

Works

どうする、人と組織。こうする。

104

2011.02-03
Works Institute

クリエイティブクラスとの新結合



連載

■経営者に聞く
進化する人と組織

星野リゾート 代表取締役社長 星野佳路氏

■成功の本質
はやぶさ

■CAREER CRUISING

久米小百合氏 (音楽伝道者)

■人事の哲学～中国古典の智～

■若手を腐らせるな

オープンイノベーションを実現した異能人材レポート

RECRUIT



言葉の魔法

ちょっとした一言が人を変える力を持つことがある。
迷ったときの道標になる言葉、
ふと思い出して元気になれる言葉……。
確かな成果を残したビジネスパーソンたちに、
そんな言葉の魔法を聞いてみよう。

“ ケーススタディせな、あかんと思うわ ”

これ、ある構成作家さんが本番後、僕と一緒にいた芸人さんに言った言葉なんです。「あのときウケなかったのはなぜか、本当は何と言うのが正解だったのかと場面場面で勉強しておかないと、次のときもできないよ」という話の続きで、横で聞いていてすごく印象に残った。ああ、僕がやっていることと同じだと思ったんです。

僕は、お笑いがやりたくてテレビの世界に入ったんですが、実は笑わせる能力はゼロ。ネタも書けない。でも、どうしてももっと面白くなるのか考えるのは好きで、というかお笑いが好きだから考えてしまうのだけれど、起こった一瞬一瞬の場면을放置しておけないんです。今のはこうだからダメだったんだとか、ああしたからよかったのかな？といつも理由を探してしまう。そうすると番組作りには自分の方程式みたいなものができるでしょう？

僕は、人に教わることもあるけど、どちらかという自分でみつけた方程式を試して、また考えて……を繰り返してきたんで、「ケーススタディ」という言葉を聞いたとき、このやり方で正しいと再確認しました。ヒット企画も増え始め、自信になりつつあったときに客観的な言葉が聞けて、さらにモチベーションが上がりましたね。

僕の場合、覚えているのは、そういう確信につながる言葉ばかり。芸人さんや作家さんなど、番組を面白くするという同じゴールを目指して頑張っている仲間から聞いた言葉だと、とくに重みがあるんですね。

最近も忘れられない言葉をもらいました。去年「アメトーク！」で初めて仕事させていただいた明石家さんまさんの一言。「雨上がり決死隊」の蛭原徹さんが、教えてくれたんです。番組後の食事で僕のこと、「あいつお笑いバカやな〜」って言っていたと。最高にうれしかったですよ、憧れていたお笑いの頂点に立つ方にそう言ってもらえるなんて。僕が15年間やってきたことは間違っていなかった。ブレずにやってきてよかったです。



人気お笑い番組「アメトーク！」

演出・プロデューサー

加地倫三氏

テレビ朝日 編成制作局 制作1部

Rinzo Kaji_1992年上智大学卒業後テレビ朝日に入社。スポーツ局を経て1997年「ナイナイナ」「リングの魂」などのお笑い番組ディレクターに。現在は演出・プロデューサーとして「アメトーク！」(MC/雨上がり決死隊)、「ロンドンハーツ」(MC/ロンドンブーツ1号2号)を担当。自らの企画である「アメトーク！」は、現在番組DVD120万枚突破の人気番組に。このほか単発番組に「もしも…さんまさんだったら？」「ザキヤマが来るーっ!!」など。

特集 >>>

クリエイティブクラスとの新結合 — 4

●はじめに：ナレッジワーカーとクリエイティブクラス ————— 5

SECTION 1 — クリエイティブクラスとは何者か ————— 6

●真意は「すべての人をクリエイティブに」 才能を呼び寄せる「寛容」が出发点

●INTERVIEW：リチャード・フロリダ氏

日本が直面する問題があるとすれば、それは「寛容」に関することだろう

●ここまでの小括：「寛容」プラスアルファはいったい何か

SECTION 2 — 企業に見出す新結合のあるべき姿 ————— 12

REPORT1：社員の自由な提案から生まれる制度 自主的な運営への関わりが成長を促す／ネクスト

REPORT2：デザイナー各々が自らの価値を問うことで会社のクリエイティブ力を強める／乃村工藝社

REPORT3：「現代の名工」を生み出すものづくりの現場 「技術」と「人」を大切にす風土が内発的な報酬に

／富士通フロンテック

REPORT4：「簡単に起業させない」「第三者の目」いい関係を作れる、育ての親の秘訣／アクセラテクノロジー

REPORT5：大企業との真剣勝負が育てる 3Dデータ活用の革命的技術／ラティス・テクノロジー

REPORT6：「初音ミク」の歌声がつかぐ プロシューマ型CCたちとのコラボ

／クリプトン・フューチャー・メディア

SECTION 3 — 知見に学ぶいい関係の結び方 ————— 24

●問題はポスト“カリスマ型オーナー経営者” 挑戦を奨励し、プロセスを自由にする

／渡邊正裕氏 (MyNewsJapan 代表取締役社長)

●日本式コーポレートベンチャーリングで、ものづくり産業の未来を切り拓く

／前田 昇氏 (青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 (MBA) 教授)

●ベンチャーは冒険船、CCは冒険家 大企業は彼らの頼れる港になれるか／山口栄一氏 (同志社大学大学院 教授)

●COLUMN：クリエイティブクラスにマッチする、ヘーゲルの社会哲学的な労働観

／木田 元氏 (中央大学 名誉教授)

SECTION 4 — 北米における新結合 最新事情レポート ————— 32

デイヴィッド・クリールマン氏 (人材コンサルタント)

●コントロールと画一化の緩和によってクリエイティブクラスの満足度を高める

REPORT1：チームミーティングで感情面に配慮 クリエイティブに集中できる体制づくり／クロノス社

REPORT2：幅広いクリエイティブ人材プールの利用が価値の高いアイデアを生む

／ホワイトハウ斯拉イターズグループ社

●まとめ：プロフェッショナルたちとの有機的な結合がイノベーション・ドリブン型経済を牽引する ————— 38

／小山智通 (本誌編集長)

短期集中連載 VOL.02 >>>

オープンイノベーションを実現した異能人材レポート ————— 44

連載 >>>

言葉の魔法 加地倫三氏 (テレビ朝日) ————— 2

進化する人と組織 星野リゾート 代表取締役社長 星野佳路氏 ————— 40

成功の本質 監修／野中郁次郎氏 (一橋大学名誉教授) 第53回 はやぶさ ————— 48

人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第十二話 新卒採用 人材の見極め方 ————— 54

CAREER CRUISING 久米小百合氏 (音楽伝道者) ————— 58

若手を腐らせるな VOL.08 「言葉」を研ぎ澄まし、人を育てる ————— 62

Works Books Café 語り手／大沢真知子氏 (日本女子大学人間社会学部 教授) ————— 64

FROM EDITORIAL OFFICE ————— 66

INFORMATION ————— 67

STAFF

発行人
大久保幸夫編集長
小山智通編集部
入倉由理子
荻野進介
五嶋正風
前川裕志
湊 美和
手塚ゆかり
中野史子執筆
泉 彩子
荻原美佳
勝見 明
千葉 望
広重隆樹フォトグラファー
新井啓太
刑部友康
勝尾 仁
佐藤 洋
設楽政浩
鈴木慶子
中 恵美子
那須野公紀
平山 諭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)
長濱孝広表紙ディレクター
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
ノグチユミコ
ユリコフ・カワヒロ校正
ディクシオン株式会社印刷
株式会社北社

表紙の言葉

光は重なるほどに明るく光り輝く。
個性的な光を放つクリエイティブ
クラスとの新たな重なり・協働は、
企業の、個人の、まだ見ぬ進化の
輝きを生むに違いない。

クリエイティブ クラスとの 新結合

SECTION 1

クリエイティブクラスとは何者か | P6

SECTION 2

企業に見出す新結合のあるべき姿 | P12

SECTION 3

知見に学ぶいい関係の結び方 | P24

SECTION 4

北米における新結合 最新事情レポート | P32



はじめに

ナレッジワーカーとクリエイティブクラス

「現代企業の命運を左右するのは人的資本である」。読者の皆さんなら、たびたび聞いたことのある表現だろう。この人的資本の具体的な人物像を示す言葉としては、ナレッジワーカー（知識労働者）がある。かのピーター・ドラッカーが用いた言葉だが、「知識」という言葉が入っている分、やや左脳的、論理的なイメージが強く印象づけられてしまう。

企業において新たな価値を生み出す人のなかには、もうちょっと右脳的というかアートのというか直観的というか、そういった面の才能で貢献している人もいるのではないかな。そんなことを思っているときに出会った言葉が、米国の都市社会経済学者、リチャード・フロリダ氏が提唱する「クリエイティブクラス (CC)」だ。フロリダ氏が典型的CCの職種に、芸術家、作家、エンターテナー、音楽家、デザイナーなどを挙げていることから明らかなように、ナレッジワーカーに比べて、より右脳的、アートの、直観的香りを発している言葉だといえる。

今回フロリダ氏へのインタビューをお願いしたカナダの人材コンサルタント、デイヴィッド・クリールマ

ン氏も、筆者とのメールのやりとりで指摘していたことだが、CCという概念は、その論理の組み立てにかなり荒っぽいところがある。たとえばCCの定義なんて「価値を新しく作り出す人」、以上。だ。「そんなの企業で働く人の大半が該当してしまうではないか」と思わず突っ込みたくなる。だがフロリダ氏の補足説明に耳を傾けていくと、「いるいる、こんな人」という感じになってくるから不思議だ。

今回取材した企業人も研究者も、ナレッジワーカーというよりは、CCと呼ぶほうが、しっくりくる方たちばかりだと、今は感じている。

読者の皆さんもCCという概念について、左脳的、論理的にアラを探す、という姿勢はいったん保留して、是非、この言葉を右脳っぽく、アートっぽくイメージすることを試みてほしい。今回の特集は、CCという概念自体の是非を問うことが本題ではないからだ。

「社内外のCCとわが社の、新たなイノベーションにつながる新結合のあり方をどう描いていくのか」。今回紹介する事例や知見が、そのことを考えるきっかけになることを願っている。

五嶋正風（本誌編集部）



クリエイティブクラス とは何者か

クリエイティブクラス（CC）とは、どのような人たちを指すのか。まずは米国の都市社会経済学者、リチャード・フロリダ氏の説くCC像の理解から始めよう。



真意は「すべての人をクリエイティブに」 才能を呼び寄せる「寛容」が出发点

CCを提唱したフロリダ氏の定義は、いたってシンプルで、幅広い。すなわち「価値を新しく作り出す人」としている。さらにフロリダ氏は、このクラスを2つに分ける。価値を直接作り出す人たち「スーパークリエイティブ・コア」と、彼らと密接な関係にあり、彼らを支える人たちである「クリエイティブ・プロフェ

ッショナル」だ。

コアとプロが存在する クリエイティブクラス

これだけだとまだイメージがつきにくいのが、フロリダ氏はコアとプロフェッショナルについて職種の例を挙げている。

●スーパークリエイティブ・コア

科学者、技術者、教員、詩人、芸術家、作家、エンターテナー、音楽家、デザイナー、建築家、編集者、シンクタンク研究員、アナリスト、オピニオンリーダーなど

●クリエイティブ・プロフェッショナル

ハイテク・IT・金融法律・医療業界で働く専門職、マネジメント(経

営者、管理職)、医師など

フロリダ氏の推計によれば、米国のこのクラスは、20世紀末に急激に増加した。現在は全就業者の3割を超えているという。またCCに、約5500万人いるサービスクラス（サービス部門で働く人たち）の就業者を加えた層が、クリエイティブ経済を構成するとしている。

このような一部（といっても就業者の3人に1人を占めるのだが）のクリエイティブな人たちを取り上げ、「その層はどんな都市に吸い寄せられるのか」を論じていると書くと、CC論は選民思想めいているのでは？という印象を与えてしまうかもしれない。「それは大きな誤解です」と、フロリダ氏の著書『クリエイティブ都市経済論』を翻訳した、大阪



小長谷一之氏

大阪市立大学大学院
創造都市研究科教授

市立大学大学院創造都市研究科教授の小長谷一之氏は説く。「たとえばフロリダ氏は、自分の思想の起源として、一介の労働者から工場経営者にまで出世した父親が、経営する工場を子どもだった自分に見せてくれたことを挙げています。父の目には、その工場を優秀にしているのは、従業員たちの知識、知恵、クリエイティビティだと見えていたことを、著書で紹介しています」

後のインタビューで「本当に大変なのは、イノベーション・センターからアーティスト・フロアを通り生産フロアに至るまで、すべての労働者がクリエイティブな能力を活用できるようにする作業だ」と話していることを見ても、フロリダ氏の真意は「CCのように、すべての人が創造的に働けるためには、どうすればいいのか」を明らかにする点にあるといえる。

このようにフロリダ氏の意図を理解すると、人事へのメッセージもより幅広く、深いものになってくる。「CCと会社の、どんな新しい関係を模索するか」だけでなく、「わかりやすいCC以外の働く人たちにも、クリエイティブになってもらうにはどうすればいいのか」も、視野に入ってくるからだ。

**都市の経済成長と
寛容、才能、技術の関係**

フロリダ氏は都市社会経済学者だから、どんな要素を持つ都市が、CCにとって魅力的に映るのかを研究している。そしてCCが惹きつけ

られハイテク産業が興り、都市が豊かになっていく構造の分析を試みている。

そこで登場するキーワードが、T1：Technology（技術）、T2：Talent（才能）、T3：Tolerance（寛容）という、「3つのT」だ。

T1（技術）については、ハイテク産業生産額の全国内シェアと、ハイテク産業生産額比率の積で弾き出される「テック・ポール指数」、特許取得実績などで構成される「イノベーション指数」で測られる。

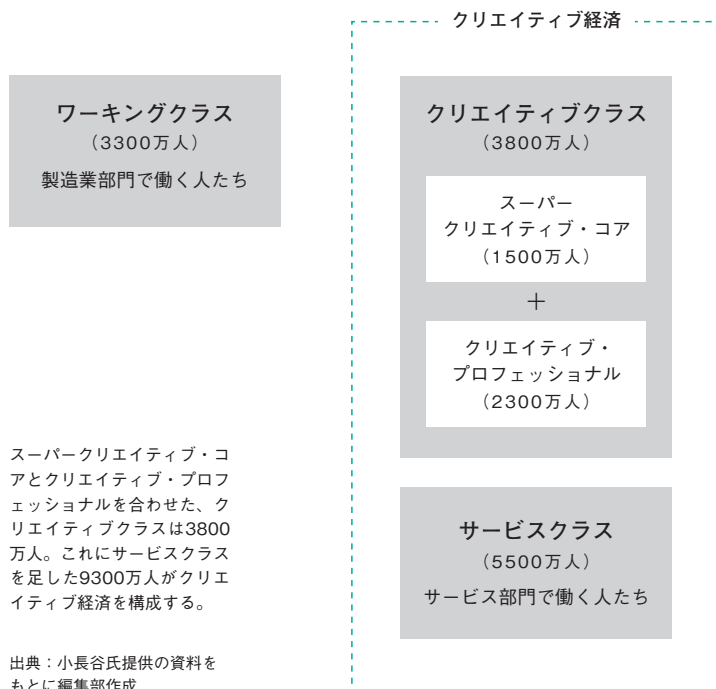
T2（才能）は、CCがどれだけ集まっているのかを意味する要因だが、「人口1000人当たりの大卒以上の学歴者比率」に加え、専門職・技術職就業者比率、科学者・技術者比率なども考慮されて測られる。

T3（寛容）では、才能ある人材の多様性や開放性に関する3つの要因に注目している。全人口中の作家、デザイナー、ミュージシャン・作曲家、俳優・ディレクター、クラフト作家・画家・彫刻家・版画家、写真家、ダンサーなどの比率を測る「ボヘミアン指数」、全人口中のゲイ人口比率である「ゲイ指数」、人口1000人当たりの外国生まれ人口比率である「メルティング・ポット指数」の3要因だ。

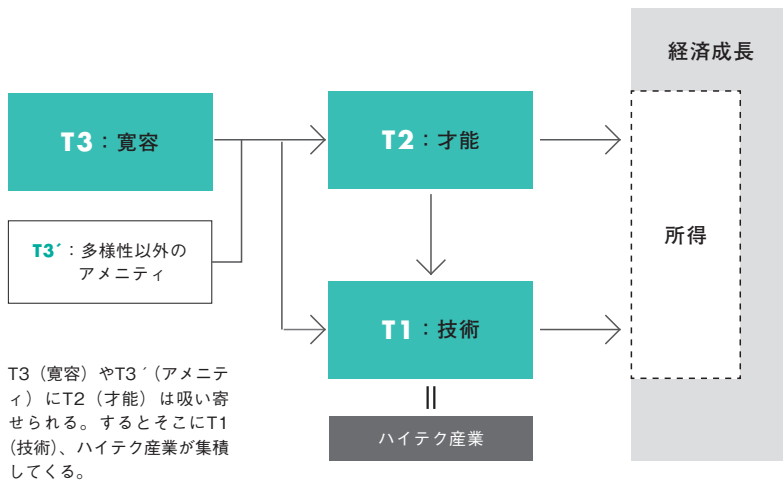
このほかT3（寛容）関連として、T3「多様性以外のアメニティ要因」に該当する、文化的アメニティ、自然的アメニティにも目配りしている。

フロリダ氏は3つのTを構成する要因の値を都市ごとに集計。3つのTと経済成長の関係性や、3つのT

◆ 米国におけるクリエイティブクラス



◆ 3つのTと経済成長の関係



出典：小長谷氏提供の資料をもとに編集部作成

を構成する要因同士の関係性を、統計分析を活用し検討。そして、「都市の経済成長と3つのT要因には、次のような関係があることを明らかにしたのです」（小長谷氏）。

T3（寛容）やT3'（アメニティ）がある都市にT2（才能）、つまりCCが集まってくる。するとそこにはT1（技術）、ハイテク産業が集積し、その結果所得が高まり、都市が経済成長するという図式だ。

CCに生き生きと活躍してもらうには、「最初に寛容さ（多様性や開放性）ありき」というのは、都市の発展だけではなく、企業にも当てはまるのではないだろうか。これはこの特集で追究したい大きな仮説だ。

**日本にもある成功事例
中心人物は美術博士**

フロリダ氏はCCを惹きつけることで経済成長を実現した米国の都市

として、テネシー州チャタヌーガ、バーモント州バーリントン、テキサス州オースティンなどを挙げている。

では日本に「CCに気に入られた都市」は存在しないのだろうか。「数少ない成功例として、岐阜県大垣市の産業振興施設、ソフトピアジャパン（SJ）と、情報科学芸術大学院大学（IAMAS）の連携が挙げられます」（小長谷氏）

小長谷研究室の小畑和也氏の調査などによると、SJは1996年設立。大手・県外企業、地元企業、ベンチャーなど131社が入居する（2010年時点）。SJから約2キロ離れているIAMASは1996年に専修学校として設立された。一部の学科が修士課程に改組され、2001年に大学院大学も開学した。

両者の連携が深まるきっかけには、1997年に助教授としてIAMASに就任し、現在は教授となっている赤松正行氏の存在があった。赤松氏は神

戸大学で哲学を専攻し、神戸市役所でソーシャルワーカーを務めていたという異色の経歴の持ち主だ。趣味で植物の電気的変化を音声に変換するソフトを開発した美術博士だから、フロリダ氏にいわせれば「ボヘミアン」といえる。「IAMASは、ボヘミアンなCCの職場を創出したことになります」（小長谷氏）

赤松氏は自らiPhone（ 아이폰）アプリを開発しながら、 아이폰関連の勉強会を開催。これが発展する形で、SJでは勉強会や意見交換会が現在も続いている。そこにはSJ入居企業やそれ以外の企業のCCたちが集まり、活発に交流しているという。

こうした取り組みから「Finger Piano」「セカイカメラ」「イマココ」といった人気アプリが続々と誕生。それに伴い新規企業の入居や開発への参加も相次いでいる。T3（寛容）やT3'（アメニティ）がある場所にT2（才能）、が集まり、T1（技術）のハイテク産業が興るという図式が、日本でも見事に再現されたのだ。

Finger Pianoは、ある大手企業のエンジニアが、会社勤務の合間にSJの勉強会や交流に参加し、開発を進めた（現在は大手企業を退職している）。そのエンジニアは小長谷氏に、日本のIT産業の問題点を次のように語ったという。「今、本当に優秀な人は日本では大企業にばかりいる。そこで、最もつまらない仕事をやらされている。挑戦を応援する人もいないし、失敗して大企業に戻れるかという、戻れない。若い人は全然挑戦しないんです」

日本が直面する問題があるとなれば それは「寛容」に関することだろう

続いてリチャード・フロリダ氏へのインタビューを紹介しよう。聞き手はワークス誌ではおなじみのカナダ在住の人材コンサルタント、デイヴィッド・クリールマン氏に務めてもらった。

——「クリエイティブクラス (CC)」とは何か、明白に理解できていない人もいると思います。まずはフロリダ博士のいうCCとはどういう人たちのかを、明らかにしていただけますか？

もともとは、ピーター・ドラッカーのナレッジワーカーと区別するために、CCというアイデアを提案した。ドラッカーのいうナレッジワーカーとは、主に知識を取り扱う職種の人々を指す。

私は、単に知識を取り扱うというだけでなく、自分たちのクリエイティビティ (創造性) を仕事に活かしている人たちに着目したかった。学歴うんぬみだけでなく、仮に大卒ではなくても、驚異的に革新的な人々もCCには含まれたかったのだ。

我々のCCの定義には、起業家、デザイナー、グラフィック・アーティスト、ソフトウェア・プログラマー、その他メディア、エンターテインメント、音楽関連で働く人々を含んでいるが、最終的には、ビジネス界の専門職やマネジャーたちのような典型的なナレッジワーカーもCCの一部だという結論

に至った。この定義に従えば、ロンドン、サンフランシスコ、そしてオタワのような都市では全労働力の30~40%がCCに相当することになる。

——フロリダ氏のいうスーパークリエイティブ・コア、クリエイティブ・プロフェッショナル以外にも、クリエイティブな仕事をする人は存在するように思います。たとえば、ブルーカラー労働者に関してはどうお考えですか？

確かに、ブルーカラー労働者もクリエイティブになることはある。実際、私がクリエイティビティを理解するためのカギは、子どもの頃の経験だった。父親が、勤務していた工場に私を連れて行き、「リチャード、この工場を素晴らしいものに行っているのは機械ではなく、ここで働いている人たちの知識、知能、そしてクリエイティビティだ」と話してくれた。またトヨタのカイゼン (改善) というアイデアも、クリエイティブなブルーカラー労働者が関与している。

私は常に、クリエイティブであることが採用条件に入っている仕事であっても、30%から40%の就労者のクリエイティブなエネルギーは十分に活かされていない、と主張してきた。本当に大変なのは、イノベーション・センターからアーティスト・フロアを通して生産フロアに至るまで、すべての労働



リチャード・フロリダ氏
トロント大学経営大学院教授

Richard Florida_1957年、イタリア系移民の子としてNY郊外に生まれる。コロンビア大学で博士号を取得後、カーネギーメロン大学、ジョージメイソン大学などを経て現職。主な著書は「The Rise of the Creative Class」(邦訳『クリエイティブ資本論』(ダイヤモンド社))、「Cities and the Creative Class」(邦訳『クリエイティブ都市経済論』(日本評論社))

者がクリエイティブな能力を活用できるようにする作業だ。

——3つのT (才能、技術、寛容) とCCには、どんな関係があるのでしょうか？

都市が繁栄するためには、才能、技術、寛容、この3つのTすべてを必要とする。才能とはCCの持つ才能のことを指す。技術とは、大学で研究を展開し、その研究を応用する企業が、そうした研究のスポンサーになりうる可能性を指す。寛容とは、才能あるクリエイティブな人たちが容易に参入できるように、敷居を低くしているコミュニティを都市が持っていることを意味する。

寛容とは、ゲイであろうとなかろうと、日本人であろうと米国人であろうと、健常者であろうと障害のある人であろうと、誰でもコミュニティの一部に参加することができて、会社を設立

したり、アマチュアバンドを結成したりすることが可能であることだ。多様性に対して開かれたコミュニティは、企業家や事業の創設者たちを惹きつける要素を備えている傾向がある。

ピッツバーグに長年住んでいたが、そこで私は、才能のある人たちは、ある土地に固執しているわけではないということを学んだ。彼らは引っ越しを厭わないし、実際に生活の拠点をよく移す。「ピッツバーグが輩出しているのは、もはや鉄ではなく才能ある若い人たちだ。残念なことに彼らはピッツバーグで育ったのに、そこに根を下ろそうとはしない」と、私はよく話している。「都市は才能を引き寄せようような雰囲気を醸し出さなければならない」と、私が論じるゆえんだ。

日本が直面する問題があるとするなら、それは寛容に関することだろう。1990年代初め、日本の研究開発に関する調査を実施したことがある。グローバルレベルで最先端の人材を獲得するため、予算を使って米国で人材探しを展開している日本企業が多数存在することがわかった。日本企業は、クリエイティブな労働者を社内ですることに消極的で、世界の別な場所でのグローバルな人材獲得のポータル開発に、より積極的だったのだ。

日本企業では社内のクリエイティブ人材への寛容さが不足している結果、そうした人材が社内では見出しにくく、寛容さで優っている米国にまでやってきてクリエイティブ人材を探索していたのではないかと推測したものだ。

——企業レベルの話もお聞きしたい。都市と同様に、企業の繁栄もCCがカギを握るのでしょうか？

企業がクリエイティブな人たちを惹きつけ、活用することに長じる必要があることは明らかだ。『クリエイティブ資本論』の第3章で、クリエイティブな労働者について我々が既知していることを数点述べている。たとえば、クリエイティブな人たちは、金銭によって動機づけられるというよりは、より根源的な部分でやる気を持っているものだ。またクリエイティブな人たちは、よい仕事を実現するため、濃密な、集中できる時間を必要とする。頻繁に開かれる会議などでそうした時間を邪魔されることには耐えられない。さらに、クリエイティブな人たちは自分を支援してくれるチームのなかで働く必要がある。

これらが多くのクリエイティブな人たちが働きがいのある職場や住みやすい町を探し求める理由だ。彼らは自分を表現し、偉大な仕事をするための能力を発揮できる環境を探している。CCに選ばれる会社になるためには、そうした環境づくりに配慮する必要がある。——我々が学ぶことができるマネジメントモデルは存在するのでしょうか？

我々のチームで取り組んでいるプロジェクトのなかに、音楽ビジネスを理解することと、プロフェッショナルのバンドが自らを管理することに関する興味深い研究がある。

ローリング・ストーンズやU2のような偉大なバンドがどのように管理されているかを研究することは、GMの管理スタイルをクリエイティブ部門にどうにか当てはめようとするよりも、ずっとよい洞察を得られると考えている。

クリエイティブな労働者を惹きつけるために、企業はいかに工場然とし

た環境ではなく、MIT（マサチューセッツ工科大学）のような環境を提供しなければならなくなるだろう。これは、我々が研究対象としているいくつかの組織では既に理解されていることだが、ほとんどの企業には、未だに認識すらされていない。

