

現場ルポ○一家6人+1匹、楽しい月7万円生活

# PRESIDENT

プレジデント 毎月第2・第4月曜日発売 2013 10.14号 特別定価 750円

二〇一三年九月三日発行/発売 毎月一回

第一・第四月曜日発行/発売 第五・第八号 昭和三十八年五月八日第三種郵便物認可

2013保存版 「この先30年」安心を約束

## 金持ち老後、 ピンボー老後

家計に「5つの新型爆弾」現る! 人生後半戦、お宅の収支を徹底予測

2%インフレ●固定金利のワナ●年金3割減●消費税10%●医療費増

リタイア世代300人調査、老後リッチvsプアの分かれ目

「老後がバラ色に変わる」賢人の準備法11

1「住み方」編 2「体のメンテナンス」編 3「働き方」編

「相続・贈与」のよくある落とし穴&対処法

....Your old age?

Who are the  
retired rich  
and the  
retired poor?



## ローカルニーズに 迎合せず、 自社の強みを貫く

私は現在人事コンサルタントとして企業の国際展開を支援している。メーカー業務はエグゼクティブコーチングである。最近では海外赴任者の任地に赴いてのコーチングの機会も増えている。そこで出てくる課題は、

- ・現地市場の生の声を吸い上げること
- ・現地スタッフの主体性・やる気を心の底から引き出すことが難しい。
- ・本社が求めるものと、目の前の市場で勝つために必要なものとのギャップに悩む。

・日本では完成度を上げることで結果を残したが、異文化環境では負ける。やり方を変えるべきとわかってはいるが……。

など多岐にわたる。それら課題に相対するとき、北欧社会や北欧企業の方方を参考にすることが多い。

一〇〇〇年前に活躍した、バイキングを祖に持つ北欧の人々は、グローバル化のプロフェッショナルではないかと私は思っている。実際イケア、H&M、エリクソン、レゴ、ボルボなど特徴あるグローバル企業を輩出しており、国家としても国際競争力調査（二〇一三年スイス・IMD）で軒並み上位にランクされている（スウェーデン四位、ノルウェー六位、デンマーク二位、日本は三四位）どの国も日本の県レベルの人口の小国

### 職場の心理学——第321回

# なぜイケアでは こたつを売らないのか？

北欧の人々はグローバル化のプロではないか——。  
多くの日本人海外赴任者が任地で苦勞するのを見るにつけ、筆者はそう思う。  
日本人が学べる「北欧流の国際展開」を紹介する。

ボラリス&パートナーズ代表 留岡一美=文 text by Kazuyoshi Tomeoka

であり、それに起因する危機感がバネとなっている。本稿ではそんな北欧流のグローバル化から日本人が学べる点をいくつかピックアップしてみた。

代表的北欧企業の一つであるイケアの店舗を私が初めて訪れたのは一九九六年（香港店）である。北欧デザインの新築な家具が置かれた各コーナーを、グローバルで統一されたイケア流「一方通行の順路」に従い進んでいった。よく覚えているのは一緒に買った同僚（香港人）の一言。「香港伝統の商品は中華鍋と箸くらいしか売られていない。だけど北欧流の暮らしが体験できて歩いているだけでワクワクするし、何より値段が安いのが嬉しい」とのこと。

それは、イケアという企業にはローカル適応・グローバル統合に関する独特の塩梅が強い意志とともに実行されていると感じた機会であった。

その後、帰任してから行ったイケア神戸店で「こたつが売られていない」（地域ユニーク商品を扱わない）事実に再度「なるほど」と思ったことを思い出す。ローカル密着視点からはこたつなどの各国伝統アイテムを扱いたくなるが、さりとて大量発注による納入価格ダウンのメカニズムは働かない。それは、国ごとのローカル適応と横串で貫くグローバル統合とのさじ加減の問題であり、その塩梅は十社十色で、決められた答えがあるわけではない。

イケアの場合、グローバル大量発注ができる共通アイテムを揃えることで

実現した手頃な価格をもってローカルニーズに応え、加えて「北欧の暮らし方」体験というユニークなコアコンピタンスの提供を行う考えのようである。そこにはローカルニーズに迎合せず、自社の強みを愚直に全世界で再現する巧みな経営がある。再現の仕組みは、イケアの場合、創業者カンプラード氏によって明文化された「コスト意識を強くもつこと」「その地域の」伝統的な商品の取り扱い（スカンジナビア以外では限定的であること）（ある家具商の書）から」という行動規範で規定されている。創業七〇年を経過してもなお、現場で理念が貫徹されていることに驚く。

