

リスクに対してリーダーはどうあるべきか

ルブリスト株式会社代表取締役

川名 浩一氏

はじめに

皆さん、こんにち。過分なご紹介ありがとうございます。明日からまた雨が降るようで、もう梅雨がくるのではないかと考えています。今ちょうど新緑が美しい季節ですね。山にはこんな風景があります。でも、不思議ですね。何か強い種類の植物があったら、そこはその植物だけで覆われてしまうと思いがちですが、実はそうではありません。違う種類の植物がそれぞれ競いながら、また成長し合いながら動的な平衡を保っています。これが多様性のなせる技だと思います。今日は、「リスクに対してリーダーはどうあるべきか」という問いの解答の一つとして、この「多様性」という言葉をご紹介したいと思います。

プラントエンジニアリングとは

まず、プラントエンジニアリングの「日揮」という会社がありますが、左はカタールの天然ガス処理プラント、右はロシアのLNG(Liquefied Natural Gas)プラントです。ここは夏になると、だいたい50℃くらいになります。こちらは冬になると-50℃です。地球上の100℃くらいの差の中で、我々はビジネスをやっております。ガソリン自動車の部品点数は、だいたい35,000点くらいです。こういうプラントの部品点数はゼロが3つ多いのです。数千万点の部品点数になります。これを4年、5年かけて、おそらく人類が創造する最も複雑で高度で巨大な創造物になります。我々はこれをやっています。それをどうやってやるのかというと、プロジェクト・マネジメントなのです。これは、結局3つのトレードオフの関係にあります。時間とコスト、品質の3つをどのように最適化（最適化）していくのか。これをやるものがプロジェクト・マネジメントです。

例えば、皆さんが車を買いたいと思った時、その時の年齢や状況には違いがありますよ

ね。今は家計が苦しいから、とにかく「安くていい」という方もいらっしゃるでしょうし、もう余裕ができたから「ゴージャスな車がほしい」とか、「速い車がいい」とか、「環境に良いのがいい」とか、それぞれなのです。やはり、こういったプラントでも同じで、どういってお客様が何を望んでいるのか、そこにマッチした最適なプロジェクト・マネジメントをやっていくのです。例えば、「早くプラントを作りたい。時間が一番重要な要素だ」と言われるお客様がいたとして、「できますが、その代わりコストがかかってしまいますから、品質は我慢してくださいね」ということがあるかもしれません。逆に、「とにかく安いのがいい」と言われるお客様には、「時間もかかるし、品質を犠牲にしなければいけない」ということにもなります。それをうまくマネージして、時間もコストも品質もアクセプタブルなものにする。これが我々のビジネスなのです。

多文化の中で働く

国によっても違います。例えば、インドネシアではローカライゼーションですね。とにかくローカルな人間を使っていきます。スマトラでやるのならスマトラの人間を使い、ジャワの人間は連れてこない。スマトラの人間がいなかったら、ジャワの人間を連れてきます。そして、ジャワの人間でもいなかったら、インドネシア全国から連れてきます。あるいは、海外から連れてくるといったカスケードがあるわけです。優先順位があります。中東に行くと、もともと汗をかくような仕事をやらない方々がメインなので、世界中から労働者を集めてきます。例えば、サウジアラビアのあるプロジェクトでは60カ国から人が集まり、その現場に数万人単位の人がいることになります。その人たちをマネージしながらプロジェクトを遂行していくわけです。ちなみに、今のプロジェクトでは、我々日揮の関係者の日本人主体とすると、日本人は0.2%です。5万人に対して100人くらいしかいません。そういう中で我々がヒエラルキーのトップになって、全体のプロジェクトをマネージ、リードしています。

先ほどもご紹介いただきましたが、私自身はインドネシアやイラン、アブダビ、ロンドンといったところで経験をしながら、様々なことをしてきました。これはアジアですね。インドネシアやマレーシアといった色々なところでプロジェクトを遂行してきました。これはドゥテルテ大統領です。ミャンマーの話がありませんでしたが、クーデター前ですね。これはパプアニューギニアです。そして、これが中東です。サウジアラビアやバーレーン、アルジェリアにおいて、要人や国営石油会社のトップなどと交流を深めながらやってきました。これは、アメリカですね。背の高いベネズエラの美女です。エクソンモービルから

