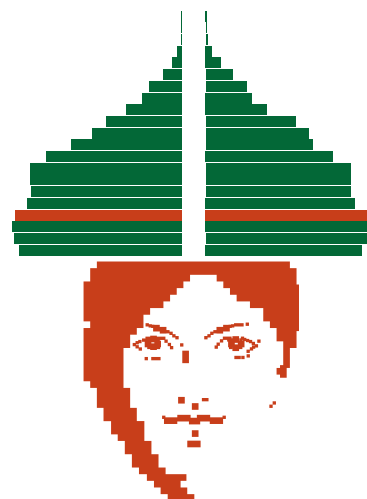
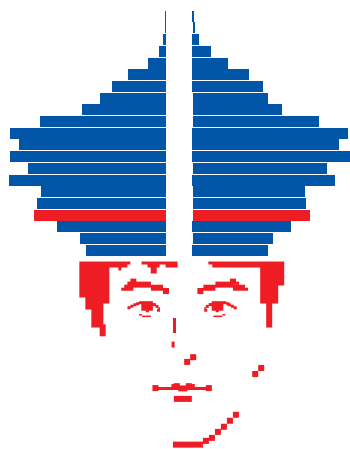


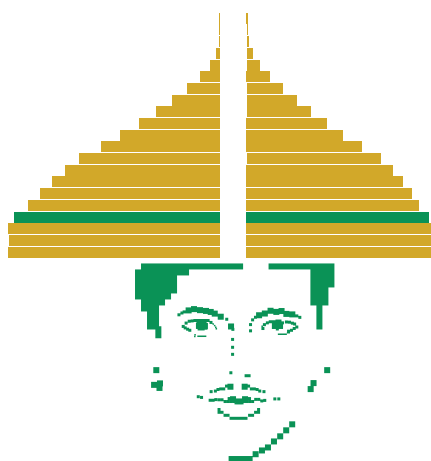
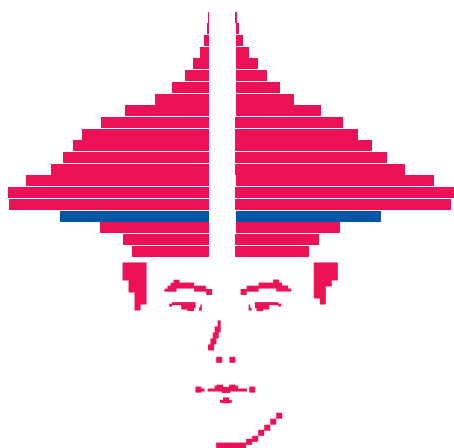
# Works 118

人事が変われば、組織が変わる。

2013.06-07  
Recruit Works Institute



## アジアで 新卒採用 これが日本企業の生きる道



連載

■経営者に聞く 進化する人と組織  
エステー 代表執行役会長 (CEO) 鈴木 喬氏

■成功の本質 シネマイオスシステム / キヤノン

■Career Cruising 秋元雄史氏 (金沢21世紀美術館館長)

■人事の哲学 ~東洋思想が斬る、ニッポンの今~ ■若手を腐らせるな ■ダイガクセイのミカタ

第2特集 CSRを超えた“真の”ダイバーシティマネジメントへ



# CONTENTS

Works No.118 JUN---JUL 2013



第1特集

## 4 アジアで新卒採用

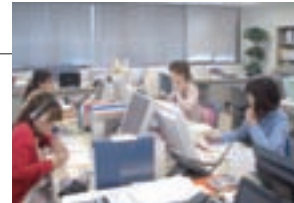
### これが日本企業の生きる道

- 5 はじめに：アジアでの採用。日本企業の「生きる道」とは？
- 6 アジアの人材市場、働く人、  
日本企業の採用活動の「今」を俯瞰する
- 6 アジア8カ国調査で見えてきた人材市場と働く人々
- 10 アジア4カ国で新卒一括採用は可能か  
インド
  - 10 大量採用、一発勝負……似て非なる新卒採用システム。インド流にどう対応するか
  - 13 東洋エンジニアリング／育てた人材が高く評価される「TOYOスクール」中国
  - 14 中国の学生に“存在感ゼロ”。日系企業なりの「发展空间」を構築してアピールを
  - 17 大金（中国）投資有限公司（ダイキン工業）／若手に仕事を任せ、横の发展空间を強調インドネシア
  - 18 1960年代から培ってきた日系企業の新卒採用システム。外資との競争で波乱の予兆
  - 21 PT Mandom Indonesia Tbk（マダム）／現地製の採用基準で、優秀な新卒を採用ベトナム
  - 22 高価なマネジャーは中途採用で調達するよりも新卒からじっくり育てたい
  - 24 Individual Systems（インディビジュアルシステムズ）／人材獲得競争が高める、新卒への意識
  - 25 VI NA FAMILYMART（ファミリーマートベトナム）／DNAを移管するために未経験者を採用
- 26 アジアトップ校学生の「世界と会社の歩き方」
- 30 新卒一括採用のアジアモデルを作れ

同じアジア人でも、国による特徴が顕著にでています。かぶっている帽子、実は国別の人口ピラミッド。では、どの人がどの国か？ 答えは、本誌内に隠されています。

第2特集

# 34 CSRを超えた “真の”ダイバーシティマネジメントへ



連載ページ

- 44 **進化する人と組織**  
エステー 取締役会議長 兼 代表執行役会長 (CEO)  
鈴木 喬氏
- 48 **ダイガクセイのミカタ**  
VOL.9 自由な発想を許す環境が優秀な研究者を育む
- 50 **成功の本質**  
監修/野中郁次郎氏 (一橋大学名誉教授)  
第67回 シネマイオスシステム/キャノン
- 56 **若手を腐らせるな**  
VOL.22 「面談」を軸に、人と組織をつくる
- 58 **Career Cruising**  
秋元雄史氏 (金沢21世紀美術館館長)
- 62 **人事の哲学 ~東洋思想が斬る、ニッポンの今~**  
⑥ぶれないリーダーシップとは
- 66 **FROM EDITORIAL OFFICE**
- 67 **INFORMATION**



Works編集アドバイザー

- 有沢正人  
(カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事総務部長)
- 大谷友樹  
(ヤマトホールディングス 人事戦略担当シニアマネージャー)
- 黒須宏典  
(日清製粉グループ本社 総務本部 労務部長)
- 古寺猛生  
(ソニー 人事部門 副部門長)
- 菅原明彦  
(日立製作所 グローバル人財本部 副本部長 (インド、アジアパシフィック、中国担当))
- 曾山哲人  
(サイバーエージェント 取締役 人事本部長)
- 二宮大祐  
(イオン グループ人事部 部長)
- 三浦卓広  
(エイベックス・グループ・ホールディングス 執行役員 総務人事本部 本部長)
- 和光貴俊  
(三菱商事 人事部 部長代行)

※50音順・敬称略

STAFF

- 発行人/大久保幸夫
- 編集長/長島一由
- 編集/入倉由理子、荻野進介、荻原美佳、五嶋正風、湊美和、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、和久六蔵
- 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、五十嵐清夏
- 表紙デザイナー/中村理絵、伊藤雅美 (デザインホース)
- 表紙イラストレーター/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、村本和美
- イラストレーター/イモカワユウ、ノグチユミコ
- 印刷進行/リクルートコミュニケーションズ
- 校正/ディクション
- 印刷/北斗社

本誌に掲載されているデータは  
平成25年5月20日現在のものです。  
©株式会社リクルートホールディングス  
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。



これが日本企業の生きる道

# アジアで 新卒採用

Text = 入倉由理子 (4~9P、30~33P)、五嶋正風 (10~29P)  
Photo = 刑部友康、平山 諭 Illustration = イモカワユウ

はじめに

## アジアでの採用。日本企業の「生きる道」とは？

本誌113号特集「本社所在地“世界”の人事」において、現地法人とそれを束ねる地域統括拠点による「多中心構造」を提案した。グローバル人材マネジメントの礎になるのは、ローカルで、いかに優秀な人材を採用するか。そのなかで優秀かつ、その志向のある人材を、各国法人や地域統括拠点、ひいてはグローバルのキーポジションに配置し、能力を花開かせていくことが重要であると、「タレントマネジメントは何に効く？」（本誌115号特集）で言及した。

つまり、グローバル採用を考えると、その原点はあくまで各国での現地人材採用ということになる。日本企業のグローバル展開における1つの課題は、「現地化」だ。現地化の要諦は、現地のマーケットや働く人材の価値観を深く理解し、それをマネジメントに反映しながら事業を力強く推進できる人材を育てること、すなわち、経営人材の「現地人化」である。

そのために日本企業ができること。それは、「新卒一括採用」だと私たちは考えた。日本企業の高度経済成長、そしてその後、行きつ戻りつしながらも発展を続けてきた成功は、新卒採用を基盤とした内部昇格システムの存在があってこそだ。高いポテンシャルの人材を厳選して採用し、必要とされるスキルとその企業ならではの価値観、行動規範を身につけさせ、幹部人材に育て上げていく。このノウハウにおいては、日本企業は他国の企業よりも一日の長がある。これを、強みとして戦わない手はないのではないか。日本企業がアジアでの採用において「生きる道」とは、新卒一括採用システムの構築なのではないか。

本特集は2012年度のリクルートワークス研究所（以下、ワークス研究所）の年間研究テーマ「グローバル採用」の研究に基づき構成する。アジア諸国でも日本でやってきた新卒一括採用の仕組みはそもそも機能するのか。機能するとすれば、そのままいいのか。それとも変更すべき点があるのか。こうした疑問に答えていこうと思う。

入倉由理子（本誌編集部）

### 「Global Career Survey」調査概要

- 調査目的：世界の都市圏で働く大卒20代、30代の入・転職実態について明らかにすること
- 調査対象：大卒以上で現在働いている20～39歳の男女（短大卒除く）
- 調査エリア：中国（上海）、韓国（ソウル）、インド（デリー、ムンバイ）、タイ（バンコク圏）、マレーシア（クアラルンプール圏）、インドネシア（ジャカルタ圏）、ベトナム（ハノイ、ホーチミン）、アメリカ（ニューヨーク、カリフォルニア）、日本（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）
- サンプリング：各国、性別・年齢10歳階級別に150名ずつ均等に割り付けを行い、合計600名を回収目標とした
- 回収数：中国（617名）、韓国（613名）、インド（610名）、タイ（606名）、マレーシア（610名）、インドネシア（605名）、ベトナム（614名）、アメリカ（601名）、日本（600名）
- 調査期間：2012年9月14～21日（アメリカは2012年12月3～11日）
- 調査方法：インターネットモニター調査

\*日本では、隔年実施しているワーキングパーソン調査（2012）に比較用の設問を追加した形で調査を実施したため、調査対象者の条件や割付方法がほとと異なる

\*本報告書では、「Global Career Survey」と同じ条件の600サンプルを取り出している

### 各国データ出典

『世界年鑑2012』共同通信社 JETRO ホームページ：<http://www.jetro.go.jp/world/search/compare/>  
UNESCO ホームページ：<http://www.uis.unesco.org/Pages/default.aspx> 『人間開発報告書2011』国連開発計画：[http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2011\\_JP\\_Summary.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_JP_Summary.pdf) CIA ホームページ The World Factbook：<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2177.html>

\*Worksのバックナンバーは、<http://www.works-i.com/works/>より無料でダウンロードできます

# アジアの人材市場、働く人、 日本企業の採用活動の 「今」を俯瞰する

アジア8カ国の働く人々へのサーベイ、ワークス研究所研究員によるインド、中国、インドネシア、ベトナムの調査などをもとに、日本の新卒一括採用が機能するかどうかを検証する。

## アジア8カ国調査で見えてきた人材市場と働く人々

新卒の就職市場、転職の状況、働く人の価値観についてのデータで日本とアジア諸国を俯瞰する。これによって、日本の特異性が浮かび上がってきた。

まず、採用活動、就職活動における日本とアジア諸国の差をつまびらかにしたい。

2012年、ワークス研究所で行った「Global Career Survey」（調査概要5ページ）によれば、アジア諸国、参考国として挙げたアメリカのなかで、卒業前内定率は日本が81.4%と

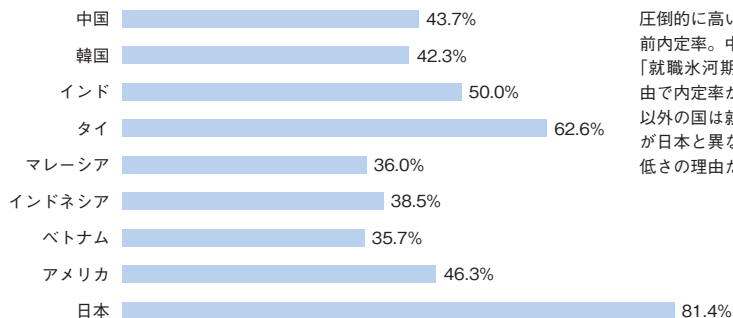
突出して高い（図1）。それに密接に関係するのは、主に就職活動時期の違いである。日本では最終学年の1年前の学年の後半からスタートし、内定を獲得するのは最終学年の前半から半ばにかけてがメインである。一方、東南アジア諸国の多く、そしてアメリカでは卒業直前、卒業後に

就職活動を始めるケースがほとんどだ。こうした国々では、卒業前に就職が決まっていないことがいわば「当たり前」であり、もっと言えば、単位の取得や卒業論文の執筆の状況によって、卒業時期がかなりずれる。日本のように一斉に就職活動を始め、多くの人が卒業前に内定を獲得して、卒業後、一斉に仕事に就くというのは、必ずしもアジアの常識ではない。

中国、韓国は事情が異なる。日本と同様、新卒一括採用が一般化しつつあるが、完全な買い手市場が続いているため、卒業前内定率が5割を切っている。

図1 卒業前内定率

日本が突出して高い。  
就職に対する意識の違いも大きい



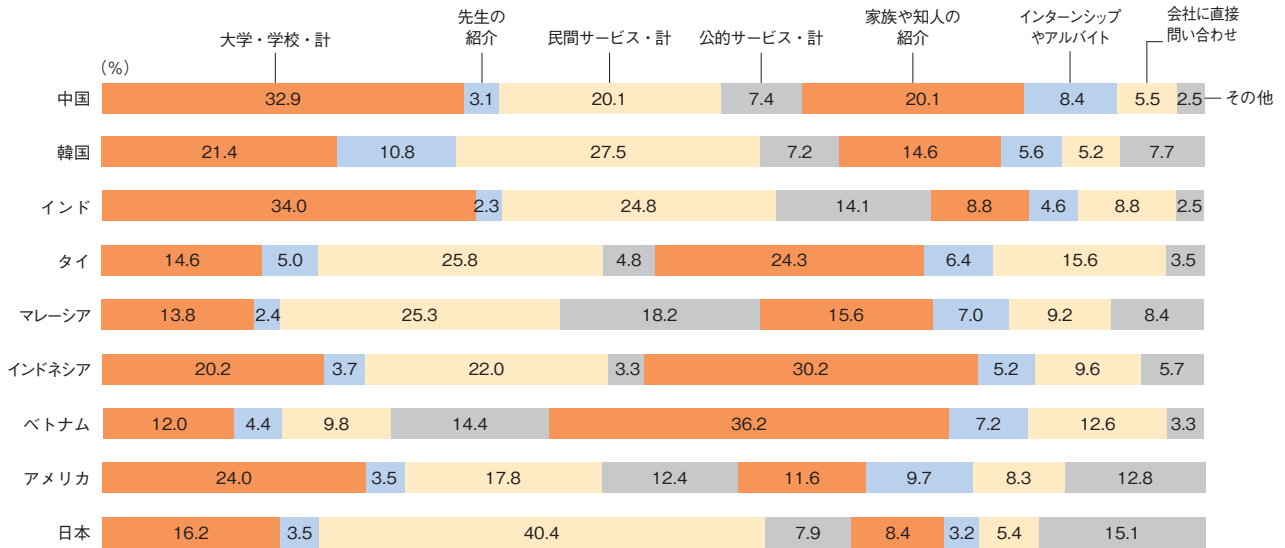
圧倒的に高い日本の卒業前内定率。中国、韓国は「就職氷河期」という理由で内定率が低く、それ以外の国は就職活動時期が日本と異なるのがその低さの理由だ。

大学との連携や学びの  
影響が強いアジア諸国

就職先を見つけた経路にも差がある（図2）。大きな視点で捉えると、日本、アメリカ、韓国のように経済

図2 就職先を見つけた経路

## 経済発展とともに「紹介」が低下。大学が大きな役割を果たす国も



日本の「民間サービス・計」の多さが群を抜く。「大学・学校・計」「家族や知人の紹介」が影響力を持つ国が多く、「インターンシップやアルバイト」は日本が最低レベルだ。

が成熟している国では、「家族や知人の紹介」は少ない。中国、タイ、インドネシア、ベトナムでは、「家族や知人の紹介」が2～3割と一定のボリュームを占め、人脈が大きな意味合いを持つことがわかる。

日本の新卒採用市場で欠かせない存在は、就職情報サイトなど民間サービスの活用だ。40.4%と、これも突出した数字だ。他国はすべて、3割以下。Webの活用が進んでいるイメージが強いアメリカは、意外にも2割を切っている。

また、大学や先生の紹介など、学校とのかかわりのなかで就職先を決定する傾向が強いのは、中国(大学・学校・計と先生の紹介を合わせて36.0%)、韓国(同32.2%)、インド(同36.3%)、アメリカ(同27.5%)である。タイ、マレーシア、ベトナム、日本は2割を切り、大学が就職で果たす役割の度合いが強い国と、そうでない国の存在が明らかになった。

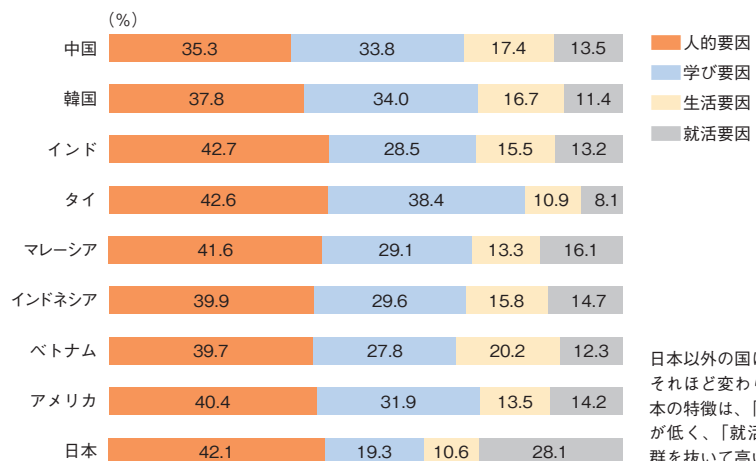
日本企業はかつて理系就職において、大学や研究室の教授と強い結びつきを持っていた。しかし、近年それが弱まる傾向にある。10ページ以降の各国の調査報告に登場するが、他国と比較すると、学校とのかかわりが低いインドネシア(同23.9%)

ですら、大学との結びつきによって新卒採用を行っている企業の声を聞いた。アジアにおいては、あらためて大学との連携を見直す必要があるだろう。

進路決定の要因を見ても、日本の異質さが目立つ。図3は、回答の選

図3 進路決定4つの影響要因

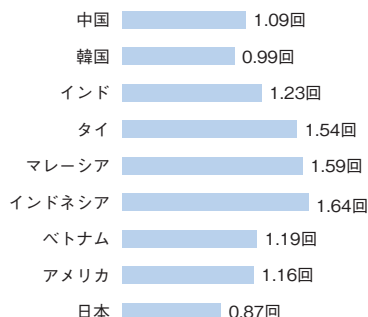
## 日本は就活要因が突出



日本以外の国は、傾向がそれほど変わらない。日本の特徴は、「学び要因」が低く、「就活要因」が群を抜いて高い点だ。

図4 転職回数 (平均)

## 日本の倍の国も。しかし、実際には「1回前後」



日本が最低で、その約2倍がタイ、マレーシア、インドネシアだ。しかし、よく見るとすべての国が「1回前後」である。

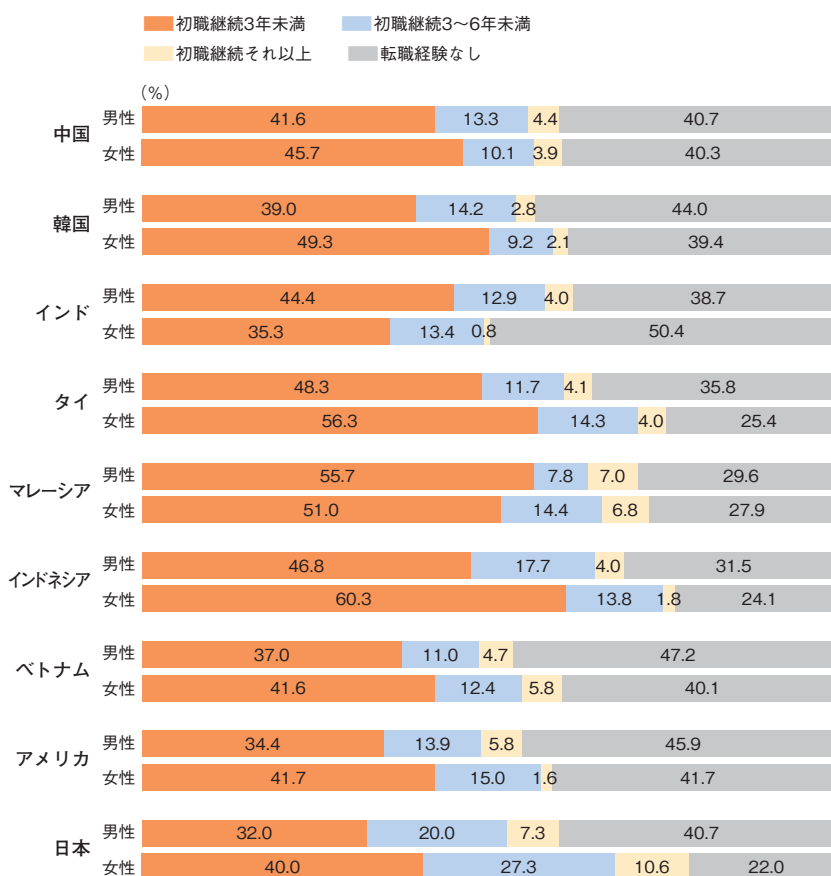
択肢を「人的要因」「学び要因」「生活要因」「就活要因」の4つの要因に分類し、その回答スコアを足し上げて合計値を100%換算したものだ。

「人的要因」に含まれる回答の択肢は、「親」「兄弟・親戚」「友人」。同様に、「学び要因」は「大学受験」「大学・学校の講義・授業」「インターンシップなどの就業経験」、「生活要因」は「海外留学・海外生活」「大学・学校の部活動、クラブ・サークル活動」「学外での社会活動・スポーツ活動」「読書」、「就活要因」は、「就職活動」である。

日本が異質な点は、「就活要因」が突出して高いことである。日本では新卒一括採用の仕組みがいわば完成しており、そこに企業も学生も集中して力を投入する。企業は学生にそこで強くアピールし、学生も必死に情報を集め、自分にとって魅力があるかどうかを判断して決める。だから就活の影響度合いが高くなる。しかし、これはアジア全体ではスタンダードではない。

図5 初職継続期間 (現在30代のみ)

## 多くの国で、初職からの転職は3年以内



日本と転職が多いといわれる国の差は、3年以内に転職する人の割合だ。「転職経験なし」の割合は日本の女性が最も低い。

日本と比較して、アジア諸国で総じて高いのは、「人的要因」、なかでも「親」という回答だった。また、「学び要因」のなかの「大学・学校の講義・授業」は日本とタイだけが突出して低い。そして「インターンシップなどの就業経験」は日本だけが低く、あとは中国を筆頭に、進路決定に強い影響を与えている。

募集広報、面接による選考という日本の一般的な一括採用システムをそのまま持ち込んでも、進路決定の要因になり得ない。各国それぞれに、大学の位置づけや家族との関係、就職活動のあり方は異なる。それを知

らずして、有効な採用活動はなし得ないことが見えてくる。

**3年以内の転職を  
どう引き留めるかがカギ**

新卒一括採用、内部昇格の仕組みが機能するかどうかを知るには、採用後、定着するかどうかにも注目しなければならない。アジアに展開する日本企業から、「採用してもコロコロ転職する」という声を聞く。図4を見ると、日本は平均転職回数が0.87回と最低であり、1回を切るのはほかに韓国(0.99回)しかない。



図6 仕事をするうえで大切だと思うもの（最大3つまで選択可）

## 日本以外の国では、給与と福利厚生が突出

（%）

	高い賃金・充実した福利厚生	雇用の安定性	自分の希望する仕事内容	適切な勤務時間・休日	良好な職場の人間関係	明確なキャリアパス	希望する勤務地	自分の希望する会社のステータス	教育研修の機会	正当な評価
中国	79.0	31.3	31.9	30.3	29.9	50.4	18.3	12.7	10.6	5.6
韓国	75.1	46.1	41.3	50.2	30.6	11.6	18.0	7.1	6.8	13.3
インド	58.8	37.9	29.6	23.6	26.3	31.5	20.3	30.0	19.7	22.4
タイ	72.5	47.3	35.5	27.5	26.3	21.6	21.4	20.0	11.4	16.6
マレーシア	78.8	37.4	34.2	25.7	25.3	28.7	18.9	13.4	21.7	16.1
インドネシア	83.1	23.3	33.4	23.1	36.5	38.8	14.0	16.1	19.0	12.8
ベトナム	78.5	37.5	35.5	19.7	18.4	30.2	12.9	6.4	44.4	16.4
アメリカ	56.9	48.4	52.8	24.8	25.8	19.8	33.1	9.9	16.3	12.3
日本	39.0	36.3	51.3	49.0	56.0	10.5	20.7	4.8	7.0	25.3

■ 各国1位の選択率    ■ 各国2位の選択率

日本以外では、「高い賃金・充実した福利厚生」を大切にする人が圧倒的に多い。アジア諸国で人材を採用・リテンションするには、その充実は避けて通れない。

最大値のインドネシア（1.64回）に続き、マレーシアは1.59回、タイは1.54回。これらの国は、日本の約2倍ということになる。

しかし一歩引くと、すべての国が1回前後であり、「大差はない」という見方もできる。

なぜ、アジア諸国の人々を日本企業では「コロコロ転職する」と言うのか。その理由は、初職継続期間にあると考えられる。先の転職回数が多い国では、それに比例して初職継続3年未満の割合が高い（図5）。この高い数字が、「せっかく採用したのにすぐに転職してしまう」という認識につながっているのではないか。

初職継続3年未満の割合が比較的低いのは、インド、ベトナム、アメリカ、そして日本である。しかし、日本のデータをじっくり見ると、男性の「転職経験なし」は中国、韓国、インド並みで、アメリカやベトナム

よりは少なく、女性に至っては調査国で最も低い数値となっている。これは、いまだにM字型カーブが解消されず、結婚・出産を機会に一度退職する女性が多いことと無関係ではないはずだ。

つまり、アジア諸国の人材の3年以降に転職する割合は日本よりも少ない。だとすれば、3年間、うまくつなぎとめれば転職する確率は低くなる、ということだ。

では、採用した人材を、どうすれば引き留められるのか。そこで知っておきたいのが、アジア諸国の人々の「仕事をするうえで大切だと思うもの（最大3つまで選択可）」である。ここでも、日本人の異質さが目立つ（図6）。日本以外の国ではすべて、「高い賃金・充実した福利厚生」の選択率が1位であり、その数字は高いところで8割前後、低くても6割近くに及ぶ。ところが日本を見ると、

