実施する国別の学習到達度調査（PISA）で、2000年と2003年の2回続けて「学力世界一」になる、という形で表れました。まず、1990年代後半、教育大臣の任に就いていたころのフィンランドの状況についてお話しください。

1990年代、この国は深刻な不況に見舞われていました。人口520万人という小さな国で、失業率が20％を超えた年もありました。不況を克服するために、国としての強みを作り、競争力を高めなくてはならない。そのためには新たな投資をしなければならない。そう国民全体が感じていたと思います。フィンランドが新たな投資分野に定めたのは、教育・研究・開発の３分野で、これらに注力することをめざしました。

なかでも私は、教育こそが、組織や企業、そして国全体の競争力を高めるうえで決定的に重要な役割を果たすと考えました。教育を「未来への投資」と位置づけたのです。

――教育への投資は人材育成のために行われるわけですが、当時はどのような人材がこの国に必要だとお考えだったのですか。

単に学校でたくさんの知識や技能を身につけた人ではなく、新たな課題に立ち向かい、それを解決するための思考力や、問題解決能力を身につけた人材こそが求められていると思いました。

求められる人材像を考えるにあたっては、企業からも多くの意見を聞きました。私自身、産業界が求める人材要件のリストを見たのですが、それは多岐にわたっており、とうてい１人の人物ですべてを担うことは不可能です。しかも要請の多くが、短期的な視点での人材育成に偏っていました。学校教育では企業と違って、より中長期的な視点で人材育成を捉えなければなりません。

そこで私が考えたのは、「お互いのノウハウや知識を利用しあえるようなコミュニケーション能力をもち、ネットワークをうまく活用できる人材」ということでした。スーパーマンは存在しない。お互いの知識を相互に利用しあえる人材の育成が、唯一の方法だと思ったのです。

教育現場に大きな裁量権 学習指導要領は3分の1に

――具体的にどういう改革を進められたのですか。

最大のポイントは、教育現場に大きな裁量権をもたせ、子どもたちに教える内容や教え方を、現場の教師が自由に決められるようにしたことです。もちろん、フィンランドにも国家教育委員会が定める学習指導要領はありますが、改革前に比べると、項目数は３分の１へと大幅に削減されました。

教科書の検定もなくし、教師たちはインターネットを利用して、自ら教材を準備し、学校ごとに独自のカリキュラムを作ることが可能になりました。つまり、何をどう教えるかは学校と自治体が決める。国が定める学習目標を達成さえすれば、それをどのように達成したかについて国は口を出さない、というわけです。

――その点、日本とは大きな違い

がありますね。

背景にあるのは、学校は民主主義の根本ユニットだという考え方です。だからこそ、学習における責任は、学校と先生方、もちろん校長先生にも生徒自身にもあります。

私たちが進めた改革の２つ目のポイントは、教員育成にかかわることです。これまで学士の卒業資格が求められていた教員資格を、大学院修士修了レベルに引き上げました。

幸いにも、フィンランドでは教師が就きたい職業のトップクラスにあり、社会的にも非常に評価の高い職業になっています。教員養成課程で学生たちは厳しいトレーニングを積み、子どもたちだけでなく、その両親や地元の自治体との社会的ネットワークを築く訓練もします。

このように、教員は教育にかかわる専門的なスキルをより高めることで、教室で発生する学習を、より深く把握できるようになります。さらに、生徒たちに情報を詰め込むのではなく、生徒たちの学習プロセスを支えるような役割も担えるようになります。

学ぶということは大変に繊細で、個人的かつ複雑なプロセスです。そのなかでも最も重要なのは、教える側と生徒自らのモチベーションです。モチベーションは厳しい管理からは決して生まれません。

現代社会における学習とは何か。これまでのような国家主導型のお仕着せでは、今の時代に対応することができない。自由で自発的でなければ、創造性は生まれない。そうした定義の変化をいちはやくキャッチし、それを全土に浸透させることができたのは、大きな成果でした。

――ヘイノネン改革の後、フィンランドでは世界のIT産業を担う、個性的な企業がいくつも登場することになります。今回、私はその1つであるSupercell社を取材しました。まさにヘイノネン改革世代が起業した、ソーシャルゲームの企業です。教育改革がこうした産業の創出につながったと考えることはできますか。

そうであれば誠にうれしい限りです。企業を新たに起こし、それを成功に導くということは、その経営責任を自らが担うと同時に、さまざまな知識をもつ人を、自らの人的ネットワークに集められることを意味しています。それが私の教育改革の影響だといえれば素晴らしいことですが、まだそう断定することはできません。

――改革には終わりがないと、ご自身も語られています。フィンランドの教育改革に残された課題はなんでしょうか。

課題は２つあります。まず現代社会のさまざまなテーマに向き合ううえで欠かすことができない、一般教養についての定義が、変わりつつあるということです。

学校教育は科目ごとに分けて教えるのが一般的です。しかし、実際の世界における問題は、決して科目に分かれて発生するわけではない。学校で教えられることを、実際の生活における問題解決につなげるための方法が求められています。

もう１つは、試験の役割です。今でもフィンランドの生徒たちはテストに苦しめられています。アインシュタインも言っていましたが、方法を極めながら目標を見失ってしまう

フィンランドの小学校と子どもたち。教育現場への権限委譲が、教育改革のポイントだった。

教育大臣時代のヘイノネン氏（フィンランド教育省提供）。

『オッリペッカ・ヘイノネン「学力世界一」がもたらすもの』（日本放送出版協会、オッリペッカ・ヘイノネン、佐藤学著）。学習院大学教授で教育学者の佐藤学氏が、フィンランドの教育改革についてヘイノネン氏にインタビューした内容をまとめた本。

ことは本末転倒です。試験でよい成績を挙げることは決して教育の目標ではない。学習のプロセスこそが重要であり、そのためには学校における試験のあり方について、さらなる改革が必要だと思います。

企業変革でも権限委譲「全能のトップ」は困難

――ヘイノネンさんは教育相と運輸通信相を経て、2002年からはフィンランド国営放送の取締役に就任し、10年間にわたって番組制作にも取り組まれました。企業のリーダーに最も重要なことは、部下に成果を求める前に、成果を発揮するためのスキルを身につけさせることだと言われていますね。

責任と権力を組織のマネジャーから、現場の専門家に移すべきだと思い、それを実践しました。かつての企業トップは全能で、次に何をすべきかを知っているというのが前提でしたが、この複雑なグローバル社会で、それはかなり難しいことです。リーダーがなすべきことは、進むべき方向を示すこと。そして、専門家が自分たちで最善の解決策を見つけだすことの応援です。つまり教育改革と同じです。上からのアクションを待っていては、企業も教育も変わることはできないのです。

――人や組織のマネジメントで重要なのは、現場への権限委譲ということですが、決して簡単なことではなかったはず。抵抗をどのように克服されたのですか。

まずは、さまざまな利害関係者との間の信頼を厚くすること。信頼なくしては何事も始まりません。とりわけ、変化に身をさらす現場の人々に、その変化に立ち向かう責任と、変化の果てに生まれる豊かな果実を摘み取る権利を渡すことが大切です。従業員のなかでも改革を進めている人たちに、「トップはいつでも君たちの味方だ」という支援の姿勢を示すことも、欠かせないと思います。

――最後に日本企業のトップに何か伝えたいことはありますか。

フィンランドと日本の共通点はいくつかありますが、なかでも民族的、文化的にあまり多様でない点が似ています。文化的な統一性がある一方で、外界から途絶されてしまうというリスクも抱えています。だからこそ社会改革の重要なポイントは、多様性を取り入れることでしょう。さまざまな提案活動を奨励し、新しい方法を取り入れることに貪欲であるべきです。イノベーションを生み出すために、それは欠かせない条件だと思います。

国土の大半を針葉樹林が占め、そこに多くの湖が点在するフィンランド。短い夏には、人々が日光浴を楽しんでいる。

AFTER INTERVIEW

国家首脳も起業家も「権限委譲」を志向

リーダーの使命とは、「部下に目標を達成させることではなく、目標を達成するためのスキルを部下に身につけさせること」。ヘイノネン氏の人材マネジメントの考え方が凝縮された言葉です。

今、フィンランドはベンチャーの集積地になっています。3年で30億ドルの価値を持つ企業に急成長した、Supercell社のイルッカ・パーナネン社長は、成功の秘訣を「組織のフラット化と現場への権限委譲」と話していました。

国家の首脳と36歳のITベンチャー社長が、同じ文脈で人材マネジメントのポイントを語っている。これこそがフィンランドの人材育成の、「成功の本質」なのかもしれません。　（本誌編集長）

