

# Works

どうする、人と組織。こうする。

# 105

2011.04-05  
Works Institute

## サービス人材の育成で世界に挑む!

いかに自社の価値をグローバルで再現・進化させるか



この度の東北地方太平洋沖地震により亡くなられた方のご冥福をお祈り申し上げますとともに、被災された皆様とご家族の方々に心よりお見舞い申し上げます。一日も早い復旧・復興を心よりお祈り申し上げます。

### 連載

■経営者に聞く  
進化する人と組織

サイゼリヤ 代表取締役社長 堀莖一成氏

■成功の本質  
キリンフリー

■CAREER CRUISING

岡部幸雄氏 (元騎手、JRAアドバイザー)

■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。

## “ 良い「運勢」は勢いがあるところに運ばれてくる ”

僕が代表を務める「おもしろ旅企画 ヒラタ屋」というのは、日本旅行の新規事業なんです。個人的にやっていた“爆笑旅行企画”が社長の目にとまり、2009年10月に組織として発足しました。そんな話がもちあがり絶好調だった頃、「情報ライブミヤネ屋」の司会者であり、大親友でもある宮根誠司さんが教えてくれたんです。良い「運勢」は勢いがあるところに運ばれてくる、と。

お客さまの笑顔を増やしたくて、個人で“爆笑旅行企画”を始めたのは、15年前。航空会社や鉄道会社がネットを利用した直販に乗り出し、旅行業界のなかで価格競争が激化し始めた頃です。窓口でただ待っていて、手数料をいただくだけの旅行会社では、旅行は売れないやろうと。お客さまへの無限のサービスを提供する、プライスレスな商品を提案する。日本旅行の創業者が実践したことこそ我々の使命やって、気がついたんです。僕ができる無限のサービスといえば、人を笑わせること。思えば、採用された際、人事部長に「あなたは笑いで日本旅行に貢献してくれ」と言われていました。

以来、添乗した旅行すべてで、移動中のバスではガイドさんのマイクを奪い取り、往復4時間休みなしのトーク。宴会場では女装、ものまねありのワンマンショー。捨て身になって、馬鹿になって、笑わせています。

自分がポジティブでないと、人を笑わせたり喜ばせることはできません。だから、いつでも元気に前向きに仕事をしていました。すると業績も上向いた。その結果、「ヒラタ屋」を新規事業として立ち上げることができたんです。宮根さんの言う通り、自分に勢いがあったから、みんなに運んでもらえたんやと。本当に、「運勢」という字のごとしです。

観光という字も、光を観ると書くんですね。これからも常にポジティブでいることで良い運を呼び、自らが光を放って、お客さまの旅を照らしたいと思っています。



年間7億9800万円を売り上げる  
ナニワのカリスマ添乗員

### 平田進也氏

日本旅行 おもしろ旅企画 ヒラタ屋 代表

Hirata Shinya\_1980年京都外国語大学卒業後、日本旅行に入社。大学在学中から、恋愛バラエティ番組「ラブアタック！」で毎回ふられる「みじめアタッカー」として関西地区では有名で、入社後は名物添乗員として活躍。豊富な経験と巧みな話術、変身芸を活かした「平田進也と行くツアー」は発売後すぐに売り切れるほど人気がある。会社公認のファンクラブ「進子ちゃん倶楽部」の会員数は2万2000人を超えた。著書に「7億稼ぐ企画力」(小学館) などがある。

特集 &gt;&gt;&gt;

# サービス人材の育成で 世界に挑む！

## いかに自社の価値をグローバルで再現・進化させるか

●はじめに：中国で見た、現地人材の“力”の差 5

**SECTION 1** — 世界的なサービス経済化のなかで、日本企業は強みを発揮できるか 6

- “いいサービス”とは何か、日本企業のサービスは世界で通用するのか  
／内藤 耕氏（独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センター）
- サービス経済化という産業構造の転換によって、日本企業が発揮できる強みは何か  
／宮川 努氏（学習院大学経済学部 教授）
- 経済のサービス化によって、日本の製造業はどんな変化を求められているのか  
／増田貴司氏（東レ経営研究所 産業経済調査部長 チーフ・エコノミスト）
- 日本企業の海外現地人材育成の仕組みは、サービス人材の育成でも活かせるか  
／小池和男氏（法政大学 名誉教授）
- 日本で培った強みを現地で展開する、膨大な数のサービス人材をいかに育成するのか

**SECTION 2** — [中国事例レポート] サービス人材育成で価値を高める日本企業 19

- REPORT1：現場の競争力を伝えられる人材を送り込む／ヤマト運輸（雅瑪多（中国）運輸有限公司）
- REPORT2：長年の取り組みで蓄積された手厚い人材育成体系／資生堂（資生堂麗源化粧品有限公司）
- COLUMN：中国人スタッフのサービスの質をいかに高めるか／斉藤茂一氏（レジャーサービス研究所 所長）
- REPORT3：ローカルな発想をいかに取り込んでいくか／ファミリーマート（上海福満家便利有限公司）
- REPORT4：価値を伝えるスタッフをいかに育てるか／良品計画（無印良品（上海）商業有限公司）
- COLUMN：海外でいかに競争力を再現するか／内藤兼二氏（RGF HR Agent コンサルタント）
- REPORT5：技能を伝え、蓄積していくための人事・労務管理／FURNITURE LABO（上海富瀾家具有限公司）
- REPORT6：現場でいかに経験を積ませるか／インフィクス（上海英菲柯斯設計咨询有限公司）
- COLUMN：日本のサービスは海外でいかに戦うべきか／丸川知雄氏（東京大学社会科学研究所 教授）
- 日本の現場に人を育てる仕組みはあるか それが中国での人材育成の成否を左右する  
／田中信彦氏（HRコンサルタント）

●まとめ：世界各地で進むサービス経済化のなかで日本企業はチャンスをもにすることができるか 46  
／小山智通（本誌編集長）

短期集中連載 VOL.03 &gt;&gt;&gt;

## オープンイノベーションを実現した異能人材レポート 52

連載 &gt;&gt;&gt;

- 言葉の魔法 平田進也氏（日本旅行 おもしろ旅企画 ヒラタ屋 代表） 2
- 進化する人と組織 サイゼリヤ 代表取締役社長 堀埜一成氏 48
- 成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第54回 キリンフリー 56
- 人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第十三話 雇用スタイルの多様化と組織の求心力 62
- CAREER CRUISING 岡部幸雄氏（元騎手、JRAアドバイザー） 66
- 若手を腐らせるな VOL.09 “どのように”教えたか、を意識しているか 70
- Works Books Café 語り手／橋川武郎氏（一橋大学大学院商学研究科 教授） 72
- FROM EDITORIAL OFFICE 74
- INFORMATION 75

## 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  
萩原美佳  
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  
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  
海原修平  
勝尾 仁  
笹木 淳  
設楽政浩  
鈴木慶子  
那須野公紀  
平山 諭

表紙アートディレクター  
永井雄二  
（有限会社デザインハウス）  
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  
（有限会社デザインハウス）

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

校正  
ディクション株式会社

印刷  
株式会社北斗社

## 表紙の言葉

日本で磨いたサービスを、グローバル展開する企業が増えてきた。しかし、相手は日本ではない。サービスの本質を変えないために、「カタチ」を変えて世界に挑む。



特集

# サービス人材の 育成で 世界に挑む！

いかに自社の価値を  
グローバルで再現・進化させるか

## SECTION 1

世界的なサービス経済化のなかで、  
日本企業は強みを発揮できるか

P 6

## SECTION 2

<<< 中国事例レポート

サービス人材育成で  
価値を高める日本企業

P 19



はじめに

## 中国で見た、現地人材の“力”の差

本特集で、中国・上海と北京を訪れた。上海で、ある日系企業A社の店舗に買い物に行って、本当に驚いた。品ぞろえ、店舗の清潔さ、そしてスタッフの接客態度……これらのすべてが、日本のA社の店舗とほぼ同等の質の高さだったからある。中国では、高級ホテルや高級店を別にすれば、多くの日本人がそのサービスの質に不満を持った経験があるようだ。私自身、上海は1990年代半ばから、繰り返し訪れている。90年代は特に、日本的な感覚からすれば、客を客とも思わない態度にいらつくことも少なくなかった。そして、取材のためのリサーチで何度も聞いたのが「中国でサービスを根付かせるのは難しい」という言葉だった。その中国において、A社が質の高いサービスを提供していることに、ある種の感動を覚えたのである。

同日、北京に移動した。その飛行機のなかに、あろうことかバッグを置き忘れ、宿泊に必要な身の回りのものがなくなった。そして、結局見つからなかった。

仕方がないから北京で調達しようと、A社と同じ業態で、中国への進出時期も近い日系企業B社の店舗に買い物に行った。上海で見たA社の品ぞろえの充実ぶりから考えれば、私が必要なものはすべて揃いそうな気がした。しかし、その期待は裏切られた。まずは、品ぞろえが違う。それは現場だけの問題ではないがふと見ると、店舗には品出し途中の段ボールが積み上げられていたし、店舗のスタッフはレジでただぼんやりとしていた。その後、A社、B社を含め、同じ業態の店舗を何店舗か回ってみたが、A社の素晴らしさは抜きでいた。

この差は何だろうか。日本においては、A社の店舗も、B社の店舗も商品のラインアップの豊富さ、店舗の清潔さ、スタッフの接客態度にそう変わりはない。中国の店舗における“差”をもたらすものはさまざまあるだろうが、店舗を回すのは、やはり現場の人材である。多量の豊富な商品が本社から送られてきたところで、品出しをマメにしなければ棚にそれが並ぶことはないし、店は活気を失う。

これまで製造業中心だった日本企業の海外直接投資だが、この数年で、サービス産業の進出が本格化した。本格的に海外で広く展開するとなれば、それを担うのは日本人ではなく、現地の人々だ。「おもてなし」に代表される日本流のサービスは、海外でも評価が高いと聞かすが、先の例のように、サービスということに対する意識が異なる国々で、どのように人材を育成していくのか、そこが大きな課題になる。SECTION1では、サービス経済化のなかで、日本企業は強みを発揮できるのか、どのような人材育成が求められるのかを、有識者の取材を中心に考える。そして、SECTION2では日本企業にとって巨大マーケットに成長した上海に、サービスに対する意識の異なる人材の採用・育成の“実際”を見に行った。

最近の日本企業は、グローバル人材としての海外人材採用や、日本人のグローバルリーダー育成が大きなトピックである。しかし、日本の現場力は、やはり強い。製造業において、日本企業の現場の力がその成長を支えたように、サービスの現場の力が日本企業のプレゼンスを上げるきっかけになるかもしれない。そんな希望とともに、取材してきたレポートである。

入倉由理子（本誌編集部）



# 世界的なサービス経済化 のなかで、日本企業は 強みを発揮できるか

新興国の成長が著しく、世界的にサービス経済化が進んでいる。いわば“サービス経済化先進国”である日本の企業は、強みを発揮できる可能性があるかもしれない。サービスを磨き、輸出することが、低成長の突破口になるかもしれない。そんな問いを立て、日本で培われてきたサービスの強みとは何か、その強みをグローバルで発揮できるのか、そして、サービスのグローバル展開に必要な人材をどう育てるかを考えていく。

Q “いいサービス”とは何か  
日本企業のサービスは世界で通用するのか

Q サービス経済化という産業構造の転換によって、  
日本企業が発揮できる強みは何か

Q 経済のサービス化によって、日本の製造業は  
どんな変化を求められているのか

Q 日本企業の海外現地人材育成の仕組みは、  
サービス人材の育成でも活かせるか

“サービス”という意識が薄かったといわれる新興国・中国。上海、北京だけでなく、内陸部も経済成長が著しい。街は加速度的に変わり、所得の向上とともに“サービス”も今、変わろうとしている。





## “いいサービス”とは何か

### 日本企業のサービスは世界で通用するのか

内藤 耕氏

独立行政法人産業技術総合研究所  
サービス工学研究センター

昨年、石川県の旅館・加賀屋が台湾に進出し、日本流の“おもてなし”を海外に“輸出”した。ラーメン、カレー、居酒屋のチェーンなど、大衆向けのサービス産業も世界で多店舗を展開し、徐々に定着している。内需中心に展開してきた日本のサービス産業だが、国内市場の縮小に伴って、成長のフィールドを海外に求める企業が増えてきている。

そして、製造業も例外ではない。後に登場する資生堂のように、メーカーであっても対面販売時のサービスに力を入れ、大きな成長を遂げる企業もある。「無印良品」のような生活雑貨や、カジュアル衣料の領域でも日本発のブランドが海外で受け入れられている。法人向けに建設機械を販売するコマツでも、アフターサービスに力を入れることで存在感を示す、という例もある。

これだけ見ただけでも、「サービスで強みを発揮する」ということが、一言では語れない幅の広さを持つことが見えてくる。ここで1つの問いが立つ。そもそも、サービスとは何だろうか、と。この問いを、サービス産業に詳しい産業技術総合研究所サービス工学研究センター・内藤耕



サービスの善し悪しは客が決める。通用するか否かは、サービスの理念が明確で、ブレがないかで決まる

氏にぶつけた。「さまざまな定義はありますが、基本的には、人が人のために何かを行うこと、力を尽くすことだと私はとらえています。相手のために何かをしてあげたい、という気持ちから生じる行動。それはすべてサービスなのです」

この定義からすれば、親が子どもにお弁当をつくる、企業の受付から応接室まで来客を案内する……これらもすべて無料のサービスである。

一方、荷物を配達する、人を教える、販売した機械をメンテナンスするといった行動は、対価が発生する有料の産業化されたサービスだ。

さらに、旅館のお見送りなど、産業化されていても、無料の、あるいは無料に見える製品やサービスに付帯した行動もある。このようにサービスの意味そのものの多様さが、サ

ービスで強みを発揮することの意味の広さにつながっている。

選択肢が増え、サービスの  
起点が受け手側に移る

サービスの歴史とは、その意味の幅の広さを裏付けるように、専門化と多様化の歴史である<sup>(\*)</sup>。

初期のサービス産業は、いずれも1対1の個別サービスを基本とした。サービスの提供者がサービスの受け手の生活現場に赴き、サービスを提供するのが一般的であった。官医を起源とする往診のサービス、地方の産物を戸別に回って販売する行商、食事の仕出し屋などがそれにあたる。

これらには不便があった。往診で行える治療は、持ち込める医療器具や薬剤が限定される。行商では持ち

Naito Koh\_工学博士。サービス産業生産性協議会、日本小売業協会、日本スーパーマーケット協会などで各種委員を務める。『サービス工学入門』（編著、東京大学出版会）、『サービス産業進化論』（共著、生産性出版）、『サービス産業生産性向上入門——実例でよくわかる！』（日刊工業新聞社）、『最強のサービス』の教科書』（講談社現代新書）など著書多数。





## ■ サービス産業化の変遷

変化	概要	例
1対1でサービスを提供	サービスの提供者がサービスの受け手の生活現場に赴き、専門化されたサービスを提供する	・往診 ・食事の仕出し屋 ・移動の屋台 ・馬車 ・行商
提供場所の拠点化	サービスの専門化、高度化が進み、サービスの受容者が提供場所に集まるようになる	・専門医のいる医院、病院 ・レストラン ・乗合馬車・鉄道 ・個人店舗
選択肢の拡大による、受容者の主体的選択	より専門的なサービスが受けられるようになり、選択肢が広がる。気遣いや待ち時間など煩わしさの排除も含め、受容者の起点に立ったサービスを確立	・治療方法の専門分化 ・レストランでは多様なメニューをそろえ、値段とともにリスト化 ・陳列し値段を明記して定価販売する百貨店

出典：『サービス産業進化論』（内藤耕・赤松幹之著、生産性出版）を参考に編集部が作成

歩ける商品のラインアップと数に限りがある。仕出しも、生活の現場で提供できるメニューと品質に限界がある。そうした不便を乗り越えるために、サービスの受容者がその提供場所に集まるサービスの“拠点化”が進んだ。これは同時に、サービスの高度化、専門化も促した。診療所や病院では高度な医療技術、医療設備を駆使した診断・治療が施せるようになった。レストランでは、多様な食材を用意し、多様な料理法を用いた料理を供することができた。

サービスの受容者側の立場に立てば、拠点化によって、受けられるサービスの選択の幅が広がった。診療科や治療方法、多様な料理、多様な商品から、受きたいサービスを選べるようになった。レストランでは料理の種類と値段がリスト化された“メニュー”が一般化した。小売りの領域では百貨店の登場によって、

商品が陳列され価格が表示されて、客が自分の判断で商品を自由に選択することが可能になった。このように、受容者側の自由な選択を可能にしたサービスの登場によって、サービスの内容を決定する起点が、提供側から受け手側が変わっていったのである。「これがサービス産業の大きな転換点」と内藤氏は言う。

20世紀半ば以降、サービスの受容者側のライフスタイルや志向の多様化、変化に合わせて、サービスの多様化、変化も進む。飲食や小売りの領域だけを見ても、百貨店やレストランに加え、ファストフード、飲食の宅配サービス、ファミリーレストラン、スーパー、コンビニエンスストアなどさまざまな業態が登場し、その細分化は留まるところを知らない。サービスの受容者は自らのニーズに合わせて、その時受きたいと思うサービスを選択しているのである。

いいサービスは客が決める  
企業が決めるときは“理念”

そうした多様化・細分化の流れのなかで、日本企業が発揮できる強みとは何か。日本流のサービスは“おもてなしの心”とよく表現される。明確な定義は難しいが、サービスという言葉よりも、より相手の視点に立った個別対応のニュアンスが強い。受け手側の志向が多様化する現在にあっては、客の気持ちを汲み取ろうとする“おもてなしの心”は強みになり得る可能性はないだろうか。

「先日、韓国のテレビ局から取材を受けました。『日本企業は“親切”で儲けているようだが、本当か』というテーマでした。韓国企業の多くは、親切はコストと考えるようで、親切よりも機能の追求にこだわります。それへのアンチテーゼなのですが、裏を返せば、日本企業の相手の立場に立った“親切”は、海外でもそれなりに高い評価を受けている、ということなのでしょう」

しかし、韓国企業がイメージする“親切”を、日本企業のサービスの強みだと限定するのは早計である。「サービスの強みとは、お客さまが決めるもの。ある人にとってはいいサービスでも、別の人にとってはよくないサービスになり得る。そして、同じ人でも、その人が置かれた状況によっていいサービスかどうかは異なることがあるのです」

高級旅館のかゆいところに手が届くようなサービス。多くの人にとっては心地いいものだが、なかには放

っておいてほしい、と思う客もいる。また、百貨店の丁寧な応対にいつもは素晴らしさを感じても、急いでいるときには煩わしく感じることもある。常に主導権はサービスの受容者側にあり、すべての企業が“親切”的な“おもてなし”に舵を切ることは、あまり意味がないはずだ。

「ファストフードは、いつでもどんな店舗でも手早く一定の味が提供されることを期待して来店する人が多い。そんな人に『顔色が悪いからハンバーガーに野菜をトッピングしましょうか』と言ったら、現場の判断によって味が変わり、調理場も混乱する。速さ、味ともに期待とは違うサービスになってしまいます」

あくまで相手の視点に立つのであれば、企業がすべきことは客に提供できるサービスを明確にすることであり、そのサービスを受けたいという客の期待を裏切らないことだ。

「お客さまの要望をすべてかなえる“親切”を理念とするのか。あるいは速さ、味など1点をとことん追求し、それをよしとするお客さまを型にはめていくのか。前者であれば一般的にそのオペレーションはより複雑化し、サービスは高額になります。それを志向し、その対価を払えるお客さまは少なくなるので、大きなチェーン展開は難しい。後者は一般には大衆向け。サービスは規格化しやすく、多店舗展開は比較的容易です。これはどちらがいい、というのではなく、このようにサービスの理念を決めたら、すべてがブレなく、一貫していることこそ重要なのです」

内藤氏によれば、日本で飲食店が

増えたのは、高度成長期以降だという。それ以前は、外食といえば誕生日や給料日など、せいぜい月に1度か2度の“ハレ”の場だった。それが、女性も社会進出し、所得が向上して外食は日常になった。飲食の領域に限らず、人が多忙になり、豊かになればなるほど、サービスは家庭の外にアウトソーシングされ、日常化されていったという。豊かになりつつある新興国では、日本でアウトソース化され、規格化、システム化されたサービスが強みを発揮する可能性が十分ある。いわゆる“おもてなし”的なサービスだけに注目することは早計、と述べたのは、そういう理由からだ。そうした視点で見ると、冒頭のような日本企業の成功事例にも、顧客対応型のサービスと規格化されたサービスの両方があることに気付く。

#### いつでもどこでも誰でも同じ 質のサービスを提供できるか

サービスを実際に提供するのは現場にいるサービス人材である。「サービスの特性を別の視点でとらえれば、その無形性、同時性、消滅性が挙げられます。人の目に見える具体的な形状を持たず、そのサービスが提供されると同時に消滅するからです。日本でつくって中国で売ることはできないし、在庫を持つこともできません」と、内藤氏は話す。しかし、サービスの仕方をすべて現場に委ねてしまえば、提供者によってサービスの内容や品質にムラが生じてしまい、結果的に客の期待を裏切る

ことになりかねない。

「それを避けるには、まずは決めた理念を十分に一人ひとりに浸透させること。なぜおじぎをするのか。なぜ店舗を清潔にするのか。なぜお客さまの要望にすべて応えるのか。自分がなすサービスの意味がわからなければ、“やらされ感”が生じます。そして、その理念をマニュアルにして、それを徹底させることです」

「マニュアルというと、画一的なサービスにだけ必要なものだという誤解がある」と内藤氏は指摘する。しかし、規格化された均一なサービスを提供するにはもちろん、たとえ“お客さまの要望をすべてかなえる”という理念を採ったとしても、マニュアルは必要だと説く。

「マニュアルは作業手順書であると同時に、品質管理の基準書でもあるのです。基準が見えれば異常が見える。提供側のやり方がバラバラだと、お客さまに何をしたときに褒められたのか、あるいは叱られたのかがわからない。標準化され、それが徹底されていれば、クレームが来たらマニュアルを改善すればいい。マニュアルとは固定のためではなく、改善のためのツールなのです」

ほかの店舗、ほかの国、たとえばそれが地球の裏側でも、新人でも社長でも、同じサービスを展開できなければ、サービスにムラが生じて、客の期待を裏切ることになる。

「いつでも、どこでも、誰でも、同じ品質のサービスが提供できるのか。それが可能な人材を育てられるのか。グローバルで強みを発揮できるかは、そこにかかっていると思います」

## Q サービス経済化という産業構造の転換によって、 日本企業が発揮できる強みは何か

宮川 努氏

学習院大学 経済学部 教授

A サービスのIT化、グローバル化には乗り遅れたが、  
豊かな中間層向けのシステム輸出で逆転は可能だ

前項で「サービス」という領域における日本ならびに日本企業の強み、そして弱み、今後の可能性は見えてきた。では、サービス経済化という産業構造の転換は、日本企業に有利に働くのだろうか。国際マクロ経済論、日本経済論を専門とし、産業構造の転換に伴う企業活性化について詳しい学習院大学経済学部教授・宮川努氏に話を聞いた。

まずは、「サービス経済化」についてあらためて整理しておきたい。一般的には、第一次産業、第二次産業中心の経済から、第三次産業への転換が進み、その割合が増していくことを指す。

「米国では1970年代には既にサービス産業が全体の7割を超えていました。また、日本では1990年代に景気の低迷と円高によって製造業が一

斉に生産拠点をアジアを中心とした海外に移すことで、サービス経済化が一気に進んだのです」と、宮川氏は話す。宮川氏の研究によれば、付加価値で見たとき、2005年の日本の産業構造は、製造業が約23%。運輸・通信、不動産、金融などを含まれたサービス業は約65%であり、バブルが崩壊した1990年にはそれぞれ約30%、約55%だったことから見れば、かなり速いスピードで産業構造が変わっているのがわかる。

さらに、製造した商品のアフターサポートや使い方の提案、その商品を含むシステムの構築などもサービスの領域に含まれるとすれば、より多くの割合がサービス産業、ということになる。

世界的に見たとき、米国、日本はサービス経済化の先行組である。経

済発展につれて就業人口が第一次産業、第二次産業、第三次産業へと移るというペティ＝クラークの法則からすれば、経済発展が先行したこの2国のサービス経済化が早かったことは当然とわかっていい。急速に経済成長を遂げる、韓国や中国をはじめとする新興国でも、その転換は進んでいる。サービスという領域でも、国際競争は激しさを増している。

海外売上比率10%以上の  
企業は生産性が向上

しかしながら、この国際競争で、「特に2000年以降、日本企業は後れをとった」と宮川氏は指摘する。

「2000年前後に起こったIT革命は、サービス業の可能性を大きく広げました。特にソフトウェア、金融、物流はもちろん、アマゾンやウォルマートなど流通・小売業もグローバルでのネットワークを活用し、ビジネスを拡大していきました。日本は一部の企業を除いて、サービスの領域においてはマーケットを内需でしかとらえていませんでした。生産性を上げた企業の多くは、店舗の削減や非正規雇用の増加がそれを支えたに



Miyagawa Tsutomu\_1978年東京大学経済学部卒業。日本開発銀行入行。ハーバード大学国際問題研究所客員研究員、エール大学経済成長センター客員研究員、日本開発銀行設備投資研究所主任研究員、一橋大学経済研究所助教授などを経て、現職。著書に『円高の経済学』（共著、東洋経済新報社）、『グラフィック マクロ経済学』（新世社）、『2025年の日本経済』（共編、日本経済新聞社）、『失われた10年の真因は何か』（共編、東洋経済新報社）などがある。



過ぎません。サービス産業もグローバル化なくして、成長はないのです」

それを裏付けるデータがある。宮川氏も調査・執筆に関わった「生産性白書2010年版」（日本生産性本部）によれば、海外売上比率別にみた労働生産性では、サービス産業において海外売上比率が10%を下回る企業グループは2009年度の生産性が業種平均を1割以上下回り、10%を超えると、ほぼ1割上回っている（右図参照）。2000年度との比較では、10%未満の企業は生産性を大きく下げた、という結果が出たのである。

#### 日本の標準レベルのサービスで世界と戦える

しかし、グローバル化に乗り遅れた日本企業に、巻き返す可能性はあるのだろうか。宮川氏は「十分ある」と強調する。

「他国よりも優れた、質の高いサービスの輸出こそ、日本企業が強みを発揮できる領域だと思います。日本の質の高いサービスといっても、いわゆる日本的な“和”のおもてなしだけではありません。日本企業が日本の消費者のなかで磨いてきた、日本では標準レベルのサービスですら、十分戦える可能性があります」

その理由を宮川氏はこう説明してくれた。経済発展のなかで、日本には早くから“中間層”が増えた。日本は、西洋のような階級社会ではない。だから豊かな中間層向けに、西洋のハイクラス向けのサービスが大衆化された。それを当然のように享受してきた日本の消費者は、ある意

味“うるさい”。そこで磨かれたサービス、そしてそれを提供するノウハウは、世界のなかでもトップクラスであり、急速に中間層が増えてきた新興国でのニーズが高い、というのである。

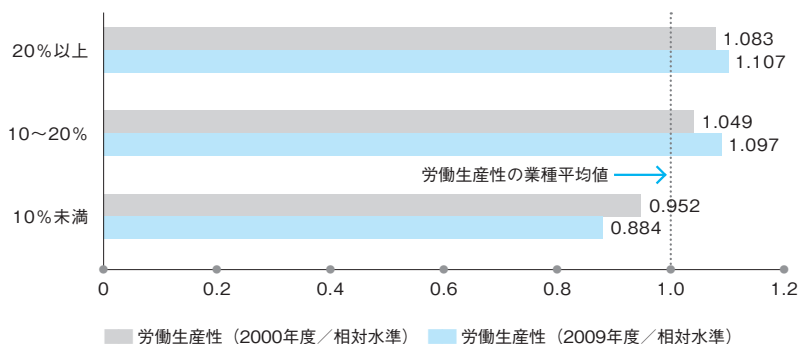
「たとえば、ボディガードを雇用するのは、西洋では一部の高所得者層だけです。しかし、集団で雇用すれば安価で済む。何か起これば、専属ではないが“ボディガード”が飛んでくる。ITを駆使し、知恵を絞ってそれを実現したのが日本の警備会社であり、アジアでその存在感を増す企業が出てきました」