選択率では4番目、4割に満たない。日本の選択率の1位、2位を占めるのは、「良好な職場の人間関係」「自分の希望する仕事内容」であり、このデータが示すことは、感覚的に人事もよく知っているはずだ。しかし、それをそのままアジア諸国に適用しても、リテンションに効くかどうかは微妙である。まずは賃金や福利厚生に真正面から向き合うこと、そして同時に各国の人材の価値観の差異をよく知り、それに応じたリテンション策を講じることが、転職を防ぐうえでの要諦になる。

これまで見てきたように、採用や就職活動のあり方、働く人の価値観が日本とアジア諸国では異なることをまずは認識すべきだ。新卒採用で質の高い人材を採用し、長い期間をかけて育成しようと思うならば、日本の新卒一括採用の仕組みを現地に合わせて変える覚悟が求められる。

# アジア4カ国で新卒一括採用は可能か

ここからはインド、中国、インドネシア、ベトナムの4カ国にスポットを当て、日本企業の動きと採用市場をリサーチする。果たして新卒一括採用は機能するのか。その可能性を模索する。

## ●調査したエリアは……



## ●今のインドがわかる DATA

首都  
ニューデリー

人口  
12億4149万人 (2011年)

平均年齢  
26.5歳 (2012年)

GDP成長率  
6.5% (2011年)

1人当たりGDP(名目)  
1514ドル (2011年)

## ●政治と社会について

1991年の経済自由化政策導入以降、好調な経済成長を維持している。多様な民族、宗教、言語で構成され、「国というより、大陸」とも表現される。

## ●教育について

3万を超す高等教育機関が、広い国土に点在する。上位大学ほど新卒採用で大学が果たす役割は大きい。どの大学を採用対象とするか、絞り込みが重要になる。

# インド

## 大量採用、一発勝負…… 似て非なる新卒採用システム インド流にどう対応するか

人口が12億人を超し、面積は日本の約9倍の大国、インド。大学を含む高等教育機関は3万を超す。そんなインドにも大卒の新卒採用システムは存在するが、少ない紙幅でそのすべてを紹介することは難しい。ここではエンジニア系、そのなかでも欧米系有名企業からも引く手あまたな、Tier 1 と呼ばれるトップ校群と、それに続くTier 2 と呼ばれるセカンドトップ校群における新卒採用の状況を紹介する。

トップクラスは  
1万校のうち30~50校

インドのエンジニアリング系高等教育機関は1万校以上。そのうちインド工科大学 (IIT)、国立工科大学 (NIT) を含む30~50校がTier 1 に属する。

その次のランクに相当するのがTier 2で、100~150校が属する。セカンドトップとはいえ成績がトップレベルの学生はTier 1 の学生と比べても遜色ない。そのため競争が激しいTier 1 を外して、あえてこのクラスの学生を狙う企業もある。「ITばかりでなく製造業に目を向ける学生も出てきており、日系企業でも、このクラスも採用対象とする企業があります」と、現地でインタビュー調査をしたワークス研究所研究員、戸田淳仁は説明する。ケース (13ページ) の東洋エンジニアリングも、インドの本社があるムンバイ周辺のTier 2を中心に、オンキャンパスリクルーティングを展開している。

インドにおける新卒採用の、次に指摘したい特徴は、大学の果たす役割が大きいという点だ。前出の「Global Career Survey」によると、インドの学生が就職先企業を見つけた経路について、34.0%が大学・学校経由

## ●ちなみに日本は

人口 1億2805万人 (2010年)  
平均年齢 45.4歳 (2010年)  
GDP成長率 -0.8% (2011年)  
1人当たりGDP(名目) 4万5870ドル (2011年)



村田弘美

リクルートワークス研究所  
主任研究員



戸田淳仁

リクルートワークス研究所  
研究員

と答えており、16.2%である日本の回答の倍以上だ（7ページ図2）。

インドの学生たちは、広い国土を自由に移動して会社訪問をできるほど裕福ではないし、大量の学生が移動するより、企業が大学に出向いたほうが効率的という発想だ。それゆえ大学を通じた就職活動が中心的役割を果たすようになってきている。

説明会、面接、内定  
1日で決着をつける

さて大学、とりわけ採用難関校が多いTier 1での新卒採用の大きな特徴は、「就職説明会解禁日の一発勝負」という点だ。多くの上位Tier 1校では、業界のレギュレーションやカレッジ（大学）のプレースメントセンターによって定められた詳細な採用ルールが存在する。それに則り各カレッジが定める、就職説明会解禁日に、説明会・エントリー、筆記試験・適性検査、人事面接、そして内定出しまで1日で進めてしまう。「内定は1人1社まで」というルールを定めたカレッジも多く、じっくり選考しては優秀な学生を競合

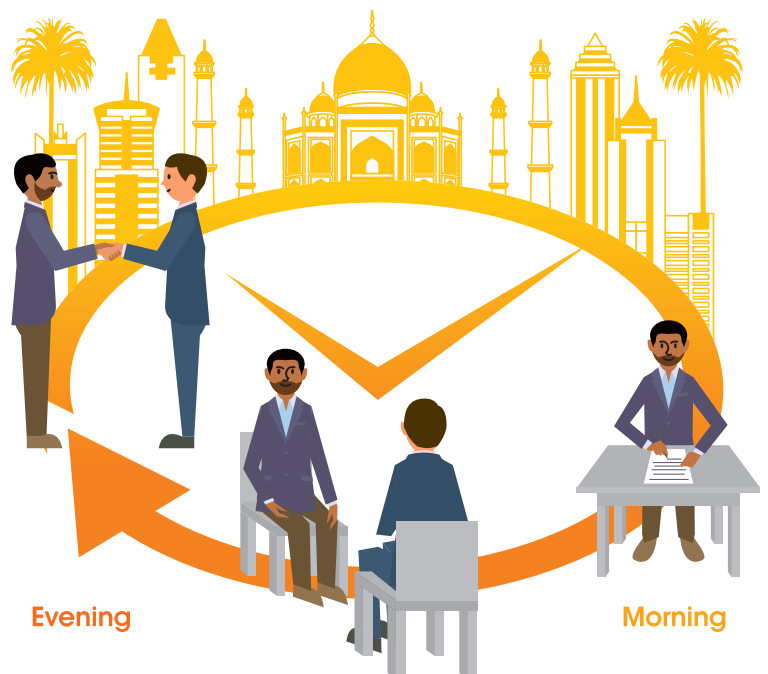
に奪われてしまいかねない。さらにはTier 1の就職説明会解禁日は一定期間に集中している。できるだけ多くの大学で選考しようと思えば、一つひとつの採用プロセスは短期間にする必要がある。「数ある大学のうち、どこの大学を狙うのか。自社の求める人材像と解禁日スケジュール、各校の採用ルールなどを把握したうえで、的を絞った採用活動をする必要があります」と、ワークス研究所主任研究員の村田弘美は言う。

このように特異なインドの新卒採用に、日系企業はどのように対応しているのだろうか。インドと日本の合弁メーカーA社は、Tier 1を採用対象の中心としている。定期的にカレッジを訪問し、教育水準やスタッフの水準を常にチェックしている。訪問解禁から3日以内にカレッジを訪問すると、カレッジ側と調整している。それより遅れるとよい人材を採用できないためだ。

選考プロセスは、学業成績による選考、筆記試験、部門マネージャークラスとシニアマネージャークラスの面接2回。その日のうちに内定を出す。また6月から7月にかけてサマーインターンシップを実施し、そこで採用する場合もあるという。

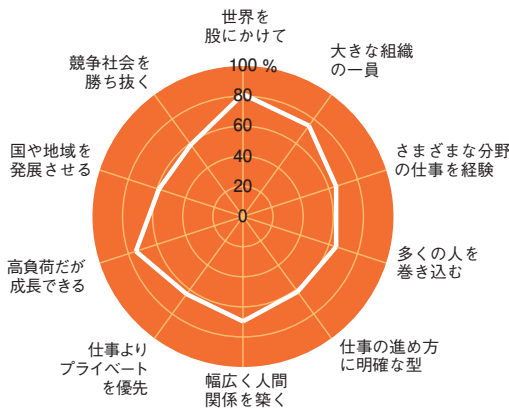
他社との競合を避け  
都市部以外も訪問

日本資本のIT企業B社は、2000年



## 望ましい働き方

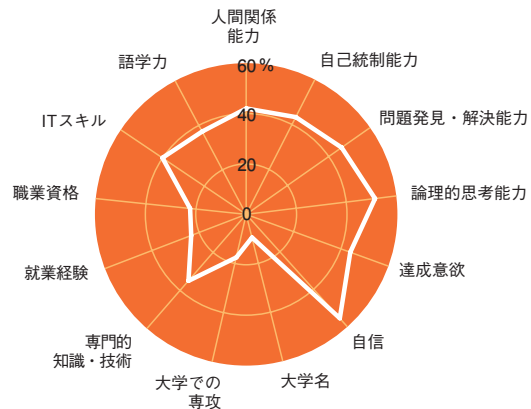
### 世界に飛び出して 活躍することを望む人が多い



他国と比較して「世界を股にかけて」を選ぶ人が多いのが特徴。発展途上のインドを飛び出し、英語を活用した仕事を望んでいるのだろう。

## 就職活動時の自分の強み・セールスポイント

### ITスキルと語学力も 市場で求められる専門知識



「専門的知識・技術」「ITスキル」「語学力」が拮抗している。インドではITスキル、語学力も市場に求められる専門的知識・技術ということだろう。

代後半に新卒採用をスタートした。開始当初はインド南部の有名私立カレッジを中心ターゲットとしていた。だが他社と競合するため、最近は都市部を避けて訪問カレッジを選定している。また南部に限らず、東部・北部にも採用活動を広げている。「特定地域に偏ると、出身が同じ地域で慣れ合う傾向がある。多様化のなかで切磋琢磨する環境にしたい」とB社の担当者は話していた。カレッジの訪問日程は、カレッジのプレースメントセンターと調整しながら、大量採用する企業の訪問日より前に訪問するよう心がけているという。

選考プロセスは、学業成績については上位40%以内を求めるが、専攻は不問だ。コミュニケーションスキル、論理的思考力、プログラミング知識を問う筆記試験と、人事面接、専門知識に関する面接、最終面接の3回の各面接には約20分かける。

内定はその日のうちに出す。内定出しの即断のため、カレッジの訪問

にはシニアマネジャーが必ず同行する。内定辞退が以前は多かったというが、訪問するカレッジを見直したことで、2割以下に低下したという。

#### インド流の思い切った 採用手法を模索すべき

ここまでインドの新卒採用の「一発勝負」な側面に主に光を当ててきたが、もちろんそれがすべてというわけではない。特にTier 2まで視野を広げると、説明会解禁日はもっと分散してくるし、1日で説明会から内定出しまでする必要はなくなる。実際、ケースで取り上げた東洋エンジニアリングの新卒採用は、周辺のTier 2を中心に関係を築き、適性検査、面接などに時間をかける、比較的日本と近いスタイルでの採用活動を展開する。

東洋エンジニアリングのように、できるだけ日本に近い採用手法を模索するのも1つの考え方だが、インド

流の手法の思い切った導入も考えられると、戸田は指摘する。たとえばインドのある大手IT企業C社は、万単位の新卒を研修生として採用する。研修期間の最後にITスキルのテストを実施する。何度かの機会合格しなければ、そこで退職となる。さらに退職者は研修費用の実費を請求されるというシビアさだ。

「短期に大量採用する必要がある一方で、解雇規制はさほど厳しくない。雇用した後でスキルや適性を見極めるという考え方もインドではあり得ます」（戸田）

村田はインド人の向上心や学習意欲の強さに注目する。「日本企業は技術力が高いだけでなく、人材育成に熱心であることを伝えていくべきです。また、インド人は多国籍企業を志向する人が多い。日本企業もグローバル展開していることをきちんと伝え、研修などで日本に行ける機会をもうけることもモチベーション向上につながるはずですよ」



## 育てた人材が高く評価される「TOYOスクール」

### 東洋エンジニアリング

グローバルに展開するプラントエンジニアリング会社である東洋エンジニアリング。トーヨーエンジニアリング・インドは中国、ブラジル、インドネシアなどと並ぶ世界の7大拠点の1つで、約2200人の従業員を擁する。世界中で進めるプラント建設で日本と協業し、プラント設計の下流工程に当たる詳細設計を担当ほか、インド独自案件での設計・調達・工事全体も手がけている。

インドでエンジニアの新卒定期採用を本格的に始めたのは、2008年のこと。同社のあるムンバイにはIITのカレッジもあるが、主な採用対象は、ムンバイ近辺のTier2などの6校だ。2012年5月までインドに駐在していた、東洋エンジニアリング総務人事部人事部長・採用担当次長の高橋憲弘氏は、「IITの学生などには、IT系に比べ、現場に近いプラントエンジニアリングなどを敬遠する傾向がある。当社に興味を持ってくれる学生の多い、地元の大学に的を絞って採用活動を展開しています」と説明する。

#### 新卒採用プロセスは日本とほぼ同じ

各カレッジを順次訪問してオンキャンパスリクルーティングをするが、「Webを使って募集しない点を除くと、採用プロセスは日本とほぼ同じです」（高橋氏）。会社説明会ののち、まずは論理、数学、英語などの適性試験で応募者を絞り込む。その後人

事面接、部門責任者クラスの面接と進む。Tier1など一部の難関校のように、説明会から内定出しまで1日で済ませるようなことはない。2012年は学士に相当する学生を89人、修士を7人採用した。

採用でアピールするのは、新卒から一人前のエンジニアまでしっかり育成するという点だ。「インドは経験者の中途採用が主流ですから、育成の仕組みがあることは学生には魅力的に映るでしょう」（高橋氏）

課題はここでも「引き抜き」だ。エンジニアとして一通りの仕事を覚えた30歳過ぎあたりが、最も離職率が高くなるという。「プラントエンジニアリング業界では『TOYOスクール』と呼ばれています。当社での勤務経験は転職でも評価されるようです」（高橋氏）。同社が働き盛りを引き抜かれてでも新卒からの育成を続けるのは、「やはり当社の仕事の進め方を理解し、国を越えた拠点間のやりとりもスムーズにできるように育った人材はTOYOの大きな戦力だからです」と高橋氏は言う。

#### 1年間はトレーニーお見合い期間で見極め

新卒採用者は、まずはトレーニーとして採用され、1年間はその身分が続く。2年目から昇給昇格し、いわゆる正社員待遇となる。このように会社と個人の間にお試し、お見合い期間があるのはインド流といえる。

リテンションについてはどのよう



高橋憲弘氏

総務人事部  
人事部  
人事・採用担当次長

な施策を講じているのだろうか。給与面については「人件費の上昇は競争力にも影響する。ほかの社員とのバランスの問題もあり、特定の社員の給与をどんどん引き上げることはありません」（高橋氏）。

インド人も人間的なつながりを好み、良好な人間関係がある会社には、長く勤める傾向がある。多様な福利厚生によって、社員同士、社員と家族の絆を深めることに気を配っているという。クリケットチームを作り、週末は練習や試合に汗を流す。ハイキングを企画する。家族への配慮ではファミリーデーを設定。子どもたちに親の働く姿を見てもらう。そのほか誕生日にカードを、子どもが学校に入学したらお祝いを贈っている。「会社の規模が小さかったころは、家族的雰囲気でごうごうとしたことは自然になされていたと思います。2000人を超す規模になってきたからこそ、制度化する必要があるのです」（高橋氏）

#### 企業概要

■創業/1961年 ■本社所在地/千葉県習志野市（トーヨーエンジニアリング・インドはムンバイ） ■連結従業員数/6900人（2013年3月末現在、インドは約2200人） ■売上高/1578億円（2012年3月期、連結）

●調査したエリアは……



●今の中国がわかる  
DATA

首都  
北京

人口  
13億4735万人 (2011年)

平均年齢  
35.9歳 (2012年)

GDP成長率  
9.3% (2011年)

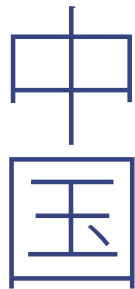
1人当たりGDP(名目)  
5417ドル (2011年)

●政治と社会について

高い経済成長が続いてきたが、近年は減速状態が続いている。日中間の政治関係悪化は、対中輸出の減少など、経済にも暗い影を落としている。

●教育について

1990年に3.4%だった大学進学率は、2007年の時点で23.0%に。2013年の大学卒業者は700万人近いという見通しも。大学卒業生の急増で近年は就職難という見方も出ている。



## 中国の学生に「存在感ゼロ」 日系企業なりの「発展空間」を 構築してアピールを

日本と同様に、大卒の新卒採用マーケットが存在する中国。大学進学率の急上昇もあって、2013年は大学卒業者が700万人近くになるという見込みも出されている。

しかし、日系企業に目を向けると17ページのケースに登場するダイキン工業のように、10年間、ほぼ継続的に新卒採用を続けているという企業は、まだまだ少数派のようだ。ただ、2000年代以降は生産拠点としてだけでなく、市場として中国に注目する日本企業が急増。そこでの事業を複雑化、大規模化させるなかで、一定数の新卒定期採用を試みる企業が、徐々に出てきている。

人気企業ランキング  
日系企業は1社もなし

ではこの大規模な中国の新卒マーケットのなかで、日系企業は存在感を示せているのだろうか。

「大学生たちは、好き嫌いというよりは、無関心。視野に入っていない

ん」と、アジアで展開するエグゼクティブサーチ伯楽（ボーレ）の主席執行官、庄华氏は厳しい現状を指摘する。この発言を裏付けるように、2012年の、中国のある人気企業ランキングの50位以内には、日系企業は1社も登場していない。他国の外資系企業や合弁企業は18社もランクインしているのに、だ。

では逆に、どんな企業が学生に人気があるのだろうか。少し歴史をさかのぼって概観してみよう。1990年代、中国の就職先企業には大きく3つのセクターがあった。国有企業、外資や外資との合弁企業、国内資本の民営企業だ。当時最も人気があったのは外資・合弁企業だ。ほかのセクターに比べて給与がいいうえに、成果を挙げれば昇進の道も開けている。そして外国式の充実したトレーニングも用意されていた。中国人が言うところの「発展空間」が、そこには広がっていたのだ。発展空間とは、成果を出せば何年でどこまで昇進できるのか、給与はどこまでアップするのか、任された仕事を通じて知識やスキル、経験はどれだけ積めるのかといったことを複合的に示す概念だ。

それが2000年代になると、金融、エネルギー、通信など一部の分野で資源を独占する国有企業が給与を上げ始め、福利厚生が充実して雇用も安定していること、ブランド力があることもあいまって外資・合弁企業をしのぐ人気を得るようになった。

このような人気企業の移り変わりのなか、給与水準は欧米系外資に比べて見劣りし、経営の現地化が遅れ

て昇進も限られ、加えて日本語能力まで求められる日系企業は、学生たちの視界に入らなくなっていった。

**給与水準は見劣り  
昇進も限られる**

「日本語を学んだり、留学したりして日系企業に関心を寄せる学生もいないわけではない」（庄氏）が、それは学生全体からすればごく一握りにすぎない。

ではどうすれば、現状、学生たちの視野にさえ入っていない日系企業は、中国の新卒マーケットで優秀な人材を獲得できるようになるのだろうか。第1のポイントは日系企業ならではの「発展空間」を示せるように環境を整えること、第2は整備した発展空間を、学生たちにわかりやすくアピールしていくことだろう。

先に述べたように、発展空間は「昇進」「給与」「知識やスキル、経験」に分解できるが、日系企業がまず手をつけやすいのは、「知識やスキル、経験」の発展空間の整備だろう。ケースで紹介するダイキン工業のよう

に、消費者調査をもとに新商品を提案させたり、理念浸透のための社内報創刊を任せたり、知識やスキルを身につけさせ、経験を積ませる機会を、若手のうちからどんどん増やしていくのだ。

**1社でさまざまな経験を  
求める中国人は多い**

中国の現地資本企業に勤める一般社員のホワイトカラーに、望ましいキャリアパスを聞いた調査がある。3分の1を超す人が、「1つの会社に長く勤め、さまざまな職種を経験しながら、管理職になる」と答えている。ワークス研究所主任研究員の中村天江は、「ローテーションしながら多様な経験を積ませる横の発展空間は、中国人にも望む人は少ないのです」と話す。

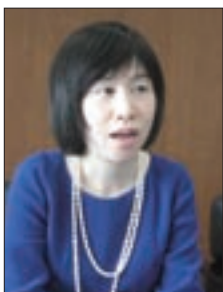
若手の成長の機会づくりの前提として必要なのが、現地法人の日本人トップを含む幹部たちに、中国人に対する育成意識やスキルを身につけさせることだ。

上海の、ある日系人材ビジネス企

業の幹部は、多くの日系企業の日本人総経理（中国事業の現地トップ）に、中国でどんなビジネスを展開したいのかを問うてきた。そのとき、多くの人から「それは売り上げと利益を伸ばすことです」という言葉が返ってきたという。「中国の市場がどんな状況で、自社はどんな位置づけにあり、いかなる戦略でそこに臨むのか。これらの考えるべきことに対し、本社は何も指示していないようだし、本人も考えていない。人材育成や組織づくりの視点など持ちようがありません」と話す。

野村総研（上海）諮詢有限公司のシニアコンサルタント、劉沫真氏は、2008年ごろから、日系企業もようやく中国人の幹部育成プログラムづくりに取り組み始めたと言う。「日本人幹部や駐在員たちに育成への意識を高めてもらうため、人材育成会議を設計しています」（劉氏）

幹部育成でさえこの段階だから、若手への育成意識となると、推して知るべしだろう。若手を含む中国人に、仕事のアサインなどを通じてうまく発展空間を実感してもらうため、



**劉沫真氏**  
野村総研（上海）  
諮詢有限公司  
シニアコンサルタント



**庄华氏**  
伯樂（ボーレ）  
主席執行官

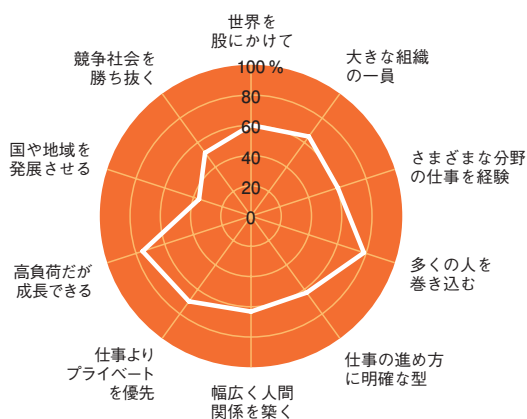


**中村天江**  
リクルートワークス研究所  
主任研究員



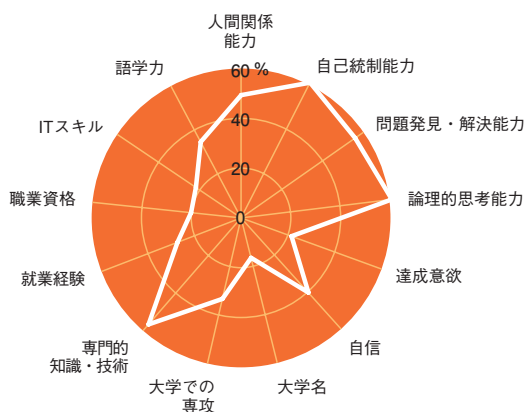
**木下毅氏**  
AON Hewitt  
コンサルタント

## 国や地域の発展に対する意識はあまり高くない



「国や地域を發展させる」が低めになっている。共産党一党独裁への複雑な感情の表れかもしれない。

## 論理的思考能力も重視



インドネシア、ベトナムとともに「専門的知識・技術」をアピールするグループ。「論理的思考能力」「自己統制能力」のスコアも高い。

日本人幹部の育成視点やスキルの養成は急務だ。

劉氏はさらに、給与面での発展空間づくりも進めるべきだと説く。「日系企業の中国人の多くが持つ不満は、がんばってもがんばらなくても、処遇があまり変わらないという悪平等です。結果、優秀な人ほど辞めてしまうことになる」。2010年、ある欧米系の合弁自動車メーカーは業績が絶好調で、給与27カ月分のボーナスを出した。「一方、日系企業とのディスカッションでよく聞かれるのは『最高評価の人に、3カ月分のボーナスを出していいものでしょうか』。あまりにも発想が違います」（劉氏）

### トップクラスの学生には インターンシップを

このように発展空間の整備が進んだら、第2のポイントはいかにそうした日系企業なりの発展空間のあり方を、中国の学生たちにアピールし

ていくかという点だ。

いわゆるトップクラスの大学生に関しては、インターンシップの活用が効果的だと、上海のAON Hewittで、日系企業の人事コンサルティングに携わる木下毅氏は話す。

実際、ワークス研究所が复旦大学、北京大学といったトップクラスの大学生にインタビューした調査でも、上海ではインターン先の根幹にかかわる業務を体験している学生が多く、北京では文系学生のほとんどが複数の企業でインターンを経験していることが聞き取れた（詳細は26ページ〜）。ところが、「日系企業では、そうしたインターンシップを実施しているという話を聞いたことがありません」（木下氏）。インターンシップに来た学生が、日系企業の発展空間を実感している中国人従業員と直接交流すれば、これ以上のアピールはないだろう。

木下氏は、最近の日系企業の新卒採用事例も教えてくれた。あるSPA

（製造小売業）は、店舗拡大を支える人材として大規模な新卒採用を計画。学生への知名度がないなか、「口コミ」を使った情報伝達を活用することにした。採用を狙う主要大学の、数人の大学生に「伝道師役」を依頼。その会社のいいところを周囲に伝えてもらうようにした。オンキャンパスリクルーティングで説明会を開催するときも、伝道師役を通じて人集めをし、結果として数万人の応募にこぎつけたという。

だがやはり、アピールの前に大事なものは、「日系企業なりの発展空間」というアピールする内容の充実だ。現在、中国の新卒マーケットは企業側がかなり有利な買い手市場だ。今回取材した日系企業でも、「新卒は、採用はそう難しくはない」という声を複数聞いた。だが、いくら優秀な学生の獲得に成功したとしても、彼らが気にする「発展空間」の内実を示せなければ、新入社員たちはあっという間に転職していくことだろう。



## 若手に仕事を任せ、横の発展空間を強調

大金(中国)投資有限公司(ダイキン工業)

1995年、ダイキン工業は中国進出を開始した。国内の空調メーカーでは最後発組だったが、中国を生産拠点としてではなく、有望な市場として捉えゼロから事業展開を進めた。事業拡大に伴い、2003年には現地の統括会社の大金(中国)投資有限公司を設立。2010年には中国R&Dセンターを設立した。現在、中国事業に携わる従業員は約2万人。中国全土に1万2000の専売店を展開し、中国で外資系トップとなっている。

急成長を続ける中国のダイキングループだが、人材育成の一大テーマが、上の世代と比べて、価値観が大きく変化している1980年代、1990年代生まれの若者たちへの対応だという。人事本部長の王賓氏は「彼らに発展の空間をいかに与え、意欲を持ってもらうかは大きなポイント」と話す。大卒ホワイトカラーも若い人ほど離職率が高まる傾向があり、

