

外部パートナー との協働

知識協創の関係へ

- SECTION 1 6つのCo-Work物語 ————— P 9
- SECTION 2 異分野と学問の知見に学ぶ ————— P 24
- SECTION 3 “人事のプロ”が語る協働の勘所 — P 30
- SECTION 4 米国レポート 知識協創の現状は — P 34

はじめに

「出入り業者への発注」時代は終わったか

五嶋正風（本誌）

8年前、新聞社からリクルートの就職情報サイトを編集する職場に転職し、最初に印象に残った言葉がある。「パートナーさん」という呼称だ。編集の現場では社外のライターさん、デザイナーさん、フォトグラファーさんなどをそう呼んでいた。

新聞の編集現場では、取材先はともかく、社外の人と何か一緒にものを作るという経験はほとんどなかっただけに、「パートナーさん」という呼び方は新鮮だった。

またウェブでも雑誌でも、編集者が精密な設計図を描き、パートナーさんたちの一挙手一投足を操作するようなものの作り方をすることは、まずないといっている。互いに知恵と技術を出し合いながら、最初に思い描いていた絵から変化していき、むしろいいものになったという経験も、何度もしてきた。やっぱり「業者さん」より「パートナーさん」と呼ぶほうが、しっくりくる。

人事の世界でも、「人事と外部パートナーの協働」と呼びたい事例に、よく出くわすようになった。カンファレンスの発表などで、面白いケースだと思って背景を調べてみると、「あれはベンダーの〇〇社さんが一緒につくり上げたものだ」と聞くことが多くなったのだ。

“失われた10年”以降、人事も人が減らされ、何でも内製というスタイルが事実上困難になったという事情もあるだろう。だが人事が取り組むべき課題が複雑になり、仕事のスタイルが「出入り業者への発注」から「パートナーとの協働」へと軸足を移してきているという見方も、無視できないはずだ。

今回はこうした「協働」と呼ぶにふさわしい事例の紹介、異質な者同士の協働に関する学問的知見、米国事情レポートなどを通じて、知識を共に創造できるような関係のあり方を探ってみたい。

6つのCo-Work物語

まずは知識協創に成功している、6つのCo-Work＝協働ストーリーを紹介する。

前半の4編は、「どんなテーマについて協働するか」、

後半の2編では、「誰と協働するのか」に着目してみた。

CASE 1

オルビス×ヒューマンバリュー

社長と全マネジャーで調査を読み込み 見えてきたカギは「会社と従業員の絆」

最近では少なからぬ企業が、従業員の意識調査を定期的に行っている。「今の仕事に満足しているか?」「上司とのコミュニケーションはとれているか?」といった質問に5段階程度で回答するアンケート形式のもので、調査を受託した企業はクライアントに対し、集計や簡単な分析、そして改善のポイントを記したレポートを提出するといったところが、一般的ではないだろうか。

「しかし」とオルビスの人事部長、葛西真嗣氏は言う。「『従業員満足度は高い』というレポートが上がってきても素直には喜べません。その満足は何に由来しているのか、はっきりしないからです」

同社が2004年に実施した調査は、まさにそのようなものだった。翌05年、グループ企業のポーラからオルビスの人事に異動してきた葛西氏は、

この種の調査を今後も続けるなら、より有効に活用しなければならないと策を練った。相談先の一つが、ポーラと研修や人材開発で何度か協同経験があったヒューマンバリューだった。

葛西氏からの依頼を受け、ヒューマンバリューの兼清俊光氏はまず、オルビスのショップやコールセンタ

ーといった販売の最前線に立つ人々にインタビューして回った。

その結果、会社に愛情を持ち、自分の人生とオルビスで働くということに結びつきを感じている人が多数いることがわかった。「環境に配慮して簡易包装された化粧品を一つでも多く売れば、自分も環境保護に貢献していることになる。だからこの



「101人ミーティング」での1コマ。(オルビス提供)

仕事にやりがいを感じている」というように、自分の考えを自らの言葉で表現できる従業員が何人もいたのだ。満足度の高さも多くのインタビュー対象者から感じられたという。

一方で、販売の現場が本社の企画スタッフとの間に距離を感じているという問題点も浮かび上がってきた。

予備インタビューで把握できたことを踏まえつつ設計された、05年の改善後第1回目の調査は、130項目に及ぶ大アンケートとなった。

設問のもとになるフレームは「学習する組織 (Learning Organization)」「偉大な企業 (Great Company)」「4つの質 (関係の質、思考の質、行動の質、結果の質)の循環」「エンゲージメント」の4つ。まず広く網をかけることで問題の真の在り処を見逃さないことを意図したという。

考えてみたことがなかった
「なぜ、一生懸命働くのか」

結果の分析プロセスは、独特なものとなった。まず葛西氏とヒューマンバリューで議論の叩き台を作成。「厚さ5センチにも及ぶエクセルの集計シートの束」だ。これをもとに同社の全マネジャー27人に社長が加わり、丸一日かけた「読み込み会議」を開催した。

ヒューマンバリューに分析を任せず、読み込みを一緒に進めた理由について、葛西氏はこう語る。「現況をどう見るか、どう受け取るかが肝心と思っていました。マネジャー全員で認識を共有し、意見を吸い上げ

てレポートに生かしたかった」

集計の束と格闘するうち、マネジャーたちの心にある考えが浮かんできた。「そういえば、なぜ従業員が一生懸命仕事をするのかということ、きちんと考えてみたことはなかったかもしれない……」

業績向上→やりがい増加→再び業績向上という循環を信じて疑わなかったが、解析データを読むうちに、奥深いところにさまざまな因果関係が潜んでいることがわかってきた。

従業員の心を動かすのは、業績の数字だけではない。彼ら、彼女らがどのような点で会社とつながりたいと感じているのか、その思いを理解し強化していかなければ、人は動かないということ、マネジメント一同が認識していった。

こうした従業員意識調査とその分析を2年積み重ね、「エンゲージメント」、言い換えればオルビスと従業員、そして従業員同士の結びつきが強まっているかどうかのカギだということが見えてきた。

そこで2007年8月、オルビスとヒューマンバリューは、「101人ミーティング」と題する大きな仕掛けを実施した。従業員数が1000人に達したのを機に、その10分の1にあたる100人に社長を加えた101人が、同じオルビスで働く仲間として語り合い、未来を創造しようという趣旨で、全従業員に参加を募ったのだ。ホテルでの1泊2日の合宿に、パート従業員から本社スタッフ、役員までが一堂に会した。

この大ミーティングの意義を葛西

氏は、「従業員意識調査のフィードバックを、もっと直接的にフラットな形で行い、信頼関係を体感できる場にしたい」と説明する。

101人ミーティングはまた、ヒューマンバリューがこれまで培ってきたAI (Appreciative Inquiry) と OST (Open Space Technology) に関するノウハウを、オルビスに即した形で生かす機会ともなった。

世界に1つだけの花を
手話で一緒に歌った

1日目の最後には、参加者は8～9人でグループを作り、「最高の職場」を寸劇で表現した。そのとき、聴覚障害のある4人が「コミュニケーション方法の違いを超えて職場のみんなと一つになりたい」というメッセージを発信。「世界に1つだけの花」を手話で歌い、会場の人々も見よう見まねの手話を交え、一緒に歌った。そこから参加者たちが1つの思いを共有していくまでに、そう長い時間はかからなかった。

一夜明けて2日目の、全参加者による話し合いの席でのこと。「オルビスらしさが最近失われている」という意見がいくつか出されたのに対して、「どうしてだろう?」「どうしたらいいのか?」と、対話が堂々巡りになりかけた。

そのとき、それまではあまり目立った発言をしていなかったベテランのパート従業員が「私はオルビスらしさが薄れたとは思っていません。オルビスらしさを周りの人に伝え、

■ 協働して、一言



兼清俊光氏

ヒューマンバリュー
取締役主幹研究員

人や社会にどのような貢献ができるかというビジョンを持って、協働に臨んでいます。そうすると1つ1つのプロジェクトは大きなストーリーの中の通過点になり、人が交代しても、想いは引き継がれていくようになります。

目的を共有・共感してくれるコンサルタントには内情をさらけ出し、チームメンバーとして専門性を発揮してもらおうという姿勢でお付き合いしています。冷静なプロの目によって私自身も近視眼的な物の見方から逃れられます。



葛西真嗣氏

オルビス 管理本部
人事部長

共有していくのは自分たち自身だと思っています」と話した。「らしさ」が薄れたのではなく、伝え、共有する機会が減っているのではないかという問題提起だった。

「たとえ従業員が千人、2千人と増えても、きっかけがあれば、まだまだ1つの組織としてまとまると、実感した瞬間でした」と、葛西氏はその印象的な発言について語り、「これこそAI、すなわち組織のタテヨコの壁を超え、同じ1つの価値観を共有する変革プロセスへの第一歩であり、100人規模のミーティングを通じて課題の共有とアクションプランの創造を実現するOSTの成果でもあった」と兼清氏も振り返る。

エンゲージメントの要素には、一緒に働く者同士の仲間意識、組織への貢献感、組織への適合感の3つがあるとされている。従業員意識調査の分析によれば、オルビスでは全体的に仲間意識は強めだが、部門によって貢献感にバラつきがあり、相対的に適合感は低めという傾向がある。

例えば、コールセンターの従業員は、総じて「自分を取り替えの利く人材」だと感じていて、貢献感が低いといった状況を解消するため、今

年は従業員意識調査の結果を、マネジャーから一人ひとりにフィードバックすることにした。

自主的な動きを期待 人事部はあえて控える

「単にサーベイレポートを作るのではなく、現場の展開につなげようという試みを徐々に進めてきました。そこで一人ひとりの個性をマネジャーが把握し、それを生かしていくことを共に考えるため、個別のフィードバックの場を設けられるようにしました。結果が誰にでもわかりやすいよう、フレームはエンゲージメントに絞って調査しています」と兼清氏。

また、「去年の101人ミーティングのような動きが社員から自主的に出てくることを期待して、今年は人事

部発の動きを控えている」（葛西氏）とも言う。期待どおり、若手を中心に活動が動き始めているという。

葛西氏はヒューマンバリューとの協働について、「1つのプロジェクトを実施するたびに、次のプロジェクトへつながる具体策が見えてくるというのは、未来が拓ける実感がして私個人としても大きな喜び」と受け止めている。兼清氏も「1つずつのプロジェクトが大きなビジョンにつながっていることをイメージしながら、フルにコミットしています」と話す。

長期的なビジョンを共有しつつ、プロジェクトごとに打ち手を積み重ねていく。だからオルビスとヒューマンバリューの協働は、組織の進化を促すような成果を挙げ続けられるのだろう。

オルビス株式会社

- 事業内容 / 無油分・無香料・無着色の化粧品、合成着色料・合成保存料を使用していない栄養補助食品などの企画、開発、販売
- 本社所在地 / 東京都品川区
- 設立 / 1985年
- 従業員数 / 約1,000人（2008年現在）
- 売上高 / 497億円（2007年度）

株式会社ヒューマンバリュー

- 事業内容 / AI、OST、エンゲージメント・サーベイなど、組織開発、人材開発に関する最先端情報の収集と研究、情報発信、コンサルティング
- フロントオフィス所在地 / 東京都港区
- 設立 / 1985年
- メンバー数 / フロントメンバーは12人

CASE 2

楽天×リンクプレイス

「人を育て、大事にする」という理念 オフィスのあり方を通じて社内外に発信

楽天グループが、六本木ヒルズから東品川の楽天タワー（シーサイドタワー）に移転したのが去年8月。移転プロジェクトはその約1年前から始動した。

プロジェクトチームの1人で楽天人事部ファシリティ管理グループの高橋朋之氏は、移転の目的を、「『人を育てる』『人を大事にする』という理念を表現し、拠点を集約してグループ内におけるシナジーの極大化を図ることにあった」と語る。

協働のパートナーとして選ばれたのが、オフィスの移転・改修などワークプレイスづくりのコンサルティングを手がけるリンクプレイスだ。同社は、5年前に楽天が中目黒から六本木に移った際にもワークプレイスのコンサルティングを担った。

佐藤可士和氏も参加
入り口には大画面が

楽天タワーに入ってまず驚かされるのが、エントランスホールに掲げられた210インチの大画面ディスプレイだ。楽天グループの活動を紹介する動画が映し出される。そこから外部の人が応接フロアへ向かう動線には“楽天カラー”の赤いじゅうたんが敷かれている。これらのアイデアは、移転プロジェクトにクリエイティブディレクターとして参加した佐藤可士和氏によるものだ。

リンクプレイスのプロジェクト担当、水落裕介氏は言う。「一棟借りした建物を1つのコンセプトで作りに上げていくにあたって、楽天タワー

全体をブランディングのツールとして捉える佐藤可士和氏の目が生きました。単に働く場ではなく、社内外にいろいろな発信をしていく場としてこのタワーを位置づけたいという楽天側の意図を、うまく形に表してくれた」。気の利いた名刺のように、コミュニケーションツールとして機能するオフィスなのだ。

楽天の経営陣は、オフィスへの投資とはすなわち人への投資だと捉えている。だからオフィス設計を担当するファシリティ管理グループを人材本部の中に置いているのだ。もちろん、こうした体制は事業環境の変化が早い、IT企業の体質も反映している。多いときには月に100人もの中途採用者が入社してくるような急な人員増加の中でも、オフィス環境を維持、向上させていくためには、ファシリティ担当と人事が直結していることは効率的だといえる。

外部への発信だけではない。楽天タワーでは従業員に対する会社からのメッセージも、さまざまな場面で伝えられている。新オフィスは楽天で働く人のプラットフォームであり、また働く人同士のコミュニケーションのプラットフォームでもあるように構築されているという。



カフェテリア。社内のクラブ活動のポスターが張りだされるなど、コミュニケーションの場であることが感じられる。

■ 協働して、一言



高橋朋之氏
楽天 人事部
ファシリティ
管理グループ

継続的なパートナーシップがあれば互いのことがよくわかり、スケジュールが厳しい大プロジェクトも楽に進められる。専門家から出てくるアイデアはさすが。違うバックグラウンドを持つ人との仕事は刺激が多い。

