

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

53

2002.08-09
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



グローバルCU現象—学習と経営の融合

◎グローバルCU現象、検証の旅

◎新世代CUの可能性

◎新世代CUが可能にする「変化学習力」

大久保幸夫(ワークス研究所 所長) 蔦麗華・石原直子・木島洋嗣(ワークス研究所 CU研究開発ユニット)

コンサルティング・アレルギーが、日本企業から消える日

野中郁次郎の 成功の本質：第3回 松下電器産業／世界初の縦型洗濯乾燥機

リーダーの軌跡：インスパイア 代表取締役社長 成毛 眞

RECRUIT

特集1

グローバルCU現象— 学習と経営の融合

● 蔣麗華・石原直子・木島洋嗣(ワークス研究所 CU研究開発ユニット)
● 構成・文/CU研究開発ユニット・編集部(荻野進介)

序にかえて	日本社会とCU 大久保幸夫(ワークス研究所 所長)	2
第1章	グローバルCU現象、検証の旅	4
Part1	● 米国編～変革へのコーポレート・ラーニングのしくみ	5
	● リッツ・カールトン・リーダーシップセンター	
Part2	● 英国編～ワークプレイス・ラーニングという新概念	10
	● ユニパートU	
	● ウィットブレッド・レストラン・ジャーニー&アカデミー	
Part3	● 欧州編～階層型組織からの脱皮を始めた欧州企業のCU	14
	● ユニバーシタッド・コーポラティバ・ユニオンフェノーサ	
	● STユニバーシティ	
	● ルフトハンザ・スクール・オブ・ビジネス	
Part4	● グローバル編～企業という境界線を超えて	18
	● グローバル・ワイヤレス教育連合	
	● 欧米ビジネススクール最前線	
第2章	新世代CUの可能性	22
Part1	● 新世代CUの定義	23
Part2	● 新世代CUへの挑戦	27
	● 新生モトローラ・ユニバーシティ	
	● CU的機能を社会インフラ化した英国のチャレンジ	
	● 人材流動化社会を支える企業内外連動型CUの可能性	
	● IFIビジネス・スクール	
	● 真の能力開発に取り組み始めた日本企業のCU	
	● ニチレイ ● ソニー ● リコー	
おわりに	新世代CUが可能にする「変化学習力」	34
	蔣麗華(ワークス研究所 主任研究員)	
	● 新世代CUの実践者から、次の成長や新しいCUのあり方を考えたい日本企業へ	

特集2

コンサルティング・アレルギーが、 日本企業から消える日	37
I. 理論を持った“熟練者”がやって来る	
II. 30余年の経験知を集約して診断ツールに	
III. 部下のように指導するコンサルティング	
IV. このビジネスの明日を占う	

著者からのメッセージ	46
『「おじさん」的思考』『21世紀の“戦略型”人事部』『同僚と10倍差がつく職場の心理学』	
■カタリスト 人と組織の新・論・点	
中村孝明(「孝明 ARIAKE」オーナーシェフ)「心の和」と「場への同化」	48
■連載	
ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する	
成功の本質 監修 野中郁次郎 第3回 松下電器産業/世界初の縦型洗濯乾燥機	49
■リーダーの軌跡	
成毛 眞(株式会社インスパイア 代表取締役社長)	54
■DATA COLUMN データは口ほどにモノをいう	
“パート”タイマーが転職者の“メイン”となる日は近い?	
(高石純子/リクルート G-HR企画室 マネジャー)	58
■人材マーケットの「論点」甲論乙駁/国際人材紹介業	59
ウェブインフォメーション/works-i.com	62
前号を振り返る	63
奥付/Works フォーラムのお知らせ	64

CU現象

序にかえて

日本社会とCU

ワークス研究所 所長 大久保幸夫

私が最初にCU（コーポレート・ユニバーシティ＝企業大学）に着目したのは今から3年ほど前のことだ。『能力を築く社会』（日本経済新聞社）を執筆していたときに、日本に欠けているものは何か？ 日本にいま必要な「能力を高めるしくみ」とは何か？ と考えている中で、アメリカでCUが急増していることを知り、大いに興味をそそられたのだ。もちろんそれ以前から、アメリカの企業の中には社内にCUをもっているところがあることは知っていたが、「モトロージャ大学」「GEクロトンビル（現・GEジャック・F・ウェルチ・リーダーシップセンター）」「ハンバーク大学」などの名前を知っていただけだった。

私はそれ以来、ワークス研究所の研究者や何人かの企業人、大学の研究者、官庁の政策担当者たちに、「CU的なしくみを日本にも作ろう！」と語りかけるようになった。昨年の夏には、ワークス研究所で出した「人的資本の豊かな国を目指して」という提言書にも書き入れてみた。

私が「これは日本に合う！」と思ったのは、以下のようなイメージが次々に浮かんだからだ。

○ サービス経済社会では、企業は知識を武器にして多くの企業とネットワークを形成するようになるだろう。関係を仲

介するのは資本ではなく、知識になる。その知識の仲介を司る機関が必要だ

○ 製造業もサービス業も「ソリューション・ビジネス」を標榜するところが増えてくる。そうすると、顧客に知識を提供して、ソリューションサービスの内容をきちんと評価してもらえようにすることが営業戦略上重要になるだろう

○ 人事部門は、自社が直接雇用する従業員だけでなく、インディペンデント・コントラクター、派遣労働者、フランチャイジー、請負労働者などの「間接雇用」についても、能力開発対象者の範囲を広げていかざるを得ないだろう

○ 次世代リーダーの発掘・育成にどこかの企業も取り組むはずだ。OJTのだけでなく、Off-JTの場で、経営者自らがリーダー育成に乗り出すようになるのではないか

○ 終身雇用に代わって、エンプロイアビリティの向上が企業の責任になる。具体的にその支援の方法を考えなければならぬ

○ 終身雇用の責任は負えないとしても長期雇用の慣行は続くだろうし、簡単に解雇はできない。企業の経営環境が変わった時に人材を新たな分野に移動させるには、専門能力を再生させる教育の場が必要だろう

グローバル

学習と経営の融合

○ 企業は徐々に企業内特殊熟練というものから脱皮していくのではないか。内部のものにしかわからないような知識で固めてしまうと企業の柔軟性を失うことになる

○ 個人にとって、自分自身の能力を高めることは、最も有効なセーフティネットになる。しかし、社会人に職業能力向上のための教育を提供する場が見当たらない。最も知識をもっているのは企業なので、企業自身が高等教育機関となつてビジネスで教育を提供することがよいのではないか

○ 日本経済を再生させるためには人材の力を活用して国際競争力を高める以外に方法はない。日本は大学進学率において世界最高水準にあるが、大卒者に、より高い生産性を発揮してもらうには、追加教育の場が必要ではないか

○ 人材流動化が進めば、企業の中には教育投資を惜しむところが出てくる。政府は企業内教育を促進する方法を編み出さなければならない

○ 能力を客観的に評価する基準がないと、能力開発の生産性が落ち、同時に転職者が不利になる。イギリスのNVQ（職業能力基準）のようなものが日本にも必要だ。しかし、教育と連動していないと能力基準を作っても機能しない

○ 大学はプロフェッショナルスクールを次々に展開するが、質的にも財政的にもうまくいくところはごく少数ではないか。企業内教育との提携などの方法をとらないと、日本においては、プロフェッショナルスクールがうまくテイクオフしないのではないか。

CUがプロフェッショナルスクールに教育コンテンツのカスタマイズを発注するクライアントになれば財政面の解決策になるし、CUの講師がプロフェッショナルスクールの教授になるという人材面での解決策にもなる

これらのことが私の頭の中で「CU」というものにつながっていったのだ。

● 今回の特集は、多くの読者は今現在、CUで起きている事実をご存じないであらう、という前提からスタートしている。一昔前の、ただコストを削減することと、従業員の底上げをするためのCUのイメージしかないのではないだろうか？

自社の経営環境にあてはめて、じっくり読んでいただきたい。その結果、私とはまた違う視点でCUの可能性を見つけていただければ、世界各国を飛び回ってリサーチを続けた蔭、石原、木島らの研究員および荻野編集員にとっては何よりの幸せである。



グローバルCU現象、 検証の旅

知識社会に求められる新たな人的資本創造の挑戦が、
“CU(コーポレート・ユニバーシティ)”を導入する企業の間で世界的に広まっている。
アメリカで、企業内教育体系にユニバーシティという名称が使われ始めて約35年。
その間、時代の変化を反映し、CUの中身は大きく変貌を遂げ、
リーダーシップセンター、アカデミー、インスティテュートという名称を使い、
事業と直結しない総花的教育訓練センターとは一線を画するCUを創設する企業も増えている。
一方で、日本企業の能力開発と組織開発は明らかな隘路に陥っている。
OJT、ローテーション人事、組織貢献評価……個人の能力を組織的業績に転換するメソッドが、
なぜか有効に働かなくなって久しい。
日本企業の能力開発と組織開発のヒントを求めて、
私たちは世界で起こっているCU現象を検証する旅に出た。

Part 1 米国編
変革への
コーポレート・ラーニングのしくみ

Part 2 英国編
ワークプレイス・ラーニング
という新概念

Part 3 欧州編
階層型組織からの脱皮を始めた
欧州企業のCU

Part 4 グローバル編
企業という
境界線を超えて

変革へのコーポレート・ラーニングのしくみ

フォーチュン500に名を連ねるアメリカのトップ企業の約4割がすでにCUを備えているとされ、CUが最も普及しているアメリカ。一説には、その数2000とも3000ともいわれるが、従来の教育研修センターとは一体、何が違うのか？

その答えは、事業変革を成し遂げた企業のCUが共通して備えている、

新たな事業目的と連動した「コーポレート・ラーニング」の機能にあった。

現在、アメリカで最もベンチマークされているGEとIBMのCU（前者は後継人材輩出のしくみとして、

後者はソリューション事業への転換を推進するためのeラーニング・インフラとして、

いずれも高く評価されている）と並び、最近注目を浴びているCUが、

最高の顧客接点サービスの浸透メソッドを確立したリッツ・カールトン・リーダーシップ・センターだ。

CUの先端現象を、同センターの事例から探ってみよう。

リッツ・カールトン・リーダーシップ・センター

「最高のホスピタリティ」文化を伝承し、顧客接点サービスの世界リーダーを育成するCU

ホテルのCUのセミナーに異業界の経営層が集まる理由

リッツ・カールトンホテルのCU（リッツ・カールトン・リーダーシップセンター、以下LC）が主催するセミナーの出席者のリストを見ると、多少の驚きを覚えるだろう。ホスピタリティあふれる最高級のサービスを提供することで名高い同ホテルだけに、セミナーに集まる人々も、サービスの接客担当ばかりかと思いきや、事実とは異なる。受講

者の役職は最低でも事業部長以上に限定され、金融、流通、メーカー、テクニ

カル……多種多様な業界から、CEOやCFO、品質管理部門のバイスプレ

ジデントといったエグゼクティブが集まる。いったい彼らはここで何を学んでいるのだろう（プログラムの内容は、図表

1参照）。

その答えは、同社の「サービスの3ステップ」にある「アンティシペイト

（anticipate）」という言葉に集約されるだろう。意味は「慮る力」、つまり、

言われる前に相手の望むことに気づき、

そのために最善の努力を尽くす、ということだ。そして、この言葉の行き着く先

は、社員全員が常に事業価値向上を考え行動する、という組織、そして、行き

届いたサービスによる評判、即ちブランド力の向上。LCはホテルの接客見

本などではなく、さまざまな企業の価値向上へのヒントを教えてくれるのだ。

マリOTT傘下でホテル以外へも拡大する事業領域

そもそもリッツ・カールトンがLCを創設したのは、1999年3月だった。この年、同社は、巨大ホテルチェーン、マリOTT・インターナショナル（以下マリOTT）の完全傘下に入る。アップ・ミドルを顧客層とするマリOTTにとって、ハイクラス層に進出するには、

Ritz-Carlton

- 事業内容：ホテルなどの運営
- 本社所在地：アメリカ合衆国・アトランタ
- 設立年：1898年
- 従業員数：2万2000人
- 拠点：世界31都市に45のホテル

【図表1】リッツ・カールトンLCの外販プログラム

主なプログラム	概要	コース内容
Leadership Orientation	もともとは、リッツ・カールトン（以下RC）の新入社員やリーダーに昇進した人のために用意された。いかに高いモチベーションをもつ、有能なリーダーを育成するかを理解するプログラム	RCの哲学と神話 RC（戦略プラン）の理解 RCのリーダーとしての役割 RCの“Total Quality Management” 職場における“Pride & Joy”の創造 個人のミッションステートメントの作成 など
Legendary Service at The Ritz-Carlton (I)	RCの哲学とコアバリューについて、そしてこれらをいかに顧客の満足とロイヤリティに活用されるかに関心をもつ、エグゼクティブ層のためのプログラム	RCの組織の歴史について RCの哲学と神話（ゴールドスタンダード） カスタマーのロイヤリティを築くための、“Guest Recognition Program”の活用 従業員へのエンパワメントプロセス 4つのキーとなるプロセス（採用・オリエンテーション・トレーニングの認定・日常業務） カスタマーサービス・エクセレンスを成し遂げるために、顧客満足度調査とサービス品質インデックスからのデータをいかに使用するか RCの“Behind-the-Scenes Tour”
The Ritz-Carlton Journey with Baldrige Criteria: 1990 - 2001	このプログラムでは、マルコム・ボルドリッジ賞受賞に至るまでのRCの戦略プランを舞台裏から眺める。現地視察にむけて1万7000人の従業員を確保したことも含め、RCの挑戦を説明する	マルコム・ボルドリッジ賞獲得を意志決定したリーダーシップ マルコム・ボルドリッジ賞受賞までのプロセス プロジェクトを通じて学んだこと

この他、Legendary Service at The Ritz-Carlton (II), Creating a Dynamic Employee Orientation, The Key to Proper Employee Selection, The Key Factors For Profit and Growth The bridge between satisfaction and loyalty といったコースが用意されており、どのコースもおおよそ数日間のプログラム。月に1回から年に数回のペースで開催



リッツ・カールトンのブランド力が欠かせないものだった。一方、リッツ・カールトンは、サービス力、ブランド力で冠たる存在だが、マーケティング力や資金力、オペレーション、コスト管理といった面では、マリオットのノウハウに魅力を感じた。こうした両社の思いが重なり、このM&Aは非常によい結果を生んだ。リッツ・カールトンは、文化とサービス、顧客層を守り、そのうえに、バラエティに富んだビジネス展開が可能となり、ホテルの数を全世界で着実に伸ばすとともに、ゴルフ場やリゾート施設の経営、高級レジデンス事業への進出と、事業領域を拡大中だ。

教育開発担当バイスプレジデント、セオ・ギルバート・ジャミソン氏は語る。「私たちの目標は、旅行やホスピタリティ関連の最高峰の製品とサービスを提供する世界的な企業になることです。マリオットによるM&A後、その動きが加速し、管理職育成が急務となり、外部採用者が急増したのです。こうした人材に、当ホテルのホスピタリティ文化を学習してもらう場としてLCを作りまし

た」

LCのプログラムは企業戦略と密接に結びついている。図表2は、「リッツ・カールトンのピラミッド」と呼ばれる戦略計画図だ。冒頭で述べたアンティシペイトのキャリアグラムは、土台の部分に相当し、外販がされているのは、この内容だけだ。「当社の管理職にとって、LCでの学習は義務ではありませんが、開設以来、3年間で約1万人が参加しました。私たちは他のリーダーシップ研修会社と競合関係にありませんから、いつでも最高の内容が要求され、これが絶えざる質の向上につながっています」（セオ・ギルバート・ジャミソン氏）

最高のモチベーションを生み出す
リッツ・ミスティーク（神秘）とは？

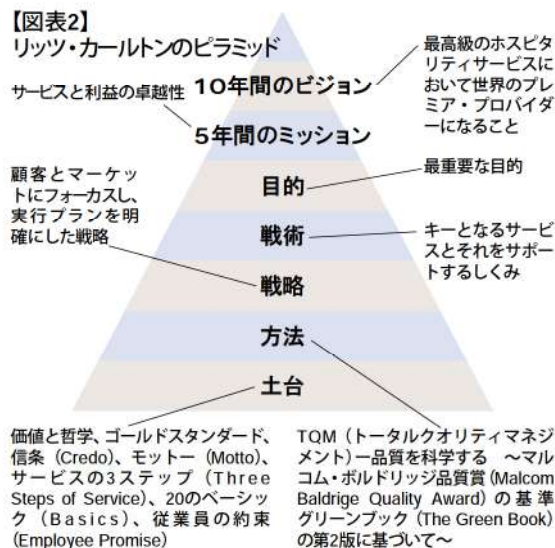
さて、アンティシペイト（「慮る力」とはどんなものなのか、実地で見てみたい。顧客認識係という、同ホテルならではの仕事についているジェニファー・ミレン氏の話を耳を傾けてみよう。



「初めてホテルに滞在するご夫婦がいらした時、彼らとの会話から、ベルマンのひとりが結婚記念日を祝うための宿泊だということを知ったことがありました。彼はすぐに連絡をくれ、私は走って厨房に行き、花とシャンパンを届けるよう告げました。記念日にふさわしい演出を終えたところに、今度は、フロントの従業員から電話がかかってきました。いわく、『奥様は妊娠中』とのこと。妊娠中にアルコールはいけません。急いで、シャンパンを引き上げ、ご結婚おめで



LC教育開発担当
バイスプレジデント
セオ・ギルバート・ジャミソン氏





従業員が常に携帯している
“ゴールドスタンダード”



【図表3】リッツ・カールトンのモットー

**“We are
Ladies and
Gentlemen
Serving
Ladies and
Gentlemen”**

「紳士淑女におもてなしする
私たちも紳士淑女です」

この著作権は1999年よりザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニーLLC.に帰属しています



LCディレクター
ロバート・ジョージ氏

とunggざいます。新しい家族の到来を心からお祝いたします」と書いたカードとともに、フルーツをお部屋にお届けいたしました」

これは特別な例ではない。ポーターは、こちらが名乗らないそばから、荷物のネームタグを素早く読み取り、親しげに名前を呼びかけてくれる。何か頼みごとをしようと思える前に、コンシェルジュはもうこちらに笑みを浮かべている。ゲスト（カスタマーではない）の依頼に対して、「それはちよつとできかねます」という言葉はない。それどころか、要望を告げる前から、多くのサービスが施されるのだ。世間では、これをリッツの「ミステイク（神祕）」と呼ぶ。おまけに、ゲストの「ありがとう」に対して発せられる言葉は、「どういたしまして（You're welcome）」ではなく、「喜んで（My pleasure）」だ。



リッツ・カールトンロッジ（ジョージア州）で働く“紳士淑女”たち
（次ページ左上の写真含む）

アンティシペイトを 発揮できる人材を選別

同ホテルでは従業員を“紳士淑女のための紳士淑女”と呼ぶ。すべての紳士淑女は、モットー、クレド（信条）、サービスの3ステップ、20のベーシック、従業員の約束の5つからなる“ゴールドスタンダード”が書かれたポケットサイズの紙を常に携帯し、毎日のシフトが始まる前の10分程度の打ち合わせ時に確認を怠らない。これには、アンティシペイトの発揮に必要な“憲法”が記されている。その憲法に自らの行動を照らし合わせ、ふさわしかったか、もっとよい方法がなかったか、といった思考（暗記ではない）と会話が随時、職場のあちこちでなされる。そして、そこからベストプラクティスが見出され、周囲に広まっていく。ひとりひとりのセルフQCサークルがホテル内で連鎖しているようなものだ。

ただし、「アンティシペイトは誰でもが自然に発揮できて、それを向上させていけるものではない」と、LCのディレクター、ロバート・ジョージ氏は語る。





「採用の時点で向き不向きをとらえ、選考することが重要です。例えば、暑い日に部屋の掃除でゲストを待たせたとします。その時に、冷たいお飲み物をお持ちして、『お待ちください』といえるかどうか、です。もちろん、そういうマニュアルはありませんよ。でも、それが自分の家に来た大切なお客さんなら、誰でもそうするはずですよ」

同社の採用面接は、職業倫理やチームワーク、サービスなど、11のテーマでそれぞれ5問ずつ計55の質問に答えてもらう。これは時給制のパート従業員に対しても同様だ。

「人が不足している部署の管理職には、『適材にあたるまで待て』と言います。シフトや残業が多くなるのも仕方ありません。ふさわしくない人を雇ってしまつと、他の有能な人間が辞めてしまいますから」(ロバート・ジョージ氏)

紳士淑女は、ゴールドスタンダードにあるように、もともと備えているアンテナ・ペイトの能力を自由に、かつ最大限に発揮させることが義務付けられている。そのために、他のホテルでは考えら

れない広範な権利も与えられている。例えば、すべての従業員が上司の許可など必要とせず、最高2000ドルを問題解決やクレーム処理のためにすぐ使えるようになっていく。「アンテナ・ペイトの能力がある人を採用し、研修を受けさせて優秀な紳士淑女に変身させれば、最終的には経営リーダーも育てることが出来ます。当社のよい点は内部からの昇進が非常に多いことです」(ロバート・ジョージ氏)。彼自身、もともとシアトルのレストランで働いていたが、9年前にウェイターとして入社し、人事などの業務を経て、セオ・ギルバート氏とともに、このLC設立を行った人間なのだ。

マルコム・ボルドリッジ賞 受賞が外販開始のきっかけ

LCがプログラムを外部に販売し始めたのは、全米で最も品質管理に優れた企業に贈られるマルコム・ボルドリッジ賞を、サービス業として唯一、92年と99年にそれぞれ受賞したことがきっかけだった。同賞を受賞すると、他からの情報共有の申し出に応えることが義務とされる。評価されたのは、①外部機関による調査を通して、ほぼ100%に近い顧客が満足していることがわかったこと、②すべての従業員が、最高2000ドルをクレーム処理のためにすぐ使えるなど、ユニークな体制が整備されていること、③税引き前投資利益と事業利益が4年間で倍増したこと、などだった。

【図表4】リッツ・カールトンの歴史

1998年	●パリのリッツがオープン ●リッツ・カールトンマネジメントカンパニー設立、アメリカにリッツ・カールトンホテルを設立
1912年	●リッツ・カールトンモントリオールがオープン
1927年	●リッツ・カールトンボストンがオープン
1983年	●ウィリアム・B・ジョンソンがリッツ・カールトンボストンを買収し、リッツ・カールトンの名称使用権を獲得 ●リッツ・カールトンホテルカンパニー設立
1984年	●リッツ・カールトンバックヘッド、リッツ・カールトンアトランタ、リッツ・カールトンラグナニエール(最初のリゾート)のオープン ●リッツ・カールトンボストンが再オープン
1990年	●リッツ・カールトンホテルカンパニーが「アメリカベストホテルチェーン」に選ばれる
1992年	●リッツ・カールトンホテルカンパニーがマルコム・ボルドリッジ賞を受賞
1995年	●マリオット・インターナショナルがリッツ・カールトンホテルカンパニー株の49%保持者になりリッツ・カールトンホテルカンパニーLLC設立
1997年	●リッツ・カールトンクラブ・スバ部門設立 ●フロリダのジャクソンビルにあるリバークラブの経営開始
1998年	●マリオット・インターナショナルがリッツ・カールトンホテルカンパニーLLCの全株を取得
1999年	●リッツ・カールトンホテルカンパニーLLCが2度目のマルコム・ボルドリッジ賞を受賞
1999年	●リッツ・カールトンクラブがリッツ・カールトンクラブアスピンハイランドで事業開始
2000年	●最初のレジデンスがリッツ・カールトンワシントンDCにオープン
2001年	●ホースト・ショルチが運営から退き、リッツ・カールトンホテルカンパニーLLCの副会長になる
2001年	●サイモン・クーバーがリッツ・カールトンホテルカンパニーLLCの会長兼CEOに就任

同社の外販研修をうまく活用した企業はどこかという質問を投げると、ロバート・ジョージ氏から、カナダ・レクサスという答えが返ってきた。レクサスはトヨタの高級自動車である。

「研修は経営陣を対象に行われました。内部に優れた企業文化が存在しましたから、我々が一から入り込んで、顧客サービス文化を創ったわけではありません。ただ、再活性のお手伝いができたのです」(ロバート・ジョージ氏)。レクサスの経営陣は、最高の顧客満足を得ることがいかに大変なことか、よく理解しており、その維持向上のためのヒントをLCに学びに来たという。

外販が生み出す効果

プログラムの外販に関しては、3つの

効果がある。ひとつは、売上げによって内部研修費の経費を相殺できることだ。「リッツ自体は持株会社で、ホテルオーナーの経営をマネジメントする立場ですから、LCでの能力への投資効果に関しては厳しいチェックが入るのです。しかし、最高のサービスを維持するには能力への投資は不可欠で、その辺りのジレンマがこれによって緩和されるのです」(ロバート・ジョージ氏)

2つ目は、ブランド価値の向上だ。外販研修は、ホテル側から見れば、受講者である先進企業のリーダー層に同ホテルの優れたサービスを知らしめる絶好の機会である。

3つ目の効果について、ロバート・ジョージ氏はこんな話を披露した。「研修の受講理由を参加者に聞くと、『顧客満足度の低下』『事業内容改善のため』と



いった理由がありますが、これらはその企業の親会社や従業員、株主といったステークホルダーの懸念要因なのです。マリOTT傘下に入った以上、こうした情報は非常に大切です。ステークホルダーの視点に立ち、LCがこれから対処しなければならないテーマを発見するヒントになるからです」

経営のしくみを内外からチェックするインフラ

LCは、最高のホスピタリティ文化を浸透させるためのリーダーシップ開発を目的としたCUである。その最大の機能は、どんな環境変化が起こっても、同社の最大の価値である「アンティシペイト」をゲストに対して確実に提供し続ける組織能力を開発することだ。そして、それは、個々従業員の能力発揮が最終的に組織の持続的な競争優位性を実現するプロセスを確実化するインフラでもある。

さらに、リッツのLCは、外販により、ブランドのさらなる確立と最高の顧客開拓を目指すインフラでもある。その外販CUは、期せずして、リーディング企業のシニアリーダーシップ開発のリソースセンターとしても機能しており、異業界から集まるリーダーとの交流は、自社のリーダーシップ開発の新たなテーマを設計するヒントにもなっている。このLCの事例は、CUが経営のしくみを内外から高めるインフラでもあることを示唆している。

リッツ・カールトンの事例から学ぶCU成功の条件

コーポレート・ユニバーシティ・エンタープライズ副社長 カレン・バーレイ氏

LCはなぜ成功しているか

LCの成功にはいくつか理由があります。まずひとつは、運営チームの熱意と意欲で、従業員全体にこれが伝わっています。2つ目は、さまざまなアセスメントデータを集め、分析することにより、事業に貢献している成果を示すように心がけていることです。内部からだけではなく、外部の研修機関からも認めてもらうように努力しており、これによって、LCは米国で最も優れた10の研修機関の一つに数えられています。

また、社内他部門の支持を得られるように、情報システム部門、人材採用部門などと協力関係を作ってきたことも大きいです。LCの人たちは自分たちだけの成果だとは決して考えていません。

もちろん、カリキュラムは会社の戦略目標、ミッションステートメント、信条に完全に合致していますし、常に先を見て計画を練り、自らを改革する努力を怠っていないことも成功の大きな要因でしょう。

CU成功に欠かせない「効果測定」の仕組み

LCの成功の要因にもあるとおり、CUの成功には、事業に直結する成果をあげていることをはっきりと示すことが重要です。ここが、CUと、従来の



カレン・バーレイ氏
北米、ヨーロッパ、アジアにおいて多くの企業のCU設立、運営のコンサルティングに関わる。また、アメリカ連邦政府、地方自治体など行政機関における人材育成機能のコンサルティング実績も多い

トレーニングや人材開発プログラムとの決定的な違いです。当然、従来のトレーニングや人材開発プログラムも成果を示すことは求められてきましたが、現実にはうまく行われてきませんでした。予算が計上されるのをただ待つばかりで、自分たちでそのトレーニングの正当性を主張し、積極的に予算を獲得することができなかったのです。