マスターゴルフに誘われて行きました。本当に様々な国でやってきたわけです。

これは、皆さんもご存知かと思います。今日は、本当にアカデミックな方ばかりですね。私はずっと地べたを這ってきた人間なので、こういうのに憧れてお話をしたいと思っています。エリン・メイヤー著の「The Culture Map」ですが、この本を20年、30年前に読んでいたら自分の人生も違っただろうと思います。本当に的確に言っています。特に、パーティカルなところでのローコンテキストやハイコンテキストは、一般的に言われておりますが、ネガティブ・フィードバックにおけるリアクションによってプロットしているわけです。例えば、確かにアメリカやカナダなどは非常にストレートフォワードでやっていますが、褒めるのもすごく上手ですね。一方で、英国は少し遠回りしながらもやってくるという中で「なるほどな」と思います。オランダでは、我々の大事なお客様でロイヤル・ダッチ・シェルが非常にロジカルで、ストレートフォワードにばんばん言います。日本人は、ここにあるように物事をはっきり言わないですよ。オランダ人が「ここはこうあるべきだ」と言っても、「それは無理だろう」と思われるものでも一応聞くのですよ。「あなたのいう通りだ。さすがです」と言いながら、最後には「いろいろと問題がある」と言う。彼らは「あなたのいうことは素晴らしい」と言った途端に、アグリー（賛成）となってしまいます。その辺のところが、当時はまだわからなくて「何か言っているのに、よくわかってないな」ということがあったのではないかと思います。サウジアラビアは他の国とちょっと違うかと思います。それぞれ個人的な違いもあるかと思いますが、非常に参考になると思いますので、若い人たちもこういったものを読んだ上でやってもらえると対応の仕方も変わると思います。

ジョイント・ベンチャーから学ぶ

組織の仕方は、欧米の場合には非常にミッションドリブンで、リーダーがおりトップダウンが強いです。特に欧米の場合は、ジョブ・ディスクリプションが明確にあって、それに従いパフォーマンスを示して、プロダクトあるいはサービスを提供するという形になります。このラインが非常に強いのです。一方で、日本の場合はそれぞれのジョブ・ディスクリプションはあるのですが、全体的な暗黙知組織でマネージしていくというところが大きいですね。この辺が違うのですね。先ほど、ロシアのLNGプロジェクトと申し上げましたが、日揮はLNGにすごく強いのです。LNGは日本がリードしてきたもので、エネルギー安全保障の観点もあり、日本が中心的な役割を示してきました。例えば、皆さんが今使っている電気ですが、電力の3分の1はLNGを燃やして作っています。LNG火力発

電ですね。日本には天然ガスがないので、海外から持ってくることになります。ガスは気体です。その気体をそのまま持ってきたら、ものすごくコストがかかりますので採算に合いません。ですから、 -162°C にして液化し、体積を600分の1にします。その液化した天然ガスがLNGというわけです。これを持ってきます。そのプロジェクトを海外で作るのです。カタルやオーストラリア、インドネシア、マレーシア、ロシア、カナダなど、いろんな国で作っています。石油は意外と偏在しますが、天然ガスは世界中にありますから、そういう意味でナショナル・セキュリティにもつながっているということで、日本は一生懸命にやってきました。

世界には、LNGのプラントを作るエンジニア会社が数社あります。3、4社がメインで、日揮はだいたい世界の3分の1のLNGを作っています。千代田化工建設は、世界の40%を作っているとおっしゃっています。ベクトルは20~30%、KBRは30%くらいでしょうか。フランスのテクニップは20%、イタリアのサイペムが15%くらいですが、これらを全部たすと150%くらいになってしまいます。でも、おかしくはないのです。なぜかという、ジョイント・ベンチャーだからです。一つのプロジェクトの規模が、金額的にいうと数千億円です。先ほどのロシアのプロジェクトは、2兆円くらいのプロジェクトになります。すると、プライベートの民間企業が、数千億円単位あるいは1兆円のエキスポージャーリスクを抱えてられません。ここをどうマネージしていくのか。リスクの分散もあれば、自分たちの足りないところを補うという意味でジョイント・ベンチャーになるわけです。

私は今は日揮という会社から離れていますが、日揮はここまでグローバルになり、売上の80%は海外のプロジェクトです。このようにグローバルになってきているというのは、ジョイント・ベンチャーの相手からいろんなことを学んできたから、あるいは多様なお客様がいらっしゃったからこそ、グローバルにならざるを得なかったと思います。そういう違う人たちとジョイント・ベンチャーでプロジェクトを遂行することは、非常に難しいのです。私にも経験がありますが、アメリカの企業とフランスの企業とイタリアの企業とそれから日本の企業である我々の日揮、それから日揮とアメリカの企業のジョイント・ベンチャーであるイギリスの企業を入れた、「4 Way Joint-Venture plus 1」という5つのナショナル리티ーのジョイント・ベンチャーでプロジェクトを回しました。もう、ある意味カオスでした。多様性というのは、いいところもありますが、やはりなかなかまとまりません。アメリカ人はこうだと言ってははいませんが、やはりカウボーイ的に「これこそが正義である」という形でやろうとします。すると、こちら側ではフランス人が「Non. Non.」と言っています。横ではイタリア人が「Mamma Mia!」と言っているし、なかなかまとまてこないのです。日本人はというと黙って聞いているだけです。議論していてもまと