年間離職率は10数%になっている。

### 「よそ見てみたい」と入社3、4年で辞めていく

新卒で入社して3、4年目、評価も高く、将来の幹部候補と目星をつけていた人が、「会社に不満はないし、上司に認められているのもわかる。でも、このまま1つの会社に勤めていいのか。よそを見てみたい」と辞めていくケースがあるという。

そこで同社では、若いうちから仕事を任せ、多様な経験を積ませることを強く意識している。「横の発展空間」とでも呼べそうだ。

10数人の若手社員たちに、若い消費者の価値観を調査させた。「中国では、結婚式や子どもの記念写真をよく部屋に飾ることをヒントに、お好みの写真をエアコンのパネルに印刷するサービスを提案してくれ、商品化に結びつきました」(王氏)。入社から1年半の、編集未経験の女性社員たちに、理念浸透を目的とした社内報編集を任せただけもある。「ダイキンには役職や年齢に関係なく、最も思いの強い人がコアマンになり、上司を含む周囲がその人を支える『コアマンとサポーター』という考え方がある。これらの取り組みは、この考え方の中国での実践です」と、人事部担当部長の高野裕之氏は言う。

同社は設立時から、少数ながら大卒の新卒採用をほぼ毎年継続している。会社全体で新卒：中途の割合は



王 賓氏

大金(中国)投資有限公司  
総裁助理 人事本部長



高野裕之氏

大金(中国)投資有限公司  
人事部担当部長

概ね3：7だという。営業現場の担当者などは中途が多いが、逆にR&Dセンターの200人は、大半が新卒だ。「幹部社員として中途採用しても、当社の文化になじみず辞めた例はけっこうある。新卒人材のほうが、キーパーソンとして育てていきやすいと感じている」(王氏)。実際、同社の課長クラスの大半は2003年ごろの新卒採用者だといい、部長や副部長への昇進者もいる。「コアマンとサポーター」方式で「発展空間」を存分に与えられ、活躍できた新卒人材がミドル、シニアへと育てられているということだろう。

#### 企業概要

■設立/2003年 ■本社所在地/北京  
■従業員数/2230人(2013年3月末現在) ■売上高/2011億円(2012年)



編集未経験、入社1年半の新卒社員が中心となって編集した社内報。

●調査したエリアは……



●今のインドネシアがわかる  
DATA

首都 ジャカルタ

人口 2億4232万人 (2011年)

平均年齢 28.5歳 (2012年)

GDP成長率 6.5% (2011年)

1人当たりGDP(名目)

3512ドル (2011年)

●政治と社会について

政治活動の自由化が進んだのは1999年以降。2004年以降、ユヨドノ政権は汚職撲滅、テロ対策、国内の統一などを推進。政治の安定を背景に、高い経済成長が続いている。

●教育について

高等教育機関進学率は23% (2010年)。教育制度は日本と同じ6-3-3制をとっている。ASEAN諸国のなかでは日本語学習者が飛び抜けて多い。

# インドネシア

## 1960年代から培ってきた 日系企業の新卒採用システム 外資との競争で波乱の予兆

して優秀な学生を紹介してもらったり、有名大学卒業者であるマネジメントトップに関係を強化してもらったりしている。採用強化大学の日本語学科などから講演依頼が来たら、日本人の社長、副社長には必ず引き受けてもらっている」と言う。

大学との強い関係のなかで  
技術系も文系も採用

古くから進出している日系企業の多くは、このようにして関係を強化してきた大学から、新卒学生を定期採用している。「日本の理系学生の、大学や研究室推薦による採用活動を思い浮かべてもらえると、イメージしやすいでしょう」と、インタビュー調査をしたワークス研究所主任研究員の辰巳哲子は説明する。インドネシアのトップクラスの大学生は、心理学や法律などを専攻した文系学生でも、大学で学んだことが直接生かせる職種を希望する傾向が強いという。そのため、技術系に限らず事務系でも、「日本の理系採用」のイメージで採用活動は展開されている。

もちろんこのような採用経路だけでなく、近年では大学での説明会を開催したり、就職情報サイトや自社のサイト、大学のサイトといったWebを活用した募集をしたり、といった手段も活用している。2000年代と、比較的進出が遅かったメーカーG社では、インターンシップも始めていた。

新卒学生の選考プロセスはどうなっているのだろうか。募集→書類選考→GPA\*1などの成績による選考

インドネシアへの日系企業の進出が本格化したのは、1960年代にまでさかのぼる。今回注目した中国、インド、ベトナムなどと比べても、その歴史は長いほうだといえる。とりわけ古くから進出している日系企業は、日本への好印象も追い風となるなか、採用において、インドネシア大学、ガジャマダ大学、バンドン工科大学などといった、インドネシアの、いわゆるトップクラスの大学とのパイプを強化してきた。

ワークス研究所は2012年12月、首

都・ジャカルタ周辺の日系企業8社の現地法人責任者あるいは人事責任者にインタビュー調査を実施した。対象企業は、メーカーA社、メーカーB社、メーカーC社、商社D社、メーカーE社、IT企業F社、メーカーG社、メーカー系販売会社H社である。その進出は、古くは1960年代からだが、2000年代に入ってから進出した企業もある。

そのうちの1社で、1970年代から進出しているメーカーB社のインタビュー対応者は、「学部長と直接話

\*1 GPA: Grade Point Average。欧米の大学や高校で一般に使われている成績評価値

→心理テスト→面接という流れが、多くの企業で見られる。「ほぼ、日本と同様です」(辰巳)。日系企業からは、「高校・大学でどんなことをやってきたかを見て採用している」(商社D社)、「チームの人間関係も大切。パーソナリティなどについては、どちらかという現地スタッフの推薦を重視して選んでいる」(IT企業F社)といった声が聞かれた。

**離職率は数%という声  
定着率はかなり高い**

このように日本とよく似たプロセスで採用されたインドネシアの新卒学生は、しっかり日系企業に定着しているのだろうか。前出のメーカーB社は「1年以内に辞めるホワイトカラーは8~10%」と言い、同じくメーカーのE社も「6カ月以上働いたホワイトカラーの離職率は5.2%。5年以上働いた人の離職率がいちばん高い」と説明する。ケースで登場するマダムインドネシアも、「離職率は入社1年で4%前後。製品開発部門は3.5~4%で、定着率は非常に高い」と話している。

「Global Career Survey」によれば、インドネシアの大卒以上、20代の転職経験者比率は、男性でほぼ5割、女性で4割強。これらのデータと比較しても、インドネシアのなかでは日系企業における新卒採用者の定着率は、かなり高いといえる。

日本と似通ったプロセスで募集、選考された新卒採用者からは、しっかりと日系企業に定着し、マネジャー層へ昇進を果たしている人材も少

ならず出てきている。しかし、順風満帆に見えるインドネシアの新卒採用だが、既に波乱の予兆がある。激化する、幹部人材の獲得競争だ。

**欧米企業はいいと思えば  
数倍の給与で引き抜き**

インドネシアで4年ないしは5年で大学を卒業し、労働市場で働いているのはたった6.4%<sup>\*2</sup>。将来、マネジャーなどの幹部人材に育ちうるポテンシャルを持った人材は、決して潤沢なわけではない。加えて、インドネシア経済の成長、外国からの直接投資の急増が影響を与える。1990年、インドネシアへの外国直接投資額は1.1億ドルにすぎなかったが、2011年には14.8億ドルに膨れ上がっている。日本だけでなく、欧米やアジアからの直接投資が急増しているのだ。

「欧米企業はこの人がいいと思うと



**辰巳 哲子**

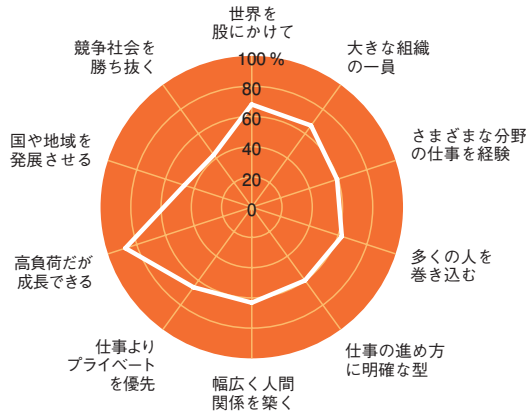
リクルートワークス研究所  
主任研究員

我々の提示額の2、3倍の給与を出すこともある」(メーカーC社)、「製品開発の担当などは、新卒1、2年目でも2、3倍の給与で競合に引き抜かれる」(メーカーA社)、「マネジャーレベルに満たないセールスプランニングが、マネジャー処遇で引き抜かれた。賃金は倍額以上」(メーカー系販売会社H社)などの声が集まった。日系企業が手塩にかけて育てたミドル、専門職人材が、外資



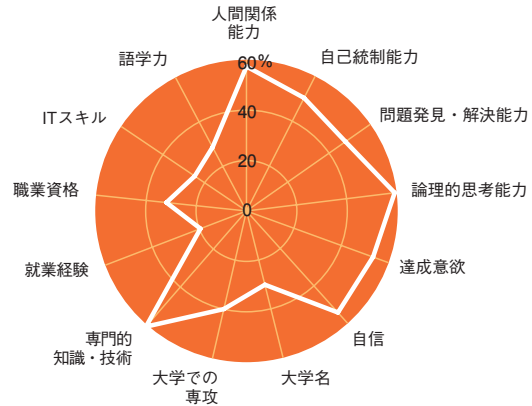
\*2 インドネシア統計局 LABOR FORCE SITUATION IN INDONESIA 2012

専門性重視の表れが  
多様な仕事経験の志向は低調



ハイレベルな大卒者ほど、自らの専攻と関連する職種を希望する傾向があるという。「さまざまな分野の仕事を経験」が低いのは、その影響か。

達成意欲や自信の  
高いアピール度が特徴



「専門的知識・技術」をアピールする学生が多い。加えて「達成意欲」「自信」の態度面の値の高さも特徴的だ。

系企業のターゲットになっている様子がうかがえる。

キャリアパスの明示で  
リテンションに努める

このように外資系企業のターゲットとなっているミドル、専門職人材を含め、ホワイトカラー人材のリテンション策はどのように展開されているのだろうか。

高額報酬や抜擢人事を導入する企業も、一部に見られた。だが多くの企業では、「日本と同様、年2回の目標設定をする。上司と部下でできたこと、できなかったことを共有する」(メーカーB社)、「期初に目標を設定。中間レビューを実施し、期末には達成度や評価を共有するミーティングを持つ」(商社D社)など、評価や昇格の要件を個々の従業員に丁寧にフィードバックすることに力を入れていた。「インドネシアでも給与額を同僚同士で見せ合う慣習が

あるため、ある人だけを特別扱いするというのは難しいという事情があるようです」(辰巳)

キャリアパスの明示も、各社がリテンション策として挙げていた。「昇格のための評価基準を明文化した」(商社D社)、「ローカル入社でも副社長まで昇格可能。本社のアジア統括に、既にインドネシア人がいます」(メーカーE社)といった声が聞かれた。そのほか、「ハイポテンシャル人材については、リーダーシッププログラムや、アメリカ、日本などでのトレーニング、日本のトップマネジメントへのプレゼンテーションの機会がある」(メーカーE社)というように、国外での活躍の場を用意する、日本に来て学ぶ機会を提供するといった施策も見られた。

またこれはアジア各地に共通して見られる施策だが、福利厚生による社内コミュニケーション活性化を挙げる企業も目立った。「車の提供などのほか、社内活動もリテンション

になる。スポーツ大会などでコミュニティづくりをしている」(メーカーC社)、「昔の日本のような、社長や経営層が参加する球技大会などで、コミュニケーションを図っている」(メーカーG社)などの声だ。

長い進出の歴史のなかで、インドネシアの日系企業は、「新卒を一括で採用し、長期的に幹部人材へと育成していく」という、日本企業が得意とする採用・育成モデルを、うまくこの地にも移植できているようだ。だが、インドネシアでの人材獲得競争は、今後激化の一途をたどりそうだ。評価や昇格要件の丁寧なフィードバックや、キャリアパスの明示、福利厚生による社内コミュニケーションの活性化といった、従来の施策のさらなる徹底で外資系企業に対抗していけるのか。それとも抜擢人事や特別処遇、海外や日本の本社で働くキャリアパスの提示など、従来の枠を超えた施策を講じる必要があるのか。予断を許さない状況である。

## 現地製の採用基準で、優秀な新卒を採用

### PT Mandom Indonesia Tbk (マンダム)

PT Mandom Indonesia Tbk (マンダムインドネシア) の設立は1969年。男性用、女性用の化粧品やヘアケア用品などが主力商品であり、現在は製造、販売だけでなく開発機能も擁する、有名な大手企業だ。製品はインドネシア国内で販売されるだけでなく、ASEAN諸国を含む110カ国以上へ輸出されている。

総従業員数が約4500人を数えるなかで、日本人出向社員は社長を含む19人にすぎない。副社長はインドネシア人が務め、取締役も13人中7人を占める。「生活者発、生活者着」を合言葉にしているマンダムは、海外でも現地の生活者の要望に沿った商品開発やマーケティングを実現するため、現地人材を積極的に登用しているが、そのことが端的に表れた数字といえるだろう。

#### 新市場への対応では 中途採用でも人材調達

マンダムインドネシアの人事担当者によると、近年、ホワイトカラーの採用は新卒：中途の割合が概ね7：3程度となっている。

このところインドネシアでも流通小売業の進化は進んでおり、大型ショッピングセンター、デパートなどの大規模小売店がシェアを伸ばしている。同社ではこうした新市場を「モダンマーケット」と呼んでいる。これまでインドネシアのマンダム製品は、その多くが市街地の小規模な店舗などで売られており、こちらは「トラディショナルマーケット」と呼ば

れている。トラディショナルマーケットを中心に展開していた同社も、急成長するモダンマーケットでのシェア拡大を目指しており、そこを担うR&D担当、営業担当などといった人材を中途採用で調達しようとしている。つまり、中途採用の中心は、事業戦略に沿った計画的な戦略人材の補強だ。「新卒採用を中心にしながらも、それでは対応しきれない部分を中途採用で手当てしていく」という、多くの日本企業も親しみやすい発想で人材戦略を進めていることがうかがえる。

人事制度の現地化も進んでいる。制度の内容はインドネシアの特別なニーズに合わせ、現地で開発されたものとなっている。新卒採用に関して言えば、採用基準は部門ごとにどのような態度、性格の人材を求めているのかを「キービヘイビア」にまとめている。グローバルで共通なコーポレートカルチャーを踏まえつつ、インドネシア文化に適合させた内容となっており、全社共通の基準と、部署ごとに必要な基準とで構成されている。新卒採用では人事担当者と配属予定部署の担当者が面接をしているが、いずれもこのキービヘイビアを基準にしているという。両面接の間に心理テストを実施するという流れで、選考は進められている。

#### 5年から10年先の キャリアパスを明示

人材は提携大学での募集、大学内での説明会、多くの企業が集まるジ

ョブフェア、就職情報サイトなどを通じて集められる。採用されるのはインドネシア大学、バンドン工科大学など、同国の、いわゆるトップクラスの大学の卒業生だが、新入社員 の段階で初任給などの処遇に格差をつけることはないという。

優秀な人材の獲得だけでなく、定着も現在のところはうまくいっているようだ。離職率は入社1年で4%前後。製品開発部門の3.5~4%という数字に対しては「非常に高い」と、同社の人事担当者は特に危機感を持っている。

その理由は、今のところ、全体から見れば離職率は低い割合に抑えられているが、人材獲得競争の影響が同社にも及んでいるからだ。数年かけて育成した人材が、地元の財閥資本と外資が合弁している、石油会社、ガス会社などの企業に、2倍、3倍の給与を提示されて引き抜かれるケースが出てきているという。

同社では優秀な新卒人材を惹きつける施策として、①日系企業としては高水準な給与・福利厚生、②キャリア開発計画を明確にした5年から10年先のキャリアパスの明示、③研修機会の増加、④みんなで集まるイベントなど交流・懇親の場づくりなどを挙げ、人材獲得競争に真摯に向き合っている。

#### 企業概要

■設立/1969年 ■本社所在地/ジャカルタ ■従業員数/4569人 (2012年12月末現在) ■売上高/1兆8511億ルピア (2012年)

●調査したエリアは……



●今のベトナムがわかる  
DATA

首都

ハノイ

人口

8879万人 (2011年)

平均年齢

28.2歳 (2012年)

GDP成長率

5.9% (2011年)

1人当たりGDP(名目)

1374ドル (2011年)

●政治と社会について

共産党一党独裁で、政治体制は安定。市場経済導入後は経済も成長。2000年代も7~8%の高い経済成長率が続いたが、リーマンショック後はやや減速している。

●教育について

高等教育機関進学率は約22%。大学卒業時期が人によってまちまちなこともあり、明確な新卒採用マーケットは出来上がっていない。

ベトナム

高価なマネジャーは  
中途採用で調達するよりも  
新卒からじっくり育てたい

ベトナムの1人当たりGDPは、2011年で1374ドル。インドネシアの3512ドル、中国の5417ドルと比べると、まだまだ経済成長の初期段階ということがわかる。つまり市場として見たベトナムは、将来性はあるものの、その魅力はまだ相対的には低い状態だといえる。また、ベトナムへの日系企業の進出が始まったのは1990年代半ばのこと。こちらも1960年代にまでさかのぼれるインドネシアと比べれば、かなりその歴史は浅いことがわかる。

市場としての魅力は  
まだまだこれから

市場としての魅力はこれからで、進出の歴史も浅いとなれば、現地法人の大規模化、複雑化はまださほど進んでおらず、新卒の現地人材を長期的に幹部に育てたいというニーズ

も、あまり強くないと考えられる。

2013年2月、ワークス研究所はベトナム南部の大都市、ホーチミンを訪問。日系企業8社を対象にインタビュー調査を実施した。運輸、銀行、コンビニエンスストア、繊維卸、自動車部品メーカーなど多様な業種の企業に話を聞いた。前述のような理由から新卒採用ニーズはさほど強くないとも考えられたが、実際話を聞いてみると、多くの企業で「新卒を採用し、幹部人材に育てたい」という声が聞かれた。

なぜベトナムで新卒採用なのだろうか。ワークス研究所研究員の萩原牧子がまず指摘するのが、「マネジャー人材は層が薄くて中途採用すると高がつき、その割に期待したレベルに達していない」という点だ。

プライドが高く  
すぐ辞めてしまった

ベトナムが市場経済を導入した「ドイモイ政策」をスタートしたのは、1980年代半ばのこと。外資系企業や民間企業の増加はそれ以降の話で、マネジメント経験者の層は必然的に薄くなる。日系企業も進出当初は即戦力を期待し、中途採用で人材を調達していた。「ところがそういう人材はプライドが高く、日本人から見るとレベルの低い成功体験に固執してしまっていたそうです」（萩原）。新しいやり方を教えようとしたら、すぐに辞めてしまうということを繰り返し、「それならば新卒からじっくり育てたい」という考えに傾いてきたというわけだ。

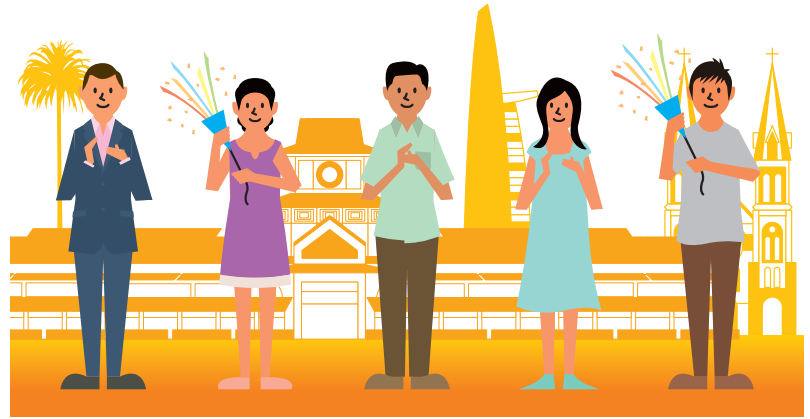


## 萩原 牧子

リクルートワークス研究所  
研究員

マネジャー層と一般社員の給与格差も、新卒から育てたいという意向の追い風になる。ある企業では新入社員の月給400ドルに対し、マネジャーは2000ドルに達すると聞いた。これだけの格差があるから、新卒をじっくり時間をかけて育成しても、中途採用で失敗することも考え合わせると、十分コスト的に見合うということになる。

「一から教えたい」という意向は、



サービス企業でも聞かれた。一般的に、ベトナム人はこれまで高いクオリティのサービスを受けた経験が乏しい。「だから、よいサービスとはどんなものか、そのようなサービスを受けると顧客はどのように感じるのかを、他社の色に染まっていないうちから教え込む必要があるということです」(萩原)

### 規制緩和が進み 直接投資が急増

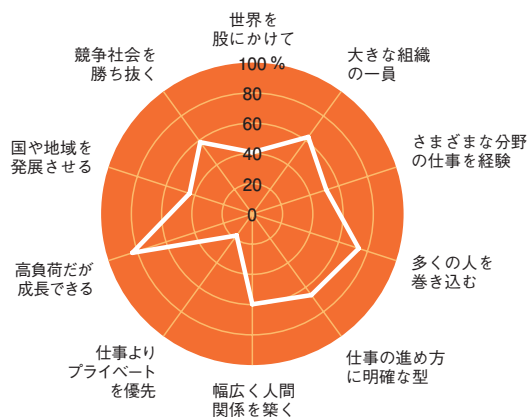
冒頭で、市場として見たベトナムの成長は、まだまだこれからだと述

べた。だが、その魅力が年々増していることは、日本からの直接投資件数の推移を見ればうかがい知ることができる。2010年、114件だった直接投資件数は、翌年227件と倍増している。これはサービス、飲食などに携わる中小企業の案件が大幅に増えたことによる。その背景には、ベトナム政府による、内需向けサービス産業の外資規制の緩和がある。たとえばフランチャイズについては、2009年以降は出資規制が撤廃されたことで、外資100%も認められるようになった。

新卒で採用した人材に、日本流の

### 望ましい働き方

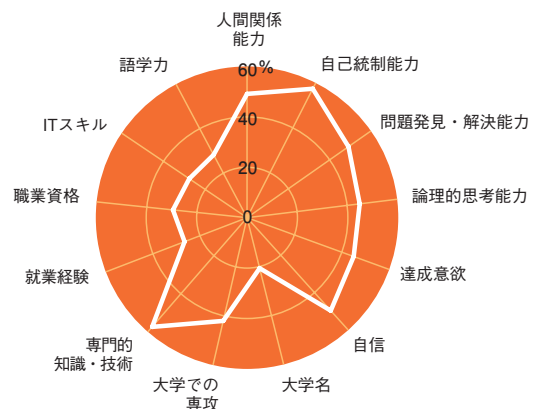
#### 「世界を股にかけて」の 数値の低さが目立つ



「世界を股にかけて」の低さが目立つ。同じ社会主義国である中国と同様、「国や地域を発展させる」が低いのも興味深い。

### 就職活動時の自分の強み・セールスポイント

#### 職業直結の「スキル」は あまり強調していない



「語学力」「ITスキル」「就業経験」などスキル系のアピール度が軒並み低い。その一方で「専門的知識・技術」をセールスポイントと捉えているようだ。

## 人材獲得競争が高める、新卒への意識

### Individual Systems (インディビジュアルシステムズ)

インディビジュアルシステムズの事業は3つの柱からなる。日本でのシステム開発を請け負うオフショア開発、ベトナムを含む、ASEAN域内の日系企業のシステム開発、そしてその保守・運用である。

「ベトナムのIT立国化に寄与する」を企業理念に掲げる同社は、経営の現地化にも積極的だ。副社長を筆頭に8人の経営陣のうち半数はベトナム人。3つの柱のうちオフショア開発、ASEAN事業の責任者もベトナム人が務める。従業員のうち120人がエンジニアだが、その大半を、ホーチミン工科大学、ホーチミン自然科学大学といったトップクラスの大学のIT学科の出身者が占めている。

#### トップ大学と連携し インターンシップ

大卒の新卒者は従業員の1割強を占める。ただベトナムの大学は卒業時期が一定でなく、通年で中途と同

時に募集するのが一般的だ。同社の取締役、根岸慶氏は「中途採用の枠に応募してきた人がたまたま新卒で、優秀で、将来性がありそうなら採用するという形です」と説明する。あとは大学と連携し、インターンシップも行っており、この経路から入社する新卒も存在する。

ただ今後はより、「新卒人材を、時間をかけてリーダークラスへ育成することを意識する必要がある」と、根岸氏は言う。その背景には、日本語のできるエンジニアの人材獲得競争がある。「やはり新卒で入社した人のほうが、ロイヤリティの高いリーダーになっていきやすいと感じます」（根岸氏）。また同社では、会社設立当初に行っていた、ITエンジニアを対象とした無料の日本語クラスを最近再開した。日本語のできるエンジニア層の拡大に寄与しながら、いい人材がいればスカウトする狙いもある。



根岸 慶氏  
取締役

技術力があり、教えることにも積極的なリーダーに育てたい人材に対して、日本語学校の学費を負担するなど、有望な人材への集中投資も意識している。

一方で、事業責任者に予算を与え、バーベキュー、飲み会、社員旅行といった懇親イベントにも力を入れる。「まるで1960年代、1970年代の日本企業のようなのだが、こうした良好な人間関係づくりが、明らかにリテンションに効いています」（根岸氏）

#### 企業概要

■設立/2002年 ■本社所在地/ホーチミンシティ ■従業員数/140人(2013年3月末現在) ■売上高/2億円(2012年)

高度なサービスを身につけさせる。さらに、なかでも優秀な人材をマネジャー、さらには経営幹部へと昇進させていく。たとえばサービス分野なら、新卒採用をベースにした、そんな成長の道筋を描くことも可能になってきているのだろう。

ベトナムの雇用法制も、新卒採用に有利な制度となっている。「通常、入社直後に結ぶ雇用契約は有期です」（萩原）。最初の2カ月間は試用期間。その後1年から3年の有期契

約を最大2回まで繰り返すことができる。この後3回目で、初めて期間の定めのない契約が求められるのだ。

日本ではまだまだ、最初から期間の定めのない契約を結ぶ、いわゆる正社員という雇用形態が一般的だ。そのうえ解雇が認められる条件も厳しく、新卒でも自社に合った人材を厳選採用することになるのだが、ベトナムはこの限りではない。「有期契約の間は、企業と被雇用者の間のお見合い期間にできます。合わない

と思えば契約の更新を見送ればいいのだから、自ずと新卒採用のハードルは下がることになります」（萩原）

ベトナムの新卒採用で1点留意したいのは、大学の卒業時期が、人によってかなりばらつきがあるという点だ。一時期に卒業が集中しないことから、日本のような時期の集中した一括採用は難しくなる。そこで注目したいのが、インターンシップの活用だ。現地の大学と連携して学生をインターンシップに呼び込む。卒



## DNAを移管するために未経験者を採用

### VI NA FAMILYMART (ファミリーマートベトナム)

ファミリーマートがホーチミンに1号店を出店したのは、2009年12月。ベトナム法人前社長であり、現在、日本本社の執行役員海外事業部長を務める山下純一氏によれば、当初の人員構成は日本人5人、ベトナム人5人。店舗開発、建設、商品・物流、システム、会計・管理のエキスパート5人が日本から派遣され、そのカウンターパートナーとして各部門で現地人材を1人ずつ採用した。「当初は経験者の採用を考えていました。しかし、募集・選考をしてみると、前職の経験にこだわりを持ち、“ファミマらしい”仕事のやり方、サービスに慣れてもらうのは難しいと感じました。そこで、採用のターゲットを未経験者に切り替えたのです」と、山下氏は振り返る。同社のDNAを理解し、それを実践してもらうには、真っ白な人材を一から育てたほうが良いと判断した。

