

# Works

人事が変われば、社会が変わる。

# 147

2018.04-05

Recruit Works Institute

## インクルージョンには テクノロジーを

### 連載

若者の時代：富田望生 氏（女優）

大人が再び学んだら：天野 仁 氏（銀行員 → 弁護士）

AIのお手並み拝見：クリエイティビティ AIに創作はできるのか

人事は映画が教えてくれる：『アマデウス』に学ぶイノベーターをつぶさない方法

クールじゃない日本：なぜ、日本人は情報収集能力を高めないのか？

人事、仏に学ぶ：優れたリーダーを目指すためには？

成功の本質：インテグラル

第2特集 執行役員制度改革という新・人事課題



## 第1特集

# 4 インクルージョンには テクノロジーを

## 5 すべての人をインクルージョンするとはどういうことか

- 5 障がい者にも権利と配慮と責任を
- 7 障がい者が能力を発揮する障壁となるのは何か
- 8 なぜ、障がい者と健常者は交ざり合うことができないのか
- 10 障がい者と健常者が交ざり合って働く組織では何をしているのか
- 12 Column：障がい者が望む配慮やテクノロジーとは

## 14 能力を補い、拡張する技術、 すべての人を交ぜる技術

- 14 FILE 1：全身や四肢の機能障がいを支援する
- 16 FILE 2：足の障がいを支援する
- 18 FILE 3：視覚障がいや識字障がいを支援する
- 20 FILE 4：聴覚障がいを支援する
- 21 FILE 5：人々の意識を変える
- 23 Column：高齢者をインクルージョンするテクノロジー



## 24 すべての人をインクルージョンするために 私たちはどう変わるべきか

為末 大氏 × 石原直子 (リクルートワークス研究所 人事研究センター長)



## 27 まとめ: テクノロジーが、“標準であること”を無価値化する

### 第2特集

# 28 執行役員制度改革という 新・人事課題

## 連載

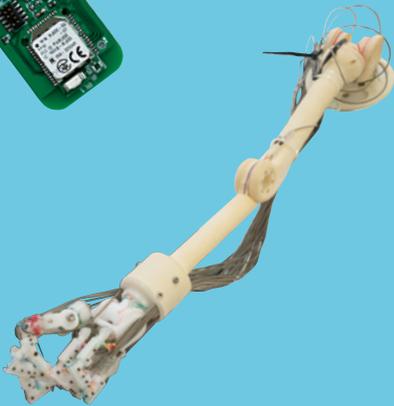


- 40 **若者 [かれら] の時代**  
富田望生氏 (女優)
- 44 **大人が再び学んだら**  
天野 仁氏 (銀行員 → 弁護士)
- 46 **AIのお手並み拝見**  
クリエイティビティ AIに創作はできるのか
- 48 **人事は映画が教えてくれる**  
『アマデウス』に学ぶイノベーターをつぶさない方法
- 50 **クールじゃないジャパン**  
なぜ、日本人は情報収集能力を高めないのか?
- 51 **人事、仏に学ぶ**  
優れたリーダーを目指すためには?
- 52 **成功の本質**  
インテグラル

## 58 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2018年3月23日現在のものです。  
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

# インクルージョンには テクノロジーを



## はじめに

ダイバーシティ推進が叫ばれて久しい。確かに、女性や障がい者、高齢者など組織におけるマイノリティの活躍を支援するための法制度や人事制度が整備されつつある。組織に所属する誰もが本当に活躍するためには、それと同時に、すべての人が自らの価値観、意見、アイデアを尊重され、自分は組織の一部であることを感じられる状態、すなわちインクルージョンを達成することが必須だ。しかし、現状では多くの組織はそのような状態には至っていない。

なぜインクルージョンの実現は難しいのか。本特集では、

さまざまな特性ゆえにインクルージョンが困難だと考えられがちな障がい者を例に、インクルージョンの本質について考える。それを踏まえ、近年進歩が目覚ましいテクノロジーが、インクルージョンを促進する可能性にも着目した。

そうしたテクノロジーの進化をとらえ、テクノロジーを活用したとき人材マネジメントはどのように変わり得るのか、変わらなければならないのか、技術と組織の新しい可能性を探索していく。

本誌編集／入倉由理子

# すべての人を インクルージョンする とはどういうことか

2018年4月より障がい者の法定雇用率が2.2%に上がり、多くの企業はその達成を目指して障がい者雇用に向き合っている。しかし、真のインクルージョンは実現できているだろうか。障がい者を含めたすべての人をインクルージョンするとはどういうことか、その意味を考える。

## 障がい者にも 権利と配慮と責任を

2007年、日本は国連の「障害者の権利に関する条約」に署名し、2017年に批准した。これは世界174カ国が批准している条約であり、障がい者の人権及び基本的自由の享受を確保し、固有の尊厳の尊重を促進することを目的として、権利の実現のための措置などについて定めている。

これに基づき、2016年に国内法として「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（以下、差別解消法）」が施行された。障がいを理由とする不当な差別的取り扱いの禁止、合理的配慮（障がい者が個々の場面において必要としている、社会的障壁を除去するための必要かつ合

理的な取り組みであり、その実施に伴う負担が過重でないもの）の義務化を定めた。この法律では、障がい者の働きやすさの向上と、持てる能力の発揮のために、彼らが働く環境を改善するのは企業の義務であると明確に宣言している。改善を求めることは、障がい者が持つ権利なのだ。

### 権利を持つと同時に 責任を果たす義務もある

差別解消法とは別に、日本には1960年に制定された「障害者の雇用の促進等に関する法律」（障害者雇用促進法。制定当時は身体障害者雇用促進法、1987年に改称）がある。そ

の基本理念には、「障害者である労働者は、経済社会を構成する労働者の一員として、職業生活においてその能力を発揮する機会を与えられるものとする」（第3条）とある。能力発揮の機会という基本的な権利を行使するにあたり、その支障となるものを可能な限り改善せよ、というのが合理的配慮義務だといえよう。

私たちが忘れてはならないのは、権利を有することによって責任が生じるという世の理だ。同法には、「職業に従事する者としての自覚を持ち、自ら進んで、その能力の開発及び向上を図り、有為な職業人として自立するように努めなければならない」（第4条）とある。つまり、2つの法律を通じ、「合理的配慮の提供を受けながら、障がい者も企業で活躍し、一定の役割、責任を果たす」という考え方を、社会の前提とすることが求められているのだ。

近年、企業内で耳にするように

なったインクルージョンという言葉には、この考え方が基盤にある。インクルージョンは一般的には包含・包摂と訳されるため、単に包み込むことだととらえられがちだ。しかし、社会的に（あるいは企業内で）弱い立場にある人たちが配慮を受け、権利を享受できるようにする一方で、彼らにも能力を発揮し、役割を担うという責任と義務を求めていくというのが、あるべき姿だ。インクルージョンする・されるためには、すべての人に、共通のゴールに向かって努力し義務を果たそうとする姿勢が必要である。

### 障がい者を“お客さん扱い”能力発揮を求めている

しかし、障がい者雇用の現場を見たとき、インクルージョンという理念を謳ってはいても、企業のなかでそれができているとは言い難いのが日本の現状である。

博報堂DYグループの特例子会社である博報堂DYアイ・オーの前社

長であり、現在も障がい者雇用主の団体や事業構想大学院大学にて障がい者雇用分野に関する活動に携わる田沼泰輔氏は、「ともすれば障がい者は組織のなかで“お客さん扱い”されていることがあり、真の能力の発揮を求められているとは言い難い場合がある」と指摘する。“お客さん扱い”とはすなわち、“その人の能力の発揮に価値を認め、能力を発揮できるように環境を整える、そしてその能力発揮による果実を受け取る”という、企業にとって“意味のある人”として扱おうとしていないということだ。

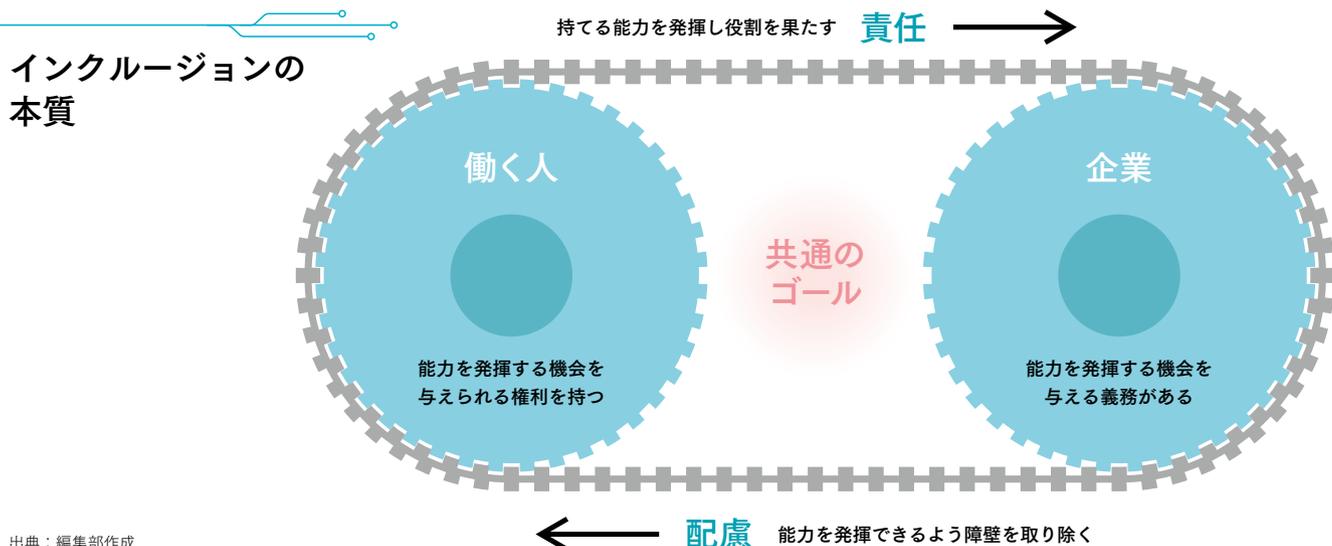
### 本当の変化が起こるには時間がかかる

今のところ、企業は2.2%という障がい者の法定雇用率を満たすことに精一杯で、その仕事の内容やキャリア、報酬についてはなおざりにしたままということも少なくない。これでは障がい者が能力を発揮することも、その固有の尊厳を尊重されることも

実現し得ない。

「雇用の“量を増やす”対応から“質”の議論へと本格的に移るのはこれからです」（田沼氏）。女性活躍推進を例にとると、現状を理解しやすい。男女雇用機会均等法が施行されたのは、1986年のことだ。当時、総合職として採用された女性たちの多くは“お客さん扱い”され、同期の男性とは任せられる仕事の質が違う、女性だけのチームをつくられるなど、組織の本流の外に置かれることも多かった。2000年代になってようやく、女性ならではのライフイベントを乗り越えるための環境が整えられるなど、女性活躍推進の取り組みが実を結びつつある。組織が障がい者を本当の意味でインクルージョンし、権利を尊重しながら責任をも果たしてもらうようになるには、時間がかかる。障壁は徐々に取り除いていくしかないのだ。

では、障がい者たちが権利と責任を持って働くためには、どのような障壁を取り除く必要があるのか。



出典：編集部作成

# 障がい者が 能力を発揮する 障壁となるのは何か

障がい者といわれる人々は、視覚・聴覚や四肢などの身体障がいのほかにも精神障がいや知的障がいなど、それぞれに不得手なことや不自由なことがある。障がい者に職場で価値を発揮してもらうためには、彼らの、障がいによる不自由や弱い部分を補ったり、障がいがあっても可能な価値発揮の方法を考案したりする必要がある。「難しいのは、個性が非常に高く、たとえば視覚障がい者といっても一括りにできないこと。全盲の人もいれば、弱視の人もいるし、生来の視覚障がいの人もいれば、中途障がいの人もいる。能力を発揮させようとするとき、一人ひと



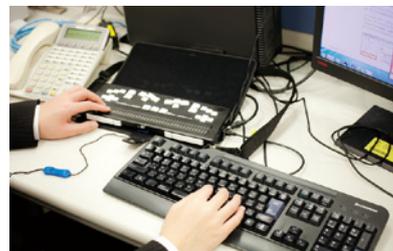
田沼泰輔氏  
博報堂DYアイ・オー 前社長

りと、必要とされる配慮が異なるのです」(田沼氏)

## 障がい者の多様性に 合わせて配慮する

博報堂DYアイ・オーで生まれながらの全盲の社員が使うのは、「ブレイルメモ」という機器だ。ブレイルメモはPCと接続すると、画面上に出ている文字データを点字で表示するなど、視覚障がい者の仕事を支援するさまざまな機能を持つ。視覚障がい者のなかでも、点字に習熟しているからこそ、この機器を十分に使いこなしてシステム開発者として活躍できるというわけだ。一方、ある弱視の社員にとって欠かせないツールは「拡大読書器」である。テキストの文字を大きく見せるだけでなく、画面や文字の色を変更できる。

このような機器=テクノロジーの力を借りながら、同社では、経理、IT、ファイリングやデータ入力など多様な領域で障がいがある人が社員として働いている。「テクノロジーがもっと進化し、より能力を補い、拡張できる機器が普及すれば、障がい者の活躍の可能性はもっと高まっていくでしょう」(田沼氏)



ブレイルメモには、音声による支援機能もある(写真上)。また、拡大読書器は、白地に黒い文字が見やすいという人にも、色を反転させたほうが見やすいという人にも使える(写真下)。このように、多様な障がいをサポートする機器は仕事に欠かせない。

もちろん、テクノロジーを活用した配慮にはコストがかかる。「しかし、健常者が障がい者かにかかわらず、誰もがそれぞれ固有の強みを持っています。強みを発揮するにあたって合理的配慮が必要ならば、それをコストと考えるべきではありません。人々の異なる強みを本当に活かす組織に変わるにあたっての、欠かせない投資なのです」(田沼氏)

## “かわいそう”という感情が 相互理解を阻む

もう1つ、障壁がある。それは、人々の意識だ。口には出さずとも多くの人の意識のなかに「障がい者はかわいそう」という感情が存在すると、取材のなかで何度も聞いた。その感情は、障がいがある人を目の前にしたときに、その人の障がいの話をするのをはばかる気持ちをもたらす。結果、コミュニケーションが妨

げられ、本当はどのような配慮を求めているのか、本当は何が強みなのか、という肝心な話ができず、“相互理解”からほど遠い状態になるのだ。

また、障がい者に難しいことや厳しいノルマを課してはいけないのではないか、健常者と同じように目標を設定したり能力向上を求めたりするのは難しいのではないかと、といった思い込みもある。これらは、障がい者に難しい仕事や責任ある仕事を任せることを躊躇させてしまう。「こ

うした意識の障壁を乗り越えていかない限り、障がい者が能力を発揮し、責任を果たす社会になることは難しいでしょう」(田沼氏)

この状態を変えるには「交ざり合うことが必要」だと、田沼氏は強調する。田沼氏自身も、障がい者雇用にかかわる以前は、人々と同じような意識を持っていたという。「胸襟を開いて話すこと。彼らの仕事ぶりを間近で見ること。そうやって交ざり合うことによって、障がい者と一

括りにはできないこと、それぞれが異なる価値観、異なる強みや弱みを持っていることがわかるようになります」(田沼氏)

多くの企業では、障がい者雇用を特例子会社に任せている。そのため障がい者と健常者が交ざり合って働く機会はほとんどない。女性活躍推進になぞらえれば、女性だけのチームをつくっている状態である。どうすれば、交ざり合う状態を実現できるのか。

## なぜ、障がい者と健常者は交ざり合うことができないのか

日本において障がい者と健常者が「交ざっていない」のは、企業の現場だけではない。学校教育からして、障がい者の多くは特別支援クラスに入り、健常者と分けられている。「このことの不自然さに、息子をニュージーランドの学校に3年間入れて気付きました」と、話すのは、NPO法人のピープルデザイン研究所代表理事の須藤シンジ氏だ。須藤氏は脳性麻痺の次男を持ったことをきっかけに、人々が持つ意識のバリアを排除し、従来の福祉のあり方を変えていくことに取り組んでいる。

「ニュージーランドの学校は、障がいの有無でクラスを分けるという形態は取っていません。次男のように四肢が動かない子、手足が欠損した子、視覚や聴覚に障がいのある子が皆、同じクラスで学んでいます。子どもたちは感じたままに『なんで手が無いの?』『その義足、カッコいいね』などと言ひ合う。そして、互いの違いを認め合うようになります。幼いうちから多様な人々が共存するカルチャーのなかで生きているのです」(須藤氏)

こうした交ざり合う経験を持って

いれば、自ずとわかり合うことができる。わかり合えば、「障がい者はかわいそう」「どう対処していいかわからない」ということが減っていき、障がい者も街へ、学校へ、企業へと外に出ていきやすくなるのだ。

### 交ざり合うためのモノづくり、コトづくり

須藤氏の活動とは「従来の固定観念を取り払い、障がい者などマイノリティが当たり前な街のなかで交ざり合っている風景を創造する」(須藤氏)ことである。障がい者が家の中や病室という“オフ・ステージ”に引っ込んでいるのではなく、健常者のいる“オン・ステージ”に引っ上がるために外に出て行く。この動きをつくるためのモノづくり、コトづくりに取り組んでいる。

出発は、モノづくりだった。次男が履くためのカッコいいデザインの靴がない。障がい者用の靴は着脱し

やすいという機能に優れていても、おしゃれとは言えないものばかりだった。「そこで、障がい者も使えるように着脱しやすい機能を備えながらも“障がい者用”と謳わず、誰もが『カッコいい!』と思い、欲しがるスニーカーをつくろうと考えました」(須藤氏)

デザインは、須藤氏の思いに共感した世界的なクリエイターが担当し、渋谷など若者が集まる街のセレクトショップに置いた。ファッションフリークの間で話題になり、品切れが続出するほどの人気商品となった。それを障がい者が欲しいと思えば、街に出て行く。そこに、健常者と交ざり合う風景が生まれるのだ。「障がいの有無なんて関係ない」というメッセージがこのスニーカーには乗っています。スニーカーをメッセージジャーにし、お互いの違いを認め合い、気軽にコミュニケーションできる社会の実現を目指したのです」(須藤氏)



須藤シンジ氏  
ピープルデザイン研究所  
代表理事



須藤氏が手掛けたスニーカー。紐を結んだりほどいたりしなくても着脱できるように工夫されている(写真右)。同時に注力する“コトづくり”として行っている、障がい者の就労体験のイベント。障がい者と健常者が交ざり合う場だ(写真上)。



その後、イタリアの有名ファクトリーとコラボレーションした紳士靴や、レイングッズメーカーとともに開発した雨の日の外出を快適にするレインコートなど、さまざまな商品を開発し、モノによる交ざり合う仕掛けをつくっている。

近年では、“コト”による仕掛けにも注力している。その1つは、神奈川県川崎市とダイバーシティな街づくり施策として実施している障がい者の就労体験だ。川崎市を拠点とするサッカーチーム、川崎フロンターレの試合や音楽フェスなどで、障がい者に働いてもらう。「就労体験の参加者は2年半で延べ1000人以上になりました。そのなかには、知的障がい者、精神障がい者も含まれます」(須藤氏)

日本の障がい者のうち、身体障がい者は約45%、精神障がい者が45%、残りの10%が知的障がい者である。「身体障がい者は障がい者雇

用の市場では引く手あまたです。一方、知的障がい者や精神障がい者の雇用は多くの事業者にとって未知数であり、その雇用の義務化が始まった今も、躊躇する企業は多いのです」(須藤氏)

イベント会場では、精神障がいや知的障がいのある人が、道案内をしたり、掃除をしたりする。「精神障がい者は、短時間であれば非常に集中力が高い。ただし、慣れない環境で働くために、ときどきパニックを起こす人もいます。そんなとき、周囲にいる誰かが静かなところに連れて行ってちょっと話したりすれば、クールダウンしてすぐにまた働けるようになる。まずは交ざり合って、人々が慣れること。それが重要なのです」(須藤氏)

障がい者も、誰かに求められれば自信になる。「この体験を通じて、既に100人近くの障がい者が正規就労を果たしています」(須藤氏)

## 障がい者に対する 固定観念を疑ってみるべき

では、交ざり合うために企業や人事は何ができるのか。「1976年当初に定められた法定雇用率は1.5%。それから約40年が経過し、2018年度に2.2%まで上がりました。実際の民間企業における雇用率は1.97%です（2017年時点）。障がい者手帳を持つ人は約860万人、日本の人口の約7%。人口比率と同程度の雇用率を実現する、つまり交ざり合う状況をつくるのは、従来と同じ考え方で

