Works 89

どうする、人と組織。こうする。

2008.08-09
Works Institute

カオス発、創造へ

ASTDとシリコンバレーにて、「人と組織」を地球俯瞰する

連 載

■組織の奥義
落語界に学ぶ、若手との関わり方

■Works World Frontline
中国／北米

■成功の本質
キッザニア

■おもてなしの未来
ドイツ編（上）　黒い森と料理宿

■Career Cruising
山中秀樹氏（フリーランスアナウンサー）

RECRUIT

組織の奥義

（今回のお題）
落語界に学ぶ、若手との関わり方

「今の若いもんは」なんて、そんなの今出てきた話じゃないですよ

三遊亭圓窓師匠
落語家

1940年生まれ。6代目三遊亭圓生師匠の下、69年真打昇進。古典のほか創作落語にも力を入れ、2001年「圓窓五百噺を聴く会」を28年かけてゴールイン。最近では小学校での落語の授業や大学非常勤講師、企業での講演など社会活動にも力を注いでいる。著書に『男は40代に蘇る』（東洋経済新報社）、『落語の授業』（少年写真新聞社）など多数。
http://www.ensou-dakudaku.net/

■「芸」への信頼だけが師弟を繋ぐ

落語の師弟関係には金の繋がりがないんですよ。ただで教えただで教わる。だから師匠は「頼んで来てもらったわけじゃないよ」って、圧倒的に立場が強い。じゃあなんで繋がってるかというと、サラリーマンはサラリーっていうくらいだから給料なんでしょうけど、我々は芸への信頼なんです。自分で選んだ師匠だっていう。「今の若いもんは…」なんていうけどね、そんなの今出てきた話じゃない。先輩が蓄えた知識で後輩を育てるってのは有史以来の繰り返しで、小言言われてキレちゃう子はいつだっている。言うほうも気分悪いんだけど、言う人はいないとダメなの。だからね、あたしたちは「小言じゃないよ、教えだよ」って叱るんです。教えなんです、落語の歴史300年の。怒るのとは違いますよ。「叱る」には教えや愛があるけど、「怒る」には感情が入っちゃうからいい結果を生まない。

■ 説得と納得に誤差はあって当然

落語という話芸は、頭ン中に舞台や登場人物を思い描いてもらうバーチャルリアリティだからね、こっちは説得力なんだけど相手には納得力なんです。そこには当然誤差がある。弟子もそうですよ、100％を期待しちゃいけないんです。金子みすゞの詩じゃないけど「みんなちがって、みんないい」。会社だって、だから会議室があるんでしょ？　意見の違いを縮めるために。下の人が意見を言いづらい会議なんておかしな話です。あたしは新しいことをやるときはとりあえず弟子に聞くの、ほかにアイデアないかって。上の者にあるのは、最終決定する権利くらいなんじゃないですか。「おまえごときが10年早い！」なんて言う人は注意しないと。下の人のほうじゃ「10年遅れてる」と思ってんだから、合わせると20年の差ってことだからね（笑）。

Text = 荻原美佳　Photo = 佐藤 敬

CONTENTS

特集

カオス発、創造へ

ASTDとシリコンバレーにて、「人と組織」を地球俯瞰する

はじめに／失われた「何か」を求めて　高津尚志（本誌編集長）―― 6

■ SECTION 1 ― ASTDという「カオス」

「ASTD」とは何か　人と組織の未来が見える場 ―― 8

世界80カ国、約1万人が集結し、「人と組織」を語り合う
ASTDで発表、議論されることで「原石」の概念が磨かれて形を成す

ASTD2008セッションレポート　議論し、気付く「学び」を体験！ ―― 12

本流から最先端まで、編集部が見た、感じたセッション10
世界中から集まった、参加者13人の「ASTDに参加する理由」

各国代表団のリーダーに聞く　人と組織の課題「地球津々浦々」 ―― 26

インド／中国／オランダ／北アイルランド／クウェート／南アフリカ

ASTD2008考察　人材育成はネットワークの時代へ ―― 30

中原 淳氏（東京大学准教授）

■ SECTION 2 ― カオス発、創造へ

カオスを存分に味わうこと　それが創造への入り口を作る ―― 32

高津尚志（本誌編集長）

■ SECTION 3 ― シリコンバレーで考える「創造」

シリコンバレーレポート　「カオス発、創造」の条件 ―― 34

「Safe Place」の中で拡散と収束を繰り返す／SYパートナーズ
驚くべき可変性、異なる視点、失敗の許容が常にある／スタンフォード大学Dスクール

[Special Interview] カオスから未来を創造する人材を私たちはどう育てるのか ―― 40

地道な世界への貢献に日本の若い人材を巻き込み、成長させ、日本人の存在感も示したい
／原 丈人氏（デフタ パートナーズ・グループ会長）
リスクをとる「変人」が国の中である程度の勢力となり、失敗を許す環境が重要
／海部美知氏（AZCA,Inc. Managing Director）

組織の奥義　今回のお題「落語界に学ぶ、若手との関わり方」三遊亭圓窓師匠（落語家）―― 2
WORKS WORLD FRONTLINE　中国（田中信彦氏）／北米（デイヴィッド・クリールマン氏）―― 4
成功の本質　監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）　第39回 キッザニア ―― 44
おもてなしの未来　第5回「ドイツ編（上）黒い森と料理宿」―― 50
CAREER CRUISING　山中秀樹氏（フリーランスアナウンサー）―― 56
読んでみませんか『生物と無生物のあいだ』『働きがいのある会社』『MBTI®への招待』『ソシュールの思想』―― 60
FROM EDITORIAL OFFICE ―― 62
INFORMATION ―― 63

STAFF

発行人
大久保幸夫

編集長
高津尚志

編集部
五嶋正風
入倉由理子
荻野進介
前川裕志
青柳 潤
手塚ゆかり
山田由希

執筆
勝見 明
千葉 望
荻原美佳

フォトグラファー
刑部友康
勝尾 仁
鈴木慶子
佐藤 敬

表紙アートディレクター
永井雄二
（有限会社デザインホース）
長濱孝広

ディレクター
内田真琴

表紙デザイン
中村理絵
（有限会社デザインホース）

アートディレクター
高瀬 薫

デザイン・DTP制作
アイコ・オオノ・グラナードス
村本和美

株式会社リクルートメディア
コミュニケーションズ

イラストレーター
石川ともこ
村田篤司

校正
ディクション株式会社

印刷
株式会社北斗社

©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。

CHINA

日本企業のグローバル化と密接にかかわる中国人ホワイトカラーの賃金の高騰

中国のホワイトカラーの賃金が高騰している。筆者のヒアリングによれば、上海の日系企業におけるマネジャー（課長）クラスの年収は、営業職で日本円150万～200万円（手取り、以下同）程度。勤務経験数年の若手社員で100万～140万円である。財務・経理の場合、マネジャークラスで200万～300万円、若手社員で120万～180万円といったところだ。

上海市統計局によれば、同市の2007年の平均年収の対前年比伸び率は17.4%。仮に年率15%で所得が伸び続けると、5年で2倍になる。とすれば2012年には上海の課長級社員の平均年収は400万～500万円に達する計算だ。加えて人民元は過去3年間に対ドルで約15%切り上がった。上昇ペースは加速しているから、このままの流れが続くならば外国企業にとっての賃金上昇圧力は一段と激しくなる。すでに勤続10年以上の部長級なら手取り年収600万円を超える人は珍しくない。部分的にだが、日本国内との賃金差は急速に縮まっている。

その背景には、日系企業の中国事業の性格が大きく転換している現状がある。従来、中国の日系企業は、事業部傘下の一工場が中国に移転したものが少なくなかった。そこではホワイトカラーに要求される高度な業務は少なく、人数も限られていた。しかし中国社会の富裕化に伴い、中国国内市場の重要度が増大。営業部門の強化やマーケティング、広報宣伝などの機能も求められ始めた。また国内市場に合った製品開発など研究開発業務も中国現法に移管する動きが急だ。さらに中国事業を統括するホールディングカンパニーの設立ラッシュで、事業企画や財務、人事などのスタッフ機能も重視され始めた。こうした職種は一人前になるには長い経験が必要だが、社会主義計画経済から市場経済に本格的に移行して日が浅い中国では、これらの人材が十分に育っていない。日本語力が必要となればなおさらだ。賃金を上げても人が採れないとの声が強いのは、そうした人材そのものがマーケットにほとんど存在していないからである。

このように中国のホワイトカラーの賃金高騰は、日本企業のグローバル化と密接にかかわっている。いまや賃金も国際市況商品になったと言ってもいい。すでに香港では、英語がうまく専門能力も高い香港人マネジャーのほうが日本人駐在員より賃金が高い現象はごく普通のことだ。中国のマネジャー層が日本人より市場価値があるとなれば、上海もそうなる日は意外と近いかもしれない。

田中信彦

Nobuhiko Tanaka／1988年から中国経済および日系企業のマネジメントなどの領域でジャーナリストとして活躍。上海を拠点にコンサルタントとして経営の第一線でも活動。亜細亜大学大学院アジア国際経営戦略研究科非常勤講師。ワークス研究所客員研究員。著書に『日本人が知らない「普通の中国人」の私的事情』（講談社）などがある。

Illustration = 村田篤司

NORTH AMERICA

米国流の経営に関する、ミンツバーグの見解「米国流の経営は道を誤った」

米国流の経営は道を誤った――ヘンリー・ミンツバーグはそう考える。米国企業は、リストラ、合併、戦略シフトなどの苦痛を伴う変革を繰り返す。仕方がない、経済の変化に対応するしかないのだから、と人は言う。しかしミンツバーグは問いかける。「激しい浮き沈みが生ずる原因は、経済そのものにあるのか、それとも一貫しない経営方法にあるのか」。

カナダで屈指の学者、ミンツバーグはマギル大学経営学部教授で、『「戦略計画」創造的破壊の時代』『MBAが会社を滅ぼす』などの名著を著した。彼は、米国の大きな問題は、組織に関する思慮深い見解が経済学的思考に押しやられてしまったことだ、と考える。経済学では、人間は自分の富を最大化しようとする単なる経済主体であると捉えられる。人間は「文化」、「尊厳」、「共通」の目的などの概念とは無縁の存在と見なされるのだ。

「経済学は人間を売買の対象となる資源としか見ていない」、と彼は言う。「企業と個人の間の忠誠心が論じられる余地はない。大体『人的資源（human resources）』という用語は誤りだ。私たちは資源ではない。人間なのだ」。

ミンツバーグの思想は、道徳と実利の2つの観点の絶妙なバランスに立脚する。彼から見れば、米国流経営思想は人間を不当に扱うだけでなく、組織の非効率や経済的損失を招いている。さらに、組織の目的を良い製品や良い仕事を生み出したり、地域の中核を担ったりすることではなく、専ら株主の富を増やすことである、と定義してしまっている。これに対し彼は、「米国ではこの数十年、大した貢献をしていない人たちが資源の略奪をしてきた」と考える。

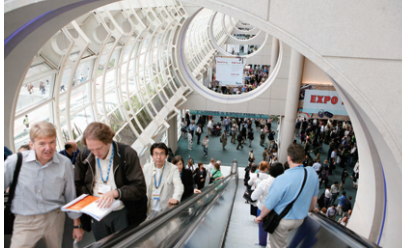
米国での経営姿勢に変化は見られるのか。ミンツバーグは悲観的だ。「米国は行き詰まっている。重大な危機でもなければ、何も変わらないだろう。その危機は、迫っていると思うが」。

2006年の論文「生産性がいかに米国企業を駄目にしたか（How Productivity Killed American Enterprise）」の中で彼は、米国企業は内部から腐敗しつつあり、経済は崩壊の危機に瀕していると論じている。

米国で経済崩壊が起これば、米国の経営方法に対する世界的な高い関心が薄れていき、カナダ、欧州、そして日本で、これまで米国流資本主義に抵抗してきた人たちが次世代の経営思想の担い手となるかもしれない。

デイヴィッド・クリールマン

David Creelman／ウエスタンオンタリオ大学でMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務めた後、クリールマン・リサーチを設立、CEOに就任。人的資本管理について研究、調査、執筆、コンサルティングに携わる。米国、カナダ、欧州のコンサルタントや研究機関を顧客に持つ。



特集

カオス発、創造へ

ASTDとシリコンバレーにて、「人と組織」を地球俯瞰する

SECTION 1　ASTDという「カオス」 ―― P8

SECTION 2　カオス発、創造へ ―― P32

SECTION 3　シリコンバレーで考える「創造」 ―― P34

はじめに

失われた「何か」を求めて

2008年6月。編集部の3人にカメラマンを加えた私たち4人は、アメリカ西海岸に飛んだ。最初の目的地は、カリフォルニア州・サンディエゴ。ASTD国際会議（ASTD International Conference & Expo）である。ASTDは、企業や政府の人材開発・組織開発を支援する団体だ。今年、日本支部ができ、3月にはその発足シンポジウムが東京で開かれたから、ご存じの読者も増えただろう。そのASTDの年に一度の国際会議は、世界80カ国から1万人が集まり、4日間で300のセッションが繰り広げられる、人材開発や組織開発に関する世界最大のイベントである。

実は、私にとっては3年ぶり4回目のASTD国際会議である。かつて、人と組織のコンサルティングに従事していたときには3年連続で参加した。振り返れば、人材育成や組織経営のパラダイムの変化に触れたり、具体的な手法に接したりしたことは、当時のクライアントの課題を解決するにあたって、創造の大きな源となった。個人的な気付きも多く得た。しかし、それ以上に印象に残っているのはあの「場」の異様さそのものだ。途方もなく巨大で得体の知れないエネルギーに満ちていて、古典と前衛、本質と瑣末、宝石と石ころが当然のように一緒に転がっている。このような場は、わが国にはない。

カオス。ASTD国際会議の印象を一言で表すなら、この言葉に行き着く。今回、ASTDの取材を決めたとき、私たち編集部はこのカオスをひもといてみたいと思った。私たち4人は、広い会場を歩き回り、セッションをハシゴし、参加者や各国代表団のリーダーと語り合った。そしてまた4人で集まり、それぞれの印象や気付きを分かち合った。浮かび上がってきたのは、いわば世界全体の縮図であった。「地球俯瞰」というサブタイトルは、大袈裟ではないと思う。

そして旅の後半、私たちはサンフランシスコとシリコンバレーに飛ぶ。世界中から多様な人々が集まり、様々なビジネスやテクノロジーが創り出される土地、である。ここでの2日間の目的を煎じ詰めれば、「カオスと創造をつなぐものは何か」という、たったひとつの問いに対する答えを探すことである。

「カオス」と「創造」。どちらも、日本が失ってしまったもの、必要なものだと思う。この2つの言葉を携えて、私たちは旅をした。さあ、まずは、潮風薫る、陽光のサンディエゴに、読者諸兄をご案内したい。

高津尚志（本誌編集長）

「ASTD」とは何か

人と組織の未来が見える場

まずは私たちが参加した「カオス」、ASTDの概要や目的を知り、
また、その歴史から見えてくる人と組織の潮流を明らかにしていく。

世界80カ国、約1万人が集結し、「人と組織」を語り合う

ASTDとは、「American Society for Training & Development」という非営利団体の略称であり、設立は1944年と既に60年以上の歴史を持つ。本拠地はアメリカ・ヴァージニア州アレクサンドリアだが、アメリカのみならず、100以上の国々に7万人以上の会員を有する。そのミッションは、企業や政府などの人材開発・組織開発の支援である。

ASTDでは「ASTD International Conference & Expo（ASTD国際会議）」を毎年開催している。今年はカリフォルニア州・サンディエゴ。過去を見るとダラス、オーランド、ニューオーリンズなどで開催され、来年はワシントンD.C.での開催に決定……というように、アメリカの様々な都市を「巡回」する。4日間にわたり、300近くに上るセッションを開催し、また数々の交流の場が提供されるほか、EXPO会場では400以上の企業のブースが立ち並び、様々なラーニングプログラムやツールなどが紹介される。ここに、会員を中心に世界80カ国以上から毎年1万人前後の参加者が集まり、人材開発・組織開発について情報収集、情報交換、そして議論やネットワークづくりが行われるのである。

フェルナンド・サンチェス・アリアス氏

知識だけでなく実践的なアドバイスがもらえる場

ASTDの意義は何か。ASTDの前ボードメンバーであり、Junior Chamber International（JCI;国際青年会議所）の59代プレジデントでもあるフェルナンド・サンチェス・アリアス氏に話を聞くことができた。「ASTDは単にセッションのスピーカーが参加者に対して知識を提供し、それを共有するだけの場ではありません。私たちが目指すのは、『リアル・

Text = 入倉由理子　Photo = 鈴木慶子

会場内には数カ所、参加者が集える場所がある。様々な国の人々が語り合う「場」として機能していた。

今年開催されたサンディエゴの会場は、ダウンタウンにも近いコンベンションセンター。離れたホテルから会場にシャトルバスが出る「一大イベント」だ。

名刺を貼ることで、ネットワークづくりに活用できる世界地図。ここに立ち止まり、真剣に見入る人も少なくない。

アクティブ・コミュニティ』であり、知識の社会・産業への移転に意義を感じているのです」

その言葉の意味することはこうだ。このカンファレンスには、人材開発・組織開発に関わる世界中の研究者、実務者、様々なプログラムを提供する企業、コンサルタントなどが一堂に会する。そうした人々が行うセッションを聞き、交流することで、知識のみならず、様々な実例に基づいた実践的なアドバイスが得られる。

「ASTDという場は、晩餐会のようなもの。そこには様々なシェフの料理、つまり、多様なスピーカーによる多様な料理が用意されています。参加者はここに来れば、自分の好きなメニューを選べるのです」

一定の水準を目指しながらも杓子定規に切り捨てない

しかし、その多様さは、「玉石混交」であることも否めない。完成された理論やメソッドばかりではなく、そのレベル感はまちまちである。それについてアリアス氏に問うと、２つの方向から回答が得られた。ひとつは、プログラムのレベルアップにASTDが努力しているという事実である。

「4年前からコンテンツやパフォーマンスなど、プログラム、プレゼンテーターの評価を始めました。顕著な例としては、セッションのスピーカーは、準備段階でビデオやポッドキャストをダウンロードしてその手法を学び、また、事前にプログラムを見せて、修正を指示されたりします。そうした努力によって、徐々に質が向上しているはずです」

その一方で、評価の過剰な厳格化を避けているともいう。

「素晴らしいスピーカーが素晴らしいコンテンツについて話すのが一番いい。しかしコンテンツや話される事例が素晴らしくても、スピーカーのプレゼンテーションがよくない場合もあります。そうしたとき、せっかくの素晴らしいコンテンツや事例を捨ててしまっていいでしょうか？私はそうは思いません。参加者が何かを感じ取り、自社や自国に持ち帰ってくれればそれでいいのです」

私たちがASTDに感じる「カオス」的な側面は、それが国際的なイベントであり、多くの国の、役割やポジションの異なる人々が集まることがすべての理由ではなさそうだ。アリアス氏が話すように、一定の水準を目指しながらも、「すべてが完成されていない」という理由で杓子定規に切り捨てず、個性的なコンテンツを残そうとする努力が背景にあるのだろう。

ASTDで発表、議論されることで「原石」の概念が磨かれて形を成す

人材開発・組織変革に関する最先端情報の収集と研究・情報発信、コンサルティングを行うヒューマンバリュー。代表取締役・高間邦男氏は、自身が約20年にわたりASTDに参加し、1991年からは視察ツアーも主催するなど、ASTDをつぶさに見続けてきた「証人」の1人だ。高間氏も、ASTDの面白さを「玉石混交の市場」である点だと話す。

「セッションで紹介される概念やラーニングプログラムの中には、着地点が定まらない、いわば『原石』のようなものが多く混じっています。それがASTDという場で発表、議論され、そして参加者たちのフィードバックを受けて形を成すのです」

高間邦男氏
㈱ヒューマンバリュー　代表取締役

明治大学商学部卒業後、講師として数多くの企業の研修を担当。1985年㈲アーム（現㈱ヒューマンバリュー）を設立。研修システムの提供、企業の組織変革に取り組む。著書に『学習する組織ー現場に変化のタネをまく』（光文社新書）など多数。

例を挙げれば、「エンゲージメント」という概念。数年前、ASTDのセッションのあちこちで急に耳にするようになったという。

「エンゲージメントとは、『個人と組織が強い結びつきを持ち、お互いの成長に貢献し合う関係』を示します。当時、組織と従業員との関係性を表現するにあたり、『ロイヤリティ』や『従業員満足』という言葉だけでは皆が物足りなさを感じていました。そうした集団的意識があり、エンゲージメントという言葉が同時に突然登場したのでしょう」

ASTDで次々と出てくる「原石」は、磨かれてダイヤとなるものもあれば、ただの石と判断され、消えていくこともある。しかし「ストーリーテリング」「インフォーマル・ラーニング」「AI」など、急に現れ、輝きを放ち、概念として定着したものは数多い。

また「ASTDでよく耳にする言葉が毎年変わってくる。そこから、人材開発・組織開発の大きな潮流が見える」と高間氏は言う。次ページに詳述するが、この数年は「ギャップ・アプローチからポジティブ・アプローチへ」という流れにあるという。

潮流を肌で感じ、自らが立っている場所を確認すべき

「ASTDは、現在はネットワークづくりの場として機能しています。つまり、ASTDで小さなコミュニティがたくさん生まれているのです」

人材開発・組織開発の分野においても、「複雑性がますます高まり、このラーニングプログラムを導入すれば成功するといえる時代ではなくなっている」と高間氏は話す。

「そうした環境においては、大きな流れを察知する力は欠かせません。アメリカはもちろん、アジア諸国でも多くの人材開発・組織開発に関わるカンファレンスが開かれています。グローバルな動きを肌で感じ、自らが立っている場所、これから目指す場所を確認すべきなのです」

今年3月、ASTDジャパンが立ち上がり、高間氏も理事を務める。

「アジア諸国でのカンファレンスに参加する日本人は、残念ながら少なく、現在はこの分野で孤立していると言っても過言ではありません。もちろんそうした場にもどんどん出ていき、また、日本でもカンファレンスを開く。そうした民間レベルの交流によって、アジアの中で存在価値を高めていけると思います」