まらないと、さすがにみんなが疲れてきて、「日本人は黙っているけど、どう思うのか？」と言います。私たちは話を聞いていてほしい話はまとまっていて、どこら辺に落ちどころがあるか分かっていますから、「あなたの言っていることは正しいけれど、こういう欠点もあるし、彼が言ったことを取り入れるとこうなりますね」と言うと、みんなが「うん。ではそれで行こう」となります。日本人のある種の曖昧さの良さも出てきていますね。

そして、「Amalgamated Organization」というのは、プロジェクトをやるときに全て日本人あるいは全てアメリカ人、全てフランス人にせず、適材適所にそれぞれの強いところに入れて補完していきます。例えば、日本人のエンジニアは戦略をサポートするところが強いです。アメリカ人は割とリーダーシップが強く、プロジェクト・マネジメントをしていくのですが、日本人はそこに対して情報を提供したり分析したりするところが強いですね。そのプロジェクトによって、適材適所を見つけていくという形でやりました。我々がやっているプロジェクトは、どれひとつとして同じものはありません。LNGプラントと言っても、作っている場所が違えばプロジェクトのやり方も全く違います。同じ国で同じプロジェクトをしたとしても、その時のタイミングで指標は全く違うわけです。そういった同じものはない中でやってきたので、ある種のテーラードでなければいけません。それでも、やはり共通のものはあります。

グローバル社会では「饒舌な侍」であれ

私が社員によく言っていたのは、海外へ行っても「我々は饒舌な侍である」ということです。これは、グローバルに相手に合わせるだけが脳ではないということです。日本人にはいいところもあり、「侍」というプライドを持ってシャキッと背骨をまっすぐにして臨みなさい。日本人のいけないのは、やはり黙っているところで、非常にモデレートで表に出さないところです。しかし、それでは海外では通用しません。契約に強く、相手にわかってこそ初めて物事は動くのだから、饒舌な侍でありなさい。そして、「暗黙知から形式知に」変えていくことをやりなさい。また、「フェアネス / オープンネス」が海外では非常に重要です。信頼関係を築かなければ、物事は進みません。ここを深く話しますね。責任を明確にし、ビジョンと覚悟を語ること。そしてバイアスを取り払いなさい。グローバルは一つではなく、多様性の社会だということです。要は、日本では、あるいはグローバルではこれが当たり前だという前提で話すと壁ができてしまいます。ですから、まず相手の言うことを聞き、なぜ相手がそうなるのか知ろう。

日本人の弱さとしては、契約の弱さがあります。欧米は非常に契約が強いです。契約で

きちっと相手を縛ることが得意ですね。ところが、先ほどのミャンマーやカンボジアでは契約通りにきちんとはできません。「Of course, I can do.」と言いますが、実際にはできないということが多いのです。しかし、できないから、契約により第何条の何項に従ってペナルティーだと言うかもしれませんが、それで済む問題ではないのです。目的はプロジェクトを成功させることなのだから、契約を使いながらどのように相手を動かせるのか。そのためには、まず相手を知らなければいけません。なぜ相手ができないのか、ということ把握する。できない理由がわかったら、どうすればそれを補填できるのか。そういったところまで突っ込んでいかないと、プロジェクトはうまく回っていかないのです。そういうことも含めて、グローバルは一つではない中で、日本人の良さを出していこうと申し上げています。

文化を作り、仕事の楽しさを知る

そして、今申し上げましたように、ビジョンを共有して、計画し、議論し、鼓舞して力を合わせて目的を達成するということですね。私はよく、「仕事と作業は違う」と言っております。やはり、日本の中で若い人たちの間にも「やらされ感」があると、仕事ではなく作業になってしまいます。言われたことを、ただ機械的にマニュアルに従ってやるだけですと飽きてしまいます。パッションが失われてしまうのです。これを仕事にするためには、自分で考えて、「自分の行動が役に立っている。期待されている」という思いがなければいけません。重要なことは「行動の意味」です。我々のビジネスの場合は、高所作業や高熱、爆発物があり非常に危険と背中合わせの建設を扱っています。どうやって安全を担保するのかということが非常に重要なのです。最も重要だと言ってもいいと思います。当然ながら、どんな会社でもマニュアルを作ってセーフティークリアを与えて、トレーニングをするなどさまざまなことをします。すると、確かに安全率は良くなり、事故が減ってきます。しかし、あるところで壁にぶつかるのです。この壁をどうやってぶち破るかということを、我々は散々検討していて、ある一つの解が見つかりました。それは「文化を作る」ということなのです。要は、マニュアルと規則があっても、我々がポリスマンとしてそれをコントロールする形にしてしまうと、みんなはどうやったらそこをスキップできるかということを考えます。一応聞いたふりをしているのを、本当に腹の底に落とし込んでいって、自分のものとし語れるようになるか。それが、「文化を作る」ということ。

