

Works 111

どうする、人と組織。こうする。

2012.04-05
Works Institute

201X年、隣の席は外国人



連載 ■経営者に関く
進化する人と組織
ユーグレナ
代表取締役社長 出雲充氏

■成功の本質
ユニ・チャーム
／共振の経営

■Career Cruising
高野和明氏 (小説家)

■人事の哲学
～中国古典の智～

■若手を腐らせるな
■ダイガクセイのミカタ

RECRUIT



CONTENTS

Works No.111 APR...MAY 2012



特集

4 201X年、 隣の席は外国人

4 はじめに：ルネサンスは、日本でも起こり得るのか

SECTION 1

8 人口減少社会ニッポン。外国人を増やす、活かす社会の姿とは

- 8 ●社会とは希望を分配するシステム。希望なき社会に人は集まらない
／山下晋司氏（東京大学大学院総合文化研究科文化人類学研究室 教授）
- 10 ●高度外国人材の受け入れは国家戦略。企業と両輪で、採用・活用の促進を急ぐ
／山本麻里氏（厚生労働省職業安定局 派遣・有期労働対策部 外国人雇用対策課長）
- 13 ●韓国の“内なるグローバル化”：国も企業も明確な戦略のもと、それに向かってスピード感を持って外国人獲得を実行／高安雄一氏（大東文化大学経済学部社会経済学科 准教授）

SECTION 2

14 「内なるグローバル化」の「近未来」を見てきた！

- 14 ●未来01 外国人比率11%。多様な文化が共存する新しい街が立ち上がる
／新宿区
- 16 ●未来02 外国人の力が日本人の「ポテンシャル」を引き出す
／オージーイー・フォー・エイド（O.G.A. FOR AID）
- 18 ●未来03 世界から高度な頭脳が集まり、新たな知を生み出す場をつくる
／東京大学国際高等研究所カブリ数物連携宇宙研究機構
- 20 ●未来04 多国籍だからこそ、みんながハッピーに働ける
／クララオンライン
- 22 ●未来05 本社のなかに世界ネットワークが生まれる
／本多機工



「ランチハ、スシイキマセンカ?」「どこの?」「ウラノテイショクハ?」「OK! ヘンコウ」「早くて、いいねえ」「時間ないし」「ダメダメ。キョウハ ユックリイキマショウ」。日本のオフィスも近く開国します。

SECTION 3

24 「内なるグローバル化」を実現する過程で生じる課題にどう向き合うか

- 24 ●なぜ、日本企業は外国人を活用できないのか
- 26 ●多様性をどうすれば価値に変えられるのか／小平達也氏（ジェイエーエス 代表取締役社長）
- 28 ●課題に向き合うためのCASE STUDY 1／東レ
透明性の高い処遇の仕組みと、キャリアパスの明確な提示の両輪で現地法人の外国人社員の異動を可能に
- 30 ●日本人的な特性を乗り越え、いかにシナジーを起こすか
／マイケル・バーン氏（ラグビー日本代表 前フォワードコーチ／スキルコーチ）
- 32 ●日本人社員の英語力の問題をどう解決していくのか
／鳥飼玖美子氏（立教大学大学院異文化コミュニケーション研究科 特任教授）
- 34 ●課題に向き合うためのCASE STUDY 2／イオン
内なるグローバル化を支えてきた価値観と行動規範が、さらなるグローバル展開の基盤に
- 36 ●多様性が低い組織で、どう外国人を活かすのか
／安田聡子氏（関西学院大学商学部イノベーション研究センター 准教授）
- 38 ●まとめ：唯一無二のマイノリティがそれぞれ影響し合い、化学反応を起こす、透明かつ自然な世界へ
／中重宏基（本誌編集長）

連載ページ

- 40 ●進化する人と組織 ユーグレナ 代表取締役社長 出雲 充氏
- 44 ●ダイガクセイのミカタ VOL.2 問題が生まれる構造を理解し、考え、行動できる人材を育てる
- 46 ●成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第60回 ユニ・チャーム／共振の経営
- 52 ●若手を腐らせるな VOL.15 世界一練習量の多い日本が、なぜ世界一にならないのか
- 54 ●Career Cruising 高野和明氏（小説家）
- 58 ●人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第十九話 ビジネスの加速化と人材育成
- 62 ●FROM EDITORIAL OFFICE
- 63 ●INFORMATION



「2020の人事シナリオ」

Web連載



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

2011年9月より、ワークス研究所ホームページにて、企業人事トップと当研究所所長・大久保幸夫の対談を掲載しています。企業が抱える中長期的な人事課題を整理し、これから向かっていく近未来の「人と組織のあり方」を探ります。順次、30社を掲載予定。ぜひ、ご一読ください。

STAFF

発行人／大久保幸夫
編集長／中重宏基
編集／入倉由理子、荻野進介、荻原美佳、五嶋正風、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、勝尾 仁、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（デザインホース）
表紙ディレクター／友田光亮、渡邊洋治郎、内田真琴
表紙デザイナー／中村理絵（デザインホース）
アートディレクター／高瀬 薫
デザイナー／アイコ・オオノ・グラナードス
印刷進行／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
印刷／北斗社

201X年、 隣の席は外国人

はじめに

ルネサンスは、日本でも起こり得るのか

「〇〇ビルはどこですか？」と道を尋ねた主は白人。場所はロサンゼルス。尋ねられた相手は、真っ黒な髪に、アジア人の典型的な顔つきの私。これは二十数年前、国際都市とは何たるかを思い知らされた私の原体験である。「隣の席は外国人」が当たり前になる、とはこういうことなのだと思う。時を隔てて2011年冬、国際都市の1つ、パリの街中で同じ経験をした。そのパリを有するフランスの現大統領、ニコラ・サルコジ氏は、2012年の大統領選挙での再選を目指し、テレビのインタビューでこう発言した。「わが国の移民統合システムはますます悪化している。それは、わが国の領土にあまりにも外国人が多すぎるからだ。彼らのための住宅や職、学校を探すことはもはや不可能である」と。

『メディチ・インパクト』*1には、「異なる分野や学問、文化が交差する場では、既存の概念をさまざまに組み合わせて新しい非凡なアイデアを数多く生み出すことができる。(中略) フィレンツェには彫刻家や画家、詩人、哲学者、科学者、金融業者、建築家など多種多様な人々が集結した。彼らはそこで出会って互いに学び合い、互いを隔てる文化や学問の障壁を取り払って交流した。彼らは手を携えて新しいアイデアに基づく新しい世界をつくりあげ、のちの世にいうルネッサンスを花開かせた」と書かれている。後出の東京大学・山下晋司教授によれば、多文化主義の波は、西から東へ移っているという。フランス、ドイツ、イギリスなど移民受け入れ先進国である欧米諸国の多くは、移民や多文化主義に対して消極的になり、逆に韓国、台湾、日本など東アジアでは外国人の受け入れ数の増加に伴い、多文化主義の問題が浮上してきている。2011年末時点で、日本の在留外国人は約208万人。日本人の約1.63%にあたる*2。50年後の2060年の日本の総人口の推計は8674万人*3。労働力人口の不足が予測されているし、海外企業のM&Aや海外人材の採用も進む。今後、外国人が増える可能性は高いと考えるのが普通だ。多文化共生の波は、閉塞感漂う日本や日本企業に、ルネサンス期に起こったような数々のイノベーションや新しい価値の創造をもたらすのだろうか？

しかし、私たちは本特集の取材を通じ、それには課題が山積しているということがわかった。私たちは外国人との共生によって、豊かな未来を描けるのか。外国人とともに価値を生み出している組織や、有識者の知見から導き出したい。

入倉由理子 (本誌編集部)

*1 フランス・ヨハンソン著、幾島幸子訳、ランダムハウス講談社刊
*2 法務省入国管理局「登録外国人統計」(2011年速報値)
*3 国立社会保障・人口問題研究所 (2012年1月)



世界中のスゴイ人材が集まり、
交流して、コラボするのは
どんな組織なんだろう？

世界からトップクラスの頭脳が集まる東京大学国際高等研究所カブリ数物連携宇宙研究機構。多様なバックグラウンドを持つ多国籍なチームワークが世界でも高い評価を得る。「皆、世界で初めてのことで、最先端のその先のオンリーワンを探すのに夢中人たちです。今の興味、問題の解明に必要なであれば、分野を問わず他者からの意見、視点を取り入れようとする。だから、場を与えれば、自然にコラボレーションが生まれるのだと思います」と、同機構国際交流係係長・小澤みどり氏。多様な文化を許容する組織づくりのために、事務スタッフが支援に知恵を絞る。そして、何よりの仕掛けはこの建物自体にある。真ん中に“広場”、その周囲を、螺旋階段状に研究室がぐるりと囲む。さて、どんな思想のもとに設計されているのだろう？

→詳細は18ページへ

FUTURE

年末年始、春節、ゴールデンウィーク、お盆や夏のバカンス、インドの建国祭、そしてクリスマス休暇……多様な文化背景を持つ外国人が多く在籍するクラオンラインでは、常に誰かしら長期で休みを取っている。そして、育児などさまざまな理由で、2分の1日休暇、4分の1日休暇を取る人も多い。誰かが休むときには、誰かがその人の仕事を引き受ける。そんな“シェア”の仕組みが自然とできあがっている。そして、社員は皆、それぞれの国籍を意識することはあまりない。「国籍を意識しないばかりに、海外出張に必要なビザを取り忘れてしまいそうなことすらある」(代表取締役社長・家本賢太郎氏)という状態になっている。ことさら日本人と外国人を交流させようという意識もない。ともに仕事を進め、自然と“交ざり合っ”ている。どうしたら、このようにみんながハッピーに働ける組織になるのだろうか？

→詳細は20ページへ

外国人も、日本人も ハッピーに働ける。 それは、どんな組織なんだろう？

French

British

Thai & Taiwanese

HAPPY

本社のなかに、
世界へのネットワークが存在する。
それは、どんな組織なんだろう？

福岡県の本多機工の会議室。一見、閉じられた空間に、実は世界に広がるネットワークが存在している。提携するポンプメーカーや代理店は世界に24、顧客は50カ国以上。外国人社員を起点に世界中とつながって、世界からの情報がどんどん集まってくる、というわけだ。会議室で交わされる議論は、未来志向型である。「たとえばある案件に対して、日本人だけだとどうしても内向きで、『利益は出るのか』という話になります。ここに、広く世界を見ている外国人が入ることで、『そこを取れば、ここも取れる可能性がある』と、その国、地域での将来を視野に入れた会話ができます。そうすると、日本人の表情も明るく変わっていくんです」と、同社代表取締役社長・龍造寺健介氏。日本という垣根を越えて、世界のフィールドを日本人も見ようようになってきた。外国人、日本人双方の意欲を引き出すマネジメントは、どんなものなのだろうか？

→詳細は22ページへ

German

Japanese

Chinese

Chinese

American

GLOBAL
NETWORK

人口減少社会ニッポン。 外国人を増やす、 活かす社会の姿とは

日本の“内なるグローバル化”は、今後どのように進んでいくのか。

外国人の就労の現状や、今後の方針から、外国人と共生、協働する社会の姿を模索する。

社会とは希望を分配するシステム 希望なき社会に人は集まらない

日本の総人口の約1.63%が外国人(2011年末時点)。「国や地方自治体の施策を考えるうえで、外国人の存在を無視できる数字ではありません。外国人を含めた国づくりをどうしていくか、問い直す時が来ていると思います」と、グローバル化に伴う新しい社会の展開や文化の生成について研究している、東京大学大学院教授・山下晋司氏は語る。

「人類学的に見れば、グローバル化とは太古から続いてきた“資源を求める人の移動”です。獲物、肥沃な土地、鉱物資源、労働力、新しい情報……人は生きるための資源を求めて動いてきました。その繰り返しが歴史をつくったのです」

単純に考えれば、日本にやってくる外国人はますます増えるだろう。日本企業による海外企業のM&Aが一気に進み、海外に優秀な人材を求

める企業も急速に増えた。そして日本の人口は減少に転じた。「1995年の労働力人口(15~64歳)は約8720万人。この労働力人口を維持しようとすれば、2050年までに約3350万人の代替移民が必要だと、国連の人口部門がつとに指摘しています」

その55年で3350万人の在留外国人を増やそうとすれば、単純計算で年間約61万人の移民を受け入れなければならないことになる。しかし、実際はそうなっていない。「3350万人はあり得ないとしても、1000万人受け入れることはあり得る。これには、国のビジョンや具体的な政策が必要です」

しかし、「減るから増やす、という単純な話でもない」と山下氏は指摘する。今、日本では特に若者の失業や就職難が問題となっている。そんな状況のなかで、単に外国人を受

け入れたところで、少ないパイの奪い合いになる可能性がある。「日本の産業がどんどん中国、韓国、ASEAN諸国に奪われていくなかで、国内に新しい産業を起こさなければ、労働力が必要とされることもない、ということなのです」

「自然増」はあり得ない
魅力ある国、会社づくりを

オーストラリアの人類学者ガッサン・ハージは、「社会とは希望を分配するシステム」だととらえているという。希望があるところに、社会ができる。そしてそこに人が集まる。もし日本に、多くの人に分配するほどの希望がなければ、あるいは“移動”に値する資源がなくなれば、外国人を増やそうとしても来てくれないだろうし、逆に日本人が移民とし

て他国に働きに出ざるを得なくなるという状況も考えられる。“隣の席は外国人”どころか、“誰もいない”ことすらあり得るのである。

「19世紀から20世紀に移行する頃の日本は、人口増加社会。皆が目指す『坂の上の雲』が明確に存在しました。しかし、人口が減少していく今、国の形は変わらざるを得ない。10年後、20年後、国がどうあるべきかを示さなければなりません」

そのベンチマークとなるのが韓国である。

日本と同じように少子化に悩みながらも、近年、韓国は目覚ましい経済成長を遂げ、韓国企業のグローバル企業としての躍進は、誰もが知るところだ。しかし、韓国の「内なるグローバル化」への強い意欲は、あまり語られることがない。

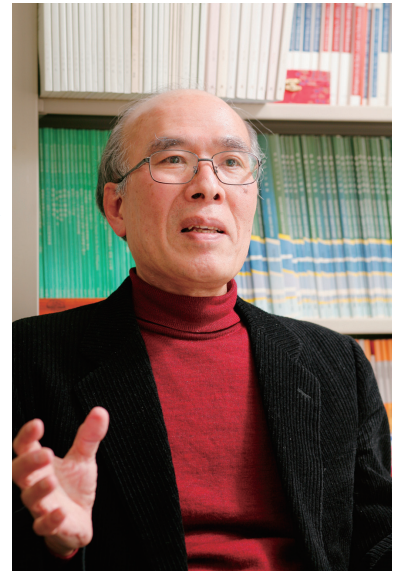
「2004年に単純労働での外国人受け入れを認め、2006年以降は国を挙げて多文化政策を推進しています。これが功を奏し、1990年代初めには日本よりはるかに少なかった国内の外国人の数が増加し、その比率は、2011年現在で2.9%になりました。国を成長に導くビジョンを明確にし、大統領のトップダウンでそれを推し進めてきた結果でしょう」

文化人類学的な視点で見たとき、異なる文化を背景を持った人が共生をすることで、異なる伝統がそこに生まれると山下氏は言う。「伝統というものは、実は外部との接点でしか生まれません。今日では代表的な日本文化の1つとされる浮世絵ですら、ヨーロッパの人々から評価されなければ、今のような形にはならなかったのではないのでしょうか。ある

山下晋司氏

東京大学大学院 総合文化研究科
文化人類学研究室 教授

Yamashita Shinji 1973年東京大学教養学部卒業。1978年東京都立大学大学院社会科学研究所博士課程修了。トランスナショナリティ（越境）という視点から、観光や移住といったテーマを研究。専門は文化人類学。公共人類学の立場から、移民政策、シティズンシップ、人権の問題にも取り組む。編著書に『バリ：観光人類学のレッスン』（東京大学出版会）、『観光人類学の挑戦：「新しい地球」の生き方』（講談社）、『観光文化学』（新曜社）、『文化人類学入門：古典と現代をつなぐ20のモデル』（弘文堂）など。



ものの善し悪しは、その文化の外の人の目を通してしか見えてこない。文化のなかにいれば、それは“普通のもの”でしかありませんから。外部の人の目によって価値が見出され、洗練されて“伝統”になるのです」

企業に置き換えると、異なる文化を背景に持つ外国人が入ってくれば、その企業の持つ強みが際立ち、再評価につながる可能性がある。また、膿も出る。日本では当然の商習慣が海外で通用せず、それを見直す機会にもなる。多様性が交差することで、グローバルに出ていくための文化が醸成される。そう考えれば、韓国企業の世界での躍進は、内なるグローバル化の進行と無縁ではない、とも考えられる。

外国人とともに 生きるといふこと

国のサイズを小さくするという選択をしないのであれば、人数の多寡はともかく外国人が増えていくのは

当然の帰結だ。しかし、先に述べた雇用の問題や治安への不安など、外国人労働者の受け入れには賛否両論あるのも事実だ。「外国人を入れるのがいいのか、悪いのかという二元論は生産的ではありません。現代のグローバル化された世界では鎖国という選択肢がない以上、外国人がいなければやっていけない。だったら、外国人を受け入れたあと、起こる問題にきちんと対処していく。それが正しいやり方だと思います」

山下氏は、今やコリアンタウンとなった新宿区大久保を例に挙げる。「外国人が街に徐々に増え、日本人とのトラブルもありました。しかし、日本人の商店主からしてみれば、好むと好まざると、住民の多くが外国人なのだから、彼らにモノを買ってもらわなければ商売にならない。どうやったら問題に対処できるか。うまくやっていけるのか。その試行錯誤の結果が、今、大久保をあのよう生き生きとした独特の文化を持つ街にしたと言ってもいいでしょう」

高度外国人材の受け入れは国家戦略 企業と両輪で、採用・活用の促進を急ぐ

国としては、外国人労働者を今後、増やそうとしているのか、増やそうとしているのであれば、どんな施策を講じているのか、厚生労働省に聞いた。

まずは、日本における外国人労働者の現状を正しく理解しておきたい。「基本的には外国人労働者は増える傾向にあります」と説明するのは、厚生労働省職業安定局派遣・有期労働対策部外国人雇用対策課長・山本麻里氏だ。2011年10月末現在、日本における外国人労働者数は68万6246人*1。2009年10月末は56万2818人、2010年10月末には64万9982人であり、外国人就労者が増加傾向にあるのは間違いない*2。そして、法務省入国管理局「登録外国人統計」によれば、2011年末現在の登録外国人は207万8480人だ。

下のグラフは、在留資格別の外国人労働者数だ。いわゆるホワイトカラーとして企業が雇用する外国人は、「専門的・技術的分野」に属する。

その数は約12万人であり、対前年比9.3%アップ。また、「身分に基づく在留資格」（対前年比7.7%アップ）が特にその数を伸ばしている。

そして、「専門的・技術的分野」の在留資格の伸びは、「政府として高度外国人材の就業促進を掲げている」ことが大きい。

同じ外国人労働者でも、政府の方針は、高度人材（専門的・技術的分野の外国人労働者）に対するものといわゆる単純労働者に対するものとして現状では大きく分かれている。

「政府の外国人受け入れに関する基本方針としては、専門的・技術的分野の外国人の就業を促進していく一方、いわゆる単純労働者の受け入れ拡大には慎重です。将来の労働力不足対策については、基本的には、国内の若者、女性、高齢者など現在活用が進んでいない層の雇用を優先します。外国人のいわゆる単純労働者の受け入れの拡大によって、国内の低生産性部門が温存され、低賃金の

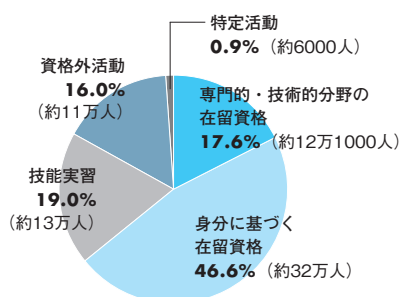


山本麻里氏

厚生労働省 職業安定局
派遣・有期労働対策部
外国人雇用対策課長

労働者が固定し、その分野の労働条件の改善を妨げるといった問題も生じます。ここは、慎重に考える必要があるでしょう。一方で、これから人口減少社会に転じる日本にあって、生産性、ひいては国際競争力を高めていくために、高度外国人材はなくてはならない存在になるでしょう」

！ 在留資格別外国人労働者数



最も多いのが「身分に基づく在留資格」（永住者や日本人の配偶者など。どんな仕事に就くことにも制限がない）。2番目は「技能実習」（技術の海外移転のための実習生など）。3番目が「専門的・技術的分野」。4番目は「資格外活動」（留学生など。週28時間を限度に働ける）。

出典：厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」（2011年10月末）

*1 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」（2011年10月末現在）。雇用対策法に基づき、事業者が外国人労働者の雇入れと離職時にハローワークに届け出たものをもとに算出。

*2 増加傾向にある理由の1つとして、2009年から雇用対策法に基づく外国人労働者の雇用状況の届け出を義務付けたことにより、その周知徹底が進んだことも挙げられることを付記する。

外国人がもたらす イノベーションに期待

先に挙げた「専門的・技術的分野」の在留資格者のうち、「技術」「人文知識・国際業務」「企業内転勤」は、外国人のエンジニアやホワイトカラーに広く適用されている。

「日本の入国管理法では、実はエンジニアやホワイトカラーはかなり入りやすい仕組みになっています。移民を多く受け入れているイメージの強いアメリカは年間の受け入れ数を決めていますし、イギリスでは受け入れ基準にポイント制を導入し、学歴や英語力、生活費などについてポイントを満たしていることが入国の条件になります。また、ドイツ、フランス、アメリカなどでは、国内労働者では求人が充足できないことを証明する労働市場テストを求人者に課しています。これらの仕組みは、日本にはありません」

では、高度人材の受け入れの促進で、政府は何を目指しているのか。「これは、2010年に策定した『新成長戦略』に基づく国家戦略です。日本人によって形成された単一的な視点ではなく、多様性のある組織をつくっていくことで、思いもよらない価値、イノベーションが生み出されること、新たな市場の開拓などに期待をかけています」

受け入れ促進にあたって、政府は数値目標を決めている。高度人材の“卵”である留学生は、現在の20万人から2020年を目途に30万人にし、また、「専門的・技術的分野」の在留外国人も、2020年までに倍増させ

「専門的・技術的分野」に該当する主な在留資格

	具体例
技術	機械工学などの技術者、システムエンジニアなどのエンジニア
人文知識・国際業務	企画、営業、経理などの事務職 英会話学校などの語学教師、通訳・翻訳、デザイナー
企業内転勤	外国の事業所からの転勤者で、「技術」「人文知識・国際業務」の在留資格に同じ
興業	俳優、歌手、ダンサー、スポーツ選手
技能	外国料理人、外国建築家、宝石加工、パイロット、スポーツ指導者
教授	大学教授
投資・経営	外資系企業の経営者・管理者
法律・会計業務	弁護士、会計士
医療	医師、歯科医師、看護師、薬剤師、診療放射線技師
研究	政府関係機関・企業などの研究者
教育	高等学校・中学校などの語学教師

- 大卒ホワイトカラー、技術者
- 外国人特有または特殊な能力などを活かした職業
- 高度で専門的な職業

「技術」「人文知識・国際業務」などの在留資格のもと、広く就業が可能。また、受け入れ人数枠などの制限もない。

出典：厚生労働省資料より抜粋

ることを目指している。

優遇措置を講じ、 高度外国人材を惹き付ける

しかしながら、ここで1つの疑問が湧いてくる。入国管理法上、既に高度人材に対する門戸はかなり開かれている。留学生もビザの発給枠があるわけではない。だとすれば、そもそも自然に増やすのは難しいのではないか、という疑問だ。この疑問に対し、山本氏は「国がすべきこと、企業がすべきことの両輪で促進していく必要があります」と話す。

国の施策として推し進めているのが、高度外国人材に対する優遇措置であるポイント制の導入だ。既述のイギリスにおける受け入れ基準としてのポイント制と異なり、「学歴」「職歴」「年収」などの項目ごとのポイントの合計が一定点数に達した場合、

出入国管理上の優遇措置を与えようというものである。優遇措置の中身は、複合的な在留資格の許容（高度な資質・能力を活かした複数の在留資格にまたがる活動や、事業経営活動を行うことができる）、在留歴にかかる永住許可要件の緩和（原則10年以上の在留が必要な永住権許可を、高度人材としての活動を概ね5年行っていれば対象とする）、配偶者の就労の許可（原則不可としている配偶者の就労を、一定の条件のもとに認める）などさまざまある。