現在、店舗数は42にのぼり、従

業員数は約400人になった。そして、建設や会計といった専門職を除き、基本的には未経験者を採用し、“ファミマらしく”育成するという方針は現在も貫かれている。「現在は、ほとんどの人材は店舗スタッフからスタート。その後、店長、スーパーバイザー、本部のマネジャーと昇進する道があります。既にスタッフとして入社してスーパーバイザーに昇格した社員が8人、マネジャーになった社員も2人います」(山下氏)

#### キャリアと昇給の可能性が低い離職率につながる

こうしたキャリア展開の“証拠”が、人材の定着に効いている。「本部の社員はほとんど辞めませんし、一般に流動性の高い店舗のスタッフの離職率も低水準です」(山下氏)

低い離職率の要因は、小刻みなフィードバックにもある。四半期ごとに上長が目標設定、評価のためにイ



山下純一氏

ファミリーマート 執行役員  
海外事業本部 海外事業部長

ンタビューする。そして職務や役割による給与のレンジを示し、「がんばって店長になれば倍になる」といったモチベーションにつなげている。「小売業は、現地完結型の商売。何をどう売るかは、現地人材が意思決定したほうが良い。だから経営人材の現地人化は必須ですが、その人材はファミマのDNAを持っていることもまた、欠かせない条件。時間がかかっても、内部昇格で育てるべきだと考えています」(山下氏)

#### 企業概要

■設立/2009年 ■本社所在地/ベトナム・ホーチミンシティ ■従業員数/約400人 (2013年3月末現在)

業時期がまちまちだから、インターンシップも通年で実施できる。

#### みんな飲み会大好き 職場の人間関係を重視

また、ベトナム人の気質も、「新卒で採用して、長期的に育てる」ことに向いているという。とりわけホーチミンのあるベトナム南部の人たちは、和気あいあいとした職場環境を好み、そうした職場には長く勤め

続ける傾向があるという。24ページのケースに登場するインディビジュアルシステムズは、社内の飲み会、サッカーの試合、社内レクリエーションや社員旅行などを、現地人の部門責任者に予算を組ませて、しょっちゅう開催。社員同士の懇親を深めているという。取締役の根岸慶氏は、「サッカーチームなど、当社を辞めた人もやってきて、一緒に楽しんでいる。飲み会もいまどきの日本の若者はいやいや、やむなく参加という人

も多いように感じるが、ベトナム人はそんなことはなく、みんな嬉々として参加している」と言う。こうした親睦の場づくりは必須であり、「明らかにリテンションにも効果があると思います」(根岸氏)。高額な給与や昇進の約束ばかりに頼らずとも、一昔前の日本企業ではよく見られた、温かな職場の交流を用意することが、長期の就労につながりやすい。これも「ベトナムで新卒採用」を勧めたくなる、理由の1つだ。

# アジアトップ校学生の「世界と会社の歩き方」

ここでは、アジア各国の「トップ校学生」に注目する。

各国トップ校の大学のキャリアセンター、学生たちへのインタビューを通じ、彼らの就職活動の方法、働く価値観、そして日系企業に対する目線をつまびらかにし、どうすれば彼らを獲得できるのかに迫ってみたい。

最初に注目したいのは、各国のトップ校学生たちの特徴の比較である。次ページにグループインタビューの調査前に実施したアンケートの結果をまとめた。

調査を担当したワークス研究所主幹研究員の豊田義博は、「事前調査、インタビューを通じ、国を越えてトップ校の学生に感じたことは、自分たちが優秀であることに自信を持ち、それなりのキャリアに乗っていること、これからも乗っていくことに疑いを持っていないという点です」と話す。「経済がかなり成熟した香港は少し様子が違う」（豊田）とはいえ、「トップ大学を卒業するのだから、“いい会社”に就職し、高いベネフィットを獲得するのは当然の権利と考えているようにうかがえた」（豊田）というのである。

それはもちろん、彼らの会社の選び方に影響を与えている。

就職先決定の際に重視した点を見ると、トップ校学生のインタビュー

では、9ページ図6の「Global Career Survey」の「仕事をするうえで大切だと思うもの」とは異なる結果が出た。「Global Career Survey」ですべての国で最も数値が高かった給与や福利厚生がコメントとして挙がってこないというのだ（各国学生の「就職先の重視点」については、28ページ参照）。国を越えて共通していえるのは、「成長」「キャリアパス」「やりたい仕事」「職場環境」への強い意識であり、これらはそれぞれが密接にかかわり合っている。

## トップ校学生が希求する 仕事内容、職場とは

基盤にあるのは、自身の成長に対する貪欲さだ。どの国でも「仕事内容が大切」という声を多くの学生から聞いた。それは、「大学の専攻と就職先の配属の一致を求める志向の表れである一方、違う意味が3つあ



豊田義博

リクルートワークス研究所  
主幹研究員

る」と豊田は説明する。「1つは、チャレンジングであること。入社初期から責任のある仕事、挑戦しがいのある仕事を任されることを強く望んでいる。2つ目は、学べること。成長のためにより多くのことを学びたいと考えている。3つ目は、チャレンジと学びを継続するために、モチベーションを高く保てること。この3つが満たされれば、自分は結果を出せる。それによって、高い給与や地位も必ず獲得できる、という自信があるのだと思います」（豊田）

日本企業がグローバル採用において不十分だといわれるキャリアパスの提示も、結局はこの問題が原点にある。「3年後、5年後のポストや年収の提示が重要とよくいわれますが、これには修正が必要な部分もあるでしょう。彼らが知りたいのは年収やポストの確約ではなくて、自分ががんばって成長し、それが成果

### プロジェクト概要

リクルートワークス研究所「アジア・トップ学生の就職実態を探索する」（2013）  
本プロジェクトは、①アジア主要国の大卒就職市場の構造把握、日本との対比、②アジア・トップ大学のキャリアセンターへのインタビュー、③アジア・トップ大学生へのグループインタビューによって構成される。  
①中国、韓国、台湾、シンガポール、インド、マレーシア、インドネシア、タイ、ベトナム各国の大卒市場の特徴、企業の特徴、大学・大学院の特徴の概観、「Global Career Survey」による大卒者の就職実態の捕捉、就職志望企業ランキング比較（Universum社、中国、インド、シンガポール、香港、日本）によるリサーチ  
②以下の大学のキャリアセンターへのインタビューを実施。复旦大学、上海交通大学（上海）、ソウル大学、コリア大学、POSTECH/浦項工科大学（韓国）、NUS/シンガポール国立大学（シンガポール）、IIT-Delhi/インド工科大学デリー校（インド）、バンドン工科大学（インドネシア）  
③复旦大学・大学院、上海交通大学（上海）、北京大学・大学院、清華大学（北京）、香港大学（香港）、ソウル大学、高麗大学、延世大学、KAIST（韓国科学技術院）大学院、POSTECH（浦項工科大学）・大学院（韓国）、チュラロンコン大学（タイ）、インドネシア大学、バンドン工科大学（インドネシア）、東京大学・大学院の学生にグループインタビューを実施

## 各国（都市）のトップ校学生の行動特性

チャレンジング、学べる、  
 モチベーションを高く保てる。  
 これが仕事の条件

につながったとき、どんな報酬が得られるのか、将来的にはどの地位まで行くことが可能なのか。彼らの高いポテンシャルとこれから培われるであろうスキル、能力、そして時間を投資してチャレンジする価値があるかどうかを、彼らは見極めようとしているのです」（豊田）

「職場環境」に対する見方も注意が必要だ。「Global Career Survey」やこれまで見てきた4カ国のリサーチで、確かに日本企業の家族的な雰囲気、人間関係の良好さに対する評価は高かった。しかし、トップ校の学生のニュアンスは少し異なる。「彼らが求めるのは、自身のモチベーションを高め、日々学習し続け、成長・発展していくうえで最高の環境です。『自由な雰囲気』『上司との人間関係がフレンドリーであること』といった言葉からそれが見て取れます」（豊田）。「長く所属する雰囲気のいい職場を探す」日本の学生と異なり、「自身の活躍場所を獲得する」という意味合いが強いといえよう。

では、日本企業がこうした学生を獲得するには、どのような採用活動

調査対象国・都市	特徴
上海	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業において必要とされるスキルについての学習と実習に多くの時間を割く傾向にある。興味分野が多岐にわたる学生が多い</li> <li>インターン先企業の根幹にかかわる業務を体験している学生が多い</li> <li>勉学以外の活動は、ボランティア活動やクラブ活動など多岐にわたる</li> <li>文系学生は転職や起業を踏まえたキャリアアップを念頭に置く</li> <li>理系学生は1つの企業で徹底して自身の技術を向上させることを望む</li> </ul>
北京	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学の通常の講義を確実にこなすことを意識する学生が多い</li> <li>インターンシップに参加した文系学生の多くは複数の企業で経験</li> <li>勉学以外の活動は、ディベートを行う力を重要視して、課外において研鑽を積む学生が多い。また、ボランティア活動を行う学生が多い</li> <li>キャリアビジョンは、大半の学生が1つの企業のなかでポジションを高めていき、業務の中核に位置する人材となることを望んでいる</li> </ul>
香港	<ul style="list-style-type: none"> <li>語学力、コミュニケーションスキル、問題解決力などの基礎的能力を鍛えた学生が多い</li> <li>日本語の勉強に特に力を入れたという学生が複数名いる。それらの学生はすべて日本でインターンシップを経験している</li> <li>勉学以外の活動として、趣味に関する活動を行う者が大半である。一部、ボランティア活動を行った学生がいる</li> <li>キャリアビジョンは大まかに職業やポジションを述べるに留まる</li> </ul>
韓国	<ul style="list-style-type: none"> <li>専攻科目でよい成績を出すことに主眼を置いている学生が大半である</li> <li>インターン経験がない、経験があっても研修のみが多い</li> <li>勉学以外の活動として、レクリエーションや趣味としての課外活動を行う学生が多い。一部、語学などの自己研鑽に励む学生もいる</li> <li>キャリアビジョンは、中期は自身の分野の専門家となること、長期は管理的立場に立つことを望む学生が多い。海外での活躍を念頭に置く学生もいる</li> </ul>
タイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>単一の興味分野に沿って、大学で提供されるプログラムで学ぶ学生が大半である。試験を乗り越えることに最も力を入れたと回答する学生が多い</li> <li>インターン期間中に、キャリアビジョンの明確化など前向きな成果を得られたという学生がいる。大半の学生が取り組んだ業務を具体的に述べている</li> <li>大学内での催し物や活動に参加し、そのなかで指導的立場をとる学生が多い</li> <li>5~10年で具体的な職種で専門性を持つことを想定している学生が多い</li> </ul>
インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>自身の専攻を明確に意識して、その分野に特化した勉学に力を入れる傾向にある。日本語の学習に最も力を入れた学生が複数名いる</li> <li>理系においてインターンシップをした学生がいる</li> <li>勉学以外の活動として、サークルのほか、クリスチャン・フェローシップの会など、宗教に関係する活動に参加した学生も存在</li> <li>キャリアビジョンは、業界や職種を想定しているケースが多い</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学で提供されるプログラム（講義、ゼミ、ワークショップなど）で学ぶ学生が大半</li> <li>インターンシップは他国と比較して多くの企業で経験。一方、期間は短い</li> <li>勉学以外の活動として、ほぼ全員がサークル活動を挙げている</li> <li>キャリアビジョンとして、海外に出て活躍することを視野に入れる学生が多い。ただし、具体的なビジョンを描いている学生は少ない</li> </ul>

各国トップ校の学生にインタビューするにあたり、事前にとったアンケートから特徴を抽出した。

が有効なのか。

**認知度が低い日本企業  
 まずはアピールが課題**

28ページの図では、右のほうの国（地域）ほど新卒マーケットはクロ

ーズド主体で、左に行くほどオープン主体になると示されている。クローズドとは、家族や知人の紹介、インターンシップを含めた大学を通じた採用活動であり、オープンとは就職活動サイトなどを通じた採用活動である。「この解釈にも注意が必要

## トップ校学生にとって 就活とは「自身の 活躍場所を獲得する」こと

です」と豊田は言う。イギリスの影響を受けてきた香港を除き、経済の発展、成熟が進むほど、新卒マーケットはオープン化が進む傾向にある。だがそれはクローズドなマーケットが消滅することを意味するのではない。経済成熟度の低い段階では大卒

者は少なく、インターンシップ、紹介などのクローズドなマーケットで就職する学生が多くを占める。「経済が成熟してくると学生が増加し、それに伴ってオープンなマーケットが成長してくるのです」（豊田）。つまりハイレベルな学生を獲得できるクローズドなマーケットは、経済の成熟度にかかわらず存在し、ハイレベルな学生を新卒採用したいと考えるなら、クローズドなマーケットでの採用活動を実施するほうがいい。「トップ大学にいるのだから、大学に“いい会社”から求人が来ると思っている、というのが一点。もう一点は、トップ校の学生は特に、インターンシップが就活で大きな役割を果たしているからです」（豊田）

### キャリアセンターに やってこない日本企業

トップ校のキャリアセンターに話を聞きに行くと、「日本企業はそれほど多くやってこない」という。多くのグローバル企業はプロモーションの軸を大学のキャンパスに置いている。採用の重点大学を決め、そこで就職説明会を実施したり、学内のイントラネットで採用情報を公開したりして、魅力を最大限アピールしようとする。「こうした努力が日本企業では足りないことが、調査で見えてきました」と豊田は指摘する。

同様に、インターンシップの有効活用もまだまだ足りない。ほとんど

### トップ校学生たちの各国就職活動事情

	日本	韓国	中国	香港	タイ	インドネシア
就職活動の開始時期	3年(最終学年の1つ前)の後半	4年(最終学年)の初め ※卒業前に働き始める	4年(最終学年)の初め	多様 ※3年(最終学年)の初めには、最初の内定獲得	3年から4年(最終学年)に進級するタイミング	卒業ごろ
ネット(就職支援サイト)の就職活動	○	○	○	△	△	△
大学キャリアセンターを活用	×	×	○	○	○	○
新卒マーケット						
応募数	やや少ない	少ない	多い	多い	少ない	少ない
就職先の重視点(共通)	仕事の内容：何か新しいことを学べる仕事／1年目からある程度、権限と責任を与えられる仕事 キャリアパス：自分の努力である程度の地位に就ける発展の機会があること／明確なキャリアパスがあること 企業・業界規模・成長性：成長中でイノベーションを行うトップ企業／市場や事業の規模が大きく拡大の可能性がある企業 職場の雰囲気、チームワーク：チームのなかで楽しくやれている／リーダーのもと、よいチームが形成されている					
就職先の重視点(各国)	社風とのフィット感や、やりたいことができる環境など、内面的な充足を重視	文系理系とも、仕事と生活のバランスを重視する人が多い。理系学生は、勤務地を重視	「発展空間」と「平台(企業や組織が提供する環境や場)」を重視	香港企業が行わないことが多いので、トレーニング機会に対する要望が強い	「チームワークのよさ」と「業界トップクラスである」ことを重視	「成長できること」を特に重視。国や社会に対する貢献意識が強い

クローズドとは、家族や知人の紹介、インターンシップを含めた大学を通じた採用活動。オープンとは就職活動サイトなどを通じた採用活動。国が発展・成熟すると、オープンなマーケットのボリュームが増していく。

## 日系企業のイメージ

イメージ		学生からの具体的なコメント
プラス面	仕事の質の高さ、技術力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動車分野などには日本の企業が多く、技術が進んでいる（インドネシア）</li> <li>・管理面でも理念の面でも非常に優れている（北京）</li> </ul>
	待遇・福利厚生がよい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給与が高くて、待遇はいい（北京）</li> <li>・人に対して、社員に対して非常に優しい。たとえば、福利厚生、研修などにお金をかける（香港）</li> <li>・賞与や福利厚生がよい（タイ）</li> </ul>
プラス・マイナス両面	真面目で規則正しい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・すべてにおいて規則正しい感じ。秩序を重視する。たいへん真面目（北京）</li> <li>・きっちりしている半面、ミスできないというプレッシャーがある（タイ）</li> <li>・日本企業がいちばんいい成果を求める。社員を無理強いすることもある（インドネシア）</li> </ul>
マイナス面	忙しい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・しょっちゅう残業があるというイメージ（北京）</li> <li>・規律正しく時間厳守でよく働くからこそストレス度が高い（インドネシア）</li> </ul>
	年功序列	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力よりも年齢を重視する。どれくらいの期間働いたかによって年収も肩書も決まるというイメージがある（香港）</li> <li>・上下関係が厳しい。上司によく叱られそうなイメージ（インドネシア）</li> </ul>
	長期雇用が前提	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本の会社に雇われると、そこで一生働くことを求められるような気がする。それで、残りの人生がまるごと会社と密接にかかわってくるようなイメージがある（北京）</li> <li>・日本人は何年働けるかと面接などで聞いてくる。3年後に再び進学したい自分は、日系企業に向かないと思う（タイ）</li> </ul>
	よくわからない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本企業が中国の大学で宣伝することはほとんどないので、よくわからない（北京）</li> <li>・広報がとて不足している。大学へ説明会に来ているのを一度も見たことがない（韓国）</li> <li>・よくわからない（インドネシア）</li> </ul>

待遇、福利厚生や技術力に対する評価が高い一方で、組織構造や雇用のあり方へのネガティブコメントが目立った。しかし、実態は「よく知らない」。

## 採用市場に本格参入し、知名度を上げ、魅力をアピールすることが急務

の国と地域で、インターンシップ経験に対する言及があった。日本の学生もインターンシップを経験しているが、他国と比較して非常に多くの企業に行く傾向がある一方で、一つひとつのインターン期間は短く、内容も薄い。「財務評価を行い、レポ

ートを書く」「人材アウトソース業務の補佐を担当」「不動産開発プロジェクトのデータを分析」など、各国のトップ校の学生は、基幹業務に携わっている。「企業は補助業務とはいえ責任ある仕事を任せ、彼らの能力やスキルを活用しながら、人物の見極めや自社の実態の理解の促進を図っているのを見えてきます。日本企業のインターンシップは、ほとんどがここまでには至っていません」（豊田）

日本企業のイメージをまとめたのが上の表である。「悪いイメージの多くは、強固なヒエラルキーのなかで成長イメージが持てないこと。しかし、これもよくよく聞いてみると、ほとんどが風聞によるものです。つまり、日本企業のことをよく知らな

いのです」（豊田）

日本企業にまずできることは、採用市場に本格的に参入し、知名度を上げ、魅力をアピールすることだ。インターンシップは確かに多くの学生を呼べるわけではないが、その学生が起点となって、キャンパス内に情報が流通していき、認知度が高まるという点では、その効果は大きい。

同時に進めたいのは、アピールする魅力の「実」だ。繰り返しになるが、彼らが求めているのは成長の機会である。会社をアピールしても、その実態が伴わず、報酬や地位に限界が見えれば、彼らにはそっぽを向かれる。トップ校の学生の採用に限り言うならば、どこまでチャンスがあるか、その証拠を明確に提示できるかが、採用のカギとなる。

# 新卒一括採用の アジアモデルを作れ

## これが日本企業の生きる道

日本企業が得意とする新卒一括採用の仕組みは、アジア諸国で機能するのか。機能させるために、日本企業はどんな課題を乗り越えなければならないのか。この冒頭に立てた問いに対して、ここでは一定の解を提示していく。



既に見てきた通り、日本以外の国では日本ほど新卒一括採用の仕組みが完成されていないし、各国独自の労働規制がある。しかし、それに適応することと、日本企業が新卒一括採用をしていくことに矛盾はない。

10ページから25ページに掲載した4カ国のリサーチ結果と取材を、もう一度振り返りたい。それぞれの国で新卒採用をやっていくうえでの課題は抽出されたが、特に進出後の歴史が長い企業についてはそれを克服し、新卒で採用した人材が内部昇格を経て、一定のポジションに就いている企業がいくつもあった。これは当然の帰結である。進出して間もないときには、組織は小さく、すぐに必要な職務、役割に就ける人材を中途採用で補充する形をとる。その後、時間の経過とともに組織構造がある程度形成され、ようやく新卒で採用し、内部で人材を育てる余裕が生まれる。これは海外法人に限らず、起業当時は中途採用中心でスタートし、時間と成長を経て新卒採用のポリュ

ームを増やす、という国内企業のあり方と同じである。これこそ、質の高い中間層を大量に作ってきた日本企業の勝ちパターンである。

しかしながら、日本企業の新卒一括採用システムをアジア諸国に展開するうえでは、課題がいくつもあることも見えてきた。ここではその課題は何か、それと向き合うには何をすべきかを整理しておきたい。

課題は2点に集約できる。1つは新卒を採用するにあたって、日本の仕組みとの違いをいかに乗り越え、質の高い人材を採用するか。もう1つはせっかく採用した質の高い人材をいかにリテンションするか、である。この2点を採用から育成プロセスに分けて、日本企業がすべきこととしてまとめたのが、次ページの図にある7つのポイントである。

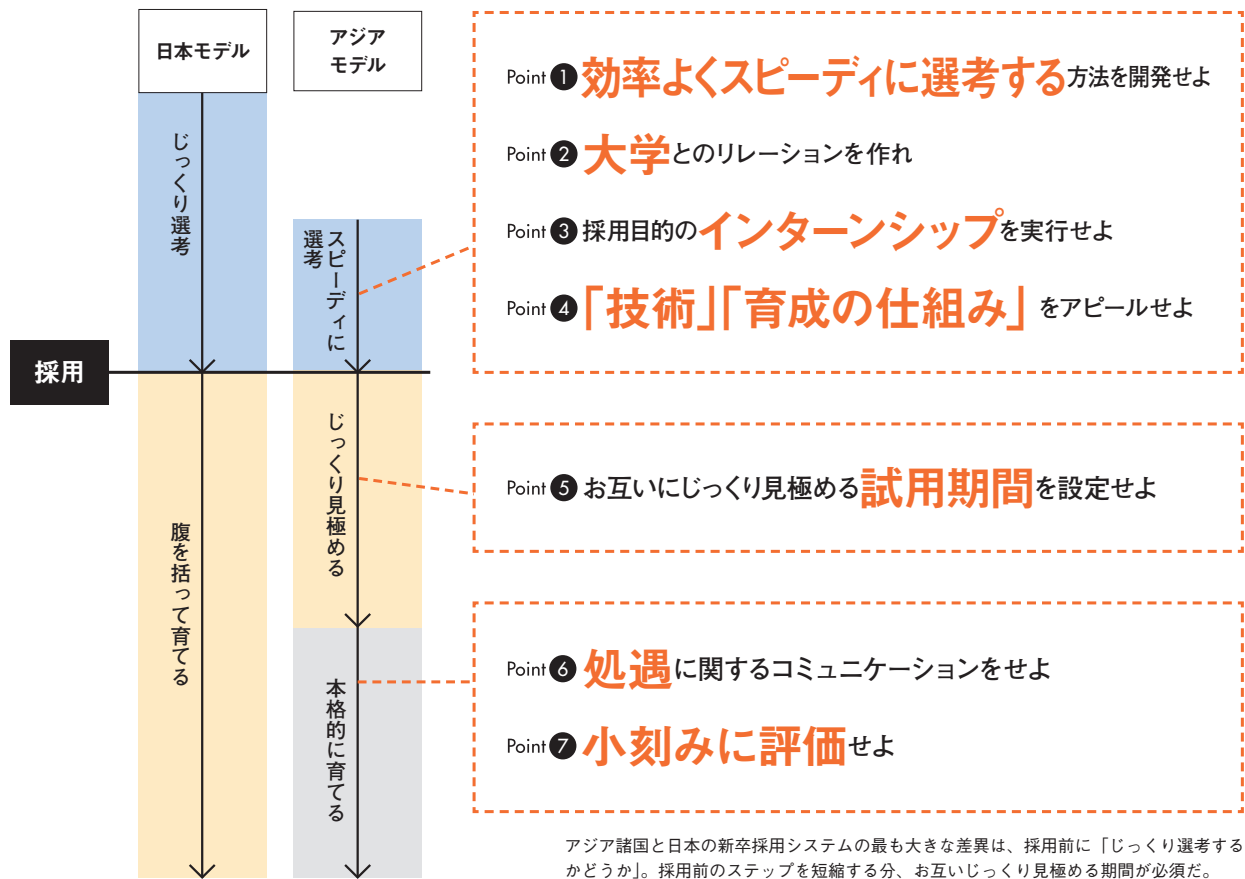
**Point ①**  
効率よくスピーディに  
選考する方法を開発せよ

日本とアジア諸国の採用プロセス

の違いにまずは注目した。日本の新卒採用は、「厳選採用」という言葉に象徴されるように、じっくり時間をかけ、いくつものステップを踏んで採用する。採用前に人の能力や価値観を問うて、それが自社に合うかどうかを見極めようとする。エントリーシート、適性試験、面接を3～5回やってようやく内定。要する期間も3～4週間というのが一般的だ。そして、採用したら、全員を腹を括って育てる。たとえ人材の見極めに失敗し、質が低かったとしても育成責任を投げ出すことはないし、ましてや解雇することもない。

一方、アジア諸国の場合はどうか。インドの「1日で試験から内定まで」というのは極端な例だが、日本のようなじっくり選考する、という仕組みはほとんどの国にはない。それには合理的な理由がある。ベトナムのように最初は有期雇用からスタートする、インドのように研修期間を設定して1年後に正式採用するなど、採用後に「お互いをじっくり見極める

## 新卒採用と育成システムは、日本モデルからアジアモデルへ



出典：リクルートワークス研究所

期間」があるからだ。だから、スピーディに採用しても企業としてのリスクは大きくない、ということになる。

まず、日本企業ができたこととは、「スピーディに選考する」という日本では経験のない仕組みを、海外現地法人で作り上げることである。

### Point ② 大学とのリレーションを作れ

国によってその割合に違いはあるが、日本よりも大学や先生を就職の経路とする学生は多い。インドでは顕著だが、オンキャンパスリクルーティングによる採用が一般化している。それにあたって必要なのは、個

別の大学とのリレーションである。

大学で説明会を開き、試験や面接を行い内定を出す。あるいは特定の教授や研究室とつながって、そこから人材を採用するというような、かつて日本の理系人材採用では一般的だった仕組みが機能する国もあった。

トップ校であればあるほど、人材獲得競争は熾烈だ。そのなかで存在感を高め、リレーションを作るには、「まずは大学のキャリアセンターに足を運ぶこと」と、前出のワークス研究所・豊田義博は話す。「キャリアセンターへの調査で、日本企業はほとんど来ないと聞いた」という。何度も足を運び、採用の実績を積み上げることで、大学や研究室との信