例えば、この彼は、インド人やパキスタン人、バングラディッシュ人、南アジア人のウェルダー（溶接工）やフィッター（機械整備士）などさまざまな人たちを毎朝集めて、安全

やプロジェクトの計画に従ってツール・ブックス・ミーティングをやります。そこでは実務的な話をするのですが、それだけではなく、このプラントで作られているものはどういったもので、それがどういう形で使われ、あなたの国や家庭でどんなところに使われていくかを話すのです。すると、今まで言われたところを溶接しているだけだったが、ここで作っているものがいずれは自分たちが使うものになっていくということを知ります。こうしてさまざまな話をする中で、自分の仕事も意味を悟ってきます。これが非常に大事になってきますね。この彼が、「川名さん、良かったですよ。私がこういうことをやっていたら、ある日、インドのワーカーがやって来て、『年に一度の休暇で国に帰ります。今まではお金を持って帰るだけでしたが、今度はお金だけではなく、自分がどんなことをやっているのか、それが世の中でどんなふうに役に立っているのか話してあげることができます。子どもたちに対するお土産が出来ました』と言われ、本当に嬉しかったです」と報告してくれました。それを聞いて、私も嬉しかったです。

これも、私がよく話すストーリーです。先ほど申し上げましたが、セーフティー文化をつくる運動をしており、いろんなプロジェクトにおいて横展開をしています。アブダビあたりのプロジェクトで成功した例ですが、我々の下にいくつかのサブコントラクターがいて、そこにいろんな国から来た人たちが働いています。それぞれ顔も知らなければ、私情も知らない他人が働いているわけです。それでも、なんとかユニファイしようとして毎月みんなが集まってタウンホール・ミーティングを開きます。そして、それぞれの会社が、その安全活動に関するコンペティションをやります。そうした発表をしてもらい、今月最も素晴らしい活動をした人やチームにリワードを渡します。スーパーの商品券であったり、オーストラリアではヨットのような豪華賞品を出したり、国によってずいぶん違いますが、そうした活動でみんなが安全活動を自発的に喜んでやる文化ができます。こうした変化を目の当たりにしたパプアニューギニアでマネージャーをしていた日揮の社員が、活動で人は変わることができるということがわかって国へ帰っていきました。彼はキャンプ・オペレーションをしていました。こういうところですので、まともな宿泊施設がありません。キャンプを作り、ケータリングを含めて全部自分たちでするわけです。そこで働いているのは男性も女性もいます。ただお金をもらいに来ているだけですが、先ほどのウェルダーに対して話をしたスーパーバイザーと同じように、「なぜ働いているのか」という働く意味や、働いてくれているおかげでみんながどんなに喜んでるか、ということを毎日話し合い、こういう関係を作っていました。すると、そこにある種の文化が生まれてきたのです。単に指示され言われたことをやってお金をもらうというところから、自分自身が誰かの役に立っている、誰かが喜んでくれている、そしてお互いに協力し合うことが自分に

とっても喜びになるということがわかります。そういう文化ができてきて2、3年経ったとき、彼は働いている女性たちに呼ばれたそうです。なんだろうと思って行くと、そのキャンプの後ろの広場に連れて行かれ、「座れ」と言われました。座ったら、周りを囲まれて「私たちはいままで働くことを楽しいと思ったことはなかったけど、あなたと毎日話していて楽しさがわかりました。仕事をやっている意味がわかりました。そして、あなたは時々、私たちのモチベーションを高めるために、自分のポケットマネーでチョコレートをくれるなどいろんなことをしてくれました。今日は私たちからお礼をしたい。お金はないので何かを買うことはできませんが、歌を歌います」と言って、現地の歌を手拍子しながら歌ってくれたということです。彼にとっても、これが最高のご褒美ですね。自分のやることが報われたと感じたのですから。