クリエイティブな人たちは、工場モデルの仕事には飽き飽きしており、古いタイプの会社を辞めて、新規に立ち上げられた事業に参加するようになっている。米国では、才能ある科学者やエンジニアが大勢シリコンバレーに移住したという例が既にある。彼らはもはや、古いやり方で管理されるつもりは毛頭ないのだ。

組織にとって本当に重要な問題は、どのようにして、クリエイティブな人たちの喜ばせる環境を作りつつ、事業体としての構造も維持して、彼らのエネルギーを生産的に育成していくかということだ。マネジメントが取り組むべき本当の仕事は、まさにこの点なのだ。

この問題の解決は、彼らを制度や規則による妨害から守ることによって、自由に動ける柔軟性を保障し、その才能が開花する邪魔さえしなければ、達成できることだ。

——フロリダ氏の、次の研究テーマは何でしょうか？

サービス分野において、従業員にやる気を出させるベストプラクティスについて考えている。サービスに従事している労働者の45%は、製造業の労働者の半分しか給与を与えられず苦勞している。この分野は経済の大きな部分を占めており、我々は彼らの仕事をよりクリエイティブなものに改善する必要がある。

●ここまでの小括

「寛容」プラスアルファはいったい何か

ここでセクション1のまとめと、続くセクション2以降へのつなぎをしておきたい。ここまでで読者のCCに対するイメージも、かなり明確になってきたのではないだろうか。

第1の焦点は、CCの典型的職種が「スーパークリエイティブ・コア」や「クリエイティブ・プロフェッショナル」として挙げられていることだ。彼らを惹きつけ、生き生きと働ける組織をどのように作っていくかが、まずは重要だ。

一方で、そういった典型的なCCに限らない人たちについても、「クリエイティブに働けるようにするためにはどうすればいいのか」を考えることが第2の焦点となる。本特集では、この2つの焦点を両方とも視野に入れて話を進めていきたい。

企業は、新しい価値を生み、そこから収益を生まなければ存在の意味がない。そうすると企業におけるCCに用意すべきは、「寛容」（多様性と開放性）の保障だけでいいのかという疑問が頭をもたげてくる。たとえば、「寛容と引き換えに、自治や自律を求める姿勢も必要ではないか」といった仮説が想定できる。セクション2以降は、こうした仮説も頭に置きつつ読み進めてほしい。

セクション2の6社のケースは、2つに分けられる。前半の3ケースは、「雇用関係を結んでいるCCとの関係」を取り上げる。

不動産情報サイトを運営するネクストは、週1日、ITエンジニアたちに好きなテーマの開発や研究を認める「クリエイターの日」を設定し

ている。先ほど述べた「寛容プラスアルファ」がいったい何なのかが感じられるケースだ。

ディスプレイ大手、乃村工藝社のケースは「デザイナーの個人名をもっと押し出そう」という取り組みだ。富士通フロンテックの「現代の名工」は、工場のブルーカラーであり、フロリダのいう典型的なCC職種からは外れている。だが新しい価値を生み出しているという意味では、紛れもないCCといえる。

後半の3ケースは「雇用関係ではないCCとの関係」に言及する。アクセラテクノロジのケースでは、研究者・技術者の起業支援制度のあるべき姿を模索する。ラティス・テクノロジーのケースでは、大企業から飛び出し、ベンチャーを起業するCCと、そこに投資し、提携を試みる大企業との関係に注目したい。

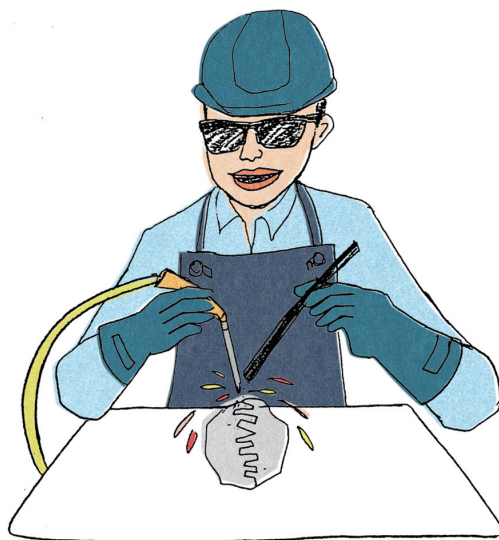
最後のクリプトン・フューチャー・メディアのケースでは、顧客やユーザーのなかにもCCは存在し、彼らと企業が協働して価値を生み出している状況を紹介する。

続くセクション3では、CCとの新結合のあり方を考えるうえで示唆を与えてくれそうな研究者、ジャーナリストたちの知見を紹介する。そして最後のセクションでは、CCという概念発祥の地、北米における新結合の状況をレポートする。



企業に見出す 新結合のあるべき姿

日本の大企業とCCの間では、イノベーションにつながるような新結合は、どのように模索されているのだろうか。6社のケースを通じて現状をレポートする。



REPORT 1 ネクスト

社員の自由な提案から生まれる制度 自主的な運営への関わりが成長を促す

グーグルの「20%ルール」をご存じの読者は多いだろう。開発者は勤務時間の20%を会社の業務内容に合う範囲で、自由な研究に充てているというルールだ。この制度がきっかけとなってGmailのような新サービスも生まれた。

実は、日本の企業でも似たような制度を導入しているところがある。不動産の売買や賃貸情報のポータルサイト「HOME'S (ホームズ)」を企画運営するインターネットサービス企業、ネクストの「クリエイターの日」だ。

「HOME'S」は、1997年のサイトオープン以来、不動産サイトランキング*1で何度も入賞し、2009年には市場からの高い支持が評価され、「インターネットIR・優良企業賞」*2を

受賞している。

不動産を探すユーザーが利用するサイトを定める大きな要因は、情報の多さや新しさ、サイトの見やすさ、検索のしやすさなどだ。運営会社にとっては、これらをサイト上で実現する技術力が差別化の要因となる。それゆえ、ネクストは自社開発にこだわってきた。ネクストの成長は、IT技術者というCCの活躍に支えられている。

**技術者の問題意識が発端
挑戦できる環境を制度化**

「クリエイターの日」は、毎週金曜日1日を業務以外の勉強や活動に充てることを認める制度で、2006年に技術者からの提案で生まれた。

IT技術は日進月歩で進化する。しかし、担当業務に追われる日々のなか、社外でも通用するような高いスキルを身につけられないことに、多くの技術者が不安を抱いていたことが提案のきっかけとなった。

「技術者個人のためにも、ネクストの開発力を弱体化させないためにも、もっと挑戦できる環境が必要だったのです」と、執行役員HOME'S事業本部プロダクト開発部長・山田貴士氏は語る。

制度発足当時、HOME'S事業本部の組織は不動産マーケット別になっており、技術者はそれぞれの事業部に配属されていた。賃貸事業部の技術者5、6人が実験的に始めた「クリエイターの日」は、すぐに他事業部の技術者にも広がった。そして半

企業概要 設立/1997年 本社所在地/東京都港区 従業員数/561人(連結・派遣・アルバイト社員含む、2010年9月30日現在) 売上高/107億79百万円(2010年3月期)



山田貴士氏

執行役員
HOME'S 事業本部
プロダクト開発部長



村田智哉氏

HOME'S 事業本部
プロダクト開発部
技術開発ユニット



羽田幸広氏

経営戦略本部
人事部
人材戦略ユニット長

年ほどで公式な制度として認められることになった。さらに2010年からは、技術者だけでなく、企画担当者やデザイナーなどにまで適用範囲が広がっており、チームでの活動も増えてきた。

**本業に直接関係しなくても
社員の成長で会社に貢献**

「クリエイターの日」は技術者有志の委員会が運営し、制度にも柔軟性を持たせている。たとえば、金曜日であってもトラブルや急を要するプロジェクトがあればそちらを優先し、ほかの日に振り替えることができる。活動内容も、委員会への申請は必要になるが、テーマは自由で、認可の基準も成果が形になるものというくらいだ。

「新しいプログラミング言語の習得やソフトウェアの開発に挑戦するケースが多いです。また、ほかの企業から転職してきた技術者も多いので、お互いの技術を教え合う勉強会も開かれています」と山田氏は語る。

では、実際に「クリエイターの日」から生まれた成果を見てみよう。

HOME'S事業本部プロダクト開発部・村田智哉氏は、制度開始以来、クリエイターの日を有効活用している技術者の1人だ。

2008年には、jQuery(ジェイクエリ)の日本語版リファレンスサイト*3の制作に携わった。jQueryとは、JavaScriptを用いたサイト開発を効率的にするプログラムである。jQueryを使えば、ポップアップやアニメーションを使った動きのあるサイトを、少ないコーディング量で作成することができる。

「自分で使ってみたくと思ったのがきっかけです。当時は英語版しかなかったのですが、翻訳しながら学ぼうとメンバーを募りました」(村田氏)

勉強していくうちに、多くの技術者にも使ってもらいたいと思い、半年かかってサイトをオープンした。

村田氏はその翌年には、リファレンスサイトを見た出版社からの依頼で、jQueryの初心者向けの書籍の執筆にも携わった。制作には、デザ

イナーを含む10人ほどのメンバーが関わり、毎週の活動のほか、自主的に合宿にも行き、約1年かかって完成させた。

これらの成果は、会社の事業には直結していない。だが、ネクスト全体の技術力やクリエイティブ力を高めることに大きく貢献している。

「ネクストは社員の自発的な成長を目指しており、『クリエイターの日』は、それを実現する重要な制度です」と、経営戦略本部人事部人材戦略ユニット長・羽田幸広氏は語る。

ネクストでは、ほかにも、社員が自主的に運営する制度が多い。たとえば研修プログラムの1つに、社員主導の選択型研修「ゼミナール」がある。「ゼミナール」の講座は、社員からの提案をもとに、各事業部と人事部が調整して決定する。2010年度下期に開講した26講座のうち、24講座は社員が自発的に講師を務め、のべ335人の社員が受講している。

このように社員からの自由な提案を受け入れ、自主的な活動を促す環境が、CCに力を発揮させるのだ。

*1 ゴメス・コンサルティング主催
*3 <http://semooh.jp/jquery/>

*2 大和インベスター・リレーションズ主催

デザイナー各々が自らの価値を問うことで 会社のクリエイティブ力を強める

2009年夏、東京・お台場に、全高18メートルの等身大ガンダムが現れ、その姿を一目見ようと412万人が集まった。「機動戦士ガンダム30周年プロジェクト」の一環で、この立像製作にあたったのが大手ディスプレイ会社、乃村工藝社だ。

乃村工藝社は、ガンダムプロジェクトのようなイベントをはじめ、百貨店や博物館、万国博覧会などの展示空間や内装空間を、企画からデザイン、施工まで一貫して請け負う。営業、プランナー、デザイナー、エンジニア、プロダクトディレクターがチームを編成し、プロジェクトを推進し、完成に導く。



中川雅寛氏

執行役員
経営企画本部本部長

企業概要 設立/1892年 本社所在地/東京都港区 従業員数/846人(単体)1418人(連結)(2010年2月15日現在) 売上高/単体594億5400万円 連結804億3600万円(2010年2月期)

プロジェクトの一翼を担うデザイナーはおよそ300人で、全社員846人の3分の1を占める。

「この人的資産をどう活かすかに、会社の未来がかかっているのです」と執行役員で経営企画本部本部長の中川雅寛氏は語る。

目指すのは、デザインで社会的なイノベーションを起こせるデザイナー、この特集におけるクリエイティブクラス(CC)の輩出だ。

市場競争に直面させて
デザイナーを磨き直す

乃村工藝社のディスプレイは、大正時代に菊人形展の演出を手掛けたことに始まる。昭和初期から、博覧会の展示、百貨店の催しへと領域を広げていった。

「昔はデザイナーという言葉はなく、全員『職人』でした。でも、その頃から『ノムラに頼めば人が集まる』、展示会でも『ノムラの作ったブースは目立つ』と言われ、デザイン性は高かった」と中川氏。

だが会社が大きくなり、ディスプレイ業界のなかでも1、2を争う企業になると、乃村工藝社という看板だけでも仕事が来るようになる。本当にデザイン力の高さが競争優位となっているのか、他社のデザイン力と

の違いは何か、社員デザイナーには見えにくくなってきたという。

「そこで、デザイナーを市場競争に直面させて、磨き直そうと考えたのです。『デザインのノムラ』と呼ばれてきたことへのプライドのようなものです」(中川氏)

その試みの1つとして、2010年12月、香港のビジネス・オブ・デザインウィーク(BODW)に出展した。

BODWは、香港デザインセンターが主催する、アジア最大のデザイン展示会だ。1週間の会期中には、世界各地から著名なデザイナーやビジネスリーダーが一堂に集まり、展示会、フォーラムなどが実施される。日本は、2010年にアジアで初めてパートナー国*1に選ばれ、隈研吾氏や深澤直人氏など世界的に有名な建築家やデザイナー、デザイン力を高く評価されている企業が参加し、講演や展示を行った。

展示会で個人を押し出し
自らの作品を売りこませた

乃村工藝社は、そこで初めて“NOMURA DESIGN”というブランドで、デザイナー個人を前面に押し出した。

それまでは、施工と切り離してデザインだけで売れることも、デザイナ

ーを個人で売り出すこともほとんど試みたことがなかった。そもそもディスプレイの世界では、デザイナーが表に出る機会が少なかったこともある。だが、国際レベルでは、建築家、インテリアデザイナー、プロダクトデザイナーなどが地位を確立し、個人名で勝負しているのが現実だ。

今回は、空間デザイン系のアワード受賞経験者のなかから、7人のデザイナーを選んだ。会場では各人が受賞した作品をモニターやパンフレットを使って紹介し、さらに、7人全員に自らの作品の売り込みもさせた。展示を見た人の反応を、自らの目で確かめさせるためだ。

「フリーのデザイナーと違って、企業のなかにいると給与は約束されているので、自分のデザインの価値を深く考えなくなってくる。社会が求めている価値を感じ取り、市場競争のなかで勝ち抜き、自分のデザインで稼げるのかを考える機会でもあったのです」(中川氏)

手ごたえはあった。「中国で日本料理店を開きたい。ついてはこのデザイナーにお願いしたい」といった具体的な商談が持ちかけられた。内装を手掛けた高級ホテルのレストランの写真を見て、「住居用に買いたい」と申し込んできた大富豪もいたという。

今回7人に選ばれなかったデザイナーにも、変化が見られた。競争意識によって、「自分のデザイン力の優位性とは何か」と、各々が自分のデザインの価値を問い始めたのだ。

“NOMURA DESIGN”の7人のメンバーは固定ではない。2011年以降

BODW 2010 (香港)の様子。7人のデザイナーはブースへの来場者に直接プレゼンテーション。話がはずみ、その場で具体的な商談に展開することもあった。



にはシンガポール、上海、ミラノ、ニューヨークなどでも、デザイナーを売り込む予定だ。開催国で求められるデザインの価値基準によってメンバーが入れ替わることもあり、人数が変わるかもしれない。

デザイナー個人を売り出すテストマーケティングを、海外で積極的に仕掛ける背景には、日本におけるAOYAMA NOMURA DESIGN (A.N.D.)の成功がある。

A.N.D.は、小坂竜氏率いるデザインチームのために、東京・青山に開設したサテライトオフィスだ。小坂氏はBODWで選ばれた7人のうちの1人で、デザイン職のなかで最高職位であるエグゼクティブ・クリエイティブ・ディレクターでもある。

A.N.D.は、ホスピタリティと高品質を重視するお客さまが求めるインテリアデザインを主に請け負う。子会社ではないが、A.N.D.という独立した名前でビジネスを始めたのは、設計施工ではなく、デザインという創造力を提供するソフトビジネスに挑戦するためだ。2006年の開設以来、高級料亭やホテル、高級マンションなどの内装を手掛け、デザイン

だけで利益をあげている。

**それぞれの個性を見極め
納得感ある形で競争を**

こうしてデザインだけを切り離して売っていく施策が、デザイナーを動機づけることは確かだ。だが、個人よりもチームのほうが力を発揮できるデザイナーもいる。

「300人いるデザイナーそれぞれの個性を見極めて、お互いに納得感のある形で市場のなかで競争させていきたい」と中川氏は語る。

BODWでは、チームでの作品を7人のデザイナーの作品の横に並べた。冒頭のガンダムの模型を展示したところ、今にも歩き出しそうなガンダムのデザインや設計、施工の技術に、驚嘆の声があがったという。

競争に参加するのは、個人でもチームでもいい。市場競争の場を提供し、自分の価値を問う機会を多くすることで、デザイナーは磨かれる。さらに、デザイナーが会社からの期待に応えようとその力を発揮することで、会社全体のクリエイティブ力が強くなるのだろう。

*1 BODWでは、諸外国のデザイン特性や成功要因、最新デザイン動向などを参加者と共有するために、2004年よりパートナー国を選定している。

「現代の名工」を生み出すものづくりの現場 「技術」と「人」を大切に作る風土が内発的な報酬に

フロリダ氏によれば、CCとは「価値を新しく作り出す人」だ。その定義に従えば、富士通フロンテックで金属加工、金属製品の検査に携わり、2010年「現代の名工」に選ばれた川崎勝司氏は、まさにCCといえる。

「現代の名工」とは、厚生労働大臣が表彰する卓越した技能者の通称で、伝統工芸や工業製品の加工分野で国内最高水準の技能を有し、かつ現役で活躍している人材が対象となる。伝統的な技術に、新しい価値を与える人だ。

川崎氏は、同じ職場の先輩で機械加工の技能者である五十嵐清英氏に続く、同社では2人目の「現代の名工」で、最先端の製品に活かされている金属部品の伝統的な加工検査の技能を高く評価された。

ここでは、ものづくりの現場におけるCCの活躍を見ていく。

**顧客に育てられたコア技術
研ぎ澄まされた感覚がすべて**

「金型加工や切削加工の技術が、富士通フロンテックのDNA」と経営執行役常務の鈴木俊也氏は語る。

現在ではATMシステムやPOSシステム、電子ペーパーなど最先端のIT製品の開発製造を手掛ける富士通フロンテックだが、その前身は金属洋食器製造業だった。その高い金属加工の技術が、富士通の通信機器用部品の製造につながり、やがては現在手掛けている製品の製造にまで事業を発展させてきたのである。

一方で、伝統的な金属加工の技術

も独立した事業として健在で、富士通フロンテックの大きな特徴になっている。川崎氏が所属する新潟工場第三製造部では、現在も金型加工や切削加工によって部品を製造する。

「自社製品の重要部品も製造しますが、ほとんどが富士通グループ以外の企業から受託した部品です」と製造統括部長・高橋一広氏は語る。

顧客は、IT半導体製造装置や医療機器のメーカーなどだ。いずれも、精密でレベルの高い部品づくりが要求される。今回の川崎氏の受賞も、そうした顧客の高い要求に応え続けてきた結果で、医療機関で使用されるレントゲンフィルム焼き付け部品（ガイド）と、半導体チップとパッケージの電極をつなぐ装置の部品（ワイヤーボンディング用ホーン）



川崎勝司氏

製造統括部 第三製造部
第一製造課



高橋一広氏

システム製造本部
製造統括部長



鈴木俊也氏

経営執行役常務
コーポレートセンター長兼輸出管理室長

企業概要 設立/1940年 本社
所在地/東京都稲城市 従業員数
/3545人(連結)1842人(単体)
(2010年3月末日現在) 売上高
/951億円(連結2009年度)

が対象となった。金属表面のミクロン単位の傷やゆがみを識別する、高精度な検査技術が認められたのだ。

「現在では、精密なデジタル装置がありますが、人間のほうが遥かに正確に効率的に検査できます」と川崎氏は語る。

たとえば、前述のガイドは、鏡面になっており、レントゲンフィルムを密着させる必要がある。面が平らで滑らかなことが重要だ。ゴミや出っ張りがあると、フィルムに傷がつき、誤診につながる可能性もある。

川崎氏は、1ミクロンの突起物をも探り出すことができる。

「手の感覚です。振動を探すのです」と川崎氏。

1個の検査に要する時間は1分。量産に十分対応できるスピードだ。デジタル装置を使うと、多くのデータをとる必要があり、同じ検査でも50倍から100倍の時間がかかるという。川崎氏は何度も失敗しながらも、顧客を満足させようと試行錯誤するなかで、この技能を習得した。

**技能継承にも積極的
会社からの信頼が報酬になる**

「現代の名工」を受賞したもう1つの理由として、後進の育成への貢献がある。

川崎氏は、工業高校や職業能力開発校において、測定器の使い方や数字の読み方など、検査の基本技能を指導している。

工業高校での指導を始めたのは4年前で、先に初代の名工の五十嵐氏が教えていたことに影響を受けた。

工業高校では、測定器の基本的な使い方を指導する。現役の技術者に学べる貴重な時間とあって、生徒も真剣だ。



工業高校は、少子化が加速するなか、生徒集めに苦勞している。最大の問題は、民間企業で求められる技能と高校のカリキュラムの差が大きいことだ。

「民間企業で即戦力となれるように、フロンテックで新人を指導するのと同じやり方で教えています。技能を受け継ぐ人材を育てたい」と川崎氏は語る。

職業能力開発校での指導の場は「にいがた県央マイスター塾」だ。県による地域産業振興施策の1つで、広く一般向けに公開している。川崎氏はここでも、検査の基本技能を講義するが、学校からの要請に応じる工業高校の授業とは違って、カリキュラムや日程は一任されている。年間に4回、比較的業務に余裕がある時期に集中して開講する。地元企業の社員が、業務として受講するケースが多いという。

「工場がある燕市や隣接する三条市は小さい企業がほとんどで、正しい検査技能を習っていない技術者も多い。地域の産業を盛り上げるためにやっています」（川崎氏）

こうした社外での活動は、業務と

して認められている。

「地元の企業が強くなれば、我々のビジネスも広がる。高校での授業は、未来の技術者の育成にもなりますし、未来の消費者への宣伝とも考えられる。また、採用活動の一環でもあります」（高橋氏）

富士通フロンテックが、現代の名工を高く評価し、大きな信頼を寄せていることがわかる。その気持ちの表れとして、また、今後も「現代の名工」を輩出していこうと、新たな人事制度も作った。

「2004年に五十嵐氏が受賞した際に、一般社員の資格の最上級としてマイスターという資格を作りました。『現代の名工』を受賞するくらいの高いスキルや専門性が基準になっています」（鈴木氏）

同社のマイスターは、まだ2人。五十嵐氏を目指してきた川崎氏にとっては、最高の名誉だという。

川崎氏の活躍を見ると、仕事のやりがいやコミュニティとの深い関わり、会社からの信頼など、金銭に置き換えられない内発的な報酬への欲求を満たすことも、CCが活躍するために必要だとわかる。

「簡単に起業させない」「第三者の目」 いい関係を作れる、育ての親の秘訣

このケースと次のケースでは、ベンチャーを自ら創業するようなCCと、大企業との関係のあり方に示唆を与えてくれるエピソードを紹介していく。

ベンチャーを子、大企業を親に見立てると、親の側はさらに「生みの親」「育ての親」という、2つのあり方を考える必要が出てくる。生みの親としては、ベンチャーを起業し、大企業から飛び出していくCCと、起業後も良好な関係を維持するために、どんな起業支援の仕組みを用意すべきかがポイントとなるだろう。

企業向け検索エンジン（エンタープライズサーチ）を開発、販売するアクセラテクノロジー（アクセラ）は、



進藤達也氏

代表取締役社長

企業概要 設立/2001年 本社所在地/東京都渋谷区 従業員数/29人 (2010年11月現在) 売上高/5億900万円 (2010年3月期)

富士通でスーパーコンピュータ（以下スパコン）の大容量・高速検索技術を研究していた進藤達也氏が、同社のベンチャー支援制度を活用して2001年に創業した。ちなみにアクセラの資本金1億4000万円のうち、出資比率は富士通が45%で第1位、次いで33%の進藤氏が2位、残りの約2割は複数のベンチャーキャピタルが出資している。

**起業のきっかけは
スパコン事業撤退**

起業のきっかけは、富士通がスパコン事業から撤退し、所属する部門が解散したことだった。進藤氏はスパコンのアプリケーションとして取り組んできた検索ソフトウェアの開発成果を、もっと別の形で世に聞きたいという思いを捨てきれなかった。「米国で成功し、大きく成長したソフトウェア開発企業の多くは、高い技術力に裏付けられた、自らのブランドを冠する製品開発型の企業です。一方、日本のソフトウェア産業は、大半がお客さま個別の開発に取り組んでいる労働集約的な『受託型』で、残業が多かったり、お客さま先に常駐するようなイメージがあったりします。私はコンピュータエンジニアがプライドを持って実力を発揮でき

る、『製品型』ソフトウェア企業を作りたかった」（進藤氏）

**1年ほど繰り返した
事業プランの練り直し**

こうして進藤氏は富士通のベンチャー支援制度を活用することで起業を目指すことになったが、そのプロセスを振り返って、機能するベンチャー支援制度のポイントを2つ挙げる。第1は「簡単に起業させてはいけない」だ。

進藤氏自身、新しい会社の事業プランを書いたら提出を繰り返して承認を得るまでに約1年を要した。プランの不備や弱点を、何度も指摘され「もう起業は無理ではないか」と思うことが一度ならずあった。

また、課長レベルではOKと言われたことが部長レベルになると違う角度から指摘を受け、本部長レベルに上がるとさらに違う意見を賜るというように、「みんな言うことが違う。いったいどうしろというのか」と思うこともたびたびあったという。

だが、今振り返って考えてみれば、「そうした理不尽とも思えるやりとりが、起業後に役に立った」と進藤氏は言う。

商談ではIT部門とユーザー部門で意見が食い違ったり、決裁権者の

レベルによって正反対のことを言われたりということは、それぞれ日常茶飯事だ。「製品を買っていただくためには、お客さまのいろいろな関連部門の方々に、それぞれの立場でメリットを感じてもらわなければなりません」(進藤氏)。大企業にいと、自分たちの技術がいかに役立つかということをお客に伝えるのは、開発部門ではなく営業など別の部署が肩代わりしてくれることが多い。「それではベンチャーは通用しませんよということを、教えてくれていたのではないかと、今になって思えます」(進藤氏)

対等な交渉につながった
ベンチャーキャピタルの存在

第2のポイントは、「第三者の視点を入れること」だ。進藤氏の案件については「ベンチャーキャピタルから出資をとりつけること」が承認条件とされた。富士通としては、客観的評価としてベンチャーキャピタルの意見も参考にしようとしたのかもしれないが、結果としてこれが功を奏したと、進藤氏は振り返る。

進藤氏の事業化プランで、1つの大きな焦点となったのが、「富士通時代に開発した検索エンジンの、著作権の取り扱い」だった。富士通側が当初考えていた著作権の取り扱いはベンチャーキャピタルから見ると、かなり制限が厳しいものだった。

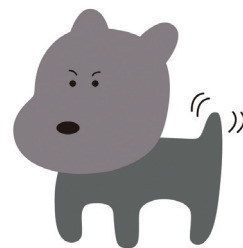
進藤氏と富士通の、二者だけの交渉だったら、富士通側が提示した条件をそのまま受け入れていたかもしれないと、進藤氏は振り返る。「実