頼関係を構築しなければならない。

また、狙いを定める大学の選定も重要だ。トーヨーエンジニアリング・インドでは、地元・ムンバイのTier 1以外の大学に的を絞ることで成功を収めている。

あるいは日本で行ってきた理系採用のように、寄付講座を持ったり、産学連携とともにプロジェクトを進める、といった方法で大学とのリレーションを強める方法もある。

### Point ③ 採用目的のインターンシップを実行せよ

「スピーディに選考する」採用手法の開発は重要だが、そうはいつでも

きちんと見たい、採った以上は辞めさせたくないという日本企業は多い。その場合、採用を目的としたインターンシップを実施するといふ。日本以外のほとんどの国で、インターンシップが入職の経路であることを認識すべきである。実際に、24ページに登場したインディビジュアルシステムズでは、ベトナムでインターンシップを実施し、質の高い学生を労働力の補完として、また、採用のルートとして活用している。

日本企業は、国内で採用を目的としたインターンシップを行っておらず、有効なプログラムを持たない。本誌でインド取材したとき、欧米のグローバル企業の多くがTier 1でインターンシップを実施し、そのプログラムでは欧米の本社で数週間から数カ月間働く機会を与えるという話を聞いた。優秀な人材を惹きつけるプログラムの開発が求められる。

**Point 4**  
「技術」「育成の仕組み」を  
アピールせよ

日本企業がアジア諸国で採用活動をする場合、29ページの図でも明らかになったように、学生が「日本企業を知らない」という課題がある。よほど消費マーケットで存在感を発揮しているか、あるいは進出して長く、その国の経済や雇用にそれなりのインパクトを与えてきたようなブランド力のある企業でなければ、学生の認知度はかなり低いのが現状だ。

しかしながら、先行企業が培った日本企業のイメージは、総じて悪いものではない。特に、日本企業が持

つ技術力の高さに対して期待や憧れを持つ学生は多いし、家族的な風土、人材育成の仕組みなども好印象で迎えられている。

日本企業の多くは、まだまだアピールが足りない。技術力や育成の仕組み、組織文化など、アジアでも通用する強みがあることを認識し、そこをアピールすれば、採用において大きなアドバンテージになるだろう。

**Point 5**  
お互いにじっくり見極める  
試用期間を設定せよ

「スピーディに選考する」ことの課題は、じっくり人を見極められない点だ。インターンシップ以外で採用する場合、どこで「じっくり感」を出すのか。それは、採用後である。

日本の法律でも試用期間を最大6カ月まで認めている。しかし、新卒・未経験者を総合職で採用することが多い日本企業では、半年後に「育たなかったからダメ」ということにはならない。時間をかけて育てることが前提にあり、試用期間を活用している企業はほとんどない。

アジア諸国においては状況が異なる。インドネシアやベトナムをはじめ、アジア諸国では学部の専門性と職業の専門性が強く結び付き、職種別採用が一般的である。もし1年、2年など適切な試用期間を経ても、その人材がその職務を遂行するに必要な一定のスキルを身につけられないならば、そこで契約を更新しない、という手法が機能しやすい。そこでスクリーニングにかけ、スキル、組織文化への適合も含め、続けてほし

いと判断した人材に対して、積極的に投資していけばいい。もちろん、雇用される側にとっても同様に、その職種、その会社に自分が合うかどうかを判断する期間にできる。

期間を決めて、それぞれの職種で到達地点を決める、パスすべき試験を設定するなど、適切な試用期間の仕組みの構築が必要になる。

**Point 6**  
処遇に関する  
コミュニケーションをせよ

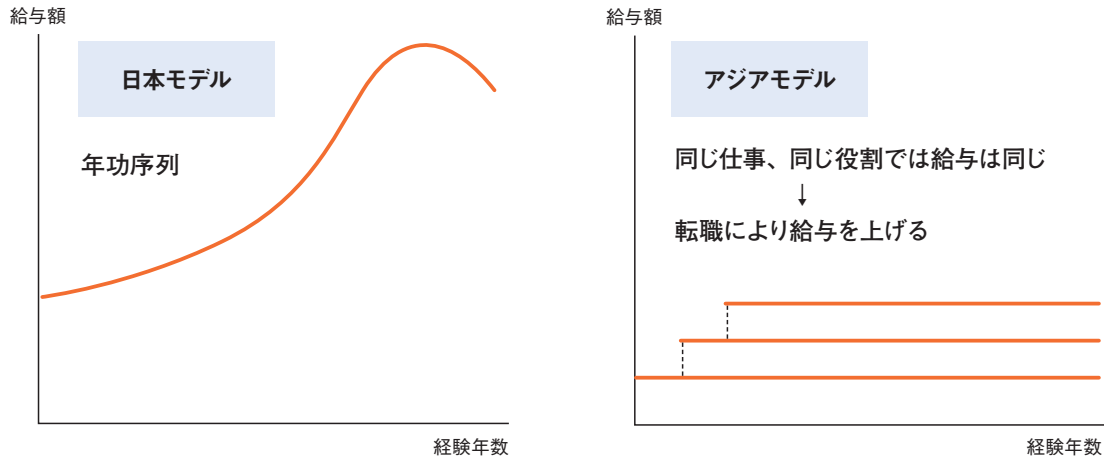
採用後の課題は、リテンションである。家族的なイベントなど、リテンション策は既にさまざま登場したが、やはり軸となるのは「処遇」をどうしていくのかだ。アジア諸国の人々の働くうえでの関心事は給与と充実した福利厚生であることは、既に述べた通りである。「高い給与で欧米企業に引き抜かれる」と悩みを打ち明ける企業は多かったが、それは給与額だけの問題ではなく、コミュニケーションの問題でもあるのではないかと私たちは考えた。

日本企業では、次ページの図のように、年数が経過すれば賃金が上がることを暗黙裏に合意形成している。しかし、アジア諸国の多くはそうではない。同じ仕事、同じポストでいる限り、給与が変わらないと多くの人が認識している。給与を上げようと思ったら、転職しかない。だから、引き抜かれてしまう。

事前に「ここまでのスキルを身につけたらこのポストに」「このポジションに昇格したらいくら」というように、処遇の可能性を提示する



## 昇給システムを形式知化



アジア諸国の場合、役割やポジションが変わらない限り、昇給することはない。いつまで経っても昇給しないかもしれない、という不安を払拭するためには、処遇に関するコミュニケーションをしたほうがいい。

出典：リクルートワークス研究所

だけで、転職する人材は減るはずだ。

また、多くの国で「明確なキャリアパス」を示してほしいという声があったが、グローバルや本社に至る道筋をすべての人材に対して開く、と誤解してはならない。グローバルキャリアを全員が歩みたいと思っているわけではないし、ベトナムやインドネシアのように非常に専門職志向が高い人々もいる。そうしたなかでは、自らのがんばりによって昇給や昇格の可能性があることを見せるだけで十分である。

### Point 7 小刻みに評価せよ

⑥と関連するが、キャリアパスや処遇の可能性を提示した後は、小刻みに評価することが重要である。「暗黙の了解」がない相手と、長期間、雇用関係を結ぼうとしている。「なかなか給与が上がらないが、ずっとこのままなのか」「自分は評価されていないのではないか」と、働

く側が不安を感じてしまう。日本企業では「褒めて伸ばす」文化がない。言葉、文化、習慣の異なる相手をマネジメントするのであれば、3カ月に一度は面談し、成果を出した人材を褒め、少しでも給与を上げる制度設計が重要である。



「はじめに」で、採用はローカルなものであり、現地法人の人事が現地ですることが原則だと述べた。では、日本の本社人事の役割とは何か。

現地法人は売り上げや利益の最大化を最優先とし、長期的な視点で優秀な人材を採用・育成するモチベーションが働かない。長期的視点で見たとき、いつか地域統括やグローバル、あるいは本社で活躍する人材の育成に問題が生じる。だから、本社人事は現地法人に寄り添うことが重要である。まずは既述の7つのポイントを踏まえ、新卒一括採用の仕組みを構築する支援が有効である。

そして、採用への質のこだわりを現地にレクチャーできるのは、日本の本社人事だけだ。入口のところで本当にいい人材を採用することが、事業の勝負を決する。そんな日本企業の常識は世界の常識でないことを理解しておきたい。

また、これは日本企業のメリットだけに留まらない。日本企業が新卒一括採用システムを構築することによって、進出先の国の国益に確実につながる。日本の仕組みのすべてが素晴らしいというわけではないが、いくら日本で内定率が下がったとしても、毎年、新規学卒者を非常に高い割合で初職に送り出し、キャリアのスタートラインに立たせて、企業内で育成して一定のレベルに戦力化することができるからだ。国民の平均年齢が20代から30代前半のアジア諸国にとって、若者が職に就き、労働者としての質を上げていく仕組みが、かつて高度成長期の日本がそうだったように、各国の発展に寄与することは間違いないのである。

# CSRを超えた

## “真の”ダイバーシティ マネジメントへ

これまでのダイバーシティマネジメントは、ワーク・ライフ・バランス施策の充実や社員の意識改革を中心に進められ、企業の社会的貢献（CSR）の側面から語られることが多かった。しかし、本来のダイバーシティマネジメントとは、多様な人材の能力を生かし、企業価値の向上に結びつける“経営戦略”だと本誌は考える。本企画では、女性活躍推進に注目して、こうした“真”のダイバーシティ経営について論じる。

### “ダイバーシティ経営”を発信し、経営力を向上させる

2013年2月、経済産業省は、東京証券取引所と共同で女性活躍推進に優れた上場企業を選定し、「なでしこ銘柄」として発表した。また、3月には、経済産業省主催で「ダイバーシティ経営企業100選」の選定を開始。対象を非上場企業にも広げ、女性だけでなく、外国人や高齢者、障害者など、多様な人材が持つ能力を価値につなげている企業を、3年間の累積で100社表彰する。



西山圭太氏

経済産業省 大臣官房審議官

経済産業省が相次いでダイバーシティ関連事業を始めた背景には、少子高齢化による国内市場の成熟化、市場のグローバル化や新興国との価格競争など、日本経済を取り巻く状況が厳しさを増していることがある。国内の潜在需要を掘り起こし、またグローバル市場で勝ち抜くために、企業には、多様な人材の能力を生かして新たな価値を創造することが求められる。これこそ“真の”ダイバーシティ経営である。

「ダイバーシティ経営を促進するためには、たとえば女性活躍推進におけるクォータ制<sup>\*1</sup>のように、何かを義務付けるという方法があります。一方で、ダイバーシティ経営の手法そのものを競わせるしかけも必要だと考えました」と、経済産業省大臣官房審議官・西山圭太氏は語る。

これまでも政府が1つの基準や価値軸を設け、より進んでいる企業に

助成金や税優遇などのインセンティブを与えて、競争を促すことはあった。だが、「それでは真の意味でのダイバーシティ経営を競うことにはならない」と西山氏は言う。

「企業が自ら価値軸を提示して競い合い、切磋琢磨し合って、ダイバーシティ経営を促進することが狙いです。そのためには、投資家や金融機関など企業の経営に関係のある第三者が、競争を評価するしくみが不可欠です。企業が、自社のダイバーシティの取り組みが価値の源泉となっていることを発信し、第三者はそれを査定し意見する。このコミュニケーションによって新たな知恵が生まれ、企業の経営力は向上します。そして、さらに質の高い競争が展開されていくのです」と西山氏は語る。

次から、経済産業省がしかけたダイバーシティ経営を競う場と、ダイバーシティ経営実践企業を見ていく。

\*1 男女間格差を是正するための暫定的な方策で、組織の一定枠を両ジェンダーに割り当てる制度

## “女性活躍推進”を 株式投資の判断基準にする

なでしこ銘柄は、日本取引所グループ・東京証券取引所（東証）が企画した「テーマ銘柄」の第3弾「女性の活躍」の通称で、日本経済応援プロジェクト「+YOU（プラス・ユー）～一人ひとりがニッポン経済」の取り組みの1つである。「+YOUプロジェクトは、1400兆円もの金融資産を有する個人に、企業や投資に興味を持ってもらい、その行動によって日本経済を元気にすることを目的としています。テーマ銘柄の選定、全国47都道府県を回って投資の意義を説明する、メディアを通じて証券市場に上場する企業の魅

力を紹介する、などの活動をしています」と日本取引所グループIT企画部長兼総合企画部企画統括役の川井洋毅氏は語る。

「テーマ銘柄」では、往々にして専門的と考えられがちな株式投資において、個人投資家が企業価値を判断する際の材料となるようなテーマを東証が設定する。そして、テーマに関連した企業群を外部の専門機関と

連携して抽出し、財務指標を加味したうえで公表する。第1弾は、「ESG（Environment：環境、Society：社会、Governance：ガバナンス）」をテーマとして、ESGの課題に取り組む企業、第2弾のテーマ「特許」では、価値のある特許を持つ企業を選定した。

今回の「女性の活躍」は経済産業省の提案を受けたものだが、前回までと比較すると、企業の業績との関



**川井洋毅氏**

日本取引所グループ  
IT企画部長 兼  
総合企画部 企画統括役



**松尾琢己氏**

日本取引所グループ  
総合企画部 調査グループ長

### なでしこ銘柄とは

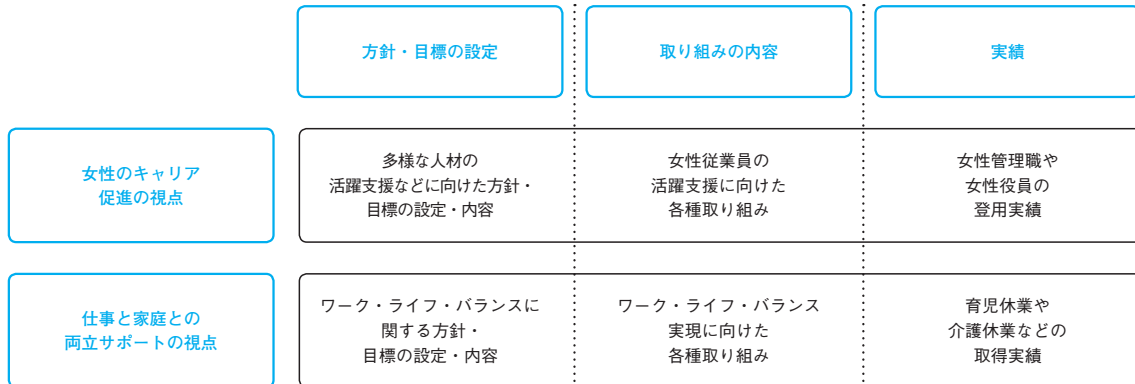


満席となったセミナー会場。なでしこ銘柄の発表は、多くのメディアで取り上げられた。

なでしこ銘柄は、2013年2月26日に日本取引所グループと日本財団が主催したセミナー「CSR（Corporate Social Responsibility）を取り巻く世界トレンドと上場企業への期待」の場で発表された。セミナーの趣旨は、「国際環境の中におけるCSRを取り巻く現状と、投資家サイドから見た日本企業の取り組みの状況について考える」というもので、上場企業のCSR担当者やIR担当者、機関投資家など、200名を超える人が参加した。なでしこ銘柄に選ばれた企業は、以下17銘柄。

マルハニチロホールディングス（水産・農林業）、積水ハウス（建設業）、アサヒグループホールディングス（食料品）、東レ（繊維製品）、花王（化学）、住友ゴム工業（ゴム製品）、旭硝子（ガラス・土石製品）、大同特殊鋼（鉄鋼）、住友金属鉱山（非鉄金属）、ダイキン工業（機械）、日産自動車（輸送用機器）、ニコン（精密機器）、東京急行電鉄（陸運業）、KDDI（情報・通信業）、豊田通商（卸売業）、ファーストリテイリング（小売業）、三井住友フィナンシャルグループ（銀行業）

図1 「なでしこ銘柄」 スコアリングの概念図



「女性のキャリア促進」の取り組みは、ロールモデルの提示や研修プログラムの実施などを、「仕事と家庭との両立サポート」の取り組みは、在宅勤務制度・短時間勤務・フレックスタイム制度・育児休業からの復帰支援策などを指す。各企業のスコアは、各項目の評価結果を合算することにより算出した。

出典：東京証券取引所レポート

連がイメージしにくい。だが、女性をはじめとして、多様な人材の能力を生かすダイバーシティ経営は、成熟市場で多様化するニーズに対応した商品の開発につながり、また、環境の変化に対する適応力やリスク管理能力を高めるともいわれる。

「今回の取り組みの背景には、海外、とくに欧州の年金などの機関投資家において社会的責任投資（SRI<sup>\*2</sup>）が拡大していることがあります。そこでは取締役会のダイバーシティはコーポレートガバナンスの大切な要素と位置づけられています。また、少子高齢化が急速に進む日本においても、経済再生の鍵として、また企業の経営戦略として、女性の活躍への期待がこれまでになく高まっています」と川井氏は語る。

### 選定基準はROEと女性活躍推進の状況

なでしこ銘柄は、東証1部上場企業約1700社を対象に、業種ごとに、

女性活躍推進の状況と株主資本利益率（ROE）を基準として選定された。まず、女性活躍推進の状況については、日本総合研究所が「女性のキャリア促進」と「仕事と家庭の両立サポート」の2つの側面で調査、スコアリングを行った（図1参照）。

「調査の対象は、CSR報告書をはじめとした各企業の公開情報です。ここでは、管理職や取締役の数などの定量的数値だけでなく、定性情報や『女性人材の能力を企業経営や価値創造に生かす』という方針・目標がどう示されているかも評価しています」と総合企画部調査グループ長・松尾琢己氏は語る。ROEの基準は、業種平均以上とした。その結果、35ページに示した17社が選定された。「今回業種ごとに選定した関係で、女性活躍推進の観点では普段スポットがあたりにくい上場企業も含まれたため、選定されたことに当惑するケースもありましたが、今後の取り組みの励みになるという声を多数い

ただいています。さらに、自社のホームページで報告したり、投資家に向けてプレスリリースを送るなど、その結果を広報活動に活用している企業もあるようです」（松尾氏）

一方で、選定からはずれた企業からは、「どうしたら選ばれるのか」といった問い合わせも多くあった。「なでしこ銘柄に限らず、投資家や株式市場の視点からは、女性の活躍推進の取り組みはもちろん、それらの取り組みと企業価値向上との結びつきが、CSR報告書などでわかりやすく説明、発信されていることがポイントです」と川井氏は語る。

女性活躍推進はどちらかといえば地道な取り組みで、すぐにその成果を発信できないことも多い。また、これまでは、取り組みに力を入れていても、投資家や株主に強くアピールする方法がなかった。なでしこ銘柄は、企業が女性活躍推進の取り組みを外へと発信することへの契機になるだろう。

\*2 SRI：Socially Responsible Investment

## プロの投資家も女性活躍推進に注目している

「現在の投資家は財務指標と非財務指標を組み合わせで投資判断をしています」とブルームバーグL.P.のESGアナリスト・黒崎美穂氏は語る。ブルームバーグは、金融プロフェッショナルや企業のエグゼクティブなどの会員を対象に、金融や経済の情報を配信する企業だ。現在、グローバルユーザー数は31万人、世界174カ国で利用されている。「非財務指標の代表的なものにESGがあり、女性活躍推進はその要素の1つとなっています」（黒崎氏）。ESG（環境、社会、ガバナンス）は、企業が事業展開するうえで配慮や責任が求められる重要課題で、女性活躍推進に関しては、女性従業員比率と管理職比率が社会分野、女性取締役比率や役員比率はガバナンス分野の項目に入る。

2008年のリーマンショック以降、世界的な株の下落を背景に、財務情報だけで企業の経営の質や将来性を分析することへの限界が見え始めると、ESGに注目が集まった。社会的責任投資（SRI）が、社会に貢献している企業（CSR活動に積極的な企業）にのみ投資対象を絞っていたのに対し、ESG投資は、対象企業をそこに絞らず、投資手法のなかに環境・社会・

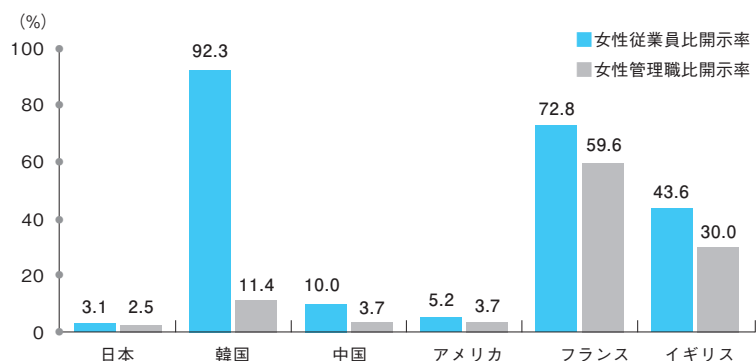
ガバナンスの要素を取り込み、社会問題の解決だけでなく、企業の経営の質を向上させることに目標を置いているからだ。

投資家からの要求が強まったことで、企業側もESG情報の開示に積極的になってきている。ブルームバーグではこうした公開情報を、比較可能なデータベースとしてユーザーに提供する。「諸外国との比較では、日本企業は環境に対する項目の開示はトップを争う位置にいる一方で、社会とガバナンスに関する項目の開示が遅れています」と黒崎氏は語る。なかでも、女性活躍推進に関わる開示項目だけを抽出したのが下記グラフ\*3だ。「グローバルのユーザーが、ESGで利用する項目の上位は、取締役数、女性取締役比率、取締役平均年齢、女性管理職比率と、ガバナンスに関するものが多く、女性活躍推進に関連したものも含まれています。日本企業は、情報をより開示していく必要があります」と黒崎氏は語る。

プロの投資家が有価証券報告書の画一的な記載事項では満足しなくなった今、有効な投資指標である女性活躍推進に関わる項目の積極的な開示が望まれる。

\*3 女性取締役数・役員数は有価証券報告書の記載事項

図2 女性活躍推進に関わる項目の各国比較



黒崎美穂氏

ブルームバーグL.P.  
ESGアナリスト

韓国では、女性の従業員比率はアニュアルレポートの記載必須事項となっているため開示率が高い。一方で、女性管理職比率の開示は企業に任されているために、開示率は低くなっている。アメリカは、社会の項目自体の開示が全体的に低い。また、女性の従業員、管理職比率ともに開示があったとしても、アメリカ国内の数字にとどまっている企業が多く、グローバルベースでの数字ではないため、数値が取れにくくなっている。

対象企業数 日本1742、韓国246、中国1084、アメリカ3664、フランス114、イギリス337

出典：ブルームバーグプロフェッショナル® サービス

## 優れた「ダイバーシティ経営企業」を表彰し、 多様な人材の積極的活用を加速化する

一方、ダイバーシティ経営企業100選には、どんな目的があるのか。「ベストプラクティスを紹介することで、ダイバーシティ経営の裾野を広げようと、『ダイバーシティ経営企業100選』事業を開始しました」と経済産業省企画調査官の坂本里和氏は語る。本事業に特徴的なことは、ダイバーシティ経営の取り組み自体ではなく、それを経営上の具体的な成果につなげていることを「経営力」として評価した点だ。また、規模や業種にかかわらず多様な先進事例を発掘するために、「女性管理職比率」「女性従業員比率」などの数値指標

は設けていない。応募は自薦のエントリー制。中小企業のなかには、自社の経営を「ダイバーシティ経営」と意識していないケースも多いため、経済産業省の地方局職員が管轄地域の企業に積極的に本事業の案内をした。その結果、137社が集まった。それを有識者で構成される運営委員会において、1次は書類、2次は訪問ヒアリングによって審査した。運営委員には、図3に示した基準で3段階の全体評価を依頼し、実践性、革新性・先進性、リーダーシップのどれか1つが優れているという理由で高得点とすることも可とした。そ



坂本里和氏

経済産業省 経済産業政策局  
経済社会政策室 企画調査官

の結果、大企業21社、中小企業22社の合計43社が選定された。表彰式には、企業やメディア関係者のほか、学生も参加した。

「本事業の成果を、学生が就職先を決める際の判断材料として使うことで、ダイバーシティ経営企業に多様で優秀な人材が集まり、そして、多様な人材が積極的に活用されるという好循環ができることを期待しています」と坂本氏は語る。

### ダイバーシティ経営企業100選とは



表彰のあとには43社の代表が登壇し、記念撮影も行われた。

2013年3月22日、ダイバーシティ経営企業100選の表彰式が行われた。当日は、表彰だけでなく、受賞企業の「ダイバーシティ経営」の取り組み内容も紹介。さらに、就職活動市場や中高生のキャリア教育に関わる企業、メディア、現役の大学生が参加して、「ダイバーシティ経営企業100選の活用策」についてのパネルディスカッションも行った。そこでは、「ダイバーシティ経営は、企業の価値創造の源泉である」という共通認識のもと、「表彰という形でブランド化することで、ダイバーシティ経営が促進されていく」(企業)、「就職活動で企業を選ぶ際の新たな基準になる」(大学生)といった声が聞かれた。

図3 「100選」の評価のポイント

取り組みについて	実践性	制度導入などの形式的な取組にとどまらず、人材活用の取組が現場レベルで実践されていること
	革新性・先進性	従来とは異なる新たな取組を進めていたり、あるいは同業・同規模他社に先がけて取組を開始したりするなど、「モデル」として他企業の参考になること
	トップのリーダーシップ	経営トップの明確な意志が表明され、現場まで浸透していること
成果について	成果	多様な人材の能力発揮*4により、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げていること

\*4 働き方や職場環境の改善にともなう従業員のモチベーションの向上や人材定着率の向上など

出典：経済産業省 「平成24年度『ダイバーシティ経営企業100選』募集要項」

## 花王

イノベーションに女性は不可欠  
株主も常に女性がどれだけ  
活躍しているかに注目している

「なでしこ銘柄」「ダイバーシティ経営企業100選」の両方に選ばれた花王は、1986年の男女雇用機会均等法施行以前から女性の活躍推進に取り組んできた。その理由について常務執行役員の吉田勝彦氏は、「商品特性によるところが大きい」と語る。

化粧品や家庭用品などは女性にとって身近なだけに、商品特性の理解が早く、開発においても高い能力を発揮する。また、消費者がどんな商品をどのように使っているかを知るために自宅を訪問する「家庭訪問」は、同社が強みとするマーケティングの柱となる手法だが、女性が担うほうが、より“日常”に近い生活行動を見せてもらえるという。

■事業内容／化粧品や健康機能飲料、衣料用洗剤・住居用洗剤などの研究開発および製造販売  
■本社所在地／東京都中央区日本橋  
■創業／1887年6月（明治20年）  
■設立／1940年5月（昭和15年）  
■従業員数／6052名（連結対象会社合計 3万3350名）  
■売上高／1兆126億円（2012年12月期）