私の知るスウェーデン人は一見内気でシャイな人物であるが、一皮剥くと強烈な個人主義者である。一般的にも「自立した強い個人」というのは北欧の人々の本質的な特徴と言える。彼女らは、厳しい冬・自然環境でのサバイバルを想定して、子供の頃から自分のことは自分でやるように躾けられるそうである。それゆえか自己責任意識・自己管理能力は極めて高い。これは異文化の中で空気に流されず、自社の強みにこだわり、自身の感情・考え・反応をコントロールするうえで役に立つ資質である。イケアの徹底的な創業者行動規範の再現はここにつながるの

であろう。

逆に、日本企業がグローバル化する際、ローカルニーズ適応・異文化適応

高橋常改=イラストレーション

に汲々とするあまり、また「あうんの呼吸」や会議でも空気を読みながら落としどころを狙う習慣により、自社のDNAや理念の伝承力・ローカル再現力が落ちていないだろうか。筆者の経験として、面倒がらずに自社理念・方針を説明すれば、現地法人の外国人スタッフは日本人よりも真摯な姿勢で聞き入ってくれる。「自分たちは何者か？我々はどうやって社会に貢献するつもりか？」という根元的な問いを胸の内持っているからだ。「伝えよう」とする。こちらの意識次第で状況は一変するはずである。

## 部下が上司に 反論するのは 当たり前

顧客とは極めてローカルな存在である。グローバル市民などはおらず、タイ国籍、オランダ国籍などを持ったリアルな目の前の顧客に価値をどう提供するかが勝負である。

コーチングをしていると、「現地スタッフが主体的に動いておらず市場変化がうまく読み取れない。ライバルの価格対応にいつも二歩三歩遅れる」といった課題を持つ方がいるが、ここでも「オープンでフラットな組織運営」を重視する北欧流が参考になる。

「スウェーデンの組織には二つのモードが走っている。ひとつはオフィシャルな指揮命令系統。もうひとつは「人

## Workplace Psychology, Work Stress

間同士」の関係性です。そして、後者に大きな比重があることが特徴です」とスウェーデン大使館員は話す。

また社会学者のG・ホフステードによると「スウェーデンの人々は平等を尊び、分権化された階層の少ないフラットな組織を好む」とのこと。社長をファーストネームで呼び、カンパニーカーは社長も一般社員も同じグレード、市民が国務大臣に提案の電話をする風土。それらは階層構造による上から下への指揮命令とは異なる、フラットで柔軟な関係性をパラレルに走らせる合理的な工夫である。そうして生み出さ

れる風通しの良さは、全員参加意識につながり、本質的に重要な情報流通を活性化させる

スウェーデンと日本の合併会社勤務を経験した日本人は言う。「ミーティングで若い人が上司に堂々と反論をする様子は最初驚きました。そして上司も普通に反論に対応しているのです。フラットでオープンな社会・組織風土は、スタッフ一人ひとりが組織の一員と自らを認め主体的に発言し行動する土台であり、激しさを増す環境変化を俊敏に組織内部に取り込む有効な手法となりうる。

また北欧では情報の透明性・公開性が徹底されている。スウェーデンでは、一七七六年に出版自由法が制定され出版物の検閲が禁止されている。透明性

が先にあつて、民主主義成立につながっていく順番が興味深い。ビジネスにおいても、情報・意見の抱え込みをなくすために透明性は必要であり、それによって組織への信頼感と自己開示への安心感が醸成されていく。では日本の組織運営はどうだろうか。気になるデータとしてパワハラがこの一〇年で八倍に激増している(厚労省調べ)。その背景には、ポジシヨンプ



ワーに過度に依存した風通しが悪い組織風土が存在すると思われる。そういう職場環境ではタイムリーな情報共有、創造的な発言意欲が萎縮してしまう。

ここで気になるのは、日本でならまだしも、それを海外の異文化環境でも行っていないか、ということである。

パワハラの輸出である。「まさに今共有されるべき情報」を現地スタッフや若手がグツと飲み込んでいることはいだろうか？ たたでさえも、本社、現地法人といった階層構造がある中、現地法人の一人ひとりが自分も組織の一員だという「誇り」を持ちうるようしつらえることが重要である。飲み会なども大切だが、音頭を取っている駐在員が帰任したら終わってしまうような一過性では駄目で、重要情報も皆と共有しあえるオープンでフラットな組織風土を定着させることが大切である。