現在は、人材の開発への投資がきちんと事業上の成果につながっていることを証明することが大変重要になっています。何十年もそれを行ってきたトレーニング部門や人材開発部門にとっては、大きな挑戦であることは間違いありません。能力開発のプログラムがCEO以下組織全体にどんな影響を及ぼすかを測定するのは一大事業に匹敵する困難さを伴います。そのため、どの企業も手探りで試行錯誤を重ねていますが、この視点抜きでCUが成功するのはたいへん難しいでしょう。

ワークプレイス・ラーニングという新概念

CU現象を紐解く際のもう一つの疑問が、「CUは個人の仕事や能力にどのような変化をもたらしているのか」だ。CUが提供するプログラムは、従来のOJTやOFF-JTと一体、何が違うのか？ その答えは、仕事の過程そのものにおいて、個人が今、持っていない知識を発見し、獲得し、能力を変革する「ワークプレイス・ラーニング」を支援するイギリスのCUにあった。同国では90年代の初めに、能力開発への投資がなければ国の未来はないという見解がすでに企業社会で共有され、働く個人の継続的学習へのモチベーションをいかに上げるかが大命題とされた。この10年でワークプレイス・ラーニングを事業創造の源泉にまで高めた企業が出現し、その考え方やメソッドが広まりつつある。働く個人の継続的学習の視点でのCUの先端現象をイギリスの2つの事例で探ってみよう。

ユニパートU

人は仕事の中でこそ真に学ぶ 組織の末端まで浸透する「未来志向」

ワークプレイス・ラーニングで 欧州のリーディング企業に

ビジネスの競争力を維持するために、全従業員によるワークプレイス・ラーニングを最も戦略的かつ効果的に行っている企業はどこか。イギリスの場合、自動車部品などの生産・物流会社、ユニパートだ。同社は、もともとフリティッシュ・シュレイランドという、当時、解体寸前の国有自動車企業の部品事業部だったが、1987年、マネージャー60人によるMBO（経営陣による買収）で成立した企業だ。



コーポレートアフェアーズ ディレクター
フランク・ニグリエロ氏

門出にあたり、生産設備は一新され、管理構造のフラット化も進んだ。しかし、これらは、その後わずか十数年で、同社を物流と自動車部品の分野における欧州のリーダーの座へ導いた直接のきっかけではなかった。

「グローバル市場で勝ち抜くには、恒常的なコスト削減と完璧に近い製品やサ

Unipart

- 事業内容：ロジスティクス、自動車部品製造
- 本社所在地：イギリス・オックスフォード
- 設立年：1987年
- 従業員数：1万人
- 拠点：イギリス、アメリカ合衆国
- 売上げ：15億ポンド（2001年12月）

ービスの品質が必要です。そのためには、従業員の継続的学習に勝るものはないと気づいたのです。そこで、あらゆる他企業の例をベンチマークし、トヨタ方式の改善プログラムも学習・実践しました。しかし、従業員のコミットメントが得られず、結局、1カ月で元の木阿弥。やはり、組織の末端まで学習へのコミットメントを浸透させなければいけないというところで、93年、オックスフォードの自社工場内に、欧州企業として初のC



ユニパートの工場内にある「ファカルティ・オン・ザ・フロア」

Uを作ったのです」(同社コーポレート
アフエアーズ ディレクター／フラン
ク・ニグリエロ氏)

もともと学習という言葉はユニパート
の文化にはなかった。いや正確には、外
部からベストプラクティスを学ぼうとい
う経営陣の必死な思いだけが存在した。
その思いがCUとして結実したので。

朝10時に学んだことを 11時に即、実行せよ

ユニパートのCUは、「ユニパートU」
といわれる。ユニバーシティという言葉
は、「本来の大学と紛らわしいからやめ
るべきだ」というクレームが届いたから
だ。Uは、Youと同発音だし、インパ
クトもある。従業員の中に瞬く間に定着
するという思わぬ副次効果が生まれた。

学習に対するトップの思いを末端ま
で浸透させるためのCUとして、その内
容と運営には、各事業部長が責任をも
つ。現在、ITスキル、サプライヤーマ
ネジメント、リーン生産、顧客サービ
スに関するものなど、約200のコースが
用意されている。学習が苦手な人でも興
味をもって学べるよう、ゲームやロー
プレイ形式などを取り入れた実践的な
内容で、講師は同社のマネージャーが担
当する。サプライチェーン向けには、不
良品、廃棄物、待ち時間といった10分
野の無駄なコストをゼロにするという内
容の「TEN TO ZERO」というプログ
ラムを提供し好評だ。

さらに、2000年6月、イントラ
ネットを利用したeラーニングシス
テム、バーチャルUが立ち上げられた。従
業員の個別学習マネジメントシステム
だ。例えば、工場で、微細な長さを計る
ためのマイクロメーターの使い方を教え
る講座がある。実際のメーターの機能や
形状を忠実にアニメで再現したもので、
以前は6時間かかった学習が今は1時
間で可能になった。また、わずか5分で
ホームページが作れる自前のプログラム
も開発した。自分の知識や情報をパソ
コン上で表現することで、巨大なデー
タベースが作れ、実際に営業の人たちがこ
の形で情報交換をすることで顧客サー
ビスに格段の進歩があったという。

「重要なのは学んだことを仕事にすぐ生
かすこと(Just in time learning)と、
間違いを恐れないことです。そのため
倉庫や工場に、フロア内「分校」
(Faculty on the floor)を作りました。
データベース端末やビデオ設備、パソコ
ンなどが置かれ、休憩時間や機械トラブ
ルで時間ができた時など、いつでも学習
が可能です。これによって、学びに要す
る時間がますます短縮するので、今では
「朝10時に学んだことを11時に実行せ
よ」がスローガンです」

チームワークと コミニティ精神を醸成する OCCサークル

ユニパートUは、チーム学習を非常に

重視する。中でも、チームによる課題解
決を目指すOCC (Our Contribution
Count) サークルというプログラムが面
白い。何か問題が発生した時、従業員
はこのサークルプログラムを通じての問
題解決が求められ、過去に同じような問
題がなかったかどうか、オンライン化さ
れたデータベースを参照する。もしなけ
ればプログラムが示唆する方法で問題を
解決し、その結果は全社に広められる。

「倉庫で、OCCサークルが、あるアイ
デアを試してみました。床から天井まで、
すべての物品をただ積み上げておく従来
のやり方をやめて、出入りが速くて小さ
い部品を、目の高さの取り出しやすい場
所に整理したのですが、これがすごい効
果を生んだのです。ディーラーへの対応
が素早くなり、トラックが待つスペース
も小さくなり、浮いたコストで新たな生
産ラインも引くことができたのです」
(フランク・ニグリエロ氏)

梱包担当者が なぜディーラーで 歓迎されたか

ユニパートUは、組織の末端まで、学
習とその意味を浸透させることに心を砕
いている。

ジャガーのパーツの梱包を担当してい
た50歳の男性が、「顧客にもっと喜ばれ
るにはどうしたらよいか」というプログ
ラムに参加した。彼は考えた。手紙？
文章は得意ではない。写真を送ろうか？

写りが悪いからやめよう。結局彼は、自らジャガーのディーラーを訪れた。挨拶の後、「私にできることがあったらおっしゃってください」という彼の申し出に、意外な答えが返ってきた。「実は、いつも受け取る金属のボックスがなかなか開かなくて困っているのです」。彼はさすが、「簡単ですよ。ハンマーを貸してください」と答え、その場で実演してみせた。ほっと感心する人たち。「今後問題があったら、いつでも私を呼んでください」。その後、ディーラーからの訪問依頼が殺到した。これなどは、顧客

第一といった企業の目指す方向が、驚きと発見を伴う学習によって、みごとに末端まで浸透している好例といえるだろう。

ワークプレイス・ラーニングは、リスク低下とリターン拡大の手段

最後に、戦略創造と従業員の継続的学習をみごとに結びつけた同社のCUの成功要因について、フランク・ニグリエロ氏に聞いてみた。

「企業にとつての継続的学習とは、試行と検証を繰り返すことによってリスクを下げ、投資に対するリターンを高める手段です。その際、学習することが個々人にどんな影響を及ぼすのか、企業がどう変わるのかを彼らにきちんと説明することです。自分の問題として、学習をとらえさせなければ、すぐに居心地のいい、これまでの働き方に戻ってしまいます。学習とそれによる変化に目的があることを従業員に納得させることができれば、学習への投資が業績になって戻ってくるでしょう」

ウィットブレッド・レストラン—ジャーニー&アカデミー

「ピープル・プロフィット・チェイン」によるブランド改革

ブランド価値再創造のためにCUを作った

イギリスで250年以上の歴史を持つ老舗企業ウィットブレッドは、もともとビール醸造会社だったが、2年前にビール事業を売却、現在、7つのブランドから成るレストラン事業を展開する一方で、ホテル事業とスポーツジム事業も

展開している。

2年前に、ピーフィーターとアウト&アウトという2つのレストラン事業部を一つに統合する改革を実行した。消費者に飽きられ、将来性に陰りがでてきたピーフィーターブランド活性化を狙ったものだ。その後、ブランド力向上のためにさまざまな施策が取られたが、中心となったのが、2002年4月から開始したばかりのCUにおける「ジャーニー」

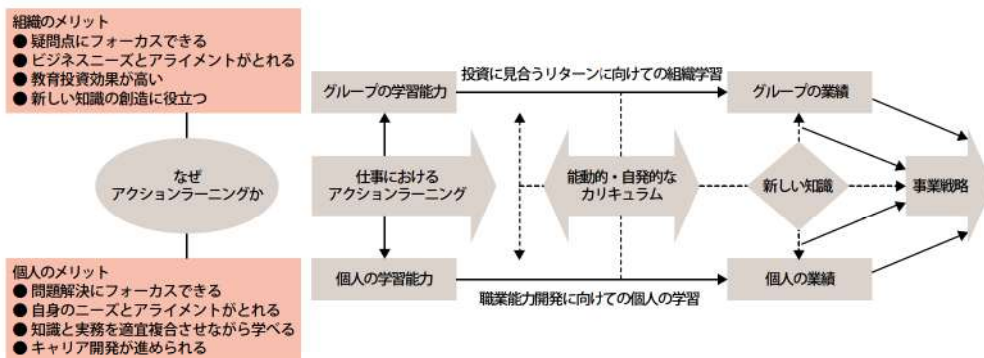
Whitbread Restaurant

- 事業内容：レストランやホテル、スポーツジムの運営
- 本社所在地：イギリス・ダンステーブル
- 設立年：1750年
- 従業員数：9万1470人
- 拠点：レストラン1300店舗
- 売上げ：20億ポンド（2001年3月）



ラーニング ディレクター
ジェーン・ネイル氏

【図表1】仕事におけるアクションラーニングが事業戦略に結びつくまでのプロセス(IMCAソクラテス社)



職務における知識創造を 学位につなげるプログラム

同社がCUを創設したもうひとつの

「会社から大切にされた従業員こそが、心からお客のことを考えるようになります。レストランのブランド向上には、人を大切にする、この連鎖が必要だと気づいたのです。私たちはこれを「ピープル・プロフィール・チェーン」と呼んでいるのです」(ジエーン・ネイル氏)

同社が抱えていた問題に、92%という新人従業員の非常に高い離職率があった。離職する新人が最も多い入社後90日の間に、①OJT研修の徹底、②先輩メンター制度、③人事と連動し高業績者を優秀新人として認定する制度、などを実施する「ジャーニー」により、約3カ月で早くもこの数字を6%低下させることに成功した。

ワークプレイス・ラーニング の土壌をつくる「ジャーニー」

「我々は、非常に競争の激しいマーケットで、ナンバリーになるために学ぶという明確なビジョンを持ち、このCUを作りました」(同社ラーニング・ディレクター/ジエーン・ネイル氏)



IMCAソクラテスCLO
リチャード・ティア博士

理由は、優秀なマネージャーの育成だ。高業績と低業績者では、年間の利益で8万ポンドも差が出るという。さきの新人離職率の低減にも、現場マネージャーのマネージメント力が大きく影響している。

そこで、次世代マネージャー育成を目的とし、仕事における学習テーマの発見と実践のコース「アカデミー」を作った。現在、レストラン事業部の15のユニットからきたマネージャー45人が学んでいる。

アカデミーのユニークな点は、ここで学んだ内容を大学での単位に置きかえられることだ。日本とは異なり、欧米各国では大学の単位認定は、大学や政府ではなく、独立の単位認定機関であるアクレディテーション協会が認定する。同社のCUをサポートしているIMCAソクラテス社は、「アカデミー」での学習内容に対して、IMCA(国際マネージメントセンター協会)が提携しているアメリカのDETC(注1)、イギリスのBAC(注2)という2つのアクレディテーション協会の単位を認定する。

仲介サービス機能を果たしている。単位が蓄積されると、アメリカ・コロラド州のボルダーにあるアクションラーニング大学(注3)から学位が授与される。「アカデミー」は、離学者(注4)などに再び学位を得る機会を提供するという意味で、社員の学習へのモチベーションを非常に向上させています」(IMCAソクラテスCLO/リチャード・ティア博士)。学校での成績が悪かった人も、実務学習で優れていれば大学の単位を得られ、自信が生まれる。この自信がチームの再創造や能力更新につながっているという。

「最も大切なのは、従業員の仕事における学習ニーズの発見をサポートすることです」(リチャード・ティア博士)

注1 DETC: The Distance Education and Training Council 遠隔教育・トレーニング評議会。アメリカ連邦教育省と The Council for Higher Education Accreditation 高等教育アクレディテーション評議会から正式に認可されたアクレディテーション機関(単位認定・学位授与機関)

注2 BAC: British Accreditation Council イギリスアクレディテーション協会。イギリス内のアクレディテーション機関

注3 アクションラーニング大学 (University of Action Learning at Boulder) アメリカ・コロラド州高等教育委員会に認可され、DETCが学位授与を認可している企業内でのアクションラーニングを専門に扱う大学

注4 義務教育年限(16歳)に達して学業を離れ就職する者。イギリスでは、16歳に達した年の学期末以降は自由に学業を離れることができる

階層型組織からの脱皮を始めた 欧州企業のCU

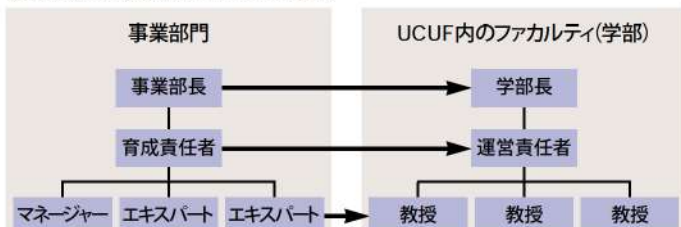
CU現象はアメリカ以外の国ではどのように普及しているのか？

文化・社会・経済の各システムが異なる欧州企業のCUを特徴づけるのは困難だが、EU誕生により、かつてない大競争と人材流動化の時代を迎え、階層型組織からいかに脱皮するかが共通の命題になっているのは確かだ。まだCU現象が始まったばかりの欧州企業のなかで、すでに経営のしくみとしてのCUを導入し、個人の能力変革の機会提供にマネジメント層がコミットしている3つの先進事例を紹介する。

スペイン発UCUF(ユニバーシタッド・コーポラティブ・ユニオンフェノーサ)

「経験からの知識移転」が可能にしたグローバル企業への転身

【図表1】事業部門とUCUFの構造



UCUFはユニオンフェノーサの事業部門に対応した6つのファカルティ(学部)とリーダーシップスクールからなる。事業部のマネージャーたちがそのままファカルティのスタッフとなることにより、ビジネス上の課題と教育内容のアラインメントをとっている。

電力事業から ソリューション事業へ

ユニオンフェノーサは1985年にスペインの2つの電力会社が合併して誕生した企業である。

そもそも電力事業というものは、「電力は貯蔵が不可能な一方で安定供給が欠かせない」「設備投資のための資金調達する高度なファイナンス力が要求される」「自由化時代に突入し、コスト競争力と顧客ニーズをきめ細かくフォローする営業力が問われている」など、幾多の事業要因が複雑に絡み合う分野だ。この業界で同社は、南米、アフリカ、

東欧をはじめとする各国の電力会社にコンサルティングサービスを提供、あるいは不振に喘ぐ会社を買収、再建することにより急成長を遂げている。

1997年まではスペインの国内企業にすぎなかった同社だが、2001年には世界的企業となり、情報通信、テレコム、ガスなどの異分野にも参入を果たしている。こうした急激な国際化と事業分野拡大に際して、新しくグループに加わった社員や企業への「知識の移転」が遅れないようにと、2001年に立ち上げられたのが同社のCU、ユニバーシタッド・コーポラティブ・ユニオンフェノーサ(以下UCUF)だ。

Union Fenosa

- 事業内容：エネルギーソリューション(電力・ガス)、IT通信事業
- 本社所在地：スペイン・マドリード
- 設立年：1985年
- 従業員数：2万5043人
- 拠点数：47カ国
- 売上げ：54億ユーロ(2002年3月)

事業部長以下の 全マネージャーはCUの教授陣

UCUFを支える理念は「7つの柱」として整理されている。中でも重要なのは、第1の柱「経験から学び、経験から教える」で、すべてのマネージャーとエキスパートと呼ばれる専門技術者はCUで教えることを求められている(図表1)。「マネージャー全体がUCUFのために使う時間は年間1万時間を超え、

仏伊の企業合併により誕生

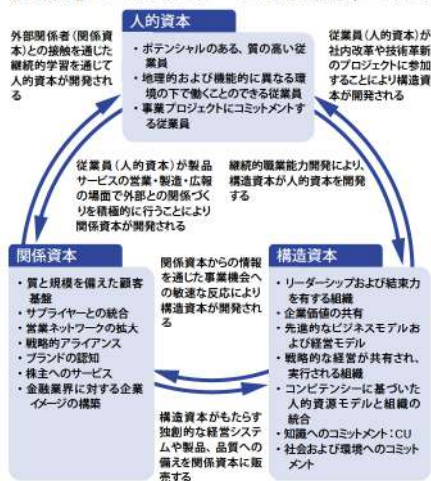
STマイクロエレクトロニクス(以下ST)は、1987年、フランスとイタリアの企業の合併によって生まれた半導体メーカーである。80年代の半導体不況の終盤で、合併は生き残りをかけた選択だった。合併は奏効し、STは、業界平均を上回る成長率で業績を伸ばし、94年には米国での上場も果たした。99

フランス発 STU (STユニバーシティ)
カスタマイズ製品開発力を支える
ラッチ&ラーン学習戦略

年には米国でマルコム・ボルドリッジ経営品質賞を受賞。半導体不況のなかでも売れ行きを伸ばし、現在、インテル、東芝に次ぐ世界第3位の半導体メーカーに躍進している。

S Tの優位性は、ひとつの業界や製品に依存せず、幅広い成長分野に製品を供給し、売上げの約6割をカスタマイズ製品が占めることである。また、業界のキーテクノロジである優れたシステム・オン・チップ（複数の電子部品の

【図表2】ユニオンフェノーサの知的資本マネジメントモデル



そのうちの6000時間がプログラムの準備、2000時間が実際に教える時間、残る2000時間がアフターフォロー

ローに費やされます」(UCUFコミュニケーションマネージャー／アントニオ・フェルテス・ズリータ氏)。ビジネスシーンで得られた知識や経験が直ちにUCUFでのプログラムに反映されるといふしくみだ。

忙しいマネージャーたちのＣＵへの参加意欲を高めるために、彼らの給与の一部は、ＣＵで学び、ＣＵで教えた実績で決定されるしくみが導入されている。

また、第7の柱である「顧客やサブライヤーもCUで学ぶ」とは、品質の改善や製品サービスの最高の利用法を身に付けるプログラムを開発し、これらの学習機会をサブライヤーや顧客にも提供

顧客の変化への対応力を
保持するためのCU

差別化製品が多く、常に先手先手で次の技術の波を捕捉する必要がある同

ST micro electronics

- 事業内容：半導体製造
- 本社所在地：フランス・フヴォー
- 設立年：1987年
- 従業員数：4万人
- 拠点数：27カ国
- 売上げ：約63億ドル（2001年3月）

機能を集積し、一つの半導体チップにする）技術を保有している。



UCUFコミュニケーション
マネージャー
アントニオ・フェルテス＝ズリータ氏

知識の移転が
急成長の原動力

することを指す。今年は、グアテマラとチェコの顧客電力企業へプログラムを提供している。

同社の急成長は、UCUFで経験者

から「知識を移転」された従業員たちが、今度は全世界に散らばった被買収企業やクライアントに再び「知識を移転」することにより実現されている。

U C U Fは、同社の知的資本経営モデル内でも重要な位置を占めている。C Uという構造資本を利用して、従業員という人的資本が開発され、顧客やパートナーという関係資本が開発されるのだ(図表2)。ちなみに、U C U Fは、毎年、アニユアルレポートを作成。実施プログラムの内容と対象人数、学習時間、開発すべき人的資本の中身、成果指標、さらにコストを含めた次年度の計画と当該年度の報告を発表している。

優秀な人材を維持確保し、 マネジメント知識を付与する

STUには、大別して2つの機能がある。ひとつは、優秀な人材の維持・確保だ。STUはフランスのCUとしては唯一、修士号の授与が可能なコースを持つっている。しかも、エリート教育校の



STUプログラム マネージャー
ジェロー・ステラン氏

頂点に位置するグランゼコールの2つの工科大学を通じてのものだ。「優秀なエ

ドイツ発「LSB(ルフトハンザ・スクール・オブ・ビジネス)」「カスタマーズ・ベスト」を貫く ネットワーク型組織を目指して

内外の自由化をきっかけに 大きく変わった事業戦略

ドイツ最大規模の企業であり、国営企業としての出自を持つルフトハンザ・ドイツ航空にとつて、この10年は最大の試験の時期かつ最大の転換期であった。国内外の自由化の影響を受け、熾烈な価格競争に巻き込まれたのである。92年には、深刻なキャッシュフロー不足から破綻寸前にまで陥っている。

打開策として、大規模なリストラとコストカットを実施し、97年に完全民営化を果たす一方で、グローバル競争下での生き残り戦略として、「カスタマーズ・ベスト」を中心に据えた。「正確な



LSB学長
ミヒャエル・ホイザー博士

時間や安全性だけでなく、心地よいサービス、便利な乗り継ぎといった「ハッピー」をも顧客に届けられる「航空会社への変貌を目指したのである。

また、今後は「航空会社が単体で生き残るのは非常に厳しい」という認識のもと、アライアンス強化を標榜し、97年には航空連合、スター・アライアンスを実現させた。アライアンス企業との提携により、顧客サービスを一層充実させ、

ンジニアのリテンションに非常に効果があり、採用面でも、米国やカナダ、香港など、より遠隔地域からの応募が増え、応募者の質も非常に高い」(STUプログラムマネージャー/ジェロー・ステラン氏)

もうひとつは、エンジニアへのマーケティングや戦略、財務といったマネジメント知識の提供だ。この結果、市場や

「世界中の乗客に世界中にシームレス(継ぎ目のない)な乗り継ぎを提供することを目指している。

外部に開かれた ビジネススクール

生き残りをかけた競争の始まった航空業界で、「過酷な競争の中でも、なおカスタマーズ・ベストを追求し続ける企業文化を獲得するためのインフラ」として、同社が98年に立ち上げたのが、ドイツ企業初のCU、ルフトハンザ・スクール・オブ・ビジネス(LSB)だ。①リーダー向けマネジメントプログラムが主体のCU、②一般従業員向けのコーポレート・カレッジ、③パートナー企業向けのアカデミーの3本柱で構成される。パートナーやサプライヤーにも門戸を広く開き、受講者の約3割は、外部企業から派遣されている。また、プログラム内容でも、クランフィールド大学やINSEADといった世界の著名な教育機関と

顧客優先の考えがより全社に広まりつつある。特筆すべきは、STUが、グループの戦略およびHR責任者である副会長の直轄機関になっていることだ。これにより、戦略の変化に応じて、プログラム内容を迅速に変えていくことが可能になっている。

Lufthansa

- 事業内容: 航空旅客輸送、ロジスティックス
- 本社所在地: ドイツ・フランクフルト
- 設立年: 1926年
- 従業員数: 8万7975人
- 売上げ: 167億ユーロ(2002年3月)

幅広いネットワークを組んでいる。「LSBのプログラムは、当社をより一層の変革に導き、サービス精神にあふれた企業へ発展する速度を早める内容になっています」(LSB学長/ミヒャエル・ホイザー博士)

LSBのトレーナーは厳格なクオリティチェックを受け、また全社の戦略や現状を把握するために、トレーナー専用のEネットワークやカンファレンスに参加する。その場ではCEOとも直接話し合う場も設けられており、トレーナーが常に組織の方向性を把握する仕組みが構築されている。

グローバル CU-WEEK 2002 カンファレンスレポート



CEOが集う CUカンファレンス

近年、CUをテーマとしたカンファレンスが世界各地で開かれるようになっていく。2002年6月にも、「グローバルコーポレートユニバーシティウィーク2002」というカンファレンスがパリ郊外で開催された（カンファレンスの概要は下表参照）。

参加者の顔ぶれは、グローバルに事業を展開する各業界の代表的企業、そしてCUや組織開発を専門とする研究者たちだ。プレゼンターの中には、CEO（チーフ・ラーニング・オフィサー…最高学習責任者）で、自社のCUの取り組みが次々と紹介された。

多方面にわたる カンファレンスのテーマ

カンファレンスで取り上げられたCUや学習に関する主なテーマは以下のとおり。

- ・リーダーシップ開発のためのCUの戦略的活用
- ・グローバル企業のためのブレンディッド学習（研修・eラーニング・OJTなどをミックスした学習）アプローチ
- ・CUの目標と全社ビジネス戦略の統合
- ・学習評価モデルによるCUの効果測定
- ・CU運営における組織とトップマネジメントのコミットメントの重要性
etc.

