

Works

どうする、人と組織。こうする。

80

2007.02-03
Works Institute

全球的人材活用



RECRUIT

Words of Works

「今、ブレインサイクルと呼ばれる世界規模での頭脳の還流と、優秀な頭脳の奪い合いが起きています」

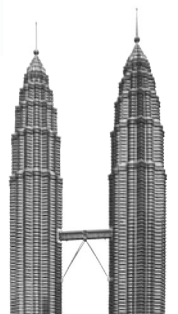
————— P14「全球的人材活用」
民主党参议院議員、清華大学客員教授 藤末健三氏

「ダイバーシティを活かし価値を生み出す日本発グローバル企業では、従来の日本企業のような『暗黙知』は通用しない。異なる価値観をもつ人たちを一つの方に導く新たなリーダーシップが求められる」

————— P24「全球的人材活用」
日産自動車 人事企画担当 兼 人財開発担当部長 西沢正昭氏

「現場が変わると会社が変わる。最も大きな変化は『トップ自身の変化』だ」

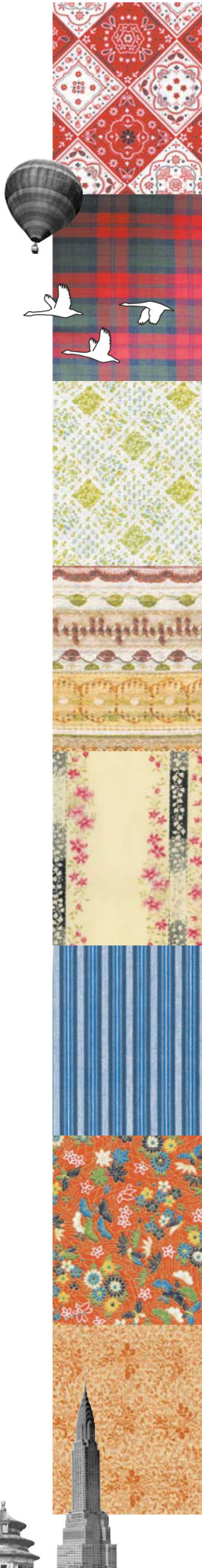
————— P40「成功の本質」
オージェイティイー・ソリューションズ チーフ・エグゼクティブ・トレーナー 中村武嗣氏



Contents

全球的人材活用

はじめに	ハイウェイの民 別荘の民／編集担当 五嶋正風(本誌)	2
第1章	現地人材をリーダーに どう育てていくか	3
	Part1 今、起きていること——3つの国では	4
	Part2 位置づけが変わった 現地の「ひと・組織」	6
	対アジア直接投資は変容 中国人の気質理解も必要 ／木下俊彦氏(早稲田大学国際教養学部教授)	
	硬直的な駐在の見直しを 優秀人材の交流を増やせ ／キャメル・ヤマモト氏(ワトソンワイアット コンサルタント 中国HCGマネジャー)	
第2章	生き残れるか 留学生獲得大競争	10
	Part1 数字から見る現代留学生事情——日本の現状と世界の潮流	11
	Part2 留学生が「価値を生む頭脳」の源泉に	14
	藤末健三氏(民主党参議院議員、清華大学客員教授)	
	Part3 米、中に募集拠点、就職支援——東大の獲得戦略	16
	竹原敬二氏(東京大学副理事)	
	Part4 覆面座談会 日本で働く東大留学生OBの本音	19
第3章	グローバルな「アタマ」を活かせるHRMとは	22
	Part1 全球的HRM——日本3社・外資1社の場合	23
	多様性から価値を生むための「日産ウェイ」「コーチング」/日産自動車 グループ合同採用で存在感示す 手厚い教育で「求む優秀人材」/日立製作所 リーダー育成でも採用でも「スピリットに国境はない」/ソニー 世界共通のシステムで キャリアの開発を支援/マイクロソフト	
	Part2 人材活用に欠かせない3つの観点	28
	モザイク職場に求められる 問題解決型リーダーシップ/佐久間 賢氏(中央大学企業研究所客員研究員) 真のグローバル企業実現へ 日本企業に必要な第一手は/白木三秀氏(早稲田大学政治経済学術院教授) 継承される職人のアジア 世界の人材を集める旗印に/野村 進氏(拓殖大学国際開発学部教授・ジャーナリスト)	
おわりに	経営そのものの国際化に向けて/工代将章(本誌編集長)	35
	■成功の本質 監修 野中郁次郎 第30回 オーグエイティイー・ソリューションズ	37
	■決断の瞬間 石毛宏典(四国アイランドリーグ コミッショナー)	42
	■おもてなしの源流 第4回 呉服屋	46
	■著者からのメッセージ 『日米企業の利益率格差』『ハーバードMBA留学記』『比較経済社会学』	52
	■カタリスト 北川潤一郎(高槻まちづくり株式会社 代表取締役社長)	54
	編集後記	55
	奥付	56



全球的人材活用

はじめに

ハイウェイの民 別荘の民

編集担当 五嶋正風 (本誌)

1971年に初版が出た日本人論の名著、『日本人とユダヤ人』を最近読んだ。イザヤ・ベンダサンこと山本七平氏は本の中で、「日本人を、ユーラシア大陸から少し離れた箱庭のような別荘で何の苦勞もなく育った青年と見るなら、ユダヤ人はユーラシアとアフリカをつなぐハイウェイに、裸のまま放り出された子供である」と喝破している。

日本人が「別荘の民」なのは、異民族に蹂躪されるような、国土全体を戦場とした経験がないからだと言山本氏はいう(先の大戦でも、本州では地上戦闘はなかった)。一方パレスチナはチグリ

スの巨人、ナイルの巨人、海の民、遊牧民たちが4000年にわたり絶えず攻め込んできた。まさに多くの車が洪水のように流れる「ハイウェイ」だ。異民族による征服や祖国喪失をその条件とするなら、「ハイウェイの民」はユダヤ人だけではないだろう。中国、ヨーロッパ、中東や中央アジアなどの多くの人々も加えることができる。

こんな視点で見ると、世間知らず(戦争知らず)の「別荘の民」日本人が、海千山千の「ハイウェイの民」たちと一緒に働き、さらには適切にマネジメントするなんて本当に可能なのかと思えてく

る。

だが取材してみて、それは杞憂だったとわかった。『日本人とユダヤ人』が書かれた当時と現在の対外直接投資額は1桁違う。国内にも多くの働く外国人を迎え入れている。数々の協働経験を積み、たくましくなった「別荘の民」たちの取り組みは、ぜひ本編でお確かめいただきたい。

だがそれでも、「日本人は別荘の民」という指摘は、過去の遺物ではないと思う。本編に登場する拓殖大学教授の野村進氏は、日本が他では見られない多数の老舗製造業を抱える「職人のアジア」であり続けられた一因は、異民族による征服や植民地化で民族資本が根絶やしにされる事態がなかったからだ指摘する。「世間知らず」(戦争知らず)。グローバル化の中で日本企業が生き残れる「強み」を考える上で、一つの大きな手がかりではないだろうか。

1章

現地人材をリーダーに どう育てていくか

今回は「グローバル人材活用」というテーマに日本の「内」と「外」から迫ってみたい。まずは「外」だ。海外に進出する日本企業の多くが「経営の現地化、現地人材リーダーの育成」を唱える。世界各地の現場では何が課題となり、どんな取り組みが展開されているのだろうか。「経営現地化、リーダー育成」を空念仏にしないポイントはどこにあるのだろうか。

文・構成 五嶋正風（本誌）



中国人リーダー 全アジアで探索

これまでも当社の海外展開は、日本から駐在員が多数出かけて日本のやり方を押し付けるような手法はとっていません。1人または数人が現地に赴任し、現地の人たちを中心にした組織作りを進めてきました。現在アジアには10の現地法人がありますが、日本人が駐在しているのは中国、韓国、インドネシアなど5カ所。人数も1人から3人の間です。

特に営業・販売はそうですが、現地の文化や法、慣習を身につけた人がビジネス展開しなければ、それぞれの土地の患者さんに尽くすことは難しい。日本の「ヒューマンヘルスケア」を押し付けるのではなく、中国なら中国の「ヒューマンヘルスケア」のあり方を、現地の人たちが考えていくべきだと考えています。

ここ10数年で、全社員数人の規模からMRだけで400人へと急拡大している中国に絞って、リーダー人材に関する課題を説明しましょう。会社設立以降、ずっと中国系シンガポールの社員が営業部門責任者を担ってきました。営業活動の先頭に立って中国現地法人の売り上げ拡大に貢献してもらいましたが、次の営業部門責任者も外部からの採用を考えています。その人には組織作り、人材育成にも大きな役割を担ってほしいと考えています。現在同法人では営業マネジャー、マーケティングマネジャー



エーザイ
アジア本部長
赤田幸雄氏



ークラスが育ってきていますが、彼らを将来の営業部門責任者に育てることを期待しています。人の育成を外資系企業で経験してきた、できれば中国国籍の方を迎え入れたいと考えています。

探しているのは中国国籍の方ですが、中国だけで候補者を探すわけではありません。求人情報はアジア全体で共有し、各国の代理店や取引先などビジネスパートナーにも声をかけて探します。こうした自社のネットワークに加え、最近では人材紹介会社も活用しています。中国におけるリーダー候補にはCOO（最高執行責任者）までのキャリアの展望を示していきたい。優秀な人材の獲得競争で外資系の製薬会社に対抗していくには必要なことです。



コマツアメリカ
前社長
中村建一氏

造船部門に現地人マネジャーを

常石造船（本社広島県福山市）は、フィリピン・セブ島、中国・秀山に造船所を海外展開しており、THIはセブ島の造船所を経営する現地法人です。THIは94年設立で、97年に最初の船を建造しました。2005年度にはバラ積み貨物船（石炭、鉄鉱石、小麦などを、梱包せずそのまま積み込める巨大な船倉を持つ貨物船）を中心に12隻を建造しました。ちなみにこの年度の常石グループの全建造数は44隻です。

セブ島の造船所には約4000人が働いていますが、現場の技能職や作業員の大半は、現地の協力会社が雇用しており、THIの社員数は約400人です。日本人は約20人で、残る現地人のうちマネジャーと呼ばれる部長クラスは5人います。

現在の課題は造船会社の中核である造船部門に、早く現地人マネジャーを誕生させることです。現在5人いるマネジャーは人事、財務・経理など管理部門に集中しています。人事や財務・経理分野では現地の雇用慣習や法制度、会計や税務ルールについて現地の方が私たちより知識を持っており、責任も負って仕事をするため、マネジャーに就任する人も出てきたのです。

ヨン、DNA、戦略を伝える日本人が1人だけ駐在するというのが理想でしょう。このように世界各地で経営の現地化を進めた拠点が、ネットワークを形成していく。それが真のグローバル経営ではないでしょうか。

船工学を勉強した人を採用しようにも、そんな人材は皆無という状況からの出発でした。本社への派遣などを通じて、10数年かけてマネジャー候補を何人も社内育成してきたのが現状です。造船部門でもっと日本人を減らし、どんどん責任の伴う判断をする立場に立たすべきですが、現地人の管理職や技術者の中には、「最後は日本人が助けてくれる」と考えているように見える人もいます。船主の要求する品質は守る必要があります。難しいところです。

ですがTHIでがんばって働けばキャリアが開けていくことや、やりがいのある仕事を続けながら海外に出なくても家族と共に暮らせることを明示し、優秀な人材を惹きつけるためにも、造船部門のマネジャー誕生を早く実現させたい。さらには現地人の工場長へ育てていきたいと考えています。



THI（ツネイシ・ヘビー・インダストリーズ）会長
河野健二氏

位置づけが変わった現地の「ひと・組織」

「現地人材リーダー化」が求められる背景には、現地法人の位置づけの変化が、深く絡んでいそうだ。経済の急成長下、ホワイトカラー人材の獲得競争が白熱する中国を軸に、研究者とコンサルタントが「どう変わったか、どう変えるべきか」を語る。

対アジア直接投資は変容 中国人の気質理解も必要

アジアにおける直接投資の質の変化と中国人気質——。中国で熱を帯びるホワイトカラー獲得競争に日本企業が勝ち残っていくには、

この2点に対して理解を深めることが必要だ。果たして日本企業は優れた人材の採用に成功し、中国に確固たる地位を築けるだろうか。

木下俊彦氏（早稲田大学国際教養学部教授）

日本の対外直接投資（日本以外の国で事業を営む企業の活動に出資し参加するなど、永続的な経済関係を樹立する目的でなされる投資）は、1980年代後半以降大きく膨らみます。85年のプラザ合意による急激な円高で、製造コストが高くなった製造業が、生産機能を海外へ移転したことがその大きな要因でした。こんなに大きな変化を経験した国は日本以外にありません。この時アジアにおける主な投資先は東南アジア、韓

国、台湾でした。製品は現地の市場にも供給されましたが、その多くは日本と欧米向けに出荷されました。このため研究・開発機能の移転は「現地のニーズに合わせて多少仕様をカスタマイズする」といったレベルに限られ、雇用の対象も、技術移転の対象も製造現場のブルーカラーが中心でした。

日本と欧米企業の 対アジア進出の差

90年代以降、主要な直接投資先に中国も加わるようになりました。中国の政策が外国の直接投資を積極的に受け入れる方向に転換したためです。東南アジアへの直接投資は日本企業が中心でしたが、巨大市場になると見られた中国へは欧米諸国企業も積極的に進出してきました。ですが日本企業は、この時点では東南アジアの時と同じような生産機能中心の移転でした。雇用もブルーカラー中心で、欧米企業と研究・開発職や

営業、管理部門の上級マネジャーといったホワイトカラー層の採用での競合はありませんでした。自然に住み分けができていたのです。

中国がWTOに加盟した2001年以降、様相は急速に変わってきます。中国経済の成長性や人材の優秀さに注目した欧米企業が、生産や販売だけでなく研究・開発拠点の新設も含めた、大胆で戦略的な進出に乗り出し始めたのです。2005年の時点で中国にある研究・開発拠点は750カ所というデータもあります。この中にはエリクソン、ノキア、ファイザー、ダウ、デュポンといった名だたる欧米企業が名を連ねています。

一方日本企業は、研究・開発拠点の中国進出には慎重な姿勢を続けています。「知的財産の保護制度の整備が遅れ、今も大きな知財侵害があるのに、研究・開発機能を持つていけば知的財産をコピーされるばかり」といった懸念からです。



きのした・としひこ
早稲田大学国際教養学部教授
1939年大阪生まれ。慶應義塾
大学卒業。専門は国際金融、
直接投資、アジア経済。63年
日本輸出入銀行（現国際協力
銀行）に入行、財務部長などを
経て96年退職。2000年、早稲
田大学商学部・商学研究科教
授に。2004年4月から現職。著
書は『21世紀のアジア：危機か
ら復活へ』（共編著、東洋経済
新報社）『アジア経済：リスクへ
の挑戦』（共編著、勁草書房）
など。

知的財産保護の未整備など、リスクは欧米企業にとっても同じはずなのに、なぜ大胆な直接投資が可能になるのでしょうか。欧米の場合、政府と産業界の密接な連携に一つの答えがあります。例えば米国は大統領が訪中して、研究・開発機能を含めた大規模な投資をするのだから、知的財産保護などで米国企業の活動への配慮をしてほしいと中国の首脳に働きかけたりします。日本ではここまで密接な政財連携はありません。

日本企業も、官民一体型の大胆な投資には二の足を踏むものの、急成長する中国市場をみすみす見逃すわけにはいきません。「中国市場向けの製品作りのため、ある程度の研究開発機能の移転は必要だろう。営業や販売も、現地の文化や慣習を知り、ネットワークを持つ人材がマネジャーを務めなければ競争に勝てない」と考え始めています。こういう事情も手伝って中国におけるホワイトカラー人材の獲得競争は激化し始めたのです。

拱手傍観では欧米企業との人材獲得競争で、日本企業の分は悪くならざるを得ません。研究開発拠点も展開し、本格的に中国市場で大きな地位を占めようとしている欧米企業と、製造拠点としての位置づけがいまだに色濃く、腰がひけて見える日本企業。前者のほうが仕事は面白くなるでしょうし、給与水準も欧米は高めとなれば、ホワイトカラー層にとってどちらが魅力的に映るかは明

らかでしょう。

また「鶏口牛後」（牛の尻尾より、鶏の頭である方が望ましい）を望む中国人の気質を、日本企業本社はしっかりと理解していないと感じます。中国人の多くは、大企業の部長よりも、小さくとも自ら経営者であることをよしとする傾向があるのです。

**漠然とした不安を持つ
日本企業の中国人社員**

こんなエピソードがあります。私の教え子の中国人で日本の大手メーカーに就職した30代の男性がいます。「勤務先では、仕事でわからないことがあれば親切に教えてくれるし、職場の雰囲気もいい。中国では考えられないほどだ」と言う彼に、「では、今の職場に満足しているのだね」と聞くと、「いや、今のままここで働き続けていいのか悩んでいる」という答えが返ってきた。たまたま帰国して、中国にいる昔の同級生に会うと、不安に駆られるというのです。同級生の中には小さな地元企業とはいえずに総経理代理となり、家を2軒建てたという人もいます。一方、自分はやつと下っ端管理職になったばかりで、賃貸住宅から電車通勤の毎日。このまま50代になれば、この会社でどこまで出世できるか大体見通せる。まるで夢がない。中国に帰って友人と起業し、経営者になるなら今が最後のチャンスではないか——。こうした声は他の中国人の教え子からもよく

聞きます。

そんな心理状態にある日本企業の中国人社員に、「中国で幹部になれる職がある」と欧米企業から誘いがあれば、すぐ乗ってしまうのではないのでしょうか。実際、大事に育ててきた日本企業や在中日系企業の中国人ホワイトカラーは、欧米企業が引き抜き対象として狙っているのです。

**状況変化や中国人気質
理解していない経営者**

問題なのは、中国と東南アジアでは人材獲得競争の状況がまったく違うことや、小なりといえど経営者であることを望む中国人気質を、日本の多くの経営者が理解していないことです。そうした会社では、優秀な現地人材を引きとめるため日本と違う処遇を求める現地法人の社長や幹部と、特例を認めたがらない本社の人事関係者が対立する例が多くなっています。

すでに対策に動き始めた日本企業もあります。現地法人の社長に権限を委譲し、将来リーダーとなりそうな中国人社員については早い昇格や、待遇アップを可能にしています。さらに進んでいる企業では、中国の現地法人に「人事のプロ」を外部から採用し、活用しています。こうした人材が欧米企業に対して競争力のある報酬体系や、独立志向のある中国人に合った人事制度を設計しているのです。

80年代以降における東南アジア進出は、日本が得意とする製造部門、プルーカラーを中心とした動きでしたし、欧米企業と生産や人材確保面で競合する

こともあまりありませんでした。だから日本での採用や育成の手法を踏襲することによる対応も可能だったのでしょう。ところが現在の中国では欧米韓を含

めライバル企業も多く、主に対象となる人材層も違います。東南アジアでの成功体験がそのまま生かせると考えてはいけな

硬直的な駐在の見直しを 優秀人材の交流を増やせ

日本企業が「内発的国際化」を進めるためには、硬直した駐在制度を改め、本社と現地の「できる人材」がネットワークする場をもっと増やしていくべきだ――。

最近まで中国を拠点に活動していた人事コンサルタントが語る、本社と現地の人材が共に成長するため必要な仕掛けとは。

キヤメル・ヤマモト氏（ワトソンファイアット コンサルタント 中国HCGマネジャー）

今、日本企業の国際化は「外発的」で、「蛸壺型」になっていると感じます。蛸壺型とは、給与制度や評価制度がそれぞれの地域で現地コンサルタントを使った結果バラバラになっており、またどこにどんな人材がいるか、拠点の組織についても実態はおろか、組織図もつかめていないというような状態です。こうしたバラバラ、蛸壺状態も、現地の特性に合わせた魅力的な組織が各地に出来上がり、優秀な人材を惹きつけているなら問題ありませんが、逆に現地従業員から「独自の魅力の欠乏」を

示唆する話をよく聞きます。例えば中国人従業員からは「出世しても部長止まり。日本企業にはガラスの天井がある」「その部長になるのにあまりに時間がかかる」「どうすればより重要な役割に就けて、給与が上がるか条件がよく見えない」といった声が聞かれます。私は日本企業の国際化を「外発的蛸壺型」から「内発的」な「ササラ型」（共通の源を持ちつつ枝分かれする）形に変える必要があると考えています。

3段階で進む 内発的国際化

「ササラ型」の内発的国際化は、3つの段階を踏んで進んでいきます。第1は日本で作った上げた企業の強み・価値を、日本人駐在者を中心となって海外に伝えていく「伝道」の段階です。この段階では本国から送り込む伝道人材がポイントとなります。第2は「適応」で、進出先の状況がわかるにつれて、「当企業」のやり方を進出した先々の状況に合わせて柔軟に変えていくという段階。ここでは現地でマネジメントをこなせる

ローカル人材が鍵を握ります。そして第3段階は「連結」です。日本と海外、海外と海外の間で縦横無尽に価値が発信され連結されます。この段階では世界中の要所で諸事をリードする国際的リーダーのネットワークが重要になってきます。

うまく海外に展開している日本企業の現地法人には、特に「伝道」や「適応」の段階で重要な役割を演じるスーパー駐在社員がいます。年齢層は30代から40代くらいまで広がっていますが、本社のDNAを受け継ぎ、現地社員にしっかり伝えていきます。こうした駐在員は短期ではなく、少なくとも5年、7年といった期間で現地に溶け込んでいます。一方で本社に貢献したいというマインドも維持しており、本社とのネットワークも途切れていません。スーパー駐在員は「総合」という言葉を会社の事業紹介に使わないような、得意な分野や製品を持つ製造業でよくみかけられます。

またスーパー駐在員にいる現地法人には、必ずその人と対になるスーパー現地従業員がいます。その現地法人で勤続10年を超え、営業部門や製造部門の



キャメル・ヤマモト
ワトソンワイアット
コンサルタント
中国HCGマネジャー
東京大学法学部卒業、青山学
院大学大学院修士(異文化経
営)。外務省に入省し、英国留
学、サウジアラビア駐在など
を経て外交官廃業。ワトソンワ
イアットでは米国、中国駐在を
経て、現在東京駐在。著書は「グ
ローバル人材マネジメント」(東
洋経済新報社)、『鷲の人、龍
の人、桜の人』(集英社新書、
2月刊行予定)など。

責任者を務めているというような人が典型です。本社の強みや価値を知り尽くし、歴代の駐在員や本社の社員、そして現地にもネットワークを張り巡らせています。こうしたスーパー駐在員とスーパー現地従業員が、「伝道」や「適応」に重要な役割を果たしてきたのです。

こうした日本企業の海外進出成功パターンも、改良は必要だと感じています。いろいろな部署が連携し、人的ネットワークがものをいう日本企業では、やはり「数年単位で会社を渡り歩く」といったキャリアパターンは合いません。現地従業員については、5年から10年程度で会社側も従業員側も帳尻が合うような処遇制度が求められるでしょう。

駐在員については、これだけネットやメールなど通信手段が発達し、交通も便利になってきているのですから、「必ず駐在員は一定期間赴任する」といった定型的な制度にこだわる必要はありません。駐在先に愛着を持たず、いやいや赴任期間を全うするような駐在員は、現地従業員の育成にも決して良い影響を与えません。長期出張や海外でのプロジェクト参加といった形も活用し、駐在員の赴任期間も一定にしない(たまに期間が短い人がいると、左遷ではないかと勘繰られるため)といった工夫が求められます。

また日本企業の場合、将来のリーダー候補と目されるような人ほど、国内勤務一筋というケースがよく見受けられま

す。長期出張や海外でのプロジェクトといった形態も活用することは、こうした日本の優秀な人材が、現地法人のリーダーとなり得る従業員と交流する機会を増やすことにもつながります。「この人はすごい。尊敬できる」というような日本人とネットワークができることは、優れた現地従業員を現地法人に引きとめていくことにもつながるはず。そう考えると、今後会社の将来を担うようなりリーダー候補は、少なくとも英語の習得は必須にすべきだと思います。

