

Works 176

人事が変われば、社会が変わる。

2023.02-03
Recruit Works Institute

グローバルリスクと人事戦略



連載

スポーツとビジネスを語る

小泉文明氏

鹿島アントラーズFC 代表取締役社長

人事のアカデミア 運

野中郁次郎の経営の本質

バンダイナムコホールディングス

代表取締役社長 グループCEO 川口 勝氏



特集

4 グローバルリスクと人事戦略

4 はじめに “平時” が “有事” を含む世界をどう進んでいくのか

6 Section 1 迫るグローバルリスク。企業の認識は。リスクの深層とは

6 企業は何をリスクとして捉えているのか

10 グローバルリスクの深層を探る

10 **ウクライナ危機** 他国依存から脱却し自律的な外交を目指す

12 **エネルギー危機** パラダイムシフトが起こり脱炭素経済が始まっている

14 **円安** 円安が経済停滞を招き人材の流出を加速する

16 **サイバー攻撃** 経営戦略としてサイバー対策を講じるべき局面だ

18 **チャイナリスク** 現場の声に耳を傾けてメリハリをつけた対応を

20 **Column** 米国レポート

テックジャイアントによる大量解雇はリスクか



22 Section 2 リスクに向き合う経営や事業を人事はいかに支援するのか

22 **Dialogue**

入山章栄氏 (早稲田大学大学院教授) × 鹿島浩二氏 (丸紅・執行役員人事部長)

26 **Interview 1** オリンパス

世界5地域の制度を統一する人事変革がリスク対応しやすい組織への変化を促す

28 **Interview 2** ローソン

多様化と震災などの経験を礎にコロナ禍にあっても中国で店舗を拡大

30 **Interview 3** 日本ロレアル

100年後を見据え行動する持続性とビジネスは不可分

32 **Column** デンマークレポート

なぜデンマークはリスクを乗り越え国際競争力1位を獲得したのか



34 Section 3 グローバルで伍して戦える 人と組織はどうあるべきか

- 34 グローバルリーダーは「Societal leader」であれ
- 36 世界で影響力を発揮する人材をいかに育てるか
- 38 すべての部門での“自分ごと化”が組織を超えたムーブメントを作る

40 まとめ：未知のリスクと価値の対立に翻弄されない“強い組織”へ

浜田敬子（本誌編集長）



連載



- 42 **スポーツとビジネスを語ろう**
小泉文明氏 鹿島アントラーズ・エフ・シー 代表取締役社長
メルカリ 取締役 President (会長)
- 46 **極限のリーダーシップ**
ITカンファレンスプロデューサー 奥田浩美氏
- 48 **人事のアカデミア 運**
- 52 **人事は映画が教えてくれる**
『エール!』に学ぶ日本人が見落としているD & Iの本質
- 54 **フェイクニュースにどう向き合うか**
Web3とフェイクニュース
- 55 **Withコロナの共創の場づくり**
差別のある世界をいかに生きるか
- 56 **野中郁次郎の経営の本質**
バンダイナムコホールディングス
代表取締役社長 グループCEO 川口 勝氏

60 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2023年1月24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。

特集

グローバルリスク と人事戦略

G l o b a l R i s k a n



はじめに “平時” が “有事” を含む世界をどう進んでいくのか

ならずもの国家ロシア、「絶対的権力者」習近平、テクノロジーによる社会混乱、インフレーション、追い詰められるイラン、エネルギー危機、世界的発展の急停止……これらは、2023年1月3日に米国の政治リスク調査会社ユーラシア・グループの代表イアン・ブレマー氏が発表した「世界10大リスク」の上位に並んだ項目です。VUCAの時代といわれて久しいですが、いよいよ先の見通しが利かない不安定な世界が現

実として、私たちの目の前に立ち現れてきているのです。

企業も当然大きな影響を受けており、製造拠点や販売拠点の撤退や再編、資材・材料調達先を含むサプライチェーンの再構築をはじめとしたグローバル戦略の見直しに多くの企業が迫られています。

この状況に人事はどのように向き合っていくのでしょうか。今、起こる危機への対策をすぐに講じる必要があるのは言う

Photo / EPA=時事 (4P左上)、dpa/時事通信 (5P右上)、AFP=時事 (その他すべて)



d H R S t r a t e g y

までもありません。企業として事業を安定的に継続するだけでなく、世界にいかに関与力のある存在であり続けるか、いかに世界に貢献できる存在であり続けるかは、国際競争力が低下しているといわれる日本にあっては、より強く意識する必要があるのでしょう。

そのためにもあらためてグローバルで、あるときは伍して戦い、あるときは世界の人々と共感し、共創できる人材を育てていくことが人事の役割となります。本特集では、高まるグローバルリスクが日本企業に与える影響を整理し、人事としてできること・すべきことを考えていきます。

22ページに登場する経営学者の入山章栄氏は、「2023年は、2022年とはまったく異なる“想定外”の 이슈で、多くの人々は『困った』と言っているだろう」と喝破しました。想定外のリスクは次々と訪れるものであり、“平時”は“有事”を含む、ということ私たちはあらためて認識し、進んでいかなければなりません。このような時代において、明確な進むべき道を見つけるのは非常に困難です。だからこそ、多くの領域の専門家や実務家の知恵を借り、光明を見つけることを試みたいと思います。

本誌編集／入倉由理子

1

Section

迫るグローバルリスク。 企業の認識は。 リスクの深層とは

今、日本企業が向き合うグローバルリスクとはどのようなものか。
企業はどのようにそれを認識し、どのように対応しているのか。
調査データと専門家への取材を通じ、明らかにしていくことから始めたい。

企業は何をリスクとして捉えているのか

外部環境が激変するなか、企業が把握すべき国際情勢の3つのトレンドとは。
企業が感じている、現在の地政学リスクレベルと懸念項目は何か。
地政学の観点から見たとき、経営や人事戦略には、何が求められるのだろうか。

ロシアによるウクライナ侵攻を代表するように、軍事や経済、イデオロギーに関する外部環境が激変している。企業はどのように国際情勢の潮流を把握し、目下の地政学リスクを検討していくべきか。企業における地政学リスクを調査・分析するPwC Japanのシニアマネージャー、ピヴェット久美子氏、PwCコンサルティングのパートナー・首席執行役員、齋藤篤史氏に話を聞いた。

国際情勢を形成する3つのトレンド

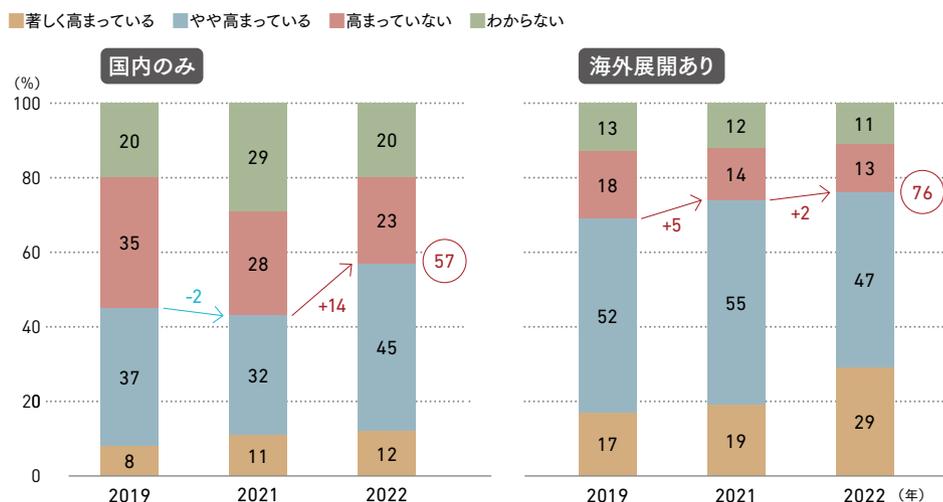
ピヴェット氏によれば、今、国際情勢を形成する3つのトレンドには、「大国間競争の深刻化」「世界経済の細分化」「イデオロギーの経済争点化」があるという。これらは、企業のグローバル戦略にどのような影響を与え得るのか。

ピヴェット氏は、「現在のグローバル環境の根底にある『大国間競争の深刻化』は、米ソ冷戦後の米国一極の時代から、米国の衰退と中国の台頭に伴って顕在化している」と分析する。米中対立が深まるなかで起きたロシアのウクライナ侵攻

は中ロの相対的接近を促し、「欧米対中ロ」という対立構造を生み出しつつあるという。「歴史的に、軍事的な脅威と経済は別の動きとして語られてきましたが、デジタルが社会の隅々にまで行き渡る現在、技術の優位性が各国に大きな影響を与えるようになり、安全保障と経済が融合した『経済安全保障』が重要なテーマになってきています」（ピヴェット氏）。この結果、企業は以前よりも大国間の競争に巻き込まれやすくなったという。

このような政治的な事情は「世界経済の細分化」にも影響する。自由貿易がもたらした国内産業の空洞化の反発として、以前から各国で保護主義の台頭の動きはあったが、近年の米中競争や、ロシアのウクライナ侵攻を契機にした対ロ経済制裁などを背景に、グローバル市場の経済的な細分化の動きが加速した。ピヴェット氏は「企業は生産拠点や調達活動、人材の確保・育成などについて、これまでとは異なり、グローバルではない単位で戦略を練ることが求められています」と指摘する。

地政学リスクレベルの認識（経年比較）



出典：「企業の地政学リスク対応実態調査 2022」（PwC Japan）

2021年と2022年を比較すると、「海外展開あり」の企業で「著しく高まっている」企業が19%から29%と大きく増えたのと同様に、国内企業でのリスク認識の高まりが見て取れる。

また人権団体によってしばしば強制労働が指摘されている新疆ウイグル自治区産品の輸入規制に見られるように、人権や環境の問題を外交上の武器にしようとする動きも出てきている。企業としても、自社の被る影響の大きさを考慮し、人権や環境の問題が企業戦略の1つの大きな争点になり得ると認識することが求められる時代だという。

地政学リスクレベルの高まりを感じる企業は増加

日本の企業は地政学リスクをどのように捉えているのだろうか。

PwC Japanグループは、売上規模年商100億円以上の企業を対象に「企業の地政学リスク対応実態調査」を行っている。

調査対象企業は製造業からサービス業まで産業全般で、2022年8月に実施した調査ではサンプル数は463（うち、国

内のみは154、海外展開ありが309）だ。経営企画、事業計画、リスク管理、海外事業に関する業務に従事する課長以上の会社員に聞いている。

この調査によると、地政学リスクが「著しく高まっている」または「やや高まっている」と答えた海外事業展開がある企業は、76%に上った。同様の回答は2019年で69%、2021年で74%と、調査を重ねるごとに増えてきている。

国内事業のみの企業では、地政学リスクが「著しく高まっている」または「やや高まっている」と答えたのは2022年の調査で57%。海外事業展開がある企業とは開きがあるものの、2021年時点と比べると14ポイント増えたのは、特筆すべき点である（上図）。

「近年の半導体不足問題や新型コロナウイルス感染症の流行に加え、ロシアのウクライナ侵攻で『これまで想定してこなかったような大きな出来事が起こるのだ』と人々の意識が高まった結果だと受け止めています」（ピヴェット氏）。また、齋藤氏も「外部環境の動向を、経営として把握しないとイケないという企業の問題意識が、特にこの1年で高まってきているのを肌で感じます」と分析する。

サイバー攻撃やエネルギー需要の不安定性に懸念

では、企業は、具体的には何を地政学リスクとして捉えているのだろうか。

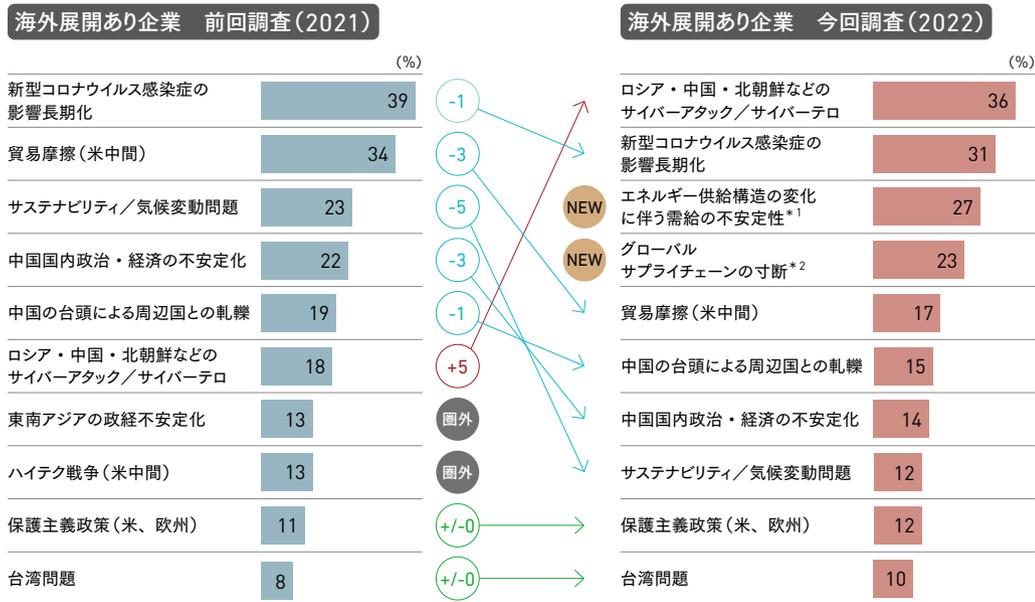


ピヴェット久美子氏
PwC Japan
シニアマネージャー



齋藤 篤史氏
PwC コンサルティング
パートナー 上席執行役員

最も懸念される地政学リスク（複数回答）



* 1 2021年調査での選択肢名は「原油市場の不安定性（イランやベネズエラへの制裁、産油国の非協調）」

* 2 2022年調査での追加選択肢

出典：「企業の地政学リスク対応実態調査 2022」（PwC Japan）

「サイバー攻撃／サイバーテロ」への脅威を感じる企業が大きく増えている。「圏外」となった「東南アジアの政経不安定化」「ハイテク戦争（米中間）」はリスクへの懸念が小さくなったのではなく、ほかのリスクが高まったことによって相対的にランクを下げたにすぎないという。

同調査で最も懸念される地政学リスクは何かという問いに対し（上図、海外事業展開がある企業、複数回答）、2022年の調査で最も多かったのは「ロシア・中国・北朝鮮などのサイバー攻撃／サイバーテロ」（36%）で、2021年調査から順位を5つ上げた。ピヴェット氏は「目に見える軍事脅威は世界のある一定の場所では起こっていませんが、サイバー攻撃やサイバーテロの脅威は、関連企業への攻撃に伴う工場操業停止やオペレーションの混乱、情報流出などを通じ、日本企業でも実感値として上がっています」と分析する。

3位には「エネルギー供給構造の変化に伴う需給の不安定性」（27%）、4位には「グローバルサプライチェーンの寸断」（23%）が新たにランクインするなど、ウクライナ紛争の影響について、懸念を抱く企業が増えたと推測される。

一方で、「新型コロナウイルス感染症の影響長期化」（31%）、「貿易摩擦（米中間）」（17%）、「中国の台頭による周辺国との軋轢」（15%）、「中国国内政治・経済の不安定化」（14%）、「サステナビリティ／気候変動問題」（12%）はそれぞれ順位を下げたものの、上位10位に残っている。外部環境が激変するなかであって、企業の関心も多様になっている様子が見取れる。

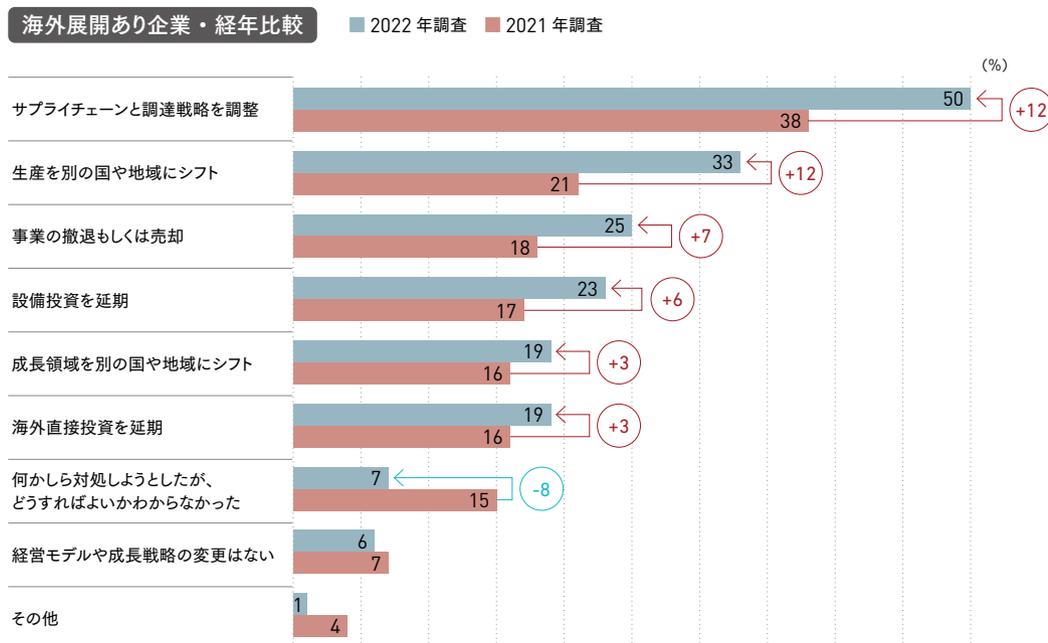
生産やサプライチェーンの再編を急ぐ

実際に地政学リスクが原因となって損失を被ったかについても、同調査では聞いている。海外事業を展開する企業で「直近1年以内に損失を受けた」と回答したのは31%で、2021年調査から11ポイント上がった。過去5年間で損失を受けたことがあると答えた企業は54%と過半数を超えた。

それでは企業は現在、どのような対応を取っているのだろうか（次ページ図）。海外事業を展開している企業のうち、「サプライチェーンと調達戦略を調整」との回答が50%、「生産を別の国や地域にシフト」が33%で、それぞれ2021年調査から12ポイント上昇した。一方で、「何かしら対処しようとしたが、どうすればよいかわからなかった」のは7%で、2021年調査から8ポイント減と大幅に減った。

「どう対処したらいいかわからないという企業が半減しているということは、社内外での検討を経てアクションに踏み出した企業が増えているということです」（ピヴェット氏）。米中対立が深まった2018年頃から一部の企業は対応について検討を始めていたが、新型コロナのパンデミックに伴ってサプライチェーンの寸断が現実化し、さらにウクライナ紛争が

地政学リスクによる悪影響・損失への対応（複数回答・経年比較）



前回調査と比較し、すべての項目で対応を取る企業が増えた。「何かしら対処しようとしたが、どうすればよいかわからなかった」という割合は減り、ウクライナ紛争などで具体的な対策を求められる状況が見て取れる。

出典：「企業の地政学リスク対応実態調査 2022」（PwC Japan）

拍車をかける形で、各企業の態勢が整備されたと見る。業種別には、半導体や自動車などの製造業に加えて、原材料の確保が課題となるヘルスケア業界の検討も進んでおり、大きなマーケットである中国に向き合う必要がある消費財業界でも問題意識が高い傾向があるという。

企業は短期的な対策と 長期的な戦略の練り直しを

経済安全保障上のリスクがあるものの、市場が大きい中国について、齋藤氏は「たとえば今後、台湾有事などが起こったときにどうするか、企業はヒト、モノ、カネ、データの観点からオペレーションのあり方を考える必要があります」と言う。「ただ、同時に、そもそも有事が起こるのかもわからないなかで、各企業がどのようにリスクに備えるかは、それぞれの事業内容や地域のポートフォリオによっても異なります。各企業のミッションやビジョンを踏まえたうえで、優先順位をつけて対応を決めることが重要になります」（齋藤氏）

企業は今後、経営に地政学の観点をどのように活用していけばいいのか。ピヴェット氏は「近い将来、自社にとってリスクになりそうな事象を絞り込み、優先順位をつけて対応策を

検討する」という短期的な視点と、「地政学の中長期のトレンドを想定したうえで、既存の戦略の練り直しや再定義を行う」という中長期的な視点の双方を組み合わせることが必要になるとし、「地政学も含めた包括的なインテリジェンスとして外部環境を読み解き、その先の経営判断にどうつなげるか、企業の感度とケイパビリティ（組織的な能力）の高度化が非常に求められている時代なのです」と話す。

齋藤氏は、地政学の観点から自社の経営を検討するときに求められるのは、「リスク」だけではなく、ビジネスの「機会」を探ることが重要だと指摘する。「自社の競争優位性や収益の源泉は何かを考え、ある技術が源泉だとわかれば、その分野に集中的に投資する選択肢もあり得ます。企業の経営陣には、『地政学はリスク管理の話だ』と事を矮小化するのではなく、攻めとしての投資を見定める機会にもなると捉えてほしいと思います。情報の共有について、組織がサイロ化している企業も多いのですが、地政学という外部環境の動向に関し、サイロを壊して横断的な『統合知』にし、各事業にフィードバックして対話を深めることが重要です」。従業員から見れば、統合知を共有することは新しい学びを獲得する機会にもなるため、人事戦略上でも必要性は高まっているといえよう。

グローバルリスクの深層を探る

ここからは、ウクライナ危機、エネルギー危機、円安、サイバー攻撃、チャイナリスクの5つのテーマについて深掘りしていく。

実際に今、何が起きているのか、企業はどのようにそれを捉え、行動すべきかを専門家たちに聞いた。

世界的にエネルギー、食糧問題が深刻化

ウクライナ危機は長期化し、今のところ、まったく終息のきざしが見えません。和平交渉についても、条件の段階から合意は難しく、仮に交渉が始まって、ロシアが時間稼ぎをして兵力を再編し、再び侵攻するのではないかとの見方も強い。現時点では

