

Works 128

人事が変われば、社会が変わる。

2015.02-03
Recruit Works Institute



5カ国比較“課長”の定義

第2特集

米国レポート 後編

米国の“今”に学ぶ「インクルージョン」の本質

連載

■経営者に聞く 進化する人と組織

遠藤商事 代表取締役 遠藤優介氏

■成功の本質

サイバーダイナ





第1特集

4 5カ国比較 “課長”の定義

4 はじめに：「現地人材を、どんどん昇進させてはどうですか？」

5 5カ国1600人調査で見えてきた 日本の“課長”の特殊性とは

管理職のプロフィール 昇進スピードの遅さが際立つ日本企業 管理職の学歴は相対的に見て低い

管理職の仕事 日本の管理職は定型的な仕事が少なく、ほかの人に容易に代われない、と認識

管理職のキャリア 4カ国とも転職経験は日本よりも多いが、実は「社内で役職を上げたい」と思っている

12 日本企業の“課長”の役割、 昇進スピードの合理性を考える

／梅崎 修氏（法政大学キャリアデザイン学部 教授）

／大湾秀雄氏（東京大学社会科学研究所 教授）

表紙の言葉

5カ国のマネジャーが走っています。日本はずいぶん遅れているようです。では、なぜ遅いのか？ いったいどこを走っているのか？ データを見ながらその意味を考えてみませんか。

16 タイで日本企業の“課長”問題を考える

日本企業の現地法人 階層を増やし、「現地化」する日本企業

タイの欧米企業現地法人 制度は変えず、文化を現地化する

タイの現地企業 先進企業は、グローバル企業に近づいている

21 COLUMN：タイの若者のゆくえ 少子高齢化と高学歴化が進み、欧米の影響がより色濃く

／戸田淳仁（リクルートワークス研究所 研究員）

25 データ×インタビューから何が見えるか 「現地化」の「現地」の変化を見逃すな

／萩原牧子（リクルートワークス研究所 研究員）

27 まとめ：管理職の仕事と役割の“ディスクロージャー”を

／長島一由（本誌編集長 リクルートワークス研究所主幹研究員）



第2特集

28 米国レポート 後編

米国の“今”に学ぶ「インクルージョン」の本質

連載ページ

40 進化する人と組織

遠藤商事 代表取締役 遠藤優介氏

44 成功の本質

監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）

第77回 サイバーダイナ

50 Career Cruising

岩田喜美枝氏（資生堂顧問 公益財団法人21世紀職業財団会長）

54 Works Press

Next Age 山井 太氏（スノーピーク代表取締役社長）

Book 『暗号が通貨になる「ビットコイン」のからくり』
（吉本佳生・西田宗千佳著）

Fashion 服装の準備は安定した成果にもつながる

58 From Editorial Office

59 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

（日立キャピタル 執行役常務 CHRO(兼)人財統括 本部長）

曾山哲人

（サイバーエージェント 執行役員 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 部付部長）

※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、五嶋正風、藤井 薫、湊 美和、松浦由理、中野史子

執筆／泉 彩子、勝見 明、広重隆樹

フォトグラファー／刑部友康、勝尾 仁、嶋田健一、鈴木慶子、那須野公紀、吉本 旭

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、岡田麻里奈（デザインホース）

アートディレクター／高瀬 薫

デザイナー／村本和美

イラストレーター／赤井稚佳、タケイエミコ

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

はじめに

「現地人材を、どんどん昇進させてはどうですか？」

「パンがないならば、お菓子を食べればいいじゃない」

これは言わずと知れた、かのマリー・アントワネットが残した迷言である。後世の作り話だとか、あるいはお菓子ではなくブリオッシュだったとか、諸説あるものの、いずれにしても飢饉にあえぐ民衆にこう言ったと語り継がれているのだから、彼女の「空気を読まない」っぷりは事実だったのだろう。

本特集の取材において、私はこれに近い「空気を読まない」発言を繰り返した。各国に展開する現地法人の駐在員たちが「せっかく育てても、マネジャーとして他国の企業に高い給与で転職してしまう」と言うのを聞き、「だったらどんどん昇進させてはどうですか？」と。もちろん、いい顔をされるはずはない。

本特集は、リクルートワークス研究所が行った「5カ国マネジャー調査」(以下、5カ国調査)に基づく。5カ国とは、米国、インド、中国、タイ、日本だ。この調査で最も顕著だったのは、日本企業の管理職の昇進年齢の高さだ(次ページ参照)。能力やポテンシャルが高い人材であればあるほど、昇進の遅さにしびれを切らし、より高い報酬で他国の企業に引き抜かれてしまっている可能性は否めない。

(本当にあのような発言をしたとして)マリー・アントワネットの不運は、その発言から対話が始まらなかったことだ。「原料は同じ小麦なんです」。そんな民衆の声を彼女が真摯に受け止めれば、ひょっとしたら歴史は変わっていたかもしれない。私たちは幸運にも、荒唐な問いかけによって、本誌編集アドバイザー、カゴメの有沢正人氏の「よく崩壊したといわれていますが、日本企業には年功制が残っていますから難しいですよ」、三菱商事の和光貴俊氏の「海外では確かに“役職インフレ”(リテンションのために、実際の役割のサイズよりも役職名を大きくする)が起きているケースもあります。日本企業は目に見えない“認知”とか“賞賛”の効果を過大評価しがちだけれど、昇進スピードや、金銭など目に見える“報酬”の意味について今一度、根本に立ち返って考えるべきかもしれない」という言葉を得た。そしてこれらは、企画を進めるうえでの私たちの「メガネ」となった。

次ページから紹介する5カ国調査の結果では、確かに昇進スピード、仕事の質やキャリア観など、日本企業の管理職の特殊性が見えてきた。12ページからはその特殊性を育んだ歴史的な背景と、それは今も合理的なのかを、有識者たちに聞いた。そして最後に、日本企業は管理職の昇進システムや役割定義を現地法人にそのまま持ち込んでいるのか、それと現地人材の昇進と獲得・リテンションとのかかわりはあるのかを検証するために、調査対象国の1つであるタイで、「なぜ彼らを昇進させられないのか」という質問を繰り返した。取材を終え、少なくとも今はもう、「どんどん昇進させればいいのに」という発言は控えようと思う。その理由は、本編で!

本誌編集/入倉由理子



5カ国比較

“課長”の定義

Text = 入倉由理子(4~20P、22~25P)

Photo = 刑部友康、鈴木慶子 Illustration = タケイエミコ

「5カ国マネジャー調査」設計・集計 = グローバルプロジェクト(リクルートワークス研究所)

5カ国1600人調査で見えてきた 日本の“課長”の特殊性とは

まずは5カ国調査の結果を分析する。約1600人の調査から
浮かび上がった、プロフィール、仕事の質、キャリア観の各国の違い、
特に日本の課長・部長の特殊性を見てみよう。

昇進年齢 **38.6**歳 (課長)
大学院修了者 **7.7**%
転職回数 **0.543**回
平均年収 **8万5934**USドル

昇進年齢 **30.0**歳 (課長)
大学院修了者 **31.4**%
転職回数 **1.173**回
平均年収 **4万2798**USドル

THAILAND

JAPAN

USA

昇進年齢 **34.6**歳 (課長)
大学院修了者 **29.8**%
転職回数 **1.769**回
平均年収 **10万3765**USドル

INDIA

昇進年齢 **29.2**歳 (課長)
大学院修了者 **71.2**%
転職回数 **1.332**回
平均年収 **1万9208**USドル

CHINA

昇進年齢 **28.5**歳 (課長)
大学院修了者 **17.9**%
転職回数 **1.295**回
平均年収 **4万7399**USドル

【調査概要】 調査名：5カ国マネジャー調査

調査対象：米国、インド、中国、タイ、日本にある従業員100人以上の企業に勤め、
アドミニストレーションまたは、営業・販売部門に所属する勤続1年以上のマネ
ジャー（課長職および部長職相当）

回答者数：米国295人、インド250人、中国308人、タイ271人、日本429人
調査方法：インターネットモニター調査

実施時期：2014年10月

*小数点以下第2位を四捨五入しているため、100%にならないデータがあります

昇進スピードの遅さが際立つ日本企業 管理職の学歴は相対的に見て低い

今回の調査対象は、日本で働く日本人、タイで働くタイ人、米国で働く米国人、というように、各国の日本人である。そして、幅広く「管理職」を対象としており、日本企業では課長、部長、次長など、他国ではマネジャー、ディレクターのほか、シニアマネジャー、スーパーバイザーなどが含まれることを前提にお読みいただきたい。本文中、「課長」「マネジャー」という役職に意味がある場合を除き、調査対象全般について

述べる場合は、「管理職」と統一している。

また、調査対象の所属企業は、管理職のマネジメントの役割をしっかりと観察できる一定の規模以上であることを条件とした。業種は限定しなかったが、結果として米国は各業種まんべんなく、インドはITが、ほか3国は製造業が比較的多い、という分布となった。

では、まずは各国の管理職のプロフィールから見よう。

管理職への昇進年齢を比較すると、日本の課長の平均は38.6歳、部長の平均は44.0歳と、他国に比べて高いことがまず目を引く。ただしこの年齢は、課長・部長に既に昇進した人のみの平均。一定の年齢を超えても昇進していない人は含んでいないため、実際の平均年齢よりは低く出ている可能性はある。いずれにしても、インド、中国、タイの新興国群より、課長は9歳程度、部長に至っては10歳以上、同じ成熟国の米国よりも、

昇進年齢 (平均)

	課長昇進	部長昇進
米国	34.6歳	37.2歳
インド	29.2歳	29.8歳
中国	28.5歳	29.8歳
タイ	30.0歳	32.0歳
日本	38.6歳	44.0歳

*集計は大学者限定



昇進が遅いだけでなく、部長と課長の年齢ギャップにも注目

MBA取得者割合

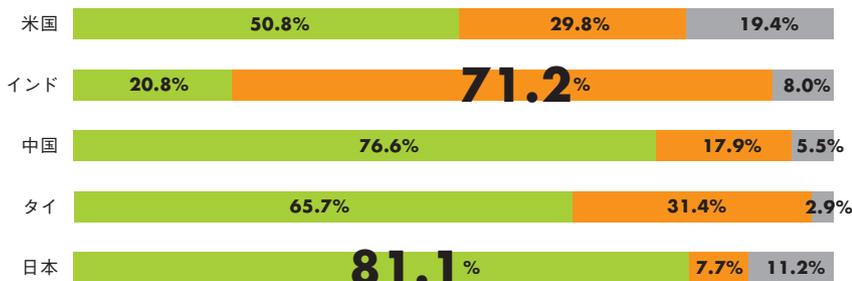
	課長	部長
米国	16.3%	12.5%
インド	43.6%	54.2%
中国	9.0%	6.9%
タイ	17.0%	29.4%
日本	1.6%	1.5%

*集計は大学者限定

インド人管理職の2人に1人はMBAを取得。タイも徐々に「当たり前」化



最終学歴



米国やタイでは大学卒業後、働いた後に大学院に行く人も多い



5歳程度年齢が高いのは間違いない。

もう一つ、注目したいのは課長と部長の昇進年齢のギャップだ。日本では5歳以上差があるが、新興国群にはほとんど差がなく、米国でも2.6歳に留まる。日本企業の多くが職能資格制度を取っており、そこに年功的な要素が残っているため、課長から部長への昇進にあたり、「〇年以上課長を経験していること」という最低限要すべき期間が長く設定されている。欧米企業のように「課長」「部長」を役割の違いにとらえるのではなく、「部長」は「課長」の階段の先にある職位としてとらえる色合いがより濃厚なためであろう。欧米のグローバル企業が言う“Right person to right position”（適切な人材を適切なポジションへ）という概念に、年齢は入っていない。それがデータに出てきた格好であり、新興国でもこの考え方で組織が設計されている

可能性がある。これは、16ページからのタイ取材で検証する。

学歴はどうだろうか。日本よりもほかの4カ国は大学院修了者（博士課程修了者も含む）が多く、特にインドはマネジャーの7割と群を抜く。

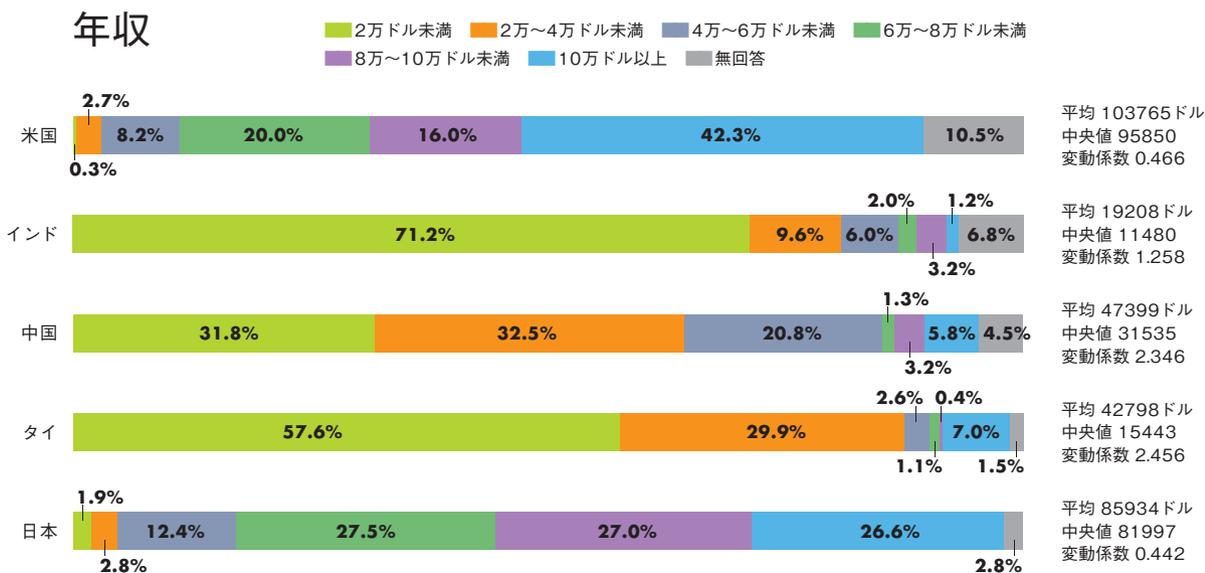
大学院進学時、専攻にかかわらず並行してMBAを取得する傾向も強く、MBA取得者の割合もインドが5割程度と最も高い。この割合も、日本が1%台と極端に低い。相対的に見ると、「何年教育を受けたか」という意味では、日本は学歴社会ではないようだ。

高額報酬を受け取る 少数の管理職の存在

年収は、各国の成熟度が大きく寄与するため、単純に数値での比較がしにくい。しかし、新興国群を見ても、既に10万ドル以上の年収を得る

層が一定数出てきている。中央値と平均値を比較すると、インド、中国、タイの2つの値の開きは、日本、米国と比較して大きい。また、データのばらつきを示す変動係数（数値が大きいほどばらつきが大きい）も同様の傾向を示し、同じ管理職のなかでも、かなり高額報酬を得ている少数の存在が垣間見える。報酬の高騰が原因で、日本企業の現地法人で優秀な人材の獲得に苦慮していると聞くが、一端がここに見える。

後のタイ取材で、「部長クラスになると、月収10万～20万バーツ（日本円で約40万～80万円）というケースも少なくない」と聞いた。管理職と一般スタッフとの報酬のギャップが米国や日本よりも大きいことに注目したい。現地法人の報酬は、「物価や生活水準に準ずる」と聞くが、それだけで報酬額を決めては、優秀な人材の獲得は難しそうだ。



新興国でも10万ドル以上報酬を得る層が一定割合で出てきた



日本の管理職は定型的な仕事が少なく、ほかの人に容易に代われない、と認識

次に、管理職の仕事の実態を見る。5カ国の管理職は、自らの仕事をどのようにとらえているのか。

まずは部下がない管理職の割合だが、ここでも日本企業の管理職のユニークさが見える。約5人に1人が「部下なし管理職」なのだ。日本の場合はミドル世代のポスト不足を補うために、職能資格の運用のなかで「専任マネジャー」「部付課長」といったポジションを設け、部下が1人もいなくても管理職相当として扱うケースの多さを象徴している。この傾向は米国も強く、専門性の高いエキスパートを「マネジャー」と位置づけていることの表れだろう。

管理職の仕事の割合では、ミンツバーグが定義したマネジャーの役割、「組織運営」「部下マネジメント」「情報伝達」に、「プレーヤー」を加えて質問した。なお、選択肢に「部下マネジメント」が含まれており、正確に実態を把握するために「部下なし管理職」を除いて集計した。すると、いくつかの興味深い結果が得られた。

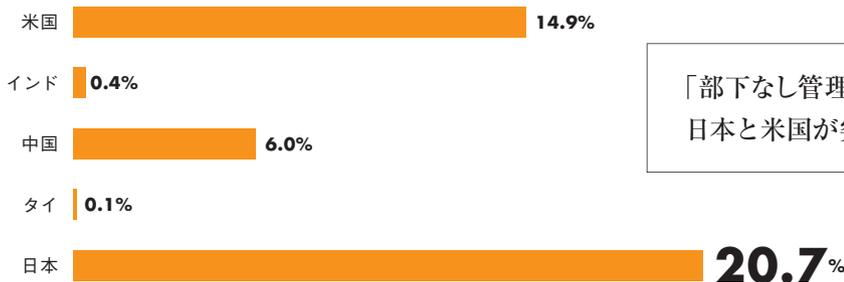
日本以外の国でも 部下マネジメントに注力

まず、この集計で注目したいのは、対象を部下がいるマネジャーに限定したにもかかわらず、日本は中国と

並んでプレーヤーとしての業務が多く、3割を占めていることだ。部下がいる管理職でも、3割の時間や労力を個人的な成果を出すために注ぐ。組織目標以外に個人の目標を持つプレーイングマネジャーは、日本で7～8割であるといわれている。今回の調査でも、組織目標の達成に集中できない日本の管理職の姿が浮き彫りになっている。

数字だけでは実態がつかみにくいのには、「部下マネジメント」だ。「部下マネジメント」には、日常業務における部下への指示、仕事のアサイン、モチベーションの維持や向上、目標設定と評価など、組織のゴールを達

部下がない割合



「部下なし管理職」の割合は、日本と米国が突出して高い



仕事の割合

	組織運営	部下マネジメント	情報伝達	プレーヤー	その他
米国	21.8%	25.2%	22.8%	19.9%	10.3%
インド	30.9%	23.3%	16.8%	15.8%	13.3%
中国	26.7%	18.9%	14.5%	30.7%	9.3%
タイ	30.6%	23.9%	15.2%	20.8%	9.5%
日本	23.6%	21.7%	12.9%	31.0%	10.9%

「部下あり管理職」に限定しても、プレーヤーとしての仕事が日本、中国で3割



* 部下がいる管理職に限定

成するプロセスで部下にかかわるすべての仕事がこのに含まれる。結果として出た数字を見ると、中国以外の3カ国は、日本よりも「部下マネジメント」の割合を高く挙げている。

日本の管理職は、人材育成に力を注ぐと定説のようにいわれている。部下を育て、彼らを下から支援し、ゴールを達成するというチームプレーをお家芸とする。一方、職務主義の色合いが強い欧米型の部下マネジメントでは、管理職がヒエラルキーのトップに立ち、強力なリーダーシップで部下に仕事の指示を出し、目標を達成すると考える人が多いが、グローバル企業を取材すると実際にはそうでもなく、支援型の部下マネジメントを行う企業が少なくない。そして、新興国ではどうか。私たちにもその実像は見えていない。これも16ページからの取材で考察する。

成熟国での管理職の仕事の複雑さが見える

次に、「仕事の質」に関する設問を

見てみよう。下の表は、「自分が果たすべき役割が明確である」「前例やマニュアルに従う定型の仕事が多い」「仕事の手順や進め方の自由度が高い」「今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる」について、「まったくその通りである」「どちらかといえばその通りである」を合計した数字を各国別に表記している。

大きな傾向として読み取れるのは、「前例やマニュアルに従う定型の仕事が多い」「今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる」という項目に肯定的な回答をする人は、経済の成熟度が比較的高い国（日本、米国、中国）では少ない傾向にある。

なかでも特に日本の回答では、「前例やマニュアルに従う定型の仕事が多い」とみなす管理職の割合が米国・中国と比較しても際立って低い（25.9%）。それにもかかわらず、「仕事の手順や進め方の自由度」は他国に比べてそれほど高くない（66.2%）、という、非常に仕事やりにくい状況にあるかに見える。さらに、「今の職場に自分の仕事を代わりに

できる人がいる」と思っている管理職も最も少ない（29.8%）。

定型の仕事が少なく、その仕事内容は人にポンと渡せるほどシンプルではない。余人をもって代え難い、複雑性の高い仕事をしている。自らの仕事を日本企業の管理職たちはそのようにとらえている。

もし、日本企業が「管理職の仕事に求められるスキルは、容易に習得できる種類のものではない」と見なしているのならば、それが昇進年齢の高さと密接に結びついているのかもしれない。同時に、各国で起こる“役職インフレ”に対応できない理由になっているのかもしれない。

一方でデータを俯瞰して見ると、「自分が果たすべき役割が明確」でないため、仕事の透明性が低く、ブラックボックスとなっており、その結果、属人的となって、より複雑化している、という仮説も成り立つ。

これらについても、16ページ以降のインタビューから他国企業の管理職の仕事と比較しながら、どちらがより現実に近いのかを考えたい。

仕事の質

	自分が果たすべき 役割が明確である	前例やマニュアル に従う定型の 仕事が多い	仕事の手順や進め方 の自由度が高い	今の職場に自分の 仕事を代わりに できる人がいる
米国	78.0%	51.2%	82.4%	40.0%
インド	90.8%	79.2%	86.8%	64.4%
中国	88.3%	53.9%	64.6%	32.5%
タイ	94.8%	75.3%	81.9%	66.8%
日本	71.6%	25.9%	66.2%	29.8%

*「まったくその通りである」と「どちらかといえばその通りである」の合計

明確でもなく、定型的でもない。容易に習得できない日本の管理職の仕事？



4カ国とも転職経験は日本よりも多いが、 実は「社内で役職を上げたい」と思っている

最後は、管理職のキャリアについて、5カ国を比較してみよう。

最初の設問は、「現在のポジションを得るための役立ち度」である。「最終学歴」や「海外留学」、「入社時の成績」など、下記に並ぶそれぞれの項目が、課長、部長といったポジションに就くにあたり、どれだけ貢献しているかを聞いた。各国の上の数字が「かなり役に立った」人のみ、下の数字はそれと「多少役に立った」の合計である。この回答には、どれだけのものをポジティブにとらえるかという国ごとの文化的バイアスが影響するため、単純に数値を比較するのではなく、その国のなかで「かなり役に立った」のみ、上位3項目を赤字で表示した。