ASTDに見る
人材開発・組織開発の潮流

「あるべき姿」とのギャップを埋めるアプローチから、個人のいいところを伸ばすポジティブ・アプローチへ

大きな潮流では「ギャップ・アプローチからポジティブ・アプローチへ」が顕著だと高間氏。ギャップ・アプローチとは組織の役割から、必要なスキルやコンピテンシーを分解し、足りない部分を満たすために教育に取り組むというもの。ポジティブ・アプローチは個人のいいところを伸ばし、ありたい姿を実現していくという逆の考え方だ。最近よく聞かれる「タレント・マネジメント」とはまさにこの発想である。「本来は２つのアプローチが両輪で動かなければ組織はまとまりません。ギャップ・アプローチでは人がついてこず、ポジティブに大きく振りきっているのが現在。議論を重ねることで、あるべき姿に落ち着くはずです」（高間氏）。そして、「インフォーマル・ラーニング」もますます進化する。ポッドキャストで研修コンテンツを配信するなど、「教室」の概念はなくなりつつある。セカンドライフを使った研修も登場し、バーチャルなコミュニティを活用したトレーニングにも注目が集まる。

2008年3月に開催された「ASTD Global Network Japan」創立のシンポジウム。産・官・学のコラボレーションにより、人材開発・組織開発を議論する場として発足した。

2000
- Eラーニング
- リーダーシップ
- Evaluation（トレーニングの効果測定）
- パフォーマンス・コンサルタント
- リテンション

2001
- Eラーニング
- ROIインパクト
- リーダーシップ
- コミュニティ
- メンタリング
- リテンション

2002
- バリューシフト（9・11）
- ダイアログ
- コミュニティ
- メンタリング＆コーチング
- リテンション
- パフォーマンス・コンサルタント

2003
- イノベーション
- エンゲージメント
- ソーシャルパワー
- エグゼクティブ・コーチング

2004
- CLO
- リーダーシップ
- AI
- リフレクション
- ROI

2005
- パフォーマンス・コンサルタントの変化
- ROIの変化
- コンテクストの重要性
- エンゲージメントとリテンション
- Eラーニング

2006
- モノの見方を変えようという動き
- リーダーシップ開発への探求

2007
- ポジティブ・アプローチ
- タレント・マネジメント
- エンゲージメントと組織変革プロセス
- リーダーシップ開発
- インフォーマル・ラーニング
- ストーリーテリング、即興
- 研修の効果測定

2008

ASTDで議論されてきた言葉を見ると、例えば「リテンション」「AI」のように、日本では最近よく聞くようになってきた概念も数年前から登場していたことがわかる。

※年表内の各年のキーワードは、ヒューマンバリューのASTD視察ツアーの情報交換会において参加者の意見として出てきた言葉を抜粋したものである。

人材開発の潮流を読み解くキーワード

■ タレント・マネジメント
個人が関心を持ち、やりたいことを受け止めて成長する支援を行うことで、やる気を高め、また能力・志向が最大限に活きる配置をする。

■ インフォーマル・ラーニング
教室での研修やワークショップで行われるフォーマルな学習ではなく、仕事の現場やコミュニティ、ネットワークを通じて行われるインフォーマルな学習。増加傾向にある。

■ インストラクショナル・デザイン
学習の効果を上げる最適な方法の設計を行う。分析、設計、開発、実施、評価というプロセスを表したADDIEモデルが有名。ポジティブ・アプローチの流れの中で、学習者を主体とした考え方に移行しつつある。

■ 五感を活用した学習
即興で学ぶ研修やストーリーテリングに代表される、単に読む、聞くだけでない「五感」で学ぶ研修。ASTDでもこれに着目したセッションが増えてきた。

■ インクルージョン
ダイバーシティに類する言葉。「包括」を意味するが、まだ着地していない概念のひとつ。

■ コミュニティの活用
組織を超えたネットワークによるコミュニティを活用し、研修効果を高める手法。バーチャルな学習環境の向上が背景にある。

■ 研修の効果測定・ROI
研修効果を数値化しようとする考え方。投資効果という意味でROIという言葉も使われる。

ASTD2008 セッションレポート

議論し、気付く「学び」を体験！

今年のASTD国際会議が開催されたのは、カリフォルニア州サンディエゴ。
セッションへの参加、他国の参加者のインタビューなどから4日間をレポート！

本流から最先端まで、編集部が見た、感じたセッション10

カリフォルニア州サンディエゴ。横浜と姉妹都市というこの町は、港に近く、年間を通じて温暖で降水量も少ない土地である。ASTD2008国際会議は6月1日（日）～4日（水）、ここで開催された。会場となったのは町の中心からも近いコンベンションセンターで、巨大なホールから小さなセッションルーム、屋内外の広大なオープンスペースを擁する。

厚さ2センチのパンフレットを頼りにセッションを回る

初日、カウンターの前には入場用のパスを受け取るために多くの人が列をなす。そこで、専用バッグに入ったセッションやEXPOのパンフレット一式を受け取る。必要があれば同時通訳のセッションを聞くためのイヤホンを借りる。セッションは基本的に英語。数は少ないが、特に人気の高いセッションは日本語、韓国語、中国語などの同時通訳が入る。

パンフレットは厚さが約２センチもあり、すべてのセッションが網羅され、これを頼りに4日間を過ごす。スケジュールは、大学の授業をイメージするとわかりやすい。「時間割」は決まっており、その時間帯に開催される数十のセッションから最も興味のあるものを選択して参加する。

初日の午前中にはオリエンテーションが行われる。ASTDの歩き方、楽しみ方が主催者から説明され、その後は集まった人たちが名刺を交換し、交流する場が与えられた。各国の人材開発・組織開発に携わる人々が「私はこんなことをしているんです」「こんな目的で来ました」と言い合うのは、ある種壮観でもある。

会場はダウンタウンにも近く、「他の開催都市よりも利便性が高い」と会を重ねる参加者は話す。

オリエンテーションの後の名刺交換会。英語は不得手でも、身ぶり手ぶりと情熱で乗り切る人も！

ポケットも多い丈夫なキャンバス地のバッグに入った、セッションなどのパンフレットを最初に受け取る。

Text = 入倉由理子、高津尚志、前川裕志（本誌） Photo = 鈴木慶子

1

ゼネラル・セッション（基調講演）

マルコム・グラッドウェル氏
『New Yoker』誌ライター

才能には2種類のタイプ
概念的なピカソと実験的なセザンヌ

マルコム・グラッドウェル氏は、心理学、社会学、神経学における研究を画期的に解釈し、それをビジネスに活用することで新たな価値を生み出している。現在は『New Yoker』誌のライターである。2005年の『TIME』誌では、世界で最も影響力のある100人のうちの1人に選ばれた。

彼の出版した本は2冊とも『New York Times』誌でNo.1ベストセラーを記録。最初の作品『ティッピング・ポイント』では、いかにして小さな変化（ティップ：わずかな傾き）が大きな変化を生み出しているかについて書いている。本の中では、ティッピング・ポイントを「あるアイデアや流行もしくは社会的行動が、敷居を越えて一気に流れ出し、野火のように広がる劇的瞬間」と紹介した。

■ ピカソとセザンヌの才能タイプの違い

今回のゼネラル・セッションで、グラッドウェル氏は、才能のあり方について語った。変革者には2種類の才能タイプがいるという観点から、画家のピカソとセザンヌを比較しながら話を進めた。

まずピカソは、世界を変えるような革命的なアイデアを打ち出し、早い段階で頭角を表すのが特徴的である。そのタイプをグラッドウェル氏は、「conceptual innovator（概念的変革者）」と呼ぶ。一方、セザンヌは、すぐに成功を収めるというタイプではないが、何十年もかけて様々な試行錯誤を繰り返すことで、ようやく花が開くというのが特徴的である。そのタイプを「experimental innovator（実験的変革者）」と呼んだ。

さらにグラッドウェル氏は、作家やスポーツ選手など著名人を上記2つのタイプに分類していった。その中で挙げられたのが、音楽バンドのイーグルスとフリートウッド・マックである。イーグルスは、ピカソのような概念的タイプであり、一方のフリートウッド・マックは、セザンヌのような実験的なタイプであると指摘。フリートウッド・マックは、ライブ活動などでよくトラブルを起こしたり、メンバーも10人以上が頻繁に入れ替わったり、試行錯誤を繰り返した。しかし、事務所からのサポートもあり、数々のヒット作品を生み出している。グラッドウェル氏は、生涯収入はイーグルスよりも、フリートウッド・マックのほうが上ではないかと述べた。

■ ピカソ的な才能ばかりを追うべきではない

今回のセッションでグラッドウェル氏は、どちらのタイプがより素晴らしいとは結論づけていない。一気に才能が開花するタイプと何十年もかけてコツコツと続けることで才能が開花するタイプの両方がいることを認識したほうがよいという。

そして、現在、多くの企業が短期間で才能が開花するピカソタイプばかりを追い求めてはいないだろうかと問いかけた。長期にわたる試行錯誤を繰り返すことで、開花する才能もあるのだから、それも踏まえた上で人材育成を考えるべきであると提案した。企業の経営陣にも、人の才能が開花するのを待つ忍耐力やサポート力が必要であると語った。

2

ラーニング2020

キャリー・ウィルヤード博士、チャールズ・ベッカム氏
サン・マイクロシステムズ

学習者の変化が、学習のあり方を変える。
複眼思考で、2020年の学習スタイルを予見。

ASTDでは、大手企業によるセッションは総じて質が高い。世界的IT企業、サン・マイクロシステムズによる本セッションも、先見性と具体性の両面に秀でていた。スピーカーのウィルヤード博士は同社のCLO（最高学習責任者）であり、ベッカム氏はサン・ラーニング・サービスのCTO（最高技術責任者）である。

セッションは、2020年の労働人口を具体的に描くところから始まる。ジェネレーションX（1959～80年生まれ）を中心に、ベビーブーマー世代（1946～60年前後生まれ）のシニアと、デジタル・ネイティブ世代の若手の3つの世代から構成される世界である。上司は「金銭的報酬よりも精神的充足を求める」「職場外での人格も大事にする」「技術に明るくマルチタスクをこなす」といった特徴を持つジェネレーションXだ。デジタル・ネイティブの部下は、「コンピュータ、インターネット、携帯電話、MP3などのデジタル技術とともに生まれ育った世代」であり、「四六時中誰かとつながっていることが普通」、そして「ソーシャル・ネットワーキングやオンラインゲームなどの作法に長けている」のが特徴だ。労働人口構成の変化は、仕事の仕方の変化、学習のあり方の変化の、前提である。

■ 世代が変わり、学び方が変わる

ウィルヤード博士は言う。「技術の変化が学習のあり方を変えるのではない。学習者のあり方が、学習のあり方を変えるのだ」と。グーグルで検索し、アマゾンで本を買い、ウィキペディアで調べ、フェイスブックでつながることが日常になり、学び方が変わった。技術的に何ができるのかといったシーズ発想でEラーニングの将来を考えるよりも、むしろ学び方の変化に対して技術を活用しながら、Eラーニングという範囲に留まらずどのような環境を提供できるのかを考えることが王道である、との主張である。「ラーニング2.0」は、従前の構造化された（structured）学びに対して、共同作業的な（collaborative）ものになる。それは、教室では完結せず、ナレッジDB、ネット上のコミュニティやブログ、専門家やコーチ、現場でのモバイル学習ツールなど現実と仮想両方の世界の様々な「場」を学習者が自ら編集していくような学習のあり方である。

■ 仮想世界は、学びの場として大きな可能性を持つ

サンは、「セカンドライフ」などの仮想世界を舞台にした学習にも積極的に取り組んでいる。ある調査によれば「2011年にはアクティブ・インターネット・ユーザーの8割、実に24億人が、仮想世界で活動をするようになる」とのこと。巨大な市場だ。仮想世界では現実世界よりも共同作業やナレッジの交換が起こりやすく、よりオープンで本音の対話が促されやすい、ともいう。つまりある種の学習の場としてのポテンシャルが極めて高いということだ。

参加者は、学習・技術それぞれの専門家がタッグを組んで行う仕事、そして近未来を具体的に想定して行う仕事の力強さを痛感した。

3

セカンドライフという仮想世界での学び

アンダース・グロンステッド氏
グロンステッド・グループ北米支社長

Eラーニングは「見る、読む」から「行動する、シミュレートする」へ

Eラーニング研究を進めるアンダース・グロンステッド氏は、セカンドライフのような仮想世界の学習効果の高さを語った。現在、iPodは1.5秒に1台販売され、携帯電話のユーザーは世界で20億人を超える。今後ますます、幼い頃からデジタルに慣れ親しんだ「デジタル・ネイティブ」と呼ばれる世代が増えてくると指摘した。

■ 大手企業により本格的な活用が始まる

すでにIBM、デル、インテルなどの大手企業が、仮想世界を学習に取り入れている。特にIBMは、数百万ドルを投資して、セカンドライフ上で1万5000人の社員が会議の場を持ったり、ロールプレイイングなどの学習をしたりしている。CEOも登場し、ミーティングを開催している。

また、ある最近の調査で、仮想世界で実施された「緊急事態対応トレーニング」が、現実世界と同じ学習効果を示したと紹介。近い将来、Eラーニングは「見る、読む、聞く」という学習方法から「行動する、シミュレートする、エンゲージする」に変わっていくだろうとの見解を発表した。

最後に、グロンステッド氏は「仮想世界について言葉で説明することはできない。みなさんが、自分自身で体感すべきだ。そうすれば、いかに従来のEラーニングプログラムが平板で退屈なものかわかるだろう」と述べた。本セッションは、立ち見も出るほど参加者が集まり、注目度の高さをうかがわせた。世界各国の人々が新しいEラーニングの可能性を探っているのだろう。

本流からキワモノ系まで、バラエティに飛ぶセッション

約300のセッションは、①キャリア・プランニングとタレント・マネジメント、②ラーニングをデザインし、デリバリーする、③Eラーニング、④組織変革をファシリテートする、⑤リーダーシップとマネジメント開発、⑥ビジネス戦略としてのラーニング、⑦測定、評価、ROI、⑧パフォーマンス改善、⑨個人的および職業的効果の９つのカテゴリーに分かれる。

大学や企業の人材開発・組織開発の専門家、コンサルタントといったスピーカーが、研究内容や企業の事例などを幅広く紹介する。これらは「本流」を知るのに欠かせない。

一方、欧米・アジア諸国のほか、中東やアフリカの事例が語られるセッションもあり、この分野の「地球俯瞰」ができる。また、レポートで紹介したように「セカンドライフ」の活用といった最先端の事例や、進化論と人材開発分野の関連性について語られる、いわば「キワモノ」系のセッションなどもある。これらは「支流」といってしまえばそれまでだが、こうした小さなうねりや流れの先端が、他の支流と合流して大きな流れになる可能性があるのだ。

ゼネラル・セッションは先進企業のトップやベストセラーの著者などがスピーカーとなる（写真）。ケン・ブランチャード氏、ベバリー・ケイ氏などその分野でのエキスパートたちによるレジェンド・シリーズと呼ばれるセッション、人気が高いショーケース・スピーカーによるセッション、最も数が多い一般のコンカレント・セッションなど、バラエティに富む。

セッションの合間に国を超えて情報交換する

参加者たちの国籍も多様である。1万人の参加者のうち、約2400人が海外からの参加者だという。最も多いのは韓国で442人。1社で数十人が参加する企業もあった。次いで日本264人、カナダ178人、クウェート132人、中国131人、オランダ101人と続く。参加者たちのインタビュー（22〜25ページ）では、「世界の人々とのネットワーキング」を参加目的に挙げる人が非常に多かった。

冒頭で述べたオリエンテーションのみならず、参加者交流のための夕食会が期間中、数回用意されている。また、常に人が集う場もある。インターナショナルラウンジには、７、８人が座れる円卓が10以上用意されている。セッションの合間を縫って、様々な国々の参加者たちが情報交換や情報収集の場として活用していた。ここには、幅3メートル、高さ2メートル程度の世界地図が壁に貼られ、自分の国の上に自分の名刺を貼っておける。それを見て「この人に連絡が取りたい」と思えば、メールや電話ができる。そんなネットワークの仕掛けづくりが面白かった。

屋外にも、テーブルと椅子が用意されている。気持ちのいい季節でもあり、太陽の下、交流を深める人も多かった。

4

タレント・サステナビリティ

ローランド・スミス氏、マイケル・キャンベル氏
センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ（CCL）

高次の目的から具体策まで網羅し、タレント・マネジメント諸説に楔

リーダー育成・リーダーシップ研究の領域で先端的・学究的な成果を出し続けるCCL。今回のASTDでは「タレント・マネジメント」に関する議論が盛んだが、CCLは先行研究を踏まえた上で、「タレント・サステナビリティ（talent sustainability）」という概念を提案した。

その定義は「組織の現在・将来の成功に必要な才能とコミットメントを持つ人々を、持続的に惹きつけ、育て、維持するための、組織の能力」である。この組織能力には文化的側面（talent culture）と戦略的側面（talent strategy）があり、全体で８つの要素に分解されるという。

従ってタレント・マネジメントは、タレント・サステナビリティ実現の目的に向けた手段としての、文化・戦略両側面の管理を指すことになる。さらに議論は、この手段が実効性を持つには、組織内に3つの役割が存在することが必要だ、と展開する。

■ タレント・マネジメントを推進する３つの役割

まずは「指揮者（orchestrator）」。タレント・マネジメントに自らの時間と力を使う経営トップ層を指す。次に、「促進者（accelerator）」。人事部門のメンバーのように、タレント・マネジメントを促進する専門知識と権限を持つ者。最後に、「影響者（influencer）」。役職を問わず、サステナビリティの目的に向けて貢献する人々のことだ。

サステナビリティ実現状況や３つの役割の充足度を測る指標が提示されるなど、先進的概念と実務的具体性双方を持つ充実したセッションであった。

5

パフォーマンス・コンサルティング2.0

デイナ・ロビンソン氏
パートナーズ・イン・チェンジ　プレジデント

ラーニングの領域だけでなく、ビジネスの知識が求められる戦略的パートナーに進化

アメリカにおけるパフォーマンス・コンサルティングの第一人者、デイナ・ロビンソン氏のセッションである。パフォーマンス・コンサルティングという概念は、日本では耳慣れないが、アメリカで90年代初頭に誕生したという。これまでのパフォーマンス・コンサルティングの概念の変化と、今後の方向性が、このセッションの論点であった。

■ 顧客のビジネスニーズの達成に寄与する

そもそもパフォーマンス・コンサルティングとは、企業の事業の目的・戦略の実現を目指して、個人や組織のパフォーマンスを向上させることを指す。つまり、パフォーマンス・コンサルタントのミッションは、顧客の従業員一人ひとりのスキルアップではなく、スキルアップによるパフォーマンスの向上に注目し、最終的には顧客のビジネスニーズの達成に寄与することだ。例えば、市場占有率を高めたいというニーズがあったとする。それに対し、パフォーマンス・コンサルタントは、個人の行動をどう変えてパフォーマンスアップをさせるべきか、そのためにはどんなラーニングが必要か、ワークプレイスでのトレーニングはどうあるべきか……。そうしたプランを立て、コントロールしていく。「これは15年前も現在も、変わらない」とロビンソン氏は話す。そして、「ラーニングプログラムは成果に焦点を絞らないと意味がない」と言い切った。

一方、90年代後半から現在にかけて、企業活動にインパクトを与えるような環境の変化もあった。まずは、ITの進化により、電子的なラーニングソリューションが可能になった。そしてグローバル化により多国籍企業が増え、ラーニングやコーチングを世界で同時多発的に行う必要が出てきた。さらに世界に散在するタレントの最適化が競争優位につながり、そのために人材育成の重要度が増している。

そうした流れの中、パフォーマンス・コンサルティングの領域も変わりつつあるという。「プロジェクトベースのニーズを担う担当者ではなく、企業のトップとの長期的なパートナーシップを結ぶことが多くなった。顧客の戦略的パートナーという位置づけであり、ビジネスの深い知識と経験も求められつつあります」と話す。ソリューションの手段は「ラーニング」ではあるが、その領域は戦略コンサルティングの異なる形だといえるかもしれない。

ロビンソン氏は今後、パフォーマンス・コンサルティングのニーズはますます高まると予言。そしてセッションの終わりに、「ビジネスゴールの達成という共通の目的のもと、タレント・マネジメントのプロセスと統合されていく」と締めくくった。タレント・マネジメントというのは、一般的に「個人個人のタレントを管理して配置する」「個人の興味・関心を考慮しながら成長を支援する」という概念であり、人材開発の領域では比較的新しい範疇に入る。時代背景の変化とともに既存の概念に新しい概念が加わり、進化を遂げる。こうした現象を見られることもまた、ASTDの醍醐味であろう。

6

ディベロップメント・ダイアログ
～エンゲージメントとリテンションの関係

ベバリー・ケイ氏
キャリア・システムズ・インターナショナル　創業者／CEO

組織、マネジャー、従業員が一体となって、個人のタレントを伸ばす「ダイアログ」のシステムを提案

タレント･マネジメントの分野で著名なベバリー･ケイ氏は、2006年のアワードを受賞したASTDの伝説的なスピーカーの１人である。本セッションは、個人と組織がお互いの成長に貢献し合う関係「エンゲージメント」と優秀な人材を自社に確保するための施策「リテンション」に効果的なシステム構築をテーマとしていた。

■ 組織とのコミュニケーションミスに課題

まず、「悲しい現実」として、ケイ氏は自身が行った調査結果を提示した。

「この会社で将来の成長のためのプランが見える」と答えた人が52%、「私が会社を大切と感じ、また、会社から大切にされていると感じているかどうかをマネジャーは知っている」と答えた人が38%、そして「私は今使っているよりももっと高い能力がある」と答えた人は77%に上る。つまり、多くの人々が、組織やマネジャーとのコミュニケーションミスを実感しているというのである。

また、「なぜ会社に留まるのか」を問うと、「仕事がエキサイティングである」「この仕事によって成長できる」ことが１位、2位を占めた。このような現状を踏まえ、エンゲージメントとリテンションのために、組織、マネジャー、従業員が一体となって、個人のタレントを伸ばし、活かすための「ダイアログ」のシステムを作らねばならないと述べた。

ケイ氏によれば、そのシステムは「診断（diagnose）」「設計（design）」「デリバリー（deliver）」「維持（sustain）」「評価（track）」という5つのステップによって実現される。職場の状況を診断し、そこにある課題を解決するためのコミュニケーションプランを設計する。それを実行し、継続し、評価する。そしてまた、診断、プランづくりと繰り返す。それぞれのプロセスのポイントを挙げてみよう。