は難しいでしょう」（須藤氏）

須藤氏は、「欧米のグローバル企業が組織のダイバーシティを重視するのは、株主の利益に貢献する必要があるからです。つまり、その人が女性であれ、障がい者であれ、能力の高い人、多様な視点を持ち込む可能性のある人であれば、その人をインクルージョンしないという選択肢はないのです」と言う。

須藤氏が行ってきたモノづくり、コトづくりには、そこに参画する企業や団体に利益をもたらすスキームが巧みに織り込まれている。困って

いる人を助けるという福祉的な観点やCSRの視点ももちろん必要だが、それだけでは人口構成と同じ約7%のバランスで障がい者を雇用し、活躍の機会を与えるということを経営陣や投資家に納得させることは難しいだろう。

「人事が会社の利益を真剣に考えようとするならば、障がい者を戦力とは呼べないというような、世の中に浸透する“当たり前”を疑うことが重要です。人事としてのイノベーティブな提案には、それくらいの発想の転換が欲しいですね」（須藤氏）

## 障がい者と健常者が 交ざり合って働く組織では 何をしているのか



道添未幸氏

日本マイクロソフト  
人事本部C&Bグループ シニアマネージャー

特例子会社をつくるという形ではなく、同じオフィスで健常者と同じように働くという形での障がい者雇用を実現しているのが、日本マイクロソフトである。人事本部の道添未幸氏は、『『地球上のすべての個人と組織が、より多くのことを達成できるようにする』というのが、マイクロソフトのミッションです。このミッションを実現するには、まずは自社が障がい者を含め多様性の高い組織になり、すべての人々のアイデ

アに耳を傾け、彼らが能力を発揮できる環境を構築することがとても重要なのです」と説明する。

### 障がい者という特定の枠を 設けずにキャリア採用

即戦力を求めるキャリア採用では、基本的に障がい者、健常者にかかわらず同じ採用窓口で募集する。「そのポジションに最適な人材を常に採用します。障がいの有無はまったく関係ありません」（道添氏）

しかし、それのみでは、障がい者がより能力を発揮し、多くのことを達成する支援としては十分ではない。そこで、同社では、ダイバーシティ&インクルージョン推進の取り組みの1つとして障がい者を対象にしたITラーニングプログラムを運営している。このプログラムでは、2年間、同社の契約社員として同社の技術・

製品を中心にITの基礎知識、プログラミング、アプリケーションの使い方などを学ぶ。障がい者たちが新たな仕事を得たり、キャリアを構築するためには、なんらかの強みを持っていることが重要だ。「このプログラムは、彼らがITスキルを身につけ、エンプロイアビリティを高めるのを支援しています」(道添氏)

## 重要なのは、全員同じルールであること

同社で障がいのある社員をオフィスに迎え、ともに働くことができる理由は、健常者も含めて全員に高い働き方の自由度が与えられているからだ。「家庭の事情や障がいの有無にかかわらず、すべての人がよりよいパフォーマンスを発揮できるように、働き方の柔軟性を高めています。出退勤の時間や働く場所は、誰でも上司と相談のうえで、柔軟に変えることができます」(道添氏)

障がいのある社員を特別扱いするのではなく、「全員に同じルールを

適用しているため、必要に応じてリモートワークする、通勤ラッシュを避けて出勤する、といったことが特別なことではない」(道添氏)のがポイントだ。

このような環境を支えているのは、テクノロジーの力でもある。まず、社員の自由な働き方の実現は、Skype for Businessがあってこそだ。「1時間の会議のためだけに、わざわざ通勤してくる必要がないのです」(道添氏)

ただし、同社でも週5日リモートワークという社員は稀だという。「やはり、顔を合わせてコミュニケーションを取ることが重要なこともあります」(道添氏)

それも、テクノロジーが解決する日が来るだろう。同社が開発するMicrosoft HoloLens<sup>(\*)</sup>など、VRやAR機器をがもっと進化すれば、離れた場所で働いていたとしても、まるで同僚が横にいるように会話し、現場の空気を肌で感じられるようになるかもしれない。

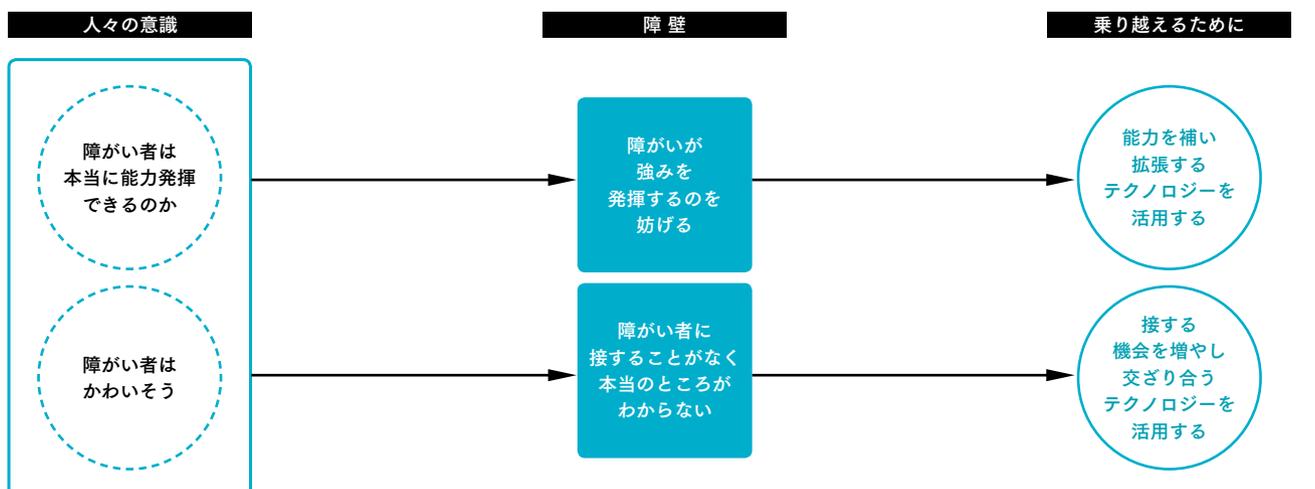
## テクノロジーはインクルージョンの要

ここまでの取材によって見えてきたのは、障がい者をインクルージョンしていくには、彼らの弱い部分を補い、拡張するのが重要だということ。そして、同時に、人々の障がい者や障がいに対する意識を変えることが必要ということだ。

意識を変えるためには「交ざり合う」のが効果的である。それを実現するには、社会・組織のルールをすべての人にとって使いやすく、使いたいと思えるものにしていく必要がある。

日本マイクロソフトをはじめ、障がい者が活躍する組織では、これらを実現するためにテクノロジーを既に活用している。テクノロジーは、インクルージョンを推進するキーフアクターになり得る。次からは、すべての人をインクルージョンする未来の組織を構想するために、次世代のテクノロジーについての理解を深めよう。

## 障がい者のインクルージョンのために必要なこと



出典：編集部作成

(\*) Microsoft HoloLens：マイクロソフトが2016年に提供開始したWindows 10を搭載した世界初の自己完結型ホログラフィックコンピュータ。携帯電話やパソコンなどの外部機器と接続する必要がなく、ワイヤレスで使用できる。

## 既に進むテクノロジーの活用 課題は、コミュニケーションの壁

私たちは、障がい者をもインクルージョンするためにはテクノロジーが重要だと考えた。実際に、働く障がい者は何を障壁と感じ、何を望んでいるのか。そのリアルな声を聞いてみた。

### 現在、どのような配慮を受けているか

博報堂DYアイ・オーで働く山内理久氏には、先天性の聴覚障がいがある。中学校まで一般の学校で学び、高校からは聾学校に通った。卒業後、2年間、聾学校の専攻科の情報ビジネスコースで学び、修了後の2014年、同社に入社し、事務職として働いている。「中学校の頃、聴覚障がいのために勉強についていけなくなり、高校への進学では聾学校を選びました。そこでは全員が手話ができるため、学ぶことが楽しくなってきました」(山内氏)

就職で博報堂DYアイ・オーを選



山内理久氏

博報堂DYアイ・オー  
業務4部 発注統括課

んだのは、聴覚障がい者が多く働き、ともに働く健常者でも手話のできる人が多数を占めることが大きな要因だったという。「当社では、合理的配慮は当たり前のことになっています。たとえば、週に2回、手話通訳者がオフィスに来てくれます。会議はその日に集中させています。会議は複数の人が発話するし、内容的にも重要なことが決まっていくため、通訳の方がいてくださるととても助かるのです」(山内氏)

日常の仕事のなかで、電話対応など、どうしてもできないこともある。相手にメールでのやり取りをお願いすることもあるが、それも難しい場合は、健常者に代理で対応してもらおう。「その代わりに、入力やファイリングなど自分でできることは率先して行い、多くのことをこなせるように、正確さとスピードを意識しています」(山内氏)

日本マイクロソフトでICTを学校教育の現場に導入する仕事に携わる増田稯志氏は、前述のITラーニングプログラムを修了し、そのまま同社で働き始めて1年が経過したところだ。大学で機械工学を学び、機械設計を行う会社に入社。しかし、24歳



増田稯志氏

日本マイクロソフト  
パブリックセクター事業本部  
文教営業統括本部

のときにバイク事故で左腕が麻痺してしまった。「左腕が動かないことに加えて痛みがひどく、社会復帰がなかなか難しかった。知人の紹介で、ITソリューションの会社でサポートの仕事をしていた頃、ITラーニングプログラムを見つけ、応募したのです」(増田氏)

現在も麻痺や痛みがあり、満員電車での通勤を避けるため、出退勤の時間を調整している。「全員が業務に合わせて出退勤の時間を決めているので、気を遣うこともありません。Skype for Businessでの会議参加も普通にやっています」(増田氏)。学校にPCなどの機材を送るといった、段ボールに機材を詰め、配送手配す

る仕事の場合、サポートしてくれるサービスを利用でき、それが難しいときでも周囲の人が自然に手を貸し

てくれるという。「障がいがあっても働きやすい、“器”の大きい会社だと思います」(増田氏) ✓

## 能力を補い、拡張するテクノロジーは必要か

このように働く両氏だが、より働きやすく、能力を発揮しやすくなるには、どのようなテクノロジーを必要としているのだろうか。

「仕事に限らず会社で過ごしていると、健常者からさまざまなサポートをもらいます。それを少しでも減らせるようにテクノロジーが進化すると思います」と、山内氏は話す。スマートフォンやチャットツールが使えることで、以前に比べ、ずいぶん便利になったという。「ただ、やはり電話対応は難しい。将来、聴覚障がい者が自分たちにとっての母語である手話で話し、それが、音声やテキストに変換され、相手の話す音声はテキスト化されるなど、お互いにとってストレスなくやり取りできる環境になることを願っています」(山内氏)

街中では、音声のみの情報も少ない。「最近では、電車が止まったときなどはTwitterを検索すれば、誰かがリアルタイムでつぶやいてくれていて、原因がわかるようになりましたが、より正確な情報を得られるように、公式な情報がテキスト化されると便利です」(山内氏)

増田氏も、テクノロジーの利便性を日常的に享受している。「たとえば、Windowsのアクセシビリティ機能<sup>(\*)</sup>には、複数のキーを同時に押せない人のための固定キー機能が備

わっています。既存の技術をきちんと使えば、不自由することはありません」(増田氏)

もちろん、テクノロジーの進化へ

の期待もある。「ITラーニングプログラムの受講時に、発達障がいや精神障がいの同僚がいました。その業務に取り組む姿勢やプログラミング能力の高さに驚かされました。彼らのように優秀なのに、障がいがあることで能力を発揮する場所を見つけるのが難しい人が世界にはたくさんいると思います。人の強みをきちんと測るテクノロジーが開発されるといいですね」(増田氏)

## 社会を変えるテクノロジーは必要か

山内氏は以前は、買い物は好きだが、店頭での店員とのコミュニケーションが億劫だったという。それが、「聴覚障がいに対する理解が広まりつつあると実感しているし、スマートフォンを使うようになってから、筆談よりも簡易な入力という方法で相手に意思を伝えることができるようになった」(山内氏) という。

このようにスマートフォンなどのコンピュータデバイスは、確実に障がい者と健常者が交ざり合うことに寄与している。

とはいえ、「大事なのは相手が笑顔で接してくれること」(山内氏) だ。「障がい者への無理解によって、『合理的配慮』という言葉も生まれるのだと思います。困っている人をさりげなく助けられる社会になり、この言葉がなくなるのがいちばん望ましいのです」(山内氏)

バリアフリーなどの配慮がなされている日本マイクロソフトですら、カフェテリアの食器が重くて片手では持ちにくい、扉が開けにくいと

いったことがある。会社を離れて街に出れば、洋服を買いたくても、片手では広げて見られないこともある。「ただ、私はそれでいいとも思いません。そこでコミュニケーションが発生するからです。『見られないから広げてください』と言うことで、『こんな服もある』と違う商品を店員さんが出してくれることもあります。障がい者側も、『これに困っている』と自ら積極的に発信すべきだと思います」(増田氏)

障がいのある人々は、テクノロジーのもたらす利便性を既に享受している。既存の技術でも、できることはかなりある。彼らはテクノロジーがもっと進化すれば、それを積極的に活用していこう。そして、社会に参加する障がい者はもっと増えるはずだ。

一方で山内氏も増田氏も、コミュニケーションの壁を課題視している。コミュニケーションを支援するテクノロジー、「交ざり合う」ためのテクノロジーの進化は急務だろう。

(\*) アクセシビリティ機能：コンピュータやデバイスの使用に困難を感じるユーザー向けの、操作を簡便化するさまざまな機能。

# 能力を補い、 拡張する技術、 すべての人を交ぜる技術

目覚ましく進化を遂げる、障がい者がワークプレイスに参加することを可能にするテクノロジー。  
近未来に実現し得るものから、既に実用化されているものまで、ここからはそのいくつかを紹介したい。

FILE  
1

全身や四肢の機能障がいを支援する

## 運動機能回復や意思伝達を支援するBMI 障がいのある人も活躍できる未来へ

脳は正常に機能しているにもかかわらず、全身や四肢の機能に障がいが生じて体が思うように動かない。切断などにより手や足を失ってしまった。あるいは自分の意思を伝達できない。こうした人々が、機能を

回復させたり、自分の意思を伝えることを実現する技術が、ブレイン・マシン・インターフェイス（BMI）である。BMIとは、脳とコンピュータをつないで脳波を検出したり、脳へ刺激を与えるなどして、脳や身体、ロボットなどに作用を起こす機器の総称である。

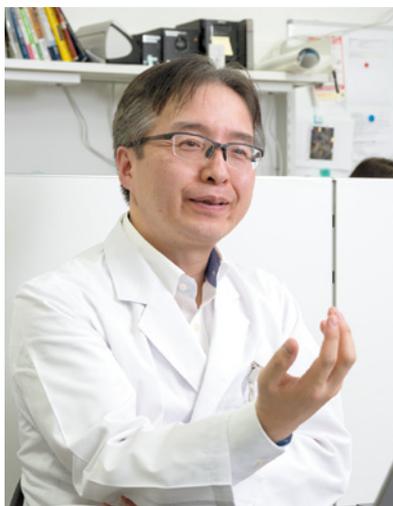
### 脳波を読み取って解析し 運動を再現する

大阪大学国際医工情報センター教授の平田雅之氏は、BMIのなかでも、脳に直接電極を当てる「侵襲型」と呼ばれる方法で脳波を読み出す。具体的には、数センチ四方、厚さ7ミリの埋め込み型装置で、頭蓋骨の一部を置き換える。人の頭蓋骨の厚さは、約7ミリ。スマートフォンよりも

厚いため、手術で頭蓋骨を外したスペースに脳波を計測する電極と、計測した脳波の増幅装置、送信装置を埋め込むことが十分に可能だ。

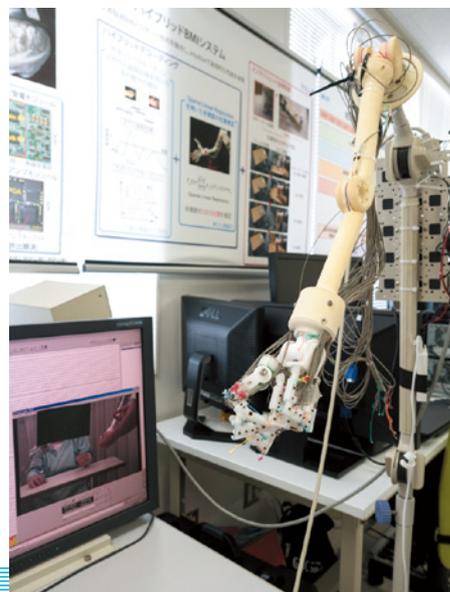
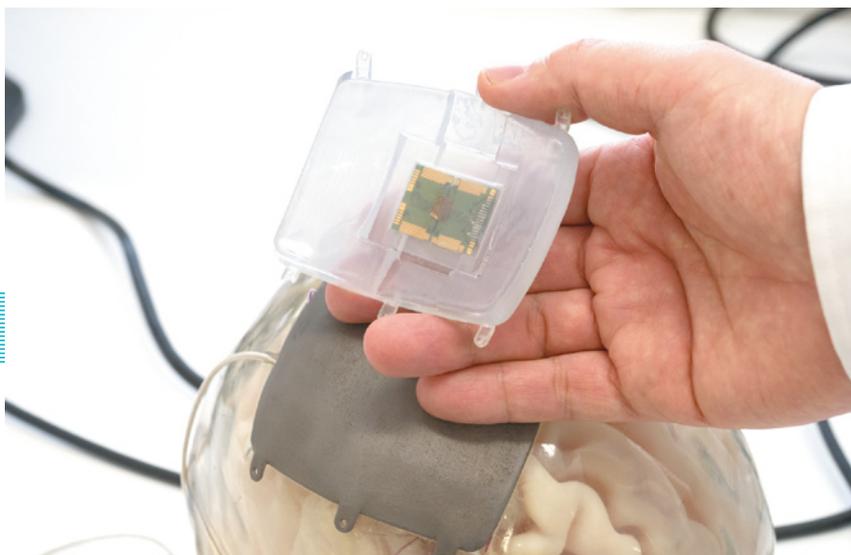
「非侵襲型という頭皮に電極を貼り付ける方法もありますが、体への負担は少ない半面、脳波の読み取りの精度が低くなります。一方、侵襲型という方法は脳の表面に直接電極を貼り付けるため、より正確に脳波を読み取ることができるのです」と、平田氏は説明する。

既に5年前に臨床研究を行い、短期間ながら筋萎縮性側索硬化症（ALS）の患者の脳の表面に電極を置いてPCと接続し、思ったことを画面上に表示させることに成功している。ALSの患者は、日本に1万人近くいるといわれる。脳からの命令を筋肉



平田雅之氏

大阪大学国際医工情報センター 教授



「侵襲型」のデバイス。頭蓋骨の一部をくり抜き、ほとんど凹凸のない状態で埋め込める（写真左）。読み取った脳波を解読し、それをロボットアームに送って指を動かすこともできる（写真上）。

に伝える運動ニューロンが侵される難病であり、最終的には体を動かすことがまったくできなくなる。「動くことも話すこともできなくなるという、本人にとっては非常にストレスが大きい病です。家族は介護にかかりきりになり、金銭的、時間的、肉体的負担を強いられます。社会的な観点でも、月に約100万円ともいわれる介護費や、その人の能力が社会に還元されなくなるという損失を含めて、経済的な負担の大きい病気の1つなのです」（平田氏）

ALSの患者が自ら車いすを動かし、PCやスマートフォンなどを使って意思を伝えることができれば、本人、家族、社会すべてのメリットになる。「今や、スマートフォン1つで世界につながる時代。BMIによって、

ALSの患者であっても自ら世界から情報を集め、世界中の人々とコミュニケーションできるようになれば、十分仕事も可能でしょう」（平田氏）

現状では、脳表面に置いた電極と体外の脳波計をケーブルでつなぐ必要があるが、体内埋め込み装置を開発し、無線で可能にすることを目指している。そうなれば、安全性が向上するだけでなく、患者の自由度も上がる。

### 投資効果を見せていくのも研究者の役割

また、今は、臨床研究1回につき数百万円もかかり、すぐに誰もが使える状態ではない。しかし技術の進歩を見れば、十数年のうちに頭に電極を埋め込んで能力を補い、拡張す

るということが夢でなくなるのは明らかだ。

実用化までの最大の課題は「この領域に投資を呼び込み、いかにサステナブルな仕組みをつくっていくか」（平田氏）だという。脊髄損傷や脳卒中の後遺症、四肢を切断した人などまでを視野に入れば、四肢の運動に障がいのある人は数百万人になる。「日本で1万人のALS患者のためだけの技術だという認識では、投資は行われにくい。しかし、数百万人の障がい者が社会参加することによって生まれる経済的価値は1兆円以上になると試算されます。多くの人が救われ、経済的発展にも寄与するという未来を提案することも、研究者の役割だと考えています」（平田氏）

