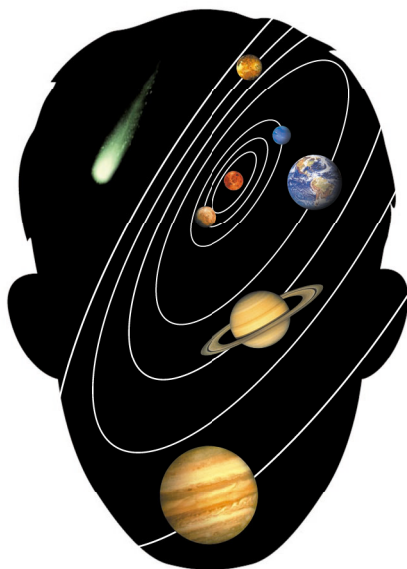


# Works

どうなる、人・組織。こうなる。

56

2003.02-03  
ワークス研究所  
定価700円 本体価格667円



## ワークプレイス・ラーニング — 創造的OJT

- ◎ワークプレイス・ラーニングから未来組織が立ち上がる
- ◎ワークプレイス・ラーニングを拡張する学習空間
- ◎未来組織に向けたワークプレイス・ラーニング

蔭麗華・石原直子・木島洋嗣 (ワークス研究所 ワークプレイス・ラーニング研究プロジェクト)

### 学校改革が、企業経営の手本となる日

野中郁次郎の 成功の本質：第6回 ミツカン / 『におわなっとう®』

リーダーの軌跡：日本アジア証券 代表取締役社長 吳文緯

RECRUIT

「ワークプレイス・ラーニング」とは、「業績を生み出す場に、“リアルタイム(ジャスト・イン・タイム)”で、新たな能力の開発を伴う学習を供給する機能や、そのための仕組み」をいう。このコンセプトで解決したいのは、刻々と変化する事業環境・社会環境のなかで、事業目的を日々更新しながら価値を生み出していきたいと考える個人や組織の可能性を解放することにある。「誰かが事業戦略を決定するのを待って動く個人や組織」から完全に抜け出すことである。

（「序にかえて」より）

## 特集1 ワークプレイス・ラーニング 創造的OJT

●蔣麗華・石原直子・木島洋嗣・荻野進介(ワークス研究所 ワークプレイス・ラーニング研究プロジェクト)

序にかえて	変化の時代の創造的OJT .....	2
	蔣麗華(ワークス研究所 主任研究員)	
<b>第1章</b>	<b>ワークプレイス・ラーニングから 未来組織が立ち上がる</b> .....	4
Part1	●事業の継続的更新が目に見えるワークプレイス・ラーニング .....	5
	ユニバートのアドバンスド・ラーニング・システム	
	●コラム「95%の創造的問題解決」	
	ジョン・ニール(ユニバート グループチーフエグゼクティブ)	
Part2	●1300人の頭の中にある専門知識を一夜にして動かす ワークプレイス・ラーニング .....	12
	バックマン ラボラトリーズのケネティクス	
	●コラム「CEOが戦略を生み出す時代はとうに終わった」	
	ロバート・バックマン(バックマン ラボラトリーズ元会長兼CEO)	
Part3	●顧客の視点でシーズと未来を接続するワークプレイス・ラーニング .....	18
	松下電器産業インダストリー営業グループのテクノストーリー	
	●コラム「進化のエネルギーはいつでも顧客からやってくる」	
	佐野尚見(松下電器産業 常務取締役)	
<b>第2章</b>	<b>ワークプレイス・ラーニングを拡張する学習空間</b> .....	25
Part1	●未経験者が3倍速で競争感覚を獲得する プレ・ワークプレイス・ラーニング .....	26
	STマイクロエレクトロニクス	
Part2	●ワークプレイスの不確実性をコントロールする学習環境 .....	28
	アメリカ国防総省 調達・技術・ロジスティクス部門	
	●コラム「世代によって異なる学習スタイルとデリバリーメソッド」 .....	30
	カレン・バーレイ(コーポレート・ユニバーシティ・エンタープライズ社長)	
Part3	●学習のオーナーシップをサポートするラーndirect・コーポレート .....	31
	ラーndirect	
<b>おわりに</b>	<b>未来組織に向けたワークプレイス・ラーニング</b> .....	33
	蔣麗華(ワークス研究所 主任研究員)	

## 特集2 学校改革が、企業経営の手本となる日 .....

- I. 変革のデパートは、決して立ち止まらない—京都造形芸術大学  
 II. 需要と競合、そして顧客利便性—大手前大学  
 2つの改革事例をどうみるか(岩田光晴●広島大学助教授)

■連載		
ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する		
<b>成功の本質</b> 監修 野中郁次郎 第6回におわなっとう® .....		45
著者からのメッセージ .....		50
『日本型成果主義』『理系人間のための経営戦略入門』『海爾(ハイアール)集団』		
ワークス研究所から .....		52
「キャリア講座」で就職ミスマッチ解消を—企業とリクルートの試みを振り返る。		
■カタリスト 人と組織の新・論・点		
杉田成道(フジテレビジョン ドラマ「北の国から」ディレクター) .....		53
■リーダーの軌跡		
吳文縉(日本アジア証券株式会社 代表取締役社長) .....		54
■DATA COLUMN データは口ほどにモノをいう		
“知識創造”が業績をアップさせる会社とは? .....		58
(白石久喜/ワークス研究所 研究員)		
■人材マーケットの「論点」甲論乙駁/必見、人事アセスメント有効活用法 .....		59
福田隆郎/HRR 役員 内藤淳/HRR 主任研究員 川上真史/ワトソン・ワイアット コンサルタント		
齋藤亮三/アトラクス 営業担当役員		
ウェブインフォメーション / <a href="http://www.works-i.com">http://www.works-i.com</a> .....		62
前号を振り返る .....		63
奥付 .....		64

# ス・ラーニング

## 創造的OJT

序にかえて

### 変化の時代の創造的OJT

蔣麗華（ワークス研究所主任研究員）

今、日本中の企業で「変革」という言葉が聞かれない日はないだろう。今号のテーマ、「ワークプレイス・ラーニング」は、変革の「足元」を考える試みである。変革が具現化されるべき「足元」についてふりかえり、どんな「足元」であれば変革を成功させる可能性を高めることができるのか……変革の指揮者の方、変革プランの設計者の方、そして実行者の方、いずれの立場の方にもお読みいただきたいテーマである。

「ワークプレイス」とは、「顧客価値の実現の現場」のことである。変革の文脈でいえば、新たな事業目的を反映した業績を実現する場である。それは、自社がめざす顧客価値の実現にむけ、社内外の関係者がことを前に進めようとする瞬間であり、リアルな場もバーチャルの場も含む。そうした日常の瞬間瞬間で、顧客価値の実現者である個人やチームがどう動くことで、最終的にめざす事業目的を実現できるのか。新たな知識や能力の獲得、変化の最前線でこそ知覚できる真の問題の発見と解決、さまざまなテーマがここに横たわっている。

この特集でわれわれが定義する「ワークプレイス・ラーニング」とは、「顧客

価値の実現の結果としての）業績を生み出す場に、「リアルタイム（ジャスト・イン・タイム）で」新たな能力の開発を伴う学習を供給する機能や、そのための仕組み」をいう。ワークプレイス・ラーニングという言葉は、一般には広く「働く場で人材が業績をあげるために身につけるべきあらゆる学習」(Learning for workplace)というニュアンスで用いられている。そこに「仕事の内での学習」という積極的な意味を込めて使い始めたのは、イギリスである。われわれはさらに積極的な定義を行った。われわれのいうワークプレイス・ラーニングは、「業績をあげる場での、業績と学習の同期化」(Learning with performance in workplace and work-time)である。「同期化」という点に、ぜひ着目していただきたい。ここに、変化の時代に事業目的を実現する能力開発や組織開発の仕組みをデザインする最重要ポイントがあると考えなのだ。

これが実現できると、個人やチームそして組織は、顧客や市場の変化を誰よりも早く発見し、新たな事業を生み出すことのできる独自の能力をもちうるという仮説にもとづき、具体化のヒントを

# ワークプレイ

探った。

その結果、「変化の時代の創造的OJT」とも名づけたようなワークプレイス・ラーニングの具体像が浮かびあがってきた。英国の物流・ロジスティクス企業であるユニパートでは、顧客企業の製品ごとの床面積の縮小、回転率の改善、リードタイムの短縮、コスト削減など、事業の付加価値向上に直結するテーマについて、前例を上回る解決方法をチームで構築するのが日課となっているが、その過程で疑問が発生した瞬間にワークプレイス・ラーニングが起こっている。ユニパートは、イギリスで初めて「仕事の内での学習」に取り組んだ企業であり、今では学習を完全に事業プロセスに組み込んだ、イギリスを代表するワークプレイス・ラーニングの先進企業となっている。アメリカの総合ケミカル企業であるバックマンラボラトリーズは、世界中が着目するナレッジ・マネジメントの先進企業だが、ほんとうに効果を出しているナレッジ・マネジメントとはいかなるものかを検証すべく、ワークプレイス・ラーニングのフレームで取材を行った。同社では、紙バルブ、皮革、水処理業界の顧客企業から、製造工程での問題発生との連絡を受けると、世界中のセールズ・アソシエートを巻き込んだ形でのワークプレイス・ラーニングが起こる。

そして、構造改革中の日本企業からは、V字回復をめざす松下電器産業のインダストリー営業グループの取り組み

をこのフレームで検証した。同社では、先行技術のトレンドを戦略顧客と共有しあう瞬間に、ワークプレイス・ラーニングが起こっている。

1章ではこれら欧米日の3つのグローバル企業を取り上げ、顧客価値の実現のプロセスに学習が組み込まれたワークプレイス・ラーニングの構造を解き明かす。ぜひその現場を覗いていただきたい。2章では、ワークプレイス・ラーニングを拡張する学習空間について考察し、最後に、ワークプレイス・ラーニングを起こす3つのポイントを整理する。ワークプレイス・ラーニングはすべてチームで行うものである。そこに、日本企業が得意とする「全体最適化力」「関係創造力」「継続的改善力」という3つの組織能力を、変化の時代のなかで成長に不可欠な知的資本として活用する仕組みづくりのヒントが垣間見える。

「ワークプレイス・ラーニング」というコンセプトで解決したいのは、刻々と変化する事業環境・社会環境のなかで、事業目的を日々更新しながら価値を生み出していきたく考える個人や組織の可能性を解放することにある。「誰かが事業戦略を決定するのを待つて動く個人や組織」から完全に抜け出すことである。

今まさに組織の現場で起こっている事実を提供していただいた皆様に心より感謝申し上げます。そして、このコンセプトに関心をおもちいただいた方々からの忌憚のないご意見をお待ちしたい。

# ワークプレイス・ ラーニングから 未来組織が 立ち上がる

「ワークプレイス・ラーニング」を、個人の側から定義すると「働く個人が、顧客価値実現の現場で、目の前の課題解決に必要な知識や能力を、自ら進んで、適切なタイミングで身につけ、活用し、共有すること」である。

ワークプレイス・ラーニングを生み出すシステムが事業の中核に組み込まれた組織は、顧客や市場の変化に誰よりも早く気づき、

そこから新しい事業を生み出す独自の能力をもつことができる。

そうした組織とは、トップがすべての事業戦略を決定し、組織の構成員はその忠実な実行にのみ注力するピラミッド型の階層組織とはまるで対極にあるものだ。

以下、パート1から3で、イギリス、アメリカそして日本企業における、新たな事業機会の創造に不可欠なワークプレイス・ラーニングの実践事例を紹介する。未来組織の構築のためのヒントを探ってみよう。

## Part 1

ユニバートのアドバンスド・ラーニング・システム  
事業の継続的更新が目に見える  
ワークプレイス・ラーニング

## Part 2

バックマン ラボラトリーズのケネティクス  
1300人の頭の中にある専門知識を  
一夜にして動かすワークプレイス・ラーニング

## Part 3

松下電器産業 インダストリー営業グループのテクノストーリー  
顧客の視点でシーズと未来を接続する  
ワークプレイス・ラーニング

## ユニパートのアドバンスド・ラーニング・システム

## 事業の継続的更新が

## 目に見えるワークプレイス・ラーニング

イギリスのオックスフォードに本社がある物流・ロジスティクス企業、ユニパートでは、就業時間中、何人かのグループが、ファカルティ・オン・ザ・フロアと呼ばれるスペースにたびたび集まる光景が見られる。

ほどなく、彼らは新しい問題解決のヒントを発見して持ち場に戻るのだ……。同社では、数千ものチームが常に活動し、自社だけではなくサプライヤー企業も含めた継続的改善が四六時中行われ、事業が更新されている。そうして培った知識そのものも商品となっている。低迷する国営自動車会社から独立した企業が、たった15年で、どうしてここまで変貌することができたのか。本誌53号では、同社の企業内大学(CU)を部分的に紹介したが、今回はその全貌に迫る。

事業機会の創造を  
日常化した欧州随一の  
ロジスティクス企業

この数年、欧州のロジスティクス界のみならず、広く産業界から注目を集めている企業がある。英国企業のユニパートである。ユニパートは、1987年、ブリティッシュ・レイランド(国営自動車メーカー)の部品部門を60人のマネージャーがMBO(経営陣による企業買収)で独立させた企業であり、現在、自動車・IT・レジャー・鉄道・病院・リテール・防衛などの各産業の企業にロジスティクス・物流・完全サプライ・チェーンサービスを提供

するとともに、欧州の全車種対応の自動車修理部品の開発・販売事業を展開、また欧州および日本の自動車メーカーに対して自社製の自動車製造部品を製造供給する。

ユニパートはその組織を9つのカンパニーで構成するが、そのすべてはチーム単位で運営される。これらのチームの活動は、「コミュニケーション・セル(コミュニケーション細胞)」と呼ばれる、日々の業績理解と改善計画を瞬時に行うための目に見える形でのマネジメントシステムを使う。また、「ユニパート・クリエイティブ・プロブレム・ソルビング」と呼ばれる創造的革新を生み出すツールを使いこなす。数千のチームがはじき出すコストセービングは年

間200万ポンド(約4億円)。これは、一時的なコスト削減ではない。この15年ですでにワールドクラスのスピードとサービスの質を誇る域に達しているなかでの、持続的なコストセービングと、それに起因する、より競争力のあるサービスの開発が日常的な出来事となっていることを物語る数字である。

顧客企業の「購買から製造、販売、エンドユーザーへのアフターマーケット・サービスまで、エンドtoエンドのプロセスのありとあらゆる問題」を誰よりも深く理解し解決をサポートする。自社のみならずパートナー・サプライヤー企業を含むすべての事業プロセスから無駄な時間コスト・無駄なスペースコストを省き、次々と新しい事業機

会を創造している企業なのである。  
グループ企業のあらゆるチームが事業機会の創造を日常の仕事とするまでになったユニパートの内部では、何が起きているのかを見てみよう。

## 50万ポンドの コストセービングを実現する うえでの唯一の条件…… 全グループ企業の 最新・最高の方法を応用せよ

ユニパートでは、継続的なコストセービングは日常業務である。2002年1月から数カ月の間にオックスフォードにある旗艦物流センター、コレイ物流センターで行われた創造的問題解決の



オックスフォード本社の物流センターにある「ファカルティ・オン・ザ・フロア」

例を見てみよう。コレイ物流センターは、市場での競争力を高めるため50万ポンド(約1億円)のコストセービングを経営目標に掲げた。目標達成のために経営陣が提示したのは、経費節減計画でもなければ、100万平方フィートの倉庫に2倍の物流品を詰め込むための作業マニュアルでもなかった。経営陣が提示したのは、ただひとつの条件である。「この物流センターでコストを削減するための即効薬はない。ユニパートの全グループ企業の最新・最高の方法を応用せよ。これがセービングを成し遂げる唯一の方法である」

さっそく従業員は、センターのフロアにある「Faculty on the Floor」(ファカルティ・オン・ザ・フロア)フロア内分「校」に集まった。ここは、従業員が仕事に必要な知識に即アクセスできる場所である。彼らは、イントラネット上のウェブサイト「Our Contribution Counts Circle」(OCCサークル…みんなの貢献総覧サークル)(図表1・図表2)にログインし、ユニパート中のコストセービングの実践事例をリストアップした。今回のコレイ物流センターと類似の条件下でのコストセービングの事例が存在しないことを確認すると、この新たなコストセービングのテーマを定義し、OCCへの登録ボタンを押し、活動をスタートした。

彼らは同時に、「バーチャルU」から4つの学習プログラムを呼び出した。「プロセス・マップピング」、「タイム・ト

ライアル」、「改善ブレイクスルー」、「クリエイティブ・プロブレム・ソルビング」……チーム活動に必要なこの4つの思考の道具を使い、OCCのなかに蓄積された4000件の成功事例のなかから、改めてコレイ物流センターでのコストセービングのヒントになる事例を発見していくのだ。それらの事例から、応用可能な解決のアプローチを想定しては、実験を繰り返す。その間、各メンバーは、この4つのツールの使い方や使う意味を何度でもレビューする。また、実験の結果を共通のテンプレートに書き込み、即、プロセスが見えるようにしていく。「バーチャルU」からはそうしたコラボレーション・ツール以外にも、「タクト・タイム」(図表3)、「スペース・マネジメント」といった物流事業に不可欠な知識や、マイクロメーターなどの測定機器についての知識(図表4)など、計200コース以上の学習コンテンツが24時間どこからでも引き出せるようになっていく。そのすべてのeラーニングコンテンツは、15分単位でわかりやすく学習できるように編集され、必要な箇所にワンクリックでいけるように構成化されている。また、ファカルティ・オン・ザ・フロアには、現場の写真を映し出し、国内外の物流センターと連携して問題解決ができるようにしたテレビ会議システムも設置されている。

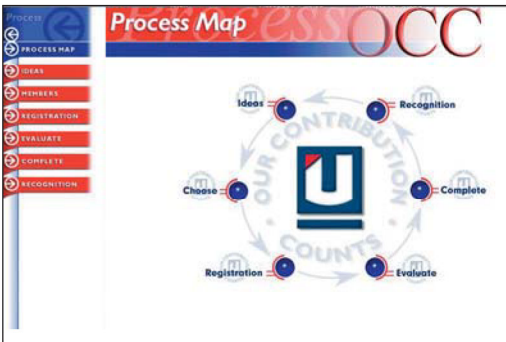
このように、従業員が問題解決作業を行う現場に必要な知識をジャスト・イン・タイムで供給する学習システムを



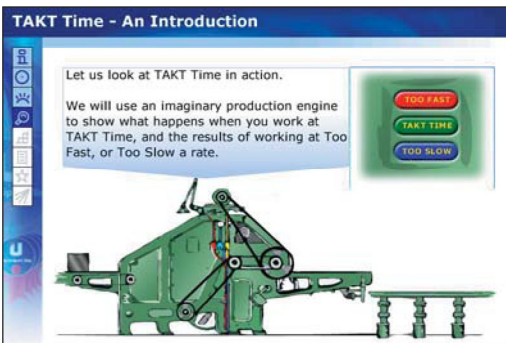
【図表1】OCCの登録ページ



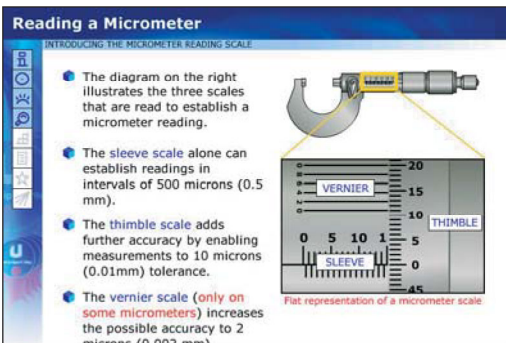
【図表2】OCCのプロセス・マップ



【図表3】タクトタイム



【図表4】マイクロメーターの使い方を教えるプログラム



導入しているのがユニパートである。ユニパートの従業員は、ファカルティ・オン・ザ・フロアとラインの間を行き来し、問題発見と問題解決に必要な知識を欲しいときにいつでも入手し、すぐに活用し、自分たちの状況をどんどん動かしていく働き方を「プラグイン・アンド・プレイのプロセス・エンジニアリング」と呼んで楽しんでいる。またユニパートは、学習のサイクル・タイムを減らすことを狙いとしているため、「朝10時に学び、11時には実行」というスローガンが生まれるほど、スピーディな学習が実践されている。

さて、このセンターがユニパート中の実践事例から採り当てたヒントは、バギントン物流センターが開発した「荷動きの速い製品の革命的取り扱いテクニック」であった。この事例の成功のポイントを検証するために、彼らはファカルティ・オン・ザ・フロアとラインの間を一日に何度も行ったり来たりし、あらゆる角度からデイスカッションを重ねた。その過程を経て、コレイ物流センターの4つの工程の再設計と、再設計されたプロセスが正確に機能することを確認する測定指標の設定が行われた。その結果、コレイ物流センターは経営陣の予想をはるかに上回る数カ月というスピードで50万ポンドのコストセービングに成功したのだ。チームは、OCCの成果登録画面に、コスト・クオリティ・時間の3つの視点で成果数値を入力し、貢献ボタンを押しした。その瞬間、この成果は、ユニパートの何千ものチームの創造的問題解決をインスパイアするリソースとなったのだ。

コレイ物流センターは、すでにワールドクラスのスピードと正確なオペレーション、最少コストを誇るセンターであるが、そのうえで、50万ポンドのスピードセービングである。この成果について、ユニパート・デマンド・チェイン・ディビジョンのディレクター、ブライアン・フィールド氏はこう話す。「物流センターのプロセスを再設計したことは、飛躍的なコストセービングのほんのスタートに過ぎません。重要なのは、新しい方法をチームで生み出したことです。そして、新しい方法が、実際のビジネスの競争のなかで確実に有効かどうか、なぜ確実に有効な変化が起これるのかをみんなが理解していることなのです」

【図表5】ユニパート年表

	ユニパート事業年表	ユニパート・ラーニング年表	売上げ (単位:百万円)	売上げ(百万円: 1£=190円)	従業員数
1987年	●ブリテッシュ・レイランドのマネージャー60人のMBOによりユニパート誕生。ローバーグループへの流通、倉庫業、自動車部品・アクセサリ供給業、自動車メーカー向けのオリジナル部品・装置の製造が主な事業。 ●自動車部品製造部門が、主に燃料タンクと排気システムを製造する事業で、リン生産方式を学ぶため、トヨタ自動車とホンダのイギリス工場に対してのサプライヤーとなる。				
1989年	●Ten(d) to Zero導入。サプライヤーに対して、部品納入の際にクリアすべき数値的基準を10用意し、それらをレベル0にしていという基準を設定。				
1991年	●OCC(Our Contribution Counts Circle)活動開始。				
1993年	●イギリスの年間最優秀工場賞受賞。	●自動車製造部門の成功を企業グループ全体に浸透させ、ジャスト・イン・タイム方式での生産をあらゆる事業に徹底させ、ジャスト・イン・タイムの学習スタイルを取り入れていくためにユニパートUがつくれる。各事業部門、グループ企業のトップが学部長となり、各事業に必要な教育コンテンツを他学部から仕入れたり提供したりははじめる。			
1997年	●ダイハツ、ヒューレット・パッカド、フレ・インフォメーション・システムズと契約。 ●客車・貨車の牽引機能の修理や客車・貨車の部品供給会社であるレールパート、鉄道の信号やテレコミュニケーション装置の修理、流通事業会社ナショナル・レールウェイ・サプライズがイギリス国鉄(ブリテッシュ・レールウェイ・ボード)から民営化され、ユニパート傘下に。 ●シュアストック・ヘルス・サービスというナショナル・ヘルス・サービス(病院や保健衛生関連事業体)向けの新しい方法での補給品提供サービス事業開始。		1,078	204,820	3,906
1998年	●自動車排気システム製造のヨーロッパでのリーディングカンパニーであるドイツのCberapacherと排気システムをイギリスで供給していくためのジョイントベンチャーを立ち上げた。 ●プラスチック燃料システムの製造企業としてKautex Unipart Limitedがジョイントベンチャーとして立ち上がった。		1,112	211,280	4,106
1999年	●ボーダフォンと、ボーダフォンから販売されたイギリス国内のすべての携帯電話とアクセサリについて、倉庫、流通、ロジスティクスを提供する独占契約を結ぶ。ボーダフォンがユニパートの携帯電話事業ユニークエアを買収。		1,305	247,950	7,063
2000年	●流通とロジスティクスのITを活用した遂行(e-fulfillment)を支援するユー・フルフィルド・コムを設立。	●ユニパート・アドバンスト・ラーニング・システムズ(UALS)を設立。戦略ビジョンから持続的変化へのロードマップの策定、ベストプラクティスからの学習メソッドといった内容をコンサルティングサービスとして提供開始。	1,426	270,940	9,324
2001年	●事業規模などが大きく飛躍。ボーダフォンと追加契約が増え、国防省に光学系の装置を供給しているセルス・オプトロニクスとロジスティクスサポートに関する契約などの新規契約を結ぶ。シーメン・ストランスポート・システムズとは向こう20年間にわたって同社の鉄道部品を新規の車両に取り付けることによるロジスティクスサポートを提供する契約を結ぶ。 ●ユニパート・ロジスティクス・システムズ設立。取引量が多くグローバル会計を導入している企業に、グローバルで、測定可能で、カスタマイズ可能で、End to Endなシステムを提供。主要顧客であるヤガーなどで導入。 ●ロジスティクス・カンパニー・オブ・アワードを受賞。		1,505	285,950	8,468
2002年	●ハルフォードと自動車部品、リサイクル販売事業へのロジスティクスサポートをするための5カ年契約を含むいくつかの新規契約があった。				
2001年時の概況	ユニパートオリジナルの部品の売上げは売上げ全体の10%。残りは流通・ロジスティクスに関する契約からの売上げ。主要30拠点。部品の顧客の受取り場所はイギリスに550カ所。ユニパート・カー・ケア・センターはイギリスに2000カ所。幹線道路には5マイル間隔で存在する。				

る。しかし、ユニパートが実践する「リーン・シンキング」は、いわゆる生産性の向上とは意味が違う。リーン・シンキングはユニパート・グループの「事業プロセスの共通言語」なのだ。それをテーマで、またグループ企業全体で活用する

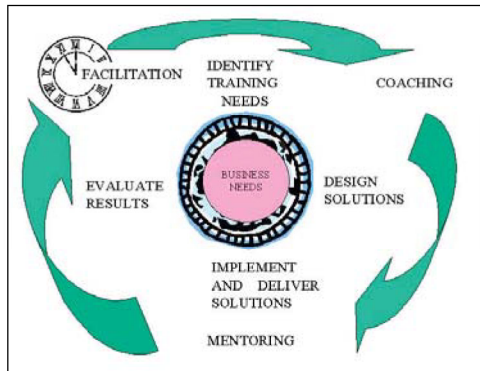
ことにより、全従業員で、個々の改善がユニパートの事業をどのような成長に導くのか、その大きな方向性や意味を描き出していく活動であるのだ。そしてその活動を目に見えるようにしたのが、OCCという仕組みである。