経営者候補の育成に 海外駐在の活用を

このところ駐在コストの問題から、海外駐在をできるだけ削減しようとする動きがありますが、海外駐在は、次世代の経営者候補を育成する場として非常に優れているという点を見逃してはいけません。私たちはあるメーカーで、同レベルの大学を卒業し、社内経歴も似通っている、30代の営業担当者20人にインタビューを実施し、成長度の比較を試みたことがあります。

国内の営業担当者はコンビニ、スーパーなど流通経路によってマーケティング手法も確立されており、常に上司に仕事の進捗の報告が求められていました。責任の範囲も限られ、彼らが失敗したからといって、部門の業績がすぐさま傾くような立場にも置かれていませんでし

た。一方海外の営業担当者は、数百人の現地従業員を部下に抱えています。その国での売り上げを拡大するため、営業戦略を一から考えなければならぬような状況です。報告すべき上司どころか、相談する相手もほとんどいません。彼が立てた戦略がうまくいかなければ、会社の業績にも直接影響を及ぼすような責任の重い役割を果たしていました。こうした重責の下、海外の営業担当者にはプレッシャーに押しつぶされそうな人もいますが、うまく乗り切っている人は、国内の営業担当者に比べて、仕事の實力や成長スピードにおいて明らかに違いが見て取れました。

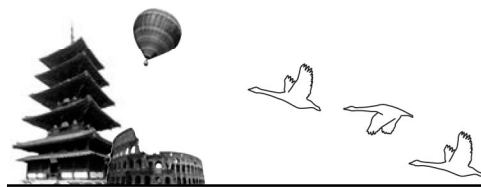
トップマネジメントに携わるリーダーシップは、その人が担う職務や役割の影響が極めて大きいと言われています。市場の環境、顧客、上司と部下の関係などが厳しい、チャレンジングな状況を複数経験する必要があるのですが、海外駐在は、うまく活用すればそういった人を成長させる場を提供してくれるのです。

会社側から見れば、日本人を海外に送り出すには大きなコストがかかります。例えば中国に駐在員1人を送るコストは、中国人マネジメント職10人分に相当します。現地法人を次世代の経営者候補を育成する場にするか、日本企業の強み・価値を伝道していく場にするか。そのいずれか、できれば両方を実現していかなければ、それだけのコストは正当化されないでしょう。

生き残れるか 留学生獲得大競争

日本の「内」に留学生を呼び込みたい。彼らを巡る、国際的獲得大競争に目を転じよう。大海原を回遊するマグロの如く、優れた頭脳を持つ人材は活躍の場を求めて環流する存在となりつつある。各国は留学生優遇施策の魅力を競い、自国の付加価値創造に貢献し得る人材にラブコールを送る。翻って日本は、世界の頭脳を獲得し、活かすことにどれだけ成功しているだろうか。

文・構成 内田美代子（本誌）



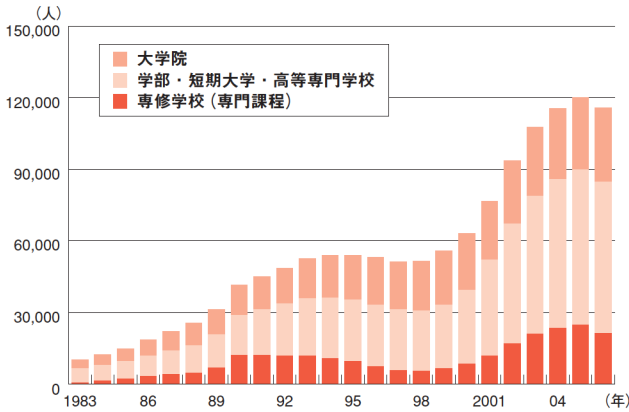
Part 1

数字から見る現代留学生事情

日本の現状と世界の潮流

「留学生10万人計画」が発表された1983年、日本への留学生は1万人だった。それから四半世紀たった現在、約12万人と10倍以上になった。だが卒業・修了後にそのまま日本で就職する人は年に5800人に過ぎない。一方、留学生が産業競争力を生み出す頭脳の源泉になると見た各国は、いち早く優秀な留学生の争奪戦を始めている。

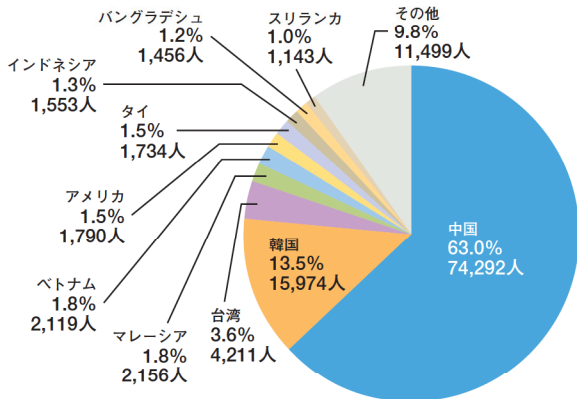
日本に来た留学生の数は？



資料出所：独立行政法人日本学生支援機構「留学生受入れの概況」(平成18年版)

法務省入国管理局は2000年に留学の入国・在留審査基準を大幅に緩和した。その結果、新規入国者が急増し、2003年に留学生の数は10万人を突破。「留学生10万人計画」発表から20年後のことであった。だが、一部の大学が定員不足を留学生で埋め合わせようとしたり、ある大学で中国の留学生が大量に行方不明になったり、また留学生による犯罪が社会問題化するなどして留学生に対する社会的イメージが悪化。2003年には審査基準が厳格化する動きも見られた。2004年には新規入国留学生数が14%減少し、2006年には総留学生数がわずかながら減少に転じている。

留学生の出身国は？



資料出所：独立行政法人日本学生支援機構「留学生受入れの概況」(平成18年版)

中国からの留学生が6割以上と圧倒的に多く、上位3カ国の中国・韓国・台湾からの留学生で、全留学生の8割を占める。欧米諸国からの留学生を見ると、アメリカが1790人の1.5%で6位、フランスが417人の0.3%で16位、ドイツが393人の0.3%で17位となっている。短期留学生に限って見ると、アジア地域からの留学生は58%、欧州・北米からの留学生が36.2%となり、アジアのシェアは低下する。なお、国別の新規入国留学生数の推移を見ていくと、2000年以降の留学生数の急増と、2004年以降の減少には、中国からの留学生数の変動が大きく影響している。

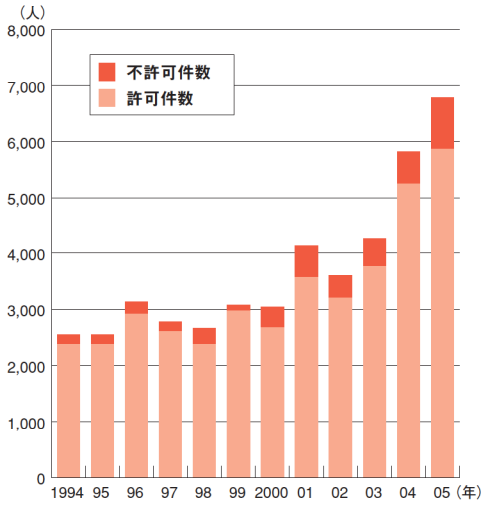
留学生を多く受け入れている大学は？

学校名	人数(人)
東京大学	2,197
早稲田大学	2,190
立命館アジア太平洋大学	1,984
大阪産業大学	1,353
京都大学	1,223
国土館大学	1,201
東北大学	1,194
名古屋大学	1,161
筑波大学	1,150
九州大学	1,141
拓殖大学	1,103
日本大学	1,013
帝京大学	1,013
東京工業大学	996
大阪大学	995
神戸大学	954
立命館大学	902
流通経済大学	878
千葉大学	832
慶應義塾大学	824

資料出所：独立行政法人日本学生支援機構「留学生受入れの概況」(平成18年版)

上位20校には、いわゆる大学格付けの上位校や、積極的に留学生を招致していることで有名な大学が数多く並んでいる。日本への留学生全体の専攻分野は、社会科学40%、人文科学23%、工学15%となっているが、東京大学では留学生の3割以上が工学を専攻しているなど、上位校では理系分野の専攻者が多いのが特徴的だ。

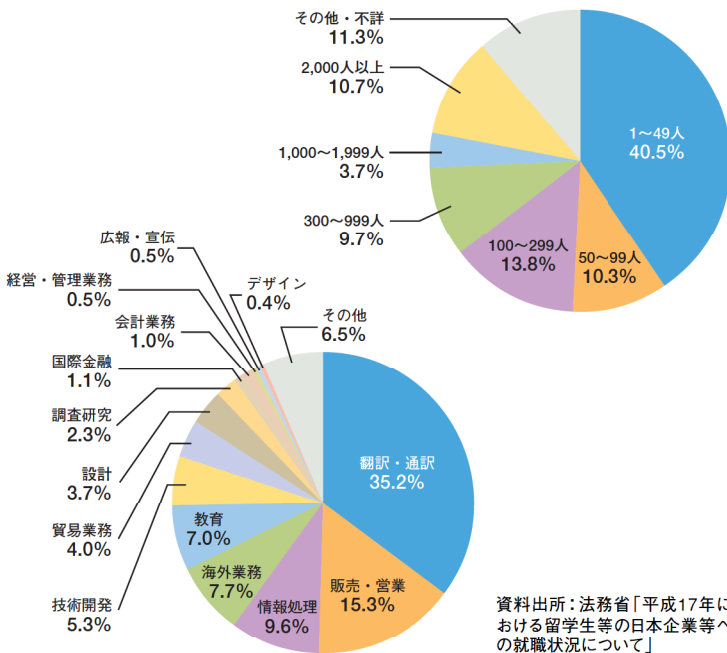
卒業・修了後に就職する留学生の数は？



資料出所：法務省「平成17年における留学生等の日本企業等への就職状況について」

この10年で「留学」「就学」から「就労」ビザへの切り替え申請件数は2・7倍になり、許可件数も5800人にまで増加した。留学生が増加し、またある調査では留学生の55%が日本での就職を希望していることを考えると、申請者数はもっと多くなりそうだが、採用に消極的な企業が多いことや、許可率の低さから日本での就職を諦めている学生も多いと思われる。またアメリカでは理工系の博士号取得者の7割がアメリカで就職していることを考えても、日本の就職率は低いと言える。

就職先の企業規模と、仕事の内容は？



資料出所：法務省「平成17年における留学生等の日本企業等への就職状況について」

従業員49人以下の企業への就職が4割、50~99人の企業への就職は1割と、従業員100人以下の小規模企業への就労が半数を占め、1000人以上の大企業に就職した留学生は14%である。留学生は企業規模にこだわらずに就職先を探していることや、また大企業よりも中小企業のほうが柔軟に

留学生の採用に取り組んでいる状況がうかがえる。職務内容を見ると、他の職種を抑え翻訳・通訳が35%となっている。留学生たちの語学力を活用しようとしていることの表れだろうが、逆に翻訳・通訳でしか活躍の場を与えていないような印象も受ける。

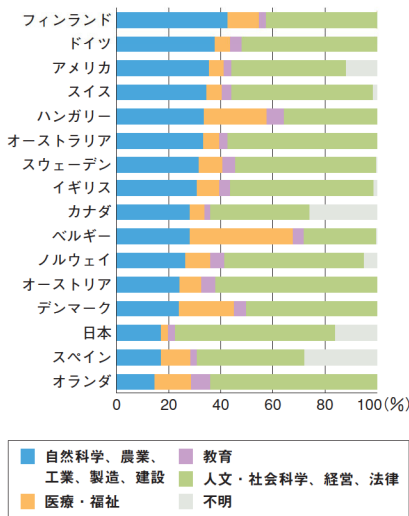
留学生を呼び込むために、各国がとっている施策は？

アメリカ	「メイドインアメリカ」レポートで留学生を国の競争力の源泉と位置づける。フルブライト奨学金で優秀な人材を集め、親米派を作ることに貢献。
イギリス	英語圏における留学生市場の25%を占める目標を提示。就学期間の後、就職活動をする場合、4カ月間の滞在を許可。物理、数学、工学分野での学士号の取得者に対し、就労する者には1年間の滞在を許可。
ドイツ	理工学分野を中心に英語で教育プログラムを提供。授業料、生活費が米国、オーストラリア、カナダよりも低いことをアピール。
オーストラリア	海外20カ国、29カ所にリクルート活動の拠点を設置。インターネットを使った遠隔地教育で差別化を図っている。その結果、全学生に占める留学生の割合は15%を超えて世界一。卒業後の滞在ビザ取得基準を緩和すると同時に、ポイント制を導入して基準を明確化。2002～2003年には、留学生のうち、8,000人に就労目的の滞在ビザを発行、2004～2005年にはその数は16,000人と倍増。
シンガポール	2002年に経済再生委員会が「留学生15万人計画」を発表。世界的教育機関になることを目指すと同時に、留学生を収入源として期待。MIT、INSEADなど世界的権威のある教育機関のキャンパス設置を補助して誘致。
カナダ	留学中の就労を許可。また、留学生の妻・夫についても就労を許可。卒業後、三大都市（モントリオール、トロント、バンクーバー）以外の場所で就労した場合、1年または2年の滞在延長を許可。

左表のように各国は優遇策を競い、優秀な留学生を巡る競争戦を繰り広げている。自国の教育の質を上げ、いかに高度な研究ができるかをアピールし、優秀な留学生にはそのまま自国に就業してもらうために、ビザの取得条件を緩和している。

一方で日本の留学生政策は、「留学生10万人計画」に代表されるように、諸外国との相互理解の促進や、主には開発途上国の人材育成に寄与する国際貢献施策の一つとして位置づけられてきた。そのため留学生の日本での就職は積極的に支援してこなかったため、現在日本への留学生の就職率が低いのも当然の状況だといえるだろう。

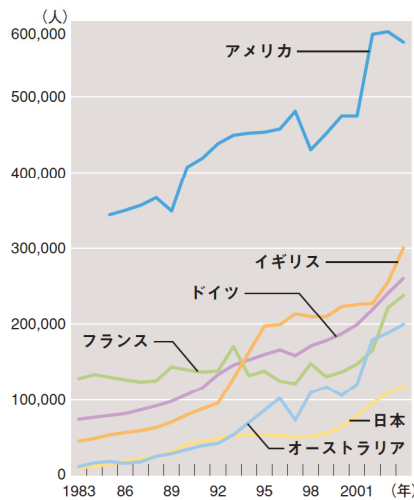
留学生の専攻分野は？



資料出所:OECD「Education at a Glance 2006」

自然科学、農業、工業、製造、建設など理系分野を専攻する留学生の割合が最も高い国はフィンランドである。ついでドイツ、アメリカ、スイスと並んでおり、いずれも高度先端技術を誇る工業国が並んでいる。だが、工業国家として世界第二位の経済規模を誇っている日本への留学生を見ると、理系分野を専攻する者の比率はあまりにも低いと言わざるを得ない。

先進国への留学生の数は？



資料出所:1983年～1998年「ユネスコ文化統計年鑑」、1999年～2004年ユネスコ統計

アメリカが約58万人と群を抜いて多く、2004年には全世界の留学生の5人に1人がアメリカに留学していたことになる。一方、オーストラリアと欧州諸国は留学生数を急激に増やしている。高等教育機関の在学者に占める留学生の割合を見ると、アメリカ3・6%、イギリス11・2%、ドイツ10・7%、フランス10・5%、オーストラリア18・7%、スイス17・7%に対して、日本は2・2%と極めて低くなっている。

留学生が「価値を生む頭脳」の源泉に

ブレインサイクルと呼ばれる世界的な頭脳の還流と争奪戦が起きている。この背景には各国のどのような狙いがあるのか。そして日本の対応は進んでいるのか。MIT(マサチューセッツ工科大学)、ハーバード大学への留学と東京大学で教鞭をとった経験を持ち、現在は中国トップクラスの清華大学の客員教授を務め、現地状況に精通している藤末健三氏に話を聞いた。

藤末健三氏 (民主党参議院議員、清華大学客員教授)

ふじすえ・けんぞう
民主党参議院議員、清華大学
客員教授
1964年熊本生まれ。1982年、
東京工業大学入学。86年、通
商産業省(現経産省)に入
省。96年アメリカに留学し、マ
サチューセッツ工科大学ビジネ
ススクール(MOTコース)、ハー
バード大学行政学大学院で修
士号を取得。99年、東京大学
講師に就任。2000年同大学助
教授。2007年、参議院議員に
なる。著書に「FTAが創る日本
とアジアの未来」など多数。



今、ブレインサイクルと呼ばれる世界規模での頭脳の還流と、優秀な頭脳の奪い合いが起きています。私がおのことに気づいたのは、5年ほど前、東京大学の助教授としてシリコンバレーを訪れたときでした。

シリコンバレーと言えば、スタンフォード大学の卒業生を中心にIT関係のベンチャー企業が続々と立ち上げられていることで有名です。現地を訪れてわかったのは、こうしたシリコンバレーの旺盛な起業と、その種となる新技術の開発を支えているのはアジア人だということでした。アメリカでの理工学分野のPh.D.取得者の半数以上が、アメリカ人ではありません。Ph.D.を取得したインド人のほぼ100%、中国人の約70%がそのままアメリカで就職しています。資本を提供するのはWASPでも、世界的な競争力を持つ技術を生み出し続けていたのは、アメリカに渡ったアジア人なのです(図表2-2-1、2)。

アメリカは、「イノベートアメリカ」

(※)と題するレポートで、「イノベーションこそがアメリカの21世紀における成功を決定付ける」という考えの下に、世界中から優秀な頭脳を集める重要性を強調しています。9・11事件後、テロ対策の一環で外国人留学生の入国審査が厳格になり、留学生の数が減少すると、それは産業界にとっては憂うべき問題だとまで言うのです。

データベースで外国人情報を一元管理

一方で彼らは、受け入れ留学生に関するリスク対策を怠りません。アメリカは、テロ対策や知的財産流出対策の一環として、留学生をはじめアメリカに入学する外国人の情報について厳格に管理しています。

MIT(マサチューセッツ工科大学)に入学した私の東大時代の教え子から、こんな話を聞きました。アメリカで購入した車が駐車場からなくなり、警察を訪

ねたときのことです。警察の担当官は、彼の名前をパソコンに打ち込むと、住所所属の大学名から車の情報まですべて呼び出し、「あなたの車なら駐車違反で運ばれている」と教えてくれたということです。MITは軍事研究をしているため、特に情報管理が徹底されていますが、アメリカはこのように自国に入学した外国人の情報をデータベースで一元管理しています。

こうした情報管理はドイツやイギリスでも同様です。入国時に入国日、パスポートナンバーなどの個人情報が入務省管轄のデータベースに入力されると、学校に入れば教育機関名が、働く場合は勤務先の情報と就労の契約期間、納税すればそのデータが書き加えられていくのです。

さらにイギリスは、入国審査基準をポイント制に変更し、学歴や収入などをポイントに換算して、何ポイント以上あればイギリス滞在ビザが取得できるのかを明確にしました(図表2-2-3)。これ

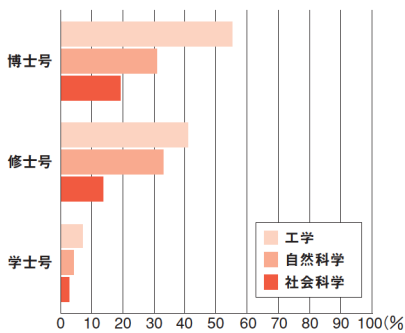
※米国の非営利組織「競争力評議会」が2004年に提出した報告書。同評議会議長であるサムエル・バルミサーノ氏の名前を取って、「バルミサーノレポート」と呼ばれている。

【図表2-2-3】イギリスの入国審査基準 ポイント査定表(一部抜粋)

学歴	博士号	30
	修士号	25
	学士号	15
職歴	上級レベル・専門職で2年以上就労	25
	学卒レベルの職に5年以上就労	15
過去の年収 (日本で就業の場合)	25万ポンド以上	50
	10万ポンド以上	35
	4万ポンド以上	25
就労希望分野での業績	突出した業績	25
	重要な業績	15

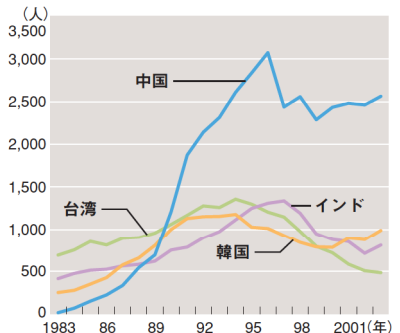
※各分野の合計点数が65点(2005年度)に達すると、イギリスで自由に求職・就職できる。

【図表2-2-2】アメリカでの学位取得者に占める外国人の割合



資料出所: NSF(USA) "Science and Engineering Indicators 2006"

【図表2-2-1】アメリカでのアジア出身者の博士号取得者数



資料出所: NSF(USA) "Science and Engineering Indicators 2006"

経済発展のため 留学生を呼び戻す

は一定以上の学歴や職歴、資産を持つ優秀な人材を自国に引き入れたいと、世界にアピールしているところを見ることができま

こうした欧米諸国の動きに対してアジアの状況はどうでしょうか。中国では

1990代前半に江沢民主席(当時)が、教育と科学で国を興す「教科興国」政策を打ち出しました。まずは中国国内の教育改革を推し進め、1998年には中国のPh.D取得者の数は、日本を追い抜きました。また欧米諸国の大学に留学生を積極的に送り込み、中国トップクラスの清華大学では、学部卒業生の3分の1、修士課程修了生の実に半分がアメリカに留学しています。

最近では自国経済の発展のために修士号や博士号の取得者を自国に呼び戻し始めました。清華大学はアメリカにいる40代の若い中国人研究者を教授として迎え入れています。驚くべきは彼らの給料です。アメリカの大学の基本給と同じ6万〜7万ドルを払っているのです。北京の物価は米国の約4分の1ですから、実質価値は日本円で2、3千万円に近い。中国の大学出身の教授の給料はそこまで高額ではありません。給料の二重基準を設けてでも、スタンフォードやMITなどの一流大学出身の優秀な人材を呼び戻し始めているのです。

清華大学出身のアメリカへの留学生は既に3千人に上るといいます。彼らは英語を流暢に話し、中国人同士のネットワークを張っている。彼らが一斉に中国に戻ってきたら、中国の技術力が飛躍的に伸びても不思議ではありません。

こうした自国に呼び戻した留学生による産業発展に既に成功しているのが台湾です。台湾は、新竹(シンチェン)という科学パークを設置して、アメリカにいた研究者を呼び戻しました。その呼び戻し方のポイントは2つあり、一つはアメリカと同等という高額の給料です。もう一つは、研究者の子弟のために、アメリカと同じカリキュラムで教える小中高校を作ったのです。ここを卒業すれば、アメリカの大学に入学できるようにすることで、子供たちの教育問題を解決したのです。こうして新竹に集まった研究者たちが、パソコンやCD-ROMドライブメーカーを立ち上げて一大産業となりました。

競争に後れを取る日本 行政の管理体制も未整備

こうした世界規模での人材獲得競争の中で、日本の状況はと言えば、完全に後れを取っています。日本にも12万人を超す留学生が来ていますが、その多くは卒業後日本を出てしまふ。この原因の一つは、国が留学生や外国人労働者を管理できていないからだといわれています。日本では法務省入国管理局が

入国の審査をします。しかし、一度入国したあとは、教育機関に入れば文部科学省、働いていけば厚生労働省の管轄になるので、どこで何をしようという法務省の責任ではないのです。これでは、留学生・外国人行政全体を見ている人は誰もいなくなってしまう。またビザの区分も、日本が積極的に受け入れたいとしている高度人材を現実的に想定していないと言えます。興行ビザが一番とりやすく、そうした人が実際は風俗店のダンサーとして数多く働いているのが現状です。日本政府が目指している姿と実態の間には、あまりに大きな差があります。

今日日本ではFTA(自由貿易協定)でフリーピンから看護師を人数の上限を設けて受け入れようとしています。現状では来日まではできて、その後の管理体制が整っていないため残念ながら問題が起きるでしょう。現実を受け入れるときにコントロールできるかが考慮されないまま話が進んでいます。これは非常に危険です。日本もアメリカやイギリス、ドイツのように、データを一元管理する仕組みを設けるべきでしょう。

受け入れも積極的とは言いがたい。東京大学でもアメリカで学位を取得した教授は、限りなく少ない。三行教授といって、〇〇年東大助手、〇〇年東大助教授、〇〇年東大教授の三行で経歴が終わる人が少なくないという笑話があるほどです。これでは人のグローバルなネットワークが広がらず、アメリカに

