

モチベーションファクター対談

公開日 2025年5月7日

ダイバーシティ&インクルージョンの実効性を 高めるためのモデル手法

個人のさらなる能力開発、組織の一層の成長を実現するために、高いレベルでスキル発揮され、各界で活躍されている方々と対談させていただきます。何を目指して、どのように取り組んでこられたのか、実現を適えるスキルをどのように高めてきたのか、ご経験の一端を紹介できれば幸いです。

今回は住友商事グループでグローバルビジネスを推進する中嶋秀夫さんに登場いただきます。

対談者（敬称略）

元 Summit Capital Leasing Co., Ltd. President & Chief Financial Officer 中嶋 秀夫	モチベーションファクター株式会社 代表取締役 山口 博
--	-----------------------------------

プロフィール

中嶋 秀夫（なかじま ひでお）

住友商事にて事業投資・リスクマネジメント・経営企画を担当し、国内外の M&A や投融資案件の評価・推進に従事。シンガポール駐在を経て、住友商事のタイ子会社で二輪車向けファイナンスを行う Summit Capital Leasing Co., Ltd.にて President & CFO として経営全般及び約 1,400 人の現地スタッフを統括、2025 年 4 月退任。金融、エネルギー、インフラ、資源、リース事業など多岐にわたる分野で企業価値向上に貢献。ISO30414 リードコンサルタント・アセッサー資格を持ち、人的資本経営にも精通。

www.linkedin.com/in/leo-nakajima-86967624



山口 博（やまぐち ひろし）

モチベーションファクター®（意欲を高める要素）を梃にした分解スキル反復演習®型能力開発プログラムの普及に務める。国内外金融、IT、製造企業の人材開発部長、人事部長、PwC/KPMG コンサルティング各ディレクターを経て現職。横浜国立大学大学院非常勤講師「グローバルスタンダードの次世代ビジネススキル」講座担当。

(山口)

中嶋さんは住友商事で、グローバルビジネスを推進されています。どのような国や地域で活動されてこられたのですか。

(中嶋)

私は住友商事でのキャリアを通じ、グローバルビジネスの最前線で活動してきました。シンガポールでは4年半、タイでは3年にわたり、事業投資、経営企画、リスクマネジメント、経営管理に従事してきました。また、30か国以上に出張し、資源・インフラ・エネルギー分野が活発な国々やアジアの新興市場を中心に事業を展開してきました。各国の経済状況やビジネス環境を深く理解し、現地パートナーとの協業を通じた事業推進が強みです。

(山口)

担われてきた役割もさまざまな領域にわたるのではないのでしょうか。

(中嶋)

はい、これまで M&A、リスクマネジメント、経営管理など幅広い業務に携わってきました。M&A では国内外の投資案件の評価・推進を担当し、戦略立案や PMI にも関与。リスクマネジメントでは、グローバルな投融資案件の審査やリスク分析を主導し、企業価値向上に向けた施策を実施しました。また、投資実行後のモニタリングや経営改善にも深く関与し、事業価値の最大化を推進しました。これらの経験を通じ、事業の成長と持続的な経営の実現に貢献してきました。

(山口)

その後、タイで活躍をされています。

(中嶋)

2025年4月までタイでコンシューマーファイナンス事業を展開する企業の President & CFO を務めました。オートバイはタイの生活に根付いた移動手段であり、当社はその購入を支えるファイナンスを提供しています。日本人8名、タイ人約1,400名のチームを率い、財務・人事・IT・与信審査・オペレーションの最適化を推進し、事業の成長と収益性向上を図りながら、より多くの人々の生活を支え、持続可能な経営基盤の確立に取り組んでいます。

(山口)

これまで、President & CFO として、日々、どのような業務に取り組んでいらっしゃったのですか。

(中嶋)

President としては会社の成長戦略を主導し、トップラインの向上やコスト最適化、マージン

最大化を推進してきました。業務プロセスの見直しやデジタル化による効率化を図り、競争力のある経営体制の構築に努めました。また、不透明なタイ経済の中、厳格な与信管理を徹底し、良質な顧客の獲得と貸倒リスクの抑制に注力しました。CFO としては財務戦略を支え、資金調達やリスク管理を強化し、持続的な成長と企業価値の最大化を実現してきました。



タイと日本のビジネス文化の違い

(山口)

私は、タイ人のリーダーと仕事をした時代に、何度かタイに出張したことがあります。タイの人々には、とても親しみやすかった印象があります。

(中嶋)

タイ人は親日派が多く、穏やかでフレンドリーな国民性を持っています。笑顔を大切にし、感情を直接表に出さず、調和を重視する文化があります。「13 種類の笑顔」があると言われ、それぞれ異なる意味を持つため、本音を読み取ることが重要です。また、気心したメンバーと共に協力し合う姿勢が強く、困難な状況でも助け合う精神が根付いています。こうした文化は日常生活では心地よい関係を築きやすいですが、ビジネスの場面では異なる側面も見えてきます。

(山口)

日本のビジネスパーソンとタイのビジネスパーソンの違いを感じることがありますか。

(中嶋)

タイ人とビジネスを行う上では、日本との文化の違いを理解することが不可欠です。日本と同様にハイコンテクスト文化を持ちますが、「空気を読む」だけでは十分ではありません。会議では大勢の前で意見を主張せず、相手を慮る一方、裏では本音を語ることが多いです。個人よりも集団で行動し、仲間内での情報共有が活発で、噂が瞬く間に広がることもあります。また、効率的な働き方が根付いておらず、業務のスピードや精度向上には工夫が必要です。普段は表には出さないもの実際には感情の起伏が激しく、極端な行動に出ることもあるため、慎重な対応が求められます。