基調講演を行ったマーク・アレン教授（米ペッパーダイン大学スクールオブビジネス）は、CUの定義を、「個人および組織の学習と知識および知恵を発展させる活動を行うことにより、その組織がミッションを達成することを目的とした戦略的手段としての教育機関」とし、CUは企業の目的達成のためのツールであるとの持論を展開した。2人目の基調講演スピーカー、アニック・ルノー＝クローン氏は、2年がかりの実地調査に基づく、75のCUの実例を盛り込んだ研究報告書を今年5月に出版したばかりだ。自身の研究をもとに、これからのCUが持つであろう、組織改革や企業の再定義といった変革をリードする機能について語った。

参加企業からのコメント

今回、カンファレンスに参加していた企業のひとつ、オランダのシエルに「高いクオリティで知られるCU（シエル・オープンユニバーシティ）を自社にもっているシエルのような企業がないか」と尋ねたところ、「よいものをもっていたとしても、さらに改善していく必要がある。そのヒントを探りに来た」との答えが返ってきた。また、ドイツのアパレルメーカー、ヒューゴ・ボスの研修担当者は、「つい最近自社にCUを作ったというトップの承認を得たばかり。どんなCUを作ればよいのか、ベストプラクティスを研究している」と語った。



ペッパーダイン大学
マーク・アレン教授

自社のCUについてのプレゼンも行った米通信企業アベアの担当者は、「当社は、現在急速にグローバル展開を進めている。ここに参加するグローバル企業が国ごとの文化の違いを乗り越えて、どのようにして全社共通の学習の場を構築しているのかという点に興味がある」と自らの問題意識を語った。

1. 概要

会議名称：Global Corporate University Week 2002
日程：2002年6月24日～6月26日
開催地：フランス パリ
主催：International Quality & Productivity Center (HRevent Division)
ファシリテーター：パメラ・マゼッリ氏 (IQPC)

2. プログラム

■ワークショップ

- コーポレート・ユニバーシティの真価の定義と測定
マーク・アレン教授／ペッパーダイン大学（米）
- 総合学習メソッドの開発
デビッド・ロス氏／INDELTA（オーストラリア）
- CUにおけるブレンディング
カレン・バーレイ氏／コーポレート・ユニバーシティ・エンタープライズ（米）
バイスプレジデント

■基調講演

- コーポレートユニバーシティの将来
マーク・アレン教授／ペッパーダイン大学
- 新世代のコーポレートユニバーシティ
アニック・ルノー＝クローン氏／エコノミスト＆インディペンデントリサーチャー

■参加企業一覧

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| ルフトハンザ航空（独） | 世界自然保護基金 |
| ロールスロイス（英） | エリクソン（スウェーデン） |
| エドバンテッジ（仏） | アルカテル（仏） |
| アメリカンカンパニー（米） | ナレッジキャピタルアライアンス（米） |
| コーポレート・ユニバーシティ・エンタープライズ（米） | |
| チューリッヒ保険（オーストラリア） | ウィットブレッドレストラン（英） |
| IMCAソクラテス（英） | ジョン・ルイス・パートナーシップ（英） |
| ユニオンフェノーサ（スペイン） | アリーナ（仏） |
| ベルテリスマン（独） | EADS（仏） |
| バーガーキング（米） | ザグレブ銀行（クロアチア） |
| オーシャン（仏） | アベア（米） |
| ユニバート（英） | シュネデル電気（仏） |
| STマイクロエレクトロニクス（仏） | LVMHモエヘネシーレイヴトン（仏） |

企業という境界線を超えて

CU現象は、企業別CUにとどまらない。急成長する無線業界で圧倒的に不足している人材の確保という業界共通の目的に向け、各社が競合関係を超えて、また高等教育機関とも連携して創設されたグローバル・ワイヤレス教育連合(The Global Wireless Education Consortium)以下「GWEC」を通して、コンソーシアム型CUのモデルを考えてみよう。そして、CUの隆盛を受けて変化の兆しが見え始めた欧米ビジネススクールの最新動向から、CUとビジネススクールの関係を探る。

グローバル・ワイヤレス教育連合(GWEC)

無線業界14社と大学機関66校の提携による無線技術者育成NPO

消滅の危機に瀕した無線技術者教育

ワイヤレス連合の誕生は、アメリカの教育界における無線技術分野の縮小に遡る。1960年代から80年代にかけてコンピュータ分野が巨大成長し、教育機関は、コンピュータ産業の需要に応えるべく、関連コースを増設してきた。並行して、無線技術者必須のRF（無線周波数）の基本コースは、予算削減となるか、コース自体を撤去する教育機関も現れるほど軽視されるようになった。

しかし国際エンジニアリング連合による96〜97年の調査で、携帯電話をはじめとする無線通信サービス市場が、当時の850億ドルから2010年に6000億ドルに達するとの予測が発表さ

れ、2007年には30万人の無線技術者が不足するという試算もなされた。加えて、無線通信システムを動かすプログラムの設計と導入のために、コンピュータ分野でも、無線知識をもった莫大な人数のプログラマー、アナリスト、ネットワーク技術者が必要になることも指摘された。

戦力化まで6〜12カ月を要した無線技術者の育成

無線技能者やプログラマーは2年制のコミュニティ・カレッジから、無線のエンジニア、コンピュータプログラマー、システムデザイナーは大学・大学院から供給されるが、どんなに優秀な学生であっても卒業後6〜12カ月の企業内訓練

を経なければ戦力とならず、企業は1人あたり5万ドルもの育成経費がかかる状況だった。大学機関での無線技術コースは風前の灯となる一方、企業内の教育訓練開発者には、RFなどの基礎コースを増やすことが急務とされた。企業にとって育成時間を削減することが最大の課題であり、その最善の解決法は、高等教育機関に無線技術に関する不可欠な知識の教育を担ってもらうことだった。

ワイヤレス連合は、97年、そのような考えをもつにいたったAT&Tワイヤレスの前技術教育ディレクター、ジェラルド・ドッソン氏の発案により、業界企業が協力しあい高等教育機関のカリキュラムにRFの基本コースを再構築するための非営利機関として創設された。無線技術の基礎教育が大学機関でまかな

【図表1】GWEC連合の加盟企業と大学 (2002年6月現在)

加盟企業

- ルーセントテクノロジー
 - テルコーディアテクノロジー
 - AT&Tワイヤレスサービス
 - モトローラ
 - エリクソン
 - IEEE (インスティテュート オブ エレクトリカル アンド エレクトロニクス エンジニア)
 - シンギュラーワイヤレス (IBSBCワイヤレス、ベルサウスモビリティ、アメリカック、バックベル)
 - ベリゾンワイヤレス (旧ボーダフォンエアタッチ、ベルアトランティック、GTE)
 - ノーテルネットワークス
 - ノキア
 - モバイルネット
 - ミッドウエストワイヤレスコミュニケーションズ
 - レイセオン
 - アジレントテクノロジー
- 計14社

加盟大学

- マサチューセッツ大学 (ローウェル)
 - オクラホマ大学
 - カリフォルニア工芸大学
 - ワシントン州立大学
 - コロラド大学
 - テキサス経営大学
 - アラバマ経営大学
 - サンフランシスコ州立大学
 - ニューヨーク州立大学
 - ミネソタ州立大学
 - ユタ州立大学
 - ブリティッシュコロンビア工科大学
 - オウル工科大学 (フィンランド)
 - テキサス大学エルパソ校
 - ペンシルバニア州立大学
 - ヒューストン大学
 - ネブラスカ大学
 - デクニコンナタル (南アフリカ)
- などを始めとする66の大学・コミュニティカレッジなど

われるならば、企業は2〜4カ月で人材を戦力化できる。一方、大学が無線技術の基礎部分を提供しないならば、アメリカの無線通信産業の先端競争力は失われるという業界の見解が共有され、当初懸念されていた独占禁止法の侵害などの心配は克服されたのだった。

無線技術の基礎カリキュラム開発を「一企業と一教育機関は一回だけ」共同で行い、他の全メンバー企業・機関が活用

GWECが生み出した企業と教育機関の協働ルールは画期的なものだった。一企業と一教育機関は一回のみ、無線

技術の基礎カリキュラムの開発を行い、開発されたものは、他の全メンバーに開放するというモデルである。これにより、企業間と教育機関の間の自由競争を侵害することなく、カリキュラムの重複を防ぎ、基礎能力を身につけた人材を無線産業に送り出すことができる。現在、ワイヤレス連合への加盟企業は14社、教育機関は世界66機関である。

企業側の加盟条件は、売上規模に依りて5000ドルから3万ドルの拠出金、カリキュラムの共同開発、開発テーマに関する専門家の提供、先端製品に關係しないトレーニング教材の連合へのライセンス供与、学生へのインターンシップ機会の提供、GWEC主催の教授養成ワークショップへの支援、連合の運

営委員会への人材の派遣などである。

大学側の加盟条件は、年会費600ドル、GWECの定める無線技術の基礎知識の定義書であるPOKに即したプログラム開発、最新の技術や変化にオープンであること、カリキュラム・実験・プロジェクトなどでの他校の教授陣との協働、GWEC主催の教授陣養成ワークショップへの参加、年1回のプログラム実施報告書の提出などである。

GWECが生み出す効果

連合への参加企業は、無線産業に訓練を受けた無線技術者がプールされることで、人材育成の時間とコストの短縮、採用費の削減、報酬相場の安定、従業員のリテンション、教育機関との関係の強化による大学院生のリクルーティング力の向上、カリキュラムの社内トレーニングへの活用などの恩恵を受けているという。

また教育機関側は、現在46のモジュールが活用可能で、学生と教授に実践的な学習環境が提供され、産業界とのネットワーク、世界レベルでの他校とのパートナーシップなどにより、入学者が増加の傾向にあるという。

CU現象はビジネススクールをも変える

変わりゆくビジネススクールと企業の関係

世界中の企業が欧米のビジネススクールへ大量の社員を派遣してきたが、CUの増加に伴い、ビジネススクールと企業の間にも大きな変化を見せ始めている。その一端をレポートしてみたい。

従来のビジネススクールへの企業派遣は、企業で培った個人のスキルや経験の価値を、より普遍化・理論化して理解するというプロセスには役立ってきた。しかし、逆に、企業に戻ってきた後、ビジネススクールで得た知識や経験が有効に使われるのか、ひいては企業の業績にどれほど反映されるのか、多くは未知数といえる。

一方で、企業は、現在の事業戦略に沿う形の、短期間で業績に反映される個人の能力開発を求め始めた。また、90年代から加速したM&Aにより、合併後の新しい企業文化を社員に浸透させたいといったニーズや、既存の事業に限定せず、未来の事業戦略を創造できる次世代リーダーを育成したいというニーズなど、各企業で、さまざまな個人能力開発のニーズが増え始めたのも事実である。

増え始めたカスタマイズプログラムの導入

これらのニーズを踏まえて、多くのビジネススクールは、従来のMBAコースやエグゼクティブ向けプログラムとは別に、個別の企業のニーズに合わせたカスタマイズプログラムの提供を始めた(図表1)。

スイスにあるIMDは、アルカンとネスレの両研究機関が1990年に合併した形で設立された企業立の研究教育機関である。他のビジネススクールに先駆けて、20年以上前から、企業向けのカスタマイズプログラムを導入し、昨年1年間で61の企業に対して84プログラムを提供した。パートナーシッププログラムディレクター、マイク・スタンフォード氏によれば、IMDは、特定企業向けプログラムを作る際、ニーズを正確に把握するため、数カ月にわたって当該



IMDパートナーシッププログラム
ディレクター
マイク・スタンフォード氏

企業の担当者とは話し合う。また、プログラム導入後、数カ月間、プログラムが個人レベルでどう役立ったか、受講者のコンピテンシー診断を行い、さらに、もっと長いスパンで、企業業績がどの程度改善されたかを測定する。これらの測定ツールには、一般的なものとIMDが独自に開発したものが併用される。

IMDの何人かの教授は、長年の研究から、いくつかのオリジナルの診断ツールをもっている。例えば、企業文化に関する研究で有名なダニソン教授は、企業文化が業績にどのように反映されるかを診断する「ダニソン・カルチャー・サーベイ」を自ら開発した。

教授のもつ広範な知識を生かす カスタマイズプログラム

INSEADは、フランスとシンガポールにキャンパスをもち、ヨーロッパやアジアの企業にカスタマイズプログラムを提供している。プログラム導入に際し、担当教授を誰にするかは非常に重要な問題だが、その選定には、独特の工夫がなされている。

INSEADのビジネスディベロプメントディレクター、ペーター・フィ



INSEADビジネスディベロ
プメントディレクター
ペーター・フィルンハーバー氏

ンハーバー氏によれば、例えば保険会社向けカスタマイズプログラムでは、保険業界以外でのビジネス経験をもっている教授がプログラムを担当したという。インドや中国、日本、マレーシア、フィリピンなどで、通信と自動車の両業界で働いた経験をもつその教授は、さまざまな角度からアドバイスや方向性を与えることができた。もちろん、保険の専門家もプログラムの設計に関わるが、こういった他の産業、地域の視点を取り込むことができるのも、さまざまな得意領域をもった教授が集まるビジネススクールだからこそできるといえるだろう。

ラーニングコンソーシアムの活用

ラーニングコンソーシアム型のプログラムの活用も、他の産業や地域の視点を取り込むのに有効である。直接的に利害関係がない企業の社員を集め、ひと

【図表1】IMDがカスタマイズプログラムを提供するまで

	STEP1 初期段階	STEP2 詳細なニーズ分析	STEP3 プログラムデザイン	STEP4 プログラム実施と評価
クライアント 企業	学習ニーズの表明	経営トップ層、プログラム についてのすべての関係者 とスクールを引き合わせる	プログラム内容についての 議論	
IMD	IMDのアプローチ手法の確認 ・初期のニーズ分析 ・アプローチ手法の確認 ・プログラム全体の提案設 計、開発	組織としての学習ニーズ、 学習に対する優先順位づけ ・学習目的の明確化 ・プログラム成果の設定 ・教授を含めたプログラム 実施委員会の設置 ・初期のプログラム設計	プログラムコンテンツの詳 細設計 ・参加させる教授の決定 ・プログラム内容の最終設 計	

つのコンソーシアムを作り、ディスカッション形式で学んでいくというものだ。

他社の社員とお互いのケーススタディを共有しながら学べるし、自社とは違う業界の知識を学べる利点がある。さまざまな企業に属する人間が、ひとつの合意形成プロセスに関わることは、自社内で機能横断型チームを形成する際のトレーニングにもなる。IMDコミュニケーション・フィリップ・エリソン氏によれば、M & A直後の事業創造プロセスを学ばせる場として使われることもあるという。さらに、M & A候補先企業数社と、それぞれにラーニングコンソーシアム型のプログラムを導入し、M & A先を選定する基準のひとつとするやり方も行われている。

テーマはより特定の領域へ

ここ数年、スクールでのカスタマイズプログラムは、経営戦略、コーポレートガバナンスといった、エグゼクティブ層を対象とした全社的視点のものが多かったが、最近では、サプライチェーン・マネジメント、人材マネジメント、顧客満足といった特定の領域に関する依頼が増えている。イギリスで最初にMBA

スクールを設立した克蘭フィールド大学は、IMDと同様、ヨーロッパの企業向けのものを中心にカスタマイズプログラムを導入している。マネジメントディベロプメントユニットディレクター、ビル・シェディン氏によれば、より個別のテーマに対応できるよう、学部の研究機関が、特定のテーマについての企業調査やコンサルティングも行っているという。

カスタマイズと単位認定の関係

MBAを社員が取得することにより、他企業へ転職、あるいは起業に向かう可能性を回避するために、多くのビジネススクールでは、企業向けのカスタマイズプログラムのMBAは発行していないし、MBAに転換可能な単位も発行していない。しかし、それでもなお、カリ



克蘭フィールド大学
マネジメントディベロプメント
ユニットディレクター
ビル・シェディン氏



バブソンカレッジ
松野研一 助教授

キュラムの期間が長く、難度の高いカスタマイズプログラムの一部では、MBAを発行するものも存在する。アントレプレナーシップ教育で知られるアメリカのパブソンカレッジでは、インテル、ルーセントテクノロジの社員に対してカスタマイズMBAを発行している。

パブソンカレッジの松野研一助教授によれば、同カレッジのカスタマイズプログラムは25年の実績があり、インテルのコースでは、27カ月にわたって、社員が、自分の仕事をもちながら、インテルの現在の課題を解決していくための方策について学習する。パブソンの教授陣が、月に1〜2度、インテルの主要拠点に向く他は、社内でeラーニング方式で学習し、教授への質問も随時可能だ。インテルのCEOが事業戦略について語る時間も含まれており、社員がより全社的な視点で事業をとらえられるように設計されている。

新世代CUの可能性

1章では、中央集権化された教育研修センターではなく、「新たな事業目的の実現に向け、個人と組織双方の能力の変革を同時に起こすしくみとしてのCU」の先端動向を紹介した。

2章では、こうしたCUを「新世代CU」と名付け、その可能性を探りたい。

まず新世代CUが出現した背景や定義などを整理し、新世代CUへのパラダイム・チェンジの事例をみる。

次に、CU的機能を社会インフラ化した事例や企業別CUと業界連合CUの連動による人材流動化モデルをもつ事例を考察し、新世代CUの社会的可能性を探ってみよう。

Part 1
新世代CUの定義

Part 2
新世代CUへの挑戦

新世代CUの定義

グローバルCU現象と 新世代CUの 登場の背景

グローバルCU現象 発生の経緯

ここまでグローバルCU現象を見てきたが、一体グローバルCU現象はどのようなして起こったのか。CUの歴史を遡ると、GEが変化に対応するための管理職研修をクロントンビルで始めたのが1955年、マクドナルドが店長の能力開発のプログラムに「ユニバーシティ」という名を冠し、「ハンバーガー大学」を創設したのが1961年であることがわかる。そして1981年には、モトローラが品質重視の文化を醸成するための教育の仕組みとして、モトローラ教育研修センター（後のモトローラ大学、以

【図表1】 年表：欧米における職業能力の再開発の動向とCU現象

	アメリカ	欧州
1980～	1981年 モトローラ・ユニバーシティ設立。品質文化の浸透に貢献する 1981年 GEのトレーニングセンターが、トレーニング中心から、変化の必要性を具体的に提示する新たな価値の創造と共有を目的としたCU (Educational Institute) に変貌 1983年 「危機にたつ国家」連邦教育省長官諮問委員会報告書 米国の学力低下の実態を明らかにし、米国経済の浮沈が学校教育にかかっていると指摘。産業界では、スキル不足が大問題化 1987年 株暴落から大規模リストラ、インフレが始まる 1987年 マルコム・ボルドリッジ賞スタート⇒日本企業の研究盛んに 1988年 モトローラ、マルコム・ボルドリッジ賞受賞 80年代後半 TQC (Total Quality Control) 導入が本格化 ⇒日本企業の「チーム業績・チーム貢献」のコンセプトを導入	1985年11月 英 “A Challenge to Complacency Changing Attitudes to Training” と題された報告書が当時の雇用促進委員会 (Manpower Services) により発表される。このレポートの中で、英国は他の諸国と比較し、トレーニングに対する取り組みが遅れているという認識が示される “Training Employer” というコンセプトを開発すべきであるという提案 ⇒その後のInvestors in People Standardに 1988年 英 Career Development Loans (職業教育受講のための当初費用を融資する制度) 発足
1990～	1991年 競争力委員会報告書発表 →「技術を基盤に米産業の競争力向上をはかるべきである」と提言 1992年 リッツ・カールトンがマルコム・ボルドリッジ賞受賞 1994年 ナショナル・スキル・スタンダード法制定。高度な職務遂行能力基準づくりを連邦政府が進めていくことが決まる 1995年～ リエンジニアリング・ブーム フラット化とコストダウンが進む 1996年 ワイヤレス連合設立。急成長する無線通信業界各社の人材不足・リテンション問題を背景に、人材の育成・確保のために設立 1997年～ リテンションが大問題化。経済の急拡大⇒労働人口の縮小 1998年 労働力投資法制定 1999年 リッツ・カールトンが2回目のマルコム・ボルドリッジ賞受賞 政府レポート「21世紀の仕事に向けた21世紀のスキル」⇒高能力・高賃金の機会平等に向けた施策	1990年代初頭～中盤 英 Employee Development Schemes (個人の就業時間外での継続学習に対して財政支援をする施策) 1991年 EC (欧州共同体) 首脳会議でマーストリヒト条約締結 1991年10月 Investors in People のStandardが発足 1993年 マーストリヒト条約発効・EU設立 1996年4月 英 Small Firms Enterprise Development Initiative発足 (小企業の社内教育促進のためのイニシアチブ) 1997年 英 第1次ブレア内閣発足 1997年 英 NVQの運営組織がQCA (Qualification and Curriculum Authority: 資格課程局) に改編される 1998年4月 英 New Deal for Young People (18-24歳の失業者を対象とした就労支援プログラム) を発足。その後New Dealはその対象年齢層を50歳以上まで拡張 1999年 欧州通貨統合 1999年3月 仏 職業訓練に関する白書発行。労働協約に保障されるポータブルな職業訓練の提供職業経験および知識の認定が提案される 1999年 英 政府は “Learning to Succeed” と題する白書の中で、職業能力基準NVQ (National Vocational Qualification) の標準を定める NTO (National Training Organizations) の中心的な役割を強調する
2000～	2000年～ 企業イメージで仕事を選択する傾向をもつ世代の出現としてジェネレーションXがいわれ始める	2000年秋 英 University for Industry/ learndirect 発足 2000年秋 仏 CCE (企業における職業能力証明書) の発行が本格始動 2001年3月 英 Higher Education Reach-Out to Business and the Community Fundの設立構想が、公表された白書『Knowledge-Based Economy』で明らかにされる。これは、高等教育機関の有する資源への民間企業のアクセスを容易にするための単一ゲートウェイの設定を促進するためのファンドである

人的資本投資に関する OECD調査

下MU)を作った。こうして、名前に「ユニバーシティ」を冠するかどうかは別として、事業上のテーマを達成するために能力開発を活用するCUなるものが徐々に生まれ始めた。1988年のモトローラのマルコム・ボルドリッジ賞受賞を契機に、MUのようなCUを持ちたいと考える企業は一気に増加した。その後、CUは90年代を通じてアメリカやイギリスをはじめとする欧州各国で着実に増えていく。

80年代から90年代初めにかけての初期のCUの多くはテクノロジーの進化に追いつくことを目的にスタートしたものであった。

テクノロジーの進化に追いつくためのCUの浸透には、93年頃からアメリカ企業を一斉風靡したBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の普及が役かっている。BPRアクセスメントで無駄なプロセスとして槍玉に上がったのは事業部ごとに存在する従業員の能力開発機能であった。各事業部の能力開発オフィスを一本化し、かつ質を一定以上に維持するという処方箋が、コーポレートが全社のインフラとして保有するCUを普及させた。ただし、CU現象に対してBPRが果たしたより本質的な貢献は、BPRによって組織がフラット化したため、権限委譲を受けた従業員の意思決定能力開発のニーズが生まれたことであろう。この頃からCUには「コーポレートティーンシップ・プログラム(企業のミッション・文化、顧客

企業社会において個人の能力を組織能力に連動させる重要性が浮き彫りになってくる中、国際機関も、世界各国が個人の職業能力の向上、仕事に関係する継続学習に努めるべきであるとのメッセージを出し始めている。OECDの経済部(Economic Department)と関連する委員会が行った学校教育後の教育の投資に関する効率性と公平性に関する調査では、「人的資本を蓄積することは、個人の稼ぐ能力とエンプロイアビリティを決める重要な要素であり、さらには社会全体の収入レベルとその配分にとっても重要な決定要素である」と述べている。

またこの調査では、学校教育後の教育に投資することは社会全体にとって利益になるということを示している。さらに、高等教育機関で40歳以上の人が教育を受けた場合の投資効果について述べているが、年齢が高くなればなるほどその投資効果は減少することが示されており、学校教育後の教育投資は早期から始めるべきであるということも示唆している。

OECDのプリンスバル・アドミニストレーター、サイモン・フィールド氏によれば、OECDは今年6月に「Rethinking Human Capital」というレポートを出すことになっている。このレポートは、言語理解力、数学的能力といった基礎的なものだけでなく、対人コミュニケーション

【図表2】：高等教育に対する中高年および新卒時の教育投資効果(男性)(単位：%)

	40歳	45歳	50歳	新卒時
アメリカ	8.9	6.7	3.5	14.9
日本	0.9	-3.0	-10.5	7.9
ドイツ	-1.5	-9.7	-23.0	9.1
フランス	7.3	1.9	-11.4	14.3
イタリア	0.4	-4.1	-21.6	6.5
イギリス	11.1	8.8	5.5	18.5
カナダ	1.0	-3.0	-10.5	8.7
スウェーデン	3.9	0.6	-7.5	11.4

注：この数字は、利益とコストについて、高校教育と比較して計算された。
OECD: Investment in Human Capital Through Post-Compulsory Education And Training
2001より

ション能力、リーダーシップスキルといった個人能力に関わるさまざまな能力を扱った調査になる。OECDのような国際機関も個人の能力をより総合的にとらえようとしている。

さらにフィールド氏は、「この調査は、職業能力を構成するさまざまなリテラシーの低い人はその事実を理解していないことも浮き彫りにしました。彼らは自分が何を学ばなくてはならないのかを理解していないのです。学習を進めるにあたって重要なのは、学習を進め

【図表3】新世代CUの4類型

名称	定義	事例
A. リーダーシップ開発型	選抜されたポテンシャル人材あるいは組織の成員全体で、事業目的の実現に向けた課題の解決や新事業創造に向けての新たな能力を開発し、組織全体の未来志向を開発するもの	GE、IBM
B. バリュー・チェーン／バリュー・ネットワーク型	社内でクロスファンクショナルに、または、サプライヤー・パートナー企業との間で、顧客価値の最大化やコストの最小化に向けての新たな能力を開発し、組織内外と連携、一貫させる組織能力を開発するもの	モトローラ
C. 外部マーケティング型	自社の知的資本を外部にオープン化し、逆に外部視点を取り入れることにより、組織の新たな成長を促すもの	リッツカールトン・ホテル ディズニー
D. コンソーシアム型	競合関係を越えて、業界や地域で共通に不足する職業能力を開発するもの	ワイヤレス連合

サービス哲学、事業環境、事業戦略などの事業文脈を理解するプログラム群」というコンテンツが入ってくる。事業がおかれた現実を組織的に共有することにより意思決定能力を高めようとする試みには、後の新世代CUの本質的機能の萌芽が見られる。

その後、IT投資を牽引役とするアメリカを中心にした景気拡大に伴って、企業は一齐に優秀な人材獲得競争にさらされる。この時期に、採用・リテンションのツールとしてCUを導入する企業も少なくなかったとされる。

しかし、現在、能力開発コストの削減や採用・リテンションの手段としてのCUは淘汰される傾向にある。これらのCUは、どちらかというところ各事業部に分散していた既存のトレーニング部門をユニバーシティと見立てて統合したものだが、より環境が複雑化するなかで、事業目的への貢献があまりないCUは当然のことながら機能不全におちいるか、コスト削減の対象にされることになる。

事業目的に連携した新世代CU

かつて98年以降あたりから、事業目的に密接に連携した新世代CUが増えてゆく。この頃から、企業は能力開発の真のテーマは、「変化をマネジメントする組織能力の開発」にあることに気づき始める。M&A、ビジネスモデル開発などの最新の経営テクノロジーがカバール



OECD
プリンシパル・アドバイザー
サイモン・フィールド氏

るための知識があるかどうかより、むしろ学習に対するモチベーションがあるかが問題です」とも述べており、今後、教育投資の重要性と個人の能力をどのようにとらえ、継続的学習に対するモチベーションを喚起するかが、国際機関でも重要なテーマになるだろう。

ていない領域が、「過去の組織習慣を見直し、未来の組織習慣を生み出す組織の学習力の開発」であった。90年代後半から加速化した自由競争とグローバル化の波により企業の競争力の源泉が「変化から早く学習する組織能力」へ移行してきていることが、新世代CUの大きな促進要因になっているのである。

個人がCUを受け入れる理由

一方、働く個人側がCUを受け入れる要因についても見ておきたい。CU現象の興隆と並行して、能力の供給源である教育機関の教育の質と、相当なスピードで流動化するビジネスに必要な基礎能力の乖離が問題化していった。大学・大学院教育などの学位で保障される知識の賞味期限は年々短くなっている。また大学院教育の投資効果は、年齢があがるほど、リターンが少なくなることがOECDの調査でも証明されている。このような社会人の職業能力再開発の

有効なインフラの欠如が、必然的に企業による職業能力開発のプラットフォームとしてのCU創設を促進しているといえる。一方で、個人は、必要な能力開発を、より手近な形で、しかも、より確実にリターンを得られるような質を保障された形で得たいというメンタリティがますます強まっているからだ。

新世代CUの定義と4類型

新世代CUとは「職業のなかでの個人の継続的学習の機会を提供し、個人の能力の変革と組織能力の変化を同時に起こすためのインフラ」である。新世代CUと旧世代CUを分ける大きなポイントが2つある。1つは、新世代CUは事業目的と接合した活動目的・目標をもつこと。2つ目は、新世代CUは従業員の仕事のなかでの継続的学習の支

職業能力開発の質を保証し、 継続的学習をサポートするCEU



IACET
エグゼクティブ・ディレクター
ジェームス・クロウソン氏

学習を継続化するための 認証の仕組み

アメリカには、学位認定とは異なり、個人が継続的に学習し、能力を蓄積していることを証明するCEU (Continuing Education Unit: 継続教育ユニット) というしくみがある。これは、職業能力などの継続的な学習が要求される教育の内容を、第三者の目で客観的に認証・評価するものだ。1968年、連邦教育局管轄で設立された非営利組織、国際継続教育訓練協会 (IACET) によって、1974年から運営されている。認定委員は現在24名いて、すべてボランティアだ。「掲げている目標に教育内容が合致し、運営体制が整っているか」という観点から、年間120程度のプログラムの審査を有料で行っている。5年ごとに内容の再認定を受ける必要があり、10時間の学習時間が1ユニット (CEU) に換算され、最低授与単位は0.1ユニット＝60分だ。アメリカには他にも同じような認証を行う機関が複数存在するが、認定にあたり、唯一、実地審査を実施しているのがこのCEUだ。