# なくした足をテクノロジーで補うことで “弱み”を“強み”に変える

ソニーコンピュータサイエンス研究所研究員であり、高機能義足を開発するXiborg社の代表取締役でもある遠藤謙氏が目指すのは「東京オリンピック・パラリンピックでオリンピックより速いパラリンピアンをつくること」だ。

2008年、北京オリンピックに義足ランナーが出場できるかどうかを決定するスポーツ仲裁裁判があったとき、「近い将来、義足の選手のほうが速く走れるようになると直感しました」と、遠藤氏は話す。「北京の次のロンドンオリンピックに義足の選手の出場が認められたのは、『勝てるとは思えないけれど、頑張っているから出場させてあげてもいい』



遠藤 謙氏  
サイボーグ  
Xiborg  
代表取締役社長

と、多くの人が考えたからだと思います。はなから勝つとは思っていません。しかし、テクノロジーが進化してオリンピックとパラリンピアンとのタイムの差は小さくなってきています。将来的には追い越すときが必ずやってきます」（遠藤氏）

義足をつけた、つまり能力を機械によって拡張した人が、世界最速になることの意味とは何か。「口にしなくても、多くの人は“障がい者はかわいそう”“健常者のほうが能力が高い”というバイアスを持っています。義足ランナーが世界最速になったら、義足を使っているだけでかわいそうという空気ではなくなる。誰にも開かれているテクノロジーの力を借りれば能力など拡張できるのだから、生身の身体的能力差には意味がないと思えるようになるでしょう」（遠藤氏）

遠藤氏の目には、「身体や能力の欠損は障がいではなく、テクノロジーが入り得る“余白”」に映る。その余白に何らかのテクノロジーを埋め込むことにより、欠損が“強み”になっていく可能性すらある。

「障がい者に限らず、健常者といわれる人々も、テクノロジーによって『こうありたい、あなりたい』と思

うものになることが叶います。誰でも能力を標準化しようと思えばできるのだから、“標準”であることが価値を失います。すると、自分の真の“強み”を発揮することに時間や能力を割くようになり、多様性が真に生きる社会になる。そんな未来になったらいいと思っています」（遠藤氏）

## メガネのように社会に 受け入れられることが理想

そのような社会を目指し、遠藤氏は日常生活用の能動的義足の開発にも取り組んでいる。「現状の義足のほとんどが、人間が動くことを受けて動く受動的義足です。義足そのものがモーターなどの力で、人の筋肉のように自律的に動くのが能動的義足。これが一般的になれば、足を失った人がより自由度高く動けるようになります」（遠藤氏）

ランナー用の、速く走るためだけの義足とはまた違った難しさがあるという。「電源やモーターをつけるとどうしても重くなるため軽量化が大きな課題です。また、医療機器ですから、安全性の担保もおろそかにはできません」（遠藤氏）

同時に、「見た目も大切」（遠藤氏）だという。今は、義足を装着してい



カーボン繊維強化プラスチック製の競技用義足「Xiborg Genesis」。2016年9月のリオデジャネイロパラリンピックでは同社所属の佐藤圭太氏が使用した。

れば目立つ。「目立つというのは技術的に成熟していないことの証しです。メガネも、開発当初は大きくて不恰な視力矯正器具で、つけたくないと思う人もいたはずですが、今やメガネをかけていることで注目を浴びることはないし、目が悪くなくてもファッションとしてメガネをかけることも当たり前。義足もこのように社会に受け入れられていくことが理想です」(遠藤氏)

義足がより進化すれば、「よく見たら義足だね」、あるいは「その義足、カッコいいね」と言い合える世界がやってくる。今や、近視程度では誰

も“かわいそう”とは思わないように、人々の認識は変わっていきだろう。

### 本人の熱量が低ければ義足が優れていても速くならない

しかし、インクルージョンを実現するには、別の課題も解決する必要があると遠藤氏は指摘する。それは、インクルージョンされる側が持つ“熱量”の多寡の問題である。「義足をつけたからといって、すぐに歩けるわけではないし、ましてや速く走るにはそれなりの努力を要します。ですから、本人が本気でやりたいと思うかが問われます」(遠藤氏)

Xiborg社は、陸上競技のパラリンピアンへの支援をしている。選手を速くするというゴールのために、“チーム”での協働が欠かせない。義足をつくるのは遠藤氏だが、フィジカル面のトレーナーもいるし、コーチングを担う人もいる。「ただし、周囲の人がいくら頑張っても、そしていくらテクノロジーが進化しても、本人の熱量が低ければ速く走れるわけがありません」(遠藤氏)。障がいの有無にかかわらず、インクルージョンの基本は、共通の目標に向かって全員が全力を尽くせるかどうかだということを、遠藤氏は教えてくれる。

# 文字情報の音声化で、不自由さから解放 社会への本格的な実装を目指す

視覚障がい者や識字障がい者にとって、文字情報というのは意味をなさない。前者にとっては見えない（見えにくい）、後者にとっては見えても意味のない模様のようなものとなる。その不自由さからの解放をサポートするウェアラブルデバイスが「OTON GLASS」である。

使い方は簡単だ。グラスをかけて読みたい文字を見て、グラスの縁についているボタンを押すと、イヤホンからその文字を読み上げる音声が出てくる。「活字などはっきりした書体で書かれたものはたいてい読めます。手書き文字は人によって特徴があるため、読めない場合もありますね」と、OTON GLASSの開発者である島影圭佑氏は説明する。グラスに内蔵されているカメラで対象の文字情報をとらえる必要があるが、「最初はうまくいかなかった、そのうち慣れて使いこなせるようになります。ほかのデジタルデバイスと同じ」（島影氏）という。

## そこに何があるか発見し 選択するという豊かさ

既に一般に販売されているが、約40万円と高額なこともあって、現在は障がい者施設などでの共同利用や、

目の健康を支援する企業を通じて開発に協力してもらっているケースが多い。

「使い方はさまざまです。生活のなかでは、届いた郵便物の差出人や内容の確認に便利という方がいました。これまでは誰かに読み上げてもらう必要があったのです」（島影氏）

駅の表示や、街の案内標識、店の名前なども、特殊なフォントでなければ読める。自動販売機のコーヒーが、ミルク入りなのか、ブラックなのか、誰かに頼まなくても自分で選択もできる。「視覚障がいの人々が、文字からの情報をもっと自由に得られるようになれば、そこに何かがあ



島影圭佑氏  
OTON GLASS  
代表取締役

ることを発見し、選択することができる。生活の豊かな広がりを経験できるのです」（島影氏）

島影氏は、特に中途失明の人たちにニーズがあると考えている。「今まで普通に見えていたのに、まったく異なる方法で世界を認知しなければならない。中途失明の場合、点字を読める人も少なく、より世界は閉ざされています。そんな人々を支援したいと考えています」（島影氏）

## 保険適用を目指し 広く普及させたい

普及のために目指すのは、保険適用されること。そうすると、ユーザーは低価格で購入できるようになる。「そのために製品のさらなるバージョンアップと、使用のための環境づくりを両輪で進めていかなければなりません」（島影氏）。既に2018年モデルを開発中で、グラスと通信機能を備えた本体をケーブルでつないだ現行モデル（右ページ写真）よりも使いやすい形に進化するという。

同時に、「新しいテクノロジーには、社会で受容されるための環境づくりも重要」（島影氏）という。「メガネ型のウェアラブルデバイスは、カメラを搭載しているため、『何を



搭載されたカメラで撮影した写真のなかの文字を、クラウド上の画像認識エンジンが抽出する。次に音声合成エンジンが文字を音声データに変換して、OTON GLASS で再生する。



写されるのか』と忌避する感情が周囲に起こる可能性があります。開発が進み、発売一步手前の段階にまで至っても、社会に対する十分な“ネゴシエーション”ができておらず、結局は発売できなかったという例もあります」(鳥影氏)

そこで、OTON GLASSは、使用者を視覚障がい者や識字障がい者に絞り、目的やそこで得たデータの使用方法を明確にするため、法律の専門家や経済産業省など、関係者とともに議論を重ねた。「額にカメラがある世界は誰もが未経験であるため、利用のガイドラインをつくり、リテラシーを高めたうえで社会に実装することを大切にしています。新しいテクノロジーを本当に使ってもらうには、開発者側として社会のありようまでプロデュースしていく必要があるのです」(鳥影氏)

## 強力なコラボレーターとしての障がい者

開発や社会への実装のプロセスで、

「障がい者が強力なコラボレーターになっている」(鳥影氏)という。「今、スマートフォンという視覚優位の世界から、スマートスピーカーなど音声優位の世界にテクノロジーの軸足が移ってきています。実は、スマホの音声アシスタントを最も使っているのは視覚障がい者で、その使い方を私たちよりもずっと知り尽くしています。OTON GLASSの開発においても、速聴機能やリピート機能が必要など、よりわかりやすく、使いやすい機能のアイデアを彼らからたくさんもらっています。視覚がある人ではなかなかその発想に至りません」(鳥影氏)

鳥影氏がOTON GLASSの開発に乗り出したのは、父親が脳梗塞で倒

れ、その後一時的な識字障がいに陥ったことがきっかけだった。「今は回復したものの、そのときの父には文字を理解するのは無理でした。でも、現代はテクノロジーが“無理”を可能にしてくれる時代です。大事なことは、無理や困難と思わず、どういう未来をつくりたいかと、まずは構想することなのです」(鳥影氏)

その未来を実現する製品やサービスを開発するには、実際にその製品を利用する人たちを巻き込むのが一番だ。彼らがニーズに即してどんどん新しい使い方を発明し、必要な機能を教えてくれる。多様な人々を巻き込む開発手法が、結果的に多様な人々をインクルージョンできる社会への変容を実現していくのだ。

# 難聴者の聞くための脳の負担を減らし 本来持つ能力を発揮できるように

難聴者を助けるテクノロジーが進化している。聴覚障がい者のなかでも、難聴者は補聴器をつけることによって、「聞こえが改善する」という人々であり、日常の不自由が軽減され、仕事においてもかなりの聞き取りが可能になる。しかし、「仕事や生活を生き生きと楽しむというレベルを実現しようと思うと、従来の補聴器では難しい場面もありました」と話すのは、オーティコン補聴器のプロダクト・マーケティング部部長の渋谷桂子氏である。その理由は、従来の補聴器の“技術”に限界があったからだという。

「従来の補聴器は、“指向性”が重視されてきました。指向性とは、屋外

やレストランなど、無数の音がある場所では、補聴器をつけた人が顔に向けている方向の近距離の人の声だけを“音”として拾い、それ以外の音や周囲の人の声などをすべて“ノイズ”として抑制する機能をいいます。しかし、指向性を高めると、後ろから話しかけられても気付けない、会議のように複数の人が集まる場所で正面の人の発言以外をほとんど聞き取れない、といったことが発生するのです」（渋谷氏）

同社が開発した補聴器「Opn（オープン）」は、360度全方位から聞こえてくる声を、より自然に届ける「ブレインヒアリング」という技術の特徴とする補聴器である。

## 難聴者の仕事の パフォーマンスに貢献

難聴者の場合、音は聞こえているがはっきりと聞き取れない。そのため、意味を100%理解できない。「一般的に人は、会話の約50%が聞こえないと、話についていくことが難しくなります。そして、難聴があると言葉の聞き分けが難しくなるため会話についていくためには、より集中して聞き取らなければなりません。たとえば会議などでは、本来、聞くだけでなく発言したり人の意見を聞いて判断したりすることが求められるわけですが、相手の話を聞くことに脳のリソースが多く割かれるので、非常に疲れます。その結果、大きなストレスを抱えることになってしまうのです」（渋谷氏）

難聴により会話の理解が難しくなると、自信を喪失したり、社会参加が苦痛になっていく。だからこそ、聞くことの負担を減らすことには大きな意味がある。「会話の意味の理解をより円滑にし、判断や発言というような大切なことに認知能力を振り分けられます。それが結果的に、本来その人が持つ能力の発揮につながるのです」（渋谷氏）



**木下 聡氏**  
オーティコン補聴器  
代表取締役社長



**渋谷桂子氏**  
オーティコン補聴器  
プロダクト・マーケティング部部長



**箕輪匡洋氏**  
オーティコン補聴器  
プロダクト・マーケティング部  
プロダクトマネジメント・  
スペシャリスト

## スマートデバイスとしての 未来の可能性

さらに画期的なことに、Opnはスマートデバイスでもある。つまり、インターネット接続でほかの電子機器とつながるのだ。『朝起きてOpnの電源を入れたら部屋の明かりがつき、コーヒーメーカーのスイッチが入る』『インターホンが鳴ったら補聴器を装着している人に“来客があります”と音声メッセージを送る』など、ほかの機器からの情報を補聴器に反映させることが可能になります」と、プロダクト・マーケティング部の箕輪匡洋氏は説明する。

さらに、「ウェアラブルデバイスであることを活かし、心拍数や血圧など、データを収集してヘルスケアに役立てることも視野に入れています」



インターネット接続が可能な同社最新型の補聴器、Opn。重さが約2グラムと非常に軽量。

と、代表取締役社長の木下聡氏は話す。「収集したデータを分析し、こういう場所に行くとき心拍数が上がる、これを食べると血糖値が上がる、というように健康管理や病気の予防につなげていきたいと考えています」（木下氏）。あるいは、「脳波を検出し、脳の意思を補聴器が認識し、聞いた

い方向に補聴器を振り向けてより聞きやすくする研究も進んでいる」（木下氏）ともいう。聞こえにかかわる能力を補い、拡張することで、仕事のパフォーマンスがあがり、生活の質も高まっていく。これこそ、障がいがある人の活躍を支援するテクノロジーの、あるべき姿なのではないか。

FILE  
5

## 人々の意識を変える

# 困っている人と助けたい人をつなぐ “やさしさを見える化”するテクノロジー

障がい者も健常者も交ざり合うには、障がい者が不自由なく街に出て行ける社会になる必要がある。しかし、障がい者が外出を躊躇しないほ

どには、私たちの社会は成熟していない。障がい者が街に出るにあたって、サポートが欲しいと思うことは多々ある。だが、サポートできる立

場の私たちが、それに気付かないこともあれば、声をかける勇気を出せないこともまた多々あるのだ。

そんな社会を変えるべく、“やさしさ

の見える化”をするのが、「&HAND」である。通信機器（ビーコン）を内蔵したデバイスを持った、障がい者や妊婦、高齢者などのユーザーが困難にでくわしたとき、デバイスのボタンを押すと周囲のサポーター（LINEアカウントの友だち登録者）に、LINEで協力を求められるというものだ。

「たとえば突然、電車が止まったとき、その車内にいる聴覚障がい者は音声アナウンスを聞くことができません。周りがざわついているのは見えても、何が起きているかわからず、不安が高まるばかりです。そんなとき、デバイスのボタンを押すと、同じ電車に乗ったサポーターとLINEでつながり、今の状況などリアルタイムで教えてもらうことができます」と、&HANDの発案者であり、一般社団法人PLAYERSのタキザワケイタ氏は説明する。誰かを助けたいというやさしさと、助けてほ

しいというニーズをつなぐテクノロジーである。

### テクノロジーがあっても 思いやりの介在は必要

開発のきっかけは、タキザワ氏の妻の妊娠だった。「切迫流産のリスクがありましたが、電車で席を譲ってくれる人はほとんどいませんでした。しかし、私自身も妻が妊娠するまでは妊婦さんに席を譲ったことはなかったのです。私も含めて、この社会を変えたいと思いました」（タキザワ氏）

有志メンバーでプロジェクトをスタート。それがGoogle「Android Experiments OBJECT」や、「LINE BOT AWARDS」でグランプリを受賞した。アイデアやビジョンに共感した大日本印刷、東京メトロ、LINEなどの企業と連携し社会実装を進めている。現在は、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、



タキザワケイタ氏

PLAYERS

クリエイティブファシリテーター  
ワークショップデザイナー

サポーターの獲得とサービスの向上に力を注いでいる。「土地勘がなく、言葉も通じない外国人に豊かなおもてなし体験を提供し、同時に国内外からやってくる多くの障がい者を支援することが必要です」（タキザワ氏）

目指すのは、「誰もがいつでも助けを求められ、誰もがすぐに手助けできる社会」だという。「サービスが背中を押し、成功体験を持てれば、次からは&HANDがなくても手助けできるようになると思います」（タキザワ氏）

いくらテクノロジーが進化しても、助け合う社会の実現には、人の思いやりの介在が必要だ。「地下鉄銀座線で妊婦に席を譲る実証実験を行った際、操作ミスで妊婦にサポーターの居場所が届かないことがありました。でも、お互いに見つけようとする、自発的な行動によって、そうした障壁は簡単に乗り越えられるのです」（タキザワ氏）

デバイスは使う人が利用しやすいことを前提に、妊婦用は“つけたくなる”デザインとし、視覚障がい者用は白杖に“つけられるもの”を意識している。また、他社製の車いすや義手などへの搭載の可能性も模索している。



# 高齢者の働ける時間やスキルを組み合わせ 若い世代を支える就労モデルを

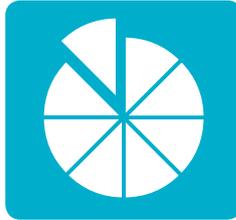
企業がインクルージョンすべき人材には、障がい者だけでなく高齢者も含まれる。ただし、多くの企業はこちらにも目覚ましい解を見つけられていない。それに対し、「モザイク型就労」という、テクノロジーを活用した新しい就労モデルを提案するのは、東京大学講師の檜山敦氏だ。「人口ピラミッドはどんどん上の高齢者層が膨れ上がっています。私が考えたのは、この逆三角形になったピラミッドを上下反転させればいいのではないかとということです。少ない若者がたくさんの高齢者を支えるのではなく、高齢者が若者を支える社会、という発想です」(檜山氏)

モザイク型就労とは、「時間モザイク」「空間モザイク」「スキルモザイク」の3つの要素で構成されてい



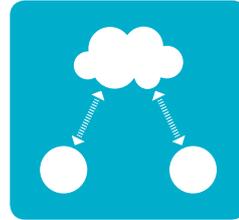
**檜山 敦氏**  
東京大学 先端科学技術研究センター  
身体情報学分野 講師

## モザイク型就労モデルとは



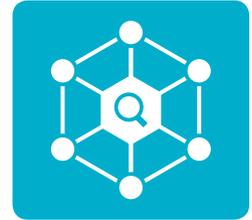
### 時間モザイク

一人ひとりが働ける断片的な時間を組み合わせて、複数人で1人のフルタイム労働者に相当する仕事量をこなす



### 空間モザイク

ロボットやウェアラブルデバイスなどを使い、空間を超えて若い労働者をリアルタイムで指導したり、オンラインで作業したりする



### スキルモザイク

一人ひとりの人材情報を細かく分析、可視化。そのうえで、その仕事に必要なスキルを備えたチームを組成する

出典：檜山氏への取材をもとに編集部作成

る(図参照)。「高齢者と一口に言っても、非常に多様です。培ってきた専門性が多様であることはもちろん、どのように働きたいかという志向も人によって異なります。定年延長、再雇用といった数少ないモデルがニーズに合う人は多くないでしょう。ニーズに合わないので、と引退してしまう人がいるのは大きな社会的損失です」(檜山氏)

もちろん年を重ねても、若いときと同様にばりばり働きたい人もいますが、「体力的に毎日通うのは厳しい、あるいは長時間労働は厳しい、という人は少なくない」と、檜山氏言う。そういう人々の、「働ける時間」に“空間を超え”“求められるスキルセットを組み合わせ”労働者1人分の仕事をできるようにしよう、というのがモザイク型就労の考え方だ。具体的には、複数の人がオンライン

も交じえて1つの職務を担うことを想定している。3つの要素の組み合わせにはAIを利用するという。

既に、千葉県柏市などとの協働で実証実験を進めている。そこから見えてきたのは、高齢者の能力、スキル、志向の見える化が進んでいないという事実だ。希望の働き方やその人が持つ経験スキルがデータ化されてはじめて、組み合わせが可能になる。また、企業はどのようにして任せる仕事を切り出すのかという問題もある。「既存のシルバー人材センターが提供するような仕事では能力を持って余す高齢者は多くいます。切り出しやすい事務作業などは、AIに取って代わられる時代も早晚やってきます。労働力が足りない仕事で、かつ豊かな経験を持つ人がやるべき仕事を切り出すことによって、双方のメリットになるはずだ」(檜山氏)