### 企業を超えて真の無駄を永遠に消滅させよ

チームでの創造的問題解決を誰もが取り組めるようシンプルな手続きにしたOCC、わからない知識をすぐに取りに行こうという気にさせる空間であるファカルティ・オン・ザ・フロア、必要な知識を必要ときに必要なだけすぐに使えるようにしたバーチャルU……これらの学習システムを構築してきたチームの一人であるコーポレート・アフエアーズ担当役員、フランク・ニグリエロ氏はこう話す。「ユニパートは、チームの創造的問題解決によって事業が継続的に更新されていくようなラーニング戦略を立て、創造的問題解決の現場にラーニング・システムを組み込んでいったわけです」

この、事業の持続的更新を生み出す学習戦略は、ユニパートを超えて実践されている。ユニパートのサプライヤー・パートナー企業や顧客企業、顧客企業のサプライヤー・パートナー企業までがチームとなって活動するステークホルダー・サークル・プログラムである。ステークホルダー・サークルは、グローバルに実践されている。あるとき、ユニパートは、主要顧客である自動車メーカーから、北米市場で、内装補修のサプライヤーの補修預かり期間のあまりの長さにユーザーからクレームが殺到しているが、間に入って問題解決してくれないか

【図表6】UALSのサービス構造



という相談を受けた。ユニパートは直ちにその自動車メーカー、そのサプライヤーの3者によるチームをスタートさせ、この問題を見事に解消した。もともと20日以上かかっていた補修サービスは、今では即日サービスとなった。このケースでも、ユニパートの創造的問題解決や継続的改善のツールは自在に活用され、3者間で分断されていたサプライ・チェーンプロセスに隠されていた「複雑な無駄」を発見することができた。この成果は、ユニパートではこんな冗談を生んだ。「ヨーロッパで自動車のレザラー・シートにちよっと穴が開いたら、アメリカの牧場では牛が冷や汗をかきだす」

こうしたブレイクスルーを目の当たりにしたユニパートの顧客企業が、自社のサプライヤー各社に参加を呼びかける形で、ステークホルダー・サークルの輪は広まっている。サプライヤー企業は、たいてい最初は「最終的にはサプライヤー

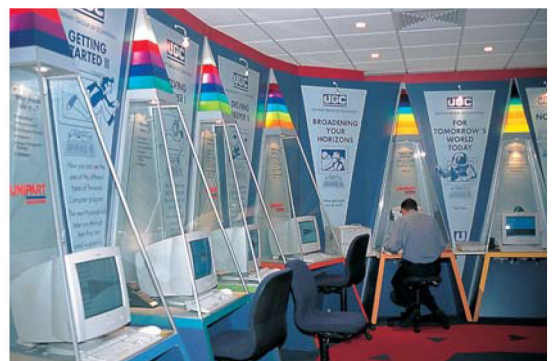
側に在庫やスペースを押しつけるのではないか」と懸念するが、最終的に彼らが学ぶものは、ユニパートが生み出した次のような哲学である。「真に無駄で余剰な時間・空間はこの世の全物流プロセスから永遠に消滅させるべきである」

### 学習戦略で培った知識が ビジネスの機会を 生み出す瞬間

グループ内のみならずステークホルダーをも巻き込んだ「事業の継続的更新」は、さらに、他社には真似のできない新たなビジネスを生み出している。

2000年、ユニパートは、知識を商品とする2つの事業をスタートさせた。ひとつは、Uthi.com（ユーフルフィル・ドット・コム）、もうひとつはUALS（ユニパート・アドバンスド・ラーニング・システムズ、図表6）である。

前者の発端は、1999年のクリスマス商戦を前にし、アメリカからイギリスに進出したeコマース企業が商品を確実に顧客のもとに配送できないというトラブルが多数報じられていたときだった。この報道を聞くや否や、ユニパートは、真の問題要因が何かを理解した。ユーフルフィル・ドット・コムのデザイナー、ポール・ブルックス氏はいう。「ドット・コム・ユーザーは、購入した商品ができるだけ早く、より安く、より正確に配達されることを誰よりも求めるのです。ネット上で掲載されたすべての



リーディング・エッジ  
本社受付の横にあり、コンピュータに関する社員の質問に、常駐トレーナーがその場で答えてくれるIT相談室

商品が注文可能で、自分の注文がどこまで充足されているかをリアルタイムで知り、安心したい人間なのです」。つまり、配送遅れの真の原因は、eコマース企業が、ドット・コム・ユーザーの求める正確さの水準を認識していないことにあった。ユニパートは、その水準を理解し、その水準を満たすことを阻害する一切の無駄を発生させないプロセスを構築するためには何が必要かを理解していた。そこで、eコマース企業に対して、「ロジステイクス、物流、サプライヤーとカスタマーとのリレーション・マネジメント・サービスをワン・ストップで提供し、ネット取引のコストを削減し、ネット取引のコストを最大化する」支援サービスを立ち上げたのだ。ユニパートがこれまでに蓄積してきたロジステイクスの深い知識のうえに、IBMなどのITリーディング企

業の技術を統合し、ウェブページのデザインから商品が最終的にカスタマーが望む時間と場所に配送されるまでの完全レンジのeコマース・サービスを実現した。その全プロセスは完全に可視化され、eコマース企業は、不効率なプロセスを発見できる。

顧客企業の声を聞いてみよう。「我々がユーザファイルを利用するとして選んだのは、ユーザファイルがエンドtoエンドでeコマースについて不可欠な知識を明示できた唯一の企業だったからです」

もうひとつの新規事業、UALS(ユニパート・アドバンスト・ラーニング・システムズ)は、ユニパートの事業の成長を見て「ユニパートの経験から学びたい」という多くの企業の要望を受けて発足した。UALSのディレクターでもあるニグリエロ氏はこう話す。「多くの企業から、ユニパートのナレッジマネジメントの活用と生産性の向上のための学習について学びたいと、熱心な訪問を受けます。しかし、決まって最後にこう言われるのです。『これをどうやって自分たちで達成できるのか、わからない』。その声から、ユニパートでの経験を他の企業に適応させ、彼らの事業を発展させるお手伝いができるのではないかと考えたのです」

グループの各部門から学習のスペシャリストが集められ、学習を通じた事業の継続的更新に関してユニパートがもつ

ノウハウを、他企業が応用することを支援する事業体、UALSが設立された。事業に直結する学習戦略の構築の支援、その学習戦略フレームのなかで持続的变化のためのツールとテクニックを使い、短期間に劇的な改善を導入する支援、ジャスト・イン・タイム・ラーニングのための学習インフラ構築に対する支援、競争優位性の核となる知識の創造と活用の仕組みの構築支援サービスを提供する。これらのサービスは、ユニパートがコーポレート機能として構築し、事業のなかで実践・技術化してきたものである。彼らはこれらがなぜ成果をあげたのかをわかっているから、他社にも強い確信をもって提供できるのである。

UALSは、現在、金融、エンジニアリング、セラミックス、物流などの多様な業界の企業の学習システム構築を支援している。またイギリス政府の学習システム構築の支援も行っている。

## 顧客のニーズを誰よりもリアルに感じ取り、誰よりもよく仕える

ユニパートが属していたブリティッシュ・レイランドは、民営化直前の1987年当時、オックスフォードの工場では夜勤社員が寝ているほど「イギリスで最悪の工場」と地元新聞紙に書かれていた。そんな企業から独立したユニパートが、ここまでの15年間でつくりあげた



ユニパート 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

ものは、事業の成功のみならず、「顧客のニーズを誰よりもリアルに感じ取れるまで理解し、顧客に誰よりもよく仕える」という事業哲学であった。その哲学に基づき、「全従業員による事業の継続的更新」を文化とすることに成功した。それができたのは、ユニパートUという、「エンドtoエンドのあらゆる顧客・サプライヤー・パートナーの現実をもち込み、グループ全体でよりよい現実を生み出す方法をTried and Tested」、現実に返していくようなバーチャル・ワークプレイス」をつくったからである。

UALSを発足させるにあたりニグリエロ氏は、グループチーフエグゼクティブのジョン・ニール氏に、ユニパートにとつてのユニパートUの価値は何かをたずねたことがあった。ニール氏はこう答えた。「ユニパートUは、ユニパートが事業の未来を見るためのプラットフォームである。我々は、このプラットフォームから、競争力を高め、従業員やあらゆるパートナーの能力を決して時代遅れにさせない道を切り拓いていくのである」

## 95%の創造的問題解決

ユニパート グループチーフエグゼクティブ  
ジョン・ニール氏



ジョン・ニール氏

1987年にブリティッシュ・レイランドの部品部門を独立させてユニパートを設立した当時、「すべてのステークホルダーをインスパイアし、長期的なパートナーシップを築きたい」というビジョンを私はもっていました。ステークホルダーとは、顧客、株主、社員、サプライヤー、そして、ユニパートがビジネスを営むコミュニティのことです。このミッションを実現するのはユニパートの全社員の責任であり、私は、すべての社員がユニパートの株を所有し、誰もが考え方をこれまでと完全に変わるように、と述べました。

衝突や論争が多く、非常に士気の低かったブリティッシュ・レイランド時代の環境を一変させ、社員ひとりひとりが自分で事業を所有していると実感できるような企業、職場のプロセスやオペレーション上の改善を起す権限を全員がもっている企業、そしてひとりひとりが傑出した顧客サービスを生み出す企業になることを、私は60人のマネージャーとともにめざしたのでした。

ユニパートとは、もとはブリティッシュ・レイランドにおける自動車の交換部品事業のブランド名で、この事業を、全車種対応型自動車部品「ユニパート・オール・メイクス」という商品ラインナップまでに発展させた後、独立させたのです。新生ユニパートが、それまでのブランド力を維持しつつ、グローバルビジネスで競争優位を獲得するには、継続的なコスト削減が不可欠でした。そのためには、社員が自ら業務プロセスの改善方法を研究し、効率の向上やコスト削減につながる新しいアイデアを試す以外に方法はありませんでした。小さな改善でも積み積もればやがて大きな利益につながると考え、顧客の要望の変化に対応するためにも、改善が高スピードで実践される必要があったのです。

事業の競争力に直結する問題解決に際し、社員が日常的に革新的なやり方を思いつくには、それを可能にするスキルとツール、そして姿勢が不可欠であり、私たちがユニパートUというコーポレートの学習システムを設立した理由もそこにありました。学習こそが企業

に競争優位をもたらす道筋であり、従業員がもつ能力が時代遅れにならないことを可能にし、ステークホルダーにとっての価値を高めることになるのです。昨今、サプライヤーとメーカーがパートナーシップをもつことや、従業員をステークホルダーと位置づけ、トレーニングや学習機会を豊富に提供することが当たり前になってきましたが、15年前にユニパートがそうしたときには、多くの人に怪訝な顔をされたものです。

我々がユニパートという企業をうまく運営させていく過程で得た最も重要な教訓は、ビジネスのプロセスにおいて、何をやるべきかを知ることが全体の5%に過ぎず、実行することが95%であるということです。実行を通じて、次々と新しい考えを生み出し、また新たな実行を繰り返すことの延長線上に我々の未来があるのです。

ジョージ・ヘリオット校（エジンバラ）、ストラスクライド大学卒。経営学修士取得。1974年、ゼネラル・モーターズ社からブリティッシュ・レイランド社に移る。1987年、60人のマネージャーとともに、ユニパート部門をMBOで独立させ、最高経営責任者に就任、現在に至る。英国の自動車製造販売協会バイスプレジデント、自動車工業会バイスプレジデント、英国経営者協会委員などをつとめる。

バックマンラボラトリーズのケネティクス

# 1300人の頭の中にある専門知識を一夜にして動かすワークプレイス・ラーニング

アメリカの総合ケミカル・カンパニー、バックマンの社員は、世界のどこにいても、24時間、365日、ネットワークでつながっている。顧客の工場というワークプレイスで直面した問題解決に必要な知識を、このネットワークで交換しあうことで、瞬時の問題解決や新たな事業創造を実現しているのだ。これは、ナレッジ・マネジメント(管理)ではなく、ナレッジ・トランスファー(移転)なのだ、この仕組みを作った2代目の元会長がいう。必要な知識を、必要な時、必要な場所で得られるワークプレイス・ラーニングが実現するまでには、どんな経緯と背景があったのだろうか。

## 顧客のための創造性を追求する 総合ケミカル・カンパニー

アメリカのテネシー州メンフィスに本社を置くバックマン・ラボラトリーズ(以下、バックマン)は、1945年に設立された特殊化学品メーカーである。現在は世界100カ国以上に1300人の社員を擁するグローバル企業であり、創業以来、毎年10%を越す右肩上がりの成長を続け、企業の革新性を表す指標のひとつ、開発後5年未満の製品売上上の全売上に占める比率は、1980年代末は14%、2001年現在は約26%である。現在の経営陣は3代目であるが、創業

当初から、微生物発生の抑制など、顧客企業の製造工程を改善し、製品・生産性を向上させる独自商品の開発に力を入れてきた。

現在は、紙パルプ、皮革、水処理業界の3分野を主要顧客とするが、この企業が大切にしてきた顧客への姿勢は、創業以来変わっていない。創業者であるスタンレー・バックマンの仕事のやり方は創業当初、こんな風だった。大抵、妻を同伴のうえ、製紙工程で粘着物質が発生して困っている工場などを訪問し、まずは問題の紙料を容器に入れる。ホテルに戻ると、早速、顕微鏡で菌を培養し、寝ずに分析を繰り返す。そして、翌朝、再び妻とともに工場を訪問、トラブルの原因がわかりました、と写真を見せ、この対

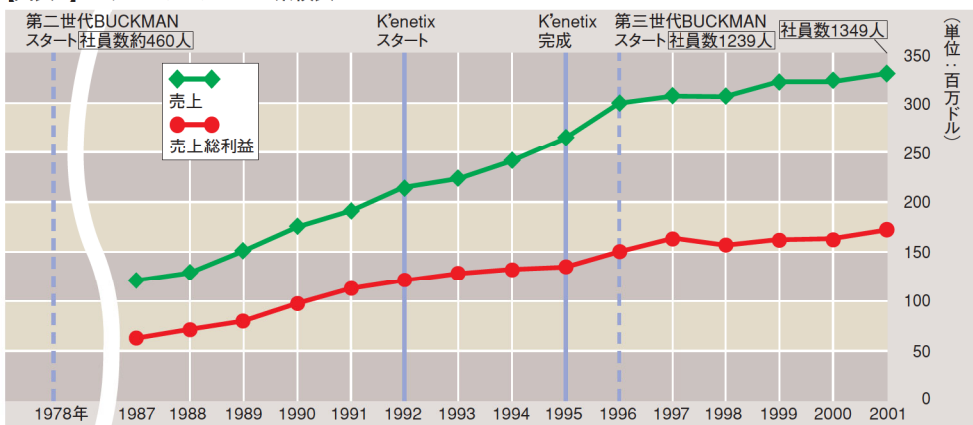
策にはうちのこの薬品が効きますよ、と畳みかけたというのだ。一夜にして難題を解決し顧客の信頼を獲得してしまう。こうしたバックマンのソリューション提供は、次第に顧客基盤を広げ、北米や欧州の化学業界で一目おかれる企業となった。

時は下り、1978年、創業者は逝去し、息子であるロバート・バックマン氏(バックマン・ラボラトリーズ元会長&CEO)が事業を継承した。彼が経営者として最初に意思決定したことは、創業者が育てた組織を文字通り根本から覆すことだった。経営者を頂点とする組織から、顧客と接するアソシエート(仲間)を頂点とする組織への大転換であった。ここまでは、よくある後継体制の話であ

【図表1】バックマン ラボラトリーズ事業年表

	経営上の動き	ナレッジトランスファー・ディビジョンの動き
1945年	スタンレー・バックマン博士がバックマンラボラトリーズを創業。従業員5人。唯一の商品は微生物を抑制する殺菌剤BSM-11。	
1970年代	R&D機能を含めた本部機能がメンフィスに設立される。	
1978年	創業者が死去。二代目としてロバート・バックマン氏が会長兼CEOに就任。	
1980年頃	倫理綱領が作成される。	
1992年		会長直結のナレッジトランスファー部門設置。K'Netix稼動。
1996年	三代目としてスティーブ・バックマン氏がバックマン ラボラトリーズ・ホールディングス会長兼CEOに就任。キャサリン・バックマンがチェアマン・オブ・ザ・ボード、エドソン・ペドロがバックマン ラボラトリーズプレジデントに就任。理事会を設置し、「顧客親密度」に重点をおくこと、3つのキー市場を紙・皮革・水処理とすることを改めて確認。	
1997年	新たなミッションステートメントが作成される。	
1998年		10月、K'Netixを自社システムに切り替える。
2002年	従業員1300人、100カ国、商品500種。	

【図表2】バックマン ラボラトリーズ業績表



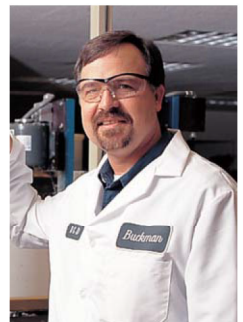
る。しかし、彼の決断は、人事組織ではなく、「知識移転の仕組み」についてである。以下は、バックマン氏が経営者時代に行った最大の投資、K'Netix(ケネティクス: Buckman Knowledge Network)と呼ばれる知識移転の仕組みとその投資効果について見てみよう。

### シースから特許化まで3年 世界初の酵素ソリューション

同社研究開発部門の責任者で紙パルプ部門プロジェクトマネージャーのダニエル・グローバー氏は、2001年、紙の粘着物質を低減させる特殊酵素剤、エンゾマティックを開発した。この分野において、世界で初めて酵素を応用した画期的製品であり、アメリカでの特許を取得したばかりである。紙をリサイクルする場合、粘着力の強い繊維が発生することがある。紙の表面に付着したり、穴を開けたりするので、一度発生すると機械を止めて除去しなければならず、工場の生産コストや紙製品の質を左右する。グローバー氏は言う。「この問題は、1997年の暮れにアメリカのある地方の顧客からバックマンのセールス・アシエートに話が伝わり、そこからメンフィス本社に相談が来たのです。この問題は、世界中のリサイクル紙工場の悩みの種になっていました」。この問題の解決は、将来の大きな収益源になり得るとグローバー氏は直感した。

グローバー氏がエンゾマティックの開発に要した期間は、3年であった。この間、彼が最も時間を費やしたのは、問題のあった工場の操業のありとあらゆる情報を収集し、メンフィスの実験室に忠実にテスト環境を再現することだった。情報収集の中心はこんな具合だ。紙の原料、製造機械の種類・スピード・1日

の稼動時間、運転時の熱、環境温度、製紙薬品の種類と使用方法、最終紙製品の色・厚さなどの加工特性、さらに、トラブルを起こしている粘着物質の状態とトラブルの特性、はたまた、粘着物質の要因と考えられる物質の特定……: 紙の梱包時に使用したガムテープなのか、原料である木材の樹液なのか、ガムテープだとするならば、粘着剤の原料は何か、強さはどのくらいか、ガムテープの古さは製造1年以上か以内か……。こうした情報は、簡単に手に入るものではない。しかし、グローバー氏のもとには、連日、ローカルのセールス・アシエートから細かな情報が送られてくる。同社のセールス・アシエートは顧客との信頼関係を築き、目に見えない情報を顧客の協力を得て徹底収集する。簡単なテストであれば営業車に積んである実験道具ですぐさま検証を行い、本社メンフィスのグローバー氏の実験室とほぼリアルタイムでやりとりし、テスト環境の条件を特定していくのだ。最終的に、グローバー氏が、問題を解決するためのテスト環境を特定し、ある範囲の酵素が解決の決め手になるだろうという仮説を立てるまでに、2年を要した。



バックマン ラボラトリーズ 紙パルプ部門 プロジェクトマネージャー ダニエル・グローバー氏

その次に、グローバー氏が行った作業は、粘着物質を分解する酵素の特定である。酵素を特定した後は、量産化に向けた製品仕様を決定するための仮説と実験である。ここまでさらに1年が経過し、世界初の酵素剤による問題解決がなされ、特許として認められた。バックマンの開発した酵素剤で分解する手法は環境保全にも大きな貢献を果たすものである。この3年間のプロジェクトが大きな成功に結びついたことには、バックマン氏が構想しアソシエイトともにつくりあげた「ケネティクス」という知識共有のインフラが大きな役割を果たしているのだ。

「もしケネティクスの仕組みなしに、このプロジェクトに取り組むとしたら、いったい何年かかるのか、想像もつかないくらいです」(グローバー氏)

では、そのケネティクスとはどのような仕組みなのだろうか？

## 人を動かすのではなく、知識を動かすケネティクス

バックマンでは、すべてのアソシエイトがケネティクスというネットワークで24時間365日いつでもどこでもつながることができる。アソシエイトは、顧客から投げかけられた問題の解決に必要な知識をこのネットワークで互いに提供しあい、瞬時に問題を解決し、顧客の信頼を得ている。そのなかでも非常に難易度の高い問題解決が、先のエンゾ

マテック開発プロジェクトであった。そのやりとりのすべては、ケネティクス上のテック・フォーラムと呼ばれる専用フォーラムで行われている。

グローバー氏が利用するテック・フォーラムは紙パルプ部門のアソシエイトが参加するものである。グローバー氏は、毎日このフォーラムで、仮説を検証するのに必要な顧客の情報や実験例を世界中のアソシエイトに問い合わせるのだ。そのやりとりは少ないときで30件、多いときには100件にものぼる。そして、このやりとりのすべてはフォーラム上で保存されるが、フォーラム・スペシャリストと呼ばれるアソシエイトが内容をレビューし、どの部分が保存すべき知識なのかをフォーラム・リーダーと相談しながら、整理する。その分類軸は、紙の種類(約50種類)、問題別(100種類以上)、薬品別(100種類以上)など約300ある。似たような問題に見えても、実は同じ問題はひとつとしてないのだ。

ケネティクスでやりとりがなされる端から、フォーラム・スペシャリストがそのなかから再利用できる知識を抽出していくのである。これにより、グローバー氏は、仮説検証に必要な知識を得るために、どの国のどのアソシエイトが最も参考にできる知識をもっているかを瞬時に把握することができる。

ケネティクスの最も重要な点は、「顧客の問題を解決するために、必要な知識を、瞬間に必要な場所に届けること」なのである。この一見、なんでもないこ

とが実は非常に困難であることを最も認識していたのが、ロバート・バックマン氏だ。

「ケネティクスの構築は1992年に開始しましたが、最初はどうもいきませんでした。マネージャー層から導入したのですが、彼らはこの仕組みを使おうとはしませんでした。こんな仕組みがなくても、経験や人脈をもち電話1本で必要な情報を入力する方法を知っているからです。この仕組みを最も必要としたいのは、世界の顧客の側で働くセールス・アソシエイトだったのです。セールス・アソシエイトがこのツールを使いこなし、顧客の問題解決の主導権をもつにいたるプロセスを見て初めて、ケネティクスで文化を変えることができる実感したのです。これは、人を動かすのではなく、知識を動かす仕組みなのです」

そもそもケネティクス構築のきっかけは、1970年代の事業継承の時点に遡る。創業者の時代からの経営幹部が何事についても意思決定を求めに来る状況に直面し、「組織が大きくなっていくのに、このやり方では非効率である」と考えた。バックマン氏はバックマンが実現する顧客価値の提供に関わる問題を早くから見抜いていた。バックマンは博士号をもつ専門家を世界中の顧客企業の側におき、問題解決にあたらせた。しかし、顧客の問題が複雑化するなか、顧客企業の求める問題解決に必要な知識をもつ人間を、求められるスピードで動かすのは難しくなっていた。顧客と直



【図表3】倫理綱領(Our Code of Ethics)

私たちは広い地域に分散し、文化や言語もさまざまであるため、企業運営の基盤となる基本的原則をここに明確にする。

- ・企業は個人で成り立っている。ひとりひとりの能力やポテンシャルは異なり、企業の成功のためには全員が必要である。
- ・ひとりひとりの個性を認め、敬意を持って接し、全従業員における継続的で積極的なコミュニケーションに努める。
- ・各個人の貢献や成果を認め、それを評価する。
- ・つねに将来を見据え、結果を後追いするのではなく、到達地点を見定めて行動する。
- ・いかなる商況においても、すべての従業員に仕事を提供するという方針は決して崩さない。
- ・すべての意思決定は、目の前の状況にとって都合がいいかどうかではなく、企業全体にとって望ましい方向で下される。
- ・顧客がいるからこそ私たちの存在意義がある。顧客の役に立つためには、コストを上回る利益を顧客が得られるような製品やサービスを提供していかなければならない。
- ・質の高い製品やサービスを提供するためには、あらゆる行動において“顧客を考えた創造性”を実行に移さなければならない。
- ・ビジネスの基盤として最高の倫理基準を守り、バックマン ラボラトリーズの一員としてつねに誇りをもつ。
- ・企業の一員として、また一市民としての責務を果たし、社会の一員としての自覚をもつ。

個人として、また企業体として、私たちはこれらの基準を守るよう心がけ、個人として、また組織として尊敬される存在になる。



バックマン ラボラトリーズ  
日本法人代表取締役  
加藤朗雄氏

に接するセールス・アソシエイトが、中間管理職の指示を待つて動くのではなく、顧客の信頼を勝ち取っていくことはできないと考えたのだ。

「そんなときに、スカンジナビア航空の当時の最高経営責任者ヤン・カールソンの著書を手にし、情報をもたない者は責任を負うことができないが、情報を与えられれば責任を負わざるを得ない」

という言葉に目が留まり、2年間かけて検証してみたのです。そこでわかったことは、それは人によるということ。しかし、組織の70%〜75%の人がそのように動けば、組織全体もそう動いていくのではないかと思いました」

こうして、バックマン氏は、1980年代、まだインターネットもない時代に、セールス・アソシエイトに、世界中どこでも通信環境にアクセスするための機材一式をもたせ、知識移転の仕組みづくりへの長い旅を始めたのだ。1992年からはITを積極的に活用し、1995年に現在のシステムにたどり着いた。

バックマンの日本法人で代表取締役をつとめる加藤朗雄氏は話す。「私たちはたった13人で、日本と韓国のマーケットを担当しています。しかしながら私たちの後ろには、質問や困りごとにくすぐ答えてくれる人間が1300人も控えているのです」