以下のウェブページで、フィンランドに関するさらに詳細な「編集長レポート」がご覧になれます。
http://www.works-i.com/publication/works/works-web-special/w121_hokuou/index.html

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

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）。

VOL.72

良品計画

全13冊、約2000ページに及ぶMUJIGRAM（44ページ参照）。良品計画独自の店舗業務マニュアルだ。同社のDNAがここに詰まっている。

組織の風土を変える。企業改革で最も難しい課題だが、それを独自のマニュアルづくりによって実現したのが、「無印良品」を展開する良品計画の松井忠三会長だ。ただ、本人は自身の性格をこう表現する。

「当社では人材開発のため、米国キャリパー社の分析法を採用していますが、私の指標は、外から与えられる規則や決まりなどを守る『外的管理』が低く、自分の行為を管理する『内的管理』が高い。実際、決められた通りに仕事をするのがいやで、今のやり方ではうまくいかないと思うと、どんどん変えたくなります」

この性格もあってか、松井は東京教育大学（現筑波大学）卒業後、就職した総合スーパーの西友では上司にとって「扱いにくい存在」だった。人事畑を歩んだが、「主流にいたことは一度もない」。1991年に良品計画へ総務人事部長として出向になったのも左遷人事だった。しかしそんな松井だからこそ、「無印神話の終焉」といわれた危機を克服することができた。

「決められた通りに仕事をするのがいや」という松井は、規則や決まりのイメージが強いマニュアルを使い、いかにして復活を成し遂げたのか。松井の言葉そのものが実は、この10年余りの改革の軌跡と執念で定着させた経営の仕組みを象徴する。全貌に迫ろう。

無印良品が西友のプライベートブランドとして誕生したのは、1980年。ブランド志向へのアンチテーゼと

Photo = 勝尾 仁（42P、44P、46P）、良品計画提供（45P）

「経験主義の弊害」により業績急落
「仕組み」で動く風土に変革し復活

して「無印」をコンセプトとし、シンプルなデザインで素材も見直し、生産工程の無駄を省き、包装も簡素化した商品づくりは「わけあって、安い」のキャッチフレーズとともに、個性を求める生活者の支持を獲得した。1989年には良品計画が独立。バブル崩壊後も、「ムジラー」と呼ばれる熱狂的ファンも現れ、人気は上昇。1990年から10年間で売上高は約４倍、経常利益は100倍以上、毎年２ケタ成長を続ける伸長ぶりは「無印神話」と讃えられた。商品アイテムも衣料品、食品、生活雑貨、家具、家電……と拡大の一途をたどった。

裏目に出たセゾン文化

ところが、2000年ごろから既存店売上高が落ち込み、前年割れを始める。業績は急落。ついに2001年８月の中間期決算で初めて38億円の赤字を計上してしまう。時価総額も1999年の7000億円から2002年には400億円まで下降。「無印良品はもう終わりではないか」とまでささやかれた。順風満帆からどん底へ。失墜劇のさなか、2001年１月に社長に就任したのが松井だった。

松井はすぐに止血に着手した。全国の直営店100店余りを１軒ずつ回る。目に焼き付いたのは店頭の「汚さ」だった。新商品が並ぶ奥で、前・前々シーズンの売れ残りが処分品として特売されている。原因は無印神話時代に染みついた、欠品を恐れる習性によるつくり過ぎにあった。不良在庫は簿価で38億円に上ったが、松井は焼却場に運ばせ、開発担当者の目の前で段ボールごと炎のなかに投じた。荒療治でショックを与え、生産と在庫を適正量に抑える方策を講じ、さらに国内外の不採算店舗を閉鎖。こうした外科的治療により翌2002年度から増益、2003年度以降は増収増益に転じ、数字上はV字回復を果たす。ここからが松井の手腕の本領発揮だ。失速の根本原因は何か。主流から外れてきた分、その本質を見抜いていた。本人が話す。

「大企業病とか、商品開発力の低下とか、いろいろ原因はありました。しかし、根源はわれわれが育ったセゾングループの風土と文化にありました。個人の優れた感性や経験を重視し、独自のやり方に任せる文化は、次々とセゾンらしい新しい業態、ブランドを生み出しました。無印良品も象徴的な存在でした。その“経験主義”が今度は弊害となって表れたのです」

松井には忘れもしない光景があった。総務人事部長として西友出身者の「転籍の受け皿」をつくる役割を終え、自身も転籍。1994年、無印良品事業部長職に就いた。千葉県の柏高島屋ステーションモール内に新店がオープンする。夕方６時に見に行くと既に売り場はできていた。そこへ他店のベテラン店長が応援にやってきて、「これでは無印らしさが出ていない」とつくり直しを始めた。次いでまた別の店長がきてまた変える。深夜12時を回っても終わらなかった。

「すべては経験主義が原因です。西友では社員は配属店の店長の背中を見て育つ文化がありました。茶道の表千家、裏千家みたいに店ごとに流儀が異なり、学ぶことも違う。100人店長がいると100通りのやり方が生まれる。その文化が良品計画にも受け継がれていた。ただ100人中、職人芸で見事な売り場をつくれるのは２人ぐらいで、残りは60点程度というのが実情でした」

経験主義の弊害はいたるところに見られた。商品担当者は帳票も自分流のものをつくる。担当が替わると次の人は見てもわからない。仕事に個人がつくのではなく、個人に仕事がつく。一人ひとりの仕事の仕方が「見えない化」され、情報が共有されない。「勝てる組織」ではなかった。また、ある店の成績が悪い理由を聞くと、「人災」という答えが返ってきた。要は「店長が悪い」。責任を個人に帰して思考が停止する。不振の衣料品などは３年間に部長が５人替わる異常事態。替えても好転しないのは、もう１つ、「セゾンの負の

「実行95%、計画5%」
「セゾンの常識はわが社の非常識」

遺産」を受け継いでいたからだ。

「実行力の弱さです。それはセゾングループの創業者、堤清二の存在に起因しました。偉大なマーケッターである堤に提案を通すには、現場でのヒアリングを積み上げた、地に足のついた案では逆にダメで、思い切り想像を膨らませ、書ける限りのことを書き込む。提案者は1週間徹夜して案をつくり上げる。通ったときには疲れ切って実行する力も出ない。案自体が現場と馴染まない。提案書の紙は多くても、実行力のない足腰の弱い組織になっていた。良品計画も同じでした」

マニュアルを現場発で改善

経験主義を廃し、実行力の高い組織へ、社風を変える。「実行95%、計画5%」「セゾンの常識はわが社の非常識」。改革のスローガンを掲げると、松井は根本治療に踏み出す。目指すのは「全店舗で90点をとる」。それには組織全体を「仕組み」で動かす必要がある。使えるツールが1つあった。

柏高島屋ステーションモールでの一件後、松井は1度、マニュアルづくりを試みたことがあった。ハワイのスーパーマーケット、サンチェーンの「SUNGRAM（サングラム）」というマニュアルを参考にし、「MUJIGRAM（ムジグラム）」と命名。自身は2年後に物流担当になったため、あまり活用されなかった。このMUJIGRAMにもう一度、息を吹き込もう。すべての店舗業務を「見える化」し、標準化して、組織風土を変えていく。業績が復調した2005年、松井は再整備を開始する。

松井忠三氏
良品計画　代表取締役会長

注目すべきは、再整備のため、現場の店舗からの声を徹底して拾い上げたことだ。それは最初につくった際の反省に基づく。本部主導で人事部、経理部、販売部、商品部……といった縦割り組織別に章立てしたため、店舗では使いものにならず不評を買った。再整備では、「こうしたほうがいい」という現場の知恵を吸い上げる。何万件もの声をもとに店舗での仕事のくくり方で章立てし、2年がかりで全13冊約2000ページに及ぶ新生MUJIGRAMをつくり上げた。前回導入時には「抵抗勢力」となった職人芸のベテラン店長を今回は作成委員に任命。立場が変わった彼らは知恵とノウハウをいかんなく注ぎ込んでいった。

店舗業務のMUJIGRAMに続く形で、2006年からは本部業務についても、見える化と標準化のためのマニュアルづくりを開始。1年がかりで各部門別に全19冊約7000ページの「業務基準書」が作成された。

「社員は店舗で3年経験を積むと店長になります。とすると、3年後には店長の半分以上はMUJIGRAMで育った人間になり、背中を見て育つ風土と文化は変えられる。3年の辛抱だと心に命じました」（松井）