(山口)

国籍をも異なる、多様なメンバーを巻き込むために、役に立つビジネススキルがありますか。

タイのビジネスパーソンのモチベーションファクター

(中嶋)

国籍や文化が異なるメンバーを巻き込むには、信頼関係の構築が不可欠です。タイ人は大勢の前では意見を控えがちですが、少人数の会議では本音を引き出しやすく、密な対話が重要になります。また、インセンティブを付けたり、ゲーム性を導入するとモチベーションが高まり、主体的に取り組む姿勢が生まれます。言語の壁を取り払い、日常会話やビジネスの場でタイ語を使えると、より深い本音を引き出せます。さらに、タイ人は褒められることを好み、ポジティブな励ましが成果向上につながります。

(山口)

1,400人それぞれの価値観を、1,400通りで把握することは気の遠くなるような話ですが、それに比べれば、2志向6要素のモチベーションファクター（意欲を高める要素）を見極めて、モチベーションファクターに合致した内容やフレーズを組み込んで対話することは、容易なことだと思います。

(中嶋)

モチベーションファクターの2志向6要素で言えば、タイ人は「調和志向」が強く、特に「他者協調」を重視します。人前で褒められると意欲が高まり、「安定保障」の観点からも組織内での役割が明確だと安心します。一方で、「牽引志向」の要素もあり、「地位権限」が明確な環境では責任感が強まります。さらに、「目標達成」の意識を高めるために成果に応じた評価を与え、競争環境を作ると、より高いパフォーマンスを引き出せます。

(山口)

「ダイバーシティを推進しよう」ということは、よく言われることですが、ダイバーシティ

を推進するために、具体的に何をどうすればよいかという相談を受けることがよくあります。

(中嶋)

タイでは日本と異なり、働く女性が多く、LGBTQ+を公言する人も少なくありません。ダイバーシティを推進するには、パフォーマンスオリエンテッドな評価制度を確立し、公平に報いることが重要です。また、仏教に由来する年上を敬う文化が根付いており、これを尊重し、オフィス内に仏壇や集会場を設け、僧侶を招いて説法のある場を作ることも有効です。さらに、施しの文化があり、良い行いに対する対価を重視するため、評価や報酬の透明性を高めることが、多様な価値観を活かす組織づくりにつながります。

(山口)

私は、組織の文化というものは、日ごろの双方向対話の仕方によって決まってくるというように捉えるようになりました。例えば、相手の言ったことを反復したり、要約したりすることが習慣化している組織は、確実性と迅速性が高い文化が築かれる。経験事例を付け加えたり、別の前提において異なる方向性を示唆したりすることが多い組織は、実践的で革新的な文化を築きやすいわけです。



反復話法で共通認識を示し、経験話法、示唆話法で気づくように仕向ける

(中嶋)

組織の文化は、日々の対話の仕方によって形成されます。タイでは職位に応じた話法が重視され、反復話法で共通認識を示し、特に上司に対しては発言を繰り返すことで理解を示す傾向があります。また、直接的な指示は避け、経験話法や示唆話法を用いて、できる限り相手が自ら気づくように仕向けることが求められます。ただし、最終的には上司の指示を求める傾向が

強く、袋小路に陥りそうになった場合は、適切なタイミングで道しるべを示すことが必要です。

(山口)

さまざまな企業で能力開発プログラムを実施していますが、トップダウンの指示、命令はできて、相手に気づかせる、ボトムアップの巻き込み型リーダーシップを発揮できるリーダーはまだまだ少ないと思えてなりません。中嶋さんは、どのようにして、相手に気づかせる話法を発揮されるようになったのですか。

(中嶋)

相手に気づかせる話法を身につけるには、信頼関係の構築・醸成が欠かせません。特に異文化環境では、まず相手の価値観を尊重し、共感を示すことが重要です。その上で、経験話法や示唆話法を活用し、気づきを促すことで、より主体的な行動を引き出せます。私はまず相手の話をじっくり聞き、共通認識を持った上で、具体的な事例や選択肢を示しながら考えを深めてもらうよう意識しています。試行錯誤を重ねることで、自然と相手の成長を支える対話ができるようになりました。

(山口)

コロナ禍を経て、マスクをすることが常態化し、カメラオフ、話す時以外はマイクオフの習慣がはびこる中、日本のビジネスパーソンのコミュニケーションレベルと、エンゲージメントレベルが著しく低下しているのではないかと感じてなりません。

(中嶋)

コロナ禍を経て、オンライン環境の普及により、日本のビジネスパーソンのコミュニケーションの質やエンゲージメントが低下していると感じることは多々あります。非言語的な情報が減り、対話の深さが損なわれることで、誤解やモチベーションの低下を招くこともあります。だからこそ、リアルな関係性を築き、相手の身振り手振りや表情を見ながら、全力でコミュニケーションを取ることが重要です。対話は Face to Face でのやり取りが本質的に価値を生み、相互理解を深める鍵となります。

(山口)

ダイバーシティ&インクルージョンの必要性は散々説かれているが、具体的に何をどうすればよいかかわからないという相談を受けることがよくあります。相手のモチベーションファクターや好みの話法を見極めて、組み込んで、国籍の異なるメンバーを巻き込む中嶋さんは、まさに、具体的なダイバーシティ推進手法のモデル的な取り組みの実践者といえと、あらためて確信しました。