Part 3

米、中に募集拠点、就職支援——東大の獲得戦略

日本で最も多くの留学生を受け入れている日本の最高学府、東京大学。彼らは今、世界中から学生を募集する体制を整備し、独自の奨学金制度を設けて積極的に留学生を集めようとしている。東京大学が留学生の数を増やそうとしているのはなぜか、また留学生の日本での就職にどんな支援をしているのか。東京大学でキャリアサポート室室長を務める竹原敬二氏に聞いた。

竹原敬二氏（東京大学副理事）

留学生を送り込もうとしても信頼関係がないため不利になります。

日本のメーカーの中には、アメリカで優秀な中国人を採用し、教育して中国市場に送り込む戦略を既にとり始めている企業もあります。グローバルな企業の中には、もうどこにも「日本」が存在

しなくなっている。世界のブレインサイクルの中でも、日本が登場しなくなっているのです。

今日本は、産業を興し成長率を保つために高度人材を受け入れていく仕組みを作り始めなければ、国として持たないという危機感を持っています。高度人

材を入れても、日本人の雇用が失われるわけではありません。むしろ彼らは雇用の場を新規に作り、増やすのです。必要なのは、この国の付加価値を高めるために、外国人の受け入れはどうあるべきかという議論です。日本は今、人材開国を迫られているのです。

現在東京大学には約2200人の外国人留学生が在籍していますが、その数はこの15年間で1・5倍になりました（図表2-3-1）。その理由の一つは、国際的な人材育成支援の一環として海外から優秀な留学生を受け入れようとする国の政策で、国費留学生（※）を増やしてきたことがあります。留学生2200人のうち、900人が国費留学生です。もう一つの理由には、学生生活

や研究生生活の中で留学生と触れ合う機会を増やすことが、学生たちの育成に貢献し得るという東大の人材育成観があります。

現在では学生に占める留学生の割合は、学部では1・86%ですが、大学院では13・91%、大学全体では7・84%となっています（図表2-3-2）。しかし、オーストラリアではその比率が19%に達し、ドイツでも11%となっています。

日本が非英語圏であったとしても、世界の諸国と比べれば低水準にあると言わざるを得ません。

質の向上を目指して 頭脳獲得競争に参戦

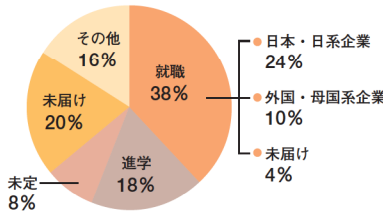
現在私たちは、留学生の数を増やすだけでなく、トップレベルの留学生を集めることに力を入れています。世界有数

※文部科学省奨学生のこと。入学・授業料が免除され、毎月14万〜17万円の奨学金が支給される。

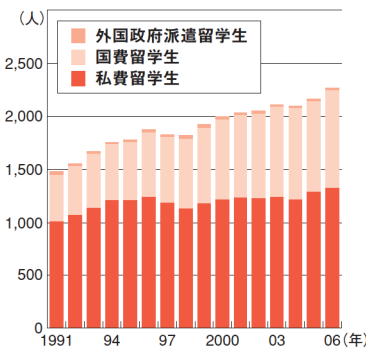
【図表2-3-2】全学生に占める外国人留学生の比率

	全学生数	外国人留学生数	比率(%)
学部レベル	14,601	272	1.86
大学院レベル	14,354	1,997	13.91
合計	28,955	2,269	7.84

【図表2-3-3】2006年3月卒業・修了留学生の進路



【図表2-3-1】東京大学外国人留学生の推移



資料出所：東京大学研究協力部留学生課



たけはら・けいじ
東京大学副理事
1976年岡山大学法文学部経済学科卒業。同年、日本リクルートセンター(現リクルート)入社。HR事業部などを経て88年総務部部長、95年取締役、2001年常務執行役員。2004年3月リクルートを退社し、同年4月東京大学副理事に就任。キャリアサポート室室長を務める。

の高等教育機関としての東大のレベルを上げるには、さらに優秀な留学生の人たちに来てもらう必要があるからです。優秀な留学生を巡っては世界中でその獲得競争が起きており、彼らを惹きつけるために、各大学はいかに魅力的な教育内容を提供できるか、また授業料の免除といったより良い条件を提示できるかに躍起になっています。もはや大学側が泰然と構えて「さあいらっしゃい」では学生は来てくれません。

東大では大学独自の奨学金制度として「東大フェロー制度」を一昨年に整備しました。これは北京大学やスタンフォード大学といった世界の一流大学に在籍する優秀な学生を中心に特別選抜し、招待留学生として呼び込むものです。80人を定員に、授業料免除に加えて年間180万円の奨学金を支給します。既に博士課程への学生を中心に、30人ほど招致しました。

さらに大学側から積極的に学生を集めるために、広報と募集の拠点を北京に設置しました。今年はアメリカ、イェール大学にも拠点を設置し、アメリカからも優秀な学生をリクルーティングできる体制を整備します。

また大学院では、従来の教育レベルを維持したまま、すべて英語で授業を受けられるコースもつくり、英語のみでも修士号・博士号を取得できる体制を整えました。生活する上では日本語ができな

たほうが好ましいですが、入試の際に日本語の能力を条件に入れるのをやめま

した。就職希望者は増加 多様性求め始めた企業

留学生の数が増えるにつれて、卒業・修了後に日本で働きたいという人も増えてきました。2006年3月3月の卒業・修了生では、留学生の38%が就職しています(図表2-3-3)。留学生2200人のうち、毎年の卒業・修了者は700人。そのうち約300人が就職を希望して、実際に就職するのは3分の2というのが私たちの実感です。図表2-3-3の卒業後の進路は留学生の申告に基づいていますので、「未定」「未届け」の人の中には就職した人や就職活動中の人が含まれていると考えられます。

留学生の就職希望者が増えてきた一方で、企業の側にもダイバーシティの観点から、外国人留学生が組織に多様性を持ち込むことを期待する動きが出てきました。大手電機メーカーや自動車メーカーに加えて、最近では食品、化学、機械メーカーも留学生を採り始めています。

以前は外国人はすぐに退職するから採用したくないという声も聞かれていましたが、日本人の若年層の退職率も高まったために、外国人だからと特別視しなくなった企業もあるようです。また中堅企業も留学生を採用し始め、「東大出身の日本人は来てくれなかつたけれど、

東大の電気や建築専攻の優秀な留学生を採用できた」という声が聞かれるようになりまし

た。いざ就職活動をしてみれば、日本独特の慣行にぶつかり戸惑う留学生も少なくありません。悲惨な例では、10月に修士課程に入学した者はその半年後に就職活動を始めなければならぬのですが、気づいたときには既に就職活動の時期を過ぎていたということもあるので

そこで大学として留学生の就職支援に乗り出しました。日本の就職活動の特徴を紹介するセミナーや、日本で働く東大卒業生との懇談会、企業の人事担当者と話ができる会社説明会などを開催しています。単に日本で就職できればいいわけではなく、留学生と企業の双方にとってより良いものにしたというのが私たちの願いです。

日本の成功に学びたいと来日した留学生たちは、大学での教育だけでなく、企業の活動にも関心を持っています。日本の大学の建築、土木、社会基盤分野は研究レベルが高いことで知られていますが、こうした分野を専攻する留学生は、大学で学んだ内容が、日本の企業社会でどのように活用されているのかも学びたいと思っています。せっかく日本に留学してくれた彼らをそのまま帰国させてしまふのは、正直もったいないと思うのです。雇用の形態を多様化するなどして留学生にチャンスを与えてほしいと思います。

東大の電気や建築専攻の優秀な留学生を採用できた」という声

聞かれるようになりまし

た。

調査から見る東大留学生のキャリア観と日本企業観

東京大学に在籍する、95カ国・地域から集まった約2200人の留学生。彼らは卒業・修了後にどんな進路へ進もうと考えているのだろうか。2005年度に実施された「進路希望に関する調査」(※)結果から、彼らの就職への意識やキャリア観を探ってみよう。

まず日本に留学した目的は、「最先端の教育・研究に触れるため」が最も多く、約25%を占める。ついで「日本で学んだことを母国で活かしたいと思ったため」が20%、「将来、母国で研究者になるため」が19%あり、日本の高い教育・研究レベルに惹かれ

て来日したことがうかがえる。

それでは現在、卒業・修了後すぐの進路としては何を希望しているか。最も多いのは「日本で就職」が35・6%とあり、留学生の3人に1人が日本での就職を希望している(図表1)。ついで「東京大学で進学」が19・2%で、この中には進学後に就職を希望する者も現れるだろう。

専門性を生かせるかを重視

民間企業への就職を希望している者(勤務地は日本、母国、それ以外の第三国のい

ずれも含む)は、どのような点を重視して企業を選んでいるのだろうか。重視する点を3つ選んでもらうと、「自分の専門分野・研究成果が生かせること」が45・8%、「その企業が国際的に拠点が多く、海外事業に積極的であること」が43・2%と高い値を示している(図表2)。また、別の設問では、4割の者が「就職先の企業規模を問わない」とし、また「勤務地や企業の国籍(日系、母国系、外資系か)を問わない」者も2割いることと合わせて考えると、彼らは企業の属性を限定せず、日本で学んだ自身の専門分野や研究成果を生かして、国際的に活

躍できる場を求めて企業を選んでいる様子が見えてくる。

それでは、彼らは日本企業にどんなイメージを持っているのだろうか。「残業が多い」「仕事の進め方が集団主義的」「男女差別がある」に「そう思う」とする者が多く(図表3)、日本企業に対して否定的なイメージを持っている者が多いとわかる。

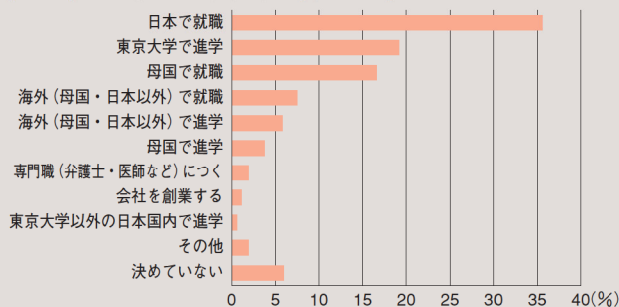
企業への高い定着意欲

日本での就職希望者にキャリアプランを尋ねてみると、最も多いのは「就職した企業の社員として母国に戻りたい」が34・5%。ついで「就職した企業の社員として海外(日本・母国以外)で勤務したい」が13・8%、「日本でずっと同じ企業に勤務したい」も12・6%あり、これら3つを合計すると同じ企業での勤務を希望する者は6割を超え、一般に言われているような、外国人はすぐに転職して定着率が低いといった傾向は見られない。むしろ、自分の専門性を生かして活躍でき、母国を含む海外へのキャリアパスがあれば、一つの企業に定着する意欲は高いと言えよう。

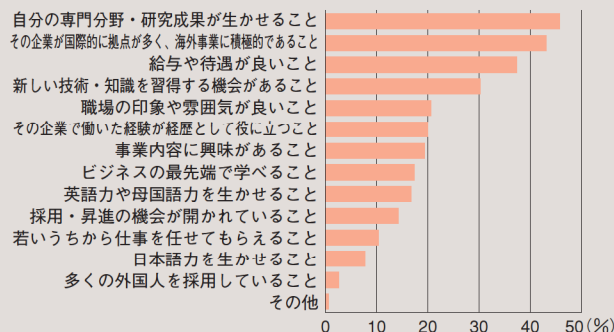
いずれは母国に戻りたいと回答した者でも、その時期を尋ねてみると、「2〜3年後」「4〜5年後」「6〜10年後」に回答はほぼ均等に分散している。よく言われるように2〜3年で帰国するとは一概に言えないとわかる。

※東京大学に在籍する外国人留学生を対象に、2005年11月24日〜2006年1月11日に実施。回収469人(46カ国・地域)。

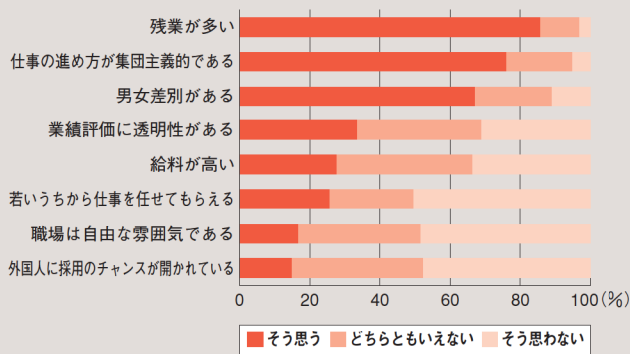
【図表1】卒業・修了後の進路希望(単一回答)



【図表2】企業を選ぶ際に重視するポイント(3つまで選択)



【図表3】日本企業に対するイメージ



Part 4

覆面座談会 日本で働く東大留学生OBの本音

卒業・修了後に、日本で就職することを選択した留学生は、実際に働いてみてどんな感想を持っているだろうか。前パートでは東大留学生の企業観を見たが、本パートでは覆面座談会として、東大を卒業・修了し、現在日本で働く勤務経験3年未満の若手の方々に集まっていたいただき、率直な意見を語ってもらった。

司会 先ほど名刺交換をさせていただいたら、皆さん、日本語もお上手で名刺の交換も手慣れたものですね。今日は皆さんが日々感じていることをお聞きしたいと思います。まず、なぜ日本に留学されたのでしょうか。

A氏 私は文部科学省の奨学金を受けたのがきっかけでした。フランスからも奨学金をいただいたのですが、世界第2位の経済大国である日本を知りたいと思って日本を選びました。

B氏 私も奨学金を受けたのですが、勉強したいと思っていた電気工学分野は日本の大学のレベルが高いからです。

C氏 私は中学生のときから日本語を勉強してたんです。私の周りには日本語を勉強して日本へ留学する人も多かったです。高校卒業後は留学を考えていたので、行き先は自然に日本になりました。

D氏 母国ではアメリカに留学する人が多いので、私は非英語圏の国に行きたいと思ったのが理由の一つです。日本語ができたなら将来役に立つと思いました。もう一つは、子供のころから日本の

マンガを読んでいて、好きだったからです(笑)。

司会 それでは卒業後も日本で就職しようと思ったのはなぜですか。

A氏 せっかく日本に留学してきたのだから、そのまま帰るのはもったいないです。日本の企業やビジネスを知りたいと思ったからです。

C氏 私は学部3年生の終わりに、周りの人たちが就職活動を始めるのを見て、私も始めました。

B氏 私は大学で学んだ電気工学の知識を生かした仕事に就くには、日本のほうがチャンスが多いと思ったからです。私は学部から日本に来て日本語ができるようになっていたので、就職を考えられるようになりました。修士から日本に来た人だと日本語があまりうまくならないから、就職は難しいかもしれません。ただたとえ日本語ができて、就職活動では「外国人は採用しない」と直接には言われないのですが、「これまで外国人は採用したことがない」と言われたり、「定年まで働くつもりはありますか」と聞かれたり

して、何となく垣根を感じました。
D氏 自分の将来のキャリアを考えたから日本で経験を積むのがいいし、日本の大学を卒業したら、やっぱり日本でのほうが就職しやすいですね。アメリカやヨーロッパの企業に就職するのは難しいです。ただ日本は、就職活動を始める時期が早いですね。母国では卒業の2カ月ぐらい前から就職活動をしますの

で、日本では卒業の1年以上前にする

日本企業の良い点は若い人を育成すること

司会 皆さんはもう数年日本で働いて



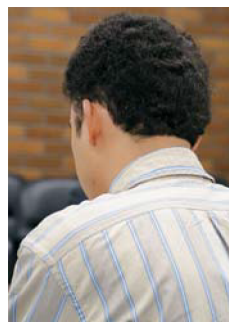
A氏
出身：ベトナム
専攻：理系
勤務先：IT系ベンチャー企業

いらつしゃいますが、仕事には満足されていきますか。

B氏 1年目は先輩に指示された仕事をすることが多かったのですが、最近はそのような若手にも少しずつ仕事を任せてくれます。とても驚きましたが嬉しいですね。

C氏 私はもともと希望していた部署とは違う部署に配属されて、今携わっているような仕事があることも知らなかったのですが、やってみたらとても面白いですね。日本企業は若い人にもチャンスを与えて育てようとする意思があるのが、とてもいいと思います。

B氏 ただ、ヨーロッパで働いている友達と比べると、今の会社では自分が希



B氏
出身：西アフリカ
専攻：理系
勤務先：大手電気メーカー

望する部署に異動するのは難しいみたいです。異動制度はあるのですが、実際にはその制度を使う人はあまりいないみたいで。どうやったら自分の行きたい部署に進めるのかわからないのはつらいです。それに入社したときに、課長になるのに8年はかかると聞いたときは信じられないと思います。

司会 異動以外に日本に特徴的なことだと感じるものはありますか。

D氏 給料が年功序列で、毎年1万円程度ずつ増えていくというのは、変だと感じました。私はちゃんと自分の仕事を評価してもらって、それに対して報酬をもらうほうが好きですね。

C氏 ただ新入社員で入ったときは最初から仕事はできないし、同期がたくさんいたら個人を評価して差をつけるのは難しいということもわかってきました。

それに仕事をチームでやることが多いので、一人ひとりの評価が難しいですね。

B氏 チームで仕事をするのはすごく日本的で、仕事を任せてくれるのはいいところだけど、チームの中で一人ひとりの仕事の分担が曖昧だったりして、何か問題が起きたときに責任者も曖昧なのは

困りますね。

D氏 会議も、意見が言いにくいとか議論しにくい雰囲気とかありますね。あと会議のアジェンダが決まっていなかったり、終わる時間が守られないのはすごく日本的だと思いますね。

残業時間が長く 生活の質には不満

司会 日本的、集団的なことというと、上司が帰るまで自分も帰れないということはないですか。

B氏 一部そういうところもあります。でも実際には仕事が多いから、もともと残業が多いです。

D氏 必要な残業なら仕方がないけど、中には効率が悪いだけじゃないの？と疑問に思うものもありますよね。

A氏 私は最初サービス残業という言葉聞いたときは、どういう意味だろう？と思いましたよ。それに母国の友達の話を知ると、彼らは仕事が終われば家に帰って家族と過ごしたり、自分の自由な時間を持っています。生活の質で見たら、私より彼らのほうが上かもしれない。

司会 日本だと上司や同僚から飲み会の誘いなどもあるかと思いますが。

全員 あるある！

A氏 うちの忘年会、新年会、歓迎会になんだかんだと毎月1回あります。多いと思いますね。

C氏 飲み会に行くと、お酒のつき方



C氏
出身：中国
専攻：文系
勤務先：商社

司会 今後の予定ですが、しばらく今の会社で働かれるのでしょうか。
C氏 私自身は個人の成功を求める気持ちが強いです、今はまだ自分の適性

当面は今の会社で働き 仕事の経験を積みたい

の国に行ってしまう。
C氏 そうですね(笑)。でも、実際に日本で働いていると、自分のアイデンティティが変わるのがわかります。それにある程度は日本社会になじんでいかなないと、日本で働くのは難しいかもしれないですね。日本に留学しても日本社会になじめない人は、やっぱり帰国したり他

とかマナーもあって最初は嫌だと思っていました。でも最近、飲み会も日本社会を知るいい機会かなと思うようになったんですよ。そういうマナーもどこかで役に立つかもしれない。
司会 なんだか半分日本人になってるみたいですね(笑)。

を判断していく時期だと思っているので、今の会社のローテーションに乗っていろいろな仕事を経験したいと思っています。
B氏 私も今の専門分野で経験を積みたいと思っているので、今の会社で働いていくつもりです。仕事は任せてくれるので、これからはこのチャンスはどう生かしていくかが自分自身の課題です。
A氏 私の場合は、仕事で母国によく帰れますから、今の会社で働いて、日本とベトナムを行き来しながら仕事をした

と思っています。
D氏 今の仕事の環境は学ぶことが多いので、しばらくは続けるつもりです。今、タイには日本の企業が数多く進出している、将来は日本と母国の両方に関係する仕事に携われたらと思っています。

日本企業への過激な不満が噴出するのではないかと思っていたが、留学生O Bの皆さんは拍子抜けするほど冷静に、日本で働くことのメリットとデメリットを語ってくれたのが印象的だった。
外国人は他の企業で良い条件の仕事を見つげるとすぐに辞めてしまうというような声も聞かれるが、今回の座談会のメンバーにそうした面は感じられず、日本企業には仕事の経験を積み、成長できる機会が多いことを高く評価してい

た。「外国人だから」とステレオタイプで見ることを、まずは戒めるべきではないだろうか。
参加した座談会のメンバーの多くから、自国からアメリカへ留学する者の数を10とすれば、日本へのその数は1だと聞いた。だが座談会でもメンバーの一人が日本のマンガが好きだったことを日本に留学した理由の一つにあげているように、マンガをはじめ日本の文化に惹かれて日本を留学先に選んでいる人たちがいることは、素直に喜んでいいだろう。



D氏
出身：タイ
専攻：理系
勤務先：外資系企業

一方で「マネジャー昇進に時間がかかる」「労働時間が長い」「年功序列が強すぎる」といった、日本企業のHRMに対する彼らの不満は真摯に受け止めるべきだ。これらの点は日本人の中にも不満を感じている人たちが少なからずいるはずだ。外国人の人たちにとって魅力ある人事制度を設計していくことは、日本企業のダイバーシティを高め、「多様な人に開かれた組織」としていくことにも貢献するに違いない。

グローバルな「アタマ」 を活かせるHRMとは

このあたりで「内」と「外」の話をまとめていこう。カギとなるのは日本企業が海外をどのように捉えて事業を展開するかということだ。「手」(生産手段)や「クチ」(消費市場)としてだけでなく、「アタマ」(経営の根幹を支える人や組織)として捉える時代が到来している。その時HRMには、何が求められるのだろうか。

文・構成 五嶋正風 (本誌)



全球的HRM——日本3社・外資1社の場合

すでに海外を「アタマ」(経営の根幹を支える人や組織)として捉え、グローバル化を進めている日本企業3社の取り組みを紹介する。合わせて外資系企業1社もレポートする。現地法人の視点から見える本社との関係が、日本企業のそれを考える上で参考になると考えるからだ。

CASE 1

日産自動車

多様性から価値を生むための「日産ウェイ」「コーチング」



日産自動車
人事企画担当兼
人財開発担当部長
西沢正昭氏

「99年のルノーとの提携から、日産自動車はモノカルチャー日本企業から日本発グローバル企業へと大きく舵を切りました」と語るのは、同社の人事企画担当兼人財開発担当部長、西沢正昭氏。まず同社のグローバル化進展の現状を、数字で概観してみよう。同社本体内で働く外国人ホワイトカラーは約250人。役員クラスでは4分の1近くを占め、全ホワイトカラーの1・4%に当たる。

国境を超えた人材交流を見ると、日本→アメリカ地域が約220人、アメリカ地域→日本が約30人、日本→欧州地域は約120人、欧州地域→日本は約10人など、グローバル全体で約750人に及ぶ。例えば、同社の高級車販

日産自動車株式会社

- 事業内容:自動車、フォークリフト、船舶の製造、販売及び関連事業
- 本社所在地:東京都中央区
- 設立年:1933年
- 従業員数(連結):183,356人(2005年度)
- 売上高(連結):9兆4,282億円(2005年度)

売チャネル、インフィニティをグローバル展開するチームは日本に拠点を置いているが、米国人、フランス人、日本人などの混成部隊だ。「私たち人事部でも、米国人、フランス人、オーストラリア人、南アフリカ人、中国人が机を並べて働いています」(西沢氏)

また、提携先であるルノーとの人材交流も両社間で現在約120人にとぼる。「両社を比較した場合、日産は開発、生産技術の面でより優れています。そのため日産からルノーへは、これらの分野の人材が多く派遣されている。一方、経

営管理、セールス・マーケティング、商品企画といった分野ではルノーに一日の長がある。ルノーから来ていただいている方たちには、これらの分野の人材が多くなっています。人材交流を通じて互いの弱みを強みに変えていく関係を結んでいます」(西沢氏)