吉田勝彦氏

常務執行役員  
ファブリック&ホームケア事業ユニット ユニット長  
コンシューマープロダクツ副統括（アジア担当）

「ダイバーシティを特別意識したわけではなく、当社の事業には女性の力が必要なのです」（吉田氏）

### 男女のシナジー効果で 画期的な商品を開発する

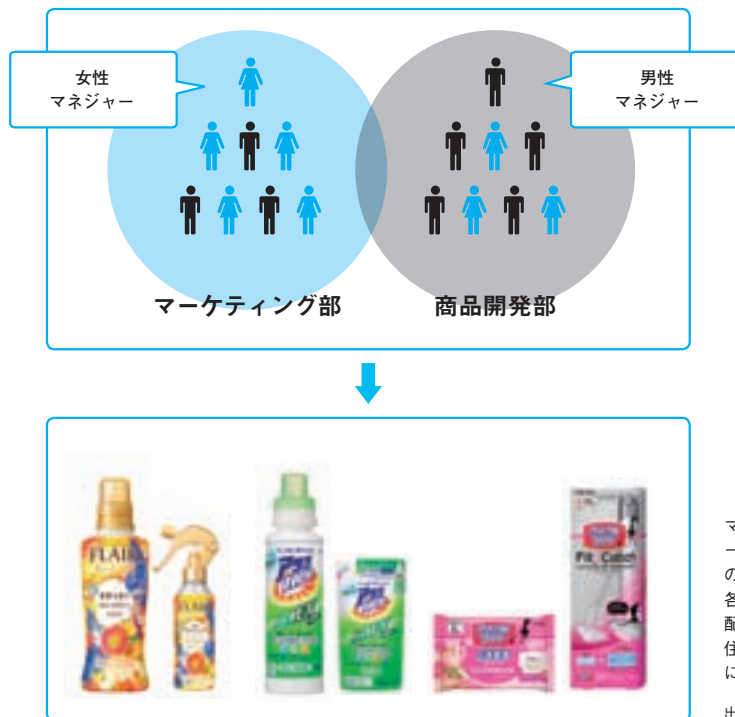
とはいえ、女性だけの商品開発チームはつくらない。吉田氏が担当するファブリック&ホームケア事業ユニットが扱う商品も女性にとって身近なものだ。部門内の半数を女性社員が占め、マネジャー職以上の女性比率は20%を超える。だが、商品開発の際には、衣料用洗剤、住居用洗剤といった商品カテゴリーごとに、マーケティング部と商品開発部で1つのチームを構成し、各部のマネジ

### 花王のダイバーシティへの取り組み

花王では、ダイバーシティから生まれる活力が事業の発展を支えるという認識に立ち、企業の総合力を高めるために、一人ひとりの多様な能力・個性・価値観を受容・結集できる組織の実現を目指している。

- 新任マネジャーを対象とした「多様性を活かすマネジメントの実践」についての講義
- EPS（イコール・パートナーシップ）推進活動。多様性を理解し、お互いを尊重し合うマインドの醸成を通じ、一人ひとりの能力がいっそう発揮される、働きがいのある職場環境を目指す。主なテーマは「多様な社員の活躍支援」「多様な社員が活躍しやすい風土づくり」など
- 育児支援。ワーキングマザーの対話の場として「マミーズ・ランチ」の開催、育児休職からのスムーズな復帰を支援する復職前セミナー、社内託児施設「メリーズ ガーデン」の設置など。また、「パパの育児マネジメント講座」など男性社員の育児への取り組みも支援。2011年度に子供が生まれた男性社員の育児休職取得率は40.5%
- 女性社員比率58.9%、女性管理職比率9.6%（2012年、国内グループ全体）

図4 商品を開発する体制（衣料用洗剤チームの例）



マーケティング部と商品開発部が1つのチームとなって商品を開発する。男女両方のニーズに応える商品を開発するために、各部のマネジャーの性別は異なるように配置する。図は衣料用洗剤チームの例。住居用洗剤、台所用洗剤などカテゴリーによって変わる。

出典：吉田氏への取材をもとに編集部が作成

ャーの性別は異なるように配置する（図4）。また、消費者に対して「女性目線を生かした製品」を前面に打ち出すことはない。

「当社において、また社会全体で女性が活躍するためには、家事においてもダイバーシティが進むことが望まれます。そのためには、商品の開発に、男性目線もあったほうがいい。誰がつくったかではなく、商品がどんな価値を提供できるかを伝えることが重要です」（吉田氏）

### ダイバーシティ経営が イノベーションを生み出す

このように、同社では、男女それぞれの異なる価値観を融合することで、商品を開発してきた。そして、徹底したマーケティングで消費者の声を取り入れ、さらに付加価値の高

い商品を生み出している。節電・節水・時間短縮を可能にした衣料用洗剤は、その代表例である。ものづくりの根幹にイノベーションがあり、それを可能にしているのがダイバーシティ経営なのだ。しかし、近年、根幹であるイノベーションの意味が変わってきていると吉田氏は言う。「従来は、汚れが落ちる、髪につやが出るなど、独創的な技術革新をイノベーションと定義していました。しかし、消費者が『画期的』と感じるものをイノベーションとして捉える必要を感じています」（吉田氏）

多様化する消費者ニーズの一步先を行く商品を開発するために、今後さらにダイバーシティ経営が重要になってくる。また、株主からもダイバーシティ経営に対する要請が強くなってきているという。

「株主総会では、毎年管理職における女性社員比率の話が出ます。それは、『女性がもっと活躍すれば、売り上げが上がるはず』という意識が株主のなかで高まっているからです。そうであれば、消費者に高く評価される商品を生み出して初めて、『女性が活躍している』と株主に語るができると思います」（吉田氏）

ダイバーシティ経営の先進企業といえる同社だが、今後の課題はある。「拡大するアジアのマーケットに向けて、日本の製品を持っていくのではなく、アジアのための製品をつくる転換期にきています。必要なのは、アジアの価値観を理解して商品開発ができる人材。花王のなかで異なる価値観を受容する訓練ができている人材であれば、アジアでも活躍できると思っています」（吉田氏）



## 天彦産業

女性の活躍を推進し、  
新規事業を拡大  
優秀な人材の確保にもつなげる

続いて紹介するのは、女性活躍推進と経営力強化の結びつきが評価され、ダイバーシティ経営企業100選に選ばれた天彦産業である。同社では、男性の職場のイメージが強い鉄鋼業界で、女性だけの海外向けウェブ販売チームを立ち上げ、約2年で海外売り上げを倍増させている。

### 海外向けウェブ販売は 優秀な女性社員のリテンション策

「従来は国内販売が中心でした。しかし、日本の産業の空洞化が進むなかで、2000年くらいから、本気で海外展開を目指すことにしました」と代表取締役社長・樋口友夫氏は語る。

海外展開のためには、どうしても

語学ができる人材が必要である。四大卒の語学の堪能な社員の採用に乗り出した結果、同社では、2001年に英語能力の高い新卒女性を貿易事務担当として採用することができた。「その女性社員が優秀だったので、出産の際には、産休・育休制度をつくり、仕事を引き継ぐために女性2名を採用しました。しかし、いざ復職となるとポジションがない。そこで、海外向けにウェブ販売を行う新規事業を始めたのです」（樋口氏）

復職した女性社員を中心に、女性4名で結成されたTenhiko Web Sales (TWS) は、自分たちで自社ホームページを刷新し、海外の企業に案内を出すなどの方法でウェブ販

■事業内容／国内外における、特殊鋼、ステンレス、シリコロイの素材販売、加工販売  
■本社所在地／大阪府大阪市住之江区 ■創業／1875年1月（明治8年） ■設立／1944年3月（昭和19年） ■従業員数／40名 ■売上高／3761百万円（2011年3月期）

### 天彦産業のダイバーシティへの取り組み

「自分、家族、会社の3つのハピネスの追求」のためのワーク・ライフ・バランス施策を充実させている。特徴は、支援を必要とする社員が出てきたときに、その社員が働き続けるために必要な施策を柔軟に導入・運用している点だ。

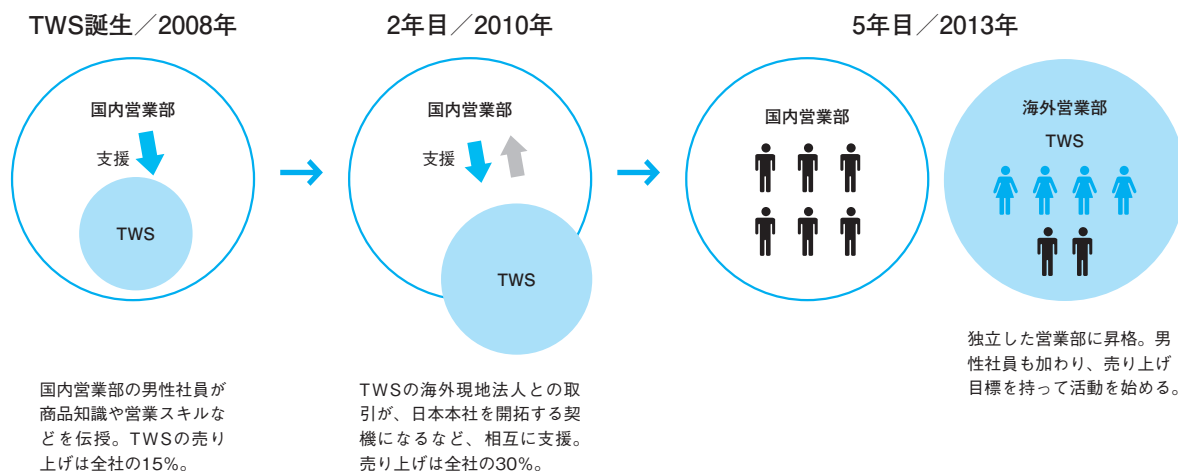
- メモリアル休暇の推奨。年度初めに自分の記念日を5つ設定し、その日は公休扱いとなる
- 子供の学校行事を優先して休暇取得を推奨
- 夏季休暇とは別に、7月から9月の間に2日間のリフレッシュ休暇
- ファミリーカミングデイの開催
- 助け合う企業風土の醸成のため、委員会活動を行う。自主的な参加とはいえ、「業務と委員会は企業活動で同等の価値を持つ」をスローガンに掲げ、人事評価にも反映している。現在・美化を担う「スッキリ委員会」、自己啓発の取り組みを推進する「ヒラメキ委員会」、広報を担う「トキメキ委員会」、社員の体力向上を推進する「ハツラツ委員会」の4つがある
- 全社員数40名のうち女性は11名。同社では係長以上を管理職と定め、現在女性係長が3名



樋口友夫氏

代表取締役社長

図5 TWSの成長の軌跡



売を開始した。問い合わせがあると、TWSが顧客の要望を確認したあと、タイと上海にある同社の海外拠点に必要な情報を伝え、ビジネスにつなげる。

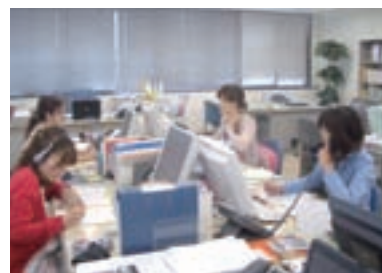
鉄鋼の営業は、一人前になるには10年かかるといわれるほど、商品の種類が多く、取引上のルールも複雑だが、そこは国内営業を担当していた男性社員が支援した。その結果、1年ほどで海外売り上げが向上した。「女性社員の仕事の進め方は、我々の常識を覆しました。男性社員は商談優先で、大口顧客を担当したが、傾向がありますが、女性は小口の顧客も丹念にフォローし、販売の履歴管理もきちんとつくる。販売管理には、どんな用途でどの商品が売れたかを記すので、商品を早く覚えることもできるのです」(樋口氏)

### 「女性活躍」の発信が優秀な人材の獲得につながる

TWSはその後も順調に売り上げ

を伸ばし、2013年4月からは、増員して、独立した海外営業部となった。この急成長の背景には、「社員第一」という同社の経営理念がある。同社では、社員一人ひとりが能力を最大に発揮することを優先して、組織や制度を考える。TWSの創設はその象徴的な例だ。また、2010年から導入した評価制度では、社員一人ひとりの仕事を棚おろしして職務基準を作成し、それに基づいて仕事の成果を測っている。そのほかの人事施策も、社員の必要に応じて「個別対応」で運用する。

女性の活躍に取り組み始めて以降、ホームページで社員がモチベーション高く働く様子を伝えたり、多くのメディアで女性が活躍する企業と紹介されたことも手伝って、男女ともに入社希望者が急増した。10年前は、各大学の就職部に頭を下げ、なんとか20名が会社説明会に集まる状況だったが、2011年には、語学力を必須としたにもかかわらず、2000名を超



TWSが海外拠点のネットワークの中心となることで、海外についても効率的な営業ができるようになった。

える応募があった。なかには、留学経験者も多く含まれていた。最終的には男女2名ずつ、2012年度も男性1名女性2名を採用した。この2年間で採用した女性は全員語学が堪能だという。

「社員一人ひとりの個性を見極め、それを大切に伸ばしてきたことが、女性の活躍推進につながり、新規事業の拡大や優秀な人材の獲得につながった。均質な人材の集団ではなく、さまざまに個性の異なる人材がいることが、当社の強みだと考えています」(樋口氏)

## ダイバーシティを 1つの「ストーリー」に仕立てる

大久保幸夫 リクルートワークス研究所所長

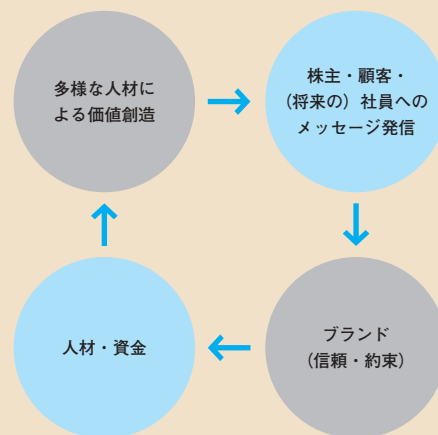
ダイバーシティ経営を推進するという事は、特別なことではない。懸命に経営をしていけば、組織は勝手にダイバーシティ化という道を辿る。必要だからそうなる。そういうものだと思う。

ただし、「ダイバーシティ化」を阻むことが3つある。1つは、多様な人材の活躍を促進しても「成果が出るまでには時間がかかる」ということ。ダイバーシティの「時差問題」である。2つめは、多様な人材の能力を生かすには、「マネジメントスキルが求められる」という「スキル問題」である。これがないと宝の持ち腐れになり、コミュニケーション・コストが増大して終わる。そして3つめは、「閾値を超えないとパワーを持たない」という「量的問題」。これら3つの問題が複雑に絡み合って障壁となり、中途半端な取り組みは失敗に終わる運命にある。だが、ダイバーシティ化がこれからの事業経営の必然である以上、これらの問題の解決が必要条件と考えて、壁を越えていくための挑戦をするしかない。

一方、ダイバーシティを原動力として経営力を向上させる有効な方法が、1つあると思っている。それは「ストーリー」にしてしまうことだ。

図6を参照してほしい。ダイバーシティ経営の最大の目的は、企業価値を高め続けることである。イノベーションや商品開発の力を高め、サービス品質を上げる。これが起点となる。そのような力をダイバーシティ経営によって実現していることを、ステークホルダーにしっかりと発信する。たとえばIRレポートで株主に、コマーシャル・メッセージで顧客に、会社説明会やパンフレットで未来の社員に、CSRレポートで地域の人々に、などがそれだ。ステークホルダーにダイバーシティ経営の成果が伝わったときに、企業業績の安定や成長に対する期待、商品の購入意向や好感度、入社希望などの形でブランド化される。そのブランド

図6 ダイバーシティの循環図式



出典：大久保作成

が新たな人材や資金を引き寄せてダイバーシティ経営が進み、その結果さらに大きなイノベーションパワーやマーケティングパワーが生まれてくる。このような循環図式を回す「ストーリー」を描くことが十分条件である。

このストーリーを誰か（それは時に経営トップであるかもしれない）が戦略的に回していくのだ。

商品開発力やマーケティング力、株主や顧客とのネットワーク、優秀な人材、企業ブランド……これらはすべて知的資本と呼ばれる目に見えない企業価値だが、その起点にダイバーシティがある。そのようなストーリーが描けたとき、もはやダイバーシティはCSRの範疇ではなく、経営の中核的取り組みとなるはずだ。

経済産業省が中心となってダイバーシティや女性活躍推進のムーブメントをつくろうとしているが、それならばこの流れを活用して、社内を動かしてしまうのも手ではないだろうか。旬は「今」のように感じる。

経営者に聞く

# 進化する 人と組織

VOL. 21

エステー

鈴木 喬氏

取締役会議長 兼 代表執行役会長 (CEO)

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



## 抵抗を排しリフォーメーションを繰り返す、 「運と勘と度胸」の経営

Text = 広重隆樹  
Photo = 那須野公紀

Suzuki Takashi\_1935年生まれ。1959年一橋大学商学部卒業、日本生命保険に入社。1985年、戦後に親族が創業したエステー化学（現エステー）に出向し社長付部長。1986年、エステー化学に入社し企画部長に就任。1998年、代表取締役社長に就任、営業本部長を兼務。2007年に社長を退任し会長に就任するも、2009年リーマンショック後に社長に復帰。2012年4月からは再び会長職を務める。2013年2月に初の著書となる『社長は少しバカがいい。』（WAVE出版）を上梓。

徹底した顧客志向の商品開発と、ユニークなCMで知られる消臭芳香剤メーカーのエステー。バブル崩壊後の経営難の時期に社長に就任した鈴木喬氏は、商品ラインナップを絞り込みながらも、「消臭力」「脱臭炭」「米唐番」などを次々にヒットさせ、2005年3月期には創業以来最高益を達成した。その後も社長、会長職を往復しながら、常に第一線で経営改革を進める。「運と勘と度胸」を座右の銘に刻んで挑むユニークな経営の手綱さばきを、2013年2月『社長は少しバカがいい。』に著した。

本当に困り果てないと、人間の心と体は動かない

——社長になられたのが、1998年。社内の抵抗を排して組織の変革を進められましたね。

社長になったのは63歳ですからね。60歳を過ぎたら新しいことはやっちゃいけないなんていいますが、それをやって、今もなんだかんだと口を挟んでいるトップってのは、ある意味、異常です。



組織改革は体力も必要、時間もかかります。頭のいい人だと、ちゃんちゃらおかしくて、そのうち嫌になって放り投げてしまいたくなると思います。だから、社長は多少はバカなほうがいいというんですよ。人の言うことに振り回されない。自分の信じる道に従う。それくらいがちょうどいいんです。

しかも、あの頃は7500円台だった株価が360円台にまで落ちて、まさに経営危機。どうせ潰れるんだったら、思い切ったことをやろうと思いましたね。ドン底に陥ったからこそ、改革に打って出られる。本当に困り果てないと、人間の心と体は動かないものです。

——その改革への道は現在もお続けているとか。

常に反省して、何年かおきに一新するんです。これまでは「社長はチーフ・イノベーターだ」「革命は、社長にしか起こせない」と、わりと独裁的にやっていたのを、これからは全員参加型のマネジメントに変えようとしています。私の好きなサッカーでいえば、スター選手がワントップのフォワードからゴールキーパーまで何でもやる、というのではなく、新人も起用して、全員攻撃・全員守備のサッカーに変えようというわけです。人の配置を変え、組織を変える。これを当社では「エステー・リフォーメーション」(略称STR)と呼んでいます。

## 社長“独裁”から全員参加へリフォーメーション

——具体的にはどんなことを？

きっかけは、2010年10月から東京支店で始まった議論でした。リーマンショックの影響で売上げが伸び悩んでいた。そこで、営業部門の意識や行動を改革しようと、部長職以上を集めて丸一日議論したんです。さらにそれを各支店に広めていきました。課題として見えてきたのは、最近の営業職は顧客データを分析するため始終パソコンとにらめっこして、お客さまの話を聞く機会が少なくなっているということ。お客さまのところに行っても一通りプレゼンを済ませると、話の接ぎ穂がなくなって、後は黙ってしまうというんです。これはいけません。営業は人に会ってナンボの世界。コミュニケーションが上手にできなくて、どうしてモノが売れるのかと思いました。

そこで、ロールプレイング研修が大切だということで、「全“営”オープン」と題して全国規模の発表大会を企画すると、営業部門が活気づきました。こうした試みが、実際に売上げ7%アップという数字にも表れました。2011年3月の東日本大震災で主力工場がストップし、売るのがなくなってしまったときも、STRで培ったコミュニケーション力でなんとか乗り切りました。

——安易にITには頼らない。人間と人間の接点を見直す、ということですね。

最近ビッグデータとかいいますが、疑問に思います。全数調査などしなくても、少数サンプリングの定点調査をやっていけばいいのわかるんですよ。あるいは、人がやっているのとは違う調査方法。たとえば、美容院へ行って女性雑誌を読むとかね、そういうことをやらないと市場の動きはなかなか見えてこないんです。

みんながだめだと言うほどね、チャンスがあるんですよ。組織のなかにすっぽりはまってしまうと、それが見えなくなる。

STRは営業で成果が上がったので、今度はスタッフ部門や役員層にも広がっています。スタッフには今は自分の仕事の棚卸しをしなさいと言っている。最終的には事業の仕分けをやりたいと思っています。

エステーは500人で年間売上げ500億円の会社。僕はこのぐらいだったら50人で運営できるんじゃないかと、ひそかに思っているんですよ。みんな

な仕事をしているつもりになっているが、実際は要らない仕事だってけっこうある。組織改革には「断捨離」が大切です。

——これまで会長自らが強力なリーダーシップを発揮して組織を変えていったのを、全員参加という形に変えようというのはどういう理由からですか。

会社経営というのは、今の時代、何が当たるかわからない。一種の博打のようなものです。震災後にはやく家庭用放射線測定器「エアカウンター」の製造販売を決めたときも、みんなが反対しました。まあ、実際あれは儲けにはつながりませんでしたけれど、やるべきときに行動を起こすのは社長の務めでしょう。

役員の人事だってやってみなくちゃわからない。上に引き上げると能力を倍増させる人もいれば、逆に重責に負けてしまう人もいます。これも一種の博打ですね。

ただね、トップが博打を打つと当たったときはいいけれど、負けたときはみんな責任だけ僕に転嫁してくるんですよ(笑)。私だってもう78歳。

いつまで現役でいられるかわからない。早く「ポスト・タカシ」の体制をつくらないといけない。そこで、1人の親分がでっかい博打を打つのはやめて、小さな博打、いやチャレンジをですね、みんなでやろう、ということにしたんです。

社長業は心意気と算盤。今のトップには心意気が足りない

——消費者とのコミュニケーションをととても大切にされている。それは独特のCMに表れていますね。

「特命宣伝部長高田鳥場」と呼ばれる、鹿毛康司という役員がいます。宣伝のことはほとんど彼に任せています。食品メーカーにいたんですが、そこで偽装事件が起きたとき、信頼回復に辣腕を発揮した男です。外資系への転職が決まっていたのを、私が蕎麦屋に連れ出して口説きましてね。「エステーに来たら給料は半減だが、鈴木喬がいる。外資に行ったら給料は倍だが、鈴木喬はいないぞ」ってね。まあ、こういうヘッドハンティングも私の仕事です。蕎麦屋の



STRでは、それぞれの部門で議論を行う。鈴木氏はすべての議論に参加するが、社員が話し合っている間は口を挟まない。



東日本大震災から1カ月後に流れた、少年が唄うエステーのCMには、多くの人が元気づけられた。



商品名だけで効果がわかるネーミングも特徴。

写真提供：エステー

お酒ってのはよく回るんで、次の日は二日酔いでしたが（笑）。

彼は社員クリエイティブ・ディレクター。宣伝が重要だと思うから、外部任せにせず、内製化しています。東日本大震災後のCMも、ほとんどの企業が自粛しているときに、商品連呼型のコマーシャルをいちはやく始めました。世の中の<sup>ひんしゅく</sup>響響を買うと心配する人もいましたが、僕は不安はなかった。意気消沈している世の中を元気づけるのは、消費財メーカーとしては当然の行為でしょう。もし失敗したら、なかったことにすればいいだけの話で……（笑）。

——なかったことにするのですか。

失敗をうんとすると運がきます。チャレンジをたくさん繰り返して、失敗したら笑って済ませる。それでいいんです。そのうち、リカバリーショットの打ち方も覚えて、だんだん勝ち方がわかってきます。

私はいつも、心意気と算盤の間で生きているんですよ。算盤勘定だけだったら、7、8年は持ちますが、ただそれ以上は息苦しくてやってられなくなる。社長業というのはそういうものでしょう。

今の企業トップにはこの心意気が足りないですね。自分の運と勘と心意気が信じられないんでしょうか。失敗が怖いから攻めないんでしょうか。もちろん、トップが勝手に暴走を始めると手をつけられなくなるんで、それを抑制する装置を準備しておくことは必要です。当社は社外役員優勢の委員会設置会社。つまりこれが社長の暴走を抑制するブレーキ装置になるわけです。

——そのあたりはバランス感覚が働



いていらっやいますね。トップダウンかと思えば、ボトムアップの全員参加。これも使い分けが絶妙です。

社員とはコミュニケーションしていますからね。よく一緒に飲むし、支店に行けば、担当者の車の助手席に乗って、おまえんとこの支店長はどうだとかいろいろと聞くんですよ。週に2、3回は会社中を回って声をかけてます。僕は役員クラスの情報なんてあてにしませんから。なかなか情報が上に上がらないとか役員たちは不平を言いますが、そうじゃない。結局、上に立つ者は情報が勝負。下のほうにある情報をいかに取りに行き、それを経営に生かすか。それができないと、本のタイトルじゃないけれど、ほんとに社長はバカにされてしまいますからね（笑）。

#### エスター

■本社所在地／東京都新宿区 ■設立／1948年8月31日 ■従業員数／連結 647名 単体 399名（パートタイマー・嘱託を除く） ■売上高／463億5400万円（2012年3月期）

#### AFTER INTERVIEW

### ワントップから全員攻撃へ時代の潮目を読む戦略家

鈴木氏が、宣伝部長をヘッドハンティングしたとき的一幕。固辞する相手を連れていったのは、いいお酒が置いてあり、おつまみも少ない蕎麦屋。相手を酔わせて口説くには絶好の場所、という鈴木氏の策士ぶりに驚かずにはいらませんでした。私が前々職である逗子市長に31歳で就任し、改革に対して内外から抵抗にあったとき、鈴木氏のような手腕があればより円滑に進められたのに、と思います。

しかし、そんな強いトップの象徴である鈴木氏が、「全員参加の組織」に大きく舵を切られ、同社はさらなる進化と成長へと向かっています。そこにもまた、私たちは真摯に学ばなければなりません。

（本誌編集長）

## 自由な発想を許す環境が 優秀な研究者を育む

山形大学 城戸研究室

次

世代薄型ディスプレイや次世代照明の光源として期待される有機エレクトロルミネッセンス（有機EL）。その世界的な研究拠点である山形大学工学部城戸研究室では、学生が最先端の研究に取り組み、研究成果を共同研究先の企業へ報告したり、論文を国際的な学会で発表するなど、研究者として活躍している。

指導を担当するのは有機EL研究の世界的な第一人者、有機エレクトロニクス研究センター卓越研究教授・城戸淳二氏。世界で初めて白色の有機ELを開発し、有機EL技術の実用化の可能性を広げた人物だ。城戸氏は、「優秀な研究者を育成するには、自由な発想を認めることが大切です」と語る。

城戸研究室が所属する機能高分子工学科では、3年次の後期から研究室に入る。これは工学部が定めた基本カリキュラムより半年早い。「早い段階でやる気を喚起させるためです。研究は、実際に取り組むことで面白さがあり、それがわかれば自ら進んで勉強するようになる」と、城戸氏は語る。「フラスコを使って材料を合成できた」「合成した物質が光った」など、小さな成功体験を重ねるうちに、学生は研究に夢中になっていく。

そして4年次からは、腰を据えて研究に取り組む。研究テーマは、城戸氏が学生一人ひとりの能力や適性をみて、120%の力を出せば達成できるテーマを設定する。

### 城戸・笹部研究室（城戸研究室）

工学部機能高分子工学科に属する研究室で、電子・光機能性有機半導体材料の合成と物性評価、それを使った有機エレクトロルミネッセンス（有機EL）素子の開発を行う。同大学では、1年次は教養科目や専門に入る前の基礎科目などの共通教育を行い、2年次から専門教育を開始する。機能高分子工学科では、3年次の後期から研究室に入る。城戸研究室の定員は毎年10名で、現在、大学院生、企業から派遣されている研究者を含め約60名が、世界トップレベルの設備を自由に使って最先端の研究を行っている。