際に交渉相手となるのは、上司、しかも私のずっと上の職位の方です。対等にこちらの考えを主張することは、なかなか難しかったです」。だが進藤氏の案件ではサンブリッジというベンチャーキャピタルが第三者として交渉に参加。「その条件では、進藤さんの会社に投資できませんよと、ベンチャーキャピタルならではの立場から主張してくれました」(進藤氏)。こうした経緯もあって、著作権の使用条件や出資比率も、アクセラがより成長しやすいポイントに着地させることができた。

著作権の使用条件も
現実的な落とし所に

一例を挙げよう。著作権に関しては、もとのプログラムの著作権は富士通が持ち続けるが、新規に追加開発されたコードについては、100%アクセラの著作権となるようにした。これにより、新たにコードを開発し、付加価値を生み出せば生み出すほど、著作権全体のなかでアクセラの占める割合が大きくなっていく。

ソフトウェアは、そもそも改良を重ねなければ陳腐化してしまうものであることを考えると、現実的な落とし所だったといえるだろう。人事面でも富士通は柔軟な対応をした。代表取締役の進藤氏は富士通を退職し起業したが、彼の部下たちについては、アクセラへの出向扱いにした。3年後、同社に転籍するか富士通に戻るか、本人が選択できるようにしたのだ。こうして大企業にいる優秀なCCが、起業に参加しやすくなる



起業当初、単年度黒字を願って進藤氏が考案した「たんくろ」。実際初年度から黒字化を果たし、今や同社の縁起物キャラとなっている。

社内文書共有システム 分類	
・	営業報告 (109件)
・	技術報告 (31件)
・	社内通達 (10件)
作成者	
・	進藤 (101件)
・	赤江 (30件)
・	藤原 (27件)
・	太宰 (23件)
・	萩原 (12件)
・	もっと見る (残り 12項目)
文書種別	
・	ワード (68件)
・	パワーポイント (46件)
・	PDF (32件)
・	エクセル (41件)

カテゴリごとのヒット件数を表示して、絞り込みを支援する仕組みが、同社の検索システムの特徴だ。

状況が作り出された。

このように大企業を飛び出そうとするCCから見て「使える」ベンチャー支援制度を用意することは、大企業側にもメリットをもたらす。1つは直接自社での活用が難しい技術でも、新たな収益の源泉となる可能性を残しておくことだ。また「社内でだめなら起業」という道があることは、研究者、技術者たちのモチベーション向上にもつながるはずだ。

事業プランの実現性を詰める場面では厳しく、実際の起業段階では著作権取り扱いや人事面などでアクセラの成長に配慮して柔軟に。生みの親の大企業とベンチャーの関係には、そんな「厳しさと柔軟さ」の絶妙な取り合わせが必要なのだろう。

大企業との真剣勝負が育てる 3Dデータ活用の革命的技術

このケースでは、「育ての親」としての大企業が、外部の、CCが起業したベンチャーとどんな関係を結ぶべきかを中心に見ていく。

**高価なソフト、重いデータ
共有や活用が進まない**

現在、ハイテクなものづくり現場の設計は、3D-CADなくしては語れなくなっている。CADとはコンピュータを使った設計システムのことだが、扱う設計データを2次元（幅と高さ）ではなく、3次元（幅、高さ、奥行きで3D）で持つのが3D-CADだ。データを3Dで持てば、複雑な立体でも出来上がりを正確に

表現でき、ものづくりをスムーズに進められる。

問題は、3D-CADソフトは大変高価なことだ。その結果、3D-CADデータは高価なソフトを備えられる設計や生産技術の一部の部門だけで活用されている。また、3D-CADデータは非常に重い。「自動車1台分のデータは大き過ぎて、CADソフトで一度に開けません。いくつか分割して表示するしかないのです」とラティス・テクノロジー社長の鳥谷浩志氏は説明する。重いデータは、ネット経由の送信や共有も難しい。3Dデータは、サービスメンテナンス、販売、商品企画、マーケティングなどでも利用価値があるが、「使用環境が限られデータが重い」ためネット環境での共有、活用が進んでいないのだ。

重い3D-CADデータを100分の1サイズに圧縮し、CADがなくても、普通のウェブブラウザなどで見られるようにするのが、同社が開発した「XVL」という技術だ。XVLは設計部門に閉じ込められていた3Dデータを、バリューチェーン全体で活用するハブとなりうる（右の図参照）。

設計部門で作成された3Dデータが、XVLによってサービスメンテナンスや顧客にも活用されるように

なる一例を紹介しよう。「パーツカタログ」に関する取り組みだ。

パーツカタログとは、ある工業製品の構成部品リストと、各部品の組み付け状態のイラストや図面をセットにしたものだ。部品交換などのアフターサービスや、使用説明書作成などに活用される。

3Dデータを共有しない従来のやり方では、完成した製品を実際に分解しながらイラストを手描きし、部品リストと対応させていた。大変なのは設計変更時だ。変更部分について一からイラストを描き直し、リストと再整合をとる必要があった。

設計の3DデータをXVL経由で共有することで、こうしたパーツカタログの作成手順が効率化される。3Dデータからイラストを起こせるから「完成品をバラして描く」作業は不要になる。また、部品番号のデータなども共有するため、設計図を変更したら、連動してパーツカタログも自動更新することが可能になる。このように3Dデータが「軽く、どこでも使えるようになる」ことは、ものづくりの進め方を大きく進化させる可能性を秘めている。

ラティス・テクノロジーは、リコーで3D形状処理技術を研究していた鳥谷氏らが1997年に起業した。1999年に、トヨタベンチャーファン

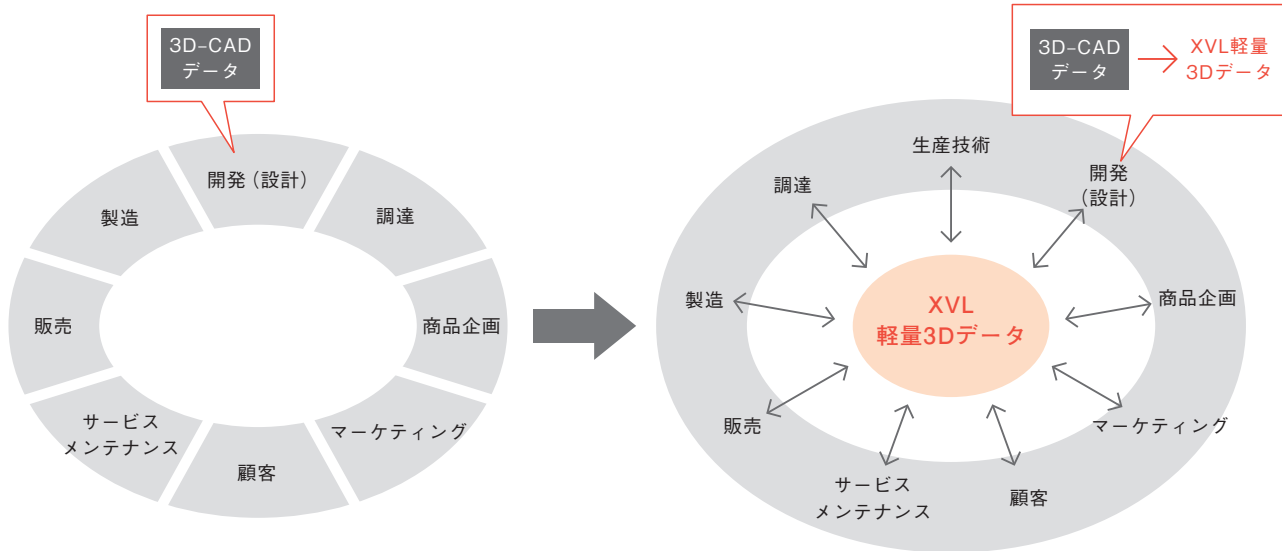


鳥谷浩志氏

代表取締役社長

企業概要 設立/1997年 本社所在地/東京都千代田区 従業員数/60人 (2010年12月現在) 売上高/7億3500万円 (2010年3月期)

◆ 軽量3Dデータによる業務プロセス改革



重い3D-CADデータをXVLで圧縮することで、設計部門に閉じ込められていた3Dデータを、バリューチェーン全体で活用できるようになる。

出典：『3次元ものづくり革新』（鳥谷浩志著）p.31の図をもとに編集部作成

トヨタから9500万円の出資を受け入れた。現在トヨタ自動車の出資比率は22%となっているが、顧客はトヨタ系に限らず、ソニー、ニコン、カシオ計算機、ボーイングなど内外の有名メーカーに広がっている。

**具体的解決策の提案を
そこに見えてきた道筋**

トヨタ出資のメリットは、資金繰り改善、ネームバリューによる営業への貢献が当然挙げられる。「だがそれだけではありません」（鳥谷氏）

当初はいくら営業に回ってXVLの技術的素晴らしさをアピールしても、なかなか契約に結びつかなかった。「この技術が、各社の抱える課題にどんなソリューションを提供できるか、明確に示せなかったのです」

トヨタの現場にも出資の縁から何度か売り込みに出かけた。「出資先

ということもあり、現場にかなり踏み込んで、課題の把握が可能になりました」（鳥谷氏）。その成果として、自動車の設計におけるデザインレビュー（DR）というプロセスを効率化するツールの提供に成功した。

自動車の開発はボディ、エンジン、足回り、さらにそれらの各部分に細分化され、同時並行で進められる。設計者から見ると自分の担当部分だけでなく、周辺部品も日々変化するような状況だ。昨日は互いに干渉しなかった部品が、今日はぶつかり合うということが起こりうる。

こうした事態を防ぐため、部品同士の干渉をチェックするのがDRだ。従来のDRは①大容量なCADデータの不要部分削除、②削除後のデータで部品断面図を生成、③目視で干渉状況の確認という手順で進み、設計者の負担となっていた。

そこでXVLでデータを軽量化し

てパソコンで一括処理し、目視ではなく自動で干渉を計算しリアルタイム表示するツールを開発した。「トヨタやそれ以外の取引先で、こうした具体的課題に踏み込んだ解決策を、次々と提案しました」（鳥谷氏）

そうした積み重ねから、まず設計、製造、調達の場面、さらにはサービスメンテナンス、販売、商品企画、マーケティングなど、より広範囲なバリューチェーンでのソリューション提供へとXVL活用の道筋をつけていった。トヨタをはじめとする大企業との連携が、XVLというよちよち歩きを育てたといえる。

トヨタから見れば、外部のCCが開発したXVLという技術を、ベンチャーへの出資を通じて取り込んだことになる。その技術が、自動車の設計プロセスという競争優位性の源泉を、より力強くすることに貢献しているのだ。

「初音ミク」の歌声がつなぐ プロシューマ型CCたちとのコラボ

パソコンに歌を歌わせることができるボーカロイドソフト、「初音ミク」。女性アイドル歌手のようなイメージキャラクターを起用し、そのキャラが、あたかも「パソコンのなかで歌っている」かのように思わせる設定が、ソフトを購入し利用する、いわゆる“オタク”たちの反響を呼び、大ヒットとなった。

それだけではない。ユーザーたちが初音ミクに自作の歌を歌わせ、そこにイラストやアニメをつけ、そうした作品を動画投稿サイトにアップするといった、二次、三次創作の輪が広がっていった。

初音ミクを開発したクリプトン・フューチャー・メディア（以下クリ

プトン）とユーザーの関係は、企業とプロシューマ（生産者と消費者を合成した造語）型CCのあるべき姿を予見しているかのようだ。

パソコンに歌わせる
ソフトにキャラを設定

実は、ボーカロイドソフトにキャラクターを設定するのは、初音ミクが同社における第一号ではない。初音ミクは2007年8月発売だが、2004年に発売した同社初のボーカロイドソフト「MEIKO」で、既に女性キャラをパッケージに配ることが試みられている。「デスクトップミュージック（DTM）ソフトとしては異例の、3000本を売り上げることができました」と、同社代表取締役の伊藤博之氏は振り返る。

初音ミクではこうしたキャラクター路線を踏襲、強化した。身長、体重などを設定し、キャラクター画像を同社のサイトからダウンロードできるようにした。ソフトの歌声のもとになる音源は、その道では有名な声優の歌声をサンプリング。ヤマハが開発するボーカロイドエンジンも、新バージョンを搭載した。

また、ここに挙げたような開発のプロセスを、実際に発売を開始する数カ月前からブログで順次公開して

いった。ブログに寄せられた愛好家たちの声も、開発に反映していった。こうしたコミュニケーションにも気を配った結果、ソフトが発売日を迎える頃には、初音ミクの名前はDTMの世界でかなりの話題になっていたという。果たしてソフトは大ヒットとなり、これまでに初音ミクだけでも6万本、その他のシリーズ作も含めると同社のボーカロイドソフト（1本の価格は1万5000円前後）は、合わせて約10万本売れている。

ブームを盛り上げた
動画投稿サイトの登場

ブームを盛り上げたのは、当時広まり始めていた動画投稿サイトの存在だった。ユーザーたちが作った曲が発表されれば、それにイラストや動画をつけた映像作品に発展する、初音ミクの3D画像が作られると、それが踊る短編動画が続いて制作されるなど、初音ミクの二次利用、三次利用作品が次々と創作されて、サイトにアップされていった。

著作権ルール上、こうしたキャラクター利用にはクリプトンの許諾が必要とされる。「許諾問い合わせの数があまりに多くなり、社内に疲労感が広がるほどでした」（伊藤氏）。このままではまずい、と考えた同社



伊藤博之氏
代表取締役

企業概要 設立/1995年 本社所在地/北海道札幌市 従業員数/40人 (2010年12月現在) 売上高/非公開

は、ユーザーがキャラクターを利用する際のルールを整備した。

- ・非商用で対価が発生しない場合で、
- ・他者を不快にさせ、傷つける内容ではなく、
- ・キャラクターの価値を下げるような使い方ではない場合に限り、
- ・二次創作物を作ること、その公開や配布を認める。

という内容のものだ。

こうしたライセンス契約が、作品を発表するユーザーと自動的に結ばれる形を整えた。現在、こうしたキャラクター利用ルールは、同社のほかのボーカロイドキャラクターにも適用されるようになってきている。

また、現在では同社のキャラを「非営利だが有償で利用する」場合（初音ミクを二次利用した作品を、同人誌などに掲載して、販売するようなケース）に、同社の承認を得る仕組みも整備されている。

創作支援が目的の コミュニティサイトも

プロシューマ型CC（言い換えれば、オタク）の創作を支援することを目的に、同社は「ピアプロ」というコミュニティサイトの運営も始めている。そこでは、ただCCたちが自分の作品を発表できるだけでなく、それらの作品の二次利用についての条件を自ら設定することができるようになってきている。「DTM愛好家が作った音楽に、アニメファンが動画をつける」といった、コラボレーションを支援する機能も充実させている。こうした初音ミクをはじめとする

初音ミクのキャラクター。ネギを持たせる、3D化などの二次創作がなされている。



同社のキャラクター二次利用を支援する動きは、同社とCCたちに金銭的利益と、非金銭的利益をもたらしている。たとえば初音ミクで作った音楽を着信音や着うたダウンロードサービスなどで販売する場合には、作曲者も著作権料などを受け取れるようになってきている。

また、初音ミクをゲームソフト化した際には、音楽や衣装のデザインを公募した。初音ミクをあしらったおせんべいが企画されたこともあったが、おせんべいにプリントされるイラストも公募された。「これらの企画では、作者の名前が公表されるという名誉と、限定記念品などを、彼らは手にすることができました」（伊藤氏）

クリプトンから見れば、まずボーカロイドソフトなどをCCたちに販売するという機会、そしてソフトから派生した二次作品の発表の場を作り、販売するという機会と、二重のビジネス機会を得られる構造になっていることになる。

「疎な系」をつなぐ インターフェースとは

こうしたプロシューマ型CCと企業がよい関係を築いていくポイントを、伊藤氏は「疎密^{そみつ}でいえば、『疎な系』をつないでいくインターフェースづくりにある」と表現している。

これまでの大企業でよく見られたような、従業員に長期の雇用を保障するような人と組織の関係は、「密な系」の代表例だ。「大銀行が合併する際、システム統合がうまくいかないという問題がありました。あれは密な系同士のインターフェースづくりに失敗した例といえるでしょう」。ネット上のDTM愛好者の集まり、映像編集愛好者の集まり、アニメ愛好者の集まりなどは、大企業とその従業員の関係に比べれば、より「疎な系」といえる。初音ミクやピアプロは、そうした疎な系をつなぎ、新しい価値を生み出すインターフェースとして機能し始めているといえるのではないだろうか。

知見に学ぶ いい関係の結び方

CCが活躍できる会社、コーポレートベンチャリング、イノベーション・ドリブン型経済、西洋哲学史。これらをキーワードに、研究者、ジャーナリストの見方を紹介する。



問題はポスト“カリスマ型オーナー経営者” 挑戦を奨励し、プロセスを自由にする

CCと、いい関係を結んでいる企業には、どんな特徴があるのか。

大手企業に勤める社員約600人を対象に独自の取材を重ね、そのデータをもとにさまざまな角度から企業の本質を探究するジャーナリスト、渡邊正裕氏に話を聞いた。

「CCにとって、いちばん理想的な企業は、カリスマ型オーナー経営者の会社です」と渡邊氏は断言する。

渡邊氏が言うカリスマ型オーナー経営者とは、強烈なオーナーシップで社員を支配する経営者ではない。アップルのスティーブ・ジョブズ氏のように自らがCCの代表格であり、その存在によって社員が動機づけられるような経営者のことだ。

カリスマ型オーナー経営者のもとでは、CCが力を発揮し、その結果

ヒット商品が生まれる、というサイクルが出来上がる。その仕組みは、以下のように説明できる。

まずは、カリスマ型オーナー経営者の属人的な発想からヒット商品が生まれ、大きな利益を得る。すると資金と時間に余裕ができ、カリスマ型オーナー経営者の奨励を背景に、クリエイティブな活動に対する自由度が高まる。CCがやりたいことに挑戦する機会が与えられることになる。ヒット商品は頻繁に生まれるものではないので、CCの挑戦は1勝9敗でも十分成功とされる。

「9敗のリスクを負うことができるのは、オーナー経営者だけ。なぜなら、自分のお金を使って、自分で決断しているからです」（渡邊氏）

このサイクルは、カリスマ型オー

ナー経営者が作った、想像力やクリエイティブを重視する暗黙知的な企業文化のなかで回っていく。そのためカリスマ型オーナー経営者がいなくなると、一気に不良企業へ転落するおそれがある。チェックアンドバランスが働かなくなり、潤沢な資金と時間的な余裕が、費用対効果を無視した浪費に回ようになる。

では、カリスマ型オーナー経営者なしに、CCが活躍し、持続的に成長を続ける優良企業となるためには何をすべきなのだろうか。

**暗黙知の文化を形式知にして
評価に組み込み処遇を決定**

「カリスマ型オーナー経営者の作った暗黙知的な企業文化を、形式知に

変え、仕組み化していくことです」

と渡邊氏は語る。

たとえば、発明王エジソンが創設したゼネラル・エレクトリックは、現在でも、「imagination at work (想像をカタチにするチカラ)」をスローガンに掲げ、CCの活躍によってイノベーションを起こし続けている。ポイントは好奇心、情熱、工夫に富む、などのバリューを評価に組み込んだことだ。バリューを職種別の行動指標に落とし込み、その実践と実績の掛け合わせで処遇を決定する。同じ評価点の場合は、バリューを実践している人材を高く評価する。

「文化は暗黙知ですから、何もしなければ風化する。CCを活かす会社は、文化を仕組みに変えることで、継続的にプレイクスルーができています」(渡邊氏)

ポートフォリオ管理を徹底 現場へ権限を委譲する

カリスマ型オーナー経営者は、CCを重用する一方で、すべてを1人で決めてしまう中央集権的側面が

ある。そのためカリスマ型オーナー経営者という求心力を失うと、現場は脆弱になる。その回避には、現場への権限委譲が求められる。

渡邊氏は、権限委譲によってCCを活かし、成長を続けている例として日本の総合商社を挙げる。

総合商社は、200以上のビジネスユニットで構成される。ビジネスユニットは独立事業体だが、ポートフォリオ管理が徹底されているため、社内で事業内容が重複したり、競争することは少ない。そのうえで、ビジネスユニットに一定の決裁権限を与えているので、社員はクリエイティビティを発揮して、まるで経営者のように、自由にビジネスできる。

「決裁権限者や決裁の上限金額、撤退ルールなどは厳しく社内ルール化されていますが、あとはどこの領域に投資し、どこと提携を結ぶかといったことは現場に一任されています」(渡邊氏)

権限委譲は意思決定のスピードが上がるという点でも、CCが動機づけされる。それだけ挑戦の機会が増えるからだ。

プレッシャーを苦しめない 失敗しても何度でも挑戦

挑戦を奨励する、現場へ権限委譲するなどという、CCが活躍するためには自由を与えればよいとも考えられる。

だが渡邊氏が取材したCCは、決して自由なだけではなく、共通して大きなプレッシャーを感じていたという。CCに要求される仕事は、高い目標と厳しい納期が設定され、また投資の額も大きいからだ。しかし、CCはプレッシャーを苦しめている様子はなかったという。

「むしろ、要求が高いほどモチベーションが上がる。それは、やりたいことに挑戦でき、仕事の進め方もある程度任されているから。失敗しても、リベンジの機会が与えられれば、何度でも挑戦します」(渡邊氏)

カリスマ型オーナー経営者なしでも、クリエイティビティへの高い要求、仕事のプロセスの自由度、失敗を許容し再チャレンジを奨励する文化があれば、CCは活かされるのだ。

渡邊正裕氏

MyNewsJapan代表取締役社長
ジャーナリスト

Masahiro Watanabe_慶應義塾大学総合政策学部卒業。日本経済新聞記者、ビジネスコンサルタントを経て独立。社員約600人への取材をもとに100社以上を評価した「企業ミシュラン」を掲載するほか、登録者自ら時事問題や生活情報を執筆するサイト、「My News Japan」を企画運営 (<http://www.mynewsjapan.com/>)。著書に『若者はなぜ「会社選び」に失敗するのか』(東洋経済新報社)、『35歳までに読むキャリア(しごとえらび)の教科書』(ちくま新書)などがある。



日本式コーポレートベンチャリングで ものづくり産業の未来を切り拓く

企業（主に大企業）が企業家精神（アントレプレナーシップ）を活用したベンチャー的手法で新事業を創出することを、「コーポレートベンチャリング」という。前のセクションでも取り上げたように、最近大企業のCCである研究者、技術者がそこを飛び出してベンチャー企業を設立し、大企業と連携して事業展開する例がいくつも出てきている。青山学院大学大学院教授の前田昇氏は、「コーポレートベンチャリングは企業とCCの関係を考えるうえで、避けて通れないテーマです」と語る。

「いかに改良するか」から
「何を創り出すか」へ

ハイテクものづくり産業において、ある製品やサービスが大きな利益を生み出せるか否かのポイントが変化してきていることから、コーポレートベンチャリングの重要性は説明できる。「ポイントは、『いかに改良するか』から『何を創り出すか』に変化しています」

かつては「何を創り出すか」で一番手に少々後れをとっても、「いかに改良するか」の二番手商法でうまく利益が確保できた。日本の大企業の大多数は、専らこの「いかに改良するか」を得意とし、成長を続けてきた。

だが現在、二番手以下は新興国の台頭もあって競争が激しくなっている。日本の大企業があまり注力してこなかった「何を創り出すか」の力を伸ばすため、ベンチャーとの連携が不可欠だと前田氏は言う。

たとえばソニーが得意とするエレクトロニクス分野でいえば、集積回路の設計にバイオテクノロジー技術を応用するといったことが起きている。「バイテクの最新技術はさすがにソニーも自前で持っていない。どこにあるかといえば、ベンチャーにある」。数あるベンチャーのなかから、自社にはない、だがこれから必要になる技術を持つ企業を見出し、提携していく必要があるのだ。

さらにベンチャーが見出した「創り出すべき何か」を、一緒に育てていく姿勢が大企業には求められる。「何を創り出すか」さえベンチャーとの連携でうまく見出し、育てられるようになれば、そこからは日本企業のお家芸、「いかに改良するか」が活きてくる。「ベンチャーだけで取り組めば100億円程度の市場の製品を、『いかに改良するか』を深めることで数百億、数千億円市場に成長させることも可能になります」

ところが現在の日本の大企業は、「いくらベンチャーと組んで事業を展開しても、せいぜい100億円市場。大企業としてはうまみが少ない」と

連携にしり込みしている状況だという。1999年以降、日本にも大企業からのスピノフ・ベンチャーが多く生まれ、上場も相次いだ。だがその後、そうしたベンチャーがいまひとつ伸び悩んでいる背景には、上記のような大企業の消極姿勢が影響していると前田氏は語る。

M & A中心の手法は
日本にはなじまない

ベンチャーとの連携が重要だとして、その手法は米国で一般的なやり方を、そのままねればいいのだろうか。「そうではない」と前田氏と言う。

一般的に米国のベンチャーは同業の大企業に対する敵対意識が強い。すると大企業サイドには、将来ライバルになりそうなベンチャーは、脅威にならないうちに取り込もうという意識が働く。結果、資本参加を通じて支配力を強めていくM&Aがコーポレートベンチャリングの主流だという。

「だが、日本ではM&Aはあまりなじまないでしょう」。日本では親会社子会社という意識が強く、出資したベンチャーに細かく口出しすることになりやすい。それではせっかくのベンチャーの強みを潰してしまいかねない。

前田 昇氏

青山学院大学大学院
国際マネジメント研究科 (MBA) 教授

Noboru Maeda_1944年、大阪生まれ。高知工科大学大学院工学研究科博士課程修了(学術博士)。専門は起業論、国際経営論。米国IBMの世界本社製品計画担当、ソニー本社の経営戦略部門長、大阪府立大学大学院創造都市研究科特任教授などを経て現職。著書は『MOTベンチャーと技術経営』(編著、丸善)、『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立』(共著、有斐閣)、『スピノフ革命』(東洋経済新報社)など。



日本のベンチャーは米国ほど大企業への敵対意識が強くないことが多く、一方で経営基盤は脆弱な会社が多い。「たとえば特許申請や契約書作成などをサポートする、また1年間はベンチャーと独占契約を結ぶが、それ以降は他社との契約も認めるなど、緩やかな提携を結ぶほうがベンチャーの弱みを補い、強みを伸ばすことにつながります」

人材交流も有効
そこから目利きが育つ

ベンチャーとの人材交流も有効だ。お金をあまりかけない、小回りの利くマーケティング手法やビジネスモデル構築は、ベンチャー得意の分野だ。「人を送り込み、一緒に仕事をすれば、大企業側はこれらの分野のノウハウを吸収できるはずだ」

何より、そのようにベンチャーで働いた人材のなかから、提携すべきベンチャーを見極められる「目利き」が育つことが大きいという。「ベンチャーと提携という、日本の大企業は海外に目が行きがちです」。だ