あらゆる多様性に直面する日産の職場

「意図的に進めた部分と結果的にそうなった部分があるが、日産の職場は今、あらゆるダイバーシティ(多様性)に直面している」と西沢氏は説く。クロスファンクショナルチームに代表される部門の壁を超えた協働や中途入社者の積極的な採用などもあって、国籍だけでなく、会社、部門、文化、性別などあらゆる側面の多様性が職場に交錯している。「こうした多様性はそのまま放っておけばたいていネガティブな摩擦を生み、組織はバラバラになってしまう。ダイバーシティを健全なコンフリクトにつなげ、強み

【図表3-1-1】日産ウェイ

<p>[The power comes from inside] 「すべては一人ひとりの意欲から始まる」 焦点はお客様、原動力は価値創造、成功の指標は利益です。</p>	
<p>Mindset 心構え</p> <p>1. Cross-functional, Cross-cultural <small>クロスファンクショナル クロスカルチュラル</small> 異なった意見・考えを受け入れる多様性。</p> <p>2. Transparent <small>トランスパレント</small> すべてを曖昧にせず、わかりやすく共有化。</p> <p>3. Learner <small>ラーナー</small> あらゆる機会を通じて、学ぶことに情熱を。学習する組織の実現。</p> <p>4. Frugal <small>フルーガル</small> 最小の資源で最大の成果。</p> <p>5. Competitive <small>コンペティティブ</small> 自己満足に陥ることなく、常に競争を見据え、ベンチマーキング。</p>	<p>Actions 行動</p> <p>1. Motivate <small>モチベート</small> 自分自身を含め、人のやる気を引き出していますか？</p> <p>2. Commit & Target <small>コミット アンド ターゲット</small> 自ら達成責任を負い、自らのポテンシャルを十分に発揮していますか？</p> <p>3. Perform <small>パフォーマンス</small> 結果を出すことに全力を注いでいますか？</p> <p>4. Measure <small>メジャー</small> 成果・プロセスは誰でもわかるように測定していますか？</p> <p>5. Challenge <small>チャレンジ</small> 競争力のある変革に向けて継続的に挑戦していますか？</p>

出典：日産自動車の提供資料

に変えていく取り組みが必要になってくるのです」(西沢氏)

同社がダイバーシティを健全なコンフリクトに結びつけるために展開する2つの取り組みを見てみよう。一つは課長以上の全管理職、約2500人が対象の「コーチング研修」、もう一つは全従業員が対象の「日産ウェイ」策定とその浸透だ。

同社のCEOカルロス・ゴーン氏は、リーダーが実行すべき3つのプロセスは①戦略を立て、②それを誰にでもわかるように伝え、③それを実行するための組織を作り、人をモチベートしアウトプットを最大化させることだと語っている。「わかりやすく戦略を伝えるにせよ、部下のやる気を引き出す言葉をかけるにせよ、マネジャーのコミュニケーション能力の改善に焦点が当たってくる」と西沢氏。だが、以前実施された管理職を対象とした調査から、同社の管理職は「通意性」、すなわち部下に対してきちんと方針を伝える力が弱いことがわかってきた。そこでクローズアップされたのが「コーチング」という技術だった。

同社のコーチング研修は、2日間の集合研修、その後の6回にわたる電話会議を使った「ブリッジ」と呼ばれるグループコーチング、Eメールによるコーチングのヒント配信(15週間)で構成される。集合研修では①傾聴(耳を傾け、相手の話を聴く)、②ペーシング(相手のペースに合わせて、安心感を与えるコミュニケーション)、③アクトレッジ(相手の存在を認めてあげること)、④質問

の仕方(イエス・ノーで答える質問ではなく、相手の話を引き出すオープンクエスチョン)などのスキルを身につける。「ブリッジ」は、研修内容フォロワーのた

め実施される。研修後受講者は各職場でコーチングを実践。その体験を6人1組が電話会議で話し合う。それぞれが報告について問いかけたり、話し合ったりすることでスキルが定着していき、受講者は自信を深めていくという。

この研修はどんな効果をもたらしたのだろうか。弱いとされていた「通意性」については、従業員を対象としたアンケート調査の「あなたは、どういう成果が期待されているかはつきり理解しているか」という質問に対して、7割近くが肯定する回答を寄せるようになった。また上司・部下の面談制度についての部下の満足度が、2005年度の75%から翌年は87%へとアップした。ダイバーシティを強みに変えていくために欠かせない、マネジャーのコミュニケーション能力改善が大きく前進したと見て取れる。

貴重な成功体験 言語化して継承

もう一つの取り組みは「日産ウェイ」の策定とその浸透だ。同社の従業員たちはゴーン氏と共に黒字化の前倒し達成やグローバル販売台数の100万台増販などを達成してきた。そこで得た貴重な成功体験を次世代に受け継ぎ、再現させていく必要がある。そのために成

功体験の要素を言語化しまとめたのが、「日産ウェイ」だ(図表3-1-1)。キーマッセージは「The power comes from inside」(すべては一人ひとりの意欲から始まる)。顧客に貢献する価値を創造していく力は外部から与えられるのではなく、従業員一人ひとりの内部から湧き上がってくるという思いが込められている。このメッセージを実現するため5つの心構えと、5つの行動で構成される。

この「日産ウェイ」は、ゴーン氏を含む同社の経営会議メンバーが合宿をして話し合い、策定された。「日産ウェイ」の浸透に向けて、既に役員クラスを対象としたワークショップ、部長クラス向けの研修が展開されている。今後は部長クラスの人たちが、5つの心構えや5つの行動にまつわる自らの経験を交えながら、「日産ウェイ」とはどんなものか、いかに受け継いでいくかをメンバーに対して語りかけていくという。ポスター類、社内報、マンガなど多彩なメディアを活用し、「日産ウェイ」の内容を社内の隅々まで浸透させていく。

「ダイバーシティを活かして価値を生み出そうとする日本発グローバル企業では、従来の日本企業のような「暗黙知」は通用しません。異なる価値観を持つ人たちを一つの方向に導く新たなリーダーシップが求められるのです」(西沢氏)。コーチング研修や「日産ウェイ」の浸透は、そうした新しいリーダーシップ形成に不可欠な取り組みなのだろう。



中国の日立グループ合同新入社員研修



日立製作所
人材戦略室グローバル人材グループ 部長代理
古田大三氏

CASE 2 日立製作所 グループ合同採用で存在感示す 手厚い教育で「求む優秀人材」

売り上げで4割弱、従業員数では3分の1を占める、日立グループの海外事業。その中でも目立つのが中国におけるビジネスの急拡大ぶりだ。連結子会社数は2004年の88社から2006年は120社へ急増。従業員数も3万7000人にまでなっている。

日立製作所はグローバル化に向けた人材面のビジョンとして「国籍を問わず世界の優秀人材が計画的に確保・育成され、適材適所の配置が実現されている」を掲げ、ローカル従業員の育成プログラムや、世界共通の管理者教育などを実施している。「これらに加え、事業が急拡大している中国においては地域固有の状況への対応が求められたのです」と同社人材戦略室グローバル人材グループ部長代理の古田大三氏は言う。

中国での事業領域は電力・産業機械、エレベーター、エスケーターなどのビルシステム、情報通信システムや家電製品に至るまで非常に幅広いが、現地法人一社を取り出せば「中堅中小」と言える規模の企業が大半だ。「中国人の感覚に合った処遇制度を設計しようにも、どんな制度にすべきかノウハウがない。

企業規模が小さく優秀な学生の採用競争に加われない。また社員教育体制も整備できない。その結果優れた人材が採用できないし、採用してもすぐ辞めてしまうといった問題を、多くのグループ会社が抱えていたのです」（古田氏）。

そこで中国の文化・社会に精通した人材参画の推進、積極的な採用活動、中核となる人材の能力開発支援などをうたう「中国における日立の人材戦略」を2004年に策定。翌年には地域本社である日立（中国）に、グループ人材開発センターを開設した。

グループで説明会 合同新入社員研修も

まず手がけたのが大学でのグループ合同の採用活動だ。個々のグループ会社単独ではなかなか実施できない大学での企業説明会を日立グループとして開催、2005年は20を超す大学で説明会を開いた。日立グループ共通の採用ホームページも開設し、ウェブによる応募環境も整備。グループ全体で350人の中国人大学生、大学院生の採用に成功した。また夏にはグループ合同の新入社員研修を、上海と北京2カ所で開催。2006年にはグループ現地法人29社から、271人が参加した。中国総代表や現地法人の中国人社長のスピーチ、異文化コミュニケーションなどに関する講義、研修参加の前夜で日立のイメージがどう変化したかについてのグループ討議もあった。参加者からは「仲間と議論を尽くした後には達成感があり、『日立精神』の一つである『和』を理解できた」「日立グループの発展に自信が持てた」などの感想が寄せられたという。

新入社員向け研修だけでなく、グループ企業の中国人社員を対象とした研修講座も整備された。マネジメント教育や営業・取引先管理・人事管理・技術者向けの職能別研修など、現在約30の講座が開設されており、2006年は延べ約900人が各種講座を受講した。今後同センターでは、グループ会社の処遇・評価制度の設計や労使関係等に関するコンサルティング機能も整備していくという。「2010年には現地の幹部クラスを中国の人材が担うことが目標です。日立グループは人材育成に手間とお金をかける日系企業の特徴を中国に持ち込むことで、優秀な人材を集めて、『中国で最も信頼される会社』になることを目指しています」（古田氏）

株式会社日立製作所

- 事業内容：情報・通信システム、電力・産業システム、デジタルメディア、昇降機、自動車機器等の開発、製造、販売、ソリューション、それらに関連するコンサルティングなど。
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立年：1920年
- 従業員数（連結）：355,879人
(2006年3月現在)
- 売上高（連結）：9兆4,648億円
(2006年3月期)

リーダー育成でも採用でも 「スピリットに国境はない」



ソニー
人事センター採用部
担当部長
米田牧子氏

「ソニーは日本だけのソニーであってはならない。世界のソニーでなければならぬ」。ソニー創業者の一人、盛田昭夫氏の言葉だ。この言葉通り、同社は60年代の米国進出を皮切りにグローバル展開を進めてきた。現在同社は世界を日本、アジア太平洋、アメリカ、欧州の4拠点に大きく分けているが、各拠点に所属する従業員、売り上げはほぼ4分の1ずつとなっている。また海外現地法人のシニア課長クラスに当たる、ディレクター以上のローカル率は、全世界で55%。北米は7割、欧州では8割に上る。「米欧の現地法人のエグゼクティブは、ほとんど現地人が務めています。米欧に比べ進出が遅かったアジアは、それに比べると日本人が務める比率が高くなっています」と同社人事センター採用部担当部長、米田牧子氏は説明する。

製造や販売の現地化だけではない。次世代リーダーの育成もグローバルな視野で進められている。「世界のソニーを目指してきた創業者の姿勢に加え、『自由闊達』『チャレンジ精神』といったソニースピリットを持って『人のやらないことをやる』『マーケット創造』を実現

できる人を実力主義で評価していく風土がある。ソニーらしさがあれば、国籍はあまり関係ないという考えが根底にあります」（米田氏）。例えば同社の次世代リーダー育成を目的とした企業内大学、ソニーユニバーシティも国際色豊かだ。

10数カ国から参加 ソニーユニバーシティ

プログラムの一つ、グローバルリーダーシップセミナーには、上位の課長から部長クラス、約25人が集まる。参加者の国籍は10数カ国にわたるといふ。同プログラムにはCEO（最高経営責任者）のハワード・ストリンガー氏も参加する。内容はその時の経営方針に応じて随時見直される。現在はビジネスユニットごとのサービスや製品が孤立するのではなく、それらがネットワークを結んでユーザーに価値を提供できるようにするため、組織間の壁を取り払い経営資源活用を最大化を目指す「ソニーユニナイテ

ソニー株式会社

- 事業内容：オーディオ、ビデオ、テレビ、パソコン、半導体などの開発・製造・販売
- 本社所在地：東京都品川区
- 設立年：1946年
- 従業員数（連結）：158,500人
(2006年3月現在)
- 売上高（連結）：7兆4,754億円(2005年度)

ッド」が主要テーマだ。

まずソニーグループ全体の現状を参加者で共有した後、「ソニーユニナイテッド」に向けて各参加者がどんな取り組みができるかを考え、アクションプランを作成してもらう。そのプランを基にストリンガー氏や他の参加者がディスカッションを展開する。「異なる事業分野や地域のリアルな情報をつぶさに体感することには限界があります。例えばソニースペインの製造部門のナンバー2と、日本から参加した経営戦略部長が、互いの現状や課題をリアルに知り合う場となっているのです」（米田氏）こうしたプログラムが、年2、3回開催されている。

日本における採用活動にも、「世界のソニー」は息づいている。同社はここ6年、日本の事業部門や研究開発部門で働いてもらうことを目的に、中国の大学の理系の新卒大学生・大学院生の採用を続けている。2006年度は約30人を採用した。この採用には2つの意味合いがあると米田氏は説明する。第1は日本における研究・開発を担う技術者の供給源を中国にも求めること。いわば国内技術者の国籍ダイバーシティを深化させようという狙いだ。もう一つは、中国における高度な研究開発の現地化に向けた布石だという。「中国の市場拡大を考えると、生産、販売だけでなく研究・開発機能の高度化も求められるはずです。その時日本で経験を積んだ中国出身者が、新たな研究開発拠点を支える人材となることも期待しています」



マイクロソフト
執行役人事本部長
四方ゆかり氏

CASE 4

マイクロソフト 世界共通のシステムで キャリアの開発を支援

マイクロソフトは現在、全世界的な取り組みとして、「マイ・マイクロソフト」を展開している。社員力を高め、それを経営力につなげていこうという取り組みで、「業績評価制度」「キャリア開発」「マネジメント能力」「職場環境」「報酬の機会」の5分野における質の向上を目指すという。2005年4月から米国内社の人事担当バイスプレジデントに就任したリサ・ブランメル氏が全世界の拠点を巡回、従業員と懇談する機会を持った。日本法人の執行役人事本部長、四方ゆかり氏は「世界の従業員7万人のうち、1万人と対話したいいます。各地で同社への期待、要望、不満などを聞いたところ、おおむねこの5分野に集約されたのです」と説明する。

あらゆる職種を網羅 知識や経験を把握

このうち世界共通の仕組みとして注目したいのが、2月から利用が始まるという「キャリアコンパス」というキャリア開発支援システムだ。このシステムでは同社の世界中にあるあらゆる職種が

網羅され、それぞれの職種（アイト分野のエンジニア、カスタマーサービスサポート、人事の採用担当者など）ごとに5段階程度のステージに分けられるという。「例えば〇〇さんは採用担当者のステージ3だから、担当している仕事のレベルはこのくらい、その職種に関する知識や経験は概ねこのレベルだと把握できるようにになります」。このシステムを利しながら、上司と本人は年1回キャリア開発をどのように進めていくかを話し合っていく。「話し合いで決めたキャリア計画を記録する機能も、このシステムには組み込まれています」（四方氏）。同社では世界中のあらゆる職種の社内公募情報が、社内LAN上で原則公開される。他国の公募情報であっても、自由に応募ができるようになってきているという。「こうした公募制度に応募して、日本からアメリカへ渡る社員が毎年10人以上います」。世界規模の人材流動も意識して、すでに同社ではジョブレベルのテーブル、業績評価の項目、評価の時

マイクロソフト株式会社

- 事業内容：コンピュータ ソフトウェアおよび関連製品の企画・開発・営業・マーケティング
- 本社所在地：東京都渋谷区（米国本社はワシントン州レッドモント）
- 設立年：1986年（米国本社は75年）
- 従業員数：1,793人（2006年7月現在、全世界は71,172人）
- 売上高（米国本社）：442億8,000万米ドル（2006年6月期）

期に至るまで世界的に統一されている。「ITがそうした世界共通人事システムの稼働を支えているのです」（四方氏）。公募情報に、そのポジションに必要な職種やキャリアステージが明記されるようになれば、こうした地球規模の人材移動は、さらに活発化することだろう。

経営陣が従業員へ キャリア観を語る

「キャリアコンパス」は世界共通システムだが、日本人独自のキャリア開発支援に向けた取り組みも展開されている。同社のダレン・ヒューストン社長を初めとする経営陣14人が、かわるがわる従業員に語りかけた「キャリアセッション」だ。去年の2月から3月にかけて、5回にわたってそれぞれの役員がどんなキャリアを積んできたか、自らの職業観やキャリア観、従業員に対するアドバイスを語りかけた。「私も人事分野代表として自らの経験や思いを語りました」（四方氏）。毎回約100人が集まり好評だったため、次回は本部長クラスの人たちを語り手として、キャリアセッションを開催するという。「こうしたマイ・マイクロソフトの5分野に関する世界各地の独自の取り組みは、人事担当者が集まる会議などを通じて共有されます。キャリアセッションの様子は、パリで開催された会議で世界各地の人事担当者に報告し、多くの関心が寄せられました」

人材活用に欠かせない3つの観点

研究者、ジャーナリストによって、グローバル人材活用を考える上で重要な、3つの論点が提示される。「新たなリーダーシップのありよう」「真のグローバル企業への道筋」そして、「世界にアピールできる自らの強みは何か」だ。

モザイク職場に求められる 問題解決型リーダーシップ

国籍だけでなく、雇用形態、性別など、あらゆる多様性を職場の問題解決力に結び付けていくためには、日本企業の「上司」は、これまでとは違った形のリーダーシップを身につける必要があるという。新たな「問題解決型リーダーシップ」とは、どんなものなのだろうか。

佐久間 賢氏 (中央大学企業研究所客員研究員)

日本企業がグローバル経営を実現していくには、外国人がホワイトカラー層の中でリーダーとしての役割を果たしていけるように仕事を通じて育成していく必要があります。彼らと共に働き、育成に当たするため、日本人上司に必要な経営スキルは、語学だけではありません。それ以上に重要な要件は問題を的確に解決できる手法(考え方)、ビジネススキルなど欧米系の高等教育機関で徹底して叩き込まれる、問題解決型の思考方法(「ノーマティブ」normative)です。

「ノーマティブ」は4つのステップで構成されます。第1は問題を解決するにあたり、イシューを明確にすること。いくつもある問題の中で、中核となる問題点を明らかにすることです。第2はイシューの解決につながる解決案(オルタナティブ)を複数(最低3つ)考え出すことです。第3は提示された複数の解決案を比較し、評価すること。すなわち各解決案の長所、短所を整理することです。そして、最後に各解決案のうち、長所が最大で、短所が最小のものを結論として採用します。

使いこなせているか ノーマティブの手順

「なんだそんなことか」と言われるかも知れませんが、事例研究などでしっかりとこの問題解決手法を身につけていないと、日々のビジネス活動の中で実行するのは意外に難しいものです。

現地経営で問題視される日本人マネジャーには、せっかく外国人の部下がノ

ーマティブのステップに従って何か提案をしても、この問題解決の手法が理解できず、「イシューもいけどとりあえず目先の問題をなんとかしてくれ」とピント外れの指示をだして、職場を混乱させます。逆に評判の良いマネジャーは「この問題のイシューはこれだから、それに沿った解決案を出してほしい」「イシューの捉え方は間違っていないが、解決案の評価で見逃している観点があるのではないか」というように、ノーマティブ手法を共通のツールとして使いこなしているのです。

ウイン／ウインを探る 海外ビジネスの交渉

また海外とのビジネス交渉においては、片方が得をした分もう一方が損をする「ウイン／ルーズ」ではなく、双方が果実を得られる「ウイン／ウイン」な解決案が求められます。一例を挙げましょう。「日本のA社が中国のB社にある印刷機器を売ろうとしている。B社はA社



さくま・まさる
中央大学企業研究所
客員研究員
1935年山梨県生まれ。61年東京教育大学(現筑波大)卒業。米ニューヨーク大学でMBA取得。英ロンドン大学(LSE)Ph.D.(経済学博士)。三菱重工業勤務、中央大学教授などを経て、2004年4月から現職。著書は「交渉力入門」(日経文庫)、「問題解決型リーダーシップ」(講談社現代新書)など。

に価格の割引を要求。A社としては既にギリギリの価格提示で、値引きには応じたくないと考えている。この場合値引きが成立すれば、B社は得でA社は損、成立しなければその逆で、これは「ウイン／ルーズ」な解決となります。さらに交渉を続けたところ、B社は機器の操作について、技術指導を望んでいることがわかりました。A社は価格はそのまま技術指導をサービスすることを提案。B社もこの提案を承諾して売買契約は成立しました。A社は値引きしない、B社は技術指導と、双方が利益を得ることができ、「ウイン／ウイン」型の最善の代替案となります。海外におけるビジネス展開は、ノーマティブのステップを踏み、「ウイン／ウイン」型の解決策を創造していくことの積み重ねだと言えるのです。

外国人と働く場合には、上司と部下の間にも「ウイン／ウイン」型の関係を創造していくことが求められます。例えば、部下の外国人社員に休日出勤を求めるとき「今は会社も大変なのだから、辛抱してくれ」と言ったのでは、彼らは納得しません。「口曜日出勤してほしい。そのかわり来週の平日に代休をとってほしい」「休日出勤で担当してもらおう業務では、こんなスキルが覚えられる」と、部下にとってプラスの条件(利益)を明確に提案していくことが求められるのです。

このようにノーマティブのステップを踏みながら、「ウイン／ウイン」型の解決策を創造していくことが、私の提唱す

る「問題解決型リーダーシップ」です。国籍だけでなく、雇用形態、性別など多様な背景を持つ人が一緒に働く「モザイク職場」では、このリーダーシップが不可欠なのです。

日米の上司と部下 関係の違いに注目

モザイク職場はどうすればうまく運用できるのか。その時、問題解決型リーダーシップはどのように作用するのか。この問題を考えるため、私は上司と部下の関係に着目しました。まず米国における両者の関係の特徴を見てみましょう。上司は成果主義の人事評価で部下をインテリジェントとアウトグループに分けます。そのインテリジェントに限られた経営資源を積極的に投資し、仕事の機会も与えて育成します。つまり組織は限られたインテリジェントによって動かされます。一方上司はアウトグループにはあまり関心を持たず、彼らが転職しようとしても熱心に引き留めません。また仕事は部下同士がみなが協力して問題解決するよりは、各担当者が単独で解決にあたり、その成果が評価されます。

日本の職場における、両者の関係はどうでしょうか。一つの特徴は長期的な「人づくり」にあり、職場のみんなが汗を流して協力します。職場の情報が共有されることで、仕事の改善など日常の問題が解決されます。つまりインテリジェントがアウトグループを意思決定に参加さ

せ、職場を全体として統合する運営となつていきます。一部のインテリジェントが走る米国型と違い、職場の全員が一緒に走ることで職場の問題解決力を高めているのです。

先ほど述べたように、日本の職場は国籍、雇用形態、性別などが多様になる「モザイク職場」化が進みつつあります。日本の職場が今後も問題解決力を高めていくには、欧米に端を発する問題解決型リーダーシップによって、多様な人材に「ウイン／ウイン」型の解決策を示すことと、インテリジェントがアウトグループを巻き込み、職場の全員が走る日本型の職場運営をうまくミックスしていくことが求められるのです。

上司力と職場力 計量化して比較

こうした見方を検証するため、私は2003年以降、日米のホワイトカラーを対象に上司力と職場の問題解決力に関するアンケート調査を実施しました。対象は20歳代後半から40歳代前半までの事務職男女で、日本一般企業の943人、日本優良企業の220人、米国一般企業の355人から回答を得ました。米国は一般企業というものの、調査対象者は東部地区の有名大学卒業生であるため、有力企業、大手企業の従業員が多くなっています。