## 能力を補い、 拡張するべきなのか

### 為末 大氏

スプリント種目の世界大会で日本人として初のメダル獲得者。男子400メートルハードルの日本記録保持者(2018年3月現在)。現在はSports×technologyに関するプロジェクトを行うDEPORTARE PARTNERSの代表を務める。新豊洲Brilliaランニングスタジアム館長。主な著作に『走る哲学』『諦める力』など。

**石原：**パラリンピックなど障がい者のスポーツは、能力を補い、拡張した人々が競い合うという意味で、社会全体より先を行っていると思います。私たちは、本人が望み、それによって活躍の機会が増えるのであれば、能力を補い、拡張することは喜ばしいことだし、それによって多様な人が共存共生できる社会が早く実現できればいいと考えています。ただ、そのような考えを披露すると、「障がい者は本当にそれを望んでいるのか」「ありのままの彼らを受け入れるべきではないのか」という意見も必ず出てきます。

**為末：**確かに、義足をつけたラン

# すべての人を インクルージョンするために 私たちはどう変わるべきか

障がい者が活躍するという意味で、社会や企業よりも一歩進んでいるスポーツの世界。スプリント種目の世界大会で日本人として初のメダルを獲得し、引退後、障がい者スポーツを積極的に支援する為末大氏と、リクルートワークス研究所人事研究センター長・石原直子の対談により、ダイバーシティ&インクルージョンの本質を考える。

ナーがオリンピックで走ることにしても、未だに議論があります。そこには、テクノロジーを活用して能力を補い、拡張した人が一緒に走るのは“ずるい”という感覚があるのだと思います。しかし、本人の身体能力をなんらかの用具や器具を使って補い、拡張するのは普通に行われていることです。高機能のシューズとか、新素材を用いたバットとか。どの技術までをよしとするかは、時代によって変化するのだと思います。たとえば、DNAを改変した細胞を体内に入れて運動能力の向上を図る遺伝子ドーピング、精子バンクに登録した超人の精子を使って優秀なアスリートの誕生を目指す、といったことは、もちろん今の価値観では受け入れられません。

**石原：**フェアネスを保つ、ということが、テクノロジーが進化すればするほど難しくなりますね。

**為末：**パラリンピックでも、さまざまなルールを課すことで、公平性を保っています。たとえば、ある選手のためにつくられた義足などの器具は、すべての人が購入できるようにしなければならない、というルールがあります。ただし、いくら高機能の器具があっても、それを使いこなせるポテンシャルが選手になれば活きない。

たとえば、棒高跳びのセルゲイ・ブブカが使っていたポールを使いこなせるアスリートは世界でも数人だけだったといいます。仕事も同じだと思いますが、何かにサポートしてもらったとしても、できる・できな

いは本人の努力と才能によるところがやはり大きいのです。

**石原：**日本人は、サプリメントよりも、自然な食材から栄養を取ろうというように、自然でないもの、人工のものに対する心理的障壁が高いの

かもしれませんね。時代の変化に合わせて、どのようなテクノロジーを導入すべきで、フェアネスを保つためにどのようなルールを設けるべきかという議論を続けなければなりません。



## 障がい者をどのように インクルージョンするのか

**石原：**もう1つ、私たちが取材を通じてわかったことは、一般の社会と障がい者の世界の分断です。学校、企業組織、社会のすべてにおいて、交ざり合っていないことで、障がい者との壁が高くなっているように思いました。

**為末：**ロンドンパラリンピックは大成功だったとよくいわれます。その功績は、障がい者によるスポーツに“メジャー感”を与えたことだと思います。「スーパー・ヒューマン」というキャッチフレーズを用いて、彼らを卓越した人々だと表現しました。それを見て多くの人が、障がい者スポーツを気兼ねなく応援できるようになった。障がい者に対する遠慮を吹き飛ばしてくれたのです。

僕は、障がい者のインクルージョンを妨げる論理は、“遠慮する”“見ないようにする”“逆に持ち上げる”の3種だと思います。日本人は優しいから“見ないように”してあげるんだ

けど、ちゃんと見たらいいし、叱ったらいい。障がい者にも健常者と同様に、嫌な人はいるんですから（笑）。

**石原：**講演などの場で自社で働く障がい者のことを“障がい者の方々”と呼ぶ人がいると聞いたことがあります。“若手社員の方々”“女性社員の方々”とは言いません。障がい者をお客さん扱いし、自分たちの仲間ととらえていないという現実があります。会社にとって障がい者雇用は福祉という意味合いが強く、戦力の増強という期待をしていないことも少なくありません。この状態では、障がい者にとっても働く喜びは生まれようもありません。

**為末：**僕自身は、障がい者のランナーと対峙するとき、遠慮なく怒ったり、批判したりします。スポーツではタイムが縮まらない、負けた、という明確な基準があるからそれができるのです。実際、遅くても負けても叱られないというのは、アス

リートにはフラストレーションがたまると思いますよ。

**石原：**企業においては、「ここまでやってほしい」という期待を明確に示せておらず、叱れないということもあるでしょう。

為末さんが、障がい者とそのようにコミュニケーションできる、ほかの理由はありますか。

**為末：**僕は、興味というものでしか動かない。スポーツを通じて人間とは何か、人間の能力とは何かを理解できたら面白いと思っています。その興味が、気兼ねなく彼らにいろいろ問いかけたり、要求したりすることにつながっているのです。

**石原：**どんなところに最も興味を持っていますか。

**為末：**たとえば、ブラインドサッカーの選手とサッカーをしたことがあります。彼らは目が見えないのに、「フェイントをかける」という。フェイントとは、ある行為をしてみると見せかけて違うことをするというのですが、それを視覚のない世界でやることに驚きを覚えました。当然、僕には彼らのフェイントが理解できない。フェイントに騙されないといえればよく聞こえますが、ちょっと俯瞰してみれば、ロジックが異なる世界をまったく理解できない、ということ。障がい者スポーツの世界には、こういう示唆がたくさん詰まっているのです。



## インクルージョンのために 求められるテクノロジーとは

**石原：**私たちが今回の取材から得た大きな示唆は、あらためて標準とは何か、そしてそれを突き詰めていくことがいかに危うく、愚かかということです。日本は、“標準であること”“横並び”がとても重視される社会です。

**為末：**経験したなかでいえば、北欧や米国は、デコボコの人をよしとする文化があって、そういう人が活躍しやすい社会です。一方、日本では能力の足りないところを補い、まんまるにしようとする。強みをより伸ばそうという社会ではありません。標準のレベルはとても高いが、標準からこぼれた人々は“排除”されます。デコボコをよしとする世界では、「できないことがあってもいい」のです。

**石原：**そう考えると、障がいを補い、拡張するにあたって、「まんまるの人間をつくろう」という発想では危険ですね。その人の強みの発揮を妨げるものを取り除く、あるいは強

みをより強化するテクノロジーが求められているのかもしれませんが。

**為末：**東京大学で発達障がいなどを研究する中邑賢龍教授が、ものすごく才能のある子ども、今の学校教育や受験システムのなかではその才能が開花することなく、埋もれてしまうことがあるとおっしゃっていました。社会全体で、さまざまな才能を見逃している可能性は決して少なくありません。障がい者だから優れているというロジックは成り立ちませんが、車いすに乗って過ごした、あるいは見えない世界のなかで過ごしたという異なる経験が、何かその人の強みを生んだり、異なる視点を獲得させたりする可能性は十分にあるでしょう。

真っ白な新入社員を「この人の強みはなんだろう」とつぶさに見て配属を決めるように、凹凸の凹にとらわれず、凸を見極めるスタンスが重要なのだと思います。

# テクノロジーが、 “標準であること”を無価値化する

リクルートワークス研究所 人事研究センター長 石原直子

ダイバーシティ & インクルージョンを語るときの、主要な“マイノリティ”といえば、女性、高齢者、外国人、LGBTs、そして本特集で中心的に取り上げた障がい者ということになるだろう。先にも触れたが、障がい者の労働や雇用に関する環境整備は、女性のそれから約30年、出遅れているといえる。

ふと考える。もしも、女性の活躍やインクルージョンを語るときに、「(マジョリティである) 男性と同じように働いて、同じように貢献してくれるのだったら、女性をインクルージョンしてあげますよ」と言われたら、どう思うだろうか。率直に言って、答えは「あり得ない」の一択だと、思う。

であるならば、障がい者の雇用を語るときの語り口が「(マジョリティである) 健常者と同じように働いて、同じように貢献してくれるのだったら、障がい者をインクルージョンしてあげますよ」となるのも、当然にあり得ない話だ。

本特集「インクルージョンにはテクノロジーを」をつくるにあたり、こ

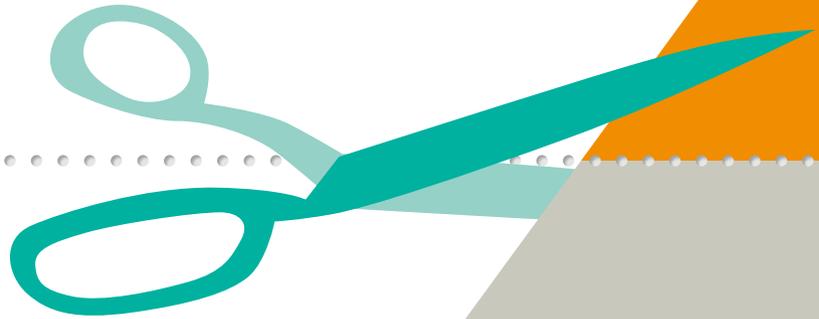
の点が私たち編集部のお悩みの種になった。日々進化するテクノロジーは、障がいがある人々の社会への進出、企業への進出を、きっと助けてくれるはずだ。だが、そのテクノロジーの助けを借りて“健常者と同じように”働けるようになった人しか、インクルージョンしない、できないと、私たちは言ってしまうのではないだろうか。

この悩みから私たちを救ってくれたのは取材で出会った、テクノロジーを使って障がいを乗り越えようとする人を支援する人たちだ。為末氏は、デコボコをよしとする文化では、“標準”に近くなくても活躍できる、と教えてくれた。遠藤氏は、テクノロジーがもっと進化すれば“標準”であることは価値を失うと喝破した。

障がいのある人たちに必要なテクノロジーとは、“標準に近づく”ためのものではなく、“強みを発揮するにあたっての不自由を取り除く”ためのものでなければならない。そして、私たちが“標準”に価値を置き過ぎることなく、その人ならではの“強み”を尊重できるようになれば、インクルージョンは自ずと進むはずだ。

たとえば、難聴者が聞くことに多大な労力を費やすのではなく、考えたり意見表明したりすることに力を注げるように、という思想を形にしたオーティコンの補聴器Opn。日本マイクロソフトが障がい者に向けて提供する、“強み”となるスキルを獲得するためのITラーニングプログラム。本特集で紹介したこれらのケースは、“強み”を活かすことをサポートするテクノロジーがインクルージョンに寄与するという私たちの結論の、確かな実例だと言えるだろう。

そして、デコボコをよしとする社会を形づくるためには、私たちが、それぞれの人が持つデコボコの“凹み”のほうに対して寛容になれるかどうか肝要だ。そのためには、どの人も、自分にも“凹み”があることをまず自覚すること、そして“凹み”のある自分が受け入れられているという事実を、感謝をもって向き合うことが必要だ。テクノロジーが“標準であること”を無価値化するとき、強みも弱みもひっくるめて他者と自己を認められる人こそが生きやすい世の中がやってくるはずだ。 



## 第2特集

# 執行役員制度改革という 新・人事課題

「執行役員とは何か」。この問いに答えるのは難しい。というのも、日本の会社法上のどこにも執行役員に関する規定がないからだ。

上場企業の約7割が導入しているこの執行役員制度が日本で初めて導入されたのは1997年。導入企業のIR情報には、「執行役員制度を導入することで、経営における監督と執行の分離をはかり、意思決定の迅速化を推進する」と、その目的が掲げられており、日本の企業統治を考えると、欠かせない役割になっているように見える。

しかし、その執行役員制度が、今、

大きな岐路に立っている。1つには、執行役員制度を廃止する企業が生まれてきているため、もう1つは、会社法改正による、取締役会の権限変更の動きがあり、これが執行役員のあり方を見直す契機となるためだ。順に見ていこう。

### 廃止企業が挙げる理由は 意思決定の迅速化

執行役員制度を廃止する企業は10年ほど前から出現し始めている。次ページの表はこの5年間で執行役員制度の廃止を公表した上場企業の一覧である。これらの企業は、異口同

音に「意思決定の迅速化」を廃止理由として挙げている。

ある企業では、執行役員制度を導入しても監督と執行の分離は思ったようには進まなかったという。逆に、執行役員という階層が間に入ることによって現場との距離が離れてしまった取締役が、重要な業務執行を決定するための十分な情報を得られないという事態に陥った。

つまり、執行役員制度は、意思決定の迅速化を目的に導入されたにもかかわらずその効果を生み出せておらず、今や意思決定の迅速化のために廃止が検討される存在になってし

## 執行役員制度廃止を 公表した企業

廃止年	企業名
2014	マイスターエンジニアリング
2016	LIXILグループ
2016	ロート製薬
2016	広栄化学工業
2017	第一工業製薬
2018	シャルレ

出典：編集部作成

# 今、執行役員制度について 議論すべき2つの理由

1997年から導入が始まった執行役員制度が今、転換期を迎えている。執行役員制度とは何を目的に導入され、どのような存在であったのか。それが今どのように変わっていこうとしているのか。さらに、人事は、この執行役員制度の変化をどう受け止め、執行役員制度改革という新しい人事課題にどのようにかかわるべきかを考える。

まっているというのだ。

### 権限委譲を可能にする 法改正の動き

一方で、執行役員制度のあり方に影響を与えるような会社法改正の議論がある。今進められている法改正の議論では、会社法362条に定められている取締役会の専決事項を減らすことが提案されているのだ。

次ページの表にあるように、日本企業の一般的な形態である監査役会設置会社では、これまで、「重要な業務執行」の決定は取締役会の専決事項とされてきた。「何を重要な業務執

行とするかには議論があるものの、それら一つひとつは、取締役会で決定されなければならない、というものです」と、説明するのは、会社法に詳しい弁護士の浜辺陽一郎氏である。今回の会社法改正議論は、監査役会設置会社でも、「重要な業務執行」の決定を、取締役会が一定の条件のもとで業務執行取締役(\*)に委任できるようにしようというものだ。

「この改正案が通れば、業務執行取締役を通して執行役員への大幅な権限委譲が取締役会の承認なしでできる道が開かれます」(浜辺氏)

つまり、これまでは執行役員が業

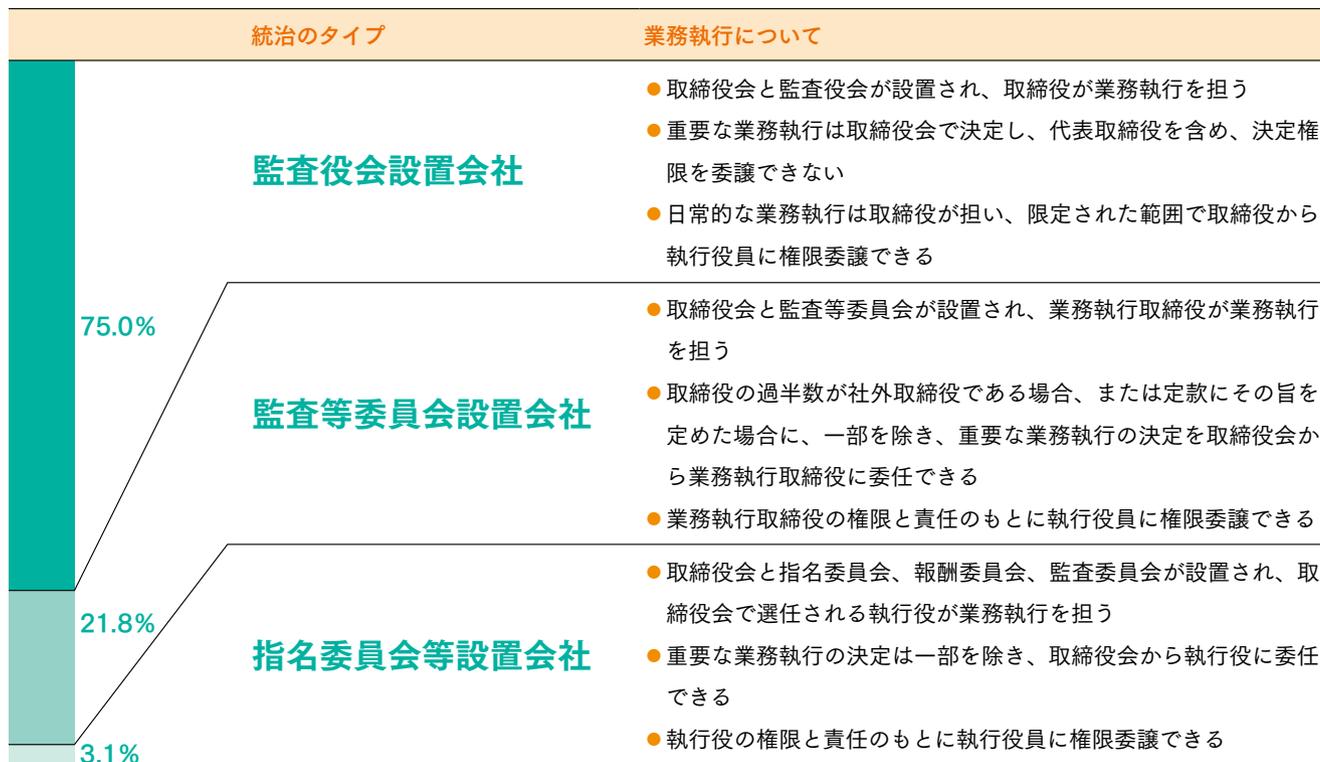


浜辺陽一郎氏

早稲田大学リーガル・クリニック  
弁護士

\*代表取締役、代表取締役以外の取締役であって取締役会の決議によって業務を執行する取締役として選定されたもの、当該株式会社の業務を執行したその他の取締役が該当する。日本の大企業では、社外取締役以外は多くの場合、業務執行取締役である。

# 企業統治のタイプによる業務執行権限の違い



\*パーセントは2017年8月時点の東証一部上場企業における選択割合

出典：『執行役員制度 運用のための理論と実務【第五版】』（浜辺陽一郎 著、東洋経済新報社）を参考に、編集部作成

務を執行するにあたっては、その案件が重要である限りすべて、取締役会に諮る必要があったが、それが不要になり、執行役員がより大きな権限を持って業務を執行できるようになるのだ。

この会社法改正が実現すれば、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社でなくとも、米国型の、監督と執行が分離した企業統治体制に近い状態を作れることになる。米国の会社法でも、取締役会が業務執行の強大な決定権限を有しているが、実際にはオフィサー（執行役員）が、取締役会の代理人として大幅な権限

委譲を受けて業務執行にあたっている。オフィサーが業務を執行し、取締役会はその監督するという役割分担がなされているのだ。オフィサーが会社法で定められている点が、日本とは大きく異なる。

## 日本にもかつてあった執行役員法制化の動き

実は、日本でも、1950年の商法改正では、取締役会導入の義務化と同時に、この米国と同様の企業統治体制を構築することが目指されていた。しかし結果的には、取締役のなかでも代表権を持つ「代表取締役」が業

務執行と代表行為をすることとされ、オフィサーという存在を規定することにはならなかった。

こうして日本では、代表取締役を含む取締役会が監督と執行の両方の機能を担うことになった。

日本における執行役員制度は、1950年の商法改正では導入されなかったのに、なぜ、1997年になって誕生したのか。そして、それが定着する過程で、執行役員の役割や権限がどう変遷したのか。次項から、日本の執行役員制度の歴史を振り返り、そのなかでどのような課題が生まれたかを検討する。

Column 執行役員制度を廃止したシャルレに学ぶ

## 執行役員制度廃止は経営と現場の実態に即した迅速な意思決定のために

2018年1月、レディースインナーを主体とした衣料品などの販売を手がけるシャルレは執行役員制度の廃止を発表した。その経緯について、当時経営企画担当の執行役員だった西島浩氏は、次のように振り返る。「2017年に“宅配クライシス”と呼ばれる物流コストの大幅な上昇が起き、収益構造の改革が急務となりました。今後は従来以上に重要な経営判断を要する対策が求められます。そのため、常勤取締役がより業務執行に関与し、今まで以上に意思決定と実行のスピードを速める必要があるという判断のもと、執行役員制度を廃止する決断に至りました」

シャルレが執行役員制度を導入したのは2015年6月。業務執行のスピードアップが当初の目的の1つとしてあった。「もちろん執行役員への権限委譲も進めましたが、やはり法律上の役員ではないため、権限があいまいで“中途半端”な水準に留まっていたのです。決裁権限については、2000万円までは執行役員個人で決裁でき、5000万円までは新たに