「優秀な外国人を日本に引き寄せるため、諸外国で導入されているポイント制を参考にし、日本で働くことの魅力を高めていこうとしています。これにより、イノベーションをもたらすという、この制度のねらいにきちんとつながっていくことが重要だと考えています。このため、制度開始から1年後を目途に、実施状況を

！ 専門的・技術的分野の外国人と留学生数の推移と、今後の方針

*2010年7月1日に改正入国管理法が施行され、「留学」と「就学」の在留資格が一本化された。

	2000年		2010年	
専門的・技術的分野の外国人材数	10万901人	約2倍	19万7980人	2010年に策定された「新成長戦略」に基づき、2020年までに倍増を目指す。その施策としてポイント制の導入や、外国人活用を促進するための企業への啓発活動などを行っている。
留学生数	7万6980人	約2.6倍	20万1511人*	2020年を目途に留学生を30万人に増やすという目標を掲げる。日本に留学しようという関心の喚起、社会での受け入れ体制を体系的に支援していく。
就職を目的として在留資格変更の許可を受けた留学生数	2689人	約2.9倍	7831人	半数を超える留学生が日本で就職することを希望。しかし、実際に就職する留学生は2割を切る。この状況を踏まえ、厚生労働省では、マニュアルを作成するなどして企業の採用を促進。

出典：厚生労働省資料、法務省資料をもとに編集部作成

分析し、その結果を踏まえ、関係省庁、経済界、労働界を交えて調整していくこととしています」

一方、企業がすべきこととは何か。いくら国が入り口の門戸を開き、優遇措置を講じて、外国人が働くのは企業の現場だ。「企業が採用し、活かす仕組みを持たなければ、日本で活躍する高度人材は増えていかない」と山本氏は強調する。

外国人の雇用、活用は大手企業で進んでいない

1つは、採用の入り口の問題だ。日本で学ぶ留学生のうち、日本での就職を希望する人が全体の56.9%い

た*3。しかし2009年度に卒業・修了した留学生3万6133人のうち、日本で就職したのは6073人（16.8%）にとどまる*4。

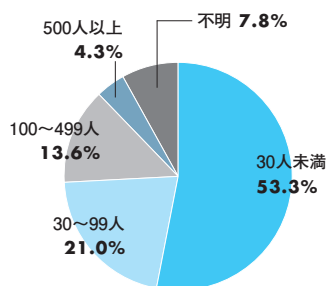
厚生労働省のデータで、外国人を雇用する企業の従業員規模を見ると、30人未満が53.3%、30～99人が21.0%と、100人未満で全体の4分の3を占める（左下グラフ参照）。大手企業で外国人雇用が進んでいない姿が浮き彫りとなった。「日本で働きたいと希望する留学生には就職してもらいたい」と山本氏は言う。

また、一部上場企業本社において、外国人を活用している企業は約半数にすぎない。1社平均で見たとき、全社員のうち外国人社員は0.26%。

そして、正社員として雇用されているのは約4割、管理職として登用されているのは外国人社員の5.8%にとどまる。さらに、正社員でも年収は400万円台が最も多く、待遇もそれほどいいとはいえない*5。

先の項で述べたように、グローバル化を“移動”ととらえたとき、外国人は日本に何らかの“資源”を求めてやってくる。社会を“希望を分配するシステム”ととらえるならば、希望の分配なしにはその社会に人は集まらない。優秀な外国人材を惹き付け、ましてやそこで高い価値を生み出してほしいならば、日本という国、日本企業に魅力がなければならぬ。国や企業が外国人とともに共生する未来をどう描き、どんな魅力ある場を提供していくのか。14ページから、外国人と共生・協働し、さまざまな価値を生み出す企業を紹介する。そこで行われているマネジメント、場のあり方に注目し、私たちの201X年をイメージしたい。

！ 外国人労働者が従事している事業所の規模



外国人労働者の勤務先は、100人未満の企業が4分の3を占める。厚生労働省職業安定局のデータによると、一部上場企業では1社平均の外国人社員の割合は0.26%。大手企業での外国人雇用の遅れが浮き彫りになった。

出典：厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」（2011年10月末現在）

*3 日本学生支援機構「平成21年度私費外国人留学生生活実態調査概要」

*4 日本学生支援機構「平成21年度外国人留学生進路状況調査」

*5 厚生労働省職業安定局「一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査」

韓国の“内なるグローバル化”

国も企業も明確な戦略のもと、 それに向かってスピード感を持 って外国人獲得を実行

韓国の合計特殊出生率は1.2前後と世界最低レベルにあり、日本と同様に少子高齢化が進み、今後、労働力人口が減少すると見られています。経済成長の条件は、技術進歩、資本蓄積、労働力人口の増加。韓国政府は成長を維持するため、外国人労働者を受け入れて労働力も需要も増やす、という方針をとっています。

韓国に就業資格で在留している外国人は約56万人。そのうち「専門人材」といわれる高度人材は4万4000人にすぎず、残りの51万人は単純労働者です。単純労働者は、2004年に導入された雇用許可制によって数が増えました。韓国人の雇用を奪う、犯罪の増加など懸念はありましたが、手続きの工夫や受け入れる労働者の限定、受け入れ体制の整備によって、今のところ大きな問題になっていません（下図参照）。決めるのはスピーディに。問題が起こったら対処する。これが韓国政府の基本的なスタンスなのです。

高度人材獲得は、政府の 施策より企業の戦略が機能

高度人材についても、グローバルにおける競争力を高めるために増やそうとしています。留学生10万人計画や卒業後に韓国で就職してもら

うための優遇措置も講じていますが、その効果は数字にまだ表れていません。韓国の大手企業では、優秀な人材は韓国人だけできなり揃う、という現状もあります。韓国の競争社会はよく知られるところですが、大学入学までも熾烈な受験戦争があり、それに勝ち抜いて有名大学に入ったあとは、英語力・成績・ITなどの資格という就職の“3種の神器”を揃えようと学生は勉学に励みます。なかでも重視されるのは英語力です。新入社員の平均がTOEIC700点台といわれ、大手企業に入る学生は900点台も珍しくありません。そうした人材は入社後、国内人材、海外人材と分けられることなく、誰もがグローバルビジネスに向き合えるように

育成されます。グローバル展開にあたり、外国人の採用ではなく、国内の人と組織すべてのグローバル対応能力を高める、というのが韓国企業の“内なるグローバル化”の姿です。

しかし、設計、デザイン、マーケティングなど、韓国人だけでは層が薄い領域で外国人を一本釣りで採用することは、かなり多くの企業で行われているようです。韓国の上場企業731社のうち、外国人の役員がいるのは85社。外国人役員に事業を任せ、そこから新しいノウハウを吸収するという話も聞きます。

私たちが韓国から得られる学びは、国も企業も明確な戦略のもと、それに向かってスピード感を持って実行している、という点だと思います。

高安雄一氏

大東文化大学
経済学部社会経済学科
准教授

Takayasu Yuichi_1990年一橋大学商学部卒業後、経済企画庁入庁。国民生活局、調査局、人事院長期海外研究員（ドイツ・ケルン大学）、外務省在韓国大使館二等書記官、一等書記官、内閣府男女共同参画局男女共同参画推進官などを経て、2007年筑波大学システム情報工学研究科准教授。2010年より現職。著書に『韓国の構造改革』（NTT出版）がある。



外国人の単純労働者受け入れの仕組み

●労働力不足の業種に限定

製造業、建設業、サービス業など韓国人だけでは労働力不足が生じる業種を指定。人力不足率、外国人比率、景気動向や失業率を勘案して新規導入必要数を決定。送出国も限定。

●韓国人の雇用と競合させない

各企業が外国人を雇用する場合、3カ月間、韓国人を求人したが採用できなかったことが許可申請の条件となる。その人材がほかの企業に移った場合、雇用許可は取り消される。

●労働条件の入国前の明文化

韓国の公的機関が標準労働契約書を作成し、賃金や労働条件を定めた契約を結ぶ。外国人労働者の労働条件が劣悪になり、犯罪や不法滞在が増加することを未然に防ぐ。

●受け入れ手続きの透明化

韓国語試験などの資格審査を行ったうえで、合格者を送出国が求職者名簿にまとめ、韓国の雇用センターに送付する。国と国とがマッチングすることで、悪質な仲介者を排除。

出典：高安雄一氏へのインタビューをもとに作成

「内なるグローバル化」の 「近未来」を見てきた！

未来を想定したさまざまな事例紹介。外国人が増えることによる未来を描き出し、その効果、成果、そして課題も同時に実感してもらう。

future →

未来

01

外国人比率11%。
多様な文化が共存する
新しい街が立ち上がる

2011年末の日本の登録外国人は約208万人。総人口の1.63%である。全世界の平均は3%で、移民国家アメリカは10%を超えているから、かなり低い数字だといえる。基本的には単一民族によって構成され、そもそも外国人の数が少ない。そんな日本において、「多様性によって新しい価値が生まれる」という姿はなかなか想像しにくい。しかし、東京都新宿区の人口は、約32万人。外国籍の住民は2012年1月1日現在3万3568人で、全体の約11%である。企業でいえば、20人の部署に2~3人。隣か隣の隣くらいに外国人社員がいるという状態だ。韓国、中国、ネパール、ミャンマー、フランスなど多様な文化が共存する、新しい「新宿」が立ち上がろうとしている。

異なる文化を持つ人が交わることで、 街の特徴が際立ち多くの人を惹き付ける場に

新宿区

「外国人が増え始めたのは、1980年以降です。1985年に9535人だった外国籍住民は、2011年には3万3568人となりました」と、新宿区の多文化共生担当副参事・月橋達夫氏はその推移を話す。最初は大久保を中心に、韓国人や中国人が増え始めた。新宿には多くの繁華街がある。その飲食店に勤務する外国人が、住宅街のなかでも比較的リーズナブルな大久保に住んだことが始まりだという。そして各国の食材店、飲食店が増え、彼らが学ぶ日本語学校ができた。早稲田大学など、多数の留学生が通う大学もある。また、外国人を積極的

に雇用する企業も多い。新宿という街が多様な側面を持つことも相まって、あっという間に110を超える国籍の外国人が住む多文化共生の街となった、というわけだ。

新宿区の多文化共生推進の核となる施設、しんじゅく多文化共生プラザ所長・宮端啓介氏は、「韓国の飲食店やショップが立ち並び、連日多くの観光客で賑わう大久保も、区が意図してつくり出した街ではなく、自然発生的に誕生しました。異なる文化を持つ人が交わることで、オリジナルのスタイルが生まれる。そうやって新宿という街の特徴が際立ち、多くの人を惹き付ける場になりつつあると思います」と語る。そのために、行政としてはどんな支援をしているのだろうか。

新宿区は中山弘子区長が2002年に就任以来、「多文化共生のまちづく

■人口/31万8086人 ■外国人登録者数/3万3568人 ■外国人構成/韓国または朝鮮1万2567人(37.4%)、中国1万2473人(37.2%)、ミャンマー1153人(3.4%)、ネパール1022人(3.0%)、フランス906人(2.7%)、その他112カ国計5447人(16.3%)
*データはすべて2012年1月1日現在

り」を推進してきた。「多様性を尊重し、外国籍住民が多く住み、暮らすことを新宿区の特徴として発信し、活性化につなげることを基本方針としています」(月橋氏)

「多文化共生」を明確なビジョンとして打ち出す

その方針は、数々の具体的な施策に表れている。区の広報物や掲示物は基本的にルビ付き日本語、韓国語、中国語、英語の4カ国語で書かれている。また、外国人の相談にも応じる。日本語が話せない外国人でも、安心して暮らせる配慮がそこにある。

とはいえ、「やはり日本語教育は重要」(月橋氏) だといい、それは区が最も力を入れていることの1つだ。しんじゅく多文化共生プラザやほかの施設で、有料、無料の日本語教室を開催している。「各国のコミュニティに閉じた生活をしては、多文化共生が新宿の活性化につながりません。外国人が日本人と情報を共有して、助け合いながら暮らすこ

しんじゅく多文化共生プラザを訪れる外国人、日本人は年間2万人。区外からも訪れ、その国籍は130以上だ。日本語、韓国語、中国語、英語の4カ国語で情報を提供する。プラザの運営費、広報物の製作費なども含め、多文化共生担当の年間予算は1億1000万円と、それほど高額ではない。



しんじゅく多文化共生プラザにはフリースペースとして無料の日本語学習コーナーがあり、ここに週4回ボランティアが訪れ、日本語を学ぶ支援をする。また、新宿区内で10カ所、有料ではあるが日本語教室が開かれている。



月橋達夫氏

新宿区
地域文化部文化観光国際課
多文化共生担当副参事



宮端啓介氏

新宿区
地域文化部文化観光国際課
しんじゅく多文化共生プラザ所長

とが重要です。生活に必要な日本語を少しでも覚えてもらうために、学べる環境を提供するのが私たちの役割だと考えています」(月橋氏)

また、しんじゅく多文化共生プラザを中心に、外国人と日本人の文化交流の場を設け、それぞれがコミュニケーションを図る支援にも力を入れる。「私たちは日本人と外国人をつなぐ“コーディネーター”」だと宮端氏は言う。「広報するだけでは情報は届きません。各国のコミュニ

ティやネットワークに私たちが入り、情報の収集と提供をしていかなければならないのです」(宮端氏)

2012年度からは、多文化共生に関する外国人と日本人の声を区政に取り入れるための諮問機関の設置を予定している。「住民の10%を超えたら、もう無視できない存在」だと月橋氏は言う。外国人が組織に自然に10%いるという状態になるには、相応のビジョンと支援が必要になる、ということだ。

もちろん、今でも課題はある。ごみ収集の問題や大久保などの観光地化による通行の困難などがそれだ。「問題の多くは生活習慣の違いや、言語の壁による説明不足によって生じます。しかし、それもコミュニケーション支援を通じ、時間をかければ解決できるはずです」(月橋氏)

新宿区の取り組みの何よりの成果は、外国籍の住民が加速度的に増えたことだろう。「新宿区がほかの自治体に比べて情報提供をしているという口コミが広がって、外国人が集まってきているようです」(月橋氏)

外国人の力が日本人の「ポテンシャル」を引き出す

それまで外国人がいなかった場所に、外国人が突如現れる。それによって、日本人でつくってきた社会、組織に変化が訪れる。想像するに、飛鳥時代の仏教伝来や室町時代から江戸時代にかけての南蛮人の渡来は、そんな状況だったに違いない。しかし、外国人がもたらすものを単に導入するだけでは、それは文化や習慣にはなり得ない。2011年3月11日の東日本大震災から数日後、数人の“多国籍チーム”のボランティアが津波被害の大きかった宮城県南三陸に現れた。現在は一般社団法人のオージーエー・フォー・エイドとして活動する、アンジェラ・オルティス氏を中心としたメンバーたちだった。「両親が青森に、弟夫婦は仙台に住み、私自身も娘を出産後数年は青森に住んだことがあります。ですから、私たち家族にとって、東北は“庭”、とても近い存在なのです。だから、支援して当たり前」とオルティス氏。約1年が経過し、彼らの力を借りた南三陸の町が、新しい姿で少しずつ立ち上がろうとしている。そこに私たちは、外国人と日本人の協働のあり方を垣間見た。

■活動概要／震災で最も被害を受けた東三陸地域とその周辺地域の復興支援 ■所在地／東京都港区、青森県青森市 ■設立／2011年5月 ■メンバー数／フルタイムは4人、その他国内外のボランティアが参加 ■外国人構成／アメリカ人、オーストラリア人、日本人、イギリス人など
http://www.ogaforaid.org/jp/

精いっぱい「自分ができること」を差し出し合うチームワークの基本がここにある

オージーエー・フォー・エイド (O.G.A. FOR AID)

2011年3月11日の地震発生から5日後の16日、オルティス氏と日本の各地に住むその家族、外国人のボランティアが青森に集まった。青森に住む父がノルウェーのジャーナリストのドライバーとして、南三陸にトラックで入る。それとともに物資を運ぼう、ということになった。青森のケーブルテレビを通して、南三陸に運ぶための物資を、父母が経営するオージーエーというインターナショナルスクールに集めた。銀行口座を開き、チラシを配って、企業、個人に寄付を求めた。集まった物資は2トントラック3台分。3月19日には南三陸で救援物資を配っていた。これが、オルティス氏が南三陸でボランティアを始めた経緯である。

そして4月の終わりになると、多くのボランティアが東北から引き揚げていった。しかし、オルティス氏は南三陸に残る決心をした。

「まだ、南三陸ではすることもない、家もない、食べ物も事欠く状態でした。そして、何より欠けていたのが“希望”です。私たちは約2カ月の活動を通じて、彼らと良い関係を築きました。もし、私たちのあとにはほかのボランティアが入ったら、その関係はゼロリセットされてしまう。だから、一般社団法人としてこの町で活動を続けることにしたのです」(オルティス氏)

支援ではオルティス家と親交が深い東京在住のワタベ・ケイ氏、山形の消防団のほか、南三陸町のホテル観洋の支配人やスタッフなど、日本人も重要な役割を果たしている。

町の未来を考えた農業支援とラーニングセンターの設立

“希望”が見えなかった南三陸も、2011年6月くらいから復興モードに入り、仮説住宅がつくられ始めた。しかし、それは“自立”を意味する厳しさも伴った。「物資の配給の次は、本格的な自立支援を始めました。どうやって自立するのか。それを皆で話し合い、出てきた案が農業支援でした」(オルティス氏)

南三陸は、全国で最も休耕地がある町だという。休耕地といえば聞こえはいいが、草や木が思うままに生え、倒れた大木が道をふさぐような“荒地”にすぎなかった。「町の住民は高齢者が多い。津波で農具は流され、荒れ果てた土地を開墾できない。だから、手伝って開墾しようということになりました」(オルティス氏)

農業を始めれば、それは町の人の収入源になる。働いて体を動かすことは心のケアにもなる。スーパーマーケットに行くのに車で数十分かかる南三陸では、新鮮な野菜を売れば喜ばれる。それは、皆が喜び、希望

を持てるプロジェクトとなった。

そして、次に始まったのはラーニングセンターの開設プロジェクトだった。オルティス氏に子どもたちが寄ってきて、「英語で赤は“red”って言うんだよ」と外国人ボランティアから教わったことを嬉しそうに話すのを見て、子どもたちが英語に興味を持っているのを肌で感じた。

「そして、町の多くの人たちはパソコンもインターネットも使っていませんでした。これから町が立ち上がっていくことを考えれば、子どもは英語を学んだほうがいいし、多くの人々が基本的なITスキルを身に付けたほうがいい。ラーニングセンターを開設した理由はそういう思いがあったことでした」（オルティス氏）

構想は2011年9月から。ホテル観洋の宴会場をリフォームして、語学やパソコンを無料で学べるスペースをつくり、同年12月に稼働した。

オージーエー・フォー・エイドに南三陸の人々が頼りっきり、という構図にはならなかったのだろうか。その問いに、「物資の配給をしてい

アンジェラ・オルティス氏

管理担当理事

米国カリフォルニア生まれ。5歳で日本に移住。高校卒業後、インド、バングラデシュ、コロンビアを旅する。その後、日本に戻り、娘の出産とともに父母の住む青森へ。その後、東京でインターナショナルスクールの教師を務める。2011年3月の東日本大震災で津波被害の大きかった宮城県南三陸町を支援するため、同年4月、一般社団法人オージーエー・フォー・エイドを立ち上げた。



たときから、自分たちでできることはやる、という人しか支援しないと聞きっていました。それは町の人にも伝わっていたと思います」とオルティス氏は答える。

多国籍のチカラが失敗を恐れる日本人の背中を押す

南三陸の人たちのニーズを聞く。そしてオージーエー・フォー・エイドがアイデアを出す。そして、それぞれが、その時点で精いっぱい“自分ができること”を差し出し合う。

これは、組織におけるチームワークの基本なのではないか。

オルティス氏はまた、多国籍がチカラになる理由を、日本特有の側面から挙げた。

「私が東京でインターナショナルスクールの教師をしていたときから感じていたことですが、何をすることも日本人は過剰に失敗を恐れ、過剰に慎重。日本の子どもは、お絵かきをしていて描き損じたとき、すぐに失敗したと言って捨ててしまいます。でも、その描き損じに新しい葉っぱを描き足せば、素晴らしい絵になることもあります。失敗は人生の一部であること、だからこそ、失敗を恐れてはいけないことを、日本人はもっと知ったほうが良いと思います」（オルティス氏）

日本人だけだと、失敗を恐れてやりたいこと、挑戦すべきことに二の足を踏む。すると、閉じた世界に住んだまま、ということもありうる。オージーエー・フォー・エイドはそうした日本人の背中を押して、南三陸の町の人々にそれまでになかったチャレンジとチャンスをもたらしている。

海が目前にある南三陸の人々のほとんどは、20年ほど前から漁業を中心とした生活に転じていった。漁業ができないからといって、すぐに農業を始められる状態ではないほど荒れ果てた土地を開墾した。



ラーニングセンターには専任のオーストラリア人のマネージャーと、語学を教えるボランティアが常駐している。ホテル観洋にスペースを提供してもらい、企業やインターナショナルスクールにスポンサーを募ってリフォームや備品の購入費用に充てた。パソコンは企業から提供してもらっている。

世界から
高度な頭脳が集まり、
新たな知を
生み出す場をつくる

メディチ家が仕掛けたルネサンス期のフィレンツェのように、世界中から異なる分野の高度な頭脳を集め、新たな知を創造しようとする研究所が現代の日本にもある。東京大学国際高等研究所カブリ数物連携宇宙研究機構（以下カブリIPMU）は、最先端の数学と物理学、天文学の力を結集し、宇宙の起源や進化を解明するために、2007年10月に文部科学省の「世界トップレベル研究拠点プログラム（WPI）」の採択により設立された。日本が科学技術の力をリードしていくために、世界中から人材が集まる、開かれた目に見える国際研究拠点をつくるとするのがその目的である。ここではどのようにして人材を集め、どのように「交流」させているのだろうか。

■活動内容／暗黒エネルギー、暗黒物質、統一理論など宇宙の謎を解明するための研究を、数学、物理学、天文学の研究者の連携によって推進
■機構所在地／千葉県柏市 ■設立／2007年10月1日 ■研究者数／約200人（他大学・研究機関の併任も含む） ■事務スタッフ／約30人 ■研究員構成／日本4割、米国4割、ヨーロッパ2割、アジア2割

*活動が評価され、2012年4月にはハーバード、ケンブリッジなど世界の有力大学の研究機関を支援する米国カブリ財団の寄付による基金が設立された。研究の助成を受けることになり、「カブリ数物連携宇宙研究機構（カブリIPMU）」となった。

異分野がコラボレーションし価値を生むために 研究者が交流する仕掛けに満ちている

東京大学 国際高等研究所 カブリ数物連携宇宙研究機構

「優秀な外国人研究者を呼ぶことがこの研究機構のミッションです」と、国際交流係長・小澤みどり氏は言う。カブリIPMUに所属する研究者は約200人。その多くは、海外の有名な研究機関との併任だ。千葉県柏市にある研究機構の建物のなかで常時働くのは六十数人。そのうちの6割近くを外国人が占める。また世界中から「ビジター」といわれる期間限定の研究者も集まる。そして既述の通り、数学、物理学、天文学と専門を異にする研究者が交ざり合う。異分野がコラボレーションし、価値を生むために、研究者が交流する仕掛けが数多く施されているのである。

1つは建物の設計だ。5ページの写真を見てほしい。真ん中に大きな“広場”があり、それを取り囲むように螺旋階段状に研究室が配されている。

「階段構造になっているのは、たとえば教授が最上階、その下が助教、そしてポスドクというような明確なヒエラルキーをつくらず、対等な立場で議論することを促したいからです。助教以上は1人部屋ですが、ポスドクは2人部屋。わざと異分野の人と相部屋にしています」（小澤氏）

もう1つの仕掛けは、“広場”にある。毎日午後3時になると、研究室でそれぞれの研究に勤しんでいた研究者たちが、三々五々、“広場”



小澤みどり氏

国際交流係係長

に降りてくる。基本的に、15時のティータイムへの参加は研究者に課せられた義務である。そして、お茶やボランティアが手作りしたお菓子を片手に、適宜、話し相手を見つけて語り合う。話し相手は異分野の研究者であることも多く、おもむろに黒板に数式を書き始め、議論へと発展する光景が見られる。

