

日本の持続的な成長と活性化を目指す

誠実を伝える情報紙

1/15 2017

# Earnest

Vol.05 No.2 (S017)



税金を沢山払える経営者の育成

安定収入収益を生むビジネスモデルを学ぶ

[西河技術経営塾 (第4期生)]

..... 2頁



企業間で人財の流動性を高める

ーグローバルな視点で捉えたHRM研究に取り組むー

[HRM研究会準備会合 (第3回)]

..... 4頁



公益性のある財団を目指す

技術経営人財の育成で実績を重ねる

[定時評議員会 第5期 事業計画]

..... 6頁

OPINIONS

企業を大きく成長させることができるか、できないか、その違いは何かを私なりに考えてみました。要素としては、社長、長、の器量、能力、運資金、良い人材確保、様々なものがあるかと思えますが、私の成功の基にあるものは何かと考えると「常に目標を設定する習慣」だと思います。

入社したばかりの時、社長から「貴方は若いから是非これを勉強してみたらどうだ」と自己啓発教材をお借りしました。SMIの創設者ポール・J・マイヤーの『人生成功の鍵は目標設定にある』という十数巻からなるカセット教材でした。新社会人ゆえに、経営などはまるで解らないので、まず、自分の目標とこのことで「15年後に月50万円の給料を貰える人間になる」と目標設定しました。そうすると、色々なものが見えるようになります。零細企業で50万円稼ぐとなると、34歳の時点で部長級の地位となるか、大手企業の課長程度の地位に必ずなるとか、特殊な技術を身につける等。では、その地位になるには、どの程度会社に貢献していなければならぬのか、何時頃までにどのような資格取得が必要であるのか等、目標達成への道のりの途中で、常に意識

## 人生成功の鍵は、目標設定にある

そのようなになりました。それで、今年はいくらの売り上げを上げ、いくらの利益を出すとか、33歳までに一級建築士に合格するという細分化された目標を立て、それを着実に実現することが習慣となりました。

会社の利益が上がるように一生懸命働き、30歳の頃には一人で現場を任せられ始められるまでになりました。33歳の時、総工費百億円を超えるゼネコン大手によるJV工事に参加することができました。その時のJV給与が50万円を超え、設定した目標が、1年前倒しで実現したのです。

その後転職し、現在の会社に入社し、程無くして経営者となりました。36歳で社長になり、初めて立てた目標は「3年以内に自社株式の店頭上場を果たし、東証一部まで進む」でした。

平成17年に東証一部上場、その時に立てた新たな目標が、「78歳までに売上1兆円を超える会社の社長になる」と目標を設定、人生最後の目標設定になると考えていました。六社統合により27年前倒しで「売上1兆円を超える会社の社長になる」を実現しました。

大きな目標を掲げ、それに向けて日々前進し、途中で諦めずに最後まで粘り達すれば、大きな成長が得られるものと思います。

(西河洋一)

# 税金を沢山払える経営者の育成



安定収益を生む  
ビジネスモデルを学ぶ

『経営』というテーマで特別講演(2016.10.12)をする西河洋一塾長

## 経営

- ・ 経営は、人、物、金、時間をコントロールして、広く社会に貢献する事。
- ・ 代表者の一番大切な仕事は、永遠に企業を継続させる事。
- ・ 代表取締役社長は会社の全責任を負う。
- ・ 経営者は常に正直でなければ成らない。
- ・ 企業は、社会から必要とされる商品やサービスを開発し提供し続けなければ成らない。
- ・ 企業は収益を上げ、国のために納税を行わなければならない。
- ・ 時代の変化に対応できなければ生き残れない。
- ・ 失敗を恐れず、未来に挑戦して行かなければ成らない。
- ・ 全ての関係者が幸せになるような経営が望ましい。

図1 西河洋一の経営姿勢

**急成長の経営ノウハウを講演**  
昨年10月(第6回)西河洋一塾長は、演習の時間の中で『経営』と題する特別講演をした。伏見建設(株)代表取締役役に平成12年に就任してからの経営について、いかに難問に取り組み、それをどのように解決してきたかについての講義を行った。