こうしてボトムアップで作成されたMUJIGRAMと業務基準書には、単なるマニュアルではなく、組織風土を変える仕かけが埋め込まれていた。現場で使う人が内容を更新し、改善していく。良品計画のマニュアルを特徴づける最大のポイントはここにある。

仕組みはこうだ。MUJIGRAMの場合、各業務について最初に、「何を実現するか」という仕事の意味と目的が、「何・なぜ・いつ・誰が」の4項目で示される。「レジ対応」なら、「（何）お客さまが購入される商品

従業員の知恵を全体で共有するのがMUJIGRAMだが、良品計画では、顧客の知恵を吸い上げ、商品開発に生かす仕組みもある。専用サイトを通じた消費者の要望をもとに開発され、好売れ行きを示す商品、おうちポーチ。化粧品や救急用品など、家のなかで移動して使うことを想定した小物収納用品だ。

の代金をいただき、商品をお渡しするお客さま対応」「（なぜ）レジは店舗業務の20％を占める重要な仕事のため」「（いつ）随時」「（誰が）全スタッフ」。補足として「『買ってよかった』『よいお店だな』そう思っていただけるチャンスが多い場面でもあります」。そのあとに具体的な仕事の仕方が記されている。

「型破り」で組織風土改革

店舗スタッフは業務を遂行しながら、問題点や不便な点に気づき、改善策を思いついたら、店長に相談。店長は本部に提案すべきと判断したら、イントラネットの端末の「顧客視点シート・改善提案」の欄に、顧客からの要望などとともに打ち込む。全国10地域を統括するエリアマネジャーによって、全社的に取りあげるべきかどうか、１度、スクリーニングにかけられたのち、各業務の主管部門へ送られる。部門長は１週間以内に対応法を提案者に回答。部門内で検討の結果、改善案として採用されると、MUJIGRAMを統括する部署が毎月、内容を更新しイントラネットで全店に連絡。３カ月に１度、まとめて印刷し配布される。

例をあげよう。女性客は服の試着時に化粧がつかないよう不織布のフェイスカバーをかぶる。あるスタッフが、使用済みカバーを床用モップの掃除用シートのかわりに使うとホコリがよくとれ、経費減になると考えた。提案が上がり、全店で実行されている。現場ならではの気づきだ。また、店長になると防災管理者など何種類もの資格が必要だが、多忙で取得の時間確保が難しい。ある社員が、店長代行の研修後に取得すればいいのでは、と提案し、採用された。これも人事部が上から見ていては思いつかない案だ。こうした現場からの改善提案を松井は「型破り」と表現する。

「能の世界では初めは型を守り、あるとき型を破り、創意工夫をするとそれが新しい型になる。われわれが目指すのはこの型破りです。業務の大半は記述通りに行いますが、変えていく仕組みが重要で、それは現場でしか変えられない。仕事が変わればMUJIGRAMが変わり、MUJIGRAMが変われば100％実行されます。戦略が二流でも実行が一流なら、実行しつつ戦略を変えて勝つ。変動要因をすべて吸収する仕組みを持ち、実行力の高い組織にする。MUJIGRAMも業務基準書もマニュアルというより、創意工夫を成果に結びつけ、組織風土を変える活動なのです」

商品開発も仕組み化した。従来は店舗面積の拡大に合わせて商品開発を牽引したが、店舗規模が一定レベルまで達すると「一歩先を行く開発」は限界に達し、商品力が低下した。組織として開発力を高めるには、仕組みの上に個人の創造性を載せる必要がある。その仕組みとして新しい開発手法が生み出された。

無印良品を外国人がつくったらどうなるか。海外の代表的クリエイターに開発依頼する「ワールドMUJI」。世界各地に根づく伝統、文化、知恵から有益なものを見つける「ファウンドMUJI」。顧客の家庭に入り込んで暮らしを観察、顧客も気づいていないニーズを探し出す「オブザベーション」。キーコンセプトも「『これがいい』ではなく『これでいい』」へ再設定。抑制や譲歩を含んだ満足感により世界レベルで共生共存を志向する方向性を明確にした。すると、次々とヒット商品が誕生。業績回復に大きく貢献した。

異動も部分最適から全体最適へ
ダイナミックな戦略的人事を実現

経験主義から仕組みで動く組織風土へ。人事畑出身の松井がもう１つ実感した大きな成果がある。それは「人事異動の容易さ」だった。本人が話す。

「経験主義のもとでは、個人に仕事がつくため、生き字引的な人がぞろぞろいて替えたくても替えられない。引き継ぎも容易にできない。経理などは15年経験して一人前といわれ、定年まで経理にいることになる。人事は硬直化し、部分最適に陥る。一方、業務基準書があれば、業務はすべて書かれているので、異動と引き継ぎがスムーズにできる。適材適所や人材育成を考え、全体最適の人事ができるようになりました」

人材委員会が適材適所を検討

松井は全役員で構成する「人材委員会」を新設。国内外の部長・課長職の計110のポジションについて、年２回、幹部候補育成や全体最適の視点から、異動と配置を検討する。有望な若手を海外の戦略拠点に派遣したり、エース級を苦戦部門に投入してテコ入れを図るなど、ダイナミックな戦略的人事が可能になった。

良品計画は国内385店舗に対し、海外は256店舗（2014年２月期）とこの２年間で93店増え、進出を加速している。MUJIGRAMも英語版、中国語版、韓国語版を作成。進出する24の国・地域でも、現場で使う人が内容を改善していくサイクルを、現地スタッフと日本から派遣される社員たちが一緒に回していく。

日本の場合、店舗からの改善提案は年間4000～5000件。パート・アルバイトが大半を占めるスタッフは約4000人。平均１人１件提案している勘定だ。採用分には１件1000円の報奨金が支給され、優秀な提案は年２回社長表彰されるが、「創意工夫のモチベーションそのものが仕組みのなかに組み込まれている」という。

「MUJIGRAMに掲載されれば、本人にはわかります。自分の提案が仕事をやりやすくし、みんながご利益を感じる。ならば自分も工夫してみようと努力する。今はそれが組織風土になっています」（松井）

一般的に企業の風土を変えようとすると、新しい人事制度や報酬制度を導入する例が多いが、制度はややもすると運用が目的化し、組織が固定化しがちだ。一方、松井の言う「型破り」、すなわち、「型を守る→破る→創意工夫によってそこから離れ新しい型をつくる」という「守・破・離」のサイクルを組織に埋め込むと、現場を起点とする“知の循環”が生まれ、風土が変わっていく。この循環を松井は「血が通う」と表現する。

「今の課題は国境を超えて“血が通う仕組み”をどうつくれるかです。グローバルに戦うため、単にマニュアルをつくるのではなく、組織風土を共有していく。海外でエンジンを回していくにはこれが不可欠です」

一度、成長神話が崩壊した企業がどん底から生み出した自己革新の仕組みは今、次の段階に進み、無印良品を不動の世界的ブランドへと押し上げようとしている。これが成功すれば、日本発のイノベーションモデルがまた一つ生まれるに違いない。（文中敬称略）

「わけあって、安い」をキャッチフレーズに、「安くてよい品」として開発された無印良品。発案者は、2013年11月に逝去したセゾングループ創業者、堤清二だった。

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）。

「知識機動力経営」に不可欠な人事戦略
「異動の容易さ」が機動力を高める

野中郁次郎氏　一橋大学名誉教授

無印良品はブランド名そのものがコンセプトを表し、企業ビジョンを表現する。生みの親である堤清二氏の感性の鋭さと知性の高さに感服する。ただ、観念論への傾斜は実践知の欠如をもたらし、業績の急落となって露呈した。そこで実践知を組織に埋め込むため、改革を進めたのが松井氏だった。

マニュアルによる業務遂行は、一般的にはPDCA（Plan→Do→Check→Action）サイクルで行われる。出発点となるPは分析的、科学的、演繹的に導かれた「所与の命題」的な傾向が強く、最初に形式知ありきとなる。そのため、本人は主体的にコミットメントするより傍観者に傾き、計画が実行に結びつかなくなるきらいがある。1990年代に導入された本部主導のマニュアルはそのようなものだったのだろう。

PDCAから入り知識創造のサイクルを回す

一方、MUJIGRAMや業務基準書の仕組みにおいては、店舗スタッフや社員一人ひとりが深くコミットメントしながら、日々の状況と共振しつつマニュアルを変化させていく。それは、「自分は何のためにここに存在し、何をやりたいのか」という主観的な目的意識（暗黙知）がもたらす気づきが起点となる。気づきは現場で現実をありのままに直観するなかで得られ、まわりと対話しながら磨かれる。