■ 個別の職場でなく、組織全体を巻き込むべき

●診断：キャリアの可能性への期待、キャリアの情報のとりやすさなど、職場の実態を把握。男女、世代など評価を行うグループ設計もカギとなる。

●設計：影響力のある人を巻き込み、評価結果を踏まえてコミュニケーションプランを立て、個性や世代などに合わせてカスタマイズする。

●デリバリー：タレントプロフィールづくりの支援など、マネジャーが個人のラーニングソリューションを支援する。

●維持：変化を促し、維持する仕組みを作る。タレントに関するアニュアルレポートづくり、コーチング・カフェの実施、メンタリング、キャリアポータルの構築などがその手法として挙げられる。

●評価：職場の変化を測定する。その結果からミスを発見し、再度、診断に戻りプランを修正していく。

ケイ氏は、「私を活かし、伸ばしてくれないなら、自分はもうこの会社にはいられないと多くの人が言っている」という言葉で締めくくった。それが多くの個人を代弁しているならば、エンゲージメントやリテンションは個別の職場、マネジャーに一任されるべきではなく、組織全体を巻き込んだ機能的なシステムの構築が急務である。

7

進化学的経営：自然と進化学に学ぶ組織開発

クラウス-ステファン・オットー博士
Dr.オットー・コンサルティング創始者

企業組織を生命体としてとらえれば経営には生物学の成果が応用できる

ドイツでフォルクスワーゲンやバイエルなどの大企業にコンサルティングを行うオットー博士は、進化学や神経生物学の成果の、企業変革プロセスへの応用に取り組んでいる。機械アナロジーや物理学の考え方ではなく生命の営みにヒントを求める必要性を語る。

成長を求めるのは企業の常だが、自然界では成長に絶対の価値はない、という。例えば、ある部門において、イノベーションを行い成長を目指すべきか、ゆっくりと人員を削減すべきか。経営が目指すべきは、成長だけでなく、縮小、死、再生などの可能性も含めてプロセスを適切に管理することにあり、その前提となるのは環境の正しい把握だ、と説く。

■ ASTD自体が、進化のための多様性の場に

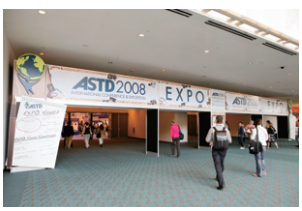
イノベーション推進には生物の進化の過程が示唆に富むという。進化は、「diversity（多様性）」「selection（淘汰）」「preservation（保存）」の繰り返しで起こる。このDSPモデルに例えれば、まずは多くの機会やアイデアを生み出す段階、次に、環境との適合を吟味しながら（多くの場合、市場の力を借りて）、適切なものを選び出す段階を踏む。そして、選ばれたものが標準化され、再現可能になったり大量生産できるようになったりすれば、イノベーションは果実を生むことになる。

現状、博士の論は具体性に乏しく、迫力に欠けるが、最先端の、故に生煮えのアイデアもASTDの魅力のひとつだ。ASTDを契機に、本論は博士と参加者双方の中で、今後進化の道を辿ることだろう。

EXPOでは世界のベンダーなどの動きが俯瞰できる

ASTDでは、ラーニングプログラムやツール類を紹介するEXPOが同時に開催される。今年の出展ブース数は415。企業が出展するブースが中心だが、大学や国がいくつかのベンダーを集めて大きなブースを出しているケースも見られた。「アメリカ以外に拠点を置くグローバル企業のブースを中心に昨年よりもブースが増えました」と、ヒューマンバリュー・高間氏は話す。セッションと同様、ここでは世界のベンダーやコンサルタントの動きを俯瞰できる。

また、併設された書籍コーナーにはセッションのスピーカーの著書を中心に、人材開発・組織開発に関わる話題の本、新刊本が並ぶ。人気のスピーカーの著書は、セッションが終わる前に売り切れる。また、セッションを録音したCDも販売される。聞き逃したセッションや心に残るセッションのCDを購入する参加者も多くいた。



EXPOの会場。体育館3つ分はありそうな巨大なスペースに、所狭しとブースが並ぶ。

併設された書籍コーナー。セッションの合間には、人気スピーカーの著書などを購入しようとする人で溢れかえる。

8

トレーニングを評価する4つのレベル

ドナルド・L・カークパトリック氏
ウィスコンシン大学名誉教授

研修の「効果測定」の分野のパイオニアによる「基礎講座」

このセッションのテーマは「研修の効果測定」である。アメリカではMBA的な思想から、研修の効果測定は根強く研究されるが、実際の計測は難しく、そのため、その手法を発表するASTDのセッションは多い。この分野でのパイオニアとして知られるカークパトリック氏は、「効果測定の必要性の理解」「効果測定の４つのレベルの理解」「基礎的な効果測定のデザイン法」について語った。いわば「効果測定の基礎講座」である。

■ 評価の順序と具体的手法を提示

そもそも研修の効果測定が必要な理由は何だろうか。それは、そのトレーニングプログラムを続けるべきか判断し、さらに改善するために何が必要かなどを知るべきだからだという。

実際に測定するにあたっては、①研修に対して、参加者はどんな反応をするのか、②知識をどの程度得て、それがどの程度態度の変化につながったか、③研修が職場での行動の変化につながったか、④半年から1年後、その研修が何をもたらしたかコストとベネフィットを含めて評価する、という４つのレベルで行うことを推奨した。カークパトリック氏は同時に数値化やサーベイの方法を紹介し、現場での実践につなげる道すじも提示した。

9

従業員のリテンション戦略

クレイグ・テイラー氏
タレントキーパーズ・マーケティング上級副社長

優秀な人材を惹きつけ続けるためにロードマップの作成を提案

リテンション研究のグローバル企業であるタレントキーパーズのクレイグ・テイラー氏がスピーカーを務めた。本セッションでは、いかに優秀な人材を惹きつけ続けるかについて語った。

テイラー氏は「当社の調査によると、入社から90日以内の離職率は去年の15%から今年は20%にまで悪化した」とデータを紹介。人材の入れ替わりが組織に与える悪い影響は増え続けており、それによって生産力やサービス品質の低下が引き起こされていると、リテンション戦略の重要性を示唆した。

■ リテンションに影響する事柄を把握

そこで、テイラー氏は、従業員のライフサイクルに合わせた「リテンション・ロードマップ」の作成を提案。具体的には、約90日から1年ぐらいの期間を目処に従業員それぞれの目標を設定する。その後、ロードマップ期間中に、リテンションに影響すると思われるすべての事柄を洗い出し、リーダーが把握するというものである。

これにより、リーダーはリテンションを意識しながら部下の管理が行える。本セッションは、参加者とのディスカッション形式で進められ、求められるリーダー像の変化などについて、参加者のコメントからも新たな気付きを得ることができた。

10

国家的なトレーニング課題を解決

カールティック・KS氏
24×7ラーニング創業者兼CEO

急激な経済成長と人材不足、インドが抱えるパラドックス

本セッションでは、Eラーニングプログラムを提供しているインド最大規模の企業、24×7ラーニングの創業者兼CEOである、カールティック・KS氏がスピーカーを務めた。カールティック氏は、データをもとにインドの現状や課題を紹介することに多くの時間を割いた。

■ 2010年に310万人規模の人材が不足

現在、インドはソフトウェアの輸出やITのアウトソースビジネスで急激な成長を遂げている。カールティック氏によれば、従業員のトレーニングへ向けた投資金額も、約110億ドル（2005〜06年）から約200億ドル（07〜08年）へとたった1年で倍近くまで拡大したという。また、「今後4年以内に世界労働人口の約25％はインド人になる」というある調査会社の調査結果も発表した。

だが一方で、インドではまだまだ高いレベルの教育を受ける人口は少なく、ビジネススキルを持つ人材の数が経済成長に追いつかないというパラドックスも抱えている。約2億3200万人の20〜34歳の若者がいても、企業で働くようなビジネススキルを持つ人材はわずか約350万人。2010年には、310万人規模で人材が不足するとの予測が本セッションでは語られた。

こうした状況を踏まえ、カールティック氏は、自社の「タレント・ライフサイクル・マネジメント」を提案した。これにより、採用前からリーダーシップ育成までの幅広いトレーニングを実施できるという。本セッションは、インドの人材育成への意欲が伝わるものだった。

情報を得て議論し、気付く ASTDは巨大な学びの装置

朝のセッションは8時に始まり、最大で4コマ、終了は夕方である。セッションの合間にEXPOを見て、他国の人々とコミュニケーションをとり、編集部のメンバーで情報交換。さらに夕方のセッション終了後、私たちはヒューマンバリューのツアー参加者向けの情報交換会に参加した。そこでその日のセッションに関する報告や議論がなされる。これを4日間繰り返すと人材開発・組織開発の情報の「カオス」ができあがり、おぼろげながら世界の潮流や次世代の息吹を感じるようになってくる。

異質な人々との接触、議論は、気付きと変化を生む。24ページで登場するジェイムズ・レーン氏は、「個人主義のアメリカで生きてきた自分が、日本人のチームを大切にする発想に出合い、人生観が変わった。そんな出合いを求めて、毎年ここに来る」と言った。

一方、私たちの日常には、異質な価値観との接触があまりに少ない。

前で述べたように、人材開発の大きな潮流の1本は「インフォーマル・ラーニング」、つまり教室以外での学びに向かっている。ASTDは、知識や情報を得る、議論する、自ら気付き考えるという「巨大な学びの装置」であるように思う。

次ページから、各国参加者たちの参加目的と感想をインタビューしている。異質な価値観との出合いを、垣間見てほしい。

世界中から集まった、参加者13人の「ASTDに参加する理由」

中国の研修センターのプログラム作成の参考にしたい

キム・サンイルさん
化粧品会社の研修企画責任者

韓国のマーケットシェア最大の化粧品会社で、研修の企画責任者を務めています。

ASTDには、当社から毎年数人派遣されています。誰が派遣されるかは会社への貢献度を指標としてボードメンバーが選びます。

私は初めての参加です。人材教育の新しい動きは常にアメリカから生まれると私は思いますし、そういう意味で、今回は世界の人材教育の潮流を理解するチャンスととらえています。

特に興味があるのは、研修の効果測定、特にROIです。研修の企画責任者として、ボードメンバーに対して、研修の重要性とビジネスへのフィードバックを報告すべき立場にあるからです。

また、現在、今後大きな市場として見込める中国に研修センターを作るミッションを担っており、そのプログラムを企画する参考にしたいとも考えています。

HPIの実践的な活用を目指す

フィリス・ロゥ・ワン・チンさん
半導体メーカーの戦略的プログラムマネジャー

私は、世界最大規模の半導体メーカーで働いています。その中で、半導体の組み立てやテストなど、工場に携わるエンジニアの技術をスキルアップするためのプログラムを開発しています。担当地域は、マレーシア、中国、フィリピン、コスタリカです。

ASTDに参加した理由は、トレーニングおよび人材開発のベストな方法を探り、この領域での新しい概念を知るためです。

特に、今回のASTDでは、「HPI（ヒューマン・パフォーマンス・インプルーブメント）」に興味を持ちました。

HPIとは、人材開発部門が経営陣などとともに、個人のパフォーマンスを改善することによって、企業の成果・業績の向上に結びつけていくというものです。この概念をもっと深めて学び、会社に戻って実践的に活用したいと考えています。

2015年という長期スパンでの人材育成戦略の構築が目的

S.ガングリーさん
エンジニアリング会社の人事担当副社長

INDIA
インド

私は、売上高が年間70億ドル以上のインド最大規模の会社に所属しています。その中で、私はIT部門の人事を担当し、1万4000人の部下がいます。

世界の人材開発のトレンドがわかるASTDは、私にとって魅力的ですね。リテンション、モチベーション、ROIなど、セッションで語られるトピックのほとんどは、我々がまさに取り組んでいる課題でもあります。私は、これから2015年という長期スパンでの人材育成戦略を立てたいのです。そのためにも、ここで最先端の知識を得ることは重要だと考えます。

U.S.A.
アメリカ

EPSSの活用でパフォーマンスの向上に

ロビン・ガーンシーさん
コンサルティング会社のビジネス開発副社長

当社は20年間、ずっとASTDでブースを出展。顧客のニーズに合わせてカスタマイズ可能な教育プログラムを提供しています。今回、商品の販売促進を目的に参加しました。

セッションで印象的だったのはEPSS（エレクトロニック・パフォーマンス・サポート・システム）というトレーニング技術。Eラーニングの一種で、人材開発に関するデータへ従業員が簡単にアクセスすることができるというもの。パフォーマンスの向上に貢献する技術がたくさん出てきたのは面白いですね。

意思疎通が不得手なのは日本独特の問題

仲手川美樹さん
研修会社の研修グループ担当部長

日本の大手企業グループ内の研修会社で、エンジニア以外を対象とした、リーダーやマネジャーの研修を担当しています。

当社では、ここ10年来、毎年数人をASTDに派遣しています。リーダーシップと組織内でのコミュニケーションに問題意識を持ち、参加しました。セッションを受けて、参加していたある大学の教授と話した際に、日本人は相手にきちんと話を伝える訓練を受けていないのではないかと言われ、同じ国同士であっても、意思疎通が不得手なのは日本独特の問題であることに気付かされました。

JAPAN
日本

THE NETHERLANDS
オランダ

従業員の活力を診断する最新のテスト市場に興味

ピーター・ヴァン・ダー・ベルさん
トレーニング会社のプログラム開発者

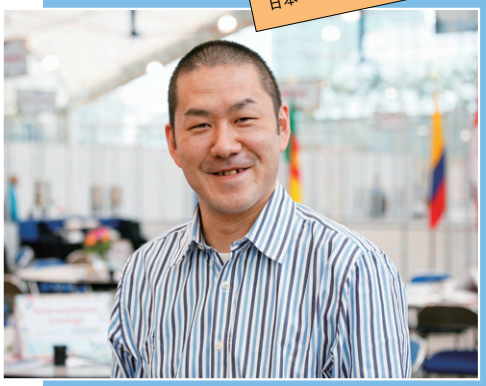
私は、従業員の活力を引き出すためのマネジメントプログラムを開発しています。

ASTDに参加した理由は、新たな顧客を探すことと、来年のプログラムを開発するための情報収集です。特に、従業員がどのくらいモチベーションを持って働けているかを診断する最新のテスト市場に興味を持って来ました。最近、オランダでは、シニア世代を会社に引き留めるためのリテンションが人事課題です。ASTDで最新情報を得て、当社のプログラムでもリテンション施策を強化し、その課題解決に貢献したいです。

実感した、日本企業のグローバル視点の欠如

池田哲平さん
コンサルタント

JAPAN
日本



グローバルリーダーのトレーニングを主な専門にしたインディペンデント・コントラクターです。ASTDに参加した理由は、世界のトレンドを把握することと、日本で活動している方向性が正しいかの確認です。また、海外とのビジネスネットワークを広げることも大きな目的です。

参加している日本人を見て、通訳のあるセッションのみに参加したり、海外とのネットワークを広げなかったり、改めて日本企業のグローバル視点の欠如を感じました。これだけグローバル競争が進む中で、経営戦略や組織開発に携わる人は、英語は学んでおくべきだと思います。

GERMANY
ドイツ

国際的なイベントで世界各国へ広報活動

マルチナ・ヘリングさん
トレーニング会社のツール販売員

当社は、トレーナーおよび自社でトレーナーを抱えている企業向けにトレーニングツールを提供しています。具体的な課題は、ストレス・マネジメントやリーダーシップ・マネジメントなどです。

ASTDに参加した理由は、2つあります。ひとつは、人事や教育に関する最新トレンドを勉強すること。もうひとつは、様々な企業、トレーナーとネットワークを広げることです。

私は、ASTDという国際的なイベントに参加している世界各国の人々への広報活動を担当しています。ASTDに来たことで、多くの方々と建設的な関係を築くことができました。

多様な価値観と出合い、成長できる期待感

ジェイムズ・レーンさん
ヘルスケアサポート会社のインストラクショナルデザイナー

U.S.A.
アメリカ

電話を通じて顧客のヘルスケアに関するアドバイスをする会社に勤務しています。オペレーターである看護師の教育システムを構築し、スキル向上に努めています。

ASTDは世界でも有数の人材開発・組織開発のカンファレンスであり、世界中から様々な人が集まるのが魅力です。私は「個人」だけでなく「チーム」を大切にすることを日本で学びました。多様な価値観と出合い、成長できる期待感がここにはあります。原油高で航空運賃が上がる中、海外からの参加者が減るのではと危惧していましたが、それは杞憂でした。今年も様々な国の人と情報交換できるのが嬉しいです。

U.S.A.
アメリカ

ASTD支部のリーダーとして情報を収集する

マル・モーガンさん
トレーニング会社のトレーナー

私は、天然資源掘削の作業現場リーダーのトレーナーです。ASTDに参加した理由は、まず私がニューオーリンズのASTD支部のリーダーであること。支部とは、アメリカ国内に140あり、トレーナーのために毎月会合を開き、意見交換をするクラブです。今回は、支部をさらに発展させるため、トレーニングに関する情報を収集することが目的です。

また、セッションでは、ベンジャミン・フランクリンの13の「virtue（美徳）」に沿って時間の使い方を考え、生産性の向上につなげるという話が印象的でした。

台湾企業が抱えるリーダーシップの問題意

劉文華さん
政府経済部の人事担当

人事歴25年。一般企業で勤務した後、現在は台湾政府で人材開発を担当しています。

今回は、台湾から25人のチームでASTDに参加しています。中国のエレクトロニクス企業からの参加者もチームに加わり、セールス・コンピテンシーなどについて有益な意見交換ができました。

私は、特にリーダーシップに関する問題意識を持ってASTDに参加しました。台湾でも、多くの企業がリーダーシップの育成に悩みを抱えており、ここで得た知識を今後の人事施策に活かせればと考えています。

TAIWAN
台湾

SAUDI ARABIA
サウジアラビア

人口の約50％が20歳以下 人材開発が急務

アイド・アル-カスミさん
トレーニング会社の経営者

サウジアラビアで、マネジメントなどの人材開発を目的としたトレーニング会社を経営しています。

ASTDに参加した理由は、現在、サウジアラビアが人材開発で大きな問題を抱えているためです。約2300万人の全人口の約50％が20歳以下と、あまりにも人材が若すぎます。また、大学や高校は企業が要求するようなビジネススキルを学生に教えられません。そこで我々が、トレーニング技術などの最新情報を得て、それをもとにプログラムを提供。最近では政府も、トレーニング会社に資金援助を始めるなど、本格的に取り組んでいます。

変革に対して持つ恐れは、人間が根源的に持つ恐れ

永井恒男さん
総合研究所の事業責任者

日本の大手総合研究所で、経営コンサルティングの事業責任者を務めています。ASTDは4回目ですが、1年に1回新しい知識に触れることと、エグゼクティブコーチングとチェンジリーダーに関する企業事例やコンサルティングの話を聞くことは刺激になります。

あるセッションで語られた、「個人が変革に対して持つ恐れは、もともと人間が根源的に持つ恐れ」という話は興味深かったです。恐れを取り除くためには、恐れ自体について対話を繰り返すことだという話でした。これを、今後のコーチングに活かせればと考えます。

JAPAN
日本

各国代表団のリーダーに聞く

人と組織の課題「地球津々浦々」

ASTDの代表団を組織するリーダーを中心に、各国が抱える人と組織の課題を聞いた。
主に人口構造の違いを背景とした、問題意識の「お国柄」が見えてきた。

INDIA
インド

人材開発・組織開発にかける予算は100倍に 従業員のリテンションに注目が集まる

チャンドレッシュ・デバー氏
HR Advisory Services PVT.LTD.Chairman

インドは、この10年から12年の間に、経済的にも政治的にも目覚ましい成長を遂げました。1990年代半ば以降、政治的な解放があり、それによって経済開放が誘引され、海外からの直接投資が急激に増加しました。特にIT分野への投資が伸び、成長を牽引してきたのです。

さらに開発の領域だけでなく、通信革命が寄与し、コールセンターなどITのサービス分野もそれに追随しました。発展のスピードは、どんどん加速しています。インドは80年代とは「違うインド」になった。そう言っても過言ではありません。

CEOの給与はアメリカと同程度

それに伴い、人材市場も変化を遂げています。経済の発展は雇用機会を生みます。しかし同時に市場が流動化するため、従業員のリテンションが大きな課題となっています。給与水準も高くなり、例えばCEOの給与でいえば、アメリカとそう変わらないレベルにまできているのです。

これは、実はインド経済を根本から揺るがす大きな脅威です。もともと先進国と比較して労働者の給与水準がそのパフォーマンスに対して割安だったことから、IT分野でのアウトソーシング先として発展してきました。給与水準が高くなれば、その優位性は失われていきます。

そのような状況の中で現在注目が集まっているのは、従業員のエンゲージメントのサーベイです。アメリカをはじめとする先進諸国で開発されたツールを取り入れ、従業員のリテンションには何が効果的なのかを計測しようとしています。

IT産業を牽引するのは人の成長

ITはいわば人とその人が持つ技術が資本。インドが成長し続けるには、人の成長が欠かせません。私自身、人事コンサルティング企業を経営しています。リテンションだけに留まらず、ラーニング、トレーニング、コーチングという人材開発・組織開発に関する当社への依頼は、5年程度で予算にして100倍にも膨れ上がるなど、「人」への意識の高さを実感しています。ASTDに参加し、セッションを聞き、多様な国の方々とコミュニケーションをとることで最新の潮流を知り、今後取り入れていく準備をしています。同じ気持ちを持つ30人近くのインド人が、このASTDに参加しているのです。

MBAを取得後、外資系医薬品メーカーに十数年勤務。その後、人事コンサルティング、コーチングを事業とする会社を設立して、現在で14年目を迎えた。

Text = 前川裕志、入倉由理子（本誌） Photo = 鈴木慶子

CHINA
中国

増え続ける人材開発の投資額
そこに求められるROIへの意識

ジェニー・ヤン氏
Director of Motorola University Asia Operation

私は、1994年からモトローラ・ユニバーシティで働き始め、主に2つの仕事に取り組んできました。それは、「インターナルラーニング」と「エクスターナルラーニング」です。インターナルラーニングとは、モトローラの従業員の能力開発をすることで、個人のパフォーマンスの向上と企業の業績結果を結びつけることを目的としています。一方、エクスターナルラーニングは、取引のある顧客やサプライヤーなどへラーニングソリューションを提供するというものです。