その後は「研究しながらの実地訓練」で、理論や知識を教える授業はしない。学生は実験を繰り返し、関連する文献を探して読んだり、研究室の先輩に相談するなどして、自律的に研究を進めていく。「自分の能力を上回る目標では、実験でも当然失敗が多くなります。しかし、失敗しても次につながる気付きがあればそれでいい。その意味で実験には失敗はないのです。気付くかどうかは本人次第ですが、1つ言えるのは、失敗を引きずる学生は研究者には向きません」と城戸氏は語る。

学会や講演会など多忙を極める城戸氏が直接学生を指導できるのは、基本的には、月次、中間、期末の報告会の時間だけだ。そのときは、城戸氏が、国内外の企業や研究機関などから集めてきた最新の情報とともにアドバイスする。また、企業との共同研究の打ち合わせに同席させたり、海外で開催される学会に連れていき、その帰りに城戸氏と親交のある教授を訪ねてマサチューセッツ工科大学やハーバード大学の研究室を見学するなど、さまざまな機会を与えている。

「指導者の役割は、早い段階でやる気を喚起させ、その後は自由な発想がうまれるように、いろいろな刺激を与え続けることです」と城戸氏は語る。優れた人材の育成には、まずは指導者自身が、枠にとらわれず教育にあたるのが重要なだろう。



城戸淳二氏

有機エレクトロニクス研究センター  
卓越研究教授



## 城戸研究室で活躍する若手研究者たち

### 共同研究先の企業で、 自分の研究成果の報告を行う

矢野翔吾さん（学部4年）

矢野さんは、将来性のある有機EL分野で最先端の研究に取り組みたいと、高校2年生のときから山形大学工学部に目標を定めていた。念願の城戸研究室で1年かけて取り組んだのは、有機ELの発光エネルギーの効率化だ。共同研究先の企業への報告は3回行った。「企業の研究者により詳しい説明を求められるなど、研究者として対等に扱われたことに驚きました」と矢野さんは言う。報告の帰りには、矢野さんが「雲の上の存在」と語る城戸氏とともに食事をし、プライベートな話も含め、いろいろな話をする機会も得た。大学卒業後は修士課程に進み、さらに難しい研究テーマに挑戦する。



### 学部3年次から大学院博士 前期課程へと“飛び級”

渡邊雄一郎さん（修士課程1年）

「1年でも早く博士課程で研究がしたい」と飛び級\*1をした渡邊さん。修士の1年間は、スイスのローザンヌ工科大学との共同研究で、青色の燐光材料の開発と素子への応用に取り組んだ。この研究成果を、2012年12月にボストンで開催された国際学会で発表し、さらに同大学で開催された韓国、台湾、香港のリーダー的研究者が集まる「アジア有機エレクトロニクス国際会議」では、ポスターアワード\*2を受賞。城戸氏にも「なかなかやる」と評価された。「城戸研究室に入れたことで、やっとスタート地点に立てた。これからもがむしやらに研究して成果を残していきたい」と渡邊さんは語る。

\*1 山形大学工学部では、3年次までの成績がとくに優秀だった学生に、3年次修了後に大学院へと入学できる飛び級を認めている。\*2 研究内容、プレゼンテーションや質問に対する答え方などを総合的に評価し、とくに優れた者に与えられる賞。

### 研究分野は、あらゆる産業の 次世代を担う“有機EL”

有機ELとは、「ガラスやプラスチックなどの上に有機物を塗布し、そこに電気を通すと有機物がきれいに発光する」というもの。有機ELは薄型化が可能ならぬに、高コントラスト・輝度、広い色域などの特徴を持ち、「次世代ディスプレイ」として期待されている。また、有機EL照明は、照らす範囲が広い、省エネルギーなどのメリットがあり、「エジソンの電球以来の大革命」ともいわれる。

こうした将来性の高い研究分野だけに、若手研究者の活躍が期待される。

### 最新の研究設備を活用して 自由に研究ができる

大学内にある研究室としては最大規模を誇る城戸研究室。日々の研究活動は、最先端の設備が揃えられ、国内外の専門家が集まる「山形大学有機エレクトロニクス研究センター」で行う。「この研究環境は過去24年間にわたる学生たちの研究の成果」と城戸氏は言う。城戸氏の指導のもとで学生が高い成果をあげ、その論文が評価され、また研究費が交付されるという良いサイクルができていくのだ。

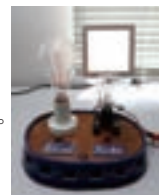
## 若手が育つ城戸研究室とは



パネルの厚さ3ミリの有機ELテレビ。城戸研究室の研究成果によって、現在では大画面の有機ELテレビも実現している。



城戸氏の開発した白色有機ELにより可能となった有機EL照明。白熱電球よりも照らす範囲が広い。



有機材料には低分子系と高分子系があり、城戸研究室は設備が整っているためどちらの材料でも素子作成が可能だ。写真左は低分子系材料用の真空密着機、高分子系材料用には窒素100%の環境下のグローブボックス（写真右）を使う。



棚にびっしりと並べられた有機材料合成用の試薬。高価な試薬でも、基本的には自由に使用できる。

野中郁次郎の

# 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む  
現場を科学する

VOL.67

## シネマイオスシステム ／ キヤノン



### 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(52P)

キヤノン提供(51P、53P、54P)

### 「Welcome to Hollywood!」

映画「タクシードライバー」を始め、数々の名作を撮り、アカデミー賞監督賞や作品賞の受賞歴を誇るマーティン・スコセッシから、キヤノンが歓迎の言葉を贈られたのは、2011年11月3日、ロサンゼルスのパラマウント・スタジオでのことだった。

キヤノンは、ハリウッドを頂点とする映画制作市場へ本格参入するための新製品「シネマイオスシステム」の発表会場に本場のスタジオを選んだ。映画関係者など約600人の招待客を前に、在米勤務の長かった御手洗富士夫会長兼社長が新製品を手に登壇。キヤノンの意気込みをこうぶち上げた。

「キヤノンが創業以来75年近くかけて培った高度な技術の粋を集めたシネマイオスシステムのシリーズは軽くてコンパクトで、画質はすばらしく、低価格なのも特徴だ。映画制作に革命を起こす。これはキヤノンにとっても歴史的な一歩である」

発表会ではデモ映像作品として、現地の気鋭の監督4人がシネマイオスの製品群を使って撮った本格的な短編映画が上映された。ステージに登場した制作者たちからは、次のような賞賛の声があがった。

「夜間に最小限の照明で撮ったのにこれほど美しい映像は見たことがない」「小さくて操作が簡単なのに画質のよさに驚いた」「このカメラは使う人を選ばない。映画制作の新しい道を拓く」

ハリウッドでも映画制作のデジタル化が進むが、画質に優れたアナログフィルムを好む層は依然多い。そうしたなかで、デモ映像の制作者たちは、コンパクトなデジタルシネマカメラが「filmlike（映画のような映像）」を実現したことを絶賛した。そして、巨匠マーティン・スコセッシはこう語り、ハリウッド映画界への仲間入りを認めたのだった。

「未来に生きるすべての映画人を代表し、キヤノンに感謝する。ようこそハリウッドへ」

## ハリウッドに本格参入！ キヤノン流商品開発の本領発揮

シネマイオスシステムは3つのカテゴリー、すなわち、デジタルシネマカメラ（レンズ交換式ビデオカメラ）、動画撮影可能なデジタル一眼レフカメラ、EFシネマレンズ（EF＝レンズとボディを接続するためのキヤノンのマウント方式）で構成される。この製品群が映画制作にどんな「新しい道」を拓くのか。イメージコミュニケーション事業本部ICP第四事業部（ビデオカメラ担当）の事業部長で、プロジェクトの事務局を務めた枝窪弘雄が話す。

「たとえば、シネマイオスのデジタルシネマカメラは、映画制作用のスーパー35ミリフィルムの1コマサイズに近い大きなCMOS<sup>シモス</sup>センサー（光信号を電気信号へ変換する撮像素子）を搭載しています。感度が非常に高く、ノイズも少ないので、肉眼でやっと見えるくらいの暗さでも撮影でき、少ないライティングですみます。セットをつくり込まなくても撮影が可能で、所要日数が短縮される。経費が節減され、予算面で画期的なカメラであることが1つです。また、非常に小型軽量であるため、カメラを体にくくりつけたまま飛び降りて撮影したり、車の後部座席のような狭小空間で撮影したり、超ローアングルで撮影したりと、幅広い撮影方法が可能になりこれ

まで撮れなかった映像が撮れる。そして、新開発のEFシネマレンズに加え、キヤノンの既存の約60種類のレンズ群も使えるので、今までにない映像表現も可能になる。難しいとされた撮影方法に挑戦できる自由。予算が限られた人でも優れた映像が創造できる自由。それを『革命』と呼んだのです」

ハリウッドのメジャーでは、何千万円もの高額なカメラをレンタルで使い、大がかりなセットを組み、膨大な費用と人手をかけて映画が制作される。一方、シネマイオスのデジタルカメラでは、フルHD対応の「EOS C300」が実売価格150万円前後、4K（フルHDの4倍の解像度）対応の「C500」でも同230万円前後と低価格を実現し、低予算でも手が届く。

### 合言葉は「目指せハリウッド」

シネマイオスのプロジェクトでは立ち上げ当初から、1つの合言葉が生まれていたという。「目指せハリウッド」。キヤノンは従来、テレビなど放送業界には業務用ビデオカメラやレンズを供給してきたが、映画産業向けのビデオカメラの供給は今回が初めてだ。「目指せハリウッド」から始まり、「ようこそハリウッド」へ。そのプロセスをたどり、新規市



2012年1月に発売されたEOS C300。シネマイオスシステムにおける最初のカメラ製品である。サイズは約133×179×171mmで、総重量は1430g（本体のみ）。

# ハリウッドのコミュニティに入り 新しい映像文化の創造に貢献する

場へ参入するためのキヤノン流の商品開発の進め方と組織運営のあり方を探ってみたい。

始まりは2008年秋、ICP第二事業部（一眼レフカメラ担当）が開発した動画撮影機能搭載の初のデジタル一眼レフカメラ「EOS 5D Mark II」が発売されたことだった。通信社からの「1台で静止画と動画の両方を撮れるようにしてほしい」との要請に応えたもので、独自開発の大型CMOSセンサーにより、フルHDの動画撮影を実現。その画質のよさに驚いたのが、枝窪のいる第四事業部の面々だった。「まるで映画みたいな画で、ダイナミックレンジ（明暗の差の幅）が広く、ボケ味（被写体にピントを合わせ背景をぼかす表現法）も絶妙ですばらしい映像でした。ちょうどそのころ、ビデオカメラの事業部でも、ほぼ10年ごとにやってくる商品開発の“次



**枝窪弘雄氏**

キヤノン  
イメージコミュニケーション  
事業本部 ICP第四事業部  
事業部長 理事



**櫻井克仁氏**

キヤノン  
デバイス開発本部  
半導体デバイス製品開発センター  
半導体デバイス製品  
第一設計部 部長

の手”を打つ時期でした。競争が激しい民生用のレッドオーシャンとは別に、ブルーオーシャンでの業務用の局地戦から攻め入る。大きなCMOSセンサーによる高画質と、キヤノンのレンズの資産を活かせる分野として浮かんだのが『シネマ』でした」（枝窪）

同じ時期、動画の可能性に気づいた面々がほかにもいた。アメリカの販売会社キヤノンUSAの部隊だった。5D Mark IIの市場投入から半年ほどして、プロの間で動画機能を使って映像作品を制作するという、想定外の使い方が広まっているのを察知した。

最初に動画機能を活用したのは静止画のカメラマンたちだった。メディアの重心がウェブ上へ移るにつれ、動画の作品が求められるようになった。次いで動画制作者たちが注目し、5D Mark IIで撮った個性豊かな作品を活発に公開し始めた。アメリカの販売部隊が新規に目を向けたのも「シネマ」だった。

もう1つ、同じ動きをしていたのがテレビカメラのレンズなど、放送機器用レンズを担当していたICP第五事業部だった。キヤノンは1970年代に2度、映画撮影用レンズの技術でアカデミー賞科学技術賞を受賞。その後もレンズは映画業界に供給していた。事業拡大の「次の手」を独自に検討していた。

「つまり、3部門が同時に『シネマ』に着目していたのです。そこで、製品群を1つのシステムとして開発することになった。3部門のほか、世界各地の販売会社、ICP第二事業部、EFレンズ担当の第一事業部、そして、デバイス開発本部のCMOS開発担当が加わり、社長を頭にすえた部門横断のプロジェクトが組まれたのが2009年秋でした」（枝窪）

意思決定機関として事業部長や販売会社の責任者で構成されるステアリングコミッティ（運営委員会）が設置され、その下に戦略担当グループが置かれ、具体的な案件を各部門の実務部隊が実行していく。部門横断の取り組みが立ち上がるなかで浮かんだ合言葉が「目指せハリウッド」だった。枝窪が話す。

2013年5月に封切られた映画「くちづけ」(堤幸彦監督)の撮影シーン。使われているのはEOS C300だ。



「それは、メンバーによるワイガヤ的な議論のなかで自然に生まれた言葉でした。製品を売らんかなではなく、ハリウッドを頂点とする映像制作者たちのコミュニティのなかに入り、新しい映像文化の創造に貢献する。その方向性を全部門で共有するため、プロジェクトを動かすキーワードにしたのです」

### 「部分最適」から「全体最適」へ

キヤノンでは事業部制がとられ、縦割りの組織ごとに収益責任が徹底して問われる。その一方で、御手洗が1995年に社長に就任して以来、事業部制による部分最適の弊害を除去し、全体最適を追求するため、テーマ別の部門横断型の経営革新委員会の設置や連結経営導入など、さまざまな改革が進められた。以来、縦割りに横串を通す全体最適は“キヤノンのDNA”として定着。「目指せハリウッド」の合言葉も、その風土が生み出したものだった。

プロジェクトはデザイン先行で進められた。デザイナーが欧米の映像制作の現場に飛び、制作者たちから「カメラをどんな風に使いたいか」「今のカメラのどこが不満か」を聞き取り、形や大きさなど、外観のデザインを先につくる。これも、立ち上げ時に加わった日本やヨーロッパなどの販売会社に対し、横串を徹底するためだった。枝窪が説明する。

「われわれ技術系の人間は、『キヤノンの技術力を駆使してシネマの世界で新しい映像文化をつくる』と言えば、互いに理解し合えます。ところが、文系の販売会社の人たちに『シネマに進出する』と言っても、従来とはターゲットがまったく異なるため、言葉だけでは簡単には伝わりません。シネマカメラというと、彼らはハリウッドの制作陣がメインカメラ用にするアメリカの有力メーカーの高価格で大型のものを想像してしまう。われわれがねらうのは台数も少ないトップエンド層ではなく、サブカメラとして手軽に使える、また、予算の少ない制作者には

メインカメラにできるような、より大きな需要が見込める層に投入し、映像制作の自由度を高めることです。そこで、デザインを先行させてモデルをつくり、コンパクトな形を見せることで、可能性を実感してもらい、彼らの販売意欲を高めていったのです」

デザインが決まってからも、画質、機能、操作性……と、開発担当者が現場に足を運んでは、映画制作者の声に耳を傾け、製品づくりに反映させていった。なかでも難しかったのがCMOSセンサーの開発だった。一般的な映画のフィルム映像は1秒間に24コマで構成されるが、シネマイオスでは動画の動きになめらかさを増すため、1秒間に60コマの速さが求められた。デバイス開発本部半導体デバイス製品開発センター部長の櫻井克仁が話す。

「大きなCMOSセンサーで感度を高めつつ、読み出しの速度を高めるのは非常に難しいことでした。ただ、われわれの部門は一眼レフ向けの大きい静止画用センサーも、ビデオ向けの動画用センサーも、同じ場所で開発、設計し、半導体の工場も持ち、その製造プロセスまで、すべて自前でできます。CMOSセンサーについても、将来的に動画のニーズが高まることを読んで準備を進め、土台ができつつあったときに、シネマイオスのプロジェクトが立ち上がった。デバイスのほうも動きがシンクロしていたことで、見事にタイミングが合ったのです」

### 日本でも堤幸彦監督が絶賛

プロジェクト発足から2年、映画業界に参入したシネマイオスは特に、限られた予算で映画づくりに挑む若手の間で支持が広がっている。たとえば、才能ある監督の登竜門である世界的映画祭ロサンゼ

## 映像制作者の幅が広がっていけば 大きなビジネスチャレンジになる

ス・フィルム・フェスティバル2012年大会に出品された「Departure Date」は、世界で初めて、全編、高度1万メートルの航空機内で撮影された。照明も限られた狭小空間での撮影を可能にした「technical innovation（技術革新）」に賞賛の声があがった。

邦画界でも今年に入り、「草原の椅子」（成島出監督）、「ストロベリーナイト」（佐藤祐市監督）、「くちづけ」（堤幸彦監督）と活用事例が相次ぐ。日本を代表する映画監督の1人となった堤は、「このカメラは僕の撮影スタイルを変えた。ここまで変わるとは思わないほどに」と絶賛の言葉を寄せている。

放送業界においても、テレビCMやプロモーションの撮影で広く活用され、またドキュメンタリー番組の撮影でも、画質のよさから海外の有名テレビ局に導入されている。2012年の売り上げは当初予測の5割増を達成。2013年は前年比で5割増の売り上げを見込み、2015年には売上高100億円以上を目指す。業務用市場は民生用と比べれば、現状ではそれほど大きくはないが、シネマイオスの好発進は「キャノンにとって大きな意義を持つ」と枝窪は言う。

「1つはブランド力です。キャノンは静止画では既にトップ領域の製品を持っています。次は映画という映像表現のトップ領域で製品群を持ち、高く評価されれば、キャノンのブランド価値の向上に結びつきます。もう1つは動画市場の成長性です。ネット上で次々と公開の場が生まれ、コンテンツの囲い込



2011年11月3日、ロサンゼルスのパラマウント・スタジオで、製品を発表する御手洗富士夫会長兼社長。

みが進み、膨大なコンテンツが必要とされています。そこにシネマイオスの機材を提供することで、映像制作者の幅がどんどん広がっていく。キャノンにとって大きなビジネスチャレンジになるのです」

### 連続の蓄積による不連続化

シネマイオスは派手な事業ではないが、御手洗自身、経営方針説明会やマスコミ取材など、機会あるごとに話題にする。それは、成長性に注目すると同時に、商品開発の1つのモデルを見るからだろう。通信社の要望という、特殊なニーズにも目を向けて製品を送り出したことで、ユーザー側がつくり手も想像しなかった使い方を生み出した。それを察知すると、部門横断型プロジェクトを組み、“点”ではなく“面”による商品開発に着手。ターゲットもより多くの需要が想定される層に絞って明確にすると、「目指せハリウッド」のスローガンと、「新しい映像文化の創造に貢献する」というビジョンにより、開発陣で場を共有した。さらにデザインのモデルという、ビジョンを“見える化”した“三次元の議事録”により、販売部隊も場に取り込んだ。

開発過程では、技術者が現場で生きた現実を直視し、何が本質的に大切であるかをつかむと、製品づくりに反映。顧客とも場を共有して価値を共創していった。また、各部門が必要な技術を用意できたのは、常に「次の手」を考える不断の努力があったからで、連続の蓄積がプロジェクトで不連続を生んだ。

部門横断型プロジェクトにおけるビジョンの統一とその見える化による場の共有、顧客との共創、技術開発の連続の蓄積による不連続化。知識創造企業としての商品開発や組織運営のあり方が見事に表れている。新規分野でも企業DNAを発揮し、「Welcome」の認知を得ていく。買収による多角化という欧米流のコングロマリット方式とは対照的なキャノン流の多角化戦略も学べる事例だ。（本文敬称略）

# 「コトづくり」としての商品開発には 「全体最適」と「顧客との共創」が必要

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

全体と部分が相似形で形成される組織をフラクタル組織と呼ぶ。階層組織における分業とは対照的に、どの部分も自己完結的でバランスのとれた判断能力と実行力を発揮する。つまり、部分最適に陥らず、常に全体最適を目指す。その意味で、全体最適を追求したシネマイオスのプロジェクトもフラクタル組織であり、そこには「キャノンの生き方」が表れていた。

御手洗改革の1つの大きな目標はサイロ（縦割り構造）の破壊にあった。テーマごとに各事業本部に横串を通して設置したマトリックス型の経営革新委員会はその典型だ。事業本部長に委員長を兼任させ、しかも、担当業務以外の人間をあてた。事業本部長は自分が委員長を務めるテーマに協力が得られるよう、ほかの委員長が推進するテーマにも協力せざるを得ない。横の壁を低くする施策だった。

## プリペアドマインドの醸成

シネマイオスにおいても各事業部がサイロの壁を越えなければならなかった。そこで、「新しい映像文化の創造に貢献する」という共通ビジョンを生み出し、製品のプロトタイプを通して販売部隊にもコンセプトを伝えていった。プロトタイプはメンバーの合意形成を促進させる優れた知の作法である。

このプロジェクトは2年という短期間で、ビデオカメラ、一眼レフ、レンズの3つの製品群を送り出している。それは、ほぼ10年ごとに到来する技術革新の波に対し、常に「次の手」を用意するプリペアドマインド（prepared mind）が、どの部門においても醸成され、必

要な技術がタイムリーに用意されたからだ。これを後押ししたのが、常に3、4年先を見通すことを要求する中期計画の存在であり、その徹底であった。また、コンポーネントから生産設備に至るまで、内製化による技術の蓄積も俊敏な動き（agility）を可能にした。いずれもキャノンならではだ。

さらに着目すべきは、「新しい映像文化の創造に貢献する」という共通ビジョンにより、商品開発が単なるモノづくりからコトづくりへと転換したことだ。コトとは人とモノとの「いま・ここ」の時空間における関係性を意味する。メンバーたちは現場で顧客と対話し、現実のただなかで本質的なニーズやウォンツを直観し、製品づくりに反映させていった。

## 戦略的ゲリラ戦で勝つ

つくり手が生み出す機能的なモノの価値から、つくり手と受け手が感動体験を共有するコト的価値へ。商品開発のあり方が変わりつつある今、顧客との価値の共創（co-creation）を目指すためにも、つくり手側が全体最適を追求するというキャノンの流儀は学ぶことが多い。

ところで、映画制作市場への参入をビデオカメラ部隊は「局地戦」と位置づけた。市場は小さくとも、顧客と共振・共感・共鳴の関係を結んで橋頭堡を築き、動画世界トータルの革命につなげる。一点突破、全面展開の戦略的ゲリラ戦ともいえるべき戦い方は強力な競合相手に対する「危機感」から生まれた。その戦略的俊敏性の背景にミドルやフロントを奮い立たせる優れたリーダーシップの存在を感じる。

# 若手を腐らせるな



ラグビー選手の指導者であり、「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、若手と、彼らに向き合う現場のマネジャーをどう育てていくのか、ともに考える。

VOL. 22 「面談」を軸に、人と組織をつくる

## メンバーの強み、持ち味、やりたいことの 掛け算を、組織全体の目標にしていく



### 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

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。前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』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）、『まとめる技術』（フォレスト出版）など、著書多数。

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

僕が人を育て、組織をつくる時、個人面談なしには難しい。しかし、多くの企業で話を聞くと、個人面談は義務化されたものでしかなく、マネジャーにとっても受ける側にとっても、「面倒なもの」でしかない。

その理由は何か。1つは、「目標管理制度」という管理手法の完遂自体が目的化していることではないか。「目標」の「管理」のためにその達成度を測り、組織の戦略に沿って次の目標を（なかば無理やり）つくるという、上司と部下、どちらにとっても不愉快な場になりがちだ。

以前、本連載でマネジャーの役割は「組織マネジメント」と「人材育成」の2つだと書いた\*。目標達成のために、前者は目の前にいる人材が持つ力を組織のゴールに照らして評価し、うまく活かすこと。後者は一人ひとりの力を伸ばすことだ。

組織マネジメントモードでは、あくまで組織の戦略という「上」の視点から「下」を見る。「なぜ、達成できなかったんだ？」と、「上から目線」の評価になる。一方、人材育成モードであれば、「やりたいこと

は何だ？」「それを達成するにはどうしたらいい？」と、横から支援する、あるいは下から支える言葉遣いになる。

多くの場合、面談で両者を切り分けていないので、評価という組織マネジメントモードのまま、育成について話そうとする。組織の目標が頭にちらついているので、メンバーが「これをやりたい」と言っても、それをどうしたら実現できるかを考えるより、「期待するのはこっちだ」と、組織の論理で目標を押し付ける。すると、面談によってメンバーは「やらされ感」を強く持ち、目標にコミットできない。そして結局成長しない、という悪いスパイラルに入る。

### 理想像からの引力や 役割発言から引き離す

もちろん、僕も組織マネジメントモードで、チームの目標に対し個人がどのようにパフォーマンスを挙げたのかを測ろうとする。しかし、個人の成長を促すためのビジョンと、そこにたどり着く道筋を本人と対話し、描くときには、人材育成モード



へとスタンスを変える。

人材育成の本質とは何か。それは、育成するマネジャーがメンバーの成長を誰よりも本気で心から願い、成長のビジョンを描くことである。その起点は、すべて本人の持ち味や強み、やりたいことにある。本人がそれを自覚していない場合には、見つける、気付かせる支援も必要だ。そして、描いたビジョンに到達するために、行動に結びつけ、持続させなければならない。だから個人面談では同じ目線の高さで、本気で1対1で向き合う。虚勢や役割発言、意味のないロールモデルへの引力が影を潜めるまで、とことん話す。

早稲田時代も今もそうだが、若手と面談していると、「状況判断に優れ、ピンチを救い、チャンスをものできる選手になりたい」と理想のロールモデル像を口にしたり、「常に全員のモチベーションをアップすることに努めたい」とリーダー格らしい役割発言に終始することがある。そのとき、「それって、本当におまえらしいか？」と問い掛けることで、本人も本来の自分がやりたいこと、

自分の強みに気付く。前者のような理想像を掲げる選手には、「ドアの外から、本当の自分になって入って来て」と、何度も「最初からやり直し」をしてもらったことがある。何度も出入りしている間に、「なぜ？」と考えさせ、本来の自分に戻る、気付くきっかけを与え、おかしな引力から解放するきっかけをつくる。

このようなことが、なぜ可能か。普段からそれぞれのメンバーをよく見ているからだ。個人面談を機能させることはすなわち、面談前からずっと、それぞれと向き合っている状態をつくり出すことなのである。

そして、面談後も同様だ。

### 個人面談は、マネジャーとメンバーの「約束」の場

早稲田時代のある選手。彼は論理的思考力に長けた優秀なリーダーであり、プレーヤーだったが、1つ欠点があった。ときに論理を笠に着て感情をぶつける。そうすると、彼の言うことに誰も逆らえなかった。僕は個人面談で彼に言った。「今のままでもいい選手だ。でも、周りに気