「モザイク職場」の運営に必要な上司力を、(a)「問題解決力」(部下の提案を

【図表3-2-1】上司力・職場力の日米比較

	日本一般 平均値	日本優良 平均値	米国一般 平均値
<small>そう思う…5点、どちらかと言えばそう思う…4点、どちらとも言えない…3点、どちらかと言えばそう思わない…2点、そう思わない…1点、</small>			
問題解決力			
上司は、部下も満足できるような問題解決をしてくれる	3.18	3.37	2.61
上司は、われわれの提案を生かしてくれる	3.38	3.81	2.42
上司は、部下の提案を取り上げてくれる	3.39	3.90	2.20
上司は、部下の提案が実現できるよう第三者に働きかけてくれる	3.36	3.75	2.66
上司は、新しい手法で問題解決をはかる	3.10	3.16	2.54
(計)	16.24	18.00	12.42
面倒見			
上司は、部下を問題解決に参加できるようにしてくれる	3.37	3.84	2.14
上司は、部下の個人的問題にも相談にのってくれる	3.14	3.37	2.83
上司は、友好的で親しみやすい	3.28	3.91	2.06
上司は、私生活の影響を考慮して、仕事を柔軟に決めてくれる	3.04	3.30	2.38
上司は、私生活の影響を考慮して、配置転換等の人事を柔軟に決めてくれる	2.98	3.11	3.09
(計)	15.81	17.54	12.50
見える化			
上司の説明は理解しやすい	3.33	3.62	2.40
上司は、自身の仕事と部下に任せる仕事をつまぐ区別してくれる	3.16	3.52	2.80
上司は、重要なことを進めるときはわれわれの承認を得ようとする	3.15	3.50	2.46
上司は、われわれに相談して行動をおこす	2.23	2.53	1.91
上司と部下の間には、価値観の相違によるギャップはない	2.05	2.14	1.78
(計)	15.92	17.31	13.34
上司力＝問題解決力＋面倒見＋見える化	47.97	52.85	38.26
部下			
この職種がとて好きなものでやめられない	2.77	2.74	2.89
ぜひとも今の職種で自分自身の身を立てたい	3.17	3.39	2.43
一生続ける仕事として、この職種は理想的である	2.90	2.78	2.34
他の職で同程度の給料がえられとしても、その職種にはかわらない	2.23	2.59	1.59
この職種を選んで、満足している	2.18	3.16	1.55
(計)	15.25	16.65	11.79
職場の運営ルール			
あなたの業績は公平に人事評価されている	3.11	3.30	2.32
昇進や昇格は公平に行われている	3.06	3.03	2.87
あなたの人事評価について、上司から十分説明がある	3.05	3.11	2.51
あなたの努力は人事評価に反映される	3.18	3.34	2.37
今の組織で上司を信頼することができる	3.26	3.65	2.28
(計)	15.65	16.42	12.35
職場力＝上司力×(部下＋ルール)	1482	1748	924

(注) 統計処理の関係上、各平均値と計は必ずしも一致しない
 出典：週刊エコノミスト2006年12/5号、「モザイク模様の職場に必要な「上司力」

生かし、部下も満足できる問題解決をする)、(b)「面倒見」(個人的な相談に乗り、仕事の指導を徹底して行う)、(c)「見える化」(コミュニケーションの効率化に向けたわかりやすい説明や工夫)の

3項目に整理しました。また上司力のある職場では、「部下」は自ら努力して職務を遂行し、その努力が人事評価に公正に反映される「ルール」が運営されています。そこで職場力＝上司力×

(部下＋ルール)で導き出されると仮説を立てました。

モザイク職場運営で能力高い日本の上司

「問題解決力」「面倒見」「見える化」「部下」「ルール」という5項目に関する質問の回答を計量化して平均値を出しました。また上記の数式で「上司力」「職場力」も計算しました(図表3-2-1)。

1。上司力やそれを構成する3要素、またそれらから算出された職場力においても、日本企業は米国企業の値を上回りました。言い換えれば、日本企業の上司は「モザイク職場」を運営する能力で優れていること、つまり、日本の「モザイク職場」の職場力をより高めていける可能性を秘めているのです。

しかし、最も数値の高かった日本の優良企業であっても、理想値(項目すべてが5点の満点である場合)の7割、職場力では5割以下にとどまっています。日本の職場も、まだまだ改善の余地はあると見えています。



しらき・みつひで
早稲田大学
政治経済学術院教授
1951年滋賀県生まれ。早稲田
大学大学院経済学研究科博士
後期課程修了。博士(経済学)。
国士舘大学政経学部教授を経て、1999年4月から現職。著書
は「国際人的資源管理の比較
分析」(有斐閣)、「チャイナ・シ
フトの人的資源管理」(編著、
白桃書房)など。

真のグローバル企業実現へ 日本企業に必要な第一手は

日本人だけでなく、あらゆる国のグローバル人材が縦横に行き来する

「多国籍内部労働市場」。世界を股にかける企業が

その強みを最大限に発揮するには、その構築が不可欠だという。
日本企業がこうした内部労働市場を実現するには、
どのような段階を踏んでいく必要があるのだろうか。

白木三秀氏 (早稲田大学政治経済学術院教授)

構築が求められる 多国籍内部労働市場

本来グローバル展開している企業は、
一国だけで展開している企業と比べて、
人材の採用や育成において優位に立っ
てはるはず。本国だけでなく事業展開し
ている国の数だけ人材を求める市場は
大きくなります。人材をグローバルに異
動させることで、より多様な成長の機会
を提供でき、会社の将来を支えるリーダ
ー候補のプールも大きくなるからです。

こうした理想的なグローバル企業の状
況を模式図化したものが、図表3-2-
2の①です。例えばP国を本社のある日
本、A国が中国、B国がフィリピンと仮
定してみましょう。本社のグローバル人
材(PCN)は中国にもフィリピンにも
赴任します。「現地法人の社長や役員な
ど、幹部が日本人」といったケースです。

まず注目してほしいのは、A国(中国)
とB国(フィリピン)の、上層部にある
三角形です。ここがグローバル人材層と
なります。トップ、シニアマネジメント
やそれに相当する専門職、またそれらに
就任する可能性のある若手人材が該当
します。現地人材Hの中から、現地グ
ローバル人材(HCN)が選抜されるイ
メージです。

グローバル人材層にTCN(第三国
グローバル人材)がいることも、もう一
つ注目してほしい点です。この人材は、
例えば中国の現地グローバル人材がフ
ィリピンという、本社でも現地でもない
第3国に異動するケースに当たります。
このように「本国(PCN)」、「現地」
(HCN)、「第三国(TCN)」のグロ
ーバル人材が縦横に異動する内部労働市
場を、私は「多国籍内部労働市場」と
呼んでいます。こうした内部労働市場が
構築されることによって、初めて冒頭に
述べたようなグローバル企業の優位性は
発揮されるのです。

日本と欧米の違いは 第三国人材の活躍

日本と欧米のグローバル企業を比較
した場合、この第三国グローバル人材の
有無が大きな違いとして浮かび上がって
きます。私は90年代後半、東南アジア
にある米欧企業の現地法人10社を訪問
し、トップマネジメントにおける現地化
の状況を調査しました。調査対象は、

米国系企業5社と欧州系企業5社です。
米国系企業では、本国人がトップの企
業はゼロで、現地人が2人、第三国は
3人。欧州系は本国人と現地人が各1
人で、第三国は3人でした。同時期同
地域での日本企業における現地法人の
トップマネジメントの比率を見ると、本
国人(日本人)9に対し現地人1、第
三国はゼロという比率でした。より多く
の企業を調べた米国の研究でも、こうし
た第三国グローバル人材の活用が目立
つという結果が出ています。

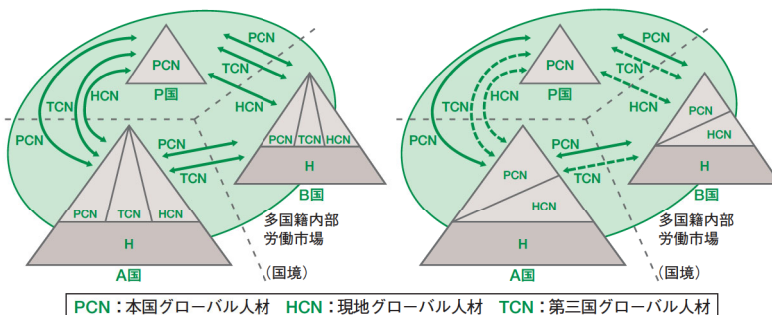
このように第三国グローバル人材を活
用していない日本企業の展開を模式図
化したのが②です。A国とB国の第三
国グローバル人材が交流しない(先ほど
の例でいえば、中国現地法人のグロ
ーバル人材と、フィリピン現地法人のグロ
ーバル人材の人事交流がない)だけでな
く、現地グローバル人材(HCN)が本
国に異動することも稀です。またA国、
B国では現地グローバル人材のキャリア
パスが頭打ちになっています。

現状の②を理想的な①の状態に持つ
ていくには、日本企業はまず何から手
をつけるべきなのでしょう。日本人の現
地駐在を極力減らすことを通じて現地
の人材に権限を委譲し、経営の現地化
を図るべきだという意見が多いようです
が、私はむしろ、現状では異文化対応
能力とトップマネジメントとしてのリー
ダーシップ能力に優れた日本人派遣者
を戦略的に育成し、そうした人材を現
地に送り込んで積極的に活用すること

【図表3-2-2】多国籍内部労働市場の概念

①理想の「多国籍内部労働市場」

②日本企業の「多国籍内部労働市場」



注: P国は本社所在国を表す。実線は移動が多いことを表示し、点線は移動がほとんどないことを示している。
出典: 白木氏提供資料を元に編集部で作成

で、現地グローバル人材（HCN）の底上げを図ることが必要だと考えています。

まずは優れた派遣者を育成することが必要

現状、日本企業が現地に派遣する人材においては、語学をはじめとする異文化対応能力もさることながら、トップマネジメントとしてのリーダーシップ能力開発が大きな課題だと見えています。派遣者の派遣前の職位を調査などを見ると、課長クラス、次いで部長クラスという中間管理職が多くなっています。これらの人たちが現地に赴任した後、役員クラスとなるわけですが、中間管理職に求められる要件とトップマネジメントに求められるそれには、やはり大きな差があります。海外派遣候補者には、前もって子会社等への出向などを通じて、トップマネジメントとしてのリーダーシップ能力開発を取り入れていくことが必要でしょう。

現地の高度人材蓄積は利益率にプラスの影響

「優れた日本人派遣者が現地法人のレベルアップには必要だ」という見方は、計量的実証分析でも裏づけられています。私も調査・分析に参加した、労働政策・研修機構の「日系グローバル企業の人材マネジメント調査」の、99年、2001年、2003年の調査データを重回帰分析にかけたところ、次のような結果が出ました。まず、日本人派遣者の現地法人従業員数における比率は、現地法人の利益率に有意な影響を与えませんでした。「現地法人の日本人駐在を減らせば、利益が上がる」という単純な図式ではないということがわかります。さらに注目すべきは、現地従業員の大卒比率が高いと、日本人派遣者比率も上昇していること、現地の高度人材・経営管理職の蓄積が進むと、現地法人の利益率にプラスの影響を与えるということことです。これらの分析結果は、

いったいどのように読み取ればよいのでしょうか。

新製品・新技術といった高い付加価値の創造を海外の現地法人で実現するには、まず日本の高度な技術や知識を現地に移動できる、優れた海外派遣者が必要となります。一方で技術移動の受け手となる現地の大卒者（高度人材の代理指標）の存在も欠かせません。こうした技術移動が進み、高度人材、すなわち現地グローバル人材の蓄積が進むことで、初めて高い付加価値の創造が可能になり、現地法人の利益率にプラスの影響を与えるのではないのでしょうか。高度な現地グローバル人材の蓄積が進めば、次のステップとして、現地グローバル人材を第三国の現地法人に派遣して第三国グローバル人材として活用したり、本社へ派遣したりすることが可能になります。これは時間のかかるプロセスではありますが、グローバル人材の「多国籍内部労働市場」を構築していくことが、日本企業がHRM上の国際競争力を確保するために求められるのです。



のむら・すすむ
拓殖大学国際開発学部教授
ジャーナリスト
1956年東京都生まれ。上智大学外国語学部英語学科中退。78～80年にフィリピンのアテネオ・デ・マニラ大学に留学。帰国後ノンフィクションライターになり、アジア・太平洋地域、先端医療、メディア、人物論などの分野で取材・執筆を続ける。著書は『千年、働いてきました——老舗企業大国ニッポン』（角川oneテーマ21）、など。

継承される職人のアジア 世界の人材を集める旗印に

世界の優れた人材の注目を日本企業に集めるためには、

「自分たちは何者か」を明確な旗印として掲げることも必要だろう。

ジャーナリストの野村進氏が老舗もの作り企業の取材を通じて見出した「職人のアジア」は、日本企業の特徴を示す旗印として、

ひとつの有力候補となり得るのではないだろうか。

野村進氏（拓殖大学国際開発学部教授・ジャーナリスト）

「創業から100年を超すような老舗企業は日本には数多いが、それ以外のアジアでは意外に少ないのではないか」。30年近くアジア各地を旅してきた私はこんな印象を持っていました。数年前、日本に創業1400年の建築会社が存在することを知り、それがきっかけとなって実際にデータを調べてみました。東京商工リサーチの150万社のデータベースで見ると、創業100年以上の会社は15000社以上（2002年）。『老舗企業の研究』（横澤利昌編著）によれば、小規模な会社や個人商店も含めれば10万以上、うち製造業に携わるのは約45000軒と推定されています。

製造業が多いのが 日本の老舗の特色

一方例えば韓国は、俗に「3代続く店はない」といわれ、100年以上続

く店や企業は一つも見当たりません。香港には創業から100年以上の企業がいくつもありますが、植民地であったことの影響か、英国系企業ばかり目立ちます。フィリピンも同様に老舗はいずれもスペイン系、米国系です。またオーストラリア人ジャーナリストが2000年に出版した本の、アジアの億万長者ベスト100を見ると半数強はチャイニーズ系企業ですが、その中に100年以上続いている企業は1社もありません。

このように見ていくと日本の老舗企業は数が多いだけでなく、製造業が多くを占めることがその特徴だとわかってきました。そこで私は日本の老舗製造業、21社を取材し、『千年、働いてきました——老舗企業大国ニッポン』という本にまとめました。

取材したのは、例えば次のような会社です。

カタニ産業（本社金沢市） 仏壇や工芸品に使われる金箔を製造する一方で、箔づくりの技術を応用し、携帯電話の外装、雑誌の表紙、口紅ケースの表面などに絵柄を印刷する「転写箔」技術を提供する。

呉竹（本社奈良市） 墨づくりから始まって、液体墨、筆を開発。液体墨開発などで培った微粒子分散技術を、自動発光標識のコンデンサーに使われる塗料や、融雪剤づくりに活用する。

村上開明堂（本社静岡市） 明治30年代に鏡台づくりをスタート。現在は自動車のバックミラーの生産日本で、シ

ェア4割。同社の鏡は携帯電話、コピー機、液晶テレビなどにも使われている。こうした日本の老舗製造業にはいくつかの共通項があります。ひとつは、時代の変化にしなやかに対応してきていることです。例えば時代の最先端、ハイテクの塊である携帯電話には、カタニ産業で見られた外装の箔転写だけでなく、振動する着信機能、強靱な折り曲げ部分、送受信で重要な役割を担う人工水晶などに、老舗企業が部品や技術を提供しています。老舗という一般的なイメージには「不動」「停滞」といった「静」のイメージがありますが、実際は柔軟性と即応性に富んだ「動」の組織なのです。

変化にしなやかに対応 家業を守り抜く一面も

また一方で創業以来の家業の部分を頑固に守りぬく一面も持っています。カタニ産業は今も伝統的な金箔職人を抱えていますし、呉竹は墨職人を養成しています。家業にこだわりを持ち、それに関連する技術や知識を深めていくことが、かえって新しい時代の要請に役立ていくことに生かされています。

日本に「時代の変化に対応しつつ、伝統も守る」ことを100年、200年と続けられる老舗製造業が多数存在している背景には、職人を尊び、家業を代々受け継ぐことをよしとする気風があるようです。「職人氣質」という言葉は頑固さ、偏屈さも含みながら、好意的

表現として使われることが多い。また取材した老舗企業の方々は「うちみたいな金箔屋は」「私たち鑄物技術屋は」など〇〇屋という表現をよく使われます。この表現も自らへりくだりながらも、職人の矜持をそれとなく誇示しているように聞こえます。

アジアには「職人のアジア」と「商人のアジア」があり、日本は「職人のアジア」の色合いが濃い地域だと見えています。一方「華人」に代表されるチャイニーズのアジアが「商人のアジア」です。また韓国では「親子三代まんじゅう作り一筋」というような店はほとんど見られませんが、仮に親がまんじゅう屋で成功しても、子供には別の仕事をさせようとするのだそうです。自ら手を汚す職人があまり尊敬されない韓国も、「職人のアジア」ではありません。

富士大学学長の小山田丁三氏は著書『世界を支える日本技術』の中で、職人が尊ばれる日本の職業観について興味深い見方を示しています。中国大陸や朝鮮半島では、労働を伴う仕事は王侯貴族がするのではなく、下級な人々の仕事とみなされていたというのです。

一方日本では、地位の高い人が自ら手を使つてもの作りに携わる例がよく見受けられます。源頼朝は鎌倉・若宮大路の造成を指揮し、舅の北条時政は自ら土石を運んだといえます。後鳥羽上皇は自ら刀を打ち、安土桃山時代の武将で歌人だった細川幽齋は料理の名人でもあり、その子三齋も兎作りの名工とし

て知られていました。小山田氏は、鎌倉時代以降天下を握った武士たちはもとも農民出身で、大名を含め身体を動かして働くことを当然のことと考えていたといえます。それが今の日本人の、技術を大切にして育てていく思想の根底になったと推量しているのです。

日本は「職人のアジア」の色合いが濃いいましたが、「職人のアジア」は日本人だけの力で成立し、また日本人でなければ継承できないものなのでしょう。私はそうではないと考えています。もういちど先ほど紹介した老舗企業3社が家業として取り扱ってきたもの思い出してください。金箔、墨、鏡、これらに関連する金箔で装飾された仏具、墨で文字が書かれた木簡、銅鏡は、いずれも奈良・正倉院の所蔵品に見ることができます。

文化の循環の中で生きてきた人々

正倉院の所蔵品の多くは、中国・朝鮮半島を通じて日本にもたらされました。またモノだけでなく、多くの職人がかつて日本に渡ってきたことも知られています。日本に入ってきた世界の品々や技術を、日本の職人や日本にやってきた職人たちは様々に変化させ、新しい価値を生み出して、再び世界に発信してきました。日本列島に住む人々は、大きな文化の循環の中で生きてきたのです。

現代の老舗企業にも異文化を意識的に取り込もうとする動きがみられます。トレハロースの製造で知られる林原(本社・岡山市)の社員食堂では、同社の社員として招かれた漆職人、刀鍛冶、中国の琴奏者、霊長類の専門家、古生物学者など、国籍も専門分野もさまざまな人たちと、研究職や事務職の社員が机を並べて食事しています。同社の林原健社長は、独創はどのようにして生まれるのかという問いに対して、「異なる知識と経験をたくさん持つということに尽きる。まったく異質の分野のそれらを持つようになればなるほど、(独創につながる)組み合わせができるようになる」と語っていました。多彩な専門家が同社に集まるようにしていることには、異業種・異文化交流の狙いもあるのです。

私の大学にもアジア各地から留学生がやって来ます。彼らの中には「日本のアニメやファッションに魅力を感じてやってきた」という人が数多くいます。こうしたアニメやファッションの作品や製品も、実は「職人のアジア」の技やこだわりが支えています。まずはそうした身近なところから「職人のアジア」の魅力を海外の人たちに伝えていくことができると思います。

もともと世界における文化の循環の中で、「職人のアジア」は日本に形づくられてきました。その魅力が諸外国の人にも理解され、世界中のもの作り好きを集めることができたなら、新たな文化の発信につながっていくでしょう。

おわりに

経営そのものの国際化に向けて

工代将章 (本誌編集長)

日本企業は80年代、円高の影響などを背景に生産の海外化を急速に進めた。民主党参院議員で清華大学客員教授の藤末健三氏(14ページ参照)の言葉を借りれば「手」として、低廉な人件費をあてにした海外化だ。またもともと輸出の多い日本は、米欧、東南アジア、中国などに、消費マーケット「クチ」を求めてきた。

こうした「手」や「クチ」の海外化は、機能の海外展開・現地化であった。たとえば製造拠点であれば、カントリーリスクや従業員の教育レベルなど様々なことを勘案しなければならないもの、いわば国内で新工場を作るのと同様の手順が進められた。製造工程だけでなく、経営手法や人材マネジメントも、日本型のシステムをそのまま輸出していった。マネジャーや経営者は日本人、メンバーは現地人という区分けがされ、昇進の可能性がないことでモチベーションを下げたり、従業員の採用難、流出などの問題が起きたりした。これまでの課題は、どうやって従業員を教育し、現場のマネジャークラスを日本人から現地人へ

置き換えていくか、と言う点が中心であった。いわば本社の外の問題であり、現地で起きていることが国内に波及することとはなかったのだ。

しかし21世紀になるとともに、問題は「機能の海外化」から、「経営の国際化」へとシフトする。

激しく地球上を動く ハイポテンシャル人材

ITの進展によって世界は急速にポータルレスになり、企業経営自体がグローバル化してきた。資金調達や資材の供給元は世界的規模で検討される。会計ルールや品質基準、企業の社会的責任までも、企業経営における国境の存在感が薄れてきている。こうなると「手」や「クチ」の現地化ではなく、経営そのもの「アタマ」の国際化を検討していかなければならないのだ。

人材面に話を転じよう。これまでは資金や資材と違い、人材は国をまたいだり簡単には移動できないとされてきた。だが、この特集で焦点をあてた、高度な教育

を受けたハイ・ポテンシャルな人々の移動は思っていた以上に激しい。ある国際的メーカーの人事部長は「タイ、シンガポール、マレーシアあたりのマネジャーは、日本でいえば県をまたぐ異動の感覚で気軽に国境を超えて異動して(させていく)」と話していた。

今回取材した日産自動車では、リーダーシップ・プログラムの開発ではアメリカ日産の従業員が、いま世界中に展開している「日産ウェイ」の浸透では南アフリカ日産の従業員が、日本を拠点に、それぞれの仕事を担当している。21世紀が「アタマ」の国際化だとするならば、グローバルレベルでのハイ・ポテンシャル人材活用を、どのように進めていくべきだろうか。

“グローバル人材活用” 3つのポイント

座談会における来日留学生OBたちの、日本企業での仕事に対する満足感には総じて高いものだった。若手に任せる、育成姿勢が強い、最先端のテクノロジー

1に触れられるといった点が評価されていた。一方では昇進の遅さ、マネジャーの管理能力の問題、長時間労働などの点が指摘されてもいた。

これら日本企業における人材マネジメントの長所と短所は、すでに人事の皆さんも認識してきたことである。「グローバル化」が進んできたから初めて問題になったことではない。「人材を育成し、最大限に活用するためにやるべきことをやる」ということを再認識させられた。

特集の最後に、「グローバル人材活用」のポイントを3点挙げたいと思う。

● 透明な処遇システム

戦後日本の人事システムは「長期雇用で20歳から60歳まで漸次的に役職昇進させる」モデルを形成した。40歳前後で一次選抜・二次選抜を経て課長昇進させることが常識的運用になっている。いってみれば社内安定性を重視した役職制度であり、内向きの視野で見れば「横並び型」や「社内相对比较」に大きな問題が顕在化することはなかった。

しかし今日、優秀な人材の獲得は国際的な競争環境の中にある。「仕事の価値

や期待する成果のレベル」などアカウソンタビリティのある人事処遇システムでなければ、こうした人材の採用やリテンションは不可能だ。近年、年功制から成果・能力主義的人事制度に変更した会社は多いが、運用面を含めて見た場合にはいまだに旧弊を引きずっていることが多い。制度設計だけではなく、その運用に血を通わせなければならない。

● 仕事を通じた真の能力開発

日本企業の強みとして、やはり人材育成に力を集中すべきだ。それは多国籍のHRM競争を勝ち抜くためでもある。日本企業は仕事を通じて能力開発を促進することが特徴だ。多様な仕事経験を積んでいくことが能力開発の主要な手段になるが、これまでは長期育成と称して、形骸化したローテーションに能力開発が埋もれてきたことも否定しがたしい。今日のビジネスの速さでいえば1〜3年程度のスパンで本人への能力向上機会を用意すべきだ。ストレッチミッション、チャレンジングなポジションなどで、その期間に何を期待するか、どんな能力を身につけなければならないか、長

