

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

7/15 2017

# Earnest

Vol.05 No.4 (S019)



**納税し、社会貢献できる経営人材の育成** ..... **2頁**

学んだことを  
すぐビジネスに生かす

[西河技術経営塾 (第4期生)]



**『日本的グローバル化経営実践のすすめ』  
日本型経営を非常に肯定的に見ている** ..... **4頁**

[HRM研究会準備会合 (第6回)]



**将来を洞察する** ..... **6頁**

エネルギー市場、安定化の要素

[エネルギーパラダイムに関する研究]

**OPINIONS**

日本の強みは、モノづくりにあると思いません。日本には、日々の改善に取り組める現場力があるからです。日本人の知恵と誠実さで、世界のモノづくりを支えてきました。元気がなくなってしまう昨今の日本、立ち直りの切欠は無いものではないでしょうか。

**建築工期を3分の1にする**

筆者が立ち上げたアーネストワンは、戸建て住宅の建築工期を、3分の1以下に短縮することを目標としました。当時出始めた軸組構造材のプレカットシステムを、新技術として導入、支配下にプレカット工場を新設し、日々進化してきました。木材加工の殆どを工場で行うフルプレカットを目指し、現場作業を極限まで減らすことに挑戦し、合わせて全ての建築作業工程の無駄を見直しました。

**工期の短縮で資金に余裕**

細かな改善を積み重ねながら、工期の短縮を実現してきました。目標を達成すると、色々なメリットが見えてきました。「棚卸回転率が改善する」「同じ要員で売上3倍、利益3倍を実現」などです。更には、資金が高速に回ること、資金余裕もでてきました。通常不動産の販売は、現金で行いますので、現金を容易に入手できます。一方、出金である材料などの支払いは、手形で行いますので、早

**世界に誇れるものづくりで、日本の元気を取り戻す**

く売れば売るほど、現金が手元に残ることになります。事業拡張に当たっては銀行からの借入金に頼らなくても、事業を伸ばすことが可能となりました。その結果、急速な事業の拡大に耐えられる財務体質を構築することができました。

**早建コンテストで29時間弱**

9年前2007年より年一回、『早建てコンテスト』を地域ブロックごとで実施しました。先行工事として、コンクリートの基礎、外構工事、仮設足場、配管、の状態で朝8時に全国一斉にスタートします。朝礼、土台敷、断熱材挿入、床合板貼、建て方へと進んでいきます。電気、ガス、水道のインフラを接続し、住める状態まで完成させ、完了公的検査取得時点で終了となります。第一回目の記録は7日でしたが、昨年16年秋には、28時間54分(前年より2時間35分短縮)となりました。

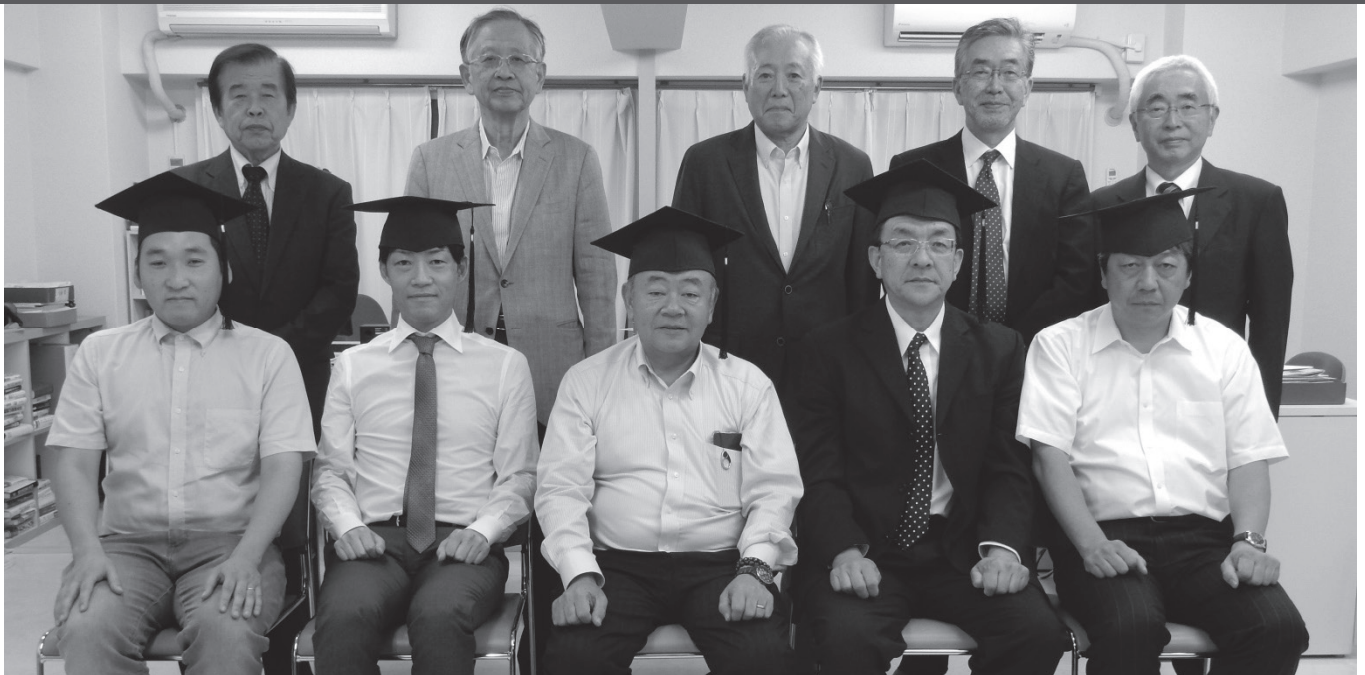
(アーネストワンのホームページから見る)ことができます。(注1) 技術経営の取り組み結果の一例です。