事務スタッフの手厚い支援が
リクルーティングに寄与

設立して4年半。既にいくつかユニークな成果が出始めている。異分野の融合が促進された結果、数学者と理論物理学者の共同研究による共著論文も多数生まれている。また、すばる望遠鏡をさらに高性能化し、暗黒物質・暗黒エネルギーの謎を解

明するための観測データを集める SuMIReプロジェクトには、多国籍・多領域の研究者たちが参加する。

こうした高度な頭脳を持つ研究者たちをゼロから招聘したのは、東京大学が米国カリフォルニア大学バークレー校から機構長として招聘した村山 斉氏だ。村山氏はネットワークを駆使して、世界中の優秀な研究者に声をかけた。そして海外の有名大学、研究機関の教授や研究者に優秀な研究者を推薦してもらった。

「海外から研究者を招聘するにあたって、村山機構長から『アジアの辺境に来てもらうのだから、努力をしなければならぬ』と言われ、快適に過ごしてもらうために事務スタッフが試行錯誤を繰り返しました。その結果、1年くらい経った頃から口コミが広がり、研究者のほうから来たいと言ってもらえるようになりま

天文や物理は今や多くの人が協力し、莫大な資金をかけないと成果が挙がらない学問です。ここでは領域を超えた人と連携して研究できますから、とても刺激的です。現在は「すばる望遠鏡」を使った SuMIReプロジェクトにも参加。宇宙の成り立ちの謎に迫っていきます。



ケビン・バンディ氏

特任助教

アメリカ出身。カリフォルニア大学バークレー校、カリフォルニア工科大学(カルテック)などを経て、2011年より現職。専門は天体物理学。

した」(小澤氏)

現在では年間800人程度のビジターが訪れ、ここで研究したいという研究者は引きも切らない。

ビジターのもてなしのみならず、事務スタッフの充実した支援が、カブリIPMUに研究者を惹き付け、快適に研究できる場をつくることに大きく寄与している。採用研究者向け、ビジター向けに、カブリIPMUの紹介、研究・生活支援のためのウェブサイトを構築し、来日の不安を軽減している。また、研究者の会話は日本人同士を除き英語で交わされているが、研究者を支援する専任スタッフ9人も全員バイリンガルかつ海外生活経験者が多い。

研究者を惹き付けるもう1つの要因は、国際標準並みの処遇にある。給与も日本の国立大学の標準以上だ。「予算はありますが、予算のほとんどを私たちは人件費に使っています。研究費は研究者が科学研究費補助金など、外から取ってくることを奨励しているのです」(小澤氏)

処遇にしても、研究所の運営の仕方にしても、「東大ルールはある」(小澤氏)という。「しかし、ルールを大きく逸脱しない範囲で、外国人に適した支援、処遇ができるよう、私たち事務スタッフが日夜知恵を絞っている、という感じです」(小澤氏)

法人化前は、公務員であった小澤氏の仕事の仕方も変わった。

「村山機構長が半分以上、外国人のような人です。私たちが自由にアイデアを出すことを奨励してくれます。彼のマネジメントのもと、私たちの仕事が面白くなっていることも確かなのです」(小澤氏)

公用語が英語であることは、とても重要なファクターです。銀行、役所に行くときには、事務スタッフの支援も受けられます。また、ティータイムでいろいろな研究をしている人と直接話せるのも魅力の一つ。私は観測中心ですが、理論研究をしている人が多く、私の研究に広がりをもたらしてくれています。



アレクシ・レオト氏

特任研究員

オーストラリア出身。中学校2年まで日本で過ごす。フランスで高校、大学を卒業し、マルセイユ大学でPh.D.を取得。2011年より現職。専門は天体物理学。

ここは海外の大学と同様、人と人の関係がフラットで、気軽に議論ができます。ティータイムで、顔を合わせることも、とても重要だと思っています。データや数式は世界共通。国籍は関係ありません。そして、事務処理作業など、多くの雑務を事務スタッフの方が担ってくれるので、私たちは研究に集中できます。



向山信治氏

特任准教授

京都大学理学部卒業後、京都大学大学院へ。カナダ・ビクトリア大学、ハーバード大学研究員、東京大学助教を経て2008年より現職。専門は宇宙論。

多国籍だからこそ、
みんながハッピーに
働ける

外国人が日本人よりもワークライフバランスを重視する、という話はよく聞く。厚生労働省のデータによれば*、高度外国人材を「期待通りに活用できていない」と考える企業の32.2%が、活用するうえでの障壁として「日本的な働き方になじめない」を挙げている。外国人活用の問題と切り離し、日本人の雇用管理としても、女性や高齢者など多様な人材の活用という観点でワークライフバランスは常に人事の議論のポイントとなる。しかし、景気が悪化するたびに、その議論は下火になってしまう。ここで登場するクララオンラインは外国人雇用を入り口に、ワークライフバランスが進んだ企業である。しかし、その目的はワークライフバランスの推進ではなかった。どのように、社員が働きやすい会社になっていったのだろうか。

■事業内容／インターネットサービス基盤事業（サーバホスティング）
■本社所在地／東京都港区 ■設立／1997年5月 ■従業員数／63人（2012年3月現在） ■海外事業所／シンガポール、北京、台湾
■外国人構成／アメリカ人、中国人、韓国人、台湾人、イギリス人、フランス人、ドイツ人

*厚生労働省「企業における高度外国人材活用促進事業報告書」（2010年）

“生存欲求”のなかで進んだ外国人活用 ワークライフバランスが進んだのはその副産物 クララオンライン

日本、シンガポール、北京、台湾でデータセンター運用を行うクララオンラインの設立は1997年。代表取締役社長・家本賢太郎氏がまだ15歳のときのことだ。「車いす生活をしてきた当時、同級生が高校、大学で学ぶ間、好きなインターネットの世界で社会に出る助走をしよう、好きな世界で社会の役に立てればいい、という軽い気持ちでの起業でした」と、家本氏は当時を振り返る。

現在、日本本社の社員約70人のうち、約2割が外国人。中国人、韓国人、台湾人、イギリス人、フランス人、ドイツ人が働く。外国人を最初に採用したのは、約10年前にさかのぼる。「会社が一度経営危機に陥り、再出発しようとした頃に、優秀な人材がなかなか採用できませんでした。だったら外国人を、と考えたのが採用のきっかけでした。最初の外国人社員はポーランド人。ちゃんと定時に来てくれるだろうか、コミュニケーションはとれるだろうかといった心配をよそに、期待以上に働いてくれたのです」（家本氏）。この採用以降、同社では徐々に外国人採用を増やしていった。

多様性を力に変える
という決意

2006年には、多様性を戦略的な必



家本賢太郎氏

代表取締役社長

14歳で脳腫瘍の摘出手術後、車いす生活に。1997年、15歳でクララオンライン設立。17歳のとき、奇跡的に両足が回復。2001年慶應義塾大学環境情報学部に入學、2006年同中退。2007年3月早稲田大学大学院スポーツ科学研究科修了。

然と認識するに至った。

「2000年代半ばにアジアに本格進出し、日本で1番を目指す戦略から、アジアで生きる戦略へと舵を切りました。そう決めたら、アジアの持つ多様性を我々自身が持たなければなりません」（家本氏）

たとえば、台湾に進出したとき、サーバホスティングというサービスは、中華圏にあまりなじまないことを知った。中華圏ではサーバをレンタルではなく、所有したいという人々が多かった。「こうしたビジネス慣行や考え方の違いは、現地に入り込まなければわかりません。これを急に日本人がやろうと思っても無理ですよ」（家本氏）。もちろん国

籍だけではない。女性もいれば障害者もいる。年齢もさまざまだ。多様かつ優秀な人材の採用が企業の力になる。そう判断したのである。

現在、同社では国内のビジネスを海外に持っていく「イン・アウト」だけでなく、欧米の企業が日本のインターネットリソースを使うための「アウト・イン」のビジネスが伸びている。今後は欧米とアジアを結び「アウト・アウト」も視野に入る。「それらのオペレーションは、今は国内。海外の顧客とのやり取りのために、日本国内の外国人社員の活躍が必要になります」(家本氏)

このように、同社の外国人活用はいわば“必然”のなかで進んできた。家本氏は「生存欲求を追求したらこうなった」と表現する。

2011年に子どもが生まれ、2分の1休、4分の1休を有効に使っています。私は取得しませんでした。上司の男性が1カ月育児休業を取得しました。そのとき、私を含む3人の部下が彼の仕事をシェアしたのですが、それによって、全員が成長しました。担当者が変わることで、結果的に業務改善にもつながりました。



干場一広氏

マネジャー
アドミニストレーション アンド
コーポレートプランニング

大学卒業後、ゴルフ用品の販売会社で法務として働く。2008年、クララオンライン入社。現在は管理全般と経営企画を担う。

アジア展開に大きく舵を切った頃、日本国内の景気もまだよく、「アジアに出ると言う」と笑われた」(家本氏)が、今ではそれが正しい選択だったと実感できるという。多様性を備えた組織の効果を問うと、「当時、意思決定に必要な、さまざまな国の生の情報を得られたことは貴重だったと思う。今、私たちの事業が継続し、伸びていることが、その最も大きな効果ではないでしょうか」と家本氏は言った。

異なる時期に休むことで 仕事をシェアする文化に

さて、ワークライフバランスの話である。クララオンラインは、男性、女性ともに育児休業取得率が高く、ワークライフバランス先進企業でもある。その入り口は、実は多国籍の人材が働いていることだった。

文化圏が違う人々が共存する同社では、常に誰かが長期休暇を取っている。今でこそそれはこの会社の日常だが、こうした休む時期の違いが問題になったこともあった。

「春節の時期に中国人社員がどうしても休みたいと言う。日本人の上司にしてみれば、年末年始に休めばいい、この忙しいときになぜ、ということになります。しかし、彼らにしてみれば、春節でなければ意味がない。こういうことは、会社の拡大期、企業文化の違う会社からの転職者が多かった時期に起こりました。私やマネジャーが、彼の上司に春節の意味や帰省の文化の違いを説明し、納得してもらいました」(家本氏)

皆が異なる時期に長期休暇を取る

「アジアのナンバーワン・インターネット・カンパニーになる」というビジョンに共感し、ここならば私も成長できると思いました。現在はサーバのネットワーク管理という技術系の仕事のほかに、海外営業も担当しています。英語が話せる、というだけでない価値を出していきたいし、会社からの期待も感じています。



ローハン・ハートリー氏

サービスオペレーションズ

高校卒業後ワーキングホリデーで来日。半年後、帰国してイギリスの大学へ。卒業後再来日し、2010年同社に入社。

ことによって、一人ひとりが仕事をシェアする文化が生まれた。社員の年齢が25歳から40歳くらいに集中する同社では、出産、育児、今後は介護といったライフサイクルの変化が同じ時期に訪れる。子どもがインフルエンザにかかる時期も一緒、秋の運動会の時期も一緒。こうした前提で仕事を滞りなく進めるにあたって、同社が培ってきた仕事をシェアするという文化が有効に機能している。そして、有休も1日ではなく、2分の1日、4分の1日単位で取れるなど、より使いやすい仕組みに昇華されていった。

「外国人に文化的習慣の違いで辞めてほしくなかった。そのために醸成した文化や仕組みが、結果的に多様な人材が働きやすい土壌になったのだと思います」(家本氏)

本社のなかに
世界ネットワークが
生まれる

海外法人を1社も持たずに、海外売上比率を2割以上持つ会社がある。福岡県嘉麻市に本社を置く本多機工である。提携するポンプやモーターのメーカーが5社、代理店やエンジニアリングサービス会社が19社。50カ国以上に納品実績があり、顧客は五大陸に広がる。さまざまな国籍の外国人を採用し、彼らの意欲に火をつけることで、各国の企業との取引、事業提携に拍車がかかった。世界につながるネットワークを本社内に構築し、海外事業を大きく伸ばしている。最初に外国人を採用してから10年以上経つが、これまで退職したのは、家庭の事情で帰国したスペイン人1人のみ。文化や習慣のギャップで外国人の活用に悩む企業が多いなか、同社ではどのようなマネジメントによって、活用と定着を実現しているのだろうか。

■事業内容／各種産業用ポンプ設計・製造・販売・サービス ■本社所在地／福岡県嘉麻市 ■設立／1951年9月1日
■従業員数／154人（2012年2月21日現在） ■外国人構成／チュニジア人、ドイツ人、中国人、スリランカ人、アメリカ人、カナダ人の11名

事業の方針、戦略、社員の目標を“見える化” 3年、5年というスパンの成長イメージを提示

本多機工

本多機工は、産業用ポンプの受注生産メーカーとして、61年の歴史を持つ。顧客のニーズを細かくくみ取り、100%オーダーメイドする。アフターサポートにも力を入れ、「大手がやりたがらない面倒でニッチなところを担っています」と、代表取締役社長・龍造寺健介氏は説明する。龍造寺氏は、創業者の娘婿だ。高校時代に渡米し、大学卒業後は十数年間、レストランチェーンの経営に携わった。創業者の死去に伴い帰国、会社を継いだ。2000年のことである。

最初は係長として入社した。当時から日本のそうそうたる大手企業を顧客とし、その海外工場にポンプを納品していた。しかし、言葉の壁が

あって、アフターサポートに十分に応えることができない状況だった。そんなとき、九州工業大学の教授から、博士号を取得した当時31歳のチュニジア人、リアド・ザイル氏を紹介された。イスラム教徒であるザイル氏が入社する前、文化や習慣の違いに対する不安を多くの社員が口にしていた。しかし、不安はすぐに吹き飛んだ。日本語でのコミュニケーションに問題はなく、日本での生活にも慣れており、すぐに社内の人気者になった。ほかにもフランス語、英語、スペイン語、アラビア語を話すザイル氏は、ヨーロッパ、中東、アフリカ地域の企業との提携、取引を次々と決めた。その後、外国人採用は加速していった。現在、同社に在籍する外国人は11人。その多くは九州にある大学院の修了者である。

普通では得られない海外の
情報がきちんと入ってくる



龍造寺健介氏

代表取締役社長

高校時代に渡米し、大学在学中は現地のレストランでアルバイト。卒業後も米国に残り、レストランチェーンの経営に携わる。2000年に帰国し、同社に入社。2005年より現職。

同社が世界に築いたネットワークの多くは、龍造寺氏が同社に入社以降、約12年の間に築いたものだ。その立役者は外国人社員たちである。「たとえば、彼らが顧客を開拓する。言語や文化背景が同じ、あるいは近い彼らが現地に行ってニーズを聞いてくる。そして日本にそれを持ち帰って工場とやり取りして、また海外

中国と日本の商習慣はかなり違います。私に求められているのは、中国の顧客のニーズと、本多機工の仕組みのギャップを埋めること。その役割を果たすために、遠慮なく意見を言っています。結果重視の中国と、プロセス重視の日本の文化の違いを感じますが、日本のいいところも学び、日中の懸け橋になりたいです。



徐 殊氏

国際事業本部

中国の大学の日本語学部4年次に日本に留学。その後、福岡大学大学院を修了。2008年に同社に入社。中国市場を担当。

に行く。そんな技術交流のなかで、普通だったら得ることができない新しい現地の情報がきちんと入ってくる。それがよりよいアフターフォローにつながり、顧客満足を高めたり、また、次のビジネスの種につながるのです」(龍造寺氏)

海外の特有の商習慣を乗り越えたケースもある。営業アシスタントで入った中国人・徐殊氏。中国の企業は、お金の回収が難しいことがあり、取引がない新規顧客に対しては不安があったが、「徐さんは前金100%でお客さまを納得させます。営業以上の働きをすることも多いですね」と、龍造寺氏もその交渉力に舌を巻く。

日本人への刺激や影響も大きい。こんな話がある。ザイル氏は入社当時から博士号を持っていた。その上司だった課長は大卒だった。「顧客の前に行ったとき、どうもやりにく

い」とその課長が龍造寺氏に言った。「だったら大学に戻って、博士号を取ってくればいいと勧めました。今、彼は大学院でうちの会社の技術の研究をしています」(龍造寺氏)

外国人、日本人ともに 意欲を引き出すマネジメント

では、外国人、日本人の意欲を引き出すマネジメントのカギは何か。「アメリカのレストランチェーンでのやり方を取り入れているだけ」と、龍造寺氏は話す。「前菜、ワイン、デザートなど、さまざまな項目の成績を指標化して、優秀なサービススタッフにはいちばん回転が速く、チップも入る場所を担当にした。このように、目標と評価を“見える化”することが基本」だという。事業の方針、戦略が見える化する。それに沿って、社員それぞれの目標、やるべきことも決まる。3年、5年というスパンで彼らが自らの成長のイメージを持てるようにもなる。給与は資格等級によって決まるが、実績を挙げれば賞与で報いる。「海外事業の成長が大きいので、やはり最近外国人の賞与が高い。しかし、彼らの取ってくるプロジェクトを支える日本人にもきちんと分配しています」(龍造寺氏)

外国人だけ優遇しているという不満につながる理由は、こうした配慮が大きい。外国人の高いモチベーションで日本人がいい刺激を受けられるように、日本人には会社のお金で、しかも給与、賞与を出して大学院に行かせたり、終業後の英会話教室への参加には残業代を出している。

そして、龍造寺氏が取締役役に就任したときに行った、会社の“膿”と“無形の資産”を見える化する取り組みが、社員の信頼関係を醸成する礎となっている。“ここがへんだよ本多機工”と銘打って、会社のおかしいと思うところ、不満を全員に出してもらった。その課題の一つひとつ取り組み、会社が社員の声を聞いているという姿勢も示した。同時に、高度だけれど属人的な技術を明らかにして、世代継承していく仕組みもつくった。「意見を出せば、ちゃんとこっちを向いてくれる。みんなが協力して世界で戦えるポンプをつくっている。そんな気持ちを社員が持ってくれることで、外国人も含めた社員全員が“いい化学反応”を起こしているのだと思います」(龍造寺氏)

ドイツをはじめ、ヨーロッパの提携企業とやり取りし、技術や製造に関する課題を解決していくのが今の仕事のメインです。入社時から社長に提示されているのは、いつかドイツに帰国して本多機工のパートナーになること。そのためにも、もっと成長して、ドイツの市場を開拓していきたいですね。



ヤン・クラウスニツァ氏

国際事業本部主任

2002年ドイツで大学院修了後、研究機関に勤務。2006年来日し、同志社大学大学院で国際コミュニケーションを学ぶ。2008年入社。

「内なるグローバル化」を 実現する過程で生じる 課題にどう向き合うか

内なるグローバル化を実現し、それを価値に変えていくには、現実的にどんな壁にぶつかるのか。その課題にどう向き合うのか。有識者の知見や企業事例を通じて模索する。

なぜ、日本企業は 外国人を活用できないのか

ライフライン、コミュニケーション、キャリアという3つの問題

外国人社員の活用を通じた組織のグローバル対応力強化を支援するジェイエーエス代表取締役社長・小平達也氏は、外国人社員を活用するにあたり、企業がぶつかる課題を一般適応（ライフライン）、対人適応（コミュニケーション）、職務適応（キャリア）という3つのポイントでとらえている（右ページ表参照）。「外国人社員を採用したあと、一般的な日本企業と一般的な海外の企業では、そのマネジメントに大きな違いがあります。そこにギャップが生まれ、外国人社員が適応できず、定着しない、という状況が生まれているのだと思います」と、小平氏は説明する。一つひとつ見ていこう。まずは、一般適応（ライフライン）のギャップの問題である。一般的な日本企業の処遇は、新卒入社後、年齢や経験年数に応じて一律に上がっていき、

それほど差がつかない企業がまだまだ多い。しかし、海外では職務定義によって、あくまで個性が高い。

2つ目は対人適応（コミュニケーション）だ。最近は英語に切り替える企業が少し出てきたが、国内の日本企業はほとんど、たとえ海外現地法人でもかなりの割合で社内公用語が日本語という会社が多い。

また、言語によるコミュニケーション以外にも、身振りなどの動作、仕事上のアポイントや待ち合わせ時間への対応、服装や髪形に関することなどがここに含まれる。

そして、最後が職務適応（キャリア）だ。このギャップの大きな背景には、キャリアのタームを中長期ととらえるか、短期ととらえるかという問題がある。日本企業は中長期雇用を前提に、OJTを中心に長い時間をかけて育てる。しかし、雇用契

約が短期でなされ、そのなかでパフォーマンスを上げることを求める海外企業では、育成において、Off-JTやマニュアルに重きを置くケースが多い。外国人からしてみれば「日本人材育成は、「3年後、どう成長して、何を任されているのかわからない」ということになるのである。

過度な組織への適応は 日本人との同化を招く

こうした外国人の適応の壁にどう対応するのか。「日本にある会社なのだから、現状のルールを適用する」という企業が多いのではないかと。国内で働く外国人の処遇を日本人と変える、英語を公用語化する、OJTだった研修のあり方を変える、という企業はそれほど多くはないはずだ。

「もちろん、日本企業のやり方をす

小平達也氏

ジェイエース 代表取締役社長

外国人社員の活用を通じた組織・人事のグローバル対応力強化を行う。厚生労働省、文部科学省ほか政府の有識者会議委員や大学院講師なども務め幅広く活動。「新入社員は外国人」(PHP研究所)を監修するほか、寄稿多数。



べて見直すべき、とは思っていません。しかし、過度に日本企業に適応させようとすれば、外国人を日本人に同化させることになりかねません。異なる文化や考え方を持つ外国人を採用し、多様性から新たな価値を生もうとするならば、それは本末転倒ではないでしょうか」(小平氏)

あらためて、14~23ページで登場した、多様性が価値につながっている組織や企業を振り返ってみたい。

一般適応で出てきた処遇の問題を、本多機工では、実力を発揮している

人材に対して賞与を手厚くするという“個別性”を導入することによって乗り越え、外国人の意欲を引き出すことに成功している。

対人適応における社内公用語の問題は、カブリIPMUでは英語を公用語としているし、本多機工やクララオンラインのように、会議や会話するメンバーに応じて話す言語を切り替える、という対応で乗り越えている会社もある。

職務適応のキャリアのタームに対する考え方のギャップは、本多機工

の工夫が参考になる。本多機工では、本人の目標と評価を“見える化”する。「彼らが当社で成長し、いつか帰国したとき起業して、信頼してうちのビジネスを任せられるパートナーになってほしいと、入社時から話している」(龍造寺氏)という。クララオンラインも同様だ。「エンジニアとしてハイレベルなエキスパートになる少数の人材以外は、技術をしばらく学んだあとには、国内外のビジネスをプロデュースする存在になってほしいと、キャリアパスを明示している」(家本氏)というように、3年、5年の単位でキャリアパスを提示し、成長のイメージを伝えている。

このように見てくると、過剰な“日本化”を行ってはいない。異質な人材を受け入れ、活かすためには、組織、職場、そして日本人が変化を求められる部分が決して少なくないのではないだろうか。次から、そうした問題意識に基づいて、外国人とともに価値を生み出すという前提のもと、外国人と組織で共生するにあたり、日本企業が、日本人がどう課題に向き合っていくべきか、有識者に話を聞いていく。

外国人社員の活用を阻む「3つの壁」

適応分類	一般的な日本企業	海外企業
一般適応 (ライフライン)	<ul style="list-style-type: none"> ● 処遇は一律に上がる傾向 ● 社会保険、税金などは会社経由で手続きを行うことが多い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 処遇は個性が高い傾向 ● 社会保険、税金などは個人が直接行政上の手続きを行うことが多い
対人適応 (コミュニケーション)	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本語が社内公用語 	<ul style="list-style-type: none"> ● 英語が社内公用語
職務適応 (キャリア)	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期雇用が前提で、キャリアパスが不明瞭 ● OJTなどで時間をかけて人材育成する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 比較的短期の雇用契約を前提としていることが多く、キャリアパスが明瞭 ● 人材育成においてマニュアルや座学研修に重きを置く傾向が強い

出典：小平達也氏の資料およびインタビューをもとに作成

多様性をどうすれば 価値に変えられるのか

「同質化」から「未来を創造する」マネジメントへ

まずは、「多様性をどうすれば価値に変えられるのか」というテーマ

で、引き続き小平氏に聞いた。小平氏は中小企業から数万人規模のグローバル企業まで十数社を研究し、外国人などダイバーシティによって未来を創造する組織マネジメントを理論化した。「これによって、旧来型の日本の組織に適応させるだけでは、変化に対応し、価値を生むのは難しいことがわかりました」（小平氏）