協働がうまくいくのは、現場で工事に携わる職人さんから受注側のプロジェクトリーダーまで、1つの目的を共有し、それぞれの役割を果たそうと集中して取り組めたとき。経験を積むほど、困難を切り抜ける糧になります。



水落裕介氏
リンクプレイス
プロジェクト
マネジャー

「人材のプラットフォーム」としては、まず学びの場を備えていることが特徴に挙げられる。階段教室や平面教室が整備されており、各種研修なども開講されている。

パーティションで区切られた席が並び、落ち着いて本などが読めるライブラリーがある。職場を少し抜け出して、静かな時間を過ごすことができる。

「働く人同士のコミュニケーションのプラットフォーム」として注目したいのはカフェテリアだ。

朝昼夕と三食が供され、朝と昼は無料ということもあり、多くの従業員が利用するという。食事とき以外もオープンしており、コーヒーストップもあって、打ち合わせスペースとしても活用できる。

オフィスにはパーティションを置かず、周囲の席の人と目が合う空間づくりがされている。また同社では毎週月曜日に全社員参加で「朝会」を開くが、そのため約1800人を収容できる広大なフロアも用意されている。このようにコミュニケーションのプラットフォームを整備し、グループ企業を集約したこともあいまって、関係会社同士の協働プロジェクトが

いくつも誕生するなど、ビジネス面での効果も徐々に出てきたという。

高橋氏は、「弊社には『自走する社員』というキーワードがある。自ら学び、主体的に仕事に取り組む社員を育てようということです。「遊、学、働」を融合させて、働くことを苦行ではなく、生活の一部と捉えたい。それがこのオフィスである程度実現できたのではないかと思います」と語る。

急な大幅変更も IT企業ならではの

移転プロジェクトの会議には、水落氏らリンクプレイス側も参加。週1回のペースで定期的に会議を開き、コンセプトを作っては経営陣に報告。フィードバックを受けてプランを練り直すという形で進めていった。

IT企業ならではの変化の早さは、プロジェクトにも影響があったと水落氏は振り返る。「どのフロアにどんな部署や機能を割り振るか、概ね固まったところで急に大幅な変更が入ることも何度かあった」。だが5年にわたる付き合いの中で、なぜそんなことになるのか、業界や企業風土のレベルから理解できていたから、円滑に対処できたという。「設備工事の業者さんなど直接の影響が大きいのですが、楽天でのプロジェクトの意義を伝え、それに向かってなんとかしなければという空気を作れた」

「コミュニケーションロスがなかった」（水落氏）、「欲しいものがすぐに出てきた」（高橋氏）といったやりとりの積み重ねが、高い従業員満足度につながるオフィスを生んだのだろう。

楽天株式会社

- 事業内容 / EC事業、ポータルサイト運営、証券事業、パーソナルファイナンス事業、トラベル業、プロスポーツ事業など
- 本社所在地 / 東京都品川区
- 設立 / 1997年
- 従業員数（連結） / 3,970人（2008年3月末現在）
- 売上高（連結） / 2,139億3,800万円（2007年12月期）

株式会社リンクプレイス

- 事業内容 / ワークプレイスなどさまざまな「場」の構築とその運営支援。(株)リンクアンドモチベーションのグループ会社
- 本社所在地 / 東京都中央区
- 設立 / 2004年
- 従業員数（リンクアンドモチベーションの連結） / 374人（2008年9月現在）
- 売上高（リンクアンドモチベーションの連結） / 81億8,400万円（2007年12月期）

CASE 3

中外製薬×ピースマインド

メンタルヘルス対策でEAPを導入
医療スタッフも交えて進めた協働

従業員のメンタルヘルスへのサポートが、社会的にも法的にも求められるようになり、EAP（Employee Assistance Program：従業員支援プログラム）を導入する企業が増えてきている。個別情報が人事や上司など会社側に直接伝わらないほうが、効果的なカウンセリングができることや、対応に高度な専門的スキルが必要とされることから、外部パートナーとの協働が大きな意味を持つ分野といえるだろう。

メンタルヘルス問題だけ
右肩上がりに増えていた

中外製薬ではピースマインドとのパートナーシップの下、2006年7月からEAPを導入した。EAPを担当する人事部健康管理グループマネジャーの前田隆一氏は、当時をこう振り返る。「EAP導入にニーズがあることは把握していましたが、現場で何がどう大変なのか、具体的な問題の抽出はできていませんでした。当初はEAPサービス会社を選定し、仕組みを導入すれば、自ずと状況は改善されるだろうと考えていました」

導入当時の課題としては、02年以降、従業員が2週間以上休業した

原因を見ると、他の病気や事故などは横ばい傾向の中、メンタルヘルス問題だけが右肩上がりに増えていた。この問題に対処するよう、労働組合から要望も寄せられていた。また同業他社もEAP導入などによるメンタルヘルス問題への対応を検討しているという情報もあった。

選定のポイントはどこに
全国カバーや使いやすさ

パートナー選定のポイントとなったのは「カウンセリングサービスが提供されていること、全国をカバーできること、社員がアクセスしやすいこと、コンサルティングにも応じてくれること」（前田氏）という4点だった。ピースマインドは、対面カウンセリングの窓口を全国で用意している。また対面以外にも、独自に開発したインターネットを利用したオンラインカウンセリングや、電話カウンセリングの仕組みを持つ。全国カバーで社員が使いやすいサービスという点は、当初からクリアされていたといえる。

コンサルティングに関しては、サービス開始以降、両者の協働が深化していく中で、真価が発揮されていた。EAP導入以降、月に1回程度、

利用状況などの報告を兼ねて、ピースマインドと中外製薬との間にミーティングが持たれている。参加者は、ピースマインドから3人、中外製薬からは前田氏をはじめ人事部から3人、さらに健康管理センターの産業医、保健師も加わる。

「ミーティングを重ねるうちに、既存の休職・復職マニュアルがスムーズに運用されていないなどの問題点が浮かび上がってきました」とピースマインドのサービス統括本部マネジャー、藤本佳寿美氏。

マニュアルは用意されていたものの実用的ではなく、問題に直面した職場の上司や各拠点の人事担当者によって、運用や解釈がバラバラになっていた。中には「本社の人事が知らないうちに、本人は職場に復帰していた」といったケースも見られた。「意思決定の手順はどんなものか、どんな状態まで回復すれば復職を認めていいのか、主治医がよいと言えば復職は認められるのか、元の職場に本人が戻りたいと言えば戻してもいいのかなど、人事担当者によって考え方がまちまちでした」（前田氏）

07年初めから、休職・復職マニュアルを新たに作り直す作業が開始された。ピースマインドが他社で作成した同様のマニュアルを参考にし

■ 協働して、一言



前田隆一氏
中外製薬 人事部
健康管理グループ
マネジャー

外部パートナーのサービスを導入しただけではすっきり解決できない問題もある。そこはパートナーの専門性に基づくコンサルテーションを活用し、制度改革などわれわれがすべきことを着実に進めていきたい。

中外製薬では人事の窓口の方が社内の人的資源をよく把握し柔軟にチームを組織してくれて、より質の高いサービスが提供できています。社内の健康管理センターの医療職との連携もスムーズに確立できました。



藤本佳寿美氏
ピースマインド
サービス統括本部
マネジャー

ながら、定例ミーティングの際に検討を重ね、半年かけて作成した。ベースがあったとはいえ、全社的なマニュアルを作り上げるに足らず、かなりのハイペースだ。これが可能だった要因について、藤本氏は「毎回のミーティングに産業医にも参加していただいた。事実裏打ちされたアドバイスを直接聞いたのがよかった」と振り返る。

新マニュアルと共に「復職判定委員会」が新設された。同委員会は当該拠点の医療スタッフと人事担当者、それに復職予定の職場のマネジャーで構成され、復職希望者について個別に検討し、復職の可否とそのプロセスを決めるようになった。

段階的復職に関して 新たな問題が表面化

ここでさらに対応すべき新たな問題が表面化した。復職にあたっての段階的勤務が、現場の裁量で実施されたケースは従来からあったが、就業規則には明文化されていなかったのだ。そこでピースマインドから、メンタル不調の程度や特性に応じた、段階的勤務の導入が提案された。

前田氏は「マニュアルを作り込むうちに具体的な問題が見えてきた感じでした。マニュアルを形にした後、さらに半年かけて就業規則の改定も手がけた。結局マニュアルや規則の整備に1年かかりました」と語る。

休職・復職の仕組みづくりに続いて取り組んでいるのが、管理職向けのメンタルヘルス研修だ。去年から始め、地方拠点のある営業部門を除いて、ほぼ実施を終えた。

研修では職場の中でSOSのサインを出している人への対処法、休職に入った部下への対応、早めに人事に相談することなどを伝えているという。「研修で一番ニーズを感じるのは、復職後の対応の仕方です。メンタル不調の特性を理解しつつ、部下をサポートするのが管理職の役割ですが、その具体的なポイントをお伝えしています」（藤本氏）

協働相手としてのピースマインドについて、前田氏は「何でも気楽に、相談できる場所がいい」と評価する。「メンタルヘルス対策についていえば、こちらも大きなビジョンや、成功イメージを持っているわけではない。どちらかといえば、日々手探りでどうしたらいいんだろう？という感じだから、そんなときに信頼して相談できる相手がいるのはありがたい」

藤本氏もよいパートナーシップが成立していると応じる。「ご相談いただく企業の中には、『丸投げするから何でもやって』というところもあります。中外製薬様は、人事としてなすべきことは何かを常に聞いてくださいます。歯車が噛み合い、一緒に仕事をしている実感があります。専門機関としての私たちをうまく活用していただいていると思います」

中外製薬株式会社

- 事業内容 / 医療用医薬品の製造、販売、輸出入
- 本社所在地 / 東京都中央区
- 設立 / 1943年
- 従業員数 (連結) / 6,282人 (2007年12月末現在)
- 売上高 (連結) / 3,448億800万円 (2007年12月期)

ピースマインド

- 事業内容 / EAP (従業員支援プログラム) の提供、運用、組織ストレス診断、セミナー、教育・研修の実施、メンタルヘルスに関するコンサルティングなど
- 本社所在地 / 東京都中央区
- 創業 / 1998年

CASE 4

富士火災海上保険×リクルート

変革を推進する「マグマ人材」採用を
新卒の要件から全社の評価制度へ展開

富士火災海上保険は、戦前、火事などで被災した国民大衆の救済を目的に設立された、小口火災保険専門会社が前身。その後も保険料支払いの負担を分散する「日本初の12回払い保険」を独自開発するなど、損保業界7位という位置づけながら、「大衆と共に生き、栄える」という理念を生かしつつ、独自路線を歩んできた。

だがそんな同社も、金融の自由化、グローバル化とは無縁ではられない。2002年、米国系のAIGグループ、オリックスと資本提携し、04年にはAIGグループ出身のビジャン・コスロシャヒ氏が社長兼CEOに就任した。

変化しているのは経営体制ばかりではない。ビジネス形態も大きな変化が求められている。同社の業務役員人事部長、西田直樹氏はリクルートの求人広告研究誌「HUMAN AD」のインタビューで「金融自由化までは、当社は金融業界特有の規制のもと、いわゆる護送船団方式に守られながら事業を営んできた。(中略) 変革の激しい昨今の金融市場においては、旧態依然の経営体質ではまともに戦っていけない。保守的な企業風土を改め、個々の社員のポテンシャルをこれまで以上に引き出し、いける組織へと早急に変貌させる

必要があった」と語っている。

変革を迫られている同社に、新卒採用の改革を提案したのが、リクルート総合企画1部関西グループの中下真氏だ。「まずは危機感を共有しようと、就職活動前の学生の声を集めたビデオテープを見てもらいました」。辛辣な内容に怒られることも覚悟したアポイントだったというが、このショック療法が功を奏し、06年の年末ごろから、両社の協働は本格的なスタートを切った。

現場と社員が求める人材像
ギャップがあるはずと仮定

まず取り組んだのが、人材要件の明確化だ。各部門の高業績者、事業部門長らにインタビューし「どんな人が活躍しているか、現場はどんな人を求めているか」を明らかにしていった。だが、現場の声を鵜呑みにしなかったのがポイントの1つと、リクルート側のプロジェクトメンバーの1人、HCソリューショングループ関西チームの前原佳世子氏は振り返る。「社長ら経営層が求める変革人材像と、現場が求める人材像には、ギャップがあるはずだと仮定していたのです」

実際、現場の声で目立ったのは、

顧客の懐に飛び込み、いい関係を築ける人、顧客のためまめに動ける人といった意見だった。だが、これまで同社が強みとし、今後もさらに強化しようとしている中小企業や個人分野は大手の進出も著しく、競争も激化している。「そんな中、顧客が本当に求めるものを商品化するには、ゼロベースで考える力や自分ならではの視点なども、現場が求めるものに加えて必要になるのではと伝えました」(前原氏)

インタビューやアンケート調査をもとに、人材要件を設定する作業は、週1回のミーティングを数カ月積み重ねて進められた。時には議論が過熱し、数時間に及ぶ会議もあったという。「富士火災海上保険の方からは、そんな高いレベルの人材が、本当にうちに来てくれるのか、といった声もありましたが、何のための要件設定なのかを逆に問いかけました」(中下氏)。人材要件をしっかりと設定できるほど、採用は成功するという思いもあった。高いハードルを越えてきた人と一緒に働けることは、それ自体が魅力になるからだ。

こうして「自己実現力」「エネルギーの高さ」「ストレス耐性」「本質を掴む力」「ゼロベース思考」「自ら動く力」「周囲を巻き込む力」とい



栄次勇輝氏
富士火災海上保険
人事部採用推進
グループリーダー

今やっていることが本当に正しいのか、不安になるときもある。そんなときは中下氏と話をするとやる気と元気が出てきます。それは、リクルートの人と話していると、夢やあるべき将来が見えてくるからでしょうか。

