

## 第8回定時総会 記念講演会

6月4日(火)、中経連は第8回定時総会を名古屋市内にて開催した。定時総会后、一橋大学大学院経営管理研究科教授のクリスティーナ・アメージャン氏を講師に迎え、記念講演会を行った。講演要旨は以下のとおり。(第8回定時総会の概要は7月号にて掲載済み。)

**演題** 海外から見た日本のビジネス常識の不思議  
**講師** 一橋大学大学院経営管理研究科 教授

**クリスティーナ・アメージャン 氏**



【プロフィール】

ハーバード大学卒業。スタンフォード大学ビジネス・スクール経営学修士課程修了。組織行動と労使関係において、カリフォルニア大学バークレー校ハース・スクール・オブ・ビジネスの博士号を取得。コロンビア大学ビジネス・スクール助教授を経て、2001年に一橋大学大学院国際企業戦略研究科の助教授、2004年に同教授、2010年に同研究科長、2012年に現職。複数の日本企業の社外取締役就任。

来日して、株式持ち合い、取締役会の仕組みなどを研究した。その後、一橋大学で教壇に立ち、将来の日本を担う渋沢栄一のような人材を育てている。

### 日本企業の社外取締役

2008年に、エーザイから社外取締役の就任要請があった。これは、同社が株主から、モットーにヒューマンヘルスケアを掲げているのに女性の役員がいないとの指摘を受けたことによるもので、2012年まで4年間務めた。

次に、三菱重工業から会社の改革を実行するために、外国人女性の社外取締役を探していると声がかかった。私の周りの日本人からは辞退したほうが良いと言われ、はじめはお断りしたが、**会長と社長から何回も要請を受けた。断り続けたが、彼らの本気で改革しようとする意思が伝わり引き受けた。**私の常識は同社の常識とは異なり、最初の1年目は本当に大変だった。会議において私からの質問が手厳しい指摘と受け止められたようだが、1年半も経つと、会社の外部の人なら誰でもする当たり前の質問をしていると理解されはじめ、7年間就任し続けている。

さらに、日本取引所グループや住友電気工業、そしてアサヒグループホールディングスの社外取締役に就任している。

### 多様性(ダイバーシティ)の必要性

なぜ日本企業がこれまで成長できたのか、大変不思議に思っていたが、1975年に撮られたある大手企業の取締役会の写真を見たときに理解できた。役員全員が同年代の日本人男性のみで、服装も同じような色のスーツ、髪形も全く同じで多様性はゼロだった。

その当時は、日本企業の目指す方向や戦略は欧米にキャッチアップするという明確なものであり、

### 日本との関わり

ハーバード大学在学中に台湾に留学したが、帰国後、「Japan as No.1」の著者エズラ・ボーゲル先生から日本の研究を勧められ、奇跡的な日本企業の成長を自分の目で見てみたいとの思いから、1981年に来日した。英会話教師を経て京都の三菱電機に契約社員として就職し、海外工場の支援やテレックスのチェックをするかたわら、お茶くみと灰皿洗い、そして社員へのコーヒー出しも仕事になった。それぞれの社員にはマイカップがあり、覚えるのに大変苦労した。

1年半後、この仕事を続けてもキャリアにはならないと思い、仕事を辞めて米国へ帰国し、スタンフォード大学ビジネス・スクールでMBAを取得した。もう二度と日本に行きたくないと思っていたが、米国と日本の企業は組織や文化が全く異なるのに、その日本企業が高成長を示していることに興味を持ち、日本企業のコーポレートガバナンスを勉強するため、再び

そのための改善を続け、居酒屋に集まって酒を酌み交わしながら仕事の打ち合わせをし、奇跡的な成長につなげていったのであろう。**すなわち、明確な目標を達成するために皆が一致団結して一生懸命頑張ってきたのである。むしろ「多様性」(以下、ダイバーシティ)を必要とせずとも、その目標が達成できたのである。**

しかし、現代のグローバルなビジネスに必要なことは、これまでとは全く異なり、あいまいで不確実な時代のもとで、ダイバーシティを取り入れて新たな価値を創造していくことである。

今の日本に必要なことは、新たな価値を創造する新しいビジネスモデルを構築することであり、そのためにはダイバーシティの導入が不可欠である。

海外では、有力企業の取締役会には、さまざまな国の人や女性が多く在籍し、年齢も異なる人々で構成されることが当たり前になっている。

最近では、日本でもダイバーシティがブームになっているが、なぜ必要なのかという本質的な議論が欠けている。日本企業では、ダイバーシティをマネジメントするコンフリクトスキルやコミュニケーションス



キルの研鑽に取り組んでいない。ダイバーシティ導入のためには、異なる人と一緒に仕事ができるためのスキルや能力がとても大事なポイントである。

企業文化の面でも、ダイバーシティを取り入れることが大変難しい。例えば、言葉を使わず阿吽の呼吸で仕事やコミュニケーションを取っているが、これでは異文化の人と一緒に仕事を行い、コミュニケーションを取ることはできない。また、リスクを好まないという文化も改革する必要がある。

**モノカルチャーは居心地が良いかもしれないが、新しいアイデアは生まれにくい。一方、ダイバーシティは、失敗も多く、議論も大変(誤解、ケンカもある)だが、これがあるからこそ新しいアイデアや価値が生まれ、イノベーションにつながる。**

また、日本では働き方改革も全く進んでいない。例えば、日本人社員が作成するパワーポイント資料は

芸術品と見紛うような出来栄であるが、外国人からみると滑稽で、ガラパゴスで、すごく無駄が多い。「無駄な会議」「残業」「不明確な職務」「パーフェクトでないとダメ」といった企業文化は改革していく必要がある。

## 中部・名古屋について

ダイバーシティを中部・名古屋の企業に当てはめてみると、有力企業はグローバル展開しているが、役員に女性や外国人が少ない。中経連のパンフレットに掲載された役員の写真を見ても、男性ばかりである。海外にアピールしていきたいなら、変わらなければならない。

中部・名古屋については、三菱重工の仕事でよく訪れる機会があるが、観光地ではないと思いついてきた。中経連から講演の依頼が来た時、当地の観光地を知らなかったのので、グーグルで検索して郡上八幡を観光し



有松のまちなみ

とても美しい場所で、食品サンプルの製造も見学した。有松絞り、名古屋城・本丸御殿、徳川美術館などとても素

晴らしく、「CHUBU IS GREAT」と思い、これからも観光で訪れるつもりである。私の周りにいる当地の出身者さえもここは観光地ではないと言っていたが、**中部・名古屋は、自分の文化にもっと誇りを持つべきである。**

名古屋で食べた小倉トーストは、組み合わせが無茶苦茶だが、素晴らしく美味しい。これは立派なイノベーションであると思った。

中部・名古屋には、産業と文化が一緒になった面白いものが沢山ある。これらをさらに生かしていくためのアドバイスは「MORE DIVERSITY」。もっと素晴らしく価値のあることを実現できると思う。

異なるアイデアを入れると、最初のうちはほとんど失敗するものだが、あきらめずに何度も挑戦して改善していく。これはまさにトヨタウェイではないだろうか。

(総務部 亀井 勝彦)