が、人的交流をより大規模にしやすいというメリットを考えると、日本企業はもっと国内ベンチャーとの連携に目を向けるべきだろう。

出資については、前田氏は新株予約権の活用を提案する。ある程度ベンチャーが成長し、上場やM&Aという段になったら、予約権を行使し利益を得る仕掛けだ。確かに自社のCCのスピンオフ起業などに伴って、大企業が投資して得た特許などを何の対価もなくベンチャーに譲渡するのは抵抗があるだろう。「ひと山当てたなら、その分け前をいただく」という新株予約権で、この問題は解決するはずだ。

また前田氏は、若いCC候補者たちに、もっと起業へと目を向けさせる必要があると説く。「そのためには2つの取り組みが必要です」。1つは、大企業を飛び出してベンチャーを起業したCCたちの、成功事例を集めて世の中に知らせることだ。

実際、前田氏は2008年度の経産省委託調査の一環としてコーポレートベンチャーリング推進研究会の委員長に就任。調査結果を「ベストプラク

ティス事例集」にまとめている。

もう1つは「起業の成功率が高いか、起業を応援する仕組みや風土があるかなどがわかる、『人材輩出企業ランキング』をつくるべきです」。

上場を果たしている、売上高50億円以上、従業員数100人以上など、一定の規模に成長したベンチャーや、ビジネスモデルがユニークなベンチャー経営者の出身企業を調べて多い順にランクをつけ、定期的に発表する。同時にベンチャー支援制度などの充実度も企業ごとに調査し、公表すればいいと説く。

CC候補のなかには、将来の起業を念頭に置きつつ、「そのためには大企業に行くべきか、それとも留学したほうがいいのか」などと思案しているような人たちが、かなりいるはずだと前田氏は言う。「現状、大企業に入ることはそんなCC候補にとって、あまり魅力的な選択肢とはいえなくなっています」。そこで「人材輩出企業ランキング」が毎年発表されることになれば、ランキング上位企業は、若きCC候補に強く存在をアピールできるようになるだろう。

ベンチャーは冒険船、CCは冒険家 大企業は彼らの頼れる港になれるか

日本が目指すべき経済構造に対して、大きく立ち遅れていることを示す研究の説明から、同志社大学大学院（ビジネススクール）教授の山口栄氏は語り始めた。「日本はイノベーション・ドリブン型経済に転換を急がなければならない時期なのに、まるで対応できていないのです」

U字の底に位置する 日本の起業家比率

ニールズ・ボズマ氏らが国際NPOコンソーシアムのグローバル・アントレプレナーシップ・モニターで発表した論文によると、ボズマ氏らは先進国、発展途上国など54の国と地域の企業動向を詳細に調査した。その結果、日本の18～64歳人口に占める起業家比率が、調査対象中最低であることを明らかにした。

また、18～64歳人口に占める起業家比率を縦軸、1人当たりGDPを横軸にとって調査対象をプロットすると、そこにU字形が現れる。この現象をボズマ氏らはこう説明する。

U字形の左側は1人当たりGDPが低く、社会基盤も整っていない。天然資源や農林水産業に依存した、自営業中心の社会構造が形成されている。これを「資源ドリブン型経済」と呼ぶ。

1人当たりGDPが増えてくると安定した少数の大企業が台頭。人々も大企業での安定的雇用を求める性向が強くなり、結果的に起業率は低下する。これがU字の底部に当たり、「効率ドリブン型経済」だ。

さらに1人当たりGDPが増えるるとIT環境、金融システムの整備など知識集約的環境が形成され、自分の仕事を始めるのに必要な資源にア

クセス可能な個人が増えてくる。すると起業率は再び上昇を始め、U字の右側に移ってくる。「イノベーション・ドリブン型経済」という。

主要国がグラフのどこに位置するかを見ると興味深い。ウガンダは遙か左上、中国はだいぶ下がるが、まだまだ左上。最も右上がノルウェー、次いで米国がくる。日本は前述の通りU字の一番底。トレンド線よりかなり下に位置する。横軸上で同じような位置にいる韓国は、トレンド線よりかなり上にいる。

クリエイティブ小企業の 動的ネットワーク総合体

日本が目指すべきイノベーション・ドリブン型経済では、産業、雇用の担い手が「単調で少数の大企業」から「多数のクリエイティブ小企業



山口栄一氏

同志社大学大学院 教授

Eiichi Yamaguchi_1955年、福岡市生まれ。東京大学大学院修士課程修了。理学博士。NTT基礎研究所・主幹研究員、フランスIMRA Europe招聘研究員などを経て現職。自身も複数のベンチャー経営に携わる。著書は『イノベーション破壊と共鳴』『JR福知山線事故の本質』（ともにNTT出版）など。

の、動的ネットワーク統合体」になると、山口氏は説く。

「研究者や技術者のようなCCは船に乗り組む冒険家、ベンチャーは小型の冒険船にたとえられます」。イノベーションという目的地を目指して、冒険に必要な知識やスキルを持つCCが、1隻の冒険船に乗り組む。いったん目的を達成すれば、次の冒険を目指して船を乗り換えたり、乗組員を組み替えたりするイメージだ。

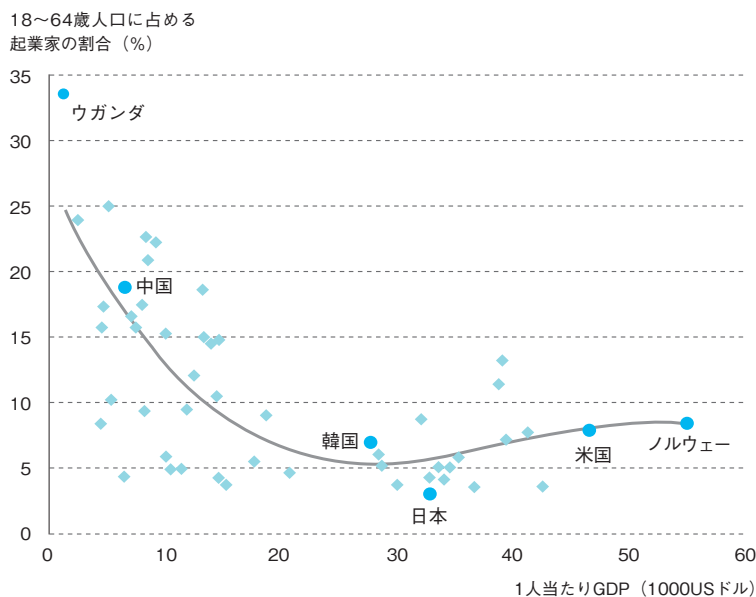
ここで読者からはこんな声が聞こえてきそうだ。「そうはいつでも、最近では若者ですら安定志向が強まっていると聞く。日本人は、あまりリスクをとりたがらない民族なのではないか。U字の右側に行っても、起業率は低いままではないのか……」

山口氏は「日本の起業率の低さは、日本人の社会的DNAに起因するわけではない。戦後の制度設計に起源がある」と説く。特に戦後、日本は官民挙げて効率ドリブン型経済に突き進んだ。それはそれで大きな成果を挙げたが、成果が大きかっただけに、一度出来上がったシステムの再編が難しくなっているのだ。「日本はできるだけ早くシステムを再編し、U字の右上を目指すべきなのです」

日本の学生にだって
リスクに挑む勇氣はある

「日本の学生だって、うまく環境を作り、背中を押してやればリスクをとろうとする冒険家になれます」。山口氏は2004年から技術起業家養成プログラム（STEP）に取り組んでいる。技術ベンチャーを志す理系

◆ 起業家比率と1人当たりGDPの関係



出典：グローバル・アントレプレナーシップ・モニター作成の資料をもとに編集部作成

学生や若手研究者・技術者を公募し、シリコンバレー、カリフォルニア大学バークレー校やケンブリッジ大学などに1週間ほど滞在する。その間に起業家や研究者の講義を聞き、討論を展開するプログラムだ。これまでSTEP受講者のなかから10社程度ベンチャーが生まれているという。

では小型の冒険船に乗り組もうとするCCたちと、大企業はどんな関係を築けばいいのだろうか。「大企業はいわば港や、港にある市場になるべきです。寄港する冒険船に人・モノ・金を提供し、どこに一緒に乗り組むべきCCがいるか、情報を提供する場になるといいでしょう」

これからのCCと大企業の関係の結び方のヒントになるのが、インテルとカリフォルニア大学バークレー校が共催する、世界の学生を集めたビジネスプランコンテストだ。

山口氏の指導する同志社大学と京都大学の学生8人からなるチームが、2010年11月のコンテストで、決勝進出の8チームに選ばれた（参加は20カ国、27チーム）。

「インテルは中央研究所を持っておらず、新技術の開拓はベンチャーとの提携で進めているといます」。このコンテストはインテルにとって、将来提携すべきCCを発掘する場になる。学生にしてみれば、将来同じ船（ベンチャー）に乗るかもしれない仲間と、グローバルレベルで知り合う機会となる。まさに、大企業が港の役目を果たしている一例といえるだろう。

「私は大学教授として、起業を志す若者たちを支援していきます。一方でリスクをとるCCが称賛される空気を、社会も醸成していく必要があるのではないのでしょうか」

クリエイティブクラスにマッチする ヘーゲルの社会哲学的な労働観

CCと組織のあるべき関係に、哲学の歴史から何か示唆を得られないだろうか——。「19世紀後半から現代に至る西洋哲学は、それまで西洋文化形成のイデオロギーであった哲学（形而上学）を批判し、解体しようとする『反哲学』である」と説き、西洋哲学史に造詣が深い中央大学名誉教授の木田元氏に、そんな観点からインタビューを試みた。

CCを惹きつける要因の指標に「ボヘミアン指数」が挙げられているように、世界を一変させるイノベーションを生むようなCCほど、異端、マイナー、辺境のにおいを漂わせているものだ。「哲学における思想の発展でも、大きな転換点となった人物ということになると、異端、マイナー、辺境人が目立ってきます」

実存哲学の巨人 キルケゴールの苦悩

たとえば1840年代にデンマークで活躍した実存哲学の巨人で、『死に至る病』を著したキルケゴール。「彼は自らの思想を『例外者の思想』と呼んでいました」

そう呼んだ理由の1つが、子どもの頃から患っていた、くる病だ。キルケゴールの父親は羊飼いかから身を起こし、

コペンハーゲンで毛皮商人として成功した人物だが、羊飼�時代、あまりの仕事のつらさから神を呪ったことがあった。キルケゴールは、「そのせいで、息子であるおまえは病を得たのだ」*1と年中聞かされて育てられたという。

その父はまた女性にだらしない人で、それをキルケゴールたち子どもに隠そうとしなかった。一方で信仰心は篤いという屈折した人物で、「そんな父の子である自分が、存在しているという事実くらい、理性によって納得しがたいことはなかったのです」

キルケゴールのいう死に至る病とは絶望のことを意味するのだが、「彼にとっては不安、絶望、仲間外れが人間の常態であり、そこを基点に考え始めたのです」

学会から葬り去られた 古典文献学者、ニーチェ

もう1人の実存哲学の巨人、ニーチェも異端扱いをされている。ニーチェは活動の初期、古典文献学者としてギリシア悲劇時代を専攻。悲劇という様式の成立史を『音楽の精神からの悲劇の誕生』として出版した。現在では「ディオニソスの原理」と「アポロンの原理」の対比で知られる名著だが、当時の評判はまったく芳しくなかった。「精

緻な分析を誇っていた当時の古典文献学における論文のスタイルからは大きく逸脱していましたし、当時の常識的ギリシア観と、まったく食い違う見方でもありました。その結果、激しい批判の対象となったのです」。果たしてニーチェは、古典文献学界から追放され、大学も辞めて、在野の哲学者として生きることになった。

また欧州には中世から大学が存在し、哲学の教授も存在した。「ですが、近代哲学を形成した人たちが大学教授が本職という人物は、18世紀のカントまで、あまり例がありません」。たとえばデカルトは新興の官僚貴族の子弟で、軍隊に入って旅行しながら新しい知識を学んだ。スピノザはレンズ磨きの仕事で生計を立てていたし、ライプニッツは高級官僚だった。これらの仕事は、アカデミックな知的世界では“辺境”とっていいだろう。

そのほか、欧州で長年迫害されてきたユダヤ人にも、偉大な哲学者は多い。マルクスがそうだし、『『エチカ』を著したスピノザなんて、ユダヤ人でありながら、ユダヤ教会を破門されています。二重の意味で例外者といえますね」

もう1つ、哲学のなかで「労働」がどう語られてきたかも、「CCの労働観を考えるうえで参考になります」と木田氏は説く。

*1 このキルケゴールのエピソードがあった当時、くる病（骨軟化症）は、医学的に原因が解明されていなかった。原因がわからない病気であるため、キルケゴールの父親は息子のくる病について、「そのせいで、息子であるおまえは病を得たのだ」と表現したものと思われる。

木田 元氏

中央大学 名誉教授

Gen Kida_1928年、山形県生まれ。東北大学文学部哲学科卒業。中央大学文学部教授を経て同大学名誉教授に。著書は『現代の哲学』『反哲学史』（ともに講談社学術文庫）、『精神の哲学・肉体の哲学』（共著、講談社）など。



眠れる精神の目覚めは 労働を通じて実現される

「19世紀前半にドイツで活躍したヘーゲルは、一般に人間の精神の精神たるゆえんは、自己意識、自覚にあるのだといいます」。かといって、精神がはじめから自己を完全に知り尽くしているということではない。生まれたばかりの精神はまだ、眠れる精神ではない。この眠れる精神が目覚め、自己意識を現実化してゆくところにこそ、精神の本領があるというのだ。「ヘーゲルは、精神のこうした自覚は、自分のうちに閉じこもって、自己を反省するという仕方では果たされないといいます」

精神が真に自己を知ろうと思うなら、精神はむしろ自己自身を抜け出て外的世界に働きかけ、そこに映し出されてくる自己の姿を見るべきだ。ヘーゲルにいわせれば、このプロセスが「労働」であり、真の自覚は労働を通じて達せられるという。

ここで「労働を通じて自らを自覚する」というヘーゲルの考えに、もう少し踏み込んでみよう。たとえば人間の前に立ちふさがる前人未踏のジャングルに、労働によって働きかけ、そこを美しい麦畑に変えようとしている場合

を考えてみよう。

「そのためには切り倒そうとする木の性質を知り、それに応じて道具を使いこなさなければなりません。また、種まきや収穫の時期などをよく心得る必要もあります」。疲れて休みたいときも、強い意志の力で働き続ける必要もあるだろう。

こうなると労働によって姿を変えるのは対象（ジャングル）だけではなくなってくる。主体のほうも労働を通じて、たくましい肉体と高い教養を備えた、一層人間らしい人間に変化、成長していくことになる。

労働の主体が対象のうち^{がい}に自己を外^か化したとき、その主体は自分の持っている可能性の、少なくとも一部を現実化する。「つまり、じっとしては知ることのできなかった自己を自覚するに至ります。ヘーゲルのいう自覚とは、労働を通じた自己実現といってもいいのです」。こうした、「労働を通じて人と自然が交流し合う」といった見方は、マルクスやメルロ・ポンティにも受け継がれていく。

ヘーゲルは、当時勉強していたイギリスの古典経済学、殊にアダム・スミスから、労働という概念を借りてきたと推測される。スミスの場合の「労働」は、あくまで資本制的経済機構のもとでの労働者の労働を意味する経済

学的概念だった。だが、ヘーゲルのいたドイツは当時経済的に立ち遅れており、スミスのような労働がほとんど存在しなかった。「そのせいもあって、ヘーゲルは労働という概念を、単なる社会哲学的カテゴリーとして受容したのです」

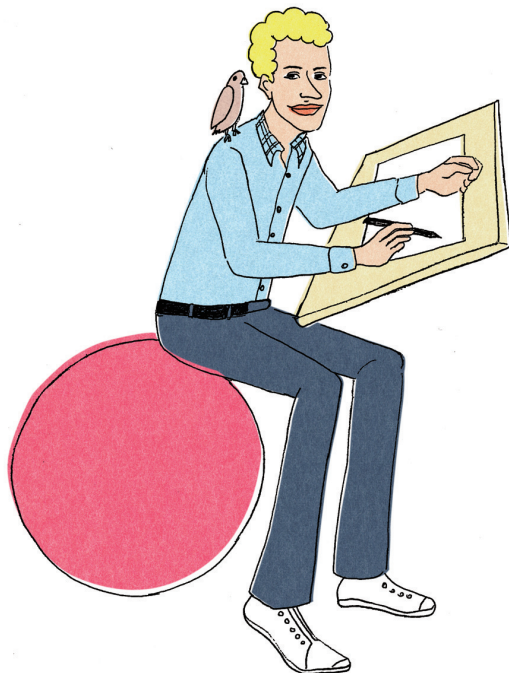
ヘーゲルは決して現代のCCの台頭を予測した結果として、このような「労働」のとらえ方をしたわけではないだろう。だが、CCの労働観を考えていくうえでは、よほど“本家”古典経済学における労働の概念よりも、ヘーゲルの説く社会哲学的な労働の概念のほうが、豊かな発想をはらんでいるような印象を受ける。

千年単位で世界を見れば 常識はひっくり返る

「いわゆる常識といわれるものは、50年程度、長くても100年、200年くらいの時間のなかで形成されるものでしょう」。だが、優れた哲学者たちは1000年、2000年単位で世界を見ようとするものだ。「そんな視点を持っているから、次の世代の常識となる思想を形成できるし、その結果としてそれまでの常識を転覆させることも可能になるのだと思います」

北米における新結合 最新事情レポート

CCという言葉が生まれた米国において、企業はどんなマネジメントや活用を試みているのか。人材コンサルタント、デイヴィッド・クリールマン氏が実例からレポートする。



コントロールと画一化の緩和によって クリエイティブクラスの満足度を高める

CCのマネジメントについて、米国の企業はこれまでに何を蓄積してきただろうか。これに答えるには、論じる対象を絞り込む必要がある。

私が最も興味を持っているのは、“可能な仕事”以上に“既成概念の枠を超える仕事”をしてほしいと、組織が従業員に望むケースだ。たとえばそれは、単に掃除機の形状を変えるのではなく、吸引力そのものに変化を起こすことを思いつくような

仕事である。単に好ましい子ども向けアニメーション映画を制作することではなく、卓越した品質の創出を求めている。このような組織では、最終的な成果の高低を従業員のクリエイティビティに頼っている。

その一方で、米国のコンサルタントたちは、ほとんどの組織が従業員のクリエイティビティを高められていないと早くから指摘している。組織はクリエイティビティを育てるよ

りも、これを抑圧する傾向のほうが強い。典型的な大企業は、機械のような仕組みで動いている。従業員には予測可能な結果を求め、革新は求めない傾向がある。驚くべきことに、この傾向はほとんどの専門職やグラフィックデザイナーなど芸術性が必要な仕事にも当てはまる。グラフィックデザイナーに既成概念の枠を超える仕事を望む組織もあるが、ほとんどの会社はデザイナーたちに危険を冒すことなく、無難な路線を選んでほしいと考えているはずだ。

とはいえ、幸運にも、高いレベルのクリエイティブな仕事をしているスタッフの能力に期待し、頼る企業はカナダや米国にもある。我々は、CCのマネジメントについて、彼らから学ぶことが可能だ。今回は広告



デイヴィッド・クリールマン氏
人材コンサルタント

David Creelman_カナダの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の研究、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。

会社、映画制作会社、雑誌社という3つの組織の例にそれを探してみた。

**CCが
欲しがらる形で報酬を支払う
【エイブラハム・ハリソン社の場合】**

まずは報酬のあり方によって、CCを惹きつけ、マネジメントする方法について言及する。小さな広告会社、エイブラハム・ハリソン社の事例だ。

同社がクリエイティブな人材にとって魅力的に見える理由は、社長のマーク・ハリソン氏によると、“彼らが欲しがらる形”で報酬を支払うという方法を採用しているからだ。つまり個々の従業員が望む形に、労働条件をカスタマイズしているということだ。経営者であるハリソン氏自身が望んだ条件は“自由”だった。ハリソン氏は米国人であるが、1年の半分をベルリンで過ごし、あとの半分はモーリシャスにいる。場所はどこであれ、ハリソン氏は相棒であるレノボのノートPCを携帯し、経営者としての役割を果たす。より高い報酬を提示しても、他社がハリソン氏を引き抜くのは困難だ。ハリソン氏を動機づけているのは金銭的な報酬ではなく、“自由”だからだ。

同様のことは、同社の在宅勤務の従業員ほとんど全員に関してもいえる。ある従業員は、安定、家族との時間、そして楽しいプロジェクトに加わるチャンスを求め、会社はこれを与える。別の従業員は、地位と責任を求め、会社はこの条件を満たすように仕事をアレンジする。また別

の従業員は、夜、自宅で勤務したいと望む。インターネットが基盤になっている仕事の世界では、このような要望は容易に受け入れられる。

このようにして、同社は優秀な人材を集め、維持することを可能にしている。優秀な人材の確保は、組織として卓越したクリエイティブな仕事を成し遂げるための条件である。

もちろん、多数の従業員に、彼らが望む形の報酬を正式に支給するのは容易ではない。しかし、マネージャーが個々の従業員をどうマネジメントするか柔軟な対応を許されていれば、才能ある人材に魅力的な条件を提示することができるということだ。

**クリエイティブ・チームの
意見交換を促す**

【ピクサー・アニメーション・スタジオの場合】

CCのマネジメントにおいては、現場のマネージャーたちの意識の転換もまた、重要な意味を持つ。

ここでは、ディズニー傘下の子ども向けアニメ映画の制作会社、ピクサーの例を取り上げたい。同社は、膨大な時間と費用のかかる映画制作の工程を管理しながら、最後には驚異的にクオリティの高い作品を完成させる。それを成し遂げるのが、クリエイティブ・チームである。

ピクサーが作る作品を見ると、素晴らしい映画は1つのアイデアだけで成り立っているのではない、ということが理解できる。その礎となっているのは、幾千もの小さなクリエイティブな“動作”だ。それは、キャラクターの表情、音響効果、笑え

るセリフの一つひとつであり、これら幾千ものクリエイティブな動作を作り上げるためには、優秀なクリエイティブな人材が必要となる。ピクサーの社長であるエド・キャットマル氏は、「素晴らしいアイデアも中途半端なチームの手にかかれば台無しにされるが、中途半端なアイデアでも優秀なチームの手にかかればいい作品に生まれ変わる」と話す。

では、クリエイティブな人材で構成されるチームの能力を引き出すために、同社のマネージャーはどのようなマネジメントを心掛けているのか。

クリエイティブな人材は、作品が完成するまで作業内容を秘密にする傾向があるといわれる。そこで作業中の未完成なものを互いに見せ合い、意見交換するよう彼らに勧めている。

マネージャーは、それらのアイデアがまださほどいい出来ではないことは承知の上だ。そして、これを放置していると映画制作のように複雑なプロジェクトの進行には妨げになると、経験上わかっている。クリエイティブ・チームがレベルを上げ、円滑にプロジェクトを進行させるために、取り組み中のアイデアを全員で見せ合うべきと考えているのである。

このとき、マネージャーは、すべての情報は自分を通さなければならぬ、と強要しない。マネージャーを介さずして、誰もが全員と話し合える環境にしている。これは部下を厳しくコントロールすることに慣れたマネージャーたちには難しいかもしれないが、マネージャーがメンバー同士のコミュニケーションに立ち入れば、切磋琢磨してアイデアを高めていく

というのは達成できない。

同社は、大規模なプロジェクトのチーム・マネジメントには、クリエイティブな人材、マネジャー双方の意識を変え、「作業中のクオリティの低い作品を人に見られたくない」「部下をコントロールする力を手放したくない」という人間の自然な悩みを克服する必要性を学んできた。

スペーシング・マガジンのオフィスは、トロントのソーシャル・イノベーション・センターのなかにある。そこにはほかにも多くの小規模企業のオフィスが入っている。これらほかのオフィスで働く人たちが、同社のインスピレーションやアイデアの枯れない源泉の1つだ。



**正規雇用の枠を超えた
人材ネットワークの構築**
【スペーシング・マガジン】

最後に、フルタイムの従業員でないCCたちをいかに惹きつけ、人材のリソースとするかについて論じる。

スペーシング・マガジンは、公共施設・交通機関、地方自治などトロントの都市環境をテーマにした雑誌を発行する雑誌社である。雑誌業界は厳しく、新創刊された雑誌のなかで生き残るのはわずかだ。同社も常に存続の危機にさらされていることには変わらない。しかし、同社は全スタッフのうち正社員はほんの一握りであり、それを遥かに超える数の、雇用関係のないCCから支援され、生き残りを可能にしてきた。

第1のクリエイティブの源泉は、彼らと協業するフリーランスたちである。同社には、この雑誌を作るために必要となる高い能力の人材すべてを正規雇用する余裕はないが、カメラマン、ライター、編集者などフリーランスで働く人たちの力を借りることはできる。しかし、それさえ経済的負担になることがある。そこで、ボランティアのライターやカ

メラマンという、第2のリソースがある。彼らは同社を愛し、自分の作品が出版されることに喜びを感じるという理由だけで働く。

さらに第3のリソースもある。人脈を提供してくれる人たちだ。彼らはたとえば、カナダ総督などを、喜んで同社に紹介する。

同社の例を見れば、フルタイムの従業員ではない多くのCCが、労働力、インスピレーション、そして支援の源になるという認識の重要性が見えてくる。多くの企業は、この人材のリソースに気づいていない。

また、同社が少数の従業員を超え、雇用関係のない人からの助けを得ることができている理由にも学ばなければならない。その理由とは、「トロントをよりよい街にする」という同社の使命に、多くの人が共感していることである。熱い使命はどんな仕事においても重要だが、CCにとっては、その度合いがより大きいのではないだろうか。



このように見てくると、CCをマネジメントするための取り組みの多くは、どんな人材にとっても魅力的だ。しかし、ほとんどの組織は人材

を厳しくコントロールすることを好み、画一化しようとする。もし、どこかの部署で高いレベルのクリエイティブな成果を本当に必要としている、と組織が認めたなら、スタッフをマネジメントするマネジャーに、もっと行動の自由を与えるべきである。CCの満足度を高めるためには、彼らのコントロールと画一化を緩和しなければならない。そこでは必ずコストが発生するが、それを補うために、すべての職種からより多くのクリエイティビティを引き出すことを目標とするくらい、大胆にマネジメントを変えるほうがいい。

組織は本能的にクリエイティビティを抑圧するということを、マネジャーは忘れてはならない。もしもCCの能力を最大限に引き出したいと考えるならば、経営者やマネジャーが意識的に抵抗しなければならないのである。

ここまでは小規模な組織や、クリエイティブな作品を生み出すことを事業とする企業から、CCのマネジメントに関する学びを得てきた。次のページからは、大規模な組織や一般企業がいかにCCを活用すべきか、その事例をレポートする。

REPORT 1 クロノス社

チームミーティングで感情面に配慮 クリエイティブに集中できる体制づくり

小規模な組織、あるいはグーグルのように風変わりな企業のCCのマネジメントについては、我々はたびたび雑誌の記事などで目にする機会がある。前ページまでに論じてきた企業の事例も、それに近い。では、大規模かつ一般的な企業のCCのマネジメントは、どのように行われているのだろうか。