**日本人の現場力で生産性向上**

現在進行中の生産年齢人口の減少を解決するには、生産性の向上が課題となります。新しい時代に向けて、日本人の持つ改善の現場力をフルに発揮して、世界に誇れる『ものづくりの国日本』とし、元気を取り戻していきましょう。(西河洋一)

(注1) <http://www.arnest1.co.jp/company/news/2016/20161026.html>

# 納税し、社会貢献できる経営人財の育成



西河技術経営塾4期生の修了式が6月6日に行われた。前列左から、相見祥真、下井秀文、西河洋一塾長、砂永晃、中野祝の塾長を挟んで左右に塾生2名。後列左から小平和朗、大橋克己、浅野昌宏、前田光幸、杉本晴重の講師陣。平成28年9月7日から32回開催され、修了生のほぼ全員が休まず西河技術経営塾に通って、修了式を迎えた。砂永と中野の2名は、健康に留意し、仕事の日程を優先的に調整し、皆勤であった。西河塾長は「節税するな。利益を出し、税金を沢山払える会社になって欲しい」という。「節税のために、過小売上、不要な経費増では、会社を大きくできない。経費節減で利益を出し、税金を払い、資本を充実し、会社を大きくする」と塾生に常に語る。

## 学んだことを すぐビジネスに生かす

### 技術経営人財を育成する

経営者向けに実践的な技術経営を効率的に学べる西河技術経営塾実践経営スクールは、平成29年6月6日に、第4期生4名が修了、合計15名が修了した。  
修了生の活躍の実績が、徐々にあるが、聞こえ始めてきている。

### 塾で学んだことを論文にする

西河技術経営塾の修了要件は、塾生が書いた研究報告書(論文)を審査委員が採点し、経営者として、修了レベルにあるかの確認をしている。

塾生が書いた報告書の概要を紹介する。

### ■相見祥真

**農業と福祉を繋ぐ事業(障害者が穏やかな環境で、働く喜びを実感する)**

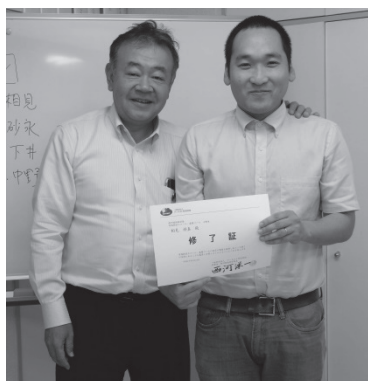
平成29年4月、青梅市に「いいあさファーム」を開設、農業をコンセプトした障害者支援設備の設立に、理事として同施設の経営に参画した。

開所にあたっては、地域との協力体制の第一歩を築くことができ、地域に根ざして事業所が成長する土台ができた。また、早い段階で利用者が集まり収支の見通しが立ったことで、事業が安心して継続できる土台を築くことができた。今後は、利用者工賃額の向上に取り組むことにより、「価値ある仕事に従事し、労働の対価として

の工賃を受け取る」という付加価値モデルを作っていきたいと考えている。利用者が労働の対価をもらうことで、労働する喜びを少しでも感じて欲しいと思っている。

西河技術経営塾での学びと、いいあさファーム開設や運営で培った経験を基に、社会福祉法人年輪として、利用者が、価値ある仕事に従事し、労働の対価としての工賃を受け取るモデルの事業所を他の地域に広げていくことで、雇用に悩みを抱えていた障害者が活躍できる社会を創出していきたい。

