

Works

「顧客接点」のマネジメント

2001.04-05

ワークス研究所

定価700円 本体価格667円

45

RECRUIT



「顧客接点」のマネジメント

いま、なぜ顧客接点か? ●笠井恵美 (Works 編集部)

フェイクデリック/本田技研工業/日本アイ・ビー・エム

マーケティング100年の歴史を俯瞰し、現在を分析する

顧客接点をめぐる 今日的問題の特定 ●内田恭彦 (ワークス研究所 主任研究員)

知的資本経営の枠組みで、最新事例を検証する

「顧客との関係」を作り出すメカニズムとは ●豊田義博 (ワークス研究所 主任研究員) 小林誠一・入倉由理子・池山栄一 (フリーライター)

スターバックス コーヒー ジャパン/オールアバウトジャパン/SAPジャパン/マイクロソフト/東京三菱銀行

インタビュー 機動営業に向けたコーポレート・ガバナンスの変革が急務 ●田村正紀 (神戸大学大学院教授 商学博士)

インタビュー 「属人の知」から「プロセスの知」へのシフト ●小川 進 (神戸大学大学院経営学研究科 助教授 経営学博士 (MIT) 商学博士 (神戸大学))

寄稿 競争優位を築くソリューション営業 ●高橋勝浩 (リクルート 営業変革推進部 主任研究員)

寄稿 「機会損失」は、自社の営業組織自らが起こしている ●桜井富美男 (ブレインワークス 代表取締役社長 兼 COO)

インタビュー 欧米にみる「顧客経験 (CE)」重視の兆し ●菅宮徳也 (日立総合計画研究所 主任研究員) 小沼光良 (日立総合計画研究所 主任研究員)

シリコンバレー・レポート 知的プロフェッショナルのあり方に関する警鐘と教訓 ●エマ・クロックフォード (経営コンサルタント)

GCDF キャリアディベロップメントカンファレンス レポート キャリアカウンセラーに期待される機能と効用を考える ●高橋光二 (フリーライター)

戦略的HRMへの提言:「カンパニー制」を機能させる人材マネジメントとは

島田 智 (アジレント・テクノロジー 執行役員 人事部門長) 和田敏雅 (富士通 人材開発部長) 守島基博 (一橋大学大学院 商学研究科 教授) 大久保幸夫 (ワークス研究所 所長)

「顧客接点」のマネジメント

いま、なぜ顧客接点か?2	フェイクデリック/本田技研工業/日本アイ・ピー・エム ● 笠井恵美 (『Works』編集部)
マーケティング100年の歴史を俯瞰し、現在を分析する 顧客接点をめぐる 今日的問題の特定8	● 内田恭彦 (ワークス研究所 主任研究員)
知的資本経営の枠組みで、最新事例を検証する 「顧客との関係」を作り出すメカニズムとは18	スターバックス コーヒー ジャパン/オールアバウトジャパン/SAPジャパン/マイクロソフト/東京三菱銀行 ● 豊田義博 (ワークス研究所 主任研究員) 小林誠一・入倉由理子・池山栄一 (フリーライター)
インタビュー 機動営業に向けたコーポレート・ガバナンスの改革が急務32	● 田村正紀 (神戸大学大学院教授 商学博士)
インタビュー 「属人の知」から「プロセスの知」へのシフト36	● 小川 進 (神戸大学大学院経営学研究科 助教授 経営学博士(MIT) 商学博士(神戸大学))
寄稿 競争優位を築くソリューション営業38	● 高橋勝浩 (リクルート 営業変革推進部 主任研究員)
寄稿 「機会損失」は、自社の営業組織自らが起こしている42	● 桜井富美男 (ブレインワークス 代表取締役社長 兼 COO)
インタビュー 欧米にみる「顧客経験(CE)」重視の兆し44	● 菅宮徳也 (日立総合計画研究所 主任研究員) ● 小沼光良 (日立総合計画研究所 主任研究員)
シリコンバレー・レポート48	
知的プロフェッショナルのあり方に関する警鐘と教訓 エマ・クロックフォード (経営コンサルタント)	
GCDF キャリアディベロップメントカンファレンス レポート54	
キャリアカウンセラーに期待される機能と効用を考える 高橋光二 (フリーライター)	
戦略的HRMへの提言58	
「カンパニー制」を機能させる人材マネジメントとは 島田 智 (アジレント・テクノロジー 執行役員 人事部門長) / 和田敏雅 (富士通 人材開発部長) 守島基博 (一橋大学大学院 商学研究科 教授) / 大久保幸夫 (ワークス研究所 所長 主幹研究員)	
リーダーの軌跡64	
福原義春 (資生堂 代表取締役会長)	
交差点68	
仙頭武則 (サンセントシネマワークス社長・映画プロデューサー) 【聞き手】古野庸一 (ワークス研究所 主幹研究員)	
人材マーケットの「論点」72	
ターニングポイントに立った中途採用市場 海老原嗣生 (ワークス研究所 主任研究員/前リクルートエイブリック 事業企画部 募集チーム 課長)	
著者からのメッセージ76	
時評80	

市場の不確実性を、営業の個人の力量にゆだねることができなくなってきました。ソリューション営業、店舗とネットの連携、コールセンター開設……。顧客と接する組織のあり方の見直しが進んでいます。企業としてどのようなフォーメーションをとるべきか？この変化を解く「鍵」は何か？これらの問いを追求し、見えてきた、あらたな「人と組織の関係」を、今号ではお届けします。



フェイクデリック 取締役
森本容子氏

“カリスマ店員”のときよりも、今のほうが精神的にははるかに大変です。でも何か違う。働いていてももっとも苦じゃない。自然な感じです。

フェイクデリック・取締役である森本容子氏は、一昨年末まで「カリスマ店員」であった。渋谷109のアプリレル店「EGOIST(エゴイスト)」で月商2億円という破

カリスマ店員を超える

格の売り上げを作ったカリスマ店員のひとりとして、厚底ブーツ、ミニスカート、濃メイクで店頭立ち、接客。店内で身につけた商品は次々と売れ、女子高生のあこがれの的として、ファッション誌の巻頭グラビアを頻りに飾った。森本氏自身、半年のブームと思っていたガングロ・茶髪・厚底スタイルは、予想に反して社会的現象として広まってきた。
「仕事だからやっていたんです。いわば、営業時間のステイジ衣装です。私自身、普段はそんな格好はしていませんし、はつきりいつて厚底のあのスタイルが格好いいとは思っていません。でもそのスタイルが森本容子「コーディネイト」と、私の名前がついて出るようになって。それは困ると思ったんです。もっと清潔感のある、素材もよくてキレイな服、恥ずかしくなくきちんと着れる服がいいと思っていました。あの「ガングロ」スタイル一色にな

った渋谷の女の子をきれいになりたい。日本の女の子をもっときれいにしたいと今新しいブランドを進めています。エゴイストでのやり方は、私にとっては間違っていたのだと思っています」
売るための服ではなく、本当に薦めたものを売りたい。そのために、デザインや買い付けの仕事もしたい。森本氏のその希望はエゴイストでは成立せず、退職。数カ月後の昨年2月、今の会社の社長と新会社「フェイクデリック」を設立。4月には、新ブランド「moussy(マウジー)」の店舗を渋谷109のなかにオープンさせた。3カ月前も読めない10〜20代女性向けのファッション業界にあつてマウジーは好調を維持し、首都圏中心に北海道や沖縄も加えて、すでに計9店舗オープンしている。森本氏は、商品構成、デザイン、買い付け、スタッフの育成、マネジメント等すべてに携わる。

「顧客接点」 のいま、なぜ顧客接点か? マネジメント

『Works』編集部 笠井恵美

顧客接点の急激な「進化」

海から陸へ、「海辺」は進化の歴史と深いつながりをもっている。潮が満ち干を繰り返す波打ち際は、生物にとつて厳しい生存環境のひとつである。まったく異なる海と陸双方の世界からの影響を数時間ごとに受ける。海辺の生き物は決して大きくはないが、間違いなく彼らは生物として強靱である。異なる2つの環境の接点を生き抜き、淘汰を経ながら進化していく。

企業の「顧客接点」という環境も、ある意味でこの海辺と似ている。そして同様に、今「進化」という劇的な過程にさらされている。顧客は「個客」となり、頭在ニーズは「潜在ニーズ」に、提供すべきはモノから「価値」へ。そして企業も、属人的営業部隊から、eビジネス、コールセンター、営業アウトソーシング、ソリューション営業と、フォーマーセッションのあり方、接点のあり方を多岐に変化させ始めた。

しかし、顧客接点のあり方について、企業はあれこれ方法を試してはみるものの、現場の生産性はそれほど上がってきていない。「数字」に結びつかない。なぜうまくいかないのか? マーケティングの問題か? IT技術の問題か? 組織におけるオペレーション能力、マネジメント能力の欠如か? 現場

の担当者スキルか? それとも、社会のコミュニケーションのあり方、ニーズのあり方の変化がそもそもの原因か? いずれもがYESであろう。状況は絡み合っている。一度に解きほぐすことはできない。しかし、ゆっくりと解きほぐしていく時間はあまりない。
どうすればよいのだろうか?
我々はこの問いに対して、ひとつの仮説、解を想定した。つまり、人と組織の観点から、「顧客接点」を担う人材のさらなるナレッジワーカー化が進化を大きく促す鍵となるのではないかと考えたのである。

組織に進化を起させるのは人のみである。機械は「進化」を起させない。最新のシステムを入れても、人が進化しなければ混乱を招くだけである。
強烈なビジネスモデルを創造する「起業家」は企業を劇的に進化させる典型的な「人」であろう。その一方で、間断なく企業を進化させ続けるのは、「顧客接点を担う人々」である。顧客と企業という異なる存在を結びつけ、数字にコミットしながら顧客の立場にたつて行動するという矛盾を抱えながら、日々、現実から未来を作り続けている。「顧客接点を担う人々」とは、営業、販売、eビジネスのウェブ・ディレクター、コール

例をもとにお伝えしたい。

ナレッジワーカーとは、顧客満足の上などの質的指標を高め、知識を駆使して何をやらねばその目標が実現できるかを考える存在。すでにある商品やシステムをもとに、量的な目標を与えられて、「いかにやるか」を考えるスキルワーカーと対比される概念である。ドラッカーによれば、この両者の違いは「プログラムされたタスクではなく、期待成果により定義される労働者であるかどうか」という。

「これはまずいと感じました。どこかにホンダに関するすべての情報がのる構造体(プラットフォーム)を作る必要があるとまず考えました。ですからウェブの第1段階は、まずコミュニケーションツールの位置づけでした。」

社内の部門は、それぞれにお客様をもっています。「財務」であればIRの観点で投資家やアナリストですし、「採用」なら学生や転職希望の方々、「宣伝」であればマスメディア、大衆です。そのようになりアルワールドにおいて関係がある多くのお客様に対して、ウェブでおつきあ

「1年たつて、店もいい状況になってきました。販売の人たちに『気づき』や自分たちの工夫がはじめています。私はよく、『自分にプライドをもって』あなたたちがいるから売れる。あなたたちがいるから、数字がついてきて本社も回っているんだよ」と販売スタッフに言っています。販売職は、19〜21歳のアルバイトがほとんどです。腰掛けやあこがれの子も多い。仕事も遠慮がちで、「自分自身で考えながら売る」ことの大切さより、商品のブランド力で売れていると思っている。でもそうじゃない。お客様はひとりひとり性格も違うし好みも違う。そのお客様に向かう販売スタッフが一番大変で、責任が必要な、それぐらい重要な立場にいるんだということ認識してほしいと思っ

「中央集権では最新の情報を捕まえない。従って、ホンダのサイトは完全分散型です。1日に20回以上更新されていますが、誰が何を更新しているか、私たち以外にはわかりません。しかし、見ようと思つたら最新のホンダを一望できるように、NCプロジェクト25名に人事発令はされていますが、完全なバーチャルスタッフです。迅速に動くためにも一堂に会したことは一度もありません」

このサイトは現在、年1000万人の集客に達する勢いで成長している。「最新の情報が強力な集客効果をもたらしました。サイトの第2段階としての『集客』が達成されつつある今、次は、メディアとしてどれだけ『売り』に貢献できるかという第3段階です」

自動車メーカーは、年間数百億円の宣伝費を投入している。しかし、その9割は無駄ではないかと宣伝畑の経験も長い渡辺氏は言う。その根拠は、ホンダの顔、2人乗りのオープンカー、S2000に関するウェブの成果だ。

「S2000のページを作つて2年、現在の登録者は3万人です。実績から推測すると登録者の10倍の人がウェブを見つ



本田技研工業 NCプロジェクト リーダー 渡辺春樹氏
ウェブは、メディアと顧客を理解した、マーケティングの人間がやるべきです。Push型営業とは違う。そうしないと誰もよってこない。砂漠の自動販売機になります。

「四輪自動車を例にとると、『ネットでのナビゲーション)プロジェクト・リーダー、渡辺春樹氏は言う。」

「行き過ぎたデータベースマーケティングや、One to one マーケティングは早晩失敗すると思います。お客様が喜ぶかどうかというマーケティングの原点に照らして考えると、喜ばない人たちが多く作り、たくさん無駄も行っている可能性が高いからです。」

ウェブデータを営業に回して、営業が

「1年たつて、店もいい状況になってきました。販売の人たちに『気づき』や自分たちの工夫がはじめています。私はよく、『自分にプライドをもって』あなたたちがいるから売れる。あなたたちがいるから、数字がついてきて本社も回っているんだよ」と販売スタッフに言っています。販売職は、19〜21歳のアルバイトがほとんどです。仕事も遠慮がちで、「自分自身で考えながら売る」ことの大切さより、商品のブランド力で売れていると思っ

「これをまずいと感じました。どこかにホンダに関するすべての情報がのる構造体(プラットフォーム)を作る必要があるとまず考えました。ですからウェブの第1段階は、まずコミュニケーションツールの位置づけでした。」

社内の部門は、それぞれにお客様をもっています。「財務」であればIRの観点で投資家やアナリストですし、「採用」なら学生や転職希望の方々、「宣伝」であればマスメディア、大衆です。そのようになりアルワールドにおいて関係がある多くのお客様に対して、ウェブでおつきあ

「1年たつて、店もいい状況になってきました。販売の人たちに『気づき』や自分たちの工夫がはじめています。私はよく、『自分にプライドをもって』あなたたちがいるから売れる。あなたたちがいるから、数字がついてきて本社も回っているんだよ」と販売スタッフに言っています。販売職は、19〜21歳のアルバイトがほとんどです。仕事も遠慮がちで、「自分自身で考えながら売る」ことの大切さより、商品のブランド力で売れていると思っ

「1年たつて、店もいい状況になってきました。販売の人たちに『気づき』や自分たちの工夫がはじめています。私はよく、『自分にプライドをもって』あなたたちがいるから売れる。あなたたちがいるから、数字がついてきて本社も回っているんだよ」と販売スタッフに言っています。販売職は、19〜21歳のアルバイトがほとんどです。仕事も遠慮がちで、「自分自身で考えながら売る」ことの大切さより、商品のブランド力で売れていると思っ

「1年たつて、店もいい状況になってきました。販売の人たちに『気づき』や自分たちの工夫がはじめています。私はよく、『自分にプライドをもって』あなたたちがいるから売れる。あなたたちがいるから、数字がついてきて本社も回っているんだよ」と販売スタッフに言っています。販売職は、19〜21歳のアルバイトがほとんどです。仕事も遠慮がちで、「自分自身で考えながら売る」ことの大切さより、商品のブランド力で売れていると思っ

ネットを利用した購入が50%を超える日

従来の顧客接点のあり方といえば、営業・販売といった「プッシュ型」が主流であった。しかし、インターネットの伸張に

より、「プル型」のマーケットが拡大し始めている。

本田技研工業のNC(Network Commu-

「店に行くときいろいろなお目につきます。接客姿勢や常識的なことや、埃とか、なんでも。お客様につながることは評判に関わるので、すぐその場で注意をします。届いたクレームの手紙は全店舗全員にコピーをして配り、反省文や感想を書いてもらったりします。でも、それ以外

「店に行くときいろいろなお目につきます。接客姿勢や常識的なことや、埃とか、なんでも。お客様につながることは評判に関わるので、すぐその場で注意をします。届いたクレームの手紙は全店舗全員にコピーをして配り、反省文や感想を書いてもらったりします。でも、それ以外

「店に行くときいろいろなお目につきます。接客姿勢や常識的なことや、埃とか、なんでも。お客様につながることは評判に関わるので、すぐその場で注意をします。届いたクレームの手紙は全店舗全員にコピーをして配り、反省文や感想を書いてもらったりします。でも、それ以外

「店に行くときいろいろなお目につきます。接客姿勢や常識的なことや、埃とか、なんでも。お客様につながることは評判に関わるので、すぐその場で注意をします。届いたクレームの手紙は全店舗全員にコピーをして配り、反省文や感想を書いてもらったりします。でも、それ以外

「店に行くときいろいろなお目につきます。接客姿勢や常識的なことや、埃とか、なんでも。お客様につながることは評判に関わるので、すぐその場で注意をします。届いたクレームの手紙は全店舗全員にコピーをして配り、反省文や感想を書いてもらったりします。でも、それ以外

「店に行くときいろいろなお目につきます。接客姿勢や常識的なことや、埃とか、なんでも。お客様につながることは評判に関わるので、すぐその場で注意をします。届いたクレームの手紙は全店舗全員にコピーをして配り、反省文や感想を書いてもらったりします。でも、それ以外

「店に行くときいろいろなお目につきます。接客姿勢や常識的なことや、埃とか、なんでも。お客様につながることは評判に関わるので、すぐその場で注意をします。届いたクレームの手紙は全店舗全員にコピーをして配り、反省文や感想を書いてもらったりします。でも、それ以外

「店に行くときいろいろなお目につきます。接客姿勢や常識的なことや、埃とか、なんでも。お客様につながることは評判に関わるので、すぐその場で注意をします。届いたクレームの手紙は全店舗全員にコピーをして配り、反省文や感想を書いてもらったりします。でも、それ以外

「店に行くときいろいろなお目につきます。接客姿勢や常識的なことや、埃とか、なんでも。お客様につながることは評判に関わるので、すぐその場で注意をします。届いたクレームの手紙は全店舗全員にコピーをして配り、反省文や感想を書いてもらったりします。でも、それ以外

「店に行くときいろいろなお目につきます。接客姿勢や常識的なことや、埃とか、なんでも。お客様につながることは評判に関わるので、すぐその場で注意をします。届いたクレームの手紙は全店舗全員にコピーをして配り、反省文や感想を書いてもらったりします。でも、それ以外

日本アイ・ビー・エム 経営企画
カスタマー・サティスファクション担当 部長
高田勇紀夫氏

日本のお客様からいただいた大事な利益、収入を「IBM」として一本化して世界戦略を決めます。ですから、米国の本社各部門に日本IBMの人間がもっと入って、より日本のお客様の期待に応える立案の動きがとれれば、よりお客様の満足度を高めることができると考えています。



訪問してきたらお客様は喜んでしまうか？ ウェブの世界に住む人々はそういうことを嫌うはず。根ほり葉ほりお客様に質問したり、期待していない反応で応答するのはよくない。また、クッキー（個々のユーザーを特定するためのウェブの機能）を積み重ねればお客様の行動がわかりますが、それで囲い込みができるわけではまったくありません。複雑な仕組みで

はなく、単純なロク解析の仕組みであっても、お客様の多様な理解は可能です。当社は、「囲い込み」という概念を非常に嫌う会社です。選択権をもっているお客様をどう惹きつけ続けられるかで勝負をします。

ウェブにおける顧客サービスは情報提供サービスだと私は考えています。ITは魔法の杖ではなく、ひたすら提案と創

お客様中心の新たな企業ドライブ

「お客様の要求が刻々と変化しています。本当のお客様が誰なのか、わかっているつもりでも、実はそれがビジネスで一番難しい問題になりつつあります」と語るのは、日本アイ・ビー・エム（以下、日本IBM）の経営企画・カスタマー・サティスファクション担当部長・高田勇紀夫氏である。

日本IBMは、2000年12月期連結決算において、総売上高が過去最高の1兆6438億円（前年比9.4%増）、経常利益は1820億円（前年比48.1%増）と非常に高い業績を計上した。しかも初めて、アウトソーシングなどサービス部門が売上高全体の約5割を占めた。しかし、業績好調のまま今日にいたったわけではない。93年に、売り上げ、利益とも過去最低の状況に陥り、大幅な人員削減、ト

造あるのみです。

顧客が望むことをやる、そして、従来から非常に無駄の多いコミュニケーションの分野において費用対効果を考えながらITを使い、ネットとリアルとのコンビネーションをとりながら（クリック&モルタル）、顧客との長期的な関係構築をいかに行うかが、ウェブにおける顧客接点のポイントでしょう」

アップの交代、大型汎用機ビジネスからサーバーソフトウエア事業へと経営大転換の舵をきる経験を余儀なくされている。「93年以前にすでに業績悪化の警告は出ていたのです。売り上げが減少するよりも早く、実はお客様満足度が下がってきていました。その警告に我々は敏感でなければならなかったのです。」

今、我々はあらゆる面でお客様の満足に敏感であるうとしています。現在の大蔵卓麻社長は、一昨年12月の就任時に3つのバリューを日本IBMのあるべき姿として掲げていますが、その第1のバリューが「お客様中心」でした。

また、2000年の業績において素晴らしい結果を出した事業部が2つあるのですが、そのいずれもがお客様満足度において業界の平均をはるかに凌駕し

ています。業績という結果が出る以前のその事業部の取り組みとして、「もっと日本IBMとつきあいたい」という評価をお客様から得られるよう行動した結果だと思っています」

同社には、さまざまな「お客様満足」に対する仕組みがあり、それらが有機的に連動し、「お客様に始まり、お客様に終わる」サイクルを構築。事業における強力なドライブとなっている。

「お客様満足」というと、時間があるときにだけ考える、あるいは専門部署のみが担当するといった企業も少なくないと思いますが、当社はトップ自らがリーダーシップをとり、「お客様満足」に優先して時間を費やし、30あるすべての事業部がお客様満足に向けた動きをとっています。