未来の創造を志向する組織が変わるには、多くの場合、6段階のステップを踏むという（右ページ図参照）。

第1段階は、研修などによって、入社してきた外国人を全社の組織やルールに適応させるステップだ。

次の第2段階は、外国人が職場に配属され、上司や同僚、顧客や取引先とのやり取りを通じて、業務プロセスを学ぶ。「言われたことをきちんとやることはできますが、この段階では日本人と同化した状態にすぎません。外国人にも2パターンいて、同化が心地いい人と、『外国人、あるいは僕だからこそできる提案をしたい』と思う人がいます。後者は、このステップが長く続くと辞めてしまう可能性があります」（小平氏）

外国人の存在自体が組織に
自然となじんだ“文化”に

第3段階からはじめて、外国人と

の共生によって未来を志向するステップに入る。言ったことをやらせるのではなく、対話を通じて彼らから提案を引き出し、職場単位で変化やイノベーションが生まれる。

「しかし、多くの組織は横のつながりがなく、配属後は人事にはブラックボックスで、1つの職場で成功事例ができて、職場での部分最適で終わることがあります。第3から第4段階に移るには、人事の役割が重要になるのです」（小平氏）

つまり、第4段階は第3段階でできた成功事例を人事制度やナレッジマネジメントによって、全社に展開していく段階である。これによって、全社が変化やイノベーションを志向する組織となっていく。

第4段階までの成功体験を踏まえ、会社が毎年一定の外国人を採用するようになり、全社の人事制度が外国人など異質な人材を受け入れられるように適応していくのが第5段階だ。そして、第6段階には各職場に2、3人の外国人が入り、外国人と仕事をするのが職場のメンバーや取引先の人にとって“普通のこと”になる、というわけだ。

これを、たとえばクララオンラインに当てはめてみると、合点がいく。数人の外国人が入る。彼らがとてもよく働いてくれて、適応してくれた。そして、海外展開において、多くの知恵や情報をもたらしてくれた。外

国人が増えてくると、休暇時期について問題が生じた。それに制度が追いついて、休暇制度が整った。外国人と国籍を意識することなく働き、彼らのワークスタイルに端を発してできた制度は、同社の文化になった……。大きな流れでいえば、当初は外国人を組織の“ルール”に適応させようとするが、だんだん外国人の存在自体が組織に自然となじんだ“文化”となっていくということだ。

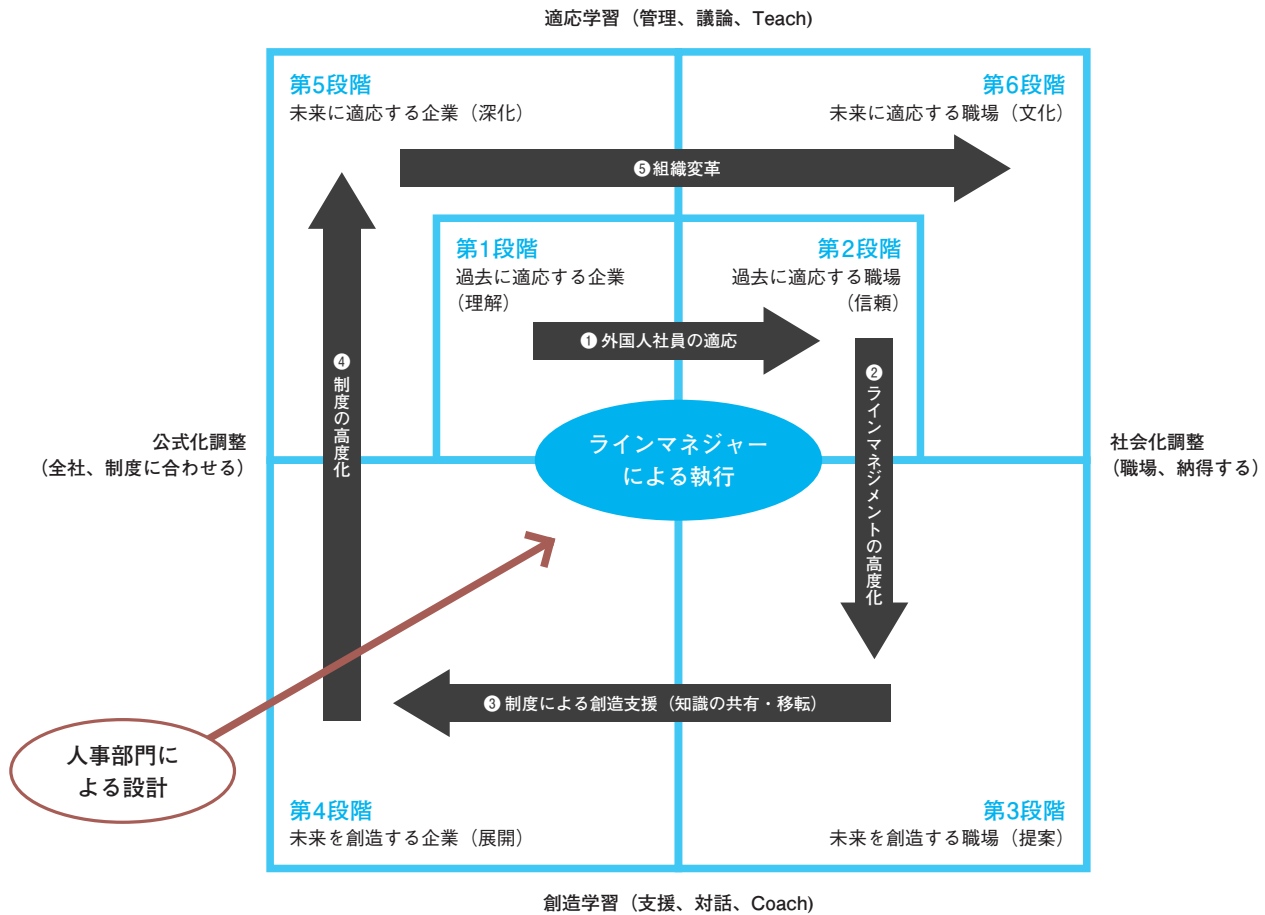
未来を創造するマネジメント
のための人事の役割とは

この段階を進んでいくにあたり、人事が果たすべき役割が大きな部分がいくつかある。

1つは、第2段階から第3段階への移行だ。「言ったことをやらせることができるマネジャーは多いです。しかし、議論と対話をうまく組み合わせ、異質な人材から異なる視点の提案を引き出すことができるラインマネジャーが不足しています」（小平氏）。人事ができることは、こうしたマネジャーの育成である。

「提案を引き出すためのコーチング型のマネジメント手法を学ばせること、過度に日本人や日本の組織に同化させないための異文化コミュニケーション研修を行うことが重要です。もちろん、海外に派遣して多様性を自ら実感してもらうのが最も効果的

ダイバーシティによって未来を創造するマネジメントの6段階



学習の場が「全社」か「職場」か、「管理型の指示による学習手法」か「支援型の対話による学習方法」か、という2軸で、企業がダイバーシティに適応し、それによって未来を創造していく変化・進化のプロセスをとらえている。第1段階から第4段階までは日本人がマネジャーを務めることが多いが、第5段階、第6段階に進むにつれて、マネジャーの国籍もさまざまになっていく。

出典：小平達也氏「未来を創造する組織マネジメント」をもとに作成

です」（小平氏）

そして、第3段階から第4段階への移行も、人事の力が必要である。既述の通り、部分最適を全体最適にしていく展開の役割を人事が担う。「そもそも、人事制度という全社ルールは人事部門が設計する。しかし、職場でそれを執行するのは現場のマネジャーです。ですから、人事制度を緻密に設計しても、それが現場でどのように使われているかは現場に入らないとわかりません。まずは、

人事が現場の情報を獲得しなければなりません」（小平氏）

そのうえで、成功事例をITを活用するなどして全社で共有する、あるいは、優秀なマネジャーを配置替えするといったコーディネーター的な役割を果たすことが求められるという。人事ではないが、新宿区では多文化共生の担当者たちが、積極的に各国のコミュニティとコミュニケーションをとって、外国人のニーズ、地域と外国人の共生の事例を知る努

力を続けているのは好例である。

人事が見誤ってはならないのは、外国人の活用を目的化しないことだ。「最終的に、人事が目指すのは、個を確立させてそれぞれの強みを活かし、変化に対応して未来を志向させる組織に変えていくことだと思います。ですから、まずは人事の役割を担う人が、海外経験を持っているなど、多様な人材のなかで働くことの素晴らしさを実感していることが重要なのです」（小平氏）

透明性の高い処遇の仕組みと、キャリアパスの明確な提示の両輪で現地法人の外国人社員の異動を可能に

東レ

国を越えて外国人社員を異動させようとするとき、多くの企業が頭を抱えるのは処遇の問題である。その問題の多くは、各国ごとの物価水準に基づく給与格差だ。たとえば、日本よりまだ物価や給与が低い中国の現地法人から中国人が日本に異動する。そのとき、日本で給与を支払うと、現地の給与から見れば破格の給与になる。そのときはいいが、現地に戻ってもらうときどうするのか。給与は明らかに下がることになり、モチベーションダウンを招きかねな



福地 潔氏

常務取締役人事労務部門長

■事業概要／繊維事業、プラスチック・ケミカル事業、情報通信材料・機器事業、炭素繊維複合材料事業、環境・エンジニアリング事業、ライフサイエンス事業などにおける製造・販売 ■本社所在地／東京都中央区 ■設立／1926年1月 ■外国人構成／全従業員（連結）で3万8740人のうち、海外拠点スタッフ2万1680人、国内採用の外国人が30人

い。外国人社員を国内に増やそうとしても、多くの企業でこうした問題に必ずぶつかる。その1つの解として東レの事例を紹介したい。ただし、同社の例は“内なるグローバル化”への取り組みではなく、国境を越えて人を動かす国際間異動のための“インフラ”構築が目的である。

増える日本への“出向” 各国間異動に処遇で対応

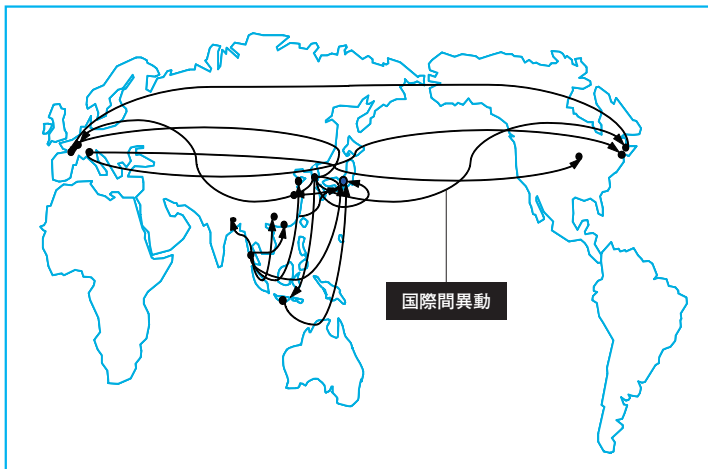
この仕組みにおいては、どこの国の社員でも、海外勤務時は派遣元の会社の従業員資格を継続した在籍出向となる。海外勤務期間中の給与は、派遣元の会社とその会社の年収をベースに算出して決定する。海外勤務によって経済的な損失や、利益が発生することのないよう同年収の母国社員と同じ購買力を補償する。そして、異文化で働き、職務を遂行することによる有形、無形の負担の補償が必要であれば、インセンティブとして手当も支給している。「この仕組みの導入は1998年。どの国から、どの国に異動する場合にも適用されます。透明性と納得感が高く、在籍出向ですから、派遣元の国に戻ったとき給与が元の水準に戻ったとしても、基本的には問題が起こらないのです」と、常務取締役人事労務部門

長、福地潔氏は話す。この仕組みに則って、累計74人の現地法人の外国人社員が国際間を異動している。うち各国から日本の東レへの“出向”が24人、ほかは日本以外の国の間の異動である（右ページ図参照）。

「現地法人の外国人社員が日本に“出向”する場合、基本的には人材育成の意味合いが強い」（福地氏）といい、それには同社のグループ経営体制が、基本的に日本本社中心という背景がある。「経営企画、人事、財務などはもちろん、先端的、革新的な素材を生み出すなど、中長期的な研究・開発の拠点が本社にあります。世界各地の拠点は、顧客の近くに立地し、ニーズに合わせた製品開発や改善の機能を担っています。こうした役割分担で、当社のグローバル展開は進んできました」（福地氏）

同社のグローバル展開の歴史は古く、1960年代の東南アジアにおける生産拠点の構築でスタートした。その後、1980年代には特にプラスチックや炭素繊維といった非繊維事業などにおいて、市場により近い立地での生産、販売に力点が置かれた。1990年代以降は、中国、成長地域での事業拡大に軸足を移し、現在では日本を含む23カ国、126社のネットワークを形成している。事業の担い手も時間の経過とともに変化し

国際間異動の実績



現地法人外国人社員の国際間異動は、現在まで累計で74人。海外への異動に伴い経済的な利益も損失も生じないような給与の設定、外国人社員に対する将来のキャリアパスの明示という2つの“インフラ”を構築することで、国際間異動をスムーズに行えるようになった。

出典：東レ資料より抜粋

中国	→	日本
韓国	→	中国
韓国	→	フランス
韓国	→	ドイツ
韓国	→	日本
韓国	→	米国
韓国	→	インドネシア
インドネシア	→	日本
イタリア	→	米国
マレーシア	→	中国
マレーシア	→	日本
米国	→	フランス
マレーシア	→	バングラデシュ

た。当初は各国の現地法人へ日本人が出向したが、現地で採用した現地法人の外国人社員が育ち、部長や役員、トップなど海外管理職層の現地人化が進んだ。これによって、日本人が担ってきた事業運営や人事管理などの役割を外国人社員が担うことが増えた。

「このような背景があって、東レ本社に蓄積されたマネジメントシステムや研究・開発された先端技術を各国現地法人の外国人社員に学んでもらうために、日本へ出向してもらうことがあるのです」(福地氏)

一方、韓国から中国、韓国からインドネシアというように日本を飛び越えた各国間の人材の動きは、ある国で生まれた事業をその国の人材が出向して別の国で展開するケースが多いという。「あくまで本社が中心。しかし、世界の各拠点で人材が育ち、自律的な事業運営がなされるように

なった結果だと思っています」(福地氏)

育成プランによって キャリアパスを明示する

しかし、実際には「現地法人の外国人社員の国を越えた異動は、処遇のルールを決めたからといってもそう簡単にはいかない」と福地氏は言う。問題は、キャリアに対する意識の差だ。「日本人であれば、“海外出向に行けば将来の君のためになる”というぼんやりした提示でも動いてくれます。外国人の場合、そうはいきません。日本に来れば成長の可能性があるとと言っても納得しません。自国に戻ったときのポジションや給与、その後のキャリアパスを明確にすることが求められます」(福地氏)

同社においては、この課題をクリアする“インフラ”もある。2002年に定めた「グローバル・ジョブ・

バンド」「ナショナル・コア・スタッフ」「個人別育成計画」などによる現地法人の外国人社員育成・登用の仕組みがそれだ。この仕組みでは海外現地法人コアポジションの職務の重さを横断的に同じモノサシで評価し、4つのジョブ・バンドに分けている。このジョブ・バンドに該当するポジションに就いている外国人社員を「ナショナル・コア・スタッフ」と呼び、彼らの人事情報を本社に登録するとともに、彼らに対する5年タームの「個人別育成計画」をキャリア開発プランとして毎年作成する。これが、各国の外国人社員それぞれへのキャリアパスの明示を可能にし、国を越えた異動の精神的障壁の解消に寄与している。

「制度はつくってからすぐに機能するものではありません。十数年の時間をかけ、人が動く基盤が機能し始めたところですよ」(福地氏)

日本人的な特性を乗り越え、 いかにシナジーを起こすか

価値を出すことをゴールに、型にはめず、変わる勇気を持つこと

日本人の多くは失敗を恐れる。チャレンジしない。外国人であるオージーエー・フォー・エイドのアンジェラ・オルティス氏、20年以上米国で暮らした本多機工・龍造寺健介氏が異口同音にそう言った。

もちろん、個人差はある。しかし、外国人と比較してそのような傾向が強いことは、多くの人が納得するのではないか。

そして、ニュージーランドのオールブラックスなど世界の強豪チームのコーチを歴任し、2009年から2011年までラグビー日本代表のフォワードコーチ、スキルコーチを務めたマイケル・バーン氏も、日本人的特性を理解するまでは「彼らを指導することが難しかった」と言う。

いかに自分で考えさせる 学びの環境をつくるか

「人を成長させるためには、学ぶ環境をつくるのが最も重要です」と、バーン氏は話す。「何を学ぶかも重要ですが、いかに学ぶ環境をつくるか、人を育てる立場にあるコーチやマネジャーは常に考えなければなりません。それは同時に、自ら考えさせる場づくりに力を注ぐということでもあります」(バーン氏)

それは、こういうことだ。あるゴールを目指すとき、バーン氏自身は既に「こういうやり方が適している」

と考えている。しかし、それをチームに落とし込むためのミーティングで、選手Aは「それよりもこのやり方がいい」と言い、選手Bはまた別の方法を考えている。そんな場合は、バーン氏は自ら考えたやり方を押し通そうとはしない。それぞれが考え、皆で話し合っってさまざまなアイデアを出し合いやり方を決める。あるいは話し合いだけで決められなければ、いくつかのやり方に挑戦してみる。「私の役割は、全員が最適な解を見つけるためのファシリテーターなのだと思います」(バーン氏)

この方法を実践すると、いかにも時間がかかりそうである。しかし、バーン氏は反論する。

「みんなでコミュニケーションをとって、最適なやり方を見つけるのに30分。“やれ”と言って方法を教えるのに10分。後者のほうが一見、時間はかかりません。しかし、“やれ”と押し付けたことは結果的に身に付かず、次の日も、また次の日も、そして1週間後も毎回10分ずつ時間をかけなければならない。つまり、結局はムダが生じるのです。はじめて訪れた海外の都市で、空港からホテルまで自分で試行錯誤していけば、帰りはなんなくホテルから空港にたどり着ける。でも、お迎えが来てホテルに連れて行ってもらうと、帰るときにもう一度教えてもらわなければ空港に行けない。これと同じこと

です」(バーン氏)

こうしたコーチングのスタイルは、彼がコーチを始めたばかりの頃の失敗経験から生まれた。当時バーン氏は、ひたすら“正しい答え”を選手に言い続けた。しかし、選手はなかなか成長しなかった。それを「なぜ学ばないのだ」とバーン氏は選手のせいにしていった。すると、ある選手から「あなたからは何も学ぶことがない」と言われたという。「私が心理学やコーチングをあらためて学び、自らのスタイルを大きく変えたのは、このときからでした」(バーン氏)

“ショウジキルーム”で 日本人の特性を乗り越えた

バーン氏が日本代表のコーチとして指導を始めた頃、同じように自由にそれぞれが考え、アイデアを出し合う“学ぶ場”をつくらうとした。そのときぶつかったのが、日本人の特性だったという。

「日本人選手は、自分の意見を口にしようとしません。また、質問はあるか、と言っても手を挙げない。わかったかと聞くと、わかったと言う。でも、実際にフィールドに出てみるとわかってない選手もいたのです」(バーン氏)

もともと自らの意見を言うということに慣れていないし、日本の組織は、先輩、後輩というヒエラルキー

が厳然としてあって、若手は特に先輩の前で意見を言うことを躊躇する。「コーチ経験のなかで、未経験者が経験のある選手、コーチよりもいい意見、正しいことを言うことがあるのを何度も見てきました。だから、若手であっても積極的に意見を言ってほしかったのです」(バーン氏)

見かねたバーン氏は「ショウジキ(正直)ルーム」という場をつくった。そこでは先輩も後輩も関係ない。誰もが恐れずに意見を言う自由で安全な場だった。最初は戸惑った選手たちも、だんだん意見を口にするようになった。フィールドでも言いたいことを言わずにいる選手がいると、バーン氏は「ショウジキルームを思い出して」と選手を促した。

いくら多様な人が空間を同じくしたとしても、意見を口にしなければ、シナジーはそもそも起こらないのである。

また、「不測の出来事に日本人は弱い」ともバーン氏は指摘する。「日本人のしっかりしたマナー、秩序だった社会を、世界のほかの国々は学ぶべきだと思います。しかし、そこに慣れすぎると、不測の出来事に対

峙できなくなってしまう」

渋谷の混雑した交差点では、人におつかうことがあると、お互い「すみません」と言い合う。日本の電車は、数分ごとにきちんとやってくる。日本人はそれに慣れている。「しかし、私の母国のオーストラリアでは電車は定時にやってこないことがある。交差点でおつかったとき、殴りかかってくる人がいるかもしれない。世界に出て行ったとき、日本の常識が通用しないことがあります。そして、ラグビーでは不測の事態が常に起こります。そこに向き合える人でなければ、相手にボールを奪われてしまうでしょう」(バーン氏)

ラグビー・イズ・ラグビー ビジネス・イズ・ビジネス

ビジネスにおいても、国内、海外を問わず、グローバル展開を志向するならば、文化や考え方の異なる人たちとの協働や戦いが増え、そのぶん不測の事態に出くわすことが多くなる。「だからこそ、自ら直面している面とは異なる側面からものを見ることを皆が学ばなければなりません

ん。そのためには、ラグビーやほかのスポーツのように、異なる文化のバックグラウンドを持つ人を組織に入れるのはとても有効です。大事なことは、常に正直になって、お互いを学び合うこと。それが、より強いチーム、組織づくりにつながっていくのだと思います」(バーン氏)

日本の強みを大事にして、日本スタイルを貫く。これは、日本代表のコーチをしている間、多くの人から耳にした言葉だった。「強みを活かすのは大事」としながらも、バーン氏はこれに疑問を抱くこともあった。「ニュージーランドの選手は、決して“ニュージーランド流のラグビーをしよう”などとは思っていない。ラグビー・イズ・ラグビー。あくまで、勝つためのラグビーをするだけなのです」(バーン氏)

置き換えれば、“ビジネス・イズ・ビジネス”である。日本流を貫く、つまり、日本人も外国人も型にはめようとするよりは、ビジネスで価値を生み出すために何をすべきかをあらためて考え、勇気を持って既存のやり方を変えていくことが、今、私たちに求められている。

マイケル・バーン氏

ラグビー日本代表
前フォワードコーチ/スキルコーチ

Michael Byrne_オーストラリア生まれ。16歳までラグビー・ユニオンとラグビー・リーグをプレー。その後、オーストラリアンフットボールに転向し、プロとして活躍。現役引退後はコーチとなり、オーストラリア、南アフリカ、スコットランド代表、ニュージーランドのオールブラックスなど世界の強豪チームでコンサルタントやスキルコーチを歴任。2009年から2011年まで日本代表チームのフォワードコーチ、スキルコーチを務めた。



日本社員の英語力の問題を どう解決していくのか

国際共通語としての英語を学び、発信力を上げていく

社内公用語の英語化や、昇進基準にTOEICのスコアを設定するなど、日本人の英語力向上に取り組む企業が増えた。日本人の多くは、少なくとも6年は英語を学んでいるが、英語がうまく使えない。この現状を変えていく方法はあるのか。立教大学大学院異文化コミュニケーション研究科特任教授・鳥飼玖美子氏によれば、大きなポイントは3つある。

英語のとらえ方の パラダイムシフトを起こせ

まずは、「英語というもののとらえ方を大きく変えなければなりません」と鳥飼氏は指摘する。「世界のマーケットのなかで、今後日本企業が進めようとしていることを考えれば、“国際共通語”としての英語を学ぶ必要があるのです」（鳥飼氏）

国際共通語としての英語とは何か。

現在、米国、英国を中心に母語として英語を使用する人口は世界で3億～4億人。インドや北欧諸国のように英語を準公用語とする国、“外国語”ではあるがビジネス上、高い頻度で使用する国を合わせると、その人口は15億～16億人に上り、それは増加傾向にある。「日本企業がビジネスをする相手は英語を母語とする国の企業ばかりではありませんし、採用する人材もネイティブスピーカーとは限りません。今まで日本の学校や企業では、ネイティブスピーカーのように英語を話すことを目指してきましたが、実際の相手は、英語のネイティブスピーカーではない人のほうが多い。お互い流暢ではない。その国なりのナマリがある。間違いもある。でも、きちんと通じればいいではないか。それが、“国際共通語”としての英語なのです」（鳥飼氏）

米国で教鞭を執るインドの言語学

者ブラジ・カチュルーは、英語は英語を母語とする人たちだけのものではなく、さまざまな国や地域で使われている英語も認めようと提唱した。「カチュルー氏が言う通り、“World Englishes（世界の英語たち）”の時代なのだと思います」（鳥飼氏）