**最初の経営テーマ**  
社長になって最初の経営テーマは、「株式市場による資本調達」「安定した利益を生むビジネスモデル構築」「限られた資金を最大限に活用する」「質素節約、自己資本をできるだけ早く高める」を設定した。

**体制の建直し**  
新社長として取り組んだ体制立て直しは「社名の変更」「ブランド名考案」「社是、社訓の策定」「行動規範、経営方針」「株式市場の準備」「資本政策」「業界慣習の破壊」「事業拡大による求心

**【講師のコメント】**  
経営学を学び売上を10倍にする  
小平和一朗講師  
4期生を迎えても初心に戻って、塾生の事業化に講師全員が取り組んでいる。いま世界は大変革の時代である。一見緩やかではあるが変革の真最中にある。塾生には若年層の半減による国内消費の減少を常に伝えている。国内市場はいずれそうなる。ニーズは読むものではなくて、仮説に基づいて創出するものと教える。「現状の10倍の売上になるビジネスモデルに取り組むこと」を課題とする。事業コンセプトを明確にすることで可

力増大」「安定した仕事を、絶え間なく出す事で価格を下げる」「約束を守る事で、味方を沢山造る」「企業イメージを改善する。常に正しい仕事」など。

**ビジネスモデルの考案**  
(高く買って、安く売る)  
当時建売で3千万円を切る物件は珍しかった。他社売出し3千万円の物件エリアで1棟5百万円の利益確保の目標を立てる。建物建築費当時は坪50万、30坪で千5百万円が相場。当社は相場の66掛けの約1千万円で造る。土地の相場は7百万円、当社は8百万円で百万円高く買う。他社の原価合計は2千5百万円、当社は2千百万円。市場に2千6百万円で売り出す。完成すると百万円下げる。ほぼ他社の原価で販売して4百万円の利益を出す。

**経営姿勢**  
アーネストワンの経営を図1に示す。「企業は収益を上げ、国のために納税」が光る。

能になる。事業の誤りに気付いたら即座に修正。中長期計画を組み立てる。常に事業をお金で評価して、黒字の収益モデルを組立てる。そしてお金を管理する。お金を管理すると、生きた経営状態がみえる。健康管理を怠らない。強みづくりに取り組み。エンジニアリング・ブランドを構築する。顧客の懐に飛び込み、顧客とともにビジネスをする。・・と教示する。



「10倍になる売上目標を設定する」と語る小平講師

**グローバルな観点からものを見る**

浅野昌宏講師

西河技術経営塾の講師の一人として、2期生、3期生を送り出し、今4期生を担当している。この3年間やってきて感じることは、どの塾生も、32回の講座を終えた時には、思考が柔軟になってきていることである。

手前味噌で恐縮だが、入塾時には、自分の経歴や業界の中でしか思考していなかったものが、この経営塾の講座や演習を通じて、広い視点でものを考えることが身についたのではないかと思う。これからも、塾生が俯瞰的な視点で、グローバルな観点からものを見るができるように、微力

ながらもお手伝いをしたいと思っている。



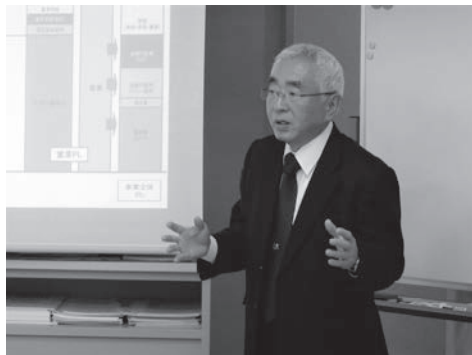
「広い視野でものを考えることが身に付く」と語る浅野講師

**ビジネスの基礎となる知識と演習**

杉本晴重講師

「場が人を育てる」「ビジネスは変化対応力」といわれる。塾生には既に場があり、夢と熱い思いがあるが、実現するには、それなりの基礎知識と知恵と葛藤が必要である。

西河塾ではビジネスの基礎となる知識と演習を通して、塾生自身が高い目標と課題を設定し、自問自答し、知恵を絞り、真のビジネスとは何かを学ぶ機会を提供してきた。



「徹底して考え、失敗を恐れず、果敢に挑戦をしてグローバルに通じる人財を目指す」と語る杉本講師

私は塾生が激変するビジネス環境を生き抜き、飛躍する上で、経営者として必要な実務的基本知識（知恵の卵）を「モノづくり」を通して理解してもらうことに注力してきた。塾生には自身で徹底して考え抜き、失敗を恐れず、果敢に新たな挑戦をしてグローバルに通じる人財を目指して欲しい。