宮川氏は、企業のグローバル化、すなわち海外直接投資を「その企業が他国より優れている製品、サービスを生み出すシステムを輸出すること」と言い換える。マクドナルドはファストフードというシステムを、ピザハットはピザの宅配というシステムを、世界に輸出してきた。既述の通り、日本企業も多くの優れたシステムを生み出してきた。

「自社の製品やサービスそのものではなく、それによって提供できる他国よりも優れたシステムは何か。それが自社のグローバル化の強みを発見できるきっかけになるのです」

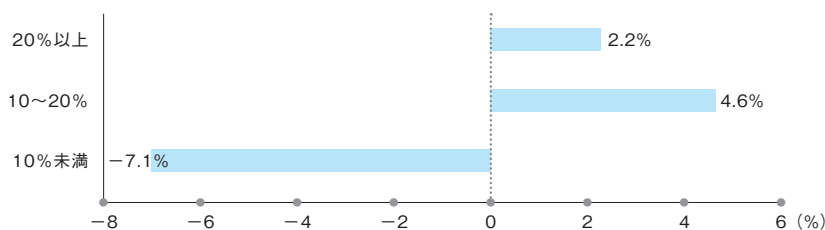
### ■ サービス産業・海外売上比率別にみた労働生産性

（業種平均を1とした相対水準）



### ■ サービス産業・海外売上比率別にみた労働生産性の変化

（2009年度/2000年度）



※サービス産業に属する上場企業（単独決算ベース、持ち株会社を除く）のうち、海外売り上げが計上されている68社（2009年度）、56社（2000年度）について集計。

海外展開の進んでいる企業は生産性が着実に上昇し、業種平均を上回る水準となっているのに対し、内需中心の企業では生産性が相対的に低下。サービス産業の場合、10%が境となっているが、製造業は40%を境に同じ傾向がみられる。

出典：「生産性白書2010年版」（日本生産性本部）

## Q 経済のサービス化によって、日本の製造業は どんな変化を求められているのか

増田貴司氏

東レ経営研究所  
産業経済調査部長 チーフ・エコノミスト

“サービス経済化”は、モノよりもサービスが求められる時代になるということであるから、製造業にとって無縁のはずはない。サービス経済化によって製造業はどんな変化を突き付けられているのだろうか。製造業のサービス化に詳しい東レ経営研究所産業経済調査部長、チーフ・エコノミストの増田貴司氏は、「日本企業の技術至上主義をいよいよ捨てる時だ」と指摘する。

「経済のサービス化は、30年前から進行していました。しかし、リーマンショック後の経営環境の変化によって、製造業にとってサービス化への対応が急務となったのです」

リーマンショックで、日本の製造業は大打撃を受けた。日本はモノづくりが強いので、世界中の顧客が日本企業の製品や部材を大量に買って

くれていた。これは“実需”と考えられていたのだが、実は米国の過剰消費によって膨張していた“バブル”だったことが、リーマンショック後に明らかになった。バブルがはじけると、世界全体の需要がたった数カ月のうちに4割も縮小した。日本の製造業にとっては、一瞬のうちに売り先の4割を失ったわけである。

「その後、世界経済は回復基調に戻り、製造業の業績も持ち直しつつあります。しかし、企業を取り巻く環境はリーマンショック前とは一変していることに注意が必要です」

増田氏がいちばん大きな変化として挙げるのは、新興国の台頭である。新興国が世界経済をけん引する構図が定着し、世界のビジネスの主戦場は従来の先進国から新興国市場にシフトしつつある。それだけではなく、

**A 新興国の台頭でモノ余り時代が到来。製造業も  
モノだけでなくサービスを売る取り組みが必要**

韓国、中国、台湾など新興国の企業が、安くて魅力的な商品を大量に生産し始めた。新興国企業が先進国メーカーの手ごわいライバルに成長してきたのである。

**市場が拡大するとシェアを  
下げる日本の製品**

「いいモノをつくれれば、必ず世界で売れるはず。日本企業にはこうした技術至上主義が根強く存在しています。だから高度先端技術を磨き、高付加価値製品をいち早く開発することだけに集中して、ひた走ってきたわけです。でも、今やこのやり方が通用しなくなってきました」

日本企業は技術の先進性や製品開発力では今も世界のトップクラスである。カーナビやリチウムイオン電池、DVDプレーヤーは、いずれも日本が世界に先駆けて開発した製品で、当初は日本企業が100%近い世界シェアを獲得した。しかし問題は、これらの製品が普及して世界市場が拡大する局面になると、あっという間に日本企業のシェアが低下してしまうことだ。数年で5割を切る製品も少なくなく<sup>(\*)</sup>、これでは投入した



Masuda Takashi\_ 京都大学経済学部卒業。日本債券信用銀行 経済調査課長などを経て、2000年東レ経営研究所入社。2002年より現職。QUICK「エコノミスト情報」のコメンテーター。日本経済新聞夕刊コラム「十字路口」のレギュラー執筆者。メーカー系エコノミストとして、マクロ経済やモノづくりに関する論説も発信。共著に『日本のモノづくり58の論点——持続的繁栄を築く思想』(JIPMソリューション)。

## ■ 製造業のサービス化の広がりと今後の可能性

中古製品の販売	自社の中古製品の市場を形成し、サービス網を整備して、まずは中古品でエントリー顧客を獲得。メンテナンスを含めたトータルなコスト面での優位性を理解する顧客に育てる。
耐久消費財のメンテナンス、ファイナンスを含めたサービス化	自動車などの耐久消費財も、付帯サービスを含めた事業展開が進む。たとえば電気自動車の普及によって、車両や、日進月歩で進化するリチウムイオン電池のリースなど、モノではなくサービスを購入するビジネスに変わっていく可能性が大きい。
顧客とともにを行う品質保証サービス	製品が複雑化し、開発がスピードを要求されるなかで、製造段階や出荷段階では見つけられない不具合が増えている。品質保証の部隊を常駐させるコールセンターをつくるなど、顧客の声を集めてともに品質向上を行う仕組みを構築する。
「意味的価値」を生み出すサービス	低価格競争に陥らないために、製品の機能やスペックによる価値ではなく、簡単に模倣できない「意味的価値」を生み出して差異化する。きめ細かなカウンセリング販売などで、顧客の心の琴線に触れる価値を生み出すのがその一例である。
補修サービス	「保守」という設計機能レベルへの復帰ではなく、手入れをして顧客がなじんだ状態に復帰させることを目指すのが補修サービスである。顧客の癖や使用状況などをすべて勘案して顧客の課題解決を図り、顧客の満足度を高めていく。
ITを活用した顧客行動の「見える化」とソリューション提供	顧客に販売した製品の健康状態を常時監視し、そのデータを解析することで、常に最適な状態で製品を利用することを支援するサービス体制を構築する。製品自体は安価でも、サービスで利益を獲得したり、生涯顧客として囲い込みができる可能性が出てくる。

出所：「進む『製造業のサービス化』」（増田貴司、東レ経営研究所『TBR 産業経済の論点』2011年1月）を基に、編集部が作成

多額の開発費が回収できない。「技術で勝ってビジネスで負ける」。日本の製造業の今を映す言葉だ。特に新興国市場では、日本企業がつくる先端技術を駆使した高付加価値商品が求められないことが多く、彼らのニーズに合った商品をつくる新興国企業に、シェアを食われていく。「以前は、低価格競争に陥りやすい新興国の中間層市場にはあえて参入せず、彼らが日本企業の高価格・高機能の商品に価値を見出す顧客に育てながら狙い撃ちするという“待ち伏せ戦略”をとる日本企業が多かったのです。しかし、先進国と違って今の新興国の若い世代には、“日本製品”に対する崇拜はなく、日本ブランドがほとんど知られていません。この状況では、最初に新興国の商品を買った消費者が、所得が上がれば日本の商品を欲しがると期待するのは甘すぎます」

これに気付き、“待ち伏せ戦略”を転換して、先進国・富裕層市場と

新興国中間層市場の両方を攻略する“両面作戦”をとる企業が増えてきた。開発やマーケティングを新興国で行い、現地のニーズを強く反映する商品づくりに乗り出し、成果をあげる日本企業も出てきたという。

日本人には教えなくてもサービスの精神がある

増田氏はこうした取り組みを評価する一方で、「新興国が低コストで工業製品を量産できる“モノ余り時代”には、顧客の求める価値は、商品そのものでなく、商品を使った問題解決に移っていきます。だから、製造業も、サービスを売るビジネスに注力すべきだ」と強調する。

増田氏によれば、モノの価値だけでなくサービスの価値で勝負している製造業の取り組み事例には、いくつかパターンがある。今後も製造業がさまざまなサービスの提供を通じて顧客に満足感を売るビジネスが進

化を遂げていく可能性が高い(上表)。「そもそも、日本はサービスに強みのある国だ」と、増田氏は断言する。「教えなくても、サービスの精神が我々の底流に流れています。たとえば、電車のドアに“ゆるキャラ”を使って、『指をはさまないでね』と示す。そうすれば、最も注目してほしい子どもの注目度が上がる。こうした相手の立場に立った、いわば“おもてなしの心”をモノづくりやそれを使った事業づくりに活かせれば、勝機は必ずあります」

では、そのような日本の強みをグローバルで発揮するために、企業はどのような人材育成をすべきなのだろうか。増田氏は、「優れた技術や製品をどうやって売るのかという“売る仕掛け”をつくることのできる人材の育成が急務だ」と話す。

「日本企業が技術力を収益につなげるためには、現場で顧客と対峙し、顧客のニーズを深く理解できる人材の強化も図るべきです」



## Q 日本企業の海外現地人材育成の仕組みは、サービス人材の育成でも活かせるか

小池和男氏  
法政大学 名誉教授

A 経験の幅と深みを持った“インストラクター”が  
現地で“中堅層”を育てる仕組みは機能する

ここまで、世界的なサービス経済化のなかで、日本企業が求められる変化について論じてきた。では、その変化に対峙していく人材をどのように育てるべきかを、法政大学名誉教授・小池和男氏に聞いた。

「グローバル展開における人材育成を知るには、戦前からの歴史を振り返るべき」と小池氏は言う。第二次世界大戦以前の日本企業の海外進出といえば、紡績業が筆頭に挙げられる。進出地は地理的にも近い中国・上海が多かった。小池氏によれば、歴史をひも解くと、日系紡績企業の上海進出は1920年前後だったとい

う。19世紀の終わりに日清戦争で中国に勝ち、そこで工場建設の許可も獲得するが、日系企業は当初、進出しなかった。その状況を見た欧米列強の紡績企業が日系企業に先んじて工場を建設した。そこから遅れること約20年、大手紡績企業10社のうち、8社が相次いで進出を決めた。日本は後発組だったというわけだ。

「競合は英国、米国、ドイツなど欧米系の企業、そのほか中国の企業もありました。そのなかで、日本企業は日中戦争開戦直前の1936年までの間に高い業績をあげ、他国の企業の成長率を凌駕したのです」

日系企業の“勝利”に関しては、戦前からさまざまな研究が展開された。1つは、欧米諸国と比べて国家的バックアップが大きかった、という論だ。しかし、国営企業でもなく、政府からの援助もなかったし、確かに日本軍は駐屯していたが、英米のほうで圧倒的に多く、上海行政府は英国人が握り、公用語は英語だった。「だからこれは高成長の論拠とはならない」と、小池氏は指摘する。

また、一部を除いて他国の企業も、技術に先んじていた英米の機械を購入していた。つまり生産設備はほとんど変わらない、と言っても過言ではない。「諸条件を勘案すると、勝ち負けを決めたのは、“人”としかいいようがない」と言うのである。

戦前から多くの日本人を  
現地人材育成のために派遣

「“人”といっても、高度な技術を持つ外国人技術者を雇用したわけではありません。また日本は後発組であり、その地の優秀なエリートを採用はむづかしい。日本企業が活用したのは中国の庶民であり、彼らの育成に力を注いだ結果、高い成長を实



中国・上海の中心部にある外灘地区。現在は観光地の1つになっているが、始まりは19世紀後半の英国租界であり、1854年に英国・米国租界が合同し、共同租界となった。西洋建築群はその名残で、当時の欧米列強の影響の強さを今も見てとれる。

現したと私は考えています」

当時の記録から、日本から優秀な製造技術者とベテランの生産労働者、すなわち“中堅層”を中国に派遣し、インストラクターとして中国人の訓練にあたらせていたことがわかっている。ここには、女性工具も含まれていた。逆に、日本の工場に中国人の優秀な工具を連れてきて、研修したこともあった。

「マニュアルをつくって、それを導入するだけでは生産性は上がりませんでした。繊維は、温度、湿度の微妙な違いで糸が切れたりします。さらに日本企業の場合、混綿といって、世界各地から購入した綿花を混ぜて繊維を織るので、その混ぜ具合によっても糸が切れる度合いが変わる。臨機応変な機械の調節が必要だったのです。だから日本人の優秀な技術者、現場の生産労働者が現地でOJTをすることに意味がありました」

なお、日本国内綿紡績は短勤続で、技能の高い女性生産労働者がいるはずがないといわれてきたが、3年以上勤続が4割、5年以上が2割と、長期勤続者も多くいた。日本国内企業の機械1台当たりの生産能力は英国を越えた。

日本は第二次世界大戦に敗戦し、中国に展開していた工場はすべて没収となる。戦後、米国による占領を経て、日系企業は再び海外に進出していった。しかし、それは既に紡績業ではなく、電機、自動車といった重工業が中心だった。

「つまり、戦前の紡績業とはなんら連続性がありません。それにもかかわらず、優秀な製造技術者や生産労働者という“中堅層”を海外に派遣し、生産ラインの展開と現地人材の育成にあたる、という同様の手法をとってきたのです」

Koike Kazuo\_東京大学教養学部卒業、同大学院経済学研究科博士取得。東京大学助手、法政大学助教授、名古屋大学教授、京都大学経済研究所所長、法政大学大学院教授などを歴任。主な著書に『人材形成の国際比較——東南アジアと日本』（共著、東洋経済新報社）、『仕事の経済学 第3版』（東洋経済新報社）、『海外日本企業の人材形成』（東洋経済新報社）などがある。



製造技術者、生産労働者が設計にまで“口を出す”

日本の海外企業の業績はあまり高くない、と言われてきたが、小池氏の分析はそれを否定する。「海外直接投資の収益率<sup>(\*)</sup>を算出すると、2000年代を概観したとき、世界一高い英国では概ね10%を超えます。日本は5%から7%の間。英国よりは低い、米国に近く、ドイツ、フランス、イタリアよりも高い」という。小池氏は日本特有の現地人材育成の仕組みが「戦前と同様、戦後も日本企業の海外における収益率の高さを支えているのではないかと考える。

小池氏は、ある自動車メーカーの日本、米国、英国、タイにおける製造現場の人材について、聞き取り調査による研究を重ねた。特徴的だったのが、既述の日本、海外それぞれの“中堅層”の育成と活用だった。

戦前の紡績業と同様に、現地に“インストラクター”を派遣する。彼らが現地の製造技術者、生産労働者の

技能を高めていく。技能を高めるとは、どういうことか。もちろん、製造現場には一定の手順を示したマニュアルがある。しかし、マニュアルに書かれていない問題が次々と起こる。そうした問題を解決できるように、育成していくのである。

「マニュアルを越えて、ちょっと工夫したり、機械がトラブルを起こしたときに手を出していいと言う。すると、メンテナンスを呼ばずに自分で解決しようとする。日本の工場ではよく見かける風景ですが、これを米国、英国、タイの生産労働者たちもいきいきとやっていた。問題解決ができるようになると、ワンランク高い賃金を払ったことも、モチベーションの源泉になっていったでしょう」

どの国の現場でも、製造技術者、技能上位の生産労働者は新製品の設計に対してすら意見を言う。設計技術者は、大学院修了者であるのに対し、製造技術者、生産労働者は高卒、高専卒がほとんどだ。製品設計を学んでいない。しかし現場での量産経験が彼らを支え、「この設計ではつくりにくい」「不具合が出やすい」「こう変えてほしい」と提案するというのだ。

(\*) 海外直接投資の収益率は、IMFの国際収支統計を基に、直接投資からの収益額/海外直接投資残高（海外投資の大きさ）で小池氏が算出。

「海外でこうした優秀な中堅層を育てていくには、優秀な“インストラクター”が重要なのは言うまでもありません。つまり、日本国内での人材育成が礎になる、ということです」

小池氏は、自動車の最終組み立てラインを例に説明する。世界に輸出する自動車を1つのラインで製造するので、同じ車種でも1つの部品について、その種類が数十に上ることがある。これを数十秒の間に間違えずに取り付けるには、熟練が必要だ。他国の企業の生産ラインでは、数十の部品をすべて付け終わった後、最後に検査ステーションで確認することが多い。ここで不具合が発見されたとき、すべてバラさなければ不具合の原因が、どこの誤品や欠品かわからない。しかし、日本の企業では、自分の前に取り付けられた誤品や欠品にすぐ気付く人材が育っている。

そのカギは、育成方法にある。組み立てのラインで、たとえば右ドアの取り付けなど、1つのポジションをそれぞれ半年から1年は担当する。隣り合ったポジションを経験していれば、一目で前のポジションの誤品や欠品に気付くなど、生産現場で起こる問題を発見できるようになる。約15のポジションがあれば、8年から10年かけて、すべてのポジションを経験し、さらにエンジンの組み立てラインなど、近い部署も経験させる。すると、製造の大きな流れがわかる人材に育つ。

「このようにして、経験の幅を広げ、さらにそれぞれのポジションで日々起こる問題の解決にあたり、経験の深さが加わっていく。そうやって育

った人材が海外に出て、同じような育成のプロセスを再現し、優秀な中堅層の育成に寄与するのです」

### 海外直接投資が増えれば 国内従業員の過半が海外人材に

サービス経済化の流れのなかで、日本企業は現地でサービスを担う人材の育成を求められている。「このような育成方法は、モノづくりだけではなく、サービスを担う人材にも十分適用できるはずだ」と小池氏は言う。

「製造業も、サービス業も、仕事の流れを大きくつかむことが問題解決の基本である、という点では同じです。また、日々顧客と向き合い、完全なマニュアル化ができないことも共通点。たえず前例のないことが起こるといふ分野の人材育成は、日本は強いはずなのです」

マニュアルはもちろん必要である。しかし、日本企業の強みとなってきたのは、マニュアルにない日々起こる変化や問題の解決を、一部の上の層だけでなく多くの人ができるように育てていることだというのだ。

小池氏が指摘する大きな問題の1つは、海外直接投資が今後、増えれば増えるほど、膨大な数のそうした人材が必要になるということだ。「試算に過ぎないが、日本国内で働く人材の過半は、海外で“インストラクター”の役割を果たさなければならぬ可能性がある」というのである。

海外直接投資が世界一多い英国の企業では、国内の従業員が3000人、海外法人が3万人と、国内の10倍の

人数を擁する、という企業が多い。日本企業は急にそうならないだろうが、国内：海外が1：2という企業も既にある。近い将来、1：4くらいの割合になる、と小池氏は予測する。

たとえば、国内の従業員1万人に対し、海外法人の従業員が4万人の企業があったとしよう。本国からの長期派遣者の割合は、海外法人の従業員の0.7%程度。これは国際相場だという。つまり、4万人×0.7%＝280人である。これらの人材がずっと海外にいるわけではないから、彼らが在職期間の5分の1を海外で過ごすとするならば、約5倍の1400人という人数が必要になる。さらに、それを上回る短期派遣者も必要である。製造業でいえば、生産ラインの切り替え、サービス業でいえば新店の立ち上げ、新しい業態の投入などにあたる。これを海外法人の従業員の2%として試算すると、4万人であれば800人。これも1人の短期派遣の合計を、在職期間の5分の1と多く見積もっても、5倍の人数が必要になり、4000人を要することになる。すると、海外事業に何らかの形で携わる人材は合計5400人程度となり、1万人の国内従業員の過半を占める。

さらに、小池氏が述べた海外派遣者に求められる経験、スキルから見れば、必要なのは決して語学力だけではない。日々発生する問題や変化に対応する能力の習得が欠かせない。それに10年を要すると仮定すると、それだけ長く1社に継続して勤務するサービス人材がどの程度いるか。企業はそこに向き合わねばならない。



# 日本で培った強みを現地で展開する 膨大な数のサービス人材をいかに育成するのか

このSECTION 1では、「世界的なサービス経済化のなかで、日本企業は価値を発揮できるか」という問い掛けをした。まずは、この問いに対する解を考察したい。

そもそも、日本企業が発揮できる“強み”とは何か、である。

## 質の高いサービスが日常的に提供されている日本

私たちは取材を始める前に、ぼんやりと“おもてなし”に象徴される高級旅館が育んできたようなサービスが、日本の強みではないか、と考えていた。言うまでもなく、それは高く評価されている。既述のように石川県の旅館・加賀屋は台湾に進出を果たし、上海万博では日本産業館のサービスの質の高さが大きな話題を呼んだ。

しかし、日本で育まれたサービスの強みは、それだけではないようだ。

学習院大学・宮川努氏の指摘通り、日本は世界でも経済のサービス化に先行した国の一つである。そして、所得が増えた大量の中間層向けに、欧米の、本来であれば高級な、高いお金を払わなければ手に入らないサービスの大衆化を実現した。警備サービス、宅配サービス、飲食店、小売店での販売時のサービス……欧米諸国においては、高額な対価を支払わなければ、質の高いサービスを受

けられないことも少なくない。筆者の狭い経験の話で恐縮だが、フランス・パリのスーパーでは、レジを担当するスタッフ同士がお客をそっこのけでおしゃべりをしていたり、パンを食べながらレジを打つ……などというのは、それほど珍しい光景ではない。郵便局や銀行では、たとえどんなに人が並んでいても営業時間終了とともに、窓口はピッタリと閉じる。宅配をお願いしても、期日通りに届かない。飲食店のサービスは、その主人やサービス人材の人柄が色濃く反映され、サービスの質のばらつきはとても大きい。もちろん、日本にいても同じようなことは起こり得る。しかし、私たちが海外に行き、そのサービスに対して文句を言ったり、イライラすることが多いのは、対価の多寡を問わず、質の高いサービスを日常的に提供されていることの証左ではないか。

これを提供する側の視点で見れば、日本企業が大衆向けに提供してきたサービスの質は平均して高い、ということだ。所得が向上し、急速にサービス化が進む新興国において、大衆化された質の高いサービスは、大きな強みになる可能性は高い。

## どんな客にどんなサービスで満足感を与えていくのか

誤解してはならないこともある。

質の高いサービスというと、丁寧な言葉遣いやマナー、お客の要望に常に応える姿勢、フレンドリーな笑顔……このような接客対応だけではない。冒頭に書いたように、編集部が取材の開始時に持ったイメージがまさにこれであった。しかし、「サービスとは人が人のために何かを行うこと、力を尽くすこと」(独立行政法人産業技術総合研究所・内藤耕氏)であり、常に相手の視点に立つことが重要なのであれば、人によって、状況によって質の高いサービスは異なる。客の要望はさまざまなものだから、企業が常に考えるべきは、客に提供できるサービスを明確にすることであり、そのサービスを受けたいという客の期待を裏切らないことである。

定時運行、確実な納期、安全・安心、スピード、低価格……これらを確実に提供できるならば、それも質の高いサービスにほかならない。たとえば家具店。客の要望を聞きながら、広いフロアを案内し、トータルコーディネートすることを売りにする店がある。一方、ある店は、広大な店舗にダンボール詰めされた家具が並んでいるだけ。その代わり、商品は驚くほど安価だ。前者の強みは、ライフスタイルに合ったトータルコーディネートであり、後者は言うまでもなく低価格なことだ。どちらも、



それを求める客にとっては、質の高いサービスである。東レ経営研究所・増田貴司氏は、製造業も「さまざまなサービスの提供を通じて、満足感を得るビジネスに進化を遂げていく可能性が高い」と指摘した。内藤氏からも、どんな産業においても、どんな客に、どんなサービスで満足感を与えていくのか、その軸を定めることが重要だという学びを得た。

つまり、世界に展開していくにあたっては、日本的なサービスが強いというとらえ方をしてもあまり意味がない。それぞれの企業が追求すべきは、客に満足感を与えられる“我が社型”のサービスの強みである。

### 現地人材の考え方、行動特性を知らずに人材育成はできない

しかし、グローバルで展開するならば、国や地域、そこで育った国民性の違いを考慮せざるを得ない。客に満足感を与えるには、その国の客を知らなければならない。

また、サービスを担うのは、ほとんどが現地の人材だ。内藤氏は、「多店舗で展開するには、サービスの理念に沿って、どこでも、誰でも、ブレなく同じ質のサービスを提供できること」だと指摘した。異なる国で同質のサービスを現地人材に担ってもらおうとするならば、彼らのものの考え方や行動様式、特にサービスに対する考え方、どんなサービスを受けてきたのかという経験を知らずに、人材育成はしにくいはずだ。

日本国内においても、多くのマネジャーが若手に対して「何を考えて

いるかわからない」と言い、育成に苦しむ姿をよく見る。相手を知らなくては、同じようなことが起こりかねないし、実際に、現地人材育成に悩む声を、本特集のリサーチ中に数多く聞いた。

### 海外で成功する企業のサービス人材育成のカギとは

海外展開においては、サービスの仕組みをつくる現地での事業創造人材が必要であることは、宮川氏、増田氏ともに指摘している。

一方で、世界で高いプレゼンスを発揮してきた日本の製造業では、戦前から一貫して日本人、外国人を問わず、中堅層の育成がその強みの源泉だった可能性を、法政大学・小池和男氏から学んだ。先に述べた通り、サービスの現場を担うのは現地人材であり、その人数は膨大な数に及ぶ。彼らの育成なしには、ブレなく、質の高いサービスを提供することは不可能である。

私たちは後者、つまり現地人材育成をテーマに、海外でサービスという領域において成功している企業を取材することを選択した。場所は、中国の北京と上海である。急速に所得が伸び、急速にサービス経済化が進む地であり、サービスという意識が根付いていない、といわれてきた国でもある。ここで伸びている企業は、どのような人材育成をしているのか。そんな問いを持って、中国に行った。

SECTION1での取材を経て、私たちは下記のような仮説を持って

SECTION2の企業取材に臨んだ。

1. サービスという領域で成功している企業は、日本にあっても、他社に劣らぬバリュー、コンセプト、仕組みを確立した企業である。

2. サービスを担う人材育成に成功している企業は、ブレなく誰でもその企業のバリューを礎にしたサービスを提供できるように、日本での人材育成の方法にも強みを持つ、あるいは、工夫を重ねている企業である。

3. マニュアルはあるが、それを有能なインストラクターが伝え、さらにそれを現地で現地の形に昇華させようとしている。そのインストラクターは、日本や現地で多様かつ豊富な経験を持つ人材である。

取材させていただいた企業は6社。ヤマト運輸、資生堂、ファミリーマート、良品計画の4社は、日本の大手企業の現地サービス人材の育成の事例として、そして、FURNITURE LABO、インフィクスの2社は、いわゆるサービス産業ではないが、クリエイティブな見えない技、強みを現地人材に伝えることに成功している企業として、それぞれ話を聞いた。

彼らが腰を据えて現地人材の育成に取り組むその手法、姿勢は、多くの示唆に富む。

同じ日系企業、同じ業種でも、サービスの質の差に驚いた経験を「はじめに」で書いた。日本ではどちらの会社も、素晴らしいサービスを実現している企業だが、海外ではその差は歴然としていた。その差が生まれる要因の1つ、現地人材の育成のカギはどこにあるのだろうか。