### ヒューマン・リレーションズ施策 会ったこともない 人間同士にどうやって 信頼関係をもたせるか

ケネティクスでは質問が投げかけられると、ほぼ24時間以内に回答が返ってくる。多忙なアソシエイトが、なぜそれほど短時間にレスポンスを返すのだろうか。そこにはこんなヒューマン・リレーションズ施策がある。

まず、バックマンでは従業員をアソシ



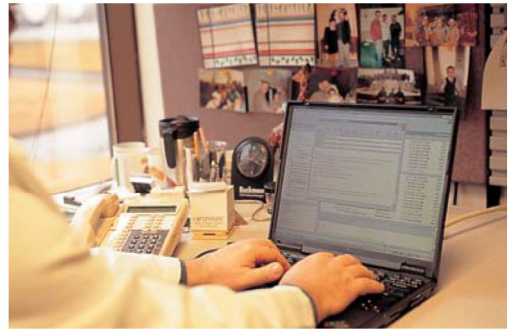
バックマン ラボラトリーズ  
組織開発&コミュニケーション  
担当ディレクター  
ジョン・アプソロム氏

エイトと呼び、その位置づけをO.E. Code of Ethics (倫理綱領、図表3)にて、以下のように規定している。「企業は個人で成り立っている。一人一人の能力やポテンシャルは異なっており、企業の成功のためには全員が必要である」

「アソシエイトとは、共に何かをすばやく成し遂げたいと願い、行動する人間たちのことです」(バックマン氏)。バックマンでは、従業員という概念はない。顧客のための創造性を追求する仲間なのである。

次に、アソシエイトは定期的に「成果・行動・能力開発ワークシート」を用いて、業績目標のプランニングとレビューを行う。「バックマンでは、個人の業績評価以外に、管理職を含むアソシエイトに共通のゴールがあります。それは組織全体に対する貢献と不可欠な行動を評価する項目であり、チームへの貢献、業績を上げるために必要な知識の獲得、建設的なコミュニケーションなどが含まれます」と組織開発&コミュニケーション担当ディレクター、ジョン・アプソロム氏は語る。

さらに、新入社員をはじめ、ほぼ全員が受講の機会を与えられているDPS



ケネティクスの画面

(Dimensional Professional Selling) という3泊4日のプログラムがある。営業の基礎知識を身につけるといふ名目だが、一番の目的は、遠慮のないディスカッションやスポーツを通じて、バックマンの新しいアソシエートを養成することである。「バックマンのなかには、いい奴がいるなあと、みんな思ってた帰るわけです。その人がケネティクスで助けてくれとっている。個人はもとより、各地域の仲間にも声をかけて、すぐ答えてやろうとなるのです」(加藤朗雄氏)

そして、現在3人いるトップが一番大切にしている仕事は、年間100日をかけて、世界のバックマンの事業拠点を訪問し、そこで直接アソシエートと話し合うことだ。

このように、人間同士の信頼の土台を築くことが、バーチャルなネットワークの基礎にある。

一方で、1997年にはアソシエートのスキルやナレッジに投資する組織能力を上げることが目的として、ラーニングセンターがつくられた。「私たちラーニングセンターの仕事は知識と能力を動かすことです。行動するケイパビリティ



バックマン ラボラトリーズ  
ラーニングセンター  
バイスプレジデント  
シェルドン・エリス氏

と意思決定するケイパビリティを上げること、顧客の存在するロケーションにいるアソシエートのケイパビリティとキヤパビリティを、確実にその顧客のもとにやってくる他社の人間よりも高くすることが、われわれのミッションです」(ラーニングセンターのバイスプレジデント、シェルドン・エリス氏)

## ケネティクスが培った モザイク・システム 見えないプロセスの ソリューション・サービス

2001年6月、バックマンは、製紙工程のなかで最も複雑な問題をはらむ、水を使用する工程のトータル・ソリューション・プログラムである、モザイク・システムをスタートした。これは、バックマンのこれまでのテスト環境再現をめぐる知識の蓄積と、ケネティクスでネットワークされる1300人のアソシエートが日々獲得している問題解決の知識を組み合わせたものである。モザイク・システムとは、微粒子の定着を促進させるプログラムなどを含み、顧客の工場の運営そのもののあり方をよりよくするための支援サービスである。そこでは、バックマン内のさまざまな職能のアソシエートが、チームを組んで、複雑な任務にあたる。これは、すでに北米、欧州で高い評価を得ている。

「モザイクプロジェクトは、国際的なチ



バックマン ラボラトリーズ  
ラーニングセンター  
ナレッジストラテジスト  
メリッシー・ルミゼン博士

ームで、顧客に対して複合的なソリューションを提供するため、チームの組み方も非常に重要です。ひとりの力で成功が達成できるものではなく、バックマンはますます柔軟な組織になっていく必要があります」(ラーニングセンターのナレッジストラテジスト、メリッシー・ルミゼン博士)

ケネティクスで知識を誰かのために使う機会を増やせば増やすほど、価値ある知識が新たに生まれていく。その典型がモザイク・システムである。「知識は分かち合わなければ、価値があるかどうかなどわからない。知識の吸収だけでは成功はできないのです」(バックマン氏)

ケネティクスは、バックマンの「未来のオフィス」を構築する試みであった。創業時、バックマン夫妻のオフィスは、顧客企業のすぐ側のホテルの一室だった。現在、バックマンのオフィスは、アソシエートの「手のなか」にある。世界のどこにしようとも、パソコンを開くと、そこは1300人のエキスパートが一夜にして集結するバーチャルオフィスとなる。バックマン氏が取り組んだケネティクスは、見事その目的を実現したのだ。

## CEOが戦略を生み出す時代はとうに終わった

バックマン・ラボラトリーズ元会長兼CEO  
ロバート・バックマン氏



ロバート・バックマン氏

私の父親の世代では、CEOがビジネスの答えを提供するのが当然でしたが、今では、ほとんどのCEOがすべての答えを示すことは無理だと思っています。かわりに、人の頭の中にある知識が速く動くシステムをつくることに成功すれば、2つのことが実現できます。まず、それぞれの人に最大限の成長を促す機会を用意できます。知識を媒介にして、それぞれがつながる度合いが強ければ強いほど、その人が成長する可能性が増えます。もうひとつは、知識を速く動かすことに専念すれば、組織の反応速度を上げることができます。他のどの企業よりも速く、顧客に一番よい答えを提供できれば、その顧客とのビジネスが拡大します。顧客の

要望に速く答えることは、最も強力な競争戦略です。

バックマンでも、以前は知識を動かすために、博士号をもった優秀な人を世界中に出張させていましたが、人を動かすよりも知識を動かすほうがずっと効率的だとわかりました。人間にはホテルの部屋や食事が必要ですが、知識は電子単位で動き、食事も飛行機も必要ありませんから。

よく勘違いをされるのですが、知識は、動かすことができても、管理することはできません。私たちが行っているのは、ナレッジ・マネジメント(管理)ではなく、ナレッジ・シェアリング(共有)なのです。組織における知識は、その90%が個人の頭の中にあり、常に変化しつづけています。それを取り出して、価値に高めるには、時間と距離を超え、お互いが気楽に知識を交換するような文化をつくることです。こうした文化をつくりあげることには95%の努力が必要で、コンピュータシステムの構築など、技術が大切な部分はほんの5%に過ぎません。

我々は、こうした組織をオーガニック組織と呼びます。自動的に反応がある組織です。誰がチーフ・ナレッジ・オフィサーなのかと、人からよく聞かれ

ますが、私は皆がそうだと答えます。管理職の役割は情報の流れを管理することではありません。部下が成功する機会をどうやってつくり、成長を促すか、これが新しい管理職の役割です。通常の組織では、CEOが一番上ですが、オーガニック組織では、CEOが一番上になりません。一番重要な人は一番上にいる顧客と対話する人たちです。全員が顧客と対話できるようにすれば組織の機能は格段に上昇します。我々がやっていることは非常に単純なことですが、ものの方を変えようには、変える覚悟が必要です。

従来の組織からオーガニック組織への転換を図ろうと、期日と成果を明確にした「プロジェクト」として取り組むと必ず失敗します。そうではなく、終わりのない旅(Journey)だと考えてください。組織が今いる地点から旅立ち、さらに優れた組織に進化していくための新しい知恵が今こそ求められています。

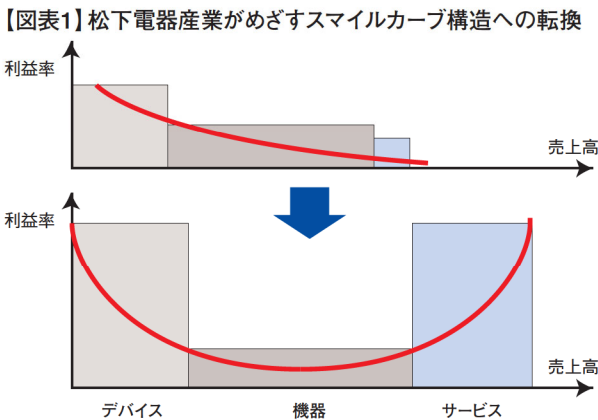
1937年アメリカケンタッキー州生まれ。1959年ハーバード大学化学工学学士取得。1961年シカゴ大学経営学修士取得。1978年から2000年4月まで、バックマンの会長兼CEOをつとめ、現在は、アフライト・ナレッジグループ社長兼取締役会長、バックマン・ラボラトリーズホールディングス取締役会長、ティオホルディングス取締役会議長。

## 松下電器産業インダストリー営業グループのテクノストリー

# 顧客の視点でシーズと未来を 接続するワークプレイス・ラーニング

今年、創業85年を迎えた「ザ・日本企業」、松下電器産業。全体売上げの25%を占めるインダストリー営業グループが、3年から5年先のビジネスストーリーを戦略顧客と共有し、新事業開発につなげるビジネスコンセプトを導入した。その過程で、営業・研究・開発・生産・マーケティング・法務・人事・経理など、部門横断のワークプレイス・ラーニングが行われた。これは、松下電器産業が新たな発展を遂げるきっかけとなるかもしれない事例である。

### 家電と携帯の融合をめざす 松下・ノキア提携



【図表1】松下電器産業がめざすスマイルカーブ構造への転換

昨年11月、松下電器産業（以下、松下）と世界最大の携帯端末機器メーカー、フィンランドのノキアとの提携が発表された。音響・映像家電と携帯電話をインターネットで接続する際のインターフェイス技術を開発するという内容で、実現すれば、パソコンを介さず、携帯電話による家庭の機器の遠隔操作や、文字と画像のやりとりなどが可能になる。

しかし、ここで触れたいのは技術の話ではない。事業創造の話だ。完成品市場では限界とされるシェア3分の1を優に超える携帯端末業界の巨人ノキアが、

あえて松下との提携に踏みきったきっかけは何か。松下とノキアは互いの何を評価したのか。その背景には、デバイス（部品）を扱う松下のインダストリー営業グループが1999年から導入した「テクノストリー」という独自の開発営業手法があった。

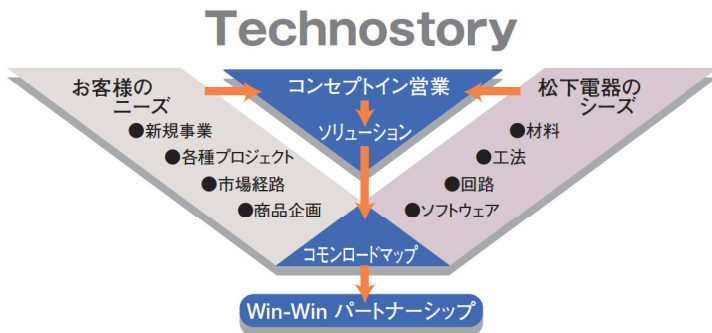
### 46万品番のデバイスを 世界60カ国で展開する ポテンシャル

松下のインダストリー営業グループは、同社および関連会社が開発・生産する電子部品や半導体、カーエレクトロニクス機器、工場の生産設備といったものまで、46万品番の商品を世界60カ国、5500社のメーカーに販売して

いる。マーケティング機能ももちろんながら5000人の営業社員を抱え、年間売上げは、松下全体の総売上げの25%にも達する大きなビジネスだ。もともと社内向け部品の生産から始まった事業だが、デバイスなどは量産すればするほど収益率が高まることから、ロットを求めて外販が始まり、ソニーや東芝といった同業メーカーも顧客となっている。

同社の花形、家電部門の陰に隠れた存在だったが、2000年、中村邦夫社長が就任時に掲げた経営方針で、収益性の低い加工組み立て中心から、デバイスおよびサービス中心のスマイルカーブ構造（図表1）への転換を力説したことから、その存在に光があたりはじめた。しかし、46万品番という商品の幅が物語るように、その技術力の幅と深さ

【図表2】テクノストーリーのコンセプト



納期・コスト交渉の呪縛から逃れるには

他の追従を許さないが、世界トップシェアの商品は少ないという現実がある。昨年開催された商品展示会「インダストリー総合展2002」に足を運んだソニーの出井伸之会長がこう言ったという。「松下さんのデバイス技術はすごいポテンシャルがある。驚きました。でもそれをうまく活用させてもらうのはこっちで、最後は負けませんよ」

テクノストーリーの産みの親は、現在、常務取締役をつとめる佐野尚見氏である。最初にそのイメージを抱いたのは今から8年近く前で、松下電池工業の営業本部長のときだった。佐野氏は話す。「お客様を訪ねると、納期をもっと早く、コストをもっと安くという話ばかり。新人でも部長でも、それこそ社長が行っても同じでしょう。これでは仕事も面白くないし、何よりも技術陣の張り合いがなくなる」

当時から、松下のような巨大企業はデバイス単体では利益が出にくく、部品専門メーカーの後塵を拝する構造が進行していた。一方で松下は、豊富な商品群、それらを組み合わせる要素技術においては他の追従を許さぬポテンシャルをもっている。それを生かすには、単品のデバイスではなく、いくつかのデバイスを組み合わせたモジュール(複合)部品に力を入れることが必要で、事業

【図表3】松下電器産業とインダストリー営業グループの動き

	全社の動き	インダストリー営業グループの動き	インダストリー営業グループスタッフ部門の動き
1918年	創業		
1933年	事業部制を導入		
1935年	設立		
1960年		特機営業本部発足	
1987年		インダストリー営業本部発足	
1993年			法務グループが経営法務をめざした活動を開始 全営業拠点から寄せられた相談案件の蓄積と分析を開始
1997年	社内分社制導入		
1999年		佐野尚見氏がインダストリー営業本部長に就任 「テクノストーリー」導入	
2000年	中村邦夫社長就任		15の多様なタスクチームが組織される テクノストーリー営業社員の「能力カルテ」作成プロジェクト、そのサポート機能としての法務スタッフの「能力カルテ」作成プロジェクト発足 12月「テクノストーリー実践プログラム」がスタート
2001年	中期経営計画「創生21計画」をスタート	The TOP商品群の設定(2002年度126アイテム)	7月、テクノストーリー営業のための「契約・法律・知的財産権」学習プログラムの実践プロジェクトがスタート
2002年	3月、2001年度決算で最終損失4310億円赤字計上	4月、インダストリー営業本部と個々の事業部の営業部門の営業体制を一本化する構造改革を実施(顧客1Window体制) 11月、ノキアと携帯端末とネット家電の接続に関する共同技術開発について合意	10月、eラーニングと集合演習を組み合わせた複合プログラムがスタート

インダストリー営業グループの母体。これにより企業・官公庁への設備納入やセットメーカーへの材料・部品納入が本格化する。

他メーカーへの部品・設備販売事業全体をグローバルに展開すること。

「経営に貢献する法務」を標榜し、インダストリー営業グループと各営業拠点を結ぶネットワーク型の組織体制を敷くなどの新たな試みがスタート。

テクノストーリーの浸透と成功をサポートするインフラを整備するために、営業・マーケティング・法務・人事・経理部門などにおける各種課題解決プロジェクトがスタート。

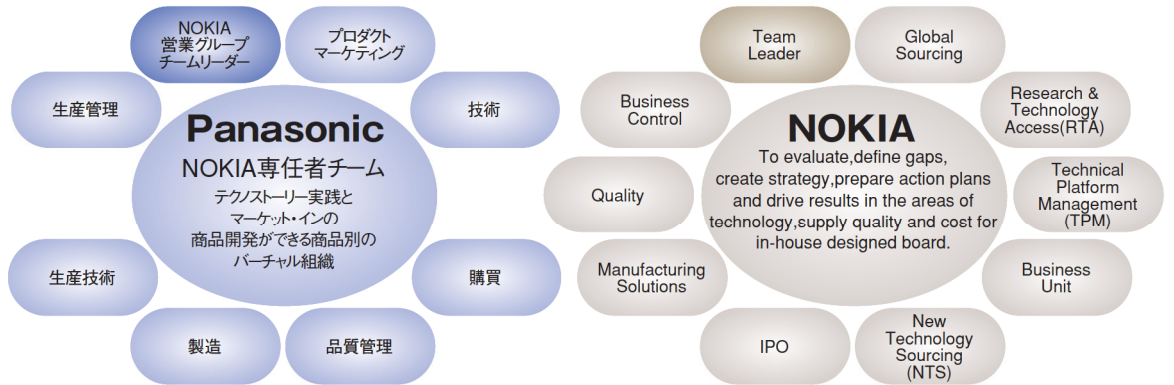
のスピードアップを望む完成品メーカーも、モジュール部品を求める傾向がどんどん強まっている。

佐野氏は続けた。「そこで、経営理念が一致し、信頼できる相手と機密保持契約を結んだうえで、近未来の技術のトレンドを互いに共有しながら、双方で3〜5年先くらの絵が描けないかな、と考えたのがその発端です」

松下のデバイス部門は、従来、「技術

開発の手の内を見せたくない」と顧客から言われてきた。強い完成品メーカーでもある松下にとつて、先端技術を競合相手に知られることは、今後の商品戦略を明らかにするに等しいという危惧があったからだ。しかし、デバイス事業と完成品事業を切り離して考えなければ、強い商品に特化したデバイス専業メーカーに明らかに負けてしまう。モジュール化推進にも顧客との長期的な信頼関

【図表4】テクノストーリーを推進する松下・ノキア双方のチーム



係が必要であり、そのためにも情報開示がもはや必須となっていた。

### 3〜5年先のストーリーを共有し、顧客と研究開発の距離を縮めよ

1998年、佐野氏がインダストリー営業本部長に就任した直後、得意先回りに出かけて聞いた松下のデバイス事業に対する顧客の生の声が、テクノストーリーの実現を決定づけた。いわく、事業のビジョンや戦略が見えない、対応責任者が国別について非常にやりにくい、複数事業部にまたがる案件の対応が悪い、3〜5年先を見据えた商品の提案が弱い……。

テクノストーリーを推進するIT営業革新グループチームリーダーの市川彰氏は、テクノストーリーをこう説明する。「お客様には、戦略や新規事業までを含めた情報を提供してもらい、松下は、R&Dのテーマや先行技術、生産工法、ソフトなど、社外秘に近いものまで積極的に開示する、そのことで3〜5年先のビジネスストーリーを共有し、WINWINの関係になりましょう、という趣旨です。現在、戦

略的パートナーに優先的に適用しています(図表2)」

市川氏は以前、日本アイ・ビー・エムの営業担当だった。佐野氏が年始の挨拶に行った際、同社の北城恪太郎社長(当時)から「アイ・ビー・エムと松下の間で、先行技術情報を交換する専用ホームページをつくったらどうか」という提案を受け、その具体化を任せられ、目に見える雛型をつくった。いわばテクノストーリーの原型をつくった人物のひとつである。

通常のホームページとは異なり、①顧客と中・長期戦略を密接に共有し、単品の部品ではなく、モジュール(複合部品)や問題解決方法の提案につなげる、②顧客と松下の技術部門を直接つなぐという目的をより明確にするために、セキュリティ機能で厳重に保護された、特定顧客向け専用ホームページが作成された。ここでは、松下の3〜5年先の技術ロードマップやデバイス商品の機能や特徴など、機密性の高い情報が企業ごとに提供され、松下と顧客企業の担当者が双方で情報交換できるフォーラム機能のページもある。

### 逆テクノストーリーが松下内部を変えはじめた

1999年、正式に、インダストリー営業グループ所属の営業社員5000人に、テクノストーリーの実践が課せられた。市川氏は言う。「お客様のもとで、毎回テクノストーリーについて話す



松下電器産業株式会社  
インダストリー営業部門  
担当役員室 副参事  
川畑 勝彦氏

ことを義務づけられた結果、社内を駆けずり回って技術情報を集める営業社員の姿が見られるようになり、トップによる単なる表敬訪問もなくなりましたね。研究所のトップを招いた技術交流会も開催されるようになり、技術をめぐる対話の場がどんどん増えました」

また、役員室副参事という立場から広く営業グループ内を見ている川畑彦氏にも、変化の胎動が確実に感じられるという。「それまで研究開発の人間と営業の人間との間で、会話が成り立たない感じがありました。営業はお客様のニーズと松下のシーズを結びつけられないから踏み込んだ提案ができない、開発はその逆。ところが、最近、研究開発部隊がお客様に自ら出向く例が増えています」(川畑氏)

テクノストーリーの成果が最初に結実したのがノキアのケースだった。松下からのテクノストーリーの働きかけにノキアは即、賛同を示し、先行技術の共有がスタートした。ノキアは松下のポテンシャルの高さを次第に発見するとともに、松下側は、「信頼と公正を大切にし、ひとり勝ちを志向しない」というノキアの経営理念が自社と一致していること



松下電器産業株式会社  
インダストリー営業本部  
IT営業革新グループ  
プライベートウェブ推進チーム  
チームリーダー  
市川 彰氏

【図表5】営業社員の能力カルテ

営業力	テクニカル	リスク マネジメント	海外 対応力
情報収集力	業界知識	原価知識	海外取引
分析/課題形成力	セト知識	与信管理	異文化適応能力
プレゼンテーション力	商品知識	債権管理	語学力
コーディネート力		契約	
締結力		法律	
信頼構築力		知財	

を発見するに至った。そして、松下がノキアとのテクノストーリーの多大な効果を認識したのは、ノキアが独自の部品調達基準を松下にぶつけてきたときだ。それこそ購買側からの逆テクノストーリーだった。

「ノキアが部品調達先を選ぶ際の基準は非常に明確で、コスト・技術・対応の早さ・品質面から見て、世界で一番あるいは二番の商品しか買わないのです。しかも、もつとその先がありました。3〜5年先の開発品の原価構成、コスト削減目標とその計画、根拠まで求めるのです」(市川氏)

これは、従来のコスト削減要求とはまったく次元の異なる話で、ノキアは、単なるデバイス単体を見ているのではなく、自らの事業の成否を左右するデバイスを開発・製造し、納入してくれるパートナーの事業体そのものを見極めるために、しかるべき説明責任を問うていることを意味する。「従来、松下では、情報開示とはコミットメントを意味し、デバイスとして形になったものだけを見せていましたから、このノキア・ウェイはまるで正反対です。当然のように反発がありました。それでも、『ノキアとのテクノストーリーが松下の構造改革の先行事例になる』と常務の佐野が意思決定をしたのです」(市川氏)

反発を和らげるために、テクノストーリーの意義とノキアとのテクノストーリー推進がいかに大切か、300回以上のプレゼンテーションが社内で行われ



松下電器産業株式会社  
インダストリー営業部門  
人事グループ  
研修企画チーム チームリーダー  
上田 武氏

「技術マインド」と「リーガルマインド」の発見

ノキアの例が物語るように、テクノストーリーは、開発営業における壁を取り払う機能をもつ。営業と製造部門間の

た。ノキアの経営手法は素晴らしい、ノキアと付き合うことで自分たちが変われるかもしれない、と最終的には納得が得られ、2001年、開発・生産・販売部門を横断する100名以上のノキア・チーム(図表4)ができた。「このチームで、開発営業のミーティングを侃侃諷諷やり合っていますよ。興味深いのは、この場では、事業部制の壁が壊れつつあることです」(市川氏)

これまで、モジュール部品の開発会議をする場合、どうしても既存のマーケットで強いデバイスの担当者が大きな発言力をもつ傾向があった。しかし、携帯向けモジュール部品では半導体技術が核になる。何度か会議を繰り返すうちに、この知識が共有され、半導体グループが他の部門に支えられながら、積極的に動くようになってきたという。

壁はどうだろうか。佐野尚見氏がインダストリーの営業本部長に着任早々、営業社員の技術理解度を調査させたことがあった。こんな結果が出た。わかりやすく単価の高いデバイスほど理解度は高いが、モジュール部品を構成する際のキーになるような複雑な技術を使ったデバイスや単価の安いものほど低い。この背景には、営業と製造部門がそれぞれ別の経営体として動く松下の事情があり、売上げと利益で業績が判断される営業社員の行動特性として非難されるべきことではない。しかし、これではテクノストーリーの行く末は目に見えている。

顧客の戦略商品のキーデバイスの特性を軸に、最終的に一定のモジュールデバイスを仮説し、価格を設定するという「技術マインド」の開発が急務であることは明白だった。すぐに、テクノストーリー営業の能力カルテを作成するタスクチームが結成された。メンバーには、営業はもちろん、マーケティング、法務、経理など、ほとんどの職能が加わった。外部のコンサルタントなどは使わず、タスクチームのメンバーが現場の経験をもとに議論を行った。人事グループ 研修企画チーム チームリーダーの上田武氏は言う。「日本企業で、営業力を分析した例は稀だと思えます。きわめて曖昧で、アナログなものだとされてきたからですね。今すぐ身につけなければいけない知識100項目を特定するとともに、技術打ち合わせの場で何が付加価値のキーなのかをつかむ技術マインドが不可欠

ということに、まず光をあてたのです」。営業と製造部門の間の壁を取り払う「テコ」がひとつ発見されたのだ。

さらに、営業社員の能力カルテに加わったものがもうひとつあった。デバイス事業に関わる法務・知的財産権・契約をめぐる「リーガルマインド」である。これは、テクノストーリー営業の展開のチャンスを広大させるとともに、その欠如は、いらい損害を会社と与え、ビジネス機会の損失を招き、事業のスピードを低下させるという意味で、事業の収益性に多大な影響を及ぼす。

これをカルテ項目に加えるべきだと進言したのは、法務グループ 副参事の一色正彦氏だ。法務グループは、1990年代前半から、全営業拠点からの相談案件を重要度や傾向別に分析していたが、テクノストーリー以前から、そのデータは、機密保持契約・製造物責任・知的財産権についての法的知識がインダストリー営業グループの営業社員に必須のものになったことを如実に物語っていた。特に、1994年頃から、日本の製造業の生産拠点が海外へ移転し、外資系企業の日本上陸が加速した。一色氏は語る。「海外での開発契約に関す