仕事に追われる毎日で経営に向き合う時間を作れなかった。入塾し、経営に向き合う時間を持つことができた。経営に向き合える時間と仲間を持ち、先生方のご指導で成長することができた。自分だけでは、成し遂げることができないことまでもが可能になった。



修了式で優良賞を受賞した相見祥真 朝焼け統括部長

### ■砂永 晃 介護事業とリサクルの共存戦略 (感謝され備かるビジネスモデルの強化)

介護事業を始めようと思ったとき、介護タクシーという職種が目



塾で学んだ知識を生かして経営するHISCO社長の砂永晃

送迎などが主な仕事らしい。中古の介護車両を購入して、開業した。実際に稼働してみると、時間効率の悪さや、稼働率の問題点が目につきたし、悩むようになった。そんな時、知人から西河技術経営塾を紹介され、入塾した。

塾で学ぶことで、営業の基本を忘れていたことに気づいた。売り込むというより、困ったことが無いか聞いて回ることの重要性に気付いた。高齢者の方にアピールするには、自社の強みを紙のパンフレットで伝える。そしてブランドづくりの重要性や原価計算をしていくら儲けたら良いかがはつきりした。顧客にもサービス内容と、なぜこれだけの金額になるのかを丁寧に説明できるようにしようと、価格にも自信が持てるようになった。

介護事業所を訪問して、分かっていたことがたくさんあった。そして自社の施策が「求められている良い施策だ」と言っていただけのようになった。営業の基本と人間力が、自動車ディーラー時代の最高潮だった頃の自分に戻れた。この施策に自信がもてたので、次は人を雇用したいと思う。人を育てるのは難しいし、時間がかかる。

自分の失敗を糧にして、次からは経営者目線で人を育てる。

漠然と、ただ忙しく日々を過ごしてきた仕事から、塾で学んだ基礎やマーケティングを駆使し、本当の企業に成長させることの重要性を認識することができた。

■下井 秀文

リノベーションからイノベーションへ(年商200億円突破を目指して)

株式会社ミッドランドは、金融と不動産の双方に関する専門性を活かし、従来の定型的なスタイルを越えた多様なソリューション・サービスを提供している。「クライアントと共に成功する」を信条にして、経営をしている。

全国の価値が過少に評価されている不動産を買い取り、リノベーションを施し、物件本来の価値を最大限に引き出した上で市場売却するというハンズオンバリユエーション型不動産再生事業である。不動産仲介会社にアクセスし、吟味した売却物件情報の中から手数料を支払って、事業化可能な物件を購入し、商品化を行う。売却時も、買主を見つけてきた不動産仲介会社に手数料を支払って、取引を完結させることを基本としている。

「カバ」をコーポレートシンボルに用いている。カバは穏和なイメージながら、スピード、強さ、しなやかさを具備している。そういった新しい時代を切り拓くことのできる会社を表現している。豊かで幸せな住環境の実現に貢献していきたい。

工期の短縮に取り組んでいる。



「工期の短縮」が課題と語るミッドランド社長の下井秀文

在庫の回転率を上げる。現在の在庫期間は5〜6ヶ月である。半月づつ短縮する努力をし、ゆくゆくは3ヶ月としたい。

売上自体も年35%成長が求められる。ということは事実上、倍々に近い伸長を掲げることが不可欠である。社内に繰り返し「スピード」を説き、全社にその意識を浸透させたい。

リノベーション市場は成長を遂げるし、需要はある。弊社としては、技術経営に関する知見を深化・深耕させ、工期短縮への不断無き取り組みにより、市場創造に寄与し、年商2000億円突破を必ずや実現したい。

講義では、ブランドづくりの重要性や、工期の短縮、回転率の向上に取り組む必要性を学んだ。

■中野 祝

住宅サビリ会社の事業再生(経験知の殻を破ることから始まる)

住宅サービス会社として設立し、10年。社長として、いかに打開し、成長させることができるか自問自答を繰り返したが、その答えを導き出すことができなかった。今まで行ってきた経験知だけの経営に、

西河技術経営塾で学び答えを見つけて出し、スキームを身に付け、より強力なオペレーションの行える企業を作り上げたいという思いが強くなった。

実際、経営のトップである社長の立場で、問題点に気付いた時にはすでに遅く、真の問題は、経営者のこころの内側にあること、経験知からくる固定概念であることに気が付くことができた。事業再生は経営者一人では出来ず、社員の方があってこそ成し遂げることが出来るのだ。つまり人材の活用と育成こそが大切で、その取り組みは社長自身の心構えを変えることで、比較的容易に実現できることに気付くことができた。