グローバルビジネスで信用を得るには

それから、グローバルで通用するために重要で必要なものは「信用」です。当たり前のことですが、どうやってその信用を得ることができるのでしょうか。もともとビジネスなのですから利害対立があって、そこには交渉が生まれてきます。日本人あるいは日本の会社の欠点とは、駐在が「数年いておしまい」の単にキャリアパスの位置づけであったり、権限委譲が許されていないため自分に決定権がないということですね。「ちょっと日本に聞いてみます。上司に聞いてきます」と言って日本に帰って2週間経っても音沙汰がない。ようやく帰って来たと思ったら「やはりなかなか難しいので、もうちょっと話を聞かせてくれ」などと、非常に時間がかかります。そういう面は、やはり欧米の方が早く、トップが来てそこで決めてしまうということがまあります。日本のシステムでどのようにしたらよいのでしょうか。交渉したときに上司に聞き、再交渉してその結果を持って上司に相談し、また再交渉して、合意したり決裂したりします。あるいは、とりあえず仮合意をしたが、再交渉して防衛したり、ダメになったりすることもあります。本当に一番いいのは、今ここで合意できるような「握り」が日本との間にあることです。それだけの権限委譲があれば、合意をすることもできます。

私の先輩で現地の人からリスペクトされている人が何名かいます。彼らの共通点は、ケンカをするのです。利害対立があるお客様やいろんな人たちと徹底的にやり合います。こうであれば自分は日本を説得できるというラインを引くのです。そこまで徹底的に戦った上で合意ができて本社（日本）に承認取り付けに行くかもしれません。行くかもしれませんが、必ず彼は自分が合意したことを答えとして持って帰ってくるのです。やはり、言ったことがしっかりと履行される積み重ねが重要だと思います。「言行一致の積み重ねが信

用力を築く」ということですし、もっと言えば「知行合一」ですね。我々は人間として、こうした信用力を基盤とした関係性をしっかり築いていくことが必要だろうと思います。

海外プロジェクトでのリスク対応

残りの時間は、「リスク」についてお話しします。ちょっと重い話で恐縮ですが、先ほどもご紹介があったように、自分自身が経験していても至らないことも多々あります。それを更新し、若い人たちに伝えるのも一つの自分の義務なのかと、10年経って思うようになりました。今日は涙なくお話しできればいいんと思っています。アルジェリアは、天然ガスあるいは化石燃料の豊富な国です。これは、アルジェからほど近い港で撮った写真ですが、マグロなどさまざまな海の幸が豊富に獲れます。アルジェリアは広いですが、地中海沿岸は地中海気候で、本当に美しく良いところです。アトラス山脈を超えると果てしなく広がる砂漠です。行くときはコンボイを組まなければダメで、本当に道なき道を行くようなところが中東では一般的です。ここにはガス田や油田にパイプラインが引かれており、今はロシアの問題があるのでヨーロッパにとっても、アルジェリアを含めた北アフリカ、マグレブ諸国からの天然ガスが非常に重要になってきています。これは、イナメナスという襲撃があった現場ですが、見渡す限り360度土漠になっています。先ほどの地図上のこのボーダーですが、隣がリビアです。黄色の線が国境です。国境と言っても塀があるわけでもなく、ドラム缶がポンポンと置いてあるようなところです。そこへ武装集団がリビアからやってきて、犠牲者が17名出ました。メディアでは日本人の犠牲者のことばかり言いますが、我々は国籍関係なく、我々に協力してくれている方々を含めて物事を考えていました。もちろん生存者もたくさんいましたが、武装集団が32人で、アルジェリア人はたったの3人でした。その他は、他の国から集まってきた集団だったのです。こういう姿でした。実際に私は社長だったので、すぐに飛んで行きました。彼がエネルギー大臣です。その彼と、ここには映っていませんが、空港まで迎えにきてくれた国政石油会社の総裁と一緒にプライベートジェットで現場に行き、いろんな対応をしました。

これは全然違う写真ですが、すぐに石油会社の総裁と会い、エネルギー大臣がこれから現場に一緒に行かないかと連絡がありました。会ったときに、彼がまず発した言葉が「I'm sorry.」でした。「You are my family.」と。日揮は何十年もアルジェリアで仕事をやってきたのです。1990年代のテロが横行した時代でも、逃げずにやってきたという信頼関係がありました。ですから、苦しい時でも一緒に戦い、嬉しい時は一緒に喜ぶという関係にあったのです。大臣は「より良い社会を、手を携えて作ろう」という決意があるから、未