いわゆる「凍結された紛争」のような形で、問題が解決されないまま危機が長く続く可能性が極めて高いと考えています。

ロシアのウクライナ侵攻は、世界にさまざまな影響をもたらしています。最大の問題はエネルギー危機でしょう。欧米諸国による経済制裁とロシア側の対抗措置の影響で、エネルギー

価格の高騰は、輸送費や原材料費、生産費などあらゆるものの高騰を引き起こしますから、今後も世界的な規模のインフレが加速することが懸念されます。

食糧不足も深刻です。ロシアとウクライナは世界的小麦輸出の30%を占める有数の供給国で、今回の戦闘により生産も輸出も大打撃を受けています。この危機は2023年以降さらに深刻な事態になる可能性があります。世界的な小麦不足を受けて、2022年

ウクライナ危機

他国依存から脱却し 自律的な外交を目指す

2022年2月に始まったロシアのウクライナ侵攻は、今も先行き不透明な状況が続いている。その影響は世界経済に波及し、米国や中国、EUや旧ソ連諸国などの事情がからみ、世界のさらなる分断が懸念されている。ロシア情勢に詳しい国際政治学者の廣瀬陽子氏に、ウクライナ危機の今後の見通しと日本が目指すべき道について聞いた。



は種の生産農家が種を生産せず、小麦そのものの生産に転じるケースが増え、2023年以降の種不足が危惧されています。ロシアは世界最大の肥料生産国でもあります。肥料の調達に難くなるなか、2023年以降は「もう農業ができない」という国も出てきています。温暖化による旱魃発生も各地で危険視されています。

戦闘が長期化するほど、国際社会への影響はますます大きくなるはずです。当然ロシアもそれをよくわかったうえで、エネルギーを盾に世界にゆさぶりをかけているのです。

親ロシア、反欧米、中立と複雑な思惑が入り乱れる

混乱が続くなかで、ロシア離れをする国とロシアへの依存を強める国と

の間で分断が広がっています。

欧州も一枚岩ではなく、ハンガリーやセルビアなど親ロシア的な国は、以前よりもロシアからの輸入を増やしています。ロシアが外交の重点領域としているアフリカ、中東では、欧米への不信感も手伝って、ロシアが流す反欧米的なフェイクニュースを信じてしまう人も少なくありません。

逆に、ロシアが「影響圏」とみなす旧ソ連諸国では、ベラルーシ以外の国が、ロシアから距離を取るようになりました。ロシアとの経済関係は重要ながら、ウクライナへの旧ソ連諸国としての仲間意識や国際的ムードから、ロシアと一緒に泥舟に乗りたくないという思いは強いはずです。

また、当初思われていたよりもロシアが苦戦している様子を見て、ロシアに対して強気な態度に転じる国も出てきました。中央アジアの国々との首脳会談では、プーチンがあえて何時間も遅れてくるのが通例でしたが、最近では逆にプーチンが待たされることすら増えています。

こうした状況をしたたかに利用しようとしているのが中国です。国際的には「中立」の立場を取り、欧米の制裁に苦しむロシアからロシア産エネルギーを安く手に入れ、中国産の製品を高く売るといった漁夫の利を狙いながら、より中国優位な関係性を築いていく思惑があるのでしょう。

相互依存から脱却し新たな協調関係を探る

戦闘の行方は予断を許しませんが、今後同じような危機を回避するために、



廣瀬陽子氏

慶應義塾大学
総合政策学部 教授

国連改革や戦争犯罪の厳罰化など、国際的な秩序や枠組みを再整備することが不可欠でしょう。

特に私たちが意識すべきは、価値観の相違が戦争にまで発展することです。とかくプーチンという個人がやり玉に挙げられがちですが、彼を選んだのはロシア国民です。社会調査によれば、国民の6割が戦争の責任は欧米にあると答えています。これまで押し付けられてきた欧米的な価値観に対する根強い反発が、プーチンのような強いリーダーを生んだと考えるべきでしょう。仮にプーチンが退いても、火種がなくなることはありません。

もちろん価値観の相違を前提といたうえて、国際協調を実現していくのは簡単ではありません。現在のエネルギー危機に見られるように、経済的な相互依存が自由な外交を縛ってしまう面もある。その難しいバランスを探っていくためには、エネルギー自給率を高めるなど、国としての基礎体力をつけることも必要です。非友好国に依存することは非友好国に命運を委ねるとのこと。そのリスクを忘れてはいけません。



Photo / AFP=時事

時事 Text = 瀬戸友子 Photo = 本人提供 (廣瀬氏写真)

エネルギー危機

パラダイムシフトが起こり 脱炭素経済が始まっている

脱炭素社会への転換が進むなかで、企業経営においても経済成長と環境保全の両立は避けられない重要課題となっている。しかし、日本ではいざいざも思うような成果を上げられていないのが現状だ。企業は環境対応にどう向き合い、持続可能な成長をいかに求めていけばいいのか。環境経済学を専門とする諸富徹氏に聞く。

省エネ技術開発を進め 公害対策で成果を上げた

脱炭素に向けた日本の取り組みは、残念ながら世界に大きく後れを取っています。しかし、歴史を振り返ると、日本は過去に何度も大きな壁を乗り越え、環境対応で素晴らしい実績を残しています。

1970年代に発生した2回のオイルショックを受け、日本は官民を挙げて積極的に省エネに取り組み、生産効率の向上と環境負荷削減の両立を実現しました。

日本車の優位性を世界に示す足がかりを作ったのもこの頃です。1970年に米国で成立した大気浄化法改正法、通称「マスキー法」は、当時世界でも厳しい排ガス規制として知られていました。国内でも大気汚染の規制強化が進むなかで、日本の自動車メーカーは世界に先駆けて規制をクリアする環境技術開発に成功。低公害かつ低燃

Photo / EPA = 時事

Text = 瀬戸友子 Photo = 本人提供 (諸富氏写真)

費の日本車は、米国市場でも信頼を獲得し、大きくシェアを伸ばしていきます。

直面する課題を正面から受け止め、解決への努力を続けた結果、日本は世界に名だたる公害対策先進国となりました。

しかし、時代とともにその努力は緩み始め、1990年代に入る頃には日本の姿勢は一変します。国際的に地球温暖化問題への注目が高まるなか、日本では環境対応を追加的なコストと捉え、産業競争力の低下につながるとして、積極的に取り組もうとはしませんでした。

欧州では長期的視点からいち早く温暖化に取り組む

一方、欧州では、2000年代に入り、再生可能エネルギーへの取り組みが本格化していきます。

先行するドイツでは、再エネの普及を促すために、電力をあらかじめ決められた価格で買い取る「FIT(固定価格買取)制度」を2000年に開始。2012年には、市場価格にプレミアムを上乗せする「FIP(Feed-in-Premium)制度」を選択制で導入し、2014年に全面移行しました。将来の完全自由化に向け、再エネの市場統合を段階的に進めていくものです。

日本も2012年からFIT制度を導入しますが、当時国内メディアでは、固定価格で買い取るために電気の使用者が負担する賦課金を取り上げて、「再エネはコスト高である」という言説が目立ちました。ドイツがいち早くFITからFIPへ移行するのを受けて、

「ドイツの再エネ支援策は失敗した」という見当違いな指摘も見かけました。長期的な視野に立てば、ドイツが再エネの主力電源化に向けたプロセスのマネジメントを着実に進めていることがわかるはずです。

自動車の分野でも、国を挙げてEV開発に取り組む中国はもちろん、欧州市場でもEVのシェアが急拡大しています。後れを取った米国も、バイデン政権がEV充電ネットワーク計画を打ち出しました。

世界が急速に脱炭素化に向かうなか、今では環境対応のコストは劇的に下がってきただけでなく、「脱炭素経済の台頭」ともいべきパラダイムシフトが起こりつつあります。地域の資源を活用した再エネ発電を行い、地産地消するとともに、分散型電源をデジタルネットワークでつないで、そこから新たなビジネスが生まれてきます。

脱炭素化は不可逆の流れ 環境なくして成長はない

2022年12月にはIEA(国際エネルギー機関)のビロル事務局長が、ロシアのウクライナ侵攻を受け、安全保障の観点から、今後数年間で再エネが最大電源になるとの見通しを示しました。脱炭素化が不可逆の流れであることは明らかです。

過去の成功体験への固執なのか、この間の日本の対応は、完全に後手に回っていました。20世紀の工業化の延長線上の改良は得意でも、新しい世界への転換が苦手なのかもしれません。

しかし、アップル社のようにサプライチェーンに再エネ100%を要求するグローバル企業も出てくるなか、危機感を持って世界の潮流を研究し、独自の取り組みを始める日本企業も増えています。

自動車部品大手のデンソーは、得意の電気通信技術を分散型電源の制御に応用したり、EVに貯めた電気を家庭用に利用するV2H(Vehicle to Home)システムを提供したりしています。発送電分離で東京電力から会社分割した東京電力パワーグリッドは、経営自立した送配電事業会社として、成長を見据えて再エネ導入拡大に力を入れています。

変化が苦手だとしても、それが必要だと気づけば、日本人は豊かな発想で着実に課題を克服していく有能さを持っていると思います。将来確実に縮小していく分野にしがみついても未来はありません。政財界の中核にいる人たちに必要なのは、痛手を受ける人たちをしっかりとケアしながら、それでも不退転の決意で変革を進めていくことでしょう。それが5年後、10年後のよい社会を作ることにつながるのです。



諸富 徹氏
京都在学大学院
経済学研究所 教授

円安

円安が経済停滞を招き 人材の流出を加速する

為替の変動が、企業活動に大きな影響を与えている。これまで円安は、日本経済にとってプラスであるとの見方が主流だったが、これに警鐘を鳴らすのが一橋大学名誉教授の野口悠紀雄氏だ。『円安が日本を滅ぼす』（中央公論新社）の著書を持つ野口氏に、円安がもたらす不利益をひもといってもらおう。



円安にするだけで 企業の利益は増える

日本人の多くは、「円安は日本経済にとって望ましい」と信じていることでしょう。しかしその恩恵を享受しているのは一部の輸出産業だけで、経済全体で見ると不利益しかありません。円安は、日本の産業構造の転換を遅らせ、経済成長を阻害しています。このままの状況が続けば、日本は先進国としての地位を失うかもしれません。

なぜ、円安が問題なのか。それは円安になると、企業は容易に利益を増やせるからです。輸出量が同じでも、円安になれば円建ての輸出額が増えるのは当然です。同時に、原材料など

の輸入額も増えることにはなりますが、その分は製品価格に転嫁することができる。結果として、企業の利益は自動的に増えることにはなります。

ただしこれは帳簿上の話であり、いってみれば見せかけの利益です。実際、各種統計を見ると輸出量は増えておらず、生産活動が活発になっていくわけではありません。

安売り戦略が 日本の変革を遅らせた

2000年頃から20年以上にわたって、

日本は積極的な円安政策を取ってきました。そのきっかけは、1990年代に本格化した中国の工業化です。それまで先進国の製造業が生産していた製品を、中国が安い人件費を武器に、格安の価格で世界中に輸出するようになりました。

これには各国の製造業が大きな打撃を受けましたが、日本の取った対抗策は「安売り戦略」でした。円安に誘導することで、日本の製品をより安く世界に輸出しようと考えたわけです。その後、経済産業省は「ボリュウムゾー

Text = 瀬戸友子 Photo = 本人提供 (野口氏写真)



ン」という戦略を提唱しました。新興国の中間層を対象に、安価な製品を大量に生産・販売しようというもの。これこそ、安売り戦略の最たるものだといえるでしょう。

一方、安易に通貨安を求めず、差別化戦略を取った国もあります。米国はいち早く製造業で稼ぐビジネスモデルからの転換を実現し、IT立国としての地位を築きました。韓国や台湾も、技術を高度化することで付加価値の高い製品を生産し、輸出の増大を図りました。そこから韓国のサムスン電子

や台湾のTSMC(台湾積体回路製造)など、国際的なハイテク企業が育っていきます。

本来であれば、変化に対応し、将来を見据えた技術開発や新しいビジネスモデルの創出を進めるべきところを、日本は近視眼的に利益を得られる円安政策に走ってしまいました。政府は補助金をばらまいて既存の産業を守り、企業はそこに安住したため、産業構造の転換は一向に進まない。日本経済が長らく停滞している原因はここにあります。

人材をつなぎとめるため 人事の改革が不可欠

円安がもたらす最大の懸念は、人材の確保が難しくなることだと私は考えます。円安によって見かけ上の利益が増えても、企業が生み出す付加価値が増えてはおりませんから、賃金アップにはつながりません。それどころか円安が進むほど、ドル建てで見たときの日本の賃金水準は相対的に低くなります。これでは国際的な人材獲得競争に勝つことはできません。

たとえば、ベトナムから日本に来た労働者は、円安によって母国への仕送りが減ってしまい、帰国を考え始めているといえます。これまで日本に来ていたフィリピンの介護人材も、より賃金が高く、英語の通じるオーストラリアを選ぶようになりつつあります。

さらに深刻なのは、高度専門家の海外流出です。米国の巨大IT企業ではトップエンジニアの年収が1億円を超えることも珍しくありません。しかし、職務給の導入が進められているとはい



野口悠紀雄氏
一橋大学 名誉教授

え、年功序列型賃金体系の残る日本企業では、なかなか思い切った報酬の差をつけにくい。裁量の大きさや働く環境なども含めて、今の日本企業には、日本の優秀な人材をつなぎとめるだけの魅力が見当たりません。

しかもリモートワークが世界中に広がり始めたことで、日本に住みながら海外の企業に勤務し、高い報酬をもらうことも可能になりました。高度専門人材の海外流出は、今後さらに加速していくでしょう。

これを食い止めるには、まず政府は補助金をばらまくことをやめ、企業は「政府が助けてくれる」という発想から脱却しなければならない。米国政府が補助したからGAFGAが生まれたわけではなく、成長は企業が自ら追い求めていくものです。技術開発を進め、新しい事業に取り組み、変革を阻害するさまざまな制度に切り込んでいく必要があります。

年功ではなく能力に応じた報酬体系の導入や、企業間の移動を妨げる退職金制度の改定、デジタル技術を活用したVR入社といった働き方の多様化など、人事に取り組むべき課題はたくさんあるはずです。

平時のITインフラ運用は ハイブリッド戦争の前哨戦

今や、サイバー攻撃は国家レベルの軍事オプションの1つとして理解すべきです。ロシアのウクライナ侵攻を見ても、実世界の爆撃に加え、盛んにサイバー攻撃が行われ、ハイブリッド戦争の様相を呈しています。

2022年2月24日、ロシアがウクライナ侵攻を開始して戦車が国境を越える前に、民間企業が管理するインターネット回線への大規模なサイバー攻撃がありました。ザポリージャ原子力発電所への攻撃に際しては、関連企業へのサイバー攻撃が実行されて

おり、原発関連の情報が盗まれたことがうかがわれます。この事例からもわかるように、これからの戦争で最初に狙われるのは民間企業である可能性が高くなっています。

こうしたサイバー攻撃の一端を担っているのが、「ランサムウェアギャング」といわれる集団です。RaaS (Ransomware as a Service) という、サイバー攻撃を容易にできるパッケージを駆使し、「ウイルスに感染した」と警告を出して「身代金を払わないとロックを解かない」と脅すのです。

ランサムウェアは、外貨を獲得する手段にもなっています。外貨獲得の目的で、あるいは経済制裁への報復とし

て、戦争当事国以外の民間企業に火の粉は拡大していくのです。企業も「平時のITインフラ運用はハイブリッド戦争の前哨戦だ」という意識を持つべきです。

日本でも、ロシアのウクライナ侵攻以降、サイバー攻撃の認知件数は大幅に増えています。帝国データバンクが2022年3月に行った調査では、回答した企業の4割弱が「1年以内にサイバー攻撃を受けた」と答えています。重要なのは、これらはあくまで認知された件数ということです。サイバー攻撃は本来、スパイ活動であるとの前提に立つと「検知されたら失敗」です。実際に侵入された件数はもっと多いと考えるべきで、実際の侵入件数は認知件数の10倍程度との説もあります。

サイバー攻撃

経営戦力として サイバー対策を講じるべき局面だ

サイバー攻撃に対する危機意識が高まっている現在、サイバー攻撃は企業活動にどのような影響を与えており、日本企業はどのように対策を講じるべきか。サイバーセキュリティに関する政策提言を行ってきたEYストラテジー・アンド・コンサルティング、パートナーの西尾素己氏に聞いた。



Photo / iStock

ただし、ランサムウェアギャングによる脅迫という「ビジネス」によって認知件数が上がった一面もあるでしょう。

米国のセキュリティ強化の法律、世界的トレンドへ

ランサムウェアギャングに対抗するため、米国では2022年3月、サイバーセキュリティを強化する法律が成立しました。この法律のインパクトは大変大きく、対象となる重要インフラ企業はランサムウェアに感染したら72時間以内に被害状況を監督官庁に報告すること、また、身代金を支払ったら24時間以内に支払った事実を報告することが求められています。

サイバー攻撃によって製造業の生産ラインが1カ月間止まれば、その損

失額は億単位になります。そのため、身代金を支払ってシステムを復元するほうが安く上がると、企業が支払いに応じ、表面化していないケースもあります。この法律で報告が求められるのは米国の重要インフラ企業ですが、米国以外の企業でもこれらの企業と取引していれば事実上、身代金で問題を解決する手段が絶たれ、真っ向から対応せざるを得なくなりました。こうした動きは、今後世界的なトレンドになるでしょう。

専門的な視点で見ると、日本企業のサイバー対策の水準は欧米企業に比べて5年程度遅れています。冷戦時代から他国の脅威と向き合ってきた欧米諸国には、この問題に対する精神的なリアリティが備わっていますが、日本では「専守防衛」の考え方がサイバー上でもいまだに支配的です。しかし、前述したように、ハイブリッド戦争が主流になるなか、民間企業のサイバーセキュリティ対策も国家安全保障の一部であるという認識を経営者は持たなければなりません。重要になるのは、「善管注意義務」（業務を委託された取締役らの職業や社会的地位などから考えて通常期待される注意義務のこと）を意識することです。

たとえば「重要インフラだったら、ここまで守る必要がある」という注意義務の水準を満たしている場合は、ランサムウェアに感染しても「不測の事態だ」と判断されますが、水準を下回る対策しか取っていない場合は、善管注意義務違反が明確に問われます。日本の経営者も、防衛策の整理と導入に取り組むべき局面にきています。



西尾素己氏

EY ストラテジー・アンド・
コンサルティング パートナー

サイバー人材獲得のために待遇面の改善を急げ

一方で、日本企業が欧米各国の方針に準拠した対策を講じていけば、より大きな市場で製品が売れ、サイバー対策に要した費用を回収できる可能性も高まるでしょう。対策を取らないままであれば、グローバルな競争力がそがれ、入札ではいつの間にか落札率が下がっていたということも起こり得ます。サイバー対策を「過剰なコストだ」とネガティブに捉えるのではなく、「市場が広がり、投資を回収するチャンスが増える機会だ」と考えてほしいと思います。

日本企業が対策を進めていくためには、日本政府がしっかりと法律を作り、対策をリードしていくことが必要です。また報酬面も重要です。米国やイスラエルでは、サイバー攻撃に対応できる人材には高額な報酬が支払われていますが、日本での報酬はそれらの国と比べて安く、優秀な人材を確保しづらい。サイバー攻撃から身を守るためには、「守るために攻撃すること」を学んだ人材の育成も重要になってきます。



Text = 川口敦子 Photo = 今村拓馬（西尾氏写真）

チャイナリスク

現場の声に耳を傾けて
メリハリをつけた対応を

GDP世界第2位の経済大国として、中国の影響力は世界的に増している。一方、共産党一党独裁という政治体制の下、中国でのビジネスにはさまざまなリスクも伴う。複雑化するチャイナリスクとどう向き合えばよいのか。朝日新聞特派員として長く中国取材してきた吉岡桂子氏に聞く。

ゼロコロナ後の混乱と 米中対立の動向に注目

一口にチャイナリスクといっても、政治・経済の事情が複雑に絡み合い、問題は多岐にわたっています。短期的には、ゼロコロナ政策の転換と米中対立が挙げられます。

ゼロコロナ政策は2022年12月に大幅緩和されましたが、反動で急速に感染拡大しています。中国産ワクチンの効果に疑問が持たれているうえに、高齢者の接種率が低かったため、死者が急増していると伝えられています。国民の警戒感は大きく、個人消費もすぐには回復しそうにありません。混乱は、少なくとも2023年前半までは続くと思われる。

それでも中国がゼロコロナに戻ることはないでしょう。習近平政権が政策転換した最大の理由は、経済の冷え込みです。抗議活動が各地で起こりましたが、それは政治体制への反発というよりも、主に移動の自由を求めた

ものといえます。もともと中央政府が緩和する方針を固めていたのに、地方政府の役人が感染拡大を恐れてなかなか動かなかったことへの不満が高まっていた。経済を立て直したい習政権は、この機会を利用して大幅緩和を図ったのが現状です。

経済成長が中国社会の安定を支えてきたので、経済が冷え込むと政治も不安定になる。集団免疫を獲得して日常を取り戻すまで、このままなんとかしのごうとするはずです。

米中対立では、バイデン政権が半導体の対中輸出規制を強化し、日本を含む同盟国にも足並みを揃えるよう求めています。どこまでが規制の対象となるのか、中国がどのような対抗措置を取るのか、状況は刻々と変わりまですから、常に情報をキャッチアップして迅速に対応していくことが重要になるでしょう。