足度向上委員会は毎月1回2時間開かれています。コの字型に机を並べ役員全員が委員として座り、その周囲には、今年からビジネスパートナー企業の社長様を毎回2名お招きしご着席いただきます。そしてさらに、当社の第一線の管理職20名にオブザーバーとして出席してもらいます。委員会では、お客様満足度の定量・定性データに基づき、担当営業や事業部レベルでは改善が難しい重要な課題を取り上げ毎回役員が喧々諤々議論し対応策を打ち出します。それに対して、ビジネスパートナー企業や現場の管理職からのコメントを最後に求めます。

パートナー企業も管理職もそれぞれにお客様と接していますから、「それは違う」「現実には起きていることは実はこういうことだ」といった厳しい意見が、対応策に対し出ることもあります。

この委員会の内容・結果は、イントラネットを通じて全社に公表されています。「これら、担当レベルでは返答できない全社的な改善案や対応については、日本I

BMとしてのようなことを行うかのお約束を文書でお客様にお知らせをします。そして、日々の対応とこれらのお約束について期待どおりの成果をあげたかどうかの評価を、またお客様からいただくのです。

これ以外にも、事業部ごとにもお客様満足度向上委員会はありますし、個人ユーザーからコールセンター等へ寄せられるクレームや要望の分析等ももちろん行います」

こういった「お客様中心」の一連の動きは、お客様の声を聞き続けることで、現在の成功が次の失敗の大きな要因となることを回避し、さらに、自分たちが行っている事業がお客様の期待に照らして十分かどうかの評価をいただき分析を行い、IBMとして新たな行動を起こすドライブとなっている。IBMグローバルにもこの流れは取り入れられつつあり、アジア・パシフィック本社や米国本社では昨年からお客様満足度向上委員会が開かれている。

理解と尊重とコラボレーションの喜び

この3つの事例は、「顧客接点」が豊かな事業創造と組織力向上の源となることを物語っている。そして、数字に帰結する事業戦略立案と同時に、顧客の喜

びを原点とした人間の関係性構築が企業の進化にとって重要となりつつあることを意味している。関係性構築の観点から顧客接点のあり方を見直すこと、

そして「顧客接点を担う人々」が自らの意思と喜びをもって事業を日々変革・創造できる組織となるのが、今後の強靱な企業条件ではないだろうか。

顧客接点をめぐる

今日的課題の特定

ワークス研究所 主任研究員 内田恭彦

知識・情報化時代における顧客接点のあり方とは何か？

「知識・情報化時代に求められる顧客接点のあり方とは何か？」と問われたら、何と答えればいだろう。ある人は、「ソリューションだよ」と言うかもしれない。またある人は、「お客様を本当に満足させることだよ」と答えるかもしれない。「ソリューション」という言葉も、「顧客満足」という言葉も顧客接点を考える上で非常に重要である。しかし、これらははたして「今日の問題」という特定性があるだろうか。時代の大きな転換点である現在において、顧客接点上の問題を顕在化させる核となるコンセプトといえるだろうか。

「顧客満足」についても、「今日の問題」という観点からは若干疑問が残る。高度成長期、初めてテレビが自宅に来たときの喜び(満足感)は、「顧客満足」以外の何で説明がつくのであろうか？そして確かに、

「顧客満足」についても、「今日の問題」という観点からは若干疑問が残る。高度成長期、初めてテレビが自宅に来たときの喜び(満足感)は、「顧客満足」以外の何で説明がつくのであろうか？そして確かに、

マーケティングにおける100年の歴史を俯瞰する

フォードが生んだ「規模の経済」の追求

1908年、フォード・モーター(フォード社)によってT型フォードが作り出された。このことのマーケティング上の意味は語り尽くせぬほど大きいものであった。それまで職人の数で限定されていた生産能力を、その制限から解放することにより「規模の経済」を追求することを、初めて可能としたのだ。それを可能とした技術的基盤は、「標準化」および「移動組み立て法」である。

ありとあらゆるところで標準化がなされていった。ここでいう「標準化」とは、最も効率的なもの1つを対象を限定することである。仕事を「標準化」し、部品を「標準化」し、部品の互換性も徹底して追求した。1つの部品工場では1種類の部品しか生産させなかった。今では信じられないがT型フォードの色は黒一色だった。また「移動組み立て法」という新たな生産技術であるが、これはそれまで職人が行っていた全ての生産活動を、無駄を徹底して省きながら単純な労働に分解し、作業標準を定め、スキルのないワーカー

1でも対応できるようにしたものだ。これにより品質が維持される一方、スキルをもった職人の数という生産能力の制限要因が除去された。この方式を徹底導入した1913年には、1台あたりの生産時間が12時間8分から、なんと、1時間33分に短縮された(フォード社ホームページより)。また価格は1909年時点で825ドルだったのが、1925年には265ドルになっている(The model T Ford Club International, INC ホームページより)。インフレ率を考慮すれば、値段以上の価値の増大がここには生じていたはずである。

これらを顧客接点の観点で言い換えれば、次のようにいうことができる。まず、フォード社は顧客をマスと捉えていたことだ。たとえ他の色のクルマが欲しいという顧客がいても、そのニーズは強いものではなく、結局顧客は皆、規模の経済に裏打ちされた低価格かつ高性能のものを最終的には選ぶだろうと考えていた。いわゆるマス・マーケティングである。

このT型フォードは1920年代の半ばまで隆盛を誇ったが、その後陰りが出てきた。そして1927年に生産打ち切りとなった。しかし1908年からの累積生

当時も、顧客接点に携わっていた人は、顧客の満足を大きな心の支えとして仕事をしていたはずである。

こう考えると、「ソリューション」や「顧客満足」という概念は、顧客接点上の今日の問題を特定するキーワードとしては若干力不足であることは明らかだ。

本稿では、歴史的な視点からもう一度、顧客接点上の課題を捉えなおしてみたい。特に、工業化社会から知識・情報化社会へという流れの中で現在何が生じているのか、またそれは、顧客接点部門にいかなる問題を突きつけているのかということに焦点をあてて、考えを進めてみたい。

産量は、1500万台に上る。平均すると、年間75万台生産していたのだ。この数は2000年度の本田技研工業の国内販売量(75万4818台)とほぼ同じである(日本自動車販売協会)。この年、本田技研工業は日産自動車を買収して国内販売量2位)。約80年前にT型フォード一車種で、現在の日本のナンバー2自動車メーカーの国内販売量と同じだけの事業活動を行っていたのだ。規模の経済効果がどれほどのものか、容易に想像できるだろう。

コスト削減を行いながら顧客の細分化へ

このT型フォードの躍進にストップをかけたのはゼネラル・モーターズ(GM)だ。GMは合併を繰り返すことで、規模を大きくしてきた会社である。従って多数のブランドをもっているということもあり、セグメント・マーケティングを展開する。顧客を高級車層から大衆車層まで5つの層に分け、それぞれの顧客層に対応する車種を投入していった(次ページ図表1参照)。コスト増への対応としては、需要予測に基づき在庫管理の手法などを取り入れた。つまり、規模の経済の犠牲を内部コスト

の削減でカバーしながら、より特定顧客層のニーズを充足させていったのである(ただし、GMでなされていた市場の分割は5つ程度の比較的大きなものである)。

これを顧客接点の観点から整理すると、顧客はいくつかの大きな層に分けることができる状況であり、各層のニーズを満たしながらも、規模の経済で得られるメリットを享受することを顧客は望んでいたということになる。

さらに時代を経るにつれ、細分化の流れは促進され、より小さな対象層へのマーケティングがなされるようになった。いわゆる、「ニッチ・マーケティング」である。フィリップ・コトラー(1997)は、「ニッチとはより狭く定義されたグループで、典型的にはニーズが十分に満たされていない小さなマーケットである。マーケットは通常セグメントされた層をさらにいくつかのサブセグメントに分けたもの、もしくは特定利益の組み合わせを求める一連の特有の特徴をもったグループとして「ニッチ」を定義する」(Marketing Management 5th edition p.251)と述べている。セグメントされた層をさらにサブセグメントに分けるということからも分かるように、ニッチ・マーケティングは明らかに、セグメント・マーケティングより小さな層を対象としている。現在、キーンズやローム、キョウデン、日本電産など日本で好業績を上げている企業の多くはニッチ・マーケットを対象としている。

顧客接点の観点からこれを再整理すると、かなり異なる状況の出現である。ここにおいてはもはや「層」を対象としていない。ばらばらなニーズをもつ「個」の総体が市場となる。ここでは各個人のニーズを十分に把握し、それに十分に対応した個別の商品・サービスの提供が求められる。

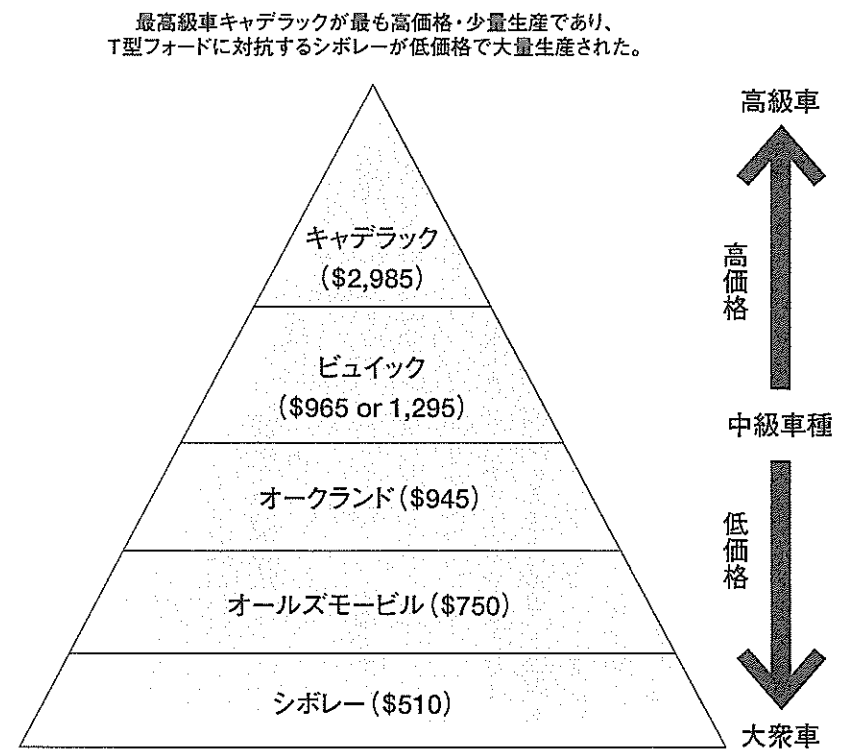
前述した100年のマーケティングの大きな流れは、20世紀の初頭に人類が享受できるようになった「規模の経済」

生産性の向上が内包する個人のアイデンティティの確立

生産性の向上が 選択肢の増大を生んだ

この100年間でなぜ、ここまでニ

図表1 GMのセグメント・マーケティングにおける需要ピラミッドと価格帯(1924年頃)



出所:米倉成一郎「経営革命の構造」(岩波新書)

「規模」から「範囲」へ 経済のエンジンの変化

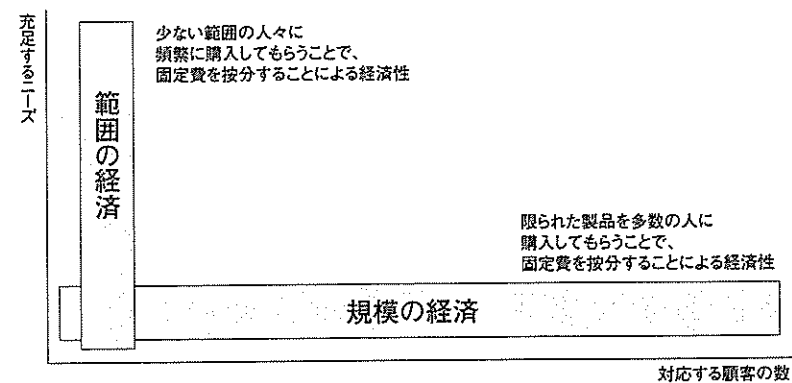
これまででは顧客はもはや大きな層としては存在せず、より細分化されたニーズを持ち合わせる小さな層として存在しているといえるだろう。

これまでのマス・マーケティング、セグメント・マーケティング、ニッチ・マーケティング

効果を犠牲にしながら、より細分化された顧客層への、より高い顧客価値の提供を企業が競ってきた歴史といえるだろう。そして次の100年のスタートにおいて、我々はすでに、「顧客層ではなくひとりひとりの個に適した商品・サービスの提供」を行うようになっていく。つまり、「規模の経済」に代わって、「範囲の経済」というエンジンが開始し始めたのだ(図表2参照)。

ではこの「範囲の経済」——「個」を対象とした範囲の拡大、すなわち「個別化」の流れは、工業化社会から知識・情報化社会への移行となりがしかの関係があるのだろうか? また関係があるとすればどのようなもので、そのことはこの「個別化」を逆にどう意味づけているのであろうか? 次項で検討していきたい。

図表2 規模の経済、範囲の経済



ズの個別化が進んだのであろうか? 次ページの図表3を見ていただきたい。1910年頃を境に一気に経済が成長していることが窺える。これは先に見てきたフォードの生産システム、もしくは科学的管理法により人類が手にした「規

模の経済」効果に起因する、供給側の大幅な生産性の向上が主要因であろう。規模の経済による「生産性の向上」と、「ニーズの個別化」は、一見全く相容れないもののように見える。規模の経済は、同質ニーズの存在を前提として成り立つ

ものであるからだ。しかし、ことはそれほど単純ではない。規模の経済が成立したからこそ、逆に、ニーズの個別化が促進されたのだと考えられるからだ。言い換えれば、「規模の経済は、規模の経済による生産性向上により成立しなくなっていく」という逆説が存在するのである。

規模の経済による生産性の飛躍的向上は、競合および他の企業家へ影響を与え、それは当然採り入れられていく。このような普及は結果として需要に対して供給量の増大を招くことになる。生産性の増大はますます社会の生産性を高める。このことは、ひとりの需要者に見ると、あらゆる分野における供給者や供給物の選択肢の増加を意味する。そして、この「選択」という行為が必要になったことが、人類を大きく変えたと考えられる。それまでの人類の歴史の大半が飢えと貧困との戦いだけで選択を必要としなかったことを考えると、あらゆるものに選択肢が存在するということが、すなわちあらゆる活動に選択という行為が必要になったということの影響力の大きさを推し量ることができるのではないだろうか。

「選択」という行為が育む 個人のアイデンティティ

この「選択」という行為は、我々にとどのような影響を与えたのか？

という問いを突きつける、ということを意味する。このことは当然、個人のアイデンティティの形成・確立を促進する。アイデンティティの確立した個人は、もはや、ただ環境から与えられたものを受け入れる受動的な存在ではない。常に主体的に自己の基準に従い、環境に対し働きかけていく。そしてここに、ニーズの個別化が促進する要因が存在するのだ。

日本において、高度成長期が過ぎ低成長期に移行し、もの余りが叫ばれるようになった80年代初めに「自己実現」という

「選択」という行為は、他のあらゆる可能性から自分に最も適したものとひとつに絞りこみ、意思決定をすることである。社会学者ルーマンは、「ある瞬間と自身自身から、気に入るような総合を作り上げる能力である」という言葉をヴァレリーのテスト氏から引用し、選択という概

言葉が流行したのも、根底にはこの日本人のアイデンティティが急速に確立されたことに関係しているのであろう（なお、当然のことであるが、全ての人が首尾よくアイデンティティを確立できるわけではない。むしろ、この「自分」を見つけれずにいる人々が常に相当数いることを忘れてはいけない）。

ここでは規模の経済性による生産性の向上が、結果的に個人のアイデンティティの確立を促進していくことを見できた。そしてもう一歩踏み込んで考

念を説明している『社会の経済』284ページ。ここで重要なことは、「自分自身から」という点である。つまり「選択」という行為は、ただ単に選択肢の中からあるものを選ぶに留まらず、それは常に「自分は何を好むのか」「自分にとって最も適しているものは何か」と

えると、このような流れの結果、個人化されたニーズをもった人々は、ターゲット顧客層を想定した商品・サービスの説明だけではもはや充足しなくなっていく。それだけでは、個人化されたニーズをもつ顧客の、欲求の半分しか満たせていない。さらに必要な半分は、ひとりひとりが今現在何を望んでいるのかを明確にしていくことにある。ここに、「モノ」より「知識・情報・ノウハウ」などが経済における優位性をもつことになる要因が、顕著に存在している。

直面する個別化されたニーズに、 いかにして対応すべきか？

個別化されたニーズにおける 2種類のアプローチ

「個別化されたニーズ」には、供給能力の増大という社会的な背景が存在していた。そしてそのことにより生じる日々の「選択」という行為が、実は我々に常に「自分は何を好むのか」「自分にとって最も適しているものは何か」、すなわち自己のアイデンティティを問うものであることをこれまで見てきた。

さらに考えを進めると、「個別化されたニーズ」への2種類のアプローチを見出すことができる。

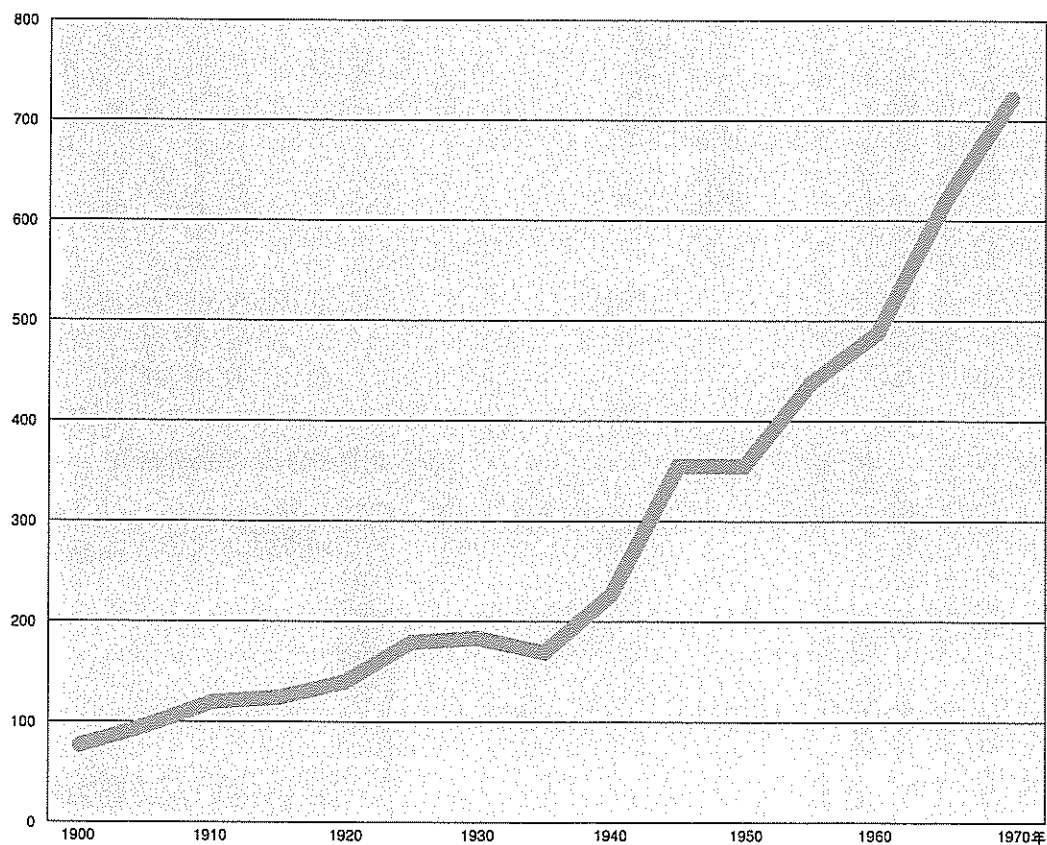
ひとつは、今現在自分が置かれている状況と自己のアイデンティティを統合し、それに基づき、より自分に適した選択意味ある選択を行うとすると人々による、「演繹的アプローチ」である。そしてもうひとつは、豊かな社会において、「選択」という行為を繰り返しながら「アイデンティティ」を探し求め、確認する人々の「帰納的アプローチ」である。これらの人々は、「選択」したことの体験に

より「アイデンティティ」を明確にしようという行動をとる。

「演繹的アプローチ」の鍵は コンテキストの把握

前者の「演繹的アプローチ」を行う人々を充足させるポイントは何かといえは、まず「今現在、その人々（顧客）が置かれている状況」の把握を行うことである。これが明らかになると、「その人々（顧客）にとって、何が最も適してい

図表3 アメリカの国民総生産(実質、1958年価格)1900-1970年 (単位:10億ドル)



出所:アメリカ合衆国商務省編『アメリカ歴史統計第1巻』(原書房発行 1986年8月1日)

「のか」ということが容易に明らかになつてくる。置かれた状況やコンテクストに、顧客充足のポイントが強く依存するのである。

このことを上手に活用した企業の例としてブルデンシャル生命保険がある。他の生命保険会社の営業職と異なり、同社のライフプランナーという営業職が行うのは、顧客の製品説明ではなく、顧客の年収や退職金、貯蓄、子供の人数と年齢、基本的な生活に必要な月々の金額などを聞くという行動である。まさに顧客の生活とお金に関わる状況の理解が先にある。この情報に基づき、万が一のとき必要となる最低限の金額を算出する。その上で、公的年金や退職金、その他貯蓄額を除き実際に生命保険でまかなわなければならない金額を明らかにしていくのだ。

ブルデンシャル生命保険の保険商品自体は他社のものと基本的には何も変わらないという。にもかかわらず他の日本の生命保険会社が成長に苦しんでいた90年代に、彼らが2桁の成長を続けていた大きな理由がここにある。「顧客の生活状況を把握するノウハウ」が、彼らの成長の源泉だったのだ(図表4参照)。

「帰納的アプローチ」の鍵はアイデンティティの確立

一方、後者の「帰納的アプローチ」を

と考える。しかしこの帰納的アプローチで想定するのは、このことと全く反対のことである。「帰納的アプローチ」には、「顧客は自らが何を本当に望んでいるかが不明確である」という仮定が置かれている。顧客はまず「さしあたり」の選好を行い、その体験に根ざして自らの欲望を確定していくと考えるのだ。