## スピードが求められる時代の「レゴ型」仕事術

北欧の企業・社会から学ぶに値する最大の特徴は、合理的な試行錯誤をねばり強くやり通す点であろう。例えば、イケア創業者であるカンブラッド氏語録に次のような一節がある。「寝ている人は決して間違いをしない。何か間違いをするというのは行動力ある人の特権であり、間違いは後から修正し改善できるものだ」と。世界企業イケア

の経営理念であり、官僚化を廃する強い意志がそこにある。また、あるスウェーデン企業勤務者も「日本企業より明らかに「挑戦」が重要視されていると感じる」とコメントしている。商品に初期から完璧を求めるのではなく、80〜90%くらいからスタートして迅速な修正に力を注いでいる。

政策分野でも、地球環境のために北欧諸国が炭素税導入にチャレンジしたのが二〇年前であり、日本が現在議論している雇用の流動化、企業の新陳代謝を進める施策の法制化などは六〇年前の一九五一年（スウェーデン）がスタートである。そして、「あれ、上手くいかないかな」と不具合が見つればどんどん合理的な修正を加えている。北欧における試行錯誤の習慣は社会風土になっっているように映る。

ビジネスの現場（特に社会構造が安定していない新興国）において、トラブル発生や外部環境激変への感度・対応スピードが企業の生死を決するわけで、「まずやる」「どんどん修正する」ことが重要なのは言うまでもない。イメージするならば、北欧（デンマーク）生まれのレゴのようなものである。一旦完成させた後もレゴブロックを組み替えることで、違った造形にどんどん変化させていける。インターフエースが共通化されたブロック構造であることがそれを可能にする。

一方日本においては学校教育が「正

解主義」「詰め込み主義」に偏りすぎているためか、カッチリした正解を求める傾向が強い。結果として、行動を正当化する事前の理屈つけに力を掛けすぎて意思決定のタイミングを逸しがちである。正解幻想という点では本社のほうが強く、海外の現場が機敏に動くとしても本社サイドとのやりとりにもスピード感を奪い取られている事例も多く見られる。

しかしアウェーな環境で、異文化・異言語の人たちと対話を繰り返しながら納得解を見つけていくのだから、失敗するのは自然なことである。ここは北欧の人たちに見られる「常に次のステージへの変化過程にいる」というメンタリティーを大胆に取り入れてみてはどうだろうか？

## 目標設定のために上司は部下と数時間対話する

北欧の人々はプロセスを合理的・実利的に組み上げることが大切にする。「火事が発生したら、日本人はどうかやって消火するかに意識が向き、北欧の人々は将来発生しないためのプロセスづくりを考え始める」とも言われている。視点が、現在の延長上（フオーキヤスト）ではなく、描く未来像からの逆算（バックキャスト）に立脚している点の特徴である。

北欧は実験国家とも呼ばれるが日本

のような「せっかち」の趣はない。「急がば回れ」の時間感覚を有し、「対話―納得―合意」のプロセスを回していく。それが結果的にいい成果につながる。企業における個人業績目標設定においても、上司と部下は数時間の対話時間を持つ企業が多いようである。十分な対話を行うことで「相互理解」「目標共有」「アクションと結果へのコミットメント」が深まる。こういう合意形成プロセスを北欧企業は各国でキッチリ実行している。異文化・多国籍環境でビジネスを回している人ほど勧めたいお作法である。

今回のインタビューを通じて「北欧の人は日本が好きだしリスベクトしている」と多く耳にした。「対立の多いアメリカスタイルはストレサだ」というスウェーデン人の社長もいた。北欧はとても親日度の高い地域なのである。折しも七年後の東京オリンピックが決定した。国内においても異文化コミュニケーションの必要度は高まる一方であろう。これまでアメリカの影響を強く受けてきた我々にとって、グローバル化の参考事例をより多く持つこと自体に意味がある。北欧は十分にその任を果たすだろう。