富士火災海上保険の方たちと私たちが、同じくらいに真剣にプロジェクトに向き合い、必死で考えられた。ディスカッションの場面では社内、社外の垣根を越え、いい意味でお互いに遠慮がなかったのがよかった。



中下真氏
リクルート
総合企画1部
関西グループ



三木江里奈氏
富士火災海上保険
人事部採用推進
グループリーダー

人材要件設定のためのインタビューの際、リクルートの方たちは事業部門の役員たちに話を聞くだけでなく、マグマ人材の意義などを語り、伝えてくれた。社内の人事からの説明とは、また違った効果があったと思います。

経営が求める人物像と、現場が求めるそれにはギャップがあるのではと考えていた。マグマ人材の要件を高いレベルで設定するため、経営陣、人事が思い切った意思決定を下すことを、かなり強く求めました。



前原佳世子氏
リクルート
HCソリューショングループ
関西チーム

う7つの要件が設定された。これらの要件を満たし、同社の変革を進める人たちは「マグマ人材」と名づけられた。

さらにユニークなのが、マグマ人材の7要件を新卒採用だけでなく、全社の評価制度にも反映した点だ。同社の評価制度は業績とコンピテンシーの2つの要素の評価で成り立っていたが、これまでは業績のいい人は、それにひきずられてコンピテンシー評価も高くなる傾向があった。

今回の制度改革でコンピテンシー評価の項目に「マグマ人材としての課題解決行動」が織り込まれ、また具体的にどんな行動が評価されるのか、項目もより具体的になった。新制度導入に伴う評価者向け研修では「業績という結果だけではなく、部下の日々の仕事振りをよく見ること」が強調されているという。

マグマ人材の要件が全社の評価制度に組み込まれることには、2つの

意味があるだろう。マグマ人材になることは新入社員だけでなく、すべての社員に求められているというメッセージ、そしてマグマ人材らしい行動をとった人が評価されることで、新入社員の高いモチベーションが維持されやすくなるということだ。

マグマ人材プロジェクトは二度目の新卒採用シーズンを迎えている。今年春に入社した一期生は通常業務に加え、「社内コミュニケーション活性化」「新商品開発」「新卒採用の新しい形の創出」など、社長直轄プロジェクトにも参加している。新卒採用プロジェクトでは来年就職予定の学生を対象としたインターンシッ

プの企画に参加するなど、一部成果を出し始めている。

それでも富士火災海上保険側のプロジェクトメンバーの1人で、人事部採用推進グループリーダーの栄次勇輝氏は、「高い意欲を持って入社してきた新入社員たちの期待に応えなければとプレッシャーを感じることもある」という。「そんなときは中下氏に会って、長期的な目標を再確認します。いい人材を採用しようと努力を続ける会社は、よりよい会社になっていくという言葉が印象に残っています」。時には酒を酌み交わしながら、マグマ人材のこれからを語り合うという。

富士火災海上保険株式会社

- 事業内容 / 損害保険業
- 本社所在地 / 大阪市中央区
- 設立 / 1918年
- 従業員数 / 6,800人 (2008年3月末現在)
- 正味収入保険料 / 2,940億円 (2007年度)

株式会社リクルート

- 事業内容 / 求人誌、求人サイト、イベント等による求人情報サービス。学び、住宅、旅行、自動車、プライダルなどの領域における、情報誌・インターネット・携帯端末等を活用した商品とユーザーマッチングサービス
- 本社所在地 / 東京都千代田区
- 設立 / 1963年
- 従業員数 (単体) / 8,164人 (2008年4月現在)
- 売上高 (単体) / 5,065億1,900万円 (2008年3月期)

CASE 5

凸版印刷×トッパンマインドウェルネス

内部でも外部でもない「辺境」的存在
アナログな使い分けが成果につながる

凸版印刷（以下凸版）の人事部門では、給与計算、人事管理、研修などさまざまな関連業務で外部パートナーと協働している。その中でも独特の位置づけにあるパートナーが、トッパンマインドウェルネス（以下TMW）だ。TMWは、凸版の社内ベンチャーとして設立された人財開発企業であり、凸版にとって「内部と外部の中間的な存在」だからだ。

凸版の人事労政本部で人事部長兼人財開発部長を務める坂田甲一氏は、外部パートナーとの協働についてこう語る。

「人財開発の全体像は自社で設計するのが基本だと考えています。しかし、内製だけでは対応しきれない課題も多々あります。

まず、どうしても見えるものの範囲が狭いということ。また、受注生産の印刷会社という、かつての単純な業態から、グローバル化し業務分野も拡大して総合印刷業となった現在、内製だけで会社全体をカバーすることは難しい。こうした課題を外部パートナーとの協働で補うわけですが、まったく凸版のことを知らない外部パートナーの場合、意思疎通に時間を要する他、投資に見合ったものが得られるとも限らない。TMWのような『中間的な存在』と組む

やり方は1つの解だと思えます」

まずは両社の協働の経緯と成果について聞いた。

何をどう変えていくのか
TMWに相談してみた

TMWは、階層別研修および選択研修内のコーチング研修を、2004年度から凸版に提供している。06年秋の凸版の役員研修で、TMWの常務取締役、岩崎玲子氏が「組織風土変革の視点」をテーマに講演したことをきっかけに、新たにいくつかの事業部が、自部門の課題解決のためTMWとの協働を選んだ。そのうちの1つ、中部事業部総務部長の小林広治氏はこう語る。

「中部事業部はこの数年間、業績面で大変厳しい状況が続いていました。

職場風土の面では、上司が『今までの営業のやり方を踏襲していればよい』というように、新しいものへのチャレンジや、変化を好まない体質が少なからず残っていました。しかしそういうやり方ではうまくいかないことは、業績の数字を見れば明らかでした。では何をどう変えていけばいいかTMWに相談したのです」

岩崎氏は事業部の業績を見たうえ

で、事業部の幹部とミーティングを重ね、上司・部下のコミュニケーション改善が1つのポイントだという共通理解をとりつけた。そして提供することになったのが、目標管理を支援するコーチング研修だ。

「1回や2回コーチング研修をするだけでは効果が薄いので、研修を課題制度とリンクさせて運用していく設計を考えました。目標管理制度をしっかりと運営したうえで、部下の能力開発とモチベーションアップを図り、期間計画の達成につなげるのがゴールです」。岩崎氏はこれまでいろいろな企業の研修を請け負う中で、研修を受ける課長クラスの人たちの多くは、コーチングスキル以前に「課題の切り出し、明確化」ができていない面があることに気づいた。

「例えば部下に向かって『リーダーシップが足りない』と指摘するだけでは、課題の提示になっていません。どんな行動がリーダーシップなのかあるべき姿を明確にし、それに対し現状の当人の行動を、具体的な事実で提示する必要がある。あるべき姿と現実とのギャップが『課題』なのです。この課題の切り出しと明確化を補強しないと、効率的な部下の育成は難しいと実感していました」

TMWは、凸版の考課項目を展開



小林広治氏
凸版印刷 中部事業部
総務部長

TMWのコンサルタントは、日々の仕事で悩んでいる部下、コミュニケーションが一方的になっている上司、それらを見事に指摘してくれる。外部の「先生」の言うことだから、みんな素直に聞き入れます。

現場に直接電話をかけ、「最近、どう？」と非公式情報をとれるのは「内部」のメリット。指揮権も人事権もないから、上司や同僚には吐かない弱音まで掴める「外部」のメリットもある。「辺境」にいることの妙味です。



岩崎玲子氏
トッパン
マインドウェルネス
常務取締役

し、課題を切り出しやすくする「ツール」を作ることから始めた。

例えばある職位の考課項目には「お客様からの要望に応えるように解決策を提案した」とある。これを噛み砕いて、「お客様の真のニーズを、思い込みでなく質問することによって明確にし、それに応えられる自社のサービスを提案する」というコンピテンシーリストにする。これなら、顧客の「真のニーズ」とは何か、どんな「質問」をしたか、どの「自社のサービスを提案」したか、とチェック項目が具体的になり、問題の所在が見えやすく、評価もしやすくなる。さらにチェック項目をまとめた目標シートを作り、自分は何ができればいけないか、上司は何をさせなければいけないかが一目瞭然になるようにした。

現場の管理職向けに、目標設定、日常指導、考課フィードバック時に使用するコーチングスキル研修を2日間、また「コンピテンシーリスト、目標シートの使い方説明」を中心とした1日の研修を実施し、07年度後期がスタートした。目標設定やフィードバックなど、管理職が部下と面談する機会は、半期の間に3、4回

はある。そのたびに岩崎氏はメールや電話、また面談の機会を作り管理職への技術的な説明指導はもちろん、心理的な「ガス抜き」も含めてフォローした。

良い変化の実感がある
コミュニケーション内容

中部事業部では、その成果は早くも見え始めているという。

「コミュニケーションの内容についてよい変化が表れている実感があります。本俸改定・賞与のフィードバックについてのアンケートで、中部事業部のフィードバック実施率は30%以上上昇した。査定根拠の説明があったか、査定結果に納得しているかといった、内容の充実についての数字もそれぞれアップしています」（小林氏）。研修の成果が奏功したか、業績も回復基調にあるという。

TMWにも「成果」はもたらされている。中部事業部を含む複数の事業部で確立した「目標管理支援」を、他社に提供するようになったのだ。「フォローの仕方は異なりますが、展開の枠組みは同じです。他社にこうしたご提案をする際、『すでに凸

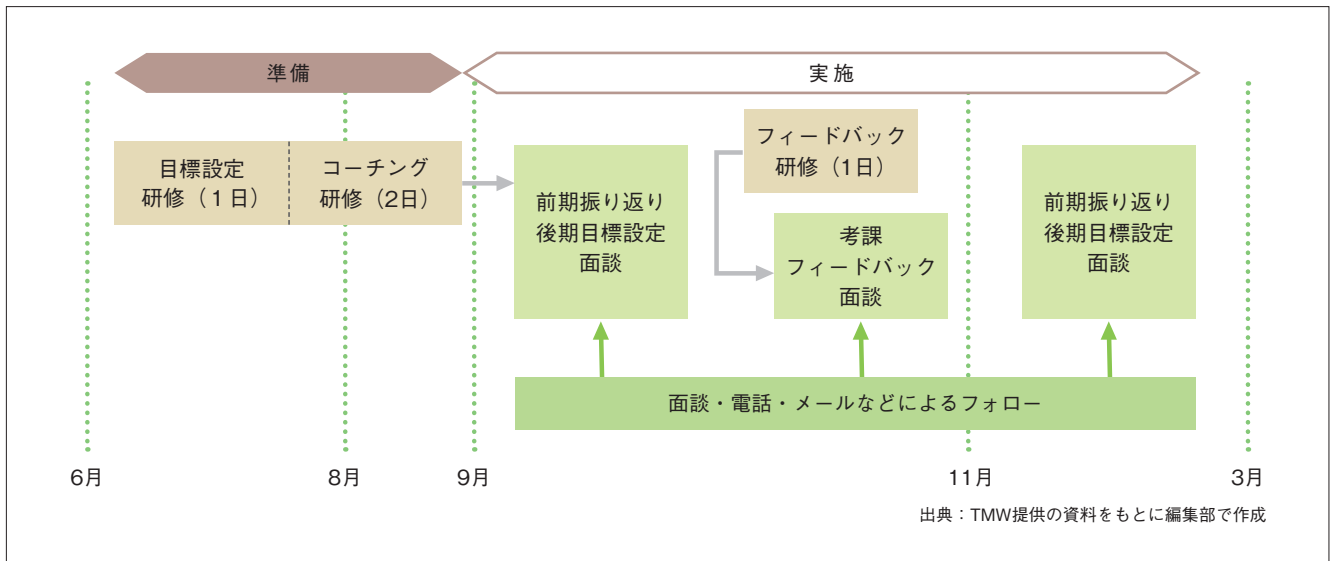
版で展開した実績があります』ということがあると、やはり安心感を持たれるようですね」。2年程前には「99%が凸版」だった売上も、現在は約2割を他社からの受注が占めている。「そうして他社で学んだ経験を、再び凸版の人財開発に還元することも求められています」（岩崎氏）

凸版とのパートナーシップについて岩崎氏は、「内部と外部の『いいとこどり』をしている感じ」と語る。「『内部』のメリットとしてはまず、人財に関する凸版の基本的な考え方、人事関連の諸制度、業績評価のプロセスとスケジュールなどを自分が社員として体感していることがある。

また、業績の数字や事業計画の資料などの公式情報だけでなく、現場の課長にちょっと電話をかけて『最近、どう？』と本音を聞くような、非公式情報も得られる。まとめて言えば『情報ルートが多い』ということでしょうか」

逆に、「外部」だからこそ聞ける本音もあるという。岩崎氏は「職場で指揮権も人事権もないTMWのコンサルタントが相手だからこそ、上司や同僚には吐けないような弱音を告白できる心理も働くようだ」と言

中部事業部における研修と考課制度の連携



い、小林氏は同じことを「私が聞いていないことを、岩崎さんにならと相談することが、職場の部課長にはあるはず」と表現する。

小林氏は、「外部」のメリットをより強く感じているようだ。

「われわれが当事者としていろいろ考えることはありますが、岩崎さんは第三者的な立場で見て、新しい視点を与えてくれるんです」。特に一番新しい視点を得たのは幹部のメンバーではないかと小林氏は見ている。「幹部として事業部全体を広く見渡し、部下を使いながら仕事を進めていくべきだということを、岩崎さんとの会話から感じ取った幹部メンバーは多い。頭ではわかっているけど同じ事業部内に面と向かってそんなことを言える者は、なかなかいません」

外部の専門家の発言なら感情的にならずに聞ける

ここからもう1つ見えてくる「外部」のメリットは、内部では直言しにくい事柄も「外部」からなら指摘

できるということだ。

「職位の上下というだけでなく、日々顔を合わせて仕事をしている間柄では、『あなたの部下の指導の仕方は云々』などと言われても受け入れにくいし、そもそも言い出さないでしょう。岩崎さんのような外部の、専門家の言うことなら、感情的にならず、論理的・客観的な意見として素直に聞けるんです」（小林氏）