松下電器産業株式会社  
インダストリー営業本部  
法務グループ 副参事  
一色 正彦氏

る最初の会議に、先方がいきなり法務チームを伴って現れたり、国内でも、挨拶代わりに機密保持契約締結の話をされたり、これまでのやり方とは違ったグローバルビジネスのすすめ方に、営業社員がとんとん直面していたのです」

技術マインドとリーガルマインドという2つの新しい能力の領域が自覚化され、テクノストーリー実践に必要な営業能力の全貌が、最終的に①営業力、②テクニカル、③リスクマネジメント、④海外対応力という4領域、合計18項目の能力カルテにまとめられた(図表5)。

## テクノストーリー実践の場への不可欠な知識の供給

能力カルテをもとに、必要な能力を向上させる知識供給システムが構築された。そのなかのひとつが、「テクノストーリー実践プログラム」である。まず、テクノストーリー推進グループがテクノストーリーの考え方を説明し、その後、異なるデバイス担当の営業が5〜6人でグループをつくり、具体的顧客を想定した模擬テクノストーリーを共同でつくユード。一方、テクノストーリー導入の1年半後、全営業社員を対象に、「テクノストーリーコンテスト」を開催し、優秀者を、今度は実践プログラムの事例プレゼンターに起用した。このプロセスを繰り返し、テクノストーリー実践で得た経験とノウハウを共有し、モジュ

ールデバイスを開発する技術を理解したうえで、顧客へのトータルソリューションを提供するマインドに広がりや深みをもたせていった。

市川氏はこう話す。「顧客に近づこう」というテクノストーリーのメッセージはグループ内で大きく共感されています。さらに、研究開発や製造部門に近づこう」という気持ちをもちながら、営業社員がテクノストーリーを実践していることに、研究開発や製造部門が感銘を受けています」

もうひとつの能力領域であるリーガルマインドの開発に関しては、営業社員に、機密保持契約や製造物責任、知的財産権をめぐるリスクマネジメントの知識を、短期間にわかりやすく理解させるプロジェクトが法務で始まった。法務への相談案件のデータから明らかになった、松下のデバイス開発営業のために重要なテーマについて、白か黒か、判断の難しいグレーゾーンの領域に焦点をあてた36の演習を抽出。これを忙しい営業社員にどれだけわかりやすく提供できるか、何度も議論と実験が繰り返され、最終的に、eラーニング(CD-ROM形式)と集合演習を使った複合プログラムという形式が選択され、昨年10月から実施されている。法務の若手社員が中心になって作成したCD-ROMは、クイズを使ったテレビゲーム方式だ(図表6)。自宅やオフィスで都合のよい時間にいつでも楽しみながら繰り返し学ぶことができ、集合演習では実践的な意



【図表6】eラーニング・プログラムのインダストリー営業グループ内への告知

インダストリーG社員向け e-Learning Program (契約・法律・知的財産権)	
<p><b>コンテンツ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I 契約基礎編</li> <li>II 公正取引編</li> <li>III 輸出管理編</li> <li>IV PL法編</li> <li>V 情報セキュリティ編</li> <li>VI 知的財産権編</li> </ul>	<p><b>対象者</b></p> <p>「契約? 法律? 近寄りたくないなあ」 「研修? 時間がなくてね」と、 これまで敬遠してきた方、 忙しい方にお勧めです。</p>
<p><b>特徴</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☆ゲーム感覚で楽しく学べる!!</li> <li>☆クイズに答えて知識が身につく!!</li> <li>☆デバイスビジネスに特化した内容!!</li> <li>☆修了テスト合格でスキルレベル2に認定!!</li> </ul>	



eラーニングプログラムを開発した法務グループ主事の田崎 裕人氏(左)、同じ法務グループの伊藤 正恩氏(右)、前出の一角氏(中)

思決定を体験できることが、営業社員にとってのメリットだ。

このプログラムを受講した、入社4年目、カーエレクトロニクス担当営業の伊吹千珠子氏はこう話した。「欧米の自動車部品メーカーの営業を担当していますが、海外の企業は契約面でもとても細かく、うっかり自分が気づかなかつたことでも後で大きなトラブルになり得ることを実感しました」

リーガルマインドは、守りのためだけではない。松下の事業創造の機会を確保する不可欠な能力でもある。従来、知的財産に関するプログラムは主に技術者が対象だったが、これを営業社員にも提供しようという法務グループの考えに賛同し、集合演習での講師を引き受けた松下電子部品 開発技術センター 知的財産権グループ グループマネージャーの永井健生智氏は話す。「よりよいものを世の中に出すという松下の気風

**テクノストーリーを企業体質に転換する利益分配システムへのチャレンジ**

テクノストーリーをめぐる一連の動きから浮かび上がってくるのは、2つ以上の職能経験をもつハイブリッド人材の存在である。法務や人事、経理に在籍する、営業経験や営業センスをもった人材が部門間を超えてつながったことがテクノストーリー実現のインフラづくりを促進している。そのインターフェイスが、「我がこととして事業を運営する」とい



松下電子部品株式会社 開発技術センター 知的財産権グループ マネージャー 永井 健生智氏



松下電器産業株式会社 パナソニックオートモーティブシステムズ社 営業総括部 東京営業所 国際純正営業グループ 伊吹 千珠子氏

が、自分たちの知的財産を積極的に特許化していかなければ実現できない時代になってきました。世の中に喜ばれるものづくりの技術を、お客様とともによりはつきりした知識に転換し、その法的権利を確保する最前線に営業社員がいるのです」

う松下の事業部制の根本精神を変化の時代に息づかせる、新たなインフラを生み出しつつあるのだ。

今、テクノストーリーを企業体質とするために、さらに難解なタスクへのチャレンジが始まっている。それはテクノストーリーの収益構造を確実にするための利益分配システムの構築である。事業部制を取る現在の松下では、最終的に売り上げたデバイス製品をもつ事業体に、業績が計上される仕組みになっている。テクノストーリーにおいて、その最終デバイスの開発に寄与した他の事業体の貢献が、はつきりと計上される仕組みをもたなければならぬのだ。この仕組みを、開発・生産・販売のオペレーションがグローバル化するなかで構築するのは至難の業である。

さらに、このことには、営業社員の業績評価の仕組みが密接に関連している。法務グループ グループマネージャーの石松秋男氏は、こう話す。「テクノストーリーによって大きな業績をあげた人に、しかるべき評価を与える仕組みと技術マインド・リーガルマインドがリンクしてこそ、テクノストーリーはうまくまわると思います。テクノストーリーはまさに領域横断のチームワークの仕事であり、この新たなチームワークを評価するシステムは松下には存在しません。これが今後取り組むべき重要な課題です」

テクノストーリーにおける評価システムは、研究・開発・生産・営業・マーケティング

## 進化のエネルギーはいつでも顧客からやってくる

松下電器産業 常務取締役

佐野尚見(さの・たかみ)氏

テクノストーリーは、Technology(技術)とStory(物語)を組み合わせた私の造語なのですが、「顧客と夢や将来を語り合い、描きながら、今現在のビジネスを展開する」という意味が込められています。私が松下電池工業の営業本部長をしていた頃、お客様を訪ねると、納期をもっと早く、値段をもっと安くという話ばかりなのです。もちろんクオリティが前提なのですけれど、ね。新人でも部長でもそれこそ社長が行っても同じだったでしょう。これでは



佐野 尚見氏

いけない、営業の仕事も面白くないし、技術陣も張り合いがない。そこで、近未来の技術のトレンドを互いに共有しながら、双方で3年から5年先くらいの絵が描けないかな、と考えたのが発端です。いわば、研究開発の現場、ものづくりの現場、営業の現場、そしてお客様のニーズ、これらの方向性をしっかり合わせようということでした。

重要なのは、お客様と一緒に作りあげることです。コンセプトは単純で、お客様の要望を聞きながら、松下電器のなかに散らばっているリソースを一本化して商品をつくる、無駄なことはやらないということですからね。現場が大切とよく言いますが、私の考えでは、現場とはお客様に他ならない。ところが、組織の内側に目がいってしまい、それがよく忘れられてしまうのです。そういう意味で、テクノストー



松下電器産業株式会社  
インダストリー営業本部  
法務グループ  
グループマネージャー  
石松 秋男氏

イング・法務・人事・経理それぞれの専門知識をインテグレートするネットワーク知の創造への貢献がはつきり見えるようにしなければならぬのだ。

もし、これらの困難な条件を乗り越える利益分配システムを生み出すことがで

きるなら、松下のテクノストーリーは、顧客とともに3〜5年先の市場を生み出す事業プラットフォームであると同時に、顧客の、しかも未来の視点を内部に貫通させ、組織構造を自ら進化させていくプラットフォームにもなっていくのだ。

リーは、常に「絶対顧客主義」に立てるかどうかが一番のポイントです。

「松下の研究開発部門は営業と遠い」ともよく言われてきましたが、これで随分近くなりました。お客様を訪ねるときも研究者も含めた混合チームで行くことが増えましたから、先方もそれに対応する人たちが出てくるので、交流が多面的になりました。これまでも、面交流なんて言葉がありました。が、いせん、全体像が目に見えなかったのです。今回は、それを目に見える形にしたところにも大きな意義を感じています。

我々はビジネスをしているわけですから、会社の業績向上を第一義に考えるべきですが、こんな苦しい時代であるからこそ、テクノストーリーを実践することによって、社員が満足感や充実感、幸せみいたいものを感じられないと本

物ではないと思います。私が期待しているのは、若い世代がこれをどういうふうに広げていってくれるかですね。非常によく考え抜かれたテクノストーリー実践企画書を彼らから受け取ると、とても嬉しいのです。

我々は、ひとつの原型をようやくつくりあげただけで、また誰かが根本からこれを変えたいと思いますよ。もちろん、お客様の立場で、お客様に会いながら進化のエネルギーはそこからしかやっつきませんから。

松下電器産業株式会社常務取締役 パナソニックオートモティブシステムズ社長 兼 インダストリー半導体 FA・カーエレクトロニクス営業担当  
1943年生まれ。早稲田大学第一政治経済学部経済学科卒業。1969年松下電器産業株式会社入社。86年松下電池工業二次電池総括営業部二カド営業部長、95年同社取締役営業本部長、98年松下電器産業取締役インダストリー営業本部長などを経て、2003年1月より現職。

# 2

## ワークプレイス・ ラーニングを 拡張する 学習空間

1章では、創造的OJTともいべきワークプレイス・ラーニングを実践し、成果につなげている企業の実例を紹介した。

2章では、これをふまえて、顧客価値実現の場としてのワークプレイスの時空間を拡張して行われる新しい学習に焦点をあてる。

Part1は、技術と顧客ニーズの変化のスピードに見合った「競争感覚」の獲得を、Part2は、不確実性を冷静にとらえる「クリティカル・シンキング」の開発を、それぞれ実施している組織の例である。

Part3では、ワークプレイス・ラーニングの実践に不足しているスキルや能力を、個人が主体的に学べる政府主導のオンライン学習システムを紹介する。

### Part 1

STマイクロエレクトロニクス  
未経験者が3倍速で競争感覚を獲得する  
プレ・ワークプレイス・ラーニング

### Part 2

アメリカ国防総省 調達・技術・ロジスティクス部門  
ワークプレイスの不確実性を  
コントロールする学習環境

### Part 3

ランダイレクト  
学習のオーナーシップをサポートする  
ランダイレクト・コーポレート

# 未経験者が3倍速で競争感覚を獲得する プレ・ワークプレイス・ラーニング

変化が目まぐるしい業界では、即戦力人材の早期育成が大きな課題である。

その最たるものである半導体業界で、入社前の未経験者の即戦力化を短期間に実現する新たな学習プログラムが出現した。

ワークプレイスに入る前に、この業界で働く人に不可欠の「競争感覚」を1年で獲得させるSTマイクロエレクトロニクスの試みを紹介する。

うのがSTの信条だ。

技術変化のスピードが加速している

のはどの業界でも同じだが、半導体業界

では、そのスピードは他に例を見ないほ

ど速い。「半導体業界で、技術変化を先

取りして製品を供給するには、変化の兆

しを読み取り、新たな技術と組み合わせ

て、すばやく市場に打って出る能力が必

要とされます。これは即ち、時間をかけ

て学習したことが短期間で陳腐化して

しまうリスクが常に存在するということ

でもあるのです」(STユニバーシティ、

コミュニケーション&プロモーション担

当、スタシア・ヴェニユ氏)。

STは、重点顧客の潜在的なニーズ

を洞察できる、高いマーケティング志向

をもつ技術者集団を育成するための企

業内大学、STユニバーシティ(以下

STU)を設置し、さらには、新入社員

が即戦力となるまでにかかる時間を極

力、短くするために以下のような施策を

講じている。

## グランゼコールとの 提携プログラムによる 即戦力人材の開発

新入社員を即戦力化するために、S

Tは、2つのグランゼコールと協力して、

マイクロエレクトロニクス技術と製造マ

ネジメントに関するマスターズ・ディグ

リーが発行されるプログラムを1999

年に開発した。協力しているのは、フラ

ンスの高等専門大学であるグランゼ

コールの国立マルセイユ物理学校とマル

セイユ高等エンジニア学校である。

カリキュラムは、デバイスと技術、集

積回路の開発、製品管理ツールの3つ

の領域に大別され、「ウェハーの洗浄」

「アナログ回路設計」「検査機器とその周

辺機器の使い方」「サイクルタイム・マ

ネジメント」「プロジェクト・マネジメ

## STマイクロ エレクトロニクス

ST Microelectronics

- 事業内容：半導体製造
- 本社所在地：スイス ジュネーブ
- 設立年：1987年
- 従業員数：4万2000人
- 拠点数：27カ国
- 売上：63.6億ドル（2001年3月）

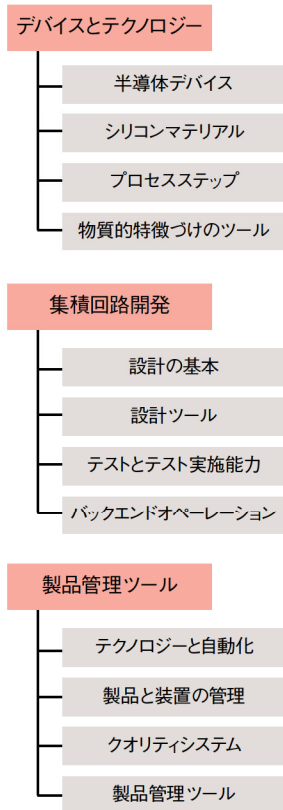
## 世界3位に躍進した 半導体メーカーの 人材獲得・育成戦略

ヨーロッパの半導体メーカー、STマイクロエレクトロニクス(以下、ST)は、1987年にフランスとイタリアの半導体メーカーの合併により誕生したが、設立当時、売上高で世界15位という地位から、2001年には世界第3位へと、14年で大きく躍進した。STの現在の躍進を支えるのは、半導体産業のキーテクノロジーであるシステム・オン・チップの技術で他社を大きく引き離していることだ。これは、同社が10年前から、次世代のキーテクノロジーとして重点投資してきた技術だった。顧客のニーズの変化から、5〜7年先の事業戦略を見据えて次世代のコアテクノロジーにどこよりも速くリーチするとい



半導体製造現場での実習風景

【図表1】マスターズ・ディグリー・プログラムのカリキュラム構成

STUプログラムマネージャー  
ジェロー・ステラン氏

## 講師は、 パートナー企業を含む 最先端の技術者が担当

「ント」など、半導体産業に関わる全68分野が網羅されている（図表1）。授業料は年間5335ユーロ（約67万円）。プログラムは、540時間で構成されており、1年間のフルタイムのコースと2年間のパートタイムのコースがある。6カ月間のインターンシップも必須だ。

先述した2つの学校と近隣の他の教育機関の教授、STの技術者がプログラムの講師になるが、STと取引関係

にある他の企業の技術者も講師となる。いずれも、現場の最先端で、マーケティングや製品開発に従事する技術者ばかりである。例えば、検査器材メーカーや半導体製造に必要な化学製品を供給する製薬会社も参加する。

半導体事業では、通信、コンピュー

タ、家電などの多岐にわたるセットメーカーとの共同開発や技術提携などが日常茶飯事だ。STがステークホルダーの知識をこのプログラムに取り込むことで、プログラム参加者の半導体に関する知識が、より実践に即したものになる。

このプログラムを修了した未来のエンジニアたちは、自分の専門分野の技術がいかにして他の分野の技術と連動し、市場で競争力のある製品になるのかという全体像をつかめるようになるのである。

こうした競争感覚は、STUのプログラムマネージャー、ジェロー・ステラン氏によれば、これまでは入社後、3

STユニバーシティ コミュニケーション&プロモーション担当  
スタシア・ヴィニョ氏

年かけて身につけるものだったという。ステラン氏は語る。「このプログラムで学習すれば半導体産業で働く際に必要な全分野に精通することになり、入社時には即戦力の人材になっています。自分の専門領域だけでなく、事業のすべての領域を学ぶからです。たとえば、製造職につくとしても、設計や検査の領域も学びますから、製造というプロセスが他の領域にどう関連しているかを把握することができます。ひとつの職場、部署で全体像をつかむには時間がかかります。このプログラムは半導体産業にとって一種の加速剤のようなものです」

# ワークプレイスの不確実性をコントロールする学習環境

アメリカの安全保障環境は、一昨年9月の同時多発テロ以降、一変した。

いつ、誰が、どんな方法で攻撃してくるか予測できないという意味で、不確実性の度合いが格段に高まったのである。

これに対応して、不確実性を冷静にとらえる職員の「クリティカルシンキング」の開発に取り組み

国防総省の調達・技術・ロジスティクス部門(アキュイジション、テクノロジ&ロジスティクス部門)の事例を紹介する。

## 国防総省 調達・技術・ ロジスティクス部門

Department of Defence  
Acquisition, Technology and  
Logistics

- 事業内容：米国防衛に関する物資調達・技術開発・ロジスティクス
- 本部所在地：アメリカ バージニア州
- 設立年：1949年(国防総省設立)
- 職員数：約12万9200人

### 不確実性に満ちた 新たな安全保障環境

2001年9月11日の同時多発テロ以降、アメリカを取り巻く安全保障環境は一変した。2001年10月1日に公表された「4年ごとの国防計画の見直し」では、次のような認識が示されている。

- ・アメリカに対する脅威・攻撃の形態は多くの不確実性を含む
- ・アメリカの国益を脅かす可能性のある国家または集団の正体を予測することは困難である
- ・アメリカと同盟関係のない国々との関係には、競争的なものと協調的なものがあり、流動的で予見が難しい
- ・紛争原因が多様化し紛争発生地の予見が不可能になり、予期しない

危機への介入を余儀なくされ、広範な能力をもつ敵に直面する

この報告書には、「不確実性」、「予見不可能」という言葉が頻出し、いつ誰が、どこで、どのような形態でアメリカを攻撃してくるかわからないことへの危機感が漂っている。こうした状況下で、国防総省が自らをどのように変容させ、新しい組織能力を養う必要があるかについて、ラムズフェルド国防長官は次のように述べる。

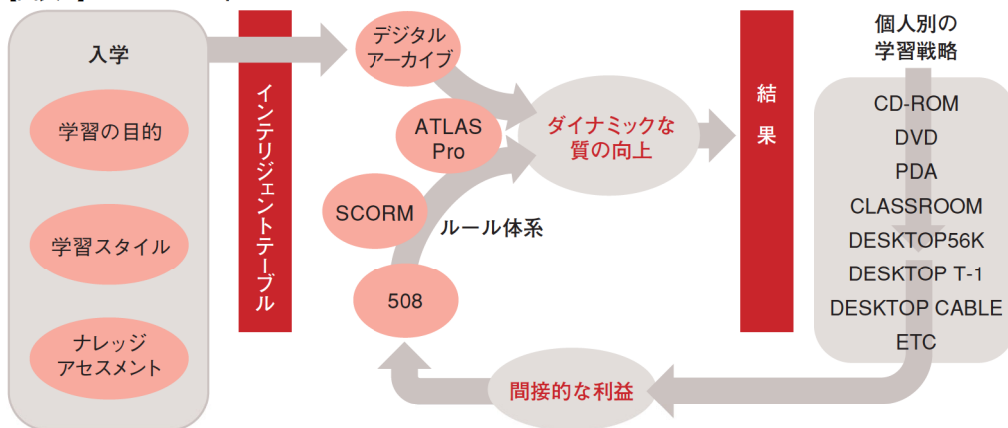
「創造性と聡明なリスクテイクングの文化を奨励することで、我々は国軍だけではなく、国防総省も変えなければならぬ。軍事力を強化するにあたり、人々は、受け身ではなく能動的に、官僚的ではなくベンチャーキャピタリストのように行動することが必要だ。そして、脅威が現れる前にそれを予測し、それらが発生期にあるうちに抑止し、拡大を妨げる姿勢をもつことが求められる」

### 物資の調達・ ロジスティクスから 知識の調達・ロジスティクスへ

各種センサーや情報処理などの最先端の軍事技術は、敵に先駆けて現場で使用できれば、米軍に大きな優位性をもたらすが、敵に先んじられれば、逆に大きな脅威となる。そのため、アメリカ国防総省の調達・技術・ロジスティクス部門 (Acquisition, Technology & Logistics部門、以下、AT&L) には、技術の実戦への転用を迅速化する知識移転の仕組みの創出が以前から求められており、そうした要望はさらに高まりつつある。

AT&Lの組織内大学であるDAU (Defense Acquisition University) は、知識供給のリードタイムを短縮する学習環境の構築に取り組んでいる。そのキ

【図表1】DAUの2007年ビジョン

DAU学長  
フランク・アンダーソン・Jr氏

「ポイントを、「個人単位の専門知識と個人の学習スタイル両方を認識し、正しい人間に、正しい知識を、正しい時間で、正しい方法で、供給すること」にしている。「ある職員がこれまでに身につけた知識やスキルを把握すれば、10人の人間をまとめて1週間のプログラムに参加させるということは起こりません。なぜならスキルアセスメントにより、ある職員は5日の研修、ある職員は1日の研修しか必要ないということを判断できるからです。我々は、このようにラーニングギャップを割り出し、各職員に供給する知識の量を調整します。それにより効果的な学習環境が整います。さら

に学習コンテンツについても、個人の必要性に合わせて作成できる体制を2007年には完全に整えるよう、取り組んでいます(図表1)。(DAUの学長、フランク・アンダーソン・Jr氏)。

### 不確実性のなかでの意思決定力を開発するシミュレーションによる学習

DAUが最も力を入れて開発する学習コンテンツは、不確実性の中の意思決定力を開発するプログラムである。これは過去の経験則の一切を排除して、予見不可能な現実が起こったときに、冷静にその現実と対峙する強い意志を開発するものだ。

そのひとつが、調達部門のリーダーたちが過去に直面した問題を題材にしたシミュレーション・スタディのコンテンツである。しかし、ここで学ぶのは過去の成功の法則ではなく、それ以外の諸可

能性が存在したという事実である。「ハバード・ビジネススクールの協力を得て、技術や財務の問題など、調達の現場で実際に起こったさまざまな問題から、80から100近いケースを開発しました。これらのケースに基づくシミュレーション・スタディのプログラムは上級リーダーを対象にしたもので、彼らが複雑な問題を解決するためのクリティカル・シンキングの方法を習得することを主眼としています」とアンダーソン氏は言う。

「実際に、ケースになった問題の解決に取り組んだリーダーに、議論に参加してもらい、その経験を受講者と共有してもらいます。たとえ不測の事態が発生しても、必要な情報をすばやく収集し、それらを批判的に分析し、高い緊張感のなかでも創造的な問題解決方法を考案する、より高度な能力を養うことを目的としています」(アンダーソン氏)。

# 世代によって異なる 学習スタイルとデリバリーメソッド

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社長)

**個人には独自の学習文化がありそれぞれに最適な学習スタイルがある**

個人には、過去の学習経験に基づく独自のラーニング・カルチャーがあり、ひとりひとりに適した学習のスタイルがあります。そして、個人が学習スタイルを自由を選ぶことができてはじめて、学習を組織から強制されたものではなく、自分自身のためのものとして捉えるようになり、学習に対する意欲や、学習の効果も向上します。

一方、組織は競争力を維持・強化する目的で、必要とされる知識を素早く供給する学習の仕組みを構築しようとしています。それらは、米国では、ジャスト・イン・タイムのラーニングシステムと呼ばれていますが、多くの米国企業がそのために取り組んでいるのは、eラーニングとナレッジ・マネジメントシステムの導入です。しかし、多くの場合、個人の学習ニーズや学習文化を考慮したレベルにはまだ進化していない

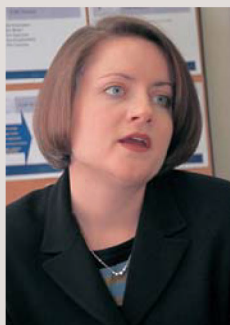
と私は考えています。

これらの学習支援システムは現状では確かに最も進んだシステムであり、キーワードを入力するだけで、求めるリソースに即座にアクセスすることができず。10〜20年前に比べれば各段の進歩であり、時間やコストの節約効果は大きいのですが、このシステムだけで、多様な個人の学習スタイルに応じられるわけではありません。今後は、ジャスト・イン・タイムのラーニングシステムも個人の多様なニーズに、よりきめ細かく応えることを考慮して設計されなければなりません。

**世代によって学習コンテンツの提供方法は大きく変わる**

個人の多様なニーズに応えるジャスト・イン・タイムの学習システムの設計のレベルは、世代によって学習スタイルにマッチしたデリバリーシステムを備えるところまで来ています。世代によって学習スタイルが異なっていると

たとえば、年齢が上の世代では、紙に書かれたものを読むのが最も生産性が高い学習スタイルかもしれません。また、教室でのディスカッション形式の学習が最も効果的だという世代もいるでしょう。ジェネレーションX、ジェネレーションYはまったく異なる学習スタイルをもっています。1965年以降に生まれたジェネレーションXはビデオの世代、1977年以降に生まれたジェネレーションYはコンピュータの世代と呼ばれています。特にジェネレーションYの世代は、初等教育のなかでITリテラシーに関する教育を受けていたり、学校に異なる文化的背景をもつ同級生が4割近くいる環境で育っており、多様性に関する許容度も高いといわれています。また、これらの若い世代は、冷戦終結後のグローバル化と技術革新が進行する世界で育ち、変化へ対応することが生きること、という感覚をもっています。今後のラーニングシステムの設計においては、そうした若い世代の独自の感覚を考慮する必要があります。



北米、ヨーロッパ、アジアにおいて、多くの企業のコーポレート・ユニバーシティ設立・運営のコンサルティングに関わる。企業だけでなく、アメリカ連邦政府や自治体など、行政機関における人材開発機能に関するコンサルティング実績も多い。