**技術経営塾で学び自ら気づく**

大橋克己講師

西河技術経営塾を始めて第4期生を迎えた。塾生が企業経営者としての思いを自分のことばで語ることができるようになるかを課題に塾生と毎週格闘している。企業経営の技を習得し、事業の姿を描き、それを聞いて貰い、批判を受け、忠告され、太く・逞しく育て上げるかを9か月の研修で塾生が習得する。



「自信をもって語るようになってくると、塾は終わりに近づく」と語る大橋講師。

最初は漠然とした、混乱していた事業の姿が、徐々に形を成していく。そして自分のことばを見つけて段階に入り、自信をもって語るようになる。それは①自分の言葉で事業を語る。②講師や塾生からの評価から自ら気づく。③そして事業の絵姿を画く。これが西河技

経営塾で自らが学ぶことである。

**基盤を固め変化を志向する道場**

前田光幸講師

これまで企業は経営資源（人材、技術、資金）の強さ、技術開発、差別化、効率化、コスト競争力、品質管理、競争優位の確立、ビジネスモデル、財務戦略などの経営課題を追求してきた。これらの重要性は議論の余地がなく、西河塾では、これらの演習を重視する。

しかし、これだけではない。市場が成熟化し、社会の変化が激しく、市場も技術も予見不可能な状況の中では、これらの経営課題の追求を深化させることが逆に失敗に繋がる場合がある。そこでは、経営課題を常に変化させながら試行錯誤を続け、柔軟な意識構造と組織構造へと切り替えないといけない。

これが中小中堅、ベンチャー企業にとっても極めて重要な事柄であることを、講義と演習を通じて議論していきたい。要は、基盤を固めて、変化を志向する道場が西河塾である。このような議論をする場は他にはないと断言できる。



「経営課題を変化させながら試行錯誤を続け、柔軟な意識構造と組織構造へと切り替える」と前田講師

# 世界で通用する人財を持つことを企業の強みとする

— グローバルな視点で捉えたHRM研究に取り組む — (注1)

## 企業間で人財の流動性を高める

平成28年10月28日、HRM(注2)研究会準備会合(第3回)を財団にて開催した。本準備会合に取り組んだのは、日本型経営におけるグローバルマネジメント人財の育成と管理が課題となっているからである。日本型経営の良さを残しながら、グローバル人財をいかに育成し、日本企業の中に取り込める企業になれないかとの問題意識からである。準備会合としたのは研究会の研究課題が明確でないからだ。現状の問題に関する問題意識の相互理解が出来た段階で研究課題を整理し、研究会の活動に入る予定である。

第3回の会合では「グローバル人財」について浅野昌宏理事と杉本晴重理事が報告をした。



写真は、第4回HRM研究会準備会合(平成29年1月13日)

### 現場から見たグローバル人財

理事 浅野昌宏

世界で通用する人財には、次の三つがあると考えている。



「人脈も豊富になり、いずれ日本もグローバル人財は死語になる」と話す浅野昌宏理事。

### (1) 国際的経営幹部

グローバルリーダーと呼ばれる人達で、全世界を相手に事業が出来る人達。多くの企業で育成しようとしている国際的な経営幹部がこれに当たる。この人財の育成は容易でなく、カルロス・ゴーンやソフトバンクの孫正義が該当。

(2) 世界水準の技術・技能を持つ  
専門分野で世界に通用する人財

で、世界を股に駆けて特定分野で腕や技術や技量を発揮できる人達である。例えば、技術者、デザイナー、プログラマー、スポーツ選手など。企業の中でも、生産管理の専門家、上下水道事業の管理の専門家、鉄道運行管理の専門家などである。特定の専門分野では、世界中で通用する。

### (3) ドメスティックに通用する人

中東の某国やアフリカ東海岸の地域など、ある特定の国や地域を深掘りして、そこで通用する人をいう。現地の言葉、文化、風土、制度などに精通して、その中で人的ネットワークを構築している。そういうものを通じて、企業の商品やサービスをその国や地域に浸透させることが出来る人達である。この例として、サムスンが「地域専門家制度」を導入して、中東、アフリカやインドでの事業で成功している。

### 複雑なグローバル人財の姿と育成

それぞれの企業、団体分野において求められる「グローバルな人財」を定義し、選ばれた候補者が自ら高い専門性を磨き、キャリア・アップの過程で、金もかけ、機会も与えて育てて行く。