「愚か者は経験を学び、賢者は歴史を学ぶ」の格言を理解できるようになった。今までの自分は、経験だけの積み重ねで、成長のスピードは遅く、止まったままだった。「賢者は歴史を学ぶ」過去の事例から出来た理論・技術は失敗の積み重ねから出来たモノ」とは学ぶことにより、間違いが少なくなり、成長のスピードを速くすることにつながるということだ。西河技術経営塾は、経営を教え、経営者を育てる役目を果たしている。



「気付いた時には既に遅い」と語る中野祝エイワンプラス社長

研究会活動

『日本のグローバル化経営実践のすすめ』  
日本型経営を非常に肯定的に見ている

平成29年5月22日、財団にて第6回HRM研究会準備会合を開催した。本準備会合は「グローバル研究会」での議論の中から組織や人材に関する問題を抽出し、現状読み切れていない部分を浮き彫りにし、次の研究課題の抽出を目的としている。今回は、座長の小平和一朗専務理事から『ゆとり世代考』という題目でゆとり世代に関する問題提起。また、敬愛大学経済学部の下斗米秀之専任講師と前野高明専任講師から、財団編集の『日本のグローバル化経営実践のすすめ』に関する問題提起があり、委員相互で活発な意見交換がされた。



**ゆとりといわれる世代は昔もいた 小平和一朗専務理事**  
齋藤孝が書いた『若者の取扱説明書(PHP新書)』を読んでいたが、昔もゆとり世代といわれる人達は、昔から多数派を占めていないがいたように思う。そのような人達に色々と気を使いながら、一緒に仕事をしていたこと思い出す。そういう意味では、何も変わっ

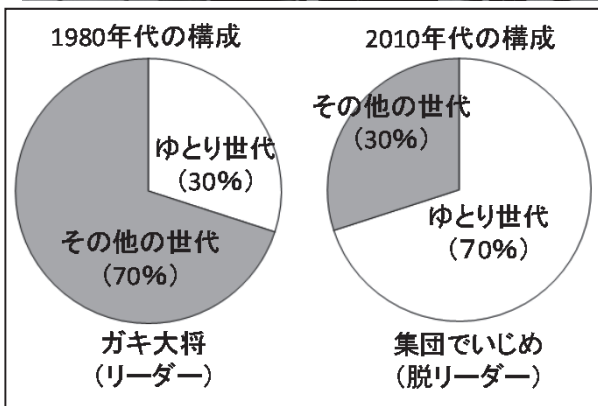
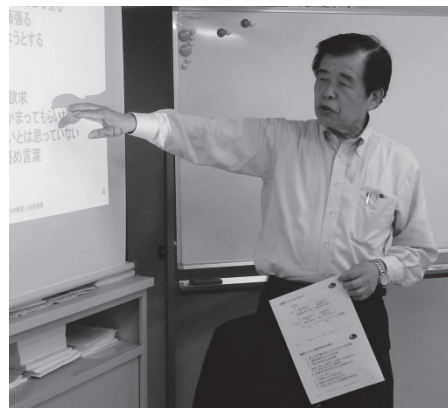


図1 ゆとり世代とその他の世代(推定構成比)



ゆとり世代を説明する小平専務理事

つていない。統計をとった訳ではなく、推測であるが、80年代のガキ大将の時代、ゆとり世代といわれる人達が、30%程度はいたと思う。(図1) 2010年には、ゆとり世代が70%を占める。集団で行う、いじめもある。いじめもあって、ゆとりの世代の思考行動が多数派になったともいえる。

**周囲が頑張れば、おれも頑張る**  
「ゆとり世代は、実は伸びる」と齋藤は言うが、ゆとりだから伸びる訳ではないと思う。ゆとりを同著では、良くも悪くもおとなしくて真面目、真面目だからこそ追い込まれると頑張る。周囲も頑張れば自分も頑張る。より高いレベルに合わせようとする。

若者の認められたい欲求と言うが、80年代にもこのような人達は少数だがいた。現代のゆとりは、多少弱々しい雰囲気もあるが、皆がみな、80年代も頑張り屋な訳ではなく、ゆとりといわれる、おとなしくて真面目な人達がいた。