**幅広い層のCCに接触し
新しいアイデアを取り入れる**

クロノス社はボストンに本拠地を置く、従業員3100人のIT系企業である。もともとはタイムカード製造会社として約30年前に創業したが、現在は労務管理のための先進技術を提供している。

同社のマーケティング部には、クリエイティブ・ディレクターのケン・ヴォルク氏率いる10人ほどのライター、デザイナー、その他の専門職

者がいる。このグループは、ウェブサイト関連や宣伝広告など、クロノスブランドに関わるすべてのクリエイティブな業務を担っている。

クロノス社ではほかの多くの会社と違い、マーケティング・プログラムを開発するための基本的な業務は、クリエイティブ・グループとは異なる部署が担当している。この組織構造のおかげで、ヴォルク氏の部下は全員“本質的にアーティストック”な業務に専念できる。つまり、ほかの煩雑な業務に邪魔されることなく、CCの能力を最大限に活かせる業務にのみ、フォーカスできるというわけだ。

フルタイムの従業員は全体のほんの一部にしかすぎず、マーケティング・グループはフリーランスに頼るところが大きい。この体制をとる大きな理由は、社員数を最小限に維持するという、無駄を嫌う経営体質にある。しかし、クリエイティブな仕

事に関しては、フリーランスの起用にはほかにもメリットがある。幅広い層のCCに接触し、継続的に新しいアイデアを取り入れることができるからだ。

**独創的なアイデアの却下には
細心の配慮を**

ヴォルク氏は、「このグループをマネジメントするには、導くことは必要だが命令してはならない。すべての仕事にある程度の自由が許されるべきだが、クリエイティブな仕事に関しては、彼らをそれぞれ自分のアイデアが浮かんでくるままに行動させることがより重要となる。ガイドラインは与えるが、私はいつも彼らに限界までがんばるよう、必要であればルールも破っていいと話している」と語る。

マネジャーは、自らがメンバーたちの所有者であるという意識を捨て去らなければならない。ヴォルク氏の部下は、上司のアイデアを実行に移しているのではなく、自分たちのアイデアを実現しているのである。

このようなやり方をとっていると、時には、グループのメンバーがクリエイティブになり過ぎてしまう。もちろん、会社側はそのアイデアを却下せざるを得ないこともある。この



ケン・ヴォルク氏

マーケティング部 クリエイティブ・ディレクター

企業概要 設立/1977年 本社所在地/米国マサチューセッツ州ボストン近郊 従業員数/3100人 売上高/約7億USドル (2010年)

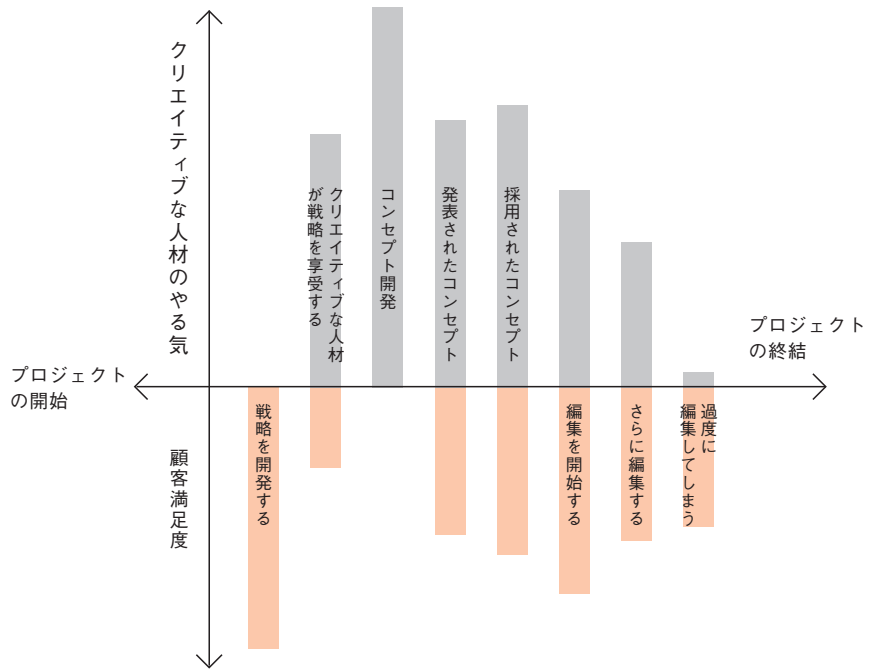
◆プロジェクトのプロセスにおける
クリエイティブな人材と顧客の興味の違い

場合、それを回避することはできないが、対応にはマネジャーの細心の配慮が求められる。なぜなら、みんな1つの目的のために自分にできる限りのことをし、独創的になろうと努めているからだ。アイデアの却下が、その思いを無視することととらえられてはならないのだ。

細心の配慮とは、まずはゼロからやり直すことなく、その奇抜な作品をクロノスブランドの色に戻す方法を、チームのメンバーたちに見つけてもらうこと。そして次のステップは、その数日後、却下されたアイデアを持ち込んだメンバー本人に会い、そのアイデアのいい点は何か、そこから学べることは何かなど、内容を一緒に見直すことである。

**マネジャーが果たすべきは
“心理学者”の役割**

クリエイティブな仕事では、自分の仕事を人に見せるとき、それに携わる人材は身を賭すくらいの真剣な気持ちで臨む。ほかの業務よりも、ずっと深い感情が入り込んでいるということだ。だからマネジャーとして、ヴォルク氏は“心理学者の役割”を果たすことが多い。部下がただ感情を吐き出すためだけに、ヴォルク氏のオフィスを訪れることすらあるそうだ。彼は部下に感じるままに話させるが、陰鬱になったり攻撃的になったりしたら軌道修正させる。クリエイティブな仕事に携わり、感情的になりやすいことを前提としても、彼らはプロとしての言動を心掛けるべき、という点を、常に思い出させ



この図はヴォルク氏が作成し、プロジェクトのプロセスのなかで、クリエイティブな人材、顧客がそれぞれ何により強く興味を持つかを示したものだ。クリエイティブな人材たちは、自分たちにとって興味のある物事に必ずしも顧客が興味を持つとは限らないということをこの図から学ぶ。プロジェクトのどの段階で自分たちがどんな風に感じるか、顧客とどのように感じ方が違うのかを理解するのに役に立つという。

出典：ケン・ヴォルク氏作成の図を編集部が一部改変

なければならないのだ。

このように感覚が鋭敏なCCのマネジメントに使える便利な“技”として、毎朝30分のチーム・ミーティングをヴォルク氏は挙げる。それは、チームのメンバー同士がお互いの仕事を見せ合い、他者の反応を知る機会である。CCは、同僚からのフィードバックを必要としている。そして周囲から認められることは、彼らのやる気を持続するために欠かせない要素だ。

また、1日中何かを生み出すことに力を注ぐ彼らは、プレッシャーにさらされ、厳しい締め切りや難しい顧客などに対峙する。そのため、ヴォルク氏は部署内の雰囲気がある程

度楽しく気軽な感じに保っている。みんなで「スキャタゴリー」という連想ゲームをして遊ぶためにオフィスに集まることもあるという。これはいい雰囲気づくりになるし、このゲームにはクリエイティビティを高める効果がある。

このように、クリエイティブな仕事はユニークな特質を持ち、それに携わる人たちのマネジメントには特別な配慮が必要である。小さな独立した組織を作り、クリエイティブな仕事の性質をよく知るリーダーに任せることで、クロノス社は大企業であっても、質の高いクリエイティブな仕事を生み出す方法を見つけたのである。

REPORT 2 ホワイトハウスマイターズグループ社

幅広いクリエイティブ人材プールの利用が 価値の高いアイデアを生む

どんな製品でも消費者の手に届くまで、サプライヤー、製造業者、配送業者の連鎖がある。この連鎖を「バリュー・チェーン」、直線では表現しきれないと考えられる場合は「バリュー・ウェブ」と呼んでいる。もし大企業の最終的な製品・サービスがクリエイティブ性を必要とするなら、バリュー・ウェブのどこに置くのがより効果的だろうか。

ホワイトハウスマイターズグループ社（以下、WHWG）は、バリュー・ウェブのなかで、クリエイティブな仕事を提供する結節点として機能している。この会社には25人の専門職がいて、顧客企業のコミュニケーション戦略を立て、それを言葉にし、

さまざまなメディアを介してメッセージを届ける支援をする。

WHWGの顧客は、基本的に大企業である。大規模な組織は普通、内部にコミュニケーションを担う部署があるが、このクリエイティブな業務を外部のWHWGに依頼するメリットは何か。その答えは、WHWGの経営責任者であるクラーク・ジャッジ氏によれば、WHWGが効果的に高い能力を持つ人材を集め、マネジメントする方法を身につけていることである。

**チーム、複数顧客の担当で
多様な視点を担保する**

WHWGが推奨するシンプルだが重要なマネジメントは、個人プレーではなくチームで作業に臨むことだ。チームワークとは、従業員が常にお互いに学び合えることを意味する。また顧客にとっては、常に1人以上の担当者が自分の言うことに耳を傾けてくれているということだ。これは、クリエイティブな成果を生み出すには、きわめて重要なポイントである。同じものを見ても、人が違えば気づく点も異なるからだ。

また、WHWGの従業員が同時に複数の顧客からの依頼に取り組むということも、大きな効果を生んでい

る。従業員たちは仕事の多様さを楽しみ、顧客は多様な仕事から得た広い視野を持つ人材に担当してもらえるのだ。

同社は、直接職務に関係のない分野でも、会議に参加するよう勧めている。クリエイティブな価値の高いアイデアは、異なる分野の人々とのランダムな交流から生まれることが多いからである。

さらにバリュー・ウェブにおけるWHWGの位置は、単なる大企業に仕える小企業というよりもずっと複雑だ。WHWGでは従業員のほか、フリーランスやほかの小さい会社に仕事を依頼することが少なくない。そして、プロジェクトのなかで立場上の区別はない。WHWGが顧客に提供するものの1つは、目の前の仕事をこなすために、幅広いクリエイティブ人材プールを利用する能力にほかならないのだ。いつも同じメンバーのチームに頼らざるを得ない組織内のコミュニケーション部とは格段の差がある。

大企業にとっての学びは、必ずしも組織内でなくてもCCにアクセスするのは可能だ、ということだ。大きな組織はWHWGのような適正な結節点を見つけ、外部の人材と効果的に仕事を進めるスキルを身につけなければならない。



クラーク・ジャッジ氏
経営責任者

企業概要 設立/1993年本社所在地
/米国ワシントンDC 従業員数/15
人（正社員）売上高/非公開

プロフェッショナルたちとの有機的な結合が イノベーション・ドリブン型経済を牽引する

小山智通 本誌編集長

「クリエイティブクラス（CC）との新結合」。このタイトルの意味するところは、企業が新たな価値を創造し続けるための、1つの方向性だと思っている。言い換えれば、画一的な従来型の雇用関係に頼るだけでは、企業の新たな価値創造に限界が訪れるのではないかという危機意識から始まった企画でもある。リチャード・フロリダ氏がいう「寛容」をキーワードに、新結合の成立に必要なことは何なのかを、改めて整理したい。

表裏一体の顔を持つ
「寛容」という言葉

フロリダ氏は、「寛容」が具現化されている状態を、「CCである彼らを、制度や規則による妨害から守ることによって、自由に働ける柔軟性を保証し、その才能が開花する邪魔をしない」ことだと言っている。この状態を作り出し維持していくことによって、新しい価値を創造していくことが、マネジメントの本当の仕事だとも言っている。一方で、「寛容」という言葉は、立場の違いによってさまざまな意味合いを持つ。

寛容性を享受する側からすれば、自由と責任。認める側からすれば、リターンと損失。集合体として見たときには、多様と混沌。それぞれの立場のなかにも表裏一体の姿が見えてくる。このことから「寛容」というキーワードを基盤にした仕組み化は、常にリスクを伴う世界であることが垣間見える。

「寛容」を基盤とした仕組み
「のれんわけ」制度

では、「寛容」という基盤を持った仕組みは、日本にはこれまで存在しなかったのだろうか。歴史を振り返ると、直接雇用という画一的な閉じた世界ではない組織システムの源流は、日本にもあったことがわかる。17～18世紀の江戸時代、商人の定年独立を仕組み化した「のれんわけ」制度が成立している。「のれんわけ」制度は、もともとは奉公人の年季明け（奉公契約期間の終了）に、「のれん」を現物支給したのが始まりだ。やがて「のれん代」という独立援助資金に変わり、さらに長年の奉公に対する報奨金、慰労金へと変化していったようだ。

この制度が優れていた点は、概ね以下の3点だと考えられる。

- ①奉公人が奉公の終了後も職を失わない。
- ②のれんわけされた分家の評判は、直接主家の評判につながる。
- ③優れた技術継承システムであり供給者育成システムとなっている。

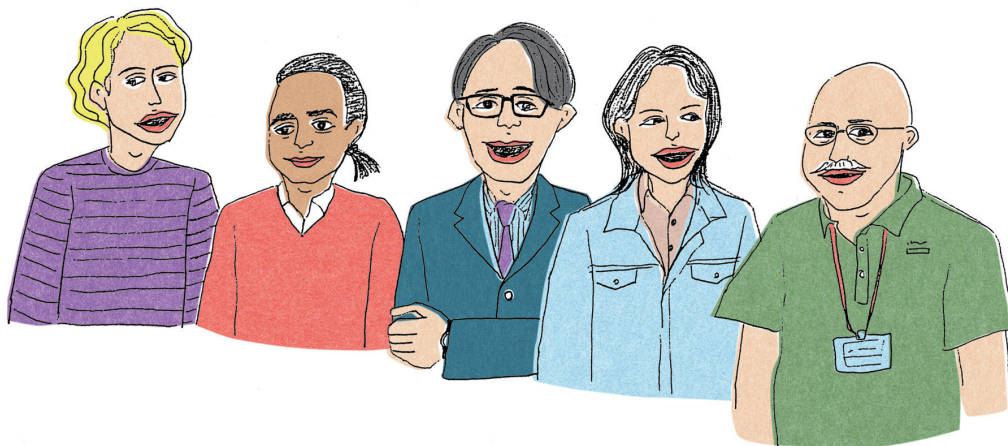
一方で奉公人は、「独立」を目指してがんばっていく。つまり「のれんわけ」は、商人のCCの創出システムだったのだ。

新結合を仕組み化させる
3つの示唆

フロリダ氏のいう「寛容」が、日本の大企業の課題だとしたとき、新たにCCとの関係性を構築するため何が必要か。仕組み化に向けた3つの示唆が浮かび上がってきたと思う。

《示唆1》プロフェッショナルという条件

「寛容」を享受する側であるCCという対象者は、いかなる人材であるべきなのか。プロフェッショナルであることが前提となるだろう。ある職種や職域の人であれば、誰でもいいというのでは決していない。プロフ



エッショナルの定義は多様だが、ここでは「専門性」「人的ネットワーク」「オーナーシップ」「利他性」「倫理性」の5つを挙げておく。本文の事例に登場する、新しい関係性を構築してきた人たちは、すべてこの定義に少なからず当てはまる。プロフェッショナルであるがゆえに、「寛容」に潜む、無責任というリスクを企業側が排除することが可能になる。それどころか難易度の高い挑戦にエネルギーは向かい、高い目標もいとわない好循環が生まれる。

《示唆2》「見識」のマネジメント

CCとの結節点となる上司や組織についてはどうだろうか。細部にまでわたる規則をあえて廃するというときには、柔軟な体制を維持し、イレギュラーを享受する力が重要になる。キーワードは、「見識」だと思われる。マネジメントにおいて重要になってくるのは知識量や情報量ではなく、社内外の状況を把握したうえで発揮される、上司や組織の「見識」だろう。「見識」とは、あいまいさを受け入れつつ判断し決断していく力だ。ここでは言い換えたい。セクション4に登場するクロノスのケン・ヴ

ォルク氏が、メンバーに対して心理学者のような対応を心掛けながら、アイデアの創出を大切に扱い、軌道修正していく姿は、彼の「見識」によるところが大きいと思われる。

《示唆3》画一化からの勇気ある脱却

制度を設計する立場である人事や経営に求められることは何だろうか。画一化から脱却する勇気を持つことが、最も重要で困難を極める点だろう。デイヴィッド・クリールマン氏は、ほとんどの組織は人を管理し、画一化しようとする方向に動くと言う。組織は本能的にクリエイティビティを抑圧するとまで言及している。異質なものを取り込み、画一化から脱却することは、組織を不安定にさせることは間違いないであろう。裏返せば、真に新しい価値創造を求めるといふ判断を組織が下すのなら、思い切ったマネジメント改革が必要だということを意味する。

**外の世界に学ぶ
新結合のさまざまな姿**

では、どのようにその改革を進めていくべきなのだろうか。フロリダ

氏の「ローリング・ストーンズやU2のような、偉大なロックバンドがどのように管理されているのか研究することは重要」という指摘は示唆に富む。従来の大企業の人的資源管理の延長線上ではなく、さまざまな世界における関係性やシステムに学ぶことが、これからの人事には求められるのではないだろうか。人事は今こそ、企業の外の世界に関心を一層持つべき時代だといえる。

新しい価値を生み出すCCとの新結合とは、従来の経験を踏まえた、細部にわたるリスクヘッジ型のシステムではないことは確かだ。それはプロフェッショナルとの有機結合のような状態なのかもしれない。

同志社大学の山口栄一氏が提示した国別の「起業家比率と1人当たりGDPの関係」グラフからは、さまざまなことを考えさせられる。このグラフが訴えるエッセンスを、企業に置き換えて考えてみる必要がある。効率ドリブン型経済から抜け出せない企業は、その寿命を縮めていることだけは確かだろう。CCとの新結合に成功し、イノベーション・ドリブン型経済を牽引する企業が、日本に数多く出現することを期待したい。

経営者に聞く

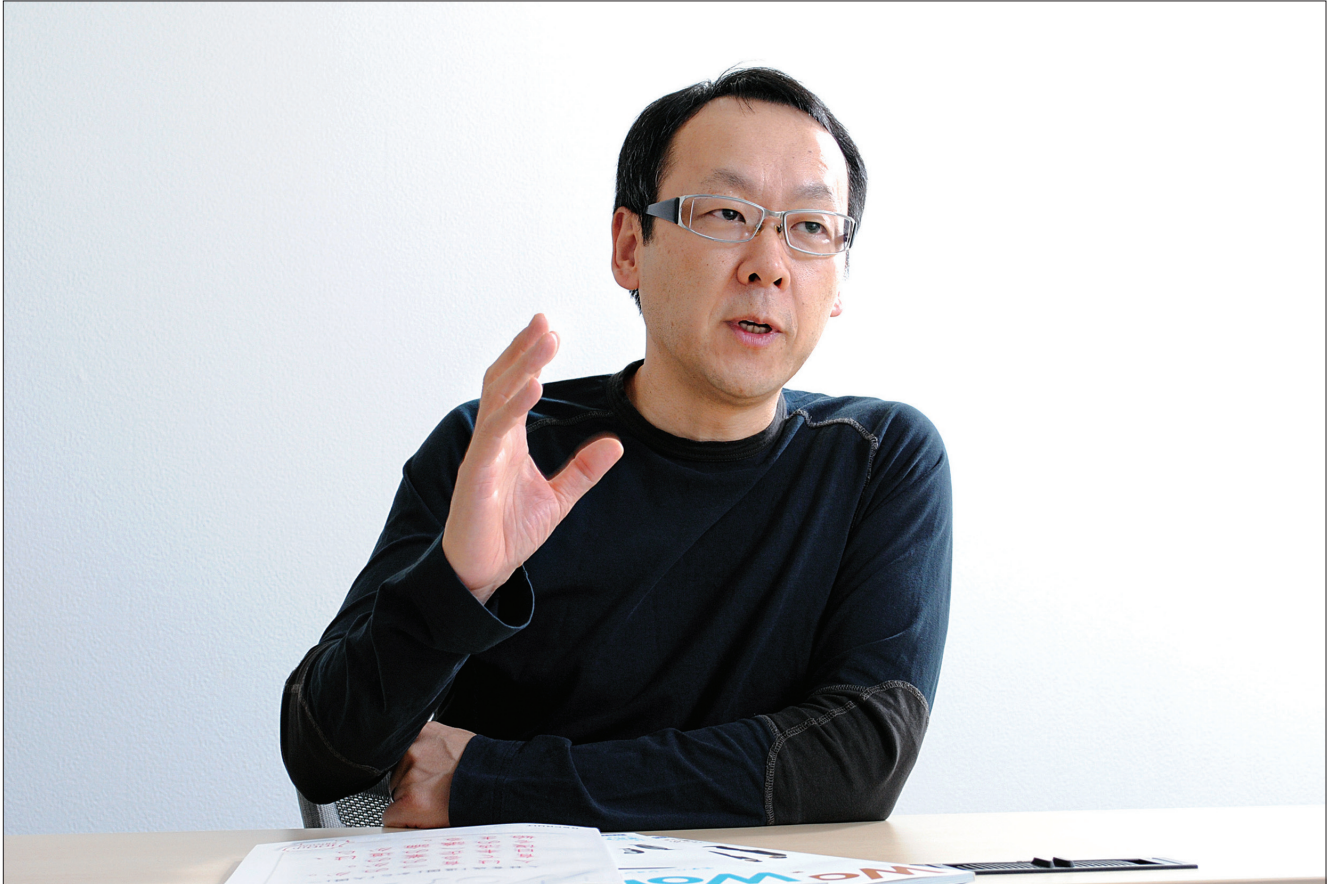
進化する
人と組織

VOL. 07

星野リゾート
星野佳路氏

代表取締役社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)

オープン＆フラットに
議論できる環境づくりが
社員の能力を100%引き出す

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、
経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。
「進化する人と組織」—— その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

Yoshiharu Hoshino_1960年、軽井沢町の老舗旅館、星野温泉の4代目として生まれる。慶應義塾大学卒業後、米国コーネル大学でホテル経営を学ぶ。JALホテルズで新ホテルの開業業務、シティバンク銀行でリゾート企業の債権回収業務などに携わる。1991年星野リゾート代表取締役社長に就任。「星のや 軽井沢」など自社リゾート施設を経営する傍ら、2001年より経営破綻した大型リゾート施設の再生活動を開始。2005年からは温泉旅館の再生活動にも注力。2003年国土交通省より、第1回「観光カリスマ」に選ばれた。

星野リゾートは、本社を軽井沢におくリゾート運営会社だ。明治時代の温泉旅館に淵源をもつが、近年は経営不振に陥った大型リゾート施設・旅館の再生や運営事業でも知られるようになった。星野佳路社長は、地域資源を活用し、観光立国として日本を再生しようと呼びかける「観光カリスマ」の1人。若手社員のアイデアや、自主性を引き出す手腕には定評がある。星野社長は人をどのように育てているのか。

権限組織とは関係なく、
議論できる環境づくり

——事業ビジョンとして「リゾート運営の達人」を目指すという大きなメッセージが掲げられています。その目標を達成するためには、やはり人材が鍵になるかと思うのですが、まずは社長の人と組織への思いから伺いたいと思います。

人を育てるためには時間とお金がかかります。組織にそうした時間的・資金的な余裕があればいいのですが、そういう余裕がない会社もある。私たちもけっして余裕のある会社ではありませんでした。

だから、人材をじっくり育て、その効果で会社が伸びていくという長期的な構えというよりは、今いる人材の能力をフルに出してもらうことでチームとしての能力を高めるというのが基本的な考え方になりました。

そうした考え方で20年くらい進めてきたなか、能力を最大限に発揮できる環境を整えることで、ある程度の時間が経つと、人は自然と育っ

ていくんだな、ということに気づきました。事業をめぐるいろいろなことを全員で議論する過程で、学習するペースというものが、かつてよりずいぶん早くなってきました。

たとえば山梨にある「リゾナーレ」の運営のときは、自分たちで新しい運営コンセプトを決めようと、スタッフがコンセプト委員会をつくりました。ターゲットにする顧客層から、詳細なサービスプランまで全部自分たちで決めるんです。私はあくまでも問いかけをしたり、コンセプトを決めていく手助け役でしかない。いったん自分たちで決めた以上、スタッフは自ら考えて動くしかない。そうすると、ものすごい知恵が出てくるんです。

——能力を100%出しきるためには、何が大切だとお考えですか。

まず大事なのは、自由です。自由が与えられたとき、人は初めて自分の能力をフルに発揮しようとするもの。もちろん、自由に動くためには情報がないとダメですね。再生にあたって、私たちは調査会社を使い、顧客分析などを徹底的に行います。

施設ごとに、顧客満足度、利益率、環境に対するエコロジカルポイントという3つの指標を定め、その改善を目指します。そうした情報を全員が共有していることが重要なんです。

もしこうした情報を、社内の役職者や特定の部署だけが独占していて、現場のスタッフが共有していなければ、どんなにいい施設でも再生はおぼつきません。情報格差をなくしたうえで、職責や立場や役職に関係なく、誰もが自由に議論できるようにすることが大切です。

現場で決断できる人が、たとえ間違えても結果的にうまくいく

——情報をフラットでオープンにし、自由に議論をするなかで、人はそれほどまでに変わるものですか。

私たちの仕事は、地方で厳しい状況下にある旅館やホテルを運営する、そういう案件が多いんです。これまでの古い体質を、とりあえずはそのまま引き継がなければならない。

もちろん抵抗する勢力もあります。なかでもいちばん抵抗が強いのは、



中間管理職ですね。なかには「あなたが知らない経営情報を、私は知っているんだぞ」という、情報量の格差だけで、人をマネジメントしている人もいます。しかし私たちが経営すると、とたんにその情報格差がなくなってしまう。立場を超えて自由に議論が始まってしまいます。

入社すぐの人でも堂々と意見を述べることができます。「誰が」発言したかではなく、「どんなこと」を発言したかという、発言の中身だけが尊重される。こうしてオープンでフラットな議論が始まると、会議のなかで、明確な根拠をもって論理的に説得したり、うまく議論を導いていく力量が重視されるようになります。つまり、本当の実力が問われるわけです。

——若手を積極的に総支配人にしていきますね。総支配人には、ホテルの経営を再建するという大変厳しい職責が課せられるわけですが、どうい

う人を送り込んでいるのですか。何が基準があったりしますか。

私たちのホテルや旅館の総支配人の多くが、自ら手を挙げて立候補した人たちです。もちろん総支配人として選ばれるためには、それまでの現場での経験、スキルがちゃんと身につけていることが最低限必要。パートさんたち最前線のスタッフよりも、仕事がうまくできなきゃいけません。それから、話の論理性、コミュニケーション能力も大切です。

なかでもいちばん大事だと思うのは、決断力です。フラットな情報と自由な議論を前提にして、決断を現場でできる人は、たとえその決断が間違っていたとしても、結果的にうまくいくことが多いというのが私の経験則です。決断力のある人は、たとえ一時は間違っていたとしても、すぐに別の正しい方向に向きを変えることができます。