### 転職を歓迎する企業マインド

キャリア・アップの過程で人は流動的に動く。育った企業・団体を離れ、海外を渡り歩く様にもなる。「グローバル人財を育ててもよそに取られてしまう」「キャリア・アップのために、グローバル人財が他所に転職する」など、十分にあり得る話である。

流動性が高まるが、それは心配する事では無くて、むしろ好ましいと考えるべきである。

従って「せっかく我が社で育てた人財が他所にいったらしまった」などと見の狭いことは言わずに育てることが必要である。

自社で育てた人達が、向こう側に沢山存在してくれることで、こちら側も仕事やり易くなる。力が付いたら再雇用も考えられる。

### グローバル化とグローバル人財

理事 杉本晴重

日本企業のグローバル化の課題として、社会と企業、個人の問題がある。ここでは企業の問題と個人の問題との相互関係について考察し、グローバル人財の課題を整理した。



「日本では、個人で高い目標を持ってグローバルに挑戦している人は少ない」と指摘する杉本晴重理事。

### 「グローバル人財の定義」

外国人から信頼され認められるグローバル人財とは、経験から「海外市場で外国人と仕事をし、外国人から信用・信頼され認められる人」だと思ふ。

しかし日本におけるグローバルとは、日本人と違う人を認めること。世界には日本人と価値観などが違う人がいるので、その人達を認めて一緒に仕事をする事。

### 2種類のグローバル人財

改革をするには、それなりの要件、資質を有する人財が必要だ。企業が世界市場へ進出し、継続的

(注1) ホームページ (http://eufd.org) の研究会/調査研究報告/に後日議事録が掲載

(注2) HRM : Human Resource Management

に発展するには、役職や業務により要求あるいは期待されること、国際化の段階と国内の場合とで異なる。新規市場への参入とか、起業時とか、拡大期や安定時期で大分違う。

現代は変革時で起業時に近いと認識すべきだが、実際には安定時の人財は多数いるが、起業時の人財はなかなかいないし、簡単に育成ができるものでもない。大きく2種類の人財が必要だ。

**(1) グローバル人財A**

グローバル人財Aとは、起業や海外市場への参入を図り、失敗を恐れず果敢に自分自身で事業・市場開拓を進めることが出来る人。自社の構造改革の必要性を説き、戦略と計画の骨子を描き、自身自ら新事業立上げに挑戦するタイプの人達で、日本には少ない。

この人達の資質は常識的、論理的以上に、非常識的、直感的、個人的な価値観、想いや意思や夢が影響している。性格的には、変化や逆境を好む。好奇心が強い、他人と違うことや常識を気にしない。人が好き、自己主張を明確にする。楽観主義で決してあきらめない。

この人達は語学力より、人と物怖じしないで話せるコミュニケーションができる人。この能力を学校教育で育成するには英会話能力以前に人前で日本語で話し、議論する能力。いわゆるディベートやパブリックスピーキングが重要。

**(2) グローバル人財B**

グローバル人財B、海外進出が進むと現地で実務をきちんと実行できる人財が必要になる。この業務面のプロフェッショナル、専門

性に加えて日本と異なる環境でも人々と協力して生活や仕事ができる能力が必要。語学力は重要。

**(3) 適材適所で使い分け**

グローバル人財AとB、海外に限らず企業活動の色々な場面から来るタイプである。グローバル人財AとBを図1に示す。

Aタイプは構想能力・想い・戦略性・リーダーシップ・カリスマ性・実現力があるが、専門性、実務能力や実行する力は相対的に低く、実行は他人に任せる。

Aタイプと組んで新事業開発を進めるのがBタイプ。Bタイプは専門性を持って決められた計画を着実に遂行する実務能力が要求される。グローバル事業においては、関係者、協業者との良好な関係構築や多様性の尊重など、コミュニケーション力と人間力が必要。