現在、CEU認定プログラムを保有する組織は、企業、大学、政府、軍、病院、業界団体、非営利組織など、幅広い分野に広がっている。アメリカ国内だけではなく、ドイツ、オーストラリアに続き、最近ではスウェーデンのバーチャル大学が認定を受けたという。

CEU認定プログラムが 個人に与えるメリット

IACETのエグゼクティブ・ディレクター、ジェームス・クロウソン氏は話す。「知識社会においては、個々人の能力向上のための学習が不可欠になります。企業が、いくら学習が大切と言っても、企業を辞めて、もう一度、学校に通い直すには、時間とお金がかかり過ぎます。そこで、質の高いプログラムを社内です。そこで、質の高いプログラムを社内で受けたというニーズが高まります。ここにCEUの存在意義があるのです」。氏によれば、CEUの用途は3つに大別できる。「ひとつは、企業は教育プログラムの質を事前に保証すること。CEU認定プログラムを保有しているCUでは、従業員の学習意欲が増し、外部への販売もしやすくなります。もうひとつは、個人が一定の職業能力を保持している証明になること。例えば、転職の際、個人が学習履歴を履歴書に記載すればそれが強みになり、リストラされた人が異業種の企業に転職する場合、どんなCEUを保有しているかで、新たに必要な能力開発の内容を判断する目安になります。3つ目は専門職の職業能力水準を維持することです。例えば、カリフォルニア州の弁護士は2年ごとに、26CEU (260時間) の継続的学習が義務付けられています」。

援に企業がコミットメントするということだ。

CUは個人能力と組織能力を同時に開発していくという観点から、図表3のように4つに類型化できる。個別のCUは、事業の目的や企業文化に応じたこれら4類型の複合的なものと見ることが出来る。CUは、現在の事業を、常に客観的に捉え、現状の事業遂行に必要な能力のみならず次に必要な能力を個人と組織が互いに発見し続ける機能である。リーダーシップ開発型CUでは抜擢人事などのリーダーシップを発揮する機会の提供とリンクし、組織文化を未来志向に転換する。バリューチェーン／バリューネットワーク型CUでは、サプライチェーンマネジメント、カスタマーリレーションシップマネジメント、TQM (トータルクオリティマネジメント) などの課題をCUの活動目的に連動させ、確実に成果に結びつける。外部マーケティング型CUは、外部との比較により、変化がおこる前に次の成長のヒントを発見していく。

いずれのCU類型も、組織内に変化を客観化できる機能を取り込むことで、個人能力と組織能力を共に飛躍させ、連結させることができるのである。

新世代CUへの挑戦

ここでは、新世代CUを模索する企業内外のさまざまな取り組みをお伝えする。
 新生モトローラ・ユニバーシティ(MU)の事例では、モトローラに品質重視の文化を確立させ、世界のトップ企業の能力開発の改革に助言を与えてきたMUが、20年の経験を経て、新世代CUへの転換を模索する姿をお伝えしたい。

新生モトローラ・ユニバーシティ

パラダイム・チェンジの瞬間

モトローラといえば、不良品発生率を100万分の3・4に抑える品質開発手法「シックスシグマ」を思い浮かべる人が多いだろう。モトローラ・ユニバーシティ(以下MU)は、1981年、モトローラ訓練教育センターとして、製品の品質重視の文化を社内に浸透させるために創設され、80年代を通して、シックスシグマ、コストの削減、商品開発時間の短縮など、経営戦略に直結した教育を提供することで社内での信用を高めた。1988年、同社は第1回マルコム・ボルドリッジ賞を受賞し、多くの企業がMUを手本にCUを導入しようと同社を訪れた。90年代半ばまでに、MUは、米国以外にも、東欧、南米、アジア太平洋地域に設置された。

一方、90年代中頃から、モトローラ

の事業の成長は鈍化し始め、97年、業績の悪化に伴い、社内教育体制の全面見直しが始まる。この時の改革は、各事業の教育部門をMUに統合することだった。全ての教育部門が統合されると、MUは1100人以上の専属スタッフを抱えることになった。重複する部分の廃止や、不要人員の削減が行われた後、MUの専属スタッフは700人になっていた。このときのMUの活動目標としては、グローバル市場でのリーダーシップ&マネジメント開発、システム・ソリューション開発、販売能力やブランド管理能力などの組織能力の再開発などが掲げられ、MUのもとに、新たなカレッジ(新興市場ビジネス開発カレッジ)「テクノロジ・カレッジ」「グローバルリーダーシップ開発カレッジ」などが創設され、1000以上ものプログラムを提供するCUに転換した。

しかし、この中央集権型のMUは2

001年7月、再度の改革に踏み切った。それは「良質な教育プログラムを提供する企業内大学」というパラダイムからの脱皮だった。

新生MUにあって、旧MUにないもの

2001年7月、新生MUは、旧MUと①リーダーシップサプライ部門(適切なリーダーを、適時、適切な部署に配属する組織)②組織開発部門という、モトローラ内の2つの部門の統合により発足した。



MUビジネス開発ディレクター
ステシー・ハンレー氏

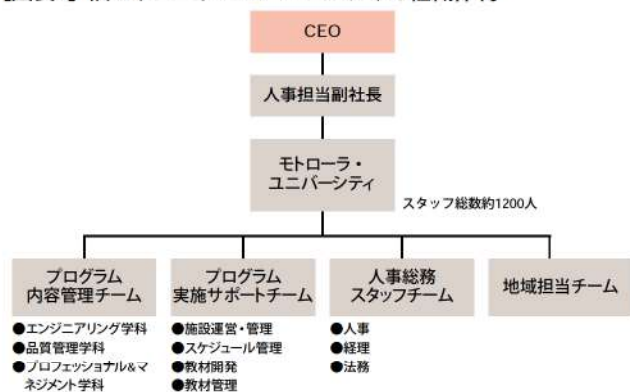
同時に、教育担当スタッフは再び、個々のビジネス部門に分散された。この結果、各事業部は教育に関する予算と人材を直接管理できるようになった。この新生MUは、モトローラのリーダーシップ(Leadership)と学習(Learning)と業績(Performance)に責任を負うため、社内では「LEP」と呼ばれるようになった。

旧MUと新生MUの両方を知るMUビジネス開発ディレクター、ステシー・ハンレー氏はこう語る。「私たちがMUであることには変わりはありません。しかし、リーダーシップと学習お

Motorola

- 事業内容：エレクトロニクス・ソリューション
- 本社所在地：アメリカ合衆国・シェウンバーグ
- 設立年：1928年
- 従業員数：11万1000人
- 拠点数：世界に80カ所
- 売上げ：約300億ドル(2001年12月)

【図表1】旧モトローラ・ユニバーシティの組織体制

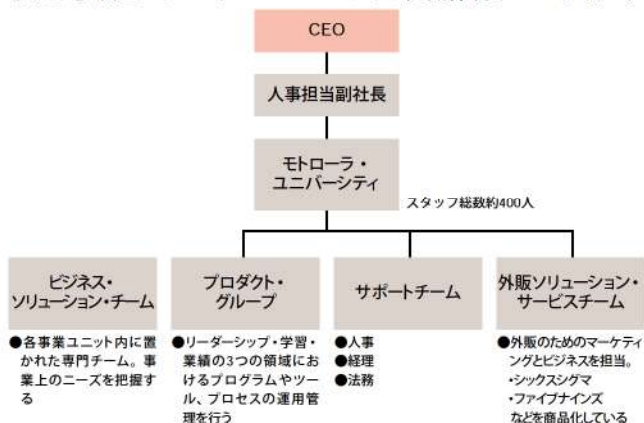


外販担当VP
オギー・ロハス氏

び業績をリンクさせる責任を公式に負うことによって、MUの業務とモトローラの戦略を連携させ、業績向上に役立てることができるのです。視点を高くして見ると、組織は次のようになる。

- ①ビジネスソリューションチーム…各事業ユニット専属スタッフで構成
- ②プロダクトグループ…3つの領域（リーダーシップ、学習、業績）に

【図表2】新生モトローラ・ユニバーシティの組織体制(2001年7月～)



シックスシグマの外販

おけるプログラムソフトやツール、プロセスの運用管理を行う
③MUのためのサポートチーム…人事、法務、経理などの部門

1986年にモトローラはシックスシグマを開発した。GE、アライドシグナル、デュポンなど多くの企業がシックスシグマの方法論を導入したが、つい最近までモトローラは、シックスシグマに関する知識を組織開発のアドバイスを提供する企業にほとんど無償で提供していた。外販を担当するVPのオギー・ロハス氏は語る。「シックスシグマは、モトローラ

ーラの企業資産です。モトローラ自体が製品の提供からサービスの提供へ、戦略を転換しつつあり、この貴重な資産を活用したコンサルティングサービスで、あらゆる業界の企業変革や組織開発の支援を行いたいのです」

モトローラ・ユニバーシティ・ジャパン サイトマネジャー太田光二氏は、外販の効果について以下のように見ている。「旧MUのプログラムは市場競争にさらされていない製品のようなもので、市場での評価がまったくわかりませんでした。外販することで、市場のニーズにあったプログラムとなって社内に還元することができると思います」

経営戦略と直結 中国市場攻略に MUが果たした役割

新生MUの誕生以前に、実は、中国市場ではMUがめざましい役割を果たし、今や世界一の携帯電話市場になった中国市場でモトローラは首位の座を維持している。中国MUはなぜ成功したのか。当時の北アジア地域MUディレクター、ミジン・チョー氏（現職は携帯



MUジャパン
サイト・マネジャー
太田光二氏



携帯電話事業部末期製品
管理部門ディレクター
ミジン・チョー氏

電話事業部末期製品管理部門ディレクター）はこう語る。「中国では、MUが不可欠な経営インフラとして機能しているのです。市場の急成長につれ、中国人の経営幹部候補の育成がまったく追いつかなくなっていました。このため短期間で地元の人間の能力向上のスピードを上げるという戦略にチャレンジし、優秀な人材の獲得と育成・維持に成功しました。さらに、原料や部品の品質向上のために、中国企業約1000社に対して、莫大なコストと5年という歳月をかけ、コンサルティングと研修を実施し、高品質の部品供給体制の確立にMUが大きな役割を果たしたのです。取引先への教育研修の提供は他社も行っていましたが、決定的な違いは、MUが中国モトローラの経営戦略と完全に連動した学習戦略をもっていたことです」

チョー氏に、MUの将来について尋ねると、次のような答えが返ってきた。「研修の機会をとりあえず提供するのではなく、人々がビジネスに確実に貢献できるようにするために、ビジネスとのつながりを明確にした100%適切な機会を提供し続けることではないでしょうか」

【図表1】インベスター・イン・ピープルの評価基準「ザ・スタンダード」

原則	指標	確認事項
コミットメント IIP企業は、その目的及び目標を達成するため従業員の能力開発に全面的にコミットしている。	1. 組織は、その従業員の能力開発支援にコミットしている。	●トップマネジメントは、組織のパフォーマンスを向上させるため策定した従業員の能力開発支援戦略を詳述することができる。 ●管理職は、従業員の能力開発支援のためにすでに実施された、及び現在実施中の特定のアクションを詳述できる。 ●従業員は、トップマネジメント及び管理職が詳述した特定の戦略やアクションが実施されていることを確認する。 ●従業員は、組織が彼らの能力開発支援に真剣にコミットしていると信じている。
	2. 従業員は、彼ら自身及び他の従業員のパフォーマンスを向上させるよう奨励されている。	●従業員は、彼ら自身のパフォーマンスを向上させるようどのように奨励されたかを具体例で示せる。 ●従業員は、他の従業員のパフォーマンスを向上させるようどのように奨励されたかを具体例で示せる。
	3. 従業員は、彼らの組織への貢献が認められていると信じている。	●従業員は、彼らの組織に対する貢献がどのように認められているかを詳述することができる。 ●従業員は、自らの組織に対する貢献が認められていると信じている。 ●従業員は、適切で建設的なフィードバックをタイムリーかつ定期的に受けている。
	4. 組織は、従業員に能力開発の機会が平等に与えられることにコミットしている。	●トップマネジメントは、従業員に能力開発の機会を平等に与えるため策定した戦略を詳述できる。 ●管理職は、従業員に能力開発の機会を平等に与えるためにすでに実施された、及び現在実施中の特定のアクションを詳述できる。 ●従業員は、トップマネジメント及び管理職が詳述した特定の戦略やアクションが実施され、それらが異なるグループのニーズを認識したものであることを確認する。 ●従業員は、組織が従業員に能力開発の機会を平等に与えることに真剣にコミットしていると信じている。
プランニング IIP企業は、その目的及び目標を明確にし、それらを達成するために従業員が何をしなければならないかを明確にしている。	5. 組織は、明確な目的と目標を持ち、それらを全員が理解している。	●組織は、明確な目的と目標を備えた計画を有している。 ●従業員は、その役割にふさわしいレベルで、組織の目的と目標を一貫性を以て説明することができる。 ●組織の目的と目標に関して、従業員を代表するグループとの話し合いが持たれている。
	6. 従業員の能力開発が組織の目的及び目標と合致している。	●組織は、組織、チーム、個人レベルで従業員の能力開発をその目的及び目標に関連づける明確なプライオリティを有している。 ●従業員は自らの能力開発活動が彼ら自身及び組織のために何を達成すべきかを明確に理解している。
	7. 従業員は組織の目的及び目標の達成に彼らがどのように貢献しているかを理解している。	●従業員は、組織の目的及び目標の達成に彼らがどのように貢献しているかを説明できる。
アクション IIP企業は、そのパフォーマンスを向上させるために従業員の能力を効果的に開発している。	8. 管理職は、効果的に従業員の能力開発を支援している。	●組織は、従業員の能力開発のために必要な知識とスキルを管理職が有していることを確認している。 ●全管理職は、従業員の能力開発を支援するために何をしなければならないかを理解している。 ●従業員は、自らの能力開発を支援するために、管理職が何を行うべきかを理解している。 ●全管理職は、従業員の能力開発を支援するために実施した、及び現在実施しているアクションの具体例を示すことができる。 ●従業員は、彼らの管理職がいかに効果的に自らの能力開発を支援しているかを詳述することができる。
	9. 従業員は効果的に学習し、能力開発をしている。	●組織は新たに加わった従業員及び新しい職務に就いた従業員は、自らが効果的な導入研修を受けたと確認できる。 ●組織は、従業員が効果的に学習し、能力を開発していることを示すことができる。 ●従業員は、なぜ能力開発活動を行っているか、その結果として何が期待されているかを理解している。 ●従業員は、能力開発活動から何を学んだか(知識、スキル、態度)の具体例を示すことができる。 ●妥当な場合、能力開発が適切な外部資格または標準(または双方)に関連づけられている。
評価 IIP企業は、従業員への投資がそのパフォーマンスにもたらす影響を理解している。	10. 従業員の能力開発が組織、チーム及び個人のパフォーマンスを向上させている。	●組織は、従業員の能力開発が、組織、チーム、個人のパフォーマンスを向上させたことを示せる。
	11. 従業員は、従業員の能力開発が組織、チーム、個人のパフォーマンスに影響をもたらすことを理解している。	●トップマネジメントは、従業員の能力開発の全体的コストと利益及びパフォーマンスへの影響を理解している。 ●従業員は、彼らに対する能力開発がその個人としてのパフォーマンス、チーム及び組織全体のパフォーマンスに与える影響を説明することができる。
	12. 組織は、従業員の能力開発に関して向上している。	●従業員は、能力開発活動が適切かつタイムリーに改善されている具体例を示すことができる。

●個々の指標に定められた事実が実際に存在するかを確認するため、アセッサーは、トップマネジメント、管理職、従業員の三階層にインタビューを実施する。同じ質問を異なる階層にすることで、戦略と実施、意図された効果と従業員が認識している効果とのギャップが明らかになり、改善課題が次第に浮かび上がる。認証をめざす企業は、アセスメントの結果を受けてアドバイザーからの助言を受け、プロセスを改善し、再びアセスメントを受ける。また認証後も、3年を目安に再アセスメントを受ける義務がある。

CU的機能を社会インフラ化した英国のチャレンジ

英国では、ブレアのニューディール政策下、首相直轄のもと国を挙げた学習キャンペーンが張られた。そのうち、企業の外からCUの創出促進に成功している2つの事業を紹介したい。

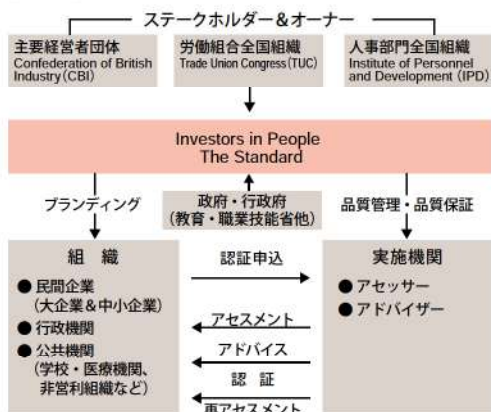
インベスター・イン・ピープルという画期的しくみ

インベスター・イン・ピープル(以下IIP)は、1991年に英国で創始された人的資本開発促進のメカニズムである。ザ・スタンダードと称する従業員の能力開発に関する基準に基づき、組織を査定し、パスした組織にはIIP(人材に投資する組織)という称号が与えられる。創設当初は28だった認証企業数も現在では2万6000に増え、英国の労働力の3分の1がIIP認証組織で働いていることになる。

事業目的遂行のための人的資本管理ツールとして

IIPの産業界全体への普及・広報活動や、認証プロセスの品質管理・保証を行う非営利団体、インベスター・イン・ピープルUKのディレクター、ピーター・ロシアン氏は、IIPがここまで普及した理由を次のように語る。「まず政府が資金援助も含めこのメカニズムの創設・運営を強力に支援したこと。さらには、実業界、労働組合なども、このシステムを歓迎する意識を強くもっていたことが挙げられます。また、スタンダードに準拠したアセスメントを経ること、事業目的遂行のために必要な人的資本管理の現状と課題を把握することができ、さらに、アドバイスに基

【図表2】インベスター・イン・ピープルのしくみ

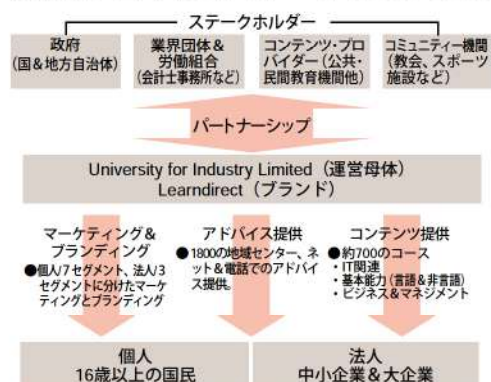


英国でCUIを保有している企業はほぼすべてIIPの取得企業だという。IIPはトップ企業のCUが担っているのと同じ機能をCUをもたない中小企業に提供しているともいえる。

人的資本管理・開発の国際標準へ!?

つき策定した具体的な改善計画を実施することで、顧客満足度や業績の向上といった具体的な成果を多くの企業があげています。つまり、実際に使ってみて有効だという実感を多くの企業が得ているのです。また、IIPは、大企業と零細企業というイギリスの二極化した産業構造のギャップを埋め、人的資本管理・開発に関するベストプラクティスを全英レベルで普及させるメカニズムでもあります。

【図表3】ユニバーシティ・フォー・インダストリーのしくみ



●University for Industryは、英国政府のイニシアチブと予算拠出で創設された生涯学習の全国規模のインフラ企画開発・運営企業であり、現在は政府からの資金援助を受けながらも民間企業として運営されている。ラーン・ダイレクトは、その学習サービスのブランド名。革新的なマーケティング&ブランディングで、そのブランド認知度は80%に達する。



インベスター・イン・ピープルUKディレクター
ピーター・ロシアン氏

ユニバーシティ・フォー・インダストリー (University for Industry) 以下、U f i は、生涯学習を全国レベルで

生涯学習インフラ、ユニバーシティ・フォー・インダストリー

IIPは現在、業績と査定結果の関連性を検証するシステム作りに取り組み、さらに進化しようとしている。また他国へのスタンダードの輸出も行われており、人的資本管理と開発の国際標準化を狙う戦略も垣間見られるのだ。

ラーン・ダイレクトは現在、約700の豊富なコースを提供し、顧客に幅広い選択肢を提供している。特筆すべきは、充実したアドバイスサービスである。長い間、「学習」から遠ざかっている個人や、従業員教育に本格的に取り組んだことのない企業の場合、何を学習すべきかささわらない場合もままある。そのため、教会や図書館の一角など、全国1800カ所に設置された地域センターや24時間対応の電話相談サービスを

教育資金やキャリアプランに関するアドバイスまでを提供

あらゆる層の国民に「学習」する楽しさを提供することで、生涯学習を定着させることがその狙いだ。

促進するためのインフラとして、2000年に英国政府のイニシアチブで創設された。現在U f i はオンライン学習サービス「ラーン・ダイレクト」を開発・提供し、これは欧州最大の「ラーニングのインフラ」として注目を集めている。大学という名称から、学位の取得を目的としたバーチャルな高等教育機関を想像するが、U f i が実際に提供している教育コンテンツは、人々の日常生活に密着したものである。また、コンテンツは最短15分で1ユニットが履修でき、場所や時間の制約から自由な「ラーニング」のメリットを最大限に享受できるように工夫されている。

「この6週間で40万人、100万コース以上の登録件数を記録した。この成長には目を見張るものがある」と語るのは、U f i のミック・ブラッド氏だ。そしてU f i は、学習を草の根レベルで国民に浸透させるために、きわめて綿密なマーケティング戦略を立案し、実施している。学習意欲の低い若年層にアプローチするためには、繁華街のカフェやサッカー場などにセンターを設けたり、テレビ番組でCMを打つ、といった具合だ。また会計士事務所を通して中小企業にアプローチするなど、法人市場の開拓も進められており、大企業向けのサービス、ラーン・ダイレクト・コーポレートも昨年10月から始まっている。

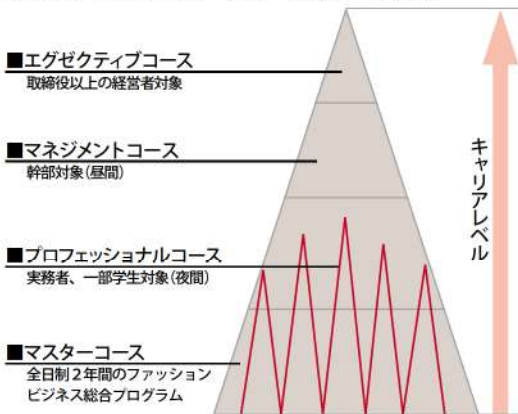
学習のマーケティングという新しい領域を開拓

通じて、コース内容の説明、事業目的に合った教育プログラムの提案、各種助成金の紹介にまで及ぶきめ細かいアドバイスを提供している。「何かをしたい」という利用者の意欲を妨げること、その障壁の克服を支援することも、そのサービスには含まれているのである。



ユニバーシティ・フォー・インダストリー
ミック・ブラッド氏

【図表1】IFIビジネス・スクールのコース構成



「ファッションビジネス」という概念と 旭化成F・I・Tセミナー

IFI (Institute for The Fashion Industries) ビジネス・スクールは、1998年、行政による支援と、繊維、

人材流動化社会を支える 企業内外連動型CUの可能性

1章で、欧米各国の新世代CUを見てきたが、日本にも、CUを導入または検討中の企業が少しずつ現れ始めた。ここでは、企業内外連動型CUとして、

IFI(財団法人ファッション産業人材育成機構)ビジネス・スクールを紹介し、企業内CUが内外連動型CUと連動するヒントを探る。

ファッション業界の主要企業400社などからの出資金50億円をもとに、東京・墨田区に誕生した業界連動型CUである。理屈や学問ではなく、実際のビジネスに即して、生きた最新知識を教える実学教育が特徴だ。

現在、同スクールの学長を務める尾原蓉子氏は、33年前、ファッションビジネスという言葉がアメリカから輸入し、日本に根付かせた立役者として知られる。旭化成入社5年目の時に、ニューヨーク州立ファッション大学(Fashion Institute of Technology、以下FIT)に留学。帰国後、FITの教授の手になる書籍『ファッションビジネスの世界』の邦訳出版を旭化成に提案する。これが実現し、69年、書籍が出版されると、ファッションビジネスという言葉が日本にも急速に浸透し始めたのである。

その翌年から、米国ファッション業界の実態紹介と、遅れた日本の業界状況を打破する目的で、旭化成FITセミナーが始まった。業界人啓蒙を目的に

した旭化成CUというわけだ。FITの全面協力のもと、尾原氏が企画運営を一貫して担当したこのセミナーは、98年まで、28年間も続き、第一線の事業家、学者など、世界中から綺羅星の如き講師が集まった。聴衆もまた日本のファッションビジネスの第一線にいる人たちばかりで、ファーストリテイリングの柳井正氏、アオキインターナショナルの青木廣憲氏など、このセミナーからビジネスの貴重なアイデアを得た経営者も多い。

このセミナーをきっかけに、80年代終盤から、「次代のビジネスを担うプロフェッショナル人材育成」が業界全体の焦眉の課題として上がることになり、92年、IFI(財団法人ファッション産業人材育成機構)が設立され、98年同スクールの開校に結びついた。

スクールは、1クラス25人の少人数制だ。①マスターコースは唯一の昼間コースで、いわば基礎課程だ。企業からの派遣者に混じり、ファッション業界を志望

する若者も基本知識や理論を学習する。大学とのダブルスクール組の学生は、即戦力として早くも各企業から注目を浴びている。

②プロフェッショナルコースは、商品企画やバイヤーの仕事を目指す人のためのコース。③マネジメントコースは、サプライチェーンやブランド構築論を内容とし、キャリア10年以上の幹部候補者向けを対象にしている。④エグゼクティブコースは、企業経営者対象で年に2回、集中講座を行い、最新の企業戦略論を提供している。

講師の95%が 第一線の経営者・実務家

ユニークなのは、講師の95%が企業の経営者や実務者で占められていることだ。ワールドの寺井秀蔵社長、イトーヨーカ堂の伊藤雅俊名誉会長、ファーストリテイリングの柳井正社長といった第一線の経営者が講師を務めることも珍しくない。これまでに約1600名が卒業しているが、教壇に立った講師の数は延べ約700名というから、それだけ多



IFIビジネス・スクール学長
尾原蓉子氏

彩な講師陣が登場しているというわけだ。教材や事例などもすべて企業の現場から提供され、素材から製造、デザイン、流行、小売り、さらに経営に関する広範かつ密度の高いプログラムが並ぶ。「講義形式だけでなく、産地研修や実習、現場観察を重視し、企業がまさに直面している生々しい問題なども頻繁に取り扱っています」(尾原氏)

各企業の能力開発部門との連動が増えた

現状では少人数に特化した教育機関だが、最近では評判を聞きつけた企業への個別プログラムの提供が増えてきた。業界の概要や素材の基礎知識を教える新

入社員向け研修、百貨店や欧米ブランド企業の販売員向け研修などだ。さらに、神戸大学と青山学院大学でファッションビジネスをテーマにした寄付講座を運営、人気を博しており、特に、後者では毎年800人もの学生が受講し、立見が出るほどの盛況ぶりだ。

実学でつながった強固な人脈

ここで学ぶ一番のメリットは何だろうか。尾原氏はこう話す。「机上の空論ではない、生きた実学を学べることです。その分、議論も真剣ですよ。マネジメントコースでは、企業派遣の人たちが、実際に自社が直面している問題を持ち寄り、その中からひとつを選んでグループ