ASTDと中国初のパートナーに

私がASTDに参加した理由は、2006年からモトローラ・ユニバーシティが中国の団体として初めて、ASTDとパートナー関係になったことが大きな要因です。

今回の中国のデレゲーションメンバーは65人で、前回の12人に比べると大幅に増員しました。今回から中国も日本と同様に、中国語の同時通訳を取り入れてもらい、カンファレンスなどでしっかりとした情報収集ができるようになりました。ですから、言葉の壁を持つ中国人も今後はもっと参加するようになると期待しています。

現在、中国は素晴らしい経済発展を遂げています。しかし、人材開発の分野では大きな課題を抱えています。それは投資に対するリターンへの意識です。中国企業は、経済発展で得た資金を背景に、人材開発に巨額の投資を行っています。特に、リーダー層には、アメリカ、日本、イギリスの大学などから最新の知識やマネジメントスキルを吸収してもらおうと、世界へ送り出しています。ところが、彼らがどれだけ高い教育レベルの学位を取得したとしても、企業の業績や部下の能力開発に役立たなければ意味がありません。中には、そこで得た能力を使って、他社に移る人も出てきます。とても残念なことです。

また、中国企業は、さらなる巨額の投資をして、目も眩むような学習施設を建設しています。それはまるで五ツ星レストランのようです。しかし、中身の学習システムやコースプログラムを見ると、疑問を抱かざるを得ません。経営陣は、どのように従業員を育成し、どのように動機づけられるか、もっとプログラムの中身に焦点を当てるべきなのです。私は、人材開発への巨額の投資に伴うリターンがどれだけあるのかというROI（Return on Investment）への意識が今の中国企業には欠けていると思います。

ROIの熟知が急務

確かに、いくつかの中国企業は、人材開発への投資が素晴らしい業績結果をもたらしています。しかし、投資のリターンを追求していない企業はまだまだあります。中国における人材開発への投資額は、毎年増え続けています。だからこそ、中国企業の経営者は、ROIの計算方法をしっかりと熟知するなど評価基準を設定することが急務だと思います。モトローラでは、そのような評価基準をもとに計算した結果、2000年は1ドルの投資に対して84ドルのリターンがあったことがわかりました。ASTDのような国際的イベントではROIに関するセッションも受けられます。その意味でも、中国企業のCEOの方には、ASTDに注目してほしいと思います。

イギリスで国際教育とトレーニング・マネジメントの博士号を取得した後、モトローラ・ユニバーシティで働く。現在は、アジア全体の責任者。

THE NETHERLANDS
オランダ

タレント・マネジメントが課題 HRサイクルを再構築する

ハンス・ブラウアー氏
Chair of International Affairs in Dutch Association of HRD-Professionals

現在、オランダでは、タレント・マネジメントが大きな人事課題として挙げられます。本当に多くの企業が、優秀な人材を求めています。要因のひとつは、ベービーブーマー世代が退職するため、知識のある人材が大量に抜けてしまう問題。もうひとつは、新しい産業や会社が誕生し、従来とは違うコンピテンシーを求めるという問題。最近では、IT技術や財務に詳しい人材を探すのが難しくなっています。

オランダのHRDプロフェッショナル協会の国際戦略部の代表。同協会のメンバーは2500人を数え、2年前にはアムステルダムでHRDの国際カンファレンスを開催した。また、マネジャーや重役向けのオンラインラーニングを提供する会社にも所属。

そこで、我々は、新たな採用方針を策定したり、優秀な人材を惹きつけ続けるためにキャリア開発を支援するような仕組みづくりを進めたり、これらを全体的に包括した「HRサイクル」の再構築が求められると感じています。

EUに開かれた労働市場

EUの統合により巨大な労働市場が開かれ、ポーランドやブルガリアなど多くの異なる国から人材が入ってきています。しかし、違う文化を持つ彼らをどのようにマネジメントするかが問題です。そこで、EU委員会では多くの資金を投入して、研究やトレーナーの育成を始めています。新たな「欧州コンピテンシーモデル」を作ろうと考えているのです。ASTDには、欧州の他の国からの参加者も多く、ネットワークを広げるのにも良い場です。

NORTHERN IRELAND
北アイルランド

性別、支持政党、宗教がもたらす人事への影響

ジェリー・ビーミッシュ氏
Founder of Beamish Associates International

私は、人材教育に38年間携わってきました。1981年からはデレゲーションメンバーをASTDに招来する活動をしています。今回のデレゲーションメンバーは8人と、今までの中で最も少ない。これは、多くの企業が景気後退を心配して、予算を削った結果だと思います。

雇用の機会均等をケアする

北アイルランドが抱える人事課題は、雇用の「機会均等」です。北アイルランドでは、性別、支持政党、宗教などによる違いが差別を引き起こし、採用活動や組織の政策にとても大きな影響を与えます。例えば、北アイルランドは、ここ30年近く内戦に近い状況が続いており、政治情勢はかなり微妙な緊張状態にあります。それに伴う、雇用の差別が起こらないように意識しなければいけません。

また、政府機関のあるポストでは30歳までに正式な資格を取得しなければならないという、年齢制限を設けていました。それに対して女性たちが差別だと主張しました。なぜなら、彼女たちは出産に伴い仕事を離れるため、資格を取得することができないからです。私はASTDの場で、集中してコンサルタントとしての自分自身のスキルを成長させ、そのような課題解決に取り組んでいきたいです。

1970年からフリーの経営コンサルタントとして政府機関で18年間働く。その間に、コンサルティング会社を1985年に設立。

KUWAIT
クウェート

石油高騰で得た資金を人材開発に注ぎ込む

ヤクーブ S.Y. アル-リファイ氏
Director General of the Public Authority for Applied Education & Training

私は、クウェート政府機関に所属し、市民の教育とトレーニングを担当しています。組織には、10のトレーニング協会と5の大学が存在し、特に大学では市場トレンドを見極め、クウェート企業が求める人材を育てることを目標としています。

現在はクウェートの政府機関で教育とトレーニングの責任者を担当。1980年代半ばからASTDに人を招来する活動を開始し、ASTDとの関わり合いは深い。

石油高騰で予算問題が解消

以前は、我々の組織も学生を教育するための十分な予算がありませんでした。しかし、最近その問題はほぼ解消されたのです。その要因は、原油の高騰です。我々のような政府機関は、市民の能力や生活レベルを高めることに責任があります。ですから、石油高騰で得た資金をどんどん人材開発の投資に注ぎ込んでいます。クウェートでは、政治的動きが経済よりも優先されてしまうため、人材開発に対する政策も不安定になりがちです。現在は、それが良い方向に働いているといえます。

クウェートで働く人々は、まだまだコミュニケーション、判断能力などについて学ぶ必要があります。私は、1980年代半ばからASTDにクウェートから人を招来する活動を行っています。最初は、4、5人でしたが、現在は131人まで膨れ上がりました。この場に来ることで、国際的な経験を積み、アカデミックな知識など多くのことを学ぶことができると思います。

SOUTH AFRICA
南アフリカ

エンジニアが国を去る頭脳流出が課題

ロビン・プロバート氏
President of Global Network South Africa

南アフリカの人事課題は、グローバルリーダーの育成です。南アフリカは、まだまだビジネス的に世界から取り残されています。世界に追いつくためにも、グローバルな視点を持つ人材が求められます。ASTDという国際的なイベントは、世界で何が起こっているのかを把握するための良い機会です。また、南アフリカという国自体が非常にダイバーシティの高い構造になっているのもこの課題の要因です。例えば、南アフリカでは11もの民族言語と英語が飛び交います。それらを、組織としてまとめる必要があるのです。

年配エンジニアの流出

もうひとつの人事課題は、工場で働くエンジニアの流出です。南アフリカは、石炭、金山、ダイヤモンドなど、様々な天然資源で溢れており、世界最大規模の工場がいくつもあります。しかし、現在、多くのエンジニアが働く機会を求めて国を去ってしまっているのです。人種間のバランスをとろうという流れがあり、また、若い人を採用しようという意識もあるため、50代の知識も経験も豊富な層が国を離れている。いわば「頭脳流出」が起こっています。そこで我々は、国を去った年配世代に企業のメンターや若い人へのコーチとして戻ってきてくれないかと呼びかけています。

大手自動車メーカーで人事部責任者を担当した後、コンサルティング会社を立ち上げる。ビールの醸造所など、あらゆる産業のコンサルティングを経験。7年前から現職。

ASTD2008考察

人材育成はネットワークの時代へ

ASTD2008の4日間に見る潮流と、そこから考察できる日本と日本企業の課題について、
教育学を研究する東京大学准教授・中原淳氏にインタビューした。

共通のビジョンを描き、ネットワークでそれを実現する。人材育成の世界観が動き始めた

中原 淳氏
東京大学准教授

私は毎週、企業の人材育成部、事業部、経営企画部などを訪問しています。今、現場で「何」が問題になっているのかを、直につかむためです。ヒアリングでは、人材育成に関する様々な悩みをお聞きします。経営層、人事、事業部が分断され、バラバラに人材について語っているという現状や、さらには人事部内の機能、例えば採用、配置、人材育成を担うそれぞれの方々も分断しており、つながりがないという悩みも多いようです。こうした現状を知れば知るほど、「社員をどのように成長させるか」という共通のビジョンを持ち、人材育成をネットワークとして機能させることがいかに重要なのか、痛感するに至りました。そして今年、ASTDに参加して思ったのは、私の考えが、グローバルでは趨勢になりつつあるということです。

ASTDもネットワークの重要性にフィーチャー

今回、セッションのテーマとしても多く扱われ、期間中、繰り返し耳にしたのが「タレント・マネジメント」という言葉です。これは、社員の才能を伸ばすという共通の目標のために、組織の中で分離した人材育成をいかに統合し機能させるかという議論です。その背後には、「働く人々は、皆、それぞれ異なった多様な能力を持っている。地球上のいろいろな場所に住み、違う時間帯のもとで、違う人生を生きている。しかし、皆、『自分の能力を伸ばしたい』という共通の願いを持っている。企業人材育成はこの願いに応えるべきである。そのためには、採用、育成、配置、職場での経験学習といった様々な要素を連携させ、ネットワークさせることが重要である。人の成長を左右するのは個別の施策や部門ではなく、ネットワークである。そして、そのような人々を支援する側も、ネットワークを形成し、その渦中で仕事をする必要がある。人材開発担当者は、人間の成長に関する人々のネットワークを形成し、リードしていくべきである」という仕事観、世界観があるような気がします。

セッションの合間に様々な国々の人に私が感じたことを話すと、多く共感を得られました。ASTDという場全体が、「人の学習や成長を実現するネットワーク」にフィーチャーしている気がしました。そして、ネットワークを活用して育成の課題を

Text = 入倉由理子　Photo = 鈴木慶子

解決しようとする企業の実例も出てきました。従来の人材育成のあり方が、今、問い直されているように思います。

そもそも、教育という分野には王道がありません。教育に関わる多様な人々が集まって議論しつつ、ようやく「ひとつの像」を結ぶ。教育のプロフェッショナルは、専門性と経験を背景にして、そうした人々の対話をファシリテーションし、リードしていくべきではないでしょうか。

得た知見を活かし変革を起こすには複数で参加すべき

しかし、実際にはどうでしょうか。日本の企業の参加者を見ると、現場を離れた役職者が来ているケースが多いようです。本当に情報が必要なのは、今、現場にいるミドルクラスの人々ではないでしょうか。ある人材育成施策を実現するために事業部を説得したり、外部のコンサルタントなどと連携、交渉したりする現場の人がもっとASTDに来られるようになればいいと思います。

さらに、１人で参加している人もよく見ますが、これも効果が出にくい。ASTDに初めての人が１人で来たら、見どころはわからないし、セッションを聞いた後に議論して、深まることがない。単に「今年のASTDのキーワードは『タレント・マネジメント』でした」と報告するだけに留まる。ASTDの各セッションを通底する大きな仕事観、世界観が見えてこなければ、目先の変わった手法だけに目を奪われ、それを後追いすることになるのです。

また、参加後に得た知見を活かそうとしても、１人では組織は動きません。例えば経営企画や事業部の担当者が一緒に参加していれば、組織で実現するために必要なネットワークについて議論できる。「私たちが見たものをこう活かそう」と共通の視界で話せます。人材育成の変革を起こすネットワークづくりの場としてASTDのような機能を活用できるわけです。

比喩的な言い方ですが、「ありがたいお話を拝聴する場」としてASTDを利用するのは、もったいないと思います。ASTDに出かけたら、ぜひ、世界の人々、あるいは、志を共にする国内の関係者とコミュニケーションをとってみてください。ASTDには、初めて参加する方向けのセッションも充実しています。

ASTDに出かけた方からよく耳にする言葉に「吸収した」「刺激を受けた」というものがあります。つまり、自分からは何も発信していない。吸収して、刺激されて、それで終わり。「何があったか」「何を見たか」だけでなく、誰と何を「共愉」（共に愉しむ）したかを考えるべきです。自分で直接聞き、考え、他者と対話しつつ、気付く。これを「学び」といいます。学びとは知識を頭の中に吸収することでも、刺激を受けて帰ってくることでもありません。企業人材育成は働く人々の「学び」の支援でもあります。

学びを支援する側も、また「学び手」であるべきです。そして、そのような「学びの場」であるASTDのような場にぜひ参加していただきたいと思います。

JUN NAKAHARA

東京大学教育学部、大阪大学大学院、マサチューセッツ工科大学客員研究員などを経て、東京大学 大学総合教育研究センター准教授（現職）。「大人の学びを科学する」をテーマに、教育学の観点から企業人材育成、組織学習を研究している。共編著に『企業内人材育成入門』（ダイヤモンド社）など。http://www.nakahara-lab.net/blog/にて研究の詳細を紹介。

中原氏は、人材育成の担当者が参加できる「学びの場」として、2008年10月31日（金）東京大学・安田講堂で、「人材開発部の未来」と題したシンポジウム「ワークプレイスラーニング2008」を実施。また毎月人材育成担当者向けの公開研究会を東京大学で開催。募集要項希望者は、下記URLよりメルマガに登録。http://www.nakahara-lab.net/learningbar.html

カオスを存分に味わうこと それが創造への入り口を作る

高津尚志
本誌編集長

「米国の」から「世界の」晩餐会になったASTD

「晩餐会のようなもの」。ASTDの前ボードメンバーのアリアス氏は、このイベントをそうたとえた。そしてこの場は、名前の由来が示すような「米国の」晩餐会ではもはやなく、「世界の」晩餐会であると私たちは感じた。今でも米国からの参加者は7割を超えるし、スピーカーに占める割合も同じくらいだろう。しかし、4日間を通して米国以外のセッションだけに参加しようと考えたとしても可能なバラエティが既にある。欧州の参加者が、欧州他国の参加者とのネットワークづくりを目的にここに来る、ということも成り立つ。

各国代表団のリーダーと地球俯瞰

日本から参加した私たちも、南極以外の4大陸の人々と語り合った。インドや中国には、急発展する国ならではの歪みを感じた。同時に、彼らがそれを乗り越えるため、世界の最先端のツールや指標を取り入れ、自らの歩み方をリアルタイムで正していこうという強い熱意を持っていることを知った。南アフリカや北アイルランドのリーダーたちは、人種や宗教などの多様性を抱える土地ならではの悩みを吐露した。わが国も、労働人口の減少、構造変化を鑑みれば、今後、様々な多様性を取り入れなければ成り立たなくなる。実は彼らの悩みと無縁とは言い切れない。

クウェートは石油からの資金を人材開発に注ぎ込む。誌面では紹介しなかったが、マレーシアは全労働者から給与の１％を徴収し、その資金をもとに政府が人材育成施策を行っている。体系的な研修を企画する余裕のない中小企業に働いていたとしても、政府から直接研修を受けられるというのはありがたい制度だ。国全体の競争力強化にもつながる。

そしてどのリーダーも一様に、自国の人材開発の進展のために、またリーダーの育成のために、この場に来て学び、語り合い、知り合うことが大事なのだ、と語った。

私たちが自らに問うべきことは何か

課題が山積しているのは、日本だけではない。どの国も、それぞれの事情を抱えている。各国代表団のリーダーは特別な人たちで、編集部は彼らに特別な質問をしたかもしれない。しかし、「国のためにここに来ることが大事」という視座であの場に臨んだ日本人はどれだけいたのか。国というのに照れるなら「うちの会社」でもいいだろう。「うちの会社」が「世界で勝ち抜く」ために必要な何かをここに探しにきた、という迫力を、日本の参加者からはあまり感じることができなかった。

ASTDに学ぶカオスの味わい方5カ条

今回は、各国代表団のリーダーだけでなく、世界の多くの参加者とも語り合った。ここで得た概念をもっと深く学び、会社で実践的

に活用したいと考える人がいる。顧客開拓とプログラム開発のための情報収集が目的、と言い切る人も、自分の活動の方向性が正しいかを確認しに来た人もいる。様々な意見や、中原淳氏の考察なども踏まえ、編集部では「ASTDというカオスの味わい方」を以下の5カ条にまとめた。

①仲間とともに来て、語り合うこと

対話が学びを生む。事実と印象を語り合い、共に行動に歩み出せる仲間が必要だ。グローバル企業なら、担当者を各国からここに集め、その後意見交換と全体的な自社方針確認をするという1週間のプログラムを作ってみてはどうだろうか。

②具体的問題意識を持ってくること

「長期的人材育成計画を作る」でも、「コーチングの考え方を組織運営に活かす」でもいい。問題意識はアンテナの感度を高める。

③具体的でない何かを持ち帰ること

②と矛盾して聞こえるだろうか。しかし、国や企業の文脈がかなり違う事例を目にすることになるので、すぐに使える何かを求めて汲々としないほうがいい。むしろ、根底にある人間観、組織観、気になる言葉、面白いフレームワークなどに触れられて、これからも意見交換できそうな誰かに出会うことができれば、目的は達成されたと考えたい。

④ASTDを1年間のリズムに組み込むこと

ASTDから持ち帰る、具体的でない、何か「モヤモヤしたもの」。帰国したらそれを自分の仕事の中でどう収束させ、形にしていけるか、行動に移したい。素材はたっぷりあるはず。ちょうどいい頃合いに翌年のASTDの時期が来るだろう。

⑤発表している自分を想像すること

本来、ASTDは交換の場である。晩餐会場というより市場といったほうが近いかもしれない。買うばかりで、売るものがないとしたら、なぜか。自分の仕事に自信が持てない？　他の人の役には立たないのでは？　ドメスティックな会社なので……。どれも、言い訳ではないだろうか。

カオスと創造をつなぐものを探す旅

さて、カオスの味わい方を考えてきた。それはひとつの前進であるが、不十分だ。今の日本の私たちに必要なのは、山積する課題に対する解の創造であり、創造にとってカオスが必要条件だとしても、十分条件が何かを知らなければ意味がない。

「カオスと創造をつなぐものは何か」。この問いを携えて、私たちはこの後、サンフランシスコとシリコンバレーに飛んだ。「安全な場を作り、拡散と収束のリズムを生きる」「常に議論できる、異質な人を側に置く」「プロトタイプを作っては壊す」「コミュニティ参加を仕事に組み込む」「知恵や力を、世の中のために使うと決める」……。私たちが得た、様々なヒントを、次のセクションで読み取っていただきたい。

シリコンバレーレポート

「カオス発、創造」の条件

ASTDで体感した「カオス」から「創造」するシステムに、未来の組織のあり方がある。
それを確認すべく、イノベーションを生むコンサルティング会社、イノベーション手法を教える大学を訪れた。

「Safe Place」の中で拡散と収束を繰り返す

SYパートナーズ　SYPartners

カリフォルニア州サンフランシスコ市内の、外見は何の変哲もないビルの一角にあるSYパートナーズ（以下、SYP）。従業員数約60人。「イノベーション・コンサルティング」という私たちには耳慣れない事業内容のこの会社の顧客リストには、GAP、アップル、P&G、GE、ジョンソン＆ジョンソン、IBMなど、名だたる大手企業が並ぶ。

イノベーション・コンサルティングとは何か。戦略コンサルティングであれば、そのアウトプットは「戦略」。そう当てはめると、SYPのアウトプットは「イノベーション」である。顧客企業のイノベーションを促す組織、仕組みづくりや、それを円滑に進めるためのツール類をデザインし、提供する。例えばGAP。当時のCEO、ポール・プレッサー氏とともに、事業目的、会社の価値、そしてそれを実現するための行動を再定義するプロジェクトを進めた。SYPではこのように、顧客のトップと常に仕事をする。たった60人の会社がなぜ、これほどのパワーを持つのか。

インタビューした7人のプロフィールを見ると、バックグラウンドはアートあり、生物学あり、心理学あり、歴史学あり……と、その多様性に驚かされる。

同社にはもちろん元・戦略コンサルタントもいるが、そこに元・詩人も机を並べ、常にその混成チームで仕事をする。

そんな多様性がもたらす「カオス」がSYPには存在している。しかし、多様性の高い職場は数多くあるのだから、それはイノベーションを生み出す組織の必要条件ではあるが、十分条件とはいえないだろう。

アイデアにとって安全、ヒエラルキーのない安全

ひとつには「ハイステイクな（リスクの高い）仕事が好き」というDNAがありそうだ。「どうせ問題解決をするなら、顧客にとって社会にとって、大きな問題に取り組みたい。ハイステイクな問題には、顧客側にも優秀な人が集まる。そこに自分が仕事に取り組む意義を感じます」と、プリンシパルのスー・エイドルハート氏をはじめとした皆が異口同音に言う。ここには、「学ぶことや、新しい領域に挑むこと、そしてそこからの刺激を好む」（プリンシパル、リズ・サットン氏）人が集うというのだ。そうした彼らの仕事に対するスタンスに、大企業のトップを魅了する基礎的要因があるのだろう。