ただ、リスクはあっても多くの日本企業は中国からの撤退は考えていません。

現地と本社の温度差が拡大 慎重姿勢がリスクにもなる

2022年夏にJETROが日系企業に対して行ったアンケートによると、約9割が事業を拡大、もしくは現状維持すると答えています。GDPは日本の4倍、減速しているとはいえ今も2~3%の成長率を維持する巨大市場には、やはり多くのビジネスチャンスがあり、世界経済への影響力を考えると、捨てるという選択はあり得ない。欧米企業も、中国市場から引く気配はありません。

最近、現地の日本企業への取材でよく聞く話が、日本の本社と現地との温度差です。現地の社員がリスクを見





極めたうえで事業提案を行っても、日本の本社から提案を保留にされることが多いといいます。コロナ禍で現地との往来が止まってしまったこともあり、情報が少なく、慎重になる気持ちもわかりますが、判断を止めること自体がリスクでもあります。日本企業が様子見している間に、欧米企業に事業を取られるケースも少なくないのです。

実際、半導体輸出を規制している米国も、軍事転用の恐れのある技術水準の高いもの以外はビジネスを継続しています。EUは、中国のゼロコロナ政策を人権侵害だと非難する一方、習近平氏が続投を決めた党大会直後には、ドイツのシュルツ首相が企業団を引き連れて訪中しました。経済安保

の重要性は言うまでもありませんが、原則は守りながら弾力的に振る舞う欧米各国を見ていると、日本の政府も企業も、もっとしたたかにメリハリをつけた対応が必要ではないかと感じます。

政治リスクが増大するなか 人と人との関係を大切に

中長期で見ると、習近平一強体制となったことで、政治リスクが確実に高まりました。党の最高幹部はすべて自派閥で固め、必ず1人は入っていた政治局員への女性登用はゼロでした。地方政府の人事異動もこれから始まりますが、取り巻きの村度が二重、三重に拡大し、大混乱が起こる可能性は否定できません。老いは誰にも平等に

やってきます。習氏も、年齢を重ねて合理的な判断に翳りが出ることもあるでしょう。これまで以上に極めて多様性の低い組織となり、習氏の判断力が低下したとき、どのような影響が出てくるか未知数です。

また、長年中国を見てきて感じるのは、日本の競争力の低下です。かつて憧れの対象だった日本製品も、一部を除いて次第に国産製品に取って代わられつつある。外交関係の悪化の影響以前に、日本の商品力が落ちているのではないかと懸念する声もあります。

急速な変化を遂げてきた中国社会は、1つ世代が違うだけでも生きてきた時代が違い、価値観も消費行動もさまざまです。だからこそ日本企業は、もっと現地の中国人社員の声に耳を傾けてほしい。彼らは何を考え、何に困っているのかを知ることは身近なマーケットデータになるのはもちろんのこと、成長率の鈍化と併せて政治リスクが高まるなかで、社員への理解を深め、相互の信頼関係を築いておくことは、重要なリスクヘッジにもなるはずです。



吉岡桂子氏
朝日新聞 編集委員

テックジャイアントによる 大量解雇はリスクか

2022年には米テックジャイアントのメタ(旧フェイスブック)やアマゾン・ドット・コムなどが相次いで、大量の解雇を発表した。大手だけでなく、多くのハイテク企業も一時解雇に踏み切っている。2023年に予測される景気後退への警戒からとされ、世界経済への影響も懸念されるが、ハイテク産業は大規模解雇の時代に突入したのだろうか。

津山恵子 (ニューヨーク在住ジャーナリスト)

米Layoffs.fyiは、新型コロナウイルスの感染拡大が始まった2020年から、ハイテク企業の解雇者数をオンラインでの報道などをもとにクラウドで集計している。それによると、ハイテク分野では2022年の1年間に、1004社で15万2421人の従業員が一時解雇された(2022年12月25日現在)。同年11月が最も多く、213社が約5万1000人の解雇を表明。4社510人だった1月から徐々に増えて、100倍規模にまで膨らんだ。

大量解雇、それぞれの事情

GAFに代表される米国内のテックジャイアントで人員削減が目立っているのがアマゾン・ドット・コム(1万8000人)とメタ(1万1000人)だ。それにシスコシステムズ(4100人)、ツイッター(3700人)、ウーバーテクノロジー(3700人)と続く。

メタは11月9日、全社員の13%に

当たる人員を一時解雇すると発表した。その理由について、マーク・ザッカーバーグ最高経営責任者(CEO)は、投資を増やすという決断に加え、広告収入の減少を挙げた。

しかしメタの決断は、一時的な経営判断によるものなのかは疑問だ。ハイテクニュース専門のWIRED(ワイヤード)によると、同社は2017年に2万5000人を採用した。過去5年にわたり、従業員を年平均28%ずつ増やし、従業員は8万7000人に膨れ上がっていた。1万1000人削減の後

も2017年当時の3倍の社員がいる。一方で、InstagramやWhatsAppなど大型買収事業以外の新たなプロジェクトの多くが、試行錯誤の末、失敗に終わっている。アップルウォッチに対抗しようとしたスマートウォッチなどが際たるものだ。ハイリスクを伴うプロジェクトのために新規採用をするものの失敗し、その人員が「社

内失業」さながらメタにとどまってきたと複数のメディアは報じている。

一般的に米企業は、新規事業のために、社内にはない能力を持った人材は、社外から素早く取り入れるが、その事業が失敗した場合、社内で異動させることなく解雇する。それによって、適正な社員数を保ち、コスト管理もしてきた。メタの場合、フェイスブック時代から新たな事業に挑戦するたびに雇用し、解雇せずに放置したことによる「肥大化」が、大量解雇につながった。

アマゾンが削減すると発表した1万8000人は倉庫作業員やエンジニア部門、小売部門が対象だという。新型コロナの巣籠もり需要で、ネット通販では記録的な売上高をたたき出したが、「ポスト・コロナ」時代に突入し、ネット通販熱は後退した。2022年7~9月期の純利益は25億ドルと、前年同期の49億ドルから半減

した。原油高騰や物価高の打撃もあり、大幅な人員削減に踏み切った。こちらは景気後退への警戒が、リストラの要因だ。

イーロン・マスク氏が440億ドルで買収したツイッターは、3700人の削減が確認されている(2022年12月25日現在、Layoffs.fyiによる)。買収前にいた約7000人の半数が解雇されたことになる。マスク氏は、買収目的はリストラによる同社の「再生」と主張し続けてきた。12月末には、社内の音声会議システムで、リストラ前のキャッシュフローが約30億ドルのマイナスだったことも明かしている。

「この会社を例えるならば、エンジンが炎上して制御を失い、高速で地面に向かって突進する飛行機に乗っているようなものだ」と言い、人員削減は同社の救済のためとしている。

マーケットへの甚大な影響

このように同じ大量解雇でも各社によって事情はそれぞれ異なる。ではハイテク業界のリストラは、米経済や世界経済にどれほどの影響があるのか。

国際通貨基金(IMF)によると、米国全体の雇用者数は1億5828万人(2022年推計)に上る。2023年には、1億5958万人(同)とさらに増える見込みだ。これに対し、ハイテク企業の雇用者数は全体の2%、単純計算で310万人と、極めて小さな割合だ。

米紙ニューヨーク・タイムズの経済記者ジェンナ・スマイアレック氏は、ポッドキャストのインタビューでこう指摘する。



Googleニューヨークが買収した旧ニューヨーク港湾管理委員会の巨大なビル。リモートワークが定着したせいか、人気が少ない。



マスク氏がW杯の後、幹部との経営会議に使ったと報道されたTwitterニューヨーク本社。

「失業率は、50年前ほどの低レベルで、求人も失業者1人当たり1.7という高水準だ。さらに、雇用者の10.4%を占めるレジャー・接客業界は、ハイスピードで雇用を増やしていて、賃金も堅調に上昇している」

放送・通信・データ処理業界などの求人率も高く、求人市場は実は「加熱気味」と語る。

一方で、雇用市場が活況を呈し、企業がいい人材を雇うために賃金を上げるほど、高インフレを呼び、景気の先行き懸念につながるのも事実だ。リストラを行っているハイテク企業は、特殊事情があるとはいえ景気懸念のシナリオにはまっている。

GAFANAなどハイテクセクターは、巨額の収益をたたき出し、マーケットに底知れない影響力がある。リスト

ラのニュースは、投資家らを震え上がらせるという特殊事情がある。

シリコンバレーの雇用事情は、投資家をはじめ世界中の注目を集める。株価の動きも景気の先行指標と目されてきた。米西海岸のシリコンバレーには、世界最大の時価総額を誇るジャイアントが集中し、巨大な富を稼ぎ出しており、わずかな広告収入の減少が、逆に富を支えてきた人員やほかのコストの削減に直結する。

同時に、メタに見られるようにビジョンのない事業拡大による新規雇用は、いずれツケを払うことになる。

米国には一般的に「解雇しやすい」企業文化が定着している。だが、大量解雇につながらないために、計画性のある雇用が必要だということを忘れてはならない。

リスクに向き合う経営や事業を 人事はいかに支援するのか

本章では、リスクに向き合う経営や事業に対して人事が果たすべき役割を、経営学者の入山章栄氏と丸紅によるダイアログと、オリンパス、ローソン、日本ロレアルという業種が異なる3社のインタビューから明らかにしていく。

Dialogue

入山章栄氏

(早稲田大学大学院教授)



鹿島浩二氏

(丸紅・執行役員人事部長)

リスク対応における日本企業が持つ課題を、経営学者の入山章栄氏はどう見るのか。

それらの課題を、グローバルでのリスク対応を常に求められる総合商社・丸紅はどう乗り越えてきたのか。

両氏の対話から、人事がすべきこと、持つべき姿勢を導き出す。

聞き手=浜田敬子(本誌編集長)

Issue 1 リスクのある状態を常態と捉え戦略や施策を講じる

浜田敬子 (以下、浜田) : 2022年は、企業においてリスクに対する危機感がより高まった1年だったといえるでしょう。商社はグローバルでのビジネス展開を生業としており、グローバルリスクに対する感度はほかの業種より高いと思います。鹿島さんは、現在のリスクの高まりをどのように捉えていますか。

丸紅・鹿島浩二氏 (以下、鹿島) : 商社は変化をビジネスチャンスと捉え、それに対応することで生き残ってきました。当社では2017年頃から、「今起きている世の中の変化はこれまで

よりもずっと大きく速く、従来のビジネスをそのまま続けていけば変化に対応できず、存続できなくなる可能性がある」と経営陣が危機感を持ち始めました。この頃、当社は史上最高益を記録していたにもかかわらずです。経営陣がグローバルな場で見聞きすることを通じて、日本ではまだあまり意識されていなかった危機感を抱き、それを社内で共有して、さまざまな対策に着手しました。

すると、時を待たずして新たなリスクや変化が次々と顕在化しました。変化の波はいつか収束すると思えがち

ですが、個人的にはもはやこうしたリスクや変化があることが前提の世の中になった、つまり不安定な状態を常態として人財戦略や施策を講じるべきだと考えています。

浜田 : 2017年といえば、トランプ政権が誕生して、米中の緊張が高まった年でもあります。

鹿島 : そうですね。当時はGAFANなど、従来とはまったく異なるプレーヤーが台頭してきたことも、変化しなければという危機感が醸成された一因だと思います。

入山章栄氏 (以下、入山) : 気候変動



浜田敬子

本誌編集長

入山章栄氏

早稲田大学大学院
経営管理研究科 教授

鹿島浩二氏

丸紅 執行役員人事部長

や円安、ウクライナ紛争、人手不足など、企業経営における変数は無数にあります。

なかでも、最も大きいのはやはりグローバル化でしょう。米国の会社は米国3億人の市場のみならず、世界の20億～30億人の市場を最初から見据えてビジネスを構築しています。シンガポールの会社のCEOも、5億～6億人という東南アジア全体の市場を見ている、というように、最初からグローバルベースでのビジネスが前提となっているのです。

グローバルベースでつながってい

るということは、日本とは関係のないところで起きたことが、ものすごい波となって日本にも影響を与えるということです。鹿島さんとまったく同意見で、この不確実性の高い時代が終わることはないと思うのです。

浜田：製造業が代表的ですが、サプライチェーンを広げすぎてしまったために、コロナ禍や戦争によってそれが寸断されてしまった。つまり、グローバル化というチャンスがリスクに転じた部分もあるわけですね。

入山：日本企業の課題の1つは、多くの会社が現状を認識できていない

ことです。サプライチェーンはあまりにも複雑なので、半導体や洋服の素材が本当は世界のどこからやってくるのか、それは人権問題や政治リスクを孕んでいないのか、ということは簡単に知ることができない。私はさまざまな企業の経営会議に参加する機会がありますが、「台湾有事には我々はどうすべきか」という問いを投げても、危機意識はあっても答えを出すにはなかなか至りません。現状を仔細に把握して、方針を決めるという具体的な議論をしている企業は、本当に少ないと思います。

Issue 2 縦割りの組織を超えて知や情報が行き交う組織を作る

浜田：リスク対応という意味では、常に外部環境の変化を取り込んできた商社のやり方は多くの企業の参考に

なると思います。丸紅では、2017年頃から危機意識を持ち、さまざまな施策を講じたとおっしゃいました。人

事戦略や制度変革にも取り組んだのでしょうか。

鹿島：2018年に「Global crossvalue

*丸紅の表記ルールに則り、「人材」を「人財」と表記しているところがあります。

platform] という丸紅の在り姿を定め、縦割りの事業の強化のみならず、社内外や国境などあらゆる壁を越えて横にも拡張していこうと変革に取り組み始めました。社外との人財交流プログラムや、就業時間の15%を担当業務以外の時間に充てられる15%ルール、丸紅のビジネスモデルを見える化したビジネスモデルキャンパスなど、既存の枠組みを超える仕掛けを講じています。そのうえで、2020年には資格制度、報酬など人事制度全体を大きく変えました。

浜田:たとえばある部門の人がある国のリスクに気づいたとしても、縦割りの意識が強いと別の部門には届かない。人事交流や横断的な場の生成によってさまざまな情報が流通し、結果リスクへの感度が高まるのですね。

鹿島:ビジネスチャンスという観点でも同じです。ある営業本部が持つ情報

のなかには別の本部にとって有益な情報があるはずですが、それらをより活用していくことが必要です。また、**現代の複雑化する社会課題の解決には、複数の営業本部がタッグを組んで対応していくことが欠かせません。**逆にいえば、その解決のためのリソースが1社のなか存在するのが総合商社であって、それらをかけあわせることが競争力になると再確認しています。

入山:まさにそれが商社の強みだと思うのですが、一時期、資源高もあって投資会社化し、堅固な縦割り組織となった会社も少なくありません。やはり、現地に行った人たちが現地で得た情報を交換して事業を作っていくという原点に戻るの是非常に重要なことだと思います。

鹿島:この強みを生かそうと、人財のかけあわせも促進しています。たとえば、新入社員を核として組織・世代

が異なる社員3人でメンター制を組むトライアングルメンターという施策です。この3人で対話を重ねることで、お互いにさまざまな気づき、学びを得るとともに、自組織以外でのネットワークとなるものです。新入社員にとっては、他部署の先輩とつながることに大きな意味があります。

浜田:3人は指名なのですか。

鹿島:新入社員は必須、残りの2人は公募です。実は、2018年からのさまざまな取り組みの多くは「手挙げ制」を取っています。やってみたいというマインドを大事にしています。15%ルールと同時期に会社としてビジネスプランコンテストを立ち上げたのですが、毎回、多くの起案があって、なかには実際に事業化しているものもあります。「なんでも挑戦していいんだな」という雰囲気が醸成されてきているように思います。

Issue 3 多様性のある組織を作り現場での判断力・対応力を高める

入山:リスク対応での日本企業のもう1つの課題は、**ボードの多様性の低さ**です。人間は全員、認知バイアスを持っているのですが、多様性が低いと同じバイアスを持っている人が集まってしまいます。逆にボードメンバーの多様性が高ければ全員のバイアスが別の方向に働き多様な意見が出るため、会議体としていい意思決定ができます。

浜田:ボードの多様性の低さに加えて、多くの企業ではグローバル人材が少なく、海外人材と国内人材に分

かれています。外部環境の変化やリスクに強い組織にしていくにはどうすればいいでしょうか。

入山:人材開発や組織開発は最も時間がかかる。お城でいうと石垣なのです。コツコツやって、ずっと積み上げて、じわじわと強くしていくしかありません。

グローバルリスクにどう向き合うかという意味でも、基本的には社員の意識変革と企業文化の醸成が鍵になります。そして、忘れてはならないのは、**そもそももっと多くのグローバル**

な人材を採用するということです。それも特別な部署だけではなく、**組織の隅々まで入れていくことが重要**です。たとえば、メガネのJINSを運営するジズホールディングスは今や世界に展開するグローバル企業ですが、まだ日本にしか店舗がない頃にも各店舗で多様な国籍の人が働いていました。代表取締役 CEO の田中仁さんと対談した際に、「外国人社員が多いのはインバウンド対応ですか」と質問したところ、「違う」と言うのです。「うちはそのうちグローバル化する。その

ためには先に人をグローバル化しなければ」と。

浜田：いわれてみれば、とても理にかなっていますね。

入山：事業がグローバル化した後で、「人がいない、困った」となることが多い。人の育成も組織づくりも時間がかかるので、グローバル化を目指すならば先に多様な人々が活躍する組織を作るべきです。商社の場合、現地に行く社員もいれば、現地雇用の外国人社員もいます。会議室で共有される情報のみならず、立ち話や飲み会、そして先ほどおっしゃったトライアングルメンター制などインフォーマルに情報が流通する仕掛けを持っているのではないのでしょうか。

鹿島：コロナ禍を経て、人と人のつながりから生まれるものの重要性を実感しています。在宅ワークが続き、緊急事態宣言が明けたタイミングで、在宅のよさ、出社のよさ、お客さまと直に会うよさなどについて、社長の柿木真澄が社員にメッセージを出しました。柿木は、緊急事態宣言中も社員とオンライン懇親会を行い、積極的なコ



ミュニケーションを自ら実践していました。

浜田：想定外のリスクに対応するためには、どんな組織、人材を育成すればいいのでしょうか。

入山：想定外のリスクの只中にあるときには、現場で自ら意思決定できることが重要になります。ポイントは3つ。1つは権限委譲。2つ目は意思決定するだけの能力を持った人材がいること。そして3つ目が、会社のパーパスやビジョンを理解し、「この会社の思いはこうだから絶対にこうすべきだ」と確信できること。これが現場の隅々まで行き渡っている組織は、本当にいい組織だと思います。

鹿島：微に入り細に入りルールを決めると、変化の激しい時代に必要な、現場が考える力や判断力を失ってしまいがちです。したがって人事制度においても、全社一律だったものを、現場ごとにそれぞれのビジネスに最適化して人財マネジメントができるように変えてきています。たとえば、賞与は原資を渡して、個人への配分は上長に決めてもらう仕組みにしています。部下をどう評価して、原資をどう配分するか、それをどう説明して部下をモチベートするかなど、各現場で上司が考え、実行するものです。現場で考え意思決定すべきことが多く出てきますが、人財マネジメントは経営の武器でありその武器を使いこなすことで、部下の能力を最大限引き出して、会社への貢献を最大化できると考えています。

浜田：森保ジャパンの、サッカーワールドカップでの勝利は、選手の判断



力と対応力を重視した結果だといわれています。

鹿島：そうですね。先が見通せないなかで、型に嵌めても仕方がない。起こったことに対していかに対応できる人材が集う企業になるのか、その仕組みを作り支援するのがこれからの人事の役割の1つです。

また、「変化しなければならない」ということを全社員にメッセージするのも人事の役割だと思います。私が人事部長になったときに社長から、「人事は変化しなければならない」と言われました。そこには2つ意味があって、1つは人事制度を大きく変えるべきだということ。もう1つは、人事部自体が変わらなければならないということです。保守的と思われがちな人事部が変わっていくことを見せられれば、社内でも変わっていかうと思えるのではないのでしょうか。

入山：「変化する人事部」というのは、大変、新鮮です。最も変わらない守りの役割だと思われがちですが、それが正しいあり方かもしれません。

世界5地域の制度を統一する人事変革が リスク対応しやすい組織への変化を促す

ウクライナ紛争やコロナ禍もたらした不確実性の高い時代にあって、

オリンパスでは人事制度をグローバルで統一することが

リスク対応力を高めることにもつながりつつある。

人事・総務担当役員の大月重人氏に、制度改革の成果と現在地を聞いた。

人事制度を全世界共通に 戦地からの異動に役立つ

「世界は今、想定外のリスクの『博覧会』といった様相を呈しています」と、大月氏は現状認識を語る。過度な円安、世界的な大退職時代の到来に加え、精密機器メーカーである同社の領域では半導体の供給不足も重なり、経営環境は不透明さを増しているからだ。

同社は医療機器を柱とした「グローバル・メドテックカンパニー」を標榜し、2019年から事業再編などの変革プランを開始。中核に位置付けられた施策の1つが、世界5地域で別々に運用されていた人事制度の統一だ。

「不確実性の高い時代に企業が成長するには、多くの強いリーダーを育て、組織の健康度を高めて離職を防ぎ、地域ごとに異なる文化を統合する必要があります。このため必然的に人事が変革における重要な役割を果たさざるを得ないのです」