**杉本晴重理事**・ゆとり世代、打たれ弱いというか、センチティブと

どうか、言われると引いてしまう。上手く行っているうちは良いが、上手く行かないので「こうしたら良いのではないか」と言うのと、ガクツとなる。

**下斗米**・打たれ弱さという点では、今の学生は失敗に対する恐怖が感覚的に随分違う。失敗すると立ち直れなかつたり、そこから逆転できるといい感覚がない。やらなくても良いという形で、ソツなく失敗しない生き方を選択する。彼らはフェースブックなどSNSで自己表現をする。場合によってはかなり叩かれたり、大きな失敗をする可能性もある。SNSを通じて不特定多数の人から批判を受ける可能性がある時代、コミュニケーションが変わってきている。使っていないと仲間はずれにされてしまう。難しさはある。

**グローバルに関する問題提起 下斗米秀之敬愛大学専任講師**  
『日本のグローバル化経営実践のすすめ』の目的は、長期低迷を続ける日本企業の原因を説明することであり、その本質的な問題がグローバル化への対応不良のことである。それを構造的な問題であると捉えている。研究方法として実務経験に基づき、グローバル化の現状認識と知見を集めて、この問題に取り組むとしている。日本型経営を非常に肯定的に見ているという印象を持った。

それはボトムアップ型の戦略・現場発の戦略を指しており米国のトップダウン型と比較し、日本型経営は非常に良い、それゆえに、復活する能力と資格があるのだというの、一つの重要な解答だ。

(注2) ホームページ (http://eufd.org) の研究会/調査研究報告』に後日議事録を掲載  
(注3) HRM: Human Resource Management



「日本の経営者の危機感が伝わる」と話す下斗米専任講師。

しかし扱うテーマの範囲が広いこともあり、一部掘り下げられていない、もつと掘り下げて考察すべきだという所もある。先生方は各企業の優れた研究をされているので、これを相対化するための試みが必要で、その際に産業レベルに引き上げるとか、競合他社の比較や同一時代の他の国のケースと

本書は、各章を担当した方による長年の経験に基づく貴重な証言の書である。日本の将来的課題と危機感を持った企業経営者たちの試行錯誤が、非常に迫力感をもって、具体的なテーマから浮き彫りにされている。その意味で、日本の経済を担う若手経営者にとって必読の書である。

**若手経営者にとって、必読の書**

この研究会の今後のテーマにも関わるが、「グローバル人材をどの様に育成していくのか」ということに、大きな関心を持っている。同書の座談会の中でグローバル人材とは誰かという問いに「自社の事業展開を行う上で、市場を国内外で分けて考える「意識」の壁が無い人」ということを仰っている方がいた。「なるほど」と思った。

**グローバル化への対応不良**

本書のグローバル化は80年代以降に定着し、90年代に急増した第二次グローバル化を指している。「第一次グローバル化」とは百年くらい前、19世紀後半のアメリカ多国籍企業の登場を指す。このような研究の到達点の一つに、新興国が統々と台頭しつつも、先進国企業の影響部門における世界市場への影響力と云うのはいまだに非常に大きいとの指摘がある。つまり、老舗企業がグローバルな変化に対してどのように適応してきたのかを見る視点が、もつとあつてよい。つまりグローバル化時代を生き抜いてきた老舗企業の適応力に注目するのも、このようなテーマを考えるには良い。

**経営者層のグローバル人材の育成**

四番目はグローバル人材の育成。人財とは経営者層や幹部層のこと。財団が果たす役割は大きい。米国では、大企業、中小企業、ベンチャー企業の三重構造。企業の役割や育成課題、大企業と中小企業とで違う。

**日本の国際競争力は負けてない**

**前野高章敬愛大学専任講師**

日本の国際競争力の低下が失われた20年、30年といわれている。国際競争力を測る時には、基本的には国際貿易のデータから計算されている。OECDとWTO、日本のアジア経済研究所で作られたデータでアカデミック分野では現