Interview = 高津尚志　Text = 入倉由理子　Photo = 鈴木慶子

スーザン・
シューマン氏
CEO

社会統計学とアート専攻。アップルのマーケティングなどを経験。

ニコラス・
メイットレー氏
クリエイティブディレクター

フランス人。ビジネスとデザインの学位を持つ。重電メーカーなどの勤務経験あり。

ニック・
アンダーソン氏
ディレクター

スタンフォード大学卒業。心理学とギリシア・ローマ史を専攻。

トム・
アンドリューズ氏
プリンシパル

イギリス人。ケンブリッジ大学出身。ライターの経験を持つ。

インタビューはこのように、3組との対話形式で行った。それぞれ年齢もポジションも異なっていたが、そこにはヒエラルキーは感じられなかった。

スー・
エイドルハート氏
プリンシパル

アメリカ史を専攻。デザイン・コンサルティング会社などを経て現職。

リズ・
サットン氏
プリンシパル

設立当初から参加。生物学とデザインの学位を持つ。

ステイシー・
エストレラ氏
ディレクター

ファッションビジネスのバックグラウンドがある。

しかしながら、これらの言葉から想起される「ガツガツした」空気は彼らの間にはない。もっと言うならばゆったりとした気品すら流れていた。そんな印象を口にすると、「私たちがハイステイクな選択をするには、ここが『安全な場所』でなければならないから」とプリンシパルのトム・アンドリューズ氏は説明した。「安全な場所といっても、決して『母親の子宮の中』のような、完全に守られた場所というわけではありません。ヒエラルキーのない安全、アイデアにとって安全。そんな意味です」

アンドリューズ氏の説明はこうだ。SYPには役割はあっても、ヒエラルキーがない。CEOやプリンシパルの言うことは絶対、などとは考えない。デザイナーの意見も、ストラテジストの意見も、そしてアシスタントの意見すら対等に扱われる。「インターンがプリンシパルの私に、そしてチームに挑んでくる」（エイドルハート氏）のが素晴らしいという価値観を持つ。

未来の組織は会話の自由な流れによって機能する

そして、「誰もが安心して問いを投げかけられる環境がある」（リズ・サットン氏）とも言う。

「人々が安全だと感じられる組織を作るには、まず私たちが、他の人なら口にしないような問いを投げかけることです。そうすれば、『どんな問いでもいいんだな』と誰もが思えます。このアイデアは一体誰のか、といったことではなく、どうしたら一番いいアイデアが出るのか、ということに集中できるよう、人間関係を変えていくべき。未来の組織は、会話の自由な流れによって機能するのです」とディレクターのステイシー・エストレラ氏。この組織には、昇進したい、フレームワークを証明したいといった邪心のある人がいない。今取り組んでいる仕事がどの程

度意味があるのか。政治もネゴシエーションもない中、全員がそうした情熱に身を任せられるのだという。

この環境は何を生むのだろうか。コンサルティング会社の多くは、まずはコンサルタントが顧客の話を聞き、戦略を立て、SEやデザイナーといった「実行部隊」に引き継ぐという仕事の進め方をしている。しかし同社の場合、ストラテジスト、クリエイティブ・ディレクター、デザイナー、ライターなどの混成チームを作り、全員が最初から顧客の話を聞く。そうした場で、「単純で愚かに思える問いが、しばしば新しい境地を開き」(サットン氏)、また、「最高の問いは思いがけないメンバーから出てくる」(エイドルハート氏)という。つまり、ハイステイクを選ぶ情熱と、それを許す安全な場所が多くのアイデアを生み、イノベーションの土壌を作っているのだろう。

専門性の壁を上下させる「拡散と収束のプロセス」

とはいえ、アイデアが多く出ることはイノベーションの土壌にすぎない。CEOのスーザン・シューマン氏も「アイデアを出すのはイノベーションの最も簡単な部分」と言う。アイデアを育てるには、また別の仕掛けが存在するはずだ。

「拡散と収束のプロセスが必要」。そう言い切るのは、クリエイティブディレクターのニコラス・メイットレー氏だ。「拡散」のプロセスでは、それぞれが専門分野を超えて、恐れず、アイデアを出し合う。この段階では、ヒエラルキーはもちろん、専門という「壁」は組織の中になくなっている。企画固めや実際の製作段階などのタイミングでは、逆にそれぞれの専門分野の壁を高くして、ストラテジストはストラテジストの機能を、デザイナーはデザイナーの機能を果たす。そしてまた、「拡散」、次に「収束」と繰り返し、最後に「意思決定」の瞬間や、「成果が形になる」瞬間、すなわち「イノベーション」へと辿り着くのである。

ディレクターのニック・アンダーソン氏は、「素早くプロトタイプを作り、みんなで観察し、批判し、改善する。それを繰り返す。プロトタイプができて、よく見てみたら賛成できないと分かった。もっと話そう……そんなことが頻繁に起こります」と、そのプロセスの一例を挙げる。このような「壁」の上げ下げ、つまり、専門性の中と外の行き来ができるように、オフィスの設計も意図されている(次ページ参照)。

イノベーションのプロセスが顧客の経験として残る

このプロセスを、シューマン氏は「リズム」と呼ぶ。「このリズムは、私たちの働き方、顧客との関わり方そのもの。私たちは顧客のリーダーをこのリズムに誘い、彼らがこのプロセスを生き、その中で彼らの働き方を変えるサポートをするのです」。彼らのチームと顧客が通り抜けるイノベーションのプロセスは、経験となって残る。戦略コンサルティング会社では「戦略」という紙を顧客に提供する。デザイン・コンサルティング会社では、デザインを成果物として顧客に手渡す。しかし、SYPは、共に経験することで、「戦略の作り方」「デザインの仕方」を教える。そうすれば、「顧客はできなかったことができるようになり、SYPのチームが離れても、永続的に変化し続ける」(アンドリューズ氏)のである。

アンドリューズ氏はあるとき、顧客からこう言われた。「『こうやれ』と指図をされるのはいやだ。私たちに必要なのは、私たちが自分で答えに辿り着くよう、支援してくれる人たちだ」と。SYPが持っているのは「答え」ではなく、顧客が正しい答えに辿り着くことを助けるための正しいプロセスだとアンドリューズ氏は定義づける。「私たちは顧客のために厳しく、単純な問いをし、彼らの素晴らしい能力を指摘し、彼らのビジョンを彼らが築く手助けをする。コンサルタントの多くは顧客『に対して』仕事をするが、私たちは顧客『と共に』仕事をする」(アンドリューズ氏)。

問いかける。アイデアを出す。広げる。専門分野で質の高い仕事をする。そして議論する。それを活かして変化を起こす。組織の中で起こるプロセスを楽しみ、それが顧客の経験となり、イノベーションを生む。「自分」と「会社」、「自分」と「同僚、上司」、「自社」と「顧客」。これらの間にある「壁」を多くの人が認識しているだろう。そしてその壁を一歩越えたとき、自身を、自社を守ろうと、恐れを持つ。これに当てはまる個人も組織も少なくないはずだ。イノベーションが生み出せず行き詰まる閉塞感の中で、SYPのあり方、働き方は示唆に富むのである。

SYPの
イノベーションを促す「場」

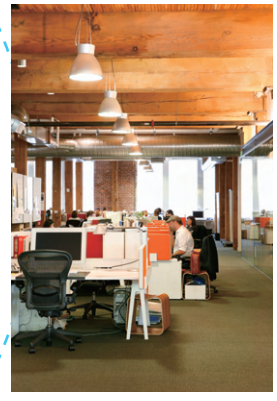
コラボする、議論する

ミーティングスペースの横の本棚は、「右側」にクリエイティブ関連、「左側」に戦略関連と脳の構造と同じ並べ方だという。

10カ所程度あるミーティングスペース。プロジェクトごとで「貸し切り」にでき、プロジェクト終了まで継続して使える。

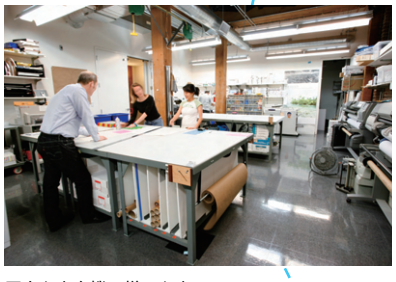
大会議室とエントランススペースを仕切るガラス戸を開けると、広大な空間が生まれる。大人数の会議、レセプションも可能だ。

自分の専門領域の中で仕事をする



パーティションで仕切られたデスクスペース。CEOも他のメンバーとデスクを並べており、ヒエラルキーがない。

手を動かして作る



巨大な出力機、様々な素材、道具が揃ったプロダクションスペース。思いついたらすぐに制作に取りかかれる。

集う、話す

食事やミーティングの場。異なるプロジェクトの社員同士が、気軽に情報交換できる場となっている。

冷蔵庫、食器、コンロ、オーブンなどを備えた立派なキッチン。食事の用意のために集まり、会話を交わす。

SYPのオフィスには、デスクが並ぶスペースと同じくらいにオープンスペース、ミーティングスペースがある。プロジェクトの内外を問わず、多様な意見、価値観がぶつかり合う場が常にある。その議論の結果を自らのデスクに持ち帰り、「壁」を高くして専門領域の仕事に取り組んだり、アイデアを形にするため、プロダクションルームでプロトタイピングを始めたりできる場の設計となっている。

驚くべき可変性、異なる視点、失敗の許容が常にある

スタンフォード大学Dスクール Stanford University Institute of Design (d.school)

スタンフォード大学が「世界の頭脳」のひとつであるのは言うまでもない。また工学大学院や経営大学院などが優秀な人材を輩出し続けたことは、シリコンバレーのベンチャー企業の隆盛と無関係ではないだろう。

そのスタンフォード大学が「デザイン思考」に注目し、設立したのがDスクールである。デザイン思考とは、単なる「デザイン重視」ではない。ビジョンやコンセプトがある程度固まった時点で、すぐプロトタイプを作り、それを用いて顧客や顧客になる人に対して検証を行う。そして、それをまたモノづくりに反映していく。こうした優れたデザイナーの創造プロセスを組織に持ち込み、イノベーションを生み出す発想を指す。このデザイン思考を学ぶため、Dスクールには、エンジニアリング、医学、教育学、ビジネスなど様々な専攻の学生が集い、協働を通じて問題解決に取り組んでいる。そのプロジェクトはインダストリアルデザインの領域以外にも、「楽しいラジオ番組づくり」や「ひどい会議の観察、改善」など、多岐にわたる。

異質な人を側に置き、常に議論できる環境にする

「Dスクールは『学部』ではない。修了しても学位は得られないが、デザイン思考を学びたいという意欲だけで、学生はここに集まっている」

そう話すのは、Dスクールの教授陣の1人、ロバート・サットン氏である。サットン氏自身も元来は工学部教授であり、専門は組織行動論やイノベーション理論。学生のみならず教授陣も、エンジニアリングや心理学、デザインなど、そのバックグラウンドは多様である。

「イノベーションの条件のひとつは、議論できる人、できれば異質な人を常に側に置くことです。違う観点からモノを見られる人がいなければ、クリエイティブカルチャーにならない。例えばピクサー・アニメーション・スタジオは3作連続で素晴らしい作品を生んだ後、普通であれば既存のやり方のまま進めるだろうが、スティーブ・ジョブズはあえて異なる考えを持つ人を連れてきたといいます。成功しているときに、根底から揺り動かす。これがイノベーターの常套手段なのです」

スタンフォード大学はカリフォルニア州シリコンバレーの一角、パロアルトに広大なキャンパスを有する。

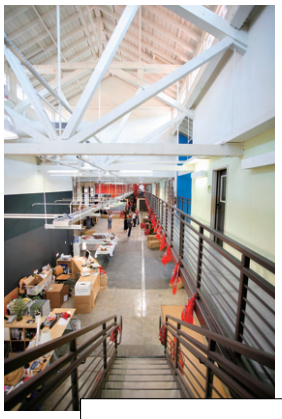
ロバート・サットン氏
スタンフォード大学工学部教授

ミシガン大学で組織心理学博士号を取得。専門は組織行動論、組織管理論、イノベーション理論。著書にベストセラーであり、全米6000人の書店員と図書館員が選ぶクイル賞ビジネス書部門賞を受賞した『あなたの職場のイヤな奴』（講談社）のほか、『実行力不全』（J・フェファーとの共著、ランダムハウス講談社）など。

Interview = 高津尚志 Text = 入倉由理子 Photo = 鈴木慶子

六角形の机を組み合わせ、クラスの内容に合わせて自由に「学び」の形を変えられる。

ブレスト用の真っ白な部屋。壁の端から端までホワイトボードになっている。



Dスクールの全景。天井や梁がむき出しで、教室というより「工場」のようだ。

階段の脇のボードには、学生のアイデアや観察したことが書かれた付箋がびっしり。

キッチンスペース。ここ以外にも、教室以外で話す交流の場があちこちにある。

廊下に置かれた、なぜか半分の椅子。モノは遊び心によって変幻自在だ。

異質な人を側に置く。そういう意味では、Dスクールは多様な学生、教授が集まる場であり、その条件をクリアしている。そして「自分に賛同しない人の意見を大事にすべき」とサットン氏が話すように、ここでは日々、議論が繰り広げられる。

「3人の学生が300のアイデアを、それぞれ愛着を持って出してくる。これを絞り込んで、どれをとるか決めなければならない。ここで常に議論し、ともすると衝突も起こるが、これがイノベーションには欠かせないプロセスでもあります。それも私たちが教えることのひとつなのです」

そのときの思考、そのときのチームにふさわしい形がある

ここでの学びは、アイデア出しから意思決定までの「旅」を繰り返すこと。その旅の中に、多様な視点を持つ人同士の議論があり、そして、手を動かして「作ってみる」プロトタイピングがある。「ここにあるのは、驚くべき可変性。昨日は今日と全く違う風景だった」とサットン氏は見渡す。Dスクールは多様な人が集まるカオスであり、変幻自在な場自体もまたカオスである。

「家具はイケアで買った安い家具。壊しても、形を変えても構わない。キャスター付きだから、すぐに動かせる。そのときの思考、そのときのステップ、そのときのチームにふさわしい形がある。プロトタイプを作っては壊し、また新しいモノを生み出す。そんなフレキシビリティが、イノベーションには欠かせません」

プロトタイピングは、失敗の繰り返しだともいう。反面、コストもかからず、手軽に「お試し」し、失敗による検証ができ、そこから議論が生まれる。そこに、デザイン思考の醍醐味がある。失敗を許容できるか。それがイノベーション文化を作れるかどうかの分水嶺となる。

可変性、異質な人々との議論、失敗の許容。Dスクールが持つ特徴の対極にあるのは、整然と並んだ机、同質な人々とのなれあい、失敗が許されない風土。実際に、そんな企業は少なくないはずだ。スタンフォード大学という優れた頭脳が集まる場で、デザイン思考に注目し、イノベーションを生み出す仕組みを追究している事実を直視してほしい。ここで学んだ学生たちは卒業後、この仕組みをビジネスの場で実践し、イノベーションを起こしていくだろう。

カオスから未来を創造する人材を私たちはどう育てるのか

「創造する人材を育てる」。このテーマで話を聞いたのは、日本の将来を危惧し、
その課題の解決方法を提示する2人だ。世界の視点で、日本企業、日本人へのメッセージをいただいた。

地道な世界への貢献に日本の若い人材を巻き込み、成長させ、日本人の存在感も示したい

原 丈人氏
デフタ パートナーズ・グループ会長

原丈人氏は1985年以来、自身が設立したベンチャーキャピタル、デフタ パートナーズを基軸に、多くの事業を創り出してきた。新技術を元に画期的な製品を作り出せる科学者、技術者を世界中で見つけ、資金を投下し、継続的に資金面、経営面で支援する。こうして急成長を遂げた企業の一例に、世界初のTCP/IPインターネットのプロトコルを実用化させたウォロンゴング、世界初のリレーショナルデータベースを実用化させたユニファイ、テレビ電話会議システムのピクチャーテル、DVDの世界最大手半導体メーカーとなったゾーランなどがある。詳細は原氏の著書『21世紀の国富論』（平凡社）に譲るが、現在はポスト・コンピュータ時代の新技術を持つ企業群の育成に力を注ぐ。そんな原氏に、将来の日本を担う人材の育成と、今、日本が取り組むべきことを聞いた。

――今号の特集の取材を通じ、「創造」には多様な価値観との出会いが欠かせないと私たちは感じました。しかし日本人は、多様な価値観と出会える、特に国籍混合で仕事をする機会に恵まれない場合が多いです。これはどう解決すべきでしょうか？

私は、「どうすべき」などというアドバイスはできません。「私はこうしてきた」という自身の経験をお話ししたいと思います。

世界には、極端な貧困、飢餓、病気、さらに教育や医療など基本的なインフラが不足するなど、課題を抱える途上国が130カ国以上あります。私はそれらの国々に日本の若い人材を派遣し、そこで暮らす人々が豊かになる手伝いをしてもらう取り組みを始めました。

医者の例で言えば、日本の医学部の学生をバングラデシュに派遣します。同国は識字率が低く、時給10円程度で多くの人が働く貧しい国の一つです。そこで医学生たちに医療の現場を経験させると、病気や栄養不良で苦しむ子どもを助け、元気になっていく姿を見ることで、自分がやりたいこと、すべきことを認識する。この学生は間違いなくいい医者に育つのです。そうした若い時代の異文化での経験はとても貴重です。

――日本の企業の中には、人材教育のコストを減らす動きもあります。

お金よりも、使わなければならないのは「智恵」です。私が育成したXVD社は、同名のXVDという画期的な画像圧縮技術を持っています。この技術を使うと公衆インターネッ

Text = 入倉由理子 Photo = 鈴木慶子

ト回線でハイビジョンクオリティのテレビ会議が可能になります。IP電話のスカイプと同様、電話料金をかけずに、離れたところにある空間をハイビジョン画像で瞬時につなぐことができるのです。

すでにABCやNHKなど世界の放送局が使いはじめ、日本ではコクヨなどがオフィスの時空間をつなぐ“どこでもドア”として来年から販売します。このXVDシステムをバングラデシュでは遠隔医療や遠隔教育に使う予定です。

こうした事業を行うために2005年10月にブラックネット社を、現地NGOのブラックと合弁で設立しました。まずはワイヤレスブロードバンドの通信インフラを全土に整備し、そのインフラの上にXVDのレイヤーを乗せて遠隔医療、遠隔教育を行います。DVD以上のきれいな動画像を使ったコンテンツの場合、普通は光ファイバー網が必要となりますが、これを建設するための1000億円という資金は、貧しい国では負担できません。しかし、XVD技術を使うと、どんなにデータ容量の大きな画像・映像も瞬時に圧縮され、通常の回線で送受信できます。

さらに、この会社は税引き前利益の4割を教育・医療に使うことを前提に設立しました。株式会社の場合、「会社は株主のもの」という悪しき概念がはびこり、配当金を出す前に教育や医療などの社会貢献活動に40%もの税引き前利益を使うことは不可能です。そこでハイブリッドモデルの新しい会社の仕組みを作りました。株式会社のように一生懸命働くと、従業員は潤い、しかも途上国の発展に貢献できます。ODA（政府開発援助）の領域を、税金を使わずに民間のお金を回し事業を行います。利益を上げて、従業員、株主もメリットを受けながら、公益を果たし、しかも利益を出していけます。

――これは、いわば原さんが「発明」された新しい事業モデルですね。

その通りです。XVDなどのポスト・コンピュータ時代の新しい技術、PUC（パーベイシブ　ユビキタス　コミュニケーション　アーキテクチャー）※　で公益と利潤追求の２つの目的を同時に実現できるデフタのブラックネット　ビジネスモデルは世界銀行の目にも留まり、2008年6月に理想的な途上国支援モデルとして出版されました。

もうひとつ新たに行おうと考えているのが、マイクロクレジットを通じて途上国をファイナンス面で支援できる日本人の人材作りです。同国にはわずかなお金を借りられないばかりに、貧困から抜け出せない人がたくさんいます。そこで、1000円、5000円といった少額を無担保で貸し出し、それを事業資金や商品の仕入れ・家畜購入などに使ってもらう。そうすることで商売が成り立ち、希望が生まれ、社会全体が底上げされます。無担保でも返済率は99.7%です。これらは欧米流の金融理論では説明できませんが、きちんと機能しています。まずは、バングラデシュに日本の若い人材を送り込み、実務経験を積んでもらいます。その後中東やアフリカに経験を備えた人材を派遣します。世のために智恵や力を使うことが、自分にとって面白くやりたいことだと気付くと、その人は一生を豊かに暮らせるのです。

もうひとつ手がけているプロジェクトを紹介します。アフリカでは教育・医療の前に、飢餓の問題を解決しなければなりません。そこで、私が特命全権大使を務める国連経済社会理事会常任諮問団IIMSAMを通じ、「スピルリナ」という高タンパク食品を栽培、提供します。この事業も日本人の若者が中核を担えるように国連のプログラムを設計します。貧困からの脱却の原動力が日本人だったと、多くの人の心に刻まれ、地道な貢献を通じて2050年頃までには、世界で一番必要な先進国は日本だと、世界中に言ってもらう。それを実現する自信があります。

GEORGE
HARA

慶應義塾大学法学部、スタンフォード経営大学院を経て、同大学工学部大学院修了。デフタパートナーズ・グループ会長。主に情報通信技術分野でベンチャー企業の育成と経営に携わり、十数社を世界的企業へと導いた。アメリカ共和党ビジネス・アドバイザリー・カウンセル名誉共同議長のほか、国連経済社会理事会常任諮問団 IIMSAM特命全権大使兼WAFUNIF代表大使、日本政府の財務参与、税制調査会特別委員、産業構造審議会臨時委員なども務める。アライアンス・フォーラム財団を通じて精力的にアジア、アフリカなどの途上国支援活動をする。著書に『21世紀の国富論』（平凡社）。

※PUC（パーベイシブ　ユビキタス　コミュニケーション　アーキテクチャー）：次世代のコミュニケーション技術。パソコンとは全く異なる概念で、使っていることを感じさせず（パーベイシブ）、どこにでも偏在し（ユビキタス）利用できるコミュニケーション機能。

リスクをとる「変人」が、国の中である程度の勢力となり、失敗を許す環境が重要

海部美知氏
AZCA, Inc. Managing Director

シリコンバレーでコンサルタントとして活躍する海部美知氏は、今年3月『パラダイス鎖国』を上梓した。日本人が自国の便利さやモノの豊富さに満足し、外国への憧れも興味も持たなくなった。そんな現象を指摘した一冊である。「パラダイス鎖国」がなぜ問題なのか、そうした現状の日本からイノベーションを生む人材を育てるために何をすべきか問いかけた。