ワークをします。選ばれた人は得をしますが、その分、かなりの情報開示が必要となります。その場で話されたことはもちろん内密にしていますよ」

そして、それ以上に、同じ業界で人脈ができることが大きいという。

「競合会社の社員同士でも、卒業後は、講師も巻き込み電話一本でいろいろな相談をしあう、かけがえのない関係となり、同窓会と称した飲み会も頻繁に開かれています(笑)。中には、マネジメントコースに在籍していた7名が、3年前、大阪で製造型小売業のアパレル会社を共同で立ち上げた例もあります」(尾原氏)

このIFIのケースは、個別CUと業界CUが連動することでダイナミック

な人材開発が行える可能性を示唆している。

日本の繊維ファッション業界の現状は明るいいがたい。製造拠点は中国などへ軒並み移転し、世界有数の消費大国でありながら、流行は欧米の後追いばかり。おまけに素材からアパレル、小売りと、いくつもの段階で分断された非効率な商品経路が今なお主流を占める。「私たちの使命は、変革を起こす人材を育成すること、変革を起こしたいと考えている会社を人材面から手助けすることだと思っています」(尾原氏)

「業界変革の哲学と、そのための実務理論を自ら作る場」とでもいうべき、日本のCUの先進例である。

真の能力開発に取り組み始めた日本企業のCU

ここまで米・英・欧のCU現象をつぶさに見てきた。また、新世代のCUとは如何なるものかの解明を試みた。日本にも企業の壁を越えて、業界横断で能力開発に取り組み事例があることもわかった。

では、個々の企業のCUは、今、何に取り組んでいるのか。CU創設に取り組んでいる各企業担当者の声を拾った。

ニチレイの成果主義を支える「変化への学習」

食品大手のニチレイは、2000年より成果主義を導入した。「個人に成果を求めるからには、成果を生むための継続的能力

リーダーは育つのではなく育てる

ソニーでは将来のソニーグループを担う次世代リーダーの発掘と育成に主眼をおいたソニーユニバーシティ(以下SU)が2

リコーの「イノベーションのジレンマ」へのチャレンジ

リコーは2002年3月期に8期連続の増収増益を達成した。売上げで他の事業を圧倒する複写機ビジネスが同社の事業基盤

新たな能力開発のありかたについて、大いに議論を深めたい



人事部企画チームリーダー
木谷 宏氏



人事能力開発チームリーダー
狩野 豊氏

開発を行うことのできる環境が不可欠です。これからの企業は個人の成長と自己実現を促進・支援する場となるべき（人事部企画チームリーダー 木谷宏氏）として、ニチレイユニバシティ（以下NU）を設立した。インターネット上に設置されているNUポータルサイトのトップページには同社の浦野光人社長からのこんなメッセージが掲載されている。「NUにできるのは、自ら学ぼうとする人にプロセスの刺激をつくり、具体的目標を示し、成果のフィードバックをすることだけだ。自らの強い意志で飛躍的、革新的な学習を継続し、パラダイムの転換や創造に挑戦してみないか」

「学習することは変わる」とであると位置づけた浦野社長は、自らも継続的学習を実践する。社長も社員と同様に年度ごとの能力開発目標を設定しているという。継続的能力開発が企業に根づくのはとても一夜にしてできることではない。「全社員が『学習し始めた時に、典型的な『サ・日本企業』であるニチレイがどう変わっていくのか、NUを通してのチャレンジだと思っています」（人事部能力開発チームリーダー 狩野豊氏）



グループ人事戦略部統括課長
米田牧子氏

001年に設立された。一般的にリーダー育成のプログラムには選抜制が多いが、SUでは「SONY2010」と呼ばれる公募型プログラムをレッププログラムとして準備している。「10年後のソニーの姿を描き、そのために今後10年何をすべきかというアクションプランを提言するプログラムで、公募制なのは意思ある者にやらせるというカルチャーを反映し、人事評価だけでは必ずしも判断できない『尖った』人材を埋めさせたくないか」と、グループ人事戦略部 統括課長 米田牧子氏 だという。「じゃべりの上手い人だけが残るのではないような仕組みにしたい」という出井CEOの思いを受け、公開ディスカッションなど審査方法を工夫しながら、部長クラス10名が数次にわたるスクリーニングを行う。また、事業立ち上げなど独自の経験をもつ、これらの部長クラスの人材が、メンター兼コーチの役割をも担い、参加者の提言の身をブラッシュアップさせ、実現可能性を高めるために、必要な情報の提供、社内の関係者との橋渡しなどを行っている。

「ソニーでは、これまでのリーダーたちも必ずしもいつも最高評価のエリート畑を歩いていたとは限らない。そんな『尖った』センスの持ち主をつぶすことなく、どこかでひっそりあげたい」と米田氏は語る。これまで、リーダーは自然発生的に生まれると考えてきたソニーだが、これからのグローバル競争でソニーを率いるリーダーを体系的・計画的に育成・発掘する方向に大きく舵を切った。



総合経営企画室経営戦略部部長
瀬川大介氏



人事本部人材開発部次長
山田裕治氏

であるのは周知だが、同社の最大の悩みもそこにある。第2、第3の柱となる新しいビジネスがなかなか育たないのだ。それは、新分野に進出しても、「確立された複写機のビジネスモデルの視点から抜け出せないため、なかなか新分野への更なる一歩を踏み出せない」（人事部人材開発部次長 山田裕治氏）という、「イノベーションのジレンマ」がまさにリコで起きているからだ。

現在リコでは次世代の主力ビジネスを創造する人材を育成するための、リコ版CUを設立しようとしている。これは人事と経営企画室の協働によるプロジェクトだ。「重厚長大な産業に比べれば我々はスピード感のある企業だったかもしれないが、新たに競争しようとしているIT領域やコンシューマー領域では更なるスピードが必要」（総合経営企画室経営戦略部部長 瀬川大介氏）と、経営企画室から伝えられる問題意識や経営課題を受け、人事サイドでは必要な人材像を明確化し、CUのプログラムを企画している最中だ。今秋の開校を目指す「イノベーションのジレンマ」打破へのチャレンジは始まったばかりだ。



リクルートHRD事業部
サービス企画開発部
商品開発グループマネジャー
酒井正浩氏

企業人の能力開発に関するカンファレンスが世界中で盛んに開かれるようになった。中でも、数を増やしているのが、CUに関する事例報告だ。報告担当者は各企業のCLO（学習に関する企業の最高責任者）が多く、彼らは例外なく、企業経営の成果を左右するのは、「人」であり、「人」が「組織」という有機的なシステムを活用しながら創造し蓄積してゆく「知識」である、という強い信念をもっている。

これまで、企業の人材開発システムは、きわめて部分的なシステムとして位置づけられてきた。しかし、これらの事例から、環境変化の激しい現在、それを経営システムの大きな柱のひとつとして位置付ける必要があるというメッセージが読み取れる。

日本企業は戦後急成長を遂げたが、これまででは、いわば、「人」を既存の企業システムにいかにか効果的に適合させるかが大きな課題だった。しかし、経済成長期にはきわめて効果的に機能したこのしくみが、グローバル競争時代においては、マイナス効果を生んでいる。その意味において、21世紀は日本企業にとって人材戦略の大転換期にあたるといえる。

こうした新たな課題に向けて、さまざまな立場の人々と意見交換をしたいと考えている。

おわりに

新世代CUが可能にする 「変化学習力」

蔣麗華 (ワークス研究所主任研究員)

グローバルCU現象とは、高等教育機関も従来の企業内教育も提供しきれない「知識社会に必要な職業能力の獲得のしくみ」を個人・企業・社会で模索する現象である。中でも、「新たな事業目的の実現に向け、個人と組織双方の能力の変革を同時におこすしくみ」が新世代CUであった。なぜ、それが可能なのだろうか？ 最後に、新世代CUの本質について考察しておきたい。

“転機”に生まれる 新世代CU

新世代CUは、何らかの経営の転機を迎えた企業が次の成長の準備を決意した時に導入されるケースが多いが、それは、転機には「未来に不可欠でかつ今ない能力が、はつきり見える」からである。突然の経営危機、M&A……転機のあり方は多様だが、そのなかで現在のやり方の限界を直視し、そのことが企業

に、次の成長に不可欠な能力を発見させ、選び取らせるのだ。

マリOTT・グループとのM&Aを転機としてCUを導入したリッツ・カールトンの場合、「生え抜きでないシニアマネジメントが最高のホスピタリティ文化を生み出すアンティシペイトを理解せずに経営を行ったらどうなるか」という限界の直視が、「最高のホスピタリティ文化を規模拡大のなかでも浸透させる組織能力」の獲得を決意させた。解体寸前の国営企業の部品部門をMBOで蘇らせようとしてCUを導入したユニパートでは、「最新の設備、最高の生産方式コンサルタント」を導入したが、たった1カ月で失敗、「学ぶことへのコミットメントがないなら何をしても無駄だ」という限界の直視が「リーン・プロダクションのベストプラクティスをロジスティクスに転用する学習能力」の獲得を決意させた。航空自由化から突然のキヤッシュフロー不足に陥ったのを転機にCUを導入したルフトハンザ航空では、

「このまま国内外の市場で価格競争から抜け出せなかったらどうなるか」という限界の直視が「カスタマーベストの視点でパートナー企業とアライメントする能力」の獲得を決意させた。

いずれの場合も「転機・限界直視・次の成長に不可欠な能力の発見」という事業レベルの学習が経営陣の間で起こり、これがCU創設のドライバーになっている。この事業レベルの学習をコーポレート・ラーニングと名づけ、「事業における未知の能力の発見と、その獲得・活用による組織変革」と定義しておきたい。

なぜ新世代CUは確実に “事業に直結した効果”を あげるのか

新世代CUは、事業に直結した投資効果をあげている。例えば、「ほぼ100%のフォンド・フェアウエル」(リッツ・カールトン)、「サプライチェーンに

おける10分野で無駄なコストゼロ」(ユニパート)など、いずれもCU導入時点で発見された「今ない能力」を確実に獲得し活用した結果である。ところで、なぜ、新世代CUは、確実に、個人と組織の双方に新たな能力を獲得させ、活用させることができるのだろうか？

それは、新世代CUの定義する能力が、その能力自体に変化のメカニズムを内包するからである(リッツ・カールトンの「アンティシペイト」、ユニパートの「外から学びつづける力」など)。さらに、コーポレート・ラーニングの文脈を組織全員と共有し、事業が向かう方向とあげるべき業績に照らして、獲得・活用すべき能力をあらかじめ明確に定義するからである。また、経営陣が、従業員が新たな能力を獲得し活用せざるを得ない機会の提供にコミットしているからである。

コーポレート・ラーニングのフレームを移植された個人が、ワークプレイス・ラーニング(仕事における未知の能力の

発見と獲得による能力変革」を実践すること、新世代CUの本質がある。さらに、ワークプレイス・ラーニングが変化の時代の不確実性を低減させる最善の方法であることをよく認識している経営陣のイニシアティブによって継続性が担保されるのである。

新世代CUの隠れた投資効果

個人が次の成長に向けて「今ない職

業能力」を発見しその獲得の機会をつくるのが新たな事業創造の機会となる。また逆に、経営陣が次の成長に向けて「今ない組織能力」を発見しその獲得の機会をつくるのが個人の新たな知識スキル創造の機会となる。この双方の学習スパイラルが、個人と組織、双方の能力変革を意味する。これが顧客価値の創造に向かい、顧客から価値を認められたときに、その組織独自の知的資本が生まれる。CUとは、個人がコールド・ラーニングとワークプレイス・

ラーニングの2つの次元を、自由に行き来する時空間であり、変化が実際に起こる前に、変化を成長の機会にするメソッドを獲得する「変化学習力」をもたらす。これが、新世代CUの隠れた投資効果である。

新世代CUは、未来を見続け、しなやかに変革し続ける個人と組織を生み出す。現在と未来を同時にコントロールする個人能力と組織能力の獲得を可能にする点において、従来のHRやトレーニング部門でもなければ、経営企画室で

もない、新たな経営のしくみとして、新世代CUを導入する意味がある。

そして、個人・組織・社会が、そのような能力の獲得と活用を真剣に模索する時、初めて職業能力というものが、三者にとって、いつでも活用可能な人的資本となるのだ。

最後に、このリサーチで出会った方々からの日本企業へのメッセージを紹介し、「グローバルCU現象―学習と経営の融合」の結びとしたい。

新世代CUの実践者から、次の成長や新しいCUのあり方を考えたい日本企業へ

フランク・ニグリエロ氏

（コールド・ワークプレイス・ディレクター）

CUを成功させるポイントには3つ。第一に、各人が自社のビジネスを明確に理解し、理解するだけでなくそれをきちんと説明できるようにすること。次に、行動をサポートしてくれる人を見つけること。相談したりアイデアをもらったりできるようなサポーターが必要。最後に、思考と実行のサイクルを作る。単に知識をつけたり、本を読むだけでは十分ではなく、実際

に行動に移してみ、その結果を見てまた考えるというサイクルをつくることが重要だ。

カレン・バーレイ氏

（コールド・ユニバーシティ・エンタープライズ・副社長）

大切なのは、第1に「自社のカルチャーを知る」こと。第2に、「変化に対する準備の度合いや新しい考え方・やり方への受容度を知る」こと。アセスメントを使って顧客や従業員が何に満足し、何に満足していないかを知るの

も有効だ。つまり、従業員が「CUによる変化の促し」を受け入れられる状態かどうかを見るのだ。

また、CU構築のプロセスでは常にベンチマーキングが非常に大切だ。ひとつの企業のソリューションを別の企業にそのまま当てはめることはできないが、自社をリシェイプするためのヒントをつかむことはできる。自社のカルチャーを知り、CUの目的や意図や方向をデザインし、それを常にキープし、更新していくこと。これがCUの最重要テーマだ。

アニック・ルノー・クロン氏

（エフ・ミスト&インディペンデント・リサーチ）

CUを単に研修センターを化粧直ししたものと考えてはならない。研修センターは企業における個人能力を高めるもので、一方、CUは集団的な知的資本を高めるもの。互いに性質の異なるツールであり、場合によっては両方が必要だ。また、今後設立されるCUは、「予測のつかない事態や環境変化への対応能力」を養うことができるものでなければならない。

ジェーン・ネイル氏

〈ワットワッド・レストラン・ラーニング・ディレクター〉

日本企業はこれまで成功を打ち立ててきた。まずはその成功を振り返り、自社と自社の従業員が現在知っていることやこれまでに獲得してきたものを明らかにすること、そしてそれを将来の成功のレバレッジとしてどう使うかを考えることが大切だ。また、恐れて何もやらないのはよくない。大胆にアプローチを進めるべきだ。

リチャード・ティア博士

〈MCAソクラテス・CLO〉

ビジネス上の利益と個人のメリットが同時に達成され、企業と個人がWin&Winのシチュエーションを作ることが重要だ。学習の目的を企業のカリキュラーやニーズ、ビジネスの目的と連動させなければならない。

ジェロー・ステーラン氏

〈イマテック・プロジェクト・ロケス・ティフ・プログラマー・マネジャー〉

まずベンチマーキングを行うべきだ。奇跡的な治療薬は存在しないが、各国・各企業のCUを研究し、良いところを取り入れることはできる。また、CUを会社経営の実権をもつCEOなどトップ層の直轄とすることも重要。これによってCUへの信頼感が高まる。

モニカ・ウォルターズ氏

〈アメリカン・カンパニー・コーポレート・トレーニング・ディレクター〉

競争優位を保つには、また従業員や株主などステークホルダーの利益のためには、常に学習し続け、同時に、継続学習のための環境を創ることだ。CUはそのためのツールであり、企業を差別化するツールでもある。そして、CUを成功させるには、ナレッジワーカーと従業員の可能性を心から信じる必要がある。中でもシニアマネージャーたちがそれを信じ、サポートすることが最も大切になる。

マーク・アレックス教授

〈ペッパーダイアン大学・クラリアティ・オブ・スクール・オブ・ビジネス・エグゼクティブ・教育部門・ディレクター〉

どの企業に対しても、いつも5年後のビジョンを描くことを勧めている。それも漠然とではなく、絵を描くように細かく描写することだ。そしてシナリオを細かく詰める。CUはまさにビジョンを到達するためのツールである。特に組織が新しい場合や合併を繰り返したりして、急激に成長した企業の場合、CUには新組織のサポート機能も求められる。つまり、新たに組織の一員になった人たちにオリエンテーションを提供し、さらには人々を引き止める手段としても機能しなければならない。

サイモン・フィールド氏

〈OECD・プリンシパル・アドミニストレーター〉

日本では終身雇用の習慣が継続的学習の文化を育ててきたように思われる。その終身雇用の習慣がなくなってしまうと、継続的学習の文化も消滅してしまうのかどうか注目している。もしなくなっても、継続的学習の文化は残るかもしれない。しかし、そのときには、社会人のための能力開発機能を社会がもたなければならないだろう。

マーク・ティレル氏

〈シユネール電気・eラーニング・プロジェクト・マネージャー〉

経営ボードのCUへの強力なコミットメントが重要。また、CUの担当者は自分ひとりがCUを信奉するのではなく、周囲に働きかけて、自分と同じ意見を持つ人を増やしていかなければならない。多くの人がCUを支持すればこそCUが良いものになっていく。

アントニオ・フェルテス・ズリータ氏

〈ユニオン・フューチャー・UCUFコミュニケーション・マネージャー〉

CUを成功させるにはトップの強力なサポートを獲得することだ。人事担当者が人事の視点から学習の必要性を話してもトップの協力は期待できない。学習とビジネス戦略の関係について話

し、CUにより、どのようなビジネス上の成果が得られるかを話すこと。これで、優れたトップはCUのビジネス上の重要性を理解し、CUの強力なサポーターになってくれるはずだ。

セオ・ギルバート・ジャミソン氏

〈リッジ・カルトン・LTC教育開発担当VP〉

CUが組織へどう貢献するか、顧客や従業員の忠誠心を向上できるか、また、利益を上げられるかなどをトップに示すことが重要だ。トップは、講座の数や教え方などは全く気にしていない。だが、新講座が目標達成にいかに関与するかを伝えれば、大きな注意を払う。CUのビジネスへの貢献がわかっているトップは最も熱心なCUの擁護者になる。

ミヒヤエル・ホイザー博士

〈ルフト・ハンザ航空・ルフト・ハンザ・スクール・オブ・ビジネス学長〉

企業が個人の前進を助けることは重要だが、「新しい母親」になる必要はない。従業員が生涯を通じて雇われることのできる職業能力を身につけられるようにサポートし、そのための自発的な学習を導くという立場になるべきだ。

コンサルティング・アレルギアが、日本企業から消える日

文・構成 海老原嗣生（本誌）

「コンサルティング」というものに関して、斜に構える日本企業は多い。「何も知らないインテリがやってきてあれこれ言うが、おまえらに何ができるんだ!」というのが、その気持ちの代弁になるだろう。

しかし、その業界の誰もが一目を置く熟達者がコンサルティングとしてやってきて、指導をしたならどうだろう。たぶん、提案を聞く態度も変わるはずだ。

さらに、その指導が、職人の勘、匠の技、といった暗黙知ではなく、誰でも理解できるような仕組み化されていたら、コンサルティングというものもより身近になるだろう。

実は、これにかなり近い会社が存在している。

トヨタ自動車に長く勤務した高度技能者の知恵を活用すべくこの4月に始動した

オージェイティ・ソリューションズという愛知県にある会社だ。

熟達者の「知」を無駄にせず世間に広めることは、国家的な財産の保全であり、このことにより、日本の産業界は活力を増す。

高齢化社会が進行する中、熟達者たちがその技能を活用して社会に還元することで、個人の人生が豊かになり、社会全体のレベルが向上する。

そうした潮流は、アメリカでは当たり前のことになっている、ともいう。



理論を持った“熟練者”がやって来る



株式会社オージェイティ・ソリューションズ
(愛知県名古屋市中)

名料理長しか 調理場は仕切れない ビジネスの世界も同じこと

たとえば、おいしい料理というものを成分分析し、その調理方法をフローに分解し、人々の味覚の共通項を調査して理論にしたら……。これで本当においしい料理ができるか？ この理論を知っている料理未経験のインテリが、熟練料理人を指導できるか？ ほとんどの人が、「否」というだろう。おいしい料理を作ったり、料理人を指導できるのは、一流の料理人に限る。彼らの手にかかれば、レシピづくりに、理論も分析も不要。だから、料理の世界にコンサルタントはいない……。

この例えの延長線上で、考えてみてほしい。
コンサルタントではなく、一流の料理長がやってきて、あなたのレストランを指導したなら。たぶん、店長から新入りに至るまで、みな納得して言うことを聞くだろう。ただしこの場合、店全体のオペレーションから風土に至るまですべてを変えるには、余りにも時間がかかる。なぜなら、一流の料理長といえども、店全体を変えるという仕事には慣れていないからだ。その部分に、理論的なベース

が用意されていたらどうか？ たとえば、原価コストの見方、店内クリーニン
グ関連、調理師とオーダー量のバランス
および時間管理、などに体系立った理
論をもち、また、それを診断する基準が
あり、店のどこをどう変えればいいかが、
詳細に見えてくる。その診断結果をもと
に、名料理長が店を指導すれば、これは
格段に効率がよく、納得性の高い、コ
ンサルティング・ビジネスとなるだろう。

ものづくりの世界で、この“技能”と
“知恵”を融合したサービスの提供を目指
し、これと同様なことを行っている企業
が、愛知県名古屋市中に本拠を置く、オ
ージェイティ・ソリューションズ（以
下OJTS）だ。

MBAホルダーと 同じ思考回路をもつ、 名工場長の長期指導

OJTSは、主にものづくりの現場
での人材育成と生産性向上を指導する
ビジネスを行っている。先ほどの例を引
き合いに出すなら、ここでは、名料理長
がトヨタ自動車で長年ものづくりに携
わってきたベテラン社員となり、レス
トランを各企業のものづくりの現場と
置き換えると、仕事の仕組みがよくわか
る。

ものづくりの世界では衆人が一目置
く存在であるトヨタ自動車に長年勤め、
そこで人の育て方と生産性向上の手法
を体得している人たちが、依頼のある企
業に出向き、直接指導を行う。これな
ら望む企業も多いだろう。指導期間は
6カ月とかなり長く、しかも、時折やつ
てくるのではなく、一週間の過平を担当
工場と一緒に仕事をする、というサービ
スを行っている。

トヨタ出身者を名料理長とたとえた
が、実際は若干様相が異なる。というの
は、彼らはTPSやその核となるJIT
などの効率改善の理論ベースをもってお
り、その意味では、ビジネススクールで
TPSやJITなどを学んだMBAホ
ルダーと同様の、「ロジカル・シンキン
グ」が可能な人たちだ。そうしたMBA
的基礎をもちつつ、30年以上の現場経
験でケーススタディを積み重ねてきたと
いう、恐ろしい練達者——同社では、
彼らを評して「ノウハウの缶詰」と呼ん
だりする——たちだ。

コンサルティング・ ツールをもった 名工場長がやってくる！

OJTSがすごいのは、この練達とク
ライアントを結ぶための、標準化ツール

II

30余年の経験知を集約して診断ツールに

現場の経験知を集約して ツールを開発

OJTSは、最初に2日間の職場診

断を行って、クライアント企業の現状を評価し、2日目には課題への解決策を提示する。たった2日で、と思われるかもしれないが、ここでは、400問近くのオリジナルの診断ツールが非常に効果

を発揮する。この強力な標準化ツールを、OJTSは作り上げた。
普通、アセスメントツールを作成する場合、業務分析を行い、関連性のありそうなものを因子化していくことに時間

がかかる。しかも、検証に時間がかかり、尺度・項目・設問方法に問題はないかといった、確度を高めていくなどの作業が延々と続く。アセスメントが出来上がるまでで、5年程度の時間がかかること

OJTSでは、サービスの依頼があった企業に出向くと、400問弱からなる診断ツールにより、職場を点検していく。このツールから出された得点傾向から、課題となる部分があぶり出される。中身は専門用語を排し、どの企業でも容易に理解でき、一意に判断が下せる内容となっている。得点傾向から診断書を作る部分でも、判定基準や課題解決のポイントなどがマニュアルとなっており、診断結果の個人差が少なくなるよう配慮されている。診断結果は、レポートの冊子にまとめられ、診断を行った

高度技能者本人から説明が加えられると同時に、課題として挙げられた点の、解決すべきポイントについて具体的な提案（OJTSでは「ソリューション提案」と呼んでいる）までが提示される。
顧客は自らこの診断結果を咀嚼し、ソリューション提案に取り組んでもよいが、希望すれば6カ月の間OJTSの高度技能者から直接指導を受けるサービス（OJTSでは「ソリューション実行」と呼んでいる）を受けることもできる。指導トレーナーが週に最低1日はOJTSに戻って会議を行い、進捗に問題はないかなどの、確認・改善がなされている。また、トレーナーになる前に4段階の研修を受けて、生産現場一筋だった人が、他社指導を行えるように、事前準備を整えている。
ちなみに、こうしたサービスと、普通のコンサルティングの差は以下のように表せる。
どうだろう。この図を見て、気づかないだろうか。一緒に働き、細かい指導ま

で長期間行い、マネジメントや育成にも配慮し、風土を根付かせていく……。これって、普段会社で行われている上下関係での教育そのものではないか――

OJTソリューションズという社名の由来が、このあたりからおわかりいただけるだろう。

図表①
OJTSのサービスのスケジュール



図表②
一般的なコンサルティングとOJTSの違い

	一般的なコンサルティング	OJTSのソリューション
戦略・戦術指導	戦略的・大局的な指導が多い	全体診断・解決策提案の後、具体的な戦術や、個別的場面での施策などを随時提供する
協働	散発的に訪問。宿題形式で課題を出すために、クライアントは訪問前後にのみ、改善意欲を高める	継続的協働のため、随時管理が行われ、改善活動が自然と身についていく
マネジメント	基本的にはクライアント側の課題としている。この部分で方針を見出せず悩むクライアントが多い	協働中は上司・部下の関係。指導・改善・風土づくり・方針の浸透などを行う
人材育成	育成方針・レポートラインの見直しなど、方針・制度改革案に終始することが多い	指導終了後も、効果が社内の人材に定着し、さらに発展することが目標とされる

トヨタ社員が“ものづくりの現場”で成長していく過程

〈入社1年目〉

実作業につくにあたり、標準3票や作業要領書など基本的なもののづくりの管理ツールを教えられ、自分の持ち場を担当するようになる。この間にも、作業要領書の記述がわかりづらかったり実態を示していないなどに気づいたら、随時自発的に改善していく、という指導がなされる。

〈入社3年目〉

担当設備のトラブルに対応する、という仕事を任せられるようになる。その場でのトラブル対応だけでなく、トラブルの原因になったことは何かを、標準3票や作業要領書と現場確認をあわせて探り出し、改善できるようになる。

〈班長クラス(30歳前後)〉

工程内のムリ・ムダ・ムラを改善できるようになる。この生産システムを後輩に教えるという任務が新たに加わる。

〈組長クラス(40歳前後)〉

工程内だけではなく、工程間を通した全体を見るようになる。JITという生産方式は効率を上げるだけでなく、仕掛品の流れを捉えることにより、どの工程に問題があるかが明確になるという利点がある。これにより特定された工程間の改善が全体方針として決まる。問題ありとされた工程では、標準3票と現地、現物、現実を確認し、工程に問題があるかということが、組長・スタッフで議論され、詳細な改善がなされていく。こうして、全体改善が進む。

一人前の組長となるには、ここまでで約25年くらいの時間がかかる。組長クラスになると、前後工程への目配りも必要となるので、自分の熟知した工程だけでなく、経験の少ない工程に対しても、改善を考える癖がついてくる。

〈工長クラス(50歳前後)〉

他工程に対しても改善を考えられるようになったころ、全工程を見る立場の工長となる。生産管理についての能力向上のみならず、品質管理・安全性・コスト管理・人材育成なども木目細かなステップで学び、こうした面すべてでノウハウを蓄積したのが、トヨタの50代社員といえる。

【標準3票】

職場の運営がうまくいっているかどうかを分析・把握するための基本ツール

工程別能力表

各工程で部品を加工する際の工程ごとの生産能力を表すもの。手作業時間、機械の自動送り時間、刃具交換時間などを記入し、工程の能力を算出する。

標準作業組み合わせ票

各工程の手作業時間や歩行時間を明らかにし、タクトタイム(製品1個あたりの生産時間)内に1人の人がどれだけの範囲の工程を担当できるか検討するもの。さらに、機械の自動送り時間を記入し、人と設備の組み合わせが可能か合わせてみる検証にも使われる。

標準作業票

作業者ごとの作業範囲、作業順序を図示したもの。

JIT●Just In Time＝俗にいう“トヨタのカンバン方式”。各工程間に仕掛かり品が流れるとき、工程間の製造能力の過不足により、全体の製造の流れに問題が起こることがある。また、問題が起こらない場合でも、作りすぎによる在庫ロス・廃棄ロスなども生じる。こうした無駄をなくすためにトヨタの大野耐一氏が考え出した、製造管理手法。簡単にいうと、カンバンというツールを用いて、在庫・出荷・発注を工程間で管理していく、という方式。在庫(その工程で作られた仕掛品)・手持ち材料(上流工程から来た仕掛品)の適正数を定め、在庫・手持ちとも適正数のカンバンを配っておく。出荷(下流工程への移動)が起きると、その数だけカンバンが外され、在庫の減り具合が見える。その減り方から生産量を決める。生産が始まると、手持ち材料を使うので、その使用分のカンバンが外され、欠品量が明確になる。それにより上流工程に必要な材料を発注するという流れになる。末端工程から遡る形なので、需要に応じた生産が行われ無駄や機会損失がなくなる。

がままあるだろう。

たとえばアセスメントが出来上がり、それにより診断が下せるようになったとしても、その診断を踏まえて、どのような提案をするか、というフェーズに移ると、診断と提案の関係を標準化してコンサルタント全員が適宜考えていけるような作業にするまでにまたまた途方もない時間がかかる。

なぜOJTSは、このようなものづくりの現場の診断をサービス化すること

ができたのか?