神戸大学の石井淳蔵教授の「マーケティングの神話」(1993)には、以下のような日本語ワープロ市場の興味深い事例が紹介されている。

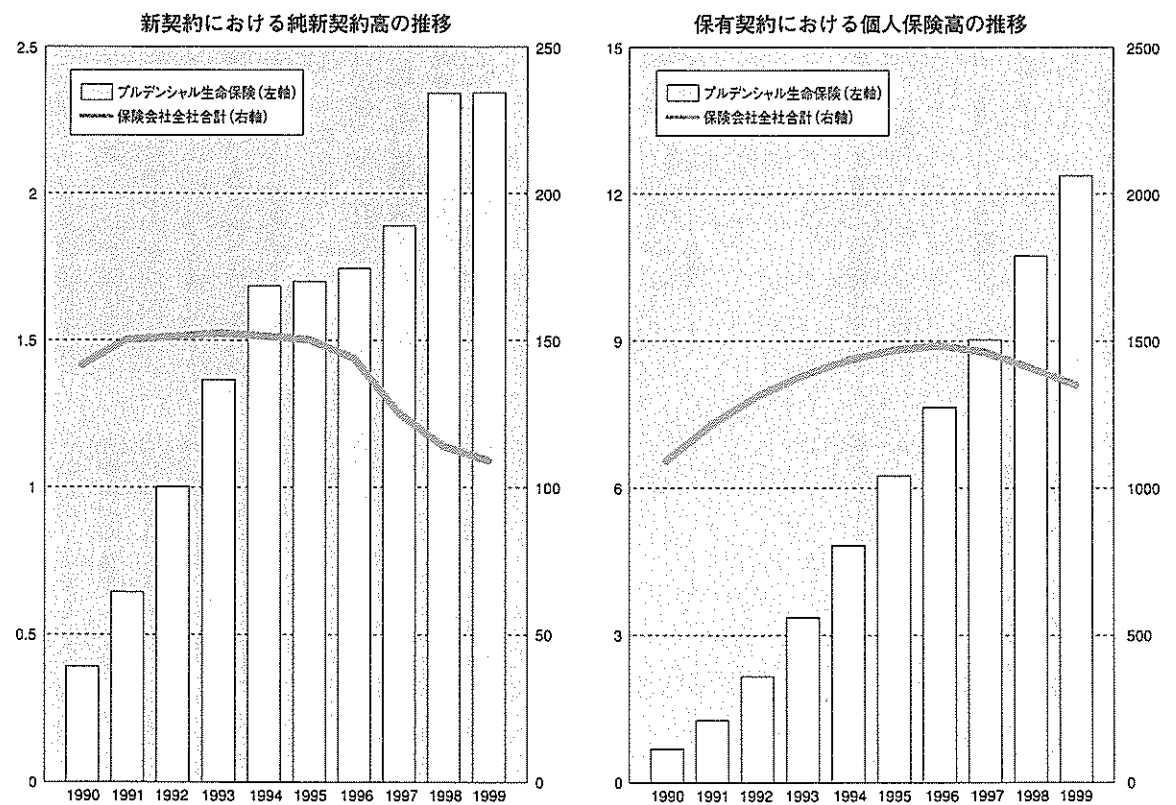
日本語ワープロ市場は78年6月、東芝からJW10という機種が630万円で投入されてスタートした。その後次々と参入者が現れ低価格化が進み、87年にはワープロの平均価格は10万円を切るようになった。当時のワープロの主な製品スペックには単語変換のような変換方式がなく、記憶装置もなかったという。しかしかなりの台数が売られていた。すなわち、この当時の日本語ワープロとは、「消費者にとっては和文タイプ機械」あるいは「清書機械」として認識されていたのである。

日本語ワープロは87年にその価格が底値となり、90年代に入ると逆に10万円を超し、多機能機種へと移っていく。この動きを支えたのが、初期の低価格ワープロ購入者の買い替えだったという。そして同書は以下のように結論づけている。「初期のワープロ購入者はその製品を使用・経験してはじめて、ワー

行う人々に対してのポイントは、「選好」「消費」といったものが手段と位置づけられ、目的がアイデンティティの確立や再認識といったものになるということ

への認識を深めることにある。通常、マーケティングという学問では、「選好」や「消費」の前に意思決定がなされ、その結果としてこれらが存在する

図表4 ブルデンシャル生命保険と保険会社全社合計の比較 (単位:兆円)



保険会社合計は96年頃から急激に低下しているが、ブルデンシャル生命保険は伸び続けている。出所：インシュアランス 平成12年度版

プロに対する自分の目的がいったいなんであったか、そのために必要な製品機能はなんであったかに気づいたことを示している。ワープロを使用する消費者の目的が、単なる清書機械から高度な文章作成機械へと劇的に変化したのである(同書40・41ページ)

このような「個別ニーズをもった人々(顧客群)」に対し、我々は2つのことを問題として認識する必要があると考える。

第1は、顧客接点活動において顧客ひとりひとりの状況を的確に把握し、それに合った商品・サービスを提供できるノウハウを我々は十分に蓄積しているか? という「演繹的アプローチ」における「状況(コンテクスト)の把握」の問題である。

そして第2は、ひとりひとりの顧客の選択行動から彼らがどのような体験をし、どのような意味づけを行っているか、もしくはどのようなニーズをその仮の体験をさらに深めて明確にしているか、我々は十分につかむことができるか? という「帰納的アプローチ」における「潜在的なアイデンティティ・ニーズの把握」である。

「顧客の個別状況の把握」と「適切なサービス提供」の技術

第1の問題、「状況(コンテクスト)の把握」を行うためには、2つの重要な技

術が必要だ。つまり、①顧客の状況を個別に的確に把握するノウハウであり、②その状況把握に基づき適切な商品・サービスを選択、もしくは作り上げるノウハウである。企業の現状を見てみると、この①②の技術を社員の個人的な力に依存しながら対応する場合と、組織的なノウハウを確立し対応する場合が存在する(図表5参照)。

個人的に対応を行う事例としてはリッツカールトン・ホテルの例が挙げられる。個人的な力に依存しながら対応する方法は、①の顧客に関する状況判断と②の商品・サービスの選択という技術が渾然一体となっている場合が多い。同ホテルではCREDOという形でリッツカールトン・ホテルの考え方をまとめた小冊子を作成し、徹底して従業員に教えている。これにより従業員は顧客への

図表5 「演繹的アプローチ」顧客への対応

種類	レベル	例
顧客の個別状況の把握	個人	会社による基本的な製品・サービスについての考え方の提供。それに基づき社員がコンテクストに応じ臨機応変に対応
	組織	会社により高度なコンテクスト把握のための方法論(メソドロジー)が確立され、それに基づき活動がなされる
適切なサービス提供	個人	会社による基本的な製品・サービスについての考え方の提供。それに基づき社員がコンテクストに応じ臨機応変に対応
	組織	製品別事業部制は類似顧客の用途情報に基づく。顧客層別事業部制では顧客状況に基づいた製品の選択・組み合わせ方法論に基づく

対応のマニュアルがなくとも、その場その場で状況を把握し、適切に判断して顧客にサービスを提供するという。同ホテルのような高級ホテルでは、多種多様な顧客の個別化されたニーズに対し、会社としての基本的な考えに基づいた、個人の裁量による臨機応変な判断と対応が必要となるのであろう。

次に、組織的な対応の例であるが、まず、①の顧客の状況把握の例としては、先に述べたプルデンシャル生命保険などが挙げられる。

一方、組織的な対応における②商品・サービスの選択については、その企業の事業部制のあり方により、対応方法は異なってくるであろう。

事業部制のあり方は一般的に、機能別事業部制、製品別事業部制、顧客層別事業部制(地域別事業部制を含む)、マトリクス組織などがある。

機能別事業部制とは、「1事業だが、大人数で運営されている企業において、管理する上で擬似的に各ファンクションを事業部に見立てるもの」だ。マトリクス組織は、「製品別事業部制と顧客層別事業部制の混成」である。従って、ここでは、製品別事業部制と顧客層別事業部制における②の商品・サービスの選択のあり方を検討することにする。

事業部制の本質は、その中で働く人の関心と情報の流通の骨格を決定するところにある。製品別事業部制に配属された者は、基本的に担当する製品について関心をもち、顧客に対し、仮のものではあるが、ある程度の魅力を与え体験を促す技術である。消費自体が手段であり、その目的としてアイデンティティの形成と確認を行うのである。まず体験を促すことが重要となる。2つ目の技術は、体験後のこととなる。体験したことの満足度を聞いてもあまり意味がない。なぜならもともと仮に決めた「さしあたり」の選好だからである。そのことに対する満足や充足感以上に重要なのは、「その経験を通じて、

いて関心をもちようになり、同じ製品事業部制の中に所属している人間とのコンタクトが多くなっていく。製品を通じて顧客を見るようになる(一般的にはプロダクト・アウト型の組織といわれるようになることが多い)。製品別事業部制における個別ニーズへの対応は、「製品の多様な用途情報の集積により、特定顧客と類似する顧客のケースを提供すること」にある。すなわち、顧客が自分とほぼ同じだと思えるケースの用途情報を、適切に顧客に伝えることだ。これにより顧客はその製品・サービスを導入した場合、実際にどうなるのかについてのイメージをもつことが可能となる。ここに、製品別事業部制でありながら顧客への個別ニーズに対応できる余地が存在する。従って製品別事業部制においては、様々な企業や個人の用途情報などを収集し、他の顧客に提供していくノウハウが非常に重要となる。ここでは、「顧客の特徴を把握し、同一の特徴をもつ企業や個人の製品・サービスの用途情報をすぐに集められる」組織としての能力が必要だ。

一方、顧客層別事業部制では、もっぱら担当している顧客層の動向に関心が向けられる。ここでは、顧客層にフォーカスすることにより、深い顧客情報の収集と分析が可能になる。それらに基づき、特定製品に縛られず顧客にとって最もよいと思われる製品・サービスの選択およびその組み合わせを提供することになる。

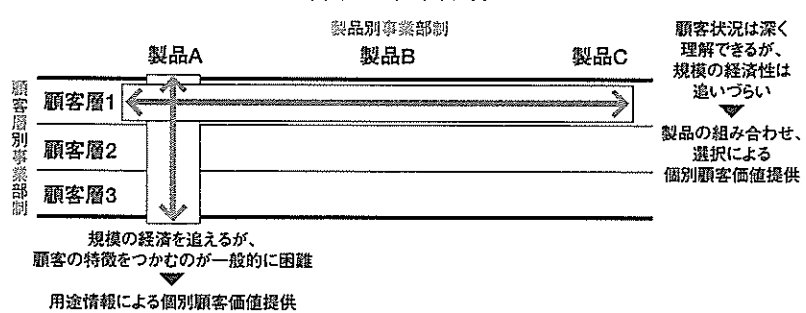
顧客が自分の選好をいかなるものと捉えるようになったのか」ということである。これを明確につかむことが重要な技術となる。3つ目の技術は、その結果に基づき、次の体験へ誘うことである(図表7参照)。

これらの3つの技術を、個々の顧客に個別に対応していくのはかなり困難だ。ITの活用が前提となるだろう。例えば、双方向のチャネルを効果的に活用し、絶えず顧客からの新たな要望が得られるようにしておくことなどだ。またコミュニティの知(顧客が属するコミュニティに蓄積する、趣味や嗜好に関する情報から得られる知。これにより企業は実際に個々の顧客ニーズを、本人がまだ気

ここに顧客層別事業部の個別ニーズへの対応力が生まれるのだ。ここでは、「顧客の分析方法を明確化すると共に、その分析結果に基づき、製品・サービスの選択と組み合わせるノウハウを固める」という組織の能力が重要となる(図表6参照)。

第2の「帰納的アプローチ」をとる顧客

図表6 製品別事業部制と顧客層別事業部制



※経営学などでは製品別事業部制の対立概念を地域別事業部制とすることが多い。しかしインターネットなどにより物理的距離という障害が小さくなる中、地域だけをこざら取り上げる積極的な理由はない。ここでは何にフォーカスした事業展開を行っているかということに注目し、製品別事業部制の対立概念を顧客層別事業部制(地域を含む)とした。

まとめ

顧客接点における知的資本の強化

これまで見てきたように、顧客接点における今日の問題は、結局のところ、個別化するニーズへの企業の対応技術の確立という点にある。

ひとつは顧客ひとりひとりの状況を的確に把握し、分析し、本当に顧客の選好に合うものを提供していく一連の技術であり、もうひとつは手段としての消費という動きに対応する技術である。

これらのことは、顧客接点技術の強化の重要性を強く認識させるものだ。なぜなら、たとえ優れた製品・サービスを開発しても、それだけですぐに市場に受け入れられるわけではない状況の強まりが、このことにより示唆されているからだ。商品・サービスを開発しても、顧客側がその商品・サービスの自分にとっての意味をきちんと認識し、購入するにいたるかは、開

発されたサービスの質自体とは関係がないのである。

今後、先に示したような技術の有無により、企業の業績が強く左右されることが予想される。このような状況において、顧客接点におけるこれまで示した一連の技術やノウハウ、すなわち目に見えない知的資本を経営として開発・強化していくことが強く求められているといえる。

図表7 「帰納的アプローチ」顧客への対応

プロセス	内容
体験を促す技術	顧客に仮止めの選好を促し、その上で自社の製品・サービスを体験してもらうこと
顧客の体験への意味づけ把握	体験を通じ顧客が自分の選好をどのように捉えたかを把握すること
次の体験へ誘う技術	新しく認識した顧客の選好に応じて顧客を次の体験へ誘うこと

づかないものまで先に予想できるように(なる)の活用などにより次の体験への誘いをスムーズに行えるようになるかもしれない。

「顧客との関係」を作り出すメカニズムとは

知的資本経営の枠組みで、最新事例を検証する

豊田義博（ワークス研究所 主任研究員） 小林誠一・入倉由理子・池山栄一（フリーライター）

「顧客」というステークホルダーは主役ではなかった

日本企業は、顧客を大切にしているとはなかった。一面ではあるが、あえてそうした決めつけから話を始めてみたい。

よく言われるとおり、日本の経営と称される経営スタイルにとって、もともと重要な存在は「従業員」であった。長期雇用と約束された昇進・昇格によって「従業員」のモチベーション、ロイヤリティを醸成し、そのメカニズムによって高いパフォーマンスを維持し、好業績を挙げってきた。高い業績を挙げる、とは多くの顧客から支持を得たからに他ならない。それは、企業が顧客を重視してきたから、なのか。日本の経営、という言葉で冠していた

企業のビジネス・製品は「重厚長大」といういさか時代ボケした言葉に代表される。たとえば法人対象の「顧客の意向に徹底的に配慮する」型のビジネスだ。国の経済発展、企業の成長という前提に則って、建設的な、新しい案件を次々と受注し、それをいかに日本人らしい律儀な頑張りや細部へのこだわりで、仕上げている。営業担当と顧客の間には、他人が聞いても思わず感動してしまい、そんな美談が必ず1個や2個はあるような仕事だ。とても活性化した顧客接点があるに

はあつたであろう。しかし、それを担保していたのは、極端に言ってしまうと、その接点にいた担当営業の能力と意欲のみではなかったか。企業は、ポテンシャルの高い、タフであり、かつ従順な人材を採用するという点では努力を惜しまなかっただろうが、顧客とのWin Winの関係を生み出すには、思えない。いや、それ

を真剣に考えなくとも問題は生じなかつたと言えども、右肩上がり、という時代背景が、その欠落・欠陥を十分に補っていたのだ。

本当の「顧客」とは誰なのか 本当の「顧客」の声を聞いていたか

もうひとつ例を挙げたい。高度成長以来の日本の経営を指して、「モノマネ」「二番手戦略」がその十八番だとの指摘がある。欧米が開発した新たな方式の製品・ビジネスを、より早く、より安く再現する。この手法もまた、日本人の資質との相性から大成功をもたらした。そのとき、多くの企業、多くの経営者は「顧客」として何を見ていたのだろうか。一般消費者の声を代表したかのような政府・官庁の声を聴いていたのか、あるいは

「関係資本」の中核としての顧客との関係性

という、企業が生まれ持っているはずの本能を蹂躪されたのは何故なのか。顧客という存在が自社にとって極めて重要な「資本」の一部である、と認識できなくなつてしまったのは、誰のせいなのか。

「Works」42号の特別編集「知的資本とナレッジワーカー」をお読み頂いているだろうか。経営者の方々を中心に、数多くの反響を頂き、また私たちもこのフレームが持つ可能性を認識し、現在も研究を続けているのだが、今号のテーマ「顧客接点」を体系的に捉えるにおいても、この「知的資本経営」の枠組みが活用できる。「知的資本」の体系・枠組みについて、簡単に振り返っておきたい。そもそも、企業価値(株式時価総額……)と、バランスシートに計上される財務資本(土地、建物、金などの有形資本)との乖離を解釈するものとして、「知的資本(ブランド、技術、人的能力などの無形資本)」という概念が提唱されたわけだが、この概念は、財務・会計の世界に留まらず、「ナレッジマネジメント」「学習する組織(ラーニング・オーガニゼーション)」といった概念と連関しながら組織経営の中核的なテーマになりつつある。

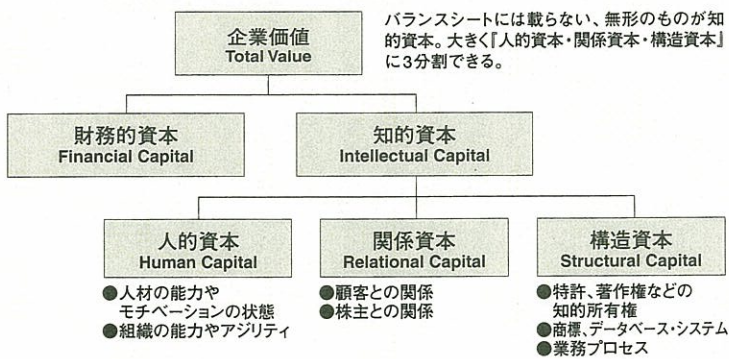
知的資本の体系については、概念が提唱されて10年程度しか経っていないこと

もあり、世界標準となつていようなモデルは存在しないが、ワークス研究所では、「人的資本」「関係資本」「構造資本」の3つに分け、図表1のように定義している。「顧客接点」というテーマと密接にかかわるのは、当然ながら「関係資本」である。関係資本の内容には、取引先や株主等との関係も含められるが、中核となるのは、やはり顧客との関係性である。顧客との関係がいかなる状態にあるか、それが近未来に向けて良好な財務的資本を次々と生み出すレベルなのか、それとも関係が悪化しつつあり、早晚財務面を圧迫するのが必至なのか。現在の財務的資本状況が同じでも、関係資本の状況によつて、企業の近未来のポジションは大きく変わる。そして、冒頭に挙げたとおり、日本企業は「顧客との関係作り」に関して10年前まではあまり真剣に取り組んでいなかった。つまり、ノウハウの蓄積がない。CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)に代表される経営手法やツールがこれだけ持てはやされ、ビジネス書コーナーに行けば「お客様」「顧客」「カスタマー」という言葉が氾濫しているのも頷ける話である。

知(知的資本)の循環が持続的成長の源泉

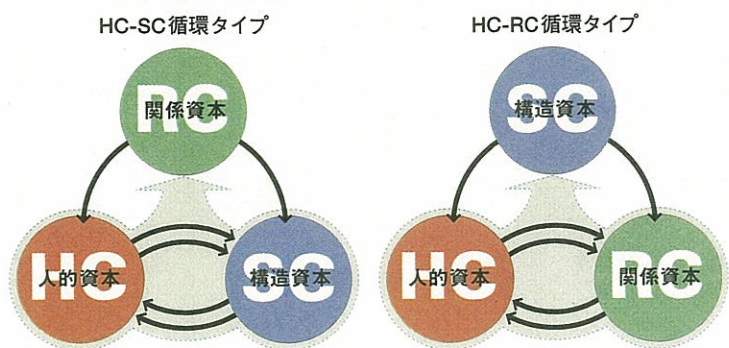
では、関係資本(以下、関係資本とは「顧客との関係」資本の意味で使用)

図表1 知的資本の基本的な構造



を増幅させるにはどのようなすれば良いのか。CRMを導入する、ワン・トゥ・ワン・マーケティングが実現するような最新のITシステムを導入する、あるいは営業・販売職に最新の教育研修を受講させる等々。いずれも間違いだとは言えないが、それだけで何かが変わるほど組織の変革が簡単なものではないことは自明だろう。私たちは、それを解く鍵として、知的資本(人的資本、関係資本、構造資本)の循環構造に着目した。人的資本と関係資本との強力な増幅関係、あるいは人的資本と構造資本の増幅関係が基本となり、もうひとつの資本がその増幅関係を促進するという構造、およびタイプ分類

図表2 2つの知的資本循環タイプ



を導き出した(図表2)。HC-RC循環タイプには、関係資本の対象である顧客像を明確に特定できる企業が多く当てはまる。そして、そうした顧客の個別のニーズに対して人的資本が「より個別な対応」をとるよう能力発揮をすることによって、関係資本を増幅していく、構造資本がその増幅作用をサポートするという構造だ。

HC-SC循環タイプに分類される企業においては、顧客の特定はできても、その像が多様であったり、さらに幾つかに分類されるなど、複雑性の高さが顕著である。それに対して、構造資本をてこにして人的資本を強力に増幅し、その相互循環の

中で強力な関係資本を獲得していく。以下22ページからは、HCSの循環タイプに当てはまる企業(あるいは事業などその一部)5社を取り上げ、知的資本経営の枠組みの中での分析を試みた。このタイプの企業の方が、多くの読者にとって学ぶものが多いと判断したからである。

顧客接点人材がナレッジワーカーとなるためには

顧客接点を活性化させるとき、もっとも重要な課題は何か。私たちは、それを「顧客接点人材がナレッジワーカーとなること」だと捉えている。

ある会話を再現してみたい。いささか唐突ではあるが、お読み頂きたい。「こんにちは、三河屋です。奥さん今日は何かありますか?」「そうね、みりんを頂こうかしら」「有難うございます。今日は何か特別なものでもお作りになるんですか?」「ええ、鶏のXXを……」「それなら奥さん、いい醤油が入ってますよ。鶏料理には最適です」「じゃあ、それも頂くわ」「有難うございます。ところで、なんか嬉しそうですけど、何か良いことでもあったんですか?」「ええ、実は主人の昇進が決まって……」「おめでとうございます。実はいいワイン