岩崎氏も、コーチング、心理学、経営科学などの専門性を蓄積している「専門家」であることや、他社の事例を知っていることが「外部」としてのTMWの強みであることは自覚している。その一方で、「社内の状況をよく知っているので『同じ課題をもつ△△事業部では、こんなふ

うに改善していますよ』と社内の事例を交えて話すと、納得感が高かったりもしますね」と、再び「内部的なメリットにも触れていた。

内部と外部をデジタルに「切り替えている」のではなく、内部とも外部ともつかない、岩崎氏の言葉で言うなら「辺境」の位置を保ち、時には少し距離を詰め、時には少し遠ざかる、というアナログな対応をしているといえそうだ。

坂田氏は最後に、TMWを「よき理解者」と位置づけた。「理解者」ということは「他者」である。しかし「赤の他人」でもない。微妙でありながら確かなパートナーシップが、そこには成立している。

凸版印刷株式会社

- 事業内容／証券・カード、商業印刷、出版印刷、パッケージ、建築材、エレクトロニクスなど
- 本社所在地／東京都千代田区
- 設立／1900年
- 従業員数（連結）／3万8,570人（2008年3月末現在）
- 売上高（連結）／1兆6,703億5,100万円（2008年3月末現在）

株式会社トッパンマインドウェルネス

- 事業内容／個人および職場活性化のための教育・コンサルティングサービス事業
- 本社所在地／東京都台東区
- 設立／2002年
- 従業員数／常勤6人、非常勤4人

住友商事×慶應キャリアラボ

協働相手が大学だからこそ切り拓けた
キャリア・アドバイザーの新境地

住友商事では、2007年4月から各事業部門、グループに1人ずつ（計12人）のキャリア・アドバイザーを配置した。その導入と運用で協働しているのが、慶應義塾大学SFC研究所キャリア・リソース・ラボラトリ（以下キャリアラボ）だ。キャリアラボ代表の花田光世教授は、同社の制度を、他社にはないユニークなものとして評価する。

全ての年齢層が対象
所属は各事業部門に

「キャリア・アドバイザーというと、シニア層のアウトプレースメントをきっかけに導入する例が多いのですが、住友商事はそうではなく、全ての年齢層を対象にしている。もう1つの大きな特徴は、アドバイザーの所属が人事部ではなく、各事業部門だという点です」

全年齢層が対象だから、相談者の職位もさまざま。「部下の指導に悩む上司」にも、「キャリア形成に悩む部下」にも対応するし、両者のコミュニケーションのサポートもする（次ページ図表参照）。人事部へ相談となると心理的障壁は高くなりがちだが、アドバイザーは部門内にいるので、職場の中で相談し、問題を解

決できる気軽さと安心感がある。

制度の背景にあるのは、近年の同社の人事制度改革だ。人事部長の新森健之氏はこう説明する。

「総合社社という、私生活を犠牲にして働く企業戦士という、高度成長期以来のイメージがつきまといますが、98年には、個の尊重・多様性・透明性という方向転換を明確に打ち出しました。さらに06年の新人事制度では、会社の持続的成長のためには、全年齢層の人材力のパワーアップと、全員の活性化が不可欠だと位置づけました。年齢、性別、国籍などを問わず、本社だけでなくグループ会社も含めた全社員が、いきいきと働き、個として成長を続け、最大限の力を発揮してほしい。それが長い目で見て強い会社につながるという考えです」

これは人事部にとどまらず、全社的に取り組む必要がある課題だ。全社員のキャリアの全段階をサポートするには、人事、上司だけでは届かないという判断もあり、専任のキャリア・アドバイザーを各部門に設置することにした。

新森氏は「人事が打ち出す施策を現場で下支えし、機能させるのがキャリア・アドバイザー」とも言う。つまり、キャリア・アドバイザー制

度だけで完結し、成果を出すことは期待していないということだ。

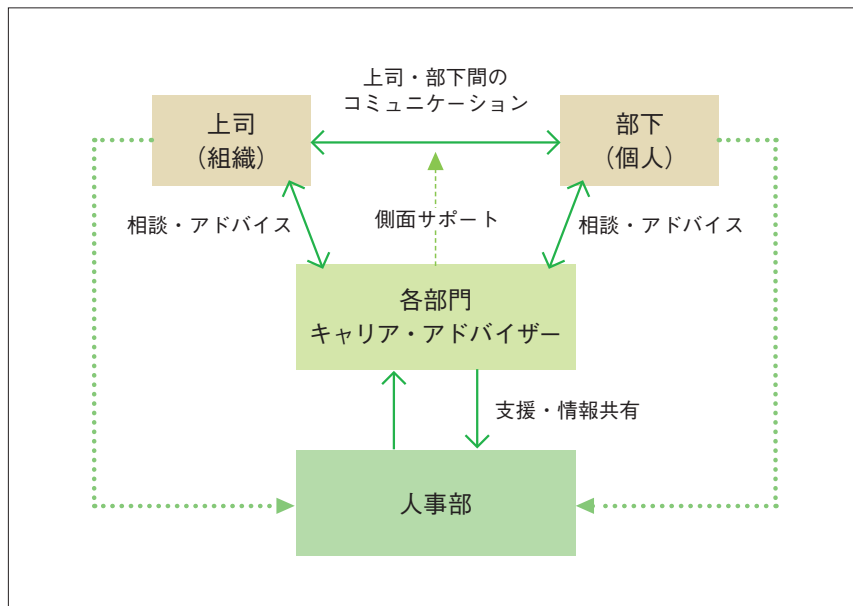
「各部門へのアドバイザーの配置が、企業風土を本気で変えようとしているのだという、社員へのメッセージになる。これは手始めなのです」（新森氏）

協働のパートナーは、こうした理念を理解し、共感できる相手である必要があった。「協働の相手は、思想のマッチングが得られる『人』であることが重要で、『パートナーには大学を』『慶應キャリアラボと協働を』など、『組織』を想定していたわけではなかった」（新森氏）

花田氏は、この協働は大学だからこそ成立し得たと見る。「こういう冒険的な運動論的対応は、なかなかベンダーには対応しにくいものだと思います」

実験的な運動や、新しいものに挑戦する新規プログラム開発の場合、開発者とユーザーが、その運動の本質や開発思想を理解しあうことが重要だという。その理解がぶれ始めると相互信頼が壊れ、プログラム運営が難しくなっていく。「ベンダーでは、プログラム開発において全く利益を無視するわけにはいかないし、ユーザーのニーズへの配慮も求められる。その過程で、プログラム設計

住友商事のキャリア・アドバイザー



における思想や理念が、少しずつ崩されてしまうというのが、一般的ではないでしょうか。ですが、新しい領域を創っていく場合、プログラムとして譲れない一線も当然出てきます。キャリア・アドバイザーの活用と育成を念頭に置くと、あくまでも個人の視点に立った対応をベースにするのが基本方針であるべきです。こうした基本方針を重視しつつ、住友商事とキャリアラボは、プログラム開発と運用を、共同で実施することにした。

キャリア・アドバイザーは、各部門の全社員のあらゆるキャリアに対応するため、経験豊富で優れた人材である必要がある。

「その部門の業務知識や経験が豊富で、人間関係を含む現場の状況を熟知しており、人望があり、コミュニケーションスキルに優れ、どの年齢層・職位に対しても適切なアドバイスができるのがキャリア・アドバイザーです。しかも専任が原則ですから、そんな優秀な人材がいればむし

ろ本部長や事業部長にあてたいぐらいで、アドバイザーにするのはもったいないという声もありました」(新森氏)

だが、マニュアルどおりに進めればいい、トレーニングを受ければ誰でもできるという仕事ではない。もったいないぐらいの優秀人材でなければ意味がないと、人選を担当する各部門長に強調したという。その結果、部長経験のある、50代以上を中心とした12人が任命された。

キャリア・アドバイザーのミッション、役割、アドバイザーのスキル、その習得法などを人事部とキャリアラボで協議し、養成カリキュラムを固めたうえで、アドバイザーに職務を与える——。そんな進め方が一般的だろう。しかしこのケースは違った。

「方向性は明確であっても、具体的な個別の活動内容は決めつけませんでした。手法も優先順位も、目標達成のためのガイドラインも決めない。お手本もない。キャリア・アドバイ

ザーという役割ありきではなく、『みなさんで新たな役割をつくってください』という方針でした。

もちろん何の目標も示さなかったわけではありません。キャリア・アドバイザー活動の原点には、成長につながる支援を通じて個人が元気になり、それが組織活性化につながるという考え方があります。それを大切にできれば、現場の業務経験やマネジメント経験もある人たちに細かいマニュアルは必要ないし、むしろないほうが良いと考えたのです」とキャリアラボ研究員の宮地夕紀子氏。

当初は戸惑いもあったが
自主的な動きを引き出す

これにはアドバイザーたちも、大いに戸惑ったという。「当初は『大きな目標はわかるが、もう少し目標に向けた方針や枠組みを決めてくれないければ活動できない』といった声がありました。それでも人事部もキャリアラボも、『それは自分たちで決めてください』と揺るがない。この点、私たちの協働は一枚岩でした。そうしてアドバイザーたちは主体的に動き始めたのです」(新森氏)

キャリア・アドバイザーの導入時には、キャリアラボが慶應丸の内シティキャンパスで開講する「キャリア・アドバイザー養成プログラム」をベースにした集中プログラムが提供された。キャリア論、カウンセリング、コーチング、臨床心理などの論点に加え、組織の活性化の観点に立った「キャリア・アドバイザーの心得」の講義などからなるものだった。

■ 協働して、一言



新森健之氏
住友商事 人事部長

協働の相手は、思想のマッチングが得られる「人」であることが重要で、企業がいか大学がいかなどと考えていたわけではありません。パートナーが「慶應キャリアラボ」という大学の組織になったのは結果論です。

花田光世氏 慶應義塾大学総合政策学部教授
キャリア・リソース・ラボラトリ代表

運動論であり社会実験であるような冒険的なものには、企業は一般的に手をつけにくい。その点大学なら、研究の一環と位置づけて、実験的なものを互いに協力しながら作りこんでいける。



宮地夕紀子氏 慶應義塾大学
キャリア・リソース・ラボラトリ研究員

キャリア・アドバイザーの中には、個の立場と組織の立場を絶妙にミックスさせた行動をする人がいます。組織と個人の働き方を研究するうえで、こうした生の事例に触れられるのは大きなメリットです。



だがキャリア・アドバイザーが活用する指導内容は、具体的ケースによって常にアップグレードされている。大学が用意する基本的な対応方法と、現場の実態が常にすりあわせられ、新たな対応ケースが生み出されているという。

「例えば、上司・部下関係が険悪でどうにもならないという事例がありました。組織の活動も著しく停滞してしまっている。従来なら、職場の活性化にとっても、関与する双方のキャリアにとっても、最善策として部下の異動を提案するところでしょうし、実際に上司と人事部の了解のもとに、異動がほぼ決定していました。

しかし、現場のアドバイザーは『うまく使えない部下は取り替えればいい、面倒な上司がいないところに行けばいい、という発想でいいのか？

次にうまくいかなかったときもまた同じことを繰り返すのか』という、個の立場と組織の立場を絶妙にミックスさせた視点をもって介入し、異動も転職もなしに、上司・部下関係

の修復に成功した。こんなケースはちょっと見たことがありませんでした」(花田氏)

相談役を引き受けることで 上司の負担を減らす効果も

キャリア・アドバイザー導入によって、社内になんらかの変化はみられたのだろうか。

「2年ぐらいで成果をいったんまとめたいと思っていますが、まだ1年余り。いろいろトライしながら、経験を蓄積している段階です。事業部門ごとに業務の独自性があり、アドバイザーも『叱責型』『包み込み型』など個性がある。それぞれの現場ではかなり異なった実践がなされています」(新森氏)

変化の兆しとしては、「キャリア・アドバイザーが、上司が困ったときの相談先となることで、上司の負担軽減になっているという声が人事部に届いています」(新森氏)

また、心の健康づくりを目的に、05年に設置したカウンセリングセンターの利用者が、このところ減少傾向だという。キャリア・アドバイザー制度が機能することで、心の問題を抱える状況に陥ることを未然に防いでいるのではないかと見ている。

住友商事とキャリアラボの取り組みでは、大学の役割がプログラム開発に限定されず、実践のプラットフォーム提供にまでかかわっている。開かれた大学と企業との共同運営型のケースとして、注目すべき動きだろう。

住友商事株式会社

- 事業内容 / 総合商社
- 本社所在地 / 東京都中央区
- 設立 / 1919年
- 従業員数 (連結) / 65,494人 (2008年3月末現在)
- 売上高 (連結) / 10兆5,282億7,700万円 (2007年3月期)

慶應義塾大学 SFC研究所

キャリア・リソース・ラボラトリ

- 事業内容 / 企業の人事・教育・組織設計の専門プロフェッショナルとして、個人主導のキャリア自律支援をサポートする研究・サービスの提供を行う実践研究集団
- 所在地 / 神奈川県藤沢市 (慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス)
- 設立 / 2001年

異分野と学問の知見に学ぶ

前半2人の学者へのインタビューでは、それぞれトヨタとサプライヤー、医療の世界での研究成果から見えてきた、「成果を生む協働のポイント」を聞く。

続いて人事と大学の間で広がり始めた、「研究を基礎とした協働関係」に注目した寄稿をお送りする。

近所づきあいと遠距離交際から生まれる知 トヨタとサプライヤーの関係に学ぶ

西口敏宏氏

一橋大学イノベーション研究センター教授

外部パートナーとの協働の実践において実績があるのは、製造業におけるメーカーとサプライヤーの関係だ。特にそのよい手本としてトヨタを挙げるのは、サプライヤー・システムの実証研究などを専門とする西口敏宏氏である。