この暗黙知を言語化して形式知化し（表出化）、マニュアルの形式知と結びつけて水平展開し、個や集団レベルから組織レベルの知へと転換する。こうして知と知が連結化すると自己と全体との関係性が見えてくる。この一連の過程でよりレベルアップした目的意識を取り込み内面化する。「個→集団→組織→個」と、個から始まって個に戻り、絶えずスパイラルアップしていく。そこにあるのは知識創造サイクルだ。PDCAから入って知識創造サイクルがスパイラルに回るMUJIGRAMや業務基準書はダイナミック・マニュアルであり、ルーティンの上に知のスパイラル運動が乗ったクリエイティブ・ルーティンの知識創造モデルにほかならない。

観念論と実践論が相互補完

注目すべきは、松井氏が業務基準書の整備による「人事異動の容易さ」に言及した点だ。私も「人事の機動力」の視点からそれを重視したい。変化の激しい市場、特に海外市場で戦うには、迅速な意思決定と戦力の移動集中により、戦いの主導権を握る「機動戦」が不可欠だ。機動戦により、価値の源泉となる知識を高速高回転で創造し、戦略から戦術レベルまで柔軟な構想力と行動力を持って経営することを「知識機動力経営」と呼ぶ。この機動戦のカギを握るのが人事の機動力であるが、日本企業はここが弱い。

業務基準書の整備は、戦力移動を妨げる障壁をなくし、適材適所と全体最適のためのオープンな人事異動を可能にした。人事部門は制度づくりに腐心しがちだが、人事戦略を知識機動力と結びつけたのは、「反主流」であった松井氏ならではだろう。

商品開発においては、「これでいい」という共生共存志向のコンセプトで再定義し、関係性の幅をコミュニティにまで広げ、コモングッド（共通善）を志向する方向性を明確化した。観念論と実践論が相互補完する理想主義的プラグマティズムが改革を下支えした点はいかにも良品計画らしい。

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。

人のために歌う喜びを知り、仕事に対して初めて欲が出た

八神純子氏 Yagami Junko

シンガーソングライター

約10年間の活動休止期間を経て、2012年に日本での音楽活動を本格的に再開した八神純子氏。全国50カ所でコンサートを実施し、2013年には16年ぶりのオリジナルアルバムもリリース。その歌声はのびやかさを失わないばかりか、より表現力を増し、ブランクをみじんも感じさせない。「歌わない10年」から八神氏を復活させたものは何だったのだろう。

20歳でデビュー。歌うことがやりがいにつながらなかった

16歳で初めて作曲した『雨の日のひとりごと』がポプコン（ヤマハポピュラーソングコンテスト）優秀曲賞に入賞したのをきっかけに、20歳でデビュー。自作のデビュー曲『思い出は美しすぎて』は売り上げ12万枚のヒットとなったが、他人が作った曲を渋々歌った2枚目のシングルは売れなかった。

「私はアマチュア時代に楽曲のストックがなかったので、デビュー後は曲作りに追われ、余裕のない状態。『次の曲が売れなければ、地元の名古屋に戻るしかない』と引退も覚悟しました。そんなとき、表参道の歩道橋で不意に思い浮かんだ曲が『みずいろの雨』だったんです」

『みずいろの雨』は60万枚の大ヒットを記録。20代前半は『想い出のスクリーン』『Mr.ブルー』などヒット曲を次々と出したが、「いい時期ではなかった」と振り返る。

「ヒットが出て、『これで歌い続けられる』と最初はうれしかったんです。でも、次第に『売れる曲を作らなければ』という思いに苦しむようになりました」

曲が売れなければ自分を責め、売れても自分が本当に歌いたい曲とのギャップを感じて悩んだ。

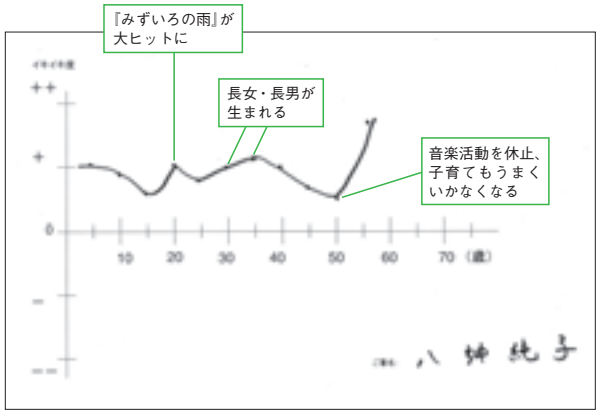
「『みずいろの雨』のように自然に曲を作りたいけれど、ヒットを狙うとどこか頭を使わなければならず、抵抗がありました。スタッフの方針にも疑問を感じましたが、周りは年上ばかりで、性格的にわがままは言えなかった。自分の人生を自分でリードしている感覚がなく、20代は歌うことがやりがいにつながりませんでした。まだ若く、自分の生き方が見えていなかったんですね」

米国同時多発テロを機に活動休止。自分らしさを失っていった

28歳でイギリス人音楽プロデューサーのジョン・スタンレー氏と結婚。米国に移住したのは、日本での音楽

Career History　八神純子氏のキャリアヒストリー

1958年	0歳	名古屋市生まれ。会社経営者の長女として生まれる。3歳からピアノ、6歳から日本舞踊を習う
1974年	16歳	愛知淑徳高等学校在学中に初めて作詞作曲した『雨の日のひとりごと』が第8回ヤマハポピュラーソングコンテスト優秀曲賞に入賞
1978年	20歳	『思い出は美しすぎて』でデビュー。同年、3枚目のシングル『みずいろの雨』が売り上げ60万枚を記録。以後、ヒット曲を次々と出す
1986年	28歳	イギリス人の音楽プロデューサーと結婚し、翌年に米国・ロサンゼルスに移住
1989年	31歳	長女出産。4年後に長男を出産。育児のかたわら、毎年帰国して音楽活動を行っていたが、2001年の米国同時多発テロを機に音楽活動を休止
2010年	52歳	久しぶりに日本の音楽番組で歌い、好評を得る
2011年	53歳	東日本大震災後、被災地での支援活動を始める。同年、10年ぶりの日本公演を開催
2012年	54歳	カバーアルバム『VREATH』を発売し、日本での活動を本格的に再開。25年ぶりとなるコンサートツアーを全国50カ所で行う
2013年	55歳	16年ぶりのオリジナルアルバム『Here I am』を発売。東北での支援活動も継続している



直筆の人生グラフ。ヒット曲を次々と出した20代前半は下降期。50代で被災地支援を通して人のために歌うことを知ってからは上昇を続ける。

Interview = 泉 彩子、大久保幸夫　　Text = 泉 彩子（48〜50P）、大久保幸夫（51P）
Photo = 佐久間ナオヒト

生活に区切りをつけたいという気持ちもあった。

「今思えば錯覚だったのですが、『日本ではやるだけのことをやった』という思いがありました」

31歳で長女、35歳で長男を出産。子育てが生活の中心になったが、「歌いたい」という思いは消えず、毎年帰国をしてコンサートを開催していた。ところが、2001年の米国同時多発テロで日本でのコンサートを中止したことをきっかけに、音楽活動と距離を置くようになる。米国に住む八神氏にとって、テロのショックは大きく、幼かった子どもたちのそばにいることを優先したのだ。

「日本で自分にできることはあまりないと感じていたことも大きかったと思います。1995年の阪神・淡路大震災のとき、とにかく何かをしたいと思ったのですが、ある人に『歌なんて助けにならないよ』と言われて、妙に納得してしまったんですね。外野の声は気にせず、歌いに行くのが本来の私なのに……。そこへさらに9・11で守りに入るようになり、自分らしさをどんどん失っていきました」

楽しかったはずの子育ても、子どもたちが成長するにつれてうまくいかなくなった。

「米国の子どもは自立が早いこともあって、母親の意識が100%自分に向かっていることが窮屈だったのでしょうね。とくに娘とは激しくぶつかりました。そんなときに友人から『純子の喜びは何？』と聞かれたんです。『子どもの成長』と答えたら、『それは間違っている』と言われ、目が覚めました。人にはそれぞれの人生があり、誰かに左右される喜びではいけない。私が自分だけのものを持つことが、子どものためにもなると考えて、長男が18歳になったら仕事に戻ろうと決めたんです」