期的なキャリア形成にどう資するのかを本人と確認するのだ。

● 実践できる「理念」へ

真に競争力のある、その会社ならではの哲学や仕事のプロセスを「理念」「ウェイ」「バリュー」として定義し、これらに基づいて採用・育成・活用・処遇の各システムを見直していく。それによって従業員のコンピテンシーを高め、仕事の意義や充実感も涵養する。これは企業が従業員に提供できる最大の贈り物であり、国内外問わず人を惹きつける根本的なものでもある。実践するものとして「理念」を置き、マネジメントシステム全般を見直す必要がある。額に入った美辞麗句では役に立たないのだ。

「グローバル化」とは、アメリカ化でもないし、るつばに溶かしくみ均一化することでもない。人々の多様な文化や背景を尊重しながら、イノベーションを生み出していくことが真の意義だ。人材マネジメントシステムを、多くの人が「乗れる」OSとして再構築すべきタイミングだと感じている。



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

文/勝見明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。
知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、
その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。
本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎名誉教授の
取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、
それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第30回

オージェイティー・ソリューションズ



現場が変わると会社が変わる！
トヨタ生産方式による
カイゼン指導の極意は
OJTにあり！

オージェイティー・ソリューションズ（略称OJTS）。トヨタ自動車とリクルートグループが合弁で設立したコンサルティング会社だが、どちらの社名も表には出てこない。そのこと自体が自分たちの事業への強い自負とこだわりを示す。リクルート側から設立に携わった上畑廣高、専務取締役が話す。

違いは「人材育成」にこだわる点にあると上畑はいう。
「トップはとかく短期的な数値改善を求めがちで、コンサルタントもそのための処方箋をつくる。短期的数値が上がっても一過性で終わり、また元に戻る。それが一般的です。われわれはOJTによりコア人材を育成し、引き揚げた後はそのコア人材が中心となって現場の課題を解決していく。人材育成が目的であることを納得してもらうため、最初にリクルート出身の営業部隊がトップに会い、コンセプトを共有する。これを期待値の調整と呼び、すべてここから始めます」

「カイゼンの鬼」から
暗黙知を引き出す

長年、トヨタの生産現場でトヨタ生産方式（トヨタ・プロダクション・システムTPS）を身につけた技能系の元マネジャーたちがクライアントの工場に向き、現場でOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を通して課題解決（ソリューション）を図る。「カイゼンの家庭教師」が謳い文句だ。
他の生産系コンサルティングとの

OJTSの構想が持ち上がったのは2000年のことだ。リクルート名古屋支社のトヨタ担当者トヨタの人事部がTPSとリクルートの人材

育成スキルを結びつけた新事業を企画。リクルート側が営業とコーディネーター役を、トヨタ側がトレーナー役を担当するユニークなビジネスプランが生まれる。

一人の男に白羽の矢が立った。現在、チーフ・エグゼクティブ・トレーナーとして約60名のトレーナーのまとめ役を務める中村武嗣だ。18歳のときから40年間、TPS発祥の地といわれる機械シヨップ（工程）に従事してそのすべてを知り尽くし、社内の

「創意くふう提案制度」で史上最多の10回も年間表彰を受けた「カイゼンの鬼」だ。

中村の頭と体の中に凝縮されている知識やノウハウをいかに引き出し、体系化するか。翌01年からリクルート側スタッフ2名が中村に朝から晩まで密着し、言葉で聞き出す日々が3カ月間続いた。中村が話す。

「私が語り部で二人はひととき役です。トヨタでは何かトラブルが発生すると『なぜ』を5回繰り返し返しますが、今度は私が『なぜ』を聞かれる番でした」

例えば、トヨタには標準書と呼ばれる各種のマニュアルがある。それはどんなもので、誰がいつどのように使っている、活用状況はどのように把握しているのか。定期的なメンテナンスが必要というが、定期的とは月1回なのか、週1回なのか。

「定期的は定期的だよ……そんなやりとりが繰り返されました」（中村）

こうして抽出した項目をもとに社内各工場でフィジビリティスタディを行いながら細部を詰め、4分野（生産、品質、原価、職場管理）、計440項目に及ぶ診断ツールができ上がった。

YES/NOで答えれば生産現場の問題点が浮かび上がる。トヨタ内部からも「うちにぜひほしい」という声が上がったほどだった。

診断ツールの完成にともない、02



オージェイティー・ソリューションズ
エグゼクティブ・トレーナー
中島輝雄氏



オージェイティー・ソリューションズ
エグゼクティブ・トレーナー
田中暎直氏



オージェイティー・ソリューションズ
チーフ・エグゼクティブ・トレーナー
中村武嗣氏

「先生」が「お父さん」へ変わるころ メンバーはその背中に学び始める

年4月、OJTが発足する。ツールづくりに携わった聞き役二人のうち一人、営業部の浅井司がいう。

「TPSについて私たちは素人でも知りませんでした。だから本人がウソザリするほど質問を浴びせ、トヨタでは当たり前と思われる暗黙知の部分まで言語化できました。同じ社内の生産調査室だと逆にここまで網羅した体系化はできなかったでしょう」

OJTの基本は「山本五十六」にあり！

TPSをベースにコア人材を育成し、一過性ではない継続的な課題解決を目指す。そのコンセプトを打ち出すためOJTではコンサルティングとは呼ばず、もっぱら「カイゼン指導」という表現が使われる。

それは前述の「期待値の調整」から始まる。営業が相手企業のトップと面談。人材を短期集中的に育成するため、期間中、プロジェクトチームはリーダー以下全メンバーを専任とし、通常業務から切り離す。当然社内から反発が予想される。だからこそ

トップの決意が必要であり、合意が得られなければ断ることもあるという。

いよいよトレーナーが入る。カイゼン指導は工場のすべてが対象ではなく、一つのラインをモデルに選ぶ。最初は職場診断だ。二人一組で相手先の工場に出向き、診断シートを使い、3日間かけて、最初はYES/NOで答えてもらう聞き取り、次いで現場を見て回り、課題を抽出する。これをもとにソリューションの提案を行う。

以降、毎週、トレーナー二人が現地に出張し、プロジェクトチームを相手にOJTによるカイゼン指導を3日間、実施。残りの2日間は自分たちで実践する自習時間だ。このサイクルを途中トップも交えた中間報告会を挟み、6カ月間ひたすら回していく。

具体例を見てみよう。トヨタ時代、車体プレスシヨップに従事し、設立間もなくOJTに移った田中暎直エグゼクティブ・トレーナーは、デビュー戦で難しさと可能性の両方を経験した。

そのプロジェクトは4カ月経っても

ソリューション導入事例 電気機器製造会社

【取り組みテーマ】

- ① 5Sの徹底
- ② リードタイムの圧縮
- ③ 在庫の軽減
- ④ 頻発停止対策

全体の流れ

1カ月目	2カ月目	3カ月目	4カ月目	5カ月目	6カ月目
<ul style="list-style-type: none"> ●キックオフ ●5S活動開始 ●座学の実施 ●頻発停止の一覧化 	<ul style="list-style-type: none"> ●推進テーマ別の活動へ ●andon(ラインの異常などを示す電光掲示板)設置の準備 ●5S活動のネーミング決定 ●第1回定期報告会 	<ul style="list-style-type: none"> ●かんばん(後工程が前工程に発注する作業指図表)導入の検討が本格化 ●レイアウト変更を検討 ●ライン外作業者の導入 ●第2回定期報告会 	<ul style="list-style-type: none"> ●レイアウトの変更 ●リフトレス(リフトではなく台車で物を運ぶ)化の検討 ●andonの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ●第3回定期報告会 ●リフトレス化の運用トライ 	<ul style="list-style-type: none"> ●最終報告会

成果が表れず、田中はある日、リーダーを飲み会に誘った。胸襟を開いて語り合い、相手がトレーナーである自分に違和感を持っていたこと、自分が苦しかった以上に相手も苦しかったことを知った。田中が話す。

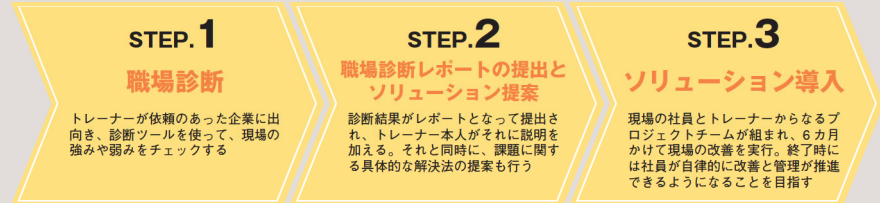
「OJTの基本は山本五十六(旧日本海軍連合艦隊長官)ではありませんが、やってみて、言ってみて聞かせて、させてみて、誉めてやらねば人は動かじ」です。ところがトヨタでは当たり前のことがなかなかできず、待ちきれずについ自分でやってしまう。それが威圧的に映ったのです」

トヨタの当たり前とメンバーたちの当たり前の間には大きなギャップがあった。それを受け止めることができていなかったのだ。

「リーダーも焦っていました。上司は結果を早く求めようとする。本人も早く目標に近づきたい。ところが私がやらせるのは、作業のビデオ撮影、ものを置く場所の区画線引き、細かな計画づくりと地味なことばかりです。何でこんなことをするのか、時間をもつたないかと疑問を抱いていたのです」

この日を境に田中は「相手の目線に合わせる」という原点に戻る。ビデオ撮影は「できていないはずだ」と思い込んでいたことが実はできていない現実をはっきり浮かび上がらせるために

オージェイティー・ソリューションズのサービスの流れ



成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

行く。ものを置く場所が一定でない」と作業のムダが積み積もって大きなロスになるため、区画線を引く。計画書はリーダーが次に自分で指導をするときに必要になる。一つひとつ納得させながらOJTを進めた。残り2カ月でみるみる成果が上がり、成功に至る。田中がいう。

「カイゼンはこのところから始めてはいけないのかと気づいてもらう。気づけばどんどん動いていく。この気づきが大切だと痛感しました」

5Sの徹底 抵抗勢力の排除

TPSには「見える化」「5回のなげ」「二人工の追求」……等々、さまざまなノウハウがあるが、最も基本的な「5S(整理・整頓・清潔・清掃・しつけ)」を徹底するだけでも現場が変わるといえる。

溶接シヨップの課長として500人の部下を率いていた中島輝雄エグゼクティブ・トレーナーが担当した食肉加工メーカーはその典型だ。工場に足を踏み入れると肉汁で床が濡れ、みんな長靴を履いて滑りながら仕事をしていた。

「皆さんこんなところで仕事ができますか。まずはこれをきれいにしましょう。本来の課題は監督者の働き方のカイゼンでしたが、私はそういつて床のドライ化から始めました。みんなも仕事環境に不満を感じていたのか抵抗なく入っていき、1カ月後にはズックに履き替える人も現れた。きれいなれば誰もがうれしい。この環境を維持し、もっとよくしようという意識が高まり、それにはやっぱり監督者の役割が大切だという気づきが生まれた。ここまで来れば成功したも同然でした」

と中島は話す。プロジェクトのメンバーはみんなTPS関連の本を読み、知識は豊富だったが実践に移せずにいた。それが床をドライ化しただけで自律性が芽生えた。論より5Sだ。

「このケースが成功したもう一つの要因は担当役員が非常に熱心で、よく現場に顔を出して進捗を常に把握し、社内環境を調整してくれたことです。ラインに入って作業をしていた係長をラインから外し、監督者の仕事に専念させましょうといえ、翌週には実行してくれて行動力がある。経営陣の強い後ろ盾があるプロジェクトは必ず成功します」(中島)

一方、担当役員や工場長が抵抗勢力になり、障害になる場合はリクルー出身部隊の出番となる。前出の上畑がいう。

「プロジェクト内で解決できない問題はコーディネーター役でもある営業がトップに現状をそのまま伝える。トップの判断でナンバー2の生産担当役員が交替になったこともあります」

営業部隊のサポートを得て、トレ

「トレーナーたちはカイゼン指導に全力を投入できる仕組みだ。ただ、OJTによりチームの意識が変化することで逆に表れる障害もあるという。選ばされた専任のメンバーたちと現場の従業員たちの間に意識のギャップが生じる問題だ。」

現場の人たちを巻き込まなければプロジェクトは成功しない。ところがチームが改革に積極的になるほど今度は現場との間に溝ができてしまうジレンマ。これを調整するのもトレーナーの重要な役割だ。前出のチーフ・エグゼクティブ・トレーナー、中村が話す。

「製造業を支えているのはパートや派遣の女性たちです。こちらから休憩所に顔を出し、おしゃべりの輪に入る。働く女性たちは意外と問題意識を持っていて、その声を吸い上げる。リーダーのところへ持って行き、これをやってあげませんかと提案し、実行する。本来のテーマ外の小さなことでも実現すれば、リーダーと現場の人たちとトレーナーが信頼関係で結ばれる。そこから組織を巻き込む力が生まれます」

トヨタには職制別、入社年度別、入社形態別などインフォーマルな社内団体がさまざまあり、その活動を通して人と人とのコミュニケーションの取り方やつき合い方が鍛えられる。そのコミュニケーション能力が、初めて入る現場でも人間関係を結ぶ潤滑油

になっている。

プロジェクトのスタートのころは、「こわそうな先生が来た」「期間が終わっていなくなればまた元に戻る」と冷めた目で見ていたメンバーが、やがてトレーナーを「尊敬すべきお父さんたち」と見るようになり、その背中に何かを感じ始めるころ、最終報告会を迎える。そして、自分たちなりに課題を見つけ、解決策を発表するメンバーの姿がそこにはあるという。

現場が変われば トップの意識も変わる！

現場が変わると会社が変わる。最も大きな変化は「トップ自身の変化」だと中村はいう。

「ある電器メーカーの社長はそれまでほとんど現場には足を運ぶことがありませんでした。理由を聞くと『面白くない』というのです。指小をしてもなかなか変わらないから面白くない。それがわれわれのカイゼン指導で変わると現場が面白くなり、よく通うようになる。トップが来れば現場もますますやる気が出てくる。好循環が始まると会社は確実に変わります」

設立して4年間で関わった企業は約100社。業種もあらゆる分野に及び、銀行のような非製造業も含まれる。プロジェクト終了後も2回、3回と継続契約するケースが多く、リピート率は70%に上る。

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

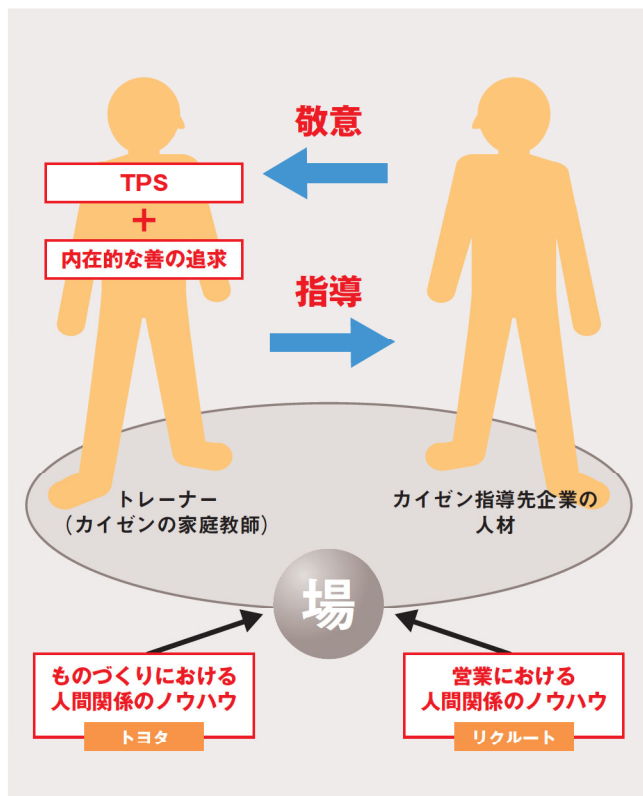
興味深いのは、トヨタの中堅の技能者を研修のため、プロジェクトに参加させていることだ。その理由を、TPSの生みの親である大野耐一元副社長から直接、伝授された前出のエグゼクティブ・トレーナー、中島が話す。

「われわれが若いころの現場は在庫や不良品や廃品の山でほとんど無法地帯でした。そこへ大野さんがやってきて指導する。われわれも抵抗し、帰って行ったらまた戻せばいいなどと甘く考えていたから、叱られ、怒鳴られ、苦しみながらTPSを定着させていった。今の世代は完成されたTPSは知っていても、それがどうやって生

まれてきたのか、なかなか実感できない。われわれがカイゼン指導に行く工場はかつてのトヨタの工場と同じです。そこでTPSの原点を学ぶのです」

カイゼン指導のプロジェクトが本体の現役の技能者にとって研修の場になる。トヨタ人事部とリクルートの合작であるOJTの成功を象徴的に物語る。TPSを単なる生産革新ではなく、人材育成、人材教育というきわめて明確なコンセプトの中で活かしたことが成功に結びついた。サービスも含めたものづくりは人づくりであることを改めて認識させられる。(文中敬称略)

OJTS 成功の本質



実践を通じてカイゼンを伝承する 論理分析だけでは何も変わらない

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 名誉教授
野中郁次郎氏



トレーナーを支える 内なる善の追求

OJTSのカイゼン指導が、一過性に終わる既存の多くのコンサルティングと決定的に異なるのは、論理分析をかざした提案だけにどまらず、実践を通じた変革を目指すところにある。

実践するには人から学ばなければならぬ。その前提は、自分より優れた人のエクセレンス（卓越性）を認め、敬意を抱くことだ。職人の世界における親方と弟子の徒弟関係はその典型であり、OJTSが「トレーナー」と呼んでいるのは「カイゼンの家庭教師」と呼んでいるのは「優れた人間のエクセレンスが実践を媒介して伝承されると、変革に向けた持続力が生まれる。それは極めて象徴的だ。」

これは、企業にとって貴重な知識資産以外の何ものでもない。

トレーナーたちのエクセレンスはどこから生まれるのか。ものづくりに関する職人技のノウハウがあるのはいうまでもない。しかしより根源的には、お金や名誉や地位といった外在的な善ではなく、自分の行いそのものに価値を見出し、生き甲斐を感じる内在的な善の追求がエクセレンスを下支えている。でなければカイゼン指導のため、定年を過ぎた年齢で2泊3日の出張を毎週繰り返す肉体的にも精神的にもハードな仕事を続けることはできないだろう。

内なる善を追求することで共同体や組織にとっての善に貢献する。プロジェクトのメンバーたちは、そうした職人の徳に敬意を抱き、エクセレンスを受け継ごうとする意識を高めていく。

実践を通じた人材育成により持続的に企業を変革していくというきわめてユニークなコンサルティング会社は、しかし、ものづくりの知を誇るトヨタをもってしても単独ではつくりえなかった。またトヨタ社内のTPSの総本山ともいうべき生産調査室が母体であ

ったなら、既存の生産系コンサルティングと変わらなかったかもしれないとの指摘もあるようだ。

トヨタの隠れた強みは 人間関係のマネジメント

ものづくりに関する人間関係のノウハウを蓄積したトヨタ人事部門、営業における人間関係のノウハウに優れたリクルートが出合っただけでOJTSが生まれた。単なるコンサルティングではなく、人材育成事業というコンセプトが明確でなければこの組み合わせは生まれなかった。ものづくりは人づくりという視点のブレのなさが見事だ。

ところで、実践と密接な関係にあるのが場の概念だ。実践は人と人との関係性の中で生まれる。プロジェクトメンバーだけでなく、現場の人々も巻き込んで互いに学び合い、啓発し合い、成長し合うことができるのは、そこに場が形成されるからだ。その意味でトレーナーたちの場づくりの能力には敬服せざるを得ない。

トヨタといえばTPSが第一に知られるが、社内存在する多種多様な重層的なインフォーマル活

動を日常的に続ける中で、コミュニケーション能力が磨かれ、人との関係性のマネジメントのスキル、ノウハウが蓄積されているのがトヨタの隠れた強みだ。

OJTによりコア人材を育成すると、次はそのコア人材が新たにプロジェクトを立ち上げ、水平展開を進めながら次なるコア人材を育成していく。知識創造の視点からここにSECIモデルの典型を見ることが出来る。

実践を通じて個人の暗黙知が組織の暗黙知へと変換される（共同化II S）→暗黙知を形式知に変換する（表出化II E）→形式知を他の形式知と組み合わせ、体系化された新たな形式知をつくり出す（連結化II C）→実践を通じて暗黙知としてメンバーに吸収され血肉化されていく（内面化II I）。

このSECIモデルを重層的に回していく中で現場を変え、人を育て、トップも巻き込んで会社を変革していく。論理分析をいくら重ねても企業は何も変わらない。



元プロ野球選手らしい長身、がっちりとした体躯。「現役時代とは雲泥の差」と言いながら、今も石毛宏典氏の身のこなしは軽い。つい3年ほど立前まで、オリックス・ブルーウェーブ（現オリックス・バファローズ）の監督を務め、現場のユニフォーム組として活躍してきた。四国アイランドリーグの総帥となった現在は、背広姿もすっかり板についてきた。

昨年11月のプロ野球ドラフト会議では、四国アイランドリーグの選手がふたり、めでたく指名を受け、選手とともに満面の笑みをたたえた石毛氏の写真が各紙の紙面を飾った。

「指名を受けたからといって、浮かれている場合じゃない。これから本人たちがうんと頑張らなくちゃいけないですね」と

と言いつつ、ドラフト指名を受けられる選手を2年で育てたことに対する自信もかがわせた。

若者を育成すること自体、確かに大きな喜びではある。だが、四国アイランドリーグを創設し、経営していく立場であれば、味わうのは喜びばかりではない。特に、お金の苦労は大変なものである。

「2003年に僕は監督を務めていたオリックスを、契約年限を1年残してクビになりました。1年分の給料は手付かずに残ったわけですが、これを使って、以前から計画を温めていた独立リーグを実現したいと思っただけです」

以前務めていたテレビの野球解説者に戻ったほうが、経済的にはよほど楽だっただろうが、石毛氏は楽な道を選ばなかった。その選択を理解するには、石毛氏の野球人生を少しさかのぼらねばならない。

尊敬する指導者に導かれ プロ野球の世界に入る

石毛氏は千葉県の農家に生まれた。市立銚子高

校から駒澤大学に進み、社会人のプリンスホテルを経て西武ライオンズに入った。ライオンズに入団してからは俊足好守の内野手として、またバッターとして頭角を現し、新人王、シーズンMVPや日本シリーズMVPを受賞したほか、ゴールデングローブ賞に10回、ベストナインに8回輝き、西武ライオンズの黄金期を支えた名選手である。

日本で最高のアスリートが集うプロ野球界の中でも、屈指の実績を残した石毛氏。だが意外なことに、プロ野球への憧れは強くなかったという。

「だって僕、プロ野球選手じゃなくて、アマチュアチームの指導者になりたかったんです。自分は素晴らしい指導者に導かれて、野球を続けました。人間的に尊敬できる人がたくさんいた。自分もあなりたいと思っていたので、プロ野球の試合を見ることも減多になかったほどです」

尊敬する指導者が言うことだったら、あまり自分で深く考えずにそれに従ってきた。

「高校進学、大学進学、プリンスホテル入社、西武ライオンズ入団と、指導者の方から『ここへ行け』と言われれば『ハイッ』と返事をして、その通りにしてきました。自分で人生の選択をしたことなんてなかったですね。うちの選手がへこたれて『もうやめたい』と言ってきたときはこう答えるんですよ。『おまえは偉いのう。自分で人生の選択ができるなんて。俺なんて、自分で人生を選んだことなんてなかったぞ』って。はい、厭味です（笑）」

傍から見れば順調そのもののプロ野球人生も、石毛氏にとっては楽なものではなかった。不安で仕方がない。1年目は「自分はプロでやっていけるのか」と悩み、2年目は「今年はいい成績が残せるのだろうか」と悩んだ。

「不安を解消するためにはひたすら練習するしかなかった。だから、野球を楽しんでいるってやったこと

石毛宏典

四国アイランドリーグ
コミッショナー

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。若者のプロ野球挑戦の場として石毛氏が設立した四国アイランドリーグ。その決断は、地域活性化や農業の人手不足解消へと広がりを見せ始めた。

決断の瞬間

文・千葉 望 / 写真・栗原克己

はないですよ」

この言葉に、プロ野球選手だけが知る苦労がうかがえた。プロ野球選手の第二の人生は厳しい。石毛氏のようにトップクラスの実績を残していても、監督としてクビになることもある。引退したかつての名選手が人生を誤ってしまうケースが散見されるのも、野球一筋で生きてきたための人生経験の少なさが災いしているのだろう。