反対に、いろんな意見が出たとき、

わけがわからなくなって、決定できない人。「うーん、社長は何て言っているか聞いてみる」というのは、いちばんまずいパターン。せっかく議論しているのに、この人に話してもしようがないってなっちゃいますから。決めるけど、ダメだったらすぐ意見を変える、ぐらいのほうがいいんです。

こうした経験は人を驚くほど成長させます。「彼は、あそこの総支配人になったことで、ずいぶん成長して、スキルが身についたよね」——そういう話が私たちの会話のなかにはしょっちゅう出てきます。

——試行錯誤のなかにこそ成長のきっかけがある。これは、あらゆるビジネスに共通のことですね。

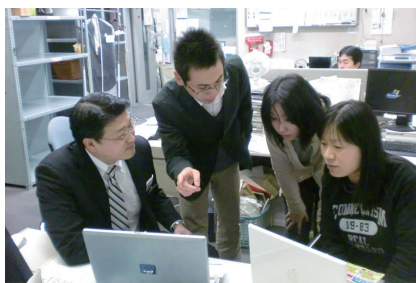
つまり、自分の意見を言う、自分が決定することに、あんまりプレッシャーを感じないほうがいいんです。総支配人であろうが経営トップであろうが、「私が言うのは、常に正しいとは限らない。でもやってみようよ」。そのぐらいがいいんです。

今でも、新しい再生案件の現場に私が出向くと、「この人の言うことは聞かなきゃいけない」みたいな雰囲気があります。それは私にとってプレッシャーですね。一方で、長く携わってきた現場では、私の言うことなんて、何言っても聞いてくれないってこともあります（笑）。スタッフに力がついてきた証拠ですね。

グローバルなサービス競争に
打ち勝つ「日本人力」とは

——サービス業のなかで今、グロー

◆ オープン & フラットな環境づくり



上左：総支配人やユニットディレクター（組織長）を希望する人は、年2回の「立候補プレゼン大会」にて、自身が目指すユニット像とその戦略を全社員の前でプレゼンテーションする。

上右：左端が総支配人。スタッフとオープンでフラットに議論することで、地域特性を活かした再生に挑む。

左：大型リゾート施設「アルファリゾート・トマム」の再生の原動力の1つとなった雲海テラスの風景。一人のキッチンスタッフのアイデアから生まれた。

写真提供：星野リゾート

バルな戦いが起こっている。そこで発揮すべきは「日本人力」だということをおっしゃっています。

日本人がどうこうというより、日本という文化のなかで培ったサービスのホスピタリティ、これは世界に誇れるものだと思います。たとえば、部屋の清掃でいえば、西洋のホテルは毎日お部屋を同じきれいな状態に戻すことを清掃と呼んでいる。ところが日本では違いますね。今日来る人、今日の天気、今の季節、今の旬な果物……それらを考えながら部屋の質を変えていく。掛け軸を変えたり、おもてなしの中身を変えていく。

単に部屋の状態をクリーンに戻すだけの仕事というのは、つまらない。清掃という仕事にもっと価値を付け加えなければならない。日本で清掃に従事している人の時給は、米国や中国よりも高い。高い単価を取っても採算が合うだけの清掃ってのは何なんだろう。それはやっぱり、部屋の質を毎日変える能力です。そこに日本の文化を活かしていく。そのことを私は「日本人力」と呼んでいるんです。

こういうことは、以前は旅館の女将だけが考えていたんです。でも、これからはスタッフ一人ひとりが考えられるようにならなくては行けない。それができるようになれば、清掃の仕事は面白くなる。海外から来たお客さまを驚かせることができる。高い時給でも十分に見合う価値を付け加えることができるのです。

——これは、何かマニュアルのようなものをつくるという話とは違いま



すね。

まったく違いますね。私たちは、東洋におけるホテル・チェーンを目指していますが、どこのホテルへ行っても同じサービスというのではなく、一つひとつのホテルに個性をもたせたいと思っています。その個性には、地域の文化をしっかりと反映させる。そのためには、その地域の文化に対して、スタッフが精通している必要があります。

日本は、西洋のホテル・チェーンみたいなやり方をしてはいけません。ブランドや単価で顧客を差別化するのではなく、地域文化やホテルの個性の違いでお客様に選んでいただく。そういうことを目指しています。

星野リゾート

■事業内容／リゾート・温泉旅館経営、リゾート・温泉旅館運営受託、フード事業、ブライダル事業、エコツーリズム事業など ■本社所在地／長野県北佐久郡軽井沢町 ■創業1904年（明治37年） ■従業員数／約800名（2008年） ■売上高／87億円（2009年11月期）

AFTER INTERVIEW

オープン＆フラットが 具現化された光景の強さ

取材当日訪れた八丁堀にある東京オフィス。社内の光景はまさにオープン＆フラットの象徴として私の目に飛び込んできました。あちこちで議論している姿があり、パソコンを片手に社内を歩き来している人がとても多い。聞けば星野氏も社長室が存在しないどころか自分の席も決まっていないという。全国各地の現場もこういう光景が日常であるのが想像できます。

企業組織が、ともすれば「変化」を拒む方向にいぎがちな構造をもっているとするならば、星野氏の取り組みは「変化」と共存する新しい挑戦と見ることもできます。オープン＆フラットという仕組みのもつ厳しさと凄さ。星野氏の言葉と合わさって、あらためてそこに強さを感じます。（本誌編集長）

オープンイノベーションを 実現した異能人材レポート

本企画では、今、日本企業でイノベーションを起こすために求められる異能人材とはどのような人材か、イノベーション、知識創造論を専門に研究する、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授・一條和生氏を監修に迎え、考察していく。

VOL.02

佐古則男氏

ユニー 取締役執行役員 営業統括本部 本部長

■ 社外とオープンな連携を進めることが、 「独立独歩」経営からの脱却を促した



一條和生氏

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 教授

Kazuo Ichijo_1958年東京生まれ。一橋大学大学院社会学研究科、ミシガン大学経営大学院を卒業。経営学博士（ミシガン大学）。現在、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、IMD Adjunct Professor（兼任教授）。専攻は組織論（知識創造論）、リーダーシップ論、企業変革論。主な著書として『ナレッジ・イネープリング：知識創造企業への五つの実践』『MBB：「思い」のマネジメント』（ともに共著、東洋経済新報社）など。現在、シマノ社外取締役、パンダイナムコホールディングス社外取締役、カルビー社外取締役、電通国際情報サービス社外監査役、東芝経営諮問委員会委員も務める。

前身の西川屋が履物店として創業してから、2011年度に100周年を迎えるユニー。現在は中京地方を中心に「アピタ」「ピアゴ」などを運営する総合小売企業となった。国内市場の需要が落ち込み、小売業界が変革を迫られるなか、ユニーは社外と連携することで、スピード感を持ち新ビジネスの構築に取り組んでいる。

2009年8月には、近畿地方を中心にスーパーを展開するイズミヤ、中国・四国地方を中心に展開するフジと3社共同で共通のプライベートブランド（PB）「Style ONE」を立ち上げた。また、2006年から伊藤忠商事と業務提携を進めてきたが、2009年10月には伊藤忠がユニーに3%出資し、資本提携にまで踏み込んだ。

このように、これらの提携は、新たなビジネス展開という成果を生み

出している。その取り組みの中心には、現在ユニーの取締役執行役員・営業統括本部本部長を務める佐古則男氏がいた。

「独立独歩」を旨とした 経営からの脱却

もともとユニーは、愛知県に100店舗以上をかまえるなど、東海地区を地盤として、どこにも属さない「独立独歩」を経営の旨としていた。しかし、今回、イズミヤ、フジと新ブランドの共同開発に至ったのはなぜなのか、その経緯から伺った。

「ユニーグループは、小売業界でイオングループ、セブン&アイ・ホールディングスに次ぐ国内第3位。国内市場が縮小していくなかで、どうやって1位、2位に対抗していけるかと考えると、ユニーだけで生き残

っていくのは難しいと判断しました」と佐古氏は胸の内を明かす。

当初は、ユニーが持っていたPB商品「e-price」の一部をイズミヤでも取り扱えるようにするなどの簡素な業務提携だった。しかし、その発表を新聞で見たフジが、新たにユニーへPB商品の供給を申し入れたことで状況が一変する。

「3社の経営企画部から1人ずつ集まり、協業をどのように進めていくか議論するなかで、3社で提携する強みを活かすために各社が持つPBをイチから見直し、本格的に開発から共同でやりましょうという話になりました」と当時経営政策室室長として事務局を務めた佐古氏は語る。

草案は佐古氏が作り、3社で議論して、変更・修正を加えた。しかし、話はトントン拍子に進んだわけではない。社内の大きな抵抗勢力になったのは、取引メーカーや卸売業者と価格や売買戦略に関して交渉する役割を担う各社のバイヤーだ。

「バイヤーは自分たちの売る商品や売買戦略に関し、自分たちが作ってきたという自負があります。また、長年取引をしてきたメーカーとの付き合いもある。新たなPBをイチから生み出すという変化に、積極的ではありませんでした」（佐古氏）

そこで、佐古氏は3社のバイヤーを一堂に集めた。そのような風土を変えて国内で生き残っていくためには、目先の利益ではなく、10年、20年先の未来を見据えた形での利益を考えなければならぬと説き続け、「まずはできることから1回やってみよう」と彼らの背中を押した。し

Norio Sako_1957年生まれ。1980年ユニーに入社。食品売り場やバイヤーなどを経て、2005年に経営政策室室長を担当。その後、2008年に取締役に就任し、2010年2月から営業統括本部本部長を務める。



かし、頭では理解できても、なかなか行動に移せないバイヤーも数多くいた。そこで佐古氏は、3カ月に1回実施される「経営トップミーティング」で事務局の意思を伝え、トップの方針として社内に“連携して新ブランドを開発する”というメッセージを伝えてもらう体制も併せて構築し、バイヤーの行動を変えていった。

結果、食料品が90品目、住居関連品が10品目の、合わせて100品目が発売された。高品質の商品を、ナショナルブランド商品価格の3～5割引で販売する体制を整備できたことに、佐古氏も自信をのぞかせる。

「現在では、200品目以上を販売し、年間400億円以上の事業規模にまで成長しています。低価格の商品を販売することに、当初はメーカーも渋る表情を見せていましたが、これまでのPBを見直して、3社共同で新たに開発していきたい思いを伝え、

代わりに販売量を増やして売っていくと訴えました。1社単独では説得が難しかったかもしれませんが、3社が集まることで、発言力を高められたのです」（佐古氏）

10年前の共同開発の失敗経験を今に活かす

独立独歩で進めてきたユニーが連携することで、社外との衝突などは起こらなかったのだろうか。「材料の共同仕入れによりコスト削減を図るなど、“win-win”の関係を持つやり方だけをやろうと決めていました。どこかがメリットが大きくて、どこかがデメリットを感じるようでは長続きしません」（佐古氏）

そのため、全部が全部3社で開発をしているわけではない。なぜなら、関西地区でしか売れない商品もあるからだ。地場の味噌や乾物などは1社だけであっても開発することを決

めている。このような連携の形をとった背景には、10年前、小売り5社による商品の共同開発が失敗に終わったという苦い経験がある。

「そのプロジェクトの晩期には、“何々しなければならぬ”という、ノルマに縛られてしまっていたのです。結局、実情と目指すべき姿が異なってしまったために、解散してしまいました。そこでの失敗体験が今に活かしています」(佐古氏)

オープンイノベーションでは、社外との連携で生まれる多様性をいかに創造性に換えられるかが鍵を握る。連携をマネジメントする際に、重視したことは何か佐古氏に伺うと、「結論を出すリーダーがいること、そして小さくてもいいから形にすることです。私は、大学時代は弓道部の主将を務めるなど、根っからの体育会系です。困難でも思いを実現するバイタリティが求められた。部下にも、間違ってもいいから、動いて形にしてみると伝えていきます」と語った。

そのような気質と過去の失敗経験が、「コネクション構築能力」と「多様性のマネジメント能力」を兼ね備えた“異能”ぶりを生み出す礎になり、3社共同で新たなビジネスモデルを構築する成功につながったのだろう。また、社長自らが「今、変わ

らなければならない」と社員に会社の覚悟を発信し続けたことが、欠かせなかったのではないだろうか。

海外に展開しないほうがリスクが高い

今後、ユニーは国内市場が落ち込むなかで、海外展開も積極的に図らなければならない。そこで重要なのは、グローバルネットワークを持つ伊藤忠との提携だ。その結節点としても、原料調達などの協力業務に携わったのが佐古氏だ。「商社と小売りでは使う言葉が違うため、最初は大変苦労しました」(佐古氏)

そこで、年3～4回は役員が参加する経営トップミーティングを開き、お互いのトップがどこに課題を感じているのか、忌憚なく話し合ったほか、なるべく分野を細かく分けて専門の担当者同士で話し合いを進めた。結果、食品分野を中心に成果が出はじめ、ユニーと伊藤忠との取引は、年間1000億円以上の規模にまで拡大している。このような、2006年から続く伊藤忠との協業経験も、3社の共同開発に活かしているという。

「当初、資本の提携関係にまで踏み込むことに、独立歩歩を重んじていた当社としては二の足を踏んでいました。しかし、現在、中国大使を務

める伊藤忠元会長の丹羽宇一郎氏に『中国に出ていかないほうがリスクだ』と言われ、海外展開を積極的に進めることを決断しました。もし、伊藤忠の力添えがなければ、当社としても中国に出ていくきっかけを失い、海外展開のスピードが遅くなっていたでしょう」(佐古氏)

ただ、伊藤忠と連携しても海外事業の展開が順風満帆だったわけではない。中国では、まず企業のオーナーが出てくるため、決定権のない一社員が出るユニー側との交渉はスムーズさに欠けた。そのためにトップ判断を早めに仰ぐこと、テレビ会議でコミュニケーションを密にすることなどに取り組んだという。海外企業と連携するうえで佐古氏が大切にしていることを伺うと、「実は、私は中国語どころか英語も得意ではありません。しかし、私はそこに不便を感じません。通訳もいますし、最終的に熱意とか意気込みはボディランゲージでも伝わると 생각합니다。国内と一緒だと思うんです。逆に言いたいことを言う。そして、信頼を裏切らない。たとえ、向こうから裏切られたとしても裏切らない。そういうことが必要だと考えます。やはり腹を割った話し合いでなければ、相手に納得してもらえず、お互いに1つになれません」と語ってくれた。

現在では、全部で238店舗あるなかで、香港1号店がトップクラスの売り上げを誇っている。2012年末には、中国本土である上海への進出も予定する。今後も佐古氏は、中国事業の結節点の1人として人材配置から店舗経営まで携わっていくという。



2010年にオープンした、ユニー香港2号店「UNY 生活創庫 LOKFU(楽富)店」の店舗風景。1987年にオープンした香港1号店は、すでに全238店舗のなかでもトップクラスの売り上げを誇る。現在、香港には3店舗をかまえている。2012年には中国本土・上海へ進出を予定するなど、海外展開を加速している。

写真提供：ユニー

“異能人材”が活かされた背景を一條和生氏はこう見る >>>

「新結合」を通じて自社を創造的に破壊するリーダーシップ

経済に関しても、人口に関しても、右肩上がりの成長の時代が終わった日本。大きな変化のなかで企業に急務なのは、国内市場以外での事業のグローバルな成長と国内事業の大改革だ。しかも、両者は密接に連動している。グローバルに事業を伸ばすためには、国内から国外へという経営資源の大シフトが必要だろう。国内事業に変革のメスを入れ、効率的で高収益な事業に変えていかなければいけない。

しかし、変革は容易ではない。業務オペレーション、人材、彼らの持つスキル、組織構造、カルチャーなど組織のさまざまな要素は、不可分に連結している。どこか一部を変えればいいというわけではない。特に、カルチャーを変えるのは大変だ。カルチャーは、組織で働く人々の持つさまざまなビジョン、価値観、行動を規定している。それは長年にわたって作り上げられてきたものなので、変えるのは容易ではない。変革が難しいのはここにある。

イノベーションとは創造的破壊

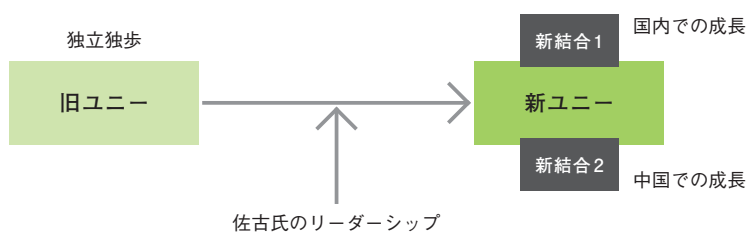
ユニーは、カルチャーを大きく変えつつある。「独立独歩」のカルチャーから他社との連携を

戦略的に活かすカルチャーへの大転換だ。その実現にあたってリーダーシップを発揮したのが、佐古則男氏である。

イノベーションとは、オーストリアの経済学者ヨーゼフ・シュンペーターが定義するように「創造的破壊」を意味する。自社を、カルチャーを含めて創造的に破壊する。創造的破壊を実現する1つの契機が「新結合」。

ユニーは、国内の成長においてはイズミヤ、フジとの新結合を通じて、国外の成長においては伊藤忠商事との新結合を通じて、イノベーションを起こしつつある。そして、2つの新結合の中心に佐古氏がいる。佐古氏には、言葉の壁、カルチャーの違いを乗り越えられる力がある。また、新結合によって生まれた「多様性」を柔軟に受け止められる力がある。特に、多様な意見をもとに、最初は小さくてもいいから思いを形にできる力は、異能人材を見極めるうえで大切かもしれない。そのような人物にリーダーシップを発揮してもらおう環境を作り、新結合を実現する。ここに、激しい環境変化のなかで企業が持続的に成長できる大きな鍵が握られているのだ。

◆ 新結合を通じたイノベーション



ユニーは、「独立独歩」のカルチャーから他社との連携を活かすカルチャーへ大転換した。国内においてはイズミヤ、フジとの新結合、国外においては伊藤忠との新結合を通じてイノベーションを起こしつつある。転換の過程でリーダーシップを発揮したのが佐古氏。

出典：一條氏が作成

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. 53

はやぶさ

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。



Ikujiro Nonaka_一橋大学名誉教授。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）、『流れを経営する』（共著）。

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）、『イノベーションの知恵』（同）。

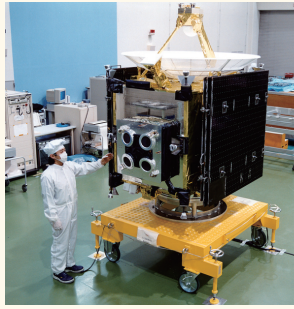
Photo = 勝尾仁（50P）
JAXA提供（49、51～52P）

絶体絶命のピンチを克服！ 世界初の快挙を成しとげた チーム力の秘密を探る

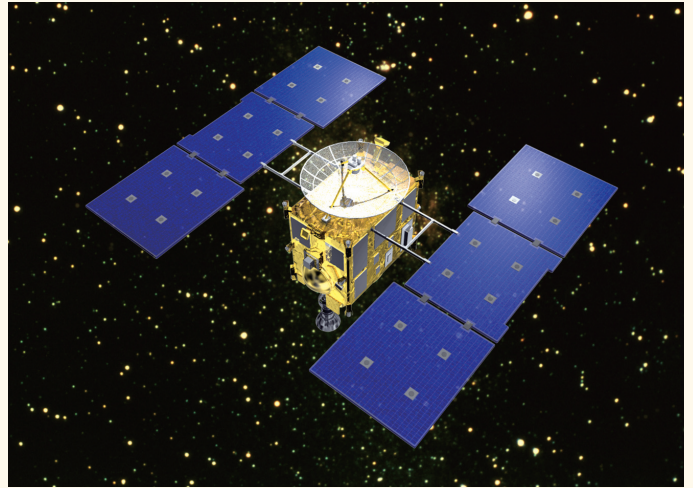
小惑星探査機はやぶさの快挙は閉塞感漂う日本社会に光明をもたらした。3億キロ彼方の小惑星イトカワまで航行し、1秒ほどの着陸と離陸（タッチ&ゴー）の間にサンプルを採取し、地球に帰還する。世界初の試みは「日本だからできた」とプロジェクトマネジャー、通称プロマネを務めた宇宙航空研究開発機構（JAXA）の川口淳一郎教授は言う。「宇宙開発は巨費を投じるため、保守的にならざるをえません。NASAのような大きな機関にとって、はやぶさのようなプロジェクトは怖くてできないでしょう。それほどハイリスク・ハイリターンの計画でした」

リスクの高さはプロジェクトが生まれた経緯が物語る。太陽系初期の状態が残るとされる小惑星から試料を持ち帰る小惑星サンプルリターン構想は1980年代半ばに日本で生まれた。その実現には技術を蓄積する必要がある。川口は1990年代初め、探査機を小惑星に近づけ同じ速度で並んで飛行させる小惑星ランデブー計画の研究をNASAと共同で進めた。

ところが、NASAは比較的低リスクのこの計画を単独で立ち上げてしまい、川口は悔しい思いをした。日本はいかにして世界に貢献するか。後追いではなく、アメリカにできないことをやろう。当時、30代半ばだ



はやぶさのイメージイラスト（右）と実物（上）。本体は約1×1.6×1.1メートルの箱型で、ソーラーパネルを広げると全幅約5.7メートル。重さ500キログラム強。小惑星からの試料採取という動きが、獲物めがけて飛ぶ隼を彷彿させることから命名された。



った川口はNASAとの研究会の席上、思わずこう発言していた。

「日本はイオンエンジンを使って小惑星サンプルリターンをやります」

小惑星までの往復には燃料と酸化剤を燃やす従来の化学エンジンでは不可能で、低燃費のイオンエンジンが必要だった。その開発の状況も正確に知らないまま、NASAのスタッフに宣言したのだ。川口が話す。

「ハッターです。弁慶の勸進帳です。ただ、日本としてオリジナリティを追求しなければいけない。イオンエンジンの開発は未知数でしたが、計画が実現するころには何とかなるのではないかと。明らかに背伸びした計画でしたが、開き直りでした」

実際、計画が1995年に承認されたとき、川口自身、「本当か」と半信半疑だった。実力以上でもオリジナリティを追求し達成する。実際、打ち上げ後は次々とトラブルに襲われたが知恵と工夫で克服していった。それはなぜ可能だったのか。はやぶさ7年間の旅路を振り返ってみたい。

はやぶさは本来、小惑星サンプルリターンの技術を実証するための工

学実験探査機だった。自らに課した以下の5つのミッションは、いずれも世界初の試みだった。

①イオンエンジンによる惑星間航行

推進剤のキセノンを電気分解し、できたプラスイオンを噴き出すのがイオンエンジンだ。推進力は1グラム弱と小さいが燃費がよい。プロジェクトの成否のカギを握った。

②宇宙の彼方での自律誘導航法

地球とイトカワの間の通信は往復40分近くかかり、着陸の際、地球からの指示が間に合わないため、はやぶさが自分で判断して目標に近づき、姿勢を制御して降下、着陸する。

③微小重力下でのサンプル採取

イトカワの重力は微小でドリルなどで掘削できない。そこで探査機に取りつけられたサンプラーホーンという筒状装置の先端が接地すると、なかから弾丸が発射され、表面を砕いて試料を採取する方法がとられた。

④イオンエンジンを使用した地球スイングバイ

地球スイングバイとは、打ち上げ後、太陽の周りを1周して再び地球に接近し、その重力を利用して加速

をつけ、イトカワへ向かう方法だ。精確な軌道調整が求められる。

⑤カプセルによる大気圏再突入

試料採取容器を入れたカプセルを大気圏に再突入させる際の速度はスペースシャトルのそれを上回る。超高熱に耐える技術が必要とされた。

タッチダウン後の上昇中 燃料漏れが発生する

これらのミッションを担い、はやぶさは2003年5月9日に打ち上げられた。1年後、地球スイングバイに成功する。再接近時に許される誤差は位置が1キロ以下、速度は秒速1センチ以下。宇宙空間の細い回廊を通り抜ける至難の技を成しとげた。

打ち上げから2年4カ月後の2005年9月、イトカワ上空20キロの位置に到達して航行を停止。着陸の準備に入った。ところが、10月3日、リアクションホイールという姿勢制御装置が故障する。目標めがけて着陸するはやぶさにとって、姿勢制御装置は生命線の1つだ。航行途中で3基中1基が故障。それは想定済みだったが、2つ目の故障は想定外だった。

「どうして君はこれほどまでに 指令に応じてくれるのか」

探査機には姿勢制御用の小型の化学エンジンが各所についていたが、精度の高い制御は難しかった。が、残る1基のリアクションホイールと化学エンジンを併用するしかない。急遽プログラムを修正し、可能な限り精度を高める工夫が行われた。

11月初めから3度の降下リハーサルの後、11月20日、1回目のタッチダウンに挑むが失敗。はやぶさは30分間、イトカワの表面に横たわっていたことが判明する。降下途中に何らかの障害物を検知し、自分の判断で降下、着地していた。1週間後の11月26日、2回目のトライ。管制室のモニターにサンプラーホーン内の弾丸発射を示す文字が表示され、タッチダウンの成功を示した。ところが、喜びもつかのま、上昇途中で異常が発生する。姿勢制御用の化学エンジンから燃料が漏れ出したのだ。

12月に入り、化学エンジンが機能しないことが判明する。リアクシ

ョンホイール1基では姿勢を保てない。ソーラーパネルもアンテナも方向がずれたまま電力供給が止まり、通信が途絶する事態が予測された。何か打つ手はないか。使えるものは何でも使おう。ここでチーム内で奇策が生まれる。イオンエンジンの推進剤キセノンをそのまま生ガスで噴射し、姿勢制御に使う案だった。もともと往復に必要な量は40キロだったが、打ち上げ直前、川口の判断で66キロまで増量していたことが幸いした。

奇策は功を奏し、姿勢は徐々に安定する。通信機能も回復。着陸時の詳しいデータが判明する。それはサンプル採取用の弾丸が発射されていない事実を伝えた。ただ、タッチダウンの衝撃で表面の砂や粉が舞い上がり、採取された可能性は残された。

その後、事態が急転する。12月8日、化学エンジンの燃料が再漏洩。姿勢制御が不能になり、通信が途絶。はやぶさが行方不明になってしまった。チームは必死に信号を送った。はやぶさのソーラーパネルが太陽方向に向けば、そのときだけ受信機は機能する。ただ、受信可能な周波数も、どのタイミングで受信してくれるかもわからない。それでもあきらめず、あらゆるパターンの指令を来る日も来る日も発信し続けた。

46日目の翌2006年1月23日、奇跡的に通信が復活する。不安定な姿

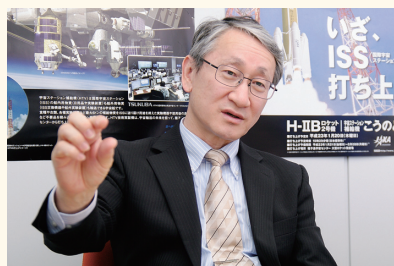
勢で回転しながらわずかに開く通信の窓、に指令が届いたのだ。行方不明になった惑星探査機が再発見された例はない。川口は、はやぶさに「人知を超えた何か」を感じたという。