東日本大震災後、本格復帰。歌で人の力になりたいと思った

ちょうどその頃、NHKの音楽番組『SONGS』に出演し、視聴者から好評を得たことも背中を押した。復帰に向けてボイストレーニングとウエイトトレーニングを徹底的に行い、久しぶりのコンサートのために飛行機に乗ろうとしたまさにその日、東日本大震災が起きた。

「コンサートは半年後に延期になりましたが、あるファンの方が『八神さんはアーティストなんだから、何かしてください』と言ってくださったんですね。そのひと言に励まされ、阪神・淡路大震災のときのような後悔はしたくないと被災地に向かいました。歌いに行くというのではなく、『できることをしよう』という気持ちでした」

被災地の支援を行う「トランスパシフィックキャンペーン」を立ち上げ、現在までに東北100カ所以上を訪問。「炊き出しライブ」などの活動をしてきた。一方、自身の音楽活動も本格化し、メディアにも出るようになったが、復帰当初は現在の状況を想像していなかったという。

「年に数回コンサートができればいいなというくらい。コンサートツアーやオリジナルアルバムの発売ができるなんて思っていませんでした。でも、東北で活動するうちに、私にアーティストとしての力がもっとあれば、被災地のために伝えられることやできることが増えるのにと感じて……。東北を応援していくためには、私自身の音楽活動を頑張らなければと思ったんです」

依頼された仕事はできる限り受け、生まれて初めて自分で営業してラジオの仕事も取った。

「歌うことで人の力になりたいと思ったとき、仕事に対して初めて欲が出ました。人とどんどんつながり、仕事も東北での活動も広がって、復帰前にあった心の穴が知らないうちに埋まっていた。人間って人のために何かをしたほうが、自分のことをやるよりも力が出るんですね」

何のために歌うのか。その答えが明確にある今は、どんな仕事も楽しいという。

「昔なら『私のやることじゃない』と突っぱねていたことも、やると自分で決めて、やりながらその仕事の形を自分流にしていけばいい。何でもこいという心境です」

最近では実家の医療機器会社の取締役にも就任した。

「畑違いの仕事ですが、『八神じゃないとダメだ』と思わせる仕事をすることが大事という点では経営も歌も同じだと感じます」と微笑む八神氏。さらなる経験を重ね、今後もより熟成された音楽を届けてくれるだろう。

After Interview

中年期の危機を乗り越え 最も充実した時を迎える

大久保幸夫　リクルートワークス研究所　所長

八神氏は1997年、39歳の時に『探しものは心の中に――アメリカ子育て日記』という本を出版している。そのなかで、夫であるスタンレー氏がミッド・ライフ・クライシス（中年期の危機）を経験して、仕事に打ち込めず、周囲が心配するほどに落ち込んでいた時期があることに触れている。「もしかしたら、同じことが私の身にも起こるのではないか」と心配しているのだが、その心配は、後に現実となったようだ。

中年期の危機とは、精神分析医のエリオット・ジャックスが1965年に論文で使った言葉であり、中年期には誰もが自分自身の能力の限界やいずれ訪れる死と向き合わなければならないとしている。また臨床心理学の権威であるハリー・レビンソンは「しばしば怒りっぽくなり、不満が多くなり、また気分が落ち込み、心身症状が表れる。そして何かを成し遂げようとする意欲も減退する」と分析している。

八神氏の場合は、阪神・淡路大震災や9・11テロを受けて、自分にできることの限界を感じ、家族を守ることを理由にして狭い世界に閉じこもってしまった。「歌わない10年」は、まさしく中年期の危機そのものだったのだ。

しかし、危機は去り、みごとな復活を遂げて、今はこれまでにないほど充実した時を迎えているという。

若い頃にヒット曲を生み出した実績とネームバリューがある。当時からのファンは今も健在で、さらに大きな力で彼女の活動を支援してくれる。歌唱力については、高音の歌声は維持され、低音の表現力が加わっている。「誰かのために」という歌う目的も明確になった。「自分らしいことをやる」のではなく「やることを自分らしく変えていく」という発想の転換で、活躍の幅も広がった。

八神氏のライフ・ストーリーは私にいくつものことを気づかせてくれた。1つはシニア期の可能性について。1つは若い時に全力で仕事をすることの必要性について。そしてもう1つは自分のためではなく誰かのために仕事をするという利他性の重要性についてだ。

インタビュー後、高揚した気分のまま、八神氏のディナーショーにも行った。「若い頃は、ライブは緊張するから嫌いだった」（八神氏）という人とは思えない、とても楽しいライブだった。

年を重ねるのも悪くない――最後はそんな感想に辿り着いた。

中年期の危機

World

世界の人材マーケットを歩く

リクルートワークス研究所研究員が、世界の人材マーケットの最新事情や、日本企業が知っておくべき動きなど、現地での採用、人材育成に取り組む人事必見の情報を毎回、レポートする。

この記事の詳細をリクルートワークス研究所ホームページhttp://www.works-i.comの「機関誌Works」のページでご覧いただけます。

タイ
THAILAND

「タイには優秀な男性がいない」という理由

2011年に女性の元首が誕生したタイ。上級管理職の3分の1を女性が占めるという調査(*)もあるほど、女性の社会進出が進んでいる。だが、私が取材した日系企業のオフィスでは、その数字から想像する以上に、女性社員の多さが際立っていた。取材中、「優秀な人材を採用していたら女性ばかりになった」「男性は仕事意欲が低く、頼りにならない」という日系企業の駐在員の言葉を何度も耳にした。

優秀な男性人材がオフィスにいない理由の1つに、男女の職種の偏りがある。タイでは、会計学部は経理、法学部は法務など、大学の専攻が仕事に直結する。社会科学系に強いチュラーローンコーン大学やタマサート大学などの有名大学では、学生の6割強が女性であるため、自然とオフィスには女性が多くなる。

とはいえ、先述の有名校の4割弱の男性はどこにいったのか。「能力を生かし挑戦したいという優秀な人材が、どうして日系企業に就職しますか？」という、タイの有名大学教授の言葉がその答えだ。

日系企業のタイ進出の歴史は長い。ところが、今でも組織のトップは日本人。タイ人の多くは、昇格しても部長留まりである。結果的に、日系企業には、「挑戦的」ではなく責任もそれほど求められない、「サバイサバイ（気楽）」な人材が集まる。つまり、「タイ」にではなく「タイの日系企業」には、優秀な男性人材が少ないのである。

ASEANの統括拠点として重要性が増すタイにおいて、今後、男女ともにより多くの優秀な人材が必要になるはずだ。日系企業は、タイの現地人材の質を問題視するよりも、まずは、優秀な人材が魅力的と感じるキャリアパスを用意すべきだろう。

萩原牧子（研究員）

＊Grant Thornton(2013) Women in Senior Management: Setting the Stage for Growth

マレーシア
MALAYSIA

青い目のウェイターにマレーシアの経済課題を見る

クアラルンプールでカフェやレストランに入ると、金髪に青い目をした、いわゆる「白人」のウェイターやウェイトレスが多いことに、不思議な感覚を覚える。訊くと、トルクメニスタンやカザフスタンといった中央アジア諸国からやってきたという。イスラム国家であるマレーシアには、インドネシアやバングラデシュといった近隣からだけでなく、遠く中央アジアのイスラム圏からも外国人労働者がやってくるのだ。

マレーシアは東南アジアではシンガポールに次ぐ第2位の経済規模を誇る。賃金水準も周辺国にくらべれば高いため、少しでも高い賃金を求める労働者が多く流入する。労働力人口約1200万人のうち外国人労働者は約200万人、これ以外に不法就労の外国人が約100万人いるといわれている。

経済発展の前期には、こうした労働力は貴重であった。しかし、既に中進国となったマレーシアでは、この状況は別の問題を生んでいる。さらなる経済発展のためには、高付加価値産業や高度技術製品への転換が必須であるが、安価な外国人の非熟練労働力にいつでもアクセスできる使用者は、新しい設備導入などの投資を嫌がるため、いつまでも低付加価値製品・産業から脱することができない。このため、マレーシアの生産性は伸び悩んでおり、カンボジア、ベトナム、インドネシアといった国々に劣る。

政府はこうした状況に危機感をおぼえ、第10次マレーシア計画（2011～2015年）でも、外国人労働者への依存度を下げると言明しており、「中所得国の罠」から抜け出そうと必死である。近隣諸国が国を挙げて経済成長に突き進むなか、先を行くマレーシアが、どのように人的資本を充実させていくのかは、大きな試金石といえる。