ようにして生み出すべきなのか。オールアウトジャパンのケースは、そんな観点に対するひとつの回答と読んで頂きたい。ガイドという人材を、社員として採用・育成するのではなく、その道が「好きな人」である外部人材に業務委託するという形で調達する。それがユーザーにとってフレンドリーであることは容易に想像がつく。また、「好きな人」だからこそ、役割意識を超えて自らのナレッジを次々と発揮してしまう。それも決して高給ではないのに。ボランティアな働き方は、今後の社会の中でますます注目を集めるだろうが、そうした視点を含め、多様な人的資本(資質、働く目的、雇用形態を調達、活用する上で参考にしたい組織システムだ。

一方、マイクロソフト・プロフェッショナルサポート本部の事例は、極めて専門的な知識を持ち合わせた人材を潤沢に生み出すには、人的資本の調達以上に人材開発の持つ意味合いが極めて重要なのだということを示唆している。サポートエンジニアという職種は、一般的には高い知識・スキルを持った経験者を採用するのが難しく、マイクロソフト社においても、上下関連の職種経験のない人を採用することがあるという。

その他の事例についても、「調達」と「育成」のどちらが、人的資本をより確かに増大していくのかは、概ね大別できる。ポイントとなるのは、そこで必要となるナレッジが「暗黙的なものか」「形式的なものか」という点である。「暗黙的」な

が入ってるんですよ」設定が時代がかったているし、いささか安易なストーリーではあるが、含蓄に富んだ会話ではないだろうか。

第一声は営業・販売職の鉄則であろうが、次の会話で、作る料理を巡って、一歩突っ込んだ質問が交わされる。ソリューション営業を思わせるようだ。そして、表情に注目し、さらに質問を続けると、思わぬ事実を引き出すのに成功。さて、この「ちょっと気の利いた三河屋さん」は、どのようにしたら生まれるのだろうか。「何を作るのか」という会話までは、トレーニングで習得可能なかもしれない。セールストークに磨きをかけて、何度もロールプレイングをすれば、いい醤油を勧めることも、商品知識を習得すれば難しくない。しかし、「なんだか嬉しそうですけど」という言葉は、そう簡単には出てこないだろう。たとえば、三河屋さんの仕事を、「担当サリトリ」を決め、1カ月の売上目標を設定する。月ごとに推奨商品があり、毎月の売上高と推奨商品の割合によって評価報酬が決まる」というような、良くありがちな形で体系付け、応酬話と商品知識のトレーニングを積み重ねてきたとしたら、どうだろう。彼は顧客の「表情」を情報として捉えられなかったのではないだろうか。

しかし、こんな話を主人がしていたとしたらどうだろう。「また今度も三河屋に頼もう」と思ってくれるお客さんをひとりでも増やしてくれ。町で会っても、知を持つ人材は、広くマーケットから「調達」する。「形式的」な知を持つ人間は、能力開発によって獲得する。基本的ではあるが、重要な視点である。

顧客満足志向する人的資本を生み出すには

組織の統廃合が、いずれの企業においても活発化している。顧客接点というキーワードで見ても、いくつかのパターンが挙げられるだろう。

ひとつは、顧客をタイプ別に分類するというものだ。取引金額、頻度によって、顧客を分類し、それぞれに組織を再編する。ソリューション型の組織がある一方で、電話・メール等を活用した顧客リレーション機能を駆使し、ボリュームゾーンの顧客満足度を維持、向上していく。どこかのコンサルタントが吹き込んだような、流行のCRMを地で行くような構造だ。ふたつ目は、顧客のカテゴリーをエリア別から業界別に再編するなど、分類方法そのものを変革するというケースが挙げられる。顧客の属性ごとに生じる専門的課題への対応能力を向上するものだ。みつ目には、仕入れや販売などのビジネスプロセスを見直し、新たなビジネスプロセスに合わせて組織を改変するものが挙げられる。チェーン店が、セレクトショップを志向し、店舗ごとにバイヤー機能を分散させる、というようなケー

挨拶ができるようなお客さんを作るのがおまえの仕事だ」

顧客接点人材が、人に物を売るというクリエイティブな仕事に携わりながら、ナレッジワーカーになりきれれていない。その原因は、こんなところに潜んでいるように思うのだ。旧来的なパラダイムでの数量的な目標設定のみでは、顧客接点人材の五感を解放させることはできない。では、何がそのトリガーになるのか。ひとつの回答が、スターバックス・コーヒージャパンの事例だろう。サービスにおいて、多くのファストフード店が採用するような画一的なマニュアルを排除し、自ら考えることを要望する……店頭に立つ販売員をスキルワーカーとしてでなく、ナレッジワーカーとして位置付けた時点で、同社のビジネスモデルは他のチェーン店と完全に一線を画していることを改めて確信できるはずだ。

人的資本の調達と開発 どちらがてこになるのか

こんな経験はないだろうか。ある趣味の品を買おうとしていて、店では決めきれなかったが、同じ趣味の人と話したら、すぐにそれを買おうと決められた。一方で、こんな経験もあるに違いない。ある特殊な知識について、周囲の人間に聞いても結局情報が収集できずに、専門家に問い合わせで解決した。

すだ。他にも、店舗の持つ機能を、総花的なものではなく、高機能化、あるいは専門特化させるような再編も多い。金融機関に頻りに聞かれるシステムだ。

いずれも、戦略としては極めて妥当である。今回取り上げたケースでも、SAPジャパンは「業界ごとの再編」「営業・システムの融合」という2つの軸の再編を行い、顧客満足度向上を図っているし、東京三菱銀行は、店舗機能を再編しただけではなく、本部機能に新たな顧客支援機能を付加し、改革の意図をより明確に浮き上がらせている。しかし、組織図は、解決を導き出しはしない。間違った組織図よりは、よりかなった組織図であるべきだが、それが機能するかどうかとは別問題である。組織図という「構造資本」が機能するための知的資本の「循環サイクル」を組み込んでいるかどうかが重要なのだ。それは、SAPが導入しているような評価・報酬体系かもしれないし、東京三菱銀行が計画している新たな教育システムかもしれない。あるいは、新たな構造にかなった人的資本の新規採用かもしれない。最後に今一度、「三河屋」の話に戻りたい。彼のように、顧客の「気持ち」にまで、思いが行くかどうか。そうした発言・行動は企業が顧客に「どんな顧客満足」を提供したいと思っているかの鏡であろう。そして、顧客に機能は与えられても「感動」を与えられない、与えようとしない企業は、緩やかに市場から立ち去るようになるだろう。

図表4 5社の事例概要

社名	事業内容	顧客は誰か※	顧客接点活性化のための施策※
スターバックス コーヒー ジャパン	スペシャルティ・コーヒーの経営、コーヒーおよび関連商品の販売。	リピート率の高い、若い女性主体の顧客層	●ブランド(商品の品質の高さ、優れた店舗デザイン) ●スターバックス ミッション宣言(事業運営上の決定の基準となる6つの原則) ●ノー・マニュアル主義(自分で考える人を育て、人材の個性、差異を活かす顧客サービスの追求)
オールアウト ジャパン	インターネット総合情報サイト「All About Japan(オールアウト)」の運営。	これまでの検索サイトに不満を持つネットユーザー	●米国アウトのビジネスモデル(人を介在させるという米国アウトのシステム、ビジネスモデルの輸入) ●ある特定の分野に高い専門知識を持つガイド ●ガイドをサポートする仕組み(ガイドを支援するエディターの存在など)
SAP ジャパン	コンピュータソフトウェア(統合基幹業務システム)の開発販売、教育ならびにコンサルティング	システム導入検討→導入→稼働後サポートまで、長期的な視野で一貫した付加価値の高いサービスを求める顧客	●会社および部門別に明確化されたミッションと戦略 ●顧客ニーズにトータルに 대응する購買断型の組織体制 ●CSをベースにしたKPIの定義と管理 ●人事評価に組み込まれたCS要素
マイクロソフト	コンピュータソフトウェアおよび関連製品の営業・マーケティング	多業種にまたがる大・中・小規模の事業法人顧客、個人顧客多数	●マイクロソフトのビジョンやトップリーダーの発言に見られる価値観 ●多彩なコンテンツを持つ全社的人材開発システム ●テクニカル・ソフトスキルの両面を強化する研修・学習システム ●ユーザー情報や製品情報をストックするデータベース
東京三菱銀行	金融業およびその他付帯業務	多様かつ重層的なニーズを持つ法人顧客	●法人営業機能を約180の支社に集約 ●「遊軍・前線化チーム」と呼ばれる支社の支援チーム発足 ●多様かつ重層的なニーズを発掘する「探索能力」を高めるためのケーススタディ研修の導入

※事例の一部では、特定の事業・顧客に絞って解説をしています。

図表3 スキルワーカーとナレッジワーカーの違い

	目標	報酬	モチベーションリソース	教育
スキルワーカー	量的目標 「いかにやるか」	職能資格 + 労働時間 + 業績	上司からの評価 昇進	OJT スキルトレーニング 階層教育
ナレッジワーカー	質的目標 「何をやるか」	ミッション重要度 + 業績(短期的成果) + 能力(長期的成果)	自分なりの納得度 社会への貢献	個人主体の継続学習

出所: リクルート ワークス研究所

このように情報内容が細分化、専門化した顧客接点においては、どのようなメカニズムを組み込めれば良いのだろうか。前者の例で言えば、ある種のテーマ情報においては、「同好の士」とでも言うべき存在が、最高のナビゲーターになるということだ。では、そのナビゲーターはどの

人間を創造的にする「コミュニティとしての企業」

●スターバックスコーヒー ジャパン

「コミュニティとしての魅力」

従業員が、自らが所属する企業を、「労働と引き換えに賃金を得るマーケット」と捉えるか、「労働の対価を得るといふマーケットの論理を越えた、強い愛着と帰属意識を抱くことができる「コミュニティ」と捉えるか、どちらのほうが、組織（事業への主体的な参加を促すかは言うまでもないであろう。前者の場合、基本的には賃金に見合った働きしかしないであろうし、できるだけ少ない労力で高い賃金を得る行動をとることのほうが理にかなう。それに比べ後者は、賃金にかかわらず、自らが帰属する「コミュニティ」をよりよい場とするため、人は職務の要求以上に主体的に自らが満足するまで働き、組織や事業に新しい価値をもたらすべく、その創造性を発揮するだろう。

スターバックスコーヒー ジャパンは、まさにこの後者の「コミュニティとしての企業」を体現することで、顧客、従業員、企業（経営）の3者の満足を等しく高めることに成功している。

関東および北海道・東北地区の約50

店舗を統括するエリアマネージャー・江端徳人氏は、従業員のスターバックスコーヒーに対する愛着、帰属意識の強さに感動すら覚えることがあるという。

スターバックスコーヒーでは、誰に指示されたわけでもないのに他店のオペレーションの模様を観察し、自分の店舗の改善に役立てようとする従業員は珍しくない。また、勤務時間外に、仲間に会いになんとなく店舗に来てしまう従業員も多いと江端氏は語る。これらはすべて、従業員が、企業を労働の場としてだけでなく、自らの帰属場所「コミュニティ」と捉えている証拠だろう。

この人的資本（従業員）と構造資本（スターバックスコーヒー）の豊かな共鳴関係は、どこから生まれてきたのか？

核は、「ミッション宣言」

スターバックスコーヒー ジャパンは、スターバックスコーヒー インターナショナルとサザビの共同出資で95年に設立された。核を成すのは、「スターバックスミッション宣言」である。

宣言は以下の6項目から成る。

- お互いに尊敬と威厳を持って接し、働きやすい環境をつくる。
- 事業運営上での不可欠な要素として多様性を積極的に受け入れる。
- コーヒーの調達や焙煎、新鮮なコーヒーの販売において、常に最高級のレベルを目指す。
- 顧客が心から満足するサービスを常に提供する。
- 地域社会や環境保護に積極的に貢献する。
- 将来の繁栄には利益性が不可欠であることを認識する。

この宣言の序文には、「以下の6つの原則は、事業運営上の決定が適切なものであるかどうかを判断する際の基準となります」と明記されている。

このミッション宣言に類似する社は、社訓を掲げている日本企業も多い。しかし日常の仕事のあらゆる場面で、6つの原則に合致した判断、行動を実践している点が、スターバックスコーヒーの最大の特徴だと江端氏は説明する。例えば、店舗アルバイトの採用について、「この宣言に共鳴してくれる人、価値観を共有できる人を選考します。そうでなければ、店舗経営の枠組みで言い換えるならば、構造資本が作用するベクトルが、財務資本に直接向かわず、人的資本と関係資本に作用し、それらが価値の増大装置として働いている（左ページ図表参照）。これが、豊かな「コミュニティ」を育むスターバックスコーヒーの独自の知的資本構造となっているのではないだろうか。また、多様性の受容や、地域社会・環境への貢献の言及は、コミュニティがとす

ると有しがちな閉鎖性を排除し、外部との関係性を育む換気装置としての働きも生んでいる。

マニュアルを設けない接客

従来、ファーストフードビジネスにおいて顧客サービスの品質を管理する要諦とされた接客マニュアルが、スターバックスコーヒーにはない。サービスのあり方は、各人が6つの原則（公理）から考え導き出して決める。「マニュアルを設けないのは、自分で考えることができる人をつくること、我々の人材育成の目標だからです」と江端氏は言う。

常連客の名前を覚えて「今日はちょっとお疲れですか？」と声を掛けるのも、「あの人はフォームミルクが多いのが好きなので、何も言われなくてもそうしてあげよう」と思うのも、接客従業員の自主的な気づきと実践に委ねられている。そのため「誰々さんのくれたコーヒーが飲みたい」と訪れる常連客も少なくない。

システム化されたオペレーションの「効率性」を追求しつつ、スターバックスコーヒー店舗の「くつろぎ」という付加価値



店舗運営本部 店舗営業部 エリアマネージャー 江端徳人氏

を、従業員が個々のやり方で創造している。こうした顧客接点を担う従業員のナレッジワーカー化は、マニュアルではなく、公理を示し、そこから何を導き出すかは各人の自主性に委ねるといったあり方が促進するものである。

サービスの質を高める仕組み

スターバックスコーヒーには、従業員全体がプロ意識をもち、サービスの質を高め、顧客満足にこだわる仕組みも存在する。

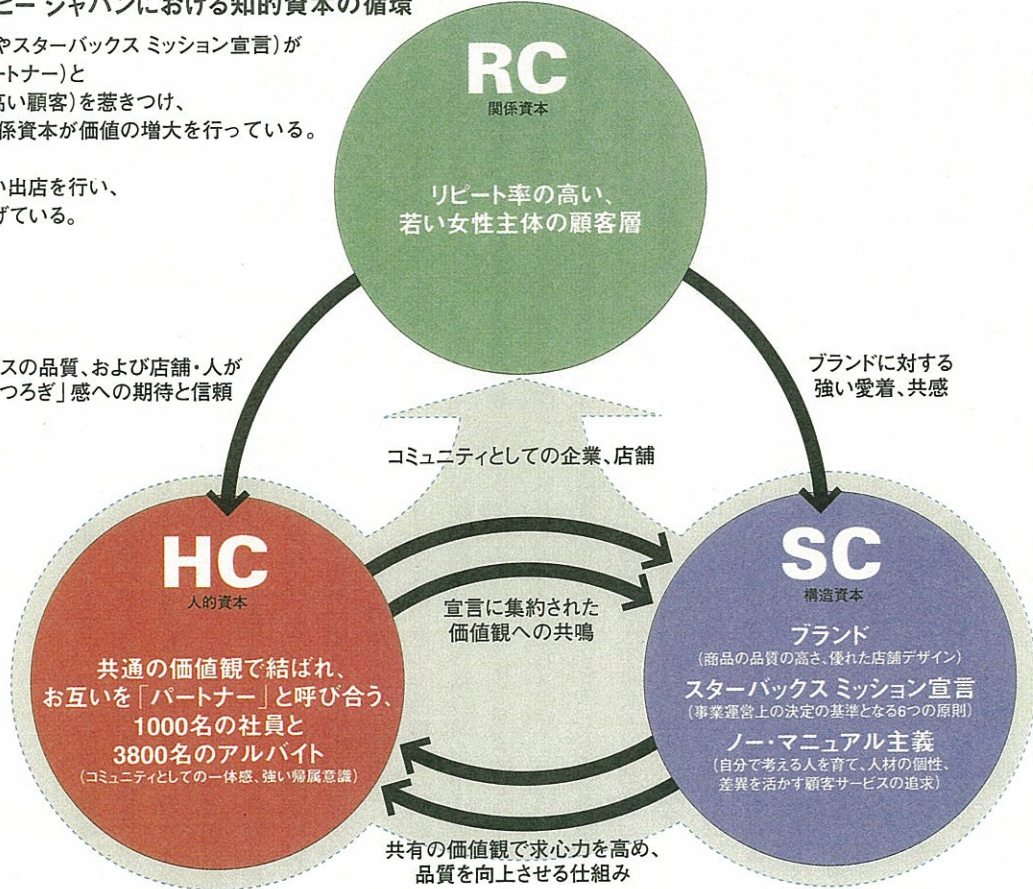
例えば、正社員、アルバイトの区別なく平等に全員が受けられる教育システムがある。導入時の計80時間の研修は、正社員、アルバイトを含め全員が受講する。また、新しく入社する従業員のコアトレーニングを担当し企業理念を伝える「フシリテーター」は厳しい審査を経て資格認定されるが、これも全員が取得可能だ。

また、外部の調査機関が店舗における顧客満足度を調査する「スナップショット」と呼ばれる制度もあり、コミュニティに外部との緊張関係を意識させる仕組みも用意されている。

スターバックスコーヒー ジャパンの構造資本は、設立6年目にしてすでに豊かである。そしてそれを元に、人的資本や関係資本を正しい方向に豊かに増していくという好循環が、今、スピードを増しながら起きている。

スターバックス コーヒー ジャパンにおける知的資本の循環

強い構造資本（ブランドやスターバックス ミッション宣言）が人的資本（4800名のパートナー）と関係資本（リピート率の高い顧客）を惹きつけ、さらにその人的資本と関係資本が価値の増大を行っている。この好循環をもとに、現在は年間100店舗近い出店を行い、同社は急速な成長を遂げている。



●会社概要
 設立: 1995年10月
 資本金: 30億円
 売上高: 128億円 (2000年3月期)
 従業員数: 4,800名
 店舗数: 221店舗 (2000年度)
 事業内容: スペシャルティ・コーヒー・ストアの経営、コーヒーおよび関連商品の販売。ピバレッジ(エスプレッソドリンク)の他、コーヒー豆、ノベルティグッズ、パッケージフード、エスプレッソマシン等の販売

外部調達した「専門家」たちを顧客接点の最前線に

●オールアバウトジャパン

「人」を介在させる 新しい検索サイト

今年の2月14日、これまでになかった新しいタイプの検索サイト「オールアバウトジャパン(以下オールアバウト)」がオープンした。これまで、インターネット上の検索といえば、検索エンジン、つまりシステムに頼った方法によって検索がなされてきた。それに対し、オールアバウトはシステムの代わりに「人」を配し、ユーザーに検索結果を提供していく。サイトでは、ファイナンス・投資、ショッピング、トラベル・レジャー、エンターテインメントといった13の分野をさらに年金、株、日本の宿、香港、クラシックなど約170のテーマに細分化して、そこにそれぞれ「ガイド」といわれるその分野の専門家、その分野に詳しい人を配置し、推奨サイトを紹介する。

リクルート・アバウトドットコム・ジャパンの代表取締役兼CEO・江幡哲也氏は、検索に人を介在させることの意味についてこう説明する。

「独自に行ったネットユーザーへのアンケートによれば、これまでの検索ポータルサイト

への不満は、「絞り込みにくい」「ヒット数が多い」「スピードが遅い」「結果の順位が不適切」といったものでした。実は、従来の検索サイトを利用するには、キーワードを何度も入れなおすなど、ユーザー側が高いスキルを必要としたのです。システムに頼った検索では、残念ながら限界があります。オールアバウトでは、その道のプロが実名で責任をもって推奨サイトを挙げることで、これまでユーザーに求めていた検索のスキルをガイドが請け負うのです」

一方、同じアンケートで希望するサービスを見たところ、「各分野の専門推奨サイト」に加え、「雑誌のように楽しめるコラム」が上位に挙げられたという。「楽しさ」の実現にもガイドの存在が鍵となります。ガイドはサイトの推奨をするほかに、最低2週間に3本、自らが書いた記事をアップロードすることになっています。そして、これは今後のことですが、掲示板、メーリングリスト、チャットなどコミュニティ機能も付加されますので、その管理も担当してもらいます。ですから、それぞれのテーマが盛り上がるかどうかは、ガイドの力量と努力にかかっていますね(江幡氏)

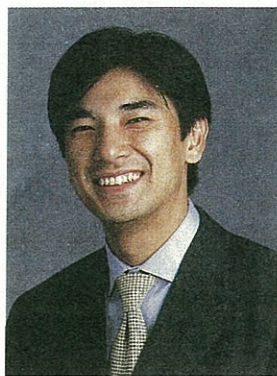
事には同じ効果があると思います。これまで仕事で蓄積してきた知識を整理することができましたし、専門家としてこれらを発信するという緊張感もあります」と江幡氏はそのモチベーションのありかについて語る。同様に前出の松原氏も、「ネットに存在する専門的なホームページをリンクで構成することにより、巨大なデータベースを構築することができず。リンク先の専門的なデータは日々更新されるので、ガイドになることで情報の蓄積と活性化ができる」と考えました」と話す。

「驚いているのは、予想以上にガイドのモチベーションが高いことです。正直いって、彼らの報酬は、アウトプットにかかる時間や労力を考えると決して高いものではないです。それでも好きな分野に携わりたい、自分を高めたい、その分野で名を成したいという気持ちから、本当に一生懸命サイトを作ってくれています。こうしたモチベーションをもつ人だけに、知識も、整理能力も、どんどん伸びている気がしますね(江幡氏)」

モチベーションの高さが、 質の高い情報提供の源泉に

また、知識やスキルの不足を補うのに余りあるのは、ガイドたちのモチベーションだという。

「従来の道の専門家を名乗るには本を出すのが常道でしたが、ガイドという仕事を



代表取締役兼CEO
江幡哲也氏

専門知識とサービス精神を 併せもつ人材を採用

ポータルサイトの場合、「顧客」の概念は複雑だ。お金をもらういわゆる顧客とは、バナー広告などを掲載する企業である。しかし、ユーザーが満足し、リピーターとなり、サイトが盛り上がり、広告を出稿する意味がある。つまり、ユーザーも「顧客」ととらえる必要がある。ユーザーの満足を引き出すガイドは「顧客接点」の最前線に位置する重要な人的資本ということになる。