学习和钻研家具制造技术！  
家具技师，因此我们更努力  
我们梦想成为国内最专业的

只有与众不同的高品质  
家具，才能被客户当作  
他们的珍贵财产

我们要追求完美的品质！  
作为专业的家具制造者

我们绝不接受次品！  
我们绝不提供次品！

图纸不明确的地方，

SECTION 2

# [中国事例レポート] サービス人材育成で 価値を高める日本企業

所得の向上により、膨大な中間層が生まれつつある新興国。なかでも、既に“世界の工場”から巨大な“消費市場”に変化を遂げた中国の上海と北京を編集部は訪れた。そこには日本で培ったサービスという価値を武器に高いプレゼンスを上げる日本企業があった。サービスを担う現地人材の育成は、どのように行われているのか。その実際をレポートする。

中国の家具工場の一角。その工場は、清潔そのもの。「中国の工場に、清潔さを浸透させるのは難しい」。この工場を見ると、よくいわれるそんな言葉が吹き飛んでしまう。そして、育成のチカラを実感する。



## サービス品質は変えない。宅急便の仕組みを支える「ヤマトの精神」を体で伝える

### ヤマト運輸（雅瑪多（中国）運輸有限公司）

ヤマト運輸は宅急便を「ソリューション型のオンリーワンビジネス」と定義づける。その誕生と発展は、日本の物流の概念を変えたと言っても過言ではない。“正確”“緻密”“便利”な日本企業の強みを端的に体現したサービスといえるだろう。同社は今、このサービスをアジアに展開しようとしている。2010年を「アジア進出元年」と位置づけ、同年1月、中国・上海とシンガポールで宅急便の事業をスタートした。

上海市南西郊外、松江区にある営業拠点では新規採用セールスドライバー（以下SD）の研修が行われている。上海のSDは現在約200人。荷物の扱いが急増しているため、継続的に採用活動を行っている。新人研修は毎週1回、参加者は10人程度、

多いときには30人近くになることもある。この日、行われていたのは導入の基本研修だった。

「宅急便コレクトサービス（代金引き換え）で、お客さまを訪ねる前に必要なことは何ですか？」

日本人のSDインストラクターの質問に、受講者の手が一斉に挙がる。「事前に電話をします」「そうですね。その時に大切なことは何ですか？」「挨拶と自分の名前を名乗ること。金額を伝えること、訪問可能な時間を聞くことです」

そして、その場でSDと顧客に扮して電話のやりとりを再現させる。「毎日1人でも多くのお客さまに宅急便の素晴らしさを体験していただいて、ヤマト運輸の名前を広めていきましょう」。SDインストラクター

の話に素直に頷く姿が印象的だ。斜に構えたような姿勢は窺えない。

グローバル営業部SDインストラクターの井上裕一氏は「日々の接客でSDたちは、他社にはない先進的な仕組みやサービスをお客さまに知ってほしいと強く感じています。その過程で自分も新たな知識や経験を得て成長したいと願っているんですね。日本国内でもSDの育成に携わってきましたが、中国もまったく同じで、特に難しいとは感じていません」と話す。

やっていることは同じ  
日本の基準をアジアでも

ヤマト運輸が目指すのは宅急便というトータルな「仕組み」を中国でも実現することだ。この仕組みには「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」という、1931年制定の同社社訓に裏打ちされた緻密で質の高いサービスが詰まっている。これをグローバルに展開する。「宅急便もどき」では意味がない。そのためには何をすることが必要かを考え、現場で実行することから同社の世界に向けた歩みは始まった。

「やっていることはまったく同じ。」



熱海圭一郎氏  
グローバル営業部  
係長



小林美貴氏  
グローバル営業部

#### 会社概要

事業概要／宅急便・クロネコメール便を中心とした一般消費者・企業向け小口貨物輸送サービス事業  
創立／1919年（中国法人は2009年） 従業員数／13万6906名（2010年3月15日現在）、中国法人は595名 売上高／1兆2008億34百万円（2011年3月期連結）



導入研修は上海市松江区の研修センターでの1週間の座学に始まる。まずはヤマト運輸の理念、商品の説明、使用する端末の使い方などを指導する。



グループワークやロールプレイングも取り入れている。教え方は、反応を見ながら変えている。インストラクターが見本を見せ、やらせ、シチュエーションを変えてまた繰り返す。



研修センターにて1週間の座学、運転研修を経て、いったん現場に出してインストラクターの指導のもと運転を経験する。その後、最終試験に合格すればSDとしての資格を得る。



現在、同社が最も腐心しているのが安全に対する教育だ。運転席に乗る前に、必ず車の下に子どもなどがいないか確認するなど、日本と同様、安全意識を浸透させている。

クール宅急便も時間帯お届けもあります。サービスの品質は変えませんが、日本で行われている宅急便のサービスレベルを海外でも標準にし、それを適用します」とグローバル営業部係長の熱海圭一郎氏は話す。

そのために必要なことは、同社の経営理念や宅急便という商品の意味やそこに込められた考え方、「安全」の大切さなどを理解し、現場でそれを継続的に実行できる人を育てることにある。いわば宅急便という「文化」の輸出と言ってもいい。ヤマト運輸はどのようにそれに取り組んでいるのだろうか。

人材育成の考え方は基本的に日本と同じだ。しかし、日本は集合研修

1週間の後、すぐに現場でのOJTに入るのに対し、上海での事業開始前、最初の研修は60日間という長期間にわたり、基本理念の学習を皮切りに、商品説明、接客、集配のオペレーション、安全の意識付けをSDインストラクターが指導した。

「日本での研修と異なる点は、受ける人たちがクロネコヤマトのサービスを使ったことがないこと。だからこそ、当社が大切にしているサービスや安全に関する丁寧な指導が必要なのです」と、開業前、自らも上海に応援派遣で赴任し、電話オペレーターの採用・育成に携わったグローバル営業部の小林美貴氏は言う。こうした丁寧な研修はかなり効果的だった。

「最初は毎朝の社訓と経営理念の唱和も声が小さかったのですが、今では声も大きくなり、発声もそろってきました。同僚にも会ったら挨拶をする、会釈するときには帽子を取るなど、基本的な行動が自然と出るようになりました」と熱海氏は当時を振り返る。事業開始から1年経った現在は、現場のOJTも含むようになったが、研修期間の長さ、内容の丁寧さは変わらない。

育成のカギ握る現場の指導センター長は全員が中国人

組織の構成は、現場に最も近い単位として「センター」があり、そこ

に通常6～7人のSDが所属、プレイングマネジャーのセンター長がいる。この「センター」が現場の人材育成のカギを握る。上海には現在18人のセンター長がいるが、全員がSDから昇進した中国人社員である。SDのなかから立候補制で、理念に対する理解度や共感性が高く、業務に習熟し、人材育成の意識の高い人をセンター長に順次選抜していった。現在ではSDからセンター長になり、さらに日本で研修を受けて支店長に昇進した人も出ている。

こうしたSD養成のために日本からは10数名のSDインストラクターを派遣した。井上氏もその1人だ。トラックに同乗し、身振り手振りで「ダメ出し」をしながら、現場のスキルを文字通り体で伝えている。日本人のSDインストラクターは管理職にはならず、あくまでSDやセンター長の育成のみを担当する。

サービスは頭で理解していても現場で実行できないと意味がない。そのため接客が本当にできているのか、実際に安全運転をしているのか、それをできるだけSDと行動を共にし

てチェックし、褒めたりしながら、評価するようにしている。

SDの採用では特に前職は問わない。運送業界経験者のなかには、「前の会社ではこんなことはしなかった」と言う人もいるが、「ヤマトではこうなんだよと、その狙いや理由をきちんと説明すれば、わかる人はわかります。これまでのようにただ荷物を運び続けるのか、頭を切り換えてヤマトのサービスをクセになるまでやり通すのか。そこが分かれ目で、業界経験者でも変身して成長する人もいれば、そうでない人もいます」(井上氏)と言う。

中国でも従来から「ものを運ぶ」ビジネスは当然ある。しかし全体的にサービスレベルは低く、荷物の紛失や破損、遅れ、誤配、代金回収のトラブルなどが数多く発生しているのが現状だ。

こうした問題は長年指摘されているが、容易に改善が進まない背景にあるのは近年の人材採用難だ。従来中国のような「人余り」社会では、付加価値の低い単純作業でも人は簡単に集まった。しかし、最近では社会

の富裕化と高学歴化で、自己の成長可能性があり、将来性を見込める仕事でなければ都市部で人材の採用、定着は難しい。「低付加価値→低賃金→高離職率→育成の不足→低いサービス品質→低収益」という悪循環から抜け出すには、サービスの品質と効率を高め、高付加価値化することで収益性を向上させ、優秀な人材が力を発揮する場を創り出すしかない。その意味でヤマト運輸の取り組みは、まさに時代の変化を象徴するものといえる。

「運送業」ではなく  
「接客業」だと気付く

日本国内では、中国の人々はサービス意識に乏しく、人材の育成は困難だとのイメージが強い。ヤマト運輸の人材育成のポイントはどこにあるのだろうか。

「応募してきた人たちは最初、この仕事はドライバーだと考えていたようです。ところが実は接客業なのだと気づき、その面白さや価値を認識した人はガラッと変わりました」と



松江区の事業所の一角が、研修センターになっている。座学を行う室内には、同社の基本理念や商品説明、送り状の書き方などが整然と掲示されている。



研修中のSD、周偉氏は「車の運転が好きで、この仕事は自分に合いそうだと思います」と話す。前職はタクシー運転手だ。「中国では良いサービスを求める声が強まっているので、それを提供できれば必ず成功すると思います」。研修は厳しいが、会社の考え方を知ってますます仕事が好きになったという。



熱海氏は話す。確かに当初は「ものを届けてあげるのになぜ頭を下げるのか」という声もあった。しかしお客さまに喜ばれれば誰でも嬉しい。それが会社にも評価されて本人の評価や昇進につながればモチベーションは高まる。「社会の仕組みや文化は違っても、同じ人間ですから人に喜ばれたいという気持ちは変わりません。日本も海外もそこに違いはないと考えています」(熱海氏)

加えて「最初に約束事をハッキリ決めること」も重要だ。研修の最初には守るべきルールとマナーを明確にし、その理由も説明して、「これはやらないでくださいね」と確認する。たとえば、研修中は携帯電話には出ないと決める。当然、インストラクターもそれを守る。「中国人社員も本当は出ないほうがいいんじゃないのかなと、どこかで思っているんです。でも、かけてきた人に悪いし、急用かもしれないから、明確な決まりがないのなら出ようかということになります」(井上氏)

そこをヤマト運輸の精神から説き起こし、なぜそうする必要のあるかを話し、少しずつでよいから改善していく。それが日本人インストラクターの役割である。そうすると、あるとき、「あ、なるほど」と気がつく人が出てくる。この会社の言っていること、やっていることは一貫性があるなど納得する。「筋の通らないことを求めているわけではない。ちゃんと合理性があって、それは皆と一緒に良くなっていくためなのだ——と理解すれば、皆きちんとできるのです」(井上氏)

育成担当者に聞く >>>

## 上司や先輩から受け継いできた「ヤマトの魂」を今度は海外の人に伝えたい

井上裕一氏

グローバル営業部  
SDインストラクター



2002年、ヤマト運輸入社。SDおよびセンター長を経て、2010年4月、SDインストラクターとして上海に赴任。主に新人SDの導入研修を担当。

入社後ずっとSDで、うち約7年はセンター長をしていました。上海に来る前に赴任したセンターは、SDたちが職人気質というか、「自分の腕で稼いでいるんだ」という自負を持つ人が多くて、率直に言えばチームワークに乏しいセンターだったんです。なんとかしたいと思って、誰か1人が頑張るんじゃないかと、助け合ってチームでもっと高い成果を出しましょうと呼びかけて、その結果、皆が努力して表彰されるまで行ったんですね。もう会社を辞めようかと言っていたベテランのSDさんから、「もう少し続けてみるよ。最近仕事が楽しいんだ」と言われて。とても嬉しくて、センター長としては1つの仕事の形ができたかな、と感じました。

そんな時、会社が海外で宅急便事業を立ち上げるということで、こんな機会はそうあるものではないし、上司や先輩から受け継いできたヤマトの魂のようなものを、今度はほかの国の人たちに伝えたい、と。自分が教わったことの意味を再度確認しながら、若い人に教えていきたいと思ったんです。

私も含めてSDインストラクターとして海外に来ている人は、たくさん新人を育ててきた経験がありますので、教えるべきこと、教え方、教わる側の気持ちなどは、ある程度わかっているんです。日本のマニュアルをベースに、伝え方を通訳の人とも相談しながら一緒に学んでいるという感じですね。

インストラクターをしていると、毎週新しい人に会えるのがとても嬉しくて、月曜日の朝が楽しみなんです。研修を終えた人たちが「営業所に行ってきます！」と元氣よく出ていくのも嬉しいですし、現場でSDたちが「今日、お客さまに褒められました」「新しいお客さまから荷物が1個出ました」などと自慢話をしてくるのがまた嬉しい。

そういうとき、「ああ、伝わっているな。一生懸命やってよかったな」と思います。

## 全国3500人のBC (美容部員)、750人の店長 「プロセス重視」の発想が支える育成の仕組み

### 資生堂 (資生堂麗源化粧品有限公司)

中国の主要な百貨店では化粧品フロアの目立つ場所にほぼ例外なく「AUPRES (オプレ)」の店舗カウンターがある。その数は全国約900店。「オプレ」は資生堂が1994年に発売した中国国内専用商品である。当初から行列ができるほどの人気を呼び、現在では同社の中国事業の揺るぎない中核商品に成長している。資生堂は1981年に国営百貨店などでの輸入品販売から中国事業をスタート、1991年には現地合弁会社の資生堂麗源化粧品有限公司 (Shiseido Liyuan Cosmetics Co., Ltd.、以下SLC) を設立した。オプレの生産と



浅井俊行氏

董事 総経理

#### 会社概要

資生堂麗源化粧品有限公司 (SLC)  
事業概要 / 化粧品の製造・販売 設立 /  
1991年 従業員数 / 約4000人 売上  
高 / SLCを含めた中国グループ会社合計  
で資生堂連結売上の10%強を占める

販売はこのSLCが担当している。

オプレ販売の主力は、カウンターで対面販売を行う日本でもおなじみのビューティーコンサルタント (美容部員、以下BC) だ。カウンターでは揃いのユニフォームをまとったBCが、常に笑顔と正しい姿勢で顧客を迎える。周囲のどことなく“緩んだ”雰囲気とは歴然とした差が感じられる。「オプレの売上高は多くの百貨店で化粧品のトップかそれに次ぐ位置にはつけています」とSLC総経理・浅井俊行氏は話す。全国の百貨店からは出店要請が引きも切らない。この百貨店に派遣するBCを時間をかけて丹念に育ててきたことが、現在の中国における資生堂のビジネスの根幹だ。さらにはBCをマネジメントする多数の店長、BCや店長を育てる専門の教育担任の存在が、その基盤を支えているのだ。

全国3500人のBCに  
毎月1度の集合教育を実施

現在、中国の資生堂グループのBCは約7000人、オプレのBCは中国全土に約3500人いる。店舗数は900だから、1店あたり平均3~4人。大きな店舗は10人以上の場合もあ

る。この3500人のBCが毎月1度は必ず集合教育を受けられる体制が構築されている。全国の店舗は21のエリアに分かれ、各エリア拠点には人材育成専門の教育担任がいて、エリア内のBCを順次、拠点に集めて連日教育を実施する。内容は、まず季節を重視し、四季の変化ごとに顧客の肌の状態や流行なども鑑みながら、最新の美容知識や技術を学ぶ。新製品情報や会社としてのセールスの重点なども含んでいる。

「すべてのBCが最低でも月に1回は新しい情報に接し、スキルアップする機会がある。これが事業の骨格。憲法みたいなものです」(浅井氏)

さらにこの各拠点で教育に携わる教育担任自身の育成プログラムがある。教育担任は3カ月に1度、北京や上海に集まり、本部のインストラクターから最新の美容知識や人材育成などについて学ぶほか、経営陣やマーケティング部門などに状況を報告し、育成の進め方を議論する。

こうした各地の教育担任によるオフラインの研修に加え、BCの日常的なマネジメントや現場での育成を担っているのが全国の店長たちである。店長は約750人で、一部、複数店舗を兼任する店長もいる。6カ月



中国の主たる百貨店の化粧品売り場には、必ずと言っていいほど、AUPRESの店舗がある。居並ぶ欧米系の化粧品会社と比べても、存在感を放つ人気ブランドとして育っている。



BCによる丁寧なコンサルティングが“売り”だ。日本の会員組織「花椿会」の中国版「花之友」の会員は約270万人。全売り上げの約8割がリピーターたちによって支えられている。

に1回、数グループに分かれて北京や上海などに集まり、2泊3日の日程で目標の立て方や人事マネジメント、新製品情報、全社的な経営方針などについて説明を受け、また自店の状況を報告して、今後の方向性を話し合う。

#### 店長研修は半期に1回 北京や上海に集まって議論

北京市内のホテルで行われた「2011年春季店長研修」の会場を訪ねると、淡いピンクのユニフォーム姿の店長たち100人あまりが4～5人の班に分かれ、売上目標の立て方を熱心に議論していた。ほぼ全員が20代後半ぐらいの女性である。自店の目標設定について事例発表してくれる人をインストラクターが募ると、競うように手が挙がる。発表したくて仕方がないという様子だ。

「前年4月上旬は〇万元の計画でしたが、今年は気温が低めで、百貨店の集客に影響が出ており、今年は〇万元に設定しました」などと、今期の目標設定の狙いや判断の根拠を説

明する。それに対してインストラクターがコメントし、参加者の意見などを求めた後、再度グループで話し合う。こうしたやりとりが複数のテーマで2日間にわたって続く。

全国から750人の店長を集め、半期に1度、集合研修する経費や労力は膨大なものになる。しかし浅井氏は、「人件費とは単に給与やボーナスだけではないと考えています。人に対する投資は広い意味での人件費で、意識的にかなり厚めに行っています」と話す。地方都市の店長たちにとって、北京や上海の物事に直接触れられる機会はそう多くない。「会社の自分たちに対する期待に感謝し、感動している、というBCの声を多く聞きます」と人材育成インストラクター、王竹凝氏は話す。

これだけではない。店舗には現場でのOJTの仕組みもある。全国21のエリアにはOJT専門のマネージャーが配置され、日常的にフィールド活動として店舗を回り、教育で学んだことが実現されているかを確認、足りない部分はその場で指導する。このOJT専門マネージャーはBCや

エリアの教育担任、営業部門などの豊富な経験を持つ社員で、現場のレベルアップに貢献している。このようにSLCの現場を支える育成体系は二重三重の極めて手厚い仕組みだ。同社が人材の育成に本気で取り組んでいることが見て取れる。

#### 「プロセス重視」の評価基準 評価と研修体系をリンク

こうした取り組みを根底で支えるのが、同社の「プロセス重視」の方針である。資生堂は日本国内では2006年、それまでBCの評価の主な指標であった売上目標をなくし、顧客に應對を評価してもらう仕組みを導入している。中国では評価から売上目標をまだ完全に撤廃はしていないが、SLCでは2007年から顧客対応のプロセスをより重視し、そこを評価する方向にカジを切っている。

たとえば、顧客を店頭で出迎え、退店を見送るまで、BCが行うべき「5つの行動指標」を明確化。これを的確に行っているかを、店長などマネジメント者が評価する方式を導





北京で行われた店長研修。全国にいる約750人の店長を6回に分けて集め、2泊3日の日程をこなす。店長、そして育成するインストラクター側にとっても、重要な情報交換の場だ。



「発表したい人はいますか」というインストラクターの問い掛けには、次々と手が挙がる。自分の意見を持ち、それを他者に伝える。中国では、それが欠かせない能力の1つだ。



グループでの議論中には、自分の意見を言うだけでなく、ほかの店長の話にも必死で耳を傾ける。全員が積極的に参加し、そこに研修の“やらされ感”はない。高い成長意欲が窺える。



自社店舗の今年度の計画を発表する店長。指名されて発表するその姿には、緊張や不安はまったくない。発表者の誇らしげな表情が印象的だった。

入した。そのための一種の評価者訓練も同時にスタートしている。

また各店では「ビューティープラン」と呼ぶ、顧客の肌の状況診断や美容アドバイスなどを記したカルテを個別に手渡している。このカルテの発行数や利用状況、記入項目といったことも、顧客に対して行うべきことがどの程度実行されているかを把握する1つの目安となる。

こうした変化の背景には、ここ数年、中国でも店頭の情報端末の普及が進み、インターネットなどの通信環境が整ってきたことから、情報の蓄積と共有が進み、顧客対応のプロセス把握がしやすくなってきたことがある。顧客データベースの構築で

BC間の顧客情報の共有を進め、「個人技」だけに頼ったサービス提供に陥らないよう配慮している。

「中国ではまだ売上目標によるインセンティブを全廃する環境にはないと私は判断しています。季節ごとのお勧めであるリード商品に対しては一定の報奨が必要なこともあるでしょう。当面は成果とプロセスの両面でやる。それはある程度仕方のないことだと思っています」(浅井氏)

一方で「的確な到達目標が示されれば期待以上の成果をあげてくれますが、現実には目標の設定に苦労しているのも事実」と認める。プロセス重視の評価となれば、目標設定の難度が一層高くなることは間違いな

く、今後の課題といえるだろう。

並行してSLCでは、2008年に1級からスタートし9級までの資格等級を導入、BCも店長やエリアの教育担任などとあわせてそのなかに位置づけた。そのうえで各等級の資格要件を公表し、昇格には試験への合格が必要な仕組みにした。それらを前述の研修体系と結びつけ、キャリアアップのために何をすべきか、それをするとうどうなるのかを明確にしている。

制度の運用は、「頑張れば4～5年で4級あたりまで行ける」(浅井氏)程度のイメージの設定だが、導入後日が浅いこともあって、現時点ではBCは1～3級が大半で、5級

がはじめて誕生したところだ。資格等級はBCも本部のスタッフ職も共通で、BCも希望すれば実力次第で本部の管理職にも昇進できる。この点もBCたちのモチベーションアップにつながっている。

時間軸がアドバンテージ  
顧客の美意識の「一歩先」を

こうした人材育成・マネジメントの仕組みは、15年以上にわたって地道に取り組んできた結果であって、一朝一夕に実現できるものではない。浅井氏は、「グローバルな競合に先駆けて1980年代から中国市場に入ってきたことで、時間軸のアドバンテージがありました。中国でもサービスを併せ持った化粧品販売の真価が問われる時代になり、市場で勝ち抜くチャンスがようやく来ました」と話す。

一方で浅井氏が強調するのは、「段階を踏んで進めること」の重要さだ。「中国の人たちも、やるべきことはわかっています。ただ何でも一気にではできません。あれもこれもと理想郷を追求せず、あえて小出しにしていって。それは非常に意識してやっています」。日本の資生堂も一夜にして誕生したわけではない。日本国内の仕組みも、日々進化している。「一足飛びにというのではなく、社会や人々の変化に適応していく。常にお客さまの美意識の少し上を目指す。手が届かないことをやってはいけないと思います」。既に30年間、中国市場とともに歩んできた資生堂ならではの視点かもしれない。

育成担当者に聞く >>>

常に受講者の立場から考える  
インストラクターとは  
自分も成長できる仕事

王竹凝氏

人材育成インストラクター



1992年、資生堂麗源化粧品有限公司入社。BCを経験した後、一貫してBC、店長などの育成に携わる。研修で北京、上海を中心に中国全土を回る。店舗に赴いて現場のチェックにあたり、BCの意見を聞くことも多い。

1992年の入社以来、大半の時間を人材育成インストラクターとして仕事をしてきました。人を育てるという仕事は本当に好きです。

研修で最も意識しているのは、常に参加者の立場で考えることです。たとえば、対象が店長であれば、こちらから何かを「教える」だけではなく、皆さんからいろいろな意見やものの見方、自分のお店での経験などを発表してもらって、「引き出す」ことを考えます。そして、みんなでディスカッションして「考えて」もらう。店長には自分の頭で考えてもらうことが大切だと思います。

一方、新人を対象にした研修なら、会社のことは何も知らないわけですから、まずはいろいろな規則とかルール、やり方を「教え」て、それを「真似」てもらうことが必要です。この「真似る」というプロセスは本当に大切ですね。

同時にインストラクターの仕事には私自身が成長できる機会がたくさんあります。研修の参加者から教えてもらえることもたくさんありますし、会社からもたくさんの情報や知識をもらっています。

たとえば、私が何か研修を担当

する前に、必ず総経理に対して「提案会」を行います。「提案会」は私が今回の研修をどのような「狙い」「内容」で行いたいかを総経理にプレゼンテーションし、総経理からも逆にさまざまなアドバイスや提案などをもらう場です。そこで私は会社の戦略や考え方、市場の動向、社員に求めているものなど、多くの情報を得ることができます。それを活かしてより効果的な研修のやり方を考えるわけです。これは自分の成長にとってもプラスになる方法だと思います。

資生堂全体で4年に1度「グローバルBCコンテスト」があります。過去3回、いずれも私たちが育てた中国のBCが優勝か、それに準じる成績をあげています。世界一になった人が、また自分でBCを育てて、優秀なBCになる。これは本当に嬉しいことです。



中国人スタッフのサービスの質をいかに高めるか

## 意味を理解できずに、仕事が面白くなって辞める これは国を超えた育成における大きな課題

中国の現地人材を雇用する日系企業の担当者から、「接客態度がなっていない」という声が聞かれる。そこにある課題は何か。どうすれば彼らの接客の質を向上させられるのか。中国と日本でサービス人材の育成に携わる、レジャーサービス研究所所長・斉藤茂一氏に話を聞いた。



今では少なくなりましたが、10年以上前は、確かに中国の小売店で買い物をする時、お釣りを投げて返されるようなことがありました。しかし、今ではそれが改善されているのいい証拠ですが、中国人を質の高いサービスを提供する人材に育てることは、不可能ではありません。



斉藤茂一氏

レジャーサービス研究所  
(上海勒訊企業管理咨询有限公司)  
所長

Saito Shigekazu\_1982年、オリエンタルランド入社。1992年よりテーマパークなどの運営コンサルティング会社に勤務。2000年、北京の日系企業のテーマパーク開業業務で従業員教育を担当。その後、中国15省の都市や地域で販売サービス、運営サービスの研修を実施。

日系企業の場合、現地人材の育成を担う日本人側に問題があることも少なくありません。日本で10人、20人の部下を率いてきただけのマネージャーが、中国に駐在したとたん、現地法人の副総経理や部長といったポジションに就きます。日本で直属の部下を育成した経験はあっても、組織の閉じた暗黙の了解のなか、自己流のOJTで育てたに過ぎません。育ってきた環境や、そこで育まれたものの考え方がまったく異なる中国人には、それが通用しないのです。

### “丁寧”という曖昧な 言い方では伝わらない

日系企業のあるテーマパークの開業時研修に携わったとき、私の研修の指導方法を変えた、衝撃的な“事件”がありました。研修を始めた当初、立ち居振る舞い、お茶の出し方、歩き方、ドアの開け閉めなど、基本的なマナーを「丁寧にやってくれ」と教えても、中国人スタッフの向上が見られなかったのです。すると、通訳が「そもそも“丁寧”とはどういうことですか？」と訊くのです。そこで私が「お茶を出すときにはガチャガチャ音を立てない、ドアを閉めるときには最後まで取っ手を持って閉める。それが“丁寧”です」と

説明すると、通訳は「じゃあ、なぜそう教えないんですか」と笑いました。私たちが暗黙に理解している「丁寧に」は、すべて曖昧な表現であり、中国人にはわかりにくい。つまり、こちらの教え方が悪かった、というわけです。“おもてなし”“きちんと”……これらの言葉をいくら連発しても、彼らのサービスの質が向上しないのは、当たり前なのです。