同社は等級制度や報酬体系、採用

プロセス、人材育成のプログラムなどを全世界で共通化し、国籍を問わず最適な人材をポストに登用できる体制の整備を進めている。従来は等級の仕組みや報酬体系が違うため、国境をまたいで社員を動かすのは難しかったが、改革後はこうした異動も円滑に進むようになってきている。

欧米では2021～2022年、景気回復に伴い離転職者が急増し、人材確保のため高額な給与を提示する企業が相次いだ。しかしオリンパスは、人材が不足した地域に別の地域の社員を異動させることで、過度な人件費の高騰を避けつつ、必要な人材を確保できたという。コロナ禍以降、物理的には元の国にとどまったままオンラインで駐在国の仕事をしてもらう「バーチャルアサインメント」を導入したことも、人材の最適配置に役立った。

新しい人事制度が最も威力を発揮したのが、ウクライナ紛争だ。ロシア、ウクライナにいる現地法人の社員を隣国や欧州に移すなどして、安全を確保しながら働き続けてもらうことを

可能にした。

「実際にはビザなどの問題もあり、すべての社員を希望する国へ移せたわけではありません。ただ、従来の人事制度では異動を検討する余地すらなかったことを考えると、リスクに対応しやすい体制に変わったといえるでしょう」

日本の全社員にジョブ型導入 リスク対応能力も高める

2023年4月1日からは、日本の主要関連会社の一般社員すべてにジョブ型の人事制度を適用する。既に同社では、全拠点のリーダー層の5割を日本人でない社員が占めるほど、グローバル化が進んでいる。にもかかわらず、世界約40の拠点のうちジョブ型でないのは日本だけだ。「世界標準」のジョブ型に早急に移行しなければ、日本が人材最適化の後れを取る恐れがあった。

同社は既に、日本でも定期異動を原則廃止し、社内公募制度も設けて専門的なスキル形成を支援している。

若手のうちから特定の職務に必要な能力やスキルを身につけさせ、プロ人材の育成を加速することも、ジョブ型導入の狙いの1つだ。

また、大月氏は「日本の社員が自らの判断で学び、プロとして自律的に行動することを促す意図もあります」と説明する。「博覧会」状態のリスクに立ち向かうには、社員の自律的な判断が不可欠だ。現場で緊急事態が起きたとき、本社にいちいちお伺いを立てては対応が遅れてしまう。自分の専門分野におけるリスクの度合いを見極め、迅速に対策を講じて実行する力が求められる。「ジョブ型導入が、結果的には日本の社員が自ら考え行動する力を養い、リスク対応力を高めることにつながるのではないかと、大月氏は期待を述べた。

達成度合いは「5合目」 管理職の負担軽減が課題

変革プランがスタートして約3年、仕事のグローバル化が進み海外とのやり取りが増えるなど、社員の働き方は大きく変わった。海外の事業部と早朝や夜間にオンライン会議が入った日は、その分昼間に休憩を取るなど自己裁量で仕事を調整するようになり、より自律的に時間を使うようになった。

コロナ禍で世界的に、企業のエン



大月重人氏

執行役員 ヒューマンリソースズヘッド
(人事・総務担当役員)

ゲージメント調査のスコアは低下傾向だが、オリンパスでは横ばいで推移しているという。大月氏は「打ち手の方向性は間違っていない」と語る。一方、改革の達成度合いはまだ登山の「5合目」だという。「少しずつ変化も見えてきましたが、過渡期であることは間違いない。社員のエンパワーメントや協働の促進など、足りない部分はまだまだたくさんあります」

先進的な取り組みを始めた分、試行錯誤も続く。同社は改革に伴い、HRビジネスパートナー（HRBP）を新設した。HRBPは各事業部やエリアのマネジメント層を補佐し、本社人事部門と連携しながら現場の人事管理に当たる。日本企業にも徐々に普及してきたがまだ浸透したとはいえ、担当者は試行錯誤しながら職務をこなす状況だ。30人ほどいるHRBPをグループ化し、月1回オンラインで集まって

好事例や困り事をシェアするなど、密にコミュニケーションを取ることで、スキルの向上を図ろうとしている。

改革に伴いマネジメント層の負担が増していることも課題だ。日本本社の平均残業時間は月10時間程度で、長時間労働というわけではない。しかし急激に、かつ大きく人事制度が変わるなか、管理職は部下に制度改革について説明し、納得してもらったうえで部下を管理・評価しなければならなくなった。管理職は一般社員以上に、グローバルな会議に参加する機会も多くなる。

「部下への説明や調整などで心理的な負担が大きく、深夜・早朝の会議対応も、休憩を取れるとはいえ肉体的な負荷がかかります。管理職がワークとライフをなるべく主体的に組み立てられるようサポートすることが、人事としての今後の課題です」

同社は2023年4月、竹内康雄氏からシュテファン・カウフマン氏へと社長兼CEOが交代し、同時に新たな中期経営計画がスタートする。「社員の戦力を最大化し、エンゲージメントの高い健やかな組織を作ることで、事業戦略の達成を支援する」（大月氏）という人事のミッションを達成するため、どのような「次の一手」を打つかが注目される。

多様化と震災などの経験を礎に コロナ禍にあっても中国で店舗を拡大

コンビニエンスストアのローソンは1996年、中国に1号店を開業し、

2022年7月には店舗数が5000店を突破するなど、コロナ禍でも成長を続けた。

経営陣と現地の社員らは、ゼロコロナ政策と急激な政策転換、

感染爆発といった未曾有の事態にどのように対応し、店舗数を増やすに至ったのか。

同社執行役員人事本部長の日野武二氏に聞いた。

ゼロコロナで物流ストップ 震災参考に商品を融通

同社は2017年に中国での店舗数が1000店を突破し、その後も毎年約1000店のペースで増加している。

しかし2020年に中国政府が「ゼロコロナ政策」を始めてからは、事業のオペレーションが混乱に陥ることもしばしばだった。「店舗やオフィスのある地域に感染者が出ると、その区画全体が封鎖され、店舗は休業、オフィスの社員は全員リモート勤務を余儀なくされました」と、日野氏は話す。また、2022年12月、中国政府は突然ゼロコロナ政策を終了し、爆発的な感染拡大が起きた。現地でも多いときには従業員の半数が感染し、一部店舗が休業に追い込まれるなどした。

そうしたなか、特に神経を尖らせたのが、物流センターの感染対策だという。センターが封鎖されると商品を店に送り込む「血流」が断たれ、多くの店舗に影響が及ぶ。この物流危機

を乗り越えるのに役立ったのが、日本での災害対応の経験だった。

同社は阪神・淡路大震災、東日本大震災や熊本地震などのたびに、首都圏など比較的被害の少ない地域から被災地へ、商品を集中的に送り込んだ。「緊急時に地域間で商品を融通するノウハウを積み重ねてきたことが、コロナ禍の中国で生きました」

また、同社は2021年7月、大連市に実験店を開いている。店舗には非対面ロッカーが設置され、来店客は専用アプリで注文した商品を、人とまったく接触せずに受け取ることができる。「まだ1店舗なので効果は定かではありませんが、アフターコロナでの汎用性が確認できれば横展開したいと考えています」

この店舗のもう1つの特徴は、冷蔵ケースにはエアカーテンを設けて冷氣漏れを防ぐなど、パナソニックとの協業で省エネやCO₂排出削減にも取り組んでいることだ。「今や『お店にプラスチックスプーンが置いてある』と

高校生からお叱りをいただく時代。率先して環境リスクの低減に取り組み、未来への『約束』を果たす必要があります」

正確な情報収集に奔走 人材の多様化に救われた

ローソンの中国ビジネスは、これまでも決して順風満帆だったわけではない。2000年代は合弁先の中国企業が現地法人の株式の過半数を保有していたこともあり、顧客ニーズに十分対応できていなかった。2012年には、日本政府の尖閣諸島国有化で、中国全土に反日デモが広がり事業戦略の再構築を迫られるなど、「悩み苦しみつつ展開してきました」と、日野氏は振り返る。2011年、現地法人の持ち分比率を85%に増やし、2017年には完全子会社化。経営の主導権を握ったことで、ようやく店舗数が急増に転じた。

日野氏が、中国における最大のリスクと考えるのが「報道などでは正確な

情報を把握しづらい」ことだ。経営陣が正しい意思決定をするためにも、情報を逐一把握するためのルートづくりは欠かせない。毎月2回、全役員が実施する定例報告レポートでも、中国事業の担当役員が情報を伝えている。

一方、過去の取り組みが思わぬところで効果を発揮した場面もある。国内のダイバーシティ推進のために採用した外国人留学生が、中国事業で活躍しているのだ。

同社は2000年代前半、「女性や外国人の声を聴き、より広い消費者ニーズに対応しなければならない」と危機感を抱いた。そこで、2005年には新卒採用の男女比率を半々にし、2008年に留学生の採用を開始。新入社員のなかには、中国人留学生も相当数含まれていた。

「多様な社員に国内事業のアイデアをどんどん出してもらって、さまざまな提案のなかからよりよい解を出すことが狙いでした」

しかし中国事業が拡大し始めると、中国人社員はローソンのDNAとフランチャイズビジネスを理解し、現地の従業員に理解しやすい形で同社のオペレーションを伝える力を備えた最適な人材となった。事業環境の先行きが予測しづらくなるなか、組織の多様性が大きな役割を果たした事例といえそうだ。

権限委譲が自立性を育てる 好奇心が学びの土台に

近年、同社に応募する学生には、海外勤務の希望者が増えているという。外国人留学生も「いずれ母国に赴任し、日本との橋渡しをしたい」といった要望を持つようになった。ただ中国の例を見てもわかるように、海外でのビジネスは日本以上に想定外のリスクで満ちている。現地に赴任したら、ローソン店舗がまったくない地域に年間数十店を出すといった、大きなミッションが待っていることもある。

こうした困難に直面したときに問われるのが、自ら判断し行動する力だ。たとえば東日本大震災では、ローソン各店舗のオーナーが、店から商品を運び出して避難所へ持ち込むなど自己判断で動き、被災者支援に貢献した。しかし日野氏は、「長い間、マニュアルに従って働いてきた社員は、現場で大きな判断をすることが難しいのも事実」と明かす。

同社は2022年、北海道と近畿にエリアカンパニー制を先行導入した。カンパニーに本社の権限を一部委譲して、地域の嗜好やニーズに密着した店づくりをすることが主な目的だが、「社員の裁量範囲を広げて、より主体的に行動する力を身につけてほしい」との期待もある。



日野武二氏
執行役員人事本部長

また日野氏は、自立性と並んで大事な資質に「好奇心」を挙げた。

「リーダーシップやコミュニケーション、語学など海外で必要なスキルは学べば身につきますが、好奇心はすべての学びの土台です。周囲に関心を持ち、新聞や本を読んだり人に聞いたりして、新しい物事を貪欲に吸収できる人は、難しい挑戦も楽しむことができます」

製造業の一部には、拠点を中国国外へ移す動きも見られるが、ローソンは2025年までに中国で1万店の出店を目指すなど、積極的な姿勢を取り続ける。「リスクとチャンスは表裏の関係にあります。ならば常に『チャンス』と捉えて前に進もうとするのが当社のDNAです。人の役に立つ喜びと挑戦へのワクワク感を社内に醸成し、このDNAを受け継ぐ人材を育成することが、人事のミッションだと考えています」

100年後を見据え行動する 持続性とビジネスは不可分

ロレアルは、1970年代から環境破壊や人権侵害などの社会課題を

「地球規模のリスク」と捉えて対応するようになった。

一企業である同社が、なぜそうしたグローバルリスクに深くコミットしようとするのか。

日本ロレアルのコーポレート・レスポンシビリティ本部長、楠田倫子氏に聞いた。

環境保全にインパクト与える エビデンスベースで目標設定

フランスに本社を置くロレアルは2020年、同社として第2期となるサステナビリティプログラムを始動。2030年までに製品パッケージを100%リサイクル可能な素材に切り替え、1製品当たりの温室効果ガス排出量を、2016年の半分に減らすなどの目標を定めた。日本法人でサステナビリティをリードする楠田氏はその背景について、「自社の尺度でどれだけ取り組めるかではなく、地球の気温上昇を産業革命以前から1.5度以内に抑えるといった専門家の目標数値を踏まえ、『地球環境の保護にどれだけのインパクトを与えられるか』というSBTi（科学的根拠に基づく目標設定）をベースとした目標を設定しました」と説明する。

同社がサステナビリティに取り組み始めたのは1970年代、製品の開発過程で動物実験を避けるために人工皮膚を開発したのが始まりだ。人権保

護やダイバーシティにもいち早く取り組み、2013年には第1期のサステナビリティプログラムを開始。こうした実績が評価され、2022年には英国の環境NGO、CDPから「トリプルA」の評価を7年連続で受けている唯一の企業となった。トリプルAの企業は、世界にわずか12社である。

化粧品メーカーがなぜ、これほどまでにサステナビリティにこだわるのか。「美に関わる産業は、人がその人らしく生きるという尊厳を守る仕事です。環境や地政学的リスクなどで尊厳が脅かされるのは、我々のビジネスにとっても危機であり、消費者へ美を届けるには地球環境への保護や人権の尊重が絶対に必要なのです」

消費者からの要請もある。ロレアルが本社を置く欧州の調査では、消費者の70%が化粧品や日用品など身につけるものに関して、サステナビリティに取り組む企業の製品を選びたいと回答したという。ロレアルは美容業界で世界トップシェアを確保していることもあり、「会社の位置付けに

見合う社会貢献もすべきだとも考えました」。

サステナビリティの目標の 達成度合いが賞与に影響

最近、環境保護や多様性に形ばかり取り組む企業を指した「グリーンウォッシュ」「ピンクウォッシュ」といった言葉も聞かれるが、ロレアルは各国の現地法人にサステナビリティに関する目標を設け、活動を実装している。たとえば日本法人は、国内の主要拠点でカーボンニュートラルを達成し、輸送時の梱包材や緩衝材もすべて紙ベースに切り替えた。1年に1回、国ごとのサステナビリティの取り組みをオンラインで全世界の社員に共有する日を設けたり、計4時間にわたるeラーニングの受講を義務付けたりと、学びの機会も充実させてきた。

2021年、ニコラ・イエロニムス氏がグローバルCEOに就任すると、経営トップのコミットメントがさらに強まった。多様性を重視し、環境負荷を下げなければ事業が成り立たなくな

ると、ビジネスに紐付いたメッセージを常に発信しているのだ。

イエロニムス氏は就任後、「世界をつき動かすような美の創造」というパーパスを再定義し、ビジネスを通じて地球の限界(プラネタリー・バウンダリー)を尊重する姿勢を明確にした。パッケージの高級感が求められてきたブランド品についても、一部詰め替え容器での提供を始めるなど、取り組みを加速させている。

2022年からは、サステナビリティプログラムにおける年ごとの数値目標をグループおよび日本法人がどれだけ達成できたかが、賞与に一部反映されるようになった。「社員が『自分の取り組みは、日本法人全員の賞与に影響を与える』と考え、グローバル



楠田倫子氏

日本ロレアル ヴァイスプレジデント
コーポレート・レスポンスビリティ本部長

な課題を自分ごと化するようになったと思います」

一連の取り組みによって「社員が積極的にアクションに関わろうとする好循環」も生まれ始めたという。

日本ロレアルは、社員の満足度や心身の健康状態を把握するためのサーベイに、部署のサステナビリティへの取り組みが十分かどうかを問う項目を盛り込んでいる。「不十分」という結果が出た部署の社員から、「どうすればもっとコミットできるのか教えてほしい」という相談が寄せられるようになった。また同社は、障がい者を積極的に雇用する企業や被災地の業者と積極的に取引しているため、「この会社ならサプライチェーンを通じて社会貢献ができる」と考え、転職してきた社員もいるという。

100年後に胸を張れるか 長期的な視野を持つ

楠田氏は「サステナビリティの取り組みは、社員の人権尊重や働きやすさの向上なしには成立しない」とも強調する。たとえば同社は、社員の声を聴く取り組みとして年1回、グローバルCEOら経営幹部と各国法人のトップ、そして全社員がオンラインで一堂に会し、企業倫理について対話する「エシックスデー」を設けている。「社員からは、ハラスメントに関する相談やコロナ禍における感染不安と

いったトピックのほか、『CEOの報酬が多すぎるのはエシカルではない』といった遠慮のない意見も出されます」

また同社はフランス発祥の企業らしく「個」を重視する意識が強い。配属もまず社員の希望を聴き、会社側とすり合わせて決めるので、社員の望むキャリアを実現しやすい。日本法人でも女性管理職比率は52%、女性役員比率は47%に上り、「特に女性支援策を充実させているわけではありませんが、個の尊重の結果がこの数字に表れているのだと思います」。

楠田氏は、ロレアルが長年サステナビリティに取り組むなかで「事業を展開する国の規範や慣習に合うかどうかではなく、本質的な人権侵害や環境破壊が行われていないかどうかを判断する、長期的な視野」も培われてきた、と考えている。実際、言論の自由が厳格に担保されていない国で、社員の表現の自由を守るために尽力したケースもあるという。環境保護などについては、現地政府の定めるハードルよりロレアルの基準のほうがより厳格な場合は、自社の基準を適用している。

会社として守るべき価値を守り、100年後振り返ったときに恥ずかしくない行動を取る。全社員にこうした認識が浸透していることが、経営におけるさまざまなリスクを乗り越える基盤になっているといえそうだ。

なぜデンマークはリスクを乗り越え 国際競争力1位を獲得したのか

デンマークはパンデミックの低迷から真っ先に立ち上がった国の1つだ。どのような取り組みが奏功したのか。また、ウクライナ紛争やそれに伴うエネルギー不足にどのように対峙し、乗り越えようとしているのか。2022年に国際競争力1位を獲得したその理由に迫る。

井上陽子 (デンマーク在住ジャーナリスト)

欧州はここ数年、グローバルリスクに揺れている。北欧の小国・デンマークでは2022年2月1日、欧州の先陣を切って新型コロナウイルスの規制を撤廃したが、その直後の2月24日にロシアがウクライナに侵攻。この影響で欧州のエネルギー価格は高騰し、歴史的なインフレに見舞われている。2022年の半ばには「この冬を乗り越えられるのか?」という切迫した危機感も広がった。

2022年末からの冬のエネルギー供給は、ノルウェーの天然ガスの増産やガスの地下貯蔵分の活用などで、一定の目処がたっている。ただ、貯蔵分が尽きる2023年はさらに深刻となり、欧州経済はひとときわ厳しい局面を迎える見通しだ。

もちろんデンマークも例外ではなく、主要企業で構成する「デンマーク産業連盟」のチーフエコノミスト、アラン・ソレンセン氏は、「これまで経済と労働市場は好調に推移してきたが、高

いインフレ率と金利の上昇で、2023年のデンマーク経済の後退は必至。GDP成長率はマイナスとなり、雇用の減少も予想される」と厳しい見方を示す。とはいえ、2022年のデンマーク経済を振り返ってみれば、コロナ禍で2019年に上昇した失業率が大幅に下がり、企業が採用難に苦しむほどの好調ぶりだったのである。

評価が高かった デンマークのコロナ対応

世界の経済競争力ランキングを発表しているスイスのビジネススクールIMDは、2022年のランキング首位にデンマークを選んだ。理由として挙げたのは、サステナビリティに意欲的に取り組んでいることや、デジタル先進国である点。そして特筆したのが、パンデミックを経済的にうまく切り抜けたことだった。

「パンデミックは、勝ち組と負け組を生み出した」。英エコノミスト誌は

2022年1月、コロナ禍をどの国が経済的にうまく乗り切ったのか、主要23カ国を比較する分析記事を掲載した。1位はデンマーク。GDPや設備投資の伸び、株式市場のパフォーマンスなどが評価された。ちなみに日本は21位だった。

では、デンマークのどんな政策が奏功したのか。1つはコロナ禍のかなり早い段階で、経済的打撃を受けた企業に対し、従業員給与の最大90%を政府が補償するなど手厚いパッケージを打ち出したことだろう。欧州外交評議会が2021年秋に欧州12カ国で行った世論調査で、コロナによる健康面や経済的な打撃が「ない」と答えた人は、デンマークが最多の71%だった。

デジタル先進国の強みを発揮したことも大きい。デンマークの社会保障(CPR)番号は1968年に導入され、医療データを含む国民のかなりの情報が一元管理されている。これを生かし

コペンハーゲンでは、街のあちこちに臨時のアイススケート場が開設され、冬を楽しむ人で賑わっている。



2022年2月にコロナ禍から脱したデンマーク。マスク姿が消えて1年近くになる。



たのが、2021年春に導入した「コロナパス」だった。ワクチン2回接種済み(当時は10%程度)か陰性証明がないと店にも入れないので、週に1、2回は検査会場に向かったが、CPR番号を伝えて検査をし、30分もすれば結果がコロナパスのアプリに届く。これが、早期に社会経済活動の再開にこぎつける切り札となった。

オミクロン株が急拡大した2021年末からは、ワクチンの3回目接種を急ピッチで進めたが、接種の案内や予約もオンラインで完結。過去の接種履歴の情報も一元化されているため、近所の薬局などでも接種でき、スピードアップにつながっていた。

なかでも、デンマークが注目を集めたのは、コロナ規制をすべて解除したときだろう。2022年1月に首相が笑顔で記者会見を始めた時点では、感染者数はピーク状態だったが、ワクチン接種が進み重症化する人数は逆に減少しているという「デカップリング」

のデータを示し、コロナはもはや「社会的に重大な病気ではない」という判断を下したのである。

その後、欧州の他国もデンマークに続く形でコロナ規制を解除したが、科学的であっても政治的にリスクな決断を他国に先駆けて下すことは、批判を避けたがる日本ではちょっとあり得ないな、と感じたものだ。