中村トレーナーは、語る。

「トヨタのものづくりの現場ではTPSなどの基本がありまして、それにより日常業務の諸問題をどのように解決していくか、という実践勉強を、毎日毎日、何年も積み重ねているわけです。日々の問題は、時代や職位・職場によりさまざまであり、そうした応用問題を解きつづけた結果、たとえ今までに見たことのない問題が起こったとしても、適切な対

処法を考えられるような能力が、備わっているのです」

簡単に説明すると、おおよその生産活動というものは、いわば、機械と人、およびそれを結びつけるルール制度に帰結する。その3つの事象を考える癖をつければよい。しかし、その3つが複雑にからまって見えなくなることがある。そのため、さまざまな理論を学び、それを通して、業務を見ていけば、どこにどれだけの問題があるか見るよう習慣づけられ

れている。いろいろな場面で日々この理

論により判断を行いつづけた結果、どのような場合には、どんな間違いを犯しやすいか、そうならないようにはどうすればよいか、などが身にしみている。こうした経験により体の中に、診断→解決ノウハウが出来上がっているのだという。

OJTSの診断ツールは、その暗黙知のルールをうまく取り出して、ツールにしてしまうことにより、出来上がった。何度も彼らの過去の人生で試され、そ

III

部下のように指導するコンサルティング

診断シートと対話しながら 詳細提案を考えるワザ

さて、この力作は果たして通用するの

か。

それを、コンサル事例第一号となった東証一部上場の化学メーカーA社をもとに考えてみたい。※コンサルティング契約の都合上、同社の社名・従業員名は伏せさせていた

ですが、数字・内容等は、すべて実際にあった事実です。

同社は、化学関連の製造業であり、自動車とは大きく異なる。しかし、機械・人・仕組みという観点で考えれば、

トヨタと変わらない製造業であるともいえる。では、結果はどうだったか。

まず、2日間で現場診断を終え、診断レポートと今後の改善のための処方箋を提出した。たぶん読者は、そこに書



中村武嗣 (なかむら・たけつぐ)
OJTSシニアエグゼクティブトレーナー。1944年生まれ。元町工場にて足まわり部品を担当し、三好工場を経て、2001年1月からOJTSのプロジェクトに参加。現在に至る。

ただし、これを彼らの頭の中から取り出し、形式知化する、という作業にはそれなりの苦勞が必要だった。
「中村トレーナーが中心になって、現場診断の基本骨格が作られました。ただ、

トヨタの中では当たり前のことでも、他企業では理解されないことなどがあるのですね。そうした部分を掘り下げたり、それを理論的に分解したりする作業を、中村トレーナーに私と木村秀之(営業部課長)を加えた3人で行っていきしました。聞き取り形式で全体網羅を目指したのですが、学術的な論文ではないので、関連性のない項目が出てきたり、重複項目が出たり、といったことが起こり、構造化するのに時間がかかりました。3カ月間毎日朝から晩まで同じ作業を行っている、頭が朦朧としてきて、時折3人で散歩したり、一切この業務のことを話さない時間を作ったりして、アイヌ・ブレイクしながら、なんとか作業を終えました(浅井司/現営業課長)

この「頭の中から取り出し、体系化する」作業には、のべ2000時間かかったというが、それでも相当に早い作業といえるだろう。

ここまでは、最初33項目だった現場診断は、192の細かな質問からなる診断ツールとなった。ちなみに、このプロトタイプをもって、中村トレーナーは木下光男さん(現トヨタ自動車常務取締役)に報告に行ったそう。そのとき、常務から「これはすばらしい」と手放しに誉められたのだが、その言葉を聞いて、長年体で覚えたことが形となったことに、感無量の想いがこみあげたそう。

さて、この192問のプロトタイプは、実際に適用するかどうかさまざまなもののづくりの現場でテストが行われた。その結果から改善・拡充がなされ、約400問弱の詳細版が完成し、事業にはこれが用いられている(改良は現在でも施されているので、問題数も随時更新中)。



浅井 司 (あさい・つかさ)
OJTS営業部課長

診断は、2日の診断により、【職場診断レポート】とそれに基づいた【ソリューション提案】が行われる。

その後、【定期報告会】を開催し、プロジェクトの進捗状況を共有する。

【最終報告会】を開催し、プロジェクトを通じて具体的にどのような成果が出たかを確認する。

コンサルティングとサービスの流れ



2日の診断により、【職場診断レポート】とそれに基づいた【ソリューション提案】が行われる。



その後、【定期報告会】を開催し、プロジェクトの進捗状況を共有する。



【最終報告会】を開催し、プロジェクトを通じて具体的にどのような成果が出たかを確認する。



かれているのはあくまでも大まかな方針であり、細かな戦術面については、6カ月働こうちに考える、というようなことになっていると思われるだろう。

しかし、実際はかなり異なる。職場診断とソリューション提案のレポートは、こと細かな内容となっていた。具体的には、時間管理と労働投下バランスが問題であり、そのことについてのアクションプランが6カ月のスケジュールの中に盛り込まれている。

たった2日の現場視察と、診断チェック。それだけで、なぜ具体的な課題解決のポイントが見えてくるのか。

実は、中村は職場診断のチェックリストを作りながら、ずっと考えていたそう。

この部分がこんな点数なら、多分問題はここにある。その問題と他の問題を組み合わせる全体としての改善策が見えてくる……。そんな繰り返しを頭の中ですつと行ってきた。だから、診断チェックリスト表と一つのまにか会話ができるようになり、その会話により担当企業的全貌が、まるでそこに長年勤めていたように見えてくるそう。

こうして作られたA社向けの提案には、ほとんど間違いはなかった。作業を終了して時を待たず振り返ってもそう思う、と自信を深めている。

反発を生まない指導。 そこにも経験が生かされる

こうした作業自体は、長年トヨタでつづいていたことから慣れている。ただ、勝手が異なるのは、トヨタでは使い慣れた機械や部下を相手に日々の活動の中で行っていたものを、今は、職場診断のチェックリストという紙と2日の診断でそれを行うこと。中村は、診断チェックリストの開発に携わり、その間ずっと考えつづけてきたから、いつの間にか診断結果と会話をすることができるようになっていたが、ほかの人はきつと、この部分に戸惑いを覚えるだろう。

そこでまた、ここにも一流の気配りがなされている。診断結果と会話ができるようにするためのマニュアルとして、中村の思考過程がエクスとなって、後人が体験して身につけられるような配慮がな

されている。

しかし、診断と提案を具体化する、という部分は一筋縄ではない。ここでもやはり、長年生産現場に携わり、多くの部下を管理・掌握してきた経験がものをいう。

まず、トヨタ時代の勤務でも職場が変わるときは、いろいろな点に注意をした。たとえば、前任者のやり方を頭から否定しない、風土を急進的に壊さない、過去の経験や成功談・自慢話などを避ける。そんなことを考えながら6カ月の実務に移っていく。

それでは、中村のコンサルティング事例を見てみよう。

休憩時間、飲ミネーション 経験を生かした人心掌握術

まず、時間効率と労働投下バランスの改善という方針が決まった。これをどのように実行していったのか？ 中村は語る。

「結局、こうした改善というのは、やり慣れた自己流を否定されることです。また、小人数で生産量を拡大することに他ならないわけですから、えてして、労働強化になると受け取られます。実際には効率アップ、労働時間やムダな動きの削減などよい面が多いにもかかわらず、です」

その結果、どうしても反発が生まれる。こうしたことが起こらないように、彼は人心の掌握を最優先させた。朝・昼・

午後、工場には一日3回の休憩時間がある。その間に、多くの人間が談話室に集まり気兼ねない会話を交わす。これにすべて付き合ひ、人柄、風土を余すところなく把握し、同時に自分の人間性なども理解してもらい、という行動に出た。中村は語る。

「休憩タイムの会話には、貴重な情報があふれている。私の中では当たり前のことです」

一緒に働いた同社の高橋係長（仮名）は、「上司や指導者ではなく、友達のようであり、半年働いた後でも、その気持ちには変わらない」と言う。

「恐ろしいほど人の中に入っていくのが上手なのですね。たとえば、誰かが散髪してくると、『そのヘアスタイル、かわいいね』なんて具合で、赴任当初から古い友達のように話しかけるのですよ」（高橋係長）

このあたりに、1000〜3000人の部下のいる——中堅企業なら役員クラスの大所帯を掌握してきた経験が生きている。しかし、実働時間以外に、休憩時間までこんな仕事をしていては、体がたないのでは、という問いに、中村は笑顔で、「これを仕事だなんて思いません。おしゃべりは楽しみです」からと笑う。

指導すべき対象を絞り 後継者育成を行う

さて、同時に彼は2つのことを行った。

改善の手法、マネジメント そして人柄、 すべて勉強になった

(A社 愛知工場 製造一課課長)

行動、考え方、手法、すべて勉強になり、自分の行動や思考が変わったと思います。とりわけ強調したいのが、人に教える手法というもの。中村さんの場合、現場につききりて、工程を担当している人の不都合を見ているのです。たとえば、横置きにつけ具があったとする。そのせいで、手の動きが鈍るときなど、それを縦置きにすれば格段に効率よくなる。ただし、縦置きにするには足をつけないと安定が悪い。こんなことを見つけて、作業員とともに話しながら考えるのです。そのとき、中村さんの手法にこだわりはありません。作業員が考え、そして改善する。中村さんは随時そのヒントを出したり手助けをしているのです。それにより効率アップにつながるという楽しさを知れば、改善が浸透します。もちろん中村さんの中には正解があるのですが、それを押し付けず、作業員が考えたことならば、多少間違いがあってもそれを優先し、少し手直しするという手法で相手の意欲を高めるのです。私もそうしたやり方を意識しています。ただ、人柄や知識の多さという面ではかなわないから、まだまだ中村さんの域には達していません。

目の前で成功事例を見せる。 その積み重ねが風土を醸成

ひとつは、自分のよき理解者を作る、ということ。これには、三井課長(仮名)を選んだ。三井は他部署からこの部署に「改善担当」として異動してきた男であるから、当然の人選ではある。しかし、そうした役割以前に、中村が、この男に期待したのはわけがある。それは、「異動してきたばかり」ということにある。つまり、この現場での勤務経験が少ない三井は、旧来手法に染まっていない。そして、知己もそれほど多くない。ということは、自ずから中村と協働意識が高くなる、と踏んでいたからだ。彼と中村は、昼夜問わず、半年間行動をともにする。

そしてもうひとつ。方針の正しさとその効果を身近な事象で理解させるとい

うことを随時行った。たとえば、動線上どうしても作業台が低すぎる、という課題が見えてくる。これだけ細かな指摘をするだけで、もう熟練者による指導の面目躍如というところ。しかし、中村の指導はこれで終わらない。「なぜ、机が低いのか。それは多くの机は座り仕事用にできているからであり、そのために、70cm程度の高さとなっている。この机があるとしても、仕事を座って行ってしまう」と話し、その日のうちに、机に足をかせて90cmの高さにしてしまったりする。働いてみると、確かに立ったままでも作業しやすい。そのうえ、移動も楽になる。こんな小さな成功体験を随時各所で起こし、理解を深めていった。こうして2カ月もすると、現場はすっかり中村の方針を快く受け入れるようになっていた。

三井は行動をともにし、このすべてを見ているのである。課題解決には何が必

要か? 方針や戦略はもちろんだが、人の動かし方、そのための人心掌握術、小さな成功を生むための工夫例などを学んでいく。6カ月をすぎせば、四六時中一緒にいた三井はミニ中村となっていた。そして職場は中村イズムが浸透している。そして職場には中村がサポートしてきた変革の空気が浸透している。彼が去った後新たな課題に直面しても、中村ならどう対処したか、という想像のもと、新たな課題解決が始まる、という体質になっている。

職場では当たり前でも 従来のコンサルティングでは あり得ないこと

「最初のうちは、慣れない部署で慣れない役目のうえ、多少反発もありました。辛かったときは、中村さんに相談し、飲み明かしたりもして」(三井課長)

そういえば、中村は飲みニケーションも大切にしている。職場のみんなを飲みに誘いもした。当然、A社側からも飲み会の誘いがある。これで飲む機会は2倍になる。仲がよくなれば、各自自費で、となり、親交はどんどん深まった。

しかし、外部からのトレーナーという立場なのに、どうしてここまでクライアントと一心同体になれるのだろうか。やはりその答えは、ものづくりの現場でも働く仲間という部分にありそうだ。中村はその効果をこう語る。

「6カ月も一緒に働く。それを念頭に置

くと、これは会社での配属に近い感覚になるのです。役職こそありませんが、ここにいるみんなを同僚や部下と思える。だから、違和感なく指導・教育などまで行えるのです」

クライアント側の工場長はこんな言葉で評価する。

「いっしょにいる効果は大きいです。普通、『やってください』と言われても、行動になかなか移せません。ところが、その後ずつとそばにいて、見ていられたら、せざるをえない。そのうえ、わからないところは丁寧な指導がつくわけだから、身につきますよ」

要は、通信教育と家庭教師の違いということか。

6カ月がたち、中村の送別会の席で、三井は送別の辞として述べた。

「改善とは、上から押し付けられて行う、やらされる仕事だと考えていました。ところが、半年中村さんとすごしたおかげで、それが大間違いだと気づきました。改善は、自分で見つけて自ら行う楽しいことだ」と

三井課長と中村は、今でもよくよく電話をかけ、そして時折顔を合わせ、酒を飲む、という。

数字でも納得いく効果。 数字に表れない より大きな効果

A社のBPR効果は、数字で表すと、44人いたスタッフが39人に減り、新規購

IV

このビジネスの明日を占う

トレーナーの経験を最大限 生かしていくための仕組み

今後、このビジネスの発展を考えるう

えて、最大の課題は、中村トレーナーの
ような名ガイドを安定的に輩出できる
か、ということにある。
確かに、トヨタで経験を積んだ管理監
督者であれば、ものづくり現場の課題解

決の能力は過不足なく身につけている
だろう。ただし、現場で長く勤務してい
た人間が、同じ現場の指導とはいえ、ま
るで関係のない会社へ赴き、そこで顧客
とのコミュニケーションを行っていく、

という面では、慣れないうちは戸惑いが
生まれると思われる。
そこで、OJTSでは以下のようにサ
ポートを行っている。
① 営業や企画・管理担当のスタッフが

あとは、アフターサービスの 充実が望まれる

A社 愛知工場長

OJTSのサービスはよくできていると実感しています。強いて要望を
述べるなら、アフターフォローの強化を挙げたいですね。半年間、と
もに勤務して、OJTS流の手法が浸透していく。ただし、トレーナー
が去った後は、いくら社内に風土が根付き、トレーナー的な人間が
育ったとしても、みな日常業務に忙殺されて、だんだん「改善」という
意識が薄くなるのです。そこで、半年に1回でもいいから、数日つき
っきりでもう一度トレーナーと仕事をし、改善意識を再度高める、と
いうようなアフターフォローがあれば、定着度合いはより高まると思
います。

入予定の加工機械2台（1600万円）
が不要となった。そして、従業員の心に
改善の火がともしつづけるという最大の
成果もある。工場を覗くと、随所に改
善の足跡が見うけられた。



① 作業工程を改善し、動線
を短縮。その結果、約30坪
（工場の1割）の遊休地が生
まれ、治具・金型などを置く
ストレージ類も不要となった。



② 製造管理、品質管理状態が一目でわかるよう
な図表類が、各所に張られる。その結果、工程
間の進捗確認・生産量調整・休暇のシフトなど
がうまく行えるようになった。



⑤ 旧来は専任オペレーターが
必要だった機械もこのとおり無
人化。レイアウトを45度変える
ことと、仕上がり品を搬送する
コロ・コンベアを取り付けるこ
とにより、周辺工程の作業員が兼
務しながらこの機械を管理する
ことが可能となった。



④ 各スタッフは作業手順書や
品質管理基準などを目にとま
る場所に張り、作業の標準化
を行っている。



③ ライン外スタッフを新設
し、安全管理・突発事項への
対応という機能を強化。ライ
ンスタッフは製造に専念でき
る体制を敷いた。



経済産業省
サービス政策課課長
菅原郎氏

② マニュアル類を充実させ、経験知を標準的にサービスとしてアウトプットできるように、サポートしている。そのシステムは図表⑧のように図解できる。

こうした体制で、長年トヨタで工場勤務

別途存在し、受注活動や販売プロモートなどには一切タッチせず、トレーナー業務に専念できる。大企業出身の生産管理コンサルタントもいることはいるが、自宮の場合、こうした本業以外の業務で疲弊することが多い。

中高年の知で成り立つ コンサルファームが多い米国

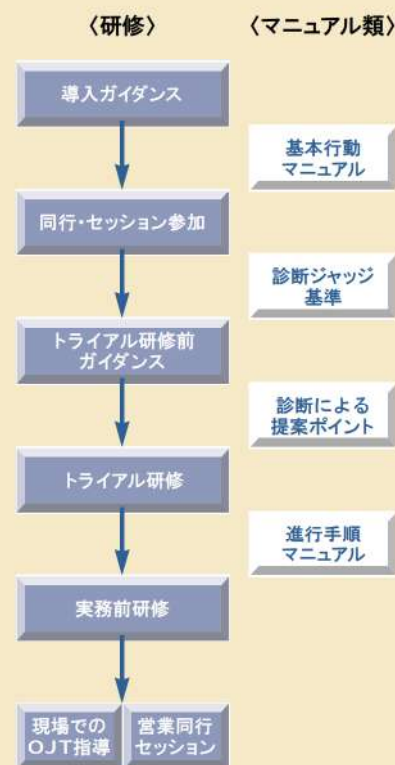
こうした、日本の中高年の経験知をシステム化して、ビジネスに変えていくというモデルに関して、識者はどう見ているのだろうか。日本国の大切な資産である「年功の知」が、リストラ風潮に流され、無意味なものとな見なされることは国家全体の損失といえるかもしれない。

経済産業省サービス政策課課長の菅原郎氏は以下のように語る。

「発展途上国から日本の大企業の生産管理や工場長経験者への求人が集まるように、日本の人材はとも能力が高いと思っています。ただ、その能力をうまく

図表⑧

OJTSのトレーナーサポート体制



く活用するようなノウハウやインフラが、日本にはあまりにも脆弱だったのでしよう」

一方、アメリカでは実にバラエティに富んだコンサルティング・ファームが存在し、そこで、中高年の知が生かされているという。たとえば自動車工場の生産管理、購買、財務などといった分野ごとに、専門の小さなファームがある。日本のように、ビジネスコンサルティングという、どの分野でも大手ファームに依頼する、という状況ではないようだ。

日本での「経験知ビジネス」の先駆けとして OJTSに期待

ではどうして、そんなことが可能になったのか。MBAなどの教育が行き届いているからか。

「それは、半分は間違いでしよう。学校を出ただけではビジネスとして通用しないのは日米とも同じです。あちらでも、長年実務経験を積み、その世界を熟知した人が、エキスパート・コンサルティンクをしているようです。ただ、いくら熟練者といえども、コンサルのしかたや、営業、コンサル・ツールの開発などを一人で習得できるわけではありません。その部分を支援するインフラや企業があるから、中高年のビジネスパートナーがコンサルタントとして独り立ちできるのです。

そうした意味で、マーケティングや統計の見方などを勉強させてくれるMBA教育の普及は確かに役立っているし、また、営業窓口やコンサル・ツールの提供などの役割を果たす大手コンサルファームの存在も大きいでしょう」(前出の菅原氏)

こうした役割を、同氏は「インキュベーター(孵化役)」と呼び、OJTSの存在を、「アメリカとは形こそ違うが、本格的なインキュベーターの登場」と期待を抱く。OJTSならば、ものづくりの現場筋の「高度技能者」が、コンサルタントとして羽ばたくためのいろいろな仕組みが用意されているからだ。営業は専門の営業部隊がいる。顧客の職場を診断するツールがそろっている。サービスとしての商品化がなされている。

「OJTSにより、トヨタのものづくりの経験と知恵が、汎用的に通用する、と示せば、その後にもっと多様な道が開けると思えるのです。たとえばトヨタだけでなく、イトーヨーカ堂の流通ノウハウや、資生堂の広報・ブランディングなど、世間的に一目置かれるいろいろな分野で、こうしたインキュベーター・ビジネスが起きてくるでしょう。そうすれば、大手企業の中高年の存在が改めて見なおされることになるし、また、日本全体で大きな生産性のアップがなされるため国際競争上も有意義と思えます。そんないろいろな意味をこめて、このビジネスに非常に注目しています」(菅原氏) ⑨

『「おじさん」的思考』

著者／内田 樹（晶文社、本体1900円＋税）

正しいおじさんの常識を
今あえて擁護する理由

「不在の『仕事』に、不在の『家族』に、不在の『正義』に、不在の『民主主義』に、それでもなおお信を置きうるとき、そのときにこそ、人間はみずからの弱さを熟知した成熟した大人になるのである」

本書は、上記の「あとがき」中のフレーズによってひとまず簡潔に紹介できる。すなわち著者は、額に汗して働き、愚直に生きてきた「正しいおじさんの常識」がことごとく否定されつつある今日、あえてその「不在のモラル」を擁護する立場に立つことを宣言しているのだ。

しかしこれは単に、「昔はよかった」式の安易なおじさん慰安本ではない。同時に著者は、「私自身は、むしろ、正しいおじさんにチャチャを入れるのが好きな悪いおじさん」だと笑っているのである。本書執筆の狙いは、このずらしの構図によくあらわれている。

「おじさん」といふときの私は、オールドマンよりも、むしろアンクル（＝伯父、叔父）のスタンスにいたい。民族学研究によれば、アンクルは父と母と子供の家族関係に第四項として介入していく存在なんです。アンクルは基本的に父と同じステータジに立ちながら、父とはやや異なる価値観を家族にもたらす。それに

よって、結果的に子供はロジカルに考え、コミュニケーションする能力を身につけられる。

私は、このところ、社会全体が核家族化しているように感じるんです。学校も企業も、子供を社会化し、大人にする契機を与えていない。ならばこの本を通じて、微力ながら私が社会的アンクルの役割を果たせないかと。（笑）

ちなみに私は、子供を大人にするには、大人として扱うしかないと考えます。成熟とは、成熟しなければならぬと本人が自覚することではないから」

小さくてもほっこりした
幸福のためのビジネスを

本書では、実に幅広いジャンルのことがらが語られている。しかし一貫しているのは、語られる内容以上に、語り口に周到な注意が払われていることだ。「何をするか」より、「どうするか」。仕事論においても、その態度こそが重視される。

「働くっていうのは、人間にとって実に根源的です。だからこそ曖昧な部分のある営みなのではないかと考えています。おじさん的には、たとえば、『こつこつやる』といった言葉にこめられた内実にもっと注目してもいいんじゃないかと。

もう少し具体的にいえば、勤務評価が公正な上司がいて、有能な同僚がいて、フレンドリー

なクライアントがいれば、どんな仕事だってやりがいはあるし楽しい。これはいわば、互いの人間としてのマナーの問題で、職種とか賃金とかは、その後の話なんです。優秀な人は、必ずそういう組織に集まり、さらにそこから新たなネットワークを生みだしていく。

働くモチベーションは、結局そこからしか生まれないはずなのですが、人事や管理職の方はどうも勘違いされていることが多いように思います」

本書第二章が、「老人国日本に向けて」と題されているように、著者は将来の日本が次第に国力を落とし、人々の生活水準も低下していくであろうという見通しを語る。しかしそれは、むしろ小さくてもほっこりした幸せの追求を肯定する、一種の希望を込めた語法なのだ。

「アメリカ式のグローバリズムが世界を席巻したら、間違いなく地球は滅びますよ。こんなにも社会的なコストとリスクがつり上げられた状況は異常だと思わなければいけない。

ビジネスの正道は、いつも正直さとコミュニケーション、相手に贈り物を贈る喜びのほずです。これからは関わった人間が全員ハッピーになるような、オープンエンドなビジネスモデルをつくらなければ。実際、すでにそういったものの萌芽はあらわれつつありますね」

「おじさん」的
思考

内田 樹



プロフィール

内田 樹

うちだ・たつる

神戸学院大学文学部教授。1950年東京生まれ。東京大学文学部卒業後、東京都立大学人文学部助手を経て現職。専門はフランス現代思想、映画論、武道論。著書に「ための倫理学」「寝ながら学べる構造主義」他。



『21世紀の“戦略型”人事部』

編著者／守島基博（日本労働研究機構、本体800円＋税）

人事部の新しい役割を示す 貴重な事例を多数収録

「今のままでいくと、人事部は本当に要らなくなってしまう！」そんな危機感が、本書の編集の動機でした。そこで、日頃からお付き合いをしている人材マネジャー6人にお願ひし、各企業でなされている人材マネジメントのあり方を、できるだけ忠実に描きだしてもらいました。

事例が語る人材マネジメントの現状は強烈です。企業経営の根幹に人材マネジメントが位置づけられ、各企業の戦略的課題を解決するために、人事部門が明確な役割を担っています。なかでも面白いのは、本書に参加された人材マネジャーたちが、多くの場合、これまでの人事部門の役割を大きく超えていることでしょう。ホンダでは、企業の価値観を共有し、企業をまとめることにおいて、人事部が中核的な役割を担っています。アジレントでは、企業を分割するプロセスで、組織づくりから分割による資源集中の強みを生かすための人材振り分けまで、人材マネジャーが活躍しています。また西武百貨店では、顧客価値の提供プロセスでの人材の位置づけを明確に意識して、キャリア開発のための舞台装置を作っています。さらに富士通と富士ゼロックスでは、個人の能力を企業の活力に結び付けてい