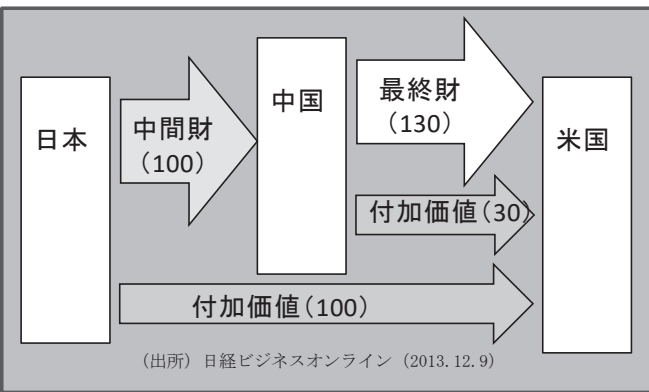


図2 グロスの貿易と付加価値の貿易にイメージ

**付加価値で米国の貿易赤字国は**

図2の様に、日本から中国に中間財が輸出されて、中国で組立てた製品がアメリカに輸出される。日本は100の中間財しか輸出をしていない。ところが、中間財に組立てたという付加価値が加わるので、中国からアメリカには130という金額が輸出される。するとマクロレベルで日本よりも中国の方が多く米国市場にモノが行っている話になる。これを付加価値ベースで考えると必ずしもそうではないという研究がされていて、100の中間財を中国に売ってても中国では付加価値が付かず、組立てた単純作業だけで米国に行く。付加価値ベースの貿易で見れば米国の最大の貿易赤字は日本だというのが国際的な研究の一つの意見。

**ドイツ、米国にIoTで遅れ**

例えばアイホーンには、日本の技術が沢山入っている。組立てている中国の貿易額の方が大きいが、日本はスマホ・携帯電話の分野で負けているかというところ、そうではない。これが付加価値貿易の部分。飛行機や自動車、携帯電話など、部品点数の多い製品になれば、中間財を供給している日本企業の国際競争力がグローバル市場では高い。ただしそれは90年代から20年、10年位までの話で今後は分からない。製造業の分野でも、サービス産業の役割が目立っていてIoTやAIの分野は日本が遅れているといわれる。ドイツや米国が先に行つて、日本がモノづくり神話に固執しすぎると、国際競争力のある中間財の分野でも結局は負けてしまふと懸念されている。

(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



連載を担当した前田光幸研究員

# 将来を洞察する

(注4)

## エネルギー市場、安定化の要素

エネルギー・パラダイムについて5回の連載をしてきた。エネルギー市場の安定化の要素とメジャーズから学び得られた教訓について、連載を終えるにあたり、今までの内容を整理する共に、将来を洞察する上で重要な視点を報告する。

(研究員 前田光幸)

### メジャーズの市場管理

19世紀後半の石油揺籃期、石油市場で勝ち残る条件は、鉄道、船舶、パイプラインなどの輸送網の占有であった。突き詰めた石油企業が、メジャーズとして残った。20世紀に入りメジャーズは世界の石油生産・販売・輸出のシェアを固定化し(アクナキャリー協定)、カルテル体制の基礎を固めた。さらに中東等での巨大油田の開発を経て世界石油市場の支配体制を強化した。

彼らが長く世界石油市場を安定的に管理し、支配し得た鍵は次の三要素にあった。

第一に、驚くべきことに彼らはシムペーターが説いた5つの新結合を全て実現していた。即ち、

- ①新しい財貨(石炭に比し圧倒的な性能を持つ石油)、
- ②新しい生産方法(油田探査・掘削技術)、
- ③新しい販路(内燃機関、化学)、
- ④新供給源(中東の巨大油田)、
- ⑤独占の形成(国際石油カルテル)の5つである。

第二に、広くロジスティクスといわれる輸送網を抑えていた。第三に、総合的システム思考を体現していた。彼らはエネルギー全般、および各国の経済・産業動向を知悉し、深く分析し、かつ相互に意見交換をしていた。それによって、長期的、安定的に利益を確保し、再投資し、市場を拡大し続けた。また市場拡大のため、原油価格を意図的に長期に2ドル前後に安定させてきた。

しかし、メジャーズの世界石油市場の支配体制は1970年代前半に突如終焉した。その後石油価格は大幅に暴落し、エネルギー市場は安定性を失った。

### 市場を知らなかったOPEC

ここで70年以降の石油価格の激変の経過を簡単に振り返っておく。エネルギー需給と市場が不安定であったことを物語っている。資源ナショナリズムの動きが高まる中で70年、リビア革命政府が一瞬のうちに、自国内の石油主権をメジャーズから価格決定権や石油利権の国有化をした。この動きはOPEC全体に一気に波及した。

OPECは第一次石油危機(73年)、第二次石油危機(80年)を経て原油価格を34ドル(現在価値で百ドル)まで引き上げ、かつ自国内石油利権の国有化を成し遂げた。しかしOPECは、先の三要素を何も持っていなかった。

石油高価格により石油需要が収縮、非OPEC地域の石油供給が大幅増加、石油代替エネルギーの供給増加が起こり、その結果として、85年にはOPEC生産量は半減した。

彼らは減産の各国割り当てに失敗し、石油価格は崩壊し、その後約20年間、10〜20ドルの低価格時代に突入することとなった。彼らは市場を知らな過ぎた。また需要減少期には機能しない擬似カルテルであることを露呈した。