その特徴は、かつてのGMと比較するとわかりやすいという（以下、数字は1986年時点のもの）。

階層クラスターのトヨタ 腕長型で直取引のGM

「トヨタのサプライヤーは、大小合わせて約2万社ありますが、うちトヨタが直接部品を購入する一次サプライヤーはわずか300社ほど。他の大部分は、一次サプライヤーに納品する二次請け、さらに三次請け……、

という多層構造になっています。

これに対してGMは、4万社近いサプライヤーのすべてと直取引していました。このような『腕長型』よりも、トヨタのような『階層クラスター型』のほうがネットワークとして効率的なのです。例えば「腕長型」では、サプライヤー同士のコミュニケーションがほとんどない。メーカーが有利に取引するため、彼らを団結させず競争させる。「階層クラスター型」なら一次請けと二次請けの「近所づきあい」ですむ問題も、いちいち「親」であるメーカーが対処するため、非効率この上ない。

階層クラスター型でサプライヤーと取引をするという形式だけを見るなら、そういう大企業は少なくない。しかし、その実状においてトヨタは他の大手製造業各社とは一線を画す

と西口氏は言う。

「“トヨタイズム”と呼ばれる同一の価値観、同一の合理的な問題解決の手法が、すべてのサプライヤーに浸透し、それに沿って行動・判断するように人々が訓練されているということがまず大きな違いです」

トヨタとサプライヤー、サプライヤー同士の間には、『サプライヤー・カスタマー関係』の入れ子構造があることも特徴的だという。一番大きな単位でいえば、一次請けにとって、二次請けはサプライヤー、トヨタはカスタマーになる。さらに小さな単位、一次請けの企業内で見れば、上流工程、下流工程の部署間に同様のサプライヤー・カスタマー関係がある。こうしてどんどんスケールダウンしていくと、最後はある1人の工員にとって、前工程の同僚はサプラ



TOSHIHIRO
NISHIGUCHI

1952年生まれ。77年早稲田大学政治経済学部政治学科卒業。ロンドン大学社会学修士、オックスフォード大学社会学博士。ペンシルベニア大学ウォートン・スクール経営学助教授などを経て1997年より現職。経済産業省、防衛省（庁）、連合など、政府や労組の各種委員を歴任。著書は『遠距離交際と近所づきあい』など。

イヤー、後工程の同僚はカスタマー、というところまで行き着く。このような「サプライヤー・カスタマー関係」の入れ子構造は、「フラクタル連鎖」と呼ばれるが、これによって、ネットワークが“隅々まで”円滑に機能しているのが、トヨタとサプライヤーの関係の特色なのだ。

このような「近所づきあい」の定常的な運用がメーカー・サプライヤー関係には大切だが、一方で、普段はつながっていない相手との適度なコミュニケーション、「遠距離交際」も必要だと西口氏は指摘する。

**緊密な協力で被害は最小限
1週間で通常生産体制に**

「遠距離交際は、ネットワークの一部の障害など突発的な危機の際に、リワイヤリング（経路のつなぎ直し）を促します。その例が、アイシン精機火災事故からの復旧です」。トヨタ系部品メーカーであるアイシン精機で1997年に工場火災が起きた際、グループの生産ライン全体は一時的

にストップした。同社はトヨタの全車種に必要なブレーキ関連部品を独占的に供給していた。周知のようにトヨタのカンバン方式ではほとんど在庫がないため、生産ライン全体のストップに事態は波及したのだ。

しかし、サプライヤー同士の緊密な協力で被害は最小限に抑えられた。火災の3日後には他社での代替生産が始まり、1週間後には通常生産体制に戻っていたというのだ。

これほど迅速なリワイヤリングは、トヨタグループの「自主研究会（自主研）」という遠距離交際によって一層促進された。

「『自主研』は、トヨタ生産方式の改善活動を行うサプライヤーの勉強会です。1グループが6、7社で、お互いの工場を訪れて改善活動を行い、成果を共有しています。

グループ分けの際は、同じ分野の競合同士が同じグループにならないよう配慮されます。そういう関係なら安心してすべてを見せ合えるわけです」

アイシン精機火災事故の際は、日

頃こうした“損得抜き”の遠距離交際をしてきたサプライヤー同士が、“損得抜きで”情報を交換し合い協力し合うことで、それまで当該ブレーキ部品を作ったことがない企業での代替生産さえ実現されたという。

突発的な危機への対応はわかりやすい例だが、ネットワークが市場状況などのゆるやかな変化に合わせて最適化する場合にも、「遠距離交際」は効いてくる。人事の分野では、後者を中心に考えるべきだろう。トヨタの「自主研」に倣えば、例えば採用、研修、制度設計の各分野から1社ずつ集めた勉強会を組織するといったあたりから始めることになるだろうか。そんな「遠距離交際」を成功させるポイントを西口氏に聞いた。

「1つ挙げるなら『やりすぎない。ほどほどにする』ということ。トヨタの場合、一次サプライヤー300社に対して自主研に組織されているのは60社と、ちょうど2割。遠距離交際に費やす労力はこのくらいがちょうどいいのだと思います」

医療の世界で進むネットワーク研究 結んで、ほどけて、異なる専門性の離合集散

西山賢一氏

上武大学経営情報学部教授

異なる専門性が離合集散し協働する際、注目したい概念として西山賢一氏が挙げるのが「ネットワーク（knotworking）」だ。「ノット」は「結び目」であり、人々が即興的に関係を作ったり、壊したり、作り直したりするつながりを「結んだりほどけたりする結び目」と捉える。

「今日の急速な社会的・文化的変化に対応できる組織論として登場したのが『ネットワーク』でした。旧来の固定的なピラミッド型とは異なり、水平に絡み合う柔軟な組織ですが、いったん構築されたら動きが少ない、静的なモデルだという限界がありました。ネットワークは、もっと動的なモデルです」。また、「ネットワーク」では、個人では解けない問題が協働なら解けるという点に価値が置かれ、相対的に個人の力の向上はあまり問われなかった面があると、西山氏は言う。「一方、『ネットワーク』ではうまく結び合うため、個人の力量をつけることが、より重視されています」

ネットワークの有効性を示すわかりやすい例が、病院という場だ。医師、看護師、ソーシャルワーカーなどは、それぞれ高い専門性を求められるが、どの仕事もその専門性の

中だけでは完結しない。患者の状況に応じてダイナミックに「ネットワーク」していくものだ。

「ごく一部の優秀なドクターの『神の手』が病気を治すというイメージを持っている人も多いかもしれませんが。専門知識がその個人の中で閉じているイメージですね」（西山氏）

しかし、医療現場の実状はまったく違う。医師と看護師、そして患者はチームを組むうえで対等なメンバーであり、チーム全体の力を高めることが治療実績につながるという「チーム医療」が、現場には浸透してきた。そこで「その都度作り直すチーム」を裏づける理論として、ネットワークが注目され始めているという。

「ネットワーク」「連携」「協働」に関しては、医療従事者自身によるさまざまな事例研究がある。

「河北総合病院の服部満生子氏は、定評ある複数の病院を調査した研究で、『集まる場がある』ことを共通の要素として報告しています。異なる職種、異なる部署に所属する者が集まり『言いたいことを言う』場を作ることが有効ということでした。初めは「言っぱなし」に近い状態でも、やがて「患者のために何がで

きているか」「患者とその家族のためになっているか」という軸が共有できてくる。そうすると「他者批判」「責任逃れ」のみに陥らず、よい協働が成立していくというのだ。

ネットワークのカギは バウンダリーオブジェクト

このような共有物を「バウンダリー・オブジェクト（境界するモノ）」と呼ぶ。異なる専門を持つ人が1つの仕事をする際の共通の制度や、ルール、道具、理論やモデルなどのことで、ネットワークを形成するカギともいえる。それは大まかに一致していればよく、細かなところでは異なってもいい。結び合う専門職が、それぞれの専門性に基いて異なるアプローチをしていけばいいのである。

それにしても「バウンダリー・オブジェクト」が「患者のため」とは、素朴かつ大まかすぎないだろうか。「より具体化したバウンダリー・オブジェクトを提示する研究もあります。東京医療保健大学の坂本すが氏は、NTT東日本関東病院の看護部長の経験も踏まえ、うまくいく現場の共通性として『共に先を読む』『手



KENICHI
NISHIYAMA

1943年生まれ。71年京都大学大学院理学研究科化学専攻博士課程修了、72年京都大学より理学博士号取得。帝京大学経済学部教授、埼玉大学経済学部教授などを経て2007年より現職。著書に「方法としての生命体科学」「複雑系としての経済」など。

のうちを見せる』『定義合わせをする』の3要素をバウンダリー・オブジェクトとして抽出しています」

例えば「先を読む」とは、患者の症状や、生活への影響を予測して行動することを指す。「次に患者はこんな状態になるから、ナースコールするだろう」と先読みすれば、多くの問題は実際にコールされる前に解決できてしまう。「ナースコールがないように先読み行動をする」のが看護師が目指す理想の状態だ。

そして、“共に”先を読むとは、介護福祉士など看護師以外の職種の人も、先を読む力を身につけるということの意味です。そうすれば看護・介護に携わる人の負担は小さくなり、その質は向上する。これが「先を読む」というバウンダリー・オブジェクトを介した「ネットワーク」

の成果となる。

「先を読む」を学ぶために
准看資格を取る介護福祉士

『「ネットワーク」』では、専門知識は、自分の専門性に閉じこもって追究する知識ではなく、もっと外に広がりのあるものです。結び目を作る能力を含めた、外へ広がりのある専門知識の学び方も問われ、仕事の実状が変わってきます。先に挙げた「先を読む」ことを求められる介護福祉士の話は好例でしょう」。実は最近、介護福祉士が准看護師の資格をとる動きが目立ち始めている。看護という異なる専門性を身につけることに主眼があるのではなく、「先を読む」を学ぶためだというのだ。

バウンダリー・オブジェクトは、

より具体的なモノの場合もある。例えば「母子健康手帳」がそうだ。妊産婦本人と産科医や助産師、出産後に加わる小児科医や保健師など、専門性が異なる人々が共有するモノだ。原則として医師のみが読み書きする「カルテ」はバウンダリー・オブジェクトではない、と対比すれば理解しやすい。

人事と外部パートナーのネットワークに必要なのも、まずは適切なバウンダリー・オブジェクトを見出すことだろう。

「人材育成についても、医療界にこんな例があります。

看護師の養成教育で、『カリキュラムは学校が作成し、病院は機会と場所を提供するだけ』だったために、教える看護と実際の看護の乖離性が問題となりました。そこで病院と学校がネットワークを形成して臨床実習・新人研修を行うような仕組みがさまざまに展開されています。

製造業や流通業が20世紀初頭のフォーディズムからジャスト・イン・タイム方式など、先端的な方法論を確立し、実践してきたのに対し、属人的な要素が大きい医療は遅れた分野とみなされてきました。しかし実は今ここに最先端の組織論があるのではないかと私は思っています」

寄稿

人事と大学が求め始めた新たな潮流

「研究を基礎とした協働関係」は広まるか

守島基博

一橋大学大学院商学研究科教授

今、人事関係に限らず、経営関係の研究をする大学と企業の関係に変化が起こっている。大きく2つの流れがあるようだ。

第1に、これまで教育者の集団として大学を捉えていた産業界が、そこで行われる研究に期待するようになってきた。また、大学側も産業界への貢献を教育ではなく、研究を通じて行うと考える場合が増えてきた。企業内で起こっている事象について、アカデミックな視点から評価、分析し、結果を企業にフィードバックする。また、研究者としては、結果を依頼のあった企業の経営に役立てるだけでなく、可能な範囲で自分の研究成果として発表する、そうした協働が少しずつだが起こってきている。

論文発表するだけでなく
キャリア開発にも活用を

こうした大学と企業の関係は、自然科学ではかなり普及しているが、経営、特に人材マネジメントの分野でもそうした動きが起こってきているようだ。

現に、私の研究室もある企業か

ら依頼を受けて、いわゆる「一皮むけた経験の研究」の方法論で、その企業の事業部長クラスのキャリア経験の中身を明らかにするプロジェクトにかかわっている。結果は、もう1つの一皮むけた経験に関する論文として学界に発表するだけではなく、依頼企業で、部門長のキャリア開発や異動の仕組み構築のための資料として使われる予定だ。

もう少し組織化された事例としては、本特集でも取り上げられている慶應義塾大学SFCのキャリア・リソース・ラボなども、そうした研究を基礎とした大学と企業のコラボレーションの一例であろう。また、一橋大学大学院商学研究科でも、組織における意思決定やコミュニケーションのあり方と業績との関連を探るべく、複数の企業でコンソーシアムを組み、日本企業研究センター内に「組織の重さ」プロジェクトを進行させている。

また、もっと人事に関連した試みとしては、海の向こうだが、米国コーネル大学のCenter for Advanced Human Resource Studiesが、企業コンソーシアム

を組んで企業から人事データを提供してもらい、それをアカデミックな視点から分析し、結果をメンバー企業に対して公開する仕組みを持っている。

第2に、もう少し広く企業内部の人材マネジメントの仕組みや方針を決定する作業のパートナーとして、大学や大学に所属する研究者がかかわる場面も出てきた。これまでコンサルタントが担っていたような仕事に、大学や研究者が取り組むわけだが、役割はコンサルタントというよりはアドバイザーであり、主に研究者としての知見の提供が求められる。戦略や方針、施策の策定などは、あくまでも当該企業の人事部門や経営企画部門が行うが、プロセスの節目ごとにアドバイスをする。そのように人材マネジメントの根幹の構築にかかわる例も出てきたのだ。

再び私の例で恐縮だが、ある企業の人事戦略や育成戦略を立てるプロジェクトチームなどに、私がメンバーやアドバイザーとして参加するケースも増えてきた。

これらの動きには1つの共通点がある。大学の研究者に期待されるのは、その企業の喫緊の問題を

MOTOHIRO
MORISHIMA

米国イリノイ大学大学院産業労使関係研究所博士課程修了、人的資源管理論でPh.D.を取得。カナダのサイモン・フレージャー大学経営学部助教授、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授などを経て現職。主な著書は『人材マネジメント入門』『会社の元気は人事がつくる』など。