石原直子（主任研究員）

Illustration = ノグチユミコ

シンガポール
SINGAPORE

44年ぶりに発生した暴動は ひずみのあらわれか

2013年12月8日夜、リトルインディア地区で、シンガポールで44年ぶりという暴動が発生した。きっかけはインド人労働者がバスに轢かれ死亡するという事故。400人以上集まったインド人を中心とする外国人労働者が、バスなどを壊したり放火したりした。事態はすぐに沈静化されたが、28名が逮捕され、53名が国外退去処分となった。また、リトルインディア地区では日曜の夜ともなれば、インド系の外国人労働者が集まって道端や公園で酒を飲み交わす姿が見られたが、暴動を機に戸外での飲酒は禁じられることになった。

この事件を伝えた日本や外国メディアには、多民族国家シンガポールのひずみの表面化と断じるものが少なくなかった。しかし、その見立ては必ずしも正しいとはいえない。

シンガポールの民族構成は中華系74.2%、マレー系13.3%、インド系9.1%。インド系の人々はもともと低賃金労働の担い手として遅れてきたシンガポール人であるし、所得水準も低い。しかし、今回の暴動の主な参加者は、出稼ぎ「外国人」である。国民の間の「民族対立」とはいえない。また、外国人労働者がシンガポール人の雇用機会を奪っているという主張は近年、国民の間で高まりつつあるが、実際には建設などの低賃金労働に就きたがるシンガポール人はほぼ皆無だ。こうした仕事は外国人の仕事であると認識されているからだ。一方、低賃金で働く外国人労働者の大半も、母国で働くよりも高い金を稼げるシンガポールという国に大きな不満はないという。この点では、むしろシンガポール人と外国人労働者の利害は一致しているのだ。

シンガポールの多様性や階層性を理解すれば、今回の暴動は、死亡事故と酒の勢いが不幸にも交錯した一過性のものと考えるのが妥当なのかもしれない。

石原直子（主任研究員）

インド
INDIA

有期雇用へのニーズから、 人材の質的な問題が明らかに

インドでは2012年中頃から、自国通貨が100ルピーあたり2.2ドル（2012年8月）から1.5ドル（2013年8月）へと減価し、経済成長が鈍化した。その影響で財閥系など大手企業を中心に軒並み採用を控え、とくにマネジャークラスや無期雇用の一般スタッフに対するニーズは落ち込んでいる。一方で、派遣社員などの有期雇用に対するニーズが高まっている。こうした変化によって、量的には豊富な労働力を擁するインドが直面している人材の質的な問題がより顕在化した。「定時に出社する」「指定されたタスクをこなす」など、組織のルールに従って働けることは、企業に雇用されるうえで最低限必要とされる能力である。しかし、インドの有期雇用の市場には、この最低限の能力を備えている人材すら極めて少ない。無期雇用で働いていた、こうした能力のある人材の多くは、レイオフされたとしても、あえて有期雇用として働くことを選ばないからだ。そのため、とくに有期雇用の人材の質のミスマッチが深刻になっている。

インドのコンサルティング会社の調査によると、企業に雇用される可能性のある人材は、工学部出身者では51.7%、MBA出身者では41.0%にとどまっている。また、インドの北部と南部の一部の州に集中しているなど、地域格差も見られる。

そのため、政府は人材育成プログラムを策定し、貧困者への能力機会の提供をはじめ、さまざまな取り組みをしている。また、一部のIT系企業や財閥系企業は、大学に寄付講座を提供するなど、産業人材の育成に力を入れている。

日本企業が強みとする人材育成にさらに力を入れることで、そのノウハウがインドの社会課題の解決に役に立ち、インドにおける日本企業のプレゼンスが高まる可能性がある。

戸田淳仁（研究員）

Next Age

次世代のチーム！

国境も世代も超えて強みを提供し合い、機能する次世代の「チーム」の本質に迫る。その特徴を、チームマネジメントやメンバーシップに詳しい日本ラグビーフットボール協会・中竹竜二氏が分析する。

卓抜した「司会者」から学ぶチームマネジメント

津田大介氏といえば、多くの人が想起する姿は「金髪のジャーナリスト」である。しかしここでは、「司会者」としての津田氏に注目したい。

津田氏が司会を務めるパネルディスカッションは掛け値なく面白い。リスナーは、パネリストの言葉にときに深くうなずき、ときに思わず大笑いする。パネリストの個性がぶつかり合う、刺激的な「場」が生まれる。津田氏はなぜ、いい「場」を作り出せるのか。

まず、パネリストたちの持てる力を引き出すことにとことん力を注ぐ。「パネリストの強みや言いたいこともそれぞれ。最初は手探り、どうしたらこの人がこの場で活きるのか、どんな質問をしたら面白い答えが返ってくるのか、ぐるぐる頭を巡らせます」。時間に限りはある。それでも、その人のいい部分が出てきたら深く掘り下げ、パネリスト同士のインタラクションで展開がより面白くなれば流れに任せるという。それぞれが力を発揮できたら、場を仕切る側は「陰」に徹して創発を促す。

しかしながら、パネリストによってどうしても発言の多寡が出てくる。うまくその場でパフォーマンスを挙げられない人がいるからだ。そんなとき、その人のいいところを引き出すために、角度を変えて同じ趣旨の質問をすることがある。「そうすると、1度目は言い淀んだパネリストから、2度目には、たいてい良い答えが返ってきます」。頭の回転の速い人もそうでない人もいる。即興が得意な人もそうでない人も。大事なことは、それはその人が持っている「コンテンツ」の善し悪しにかかわらないことだ。概念なのか。経験談なのか。人によって答えやすい角度は必ずある。それが見つかれば、どんどんパフォーマンスは進化する。

そんなことで話はまとまるのか、と思うかもしれないが、てんでばらばらでは終わらない。それも、コツがある。彼が見ているのは、最終的にはリスナーの満足というゴールだ。「リスナーの目的はさまざま。どんなリスナーで、自分がその立場だったらこんなことを欲するのではないか。それを頭のどこかに置いて、パネリストのどの話を盛り上げ、どの話とつないでいくのかを考えています」と言う。パネリストとリスナーの間を行き来しながら、職人のように場を紡いでいくのである。

さて、ここで読者の方々にお願いがある。青字のパネリストを「メンバー（部下）」に、赤字のリスナーを「顧客」に置き換えて再読いただけないだろうか？　組織の場づくりにおいて、リーダーに必要な態度が見えてくる。多くの社内会議では活発な意見が出ない。ゴールに対する意見の善し悪しではなく、声の大きさ、ポジションの高低で意思決定される……。ダイバーシティを本気で大切にしたいならば、メンバーの個性を引き出し、それが意思決定に反映されるような「場」を作ることに力を注ぎたいものである。

＊本企画Web版では、「司会」と「チームマネジメント」のかかわりを津田氏と中竹氏の創発で紡ぎだしました。http://www.works-i.comの「機関誌Works」のページのリンクからご覧いただけます。

組織とは「場」の連続でできている

今回のポイントは、「ミーティングの場づくり」だけではありません。組織とは「場」の連続。1シーン、1シーンの生み出す成果の蓄積が、組織全体の成果につながります。津田さんの司会のようにゴールを常にイメージし、メンバーの個性や強みを引き出してつないでいけば、最終的なチームのパフォーマンスは極大化できます。大事なことはパネリストが気持ちよく話していること。仕事に置き換えれば、メンバーはやりたいことをやっている気持ちになっていることです。これは、一人ひとりの力を活かす、次世代のリーダーの必須条件だと思います。

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

Nakatake Ryuji_早稲田大学人間科学部卒業後、渡英。レスター大学大学院社会学修士課程修了。三菱総合研究所を経て、早稲田大学ラグビー蹴球部監督、ラグビーU20日本代表監督を歴任。フォロワーシップ論の提唱者の1人。

今号のGUEST

津田大介氏

ジャーナリスト
メディア・アクティビスト

Tsuda Daisuke_メディアやITなどを専門分野に執筆を行う。ソーシャルメディアを利用した新しいジャーナリズムも実践。『ウェブで政治を動かす！』（朝日新書）など著書多数。

Text = 入倉由理子　Photo = 刑部友康

Company

SERIES 1：日本型サービスのグローバル展開

製造現場が海外にシフトし、あらゆる産業がサービス化するなど、企業を取り巻く環境の変化は留まるところを知らない。今後も持続可能であるために必要なことは何か。独創的な取り組みを進める企業に学ぶ。

日本でつくられた仕組みを世界共通にする

公文教育研究会

■事業内容／公文式教室のフランチャイズ展開　■創立／1958年　■教室数／（国内）１万6600教室、（海外）8400教室　■指導者数／（国内）１万4600人、（海外）7900人