BT アカデミー ラーニングヘッド  
デビッド・スリンゴ氏

## ラーンダイレクト

learndirect

- 設立母体：University for Industry（ユニバーシティ・フォー・インダストリー）
- 事業内容：オンライン学習インフラとコンテンツの提供、学習サポートサービス
- 本部所在地：イギリス シェフィールド
- 設立年：1998年（サービス開始＝2000年）
- 拠点数：地域学習センター 1963カ所

# 学習のオーナーシップをサポートする ラーンダイレクト・コーポレート

イギリス発

ラーンダイレクト

イギリスでは90年代初めから、個人の継続的学習を支援する必要性が叫ばれてきた。2000年、政府がラーンダイレクトという学習インフラを整備、国民すべてに向けた学習機会の創出を行っている。そのうち、企業内個人向けのサービスが、ラーンダイレクト・コーポレートだ。個人の学習に対するオーナーシップを支援しつつ、企業のワークプレイス・ラーニングを拡大させる動きを追ってみた。

## 企業内個人の学習機会を 拡張するラーンダイレクト・ コーポレート

ラーンダイレクト (learndirect) 以下、LD) は2000年4月にスタートしたイギリスにおける国家的なオンライン学習サービスのプラットフォームだ(本誌53号参照)。政府の出資する民間企業である University for Industry (以下、Ufi) が運営するLDでは、誰もが気軽に、楽しく、わかりやすく、自分の学びたいことを学べるように工夫されたオンラインコンテンツが提供されており、その数は1000を超える。プログラムは短いもので15分と可能な限り小さなユニットで提供され、学習の入り口や途中でトラブルに直面したら、全国2

000カ所に設置されている学習センターに常駐するアドバイザーから丁寧なサポートを受けられる。

このLDは、企業向けのサービスである「LDコーポレート」を通じて、企業をチャネルとして、より多くの学習機会を個人に提供している。

3つの事例をもとに、企業(組織)内個人がLDをどのように活用しているのか、また、それが彼らのワークプレイス・ラーニングとどのような関係があるのかを見ていこう。

## 見過ごしてきた学習課題を 自ら解消するために社外の 学習プログラムを活用する

英通信大手のブリティッシュ・テレコム(以下、BT)は、社員が自ら学習

目的や内容を決めて、継続的に能力を向上させる文化を創る目的で企業内大学、BTアカデミーを2000年にスタートさせた。BTアカデミーは広範なコンテンツメニューをもつが、そのひとつとして、LDの「ベーシックスキルプログラム」を加えている。ベーシックスキルプログラムとは、文章力や読解力、数学の基礎的能力向上のための一連のプログラムである。

BTアカデミーのラーニングヘッド、デビッド・スリンゴ氏は語る。「会社の中には、意外にビジネスレポートを書く力や財務的な数字を読む力が不十分のまま管理職になってしまった人もいます。そこで、LDのベーシックスキルプログラムを採用しました。仕事上不可欠な基礎的知識やスキルを、上司や周囲の人に知られずに、速く身につけたいと



ロンドン市内にあるランダイレクトの学習センターの様子

思う人にとっては、社内の学習プログラムよりもLDのような外部のプログラムで、誰にも知られず自由に学習できることが望ましいからです」

BTアカデミーの各種コースは通常、上司の承諾を得て初めて受講できるようになっているが、LDのコースには従業員が自分の意志のみでアクセスできるのだ。

BTは、従業員が自ら認識した「弱み」を自発的な学習を通じて克服し、能力を速く引き上げることに細心の注意を払っているのだ。

## 自分で自分の 学習カリキュラムを作成し 好きな時間に学習する

イギリスの名門商業銀行パークレイズは、企業理念のひとつに、株主だけでなく、従業員とコミュニティへの積極的な貢献を掲げている。パークレイズは、従業員がLDのすべてのコースにアクセスできるようにしているだけでなく、約140のLDの学習センター内に社員向けの専用コーナーを設置している。センターの多くは午前7時から午後11時まで開いており、パークレイズは全英に散らばる従業員が、通勤や帰宅の途中

で思い立った時に学習の時間をもてるようにしているのだ。専用端末からは、LDのコンテンツだけでなく、パークレイズの企業内大学であるパークレイズ・ユニバーシティで提供されるオリジナルコンテンツにもアクセスできる。ここで学習するパークレイズの従業員たちは、パークレイズ・ユニバーシティとLD、両方のコンテンツを組み合わせることにより、いわば独自のカリキュラムを組んで、自分に必要な知識や能力を体系的に学習することが可能なのだ。

これらは、従業員に、学習に必要な環境と機会の提供を会社が十分にサポートしていることを気づかせ、自分の学習を自らコントロールさせる意味をもっている。

## 退役後の職業生活に向けて 最新ビジネススキルを 身につける

英国空軍は士官1万1000人、下士官および兵卒4万3000人に加え、多くの職員を雇用する、イギリスでも屈指の大組織である。空軍は、国内の34カ所の基地と、地中海のキプロスにある駐留基地の敷地内で、LDの学習センターを自ら運営している。学習センター

では、基地に関わるすべての人々、兵士や職員、その家族たち、基地に出入りする業者までもが、LDのコースを自由に学習することができる。空軍は今後も海外の駐留基地にセンターを増設する計画だ。

軍隊での生活には移動がつきものであるため、これまでは兵士や職員が一所で連続して教育を受ける機会を逃すことが少なくなかったが、主要な基地のすべてに同一のプラットフォームによる学習の場が作られたことで、兵士や職員は、継続的な学習の環境を手に入れた。また、以前は空軍で一定期間働けば、除隊後の就職先に困るようなことはなかったが、変化の激しい社会において、除隊した兵士が民間企業で職を見つげるためには、軍を出る前に最新のビジネス知識やスキルを獲得している必要が生まれている。LDはこのような軍隊の特殊な事情を解決する手段として導入されている。

LDの運営母体であるUfiは、将来的にすべての企業がLDコーポレートサービスを導入することを目指しているが、それが実現したときには、イギリスでは、ワークプレイス・ラーニングが新しい日常になるのだ。

おわりに

# 未来組織に向けた ワークプレイス・ラーニング

蔣麗華（ワークス研究所主任研究員）

「ワークプレイス・ラーニング」業績と学習の同期化の仕組み」というコンセプトには、2つのメッセージが埋め込まれている。ひとつは、変化の時代の人的能力について。変化の時代の人間は、能力の活用の結果をすぐに知らねばならない。結果が出るまでのリードタイムが長いと、能力更新の機会を損失するというリスクを負うからだ。もうひとつのメッセージは、変化の時代の組織について。変化の時代の組織は、人の意識に働きかけるのではなく、人が自然に得たい価値を得られるような学習環境を用意しなければならない。この仕組みがなければ、環境変化のなかで、人の意識を価値創造に向けてリテンションすることは困難である。

この2つのメッセージという機能をも

つがゆえに、ワークプレイス・ラーニングとは「創造的OJT」と言える。これまでのOJTとは、一人前の能力の基礎を習得することを、実地で、上司や先輩社員のサポートを受けて行われるものだった。ワークプレイス・ラーニングは、「一人前」に向かう実地トレーニングでもなければ、上司や先輩の経験則を身体感覚をとおして吸収することでもない。ワークプレイス・ラーニングでは、一定の仕事を感じるかわりに、新しい仕事を創造する。上司や先輩社員のサポートのかわりに、自分たちで新しい仕事を創造するための知識が提供される仕組みがある。これは、創造的OJTと呼ぶのが似つかわしい。

ワークプレイス・ラーニングの実践感覚とは、毎日の仕事の問題を発見する

ことから始まる感覚、毎日新しい知識を吸収しそれにより新たな視界がひらける感覚、さらに、新たな視界がひらけることで新しい機会を発見する感覚、新しい機会に、仕入れたばかりの知識を使って現実を動かす感覚、動かしてみた結果から次の一歩を進める感覚……こうしたサイクルが、なかば自然に行えているというものである。これは、自発的という言葉でも、自己組織化という言葉でも表現しきれない感覚である。なぜならば、必要な知識がジャスト・イン・タイムで供給される仕組みの上で、ごく自然に事業環境の変化を見て、収益を生み出す機会を発見し、戦略を組み立て、同時にその実現方法も発見していくことが可能になるからである。

# ワークプレイス・ラーニングを起す 3つのポイント

では、そのようなワークプレイス・ラーニングとはどのようにして起こすことができるのか。単にITを導入し不足している知識をすばやく供給すれば済むという話ではないことは、1章でとりあげた3事例で見たとおりである。業績と学習を同期化するには、必要な知識が顧客価値の実現される瞬間へ転送されるのに要する時間を以下の3つのアプローチで最短化することが必要である。

## I

### 必要な知識を ひと口サイズにして 供給する

ワークプレイス・ラーニングを起こすにあたっての最重要ポイントは、すぐに行動に移せる単位の知識を、誰もが理解できるようにわかりやすく、速く使えるように供給することだろう。大事なものは、「ひと口サイズの知識をすぐに活用して行動を起こし、現実を前に動かすこと」である。「一度に覚えきれないほどの知識を時間をかけて学習しても人間が一日に起こせる行動は限られている。実際に活用できないのなら、それは必要のない知識である」というのが、ユニバ

ートの考え方である。同社は、ひと口サイズの知識をデザインし提供するのに最適なのがeラーニングであるとし、従業員が行動するための知識をデザインし供給している。

## II

### チームで知識を 動かすための ワーク・ルールを 定義し、公式化する

ユニバートでは「すべての問題解決はチームで行い、前例のない問題解決のみにチャレンジすること」というワーク・ルールにより、以前に誰かが解決したのと同じ問題については速やかにその方法にしたがって解決し、全社員が新たな問題の発見とその解決に集中的に取り組むことになった。バックマンでは「顧客の問題を解決するためなら、世界中のアンソニートの誰にでも臆せず質問を送り、必要な知識を入手せよ。そして、問い合わせを受けた側は24時間以内に回答せよ」というワーク・ルールにより、世界100カ国に分散するアンソニートが一夜にして知識を集結させ、圧倒的な速さで複雑な問題解決ができるよ

うになった。松下インダストリー営業グループでは、「顧客の前で必ずテクノストリーを語る」というワーク・ルールで、営業社員が開発技術者の間を飛び回り、3年から5年先のビジネスストーリーを語るためのシーズを発見するようになった。

ワークプレイス・ラーニングはチームで動かなければ、起こせない。それにはただひとつ、個人や組織の壁を越えて知識を自由に動かすことをワーク・ルールにしさえすればいいのだ。「知識がコミユニケーションされるスパンが増大すればするほど、その影響力のスパンも増大する」とバックマンでは考えられている。

## III

### 生み出したい 顧客価値に基づいて 知識を体系化し、 顧客価値を 生み出せるように 提供する

顧客価値は、顧客の問題解決に必要な知識の発見・獲得・提供のリードタイムの最短化により倍増する。ユニバー

トでは、顧客価値は「誰よりも顧客の現実の問題を深く感じ取り、誰よりもよく顧客に仕える」と定義され、そのためにどのチームも顧客企業やパートナー企業の事業プロセス上の無駄を継続的に改善することを日課にしている。その継続的改善の成果は、成果の内容別にOCCサークル上に整理されており、新しい問題解決に取り組み時は必ずそこからヒントを収集することになっている。バックマンの顧客価値は「顧客の問題解決のために誰よりも速く創造性を発揮する」と定義され、これまでに提案した

顧客の問題の解決策が、原因別に分類されており、ひとつとして同じものはない顧客の問題を解決するときのヒントになっている。

この3つの仕組みを備えることにより、事業に不可欠な4つの学習の同期化が起こる。すなわち、「事業機会の発見」「機会から収益を生み出す戦略の発見」「戦略実現の方法の発見」「戦略実現の方法を実行する過程での、新たな事業機会の発見」がなかば同時に起こるということである。この4つは、多く

の組織では時差をもつが、同期化されることにより顧客の問題解決のスピードが加速させ、事業の付加価値を高める。さらに、このサイクルを短期間で回転させることにより、個人やチームは学習の結果を速く知ることになる。これにより、能力の更新が一層速く行われ、即戦力化が進む。バックマンでは、ケネティクス導入以降、博士号をもつエンジニアの数が減っている。これは高学歴者でなくとも顧客の問題解決の鍵をにぎる知識を発見し、運用できていることを示す。

## 企業の枠を超えて事業目的を創造する ラーニング・バリュー・チェイン

松下のインターストリー営業グループでは、ノキアとのテクノストーリーにより、携帯電話と音響・映像家電のインターフェース技術を共同開発するという事業目的が創造され、その事業目的が内部組織どうしのテクノストーリーに転換されていった。ユニパートでは、OCC

ワークマンでは、アソシエイトだけでなく、顧客企業の工場の清掃担当者までがケネティクスでつながり、製造工程上の問題解決を超えて、モザイク・システムという顧客の工場の運営システムを革新するための新事業が生まれている。

ワークプレイス・ラーニングは、わかりやすく使いやすい知識の供給により、またチームで知識を動かすワーク・ルールにより、予見をはさまずに多面的に現実を見る態度を促し、必然的に、顧客価値を実現する上での真の問題の発見を容易にする。そして、真の問題は、一

社だけでは解決できないことが多い。このため、自社内のワークプレイス・ラーニングは、顧客企業・サプライヤー・パートナー企業を巻き込んだラーニング・バリュー・チェイン（またはネットワーク）に拡大する。その結果として、企業の枠を超える事業目的が創造される。その新たな共通の事業目的の創造が、ステークホルダー間の信頼を生み出し、互いの事業プロセス上の情報開示・共有を進め、それによりさらに問題解決のスピードが加速する。

顧客企業・サプライヤー・パートナー企業、さらには顧客企業にまで広がった。それにより、「この世に存在するすべての事業プロセス上の無駄を永遠になくす」という事業目的が生まれた。バ

顧客企業・サプライヤー・パートナー企業までを含むラーニング・バリュー

る組織である。

## 変化の時代に 「全体最適化力・ 関係創造力・ 継続的改善力」を 活かす構造

リー・チェーンは、エンドtoエンドの全工程のなかに眠っている問題の発見を容易にし、このことが、組織の非効率なプロセスを消滅させる。松下では事業部制による部門間の壁、ユニパートではグループ・カンパニーの部分最適、バックマンでは知識の管理者としての中間管理職……これらのものが、ラーニング・バリユー・チェーンのなかでは一瞬のうちに存在価値を失う。スピーディな学習の連鎖により、それらの非効率なプロセスの存在に全員が速く気づいてしまうから、消滅してしまうのだ。

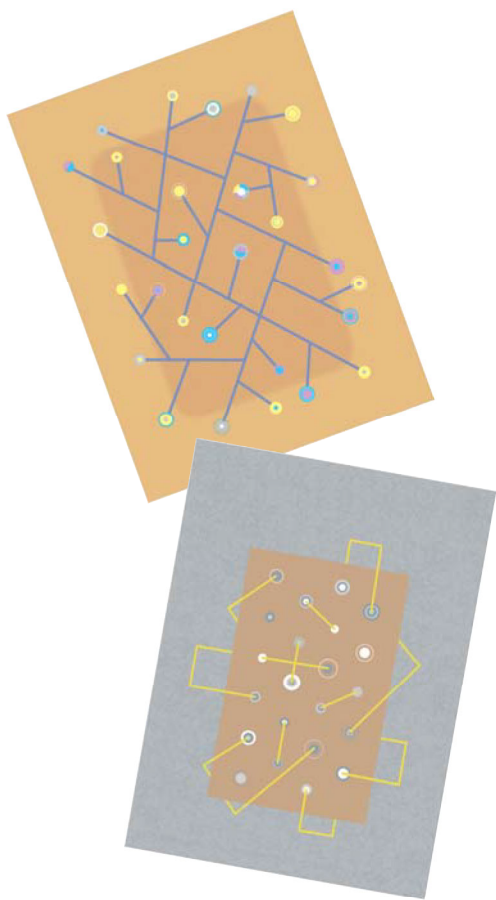
ラーニング・バリユー・チェーンは、実現すべき顧客価値の視点から関係者が試行錯誤できる、マジジナルな学習空間だといえる。ここでは、顧客価値の実現に向けた学習サイクルの連鎖がスパイラル状に起こるのだ。

未来組織は、変化の時代に事業目的を更新し、その目的によって知を組み換え、不確実性のなかでも信頼を創造す

ユニパートでは、50万ポンドのコストセービングを100人からなる複合チームが3カ月で実現した。4000以上のベストプラクティスから最高のヒントを発見するのに、1日約44件、1時間で5〜6件から学んだことになる。バックマンでは、粘着物質低減のための酵素剤によるソリューションを開発するにあたり、複雑な実験環境と酵素の範囲の特定に必要な条件は300あったが、それを2年で実現した。ひとつの条件を特定するのに平均して約2日かかったことになる。2年間、一夜ごとに問題発見を繰り返している勘定になる。

このようなスピーディな学習を支える仕組みの構築に、ユニパートとバックマンの両社は、経営者自ら取り組んできたが、彼らはそれを人材育成の仕組みとはとらえていない。全体最適化力・関係創造力・継続的改善力の3つの組織能力を引き出す、事業の仕組みとしてとらえてきた。変化の時代にこそ、全体最適化、関係創造、継続的改善の3つの組織能力が、事業の競争優位性の源泉になると考え、また、これらが自然に発揮されるものではないからこそ、それらが発揮される確率を高める構造をつくったのである。日本企業の多くは、これらの組織能力を従業員の能力で充足してきたが、この2社は構造で充足しているのだ。

ロバート・バックマン氏はケネティクス  
の必要性についてこんなことも言っている。「よい知識はどこからでもやってくる。しかし、どこからやってくるかを  
予見することはできないのです」



# 学校改革が、 企業経営の 手本となる日

企業変革がなかなか軌道に乗らない、そう悩む経営者は多いだろう。

そんな時、同業他社の変革事例を見るのもよいが、

たまにはまるで関係ない分野での変革成功事例を読んでみてはいかがだろうか。

今回は、企業経営にもまして深刻化が叫ばれる大学の世界において、

変革のスマッシュヒットを続ける2つの大学にスポットを当ててみた。

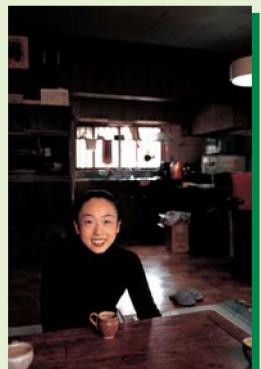
スマッシュヒットの裏には企業経営の参考となるエキスが隠れている。

いわく「ブランド・エクステンション」、いわく「選択と集中」、

いわく「既存インフラでの最適事業ポートフォリオ」、

いわく「EMSで成功する秘訣」……。

企業の混迷脱出のためのヒントがみつかるのではないだろうか。



# 変革のデパートは、決して立ち止まらない

— 京都造形芸術大学

関西地区で元氣な私立大学は？と聞くと、最初に名前が挙がるのが立命館だろう。しかし、多少この分野に詳しい人に同じ質問をすると、京都造形芸術大学（以下「京芸」）の名前が多く挙がる。芸術という専門大学ながら、何ゆえここは経営的にも一目置かれるのか。簡単に振り返ると、「短大ながら男子学生募集に成功」「いち早く4大を併設した短大」「日本初の公設民営大学の立ち上げを請け負った」「短大と4大の統合に成功した」などなど、エピソードメイキングなどがらだけで、すぐに誌面が埋め尽くされてしまう。それぐらい、活気と画期が溢れる大学なのだ。

## 狂言の名師を連れて 旧文部省に陳情！

この学校の風土を物語る面白いエピソードをひとつ。1988年のこと。当時は短期大学とは別に、4年制大学（以下4大）を設立しようと奔走していた時期だ。そのころは今よりかなり学校設置基準や審査が厳しかった（80年代ではカタカナ学部さえ認められていなかった）。新たに大学を作る意義、この部分で旧文部省から厳しい質問を受ける。京芸は、京都という土地柄をもとに、日本文化・芸術を総体的に教育できるような大学作りを唱える。すると、今度は具体的なカリキュラムについて質問される。そこで、日本庭園などを中心とした造園や、能、狂言、歌舞伎、日本画、染織などをカリキュラムに含み、そして活躍中の有名実務家を講師陣に据えるという方針を示した（※1）。しかし、

余りにも高名なアーティストたちの名前が並び、文部省側は多少疑念を抱いた。それではと、申請時にその中のひとり、能の第一人者である観世栄夫を同省まで連れ、本人の口から間違いなくこの大学で教鞭を振るうことを語ってもらったのだ。

## 2つ返事で三〇〇坪の 演舞場を大学に作る

講師の一人、市川猿之助の場合、なぜ京芸の講師を引き受けたか。そこにもまたこの学校らしい話がある。もともと理事長と旧知の仲で観世はそれなりに京芸に心を開いていた。4大設立構想の中で、観世に講師就任の話を持ち出すと、彼が大学を下見に来た。そこで出たのが、講義ではなく実演も実技指導もしたい、ひいては300坪くらいの練習場が必要だ、という話。観世も一朝一夕にはできないだろうと思っ



京都造形芸術大学の校舎風景

能の屋外練習場



観世栄夫氏

※1 観世栄夫のほかに、スーパー歌舞伎の市川猿之助、文化勲章受賞者クラシカル劇団転形劇場の太田省吾、映画監督の林海象、日本画の千住博、編集アーティストの後藤繁雄などが京芸にて教鞭を振っている。





授業風景



と、早速新校舎の最上階を改造し、練習場仕様に設計、見る見るうちに完成してしまった。そこまで作られては観世も断れない、という経緯があったのだ。

有限実行、そのうえ、徹底的にやるときはやる。もちろん、旧弊にとらわれない。最近では、27歳の教授誕生などもこの延長。そんな校風が、まず成功の土台としてある。理事長の口癖は、「できないというな」そして、「先を読んで投資しろ」だという。

### 大卒者を輩出する短大

ここでざっと京芸の歴史を系譜に沿って振り返ってみよう。この学校は、短大が生まれたのが1977年（この時、芸術系専門学校を廃止）、4大設立が1991年。4大統合が2001年（同時に専門学校も改組）という流れとなる。

この流れからもわかるように、京芸は短大としてもそれほど歴史が古くはない。しかし、1980年代後半にはもう関西地区の私立芸術系ではひとつのブランド校になっていたという。同校と併願になるのは大阪芸術大学、神戸芸術工科大学など4大が主であり、そのことは、当時から短大なのに男子学生比率が3割を超えているという事実からも推測ができる。

なぜ、これほど早く短大で成功できたのか？ 理由のひとつはコア・ブランド戦略。短大は繊維・服飾関連では高

い教育実績をもっていた。その教育資産と、京都という土地柄を意識し、染色・織りなども含めた、服飾デザイン関係に強い、というイメージをひとつの柱に生徒の募集を展開した。同時に、多くの生徒が望むことをすぐに形にする「何かやってくれる大学だ」とのイメージ作りにも腐心している。たとえば学位認定制度を利用して短大でありながら、4大と同様大卒の学位が取得できる制度を日本で最初に取り入れた。この制度は形だけでなく、数多くの「大卒者」を輩出している。

「総合芸術教育」を打ち出し、絵画・デザイン・映像などの専攻を新設。「服飾であれだけの実績ある学校だから」というイメージと、「京芸だから、何か新しいイイコトをきつと考えてくれる」という期待、そして服飾系で入学できなかった応募者の受け皿、そんな理由から、この部分では短大が容易に進んだ。そして、総合的な専攻体制により教育内容が充実し、また競争力を生む、という好循環、それが短期に短大が成功した要因だった。

### 特急で休みなく 次の一手を用意する

さて、こうした強力な短大体制が完成するのが、映像専攻が開設される1987年。普通ならこれで一安心だろう。当時、世はバブル真っ盛り。1991年から始まる第二次ベビーブーマー世



林海象氏



後藤繁雄氏

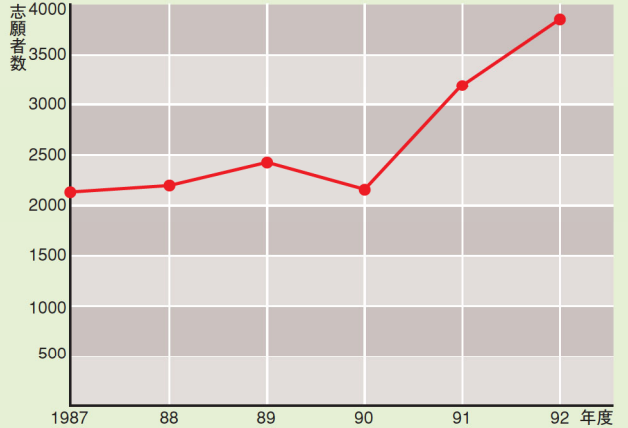
代入学を控え、これだけ地位を築いた短大なら経営は左団扇が自分の間予想できる。ところが、京芸は、この時すぐに次の矢の準備をしていた。それが、4大の開設。多分、疑問に思う人も多いだろう。短大凋落はまだ端緒にも至っていないのに、なぜ4大が必要なのかと。答えのひとつは、やはり先行投資を重んじる学校経営方針にある。将来的に短大への進学率低下が顕著になってからの4大設立では誰からも見向きもされない。短大ブランドが強いからこそ、エクステンションは成功する、という考え。

もうひとつは、芸術という学問が当時強烈に変化を始めており、それにうまく対応すれば、競争優位はさらに増すと考えたことだ。芸術の学際化は猛烈なスピードで進んでいる。デザインがグラフィックと立体に分かれているなんて問題外。デザインと絵画の壁も低くなり、さらには映像や音楽との融合も進んで

日本庭園の授業風景(平等院)



【図表1】京都造形芸術短期大学の志願者推移



理由は明確になったが、ではどのような手段を使って4大を軌道に乗せたのか。ここでは、短大での成功要因を分析し、それを発展昇華させる戦略をとっている。いわく、京都をレゾナードルとした伝統美術・文化。たとえば造園というカリキュラム。これは全国でも他に数校しか開設をしていないという希少価値がある。とりわけ日本庭園ということになると、強い大学はない。幸いなことには、京都は庭園美術のメッカ。たとえば、桂離宮や御所や二条城などの有名な歴史建造物や庭園に事欠かない。日本庭園は、20〜30年かけて樹木の生長とともに完成されていくという奥深いものであり、それだけに、指導できる練達の数も限られている。京都だからこそ、実習対象も練達の師も揃えることができる。これは、絶対に成功する——。この方針を見事に結実させた。もちろん造園は定員が少ないながら、日本各地から希望者が集まる人気学部となり、同