Bタイプは現場での実効のリーダー役であり、商品開発、生産、販売、サポート等実務の専門家や管理責任者に適している。

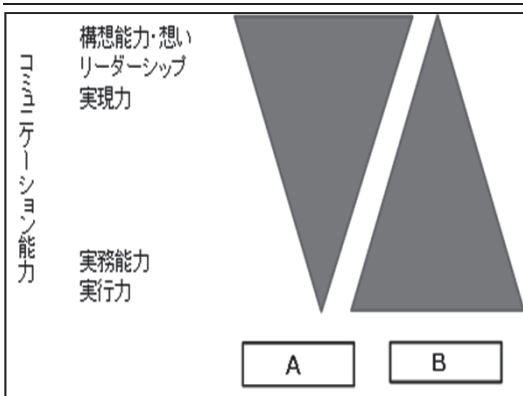
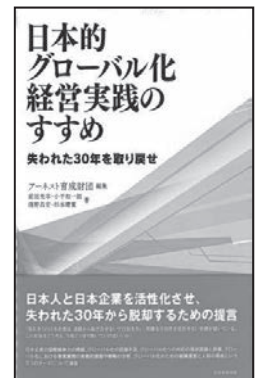


図1 グローバル人財Aタイプ、Bタイプ

新刊案内

書籍「日本のグローバル化経営実践のすすめ」

前田光幸、小平和一朗、浅野昌宏、杉本晴重 著、アーネスト育成財団 編 (芙蓉書房出版、定価2,700円+税)



技術経営を研究する元ビジネスマン4人の共著本『日本のグローバル化経営実践のすすめ(失われた30年を取り戻せ)』を出版しました。グローバル化が本格化する中で、日本企業の苦境が深まっているのはグローバル化への適応不全という構造問題ではないかというのが4人の問題意識の出発点です。構造問題だとしたら、相当幅広い視点からの考察が必要になります。日本や世界の歴史、文化、宗教、政治、地理・地政、経済、市場、技術、経営、人財などに関して実務的な、かつできるだけ俯瞰的な視点から議論したものが本書です。是非、ご一読いただき、忌憚のないご意見を賜れば幸甚です。(前田光幸)

**読者から貴重な感想が寄せられた**

・グローバル研究会を立上げ、グローバル化の進展の中で日本の経営のあり方に関する議論をまとめられたとのこと、たいへん興味深いところだ。

・今後の日本の発展のため大いに活用いただけるものと確信しております。

・日本のおよびグローバル化には興味があり、読ませて頂き勉強させて頂きます。

・グローバル化で日々苦労している経営者、管理職ならびに社員にとり、本書はまたとない処方箋です。

・「ボーングローバルカンパニー」をテーマにして議論した事がありました。改めて「グローバル」ってなんなんだと考えたことが記憶に新しいです。

・理論的な部分と実践的な部分との両方ともに充実しているように思いました。

・「グローバル」とか「グローバル化」という言葉はよく使われますが、その実態はよく分からぬままに使っていることが多いように思います。この本はそういう曖昧なままに過ごしてきたことを改めて問い直し、考えなおす契機になってくれるのではないかと思います。

・「失われた30年を取り戻せ」を読み取るにはちよつと骨が折れそうです。情報量は非常に多いのですが、掘り下げた分析と、それに基づく具体的提言があることを期待しながら読み進みます。

・石油史論など折に触れ、貴重な論考をお送り頂き感謝しております。先日、書店の棚に並ぶ写真も拝見しました。私自身で購入致すつもりでおりまして、せっかくのご著書ですから買わせてください。

・内容はまさに今日的ですし、日本企業や日本人への応援歌にも聞こえ、自信をいただいた気がします。とりわけ第2章冒頭で記された「リベラルアーツ」の重要性や「不易流行」の必然性など我が意を得たりとの心境です。

# 公益性のある財団を目指す

## 技術経営人財の育成で実績を重ねる



評議員会で議案の説明を行う小平和一郎専務理事。新たに調査研究委員会の取り組みで「世界の政治、経済の動向把握懇話会」を提案した。「当財団は、世界経済のグローバル化に日本企業がどう対応すべきか。一方では、グローバル化に対する風当たりが欧米先進国を中心に強まっている。米国の保護主義的な政策や、英国のEU離脱、欧州での移民排斥の動きなど、大きなうねりとなって世界経済を揺るがす」などを提案。

平成28年12月14日、飯田グループホールディングス(株)本社内会議室(東京都新宿区)において、第4回定時評議員会を開催した。評議員の中から大橋克巳を評議員会の議長に選任し議事に入った。「第4期(平成27年度)事業報告の承認」「決算報告書(第4期(平成27年度)の承認)」「評議員の選任」「理事の選任」「第5期(平成27年度)の承認」「第5期事業計画」「第5期事業報告」「第5期役員体制の報告」「第5期事業計画」「第5期監事選任」「第5期役員体制の報告」「第5期事業報告」「第5期監事選任」の承認、決議した。