オールアバウトは、基本的なサイトのコンセプトやシステムなどの構造資本は、米国内から「輸入」している。とはいえこれまでに述べてきたように、アバウトの構造資本は、人的資本であるガイドなしには機能しないので、日本独自にガイドとなる人材の調達と育成が必要になる。

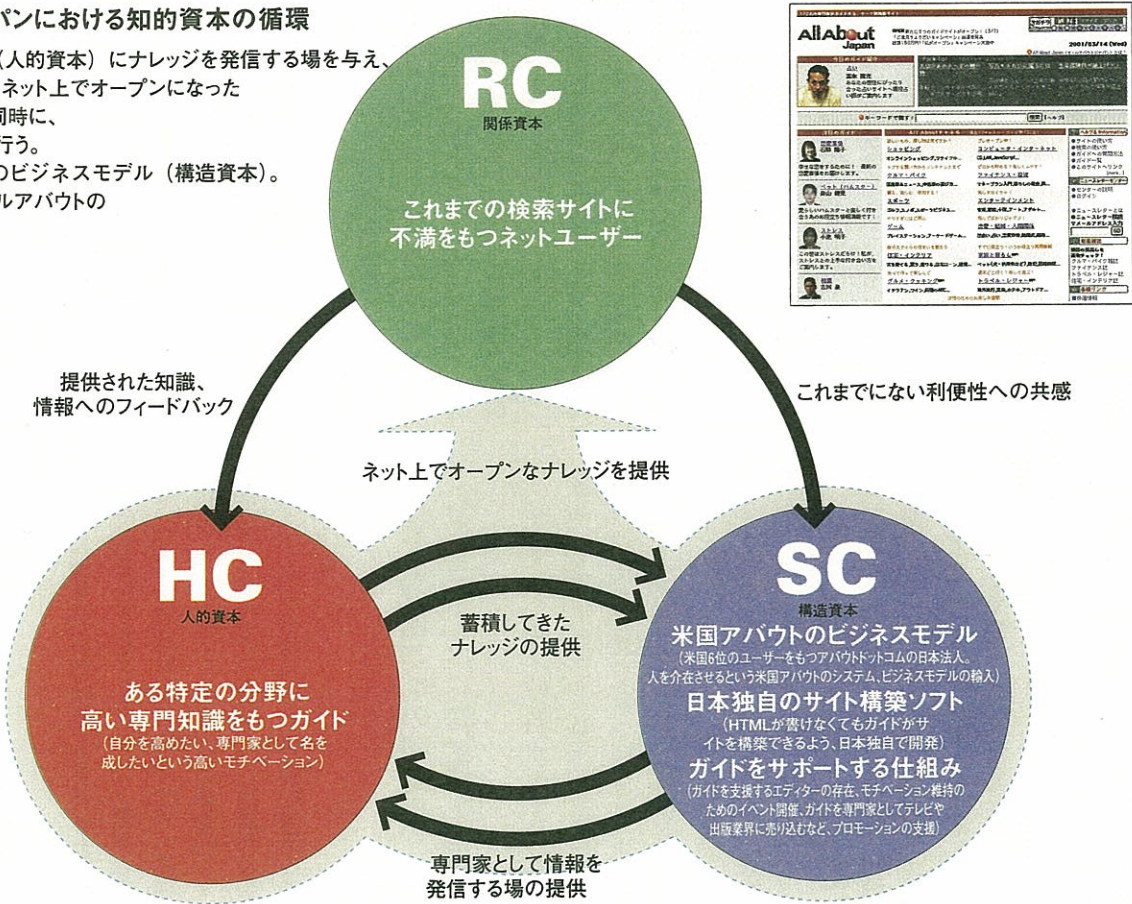
「昨年7月、会社設立に関する記者発表を行った後、業務委託という形でガイドの募集を行い、2000名以上の応募がありました。選抜では、フォームへのプロフィールの記入と、テーマに関する小論

文を書いてもらい、コンテンツに関する知識、情報の量と深さを判断します。そして、そこで選ばれた人に対し、当社独自ソフトを使って、トレーニングを兼ねて実際にサイトを作ってもらい、最終的な絞り込みを行いました。その段階での判断基準は、知識やWebのスキルだけではなく、サービス精神です(江幡氏)

ガイドはユーザーとの接点。「私が一番知識がある、だから私の話を聞け」では困るというのだ。ユーザーが求めている情報は何か、どうしたらユーザーが探している情報にたどり着けるか、ニーズを察知して整理する能力が不可欠だと話す。

「確かに採用の時点で、ガイドの全員が、知識、サービススキルともに満足のいくレベルに到達していたわけではありません。それを補うために、当社の中にガイドをサポートするエディターという存在があるのです」

このエディターとは、サイトの編集や文章の書き方など、必要に応じてガイドにアドバイスを行う。「日本画」のテーマを担当する松原洋一氏は、編集者として長く出版にかかわりながらも、「活字で読む文章と、画面上で読む文章では有効な表現



オールアバウトジャパンにおける知的資本の循環

オールアバウトはガイド(人的資本)にナレッジを発信する場を与え、ユーザー(関係資本)はネット上でオープンになったナレッジを活用すると同時に、ガイドにフィードバックを行う。この循環こそがアバウトのビジネスモデル(構造資本)。ナレッジは、ガイドとオールアバウトの双方に蓄積されていく。

顧客満足向上に向け、組織・人事の抜本的改革を実施

SAPジャパン

急成長の影に隠れた 構造的なCS低下要因

SAPジャパンは、ドイツに本社を構える企業間アプリケーション・ベンダー、SAP AG 100%出資の日本法人として1992年に設立された。その出発点となったERP（統合基幹業務アプリケーション）ソフトである、「SAP R/3システム」は、企業内で分断されていた在庫購買・生産・物流・販売・会計・人事などの各システムを統合することで、企業活動のあらゆる要素をリアルタイムに捉えることを可能にするソフトウェア製品である。ERP市場での世界シェアは約3割、日本市場におけるシェアは約5割に達し、総合商社、ハイテク、化学、医薬品などの業界では、ERPのデファクト・スタンダードとしての地位をすでに確立している。

93年に日本での市場開拓活動を開始して以来、同社は年率50〜100%の高率で売り上げを伸ばし、97年12月期には、売上高300億円を達成した。ところが、翌98年には、売上高が大きく低下。競合他社が攻勢をかけてきたことや、企

業が2000年問題対応にIT予算を優先させたことが業績低下の主な要因だったが、顧客満足（CS）追求を阻害する組織体制、人事制度がより根本的な要因であることが次第に明確になってきた。そこで同社は、新社長が就任したのを機に、新たに人事本部統括責任者を迎え、組織構造、人事制度の抜本的改革に踏み切った。

顧客満足を犠牲にした 無理な成長を抑制

CS向上を主たる目的とした構造資本の再構築において同社が真っ先に取組んだのが、企業ミッションと戦略の明確化である。

企業ミッションは、「SAPジャパンはSAP製品の導入を通じて、日本企業の情報化を推進し、国際競争力と企業価値を高めることに貢献する」である。このミッションを実現するために5つの戦略が設定されているが、その1番目に位置するのが、「顧客の信頼が事業の礎」というCS向上をめざす意思の表出である。この戦略のサブステートメントに

は、「顧客満足を犠牲にした無理な成長は抑止」と謳われており、業績アップが至上命題のテイクオフ期から顧客との信頼関係に基づく、より安定した成長期に移行した同社の行動指針の転換が明確に述べられている。

そしてこのミッション・戦略に基づき実施されたのが、以前は、社内職責に基づき、営業システムの提案・販売とコンサルティングシステム導入サポートの2つに分かれていた顧客接点部門の組織再編である。

新たな組織構造においては、顧客の属性別にインダストリーセクター部門が設けられ、この部門に営業・アカウント・エグゼクティブとコンサルタント双方が属し、顧客はSAP内部の組織構造を意識せず、シームレスなサービスを受けられるようになった。「以前は、契約までは営業、導入はコンサルタントというように、縦割りの組織構造により、顧客接点が分断されていた。そのため、コンサルタント部門は、営業が受注したプロジェクトのフォローをさせられていた」と同社社長室・室長の三村真宗氏は語る。

また同社は、世界的にCEL（Customer Engagement Lifecycle）という概念を導入。製品の導入検討段階から導入期間中、さらにはシステム稼働後の顧客のライフサイクルを通じて継続的に価値ある製品・サービスを提供する組織の構築を進めている。

役割と評価基準の明確化
CSをベースにしたKPI定義

ライフサイクルに応じて変化するニーズを把握し、継続的にそれに応える役割を担うのは、営業職である。同社は従来セーラーという名称で呼ばれていた営業職名をアカウント・エグゼクティブ（AE）に変更し、営業がシステムの導入、稼働後まで一元的に顧客接点を担う体制を明確にした。

また不明確であった役割や行動基準を全職種、全階層にわたって明確化。評価基準としてKPI（キー・パフォーマンス・インジケータ）も詳細に設定した。これは四半期に1度測定され、結果を財務部門がとりまとめ各部門にフィードバックする仕組みになっている。

その他、CS調査結果を報酬に反映す

顧客接点のマネジメント



社長室 室長 三村真宗氏

る仕組みも改めた。第1にAE、コンサルタントのコミッション及び全社員のインセンティブボーナスに適用しているCS要素の報酬への反映（報酬の10%部分に反映される）について、変動幅を0〜120%から0〜190%へと大きくし、CS評価の向上が報酬により大きく反映されるようにした。さらに営業職には以前は10%を超す成功報酬を契約時点で支払っていたが、この割合を下げて、契約を得るまででなく、その後のシステム導入、稼働後のフォローに対して継続的に顧客満足を追求することで、報酬がアップする仕組みを整備した。以前の報酬システムでは、契約時点で高い成功報酬を手に行わなかったが、営業は顧客満足の追求を継続して行わず、いわゆる「売りっぱなし」になる傾向が強かったのである。

同社はCS向上活動を社長直轄で推進しており、さらに顧客満足向上のための具体的なアクションの進捗状況をグローバルにおいても厳しく管理している。企業間アプリケーションの第一人者だけあって、CS向上に必要な要素の洗い出しや諸要素の実施・評価のための構造化

はきわめて綿密で周到である。今後の課題は、トップダウンで策定されたCS向上のための戦略を、顧客接点を担う現場（営業等）にいかに関与させるか、ということであろう。

デファクト・スタンダードの確立とCS追求のバランス

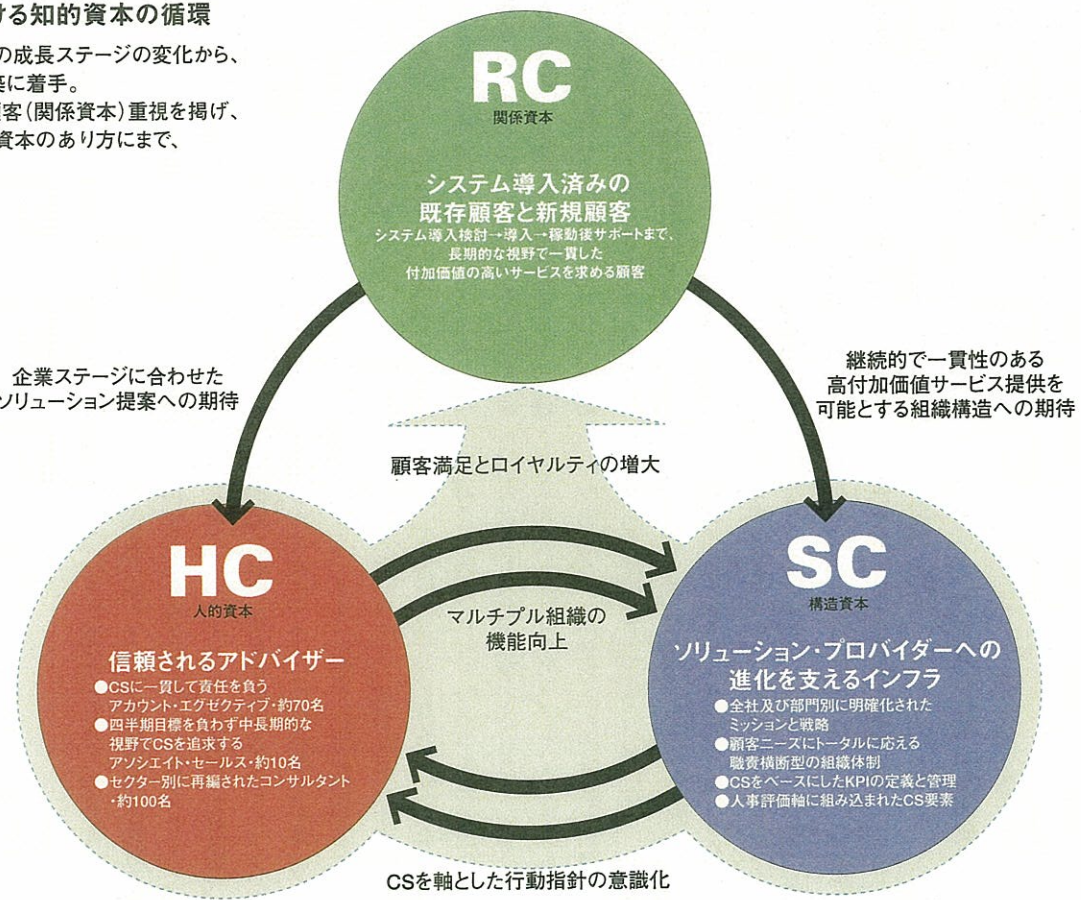
「ミッションと戦略については、四半期に1度行われる全社会議で浸透させるとともに、エンタープライズ・ポータルにも貼り付け、社員の目に常に触れるようにしています」と三村氏は語る。その一方で同社は、2003年までに売上高1000億円という、野心的な業績目標を掲げている。

新規開拓と既存顧客へのより高次元のソリューションの提供、この双方を最前線の営業が等しく担うことは、場合によっては難しい。そのため同社は、営業目標を負わず、中長期的な視野で顧客満足度の向上をめざすアシエイト・セールスという新たな職責を設定した。

同社に限らず、ソフトウェアベンダーにとつて、デファクト・スタンダードの確立は、事業の成否を根本から左右する問題であり、そういった意味では新規顧客開拓は待たないの緊急課題である。一方でシステム導入済みの顧客には、より高い次元のCSを提供しなければならぬ。限られた資源を機動的に活用して、この双方の戦略課題に同社がどのように取り組んでいくか、注目される。

SAPジャパンにおける知的資本の循環

事業環境と、企業としての成長ステージの変化から、あらたな構造資本の構築に着手。そのキーワードとして、顧客（関係資本）重視を掲げ、掲げるだけでなく、人的資本のあり方にまで、その方針を貫く。



●会社概要
設立：1992年10月
資本金：36億円
従業員数：1011名
所在地：本社 東京都千代田区
事業内容：コンピュータソフトウェアの開発販売、教育ならびにコンサルティング

「顔の見えない」顧客接点で、いかに顧客満足度を高めるか ●マイクロソフト

法人ビジネスの 拡大にともない、 多様化する顧客接点

マイクロソフトの日本法人、マイクロソフト株式会社(以下MSK)の売上高は、90年代の10年間で約25倍以上に伸びた。この背景には同社がパッケージソフトの販売やPCビジネスに加えて、法人対象のビジネスを拡大してきたことも影響していたと見られる。具体的には事業法人の社内システムやサーバに各種のソフトウェアを提供するソリューション型のビジネス、日本における代表的なIT企業と組んでパートナービジネス、インターネット上で金融商品や物販やサービスを提供するネットビジネスをサポートする事業等々である。こうした法人ビジネスの拡大は、当然ながら対応するソフトウェア製品の多様化とともに、顧客接点の多様化をもたらしている。

MSKの法人顧客は通例、技術支援サービスを購入する。このサービスを提供していくのがプロフェッショナルサポート本部(PSS)と呼ばれる部門だ。今回は

このPSSの顧客接点でどのようなことが起きているかを中心に、MSKにおける知的資本の循環のあり方を見ていくことにしよう。

顧客の顔が見えない ところで求められる 顧客接点スキルの特異性

PSSは、マイクロソフト製品のユーザーに、MSKを代表して技術支援サービスを提供または無償で提供していく組織。この組織を構成するスタッフは特定の契約を担当する技術者約200人と、個々の製品やサービスに特化した専門スキルをもつ技術者約500人からなる。この両者がコラボレーションすることによって、顧客に迅速的確でなおかつ満足度の高いプロフェッショナルなサポートサービスを提供していくのだ。

とはいえ、PSSのサービス提供には電話やEメールなどを介して、つまり「相手の顔が見えない」顧客接点で問題解決をはかり、顧客満足度を追求するという特殊な困難がつきまとう。むろん問題によってはPSSの技術者が客先に向かうこ

とになるが、その場合でもまずは顧客からかかる問い合わせの電話が起点となる。こうした場合、かけてくる相手は大なり小なり自分では解決できない問題を抱えている。いわば助けを求めてくるのだ。その電話を受けるのだから、技術者のテクニカルスキルはもちろん、顧客の立場に立つて問題を受け止めるソフトスキルが重要なものはいくつまでもない。何気ない質問の背後に、顧客に致命的なダメージを与えかねないリスクが隠されていることもある。最初に対応する技術者のスキル(人的資本)が、顧客満足度やロイヤリティ(関係資本)に及ぼす影響はきわめて大なのだ。

くわえて顧客企業が多種多様な業種・企業規模にまたがることや、ソフトウェア製品につきものであるバージョンアップ情報や技術情報が続々とリリースされるといったことが、この業務をミッション・クリティカルなものにしている。

ITビジネスの先端で ソフトスキル重視の トレーニング

右のソフトスキルを整理しておく、

* Emotional Quotient(略) D・ネールマン(米)が95年に提唱した職業的知性の新しい定義で、自己認識・自己統制・動機づけ・共感・社会的な能力などのエレメントをもつ。

選任組織(田中氏もそのメンバー)は、将来ILTのコンテンツをモジュール化して選択的に受講できるようにすることや、技術者の多岐にわたるスキルを客観的に評価し、ビジュアライズできるようにマトリクスを計画している。

マイクロソフトの 人材開発が目指す 顧客接点の人材育成

人事部の利根川氏はMSKの全社的人材開発について語ってくれた。それによると人事部が総勢1500人の社員に提供する多彩な研修コンテンツには、マイクロソフトの文化である「ビジョンや人材観」が反映している。



プロフェッショナルサポート本部 サービスプランニング&マーケティング部 トレーニングプログラム マネージャー 田中希代子氏



人事部 人材開発グループ トレーニングマネージャー 利根川 信氏

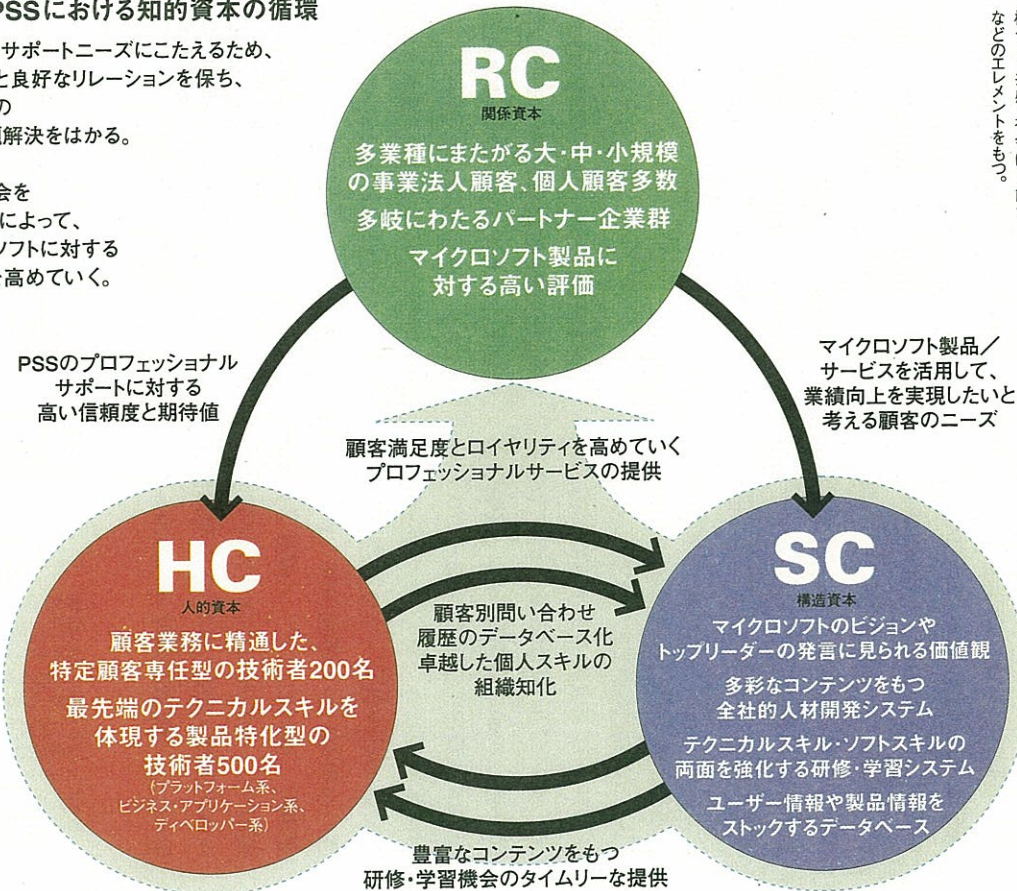
ILTと並んで特徴的なのが、自主的な学習を支援するシステムやツール群の充実である。顧客ごとに問い合わせ履歴を参照したり、製品ごとにテクニカルな情報を検索できるデータベースをはじめ、テクニカルとソフトの両面で学習を支援するシステム(たとえばウェブによるオンライントレーニング)や、ツール(CDやテキスト類)の充実がはかられている。

なおこれらすべての研修・学習システム(構造資本)を開発・運用・最適化する

99年に制定された新ビジョン「Empower people through great software any time, any place, and on any device」を挙げる。また人材観については米国マイクロソフトの現CEOであるステイブ・バルマー氏の「高いIQとパッションをもった人材」という言葉を引いて、これらに共通する価値観を共有できる人材の採用を目指している、と語った。これは前述のEQにも重なる言葉である。氏は「顧客接点」にも同様な考えを示し、時がたてば顧客接点そのものが変容するのは避けがたいと言う。だからこそMSKは研修システムの絶えざる見直しと更新に取り組むのだ、というのが氏の見解である。