デンマークはもともと、政府や社会への国民の信頼度が高い。コロナ禍の首相会見には、常に感染症の専門家も同席し、科学的根拠を説明していた。これが、保健当局への信頼と、ワクチン接種などでの国民の足並みが揃うことにつながったように思う。

「脱ロシア」を 洋上風力発電拡大の好機に

長期的にロシア産の化石燃料への依存から脱するため、再生可能エネルギーへの転換を進める旗振り役になっているのもデンマークである。そ

こにはもちろん、洋上風力発電でリードする自国産業への追い風に、という計算もある。

2022年5月には、北海に面したデンマークのエスビャウ市にドイツ、ベルギー、オランダの首相を集め、「北海サミット」を開催。4カ国全体の洋上風力発電容量を2050年までに現在の10倍の150GWに増やす目標に合意した。エスビャウは、洋上風力発電機の世界最大規模の貿易拠点である。

8月には、今度はバルト海沿岸の8カ国の首脳を集めた「バルト海サミット」を首都で開き、2030年までに8カ国全体の洋上風力発電容量を7倍に引き上げることに合意した。国別の容量はデンマークが最大である。どちらの会議にも欧州委員会のフォン・デア・ライエン委員長が出席し、EUとしても再生可能エネルギーの大規模な普及を目指すことを表明した。

デンマーク政府は、採算が悪かった時代から再生可能エネルギー産業を長年支援し、競争力を育ててきた経緯がある。その投資が今、気候変動問題だけでなく、エネルギー安全保障の観点からも生かされようとしている。

グローバルで伍して戦える 人と組織はどうあるべきか

さまざまなリスクによってグローバル戦略の編み直しを余儀なくされる日本企業。
しかし、グローバルで戦い、また共創できる人と組織はこれからも不可欠であり、
それを育む手を止めてはならない。
どのようにして、そうした人と組織を継続的に作っていくのか。
専門家・実務家に解を求めた。

グローバルリーダーは 「Societal leader」であれ

多くの企業がさまざまなリスクに向き合い、戦略の見直しを迫られるなか、企業のリーダーに求められる資質はどう変化し、世界のグローバル企業は、人材育成にどのように向き合っているのか。
スイスとシンガポールを拠点に世界に展開するビジネススクール、IMD(International Institute for Management Development)の戦略・政治経済学教授のデビッド・バッハ氏と北東アジア代表の高津尚志氏に聞いた。

企業リーダーに問われる 社会的役割

「顧客はどこにいるか。大きな市場はどこか。最も安いサプライヤーはどこか」など、ビジネスリーダーたちは今まで経済的合理性に基づき判断してきた。しかし、「2023年は、政治が経済に勝る時代に再び突入する」とバッハ氏は語る。「これからの世界はさらに不安定になり、リーダーは、より“政治的なレンズ”を持たなければならなくなっています。ロシアのウクライナ侵攻、台湾有事への懸念など、2022

年はコロナ禍に地政学的な緊張が加わりました。経営者は、自分たちが下す決断が地域社会だけでなく国へ与える影響、そして国の決断が自分たちに与える影響も理解する必要があります」

そんななか、企業のリーダーに求められる役割も変わるとバッハ氏は指摘する。「Organizational leader(組織的リーダー)」から「Societal leader(社会的リーダー)」に転換していく必要があります。好むと好まざるとにかかわらず、リーダーたちには顧客や株主だけでなく、社会全体、さまざま

ステークホルダーに対して、“組織の顔”となることが求められているのです。そのために、あらゆるステークホルダーたちと効果的かつ誠実なコミュニケーションを取り、共感を得ることが欠かせません」

1人の市民としての 従業員に向き合う

では、リーダーたちは具体的に何をすべきなのだろうか。

IMDでは、自分を導く、チームを導く、ビジネスを導く、社会を導くという4つにフォーカスしたプログラム

高津尚志氏

IMD
北東アジア代表



デビッド・バッハ氏

IMD
戦略・政治経済学教授

に力を入れている。バッハ氏によると、なかでも今、リーダーに求められているのは社会を導くこと、つまり Societal leader としての役割だという。気候変動、ロシアを含む国際社会、LGBTQ+ など、さまざまな社会課題に対する考えを、リーダー自身が従業員や社会から問われる機会が増えているからだ。

「顧客は製品の機能や価格だけでなく、企業が持つ価値観に基づき購入するかどうかを決めるようになっていきます。そして従業員は、従業員である前に、1人の市民としての意識が高まっています。組織の価値観や目的、社会に対する使命に共感して職場を選ぶことが多くなっているのです」

高津氏は、人々の働き方や生き方の優先順位が変わろうとしている今、企業もそれに対応しなければ顧客だけでなく従業員にも選ばれなくなると警告する。「コロナ禍を機に、世界中の人々は仕事自体の、またその組織で働くことの意味を自問しました。市民としての意識の高まりが、Societal leader としての経営者の声に耳を傾

けさせるのです」

また、「(社会的な) 操業許可 (license to operate)」を意識することも、リーダーの大きな責任のひとつとなる。気候変動や人権への配慮など、企業としてやるべきことをしなければ、投資家や従業員の支持を得られなくなり、ひいては法的・規制上の裏付けを失って、事業の継続が難しくなることを指す。

「この考え方は今、世界各国の経営の現場や取締役会で切実に議論されている」と、高津氏は指摘する。「たとえば海運会社が、保有船の動力源の大半を石油やディーゼルなど化石燃料に頼り続けていたら、新たな規制や社会通念によって、いずれ行き詰まるでしょう。そうなる前に、代替エネルギーで動く船に差し替えておけば、一時的に損失が出るにせよ、license to operate を手に入れるための投資になる。そうした長期的な視点に立った意思決定が、より求められるようになっているのです」

では、Societal leader を支える人事はどんな役割を担うのか。

人事は組織に所属する意味や誇りを作る

2022年のデロイトの調査では、Z世代の4割、ミレニアル世代の4分の1が2年以内の離職を希望し、そのうちの3分の1が次の仕事が決まっていなくても離職したいと答えている。「市民でもあり、働き手でもある人たちとのエンゲージメントを、どうしたら高められるか。企業はその点を考えなければなりません。また、その組織に属していることが自分にとって意味があり、誇りを感じられる文化を作ることが、人事の重要な役割となります」(高津氏)

また、コロナ禍やウクライナ紛争への不安があり、従業員のメンタルヘルスやウェルビーイングを保つことも、より重要視されるようになっている。「特に最近では、テクノロジーによるサポートも企業に広がっています」と、高津氏は説明する。「健康状態の可視化、瞑想など気持ちを整える自己習慣の定着支援、専門家によるケア。こうしたサービスを提供するアプリを

企業が取り入れたり、職場の人間関係が豊かになるコミュニケーションを促すアプリを従業員同士で利用したり。そうした分野のビジネスもまた、加速度的に増えています」

ただし、「ウェルビーイングの実現は、単に“従業員に優しい企業”を目指すためではない」と高津氏は言う。「従業員のウェルビーイングの実現を、なぜ企業は目指すのか。活力ある組織に不可欠であり、競争に勝つ、あるいは新たな価値を提供する源泉で

もあるからです。企業は最高の職場環境を整える。だからこそ社員には最高の成果を求める、というのが、先進企業の考え方です。したがって、業績が悪くなれば大幅な人員整理も辞さない厳しさもあります。こうしたウェルビーイングの視点を持つ日本企業は、どれだけあるのでしょうか」

もう1つ、人事に求められているのは、目まぐるしく変化するリスクに迅速に対応するリーダーの育成だ。「彼らに必要なのは、アジリティとレジリ

エンス。そうした能力が獲得できる場を人事は提供すべきです」(高津氏)

コロナ禍で控えられていた企業のグローバル研修のニーズは、日本企業も含めて復活しつつあるという。高津氏は、グローバルな研修の場で一流のリーダーたちと議論し、切磋琢磨することの重要性を説く。「そうした機会を通じ、自社の利益のみならず、社会全体に与えるインパクトまでを見据えた意思決定と、高い視座が身につくのです」

世界で影響力を発揮する 人材をいかに育てるか

海外で社会課題に取り組み、さまざまな苦難を乗り越える経験は、
危機対応力と地球規模の課題に対する高い視座を育む。
これらは、コロナ禍に代表されるグローバルリスクが次々に顕在化する今の時代にこそ、
強く求められているといえるのではないか。
企業に向けて「留職プログラム」などの越境体験プログラムを提供する
NPOクロスフィールズの代表理事、小沼大地氏に聞く。

新興国で 地域貢献に汗をかく

留職プログラムは、企業の社員を新興国などで社会課題の解決を志すNPOやベンチャー企業へ数カ月から1年にわたって送り込む活動だ。メーカーの社員がスキルを生かして、インフラが未整備の地域で現地のNGOと太陽光による調理器具を共同開発するなど、地域に役立つ成果も既に表れている。小沼氏は「派遣された人に

は、地域のために不退職の覚悟で臨み、汗をかいてもらおう」と説明する。

留職プログラムは、小沼氏自身が20代の頃、青年海外協力隊員としてシリアに赴任したときの経験が原点となっている。「海外で、それまで持っていた価値観を一度自分から取り外し相対化できた。さらにグローバルな課題に対する視座も持つことができました」。シリアに赴任したものの、取り組むはずだったプロジェクトがなくなっていたことに茫然とし、ゼロから

仕事を作り出す苦勞も味わった。大企業などでいわば守られて育ってきたプログラム参加者が、見知らぬ国で決断し行動して困難を乗り越える。こうした経験を通じて、発想力や想定外の事態への対応力を身につけていく。事業が人権侵害や環境破壊につながっていないかという感度も高まり、企業のリスクマネジメントにもつながるという。

「社会価値創造に留職経験者が貢献することで、ほかの社員も自社に誇り

を持てるようになってエンゲージメントが高まり、社会貢献に対する意欲の高い学生らを採用しやすくなるという効果もあります」

グローバル人材育成の パイプラインを保つ

クロスフィールズは2022年秋、コロナ禍のため約2年停止していた留職の新興国派遣を再開した。企業のニーズは予想以上のスピードで回復しているという。

小沼氏と同様、海外で困難を乗り越えた経験で成長できた、という実感を持つ経営者は多い。「たとえば、SOMPOホールディングス会長・グループCEOの櫻田謙悟さんは、フィリピンのアジア開発銀行への出向が自分を大きく成長させたとおっしゃっています」。こうした経営者や人事責任者は、コロナ禍で日本が2年もの間“鎖国”状態を続けたことで、グローバル人材のパイプラインが途切れかねないという危機感を強めている。「後輩にも同様に海外でのチャンスを与えることは、幹部候補の育成にもつながると考えているのです」

小沼氏は「海外経験などの越境経験が少ない経営層・管理職には、今からでも自分の価値観の通じない世界を目の当たりにする経験が必要ではないか」と話す。このため役職者向けに、国内外の社会課題の現場を数日間で視察する事業も提供している。

「探究格差」を解消し 若者たちの目を海外へ

コロナ禍は子どもや若者たちが海



小沼大地氏
クロスフィールズ 代表理事

外に目を向ける機会も奪ってしまった。「高校生や大学生が、先輩の背中を追いかけて海外旅行や留学に行くサイクルが失われ、海外の社会課題を『自分ごと』化するチャンスすら持てないという悪循環が起きています」

気候変動や人権問題、経済格差など社会問題は地球規模になる一方、国内の社会課題も増えている。この結果、日本の人々の注目が国内に集まり、海外への関心が薄れていることも危惧する。

このためクロスフィールズは2022年12月から2カ月間、全国の高校生を対象に国内外の社会課題の現場を疑似体験し、将来の進路を考えるオンライン探究プログラムを実施。若者の目を海外へと向ける事業にも取り組んでいる。

プログラムには「探究格差」の解消という狙いもある。オンラインなので地方からも参加でき、参加費は福島県南相馬市でのフィールドワークの旅費・宿泊費も含めて無料。定員30人の枠に倍近い応募があった。

「自ら問いを立て自分なりの結論を導き出すという『探究的な学習』を提供する場合は、都心の一部の私立校など

に集中し、それ以外の学校ではいまだに『詰め込み教育』が主流。このままでは経済的な要因による探究格差が深刻化してしまいます」

格差が解消できれば、経済的に厳しい環境の子どもも探究的な学びにアクセスしやすくなる。「厳しい状況を経験しているからこそ、革新的な解決策を生み出す『ソーシャルグッドの天才』になる素地がある」と、小沼氏は考える。彼らに手を差し伸べることは、社会課題の解決に取り組む「グローバルリーダー」のパイプラインに、より多くの力ある若者を送り込むことにもつながるのだ。

ソーシャルとビジネス 行き来して視座を高め合う

NPOで活躍する社会起業家は、社会課題を可視化し困難を乗り越え、新しい発想で解決の道を作ってきた。世界中に想定外のリスクが内在する今、企業にこそこうした人材が求められるのではないかと。

「企業、NPOを問わずこれからのグローバルリーダーは『どう稼ぐか』ではなく『社会に何が必要か』を見極める必要があります。お金よりも社会変

革に幸せを見出してきたミレニアル世代の社会企業家は、確かにこのリーダー像に重なるかもしれませんが」

一方で小沼氏は最近「ソーシャルグッド」を志向する若者たちがNPOよりスタートアップを目指すようになったとも感じている。

ただNPOには「社会のため」という

判断基準を貫き資本主義の論理では解決できない課題に取り組むという、非営利ならではの役割がある。クロスフィールズも、コロナ禍で留職などの事業に打撃を受けたが、「危機の時ほど、社会に胸を張れる意思決定をしようと心がけ、結果的に事業も救われました」と、小沼氏は話す。「ソーシャ

ルとビジネス、両セクターを人材が行き来し、双方の視座が高まる姿が理想。今後はNPOのリーダーが社外取締役として大企業の経営に参画する流れを生み出していくなど、NPO側からビジネスセクターに人材が送り出されるような機運を作ればと考えています」

すべての部門での“自分ごと化”が組織を超えたムーブメントを作る

リスクに対峙するには、どのような組織が求められるのか。

世界の企業にとって喫緊の課題であるサステナブルシフトのプロジェクトを牽引してきたオランダの企業、Except Integrated Sustainability(以下、エクセプト社) CEOのトム・ボスハールト氏にその要諦を聞く。

自社の事業全体、取引先、社会にインパクトを与える

“サステナビリティ”という概念がまだほとんど浸透していなかった2000年、ボスハールト氏は19歳でエクセプト社を設立した。現在までに、700以上の国や地域、企業のサステナブルシフトを支援。2015年のパリ協定、2019年の欧州委員会によるグリーンディールなどよりも早くサステナブルシフトによる成長戦略を描いてきたオランダで、2014年にはサステナブル分野で最も影響ある起業家に選出されたこともある。

そんなボスハールト氏が手がけた代表的なプロジェクトの1つが、IKEAのカタログに関するプロジェク

トだ。「2014年当時、IKEAのカタログは年間2億部以上印刷されていた、世界で最多部数を誇る印刷物でした。そのカタログ制作に関わるサプライチェーン全体の最適化によって、IKEAのサステナブルシフトを支援しました」

IKEAのカタログ制作では、世界の製紙会社や印刷会社、物流会社など300社以上の会社が協力していた。入札条件に生産過程で排出される温室効果ガスの量を追跡したカーボンフットプリントの削減率を入れてランク付けし、多くの企業に競わせた結果、木材を育てる森から印刷、物流まで、IKEAのカタログのサプライチェーンがサステナブルの認証を受けるに至った。初年度だけで車15万

5000台分の排ガスを削減したのと同量の温室効果ガス削減を達成したという。この取り組みは、2020年、カタログを完全にデジタル化するまで続いた。

このプロジェクトは、たった1人のカタログ担当者の問題意識から始まった。それを会社や社会を巻き込むプロジェクトに成長させたのは、ボスハールト氏が提供するSymbiosis in Developmentというサステナブルにしたいものを取り巻くさまざまな要素を可視化するフレームワークだ。「単体でサステナブルなものはない。世界全体をシステムとして捉えること」と、ボスハールト氏は強調する。「私たち全員が長期的な未来を築きながら幸せで充実した生活を送り、繁栄



トム・ボスハールト氏
Except Integrated Sustainability CEO

すること。私たちを取り巻くすべての生命の神秘を愛し、喜び続けることだと定義しています」

原点は、ボスハールト氏が19歳で起業した後、最初の大きなプロジェクトでの“失敗”にある。「ある老人養護施設の省エネルギー化のために、すべての電球を新しいものに変える提案をしました。しかし、のちに取り替えた電球が、人体に悪影響を与えかねないことがわかったのです。このとき、課題となっている事象のみならず、それを取り巻く広い範囲、システム全体で考えなければならないことを学びました」

未来に与える影響を、エネルギーや生態系だけでなく、文化、雇用、教育、経済など広域な視点で、「本当にサステナブルかどうか」検討する。広く捉えることによって、わずかな変化が領域を超えた大きな変化につながるバタフライ効果を生む可能性がある。「IKEAでもカタログ制作にとどまらず、会社全体、さらには顧客や取引先、地域社会にまでインパクトを与えることができました。すべての組織が蜘蛛の巣のようにほかの組織とつな

がって影響を与え合っていることが、社会を変えるほどの大きなインパクトを生むことになるのです」

多様性の高いチームを 早い段階で組成する

サステナビリティ推進やダイバーシティ&インクルージョン推進といった直接的な利益につながらないプロジェクトは、経営トップの強いコミットメントが必要だといわれる。「ビジョナリーな経営者の下でのトップダウン型は非常にスピーディに組織に変革をもたらします。しかし多くの組織はそうではありません。サステナビリティ推進の責任者が1人任命され、プロジェクトを進めるケースが多い。その場合、財務や購買、マーケティング、生産といった現場の人々の収益性や従来の市場、生産プロセスを重視する思考が障壁となってなかなか前に進むことができません」

そのため、多様性の高いチームを早い段階で組成することが重要だという。

「社内の多様な部門の人々を巻き込み、すべての部門が“自分ごと化”し

ていくことができるからです。“すべての人の幸せな生活を実現する”というサステナビリティの定義に還れば、ジェンダー、ポジション、文化的な背景、生活環境、分析思考かクリエイティブ思考かといったマインドセットの違いなど、多様な視点を持ち得るメンバーによるチーム編成が理想です」

核となる人数は、「7～10人程度がベスト」（ボスハールト氏）だ。解を見つけるにいくジャーニーには、深いレベルでのアイデア、情報、思考の交換が求められるが、それができるのはその人数が限界だからだ。

「すべての企業で、業界や置かれたポジション、事業目的、直面するリスクが異なります。そして、サステナブルシフトは時に困難を伴う変化を強いられます。しかし、誰もが幸せに暮らす、ということに異論のある人はいないはず。そのゴールに向かって企業はなぜサステナビリティに取り組むべきなのか、環境や社会へのマイナスの影響をどう減らし、プラスの影響をどう高めるのかを発見することは、それぞれの企業のなかで探っていくしかないのです」

まとめ

未知のリスクと 価値の対立に 翻弄されない “強い組織”へ

浜田敬子 (本誌編集長)

長らく世界を東西に隔てる象徴だったベルリンの壁が崩壊したのは、社会人になった1989年でした。大学時代、国際政治の授業で米ソの軍拡や核開発競争の歴史を学んでいたのですが、その後のソ連の崩壊時には、これで世界を二分するような戦争の時代は終わったと思ったものです。各地で民族浄化のような凄惨な紛争は続きましたが、それでもグローバル化が進み、経済の相互依存が強固になれば、各国は利害関係を重視し、紛争を避ける方向に進むだろうと楽観もしていました。

その楽観が崩れたのは2001年9月11日、米同時多発テロのときでした。崩れ去ったツインタワーの跡地で取材しながら感じた、世界はこれからどうなるんだろうと足元から力が抜けていくような感覚を今でも覚えています。

しかし、そのときに不安と恐怖を感じた自分がナイーブだったと思わざるを得ないほど、この数年間は何十年に1度の危機が同時多発的に起きています。1月上旬に発表された世界経済フォーラムによる「グローバルリスク報告書2023」はこんな言葉で始まります。

「2020年代の最初の数年間は、人類史においても特にディストラティブ(破壊的)な時代になった」「2023年年頭に世界が直面したのは、不気味なほど旧知でありながら、まったく新たなリスクである」

インフレや生活費の危機、経済安保的・地政学的な対立、核戦争の脅威など、リスクとしては旧来型のもですが、それが同時に起きることで「未知」のリスクとなると指摘しています。

価値の対立の時代に巻き込まれる企業 若い世代はより価値を重視

今号では今、世界を覆っている代表的なリスクについて専門家に取材しました。どのリスクも現在の日本経済や企業にとってだけでなく市民生活への影響も大きく、喫緊の対応を迫られるものです。同時に、取材を通じて、今後企

Photo = iStock

業側の取るべき対応はますます難しくなるだろうとも感じました。

慶應義塾大学教授の廣瀬陽子氏は、ウクライナ紛争の一因として「価値観の相違」を挙げました。プーチン大統領個人をやり玉に挙げるだけでは本質は解決しない。国民の多くはプーチンを支持し、戦争の責任は欧米にあると思っている。欧米的な価値観への反発が、プーチンのようなリーダーを生んだと指摘しました。