英米の文化や習慣を背景にした慣用句や熟語を覚えても、英語を母語としない相手には理解されないことが少なくない。「大切なのは、わかりやすさ（intelligibility）です。流暢でなくてもいいのでわかりやすく話す、簡潔に書くということを到達点にするだけで、多くのビジネスパーソンが“ネイティブのようにうまくならなければ”という呪縛から解放されると思います」（鳥飼氏）

この思想に立つと、企業の英語教育は、どんな相手とどんな場面で使うのか、どの程度のレベルが必要なのかを具体化することが求められる。



鳥飼玖美子氏

立教大学大学院
異文化コミュニケーション研究科 特任教授

Torikai Kumiko_上智大学外国語学部イスパニア語学科卒業。コロンビア大学大学院修士課程修了。サウサンプトン大学大学院博士課程修了（Ph.D.）。立教大学教授（大学院異文化コミュニケーション研究科委員長）、東京大学大学院教育学研究科客員教授を経て、2011年より現職。NHK『ニュースで英会話』監修およびテレビ講師。『英語公用語』は何か問題か（角川oneテーマ21）、『国際共通語としての英語』（講談社現代新書）、『危うし！ 小学校英語』（文春新書）、『通訳者と戦後日米外交』（みすず書房）など著書多数。

WORLD ENGLISH

！ 欧州評議会による「異文化能力」の定義

異文化への態度	好奇心と開かれた心、他文化を疑い自文化を信ずる気持ちに待ったをかけられる態度
自文化と他文化に対する知識	自分の国と相手の国について、社会集団や産物、慣習、社会及び個人的な相互作用プロセス一般について知っていること
異文化を自文化と比較して理解する力	他文化の資料や出来事を解釈し、説明し、自文化のものに関連付けられる能力
発見し学習する能力	ある文化や文化的習慣について新たな知識を獲得する能力、リアルタイムのコミュニケーションやインターアクションという制約のなかで、知識や態度やスキルを機能させられる能力
文化への批判的な気づき	自分の国や文化、他の文化や国々におけるものの見方、習慣、産物などを、明確な基準に基づいて、批判的に評価することができる能力

出典：鳥飼玖美子『国際共通語としての英語』（講談社現代新書）より抜粋

これがポイントの2つ目である。

どんな相手、場面で使うか 必要な英語力を具体化

「これには、加盟各国の公用語23をすべて公用語として定める“多言語主義”のEU、そして欧州評議会が進める“複言語主義”が参考になると思います」（鳥飼氏）

ヨーロッパには、「欧州言語ポートフォリオ」という学習者の言語学習や異文化体験を記録し、それを公的な形で認める仕組みがある。その記録と認定のために生み出されたのが、「欧州言語共通参照枠（CEFR）」だ。これによって、どのような言語でも熟達度を評価することができる。鳥飼氏の著書『国際共通語としての英語』から一部を抜粋すると、たとえば、言語使用者を「熟達した言語使用者」「自立した言語使用者」「基

礎段階の言語使用者」に分け、「自立した言語使用者」の上級レベルであれば、「自分の専門分野の技術的議論も含めて、抽象的かつ具体的な話題の複雑なテキストの主要な内容を理解できる」というように、各レベルの尺度が詳細に記述されている。

鳥飼氏は、企業の経営者や人事に「日本人は文法と読み書きを詰め込まれたから、会話力がない」と言われることがよくあるという。「実際に、企業の現場で求められるのは読み書き能力です。やり取りの多くはメールですし、外国人が相手の場合、文書化を求められることも少なくありません。ここを伸ばさなければならぬのですが、実は今、社会で活躍する人の多くは、それほど読み書き、文法が強くないのです」（鳥飼氏）

これは、1989年の学習指導要領改訂で、学校の英語教育は“実用としての英語”を前提に、コミュニケー

ション重視に大きく舵を切ったことによる*。そうした学校教育の状況を踏まえながら、現場で必要なリアルな英語力を企業それぞれが明示することで、社員が到達すべき学習のゴールが見えやすくなる。

“日本ではこうである”と 説明する発信力の向上

そして、3つ目のポイントは、社員の“発信力”を上げることである。たとえ共通の言語としての英語を話せたとしても、文化や習慣の違いは確実に存在する。たとえば、自家用車の席。日本では運転席の真後ろが上席だが、米国では一般的に助手席。よかれと思って米国人を運転席の後ろに促したのに、相手にとっては不可解、ということもある。

「大切なのは、“日本はこうである”と説明すること。日本人ばかりの組織であれば説明しなくて済んだことでも、文化が異なる外国人がいる組織ではそうはいきません。これは英語力以前の問題で、説明を面倒がらずに、“なぜこうするのか”ということを言語化し、発信し続けなければならぬのです」（鳥飼氏）

それが、結果的には言語の壁を越えてお互いを理解することにつながる。「英語という共通の言語を使うからといって、皆、同化しましょうということではありません。ここでもEUの思想をお手本にしたいのですが（上表参照）、相手と自分を相対化し、そのまま受け入れるのではなく、場合によっては批判もしながら理解しようと努めることが重要なのです」（鳥飼氏）

* 1989年以降、コミュニケーション重視の英語教育の弊害から、文法、読み書きの能力が下がったという議論が起こり、2011年に再び学習指導要領が改訂されている。

内なるグローバル化を支えてきた価値観と 行動規範が、さらなるグローバル展開の基盤に

イオン

現場で使う言語は日本語。外国人の指導にあたる人材は全国各地にいて、パートも含まれる——そんな会社が、外国人とコミュニケーションの齟齬を来すことなく、内と外のグローバル化を両輪で進めている。

同社が外国人採用を本格的に始めたのは、1990年代の初めだ。「2000年代に入り、国籍、学歴、性別を一切問わないという設立以来の人事理念に基づき採用を拡大し、留学生を中心にこれまで延べ200人以上の外国人を採用してきました」と話すの



山本博之氏

グループ人材育成部 部長

■事業概要／チェーンストア、ショッピングセンターの経営およびこれに相当する業務を営む外国会社の株式または持分を所有することによる当該会社の事業活動の管理 ■本社所在地／千葉県千葉市 ■設立／1926年9月 ■外国人構成／中国人、マレーシア人、タイ人、インドネシア人、アメリカ人、トルコ人など国内に約120人

は、グループ人材育成部部長・山本博之氏だ。内訳は中国人、マレーシア人、タイ人、インドネシア人、アメリカ人、トルコ人など多様だ。

入社してきた外国人社員に対しての育成は、日本人社員と同様だ。「小売業の基本」（山本氏）である現場の店舗に数年配属し、現場のマネジャー、スタッフのなかで能力、スキルを高めていく。海外現地法人からのトレーニー（研修生）も積極的に受け入れてきたが、これも現場配属である。出身国が異なれば文化も違うし、トレーニーは日本語がカタコトである場合も少なくない。「文化や習慣については、たとえばコミュニケーションや食生活など、不安の声が上がりました。それを理解して受け入れてほしいと、各店舗に説明に行きました」（山本氏）。すると、最初は戸惑うものの、「外国人が意欲的に学ぶ姿勢が伝わり、日本人側も『どうやって教えたらよりよく伝わるか』と考えるようになるなど、店舗全体がポジティブに変わっていった」（山本氏）という。

国籍も雇用形態も関係なく
すべて“イオンピープル”

このような「内なるグローバル化」を支えるのは、全世界を束ねる「価

値観」と「行動規範」などのイオンDNAの存在だ。

「国内外で100社以上の企業が統合されてできたのが、イオングループという会社です。たとえ同じ小売業でも、その文化や仕事の進め方はまったく異なります。それを束ねるのが、基本理念と行動指針である『イオン宣言』なのです」（山本氏）

基本理念は「平和、人間、地域。私たちの理念の中心は『お客さま』。イオンは、お客さまへの貢献を永遠の使命とし、最もお客さま志向に徹する企業集団です」というもの。これに基づき、イオン宣言と5つの行動規範が定められている。

「正社員も、パートもアルバイトも、国籍も関係ありません。どこにいても従業員は“イオンピープル”です。イオンで働くとはどういうことか、どんな場面でも行動規範に即した判断基準を持つことが重要なのです」（山本氏）

これは、今後、イオンがより積極的に進めていくグローバル展開でも重要な意味を持つ。イオングループは、2011年度から3年間で採用する人材1万人のうち、2～3割を外国人にしていくという方針を打ち出した。国内・海外の利益比率を、2020年には1対1にすることを目指す。外国人の多くは、海外の現地法

人で採用され、現地で働く。「ゆくゆくはトップを現地人材に切り替えていきます。マレーシアと香港の現地法人の社長は既に現地の人材ですが、すべての会社において、それを実現することが理想です」(山本氏)

現在は日本からの海外赴任者や海外から日本に学びにやってくる外国人が、総合スーパーとして日本で培ってきた強みを海外に“輸出”している。しかし、海外での事業が進めば、海外から日本に持ち込むべき知見・経験が出てくる。「海外の人材が日本に赴任するという“逆”の動きもありうる」(山本氏)という。内でも外でも、日本人と外国人が肩を並べて仕事をすることが、より増えていく。そんなときの“抛り所”が共通の理念や行動規範、というわけだ。現在、同社ではそれらを英語、中国語、マレー語、タイ語の4カ国語に翻訳し、世界各地の現地法人へ

の浸透を急ぐ。「ただつくただけで浸透するとは思っていません。日本全国、そして海外の現地法人にグループ人事のメンバーが赴いて、説明にあたっています」(山本氏)

すべて同一ではなく考え方や行動の基盤を同じくする

今後、グループ人材育成部が取り組むのは、基本理念や行動規範を基礎としながら、各国の実情にも合わせた店舗マニュアルの作成だ。「現在、日本は日本、中国は中国、ASEANはASEANというように、バラバラにマニュアルが存在しています。それらを基礎にして、日本で培った技術やノウハウ、イオンピープルとして守ってほしいことを盛り込

んで、共通化できる部分はしていこうとしています」(山本氏)

そもそもは共通化という発想で、日本のマニュアルを翻訳しようと試みた。しかし、翻訳のプロセスで、「あうん」を代表とする日本独特のコミュニケーションや言い回しなど、翻訳できない部分が数多く見受けられた。「ですから、すべて同一ではなく、考え方や行動の基盤が同質であればいいと考えています」(山本氏)

蓄積してきたイオンのノウハウ、技術を海外へ。現地にそぐわない部分は修正する。そして海外で事業経験が蓄積され、優れたノウハウ、技術が生まれたら、それを日本に逆輸入する。「そうなれば、どんどんイオンでの仕事の質が上がっていき、また、グローバルな人材交流をしたときに、誰がどこに行っても高い質の仕事がすぐにできるようになるのではないのでしょうか」(山本氏)

当社では最初は皆、現場に配属されます。何年とは言われていませんが、先輩たちを見ていると多様な領域で活躍していますから、いろんな経験ができるんだな、と思っていました。大変なときもありましたが、店舗で母と同じくらいの年齢のパートさんに支えてもらい、頑張り続けることができました。

経験できる仕事の幅が広く、自ら手を挙げれば希望がかなえられることが当社の魅力だと思います。同じことの繰り返しでは、成長実感が得られません。また、行動規範は私の行動の鏡です。外国人を含め、採用や育成の現場でも、DNAを理解してもらうために欠かせないツールだと考えています。

頑張ったことをちゃんと評価してくれる会社です。現職の前に経験したショップ店長の仕事は、毎日の売り上げを立てることがメインで、厳しいながらも、目標をクリアするために努力を重ねた結果、事業部長賞をいただきました。この会社ならば、ちゃんと私を見てくれる、と実感し、ここで頑張ろうと思えました。



全能氏

グループ人材育成部

高校卒業後、2003年来日。日本語学校を経て大学に進学。卒業後の2008年入社。店舗を経験後、現職に配属。

徐 勅氏

グループ人材育成部

1993年来日し、日本語学校を経て大学へ。卒業後の1999年入社。店舗、秘書、広報、海外戦略の立案などを経て現職。

薛 峰氏

グループ人材育成部 採用グループ

高校卒業後、2001年来日。日本語学校を経て大学に進学。卒業後の2007年入社。店舗を経験後、現職に配属。

多様性が低い組織で、 どう外国人を活かすのか

社会と組織のコンテキストに合わせ、自社型の共生モデルの構築を

日本の総人口に対する外国人の割合は国際標準を下回り、日本において国籍の多様性は決して進んでいるとはいえない。このように、そもそも多様性を受け入れてこなかった社会や組織で、外国人をどのように活かしていくのか。それは容易ではないことのように思える。

ここでは、こうした日本の現実を踏まえ、高度外国人材の企業におけるイノベーション事例を研究する関西学院大学商学部准教授・安田聡子氏にその方法を聞いた。

社会のコンテキストに
合わなければ浸透しない

「日本ですぐに、シリコンバレーのような多様性の高い組織が生まれるとはあまり思えません」と安田氏は指摘する。シリコンバレーでは1990年代、急速にITベンチャーが勃興したが、そこには中国系やインド系を中心とした移民の力が大きく寄与していることは、よく知られている。安田氏は、日本の内なるグローバル化はそのような形では進まないのではないかと言うのである。

「ある技術や考え方がいかに優れているからといって、すべての社会にそれが浸透するとは限りません。浸透するには、その社会が持つコンテキストにその技術や考え方がなじむことが必要なのです」(安田氏)

安田氏は、臓器移植を例に挙げた。「個人的には賛成ではないが」(安田氏)、臓器移植は生と死をつなぐ優れた技術、考え方であることには違いない。しかし日本では、臓器移植がアメリカほどにはなかなか浸透しない。その理由は、指先まで冷たくなってようやく人の死を受け入れられるという日本の死生観と、脳死判定による臓器移植がなじまないからだという。「外国人との共生も、同様です。日本の社会的コンテキストになじむ方法かどうか。そこが見極めどころだと思います」(安田氏)

まずは少数の外国人が
日本人の生産性を上げる

そのヒントは、連綿と紡がれてきた日本の歴史にある。「日本における外国人との協働モデルは、多様な国籍の人が交じり合ってイノベーションを起こすというよりは、少数の優秀な外国人がやってきて、その周辺の日本人の生産性を引き上げるというあり方でした」(安田氏)

たとえば、富岡製糸場は、フランス人技師ポール・ブリューナの指導があって、操糸機や蒸気機関など当時の最新技術を備えた工場になり得た。あるいは建築家のフランク・ロイド・ライト。彼は帝国ホテルの設計でよく知られているが、彼の伝えた設計技術が、関東大震災で荒廃し

た東京の都市建築にも大いに貢献したといわれている。彼らは優れた技術を日本に持ち込み、大勢の日本人の能力やスキルの向上を支援した、というわけだ。

「この延長線上で考えるならば、急にシリコンバレーのような組織をイメージするより、まずは少数の外国人の知恵を活かすほうが、日本社会のコンテキストになじむのではないかと思います」(安田氏)

日本企業の組織に多くの外国人が一気に入ってくるということがなじまない理由について、「マネジメント層の国際経験が熟していない」ことを安田氏は挙げる。

「今、日本企業の中心で活躍し、組織のコンテキストを形成するマネジメント層は40代、50代。留学経験者もそれほど多くなく、海外で仕事をする人もまだ少数派でした。多様性に触れた経験を持たないマネジメント層が多いと、やはり、『外国人は何を考えているかわからない』と言って、協働がうまくいかないケースが多いのです」(安田氏)

多様性を受け入れ楽しむ
世代が新しいモデルをつくる

とはいえ、この5～7年で状況が変わる可能性もあることを安田氏は指摘する。安田氏は、北部九州で外国人との新しい共生モデルが生まれ

るのではないかと考え、22ページで紹介した本多機工など、多くの中小企業の研究を続けている。その理由は、「北部九州は、歴史的に大陸との往来が多く、“外国人が身近にいること”に慣れているから」(安田氏)だという。

「外国人が身近にいと、文化や習慣が異なることで、それによるある種の“不愉快さ”を感じる瞬間があります。不愉快さと言うと大げさですが、予想もしなかった行動や言動を目の当たりにして、“あれ？”と思うことだと考えてください。それに慣れていて、すんなり受け入れられるかどうか。多様な人材が共生するということは、その基盤なしには難しいと思うのです」(安田氏)

外国人の同僚に「今日、帰りに飲んでいこう」と声をかけたとする。すると、「家で妻が待っているから」という答えが返ってくる。そうした瞬間に、それをすんなり受け入れられるかどうか。そして、「私も妻と一緒に過ごす時間を増やしてみよう」と、その“考え方”を取り入れられるかどうか。あるいは、「5年で国に帰りたい」と言う外国人社員

に対して、上司が「けしからん」と言うのではなく、5年限定でどう育成し、いかにパフォーマンスを最大化するかを考えられるか、である。

「私の息子は新宿区で育ち、小学校、中学校ともに外国人が多い場で学びました。『敬虔な仏教徒のミャンマー人の頭は触ってはいけない。そこに仏様がいるから』。そんな異なる文化を、自然と受け入れるようになります。若い世代には海外留学経験も含めて、多様性のなかの不愉快さを経験した人がかなり増えています。今の20代、30代がマネジメント層になるとき、これまでの歴史との連続性が薄れ、多くの多様な人材が共生し、価値を生み出す組織になっていくかもしれません」(安田氏)

そうした組織への転換を、よりスピーディにしていくために、人事ができることはあるだろうか。

「増えた外国人と同じくらい、多様な文化背景を理解し、“不愉快”を楽しむメンタリティの日本人社員を組織に増やしていくことです。そのために、人材交流や海外派遣を通じて、日本人社員の海外経験を豊富にする努力が求められるのではないで

しょうか」(安田氏)

戦略を追求していけば 外国人の役割も見える

本多機工をはじめ、安田氏が研究する高度外国人材の活用成功している企業は、トップが自社の製品に誇りを持っていることが共通点だという。先の項で、「ビジネス・イズ・ビジネス」と書いたように、そもそも外国人との共生を目的化しても意味がない。自社の製品をどんな国で展開したいのか、ビジネスの戦略、目標を追求していけば、そこで外国人社員が担う役割も、日本人社員が担う役割も明確になる。

「とはいえ、すべての会社に適した共生モデルがあるとは思えません。国によって社会のコンテキストが異なるように、それぞれの企業に異なるコンテキストが存在します。自分の会社はどのようなコンテキストであれば外国人との共生が進むのか。外国人との共生によって、どんなコンテキストを紡ぎ、どんな戦略を実行していきたいのかを考えるべきだと思います」(安田氏)

安田聡子氏

関西学院大学商学部
イノベーション研究センター
准教授

Yasuda Satoko_上智大学文学部史学科卒業、カリフォルニア州立大学大学院国際関係論専攻、東京大学大学院工学系研究科先端学際工学専攻、博士(学術)。東京大学先端科学技術研究センター特任助手、関西学院大学商学部専任講師を経て、2009年より現職。2012年4月よりサセックス大学客員研究員。



まとめ

唯一無二のマイノリティがそれぞれ影響し合い、 化学反応を起こす、透明かつ自然な世界へ

中重宏基 本誌編集長

2010年の労働力人口は6590万人。ワークス研究所の試算では、2020年までに275万人減少し、それ以降も減少カーブを描いていく。労働力不足の解決策の1つとして、外国人労働者の受け入れが考えられる。一方、日本企業の多くは世界へ進出する道を模索するなか、国内外問わず優秀な外国人を獲得しようとしている。少子高齢化という社会構造の変化と企業合理性の結果として、日本にやってくる外国人の数は増えると考えるのが妥当だ。しかし、“自然増”は難しく、日本で活躍する外国人をさらに増やし、多様性を価値に変えようとするならば、国と企業それぞれにビジョン、施策が必要であることをここまで述べてきた。

“異質”がもたらす 異質な視点とネットワーク

多くの企業の現場では、外国人に日本の組織や日本人への過度な適応を求める。外国人がそれを甘んじて受け入れると、やがて“日本人化”

する。あるいは、適応できない外国人は離職していく。同質性の高い人々は価値観が共通であり、コミュニケーションが効率的で障壁が少ない。それによって完成する“秩序ある組織”は、実行能力を有する。つまり、同化を求める企業の論理はもっともだが、これでは外国人は増えない。また、多様性も価値に変わらない。同質な人が集まる組織では、既存の価値観、視点が常に肯定され、新しい気づきや発見が起きにくいからである。

本多機工の外国人社員は、彼らと言語や文化背景が同じ、あるいは近い世界各国の情報を持ち込み、組織に変化をもたらした。組織内の中国人に組織外の中国人から情報が入ってくる、というように、ある属性の人が組織外の同じ属性のグループが持つ情報にアクセスしやすい、という傾向がある。組織のメンバーが多様化すると問題解決の視点の多様性を担保するだけでなく、活用できる情報の量も質も増加する。多様な視点、多様な情報が混在するカオスが

あってこそ、独創性の高い問題解決方法が生まれるのである。

カオスを前提とした秩序を 組織に生み出すためには

しかし、多様性が生きる組織においては、秩序とカオスは二律背反せず、カオスが一定の秩序となり、それが変革を促す組織の“文化”に昇華されていると取材を通じて感じた。ジェイエーエスの小平達也氏の6段階モデル（26ページ）は、秩序とカオスを併存させる組織の実現モデルと読み替えることも可能だ。

第1段階と第2段階は外国人を日本人と同化するプロセスである。日本人だけの安定した秩序に異質な外国人が入ると混乱を来すことがあるが、外国人に組織ルールや業務プロセスを理解させ、守らせることで、既存の秩序が維持される。多くの企業が第1、第2段階の同化のプロセスで止まってしまうが、そうすると、多様性の果実を享受することはできない。そこで、外国人との共生のス



CHAOS & ORDER

テージである第3段階に進み、異質な視点や情報を引き出すために、あえてカオスの状態をつくり出す。この移行において、現場のマネジャーは自らファシリテーターとなり、メンバーの誰もが発言できる自由で安全な場を提供しなければならない。

そのカオスを特定の職場から全社に展開していくステップが、第4段階である。ここで、人事の力が大いに必要となる。人事が現場に入り込み情報を獲得し、ある職場の成功事例を全社共有する仕組みづくりや優秀なマネジャーの配置換えなど、現場と現場をつなぐコーディネーターの役割を果たす。こうして全社に広がったカオスは、全社の制度や価値観、業務プロセスに影響を与え、組織にカオスを前提とした新しい秩序が生まれる、というわけだ。

このような組織を生むための現場マネジャーと人事の役割に言及してきたが、欠かせないトップのコミットメントについて付記しておく。外国人の受け入れの初期段階では、旧来あるものと異質なものがぶつかり

合い混乱を起こす可能性が高く、その果実を得るには数年の時間を要する。そのリスクを引き受け、長期的な視野で意思決定し、強いリーダーシップで実行することが重要である。本多機工社長の龍造寺健介氏は目標と評価、そして事業方針と戦略を見える化し、外国人も日本人も納得できる新しい秩序をつくり上げた。一方、“ここがヘンだよ本多機工”という取り組みをきっかけに、誰もが自由に発言できるカオスが生み出された。龍造寺氏が同社に来て12年。外国人も含めた社員全員が“いい化学反応”を起こす組織となった。

できることを差し出し合う
個人が自立した相互依存

この6段階モデルは、いったん外国人を日本人に同質化させ、そして“異質な個人”に戻していく手順を踏む。その過程で日本人自身も“異質な個人”に変化し、外国人と日本人それぞれが「自分ができること」を差し出し合う場が生まれる。

人はすべて“マイノリティ”である。経歴、年齢、性別、人種・民族など個人の属性を掛け合わせていくと、すべての個人は唯一無二のマイノリティとなる。もう一度、4~5ページのカブリIPMUの写真を見ていただきたい。ここに存在する人たちは宇宙の謎に迫ろうとしている。そこにある秩序とは、“まだ見ぬ真実”という共通のゴールである。そして、例外なく“マイノリティ”である彼らは、個々の異質性を保ちながら相互に化学反応を起こし続けている。その化学反応の先に真実があることを信じて疑わない姿は何とも力強く、秩序とカオスが併存する空間は、自然であり、透明であった。その自立した個人と空間は、企業のなかにも生まれ得ると信じたい。一人ひとりが自立した世界における相互依存とは、相互にポジティブに影響し合うことであり、その果実を分かち合うことである。外国人であれ日本人であれ、そんな世界を素晴らしいと思える人々が日本に増えることを切に望みつつ締めくくりたい。