マイクロソフト・PSSにおける知的資本の循環

多種多様な顧客の多彩なサポートニーズにこたえるため、電話と訪問を通じて顧客と良好なリレーションを保ち、高いスキルをもつ2種類の技術者(人的資本)が問題解決をはかる。また、これらの技術者に、絶えずスキルアップの機会を与える仕組み(構造資本)によって、顧客の満足度とマイクロソフトに対するロイヤリティ(関係資本)を高めていく。



●会社概要
設立:1986年2月
資本金:4億9950万円
売上高:1690億円
(1999年6月期)
従業員数:1523名
(プロフェッショナルサポート本部が所属するマイクロソフト アジア リミテッドと開発部門が所属するマイクロソフト プロダクト デベロップメント リミテッド、営業・マーケティング部門が所属するマイクロソフト株式会社の合計)
所在地:東京都渋谷区
事業内容:コンピュータソフトウェアおよび関連製品の営業・マーケティング

● 高い顧客満足獲得のための構造資本再編に着手 ● 東京三菱銀行

三菱信託銀行、日本信託銀行と共同持ち株式会社「三菱東京フィナンシャルグループ」を2001年4月に設立した東京三菱銀行。グループレベルの再編と並行して、自行内の組織再編も進んでいる。同行は、新事業戦略ビジョンのひとつに、より高い顧客満足を獲得するための「Bank for You・お客さま」の銀行の創造を掲げており、内部組織もこのビジョンに沿って再編された。

本稿では、同行がCS（顧客満足）を追求するための構造資本をどのように整備してきたかという観点から、法人営業部門に絞って最新の動きを紹介することとする。

組織再編にあたり、まず本部で2000年7月「分社的経営」のコンセプトに基づく事業部門制を導入。既存の組織を「リテール」「法人営業」をはじめとする8部門に再編し、それぞれの部門に責任や権限を大幅に委譲した。一方顧客接点の前線を担う営業店は、「リテール・法人営業併設拠点」と「リテール

ル特化拠点」に再編。特に、従来約300の店舗のほぼすべてにあった法人営業機能を約180の支社に集約した。これは、同行が有する構造資本（フルラインの金融プロダクト、国内外の充実した拠点ネットワークなど）と人的資本（多様な専門性・実務経験を有する人材）を、多様なかつ重層的な「顧客ニーズ」に機動的に結びつけ、顧客の経営課題解決に至るまでの付加価値の高いサービスを提供するための構造資本再編の試みである。

法人顧客に高付加価値サービスを提供する仕組みづくり

同行の従来の営業店では、支店長は、個人営業、法人営業、事務部門のすべてを管理していた。しかし今回の組織再編により、リテール・法人営業併設拠点の法人営業部門には、支社長と称する法人営業専任の拠点代表が置かれ、その直下に法人課長と担当者が配置されることになった。

財務体制の再編に対するアドバイスは、公認会計士や税理士の資格をもったチームのメンバーの知識を活用することができると。また、企業の進むべき方向を策定する際には、企業戦略チーム及び特定業種のトレンドに精通した業種戦略チームが支社の営業担当とともに取引先を訪問し、コンサルティング営業を提供する。

営業開発部長の石原一裕氏は、「支社の法人担当者や遊軍・前線化チームが、チームプレーで顧客の潜在的なニーズを発掘することがこの組織再編の主たる目的だ」と語る。そして、顧客ニーズと支社の法人担当者、遊軍・前線化チームをコーディネートし、リーダーシップを発揮する重要なポジションを支社長が担うことになる。

「従来は、銀行ができることを顧客に提供する機会を探るのが営業の役割であり、融資の材料となる動きはないか、外為取引やデリバティブ取引に対するニーズはないかといった姿勢で顧客に接してきた。しかしそれでは顧客ニーズが顕在化していないと取引が成立しない。今後



営業開発部 部長
石原一裕氏

は、銀行の商品に接点がない部分でも、事業展開の全体像を理解・把握し、中長期的な視野でリレーションを深め、何か課題が生じたときに経営者から真っ先に相談されるような存在にならなくてはならない」と石原氏は語る。

同行は法人営業部門の経営資源の集約化と本部機能の前線化を主体とした組織再編成をすでに昨年の7月からパイロット拠点で行い、現在急ピッチで拡大中である。この4月からは全国規模で展開する。

高いソリューション能力をもつプロフェッショナルの育成

遊軍・前線化チームの設置による本部機能の前線化は、支社で働く若手法人担当者にも、高い専門性や豊かな経験をもち行員とチームを組み、学ぶ機会を提供する。「支社の法人担当者には、まずは顧客のニーズをキャッチするアンテナ機能を期待しているが、遊軍・前線化チームとの協働によりレベルアップし、ソリューション能力を高めることも期待している」と石原氏は言う。また、300の支店に分散していた法人担当者を集約することで、1支社あたりの法人担当者の数も増えた。そのため、多様な経験レベルの法人担当者が知識・経験を共有し、切磋琢磨する環境も整ったと石原氏は言う。

法人営業の本部業務推進チームである営業開発部には、「遊軍・前線化チーム」と呼ばれる支社の支援チームが設置された。遊軍チームとしては、企業戦略チーム、業種戦略チームがあり、約60名の専門スキル・知識を有するスタッフが所属している。また、前線化チームとしては、新規取引の開拓を担う精鋭集団、法人新規室がある（法人営業部門以外の他部門においても、遊軍・前線化チームや本部サポートチームとして、外為・国際業務推進チーム、ITソリューション・デスク、新マネーデスクがある）。

名称に表れているように、遊軍・前線化チームのスタッフは、本部でプロダクト開発や企画業務に専念するのではなく、前線で支社をサポートし、収益に対して支社と同等の責任を負う。この本部機能の新設により、顧客には、高い専門性を有する同行の本部諸機能に支社レベルでアクセスできるというメリットが生じる。

たとえば、新会計基準の導入に伴う

こうした実務の中から学ぶ環境づくりと並行して、東京三菱銀行は、顧客満足度の向上をめざした法人担当者教育の改革にも力を注いでいる。

従来の法人担当者教育は、若手レベルでは、規定や採算管理など業務遂行に求められる知識を系統立てて学び、顧客の顕在化したニーズに対応するための答えを「検索する能力」の強化に重点が置かれていた。これは営業の基礎として今後も継続して行われるべきことだが、今後は顧客自身にも明らかでない多様な重層的なニーズを発掘する「探索能力」を高めるための研修として、「ケーススタディ」を積極的に導入する計画だという。

また一方で、顧客に対するコミュニケーション能力、プレゼンテーション能力を高めるためのベーシックな研修も実施している。

どちらも日々の営業活動の中で、すでに個人レベルで工夫し、実践してきたことだが、「オンソドックスなコミュニケーションの原則をいま一度確認すること、自分のスタイルを客観的な目で再検討してみる」ことが重要」と石原氏は言う。こうした新しい研修はキャリアに付加価値をつけるものとして若手行員にも好評のようだ。

同行が日本を代表する金融機関として、今後どのような顧客接点の場を創造するかに注目が集まる。

● 会社概要
設立：1919年8月
資本金：7859億円
(2000年9月末)
預金・譲渡性預金：44兆6062億円
(2000年9月末)
行員数：1万9571名
(2000年9月末)
所在地：本店 東京都千代田区
事業内容：金融業及びその他付帯業務

機動営業に向けたコーポレート・ガバナンスの変革が急務

神戸大学大学院教授 商学博士
田村正紀

長期的な競争優位のルール

営業組織のあり方について、私は非常に危機意識を抱いています。日本企業の営業をめぐるガバナンスの現状には、深刻な問題があるといわざるをえません。

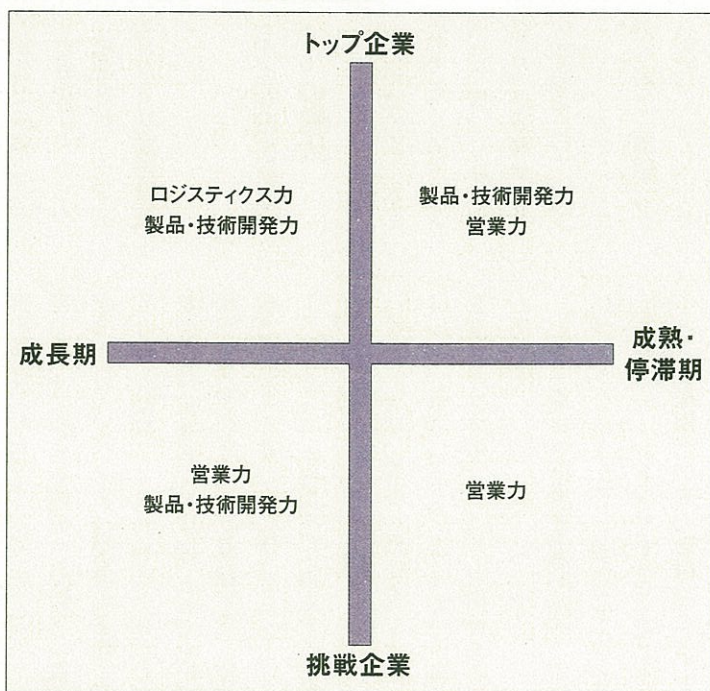
市場で勝者となるために営業がどれほど重要かを、業界の発展段階（業界の需要成長率に象徴的に表れる）と企業の市場地位（市場シェアから見た企業の業界内序列）の2軸で分析を行ってみました（図表1参照）。その結果、「営業力の強い企業のみが長期的な競争優位性を維持できる」というルールが鮮明に浮かびあがってきました。

多くの経営者は依然として、製品・技術開発力が競争優位性の中核基盤であると信じています。しかし、実証研究を行ってみますと、もはやそのみでは戦えない現状が明らかになってきています。卓越した製品・技術開発力にのみ依存し続

けられるトップ企業は多くはありませんが、トップ企業といえども、営業力の強化を図らずに競争優位性を長期にわたって維持することはできません。また、トップ企業に挑戦しようとする企業にとって営業力は、競争優位性を向上させる最も有効な能力基盤となります。これは主として事業レベルに限定した議論ですが、事業複合体として企業を見た場合においても、全体的競争優位性を維持する上で営業力は決定的に重要な位置を占めます。

このように企業にとって非常に重要である営業力ですが、その実態は、いまだ「大量集中型営業」に終始している企業が多いのが現状です。業績と顧客満足度の全責任は営業にあり、市場の勝敗はその営業資源の大量集中投入で決まる。迅速に営業資源を投入するために、標準化された営業職の大量生産と、目標による厳格な中央集権的統制システムによる管理で営業資源投入を成り立たせる。このような「大

図表1 新しい競争での優位性基盤



出所:「機動営業力」(日本経済新聞社、1999)

量集中型の営業のあり方」が制度疲労を起しているにもかかわらず、低迷した売り上げを改善するべく、本社スタッフや営業管理者の批判の目は営業担当者個人に向けられ、報告書の提出や頻繁な情報連

絡業務といった社外行動の監視強化や、根性を叩きなおす研修といったことに拍車がかけてられています。これらの管理強化は、営業を所属企業の販売代理人として扱い、所属企業とその営業担当との間で



田村正紀(たむらまさのり)
1940年大阪府生まれ。62年大阪市立大学商学部卒。66年神戸大学大学院経営学研究科博士課程中退。80年神戸大学経営学部教授に就任。元日本商業学会会長、商学博士。著書として、「マーケティング行動体系論」(千倉書房、71年)、「大型店問題」(千倉書房、81年)、「日本型流通システム」(千倉書房、86年)、「現代の市場戦略」(日本経済新聞社、89年)、「マーケティング力」(千倉書房、96年)、「機動営業力」(日本経済新聞社、99年)など多数。

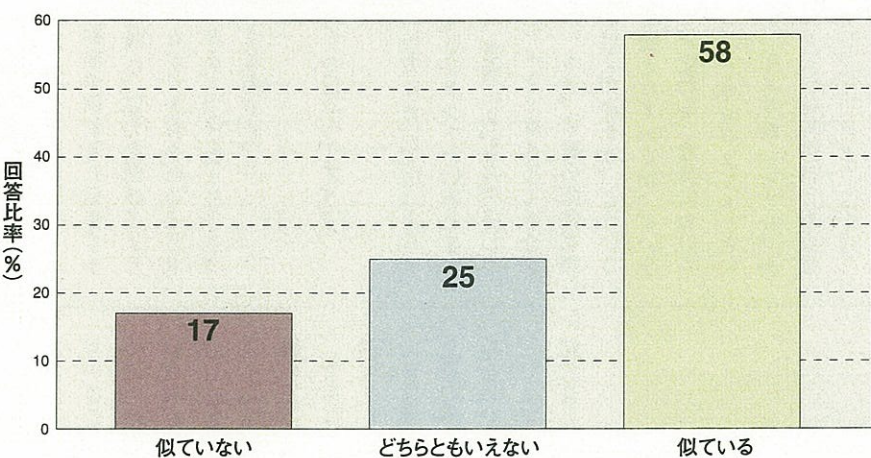
の収支決算を合わせようという考え方は、しかし現在の営業は、顧客企業の購買代理人としても行動する必要があります(図表2-1、2-2)。営業環境において、そうならなければ営業が成立しなくなるような構造変化が起きていることを企業は認識しなければなりません。

顧客の盛衰

企業は、情報化と国際化を背景とした新しい競争に突入しています。新しい競争において注目すべきことは、顧客企業との取引の仕組みが大きく変わりつつある点です。顧客企業の欲求は多様化し、取引の交渉力は強まり、取引の対象は複合製品とその関連サービスを単位とするようになっています。それに伴って、取引における継続性、顧客との関係性構築が重要な要素となり始めています(次ページ図表3-1、3-2参照)。

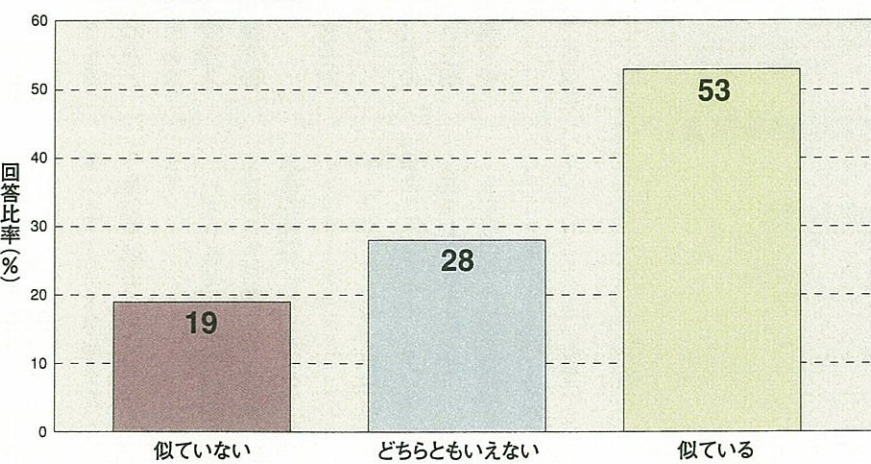
加えて、顧客企業の盛衰も激しくなっています。業界別の売り上げで上位10社の数字を見た場合、上位10社においてすら、対昨年ベースで売り上げの伸びが一番高い企業と一番低い企業との間で、格差の大きいところでは50%もの差が出てきている。勝ち組企業と負け組企業がはっきりと分かれる一方、さ

図表2-1 「会社の要求と顧客の要求の板挟みで悩むことが多い」という意見への営業マンの回答(標本数=669)



(データ源)「営業マン調査」1996年

図表2-2 「日常の営業活動によって、肉体的にも精神的にも疲労気味だ」という意見への反応(標本数=669)



(データ源)「営業マン調査」1996年

らに問題であるのは、その勝ち組企業が毎年変動することです。「困い込み」という言葉がありますが、困い込む相手間違えれば、困い込んだ顧客とともに衰退する危険性があります。このような環境にあつては、顧客との関係の深耕の一方で、すばやい関係先の転換が必要で、すなわち、動く標的(顧客)に対する「機動性」です。

の領域では、すでに機動的な企業活動が展開されてきました。新製品も3年で技術の競争優位を失う状況にあつて、迅速な製品開発、ライン・プロダクションといった技法が次々に検討、導入されています。営業領域においても、先に述べた「大量集中型営業」から変化すべき姿が「機動営業」です。しかし、企業と市場の接点を担い、企業の創造した顧客価値を市場において多

様な顧客企業との個別取引に分解して遂行実現するという、異なるもののマネジメントを問われる営業現場では、製品開発等に比べ「機動性」への変革は進んでいません。どうすれば「機動営業」が実現するのでしょうか?
ここに、個別の営業スキルの向上といったことを超えた、日本企業の営業をめぐるガバナンスの問題が浮かびあがってきます。

関連部門との機動連携

動く標的となった顧客は、「マーケティング・バック」を求めています。「マーケティング・バック」とは、製品それ自体の品質や価格だけでなく、物流サービスや各種の情報提供サービスを含めた「顧客が価格を支払う付加価値要素の複合体」です。

マーケティング・バックの要請に的確に応えるには、研究開発、製造、物流、顧客サービスなどにまたがる顧客価値創造に関する企業業務間の調整が必要です。しかし、多くの営業現場では、営業担当個人がこの「社内営業」に時間とパワーをあまりにも使いすぎています。5、6%の企業しか、営業におけるサプライ・チェーンを作り上げていないという現状です。

営業業務の基本は、企業全体の売り上げを個別顧客との取引に分解して実現することであり、そのためには、全体が個別を支え、個別が全体を支える仕組みの創造が鍵を握ります。その仕組みを実現するために、ひとつには営業が、顧客価値創造に関わる部門と機動連携する柔軟な営業組織編成が必要です。そしてその鍵を握るのは、トップのリーダーシップです。

テーションも有効です。漫然と複数部署をローテーションさせるのではなく、顧客価値創造に関する部署の経験と、協力を仰げるような人のつながりを得られるような合理性のあるジョブ・ローテーションを設計するのです。

ナレッジ・クリエイティブ

仕事の仕方においては、よくナレッジ・マネジメントといわれますが、私は、営業においては、ナレッジ・マネジメントなんてできないと思っています。自社の商品も顧客企業も絶えず変わる。どういふふうに商売をしていくか、というノウハウが変わる。営業においては、ナレッジ・マネジメントというよりも、絶えず新しいナレッジを創造できる仕組みのほうが必要です。「ナレッジ・クリエイティブ」です。

ナレッジ・クリエイションがいかにして可能になるかといえは、営業現場における上司との対話、議論です。流れに身を任せてしまえば、営業場面で出会うのは、絶えずなく流れていく未分化の経験のみです。その流れを仮説をもって把握し、反省し、上司と議論することで、営業の知識創造が刺激され、言語化され、磨かれます。企業のそろばん勘定から見ると、営業職の

葉が頻繁に使われるようになってきました。その多くは自問自答で終わっています。顧客の業界の問題が何であって、顧客企業は業界でどのような位置にあり、どのような課題を抱えているか、という営業知識のストックを元に提案しているとは限りません。「情報化」といいながら、営業ほど情報にお金を払っていない組織はありません。欧米企業では、価値ある情報の共有化と分析は常識ですが、日本企業の営業では情報もなしに、根性だけで「行け」といわれます。

マネジメントの課題

営業のマネジメントという点についていえば、その第一の課題は、「異質なもののマネジメントの成果をどう測るか」です。営業においては、テリトリー、地域性、顧客属性といった扱う対象が多岐にわたり、営業期間も、数日ものから、数年かかるプロジェクトまであります。営業活動に「数字」は必須ですが、それ以外に営業成果を測るどんなものをどう付け加え、どのように測定するのか？ 3年かかる営業を1カ月、または半期の数字で測るだけでは無理があります。

さらに、業績が厳しいなか翻弄される、「営業職のキャリアパス」についての課題もあります。営業現

場からエース級の人材を抜くことに現場の抵抗が強く、経理や人事に異動させて将来の役員候補等として育成することができなくなってきたいます。異動させないだけでなく、土日も出勤するような連投を命じ、その結果、ゆとりもなく営業で使いつぶされ、先のキャリアパス、ポジションがなくなる事態が起きているのです。

また、「機動営業のイノベーション」の成果を、どうイミテーターにつなげて横展開するかという課題もあります。実験がやりやすいというところは、営業組織の利点です。地域ごとに営業組織が分かれているような場合、ある営業所で機動営業の取り組み、変革を行ってみてうまくいったら他の営業組織に横展開すればいいわけです。

しかし、これらの課題も、トップおよびマネジメント層が、そのことの意味と方向性を理解してはじめて、課題として取り組むことができます。

昨年聞いた話ですが、ある一部上場企業で、何かの指示間違いで東北支社に「自由にやってみよう」との指示が伝えられました。まかせられたということで、内部で議論して取り組んだ結果、東北支社は営業成績がダントツに伸びた。ところがそれを聞いた社長は激怒した。「指揮系統が間違っている。他

教育にかかる費用がペイするには5年必要であるというデータが出ているのですが、これを一日も早く戦力化し、即戦力が当たり前というスピードに時計の針を早めなければなりません。上司の管理スタイルは、この戦力化に重要な影響を及ぼします。

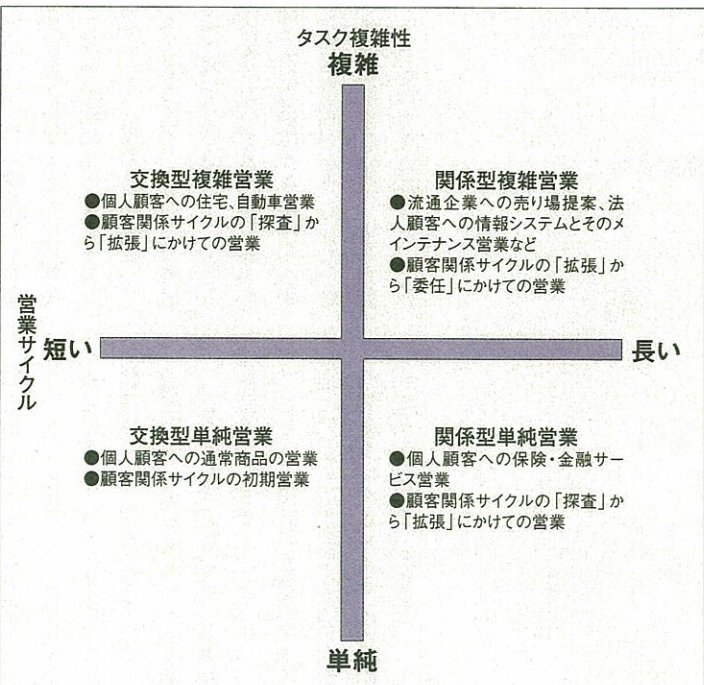
営業は誰が上司かによって育ち方が大きく変わってきます。しかし、人事は個人を動かすだけで、どの上司の下につけると育つ、という組み合わせの仮説・理論で配属するというシステムはもっていません。組み合わせの結果は偶然。その現