私の失敗のように、教えたことが具体化、言語化できていない日本人の駐在員が、「中国人は育たない」と繰り返しているのではないのでしょうか。中国人のいいところは、わからなければわからない、と明確に言うこと。相手がわからないのであれば、やり方を変えなければなりません。それをしていないのであれば、育たないのは育成側の責任です。

### 接客の実務の前に チームワークを指導する

また、やはり国民性のようなものの影響もあるでしょう。中国人は、個人競技に強く、1人でこなす仕事はすぐに覚えますが、チームワークを要する仕事には弱い、という傾向があります。それは、中国の教育のあり方が背景にある根深い問題です。ところが、サービスの現場にはチ



ームワークが欠かせません。1人が無断欠勤すればサービスの質は確実に落ちますし、1人意識の低い人がいれば、店舗を清潔に保つことはできません。ですから私は、マナーや接客の実務の前に、チームワークを指導するようにしています。

たとえば、研修に遅刻した数人がいる。そのとき、「彼らが遅刻したのは、全員に責任がある」というと、中国人はきょとんとした顔をします。「彼らが今日、遅刻をしないために、皆にできたことがあったはずだ。明日から遅刻者を出さないために、何をすべきか」。私がそう言うと、中国人は必死に考えます。「モーニングコールをしよう」「そのためには連絡網が必要だ」と。そうした取り組みが功を奏して遅刻者が出なくなったとき、「これがチームワークだ」と褒める。すると、彼らはその本質を理解していくのです。

それぞれの企業に育成カリキュラムもマニュアルもあるでしょう。しかし、育った環境も背景も異なる国の人材を教育するのですから、その会社がサービスにおいて大事にしていること、基本的な決まりごとを理解させることを怠ってはなりません。

翻ってみれば、日本企業のサービスの現場でも、同じことが起こっている気がしてなりません。日本人はわからなくてもわからないと言わない。理解できずに、仕事が面白くなって辞めてしまう、ということはないのでしょうか。これは国を超えた育成における大きな課題だと思います。



地下鉄・人民広場の駅。上昇と下降合わせて6本のエスカレーターで人が行き交う。地下鉄は1990年代に初めて上海に登場。現在は11路線が開通しており、2020年にはそれが21路線にまで増える予定だ。ものすごいスピードで交通サービスが整備され、都市内の移動を容易にした。生活圏は拡大し、人々の暮らしを、また大きく変えようとしている。

## ローカル人材による、ローカルの人のための、 ローカルな発想のビジネス

### ファミリーマート（上海福満家便利有限公司）

中国きっての「コンビニエンスストア（以下コンビニ）密集地」である上海には4000～5000店のコンビニがあるとされる。しかしコンビニと名乗ってはいっても中身は千差万別で、雑然とした日用品店や食料品店にしか見えないものも少なくない。そのなかで近年急激に店舗数を伸ばし、ひときわ元気なのがファミリーマート（中国名「全家」）である。

上海市内のファミリーマートの店舗を訪れてみると、確かに店内は清潔で明るく、商品の種類も豊富だ。何よりほかのコンビニと違うのはスタッフの接客だ。客が店舗に入ると同時に「いらっしゃいませ（欢迎光临）」の音が聞こえてくる。退店時には「ありがとうございました（謝謝光临）」。代金を受け取る際には「〇

元お預かりします」。お釣りを渡す際には「〇元のお返しです」。こうしたやりとりは日本国内でこそ普通だが、中国では百貨店ですら実行できている店は多くはない。「店によって差はありますが、全体的に同業他社の上をいくという自負があります。とにかく粘り強くやっています」と中国でファミリーマートを運営する上海福満家便利有限公司副総経理・原田実介氏は話す。

#### 台湾で20年、2600店舗 この経験が中国で活きた

上海にコンビニが登場したのは1990年代半ば。外資系チェーンの進出を皮切りに、国内資本のコンビニも続々と登場、あっという間に数千

店のコンビニが乱立した。しかし本来の意味でコンビニ時代の幕が開いたのはここ数年のことだ。2004年のファミリーマートの進出はその象徴的な例といえる。

中国のコンビニ時代幕開けの根底には急速に進むライフスタイルの都市化がある。少子高齢化で大家族制が崩れ、夫婦のみ、もしくは夫婦と子ども1人の核家族が増えた。郊外の宅地化で通勤距離が延び、家庭で料理をする時間が取りにくくなった。一方、都心部のオフィスではランチとしての「中食」<sup>なかしょく</sup>の需要が生まれた。こうした流れを背景に、都市住民のニーズは急激に多様化、高度化、細分化しており、それに対応した新しい発想の小売業が求められた。それに応える形で進出した外資系小売業の1つがファミリーマートだったのである。

海外進出は1988年の台湾が初めて、日本のコンビニでは最も早い。その後、1990年に韓国、1993年にタイ、2004年に中国、2005年には米国に進出。台湾2600店、韓国5500店以上と、日本の流通業では有数の豊富な海外事業経験を持つ。

2004年の中国進出は決して早くない。しかしそのプロセスは極めて



新野貴史氏

広報・IR部  
広報グループ マネジャー



原田実介氏

副総経理

#### 会社概要

事業概要／フランチャイズシステムによるコンビニエンスストア事業 設立／1981年（中国法人は2004年5月） 店舗数／1万7681店（国内外エリアフランチャイズ含む、中国は566店舗、2011年2月末） 売上高／1兆2737億5200万円（チェーン全店売上高、2010年2月期）





「大口飯团」と呼ぶ巨大な四角いおにぎり（写真左側）は、現地スタッフの提案で生まれた。おかずが多いほうを好む中国人向けの「弁当をワンパッケージに」がコンセプトだ。



カレー味、激辛など、スパイシーなものが人気商品のおでん。日本とは別物に進化している。コンビニ発の“中食”文化として、現地の食生活にも影響を与えている。

戦略的だ。中国における台湾企業のネットワークを活用するため、世界一のカップラーメン生産量を誇る台湾の食品メーカー「頂新グループ」とコンビニ事業の合弁企業を設立。出資比率は同グループが50.5%とメジャーで、残り49.5%をファミリーマートジャパン、伊藤忠商事、台湾ファミリーマートの3社が分け合う形になっている。

「台湾進出当時は、相当苦労したようです。ただその後20年以上の協力の歴史があり、ファミリーマートの文化を体現した人が台湾にはたくさんいます。それが中国での事業立ち上げで大きな力になりました」と、同社広報・IR部広報グループマネジャーの新野貴史氏は話す。

**採用は新卒の若い世代が中心  
変化に対応する素質を見る**

上海のファミリーマートは2011年2月現在、436店舗。このほか中国では江蘇省蘇州市や広東省広州市などで店舗を展開しており、中国全体の店舗数は566店舗になる。うち

本部直営店が6割、フランチャイズが4割の比率だ。

店舗スタッフは総じて若い。前述のように、都市住民に求められているのは新しい概念のサービスである。そのため採用は大卒はもとより、高校や専門学校を卒業したばかりの若い世代が中心だ。FCのオーナーも20代後半が多く、日本に比べると相対的に年齢が低い。

「従来と違う価値観、接客を持ち込もうとしています。若い人たちは変化に対応する素質を持っている。『いらっしゃいませ』と言わないのは単に周囲がやっていないから恥ずかしいだけです。そこを取り除いて、繰り返し練習すれば誰でもできるようになります」（原田氏）

上海のファミリーマートで働くスタッフは大別すると3種類。正社員、日本で言うところのアルバイト、そして夜勤専門のアルバイト——である。ファミリーマートでは時間を区切って働く「アルバイト」というより、フルタイムの働き方が中心だ。そのためアルバイトといっても契約期間などが異なるだけで、勤務形態

は社員と変わらないケースが多い。そのため1店舗当たりのスタッフ数は平均5～6人で、10人以上が普通の日本より少ない。

**コミュニケーション重視の  
ヒューマンタッチな接客**

このうち社員は本部で採用して育成する。採用後は本部で6日間の研修を実施。教室での講義や研修室での仕器の使い方などの研修を経て、実際の営業店舗に赴いて実習、さらに本部に戻って学んだ後、修了試験を行う。合格した社員は店舗に赴任してOJTを続ける。不合格の場合、本人が望めば再度のチャレンジが可能な仕組みだ。

アルバイトのスタッフは日本では店長やFCオーナーが育成を受け持つが、中国では必ず本部が2日間の講座と店舗実習の研修を行う。

研修内容は、接客のマナー、態度、身だしなみ、6大接客用語などサービスの基本を教える。店舗でのOJTでは、おでんやコーヒー、豆乳など中食や飲み物類の作り方、商品のデ





にこやかな接客。“家族のように親しみあふれるお店になること”という“ファミマらしさ”をグローバルに浸透させるため、国を超えた“らしさ推進活動”も展開中だ。



中国法人本社には、店舗設備も備えた研修センターがある。ここで、社員、アルバイトの研修が常時行われている。スタッフはトレーナーに群がるように、熱心に話を聞く。

イスプレイ方法、掃除の仕方などを実際の業務に沿って教えていく。上海市内は7つのエリアに分けられており、各エリアに1店舗の研修店舗がある。また各エリアに1人ずつ、講義とOJTを受け持つ専任の研修インストラクターを配置している。

基本的なサービスは世界共通が原則で、研修プログラムは日本や台湾と大きくは変わらない。しかし各国の状況に合わせて調整もする。たとえば、会計時のもう一品の「おすすめ」の対応は、日本と中国では異なる。中国では「〇〇もいかがですか？」式の声かけに対する顧客の抵抗感は少なく、スタッフにも奨励されている。弁当やパンなどの商品にあと1元追加すると、本来は単品で数元するドリンクがつくといったプロモーションも人気があり、会計時に顧客にも勧めている。「顧客に対して人間対人間のコミュニケーションを重視して接するというヒューマンタッチな部分が中国社会には強くあります。その点は国や地域に応じた対応が必要です」(原田氏)

接客やクリンリネスなどの基本的

な部分ノウハウは国を超えて共通のレベルを求めるが、「どうやって日本のやり方を伝えるかを中心に考えるのは、そもそも間違っている。ローカルなビジネスはそれではうまくいかない」と原田氏は言う。

#### 半径500メートルの商売 ローカルな視点が重要

現地の感覚が不可欠な中食の商品開発などはローカルスタッフに完全に任せている。たっぷりのおかずとご飯が一緒になったような巨大なおにぎり、カレー味や激辛のおでんはそうしたローカルな発想から生まれたヒット商品である。店頭での温かい豆乳の販売も好評だ。

コンビニは半径500メートルのなかで商売をしている。その円のなかには日本語や英語を話す人はごく一部しかない。残りの圧倒的多数は中国語しか話さない。その人たちが商品を買ってくれることが会社の売り上げになる。「ローカルの人がローカルの人のためにやるのがコンビニという商売です。だからローカル

な視点で考える。私たちのビジネスの原点はそこにあります」(原田氏)

2004年の進出当初は日本人や台湾人のエキスパートが多数、上海に入り、コンビニのノウハウを垂直移動した。しかし現在では上海の本部にいる日本人は原田氏1人、台湾人も3人だけである。「台湾や日本のやり方を覚えるのではなく、まずあなただったらこの街でどうやってライバル企業に勝ちますか、どう競合他社と差別化しますか、ということを真剣に問い掛け、一緒に考えていかなければなりません。自分たちだったらこうするという意見は大胆にやってもらいます」(原田氏)

原田氏の役割は、「ファミマとしてこれは呑めるかを判断すること」だという。重要なことは「日本のファミマ」でなく、「世界のファミマ」として通じることか。他国のファミマの人が見て、ファミマとしてOKであればそれでいい。「日本から見るとダメなことでも、世界で見るとそうでもないことはたくさんある。そういう視点が大切だと思っています」(原田氏)

## REPORT 4

## 価値を伝えるスタッフをいかに育てるか

## 商品ではなく、コンセプトを売る ブランドの価値観浸透を狙うプロセス評価

### 良品計画（無印良品（上海）商業有限公司）

上海市街の北部、巨大な複合商業施設開発プロジェクトの一角に、無印良品の上海大悦城店がある。広々としたフロアに落ち着いた色調、整理整頓された陳列棚。そこにあるのはまさにまぎれもない「無印良品」の店舗である。一般に中国市場では派手できらびやかな色彩、デザインの商品が好まれるのでは、というイメージが強いが、どうもそうとばかりもいえないようだ。

商品構成も基本的に日本と変わらない。無印良品のコンセプトを理解し、商品の「思想」を知り、ファンになる中国の消費者は着実に増えている。若い女性客などで賑わう店頭を見てみると、それが実感される。「わけあって、安い」をキャッチフレーズに1980年に誕生した無印良

品の商品開発の基本は、「生活の基本となる本当に必要なものを、本当に必要なかたちでつくる」ことにある。そのために素材から見直し、生産工程の手間を可能な限り省き、包装を簡略にするなどの施策を打ち出し、そのコンセプトが時代の美意識に合致して、シンプルなデザインの商品が日本市場で強く支持された。

海外展開は1991年、ロンドン出店が最初だ。その後、積極的な出店を進め、現在では20カ国、130店舗以上を展開する。日本の小売業としては海外進出の実績豊富な企業の1つに数えられる。中国には2005年、上海の南京西路に出店したのが最初。中国国内の商標権の係争（後に勝訴）などで新規出店が一時遅れたが、2008年度に5店舗、2009年度8店舗、

2010年度には13店舗とペースを上げ、2011年3月現在、26店舗（香港を除く）を展開している。

「日本の商品だから」  
買ってくれるのではない

中国展開で注力するのは、こうした過去30年間に培われてきた無印良品のコンセプト、価値観をいかに伝えるかだ。同社には「良い商品」「良い環境」「良い情報」の3つのバランスが整うことで顧客と良い関係が築ける——という考え方がある。

機能や価格、デザインなどが整った「良い商品」、整理整頓、店舗のオペレーション、接客、ディスプレイなども含めた「良い環境」、そして商品の生い立ちや無印良品の背景、考え方などの「良い情報」がそろわない限り、無印良品の価値は伝わらない。「これを伝えられるスタッフをどう育てるかが中国事業のカギを握っています」と良品計画海外事業部中国担当部長・山本祐樹氏は話す。目指すべきは「商品売るのではなく、無印良品という“概念”を浸透させること」。同社の中国事業の戦略を一言で表現すればそうなる。それが中国市場で可能なのか。



山本祐樹氏  
海外事業部  
中国担当部長



橋本順也氏  
海外事業部  
中国担当 営業担当  
販売オペレーション担当

#### 会社概要

事業概要／「無印良品」を中心とした専門店事業の運営、商品企画、開発、製造、卸しおよび販売 設立／1989年6月（中国法人は2005年5月） 店舗数／国内 直営店238店舗、商品供給店121店舗（2011年2月期）、中国26店舗（2011年2月期） 売上高／1748億円（2010年2月期営業収益）





上海大悦城店。衣料、文房具、キッチン・収納用品、リネン類などが並ぶその店舗は、日本の店舗と変わらない。違いは、店舗に掲示されたメッセージが中国語であることのみだ。



売れ筋の1つ、アロマディフューザー。500元（約6500円）の商品が、若い女性を中心に次々と売れていく。上海など都市部は、すっかり“市場”として成長した。



店内には常に整然と商品が並ぶ。それも、中国人のスタッフ一人ひとりの力だ。接客以外の時間は、商品の整頓をしながら、商品を手に取り、その一つひとつの理解に時間を使う。



エリア店長の唐峰さん（写真左）と栗波さん（写真右）。2人は5年前、無印良品にアルバイトで入社。その後、店長を経て現職に就いた、いわゆる“たたき上げ”。25歳と若い。

「日本から見ていると、中国のお客さまは日本のブランドだから無印良品の商品を買ってくれているのだろうと考える傾向が強い気がします」と山本氏は話す。無印良品の商品は中国の物価や平均的な所得レベルからすれば安くない。ボールペン1本の値段で町の露店なら10本以上買えるぐらいの差がある。それでも無印良品で買う人がいるのはなぜか。「それは日本の商品というだけではないんです。香港や台湾で人気だからだけでもありません。中国のお客さまは商品を丹念に見て、説明をよく聞いて、その商品に込められた発想やデザインの意図、便利さの意味、高い理由などを真剣に見極める。そ

ういう買い方をされます。それで納得すれば、どんなに高くても買ってください。だから中国の店では日本のように派手なPOPもないし、季節商品以外の値引きやセールも一切やっていません」（山本氏）

たとえば、日本でもヒットした「フィットするネッククッション」という商品がある。首や腰などに巻いて使う柔らかい枕で、飛行機のなかなどで使う人が多い。この商品を「体にフィットする独自の微粒子ビーズと伸縮性が高いカバーを使用し、とてもリラックスできる」と使い方の提案を含めてプロモーションしたところ、日本より2～3割高い価格にもかかわらず、「全店売り切れとな

ったくらいの勢いでした。中国にない価値観を提案できる商品には、日本以上にお金を使っていただけの市場なんですね」（山本氏）。

「日本流」を自らのなかで  
自然な形に置き換える

だとするならば、やるべきことは明確だ。「良い商品」「良い環境」「良い情報」のうち、「良い商品」はすでにある。「良い環境」はつくらねばならないが、やり方はわかっているのだから、そこに工夫を加えて、練習すればできるだろう。残るは「良い情報」をいかに伝えるかである。

会社や商品の背後にある「良い情

報」を顧客に伝えるには、それを中国の顧客の視点に立って、わかりやすく正確に発信する人材が必要だ。日本流をそのまま着地させるのは、ある意味では容易かもしれない。しかし、「現地の文化や働く人の価値観はやはり違います。現地の人が無印良品のコンセプトや店舗のオペレーション、会社の経営のやり方などを理解して、現地の人が回していくことが、継続的なブランド浸透のために不可欠でしょう」（山本氏）

そのための1つのプロセスとして、毎年2回の商品展示会がある。毎年、春夏と秋冬のシーズンに向けて東京の本社で行われる商品展示会には、全世界から店長や経営幹部などが集まる。中国からも原則的に1店舗1人のスタッフが参加し、最新の商品を見て営業展開に活かすと同時に日本の店長会議にも参加、無印良品のコンセプトに裏打ちされた実際の店舗運営を吸収している。

さらに、店舗運営に対して自信とプライドを持つ、熟練した店長が率いる国内の店舗に出向き、店長がタイムカードを押すところから、朝礼の進め方、接客、スタッフの指導の仕方、本部とのコミュニケーションの取り方といった仕事の細部を密着して学ぶ機会をつくっている。そうすることで「店長会議で言っていることの背景には、こういう意味があったんだな」とか「お客さまにこういう価値を提供するために、こんなルールがあるんだな」ということが体得できる。それが頭のなかで結びつく、1つの自信となって、自分の店もこうしたいと考えるようにな

る。「日本流」を自然な形で自らのなかで置き換えて、自分の店はこんなふうにしようと動くようになる。「まだ道半ばではありますが、そういう刺激を得ることで、単なる作業員ではなくて、販売員、さらには商売人の感覚を持ってほしい」と山本氏は言う。

複数店舗を統括して管理するエリア店長の栗波さんは、「派手で贅沢なものは好きではなくて、無印良品のシンプルなコンセプトが自分に合っていると思います。日々の生活シーンを細かく考え、暮らしに深く入り込んだデザインや使い勝手の商品はほかのブランドにはないものです。会社の戦略が明確なので、未来が見えている気がします」と話す。同じくエリア店長の唐峰さんも「新卒の時から無印良品の価値観に触れてきたのでまったく違和感はありません。自分の好きなブランドで、思いを共有している仲間と一緒にゼロから店をつくっていくのが、たまたま楽しくですね」と話す。

#### コンセプトの維持には プロセスを大切にしたい

こうした「価値観の浸透」をより確実なものにするため、2010年夏からは評価制度をプロセス重視の方向に変える試みも始まった。単に決められた作業をこなすとか、規定の時間通り働けばよいというのではなく、日々の業務のなかで無印良品のコンセプトをお客さまに伝えるために何をすべきか、そのための目標設定を行い、何が実現できたか、その達成

度をフィードバック面談で確認して評価に反映させようという試みだ。

現時点では目標設定の難しさに加え、プロセス評価に対する不慣れから、「目標が達成できなかった場合はどうなるのか」「結果がよければいいじゃないか」といった戸惑いの声もあるという。導入間もないこともあり、「やろうということを提示して、やってもらいました。それが多少は定着してきた、という段階です。単に目標の達成度だけでパッパリはやりません、不可抗力は考慮しますと説明している段階です」と上海地区の店舗を統括する同社海外事業部中国担当、橋本順也氏は話す。

ただ単に商品だけでなく、店のコンセプトや無印良品の価値観を維持していくためには、日本流の「気付き」や「先を見越して」といった考え方、ある目的のために自分はどうな役割を果たすべきかを考える姿勢、そういった日本企業や日本人がこれまで得意としてきたものを大事にすることが必要ではないか——というのが山本氏の考え方だ。そのためには現場での経験の積み重ねというプロセスが大切になってくる。

「無印良品とはコンセプトであり、価値観であるとするならば、その維持には、出店場所だったり、お客さま対応だったり、会社の運営手順だったり、さまざまなプロセスを維持することが必要です。再現性と継続性の問題です。これは日本にいる時も考えていたことですが、海外に出ると、余計そうしないと単なる価格競争になって淘汰されてしまうのではないかと感じます」（山本氏）



海外でいかに競争力を再現するか

## 中国での自らの「戦い方」を明確に決め、 それを実現できる具体的な仕組みづくりを

多くの日系企業が人材育成に真剣に取り組んでいる一方、中国人社員の間からは「日本企業では出世できない。成長の機会がない」といった声が聞こえてくる。日本人管理者と中国人社員の間には深刻なコミュニケーションのギャップが存在するように見える。上海と北京を拠点に人材紹介業務などに取り組むRGF HR Agentコンサルタント、内藤兼二氏に日系企業の直面する課題とその対策について聞いた。



この1~2年、中国の日系企業が人事制度を製造業的なものから営業的な仕組みへ変えようと急速にシフトしているのを感じます。製造業は



内藤兼二氏

RGF HR Agent  
(上海艾杰飛人力資源有限公司)  
コンサルタント

Naito Kenji\_2006年リクルートエージェン  
ト入社。九州支社などでの営業を経て、自ら  
希望し、2010年、RGF HR Agent (上海)  
に赴任。主に日系企業向けの中国人求職者の  
紹介、営業企画に携わる。

やはり長期スパンで人の育成を考えます。求人では要望が最も多いのは「すぐに辞めない人」ですが、これはなかなか応えるのが難しい。上海の1社当たりの平均勤続年数は2年弱。ですからクライアントとしては入社半年でひとり立ちできて、2年で辞めてもペイできる人、日本語はできなくてもいいから即戦力で活躍できる人が欲しいというニーズがこの数カ月で急増しています。

しかし考えなければならないのは、すぐに辞めるには、すぐに辞めるだけの原因があるということです。中国人にも気の長い人もいれば、安定した職場でじっくりキャリアを構築したい人もいます。「働く」ことに対する根本的な考え方の違いを理解して、辞めにくい人をどう選抜して採用するか、いかに人が辞めない仕組みをつくるか、社員と正面から向き合って考えなければなりません。

### 現地法人トップの 評価と処遇の明確化が必要

先日、ある企業の総経理とお話ししていたら、「業界経験者で日本語が話せて、営業ができて、すぐに事業を立ち上げてくれる人がほしい」。考えてみれば、これは全部総経理の仕事です。自らの足で顧客を回って、

汗を流して会社を立ち上げている総経理もいます。自分自身が経営者の仕事をキッチリやって見せなければ、人材が育つはずもなく、優秀な社員が定着するとは思えません。

こうしたことが起きる背景には、日本国内の人事マネジメントが大きく影響しています。多くの総経理は社命で赴任してきたわけで、自ら希望してくる人は少数です。どうしても事業意欲に乏しく、経営者というより「拠点長」というマインドの人が多くなります。それでは激しい競争を勝ち抜くのは難しい。中国法人のトップを社内公募して、評価基準を明確にし、帰国後の処遇とリンクさせるなどの方法を早急に講じる必要があると思います。

### 将来に確信を持てる キャリアステップの提示を

日本企業は歴史的にホワイトカラーと現場の垣根が低く、現場からも管理職になれる可能性はある——日本ではそういわれてきました。会社は従業員全員のものであるという感覚も強かったはず。ところが中国に来ると、どうも日本人は本気でそう思っていないように見えます。日本国内では、役職や職種、年齢にかかわらず全員が同じ船に乗ってき

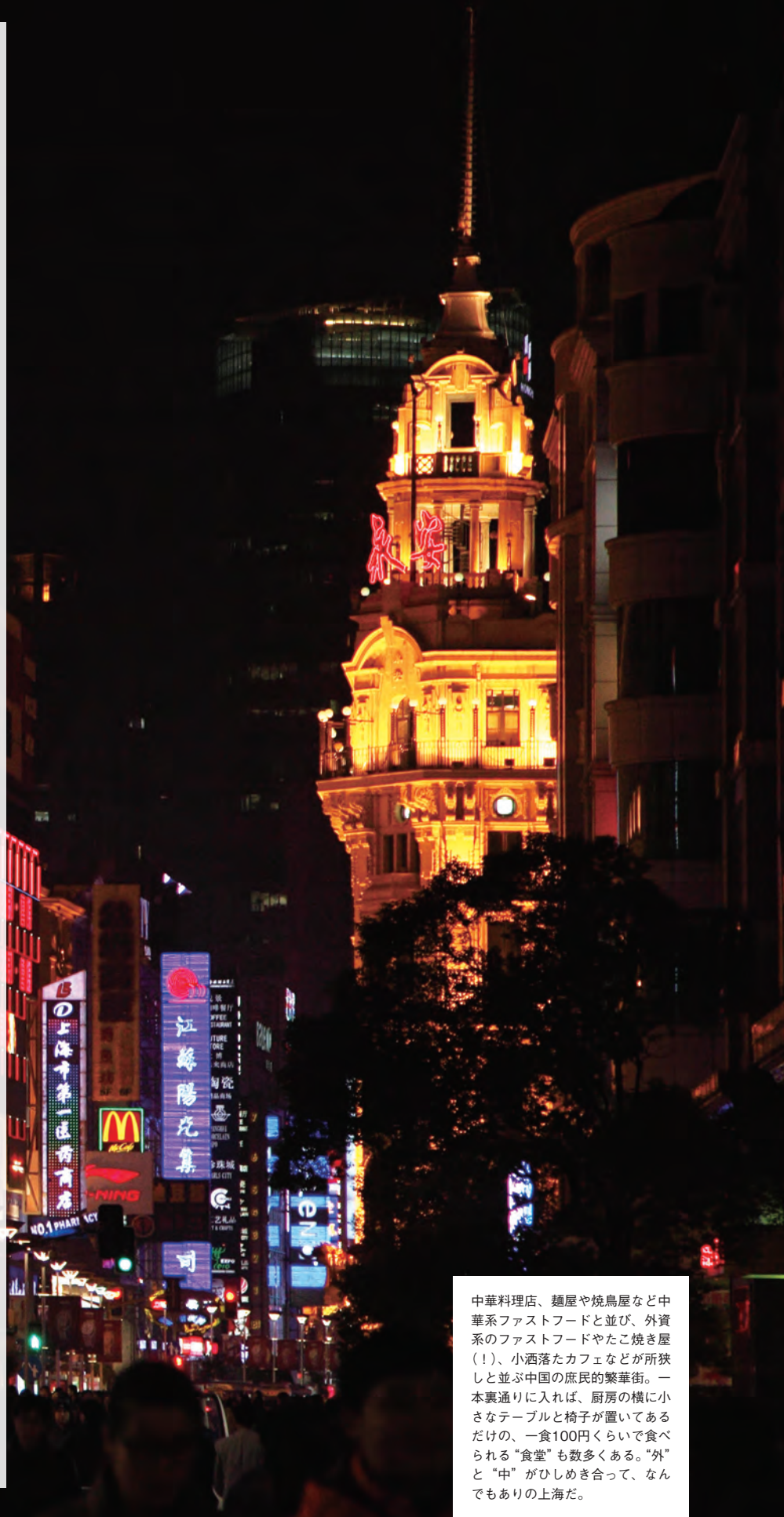


たのに、海外に来ると従業員と向き合う姿勢が日本国内と違います。仮に日本でも、退職金や企業年金、日本的な昇進の仕組みなどがなかったら、社員は定年まで勤めるでしょうか。私は疑問に思います。