今起きている米中対立も、もとはトランプ時代に自国経済や雇用を優先する経済戦争だったものを、バイデン大統領が「民主主義対専制主義」と価値観の対立に転換したものです。経済的対立であればお互いの損得勘定のなかで、なんとか妥協点を見つけていけたかもしれませんが、価値観は政治体制や国民のアイデンティティに深く関わるだけに、妥協の余地がなく、より対立や分断は深刻化します。

先のグローバルリスク報告書で今後2年間で最も深刻なリスクとして位置付けられているのは、「生活費の危機」でした。経済状況の悪化、生活や将来への不安は、人々を先鋭化させます。恐怖と不安から排斥的になり、長期的なリスク、たとえば気候変動の問題よりも目の前の生活を優先させる。結果的に国際的に協調しながら地球規模で取り組まなければならない問題はどんどん先送りにされ、これまでなんとか国家間の利害対立を乗り越えて作られてきたグローバルルールも蔑ろにされていく局面もあるかもしれません。

企業はこの生活者の不安に向き合いながら、一方で大きな「価値の対立」に翻弄される時代が当分続くことを覚悟しなければならないのだと感じています。

一方で、この10年は「価値の時代」でした。今回の取材で印象的だったのがローソンの日野武二氏(執行役員人事本部長)の言葉でした。

「今や『お店にプラスチックスプーンが置いてある』と高校生からお叱りをいただく時代。率先して環境リスクの低減

に取り組み、未来への『約束』を果たす必要があります」

気候変動問題に始まった地球や社会の持続可能性に対して企業も相応の責任を果たすべきという議論は、この20年で高まっています。特に1980年以降生まれのミレニアル、Z世代という若い世代は、社会の課題に対する企業姿勢を厳しい視線で見えています。

それは気候変動問題に限らず、リーマンショックを機に広がった資本主義そのものへの危惧や経済格差への怒り、最近ではジェンダーやマイノリティに対する人権問題にまで広がっています。たとえば中国当局が否定している新疆ウイグル自治区の強制労働問題やアパレル産業における環境汚染、途上国での低賃金労働問題に対する問題意識から、早くて安いという“価値”は誰かの、何かの犠牲の上に成り立っているのだという考えも浸透してきています。

リスク対応にはまず人材の多様性を強い組織になるために

価値の対立の時代に企業はどう構えればいいのか。今回の取材では「多様性」というキーワードが何度も出ました。先のローソンでは、ダイバーシティ推進のために採用した外国人留学生が結果的に何度も危機を乗り越えた中国ビジネスで活躍しています。朝日新聞編集委員の吉岡桂子氏はチャイナリスクに向き合う第一歩は、現地の中国人社員の声に耳を傾けることだと指摘しています。

早稲田大学大学院教授の入山章栄氏は日本企業の課題として「ボードの多様性の低さ」を挙げたうえで、ボードだけでなく、組織の隅々までグローバルな人材を採用し、多様性を徹底していくことがリスクに強い組織になるために重要だと提言しています。

価値の時代だからこそ、企業が社会に新しい価値を提供することも求められています。多様な人材から成る組織がリスクにも強く、社会に求められる価値も提供できる。そう強く感じました。



連載 with editor in chief

スポーツと ビジネスを 語ろう

鹿島アントラーズ・エフ・シー 代表取締役社長
メルカリ 取締役 President (会長)

小泉文明氏

Koizumi Fumiaki 早稲田大学商学部卒業後、大和証券SMBC(現・大和証券)に入社。投資銀行本部にてミクシィ(現・MIXI)やディー・エヌ・エーなどネット企業のIPOを担当。2006年にミクシィに転じ、取締役執行役員CFOを務める。2012年に退任し、いくつかのスタートアップを支援した後、2013年からメルカリに参画。2014年に取締役、2017年に取締役社長兼COO、2019年9月には取締役President(会長)に就いた。2019年8月、メルカリが鹿島アントラーズの経営権を取得したのを機に、運営会社鹿島アントラーズ・エフ・シーの代表取締役社長に就任。2022年からはJリーグの非常勤理事も務める。

地域を盛り上げることが
クラブの発展にもつながる

Text = 白谷輝英 Photo = 伊藤 圭

ビジネス界からスポーツ界に転身し、活躍している人々を取り上げる本連載。

今回は、メルカリで要職を務めるかたわら、鹿島アントラーズの社長としてクラブに新たな風を吹き込んだ小泉文明氏に話を伺った。

小泉氏がIT企業で培った知見は、アントラーズでどう生かされているのか。

また、他のコンテンツに打ち勝ってファンを増やすため、どんな施策を考えているのだろうか。

聞き手=浜田敬子（本誌編集長）

——小泉さんはカタールで行われたワールドカップを、現地で観戦されたそうですね。

日本対ドイツ戦と日本対コスタリカ戦などを見てきました。4年前のワールドカップは一ファンとして現地観戦したのですが、当時に比べると日本サッカーの進化を強く感じました。コスタリカ戦では、相手が日本をリスペクトして守備的に臨んできましたからね。

選手が必死に戦っている姿は感動的でしたし、負けた試合の悔しさも含めて、サッカーは素晴らしいと改めて認識を深めました。この熱狂を4年に1度のものではなく継続させることが、Jクラブの経営者であり、Jリーグの理事でもある私にとっては大きな課題ですね。

——メルカリがJリーグの名門クラブである鹿島アントラーズ（以下アントラーズ）の経営権を取得し、小泉さんが代表取締役社長に就任したのは2019年のことでした。最初に小泉さんが手がけたのはどんなことでしたか。

まずは、スタッフの働き方や組織のあり方を変えました。チームコミュニケーションツールとしてSlackを導入して情報共有しやすくする、それ

まで決裁にハンコが6つくらい必要だった組織をフラット化するなど、メルカリのやり方をアントラーズにも取り入れたのです。こうした改革を済ませていたおかげで、その約半年後の新型コロナウイルス感染拡大時にも、問題なくリモートワークに移行できました。

——情報共有がスムーズにできるようになって、何が変わりましたか。

私は経営の本質を、素早く正しい判断を下してすぐ行動に移すことだと考えています。その意味で、社員たちが正しい情報を素早く手に入れられるようになったことは、経営に大きな効果をもたらしました。

情報共有を徹底して社員のアイデアを導く

——メルカリでは経営会議の議事録がすぐ全社に共有されるほど、情報開示が進んでいます。アントラーズでも同じですか。

はい。IT企業もプロスポーツクラブも、経営のやり方に大きな違いはないというのが私の考えです。メルカリで定着しているよい仕組みは、アントラーズでも積極導入しようと考えています。

——以前アントラーズの社員の方にインタビューしたとき、情報共有が進んだことで経営陣の考えていることがわかり、意見やアイデアが出しやすくなったと言っていました。

そうですね。それは経営者としては嬉しい話ですね。

世の中にはよく、「うちの社員は何も考えていない」とグチをこぼす経営者がいます。でも、十分な情報を与えないのに優れたアイデアを期待するなど無理でしょう。社員の実力をフルに発揮させるには、社内の情報格差をなくすべきです。

——人事評価の方法も、以前とは変えたのですか。

以前のアントラーズでは昇格=昇給という仕組みでしたが、組織内の階層を減らしたことで昇格の機会は少なくなりました。そこで今は、優れたリーダーシップを発揮し成果を上げた社員を高く評価し、昇給させる仕組みに変えています。

大切なのは、社員を正しく評価すること。成果が出ないときは奮起させ、よい仕事をしたときはきちんと評価する。そうすることで、社員は「自分の仕事ぶりをきちんと見てくれている」と感じ、組織を信頼してく

れるのです。

——そうした雰囲気広がったことで、社内は変わりましたか。

まだまだ変化の途中ですが、新たなことに挑戦する機運は高まっています。たとえば、先日はある社員が、高校生年代の選手が所属するユースチームのファンクラブを作りたいと提案してきました。

アントラーズでは今、日本代表の中心選手としても活躍した柳沢敦がユースの監督を、小笠原満男がユースを含めた若手全般の育成組織であるアカデミーのテクニカルアドバイザーを務めています。「我がクラブのレジェンドが育てた選手を支えよう」「次世代のスターを先物買いで応援したい」と考えるサポーター・ファンはたくさんいるはず。よいアイデアだと思い、さっそく取り組みを進めています。

——往年のスターが若手を育てていると、応援のしがいがありますね。

そうなんです。サポーターの皆さんが、ファミリーとしてクラブを支えてくれている。そして、社員がその絆をさらに強めるアイデアを出してくれるのは、ありがたいですね。

テクノロジーを生かして 地域活性化にも取り組む

——コロナでスポーツ界は大きな影響を受けましたが、経営側としてどう乗り切ったのでしょうか。

スタジアム来場者が減った2020年7月に、クラウドファンディングを実施しました。2021年と2022年にも行い、毎回1億円以上を集めています。また、アウェーの試合や過去の試合に合わせて現役選手やOBがトークし、視聴者がギフティング（投げ銭）できる「鹿ライブ」も新たに提供。売上減を補うため、テクノロジーを生かした新たなマネタイズ手法を模索しています。

——その取り組みから新たなアイデアがさらに生まれそうですね。

他クラブはクラウドファンディングの返礼品として、主にサイン入りユニフォームなどのモノを提供していますが、アントラーズでは選手との交流イベント参加権など、なるべくコトでお礼をしています。今後のJ

クラブには、コト消費で多くのサポーターとファンを巻き込む取り組みが欠かせないと思います。

——コト消費といえば、アントラーズではさまざまな体験型イベントを積極的に手がけていますね。

夏場のビアガーデンやスタジアムキャンプなど幅広くやっています。カシマスタジアムで婚活イベントも行いました。

——サッカーファンだけでなく、スタジアムに来ればいろんな人が楽しめる仕掛けですね。

鹿嶋市の人口は6万5000人ほどで、J2まで含めても最小クラスのホームタウンです。ですから、地域が活性化しないと観客が増えないという課題感が強いのです。アントラーズがスポンサーや行政、サポーター、そして一般市民を結びつけるハブとして機能し、地域のさまざまな課題を解決できれば、クラブの経営にもプラスに働くはず。そう考えて地域向けの施策を打っています。

また、メルカリはグループを挙げて循環型社会の実現に取り組んでいます。それは、アプリのなかだけで実現されるものではありません。鹿嶋の周辺地域というリアルなプラットフォーム上で、地域のさまざまな企業や人を巻き込んで循環を作ってもいいはずですよ。

——なるほど。企業や行政にはどんな取り組みをしていますか。

たとえば、地元の企業に対してDXコンサルティングサービスの提供をはじめました。各社の業務フローの見直しから、その業務に適したシス



©KASHIMA ANTLERS

黄金時代を支えた柳沢敦氏(写真)や小笠原満男氏が、アントラーズの若手育成組織で次世代のスターを育成している。

クラウドファンディングの返礼イベントとして開かれた「アントラーズ大運動会」の様子。寄付をした人が参加でき、選手や監督と一緒に楽しんだ。



テムの導入までを支援しています。また、交通データを分析して交通課題を解決する実証実験などにも取り組んでいきます。

——メルカリで蓄積した知見やテクノロジーを、クラブだけでなく地域に還元していくということですね。

アントラーズの成功体験をJリーグにも還元する

——ワールドカップでの盛り上がりを継続させるため、今後どんなことを考えていますか。

Jリーグの楽しさを、より多くの人々に伝えたいと思っています。

野球とサッカーしか娯楽がなかった時代はとっくに終わりました。今はスポーツ以外のコンテンツとも、利用者の時間を激しく奪い合っている状況です。そこで、サッカー最大の魅力である「ライブ性」を、もっと前面に打ち出したいですね。

——それには、スタジアムの盛り上がりが欠かせませんね。

その通りです。スタンドがガラガラで冷め切っていたら、どんなにテクノロジーを使っても、現場の熱狂など伝えようがありません。

そこで私たちが力を入れているのが、既存ファンが新規ファンをスタジアムに呼び込む環境を作ることです。広告と口コミでは、新規ファンへの影響力がまったく違いますから。——具体的にはどんな施策を打っているのでしょうか。

スタジアムに同伴者を連れてきたら同伴者の人のチケットを無料にするキャンペーンを打ったり、スタジ



アムに再入場できるようにし、周辺に飲食店やイベントなどを誘致したりしました。どちらも、新規ファンから好評でした。

——小泉さんはJリーグの理事でもあります。アントラーズの成功体験をJリーグに還元することはありますか。

もちろんです。Jリーグでは新国立競技場などを使って試合を行う際に、Jリーグ側が一部席のチケット代を負担し各クラブが無料チケットを配布しやすくする仕組みを設けています。これはアントラーズの「2階席無料キャンペーン」で得られたデータを解析し、新規ファンの取り込み

に効果があるとわかったから始めました。今後もJリーグのため、アントラーズの成功体験をフィードバックしていこうと思います。

——アントラーズだけでなく、地域やJリーグの利益をも追求していかれるのですか。

そうです。私たちは鹿島という地域をプラットフォームだととらえ、そこで地域の人や企業など、幅広い層に喜ばれる事業を展開していきたいのです。そうして地域を活性化できれば、スタジアムにもたくさんのお客さまが訪れ、クラブの経営にも寄与するでしょうから。

After Interview

Jリーグの理念には各クラブがホームタウンと定めた地域で、社会と一体となってクラブを運営することが掲げられている。リーグ開幕から30年。日本でサッカーがこれほど親しまれるスポーツになり、ワールドカップでの活躍に国中が熱狂するようになるまでには、このJリーグの「地域に根ざした」地道な活動が大きく影響していると思う。

鹿島アントラーズの経営を引き継いだ小泉氏は“メルカリ流”をクラブ経営に持ち

込み、次々と改革を進めている。組織をフラットにし、デジタルツールを駆使してコミュニケーションを活発にし、意思決定をスピード化する。結果、これまでにないマネタイズ方法も生まれている。アントラーズで成功した手法はJリーグの他クラブにもシェアし、メルカリが得意とするデジタル技術はクラブ経営にだけでなく地域貢献にも生かす。共生や共創というキーワードはよく聞かれるようになったが、まさにそれを体現しているといえるだろう。

極限の リーダーシップ



奥田浩美氏

Okuda Hiromi

ウィズグループ代表取締役。ムンバイ大学（在学時：インド国立ボンベイ大学）大学院社会福祉課程修了。1991年にIT特化のカンファレンス事業を起業。2001年にウィズグループを設立。2013年には過疎地に「たからのやま」を創業し、地域の社会課題に対しITで何ができるかを検証する事業を開始。環境省「環境スタートアップ大賞」審査委員長、経済産業省「未踏IT人材発掘・育成事業」審査委員、厚生労働省「医療系ベンチャー振興推進会議」委員など。著書に『ワクワクすることだけ、やればいい!』（PHP研究所）ほか。

プロデューサー ITカンファレンス

2020年、コロナ禍により世界が止まり、人の動きが止まった。リアルに人を集めるあらゆるイベントが中止となるなか、IT系のカンファレンスやイベントを手掛ける奥田浩美氏が率いるウィズグループも例外では

なかった。2月時点で、予定されていたカンファレンスなどのイベントのうち約4割がキャンセルとなっていた。

災害や不況など危機的状況になると、イベントやマーケティング活動

は真っ先に経費削減の対象になる。奥田氏は2008年のリーマンショックでそのことを痛感していただけに、日頃から世の中の動きには人一倍敏感になっていた。

「海外の情報のほうが早いので常にチェックしていて、新型コロナウイルスについても早い段階で大変なことになると感じていました。でも、『あ、危機的状況が来たな』と思うと、闘志が湧いてくるんですよ」

自分はピンチのときに生きる人間、という自覚がある。25歳のとき社会人3カ月目でいきなり大きなイベントのリーダーを任された。先輩2人が倒れてやむにやまれずだったが、周りに教えを受けながらピンチを乗り切った。以来培ってきた行動力と決断力で、感染爆発がまだ起きていない2月には既に対応に動き出していた。

まずは、イベントをオンラインに切り替えるに当たってのマニュアル作り。社員にZoomやTeams、Webexなどを試してもらい、各ツールの基本マニュアルを作成。どんなツールにも対応できる体制を整えた。配信用の動画制作のニーズが増えることも見据え、動画事業を会社の新しい柱に置いた。動画編集に関心の高い社員にはスクールで学んでもらい、自社内で制作ができるよう機材も揃えた。

さらに、新しく手掛けたのがメタバースだ。イベントの場で起こる人と人とのシナジーが好きだと語る奥田氏は、一方通行になりがちなオンライン配信ではリアルイベントと同じような集客は望めないと考えた。

そこで着目したのが仮想空間のメタバースだ。2020年前半にはメタバースを運営する会社と提携し、2021年5月にメタバース上の実験的なコミュニティ「ウェルビーイング・メタヴァース」を始動させた。「メタバースの会社も私の会社もゼロからのスタート。『私と組めば失敗させません』ではなく、『もしも失敗するのなら私としたほうが楽しいですよ』と口説きました(笑)。ゼロから何かをつくる時は、一緒にやるチームが楽しいほうがいいでしょ、と」

こうして新しい手を次々と打ちながら会社は危機を乗り越えていった。

常に片足をあげておく

奥田氏は1991年にITに特化したカンファレンス事業を立ち上げ、その後の日本のIT業界の発展に大きな影響を与えてきた人物の1人だ。Windows World、Google Developer Dayといった巨大カンファレンスの日本での立ち上げに携わり、世界最先端のITイベントのスタイルを次々と日本に紹介した。その後はエンジェル投資家として、ITスタートアップの創出にも貢献している。

約30年間IT業界の第一線で活躍するなか、ITバブル崩壊など数々の予測不能な困難も経験した。それだけに危機に際しての動き方は論理的に会得してきた、という。その1つが「常に片足をあげておく」だ。

「私はいつも軸足と別の足はあげておいて、社会の変化や興味に合わせて、次にどこに足を置こうかと考えています。いろんなところに片足を



奥田氏が手掛けた「ウェルビーイング・メタヴァース」。リアルイベントに代わる人と人との交流の場として、実証実験的に6カ月限定で運営された。

置いてみて、すぐにひっこめることもあれば、しっかり足をついて新しい一歩になることもある。コロナ禍でこれから会社をどうしていくべきかと考えるのは、片足を次にどこに置くか、ということでした」

メタバースのプロジェクトは、まさに片足を置くべき場所だった。この状況が続いたら、人と人が会うこともままならない社会になっていくのではと危惧し、人が交流できるリアルイベントの代替となるものを考えることが本当の未来をつくることになると確信した。

片足をあげておくという感覚をつかんだのは、インドの大学に留学した経験が影響している。インドでは社会福祉を学んだ。日本に帰国後、イベント運営会社に就職。当時シリコンバレーでインド系の人材が活躍し始めているのを見て、イベント運営の軸足をITカンファレンスに移した。インド、イベント、IT、その後も数多くの場所に軸足を移しながら進んできたのだ。

社員個人の力に投資

今日の危機に直面して、奥田氏が実行したことがもう1つある。社員との対話だ。毎日一人ひとりとオンラインで話し、生活の変化でつらい思いをしている社員とのつながりを大切にしたい。コロナでどの会社も経費を削減しているなか、奥田氏は社員たちに「あなたは何が好き?」と聞き、会社で活かせると思えば、スキルアップに惜しみなく投資した。動画編集を事業の柱に置いたのも、「推しの動画を見たり、ショートムービーを作るのが好き」と話す若いメンバーがいたからだ。

「これまで社員は会社からいわれたことをやっていればよかったかもしれませんが、今は会社にいわれて培ってきた力が社会から求められなくなってきている。だからこそ会社は『所属する人たちの才能を引き出そう』という姿勢が変わってきています。大学の学びや趣味の知識など、その人がもともとできていたことや知っていることをシェアしてもらい、それと会社をつなげたら新しいことができるかもしれない」

危機にはリーダーがスピード、決断力、胆力をもって目線をあげていくことが大事、と語る奥田氏。

「そういうときに希望を生み出すのがビジネスだと思っています」

危機的な状況でこそ 社員個人の力を会社の力に

人事の アカデミア

こんな研究があったのか！
にフォーカスする



Navigator

梅崎修氏

法政大学キャリアデザイン学部教授

Umezaki Osamu 大阪大学大学院博士後期課程修了（経済学博士）。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第18講

運

ままならない「運」との 向き合い方を倫理学に学ぶ

不透明な時代こそリスクヘッジが必要だ。往々にして物事は計画通りに進まないが、かといって運任せにするわけにもいかない。少なくともビジネスの世界で運を言い訳にするのは無責任というものだろう。意志や努力ではどうにもならない運の存在を認めながら、私たちは意志や努力でなんとか運をコントロールしようとする。それでも報われず、途方に暮れることもある。ままならない運とどう向き合っていけばよいのか。倫理学における運と道德の関係を研究する古田徹也氏と考える。

倫理学の歴史を通じて 「運」は厄介者だった

梅崎：キャリア論のなかでも運について語られることがあります。1つは、最近「親ガチャ」などという言葉も生まれましたが、生まれ育った境遇の運が生涯キャリアを決定しているという言説です。そのメカニズムを明らかにすることで、社会構造の改善につながる半面、子を持つ親たちの不安は募り、なんとか境遇の運をコントロールしたいという思いにかられます。

もう1つが、良い偶然を引き寄せて結果の運をコントロールするというもので、キャリア論では、教育心理学者のクランボルツによる「計画された偶発性理論」が有名です。スキルを磨いてセレンディピティを呼び込もうという姿勢は、前向きではありますが、過度にポジティブであることを強要されているような気持ちにもなります。

研究の意義深さは理解できるものの、現実の人生を考えるともっと違った運との付き合い方があるのではないかと感じていたところ、ご著書の『不道德的倫理学講義』を知り、大変興味深く読みました。