日本の昇進への 影響要因は「経験」

日本以外の国では項目に多少はばらつきがあるものの、「最終学歴」「最終学歴の専攻」「資格・免許」「入社時の成績」など、基準が明確な項目の回答の多さが目立つ。ところが、日本企業だけがこの傾向を示さない。「今まで築いてきた人脈」「支店や工場などの現場経験」「新事業・新規プロジェクトの立ち上げ経験」など、その人がキャリアのなかで培い、得てきたものが上位を占める。

管理職昇進には、日本では学歴も

資格も海外留学も役に立たないとみなされている。仕事経験こそ大事なのであれば、経験を蓄積することに重きが置かれ、昇進スピードがゆるやかになることに影響を与えているとも考えられる。

さらにもう一步踏み込むと、どうやら他国と管理職の「定義」が異なりそうだ。他国の管理職は、大学院修了やMBA取得を求められ、最終学歴の専攻が影響するような「専門職」である。つまり、それまで経験した仕事、たとえば営業職のスキルを積み上げてもそれだけでは管理職にはなれない非連続なものである。一方、日本企業では、ある仕事の経験を積み上げた直線上に管理職の仕事を設定

現在のポジションを得るための役立ち度

		最終学歴	最終学歴の専攻	海外留学	資格・免許	入社時の成績	研修や教育訓練	今まで築いてきた人脈	支店や工場などの現場経験	海外勤務の経験	新事業・新規プロジェクトの立ち上げ経験
米国	かなり役に立った	35.6%	35.9%	7.8%	30.5%	56.3%	19.7%	34.9%	27.5%	5.4%	12.9%
	役に立った・計	76.6%	74.9%	18.3%	57.6%	87.5%	58.6%	72.5%	54.6%	16.6%	33.9%
インド	かなり役に立った	70.0%	65.2%	43.6%	66.8%	71.6%	58.4%	55.6%	60.4%	45.6%	57.6%
	役に立った・計	97.6%	98.4%	75.6%	94.8%	99.2%	95.2%	93.6%	91.2%	75.2%	90.4%
中国	かなり役に立った	34.7%	33.8%	17.9%	38.3%	38.3%	32.1%	44.8%	28.2%	21.1%	32.8%
	役に立った・計	96.1%	88.6%	62.0%	88.3%	90.9%	93.8%	88.3%	87.7%	59.1%	89.3%
タイ	かなり役に立った	52.4%	45.8%	33.2%	41.3%	42.1%	51.7%	30.3%	53.1%	42.4%	49.4%
	役に立った・計	96.7%	90.0%	83.0%	88.6%	97.0%	96.3%	70.5%	94.8%	83.0%	94.1%
日本	かなり役に立った	7.0%	4.4%	3.5%	3.7%	2.8%	2.6%	18.6%	15.2%	4.7%	15.2%
	役に立った・計	58.3%	41.7%	11.4%	31.0%	21.9%	56.9%	75.3%	54.3%	14.7%	58.5%

* 「役に立った・計」は「かなり役に立った」と「多少役に立った」の合計
* 赤字は、各国の選択率上位3項目



日本以外の国では、学歴や資格、成績など、明確な基準が存在

定している企業が多いのではないだろうか。経験こそ、百人百様である。その経験の延長線上にある管理職の役割も仕事も、定型的ではなく属人的である、というとらえ方もできる。

タイの退職回数の多さは MBAの取得が背景にある

そして、退職回数。調査は在職中の管理職に限定しているので、これは同時に転職回数を示している。予想を裏切らず、日本が最も少なく、平均が1回を下回る唯一の国である。退職回数には、退職金システム、年齢や勤続年数と昇進の関係性、外部労働市場の発達度合いなどさまざまな影響要因がある。

タイに限定していえば、後の取材で明らかになったことがある。マネ

ジャーへの昇進をねらうならMBA取得が必須、と考えているタイ人が多いため、大学卒業後、企業に就職し、数年後にMBAの取得のためにいったん退職する傾向が強いのだという。これも管理職が、学歴や専門性を要求される専門職だととらえられていることの証左であろう。

しかしながら、転職が多いのは、必ずしも全員が望んで、というわけでもなさそうだ。日本を除けば、昇進に対する意欲は各国とも概ね高い。一方で、社内で昇進したいか、転職で役職を上げたいかという設問に対しては、いずれの国も圧倒的に「社内で」という回答が多かった。転職回数が多い他国の人材を、転職を好むと私たちはとらえがちだが、データがそれを否定している。ここから予測できることは、社内できちんと

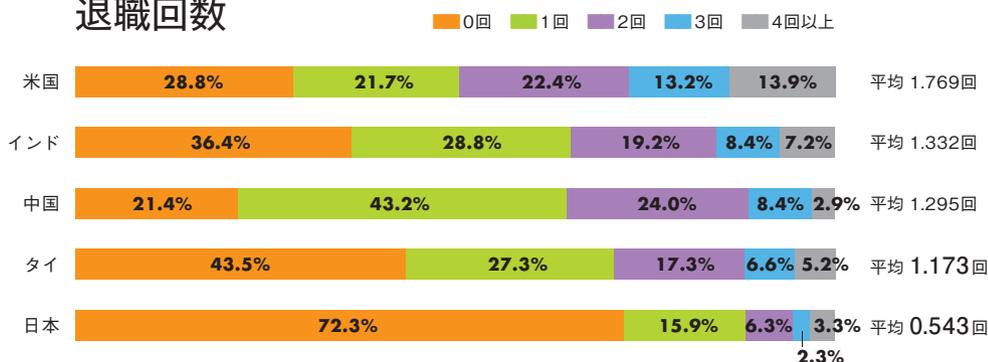
昇進させれば、転職するのを防げる可能性が高いということだ。

* * *

ここで、日本の管理職の特殊性を確認しよう。日本では管理職への昇進スピードが遅く、そこに年功的な人材マネジメントが影響を与えている可能性がある。学歴や資格よりは経験の内容が管理職の昇進に利しており、不定型な仕事と考えられている。そのため、ほかの人に安易に代われない複雑性の高い仕事と見なされ、管理職昇進のバーを簡単に下げられずにいる。そして、これらはどうも、他国の管理職と相容れない。

この特殊性はどのように育まれてきたのか。そして、それは刻々と変わる事業環境のなかでも、グローバルでも通用する合理性を持ち続けているのか。次項で考える。

退職回数



平均1回以下は日本のみ。
米国を除けば1回ちょっとで、それほど多くない？



意外にも、社内で
役職を上げたい人が
他国でも多い



昇進に関する考え方

	昇進する	昇進には こだわらない	社内で 役職を上げる	転職で 役職を上げる
米国	58.0%	42.0%	77.7%	22.3%
インド	79.2%	20.8%	79.6%	20.4%
中国	57.5%	42.5%	81.5%	18.5%
タイ	65.4%	34.7%	77.1%	22.9%
日本	32.4%	67.6%	83.2%	16.8%

2

日本企業の“課長”の役割、昇進スピードの合理性を考える

日本の管理職の昇進スピードや仕事の質がいかにかユニークだとしても、そこには合理性があったはずである。歴史を紐解き、それを明らかにする。そして、その合理性はグローバルで通用するのか。有識者に聞く。

THEME

「遅い昇進」はどのように育まれたか

既知の読者も多いと思うが、昇進スピードの合理性を検討するベースとして、まずは、昇進管理の歴史から振り返ろう（次ページ図参照）。企業内資格制度の運用に詳しい法政大学教授、梅崎修氏によれば、日本企業の遅い昇進が一般的になったのは、戦後のことだ。「明治期から戦中までは違っていた」（梅崎氏）という。「日本の戦前は、“身分的資格制度”というホワイトカラー（職員）とブ



梅崎 修氏

法政大学
キャリアデザイン学部 教授

Umezaki Osamu_2000年大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程修了（経済学博士）。その後、政策研究大学院大学C.O.E.オーラル政策研究プロジェクト特別研究員を経て、2003年法政大学キャリアデザイン学部専任講師。2014年より現職。

ルーカラー（工員）の雇用区分、あるいは旧帝大だったらいくら、それ以外はいくら、といった初任給の区分があり、それらによる昇進の上限ラインも明確に決まっていました。それが戦後の身分撤廃運動によって、ホワイトカラーとブルーカラーの身分が一本化され、長期雇用を前提とした全員一律の年功序列型の運用が完成していったのです」と、梅崎氏は説明する。その後、1960年代前半以降に能力主義を基盤とした職能資格制度に移行していく。これが「遅い昇進」の下地となった。しかし、職務遂行能力に応じて格付けするこの制度も、実際には年齢と勤続年数によってその能力が涵養されていくことが暗黙の了解になっているため、極めて年功的な運用になってしまう危険があった。

全員のモチベーションが重要
エリートはいらない

「戦前にはホワイトカラーの、いわばエリート層だけに門戸が開かれて

いた管理職のポストがブルーカラーにも開放されたということは、ブルーカラーがホワイトカラーのポストを侵食することを示しています。ポストの数が増えないのであれば、確実にホワイトカラーの区分にある人の昇進は遅れることになります」（梅崎氏）。たとえば、かつて工場の生産技術課長に就いていたのは、ホワイトカラーだけ。ところが戦後、中卒、高卒の現場のワーカーからの昇格も可能になった。「その会社で経験と技能を蓄積していけば、全員に昇進のチャンスがある。日本企業はこうした世界観を形成し、全員のモチベーションが上がれば、エリートが生まれなくてもいいという選択肢を取ってきたのです」（梅崎氏）

しかし、1970年代を過ぎると、全員を一律に昇格させることが難しくなってきた。高度成長が一服した後、ポスト不足が生じたからである。職能資格制度のもと、それまでほぼ対応していた職位（役職）と職級を分離して運用するようになり、職級を上げて昇給させるが、職位は上がらな

い、ということが多くの企業で起こった。職位は上げるが管理する部下がいない部下なし管理職も同時に生じた。これも後には成果主義の導入でいったん揺らぐが、結局は年功的色合いの強い職能資格制度のなかで遅い昇進をいまだに守り続けている。それが、今回の5カ国調査で、昇進年齢が最も高いという結果として出てきているのだろう。

能力の高さを外に出さない
シグナルジャミング効果

では、なぜ、たとえコスト負担が大きくても、「遅い昇進」は生きながらえてきたのだろうか。そこには、やはり一定の合理性があったようだ。「日本企業が得意とする勝ち方は、製造業に代表されるようにボトム層の知恵を集めて、そこで意思決定していくやり方です。現場の改善の積み重ねが、多少スピード感は落ちて

もビジネス上のアドバンテージになってきたのです。ボトム層に知恵を出してもらうためには、モチベーションを高く持ち続けてもらわなければならない。そのために誰もが全員昇進できるチャンスがあるという可能性を長期間残し、努力を継続させるために、昇進を遅らせるのが合理的だったのです」(梅崎氏)

これに加えて2つの背景を指摘するのは、企業の人事政策、組織形態などに関する研究を行う東京大学教授、大湾秀雄氏である。1つは、外部の市場に対しての「シグナルジャミング効果」だ。「社員の生産性の高低は、一般的な技能と企業特殊の技能の掛け合わせによって決まります。前者は入社後すぐに表れますが、根回しがうまい、社内の情報を持ってくる、協業によってプロジェクトを進めるといった企業特殊の技能の獲得には時間がかかる。早い時期に昇進させると、この人の能力は非常



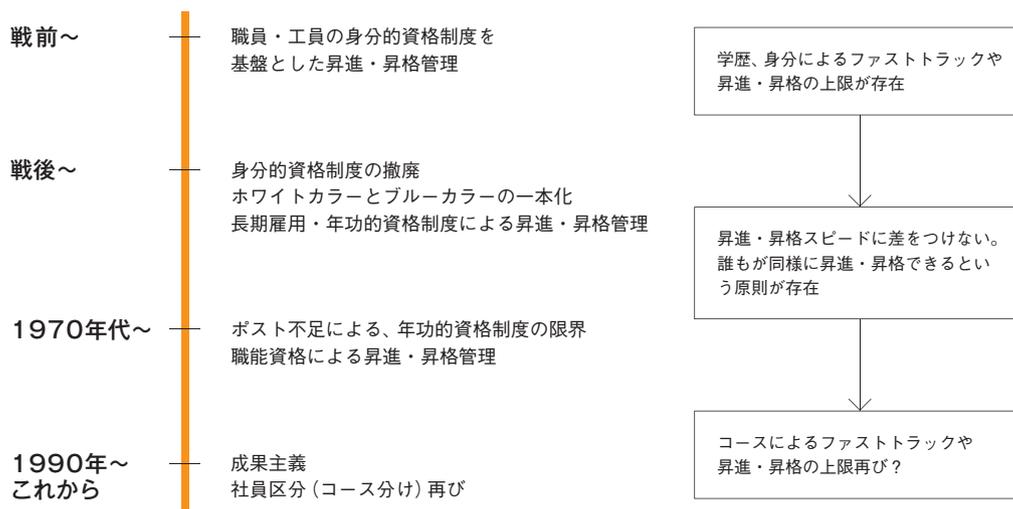
大湾秀雄氏

東京大学
社会科学研究所 教授

Owan Hideo_東京大学理学部卒業後、野村総合研究所でエコノミストを務める。コロンビア大学経済学修士課程単位取得退学。スタンフォード大学経営大学院博士課程修了(Ph.D. in Business)。ワシントン大学オーリン経営大学院助教授、青山学院大学国際マネジメント研究科教授、一橋大学イノベーション研究センター非常勤研究員などを経て2009年より現職。

に高いと外部市場に対してシグナリングすることになります」(大湾氏)。シグナリングとは、情報の非対称性がそこにあるとき、情報をより多く持つ側が持たない側に情報を開示する行動だ。つまり、「昇進を遅らせる

■ 日本企業の昇進・昇格管理は再び分化していく



全員のモチベーションに配慮する昇進システムから、コース分けによって活性化すべき対象を絞るマネジメントへ移行していく可能性は高い。

出典：梅崎氏への取材をもとに編集部作成

ことは、その人が一般的な技能が高く昇進したのか、あるいは企業特殊の技能が高いから昇進したのか、シグナルの精度を落とすことにつながる」(大湾氏)。外部労働市場への流出を防ぎ、結果的に優秀な人材を長く組織のなかに保有し続けることが可能になる。

もう1つは、「シグナリングが困難な環境ほど、昇進のタイミングが遅くなる」(大湾氏)ことである。「米国のように職が標準化されている社

会では、職務経歴書を見ただけで、どんな仕事でどんな成果を出し、そのなかでどんな役割を果たして、どれだけの権限を持っていたかが一目瞭然です。さらに、ビジネススクールが浸透し、社外で技能を習得する機会が多くある。たとえばMBAの取得は非常に大きな社会的シグナルとなり、昇進スピードも上がってきます」(大湾氏)。外部労働市場へのシグナリングコストが個人にとって低ければ、転職することが容易に

なる。それを組織側から見れば、優秀な人材を早く昇進させる必要が出てくるとのことだ。

5カ国調査で、日本以外の国では、学歴や資格などが管理職昇進に利くとみなしているという結果が出た。シグナリングコストが低いことが管理職への昇進のスピード感につながっており、一方で職務が明確ではなく、シグナリングが社内に閉じている日本企業は対極にあると断言したいだろう。

THEME

日本企業の管理職の仕事はグローバルで合理的か

しかしながら、「もはやこれらに合理性はない」と、大湾氏は言い切る。その理由を、3つ挙げる。

1つは、リーダーシップの価値が上昇していることだ。「グローバル人材の不足は、リーダーとしてビジョンを作った経験のある人が相対的に少ないことが原因です。これまでボトム層の意欲を維持するために全員の昇進を遅らせることが合理性を持っていましたが、今はむしろ、高い能力の人にできるだけ早めにリーダーとしての投資をするほうが理にかなっています」(大湾氏)

次に、「グローバル化によって技術や仕事のプロセスの標準化が進んでいること」(大湾氏)が挙げられる。グローバルレベルの水平分業化が進み、特定の機能を社外にアウトソースする機会が増えているなかでは、企業特殊の技能を持つ人的資本の形

成が重視されなくなっている。

そして最後は、従業員のエンプロイアビリティを高める方向に、企業が動いていくことにある。遅い昇進は、全員の昇進への期待を引っ張るのだから、長期雇用を前提にしていることは言うまでもない。しかし今や、長期雇用は保証できない。「昇進を遅らせて外にシグナリングさせないのではなく、社員の一般的な技能レベルをより早く高め、昇進させるほうが合理的なのです」(大湾氏)

日本企業での経験は正しい
投資か、冷静に見ている

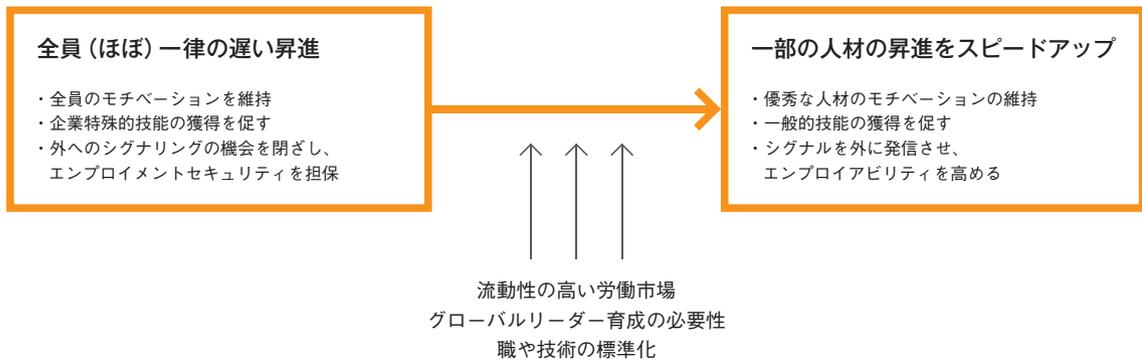
上記に照らすと、管理職の仕事も見直すべきときが来ている、といえそうだ。5カ国調査で、日本企業の管理職たちは自らの仕事を「複雑性が高い」とみなしているが、この状

態ではグローバルで戦いにくい。

「グローバルにおける管理職の役割は、ファンクションや地域を超えた調整業務です。調整の間には、さまざまなコンフリクトが起こるので、どんな内容や予算規模の提案・決定・承認がそれぞれできるのかを事前に事細かに定めることで、速やかな意思決定が可能になります。日本企業はここがあいまいなので、国際的な調整に時間がかかり、最終的に本社が意思決定する。結果、スピード感が失われる、という問題につながっていくのです」(大湾氏)

本社が意思決定するのだから、海外現地法人では日本的な根回し、調整業務を覚えることが求められる。しかし、そのやり方に習熟しても、他国の企業では役に立たない企業特殊の技能にすぎない。「そんなリスクの高いキャリアは選択したくない、

■ 日本企業の遅い昇進・昇格システムは変わらざるを得ない



どのような産業においても、シグナリングコストが低く、流動性の高い労働市場では、一部の優秀な人材の昇進をスピードアップせざるを得ない。

出典：大湾氏への取材をもとに編集部作成

と、優秀な人材であればあるほど考えるはず」（大湾氏）。

日本企業から優秀な人材が流出する理由の1つに「グラスシーリング」、すなわち現地トップのほとんどを日本人トップが占めることが挙げられることは多い。しかし、現地人材は単に昇進の可能性だけでなく、そこに時間と労力を投資して、将来の自分に有益な技能が得られるかどうかを冷静に見ているという認識を持つ必要があるだろう。

海外の労働市場は、相対的に見て流動性が高い。11ページの5カ国比較のデータにもあったように、管理職層の退職回数は日本人よりも多い。「流動性の高い場所で日本的な遅い昇進を前提としたマネジメントが行われれば、自分の能力を外部にシグナリングできる優秀な人材ほど、きちんと処遇しないと転職してしまうのは自明です」（大湾氏）

早い“暗黙的”な選抜はグローバルで通用しない？

梅崎氏は、「日本企業は現場の集

合知が強み”だとよくいわれますが、それは選択肢の1つにすぎないのだと認識すべき」だとも指摘する。「超クリエイティブな1割の人が、残りの9割を引っ張ることが適している産業もあります。本当に全員のモチベーションを維持することが合理的かどうか、活性化すべき対象は誰か、ということに無頓着だったのではないのでしょうか」（梅崎氏）

それでも現場の集合知を大事にするマネジメント手法を選択するのであれば、「文化や慣習の異なる人に対して、遅い昇進の意味を説明する丁寧なコミュニケーションが必要になる」（梅崎氏）という。実際には、日本企業では昇進は遅いが、「早い選抜」が行われているとする研究もある（上原克仁氏、「大手企業におけるホワイトカラーの昇進・昇格と異動の実証分析」「ホワイトカラーのキャリア形成」、2007年）。キャリアの初期段階で経験させる職務内容、異動の「格差」によって、選抜が行われているというのだ。ただし、「この“早い選抜”は、選抜されない人のモチベーションをより長く保つために、

わかる人にわかってもらえればいいという種類のもの」（梅崎氏）であり、長期雇用かつ新卒入社者の一元管理を前提とした暗黙の了解的コミュニケーションだ。

新興国は高度成長期にあるため、「かつての日本と同じマネジメントが通用するのではないか」という考え方もある。しかし、「確かに新興国は高度成長期にありますが、かつての日本と違うのは、欧米諸国や新興国が入り交じって多様な国の企業、多様な人種、多様な文化・習慣を持つ人が入ってきている。日本の高度成長期と異なり、社員の属性・価値観も、先進国の企業同様、多様化しています。新興国の管理職に求められることも、成熟国と変わらないという前提に立つべきでしょう」と大湾氏は指摘する。

繰り返しになるが、5カ国調査で示されたのは、日本企業の管理職が確かにユニークだったことだ。日本企業はそのありようをグローバルに持ち込んでいるのか。企業の実態はどうか。次ページから、タイ取材のレポートである。