経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 14

ユーグレナ

出雲 充氏

代表取締役社長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



「ミドリムシで世界を変える」 具体的な未来を描き、社内外の力を結集

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Izumo Mitsuru_1980年、広島県呉市生まれ。東京大学時代にスタンフォード大学アジア太平洋学生起業家会議日本代表になる。経済学部から農学部へ転部し、ミドリムシ研究に触れる。東京三菱銀行に勤務後、米国留学などを経て、2005年、3人の仲間とユーグレナを設立。「ジャパンベンチャーアワード2012」の経済産業大臣賞、「ヤング・グローバル・リーダーズ2012」選出などの受賞歴がある。

ユーグレナ（和名ミドリムシ）は0.05ミリほどの単細胞生物。鞭毛運動をする動物的性質を持ちながら、同時に植物のように葉緑体を持ち、光合成もする。つまりCO₂を吸収し、酸素を作り出すのだ。人間が必要とするほぼすべての栄養素を含み、食品化することで、世界の栄養事情改善にも役立つと期待されている。これまで屋外での大量培養が難しかったが、2005年、日本のベンチャーが世界で初めてそれに成功。サプリメント、化粧品、バイオ燃料などで商品化や研究が始まっている。ユーグレナ社長の出雲充氏は、「ミドリムシが世界を救っている、具体的な場面」を目に浮かぶように熱く説くことによって、社内外に同じ夢を描く人を増やしていた。

光合成しつつ動く小さな生物
そこに世界を救う鍵がある

——そもそも出雲さんがミドリムシに注目したのは、学生時代にバングラデシュに行ったことがきっかけだそうですね。

世界最貧国の1つです。栄養事情が極端に悪い。そもそも今地球上で

は、必要最低限の栄養すら足りていない人が10億人います。バングラデシュで思ったのは、こうした現状をなんとか企業の力で変えられないかということです。10億人分の足りない栄養素をこれまでの食品だけで補うのは、輸送コストを考えると無理がある。でも、ミドリムシならそれが可能かもしれない。

ミドリムシ1グラムには、生レバー50グラムと同量のビタミンB₁がある。うなぎ蒲焼き50グラムのDHAと同量のそれが含まれています。ミドリムシ10億匹で約1グラムですが、これで1日分の、人に不足しがちな栄養がだいたい賄えます。大量培養して、それを食品化し、供給すればいいと考えました。人気マンガ『ドラゴンボール』に出てくる、1粒食べれば軽く10日は飢えを凌げる「仙豆^{せんず}」のようなものです。——ミドリムシの大量培養は何が難しかったのですか。

ミドリムシは食物連鎖の最下部に位置する生き物です。ほかの原生動物やバクテリアが好んでこれを食べます。培養実験をしている間にも、少しでもほかの生物が混じると食べられてしまう。ミドリムシが元気なとき、培養液は緑色ですが、ほかの生物にやられると茶色に変化して、すぐわかります。これまでの研究は、あたかも半導体の製造工程のように、いかにクリーンな環境を保つかに悪戦苦闘していました。

けれども、そんなにか弱い生き物が、5億年もの間生き延びられるはずはない。何か工夫の余地はあるはずです。「蚊取り線香方式」とでも呼べる考え方なんです。培養液そのものにほかの生物を寄せつけにくい工夫を凝らすことで、大量培養に成功しました。

もちろん、ミドリムシに注目したのは私たちが初めてではない。何十年と研究している先生方が大勢いらっしゃいます。日本でも第1次オイルショックを契機に始まった計画では目玉の1つでしたが、成功しませんでした。

私は学生のころ、ミドリムシ研究の権威である中野長久先生（大阪府立大学名誉教授）から、お話を聞く機会がありました。「ミドリムシは難しいよ。失敗した研究者たちが死屍累々と横たわっている世界だよ」と最初は渋っていましたが、若い人が言うのだからと、協力していただけることになったのです。私たちもこの方法が失敗したら、もうほかにやりようがないので、諦めようと思っていました。

——今は、どれぐらいの効率で培養できるんですか。

石垣島の培養施設では、1匹のミドリムシを1カ月で10億匹に増やせます。こうした施設を各地に増やしていくことを目指しています。サプリメント、食品、化粧品の開発を進める一方、ミドリムシが生み出す油

ユーグレナ

■本社所在地／東京都渋谷区
■設立／2005年 ■従業員数
／35人（2012年3月現在）
■資本金／4億6065万円
■売上高／非公開

脂分を利用したバイオ燃料研究も進んでいて、2018年を目標に事業化への取り組みを進めています。

イメージを共有しながら
一つひとつ階段を上る

——大企業との提携も熱心ですね。

伊藤忠商事、清水建設、JX日鉱日石エネルギー、全日本空輸、電通、東京センチュリーリース、日立プラントテクノロジーなどと協力関係にあります。ミドリムシがまだ海のものとも山のものともわからないころから応援して下さった企業もあります。

ミドリムシ事業は、ベンチャーと大企業がオープン・イノベーションの枠組みで、事業成功例を生み出す実験だと考えています。単に技術力のあるベンチャーだから一緒にやるというのではうまくいかない。培養するのは私たちですが、提携先企業の研究蓄積とそれを結びつけ、双方にメリットのある形にしていかなないと長続きしません。

ベンチャーの経営は大変ですから、すぐにもお金は欲しい。けれども、「何でもすぐに実現可能です」と話を誇張しても、大企業がお金を出してくれるわけではありません。いきなり夢のような話をするのではなく、具体的に現状の問題の何が改善されるのかわからないと、彼らも納得しないでしょう。一緒に一つひとつ問題をクリアして、階段を上っていくプロセスが不可欠です。

——ただ、将来のイメージを共有することは大切ですね。

そうですね。たとえば、大量のCO₂を吸収してくれる「ミドリムシ付き火力発電プラント」を造るといふ具体的な提案が可能になる。バイオ燃料なら、ガソリンスタンドのイメージ。「レギュラー、ハイオク、ミドリムシの3種類がありますか、どれを給油しますか」という店がいずれ現れる。近い将来、飛行機に乗ると、機長が「今日はミドリムシ由来の燃料を10%使って飛行します」とアナウンスしているかもしれない。そういう具体的なイメージを共有す

ることは、事業提携のモチベーションを引き出すことになります。

——ベンチャーの組織づくりという点では、どんなことをお考えですか。

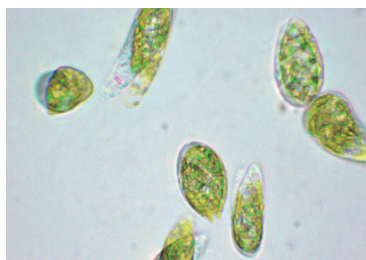
社内で私がよく言っているのは「アタマを使おう」ということです。勉強ばかりしなさいと言いたいわけではありません。「明るく、楽しく、前向き」の頭文字をとって「ア・タ・マ」です。

現状では、ミドリムシと言うと「イモムシのようなものでしょ……」と言う人はまだまだ多い。「そんなものを1日1億匹も育てているんですか」って(笑)。どうやったらミドリムシの可能性が正しく伝わるのか。

今のままだと、日本も世界もエネルギーや食料問題で将来は悲観的な状況です。しかし、ミドリムシありの、ちょっといい未来もありうる。そういうことをみなさんにわかてもらえるよう、私たちは一生懸命アタマを使おうということ。

——今、日本を覆う閉塞感を、吹き飛ばすことにもつながりますね。

「閉塞感がありますか」と問われ



左：バー、クッキー、サプリメントなど、多様なミドリムシ配合の機能性食品を販売している。

上：ユーグレナ（和名ミドリムシ）。植物のように光合成をして栄養分を体内に蓄えるだけでなく、動物のように細胞を変形させ移動もできる。植物的と動物的、両方の性質を備えた、珍しい存在。

ば、「ありますよねえ」とみんな答えるでしょう。ただ、ちょっと切り口を変えればモードは変わります。ミドリムシはその切り口の1つです。そこにスポットライトを当てて、世界を変える。

それは、企業の人材にもいえることです。トップ営業にスポットが当たるのは当たり前ですが、私たちはふだん目立たない人にもスポットを当てたい。本当に頑張っている人は目立たないものですが、それを目立たせるようにします。「この人がこんなすばらしい掃除をしました」「この人のコピー取りのセンスは世界一です」って。

ミドリムシだって、これまでみんな気づかなかった存在ですが、そんなミドリムシが世界を救えるかもしれない。人間にもできないはずはありません。

「明るく、楽しく、前向き」に
「アタマ」を使え

——どうやってスポットライトを当てますか。

私たち日本人の、恥ずかしがり屋カルチャーを変えることが先決です。学生時代に米国の大学に行って面白いプレゼンテーションの方法を学んだことがあります。紙を渡されて、「今日よかったこと、楽しかったことを表に書きなさい。裏には今日の失敗やその反省を書きなさい」と言われました。

米国の学生は、よかったことを真っ先に書く。ドアを開けてあげたら誰かがニコッとしたとか、本当にささいなことなんですけど。ところが、



日本人の学生はいきなり紙を裏にして反省ばかり書く（笑）。シャイにならず、ポジティブなことを真っ先に挙げる文化と、そうではない文化の違いです。

私たちの会社では、朝礼のとき今日の誕生日の人に、みんなでお祝いのメッセージを送ります。その人のいいところをみんなで誉めてあげる。これも1つの「アタマ」の使い方、恥ずかしがり屋文化を変えていくことへの試みです。

近い将来、きっとミドリムシをイモムシと間違える人は日本にはいなくなります。ミドリムシ燃料で飛行機が飛んでいるだろうし、1億人にミドリムシの栄養食品が届いていることでしょう。そのころには私たちも1000人規模の会社になっているかもしれません。たとえ会社が大きくなっても、一人ひとりのマインドが何事にもポジティブであれば、私のメッセージはブレることなく届くと信じています。

AFTER INTERVIEW

情熱と解決志向で、 明るい未来を引き寄せる

「仕事に感情を持ち込んではいけない」といわれますが、出雲氏がミドリムシの可能性を説くとき、感情があふれ出していました。その思いが原動力となって既存の制約や常識を打ち破ってきたのでしょうか。

熱い気持ちだけでなく、出雲氏が描く「ミドリムシが世界を救う」未来像は具体的で、聞いているだけの頭のなかにも、映像が広がっていくように感じられます。またそうした世界の実現に向かって組織内外のリソースをかき集め、最大限に活かしていきます。実現したい状態を具体的に描き、リソースに注目するという、出雲氏の解決志向と情熱が、未来を引き寄せているのです。

(本誌編集長)

問題が生まれる構造を 理解し、考え、行動 できる人材を育てる

近年、教育・研究に並ぶ3つめの大学の機能として社会貢献の重要性が強調されている。大学が社会貢献を行う意義は、大学が持つ多様な知的資源を生かした取り組みができる点にある。また貢献活動を通じて学生を育てる意味もあり、多くの大学が国際貢献や地域貢献を使命として掲げ、途上国を含む国内外での教育支援や地域の産業振興などを行っている。社会貢献活動を通じて社会の矛盾を体験し、自分は何ができるのかを考え実践した学生は、企業の一員となっても自分の仕事に社会的意義を求めるといわれる。

今回我々は早稲田大学平山郁夫記念ボランティアセンター（WAVOC）を取材した。そこで見たのは、社会を少しでも良くしようとボランティアに励む学生たちだ。その姿を知ることは、若手社員の教育の在り方を考える契機となるだろう。

*1 全学共通科目。学部や学年に関係なく履修することが可能で、単位は卒業単位に加算できる。

*2 ジェンダー問題とは男女の生物学的性差ではなく、社会的価値観や文化的背景などによる社会的性差が生み出す問題のこと。

「学ぶ」と「取り組む」の往還で 社会に貢献できる人材を育成

早稲田大学 平山郁夫記念ボランティアセンター
(WAVOC)



兵藤智佳氏
平山郁夫記念
ボランティアセンター
(WAVOC) 助教

W WAVOCは、「社会に貢献できる人材を育てる」という早稲田大学の教旨のもと、学生が主体となるボランティアプロジェクトを応援する機関である。「ボランティアのニーズに応じて学生を派遣する“マッチング”は主たる目的ではありません。学生たちが世の中の課題を見つけてくることから始め、プロジェクトの進行を支援します。ボランティアを通じて学生を育てることが目的です」とWAVOC・助教の兵藤智佳氏は語る。

その仕組みは、「社会に働きかけたいが何をすればいいかわからない」という学生に「学ぶ」と「取り組む」を往還させるというもの（図1参照）。「学ぶ」とは、WAVOCがオープン科目*1に提供しているボランティア関連の科目、そして「取り組む」とは、33件のボランティアプロジェクトのことを指す。授業で獲得した学術的な知識をプロジェクトの体験につなげ、その体験をまた知識で裏付ける。

一例を挙げよう。「グローバルヘルス」というオープン科目では、HIV、ドメスティック・バイオレンス（DV）などジェンダー問題*2に関するテーマを1つ選択し、「社会が生み出した現象」として理解を深めるとともに、社会啓発の実践に必要な知識を“学ぶ”。この授業を履修した数名の学生が「コミュニティエイズプロジェクト（CAP）」や「DVほっとプロジェクト」などの人権問題のプロジェクトに“取り組む”。CAPではフィリピンの従軍慰安婦の支援を行い、そこから見えてきた差別を学生たちがドキュメンタリー映像にして放映している。また、「DVほっとプロジェクト」では、「誰もがほっとできる社会」の実現を目指し、DV被害者親子キャンプに参加して考えたことを報告書にして発信している。「プロジェクトで大切にしているのが体験を言語化する“振り返り”という作業です。自分の体験を語る機会を何度も持つことで、悲しみや憤りという自分の感情の表現から、支援した人を取り巻く社会を変えるための表現に変わっていきます。『誰かが悪いから』という思考ではなく、社会を制約している制度や観念が差別や偏見を作り出し、その社会に自分も加担していることを知るのです」（兵藤氏）

毎週のミーティング、見知らぬ土地での活動など、その大変さに途中でやめる学生も多い。だが、4年間続けた学生は、社会のなかでの自分の位置を見つめ、やがて法制度や社会システムの問題に目が向くという。

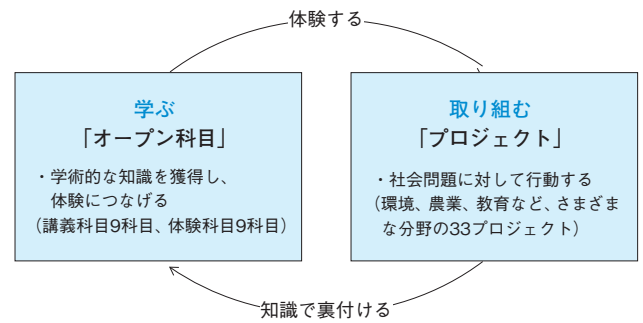
社会を良くしたいと願う学生たち。彼らが社員となったとき、企業は彼らが担当する仕事の持つ社会的意義を示すことができるだろうか。

早稲田大学

平山郁夫記念ボランティアセンター (WAVOC)

●設立：平山郁夫氏の世界平和への思いを受け継ぎ、2002年に設立。理念は、①社会と大学をつなぐ ②学生が体験的に学ぶ機会を広く提供する ③学生が社会に貢献することを応援する
 ●育成の目標：①問題を社会の仕組みのなかに位置づける力 ②想像力、共感する力 ③企画・立案・運営する力 ④自分の生き方を他者との関わりのなかで紡ぎ出す力
 ●参加人数：設立10年目をむかえ、参加人数は延べ10万人を超える。「現在、定期のミーティングに参加しているのは約300人。2011年度に1回でもミーティングやイベントに参加した学生を含めると2000人はいます」と兵藤氏。
 ●卒業後の進路：WAVOCの活動に参加した学生の多くは、一般企業に就職する。業種では、マスコミ関連も多く「社会問題に対して自分の意見を発信したくなる」（兵藤氏）ことが要因の1つだと考えられる。社会貢献の体験を生かして、自分で農業を始めた学生や、新潟の酒蔵に就職した学生もいる。公務員になる学生も多い。

◆図1 正課と課外の往還



WAVOCでは、活動場所や活動分野を連動させた正課科目（オープン科目）と課外のボランティアプロジェクトによって、長期にわたって学生が社会貢献活動に関われる仕組みになっている。

出典：WAVOC作成の図をもとに編集部作成

参加する学生たちも意欲的だ。「オープン科目のなかでもフィールドワークができる授業は少ないため、この科目は人気です」（商学部2年生女子）。「もともとジェンダー問題に興味がありました。大学生最後の年に、自分の視点で学びたいと思ってこの授業を履修しました」（政治経済学部4年生女子）

オープン科目の後期科目「グローバルヘルス」講義風景。「グローバルヘルス」では、「HIV陽性者に対する偏見」や「同性愛者の権利」など、学生が自分たちで立てた問いをテーマに研究プロジェクトを立ち上げ、そこから社会を変えるためのメッセージを発信する。授業では、学生50人が4チームに分かれてグループワークを行い、社会的に弱い立場に置かれる人の視点から「私たちの社会はどうあるべきなのか」について、半年間にわたってデータを集め、議論を重ねた



プロジェクトの活動は、①メンバーと企画を練る ②現地活動する ③活動を社会に向けて発信する、という流れで進む。実際に社会に働きかけることが目的のため、発信にはとくに力を入れており、報告書の提出が義務付けられているほか、成果発表会や冊子を作成して配布するなどさまざまな形で行われる

プロジェクトのリーダーは学生たちが自ら選ぶ。リーダーたちに共通している点は、物事の表層だけを見るのではなく深く考えるタイプで、分析力や考察力も併せ持っていること。「明るい」「盛り上げ方がうまい」ということではなく、長く活動を続けていくために、自分たちに必要なリーダーシップを持った人材を学生たちが見極める

後期講義最終日に当たるこの日は、半年間の成果が発表された。写真は「DV被害者」をテーマにした研究の発表。DVというプライベートな問題に、第三者が介入すべきかが議論の中心となった。ほか3チームのテーマは「同性愛者」「被曝者」「在日フィリピン人」。差別や偏見のない社会のために何ができるのか。学生たちの真剣なメッセージが伝わる

「海外ボランティアリーダー養成プロジェクト」：ボルネオ島（マレーシア）で子どもたちとのゴミ拾い。経済成長の目覚ましいマレーシアでは、フィリピン人移民が増え続け、貧困や差別といった社会問題を生み出している。マレーシア国民の移民問題への関心を高めるために、まずはプロジェクトの活動に興味を持ってもらおうと「ゴミ問題の改善」という身近なテーマから活動をしている

「ハンセン病問題支援」：中国のハンセン病快復村で快復者と交流している様子。学生はハンセン病がもたらす「孤独」にじかに触れ、人間は一人では生きていけないことを実感するという



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.60

ユニ・チャーム/ 共振の経営



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。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。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『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

今回なぜ、ユニ・チャームなのか。子供用紙おむつや生理用品、大人用紙おむつなどでシェア1位の座を固めるトップ企業の経営のあり方そのものを取りあげることになったのは、2人の人間の偶然の出会いがきっかけだった。本連載は、毎回の取材者でもあり監修者でもある野中郁次郎・一橋大学名誉教授の唱える知識創造理論をベースにしている。出会いの一方の当事者はほかでもない、野中自身だった。

それは昨年11月9日に行われた『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』創刊35周年記念セミナーでのことだった。「われわれの経営はこの10年間、知識創造理論を徹底して実践してきました」。基調講演を行う野中に、そう語りかけたのが、特別講演のため出席していたユニ・チャームの高原^{たかひさ}豪久社長だった。2人はまったくの初対面だった。

高原の講演テーマは「いかにBOP市場を開拓するか」。BOPはベース・オブ・ピラミッドの略で、主に途上国の貧困層を意味する。講演は新興国や途上国で成果を挙げるユニ・チャームの海外展開の仕方を紹介するものだったが、高原はBOPにもう1つの意味を込めていた。社内の人材におけるBOPだ。

一般的に、組織には「優秀な社員」「普通の社員」「努力が必要な社員」が2:6:2の割合でいるとされる。アメリカ流経営ではトップ2割を引き上げ、ベース2割は排除対象になることが多い。これに対し、ユニ・チャームではベース2割の底上げを図ることで組織全体の能力を高める方針を掲げていた。

高原は講演でそれを「桶の側板」に例えた。桶に入る水量は最も低い側板の高さで決まる。だから、低い側板を伸ばすよう、全員で力を合わせれば全体も高まる。これを「共振の経営」と呼び、39歳で社長に就任して以来、一貫して実践してきた。この共振の経営こそ、野中理論の中核をなすSECIモデル^{セキ}（後述）を具現化したものだったのだ。これまで野中はそれを知らず、高原も提唱者と会う機会がなか

危機を克服する「共振の経営」は「SECIモデル」から生まれた

った。

一方、本連載は昨秋より、日本から世界に発信しうるグローバル化のモデルを探す試みに着手し、旅館業で海外進出を果たした石川県七尾市・和倉温泉の加賀屋*の例を本誌109号で取りあげた。このサブテーマの事例候補として、ユニ・チャームにも着目していた。

P&Gや花王といった強敵相手に、国内では約10の分野でシェア首位を守る。2011年3月期決算では売上高は9期連続、営業利益は4期連続で過去最高を更新（2012年3月期も更新予想）。好業績を国内事業とともに支えるのが、売上高の約44%を占める海外事業だった。内需型企業ながら、1990年代半ばからアジアへ積極的に進出し、タイ、インドネシア、シンガポール、台湾などでシェア1位を獲得している。

ユニ・チャームでは海外展開においても、共振の経営を現地に根づかせようとしているという。ここに、知識創造企業がグローバル化していくときの1つのモデルを見出せないか。経営学者と経営者のセレンディピティ（偶然の幸運に出合う能力）から今回の企画は生まれた。

「カリスマ経営」からの脱却

なぜ高原は共振の経営を始めたのか。発端は「2001年危機」にあった。ユニ・チャームは、四国で建材業を始めた創業者の高原慶一郎が1960年代前半、視察先のアメリカのスーパーマーケットで生理用品が堂々と山積みされている光景に刺激を受け、「日本でも“日なた”の商品にしよう」と思い立ったのが出発点だ。そのカリスマ的な手腕により、不織布吸収体事業で国内トップ企業へと躍進した。

2001年6月、創業者から長男への継承を語る株主総会当日の朝、高原は父親に一喝される。「お前のせいで株価が下がるんじゃ!」。社長交代が発表されて以降、株価が下がり続けていた。2代目は「創業以来の最大の危機」と受けとめた。本人が話す。

「要は“こいつで大丈夫か”と不安視されたのです。私は親父と違い、トップ1人で牽引する経営はできません。ならば、社員一人ひとりが自分で考え、行動する能力を身につけ、“共通の”に向かって全員でベクトルを合わせていこう。危機を機に“カリスマ経営”から“共振の経営”へ転換したのです」

高原は不織布吸収体事業で「世界一」を目指す「共

日本語のほか、5カ国語に翻訳された全社員必携のユニ・チャーム・ウェイ。ちょうどシステム手帳のような体裁で、グループの行動指針から始まり、日々のマネジメントに役立つユニ・チャーム語録、SAPS経営実践マニュアル、情報の取り扱い方針、個々の社員が自分で記入するキャリアプランなどの冊子を組み込むようになっている。



*内容はワークス研究所のホームページから閲覧できます。
<http://www.works-i.com/works/>

行動を変え、意識を変えるため 独自の「SAPS経営」を開発

通的」を掲げると、父親が多角化を進めた周辺事業から撤退。創業事業も売却して、経営資源を集中させた。社員全員でいかにして成長を継続的に生み出していくか。着目したのがSECIモデルだった。

知識創造理論では、新しい知は暗黙知と形式知が相互に変換される過程で生まれる、と考える。暗黙知は言葉や文章で表現することが難しい主観的な知で、個人が経験に基づいて暗黙のうちに持つ。思いやイメージ、信念、身体に染み込んだノウハウなどが典型だ。一方、多様な形で表現される明示的で客観的な知が形式知だ。その相互変換を、4つのモードでとらえたのがSECIモデルだ。

- ①「共同化」(S=Socialization)：現場で個人が獲得した暗黙知を、共体験などを通じて互いに共有し、集団や組織の暗黙知にする。
- ②「表出化」(E=Externalization)：暗黙知を形式知へ転換する。商品開発でいえば、コンセプトづくりなどが該当する。
- ③「連結化」(C=Combination)：形式知とほかの形式知を組み合わせ、新たな形式知をつくり出す。商品開発でいうと、コンセプトを具現化する設計や製品づくりがそうだ。
- ④「内面化」(I=Internalization)：暗黙知から新たな形式知をつくり出す経験を通じて、各自が新たな