――なぜ日本を「パラダイス鎖国」と考えるようになったのですか？

毎年、夏に子どもとともに、日本に数週間滞在しますが、2005年の夏、「日本は本当に便利だなあ」と改めて感じました。スーパーにはモノが溢れ、電車は自動改札でとてもスムーズ。子どもは「日本はすごいテクノロジー先進国なんだ！」と思ったようです。もちろん、それ自体は悪いことではありません。

でも、実は日本のそうした「生活を便利にする」先端技術は、海外に出ていくかというとそうではない。私の専門分野である携帯電話も、日本の製品は恐ろしいほど高機能ですが、理由は様々ありつつも、海外ではその技術が使われていない。日本のマーケット自体が巨大なので、外に出ていく必要がないのです。そして、ちょっと調べてみると、日本の海外旅行者の数も減っている。そんなことが渾然一体となって、日本は「パラダイス」であるが故に「閉じていく」と考えたのです。

> リスクをとらず外に出ない。
> 存在感が薄まる日本

――「パラダイス鎖国」の問題はどこにあるのでしょうか？

「リスクをとらなくなっている」ことが一番でしょうか。例えばメーカーでいえば、訴訟リスクがあるからアメリカに来ない。製造現場でのリスクがあるから中国に行かない。自国のマーケットで十分。そうすると、世界の中で日本の存在感が薄れていきます。「ジャパン・パッシング（日本離れ）」とよく言いますが、今は「ジャパン・ナッシング」に近いですね。

個人の側面から見ると、シリコンバレーには、中国やインド、ロシアから多くの人が学びに、働きにきています。それは自国がまだ日本ほど「パラダイス」ではなく、こちらで「一旗揚げよう」という意欲が旺盛なことも一因でしょう。日本人は、日本でそれなりに高等教育が受けられ、その後企業に就職すれば十分ステイタスも得られる。ですから、外に出るドライブが働かないんですね。

――今回、編集部はASTDという国際カンファレンスに参加してきました。そこで同様に日本人、日本企業の存在感の薄さを感じました。

まさにその通りで、「壁の花」状態ですよね。他国の人々とネットワークづくりをするわけでもない。スピーカーとして話すわけでもない。日本企業のブースが少ない……私がよく参加する携帯電話やエレクトロニクス関連でのカンファレンスでも同様です。

そもそもカンファレンスとは、真剣にモノを売ろうとしたり、情報を得ようとしたり、人材を獲得したりする場。みんな真剣に名刺交換し、話しかける。日本のカンファレンスはそういう場ではないし、そういう場の「作法」を会得していないから、海外のカンファレンスでも身の処し方がわからないのでしょう。

カンファレンスを一例にとりましたが、私が言いたいのは、日本人や日本企業は会社のコミュニティの中で淀んでいる気がするということです。ブログのコミュニティ、業界のコミュニティの中を動き回って、知

MICHI
KAIFU

一橋大学社会学部卒、スタンフォード大学MBA。1989年よりアメリカの長距離電話、携帯電話のキャリア事業を経験。1998年にコンサルティングを開始。アメリカと日本の通信、IT、新技術に関する調査、戦略提案、提携斡旋などを行っている。ブログhttp://d.hatena.ne.jp/michikaifu/を運営。シリコンバレー在住、育児中の主婦でもある。

の共有によって何かを生み出すという感覚がないのでしょう。

――コミュニティの機能、そこでの振る舞い方によって生み出されるものがあるということですか？

ブログコミュニティが代表例ですが、自分の話を面白がって聞いてくれる人が、そこにひと塊いるわけです。そこで議論し、刺激を受け合って新しいアイデアが生まれます。会社の中の議論もいいのですが、必ずみんなに同じ会社の色が付いている。違う色が混じることで「そんな視点もある」という気付きが出てくるのです。

組織の上の人が自社以外の価値観に触れてみる

――日本では「異質なものを排除する」社会の雰囲気があるようです。

イノベーションが次々と生まれる社会には「プチ変人」の存在が欠かせないと考えています。大きなイノベーションを起こすのは、得てして一般の人とは圧倒的にモノの見方が違う「大変人」です。「こんなものがほしい」「こんなものがあったらクール」。そういう「大変人」の天才的発想が必要なんです。ユーザーのニーズを営業が吸い上げて、それをR&Dに持っていく。このプロセスでは、既存にないような製品は生まれません。でも、それがわかっていても、「大変人」が言うことに反対する人も多く、議論も分かれます。そうしたときに、「大変人」の言うことを理解し、一緒にリスクをとるような「プチ変人」が力を発揮するのです。

iPhoneだって、グーグルだって最初から絶対成功するなんて、思っていなかったはずです。いろんな人がいろんなことを試す「カオス」があって、そこで生まれるものの大多数は失敗するけれど、大きなブレイクスルーも生まれる。リスクをとる「変人」が国の中である程度の勢力となっていて、失敗を許す環境でなければダメなんです。

シリコンバレーには、「プチ変人」は多いですね（笑）。服装も思い思いですし。それってつまらないことのようですが、「自分を自由に表現できる」ことの表れなんですよ。

――では、日本企業がイノベーションを生む文化を醸成するために、何をすべきでしょうか？

まずは、役員や部長クラスの方々など、組織の上の人が人のつながりを実感すべきでしょう。視野を広げ、頭を柔らかくして、自身や自社以外の異質な価値観に触れる。コミュニティによって何かを生み出す経験をする。日本企業は制度改革でも何でも、まず下に「やれ」という傾向があります。それでは組織は大きく変わっていきません。みんな忙しいですが、業務が増えても駆逐されないように、仕事に組み込むといいでしょう。コミュニティへの参加を、会社も支援するということです。

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL. 39

キッザニア

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。
本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学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とイノベーションの担い手に着目する。

テレビ局でニュース番組の録画どりに挑戦。カメラやマイクなど、使用機材はすべて本物だ。

子供たちが活き活きと働く国「キッザニア」
大人たちが嫌々ながら働く国「アダルタニア」
学ぶべきはどっちだ！

その国は「子供たちの、子供たちによる、子供たちのための国」としてつくられた。入国希望の子供はインターナショナル・エアポートで飛行機に搭乗する。すぐに到着。入国手続きを終えると、目の前に１つの街が現れる。広さは、東京ドームのグラウンド部分と同じ（6000平方メートル）。すべてが通常の３分の２のサイズでつくられている。

まずは自分に合う仕事を探す。迷ったら「おしごと相談センター」へ。医師、看護師、俳優、モデル、新聞記者、幼稚園の先生、科学研究所員、警察官、裁判官、宅配便のセールスドライバー、ピザ職人、建設作業員……等々、数十種類の仕事を、約50軒のオフィスや店舗（パビリオンと呼ばれる）で体験できる。

仕事をすれば、キッゾという単位の通貨で給料がもらえる。銀行もあり、預金すれば半年複利で10％の金利がつき、次回の入国時にATM（現金自動預払機）で引き出せる。キッゾを使って街のデパートで買い物もできる。運転免許試験場で免許をとり、レンタカー（電気自動車）を借りることもできる。返却は満タンで。ガソリンスタンドで誘導してくれるのも子供のサービススタッフだ。

テレビ局を覗く。ニュースを読むのも、カメラを操るのも子供たち。

Text = 勝見 明
ジャーナリスト。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『度胸の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）。

Photo = 勝尾 仁

歯科医院で虫歯の治療を行う歯科医師たち。寝ているのは本物そっくりの人形である。最近、新たに歯科衛生士の仕事も加わった。

ビューティサロンではチビッコ美容師が可愛らしいお客の髪をとかす。いい匂いのするパン屋の奥には小さなパン職人たち。通路を超小型の観光バスがゆっくり走り抜けていく。「右手をご覧ください」。お茶目なバスガイドの案内にお客は目をキョロキョロ。そのとき、火事発生！ すぐに子供の消防隊が駆けつけた。

この国に滞在できるのは１回５時間。その間に４～５種類の仕事を体験する。その日初めて出会って一緒に働くことになった２～15歳までの子供同士が、力を合わせて仕事に取り組む。大人の常駐スタッフもいるが、あくまでも一緒に働く先輩役だ。親も入国はできても職場には立ち入り禁止。だから、親に干渉されない。

驚かされるのは、子供たちの真剣な眼差しだ。自分のやりたい仕事を活き活きとこなしていく。大人なしでも社会は成り立つのではと思ってしまうほどだ。子供たちの理想の国、その名を「キッザニア」という。

対照的なのが「大人たちの、大人たちによる、大人たちのための国」だ。あらゆる種類の仕事が揃い、働けば円という単位の賃金がもらえる。キッザニアの方が真似たのだから似ていて当然だが、決定的な違いがある。

大人たちは、必ずしもやりたい仕事とは限らない仕事を強いられ、多くが疲れ果て、死んだ目をした人もいる。実際、仕事疲れや職場の人間関係が原因で自殺者も相次ぐ。

またこの国では、初めて出会ったらまず名刺交換して、すかさず会社名と肩書きに目をやり、つき合い方を考える。一緒に何をやるかより、相手は誰かの方が重要なのだ。理想とはかけ離れた国、その名を「アダルタニア」とでも呼ぼうか。

五感が失われていく！
若者たちへの強い危機感

両国とも実在する。キッザニアは2006年10月、IHIの造船ドック跡地に建てられた大型商業施設アーバンドックららぽーと豊洲（東京都江東区）の中に、お仕事体験タウン「キッザニア東京」として生まれた。アダルタニアはそのまわりに存在し、読者も多くはそこに住んでいる。

対照的な２つの国だが、ただ、キッザニアはアダルタニアの協力がなければ、生まれなかった。橋渡しをしたのは１人の男だ。住谷栄之資（すみたにえいのすけ）。30年以上、外食産業の世界に身を置き、若者向けカジュアルレストランの経営では草分け的存在だ。

慶應義塾大学から藤田観光に入社。５年目に大学の先輩に誘われ、脱サラブームに乗って一緒に独立。ロックを聴きながら料理を楽しむアメリカンレストラン「ハードロックカフェ」、バーベキューリブレストラン「トニーローマ」など、主にアメリカ系外食産業とライセンス契約を結んで日本に導入するビジネスを展開した。最後は社長職を３年間務めて03年、60歳でリタイアした。

１年後の04年、知人のアメリカ人から、メキシコに子供向けの異色なテーマパークがあると聞いた。5月の連休に２人の孫とアメリカへ大リーグ観戦に行く計画にメキシコ行きが加えられた。初めて見た本家のキッザニアに目を奪われ、「日本にこそ必要だ」と直感した。住谷が話す。「一番大きな印象は、文字で勉強する世界が一切なかったことです。子供たちにとって大人の仕事は憧れの対象でかっこいいものです。それを

「母体がないため信用力ゼロ。融資を頼みに行っても銀行は１銭も貸してくれませんでした」

実際にみんなで体験しながら、見て、聞いて、身体で感じとって、五感を働かせていろいろなことを学んでいく。文字による知識の勉強に偏り、地域社会での人と人との触れ合いから学ぶことの少なくなった日本にこれを持ってきたい。私自身、自分の目で見て初めて実感しました」

子供たちが五感で学ぶことへの共感。住谷が携わった外食産業も、顧客の五感を満足させるサービスが基本にあった。ところが、最近はその自覚と能力に欠ける若手が増えてきた。キッザニアへの共感は、その危機感の裏返しでもあった。

「動詞」的な子供の国VS.「名詞」的な大人の国

住谷の目にもう１つ焼きついたのは、世界的な企業がスポンサーとしてパビリオンを出展していることだった。コカ・コーラ、GM、ウォルマート、ソニー、富士フイルム……等々。実在する企業の出展がリアリティを生み出していた。

住谷栄之資氏
キッズシティージャパン
代表取締役社長兼CEO

04年９月、自己資金をもとに日本での事業化のための会社キッズシティージャパンを設立。広さ３坪ほどのレンタルオフィスを借り、場所、資金、スポンサー探しに奔走する日々が始まる。中でも、特に苦労したのがスポンサー探しだった。立ちはだかったのは、キッザニアとアダルタニアとの決定的なギャップだった。

キッザニアは、多種多様な「動詞」で構成される世界だ。

・助け合う
・不安に打ち克つ
・勇気を持って話しかける
・自分で考え、判断し、行動する
・責任を持つ
・ときには待つ
・人を喜ばせ、自分も喜ぶ
・感謝する
・失敗する
・大切なことに気づく……etc.

ここでは「誰がするのか」という〈主語〉ではなく、「何をするのか」という〈述語〉が重視される。そして、その述語を共有することで年齢を超えた「学びの場」が生まれる。

一方、アダルタニアでは、「名詞」が支配し、〈主語〉が重視される世界だ。キッザニアは、ハビエル・ロペスというメキシコの企業家が経営するＫＺＭ社が開発した。この「メキシコ」の国名が、日本企業には違和感があった。住谷がいう。

「僕はこれまでの仕事柄、トルコ料理だったらトルコが本場だと考え、その国のGDP（国内総生産）がどうだとかは評価の対象にしない。でも、日本企業の担当者はメキシコと聞いて、ちょっと考えさせてくれと躊躇した。もし本家がアメリカだったら簡単だったかもしれません」

また、住谷が社長を務めたWDIという会社は業界では知られた存在だったが、「社長」の肩書きがとれ、一個人となると対応が変わった。

「母体がないため信用力ゼロ。銀行に融資を頼みに行っても初めは１銭も出ませんでした」（住谷）

アダルタニアでは、その人がどこに所属するかが問われる。子供たちもいい会社に入るためいい学校に通い、いい学校に入るため塾通いをする。学校・塾・家といった点と点の移動という毎日。子供の世界まで「名詞」化した日本で、アンチテーゼとしてキッザニアの導入が発案された。

このコンセプトへの賛同を求め、住谷は20代の若手スタッフと一緒に、ツテをたどりながらスポンサー開拓に回った。アメリカの大学を卒業後、ニューヨークで仕事に就いたが、外食産業を志望して帰国し、住谷と出会って行動を共にすることになった油井元太郎（ゆいげんたろう）が話す。

「最初のうちはただ話を聞いてもら

キッザニア全景。建物は実物の３分の２の大きさでつくられている。子供たちにとっては眠る時間である夜がキッザニアのオンタイムだ。その夜が始まる夕暮れのイメージで全体が統一されている。

うだけでした。少しずつ、趣旨に興味を持ってもらえるようになっても、それだけでは会社は動きません。なぜ、うちが協力しなければならないのかと。よく聞かれたのは費用対効果です。来場者数の多さといった量的な効果ではなく、子供たちが仕事を体験することで、企業ブランドに親しみを感じてもらうという刷り込みの効果を訴えても、簡単には理解してもらえませんでした。全部で300社くらい回ったでしょうか」

三井不動産との
テナント契約が担保に

提示された「動詞」に異議はなくても、具体的な裏づけがともなわないと企業側も動かない。ただ、「名詞」が支配する世界は、知名度の大きな「名詞」が現れると一転、動き始める。最初の動きは05年春、三井不動産が開発を進めていたららぽーと豊洲にテナントとして入る契約がほぼ決まったことだった。

油井元太郎氏
キッズシティージャパン
企画部　部長

「豊洲は超高層住宅も次々建設されて新しい街づくりが進んでいて、三井不動産さんには、ファミリー層向けのテナントとしてコンセプトを受け入れてもらえました」（油井）

三井不動産とのテナント契約は、信用力に乏しいプロジェクトにとって１つの「担保」になっていった。さらに大手の有名企業が前向きに検討を始めると、それと連動するように他の企業も１歩、２歩と前に踏み出していった。住谷が話す。

「真正面からキッザニアを見てくれた企業もありましたが、総じて日本は横並び社会ですから、どこがスポンサーになるか互いに横を見ます。そこでスポンサー開発の際には、検討してもらっている企業として、著名企業の名前を事前に了解をとったうえで使わせていただいたりしました。企業同士、横の情報交換を盛んにしていたようなので、このようにいろいろな方法を駆使しました」

企業が前に踏み出してくれるようになったところで、背中を押すしかけも行った。メキシコへの見学ツアーを組んで実物を目で見てもらったのだ。言葉や映像だけではなかなか伝わらない。担当者自身が現場を経験したことは強い後押しとなった。

やがて地道な努力が身を結び始める。事業化に着手してから１年以上経った05年末には、スポンサー企業は５社しかなかったが、翌06年に入ると、交渉を続けていた各社が次々と出展を表明、最終的に約50社が名を連ねた。

医療品メーカー、ジョンソン・エンド・ジョンソンがスポンサーになった病院では医師の研修用に開発された本物の手術用機器を使うため、年間経費は数億円になる。三井住友銀行の看板を掲げた銀行には本物のＡＴＭが設置され、宅配便のセールスドライバーはクロネコヤマトのユニフォームを着て荷物を運ぶ。

「子供だましを一番見抜くのは子供たちです。三井住友銀行の名前は正確にいえなくても、看板を見たら小さな子でもわかる。ヤマト運輸の名

「キッザニアのベースは人生をエンジョイするラテン流の生き方。メキシコに本拠があることに意味がある」

前は知らなくても、クロネコヤマトの宅急便は体験的に知っている。だから、魅力を感じ、活き活きと仕事をしながら学べるのです」（住谷）

初めの動きこそ鈍かったが、最終的に多くの企業から資金と資源が提供されたことで、キッザニアに限りなくリアルな現実社会が再現された。ここにエデュケーション（学び）とエンターテインメント（楽しさ）が合体した日本初の「エデュテインメントタウン」が誕生したのだった。

多様な経験によって複眼力をつける

開業と同時に連日満員で予約がなかなかとれない状況が続き、昨年度（07年４月～08年５月）の年間来場者数は93万人を記録。今も土日や夏休みは予約で一杯になる。

時間が空くと入り口で来場者を出迎える住谷には、印象に残るエピソードがあるという。ある日、７歳の孫と入り口に並んで立ち、一緒に「いらっしゃいませ」をいってみることにした。これも１つの職業体験になる。孫はお客が来るたびに挨拶を続けた。別の日、孫と遊園地に出かけた。「何がしたい」と聞くと、孫は裏方のスタッフが目に入ったのか、「掃除がしたい」といい出した。「それまでは乗り物に乗る視点しかなかったのが、働く側への視点も持てるようになった。相手の立場で考えるという複眼的な目線は、いろいろな体験をすることで自然と身につくものなのでしょう」（住谷）

キッザニアは現在、メキシコに２カ所（メキシコシティ、モンテレー）、本家以外では東京のほか、インドネシアのジャカルタでも地元企業がフランチャイズ契約で開設している。来年３月には日本で第２弾、ららぽーと甲子園（兵庫県西宮市）の中にキッザニア甲子園がオープンする。アメリカにも形だけ真似した施設があるが、人気はいまひとつだという。

住谷がいう。

「キッザニアのベースにあるのは、人生をエンジョイするラテン流の生き方です。メキシコに本拠があることに意味があるのです」

キッザニアを取り巻くアダルタニアの「名詞」的な世界は、今後も続くだろう。ただ、それが極度に偏ると誰もが疲れ果てる。大切なのは、キッザニアに象徴される「動詞」的な世界とのバランスだ。

厚生労働省所管の独立行政法人雇用・能力開発機構が設置運営する世界最大級の「私のしごと館」も若者向けに職業体験の機会を提供する。しかし、毎年膨大な赤字を出し、存廃が議論される。違いは何か。

世の中のすべての事象を編集という視点からとらえ、「知の鉄人」として知られる松岡正剛・編集工学研究所長によると、世界中の子供の遊びの基本形は「ごっこ」と「しりとり」と「宝探し」に大別できるという。中でも実在の模倣であるごっこは、「遊びながら自らの役割を学んでいくもの」だという。

キッザニアで活き活きと仕事に取り組む子供たちの真剣な眼差しを見ると、ごっこ（実在の模倣）をして学ぶべきは、アダルタニアにいる大人たちの方ではないかと思えてならない。（文中敬称略）

火事だ！　建物の窓と壁面がオレンジ色に燃えている！消防車に乗って駆けつけた消防士たちが必死で放水活動を始めた。水はもちろん本物だ。

ペシミズムからコモングッドへ 大人たちの気づきが 理想の国を生んだ

野中郁次郎氏
一橋大学　名誉教授

IKUJIRO NONAKA

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でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）『戦略の本質』（共著）。

「リアル」と「アクチュアル」の違い

キッザニアは、子供たちが経験を通じて「生きる」とはどのようなことかを学んでいく場だ。学んだものは豊かな暗黙知として子供たちの中に蓄積される。一方、住谷氏が「偏り」を感じた「文字による知識の勉強」とは、形式知の習得を意味する。

その偏りに住谷氏が危機感を抱いたのは、形式知だけでは人は育たないこと、新たな知を生み出す源泉は高質な暗黙知であることを、日々顧客と向き合う外食産業に携わる中で経験的に知っていたからだ。

キッザニアは１回５時間、広さ6000平方メートルの限られた時空間だ。そこで子供たちはなぜ、暗黙知を豊かに育むことができるのだろうか。カギはリアルとアクチュアルという概念の対比にある。

キッザニアは現実社会がリアルに再現された世界と表現されるが、それは一面的なとらえ方だ。リアルとは、観察を通じた現実認識であり、それだけでは暗黙知とはならない。子供たちが行うのは行為を通じた現実認識であり、それはアクチュアルと呼ばれる。

リアルとアクチュアル、同じように「真の、現実の」と訳されるが、意味合いは異なる。人がリアルさを追求するとき、対象を分析的にとらえるため、ややもすると傍観者的な視点になりがちだ。傍観者的な視点で再現された時空間では人はアクチュアルになれない。

一方、子供たちはキッザニアに降り立った途端、場の中に入り込んで自らコミットメントし、対象に働きかけたり、働きかけられたりして、相互作用の中でアクチュアルに学んでいく。

再現された街には多様な職業の知が埋め込まれており、子供たちはそれらを多能工的に経験して複眼的な視野を養う。互いに触れ合いながら他者に対する思いやりも学ぶ。基本は「ごっこ」遊びだが、きわめて創造的であり、誰もが明るい。それはなぜ可能なのか。

理想と利益を両立させる

大人の世界ではみんなが専門化し、孤立したサイロにこもる。口を開けば批判し合い、ペシミズム（悲観主義）が充満して暗い。住谷氏らがスポンサー開拓に回ったとき、多くの企業が躊躇したのもペシミズムによる。それが賛同に転じたのは何を意味するのか。