3

タイで日本企業の “課長”問題を考える

日本企業は日本における管理職の昇進スピードや、管理職の仕事の特性を、海外現地法人にも持ち込んでいるのか。欧米企業やタイの現地企業と比較し、どこが特殊で、競争力はあるのか。タイで日本企業と欧米企業の現地法人、タイ企業取材した。

日本企業の現地法人

階層を増やし、「現地化」する日本企業

最初に、日本企業のタイ現地法人についてまとめたい。訪問した日本企業は、製造業A社、B社、建設会社C社、総合商社D社の4社である。各企業で日本人の人事責任者、役員と、タイ人の管理職に話を聞いた。

結果、見えてきたことは、日本の職能資格的な昇進構造、遅い昇進の仕組みを基本的には持ち込みながらも、管理職への昇進システムはかなり現地に寄せて、「早く細かく」昇進させようとしていることだ。下記は、在タイ50年以上、従業員1万人を超える製造業A社の例だ。

“一般スタッフから部長まで、9層構造。日本より階層が多い。下から7階層目が課長、最高位が部長。その上に役員がいます (A社・人事)”

また、同様に進出して約50年が経過する製造業B社、建設会社C社も、8~12程度の階層に分かれている。3社とも口を揃えるのは、「日本の組織はフラット。タイのほうが圧倒的に階層が多い」ということだ。その理由は、「タイ人の志向に合わせるため」(B社・人事)である。「細かなステップで昇進させないと、モチベーションが高められない」(B社・人事)と、タイを含めたアジア諸国ではいわれている。5カ国調査でも、昇進へのこだわりは65.4%と、インドに次いで高かった(11ページ)。

また、C社のように、場当たりに階層を増やすこともある。「マネジャーの手前で、デューピュティマネジャーといった職位で処遇する」(C社・人事)といい、実力のある人を処遇するための受け皿となっている。「先が見えないと辞めてしまう」(C社・人事)タイ人に対する苦肉の策であり、次にマネジャーになってほしいという期待の表明を具体的に示すことが必要なのだという。

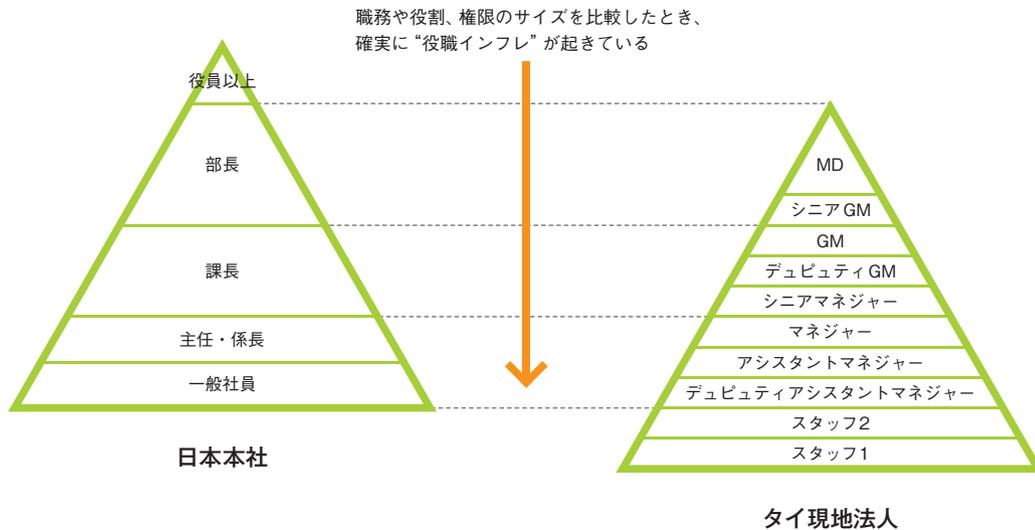
日本企業は年功的とタイ人は認識

タイ人(人事や現場のマネジャー)には、「日本企業は今も年功制を取っている」という認識がある。その背景には、下記のように昇進や次の資格等級に上がる際に必要な滞留年数を厳格に定めていることがありそうだ。

“昇格にあたって、次のステップに行くのに決まった滞留年数はある。最速で3年から4年。平均ではもっと長いですね (A社・人事)”

この仕組みは、「日本と基本的に同じ」(A社・人事)である。その理由は、各資格等級に求めるスキルや能力を定めており、「次の資格等級に上がるのに必要なスキルや能力を習得するにはそれだけの時間がかかる」(A社・人事)からだ。B社の場合も、「次の職位に上がるまで

■ 現地化によって起こる“役職インフレ”



出典：タイの日本企業現地法人への取材をもとに、編集部作成

最低3年」(B社・人事)と決めている。1つの職位のなかにグレードが3段階あり、一定の高い評価がつくとグレードが1段階ずつ上がる。グレードが3まで上がると、昇進のチャンスを得られる。実際には「3年で昇格していく人はそれほどいない」(B社・人事)。この制度は同社のタイ法人オリジナルで、タイ人たちの「評価や昇進の基準を明確にしてほしい」という声を反映している。

しかしながら、初級のマネジャーに昇進する年齢は比較的低位設定されている。5カ国調査では、日本企業の(日本における)課長の昇進年齢は平均38.6歳。これと比較するとB社のマネジャー(課長相当)への昇進年齢は格段に早く、30歳前後だという。この年齢は、5カ国調査のタイの結果とほぼ同じだ。ただし、結果として、

“タイ現地法人の課長のほうが日本本社の課長よりもジョブサイズが小さい”(B社・人事)

という“役職インフレ”が起きている。ジョブサイズとは、預かる案件や金額の意思決定権限の大きさを示す。それは「日本本社の課長と異なる」と、各社が口を揃える。上の図のように、日本本社とタイ現地法人の役職のジョブサイズにはズレが起こる。タイ法人のほうが本社と比べてビジネスのサイズが小さいのだから、こうなるのは

当然だが、英語に訳したとき、同じ「Manager」に相当する役職の権限が日本とタイでは異なるということだ。実際に、タイにマネジャーとして赴任する日本人駐在員は、一般社員や主任クラスがほとんどである。

“タイ人がマネジャーの職にあったとしても、会社としての決定権は与えられません。日本人のお墨付きが必要。書類でいえば、日本人のハンコがないと進まない”(C社・人事)

「もっと早く昇進したい」というタイ人の願いに、“役職インフレ”という形で対応しているが、実際の意思決定権限は日本人にあり、ジョブサイズが小さいことが不満につながらないのだろうか、という疑問が残った。

優秀な人材に仕事機会を与えるのは有効？

事実、A社以外では優秀な人材のリテンションに悩んでいた。1つの職位を上げるために、早くて3～4年かかる。「階層を細かくして早く昇進させるのはいいが、逆に上までいくのに長い時間がかかるように見えることが悩み」(B社・人事)であり、舵取りの難しさが感じられた。タイ人には年功的に見える昇進システムは、ともすると、のんびりした人材だけを残すことになりかねない。

“ 長く勤務しているタイ人に聞くと、家族的で居心地がいいという。専門領域に関しては一生懸命やるものの、アグレッシブではない。そうした社員が古参となって、彼らにそれなりの給与を払っている (C社・人事) ”

それでも、強い退出マネジメントを行うことはないし、優秀な人材を極端なファストトラックに乗せることにも消極的だ。「突然若くて優秀な人材を昇進させたり、高い給与を与えれば、古くからいるスタッフが『自分は苦勞してここまでやってきたのに』という気持ちになる」(C社・人事) という気遣いがそこにはある。

では、優秀な人材をどうリテンションするのか。B社の場合、仕事の報酬は仕事で、だ。「優秀な人材に仕事が集まってしまう」(B社・人事) という別の事情もあるが、

“ 「期待を持って」「よかれと思って」チャレンジングな仕事を与えたりする (B社・人事) ”

のだという。たとえば部署の兼務や、新しいプロジェクトへのアサインがこれにあたる。同社には、ジョブディスクリプションは存在する。このポストにはこの仕事・権限、と定められており、兼務や新プロジェクトはジョ

ブディスクリプション外になる。給与を増やさなくてもいいのか、と問うと、下記のような回答が返ってきた。

“ 給与が増えなくても何も言わない人を選んでいるのだと思う。結果、長く働いてくれる (B社・人事) ”

では、タイ人マネジャーはどのように感じているのか。

“ 仕事の幅を広げ、成長するチャンス。給与が増えないのも気にならない。経験を積んでいけば、将来役に立つ (B社・タイ人マネジャー) ”

と、前向きだ。しかし、「今は会社にギブするだけ。昇給・昇進でギブ・アンド・テイクが成立するか見ているところ」(B社・タイ人マネジャー) と、会社が自分をどう扱うのか、冷静な視点で判断しようとしている。

日本企業が評価の高さを伝える「新しい機会」「重要な仕事」のアサインは、同じマネジャーでも仕事のレベルが異なるあいまいさにつながっており、従業員サーベイで不満として上がってくることもある。ここにも日本企業の「(暗黙的な) 早い選抜、遅い昇進」の習慣が見える。

もう1社、優秀な人材を特別扱いする処方を、A社の例で紹介する。この場合、採用時点における工夫である。

“ 新卒は、エクセレントを20%、グッドを60%、アクセプタブルを20%と分けて採用。以前は2,3のトップ大学からしか採らなかったが、今はそれほど優秀ではない大学を含めて10以上の大学から採用している (A社・人事) ”

チームワークを大切にし、安定的かつ長期に働きたいと考える管理職は日本企業に多い。



トップ校からしか採用しない場合、そのなかの1人が早く出世すると、「同じ大学なのに」とほかの人のモチベーションを下げるし、成果を出しても早く昇進させなければ優秀な人材が逃げてしまう。これを防ぐことに、この採用手法は寄与している。同社は製造業であり、法政大学・梅崎修氏が12ページで指摘した、ボトムも含めた全員の集合知を現場の改善に活かそうとする企業だ。そうした企業にあっては、全員のモチベーションの維持は重要である。優秀な人材を満足させながら、ほかの人材のモチベーションを下げない、同社独自の方法である。

“役職インフレ”から脱却する日本企業もある

ここまで紹介した企業と、色合いの異なる、どちらかといえば逆の方向にいく企業と出合った。総合商社D社である。D社では、“役職インフレ”から脱却しようとしている。同社の役員、部長、課長のほとんどは日本人駐在員が占め、タイ人は課長に数人いるに留まる。タイのビジネスパートナーと信頼関係を築くためにも、数年で入

れ替わる駐在員ではなく、現地人材のトップを作っていくことが急務、と考えている。これまで、管理職登用の基準も不透明だったが、タイ法人だけではなく、アジア全体でジョブグレードとそこに求められる能力を統一し、昇格基準を明確にしようとする動きが出てきた。

この基準に照らし合わせた結果、タイ法人のマネジャーの数が減ったのだという。

“タイの場合、役職インフレがあってもなんとなく上げてきたけれど、基準に合わせてそれぞれタイ人を再配置したら、マネジャーだった人がマネジャーではなくなった (D社・人事)”

それでも、課長像を日本とも揃えていくことで、本当の現地化を進めていきたいという。

さて、他国企業はどうか。続いて、タイにおいては同じ外資系企業である、欧米企業のレポートである。

タイの欧米企業現地法人

制度は変えず、文化を現地化する

次に訪問したのは、タイで展開する欧米のグローバル企業の現地法人3社だ。米国系コンピュータメーカーE社の人事とマネジャー、米国系食品メーカーF社、欧州に本社を持つ医療関連会社のG社のマネジャーに話を聞いた。昇進システムの現地化は、行われているのか。

E社はコンピュータおよびその周辺機器をグローバルで製造、販売する企業だ。タイ現地法人は全体で600人程度の規模で、機能的にはシンガポールの地域統括のもとにほかの東南アジア諸国の法人と並ぶ、主に販売とサービスを担う拠点だ。特徴は、600人のうち欧米人、インド人が数人いるのみで、ほとんどがタイ人という現地化された組織であること。そして「無駄のないフラットな組織」(E社・人事)であることだという。

“スタッフとマネジャー、ディレクターというシンプルな組織構造。職務ごとにグローバルでつながっており、私がレポートするマネジャーはフィリピンにいる (E社・人事)”

グローバルプロジェクトが多く、隣の席の同僚の仕事はよくわからないが、海を隔てて同じゴールを追いかけるチームメンバーがいる。このようなE社においては、たとえばタイ法人のマネジャーでも、ベトナムやミャンマーなど近隣諸国に仕事の幅を広げる機会が得られる。これが、人材の採用やリテンションに利いている。同社



専門分野を極めながら、エキスパートとして
マネジャーの職位を与えられるタイ人もいる。

だが、優秀な人材が魅力を感じるものはそれに限らない。
G社に勤務するマネジャーの女性もこう話す。

“どんな新しいスキルが獲得できるかが重要。
転職も、お金だけでは動かない。キャリアへの強い希求がある (G社・マネジャー)”

では、タイ人のリテンションのために階層を増やすといった「現地化」を行ってはいない。代わりに「縦の昇進だけでなく、キャリアの横展開が可能」(E社・人事)というキャリアの幅の広さが社員たちを惹き付ける。同社でマネジャーを務め、勤続19年になる男性に話を聞くと、

“自分の仕事に習熟し、目標に到達したとき、さらに上にいくか、キャリアを横展開するかを考える。シンガポールなど、オフィスが各国にあることが魅力 (E社・マネジャー)”

と話す。彼は大学でファイナンスの学位を取り、タイ企業で勤務後、E社に入社。働きながらマーケティング修士を取得した。英語はほぼパーフェクトに話し、同社で優秀な社員に贈られるアワードも何度か受賞している。そんな彼は、転職せずに、好んで同社で働いている。

欧米企業で出会ったマネジャーたちは、一言でいえば自らのキャリアに貪欲だ。F社に勤務するマネジャーは、転職前、日本のメーカーのタイ現地法人で人事トップとして7年勤務していた経験がある。「その会社は現地化も進み、安定したすばらしい会社だった」(F社・マネジャー)と話す一方で、現在の会社に移った理由は、「タイだけ見ているのではなく、アジアのほかの国を担当できる」ことだった。日本企業で開かれたチャンスは、日本で働くことのみ。チャンスというと昇進をイメージしがち

管理職ポストに求めるリアルな機会、権限

取材した企業の話から強く感じたのは、あくまで「マネジャー・イズ・マネジャー」だということだ。「スタッフレベルでも、顧客に渡す名刺には、マネジャーと書いてOKにしている」(E社・人事)という意味でのかなり現実的な“役職インフレ”は許容しているが、階層を多層化し、そのぶんジョブサイズを小さくして早く昇進させることはない。E社の場合、マネジャーの数も多くない。「1人のマネジャーは10人ものレポートラインを持つ」(E社・人事)といい、与えられる責任も権限も大きい。タイでも、アグレッシブな人材は、このようなリアルな機会、リアルな権限を求める。

そして、個人側もどんなチャンスのあるポストであろうと、自分の志向、自分のキャリアに合ったアサインかどうかを注意深く見ている。アジアの人々、特にタイ人は家族を大事にする。E社、F社のマネジャーが口を揃えて言う。「いつかは海外で働くチャンスを得たいが、今は子どもが小さいからタイにいる」と。こうした人材を活かすための、人事のポリシーは下記のとおりだ。

“仕組みを標準化しても、アプローチは違っていい。各国で社員の背景が違うから。各国の人事の仕事は、各々の文化に働きかけ、より高い成果を出す組織にすること (E社・人事)”

人事システムは標準化する。ただし、キャリアの起点は個人にあるので、背景にある文化には敏感になる。それが、取材した欧米企業で見た「現地化」の形だった。

タイの
若者のゆくえ少子高齢化と高学歴化が進み、
欧米の影響がより色濃く

戸田 淳仁 リクルートワークス研究所 研究員



Toda Akihito_2002年慶應義塾大学経済学部卒業。2008年同大学大学院経済学研究科博士課程修了。同年より現職。「大卒求人倍率調査」など企業の採用動向や労働市場の調査・研究を担当。

以下ではタイの人口構造や教育水準を概観し、タイの若者が望む働き方が今後どうなっていくかを考えていきたい。

まずは、タイと日本の人口構造を比較してみよう。日本の人口は2000年から2010年までは増加し、その後は減少に転じる。タイでは2020年の6786万人までは増加していき、2030年には6755万人と微減、その後も減少していく見込みである。また、人口の中位年齢（年齢の若い人から順番に数えてちょうど50%にあたる年齢）を見ると、タイでも2000年の

30.1歳から、2010年35.4歳、2020年40.5歳、2030年45.0歳と着実に高齢化が進んでいく。45.0歳は、日本の2010年の数字にあたる。タイはちょうど、日本の20年前を追っており、実は既に「少子高齢化」が社会問題化しつつある。

タイの合計特殊出生率は、今や1.41人（世界銀行、2012年）。子どもの数の少なさは、1人にかかる教育コストの増大につながり、また、政府の推進もあって、高等教育機関への進学率は2000年の35.1%から大きく上昇し、2012

年には51.4%となった。2人に1人は高等教育機関に進学しており、前述のとおり、上昇志向のある人たちは仕事を中断しても、大学院で学ぼうとする。

同時に海外への留学生も着実に増加している。2000年に1万9066人だったタイ人の留学生数は、2012年には2万4491人となった。そのなかで日本への留学生は2,382人（2011年時点、日本学生支援機構）と、全体の約1割。2012年から2013年にかけて米国には7314人（米国国際教育研究所）が留学していると比較すると、3分の1程度に留まる。

タイを含め、アジアのビジネススクールでは欧米のプログラムをモデルとして教育する例が多く、また留学生数も考慮すれば、高学歴層は欧米流の考え方に強く影響されている可能性が高い。欧米流の個人の成果や能力、志向に応じた昇進や給与制度、権限や機会の与え方を、日本企業は完全に無視することはできないだろう。

■ タイと日本の人口、教育水準比較

	タイ	日本	
人口	2000年	6234万人	1億2693万人
	2010年	6640万人	1億2807万人
	2020年	6786万人	1億2410万人
	2030年	6755万人	1億1662万人
中位年齢	2000年	30.1歳	41.5歳
	2010年	35.4歳	45.0歳
	2020年	40.5歳	48.9歳
	2030年	45.0歳	52.7歳
高等教育機関進学率	2000年	35.1%	49.1%
	2012年	51.4%	56.2%
海外への留学生数	2000年	1万9066人	5万9320人
	2012年	2万4491人	3万3751人

* 2020、2030年は推計

出典：人口と中位年齢は総務省統計局「世界の統計」より。高等教育機関進学率は、日本は文部科学省「学校基本調査」より大学・短大への進学率を掲載。タイはUNESCO Institute for StatisticsのGross enrollment ratio, tertiary, both sexesの値を掲載。海外への留学生数はUNESCO Institute for StatisticsのTotal outbound internationally mobile tertiary students studying abroad, all countries, both sexesの値を掲載。

先進企業は、グローバル企業に近づいている

日本企業はタイの文化、現地企業に合わせて階層を多層化し、早く、細かく昇進させる努力をしている。しかし、基本的には年功を色濃く残した職能資格制度をベースとするため、日本企業で活躍するマネジャーたちは長期雇用への志向が高く、チームワークを大切にするなど、日本的カルチャーになじみやすいタイプが多かった。

一方で欧米企業は、昇進の仕組みやマネジャーの役割定義をほとんど変えていない。世界標準をそのままタイに適用し、グローバルチームのなかでそれぞれが意思決定する権限を持って仕事をしてきた。ここに集まる人材は、もっと機会を、もっと自分らしい生き方、働き方を、と志向するアグレッシブな空気を持っていた。

欧米型経営システムに舵を切るタイ企業

では、タイの現地企業はどうか。タイの伝統的企業は「官僚的」であり、年功序列という意味では日本企業に近いといわれてきた。階層構造も10以上あるのは当たり前で、40階層ある企業もあるという。日本企業、特に製造業の進出は古く、50年、60年という歴史を持つ場合も少なくない。そのなかで得た経験が、日本企業のタイでの人事施策に影響を与えているのは想像に難くない。

「タイ企業から日本企業への影響のみならず、逆もあった」と話すのは、チュラロンコン大学サシン経営大学院日本センター所長、藤岡資正氏である。タイは古くから日本と友好関係にあり、タイ有名企業経営者のなかには、日本に留学し、日本語や日本の経営手法を学んだ人もいた。しかし、近年、その事情は変わりつつある。伝統的な企業であっても、年功序列と成果主義を併用する企業が増えてきたという。藤岡氏が理由を語る。「タイの経済成長とともに、急速に拡大した組織運営に必要な人材を、内部昇進のみでまかなうことができず、市場を通じた人材獲得の必要性が増したのです。タイでは専門領域に特化した人材育成を行ってきたこともあり、部門横断的に動けるマネジャーが少ない、という事情もあります」（藤岡氏）。タイを含めたASEAN市場の重要性の高まりとともに、英語力がありポテンシャルが高いタレントは、外資企業との獲得競争が熾烈さを増している。戦略的役割を期待する人材に対しては、成果主義の導入やスピーディな昇進といったインセンティブに加えて、モチベーションを上げる仕組みが必要であるとも言う。

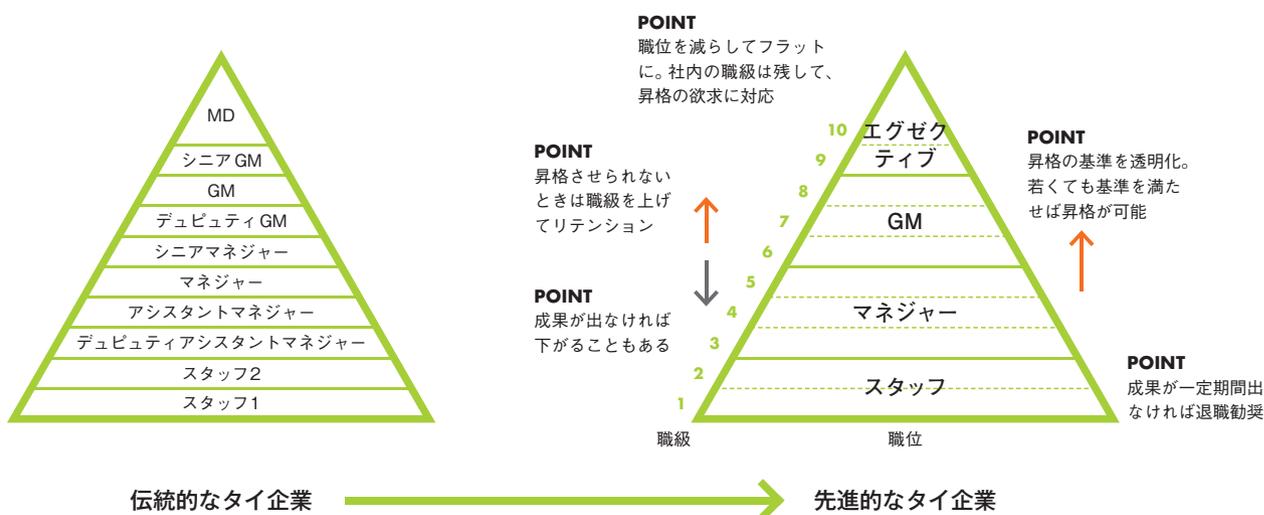
タイの伝統と欧米型のハイブリッド

今回、私たちはアユタヤ銀行と、飲料メーカー H 社の話を聞くことができた。

アユタヤ銀行はタイで5番目の商業銀行である。2007年に破綻の危機にさらされたとき、GEと資本提携をした。そして2013年には、三菱東京UFJ銀行が買収している。取材に協力してくれたのは、同行のエグゼクティブ・ヴァイス・プレジデントの Vasin Udomratchavanich 氏と、ヴァイス・プレジデントの Akaraphol Weerawong 氏