解決する能力やソリューションの提供ではないという点だ。そこで求められるのは、あくまでも研究者としての知見と見識、または学問的な方法論に基づく研究結果の提供である。その基礎には、長い間蓄積されたアカデミックな洞察や、しっかりとした研究方法に基づく分析がある。そのため、ここで前提とされるパートナーシップの中身は、コンサルタントやベンダーなどと違って、すぐ役に立つ商品やサービスの提供ではない。

あくまでも、当該企業の担当者が考えるうえでの視点や基礎資料の提供なのである。その意味で通常の外部パートナーとの関係に比べて、直接的な効果が期待される関係ではない。大学発の知識は、すぐに使えるソリューションや仕組みの提供ではないという意味で、外部コンサルタントを入れる場合に比べて、企業が自ら考えなくてはならない範囲が増えるという面もあるが、それがメリットだという考え方もできる。

また、こうした企業と大学研究者との関係は、大学の研究者にとってもメリットがある。許可された範囲であっても研究結果を公表

できれば、業績につながるし、何より研究機会と資金の乏しい中、生きたデータへのアクセスが可能になる。

本来、大学とは「知のイノベーター」であり、「知のリポジトリ（関連した情報を体系立て収めておくフォルダのようなもの）」である。そして、そこで創造され、提供される知は、理論と分析に基づいた知だ。実践知ではなく、理論知だといってもよい。

上記の2つの動きは、こうした大学が持つ知の特徴を理解し、アカデミックな知を活用するためのパートナーシップを構築しようとする人事部門が、わずかだが増えてきた結果だろう。いずれにしても、大学へのアウトソースは、このように研究を基礎とした協働関係(research-based collaboration)なのである。

**大学が持っている知を
翻訳する機能が重要に**

そこで重要なのは、企業にとっては、こうした大学が持つ知を、個別企業または実践の場面に向けて翻訳する機能である。そのため

に企業側はある程度、学問的な理論や方法を理解する実践家を確保しなければならない。自分でやる必要はない。大学で創り出された知識を解釈できればよいのだ。

だが、それよりもこうした研究を基礎としたコラボレーションが成立するためには、大学がしっかりとした研究能力を確保しなければならない。研究機能をきちんと果たす。それが教育と並んで、大学に求められている役割なのだ。

そして正直に言えば、日本ではその基盤が崩れているように思う。確かに米国などと比べて、企業と大学のコラボレーションが存在する程度は、日本のほうがはるかに劣る。でも、その理由はよく言われるように、大学の研究者が企業の実態を知らないというだけではなく、大学が強い研究機能を持たなかったからでもあるのだ。

もちろん、少しずつこうしたコラボレーションが生まれてきているのは、大学が少しずつ本来の研究機能を取り戻してきたからだと考えられる。今後の動きが注目される。

“人事のプロ”が語る協働の勘所

ここではHRM、HRDの分野で協働経験を積み重ねてきたお2人に「協働の勘所」を存分に語っていただいた。「任せるべきは任せる」「異なる専門性の協働」——。経験から生まれたキーワードには説得力がある。

目を見開かされた、オフィスづくりでの経験
相手を信頼し、任せるべきは任せる

中島 豊氏

日興シティグループ・サービス 人事部長マネジングディレクター

1980年代半ばに日本の大手メーカーに就職した後、外資系を含む数社の企業に携わってきましたが、一貫して人事を担当してきました。環境が変わっても“人事のプロ”として周囲の期待に応えていくためにも、信頼できる外部のパートナーとうまくおつきあいしていくことは重要なポイントだと思います。

外部パートナーとの協働に、最初に目を見開かされたのは、94年に外資系のファッションブランド会社で、新しいオフィスの設計を担当したときです。

オフィスづくりはまったく知らない分野でしたから、ファシリティ業者の技術とセンスを信頼し、任せるべきところは任せるという姿勢を心がけました。すると相手もさすがにプロフェSSIONナルですから、よく

目配りの利いたクリエイティブな仕事をしてくれました。ブランドの顔ともいえる受付のスペースなどは、ファッションコンセプトがとてうまく表現され期待以上の仕上がりでした。協働があつてこそ、いい結果が生まれるという体験をしたのです。

人事制度の改革では
コンサルの協力を仰ぐ

以来、さまざまな業務で外部との協働経験を積み重ねてきました。例えば人事制度を改革するには、ほとんどの場合、コンサルティング会社の協力を仰ぎます。

制度を実際に運用し、そこに会社の価値観をどう反映させていくかを考えるのは、われわれ人事の仕事です。またワークスの読者なら思い当

たることだと思いますが、人事の仕事に一定期間携われば、実は自前で制度を設計する知識やスキルは身につくものです。

それでも協力を仰ぐのは、ひとつには改革後の人事制度は、自分たちにも適用されるからです。モラルハザードを避け、社員たちの思わぬ予断を排する意味でも、第三者の客観的な目が必要になります。

また改革の方向性で議論が紛糾するような場面でも、コンサルティング会社の「話をまとめるノウハウ」が効果的です。

ファシリテーター役として、話が最初に設定した枠組みからずれてしまうことを防ぐ役割も果たしてくれる。コンサルティング会社には行司役としての権威も必要なので、知名度のある会社を選ぶことが多くなります。



YUTAKA
NAKASHIMA

東京大学法学部卒業。ミシガン大学ビジネススクール修了 (MBA)。中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了、博士 (総合政策)。富士通、ギャップジャパン、楽天などを経て、2007年から現職。著書は『非正規社員を活かす人材マネジメント』『ケーススタディで学ぶ 人事の仕組みとルール』など多数。

冒頭でも触れた、オフィス環境を作る際にも専門の外部パートナーが求められます。設計図を描くだけでなく、具体的な移転プランを作ったり、オフィスの具体的なキャパシティを計算したりと、専門的なノウハウが必要だからです。

オフィスづくりは総務が担う会社も多いと思いますが、私は人事もコミットするべきだと考えています。オフィスは従業員に対する、会社からのメッセージになります。どんな場所にどんな役割、立場の人がいるのか。机の並べ方一つで、会社が何に価値を置いているのかを社員に伝えられます。また社内外とのコミュニケーションをどのように創り出していくか、従業員の健康や安全にどう配慮していくかなども人事のテーマです。オフィス環境づくりに人事

が関与することで、フリースペースのとり方や椅子の選び方などに、新たな視点を加えることができます。

協働の対象となるベンダーは実績を重視しつつ、われわれの要望にどれだけ応えてくれるか、高いクリエイティビティを備えているかどうかを見て選びます。働き方、働きがいという付加価値が生み出せるベンダーと組まなければ、いい協働になりません。

法律の面でも、弁護士など信頼できる専門家との協働が求められます。従業員と労働時間や待遇などをめぐるとらブルが発生した場合はもちろん、人事制度の新設や改定に関しても、いまや法律家のチェックを受けることは必須といっている。よい協働ができる法律家の条件は、マネジメント感覚を持ちつつ、法的リスク

を避けられる判断ができる人といえます。

「法令違反のリスクを避けるためには、就業規則にこんな文言を入れるべきだ、または入れることを避けるべきだ」というアドバイスができる法律家は、たくさんいると思います。ですが法的リスクを避けるという観点ばかり配慮して出来上がった就業規則は、実は大変使いにくいものだったということが起こりえます。

マネジメント感覚を持ちつつリスクも回避

例えば、アパレルの小売店では繁閑に合わせて店頭の従業員数を調節するため、パート・アルバイトの労働時間の柔軟性を保つことは重要な点です。そうした柔軟性を保ちつつ、法的リスクを避けられる就業規則や契約書はどのようなものか。こうした問いかけに答えられる人が、「マネジメント感覚を持ちつつ、法的リスクを避けられる専門家」と呼べるのでしょ。

人事と外部パートナー、お互いの創造性が協働の成否を分けるのだと思います。「面倒くさいから外に任せよう」というような発想では、やはり協働はうまくいきません。

人事が生み出す付加価値とは、第一は従業員にとっての価値、次に会社、経営にとっての価値であるべきです。「従業員と会社のために、われわれだけでは十分な付加価値が生み出せないから、あなたたちと一緒に仕事をしたいのだ」というスタンスで、外部パートナーとの協働には臨みたいですね。

異なる役割、専門性の人たちの協働があって よき教育研修は初めて実現する

堤 宇一氏

日立総合経営研修所 QCマネジャー／NPO法人人材育成マネジメント研究会 代表

米国では人材育成の特徴を3つのポイントで語る場面に何度も出くわしました。私はこのことをマジックナンバー3と、ひそかに呼んでいます。今回はこの「3」を意識しながら、人材育成の分野で、なぜ協働が求められるのか、考えを述べてみたいと思います。

教育効果測定私の恩師、ジャック・フィリップス博士が語ったのですが、教育研修では「3人の顧客」を満足させる必要があるといいます。まず受講者の満足。これは日本でも当然求められます。次は受講者が所属するラインの長。組織のパフォーマンス向上を期待し、部下を研修に送り出す人です。もう1人忘れてならないのが、経営者です。会社の経費で研修は実施されるのですから、投資する経営者も顧客の1人であるはず。3人の顧客をバランスよく満足させなければ、よい教育研修とはいえません。

次の2つの「3」は、今回のテーマである協働の必要性に結びつきます。

いくつかの米大手企業の人材育成部門担当者にインタビューを重ねたことがあります。どの人も、人材育

成の3つの機能に言及していました。

日本では分化していない 教育研修の3つの機能

教育研修を学習効果の高い施策に設計・開発するデザイン機能、教育研修の学習効果を最大化させるデリバリー機能、学習がどれだけうまくいったか評価するエバリュエーション機能です。3つの機能が時には牽制し合い、時には連携して、初めて教育研修はうまくいくとされていますが、日本ではそれらが機能分化されていません。評価に至ってはほとんど実行されていなかったりします。

また、よい研修の設計には、3人の専門家が必要だと比喩的にいわれます。まず研修テーマの専門家。その分野のプロでなければ、受講者に届けるべき、正しく新しい、必要な情報かどうか判断ができません。マーケティングならその道の実務者や研究者、特定の技術なら現場の熟練技師といった人たちです。2人目は、その道のプロの知識を、教育コンテンツとして設計・開発できる人。インストラクショナル・デザイナーと呼ばれます。その道のプロは、教え

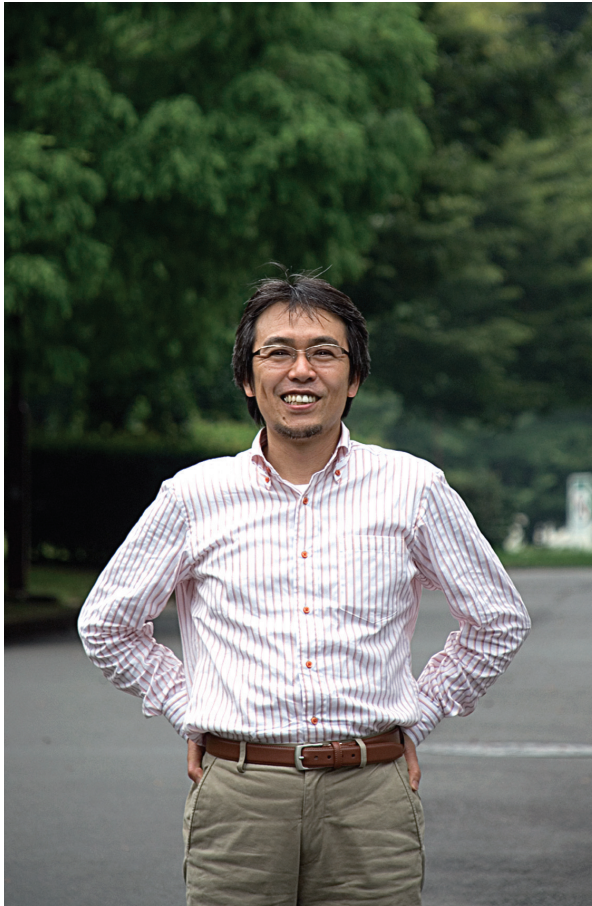
ることの専門家とは限りませんし、高度な知識やスキルほど学習内容の整理の仕方、学習のさせ方や順序が効果の鍵となっていきます。こういう学習の構造化を担う人が必要になります。さらに設計されたコンテンツをうまくインストラクションする、インストラクターという専門家も必要です。

このように人材育成を効果的に進めるためには、異なる機能を担う人たち、異なる専門性を持つプロたちの協働が求められるものなのです。

こうした米国の状況を念頭に置きつつ、日本企業の人材育成担当者や外部パートナーの協働がうまくいくための条件を考えてみました。これも3つあると思います。

第1は、目的意識の共有です。「危機意識、問題意識」というネガティブな面と、「理想、ビジョン」というポジティブな面の両方を、プロジェクトにかかわる人々が共有できれば、協働の意味が自ずと明確になるはずです。

第2は、活動へのコミットメントです。それを引き出すには、まず相手の立場の理解が必要です。立場の違う者同士が同じ目的、成果を目指



UICHI
TSUTSUMI

1959年大阪生まれ。日本能率協会マネジメントセンターなどを経て、2005年から現職。2000年から教育効果測定の研究を始め、現在はその分野でコンサルタント、リサーチャーとして活動中。実施した教育効果測定プロジェクト数は30を越す。共著に『はじめての教育効果測定』など。

して課題に取り組みます。立場が違えばものの見方は違って当然です。そのうえで協働する全員が主役意識を持つことも大切です。

そうすれば仕事の丸投げなんて絶対しなくなります。私も経験がありますが、外部パートナーが少しでも大きな力を発揮できるように「私たち発注者側は何をしたらいいですか」と問いかけ、外部パートナーからは「こんな情報があれば、もっとこんなことができます」と提案が出てくる関係が築けるようになってきます。