高原豪久氏

ユニ・チャーム
代表取締役
社長執行役員

暗黙知を吸収し、血肉化していく。

ユニ・チャームはSECIモデルをどのように経営に取り入れたのか。特徴的なのは、一人ひとりの行動を重視したことだ。高原が言う。

「行動を変えることで意識を変える。人間の成長を促すには意識革新が必要といわれますが、行動がともなわなければ意味がありません。“ホームランバッターになる”意識を持つには、プロセスとして、“毎日1000回、素振りする”行動が重要です。ならば、行動革新から始めようと考え方を変えたのです」

「行動革新」のため、独自に開発したのが「SAPS」と呼ばれるマネジメント・モデルだった。各自が次のようなサイクルを週次で回す。①行動予定を立て(Schedule)、②実行し(Action)、③効果を省察して反省点や改善点を抽出し(Performance)、④次週の計画を立てる(Schedule)。PDCAサイクル(Plan-Do-Check-Act)に似ているが、「暗黙知と形式知の相互変換が随所で行われる点で本質的に異なる」(高原)という。

日々の行動計画を毎週作成

具体的に見てみよう。SAPS経営には4つのツールがある。1つ目の「OGISM(A)表」は、半期ごとの課題の優先順位づけを行う。「目的(Objective)」「達成目標(Goal)」「課題(Issues)」「戦略(Strategies)」「判定基準(Measures)」の各欄に記入し、目標達成のための月次の課題と戦略を明確にし、戦略を具現化する「行動計画書(Action Plan & Programs)」とともに1枚にまとめる。

2つ目の「1Pローリング表」は、月次の課題を週次の課題と行動計画に変換する。1Pは「1st Priority(最優先事項)」の略だ。そして、3つ目の「SAPS週報」で週次の課題を日々の行動計画に落とし込み、30分単位でスケジュールを立てる。トップを含む全員が、毎週木曜午後までに次週のため

SAPS週報（部分）。OGISM (A) 表を使い、緊急性と重要性の2つの軸で優先課題を抽出し、月次の課題と戦略を明確にした後、その月次課題を1Pローリング表によって週次の課題と行動計画に変換する。その週次の課題を30分単位でスケジュールに落とし込み、日々の行動計画にしたものがSAPS週報だ。

○○○
1月度第6週 (1/30~2/5) 活動計画

OGISM (A) 思考と行動スケジュール SAPS週報

(△△を解決するためには「～する必要がある」 「何をする(どのレベル迄) ……する」)

<今週OGISM (A) の戦略>	②今月のOGISM (A) 重点の進捗・課題	④<今週のOGISM (A) 実行計画>
OGISM (A) より転記		

活動計画

どこで	1月30日(月)	課と	1月31日(火)	課と	2月1日(水)	課と	2月2日(木)	課と	2月3日(金)
8:00									
9:00									
10:00									
11:00									
12:00									
13:00									
14:00									
15:00									
16:00									
18:00									
19:00									

の1Pローリング表とSAPS週報を作成。習熟した社員でも2~3時間はかかるという。翌金曜午前中にそれぞれの部署、もしくは階層のメンバー全員にメールで発信、週末に互いに読み合い、共有する。

そして、翌週の月曜、4つ目のツールとして、それぞれの行動計画をもとにしたフェイス・トゥ・フェイスの「SAPS会議」が各階層、部署ごとに行われる。朝8時から1時間開かれる最上位のSAPS経営会議には、高原以下、国内をはじめ、世界各地にいる部長クラス以上150名がテレビ会議システムも使って参加する。毎回2名が自分の1Pローリング表とSAPS週報を発表し、それに対し、指名された3~4名が職位の上下に関係なくアドバイスをする。部下が上司に“もの申す”こともある。

以降、部門→部→課の順に、部署ごとにミーティングが開かれる。そこでは上司からのアドバイスだけでなく、先輩・同僚との間で成功体験の共有や知恵の伝授が行われる。社員はこの助言をもとに日々の行動計画を実行し、木曜になると、計画どおりできなかった理由や、成果が挙げなかった理由を検証し、翌週の行動計画について仮説を立て、日々のスケジュールに落とし込む。こうして全社で週次サイクルを回しながら、計画達成率を極大化し、未着手率を極小化していくのがSAPS経営だ。

これを知識創造の視点から見ると、SECIのプロセスがみごとに回っていることがわかる。週の初め、SAPS会議においてメンバーとフェイス・トゥ・フェイスで対話し、場を共有しながら互いに暗黙知も共有し、組織の暗黙知にする（共同化）。次いで、現場での計画の実行をとおして得た暗黙知をもとに週の後半、翌週に向けた行動計画の仮説を立て、暗黙知を形式知化する（表出化）。

翌週の初めのSAPS会議ではその行動計画に対して、周囲から多様な知識や知恵が加えられ、磨き上げられていく。SAPS会議は共同化の場であると同

時に、組織のメンバーたちの実践知が上下左右に結びつく貴重な連結化の場になっている。こうして、週次サイクルを回すなかで実践知が血肉化する（内面化）。こうしたSECIのプロセスのなかでも、共振の経営では特に「C」の連結化、コンビネーションのプロセスを重視しているという。

「優秀な社員はなぜ、イノベティブな仕事ができるのか。その実践知の多くは暗黙知で、形式知化するのは難しいところがあります。でも、SAPSでは本人からアドバイスを受けたり、本人の暗黙知が具体的な行動計画として形式知化されたりするため、まわりはその人の仕事の仕方を自分の行動に結びつけることができます。連結化が多くの場合で行われることで、一人ひとりがレベルアップし、個々の振動がより大きくなり、会社全体で共鳴し合う。これを、固有の“型”として組織に定着させてきたのです」

知識創造の「型」を海外に移植

ユニ・チャームの経営で注目すべきは、海外展開でも日本と同じ“型”を移植し、定着させようとしていることだ。そのグローバル化の仕方はこうだ。共振の経営を伝導するため、社歴20年超のエース級を「共振人材」として10年スパンで現地に送り込み、SAPS経営を自ら実践しながら広めていく。

道具立ても周到に用意されている。SAPSの取り組み方を体系化した「ユニ・チャーム・ウェイ」と題したバイブルサイズの冊子を、英語、タイ語、インドネシア語、中国語（中国本土用と台湾用）と5カ国語に翻訳し、日本版と同じページに同じ内容が

アングロサクソン型と異なる 日本発のグローバル化モデル

入るように工夫してある。日本人リーダーが現地のローカル社員を指導するときは同じページを一緒に開き、「この○ページに書かれていることに照らすと、君の行動はこうあるべきだ」といった伝え方をする。相手も「日本人に非難された」という受けとめ方をせず、納得性が高まるという。

「SAPSは海外の現地のローカル社員たちも非常に熱心に取り組んでいます。合理精神の高いインド人などは、戦略を開発し、優先順位を明確にしてスケジュール化していく合理的な仕組みとして受け入れやすいようです。ただ、SAPSは決して楽なものではなく、“食わず嫌い”になってしまう可能性もあります。そこで、海外展開するときは、最初は日本から行くエースが自分の行動を見せながら幹部クラスに導入する。その成果を下のレイヤーに見せ、よさを実感させながら、導入の範囲を1段ずつ、5~6年かけて広げていく。決して急がず、慎重に進めることが大切だと思っています」

“飲みニケーション”も重視

現地社員との“飲みニケーション”を大切にするのもユニ・チャーム流だ。国内では高原自身、毎月、現場の社員たちに直接電話をかけて誘い、4~5人で酒を酌みつつ語り合う。国内グループ社員3000人、海外もコア社員についてはほぼ全員、顔と名前



2007年からインドネシアで発売された子供用紙おむつ「マミーポコ スタンダー」。1個売りも可能とした低価格化、新しい販路の開発が功を奏し、圧倒的シェアを誇る。

を把握しているという高原が話す。

「現地社員と時間と空間を共有し、暗黙知を共有すると、相手もそれを表に出しやすくなっていきます。口だけでなく実行に移せるよう、SAPSで背中を押し、行動と意識のベクトルを揃える。最終的に目指すのは“3つの豊かさ”、つまり、仕事に対する“志の豊かさ”と“経済的な豊かさ”、そして人間としての“精神と肉体の豊かさ”です。国内、海外を問わず、そのために同じ“型”を実践する。それがわれわれにとってのグローバリゼーションであり、“型”を定着させることができる人材がグローバル人材であると考えます。時間はかかりますが、長期的にはいちばん成果に結びつくやり方だと思います」

アングロサクソン型のグローバリゼーションでは一般的に、進出先の現地の人材を採用し、強いインセンティブを導入して高い成果を求め、期待に応えられなければ人材を入れ替えるといったやり方がとられる。一方、ユニ・チャームでは知識創造の「型」を現地に持っていき、送り込むエース人材をハブにし、現地社員たちと場を共有しながら、「組織の知」を豊かにしていく。「10年スパン」の時間をかけることもいとわない。SAPSの仕組み自体、全社で費やされる時間が膨大な量に上っても、「勝ち続けるためのプロセス」と位置づける。

その取り組みは好調な業績やアジアを中心とする海外での成果に結実し、この10年間で売上高を倍増させた。今後10年で売上高を今の4倍の1.6兆円へと拡大し、世界シェア20%獲得をねらう。

「武道や茶道の世界で“型”を重視するのは、それが最も合理的で美しいから」と高原は言う。海外へ進出しながら「型」を現地組織に埋め込むユニ・チャーム流のグローバリゼーションは、それぞれ固有の「型」を持つ日本の知識創造企業にとって貴重な先行事例であり、今後の展開が見逃せない。

(文中敬称略)

形式知ベースのPDCAサイクルと 暗黙知ベースのSECIモデルは決定的に違う

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

“インテリやくぎ”の横行を防ぐ

グローバルに変化が激しく、不確実性の高い時代には、カリスマ的なトップが上から指揮命令するトップダウン型リーダーシップでは環境変化に対応できない。一人ひとりが現場で現実の背後にある文脈を読みながら、最適な判断を行う自律分散型リーダーシップが求められる。SECIモデルをベースにしたSAPS経営は、自律分散型リーダーシップを組織に埋め込み、集合実践知を高めていく仕組みといえる。

SAPSはPDCAサイクルにも見えるが、アメリカ由来のPDCAとSECIモデルとは本質的に異なる。PDCAの出発点となるP（プラン）は分析的、科学的、演繹的に導かれて「与えられる命題」といった傾向が強い。そのため、本人は主体的にコミットするというより、傍観者に傾き、計画が実行に結びつかなくなるきらいがある。口先だけで行動がともなわない“インテリやくぎ”の横行も招きかねない。

一方、SECIモデルでは「自分は何のために存在し、何をやりたいのか」という主観的な目的意識（暗黙知）が起点となる。それは現場で現実をありのままに直観するなかで得られ、まわりと対話し、フェイス・トゥ・フェイスで場を共有しながら磨かれていく（共同化）。

この暗黙知を言語化するなどして形式知化し（表出化）、さらにほかの形式知と結びつけて水平展開し、個や集団レベルの知から、組織レベルの知へと転換する。こうして知と知が連結化すると、全体の関係性が見えてくる。この一連の過程で、よりレベルアップした目的意識を自

らに取り込み内面化する。「個→集団→組織→個」と、個から始まって個に戻り、絶えずスパイラルアップしていくのがSECIモデルだ。

「型」はマニュアル化できない

ユニ・チャームの場合、SAPS会議の場での連結化のプロセスを特に重視するのは、一人ひとりに全体の関係性のなかでの自己認識を強く求めるからだろう。誰もが、個としての目的意識ではなく、全体の関係性のなかでの目的意識を持ち、個としての自己実現にとどまらず、関係性のなかでの自己実現を目指す。それは自己を超えることであり、このとき、共同体としての組織が生まれ、自律分散と統合が両立する。

マズローの欲求階層説では「自己実現欲求」が欲求の最上位とされるが、実は、マズローはその上にコミュニティのなかでの「自己超越欲求」を位置づけたかった、といわれる。SAPS経営は知の連結化に重点を置くことで、組織のコミュニティ化を志向しているように思える。

もう1つ印象的なのは、一人ひとりが自己超越しながら最適な判断を行う能力を、「型」として組織に埋め込もうとしていることだ。「型」はすべてを言語化することはできないため、マニュアル化できず、SECIモデルを回す以外、埋め込む方法はない。それをグローバルに行うのは時間がかかるが、「型」が埋め込まれれば、1つの目標に向かって、それぞれが地域に合わせた戦略を実現していく最強組織が生まれる。

知識創造理論はアジアでも注目を浴びているが、具体的な導入方法を求める声も多く聞かれる。SAPSは1つのモデルになるに違いない。

若手を腐らせるな

ラグビーの指導者の“指導者”。現在、そんなポジションにある中竹竜二氏が、若手を育てる現場のマネジャーを人事がどう支援するのか、ともに考える。

VOL. 15 世界一練習量の多い日本が、なぜ世界一になれないのか

実戦のイメージなしに繰り返し“型”を覚える 育成の仕組みを問い直す時が来ている



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
兼 U20日本代表監督

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。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。2012年1月よりU20日本代表監督。『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）、『人を育てる期待のかけ方』（デイスカヴァー・トゥエンティワン）など、著書多数。

Text = 入倉由理子
Photo = 刑部友康
Illustration = ノグチユミコ

僕の知る限り、高校生、大学生など日本の若手ラグビー選手の練習量は世界一である。しかし、ラグビー世界ランキングを見ると、90数カ国のうち日本は常に15位前後。決して弱いわけではないが、世界一長い時間練習しているならば、もっと強くなっていいはずだ。

練習量の多寡は、若手選手の育成システムの差による。日本の若手ラグビー選手のほとんどは、中学や高校、大学の部活動に所属している。特に強豪校では、少なくともウィークデーは毎日練習がある。一方、海外はどうか。欧州や南半球の強豪国では、地域ごとにあるクラブチームに所属するのが一般的だ。日本でいえば、お稽古に近く、練習は週に2、3回程度である。それでもそうした国では、世界に通用する選手が育つ。

単純に考えれば「練習時間が短いほうがいいのではないか」という推論が成り立つ。それは決定的外れではない。肉体・精神ともに十分に休息し、勉強したり遊んだりしたほうが伸び伸びといい選手が育つのは、実感として正しいと思う。しかし、

原因はそこだけにあるのではない。

実戦でどう使うのか イメージして練習しているか

差を生む最も大きな要因は、練習の中身にある。最初は走る。筋トレする。パスやタックルの“型”を学ぶ。こうした基礎的な練習が毎日続き、ときどき、そこに実戦が入る。1年生はフィールドでの練習に参加することなく、声出しやフィールドの整備ばかり、という場合すらある。これが多くの部活でなされている練習だ。基礎を徹底的に学ぶのが重要であることは間違いない。しかし問題は、走ること、筋肉を増やすこと、パスやタックルの“型”を覚えることが実戦でどのように役立つかが具体的にイメージされることなく、ひたすら繰り返されていることにある。

今、この動作を覚えているのは、実戦でより低い位置から相手を抜くためである。それは、低く速い展開のチーム戦略に結び付いている。徹底的に基礎を学ぶのであれば、チームの戦略に基づいて戦術を決定し、そのために必要なスキルを明らかに

して、そのスキルを高めるための基礎となる動作を練習するのが最も効率的だ。実戦をイメージできるから練習は楽しくなるし、実戦に向けた自信にもつながる。その自信は実戦での焦りや不安を払拭し、自らが学んだスキルを使うべき場面できちんと使える。逆にいえば、戦略や戦術に基づかない練習にはムダが多い。

もちろん、毎日、同じメニューをひたすら繰り返すことにも一定の効果はある。1つは、強いメンタルの土台を作る効果だ。直接試合では役立たなくても、厳しい世界のなかで耐え抜く精神は養われる。もう1つの効果は、チームの一体感の醸成である。「俺たちは一緒に、あれだけパスの練習をしたんだからパスを強みに勝てる」。そう全員が本気で思えるようになる。これは、個人よりも全体を重視してきた日本の組織の力の源であり、その重要性は否定しないが、一方でそれを得るために、

膨大なムダな時間も過ごしていることには疑問が残る。ラグビー界がまさにそのタイミングなのだが、現場の人材育成が機能していないのであれば、そのやり方を振り返り、必要ならば変革すべき時なのだと思う。

世界に例を見ない全員参加の育成の基盤を活用した変革

では、海外のクラブチームで、それだけ考えられた練習をしているかという答えは否である。日本とはまったく逆に、基礎的な“型”を学ぶことはほとんどない。あくまで実戦中心で、試合の後、試合の内容を踏まえてパスのミスが多かったらパスを学び、タックルが弱かったらその強化をする。そしてまた試合、というのが一般的だ。クラブチームは部活と違って強制力は小さいし、楽しくなければ別のクラブチームに移る自由が選手にある。だから、コーチたちは楽しく参加できる場づくり

に力を注ぐ。こうして、基礎力はそれほどなくても、そのぶん実戦での経験が豊富で伸び伸びプレーする選手が育つ。そして、彼らのなかから優秀な選手を国の代表選手として選抜し、戦略、戦術に結び付いたスキルや型を徹底的に学ぶ。これが、強豪国の選手育成の基本的なモデルだ。

楽しく、伸び伸び多くの選手を育てる。選ばれた選手に対して、徹底かつ系統的に基礎をたたき込む。この手法に日本も倣う選択肢もあるが、僕は逆の発想で若手選手を育てようとしている。部活という裾野の広い場で、戦略、戦術に基づいた基礎を中心に教える。そして、選抜した選手に実戦の機会をより多く与え、実戦に立ち向かえるメンタル、スキルを鍛える。これならば、練習の効率性を高めるといふ大きな変革を、日本のなかに出来上がった全員参加型の部活という、世界に例を見ない育成の基盤を壊さずに進められる。その大きな力になるのは、部活の顧問、つまり現場のマネージャーである。

基礎の練習の繰り返しは、基本的にはつまらない。しかし、戦略や戦術と練習メニューをつなげ、目的を理解し、練習によって成長を実感できれば絶対に楽しくなる。そういう話を学校の部活の顧問の先生にすると、「部活は毎日あるのだから、そんな時間はない」と言う。そして、決まって僕は答える。「だったら、活動の日数を減らせばいいじゃないですか」。実際に、弱小といわれる学校で、部活の日数を減らし、練習メニューを変えてぐんぐん強くなっているという事実がある。量よりも質。そんな原点に立ち返りたい。



Career Cruising

キャリア・クルージング

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

逆境をバネに 小説家としての才能を開花

高野和明氏 Takano Kazuaki

小説家



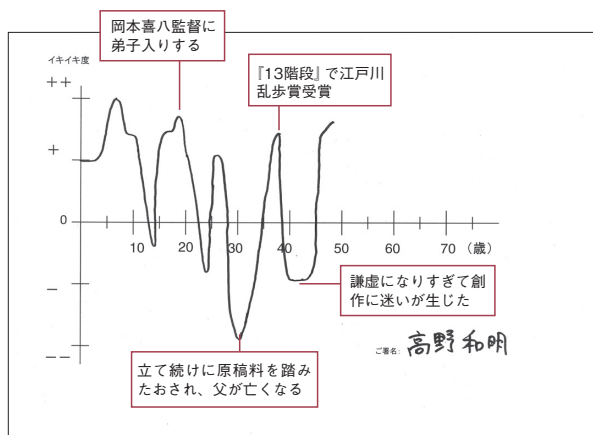
Career History

高野和明氏の キャリアヒストリー

1964年	0歳	東京都にて歯科医の次男として生まれる。6歳から物語を書きはじめ、10歳で観た映画『ジョーズ』に衝撃を受けて映画監督になることを決意。12歳から自主映画を撮りはじめる
1977年	12歳	中高一貫の進学校に入学。小説は書かなくなり、映画研究会に所属して自主映画制作に没頭した
1984年	19歳	高校2年生から浪人時代にかけて書いた脚本が城戸賞の最終選考に残る。その縁で岡本喜八監督門下に入り、映画の現場でスタッフとして働く
1989年	24歳	渡米。ロサンゼルス・シティ・カレッジの映画科で学ぶ一方、テレビ番組の撮影現場で働く
1991年	27歳	帰国後、脚本家デビュー。テレビのサスペンスドラマなどの脚本を書きながら、映画監督を目指す
1996年	32歳	20年ぶりに小説を書きはじめ、新人賞に応募するが、落選が続く。脚本執筆で生活を支える
2001年	36歳	2000年冬から書いた『13階段』で第47回江戸川乱歩賞を受賞し、小説家として注目される
2008年	43歳	自身の連作短編集『6時間後に君は死ぬ』のドラマ化にあたり、映像作品の監督デビュー
2011年	47歳	『ジェノサイド』を発表。直木賞候補となる



『ジェノサイド』
(2011年3月刊 角川書店)



直筆の人生グラフ。浮き沈みが多く、「どん底」は32歳前後の3年間。電車賃にも困るほど貧窮したが、それが小説を書くきっかけになった。

デビュー10年目に発表した『ジェノサイド』(2011年)で直木賞にノミネートされた高野和明氏。惜しくも受賞は逃したが、同作は2012年2月現在、30万部を超えるベストセラーとなっている。『ジェノサイド』は、コンゴ、アメリカ、日本を舞台に3人の主人公がそれぞれの立場で「人類滅亡の危機」と格闘するエンターテインメント小説。アメリカの政治、アフリカ紛争史、薬学などの知識を織り込んだ長編を一気に読ませ、日本の小説では出色のスケールの大きさだ。長年のファンからも代表作との声が高い『ジェノサイド』を生み出すまでの過程を高野氏に聞いた。

19歳で岡本喜八監督に弟子入り。 大局的な判断の大切さを学んだ

もともと目指したのは映画監督。小学校時代からハリウッド映画を中心に数々の名作に触れて刺激を受けた。

「当時、ブルース・リー映画がブームでしてね。影響を受けた子供たちはみな空手を習いに行くのに、自分は映画を作りたいと思いました。小学校6年生から映画を撮りはじめましたが、動機は『ウケたい』という欲求だったと思います。お笑い芸人と同じですね。小説家になった今も、自分が作りたいのはエンターテインメント。根底にある娯楽志向は変わりません」

中学・高校では映画研究会に所属。小説は書かなくなり、自主映画制作に没頭。スティーヴン・スピルバーグや黒澤明などの作品に傾倒する一方、映画の専門書などもむさぼるように読んだ。

「小説も映画も、鑑賞する側から作り手にまわったとたん、謎が山のように押し寄せてくる。たとえば脚本を書くとき、会話だけで5分も続くシーンを書いてもいいのか、とか。そういう疑問を解決するには、先行作品を参考にするのが早道なんです。技術者の方たちが、機械を分解して仕組みを理解するのと同じですね」

表現の勘所をつかんで脚本を書き続け、19歳にして脚本家の登竜門といわれる城戸賞の最終候補に。その縁で岡本喜八監督に弟子入りし、助監督、制作進行など幅広い仕事を経験してプロの映画作りを学んだ。

「当時はまだ、監督さんの教えは言葉のうえだけの理解にとどまっていた。しかし作り手として経験を積むうち、どれだけ大切なことを教えていただいたのか、その重要性が身に沁みてわかってきます。いちばんの教え

は、人をひきこむ物語を作るには大局的な判断が重要だということです。物語を進めていくにあたって、どういう事柄をどういう優先順位で観客に伝えていけばいいのか、といったことですね。今でも小説を書いているときに、岡本監督の言葉が耳元によみがえることがあります。とくに『ジェノサイド』は、監督さんと2人で書いているような気さえしました」

また、映画の本場に身を置いてみたいと24歳でロサンゼルスに留学し、多様な国籍の人たちと触れ合ったこともその後の創作活動に大きな影響を与えた。

「たとえば日本人は泣ける映画を好んで観ますが、外国人からすると、なぜお金を払ってまで悲しい思いをするのかが理解できない。しかも『病気で人が死にました』というような作品は、あまりに拙劣で欧米では相手にされません。そういった、日本人にしかウケない作品と世界に通用する作品との違いを肌で感じ、自分は世界中の人たちに楽しんでもらえる物語を作りたいと思うようになりました。だから『ジェノサイド』でも、日本人にしか理解できないようなファクターは、極力避けて書いたつもりです」