男女問わず、欧米企業や先進的なタイ企業には、キャリアにも報酬にもアグレッシブな管理職がほとんど。

■ タイ企業はグローバル企業の仕組みを取り入れつつある



出典：タイの現地企業への取材をもとに編集部作成

である。GEの影響を受け、同行では人材マネジメントシステムを大きく変革した。その形はいわば、タイの伝統と欧米企業のパフォーマンスとポテンシャルに焦点をあてたシステムのハイブリッドであり、「現在は多くのタイ企業が生き残りをかけてそういう方向に向かっている」とUdomratchavanich氏は言う。

“ 私たちはタレントウォーのなかにある。タレントを市場のなかで見つけるのはとても困難。タイの伝統的な企業は年功型だったが、組織のなかで「天井」が見えて他社に転職したがっている人材に対しては、スピーディに昇進させていく (Udomratchavanich氏) ”

タイ企業の変革を概念的にまとめたのが、上の図である。基本的には多層構造を大きく括り直し、可能な限りフラットにしている。そして「これは産業による」(Udomratchavanich氏)が、職位を示すマネジャー、GMといったファンクショナルタイトルと職級を示すコーポレートタイトル(図中では数字だが、企業内ではVP、SVPなど名称が付く場合がある)の2つによって運用されている。昇進させたいタレントがいても、彼に見合うポストが上にない場合、コーポレートタイトルを上げて、

リテンションすることがあるという。

“ そのタレントを昇進させなければ競争に行ってしまう。そういうときの処方として、コーポレートタイトルは私たちにフレキシビリティを与えてくれる (Udomratchavanich氏) ”

これは、日本企業がタイでやっていることと同じに見える。ともすると実態のないマネジャーにマネジャーの称号とそれに見合う高い報酬を与え、コスト負担を増やす結果にならないか、という疑問を抱いた。しかし、それとは異なるポイントがいくつかある。

退職に向けた「強いプレッシャー」の存在

1つは、年齢という概念が薄い点だ。変革のプロセス

藤岡資正氏

チュラロンコン大学
サシン経営大学院
日本センター所長

Fujioka Takamasa_英国オックスフォード大学サイド経営大学院博士課程(経営哲学博士)を経て2009年から現職。





若者を中心に「ワークライフバランス」への強い意識が芽生えている。家族を大事にするタイ人にとっては、とても重要だ。

H社も、タイの伝統的な仕組みを欧米型に転換してきた企業の1つだ。同社も、変革の最初のフェーズでローパフォーマーの退職勧奨を行っている。

“10年、20年働いた人がいる。高い成果は出していないが人柄はいい。彼に退職を促すことは、多くの社員に悪い影響を与えることもわかっている。それでも、将来的にもその人が高い成果を出さないことがわかっているのであれば、退職してもらおう。何より大事なのは、その後、周囲の社員に対して「あなたたちを会社は大事に思っている」ということを丁寧にコミュニケーションしていくことだ (H社・人事)”

で、同行は若いタレントに機会を与えた。パフォーマンスと能力を見て人材を再配置し、年齢を問わずマネジャーになれる仕組みとした。「マネジャーなど、1つのバンドに複数のランクがあり、バンド内でのアップは年功的要素を残しているが、バンドを超えた昇進は役割が変わるシリアスな問題。その評価は厳格」と、Udomratchavanich氏は話す。その評価に関しては、読者諸氏がよく知る「ナインボックス」を使用している。「役職インフレ」はバンドのなかでは許容するが、管理職の要件は厳しく持ち続ける。ここもタイの伝統と欧米型のハイブリッドだ。

もう1つは、「退職」という流れを作った点だ。「年功的な文化に慣れ親しんだ人たちが、変革のプロセスで退職していきました」(Udomratchavanich氏)

そのプロセスで、「アップ・オア・アウト」(成果を出すか、退職か)が現実運用されてきた。Weerawong氏は、パフォーマンス・インプルーブメント・プラン(PIP)の実行についても明かした。

“パフォーマンスがよくない社員に対して、改善のために3カ月時間を与える。改善のためのスペシャルアサインをする。そして、ダメならもう3カ月。それでもダメなら、退職に向けたプレッシャーをかける (Weerawong氏)”

欧州系とシンガポール系の資本が入る飲料メーカー、

「大事に思っていること」を示す方法は、大きくは2つだ。1つは、金銭的報酬。もう1つは機会の提供である。

金銭的報酬に関しては、金額の多寡と、ペイポリシーの2つの問題がある。たとえ高い報酬を払ったとしても、「その人材が高い成果を出してくれれば十分ペイする」(Udomratchavanich氏)といい、同時に、ペイポリシーは「どれだけ差をつけるか」を強く意識しているという。

“7カ月の賞与原資があるなら、6カ月、1カ月という配分にする。非常に高い成果をあげて、6カ月を獲得する人はそれで喜ぶし、1カ月の人はモチベーションを維持して改善を試みる。差をほとんどつけない日本の仕組みは、悪い仕事さえしなければいい、という風に見える (Udomratchavanich氏)”

ミレニアル世代など、若い世代に注目

また、欧米企業で聞いたように、優秀な人材が「お金だけでは動かない」ことは、アユタヤ銀行でもH社でも強調された。アユタヤ銀行はタイのローカル銀行だが、三

菱東京UFJ銀行との資本提携により、同行の世界のプランチにトレーニーとして派遣するなど、優秀な人材に提供できる機会が格段に大きくなったという。親会社がグローバル企業であるH社も同様で、人を柔軟に動かせるようにジョブグレードの統一を急いだ。

そうした施策は、「特に若い世代にとって重要」(H社・人事)だという。

“新しい世代の若者たちは、報酬やキャリアデベロップメントへの意識が高い。特に米国や英国の大学を出た若者の多くは、その傾向が強く、外資系(欧米)企業で働いている。機会の豊富さ、キャリア形成、高い報酬などを知っているから(H社・人事)

”

今回の取材を通じて、Y世代、ミレニアル世代など、若い世代の意識の変化が見えてきた。特に、欧米に留学し、

高い学歴を持って流暢に英語を操るような「タレント」とみなされる人材は、高い報酬はもちろん、豊富なキャリア形成の機会、ワークライフバランスへの強い志向が見られるなど、企業が自らの仕事や生活にどれだけのベネフィットを与えてくれるかということに敏感である。

タレントたちを惹き付ける企業は、階層を増やし、すべての人に平等にタイトルを与えることに腐心していない。15ページで梅崎氏が指摘したように、「どのターゲットを活性化するか」ということに自覚的である。

「どんどん昇進させてはどうですか?」。この考えは、「高い成果を出せる人材に、それに見合ったポストを与えてはどうですか?」という意味では取材を終えた今でも変わっていない。しかし、「役職インフレ」に同調し、ジョブサイズを小さくして、実際の権限は大きくないポストにタレントたちが見向きもしないならば、そういう昇進の仕組みを作ってもリテンションにはならない。だからこそ、もう「どんどん昇進させてはどうですか?」とは安易に言わないようにしようと思う。

データ × インタビュー から何が見えるか

「現地化」の「現地」の変化を見逃すな

萩原牧子 リクルートワークス研究所 研究員

定量調査と定性調査の結果の両面を見たうえで、日本企業の管理職の特殊性と、それがもたらすリスクについて論じたい。

5カ国調査から見出したのは、日本企業の管理職の「昇進スピードが遅く」「定型的な仕事が少ないため、ほかの人に代われない」ことだ。そしてインタビューにおいて、この結果が持つ意味を確認できた。

まず、「昇進スピードが遅い」こと

については、階層の多層化という問題解決が、結果的に役職に見合った機会の提供を阻み、優秀な人材を逃すことにつながっている可能性があることは、前項の指摘のとおりだ。

「定型的な仕事が少ないため、ほかの人に代われない」という、仕事の質についてはここで論じたい。調査結果を見た段階では、この設問は「仕事の難易度の高低」を表していると解釈していた。つまり、日本の管



Hagihara Makiko_個人の就業選択やキャリアについてデータに基づいた研究活動に取り組む。首都圏で働く人を対象にした「ワーキングパーソン調査」、世界13カ国の都市圏で働く人を対象にした「Global Career Survey」などの調査設計を担当。「5カ国マネジャー調査」の設計にはメンバーとして参加。これまで、タイのリサーチ活動も行っている。

理職が任されている仕事の難易度が他国に比べて高いのではないかと。しかし、取材を重ねてみると、「定型的な仕事」というのは、難易度というよりは「仕事の判断基準の明確さ」

の程度ととらえるほうが実態に合っていることがわかった。「目標は明確で、それを達成するためにどうしたらよいか判断するのみ」(米国系E社・マネジャー)、「過去の事例を見れば、ほとんど迷いなく判断できる」(タイ系H社・人事)というように、目標達成という明確なゴールに、管理職自身がシンプルに判断を下している実態がうかがえたからだ。彼らの仕事の判断基準の明確さと比較すると、日本企業のそれはかなりあいまいに思える。

**日本式を貫くには覚悟と
コミュニケーションが必須**

「上に上にとお伺いを立て、上が判断する。よいと思う提案が自分の判断だけでは通らない」と、日本企業に勤務経験のあるF社マネジャーは話す。「日本企業は本社主義」とよくいわれるように、判断を現地に任せず、状況をレポートさせて、本社で判断する企業も多い。判断基準が明確にならないのは、この影響も大きいだろう。こうしたあいまいさに対する現地人材の不満を受けて、現地の日本企業の多くはジョブディスクリプションを作成し、日本でもより透明性を担保することで、管理職の仕事の目標、責任の範囲を明らかにすることを試みていた。ただし、「仕事はその範囲に忠実ではなかった。少なくとも50%は別の案件が降ってくる」(米国系F社・マネジャー)といった具合に、その運用がうまくいっていない状態も垣間見えた。

一方で、昇進スピードや仕事の質において、日本でのやり方を貫きな

がら、人材の定着に成功している企業があったことも紹介しておきたい。昇進スピードは遅いが、全員参加で強みを発揮することを大切にする。ジョブディスクリプションを超えた仕事を、新しい経験の機会として優秀な人材にどんどん任せる。それでも、離職が大きな問題となっていない企業の共通点は、日本企業の特殊性の意図を従業員にしっかりと伝え続けていること、そして、アグレッシブな人材を採用することを選択していないことである。しかし、このやり方で突き進むには、相当の覚悟が必要であるように思われる。

**個にフォーカスした
キャリア開発が育成の根幹**

人材の質は、日本企業の強みである育成によって担保するという考え方もあるだろう。しかし、取材を経て、タイにおいては日本企業よりも、むしろ欧米企業や、変わりつつあるタイ企業のほうに、人材を育成する機能が強いという印象を受けた。「伝統的なタイのマネジャーは、コントローラーのようでした。これをやりなさい、やらなければ罰すると。今はメンバーをモチベートし、育成しながらチームを成功に導くことが求められるようになりました」(タイ系H社・人事)。ジョブディスクリプションのなかに「部下のキャリア開発と育成」が明示され、マネジャーは自身の目標を達成するために、確実に、部下のキャリア開発と育成を支援している。さらに、既述のように、そのキャリア開発の主体は「個」であり、キャリアの選択肢が「上(昇

進)だけでなく、横展開もある」(E社・人事)と多様なことが、「将来はやってみたいが、家族の事情で“今”ではない」という、家族を大切に、かつ、自身のキャリアにアグレッシブであるタイ人が、継続的にキャリアを開発することを可能にする。8ページで見た管理職の仕事のうちの「部下マネジメント」の割合が、日本よりも中国以外の3カ国のほうが高かった背景のひとつが、ここにあるのかもしれない。

一方で、長期雇用という前提のもとで強みを発揮してきた日本企業の人材育成は、流動性が高い市場においては強みを発揮しづらい。それだけでなく、「部下を育成する」ということ自体、日本企業の文化のなかでは役割として明記せずとも自然と行われてきたが、国内においてすらその機能は失われつつある。現地においても、「気付けばその仕事を引き継げる人が育っていない状態になっていた」(日系C社・人事)ということになりかねない。また、これまでのように、キャリアパスを企業主体で設計して、個人側が合わせる仕組みも、タイにおいては適合しない。「優秀なタイ人を特別な研修が受けられるメンバーに抜擢。でも、今の私には、その責任は重すぎると、離職されてしまいました」という話も以前聞いた。このような残念な話は、個の志向とタイミングを考慮しない限り、なくなることはないであろう。

自社の昇進システムや管理職のポジションは、求める人材にとって魅力的であり続けているのか。現地化の現地が大きく変化していることを前提にして、見つめ直す必要がある。

管理職の仕事と役割の“ディスクロージャー”を

長島一由 本誌編集長 リクルートワークス研究所主幹研究員

学歴や専攻が影響し、専門スキルが要求される専門職か。あるいはある仕事の経験を積み上げた延長線上にある仕事か。前者は欧米のグローバル企業や変化しつつあるタイ企業の管理職の定義であり、日本企業の定義は後者——これが、本特集の調査と取材から浮かび上がってきたことだ。既に述べてきたとおり、欧米企業やタイ企業に自らのキャリアや報酬、新しい能力やスキルの獲得に対して意識を高く持つアグレッシブな層が集まり、日本企業ではそうした人材がなかなか定着していない。

とはいえ問題は、どちらの定義が優れているかではない。その定義に従ってより優秀な管理職を育てるために、どんな対象を活性化させるのかを意識し、彼らにどんなインセンティブを与え、どんな昇進システムを採るのかを明確にすることが求められている。

日本企業を魅力的な“投資先”に

特集の制作途中、三菱商事・和光貴俊氏より重要な指摘があった。「日本企業の管理職の仕事はブラックボックス化していることが多く、それが社内での価値、すなわち権威につながっている場合すらある。そうした場合、管理職本人もその上司も“余人をもって代え難い”という意識をより持ちやすくなるのではないかと。もっといえば、ブラックボックスから取り出してみると、それは不明瞭で型が決まっていない、複雑性が高い仕事ではないのかもしれない。

その企業ならではの意思決定や判断基準、仕事を円滑に進めるための社内ネットワークといった社内特殊技能の獲得に時間がかかるために、日本企業では昇進スピードが遅い。さらにどんなに頑張っても、上位の職位を日本人が占めているとすれば、もっと早く昇進したい、もっと高いスキルや能力を獲得したいという現地人材が、日本企業に時間と労力を投資する意味を見出せない。

確かに、日本企業の現地法人で“日本人のような”現地人材を獲得し、日本的な昇進システムを堅持しながらも成果を出している企業があった。ただし、そこには管理職に求められる基準を明確にし、それを現地人材にも透明にするという人材戦略の妙がある。

どんな管理職の“定義”であれ、仕事であれ、それを不明瞭にしておくメリットも合理性も、もはやない。東京大学の太湾秀雄氏は、グローバルに企業が展開するうえでの成功条件として、①ビジョンの明確化、②権限の明確化、③管理職間の協働を引き出すための評価基準の明確化、この3点を挙げている。これは、管理職の権限や職務のあいまいさを是正するためのポイントのようにも映る。

翻って日本国内を見ても、若者が管理職になりたがらないと聞く。国内外問わず、魅力的な“投資先”として日本企業を、そしてそこで昇進することを志してもらえるように、管理職の仕事のディスクロージャーが今、求められている。



米国の“今”に学ぶ 「インクルージョン」の本質

米国レポート後編のテーマは、「インクルージョン」である。昨今、日本企業でもこの言葉を目にする機会が出てきたが、多様性を示す「ダイバーシティ」との定義の違いが明確になっていない。なぜ今、インクルージョンなのか。それは組織にどのような成果をもたらすのか。日本の組織にはどう適用できるのか。米国、日本での取材を通じて考えたい。



米国では「ダイバーシティ」という言葉が使われなくなりつつある

米国でなぜ、インクルージョンという言葉が使われるようになってきたのか。また、インクルージョンとはどのような概念か。米国企業への取材からその解を導き出す。

前号で、女性リーダー育成を進めるにあたって、米国で取材した企業では、「ビジネスケース」をつけている、と紹介した。ビジネスケースとは、事業を含めた企業の活動がもたらす結果やその想定を伝えるために、計画の立案や意思決定の場で用いられる「収支計画書」のようなものだ。女性リーダー育成にかかわるトピックでいえば、女性を含めた多様な人材の価値を認め、リーダーにしていくことが必ずパフォーマンスの向上に寄与すると確信し、ビジネス上のゴールを設定して成果を測定しているという態度である。

こうした流れのなかで、多様性を

意味する「ダイバーシティ」という言葉を企業が使わなくなってきた。多様性が組織のなかに存在するだけでは物足りない。多様性の価値を最大化し、より高いパフォーマンスに結びつけようとしたとき、「インクルージョン (inclusion)」が必要である、と多くの企業が感じ始めている。

インクルージョンとは、辞書上では「包含」という意味だ。日本ではダイバーシティ推進室というのが一般的だが、米国では近年、「ダイバーシティ・アンド・インクルージョン・オフィサー」というように、インクルージョンとダイバーシティを並列する企業が増え、IT企業のシスコでは、もはやダイバーシティという言葉を使わず、「インクルージョン・アンド・コラボレーション」と言うようになってきた。

では、この文脈で語られる「インクルージョン」とはどのような意味なのだろうか。

多様性を機能させる 組織のカインクルージョン

まず、ロッキード・マーティンのレニア・L・ワシントン氏は、「ダイバーシティの定義は、従業員の異なる思想、スキルセット、技術、アイデア、人種、文化的背景などをワーク

プレイスにもたらす組織文化」だと説明した。しかし、多くの人は自らの差異を表現することを、「間違っているのではないか」「人より劣っているのではないか」と恐れる。だからこそ、「組織に入ってきたとき、誰もが自らの価値観、意見、アイデアを尊重され、自分は組織の一部であると感じさせる組織文化が必要になる。これがインクルージョンです」(ワシントン氏)という。

また、医療機器の製造・販売を行うエドワーズライフサイエンスのマリアン・アンダーソン氏は、「ダイバーシティは“違い”。しかしながら、その違いにそれぞれが感謝し、尊敬し合うとき、インクルージョンに到達する」と、別の言葉で表現する。

シスコのフランシーヌ・カツォーダス氏の言葉を借りて、具体的に説明しよう。

カツォーダス氏は、「インクルージョンとは、“オーセンティシティ (authenticity)” が発揮できること」だととらえている。オーセンティシティの邦訳は、「本物であること」「信頼できること」などが一般的だが、それを一歩進めて、「自分らしくあること」という日本語を当てるほうが適している。

「たとえばワーキングマザーが、自分がワーキングマザーであることに



レニア・L・ワシントン氏

ロッキード・マーティン・コーポレーション
Vice President
Culture, Diversity and Equal
Opportunity Programs

「ありのまま」を受け入れ、 尊敬し合うことが インクルージョンのベース

臆病にならずに済む状態」(カツォーダス氏)。ワーキングマザーの多くは、子どもと過ごす時間を多く取るために、1分でも早く会社を出たいと思っている。実際に、日常的なお迎えのためや、時には医者に連れて



マリアン・アンダーソン氏

エドワーズライフサイエンス
Director,
Leadership Development and Talent
Management

行くために会社を走るように出て行く。そして、多くのワーキングマザーは、自分がほかの社員のように8時間、ともに働けないことに引け目を感じている。「私はこの組織に歓迎されていない」「迷惑をかけている」「主たる戦力とは認められていない」という心のありようで仕事をした場合、100%の力を発揮できる、あるいは発揮しようと思えるとは到底考えられない。

「個人が持つ能力や視点を組織のなかで共有しようとするならば、全員がそれぞれのありのままを受け入れることが欠かせないのです」(カツォーダス氏)

ジェンダーや子どもの有無に限らず、人種、宗教、信条や価値観、LGBT (レズビアン・ゲイ・バイセク

シャル・トランスジェンダー)、身体的・知的障がいなど、すべての個性を包含し、「ありのままでいてください」「あなたのすべてを受け入れます」というメッセージが、組織のなかに埋め込まれているとしよう。すると、何が起こるか。

**アイデアや経験を躊躇なく
話し、創発が生まれる**

個人は何に対しても臆病にならずに、その場にフルコミットできる。自らのアイデアも経験もオープンにできるし、力を差し出すことを躊躇しない。相手の行動や発言を尊敬を持って受け入れられれば、メンバー同士の間に学びや触発が起こり、真のコラボレーションが生まれる。

前号で紹介した、医療機器メーカー、バクスターのビジネス・リソース・グループは、組織が取り組むべきさまざまな課題に興味を持つ従業員がボランティアで集まって、効果的な施策を考える活動である。女性