### 石油価格で経済破綻したソ連

一方、石油・ガス大国ソ連は、石油低価格で経済が破綻し、91年、その体制はあつげなく崩壊した。ソ連崩壊、冷戦終了が、今日の世界経済のグローバル化の進展を誘引し、新興国のエネルギー需要が膨張した。他方、長く続いた石油低価格で、石油開発投資が停滞

し、OPECの石油供給能力は増えなかった。そのため、原油価格は2004年以降急上昇に転じ、100ドル超の水準が続いた。

シェール(2010年)

こうした中で石油価格安定化の要因として登場したのが2010年以降のシェール・オイル、ガスの増産である。シェール・オイルの採算水準(40〜60ドル)が当面、世界の原油価格を決めこととなる。ただしシェールはあくまで限界的供給者であり、エネルギー市場の長期安定に資するだけの力はない。

エネルギー市場の漂流

石油は、一般熱源、発電、輸送、化学原料などの全用途に使用される唯一のエネルギーである。また需給調整が容易な優れた一次エネルギーである。そのため、石油価格の安定はエネルギー市場の安定を意味する。

ポスト・メジャーズ体制の中で、各機関や産業界はエネルギー市場の安定化のための方策を模索してきた。

- 一、国際エネルギー機関
- 二、地球温暖化防止の枠組み
- 三、各国の政策
- 四、省エネ・再エネの普及策等

制、再エネの普及策等

四、産業界の技術・事業開発など様々な政策や産業活動の中でエネルギー市場の安定化策が追求されてきたが、漂流状態が続いている。

例えば、再エネのうち太陽光などは分散エネルギーなので、自

(注5) 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



財団で小平専務理事のインタビューを受けるワークショップ責任者の余田幸雄氏(左)。

**質問(小平)** 技術ベンチャーと、技術をつけている理由は。  
**回答(余田)** 付加価値がつくのは日本開発工学会の技術ベンチャー叢成ワークショップ(W.S.)は2年間に10回の会合を持ち「技術開発指向型ベンチャーの叢成・成長に向けての提言」をまとめた。小平和一郎専務理事がWS責任者の余田幸雄にインタビューをしたので、その一部を報告する。

## 技術開発指向型ベンチャーの叢出

日本開発工学会「技術ベンチャー叢成ワークショップ」から

家消費が普及の本筋であり、送電網接続を主軸におくべきでない。自家消費のための蓄電池コストの大幅下げこそが、最優先課題である。  
 水素は原料が化石燃料で温暖化対策に逆行、エネルギー収支がマイナス、輸送コストが高すぎる、など欠点が多い。水素社会の実現は難しい。

### エネルギー市場安定化力

新結合、ロジスティクス、総合システム思考の3つがエネルギー市場および石油価格安定化の要件であることをメジャーズの歩みは教えている。  
 この3要素は、我々が現実のエネルギー動向を分析し、将来を洞察する上で、引き続き重要な視点である。(前田光幸)

モノづくりで、日本の強みを發揮できる。雇用を創生するモノづくりベンチャーが重要である。  
**質問(小平)** 複視眼的思考を持ち技術と経営の両者を理解できる人材の育成とあるが。  
**回答(余田)** 「起業し事業展開を行った者から、後輩に成功のみならず失敗も含めた生きたメッセージを伝える。社会経験の無い学生であっても彼らを信頼し、学内の起業を社会に繋げる支援の活動を多くの大学に広げていく」と答申した。日本ではできてない。  
**質問(小平)** 地方について言及している。成功企業も多いが。  
**回答(余田)** 上田での信州大でのUターンの成功事例もある。開発は地方でやって、マーケティングや資金調達は東京で行っている。地方が隔離されているわけではなく、新幹線を使うと移動も短時間でいうことができる環境である。  
**意見(小平)** 福井の中村留という工作機械メーカーは輸出比率70%のグローバル企業である。

## 海外

# グローバル体験(8)

(注5)

理事 杉本 晴重

米国での三度の駐在で学んだ事の一つに、人材の採用がある。まだ一担当者だった当初は、人材採用に直接関係することはほとんどなかったが、次第に面接に参加する機会も増え、更に自身が部門トップとなると、人材の採用と確保は非常に重要な職務となった。

エンジニア、セールスパーソン、マーケティング等、専門職の採用が多かったが、転職が多く中途採用が普通の米国では、応募者は採用試験に慣れており、履歴書も良く出来ていて、面接対応も上手な人が多かった。日本の新卒採用しか知らず、中途採用に不慣れだった私は、当初大変苦労した。