設置した執行役員会議で決議できるようにしました。しかし、実際には、重要な案件になると、その金額の範囲内であっても上位の会議体に報告が求められることもありました」（西島氏）

そうしたなかで、執行役員制度の見直しが検討されるようになる。「導入していた制度は雇用型でしたが、より重要な案件に対して責任を持って業務執行するために、取締役に近い役割を担う委任型への移行案も検討しました。しかし、従業員の身分を捨て、退路を断って委任型の執行役員になってもらうというのは、従業員にとってリスクが大きすぎるだろうという懸念もあり、委任型への移行は見送りました」（西島氏）

もちろん、同社でも経営における監督と執行の分離はこれまでも十分に議論されてきたし、企業統治指針であるコーポレートガバナンスコードから見ても、適正な体制を整えてきた。「しかし、監督と執行の分離が過度に進むと、経営層と現場の認識の間にギャップが生まれてしま



西島 浩氏  
シャルレ 事業開発部長

います。巨大な複合企業ならともかく、当社のように事業が多角化しておらず、組織体系もシンプルな企業では、監督と執行がある程度近づくことで、重要案件の意思決定において、より実態に即した迅速な判断が可能になると考えました」（西島氏）

執行役員制度が当初の狙いどおりに機能しているかどうか。虚心坦懐に検証すれば、シャルレのように廃止を決断することもあり得るのだ。

# その歴史は？ 現在の課題は？ 執行役員制度を検証する

執行役員制度は、どのようにして生まれたのか。  
日本の多くの企業に定着したのはなぜか。  
そして、現在の課題は何か。これらについて考察したい。

1997年に、日本で初めて執行役員制度を導入したのはソニーだった。コーポレートガバナンスを研究する早稲田大学教授の宮島英昭氏は、「当時、多くの企業の取締役会には2つの問題がありました。1つは取締役会が監督と執行の両方の機能を担い、組織的に未分離であったこと、もう1つは取締役の人数が膨れ上がってしまっていたことです」と説明する。



宮島英昭氏  
早稲田大学商学大学院 教授  
高等研究所 所長

1990年代半ば以降、日本の会社はコーポレートガバナンスが機能していない、という指摘を主に米国からたびたび受けていた。「取締役会が執行も監督も担うというのでは、監督機能は事実上、形骸化してしまっている。この統治体制は問題だ、というわけです」（宮島氏）

そして、「取締役の人数が40人、50人を超える企業も少なくなかった」（宮島氏）というほどに、取締役の数は膨張していた。

人数が増えると、全員の出席を前提とする取締役会を頻繁に開催することは難しくなる。また、多くの議題を頻度の少ない取締役会で決議しようとする、充実した議論はできず、単なる承認の場になってしまう。議論や決議が先送りされる案件も出てくる。こうして取締役会の意思決定の質とスピードの低下が問題視されるようになっていたのだ。

「これらの問題を解決するために、取締役会をスリム化しよう、そのためには監督と執行を分離しようと体制変更が検討されるようになりまし

## 特徴

### 会社法上の 定義がない存在

ほかの役員とは異なり、会社法で定められていない任意の役職である

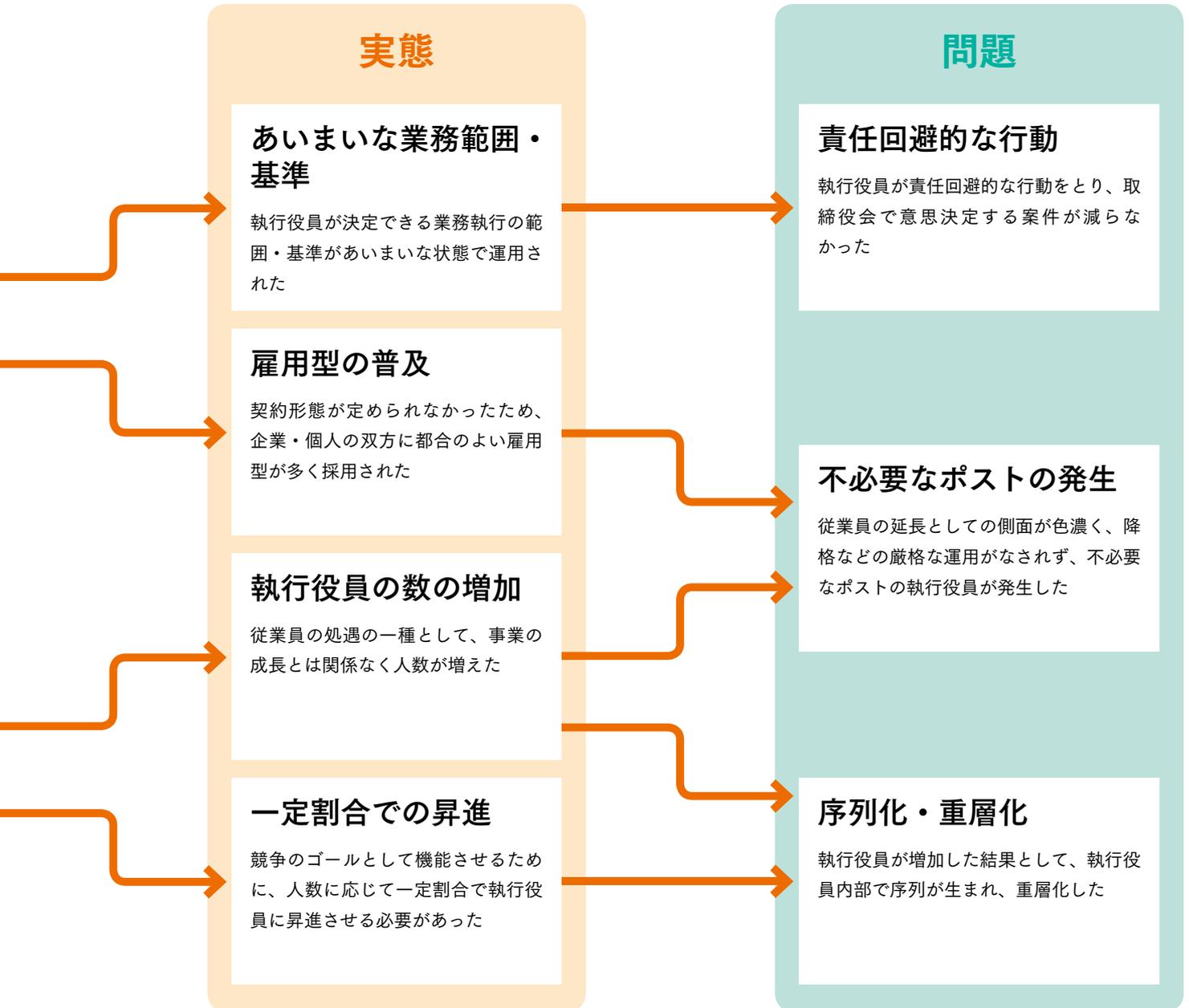
### 社内昇進競争の ゴールという役割

社内昇進競争のゴールのポジションが重要であり、その役割が取締役から執行役員へと引き継がれた

た。その具体的な解決策が、執行役員制度だったのです」（宮島氏）

実際にソニーでは、1997年当時38人いた取締役の人数を、執行役員制度の導入と同時に10人へと減らしている。

その後、多くの企業がこぞって執



行役員制度を導入し、2016年には上場企業の約70パーセントが執行役員制度を導入することになった。

**会社法上の定めがない  
ポジション**

執行役員制度が日本企業の間で急

速に浸透したのには2つの理由があった。1つは、執行役員が、会社法上の定めのない役職であったため、もう1つは、執行役員が、社内昇進競争のゴールの役割を担えたためである。

執行役員は、取締役や監査役と異

なり、会社法上の役員ではない。そのため、会社の代表として株主代表訴訟の被告になることもないし、第三者から訴えられることもない。

「企業にとっては重要なポジションであるにもかかわらず、法の規制を受けずに運用ができる。執行役員に

## 2013年度から2016年度の企業の状態の変化

	7社平均(%)
売上高	99.7
従業員数	100.5
取締役数	80.4
社内取締役数	72.2
執行役員数	130.9
社内取締役と執行役員の合計人数	106.7

売上高や従業員数はほぼ変化していないが、執行役員数は膨れ上がっている。取締役数は減少し、特に社内取締役は大きく減少しているが、減少した分が執行役員にまわっているという見方もできる

出典：東京証券取引所のTOPIX core30の有価証券報告書をもとに編集部作成  
東京証券取引所のTOPIX core30に指定されている企業のうち、有価証券報告書上に執行役員の情報が公開されている7社を対象に、2013年度を100とした場合の2016年度の各項目変化率を算出

なる個人にとっても取締役のような訴訟リスクを負わなくてよいという、いわば都合のよい役職」(浜辺氏)であったために、どの企業にとっても受け入れやすかったのだ。

### 社内昇進競争のゴールとしての役割

そして、それまで取締役が担っていた社内昇進競争のゴールとしての役割を、制度の導入とともに執行役員が引き継ぐことになった。

「長期雇用を前提とし、年功的な処遇が行われる日本企業では、その期の賃金をインセンティブとして機能

させるのは難しい。そのため、能力が高く、会社に対して忠誠を尽くした従業員に対するインセンティブとして、昇進という形での処遇が必要になりました。昇進の究極の形である取締役は、日本的雇用慣行を支えるうえで欠かせない存在だったので」(宮島氏)

その取締役の数を減らすとなると、昇進というインセンティブが効かなくなってしまう。「取締役は減らしたい。一方で日本的雇用慣行は維持したい。その両方を実現するのに、会社法上は役員ではないが、取締役に次ぐポジションである執行役員は、

魅力的な選択肢でした」(宮島氏)

多くの企業は、制度を導入するにあたって、それまでの取締役のうち、いわゆる“ヒラ”取締役をそのまま執行役員に移行させた。そのため処遇を見直したり、序列を組み替えたりするような大きな変化もなく、企業も従業員も抵抗なく執行役員制度を受け入れることができたともいう。

こうした理由で、日本企業には執行役員制度が浸透した。だが一方で、これらの運用上のメリットは、現在につながる大きな課題の温床ともなったのである。

### 課題①：責任回避的な行動をとる

前述のとおり、会社法上、「重要な業務執行」について決定するのは取締役会だが、何が「重要な業務執行」という基準は、明示されていない。そのため、執行役員への権限委譲の範囲を明確に定められない企業は少なくなかった。

「金額面での基準は、概ねこれくらいだろうというコンセンサスができている、多くの企業はその基準で動いています。しかし金額が小さくとも、たとえば新規事業開発への投資やM&Aなどは、重要な業務執行とも考えられます。基準がクリアでなければ、執行役員が自ら意思決定をせず、『念のため取締役会に諮って

おこう』という責任回避的な行動をとるのも致し方ありません。ほとんどの意思決定は、結局、取締役会で行われるという企業もあるのです」(浜辺氏)

### 課題②： 不必要なポストの発生

執行役員についての会社法上での定めがないため、本人との契約形態の選択は企業に委ねられた。取締役などと同様、委任型で期限を決めて契約をすることも可能だし、身分を従業員とする雇用型にすることもできる。

「多くの法学者は、『執行役員は、従業員のようなものである』と整理しました。そういった法解釈も踏まえ、経営者にとってもコントロールしやすい雇用型が多く選択されることになりました」(浜辺氏)

雇用型が選択されたことによって、役員並みのメリハリのある報酬体系や、業績に応じて退任(実質的には降格)を迫るといった運用には、躊躇が生じることとなった。そのため、ひとたび執行役員になった人は、成果を生まなくとも執行役員のまま据え置かれることになる。定年以外の理由で退任する執行役員がいないまま年功的に新たな執行役員も誕生するので、本部長や事業部長といった責任者ポストに任じられない執行役

員が増えたり、副本部長、事業部長補佐などといった新たなポストが無理やり生み出されることにもなった。もちろん、執行役員の数自体も増加したのである。

### 課題③： 執行役員の重層化

前述のとおり、日本の企業においては、執行役員になるということが、多くの優秀な従業員が会社員人生で目指すべきゴールともなっていた。そのため、事業が成長しているかどうかにかかわらず、一定のペースで執行役員を増やすという圧力が働く。結果として、50名を超える執行役員を抱える企業も生まれた。

前ページの表は東京証券取引所のTOPIX core30に指定された企業のうち、有価証券報告書で執行役員情報を公開している7社について、2013年度と2016年度の企業の状態を比較したものである。7社分の合計値で2013年度を100としたときの2016年度の各項目の変化率を示している。

まず、売上高や従業員数はこの3年間でほぼ変化していない。そして、取締役数は減少傾向にある。全取締役数の減少幅よりも、社内取締役数の減少幅のほうが大きいことから、取締役会をスリム化しながらも社外取締役の数を増やし、監督機能を強

化しようとしていることが読み取れる。その動きに反して、執行役員数は3割も増加している。結果、取締役は大きく減ったにもかかわらず、社内取締役と執行役員の合計数は106.7と2013年度を上回っている。

執行役員の人数が増えると、今度はそのなかに序列が生まれる。専務執行役員、常務執行役員、上席執行役員といったものがそれだ。階層のように見えて、明確な権限の違いがあるわけでもなく、上下関係があるわけでもないのだが、同じ事業を担当する執行役員が複数いるような状態になれば、確認やネゴシエーションのプロセスは確実に増えることになる。結果的に、執行役員のみで決められることについても意思決定は遅れることになるのだ。

本来、事業が成長しないのであれば、新たなポストが増えるのはおかしい。売上高や従業員数が増えていない時期に、上位ポストが増えるのは、昇進という強力なインセンティブに頼ってきた日本企業の人事管理が持つ負の側面であるのは間違いない。取締役会が膨張していた1990年代後半と同じ轍を、今、執行役員の階層でも踏もうとしているのだ。

執行役員制度が抱えるこれらの課題は、どのように解決していくことができるのか。次から、執行役員制度のあるべき姿を提案する。

# 執行役員制度改革 3つのすべきこと

多くの課題を抱えた執行役員制度。改革に舵を切るならば、現行制度をどう変えるべきか。2016年以降、執行役員制度の改革を進めてきたセブテーニ・ホールディングスの事例もまじえて、改革に欠かせない3つの打ち手を提案する。

## Point 1 執行役員の権限、評価基準を明確にせよ

執行役員とは何をするための役職であるのか、自社なりの定義がない状態を脱することが重要だ。そのためにはまず、執行役員の権限と評価基準を明確にする必要がある。執行役員がどの会議体に、どのような権

限で参加するのか（たとえば、議決権は持っているのか）、単独で意思決定してよいのはどんな場合なのか、といったことを決め、その責任範囲を明確にするべきである。

セブテーニ・ホールディングスは2016年から経営体制の見直しを始め、2017年1月には従来の執行役員制度から全執行役員を委任型とする新しい制度に移行した。新体制下では執行役員はグループ執行役員と呼ばれる。経営企画を担当するグループ執行役員の唐木信太郎氏はその経緯を次のように語る。

「以前は、大半の重要事項に関する意思決定は取締役会で行われていました。しかし、月に1度しか開かれない取締役会まで決議を待たなければならぬので、意思決定のスピードが遅れてしまう。この課題を解決するために、執行役員が個人として

決議できる事項、執行役員が参加する経営会議で決定すべき事項、取締役会で決定すべき事項それぞれの基準を見直しました」

経営体制の見直しは、経営体制に関する全ての選択肢を洗い出すことから始めた。特に、個人と会議体それぞれの決裁権限については、かなりの時間をかけて議論をしたという。

「量的な基準だけでなく、案件の種類や性質といった質的な基準まで、何度も議論を重ねたうえで、新たな体制をスタートさせました。新体制に移行してから1年が経過しましたが、その間にも、基準が合理的かどうか、常に見直しをはかってきました」(唐木氏)

それぞれの会議体で議論すべき案件が明確になったことで、「何か案件が発生するたびに、それぞれを迷いなく議論すべき場に振り分けるこ



唐木信太郎氏  
セブテーニ・ホールディングス  
グループ執行役員

とができるようになりました。以前より意思決定がスムーズになっているという確かな実感があります」と、唐木氏は言う。

権限が定まったことにより、執行役員の責任範囲も明確になる。その責任範囲における執行役員の評価の基準を定めることが次のステップだ。執行役員の業績評価では、企業全体の業績目標の達成度をその評価基準として重視することも多い。しかし、それだけでは、個々の執行役員の成果や貢献が明確に評価に反映されず、管掌範囲の業績を必ず達成しようというモチベーションにはつながらない。責任をもって成果を追求すると

いう意識を醸成するには、各人の管掌範囲の業績に対する評価割合を大きくし、具体的に、事業成長率や目標達成率、事業進捗率などの項目を活用して、評価基準を明確にすることが重要になる。

適切に評価を実施するうえでは、評価基準を明確にするだけでなく、評価プロセスにもひと工夫が必要だ。社外取締役による委員会を設置し、第三者の目を活用する仕組みは多くの企業で既に導入されているが、それだけで終わりにすべきではない。社外取締役に、評価をするための十分な判断材料を提供することが欠かせない。

セプテーニ・ホールディングスでは、社外取締役が中心となる指名諮問委員会でグループ執行役員の評価を議論する。「指名諮問委員会では、メンバーの1人である社長が各グループ執行役員のパフォーマンスについて説明します。それ以外にも、社外取締役一人ひとりに、個別に時間をかけて説明する機会も設けて、丁寧に評価を進めます」（唐木氏）

役割や責任範囲の明確化、評価の基準の明確化、丁寧な評価プロセス。これらが揃わなければ、執行役員制度の導入が、意思決定の迅速化と業績の向上のスパイラルを実現することにはならないのだ。

## Point 2 雇用型から委任型に切り替えよ

2つめのポイントは委任型執行役員制度に転換することだ。委任型へ移行することで、より結果責任を重視した制度運用が可能になる。

セプテーニ・ホールディングスの唐木氏は言う。「当社も2016年までは、雇用型執行役員制度を採用していました。従来の日本企業に多い、部長と取締役の間、役員の手前のポジションとしての雇用型執行役員でした。雇用型は、従業員として会社

の決定に従属しながら業務を行う形態なので、執行役員個人に事業の結果責任を問うには限界がありました。そこで、より結果責任を問える形態として、委任型へ転換しました」

委任型にすることで、従業員とは異なるメリハリのついた処遇もшыすくなる一方で、期待された成果をあげられないときには、場合によっては契約の終了といった厳しい責任追及をすることも可能になる。成果

に応じてリターンが大きく変動するという状態を作ることで、執行役員の、結果へのより強いコミットメントを引き出すことを狙えるようになるだろう。

さらに、セプテーニ・ホールディングスが、執行役員を委任型に切り替えたのには、監督と執行を明確に分離したいという理由もあった。この監督と執行のさらなる分離こそが、委任型に切り替えるもう1つのメ

リットである。「取締役会の監督機能の強化が求められるようになってきたため、当社の取締役会の構成メンバーも、社外取締役を4名、社内取締役を3名として、監督機能を強く意識した体制にしています。この体制変更と同じタイミングで、執行役員制度を見直しました」(唐木氏)