を使わせなくなって意見をもらえるようになれば、もっといい選手になる」と。すると、彼は頷いて僕と約束した。彼も、変わりたいと思っていた。

しかし、あるときその悪い癖が出て、後輩たちに感情をぶつけてしまった。彼が僕の前を通り過ぎた瞬間、僕は、彼の名前を呼んだ。すると、彼はたった一言、「わかっています！」と答えた。そしてその後、後輩たちに優しい言葉をかけていた。

個人面談とは、マネジャーとメンバーが1対1で「約束」を交わす場でもある。そしてその約束を守っているかどうかを気付かせるために、いちいち言葉はいらない。マネジャーがそれを思い出させる「鏡」になり得るからだ。本人が本当にコミットできるビジョンを描き、そのためにすべき行動が約束になれば、面談で向き合っている状態がその後もずっと続く。それが本人の成長実感につながれば、また、次の面談が楽しみになる。面談を通じた「人づくり」とはこういうことだ。

これを実践するには、現場のマネジャーが頑張ればいい、ということでは決してない。メンバーの強みや持ち味、やりたいことを大切にするとき、戦略を分割して個人の目標に落とすヒエラルキー型の組織では機能しない。メンバーの強み、持ち味、やりたいことの掛け算が組織全体の目標になる、そんな分権型、分散型の組織にしていかなければ、個人面談で決めた個人の目標は、絵に描いた餅にしかならない。面談を真に機能させ、一人ひとりを成長させたいならば、組織構造を大胆に変革するトップの英断が必要なのである。



# 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。

人とのやりとりを重ね、  
現代美術を社会とつなげていく

**秋元雄史氏** Akimoto Yuji

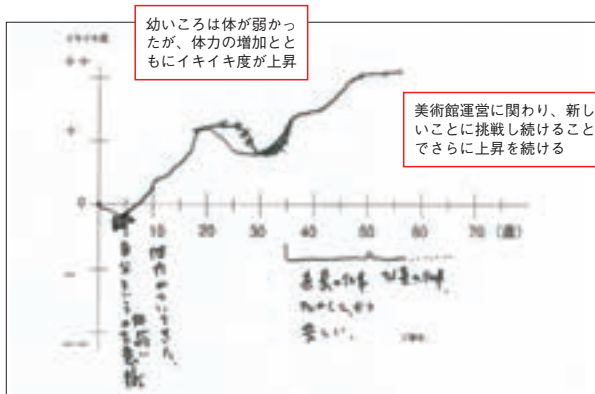
金沢21世紀美術館館長



## Career History

### 秋元雄史氏の キャリアヒストリー

1955年	0歳	東京都出身。幼いころから絵を描くのが好きで、中学時代は美術部。当時は漫画家志望だった
1979年	24歳	東京藝術大学美術学部絵画科卒業。美術ライターなどのアルバイトをしながら現代美術のアーティストとして活動続ける
1985年	30歳	美術ライターに比重を移す。美術誌や文化誌を中心に活動
1991年	35歳	ベネッセコーポレーションに入社。同社が香川県・直島で展開する現代美術プロジェクト「ベネッセアートサイト直島」の企画・運営に携わる
1992年	37歳	現代美術の美術館とホテルが一体化した「ベネッセハウス」オープン。チーフキュレーターとして美術館の運営を行う
1998年	42歳	直島の古い集落を現代美術の作品に変える活動「家プロジェクト」をスタートさせる
2004年	49歳	「地中美術館」をオープン、館長に就任。マスコミからも注目され、直島の観光名所となる
2007年	52歳	金沢21世紀美術館の2代目館長に就任



直筆の人生グラフ。アーティストとして試行錯誤した20代後半が底だが、全体にプラス。「振り返ると、いい人生っぽいですね（笑）」と秋元氏。

金沢の歴史的文化遺産「兼六園」のとなりに、ガラスで覆われた大きな円形の建物がある。現代美術を中心に展示する「金沢21世紀美術館」だ。子どもから高齢者まで楽しめる展示や斬新な建築が評判を呼び、2004年の開館以来、来館者は年間130万人を超える。無料ゾーンの設置や活発な市民交流プログラムが功を奏して地域に親しまれ、公共施設による地域活性化の好例としても注目されている。

その金沢21世紀美術館で2007年から館長を務める秋元雄史氏。ベネッセコーポレーションが香川県・直島で展開する現代美術プロジェクトに構想段階から15年間携わり、実績を残した、美術界では有名な人物だ。

### 社会と自分の接点を求めて もがき苦しんだアーティスト時代

子どものころから絵が好きで、中学時代から「絵で食べていきたい」と考えていた。二浪で東京藝術大学絵画科に進学。学生時代は成績も優秀で、将来に対して自信に満ちていた。だが、卒業後は悩んだ。アルバイトをしながら現代美術の作品を作り続けたものの、評価してくれる人は少なかったのだ。

「アーティストとして世に出るといのは、生身の自分がやっていることを認めてくれて、お金を払ってまで喜んでくれる人がいるかということなんですよ。そこで芽が出ないのは、自分に何もないことをまざまざと見せつけられるようでつらかった。社会に対して自分が何の役にも立っていないという思いに苦しみました」

生活の問題もあり、20代後半からはアルバイトの1つだった美術ライターの仕事に活動の比重を移した。

「ライター業は先輩のすすめで始めたのですが、僕に向いていました。協働の面白さを知り、社会で仕事をする自信が少し生まれたんです。1人ですべてを背負いこまなくても、他者とのやりとりのなかで創造的であればいいということを見つけて、精神的にすごく救われました」

### 自分の思いを周囲と共有することで 「直島」の仕事が軌道に乗ってきた

ライターとして美術に関わるうちに、より美術の現場に近い場所で仕事をしたいと思うようになり、35歳のときに学芸員としてベネッセコーポレーションに入社した。ベネッセは後に直島で現代美術プロジェクトを展開

していきが、当時はその前段階。社長（現会長）の福武  
総一郎氏の肝入りで安藤忠雄氏設計の美術館を建築中で、  
そこの運営を任せる人材を募集していたのだ。

「学芸員の経験もない私が採用されたのは、ライター時  
代の記事を当時の人事担当の取締役が愛読していたから  
だと後に聞きました。美術のことを一般にもわかるよう  
に書こうとする姿勢を評価してくれたそうです」

入社してみると、秋元氏以外に専任スタッフはおらず、  
1年後の開館に向けて基本計画の練り込みから始めた。

「『美術館の仕事とは何か』というところから作る仕事  
でしたから、産みの苦しみはありましたが、すごく楽し  
かった。福武さんや安藤さんの仕事を間近で見たこと  
にも、その後仕事をするうえで大きな影響を受けました。

一方、民間企業で美術館事業をや  
るには、作品の資産価値が問われ  
ます。今は当然のことと受け止め  
ていますが、当時は葛藤があり、  
上司に食ってかかったりもしまし  
た。最初は企画書もまともに書け  
なかったし、ベネッセのみなさん  
には迷惑をかけたと思います(笑)」

美術館は、ホテルとの複合施設  
「ベネッセハウス」として1992年  
に開館。当初は閑古鳥が鳴いてい  
たが、作家を直島に連れてきてそ

の場で作品を作る「コミッションワーク」による展示の  
評判がよく、少しずつ客足を伸ばしていった。1998年  
にはこの「コミッションワーク」を地域に広げ、直島に  
古くからある集落の廃屋に作家が手を加えて作品に変え  
る「家プロジェクト」をスタート。現代美術と地域をつ  
なげる試みとして注目され、秋元氏の名も美術界で知ら  
れるようになっていった。

「組織に慣れ、自分の思いを周囲と共有できるようにな  
ったころから、『直島』が軌道に乗ってきました」

### 金沢21世紀美術館の館長に。

#### 地域の今を作り続ける場を目指す

「直島」を離れて金沢21世紀美術館の2代目館長に就任  
したのは、安藤氏による直島で4館目の建築「地中美術  
館」の成功を館長として見届けたタイミングだった。

「赤字だった経営もトントンになり、ここを区切りにな

し休もうかと考えていたときに、当館の初代館長の蓑豊  
氏に声をかけてもらい、休めなくなりました(笑)」

金沢21世紀美術館は金沢の前市長・山出保氏の提案  
で設立された。山出氏の「地域再生の鍵は文化である」  
という考えは福武氏と重なり、そこに秋元氏も共感。山  
出氏も秋元氏の直島での仕事を高く評価していた。

「一般の人たちが現代美術の面白さを体験でき、地域の  
1つの文化として現代美術が語られる。山出さんからは  
『直島で築いた現代美術と地域のつながりを金沢でも具  
現化してほしい』とありがたい言葉をいただきました」

金沢では、新たな挑戦ができることも魅力だった。

「直島がもともとは文化の衰退しかけた『過疎の島』だ  
ったのに対し、金沢は伝統文化が色濃く残る都市。『最

先端の現代美術を地域、そして世  
界に発信していくだけでなく、地  
域の伝統を再編し、未来につな  
げていく』という方針が当館にはあ  
りました。地域の伝統文化を未来  
につなげる仕事は直島にはないも  
のでしたし、金沢でも開拓の余地  
があり、面白いと感じたんです」

館長としての役割も変化した。

「ここでは組織のトップとして経  
営することがメインです。私は仕  
事を通して志を持った方々と出会

い、彼らの胸を借りて成長してきました。今度は自分が  
スタッフの力を引き出さなければと思っています」

館長就任後これまでは、初代館長時代の企画を定着  
させる一方で、国内外のアーティストが市民の協力を得  
て街中に作品を作り、美術館で関連展示を行う相互性  
のあるイベントの開催など新たな活動にも取り組んできた。

「当館は2014年に10周年を迎えます。今後さらに未来  
に向けて最先端の美術を発信しつつ、金沢の今を作り続  
ける場所として定着させたい。兼六園のように、金沢の  
人たちが誇りを感じる場所にしたいんです」



金沢21世紀美術館では、9月1  
日(日)まで企画展「内臓感覚  
—遠くで近い生ノ声」を開催中  
だ。写真は映像作品、ビル・ヴ  
ィオラ《パッシング》、1991年



「ウィン・リー・ヴィオラの思い出に」  
Photo: Kira Perov Courtesy Bill Viola Studio

## 「闘う」コミュニケーションから 「やりとりする」コミュニケーションへ

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

直島の地中美術館館長から金沢21世紀美術館館長への転身は、同じ美術館館長とはいえ、かなり大きな方向転換だった。

直島での役割は自ら創作に関与するプレイング・マネジャーであったが、金沢では純粋な管理者であること。直島が自然にあふれた土地であったのに対して、金沢は長年の文化の中心地であること。直島は自己完結する「閉じた」美術館であったのに対して、金沢は広く街に「開かれた」美術館であること。そして、直島は関係するスタッフも少なく若手が多かったのに対して、金沢ではベテランの専門スタッフが揃っていることなど、状況が大きく違っていたのだ。

状況に応じて望ましいリーダーシップは変わる。これをコンティンジェンシー理論というが、秋元氏も、いかに自らのリーダーシップを変化させるかという課題に直面し、今なおそれを考え続けている。具体的には「コミュニケーションのスタイルをかなり変えた」という。

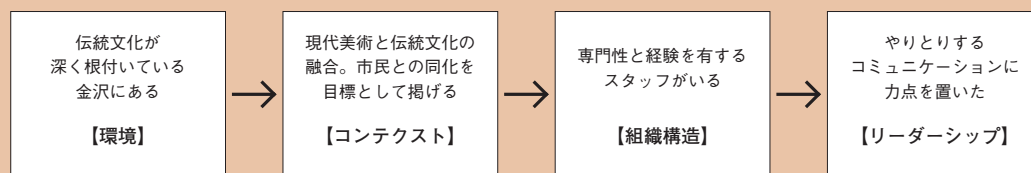
直島では、安藤忠雄氏やベネッセコーポレーションのトップ、地元の首長たちに、胸を借りてぶつかっていく「闘う」コミュニケーションだった。自分のアイデアを思い切り相手にぶつ

けてみて、そこから新しい何かを生み出していくというスタイルだった。

それに対して金沢では、「やりとりする」コミュニケーションを心がけている。「美術館のなかに閉じこもっているのではなく、外へ出て、内へ持ち帰る発想が不可欠だと感じた」と秋元氏は言う。金沢21世紀美術館は現代美術の美術館だが、金沢の街には古くからの伝統文化がある。現代美術と伝統文化とを対立する関係にしてしまうのではなく、響きあう関係にしなければならない。美術館のスタッフに対しても、館長の結論を押し付けるのではなく、それぞれのスタッフが考え、館長はその意見に耳を傾けることが大事だと考えた。その思いが「やりとりする」という秋元氏の表現に込められているのである。

あと2年で金沢21世紀美術館は開館10周年になる。その先の10年に向けて、持続可能な土台を築くために、金沢21世紀美術館を金沢の人と広く「やりとり」できるプラットフォームに仕立てていきたい。だからこそ「自分自身ももっとやりとりする力に磨きをかけなければ」（秋元氏）と考えているようだ。

### 秋元氏の「やりとりする」コミュニケーションの構造



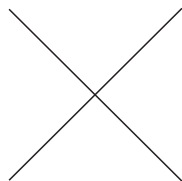


東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ⑥

## ぶれないリーダーシップとは

激しい国際競争が展開される今、経営、ビジネス、さまざまな場面で確かなリーダーシップが求められている。しかし、リーダーたるべき人材にとっても、昨今のようなめまぐるしい事業戦略転換、組織改革のなかで、重い業績責任を果たしつつ、本来持てるリーダーとしての志を貫き通すのは、容易ではない。こうした時代においても、強くぶれないリーダーシップを保ち続けていくには、どのような心がけが必要なのか。先人の叡智を請う。



# 南洲翁遺訓

『南洲翁遺訓』は、明治23年、旧庄内藩の藩士達によって刊行された。明治維新に薩摩屋敷の焼き討ちを行った佐幕派庄内藩に対し、戊辰戦争後、西郷隆盛は、温情ある処置をした。これに心服した旧庄内藩士らが、後に鹿児島に引退した西郷を訪ね、教えを受けたといわれる。このときの教訓を編集したもので、1冊の書物も書き残していない西郷の言葉として残る、唯一の書である。

Text = 千葉望 Photo = 鈴木慶子、新井啓太(書画) 題字・書画 = 岡一舂

## 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。



南洲(西郷隆盛)は、その人生において順風だった期間は決して長くはありません。むしろ、不遇の時代のほうが長かったといえるでしょう。薩摩藩主・島津<sup>なりあきら</sup>齊彬に重用されたものの、齊彬の急逝以後は齊彬と因縁のあった島津久光にうとまれ、藩政の大転換期にあたっていたこともあって、最初は徳之島へ、後には沖永良部島への遠島処分を受けるなど、大変な苦勞を重ねました。当時、沖永良部島への遠島といえば、もう「生きて戻るに及ばず」という意味です。藩主のために尽くしてきたにもかかわらず、<sup>ざんげん</sup>讒言によってこのような扱

いを受けたのですから、絶望しても不思議ではなかった。

しかし南洲は、その地に書物を携行し、腐ることなく学び続けました。なぜ将来への展望がなくとも学び続けることができたのか。彼には「人を相手にせず、天を相手にせよ」という考えがあったからです。その蓄積によって薩摩をまとめ、各藩の精鋭たちが集うなかでも傑出したリーダーシップを発揮し、明治維新を成し遂げたのです。今回は南洲の語録を集めた『南洲翁遺訓』から、真のリーダーシップを考えるヒントを探っていきます。

人生の目的は人格の完成だった  
西郷南洲のリーダーシップ

今の日本には「もう自分は十分頑張っているから」と自分を肯定する風潮が蔓延しているように思えます。「もっとこうしてはどうか？」とアドバイスされても、「何を言ってるんだ。もう十分頑張っているじゃないか！」と反発して、それ以上努力しようとしません。特に国内を主な市場とし、何十年もまったく変化することなく安定を維持してきた企業は、経営者も社員も「今のままで十分」

## 人を相手にせず、天を相手にせよ。天を相手にして、己れを尽し人を咎めず、我が誠の足らざるを尋ねべし

人を相手にするのではなく、天を相手にするよう心がけよ。天を相手にし、自分を尽くし、人を咎めるのではなく自分の誠意の足らないことを反省せよ

となりがちです。そうした怠慢を南洲は戒め、こう言っています。

「古より君臣共に己れを足れりとする世に、治功の上りたるはあらず。自分を足れりとせざるより、下々の言も聴き入るもの也。己れを足れりすれば、人己れの非を言えば忽ち怒るゆえ、賢人君子はこれを助けぬなり」

ひとたび日本を出れば、誰もがもっと成果を上げようとしのぎを削っています。国内しか見ていない企業とグローバルな市場で闘っている企業とでは、厳しさにより常に切磋琢磨して成長する風土はまったく違うはず。南洲はまず、そうした組織風土に浸っていないかチェックすることを重要視します。業績が上らない原因を表面的なものに求めず、心の問題にまで踏み込んでいるのです。「作略は平日致さぬものぞ。作略を以てやりたる事は、その迹を見れば善からざること判然にして、必ずしたりこれある也」。ここでいう「作略」

とは「策略」のことです。現在でも「策略」と「戦略」を混同している人は多いものです。策略とは、所詮はその場凌ぎの謀略であり、1度はうまくいったとしても信頼を失い、相手の恨みを買ってしまいます。しかし今は、その「策」ばかりを見て、「人」を評価することを忘れていないのでしょうか。物事は、どんなときにも正攻法で進められなくてはなりません。手立てを選ばず利益さえ上がればよい、数字だけで人を評価すればよいと考える企業は、自分で自分の首を絞めているに等しいのです。

「人を籠絡して陰に事を謀る者は、好しその事を成し得る共、慧眼よりこれを見れば醜状著るしきぞ。人に推すに公平至誠を以てせよ」「世人の唱うる機会とは、多くは僥倖の仕当てたるを言う。真の機会は、理を尽して行い、勢を審かにして動くと云うに在り。平日国天下を憂ふる誠心厚からずして、只時のはずみに乗

じて成し得たる事業は、決して永続せぬものぞ」

リーダーたるもの、陰で陰謀をめぐらしてはなりません。慧眼の持ち主から見れば実にその姿は醜く映るでしょうし、幸運に恵まれて何かを成し遂げたとしても長続きしない。今「あいつは仕事ができる」ともてはやされていようが、内実が伴わなければいつかは足をすくわれます。一方南洲は、人生の目的を「自己の完成」に置いた人です。そういう人物がリーダーシップを発揮したとき、組織は本当に活性化するものです。

自己愛から脱却して  
克己を目指すことで人は育つ

南洲は、自分中心の考え方を厳しく批判した人でした。「己れを愛するは善からぬことの第一也。修業の出来ぬも、事の成らぬも、過ちを改むることの出来ぬも、功に伐り驕謔の生ずるも、皆自ら愛するが為なれ

**作略は平日致さぬものぞ。作略を以てやりたる事は、  
その迹を見れば善からざること判然にして、必ずしたりこれある也**

はかりごとは常日頃からしてはいけない。はかりごとでなしたことは、後から見ればよくないことが明らかであり、必ず後悔するものだ



## 己れを愛するは善からぬことの第一也

自分自身を愛するのは、いちばんよくないことである

ば、決して己れを愛せぬもの也」とまで言っています。自分を愛することは最もよくないことであり、うまくいかない問題の多くはここから発生すると考えました。己れを忘れて初めて全力投球が可能になり、大事業は成し遂げられるとし、実行した人でした。南洲が「無私」の精神の持ち主でなかったら、はたして明治維新はあのような形で実現したでしょうか。

また南洲は「克己」の重要性を説きます。「道は天地自然の道なるゆえ、講学の道は敬天愛人を目的とし、身を修するに克己を以て終始せよ。(中略) 総じて人は己れに克つを以て成り、自ら愛するを以て敗るぞ」。道とは天地自然に添う基本的な人間のあり方であり、学問をするときには常に「天」を敬い「人」を愛することを目的とすべきだと南洲は説きます。人間は克己心によって物事を成し遂げ、自己愛によって敗れ去っていく。古今の人物を見ても、何事かを始めても10のうち7、8まではなんとかかできるものの、残

りの2をきちんとなしえる人は稀です。それは物事がうまくいきだすと、だいたいその功を独り占めにして、自分の業績にしようとする。したがって協力者を失ってしまう。あるいは、傲慢になって、物事を軽く甘く見て慎重さを欠いてくるなど、全て自己愛が原因で起きる失敗です。

自分中心の考え方を捨て、正攻法で目標に立ち向かえる社員こそ、組織にとって本当に大切な人材です。「命もいらぬ、名もいらぬ、官位も金もいらぬ人は、仕抹に困るもの也。この仕抹に困る人ならでは、<sup>かんなん</sup>艱難を共にして国家の大業は成し得られぬなり」。名誉も地位も金もいらぬ人は、かえって扱いはらうかもしれない。しかし、この始末に困る人間でなければ、苦しい環境のなかでも力を合わせて大きな課題に立ち向かうことはできないのです。

人材育成には「学習」より「感化」が重要である

そうした確かなリーダーを育てる

ためには、修羅場を経験させることです。最近では幹部候補生を集めて特別の研修を行う企業が増えていますが、それではまったく足りません。訓練は所詮訓練にすぎず、現場で厳しい経験を積む以上の「研修」はないでしょう。「平日道を踏まざる人は、事に臨みて狼狽し、処分の出来ぬもの也」と南洲も言っています。本当に辛酸をなめると、才覚だけでやってきた人も挫折を経験し、人の心がわかるようになるものです。

今は社員教育において「学習」ばかりが重視され、「感化」が軽視されているように思います。感化とは、人に影響を与えて心を変えさせることです。毎日接する職場においては、特に若い部下は、上司から強い感化を受けて育つものです。したがって、上司に何よりも必要なのは、人格教養なのです。そのことを南洲という存在は、明確に物語っています。南洲の人間性と温かみという人格教養は、多くの人材を育てました。

今こそ現代の日本人は、この先達に学ぶべきではないでしょうか。

## 読者の声

前号『Works』117号(2013.04-05)に寄せられた読者の声です(2013.5.7時点)。

## 特集『全員参加のマネジメント』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、

あまり役に立たない 2.8%

大変役に立つ  
36.1%

役に立つ 61.1%

- シリコンバレーの人材の考え方に、日本的な家族的繋がりをうまく取り入れた成果があり、しかもそれは単なるマネではなく、必要な部分のみうまく適用している、という例がとても興味深かったです(サービス)
- トップダウン型、ボトムアップ型の説明があった後に、全社員参加型があるのもっとわかりやすかったのではないのでしょうか(サービス)
- 私はラグビーはやりませんが「One for all, all for one」という言葉が、ふと思ひ浮かびました。相互に認め合い高め合い、共通の目的に向かってベクトルを1つにして進んでいく姿を描くことができている、そんなシーンが「全員参加」のイメージに近いと感じました。だとすれば、組織のサイズはそれなりの大きさにしないと機能しないとも思いました(小売)
- 「大企業で全員参加」などということはできるはずがないと思ってしまっているの、「大企業での全員参加」という企画が新鮮でした(機械)

## 連載に関するご意見、ご感想

- 進化する人と組織：「接着力」、ボンドの役割、媒介役としてのリーダー、という内容が興味深かったです(精密機器)
- 成功の本質：JALの再生の話を書くことは、仕事も人の生き方も、結局は「信念」や「感謝」といった道徳的思想が柱としてしっかり地面にささっている人が、成功というゴールに到達するのだということです。もっとも、短期的利益を追求する人には邪魔なものになり得る要素であるかもしれませんが、私も自分の人生を納得したものになりたいと思えば思うほど、稲盛氏のフィロソフィ教育を実践したいという考えに駆られます(小売)
- 成功の本質：稲盛氏が元パイロットをなぜ選び、彼が何を大事にして再生を進めていったか、ストーリーの書き方がわかりやすかったです(電気機器)
- 若手を腐らせるな：最近よく取り上げられている体罰について、体育会系の人から見た意見・感想を読み、とても感心しました。以前は体罰がある程度正当化されていたが、今では少しでも発生すると大問題になる。しかし、かつては大丈夫だったということ自体が実は間違いだと認識することが大事だと書いてあり、納得がいきました(サービス)
- Career Cruising：タレントを求められる集団に「場」を与えるというのは、よほどの覚悟がないと実行できないと思います(商社)

## 編集後記

このたび、編集長兼主幹研究員を務めることになりました。実は、リクルートの新入社員です(笑)。今回は私自身にとって大きなキャリアチェンジになります。しかし、一貫して持ち続けている志は、現場からの社会変革。「人事が変われば、社会が変わる。」というコンセプトのもとに、よりよき社会の形成に寄与できればと考えております。どうぞよろしくお願いたします。(長島)

表紙と裏表紙の「帽子」、各国人口ピラミッド答え合わせはこちらです！表紙右側上からインドネシア、ベトナム、中央・インド、左側上から韓国、シンガポール、裏表紙右側上からマレーシア、中国、カンボジア、中央上から日本、バングラデシュ、左側上からネパール、フィリピン、タイです。高齢化とはまだまだ無縁の国も。アジアの多様性にびっくりです。(入倉)

わたくしごとで恐縮ですが、6月末をもってリクルートを退社することに伴い、ワークス編集部を離れることになりました。読者の皆様、10年以上にわたり取材へのご協力、誌面へのご支援、ご指導、どうもありがとうございました。7月からは「四十にして不惑(くぎらず)」でいこうと思っています。それでは皆様、ごきげんよう。花に嵐のたえもあるぞ、さよならだけが、人生だ。(wsfer510)

花王の吉田常務によれば、女性が好む家事のトップは洗濯で、その理由は結果がはっきり目に見え、家族も喜ぶから。一方で嫌いな家事は、掃除と食器洗いで、きれいにしても感謝されないことが原因のようです。「家事の担当は主に女性」という家庭では、感謝の意を示すことはもちろんですが、最新の掃除用具を駆使して、家事におけるのダイバーシティも進めてほしいものです。(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**

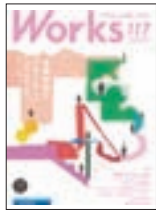
(通話料無料 年中無休24時間)

**[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。

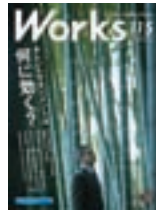
**バックナンバーズ**



No.117 2013.04-05  
全員参加のマネジメント



No.116 2013.02-03  
社員の放浪、歓迎



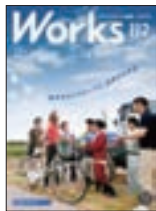
No.115 2012.12-2013.01  
タレントマネジメントは何に効く？



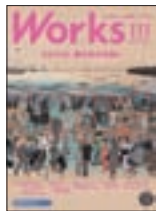
No.114 2012.10-11  
流れを変える中途採用



No.113 2012.08-09  
本社所在地“世界”の人事



No.112 2012.06-07  
地方ネットワークに、出現する未来



No.111 2012.04-05  
201X年、隣の席は外国人



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、  
活かす力がありますか？

●No.106 2011.06-07  
変化の時代、キャリアの罫

●No.105 2010.04-05  
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

お問い合わせ先 株式会社リクルートホールディングス 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: 03-6835-9255 FAX: 03-6834-8350

**NEXT**

『Works』次号(119号)のテーマは

**人事がつくる未来**

～人事中長期計画・新提案(仮題)～

発行は、2013年8月9日(金)です。

第19巻 第2号 通巻118号2013年6月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 長島一由 発行(株)リクルートホールディングス 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 03-6835-9255(編集部)

定価700円 本体667円