来があるということをおっしゃっていました。帰りは、今の財務大臣の鈴木さんが外務省の副大臣をしておられ、政府専用機で我々を迎えていただきました。いろんな企業の中には、こういったリスクに直面しない企業もたくさんあります。もちろん、あってほしくはありません。ただ、テールリスクはどんな分野でも存在します。IT企業でも、サイバーリスクなどの考えつかないようなさまざまなリスクに面しています。リスクに対する備えは作っていただきたい。これは、最低限やってほしいことです。危機の管理体制として、コンプライアンス委員会も含めてリスク管理委員会を作っていただきたい。そして、頻度分類を行い、重大なリスクを特定します。リスクと言っても、全てがリスクなので、その中で本当に重要なリスクは何か、その企業にとって重要なものは何か、このプロジェクトにとって、あるいはその製品にとって重要なものは何かを特定します。滅多に起こらないことでも起こったら大変なもの、あるいはそんなに大変ではないがしょっちゅう出てくるものなど、リスクによってもいろんな種類がありますね。そこで、危機管理規定やマニュアルを作って、専門家と分析して人材教育をする。そういう形で管理能力を高めていきます。そして、シミュレーションやドリルを通して、リスクは特別なものではなくても、「常に意識した状態にする」ということですね。組織にカスケードダウンして、全社的にリスク管理をマインド設定しPDCAを回す。今日、これから申し上げたいのは、最低限これを全ての企業にやってもらいたいのですが、これだけでは十分ではないということですね。

一般的にリスク、脅威というのは、「能力×意思」と言われています。例えば、サイバーもそうですし、地政学的なリスクもそうですが、攻撃する能力がなければできません。でも、能力はあっても意思がなければ脅威とはならないのです。逆に、意思があっても能力がなければ、それも脅威ではありません。そこをしっかりと把握するのですが、実はここに重要なものが抜けています。これは「相手方の脅威の力」ですが、自分たちの体制を決めるリーダーシップのあり方によって、その脅威は倍増するし、半分にもなるということです。そのリーダーシップはそれだけ重要なものですが、リーダーも人の子なのでバイアスがあります。ダニエル・カーネマンが言っているように、見たものすべてや確証バイアス、ハロー効果、感情ヒューリスティック、少数の法則、アンカリングといったさまざまなバイアスに常に翻弄されてしまうわけです。その中で、まずリーダーは謙虚でなければいけません。自分の言っていることが本当に真なのかという疑いの気持ち、思いを持たなければいけません。第2次湾岸戦争時に国務長官だったコリン・パウエルも、バイアスにかかっていたと後に暗に言っています。国連で「フセイン政権が化学・生物兵器を隠し持っているに違いない」と断言してしまったのです。ブッシュ政権がイラクを「悪の枢軸」と決めているから、そういう情報ばかり集まってきていました。そういう中での自分の演

説は、「痛ましく」「汚点だ」と後にご自身で述懐されています。今、バイアスの話をしましたが、これから AI の時代になってきて、自分の好ましい情報や自分がこうあってほしいという情報がどんどん集まるようになりました。そして、我々はそういったエコーチェンバー現象に晒され、国が分断されないように気をつけなければいけません。

それから、「9.11」ですが、なぜ CIA は未然に情報をキャッチできなかったのか。実は、情報がなかったわけではなかったのです。CIA の元にはさまざまな情報があつたと、この「マシュー・サイド」が『多様性の科学』の中で言っています。彼は、情報はあつたが点と点を結びつけられなかったのだと言っているのです。CIA が非常に高い教育水準と同一性の高い組織であつたために、この貧民窟のモスLEMが意味するシグナルの点と点を結びつけることができなかったのだと指摘しています。そして、これがまさに「多様性の欠如」だと言っています。これは、マシュー・サイドののですが、アメリカの大学と日本の大学で学生たちにこういうビデオを見せたらいいのです。緑色の水の中に3匹の魚が泳いでいる画像です。これを見せた後、「何が映っていたか？」と聞いたところ、アメリカの学生と日本人の学生では回答が違ふと書かれています。アメリカの学生たちは3匹の魚に注目して、どういう魚がいたかということを明確に言えました。ところが、日本人の学生たちは緑色の水の中に魚と水草とカエルや貝がいたと言つたそうです。やはり、アメリカの学生たちは目的物に対して、すごくフォーカシングするのです。日本人の学生は関係性に強い意識があるということです。やはり、国民性や教育課程によって違いがあるということです。