アメリカの分厚い野球文化 日本の野球文化は衰退の危機

幸い、石毛氏は監督就任以前にさまざまな体験を積むことができた。引退後はダイエー球団職員としてロサンゼルス・ドジャースに留学。このときメジャーリーグだけでなく、3A、2A、1Aといったマイナーリーグ、さらには独立リーグによって支えられているアメリカの分厚い野球文化を肌で感じることができた。石毛氏が強く印象付けられたのは、若い選手が集う独立リーグである。人口10万、20万人程度の都市に独立リーグのチームがあって、技術的には未熟な選手たちを町の人々が心から応援している。「おらがチーム」の選手が育って、やがてメジャーリーグで羽ばたく日を待っているのである。

「日本人の若者が独立リーグで頑張っている姿も見ましたよ。だけど、そういう彼らを食いものにするプロカーもいるんですよ。日本に独立リーグがあればそんな苦労することもないのになあと、彼らを気の毒に思いました。」

また、バブルがはじけてから、企業がどんどん社会人野球から撤退していったことも大きいです。それまで大学や社会人野球は野球人育成の大きなステップでした。高校から直接プロ入りして大成するのは大変なことです。大学や社会人野球で鍛えられ

独立リーグ設立で 若者のプロ挑戦を 地域で応援する

いしげ・ひろみち
四国アイランドリーグ コミッショナー。四国アイランドリーグを統括する株式会社IBLJ (Independent Baseball League of Japan) 代表取締役社長。1956年千葉県生まれ。79年駒澤大学経営学部卒業、プリンスホテル入社。81年西武ライオンズ入団。95年福岡ダイエーホークスへ移籍。96年現役引退。97年米国ロサンゼルス・ドジャースへコーチ留学。98年福岡ダイエーホークス2軍監督。2002年オリックス・ブルーウェーブ監督。04年株式会社IBLJの代表取締役に就任し、現在に至る。



自信をつけてそれから入っていったのに、そのひとつが揺らいでいる。日本の野球界全体が衰退してしまいかもしれないという危機感がありましたね。日本に独立リーグが根付けば、社会人野球の代わりになるかもしれないと考えました」

採算は明確でなくても 若者を育てる道を作りたい

オリックス監督に就任する以前から、石毛氏は本気で独立リーグの構想を練り始めていた。NHKの野球解説者だった頃、ハワイで行われていたウィンターリーグを見たときは「ハワイなら日米豪・アジアで力を合わせた独立リーグができるかもしれない！」と思うようになった。ウインターリーグの元締めだった日系三世のデュエン・クリス氏や、連続試合出場記録を持つメジャーリーガー、カル・リプケンJrらと組んで、一緒に独立リーグを立ち上げようと準備を始めたが、このときはビザや税金の問題で挫折。

それなら日本で独立リーグを創設しようと方向転換し、経営コンサルティングにビジネスモデルを作ってもらって採算がとれるか検討してみた。答えは

「七分三分か六分四分でダメだって(笑)」。

だが石毛氏は諦めない。声を大にして構想を語り続けた。そのうち、耳を傾ける人々も現れた。最初は北海道を考えたが、照明付きの球場がわずかしがなく、断念。だがJ.C(青年会議所)の人々はけっこう本気になってくれたという。次は東北六県で考えた。移動距離は長いが、アメリカに比べれば大したことはない。交渉が中断したのは、監督就任が決まったからである。

「2年でクビになったとき、前々からの構想が復活しました。女房は不安がりましたよ。『採算はとれるの?』『つぶれない?』って。答えは『わからん(笑)。だけど1年分残った監督の報酬は僕の金ですから、『やりたいんだ』で押し通しました」

四国を選んだ理由はいろいろあり、地域の支援に目途が立ったことはもちろんだが、地域が広すぎず、四県が対抗意識を持っていることも大きかった。各県のチームを応援するなら、対抗意識は強いほうがいい。選手は全国から集まった。あくまでも実力重視、地元選手を優遇することはなかった。選手起用などで横槍が入ることが嫌だったからである。結局、このときに思い切って四国アイランドリーグを設立したときが、石毛氏の人生最大の決断となった。



地域のために流す汗が 新しいスポーツ文化を 四国の地に生み出す



野球教室や農家の手伝いで 地域との交流を深める

今のところ選手たちの待遇は決してよくない。野球選手としての実力は今後の発展待ちなのだから当然のことではある。試合はバスを1台仕立てて出かけ、たいていは日帰りである。こうした状況でも野球教室なども盛んに行っている。地元農家の手伝いに出かける選手もいる。

こういう活動を通じて、地域の人々に親しまれ、球場に来てほしいという目論見はもちろんある。だが、石毛氏が考えるのはそれだけではない。日本を揺るがせているいくつかの問題、たとえば子供の教育問題や地域の疲弊、特に第一次産業の衰退に強い危機感を持ち、一石を投じたいと願う。

「僕は体育会育ちなので、スポーツの持つ効用を十分知っています。今、ろくに挨拶もできない子供がたくさんいるでしょ。だけどそういう子供たちだってスポーツの現場では大きな声で『お願いします!』と言えるようになるんですよ。スポーツの持つ効用はとてとても大きいんです。また僕は千葉の農家のせが

呉

服業界には、もう長い間逆風が吹き続けているといわれる。東京や京都の老舗が次々に店をたたみ、大手の中にも経営状況の悪化が取りざたされているところは少なくない。

上品で、しかも「きしや好み」という言葉があったほど独自の個性を備えていた銀座の「きしや」は、皇后陛下のきものをたくさん扱ってきたほどの名店だったが、先年店をたたみ、その名は別の会社が譲り受けた。同じく銀座の「ちた和」も閉店し、取引のあった東京の花柳界や梨園の人々を嘆かせた。ほかにも、数々の名店が商売から退いていった。

その理由はもちろん一つに集約することはできない。本業を手堅くやってきたのに不動産に手を出したとか、跡継ぎが呉服に興味がないため、自ずと商売が荒れてしまい人材が流出したなど、いろいろな話は漏れ伝わってくる。ひとつの呉服店がつぶれてしまうと、そこが長年抱えてきた職人たちも仕事を失ってしまう。高度な技術を持っていた腕のよい職

一枚のきものから築く 独特な信頼関係

人が行き場をなくせば、それと共にひとつの文化が消えていく。何とかしなければと状況を憂える人は数多い。

だが、呉服の世界には素人ではなかなかうかがいしれない商売のやり方や慣習がある。狭い世界に安住しているうちに、市場ニーズをつかまえていなくなった店がたくさんあったことも、また事実だろう。

たとえば、きもの愛好家向けの雑誌に紹介される商品には、一部の例外を除いて価格が示されていない。



い。家電やパソコンの中には「オープン価格」とだけ表示されていて、あとは店頭で確かめたり、ネットで比較したりして購入するものもある。だが呉服は同じ製品が大量に出まわることなく、ネットでの比較も難しい。それなのに価格があまりないので、消費者には非常にわかりづらく、特に初心者に不安を抱かせる原因となっている。

まったく同じ反物や帯であっても、店によって値段が違う。問屋などの卸がいくつか介入する店の場合と、できるだけ中間でマージンを取られないような関係を築いている店の場合では価格が違ってくるし、極端な言い方をすれば、店主の気持ち一つでいかようにも利幅を決められる世界である。買い慣れた消費者でなければ、適正価格の見極めは難しい。

また呉服になじみがない読者にとっても大いにわかりにくいのは、反物や帯は「安ければいい」とは言いきれないという点だろう。呉服はほとんどの場合、専門業者でなければメンテナンスできない。浴衣ならともかく、絹物のきものや帯は自分で洗濯することさえできない。自分で和裁ができる人は、今とだけだっているだろうか。自分の寸法に合わせてきものを仕立て、きちんと季節ごとに入れ替え、手入れをし、ドレスコードにのっとってその場にふさわしい装いをするのは、きもの好きには楽しみにもなる

おもてなしの 源流

第4回

呉服屋

サービス経済化が進展するなか、競争優位性の源泉として顧客接点の強化を挙げる日本企業は多い。そこで注目されるのが「おもてなしの心」の発揮だ。日本ならではのともいわれるものだが、どんな経緯で成立し、どんな要素で構成されているのか、よく知られているとはいえない。この連載では今もおもてなしの心が息づく現場を歩くことで、「おもてなし」とは何か、企業の競争優位性構築にどう生かせるのかを明らかにしていく。

文 千葉 望 企画編集 五嶋正風(木誌)

だろうが、大方の人にとっては頭痛の種だ。そこで呉服店は仕立てや手入れを引き受け、アドバイザー的な機能を果たすことが求められる。

そのためか、一昔前までは「あちこちの呉服屋の名前が入った畳紙たたみがみ（きものや帯をしまっておく和紙の包み紙）が箆筒に入っているなんて、恥ずかしいこと」

という価値観が強かった。家の呉服は信頼の置ける店にまかせておき、すべてそこで面倒を見てもらう。信頼に足る優れた店とそれだけの関係を日頃から築き、付き合っていることがステイタスでもあった。家の中できものに関するさまざまな知恵や、呉服店との付き合い方が伝授された時代なら、それもよかったのかもしれない。

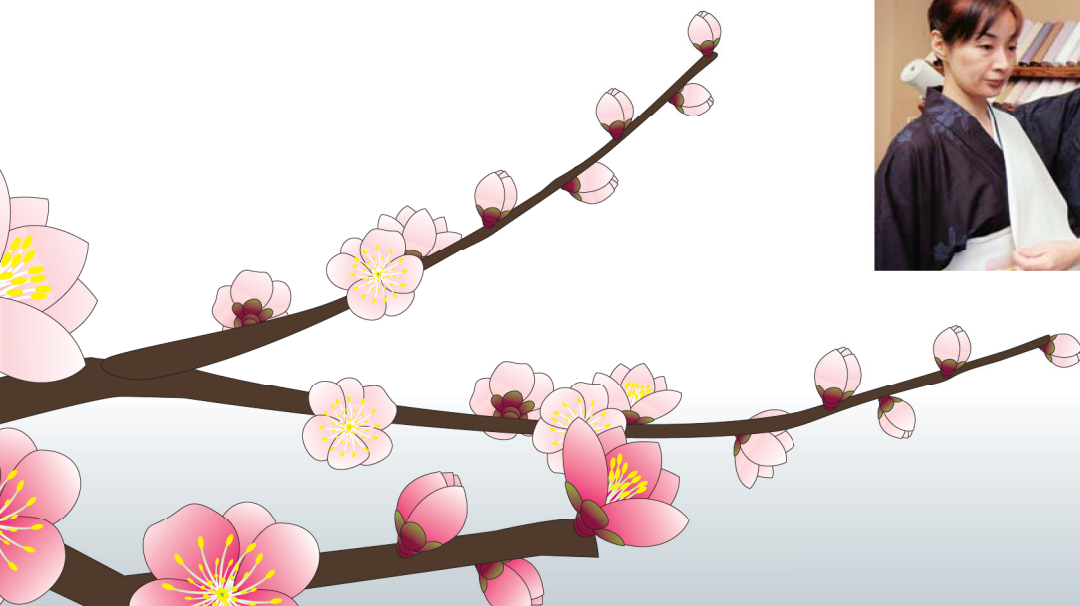
しかし現代は違う。海外や日本のさまざまなブラ

ンド物を自在に着こなし、その上できものに関心を持ち始めたお洒落な人々がいる。一方で、きものことをまったく知らないまま、成人式の振袖で初めて着てみて、「きつくて苦しいもの」という印象を持ち続けている人々もいる。本格的なきものは着たことがないけれど、浴衣を自分なりのセンスで着こなしてしまおう若者もいる。きものを取り巻く環境は多様化するばかりである。その潮目を読みきれなかった呉服店が退場を迫られることは、ある意味必然だろう。

環境が厳しさを増すなか、堅実な経営を続ける呉服店が注目を集めている。なぜそういう店は、継続して顧客の支持を集めることができるのだろうか。今回はきものを題材に、東京・人形町「錦や」における、日本的なもてなしの本質を探ってみよう。



東京・人形町の呉服屋「錦や」の若旦那、小林宏安氏。



さりげなくお客様を導く



こばやし・ひろやす
1969年、東京生まれ。人形町にある呉服店「錦や」の若旦那。祖父が開いた「錦や」は現在、小林氏の父喬氏が社長を務める。大学を卒業して京都のメーカーへ3年間修業に出た後、錦やに戻った。本人は口下手を自認するが、誠実な仕事ぶりに顧客の信頼は厚い。

中 中央区日本橋人形町の交差点から甘酒横丁に入り、にぎやかな商店街をそぞろ歩くと、そこには懐かしい東京の匂いが立ち上っていた。つづら屋、三味線屋、和菓子屋、鯛焼き屋などが軒を連ね、小体な食堂や居酒屋も長年商売を続けてきたらしい落ち着きを見せている。もう少し歩けば、浜町の明治座というあたりに「錦や」があった。

今話を聞いた若旦那の小林宏安氏は、創業者の孫にあたる。ショーウィンドウには、あっさりした柄付け、控えめな色の反物や帯が飾られている。いかにも「江戸好み」を掲げる店らしいすっきりとした品揃えである。これが京都の呉服店なら、ほんならした色柄にとって代わられるところである。

家紋の楓が染め抜かれた暖簾をくぐると、そこには反物や帯、帯揚げや帯締などの小物が並べられ、小上がりのように畳が敷かれた一画もあって、いか

にも呉服店らしい雰囲気だ。

だが、二階もある店なのに、思いのほか店頭で置かれていた商品が少ない気がする。小林氏は、その疑問に答えてくれた。

「うちの場合、店にやってこられるお客様だけでなく、長いお付き合いのあるお客様であれば、お宅に商品を持ってお邪魔し、見ていただくことも多いのです。社員がそれぞれ担当のお客様のところに商品を持って車で営業に回っていますから、店に置かれていないものは少なくなりますね。もちろん、来店される前にご連絡をいただいた場合には、どのようなものを探していらっしゃるのかをうかがって、ふさわしい商品をご用意しておきます」

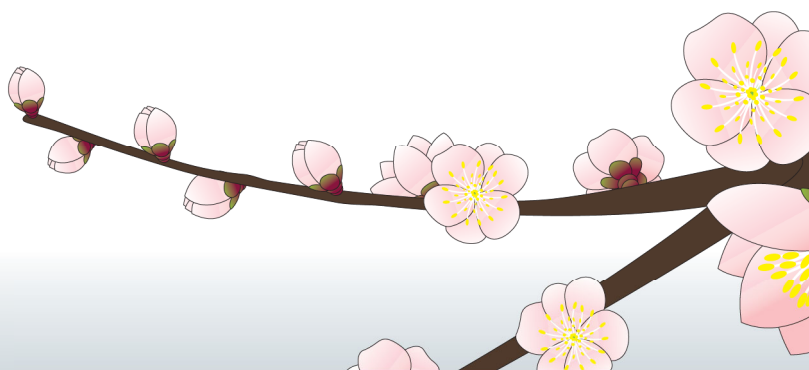
たとえば、娘の成人式用の振袖が見たいと頼んで



おけば、反物はもちろん、それに似合う帯や小物を用意しておいてくれる。「こんな感じのもの」と頼まれて、それらしい商品がない場合は問屋から取り寄せておくこともある。

「このような商売ですと商品のやり取りがあるので、純粋な日本のおもてなしというよりは、ものを通じて感じていただくおもてなしということになりますね。ただ、一般的な業界よりも、気持ちの部分が大きいことは確かです。初めていらっしゃるお客様に對しても、同じようにお相手いたします」

小林氏も、最近の呉服業界については問題に思うことも多いという。たとえば、キャッチセールスマがいの商売をし、高い商品を高額ローンを組ませて買わせる。神戸や大阪でそういう手法を取っていた会社がマスコミをにぎわせたこともあった。明らかに支払能力がないと思われる人間にも、その手法で呉服を売っていたという。苦情が殺到し、その会社



がつぶれてしまうと、規模が大きいところだけに一気に業界全体の売り上げが落ちる。もちろん、関連企業の人々は職を失う。

呉服屋はこわい。そんなイメージが消費者の間に広がってしまうことを小林氏は恐れる。ナビゲーターがいないと、何が必要なのかわからないまま、その場の空気に流されて買い物をしかなない。そういう破目に陥らないようにするには、良心的な呉服店に出会おうがいちばんなのだが、どうやって探し当てればよいのかもわからないことだろう。

実は、消費者にも誤解がある。

「老舗の呉服屋さんって高いんでしょ？」

という先入観が強いのだ。だが、老舗の呉服店は自分のところで腕のよい職人を抱えていることが多い。問屋から買うものもあるが、独自の個性を感じさせる商品は、自分たちで企画し、職人に依頼して作らせないと生まれてこないからである。職人たちは社員ではないが、安定的に仕事を発注して生活が

成り立つように気配りをする。職人は呉服店に義理立てをして、その仕事だけを行うか、優先する。義理人情の世界で成り立っているともいえる。直接の取引なので、マージンの占める割合は低い。

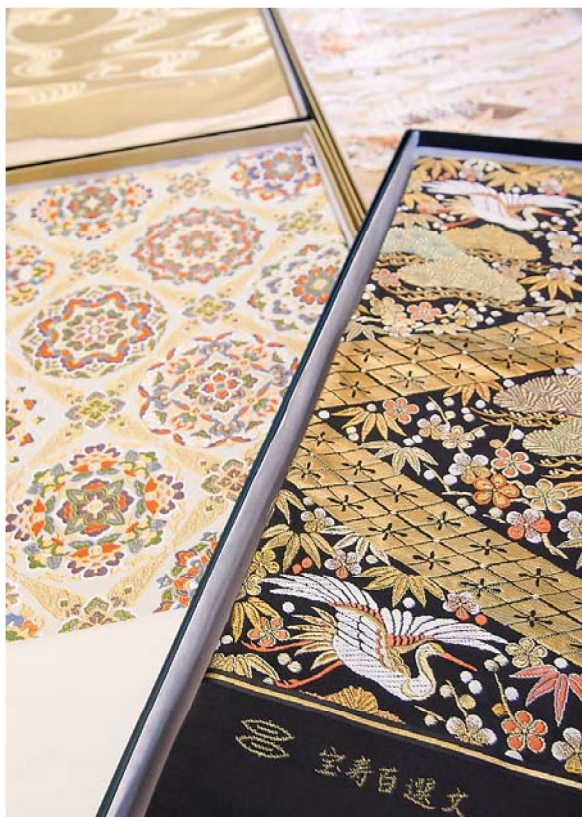
「ショールウィンドウを見て入ってこられたお客様が『あら、意外にお安いのね』とおっしゃることもよくあります」

もう一つ重要なのは、「錦や」の場合、そこにある商品を買うだけでなく、真つ白な反物を色柄から眺める場合も多いということである。洋服の世界ではオーダーメイドの割合はごく低くなってしまったが、呉服の世界では健在である。

「すでにある商品をご用意するときも同じですが、お誂えの場合は特に、そのきものや帯でいつ、どこらに出かけられるのかを細かくうかがいます。礼服の場合でも、結婚式や、叙勲などのパーティかによって、また招かれるお立場によってお召しになるものが違ってきます。いくつ紋を入れるかも大事ですね。たくさん紋を入れれば着られる場所が限られてきますから。お茶会か、お稽古着か。ふつうのお洒落着か。目的に合わせて、留袖か訪問着か、また付け下げかなどを決めていただくわけです。もちろん季節によっても違います。

誂えていただくものが決まったところで、今度は色柄のご相談に入ります。使う生地や手法も選んでいくわけです。型染めなのか、手描きか、刺繍なのか。それぞれの味わいが違いますので、お好みに合わせてお作りします。はつきりとした好みをお持ちの場合は、『こういうふうにしてほしい』と注文されることも多いです」

きもの好きでも、まだそれほど知識がない場合には、注文があいまいだったり、そのまま作ると季節やドレスコードに合わなかったりすることがある。その場合も小林氏は「それはいけません」と正面か



おもてなしの
源流

箆笥の中身まで知って助言を

らしい立てることは少ない。できるだけ要望を生かしながら、客が恥をかかないようにさりげなく手を添えておく。たとえば、盛夏のきものに、青楓を刺繍で入れたいと要望されたことがあった。8月に着るきものとしては、青々とした楓は時季はずれとなってしまう（青楓が似合うのは4月から6月ぐらいまでか）。きものは少しずつ季節を先取りするところに醍醐味があるといわれているからである。

だが、その客のイメージは青楓で固定されていた。そこで小林氏は、その場では意見を強く出さず、楓の先を少し朱色に変えて、これから秋を迎えるという風情を出した。あとから自分の勘違いに気づいた客から、大いに感謝されたという。

「せっかくお作りいただいたのに、あとから着られないものになってしまったのではこちらも残念ですから」

お客のプライドを傷つけず、さりげなく誘導していくことも、もてなしの一つの形である。こちらが正しいとばかりに意見を言い、結果的に相手の気分を損ねては何もならない。呉服を誂える客にとっては、あれこれ考えて注文を出し、仕上がりを待つ時間も楽しみなのである。大切なはその時間を共有し、結果的に相手が望む商品を届けるプロセスそのものだろう。そのために小林氏は、顧客の要望を形にするため、何度も職人と打ち合わせをし、仕上がりを確認、不都合があればやり直しをするなどの作業を繰り返ししていく。その手間は、洋服のオーダーメイドの比ではない。

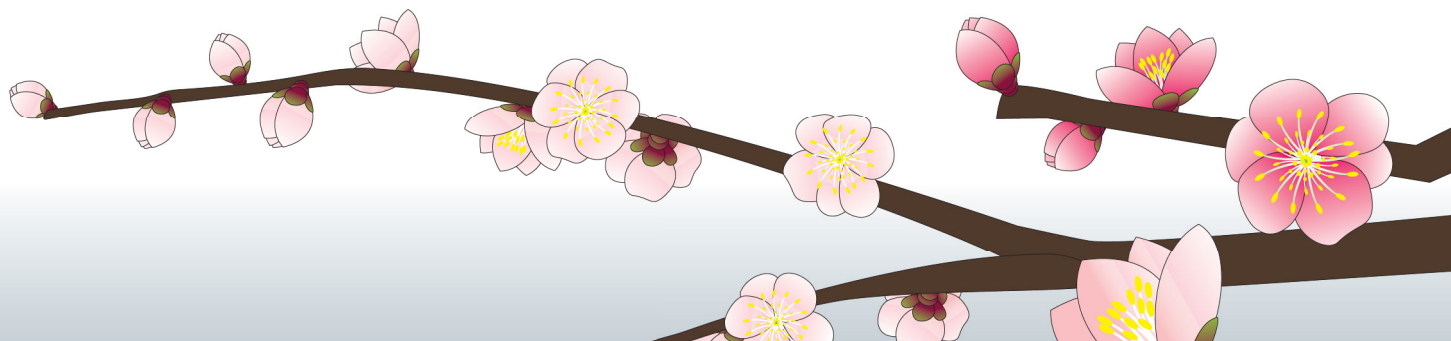
もっとも小林氏は、お客の注文をすべて引き受けるわけではない。「錦や」には「錦や」のカラーがあ



り、それに合わせた職人を抱えているため、ふさわしくない注文をされても要望に応えられないからだ。「錦や」で京好みのきものを誂えようとされても困る。そういう場合は、注文にふさわしい同業者を紹介する。目先の売り上げを失っても、長い目で見た付き合いになればよいという。

「お力になれないときは正直に申し上げます。また、同じようなものをすでにお持ちのときも、こちらでわかっている場合にはお話しすることになっています」それを可能にしているのは、相手の箆笥の中身を、自分の店で売った商品以外のものも含めて知っているからだ。『よそで買ったものだけれど、手入れをしてほしい』という要望にも「錦や」は応える。

「新たにお付き合いを始めるとき、『よくきものこととはわからない』とおっしゃる方には、今お持ちのものを見せていただけるといいんですけれどね。そうすれば、何が足りないか、どういう手入れをすればよいかアドバイスしてさしあげられます。ご本人はもう着られないかと思っているきものでも、仕立て直したり、少し上から色をかけたたり、取れないしみがあれば刺繍を加えたりして、蘇らせることもで