住谷氏がキッザニアの可能性を直感できたのは、１つには外食産業に長年携わり、五感で学ぶ大切さを知っていたことがある。もう１つ、いったんリタイアしたことで、「次は世のため、人のためになることをしたい」というコモングッド（共通善、共同社会の善）の意識の芽生えがあったことは想像に難くない。

企業側も躊躇から、自分たちもコミットメントしようとする決意へ。初めは横並びでも、最終的にはペシミズムからコモングッド志向へ、と変わる気づきのプロセスであったように思える。だからこそ、それらの企業の協力により、限りなくリアルに現実が再現され、子供たちがアクチュアルに経験できるリアリティとアクチュアリティを兼備したパビリオンが誕生した。

子供たちが暗黙知を蓄積すればするほど、スポンサー企業の存在が刷り込まれ、ブランド化する。ここにキッザニアにとっての理想と企業にとっての利益が結びつき、ビジネスモデルとしても見事に成立する。

どのようにリアルさを追求すれば、子供たちがアクチュアルに経験できるのか。コモングッドをベースに、大人ならではの分析的視点と、子供のように自らコミットメントする視点の両方を持ち、理想と利益が循環するモデルはメキシコだから生まれたのかもしれない。人生をエンジョイする〝ラテンの知〟に敬服する。

おもてなしの未来

第5回

ドイツ編（上）
黒い森と料理宿

世界は今、大きな変革の波にさらされている。そのうねりの中で企業やNPOなどの組織が、多様なステークホルダーと望ましい関係を築くため「おもてなしの心」はどう生かせるのか。すぐそこに迫る、未来社会でのおもてなし。そのあるべき姿を探る。

Text = 千葉 望
Photo = 勝尾 仁
Ilustration = 石川ともこ

これまで本誌では日本的な「おもてなし」の源流と未来を捉えようと、さまざまな事例を多角的に検証してきた。その中には長い伝統が育んできた「おもてなし」のすばらしさと、現代のマニュアル化に毒された表面的なもてなしの問題点の、双方が浮かび上がってきた。

一方気になるのは、メディアなどでの取り上げられ方が、「日本のもてなしは優れている」という、単純な図式に寄りかかる傾向が見られることだ。

日本中どこへ行っても、似たようなサービス、似たような料理を提供する「高級旅館」が多いのは、単純な図式に乗り、消費者の要求を読み違えてきたことが原因ではないだろうか。「日本のもてなし」を無批判に消費しているだけでは、現代にふさわしく、未来にも通用していく「おもてなし」には、いつまでたってもたどり着けないように感じる。

そこで今回本誌は、ドイツにおけるもてなしの現状を探ろうと、現地取材に飛んだ。行き先は、南ドイツのフランス国境に近い、黒い森（シュヴァルツヴァルト）地方を中心とした地域だ。「なぜもてなしの取材をドイツで？　」と思う読者がいるかもしれない。ドイツと聞けば美しい町並みや豊かな自然、大河のほとりにそびえる古城、バッハやベートーヴェン、ブラームスなどの音楽などは思い浮かぶ。だが、こと「美食」の面では近隣のフランスやイタリアなどに水をあけられている国というイメージを持つ人が多いだろう。ところが近年この地域は、独自の文化や産物を大切にした「地産地消」の美食を提供することで、ドイツ国外からもたくさんの観光客を引きつけているという。

このような動きに注目してきた人物が日本にもいる。「おもてなしの源流」第3回に登場した大分県湯布院、「亀の井別荘」経営者の中谷健太郎氏は、「亀の井別荘」をどのような旅館にしていくか考えた際、ドイツのガストホーフ（料理宿）を参考にした。大きな宿である必要はない。地域に根ざした美食と接客を追求することで、ほかにはないもてなし空間を作りたい――「亀の井別荘」では、かつて神社のあった土地に立つ広い母屋に、少数の離れの客室、大分周辺の農作物や畜産物、魚介類を生かした数々の料理、一部屋に2人ずつ付く部屋係による接客、そして温泉など、くつろぎの場作りに力を入れてきた。

もう非日常を求める時代ではない。「亀の井別荘」は「あらまほしき日常」を提供したい――。ドイツの料理宿には、それらがあったということだろう。

観光の目玉がなかったから独自の発展を模索した

ドイツは日本のような中央集権型で一極集中の大都市を持つ国と違い、

湯布院の名旅館が手本にした
地域に根ざした美食と接客とは

州ごとに中心都市が存在する、地方分権型の国だ。それぞれの地域が特徴を生かした、バランスのとれた発展を模索してきた。歴史的な景観の保全やエコロジーに対する国民の徹底ぶりも日本の比ではない。

黒い森のある地区を統括する観光局の担当者に取材すると、

「この地域は観光の目玉がなかったから、独自の発展を模索する必要があった」

と、語った。バイエルン地方なら、「ノイシュヴァンシュタイン城」などの美しい古城とミュンヘンを組み合わせた観光コースを設定できる。バイロイトならワーグナーのオペラを楽しむ「バイロイト音楽祭」が目玉になるだろうし、ベルリンもまた芸術の都である。バルト海に面した旧ハンザ同盟都市も魅力的だ。だが、ドイツ南西部はバーデンバーデンなどの保養地が多少知られてはいるが、若い世代やファミリーを引きつける魅力には乏しかった。

あるものといえば、ファミリーの山歩きにふさわしい深い森やなだらかな丘陵地、温暖な気候がもたらす豊富な農作物、近年人気上昇中のワインや酪農生産品。地産地消の主役となる材料には事欠かない。

ハイキング先にシェフが出張
現地で料理を供する工夫も

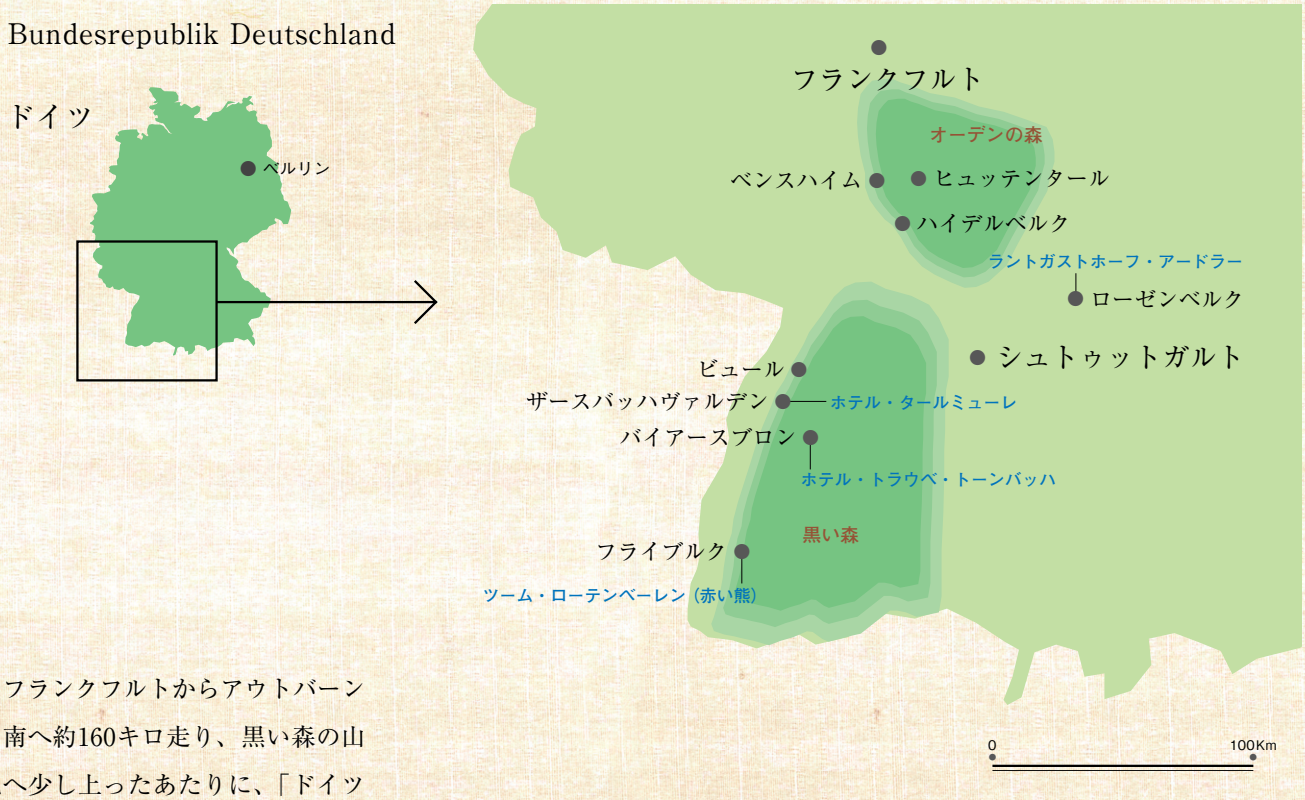
ないものねだりをしてほかの地域の真似をするのではなく、そこにしかない魅力を創造することが、この地域の観光産業強化の出発点だった。清潔で居心地のよい部屋を、料理やサービスのランクに応じた適正な価格で提供できれば、観光客は集まってくるはず。この目論見は当たった。

何日か連泊できる手ごろな価格帯の宿にはファミリーが訪れ、ミシュランの星がつくような料理宿には、たとえほかに観光する場所などなくてもリピーターがやってくる。家族でハイキングに出かけた先にシェフが同行し、現地でおいしい料理を提供する新サービスなども工夫された。地域ぐるみで観光施設の質を上げるため、教育や啓発活動も盛んだ。

湯布院の名旅館が手本にし、観光資源にもなっている「ドイツ流おもてなし」。その実態をいくつかの料理宿を訪ね、探ってみよう。

上：キッチンで腕をふるうホテル・タールミューレのグートベルト・ファラート氏。詳細は次ページ以降。
下：地元の素材を生かした料理。

レストランの飾りつけは、ファラート夫人が手がける。



フランクフルトからアウトバーンを南へ約160キロ走り、黒い森の山地へ少し上ったあたりに、「ドイツで一番美しい村」にも選ばれた、ザースバッハヴァルデンという小さな村がある。目指す「ホテル・タールミューレ」はファラート家が代々経営する宿で、ミシュランの一ツ星を獲得したほど料理に定評がある。

一見、山小屋風で、内部のしつらえも客を緊張させるほどの高級感はないが、清潔で手入れが行き届いた建物内部や庭が印象的である。広い庭の手入れを指揮するのはオーナーシェフ、グートベルト・ファラート氏の父。レストランを含む宿の飾りつけは、ファラート夫人が担当している。テーブルには近くで摘んだ花が生けられ、間接照明の中で温かな雰囲気をかもし出していた。

近くの小川のクレソンを春の生命力感じるスープに

一方、ファラート氏が提供する料理は一級品である。できるだけ近隣でとれる材料を使った地産地消の料理で、日本人が「ドイツ料理」と聞いて連想するこってりした料理とはイメージが異なる。たとえば「クレソンのスープ」は近くの小川にそって育ち始めたクレソンを使っている（取材は3月上旬から中旬）。日本の山菜と同じように、春の生命力をいっぱいに含んだ風味と色合い。川カマスの団子にも、近隣の川でとれるザリガニのソースが添えられている。

オーナーシェフのファラート氏は、「これがドイツのやり方、というもてなしはありません。一般的なドイツのイメージは、プロシアの伝統を受け継ぐベルリン的なものをさすことが多いように思いますが、ここはアレマン文化圏。かつてアレマン族が支配した地域です。私はそんな地元の歴史と文化に密着したバーデン地方の郷土料理を基本とした、ファラート流の料理にこだわっています。

もうひとつ大切にしているのは、『やりすぎないこと』。レストランのサービス担当者も特別に訓練するわけではなく、自然なもてなしをしたいと考えています。お客様を王様として扱うホテルもありますが、私はへりくだりすぎず、自然にくつろいでいただくことを重視しています」

と語った。ザースバッハヴァルデンはたしかに美しい村だが、目玉となる観光資源があるわけではない。だが、美しい自然とブドウ畑に囲まれた村内をゆっくり散策したり、本を読んだり、夕暮れ時にワイングラスを傾けたりするには最適な場所だ。そこに気取らないもてなしと一級品の料理が加わる。「亀の井別荘」の中谷氏がいう「あらまほしき日常」のモデルがひとつ、ここにあった。

南ドイツは酪農が盛んだ。ローゼンベルクもそんな酪農地帯にある村である。そのはずれに、「ラントガ

大切なのは「やりすぎないこと」
自然にくつろいでもらうことを重視

ストホーフ・アードラー」はあった。かつては郵便馬車が止まったという農家風の建物は、大木が目印。だが、中に入ると素朴ながら色使いなどにセンスを感じさせる内装に驚かされる。客室はコンパクトかつ清潔で、必要なものは過不足なく整っている。

アードラーは非常に洗練された創作料理という、強力な武器を備えている。料理目当てに60キロ離れたシュトゥットガルト、100キロ近くあるフランクフルトからも、たくさんのリピーターが訪れるという。

レストランには建物の外観と違い、ポップな内装が施されている。伝統的なドイツの建築と、現代風の内装。ここが新しい料理を提供する場であることが、内装でさりげなく主張されている。テーブルについている客がみなおしゃれをしていることも印象的だった。

前菜やスープのほかに2種類の魚料理、2種類の肉料理、3種類のデザートが付くコース料理は、日本人の胃には少し多すぎるが、料理はすべてモダンなデザインの器に美しく盛り付けられ、もちろん、とてもおいしい。

ここには料理に加えてもうひとつ、もてなしの「核」が存在する。現在5代目の経営者として、またミシュランの星を持つシェフとして腕をふるうヨーゼフ・アードラー氏の、マリー・ルイーズ夫人が、レストランの「マダム」としてもてなしに心を配っていることだ。欧米の家族経営のレストランでは、マダムの力量がもてなしを左右することが多い。

客席に溶け込むマダム
気軽に客と会話を楽しむ

控えめながらファッショナブルな服に身を包んだマダムは、親しい客のテーブルにつき、その場に溶け込んでいた。日本のサービスでは、ホストとゲストの間にきっちり線を引こうとすることが多いが、ここでは気軽に客と会話を楽しむこと自体がもてなしとなるのだ。

翌日、朝食の席でマダムに話を聞いた。朝食は豊富な野菜や果物、手作りのジャム、地元のチーズやハム、ベーコン、手作りヨーグルトなどの酪農製品、焼きたてのパンに絞りたてのジュース、香り高いコーヒーが並ぶ。ドイツのホテルの基本的朝食だが、一品一品の水準が非常に高い。マダムは、

「私たちは決して非日常を提供しているのではありません。日常の喜びを提供することを心がけています」

と自信を持って語った。サービス担当者は女性ばかり。白いシャツ、黒いパンツ、黒のエプロンというきりりとした姿で、てきぱきと料理をサーブする。彼女たちは熟練の配膳係というだけでなく、ソムリエ並み

ラントガストホーフ・アードラーの料理。器、盛り付けも美しい

ラントガストホーフ・アードラーのレストラン。ポップな内装が印象的

店の看板には金色の熊の像

左：ツーム・ローテンベーレンを
経営するエシュガー夫妻
右：最新設備も導入している客室

の知識を持ってワインを選び、語ってくれる。美食はもちろんだが、プロフェッショナルが日常の喜びを提供してくれるところに、アードラーの真髄があるといえるだろう。

**創業は1311年にさかのぼる
最も古いホテルの一つ**

環境都市として日本でも話題になっているフライブルク。フライブルク大学と大聖堂が町の核を形成する、知性を感じさせる都市であり、緑の党党員が市長を務め、環境保護と町の発展を両立させる試みが続いている。中世の古い町並みが美しい。「ツーム・ローテンベーレン（赤い熊）」は、建物の土台が1120年にできたという意味で、ドイツで最も古いホテルのひとつといわれ、1311年から料理宿としての歴史を刻んできた。経営者は何度も入れ替わっており、現在の経営者であるエシュガー夫妻も数年前にホテルの権利を買い取った。

風格のある外観とは違い、部屋の内部は水回りなどに最新の設備を取り入れ、用意された石鹸・シャンプーなども自然派の高級品。こういうホテルに好んで泊まる客が何を求めるか、考え抜いた結果と思われる。

一方、レストランの内装はこの地方の伝統を生かした素朴なもので、宿のシンボルでもある熊をあちらこちらにあしらってある。提供されるのは郷土料理と地ワインが中心。ここでも地産地消が徹底されているのだ。取材に応じたヴォルフ・エシュガー氏は、数年前までアメリカの大手企業のヨーロッパ法人でトップを務めていたが、このホテルの経営に携わりたいと転身した。

「お客様にはホテルの歴史を感じていただきたいと願っています。私はマネジャーではなく、宿屋のおやじ。ここに来られるお客様全員と会話し、交流することを心がけています。その中でお客様が何を求めているかを察するのです。ただし、普通のガストホーフ（料理宿）であることに満足しているわけではありません。常にお客様の新しい要求を汲み取って進歩していく場でありたいと考えます。たとえばレストランで提供するバーデン地方の郷土料理も、脂っこさを減らした軽めのものにと変えています」

ドイツのホテルでもグローバルチェーンが勢力を伸ばしている。その中でエシュガー氏は、よい意味での中小企業らしさを大切にしながら、「フライブルクの顔」ともいわれるホテル経営者の責任を果たしたいと語った。

**ガストホーフ究極の進化形
客数と同数のスタッフで接客**

今回最後にご紹介するのが、「ホテル・トラウベ・トーンバッハ」である。ここを料理宿として紹介するのは、正直なところためらいがある。220年前に遡る発祥は料理宿と呼ぶのにふさわしい宿だったかもしれないが、山奥に立ち並ぶ現在の建物群は、堂々たる高級ホテルだったからだ。内装、サービス、施設は超一級。

「私はマネジャーではない。宿屋のおやじ」
会話と交流を通じて客の要望を察する

収容客数は320人だが、スタッフもほぼ同数という潤沢さで、きめ細かいサービスを提供している。

なかでも一番の売り物はレストラン。4つのレストランがあり、最も高級な「シュヴァルツヴァルトシュトゥーベ」はミシュランの三ツ星を獲得している。また、サービスを統率するアンスガー・フィッシャー氏は30代半ばの若さながら、2008年のドイツナンバーワンサービス担当者に選ばれた。

「このレストランも長年フォーマルなスタイルでやってきましたが、今はお客様ご自身がカジュアル化しています。エグゼクティブクラスのお客様でも同様です。嗜好が多様化しているのです。私はお客様と会話しながら、何を求めていらっしゃるのかを判断していきます。

いずれにしても私が心がけているのは、快適な空間の中でお客様にできるだけゆったりとした時間を過ごしていただくことです」

フィッシャー氏に限らずドイツのホテルで働く人々は、当然のように複数の言語を操る。ドイツ語、英語、フランス語。なかにはスペイン語やイタリア語の使い手もいる。EU統合以来、ヨーロッパ中の一流ホテルを移りキャリアを積むケースも増えている。さまざまな国から訪れる人をハイレベルな接客で迎えるため、言語は最低条件にすぎない。

三ツ星に輝くシェフのハラルド・ヴォールファールト氏もまた言う。

「お客様にとってすばらしい時間を提供することが第一。ミシュランの星についても結果がよければ嬉しいことですが、それを意識して料理することはありません」

それぞれの職域において「お客様に快適な空間とくつろいだ時間を提供する」という最終目的のために、プロフェッショナルたちが力を尽くす。それが、高いレベルのもてなしを実現しているのである。

もっともこのホテルは大金持ちばかりを対象としているわけではない。ガストホーフとしての歴史を重視し、「シュヴァルツヴァルトシュトゥーベ」であっても手軽な価格のワインもそろえているし、ドイツの農家を再現したレストランでは素朴なドイツ料理を提供。比較的値ごろ感のある旧館も残してある。客は予算と目的に合わせて選択すればよい。それでいながら、散策を楽しみたいという宿泊客向けに自前の林間散策コースを整備するなど、提供されるサービスのレベルは保たれている。

今回紹介した料理宿の顧客は、ドイツ人に限らない。フランスやスイスは当然として、ヨーロッパ全域やロシア、アラブ諸国、アジアなどあらゆる地域から、地産地消の美味ともてなしを求めてやってくるのだ。

次回は人材教育にも目を向けながら、「ドイツのおもてなし」をさらに掘り下げてみたい。

トラウベ・トーンバッハの三ツ星シェフ、ハラルド・ヴォールファールト氏

ドイツナンバーワンのサービス担当者に選ばれた、アンスガー・フィッシャー氏

高級食材がふんだんに使われた、シュヴァルツヴァルトシュトゥーベの料理

「しゃべり手」としての人生を全うするため、フリーランスに転身

山中秀樹氏

フジテレビアナウンサー → 同局ライツ開発局部長 → フリーランスアナウンサー

HIDEKI YAMANAKA

1958年広島県生まれ。81年、早稲田大学第一文学部卒業後、フジテレビに入社。スポーツ記者を経て、報道リポーター、キャスター、バラエティ番組の司会などを幅広く経験。アナウンス室専任部長を経て、2006年6月、ライツ開発局に部長として異動。06年12月フジテレビ退社、07年1月よりフリーに。

CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探すため、各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。

Interview = 大久保幸夫、入倉由理子
Text = 入倉由理子（56～58P）
大久保幸夫（59P）
Photo = 鈴木慶子

2007年1月、山中秀樹氏は約26年間勤めたフジテレビを退職し、フリーとなった。「アナウンサー生活も20年を超え、プレーヤーから管理職の仕事にシフトしてきたころから、『しゃべり手』としての人生を全うしたいという思いを抑えがたくなり、退社・独立することを最終的に決断しました」というコメントを出している。
「生涯、一アナウンサー」。この言葉が、彼の職業観を象徴しており、また、そこには寸分のブレもない。