状を救う方法として、「あの上司の下では働きたくない」という拒否権、「あの人の下で働きたい」という希望を認める企業が出てきています。

いずれにせよ、大量集中型営業で行われた目標による厳格な中央集権的統制システムにのっとったコミュニケーションと、このナレッジ・クリエイティブが行われる議論のコミュニケーションは、まったく異なるスタイルです。

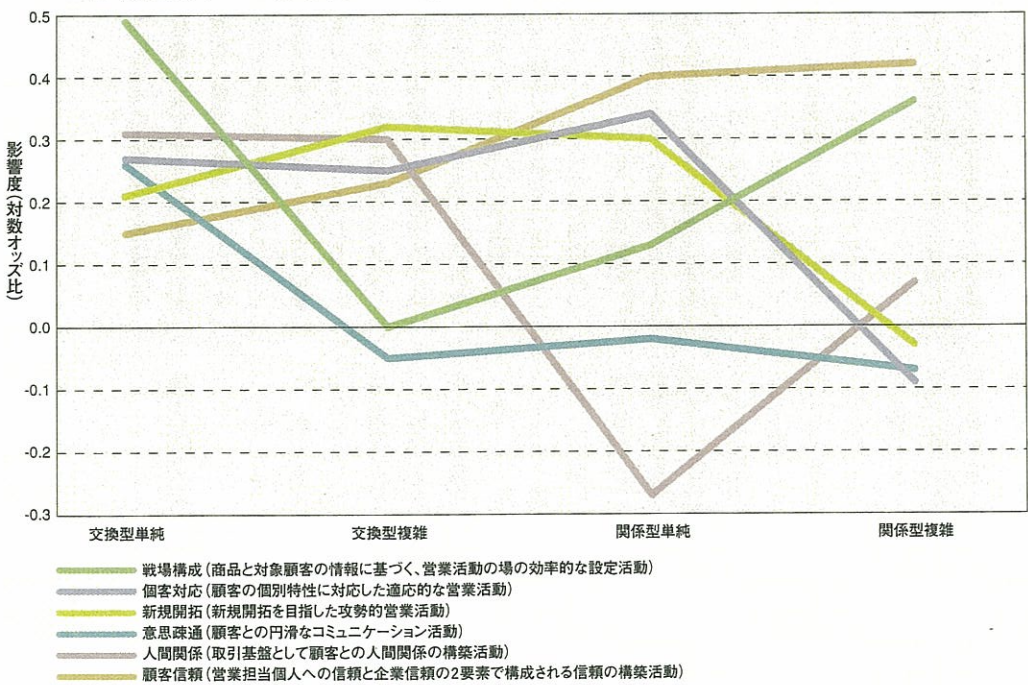
さらに、こういった議論をするには元になるデータベースが必要で、「ソリューション営業」という言

図表 3-1 営業タスク類型と主要例



出所:「機動営業力」(日本経済新聞社、1999)

図表 3-2 目標達成率への基本活動と顧客信頼の影響 (営業タスク別)



(データ源)「営業マン調査」1996年

にしめしがつかない」。その結果、東北支社のやり方は止められ、低い業績の他支社と同じに揃えられたといえます。こんな、修羅場も踏んでいず、判断もできないような「ごころん世代」(ハプルの頃、能力がそぐわないのにそのままに

上がってきてしまった世代)に経営をまかせず、早く若い世代にガバナンスを渡さないと、海外にまったく太刀打ちできなくなってしまう。こんな基本レベルも含め、営業における人と組織の現状に、私は相当な危機意識をもっています。

「属人の知」から「プロセスの知」へのシフト

神戸大学大学院経営学研究科 助教授 経営学博士(MIT) 商学博士(神戸大学)
小川 進

市場の不確実性の増大

現在のマーケットは不確実性が高く、今日売れているものが明日売れなくなることもありうる状況です。市場の不確実性の増大に伴って、営業のあり方も変化してきています。これまで業種を問わず基本であった属人的営業が、組織として営業を行う方向、すなわち「プロセス営業」へと変化してきてきました。

「プロセス営業」とは、営業のプロセスを明らかにし、そのプロセスを組織として共有・協働しながら営業を行っていくというスタイルです。目標数字だけを与え、やり方は営業担当個人にまかせ、営業職を市場に大量投入する従来のやり方ではマーケットの変化を捕まえることは難しく、90年代に入ってから、このプロセス営業へのシフトが

複数の営業担当が協働作業

「プロセス営業」の例として、例えば、約20年も前からその方法を行っているタカラベルモントという企業があります。タカラベルモントは、理容や美容の関連設備機器の製造、販売、輸出入、および店舗・医院の設計・施工等を主な事業とし、創業が大正10年、設立が昭和26年という歴史のある企業です。売上高は504億円(2000年3月期)、従業員数は1159名(2000年6月末現在)。このタカラベルモントの営業方法に、理容椅子や美容椅子を購入した顧客に、10年たった時点でDMを送る、というものがありません。

送付したDMに対し反応があった場合、ベテランの営業担当がまず顧客のところへ伺います。「存知

のように日本の歯科医や美容院の椅子は高性能ですから、価格も高い。顧客に購買意欲やニーズがあったとしてもすぐに購入とならず、融資を受けないと購入できない場合もあります。タカラベルモントのベテランの営業担当は、訪問した顧客が「椅子の一部の機能を新しくしたいのか、そもそも店舗全体を改装したいのか」「資金繰りはどうか、融資を受けられるのか」「タカラベルモントへの好感度はどうか」といったことを、短時間のインシヤルコンタクトで判断します。判断したあと、実際に顧客に提案し交渉するのは中堅の営業担当の役割です。そして、成約の段階にいたれば、誰が成約実務をしてもそれほど変わらないので新人が担当します。

つまり、営業のプロセスを明らかにし、その過程を複数の営業担当が協働して行っているのです。

属人的な知から、組織の知へ

あるいは、ある住宅メーカーでは、顧客満足と営業プロセスの相関を分析したところ、顧客満足度を高め成約に結びつける要因は「積極的に提案すること」だとわかり、緻密な提案集作りを行っています。

例えば、「公園デビュー」をするような幼い子供がいる家族が顧客の場合、「不意のお客様が来ても散らかっているのが見えないような、仕切り」を客間と間につけましよう」と、営業場面ではモデル図面をもとに説明をします。「仕切り」は、公園デビューをすると、今度は知り合った家族を家に招き合うことになり、招くときには「派手な家と思われないか」「散らかっていて、だらしがないと思われないか」と非常に気を遣う場合が多いという、顧客のライフステージ、心理分析

から出たアイデアです。

提案集を活用し、ビジュアルなモデル図面を使いながら顧客の生活に合わせた細かい提案、コミュニケーションをする売り方に変化させたいわけです。もちろん、このときの提案集は、属人的に所有されているものでなく、組織として蓄積・共有された知識・情報です。

また、しまむらという専門店には、高さになると1メートルを超えるだろうと思われる店舗運営のマニュアルがあります。店舗の掃除の仕方までマニュアルで決まっています。掃除時間は30分。この時間が長くても短くてもだめ、そして円を描くように掃除をしましょう、といった具合です。このマニュアルはルーズリーフ式になっていて、毎月改善提案が出て、約100ページが差し替えられています。各人の創意工夫のもと、絶えず業務プロセスが、変化・更新され、進化していきます、それが共有される状態です。

セブン・イレブン・ジャパンには、このようなマニュアルはありませんが、代わりにフィールドカウンセラーが直接本部と店との間を往復し、その機能を果たします。毎週火曜日に全国のカウンセラーが一堂に会して経営陣との間で共有した方向性や情報を店舗に伝え、スーパバイズをする役割を果たします。

プロセス営業の利点と限界

このように、プロセス営業とは、修正を前提とする基本枠組みを決め、その枠組みのなかでプロセスを協働したり、情報や知を共有したりするわけですが、この方法の第1の利点は、何か失敗やうまくいかない点があっても軌道修正がしやすいということにあります。また、プロセスが整理されていると、情報システムを入れやすくなります(逆に、属人的営業が強い場合、システムは入れにくい)。さらに、このプロセス営業のサイクルに顧客からのフィードバックのプロセスを入れると自社の間違いに早く気づくことができます。またプロセス営業は、組織の能力の向上はもちろんのこと、営業担当個人の能力についても気づきや向上を得やすいという利点ももちます。

その一方で、プロセス営業の限界は、プロセス営業の仕組みそのものをチェックする仕組みがないことにあります。プロセスの基本枠組みを変える判断は、コーポレートガバナンス、つまりトップのリーダーシップにかかっています。これは、企業の勝ち組・負け組を決める要因のひとつです。また、プロセス営業を検討する企業の最大の障害は、皮肉なこと

に、これまで高い業績をあげてきた「クリスマス営業」「トップセールスマン・ウーマン」の存在です。自分に合った仕組み・売り方で業績をあげてきたのに、プロセス営業に転換されては個人のやり方も自由も制約されてしまう。「給料は会社からもらうのではなく、お客様からいただくのだ」というトップセールスにおける言葉は、裏を返せば「企業・組織が何を考えようが、お客様が買ってくださっているのだから勝手にやらせてほしい」ということを意味します。

しかし、猛反発があっても、企業として決断するしか変革の実現はありません。ただし、一気にプロセス営業を入れる必要はありません。ある展示会のときだけ、ある営業所だけで、プロセス営業を導入してみる。売れなかった人が売れるようになれば横展開して、と、といった段階的取り組みが可能です。また、営業職に対して、目標数字の達成だけでなく、「売れる仕組み」を作り提案することで報酬や昇進が決まるようなインセンティブを設計することも大切です。つまり、知識に対して報酬が決まる、というマネジメントです。

自社としての決断

現在は、プロセス営業を行う企

業が増えていますが、これは現在の環境がそれを促しているのであって、プロセス営業が常に万能であるわけではありません。戦略論とは、複数の代替案のなかから悪い代替案を落としていくのではなく、魅力的なくつもの選択肢に優先順位をつけていくことです。プロセス営業は、ある意味で、組織として矛盾を多く抱えているところにメスを入れるのに適した方法であり、市場の不確実性に対応する方法ですが、「個人の業績、個人のやり方に頼るのが有効だ」と判断する企業があれば、その方法をとるべきなのです。

私は、選択肢の多い社会が個人にとっては魅力的であり、企業は人を育てる器だと考えています。個人の裁量にまかせる営業スタイルであるほうが、力も出しきれ、達成感も味わえると感じる営業の方も多いでしょう。すべてがプロセス営業に傾くと、そのような人材の活躍の場はなくなり、経営者の方々には不親切なメッセージかもしれません。すべての企業が、今プロセス営業を標榜すべきとは思ってはいません。あくまで、自社の戦略としてどのような組織、営業を行うのか、どう人を育てるのかを考えたうえで、魅力的な選択肢を検討し、決断すべきです。



小川 進(おがわ・すすむ)
1964年生まれ。89年神戸大学大学院経営学研究科前期課程修了、同年神戸大学経営学部助手。同専任講師を経て、94年助教授。同年米国マサチューセッツ工科大学(MIT)スローン経営大学院博士課程入学。98年MITより経営学博士(Ph.D.)を取得。2000年神戸大学より博士(商学)を取得。専攻は、イノベーション管理、ビジネス・モデル論、マーケティング・流通システム。著書に「イノベーションの発生論理」(千倉書房、2000年)、「ダイヤモンド・チェーン経営」(日本経済新聞社、2000年)がある。

競争優位を築くソリューション営業

リクルート 営業変革推進部 主任研究員
高橋勝浩

「差別化されない取引」と「戦略的な取引」

部品の調達をインターネットで行う大手企業が増えている。日本電気は、グループ全体で部品や資材120万品目を全量ネットですべて調達し、年間1000億円程度のコスト削減を目指している。ここでいう「差別化されない取引」は、これらを調達するためにわざわざ部品会社の営業担当に会うこと自体、顧客にとっては見えないコストを発生させることになる。また、営業担当を介して提供すると、その分は当然部品の価格に反映せざるを得ない。顧客からすれば、「営業なんて来なくていいから、その分安くしてくれ」ということになる。ここでは従来の「人間関係を築く営業」「接待営業」は、通用しない。価格、品質、タイムリーかつ安定的な供給ができるかどうかで勝負

負になる。単にモノを売るための営業担当は消滅していく運命にある。

それに対し、「戦略的な取引」といわれるものがある。顧客組織の経営的な戦略にかかわる商品、サービスで、「かけがえない」ものを購入する取引だ。その部品を組み込むことで競合商品と差別化できる性能を実現し、製品全体の品質を左右するようなものは、多少高くても買わざるを得ない。また、それは部品メーカーと顧客との共同研究や共同開発から生まれることも珍しくない。顧客は取引会社を絞り込み、「どうすれば自社の生産性が向上するか」「どうすれば抱えている問題を解決できるのか」といった問いに真剣に対応できるパートナーを求めているのだ。ここでは両者が利益を分かち合うWin-Winの関係が成立する。

このように、顧客の購買スタイルは「差別化されない取引」と「戦略的な取引」に分化し、その傾向は

ソリューション営業への変換

このような環境のなか、顧客（法人組織）と営業組織の関係における、営業革新のキーワードとして、「ソリューション営業（問題解決営業）への変換」がクロージングアップされた。「ソリューション営業」とは、「顧客の経営やビジネス上での重要な課題を解決するために商品やサービスを提供する営業活動」である。

「ソリューション営業」とはどのようなことか？ 例えば、パソコン100台を単体で納入しても、利益は限られている。ところが、100台には少なくとも100人のユーザーがいる。顧客はパソコンを導入するに伴い、新たな問題を抱え込むことになる。「本当に使いこなせる

だろうか？」「トラブルが起こったときに社内の人間が対応すると、他の業務が阻害されるのでは？」「次々バージョンアップするソフトをたびたびインストールする作業はなんとかならないものか？」

では、売り手が顧客に対し、ユーザーサポートやパソコンのソフトの追加や管理という「問題解決ソリューション」を提案したとしたらどうだろうか？ 取引額や粗利は当然増えるが、何よりも顧客と長期にわたって取引できることになる。これが売り手からみた「ソリューション営業」のメリットである。単なるパソコンの納入業者であれば、さらに安く確実に納入できる業者に簡単に切り替えられてしまう。しかし、ソリューションを提供している場合、売り手側に顧客の問題解決のためのノウハウ、経験が蓄積される。顧客の「現場や勝手」を知り尽くしたパートナーであるため、簡単に切り替えられなくなっていくのだ。当然、価格交渉



高橋勝浩(たかはし・かつひろ)
1985年リクルート入社。人材採用事業を経て、91年より現職。リクルートが社外向けに提供している営業教育研修サービスの企画・開発を手がける。現在、ソリューション営業をテーマにしたプログラムを開発中。

でも「買い叩かれる」可能性は少なくなる。それどころか、顧客のさまざまな課題が次々とわかり、新たなシステム提案のチャンス、新たな取引を獲得する可能性が高くなる。

「提供」から「解決」へ まったく異なる営業のあり方

従来の営業は、顧客があらかじめ導入を検討しているものがあり、それに対してニーズを整理しながら、どうしたらベストのものを購入できるか、アドバイスを行う。売り手が提供するものもあらかじめ決まっていることが多かった。しかし、ソリューション営業は、前述のように顧客の問題、それもビジネスにかかわる問題をまず把握しなければならぬ。そのためには、顧客のビジネスで起きている経営環境の変化や顧客の戦略を理解することも必要だ。問題を引き起こしている原因は複雑であることも多い。仮説を持ちながら原因を探っていくことが必要になってくる。また顧客自身も問題を正確に突きまきれていないことも多い。営業担当は顧客と協働（コラボレーション）しながら、仮説を顧客と共有し、さらに必要な情報を収集し、すぐれた解決策に発展させていくことがポイントになる。ソリューション

図表1 顧客にみる2つの購買スタイル

	差別化されない取引	戦略的な取引
経営に対するインパクト	小さい	大きい
切り替えコスト	小さい(容易に切り替え)	大きい(切り替えにくい)
ねらい	コスト低減	差別化と競争優位性の向上
重視するポイント	低コスト、(価格に見合った)品質、機能、納期	品質、ビジネスにもたらす成果
個別性の度合い	汎用品、個別性低い	ユニークな商品、個別性が高い

図表2 従来型営業とソリューション営業との違い

	従来型営業	ソリューション営業
顧客のニーズ	商品選択と活用	業務改善、問題解決
顧客の評価	商品の効用	商品がもたらす結果
営業担当が提供する商品	自社商品	自社商品だけにはこだわらない
営業担当の提案内容	ニーズの整理と、商品選択の提案	問題把握と、解決策の提案
営業担当の視界	商品がうまく機能するか	解決策が顧客の組織に適切、よい結果を出すか
取引の成立条件	購買決定者の購買基準との整合性	顧客の戦略、ビジネスプロセスとの整合性

出所:高橋勝浩 作成

ン営業は、営業担当が顧客とのコ
ラボレーションのシナリオを描き
ながら、顧客の問題解決のために
自社の問題解決能力やリソースを
総動員するプロセスでもある。「営
業プロセス自体も商品」であり、営
業の質によって、もたらされる解決
策やその成果が大きく違ってくる。
だからこそ、ソリューション営業は
いくらでも付加価値を提供できる
営業形態だともいえる(前ページ図
表2参照)。

ある顧客で、ノートパソコンを営
業担当に1人1台持たせて受発注
業務を出先からできるようなした
い、というニーズがあったとしてよ
う。従来型の営業であれば、業務
内容や使用場面を聞き出して、ど
のようなスペックのノートパソコン
で、既存のシステムにどう接続す
ればよいか提案することになる。

しかし、ソリューション営業の場合、
上流にある顧客のビジネス上の
ニーズまで遡る。この顧客では、
営業担当の出張が多く、商談が成
立しても受注連絡が遅くなったり、
電話では連絡ミスがあったりして、
納品先への遅配や誤配のミスが頻
発していたとする。この顧客のビ
ジネス上のニーズは、「遅配や誤配
による顧客からのクレームを減ら
し」「受注状況をリアルタイムに
把握、在庫を減らし、収益性を向上
させる」ことだとわかった。これら

のニーズを把握したなら、この顧客
への提案は、インターネットを使っ
た取引先との間の発注システムの
構築ということも考えられる。シ
ステムで顧客が配達日や受注品目
の確認を行えるようにすればよい。
もちろん、インターネットを活用
できない取引先のことも考え、営
業担当に1人1台ノートパソコン
を持たせ解決策を併用することも
検討する。

ソリューション営業では、顧客が
欲しい商品・サービスではなく、顧
客の問題が本筋に解決するための
サービス・商品を提案する。

さらに、顧客の問題が本筋に解
決したかどうかで、営業組織に対
する顧客からの評価が決まる。

例えば、顧客の原価を下げるた
めに部品調達システムを構築し
たとしてしよう。しかし、システムが正
常に機能しても、調達コストが下
がらないということがある。シス
テムを使う人の操作が不慎れで、
誤発注や発注漏れが多く発生して
いたり、従来の発注方法を一部残
したままであるため二重の管理コ
ストが発生し、かえって割高になっ
てしまっていたりするのである。
これでは、システムは機能したも
の、顧客の問題解決は失敗であ
る。

このケースで注目すべきは、シ
ステム単体では問題が解決しない

点だ。操作をする人の問題、発注
方法の二重管理の問題も同時に解
決しないと成果を出すことはでき
ない。

ソリューション営業組織 6つの条件

ソリューション営業型の組織に
転換していくためには、単に営業
担当の行動を変えようとしても限
界がある。

次に掲げる6つの領域に取り組
まねばならない。

① トップのビジョン・戦略の明示、 リーダーシップの発揮

何よりも営業部門のトップが自
社のソリューション営業のビジョン
を示さなければならない。自分た
ちはどのような顧客に対して、何
を強みとして、どこまでの範囲を
解決策として提供するのか。自社
で足りないリソースはどこから調
達するのか、そのための戦略はど
うするのか？

営業組織のトップは明確にビジ
ョンを示し、自ら変革を促す必要
がある。成果が出るまでに時間が
かかり、とすれば逆戻りの誘惑
に駆られる。トップが強い意志と
リーダーシップを発揮してソリュ
ーション営業の必要性と意義を浸
透させる必要がある。

② 自社の解決能力、手段の増強

自社の問題解決能力(ケイパビ
リティ)、リソースを絶えず増強す
る必要がある。ソリューション営業
の「つまみ」は、ソリューションを提
供した顧客からの追加取引にあ
る。当然、顧客の期待は高くなり、
より難易度が高く、複雑な案件の
解決を期待するようになる。せつ
かくのチャンス逃さないために
も絶えず解決能力、手段の増強が
必要になってくる。必ずしも自社
ですべてをまかなう必要はない。
他の企業との提携や連携(アライ
アンス)によって自社の弱点を補強
することも考えたい。

③ サポート体制の整備と リソースの配分基準の明確化

ソリューション営業を推進する
には、営業担当や営業部隊を支援
する部隊が必要だ。開発やサポー
ト部隊が営業活動の初期の段階か
ら営業と一体となって顧客の課題
把握に参画する。その際重要にな
ってくるのが、誰がどのタイミン
グで、どのような支援を行うのか、
を明確にしておくことである。

また、限られたリソースである
支援部隊のパワーをどう配分する
かも重要である。放っておくと、
「声の大きな」営業担当が支援リ
ソースを独占する弊害が出てくる。
リソース配分にあたっては、明確な