会社に従属する雇用型執行役員が、監督機能を担う取締役会と対等の立場で執行機能を担うというのは難し

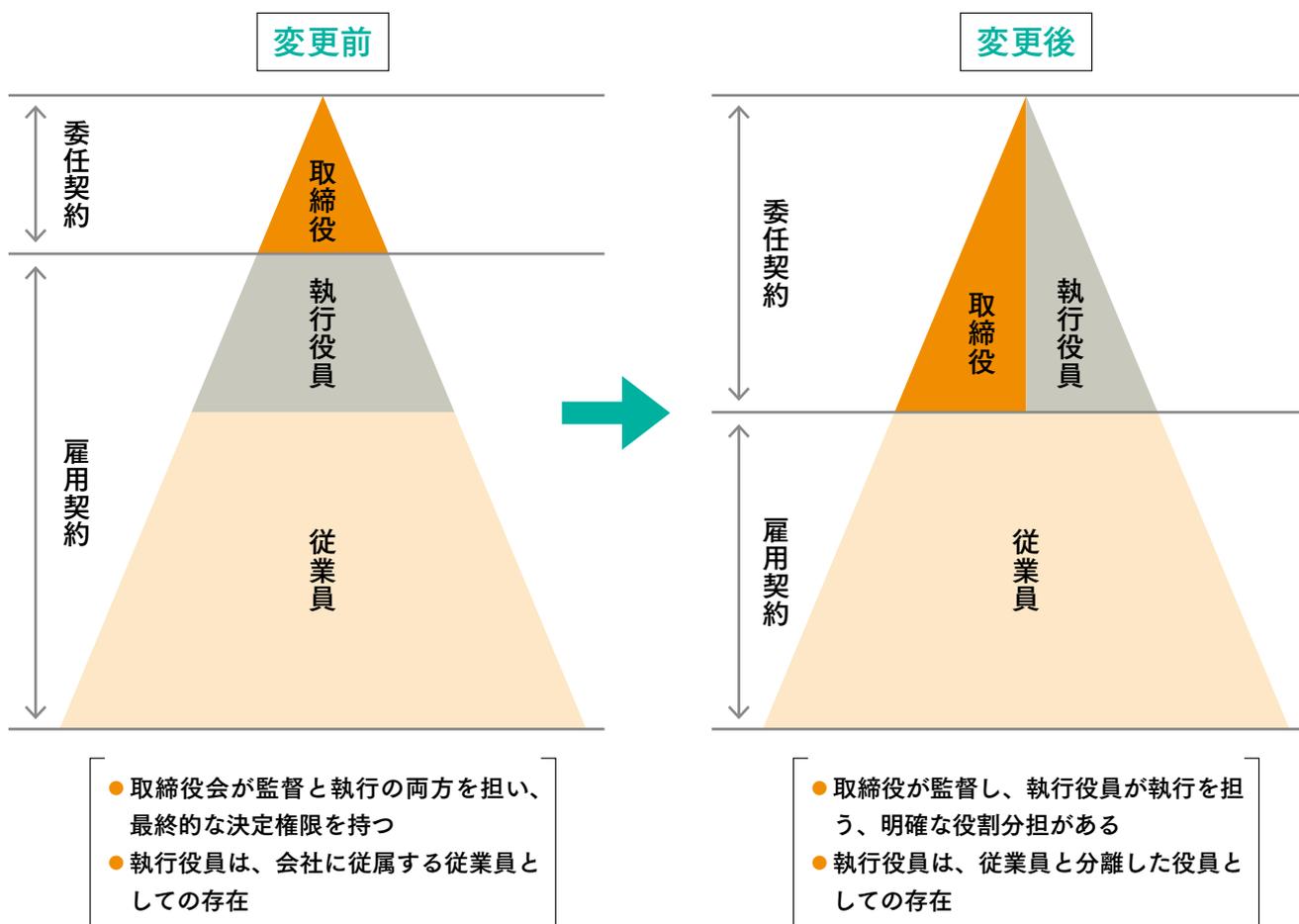
い。監督機能を強化するならば、業務執行サイドも同じく強化すべき、と考えたときに、執行役員は雇用型ではなく委任型とし、高い独立性とともに責任や権限をも担ってもらう形が望ましいと判断されたのだ。

委任型に移行するとき、制度の変更のみならず、執行役員自身の意識を変えていくことも重要だ。委任型の意味や目的を丁寧に説明するプロセスを組み合わせることで、本人の

意識が切り替わるだろう。

セプテーニ・ホールディングスでは委任型へ切り替えた際に、新たに任用した執行役員への説明機会を持った。「ほとんどの人が、執行役員というポジションの意味を十分に理解できていませんでした。そこで、当社が委任型執行役員制度を導入したコンセプトや、委任型執行役員とは何なのか、取締役会との関係、役割の違いを説明しました」(唐木氏)

## ■ セプテーニ・ホールディングスの執行役員制度変更



出典：取材をもとに編集部作成

## Point 3 重層的な階層をあらためよ

最後のポイントは、執行役員内部の重層化した階層をとりのぞくことだ。序列があることの問題の1つは、率直な意見の交換が成立しづらくなることである。セプテーニ・ホールディングスでは、執行役員間でフラットに意見を言い合えるような関係性の構築に注力している。「現在、執行役員のなかには、以前

取締役だった者と執行役員だった者が混在しています。そのため、序列や上下関係を意識させず、グループ執行役員のなかで健全な議論が行える体制を維持することに注力しています」(唐木氏)

人数が増えてくれば、序列というものは自然に生じてしまいやすい。まずは、執行役員の人数が増えない

ように制御することが重要になってくる。

「以前の多くの日本企業の取締役会には人数が増えてしまう傾向があったと思いますが、そういった過去の教訓を認識し、執行役員の人数も、組織サイズに見合った最小限かつ適正な構成人数を意識しなければなりません」(唐木氏)

## 執行役員制度改革こそ、人事がかかわるべき課題

執行役員というポジションの人選、役割や権限、処遇の決定などは、これまで人事が主体的に関与するところではなく、社長や取締役会が管掌してきた領域であろう。だが、ここまで見えてきたような打ち手を講じ、執行役員にも、明確な評価の基準や処遇の仕組みを導入するのであれば、執行役員制度の運営には、人事がもっと主体的にかかわる必要があるはずだ。

セプテーニ・ホールディングスの

唐木氏も執行役員制度に人事がかかわる意義について、次のように指摘する。「指名諮問委員会の重要なテーマの1つであるサクセッションプランを議論する際に、人事担当役員や人事部門が持つその時点での執行役員の情報は欠かせないと思います。次世代リーダーの育成が人事課題だというのなら、執行役員のレイヤーこそ、人事が経営層と一体となって運用と管理に乗り出していくべき領域です」

次の経営者として誰がそのポジションにふさわしいのかを見極めること、あるいは、従業員がそれを目指して頑張れるような道筋を作ることも含めて、ハイレベルな執行役員を生み出すことは、人事の重要な役割であるはずだ。

急速に進む様相を見せる執行役員制度の改革は、人事にとって対岸の火事ではない。むしろ、人事が我がこととして解決すべき新たな“人事課題”なのであると心したい。

連載

20代前後の若者のモチベーションの源泉や  
興味の方角を解剖する

# 若者の時代

かれら

age 18

女優

## 富田望生氏

Tomita Miu 2000年生まれ。福島県生まれ。中学2年生のとき、宮部みゆき原作の映画『ソロモンの偽証』で女優デビュー。以降、映画『チア☆ダン〜女子高生がチアダンスで全米制覇しちゃったホントの話〜』『あさひなく』など数々の作品に出演。2018年は5月に初舞台『ハンクマン-HANGMEN-』、8月に映画『SUNNY 強い気持ち・強い愛』、また、Netflixのドラマ『宇宙を駆けるよだか』にも出演するなど活躍の場を広げている。



# 人も作品も、運命のなかで出会うもの。 そこから生まれる感情を 大切にしていきたい。

デビュー作『ソロモンの偽証』で主要人物の1人である浅井松子役を演じ、見る人の記憶に残る演技が話題となった富田望生氏。以来5本の映画に出演、さらにドラマや舞台でも活躍し、注目を集めている若手女優の1人だ。福島県で東日本大震災を経験し、今、女優の道を着実に歩む18歳が輝きを放つ、その理由に迫った。

聞き手=清瀬一善（本誌編集長）

——数々の映画作品で活躍されていますが、小さい頃から女優を目指していたのですか？

小学生の頃は、ピアノの先生になるのが夢でした。小学3年生のときから習い始めて、ピアノが大好きだったんです。何よりも習っていた先生をととても尊敬していました。2人の小さな子どもを育てながらも、夜遅くまで熱心にレッスンをしてくださり、そのやさしさと強さは私の憧れでした。自然と先生が卒業した高校や大学にも興味がわき、同じような道に進もうと思っていました。

でも、東日本大震災があって、母の仕事の関係で福島を離れて東京に住むことになってしまいました。仲のいい友達や大好きなピアノの先生と離ればなれになることが嫌で嫌で仕方がなくて、東京に行く新幹線のなかで「東京になんか行きたくない。今からでも福島に戻ろうよ」と言っ

て母を困らせたのを覚えています。小学6年生になったときでした。

——福島から東京への転居は大きな生活の変化だったと思います。

何の前触れもなく突然福島を離れなければいけなくなったことは、大きな衝撃でした。東京に来てから、学校へ通うことも、外出することも、ごはんを食べることさえ自分のなかで腑に落ちない感覚でした。ピアノを習ってもみたのですが、福島で習っていた先生でなければやる気になれなくて、すぐにやめてしまいました。でもある日、「今、私は何もしていないな」と思ったんです。何もしていないこの状況を変えたい。ただそのためだけに、インターネットでたまたま見つけたタレント募集に応募しました。合格してももちろんすぐに仕事があるわけではなかったのですが、週に1回レッスンに通う場所がある、ということがそのとき

の私にとってはすごく心強かったんです。女優になりたいというよりは、ピアノに代わる習い事感覚でした。

## 映画をつくる人たちの 真摯な姿に引き込まれる

——本格的に女優の道を歩もうと心に決めたのはいつですか。やはり『ソロモンの偽証』が大きなきっかけだったのでしょうか。

そうですね。『ソロモンの偽証』のオーディションの話があったのは、中学3年生に進級する直前でした。受験もあるので、ここで役がもらえなかったら辞めようと思っていました。でもオーディションでプロデューサーや助監督に初めてお会いしたとき、不思議とすごく距離が近く感じられたんです。強い意志を持って作品に取り組んでいる方とお話できることがとても幸せで、みなさんを信じられると直感しました。オーディションは、2～3週間にわたるワークショップ形式。そのなかで同世代の人たちからも刺激を受け、徐々に「お芝居をやりたい」という感覚が自分のなかに芽生えたんです。

——オーディションで選ばれ、初めての映画での演技はどのような経験

になりましたか？

『ソロモンの偽証』で松子ちゃんという役を演じられたことは、本当に素晴らしい経験でした。特に監督からは多くのことを学びました。「台本だけに縛られてはダメ、でも、自分の考えだけを押し付けるのもダメだよ」と目を見て伝えられたとき、役者としてのやりがいやプロとしての姿勢を初めて教えられた気がしました。お芝居への意識がガラッと切り替わった瞬間でしたね。そして、この監督ともっと時間を過ごしたい、お芝居を学びたいと思ったんです。

『ソロモンの偽証』の撮影現場は、監督から周りのスタッフまですべての人が一生懸命。どのシーンの撮影のときも、ちょっとでも演技が違うと「まだいける、まだいける」と、スタッフ全員が文句も言わず、できると信じて待っていてくれる。そんな環境があったので、自分のすべてを出してやりきったという感覚にな

れました。

この経験がいろんな意味で私にとって原点になっています。大切なのは一緒に仕事をする人たち。だからそこに一生懸命じゃない人が1人でもいると頭にきちゃいます（笑）。  
——その後もたくさんの映画作品に出演されていますね。演じるうえで意識していることはありますか？

演じるときは、一緒に作品をつくっている周りの人たちのためにやるんだ、という気持ちがいちばん強いんです。セリフを発して、泣いて、笑って、という演技は全部、共演者やスタッフ皆さんからの影響に私が反応して生まれているものだと思います。だから私はそれをしっかり演じなければいけないし、同じように周りに影響を与えていかなければいけないという気持ちです。

『ソロモンの偽証』では、そうやって自分の感じたことをお芝居として表現していくことがとても楽しくて、

同時に難しいということを知りました。だからこそ、これからも努力を続けていかなければいけないなと思っています。

——『ソロモンの偽証』では、役に合わせて体重を増やしたと伺っています。

体重を増やすのは、原作の役に近づくための方法の1つにすぎないと思っていました。

「チア☆ダン」\*1のチアダンス、「あさひなぐ」\*2のなぎなたの練習も大変でしたが、役の女の子たちと同じ感覚をつかむことにつながっていたので、苦ではありませんでした。練習をするうちに自分の感覚が変わっていきませんが、役の女の子たちも、きっと練習を通してこんな風に変わっていったんだろうなと思うんです。できなくて悔しくてつらいのは、私の感情ではなくて、役の子が感じてきた悔しさ、つらさなんだと。なので、「できなかったらどうしよう」という感覚にはなりません。

役に近づきたいと思って一生懸命やっているだけなんですけど、周りの人からは、「望生ちゃんは憑依体質だよ」とよく言われます。『チア☆ダン』のときは、共演した女優さんたちが本当にキラキラしていたので、正直気後れする気持ちがありました。それも自分自身がそう感じたというよりも、演じた役の女の子が内気な性格だったので、演じているうちに気後れを感じたのだと思います。



校舎の屋上から落ちて亡くなった同級生の死の謎に立ち向かう中学生たちの姿を描いた映画『ソロモンの偽証』では、すべての中学生役に新人を起用。ワークショップ形式のオーディションを経て選ばれた。写真右から6番目が富田氏  
『ソロモンの偽証 後篇』 監督/成島出(2015年) 写真提供/松竹

(\*1)『チア☆ダン〜女子高生がチアダンスで全米制覇しちゃったホントの話〜』 広瀬すず主演の青春映画。全米チアダンス選手権大会を目指す高校のチアリーダー部員としてキレのいいダンスを披露した (\*2)『あさひなぐ』 コミック原作の高校のなぎなた部の友情を描いた映画。なぎなた部員として西野七瀬ら乃木坂46のメンバーとともに活躍

こうやって役と向き合って生まれた  
いろんな感情や経験は私の宝物です。

## 震災で変わったことはすべて 運命だと今は受け入れられる

——今、震災の経験は富田さんにとってどのようなものだったと感じていますか？

震災を経験して、自分の人生が大きく変わったと思います。

東京に引っ越したばかりのときは、福島の子供のことを信じられなくなったこともありました。福島にいる子供の苦しみをわかったつもりでいるだけなのかもしれないと悩む一方、ちょっとしたことで人を傷つけたり、それが跳ね返って傷つけられることもたくさんありました。自分が人にとっても影響されやすい人間だということにも気づかされました。

福島の子供への気持ちの整理がつかないなか、『ソロモンの偽証』の舞台挨拶で福島に行きました。昔の小学校の先生や子供が映画館に見に来てくれたのですが、私自身は自分の道を見つけたとはいえ、やっぱり福島から離れたという事実がさみしさと悔しさがあって……。そのとき、監督が会場に向かって「こいつはこの作品と出会うために福島を離れる運命だったから、よろしくお願ひします」と言ってくださったんです。その言葉が私を混乱から救ってくれました。私が演じた役は、出会うべき役だったんだ。そして人との関係

も同じで、今は離れてしまっている友達とも、今は離れるべきときで、何年か、何十年か後にきっと楽しく話ができるようになるんだろうな、と思えるようになりました。周りのすべての人がものすごく大切だなと思うようにもなりましたね。

——これからの人生で、目指すものは何ですか？

これからもずっと女優を続けてい

きたいです。もちろん仕事の後に、後悔したり落ち込んだりすることもあります。何よりもみんなが一生懸命になって1つの作品づくりに向き合えるこの仕事が好きなんです。

これから出会う作品でも、かわる人たちとの間でまた違う感情が生まれると思います。そうやって、新しく生まれるものを紡いで残していきたいと思います。

### After Interview

富田氏は役を演じる際、ほかの俳優の演技を受け止めて、感じて、反応することを心がけているという。そして、そうすることで、相手にも影響を与えていこうとしている。実はこれは、私たちが日常的に行っていることに似ている。それは、対話だ。彼女は、対話的な演技を通じ、他者の演技（アイデア）と自分の演技（アイデア）にシナジーを起こし、よりよい作品（成果）へと昇華させている。

彼女がこのような演技のスタイルを身につけるに至ったきっかけのひとつは、監督からかけられた「自分の考えだけを押し付けてはダメ」という言葉である。「自分の価値観や主張を無意識のうちに押し付ける」ことは、若者に限らず、私たち大人も犯しやすい過ちである。

対話を通じて、よりよい成果をあげようとするならば、相手に伝わりやすい話し方や言葉の余白のつくり方、そして自分の発言に対する相手の反応を受け止める寛容さを大切にしなければならない、とあらためて感じたインタビューだった。



連載

学んだら

大人が  
再び

働く、学ぶ、そして働くという  
生き方が拓く未来とは

### 転身のプロセス

1991年 23歳～

早稲田大学法学部卒業後、富士銀行（現みずほ銀行）に入行。3年間の支店勤務ののちに本部へ転勤、事務企画、外為やデリバティブ業務、法人向けインターネットバンキング開発などを担当する。

2008年 40歳～

17年間勤めた銀行を退職し、早稲田大学大学院法務研究科に入学。未修者コースで3年間学び、2011年、司法試験に合格。1年間の司法修習（第65期）を修了し、弁護士に。2013年1月、法律事務所を開業し、“ソクドク”（即時独立）を果たす。

2018年現在 50歳

自身を含めた弁護士7名体制で、離婚・男女問題、相続、交通事故、企業法務、刑事事件など、幅広い分野をカバーする。モットーは「依頼人になり代われるほど相手を知って弁護に臨む」で、その誠実さには定評がある。

「弁護士資格を取る」。そう決めて動いたのは40歳のときだ。銀行員として17年間働いた天野仁氏は、3年間の支店勤務の後、主に事務企画や金融商品開発などといった本部の仕事に携わってきた。いわゆる出世頭だった天野氏の決断は、周囲を驚かせたという。

『「何それ、本気なの？」と、周りから騒がれてまして。でも、僕にとっ

銀行員↓弁護士  
天野仁氏  
Amano Hiroshi  
弁護士法人ソクドク  
代表弁護士

ては自然な流れだったのです。というのは、僕はもともと社会や人に対する関心が非常に強く、そこに深くかかわる仕事をしなくて銀行に入ったんですけど、本部での仕事が長くなりすぎて、現場が遠のいていたんですね。立場もマネジメント寄りになり、プレイヤー時代が終わるといふ寂しさもありました。仕事にやりがいを感じていましたが、自分が本当にやりたいこととは違うなと。ならば、行く道は自分で決めよう——起業を視野に入れて、将来を考え始めたのです」

弁護士は子どもの頃から憧れてい

た職業だ。ずっと頭の片隅にあり、大学も法学部に進学したが、オリエンテーリングにのめり込んでいた天野氏曰く「忙しくて、司法試験の勉強どころじゃなかった（笑）」。棚上げになっていたその夢は、2004年にロースクール（法科大学院）が発足するというニュースを知ったことで再浮上する。法曹養成制度の改革を受けて、昔に比べると司法試験の合格率が4倍以上になっていたことも魅力的だった。天野氏は、統括していた大きなプロジェクトに区切りがついたところで、早稲田大学大学院法務研究科を受験。合格した段階で

Text = 内田丘子（TANK） Photo = 押山智良

銀行に辞意を伝え、2008年の春、新たな一歩を踏み出したのである。

## 弁護士資格を取得して起業へ

ロースクールでは、法律を学んだことのない者を対象とする未修者コースを選び、3年間学んだ。純粹に学生の身となったこの期間は、「得た自由な時間を使ってあちこちに出かけたり、若い学生仲間と話をしたり、英気を養ういい機会になった」。

スパートをかけたのは、司法試験を受験する約半年前。このときに生きたのはオリエンテーリングの経験だ。地図とコンパスを使って、山中にある10～20のチェックポイントを回る時間を競うこの競技には、的確なルートを見極める力、それを実行する冷静さ、忍耐力が求められる。天野氏は、司法試験合格に向けて明確なルートを割り出した。

「いちばん大事なのは過去問を分析し、そのレベル感に合わせた勉強をすること。周りの多くの人『難しくまだ解ける段階にない』と過去問を後回しにしていたけれど、目的がはっきりしている場合は、まず達成への最短の道を探し、対策を立てないと。僕にとっては自然なことですが、意外にそういう勉強の仕方をしている人は少なかったですね」

ロースクールを卒業した2011年、司法試験に一発合格。そして「自由に働きたい」と考えていた天野氏は、弁護士業界でいうソクドク（即時独立）に踏み出す。まずはイソ弁（居

候弁護士の略。法律事務所に雇われて働く新人弁護士）として経験を積み、それから独立するのが業界の常だが、ここでは社会人経験が生きた。「起業したくて弁護士資格を取得したので、早く実現したかったのです。それに、司法修習生として法律事務所実務修習に就いたとき、先生が依頼人と面談しているのを見て、おこがましくも『すぐにできる』と思ったんですよ。人と向き合ってじっくり話を聞くのは好きですし、銀行本部の仕事ではあらゆる部署と連携してきましたから、身につけた交渉力、折衝力は事件関係者間においても生かせるだろうと」

## 培ってきた人脈が“強み”に

とはいえ、独立前後はそれなりに苦労した。弁護士激戦区である東京都内で開業するまでには、事務所探しに相当な時間をかけ、また当初は、同期の弁護士と“同居”するかたちにして経費を抑えるなど、知恵を絞ったという。

「何より、お客さんなしの状態です。スタートしたことが大変でした。このとき指針になったのは、修習でお世話になった先生の言葉です。『人と会うことを億劫がってはいけない』『開業の挨拶状や年賀状は1000通出すこと』。つまり“弁護士がここにいる”ことを、常に発信し続けなさいという教えです」