古田：日々の生活のなかで運に左右されることはたくさんあるのに、倫理学では運など存在しないかのように論じるものが多いのが不思議でした。そこであらためて倫理学史を見直してみようと考えた次第です。

梅崎：倫理学の歴史を通じて、運というテーマはどう扱われてきたといえるでしょうか。

古田：主な流れとして、運はずっと厄介者扱いされてきました。道德と運は本質的に食ひ合わせが悪いのです。やはり多くの人は、「善き心を持ち、善き行いをする者が報われる



Guest

東京大学大学院人文社会系研究科准教授

古田徹也氏

Furuta Tetsuya 東京大学文学部卒業、同大学院人文社会系研究科博士課程修了。新潟大学教育学部准教授、専修大学文学部准教授を経て、2019年より現職。英語圏とドイツ語圏における近現代の哲学・倫理学全般を研究。

◆人事にすすみたい本

『不道德的倫理学講義 一人生にとって運とは何か』（古田徹也／ちくま新書） 私たちの人生を大きく左右する「運」。その是非をめぐる古代から現代までの議論をたどり、あるがままの人間の生のあり方を探る。

アダム・スミスの『道徳感情論』

□ 公正の原則

「行為に正当に与えうる称賛や非難、是認や否認はすべて、究極的には行為者の意図や心的傾向に基づかなければならない。すなわち、行為の計画が適切なものか不適切なものか、有益なものか有害なものか、ということに基づかなければならない。」

行為の道徳的評価は、行為の計画に対して下されなければならない

□ 道徳感情の不規則性

「先のごとく抽象的に考えたときには、公正の原則にすっかり納得がいくように思えるかもしれない。だとしても、我々がいざ個別の事例に直面すると、何かの行為から偶然的に生じた現実の結果が、その功罪についての我々の感情に極めて大きな効果をもたらす、ほぼ確実に、功罪の感覚を高めたり低めたりするのである。」

人々が実際に下す道徳的評価は、運の影響を受け、公正の原則からしばしば外れたものになる

出典：『不道徳的倫理学講義』をもとに編集部作成

べき」と望んでいて、悪人が運良く罰を逃れるのは公正ではないと感じています。

梅崎：ご著書では、厄介者の運とどう付き合うかの歴史が綴られています。古代ギリシアのソクラテス、プラトンなどの哲学者は「徳」を唱えました。思慮深く、徳を備えた者は、どんな不運に遭っても幸福であると説いています。その後も運をめぐる議論は、アリストテレスやストア派の哲学者へと受け継がれていき、近代以降はデカルト、そしてカントへと続きます。

古田：時代を経ても、一貫して根底に流れているのは、人間の理性の力によって運の影響を排除、もしくはコントロールしていこうという思想です。カント主義の影響を強く受けた近現代以降は特に、20世紀半ばまで運の問題はほぼ無視されてきたと

いってもいいでしょう。

梅崎：カントといえば、人間の理性を重んじ、自由意志で道徳を実践すべきという究極の合理主義のイメージがあります。しかし、これを突き詰めていくと、起こったことはすべて本人の責任だという自己責任論に行き着いてしまう危険もある。たまたま貧困家庭に生まれた人に、「環境を嘆くのはお前の合理性が不徹底だからだ」と突きつけるのはずいぶん酷な話ですよ。

古田：そう思います。ただ、カント自身も人間が環境の影響を受けてしまうことは重々承知しています。それでもなお、最後は自らの意志で踏みとどまって道徳的行為を選択することを理想としている。自由意志とはそういうものでなければならない、という確固たる信念に基づいているのです。カント自身は必ずしも頭

でっかちの理性偏重とは言い切れないのですが、近代以降、カント主義的な人間像が定着していったことは間違いありません。

道徳は単なる義務ではない いかに生きるかを問うもの

梅崎：確かに近代的な社会システムは、意志を持った責任主体を前提にしなければ成り立たない。でも、現実には人間が常に明確な意図を持って行動しているとは限りません。カントと同時代のアダム・スミスの議論は、運という曖昧な要素を取り入れたものといえるでしょうか。

古田：やはりスミスも、人間の理性を重視していることには変わりはありません。道徳的評価は、本人の意図に対して下されるのが公正である、運に左右される形で、物事を評価するのは間違いだとはっきり言い切っ

ています。この原則に基づくと、たとえば電車が揺れて、意図せず他人の足を踏んでしまったときに申し訳なく思って謝罪するのは誤りだということになります。

梅崎：自分で意図したわけではない、コントロールできないことに責任を負う必要はないということですね。

古田：はい。ただ、スミスユニークな点は、公正の原則からすれば誤りではあるが、不完全な人間は、神のように偏りなく公正な評価が下せるわけではないと認めているところです。他者に対して関心や愛情を感じ、^{とが}咎がなくても申し訳なく思うのは人として自然な特性なのだ、と。ある意味で「自然に騙されている」わけですが、こうした特性があることで、結果的に人は善行に向けて努力するようになり、社会全体の最善に近づくといいます。

梅崎：有名な「見えざる手」は、まさにそういうものですね。自分の利

益追求のためであっても、個人が労働に励むことによって、結果的に国の富が増大するという。

古田：その通りです。ただ、繰り返しになりますが、スミスも運の影響を受けることを肯定しているわけではない。人間は不完全な存在だから仕方がないものと受け止めている、といったほうが正確でしょう。

梅崎：しかしいくら否定されても、現実には人は日々、運の影響を受けながら生きています。

古田：現代に入ると、運を排除する議論に異議を唱える論者も何人か出てきました。そのなかで、まさに人間の実態に即して運と道德の問題をとらえた異色の倫理学者が、バーナード・ウィリアムズです。ウィリアムズが例として挙げているのは、芸術家としての飛躍を期し、家族を捨ててタヒチに渡った画家ゴーギャンです。一般的な規範に照らせば家族を捨てるという選択は道德的に非

難されるものですが、タヒチに渡るという選択は、芸術家としての生き方の問題でもあります。

梅崎：ウィリアムズは、義務や規範のような狭義の道德と、いかに生きるべきかという倫理的な問いを含む広義の道德を区別しました。

古田：道德という概念はもっと広いものではないかと提起したわけです。私はいかに生きるべきか、どの道に進むべきかの決断は、狭義の道德と重ならないこともありますし、その先は向かってみなければわからない運にまみれた道のりです。ある意味では賭けになりますが、その都度自分に跳ね返ってきた結果を、どうにかして受け止めて、泥の道を進んでいくしかありません。

運命と偶然のあいだで バランスを探っていく

梅崎：古田先生は「日常とはそもそも不穏なものではないか」と投げか

バーナード・ウィリアムズの2種類の道德

□ 広義の道德 (ethics = 倫理)

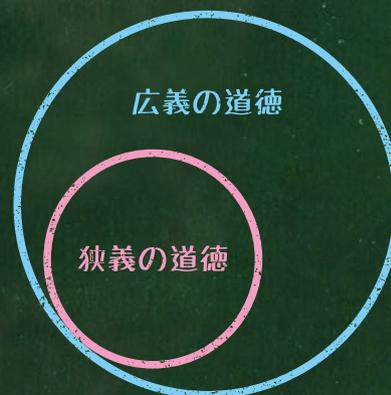
いかに生きるべきかという問題全体に関わる

— ほかならぬこの私はどういふ生き方を選び取るべきかという問題も含むため、狭義の道德に反する生き方も考慮の対象となり得る

□ 狭義の道德 (morals = 道德)

いかに生きるべきかという問題の一部に関わる(偏りのない公平な視点からの評価にかなうような、公正の原則やコントロール原則に従う義務や責任を指す)

— およそ人一般にとって正しい個々の行為とは何かを問う



出典：『不道德的倫理学講義』より一部編集部改編



けています。ご著書では、あわせて
ウィトゲンシュタインの「ザラザラ
した大地に還れ!」という言葉を紹介
していますね。

古田:理想的な条件を設定すると摩
擦の存在は無視されてしまうけれど
も、現実の世界には摩擦は存在して
いるし、摩擦なくして人が歩くこと
もできません。ウィトゲンシュタイ
ン自身は道徳について語ったわけ
ではないのですが、この言葉はまさに
人生にも当てはまる。生きるという
ことは、ザラザラした大地を歩いて
いくことだと思うのです。

梅崎:日常を不穏なものにとらえる
と、それはそれで不安になる人もい
るのではないのでしょうか。

古田:確かにそうです。さらに不安
が募り、少しでもリスクを減らそう
とより神経をすり減らすことになる
可能性もあります。その一方で、そ
のときどきの変化に対処しやすい側
面もあるでしょう。今回のコロナ禍
のように想定外の事態が起きたとき、
日常を安定したものと考えていると、
ずっと頼りにしてきた足場が崩壊し
たような衝撃を受けますが、不穏な
日常の延長線だと思えば、少しは落

ち着いて事態を受け止めることがで
きるかもしれません。

梅崎:なるほど。運をめぐる議論は、
私たちが生き方を考えるうえで、さ
まざまなヒントを与えてくれます。

古田:「運」という言葉が、「運命」
と「偶然」を意味しているのは象徴
的です。実は英語でも古代ギリシア
語でも、「運」を表す言葉には、必
然と偶然という相反する2つのニュ
アンスが込められています。

梅崎:近代以降に生きる私たちは、
つい物事に意味を求め、必然化して
しまいがちですが、偶然を偶然とし
て受け止めるという態度もあり得る
わけです。志賀直哉の『城の崎にて』
という小説は、投げた石が偶然イモ
リにあたって死んでしまったという
話が出てきます。普通なら、この石
になにか特別な意味がないと物語の
読者としては満足できないところ
です。おそらく、ちょうどよいところ
で偶然の存在感を描けているから、
志賀直哉は小説の神様と称されてい
るのでしょう。

古田:坂口安吾は『文学のふるさと』
というエッセイで、童話の『赤ずき
ん』について論じています。グリム

童話では赤ずきんもおばあさんも最
後に助かりますが、元のシャルル・
ペロー版では赤ずきんが狼にむしゃ
むしゃ食べられて終わりです。何の
咎もない少女が、たまたま狼に出く
わして食べられてしまう。私たちは
ただただ呆然とするしかありません。
でも、これが文学のふるさとなのだ、
と安吾はいうのです。

梅崎:偶然を偶然として受け止める
とはそういうことですね。恋愛に例
えれば、この人は運命の相手だとす
ぐに思い込むのではなく、偶然に出
会って、長く付き合っていくなかで
いろいろなことが起きて、新たな
魅力が見えてきたりする。そういう
偶然のままの変化を受け止めること
ができればよいのですが……。

古田:そうですね。運とは本来、必
然と偶然の両方の意味を持っている
もの。現代は必然のほうに重心がか
かりすぎているので、別の引き受け
方があることを伝えられればと思っ
ています。そして、どちらか一方に
偏るのも違う。誰もが、必然と偶然
のあいだでなんとかバランスを取り
ながら、自分の人生を歩んでいくの
だと思います。 

人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『エール!』は父、母、弟がろうあ者で、家族のなかで自分だけが健常者の主人公ポーラ・ベリエ（ルアンヌ・エメラ）が、高校で歌の才能を見出され、パリの音楽学校に進学するまでを描いたヒューマンドラマです。

舞台はフランスの田舎町。ポーラは家業である酪農の仕事を手伝いながら学ぶ高校生です。手話をマスターしているポーラはろうあ者の家族と自然にコミュニケーションし、親子喧嘩も手話。時に家族と外部の人たちとの会話を手助けする手話通訳も務めます。このポーラと家族との関係を通して、私はあらためてダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の本質に気付かされました。

作品の山場の1つに、ポーラがパリの音楽学校に進学したいと家族に打ち明けるシーンがあります。ポーラは進学したいが、家族からすれば手話通訳として自分たちを支えるポーラがいなくなると困る。お互いに本音をぶつけ合い、家族は揉めます。

これが日本だったらどうでしょうか。両親は、自分たちのせいと娘の

障がい個性。
相手の人格を肯定し、
自立した大人同士として助け合える
関係を築くことが求められている

未来を潰すわけにはいかないと我慢する、あるいはそれ以前に、娘が家族のために何も言わずに夢を諦める……そんなシーンが思い浮かびます。もちろんすべての日本人がそのように行動するとは限りませんが、少なくとも日本では、相手のために自分が我慢することを美德とする価値観があります。そんな感覚からすると、父ロドルフ（フランソワ・ダミアン）と母ジジ（カリン・ヴィアール）のポーラに対する言動は自分勝手に思えます。そこに私は日本人のD&Iに関する^{しよくあ}宿痾を感じたのです。

私たちの多くは、障がいがある人に対して、腫れ物に触るように接しがちです。その態度や振る舞いは一見思いやりがあるように見えますが、裏側には、どこかに相手を対等な存在としてみなしていない心理が働いていないでしょうか。障がい者の側も、「自分は相手に迷惑をかけている」と思い込み、必要以上に遠慮をしたり、心に壁を作ったりしてしまう。どちらの側もフラットでいられないのが現状です。

『エール!』に学ぶ 日本人が見落としている D&Iの本質



『エール!』

2015年10月公開

監督：エリック・ラルティゴ

キャスト：ルアンヌ・エメラ、カリン・ヴィアール、フランソワ・ダミアンほか

発売元：ニューセレクト、クロックワークス

販売元：アルバトロス

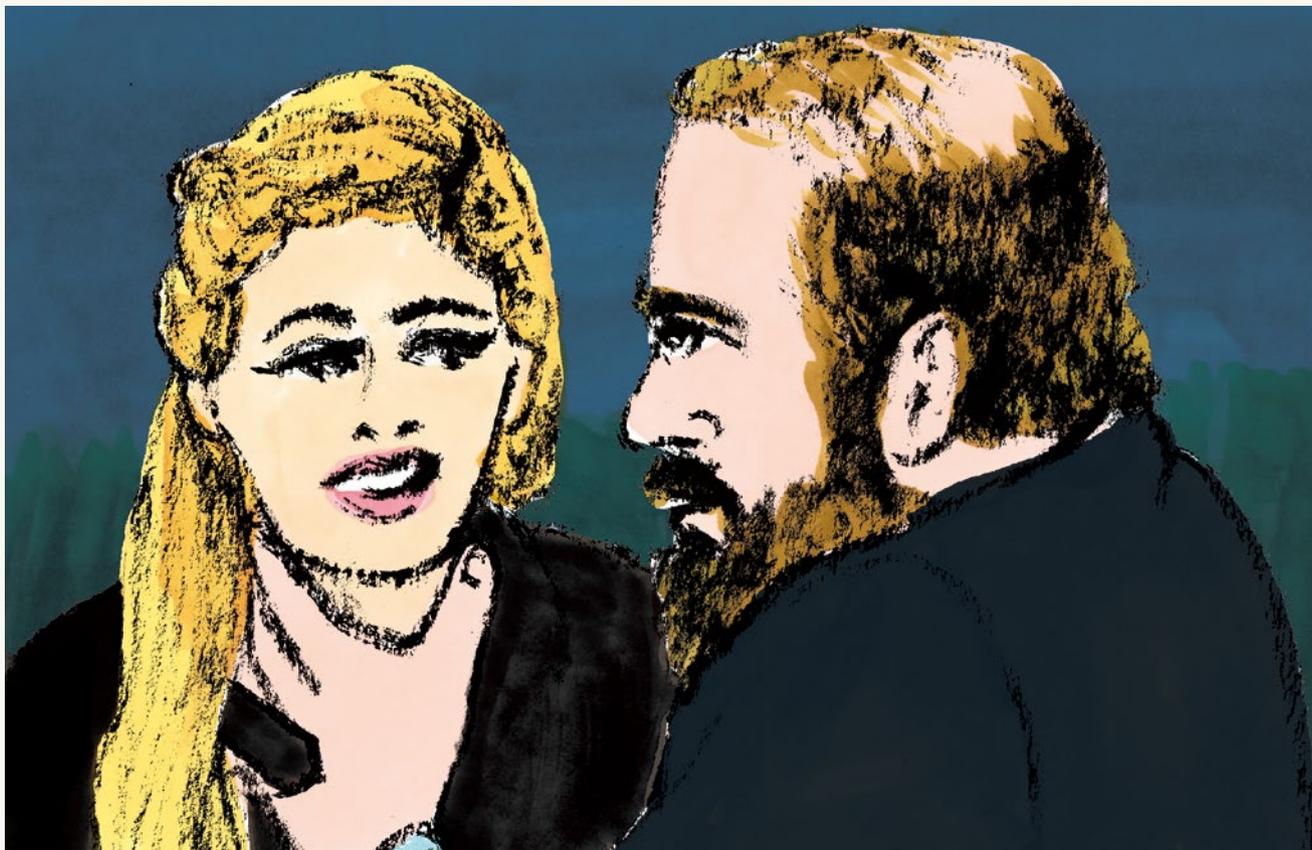
価格：Blu-ray 4180円(税込)、

DVD 3080円(税込)

デジタル配信中

La Famille Bélier©2014-Jerico-Mars Films-France 2
Cinéma-Quarante 12 Films-Vendôme Production-
Nexus Factory-Umedia

【あらすじ】フランスの田舎町で酪農を営むベリエ家は、長女のポーラ（ルアンヌ・エメラ）以外、父（フランソワ・ダミアン）、母（カリン・ヴィアール）、弟の全員がろうあ者。ポーラは家業を手伝いながら、家族のための手話通訳も務めている。彼女は家族が生活していくために欠くことのできない存在だったが、高校の音楽教師トマソン（エリック・エルモスニーノ）に歌の才能を見出され、パリの音楽学校のオーディションを受けることを勧められ……。



ロドルフは自分の本音を主張すると同時に、娘を理解しようと努力もする。ポーラの喉を触って、彼女の歌を感じ取ろうとするシーンは感動的だ。

それに対して、ポーラの両親には遠慮がありません。「耳が聞こえないのは個性だ!」と主張する父のロドルフは、村のためにと、村長選に立候補します。「ろうあ者が選挙に勝つのは無理だ」と引き留める声も周囲から上がりますが、やる気になったロドルフは聞き入れません。妻のジジもそんなロドルフを応援します。ロドルフもジジも遠慮なく、自分の生きたいように生き、家族もそれを受け入れています。

D&Iで大切なのは、どのような人であれ、障がいを含むそれぞれの特徴を個性と認め、その人がその人らしく生きられるように周りが支援することです。そのときに重要なのは相手の人格を肯定すること、そのうえでお互いに余計な遠慮はしないこ

とです。そんな視点で見ると、前述のベリエ家が揉めるシーンはとても自然なこととして感じられます。ベリエ家のように本音でぶつかり合ってお互いが納得できる道を探ることが、本来のD&Iであるはずですが、

もう1つ、印象的だったのが、両親のポーラへの接し方です。高校生のポーラを原則として子ども扱いはしないのです。この関係があるからこそ、ポーラは自立している。お互いに自立していることはD&Iにとって本質的に重要な条件です。なぜなら、自立とは誰の助けも借りないことではなく、助けてもらえる先をたくさんもつことであり、D&Iとは、自立した大人同士が助け合える関係を築くことだからです。

そのためには、それぞれの違いを

超えて相手を理解し、自分の気持ちを伝えるあと一歩の努力が必要です。ロドルフはポーラの歌声を耳で聴くことはできませんが、ポーラの喉に手を当てて、その歌声の素晴らしさを感じ取ろうとします。ラスト近くの音楽学校のオーディションでは、ポーラは観客席にいる家族に向けて手話で歌詞を表現し、自分の歌を伝えようとします。その姿は私たちに多くのことを示唆してくれます。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

フェイクニュースにどう向き合うか ⑤

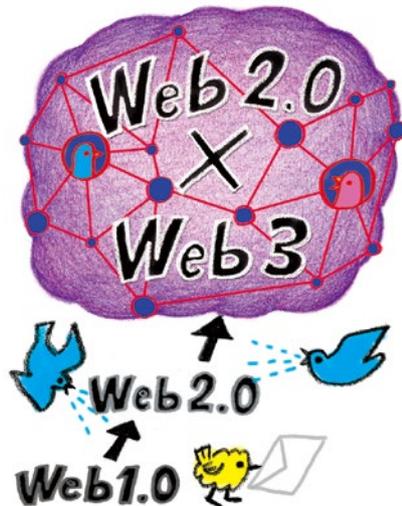
Web3とフェイクニュース

連載最終回である今回は、今、注目されているWeb3が、フェイクニュースにどのように影響するのかについて考えていきたいと思います。

インターネットの世界は、一部の人たちがWeb上で情報発信していたWeb1.0、SNSなどの発達で誰でも双方向的にコミュニケーションできるようになったWeb2.0へと進化してきました。しかし、誰もが自由に情報を扱うことができるはずのWeb2.0は、結局、一部の巨大化したプラットフォームが大量の情報を囲い込み、管理する中央集権的な状況を生み出しています。

この状況に対抗する動きとして提唱されているのが「分散型インターネット」といわれるWeb3です。ブロックチェーンなどの技術を活用して情報を利用者の間で分散管理することにより、プラットフォームによる情報の寡占、ブラックボックス化を解消し、透明性を高めていこうという考え方がその思想の根本にあります。各国の中央銀行に管理されない暗号資産などは、まさにWeb3を象徴するテクノロジーです。

Web3の世界では、情報にトークンという記録が残されます。つまり、フェイクニュースとの関連で言えば、情報の出所の確認が容易になるため、



第三者によって改ざんされた情報や画像が拡散するリスクは低減されると考えられます。現状では、フェイクニュースを放置するのも統制・管理するのもプラットフォーム次第。統制・管理し切れていないからこそ、フェイクニュースの拡散が起きてしまうわけですから、Web3への移行は、原理的には情報生態系の構造をより健全な方向へと向かわせるものだといえるでしょう。