くための人材育成の形が、人事部によって提唱されています。多くの場合、人材の個別管理を通じて、かえって人間の尊厳が重要視されていることが描かれています。

つまり本書の事例は、今までの人事管理担当部門ではない、新しい人事部の姿を示しています。ここからは、経営課題の解決のための人材を供給し、組織ビジョンを企業内で共有して組織づくりをする人事部の姿が見えてきます。D・ウルリッチは、米国での人事部門の新しい役割として、「戦略達成のビジネスパートナー」と「組織変革者」をあげています。わが国でも、こうした新しい人材マネジメントが生まれていることが、本書を通じておわかりいただけるのではないかと思います。（守島記）



守島基博

もりしま・もとひろ

一橋大学大学院商学研究科教授。米国イリノイ大学産業労使関係研究所Ph.D.日本の人材マネジメントを根本から考え直そうと、主に「評価・処遇」と「人材育成」の面で研究と発言を行っている。

『同僚と10倍差がつく職場の心理学』

編著者／永井隆雄（総合法令、本体1300円＋税）

成果主義が何をもちたらし どう対応すべきかを詳述

世に言う人事改革には表と裏がある。表向きは人間尊重とか組織の活性化、業績向上などが声高に叫ばれるが、裏では社外にリリースする人材の洗い出しをしたり、中高年社員の処遇を切り下げたり、評価段階を増やして評価を下方修正したりという取り組みがなされている。総額人件費を抑制し、なるべく業績連動型にしたいというのが現在の要請だ。

先般、新聞社から取材を受けた際、記者の持っているある大手電機メーカーの人事関係の資料を見た。カラフルなプレゼン資料をよく見てみると、そこにはキャリア・デザインという言葉が並んでいて、50歳代は「社外に自身の転職先を模索する時期」と書かれている。記者に、この年齢を45歳前後まで下げていくということだが、どう思いますかと訊ねられたが、何とも即答しなかった。この場合のキャリアとは、さしずめ、自ら切り拓く社外における再就職という意味であろうか。

関西の大手電機メーカーの人事に知り合いがいる。人事部では、プレゼンに凝ることが流行っていて、パワーポイントのスライドが格好よく動き、最後、「今必要となる雇用の再構築と経営人事」で終わるそうだ。デジタル

ル紙芝居をやって楽しんでいるのだが、要するにすることは人事リストラ以外の何ものでもない。不幸な結末は、まるでアンデルセン童話のようだ。

本書は、成果主義の唱導で、いわく言いがたい状況になっている日本の組織の、主にダークサイドを考察したものである。実際、職場ではモラル・ハラスメントや優秀な人材の流出が生じている。これには、何らかの対処を考えなければならぬ。また雇用不安にさらされた時、上司は何をするかわからない。従前通り上司が親身になって指導してくれるという前提を疑ってかからないと、生きていく術を失ってしまう。コンピテンシーやコーチングにしても、日本では誤解が多い。これらについても解説を加えた。（永井記）



永井隆雄

ながい・たかお

1963年生まれ。慶應義塾大学文学部卒業。シンクタンク、外資系コンサルティング会社勤務などを経て組織人事コンサルタントに。日本大学大学院グローバルビジネス研究科講師。AGP行動科学分析研究所上席研究員を兼務。

人と組織の
新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

中村 孝明

「料理の鉄人」で名を馳せた名料理人、そして名経営者

「心の和」と「場への同化」



“日本流”での成功と失敗から2つのことを学ぶ

ジェフリーとヤップとアッケンの3人がさ、うれしそうに飯食ってんだよ。俺が「なだ万シンガポール店」立ち上げて、1年くらいしたときのこと、今から20年くらい前かな。当時のシンガポールじゃ、とても貧しい子たちもいるわけよ。3人もそう。俺さ、おまえたちいくら欲しいんだ、って聞いてさ、実際の給料との差額の半分を、毎月ポケットマネーで補填してやったんだ。3人とも、よく働いて、みんな今では当地じゃ有名な調理人になってるよ。

それまでの俺はさ、日本で花板だった自信と、天下の「なだ万の世界進出」ってことで、気負いがありすぎたのかもね。ずい分スパルタしてて。そしたら、辞めちゃう奴が出て、考えたわけ。多民族国家で太平洋戦争のイメージも残る当時のシンガポールでは、日本人上司の過度なしごきなんて、もってのほかだったんだよ。俺が習った方法がいくらか正しくとも場所や時代に合わな

いことはやっちゃだめなんだよね。

俺、スパルタやめて、代わりに月1回みんな飯を食いに行く会とか開いたんだ。お金ない子も多いから、日本人はたくさん出して、地元の人配の人は普通に払い、田舎から出てきたばかりの娘にはほとんど払わせない、って風にしてさ。ズロズロ飯食いに行くのは日本人だけかと思ったら、みんな喜ぶんだよ。おかしな気がしたね。

なんかさ、ずい分わかったような気がしたよ。国とか地域とか時代によって、柔軟に考え変えて人には接していかないかん。それからさ、まったく反対なんだけど、どこの人だって、同じ人間なんだから、気持ち通じるとも思ったね。

もともと料理には一家言あったけどさ、その2つ意識したら、経営者って面で一度剥けたと思うね。

経営を通して、料理の世界の醍醐味を

俺が、和風にこだわらず、流行る店作るのも同じなんだよね。時代・地域・環境を考えて、指導も

そして店もメニューも変えていく。我流にこだわらないわけよ。それ、簡単にマーケティングなんて言わないでね。俺はその精神で、ホテルに入れる店、デパートに入れる店、ファッションタウンに出す店、そのすべての内装からメニュー、制服まで変えてるよ。でも、もうひとつのこと、信頼や和なんてものも、変わらず大切にしている。沢山の人を動かすとき、これを欠いたらだめ。

時おりさ、こういう、「人の集まる店」作って、「何人ものスタッフ」を上手く管理し、そのうえ、銀行とのやり取りや、営業まがいのことまでしてる俺のこと、同業が冷たい目で見たりするけど。それおかしいさ。だって、料理人は、やっぱり料理を通して人とコミュニケーションできることが取り柄でしょう。俺の店や料理というものを通して、死ぬまでに何万もの人に気持ちが通じるわけじゃない。そう考えたら、その機会を最大限多く、そしていいものにしようと思うのは当然でしょ。頑固に包丁一筋、よりも、料理人ならではのよさがよほど味わえると思うのよ、俺流のやり方は。

PROFILE なかむら・たかあき

1947年長崎生まれ。雲仙の老舗旅館「宮崎旅館」で料理の世界に入り、「なだ万」で花形料理人に。現在は、「なだ万」から独立し、東京、横浜などに、「孝明ARIAKE」ほか3軒のレストランと、デパート内惣菜およびイートイン・コーナー2軒を営んでいる



成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見 明

毎年あまた登場する商品やサービスも、その多くは早晩、姿を消し、世に残るのはほんの一握りだ。後者を成功と呼ぶとすれば、それらに共通する“成功の本質”を、“人と組織”の観点から探れないだろうか。この連載では、知識創造経営の権威、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の全面的な協力のもと、氏が提唱する「クリエイティブ・ルーティン※」という考えをもとに、このことを掘り下げてみよう。現場のダイナミズムを支える“人と組織”を科学するなかで、それぞれの企業に固有の、優れた創造活動のエッセンスを抽出したい。

※「クリエイティブ・ルーティン」は、知識創造のダイナミズムを可能にする個人や組織がもっている創造的思考・行動様式のエッセンス(=型)のこと

松下電器産業

第3回

世界初の縦型洗濯乾燥機 「遠心力乾いちやう洗濯機」



「夢の洗濯機」に挑戦! “洗濯の神様”と 至高の技術陣が 「思い」を共有したとき 不可能は可能となった!

電気洗濯機や冷蔵庫などの白物家電は普及率がほぼ100%に達し、各社が熾烈な競争を演じる典型的な成熟商品だ。低価格の中国メーカーの進出で、国産各社はより厳しい戦いが予想される。しかし、そうした成熟市場においても、商品開発でイノベーションを起こせば、成長商品を生み出すことができる。それを実証したのが、松下電器産業が世界で初めて開発した縦型の洗濯乾燥機だ。

洗濯から乾燥まで全自動の洗濯乾燥機は、それまでドラム式(正面に扉があり中が回転)のものがあつたが、需要は市場の0.4%(1999年)にすぎなかつた。それが2000年末、日本で一般的な縦型洗濯機に乾燥機能をつけた松下製品が発売されると、そのヒットに押し上げられるように昨年は11%へと急拡大。近い将来、縦型の洗濯乾燥機が“標準”になると予想される。

このヒット商品はどのようにして生まれたのか。そこには、洗濯機一筋に心血を注いできたひとりの女性の20年に及ぶ創意と努力の軌跡があつた。そして、その物語を知ると、華やかな先端分野でなくとも、地道に「夢」を追いつけることで画期的商品を生み出していくという、「持続的競争優位」(53ページ参照)の「型」が今も成り立ち、企業の土台を支えていることを改めて思い知らされるのだ。

「男社会」の中で 女性の立場を活かしたい 原点はひとりの技術者の 転身にあった

主人公は、同社の電化・住設洗濯機事業部商品企画グループの敷ゆき子副参事（44歳）。20年ほど前、松下電器初の4大卒女性の技術者として入社した。雇用機会均等法以前で、女性には事業部採用。大学で学んだ界面化学を活かそうと、洗濯機事業部を選んだ。最初の5年は技術部門にいたが、次第に迷いを感じた。ユーザーは圧倒的に女性。自分は男性と同じ仕事で果たしているのか。女性の立場でどんな商品が喜ばれるかを考えるべきではないか。敷は申し出て商品企画部門へと移った。

結婚をし、29歳で最初の子供が生まれた。仕事をもち、家庭もあり、子供もいる。自らのライフスタイルを重ね合わせ、次々と新商品を手がけた。ボタンひとつで水位、時間、洗い方がコントロールできる「愛妻号」、最適な洗い方が自動選択される「フアジー制御」……等々。

「単に洗濯が楽になるだけではダメなんです。女性は手抜きだと思われたいんですから。こっちで洗う方がいいと言えるような商品を作る。それが大切なことでした」（敷）

主婦の立場で開発を続けるうちに、思い描くようになった「夢の洗濯機」



洗濯機事業部
商品企画グループ
国内商品チーム
副参事 敷 ゆき子氏

それが洗濯乾燥機だった。仕事を終え帰宅し、それから洗濯して干す。一晩では乾かない。一日中干し、帰宅後取り込む。洗濯時間は短くなっているのに、洗濯作業はむしろ長くなっていた。上に乾燥機を置く方法もあるが、洗濯機の大容量化とともに上のスペースが小さくなり、置きたくても置けない。「乾燥まで自動でできればお手伝いさんひとり雇うのと同じ」。自身の実感だった。

しかし、ヨーロッパで一般的なドラム式は日本には合わない。重量があり、日本の家屋では振動の問題もあった。前開きで、かがんで出し入れするのも高齢者にはつらい。一方、縦型は乾燥機能をつけるには致命的な欠点があった。洗濯槽の底のパルセーター（円盤に羽がついたもの）を回転させ、衣類をかき回して洗うため脱水後は衣類が絡み合い、熱風を送っても、しわくちやになり、うまく乾燥できなかった。夢は夢にすぎなかった。洗濯機業界は競争が激しい。毎年、新しい商品を出し続けなければならぬ。家電王国を誇った松下でも、白物家電の売上げ構成比は、映像音

「将来的に育てる商品だからこそ お客に納得して買ってもらいたい」 事業部長はデメリット表示を即決した

響・情報通信などの成長分野に比べ小さくなったが、依然、大きな役割を担っていた。敷の上司、事業部長の榎坂純二が話す。

「洗濯機や冷蔵庫などは完全な生活密着型商品です。ここで信頼を落とすと、家庭内の松下のブランドすべてに影響します。売上げ以上の責任がわれわれには課されているのです」

現に、「松下の失速」を象徴するように、かつてシェア首位を維持した洗濯機は最近2、3位に転落していた。ただ、こうした厳しい状況の中でも敷の仕事の仕方は変わらなかった。手で洗うときの「理想の洗い方」を求め、自分の手がボロボロになるまで試し、顧客にも聞き、プロのところに目参する。そして、自分が経験でつかんだものを技術陣に伝え、機械で実現する。難しいのが伝え方だ。技術陣も洗濯機を知り抜いたプロばかりだが、風合いといった感覚的な差異や微妙な加減をどう共有していくか。言葉で伝えきれないときは、技術陣をクリーニング店などの現場に連れて行くこともしばしばだった。

そんな現場から生まれた製品もあった。洗濯の難しい布団の丸洗い業

者を技術者と一緒に訪ねたときのことだ。そこで見た、水を布団に通わせて洗う方法がヒントになり、開発されたのが世界初の遠心力洗濯機だった。パルセーターでなく、洗濯槽そのものを回転させ、遠心力で水を衣類に通わせて洗うまったく新しい方式だ。98年夏に発売され、大ヒットとなった。

その年の秋、敷は大阪・豊中市にある事業部と道路ひとつ隔てた研究部門、電化・住設研究所へ出かけた。ほんの様子見程度のつもりが、思いがけない光景に、一瞬目が疑った。所員が遠心力洗濯機に温風装置を取り付け、衣類に温風を通過させて乾燥までやっていた。それも、厚く大きな毛布をだ。「絶対、商品になる」。一目見て敷は確信した。「本当になりますか」。不安げな所員に向かって、こう言い切った。「商品化しなければいけません」

遠心力洗濯機は衣類をかき回さなため、脱水後に絡まない。乾燥作業の前に立ちほだかっていた大きなハイドルがクリアできたのだ。夢がスケジュールに乗った瞬間だった。

「感動でした。毛布の洗濯なんて一

松下電器産業 縦型洗濯乾燥機開発の軌跡

1998年7月

遠心力洗濯機の発売

衣類をかき回さないため、衣類が絡まない長所を備えた同製品が発売され、ヒットを記録

縦型洗濯乾燥機プロジェクトが事業部に発足

数か研究所で、遠心力洗濯機に温風装置をつけ、毛布を乾燥させている現場を目撃し、商品化実現を直感

中華鍋型のパルセーターを提案

独身生活の長かった技術者が、中華鍋をヒントにし、衣類を跳ね上げて乾燥時のムラを軽減する方法を考案

「夢の商品」だからこそ、事業部長がデメリット表示を決意

衣類のシワ問題が完全に解決できず、異例の措置に踏み切る

2000年12月

縦型洗濯乾燥機発売

16万5000円という低価格で発売し、異例の大ヒットとなった

日仕事で心の準備をしないとできないのに、これだとちゃんと乾きそうなきでしてした。研究者は商品性を消費者の視点で見るのがなかなかできないんですが、主婦の感覚からすごく実感しました。こういうのがあったら絶対便利だって」

商品開発はさつそく事業部に移された。ところが、すぐに第2の関門が現れた。技術陣のリーダー、開発技術グループの木村恭介が話す。「衣類が絡む問題は解決できましたが、上から温風を送るため、上の方の衣類はよく乾いても、下は乾きが遅い。適当なところで、上下を入れ替える必要があったのです」

四六時中考え続ける技術者スピリット 「中華鍋」で難問解決

できるだけ速くきれいに乾かす。数の思いを叶えるには、やはり縦型では難しいのか。

技術陣は頭を抱えた。そんなとき、ひとりの技術者が口を開いた。「中華鍋はどうでしょう」。その技術者は独身時代が長く、毎朝、洗濯機のスタートボタンを押して出勤し、夜干す生活に、数同様、「乾燥までやってくれたら」と思い続けていた。問題が衣類の絡みにあることも知っていた。どう解決するか、常に頭の隅で考えているうちに、ふと目に止まったのが、よく行く中華料理屋で店主が中華鍋を煽りながらチャーハンを炒める姿だった。

この煽りの動きを機械的につくり出せないか。技術陣は遠心力洗濯機



中華鍋型のパルセーター(=フラッパー)

に中華鍋型のパルセーターを取り付け、乾燥の合間に下から小刻みに回転させる仕組みを考え出した。どんな速さでどんな動かし方をすれば衣類がうまく跳ね上がるか、非常に複雑な制御が必要で工夫に工夫を重ねた。後に、この鍋型パルセーターは、フラッパーと名付けられた。

一方、数は生活現場で検証するため、家にも実験機を持ち込んだ。夜帰宅してボタンを押す。乾燥終了まで4時間ほどかかる。床に就き、深夜に起きて、乾いた衣類の写真を一枚一枚撮った。ユーザーは厚手のトレーナー類も薄手のシャツも、一緒にまとめ洗いをする。どんな温度でどんな回し方をすれば、よりシワが少なくなるか。繰り返すうちに、最後の問

「デメリット表示は一種タブーの部分がありましたから、事業部とはものすごくやり合いました。ただ、これは50年に1度くらい夢の新商品です。将来育てていかなければならない商品だからこそ、最初に潰してはいけない、ぜひやらせてくださいという事業部の強い思いに打たれて、われわれもタブーを破ったわけです」

「何でもかんでもできませんと言うのは簡単だが、お客様が不満を抱くと二度と買っていないだけだ。縦型の洗濯乾燥機はただでさえ期待が大きい。ならば、お客様にきちんと情報を伝え、納得して買ってもらう」

報告を受けた事業部長の榎坂は即断し、カタログに「デメリット表示」を入れることを決めた。

「1万人に買っていたら1000人に不満をもたれるのなら、全部納得してもらって、最初から9000人に買っていた方がいい。そういう気持ちでした」(榎坂)

反発したのは販売サイドだった。ナショナルマーケティング本部の洗濯機担当、吉岡英治が話す。

「デメリット表示は一種タブーの部分がありましたから、事業部とはものすごくやり合いました。ただ、これは50年に1度くらい夢の新商品です。将来育てていかなければならない商品だからこそ、最初に潰してはいけない、ぜひやらせてくださいという事業部の強い思いに打たれて、われわれもタブーを破ったわけです」

できあがったカタログは、シワになりやすい衣類の例が、乾燥後の写真

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する



ホームユーティリティ事業部
開発技術グループ
グループマネージャー
木村恭介氏



ホームユーティリティ事業部
事業部長
榎坂純二氏

つきで大きく載るといふ異色のものになったが、発売後、顧客の信頼度アップの材料となった。

事業部側の思いは、もうひとつの異例を生んだ。それは16万5000円という標準価格の設定だった。同クラスの全自動洗濯機と衣類乾燥機の値段を足し合わせたのと同程度の価格だ。

「これまでの松下だったら、20万円以上をつけたでしょう。それでは伸びなかったかもしれない。16万5000円という値段に込めた思いがヒットを後押ししたように思います」（吉岡）

会社の上層部は、2000年5月、世界初の縦型洗濯乾燥機の10月発売予定をプレス発表。これも松下としては異例の早さだった。それでも発売が2カ月遅れてしまったが、その間急遽、テレビCMも発売前の予約編に切り替えるなどに対応。予約だけで1カ月に2万台と、前の年のドラム式の年間総需要1万9000台を突破した。その後の伸びは前述の通りである。

洗濯の神様の存在感が商品開発の方向性を定めた

全員一丸の動きを生んだこの開発物語にわれわれは何を見ることができているのか。着目すべきは、企画側の人間の思いの深さと存在感だ。洗濯機一筋20年。松下の社内で、洗濯に関



ナショナルマーケティング本部
家電商品グループ マーケティングチーム 洗濯機・アイロン担当
リーダー 吉岡英治氏

してはこの人をおいて他にいないと思わせるだけの知識と経験と感性をもつ。

「例えば、自分が家を留守にするとき、これだったら主人にも洗濯を頼め、子供にも任せられる。この安心感が洗濯機には実は大事なのです」（数）

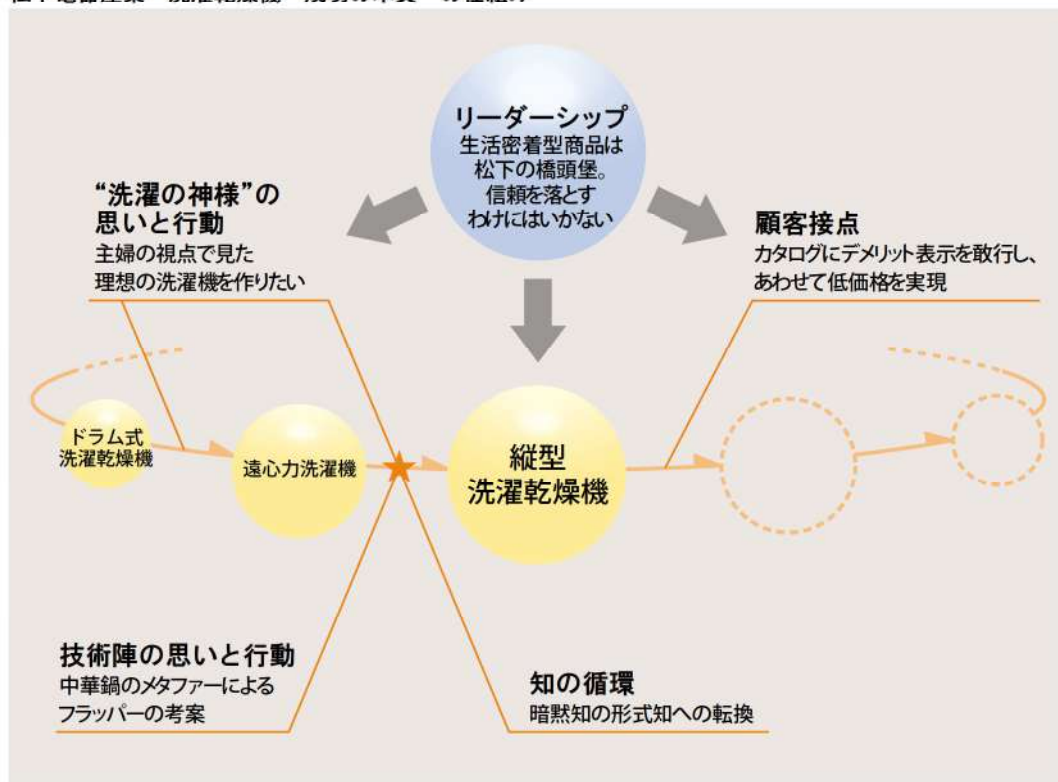
男性の感覚では思いもつかない企画側の思いを、技術側も正面から受け止める。リーダーの木村も大学で機械工学を学び、生活に密着したものを作りたいと、洗濯機事業部を志望したほど愛着をもっていた。創業者松下幸之助の語録に、「お客様のほしがるものを売つてはあかん、お客様の喜ぶものを売らなはれ」という言葉がある。「洗濯の神様」のような数の存在があり、その思いを技術者たちも共有する中で、ユーザーの予想を超える製品が提供され、ヒットが生まれた。事業部長として、全体をとりまとめた榎坂が話す。

「純粋にお客様の生活を考えたら、次は乾燥機能だと誰もが思いつく。それを実現しよう、理想のものを作ろうとみんながガツと踏み込んでその気になったときは、案外できるものつて

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

松下電器産業 洗濯乾燥機“成功の本質”の仕組み



取材をもとにワークス研究所で作成

あるんです」

今年1月、数は『日経ウーマン』誌主催のウーマン・オブ・ザ・イヤー第4位（ヒットメーカー部門第2位）を受賞した。男社会の中で誰もが認める存在としてキャリアをつくり

上げ、ヒット商品を開発したことが認められた。

この受賞は「知」の競争時代だからこそ、ひとりの人間の「思い」の蓄積が大きな競争力になることを物語っている。（文中敬称略）

「限りなく理想を求める執拗さ」こそが「持続的競争優位」の原動力となる

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

野中郁次郎氏



矛盾解消のカギとなる メタファーとアナロジー

あらゆるイノベーションは、「矛盾解消プロセス」によりもたらされる。洗濯乾燥機の場合、パルセーター方式は衣類が絡むため、きれいに洗えることとよく乾くことは二律背反した。この矛盾を解消すれば「夢の洗濯機」が実現できると、どのメーカーも方向性を知り、方法を模索していた。矛盾解消は画期的なコアテクノロジーの開発により一気に行われるものもあるが、先端分野と異なり、洗濯機はそうではない。洗いや乾燥の仕方では二律背反を解決するが、コンセプトが勝負となる。

今回のケースでまず気がつくのは、矛盾解消のためのコンセプトを生み出す上で、メタファー（暗

喩）やアナロジー（類推）がきわめて重要な意味をもっていたことだ。布の絡みをなくする方法は布団の丸洗い、まんべんなく乾かす方法は中華鍋のメタファーやアナロジーから発想されている。どうすれば問題が解決できるのか、24時間、365日、絶えず考えていないと、これは見えてこない。

このことにも端的に表れているが、今回のケースで印象的なのは、クリエイティブ・ルーティン（創造的な実行力）のエッセンスとして、「限りなく理想を追い求める執拗さ（relentless pursuit for an ideal）」が強く見られることだ。理想に向かって、飽きもせずしつこく持続的に努力し続ける。それは今の時代にやってもすれば見失われがちなことだ。M & A やリストラなど、特に米国で顕著に見られる「スピードの経済（economy of speed）」や「規模の経済（economy of scale）」に目を奪われがちだが、それとは対照的に「我慢の経済（economy of patience）」ともいえるべき、持続的な努力や理想の飽くなき追求に、われわれはもう一度目を向けるべきだろう。なぜなら、それが企業にとって、

「持続的競争優位（sustainable competitive advantage）」の大きな原動力だからだ。

直接体験の蓄積が生む「暗黙知」の奥深い世界

大胆なM & A やリストラに見られる派手な経営は、金融市場のポートフォリオの論理に踊らされている面もあり、競争力の実体は存在していないのではないかと思われるケースも多い。最近の米国経済の変調も、そのことに起因する部分が大い。これに対し、理想の執拗な追求は地味ではあるが、知

の継続的な蓄積と育成を促し、最終的には持続的競争力をもたらすことをこのケースは証明している。その典型が商品企画の簀ゆき子さんだ。絶えず生活現場に密着し、洗濯の理想を追求する。直接体験の中で対象と一体化し、主体と客体が融合して、洗濯機そのものになりきる。だからこそ、風合いといった非常に微妙な差異に気づく。心と体がひとつになり、無心の境地で洗濯のあり方を追求することによる気づき。「暗黙知（言葉で表すことが難しい主観的な知）」は直

接体験の蓄積であり、簀ゆきさんは奥深い暗黙知の世界に入っていた。

一方、技術者は主体と客体を分離して分析する。直接体験による気づきと分析的な気づきが互いにインタラクトし、暗黙知が「形式知（コンセプトやソフト、製品などに表出される客観的な知）」へと変換される「知の循環運動」がチームの中で起こった。

それが実現したのも、参画者すべてが理想に向かって手を緩めることがなかったからだ。そして、知の持続的な蓄積がある一点に達したとき、イノベーションが起きた。その意味で、みんなの思いを一挙に噴出させるタイミングを見計らい、それぞれのコミットメントをシンクロナイズさせる「場」をつくった事業部長のリーダーシップも見逃せない。このように企画サイド、技術サイド、そして、事業部のトップの全員が、「relentless pursuit」を知の作法として共有したとき、クリエイティブ・ルーティンのひとつの「型」が生まれる。



35歳でマイクロソフト日本法人社長に就任し、約10年たったところでさつさと退任。現在は、コンサルティング兼投資会社、インスパイアの代表取締役社長をつとめる成毛眞氏の人生カレンダーは、一般的日本人のそれよりも30年ほど前倒しで動いているように見える。「マイクロソフト日本法人の社長だからといって持ち上げるマスコミは笑止千万。所詮は現地法人のトップに過ぎないのにもてはやすのは、経営をわかっていない証拠だ」などと厳しい言葉を吐き、社長退任後すぐさま自らの会社を起こすあたりは、根っからの経営人なのだろう。

成毛氏の持論は、「リーダーとは育てられるものではなく、天性の資質によってなるもの」だ。成毛氏自身、幼い頃からユニークな個性が際立っていた。「幼稚園の頃から目立っていましたからね。僕の場合、何かきつかけがあつて変わったとか成長したということはないんです。小学校では生徒会の議長、高校では生徒会会長を2年間、そのほかクラスの代表委員の常連です。高校時代は学生運動に明け暮れて、学校の方針に反して制服を廃止させたり、文化祭に企業から協賛金をもらって予算を5倍にした