つまり日本企業は中国人社員に日本人と同じようなマインドを求めるのに、中国でやっていることは日本国内とは違う。厳しい言い方をすればダブルスタンダードです。

日本と同じ仕組みをそのまま輸出せよというつもりはありません。ただ、社員が「この会社で働きたい」と思うには、将来に確信を持てる明確なキャリアステップの提示が必要です。日本企業にはそれがあったから、多くの人が定年まで会社のために働きました。中国でも、中国の人たちが不安なく働ける将来像を提示すれば、日本企業がかつて発揮したような競争力を中国でも持つことは、可能だと思います。

率直に言って、中国に限らず、外国で多数の現地社員と心の底からわかり合うのは難しいかもしれない。でもそれならばそれで、お互いが満足して働けるような「仕組み」をつくる。必要なのは文化の伝達ではなくて仕組みの構築です。その仕組みづくりを日本企業はこれまで本気でやってきたようには見えません。日本企業と日本人が自らの強みを海外で再現するには、自らの「戦い方」を明確に決めて、それを実現するための仕組みをつくる。それが最も必要なことだと思います。



中華料理店、麺屋や焼鳥屋など中華系ファストフードと並び、外資系のファストフードやたこ焼き屋(!)、小洒落たカフェなどが所狭しと並ぶ中国の庶民的繁華街。一本裏通りに入れば、厨房の横に小さなテーブルと椅子が置いてあるだけの、一食100円くらいで食べられる“食堂”も数多くある。“外”と“中”がひしめき合って、なんでもありの上海だ。



## ルール、フローの遵守を評価・報酬と連動 「匠の技」を中国の若手職人に伝える

### FURNITURE LABO（上海富瀾家具有限公司）

世界に通じる高品質の手づくり家具を中国でつくる。中国といえば低価格、大量生産という常識にあえて挑んでいるのが上海ファニチャー・ラボ董事長（会長に相当）、堀雄一郎氏だ。堀氏は1973年生まれ。丸紅の上海駐在員として住宅開発などに携わっていたが、低コストで良質の家具を生産できる中国の潜在力に着目。帰任の辞令を機に退社、2003年、上海で創業した。日本向けの店舗家具などの輸出で基盤をつくり、2007

上海市郊外の開発区である嘉定区の一画に、ファニチャー・ラボはある。デザイン性の高い家具やオブジェが並ぶそのオフィスは、周辺に並ぶ工場のなかでも異彩を放つ存在だ。



堀 雄一郎氏  
董事長

年12月、ラグジュアリーブランドや五つ星ホテルの家具などを生産するフランスの老舗家具メーカー、ラヴァル社（本社・フランス、ロレーヌ地方）と合弁会社を設立、本格的な高級家具の生産に乗り出した。設立5年目だが、フランスや日本の「匠の技」を受け継ぎ、高品質かつ価格競争力の極めて強い製品が評判を呼び、世界の高級ブランドから注文が絶えない。創業以来、売上高は倍々で伸び、2010年の売上高は11億円。これは産業の最も川上に位置する中国の工場価格での売り上げであり、日本では約60億円の事業規模だとみなされる。

#### 「職人」になりたいという 将来の目標重視で選抜

手づくりの製品だけに、職人の育成が事業のカギを握る。同社の社員は170人。採用には必ず堀氏が関与し、直接面談する。採用は「20人に会って1人ぐらい」。最も重視して

#### 会社概要

事業概要／家具の製造、卸 設立／  
2004年（創業は2003年） 従業員  
数／170人（2011年3月） 売上高  
／11億円（2010年度）

いるのは本人が目指す将来像だという。「お金が目的の人や出稼ぎ感覚の人はいない。長い視野で腕を磨き、世界に通じる職人になりたいという意思があるかを見ています」

人材育成でも会社と個人の目標共有を重視する。目指すのは高級家具の本場、フランスの水準だ。パートナーのラヴァル社は1892年創業。カルティエやシャネルなどのブティックをはじめ、リッツやプラザ・アテネなど超高級ホテルの注文家具を中心に生産する工房で、世界トップクラスの技術を持つ企業だ。「目の前に具体的な目標があるので、これはいい、これはまだまだと比較しやすい。見習うべきポイントが明確なので、世界一になるという意識でそこに向かうように仕向けています」

「匠の技」を若い職人に伝え、工房内に技能を蓄積していくための基本は「仕組み化」にある。高級家具とはいえ、一品一品オーダーでつくる芸術品のような製品が主ではない。一定の数量を限られた期間に高品質で生産するため、職人が丹念に熟練の技を伝える一方、業務フローを明確にし、全体の作業フレームを確立して効率を上げることが必要だ。

そうした枠組みづくりは堀氏も含



1万平方メートルの広大な工場。「中国人は清潔に関する意識が薄い」という話をよく聞くと、清掃が徹底されたこの工場を見れば、それは「意識付けの問題」だと一目でわかる。



モノづくりに対する高い意識を浸透させるために、「我々は専門の家具製造者として完璧な品質を追求する」などの「スローガン」が壁の至るところに掲示されている。

めた日本人が主に担当する。「仕事のマニュアル化やチェック体制、報告体制などの管理制度を構築するのは日本人がうまい」という。同社では、トヨタのスペシャリストチームと昨年契約し、トヨタ生産方式を採用して、生産効率は最大限に、品質不良は最小限にすることを目指している。また、同社のフランス工場で独自に開発した「WIN MEUBLE」という工場内コンピュータシステムも、生産や人材管理で力を発揮している。「そうした仕組みのなかで、フランスや日本の職人が技術を教え、中国人が主力のプレイヤーとして働く形です」

### 明確なルールのなかで 初めて生まれる責任感

そのうえで業務のフローやマニュアルの遵守・実行と本人の評価、報酬を連動させる。たとえば、ある業務の実行に必要な行動を順番に列記して、その確認のためのフォーマットをつくる。そして、手順通りに作業をしたかを確認し、フォーマット

に記入していく。末尾にはその製品やサービスを承認する顧客のコメント欄があり、本人以外の第三者が顧客のサインをもらって上司に提出する。この一連の作業は出荷日から一定内の期間で終わるべし、という規定もある。フォーマットの内容はボーナスの査定と連動しており、期限内に出さないと収入に響く。

「会社のためにこうしよう、というのではなく、ルールやフローの遵守は極力、評価や報酬と連動させるようにしています」と堀氏は言う。事業全体についても、各事業部門の収支を算出し、決算後、利益に貢献した人には思い切ってボーナスを出す。クレーム対応も事前にマニュアルをつくっておき、それに沿って処理しないとペナルティが課せられる。「ちょっと大袈裟かもしれませんが、すべて事前に決めておいて、そのルールのなかで全員が責任感を持ってやる。明確なルールがないところに責任感は生まれないと考えています」

さらに現場の職人には、半年に1回、昇格の可否を判断する技能試験を行う。半年間の技能の伸びを測定

し、頑張っている人、伸び悩んでいる人を判別して評価や処遇を調整するのが狙いだ。試験の結果、降格になる人も出る厳しい試験だ。逆に実力の伸びを評価され、まったくの未経験者から1年半でマネジャーに昇格した社員もいたという。

### 150人の職人全員に 1カ月1回の面談を実施

この技能試験に加え、社員に対する会社の評価を公表する試みも一部で実施している。各人の得意なところ、弱いところを10段階で評価し、社員全員に公開する。「仲間が4や5の評価なのに、自分は2ではメンツが立ちませんから、なんとか克服しよう頑張ります。人に負けたくないという意識は強いので、積極的に情報公開するようにしています」

しかし評価を公開すれば「なぜあの人より自分は低いのか」という疑問が出ることは避けられない。そこで日頃のアウトプットをデータ化し、常に客観的なエビデンスとして見える体制にしている。たとえば、椅子





フランス人、イタリア人の4人の家具製作の技術者が現場で指導にあたる。ラヴァル社の製品がいわば「標準」。そこを目指し、言語を越えたコミュニケーションでレベルアップを図る。



日本の家具塗装の第一人者、宮田巧氏も、技術指導陣の一人だ。技術力は日々向上し、フランス・ラヴァル社から「色のレシピを教えてください」と問い合わせが入ることもある。

を1脚つくるのにどれだけ時間を要しているか、ほかの人との比較ではどうか、全体の平均はどうか。不良率はどのくらいか。こうした具体的な数字を提示することで、「あなたは5人のグループ中、4番目ですよと数字で見せる。納得性が高くなって、発奮する人が出てきます。そこで、あなたは今後こうやったら1番になれるですよとアドバイスします」

そのため同社は、職人全員に1カ月に1度、面談の機会を設けている。担当するのは家具づくりに詳しいフランス人女性で、「WIN MEUBLE」の過去のデータを参照しながら、本人の強み、弱みを話し合い、次の目標設定を行う。150人の職人に毎月1度の面談を行うのは大変な労力だが、粘り強く続けている。

加えて、優れた社員には積極的に海外研修の機会を設けている。行き先はフランスや日本などで、たとえば、ソファの張り場の担当者がラヴァル社の工場に赴き、一緒に働きながら技術や管理を学ぶとか、塗装チームは技術レベルの高い日本の提携工場での実習を行うなど、2～3週間

の海外研修を毎年実施している。今後は若手社員を対象に海外の工場で2～3年間働き、言語や文化、工場でのマネジメントなどを身につける人材交流の機会を設ける予定だ。

上海郊外の開発区にある工場のデザインは現代的で、作業場の整理整頓、清潔さが印象的。まるでショールームのようだ。「良質の製品を生み出すには、良質な環境が必要」というのが堀氏の持論だ。「クリエイティブな仕事をしているのだから、いい環境でいいものをつくるという基本を感じ取ってほしい。工場を清潔に、工具類は常にあるべき場所」という基本を妥協せずにやらせることから始めました。当社は今でも掃除に始まり掃除に終わる、です」

#### 日本向けだけ日本語対応 そのために特別チーム編成

職場環境にも配慮する。従業員用のレストランやカフェスペースには現代的な内装をほどこし、リラクゼーションルームやシャワーもある。また多数のバイヤーや見学者が訪れ

るため、オフィスと作業場の間の仕切りをガラス張りにし、「見せる工房」としてインテリアにもこだわる。

現在、売上高の9割は日本以外。日本市場は新規開業のホテル向け家具など10%ほどしかない。社内言語は英語と中国語だ。堀氏は商社時代も含めると中国在住歴は12年、中国語はもちろん、英語、フランス語で業務をこなす。「実は日本向けだけ特別チームで対応しています。そこだけ英語化できないからです。日本市場のために日本語のドキュメントをつくり、日本からの要求を中国語や英語に直して——という作業が必要になります。お客さまですから仕方ありませんが、中国語と英語で済めば効率的なのですが……」

中国には中国語と英語で仕事ができる人は豊富にいるが、日本語、それも専門性を持った人材は、途端に確保が難しくなる。日本が世界有数の成長市場だった時代はともかく、もはやそういう状況ではない。上海という舞台上でグローバルに競争する堀氏の挑戦は、日本人と日本企業の将来像に大きな示唆を与えている。

## REPORT 6

## 現場でいかに経験を積ませるか

現場にたくさん行かせて、失敗させる  
それなしに人は育てられない

## インフィクス（上海英菲柯斯設計咨询有限公司）

施工がメインで設計やデザインは付帯サービス——という観念が強かった上海で、インフィクスはずっとインテリアデザインだけを売ってきた会社だ。「上海のほうが世界の人に見られる機会がずっと多い。街の成長速度、注目度が違います」と、上海インフィクスデザイン有限公司総経理の小川訓央氏は言う。設立は2003年。クライアントの95%は日系以外の企業だ。

「日系企業に望まれるのは確実性、安心感。中国のクライアントは日本人ならではのプレゼンスを期待しま

す。自分の店に対する思い入れが強く、独自性やユニークさを求める。一見して、おおっという感じが必要で、そこにやりがいを感じます」

何をすべきか理解させる  
ために現場でミスさせる

デザインという形のないものを売るビジネスなので、デザインと現場の結節点を担う中国のスタッフが欠かせない。「デザインに込められた思いを形にするには、スタッフがその思いをしっかりと感じ、どうやったらそのデザインが実現できるのか、現場でどう伝えればいいのか考えてくれないとなりません。店がデザイン通りに出来上がらなければお金がもらえない。その考え方を伝えるようしています」

そのためには、「ミスをして気付

かせることが必要。彼らは、「できない」「やらない」のではなく、我々の要求に対して何をすべきか理解していないだけ」と小川氏は言う。

彼らには今までの経験や生活の中で染み付いた思考がある。それは決して否定できることではないし、インフィクスの要求は、彼らにとっては未経験の考え方だ。だからこそ、経験を通じて自分で理解してもらえない。「現場にたくさん行かせて自分で考える場をつくる。当然失敗しますけれども、それをフォローできる体制をつくっておきます。それがないと人を育てられません」

上海で既に8年、確実にスタッフが育っている実感はあるという。「前は苦しそうな顔でやっていたのですが、こちらから言う前に自分で動くようになりました。そうなるとう仕事を楽しそうですね」



小川訓央氏

董事長 総経理

## 会社概要

事業概要 / 商業施設のコンセプトワーク・建築・デザイン・設計・監理・スタイリング  
設立 / 1991年（中国法人は2003年）  
従業員数 / 20名（中国法人、2011年3月現在）  
売上高 / 非公開

上海のワインショップ。ヨーロッパの図書館のような陳列のデザインが印象的だ。同社の日本法人は、上海万博の日本産業館、料亭「紫 MURASAKI」のデザインでも話題となった。





日本のサービスは海外でいかに戦うべきか

## 海外で本気で勝負していない日本のサービス業 現地の「お金儲けをしたい」人の力を借りよ

中国をはじめ、インド、アフリカといった新興市場で日本企業のプレゼンスは必ずしも高くない。日本企業は「戦い方」を変えることが必要なのではないか。その際のポイントは何か、どんな角度から中国市場を見るべきか。東京大学社会科学研究所教授・丸川知雄氏に聞いた。



中国の自動車流通は1990年代末頃から劇的に変わりました。それまでは市場<sup>いちば</sup>みたいところで、野菜を並べて売のような感覚で車を扱っていたのですが、その頃から日本のホンダなどが、広いショールームを持つディーラー網をフランチャイズで全国に展開し始めました。これはつ



丸川知雄氏

東京大学社会科学研究所  
教授

Marukawa Tomoo\_1987年、東京大学経済学部卒業。同年アジア経済研究所入所。2001年4月より東京大学社会科学研究所助教授、2007年4月より同教授。主な著書に、『携帯電話産業の進化プロセス—日本はなぜ孤立したのか』（共著、有斐閣）がある。

まり、モノがよかったためにサービスがついてきたということです。逆に言うと、単にサービスだけの力で大きく海外で成功した日本企業は、ほとんど例がなかったのではないかと思います。

最近、中国企業が力を付け、インドや中南米、アフリカなどの新興市場に進出しているという話題が日本では盛んです。しかし、たとえば国際的な特許申請件数のデータを見ると、中国企業で上位に入っているのは広東省深圳のファーウェイ・テクノロジーとZTEコーポレーションの2社だけです。ともに通信機器メーカーで、ほかの企業はまったく出てきません。

しかし、この両社の事業展開には際立った特徴があります。アフリカや中南米のほとんどの国に事業拠点を置き、大勢の駐在員がいて大々的に展開しているのです。同じ業界の日本の大手企業は、アフリカではせいぜいカイロやヨハネスブルグぐらいにしか拠点がありません。

### 上海で成功して他地域へ 「滲み出る」戦略の限界

インドも実際に行ってみると、日本企業で目立つのはスズキぐらいで、あとは自動車関連企業が多少進出し

ている程度。日本企業のプレゼンスは非常に低い。うがった見方かもしれませんが、インドで事業をやりたいたいという日本人が少ないのではないのでしょうか。新興国には確かにチャンスは多いのですが、そこで暮らし、現地の生活に密着してチャンスを見出そうという人がいない限り、どうしようもありません。

サービス業の中国での展開についても、日本企業は上海から始めるケースが多いですね。たとえば、サントリーやローソン、CoCo壱番屋、サイゼリヤなどいくつも例があります。上海で成功してからほかの地域に「滲み出る」という戦略です。手堅いといえそうですが、欧米企業は必ずしもそういうやり方は取っていません。たとえば、フランスのカルフールにしても、もっと天から降るように全国の主要都市に広く展開しています。

これまで、日本や先進国の所得水準に合わせてモノとサービスを提供してきたので、中国でそれに匹敵する地域をまず狙うとの考え方はわかります。しかしそれではほかの地域が上海レベルに上がってくるまで待たねばなりません。所得の低い人向けのモノやサービスをもっと積極的につくるべきでしょう。仮に富裕層



を狙うにしても、上海以外にも高所得者はいる。もっと戦略的に全国に出ていってもいいと思います。

### 中国で成功したのは「庶民向け」のサービス

これまで中国である程度成功している日本発の小売りやサービスを見ると、先に挙げたビールやコンビニ、外食チェーンなど、もともとは庶民のもので、決して高級品ではありません。日本はもともとこういうボリュームゾーン向けの産業に競争力がある国なので、自信を持って、どんどん内陸へ行ったほうがいい。

今、中国で非常に人気がある熊本生まれの味千ラーメンは、既に全国で400店舗以上です。香港企業が展開するフランチャイズで、香港でスタートしましたが、「滲み出る」戦略ではなく、一気に全国で展開しています。自動車のディーラー網もそうですが、中国にはお金儲けをしたい人がたくさんいるのですから、そういう人のエネルギーをうまく活用して積極的に売っていくことが必要です。

日本の市場で磨き上げられた独特の業態であるコンビニの登場で、上海市民の食生活が変わりつつあるように、日本の生み出したサービスには強い力があります。一方、中国の小売りやサービス業には、まだまだ本当に買い手の立場に立ったものが少ない。サービスの提供の仕方を工夫して、戦い方を変えることで、私は十分に勝機があると思います。

ブランドショップが並ぶエリアは、夜になれば光の洪水となる上海のなかでも、一際強い光を放つ。ブランドショップに人が溢れる。タクシーに乗ろうと手を上げてもつかまらない。上海、北京は特別。そんな意識が強い私たちが、丸川知雄教授によれば中国には豊かな都市が次々と登場し、点在しているそうだ。もう“新興国”という言葉はふさわしくない。



# 日本の現場に人を育てる仕組みはあるか それが中国での人材育成の成否を左右する

田中信彦氏  
HRコンサルタント

海外に赴任して、仕事面で大きく変わることは何だろうか。普通は「異なる文化、異なる言語の土地で仕事をするのだ」と考えるだろう。もちろんその通りだが、上海で暮らして、日本から赴任してくる多数のビジネスパーソンにお会いしていると、実は最大の違いは「日本でやったことがない仕事をやらねばならない」ことだと思うようになった。

## 日本では中堅社員が 現地でいきなり管理者に

中国に限らないが、海外にある日本企業の現地法人や事務所は、小さな組織であることが多い。製造業のなかには数千、数万の従業員を要する企業もあるが、工場の従業員数は多くても、スタッフ部門は一般に小



Tanaka Nobuhiko\_1988年から中国経済および日系企業のマネジメントなどの領域でジャーナリストとして活躍。上海を拠点にコンサルタントとして経営の第一線でも活動。亜細亜大学大学院アジア国際経営戦略研究科非常勤講師。著書に「中国で成功する人事 失敗する人事」（日本経済新聞出版社）など。

所帯である。いずれにせよ大手企業の場合、日本の本社組織とは比較にならない規模なのが普通だ。

さらに中国の日系企業の大半は1990年代以降に設立されたものである。まだ経営が軌道に乗っていないか、順調に回り出して間もない企業も多い。多くが成長途上で人材の流動もあり、組織も安定していない。

こういう組織に赴任する日本人は、何でもやらねばならない。日本では経理畑一筋で来た中堅社員が、現地で「総務課長」になり、経理・財務はもちろん、人事や法務、総務全般を見なければならぬ——などということはよくある。経理・財務の話なら、やることの枠組みは同じだから、言語が違ってても要は慣れの問題である。ところが、その他の仕事は勝手が違う。現地のスタッフはもちろんいるが、管理者としての責任はある。わかりませんでは済まされないこともある。

工商行政管理局の定期査察だ、労働局への報告だ、消防局の設備点検だ、党の政治学習会に出るから休みをくれ、居民委員会の催しに寄付してくれ、そんな話が全部やってくる。なかには暗に袖の下を寄越せみたいな話もあったりする。わけがわからない。中国人というのはまったくもう——という話になったりする。

しかし実を言えば、日本の会社で

もそういう仕事をしている人はいるのである。日本の会社も世間とさまざまなつきあいがあるし、外国人から見ればわけのわからないこともある。きれいごとでは済まない話もある。ただ、会社の組織が大きく、役割分担が明確だから自分はそんな仕事はやったことがないだけだ。

## できることはできるが できないことはできない

こういう話は少なくない。日本では、後輩はいても部下を持ったことがない人が、中国に来ると管理職になって多くの部下を持つ。自分が入社以来やってきた専門の業務は、中国でもそれなりになんとかなる。でも部下のマネジメントは簡単にはいかない。人を採用し、目標を提示して、モチベーションを高め、行動や成果を評価して、足りない部分は研修で補い、最終的にチームとして目標を達成する。こうしたマネジメントの仕事にはさまざまなスキルや経験が必要で、日本国内ですら一朝一夕にできるものではない。まして外国である。うまくできないのが当たり前と言ってもいいだろう。

何が言いたいのかといえば、人は自分ができることはできるが、できないことはできない——という単純な事実だ。やったこともないことを、人にいきなりやれと言っても無理で



ある。外国であるか日本国内であるかに本質的な関係はない。できることはできるが、できないことはできないのである。

でも先に述べたように、多くのビジネスパーソンは海外に赴任すると、過去にやったことがないことをやらねばならない。それは多くの場合、単に組織が小さくて人が少なく、組織が本社ほど専門分化していないからであって、「外国だから」ではない。だから赴任前に異文化研修をやってでもこの問題は解決しない。海外に赴任して仕事がうまくいかないのは、そこが異文化だからではなく、大半はその仕事をやったことがないからである。

### 人材育成の仕組みも 教え方も日本と同じ

今回、中国でいくつかの会社を訪ね、人材育成について話を聞かせていただいた。その過程でわかったのは、その人が日本で専門にやってきたことは、中国でもできるのだということである。

今回話を聞いたヤマト運輸の上海法人でSD（セールスドライバー）のインストラクターを務める井上裕一氏は、日本でもSDの育成に大きな成果をあげてきた人物だ。いわばSD育成のプロである。上海での同氏のミッションは、ヤマト運輸の精神を受け継いだSDの育成であって、それ以外にはない。中国の拠点でラインの管理職を務めるわけではない。だから、同氏の仕事は日本でやってきたこととほとんど変わらない。会

社が中国のSDに求めていることは、日本のSDに対する要求と基本的に同じである。だから人材育成の仕組みも基本的に同じで、井上氏の教え方も同じである。

日本でもSDに応募してくる人のバックグラウンドはさまざまだ。年齢も性別も学歴も職歴も人生経験もみな違う。決して均質性の高い集団ではない。そういう人たちが相手に高い成果をあげ続けてきた井上氏の育成スキル、そして同社の育成システムは、上海でもそのまま通用している。井上氏は、「中国のほうが育成は難しいんじゃないかとよく言われるんですが、そんなことはまったくありません。同じ人間なんだからと思ってやっています」と語っている。本文でも触れたが、井上氏はヤマトの仲間が上海でも増えることが嬉しくて仕方がないという様子だ。志の高いインストラクターと、それを支える確実な仕組みがあれば、中国で人を育てることは十分に可能なのだと実感する。

### 「できない」ことを 外国のせいにするな

資生堂も同様だ。デパートでの販売はBC（ビューティーコンサルタント）の育成がカギであることは日本も中国も変わらない。日本でもBCの育成には長年にわたって多大な時間と労力、資金を投入してきた。同じことを中国でもやっている。日本で培ってきた、人を育てる「仕組み」を中国にも導入し、人を育てるエキスパートを惜しげもなく送り込

む。今やその仕組みも人も完全に定着し、本文で紹介した王竹凝氏のように、中国で育ったインストラクターが世界一のBCを育てるまでになっている。これも日本で機能した育成の仕組みが中国でも有効であることの、1つの証明だろう。

ファミリーマートも良品計画も、人を育てるための仕組みや育成のエキスパートを擁している点で共通している。長期雇用が日本の雇用慣行の特徴とはいうが、それは主に大卒・正社員の話で、サービスの現場では人材の流動は激しく、常に新しい人を採用し、育て続けなければ商売は成り立たない。どの企業にもそのための仕組みがあるし、熟練したインストラクターがいる。現場を回すためのしっかりした仕組みを持つ企業は、中国でもキッチリと人材を育てている。

中国の日系企業で人を育てられるか、うまく育てられないかは日本国内に人を育てる確実な仕組みや人が存在し、それらが中国に投入されているかどうかによって左右される。

繰り返すが、人は自分が経験を積んできたことはできるが、やったことがないことはできない。この当たり前のことが、いざ海外進出となると忘れられてしまうケースのいかに多いことか。

何かが「できない」ことを外国のせいにするべきではない。海外で何かを実現するためには、それができる人と仕組みを現地に送り込む以外にはない。そうでなければ、当然、結果は出ないのである。



まとめ

## 世界各地で進むサービス経済化のなかで 日本企業はチャンスをものにすることができるか

小山智通 本誌編集長

総務省統計局の世界人口の推移を見てみると、2010年世界人口は69億人。2050年には91億人を超えると予測されている。また人口が1000万以上の都市を見てみると、ムンバイ、上海、北京、ソウル、イスタンブール、サンパウロ、メキシコシティ、モスクワなど世界各国に存在していることがわかる。300万人以上となると中国、インドの多くの都市をはじめ、東南アジアやアフリカ、南米からも別の都市名が挙がってくる。当然のことではあるが、経済発展が人口の集中化を生む。人が集中するところに従来以上の物と金と情報が行き交う。グローバルに生産された物がさまざまな都市で消費される構造が世界各国で既に起きている。今後その規模と範囲はさらに大きくなっていくであろう。サービス経済化という産業構造の転換が世界各都市で起こっていくのである。

このような状況のなか、日本の企業は何を武器に世界で戦っていくのか。学習院大学の宮川努氏は、「その企業が他国より優れている製品、サービスを生み出すシステムを輸出すること」が重要であると述べている。今回の取材を通して見えてきたことと合わせて宮川氏の言葉を考えてみたい。取材した企業に共通に見えてきたことは大きく分けて3つ存在する。それぞれについて私自身の感想と合わせて以下に整理する。

### 1 明確になっているサービスの理念 その思想が埋め込まれたシステム

産業技術総合研究所の内藤耕氏は、「サービスの善

し悪しは客が決める。通用するかしないかは、サービスの理念が明確でブレがないかで決まる」と述べている。ヤマト運輸では、企業姿勢のなかに、お客さまの満足の追求、人命の尊重を掲げている。今回の取材での研修風景でも、この企業姿勢をさまざまな伝え方で浸透させる工夫がなされていた。何をサービスの根幹に置くのか、ここを明確にして理念として持つ会社は強い。この理念を実現するために、技術やその準備態勢、事後フォロー体制などさまざまな要素を一連のシステムとしてとらえ、構築している企業が自信を持って海外で展開しているように思う。このシステムのなかに、人材育成も組み込まれているのである。