リーダーシップと多様性

先ほどの多様性の無さの中で、ある種のモデルになるリーダーシップがケネディ大統領の1962年です。彼は1961年に大統領になり、その年に軍部から上がってきた情報によってピッグス湾事件を経験し、ある意味失敗したわけですね。その後で、実際に人類が一番核戦争に近づいた13日間を迎えました。そのときに彼がこれを乗り切つて、海上封鎖という形で妥協を引き出してきました。そのときに、リーダーシップにおいて何が変わってきたのか。意思決定のプロセスが変わってきたのです。要は、軍部から上がってきた専門的な知識をベースにものを考えるのではなく、そこに外部の専門家やさまざまな人をエクスクムの会議に招き、異なる意見を言わせました。たまに、「悪魔の代弁者 (Devil's advocate)」と呼ばれている人たちにわざと反対意見を言わせたり、あるいは2つのグループに分けて議論させたり、自分がいると心理的安全性が取れないので、わざわざ自分が欠

席したりとさまざまなプロセスをトライすることによって、自由な意見を引き出していきました。何が本当に正しいかということは、アメリカの大統領ですら迷います。そこにうまく多様性を取り入れながら乗り切ったということですね。

これは、折木良一さんという、第3代統合幕僚長の方がおっしゃっています。この本もありますので、ぜひ読んでください。これは、日外協さんが出しておられる月刊誌で、折木さんと対談させていただいたものです。情報をインテリジェンスに高めるためにはどうしたら良いかと聞きましたところ、普段からものの見方を鍛えておくことが大事だとおっしゃっていました。人の話を聞き、本を読む。それだけでも鍛えることができます。単純化しているかもしれませんが、自分の専門分野だけに頼らず、さまざまな経験を知るリベラル・アーツの力も非常に重要だとおっしゃっていました。

それから、「Unknown Unknowns」の話ですが、これも第2次湾岸戦争の時のものです。ラムズフェルドが言った言葉ですが、「我々は知らない、知らないこともある」です。これは、「Known knows」は当然分かっていますが、あることが分かっているが、いつ起こるのか、あったときにどれだけの被害になるのか分からないものもあります。そして、知らないことすら分かっていない世界が「Unknown unknowns」なのです。この部分をリーダーシップによって、いかに小さくしていくのかということが大事で、その一つの鍵が多様性にあるということです。先ほどの「9.11」の時の事例のように、認知的な多様性が非常に重要になってきます。また、ケネディ大統領があえて心理的安全性を高めたと申し上げましたが、例えば、リーダーの社長が多様性の高い組織を作っていたとしても、強すぎていびつなリーダーであれば安直に物事を言えないという雰囲気を持っているかもしれない。すると、せっかく皆さんが多様な知識や経験、考えをお持ちであっても、それを引き出すことができないのです。そのためには、心理的安全性が非常に重要です。これからの時代は力を保持するリーダーではなく、知恵を出すリーダーであり、周りを押さえ込まず自由をもたらしリーダーが望まれるでしょう。組織を作ったときには、やはり「Bad News First」が大事です。先ほどの安全文化の話でもありましたが、各現場からレポートが上がってきたとします。その現場には全然ヒヤリハットもない、事故もない、事故だけでなくその直前のものすらないとしても、「安全で素晴らしい」とは言えません。本当に良い現場ではむしろ、こんなこともあんなこともあったから、気をつけるためにこういう対策を打つという、ヒヤリハットも含めたさまざまな情報・Bad News がしっかり上がってくるものです。聞きたくもない悪い情報がすぐに上がってくる。ということで、ダメな組織というのは都合の良い情報ばかりが上がってきます。すると、リーダーは道を誤ってしまいますね。

修羅場体験と成功体験がリーダーを育てる

このように「リスク体制を整える」ことは非常に重要です。実は、それすらもできていない企業もありますが、それだけでは十分ではないので、多様性のものを生かしながら情報を多角的に分析してバイアスを排除します。そして Bad News First の文化を育て、同調圧力のない自由闊達な組織と仕組みを作ります。やはり、日本の一つの弊害は「同調圧力」ですよね。組織の中で違うことを言いたくない、当然そうあるべきだと先回りしてしまい異なった意見がない、あるいは変なことや間違った意見を言うとかバカのように思う、といったことですね。アメリカの大学へ行って勉強していたとき、みんな自由に発言していましたね。「こいつバカじゃないか？」と思うような発言が出てきますよね。それでいいのです。それをきちんとファシリテートできるのがプロフェッサーなのです。そして、リーダーはリスクの中心で決断と行動を牽引するということです。

先ほど木村先生がリーダーのお話をされましたが、やはりリーダーになるべき人というのは、一つは「修羅場体験」を重ねていることです。そして、それを乗り越えるという成功体験を重ねて真のリーダーになることができると思います。部下を見ていても、ある種の権限委譲をして修羅場を与え、乗り越えることをさせないと伸びません。そのときに本当に頑張るか、頑張ることができないか、そこが勝負の分かれ目だと思います。それはリーダーになっても同じで、リーダーなりに責任の重い、インパクトの大きな修羅場が待っているわけです。そのときに逃げないということが重要ですね。リスクに立ち向かう鍵は、リーダーシップです。