### 平時に次代を読み取り 他者に先んじて投資する

いる。そして、それを発表する場も、画廊や出版物ではなく、ビデオ、ひいてはデジタルや通信へと進化を始めている。こうした中では、ひとつの専門で終わる教育ではなく、すべてを包括的に教えていかなければならない。そのためには、2年という時間では短すぎる——これが4大開設の狙いだった。

### 理事長の信念が 公設民営大学を生んだ

大のシンボルのひとつともなっている。平時に次代の萌芽を読み取り、他者に先んじて投資する。その際に、過去成功事由を見極め、それを最大限利用する。結果、4大は開設初年より定員を大幅に上回る応募を集め(図表1)、見計らったように第二次ベビーブーム入学の波にも乗り、順調な滑り出しを見せた。

同時期に、山形県にある東北芸術工科大学(以下「東芸」)の立ち上げという大事業も、京芸は成功させている。(※2)

東芸は、県・市がインフラを作り、民間で運営するという日本唯一の公設民営大学だ。なぜこのような形になったのか。当時、東芸の副理事長だった徳山詳直氏(京芸理事長)が、官営をよしとしなかったことがその理由のひとつとされる。教育を専門に一生をささげる人々が運営するのだから、学校経営はうまくいくはずがない、というのが彼の信念。同様な理由で、徳山氏は京芸の分校を山形に作る、という最も話の早い誘致案にもNOを出している。山形が、山形のために、山形の人たちで作らなければ、よい大学はできないのだ、と。そんな意見の収拾策として出てきたのが、公設民営案だった。

もちろん、そこまでこだわったのだから、今度はレゾナードルを、山形、東



東北芸術工科大学

※2 正確には、京都造形芸術大学の運営母体である、学校法人瓜生山学園が東北芸術工科大学の設立サポートを行っている。

### 東京サテライトを 余すところなく活用

北、日本海に置いている。カリキュラムにも遺跡文化など、東北の象徴的な風土を取り入れている。

学校拡大の締めくくりとして、通信制大学を98年に開設。設置制限区域にある大学が、拡大するための最後の一策だ。ここでは、社会人入学を見据えて手を打っている。通信制だけに日本国内から入学が可能だが、希望者が実際に教室にて授業を受ける、「スクーリング」というカリキュラムが当然必要となる。そこで、日本で最も交通便利のよい東



授業風景



さて、ここまでの成功要因を振り返ると、

- ①早く、大胆に、時流をとらえた投資。
- ②地域特性などのレゾナードールを強く意識し、コアとなるブランドを作る。
- ③過去の成功パターンを研究し、発展昇華させる。

というブランド・エクステンションのお手本。しかしこれだけならば、ともす

### 反対が出ないように 磐石の布石を打つ

京のど真ん中(中央区)にサテライトオフィスを設けた。東京駅からタクシードライバーという環境。一般的な大学の立地よりもはるかに利便性がよい。地方にあることを逆手にとった戦略だ。開設時期としても東京サテライトの先駆けといえたが、その稼働率にまた驚く。テナント自体は兄弟校の東芸との共同として経費を節減し、スクーリングを土日全日および火水木の夜間にびっしり、月水木の昼間をコミュニティカレッジにし、金曜以外は終日授業が行われる、という充実ぶりだ。他大学の「東京事務所」と思しきサテライトとは活用状況が明らかに異なる。ちなみに、一時期専用回線を敷いて、サテライトにて京都校の授業が受講できるようにもしていたが、これはほどなくやめにした。芸術だけに、ダメでなければ教育効果は低いからだ。ダメなものはずく廃止する、という潔さも見て取れる。



京都芸術デザイン専門学校

るとワンパターンとの批判も受けかねない。そこで、今度はまるで異なるリストラックチャリングの成功にも触れておきたい。

前述の通り、京芸は2000年に短大を廃止し、4大への統合を図った。同時に、グループ内にある専門学校の大規模改組も行っている。

京芸が短大廃止を決めたのは、1999年。この時も短大はまるで凋落傾向は示していない。応募者数的にむしろピークにあったといえる。しかし、やはり決断は下された。長期的に短大志望者の減少は確実。18歳人口も減少する。4大・短大並立は難しい。そして何よりも、芸術のポータラレス化、メディアの多様化が進展。短期間での修学より、深く長い教育が必要となっていく。そうした中で決断だった。もちろん、ポータラレスに対応できるよう、残った4大

短大が高ブランド時に廃止を決めたことにより、短大志望者は、確実に4大もしくは専門学校に流れる。そして、統合の趣旨を明確に表すために、存続する4大自体も徹底的に衣替え。さらに、専門学校による2年制希望者の受け皿作り。周知な事業改編のワザが見取れる。入学応募者数は短大・4大並立時代より増えた。そして凋落傾向にあった専門学校も息を吹き返している。

これは、専門学校・短大・4大とい

も大幅に中身を変えた。芸術文化、歴史遺産、映像・舞台芸術空間演出デザイン、環境デザインなど、斬新なカテゴリーを提示し、旧来の全学科を廃止、新学科に変更を行った。学部名は変わらないが、その中の学科全体が変わったのだから、これは学部新設ではないのかと旧文部省からくさされもした。

当然のように、4大一本化により、2年制短大で授業を希望する生徒はどうするか、という問題が発生する。それを予測して、ここにも手を講じていた。2年制の受け皿は2年制で、ということとで、グループ内の専門学校をその任に当てたのだ。そのうえ、用意周到に専門学校から4大への編入(3年次へ)という制度も設けた。これで、批判・反対は極力少なくなる。

### 既存インフラでの 事業ポートフォリオ



東京サテライトオフィス

# II

## 需要と競争、そして顧客利便性——大手前大学

今度は女子大から共学、という変革を成し遂げた大手前大学を取り上げてみたい。  
この大学も、マーケティングとコアブランド戦略をうまく絡ませて、事業変革を行ってきた歴史がある。

### 学校経営も 価格破壊で成功

共学化成功の原点として、グループ内にある専門学校の改組・再生から見ていきたい。

大阪城の直近という恵まれた立地にあった同校グループの短大と専門学校は、昭和61年に短大が伊丹に移転し、専門学校のみが残った。専門学校は、ビジネス系と栄養系のコースが存在したが、これを栄養系のみ一本化し、改革の始まりとなる。

ビジネス系コースは歴史が浅く、競合校が多数ある。一方、栄養系は30年以上の歴史をもち、環状線内に競合校は2校。それが一本化の出発点だが、それでも従来通りの栄養系で行く、という安易な一本化ではなかった。栄養系の中に製菓コースを新設したのだ。製菓は人



う3つのインフラを利用した、上手な事業ポートフォリオとも見て取れる。振り返れば、もともと服飾専門学校として出発しながら、短大設立時に専門学校をビジネス・スクールに変更し、大学定員増大が難しい状況では、短大定員を4大に移し変えながらより将来性の高い4大シフトを行い、さらに、短大廃止に際して、専門学校を原点回帰の芸術系に戻して受け皿とする。そこには、リスクヘッジのみならず、変幻自在なポートフォリオにより、設置基準や設置制限区域などの規制をうまくクリアしてきたという妙技が隠されている。

ようやく大改革から2年。4大統合1期生の卒業は再来年という状況にありながら、京芸はもうすでに次の一手が視野に入っている。今度のエクステンションは幼年教育だ。芸術関連の幼年教育。それも京芸ならではの秘策を練っている。幼稚園や保育園として開設したのなら、規制などにより思うような教育ができない。そこで、大学院の付置機関としての設置を考えると。京芸の大学院の庭で、可愛い我が子が学び遊ぶ。聞くだけでもちよっとワクワクしてくる計画だ。



大手前大学キャンパス



【図表2】第16回管理栄養士国家試験合格者数(2002年)

■大阪府栄養士養成施設ランキング

学校種別	学校名	合格者数
1 専門学校	大手前栄養学院専門学校	30
2 大 学	大阪市立大学	22
3 大 学	大阪樟蔭女子大学	20
4 専門学校	大阪市立環境科学研究所附設栄養専門学校	18
4 専門学校	辻学園栄養専門学校	18
6 短期大学	大阪府立看護大学医療技術短期大学部	10
7 短期大学	大阪青山短期大学	8
8 短期大学	東大阪短期大学	7
9 短期大学	大阪女子学園短期大学	6
10 短期大学	金蘭短期大学	5
10 短期大学	大阪薫英女子短期大学	5
10 短期大学	大阪国際大学短期大学部	5
10 短期大学	大阪女子短期大学	5



大手前栄養学院

気が高いにもかかわらず、市内にたった1校しかないことがわかっていった。大阪のど真ん中で、会社帰りに製菓の勉強ができる。これだけでもOLを中心に生徒が集まりそうだが、ここでさらに面白い戦略をとった。価格破壊なのだ。入学金・授業料を先行スクールより3分の1以上安くしたうえで、受講に必要な器具や教材などの仕入れ先や内容を洗い直し、この部分での生徒の

負担を3分の1程度に圧縮した。それこれ足すと、総額で生徒の年間出費は半額程度になるといえる。これでひとり暮らしのOLも通学が容易となる。立地と価格優位性で差別化——この斬新な学校経営が受けられないはずはない。1年制で始めたコースが定員大幅オーバーの状況下で、通信制、2年制を新設し、80名だった生徒数は今では360名になった。

## 京大・阪大生が入学する 大手前栄養学院

一方、老舗の栄養コースの方は、高ブランド戦略で勝負。管理栄養士取得という難関を売り物に4年制コースを設置。他校が「4年制では生徒が集まらないだろう」と傍観する中、競合の少なさと立地条件によりやはり生徒は殺到。その結果、短大や4大の家政科も含めた大阪府の全学校の中で、管理栄養士合格数NO.1に輝いた。この実績がさらに生徒を呼び、現在生徒数は340名に。京大・阪大・神戸大の卒者が同スクールにたくさん入学しているという。

## 成功確率高い共学化。 問題は時期

競合マーケティングと価格破壊とブランドディング、まさに企業経営そのままの手法で、専門学校再生に成功した。

このプランを作った福井有氏(大学副学長、短大学長、専門学校学院長)が、共学化の指揮もとっている。彼は、短大移転の時も主担当となっていた。こうした大改革の経験が豊富なのだ。

共学化に際しては、いくつかのポイントで早くから成功する条件が揃っていた。実際、なかなか気づかないことなのだが、大阪環状線内に4年制共学は少ない。梅田から20分圏内の西宮・伊丹の大手前キャンパスは好立地といえる。また、「易しすぎず、難しすぎない」大手前の入学難易度もここでは売りになると判断。高偏差値すぎれば逆に生徒は集まりにくい。ポリウムゾーンを相手にできることはメリットに他ならない。そして、女子生徒の比率が高い都心大学は、上智・青山・立教・学習院……いずれも人気校になっている。こんな条件を考えれば、女子大である大手前の共学化は成功するという可能性が高いと思われたのだ。

ただし、条件がひとつある。同様の女子大はけっこうあるのだ。つまり、その他の女子大が共学化する前に、先鞭をつけなければ成功確率は減ってしまう。そのことが問題だった。何とかスムーズに教授会・同窓会・生徒会などから同意が得られないか、と悩んでいたときに、阪神・淡路大震災で大手前大学は大打撃を被ってしまった。災い転じて福となす、ではないが、これほどまでに大学がダメージを受けている中では、もう前進改革に異を唱える雰囲気が減っていた。折し

専門学校の授業(調理風景)



大手前女子短期大学

も、伊丹キャンパスでは、短大の定員を振り替えて、環境と情報を軸とした共学の「社会文化学部」の設置計画が進んでいた。この学部設置に合わせて、西宮の文学部を「人文科学部」へ衣替えし、合わせて大学名を「大手前女子大学」から「大手前大学」へと変更する3つの改革を一度に行った。というのが成功したポイントだと、福井氏は語る。

同大学は、昨年で共学化以来3回目の入学生を迎えたが、いずれの年も定員の4割以上が男子学生、と思つた以上の「男子人気」を博している。

## 短大も再生策を構想中

4大が共学化で成功、専門学校は改組で成功、残つた短大はどうするか。福井氏はまた新たな計画を練っている。短大をコミュニティカレッジ化し、地域に開かれた総合教育の場として大手前短大を再生したい、という考えだ。多品種少量で自由裁量、カフェテリア方式の自己啓発の場に。小・中・高の上に大学がある、と考えるのは日本だけ。学卒者が学び、社会人が気軽に入れる。主



福井有氏

【図表3】大手前栄養学院・大手前製菓学院  
志願者数の推移 (1998年度～2002年度)

	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
栄養学科	299	362	336	321	277
管理栄養学科	—	—	—	—	110
小計	299	362	336	321	387
製菓学科1年コース	78	100	135	156	171
製菓学科2年コース	—	—	—	—	9
小計	78	100	135	156	180
合計	377	462	471	477	567

※製菓学科1年コースには高等課程を含む。

婦も勤労者も学べる学校。それが日本にはなかなかないのだ。かたや、英会話教室や趣味のお稽古に年間数十万円払う人たちが日本には150万〜200万人いるというのに。マーケティング的に絶好の市場がある。そこに、短大というインフラを活用して教育を提供すれば、成功確率は高い。それが、彼の次のプランだ。

企業経営的手法で学校変革を行ってきた福井有氏。それもそのはず、彼は慶應大学卒業後、アメリカ南カリフォルニア大学でマーケティングにてMBAをとる、という下地をもっていた。

## 2つの改革事例をどう見るか

こうした大学改革の事例に詳しい、岩田光晴氏（広島大学高等教育研究開発センター 助教授）は、成功のポイントとして、両校とも専門学校を併設していたことを挙げている。

「専門学校は、大学や短大と異なり、かなり規制が少なく、そして激しい競争にさらされています。カリキュラムや教育環境などに他校と差別化できるような内容を盛り込み、それもトライ・アンド・エラーで次々に施策を考えていく、という思考様式が、自然と身につくような競争環境にある。立ち止まっていたのは立ち枯れるという危機意識が非常に強いため、失敗を恐れず施策を打ち出し、失敗したら早く気づき手を引く、つまり、企業経営でいうところのプロダクタビリティを意識した経営が必ずから迫られているのです」

大学自体も昨今、入学定員や設置基準などの「入り口」での規制から、研究内容や発表物、教育効果などの「出口」評



岩田光晴氏

価へと、取り巻く環境が大きく変化している。では、「出口」評価に耐え得る学校経営とはどのようなものか？

「両校とも、非常に明確なビジョン・理念を掲げる学長・理事長がいた。このことも大きい。学校の進むべき確固たる柱があり、それにより、施設・教員・カリキュラムが作られ、その方針に魅せられて生徒が集まる。そして、それらすべてにより、世間から学校に対して認知が生まれる。その認知の中で、「次はこんなことをして欲しいよ、あの学校に」という期待が発生し、それを汲み取ることがマーケティングとなる。こうしたよい形になっていくと、学校経営もよくなるはずです」（岩田氏/前述）





# 成功の本質の

## 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、その多くは早晚、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」とは、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



第6回

### ミツカングループにおわなっとう®



## 「仮説」を立てては打ち砕かれる 最後に行き着いた「市場の真実」は予想外のものだった!

出発点はノンユーザーのユーザー化だった

「金のつぶ®たべよう」と、女優宮本信子が歌うミュージカル風のテレビCMで、納豆業界に旋風を巻き起こした「におわなっとう®」。食品大手ミツカングループの市場シェアを9%から15%へ押し上げる起爆剤となった。納豆はミツカングループにとって、「米の文化」から「大豆の文化」への足がかりとなる戦略商品。食酢では圧倒的な強さを誇っても、納豆ではそれまで「月替わりの2位メーカー」のひとつだったのが、首位タカノフーズ(シェア26%、27%)、「おかもめ納豆」が有名)との差を大きく縮め、「抜きん出た2位メーカー」へと躍進した。

ヒットの最大の要因は、その名の通り、納豆特有の気になるにおいを抑えたことにあった、と書くと、においが嫌で食べなかった消費者に受け入れられたように思われがちだが、そうではない。

「マスコミの取材でも決まって、納豆嫌いに食べてもらえようになつた話を聞かせて下さいと求められますが、そんなものを作っていたらとっくに(商品は)潰れていましたよ」

こう話すのは、商品開発を担当、ヒットを仕掛けた現・同社チルド事業カンパニー営業企画課長の新美佳久(38歳)だ。緻密にマーケティング戦略を組み立てる一方で、ヒッ

トの個人報奨金のほとんどを、仲間や部下と「飲んで使ってしまった」という大胆さを合わせ持つ。

ミツカングループでは以前から納豆を小規模生産していたが、97年、茨城の納豆メーカー朝日食品を買収し、家庭用に本格参入。翌98年「金のつぶ®」ブランドを発売した。しかし、業績は伸び悩み、テコ入れのためマーケティングに起用されたのが、本社で「五目ちらし」などのドライ商品を手がけていた新美だった。課されたテーマは「納豆市場を活性化できる差別化された商品」。99年4月のことだ。

新美には持論があった。マーケティングスケールは「間口と奥行きと高さの3軸のかけ算」で決まる。間口は買う人の数、奥行きは買う頻度、高さは単価。市場を活性化するには、まず、新規ユーザーで間口を広げる。そうすれば広げた分だけ自分のところが取れる。これまでもそのやり方で通用してきた。

「納豆の場合、今食べていない人に食べてもらえればいい。単純な話です。それには、いいことをいってあげるか、嫌なことを取ってあげるかです。納豆が嫌いな理由といえは、変なおいか、ネバネバ。これを解決すれば食べてくれるのではないか。これが私が最初に立てた仮説でした」(新美)

いいにおいの納豆は作れないか。納豆を携え、香料メーカーの研究所を飛び込みで訪ねたりもした。ところが、



チルド事業カンパニー  
営業企画課長  
新美佳久氏

「納豆嫌いの人にも見合う価値をつければ間口が広がるはず」という新美の仮説はすぐに崩れた。立ちほだかったのは市場の現実だった。

ミツカングループは消費者調査を非常に重視し、何かを決めるときには必ずきちっとした調査を行う風土があった。特にマーケティングの新美には人一倍、調査へのこだわりがあった。外部の調査会社も利用するが、それだと、消費者との接点は調査票だけになってしまふ。その調査票も設計や解析の仕方次第で、いかようにも結果が出てしまうことにも疑問を抱いていた。

「相手の顔が見える調査をしたい」。気になることがあると、謝礼のカード類をポケットに突っ込んで会社を飛び出し、駅前立ってプラカードを掲げ、ひとりで何時間も街頭アンケートを行った。経験から、調査に本当に協力してくれそうな人を見抜く目にも自信があった。そんな顧客重視の姿勢が、「間口拡大論」の通用しない納豆市場の特殊性に気づかせたのだ。第1に、納豆はほかの食品と比べ、消費者の食頻度が大きく異なっている。

## ヘビーユーザーに食い込め！ 戦略は「インパクト」の一点に絞れ！

た。全国の納豆購入世帯の割合は当時6割ほど、ノンユーザーは4割程度だった。ただ、購入世帯は圧倒的にヘビーユーザーが多く、食べる人は毎日でも食べるため、ヘビーユーザーによる消費量が市場の95%も占めている。ノンユーザーを啓蒙しても、最初はライトユーザーにしかならない。つまり、ノンユーザーをターゲットにした商品は、店頭に並べるに値するだけの販売量が期待できないことがわかったのだ。

それ以上に仮説を崩したのは、ノンユーザー自体を対象にした調査だった。納豆について、「においがしない」「すべての栄養素が詰まり一日一個食べれば大丈夫」「美人になれる」……等々、「こんなものできるわけないと思うようなものまで含めた美麗句の項目」を並べ、買いたいか買いたくないか、5段階評価で答えてもらったところ、「どちらともいえない」の3点を超える項目がひとつもなかった。そのときの落胆を、こう振り返る。「それはもう打ちひしがれました。こんなこと、ほかの食品ではあり得ません。納豆を食べない人は何をいわれようと食べたくない。ターゲットそのものがほとんど存在しなかったのだ

す。ノンユーザーをユーザー化するという思い込みをそのままもっていたら、とんでもない大失敗していたでしょう」

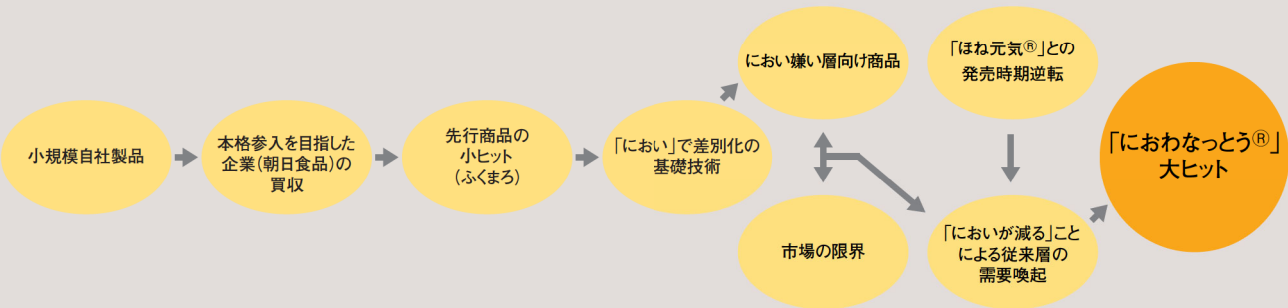
### ミツカングループが やるなら納豆菌の 改良で差別化すべきだ

着任1カ月で当初の仮説を捨て、新美はターゲットをヘビーユーザーにスイッチした。では、愛好家向けにどう差別化すればいいのか。過去、多くのメーカーがさまざまなことを試みたが、うまくいっていないかった。納豆は納豆なのか……頭を抱えた。そのころ、愛知県半田市にあるミツカングループ本社内の研究所で、ひとつの試作品が生まれていた。納豆のもつ気になるにおいを抑えた納豆だった。

納豆は煮た大豆に納豆菌を振りかけ発酵させて作る。発酵の過程でアンモニアが発生するため、これを抑えてにおいを減らす考え方は従来からあった。これに対し、ミツカングループが買収した朝日食品では、納豆特有のにおいの主原因は、アンモニアとは別の物質にあると突きとめていた。ムシたにおいや腐ったチーズのような



## におわなっとう®ヒットの軌跡



竹村 浩氏

「酢酸菌も納豆菌も同じ微生物という点では共通するところが多いんです。私が納豆で特徴を出すとすれば、豆でもなく、タレでもなく、やはり菌しかない。ならば、におい物質を出さない菌を作ってみよう。ほかのほとんどの納豆メーカーは種菌屋さんから同じ菌を買っているため、納豆菌を改良しようという発想がなかった。

においの主成分とされる物質だ。  
ミツカングループはこの研究を発展させた。この物質を作らない納豆菌があれば、気になるにおいを抑えた納豆ができる。遺伝子組み換え技術を使って、2年がかりで目的の菌を作り出すことに成功したのだ。担当した竹村浩(39歳)は入社以来、酢酸菌の研究をずっと続けていた。ミツカングループは酢酸発酵の技術では200年の蓄積をもつ。新たに納豆菌に挑戦した竹村が話す。



2番手で出てきたうちがトップと戦っていた。くには、小手先の特微ではなく、菌を扱う技術で差別化すべきだと考えました」  
竹村は京都出身。母親は納豆嫌い。本人も「好きでも嫌いでもない」。もし好物だったら、においをなくすという発想は出ず、「既存のもの範囲に入ってしまったでしょう」。竹村は試作品をもって上京した。口にしたら新美は驚いた。

「本当においがない。く、僕もすごく感動しました。このときは調査も実施する前で、大阪で売ったらいける、というイメージでした」(新美)  
しかし、ターゲットはヘビーユーザー。愛好家は納豆のにおいも好む。売れるはずがない。この仮説も見事に覆される。当時、竹村の試作品とは別に、加工法を工夫してうま味で特徴を出した試作品もできあがっていた。その消費者テストを行ううちに、「使うお金は同じだから」と、竹村の試作品も加えられた。結果は予想外だった。においを抑えた納豆のところへ、ヘビーユーザーがどんどんやってきたのだ。

「なぜなのか。掘り下げてみると、みんな、においは別に嫌いじゃない。ただ、食べたあとが気になっていたのです。納豆好きの僕自身、そうだったことに気づいた。ヘビーユーザーも食後のにおいにはネガティブな心理をもっている。この事実をつかんだことが、この商品の原点になりました」  
新美はゴーストを出した。ただし、遺伝子組み換え大豆が問題になっていた時期だけに、竹村が作った納豆菌では商品化は難しい。普通の方法で菌を探すよう求めた。納豆菌は枯草菌ともいい、ワラや枯れ草など自然界にいくらでも存在する。竹村は2万種類もの納豆菌を集め、根気よくスクリーニングを行い、自分が作った菌と同じ属性をもつものを探し出していた。

一方、新美は発売に向け、マーケティング戦略を練った。納豆は購買頻度が高く、すぐ食べ切するため、消費者も多少失敗しても試し買いしやすい。一度手に取ってもらえるよう、戦略はすべて「インパクト」の一点に絞った。ネーミングは一度聞いたら忘れない「におわなっとう®」。パッケージはあえて「黒」で逆に目立たせた。そして、テレビCMでは、映画『スーパードール』で好演した宮本信子ブランドの顔に起用、耳に残るサウンドロゴ(CM曲)で商品名を連呼した。広告量も通常の新品の倍の量を投入。店舗での販促にも大量の経営資源を投入した。

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する



47 | Works Feb.-Mar. 2003

## 発売順序が逆だった 「におわなっとう®」と 「ほね元気®」

2000年3月、中部地区限定で発売すると、この戦略が功を奏し、3カ月で名古屋地区のトップシェア品目に躍り出た。調査すると、ヘビユーザーが買っていた。同年9月、全国発売に踏み切る。名古屋でのサクセスストーリーも手伝い、3カ月目には業界全体の品目別シェアで1位を獲得した。

「におわなっとう®」に続いて、骨の形成を促進するビタミンK2を通常の1・5倍以上含んだ「ほね元気®」を発売。これもヒット商品となった。実は当初の計画では、研究所の別グループが以前から取り組んでいた「ほね元気®」の方が先に発売される予定だった。それが、業界初の厚生労働省「特定保健用食品」の許可取りに手間取り、急遽、「におわなっとう®」が繰り上がることになったのだ。もし、逆だったらどうなっていたか。この疑問は、慶應義塾大学ビジネススクールのケーススタディにも取り上げられた。新美はこう断言する。

「納豆の基本価値である『健康』のブランドイメージをもたせるなら、『ほね元気®』を先に出すべきでした。しかし、売上げ的には『におわなっとう®』が先で正解でした。店頭で売