小説を書くのは リスクを伴う大勝負だった

26歳で帰国した後はテレビのサスペンスドラマなどの脚本を書きながら映画監督を目指したが、デビューの機会は訪れなかった。

「それどころか、30代前半は原稿料の未払いが続いて小銭にも困る生活。父の死などの不幸も重なり、『これで自分の人生は終わった』というような絶望的な状況が何度もありました。そんななか、自分を憐れんでいても道は開けないと悟り、人生の一発逆転を狙って20年ぶりに小説を書きはじめたんです」

それまでも小説を書きたいという思いはあったが、脚本の仕事への悪影響を考えて控えていた。高野氏にとって小説を書くというのは、脚本の仕事を失うリスクを伴う大勝負だった。その後、1年がかりで長編小説を書いて出版社の新人賞に応募したが、落選。別の短編小説も選に漏れた。脚本の仕事が忙しくて小説が書けない時期

を経て、再び書いた『13階段』が2001年の江戸川乱歩賞を受賞。念願のベストセラーとなった。

「どん底だった30代前半には二度と戻りたくはありませんが、あの時期は一人前の物書きになるために必要な経験でした。恵まれた家庭で何不自由なく育った自分にとって、貧しさを味わったことも、実社会の凶暴な一面を見せつけられたことも、人間の社会を描くための必須の勉強だったと思います」

やりたいことを仕事にしたからには その分野で全力を尽くしたい

小説家としてデビュー後の5年間は、1年に1回のペースで作品を発表。着々とファンを増やしていったが、スランプに陥った時期もある。

「小説でも脚本でも、何かを創作しようとする際には、100%の確信なんてあり得ないんです。面白くなると信じて突っ走るしかない。創作には正しいうぬぼれ方というのがあるんです。ところが、デビュー直後は乱歩賞に恥じない作品を書かなければと謙虚になりすぎ、仕事のうえでも迷いが出ました」

その反省から、その後は作品の勢いを損なわないよう「意図的にうぬぼれて」書くようにしている

という。また、高野氏の小説は場面の映像が目に浮かぶのが持ち味の1つだが、これには映像分野での経験が生きていることは間違いない。『6時間後に君は死ぬ』（2007年）のテレビドラマ化にあたっては、脚本の執筆と最終話の映像監督も担当している。

「監督として映画を撮りたいという思いは変わらず持ち続けています。ただ、映画化を意識して小説は書きません。小説では、小説にしかできないことを追求したい。その点、ドラマ作りの監督ができたことは、小説と映像の違いをより深く理解できたという点でも貴重な経験になりました。このときに掴み取ったことは、『ジェノサイド』に生かされています。創作という仕事は、経験値がすべてだとあらためて感じています。それに、これはどんな仕事でも同じだと思いますが、全力を尽くさないと身につかないことというのはたくさんあるんです」



映画と小説を知り尽くしたからこそ生まれた 『ジェノサイド』の世界観

大久保幸夫 ワークス研究所 所長

『ジェノサイド』を読んだときに、描いている世界のスケール感に圧倒された。なぜこのような小説が書けるようになるのか？ それを知りたくてインタビューをお願いした。それ以前の著作もすべて読んだが、やはり『ジェノサイド』は異質である。

高野氏に率直に、「なぜ『ジェノサイド』で作風が変わったのか？」「現在につながっている重要な経験は何か？」と尋ねてみた。作風の変化はまったく意識にないとのことだったが、重要な経験を3つあげてくれた。

1つはアメリカ留学。そのときに他国からの留学生に言われた「お涙ちょうだいのものに金を払う人はいない」という言葉に衝撃を受けたという。日本では当たり前にある悲劇の映画は世界的には受けない。映画や小説はエンターテインメントでなければならないと実感した。

そして、人生グラフにも描かれたどん底の経験。父の死と原稿料の未払いによる明日の食事代もないほどの貧乏生活。そのときに「弱いほうに味方する」という人生観を得た。

さらに『6時間後に君は死ぬ』で映像作品の監督を経験したこと。そこで映画と小説はまったく違うもののだとしみじみ実感したという。

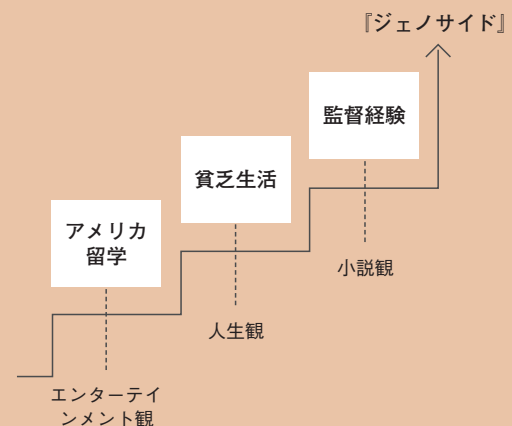
高野氏自身の思いは小説以上に映画にあるようだが、小説を書く以上は絶対に映画ではできないことを書こうと決めたのだという。小説を売ってそれを映画化するというのは今や成功の基本パターンだが、彼の場合は、小説ならではの

の内容にこだわるようになった。

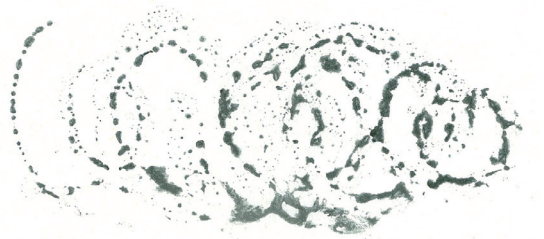
人は一直線に成長・進化していくわけではなく、ここぞというときに大きなジャンプがある。アメリカのリーダーシップ研究機関であるCCL (Center for Creative Leadership) はこれを「quantum leap experience」と表現し、神戸大学の金井壽宏教授が「一皮むけた経験」と訳した。高野氏は、一皮むけた経験から得た「エンターテインメント観」「人生観」「小説観」を『ジェノサイド』という作品で一気に開花させたのだろう。

この小説を読むと映像が浮かんでくる。これを日本人が書いたの？と驚く。その理由は高野氏へのインタビューでやっとわかってきた。

高野氏の「一皮むけた経験」



人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十九話

ビジネスのスピード感が増し、
ゆっくり人を育てることができない。
このような時代の人材育成で心がけることは？



田口佳史氏

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『孫子の至言』（2012年光文社）、『リーダーの指針 東洋思考』（2011年かんき出版）、『老子の無言』（2011年光文社）、『論語の一言』（2010年 同）。2008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。

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）

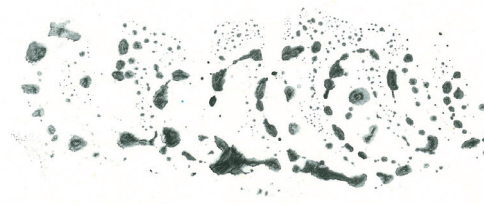
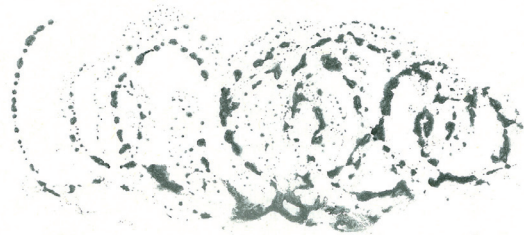
最近経済人の集まりに呼ばれて話を
する機会があると、みな悲観的な
考え方をしていることに驚かされま
す。経済状態がいつこうに上向かず、
韓国や中国の追い上げが急で、少子
高齢化が進む日本はそのうち追い抜
かれてしまうのではないかと、
後ろ向きに考えてしまうようです。
しかし、目を転じてみてください。
私は今、「凄い世の中」が到来して
いると感じています。古いほうばかり
見ることをやめ、新しい方向に目
を向ければ、チャンスはさまざまな
ところで芽を出しています。

新しい時代に成長していくために
必要なのは、ふさわしい人材を採用
し、育てていくことです。ところが
現在の人材採用・育成はまったく時
代の要請に合っていません。これか
ら企業が成長していくためにどのよ
うな人材を必要とするか。今回はそ
れについてお話ししましょう。

会社を育てるのは
徳のある人材

一介の士、肅然として赤貧なり。
室は鼎鑿の如く、瓶中には塵を生ず。
而して脱然として高視し、別に立つ
ところあり。而れども富貴はまた従
って至る。財の外に立つ者なり。匹
夫匹婦の希ふところは数金に過ぎず。
而るに終歳齷齪し、これを求むれど
得ず、饑餓混頓し、つひに以て死す
るに至る。財の内に屈する者なり。
（『理財論』）

山田方谷の言葉です。これぞとい
う人間は、物事にこだわらずにわが
道を行き、貧しい生活を送っていても
常に高い視野から物事を見て行動
します。そのうちにまわりから認め
られ、自然に富貴が伴うようになって
きます。一方貧しさに汲々として
目の前のお金にこだわるような人は



どんどん貧乏になっていき、遂には死に至るといのです。「財の内に屈する」、企業でも目先の利益だけ追いかけていると、逆にどんどん業績が悪化することになりかねません。

三不朽は必ず徳に本づく。徳有る者は必ず言有り。是れ徳立てば則ち言立つを知る。徳は惟れ政を善くす。是れ徳立てば則ち功立つを知る。(以下佐藤一斎『言志四録』)

「三不朽」とは「立德」「立功」「立言」のこと。中国古典でも非常に有名な言葉です。徳がすぐれた言葉を生み、すぐれた政治を生み、すぐれた功績を生む。立派な人間とは、すべて徳に基づき、自己の最善を他者のために尽くす人のことです。徳を以てすれば言葉には説得力が生まれ、経営も必ず良くなり、業績が上向く。経営者はそう心得、徳のある社員の採用と育成を重視すべきです。

人主の学は、智仁勇の三字に在り。能く之を自得せば、特り終身受用して尽きざるのみならず、而も掀天掲地の事業、憲を後昆に垂る可き者も、亦断じて此れを出でじ。

「智者は惑わず、仁者は憂えず、勇者は恐れず」と言います。「智仁勇」を持たない人間は後世に語られるような功績を残すことはできません。

「智」は人間にとって根本的にははずせないもののこと。「仁」とは、常にまず他者を思いやること。「勇」とは蛮勇をふるって革新に取り組めること。「智仁勇」を兼ね備えている人は、存在それ自体で説得力を持っていますから、人がついていくのです。

義を精しくして、神に入るは、燧もて火を取るごときなり。

ここで一斎は「道義」について語っています。利が先行しがちな時代に本義を徳に戻すのが「道義」。今はみんなが「利」についてばかり語るの、自分もそれに合わせたほうが得だと考えがち。企業としては社員のそのような考え方を改めさせ、徳を身につけるための訓練をする必要があります。正論が通る土壤があれば、火打ち石で火をつけるような自然さで成果も上がることでしょう。

自ら志を立て
学ぶ人材が必要

君子は自ら謙し、小人は則ち自ら欺く。君子は自ら強め、小人は則ち自ら棄つ。上達と下達とは一つの自字に落在す。

立派に成長していく人は、自分に

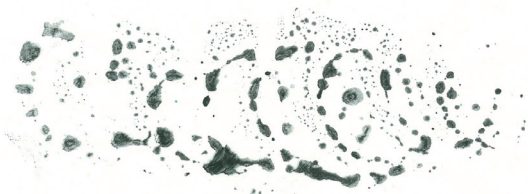
飽き足らず常に努力するという特性を持っています。常に学ぼうとし、人格形成のために努力するのです。

一方成長しない人は、何かにつけて「これで十分だ」と自分を欺いて満足してしまいます。いわばこれは「自暴自棄」。「上達」と「下達」の違いは一文字だけですが、それは「謙」と「欺」の違いであり、それがのちのち大きな差を生みだします。少しの差を馬鹿にしないことです。

学に志すの士は、当に自ら己を頼むべし。人の熱に因ること勿れ。淮南子に日わく、「火を乞うは、燧を取るに若かず。汲を寄するは、井を鑿つに若かず」と。己れを頼むを謂うなり。

一斎は、自分で学ぼう、成長しようと志す人間であれば、頼むべきは自分であると説きます。人を頼っていてはいけません。火を下さいと求めるよりも自分で火打ち石を取って火をつけたほうが早い。水を下さいと求めるよりも、自分で井戸を掘ったほうが早い。自分で努力するタイプの人間を社内に増やしましょう。

凡そ学を為すの初は、必ず大人たらんと欲するの志を立てて、然る後に、書は読む可きなり、然らずして、徒らに聞見を貪るのみならば、則ち



徳

徳がすぐれた言葉を生み、すぐれた政治を生み、
すぐれた功績を生む。

或は恐る、傲を長じ非を飾らんことを。謂わゆる「寇に兵を仮し、盗に糧を資するなり。」虞う可し。

学ぶといっても、どのように学んでいくかという基本姿勢が非常に重要です。「立派な人間になろう」という志を立てて、そのあとに学ぶ。いたずらに見聞をむさぼっても、ただ知識で頭をいっぱいにするだけではかえって傲慢な人間になってしまうでしょう。能力をよいところに使わないで、得た知識や弁舌を失敗の言い訳に使ったりするようでは、せっかくの勉強も意味がありません。まさに、敵に兵を貸し、泥棒に食料を与えるようなものです。

学を為すの初は、固より当に有字の書を読むべし。学を為すこと之れ熟すれば、則ち宜しく無字の書を読む可し。

最初はたくさんの本を読み、自分を鍛えていかなければなりません。しかし徐々に机上の学びだけではなく、「無字の書」すなわち人の世の機微を学んでいく必要があります。それこそが本当の勉強です。最近の書店にはハウツーものの書籍があふれていますが、そういうものをいくら読んでも本当の勉強にはなりません。

ん。人間を深く洞察した書、たとえば中国古典のような本をじっくりと、繰り返し読んでいくことが、のちのちの成長につながります。

企業でもまず
「志」ありき

人身にて臍を受気の蒂と為せば、則ち震気は此れよりして発しぬ。宜しく実を臍下に畜え、虚を臍上に函れ、呼吸は臍上と相消息し、筋力は臍下よりして運動すべし。思慮云為、皆此に根柢す。凡百の技能も亦多く此くの如し。

日本では昔から「臍下丹田」を大切にしてきました。臍の下に力を込めること、つまり立腰をしっかりすることで正々堂々と自分の意見を主張できるようになります。またさまざまな技能も思い通りに習得できると一斎は述べています。ビジネスの現場でも同じ。世界中を相手にしなければならぬ現代こそ、臍下丹田に気を込めて物事に取り組み、交渉の現場に立つことができる気迫が求められます。

私が思い起こすのは、まず福沢諭吉が中津藩でしっかりと四書五経を

学んで、そののちに大坂の適塾でオランダ語を学んだので上達が非常に早かったという逸話です。古典によってしっかりと人格を形成され、目的意識を持ち、勉強のやり方を身につけていたからでしょう。

幾歴辛酸志始堅 丈夫玉碎愧輒全
一家遺事人知否 不為児孫買美田
武邨吉（以下『西郷南洲翁遺訓』）

西郷隆盛の有名な言葉です。人間の志は何度となく辛酸をなめてのちに、はじめて堅固なものとなる。武士にとって玉となって砕けることはまさに本懐で、志を曲げてまで生きながらえることは恥である。自分が子孫に言い残したいことは1つ、「子孫のために美田は買わず」ということである。西郷が言う通り、人間の志とはさまざまな苦勞を経て磨かれていくものです。若い社員にもいろいろなチャンスを与え、自分で考えさせなければなりません。

今の人、才識あれば事業は心次第に成さるものと思え共、才に任せて為す事は、危くして見て居られぬものぞ。体ありてこそ用は行わるるなり。肥後の長岡先生の如き君子は、今は似たる人をも見ることならぬ様になりたりとて嘆息なされ、古語を



徳という字には、道を表す行人偏と「十」の「目」があります。神様、人様の目で自分を律しながら人生を歩んでいく人に徳は備わるのかもしれませんが。さてこの書画、目が9個しかないのにお気づきですか。10個目は自分の目。自分自身に自らを律する目を持つことも大切だと思います（一舛氏・談）

書いて授けらる。

西郷は当時の「現状」を憂えています。才能や知識があれば物事を自由に動かせると思っているようだが、才気に任せて物事を進めるようすは危なっかしくて見てられない。体の底から人間としての力量を習得しているような人物が少なくなったと嘆いているのです。

ここまでさまざまな言葉を紹介してきましたが、そのどれもが目先の「知識」や「技能」ではなく、人間としての根本的な徳、人格の必要性を説いていることにお気づきでしょう。ところが今、企業が人材採用や教育の現場で求めているものは「知識」や「技能」に偏っています。「グローバル経済」や「新興国の追い上げ」という言葉に浮き足立って、本

当に大事なことを忘れているとさえ私には感じられます。根っこの部分の能力を持つ人間は、あとからいくらでも成長することができます。

今、企業がやるべきことは2つ。1つ目は採用試験のあり方を根本的に見直すことです。今がダメでも伸びしろの大きな人材を採ること。人間性や気迫、精神の強さなど、本人が持っている「人としての力」を問うべきです。

2つ目は教育研修の方法を変えること。表層的な技能ではもうごまかせません。世界中と競い合うには人間としての力量で勝負しなければならないのです。企業も人格形成を基本に考えて、社員が潜在的に持っている能力を最大限に引き出す道を、今すぐにも探してください。

書・題字 = 岡 一舛

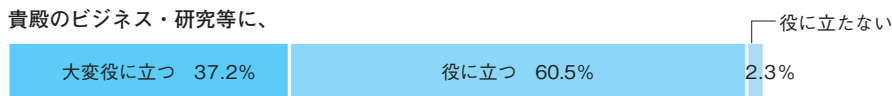
Oka Issou_国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員。現代書展（大澤賞）、スペイン美術賞展（優秀賞）、日本・フランス・中国現代美術世界展（中国美術家協会賞）、イタリア美術賞展（優秀賞・プレスキッド賞）、パリ国際サロン（最高賞・ザッキ賞）、サロン・ドートンヌ展（入選）ほか、国内外受賞実績多数。
<http://www.issouart.com/>

読者の声

前号『Works』110号(2012.02-03)に寄せられた読者の声です(2012.3.6時点)

特集『ミドルの自己信頼が会社を救う』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



●元気がないミドルがなぜ増えたのか。各職場でその真因に迫るための糸口を示した特集でした。今のミドルに欠けているものとは、「こうあるべき」「これをすべき」という思考の不自由さから抜け出し、「こうありたい」という躍動した思いを宣言することだと感じました(製造)

●ミドルを動機付け、活性化することが企業の大きな課題であり、関心事であることは痛感しています。ミドルが置かれている状況、そして会社がやらなければならないことも指摘される通りだと思います。では、どうやって、その動きを作り、加速させられるのが課題です。仕掛ける側の動機付けをどうするか、考えさせられました(コンサルティング)

●弊社では「教える」ことで自らが学び成長することを目的として、「教え合う」研修を実施しています。今回の特集の「世代継承(後輩の育成)が自己信頼につながる」という考え方から、自分の強みや成功体験を教え、教え合うことは、単に研修効果を高めるだけではなく、自己信頼の向上にも効果があり、コミュニケーション改善によるチームワーク向上にもつながっていくと感じました。そのために、教え合う場を作ること、効果的な教え方の習得が研修担当者の仕事では、と考えます(医薬品)

●確かに社内のサーベイでも、ミドルの不活性は問題になっています。時間的、金銭的余裕がないため研修も一部の優秀層に限られてしまい、不満は多い。一方、グローバル化でトップの年齢が若くなっており、非常にチグハグな状態だと思います(化学工業)

●自己信頼についてはおもしろい提案だと思います。ただ、3要素のうち「良好な人間関係」がしっくりこなかった。自己信頼と聞いて、良好な人間関係という要素がすぐにイメージできないこと。そして、良好な人間関係が未来への希望につながることは容易に想像できますが、自分への信頼にも本当に影響するのかと考えると、現実とは少し違うような気がしてなりません(コンサルティング)

第2特集・連載に関するご意見、ご感想

●第2特集：三品和広先生の考え方に同感。本流事業ではなく傍流事業を歩んできたアウトサイダーは視野が広く、柔軟性、チャレンジ精神、向上心、上昇志向の面でも強みがあり、トップ向きだと思います。トップになりうる人材が埋もれているとしたらとても残念です(コンサルティング)

●ダイガクセイのミカタ：自らが学生のころと比べ、大学自体も変化しているので、今後のレポートも期待しています(建設)

●成功の本質：日本のトップITベンダーである富士通のこだわりと組織的なパワーは、非常に興味深かったです(サービス業)

●若手を腐らせるな：ラグビーという、ある意味シンプルな構図の世界での、人の育成・活用についての経験を踏まえた視点提示は、示唆に富み、わかりやすいです。競争の深度が深くなるなか、人の活用においてもミッションの絞り込みは必要。しかし、人のカードが限られている以上、現実的にはなかなか難しいです(商社)

●Career Cruising：映画が好きで、俳優という立場で良い映画を作るというだけでなく、プロデューサーとして制作に携わったり、映画への想いを基にした映画とのかかわり方が進化しているのを感じました。まさにキャリアの進化(建設)

編集後記

私自身、幼少のころドイツに住み、その怖くて苦い経験から外国人コンプレックスになりました。大学時代にその壁を乗り越えようとドイツに「戻り」、さまざまな国籍の人々と共同生活しました。そこで気づいたのは、国籍問わず人は皆、喜怒哀楽があるという当たり前のこと。人は同質であるとかから思えたとき、それぞれの個性も見えてくる。ダイバーシティマネジメントの起点はそこではないでしょうか。(中重)

今号の表紙、普通の「浮世絵」と思った方が多かったのではないのでしょうか。そんな方は、もう一度じっくりご覧ください。江戸の風景の中に、働き、笑い、食べ、遊ぶ外国人が混ざっています。そして看板には、「fish」「Sweets」の文字も。できるだけ多くの人が理解し合える。それによって知恵も力も出し合える。そんな世界に思いを巡らしながら特集をつくりました。(入倉)

1月末、趣味のウインドサーフィンをしようと沖縄を訪問。ウインドの合間に、嘉数高台公園という、普天間飛行場を一望できる場所に行きました。ちょうど米軍の双発機がタッチアンドゴーを繰り返していて、パイロットが見えそうなくらいの距離に米軍機が見え、大騒音でした。基地周辺に住んでいる人の心労はどのくらいのものかと、思いを巡らせました。(wsfer510)

WAVOCの兵藤智佳先生から、福島の高校生に大学生が勉強を教えるプロジェクトのDVDをいただきました。被災者として他県の人に差別された高校生の言葉に、東京で暮らす私は差別する側にいるのだと痛感しました。差別のない社会の実現のために自分は何ができるのか。できることから、始めていきたいと思います。(湊)

Works宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申し込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)
<http://223223.jp/m/works> (モバイル)



電話

0120-223-223
(通話料無料 年中無休24時間)

【購読料】

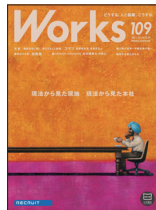
◎1冊 700円 ◎6カ月間・3冊 2100円 ◎1年間・6冊 4200円（すべて消費税込み・送料無料）

※バックナンバーNo.1～22はフリーペーパーですが、管理手数料代100円を頂きます。

バックナンバーズ



No.110 2012.02-03
ミドルの自己信頼が
会社を救う



No.109 2011.12-2012.01
現法から見た現地
現法から見た本社



No.108 2011.10-11
対話＝ダイアログで紡ぐ
人と組織の未来



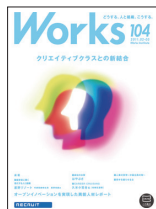
No.107 2011.08-09
若手を見る目、活かす力
はありますか？



No.106 2011.06-07
変化の時代、キャリアの罫
キャリアの罫



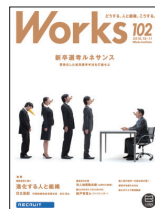
No.105 2011.04-05
サービス人材の育成で
世界に挑む！



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.94 2009.06-07
「世界で戦えるチーム」をいかに作るか

●No.93 2009.04-05
日本型リーダーシップ進化論

●No.92 2009.02-03
不況に負けない人事を

●No.91 2008.12-2009.01
「年の功」再発見

●No.90 2008.10-11
外部パートナーとの協働

●No.89 2008.08-09
カオス発、創造へ

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

NEXT

『Works』次号(112号)のテーマは
元気な地方に学ぶ (仮題)
発行は、2012年6月8日(金)です。

111 2012.04-05 201X年、隣の席は外国人

第18巻第1号通巻111号2012年4月10日発行(隔月10日発行)
発行人 大久保幸夫 編集人 中道宏基 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