### 2 自社のサービス理念を体感し強く持つ インストラクターというエキスパートの存在

人材育成を担うインストラクターというエキスパートの重要性をあらためて実感した。田中信彦氏も語っているが、各社で経験を積み上げてきた人が、海外でも人材育成において実績をあげられる。ヤマト運輸の井上裕一氏、資生堂の王竹凝氏しかりだ。そもそも国内に人を育成するシステムが存在するのか、また人を育成するエキスパートを海外に送り込んでいるのか、この2点が現地人材を育てられるか否かを左右するという田中氏の主張に、真摯に耳を傾ける必要がある。

エキスパートであるがゆえに、自社のサービス理念を伝えることにブレがない。そのうえで、浸透するまで粘り強さを持ちながら、伝えるための工夫を常に進



化させながら人材育成がなされていく。

### 3 お客さまと常に真摯に向き合い 柔軟にシステムを進化させる

取材を通して、どの会社でも「お客さま」という言葉が何度も出てきた。理念がありシステムもある。またそれを伝えるインストラクターもいる。しかし人材育成の最終目的は、自社のサービスの本質がお客さまにしっかり伝わることである。そのためには既にサービスの本質が浸透している日本国内とは違った方法を組み入れていく必要もある。新人の研修期間を日本よりもかなり長く設定している企業もある。つまりお客さまにしっかりと自社のサービスの本質を届けるために、システムも進化させているのだ。

#### 業界や国を超えて 日本企業の1つの進むべき姿

上で見てきた共通項は、中国で、かつサービス業を中心とした取材から見てきたことではあるが、これらは業界や国を超えてもグローバル化を推進していくための重要な要素であると思われる。当然各国には固有の文化があり法律もある。そこに対する尊敬の念を前提とすることは当然のこととして、企業が持つ強みとそのシステムは何か、これがあってはじめて世界のなかで勝負ができる。そしてどの国に行っても、堂々と自社の強みを再現し進化させていく、そんな人材を多く抱える企業が世界に挑み続ける権利を持つ。

LEDのライトが青く輝く高速道路。中国にも本格的な車社会が到来し、最近ではウルムチなど、遠方まで車で旅行するのが流行っているそうだ。車社会の到来は、ロードサイドの飲食店やショッピングモールなど、新たなサービス産業を生む。経済のサービス化は、点在する豊かな都市部から、郊外へとどんどん広がり、留まるところが見えない。



経営者に聞く

進化する  
人と組織

VOL. 08

サイゼリヤ  
堀埜一成氏

代表取締役社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



教育で大切なのは、  
「技能」を「技術」に変え  
人に伝えられること

Horino Issei\_1957年生まれ。京都大学大学院農学研究科修了後、味の素入社。中央研究所、川崎工場技術部課長などを経て、1998年発酵技術研究所研究室長。2000年サイゼリヤ入社。マーチャンダイジング本部長、エンジニアリング部長などを経て、2009年4月代表取締役社長に就任。

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。

昨今の不況や外食離れのなかでも、過去最高の営業利益を更新するなど業績拡大を続けるイタリア料理チェーンのサイゼリヤ。徹底したコストダウンによる低価格路線で知られ、国内出店規模は約800店。オーストラリアに生産工場をつくり、中国、台湾にも出店するなど海外展開も急ピッチだ。2009年4月に社長に就任した堀埜一成氏に、「人材と組織づくり」に対する思いを聞く。

**教育が難しい外食産業  
まず教育者をつくる**

——社長に就任された時、最も大切にしようと思われたことは何でしょうか。

正垣泰彦会長が常日頃言っている「人のため、正しく、仲良く」という理念、我々は誰のため何のために事業をやっているのか、という理念はしっかり守っていかうと思しました。ただ、その部分を強調するのはやはり創業者の会長でないとだめで、私が繰り返しても迫力がないんです。だから私は、創業以来の理念は守りつつ、それ以外の戦略部分は全部新しくしようと思っています。

経営の主眼をおいたのは、「人材と組織づくり」です。その根幹にあるのが教育。教育がなければ、どんな施策も根づかないからです。とはいえ、外食産業というのは実は教育のしにくい業界なんです。いくつもの店舗に社員が離れて勤務しているし、1店舗あたりの正社員の数も少ない。上下や同僚との関係で、自然に教育ができるというようにはなっ

ていないんです。

そこで人事異動を頻繁、大胆に行いました。視点を変えてもらうために、長年同じ地域を担当していたエリアマネージャークラスを管理本部に異動させたりしたのです。そうやって「伸び悩んでいる人材」を活性化させようと思いました。

次に手がけたのは取締役を対象とした勉強会です。私が大切だと思ったのは、まず「教育者」をつくることです。そこで、取締役を教育者にすべく基本のところからみっちりやりました。

外食産業には店舗のオペレーションにしても、調理にしても、技能は根づいているんです。ただ、技能にとどまっている限りそれは属人的なもので終わってしまう。「技能」を「技術」に変えなければ、教育にならないのです。技能と技術の違いといっても大げさなことではありません。文書化して伝え、それを誰もが再現できるものが技術。それが難しいのが技能なんです。

——技能を技術に変えるためには何が大切ですか。

まずロジカル・シンキングがベースに欠かせません。ロジックが組み立てられなければ、技術にすることはできない。さらに、その技術がどのような効果を及ぼすのかという機能分析も必要です。私はメーカー出身で工場勤務が長く、その時代にTPM (Total Productive Maintenance&Management) の導入なども経験していますが、その時気に入ったのが機能分析で、この手法だけは使えるなと思いました。

**「ソテー」を科学し、  
プラントのような工場をつくる**

——製造業流のマネジメントシステムを導入することで、現場の抵抗はなかったですか。

これは会長が育てた資産だと思うのですが、うちの社員はみな素直ですね。一から勉強する。もっと教えてほしいと聞いてきます。そういう知識に飢えていたんでしょうね。

もちろん、店舗の現場には「なんでこれまでのやり方を変えないといけないのか」という声はありました。





結局はお客さまのためになることなのですが、そこをきちんと伝えないと根づかない。

いくつかのタスクフォースやプロジェクトを始めました。最初が「開店準備」のためのタスクフォースですね。各エリアから人を集め、店舗の朝の清掃を見直し、マニュアルをつくり直しました。それを学んだ社員がまた各々の店に戻って広めています。ちなみに、開店準備の改革をいちばん先に導入した店舗の社員は「社長賞」として、私の海外視察に連れて行きました。

プロジェクトはもっと大掛かりですから、そのために外部から専門人材をスカウトしました。やりたいことがいっぱいあったから、社内でリーダーが育つのを待っていただけなかったんですよ。

——どんなプロジェクトが？

1つは情報システム。基幹業務システムにERP (Enterprise Resource

Planning) を導入しようと考えています。これからは海外出店も多くなるので、受注・販売管理、在庫管理、生産管理、会計などの数字を一元化しないといけないからです。外食産業でここまでの本格的なERP導入は初めてだろうと思います。

さらにリサーチ&デベロップメント (R&D) のプロジェクトもあります。たとえば、大根をたんに食材としての大根としてとらえるのではなく、大根のなかの成分まで研究する。ソテー (炒める) という調理を科学する、そんなことです。

ソテーという作業を分解すれば、はたしてこれまでのフライパンでの調理が合理的かどうかが見えてきます。こうした分析を通して、無駄を省き不要なものを入れないように、調理工程の改善につなげていきます。技能を技術に変えるというのは、こういうことなんです。

生産工程を変えるプロジェクトで

は、これまでのセントラル・キッチン方式から、カミサリー方式への移行を検討しています。セントラル・キッチンというのは台所を大きくしただけのもの。それは技術ではない。カミサリーとは食品加工工場のことです。化学プラントのように、材料を入れたらこっちから製品が出てくるようにしないと、品質もコストも安定しないのです。

——店舗はいじらないんですか。

店舗は後回しですね。これだけのプロジェクトが一斉に動いているなかで、店舗も巻き込むとムチャクチャになりますから。もちろん、新規出店にかかわる投資のコストダウンは考えています。しかも5%とか10%のダウンじゃなくて、投資を半減するためにはどうしたらいいかがというのが課題。5%ではなく、半分と考えたほうが、ゼロ・ベースで新しい発想が出てくるから、そのほうがいいんです。

投資が半分になれば、これまでの外食産業の出店規模の上限を打ち破ることができます。海外への出店も楽になります。海外でも日本型のビジネスモデルが成功するかどうか、これは面白いチャレンジですからね。

僕が言っているカミサリー方式が、中国で成功するかどうか。そのチャレンジのため、今、海外事業部には利益を出すなど言っているんです。その間は日本が稼ぐからと。利益が出るようだったらそれを全部人材に投資しろと。なぜなら海外で高速に出店するとき、いちばん先に潰れるのは人材ですからね。それに耐えられるだけの人材をまずは育てろ、と

#### ◆ あらゆる場面を活かし、「人材と組織づくり」を進める



上左:「開店準備」のためのタスクフォースに関して、堀埜社長が説明している風景。各エリアから人を集め、店舗の朝の清掃を見直し、マニュアルをつくった。  
上右:「教育者」をつくることを目的に、取締役を対象とした勉強会を開く。  
左:実績をあげた社員を「社長賞」として、堀埜社長が海外視察に行くタイミングで同行させる。場所は香港1号店前。

写真提供: サイゼリヤ

いうことです。

教育とは標準レベルに  
人材を押し上げること

—これからのサイゼリヤを担って  
いく人材には何を求めていますか。

いちばん求められるのは素直で謙  
虚な人ですよ。言われたことを素直  
に「ハイ」と言ってやりつづける。  
そうしていると、これまで見えな  
かった部分が見えてきます。とはい  
っても、事実をありのままに直視す  
るというのは誰もができることじゃ  
ありません。だいたい、人間という  
のは自分が見たいものしか見えな  
いのですからね。

そここのところをわかったうえで、  
かつ素直に観察できる力というもの  
が欲しいんです。僕は社内報に季節  
のあいさつなんて書きません。その  
代わりに、「考える技術を身につけよ  
う」という誌上講座を開いている。  
問題解決のための分析手法を教科書  
みたいに教えている。観察力を高め  
るために、毎月演習課題を与えて、  
社員全体に解答を寄せてもらう。

最初は全然反応がなかったのです  
が、最近は数百もレポートが出てく  
るようになりました。

—謙虚さを求めるというのは、ど  
ういう意味ですか。

「自分はもうできるんだ。自分のほ  
うが正しいんだ」と思った瞬間に、  
人は成長を止めてしまいます。そこ  
は常に謙虚でなければならない。謙  
虚さが個人の成長を促し、企業の成  
長につながる。そして、企業の成長  
がまた個人の成長につながっていく。



この関係はエンドレスでしょうね。

—社長就任以来のさまざまな改革。

その手応えは感じていますか。

みんな相当に苦勞していると思う  
けれど、徐々には動いていっている  
と思いますね。その過程を見ながら  
最近あらためて教育について思うこ  
とがあります。

教育というのは、仕事の基礎能力  
として標準レベルに達していない部  
分を、標準レベルまで押し上げるこ  
とに意味がある。標準レベルに達す  
れば、適当な場所とチャンスを与え  
ることで、人は勝手に育っていくも  
のなんです。そのなかから、プロフ  
ェSSIONALと呼ばれる人材も生ま  
れてくる。標準レベルに達していな  
い部分を標準レベルまで育てること、  
これこそが教育の機能のなかでも最  
も大切なことだと思います。

サイゼリヤ

■事業内容/フードサービス業 ■本社  
所在地/埼玉県吉川市 ■創業/1973  
年(昭和48年) ■従業員数/正社員  
1783人(2010年8月期・単体) ■売  
上高/994億円(2010年8月期・連結)

AFTER INTERVIEW

素直さと謙虚さが  
業界に「技術」を根づかせる

メーカー出身で、生産現場での  
経験が長かった堀埜氏から発せら  
れる言葉や取り組みは、サイゼリ  
ヤの社員にとってはよい意味で新  
鮮で初めて経験することも多いの  
だと思います。この状態こそがサ  
イゼリヤの未来を創り上げていく  
源になっていくのでしょうか。

堀埜氏はサイゼリヤの大きな財  
産の1つに社員の素直さを挙げて  
います。素直さと謙虚さこそが人  
を成長させ、新しいことに挑むに  
あたって二の足を踏まない重要な  
要素であると語っています。素直  
さを強みにもった社員一人ひとり  
が、プロジェクトや新しい仕事を  
通して、会社に新しい技術を根づ  
かせていくことになった時、サイ  
ゼリヤはすでに今の姿ではないの  
かもしれません。(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.03

島田啓一郎氏

ソニー 業務執行役員 SVP  
研究開発・共通ソフトウェアプラットフォーム担当  
技術開発本部 本部長

## 差異化した商品を作るためにこそ 社外とオープンに連携する

1946年の創業以来、ソニーはトランジスタラジオを皮切りに、ウォークマン、プレイステーション、VAIO ノートPCなど、数々のヒット商品を世に送り出してきた。1980年代まで、ソニーは製品に使用されるあらゆる部品を自社で開発し、典型的な自前主義を貫く電機メーカーの1社だった。ところが1990年代に入ると、社外との連携が進み始め、2000年代からは異業種も含めてその動きが加速した。今、ソニーは「オープンイノベーション」を機軸に、新たな一歩を踏み出している。

本企画では、オープンイノベーションを実現できるような人材を異能人材と捉え、彼らには「コネクション構築能力」と「多様性のマネジメント能力」が求められると定義づけている。ソニーには、まさに“オー

ブン化”を唱え、同社のオープンイノベーションを牽引してきた“異能人材”がいる。2009年に研究開発・共通ソフトウェアプラットフォーム担当となった技術開発本部の本部長を務める島田啓一郎氏だ。

### 社内でも極秘開発 8mmビデオを担当

島田氏が入社した1981年当時、ソニーは典型的な自前主義の会社だった。それを物語る象徴的なエピソードがある。島田氏は、入社してすぐにまだ世に出ていない8mmビデオの開発部署に配属された。そこでは、他部署から何をやっているのか聞かれても、答えてはいけないと教育されるほど極秘の開発体制だった。「当社の開発技術者が、基本回路のアーキテクチャーから、テープ、ヘ



一條和生氏

一橋大学大学院  
国際企業戦略研究科 教授

Ichijo Kazuo\_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、バ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。

ッド、シリンダー、半導体のLSI、ソフトウェア、最終商品に至るまですべてを作っていました」

1985年に8mmビデオが完成し、その後10年近くたってから、オーディオ部門に島田氏は異動になった。そこでも、全製品を自社で開発するいわゆる垂直統合型の体制が続いていた。しかし、1995年に当時社長の出井伸之氏が、PC事業に参入することを決断した頃からオープン化への変化の兆しが見え始める。

### 他社製品と差異化するために 業界標準の技術を導入する

島田氏は、PC事業へ1996年に異動し、VAIOノートPCのプロジェクトに初期から携わった。「PC事業は、それまで所属していた垂直統合型の開発体制とは異なり、Windowsのような業界標準の技術を導入して商品を作るという水平分業型の開発体制でした。衝撃を受けましたね」

島田氏たちプロジェクトメンバーは、ソニーがノートPC開発において後発組であったため、他社と「差異化」できるような新たなコンセプトづくりにまず取り組んだ。そこで、「仕事の効率化を図るPC」という従来のコンセプトから、「個人の楽しみを広げられるPC」という新しいコンセプトを打ち出す。

「すべてのオープン化は差異化のためにあると私はよく伝えます。社外から技術を導入することで生まれる開発の余力を、いかに自社の個性や得意技を活かすほうに振り向けられるかが重要ではないでしょうか」

かつて、ソニーはウォークマンを

Shimada Keiichiro\_1981年東京大学電子工学部電子工学科を卒業し、ソニーに入社。1996年にインフォメーションテクノロジーカンパニーモバイルプロダクツ部統括部長、2001年にバイオノートブックコンピュータカンパニー プレジデント、2004年にモバイルエレクトロニクス開発本部本部長を経て、2006年には新設された組織である技術開発本部本部長に就任。2007年から業務執行役員 SVP、2009年から研究開発・共通ソフトウェアプラットフォーム担当をそれぞれ兼務。



開発し、屋内ステレオで聴くしかなかった音楽を外に持ち出して楽しめるようにした。その強みを活かし、PCの世界でも実現したのが、どこにでも持ち運びでき、映像や音楽を楽しめるVAIOノートPCだった。

2001年に島田氏はバイオノートブックコンピュータカンパニーのプレジデントに就任し、2003年に発売された「VAIOノート505エクストリーム」では、画面の大きさを変えずに、薄さを初代505の23.9mmから9.7mmに、質量を1.35kgから785gへ進化させることを実現している。その後も、ミニノートPCやカメラ一体型PCなどを開発し、ノートPC市場拡大の原動力となった。

### 技術開発本部本部長に 40代で抜擢される

2000年前後には、オープンソースとして開発されたOS「Linux」の家

電製品搭載が進んだことで、島田氏はオープン化の時代が必ずくると確信する。「私の考えるオープン化とは、社外との連携だけでなく、オープンソースの登場の2つがあります」。現在ではデジタルカメラやウォークマンなど、ソニーも含め多くの民生機器にLinuxが導入されている。

そして、VAIOノートPC開発に携わってから約10年を経た2006年、ソニーは技術開発本部という新しい組織を作り、40代の若さで島田氏を本部長に抜擢した。ソニーは以前、まずデザイン、それからハードを設計し、最後にソフトウェアをつけ加える形で製品を開発していた。しかし今後はまずソフトウェアを設計し、それからハードを設計する形を目指すなければならないと考え、その改革の旗手に島田氏を指名したのだ。

「就任と前後して、日米から数十名の民生機器のソフトウェア設計の責



任者や専門家が集まり、私が議長を務める合同会議を始めました。まずはお互いに情報交換ができる場を設け、それぞれの機器の中身にどのような技術が使用されているのかを理解し、どこを共通化すればいいのか、また社内に限らず、どの技術を社外から導入すべきなのか、積極的に議論するようになりました。自分たちの特徴を活かして差異化するために、何が最善の道なのかを全員で考えるようにしたのです」

2009年には現CEOのハワード・ストリンガー氏が就任当初からの持論である、事業部の壁を壊して縦割り組織を変革する「ソニーユナイテッド（一致団結したソニー）」の思想を実行に移した。その際に島田氏は、研究開発・共通ソフトウェアプラットフォーム担当との兼務が決まった。島田氏は、機能が似たソフトウェアは共通化を進め、他社の標準品がある場合は外部調達に切り替えた。現在は、新製品のソフトウェアの90%以上を共通化しているという。

### 新分野の事業創出を目指し 異業種と共同研究

島田氏は、エレクトロニクス領域に留まらず、環境・エネルギー、医療という分野での先端研究を進め、よりオープンな社外との交流が必要と考える。背景にはエレクトロニクス各社が生き残りをかけ、新分野に舵を切り始めていることがある。

2004年には、東京医科歯科大学が産学連携のために開いた「オープンラボ」に入居し、ソニーが持つ半導体に関わる超微細加工技術などを活かし、生体情報の計測に結び付くセンシング技術の共同研究などに取り組んでいる。また、中国科学院と環境分野に向けた水汚染検査装置の共同研究に取り組むほか、中国・清華大学と共同研究も進める。

「ここ最近、新分野での事業創出を目指し、オープンに異業種と取り組みを進めることを意識的に増やしています。これまでの開発体制と大きく異なるため、戸惑ってしまう社員

も多くいます。彼らには、できるだけ相手の現場に行けと伝えています。工場や研究開発の現場に行き、一日中じーっと見ただけで、何をすればいいのか閃くのです。私もPC事業部時代に悩んだときは、工場もしくは製品が置いてある店舗によく出かけていました。日頃悩んだり、勉強していない人は無理ですが、している人であれば悶々とした状態から脱出できると思います」

2010年には、Googleと提携し、ソニーが培ってきたAV商品の技術力・デザイン力と、GoogleのオープンソースOS「Android」を組み合わせて、世界初となるGoogleTVプラットフォームを採用した「Sony Internet TV」を米国で24インチ600ドル前後という価格での販売を実現した。

「オープンイノベーションは業界の流れというよりも、時代の流れです」と語る島田氏。“作りたい商品を作る”という思いを常に礎に置いてきた島田氏は、1980年代には、垂直統合型の開発体制のなかで遺憾なくその思いをカタチにしてきた。しかし、1990年代に水平分業型の開発体制であるPC事業へ突然異動したことで、社外と連携したほうがよりソニーの強み、ソニーらしさが活かした商品として価値を高められることを学んだ。消費者に楽しみを提供し続けるソニーの商品は、このような開発者の思いから生まれてきたのだろう。2000年代に入ると、オープン化の範囲は異業種にまで広がり、新事業の創出を目指している。今、島田氏が推進するオープンイノベーションがソニー全体に広がりつつある。



Sony China Research Labの技術者が、中国・清華大学の学生と画像認識プログラムのビデオ解析に関して共同研究をしている風景。

写真提供：ソニー



2010年にGoogleと提携し、世界初のGoogleTVを米国で販売した。業界技術の導入により生まれた開発資源の余力を、他社製品と「差異化」することに振り向けた。価格は24インチ600ドル前後。通常のテレビ視聴をしながら、ネットを検索、閲覧したり、Twitterで投稿などもできる。

写真提供：ソニー

“異能人材”が活かされた背景を一條和生氏はこう見る >>>

## 新しい世界の「現場」での実体験を通じ 従来の知識を創造的に破壊する

グローバル企業のプロクター・アンド・ギャンブル（以下、P&G）が、社外のビジネスパートナーと積極的に協働する「C+D」（コネクト・アンド・デベロップ）を開始したのが2001年。それを契機に「オープンイノベーション」という概念は世界的に広まった。「C+D」開始から10年が経ち、P&Gは「C+D」をさらにレベルアップしようとしている。目標は「C+D」を通じて競争のルールを変えるイノベーションを実現し、P&Gの年間売上に30億ドルの貢献をすること。成功の鍵はパートナーとwin-winの関係構築することにあるとP&Gは考えている。

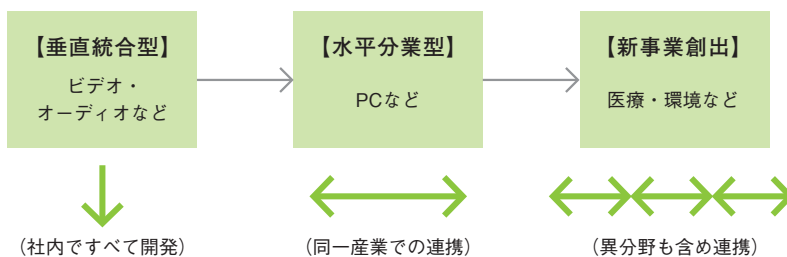
### 成功体験が不変真理になる怖さ

オープンイノベーションの動きは業界を超えて大きく広がり、島田氏の語るように「時代の流れ」となっている。オープンイノベーションをマネジメントする能力は、今やリーダーにとって不可欠な能力だ。この能力を身につけるためには、実体験を通じて必要な知識を、身体に理解させることが重要だ。

島田氏に特徴的なことは「現場」での閃き、つまり現場に備わる暗黙知をもとに創造するの

を大事にしていることだ。しかし、まったく違う世界での経験を閃きにつなげるのは容易ではない。島田氏が初めてオープンイノベーションの実体験を持ったのは、PC事業に異動した時だ。それまで在籍していたビデオ事業もオーディオ事業も非常に閉鎖的。そこでの経験があった島田氏にとって、オープンな開発体制に慣れるのは容易ではなかっただろう。クローズイノベーションの知識が多分に暗黙知的な「身体的知識」として島田氏に備わっていたからだ。経験に基づく暗黙知の1つの怖さは「過去の成功体験」が永遠不変の真理になってしまうことだ。社員同士が経験を共有する幅が広い日本企業では、この危険性が高い。この危険から逃れるために、過去の成功体験がまったく通用しない事業への異動は有効だ。新しい世界で「現場」での実体験を通じて、従来の知識を創造的に破壊していくわけだ。しかし誰でも異動すればいいというわけではない。固定観念を捨てて、新しい世界に対応できる柔軟性を持たないと、異動はなかなか機能しない。そのためにオープンイノベーションを率いるリーダー自身、誰よりも新しい経験にオープンでなければならない。

### ◆ 開発体制と、島田氏が進めるオープン化の変遷



島田氏は、PC事業という新たな世界への異動により、実体験を通じてオープンイノベーションに必要なマネジメント力を身体的に学んだ。今、島田氏を中心にソニーのオープンイノベーションの動きは業界を超えて大きく広がっている。下の緑の矢印は開発の流れのイメージ。

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. 54

## キリンフリー

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（57、58P）  
キリンビール提供（59、60P）

### 爆発的なヒットを見せた 完全ノンアルコールビール 新時代型の商品開発を学べ！

完全ノンアルコールのビールテイスト飲料「キリンフリー」は、なぜ大ヒットしたのか。それまでも2000年代前半にアルコール度数0.1~0.5%の「ノンアルコールビール」が大手4社から発売されていた。年間販売数量は合わせて250万ケース程度（1ケース=大瓶20本換算）だったが、キリンフリーは2009年4月に発売されると1年目に400万ケース、2010年は500万ケースを売り上げた。

アルコールゼロになって商品の意味が変わり、新しい市場が生まれた。大ヒットの理由について、「想定しなかったユーザーに飲まれたことが大きい」と、20代半ばで開発の中心

を担ったキリンビール 営業本部マーケティング部の梶原奈美子は言う。「発売後、お客様センターにキリンフリーについてだけで通常の2倍、1日あたり200件ぐらいのお問い合わせをいただきました。特徴的だったのは、“ありがとう”という声がとても多かったことです。病気の父親に飲ませたら、元気だったころを思い出して生きる勇気が出たと泣いて喜んでくれた、ありがとう。妊娠中の女性からは、ビールが飲めず困っていてすごく助かった、ありがとう。主婦の方は家事を終えた後、自分へのごほうびとして飲んだり、男性は急な残業が入った残念な気持ち

完全ノンアルコールのビールテイスト飲料「キリンフリー」。従来のノンアルコールビールが0.1~0.5%程度のアルコールを含むのに対して、「発酵させない」という独自の製造工法を開発、アルコール度数0.00%を実現した。この成功に続けと他社も次々に参入、1つの大きなカテゴリーにまで成長している。



を跳ね返す発奮剤として飲んだり。お客様自身が、今までビールの入り込めなかったシーンにもキリンフリーを取り込んで、自己編集ができる。ヒットの最大の理由はそこにあるように思います」(梶原)

20代は「平日はビールよりキリンフリーがいい」と言い、30代は妊娠中の妻に合わせて、40代は休肝日用に、中高年層は持病を気にせずに……と世代ごとに「ベネフィット」を見出しているのも特徴だという。

同じようなヒットのパターンは、アップルの多機能情報端末iPadにも見られる。たとえば、韓国の現代自動車はアメリカで最高級車種エクウスを売り出す際、ブランド力不足を補うため、取扱説明書をiPadに入れて提供した。「エクウスを買えばiPadがついてくる」。アップルも想定しなかった、使い手による価値の自己編集の一例だ。

顧客自身が商品の使い方を自己編集し、つくり手と共に価値を創り出す。これからの時代にヒットする商品は顧客による「自己編集」と「価値の共創」がキーワードになるとす

れば、そのような商品はいかにして生まれるのか。その典型を、キリンフリーの開発プロセスに見ることができる。主人公は前出の梶原だ。

#### 商品開発枠で中途入社 最初は失敗から始まった

物語の背景から入ろう。飲酒運転事故の続発を受け、2007年、道路交通法が改正され、飲酒運転が厳罰化された。キリンビールにも「ノンアルコールビールを飲んで運転しても大丈夫か」と問い合わせが増え、ゴルフ場などからも「ゲストがビールを飲まなくなり、売り上げが厳しい」といった声が寄せられた。

「キリンビールとして、中長期的な視点からアルコールゼロのビールを手がけてもいいのではないか」。上層部から新製品開発の案件がマーケティング部に下りてきたとき、そこに適任者がいたことからすべてが動き始める。経緯を梶原本人が話す。