きるんです」

「老舗にこんなことは頼めない」と思っている客も多いはずだが、小林氏は「寸法直しからスタートするのも大事なお取引」と話す。信用を勝ち取るのが第一と考えるからだ。また、その人物の好みを知ることでもできる。客のほうは、想像していたよりかはるかに柔軟に、きものの手入れや仕立て直しに対応してもらえることに驚き、喜ぶ。それまで別の呉服店と付き合い、自分の店で売ったものでないという理由でこまごましたサービスを嫌がられた経験があったりすると、きめ細かな対応によって気持ちや「錦や」に傾いてしまうことも稀ではない。

呉服店の中にはさかんにメディアに協力して、新しい顧客開拓に励むところもある。もちろんそういう努力は大切だが、「錦や」ではむしろ既存の顧客の紹介を重視している。「錦や」の個性を知り、その上

で紹介してくれる新規顧客は確実な取引、長い付き合いが見込める。

またこの仕事は外商の占める割合が高く、その家の中に深く入り込んで商談を重ねることが少なくない。お客の家の座敷に上がって、呉服の話をする前に、家族の話などをひとしきりしたのちに商談に入ったりする。家の内情も見えてくる。経済状態によっては支払いを待つこともある。

「いずれにしても、口が堅いことが重要です。叙勲や昇進などのお祝い事があると、よく白生地 of 反物などをお贈りになる方がいらっしやいますが、内示があった時点で準備をなさることが多いですね。その場合、事前に情報が漏れては困るわけです」

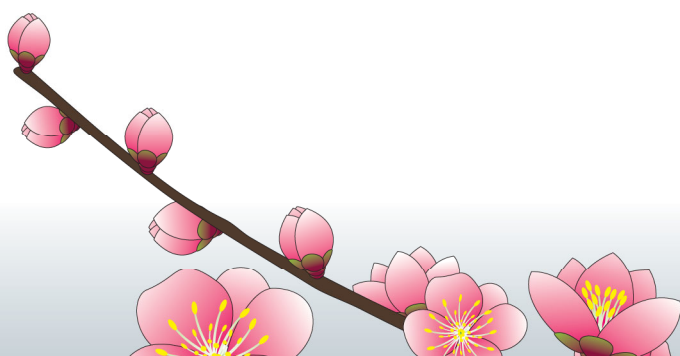
この業界ならではの艶っぽい話では、妻以外の女性にきものを買ってやるときなどに、店までふたりに見立てにきたり、支払いを通常と分けたらというケースもある。そういうときも、口の堅さが絶対条件となる。

歌舞伎や日本舞踊などの伝統芸能、茶道や香道などともかわりの深い呉服業界。それらの知識も欠かせないため、小林氏は書道と香道の稽古に通っている。お客との会話の材料を作るほか、自分の教養を高めるためでもある。

「仕事以外の時間の半分は、結局仕事のことを考えているんです。でも、墨やお香の匂いをかいただけで、一瞬仕事を忘れられますね。教室には社会的地位の高い男性たちもたくさんいらしていて、勉強させていただいていますし、ときにはきものものをご発注いただくこともあります。結局私たちの仕事は、反物一反売る前に、自分をいかにして売るかということが決め手となるような気がしますね」

「日本的なおもてなし」が行き届いた小林氏の話には、小売やサービス業のみならず、すべての業界に通じるヒントが含まれている。

おもてなしの
源流



『日米企業の利益率格差』

編著者／伊丹敬之(有斐閣 3200円税別)

日本企業の利益率は、米国企業に比べてかなり低い。これが従来からの「定説」だ。

「それが事実だとしても、『利益率の低さ』を『経営効率の悪さ』に直結させる議論には、ずっと疑問をもっていました。日本企業の経営効率がそんなに悪かったら、戦後日本の高度経済成長という事実が説明できないからです」(伊丹氏談、以下同)

本書では、この基本的な疑問を起点として、日米格差および各国内の企業間格差を分析し、その背後にある日米企業・経済の構造的差異を読み解いている。

分析の結果、まず、利益率の日米格差は長期的に安定して存在することが確認された。

「日本では歴史的に資本が過剰で、無駄遣いできた時代が長かったため資本の使い方としては効率が悪く、それが利益率を低くした面は確かにあります。しかし、現在の利益率格差は、むしろ利益観・企業観の違いを反映しているものと考えられます」

米国では企業とは「利益を生み出す存在」であるため、利益増大・利益率向上が至上命題となる。たとえば、利益額が減少すると見るや、自社株を買い戻す行動。これは利益Ⅱ分子を大きくする代わりに、資本Ⅱ分母を小さくして「株主資本利益率」を高めようとするものだ。

これに対して日本では、企業とは「付加価値を生み出す存在」

だ。利益率は「後からついてくる」数字にすぎず、それを目的とした行動をとることはない。こういった観念と行動の違いが、利益率格差の背後に存在すると本書では結論している。

米国で拡大する企業間の収益格差

各国内の企業間格差に目を向けると、米国では1998年以降、下位企業の業績が悪化して、同じ産業内の上位企業との格差が急拡大しているという。

「これは予想外でした。日本ではもちろん、米国でも知られていなかった事実です」

米国で赤字企業が増えているという資料は従来もあったが、「各産業の下位25%企業の平均ROS(売上高営業利益率)はマインス38・5%」「上場企業の中で営業赤字を記録したことのある企業の比率は33・9%」(いずれも直近5年間)といった惨憺たる数字は、この研究で初めて明らかになった。

「なぜそんな企業が淘汰されないのかも疑問ですが、そもそもなぜその企業が回復しないのかという問いを立てることもできません。その理由は、金融・人材市場の流動性が高いため、逆境のときに『企業内に踏みとどまって頑張る』という自力回復のメカニズムが、うまく働かないためと考えられます」

米国経済にとつて、こうした

下位企業を抱え続けることの社会的コストは大きいはずだ。

「こんな状況が長続きするはずはなく、米国はいずれ大きなツケを払うことになるでしょう。その意味でも、資本主義の原理や理念は米国に学ぶ必要があるとしても、行動そのものを真似るのは問題があると言えます」

企業とはどんな生き物か立ち止まって考えるとき

「利益率」というひとつの数字にフォーカスしているため、本書の「結論」は比較的シンプルだ。しかしそのシンプルな結論は、地道なデータ収集と丹念な分析、綿密な考察を経て得られたものだ。本書を読むことで、その研究プロセスを追体験することもできるだろう。

「企業というものがどんな生き物かということをも、いったん立ち止まって考えてみるきっかけにしてほしいですね」

グローバル化、ボーダレス化の時代に、日米の企業がこれほどまでに異なる「生き物」であるとは、驚きである。

「たとえていえば犬と猫ほどに違うでしょうね。日米どちらが犬か猫かはともかく(笑)」

犬のように飼っては、猫の魅力は引き出せない。日本は、目の前の「生き物Ⅱ企業」の習性を正しく観察し、それに合わせた経営を確立すべき時期を迎えているのだらう。

プロフィール
伊丹敬之

いたみ・ひろゆき

一橋大学大学院商学研究科教授、日本企業研究センター長。1945年生まれ。専門は企業戦略論、企業経済論。一橋大学商学研究科修士課程修了、カーネギー・メロン大学経営大学院博士課程修了。Ph.D.。著書に「人本主義企業」「場の論理とマネジメント」「経営戦略の論理」など多数。



『ハーバードMBA留学記』

著者／岩瀬大輔(日経BP社 1800円税別)

近年のわが国における社会経済の急速な変化は、「アメリカ型資本主義システムへの接近」という側面をもっています。にもかかわらず、このシステムの本質については、これまで断片的にしか伝えられてきませんでした。本書は私が2年間、「資本主義の士官学校」と呼ばれるハーバード・ビジネススクールに身を置いて体感し、知ることができたアメリカ社会の素顔を、皆さんと共有したいと思ってまとめたものです。

たとえば、ひとつの章を割いた「ファンド資本主義」。巨額の資産を運用する投資ファンドが、従来の事業会社や銀行に代わって、資本市場を大きく動かすプレーヤーになっている実態に驚きました。強烈な利潤動機をもって資本の効率的な配分を迫るファンドは、まさに資本主義の本質を体現する存在です。金融市場の力は、想像以上の速さで日本にも迫ってきますので、経営者やビジネスの中核で活躍される方には、ぜひその実態について理解を深めておいていただきたいと思いました。

利益追求と社会貢献は 一対のシステム

また、欧米では成功した経営者・投資家が多額の寄付をしたというニュースが日本でも報じられていますが、ハーバード・ビジネススクールの卒業生の8

割がなんらかの形で非営利団体の運営に携わるといふ実状は、どの程度知られているのでしょうか。「アメリカ型資本主義は利益至上主義」といった表面的な部分だけを導入すれば、所得格差の拡大などの社会的な問題は深刻化するでしょう。日本でも、企業や個人が能動的に、いくばくかのお金や時間を社会に還元していく風土や仕組みを作り上げる必要があると考えました。

私自身は、当初は最前線のビジネス理論を学ぶつもりで留学したのですが、日が経つにつれて、ビジネスでの成功よりも大切なものがあると考えるようになりました。それは何かといえば、自分らしいハッピーな人生を見つかることであり、得られた幸福を少しずつ社会に還元していくことだと気がついたのです。(岩瀬氏談)

岩瀬大輔

いわせ・だいすけ

ネットライフ企画株式会社取締役兼社長。1976年生まれ。98年東京大学法学部卒業。コンサルティングファーム、複数の投資会社を経て、2004年、ハーバード・ビジネススクールへ留学。2006年、同校を上位5%の成績優秀者(ペイカー・スカラー)として卒業。



『比較経済社会学——フィンランドモデルと日本モデル』

著者／寺岡寛(信山社 3800円税別)

1991年に大学院の講義で初めてフィンランドを訪れて以来、調査や講義で何度も訪ねるうちに、フィンランド社会が多量にともわかってきました。本書はこの15年間の「あるく」「みる」「はなす」「きく」をまとめたフィールドノート(現場帳)です。こうしたフィンランドから日本社会を考えたというのが本書の趣旨で、「社会」「技術」「教育」の3つのテーマを取り上げる3部作の1作目となります。

組織から独立した個人が イノベーションを生む

フィンランドを訪れた日本人の中には、外国にきた感じがしないと言う人がいるほど両国は似ています。似ているからこそ両国を比較してみると、異なる点が鮮明に浮かび上がってくる。

たとえば、ハイテク国家フィンランドを成功に導いたのは、大学周辺にインキュベーション施設をつくり密接な産学連携を促した政策支援であったと言われていて、日本でも同じように産学連携が推し進められながら、フィンランドのような効果は発揮していません。これはなぜでしょうか。

その理由の一つは、「個人と集団」の関係という社会構造にあると私は見えています。フィンランドの起業家たちへのインタビューからは、同国の成功の鍵は、

高度な知識を持つ大学研究者や大企業で豊富な経験を積んだ人材が組織から独立することにありと分かりました。彼らスピノフ型人材が横のネットワークを構築し、イノベーションを生み出す知的産業クラスターを形成していたのです。

一方、日本社会を考えれば、個人は組織に属することを望み自分が属する集団の外に対してはよそ者意識を持つ、「たこ壺型」の社会です。果たして縦型社会の日本が横型ネットワークを張ることは可能なのでしょうか。

組織や設備だけが起業家精神を育むわけではないのです。日本に必要なのは、組織に束縛されない公共心をもった個人の確立であり、さらには独立した個人を支援するような日本人の意識だと思のですが、いかがでしょうか。(寺岡氏談)

寺岡寛

てらおか・ひろし

中京大学経営学部教授。経済学博士。著書に『中小企業の政策学』『通史・日本経済学』『スモールビジネスの経営学』『スモールビジネスの技術学』他多数。



人と組織の
新・論・点

CATALYST*

カタリスト

北川潤一郎

10万人の観客を集める全会場無料の高槻ジャズストリートの仕掛け人

自分の好きな街のため できることから まずやってみる

高槻は大阪と京都の中間にあるベッドタウンで、以前はゴールデンウィークともなると、みんな市外に出かけてしまって、街は閑散としていたんです。おもろない街やなと思って、街を盛り上げる音楽イベントを自分たちでやろうという話になったんです。気軽に聞けるよう全会場無料にして、99年のGWに高槻ジャズストリート(JS)を始めました。それから毎年開催して、今では街の40カ所以上で、100組、1000人以上のミュージシャンが演奏し、観客も10万人を超えるまでになりました。

自分の意思で参加する のがボランティア

JSを運営するのは、ボランティアの方たちです。中高生から年配の方まで1000人以上が参加していて、イベントの方向性からパンフレットのデザインまですべて多数決で決めます。やりたいことがあれば意見を出すのがルールです。一昨年からはジャズバンドを乗せた無料バスを市内に走らせ始めたのですが、

これは高校生の意見でした。

ボランティアはよく無償労働と訳されますが、言われたことを無償でやることではないんです。自分がやりたいという意思があるから参加するのが基本で、何をすればいい？ではない。高槻やJSが好きという気持ちがあって、好きだから良くするためにできることを考え行動する。そうやって皆が少しずつ出した力がJSを作ってきました。

こうした状況を見てきて、僕自身JS以外にも高槻の街を良くする活動をできないかと考え始めたんです。そこで高槻まちづくり株式会社(まち株)を設立しました。まち株は、環境保全のため淀川の葦を使った名刺を販売し、そこで得た収益を元に、街を良くする活動をしています。

例えば昨年の総選挙のときに、大阪10区の公開討論会を開催しました。候補者の意見の違いが分からないと言うけれど、だったら聞いてみればいいと思ったからです。3000枚のチラシを作り後は口コミで情報を流し、かかった費用はわずか10万円。それでも当日は600

人以上の参加があって、平均40%だった投票率は70%を超えました。

他にも、商店街を車が走るの危険なので通行止めにしたかどうかと交通社会実験をしました。行政は予算がないから実験ができないと言うので、自分たちで1週間朝7時から夜7時まで、100カ所で定点調査をしてみました。それには人手がいるのですが、商店街の人に「手伝って」と声をかけたら144人も人が参加してくれたのです。

すべて他人事ではなく 自分事と受け止める

大切なのは、こうした活動に関わった人が、自分たちでやろうと思えばできると気付くことなんです。行政を批判したり他人に期待しても何の解決にもなりません。JSやまち株の活動を通じて、身の回りのことが他人事ではなく、自分事として受け止めるようになること、そして自分の住む街を良くするために、できることからやってみようとする気持ちが生まれることが、まちづくりの第一歩だと考えています。

文/内田美代子(編集部)

PROFILE きたがわ・じゅんいちろう

1966年長崎県生まれ。小学生の時に高槻市に引越し高槻市民となる。リーガロイヤルホテル勤務の後、高槻市内にバーを開業。現在は8店の飲食店を運営する。99年に高槻ジャズストリートを仲間とともに開催、それ以来実行委員のメンバーとしてJS運営に携わる。2005年、高槻まちづくり株式会社を立ち上げ、代表取締役社長に就任。



編 集 後 記

東大留学生OBの座談会で、その中の一人は「日本のマンガが好きだったことが日本への留学を決めた一要因でした。いま、アメリカでも日本語学校が増えていますが、これもマンガやアニメ、音楽など「ジャパン・クール」が大きく影響しているのだそうです。産業分野でも電子部品や産業資材などで、特注品やオーダーメイドなど、先端技術を生かした分野で日本企業は圧倒的な競争力を誇っています。大企業だけでなくグローバル・ニッチで高いシェアを持つ中小企業も多数あります。伝統や自身のオリジナリティを尊重しながらもそれに埋没せず、常に自ら刷新し、先端テクノロジーを開発していること。そして、相手の顔が見えている、提案がある、主客のコラボレートなどが「クール」かもしれません。そういう意味では「おもてなし」の伝統は先端産業においても息づいているのではないのでしょうか。(工代)

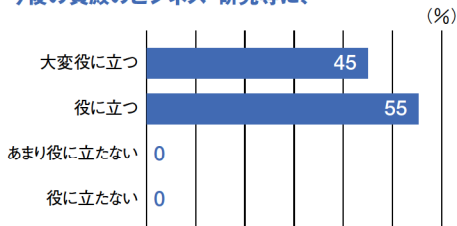
今回のおもてなしの源流は「きもの」がテーマ。取材に先立ち、たくさんの呉服屋さんが集まり、多数のきものを一度に見ることができた展示会におじゃまする機会がありました。洋服も一緒ですが、色も柄も多彩な女性ものに比べ、なんと男もの選択肢は少ないことか。しかもなぜあのように渋い色使いばかりなのでしょう。だからこそ男のきものはとりあえず一枚あれば事足りるんですよ」と連載に登場いただいた錦や小林さんからは説明を受けましたが、いま一つ納得いきませんでした。不完全燃焼で年末実家に帰省してみると、父親が着ていたきものが一枚残っていることがわかりました。これもけっこう渋い色ですが、まずはこのきものを自分用に仕立て直して、いま一つかみきれない「きもの」の奥深い世界に、一歩を踏み出してみようかと思っています。(Wister10)

51号(2002年)から始まった「成功の本質」も、今号で30回を数える長期連載となった。東京ではなく、地方取材が多いのがこの連載の特徴である。連載13回分をまとめた書籍「イノベーションの本質」(目録BP社)が発売されたのが2004年で、順調に版を重ねていく。ありがたいことである。さらにありがたいことに、連載をまとめた第二弾の書籍がこのたび刊行された。「イノベーションの作法」(日本経済新聞出版社)である。安倍内閣のスローガンのひとつだからだろう、イノベーションはやりの昨今だが、この本にはイノベーションとはそれを担うイノベーターの生き方の問題である、という野中先生「節」が横溢している。本誌掲載分をまとめただけでなく、さらに深掘りした内容なので、ぜひお買い求めを。共著者のひとり、勝見さんの年賀状に、干支にちなみ「猪べえさんの作法」とあり、笑ってしまった。(荻野)

留学生を取り上げた特集では、原稿を書く手が何度も止まった。前職で、世界中から学生を集める教育プログラムに参加している留学生と接していたため、また私の最も身近な人が留学生であったため、彼らにぶつけられた生の言葉と感情を思い出したからだ。「外国人」という色眼鏡をはずして欲しいという思いは、当時の状況に原体験がある。だからそれが言うは易しで、きれいごとと言われかねないことも分かる。「外国人だから」を言い訳にしないことは、「こは日本だから」を言い訳にできないことでもあって、現実を直視し、向き合うことは、かなりしんどい。でもお互いの「らしさ」は残したままに生かせる術はあるし、残したからこそ生かせるものもあると分かっているつもりだ。「私」と「あなた」は違う」を認識の前提に置いて、初めてお互いが歩み寄る努力ができるのではないだろうか。(内田)

前号『Works No.79 不祥事で壊れない会社』2006.12-2007.1へ寄せられた読者の声 (2007.1.22時点)

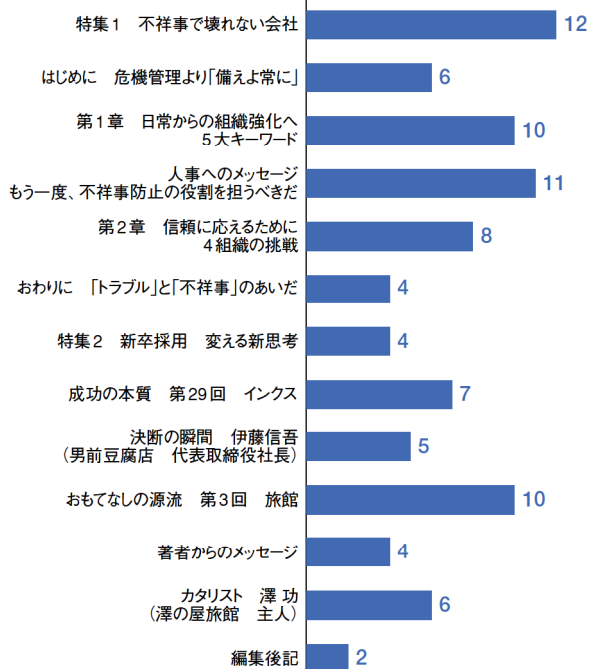
◆今回の特集内容(不祥事で壊れない会社)は、今後の貴殿のビジネス・研究等に、



そのようにお答えになった理由

- 日常を大切にすること。細かい点に配慮を怠らないこと。この2点の重要性を再認識した。
- 不祥事の際に無理な挽回策を試みることは、より傷を深くする。経営トップのリーダーシップによる、透明、誠実、着実な対応を、外部、内部にどうメッセージし実行するかが重要。
- 私は「企業組織の危機対応」について研究しています。その中で「異なる専門性が及ぼす認知の差」がこれまで言われている企業不祥事および事故の原因ではないか、と考えております。こうした観点でさまざまな企業の事例を調べているので、今回の御社の記事は非常に有益でした。
- 昨今、コンプライアンスの議論が社内外で活発になっているが、どちらかというと、専門部署が整備していくもので、自分たちはそれに乗っていけば良いという意識が強かったが、個人個人、一人一人の姿勢が大切であることを感じた。

◆印象に残った記事・発言内容・事例



Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)
バックナンバーもご購読いただけます。

お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

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

Works (購読申し込み) ▶ 購読のお申し込み

B FAX

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先までお送りください。①『Works』希望
②希望購読開始号および回数 ③〈個人の場合〉お名前・ふりがな 〈法人の場合〉

企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな
④住所・郵便番号 ⑤電話番号 ⑥メールアドレス
⑦お支払い方法 クレジットまたは振込み 〈クレジットの場合〉カード番号16桁・有効期限・カード名義
【FAX宛先】0120-270-112 (24時間OK)

C 電話

【電話】☎0120-022-844

月～金(土・日・祝休)9:00～17:30

購読料

- 1冊 700円(消費税込み・送付無料)
- 1年間・6冊 4200円
(消費税込み・送料無料)
- バックナンバー・No.1～22は、送料1冊100円のみで送付いたします

お支払い方法

【クレジットカード】JCB、VISA、

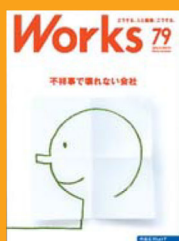
MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

【振込み】商品初回発送約1週間後に振込み用紙をお送りします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアでお支払いください。

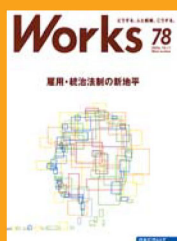
*配達宅急便にてお届けします。まれに発売日以降のお届けになる場合がございます。御了承ください。

『Works』次号(81号)のテーマは
「マネジャーをマネジメントする」
発行は4月10日(火)です

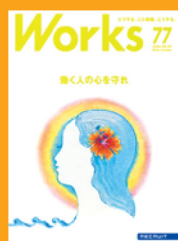
■バックナンバー 一覧



No.79 2006.12-2007.1
不祥事で壊れない会社



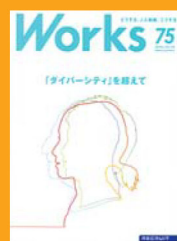
No.78 2006.10-11
雇用・統治法制の新地平



No.77 2006.8-9
働く人の心を守れ



No.76 2006.6-7
人材マネジメントを視覚化する



No.75 2006.4-5
「ダイバーシティ」を超えて

No.69 2005.4-5
育て! ビジネス・プロフェッショナル

No.68 2005.2-3
若手を活かす

No.67 2004.12-2005.1
イタリア企業のネットワーク

No.66 2004.10-11
教育研修の成果—何を、いかに測るべきか

No.65 2004.8-9
大卒フリーターの未来を探せ

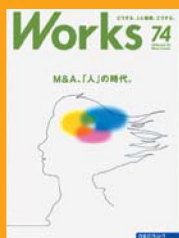
No.64 2004.6-7
企業内プロフェッショナルの時代

No.63 2004.4-5
中国一競争とマネジメントのダイナミズム

No.62 2004.2-3
人件費マネジメントの未来

No.61 2003.12-2004.1
新卒採用の新たな潮流

No.60 2003.10-11
取り残された福利厚生



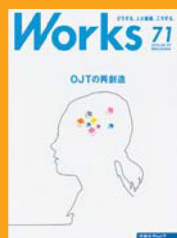
No.74 2006.2-3
M&A、「人」の時代。



No.73 2005.12-2006.1
人事部とは何か



No.72 2005.10-11
企業組織のDNA



No.71 2005.8-9
OJTの再創造



No.70 2005.6-7
人材マネジメント
これまでの10年
これからの10年

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886