り場が取れ、お客さんがついてくれたのは、『におわなっとう®』のインパクトの力です。そのヒットがあったからこそ、『ほね元気®』も売れたのだと思います」

ただ、「におわなっとう®」は、製造現場からは抵抗が強かったようだ。「工場には職人気質の方も多くて、こんなのは納豆じゃないと反発されました。納豆はおいだというこだわりがあったのです」（竹村）

「朝日食品時代からの工場のベテランからは、こんなもの売れるわけないだろう、何で作らせるんだとバカにされました。工場の若い連中からも、僕もそう思うので考え直しませんかと電話がかかってきました」（新美）

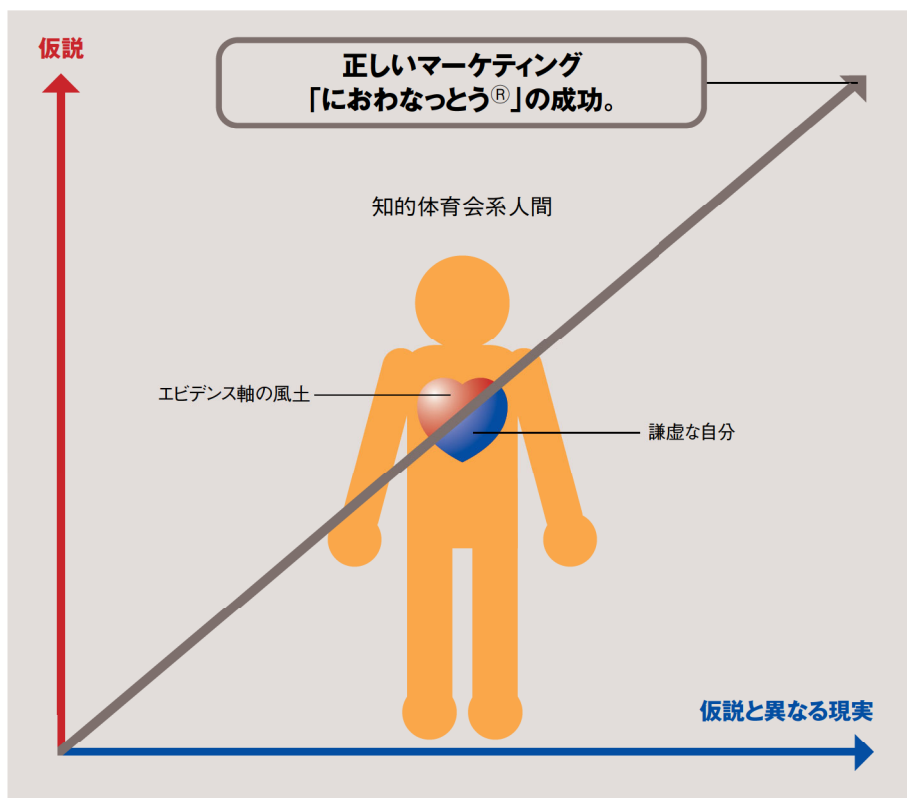
それでも、竹村が「個人的にはきつといけると思った」のは、技術への自信であり、新美が多額の先行投資を要するマーケティング戦略を迷わず進めたのは、市場の声という後ろ盾があったからにはかならない。

その後、竹村は研究所から、新設されたFプロジェクトという納豆の商品開発部門の技術担当へと移り、新製品「ふわとろ豆」を生み出した。今度にはネバネバに着目。ネバネバがとろろのようにふわっと泡立つようにした。「納豆で特徴を出すとき、ある範囲を越えると逆に違和感が出て納豆ではなくなる。納豆というしぼりの中で、他社とは違う技術で差別化し、それをマーケットが上手に売るといいう形が定着すれば強みです」

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

### Reflective Practitionerのクリエイティブ・ルーティン



そして、新美は、営業企画全般を統括するポストを担当。最近も、あたるスーパーで納豆の陳列棚一本丸ごと1カ月間借り切り、店舗実験を試みた。レイアウトを工夫し、各品目の陳列面数が売り上げとどう相関するか、どんな価格設定が粗利を一番取るか、来店客の購買行動もビデオカメラで記録、出口では納豆の購買

動機についてアンケートを行うなど、「理想的な売り場」を目指し店側に販促提案した。徹底した消費者調査に加え、店舗現場での顧客の動きも直につかみ、販促のノウハウも蓄積していく。新美の視野には、トップ追撃の次なるフェーズが見えている。

(文中敬称略)

# コア技術と市場の声の連動がヒットを呼ぶ 「反省する実践家」「知的体育会系」を確保せよ

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授  
野中郁次郎氏



## 仮説の自己主張と 反論への謙虚さ

米MITの著名な社会学者ドナルド・シヨーン教授は、新しいプロフェッショナル像として、「反省する実践家(Reflective Practitioner)」という概念を提起している。今回登場した新美氏はその典型だ。特徴を見てみよう。

第1に、自らの仮説をもって「反省だけなら猿でもできる」が、「反省する実践家」が優れているのは、思考が開かれていることだ。まず、自分の仮説をきちんと立てたうえで、反論なり反証が出て来たら、それも取り込んで、もうひとつ上の仮説へと転換していく。「正・反・合」の発展的思考ができるという意味で、「弁証法的実践家(Dialectical Practitioner)」と呼ぶ

こともできる。

第2に、反論に対する「謙虚(humble)」さをもって「自分の仮説は徹底的に主張するが、同時に謙虚でもあるから、仮説を修正し反論を取り込むことができる。これは簡単そうでなかなかできない。多くの場合、自分の思い込みで縛られたり、自分を否定するだけで終わったりする。自分も「間違っている」ことを自覚し自己をより発展させる。それが謙虚さだ。

第3に最も大きな特徴として、直接経験の中で考えることだ。新美氏も思い悩む前に現場に入り顧客の反応を見、市場の声を聞いている。それは平均値的な調査に満足せず、自分の目で相手の顔を見ながら、平均値の背後にある真実や本当に意味ある市場の「暗黙知」をつかもうとするからだ。

調査結果などいかようにも解釈できるので、仮説に固執する人間は市場の真実を見誤る。これに対し、ひとりで駅前に立ち街頭調査を行うなど、現場で経験知を積み能力と、それを概念に転換していく能力を合わせ持った人間を、私は「知的体育会系」(Intellectual Muscle)と呼んでいる。

新美氏は謙虚さをもって市場のリアリティに迫ったからこそ、食後のにおいを気にしていたヘビータンナーの真実に気づき、マーケティング戦略においても、人間の短期記憶に入りやすいインパクトのある伝え方を考え、また、「におわなっとう<sup>®</sup>」と「ほね元気<sup>®</sup>」の発売順序についても、「におわなっとう<sup>®</sup>」が先で正解だったと自ら断言することができたのだ。

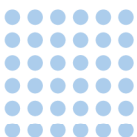
市場の真実を謙虚に受け入れ、仮説を発展させる。新美氏がこの姿勢を堅持できたのは、ミツカングループという会社に、「本質まで突き詰めたエビデンスがあれば正当化する」というカルチャーがあったからだ。平均値から見れば「非常識」な仮説であっても、「こういう調査を行った。故にこうする」ときちっとした議論をすれば正当化される。この風土がなければ、「におわなっとう<sup>®</sup>」もヘビータンナーをターゲットにするのではなく、ノンユーザーの多い関西限定のローカル商品で終わっていただろう。

ミツカングループの特質でもうひとつ、見逃すことができないのは、会社の根っこにある発酵技術を非常に大切にしていることだ。

新美氏は「反省する実践家」として市場の知を突き詰めた。同時に、商品の差別化を実現しようとして技術的な知の根元に入っていたとき、コアテクノロジーとしての発酵技術に行き着いた。この役割を担ったのが竹村氏だ。ここまで突き詰めた差別化は通常の納豆メーカーには難しかった。

## 他社との差別化を生む コアテクノロジー

会社の根っこにあるコアテクノロジーと市場の根元にある消費者の真の声、この2つがうまく連動できたところに成功が生まれた。一般的に、コアテクノロジーを有する企業は少なからずある。ただ、今の時代に不可欠なのは、行動しながら知を生み出していく「反省する実践家」や、現場での修羅場体験を潜り抜けるタフネスさと、高質な概念構築能力を兼ね備えた「知的体育会系」であることを、今回の事例は物語っている。



## 『日本型成果主義——人事・賃金制度の枠組と設計』

編著者／楠田 丘（生産性出版、本体1800円＋税）

## 風土・慣習と企業経営の相互作用

「私は、日本の産業が最高にうまく翔けるように、職能資格給制度を作った」

今でも楠田さんは、職能資格給制度について、胸を張る。G HQが敗戦期に日本革新へと急ぐ中、旧労働省の担当官として対峙していた彼は、プラグマティックな米国的思想を頑なに拒否し続けた。対称的に、日経連や日本の大手企業はアメリカ語での末、「近代的」職務給制度を導入する。しかし、氏の予測通り、そのシステムは、すぐに形骸化していく。およそ、昭和20～40年までの20年は、評価報酬制度の曲折混迷期だったのだから。

楠田式「職能資格給制度」はその特効薬となる。それは、人事制度ではなく、日本文化を考え、日本企業が、「経営合理性と従業員指揮」を融合する上で、最高のシステムであったのだと氏は述べる。

## 企業・人がためみなき能力開発を行う仕組み

「職務を定義し、それを定期的になす」という米国式職務給は、愚民化政策にほかならない」

切れ味のよい口上を得意とする楠田さんは多少リップサービスこめて、そう語る。職務内容ではなく、個人の能力をベース

に人事制度を作る。能力があれば、自ずから職務定義にない仕事も各自請け負う。そこに職務発展の機会が生まれ、個人は成長し、会社もその利益を享受していく。同時に、能力を機軸とすれば、個人能力に応じて配置転換も容易にでき、欠員が出た部署への人員補充が容易にできる。成長期の企業には職能資格制度は好適だ。さらに、こうした企業と人のWin&Winな関係により、人は能力獲得にためみなき投資を続けていく。それが、日本型経営の強さの源泉——楠田さんが考えたことは、高度成長から安定成長へと軟着陸を目標む日本経済に、ベストマッチし、深く広く浸透していく。

## 普遍性の高い、深い人間観で人事制度を作る

さて、安定成長もバブルとともに終了した今、職能資格制度も綻びが生じ始めた。そのことに関して、そろそろ楠田さん自身から総括した本が出ることを待ち望んでいた。この本は、そんな人事関係者の要望にまさに応える書籍だろう。能力主義から成果主義へ、なんだ180度転換か！タイトルからそう取られた方は、書を読み進むとその間違いに気づく。彼の訴えることはまるで変わっていない。日本型風土を考え、そのうえに能力開発への投資が、人・企業の両方から常時喚起されるシステ

ム。それを、現在の衣替えしただけのこと。そして、その中核部分は、職能資格制度そのもの。

楠田式は、小手先の仕組みに注目が集まるが、最も注目すべきはこの理念なのだ。彼とほぼ同時期で同様に日本企業に深く浸透した「弥富式」職能資格制度というものがある。両者を対比すると、楠田さんの理念追及姿勢がより鮮明となるだろう。より実践的で導入ストレスが少ない弥富式相対評価方式に対して、人材評価のあるべき姿——当事者同士は競争させない絶対評価なら、社内協力が生まれると説く楠田式は、普遍的な理念が根拠にあるといえる。

理念は変えず、表層は時代に合わせる。その大事さを、彼は以下のようにも語っている。

「本来、職能資格制度も職能要件書を時代に応じて変化させるものであり、私の指導でもそのことは強調しています。しかし、多くの企業が随時革新を怠り、当初の職能要件書さえも他社の真似ですますことが多い」

こうした怠慢で職能資格制度が機能不全になったから、新たに成果主義を取り入れたとしてもまた同じ隘路に突き当たることになるだろう。人事制度設計を真剣に考える上で、その大切なことを振り返るために、この書を読むことをお勧めしたい。



## プロフィール

## 楠田 丘

くすだ・きゆう

社会経済生産性本部・雇用システム研究センター所長。1948年九州大学理学部卒業後、旧労働省に入省。職能資格制度の立役者で、その理論は、「楠田式」と呼ばれる。主著「生産性と賃金」「賃金表の作り方」など。





# 企業とリクルートの試みを振り返る。

文・構成 五嶋正風 (ワークス研究所)

大学卒業後、進学も就職もしない人が全体の2割に。若い人たちが就職しない、できない要因のひとつとして、業界や企業、あるいは仕事に対する理解不足から来る「ミスマッチ」がよく挙げられる。各業界を代表する企業が業界、ビジネス、仕事について講義することにより、このミスマッチを少しでも解消しようと、リクルートは昨秋「キャリア講座」という新たな試みを展開した。全体で1万を超える学生が参加したというこの講座を、協賛した企業の人事とリクルートのスタッフが振り返り、若年失業解決の糸口を探ってみた。昨年11月に開催されたそのミーティングの様子を報告する。



「昨夏開催されたリクルートキャリア講座には、就職水河期にある学生たちから、約4万6000の参加希望が寄せられた」

ミーティングの様子を伝える前に、「リクルートキャリア講座」の概要を紹介したい。この講座は今年はじめの試みだった。「就職活動が本格化する前に、学生たちひとりひとりに選択肢を提供し、自分自身を見つめながらキャリア形成できる環境をつくってあげたい」という趣旨に賛同する22社が参加した。(協賛企業は別表参照)

9月5日のオープニングイベントを皮切りに、25日までに51の講座が開催された。「業界理解」「仕事理解」「ビジネス理解」の各講座に協賛企業の社員が講師として登場した。就職情報サイト、リクナビとの連動も特徴のひとつで、講座への参加申し込みはリクナビ上で受け付けた。各講座の内容は、現在もリクナビ上のWEBページで見ることができ、  
<http://www.recruitnavi.com/RCC/>

ミーティングではまず、岩下順二郎・人材総合サービス一部マネジャーが、講座の事後報告をした。9月5日、東京・有楽町の読売ホールで開催されたオープニングイベント「キャリア(個人の生き方)と仕事と社会」には約1500人が参加した。

漫画家の弘兼憲史氏、日経ビジネスの野村裕知編集長らコメンテーター、VTR出演者らの話に、学生たちが真剣に耳を傾けていた様子が紹介された。また会場アンケートから「自分なりの目的地を探してみようという気になった」「仕事とはワクワクするもの」という言葉に共感。ワクワクを見つけた」といった参加者の感想が伝えられた。

続いて各講座の報告に移った。9月9日から25日の間に開かれた51講座に

## リクルートキャリア講座申し込み数と参加者数

オープニングイベント	
申し込み	2495
参加	1492
講座(51講座の合計)	
申し込み	46476
参加	11503

## 協賛企業

株式会社NTTデータ/日本アイ・ビー・エム株式会社/三井物産株式会社/三菱商事株式会社/旭化成株式会社/NTTコミュニケーションズ株式会社/キリンビール株式会社/大日本印刷株式会社/株式会社電通/トヨタ自動車株式会社/JT(日本たばこ産業株式会社)/NTT(日本電信電話株式会社)/ユニクロ(株式会社ファーストリテイリング)/三井住友海上火災保険株式会社/株式会社三井住友銀行/メルリンチ日本証券株式会社/株式会社リコー/NECシステムテクノロジー株式会社/グラクソ・スミスクライン株式会社/中外製薬株式会社/マッキンゼーアンドカンパニージャパン/ミサワホーム株式会社

は、4万6000を超える参加申し込みがあり、抽選などを経てのべ1万1500人が参加した。学生からは「イメージと実際の仕事が違うと少しわかった」「先入観のようなものがなくなった」などの感想があったという。

富塚優・リクナビ編集長は「先輩などから『自己分析は大事』と聞いているせいか自己分析講座は大変な人気。一方で『自分にベストな会社の見つけ方』という講座は思っていたほど申し込みがなかった」と学生気質の一端を明かした。また業界全般をリクルート側の講師が解説した上で、各企業の講師が話す講座の形式について、「大学でも企業の方を招いて業界セミナーを開催するが、その企業の会社説明に終わることがままある。業界の解説を私たちにでも使わせてほしい」という大学の就職指導担当者からの声を紹介された。

講座に参加した企業の人事担当者には、どんな感想を持ったのだろうか。「当社はテレビCMも流しておらず、学生の認知は低い。採用活動も企業理

解から始まる。こういった講座でいち早く業界や企業への興味を深めてもらえるのは有意義」「インターンシップでも地域性の解消はテーマ。首都圏以外での開催をどうするか考えなくては」などの声がかかれた。そのほか一部の講座で欠席が目立ったことを指摘し、「学生から受講料を取っては」と、ルーズな学生に厳しい意見も寄せられた。

最後に大久保幸夫ワークス研究所所長が「日本の課題『人間力』戦略」と題し講演した。若年失業・無業に導く3つのハードルとしてWHY(なぜ働かなければいけないのか。就業観)、WHAT(自分は何がしたいのか。目的・動機形成)、HOW(どうすればこの仕事に就けるのか。能力・市場環境)があることを提示。若年がそれらのハードルを越えるため、企業に期待することとして、人材育成への投資、インターンシップによる職場の開放や、学校授業への人材派遣、採用基準という形でのニーズの明確化などを挙げ、支援を求めた。



※触媒の意味

人と組織の  
新・論・点

CATALYST\*

カタリスト

## 杉田成道

『北の国から』の制作チームを率いた名ディレクター

# 優れたドラマを生む 余白のマネジメント

### 構成員の生活、個性と性格 を包括的にマネジメント

『北の国から』は、テレビにおける技術革新の成果が生んだドラマといえるかもしれませんね。VTR機材が小型化し、外での撮影が容易になったため、富良野ロケーションが可能になったからです。数カ月間、スタッフや出演者が共に富良野で生活するという点で、非常に特異な状況にありました。

ドラマを作っていくスタッフはそれぞれ全員がプロフェッショナルです。カメラ、照明、美術、そして俳優。その中で、私のようなディレクター（演出家）の仕事だけが曖昧で、自分では何もできない人なわけです（笑）。自分が抱いているイメージを人に伝えることだけが仕事なのです。こちらに具体的なイメージがなければ、人は動いてくれません。

この点では、多少経営者的な側面をもつ仕事といえるのではないのでしょうか。組織をまとめ、共通の目標に向かって全員を動かしていくからです。

しかも、長い時間富良野で一緒に暮らすという事情があります。東京での仕事ならば、表面的な付き合いで終わることができたかもしれないけれど、富良野で暮らしていくうちにその人の裏にも関わらざるを得ない。私たちは逆にそれを脚本にも生かしていきました。純や蛭を演じた吉岡秀隆君や中嶋朋子さんにも、反抗期を迎えるときがきます。役と実像が離れていく自我の目覚めを体験して苦しむと、その心理をストーリーにも転化させるのです。蛭に不倫させたりね（笑）。

### マーケティングより 作り手の「思い」を大切に

そもそも『北の国から』がスタートしたのは、フジテレビがじり貧だった時期に当たります。起死回生のために何かやらなくてははいけません。だからこそ、エネルギーが生じたと思うのです。はじめから腹をくくっていたから、長期ロケが可能になったし、予算もそれなりにとることができました。ヒット商品だって、ある種の開き直りから生まれ

るものではありませんか？ こけてもともとというのか、ひとりの強い思いこみがあると、エネルギーが画面から伝わってくるものです。視聴者が観たいものなんていうアンケートをとって作った番組に面白いものはありませんよ。要は、100人の意見を取り込もうとすると、100人全員が面白くないものになってしまう。

まず作り手の強い思いこみがあって、役者やスタッフに「よい作品を作りたい」という思いと共有する目的があること。それが成功の鍵ですね。

『北の国から』では長年の積み重ねで、スタッフ全員がまとまっておき、いちいち細かい打ち合わせをしなくてもこちらが予想する以上の仕事をしてくれました。アメリカ流の、アナリストを満足させるための経営ではこんなことは不可能でしょうね。社員が萎縮せず、自由に判断を下せる余白がドラマ作りには不可欠です。ゆるやかで余白を許容するマネジメントがあってこそ、よいドラマが生まれるのだと思います。

#### PROFILE すぎた・しげみち

フジテレビジョン 編成制作局・役員待遇エグゼクティブ・ディレクター兼日本映画衛星放送(株)代表取締役社長。1943年愛知県生まれ。慶應義塾大学卒業。1980年から『北の国から』のディレクターを務め、足かけ22年間このドラマに関わった。ほかの作品に、映画『優駿』などがある。

吳文繡ことサンドラ・ウー氏の生い立ちを聞いてみると、日本生まれの日本育ちとはまったく異なる発想が生まれるのも当然という気がしてくる。ウー氏は現在38歳。昨年、突然日本アジア証券の社長として登場し、業界やマスコミを驚かせた人物である。大方の人にとっては日本アジア証券という社名もなじみがないことだろう。香港を本拠地とする証券グループの一員であり、個人投資家向けで日本株の信用取引を主な業務としていた丸金証券と金融機関系の金万証券を母体に生まれた投資銀行（しかもアジア全域が事業の舞台である）であると聞かされて、またびつくりさせられる。小さな地場証券がひしめく兜町の中で、ひとり世界に飛び出していった会社という印象である。

その会社の変化をもっとも印象づけたのがウー氏の社長就任であった。若い台湾人であるという以外に、彼女の経歴そのものが破格だったからである。

だが、話を聞いていくうちに、ウー氏はリーダーになるべくして生まれ育ってきたのだと思うようになった。ウー氏の父は上海出身の外省人（中国本土出身の台湾人のこと）、母は台湾生まれ台湾育ちの内省人という家庭に生まれ、父とは北京語、母とは台湾語、フィリピン人のメイドとは英語で会話する家庭に育った。父は航空会社に勤務し、数年ごとに台北と香港を行ったり来たり。おのずと家族の視野も広くなる。大学卒業後は日本に留学して日本語を学び、その後香港で働いた。東アジア全域が彼女の故郷ともいえる。

「もともと中国は多民族国家ですし、台湾にも外省人や内省人がいて、さまざまな異文化がぶつかりあうのが当たり前という環境に育ちました。日本にきてから、『異文化の問題は大きいですよね』とよく言われるのですが、私自身はそれが問題だとか不便だ

# Lessons リーダーの軌跡 Experience 吳文繡

SANDRA WU, WEN-HSIU  
日本アジア証券株式会社 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」  
アメリカにある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。  
今回は日本アジア証券社長のサンドラ・ウー氏。  
38才でありながら、証券会社のトップに立つウー社長のキャリアを探る。**

と感じたことはありません。もともとのバックグラウンドがありましたから。もともと日本での異文化ショックがいちばん大きかったかもしませんが、これがアメリカ人相手ならば最初から期待しないけれど、日本人は外見が同じだからついわかりあえるのではと期待してしまっただけです」

それは日本人とて同様である。だが、中国文化圏を広く生きる両親はウー氏に、摩擦を避けることよりもたくさん経験を積む大切さを教えたようだ。それも、一流の環境から得られる経験である。

## 一流の教育環境の中 いつも自然に リーダーだった

ウー氏は、小学校から有名私立学校に入学した。その学校には音楽クラスと普通クラスがあつて、どちらも実績では台湾トップクラスに位置していた。ウー氏もはじめは音楽クラスに在籍していたが、途中から普通の進学をめざすクラスに移る。

「今から考えてみると、私はいつも自然にリーダー的な役割を果たしていたかもしませんね。小学校からずっと班長や学級委員長を務めていましたし、それ以外にも何かクラスに問題があつたり、大きな目標があるときに限ってリーダー役がまわって来ました。たとえば中学生のときには全国の音楽大会に出場するため、普通クラスの生徒が集まって作る合唱団の指揮をまかされました。私は楽典の知識も小学校3年生止まりで、とても無理だと思ったのですが、結果は全国一位でした」

高校2年生のときは学年の委員長に推薦された。ところが委員長職はとても忙しく、留年することも稀ではないという。教師は反対した。だがウー氏はまわりの推薦を断りきれずに、勉強もきちんとする



# 夢を実現すること。 上司の背中が私に教えた



## 呉文繡

サンドラ・ウー

台湾台北生まれ。国立台湾大学を卒業後、商社やホテル勤務、日本留学を経験した後93年野村證券香港法人に入社。95年に香港の上場企業チャイナ・ストラテジック社に転職。2001年、日本アジア証券社長に就任し、アジアの株式や債券を主体とする投資銀行業務を展開。日本の富裕層や法人を対象に、ユニークな事業を発展させている。趣味は読書と週1回の水泳。

という約束で委員長に就任する。結果的には委員長職をまっとうしたばかりか、国立台湾大学に入学を果たした。台湾では大学入試は共通で、点数の上位者から希望の大学に入学できるシステムだから、彼女の秀才ぶりがわかる。

大学入学後もことあるごとにリーダーの役がまわってきた。かといって、目の前にいるウー氏が押し強い女性というわけではなく、自然体で爽快な印象を受ける。その方がむしろ現代のリーダーらしいといえようか。

「私が高校まで通った学校はキリスト教系でした。私自身はクリスチャンではありませんが、週に1度バイブルを読むクラスを受け続けて、人生を学んだと思っています。音楽や勉強もハイレベルな学校でしたが、学校教育を通じて人生を学んだことはとても大きかったと思いますね。」

ウー氏は学生時代中国文学を専攻した。経済にはさほど興味を持たなかったし、数学も苦手だったというのが意外である。卒業後は台湾の商社に就職した。2年後、日本に留学する。日本語学校に通い、日本語を身につけた。それがやがて、香港で実を結ぶことになると思っていなかったが。

## ビジネス人生最大の転機は 山下氏との出会い

2年経ち、日本語に不自由しなくなってきたから日本企業に就職することは考えなかったという。一留学生の目から見ても、日本企業に女性の活躍できる場は少なすぎた。10年以上前の話としても、ひどく残念な話である。アジアの中でも世界第2位の経済大国であるはずの日本企業は遅れをとっていた（あるいは、いる）のである。

「帰国してから、ホテルで1年間働きました。でも、もっと大きな舞台で働いてみたいと思うようになり、香港に移ったのです。ビジネスをするなら香港がおもしろいだろうと思いました。私は仕事をするときどこに居るかは関係ないと思っています。とくに中国文化の中になれば、グレイター・チャイナ（大中華圏）の共通点の大きさに包まれてしまいますから」

香港で、野村證券香港法人に出向中の山下哲生氏に会ったことが彼女の運命を大きく変えていく。就職のインタビュも、自分のアシスタントを求めている山下氏が担当した。ウー氏は、ビジネス人生の最大の転機はこの山下氏との出会いだったと語る。山下氏も、聡明で日本語のできるウー氏が応募してきたことをラッキーだと思つたに違いない。