「新製品開発グループのリーダーはチューハイの『氷結』の開発を成功させた人で、商品をつくる時の夢や思いやビジョンを大切にするタイ

プでした。私自身、同じ考えでとても話が合い、飲み会などでも、ことある度に、私は世の中の役に立つような商品をつくってみたいと話していたんです。そのリーダーがアルコールゼロのビールの開発をプロジェクト化しようと思ったとき、これは梶原にやらせようと思ってくれた。それが始まりでした」

梶原は転職組だ。2004年に大学を卒業後、ユニリーバ・ジャパン(当時は日本リーバ)に入社。ヘアケアの「Dove」シリーズの商品開発に携わった。2年目、組織がグローバル体制に再編され、梶原はアジア向けのブランド開発を担当することになり、タイのオフィスへも出向した。グローバルな組織のなかでは思うような商品をつくれないうもどかしく感じたとき、たまたまキリンビールが商品開発枠で人材を募集しているのを知り応募。2006年に転じた。

「前の会社ではブランド思想を学びました。商品の存在意義を突き詰め、意義のない商品はただの商材にすぎない。各国から優秀なマーケティングが集まる場で切磋琢磨できたことは



## 「ドライバーのためのビールにはしたくない。 お酒と人との関係を変える可能性に目を向けたい」

貴重な財産となりました」(梶原)

そんな梶原の転職後の第一歩は、失敗から始まった。カクテル系飲料「スパークル」の開発を担当。明るいイメージの次世代カクテルを目指したが、不振で1年で販売中止となった。そのときをこう振り返る。

「期待されてものづくりの部署に入り、自分が曖昧だったら周囲も困るだろうと、心のなかに強い思いを持つとうとしました。ただ、思いを出しすぎてガチガチに固まってはうまくいかない。方向性は示しながらも、一緒に働くプロフェッショナルの人たちの力を最大限引き出せるようプロデュースしていく。販売中止はショックでしたが、私にとって大きな転換になりました」

### 「クルマと生きる人類へ」 コピーにヒットを直感

就職して壁に突き当たり、転職先で失敗、一皮むけて出合ったのがキ



梶原奈美子氏

キリンビール株式会社  
営業本部 マーケティング部 商品担当

リンフリーの開発だった。2007年秋のことだ。梶原はリーダーと2人でコンセプトづくりから始めた。この商品が出るとどんな世の中になるのか。もし、飲酒運転がなくなれば、「それは世界平和だよな」。一方、梶原は独身女性らしく、「合コンのとき、顔が赤くならなくていい」、リーダーは「オレは休日の昼間、スポーツジムに行く前に飲みたい」。大きな話から身近なシーンまで語り合うなかで確認したのは、「単なる課題解決の対応型商品にはしない」という一点だった。梶原が言う。

「経営陣から下りてきたのは、“安心して運転ができるアルコールゼロのビール”というテーマです。私たちも飲酒運転をなくしたいという気持ちはあります。ただ、“ドライバーのためのビール”では商品として小さい感じがしました。そうではなく、“アルコール=悪”という一部のイメージに対する1つのアンチテーゼとして、お酒と人との関係を変えるような可能性に目を向けたい。それをどうコンセプトで表すか。広告代理店の方に紹介されたのが、JT（日本たばこ産業）のマナー広告シリーズを手がけていたコピーライターの岡本欣也さんでした」

〈たばこを持つ手は、子供の顔の高さだった。〉〈700度の火を持って、私は人とすれ違っている。〉など、

たばこと人との関係をとらえ直すコピーで注目を浴びた気鋭のコピーライターは議論を重ねるなかで、ある言葉を浮かび上がらせた。「クルマと生きる人類へ」——ひと目見て、梶原は「これだ」と直感したという。「提案いただいたのは、そのコピーだけでした。キリンビールが世の中のかかわり方を考えたとき、こんな商品ができました、と。単なるドライバーズビールにはしたくない気持ちと、それでもやはりクルマとのかかわりを1つの象徴として、お酒と人との新しい関係を提案したい思いが一気に解決しました」(梶原)

消費者調査も行った。「感動しました」「こんな根本的なところまで考えているなんて」。20代のモニターはコピーを見てそう発した。「プリウスみたい」「これまでにない社会貢献型の商品だと感じる」……通常は見られない好感度に「ヒット」を確信した。ここに中核のコンセプトが生まれる。2008年初頭のことだ。

一方、中身づくりも技術チームと一緒に並行して進められた。ビールは麦芽などを水で煮た麦汁が酵母により発酵する過程で複雑な旨味と香りが生まれるが、アルコールゼロを保証するには発酵は行えない。香味調合のため、チューハイなどのRTD（レディ・トゥ・ドリンク=栓を開けてそのまま飲める低アルコール飲料）

東京湾アクアラインの「海ほたるパーキングエリア」で発売前日の2009年4月7日に行われた商品発表会。酒造メーカーが高速道路でイベントを開催するのは前代未聞のことだ。元F1レーサーの中嶋悟（写真右）と麒麟ビール社長の松沢幸一（写真左）が飲酒運転撲滅をテーマにした対談を行い、無料配布された麒麟フリーは瞬間になくなった。



の技術者にも参加してもらうことになった。醸造系+RTD系という初の混成チームが結成され、途中からは清涼飲料を製造、販売する麒麟ビバレッジの酸味低減技術も加わり、グループの持つ技術が結集された。

「技術のリーダーからは、こう言われました。発酵させない以上、ビールと完全に同じものはいえないし、モノとしてはビールとはいえない。ただ、お客様が飲んだ後、“あっ、ビールを飲んだな”と思えるものをつくれると。確かにモノだけにとらわれていると、どう考えてもビールより劣位の商品になります。私たちもビールに近いものをつくってくださいと頼むのではなく、お客様にプラスアルファの経験を提供でき、社会的にも意義がある商品をつくりたいと伝え続けました。現場の技術者からは、梶原さんたちがそこまで思っているのなら、自分たちも途中で放り出すわけにいかないねと。そのときは、日々伝え続けて本当によかったと思いました」（梶原）

こうした巻き込みは、「スパークルのときにはできず、失敗から学ん

だことだ」と梶原は言う。

壁にぶつかったのは2008年4月、社長以下役員への中間報告の場だった。中身の改善要請は想定内だったが、「クルマと生きる人類へ」のコンセプトを前面に打ち出す路線は承認されなかった。「意図は理解できる。画期的な商品であることもわかる。しかし、ビールメーカーとして本当にクルマのことを真正面から語っていいのだろうか」。それが役員たちの意向だった。確かにアルコール飲料を扱う企業が“クルマとの共存”を掲げるのは自己矛盾を含む。また、顧客がほかのアルコール含有のビールを間違えて購入しクルマを運転してしまうリスクも予想された。経営としての判断だった。

### 「麒麟がやらなければ」 社長の決断が後押しした

ここは1度、クルマから離れよう。梶原たちはアルコールゼロというモノの革新性だけにフォーカスした広告案を考え、再び上層部に答申したが、これも「インパクトに欠ける」「伝わりが弱い」とよい反応は得られな

かった。模索が続いた。

そんな梶原たちの背中を押したのは、社長の三宅占二（当時、現麒麟ホールディングス社長）だった。「ビールメーカーである麒麟が飲んでもクルマに乗れますと自信を持って言わなければ、お客様も安心できない」「社会的要請に対して麒麟ビールが示す1つの解決策としての商品であると積極的に言うべきではないか」。それまでは既存のノンアルコールビールの後継品程度の位置づけだったが、この意思表示を機に流れが大きく変わった。

「三宅は私たちが行った消費者調査のレポートを読み返し、『麒麟のプリウス』『ハイブリッド型の商品』といった言葉を目にして、トップとして意思を固めたようです。私たちも直接、三宅とディスカッションをし、商品に向けた思いを語りました。それはその後の全社的な取り組みへとつながっていきました」（梶原）

路線は決まった。広告ではまず、「世界初、アルコール0.00%」をアピールし、飲用シーンの1つとして、「テニス」「ゴルフ」「みんなで飲む」



## 「絶対にロードサイドで売れる」

## 「ゴルフ場は任せとけ」

## 元気ついた営業は飛び回った！

と並んで、「ドライブ」を入れた。テレビCMでは、俳優の瑛太を起用して、社会性を真正面から訴えるよりあえて楽しさをイメージさせた。結果、最も印象的な広告となった。

一方、広報戦略では「CSR（企業の社会的責任）的な社会貢献型商品」を前面に打ち出すことにした。「インパクトのある案はないか」。コンビを組んだリーダーが異動になり、新しいリーダーから企画を求められた梶原は、開発初期に、「この商品が発売されたらどんなことができるか」と話し合ったなかで、「高速道路のサービスエリアでの商品発表会」があったことを思い出した。「やりませんか」「それは面白いよ」

この企画は広報も巻き込み、2009年4月の発売前日、東京湾アクアラインの「海ほたるパーキングエリア」での商品発表会となって実現。当日はゲストの元F1レーサー中嶋悟が、

「飲酒運転は絶対にしてはいけない。キリンフリーなら安心して飲むことができるので助かります」とPR。多くのマスコミが取りあげ、社会的注目度が一気に高まった。

### 飲めない人と飲める人をつないだイノベーション

この間、三宅も梶原たちの意を受け、社内ネットや現場との対話集会を通して、「キリンフリーは会社の名前を背負った社会貢献型商品であり、その気持ちで取り組んでほしい」とメッセージを発し続けた。意気を感じた技術チームは「社会の期待に反した商品は出せない」と工場のラインが動くギリギリまで味の改良で粘り続けた。元気ついた営業部隊は「絶対にロードサイドで売れる」「ゴルフ場は任せとけ」と飛び回った。

商品に託されたメッセージは社外の協力者も巻き込んでいった。高速

道路を管理するNEXCO東日本（東日本高速道路）は、海ほたるでの異例のイベントに拒否どころか、「ぜひ協力したい」。また、アルコールゼロではあっても飲用後の心理的影響は大丈夫か、警察庁の科学警察研究所も「一緒に調べましょう」と運転シミュレーターによる実験に尽力してくれた。そして、発売されたキリンフリーは共感の輪を広げ、新市場をつくりあげた。梶原は話す。

「コアなユーザーの方が言うには、キリンフリーは飲めない人に勧めても嫌われない商品だと。ビールと対等であり、かつ、誰にとってもやさしい。イノベーションは何かと何かがつながったときに起きるとすれば、キリンフリーは飲めない人と飲める人、飲めるシーンと飲めないシーンをつないだ。そのつなぎ方をユーザーが自己編集し、自分で価値を生み出せる。お酒と人との関係を変えるという思いは伝わっています」

iPadも人とネットとの関係を、プリウスも人とクルマとの関係を変えた。モノのイノベーションを通じたコトのイノベーション。それを転職組の、1度失敗を経験した20代社員が成し遂げた。商品開発と人材活用、両面から多くを学べるこの事例をもとに、組織をいかに自己編集するかは読者次第だ。（文中敬称略）



当初のテレビCMは自動車編、テニス編、ゴルフ編、みんなで飲む編など、4種類が用意された。特に、タレントの瑛太が高速道路のサービスエリアでドライバーと乾杯する自動車編は大きなインパクトがあった。その自動車編（上）とテニス編（右）。



## キュレーション(知の編集)が生む新商品は 顧客のなかで「意味の再編集」を喚起する

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

### 機能を絞り使いやすさを提供する

アップルのiPadは「キュレーテッド・コンピューティング (Curated Computing)」と呼ばれる。キュレートとは、博物館や美術館で作品や資料を収集、展示する専門職のキュレーターに由来する。最近ではネット上でも情報のキュレーションという概念が目されている。

キュレーターが多くの作品群からテーマに合わせて選択し、わかりやすさを提供するように、キュレーテッド・コンピューティングは、あれもこれもができるパソコンと異なり、作り手によって機能が選択され絞られていることで逆に使いやすさが実現される。その意味で、キリンフリーもビールの持つ多くの機能のなかからアルコール以外の機能だけを選択し組み合わせた“キュレーテッド・プロダクト”といえる。

iPadがユーザーによって多様な使われ方をしているように、キュレーションの大きな特徴は、「新しい編集」により「新しいカテゴリー」が提供されると、今度は受け手が自分でその意味を再編集し始めることだ。キリンフリーのユーザーが飲用シーンを自己編集し、独自に価値を生み出していったのもその表れだ。

また、iPadは必要とされたのではなく、ユーザーが欲したデバイスであるといわれる。同じようにキリンフリーも必要不可欠というより、誰もが「こんな飲料がほしかった」と思った商品だ。キュレーションは、ユーザーの顕在的なニーズ以上に潜在的なウォンツに応える。だから、誰もが自己編集を始めるのだろう。

### キュレーションには価値命題が重要

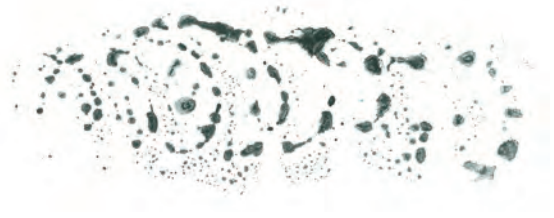
このキュレーションを知識創造モデルにあてはめて考えてみよう。出発点はキュレーター自身の思いや信念などの暗黙知だ。その暗黙知をメンバーと共有する(共同化)。次いで暗黙知をコンセプトで表し形式知化する(表出化)。そして、コンセプトを具現化するため、ほかの形式知と組み合わせ、1つの体系としての形式知を生み出す。キュレーションはこの連結化(Combination)のプロセスと重なる。

作り手は新たな製品を開発した経験を通して新たな暗黙知を吸収していくが(内面化)、同時に受け手もその製品を通じて暗黙知を吸収する。キュレーテッド・プロダクトの場合、受け手も知を触発され、知識創造モデルを回し始める。それが自己編集となって表れるわけだ。

このプロセスにおいて最も重要なのは、やはりキュレーター自身の思いや信念だ。ビジネスモデル的にいえば、「何のために」という価値命題であり、それを梶原氏は「商品の存在意義」と呼ぶ。キリンフリーも単なるアルコールゼロのドライバーズビールではモノ的価値の域を出ないが、「クルマと生きる人類へ」のコピーで示される価値命題により、「お酒と人との関係を変える」というコト的価値へと昇華され、ユーザーとの関係性のなかで多様なコトが生まれた。

受け手が知を触発され、物語を紡ぎ出しているようなキュレーテッド・プロダクトを生み出せるか。作り手もキュレーターとしての力が問われる時代に入ったことを認識すべきだ。





## 人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

### 第十三話

**派遣社員、契約社員、  
さまざまな雇用スタイルが混在する昨今、  
いかにして組織に求心力を持たせるか**



田口佳史

Taguchi Yoshifumi\_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、1万人を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『老子の無言』(2011年光文社)、『論語の一言』(2010年同)。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。

最近の日本企業では、さまざまな雇用形態の従業員が混在して働くことが増えました。正社員あり、派遣社員あり、パートあり。高度成長期はどのような職種であっても正社員がほとんどで、会社への忠誠心も高く、経営者は全社をまとめることにそれほど苦労することはありませんでした。昇給・昇格によって従業員の士気を高めることもできたのです。

ところが今は、その前提が崩れてしまいました。企業の求心力が低下し、「どうやって組織をまとめていけばよいか」と悩む経営者も少なくありません。今回は、どうすれば求心力を高められるか、中国古典のなかに道筋を求めたいと思います。

どんな立場の従業員でも  
「個」を認め大事にするべき

高度成長期のように「従業員みんな

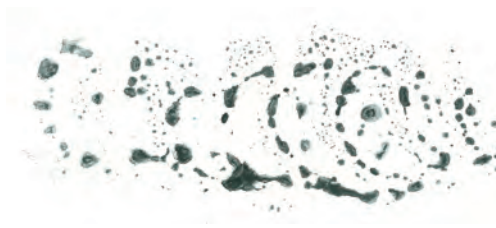
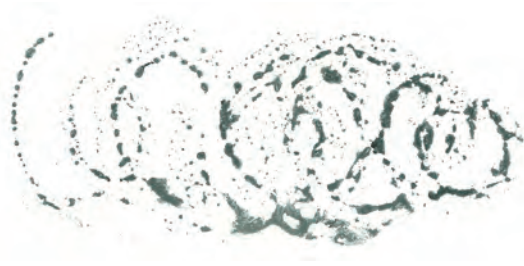
が正社員」という組織は、ますます減っていくことでしょう。それをネガティブにとらえるのではなく、考え方をポジティブに切り替える必要があります。

かつて富士製鐵と八幡製鐵が合併して新日本製鐵が誕生した時、再びこういう大型合併が起きることはないだろうと思われましたが、今年また、新日鐵と住友金属工業が経営統合の道を選ぼうとしています。これほど変化が大きい時代に、いつまでも会社にすがりついては先細りするばかり。私は会社が「個人商店」の集合体になっていくべきだと考えます。業務は請負制に。そのほうが、企業にとっても個人にとってもよいのではないのでしょうか。特に個人の尊厳が守られると思います。

天下皆美の美たるを知る、斯れ悪のみ。皆善の善たるを知る、斯れ不善のみ。有無相生じ、難易相成し、

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太(書画)



長短相形し、高下相傾け、音聲相和し、前後相隨ふ。(老子)

世の人々は皆、ものや人を見て「これは美しい」と言うが、それはそれより醜いものがある、その比較において言っていないか。同様に「善い人」と言うが「悪い人」と比べてはいないか。有無、難易、長短、高低、これらはすべて相対的な概念で、音と声も互いに調和し、前と後もお互いがあるのはじめて存在できるもの。だから老子は何がいいか決めつけず、この世にあるものはすべて個性ととらえるべきだと言うのです。

これまで多くの日本企業は同質性を重んじてきましたが、今後は出身地や国籍、民族などにこだわらず、個人の根源的能力を生かす道を考えねばなりません。多彩な技能・人格・個性をうまく組み合わせて商品開発や企画につなげれば、異質性はむしろ大きな武器になります。経営者が異質性を認めた経営をすれば、社員同士にも自覚が生まれます。異質ではあっても、皆が人生の哀歓を共にする場。それが会社であると考えてほしいものです。

聖人は常に善く人を救ふ、故に棄人無し。常に善く物を救ふ、故に棄

物無し。是を襲明と謂ふ。(老子)

ここで言う「人を救ふ」とは、人を生かすということです。一人ひとりの社員の天分や性格を見て、合った仕事を与えるか、もしくは合った仕事の仕方を本人に考えさせる。自分の性格に合った仕事なら、楽に生きられます。最も無比なるものは「人」です。誰であっても、十把一絡げに考えてはならないのです。

人心を集めるためには「道義」と「勢い」が重要

一に曰く道、二に曰く天、三に曰く地、四に曰く將、五に曰く法。道とは民をして上と意を同じくせしむるなり。故に以て之と死す可く、以て之と生く可くして、危きを畏れざるなり。(孫子)

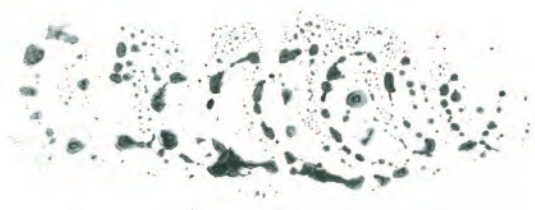
孫子は、戦いにあたって最も大切なものは「道」、2に「天の時」、3に「地の利」、4に「すぐれた将軍」、5に「すぐれた制度」があると説きます。道とは、国民の心を君主の心と1つにさせ、共に死に、共に生きようという気持ちにさせ、危険があっても恐れなくさせるもの。孫子が言う「道」には2つの意味がありま

す。1つは目標。しかしこれで組織が団結できたのは高度成長期までだと思えます。もう1つが道義。「道義=志+道理と正義」だといえます。社会生活をするうえでのルールには法律と道理がありますが、法律はあくまでも人工的なもの。道理は伝統が作ったルールで明文化されているわけではないけれども、非常に大切なものです。また正義とは、多くの社会に住んでいる人のために道路を作るというような意味です。道理と正義に志がプラスされた「道義」を基盤に戦えば、よい戦果が得られるはずで

故に勝を知るに五有り。以て戦ふ可きと、以て戦ふ可からざるを知る者は勝つ。衆寡の用を識る者は勝つ。上下の欲を同じうする者は勝つ。虞を以て不虞を待つ者は勝つ。將能にして君御せざる者は勝つ。此の五者は勝を知るの道なり。(孫子)

孫子は勝つ条件を5つあげます。戦うべきかそうでないかを知る者は勝つ。小隊の指揮を知っている者は勝つ。君主と兵の望みが同じであれば勝つ。予想によって予期しないことを待つ者は勝つ。将が有能で君主が制止しない者は勝つのだと。どれ





道

義

孫子が言う「道」には2つの意味がある。  
1つは目標。もう1つが道義。

も正しいと思いますが、現代社会であまりこの5つを言いたてすぎると、組織が欲の集団となる恐れがあります。雇用条件や制度の違いを乗り越えさせるためには、もっと別の何かが必要。それは「勢い」です。

故に善く戦ふ者は、之を勢に求めて、人を責めず。故に能く人を擇て勢に任ず。勢に任ずる者は、其の人を戦はしむるや、木石を轉ずるが如し。(中略) 故に善く人を戦はしむるの勢、圓石を千仞の山に轉ずるが如きは、勢なり。(孫子)

戦い上手な者は、勢いによって勝利を得ようと求め、人材に頼ろうとはしない。だから、うまく人を選んではしめない。だから、うまく人を選んではしめない。だから、うまく人を選んではしめない。勢いのままに従わせることができる。勢いに任せる人が兵士を戦わせるありさまは、木や石を転がすようなものだと言います。私は今までたくさんの経営者に会いましたが、異口同音に「今問題になっているようなことは、会社ががんがん伸びている時であれば役員会で議論にすらなりません」と言います。成長が止まり停滞しだすと、途端に問題が噴出するのです。勢いのある人間であれば、少々欠点は気になりません。

「圓石を千仞の山に轉ずるが如きは、勢なり」とは、丸い石を深い谷に次々と転げ落とすようなこと、これが勢いですが、こういう勢いを得るにはタイミングが大切。組織は大きくなればなるほど感度が鈍ります。鋭敏さをいかに保つか。これが大きな課題となります。

誰もが共有できる  
目標を掲げていこう

軍政に曰く、言ふこと相聞えず、故に金鼓を爲る。視ること相見えず、故に旌旗を爲る、と。夫れ金鼓・旌旗は、人の耳目を一にする所以なり。人既に專一なれば、則ち勇者も獨り進むを得ず、怯者も獨り退くを得ず。此れ衆を用ふるの法なり。(孫子)

戦場では声を出しても聞こえないので、金鼓を叩き、大きな音を出して合図とします。また、人が入り乱れて味方も敵もわからないため、旗をもって合図とします。同じ音や旗のもとに集えば、勇む者が先走ることなく、怯える者が勝手に退くこともない。集団を動かすには欠かせないと孫子は言うのです。

これを現代に置き換えれば、さま

ざまな立場の従業員の心を1つにするためには、ビジュアルな要素は軽視できないということです。運動会で赤白の鉢巻きをした途端に、「赤組」「白組」に対するロイヤルティが高まるようなものです。同じジャケットを用いる、全員が同じバッジをつける。団結心を育てるには、何らかの工夫が必要でしょう。

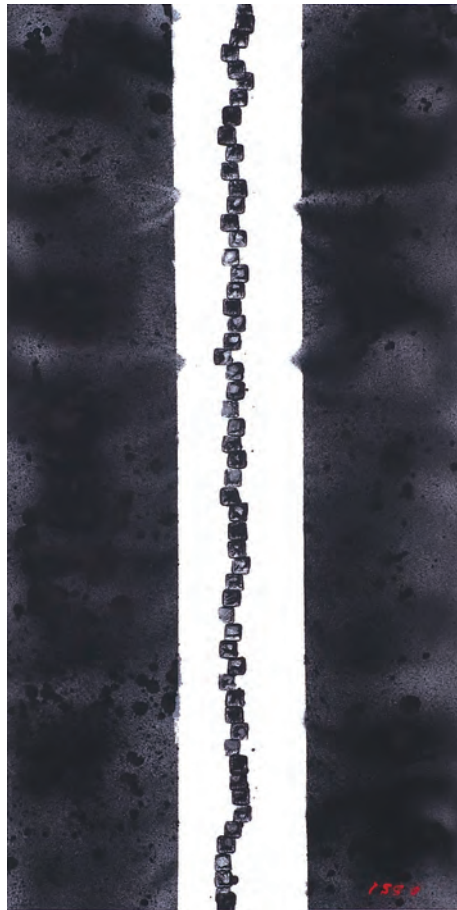
正正の旗を邀ふる無かれ、堂堂の陳を撃つ勿かれ。此れ變を治むる者なり。(孫子)

旗印を整然と掲げ陣を整えた敵を攻撃することは避け、堂々の陣をしいた強力な敵を正面から攻撃することはしない。敵の状況が変化するのを待てば勝利をおさめることができるという意味です。

敵(ライバル)にとって最も怖いのは、組織として正々堂々としていくことです。やれ派遣だ、パートだなんてことは関係ない、根本的なことをしっかりと確立してビジネスに取り組みれば、人心は集まり、強い組織ができるのです。

天の時は地の利に如かず。地の利は人の和に如かず。(孟子)

孫子は「天の時、地の利」と言いました。孟子はさらに踏み込んで、



人は社会のひずみや圧力から逃れることはできませんが、それでも道義という大きな世界に守られている気がします。凛として揺るがず、でも温かい大きな存在のなかで、右往左往しながらも前に進む人の心をイメージして描きました（一舛氏・談）

「天の時、地の利、人の和」と言います。ここで言う「和」とは、たんに小さな世界で仲よくしているのではない、本当の意味の和です。必要であれば議論も戦わせるけれど、いざというときにしっかりまとまる集団が強いのです。城を守るために万全の備えをしても、それを捨てて退却する兵がいるとすれば、それは「人の和」がなかったからといえます。

君の臣を視ること手足の如くなれば、則ち臣の君を視ること腹心の如し。君の臣を視ること犬馬の如くなれば、則ち臣の君を視ること國人の如し。君の臣を視ること土芥の如くなれば、則ち臣の君を視ること寇讎の如し、と。（孟子）

君主が家臣を己の手足のよう大事に扱えば、家臣は君主を己の腹や

心のように最重視します。一方、君主が家臣を犬か馬を飼っているかのように扱えば、家臣は君主をその辺の国民と同じ程度にしか考えません。さらに君主が家臣を土くれやゴミのようにひどい扱いをすれば、家臣は君主を仇か敵のようにみなすのです。これはまさに会社経営にもいえます。人の尊厳を軽んじ、部下を大切にしない上司を誰が尊敬するでしょうか。

私は常々、人事評価の項目に「人格」を加えるべきだと考えています。そうすれば、いやでも人は人格を磨こうと努力し始めるからです。大学はもちろんすべての学校、そして家庭でも人格を育てようと意識するはず。少し時間はかかっても、社会を変える大きな力になると思います。皆さんはいかがお考えでしょうか。



書・題字 = 岡 一舛（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



Okabe Yukio\_1948年群馬県生まれ。1967年騎手デビュー。1984年、シンボリルドルフとともに無敗のクラシック3冠を達成。数々の名馬に騎乗してGI<sup>(\*)</sup>制覇を成し遂げる。1985年からほぼ毎年海外のレースにも参戦し、日本騎手の海外遠征の先駆者としても知られる。2005年3月に引退後はJRAアドバイザーを務める一方、テレビの競馬解説でも活躍。



本物との出会いで自らの軸を確立  
競馬の「名手」の地位を不動に

岡部幸雄氏

元騎手、JRAアドバイザー

## 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 (66~68P)  
大久保幸夫 (69P)  
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。