図1 ダイバーシティとインクルージョンの違い



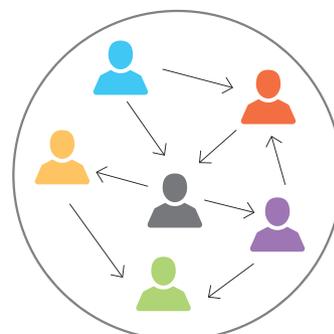
フランシーヌ・カツォーダス氏

シスコ
Senior Vice President and Chief
Human Resources Officer



ダイバーシティ

多様な人材が集まっている状態



インクルージョン

多様な人材が集まり、相互に機能している状態

出典：取材をもとに編集部作成

活躍推進やワーキングマザー、LGBTなど、テーマは多様だ。ボランティアにもかかわらず、参加者たちはその活動に時間と労力を惜しみなく注いでいる。

同社のイリーナ・コンスタンチノヴスキー氏は、「そのテーマに課題感を持つ人であれば、誰もが歓迎されていると感じられる文化がビジネス・リソース・グループにはあります。課題解決には、さまざまな視点、能力が必要。参加するメンバー全員が、組織をよりよくしていくことに貢献したい、と思えることで、参加者のエネルギーが爆発し、創発が起こっています」と話す。

先述の「ダイバーシティからインクルージョンへ」という米国企業の変化の本質はここにあるのではない。多様な人材を組織に揃える、あるいは女性をリーダーにして意思決定プロセスに組み込むことそのものには、組織に成果をもたらすという概念が入っていない。つまり、ビジネスケースが見つからない。組織の成果と結びつけるならば、多様な人材がそこにいることによって、より大きな価値が生まれるような個人の力の発揮と、その個性が相互に影響し、機能し合うことが必要だろう。そのための器としての組織文化こそ、インクルージョンなのである。

タレントマネジメントと インクルージョンは同源

バクスターのコンスタンチノヴスキー氏は、同社のグローバルタレントマネジメントおよびインクルージョンの責任者である。タレントマネ



**イリーナ・
コンスタンチノヴスキー氏**

バクスター・インターナショナル
Vice President, Talent Management

ジメントとダイバーシティ、インクルージョンが同じ人物によって統括されていることは、とても珍しい。日本ではタレントマネジメントは「優秀な個人を選抜すること」であり、ダイバーシティは「マイノリティに手を差し伸べること」と、別のベクトルのことのようにとらえられているが、本来はどちらも組織を構成するすべての人々のその人なりの成長や活躍の場を提供することにはほかならない。

「インクルージョンはタレントの力を最大に発揮させるために欠かせない文化なのだから、1つのポジションに統合されているべきと考えている」と、コンスタンチノヴスキー氏は強調する。

インクルージョンという文化が組



シャーマイン・シム氏

IBM コーポレーション
Global Diversity & Inclusion Leader
Human Resources

織に浸透することで、個人の意識も変わる。女性活躍推進においての大きな変化が、IBMにおいて見られる。「1998年の女性活躍推進のスローガンは、“Let's Challenge”。十数年経過した今では、“Be Yourself”（自分らしく）となりました」と、同社のシャーマイン・シム氏は話す。昇進が大きな挑戦であり、子どもを持つことと昇進が二律背反であった時代を経て、今や、普通に子どもを生んで普通に昇進したいと考える女性が増えているという。実際に、会社では女性エグゼクティブの66%が、子どもを持つ。

ありのままを受け入れ、個を解放することは、個人の成長に、ひいては組織の成果に結びつくことが、少しずつ証明されつつある。

多様な個人が影響し合ってこそ 組織の成果につながる ビジネスケースのついた状態になる



日本の女性が米国で見た インクルージョンの本質

インクルージョンという組織文化は、現場でどのように機能しているのか。それをより深く知るために、日本をバックグラウンドに持つ女性2人の取材を通じ、日本の社会や組織の文化と比較しながら、その本質を詳らかにすることを試みる。

“すべての個人が特別である” という前提のもと、 フレキシブルに組織が設計されている

米国ニューヨークのシティグループに勤務する、波多野ソマール氏。波多野氏はオルタナティブ投資のコンサルティングを経験した後、大手証券会社や金融コンサルティング会社、そして現職でも、一貫してヘッジファンド業界にてマーケティング

のコンサルティング業務に携わる金融のスペシャリストだ。

日本人の母と中東出身の父を持ち、日本と米国で育ち、暮らしてきた波多野氏は、「確かに、異質で特別な存在だったことは間違いありません」と認識しながらも、「米国で“特別扱い”されるのは私だけではありません。“すべての個人が特別である”という前提で、組織が設計されているように思います」と強調する。

波多野氏は、結婚、出産、離婚を経て、現在は11歳の息子を持つシングルマザーだ。そんな彼女が金融業界のハードな業務をこなし、成果を挙げられる1つの要因に、会社のフレ

キシビリティがある。「急な事情でシッターの手配ができないときなど、オフィスに子どもを連れてくるのが許されています。父親が連れてくることもあります」(波多野氏)。金融業界では、個人の持つ専門性が命綱だ。「個人への投資が会社の利益につながるという感覚が強いのでしょう。ハイスキル、ハイポテンシャルな人材の流動性が高いという現実もあって、個人の事情にもフレキシブルに対応し、個人がいかに力を発揮できる文化、仕組みをつくるのだと思います」(波多野氏)

個人の力に^{たの}恃み、期待するからこそ、個人のすべてを受け入れるインクルーシブな仕組みが求められるということだ。日本企業は、極論すればその対極にある。新卒・男性・正社員を中心に構築してきた社会では、組織の形、組織が求める働き方に個人が適応して形を変えることを要求する。それは、「ありのまま」でいられないことを示す。インクルージョンとフレキシビリティは、切っても切れない関係にあるのである。

顧客第一主義をチームの
力で貫き通す

米国のホテル業界に、インクルー



波多野ソマール氏

シティグループ
プライム・ファイナンス部
キャピタル・イントロダクション ディレクター

2000年よりオルタナティブ投資に関連するコンサルティング業務に従事。2004年、モルガン・スタンレー日本支社のキャピタル・イントロダクション部門を設立。ヘッジファンドの啓蒙活動や投資家とヘッジファンド間のネットワークキングを支援。独立系ヘッジファンドコンサルティング会社を経て、2011年3月より現職。米国発の金融業界の女性ネットワーク組織100 Women in Hedge Fund (<http://www.100womeninhedgefunds.org>)の日本展開にも尽力する。

ジョンの思想を実践し、高い実績により評価される日本人女性がいる。世界に約4000のホテルを展開する、マリオット・インターナショナルのシニアアカウントエグゼクティブ、鈴木知円子氏である。

鈴木氏は渡米後、旅行業界を経てマリオットに入社。秘書からキャリアをスタートし、セールスマネジャー、アカウントマネジャーなどを経て、現在のポジションに就いた。日系企業のすべてと、多くの非日系企業を担当し、宿泊、イベント、会議などの提案、4都市、100件のセールスを統括する。

鈴木氏が高い成果を挙げる鍵は、徹底してクライアントを大切にすることにある。「ただ、日本人が持つおもてなしの心の実践には、ホテルのスタッフたちの力が欠かせません」と鈴木氏は話す。たとえば、大きなイベントの受注ともなれば、参加者のために1000室を超える部屋を確保しなければならない。ニューヨークの場合、多くのホテルではそんな数は分宿せざるを得なくなるが、鈴木氏は「マリオットなら可能」と言い切り、数百万ドルの受注を勝ち取ったことがある。それは単に売り上げのためだけではなく、イベントの参加者たちの利便性と満足を真摯に追求した結果だが、2000人規模のイベントと宿泊を高い満足度で終わらせ

ることは、容易なことではない。

「スタッフ一人ひとりへの説明と感謝がすべて。どんなに大変なことでも、最大限、力を尽くしてくれるチームがあつてこそ、私の顧客第一主義が実現できるのです」(鈴木氏)

スタッフそれぞれの力を 尊敬し、その力に恃む

鈴木氏の仕事のスタイルには、日本文化に根ざすおもてなしの心だけでなく、創業者のJ・ウィラード・マリオット氏の思想の影響も強いという。「彼は、“従業員を大切にすれば、お客さまを大切にしてくれる”を社訓としていました。だから私もスタッフを心から大事にします」(鈴木氏)。アカウントマネジャーはあまりホテルの現場に出ることはないが、鈴木氏はフロントエージェントやレストランエージェント、ハウスキーピングの人たち一人ひとりと強い絆をつくっている。スタッフの家族の喜びを自らのことのように喜び、スタッフの憂いを気持ちを同じくして心配する。労苦に対する惜しみない感謝の言葉やちょっとした差し入れでのお礼も忘れない。

マリオットのカフェで取材する間も、スタッフが通り過ぎるたび、鈴木氏は満面の笑顔で温かい言葉を掛ける。その笑顔にスタッフも応える。

ホテルスタッフそれぞれの力を尊敬し、ゴールを共有して、達成のためにそれぞれの力に恃む鈴木氏の姿勢がスタッフに伝播し、不可能を可能にする強いチームになる。

鈴木氏が故郷、日本を離れて感じることは、「人は1人ではない。1人では何もできない」ということだ。「日本人、特に女性は責任感が強すぎる。私はできる限りのことをして、人にもできる限りのことをしてもらおう。もっと人に甘えていい。それは信頼に値するという敬意です。それがあれば、心を1つにしてゴールを達成しようとする、“ワンチーム”として機能するのだから」(鈴木氏)

2人の話から見えてきたインクルージョンとは、ゲームにおけるチームの考え方の転換である。「このルールを守れる人だけが入れる」チームから、「力を発揮してくれるという期待をもって個人の特別ルールも許容し、個人をとことん大切にする」チームへ。日本でもそれは可能だろうか。次ページから考えていく。



鈴木知円子氏

マリオット・インターナショナル
国際営業部
シニアアカウントエグゼクティブ

28歳で渡米。旅行会社のVIP相手のフリーランスガイド、高級バッグ店、日系百貨店のマネジャー、日系旅行会社勤務などを経て、2000年、マリオット・インターナショナルに転職。秘書からステップを踏み、現職。

力を発揮してくれるという期待をもって、
個人の特別ルールも許容し、
個人をとことん大切にするチームへ



インクルージョンという組織文化を 日本で取り入れる課題と効果

米国から、舞台を日本に移す。インクルージョンという概念を日本で浸透させようとする企業の事例を通じ、その課題と効果を考える。

米国企業で育ちつつある概念、「インクルージョン」をここまで紹介してきた。多様な個人の「ありのまま」を受け入れ、個を解放させることは、個人の成長と組織の成果に結びつくことを多くの企業が実感し、その状態をつくることを目指す。

翻って、日本。同質性が高く、多様性のマネジメントは苦手とされる日本人をメインとした組織で浸透・実践可能なのか。前出のバクスターの日本法人と、米国生まれ、日本育ちのIT企業トレンドマイクロの取り組みからその可能性を模索したい。

バクスター

インクルージョンは経営戦略の根幹 マネージャー研修で行動の変容を促す

まずは、バクスター日本法人を見てみよう。米国本社と同じビジョン、同じ戦略のもとに動く日本法人にとっても、インクルージョンはビジネスの前提条件となっている。「当社の使命は、革新的な科学を応用し、救命や生命維持に貢献する治療法や医療品を開発すること。その使命を

持続的に果たすためには、多様な人材が協働し、イノベーションを生み続けることが必要です。多様なバックグラウンドを持つ人々がそれぞれ力を最大化できるインクルージョンという組織文化の実現は、イノベーションを生む環境として不可欠な経営戦略上の根幹と位置づけています」と、人事総務本部長・吉本靖弘氏は話す。

同社の人材開発部長・越中谷順子氏は、「ダイバーシティは“Mix”、インクルージョンは“Making the mix work”。つまり、ダイバーシティは違いを持った多様な人たちがただ共存している状態であり、その共存を機能させることがインクルージョンです」と、その定義を説明する。インクルージョンが実現すれば、「創意工夫の機会を得るラーニングポイントの数が乗数的に伸び、イノベーションに寄与する」（吉本氏）という。だからこそ、誰もが遠慮することなく自らの意見を出し、建設的な議論が行われる組織風土を目指すインク

吉本靖弘氏

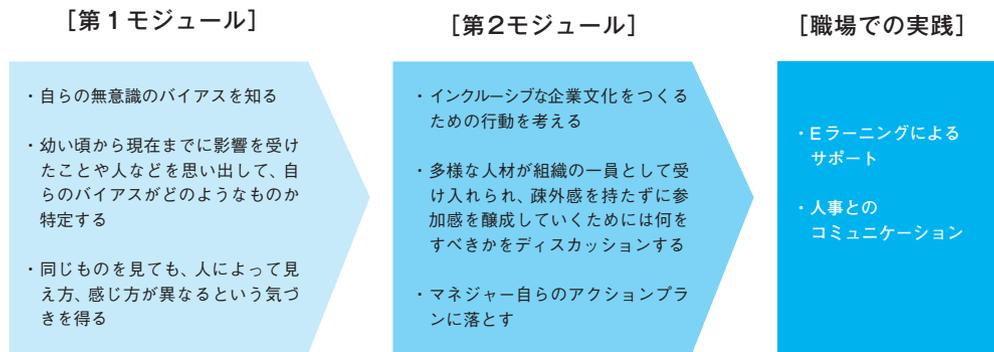
人事総務本部長
執行役員

えっちゅうや
越中谷順子氏

人事総務本部
人事部 人材開発部長



図2 全マネジャー向けのインクルージョンのプログラム



研修の後、Eラーニングや人事のサポートなどによってフォローを続ける。「永遠にチャレンジし続けることが重要。継続して努力しているからこそ、バクスターでも文化として徐々に根付いています。私たちは、終わりのない努力を続けなければなりません」(吉本氏)

出典：バクスターへの取材をもとに編集部作成

ルージョンにビジネスケースがつく。

オフィス設計にもその思想は埋め込まれている。フリーアドレス制を取り、社員約300人に対して席は500。「空席に移動し、いつでも誰とでも会話し、相互に影響し合う機会をつくるため」(吉本氏) だという。

経験を振り返り 自らのバイアスを認識

とはいえ、日本法人の社員のほとんどは日本人が占める。社員にインクルージョンの重要性を理解してもらうのは難しくないのだろうか。そう問うと、「組織文化をつくる日々の行動を変えていくために、マネジャー全員が受講する研修があります」と越中谷氏は答える(図2)。

研修は4時間。2つのパートに分かれる。「前半では、各人が持つ無意識のバイアスに気づくための時間を取ります。研修の理論的基盤となっているハワード・ロス氏の研究によれば、人間は誰も生きていくため

に無意識のバイアスを持っているといます。それを悪として非難し、排除するのではなく、全員が持っていることをまずは認識して、そのバイアスが意思決定に与えるネガティブな影響を軽減することに力を注ぎます」(越中谷氏)

無意識のバイアスは長い人生のなかで形成されてきたものである。そこで研修では、時間を与えて、自らが人生のなかでどんな価値基準を育んできたのか、「どんなメガネをかけているのか」(越中谷氏)を認識させる。「かけているメガネは全員異なり、同じものを見ても見え方が違うことを気づかせる。そこに半分の時間を使います」(越中谷氏)

後半は、インクルーシブな企業文化を醸成するための行動につなげるプログラムだ。「すべての従業員が組織の一員として受け入れられ、疎外感を持たず、自分の価値が認められ、組織の意思決定や活動に参加できていると感じられることが目標。それを実現するため、マネジャーは

どう行動すべきかを議論します」(越中谷氏)。組織のマジョリティである男性のマネジャーが、自らの日常の言動や態度の変革を通じてどんな配慮ができるかを話し合う。アイデアや意見を引き出すうえでの傾聴の態度も考える。そうやって徐々に、行動変容の重要性を意識するようになるのだという。

アクションプランをつくり 継続的に考える機会に

トレーニングによる変化はあるのか。「変化の兆しとしては、個々の社員が置かれた状況をマネジャーが考えるようになったことがあります。明らかに私のところに来る相談の質が変わりました」と、吉本氏は強調する。「『この部下はチームに合わない。他部署への異動を検討できないか』という依頼から、『この部下を活かすために何をすべきか』『今回の評価に対して、こういう考え方で間違っていないか』といった相談が増え

てきたのです」(吉本氏)

研修の最後で具体的なアクションプランに落とし、年間目標に記すことが奏功しているともいう。「人によってバイアスの種類も違えば、理

解度のレベルも違う。自らのバイアスを認識するためにじっくり考える人もいれば、既に深く理解し、チームへの展開を目標にする人もいます。目標はなんでもいい。インクルージ

ョンは文化。文化を醸成するのは、各人の行動の積み重ねです。ですから、何よりも行動を変えることを促すことがとても重要なのです」(越中谷氏)

トレンドマイクロ

相互信頼による安心感が 個々の潜在能力を発揮させる

次に、トレンドマイクロの事例をひもとこう。同社は、世界各国に活動拠点を置き、サーバーセキュリティの分野で世界シェア1位を5年連続で獲得している。創業者の1人であり、現在はCCO(Chief Culture Officer:最高文化責任者)を務めるジェニー・チャン氏は、自らの会社を「トランスナショナルカンパニー」と呼ぶ。

創業は1988年。チャン氏と夫のステイブ・チャン氏(現・代表取締役会長)と妹のエバ・チェン氏(現・代表取締役社長)の台湾人3人により、米国でスタートを切った。1989年に本社を日本へ移し、2000年には

東証1部に上場している。そもそも会社の沿革からして国際性豊かなのだが、チャン氏がトランスナショナルカンパニーを名乗る真の理由は国境を超えたマネジメントにある。そしてそれを可能にしている同社の企業文化は、私たちが米国で見えてきたインクルージョンと非常に近い。

多国籍・多文化な組織では
相互理解と相互信頼が重要

「私は“Be yourself”“Be best part of yourself”という言葉をよく使います。ありのままのあなたでいい、あなたの持てる力を最大限に発揮してください、そうすることで組織は強くなる、というメッセージです」とチャン氏は語る。

創業の頃から、チャン氏らは、社員の誰もが無限の潜在能力を秘めていると信じている。お互いが尊重し合う居心地のいい環境をつくり安心を提供することで、全員が潜在能力を最大限に発揮でき、結果、組織にプラスの成果をもたらすと考える。そして、こうした価値観をすべての社

員の行動や考え方に浸透させるため、3CiTというコアバリューを定めている。3CiTとは、“Customer”“Change”“Collaboration”“Innovation”“Trustworthiness”の頭文字を取ったものだ。なかでもチャン氏らの価値観を実現するのに欠かせないのは、“Collaboration”と“Trustworthiness”だろう。実は以前、“Collaboration”の部分は“Communication”を使っていたという。

「異なる文化を持つ人が増えたために、全社員による協議を踏まえて変更しました。会話による情報の交換だけでなく、相互の違いや強みを理解し、協力することが必要だと考えたからです」(チャン氏)

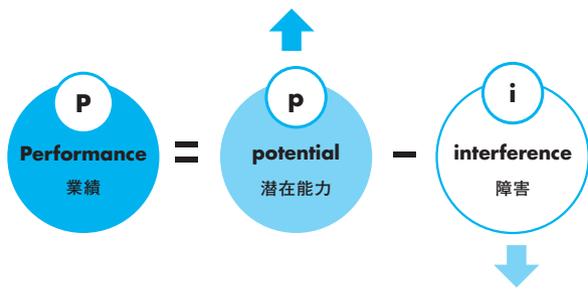
また、“Trustworthiness”は「信頼に値すること」を意味する。相互に信頼し合うこと、その信頼に足る人としてふるまうことを社員に求めるものだ。「我々のマネジメントに関する基本的な考えに『P=p-i』という数式がありますが(図3参照)、これは、個人の潜在能力の発揮を妨げるものをいかに最小化するかを考える、ということです。上司は部下を信じてある意味放置し、潜在能力の発揮を邪魔しないようにする。それによって部下も上司を信頼に値する人だと感じ、最大限の力を発揮しようとするのです」(チャン氏)



ジェニー・チャン氏

CCO(最高文化責任者)兼
共同創業者

図3 トレンドマイクロのマネジメント哲学



トレンドマイクロでは、個人のパフォーマンスを最大にするためには、外部からの干渉やコントロールといった障害をなくすることが重要と考える。マネジャーには部下に対して余計な口出しをせず、開放的で自由な環境を用意して、情報交換を活発にすることが求められる。

出典：ジェニー・チャン著「世界で闘う仲間のつくり方 社員が1つのチームになれるスイッチは何か」(ダイヤモンド社)

CCO という役割を考案し
“Be yourself” を実現

同社では、国や性別、価値観などが多様な人で構成される組織を盤石にするためには、こうしたお互いを理解し信頼し合う考え方を浸透させることが何より重要と考える。それゆえに、経営の第一線から退いたチャン氏が、組織文化の伝道師としてCCOというポジションを自ら考案してその意義を発信し続け、すべての社員に対してコアバリューに準拠して行動することを求めている。同社においても、“Be yourself” “Be best part of yourself”という価値観の浸透のためには、「終わりなき努力」が必要だ、ということでもある。

ところで、同社の日本人社員たちは、働き方や言語、背負う文化が異なる人々を尊重し合うことができるのだろうか。というのも、多くの日本人は、女性や外国人など、組織のなかの少数派と協力して仕事を進めることには慣れていないからだ。こ

の疑問に対してチャン氏は、「特に問題に感じたことはない」という。「確かに、日本に進出した当初は、外国人でかつ女性である私が、男性ばかりの日本のマネジメントチームの信頼を勝ち得るには時間がかかりました。自分のポジションにこだわることなく、相手の体面にも配慮したり、仕事上での協力に対する感謝を素直に伝えたりすることで、徐々に信頼関係を築いていきました。また、全世界で働く社員たちの3CiTの実践状況をフォローしたところ、実は、日本は“Collaboration”のスコアが他国よりも高い。信頼に値する存在だとお互いを認め合えれば、その後はスムーズに協業できます」と、チャン氏は強調する。

同社では、インクルージョンという言葉こそ使っていないが、社員一人ひとりに自分は受け入れられていると感じさせ、それによって潜在能力の発揮を促す。それが前述のような会社の成長につながっているのだろう。

2社の事例から私たちが学ぶべき



上の写真は、打ち合わせスペース、通称「ファミレス」。椅子やテーブルなどがファミリーレストランにあるものに似ているため、いつの間にかそう呼ばれるようになった。下の写真は、畳敷きに複数のちゃぶ台が配置された「イの間」。イノベーションが生まれる場、という意味だ。どちらも、コアバリュー3CiTのうちの1つであるCollaborationを活発にするための空間で、リラックスした“ありのままの自分”で打ち合わせができるように配慮されている。