イオンエンジン停止 帰還を嫌がったはやぶさ

1年以上かけて準備を整え、はやぶさは翌2007年4月、地球帰還に向け、巡航運転を始めた。イオンエンジンの生ガス噴射を続けると推進剤が不足する。メンバーは太陽光の微小な圧力を使って姿勢制御する奇策をまた考え出していた。この航行開始から2年半後の2009年11月4日、最悪の事態が発生する。イオンエンジンが停止したのだ。A、B、C、Dの4基中、A、Bが不調でDを使ってきたがこれが停止。Cも寿命間近。このままでは地球帰還は絶望的だ。チームは最後の一手に望みを託した。

イオンエンジンはプラスイオンを噴き出すイオン源と、噴き出したプラスイオンにマイナスイオンの電子をぶつけて中和させる中和器の2つの部分に分かれていた。そこで健全な部分同士、イオン源Bと中和器Aを結んでクロス運転する。そのための回路が「もしかしたら役立つかもしれない」と担当者によって開発の最後の最後に加えられていた。

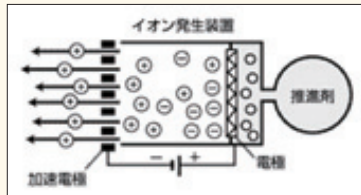
エンジンが停止したとき、川口は



川口淳一郎氏

宇宙航空研究開発機構 宇宙科学研究所教授
宇宙航行システム研究系 研究主幹
月・惑星探査プログラムグループ
プログラムディレクター

出典：JAXAホーム
ページより転載



はやぶさが撮影した小惑星、イトカワの映像。地球と火星の軌道を横切るように公転しており、その形状から「ラッコ」の愛称で呼ばれた(右)。はやぶさの心臓部、イオンエンジンのしくみ。推進剤のキセノンを電気分解し、できたプラスイオンを噴き出して推進力とする(上)。



「はやぶさは帰還を嫌がったのではないか」と感じたという。当初の計画でははやぶさはカプセルを地球に向けて切り離れた後、航行を続けるはずだったが、化学エンジンが使えなくなった時点で自らも大気圏に突入し燃え尽きる運命が決まっていた。それでもクロス運転の指令に応じた。「どうして君はこれほどまでに指令に伝えてくれるのか」。そんな思いを押さえきれなかった。

7カ月後の2010年6月13日、大気圏突入直前、チームは「最後に故郷を見せてあげたい」と指令を送った。はやぶさは地球の写真を撮って送り返すと、大気圏で火の球となり、夜空にはじけ散った。カプセルはオーストラリアの砂漠に無事着地。回収された容器のなかから約1500個の微粒子が確認され、イトカワのものと判明する。はやぶさは見事にミッションを果たしたのだった。

奇抜なアイデアを 担当分野を超えて採用

はやぶさプロジェクトはなぜ、数々の苦難を克服できたのか。チームはJAXA傘下の宇宙科学研究所のなかで各部門に横串を通して組織さ

れた。コアメンバーは50~60人。うち6割はNEC、富士通などの協力企業や大学関係者が占める。どのメンバーも専属ではない。

「それでもまとめるのが大変と感じたことはなく、放っておいてもみんなが次々提案してくれました。その方向づけをするのが私の役目でした」

と、川口は言う。混成部隊で結束力と自律性の高いチームをつくることのできたのはなぜか。第1に着目すべきは、目標自体がきわめて挑戦的であったことだ。川口が話す。

「われわれは世界初の5つのミッションを掲げました。これは経営的に無謀なやり方でした。どのミッションもバラ(並列)ではなく、すべてシリーズ(直列)で、1つでもこけると先がなくなるからです。ただ、裏返せば、どの分野もすべてのミッションに関わることになるので、誰もが小惑星サンプルリターンに挑戦できるストーリーになっている。だから、おもしろい。全員がゴールを共有し、結束力が生まれるよう、あえて無謀なやり方をとったのです」

実際、1回目のタッチダウンに失敗後、危険を回避して帰還を求める声もあったが、川口は「ストーリー

の完結」を目指し、リスクをとった。

着目すべき2点目は自律性を鼓舞した川口流のマネジメントだ。自ら「奇抜なアイデアを求める」と公言し、「リスクが大きいからダメだと却下するのではなく、最善の策だと思えば、実績や立場に関係なく取り入れるようにした」という。

実際、イトカワでの降下リハーサル後、本番でどのような軌道で着陸させるか、最も重要な誘導航法の最終案は本来の誘導担当ではなく、姿勢制御担当のアイデアを採用した。

また、帰還に向け、太陽光圧を姿勢制御に活かすアイデアは、普段は太陽光圧で姿勢制御が乱されることに悩んでいた担当者が、「悩まされるほどの力があるなら逆に使おう」と考えた奇抜な発想だった。

メーカー側の主要メンバーは、「川口先生の見切りはすごくて『何日後にやる』と言って、できるかできないか、ギリギリの要求を出してくる。だから運用側も必死になって対応し、きちんとやりとげました」と述べている。帰還後の祝賀パーティでもメンバーからは、「何とかしてプロマネの鼻を明かしたかった」「プロマネを出し抜きたかった」といった声

「本当にやるべき手はすべて打ったか。 神頼みは自らに問い、 メンバーに意気込みを示すためでした」

があがったという。この点について川口に質すと、

「私が求めたのはオリジナリティの発揮です。人から言われたことをするのはオリジナリティはなくなります。だから、メンバーは私が解決策を出す前に自分でアイデアを出そうとしてくれたのだと思います」

こうして結束力と自律性を両立させる一方、モチベーションの維持にも腐心した。どんなトラブルが発生しても挑戦する意欲を失わせない。それは、はやぶさが行方不明になったときに大きな意味を持った。

「60～70%の確率で復旧の見込みがある」。川口はメンバーにそう伝えた。だから、悲観する必要はないと。この説明には実はカラクリがあった。正確にはソーラーパネルやアンテナの向きなど、「復旧に必要な条件が整う見込み」が60～70%の確率だったが、巧みな表現により希望

に目を向けさせた。また、意図的に会議の数を増やし、メンバーたちに可能性のある具体案を検討させ、まだ希望があることを再認識させた。

細かな気づかひもしている。通信途絶が続くと管制室からメンバーの足が遠のき、人数が減っていった。それでもプロマネ自らポットのお湯を毎日交換し、いつでも熱い湯が出るようにした。交信はできなくとも「熱い活動」を続けているというメッセージをポットの湯に託した。

東京・台東区にある飛不動尊にもお参りに行った。航空安全と道中安泰を祈願する人々でにぎわう寺だ。「神頼み」にも理由があった。

「われわれが想像するはやぶさの状態が正しく、打つ手にぬかりがなければ、功を奏するはずです。ただ、相手の状態はわかりません。本当にやるべき手はすべて打ったか。地球帰還を果たすまでは絶対あきらめない

い。神頼みは自らに問い、メンバーたちへ意気込みを示すためでした」

製造重視から発想重視へ 減点法から加点法へ

チームは日本のお家芸ともいえる創意工夫で困難を乗り越えた。メンバーたちが行ったのは多くは「合理的判断」だったというが、それだけでは偉業達成は不可能で「ジャンプが必要だった」と川口はこう話す。「われわれがアイデアを創出し、イノベーションを起こしていくときのキーワードはインスピレーションでした。それは日本社会の閉塞感を破るためにも必要です。モノづくりも製造重視から発想重視へと転換する。教育も100点満点の減点法ではなく、発想のオリジナリティ重視へと転換する。はやぶさプロジェクトも評価は減点法ではなく、技術実証の成果をリスクの高さに応じて評価する加点法をとりました。だから、イオンエンジン稼働の達成度は100点ですが、小惑星サンプル入手は500点です。減点法で100点満点をねらい、リスクをとらなかったら、はやぶさは飛んでいなかったでしょう」

その快挙に国中が沸き立ったが、一時のお祭り騒ぎに終わらせてはならない。火の球となって散ったはやぶさの後にどう続くか。日本企業の挑戦が問われる。（文中敬称略）



打ち上げから約7年後の2010年6月13日、大気圏に突入し燃え尽きていくはやぶさの最後の勇姿（上）。大気圏に突入し燃え尽きる3時間前に、はやぶさが撮影した地球の写真。カメラが劣化していたため、画面が白くなっている（右）。



タイムリーな判断には「合理性」だけでなく 対象に対する「感情移入」も必要だ

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

挑戦的な目標は共有が容易になる

チームのそれぞれのメンバーが自らを動機づけながら新たな知を生み出していく。自律的な個人から生まれた知が全体の知となるような、個と全体のバランスがとれた状態を「自己組織」と呼ぶ。はやぶさプロジェクトにはチームを自己組織化するための条件がよく表れている。

第1に、メンバーの誰もが「おもしろい」と共感する目標を設定できるかどうかだ。はやぶさプロジェクトは、世界の科学技術に貢献するというビジョンのもと、5つの目標を掲げた。いずれも前人未踏であり、誰もが初めて経験することだった。ハイリスクであってもきわめてチャレンジングな目標を掲げたことが、逆に目標の共有を容易にした点は注目すべきだろう。

2つ目のポイントとして、5つの目標がすべて有機的につながり、各メンバーが直接の担当ではないミッションについても共有できるようになっていた点だ。一人ひとりの知の有機的な総合化を可能にする目標設定を意図的に行ったプロジェクトマネジャーの構想力が見事だ。

自己組織化したチームはなぜ、成果を導くことができるのか。最も大きい要因は、主体的なコミットメントがメンバー各自の暗黙知を触発することだ。探査機の姿勢制御が太陽光圧によって影響を受けることに悩んでいた担当者が地球帰還に向け、逆に太陽光圧を利用しようと思いついたのもその一例だ。打ち上げ前、川口氏がキセノンの積載量を40キロから66キロに増量したのも、イオンエンジン担当者がクロス運

転を可能にする回路を入れておいたのも、理屈ではなく、それぞれの暗黙知によるものだ。それがはやぶさの窮地を救ったことは示唆的だ。

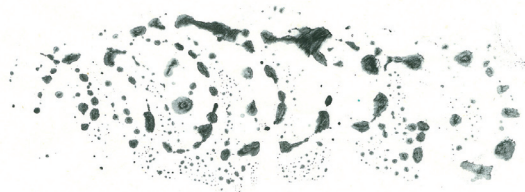
主体的関与は感情移入を生む

チームが自己組織化すると、メンバー一人ひとりがタイムリーに判断できるようになる。判断の基準は1つは合理性だろう。ただ、はやぶさプロジェクトで刮目すべきは、対象への感情移入が強く見られたことだ。「どうして君はこれほどまでに指令にに応じてくれるのか」と吐露した川口氏をはじめ、メンバーはみな「我が子を育てる感覚」を持っていたという。主体的に関わるほど、相手がモノで遠く離れていても、感情移入し、限りなく身体性を感じるようになる。

そのため、宇宙開発という科学技術の最先端の世界であっても、満身創痍のはやぶさをケアし、地球に帰してやりたいという思いがわいた。だからこそ、はやぶさのちょっとした変調や状態の差異も見逃さず、即時に応答できた。それが多くの人々の感動を呼ぶ物語となった。

「クールで感情を出さない」とは広報役のJAXA名誉教授・的川泰宣氏の川口評だ。自己組織のリーダーは独裁的であってはならず、自己をクールに客観視する必要がある。その一方で、川口氏ははやぶさとの通信途絶時に管制室のポットの湯を替え続けるなど心配りし、NASA相手にハッターをかますなど情緒面の深さも感じる。その分、感情移入も強かった。タイムリーな判断には合理性と情緒性、両方が重要であることをはやぶさの快挙は再認識させてくれる。

人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十二話

**きらりと光る学生は他社も目をつけ、
結局はより大きな企業に採られてしまう。
若者のポテンシャルをどう見抜けばいいか**



田口佳史

Yoshifumi Taguchi_東洋思想研究者。株式会社イメージブラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く、1万名を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『論語の一言』(2010年 光文社)、『清く美しい流れ』(07年 PHP研究所)。08年には日本の伝統である家庭教育再興のため「親子で学ぶ人間の基本」(DVD全12巻)を完成させた。

私はたくさんの経営者とおつきあひがあります。彼らのなかで、今自社が採用している人材に満足していない人が多いのが現実ではないでしょうか。それだけ人材に対する要求が高いともいえますが、「わが社は本当にいい人間を選びきれていないのではないか」という疑問は消えないようです。経営者でなくとも、「どうすればよい人材を見抜けるのか」と悩む人事担当者も少なくないでしょう。今回は中国古典のなかから、人を見極めるための秘訣ともいべき要点を、

①採用試験 ②インターンシップの2つの場面を想定してお話ししてみましょう。

まず基本的な礼節を
わきまえているかを確認

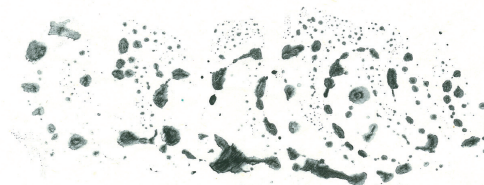
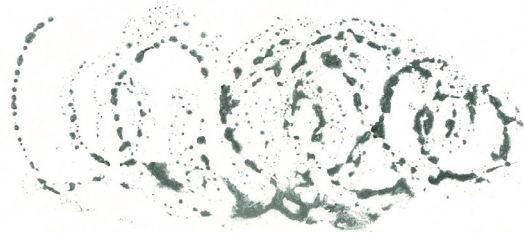
今の企業の悩みの1つは、せつ

く採用しても若い社員が辞めてしまうことです。私が各社で聞いてみても、「入社後3年の間に3割が辞めていく」というのが実感のようです。企業と新卒の若手社員がうまく馴染まないのはなぜでしょう。それはおそらく、企業には今も若手社員に対して「タダ飯を食わせながら育てる」という意識が強いのに、若手社員はアメリカ流勤労観の影響を受けて「職場とは自分の実力を売りにいく場所」と考えているからではないでしょうか。企業としては、まだ使い物にならない時期から育ててやったはずの社員があっさり他社に転職してしまうのですから、ショックを受けるのも当然です。

一方で、アメリカ流の勤労観の影響を受けた若い世代でも、「本当は終身雇用の安定感のなかで実力を育てたい」と思う人は多いはず。お互いにどのようなタイプの会社や人材

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太(書画)



がふさわしいのか、じっくりチェックしなくてはなりません。就職とは人生の問題であり、採用する側、採用試験を受ける側、責任は両方問われると思うのです。採用する側がまず見るべきは、以下のような点です。

古の小學、人を教ふるに、灑掃・應對・進退の節、親を愛し長を敬し師を隆び友に親しむの道を以てす。皆身を脩め家を齊へ國を治め天下を平らかにするの本と爲す所以にして、必ず其をして講じて之を幼穉の時に習はしむ。(小学)

非常に基本的なことですが、挨拶や返事がしっかりできるかどうかは大切なポイントです。「灑掃・應對・進退の節」とあるとおりです。入社試験を受けるにあたって、「試験を受けさせていただくことへの感謝の気持ち」をきちんとこめた挨拶ができるかどうか。しっかりと質問に対する答えができるかどうか。残念ながら今の学生は情報過多で、面接マニュアルのような本を覚えてからやってくるケースが多く、ありきたりの質問に対しては暗記した答えで対抗してきます。そういう学生には、志望動機など聞く必要はなく、「あなたの今住んでいる町の特徴と

良さを話してください」

と訊ねてみるとよいのです。そこに暮らしているのですから、事前の準備などしなくても、きちんと答えられなくてはならないものです。

筆記試験も、よくあるテーマを用いて論文などを書かせるよりも、世話になった人への礼状を書かせればよい。江戸時代には、たとえ成人前でも手紙をうまく書けるかどうかを重視していました。こういう試験は、勉学に優れているといわれる学校の生徒でも意外と駄目なもの。勉強ばかりさせて、「余計なこと＝人生にとって大事なこと」をさせていないからでしょう。

謙虚に学び続ける心が
将来の成長を支える

謙虚で、わからないことは率直に質問できるかどうかも大切です。かつて松下幸之助氏は、「ビジネスパーソンにとって重要なことは？」と問われた際に「それは素直なこと」と答えました。孔子も同じことを言っています。

子曰く、人の生くるや直し。之罔くして生くるや、幸にして免るるな

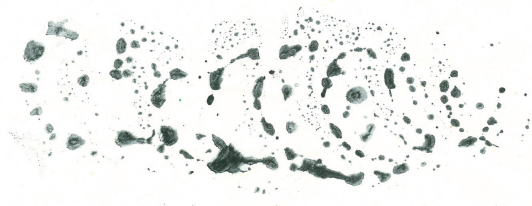
り。(論語)

これからたくさんの方のことを吸収しなければならない新入社員は、素直でなくてはなりません。この点を見極めるには、討論してみるとよいのです。試験官の反論に対してどのように答えるか。心が従順でない人間は吸収力に欠けます。「そんなことぐらい知っていますよ」とか、「適当に聞いておけばいい」と思うようでは、成長などできないのです。感謝の心を持って生きるか、あるいは不平不満を持って生きるか。3年間どちらの心を持って仕事に取り組むかで、大きな差が出てきます。「財界総理」として知られた土光敏夫氏は「親孝行者を採れ」と言っていたそうです。親孝行な人間は、この世に生まれたことに感謝の心が持てる。感謝の心がなければ、何をやっても駄目だからです。

孔子は人間として必要なものは「信」であると言います。

子曰く、人にして信無くんば、其の可なるを知らざるなり。(論語)

人間の素養素質はさまざまですが、信頼感を得られない人はまわりの努力ではどうしようもありません。孔子は「国を治めるために必要なもの



由

表面的なことに惑わされず、その由る所を見る。 つまり本質を見抜くことが大事

を3つあげてください」と言われ、「軍事力、食料、人と人の信頼関係だ」と答えました。「2つに絞るなら」という問いには「食料と信頼関係」と答えました。「1つだけなら」という問いには、食料を外しました。残ったのは「信」です。「信」は生死よりも重いものなのです。「信なくば立たず」という言葉も、ここからきています。

子曰く、性相近し。習相遠し。(論語)

生まれたばかりの赤ん坊には優劣はありません。しかし20歳ぐらいになると優劣が出てきます。これは「習い」すなわち「よい習慣」を身につけて育ってきたかどうかの違いです。ですから面接では、どのような習慣を身につけて育ったのか問いたさなくてはなりません。特に大切なのは「学ぶ習慣」を持っているかどうかです。天才はともかく、凡人は学び続けなくては成長できないのです。

孔子曰く、生ながらにして之を知る者は上なり。學びて之を知る者は次なり。困みて之を學ぶは又其の次なり。困みて學ばざるは、民斯を下と爲すと。(論語)

私がかつて研修で指導した人たち

のなかから何人も社長が誕生しました。共通点はみな「学び上手」であることです。学生にも「最近身につけたことは何か？」と訊ねるとよいでしょう。質問してみてもきちんと答えが返ってくるならよろしい。たとえば経済学部ならケインズぐらいは勉強していないと困ります。資本主義とは何かなど、本質的な問いを投げかけてみると、その学生が大学でも学び続けてきたかどうかわかります。

仁を好めども學を好まざれば、其の蔽や愚なり。知を好めども學を好まざれば、其の蔽や蕩なり。信を好めども學を好まざれば、其の蔽や賊なり。(論語)

「仁」はよいことですが、学んで理を明らかにしないと、お人好しだけの人間になる。「知」を好んでも、学ばなければ、ただ高いところからものを言うだけの者になる。「信」を好んでも、学がなければ、過信、盲信して身をあやまることになる。孔子は、学び続けることの重要性を説いてやみません。いいことには常に弊害もついて回る。それを乗り越えるためには、学び続けなければならぬのです。それができる人材かを、

しっかりと見抜いてほしいものです。

表面的なことに惑わされず
本質を見抜くインターンシップ

子曰く、其の以てする所を視、其の由る所を觀、其の安んずる所を察すれば、人焉んぞ度さんや、人焉んぞ度さんや。(論語)

最近ではインターンシップ制度を取り入れる企業が増えています。学生を見るにはなかなかよい制度だと思えます。というのも、参加者の行動をじっくり観察すればいい加減な人間かどうか、なぜそのように行動するのが見えてきますし、「安んずる所を察すれば」とあるように、仕事や場の雰囲気慣れてきたころに出る態度を見れば、どの程度の人材なのか分かるからです。ある一定の時間をかけて、よく観察すると「人焉んぞ度さんや」で、隠しきれない本質が見えてくるものです。

子曰く、之を知る者は、之を好む者に如かず。之を好む者は、之を樂む者に如かず。(論語)

なんでも知っている人がいますが、それが必ずしもよいこととはいえません。自分では知った気になってい

今回は、経験をつなぎながら輝かしい未来を駆け抜ける命をイメージし、描きました。書画に用いたのは麻の縄。麻は固く、縄目も容易には半紙に馴染みません。由る所の強さは、描かれる造形をより豊かなものに導くようです（一艸氏・談）



でも、その本質をおきざりにしていることだってあります。大切なのは好きでやっているかどうか。仕事も同じで、ただ収入のためにやっているのでは限界があります。さらにいえば、好きだけではなく楽しんでいれば素晴らしい。仕事には苦勞がつきものですが、それすらも楽しげにやれる人は合格です。インターンシップに臨む態度はどうでしょうか。

子曰く、貧にして怨むこと無きは難く、富みて驕ること無きは易し。
(論語)

孔子は「貧窮の中でその環境を怨まずにいることは難しい。豊かに育って驕らずにいることはやさしい」と述べています。それほど環境の貧しさ（ただお金がないという意味ではなく）は人の心を損なうものです。

どこかでこの世を怨み続けているようなタイプの間人は、残念ながら組織人には向かないでしょう。

子曰く、巧言、令色、足恭なるは、左丘明之を恥づ。丘も亦之を恥づ。怨みを匿して其の人を友とするは、左丘明之を恥づ、丘も亦之を恥づ。
(論語)

巧言、令色、足恭とはどれもうわべのこと。惑わされてはいけません。

人に禦るに口給を以てすれば、屢々人に憎まる。其の仁を知らず。焉んぞ佞を用ひんと。(論語)

「口給」とは口数が多いことです。豊富な語彙でべらべらしゃべる人間は要注意。つい失言ということにもなりかねません。インターンシップをぜひ、本質を見抜く機会として活用してください。



書・題字 = 岡 一艸 (おか いっそう)

国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員
<http://www.issso-art.com>

受賞実績

- 1997 第30回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 1999 スペイン美術賞展（バルセロナ）／優秀賞
- 2001 日本・フランス・中国現代美術世界展／中国美術家協会賞
- 2002 第35回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 2003 イタリア美術賞展／優秀賞・プレスキッド賞、第11回パリ国際サロン／ザッキ賞
- 2005 第13回パリ国際サロン／最高賞、サロン・ドートンヌ展（パリ）／入選（以降07年、08年、09年も入選）その他多数

「異邦人」を生んで芸能界を引退
神のために歌う「音楽伝道者」へ

久米小百合氏

音楽伝道者

Sayuri Kume _1959年東京都生まれ。1979年シンガーソングライター・久保田早紀としてデビュー。「異邦人」がミリオンセラーとなる。現在は久米小百合の本名で教会音楽家・音楽伝道者として活躍。各地の教会や学校などでコンサート活動を行うほか、聖書を楽しく学ぶ「バイブル・カフェ」を通してクリスチャンカルチャーを伝えている。作品に「天使のパン」「Tehillim33」「はじめの日」などがある。



「天使のパン」
くめさゆり・さんびか集
(2009/6/24発売、ミディ)



CAREER CRUISING

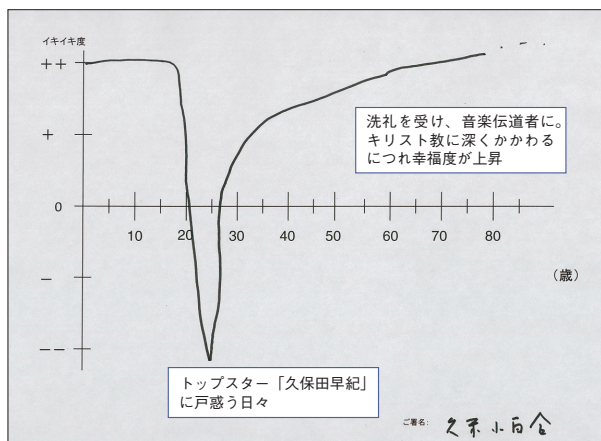
キャリア・クルージング

Interview = 泉 彩子、大久保幸夫
Text = 泉 彩子 (58~60P)
大久保幸夫 (61P)
Photo = 刑部友康

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。その何かを探するため、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。

久米小百合氏 キャリアストーリー

1959年	0歳	東京都・国立市生まれ。当時、父は通訳として立川基地に勤務。外国の空気を感じながら育つ
1963年	4歳	母の希望でクラシックピアノを習い始める。友だちの影響で小学校3年生から2年ほど教会の日曜学校に通い、賛美歌に親しんだ
		 <p>5歳の誕生日パーティ。ひとりっこのため、両親の愛を独占できた</p>
1972年	13歳	八王子に引っ越す。中学・高校時代はニューミュージックやロックなどを聴く「普通の女子学生」。一方で、ソニーの社員としてイランに単身赴任していた父が持ち帰る中近東音楽に惹かれていた
1978年	19歳	共立女子短期大学在学中に自作の歌を録音したテープをCBSソニーに送り、オーディションに合格
1979年	20歳	「異邦人」でデビュー。サンヨーのCM曲にも起用され、翌年の年間売上げ枚数140.4万枚を記録
		 <p>「久保田早紀」は20代とは思えぬほど大人びて神秘的なイメージだった</p>
1981年	22歳	さまざまな曲調に挑戦し、自分の音楽を模索した時期。再び教会に通うようになり、洗礼を受ける
1984年	25歳	芸能界を引退。翌年に音楽家・久米大作氏と結婚
1993年	34歳	東京バプテスト神学校神学科を卒業。教会音楽家・音楽伝道者として本名で音楽活動を行う
1997年	38歳	長男を出産
2009年	50歳	出産後初のアルバム「天使のバン」をリリース



直筆の人生グラフ。「異邦人」のヒットで忙しい日々を送り、自らの音楽について葛藤した20代前半に急下降。教会に通い始めてからはプラス基調に。

教会やミッションスクールなどでのコンサート活動を中心に、音楽を通してキリスト教の世界を世の中に伝えている久米小百合氏。久米氏は20歳から5年間、シンガーソングライター「久保田早紀」として芸能界で活躍。作詞・作曲を手がけたデビュー曲「異邦人」は異国情緒あふれる独特の旋律で、誕生後30年を経た今も多くの人に愛されている。それほどまでの名曲を生み出した「久保田早紀」と訣別し、本名の久米小百合として教会音楽の道に進んだのはなぜだったのだろう。

デビュー曲がいきなりの大ヒット 暴走列車に乗ったような日々だった

就職活動を前に将来を迷っていた短大時代、自作の歌をテープに録音し、レコード会社の新人オーディションに応募。「敏腕プロデューサー」として後に名を馳せる金子文枝氏に見出され、プロを目指して曲作りを始めた。「異邦人」も当時書きためていた曲の1つで、通学途中のJR中央線のなかで、ふとした瞬間に生まれたという。「作るというよりは鼻歌感覚。その曲でデビューし、あそこまでのヒットになるとは想像もしませんでした」