**優位点を強調した売り込み**  
 応募者は新たなキャリアパスと処遇向上を求めて「高度な技術力、多彩な経歴、優秀な営業実績」等、優位点を強調して売り込んで来た。例えば技術者の場合「最新の何々技術を持っていて、ヒット製品の開発を担当した」等、営業の場合は「売上を倍増した、シェアを50%伸ばした」等の類である。

即戦力を期待する当方は、これらの美辞麗句に目移りして、ついつい評価が甘くなってしまう。しかし、本人が具体的に何をしたいのかがあるのか、何が出来るのかを確認しないと真の実

## 人材の採用は人の繋がりが鍵

績も能力も評価できない。外部の人材会社を使って精度を上げ、前職の関係者からリファレンスを取り、他部門のアメリカ人にも面接してもらい、実際に試行期間を設けて一緒に仕事をした。色々試みたが、求める人材を採用することは難しかった。一番有効だったのが、アメリカ人の人脈であった。当初、米国で人脈の無かった私は、サプライヤやパートナー、社内他部門の信頼できるアメリカ人から人材を紹介してもらった。

**有効だった人脈での新規採用**  
 人材流動性の高い米国では、会社を辞めた後も、元同僚同志が付き合いを続け、企業や人が技術の情報交換している場合が多い。特に、優秀な人材ほど、この元職場人脈が広いようだった。

新規事業の立上げで組織全体の構築が必要な場合は、営業、技術など部門のトップをまず採用し、その人に部下の採用を任す事が多かったが、通常の採用でも、人脈で新規採用することが大変有効だった。

近年、日本でもこのような人の繋がりで人が集まり、ベンチャー企業の立上げに成功している話を聞くが、米国における人の繋がりによる成功例が参考になっていくのかもしれない。

(注6) 敬愛大学経済学部専任講師・博士(経済学)、(注7)ベンジャミン・パウエル編『移民の経済学』東洋経済新報社、2016年  
(注8) (参考) ジョン・ハイアム『自由の女神のもとへ』平凡社、1994年

トランプ大統領が掲げる「アメリカ・ファースト」の理念。メリカを最大限に優先しようとする考え、それは悪くない。問題は、この言葉に、国際社会を軽視した国粋主義や排外主義(ネイティヴィズム)といった「アメリカ・オンリー」へと、容易に転化しうる怖さがあることだ。

連載：アメリカ経済史に学ぶ 第1回 排外主義で国を豊かにできるか 下斗米 秀之 (注6)

経済利益は、プラスの値になることでは一致している。不法移民の多くは所得税や社会保障税を支払っており、移民が福祉を食い物にしているとの批判は的外れだ。トランプやその支持者たちは何ら根拠を示すことなく排外主義的な主張を繰り返す「ポスト・真実」政治の典型である。

一般財団法人 アーネスト育成財団 案内

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 7月15日  
Vol.05 No.4 (S019)



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

財団の長期戦略

「アーネスト育成財団」は、短期間で終わってよいものではなく、持続的にかつ永遠でなければならぬ。「塾は、経営者の育成で実績を上げていく。育成方法を次世代にいかにかつ伝えるかが課題。講師陣の若返りに着手して欲しい」とも財政的にも支援するOB会を組織化。当財団の運営主体が講師を含む塾OBとなるための財団の支援団体「西河塾代々木会」を8月には設立する予定。

編集後記

週末に、最近開通した圏央道を東北自動車から成田空港向かって運転した。まさに緑の絨毯の中に延びる高速、ところどころが片側一車線のところもあるが、トラフィックが低いので快適に運転することができた。その時、思ったが、圏央道を片側一車線でなぜ造るのか。話は、異常であるが、最近の雨の降りは、異常である。大量の雨が、特定の地域に集中して想定外といわれるほど降る。山が崩れ、堤防が決壊する。起きる災害をみて異常気象だから仕方ないとしている。地震より発生確率は高い集中豪雨。治山、治水は、古から国家の課題である。文明が進歩しているのに、多くの犠牲者がいたり、住居が破壊されている。また大量の流木が橋を壊している映像を見ると、山野の手入れを怠っている。山野が荒れているようにも思える。不可抗的な自然災害と言わずに、一日に一月の降雨量を超える雨が降ることを前提とした治山治水の取り組みが必要だと思う。起きる前の災害対策に、国任せでなく、民間人を含めてもう少し対策に力を入れたらいいものである。(小平和一朗)