「山下は一言でいうと熱血漢。正義感の強い人でもありますね。経営者というよりは創業者タイプで、普通の人が考えられないような発想をするんです。夢を実現させる能力がある人というのでしょうか。名経営者は安定を求めると思うのですが、創業者は常にチャレンジを続けていく。進歩を求めずにはいられない。山下はその典型ですね。野村での私の役目は、山下のアシスタントとして、彼の仕事をサポートしていくことでした。私自身が前面に出ることはありませんでしたが、セミナーのアレンジや顧客とのやりとりなどをまかされ、彼のミッションを全面的にバックアップしました。」

ところが1年後、山下が転動したんです。そのときに会社から『誰かのサポートをするよりも、ひとりのプロとして仕事に取り組んでみてはどうか?』と提案されました。人事の仕事をしてほしいというのです。私は人事の経験がまったくなかったのですが、しぶん戸惑いました。それをやってしまったら、



自分がリーダーか  
どうか。それは  
市場が評価することです。



2度とフロントの仕事に行けなくなってしまうのではないかと……。でもそれが私にとって大きなチャンスであることもわかっていました。そこで1年ちょっと人事の仕事を担当し、その後数カ月ですがIRの仕事も経験しました。実は人事やIRなど、この時期に色々な業務を担当したことが、社長になった今、非常に役立っています。何がキャリアを支えるかわからないものですね(笑)」

その後ウー氏は香港の上場会社チャイナ・ストラテジック社(以下CSI)にスカウトされる。中国ビジネスに幅広く関わる会社でぜひ新たに勉強したいと、95年の春に転職した。1年間は戦争のようだったという忙しさの中で、企業買収などの経験を積んだ。

山下氏からいっしょに仕事をしないかという誘いを受けたのは96年のことである。「夢を実現する能力のある人」である山下氏ともう一度仕事ができる。しかも、以前のようなアシスタントとしてではなく、ビジネスパートナーとして、である。

## 投資銀行のトップとして 日本参入

ウー氏は、野村證券を退社した山下氏が創業した日本アジア証券グループのナンバー2に就任した。

仕事はおもしろかった。中国・香港、シンガポール、台湾。グレイター・チャイナを舞台に投資銀行業務の経験を積んでいく。そして2001年、グループが丸金証券と金万証券を買収して日本アジア証券を設立したのに伴い、社長に就任した。

だが、彼女を待っていたのは従業員の不安と不満の嵐。もともとオーナー系企業の丸金と、金融機関系の金万とでは企業文化がまったく違う。また、従来からのリテール(個人向け営業)部門におけるコンプライアンス(順法)教育や信用取引規則等の改定を行ったことから歩合営業員のみならず一般の社員の一部にも反発と戸惑いが生じた。

「人材については今でも最大の問題ですね。結果的に以前の会社に在籍していた社員と新たに採用した社員の割合は半々になりました。投資銀行業務をいっしょにやっていた人材かどうか、それがポイントです。バックオフィスの仕事も、これまでとは変わらざるを得ません。経理であれば管理会計の仕事をしてもらうし、総務や人事も兼務ではなくそれぞれプロの仕事をしてもらう。社員の意識改革も進めなければなりませんでした」

やめていった社員の戸惑いもわからなくはない。業務内容が変わってしまう。仕事の舞台も日本からアジアになる。外国人のトップ、それも30代の女性社長が落下傘降下してくる。手馴れた仕事をした

## ■ サンドラ・ウー氏のリーダーシップを育んできた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
学生時代から、リーダーの役割を経験	リーダーとして、人をまとめながら、集団を勝利に導いたり問題を解決すること
理想の上司に出会う	人並み外れた正義感と発想力、物事を実現する能力とチャレンジ精神
人事、IR担当・アシスタントなど様々な業務を担当した	会社全体を見渡し、状況把握の視野と能力を身に付けた
中国の歴史上のリーダー達の伝記を読み漁る	歴史上の偉大なリーダーでさえ、常に同じような問題に突き当たってきた。彼らの記述から問題の解決方法を学ぶ

という気持ちは責められない。だが、気持ちを通り替えられた社員にとっては、それまでとはまったく違う地平が広がっている。しばらくは戸惑うことが多いかもしれないが、勉強していくうちに金融の世界がグローバルであり、それも欧米中心ではないグローバルゼーションが、活力あるアジア経済を舞台に展開していることがわかっていく。

「女性の登用も進めています。今、当社の営業推進

室長は私と同一年の女性ですが、とても優秀ですよ。女性がどんどん活躍できる職場でありたいと思っています。その代わり、厳しいところもあります。たとえば、もっとハイレベルな仕事をしてもらおうと思っても現在の仕事に満足しきっていて、『私はこれでいいです』という人がいます。そういう人には、私、かなり詰め寄りますよ(笑)。非常に厳しいです。男性はよく女性のことを、いざとなると無責任で感情的だと批判しますが、それに対して反発しているだけではないかと思うのです。少なくともこれまでのビジネスは、男性のルールで作られている。そのルールを知ることが大切です。将来は変えなくてはいけない、でも今はビジネスをやろうと思うならそのルールを守り、実績をまず上げることが先決。受け入れてもらえれば、改善していくことが可能になるはずですよ」

女性の社会進出が進み、女性の部下が多数活躍するようになった今でも、男性上司からはウー氏と同じような戸惑いの声をしばしば聞く。「もっと頑張っしてほしいと思うのに、嫌だというんだ」という声に對して、女性たちはどのように応えていくのだろうか？ ウー氏は、まわりの要請に常に応えてきた。戸惑いはあっても、チャレンジしようと思う気持ちが高まっていた。

「これには父の影響も大きいと思います。父は、大学卒業前までは私に對してあまり厳しいことはないませんでした。大学を志望したときも、『女なんだからそんなにムリしなくてもいい』と三言三語いっていただけ。それで私は父と大喧嘩したんですけれどね(笑)。でも一旦社会に出てからは非常に厳しいです。愚痴をこぼすと、『そんなことを言っている場合ではないだろ』と叱られます」

## 中国五千年の歴史が 人生の教科書

それでも、ときには迷いが彼女をとらえる。自分がリーダーと呼ばれるにふさわしいかどうかは今でもわからない。それはむしろ顧客や市場に評価してもらいたいという。

「辛いことがあるとき、私は歴史を考えると。その点では中国五千年の歴史を背負っていることはとてもラッキーですね(笑)。悩みがあってもだいたいピークを越えたと忘れてしまいう性格なんです、それでも悩むときは『四書五経』や『史記』を読みます。そこには大抵回答がありますから。先人の経験が言葉となって明確に残っています。たとえばリーダーの資質を表す『後天下之樂 先天下之憂』という言葉。楽しいことは皆よりあとに、憂うべきことは皆より先に。これができてこそリーダーと呼べるのだと思っています」

ウー氏は、経営論よりも伝記などを通して経営の何たるかを学んできたという。様々な『史記』や『四書五経』のほかに、世界的経営者の自伝が教科書となる。論よりも人間を通じて学ぶあたりに、文学部出身者の片鱗がのぞく。

以前は働く気にもならなかった日本で経営者として活躍する。それは運命の不思議だが、経営者としての心構えは定まった。

「何を求めるのかを常にはっきりさせること。目標を明快にし、それを達成するためには何が必要なのか、ひとりひとりに理解させること。社員も新たにに入れるだけでなく育てなければいけない。反省しつつ、現状を見ることが大事ですね」

リーダーとして、ウー氏の次の転機はいつのことになるだろうか。

## “データは口ほどにモノをいう”

## 回帰の結果

	全体	働き方の自由度		直近の戦略			
		あり	なし	国際化戦略	多角化戦略	リストラ戦略	既存戦略
a.場の提供 (×1)	0.016	0.054	0.027	0.106	-0.142	0.218	-0.645
b.知識創造 成果への処遇	-0.016	-0.008	-0.015	-0.008	-0.047	-0.055	-0.040
場の提供と処遇 (×1×2)	0.043 ※(p1)	0.075 ※※(p2)	0.034	-0.023	0.106 ※※	0.069	0.115
有意確立	0.052	0.117	0.095	0.179	0.326	0.811	0.033
NagelkerkeR2乗	0.091	0.690	0.023	0.055	0.161	0.314	0.272
主力事業の業界内順位	0.015	-0.051	0.051	-0.004	0.161	-0.384	-0.097
企業規模	-0.083	-0.109	-0.008	-0.101	-0.335	0.255	-0.788
平均年齢	-0.073 ※※※	-0.014	-0.003	0.009	0.008	-0.053 ※※※	0.007
主力事業の競争環境	0.095	-0.083 ※※	-0.074 ※※	-0.072	-0.111 ※※※ (p3)	-0.056	-0.122
製造業か否か	-0.011	-0.033	0.182	-0.036	0.069	0.626	0.158
企業年齢	-0.009	0.391	-0.517	-0.398	-0.298	0.123	3.011 ※
定数	3.389 ※※※	3.984 ※※	2.951 ※	2.448	5.885 ※※	4.422	6.975

※※※ 1%水準で有意 ※※ 5%水準で有意 ※ 10%水準で有意

## “知識創造”が 業績をアップさせる会社とは？

リクルートワークス研究所 研究員 白石久喜

リサーチャーには“抽象化”と、“具象化”する力が求められる。“抽象化”は、現れた数字を凝視し、それに潜む意味を解き、真実を明らかにすること。“具象化”とは、ある現象と別な現象の関係を明らかにするために、数字によって意味付けられた事実を創ることである。

今回は、回帰手法を使ったデータで知識創造を取り上げ、後者の“具象化”の分析を行ってみる。

今原稿を書いている私の行為も、生産現場での創意工夫も、全て知識創造活動である。つまり、企業の業績、健全な事業活動には、それを支える知識創造活動が必要なのである。そこで、従業員の知識創造活動に影響を与える要因として、a.知識創造の場の提供、b.知識

創造の成果への処遇の2要素を抽出し、業績との関係を検証した。a,bの施策単独では業績に効果を及ぼさないが、a,bを合わせて実施すると業績に対する影響が確認できた(p1上の図参照)。場を提供し、成果のレベルに応じた処遇によって、初めて業績に影響を与える知識創造活動が行われるのである。

では、どんな企業でもこれが当てはまるのか？対象企業を見てみると、働き方に自由度のない企業では業績による効果を及ぼす要素は見られないが、自由度のある企業では、a,b合わせての実施による業績への影響が確認できた(p2)。つまり、知識創造のような不確定要素の強い活動には、自由な働き方が必要であると考えられる。同

様に企業の戦略別では、多角化戦略を採用した企業において、a,bを合わせて実施することで、業績への影響を及ぼしている(p3)。戦略の違いによって知識創造への支援が業績に関係する企業とそうでない企業が存在するのである。

今回は、知識創造と業績の関係を回帰という手法で検証した。「コースだけ、人参だけでは走る馬も走らない」。ただし、その企業の戦略が知識創造というクリエイティブな活動を必要としているか否かも重要である。どんな会社でも知識創造を促進すれば業績を高められるのでもなさそうだ。さて、今回私の知識創造活動は果たして業績につながるのか否か？こっそり上司に尋ねてみることにしよう。

※回帰手法……因果関係を定量的に把握したいときに用いる手法。原因側である説明変数によって結果側となる目的変数を推定することで、因果関係を定量的に把握する手法

## アセスメントの活用で 面接・採用過程を変える

編 応募者のコンピテンシーを把握するためのツールとして作られたアナザー8。そもそも開発のきっかけはどんなところにありましたか？

川 昔からずっと感じていたのですが、採用面接って、「人肌」で通ってしまうところが多いじゃないですか。たとえば、「ご飯の食べ方を見ただけで、大体人間なんてわかる」とか、もう俗説ですよ。そういうところを変える、つまり、面接のやり方にきちっとつながるようなアセスメントを作り、面接自体も科学的にしていきたい、と。同じことは学生さんにもいい。ある程度の大学を出ていると、あとは面接でこざれいなことを賢しに言いつええすればいい、というようなところがあるじゃないですか。

編 たとえば面接アンチヨコダの、就職塾だのといった、訳のわからぬものがあります。

川 そういふ学生の意識も変えたかった。別に学生時代、勉強してなくてもいいし、こざれいな回答をしなくてもいい。それより、ちゃんと物事を遂行する能力——プラン・ドゥ・チェック・アクション、つまり、計画・行動・内省・改善。このサイクルが身についているかどうかわかるようなアセスメントを作ってみよう。そしてその結果が面接と連動して否応なくあきらかにされていけば……。もはや、面接への対応力だけで就職活動はうまく行かなくなりそうです。

編 今年リリースされたSPI2も面接との連動を強く意識されているようですが。

福 SPIは今の形になってからもう30年以上になります。その昔、新卒大量採用が始まったばかりの頃は、企業から多くの応募者を客観的に評価できるような指標が欲しい、という要望が多かった。そこで、人物像

# 論 駁 甲 乙

人材マーケットの「論点」

## 必見、人事アセスメント 有効活用法

新卒採用の時期が始まった。さて、選考過程で使われる人事アセスメントをみなさんはどこまで有効活用しているか？SPI2(HRR)とアナザー8<エイト>(ワトソンワイアット監修・アトラクス開発・販売)という、この分野では支持者の多い2ツールの開発・販売に携わった4者に、効果的なアセスメントの利用と採用選考のあり方について、感じたことを話してもらった。

構成・聞き手／海老原嗣生(本誌編集長)

を判断するうえで必要な基礎能力と性格側面を、安定的に把握できるような指標を過不足なくそろえてアセスメントにしたというのが、SPIです。その考え方や、バックデータ自体は今も変わらず一貫しているのですが、ただし、そこであげられる多数の指標を統合して「この人はどんな人物だ」と理解するには、やはり熟練が必要不可欠です。ノウハウのある企業では、結果を読み込んだり、妥当性分析をしたりできるので、そうでない企業は、たとえば基礎能力得点で応募者の絞り込みのみをして、あとは使っていない、といったことになっていたりする。そこで、それらを熟練並みに読み込み、全体像として描ける人物特性や、



福田隆郎  
(ふくだ・たかお／文中「福」)  
株式会社HRR 役員



内藤 淳  
(ないとう・じゅん／文中「内」)  
株式会社HRR 主任研究員



川上真史  
(かわかみ・しんじ／文中「川」)  
ワトソン・ワイアット株式会社  
コンサルタント



齋藤亮三  
(さいとう・りょうぞう／文中「齋」)  
株式会社アトラクス  
営業担当役員

面接で聞くべき質問などをサジェスションするような仕組みに変えたのです。

**編** 思うところは多少異なっても、どちらも「面接をより充実したものになりたい」という方向性は同じように感じるので。

**齋** こう考えるとわかりやすいですよ。大体、こうしたアセスメントツールを応募者は1時間なり受験しているわけです。対して、面接できるのは全員ではなく、限られた人数、そしてその時間も30分程度。それなら、アセスメントツールに費やされた時間を最大限活かさないかと。こっちの方がずっと時間も対象者も多いのですから。

## コンピテンシーは測定できるか？

**編** 本来、職務遂行能力であるコンピテンシーは、ある程度熟練した人を見る尺度。それをアナザー8では新卒採用に持ち込んでいるのですが、そこに違和感はありませんか？

**川** 先ほど話したとおり、コンピテンシーといっても、プラン・ドゥ・チェック・アクション、つまりセルフマネジメント力を中心に見ているわけです。これは、職務遂行というよりは、基礎資質に近いでしょう。それをどういう場面で、どの位発揮できているかわかる。その結果、どんなタイプの行動をするか、がわかる。従来だと、ワンマン部長が「俺は〇×のタイプが欲しい」と言うと、その形で採用条件が決められ、部下に伝えるうちに、まるで訳のわからない人物像に変わっていく。それを、コンピテンシーのコンテキストに沿って客観化すれば、正確さが増すと思うのですよね。

**齋** 私は顧客への説明で、よくコンピテンシーをPCのOSにたとえてお話ししています。それ自体は外から見えにくいのですが、多くの行動のパフォーマンス



にもの凄く差が出るような基礎土台ですね。対して、明くるで頭がよくてハキハキしていて、なんていうのは、表面に出ているアプリケーションなんだと。アプリケーションがバッチリな学生も肝心のOSがダメなために、入社後業績が上がらないことが多い。同様の話をよく聞きます。OSを計測し、その結果により面接運営を可能にしようというアナザー8の意図はそこにあります。

**編** 一方SPI2では、コンピテンシーソースという用語を使っていますね。

**福** コンピテンシーは実際の職務行動を通して評価するのが最も正確ですが、職務経験のない新卒者の場合そういう訳にはいきません。また、コンピテンシーといっても、ストレス耐性のような非常に資質に近いものもあれば、いくつかの資質やスキルなどが多重に複合して形成されるものもあります。複合的なものはそれ自体をアセスメントで測定するのはなかなか難しいでしょう。そこで、そうしたものは、それを作り出すような大本の資質を見ていこう、と。この大本の資質をコンピテンシーソースと名づけました。表面に現れているコンピテンシーではなく、その下の資質を見るわけですね。

## アセスメントは魔法の杖ではない

**編** いよいよ核心なのですが、これらのツールをどこまで信用して採用業務を行えるのでしょうか。

**齋** アセスメントツールには、大きく分けて2つの使い方があっていいです。ひとつは、膨大な応募者を絞り込むスクリーニング機能、そしてもうひとつが、ひとりの候補者をより深く知るといふ機能。後者については、面接とアセスメントを連携することによって、深い人物把握が可能になるわけですが、前者の部分につ

いては、「確率論」であり、ある程度の割り切りが必要になるかと思えます。

**内** 言語能力・非言語（数学的）能力などでは、かなり多くの業務の遂行力と得点に相関が認められています。ですから、こちらで絞り込みを行うことは常識的にも不可能ではないでしょう。ところが、人物特性の方は、どの資質とどの業務が相関するか、さまざまな場合があり、そのうえ、同じ業務でも会社や組織によって、必要となる特性が異なったりします。となるとマッチングの世界ですよ。ということは、今までにどのような得点をとった人が、どの部署でどう活躍しているか、過去データの分析が必要となるわけです。

**編** それで、両社とも、過去データから有用性分析を行うようなサービスを行っているわけですね。

**川** 有用性分析では、「この項目が低い人は絶対に成果が出ない」という結果は得やすいのですが、逆に、「この項目が高い人は間違いなく成果を出す」という項目はまずない。したがって、絞り込みよりも、ボーダー得点を超えているかどうかというネガティブチェックのみになりやすいと思います。

**福** そうした場合、有用性分析しようにも、ボーダー以下の人は不合格になっているので、合格点以上の人しか数字が集まらない。ということは、「無相関」と出かねない。こういう見落としをしないよう精査が必要になります。

**編** そこでやはり、プロの力が必要となるわけですね。

**川** さらに申し上げると、言語・数理系は客観性も高いのですが、性格系のアセスメントは、あくまでも自己認知によるものなので、つけ方が甘い・辛といった癖により点数が変わるし、また、自分をよく見せようとする傾向で、得点が変わることもある。

**福** そうした傾向による回答差は、質問する内容や回答形式で出やすくも出にくくもなりますね。

## 甲論乙駁

### 人材マーケットの論点



**齋** それを一番出にくいように、また、認知差が出た場合でも回答者の回答傾向がわかるように、という方向で、HRRもわれわれもツールを開発しているわけですよ。ただ、それでも質問紙法には限界があるわけで、そこが先ほどお話しした「確率論」になる。より正確性を増すためには、質問紙法を補うような面接や行動観察などを交えていかなければなりません。そうした高度な業務を司る専門知識が人事には期待されるわけで、「このツールに任せればあとは何も考えなくてもOK」とはならないわけです。

### 心理や統計を中心に 今一步、専門知識を！

**編** 結局、非常に使いやすいツールがこうして両社から出ているわけですが、それでも今話にあったようなポイントなどをよく考えて使わないと、もったいないことになってしまいますね。

**川** 私も今、人事向けの心理学講座をあるところで開いているのですが、2日間かけてそこで話すのは、因子分析や相関係数、妥当性、信頼性、などといった基礎中の基礎なのです。それでも「こんな分析方法があったのか」と驚かされてしまうことがあって。うれしい反面、もつとこの領域への造詣を深めてもらえたらと感じてしまいます。よく、「10問ぐらいイエス・ノーで答えて可否判断できるツールはないか」と質問を受けたりします。

**福** 伝統的にありますね（笑）。

**川** そういうとき、いつもこう答えています。「そんな質問は採用担当者以外はしませんよ。営業の人が『10問で売れるか売れないか顧客を判断する』とは言わないでしょう」と。

**編** そうした誤解が起らない程度に、人事は心理や統計の初歩を学ぶことが大切、ということですね。

# 前号を振り返る

56号「ワークプレイス・ラーニング」

56号は、なかなか友人好みの特集となった。ワークプレイス・ラーニングという概念の提示。これは、似た言葉ですでに存在する「ワーク・プレイス・スキルド・トレーニング」とも「オーガニゼーション・ラーニング」とも違う。その違いが、特集の醍醐味となっている。

スキルやナレッジを作る場としての「現場主義」は、日本を主舞台に多くの研究がある。また、ダイアログや日常行動をもとにして、上下の意思疎通や理念浸透までも行っていく、という事業変革は、アメリカを中心に最近流行りの研究分野となっている。そうした「スキル・トレーニング」や「オーガニゼーション・ラーニング」と56号の提示したかったものは、どこが違っていたのか。

ワークプレイスは、「顧客」「パートナー」「営業」「企画」など社内外のステークホルダーが勢ぞろいしてせめぎあいをする、とてつもなく生き生きとした場だ。ここで生み出すものが、スキルやナレッジやCIIにとどまっていたら、あまりにもつたいなさすぎる。ワークプレイスは、今日とは違う明日、つまり新たな事業やマーケットや顧客を次々に生み出してこそ意義がある。それを、まぐれ当たりでせめぎあいを繰り返しているだけでは、そろそろ統制が利かなくなってきた。その部分に、効果的な手法を取り入れる、という概念がワークプレイス・ラーニングなのだ、と思っている。

類似する言葉があるが、概念自体が新しい。そこが友人受けとなったのだろう（一見すると、旧概念と誤解する方もいたのと思う。アンケート戻り自体はそれほど多くはないが、回答者の特集支持率、コメントへの熱さなどは、その現れだろう。また、本格的にこの部分を勉強したい、という気持ちは、雑誌自体の販売部数にも表れた。フリーダイヤル経由の単号受注はおそ

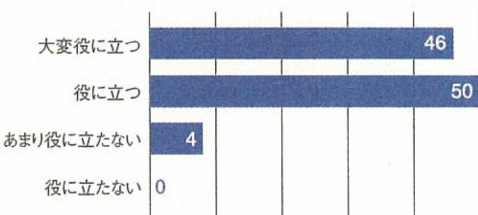
らくギネスを記録しそうだ。蔣麗華主任研究員、石原直子研究員、荻野進介編集員を中心にした特集は、53号以来2度目のこととなる。同号の結論ともなっている今号。彼らは前回同様、超人的な取材と分析作業を行い、傍目（尖礼）から見るだに労いの声をかけたくなるという、奮闘ぶりだった。

レギュラーコーナーでは、相変わらず野中郁次郎先生・勝見明ライターの「成功の本質」が根強い人気を誇っている。野中理論は、現実の企業にてどのように体現されるのか、を主テーマにしたこのコーナー、同理論と取り合わせのよいハイテク・メーカーだけではなく、映画や「なっとう」など、意外な分野にまで歩を進めた。しばらくこの路線を続けたい。次号では、なんと、「黒川温泉」の成功の本質にせまる。そのうち、芸能関係も取り上げてみたい。この連載は、今年のそう遠くない時期に、日経BP社から単行本となることも決まった。編集部としてはまったく嬉しい限り。野中・勝見両氏の「ご尽力に改めて御礼申し上げます」。

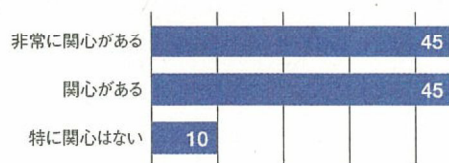
4月、人事異動の季節——このフリーズは、昨年4月の発行号でも使用した。その時、新編集長となった私が、今度は次の編集長にバトンを渡すことになる。編集部に来て2年。あくが強い海老原色がワンパターンになる前、そろそろ退席するちょうどよい時期なのだろう。ご示唆・ご支援いただいた方には心から感謝申し上げます。やりたかった「日本人の研究」も「コンピテンシー再考」もどうにか形にした。HRの世界にもジャーナリズムは存在し得る、という実感もつかんだ。もともと週刊誌の記者になりたくてリクルートを志望した私。いろいろ曲折を経て、ここでよい経験をし、もう思い残すことは……：まだまだいっぱいあるのだけど、その思いはまたどこかで。

## 最新号「Works No.56 ワークプレイス・ラーニング」2003.02-03 へ寄せられた読者の声 (2003.3.13時点)

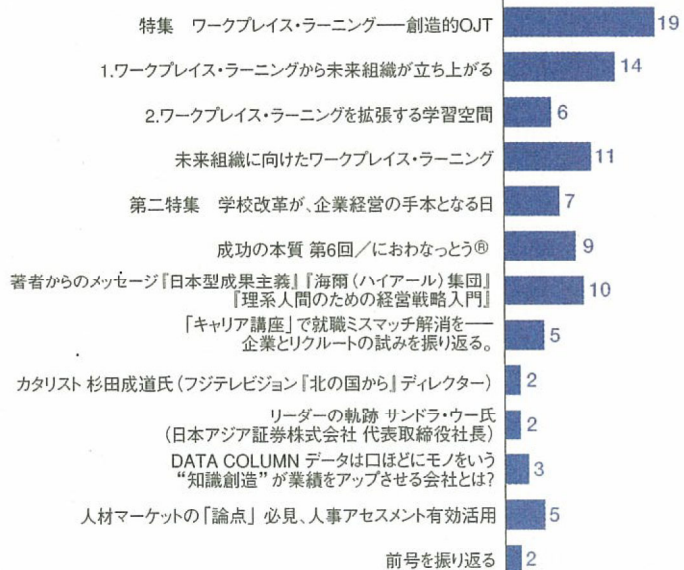
◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、「ワークプレイス・ラーニング」に



◆印象に残った記事・発言内容・事例



そのようにお答えになった理由

- 事業にはパートナーが存在し、その相関関係を導くことが全てを決める。この基礎が相互価値の理解と構築であり、一方的な主張やプロセスなどあり得ない。本号は事業に携わる者が知るべき基本である。(学校法人)
- 組織が縦割りでそのマイナス面が感じられないこと。業績低迷脱却策として関心がある。(金属製品)
- 当社で行っているコンサルの成功報酬体系が、この創造的OJTの手法を実践しています。今後、この動きがさらに進む実感を現場で感じています。(専門コンサルティング)
- 働く現場のあり方がもっとも重要であるから。全てはここに始まりここに終わる。(メーカー)