最初はレコード店に自分の作品が並ぶだけでうれしかった。だが、CM起用の反響もあって「異邦人」は発売後半年でミリオンセラーに。空白だったスケジュール帳が黒く埋められるにつれ、不安が膨らんでいった。

「自分の実力とは関係なく、曲だけが独り歩きしていることに気づいたときに、青ざめました。でも、先々の仕事まで決まっていた、引き返すわけにはいかない。目の回るような忙しさのなかで、『久保田早紀』という暴走列車に必死でしがみついているような感じでした」

ヒット曲ばかりを追いかけることに疲れ果て、自らの音楽のルーツを振り返るうちに辿り着いたのが、賛美歌。子どもの頃に友だちに誘われて通った日曜学校で歌った「主われを愛す」という曲だった。

「自分を見つめ直すために再び教会に通い、この世界には自分だけを頼りに生きる人生と、神のゆるぎない愛を信じ、そこに根ざして生きる人生があると教えられました。それまでの私は信じるものが自分しかなく、歌手としても他人と自分を比べては一喜一憂していました。だけど、これからはそうではない生き方がしたい。そんな思いから洗礼を受け、クリスチャンになりました」

結婚を機に芸能界を引退 「久保田早紀」の名前を捨てた

後に音楽伝道の道を歩む久米氏だが、洗礼を受けた当初は信仰と音楽を直接的に結びつけてはいなかった。

「ただ、『久保田』時代の後期は『何のために歌うのだろう?』という問いの答えをいつも探していました」

そんなときにゴスペル・シンガーの小坂忠^{ちゆう}氏やロックバンド「ゴダイゴ」のベーシストであるスティーブ・フォックス氏など、芸能界から距離を置き、牧師や宣教師そして音楽伝道者として活動する友人たちと出会った。

「音楽伝道の仕事というのは、簡単にいえば、牧師さんが教会でお話をされるように、神様のメッセージを音楽で伝えること。音楽で神様に役立てる道もあると教わったのは印象的でしたが、洗礼を受けたとはいえ熱心な信者でもない私に何が出来るかはわかりませんでした」

それでも、「芸能人・久保田早紀」として派手な活躍が求められる生活だけは断ち切らなければと感じた。

「仲間内の音楽談義で小坂さんが『音楽にはティッシュペーパーのように消費される曲もあれば、使いなじんだタオルのように長く愛される曲もある』とよく話してくれました。私が作りたいのは後者。でも、周囲から期待されるのは前者のように思えてなりませんでした。だから、結婚を機に引退したときはスッキリした気持ち。名前を捨てるといって大げさですが、『久保田早紀』という名前は二度と使いたくないと思っていました」

引退後は専業主婦に。求めに応じて教会で歌うことはあっても、あくまでも「お手伝い」と考えていた。

「ところが、あるミッション系の大学で歌った後に、学生さんたちからの教義に関する質問に十分に答えられなくて。クリスチャンとして歌うからには聖書のことをもっと知りたいと、神学校に入学して勉強しました」

卒業後は「音楽の経験を活かしたら?」との周囲の励ましもあり、音楽伝道者としての道を歩み始めた。

音楽で神の愛を伝える今、ようやく 「異邦人」に意味を見出せた

現在は伝統的な賛美歌だけでなく、コンテンポラリー・クリスチャン・ミュージック (CCM) と呼ばれるオリジナルの賛美歌も歌う。CCMは、欧米では確立された



音楽ジャンルで、曲調も自由だ。

「教会などでのコンサートでは、賛美歌はもちろん、ポップスや童謡、『異邦人』を歌うこともあります」

たとえ歌う曲は同じであっても、芸能界で歌っていたときと根本的に違うのは、自らに注目してもらう仕事ではないということ。プロとして聴衆に聴いてもらうための工夫はもちろんするが、「歌うのは神様のため」だ。

「だから、お客さまがいなくても歌います。とはいえ、正直なところ、体験するまでは自分でも確信はありませんでした。ところが、実際にそういう日があったんです」

礼拝者が誰もいない教会の扉を大きく開け放ち、いつも以上に響く声でメッセージを伝える牧師の姿に胸を打たれ、自らも全身全霊で歌った瞬間に、伝道者として歌う意味が腑に落ちたという。

「神様のために歌うというのは、ただ神様のことを伝えることにのみ力を注ぐこと。その伝え方が不十分で自分の不甲斐なさを教えられることはあっても、お客さまの数を気にする必要はないということを感じました」

何のために歌うのか。その答えを見つけ、人生に心から喜びを感じる今、久米氏は「異邦人」という曲を「私にとっても大事な懐メロ」と話す。

「芸能界で自分の音楽を見つけられず苦しんだ私にとって、あの曲は葬り去りたい過去。でも、音楽伝道の仕事に出会い、息子も授かった10数年前からでしょうか。『異邦人』がみなさんに大事にいただいていることを素直にうれしいと感じるようになりました。今では『異邦人』も芸能界で仕事をした経験も、すべて神様が私に与えてくれた贈り物だと感謝しています」

■ 久米小百合氏のキャリアをこう見る

久保田早紀という名前を封印して 「業界」から「教会」へのトランジション

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

私が大学1年生のとき、国立市のMilky Wayというライブハウスに、久保田早紀氏のザ・ベストテンの中継を観に行った。彼女は国立市の出身である。その後雑誌で、「異邦人」という曲は、中央線に乗っているとき、国分寺駅から国立駅にかけての間にすらすらとメロディ・ラインが浮かんできてできた、と読んだ。「どうしてあのようなすごい曲がそんな簡単に作れるのだろう?」「一生に一度は、神様が降りてきたかのように、すごいことができるものなのだろうか?」——学生の私にとって、そんな疑問を抱くほど、衝撃を受けた曲だった。「異邦人」は歌謡曲やニューミュージックといったそれまでの音楽にはない曲調だったし、今聴いてもまったく古さを感じない。多くの歌手がカバーし、カラオケでは今も歌われている、まさしく次世代に残る名曲だと思う。

しかし彼女にとって、「異邦人」を作った頃の経験は、バラ色の美しい過去ではなかったようだ。曲が売れたことで、「久保田早紀」と本当の自分と乖離して、その姿を演じることが苦しくて仕方がなかったのだ。

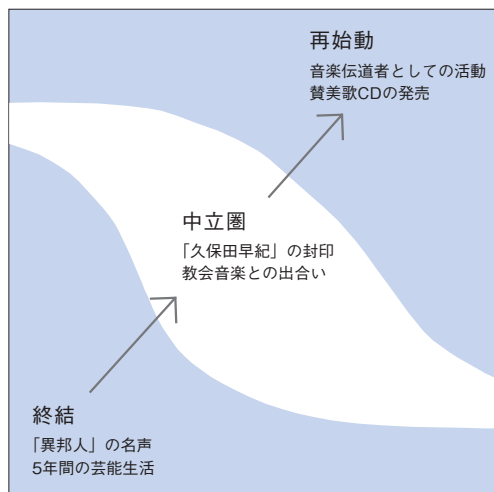
5年の芸能生活に区切りをつけた後、彼女は「久保田早紀」という名前を封印した。「早紀ちゃん」と声をかけられても素直に反応できない自分がいて、「異邦人」を歌うことにも抵抗があったという。「古新聞を出すように、その当時のことも過ぎたこととして捨ててしまいたかった」と彼女は言う。

キャリアのトランジション理論で知られるブリッジズ氏 (W.Bridges) は、キャリアの転換を図るときには、それまでのことにけじめをつけて終了(終結)させ、一定の空白期間を持つ(中立圏)ことが多いと分析している。

久米氏が、芸能界での経験を前向きに考えられるようになったのは10数年前からだということになる。空白期間は約15年ということになる。もちろんその期間も音楽伝道の仕事をされていたが、過去を前向きに評価できるようになって、現在の仕事がより豊かになったのではないだろうか。

「異邦人」という名曲の価値は、これからもっと高まるように思う。これまでの経験を賛美歌の世界でどう活かしてゆくのか。久米小百合氏のこれからの音楽活動に注目したい。

◆ 久米小百合氏のトランジション



若手を腐らせるな



個を育て自律を促す、覚悟のマネジメント

VOL. 08

「言葉」を研ぎ澄まし、人を育てる

言葉の定義付けとは、選択すべきことと 捨てるべきことを切り分ける、行動の定義付け

2010年2月まで早稲田大学ラグビー蹴球部の陣頭指揮を執ってきた中竹竜二氏。彼は「自分でモノを考えること」を忘れかけた選手達の個を育て、自律を促し、2年連続全国大学選手権1位に導いた。その背景にある中竹流・若手人材の覚悟のマネジメントを紹介していく。今回は人材育成における、リーダーが使う「言葉」の重要性に言及する。



中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター
早稲田大学ラグビー蹴球部前監督

Ryuji Nakatake_1993年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。2006年、早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2007年度から2年連続で全国大学選手権制覇。2010年2月退任。同年4月より現職。2019年ラグビーワールドカップ日本開催に向け、コーチの指導と20歳以下の選手育成に力を注ぐ。著書に『判断と決断 不完全な僕らがリーダーであるために』（東洋経済新報社、近刊）など。

人を育て、組織を強くする。この基本的ともいえるリーダーの役割を果たそうとするとき、僕にとってとても重要なのは「言葉」である。組織にビジョンや戦略、方針を浸透させるときは、言葉が最大の武器になるからだ。たとえそれが自分なりの解釈だとしても、言葉の意味を研ぎ澄まして明確に定義付けしている。

全力で頑張ろう。一見、わかりやすいメッセージだ。しかし、ある人にとっては練習時間を増やすことかもしれないし、別の人にとっては体調と精神状態を万全に整えることかもしれない。「全力で」の定義が共有されないままだと、結局はバラバラに走っているにすぎず、共通のゴールにたどり着くことはない。

言葉の重要性を初めて意識したのは、僕が早稲田のキャプテンをしていた、十数年前のことだ。実力のある選手たちが多くいながら、なかなか優勝できない。「勝ち」というゴールは共有していても、「勝ち」とは何か、そのために何をすべきか、

明確に言語化されていないことがその一因のように思われたからだった。

短く、言いやすい言葉を リーダーが創り出す

“成長”と“成功”。当時、僕が意味を定義付け、使い方を切り分けた言葉の1つである。簡単にいえば、成功は成果を出すこと、成長は自らの能力、スキルのアップだ。混同して使われることが多いが、どちらを追い求めるかによって物事に取り組む姿勢や行動は大きく変わる。今、大事なのは成功か、成長か。前者であれば、どんな手段を使っても結果を出すことに注力すべきだし、後者であれば、自らが目指す姿に向かって、必要な経験を積むことに集中する。言葉の定義付けとはつまり、選択すべきことと捨てるべきことを切り分ける、行動の定義付けなのだ。

早稲田の監督時代は、毎年チームのスローガンを決めた。2008年度のスローガンは“ダイナミック・チャレンジ”。この言葉の定義は、“ハイ

リスク・ハイリターン”だと明確にした。失敗を恐れず、リスクをとってこそそのチャレンジ。それを浸透させることでチームは著しい進化を遂げ、その年の優勝の原動力となった。

ときには言葉に新しい意味を与えたり、言葉を創ることすらあった。

プロジェクション。これは、ある年の夏合宿のテーマだった。みんなが先に起こる問題や課題を想定し、準備しておけばチームがスムーズに動くはず。当時僕は常にそう感じていた。合宿でそうした行動スタイルを学んでもらうため、それを一語で表してテーマにしたい。そこで浮かんできたのが、“プロジェクション”という言葉だった。もともとは“投影”という意味だが、“先取りする”という意味を勝手に持たせてしまおうと思った。理由は、言いやすさとその響きの新鮮さだ。強烈に浸透させたいことがあるとき、繰り返しそれが口にされることが重要である。50文字、100文字の言葉を浸透させようと思えば時間がかかるし、現場

で使うには長すぎる。だからこそ短く、言いやすい言葉を選ぶべきであり、適切な言葉がなければ創り出すことも必要になる、というわけだ。

現場で繰り返し使い、 大事なことを思い出させる

「プロジェクションしたか」。それは早稲田のチームにおいては、目的を理解したうえで何が起こるかを予測し、それを先取りして準備したか、という意味だと浸透させようとした。

この言葉によって、明らかに成長した学生がいた。夏合宿から主務というポジションに就いた4年生だ。主務は練習試合のセッティング、コーチのスケジュールリングなどチームのマネジメント全体を担う。主務の能力の高低によって、チーム運営がスムーズにいくかどうかが決まる。

本来であれば3年生から経験を積んで徐々に仕事を覚えるポジションだが、チームの事情で突然変えざるを得なくなった。白羽の矢を立てたその4年生は、頭がよく主務には適

任ではあったが、あまり人望が厚いタイプではなかった。「チームをまとめてマネジメントしていく自信がない」と彼は僕に言った。しかし、主務の仕事はマネジメントを意識するよりは、“プロジェクション”することがすべてだと思っていた。練習試合1つとっても、集まる観客数の想定、駐車場や配置する人員の手配、雨が降ったときの中止の連絡……等々、想定すべき問題や課題は山のようにある。それを一つひとつ準備し、現場で何が起こっても慌てず対処し、失敗しても次の蓄積にする。これを繰り返せば、意識しなくてもマネジメントしている状態になる、と確信していた。そう伝えると、彼は快諾してくれ、果たして模範的な主務となった。合宿、試合、そして日常のミーティング1つをとっても、常に彼は事前にその現場を自分の頭のなかで回し、準備して臨んだ。

仕事ができるやつ。彼はチームでそう認識された。彼はメンバーたちの信頼を得て、結果的に最も苦手だった人をまとめることすらできるようになった。もちろん、すぐにそれができたわけではない。僕は当初、彼に「プロジェクションしたか」と繰り返し言った。その度に彼は自分の役割を思い出したはずである。

「先を読んで準備したか」「リスクをとったか」と何度も言われれば、誰でもつらい。「プロジェクションしたか」「ダイナミック・チャレンジしたか」。これならば繰り返し問われても、嫌な空気が漂わない。そんな言葉を選ぶのも、リーダーが持つべき優しさである。



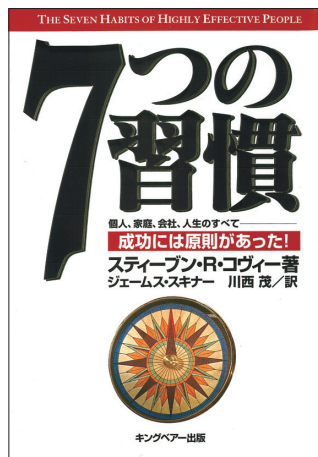
名著を大いに語る

名著はなぜ時代と国を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度ひもといてみたい。今回は日本女子大学の沢真知子教授に、今後のワークライフバランスのあり方を考えるうえで役に立つ名著の読み方を大いに語っていただく。

『7つの習慣』

ワークライフバランスとは、自ら働き方を選択すること

著者のスティーブン・R・コヴィーは、1932年米国生まれの作家、ビジネス思想家。英国の『エコノミスト』によれば、今、世界で最も大きな影響力を持つビジネス思想家とされる。ここで紹介する『7つの習慣』では、人生を成功に導く、時代を超えて不変で、世界を通じて普遍的な「原則」の力について説く。



著者/スティーブン・R・コヴィー
キングベアー出版 1942円 (税別)
1996年12月刊行

本書で語られる成功とは、地位や名誉のような「表面的な成功」ではなく、優れた人格をもつなどの「真の成功」を意味する。真の成功を実現するためには、私たちの人生を支配する原則を知らなければならぬとし、7つの習慣はその原則に基づいている。

特に、私が感銘を受けたのは、第1の習慣「主体性を発揮する」で紹介された、ある看護師について書かれた箇所だ。

常に苦情と非難を繰り返し、どうしようもなくわがままで扱いにくい患者の世話をしていた彼女は、疲労困憊し、自分の不幸を嘆いていた。そのときに、著者コヴィー氏の主体性をテーマにした講演を聞き、「今の状況はあなたがこれまで選択してきた結果だ。自分自身がみじめになることを選んだのだ」と言われ、最初はどうしても納得ができなかったという。



● 語り手

大沢真知子氏

日本女子大学人間社会学部 教授

Machiko Osawa_南イリノイ大学経済学部博士課程修了。Ph.D. (経済学)。シカゴ大学ヒューレット・フェロー、ミシガン大学助教授、亜細亜大学助教授を経て、現職。専門は労働経済学。著書に『ワークライフバランス社会へ—個人が主役の働き方』(岩波書店)など。

しかし、彼女は講演を聞き進むにつれ、そういうつらい状況であっても自分で変えていく力があることに気づかされ、次のように語る。「つらい事実を受け入れて、みじめなありさまを自分で選択していたってことがわかったんです。そして、同時にみじめにならないことも選択できると悟った瞬間、まるで刑務所から解放されたみたいでした。これからは他人に左右されることはない」と。

主体性を持った行動が状況を変えていく

理不尽なことが起こりうる毎日の生活のなかで、主体性を持って生きるのは難しいし、自信もない、力もないと思っている彼女のような人は多いだろう。私もそうだった。しかし、コヴィー氏は本書で、「自分の身に何が起きるかではない。それにどう反応するかが重要

なのだ」と述べる。私も研究者としてのキャリアを築いていくなかで、自信を積み重ねていくことができずに、悩んでいた時期があった。自分のなかに心理的な壁をつくってしまっていたのだと思う。本書を読むことで、それに気づき、一歩踏み出して、「自分はここまでやってきた」と自分を再評価した。そうやって自分が変わると、周りの人間関係や環境を変えていけることがわかった。

社員が何を求めているか 人事は徹底的に議論すべき

主体性を持つ考え方は、ワークライフバランスを捉え直す意味で重要だ。ワークライフバランスとは、人生を自分の手に取り戻すために、働き方を自分で選択すること。それは、人生や仕事に対して自分なりのビジョンを持ち、その実現に向け、自分が人生の主導権を握っていると自覚することだ。

ただ、社員がそのような思いを持って変わろうとしても、組織が変わらなければなかなか達成できない。人事や管理職は、これまでの仕事中心の働き方を転換し、生活の視点からも社員がどんなビジョンを持っているのか、とことん話し合うことが必要だ。そのうえで制度として選択肢を増やしてあげる。それが社員のポテンシャルを引き出し、組織を活性化させることに繋がるだろう。

研究員の書棚から

人材開発のテーマから
当研究所研究員の萩原牧子が紹介します。

『経験からの学習— プロフェッショナルへの 成長プロセス』

著者 / 松尾睦 同文館出版
3200円（税別）2006年6月刊行



「仕事の信念」を持つかどうか、 経験から学ぶ内容や質を左右する

「何かを学ぶためには、自分で体験する以上に良い方法はない」。本書冒頭に引用された、物理学者アインシュタインの言葉です。本書では、成人の能力開発の70%以上を占めるといわれる、経験を通じた学習メカニズムの解明を目的とし、「人間が経験を通して、既存の知識やスキルを修正、追加する」、この過程こそが経験学習だと述べます。

近年、日本企業で若手や中堅社員が育ちにくいという話を耳にしますが、その背景には、企業が取り巻く環境変化のスピードの早さに対応するために、経験からじっくり学ばせる機会を減少させていることがあるでしょう。ただ、著者である神戸大学大学院の松尾睦^{まこと}教授は、経験する機会を増やすだけでなく、どのような態度・姿勢で仕事に向き合うかという「仕事の信念」を持たせることが重要であると説きます。本書では、経験学習を促進する大切な信念の1つに「顧客志向」を挙げ、顧客志向が高い人材ほど、顧客の問題を解決するために必要な知識・スキルを一所懸命に獲得する傾向にあると語ります。

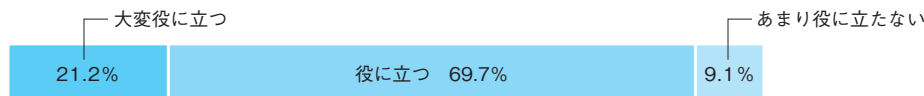
ITなどで知識を共有する「ナレッジ・マネジメント」も注目されていますが、私も本書同様にそこに疑問を感じます。社内のデータベースに蓄積された知識に頼りすぎるのではなく、熟達者やプロフェッショナルとされる人材が持つ仕事上の信念を、具体的な経験ストーリーとともに顔を突き合わせて伝えることが必要ではないでしょうか。人材開発に近道はない。そのことを本書は教えてくれます。

Makiko Hagihara_リクルートにて人材系の営業職を経て、2006年より当研究所勤務。ワーキングパーソン調査を担当するほか、若手社員や非正規労働者など、働く個人にとってのさまざまなキャリアの在り方を研究テーマにする。

前号『Works』103号（2010.12-2011.01）に寄せられた読者の声です（2011.1.7時点）

特集『人事と社内メディアの新しい関係』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



- ◆「古典的な人事管理」を経験した者として、今回のテーマは「目からウロコ」であるとともに、難解でした。「ツールの変化についていけるのか」という危機感、不安感も感じます（人材）
- ◆通常はうかがいしれず、また検討・議論することが少ないテーマなので、思考を働かせる機会を得るうえで有益でした（製造）
- ◆六花亭製菓の記事に感動しました。日刊で社員の気づきにトップが反応する形として社内報があるわけですが、その奥にある伝えたい、生かしていきたいという、それぞれの思いを共有している様が見えました（電気）
- ◆社員と会社をつなぐゲートキーパーとしての人事の役割を改めて考えるきっかけとなりました。会社のメッセージを社員に伝える方法として人事制度改定、昇格者の公示、人事異動などがありますが、確かに社内報もそうだし、最近は紙媒体でなくwebが主流なんですね。このような潮流についていけない旧人類は、次の世代に早々にイニシアティブを渡さなくてはと思いました（設備）
- ◆グローバルコミュニケーションに関する他社事例をもっと紹介してほしいかったです（製造）

連載に関するご意見、ご感想

- ◆異能人材レポート：社内にたくさんいるはずの「異能人材」を発見し、評価し、支援する人がその組織にいるかどうか重要なポイントのような気がしますし、それが「組織の力」だと思います（人材）
- ◆進化する人と組織：今さらとは思いますが、強烈なショックを受けました。泉谷直木社長の仕事と勉強に対する考え方です。仕事に対する自分の徹底不足に落ち込むと同時に「力」をいただきました（サービス）
- ◆成功の本質：毎回感銘を受けています。損得ではなく「信じる」ことを「続ける」ことに生きる意義があると最近思います。成功するかどうかは結果論でしょう（コンサルティング）
- ◆人事の哲学：今後中国について考える際の参考になった。特に、大きく振れやすい国という点に注目すべき（情報）
- ◆CAREER CRUISING：さいとう・たかを氏のへこたれなさ、プロ意識、自分の信念に基づくチャレンジなど、生きざまに脱帽です（設備）
- ◆若手を腐らせるな：尖った人材を採用したいと、弊社でも考えていますが、入社した後の育成方針との間でズレがあったり、「尖った人材を丸くして」しまいかねない状況が実際にあります（小売）

編集後記

先日、日本各地で成人式が行われました。報道されるニュースを見て、今の日本企業も新たな成人期に入っているのかもしれないと、ふと思った次第です。長い時間軸で捉えれば「効率ドリブン型経済」が青年期。日本企業はどんな成人期を迎えるのか。閉ざされた世界に安住しては成人にはなれないことは、人も組織も同じかもしれません。（小山）

前号の編集後記で取り上げた京都・建仁寺の双龍図、意外に早く拝観の機会に恵まれました。法堂の天井一杯に描かれた2匹の龍は迫力満点。墨絵なんですけど、一部使われている、赤というか、ピンクの色使いが印象的でした。龍たちは訪れた人に智慧の雨を降らせるとか。さて今号の特集は、智慧にあふれた企画になっているのでしょうか？（wsfer510）

人間とは弱いもので、つらい境遇に置かれると、どうしても挫けたり、立ち直れなかったりします。しかし、なかにはつらい境遇であっても、そこに積極的に向き合える人もいます。今回、『7つの習慣』をご紹介いただいた日本女子大学の沢村教授からは、環境変化が激しく、不安の多い現代を生き抜くヒントを教えてくださいましたような気がします。（前川）

初めて「異邦人」を聞いたのは、私がまだ小学生の時。そのオリエンタルな雰囲気にとドキドキしたのを覚えています。久保田早紀氏がブラウン管の裏で葛藤していたとは思いませんでした。その葛藤を乗り越え、現在では音楽伝道者として本名で活躍されている久米小百合氏の歌を聞き、今度はその神聖さに癒されています。歌ってすごい。（湊）

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入いただけます。

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 > 機関誌Works > 購読のお申し込み >（FAX用紙
はこちらから）

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カードがご利用になれます。手数料はかかりません。
- * 電話・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。
- * 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
- フリーコール：0120-036-693（受付時間：9:00～17:30土日祝日除く）

BACK NUMBERS



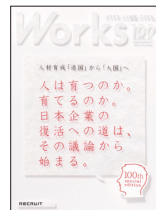
No.103 2010.12-2011.01
人事と社内メディアの新しい関係



No.102 2010.10-11
新卒選考ルネサンス



No.101 2010.08-09
モチベーションマネジメントの限界に挑む



No.100 2010.06-07
人材育成「退国」から「大國」へ



No.99 2010.04-05
「失敗させない組織」のリスク



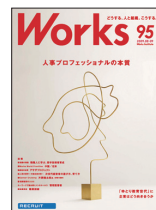
No.98 2010.02-03
リストラの「けじめ」



No.97 2009.12-2010.01
コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章



No.96 2009.10-11
「私」を動かすインセンティブシステム



No.95 2009.08-09
人事プロフェッショナルの本質

● No.94 2009.06-07
「世界で戦えるチーム」をいかに作るか

● No.88 2008.06-07
展望 ミドルのブレイクスルー

● No.93 2009.04-05
日本型リーダーシップ進化論

● No.87 2008.04-05
三種の神器とは何だったのか

● No.92 2009.02-03
不況に負けない人事を

● No.86 2008.02-03
時短～なぜ早く帰れないのか

● No.91 2008.12-2009.01
「年の功」再発見

● No.85 2007.12-2008.01
ビジネスパーソンと「教養」

● No.90 2008.10-11
外部パートナーとの協働

● No.84 2007.10-11
イデオロギーとしてのワークプレイス

● No.89 2008.08-09
カオス発、創造へ

● No.83 2007.08-09
バブル・ミドルの卒業

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp
TEL: 03-6835-9235 FAX: 03-6834-8350

NEXT

『Works』次号（105号）のテーマは
**海外で日本企業の存在価値を
高める現地人材育成（仮題）**
発行は、2011年4月8日（金）です。

104 2011.02-03 クリエイティブクラスとの新結合

第16巻第6号通巻104号2011年2月10日発行(隔月10日発行)
発行人 大久保幸夫 編集人 小山智通 発行 (株)リクルートワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
TEL 03-6835-9235(編集部)
定価700円 本体667円