これまでリスクの話をしてきましたが、リスクをマネージすればいいのかという違いがありますね。チャンスをクリエイトするために、リスクをマネージしなければいけません。問題がどのようにしてチャンスを作るのか。私が経済同友会の中東ミッションで皆さんをお連れして、SABIC という世界最大の化学品メーカーで会長とお話ししました。そこで日本の企業とのコラボレーションの話をしたときに、会長が、日本人あるいは日本の会社の素晴らしさや技術力の高さ、モノを売るだけでなく長期的な視点で付き合ってくれるという信用力について散々誉めておられました。こちらが気分が良くなったのですが、彼は最後に「それでも日本の企業は日本のコンフォートゾーンから出ない」と言いました。やはり、日本は大きな経済規模を持っているので、その中でも飯は食えます。ですから、わざわざサウジアラビアのようなところまで出て苦労はしたくないというのはわかるが、ここにニーズがあるのなら宝の山があるのです。「Why not?」という感じだと思います。エンター

テインメントでもそうですね。今、韓国のエンターテインメントはすごく海外に出ています。韓国の市場がリミテッドなので、最初からグローバルを相手にしています。私はいまベンチャー企業に支援をしています。これからの日本にとって目指すはグローバル・マーケットだと思っています。光は日本だけではなくて、海外にあるのです。

これは、皆さんもご存知かもしれませんが、アメリカの学者の方が「人間はネガティブなことなんて考えられない。リスクのことなんて考えられない」と言っています。例えば、「Don't think about the elephant. (象のことを考えるな)」と言ったとき、考えてしましますよね。ネガティブなことを考えないことはできない。ではどうすればいいか。木がたくさんある中をスイスイと抜けていく上手いスキーヤーは、「ここに木がある。向こうにも木がある」と思ったら頭の中は木でいっぱいになって滑れなくなってしまう。本当に上手いスキーヤーは、自分は木と木の間のスペースに行くのだと思って滑っているのだとおっしゃっていました。「そうだな」と思いましたね。自分はゴルフをやるときに、バンカーあるな、池があるなと思っていますからね。ですから、リスクはありますが、チャンスを活かしていくということです。40兆円の売上があるアマゾンであっても、受付には「DAY-1」と掲げられ、自分たちは「創業時の初日」だと思えという表現があります。ですから、常にチャレンジするということです。成熟度によってリスクをマネージするという前提において、やはり新しい機会を作っていく。それで、社会問題が解決していくのだというマインドセットが重要だと思います。

最後に、私が社長のときに作ってもらった標語で、JGCの宣伝にも使っていた日揮の文化を表現したのがあります。「饒舌な侍であれ」。先ほども申し上げましたが、プラントは何千億円というプロジェクトを4年も5年もかけてやっております。例えば、それを受注するときに数十億円、十数億円かもしれませんが、まず見積もりを取ります。そして入札しても、失敗すればそれが全部パーになることもあるわけです。そういう世界です。それだけ苦勞して1年も2年も3年もかけて準備して受注することを目指します。受注すれば、それはもう嬉しい。しかし、嬉しいのはその日だけで、次の日からまた苦勞が始まります。完成に向かって毎日苦勞するわけです。お客様あるいはステークホルダーとのさまざまな利害関係を調整し、我々が目指すプロジェクトの完成をコストとスケジュール、品質を保ちながら作っていきます。それを毎日、涙を流しながら頑張るのです。そのときにも饒舌な侍だから、契約をしっかりと理解して、技術的にも世界最高レベルのものを提供します。それでも、利害関係の対立するような人たちをまとめながら、うまく同じ目標に向かってプロジェクトの完成を目指していきます。そして4年が経ち、5年が経ってプロジェクトが完成すると、今まで真っ黒だった大地に灯りがつくのです。そのときに

「饒舌な侍は寡黙に涙する」わけです。これが我々日揮、プラント・エンジニアの醍醐味なのですね。そういう夢とやりがい、生き様をチームとしてエンジョイするのが我々のビジネスなのかなと思っています。

いろいろとお話ししましたが、アカデミックな皆さんと違ってロジカルな話ではなくて申し訳ありませんが、私なりの多様性をヒントにした経験を申し上げた次第でございます。どうもご清聴ありがとうございました。

(2023 年 5 月 28 日 異文化経営学会研究大会にて)