り、とにかくいろいろなことをやっていました。

両親は子供に何かを強制することはない。『勉強しろ』なんて言われたこともない。だから僕は塾も家庭教師も経験がありません。何かを強制されることが大嫌いで、中学時代にバドミントン部に入ったときは1日目から5キロ走れと言われてさつさとやめたほど。ある程度バドミントンをやってみて、自分で基礎体力の必要性に気づいたら走ればよいことだね。退部したときもうちのおやじは、『それはやめるべきだ』とあっさりしたものでした。イージーな人というか、北海道らしい個人主義の人だったんです。北海道の人は好き勝手に生きるというタイプ

Lessons リーダーの軌跡 成毛眞

N A R U K E M A K O T O

株式会社インスパイア 代表取締役社長

「リーダーシップの多くは、仕事上の“ひと皮むけた経験”を通じて培われる」。
米国CCL(創造的リーダーシップ研究所)の理論
(詳しくは、『Works』47号参照)に基づき、生身のリーダーに迫る。
今回は、元マイクロソフト日本法人社長の成毛眞氏。軽妙な語り口を通して、
“天性のリーダー”の姿が浮かび上がってきた。

が多いですね。組織が云々というのは一般的日本人よりもずっと少ないと思います」

のびのびと育った眞少年は、大学時代には同人誌活動をするなど文学青年らしい青春を送る。

自動車部品会社で得た 密度の濃い 3年間の体験

大学卒業後は、日産系列の部品会社に就職。実は、中学時代のある友人と、「サラリーマンには絶対なるまい。もしなつてしまつたら、相手に初任給全部を支払う」という賭けを交わしていた。サラリーマンになった成毛氏は、大学教授の道を進んだ友人に約束通り初任給を渡した。

「大学教授のほうがよっぽどサラリーマン的なんです。が、当時はそれがわからなかったですね」

大企業入りをめざす同級生とは逆に、「天の邪鬼」の道を選んだ。「会社は食い扶持を稼ぐためのもの。大企業に自分の人生を捧げるなんて考えたことがない。おもしろくない仕事はしたくない」と考えるあたりに、元文学青年の面影がのぞくが、自分の哲学に従った成毛氏は、北海道の自動車部品メーカーに就職したのである。

その会社にはおよそ3年間勤務したが、ここで成毛氏は、ふつうの新入社員では望むべくもないほど多彩な仕事を体験した。全鉄板の仕入れ、コンピュータの導入、アメリカへの営業、初代大阪営業所長……。半年ごとに次々仕事を変わつていった。

「その会社は変な会社で、新人を育てようと思つていた節はないけれど、いろいろな仕事をやらせてくれました。社長もユニークでしたね。もともと日本郵船にいた人ですから自動車会社のルールを全然知らないんです。その会社の年間鉄板仕入量はせいぜ

リーダーになる運命は、 生まれたその日から 決まっているものなのです

成毛 眞

なるけ・まこと

1955年札幌生まれ。中央大学商学部卒。大金アルテム(現・ダイナックス)を経てアスキーに入社。86年マイクロソフト日本法人に入社、91年社長に就任。2000年に退任し、株式会社インスパイア設立。日々のモットーは「人生を3回ぶん楽しむこと」。スポーツを楽しみ、読書にふける。ジャズとクラシックのアナログレコードのコレクターでもある。近著に、『成毛式 実践マーケティング塾』(日本経済新聞社)などがある。



い2000トンなのに、『新日鉄のほうが安いから』と言うので、僕が商談しに行かされました。そうしたら、『うちは10万トン単位でないと出荷しません』と(笑)。その会社はのちに新日鉄と合併会社を作ったようですが。

僕もあとから思うと、いろいろなことをしましたよ。輸出許可書の書き方がわからなくて通産省貿易局の輸出管理課長に教わったこともあります。輸出管理課長といったら局長クラス。総合商社の役員でも口を利いてもらえないようなエライ人だったのですが、そんなことも知らなかったんです。

日産が資本参加している会社なのに、トヨタに製品を売っちゃったこともあります。25歳ぐらいのときですね。車でトヨタまで行って、刈谷の駅前の公衆電話から『うちの製品を買ってほしい』とアポをとって営業したら、なぜか買ってくれました。さあ会社は大騒ぎ。受注書はもらっちゃったし、日産からはクレームが来るで大変でした(笑)。結局泣きながらも製品は納めましたよ。

工場にコンピュータを入れるときも予算をどんととり、どの製品がどこで何台作れるかを管理するようにしました。不良率や作業工程がすぐわかるのですが、社長が欲しがった給与明細とか財務諸表関連のシステムなどは組みこんでいなかった。社長はびっくり。4000万円近い予算をかけたのに、自分が欲しい情報はとれないわけですからね。そんな具合で若手社員のくせに好き勝手やっていました。その社長とは今も親しくおつきあいしています。

仕事のやりがいにはあつたに違いないが、大阪に赴任したとき、水が合わずに退社を決意(今は大阪好きですが)。出版社に入ろうとアスキーに応募し入社するが、社長の西和彦氏に「アスキーマイクロソフトに行ってほしい」と言われ、入社後すぐに

向する。だが当時のマイクロソフトはまだ無名の会社。何をやるのかわからないままの出向だった。

思いもよらない マイクロソフトでの 仕事が転機に

「そもそも何かやりたくて入った会社じゃなかった。たまたま暇つぶしにちようどよかったんです。何をやってたのか聞かれると困ってしまうのですが、3人しかいない会社だから何でもやっただけです。基本的にはセールスと無体物財産に関するライセンシングが多かった。前の会社でもライセンシングの仕事を英語でやっていたので、その経験が生きたわけです。僕はプログラミングなんてまったくできませんが、無体物財産についてはほかの誰よりも知っていましたから入社早々から偉かったです(笑)」

その後、30代前半はOEM(相手先ブランドによる生産委託)営業部長として活躍。「鬼軍曹」と呼ばれる。日本の大手メーカーにOEMを働きかけ、うまくいかないときには部下に熱血指導をし、言い訳は許さなかった。マイクロソフトが日本で急速に業績を伸ばしたのも、成毛氏の営業力あつてのこと。だがその一方で成毛氏は、自分なりの仕事スタイルを崩すことはなかったという。

「土日は仕事をしないんです。土日の会議には出ないし、人事部主催のトレーニングにも出ない。メンターとしてもトレーニーとしても出ませんでした」

業績好調の日本法人は、マイクロソフト全体の中でも重きを置かれる存在になっていく。35歳で日本法人社長に就任。やがて成毛氏は全社的に、「土日は仕事をしない人」で知られることに。

「全マイクロソフトの社長が集まる会議がアメリカで開かれたときも、1時間だけいて帰ったことがあ



経営者に 必要な資質は 「のめり込み」と「飽きっぽさ」



りますよ。飛行機の時間があるからとか言つて。そもそもアメリカでの会議が4回あると2回は行かない。ビル・ゲイツが来日するときは成田空港まで迎えに行つたことがない。それでも結果さえ出していれば通るんです。全マイクロソフトのうち3分の1の利益を上げて僕をクビにしたり足を引っ張ったりする人間がいたら、アメリカではそちらがクビになりますよ、まともな会社であればね。悪い会社だったらみんなが足を引っ張り合えるほどヒマだからどうなるかわからないけれど」

社長としては日本のIT産業発展と歩みをともにした幸運な10年間だったといえるだろう。毎年20%以上も業績が伸び、社内的に高く評価され、社外からも注目を集めた。だが成毛氏は45歳で社長を退任する。理由は「飽きたから」。そしてIT業界に翳りが見えてきたことも大きな理由だという。

「ビジネスでは失敗する前にやめることにしているんです。成長率が落ちる前にやめたら失敗しないでしょう? あのまま続けていたらこちらがどんなに頑張っても成長率は鈍化して失敗する。引き継いだ人間は鈍化した状態から始まりますから、維持するかわずでもアップさせれば成功ですが。」

僕は自分の人生、遊ぶために生きるものだと思つています。せつかくおもしろいことがいっぱいあるんだし、どうせ仕事をするなら自分にいちばん向い

た楽ちゃんなのがよい。大変な仕事とか、失敗しそうな仕事は受けちゃいけませんね(笑)」

現在は投資とコンサルティングの会社を経営。マイクロソフト時代と違って能力のある経験者のみ採用するので、人を育てる手間が省けると笑う。ちなみに、最初に入社した自動車部品会社も顧客のひとつ。当時社長に無理をいってコンピュータシステムを導入させてもらった見返りか、極端に安いコンサルティング料金で受けているという。

リーダーとは天性の資質 育成プログラムで 育つものではない

成毛氏の軌跡は変化に富んだ興味深いものではあるが、本人はその体験がリーダーとしての資質を育成したことは否定する。リーダーはリーダーとして生まれる。育てられるものではないと考えるからだ。著書『新時代ビジネス、知っておきたい60ぐらいの心得』(文春ネスコ)では、経営者の理想的条件を「集中力、子どもっぽさ、ネアカ」と表現している。成毛氏自身がこの条件を体現しているといえるだろう。

「集中力とは仕事の経験のことを指すものではありません。子どもの頃から、一見無意味なことにもめりこめる性向をもっているかどうかということです。」

■ 成毛眞氏のリーダーシップ年表

学校時代	学級委員長、生徒会長など、長と名のつく役職を歴任
1979年	大学卒業とともに大金アールエム（現・ダイナックス）入社。材料の仕入れ、アメリカへの営業、コンピュータ導入、大阪営業所長などを経験。特に、無体物財産に関する知識を積む
1986年	マイクロソフト日本法人入社。OEM営業部長に就任し、“鬼軍曹”として営業の第一線で活躍
1991年	35歳で同社代表取締役社長に就任。マイクロソフト本社になぞらえた大規模な組織改編を実行
1995年	ウィンドウズ95の大ブームを日本中に巻き起こす。同社の売上げもうなぎ上りに上昇
2000年	同社社長を退任し、かつての同僚と5人で、コンサルティング兼投資会社のインスパイア設立

学校時代の麻雀、文化祭の準備、幼稚園のお絵描き……なんでもいい。ある特定のものに、バカみたいにはまるといふ能力です。それから飽きっぽくなきゃいけない。しつこい人は成功体験に縛られるから。日本のありとあらゆる大会社がダメになっているのも、しつこくやるからでしょう？ 今やっていることに飽きたから、つまらないからやめるといふ人じゃないとリーダーにはなれません。しつこい人は営業部長とか開発本部長に向いている。21世紀は朝令暮改でないとやっていけないんです」

飽きっぽさは子どもっぽさにも通じるだろう。成毛氏のいう子どもっぽさは、著書によれば「部下の成功を無邪気に喜べるような人柄」だという。そんな人間性を持ち、ネアカであれば自然に人が寄ってくる。仕事も楽しくできるようなところらしい。たしかにこれらの要素はトレーニングで身につくものではない。

「持続性のある人がダメだというわけではないんです。経営者には向かないだけ。会社はたくさんの方の持続性のある人と、飽きっぽいやつ、はまるときにはメチャメチャはまるというリーダーによって成り立っていくんじゃないですか。」

ただし、そういうリーダーを選抜するのは人事部にはできません。リーダーはリーダーが選ぶべきで、人事には選べない。自分と同じでなければ嫌だという人には、リーダーは選べないものなんです。経営陣からすれば人事部は一般職員であって、彼らにできることはたくさんの方の一般職員をいかにして少しづつでも成長させるかということです。

だからマイクロソフトの人事部は少数しかいなかったです。無駄な仕事の最大のは人事の仕事（笑）。プロダクト・マーケティングとか開発の人材の採用はほとんどそのセクション自身がやっていましたよ。マイクロソフト全体で約4万人社員がいますが、人材育成なんかほとんどしない。やるのは人材選別だけです。育成する前に経営者になる人間は決まっていますね。今の社長（阿多親市氏・マイクロソフト日本法人社長）も、ずいぶん昔から社長になると決まっていた。無論、これは外資系だからかもしれないが」

成毛氏の話を聞いていると、人材育成プログラムのうちリーダーシップ育成型のものは無意味だと思われる。しかし、かのGEでもジャック・ウェ

ルチがリーダー育成プログラムを作らせたという話があるが――。

「あれはたしかにウェルチが始めたが、すごいのはウェルチであって、ウェルチのあとの人に関しては誰もすごいって言わないでしょう？ 第一、ウェルチはあのプログラムから生まれたわけではないのだから、混同してはいけません。ただし、マイクロソフトのケースを見ると、幹部として偉くなるのは若い時期に採用された人間です。企業文化をしつかり理解していることが大事にされるからでしょうね」

育成しなければいけない人間はそもそもリーダーにしないほうがいい、最初からリーダーである人間を登用すべきだというのが、成毛氏の強い主張である。会社にできることはそういう人材を枠にはめてつぶさないことだ。

「たとえばいくらウェルチがすぐれたリーダーだからといって、文化の違いや企業規模の差、仕事の違いを無視して彼の真似をさせないこと。会社にとって必要なリーダーシップがGEとは違うことをまず理解する必要がありますね。それを判断できるのは今日現在の経営者が優秀かどうかにかかっています。それこそ社外役員を入れて経営者を選ぶようにする。人事は経営者選別に関わってはいけない。作り上げるものではないですから。日本の会社が悪いのは人事部が偉すぎることです。単なる一機能ではないことをまず理解し、管理をしないこと。人事部がエリートコースになっている企業がまだ多いけれど、それが間違いです」

現在の成毛氏は平日を仕事に費やし、週末は家族や友人と過ごす時間を大切に、「人生は楽しむためにある。土日は仕事をしない」という哲学を貫いている。将来の夢は「小説を書くこと」。元文学青年の血が騒ぐ。

“データは口ほどにモノをいう”

1985～2000年 常用雇用者における転職入職者数の推移



“パート”タイマーが転職者の“メイン”となる日は近い？

リクルート G-HR企画室 マネジャー 高石純子

例えば、今から15年前、転職という言葉が当たり前の時代がやってくると誰が予想し得ただろうか。厚生労働省の雇用動向調査のデータによれば、1985年から2000年の転職入職者[※]数は、15年間で223万人から368万人と65%の伸びを示す。常用雇用者はこの15年で約40%増という点から見ても、その伸びの高さがうかがえる。

さらに、単純なボリューム増という現象に加え、正社員（調査上は、一般労働者）と、派遣や契約社員などのパートタイマー（同パートタイム労働者）との割合に大きな変化がおきている。90年代初め、現在に近い300万人から350万人前後が転入職しているが、その8割以上は正社員で、これは85年以

来ほぼ一定の割合だ。この頃は、今よりも待遇がよい職場を求めた正社員の転職が活発な時期であり、パートタイマー層は、あくまで、正社員の不足を補う存在だった。

それがどうだろう。99年あたりから、構成比が大きく変わりつつあり、約3割近くをパートタイマーが占めるようになった。以前は、正社員が離職した場合、再び正社員として就職することができたが、リストラなど離職を余儀なくされた元・正社員が、やむなくパートタイマーとなるケースなどが増えているのだろう。パートタイマー層では離職者より入職者数の方が多く、正社員では離職者数が多いという同調査の他のデータを見ても、今後も、パートタイマー層の増加と、

転入職の活発化が予想される。

日本の転職市場はかつてのように、「景気がよいから人々が活発に転職し、低迷すれば鈍る」というような単純な構造ではない。景気の低迷によって、転職を余儀なくされる人や少しでも先行き安全な企業に移ろうとする人が増える。その場合の選択肢はもはや正社員だけではない。人件費抑制を考える企業と、正社員にこだわらず、自己のライフスタイルに合わせた働き方を選ぶ人の増加が、パートタイマーを増やしているのだ。これらの層が転入職市場でも主役になったという事実をよく認識し、多様な働き方に合わせた制度の改革と設計を早急に進める必要があるだろう。

※転職入職者とは、新たに職を得た（入職した）人のうち、入職前1年間に働いた経験がある人をいう

国際人材紹介に 認可が必要なのは、日本だけ？

立 パヒューマさんも、このたび日本―中国間の人材紹介の認可が厚生労働省からいただけたようですね。おめでとうございます、というか、おつかれさまでした、というか。

畑 立花さんの時（1999年にアメリカ―日本間の許可を取得）に比べればずい分楽になったとは思いますが（笑）。

編 人材紹介については、97年と99年の2度にわたり規制が緩和されましたよね。紹介責任者の件、職種の件、年齢の件などなど。国際人材紹介は、まだいろいろあるのですか？

立 これは認可の中にある「紹介を行う地域」という部分に関わるのですね。国内なら県単位で指定しますが、国外となると、国を指定しなければならぬのです。そこで該当国を指定すると、その国の労働関連の法規を和訳して用意することなどが必要になりますね。既存の人材バンクが、新たに国外に領域を広げる場合も同様です。

編 各国の労働法規程度は厚生労働省がそろえておいてほしいですね。企業が和訳して提出してもそれが正しいかどうか、判断するためにはもう一度現物を現地から取り寄せなければならぬわけですから。

畑 そもそも、こうした2国間に関する紹介に新たな認可を必要とする国はほとんどないというのが実情。ILOでもそれに該当する規約はないのですね。そのため私たちは今まで、日本を通さず、国外から国外へという形で紹介をしてきました。しかし、最近では日本本社に話さねばならないことも増え、それで認可取得に動いた次第です。

論 駁

人材マーケットの「論点」

国際人材紹介で知った、 日本企業の弱さ、 変えるべき慣行

事業のグローバル化が進むにつれて、人材バンクの斡旋ビジネスも、日本国内ではとどまらないようになってきた。

とりわけ、日本から中国・東南アジアという途上国への人材紹介が近年急激に実績をあげている。その事業にスポットを当ててみた。

事業・法律・規模などの話題から始まり、対談が深まるにつれ、話は人材獲得競争面でも日本企業の弱さが次第に明らかになってきた――。

構成・聞き手／海老原嗣生（本誌編集長）

年間3000人を紹介する。パフューマ
ただし、決定単価は10万円



立花則子
（たちはな・のりこ/文中「立」）
リクルートICI E.V.P. 99年に日本初の2国間人材斡旋免許を取得した同社にて、アメリカ―日本間の人材紹介ビジネスを手がける。



畑 伴子
（はた・ともこ/文中「畑」）
パヒューマ・アジア・日本支社代表 上海・香港・シンガポール・台湾など、アジアを主舞台に人材紹介業を行う同社グループにて5年前より同ビジネスを手がける。

立 パヒューマさんの規模の大きさは目を見張ります。リクルートICIの場合、アメリカ―日本間、アメリカ国内あわせて約70人の年間紹介数ですが、パヒューマさんは、3000人いらっしゃるんですよね？

畑 いえいえ、先ほどお話ししたように、今までは国外↓国外という紹介が基本です。それも、管理者や技術者といった、スペックの厳しい求人だけでなく、生産スタッフなども非常に多く含まれます。そうした場合、1件あたりの紹介料は10万円程度が相場ですから、日本の場合の数%にしかありません。管理スタッフや技術者を紹介する場合も、アジアの現地法人の場合、料金は年収の15〜20%と低めです。

編 料率でも日本国内の半分ですね。

畑 あちらでは、管理スタッフ1人の給与で、工場の生産ライン全員の給与が賄えるほどですから、採用フ

イーに関して厳しくなるのでしょうか。

Web中心の登録者募集 OPSなどによる指導成果か

立 アメリカ・日本間だと経営企画や事業トップといったポジションが主流になりますが、アジアではどのような職種のニーズが高いのでしょうか。

畑 ハイテク関連の需要が多いのは、こちらも同様です。異なるのは、工場管理などの目的で、生産管理のニーズがあることです。

編 しかし、年間3000人を斡旋しているわけですよ。ということは、登録者はその数倍になるでしょうが、どのように募集をしているのでしょうか。

畑 新聞広告を一部出しておりますが、ホームページによる募集が圧倒的です。アジアの工場管理ということで、中高年の登録も多いのですが、そのあたりは、OPS（アウトプレースメントサービス＝再就職支援）などが寄与しているのかと。仕事探しはWebでと、指導された結果でしょうか。転職方法・転職市場について事前に勉強なさっているようです。

転職市場の厳しさを知らず、 自己認識が甘くなる傾向

立 それでも、いざとなると自分を客観視できない方も多いように思われませんか？ 大手で海外赴任経験をもつ、または、MBAホルダーだ、ということだけで、自分は引く手あまただ、と思ってしまう方も多くいます。それは間違いなのですが。

編 MBA的な仕事はそうでもない、あっても実務未経験ではほとんど難しい。これはよくわかります。しかし、海外赴任経験者もだめですか？

立 理由は2つあります。ひとつは、大手ですっかり

【図表1】日本での登録者 パヒューマ・アジア刊行「ASIA HR VISIONS Vol.4」より



【図表2】日本一現地間の求人状況



支店機能ができあがり、そこにローテーション人事で管理職として座っていただけ、という場合では、求人ニーズに応えられる能力がある方は少ないというのが実情です。これが、現地法人の立ち上げをすべてやった、もしくは、提携交渉や合併設立の実務を担当し、その後のビジネスも自身で陣頭指揮をとったというなら、話は異なります。要するに、ラベルよりも（経験の）中身が大切ということですね。また、よくいわれることですが、もう1つのネック、赴任待遇というものが問題になるケースも依然ありますね。

「赴任待遇を希望」が転職を妨げる

編 赴任待遇？ どういうことですか。

立 かつてほどではありませんが、家・車・家財・諸手当など、目に見えないものもふくめて、厚遇に慣れている方も多々います。ご自身の実力ゆえの待遇とわけて、それを捨ててまで転職に踏み切れない方も多々います。本社からの赴任を減らして現地法人での採用を増やすのが現在の主流であり、赴任の場合でも特別待遇はつけない、という流れになりつつあります。それなのに、こうした考えを捨てられない方もいらっしゃいます。

編 赴任待遇を希望せず、座ったままの管理職でない場合、転職はスムーズに決まりますか？

立 はい。日本企業の場合、海外赴任は年齢的に2回チャンスがある場合が多いようです。1回目は、30歳前後で、これは実働部隊として現地に行く。2回目は、40代中盤で上級管理職として赴く。前者の場合なら、実務を多量にこなすことになるし、待遇もそれほどではない。ということでした人は、決まりやすいですね。

編 中国・アジアはどうですか？

畑 全く同じです。もう1つ似た傾向で、中国などが

ら日本やアメリカに留学していた方が、帰国して高望みする、ということが加わります。要するに、先進国で高度教育を受けてきたので、帰国後は高待遇が待っている、と勘違いしているのですね。あちらでも、経験がない場合はよい転職は無理です。

平均勤続2年強、 給与格差100倍の中国

編 私たち、アメリカについてはよく文献を目にしますが、中国・アジアは本当の姿が見えない部分が多くて困っています。

畑 あちらは、とりわけ中国に関して申しますと、年功序列という概念が全くないのですね。ということと、長年仕事をしても給与は上がらない。そこで能力をつけると、その能力を今よりも高く買ってくれる企業に転職する、という就労環境になっています。弊社の調査では、平均勤続年数が3・2年と出ました。これには、公社や会社などの終身雇用企業も含まれているので、それを差し引くと、一般企業は2年程度ではないでしょうか。

立 アメリカ以上に猛烈ですね。

畑 給与格差はさらにすごいですよ。何せ高度成長国ですから、能力さえあれば引く手はあまたあります。そこで、数回転職を繰り返すうちに、年俸は10倍から時には100倍にまで達する。そうした熾烈な競争を潜り抜けて高待遇を得た人たちに對して、「日本で大学院を出た、博士号を修得した」というだけでは通じないのはおわかりいただけるでしょう。

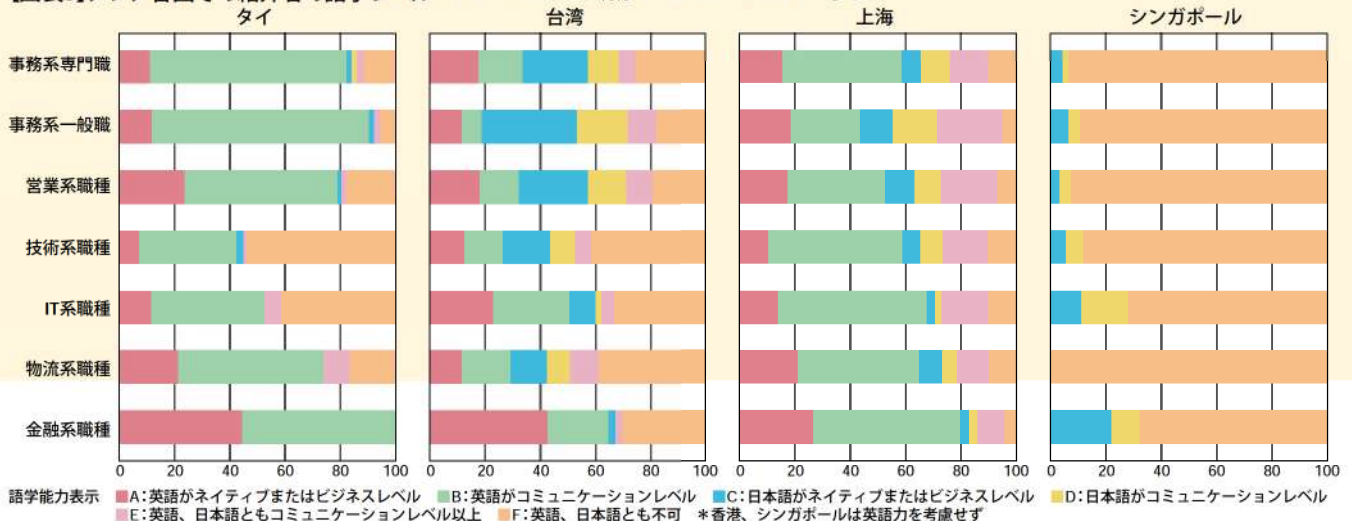
日系企業も「現地認識」を そろそろ一新する時

立 アメリカでは近年、行き過ぎた人材獲得競争に對



人材マーケットの論点

【図表3】アジア各国での紹介者の語学レベル パヒューマ・アジア刊行「ASIA HR VISIONS Vol.7」より



して歯止めをかけるという、日本の風潮もいろいろ起きています。

畑 それがまだない状態です。そんな中で、日系企業は古い感覚で現地採用を行っています。実力で勝ち抜いた人たちは、中国でも日本国内以上の給与をもらう人が少なくないにもかかわらず、日系企業の場合、どうしても現地標準で考え、本社以下の待遇。最高によって、グローバルマネジャーという名前で日本並みの待遇が精一杯。これでは、現地の人は、日系企業で働き能力をつけて欧米系企業に引き抜かれる、ということの繰り返しです。さらにいうと、地域によっては、日本企業同士が紳士的に互いの企業から引き抜きを行わない、などという関係をもっていたりする。欧米系企業に人材が集まるわけです。

編 先ほど、日本で許可を得た理由というのは、こうした実情を本社に訴えることもあったのでしょうか。

畑 おっしゃる通りです。よく、『中国は、国営企業ばかりで労働意欲が低い』などと中国通の方がおっしゃったりします。しかし、それは5年前のことなのですね。そんな古いことを今さら話していても……。

立 そんな流れを受けて、先ほどの「グローバルマネジャー」採用の話をいただくようになりました。本社、海外法人を含めて、優秀な人材を選抜して、各国法人でローテーション勤務をさせ、その上で、本社役員や経営ボードへと抜擢しようというものです。現社員から抜擢する場合もありますが、最初からその候補生として採用するケースも始めているように思います。

畑 ええ、進みだしたなど実感しています。グローバルマネジャーには、どこの国の社籍であれ万国共通の待遇・キャリアを用意するということですね。今までは、どうしても「東京待遇」と「各国（現地）待遇」というような区別があったのですが、これからは「各国社員」と「グローバル社員」といったような区別になつていくのではないかと期待しています。