「素晴らしい本が出版できた」と話す西河洋一理事長

### 期待できる人財が塾に集まる

#### 評議員会、理事長挨拶

評議員会の冒頭、西河洋一理事長から挨拶があった。

「財団の活動も西河技術経営塾を中心に研究会等、皆さんに協力して頂き、今年は『日本のグローバル化経営実践のすすめ』と題する素晴らしい本を皆さんの知見を結集して出版できた。配布先からも色々なコメントと良い本だという評価を頂き非常に良かった。」「このような活動を続けて、こういう本が売れて財団の運営にもしっかり結びつくようになると思います。今期経営塾に5名が入塾、1名が事業が定まらないと休塾し4名でやっているが、期待の持てる人達が集まっている」。

#### 第5期事業計画の概要

評議員会に提案した財団第5期(平成28年度)の事業計画の概要の中で、「反グローバル化の動き、隣国ロシアとの平和条約締結への取り組み、ヨーロッパのEU圏での混迷、アフリカの経済成長など、今世界は大きな変革の嵐の中にあ

る」と報告。国内問題では「日本経済は停滞期を脱したというが低金利を継続して、自由主義経済において日本の国力がどこまで持つか疑問。貯蓄に走る国民の富を国が吸い上げても消費に回らないで日本が豊かにならない。マクロで富が減衰して投資にお金が回らなく「失われた30年」に向かっている。」

#### 経営人財をレベルアップする

経営人財育成の課題の背景に、日本では起業が少ないことや、多くの企業が守りの経営に終始していることなどがある。

我が国の持続的な成長と活性化には、実践的な起業家や事業家などの技術経営人財の育成と経営力のレベルアップに取り組む必要がある。5期では引き続き人財の育成と活用に関する事業に取り組む。事業の質の向上や財団の認知度を高めることでのブランド力の向上

#### 事業の構成

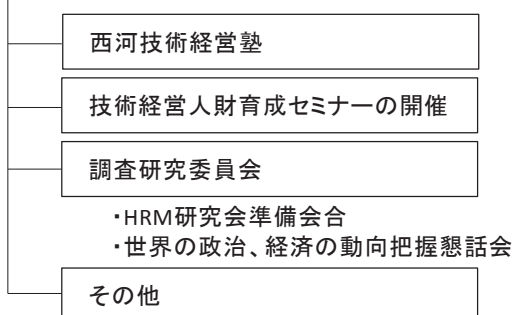
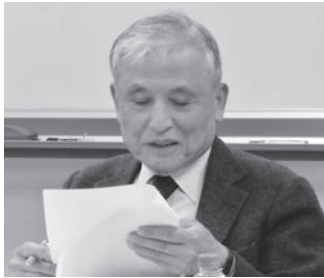


図1 人財の育成と活用に関する財団の公益事業

(注3) ホームページ (http://eufd.org) の研究会/調査研究報告/『連載：グローバル体験』に後日掲載



「ホームページアクセス件数は把握しているか」と問う角忠夫評議員。

Q (吉久保顧問) 情報紙を持っていくが、なかなか読んでくれない。

質疑応答  
Q (大橋議長) 公益法人化へ具体的にいつ頃にどうするかという目標は持っているのか。  
A (小平専務理事) どう検討したら良いのかと、審査するのは一般の人がやるので、ある程度実績をあげて名前が通らなければいけないということ。新聞を使っているの広告もやってみようということも一環である。知度が上がった段階でできないかと思っている。



評議員会議長を務めた大橋克己評議員。

に取組み。公益認定は、定款の見直しを含めて活動実績を重ねながら、社会が求める公益財団を目指す。

一般財団法人アーネスト育成財団役員体制

1. 理事 (任期2年)
  - 西河 洋 一 理事・理事長 (再任)
  - 小平 和一郎 理事・専務理事 (再任)
  - 浅野 昌宏 理事 (再任)
  - 杉本 晴重 理事 (再任)
2. 評議員 (任期4年)
  - 前田 光 幸 評議員 (残り任期2年)
  - 吉久保 信一 評議員 (再任)
  - 柴田 智 宏 評議員 (残り任期2年)
  - 小林 洋一 評議員 (新任)
  - 倉田 洋 評議員 (新任)
3. 監事 (任期4年)
  - 田中 千 税 監 事 (再任)
4. 顧問 (5名以内) (任期2年)
  - 吉久保 誠一 (再任)
  - 平 強 (再任)
  - 坂巻 資 敏 (再任)
  - 大橋 克 己 (新任)
  - 角 忠 夫 (新任)