「現在、子どもから高齢者まで、400万を超える学習者が公文式を学んでいます」（井上氏）

学習塾の海外進出の草分け、公文教育研究会。同社は、1974年、海外初となる公文式学習法（公文式）の教室をニューヨークに開設している。

「日本の教室で学んでいた生徒のご家庭から、赴任先でも学習を続けたいという要望をいただいたことがきっかけです」と、公文教育研究会経営企画室室長・井上勝之氏は語る。その後も、海外に住む日本人の要望にこたえる形で、日本人駐在員の子ども向けの教室を次々と開設。学習効果が表れるにつれ、現地の指導者による現地の子どもたちを対象にした教室が増えていった。現在では、世界48の国と地域で教育事業を展開する。

同社が海外で成功した理由は何か。

1つは、同社の理念を具体化した「個人別学習」「自学自習」という学習法を、多くの人に使ってもらうため、指導方法や教材を標準化したことだ。公文式では、生徒は週2回通塾し、個人別の教材（プリント）を自分で解いて、指導者に採点してもらう。これを100点になるまで繰り返す。指導者は、プリントごとに設定された100点に到達するまでの独自の標準時間を目安に、生徒のやる気の部分を加味しながら、生徒の学力に「ちょうど」あう段階を見極める。教材は、生徒の学力に「ちょうど」あうよう、そして自分で学習が進められるよう、細かいステップで構成されている。また、日本の学習指導要領に準拠した教材ではないため、海外展開にあたっても各国の教育課程にあわせて見直す必要がない。

2つ目の理由は、目的を「読み、書き、計算」といった基礎学力の養成に置き、公文式を家庭教育と位置づけたことだ。そのため、わが子の成長を願う多くの親の理解を得やすく、塾に通う文化のない国でも受け入れられた。

そして3つ目の理由が、「個人別学習」と「自学自習」に共感し、実践できる指導者の存在だ。同社では、すべての指導者に、講習会やゼミへの参加、教材研究などを義務付ける。また、世界中の指導者が集まり、指導法を学びあい、交流を図る機会も設けている。

「公文式は、多くの人に学んでほしいという創業者の思いから生まれています。そのため、日本でのやり方を忠実に再現することで世界に広まったのだと思います」（井上氏）

真の成功要因は模倣できるのか？

公文式の海外展開の成功要因は3つと説明されました。しかしプリントや家庭教育という位置づけだけなら模倣しやすく、類似した学習塾が生まれても不思議ではありません。公文式が独自性を保っている鍵は、「指導者の成長」ではないでしょうか。100点到達までの標準時間だけでなく、生徒の集中力や学習態度から「ちょうど」を注意深く見極める力。この「超アナログな」能力を、指導者は自分の生徒たちから、また、研修での他の指導者の事例から養っています。こうした学びをグローバルに促進していることが「簡単にまねできない秘密」なのでしょう。

前川佳一氏
京都大学経営管理大学院
特定准教授

Maegawa Yoshikazu_京都大学工学部卒業。三洋電機で技術・事業企画に従事したのち、ボストン大学MBA、神戸大学大学院経営学博士を経て現職。現在は、観光業や老舗を含むビジネスのイノベーションを研究している。

前川佳一氏による詳しい分析はリクルートワークス研究所ホームページ http://www.works-i.com の「機関紙Works」のページでご覧いただけます。

Text = 湊 美和　　Photo = 刑部友康、和久六蔵

Book

畑違いに学ぶ人事の知恵

異分野にこそ、新しい発想のタネがある。人材マネジメントや経営学以外の学問、企業以外の人や組織を扱った本に、学びを探る。

過激派だけじゃない、イスラムを知る

イスラム教。世界３大宗教のなかでは、日本人にとって最もなじみの薄い宗教かもしれない。だがイスラム教徒（ムスリム）の人口は、2050年には世界96億人の人口の3分の１を占め、宗教人口のトップになるという予測がある。グローバル化が進む企業経営を考えるなら、「イスラム教のことは知りません」では、人事の仕事も難しくなるだろう。

本書は約35年間イスラム世界の研究を続け、ムスリムの友人・知人も多い筆者の宮田律氏が、「なるべくイスラムの人たちの論理に寄り添いながら」、彼らの日本人観、イスラムの徳に通じる日本人の倫理観、歴史的に構築された対日感情などを紹介する。イスラム初心者が、全体像をつかむのに適した一冊といえる。

たとえばアラブ人のムスリムは、日本人の何を評価しているのだろうか。「日本人はムスリムでもないのにイスラムの教えを実現している」という声が紹介される。イスラムの善は誠実、禁欲、慈悲などだが、それらを日本人から感じているという。

またイスラムの教義には、「若者らしさを意味する『フトゥーワ』という倫理的概念が存在します」と宮田氏は言う。正義の遂行、言行一致、勇敢さ、忍耐、誠実などを徳目としており、確かにこれらは日本人にも、大いに共感できる部分だろう。

東南アジアにおけるムスリムの親日感情も紹介される。マレーシアでは1981年に当時のマハティール首相が、日本の発展を見習おうという「ルックイースト政策」を唱えた。インドネシアでは第二次世界大戦後、植民地支配からの独立運動に参加した、旧日本軍の軍人が存在したことが、同国での親日感情の萌芽につながったと指摘している。

このほか現地で活躍する日本人ビジネスパーソンやNGOの人たちの礼儀正しさや、敬意が感じられる付き合い方、サッカーやポップカルチャーを通じた新たなイメージなど、「ムスリムの日本人に対する好印象の源」が、具体的な話や事例で示されていく。

ムスリムから日本人に寄せられる好意の紹介だけでなく、「原理主義」「テロ」など、マイナス面が強調され、偏りがみられる日本人のムスリムへのイメージを、少しでも変えようという試みもなされる。武装集団などが唱える「聖戦（ジハード）」という概念が、もともとイスラム教義のなかでどう位置付けられ、どんな経緯でテロを正当化する論理にも使われるようになったかの説明もある。一方で、「アフガニスタンのタリバンのような組織の活動は、イスラムの教えからは絶対に正当性を得られるものではない」など、戦闘的なジハードが、多くのムスリムにどう見られているかもわかる。

宮田氏は、「日本のビジネスパーソンは、これからも自信をもってムスリムと付き合っていけばいい」と話す。先人たちが積み上げてきた、好印象の遺産があるからだ。もちろん、礼儀正しく、敬意をもって付き合い続けることは、これからも求められる。

『イスラムの人は
なぜ日本を尊敬するのか』

著者／宮田 律
新潮新書　本体720円＋税
2013年9月刊行

著者について

宮田 律氏

現代イスラム研究センター
理事長

Miyata Osamu_1955年山梨県生まれ。現代イスラム研究センター理事長。1983年、慶應義塾大学大学院文学研究科史学専攻修了。UCLA大学院修士課程（歴史学）修了。専門は現代イスラム政治研究、イラン政治史。

Text = 五嶋正風　Photo = 平山 諭

Fashion

人事のファッション機能学

ファッションには、自己確認や強化の機能、他者に情報を伝える機能などがある。この機能を利用して、人事が直面する課題に活路を見出すことができないか。パーソナルスタイリストの政近準子氏が語る。

服装はコミュニケーションにも影響を与える

服装には人とのかかわりを促進したり、抑制する相互作用機能があります。極端な例でいえば、取引先に迷惑をかけ、お詫びの訪問をするときに流行のスーツに派手な時計を身につけていたらどうでしょうか。場違いな服装で謝意が伝わらず、相手にしてもらえないこともあるかもしれません。一方、きちんとした服装が誠意を感じさせ、関係が深まることもあります。服装はコミュニケーションにも大きな影響を与えるのです。

服装の相互作用機能からプラスの効果を引き出し、職場でのコミュニケーションを円滑にするためには、趣味や着心地など自己満足だけで服装を選ぶのは禁物。場をわきまえ、常に「相手からどう見られるか」を意識して装うことがコミュニケーション力を上げる第一歩です。

しかるべき服装を選ぶには、相手に対する自分の立ち位置と、どのようなコミュニケーションを取りたいかを考えることが大切です。ポジションが高い相手と会うときは、服装も背伸びをしたほうがよいでしょう。その理由は単純に「マナーだから」ではありません。服装で自分の格を上げることによって相手に受け入れられ、対等なコミュニケーションを実現できるのです。