小学校時代に志を持ってから、迷いなくアナウンサーへの道を邁進

山中氏は小学校低学年のときには、おぼろげながら「アナウンサー」への志を持っていたと振り返る。
「落ち着きのないよくしゃべる子でね（笑）。先生に『しゃべる仕事に向いているのではないか』と言われたのが最初のきっかけだったと思います。高学年になって別の先生に『朗読がわかりやすくて、うまい』と褒められたりした。小学校を卒業する頃には明確に『アナウンサーになる』と言っていました」
その後、広島の名門である中高一貫校、修道中学校・修道高校に進学した。偶然だったが、この学校は放送部に非常に力を入れていた。かつての上司であるフジテレビの福井謙二氏も、同校の先輩にあたる。変声期を過ぎた後は、ずっと発声練習を続けていた。
「アナウンサーになれるかもしれない」と思うようになったのは、高校2年生だった。全国高校生アナウンス大会・ラジオ番組部門で全国2位を獲得したのだ。
「この年は広島大会。広島代表の僕に花を持たせてくれたのかな（笑）。でも、普段、自分の実力を測る指標がないから、この受賞で自信が芽生えたのは事実です」
「アナウンサーになるなら早稲田」。大学も志の実現のために選び、1977年、早稲田大学第一文学部に入学。迷うことなくアナウンス研究会に入った。サークルの活動を続ける傍ら、ラジオ局でのアルバイトも経験した。最初はニッポン放送で、番組に来るハガキ整理。その後、文化放送のスポーツ部では川崎球場に詰めて、放送用の原稿作りのために、放送局にいるスタッフに向けて試合中の「実況」を送り続けるという「セミプロ」的な仕事も任された。この刺激的な経験が、山中氏が「現場の面白さ」に開眼したきっかけになったという。

山中秀樹氏　キャリアヒストリー

1958年　0歳	広島県広島市に生まれる
1965年　6歳	よく話す、活発な子どもだった。この頃、「アナウンサーになる」と初めて意識する
1971年　12歳	中高一貫校である修道中学校・修道高校に入学。放送部に入部
1975年　16歳	全国高校生アナウンス大会・ラジオ番組部門で全国2位を獲得
1977年　18歳	早稲田大学第一文学部入学。アナウンス研究会に所属
1981年　22歳	フジテレビにアナウンサーとして入社。スポーツ実況を経て、報道レポーターに

フジテレビ入社当時。

1983年　24歳	熊本の殺人未遂犯追跡報道で、ＦＮＳアナウンス大賞を受賞
1992年　33歳	『ＦＮＮスーパータイム』のキャスターとなる

38歳。現場の面白さは飽くことがなかった。

2004年　45歳	管理職となり、徐々に現場に出る機会が減る
2006年　47歳	アナウンス室を離れ、ライツ開発局に異動。同時にフリーランスになることを決意
2007年　48歳	フリーランスのアナウンサーとして独立

バラエティ番組でも活躍中。

そしてフジテレビに入社後、スポーツの実況を経て、報道番組のレポーターとなった。そのとき、「現場」へのこだわりが確固たるものとなる「事件」があった。

その現場で見たこと、感じたことを つぶさに伝える「しゃべる職人」でありたい

「殺人未遂事件のレポートで、容疑者の足跡を追って熊本の山中に入っていきました。すると、止まっている車の中に容疑者がいたんです。相手は殺人未遂の容疑者だし、『逆上されたらどうしよう』と思うと怖かったけれど、自分の背中にカメラさんなどスタッフさんを背負っていると思うと、不思議と足を踏み出すことができて、容疑者に話しかけ、説得して一緒に下山しました。その模様を『おはよう！　ナイスデイ』で放送し、これがきっかけでFNSアナウンス大賞をいただいた。マイクを持つと人間変わっちゃう（笑）。恐怖や寒さのせいもあったと思いますが、震えがくるほどその現場の緊張感が面白かった」

思い返せば、フジテレビの入社試験でも、「なぜアナウンサーになりたいのか」と問われ、「事件や事故などの現場は舞台のようなもの。その舞台はすべての人が見ることはできない。その現場で見たこと、感じたことをつぶさに伝えられるのがアナウンサー」と答えたという。

「アナウンサーになってからずっと、そして今でもその気持ちは変わりません。僕は『しゃべる職人』なんです」

父も料理人であり、「その職人の血が流れているのではないか」と山中氏は言う。彼が職人という言葉を好んで使うのは、その言葉にある「高等な技術を持つプロ」というニュアンスに惹かれるからだ。その言葉に違わぬように、多くの現場の経験の中で、山中氏は高度な技術に磨きをかけていったのである。

ポジションが上がり現場を離れるほど モチベーションが下がっていく

しかし、山中氏はアナウンサーという職人であると同時に、会社員でもあった。年齢とキャリアを重ねて管理職となり、現場で話す機会は減っていった。

「ポジションが上になればなるほど、モチベーションが下がっていく。アナウンス室の専任部長は、デスクの仕事がメインなんですね。制作現場から『今日から1泊2日で九州でロケがあるから、女性アナウンサーを1人』『グアムで1週間ロケなので、英語が堪能なアナウンサーを』。そうした要請に、ローテーションと適性を見てさばいていく。妻に『あなた、しゃべりたいんじゃないの？』と言われたこともありました。でも、部長だから仕方がない。そう思っていました」

現場で話したい気持ちはある。フリーになろうかと迷ったことも一度や二度ではなかったという。そうはいっても「フリーで食べていけるか」という逡巡もあった。

ところが06年6月、状況は一変する。アナウンス室からライツ開発局への異動を言い渡されたのである。

「他の異動者よりも1日前に内示、『二階級特進』の昇進、会社がとても気を使ってくれたのもわかった。テレビ局の将来を考えればコンテンツの開拓を担うライツ開発局の重要性も理解できました。それでも、アナウンス室から離れることは受け入れられませんでした」

自宅に帰って、妻に相談した。すると、「自分で決めて。フリーになって仕事がなかったら、私が自転車に乗ってあなたを営業する」と背中を押してくれた。そして、07年1月、20年来の知人「爆笑問題」の所属事務所タイタンに移籍し、フリーとして第一歩を踏み出した。

現在はアナウンサーとしての仕事のみならず、バラエティ番組などで活躍の場を広げている。

「自分に対して『まだまだだな』と思う。だからこそ人の評価は大切です。バラエティをやらせてみよう、報道番組をやらせてみようと決めるのは、僕ではなくて僕の仕事ぶりを見る制作側であり、視聴者の方々です。フリーだからこそ、チャンスがあればチャレンジします。でも、もちろん、今でも『生涯、一アナウンサー』ですよ」

■ 山中秀樹氏のキャリアをこう見る

他部署への人事異動が促した「生涯、一アナウンサー」への再決意

大久保幸夫
ワークス研究所　所長

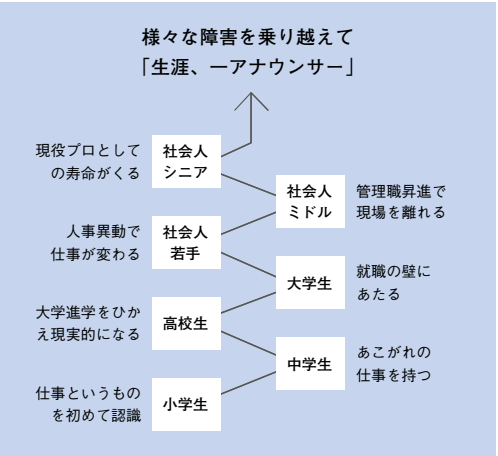
山中氏は、小学校の卒業文集ですでに将来アナウンサーになりたいと書いている。アナウンサーになりやすい大学を選び、アナウンサーに絞って就職活動を行い、50歳になる現在まで一貫してアナウンサーとして仕事をしている。その間、一度も他の職業に心が動いたことがないという。ビジネス界では極めて異例なキャリアである。

組織心理学研究者であるドライバー（M.J.Driver）氏によれば、キャリアには個人が認知する一定のパターンがあるという。彼は、複数の企業のビジネスエグゼクティブと専門職を調査して、その結果を４つに分類し、キャリア・コンセプトと名付けた。①一生を通じてひとつの職業を続ける(Steady State)②一貫して明確に定義されたはしごを昇り続ける(Linear)③10年程度の異なる仕事をつなぎあわせてゆく(Spiral) ④1～4年程度で様々な分野の仕事をわたり歩く(Transitory)、である。

山中氏はまさしく①の典型であり、このようなキャリア・コンセプトにはビジネスパーソンの実に50％が共感することがわかっている（ワーキングパーソン調査2000）。しかし現実に山中氏のように一本の道を歩み続ける人は稀であり、このような事例があることは、多くの人に夢と爽快感を与えるのではないだろうか。

アナウンサーを25年経験したときに二階級特進というおまけつきで知財担当の部長に異動するが、それからしばらくの期間に「やはりアナウンサーを続けたい。そのためにフリーになる」という決断をする。サラリーマンに異動はつきものであるが、結果的にはこの異動が山中氏のキャリアを活性化させたように思えてならない。一時的に現場を離れることによって、自らの指向を再確認するという効果と、客観的にアナウンサーという仕事を見つめることで成長を促すという効果があったのではないだろうか。生涯ひとつの仕事をやり続けるためには、一時的にその場を離れることはむしろプラスに作用するものなのである。

フリーになって、仕事は自分が決めるのではなく、視聴者や制作者が「山中にこれをやらせてみたい」と考えて決めるものだと考えるようになったという。厳密に定義されたアナウンサーという仕事から、「しゃべりの職人」という抽象度の高い一歩上の世界へ、これから活躍の場を広げていくことになるのだろう。



生物のあり方から人間理解を深める

『生物と無生物のあいだ』

紹介者／得丸 洋氏
三井化学株式会社
常務取締役

「普段から明確な目的を持って読書をしているわけではありませんが、その時々の関心に任せて読んだ本を整理すると、いくつか興味のある分野があることに気付きました。その中の一つが、人間理解の普遍的原則に通じる自然科学系の本。文化人類学、サル学、遺伝子。そういった類の本を読んでいる流れで、本書を手に取りました」。三井化学の常務取締役を務める得丸氏はこう前置きして語りはじめた。

本書は、分子生物学者である著者が、「生命とは何か？」という根源的な問いを、過去の研究者たちのエピソードを交えながら、解き明かしていく本である。

得丸氏曰く、「この本で書かれている、“動的平衡”という考え方が、企業組織にも当てはまると思うのです」。動的平衡とは生物が細胞レベルで絶えず代謝をしながら、ダイナミックに構造を保っている状態を指すが、著者は生物と無生物を分かつ本質的な特徴であると位置づけている。「組織を動的な流れで捉えることが非常に重要。人事制度も静的なものとして作りがちだけど、本来は環境変化に合わせて変化していくダイナミック・プログラムであるべきです」と得丸氏は語る。

「読書も仕事に必要だからとか、勉強のために読むだけではつまらない。読書に限らず今の若い人にはよく“遊びなさい”と伝えています。それが、結果的に人間の幅を広げ、仕事にも生きてくる。経営とは人間そのものを扱うことなのですから」

著者／福岡伸一
講談社現代新書
740円（税別）
2007年5月刊行

本当の意味で、人を大切にする土壌を育みたい

『働きがいのある会社 日本におけるベスト25』

紹介者／加藤 真氏
富士通株式会社
ソリューション事業推進本部　本部長代理

「働きがいのある会社」に関する研究は、1980年に米国の新聞社に勤務していたロバート・レベリング氏が400社の企業調査を始めたことがきっかけとなりスタートした。以来、活動は世界各国に広がり、現在40カ国以上で展開されている。本書は前半でGreat Place to Work®の活動の概要を説明し、後半で企業事例を豊富に紹介する。著者は働きがいのある会社を「働く人が会社や上司を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感を持てる会社」と定義し、そういった会社を作ることは企業の競争力を高めることにつながると主張する。

富士通のソリューション事業推進本部で本部長代理と人事部長を兼任する加藤氏は本書を読み、日頃大切にしていることを再認識させられたという。

「“わが社の財産は人材です”と多くの方がコメントするし、またその通りなのですが、人を大切にする文化を創り、お互いの信頼関係を築くことは本当に難しく、日々悩んでいます。本書には働きがいのある会社に選ばれた企業の具体的な尺度や取り組み事例も多く、参考になりました」

「人事部門としては、現場から強く必要とされる集団でありたいと思っています。メンバーには“もっと現場に行こうぜ”ということを日々発信しています。必要とされれば働く個人としても嬉しい。一人ひとりが存在価値を認めてもらえる働き方ができれば、とても働きがいのある職場になると思います」

著者／斎藤智文
労務行政
2500円（税込）
2008年5月刊行

自分を深く知ることで他者を理解することができる

『MBTI®への招待ーC.G.ユングの「タイプ論」の応用と展開』

紹介者／馬場美由希氏
ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社
メディカル カンパニー
人事総務本部　人材開発部マネジャー

MBTI®（Myers-Briggs Type Indicator®）とは、人の心の情報処理システム（ものの見方や判断の仕方）を心理学的に16のパターンで捉える性格検査である。質問紙方式だが、認定ユーザー（MBTI有資格者）の支援を受けながら、自分にとって当たり前で気付きにくい心の働き方を改めて理解したり、人の多様性について洞察を深めたりするセッションを併用する。「米国では50年以上の歴史があり、多くの大企業が人事教育分野で活用している。日本では導入後10年程だが高く評価されている」と馬場氏。

ジョンソン・エンド・ジョンソンでは、リーダーシップ開発のための360度フィードバック（FB）研修などで、MBTIを取り入れている。「他者からどう見られているかだけをもとに行動変化を求めると押し付けになってしまう恐れがある」。MBTIを活用することで、自分の言動の背景にある自身の性格を理解できるようになる。また、自分がこれまで正しいと思ってきた考えが、性格の違う他者にとっては必ずしも当てはまらないことが見えてくるため、FBも受け入れやすくなるという。

「MBTIの素晴らしい部分は、どの性格タイプの人にも等しく価値があることと、それぞれが成長可能性を持つことを実感させてくれる点。お互いの個性を尊重し、むしろ活用し合う発想は、本当の意味でダイバーシティを進めるヒントにもなるのではないでしょうか」

Myers-Briggs Type Indicator and MBTI are registered trademarks of Myers-Briggs Type Indicator Trust in the US and other countries.

著者／R.R.ペアマン/S.C.アルブリットン
訳者／園田由紀
金子書房
3500円（税別）
2002年8月刊行

人事にとって唯一の武器である言語について考える

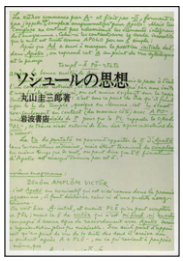
『ソシュールの思想』

紹介者／北島久嗣氏
ソニー株式会社
ケミカル＆エナジー事業本部　人事部
統括課長

本書は近代言語学の父といわれるソシュールが、ジュネーブ大学で講義した内容をまとめた「一般言語学講義」の原資料を実証的に精査したもので、原初の記号理論と思想の本質を明らかにしている。著者は「それぞれの言語が持つ単語が、既成の概念や事物の名づけをするのではなく、その正反対に、コトバがあってはじめて概念が生まれる」と説く。

ソニーで一貫して人事に携わってきた北島氏は、この本にたどりついた背景をこう語る。「人事として、社内で何とか会社の価値を共有し、求心力を高めていきたいと考えたとき、その“価値”は結局言葉を通じて組み立てられ、伝えられることに、今さらながら気付きます。では、改めて『言葉』とは何なのかを考えてみたいと思ったのがきっかけです」。「この本を読んで、固定的だと捉えていた言葉の表現や意味は、それ自体が実は絶対的なものではなく、相対的、恣意的で、時に応じて変化するものであることを知りました。会社の価値も環境変化に応じ見直されていくべきものですし、そもそも異なる視点から見るとモノやコトは違った見え方をする」。会社の中の文化やそれを組み立てる言葉も絶対的な存在ではなく、拘束されずに変えていけるものだと気付いた時、前向きな気持ちになれたという。

「人事には言葉しか武器はないともいえる。まだまだこの本のすべてを理解できているわけではないですが、これからも考え、議論していきたいですね」



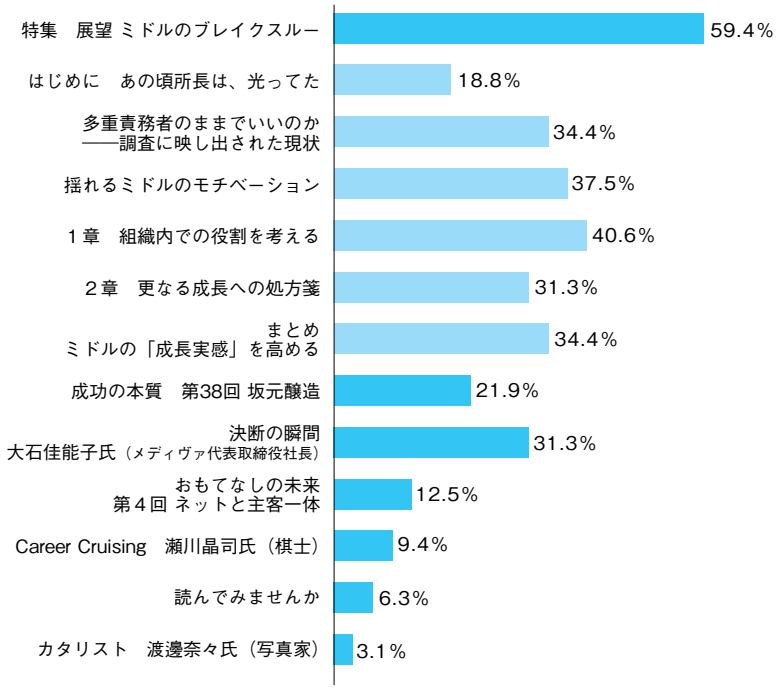
著者／丸山圭三郎
岩波書店
4000円（税別）
1981年7月刊行

FROM EDITORIAL OFFICE

読者の声　READERS' VOICE

前号『Works 88号（2008.06-07）展望 ミドルのブレイクスルー』へ寄せられた読者の声です（2008.6.26時点）。

印象に残った記事・発言内容・事例（複数回答）



今回の特集『展望 ミドルのブレイクスルー』は、貴殿のビジネス・研究等に、

誌面に関するご意見、ご感想

◆ 今回提案された「ミドルの役割の整理」は、当社でも大きな課題だと考えていた。管理職層の人事制度を改定する中でもこれに近い形で整理してきたが、旧態の役割を変えることの難しさを感じていた。大変理解が深まった。

◆「ワークス・シンポジウム」ではすべてのセッションに参加することができないので、直後に誌面で改めて特集企画があるのはありがたい。年間テーマで追いかけてこられただけあり、さすがに中身が濃い。

◆「CAREER CRUISUNG」は、読み物として面白かった。好きな将棋を苦ではなく「面白いゲーム」と捉えた時に強くなるという点は、仕事でも参考になると思う。見守ってくれた両親の存在も大きかったのではないか。

編集後記

今号から誌面デザインを改め、連載の編成を新たにしました。「質は高く、敷居は低く」をモットーにWorks作りを進めてきましたが、読みやすさと今の読者の皆様にとっての価値を追求した結果、こうなりました。リニューアルというより原点回帰、「新しく作る」のではなく「磨き上げる」作業でした。ぜひ皆様の感想をお聞かせください。　（高津）

ASTDの取材で米国へ。私は英語が話せませんが、お互いの相手を知ろうとする努力で言葉の壁は乗り越えられました。しかし実際の壁は言葉よりも、自らの「発信したいこと」が明確でないこと。人が集う場に参加しても、己という軸がなければ共感も創造も生まれない。己を持ち、「私はこう思う」と主張できる人々の力強さを感じてきました。（入倉）

「アメリカに行きませんか？」という編集長からの指名で今回の特集に加わりました。晴天の霹靂とはまさにこのこと。私の主な役割は、ASTDに来た各国の代表団リーダーや参加者への取材。彼・彼女らが抱える様々な問題意識に驚いたり、そのパワーに圧倒されたり。10日間の米国出張は何カ月間を凝縮したような充実した日々でした。　（前川）

［おわびと訂正］
88号特集『展望　ミドルのブレイクスルー』の14ページ『【図表1】ミドルマネジャーの認識モデル仮説』、15ページ『【図表2】IXYデジタルの事例研究』において、「信念を基礎づける事柄」とあるのは「信念を基礎づける信念」の誤りでした。訂正しておわびします。

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
Home ＞ 機関誌Works ＞ 購読のお申し込み

B 電 話

0120-022-844（通話料無料）
月～金（土・日・祝休）9:00～17：30
（携帯・PHSからもご利用いただけます）

C FAX

0120-270-112（通話料無料　24時間OK）

下記URLからご注文専用のFAX用紙をプリントアウトして、必要事項をご記入の上、上記のFAX番号までご送信ください。
http://www.works-i.com/flow/works/subscribe.html
home ＞ 機関紙Works ＞ 購読のお申し込み＞（FAX用紙はこちらから）
＊FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払いはご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込のみとさせていただきます。

購読料

●1冊　700円　（消費税込み・送料無料）
●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、送料のみ（100円）でお送りします

お支払い方法

●お支払いは一括払いになります。
【郵便振替・コンビニエンスストア振込】商品初回発送約1週間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払いください。手数料はかかりません。
【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。
＊発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、ご了承ください。

個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報（氏名・住所・電話番号等）は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービスに関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。
当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することがあります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。
また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。
●個人情報管理責任者：株式会社リクルート　マーケティング局　局長
●個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係
●フリーダイヤル：0120-036-693（受付時間：9：00～17：30土日祝日除く）

BACK NUMBERS

No.88 2008.6-7
展望 ミドルのブレイクスルー

No.87 2008.4-5
三種の神器とは何だったのか

No.86 2008.2-3
時短　～なぜ早く帰れないのか～

No.85 2007.12-2008.1
ビジネスパーソンと「教養」

No.84 2007.10-11
イデオロギーとしてのワークプレイス

No.83 2007.8-9
バブル・ミドルの卒業

No.82 2007.6-7
開演！顧客接点劇場

No.81 2007.4-5
ミドルマネジャーの省察

No.80 2007.2-3
全球的人材活用

●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.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

●No.69　2005.4-5
育て！ ビジネス・プロフェッショナル

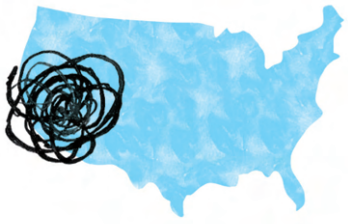
●No.68　2005.2-3
若手を活かす

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：03-3575-5115　FAX：03-3575-6886

『Works』次号（90号）のテーマは
「外部パートナーとの協働」
発行は、10月10日（金）です。

Works Institute

RECRUIT

89 2008.08-09 カオス発、創造へ

第14巻第3号通巻89号2008年8月9日発行（隔月10日発行）
発行人 大久保幸夫　編集人 高津尚志　発行（株）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 03-3575-5115（編集部）
定価700円 本体667円