その教えを守り続けてきて、気づいたのは“自身の知り合いの多さ”だ。

かつて日本学生オリエンテーリング連盟の幹事長を務めた天野氏には、全国に知人がいる。銀行員時代の人脈もあり「それが僕の強み、財産だとわかった」という。現在は弁護士7名体制、事務所全体として常時、数百件の案件を扱うまでになった。

「思っていたとおり、この仕事は本当に面白い。弁護士になっていなかったら会わずに終わっていたはずの人たちと胸襟を開き合い、事件も多種多様でまさに小説より奇なり……社会と深くかかわっていることを実感しています。新しい刺激に満ちた日々は、『人生、面白くなきゃ』という僕の思いを十分に叶えてくれていると思いますね」



”  
その実感に胸が躍る  
刺激的で面白い毎日。  
“

今号の能力

クリエイティビティ

# AIに創作は できるのか

クリエイティビティは、AIに代替できない人間特有の能力の1つといわれてきた。しかし最近では、絵画や音楽などAIによる創作物も続々と生まれてきている。

公立はこだて未来大学の松原仁氏は、2012年からAIによる小説創作のプロジェクトを率いてきた。チームで研究を重ね、2016年にはその作品が、短編文学賞である「星新一賞」の一次審査を通過するという成果をあげている。

## AIはまだ 長い文章を書けない

「ただし、現時点での役割分担は人間8割、AIが2割くらいです。実際にはまだAIがクリエイティビティを

持ったとは言い難いですね」

AIによる小説創作が難しいのは、そもそもAIは長い文章が書けないからだ。近年、人間が使う自然言語をコンピュータで処理する「自然言語処理」の研究が進み、チャットボットのような短文を生成できるようになった。しかし前後の文がつながりを持ち、展開が必要になる長文を作るとなると、難度が一気に上がる。

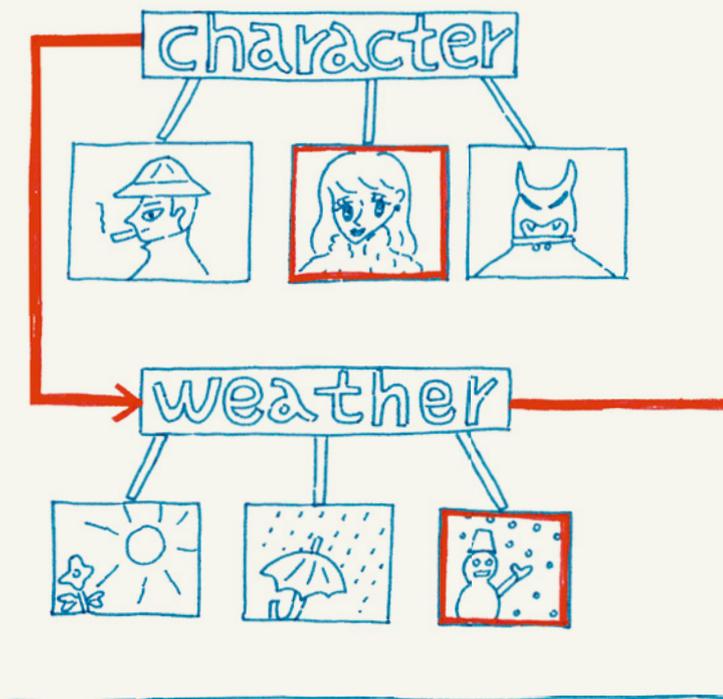
「AIに長文を書かせると、一文ごとの意味は通っても、文を連ねるうちにズレが生じ、途中で書き手が変わったかのような違和感を覚えてしまうのです。スポーツの結果を伝える記事や天気予報の原稿など、定型的文章であれば比較的簡単に書け

ますが、小説のように決まった型がない文章を、ズレを生じさせることなく作るのは極めて難しいのです」

## ランダムな組み合わせを 作るのが得意

そこで松原氏らのチームでは、人間が構造を指定するという方法を採用し、AIに意味の通る長文を書かせることに成功した。たとえば「導入は天気の話」、「次に登場人物の説明」といった大まかな構成を人間が作り、それに合わせてAIが「曇り」か「晴れ」かの設定を決め、さらに「どんよりした」「薄曇りの」など適切な表現を選び出して描写していく、という仕組みだ。

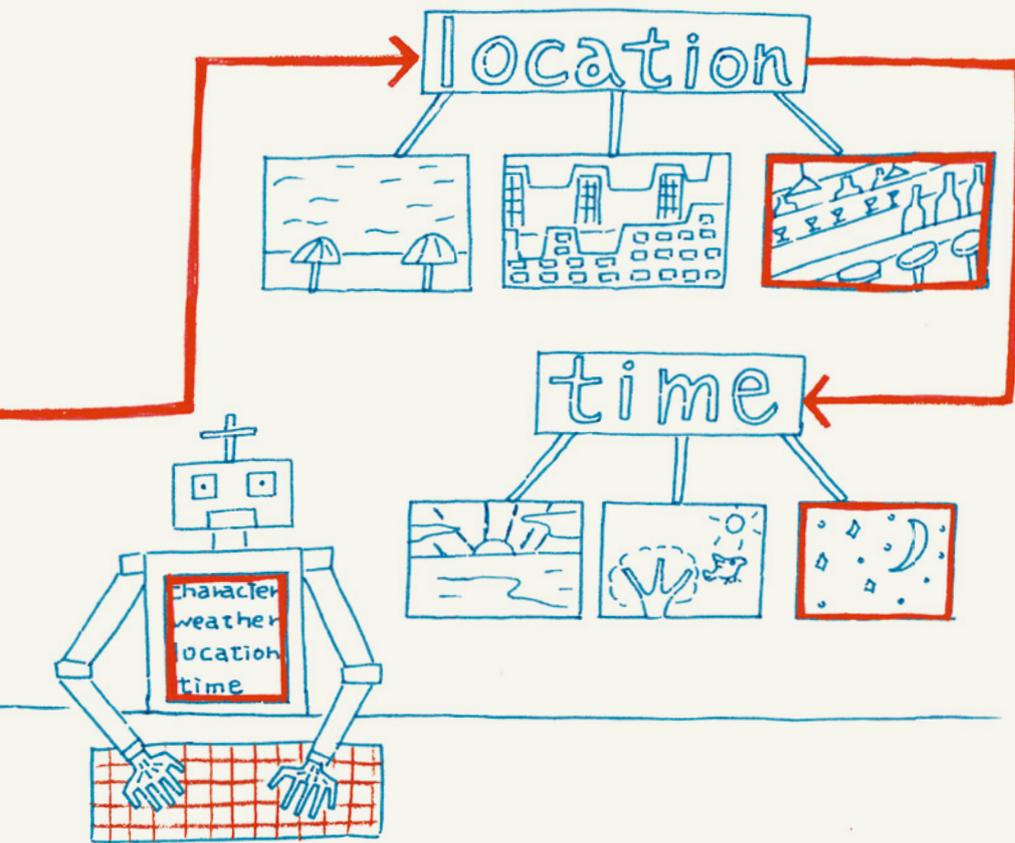
同じ構成でも、どんな設定や表現





松原 仁氏

Matsubara Hitoshi 公立はこだて未来大学 副理事長。東京大学理学部情報科学科卒業、同大学院工学系研究科博士課程修了。通商産業省工業技術院電子技術総合研究所（現産業技術総合研究所）を経て、2000年より公立はこだて未来大学教授。2014～2016年には第15代人工知能学会会長を務めた。近著に『AIに心は宿るのか』（集英社インターナショナル）など。



を選ぶかによって無数のバリエーションが生まれてくる。しかもAIは人間と違って、飽きたり疲れたりすることなく、同じ品質で書き続けることができるので、何万パターンもの組み合わせを実際に作品の形にすることができる。その多くが使い物にならなくても、なかには目を見張るような作品も生まれてくる。

現在は1000点以上におよぶ星新一の作品をAIに読み込ませ、ありそうでなかった星新一風の新作を書くことを目指している。

「お手本をもとに作品を量産するAIはクリエイティブではないという人もいますが、知見や経験のデータベースから、さまざまな組み合わせを考えて取捨選択しているという点では、

人間も同じではないでしょうか。人はすべてを形にすることが物理的に難しいので、アイデア段階で見切りをつけてしまう。でも、早々に捨てた選択肢から、斬新な作品が生まれる可能性もあるはずです」

### 当たり前を疑うことから オリジナリティが生まれる

むしろランダムな組み合わせを無数に作れることこそ、AIのクリエイティビティといえよう。研究し尽くされた囲碁や将棋の世界で、AIの指す「独創的な一手」とは、これまでに存在しなかった手をAIが発明したわけではなく、人間が気付かなかった特定のパターンの重要性を、AIが初めて見いだしたということだ。創造力

や独創性は、組み合わせの妙から生まれることも多い。

「クリエイティビティは何も特別な能力ではなく、人は誰もが日々発揮しているもの。ビジネスの場でも、企画や商品開発ばかりではなく、『A→B→C』が当たり前と思われていた業務プロセスを『A→C→B』という新しい順番に変えてみるというのも、十分にクリエイティブな仕事だと思います」

そう考えると、クリエイティビティはAIと競い合うものではない。AIの作品に創造力を刺激され、人間の作家がさらに新しい小説を生み出すなど、それぞれの特性を活かし、共に進化していくことができれば、創作の可能性はさらに広がっていくだろう。

# 人事は 映画が 教えてくれる

## Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『アマデウス』は類い希な天才であるがゆえに自ら破滅に至るモーツァルトと、その才能に強烈に嫉妬する同業者サリエリを描いた傑作です。

オープニングを飾る「交響曲第25番ト短調 第1楽章」から、モーツァルトの才能にはあらためて圧倒されます。サリエリがモーツァルトの楽譜を見て、修正した跡がないことに驚嘆するシーンも象徴的です。モーツァルトは頭のなかに次から次へと今までにないアイデアが生まれてくるイノベーターでした。

しかし、完璧な人間などいません。モーツァルトは対人関係構築力において著しい欠点がありました。ぎこちないお辞儀、癩に障る笑い方、傍若無人な発言などに象徴されるように、才能に任せて暴走するばかりで周囲とうまくやれない。1つのことに秀でている一方で、苦手なことも多く抱えている——このバランスの悪さは現代のイノベーターにもしばしば見られる傾向です。

このようなイノベーターは、古い伝統や既存の価値観に固執する守旧

派によってつぶされるというイメージが一般的には強いと思います。もちろん、そのようなケースも少なくはありませんが、より注意しなくてはいけないのが「使いつぶし」という問題です。モーツァルトはむしろこちらに該当します。

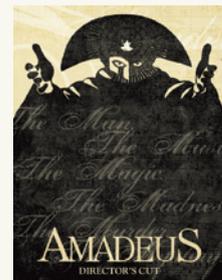
たとえ人間関係がうまくつくれなくても、結果を出していれば周囲はその能力を放っておきません。その結果、次から次へと仕事が舞い込む。そして、モーツァルトのような人たちは、来る仕事をすべて受けてしまうんですね。能力が高いからできてしまうというもありますし、過剰な忙しさはランナーズハイのような一種の陶酔状態を生み出します。本人も気持ちいいのです。

このように大量の仕事をこなし続けることで、さらに能力が高まる面もありますが、当然ながらどこかで限界は来ます。肉体は疲弊し、才能は摩耗する。そのうち自身の仕事の使い回しに走るようになる。

モーツァルトも大衆オペラの作曲まで引き受けます（ここでも傑作を

事業創造支援型リーダーの  
不在が、天才の芽を摘み、  
才能を枯渇させる

# 『アマデウス』に学ぶ イノベーターをつぶさない 方法



©2007 Warner Home Video.  
Program Content, Artwork &  
Photography ©1984 The Saul  
Zaentz Company. All rights  
reserved.

『アマデウス』1985年2月公開

監督 ミロス・フォアマン

キャスト F・マーリー・エイブラハムほか

【初回限定生産】日本語吹替音声追加収録版

ブルーレイ 6,990円+税

ワーナー・ブラザーズ

ホームエンターテイメント

【あらすじ】精神病院で余生を過ごす元宮廷作曲家サリエリ（F・マーリー・エイブラハム）は、訪れた神父に、天才モーツァルト（トム・ハルス）との過去について語り始める——。サリエリとともにオーストリア皇帝に仕えることになったモーツァルトは、当時としては画期的なドイツ語のオペラ『フィガロの結婚』を作曲するなど、その才能を存分に発揮する。サリエリは、神に愛されたかのようなモーツァルトの天才を誰よりも理解すると同時に、自身の凡庸さを痛感し、モーツァルトへの嫉妬、神への憎悪を深めていく。



宮廷歌劇場でイキイキと指揮をするモーツァルト。その圧倒的なまでの才能は、“マネジャーの不在”により、徐々に摩耗していくことになる

生み出してしまふのがモーツァルトのすごいところですが……。また、作中には出てきませんが、自らのある作品を別の作品に使い回したという記録が残っています。

晩年のサリエリは「モーツァルトは自分が殺した」と嘆きますが、私は必ずしもそうではないと思います。モーツァルトを死に追いやったのは、彼の才能をさらに伸ばし、組織や社会に適應するようマネジメントする人材の不在でした。子ども時代は父親のレオポルトがその役割を担っていましたが、独り立ちして以降、彼はコントロールを失うのです。

モーツァルトのような天才肌のイノベーターは、ビジネスの世界でいえば、事業創造型リーダー。その才

能を成功に結びつけるには、よきマネジャーである事業創造支援型リーダーが不可欠なのです。本田宗一郎に対する藤沢武夫を思い浮かべればわかりやすいでしょう。

事業創造支援型リーダーに求められるのは、才能を目利きする能力、そして、その才能を伸ばすために、仕事の内容、量、質をマネジメントする能力です。しかし、今の日本企業にはこの能力を備えたリーダーが不足しています。イノベーターを守り、その才能を育て、発揮させる組織を作るには、このタイプのリーダー、マネジャーの育成が急務です。

モーツァルトにとっては、嫉妬に苦しむほどモーツァルトの才能を深く理解していたサリエリこそが、恐

らく最高のマネジャーになり得た存在でした。史実に従えば、彼は何人も名作曲家の師としても名を残しており、マネジメントの才能があったようです。モーツァルトがもっと長生きし、サリエリがマネジメントに徹していれば、音楽の歴史は大きく変わっていたかも……と思わずにはいられません。



Noda Minoru 明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授。リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

「海外のイベントや学会に参加すると、日本人だけがかたまっている姿をよく見かけます。昼だけでなく、夜には『ジャパニーズディナー』を開き、やはり日本人だけで交流しているのです」と指摘するのは、一橋大学で教鞭を執るかたわら、三菱重工業や日本取引所グループで社外取締役を務めるクリスティーナ・アメージャン氏だ。結果、日本人経営者は外国人経営者に比べ、最先端の経営知識や情報が不足しているという。

「日本語が通じる仲間と過ごすのは快適かもしれませんが、それでは『日本人フィルター』を通した情報しか得られません。教科書にも載っていない最新の知識を得るには、世界中の人と交流し、彼らが発する情報をシャワーのように浴びるのが一番。海外に行っても、それをしようとしていないのは惜しいですね」

日本人の多くは、外国人の「衝突を恐れず意見を交わし合うコミュニケーション」には不慣れた。そのため、

海外で外国人と交流すべきときでも消極的になりがちである。

いきなり外国人と交流するのが難しいのであれば、まずは海外の経済紙や調査報告書などから最新情報を集めるべきだとアメージャン氏。だが、そのために必要な英語の読解力にも、実は問題があるという。

「『英語は話せないが、読み書きなら得意』と考えている日本人は少なくありません。しかし、それは誤り。本来なら1分で読み終えるべきA4判1枚程度の文書を、15分もかけて読むような人が多いのです。そのような状態では、日本語では普通にやっている、短時間でその文章が持つ本質的な意図をつかみ、自分の意見をまとめるというところまで辿りつくことはできません」

## Why do not Japanese improve the ability to gather information?

(なぜ、日本人は情報収集能力を高めないのか?)



### クリスティーナ・アメージャン氏

Christina L. Ahmadjian アメリカ育ち。ハーバード大学卒業後、スタンフォード大学ビジネス・スクールの経営学修士課程を修了。1981年来日。2004年に一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、2012年には一橋大学大学院商学研究科教授に就任した。

ただし、訓練によって読む能力は伸ばせるという。

「私自身も日本語での情報獲得には大変苦労しましたが、今ではパッと見れば概略はわかります。また、情報を集めて自らの意見をまとめたら、考え方や文化が異なる人との議論を重ねることに挑んでほしい。それでこそ、本当の生きた情報を得られ、グローバルリーダーたちに近づくことができるのです」

今号の問い

優れたリーダーを  
目指すためには？

説法者

柴田文啓氏

臨済宗妙心寺派開眼寺住職

私たちは、一瞬たりとも同じ状態はなく、すべてが変化する「諸行無常」の世界で生きています。そして「無常迅速」と呼ばれるように、その変化はものすごい速さだというのが、仏教の世界観です。この真理は、スピーディな環境変化のなかで働いているビジネスリーダーたちにも実感しやすいのではないのでしょうか。

仏教には「諸法無我」という考え方もあります。これは、すべてのものは因縁によって生じ、実体性がないということ。すなわち、独立した「自分」というものはなく、周囲と絡み合いながら存在しているという意味です。そのため、めまぐるしい変化のなかにいると、人はどうしても周囲に流されたり、ぐらついたりするのです。

こうしたなか、リーダーに求めら

座禅によつて自己を見つめ  
不動心を養うべし

れるのは「不動心」です。リーダーがぐらぐらしていたら部下は戸惑うばかり。ですから、自らの確たる軸をつくることを、小手先のマネジメント技術より優先すべきなのです。

ところで、禅の修行の一つに「独参」があります。これは禅問答とも呼ばれ、与えられた課題（公案）について禅僧と師が一对一で問答するもので、「隻手音声」（片手でどんな

Shibata Bunkei 1957年、横河電機に入社。ユーゴスラビアでの工場建設や、医療機器の新規事業立ち上げなどを手がける。GE横河メディカルシステム常務取締役、横河電機取締役、横河アメリカ社社長を歴任した後、1999年に得度した。

音が鳴るか）などが有名です。両手を叩けば音が出ますが、片手で音を鳴らすのは普通に考えれば不可能。しかし、そこからどんな音が聞こえるのか考えるよう促しているのです。

これらの公案に「正答」はありません。そこで禅僧たちは、座禅をしながら長い間考え抜きます。正しい姿勢・呼吸法で心を整えながら、答えのない公案について考え続けたり、師と一对一で厳しい問答を繰り返したりするうちに、内省する力が高まり、やがて「不動の自分」が見つかるのです。

座禅は「不動心」を養う最高の手段です。正しい座禅のやり方を身につけ、たとえば、毎朝の就業前に5分程度の座禅（椅子禅でも可）をすれば、自分と向き合えるでしょう。やがて、確たる自分の軸が見つかるはずです。また公案に取り組む代わりに、ビジネスのなかで解のない問題から逃げず、挑み続けるのもいいでしょう。そうして思考力を鍛え、不動心を持って部下に接すれば、部下との信頼関係が築けるのではないのでしょうか。



連載

# 成功の本質

野中郁次郎の

ハイ・パフォーマンスを生む  
現場を物語る

## 投資家より投資先が大事 欧米型とは一線を画す 日本型ファンドとは

### Vol.95 インテグラル



インテグラルの投資先の一例。右上から時計回りに、航空会社のスカイマーク、居酒屋チェーンのTBI、足場メーカーの信和、アパレルのヨウジヤマモト、理容室チェーンのキュービーネット。

Text = 勝見明    Photo = 勝尾仁 (54P) 鈴木慶子 (55P、56P)  
スカイマーク、TBI、信和、ヨウジヤマモト、キュービーネット提供 (52P)

## 野中郁次郎 氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



羽田空港（東京都大田区）にあるスカイマークの格納庫に駐機したボーイング737-800型機の機内。2017年4月3日、同社の佐山展生会長は入社式を迎えた125人の新入社員にメッセージを送った。「仕事を好きになること、面白いと思うことが一級のプロになる必須条件です」

式後、新入社員を乗せたジェット機はそのまま、サブライズの記念飛行へと飛び立っていった。前年はわずか4人の新入社員しか採れなかった。「予想より早く離陸できたな」。見送る佐山の目には機影と会社の業績が重なって見えたに違いない。

佐山はスカイマークのプロパー経営者ではない。2015年1月28日、経営破綻により民事再生法の適用が申請された際、再建に名乗りを上げた投資ファンド、インテグラルの代表取締役だ。投資ファンドというと、業績が悪化した会社の株式を安値で買い叩き、資産を高値で売り抜いて巨利を得るハゲタカファンドを思い浮かべる人も多い。佐山は全国の支店を回り、インテグラルはそうではないことを説明した。そのときの情景をこう話す。