第3に挙げたいのは、高度な知識や技術ですが、これにも2つの側面があります。1つは外部パートナー側の知識や技術。どんな理想を掲げても、それらが備わっていなければ、

協働者には成り得ません。もう1つは、発注側である人材育成担当者のプロジェクトマネジメント技術と、提供される知識や技術を見極める見識です。外部パートナーの仕事がどのくらい大変なことなのかわかる、勘所が掴める能力が必要です。

大学などの研究者が参加 代表を務めるNPOの特徴

私が代表を務めるNPO法人人材育成マネジメント研究会（以下、HRDM）も、日本の人材育成分野での協働促進に、ささやかながら貢献しているのではないかと考えています。

2005年設立で、現在メンバーは95人。4割強が企業の人事関係者、

4割が人材育成分野のベンダー、2割弱が大学などの研究者で構成されています。特定テーマに関する連続講義、毎回違うテーマで講師を招く講演会、文献の輪読会などを定期的に行っています。

HRDMの一つの特徴は、研究者が参加している点です。多様な企業の成功事例を収集するだけでなく、さまざまな文脈からベストプラクティスを読み取り、一般化していくには、学者の力が必要だと痛感して、HRDMの活動に巻き込んでいきました。

活動の目的は3つです。1つはメンバーに人材育成に携わる者としての高い意識と専門性を自覚してもらい、人材育成のプロへ成長する場を提供すること。2つ目が意識の高い人同士をマッチングする場となること。3つ目は、専門性を高める意欲や努力へのモチベーションを維持、向上させる場になることです。

人材育成における協働とは、音楽でいうなら、ジャムセッションのようなものです。高度なテクニックを持つ人が質の高い音楽を志向して集まれば、心地よい調べが生まれます。HRDMを心地よい調べの発信源にしていきたいと考えています。

米国レポート 知識協創の現状は

最後に米国における人事とパートナーの協働の現状を報告する。

まずは虫の視点で、2つのケースをお読みいただいたうえで、

鳥の視点で全体を俯瞰する、デイヴィッド・クリールマン氏のレポートへと展開する。

TEXTRON × SUCCESSFACTORS

テキストロン × サクセスファクターズ

双方向の対話を生み出す、ツールづくりに注力 長期的関係に貢献する交流サイトとは

テキストロン社とサクセスファクターズ社の関係は、現在も進行中の企業と提携業者の協調関係として、好例に挙げられる。フォーチュン500社の1社であるテキストロンは、ベル・ヘリコプターやセスナ・エアクラフト・カンパニーなどの製造業を中心とした多角経営企業だ。サクセスファクターズは、実績管理と人材管理のソフトウェアを開発している。両社は7年間にわたり協力して業務を進めることで、互いに利益を得てきた。

ソフトウェア・ベンダーの選定にテキストロンが使うプロセスは珍しいものではない。選定プロセスを管理するのは主要な利害関係者だ。具体的には、情報技術部門、情報管理部門、そして関係職務部門、つまり今回の場合は人事部になる。製造業

の会社ではよくあるように、同社はプロセスを非常に重視する。提案依頼書作成には徹底した手順がある。業者選定の基準は以下のとおりだ。アプリケーションのロバスト(堅牢)性、セキュリティへの真剣な取り組み、システムの中断時間がわずかであるという確信、ユーザーインターフェースの質、必要な機能性の実現、環境設定が可能なソフトウェア、ソフトウェアの導入と稼働時双方におけるカスタマーサポートの質。

得意先だけではなくて
取引を中止した先も照会

ベンダーの経歴照会は選定プロセスの重要な部分だ。テキストロンは業者の現在の得意先だけでなく、その業者と取引を中止した元得意先と

も話ができるよう依頼する。

組織パフォーマンス担当部長のウィル・ロス氏は、「われわれの第一の目的は長期にわたる関係を築くこと。ですから、必ずしも一番安価なソリューションを探しているわけではない」と言う。

テキストロンは業者との長期的な関係を求めているかもしれないが、そのためにすべての業者が特別に努力するわけではない。サクセスファクターズが他社と違うのは、長期的関係を構築するのに役立つ、ツールの作成に懸命に取り組んでいる点だ。そうしたツールの1つが、「アイデアファクトリー」という名のオンラインサイトだ。顧客はこのサイトで、新しいアイデアを提案したり、他の人が提案した考えにコメントしたり、サクセスファクターズに開発しても

らいたいアイデアを採決したりできる。

アイデアファクトリーによって、サクセスファクターズは顧客にとって最も重要な問題に全神経を集中させ、顧客と一緒に協力してその問題に対する最良の解決策を探ることができる。

「頻繁に『アイデアファクトリー』をのぞいては、どのアイデアへの投票が一番多いかを見るのがいつも愉快でたまらない。私は技術に詳しいほうではないので、このオンラインサイトを使いこなすには少々時間がかかりました。どちらかということ、電話をかけて、やってもらいたいのはこういう仕事だと伝えるほうが好きなのです。でも実際このサイトを使うと、多くの人の知恵が結集することになり、問題を解決するのに自分よりも他の人がよりよい方法を考えつく可能性が大いにある」と、ロス氏は語る。

テキストロンがサクセスファクターズに新しいサクセッションプラン用のアプリケーションを作るよう求めると、ある午後、サクセスファクターズのラーズ・ダルガード最高経営責任者（CEO）がチームと共に、テキストロンのサクセッションプランについて、詳細を聞きにきた。

ロス氏は振り返る。「サクセスファクターズと一緒に作業を始めた当初は、われわれのほうがあらゆる専門知識を提供しているように感じた。実際そうだったのです。でもすぐにサクセスファクターズは、数多くの他の企業とサクセッションプランについて話し合うようになり、ある時点でわれわれよりもずっと要領がよ

くなっていました」

IT技術は重要だが、顔を合わせた交流も大切だ。このため、オンラインでのコミュニケーションを年次ユーザー会議で補っている。

サクセスファクターズは特定の顧客とだけ、すばらしい協調関係を構築しているのではない点が興味深い。同社が取り組んでいるのはコミュニティの構築であり、コミュニティ全体が協調して活動できるようにしているのだ。

パートナー関係には、個人的な接触を維持することも含まれる。テキストロンは、サクセスファクターズが成長すると、緊密な関係が損なわれるのではないかと懸念した。しかし、サクセスファクターズは実際急成長したが、懸念されたような事態には至らなかった。「サクセスファクターズは、いつも同じ担当者と話ができる。だからもっと小規模の会社を相手にしているように今でも感じられます」とロス氏。

効果を発揮するには
双方向の対話が必要

テキストロンは、サクセスファクターズとすばらしい関係を構築してきたが、これはすべての業者との関係に当てはまるわけではない。

ロス氏はこう述べる。「他の業者

ともずいぶん協働していますが、効果を発揮するには双方向の対話が必要です。サクセスファクターズは、対話を可能にするツールづくりのために特別に力を注いでいる。このアプローチは、顧客に価値をもたらすことだけを実施するというラーズCEOの異常なほどの情熱から生まれています。そういう姿勢が元々存在しなかったら、今あるようなコミュニティは構築されなかったでしょう。本当の意味での協調関係は築けなかったはずですよ」

テキストロンはサクセスファクターズを積極的に支援しており、サクセスファクターズが事業を継続できるととどまらず、経済的成功を収めてほしいと望んでいる。

ロス氏はいう。「もちろん、よい条件の取引をしようとはしています。けれども、業者からぎりぎりの価格を引き出す方法だけを考えるとすれば、それはパートナーシップとはいえません」。テキストロンは、協調関係を本当に実現できるような業者をうまく見出せるよう、提案依頼書プロセスを一層高度化させようとしている。業者が長い目で見て同社にもたらすであろう価値の評価が最も重要であり、価格は二次的な問題だという観点を確立しようと努めている。

Textron Inc.

- 事業内容／航空機、工業製品、金融商品などの製造、販売
- 本社所在地／米国ロードアイランド州プロビデンス
- 設立／1923年
- 従業員数（連結）／4万4000人（2007年12月末当時）
- 収益（連結）／132億ドル（2007年12月期）

SuccessFactors Inc.

- 事業内容／パフォーマンス管理、タレント・マネジメント向けのソフトの開発、販売
- 本社所在地／米国カリフォルニア州サンマテオ
- 設立／2001年
- 従業員数（連結）／約700人（2008年9月現在）
- 収益（連結）／6300万ドル（2007年12月期）

DIRECTEMPLOYERS

ダイレクトエンプロイヤーズ

既存サービスの不満解消は自らの手で
人事が集まり新設した求人情報サイト

米国での人事部同士のコラボレーションを最もドラマティックに示している例は、2001年に創設されたダイレクト・エンプロイヤーズだろう。ダイレクト・エンプロイヤーズは米国の大手企業で構成される非営利コンソーシアムで、採用担当者が構想や業務内容、情報を共有する場となっている。しかし、単にそれだけの場であったなら、ダイレクト・エンプロイヤーズは他の求人テーマとした専門組織と何ら変わらない。

ダイレクト・エンプロイヤーズが真にユニークな点は、情報を共有する場として独自の求人情報サイト（ジョブ・ボード）を立ち上げていることにある。求人検索エンジンのジョブセントラルは、モンスター・ドットコムやキャリアビルダーといった商用ジョブ・ボードにかわるオプションを提供することで、人材業界に変革をもたらしつつある。

ダイレクト・エンプロイヤーズ創設の立役者の1人が、最近代表に選出されたレイ・シュレイヤー氏だ。

シュレイヤー氏は「今世紀に入ったところから、インターネット・リクルートという画期的なツールが制御不能になることは明らかでした。雇

用主としての私たちのニーズを満たさなくなっていたのです」と話す。

費用上昇は天井知らず
面倒な制限も次々と

ジョブ・ボードが生まれたのは1990年代半ばのこと。当初は雇用主と求職者に対し、素晴らしいサービスを提供していた。初の求人サイトであるオンライン・キャリア・センター（後のモンスター・ドットコム）は3900ドルで無制限の求人情報掲載とアクセスが可能だった。「あれだけの費用で優秀な志願者を集められるというのは、信じられないことでした」とシュレイヤー氏は振り返る。

しかし、従来のメディア企業が小規模ジョブ・ボードの買収を進めるにつれて、費用は天井知らずに上昇し、雇用主ができることには面倒な制限が次々と課せられるようになっていく。

「2001年、私はあるジョブ・ボードの代表から、『自分たちは業界トップだから欲しいだけの料金を請求できるし、求職者が自社の求人サイトにどのようにリンクするかを決めることもできる』と言われたことがあ

ります。彼らはインターネットの求人市場を支配しようとしていたのです」（シュレイヤー氏）

シュレイヤー氏はこれに不満を抱き、会議などで他企業の人事担当者と会って話す中で、大手のジョブ・ボードに対する不満が広がっていることを知った。雇用側はうんざりし、何とかしなければと思っていた。

シュレイヤー氏とダン・ガリアノーネ氏を始めとする大企業の人事専門家からなる小さなグループが、自分たちにできることは何かについて検討を始めた。SHRMなど、既存の人事分野の専門組織はどこも興味を示さなかったが、シュレイヤー氏とガリアノーネ氏はとにかく始めなければならないとわかっていた。「業界が必要とするジョブ・ボードを自分たちで作ればよいではないか」と生まれたのが、非営利組織のダイレクト・エンプロイヤーズだ。

ダイレクト・エンプロイヤーズにとって幸運だったのは、オンライン・キャリア・センターでジョブ・ボード産業を立ち上げた、ビル・ウォーレン氏がちょうど引退したときだったことだ。ウォーレン氏自身も業界の現状に不満を抱いており、ま

た新システムを開発できるスキルを有していた。

シュレイヤー氏はこのプロジェクトの実現に自信を持っていた。彼は商用のジョブ・ボードと大企業の両方で働いた経験があるため、人材業界を両方の立場で見ることができたからだ。また、ウォーレン氏をよく知っており、新しいものを作り出してくれると確信していた。

とはいえ、彼らが直面する課題を軽視はできない。このプロジェクトに関与することは、関係者にとって大きなリスクでもあった。これは前例のない一大プロジェクトだった。しかし彼らは、どうしても実現させなければならないと思っており、今のジョブ・ボード業界が本来の道からはずれてしまっていて、雇用する企業側が何か手を打つ必要があると強く感じていたのだ。

「その仕組みは、われわれが説明に出向けば、みながすばらしいと感じて参加してくれるというようなものではなかった」と、シュレイヤー氏。「時間をかけて説得しなければならず、既存のジョブ・ボードからの反発も数多く受けました」

やがて、IBM、GE、メルク、レイセオンなど20社あまりがそれぞれ5万ドルを拠出し、ダイレクト・エンプロイヤーズが創設された。

ダイレクト・エンプロイヤーズが採用した技術的アプローチは、各企業がジョブセントラルのサイトに直接求人情報を掲載するのではなく、検索エンジンを使って各社のジョブ・ボードに掲示される求人情報を集約するというものだった。当時としては風変わりだったが、業界はその方

向にシフトするだろうという彼らの予見は、見事に的中した。

倫理的に業務遂行を 個人情報保護に全力

ダイレクト・エンプロイヤーズは倫理的な業務遂行にもこだわり、求職者が求める仕事に行き着けることと、個人情報の保護に全力を尽くした。

「業界があまりにもひどく墮落してしまったことに対して怒りを覚えましたし、他の者も同じように感じていました」と、シュレイヤー氏は話す。

商用ジョブ・ボードの第一の目標は金を稼ぐことであって、求職者や雇用主の利益をケアすることではない。求職者の個人データを複数のマーケティング・エージェンシーに売却するのも、彼らが収益を上げる手段の1つだ。これは米国では違法ではないが、多くの人が求職者の権利を侵す行為だと感じている。ダイレクト・エンプロイヤーズは求職者のデータを他者に売るようなことは、決してしないだろう。

またダイレクト・エンプロイヤーズが本来の目的に忠実であるために、協会が設立され、誰も組織を買収できないようにした。

ダイレクト・エンプロイヤーズは非常に大きな成功を遂げた。システムに登録された求人情報は大手の商用ジョブ・ボード、モンスター・ドットコムより5割以上も多く、雇用主のコストは商用ジョブ・ボードに支払う費用に比べて、ごくわずかだ。「協会の目的はユーザーの懐に踏み込み、金を引き出すことではない」

と、シュレイヤー氏は説明する。「最良の業務を提供し、求職者が成功するよう支援することが目的です。求職者はコンサルタント・チームに電話をしてアドバイスを求めることができますし、仲間と知り合うためのフォーラムもあります」

エコノミストは、いずれ競争という問題が生じると予想するだろう。実のところ、ダイレクト・エンプロイヤーズの加盟企業は、同じ人材を求めて競合している。競合するはずの企業が、どうすれば協働できるだろうか？ 実際には、この点は大きな問題にはなっていない。共通の基準設定に始まり、コスト削減や効率性向上に至るまで、協働から得られる利益のほうが重要だからだ。

ダイレクト・エンプロイヤーズは進化を続け、サービスの向上に努めている。従来からあるジョブ・ボードと比べてはるかに安いとはいえ、入会金1万5000ドルに見合うだけの価値あるサービスを提供しなければならない。「われわれは現在、本格的な成長段階にある」と、シュレイヤー氏は言う。「毎月複数の企業が新たに加入し、それが協会のさらなる力となります。われわれは新商品やサービスを次々と提供し続けることができる。従来からある商用ジョブ・ボードの時代は終わった、と私は考えています」

DirectEmployers Association Inc.