点は、インクルージョンという組織文化を日本の組織に浸透させることは、困難はともなうが可能である、ということだ。そして、そこに必要なのは、継続的な努力とコミュニケーションである。組織文化とは、従業員の日々の行動の積み重ねだ。行動の変容を促すために、トップから日々メッセージを送る、マネジャーと人事との対話を密にする、あるいは目標のなかに盛り込んでいくなど人事システムに包含する、といった丁寧さと粘り強さが求められるのであろう。

日本企業、インクルージョンへの道

石原直子 リクルートワークス研究所 主任研究員

小学生くらいの子どもの集団を想像してほしい。「いじめ」というほどのあからさまな差別や疎外には至らなくても、なんとなく周囲から浮いている子、先生に「グループをつくりなさい」と言われたときに、一瞬仲間が見つけれなくて「余って」しまう子、その子が輪に加わったことで、なんとなくそれまでの盛り上がりがずっと冷めてしまうような子というのが、どんな集団のなかであっても見受けられる。誰もその子のことを「きれい」なわけではないが、なんとなく、その場に受け入れられていない存在。

自分がその場に「100%許容されて」いるわけではない、という状態



Ishihara Naoko_タレントマネジメントの視点からリーダー・事業創造人材・女性管理職などの研究に取り組む。『提案女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』制作プロジェクトではリーダーを務めた。

には、どんな人間でも敏感に気づく。そして、こうした状態に置かれた人は、その場に参加していることを存分に楽しむことも、感性を解放させるのびのびと発言することも、あるいは周りの人間を心から信頼してその人のために惜しまず力を発揮することも、おそらくできない。子どもの世界であろうと、大人の世界であろうと、同じである。

今の日本企業には インクルージョンはない

ダイバーシティだけがあって、インクルージョンがない組織では、このようにして「個人が、持てる能力を100%発揮すること」が阻害されている。多くの日本企業のダイバーシティの進展具合は、今のところ、上記のような状態にとどまっているのではないだろうか。

先を行く米国のグローバル企業が、今挑戦しているインクルージョンが目指すところとはすなわち、「組織を構成するすべての人が、100%の力を発揮できる組織風土の構築」だ。この考え方は、きわめて経営合理的である。組織にいる人々のなかで、

なんの制約条件も持たない人たちだけが100%自己肯定できて、その人たちだけが100%能力を発揮できるという企業は、言ってみれば人的資源を無駄にしている。「すべての人が100%能力を発揮するために、まずは100%受け入れられていると感じられる状態を作りだすこと」は、人的資源の価値を最大化しようとする企業ならば、当然取り組むべき命題なのである。

前出のトレンドマイクロのCCO、チャン氏の著書『世界で闘う仲間の作り方』（ダイヤモンド社）には、以下のようなくだりがある。「もし身の置きどころと心の拠りどころを兼ね備えた場を提供できるなら、そのなかにいる人には自分の情熱と強みを確認できる機会がもたらされるだろう。そこでは潜在能力がいかに発揮され、たえず新たな知識を発見し、自己を認識する、前向きなエネルギーが創造されるだろう」。私には、これこそが同社の「P=p-i」という経営哲学の真髄であると思われる。

自分の勤務先が、自分にとって大切な「身の置きどころ」であり「心の拠りどころ」であると感じられる。

今、日本で働く人々のうちのどれほどが、このように感じながら働くことができているだろうか。

日本企業の家族的経営は インクルージョンか

取材した米国企業のなかに、インクルージョンを「家族のような」と説明してくれた企業があった。「家族的経営」といえば、日本企業の得意としてきたところに思える。しかし、私たちは見落としてはならない。日本企業の「家族的経営」で守られてきたメンバーというのは、実は「働き方に制約条件なし、会社のためにすべての時間を捧げられる」状態が基本の、男性正社員だけであったことを。それ以外の人を「準メンバー」としてしかカウントできず、その人たちの存在と能力を100%肯定し、恃むことのできない状態のまま、日本企業はここまでやってきてしまったのではないだろうか。

それでも、と、インクルージョンを実現している日本企業を探してみると、真っ先に思いつくのが岐阜県に本社を置く未来工業である。創業者の山田昭男氏が導入した数々の経営施策は、「日本一社員がしあわせな会社」として結実している。今回、創業者の長男で、代表取締役社長の山田雅裕氏に話を聞く機会を得た。

雅裕氏は言う。「うちではインクルージョンなんて言葉は使っていませんが、先代が言っていたことはそれに近いかもしれません。先代は

常々『100の力を持っている人間は100の力のなかでベストを尽くしてくれればいいし、50しか力のない人間は、その50のなかでベストを尽くしてくれればいい』と言っていました。うちの査定では、社員同士を比較するのではなく、その個人が、自分の持っている力に対してどうだったかを見ているんです。ベストを尽くしているのか、手を抜いていないのか」

同社では創業以来、「常に考える」をスローガンにしている。そして「ホウレンソウ」は禁止、失敗しても叱らない、という方針を貫いている。

昭男氏の著書『日本一社員がしあわせな会社のヘンな“きまり”』（ばる出版）には「社員は、自分が考えて、自分で判断して、行動すればいいんだよ。（中略）第一、全部自分でやるのはうれしいだろ？」という一節がある。そして、「残業なし」や「年休140日以上」という驚くべき施策を次々実現するのも、こうした施策の一つひとつが「社員の喜びや幸せにつながり、いい仕事や、やる気につながっていく」（同著）というぶれない考え方があるからだ。

このことを、雅裕氏なりに解釈すると次のようになる。「私は人間って基本的に信じるに値するもんだ、と思っているんです。採用では、『未来工業が好きだ』と思ってもらえるかどうかを重視していますが、それは、この会社が好きで、この会社で働くことが好きだと思ってくれてる人を信じているからです」



未来工業には、いたるところに「常に考える」のスローガンが掲げられ、自ら考え行動することを推奨している。ただし、「考える」や「考えよう」ではなく、考えるかどうかは社員任せであり、自由な発想を妨げる命令や指示は一切禁止だ。



山田雅裕氏

未来工業
代表取締役社長

そのために雅裕氏が心がけているのが、「まずお互いわかり合うこと。自分がどういう人間かわかってもらって、相手がどういう人間かを知ること。まずそれが第一歩。そこにはじっくり時間をかけていい」

お互いを信じ合い、認め合える組織が強い。そのためにはじっくりとお互いをわかり合う必要がある。米国企業でも、日本企業でも、ほとんど同じことが言われているのに気づく。私たちがダイバーシティ探究の旅の最後にたどりついたのは、とてもシンプルだが、普遍の真理ではないだろうか。

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 31

遠藤商事 遠藤優介氏

代表取締役

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



ナポリの味を日本、そして世界の主食に。
“山猿”の野望が、人を突き動かす

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Endo Yusuke_横浜市三ツ沢の寺に拾われ、育てられる。小学3年生でサッカーのジュニアチームに所属。中学1年時にはイタリア・セリエA、ユベントスのユースチームにスカウトされ、単身渡欧するものの、世界の壁は厚く挫折。イタリア各地を回りレストラン修業に励む。18歳で帰国。世界一のピッツァ職人・大西誠氏に師事した後、2011年に吉祥寺に最初の店をオープン。これを母体に「Napoli's PIZZA & CAFFÉ」など飲食チェーンを全国展開する。

2011年5月、東京・吉祥寺にオープンした小さなピッツァ店は、瞬く間に規模を拡大し、現在全国に多業態で出店する一大飲食チェーンへ成長した。なかでも「Napoli's PIZZA & CAFFÉ (ナポリス)」はワンコインで本格的なナポリピッツァが味わえる人気店だ。あえて職人技にはこだわらず、半自動システムを開発してアルバイトでも簡単に本格派ピッツァを焼けるようにした。目論むのはピッツァの主食化であり、世界制覇だ。創業者の遠藤優介氏は今どきの30代には珍しい、底知れぬ野性味を感じさせる人物だった。

イタリアの名門クラブから 中学生で誘いを受ける

——経歴というか、生い立ちがとてもユニークですね。

私は生後間もなく生みの親に捨てられた、いわゆる“みなしご”なんです。まるで子犬のように木箱のなかで泣いていたと聞いています。両親の顔は今でも知りません。横浜のお寺の住職に拾われ、乳児院や児童福祉施設、または複数の里親の間を



転々として育ちました。家庭生活のルールというのがなかなか身につかなかったため、里親先でも学校でも手間のかかる子どもでした。

小さい頃は食べ物を満腹に食べた記憶がありません。冬でもぼろぼろの甚平を着て裸足で歩いているような子どもでした。今どき考えられないでしょう。小学校でついたあだ名が“山猿”。見かねた学校の友達が、元日本代表だった父親がやっていた少年サッカースクールに誘ってくれた。私としては、練習の後に出るお弁当が目当てだったただけなんですけれどね(笑)。

最初は3軍の所属でしたが、2軍との試合で点を入れてしまった。サッカーできるじゃないかと認められて、すぐに2軍、1軍へと昇格しました。中学時代にはジュニアの大会で常勝です。国立競技場で開かれたある大会の決勝戦で、超ロングシュートを決めた。それがイタリア・サッカー協会のスカウトの目に留まり、セリエAの有力クラブ、ユベントスのユースチームに誘われました。——まるでマンガのような話だ。

自分の人生には、ときどき奇跡が起こるんです。中学の卒業を待たずにイタリアへ単身渡りました。1996年のことです。行った先は、言葉も習慣もまったく未知の世界でした。それ以上にショックだったのは、日本ではそこそこサッカーやれると思っていたのに、テクニックがまった

く通じなかったこと。練習初日でそれを自覚しました。クラブにアジア人が在籍するのは初めてのことで、陰湿ないじめにも遭いました。

結局5～6年ユースチームに在籍はしましたが、後半は幽霊部員のようなものでした。有り余る時間を使って、イタリア全土のレストランやパルを食べ歩きました。本場のパスタもピッツァも、目からウロコが落ちるほど美味しかった。自分でも作ってみたいと、レストランやパルで修業するようになりました。——イタリア食べ歩きの実験は、今の遠藤さんの原点になっているのかもしれないね。18歳で日本に戻り、普通ならそのまま飲食の世界に入るのでしょが、また別の方向へ。

ボクシングですね。縁あってあるジムに出入りするようになり、アマチュアの大会で優勝、すぐプロに転向しました。サッカーよりも向いていたかもしれません。プロといっても、それだけでは食っていけないので、飲食店でのアルバイトもしました。ボクシングでも世界一になるのは難しそうだと、見切りをつけました。

そうした流れのなかで、あるイタリアンレストランの起ち上げに参加することになりました。そこではまた新たな出会いがありました。イタリアでのピッツァ職人大会でチャンピオンになった、大西誠さん(現・サルヴァトーレ・クオモ・ジャパン経

営者)の下で仕事をする機会を得られた。ここで本格的なピッツァ職人としてのスキルと、レストラン経営を学びました。

「自分の育ちを考えると
2番では意味がない」

——最初の店は吉祥寺ですね。これを日本全国に広げたいと思われたのはなぜですか。

ももとはオーナーシェフとして街に愛される店をつくりたいと思っていました。お客さんもついて、こういう店が各地にあったらいいよね、と言ってくれた。ただ、熟練した職人が薪釜でピッツァを焼くというビジネスモデルでは、2店や3店はともかく、全国に店を広げることは不可能。今の時代、そういう職人気質は、特に若い人には好まれません。私自身、このままでは一介のオーナ

ーシェフとして終わってしまう。ちょっとかっこ悪いなと思ったんです。——かっこ悪い？

いずれは教科書に載るような人物になりたいと、小学生の頃から真剣に思っています。それが自分にとってのかっこよさ。育ちが育ちだから、大成するには2位じゃだめで、1番にならないと意味がないんです。サッカーでもボクシングでも叶わなかったことを、ピッツァの世界でやり遂げたいと思っています。

店を世界に拡大するためには、ピッツァづくりに革命を起こさなければならぬ。そこで、熱のムラがでにくいオリジナルのピッツァ窯、約3秒で生地を延ばせる機械、そしてそれらに合った生地の開発に取り組みました。今「EP-SYSTEM」と呼んでいるシステムです。これならアルバイトでも、焼きムラのない、本場と変わらない美味しさのピッツァ

が焼ける。空いた時間は接客の充実に充てられます。

——教科書に載りたいというのは、またどういう理由からですか。

小学校の頃、教科書の冒頭に偉い人の写真がカラーページで載っていました。なぜカラーなのかと先生に聞いたら、偉い人だからだと。日本中で知らない人はいない人たちだと聞きました。それが私の、夢の最終形になりました。男だったらそれに向かっていかないといけない。夢から逆算して、常に今の地点を考えるようにしています。

店を持つこと、会社をつくること、業態を広げること、全部そういう考えから来ています。

それぞれの個性を念頭に
パスを繰り出していく

——サッカーをやってきた人だからということがあるかもしれませんが、遠藤商事という会社は、サッカーのようなフォーメーションを重視しているようですね。

サッカーもボクシングも経営も、根の所は一緒だと思います。私はミッドフィルダー出身なのでよけいそう思うのですが、自分でむちゃくちゃ動くよりも、人を走らせることが重要。もちろん味方へのパスはよくよく考えて、丁寧に出さなければならぬ。こいつは足が速いからパスも速いほうがいい。こいつはボールを止めるトラップが得意だから、止めやすいところに出したほうがいい。パスが通ったら、次はどういう展開になるのか。そこまで考えています。つまり、スタッフ一人ひとり、性



ワンコインで本格的なナポリピッツァが味わえる「ナポリス」。EP-SYSTEMを構成する、生地延ばし機(上)とピッツァ窯(右)。



原画アイデアを公募し、ラインのスタンプを作成した。



格も長所も違う。誰と誰を組み合わせ
ていくのがいちばん効果的なのか、
絶えず考えています。会社組織って、
一つひとつがパズルのようなもので、
それを解いていくのが面白いんです。
——お店の宣伝でも、抽選で「ピッ
ツァー生無料」の権利が当たるなど、
ソーシャルマーケティングを活用し
た斬新なアイデアが散見されます。

そのあたりは、広報担当の續大輔
さん(ツヅクル代表)が考えた「ドラ
ママーケティング」のノウハウによる
ところが大きい。續さんも吉祥寺の
店の常連客で、あるときサッカーに
喩えて、これからの事業のロードマ
ップの話をしたら、意気投合して一
緒に事業を始めることになりました。
これも大きな出会いの1つでした。

——遠藤さんはカリスマ的な創業者
だと思えますが、最終的にはどうい
う組織をつくりたいのですか。

カリスマの創業社長がいる会社っ
て、ふつう社長さんの能力が100だ
とすると、あとの社員はせいぜい5
程度の力しか出していないと思いま
す。でも、社長の80%、90%の力
を出せる社員が何人もいる会社なら
とも強くなる。そういう会社って見
たことがないんだけど、だからこ
そ実現したいと思うんですね。

正直、「遠藤すごいな」と思われる
より、若い社員がすごいと言われた
ほうが、私はうれしい。私1人の力
ではなく、チームとしての力がピッ
ツァを日本の日常食にし、そして世
界を変えていく。マンガの『キャプ
テン翼』でも、主人公の大空翼が日
向小次郎に教えたのは、「1人では
サッカーはできない」ということで
したからね(笑)。



——今後の事業展開はどのように考
えていますか。

現在は、ピッツァのほか、ラーメ
ン、カレー、焼肉、スペインバルなど、
合計50店舗を出店しています。これ
を100店舗に増やしたい。前期の売
上げは20億円。今期はこれを40億～
50億円に伸ばす見込みです。国内で
は直営・FCの両軸で店舗展開するほ
か、「EP-SYSTEM」をコアにした、
レストラン向けコンサルティングビ
ジネスも強化します。海外にも当然
視野を向けていて、インドネシア、
ベトナム、中国などへの出店計画が
あります。いずれは本場イタリアで
勝負したい。サッカーで夢破れた街
で、リベンジです。

遠藤商事

■本社所在地/東京都渋谷区 ■設立/
2011年 ■従業員数/社員72人、アルバ
イト160人(2014年9月末現在) ■売上
高/20億5000万円(2014年9月期)

AFTER INTERVIEW

劇的な人生で育まれた 優れた「見切り」の決断力

32歳の遠藤氏の、これまでの歩
み自体がドラマチックですが、あ
れこれ挑戦すると同時に、「見切
る」決断力にも優れていると感じ
ます。遠藤氏によれば、いったい
どの大人についていけば生きてい
けるのか、幼少期から決断を迫ら
れるなかで自然と身についたもの
だといいます。

また、成功すればするほど、ト
ップは猜疑心が強くなりがちで、
多くの経営者は後継者育成に苦勞
します。しかし、遠藤氏は、「人生
で人に裏切られるなんて当たり前
のこと」を前提に、人に任せて組
織をマネジメントし、自分を越え
る能力を発揮する人材が出てきて
ほしいと、腹をくくってチーム力
を高めています。(本誌編集長)

野中郁次郎の

成功の本質

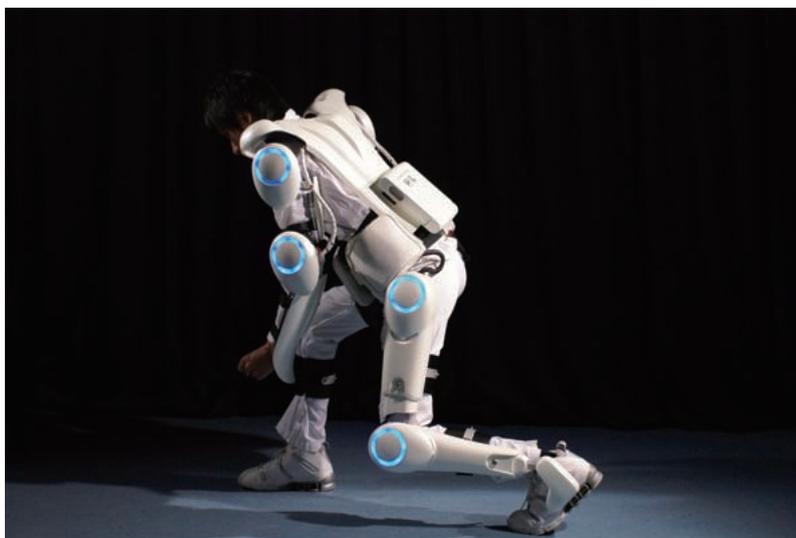
ハイ・パフォーマンスを生む現場を物語る

VOL.77

サイバーダイン

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）。



サイボーグ型ロボットスーツ HAL。これは全身型で、現在は研究開発段階。青丸の部分は青色LEDが発光しており、HALが正常に機能していることを表している。現在、実用化されているのは下肢型と腰部型だ(47ページ写真参照)。HALはHybrid Assistive Limbの略。日本語に訳すと「人間の四肢の動きを補助する混成物」。

地球は太陽の周りを回る。しかし、1年後に元の位置には戻らない。太陽も銀河系のなかを突き進むため、地球は他の惑星とともに螺旋を描いて宇宙を移動する。その地球上にはスパイラルな現象が多々見られる。水の渦、巻き貝、木のつるの伸び方、DNAの二重螺旋……。ものごとのスパイラルな形や動きはある種の摂理に基づくあり方なのかもしれない。生物も、環境からの試練に対し、能力をスパイラルアップして対応したものが進化を遂げた。その「進化の頂点」に立つ人類はテクノロジーを手にすることにより、文明をスパイラルアップさせ、環境すら変えて歴史を刻んできた。「歴史はチャレンジ・アンド・レスポンスによってつくられる」とはイギリスの歴史家トインビーの言葉だ。

人類はあらゆる環境から存続を問われるような「チャレンジ(挑戦)」を受けたとき、内から「レスポンス(応答)」することで新たな文明を生み、成長させたと。日本は今、未曾有の超高齢社会に突入しようとしている。そのチャレンジに対し、独自のテクノロジーにより、レスポンスしようとしている男がいる。筑波大学大学院教授にして、大学発ベンチャー「サイバーダイン」のCEO(最高経営責任者)、山海嘉之だ。

イノベーションスパイラル

サイバーダインは世界初のサイボーグ型ロボットスーツ「HAL」をつくり出した。その原理「インタラクティブ・バイオフィードバック」自体も、スパイラルな仕

世界初のサイボーグ型ロボットスーツで 「重介護ゼロ社会」を実現する

組みで成り立っている。二足歩行で脳を巨大化させた人類は、脳卒中などにより、「歩く」「立つ」ことが困難になるという不条理も抱え込む。そんな脳神経疾患の患者がHALを下肢に装着するとどうなるか。

装着者が「歩きたい」と考えると、脳は神経を通して、動作に必要な信号を脚の筋肉に送り出す。健常者は筋肉が信号どおりに動くが、障害のある患者は脳が正常な神経の経路をうまく使用できず、脚の動かし方がわからなくなっている。ただ、脳から送り出された信号は皮膚表面から微弱な生体電位信号となって漏れ出す。これを皮膚に張ったセンサーで検出、小型コンピュータが適切なデータに変換し、膝や腰の関節部にあるパワーユニットを制御して動かして動作情報を体内に戻す。同時に関節の角度や重心の位置も検出し、人の動作のプログラムに基づく制御も加わって、装着者の意思に沿った「歩く」動作がアシストされる。

HALが装着者の意思に基づく「歩く」動作をアシストしたとき、「歩けた」という感覚が装着者の脳へフィードバックされる。脳は歩くために必要な信号の出し方を少しずつ学習。脚の不自由な患者でも、脳と筋肉をHALを介して結びつけて機能をスパイラルアップさせ、再び自立的な二足歩行へと導いていく。歩行アシストロボットは他の企業や大学も開発を進めているが、意思どおりの脚の動かし方を脳に教え、身体機能の改善が行えるのは、世界でもHALしかない。

医療用タイプは2013年、EUで医療機器認証を取得。世界で唯一のロボット治療機器として、ドイツで稼働を始めた。日本でも承認申請を計画中だが、福祉用タイプは多くの施設で脳神経疾患患者などのトレーニング用に使われ、数々の改善例が報告されている。

山海が目指すのは「重介護ゼロ」の社会だ。日本の総人口のうち、65歳以上が占める割合は現在の約25%が2050年代には40%前後に達する。そのときHALはど

んな意味を持つのか。山海が話す。

「高齢化が進むにつれ、歩行困難など障害を抱える方が増え、重く厳しい介護が必要となる一方で、支える側は逆に減少していく。普通なら人間に代わって人の介護ができるテクノロジーの開発を目指すでしょう。しかし、人をケアするという高度な機能を短期間でどこまで開発できるでしょうか。一方、介護を必要とする方々の身体機能そのものを少し改善するだけでも状況は大きく違ってくる。介護をする側、される側、双方を改善する方法としてHALは生まれました」