「人の心は目に表れます。人間はこんなに不安な目をするんだと驚くほど、社員たちは不安そうでした」

それから2年余り、新入社員たちの初々しい眼差しを浴びた佐山は感慨深かった。実際、スカイマークは見事なV字回復を果たしていた。2016年3月期決算では営業利益が15億円と3期ぶりの黒字転換。前期は176億円の赤字だった。同年3月には民事再生手続きが終結。翌2017年3月期の営業利益は67億円と4倍以上に伸びた。

スカイマークの再建は、新たな資本金180億円をイン

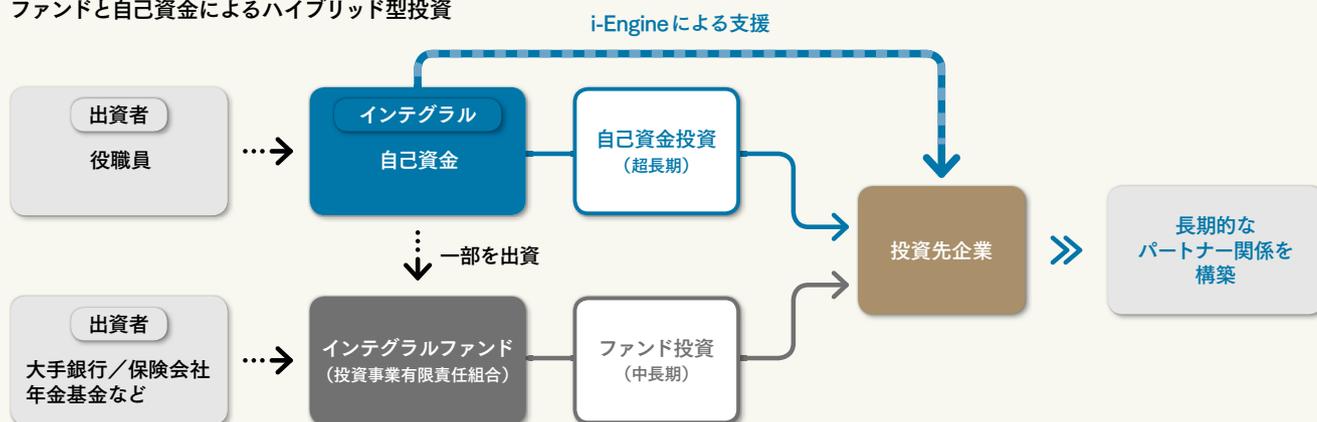
テグラルが50.1%、ANAホールディングスが16.5%、三井住友銀行と日本政策投資銀行が共同出資するファンドが33.4%の割合で出資する形で実施された。ただ、日本陣営以外で大口債権者の米航空リース会社も米デルタ航空と組んで手をあげた。もし、外資陣営に決定していたら、再建はデルタの強い影響下で行われただろう。

一方、インテグラル主導の再建はANAから支援を受けつつも、国内航空会社の第3極としての独立性を維持して進められた。それが可能だったのは、インテグラルが既存の欧米型とは異なる日本型のファンドを志向したことによる。企業再生の担い手としてファンドの存在が注目されるなか、新たなファンドの可能性を探る。

## 日本型ファンドと欧米型の違い

インテグラルは投資ファンドのなかでもバイアウト・ファンドと呼ばれる。投資家から集めた資金で業績不振や資金難に陥った企業の過半数の株式を取得し、経営に関与する。そして、その投資先の企業価値を高めた後、株式売却か上場により投資家に利益を還元する。バイアウトは「買収」の意味だ。内外に数々のバイアウト・ファンドが存在するなかでインテグラルには2つの特徴がある。

1つは投資家から集めたファンドの資金のほか、投資先の要望に応じて自己資金も拠出する。ファンドの資金と自己資金の両方を用意できることから「ハイブリッド型投資」と呼んでいる。もう1つは、これも投資先の希望により、インテグラルのメンバーが投資先に常駐し、経



営支援にあたる（「i-Engine」と呼ぶ）。佐山が説明する。

「欧米型のファンドにとって大切なのは投資家であり、そのため、儲けることが最大の目的です。経営権を握っている所以对応が上から目線になり、短期的に収益を改善するため、大規模なリストラも躊躇しない。一方、われわれにとって大切なのは投資先の企業です。投資先の社員と一緒に『いい会社』をつくり、企業価値を高め、結果的に投資家にリターンを提供する。自己資金を投資するのも、投資家から集めたファンドの資金が平均3～5年で回収するのに対し、超長期の投資を約束し、安心感を高めるためです。これがわれわれの考える日本型のバイアウト・ファンドです」

佐山は京都大学工学部から帝人に入社。34歳で三井銀行（現・三井住友銀行）のM&A部門に転じ、その後、銀行出身者たちと投資ファンドを設立したが、欧米型と同様の手法に疑問を抱き、2007年、起業した。以来、アパレルのヨウジヤマモト、不動産仲介のアパマンショップ、カツラ大手のアデランスなど16社に投資してきた。



**佐山展生 氏**  
インテグラル  
代表取締役パートナー

通常、バイアウト・ファンドの投資案件は入札形式で決まるが、インテグラルの場合、「投資先と一緒に『いい会社』をつくる」という方針を知って、直接依頼してくる相対の案件が4分の3を占めるという。インテグラルが考える「いい会社」とはどんな会社なのか。

「社員が仕事を面白いと感じ、一生懸命打ち込める会社です。当たり前ですが、それができなくなると会社はおかしくなる。だから、『いい会社』になっていくような仕組みをつくる。それが私たちの役割です」（佐山）

スカイマークの経営破綻は、国際線進出をねらって超大型機を購入後、円安が急進し、燃料費負担の増加などにより資金難に陥ったことによる。民事再生申し立て後に新体制が発足し、佐山が会長に就任。機材を1機種に統一し、不採算路線から撤退するなど構造改革を推進すると同時に、「いい会社」づくりに乗り出した。

### 定時運航率日本一を目指す

佐山が特に意識したのは社員たちの「目」だった。経営者は社員から見えていないといけない。溝があると「いい会社」にはなれない。佐山は毎週、全社員に向けて、自分がスカイマークのトップとしてどんな仕事をし、何を考えているか、写真入りのメッセージをメールで送った。支店回りのときには出会った社員の名前も必ず載せた。社員との飲み会に参加すればその写真も載せる。メッセージには自分のアドレスと携帯電話の番号も記載。やがて社員から飲み会の誘いが週に何件も入るようになった。



MACOM Japan (旧ファイベスト) の製品例。上がTOSA (Transmitter Optical Sub-Assembly: 電気信号を光信号に変換する光送信ユニット)、下がROSA (Receiver Optical Sub-Assembly: 光信号を電気信号に変換する光受信ユニット)。

た。飲み会では「本音の不満」が出る。それを拾い上げ、毎週開催の経営戦略会議で改善策を即決した。

このメッセージで佐山が、毎回繰り返し掲げた目標がある。「定時運航率日本一を目指す」。経営破綻前、スカイマークの定時運航率は下位の常連だった。これを日本一に高める。その意味を佐山はこう話す。

「売上高や利益の目標は社員には実感できません。大切なのは、一生懸命やれば数字に表れるようなわかりやすい目標を示すことでした。定時運航率は顧客満足度につながり、搭乗率も高まって業績に結びつく。定時運航率日本一の目標はしつこいほど繰り返し言い続けました」

大株主でもあった前経営者のころはすべてがトップダウンで決められたが、新体制下では社員主体の「定時性向上委員会」を設置し、自分たちで改善策を考えるボトムアップへと転換していった。その結果、2016年度は国内航空会社全11社中3位に浮上。2017年度上半期には1位を実現した。顧客満足度調査でも2017年度は2位にランクされた。搭乗率も新体制発足後、前年越えが続いた。「成果が表れるにつれ、社員たちの目の色が変わっていききました。次は社員満足度日本一を目指す。ある転職サイトの『社員による会社評価』の調査では、大手航空2社は5点満点で3.3～3.4ぐらいでスカイマークは3.24です。まずは大手2社を抜き、次は1位をねらう。そこまでいけば、かなり『いい会社』になっているはずですよ」

スカイマークには佐山のほか、インテグラルから2人が常駐。この常駐は初めからあった仕組みではなく、ある投資案件がきっかけだった。その事例も紹介しよう。



高田敏弘 氏  
MACOM Japan  
(旧ファイベスト)  
代表取締役社長

## 半年の常駐予定が4年に

光通信部品メーカーのファイベストは富士通の技術者5人が2002年に独立して起業した。当初は赤字が続いたが、次第に事業が軌道に乗り始めた。ところが、出資者の投資ファンドの運用期限が迫って売りに出されることになり、インテグラルが2011年から引き受けた。ファイベスト社長の高田敏弘は両者の違いに驚いたという。

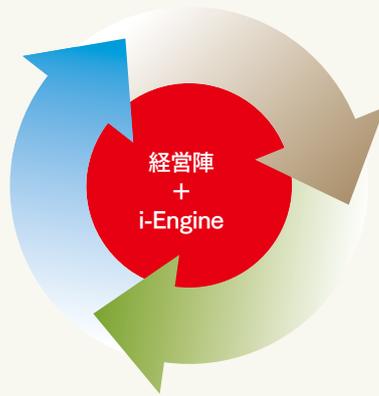
「前のファンドはお金の話ばかりで、なぜ開発が遅れるのかと目先のネガティブな面ばかり突かれました。インテグラルはどうすれば遅れを取り戻せるか一緒になって考えてくれた。その忍耐強さには本当に助けられました」

出資の際、弱点だった管理部門を支援するため常駐することになったのがインテグラルの山崎<sup>つよし</sup>だ。産業再生機構、米国留学を経て31歳でインテグラルに入った。ファイベストの執行役員企画管理部長としての常駐は半年の予定が1年になり、2年目からは中国での事業責任者

## i-Engine(企業革新支援チーム)

### 事業成長面のサポート

- ・企業価値向上プランを経営陣とともに立案
- ・海外事業展開の実行支援
- ・新規事業の立ち上げ支援
- ・戦略的提携/企業買収などの実行支援
- ・取引先などの紹介、条件交渉などへの協力



### 管理体制面のサポート

- ・計数管理の「見える化」
- ・経営の仕組みの変革（経営会議など）
- ・インセンティブ・プランの導入など、人事制度の改良
- ・法令遵守・内部管理体制の整備・強化
- ・ITシステムの改良（業務・財務効率の向上）

### 財務面のサポート

- ・投資スキームのストラクチャリング
- ・MBO（経営陣買収）、増資引受、借入調達などによる投資実行
- ・キャッシュフロー改善施策推進（運転資本など）
- ・リファイナンスなどの財務政策の実行支援
- ・上場準備支援

を任せられ、結局、4年に及んだ。

「意識は100%ファイベストの社員でした。評価も佐山が高田社長から仕事ぶりを聞いて行う形でした」（山崎）

どうすれば「いい会社」になるか。ファイベストの強みは高い技術力にあった。ならば、技術者が力を存分に発揮できる組織にする。人事も担当した山崎は業績が一時赤字に陥ったときでも、コスト増を承知で技術者の採用を続けた。「そこには確固たる決意があった」という。

## 「インテグラルは仲間だった」

当初は上場が目標だったが、山崎は次第にファイベストの技術力がより生きる道を考えるようになった。たまたまサプライヤーのなかにMACOMという、技術が相互補完的で相性のよい米国の半導体メーカーがあった。MACOMは成長分野のデータセンター向けビジネスに強い。その傘下に入ってはどうか。高田に相談すると同じ



山崎 壮氏  
インテグラル  
ディレクター

考えを持っていた。インテグラルも「社員が幸福になるなら」と支持した。2015年、ファイベストはMACOM Japanとなり、以降、業績を飛躍的に伸ばしていった。

「ファンドがインテグラルでなかったら成功に至らなかった。インテグラルは仲間だと思っています」（高田）

山崎は残留を求められたが、「また次の投資先で役に立ちたい」とインテグラルに戻った。同様に、佐山も2020年9月に予定している株式上場が実現すればスカイマークの会長職を辞すことになる。

「われわれバイアウト・ファンドにはタイムリミットがある分、濃縮した経営支援をしなければなりません。航空会社の定時運航率のように、どの業種でも、そこに力を入れれば、みんなが一生懸命頑張れるようになるポイントがある。われわれはそれを見つけ、そこで役に立つ。だから、どんな業種でも経営の支援ができるのです」

と佐山は語る。

現在、インテグラルは730億円のファンドを運用している。佐山によれば、「もし（外資系ファンド並みに）1兆円の規模になれば、東芝やシャープ級の大企業の経営危機にも日本型ファンドが支援に乗り出すことが可能になり、日本経済に大きな役割を果たせるようになる」という。

投資家の利益優先ではなく、投資先の経営支援を優先し、ともに企業価値を高め、結果として投資家に利益をもたらす。欧米流の株主資本主義の是非が議論されるなか、インテグラルは日本から新しい投資ファンドのモデルを発信し得る可能性を示している。（文中敬称略）

## 日本型の「共感のファンド」の創造 「いい会社」を実現し 投資家に利益還元

### 野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

バイアウト・ファンドは限られた時間内で投資先の企業価値を高めなければならないため、欧米型ファンドは分析的視点から、大胆なリストラも辞さない。インテグラルもスカイマーク再建のため、赤字路線撤退などの構造改革は実行している。

同時に佐山氏は経営者として、スカイマークのために何を行い、どう考えているかを伝えるメッセージを写真入りで発信し続け、飲み会に参加し、自らを「見える化」した。また、投資先に常駐するメンバーも、仲間としてともに歩むことを大切にしている。目指すのは、投資先との間で共振・共感・共鳴を醸成する「共感の経営」だ。

佐山氏は「定時運航率日本一」という、社員たちがすぐ行動に移せるような数値目標を掲げ続けた。定時運航率を高めることは、顧客の時間を大切にすることであり、顧客への共感がベースとなる。定時運航率日本一を目指す日々の行動を通して、自分たちは何のために仕事をするのか、自社の存在意義を身体化させ、全員経営を実現する。

佐山氏は投資先と一緒に、社員が仕事を面白いと感じ、一生懸命打ち込める「いい会社」をつく

ることを最も重視している。これは、人間中心の経営であり、日本的経営の本質といえる。

日本企業の多くは米国流の経営に過剰適応した結果、オーバー・プランニング（過剰計画）、オーバー・アナリシス（過剰分析）、オーバー・コンプライアンス（過剰法令遵守）の3大疾病に陥り、日本的経営の本質を喪失しつつある。インテグラルは、限られた時間内で凝縮した経営を行う必要があるからこそ、外から日本的経営を持ち込み、成果に結びつけた。このことは日本企業が何を取り戻すべきかを端的に示している。

佐山氏は高校時代、野球に打ち込んだ。メーカーから銀行に転じ、働きながらMBAや博士号を取得し、起業した。がむしゃらに試行錯誤することで見えるものがある、高いハードルを設定し目指す人だけが目標達成できる、つまり「人生は自分で創るもの」と気づいたという。その生き方を通じて、社員が仕事を面白いと感じられるのが「いい会社」という経営哲学に到達したのだろう。

高校野球で培った勝負心、技術者時代の現場経験、M&A専門家としての肌感覚と分析力、それらが相まって、修羅場に必要経験知を佐山氏に与えた。経営者経験はなくとも事業会社の会長職が務まるのは、その経験知をもとに日本的経営を志向する「共感のファンド」を構築しているからだ。

## 読者の声

前号『Works』146号（2018.02-03）に寄せられた読者の声です。

## 特集『若者を発芽させる温度』に関するご意見、ご感想

- SNS世代は「同調圧力にさらされて空気を読む」という言葉にハッとさせられました。当事者意識を持って答えのない問題に取り組める、課題解決に前向きになれる人材を育むにはどうすればよいのかをあらためて考えさせられました（小売）
- 欧米の会社では、新卒に過度の期待を持って育て上げるという意識ではなく、会社を渡り歩いて専門性を高めてもらうことを前提にしています。そのように考えてもいいと思いました（機械）
- トレーナー、トレーニー制度を実施して長い実績を持っていますが、発芽させる温度という発想はなかったのも参考になりました。温度調整は難しいですね（商社）

## 連載に関するご意見、ご感想

- 若者の時代：物理学に対する姿勢もさることながら、著作を売り込む彼の行動力と、彼に応えた出版社の目利き力は評価に値すると思います。自分のやりたいことをやろうとする若者がいて、天才が育ちにくいといわれる日本も捨てたものではないとうれしくなりました（建設）
- クールじゃないジャパン：まったく書かれているとおりで成果を評価することが重要なのに、手段を評価することにも重点を置く「日本の目標管理制度」が問題だと思えます（繊維）

## Next

次号 No. 148 のテーマは

## 在宅ワーク

## リテラシー

（仮題）

働き方改革の掛け声のもと、在宅ワーク制度を導入する企業が増えていく。だが、本当に全員が在宅ワークで生産性を落とさず働けるのかといえば、疑問が残る。在宅ワーク制度を導入するにあたり、組織も個人も身に付けるべき“リテラシー”とは何かを考えたい。

発行は、2018年6月8日（金）です。

## 編集後記

編集長に就任して以降、テクノロジーを活用した人事業務の革新や、社外人材との協働、働き方の多様化への対応など、これからの10年で人事部の皆さんが直面されるであろう「人と組織」の変化にかかわるテーマを、特集や連載で取り扱ってきました。これからは研究員に戻って、これまで取り上げたテーマがどのように企業経営や人事に影響を与えるのか、じっくり探索していきたいと思えます。編集長としての1年間、本当にありがとうございました。（清瀬）

今回の第1特集の取材のプロセスで、ふと思い出したこと、それは、他界した父に左腕の麻痺という障がいがあったことです。“ふと思い出す”というほどに、父は1人で何でもやり、障がいがあることを家族に感じさせませんでした。唯一、嫌がったのは外食です。障がいへの理解があまり進んでいない当時、茶碗を持ってないことが恥ずかしかったようです。父を思い出すにつけ、障がいに対する理解がもっと進むこと、そしてテクノロジーが進化することを望まずにはられません。（入倉）

リクルートワークス研究所で執行役員制度の研究プロジェクトを始めてすぐに、執行役員が、日本的雇用慣行を維持するために、社内昇進競争のゴールという役割を担っていることが見えてきました。執行役員は多くの企業で人事部門の管轄ではない存在ですが、実は俯瞰してみると、人事制度や人材配置につながる課題が大きいのです。人事課題を明らかにするには、人事を取り巻く広い視界を取ることが重要だと、あらためて気付かされたプロジェクトでした。（城倉）

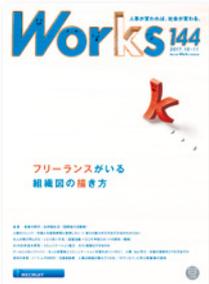
## BACK NUMBERS



No.146 2018.02-03  
若者を発芽させる温度



No.145 2017.12-2018.01  
出直しの働き方改革



No.144 2017.10-11  
フリーランスがいる組織図の描き方



No.143 2017.08-09  
僕の育休が会社を変える



No.142 2017.06-07  
登場! 人事エンジニア



No.141 2017.04-05  
正社員ゼロという選択



No.140 2017.02-03  
リーダーシップは誰のもの?



No.139 2016.12-2017.01  
働く人の新しい“安心”を求めて

## 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。

### 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)

※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。

購読料 1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

### Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 執行役員 CHO (人事最高責任者))

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 常務執行役員)

古寺猛生 (UKCホールディングス グループ執行役員

総務人事担当)

菅原明彦 (日立キャピタル 執行役専務 Hitachi Capital

America Corp. Chairman & CEO)

曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人事統括)

二宮大祐 (メガスポーツ 常務取締役 経営管理本部長)

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/清瀬一善

編集/入倉由理子、伊藤敬太郎、内田丘子 (TANK)、

荻野進介、木原昌子 (ハイキックス)、白谷輝英、

瀬戸友子、金井あかり

執筆/勝見 明、城倉 亮

アートディレクター/八十島博明 (Grid)

デザイナー/石川幸彦、井上大輔 (Grid)

表紙アートディレクター/永井雄二

表紙デザイナー/伊藤雅美 (デザインホース)

フォトグラファー/相澤裕明、刑部友康、勝尾 仁、

しだらまさひろ、鈴木慶子、平山 諭、宮田昌彦

イラストレーター/信濃八太郎、山下アキ

校正/ディクション

印刷/北斗社

### お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

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

e-mail / [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp)

tel. / 03-6835-9256 fax. / 03-3575-5229

## 147 2018.04-05 インクルージョンにはテクノロジーを

第24巻 第1号 通巻147号2018年4月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 清瀬一善 発行(株)リクルート リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体648円