- 事業内容 / 近年の採用課題に対処するため、米国大手企業の人事担当者で構成された非営利団体
- 本社所在地 / 米国インディアナ州インディアナポリス
- 設立 / 2001年
- 従業員数 / 25人 (2008年9月現在)
- 収益 / 約500万ドル (2008年度)

一般化が進む多彩な分野でのBPO 管理からパートナーシップへの移行は道半ば

デイヴィッド・クリールマン

人材コンサルタント

米国では、人事部は幅広い外部の組織と協力して業務をこなしている。一番極端な例はおそらくユニリーバで、全世界的に社内の人事スタッフを40～50%削減して、その業務をある提携会社にアウトソーシングしている。その会社とはアクセンチュアだ。これほど極端ではないにしても、人事部は一般にコンサルタント、トレーナー、人材採用会社、ソフトウェア・プロバイダーといったさまざまな外部業者を活用して、業務を支援してもらう。

『協調がもたらすメリット：共同作業により組織が勝ち抜く方法 (Collaborative Advantage: How Organizations Win by Working Together)』の著者エリザベス・ランク氏は、外部業者とのこうした関係の多くは、本当の意味では協調的でないと警告している。多くの場合、人事部はあるサービスを購入しているだけで、彼らとの関係は信頼や共有に根ざすものではなく、単なる取引関係にすぎない。業者との関係は、緊密な協調性があるものから完全に

事務的な取引関係まで幅があり、人事部は具体的な状況ごとにどのような関係が適切かを決める必要がある。

米国における人事部と外部業者の協力関係を理解するために、まずこれまでの変遷を概説した後、外部パートナーとの関係をマネジメントする方法を考察することにする。さらに、異なる会社の人事部間の協力という興味深い分野に注目し、最後に今後待ち受けている課題を検討する。

**人事も積局的に外部活用
起業家は新分野開拓で呼ば**

ずいぶん昔までさかのぼれば、米国企業はできる限り社内で業務をこなそうとしていた。100年前カーネギー製鉄会社は、単に製鉄業に専念するだけでなく、自社の製鉄所で使う鉄を採掘し、その鉄を輸送する船を所有していた。

しかし経済の発展と共に、企業は外部の提携企業をもっと利用するほうが賢明だと考えるようになっていった。米国の人事部も外部業者を使

用することに積極的であり、また起業家たちは幅広いサービスを開拓してそれに応えてきた。

人事部による外部業者への委託の初期事例は、給与支払い業務だ。一時あらゆる大企業には給与課があったが、ADP（オートマチックデータプロセッシング）社のような企業が1950年代に登場すると、このような業者を使うほうが社内で給与支払い業務をこなすよりも簡単で費用が安いことに多くの企業が気づいた。

現在では、人事部が活用できるサービスはほとんど数限りなく存在する。従業員調査を実施したいと思えば、調査の専門知識と技術を備えた会社に委託できるし、研修が必要な場合は外部のトレーナーを雇うことができる。採用部門に過度の負担がかかっているときは、採用プロセスの受託業者や人材斡旋会社に委託できる。

過去10～20年にわたり、変化は劇的ではなく、少しずつ生じてきた。人事を専門とする業者は、かつては戦略コンサルタントなどに比べ

DAVID
CREELMAN

カナダのウエスタンオンタリオ大学でMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務めた後、クリールマンリサーチを設立、CEOに就任。人的資本管理について研究、調査、執筆、コンサルティングに携わる。米国、カナダ、欧州のコンサルタントや研究機関を顧客に持つ。



て、あまり教育水準が高くなかったが、現在では同じ水準に肩を並べる者も出てきており、連携も組みやすくなっている。

例えば人事部が利用するソフト開発会社の数は大幅に増加した。ソフト会社と人事部の双方が互いの関係をうまくマネジメントする専門的能力を培ってきたが、それは技術が複雑化し常に変化しているからだ。給与支払い、研修計画、採用といった業務過程全体を1社の業者に委託する、ビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）は、だんだんと一般的になっている。

劇的な変化として1つ挙げられるのは、複数の業務をこなすBPO取引が開発された点だ。アクセンチュア、ヒューイット・アソシエイツ、IBMといった企業が、1社で人事のあらゆる機能を一括して引き受ける方式だ。しかしエド・ローラー博士の調査によると、大部分の米大手企業は、大規模取引で業務を一括して委託するよりも、人事部の個々の業務を別々の業者にアウトソーシング

するほうが依然として望ましいと考えている。

具体的な提案サービスを
事前に考えるのは無理だ

人事部が初めに決めるべきことは、業者との関係をどの程度協調的なものにするかという点だ。米国人は頻繁に「パートナーシップ」ではなく「業者マネジメント」について論じ、この姿勢からは、あまり協調的でない関係がうかがえる。業者と友好的な関係を築きたいと思いつつも、一方で明確な価格で具体的な提供サービスを求める傾向があるのだ。

企業間の協力を支援するランク氏は、「複雑な業務分野では、何が解決策かがすぐに明確になることはありません。時間をかけて両者が協力し合うことで、今後の方策が見えてくる。私のクライアントを見ていると、非常に具体的な提案サービスを事前に考えつくのは無理だと思います」という。

コンサルティング会社ニューパラ

ダイムズのマーク・ハーバート社長はこう極言する。「クライアントをパートナーと考えたいのです。ちなみにクライアントが弊社を『業者』と考えるようであれば、その取引関係を打ち切ります」

しかし一般に米国企業は、業者の管理において信頼よりも明確さを重視している。

緊密な共同作業が必要な関係においては、的確な関係を構築・維持するのにさまざまなプロセスが活用されている。このようなプロセスの1つが、プロジェクト初期において信頼構築の段階にはっきりとお金をかける方法だ。

ランク氏は、150人の専門家たちの実践的な共同体を構築した、オラクルのやり方を紹介している。オラクルは、これらの専門家たちを一堂に集める機会がなかなかないとの認識に基づき、初めのミーティングを本当に忘れることができない体験にして、協力関係の土台として永続させたいと望んだ。

そこで全員を飛行機でハンガリー

まで連れていき、週末を使ってみんなで孤児院を建築するという案に行き着いた。このようなやり方が実際的でない場合もあるが、初期のミーティングで時間を割き、参加者が互いに知り合い、今後の共同作業の進め方に合意することは非常に重要だとランク氏は強調する。

**協力関係の土台を作るため
みんなで孤児院を建築**

カナダ・コマース銀行が人事管理をEDS社にアウトソーシングした際、両社の関係のさまざまな側面を管理するのに10~12人からなる専任チームを明確に設定した。これは大きな投資に思えるかもしれないが、こういったアウトソーシング取引は常に困難にぶつかるため、業務をきちんと軌道に乗せるためには、しっかりした基盤を築くことが重要なのだ。また同銀行の幹部は、たとえ問題が持ち上がっていなくてもEDS社の幹部と定期的に会うようにした。

人事部がさまざまな業者と築く協調関係以外に、人事部同士の協調という、重要だがおそらく過小評価されている領域がある。一般にこの種の協力関係の目的は学習にある。

こういった学習の場は、米国人材開発機構（ASTD）のような非営利組織、大学、コーポレート・エグゼクティブ・ボード（CEB）をはじめ

めとする多様な営利目的組織が運営している。会議の形式は多様だが、学者などの専門家を集めて講演を行い、その後多くの時間をとって人事部幹部が互いに経験を分かち合うのが一般的だ。

学習を目的とする連携の典型例がOHUGである。これは、オラクルとピープルソフト・ヒューマンキャピタル・マネジメント（PeopleSoft HCM）のアプリケーションユーザーが作る、ユーザー出資のコミュニティだ。OHUGでは、ユーザーが体験を共有し、トレーニングを受け、オラクルと交流を図る機会が得られる。

非常に興味深い団体の1つがダイレクト・エンプロイヤーズだ。これは米国の州職業安定機関全国協会と提携している団体で、米大手企業による非営利コンソーシアムだ。民間のジョブ・ボード（求人情報サイト）が提示するコストとサービスに不満を感じていた同組織は、競争力のあるサービスを開発して業界全体の流れを変えてきた。

米国では人事部による提携業者の活用が定着している。また確かなデータはないものの、提携業者の活用は増加しており、今後もその傾向が続く可能性が高いようだ。

ここで大きな疑問となるのが、このような関係が本当にどの程度協力的関係であるのか、または事務的な取引関係であるのかという点だ。米

国人は非常に如才なくなっていて、誰がいつ何を行うかを明記し、紛争の解決方法まで明確に定めたサービス内容合意書などを生み出してきた。

一方、信頼の重要性を認める米国人は数多くいるものの、企業は信頼という無形資産に十分に投資していないようだ。人事部がコンサルタントと深い協力関係を築こうと努力してきたのに、後になって購買部が踏み込んできて価格を下げると無理強いすることがよくある。このような状況によって、両者の関係はすっかり損なわれてしまう。

**長期的な価値への意識を
高めていくことが賢明**

米国企業は、すばらしい協力関係がもたらしうる長期的な価値への意識を高め、短期的な経費削減のためにその価値を失わないようにするのが賢明だろう。さらに、サービス内容を明確にするのが得意であると同時に、合意書に書き留められない重要なものが常に数多く存在すると認識する必要がある。

パートナーシップの継続的な発展に一つの障害があるとするなら、それは協調関係を効率的にマネジメントする組織能力の欠如だろう。これは扱いが難しく重要な分野で、人事が引き続き能力開発すべき領域だ。

おわりに

これからの協働の成否を分ける 主客一体と主客分離の上手な往来

五嶋正風（本誌）

私は2006年から「おもてなしの源流」「おもてなしの未来」と、「おもてなし」をテーマにした連載を担当してきている。2つの連載の中で見出してきたことと、今回の企画で見出したことの接点を示すことで、まとめにかえたいと思う。

「おもてなしの場」とはどんな場か。旅館、茶道、花街、呉服屋など、現在も受け継がれるもてなしの現場を歩いて見えてきた一つのキーワードが、「主客一体」だ。「私（もてなす側、主人）が何か（気持ち、芸）を差し出すから、あなた（もてなされる側、客）も何かを差し出して」という相互性や、さらには主客の入れ替わりを通じて、主客一体の新たな関係を創発していく。それがもてなしの場だ。

今回の取材でもこうした「主客一体」を感じるエピソードをいくつも聞くことができた。

中外製薬と協働したピースマインドの藤本佳寿美氏は「取引先の中には『丸投げ』のところもあるが、中外製薬様は人事としてなすべきことは何かを常に聞いてくれる。歯車が噛み合い、一緒に仕事をしている実感がある」と話していた。こうした前提があるから、双方の担当者に産業医ら医療スタッフも加わり、主客一体で有効な休職・復職マニュアルが作成できたのだろう。

富士火災海上保険と協働したリクルートの中下真氏は「ディスカッションの場面では社内、社外の垣根を越え、いい意味でお互いに遠慮がなかったのがよかった」と語っている。マグマ人材の人

材要件設定は、主客一体のディスカッションの場なくしては、実現しなかったかもしれない。

一方で現代企業を舞台にした人事とパートナーの協働においては、「主客一体」一辺倒では物事はうまく進まないだろう。ある程度ビジョンが共有され、打ち手が明確になってきたら、主客を分離して人事とパートナーの役割分担をしっかりと決めるべきだし、パートナー側が相応の報酬を受け取るためには「プロジェクトの内容は〇〇で、ゴールは△△」と契約を結ぶ必要もある（契約を結ぶ双方が一体では、契約もさぞ結びにくいだろう）。

つまり、真の課題の在り処が見えにくい、難しいプロジェクトになればなるほど、主客一体と主客分離の上手な往来が求められるのではないだろうか。

言うは易しの「主客一体と分離の往来」だが、今回の取材ではそのヒントも見出せたと思う。オルビスと協働したヒューマンバリューの兼清俊光氏は「人や社会にどんな貢献ができるかというビジョンの共有さえできていれば、具体的な打ち手の契約は単年度ごとでも大丈夫」と語っていた。ビジョンの共有は主客一体、具体的な打ち手の実行は、主客分離でということか。トッパンマインドウェルネスの「内部」と「外部」の使い分けも、「一体と分離の往来」の好例と見ることができるだろう。

このように「主客一体と主客分離」を念頭に各記事を読んでいただくと、また違った発見があるかもしれない。

※「おもてなし」とは何かについては『おもてなしの源流』（英治出版）で、主客一体、主客分離についてはWorks 85号「おもてなしの未来 第1回」田坂広志氏へのインタビューで詳しく言及しています。