1984年4月15日、千葉・中山競馬場。皐月賞を制覇した岡部幸雄氏は表彰台で1本指を掲げた。騎乗馬はシンボリルドルフ。岡部氏のパフォーマンスはルドルフとのタッグによるクラシック3冠<sup>(\*)</sup>宣言であり、同年11月の菊花賞において、史上初の無敗での達成となった。ルドルフはその圧倒的な強さから「皇帝」と称され、1986年の引退時は多くのファンが涙を流した。岡部氏自身が中央競馬史上最高齢で引退したのは、それから19年後。「長く騎手を続けられたのは、ルドルフとの出会いがあったから」と岡部氏は競馬人生を振り返る。ルドルフは岡部氏のキャリアに何を与えたのだろうか。

## 岡部幸雄氏 キャリアストーリー

1948年	0歳	群馬県で生まれ育つ。実家は農家。馬も育てており、幼少期から馬に親しんだ。中学時代には自在に馬を動かせるようになっていた
1964年	16歳	馬事公苑騎手養成所に入所し、2年後に修了
1967年	19歳	騎手免許を取得。鈴木厩舎の所属騎手として3月にデビュー。5月初勝利、翌年12月重賞初制覇
1971年	23歳	優駿牝馬（オークス）優勝。クラシック初制覇
1972年	24歳	初渡米。日本国外の競馬で初めて騎乗する
1984年	36歳	シンボリルドルフに騎乗し、中央競馬牡馬クラシック3冠を達成。同年フリーランスの騎手となる
		 <p>1984年5月27日 日本ダービー。シンボリルドルフに騎乗し、単勝1.3倍の人気を受け、見事に優勝</p>
1987年	39歳	中央競馬における年間最多勝記録（当時）138勝を挙げる。年間最多騎乗（725回）も達成
1988年	40歳	レース中に落馬。3カ月の入院生活を送る
1995年	47歳	中央競馬初の通算2017勝を達成。以後、中央競馬における最多勝記録を更新し続ける
2004年	56歳	左膝の故障による休養から399日ぶりにレースに復帰し、優勝。中央競馬史上最高齢での勝利を達成する
2005年	57歳	騎手免許を返上し、騎手を引退

## ゼロからのスタートで

### 騎乗の機会をつかみ、経験を積み重ねた

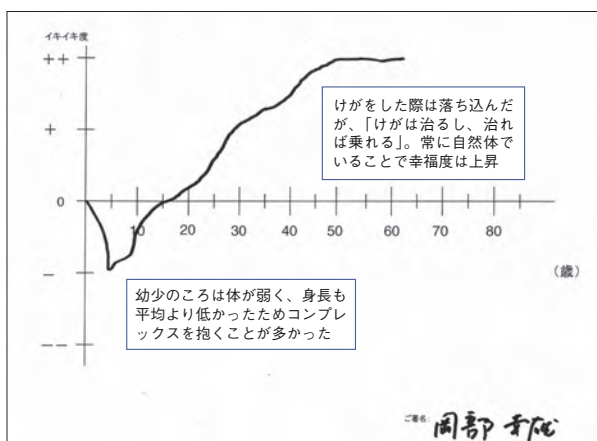
実家は農家。馬も育てており、幼いころから馬に親しんだ。小柄な体が悩みの種だったが、騎乗においては有利と知り、騎手を志した。中学3年生で馬事公苑騎手養成所に入所したときは手放して喜んだという。

だが、競馬界に縁故のなかった岡部氏には入所後の障壁も少なくなかった。同級生には競馬関係者の子弟もあり、教官からの待遇の差を感じることもあったという。「実習の馬からして違いましたね。私たちにあてがわれる馬はきちんと調教されていなくて、まともに走れない。自分で調教してはほかの馬を負かすしかないわけです。『格下の馬に乗っても、血統のいい馬には負けない』という心意気が育ったのは、そのおかげでしょうね」

当時、騎手になるには養成所修了後に厩舎に所属する必要があったが、これも縁故によるところが大きく、所属が決まったのは同期のなかで最後。養成所から紹介された鈴木厩舎に入り、騎手としてスタートを切った。騎手は馬主や、馬を管理する厩舎から依頼を受けてはじめて騎乗する機会を得る。デビュー当初は1、2週間騎乗できないことも珍しくなく、厩舎の掃除や先輩の手伝いなど下働きをしながらチャンスを待った。

「徒弟制度の世界でしたが、先輩たちの後ろ姿からレースへの姿勢など騎手としての基本を学びました。馬の世話をしつつ、馬主さんと先輩たちの競馬談義を聞くのも勉強になりましたね。隅にいる私に馬主さんが声をかけてくれて騎乗の機会をいただくこともありました」

騎乗すれば最善を尽くし、その日の結果を分析して次



直筆の人生グラフ。病気がちで運動もあまりできなかった幼少期が底。騎手を志してからは経験を積みごとに上昇。騎手引退後の現在は「横ばいかな」。

(\*)1 宝塚記念、ジャパンカップなど競馬のなかで最も格付けの高いレースのこと。  
 (\*\*)2 皐月賞、日本ダービー、菊花賞に加え、牝馬限定の桜花賞、オークス、の5競走。そのなかで皐月賞、日本ダービー、菊花賞の3競走に全て優勝した馬を3冠馬と呼ぶ。



に生かす。その積み重ねでレースの勘をつかんでいった。「人にも恵まれました。デビュー6年目の初渡米も、鈴木厩舎と縁の深い方に誘われて。米国の競馬の騎乗技術や、馬を大切にする姿勢には大きな影響を受けました」

## 名馬シンボリルドルフとの出会いで 本物とは何かを体得した

1984年にルドルフへの騎乗依頼を受けたのは、騎手17年目。勝歴800回の実力派騎手に成長していたが、最高峰のレースを大本命馬で勝つような派手な活躍はなかった。一方、ルドルフのオーナーは数々の名馬を輩出してきたシンボリ牧場。岡部氏にとって縁のない存在だった。「シンボリ牧場の馬には同期の柴田政人騎手がメインで騎乗していましたが、馬のスケジュールの都合で別の騎手を探すことになり、私に白羽の矢が立ったようです」

デビュー前の調教で2歳4カ月のルドルフに初めて乗った瞬間、競走馬としての欠点の少なさに驚いた。

「最高峰のレースを狙える馬だと思いました。そう思ったのは私だけではないはずです」

競馬には調教師や厩務員、オーナー、獣医など多くの人が関わるが、名馬には同じ志を持つ人を引き寄せる力がある。その後のルドルフの活躍は既述の通りだが、それはチームワークの賜物といえるだろう。

岡部氏もルドルフとのレースにすべてを賭けた。鈴木厩舎を離れ、フリーランスになったのもルドルフに確実に騎乗できるようにするため。自ら環境を整えてすべてのレースに騎乗し、その成長の過程を共に走り抜けた。

「ルドルフから教わったのは、最高の仕事、本物とは何かということ。馬をつくる、つまり育てるということに

みんなが高い意識を持って臨めば、強い馬が生まれ、最高のレースができるということを知ったんです」

なお、岡部氏は後にエージェント制を導入。騎乗依頼の対応やスケジュール管理を他者に任せることで、騎乗に専念できるようになった。当時は異端視されたが、現在の競馬界では普通のこととなっている。

## 長期スパンで馬を育て、結果につなげる その過程が「競馬」

ルドルフはアメリカ遠征でのレース中の故障がもとで引退を余儀なくされた。今だから明かせるが、実はルドルフの周囲は以前から異変に気づいていた。

「でも、ファンの期待も大きく、『やめよう』のひと言が言えなかった。いまだに悔やまれます」

目前のレースのために無理をさせ、馬の競走馬生命が絶たれることは珍しくない。何度も悲痛な思いを経験し、岡部氏は馬の視線を最優先に騎乗するようになった。馬にまたがった瞬間の微妙な差異に感覚を研ぎ澄まし、マイナス要素があればできる限りブレーキをかける。そして、馬の将来を見据えたレースを信条とした。

「競馬には馬券を勝ってくれるファンがいますから、もちろん全力は尽くします。でも、明らかに負けが確定しているときに馬に鞭を入れ続けるようなことはせず、レースというものを馬に教えていきました。すると、3、4カ月後にはその馬が頭角を現したりするんです」

ルドルフ引退後、岡部氏への騎乗依頼は飛躍的に増え、「名手」と呼ばれる存在に。当の岡部氏はルドルフのような馬に巡り会うことを期待して新馬戦の季節を迎え続けた。

「チームで馬を2歳、3歳と育て、結果につなげる。その過程が私にとっての競馬でした」

57歳で引退。騎手生活の間には復帰が危ぶまれる怪我もしたが、「けがはいずれ治る」と引退は考えなかった。その岡部氏が心を決めたのは、「思うような競馬ができないレースが2日続いたから」。中央競馬史上初の通算3000勝を目前にしていたが、記録にはこだわらず、迷いはなかった。中央競馬の生涯成績は騎乗回数1万8646レース、通算勝利数2943勝。引退の前年、55歳2カ月25日での勝利は中央競馬史上最高齢であり、その記録は2011年現在も破られていない。



## ■ 岡部幸雄氏のキャリアをこう見る

### 最高の名馬との出会いがキャリアの「転機」 先駆者としての行動の源にルドルフあり

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

私をはじめて競馬を見た日（1985年3月31日）、シンボリルドルフが日経賞というレースに出場していた。それを話すと岡部氏は、「あまりの力の差に他馬が敬遠して、少頭数のレースになりました。みんな2着狙いで競争をしかけてこないの、本来逃げ馬ではないルドルフが逃げ切ったレースでした」と、楽しそうに思い出を語ってくれた。単勝1.0倍という驚くべき配当のレースだったが、ルドルフという馬のずば抜けた強さを素人の私もしみじみと実感したレースだった。

このルドルフとの出会いは、それからの騎手人生のすべてを変えるほど、岡部氏にとって大きな出来事だったという。

キャリアのなかにはさまざまな転機が訪れるが、最高のものとの出会いというのは、それからのキャリアを根本から変えてしまうきっかけになるものだ。

岡部氏の場合は、名馬ルドルフと出会ったことで、「またルドルフのような馬に出合えるかもしれないと思うから」38年間もの長きにわたって現役を続けることができたという。

ルドルフの活躍で、騎手としての名声が上がリ、騎乗依頼も増え、実績も伸びて、中央競馬会での通算勝利回数2943勝という大記録につながった。

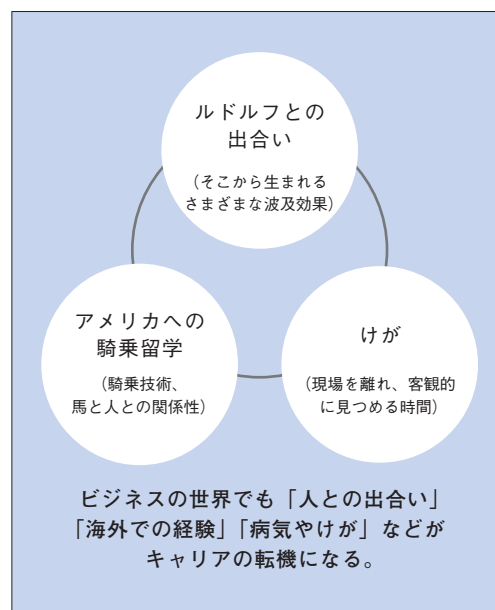
また、いつルドルフのような馬の騎乗依頼を受けてもそれに応えられるように、所属厩舎を離れフリーになった。そして馬のことだけに専

念できるようにエージェントに騎乗依頼の調整を任せることにした。これらは今でこそ当たり前になっているが、当時は競馬界に軋轢を生んだ先駆者としての行動だった。さらに、ルドルフとの出会いが、「馬、優先主義」という彼の信念・価値観にもなった。

岡部氏のホースマンとしての名声を形作る源を辿ると、そこに必ずルドルフがいるのである。

名馬との出会いは偶然にやってきたものだという。しかし、その背後には「彼に期待馬ルドルフを任せてみよう」とオーナーに思わせるだけの必然があったに違いない。人事を尽くした人にだけ、最高の転機がやってくるのである。

#### ◆ キャリアの転機（岡部氏の場合）





# 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. 09

“どのように”教えたか、を意識しているか

## 成長しない理由を本人に求めるだけでなく、 目指し方、教え方を失敗した可能性を検討すべき

2019年、日本開催のラグビーワールドカップの勝利に向け、コーチの指導と若手育成に力を注ぐ中竹竜二氏。前職の早稲田大学ラグビー蹴球部監督時代には、自律的な組織づくりによって、2年連続大学選手権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する。今回は、若手の成長に大きくかわる「反省」の仕方に注目する。



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

Nakatake Ryuji\_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。大学卒業後、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年より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。コーチの発掘・育成・評価を軸に、日本ラグビーにおける一貫指導の統括責任者として従事。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）などがある。

早稲田の監督就任1年目のことだった。10番というチームの司令塔となるポジションに、現在でもトップリーグで活躍する、ある優秀な4年生がいた。彼の唯一の弱みはタックル。普通であれば「できないことはやらなくていい」と言う僕だが、彼のポジションは、走り込んできた敵をタックルで止めることが重要な仕事の1つだった。彼自身も「できるようになりたい」と切望していたこともあり、一緒に練習を重ねた。

タックルは、体格が大きい選手がすごいスピードで走っているところにおつかっていくことだ。痛いしケガもしやすい。踏み出すその足を止める恐怖心を拭わなければならない。最初は動かない、サンドバッグのような形をしたタックルダミーを相手に、次は僕やほかの選手など、動く相手が練習台になって……と、いくつかのステップを踏み、練習では彼はほぼ完璧にできるようになった。

そしていよいよ、実戦で成果を試す時が来た。だが、残念ながら、彼

はタックルに失敗してしまった。

しかし、僕は諦めなかったのである。それには理由がある。

### 目標を達成できなかったときの “振り返り”の問題点

人を成長させようとするとき、リーダーが決めることは2つ。1つは“What（何を学ばせるのか）”と、“How（どのように学ばせるか）”だ。この例でいえば、“What”はタックルであり、“How”はタックルダミーから始めた一連のステップである。“What”はいわば目標設定。多くのマネジャーはここに力を注ぐ。しかし、どのように教えるか、目標に到達させるかにはそれほど知恵を絞っていない。さらに問題は、先の例のように目標を達成できなかったときの“振り返り”である。それなりに力を注いで育成に当たっていればこそ、「やっぱりこの選手にタックルは向かないんだ」「目標が高すぎたのかもしれない」など、“What”ができなかったことばかりを反省す

る場合がほとんどではないか。しかし、僕は“How”の振り返りこそが欠かせないと思う。つまり、目標を達成できなかった理由を目標そのものに求めるだけでなく、目標の目指し方を失敗した可能性も検討すべき、ということだ。

「タックルは向かない」と判断すれば目標そのものを諦めざるを得ないし、「目標が高すぎた」と思えば、目標を下げるだろう。それが正しいときもあれば、そうでないときもある。この選手の場合は、後者だった。

僕は、なぜ彼が試合でタックルに成功できないのか、必死で考えた。恐怖心がなくなり、ちょっとしたタイミングさえつかめれば、決してできない力量の選手ではない。どうすればできるようになるのか……。試合のビデオを見ながら、考え抜いた。

たどり着いた結論。原因は、僕が考えた練習の方法にある、と。それまでの練習は、セオリー通り、相手が真正面から来ることしか想定していなかった。しかし、実戦ではそん

なケースなどほとんどない。そこで、試合のビデオをつぶさに見直し、最も確率が高いシチュエーションの練習だけを、何度も何度も繰り返した。

“What”だけに原因を求めるのは、本人の力量や学ぶ力に責任を押し付けているのと同じだ。つまり、リーダー側の責任逃れに近い。実際には、教え方、目標への到達の仕方に問題があることも多い。リーダーが自らの責任のもと、どうすればできるようになるのか真剣に問い直さなければならぬのである。

#### リーダーの教えグセが成長の可能性の芽を摘む

リーダーは、“How”の手法を複数持っていることが望ましい。1つの方法しか持っていなければ、そのやり方が失敗したときに、ほかの方法を試そうという発想には到底、至らない。「あれだけ言ったじゃないか」。そう言って、部下を叱咤する上司は、自らが「言って聞かせる」という手法以外、知らないことを露呈してい

るにすぎない。リーダーの“教えグセ”が、メンバーが成長する可能性の芽を摘んでいるかもしれないのだ。

教え方の基本は、聞かせる、見させる、感じさせる、考えさせる、やらせる。相手と到達させたい目標によって、適宜、組み合わせを変える。

まず、教える相手が目標を達成したときのことをイメージする。そこに彼がたどり着くには、どんな道筋が必要だろうか。彼の性格からすれば、ひたすら聞かせるだけでは飽きて途中でやめてしまうかもしれない。であれば、まずは見させて、自分なりにやり方を考えさせよう……。このように“How”を決める。そしてそれが機能しないとわかったら、やり方を変えてみる。それでもダメな場合は、本当に“What”が向いていないこともある。そのときこそ、目標を再考すべきだろう。

さて、タックルが苦手な彼はどうなったか。彼は、伝統戦である早明戦で相手のエースに向かっていき、タックルを決め、止めた。それはあまりに見事で、肩を脱臼する、という残念なおまけがついた。卒業後、彼は手術をしなければならず、彼のラグビー人生を中断させてしまうことに僕は責任を感じた。

しかし、彼は試合後につぶやいた。「僕は苦手なタックルで、肩を外すほど相手に強く向かっていけるとは思わなかった。だから、こんなに嬉しいことはない」と。人の育成に真剣に向き合うリーダーへの最大のご褒美は、ゴールの達成だ。しかし、こうした言葉はその副産物として、温かな感動をもたらしてくれる。





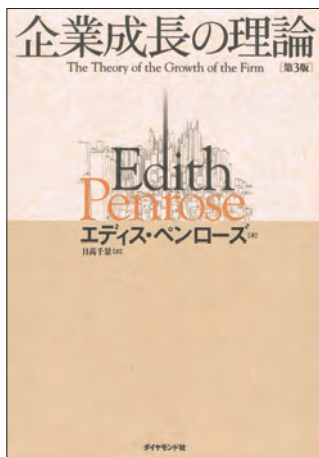
## 名著を大いに語る

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、もう一度繙いてみたい。今回は、日本経営史やエネルギー産業論を専門に研究する一橋大学の橋川武郎教授に、今後の「人と組織」を考えるうえで、役に立つ名著を語っていただく。

### 『企業成長の理論 第3版』

#### 成長する企業の経営陣に向けたメッセージ 資源の潜在能力を余すことなく発揮せよ

エディス・ペンローズは、多国籍企業や石油産業などに関する研究成果を残したアメリカの経済学者である。『企業成長の理論』の初版刊行は1959年で、企業固有の能力や資源など、従来の経済学が明らかにしてこなかった企業の内側にアプローチし、注目を集めた。現在、企業が経営戦略を考えるうえでも、重要な理論の1つである。



著者/エディス・ペンローズ 訳者/日高千景  
ダイヤモンド社 4500円(税別)  
2010年3月刊行

ブラックボックスであった企業の内側に注目し、企業の成長の仕組みを説明した名著である。国をあげて成長戦略を試行錯誤する日本において、時宜を得た、価値のある本だと思う。

ペンローズは企業を、内側に人材やキャッシュなどを抱えた、人的もしくは物的な資源の集合と捉え、1つの組織体として一体管理できるものと定義した。そのうえで、企業の経営陣に向けて、「資源の持つ潜在的な能力」を余すことなく発揮させることが重要だと説く。資源が企業の生産活動に対して果たしうる貢献を「サービス」と表現し、現在発揮している「サービス」の量と「資源の潜在的な能力」のギャップに警鐘を鳴らす。

#### 企業の成長に限界はない 資源を増やし、力を使い切る

日本が「失われた20年」から脱



●語り手

橋川武郎氏

一橋大学大学院商学研究科 教授

Kikkawa Takeo\_1975年東京大学経済学部経済学科卒業、1977年同大学経済学部経営学科卒業。東京大学社会科学研究所教授などを経て現職。専門は経営史。主な著書は『地域からの経済再生——産業集積・イノベーション・雇用創出』(共著、有斐閣)など多数。

するヒントはここにある。

日本企業はバブル崩壊以降、アメリカの経営を取り入れ、株主重視を標榜した。そして、ROE(株主資本利益率)やROA(総資産利益率)を短期に上げるために、自己資本や資産といった資源を減らした。本来であれば、投資をして資源を増やし、それを活かし切って収益を上げるべきところを、資源自体を減らす方向に行ってしまった。さらに、会社の規模が大きくなると全体を調整する能力にコストがかかるという「規模の不経済」を理由として成長をあきらめ、資源の力を活かし切ることをやめた。有能な人材がいても、挑戦する機会を減らしてしまった。これは、長い間ペンローズの主張が、「企業はある規模まで大きくなると成長が止まる」と誤解されていたことにも原因がある。しかし、第3版の結論で彼女が述べているよう

に、規模の不経済は生じない。資源の能力は使われることでより高まり、新たな発想も生まれる。企業の成長には限界がないのだ。

### 成長フロンティアは国境の外投資によって雇用を創出する

ペンローズの主張は、市場自体が大きいという前提に立っている。確かに、世界の市場はどんどん拡大している。世界人口は2010年の69億人から、2050年には92億人に増える。成長フロンティアは国境の外にあるのだ。そこへ向かって日本企業は、積極的に投資し、資源の能力に見合ったサービスをするべきだろう。もはや、リスクを取らないで、資源を眠らせている場合ではないのだ。

企業の最大の責任は、投資によって成長し株主に還元すること。そして、雇用を生み出すことだ。日本企業が世界に出ていくことで成長すれば、株価は上がる。生産拠点の海外の比重が高まっても、R&Dを中心に日本での仕事も増え、雇用を創出できるのだ。

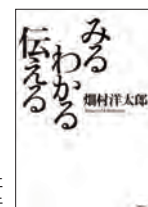
難解と評されることが多い本書だが、日高千景氏の訳者あとがきを最初に読むと、迷わず読み進めることができる。各章では、多角化や合併、規模の経済性など、成長のプロセスで考えるべき項目について、経営陣の果たすべき貢献（「経営者サービス」）の視座から、体系的な説明がなされている。

## 研究員の書棚から

人材開発のテーマから  
当研究所研究員の徳永英子が紹介します。

### 『みる わかる 伝える』

著者 / 畑村洋太郎 講談社  
1200円（税別） 2008年3月刊行



### ビジネスパーソンの基本行動を再学習 今までのやり方を見直す

「観察力」「理解力」「伝達力」の向上を目指した1冊です。みる、わかる、伝える。これらはビジネスにおいて必要とされる能力ですが、見直す機会はなかなかありません。畑村氏は「世の中のすべての事象はいくつかの要素が絡み合う形で必ずある構造を作りだしている」と意識することが必要だと説きます。五感を駆使し目的意識を持って、要素や構造を「みる」。過去の経験や知識と照らしあわせ、自分の頭のなかにある構造と一致させて「わかる」。そして、伝えたい内容の要素や構造が、相手に正しく伝わるのが「伝える」だということです。本書のなかでは「ちゃんと伝わったかどうかは伝達手段の良し悪し（プロセス）で決まるものではない。それは結果として伝える側と伝えられる側が同じ状態になっているかどうかで決まるものなのである」と記されています。

企業向けに労働市場に関する情報を発信する機会の多い私は、本書によって伝える側の責任を再確認しました。たとえば当研究所が発表する大卒求人倍率は、過去と同じ数字であっても、景気や企業の採用動向、学生の数など、背景にある要素や構造が異なる可能性があります。発信する側が整理できていなければ、正しくは伝わらないのです。

みる、わかる、伝えるにかかわらず、日常業務に忙殺されていると、現在のやり方に疑問を持たなくなってきます。既に自らの仕事の進め方を確立したミドルには、今やっていることを振り返る意味でも、一読をお勧めします。

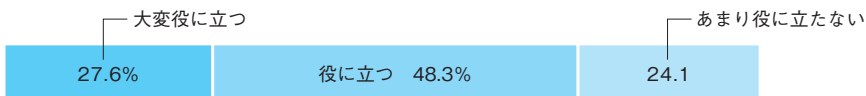
Tokunaga Hideko\_人材採用関連事業の部署にて、中途採用や新卒採用における、企業の採用や学生の就職活動に関する調査、マーケティングを担当し、2001年4月より現職。主に、「労働市場動向」や「大卒求人倍率調査」などを担当している。



前号『Works』104号（2011.02-03）に寄せられた読者の声です（2011.3.4時点）

### 特集『クリエイティブクラスとの新結合』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



◆クリエイティブな世界だけの話でなく、日本をイノベーション・ドリブンの経済に移行させるためにも、広くルーチンの仕事をするなかにも創造的な業務遂行が必要なかもしれません。まずはいろんな発想を許容する個人個人の寛容力が求められるのかなと思いました（設備）

◆ビジネスパーソンの立場からすると、今抱えている人材の価値を新たな切り口から見直したものだと感じました。特に現場のワーカーの改善提案などが論議に上がっていたので、それが現実かなと思います。想像以上に日本の企業には、クリエイティブな、そしてオープンなものが少ないのではないかと、思う私は古いのでしょうか？（設備）

◆ナレッジワーカーとクリエイティブクラスが左脳的、右脳的な人とそれぞれ定義されるということで、読んでいて「いるいる」と納得できる場所がありました。おもしろかったです。身近にいる人を右脳的と思ってはいましたが、今後はCCかも……？という目で見ていきます（物販）

◆「右脳的、アートの、直観的香り」はもともと日本に伝わる感性なのに、なぜ今、アメリカの学者から学ぶのかちょっと奇異に感じました（コンサルティング）

### 連載に関するご意見、ご感想

◆異能人材レポート：日々のルーチンから飛び出るプロジェクトは、規模の大小はあるにせよ、異能や価値基準の異なる人々の集合体で、そのなかから、成果をあげていく必要がある、という話が印象に残りました（設備）

◆成功の本質：はやぶさについては、別途本を読みましたが、感動しました。今回の連載にも紹介されている通り、チャレンジングなミッション、チーム力、困難に直面したときの対応、プロジェクトマネージャーの役割など、多くの示唆に富むケースだと思います（設備）

◆人事の哲学：筆記試験で世話になった人への礼状を書かせるとよいなどの話に納得します。温故知新は大事だと感じました（コンサルティング）

◆若手を腐らせるな：仕事をするとき、人に何かを伝え考えを浸透させるのに「言葉」は重要である、ビジョン戦略を伝えるための武器だ、という筆者の文にドキッとさせられました。自分自身が現在ぶつかっている壁だからかもしれません。短く言いやすい言葉（たとえば「プロジェクト＝先取りする」）を使うことで、思いを浸透させることに成功している事例は、おもしろく読めました（物販）

ワークス研究所ホームページ（<http://www.works-i.com>）にて、Web限定企画第2弾「障害者の力を生かすマネジメント」掲載しています。

この度の東北地方太平洋沖地震により亡くなられた方のご冥福をお祈り申し上げますとともに、被災された皆様とそのご家族の方々に心よりお見舞い申し上げます。一日も早い復旧・復興を心よりお祈り申し上げます。

平成二十三年三月  
ワークス編集部

## 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、当社は個人情報取り扱い業務の一部または全部を外部委託することがあります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、および本誌と連動したサービスの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

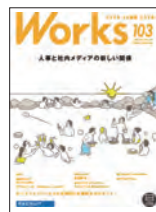
●個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係

●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.104 2011.02-03  
クリエイティブ  
クラスとの新結合



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



No.102 2010.10-11  
新卒選考ルネサンス



No.101 2010.08-09  
モチベーションマネジ  
メントの限界に挑む



No.100 2010.06-07  
人材育成「退国」から  
「大国」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「はじめ」



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.89 2008.08-09  
カオス発、創造へ

●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 ミドルのプレイクスルレ

●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

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](mailto:works@r.recruit.co.jp)  
TEL: 03-6835-9235 FAX: 03-6834-8350

#### NEXT

『Works』次号（106号）のテーマは  
**21世紀のキャリア観を考える**（仮題）

発行は、2011年6月10日（金）です。



## 105 2011.04-05 サービス人材の育成で世界に挑む!

第17巻第1号通巻105号2011年4月8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