ただし、Web3が今後どれだけ進んでいくかに関しては専門家の間でも意見が分かれており、今のところ懐疑的な見方のほうが多数派です。すべての情報をブロックチェーンで管理するとコストが掛かりすぎるし、コミュニケーションのスピードが落ちてしまう。また、透明性が高まると、人々の情報を発信することに対する

笹原和俊氏

東京工業大学
環境・社会理工学院
技術経営専門職
学位課程 准教授



名古屋大学大学院情報学研究所講師などを経て現職。専門は計算社会科学。主著は『フェイクニュースを科学する 拡散するデマ、陰謀論、プロパガンダのしくみ』（化学同人）。

心理的なハードルが高くなり、インターネット上のコミュニケーションへの参加者が減ってしまうなどさまざまな懸念があるからです。

また、現状では、Web3は一種のパスワード化しており、技術にあまり詳しくない人による過度にポジティブな情報発信も数多く見られるので注意は必要です。私自身、Web2.0から全面的にWeb3に移行するとは考えていません。Web2.0の世界にブロックチェーンなどを活用したWeb3のサービスが徐々に取り入れられていくという複合的な状況になっていくのではないのでしょうか。

Web3の進展は、DAO（分散型自律組織）のような新しい組織のあり方、働き方の可能性も広がります。個々が発信する情報の透明性が高まることによって、これからの世界では人と人との間の信頼関係の築き方が変わってくることも考えられます。そのような未来に、フェイクニュースはどうなっていくのか、私たちのコミュニケーションがどう変化していくのか、注意深く見守っていく必要があるでしょう。

With コロナの共創の場づくり 11

差別のある世界をいかに生きるか

サッカーワールドカップのカタール大会は、サッカー王国・オランダで非常に盛り上がりを見せました。しかし、開催前、欧州ではスタジアム建設にあたっての海外労働者の劣悪な労働環境、LGBTQ+への対応などカタールでの人権軽視を問題視し、観るのをやめる、スポンサーにならないといった動きが広がっていました。

では、オランダに人権問題がないのかというと、そうではありません。特に人種差別という形で、オランダや欧州全体にまだまだ解消されない大きな課題として存在します。たとえば私自身、オランダの地元チーム、FCユトレヒトの試合をよく観に行きますが、アフリカ系やアジア系の選手に対してジェスチャーで揶揄することも頻繁に見かけます。

日常生活でも、日本でいえば中学生にあたる私の子どもも、学校で同級生から人種差別的な言葉を浴びることがあるようです。そんな彼に対して私が常に言っていることは、「人種差別は存在する」ということです。すべての人が平等に扱われるのは当然の権利ですが、残念ながらそれは達成されていないという事実をきちんと伝える必要があります。それは、人種差別が残る社会で、

心と体を自衛するためなのです。

ただし、注意すべきは、「自分もそのように扱われているのだから人もそう扱っていい」とならないようにすることです。欧州に住むようになり、私も人種差別的な扱いを受けたことがあります。そのときはじめて、日本では感じたことがなかった「自分はマイノリティである」という感覚を持ちました。日本で、日本人・大卒・男性・正社員というマジョリティとして生きてきた時間が長かった私でも、今ではマイノリティとして生きる人々のつらさ、大変さを多少なりとも理解することができるようになりました。

最近が増えつつあるものの、日本では欧州と比べて外国人居住者は少なく人種差別問題は顕在化しにくいでしょう。しかし、女性やLGBTQ+、障がい者など差別を受けている人は



吉田和充氏
ニューロマジック
アムステルダム
Co-founder&CEO/
Creative Director



博報堂勤務を経て、2016年に独立しオランダに拠点を移す。日本企業、オランダ企業向けのウェブディレクションや日欧横断プロジェクトに多数携わる。

かなりの数、存在します。それに目をつむるのではなく、差別の存在を認め、声を上げることが、社会を進化させる一歩目となるはずですが。オランダでいえば、冒頭で述べたカタール大会への批判や、マルク・ルッテ首相の250年間の奴隷制への公式謝罪がその象徴ではないでしょうか。

一方で、オランダでの仕事の場においては人種差別が少ないように思っています。あらためてその理由を考えると、これまで何度も繰り返してきたように、「多様な人がいたほうが儲かるから」。オランダの人々にとって、異質なバックグラウンド、異質な経験を持つ人は、チームに新しい価値をもたらしてくれる貴重な存在です。もちろん、どのような人も尊重されるべきですが、どのような形であっても自らの力を発揮してチームに貢献しようとする気持ちは、差別から身を守る自衛策にほかなりません。そしてそれは同時に、多様な人々の共創から生まれる価値を最大化する重要な基盤になっていると思います。

野中郁次郎の 経営の本質

経営においていちばん大切なことは何か。経営とは人間が行ういかなる行為なのか。これらの問いに対し、経営者はおのおの、思索と実践から紡ぎ出された持論を備えているはずだ。日本を代表するエンターテインメント企業、バンダイナムコホールディングス社長の川口勝氏に話を伺った。

グループ一体となって ファンとつながる

バンダイナムコ ホールディングス

代表取締役社長 グループCEO
川口 勝氏

Kawaguchi Masaru 1960年神奈川県生まれ。1983年駒澤大学経済学部卒業後、バンダイ入社。「ガンブラ」の略称で知られるガンダムのプラモデルや、カプセル玩具「ガシャポン」などの営業を手がける。同社専務取締役玩具事業政策担当、同社社長、バンダイナムコホールディングス副社長などを経て、2021年4月より現職。

バンダイとナムコが経営統合を果たし、バンダイナムコグループが誕生したのは2005年のことだ。それから18年が経過し、同社は新たなステージともいえる変革の時期を迎えている。

2022年3月期に過去最高の売上高と利益を達成すると、2022年4月には新たに「Fun for All into the Future」というパーパス（存在意義）を制定、ロゴマークも刷新した。あわせて、3年単位の中期経営計画（以下、中計）を同じ4月からスタートさせている。同中計はALL BANDAI NAMCO体制のもと、世界中の人々（ファン）と広く、深く、



刷新したロゴマークの横に立つ川口勝氏。東京都港区のバンダイナムコ未来研究所にて。

多様につながることを目指す「Connect with Fans」というビジョンを掲げる。

そのALL BANDAI NAMCOを推進するため、バンダイナムコホールディングス社長の川口勝はその1年前から手を打っていた。2021年4月に行われたユニット体制の再編だ。ゲームを中心としたデジタル事業と玩具などを扱う玩具ホビー事業はそれぞれ独立したユニットで、全グループ売上げの9割を占める二大稼ぎ頭だったが、異なる領域の2つを合わせてエンターテインメントユニットに統合したのである。

シェアハウスモデルとエース級の交換

川口はこの統合を「シェアハウスモデル」とも名付けた。「2つの事業を1つの“母屋”にいれ、目標を一緒にしたのです。事業の特徴が異なるので、それぞれの“個室”はあるのですが、空いている時間に共有部分の“リビング”に降りてきて、一緒にこんなことができないかなど、おしゃべりしてもらおうというわけです」

川口はしたたかに別の手も打った。トイホビー事業に携わってきたグループ会社の取締役のエース人材をデジタル事業の事業統括会社の常務に、逆にデジタル事業に関わってきた同じくグループ会社の常務のエース人材をトイホビー事業の中核会社の社長に、それぞれ昇格、抜擢したのだ。「この2人がそれぞれの事業の中核として動いてくれています。それを見た社員は、新ユニットに対する経営の本気度を感じたはずです。こうした人事は社員に対するメッセージにもなると信じています」

その新ユニットは果たしてうまくいっているのか。「これまでデジタル事業とトイホビー事業は互いにライバル同士、競い合って伸びてきたわけですが、今回の体制変換によって多くの対話が生まれた結果、相手に対するリスペクトが生じ、多くのプロジェクトも誕生しました。マーケティングも一緒にできないか、という話もあります。今後は両事業を融合した商品も出てくるでしょう」

組織改編といえば、業績が悪化した部署に対して行うことが多いが、昨今はデジタル、トイホビー、両事業ともに好業績を維持している。「バンダイナムコは組織に結構手を加えるんです。それも、今最も伸びている組織を改編することが多い。たとえば、組織が拡大して生まれた新しいポストに新たな社員を抜擢し、さらに上を目指すようにすることで組織を活性化させます」

事業価値よりIP価値優先の局面も

バンダイナムコは、「IP (Intellectual Property：キャラクターなどの知的財産を指す) 軸戦略」という独特の経営手法をとる。前述のように、バンダイとナムコは2005

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。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博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



年に統合し、相乗効果の発揮に向けて、社内体制の整備を急いだ。その一方、事業面では各社の強みを生かし切れず、市場や顧客の変化に対応できないという事態が発生。2010年3月期には業績が大きく低迷する。

そこから脱却すべく導入されたのが、IPを基本に事業戦略を考えるIP軸戦略だ。

IPの数は300以上あり、人気を得ているものには「DRAGON BALL」「ONE PIECE」「アイドルマスター」「ウルトラマン」「たまごっち」などがある。

IPはこうした作品名であるとともに、事業や会社の壁を越えたチーム名の要素ももつ。実際、IPのなかには事業展開の責任者が置かれるものがある。たとえば、誕生から44年、今でも世界中で人気を博すアニメ「機動戦士ガンダム」シリーズの責任者は「チーフガンダムオフィサー」と呼ばれる。

このIPについて、今回の中計ではより突っ込んだ表現がなされている。「これまで、各社がIPを活用して個々の事業を伸ばしてきました。これからはより長期の視点からIPそのものの価値最大化を目指すことにしたのです。ガンダムでいえば、ガンダムというIP価値の最大化が戦略になると。当然、IP価値の最大化が事業価値の最大化より優先される局面も出てくるでしょう」

一方、コロナ禍でゲームセンターなどのアミューズメント事業は大きな打撃を受けたが、撤退する気はない。「われわれの強みは、デジタルとリアル、どちらも手がけていること。世界的に見ても、そういうエンターテインメント企業は多くない。アミューズメント施設というのはグループの商品やサービスをリアルに展開する場であり、お客さまと接する重要な機会だと考えています」

新しい形のアミューズメント施設もつくった。2022年



現在開発中のガンダムに関するメタバース（仮想空間）のイメージ画像。これを皮切りにIPごとのメタバースを開発していく計画だ。



2022年7月、横浜にオープンした「バンダイナムコCross Store」。多様なコンテンツと顧客がクロスして生まれる新たなエンターテインメント体験を提供する。

7月、横浜と博多にオープンさせた「バンダイナムコ Cross Store」である。バンダイナムコエンターテインメントが主体となっているが、ほかのグループ各社も関わり、バンダイナムコのキャラクターを「見て」、商品に「触れ」、イベントや飲食を「体験できる」場となっている。

顧客データの一元化に取り組む

川口は1983年にバンダイに入り、ホビー事業部に営業として配属された。「当時の主力商品はガンダムのプラモデル（ガンプラ）です。あの時はガンプラ人気がここまで続くと思っていませんでした。売れ行きが悪いときも、テレビ放映がないときも、継続して商品を出し続けた。それが今の成功につながっていると思います」

1996年、川口はバンダイが米Apple Computerと共同開発したマルチメディア機「ピピンアットマーク」の営業責任者となる。マーケティングから広報、物流、出荷



のためのシステム開発まで、すべて担当。獅子奮迅の働きをしたものの、製品はまったく売れず、大きな損失を出し2年後に撤退した。「発想は斬新でしたが、時代が早すぎたのかもしれない。ただ、この失敗や経験を通じて、私の仕事の幅がめちゃくちゃ広がりました。あの2年がなかったら、私は（バンダイの）社長にならなかったとも思います」

玩具の世界はヒットを出すのがそれほど難しいということだろう。「日本のトイホビーの世界では毎日100点の新製品が出ていると聞いています。そのうちヒットしたといえるのは数えるほどではないでしょうか。よくPDCAといいますが、うちでは、PD（計画と実行）だけで、発売する商品もある。射撃にたとえると、照準もろくに合わせず、マシンガンを連射しているようなもの。そのなかで流れ弾がヒットすることがある。開発担当者は的を目けて撃ったといいますが、たまたまの場合も多いんじゃないかなあ（笑）」

ただ、そんな世界も変わろうとしている。川口がリーダーとなり、事業領域ごとに分散していたファンのデータを、グループで一元管理する「データユニバース構想」を進めているのだ。「スマートフォンの世界でいえば、ファンがどんな風にゲームを楽しんでいるかがデータで解析できる。トイホビーもネット販売が増えてきたので、ファンがどのIPにどのようにお金を使っているかが細かく分析できる。これらのデータを集約し、つないでいくことで、ファンの満足度向上に役立つさまざまな施策が実行可能になる。グループとしてマンツーマンでお客さまと

対極を両立させ変容させる 二項動態とゆらぎの経営

物事や問題に対し、「あれかこれか」という二項対立ではなく、「あれもこれも」で異なる要素を両立させ、全体の調和を追求する。私はそれを「二項動態」と名付ける。

経営活動も、アナログとデジタル、アートとサイエンス、トップダウンとボトムアップ、適応と革新など、さまざまな対立項によって解釈されがちだが、そこから生み出される成果は少ない。そうではなく、対極をバランスさせ、変容させながら新たな道を探る。これを行うのが二項動態経営だ。

バンダイナムコはまさにそれを実践している。いちばんわかりやすい

例が、デジタル事業とトイホビー事業を融合させ、同じユニットにしたことだ。しかも、それぞれのエース人材を昇格させて交換する戦略的異動まで実行した。興味深いことに、同社は常日頃、頻繁な組織改編を行っている。しかも業績のよい部署ほどその対象になるという。

組織を進化させるには、組織を絶えず不均衡にしておく必要がある。ゆらぎといってもいい。そのゆらぎがあるからこそ、二項が動いて変容が生じ、新たな道が拓かれるのだ。

アミューズメント事業を顧客との接点として重視する、という考え方にも二項動態が表れている。リアル

かデジタルか、ではなくリアルもデジタルも、なのである。

メーカーでいうところのコアテクノロジーにあたるIPという考え方も興味深い。IPとは知的財産そのものであるから、同社はIPを通じ自社を知の体系として捉えていることになる。今回の中計では、事業価値の最大化よりIP価値の最大化を優先することになった。事業の壁を越える横串がより強固になるはずだ。

横串を強めるには、一方で不動点を確認しなければならない。そのためにパーパスを新しく定め、ロゴも一新したということだろう。

二項動態経営の実践には、多くの場合、失敗の危険を伴う。川口氏は大失敗を次に生かした体現者だ。最近「輝かしい失敗」という言葉もあるくらいで、同社には、二項の葛藤や挑戦で生まれる失敗を生かす独自の文化が生まれつつある。

向き合えるようにもなります」

今後の課題はグローバル化だ。2022年3月期の海外売上高比率は29.7%だが、2025年3月期は35%を目指す。2022年には海外拠点のワンオフィス化を実行した。米国でも複数拠点に分かれていたオフィスをカリフォルニアのアーバインに集約した。ALL BANDAI NAMCOは海外でも打ち出している。「2022年10月、ニューヨークでアニメのイベントがあったのです。それまでは個社で出展していたのを、IPを軸として各社が連携したことで、われわれの存在感がアップしました」

川口にとって「経営の本質」とは何だろうか。『「企業は人なり』』というように、やはり人だと思います。うちの優れた点は組織力より、個々の人材なんです。優秀な人材が下からどんどん育ってきて、会社を支えている。

個人の成長がなければ組織の成長もないし、会社の成長もない。失敗も許容します。もちろん、その経験は次に生かしてもらいますが。私は先ほどのピピンの失敗の後、たまごっちという商品が一世を風靡したものの、売れ残り、大量在庫となってしまったときも担当者でした。そんな私でもバンダイナムコの社長になっているという事実が、社員に対する何よりのアピールだと思います」

川口の語るバンダイナムコ論にはネアカさが感じられる。それはどこから来ているのか。

エンターテインメントの底流には主人公が大きな危機に見舞われるものの、周囲の助けも借りながらみごとにそれを克服し、最後はハッピーエンド、という物語の作法が存在する。同様の作法が同社の文化や仕事の流儀に織り込まれているからではないだろうか。(文中敬称略) ㊦

読者の声

前号『Works』175号(2022.12-2023.01)に寄せられた読者の声です。

特集『女性活躍推進から、ジェンダー平等へ』に関するご意見、ご感想

- ジェンダー平等という言葉が腹落ちしました。そもそも民間企業だけで解決できる問題ではないことをあらためて認識しました(金融)
- ジェンダーよりも女性活躍の定着がまだ優先、という気がします。女性活躍に力を入れる企業が増えましたが、管理職になり得る層が薄いこともあり、まだまだ不十分で時間がかかります(コンサルティング)
- 「はじめに」で反省点を2つ挙げているところは、ほかのメディアには真似のできない潔さであり、専門誌としての自負と見識のなせることと感じました。同時に、女性活躍推進という概念に対する企業の人事労務担当者への警告として、重く受け止めました(食品)

連載に関するご意見、ご感想

- スポーツとビジネスを語ろう：山室氏のメガバンクからの見事な転身に目を見張ります。プロのビジネスパーソンとしての自覚と努力の賜物だと感じます(コンサルティング)
- 野中郁次郎の経営の本質：野中先生の「人間は資本でも資源でもない。未来に向かって意味や価値をつくり出す主体なのである」という言葉に強く惹かれました(コンサルティング)

Next

次号 No. 177 のテーマは

労働力不足社会 Vol.1

未来予測

労働力はどれだけ足りなくなる？(仮題)

私たちが今直面している最も大きな課題は何かと問われたら、人口減少だと思います。同時に高齢化も加速することから、あらゆる業界、職場で労働力の不足が深刻化する社会が始まっています。本誌では、2023年の年間テーマとしてこの問題に真正面から向き合い、企業や人事がすべきこと・できることを考えます。第1回は、近い将来どの程度労働力の減少が進んでいくのか、リアルな姿を描いていきます。

発行は、2023年4月10日(月)です。

編集後記

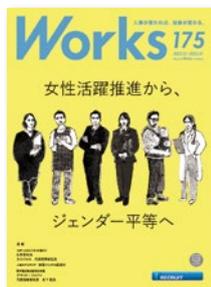
今号で、「スポーツとビジネスを語ろう」「極限のリーダーシップ」「フェイクニュースにどう向き合うか」「with コロナの共創の場づくり」の4つの連載が最終回となりました。これまで記事に登場してくださった方たちや執筆者の皆さま、そして毎号楽しみに読んでくださった皆さま、本当にありがとうございました。4月からはデザインもリニューアルし、日本の地方での新たな取り組みや世界各地の人事や雇用をめぐる最新情報を伝える連載を始めます。どうぞ楽しみにしててください。(浜田)

第二次世界大戦は、1939年9月にドイツ軍がポーランドに侵攻し、フランス・英国が宣戦布告したことにより勃発します。終戦は1945年。6年に及ぶ戦いは、世界史の教科書では数ページ割られているにすぎません。ロシアのウクライナ侵攻は現在進行形で、まだたった1年です。1日1日、夥しい被害が重なり、当事者が直面する日々の過酷さは報道を通じて伝わってきます。今、私たちが直面するリスクはあまりに多様ですが、紛争や戦争というリスクが大戦となり数年も続かないように祈るばかりです。

(入倉)

今号の「人事は映画が教えてくれる」では、フランス映画の『エール!』を取り上げました。日本でもダイバーシティ&インクルージョンが叫ばれるようになって久しく、その概念は浸透してきているようにも思いますが、しかし、『エール!』の家族のように障がい個性をとらえ、自然にコミュニケーションできるようになっていくかというところ……。ここから先は、政治や企業の努力というより(もちろん一層の努力は必要でしょうが)、一人ひとりの考え方や行動の問題なのかもしれません。皆さんはどう思いますか？(伊藤)

BACK NUMBERS



No.175 2022.12-2023.01
女性活躍推進から、
ジェンダー平等へ



No.173 2022.08-09
“異業種”進出の人事



No.171 2022.04-05
花開け！コーポレートスタッフ



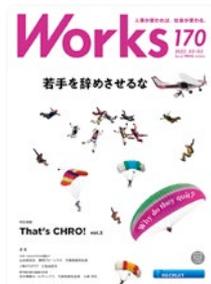
No.169 2021.12-2022.01
御社の部長、ワークしていますか？



No.174 2022.10-11
働く場所を選ぶのは誰か



No.172 2022.06-07
想像力と対話力
家族の多様化に向き合う



No.170 2022.02-03
若手を辞めさせるな



No.168 2021.10-11
That's CHRO!

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。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休 24 時間）

※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。

購読料 1冊 700円（消費税込み・送料無料）

STAFF

発行人／奥本英宏

編集長／浜田敬子

編集／入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、
木原昌子（ハイキックス）、白谷輝英、
瀬戸友子、金井あかり

執筆／有馬知子、井上陽子、川口敦子、
大門小百合、津山恵子

アートディレクション／八十島博明（Grid）

デザイン／石川幸彦、井上大輔（Grid）

フォト／伊藤 圭、今村拓馬、大坪晋也、

刑部友康、勝尾 仁、平山 諭

イラスト／信濃八太郎、ノグチユミコ、マエダユウキ

校正／デイクション

印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

web / <https://www.works-i.com>

e-mail / works@recruit.co.jp

tel / 03-6835-9256

第28巻第6号通巻176号2023年2月10日発行(隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 浜田敬子

発行(株)リクルート リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256 (編集部)

定価700円 本体636円