山海は「重介護ゼロ社会」の概念を商標登録した。そこには、HALを使った身体機能の改善・補助・拡張をしっかりと事業化し、新しい産業へと育て、社会変革を起こす強い意志が込められている。そのプロセスを山海は、「イノベーションスパイラル」と「未来開拓」という2つのキーワードで次のように説明する。

「日本が追いつけ追い越せの時代、大学では既存の学術分野で学び、論文を書くのが“仕事”でした。しかし、世界のフロントランナーの一員となった今、“何を学ぶか”より“何をなすべきか”が問われている。社会が直面する課題を解決するため、新たな学術分野を生み出し、基礎の原理づくりから始まって、革新技術をつくり出し、社会に実装し、新産業を創出するまでやり抜く。革新技術は現場で運用されてより育成され、それが基礎研究にフィードバックされて進化を促し、その成果がまた社会に実装される。ここにイノベーションのサイクルが回ります。基礎研究と実社会がともに進化するイノベーションスパイラルにより、未来開拓を行う。同時に未来開拓型の人材を育てる。私が大学発ベンチャーを起業したのはそのためでした」

「重介護ゼロ社会」に向け、今、目の前には5つのNo」が横たわっているという。No Market (市場)、No Professional (人材)、No Industry (業)、No User (顧

「今入っている学会を すべて辞めさせてください」

客)、No Social rule (社会的ルール) の5つだ。

「これがすべて“New”に変わったとき、大きなサイクルが生まれ、新産業ができあがります」(山海)

ウシガエルで筋肉収縮実験

研究者や起業家の枠に取まらない発想はどこから生まれたのか。源泉は、スパイラルアップを重ねた自身の生き方そのものにある。その軌跡をなぞってみよう。

科学者を志したのは小学3年生のとき。発熱で寝ていた息子に母親が買ってきてくれたアイザック・アシモフのSF小説『われはロボット』を読みふけたのがきっかけだった。西暦2057年が舞台で人とロボットとのかかわりが描かれていた。小学4年に進級したとき、それまで何かと厳しく指図されていた母親から言い渡される。「これからは目は離さないけれど、手は離すわよ」。少年は水を得た魚のように、科学の実験に熱中する。イタリアの物理学者ガルバーニがカエルを使って筋肉の刺激反応を研究した実験が本に載っていれば、近所で捕まえたウシガエルの足に自作の発振器の電極をとりつけ、周波数と筋肉収縮量の相関を調べた。ロケットを見れば自分で燃焼室を手づくりした。自室は実験機器であふれた。そんなある日、買いに行った部品が店になく、店主から別の型番を渡された。不安



山海嘉之氏

サイバーデザイン CEO

なままとりつけると、動いた。少年はあることを学ぶ。

「要は原理さえ合っていればいい。以降は原理に注目し、原理と原理を組み合わせることを意識するようになりました。模倣からクリエイションへの進化です。小学6年のころには、科学技術を使って社会の役に立つことをしたいという思いが明確になっていました」

こうして「自己学習する力」(山海)を身につけた少年が中学から高校へ進学すると、違和感のある光景が見えてきた。それまでは「理科」というくくりのなかで科学の広大な世界と向き合えたのに、高校ではいくつもの科目に分かれる。大学、さらに大学院へ進むと、専門がどんどん細分化された。社会が直面する課題を解決するために専門家の道に進んだのに、専門の世界に入った途端、複合的な課題が解けなくなる。山海は博士号を取得すると一歩踏み出す決断をする。

「今入っている学会をすべて辞めさせてください」

ロボット分野と医療工学の教授たちはその思いを汲み、快諾。既存分野で論文を書き続けるという周回軌道から自ら抜け出た山海は、自分で生み出す複合的で融合的な学術分野の構想に没頭した。そのころ、筑波大学内で新機軸の研究を支援するプロジェクトが立ち上がった。山海は脳神経科学、行動科学、ロボット工学、心理学、IT技術、生理学、さらには法学、倫理学など多様な分野を複合融合し、「サイバニクス」と命名した新しい研究領域を提案。承認を得ることができた。「若造の動きを教授陣は温かく見守ってくれました」と、山海は今も感謝の念を忘れない。

サイバニクスの「人支援技術」によりイノベーションと新産業を創出する。山海は3年間論文も書かず、グランドデザインを練り上げると、1991年にHALの研究をスタートさせた。

1998年から試作機を次々発表。産学連携を求め、企業を回ると各社とも社員を研究室に送り込んできた。

1. 実用化されているHAL下肢型。2. 福祉施設でのトレーニングの様子。3. 介護者が腰部の負荷を軽減させようとHAL腰部型を装着している。この発展形が大林組に導入した作業支援用HALだ。



しかし、しばらく経っても事業化の話が出ない。社員に聞くと、「研究所から来ているのでわからない」。山海は自ら起業を決意。2004年、サイバーダインを設立した。草創期で特筆すべきは、2006年、資金調達のため、日本で初めて、「無議決権株式のみでの第三者割当増資」を行ったことだ。その経緯をこう話す。

「それは、短期利益を求める投資家の意向により、未来開発の理念からずれないための方策でした。すると、今度は東証が無議決権の種類株式での上場を検討し始めた。そして、法律が改正されたことで、サイバーダインは2014年、創業者が普通株式の10倍の議決権を付与された株式を持つ企業として、日本で初めて東証マザーズに上場を果たします。一連の流れから学んだのは、自らアクションを示せば、既存の概念を変えていこうとする人たちが呼応して岩盤を突き崩してくれて、社会は変わっていくということでした」

株主の引力の圏外に出ると、山海は次々と戦略的な手を打っていった。新産業を生み出すため、HALの医療機器認証という最も高いハードルに挑んだのもそう。認証されれば、あらゆる場での使用が可能になる。認証にはデータの蓄積が必要だ。山海は2008年から福祉用タイプを製作し、病院や福祉施設でのレンタルを開始する。HALは黎明期にある技術であるため、レンタル方式であれば、常に最新のバージョンを提供できると同時に、価値に見合った対価とデータが得られ、

Win-Winのサイクルが回る。

ドイツが動けば近隣が動く

ドイツで先行させたのも、戦略的な判断からだ。EU内で突出した存在のドイツが動けば、近隣諸国が動き始める。2013年、医療用タイプがEUで医療機器認証を取得。ドイツでは公的労災保険機構と提携。脳神経疾患患者などの機能改善治療に保険適用が開始された。約1時間の治療で1回500ユーロ。60回で3万ユーロ(約440万円)が標準的なパッケージで全額保険適用される。費用はかかるが、それ以上に介護コストを圧縮できる。サイバーダインへは病院から500ユーロの40%、200ユーロが使用料として支払われる。

「ここでも販売方式にしなかったのは、台数を売るより、社会への組み込みが目的だったからです」(山海)

New Social ruleづくりにも取り組んだ。医療や生活支援関連のロボットは国際規格の整備が遅れていた。山海はISO(国際標準化機構)のエキスパートメンバーとなり、ルールをつくる側に回った。HALは、医療用も福祉用も世界初のISO規格認証を得た。

「自分たちでルールをつくりながら、試験を受けるので高い倫理性が求められます。そのくらいやり切らなければ、新しい産業はつくれません」(山海)

New Industryの基盤づくりにも着手。サイバーダインは国家戦略特別区域に指定された川崎市と、「最

「まずは一点突破です。 すると周りが動き始めます」

先端医療関連産業の創出」に向け、包括協定を締結。臨海部に約1.6ヘクタールの用地も購入した。国内屈指の医療機器生産県となった福島県とは、「次世代型多目的生産拠点」の設置で合意した。ここにもスパイラルが込められているという。

「1つは、躍動感のある行政と組むことで自分たちの躍動感も加速させる。もう1つは、福島の実験拠点を外部に開放することによる波及効果です。革新技術のアイデアと試作を持ってくれば、誰でもここから一貫通貫で国際規格認証を得て社会実装できる仕組みをつくる。社会変革という未来の出口を想定し、そこからバックキャストして、どうすれば実現できるかを考え、あらゆる手段を講じる。その繰り返しです」(山海)

「5つのNo」から「All New」へ

企業とも連携する。重作業時の腰への負担を軽減する作業支援用HALを大林組へ導入。制御技術に優れたオムロンとは、熟練工の動きを再現できるロボットの共同開発などで提携。目標は、人とロボットが融合した「生産革命」だ。一連の活動を通じてProfessionalも育てる。アメリカでも既に医療機器認証を申請し、日本では2015年の申請を計画中で、Userが拡大すれば、収支もほどなく黒字基調に転じると予想される。

「5つのNo」から「All New」へ。その原動力は、「科学技術を使って社会の役に立つことをしたい」という12歳のときからの思いだ。それがなぜ、40年以上も続くのか。山海は以前、著名人が母校の小学校で課外授業を行うNHKの「ようこそ先輩」という番組に出演した。初めに、イラク戦争時、アメリカ軍の無人機が地上で地雷を埋設する敵兵士に向け爆弾を投下した次の瞬間、兵士が消える映像を見せた。同じ映像を見た大学生の反応が、「地雷を埋めていたのだから仕方ない」とか、映像の解像度に関するものだったのに対し、小学生は



ドイツの病院での
トレーニング風景。

こう答えた。「お金のある国だけがこうした兵器を持てる。お金によって人の生死が決まる戦争はよくない」「このような兵器の研究をしている研究者の心はとても暗い」。ビジョンを描く力は「小学生の時点で大人と変わらないものを持っている」と山海は言う。

12歳のときの思いを原点に、研究者としての生き方を自らスパイラルアップさせ、今、起業家として、思いを共有できるパートナーたちと連携しつつ、イノベーションスパイラルを戦略的に巻き起こそうとする。

「まずは一点突破です。突出したもので事業モデルを回し、1つの産業軸の可能性を社会に示して具現化する。すると周りが動き始めます」(山海)

「重介護ゼロ社会」を目指す惑星群が動き始めたとき、超高齢化というチャレンジに対し、人とロボットによるレスポンスが本格化する。日本は環境、エネルギー、食糧……多くの課題を抱える「課題先進国」だ。基礎研究を社会に結びつけ、課題解決の新産業をいかに興すか。その1つのモデルがここにある。(文中敬称略)

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)。

新たな創造に必要なのは「非認知スキル」 幼少期の「自己学習の習慣」が影響する

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

フォアキャストからバックキャストへ

経営学の最大のテーマの1つに、「戦略とは何か」という問題がある。本連載ではたびたび、不確実性の高い状況下では分析的戦略より、物語的戦略が求められると述べてきた。山海氏が描くダイナミックな戦略もその典型といえる。

超高齢化という複雑な要因が絡む問題を解決するには、所与の条件から論理的に推論するフォアキャストの分析的戦略では限界がある。介護する側とされる側の両方の状況を改善して「重介護ゼロ社会」を目指すという未来像からバックキャストし、実現に向けて、その都度、事象の背後にある文脈を読み取り、本質をつかみ、「こう動けばこうなる」と次々と物語を生み出すプロセスを無限に繰り返す。こうした歴史的構想力に後押しされた物語的戦略でなければ、複合的課題は解決できない。

物語的戦略を遂行するために必要な条件も、山海氏は示している。「科学技術は人や社会の役に立ってこそ意味がある」という信念を持ち、「何をなぜやるか」というWhatとWhyを徹底して追求する一方で、実現するためのHowはあらゆる手段を講じる。物語的戦略は理想主義的プラグマティズムによって支えられることを改めて認識させられる。

山海氏の知の方法論の大きな特徴は、対立項を弁証法的に総合していくプロセスを常に重視することだ。基礎研究と社会実装を総合し、イノベーションスパイラルを回す。人とテクノロジーを総合し、身体機能の代替ではなく、人の暗黙知を豊かにしていく。未来開拓の物語的戦略には、分析して細分化す

るより、全体の関係性を読んで総合する視点が重要であることを忘れてはならない。

また、HALのレンタル方式にしろ、ドイツでの公的労災保険適用にしろ、山海氏は現場・現物・現実にも目を向け、実践から入りつつ、普遍的な意味合いもしっかり押さえている。その都度、最適な戦略を積み上げていくには、単なる実践ではなく、実践と普遍を往還する創造的帰納法が求められる。

好奇心、やり抜く力、自制心

一方、新産業を創出するプロセスで、山海氏は部門を超え、境界を超えて関係性を広げ、行政、公共機関、医療施設、企業など、多様なステークホルダーをサイバニクスのプラットフォームに載せていく。すると、それぞれの躍動が相乗効果をもたらす。物語を次々と紡ぎ出していくには、エコシステム（生態系）やオープンイノベーションの発想や仕かけもなくてはならないということだろう。

では、山海氏のこれらの能力はいかに培われたのか。テストで測定できる認知スキル(cognitive skills)は形式知であり、外から教えることも可能だ。しかし、新しいものを創造するには、好奇心、やり抜く力、自制心、意欲、楽観主義といった暗黙知の非認知スキル(non cognitive skills)がより重要であり、これは自ら主体的に会得するしかない。

その点、山海氏は少年期に母親から自由な環境を与えられ、「自己学習の習慣」を身につけた。家庭の躰けは本人の非認知スキルに多大な影響を及ぼす。山海氏の一見特異に見える少年期は、実は人の成長にとっての大きな真実を掘り起こすのだ。

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。



「女性の活躍」を自ら体現。
次世代へバトンをつなぐ

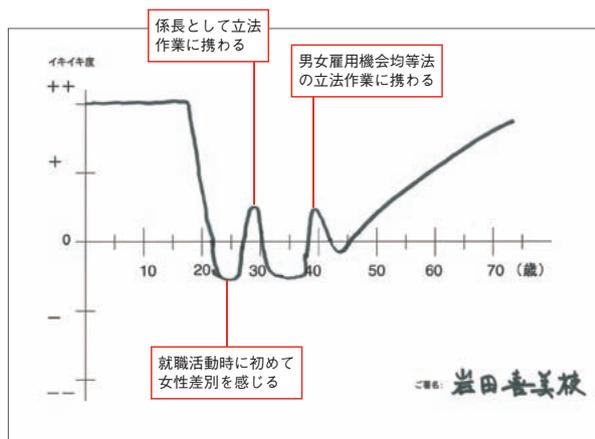
岩田喜美枝氏 Iwata Kimie

資生堂顧問 公益財団法人21世紀職業財団会長

Career History

岩田喜美枝氏の キャリアヒストリー

1947年	0歳	香川県生まれ。父は高校の教員。教育熱心な家庭で3人きょうだいの長女として育つ
1966年	18歳	高松高校卒業後、東京大学に入学。大学3年の夏から1年間、米国のリボン大学に留学
1971年	23歳	東京大学教養学部を卒業し、労働省（現厚生労働省）に入省
1975年	28歳	勤労福祉部企画課の係長として初めて法律（賃金の支払の確保等に関する法律）制定に携わる
1977年	30歳	OECD（経済協力開発機構）出向中にフランス・パリで長女を出産。愛媛労働局に賃金課長として赴任中の1981年に次女を出産
1983年	35歳	婦人局婦人労働課と婦人政策課の課長補佐として「男女雇用機会均等法」の制定に携わる
2001年	53歳	厚生労働省雇用均等・児童家庭局局長に就任
2003年	56歳	厚生労働省を退職。常勤顧問として資生堂に入社し、取締役執行役員CSR部長、取締役執行役員常務を経て2008年に女性初の代表取締役執行役員副社長に就任
2012年	64歳	資生堂副社長を退任。21世紀職業財団会長に就任。キリンホールディングス社外監査役、日本航空社外取締役役に就く



直筆の人生グラフ。「家庭では楽しいこともありました。40代で責任のある仕事を任されるまでは本当に仕事がつまらなかった」と岩田氏。

労働省（現厚生労働省）で男女雇用機会均等法や育児・介護休業法といった働く女性を応援する法律の制定・改定に携わった経歴を持つ岩田喜美枝氏。56歳で退官した後は資生堂で会社経営に携わり、女性活躍推進にも尽力。同社で女性初の副社長も務めた。

生涯働き続けると決めて、労働省へ 女性に対する期待度の低さに失望した

母からの教で、仕事は生涯続けると子どものころから決めていた。1971年に東京大学教養学部を卒業。学生時代は外交官に憧れていたが、当時の外務省で女性の上級職（キャリア）採用は長年なく、断念。省庁で唯一、女性の上級職を毎年採用していた労働省に入省した。

「民間企業では結婚退職が当然の時代でしたから、企業への就職は最初からあきらめていました。正直なところ、積極的な理由で労働省に入ったわけではありません。キャリアをつくれそうな道がほかになかったのです」

20代、30代は仕事がつまらなかったという。

「同期13人のなかで女性は私だけでしたが、昇進は同期のなかでいちばん遅く、世の中から注目される仕事に配属されたことはほとんどなかったです。約2年ごとに異動があるのですが、異動の内示のたびに『自分は期待されていない』と感じてがっかりしていました」

だが、仕事を辞めようとは一度も思わなかった。

「辞めても行くところがなかったから、頑張るしかなかったんです。それに、私は少女時代から『仕事を通じて世の中の役に立ちたい』という思いが強くありました。どんなつまらなそうな仕事でも、労働省にとって意味があるのなら、その先にいる国民のみなさんの役に立てるはず。そう自分を奮い立たせて、目の前の仕事に最善の成果を出せるよう全力で取り組みました」

社会の役に立つと信じて仕事に没頭 家族の協力を得て2人の娘も育てた

プライベートでは、経済企画庁（現内閣府）に勤務していた夫と25歳で結婚。30歳で長女を出産している。

「当時としては遅い出産でした。仕事で周囲に期待されているわけではなかったんですよ。それでも、出産がキャリアの障害になるのではと先延ばしにしてしまっ」

長女を出産したのは、初めて法案づくりに携わり、上

司から評価も得て「ひと働きした」と感じていたころだ。「次女は、愛媛労働局に賃金課長として赴任中に出産しました。2年の任期中は夫だけ東京に残し、娘たちと母と暮らし、家のことは母に任せました」

娘たちのさみしそうな表情に胸が痛んだこともある。心を支えたのはやはり、「社会の役に立てることをしたい」という強い思いだったという。30代後半に課長補佐として携わった「男女雇用機会均等法」の成立にあたり、世間から批判を浴びたときもそうだ。

『均等法』については世論が割れ、法案の作成が難航しました。『結婚までの短期間、補助的な仕事しかしない女性を定年まで働く男性と同じ処遇にするのは無理だ』とする経営者側に対し、『罰則もない法律では男女差別はなくなる。機会均等を理由に女子保護規定を緩和することには反対』と労働者側も譲歩しません。私は現場で陳情窓口を務め、労働組合や女性団体から『こんな法律なんていない』と抗議の言葉を投げつけられました」

だが、心は揺れなかった。

「誕生当時の努力義務規定しかない『均等法』が法律として弱いことは百も承知でしたが、まずは法を整備することが世の中を変えると信じたのです。実際、『均等法』は後に改正を繰り返し、よりよい形のものになってきています」

「天下り」を選択せず、56歳で資生堂へ働き方の常識の変革に取り組む

仕事に追い風が吹くようになったのは、同期でいちばん最後に課長に昇進した40代半ばごろからだ。

「それまでの努力が実ったのか、女性で初めて大臣官房の課長に就いたり、局長として国会対応をしたりと大きな仕事を次々と任されました。実力以上のチャンスもいただいたと感じています。社会的にも女性の活躍が進み、時代が味方してくれた面もあったと思います」

56歳で「天下り」のあっせんを断ったのは、この機会に新たな挑戦をしたいと、かつてはあきらめた民間企業への就職を考えたからだ。だが、就職先の当てはなかった。退職後、自分のこれまでの経歴を評価してくれそうな会

社として、最初に思い浮かんだのが、資生堂だ。

「偶然、当時の社長の池田守男さんが高校の先輩でした。同窓会で面識があった程度でしたが、意を決して連絡し、お時間をいただいて行政での実績を売り込みました」

2003年12月に常勤顧問として資生堂に入社し、2004年6月に取締役執行役員に就任。2008年6月からは代表取締役執行役員副社長も務めた。

「最初に任されたのはCSR（企業の社会的責任）部長。まだCSRという言葉が日本でささやかれ始めたころで、私はまったくの門外漢。一から勉強し、先進的な取り組みをしている企業の役員にもお話をうかがって戦略をまとめました。入社当初は『突然やってきて何ができるのか』という空気も感じましたが、副社長まで任せていた

だいたのは、生え抜きの男性役員のみなさんとは異なる視点や会社に対する思いを評価していただけたのだと思います」

取締役就任後は、行政での経験も生かし、女性の活躍支援策でも手腕を発揮した。とくに注目すべきは、子育て中の美容部員の短時間勤務を実現するために夕刻勤務の契約社員を採用する制度や配偶者の転勤先への同行制度の導入、さらには長時間残業をなくすため

の「働き方」の改革だ。

「労働省時代、私自身は職場の慣行に従い、長時間労働を受け入れて働いてしまいました。でも、それは専業主婦の妻を持つ男性だからできる働き方。女性が活躍するために大事なのは、男女ともに時間あたりの生産性で評価される職場をつくることなんです。次世代の女性に必要な以上に大変な思いはしてほしくない。女性が普通に誠実に努力すれば、正当に評価される社会になってほしいという思いで、さまざまな施策に取り組みました」

64歳で資生堂の副社長を退職後は、企業で働く女性の活躍を支援する21世紀職業財団の会長に就任したほか、企業の社外取締役や政府の審議会の委員も務める。

「約30年の行政の経験と約10年の企業経験から得たことを、世の中にお返ししたくて働き続けています。収入にも評価にもとらわれず、心のままにやりたい仕事をやる。その幸せを今、味わっています」



道なきところに道をつくり続けた 女性活躍の先駆者

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

岩田氏の「本当に仕事がつまらなかつた」というコメントはインタビューの冒頭に出てきた。労働省で課長職に就く前のおよそ20年間の仕事について振り返ったときである。

そもそも岩田氏が新卒で入省した当時、女性が結婚・出産以降も働き続け、リーダーになっていくことを期待する民間企業は1社もなかったという。国家公務員でも毎年定期的に女性を採用するのは労働省のみで、枠は1名。それも婦人少年局を軸とした「フィーメール・トラック」という限定されたキャリアパスだった。