塾の簡単な案内を作った欲しい。  
A (小平) 作成する。  
Q (坂巻) 宣伝効果があるのは、西河塾長から薫陶を受けて卒業した人が、実績をだすことだ。10倍のビジネスプランを作らせて指導している訳だが実際に学んで業績を改善して、さらに光る中小企業がでてくれば一番の効果だ。  
A (小平) 1月の新年会でOBの方も来てもらう。皆さん業績を結構伸ばしている。今までは違う仕事の仕方を明らかにしている。  
意見 (大橋) 塾で先生をやっているが、入った時と出るとき意識が違う。経営者としてのもの見方とか自信とか、やっぱりこうやろうという意欲のようなものを持って出られる人が多い。  
意見 (吉久保顧問) 『日本のグローバル化経営実践のすすめ』は良くできている。  
A (前田) 2年間の研究会の結晶である。年に10回位、1回3時間できた。3人が発表して、議論をしただけでなく文化も学んだ。

海外 グローバル体験 (6)

(注3)

問われた「働き方」

昭和40年代後半、高度成長時代冷めやらぬ日本から転勤した米国子会社での働き方は、実に新鮮だった。一言で言うところには、何の為に働くのかを問われた。当時、我々日本人は完全な会社人間で、朝から晩まで仕事、仕事、仕事であった。新規市場、新商品、新職場と仕事は面白くてしかたなかったし、若かったし、日本との時差もあって、早朝あるいは深夜の仕事が当たり前になつていった。

理事 杉本 晴重

仕事、家庭、地域の3つを大切に

一方、現地の人は、決まった仕事をほとんど定時にこなして帰宅していた。「なんで日本人はそんなに働くのか?」家族はどうなっているのか?と現地の人からは不審がられた。まさしく、エコノミックアニマルであった。彼らは、会社を離れて、家族や友達と過ごし、教会活動や、ボランティアなど地域活動をすることが当たり前のようにあった。職場、家庭、地域(社会)の三つを同時に大切にしていた。そのために、一旦働き出すと成果を重視し、徹底して効率を優先した。

自分の仕事以外はやらなかった。「それは、私の仕事ではない」と言う言葉をよく聞いた。部門間の効率を上げる。それ以来、仕事のやり方を考え直すようになった。まず、自分がやらなければならない(やれるではなく)仕事は何かを考え、その中でも重要度・優先度の高い仕事から始める。他人が出来る仕事は量、質を考へて、仕事の要求出力、時間、責任を明確にして分担する。等々、今、考えると当たり前の事ばかりであるが、当時は、これにより自分だけでなく、部門内、部門間の効率(生産性、時間)が上がった。現地の人の融合も図れ、関係も改善された。結果的に家族と過ごし、地域と接する時間も増えた。

日本では、今でも長時間労働の問題や、心の問題、低い生産性の問題が問われているが、やはり職場を離れて、家族と時間を共有したり、自分一人の時間を持ったり、地域活動へ参加すること等が大事だ。時間と心の余裕が出来、仕事に集中し、真に価値のある質の高い仕事出来る。将来、AIやロボットの進歩により、人の仕事のやり方と質ばかりでなく、家族や友人、地域社会の重要性が今まで以上に問われることになるだろう。

当財団は豊かで明るい持続的な成長をする日本づくりに寄与する

(注4) ホームページ(<http://eufd.org>)の研究会/調査研究報告『連載:エネルギー・パラダイム』に掲載していきます。

**シェールの僥倖**  
シェール(頁岩)ガス・石油層は特異な地層である。硬い頁岩に筋状に分布するガスや石油は蒸気や薬剤を注入しても取り出せない。昔から大量に賦存することは分かっていたが、経済的に掘り出す術がなかった。それが、水平掘削と超高压水の破碎により取り出せるようになったのは2005年頃、産出量が目立ち始めたのは2008年である。シェール・ガス層は全世界に賦存し、各地で実証実験が行われているが、今のところ生産は北米内に限られている。シェール・オイル層の賦存はほとんどが北米である。