●とめおか かずよし 神戸大学経営学部卒業。中央大学大学院経営学修士。ソニーに二年間勤務（UK、香港）に〇年間駐在の後、人事コンサルティングの領域へ。現在は人材育成・組織開発の業務を中心に日本企業の国際化を支援している。 <http://www.poharis-partner.com>

# 「老後がバラ色に変わる」賢人の準備法11

パート ① **住み方編**▼親も子も嬉しい「家の新常識」●山下知志……………46

2.5世帯住宅▼別居より高満足「親族集住」のメリット  
5階建て住宅▼「自宅+賃貸」なら自己資金ゼロでもOK  
タワマン節税▼「都心」「好立地」に住み替えなら相続も有利  
高齢者住宅▼半数以上が独身！「郊外型」ミニコミュニティとは

パート ② **健康編**▼後悔しない「体のメンテナンス」●吉田茂人……………50

男の更年期▼誰にでもやってくる「うつ」と「ED」  
腰ヘルニア▼運動不足・タバコ、肥満がもたらす悲しい末路  
虫歯と歯周病▼ストレス、酒、歯ぎしりを続けること  
老眼・白内障・緑内障▼転ばぬ先の最先端治療

パート ③ **働き方編**▼年金十月10万円を稼ぐ法●大宮冬洋……………54

再就職▼60歳で倒産寸前の会社へ。再建して社長に  
売れっ子講師▼メーカー在職中から始めたコーチングで独立  
介護ヘルパー▼商社マンが69歳で資格取得。77歳で現役

**貯めた資産が蒸発する「離婚&介護」トラブル全集**●藤野光太郎……………60

親に隠し子発覚、意外に多い税金の払いですぎ

**「相続・贈与」のよくある落とし穴&対処法**●天野隆……………64

消費税40%、年金支給開始75歳、名目GDP25%減……………

**2040年の日本、衝撃のシミュレーション**●伊藤博之……………76

ビジネススクール流  
知的武装講座

「経済危機」はアメリカから新興国へ●小川英治……………157

職場の心理学 ④ なげイケアでは、こたつを売らないのか？●留岡一美……………110

スピリチュアルレポート

① **検証「女性活用の時代」**……………113

ニュースファイル  
●安倍首相が怒った  
読売「消費税率引き上げ意向」報道……………15  
●あの人が書き込みを……  
2ch情報流出の衝撃……………16

特別連載対談第11回 ● ティーチン・オー・ジャパン / 松田悠介代表

創刊50周年記念 **田原総一郎の「新しい日本のチカラ」** ▼ ハーバード大卒、元体育教師の教育改革…90

企業の活路 ● **「3Dプリンタ」が巻き起す第三次産業革命** ● 岸 宣仁…126

連載 ● **飯島勲の「リーダーの掟」** なぜ、外務省は総理の邪魔をするのか 106

マナーの新流儀 ● TPP「混合診療解禁」で医療費はじょうなる? ● 早川幸子…17

「会計」考現学 ● 日本版IFRS ● 柴山政行…84

世のなか法律塾 ● 売つていいデータ、いけないデータ ● 村上敬…85

世界一の発想法 ● 40代から始まる退職後の人生への準備 ● 茂木健一郎…87

クエスチョンタイム ● 本場の「ブラック企業」とは、どういう職場か ● 常見陽平…18

ハーバード式仕事の道具箱 ● なぜ大企業では上司に逆らうことが難しいか ● パトリック・J・マーフィー…102

大前研一の「日本のカフクリ」 ● **シリア戦も不可避! 「集団的自衛権」容認の危うさ**…104

経営者たちの四十年代 ● **ウシオ電機社長・菅田史朗** キャリア転進の陰に「世有伯楽」 ● 街風隆雄…108

人間邂逅 ● 「G1精神」 ● 堀義人 / 茂木健一郎…11

人に教えたくない店 ● さだまさし…161

本の時間 新刊書評 ● 橋木俊詔著『幸せ』の経済学…165

経営者の一冊 ● 柳井正著『勝九敗』 ● 東横イン 黒田麻衣子社長

著者インタビュー ● 『東洋の魔女』論 ● 新雅史

著者インタビュー ● 『市場と権力』 ● 佐々木実

特別広告企画 ファッション特集 / ビジネススタイルには凛々しさと優しさが必要だ…133

プレジデント言行録…5 エグゼクティブズノート…172

プレジデントインフォメーション…164