ポジションに差のない相手と会うときやカジュアルな場では、ベーシックな服装に少し工夫を加えると、会話のきっかけにもなります。その場合も、相手からの見え方に配慮することがコミュニケーションを円滑にします。人の目は上半身に注意が向くので、男性ならネクタイを工夫してみてはいかがでしょうか。

効果を出しやすいのは色です。天気の悪い日には明るめの色、夏の暑い日には薄い色など気候に合わせて心地よく感じる色を選ぶと、周囲の目をひきます。また、若い部下を持つ方なら、少し流行も意識してみましょう。周囲に目配りできていることを感じさせるので、若い世代とコミュニケーションを取る意思があることが伝わります。

ネクタイは太さや結び目の大きさで時代感が出ます。最近は大剣（だいけん）（いちばん幅が広い部分）が7.5〜8センチメートルのやや細めのものが流行。体格がいい方は9センチメートルのものがバランスがよいでしょう。結び目も小さめが主流で、標準体型はプレーンノット、太めの方ならセミウィンザーノットがおすすめです（イラスト参照）。

職場に制服や厳しい服装規定がある場合、装いに変化をつけられないと考えている人もいますが、シャツのアイロンのかけ方ひとつでも雰囲気は変わります。むしろ規定が厳しいほど服装への配慮の有無が目立ちやすいもの。服装の相互作用機能を意識することを忘れないでほしいですね。

素材はシルクが定番だが、春や夏はニットタイも涼しげ。個性のある素材は、無地を選ぶとなじみやすい。

カジュアルな印象もあるニットタイだが、無地で濃い色のものを白シャツに合わせればビジネスでも問題ない。

ネクタイの一般的な結び方。左から結び目の小さい順にプレーンノット、セミウィンザーノット、ウィンザーノット。

※ネクタイの結び方の動画を下記URLからご覧いただけます。
・プレーンノット　http://fashion-rescue.com/sen/mf2/
・セミウィンザーノット　http://fashion-rescue.com/sen/mf3/
・ウィンザーノット　http://fashion-rescue.com/sen/mf4/

ADVISER

政近準子氏
ファッションレスキュー
代表取締役社長
パーソナルスタイリスト

Masachika Junko_アパレルのデザイナーを経て、2001年個人向けスタイリングを行う「ファッションレスキュー」を創業。顧客は政治家、経営者など1万人を超える。

Text = 泉 彩子　Illustration = 赤井稚佳　Photo = 刑部友康

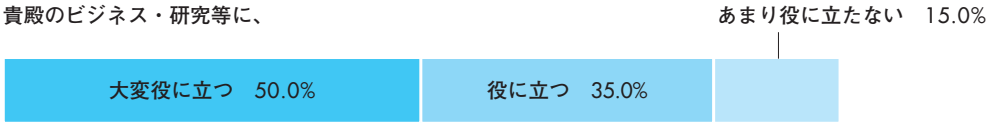
FROM EDITORIAL OFFICE

読者の声

前号『Works』122号（2014.02－03）に寄せられた読者の声です（2014.3.5時点）。

特集『日本型報酬・人事システムの着地点』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



●グローバル人事制度改革を実施していくなかで、まさに今の課題としてコース別人事制度をどのように変えていくかを考えています。今野浩一郎先生の仕事・役割・成果も、基づく制度が必要でしょう。ジョブ型正社員の考え方を基にした制度設計を進めていきたいです（食料品）

●実は目新しい項目はなく、いずれもかなり前から言われていたこと（賃金カーブ、コア人材個別管理、云々）ですが、着地点すなわちゴールであるという提案方法は新鮮に感じました（建設）

●日本型人事制度の課題や構造的限界点を理解でき、今後の自社制度見直しのヒントになります（金融）

●モロゾフと同様の制度（社員登用やエリア限定への転換）があるのですが、制度を浸透させていくには社員の考え方、仕事観、生き方も柔軟でなければならないと常々感じます。働き方が多様になると評価や給与面での判断も複雑になりますが、管理する側は賃金、報酬、役職、賞賛……「何をもって評価されたいか」は人によって違うことを念頭において、社員がもっと幸せになる働き方と生き方を模索していきたいです（小売）

●過去の状況の整理は役に立ちますが、将来の予測については疑問があります。また、非継続型イノベーションが求められている、非継続型イノベーションは旧来の日本型の雇用慣行に合わないというのは本当でしょうか（総合電気）

第2特集・連載に関するご意見、ご感想

●第2特集：人は才能のつぼみは1つではなく複数持っているという前提が新鮮でした。つい1つと思いがちでしたが、大きさはさておき、いくつかのつぼみをそれぞれが持っているはず（サービス業）

●第2特集：この記事のモデルが製造業とはあまり縁のない芸人やクリエータのような方ばかりだったので、もう少し、一般企業の人物を例にあげてほしかったです（輸送用機器）

●進化する人と組織：まさに最新の組織の在り方という印象を受けました。新世代ならではの発想と開発力の賜物だと感じます。このような若手経営者がもっとどんどん出てきてくれるといいですね（サービス業）

●成功の本質：テラモーターズのモノづくり、メガベンチャーへの挑戦に感動しました。世界で勝つための戦略があり、それを実践する人材を日々の経験から育てているなど、学ぶべきことが多いです。これこそ日本の成長戦略の柱だと思います（コンサルティング）

●Book：働かないアリとは何もしないのではなく、代替えとして、どの仕事にも対応できるといった多様性を備えたものではないでしょうか。アリの世界はリスクマネジメントがしっかりしている印象を受けました（繊維）

●Fashion：学生や社外の人、多くの人と関わる機会が多く、会社の顔とされることが多いので日頃気を付けてはいるが、改めて「自分の流儀」が何であるかを考えさせられました。華やかさと小奇麗さを意識していきたいと思います（小売）

編集後記

博士号を取得しました。新入社員時代、社会人を受け入れる大学院が開設され、入学・卒業。その後、複数の博士課程を受験しましたが、当時は、どこも「勤めながらではダメだ」と門前払い。35歳でようやく博士課程に入学できたものの、仕事が忙し過ぎて頓挫。しかし、44歳で別の大学院に入学。今度は3年かけて卒業できました。振り返れば、社会人と学生の二足の草鞋生活は8年間。「社会人Ph.D.時代」の到来を自ら体感したところです。（長島）

今号の取材で、個人的に印象に残ったのは、33ページにご登場いただいたクラウディーヌさんの「目的を考えれば、仕事のサイズは小さくなる」という言葉でした。ふだん原稿を書いていると、「あれも」「これも」と欲張って、どうしても長くなりがちです。「目的を考えれば、原稿は短くできる」。それを常に念頭に置いて、実の詰まった原稿を心掛けたいと思います。（入倉）

公文式は、毎回相当量の宿題がでます。子どもが1人で完成させるには高いモチベーションが必要で、親の声掛けやサポートは欠かせません。まさに公文式は、家庭学習なのです。我が家の子どもが途中でやめてしまったのは、私の責任でもあったのだと、今回の取材を機に反省しています。ただ、今でも数学は好きなようで、これは公文式の効果かもしれません。（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

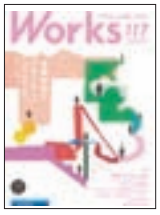
No.122　2014.02-03
日本型報酬・人事システムの着地点

No.121　2013.12-2014.01
北欧流「時間価値」の創造

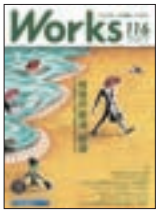
No.120　2013.10-11
若い才能に出会う

No.119　2013.08-09
人事による、人と組織のための中長期計画作り方会議

No.118　2013.06-07
アジアで新卒採用



No.117　2013.04-05
全員参加のマネジメント



No.116　2013.02-03
社員の放浪、歓迎

No.115　2012.12-2013.01
タレントマネジメントは何に効く？

No.114　2012.10-11
流れを変える中途採用

No.113　2012.08-09
本社所在地“世界”の人事

●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、キャリアの罠

●No.105 2010.04-05
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

［お問い合わせ先］
株式会社リクルートホールディングス
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：03-6835-9255　FAX：03-6834-8350

NEXT

『Works』次号（124号）のテーマは

「LGBT」「大人の発達障害」から考える新しい人事課題の向き合い方（仮題）

発行は、2014年６月10日（火）です。

Recruit Works Institute

123 2014.04-05 女性リーダー育成 半歩先行く世界のリアル

第20巻 第1号 通巻123号2014年4月10日発行（隔月10日発行）
発行人 大久保幸夫　編集人 長島一由　発行（株）リクルートホールディングス 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 03-6835-9255（編集部）
定価700円 本体648円