**シェールガス企業の興亡**  
米国ではシェールガスの生産過剰で2009年以降ガス価格が暴落したままで、相当数の中小ガス会社が倒産した。シェールガス会社の淘汰の過程でメジャーズなどによる事業買収が進んだ。他方、シェールオイル価格は世界価格に連動している。「ガス価格はローカル、石油価格はグローバル」の原則が生きている。

**OPEC価格統制力の喪失**  
原油価格は2008年のリーマンショックで30\$に暴落したあと徐々に持ち直し、2010\$を回復していたが、2014年秋にOPECの減産合意失敗で突如崩壊し、現在の30\$の間で変動している。シェールオイルの生

連載: エネルギー・パラダイム

第4回 シェールのインパクト

(注4)

研究員 前田 光幸

産コストは50\$以上で増産、以下で減産となる。つまり、世界の原油価格水準はシェール・オイルが決める時代に入った。OPECが望む原油価格水準は70\$80\$だが、OPECがそれに向けて減産しても、シェールオイルの増産で60\$前後までしか上がらない状況が当分続く。ただし、金融危機などで原油に投機資金が流れ一時的な急騰はありうる。

**萎む米国の中東関与**  
シェールのおかげで米国の石油・ガス合計の輸入依存度は数年前の45%から20%へと急減した。特に中東湾岸依存は極めて少なくなり、米国の中東への関心は萎んだ。もし、何らかの動乱で、石油生産が途絶しても、米国が軍事介入することはないと考えなければいけない。

**日本のエネルギー政策の転回**  
だとすると石油の80%以上を中東湾岸諸国に依存する日本はエネルギー政策を根底から変えるしかない。前号で見たように原発は期待薄、石油輸入源の分散も無理。あとはアジア大洋州、ロシア、北米からのLNG輸入増や再エネの供給促進?

いや、これからはそういう供給面ではなく、需要面が対策の主体になるだろう。シェールの正しいインパクトに対する日本の正しい対応とは低エネルギー社会化への移行である。

一般財団法人 アーネスト育成財団 案内

**定時評議員会開催**  
財団は5年目に入った。12月14日に飯田グループ内で評議員会を開催し、設立時から2名の評議員が退任し、小林守(日立製作所社長)と倉田洋(産能大教授)が就任した。

評議員会では、ホームページへのアクセス数が話題になったが、社会に役立つ財団になるには、財団のプレゼンスをいかに高めるかが一つの課題である。

書籍化で成果を確認

芙蓉書房出版から出版した『日本のグローバル化経営実践のすすめ』は、読者からの反応を聞くため、改訂版の重要性を再認識した。マスコミが扱わないグローバル情報を書き込んでいく。日本の良さを認識して、世界に貢献すべきだが日本的な経営実践のすすめである。

HRM研究準備会合

1月13日の会合では、小林守産創コーポレーション社長から日本の中小企業の問題、課題に関して報告があった。次号で報告する。

編集後記

世界をはじめとして、大変革の中にある。米国のトランプ次期大統領と小池東京都知事は、連日マスコミに登場して、賑わっている。両氏とも、変革に取り組んでいる。言動のみを良く取り上げるが、本質を常に捉えて2人のリーダーシップを自分の価値観で捉えて、判断力を評価すると、インロベーションを学ぶ良い教材となると思う。

ネットでは社会は変わろうとしているが、注意が必要なのは情報操作である。ネット情報で大衆は誘導され、コントロールされている。様々なメディアから受け取る情報を、自分の心眼で評価し、自分の価値観で判断することが重要だ。マスコミが潮流を読み切れないことがある。世論は情報で操作できるのだと思ひ込み、常識を作ろうとするから誤情報となる。例えば、検挙すると容疑者を犯罪者とするが、不起訴になる例もある。イノベーションが起きにくいのは実績主義、前例主義だからだ。真贋を、新たな価値観を評価できないのが理由だ。(小平和一郎)

誠実を伝える情報紙

Earnest

アーネスト育成財団 活動報告

2017年 1月15日

Vol.05 No.2 (S017)



一般財団法人 アーネスト育成財団 (Earnest Upbringing Foundation)

〒151-0053

東京都渋谷区代々木1-57-2  
ドルミ代々木 704号

TEL : 03-6276-6260

FAX : 03-6276-2424

Home page : <http://www.eufd.org>

Facebook :

<https://www.facebook.com/earnestUFD>

■発行人 西河 洋一

■編集人 小平和一朗