女性であるがゆえに敬遠されて、異動先もなかなか見つからない。仕事はルーチンワークが主体。昇進も当たり前のように男性より遅れるという時代だった。

「女性初」という新たな道

しかし岩田氏は、「世の中の役に立ちたい」という思いで仕事を続け、道をつくっていった。人事を担当する秘書課長職に就いたのは女性初、労働省と厚生省の統合で生まれた雇用均等・児童家庭局の初代局長、天下りを断って自力で獲得した民間企業・資生堂の役員としての仕事。資生堂では女性初の副社長にまでなった。

男女雇用機会均等法の立法に携わることで、後の世代の女性たちが仕事をできる環境を整えるとともに、先人としてのキャリアの軌跡を残

した。その功績はとても大きく、岩田氏のキャリアそのものが「世の中の役に立つ」ものになっている。

岩田氏の時代とはまったく異なる現在

しかしながら、岩田氏が現在の女性たちにとって「ロールモデル」になるのかといえば、それは違うように思う。何ととっても環境が違う。当然ながら歩く道も異なるに違いない。

岩田氏の時代は、山あり谷ありで寒風が吹きすさぶ真っ暗闇のなかを歩いていた感じだが、現在は、ゆるやかな上り坂を、好天のなか、少し追い風を感じながら歩く感覚だろう。悩むことも不安に思うこともまったく異なるはずだ。

だから私は、女性活躍推進のために「ロールモデルとなる人を見つける」という支援策に疑問を持っている。日本で当たり前に女性が働き続けるようになったのは最近のことで、現在の環境下でロールモデルとなる人は多くはないからだ。結果として「ロールモデルがないから……」と不安が募れば、かえってマイナスになってしまう。

岩田氏の世代や、男女雇用機会均等法第1世代の人たちは、現在の環境をつくってくれた。そして現在働いている若い女性たちは、その恩恵を受けながら、次の世代のために新たな道をつくっていく人たちのだろう。

Next Age

次世代のチーム！

次世代のチームやリーダーの本質とは何か。チームマネジメントやメンバーシップに詳しい日本ラグビーフットボール協会・中竹竜二氏が、各界をリードするゲストを招き、分析する。

理念経営 × 人材育成

社員、ユーザーの間に垣根がない 数千人の“チーム”をいかに作るか

世界中に熱心なファンを持つスノーピーク。社長の山井太氏は先代の父親から会社を引き継ぎ、登山と釣り用具の会社からハイエンドなアウトドア用品の会社に事業領域を転換。オートキャンプという新しい市場を作り出し、革新的なコンセプトや製品を発信し続ける。それを可能にするのは、経営者、社員、ユーザーの間に垣根がない、数千人以上の“チーム”だ。それはどんなチームか、どう機能しているのか。

社員の仕事のすべては
「根源的な意味」に帰る

中竹 私が驚いたのは、山井さんがアウトドア事業を始めたとき、当時テントは1万9800円程度の商品しかなかったのに、いきなり16万8000円の高機能の製品を発売してヒットした、という話です。

山井 当時のテントは強風が吹けばすぐに壊れるような脆弱なもの。コアなユーザーである自分自身が欲しい機能を積み上げていったら、そんな価格になってしまった。発売前には絶対に売れないと鼻で笑われていましたが、結果的に100張売ることができました。そのときに思いました。ユーザーとして欲しいと思えるものをしっかりと作り込めば、必ず買ってくださる方がいるんだと。それが原点にあって、スノ

ーピークではマーケティングを一切しません。私たちはミッションステートメントを起点として世の中にない製品を作っていくから、既存の商品に興味がないんです。

中竹 ミッションステートメントは、どんなものですか。

山井 「The Snow Peak Way」と呼んでいます。「私達スノーピークは、一人ひとりの個性が最も重要であると自覚し、同じ目標を共有する真の信頼で力を合わせ、自然指向のライフスタイルを提案し、実現するリーディングカンパニーをつくり上げよう。私達は、常に変化し、革新を起こし、時代の流れを変えていきます。私達は、自らもユーザーであるという立場で考え、お互いが感動できるモノやサービスを提供します。私達は、私達に関わる全てのものに、良い影響を与えます」。社員15人のときに全員で紡ぎ上げた理念ですが、170人を超えた今でも、全員の仕事の軸となっています。「自らがユーザーである」ことを原点に、自分



今号の GUEST

山井 太氏

スノーピーク 代表取締役社長

Yamai Toru_大学卒業後、外資系商社勤務を経て1986年、父が創業したヤマコウに入社。アウトドア用品事業を開始、オートキャンプという新市場を拓く。1996年の社長就任と同時に社名をスノーピークに変更。自身もアウトドア愛好家で毎年50~60泊をキャンプですごす。

たちが欲しいものを作っているから、仕事にブレがありません。

中竹 どの会社も理念やミッションステートメントはありますが、それを社員全員が共有し、実践することはなかなかできていません。

山井 新しい製品の開発でも、事業のスタートでも、問題解決でも、ミッションステートメントが前提。僕らの事業の根源的な意味は何か、と議論する。ほかの会社と違うことがあるとすれば、本質的なところに帰ることでしょう。

中竹 「根源的な意味」とは何ですか？

山井 本質的に、我々のビジネスは課題解決型なんです。アウトドアという

カテゴリは、先進国にしかありません。それは日常生活のなかで、人間性が阻害されているからで、そのひずみを癒やすためにアウトドアがある。それが私たちの事業の背景。逆説的には、アウトドア産業を社会からなくすべきなのですが、残念ながら日増しに人々のストレスは増えていき、私たちの社会的使命は増すばかりです。たとえば初めてキャンプ場で出会った家族同士でも、ダッチオープンで作って余ったおかずを差し入れし合う。子ども同士が遊び始めて、親もつながったり……。失われたコミュニティへの意識が、原始的な環境のなかで五感を研ぎ澄まして蘇る。友だちができる。つながる。助け合う。こういうことが実社会で起こるべきであり、そのために何をするのか、と、全員が議論を続けるんです。

ユーザーとの壁の低さが 仕事の「自分ごと」化に

中竹 私の友人のスノーピークファンは、スノーピークのことを自分の会社のように語ります。

山井 当社はキャンプ場の真ん中に本社があります。本社の2階は誰でも訪問できますし、キャンプ場には多くのユーザーさんがいつもテントを張っています。できるだけ、会社の中と外に

ファイアーウォールを作らない。僕たちが掲げたミッションステートメント通りに仕事ができているかどうか、チェック機能を果たしているんです。

中竹 たとえば。

山井 クレーム処理がいい例でしょう。多くの会社は、お客さまからの声に対応する専用の窓口があって、大きな問題でない限り、窓口で対応する。当社の場合、クレームは全部、僕や役員に共有される。たとえばあるクレームに対し品質保証の担当者が、「これは製造上の欠陥ではなく、ユーザーさんの使い方の問題」と言ったりする。でも、そこで議論を深めるうちに、「ユーザーさんに満足を与えていないのに、それでいいのか。ユーザーさんの使い方に耐えられるように、もっと品質保証のレベルを上げなければ」ということになります。ファイアーウォールを立てていたら、単にクレーム処理というモードになってしまい、社員にとって「自分ごと」ではなくなるのです。

中竹 「スノーピークウェイ」というユーザー参加型のキャンプライブイベントも、社員の方がユーザーさんとふれ合う機会になっていますよね。

山井 既に17年続ける、年間5000人が参加するイベントです。ハイライトは焚火を囲んで行う「焚火トーク」。アウトドアの楽しみ方を語り合うのと同

時に、製品についてユーザーさんにレビューしてもらいます。ここには開発や製造担当者はもちろん、ふだんユーザーさんからフィードバックを受ける機会がない総務や経理担当者なども参加します。これが、自分の仕事の根源的な意味を実感する機会にもなります。

中竹 重要な人材育成の場としても機能しているんですね。

業界が違ってても “スノーピーク”は作れる

山井社長の日課は、毎日社員が書く日報を必ず全員分、目を通すこと。日報は「社員たちの成長の軌跡」と言います。社員の日常的ななかに振り返りのチャンスと、任された仕事のなかでその反省を生かすチャンスを含め込んでいます。山井社長は、「業界は違ってても同じような会社は作れると思うか」と問うと、「できる」と断言。私自身もラグビー以外にサッカー、野球などのチームの指導をしますが、振り返りと実践を繰り返すことで、どんなチームでも強くなっていきます。ファイアーウォールをなくすことで、振り返りのきっかけをより多く設定していることも注目すべきでしょう。



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_早稲田大学人間科学部卒業後、渡英。レスター大学大学院社会学修士課程修了。三菱総合研究所を経て、早稲田大学ラグビー蹴球部監督、ラグビーU20日本代表監督を歴任。フォロワーシップ論提唱者の1人。



新潟県三条市の下田地区にある本社。広さは約5万坪。キャンプ場の真ん中に本社、工場、ストアが位置する。ガラス張りの社屋から見える併設のキャンプ場は、取材時の12月には白銀の世界となっていた。

*本企画のWeb版では、スノーピークの本社のあり方や、同社の革新的な商品を生み出す思考パターンなどをより詳しく掲載しています。
<http://www.works-i.com> よりご覧ください。

畑違いに学ぶ人事の知恵

異分野にこそ、新しい発想のタネがある。人材マネジメントや経営学以外の学問、企業以外の人や組織を扱った本に、学びを探る。

革命的なビットコインの正体に迫る

ネット上の通貨「ビットコイン」。取引所の1つ、マウントゴックスが破綻したことで、日本でもその名が知れ渡った。通貨としての信用を暗号技術で担保しているため、本書の著者の1人である西田宗千佳氏は、「ビットコインを含め、ネット上で流通するこれらの通貨を、この本では『暗号通貨』と呼んでいます」と説明する。

これに対して日本の円、米国のドルなど、従来型の通貨を、本書では「国家通貨」と呼ぶ。「暗号」と「国家」、2つの通貨の共通する点と違う点はどこだろうか。共通しているのは、どちらも「使用するみんなが、これは通貨だと信用すれば、それが通貨になる」という理屈で成り立っている点だ。

「ビットコインは電子データで、紙幣やコインとしては存在しない。だから仮想の通貨ではないか」と思う読者もいるかもしれない。だが円やドルも、電子データとして存在する額のほうが、紙幣やコインのそれよりはるかに多い。

またビットコインの発行残高は57億ドル(米ドル換算、2014年4月時点)。多くの人が通貨だと信じているからそれだけ流通しているわけで、やはり立派な通貨だとみなせる。

ただ、どのように信用を生みだしているかという点は両者で異なる。国家通貨は国家(その一部である中央銀行)が発行しているから、国家が攻撃対象になったら、攻撃から守れる力がなければ信用を維持できない。だから武力による裏付けこそが、国家通貨の基礎なのだ」と本書は指摘する。

一方、ビットコインをはじめとする暗号通貨には中央銀行はなく、最後に責任をもつ主体も存在しない。攻撃対象が存在しないから武力攻撃の心配はない。その代わりに、流通を支える暗号を破られないようにする知力が、その基礎となっている。

こうした暗号通貨が生まれた背景には、国家通貨をベースにした、クレジットカードなどの従来の決済制度には、

著者について



西田宗千佳氏

フリージャーナリスト

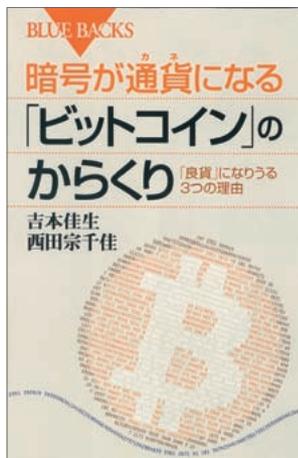
Nishida Munechika_1971年生まれ。得意ジャンルは、パソコン・デジタルAV・家電、ネットワーク関連など「電気かデータが流れるもの全般」。著書は『iPad VS. キンドル 日本を巻き込む電子書籍戦争の舞台裏』(エンターブレイン)、『クラウド・コンピューティング ウェブ2.0の先にくるもの』(朝日新書)など。

数百円、数千円レベルの国際的な少額決済に、うまくマッチする仕組みがなかったことがある。「手数料が高額だったり、個人情報保護のリスクが大きすぎたりといった問題があります。ビットコインの決済手数料は、外国為替などと比べて非常に低く抑えられています」(西田氏)

武力に裏付けられた従来の通貨の欠点を、暗号技術という知力で打開しようとするビットコイン。「国家通貨に比べ、ビットコインはまだ信用の置けない未熟な仕組みだと、取材して改めて感じた」と西田氏。それでも暗号通貨は、研修などにおける思考実験の材料として、含蓄に富むという。

たとえばビットコインを、「国家がかかわらない通貨は怪しい」と見るか、「これは面白い。ビジネスチャンスかも」と見るかで、新規事業開発に向く人材か否かを見極める材料に使えるのではないかと、西田氏は話す。

世界のお金の流れに革命を起こすかもしれない暗号通貨。その目まぐるしい進化の一端を、本書を通して知ることができる。



『暗号が通貨になる [ビットコイン]のからくり』

著者/吉本佳生 西田宗千佳
講談社ブルーバックス 972円(税込)
2014年5月刊行

Fashion

人事のファッション機能学

服装の準備は安定した成果にもつながる

プレゼンテーションや大事な打ち合わせの場でどのような服装をすればいいのか。いわゆる「勝負服」で目指すべきは、色や形で人の目を引くことではありません。「あなたの話を聞きたい」と思わせる信頼感を引き出すことです。そのためには服装のルールを知り、その場にふさわしい装いをすることが大事ですが、それは即席ではできません。ここぞという場面で服装の力を利用するには、ビジネスの場での基本を押さえたワードローブ（個人の持ち衣装の全体）を構築し、日ごろから準備しておくことが重要です。

ワードローブにそろえたいスーツは少なくとも3種類。チャコールグレーのトーン違いの無地2種類と、ネイビーの無地です。それらに加えて、グレーかネイビーのストライプがあれば、変化を出せます。シャツは白とサックスブルー（淡い青）を合わせて最低5着。ネクタイはシルクで、ネイビーの無地

ADVISER



政近 準子氏

ファッションレスキュー
代表取締役社長
パーソナルスタイリスト

Masachika Junko_アパレルのデザイナーを経て、2001年個人向けスタイリングを行う「ファッションレスキュー」を創業。顧客は政治家、経営者など1万人を超える。おもな著書に『チャンスをつかむ男の服の習慣』（KADOKAWA/中経出版）など。

ファッションには、自己確認や強化の機能、他者に情報を伝える機能などがある。この機能を利用して、人事が直面する課題に活路を見出すことができないか。パーソナルスタイリストの政近準子氏が語る。



服装選びであわてないう、翌日の服装は前の晩に用意してハンガーにかけておく習慣をつけたい。

ネイビーのスーツは若々しい印象。顔立ちや体型によっては経験値が少なく頼りない印象になることもある。

男性のスーツは5年、女性ものは3年前時代的な印象になりがちだ。定期的にワードローブを見直したい。

と2ミリメートルほどの大きさのドット柄(*)を各1本。さらに、よくある場面で使えるものを1本用意します。たとえば、役員会議への出席が多い人ならフォーマル度の高い無地のエンジ、採用説明会の司会をよく担当するなら若い人に好まれるレジメンタルというように、相手に合わせて選びます。

個性を発揮して相手に自分を覚えてもらいたいときは、この基本のワードローブにストライプのシャツを加えたり、ポケットチーフを取り入れるなど胸元に少し柄やデザインをプラスするとよいでしょう。また、明確な戦略にもとづいているのであれば、明るい色で目を引くのもいいでしょう。「役員にプロジェクトリーダーとしての責任感と情熱をアピールしたいから、貴禄を出せるチャコールグレーのスーツと清潔感のある白いシャツに、活動的な印象の赤いネクタイを合わせよう」と

考えるなら、明るい色も生きてきます。

一つひとつのアイテムは、できる限り上質なものを選ぶことが大事です。上質とは高価なものとは限りません。同じ価格でも3種類あれば素材や仕立てはどうか、どこによさがあるのか。「誰に」「どう」自分を見せたいからこの服なのか。場をわきまえた上で、自分らしさを演出できるものを選びましょう。女性の場合は男性のスーツのように基準がないぶん、コミュニケーションをとる相手にどんな印象を与えたいのか、狙いを定めて服を選ぶことがより重要になります。

ビジネスの場にふさわしく、質のよいものをワードローブにそろえておけば、服装で気後れするということがありませんから、仕事でよい結果を出しやすくなります。服装をきちんと準備することは、安定した成果にもつながるのではないのでしょうか。

(*)ドット柄は小さいほどフォーマルになる

読者の声

前号『Works』127号(2014.12 - 2015.01)に寄せられた読者の声です(2015.1.6時点)。

特集『部下を育てるジョブアサインの愛と論理』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 12.5%

大変役に立つ 40.6%

役に立つ 46.9%

●本当に難しいテーマだと思えます。管理職がプレーイングマネージャー化している昨今、上手なマネジメントすら意識されなくなっている部署もあるという話も聞きます。10年後の組織を考えた場合、若手社員などの育成が必要であることは理解できつつも、目先のことに追われていてままたまらない状況なのでしょう。人材育成をしっかりと評価項目にするなど制度面の補完がなされなければ、人事を担当している・していた者以外はなかなか意識できないのだと思います。ただ、これを怠った会社は必ず衰退していくのもまた事実であると思えました(建設)

●弊社でも目標設定をする際には「具体的か」「測定/測量可能か」「リアル(達成可能)か」「期限/納期」、この4点を明確にするように意識しています。しかし、事業環境が大きく変化する昨今では、1年前と設定した数値が変わることも頻繁にあります。成果目標が変わることもあるなかでも、「会社」だけではなく「部署」の「ミッション」を再認識、再定義することで、何のための数値目標だったかを確認できる。リーダーに目標を咀嚼するスキルが求められることは、実体験からも納得です(小売)

●育つ部下、育たない部下の両方が存在する環境のなか、今回の特集は興味深いものでした。これらを体系的に分析したことがなかったため、1つのヒントを与えられた感じです。目標(ゴール)を与えても、それを他人事のように考えている部下がいるので、マネジャーとして部下に目標に対して動機付けし、それがどのように本人のプラスになるかを部下に理解させることが重要だと認識しました(サービス)

●自分の成長を思い起こしながら読みました。「構造化」には大きな疑問を感じます。本当に大事なものはジョブアサインだけなのか、アサイアー(アサインされる側)の意見が欲しかったです。私の場合は社外活動が認められたことが大きな推進力でした(製造)

第2特集に関するご意見、ご感想

●自分の経験から、スポンサーシップがあるときとないときでは状況が異なっていたことを思い出しました。やはり、スポンサーシップが重要だと思います。特に「機会を与えて門戸を開く」ことがポイントだと感じました(機械)

●ビジネスケースの具体的な内容があると、理解しやすかったと思います(電気機器)

連載に関するご意見、ご感想

●成功の本質：ヤマハのハイブリッドピアノの開発に、このような社内の意識改革に対する工夫や努力があったということを知りました。非常に参考になる事例で、感動しました(コンサルティング)

●Career Cruising: ADD(注意欠陥障害)という自己認識がありながらも会社を継がれる決意に、自分自身のキャリアを振り返り、正しく捉えることが重要であると再確認。働く勇気が出ました(電気機器)

編集後記

ウインドサーフィンの世界選手権、体調を崩し、最高順位で41人中31位と振るいませんでした(優勝は男女とも香港)。しかし、三菱東京UFJ銀行の成田俊輔選手(43)がマスターズクラスで3位入賞。五輪出場選手など各国代表が出場するなか、普通のサラリーマンの快挙です。一緒に出場した長女は世界女子9位にランクインで大喜び。これがせめてもの救いでした。(長島)

バンコク出張、最終日。早朝にホテルを出発して5件のアポをこなし、帰国のために空港へ。ランチ抜きだったその日、搭乗前にラスト・トムヤムクンを口にしたときの充実感。最終日に限らず、毎日がこんな調子だったこの出張。研究所のメンバーたちがさまざまな手を尽くしてアポイントを取ってくれ、そしてたくさんの方々が真摯にお話ししてくださったおかげでした。本当に感謝です!(入倉)

量子論の育ての親N・ボーアは、原子核周囲電子が発する光を観察し、かの「電子軌道論」を着想しました。「電子はとびとびの軌道しか取り得ない」「軌道変更にはエネルギーを要する」「元素によって軌道数は異なる」……。各国(元素)の管理職(電子)が輝く昇進のキャリアトラック(軌道)の最適解には、彼らが発する光の観察が不可欠です。(藤井)

私が産休から復職したのは、岩田喜美枝さんの長女のご出産からちょうど20年後です。当時でも女性が子育てしながら働くのは大変でした。それでも仕事を続けてこられたのは、周囲の方に恵まれたことと、岩田さん同様「働き続けたい」と思っていたから。子供も大きくなりましたが、あの頃の必死さを忘れず、今後もがんばります。(湊)

Works 宅配サービスのご案内

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

【お申し込み方法】

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

インターネット

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



電話

0120-223-223
(通話料無料 年中無休 24時間)

【購読料】

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

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

バックナンバーズ



No.127 2014.12-2015.01
部下を育てるジョブアサインの愛と論理



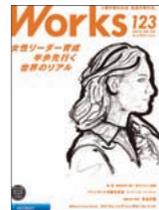
No.126 2014.10-11
博士を採用できない企業の“病”



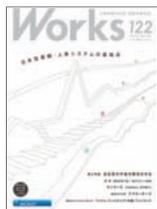
No.125 2014.08-09
人事とIT



No.124 2014.06-07
LGBT・大人の発達障害に見る新たな人事課題との“つきあい”方



No.123 2014.04-05
女性リーダー育成 半歩先ゆく世界のリアル



No.122 2014.02-03
日本型報酬・人事システムの着地点



No.121 2013.12-2014.01
北欧流「時間価値」の創造



No.120 2013.10-11
若い才能に出会う



No.119 2013.08-09
人事による、人と組織のための中長期計画作り方会議



No.118 2013.06-07
アジアで新卒採用

●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、活かす力はありますか？

●No.106 2011.06-07
変化の時代、キャリアの翼

【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
TEL: 03-6835-9255 FAX: 03-6834-8350

NEXT

『Works』次号(129号)のテーマは

20周年記念特集 人事の結論 (仮題)

発行は、2015年4月10日(金)です。

第20巻 第6号 通巻128号2015年2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648円