基準をもとにリターンが最大にな
るようにマネジメントを行う。

④ 営業プロセスにおける ナレッジの共有と創出

ソリューション営業は、プロセス
が複雑で個性が強く標準化が容
易ではない。ナレッジの共有も、提
案書の共有や記述方法にばらつき
のあるような結果事例を蓄積する
といった「点」の情報をライブラリ
化するだけでは不十分だ。

ソリューション営業は複雑なプロ
セスであるがゆえに、営業を推進し
ていくプロセスにおいて、「どのよう
な判断を行い」「どのような情報処
理を行ったか」が重要になってくる。
個別事例の共有にあたっては、その
ような「判断」と「情報処理」のプ
ロセスを振り返ることが出来る形
式知化(文書化)が望ましい。また、
文書化が難しくても、事例を題材
にプロセスを振り返る場を設ける
ことが重要である。そのような場
では、個別プロセスにおける「判断」
と「情報処理」のナレッジ共有に加
え、その事例を元に議論を行うこ
とで、他の顧客への応用や展開を想
定したナレッジ(アイデア)の創出
が可能となる。

事例は、失敗事例や競合会社に
負けた商談でもよい。うまくいか
なかったプロセスに、成功のヒント
が隠されていることも多い。

⑤ 新たな能力開発とコーチング

ソリューション営業のためには、
営業担当には従来のコミュニケーション
スキル、商品知識に加え、
「顧客のビジネスを理解する能力」
「問題を構造的に把握する力」
「解決策を導き出す能力」
「顧客の組織に対する働きかけを戦略的に進め
る能力」
「プロジェクトを推進する
力」が必要となる。

これらすべてを備えた営業担当
は稀である。不足する能力は高め
ていくしかない。これらの能力は、
適性や、生来の資質で決まるもの
ではなく、経験を通じて蓄積され
る行動習慣のようなものだ。学習
によって補強していくことは可能
である。その際、Officerとしての
教育とともに、日常の営業活動で
のコーチングが不可欠だ。問題は、
コーチング役のマネジャー自身が
ソリューション営業を経験したこ
とがない場合である。そのような
場合、マネジャーにできることは
次の2つである。

ひとつは、メンバー同士が知恵
やアイデアを出し合うことを促
進する「触媒」となること。組織を
あげての問題解決のために衆知を
結集する際の「要(かまめ)」の役割
として、リーダーシップを発揮す
る。もうひとつのあり方は、メンバ
ーがソリューション営業を進めやす
くするためのサバント(奉仕

者)となることである。ソリュ
ーション営業の推進には、関連部署を
巻き込んだり、複雑な調整業務が
発生したりする。メンバーが営業
に集中できるように関連部署との調
整や業務の見直しを行い、営業担
当を煩雑な業務から解放するの
である。

⑥ 評価基準の見直し

一般にソリューション営業は時
間がかかる。納品したら終わり
ではない。むしろ顧客の問題が本
当に解決されるかどうか、フォー
ロウアップが必要ならぬ。したがって
短期の売上指標のみの評価では、
本来長期的な計画が必要とされる
ソリューション営業を妨げること
になる。特に、ソリューション営業
への移行期には短期的な業績評価
を行ってはいけない。ソリューション
営業が軌道にのって業績が安定
するまで、性急な結果を求めては
いけない。

では、どうするべきか？

ソリューション営業において「本
当に意味ある指標」を管理するの
である。例えば、顧客の変化につ
いての情報量や、キーパーソン(経営
者、責任者等)へのアプローチ状況
顧客満足度等である。

ソリューション営業では、顧客の
成功を究極のゴールにおいている。
顧客の問題がどれほど解決した

か、測る手立は難しい。その代
替手段として顧客満足度を指標の
ひとつとして採用すべきである。
問題解決に成功し満足した顧客
は、次のソリューション案件にお
いて同じ営業組織と取引しようとす
る意向が強くなる。納品後のフォ
ロウも重要な営業活動であり、そ
のパフォーマンスは顧客満足度
に反映される。

次に忘れてはならないのは、ソ
リューション案件に貢献したチ
ームメンバーの評価だ。ソリュ
ーション営業は組織をあげての営業活動
であり、ひとつの案件の成功には、
多くのスタッフや、場合によっては
他の営業担当も絡んでくる。それ
らの支援スタッフに対し、貢献の
度合いに応じて、「貢献ポイント」
や「貢献売上」を設け、評価に反映
させる等を行う。

このように、ソリューション営業
に転換するためには多くの手を打
たねばならない。しかし、これだけ
の「対価」を払ったとしても、ソ
リューション営業が本筋に推進でき
る組織に変革できれば、これは十
分に価値のあることだと思われ
る。なぜならライバル企業も容易
に変革できないのだから、ソリュ
ーション営業を推進する組織に変革
できた時点で、高い競争優位性を
築くことができるからである。

「機会損失」は、自社の営業組織自らが起している

ブレインワークス 代表取締役社長兼COO
桜井富美男

「素人であっても倍売れる」

当社の事業内容のひとつに、成功報酬型の営業コンサルティングがある。3、4カ月という限られた期間のなか、依頼企業の営業組織の営業同行や組織マネジメント代行を行いながら、実務を通して収益を倍化させている。いわゆる、世間一般で認識されているコンサルティングや研修とはまったく異なる取り組みである。当社のコンサルティングはあくまでも「成果」、すなわち数字を上げるためのものである。依頼企業との契約も成功報酬型の契約となる。

実際に成果が上がれば、成果の上がつたセールスマデルをもとに依頼組織・企業に必要な営業体系やツール等をそこからさらに作り上げていく。成果の上がつた手法、ノウハウツールであるため、現場からは信頼され影響力がある。企業内の他の営業組織に対しても結果を

水平展開しやすいということも、この成功報酬型営業コンサルティングの特徴といえるだろう。

この方法で、約束した営業目標の倍以上の数字を上げ、投資していただいた金額の平均で約6倍の収益を依頼企業にお返ししている。

つまり、その企業・業界の素人であっても倍売れるのである。では、このような成果を上げる営業組織をつくるにはどうすればいいか？

営業自らが機会損失を起す

まず、経営や人事が、「顧客の視点」から営業組織の人材を見直していくことが重要である。

売り上げが上がらない組織に共通する問題を考えてみると、①売り急ぐあまり、自社のみの立場・都合優先で営業を行っている。②営業組織の当事者たちが、過去の慣習・常識にとらわれすぎていく（「既存の商品・サービスにしが

みつく）——という2点につきる。「顧客視点における機会損失（チャンスロス）は自社の営業組織自らが起している」のである。

しかしこのことは、企業において人材に携わっている方であればすでに十分実感されているはずである。気づいてはいても、「スタッフは現場の具体的な戦術等は現場に任せざるを得ない」「ラインはスタッフの総論や素人意見などは聞かない」というスタッフとラインとの「暗黙の壁」があり、上記の問題点が何も解消されないまま、日々営業活動が行われているのである。そして当然、業績は思うように上がらず、企業としては悶々とした状態が続く。

この暗黙の壁を外部の力を借りて叩き壊し、そこから強い組織を再構築するということが、各社取り組み始めている。その際、短期間で変革を行い一気に業績を上げるため、当社のような存在が現在重要視されているのだと感じている。し

かし、もし多少の時間がかかってもよいのなら、自社で成果が上がるような組織に再構築することは重要であり可能である。

まず、「暗黙の壁」を壊す方法だが、実はシンプルであって、「顧客の視点」でのみ商品・サービスを考へて営業コンサルティング（営業行為含む）に臨むという、ただそれだけなのである。

「顧客の視点」でさえ考えられる人材なら、誰でも今より売れる。そして、この視点を強くもって顧客に向かえるポテンシャルの高い人材をピックアップし、彼らに集中して重要な営業ミッションを与え、スキル育成プログラム等も併せて受けさせることで、飛躍的に業績は上がる。我々はこの考えにもとづき、短期的に業績を2〜3倍増にしている。

「姿勢」と「基本能力」

顧客の視点でサービスを考えら

れる可能性の高い人材とは誰か。

我々は依頼企業にコンサルティングを行う際、事前に対象となる営業メンバー全員に面談を行う。面談では、今までの営業成績等は一切関係なく（実際にその人の営業成績を私は事前には見ません）、我々が顧客の立場に立つて営業担当から営業を受けてみる、という面談である（ロールプレイング）。

ロールプレイングの評価の高い営業メンバーこそが、他の人間より顧客の視点で物事を考えられる人物と規定し、約5分の営業ロールプレイングと5分の個別面談の計10分で、アセスメントを行う。

面談する側は、あくまでも顧客の視点・立場になりきって、その人間の営業を受けることが大切である。評価として見るポイントは、大きく分けて「姿勢」と「基本能力」の2つである（図表1参照）。

「姿勢」とは、①前向きさ、②改善意欲、③素直さであり、「基本能力」とは、①本質理解力、②学習能力である。特に業績が飛躍的に上がる営業に必要な要素は、「姿勢」の各ポイントにあると考えている。ポイントが低いと、新しいことや難易度の高いものへのチャレンジ意欲が希薄になり、行動しなくなる傾向が強く、売れないことの言い訳をするようになる。つまり、固定概念に縛られがちな人間と推測す

る。例えば、人の話、顧客の話素直に聞けない人の素直さは0点である。次に、「基本能力」として、顧客の真の要望・課題をつかむために必要な本質理解力、そして顧客の課題を自社の商品・サービスを通して解決しようとする能力として学習能力を見る。

評価は各項目とも3〜0点でつける（優・良・可・不可）。5項目の合計点で8点〜10点あたりが選別ラインとなる（ただし、1項目でも0点がある場合は対象外とする）。

ロールプレイングは極力短く行うことが肝要だ。一瞬で顧客の信頼を勝ち得られない人物はこの大競争時代、それだけで敗北する可能性がある。

営業担当を判断するには営業場面を見ることである。そしてそれは、ロールプレイングで十分代替可能である。このロールプレイングで、もし、面談者が不快感や違和感を覚えたとしたら、顧客の声なき不満は「爆発寸前」だと思っただけでよいであろう。

ロールプレイング等を実行し、まず、「顧客の視点に立っている営業」はどれくらい組織にいるのかを見てみる。実際に営業経験がなくても、「顧客の視点」に立つことはできる。その現実の上で、経営戦略実現に必要な人員配置、育成等の計画を立てることをお勧めする。

図表1 ロールプレイングにおけるアセスメントのポイント

プロフィール		姿勢				基本能力			合計	コメント +・・・課題等
支店	氏名	年齢	前向きさ	改善意欲	素直さ	本質理解力	学習能力	学習能力		
東京	S氏	40	0	0	1	1	0	2	■第一印象は物腰柔らかく、悪い印象はしない。しかし、そこどまり。■千葉周辺の契約社員の引き継ぎ。XXの後任。■12月からリーダーから社員になることになった。何とか頑張ろうと口で言っているが、本心で思っているのか疑問。■目が疑心暗鬼になっている。その場しのぎの口先社員。どうも信頼感に欠ける。■持つて回った表現が多いのは自信のなさ、成功体験の少なさ。自分で何かを成し遂げたことがない。■気はやさしいのはよいのだが、それだけではこれからの組織では何の役にも立たない。自覚はしているのだから、行動が伴わない。■改善意欲や学習意欲が希薄。自己成長が見込めない。正直かなり厳しいのが実態。■何とかなるだろうというモラトリアム人間。ものぐさであろう。自覚して行動に移すのにかなりの労力が伴う。	
大阪	N氏	28	1	0	2	1	1	5	■若くて素直なセールス。人には嫌われない。ただし、平均的で、売れるために必要なこだわりや、押しの強さを感じられないので、売り上げはなかなか上がりにくいと思う。■本人は、別の営業もしてみたい気持ちはあり。転職するのかなと漠然と思っている。しかし、現状に流されているのが実態。■まだ、本人自身に若手であるという意識があり、それに甘えているところが見え隠れする。今から意識を変えていかないと今後の成長を阻害することになる恐れはある。	
東京	F氏	27	3	2	3	2	2	12	■前向きな性格で熱意も感じる。好青年。■ハキハキした物言いは好印象を相手に与える。■XXを担当することでチャンスに感じている。■逸材である。売れる営業となる素養は大いにある。■学習意欲も高く、自己成長の意欲も高い。■アグレッシブな言動が大いに期待をもたせる。■しかし、スキル的にはまだまだ幼稚で心もたない。基本スキルの徹底を行い基礎をしっかりとつくること。■高い要望を常に出しつつ、引っ張り上げてほしい。また、その期待に十分こたえられるハートも持っている。	
東京	M氏	37	0	0	0	0	0	0	■非常に引っ込み思案の印象を受ける。居心地が悪い。話が長い。■典型的な現実逃避型人間。考えるが、具体的な行動から逃げる。何もやらない。■踏ん切りがつかないタイプ。かなり時間がかかる。	
大阪	D氏	26	3	3	2	2	2	12	■今の仕事は非常に面白く、充実している。■また仕事の工夫を積極的に行っている。■やや思い込み先行で、鏡舌になりすぎるところは直したほうが売れる。スキルの問題。■視点はいいが、もっと高く、幅広い視点をもつように指導しなければいけない。一生懸命のあまり、視野狭窄になることもある。■ポテンシャルも高く、意欲も高いこの人材を生かすことは、組織にとって大命題。スキルはまだ幼いので、このところをしっかりと指導・マネジメントしてほしい。	

注：外資系企業A社での事前面談の一部。1人10分でコメントまで記入。
出所：桜井富美男 作成

欧米にみる「顧客経験(CE)」「重視の兆し

日立総合計画研究所 主任研究員
菅宮徳也

日立総合計画研究所 主任研究員
小沼光良

インターネット銀行 成功の要因

「今日は銀行に行くので、朝からワクワクする」
そんな思いを個人が抱く機会が、どれくらいあるでしょうか？ 我々もこのメッセージを聞いたとき、目から鱗が落ちる思いでした。
昨上半期の研究課題のひとつとして、「インターネット銀行の成功の条件」を取り上げました。日本では近年、インターネット専門銀行や「コンビニ銀行」といった新しい枠組みの銀行が、金融業界に参入し始めています。金融ブレイクのあり方を研究している立場からこの課題を選び、取り組んだわけです。取り組み当初の仮説では、インターネット専門銀行の成否を分けるものは、高度な情報技術や情報分析力、

システム設計のあり方ではないかと想定していました。

ところが、欧米の先駆事例をリサーチしたところ、複数の理由のなかから、「顧客満足」というマーケティングの観点が大きな影響要因として浮かび上がってきました。「インターネット銀行の成功の条件」として、「インターネットを通して個人と個人が付き合うか」という普遍的な命題への取り組みにいきついたわけです。しかも、欧米で語られている顧客との関係の捉え方が、日本で一般的に知られている「顧客満足」の概念を大きく越えたものでした。米国のリサーチで出会ったある金融コンサルタントは「今やインターネット専門銀行？ いまさら、そんな小さな課題に絞って研究するのはやめなさい。」こんなふうに、欧米の銀行関係者、金融コンサルタント、マ

ーケティングコンサルタントが異口同音に語ったキーワードが、「Customer Experience」(CX)。「顧客経験」という言葉で表現された顧客満足の重要性でした。

ブランドイメージは 顧客が構築する

CS (Customer Satisfaction: 顧客満足) という言葉はよく知られていますが、「CE」「すなわち「顧客経験」という言葉は日本ではほとんどまだ知られていません。CEは、「ブランドイメージの形成」を大きく左右するコンセプトです。背景から説明します。
最近、あらゆる業界で下克上が起っています。Charles Schwab や E*TRADE は巨大証券会社を震撼させ、Amazon.com は多くの書店員を失業に追い込み、FedEx や

STARBUCKS COFFEE はいつもの間にか街中で見られるようになりました。

これら勝ち組、負け組を分ける勝因はどこにあるのでしょうか。我々は、成功者は「圧倒的に優れた業務内容、ビジネスモデルをもっている」か、「強いブランドイメージがある」かの2つの条件のうち、少なくともひとつを有していると分析しています。

Charles Schwab や E*TRADE は、圧倒的に安い手数料で、証券取引を行いました。そもそも売買差益を出すことが主目的の株式売買では、手数料は利用者にとって目の上のコブです。この手数料を大幅に引き下げたことは圧倒的といえる優れた点であり、それまで、インターネット取引は顧客とのつながりが弱くなる等の理由で「進出しない」方針を表明していた巨大証券会社



小沼光良 (こぬま・みつよし)
1986年早稲田大学工学部応用物理学修士課程終了、同年日本銀行入行。電算情報局、審査局、システム情報局を経て、99年日立総合計画研究所に異動。現在、同所金融グループに所属。2000年12月に、「インターネット専門銀行の動向に学ぶ ネット時代のブランドイメージ構築戦略」を発表。

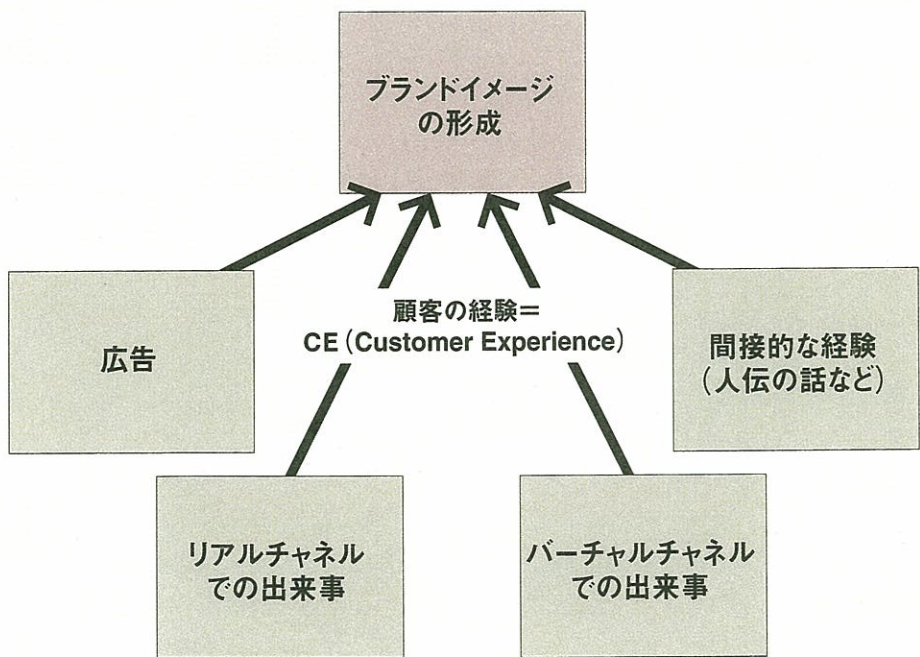


菅宮徳也 (すがみや・とくや)
1981年上智大学経済学部卒業後、日立製作所入社。コンピュータ事業部海外技術部、国際情報営業本部を経て、97年より日立総合計画研究所にて研究に携わる。97年産業グループ、98年より金融グループに所属し、金融ブレイクのあるべき姿を情報システム技術活用の面から研究。論文に「デジタル革命とネットワーク社会」(全国地方銀行協会月報、98年)、著書に「Eコマースバンキング戦略」(東洋経済新報社、2000年)等がある。

の多くが、この成功により相次いで方針を変更し、インターネット取引を開始せざるを得なくなりました。
また、読者の少なからずは、FedExで荷物を送ったことがあると思います。早くて確実に、配達状況の確認が24時間可能ななどの代わりに、価格は少々高い。高いことは皆が知っています。そして、会社に来て、FedExの封筒が机の上に置いてあるのを見つけた人は、こう思うのです。「早く開けてみよう。何しろ、FedExで来たんだから。(大事なものに違いない)。消費者がこのように無意識に思うようになったのなら、それは非常に優れたブランドイメージといえるでしょう。
ブランドイメージとは、企業がつくろうとしてすべてをつくりきれるものではありません。そうではなく、その企業に関するすべての個人的な経験を通して、顧客の頭のなかに自然に生じるものが、最終的な「ブランドイメージ」をつくりあげていきます。

重要な書類はFedExで送る、STARBUCKS COFFEEでくつろぐといった個人的な経験を通して、企業のイメージが顧客のなかにできていきます。また、やや極端な例を挙げると、「A社の車が、通行の妨げとなるような駐車の手方をいつもしている」「電車のなかで他人が「B社は経営が危ない」と噂してい

図表1 ブランドイメージの形成 あらゆる経験を通してブランドイメージを形成する



出所:日立総合計画研究所作成

い人が多いのですが、その理由をある金融コンサルタントは、「記入中にわからないところがあつた場合、従来なら窓口で質問できるが、インターネット専門銀行では自宅でひとり記入するため、わからない点があるとそこで諦めてしまふのだ」と解説しています。米国では、顧客のセグメンテーションがはっきりして、重要顧客に教えるコールセンターナンバート、そうでない顧客に伝えるコールセンターナンバーが異なるというのは、通常の銀行業務でもよくあることです。ましてや、ネットのためにコールセンターを充実させることはしていません。一方、例えば英国においては、この問題はほとんど顕在化していません。英国では伝統的にすべての顧客を対象とした良質なコールセンターサービスがあり、なおかつ「わからない点があつたらコールセンターに電話する」という習慣が顧客に定着しているためだと思われまふ。

つまり、消費者は、ネット上で商品を見「発見し」「興味をもつた」ら「購入する」わけですが、この「購入する」の前に、その商品に関する「評価」ができるような仕組みを入れておくことが重要なのです(図表3参照)。「評価」とは、他の消費者の推薦であったり、不安な点を問い合わせられるコールセンター

サービスであったり、売上シェア等マーケティングにおける情報であったりです。

そして、第2の考慮すべき点は、コミュニティへの配慮・支援です。ネット上のコミュニティでは、商品に関する意見や購買の体験談が頻りにやりとりされています。他の消費者の購買行動も、その意見や情報に左右されます。バーチャルなコミュニティの拡大です。

これまでも、ネット以外のリアルワールドでもこのようなコミュニティの成長はありました。英国のマーズというお菓子メーカーは、お菓子の箱のなかに小さなカードを入れていて、何か意見があると消費者はこのカードに書いて郵送します。マーズはこの声に応じて、商品を見直す等の返事を送り、マーズファンの消費者を増やしてきました。

メーカーはもともとこのようなコミュニティをもっていました。しかし、バーチャル・コミュニティの拡大により、あらゆる業種・企業が、コミュニティの力を無視できなくなっています。例えば情報関連企業のシステムズには、シスコと無関係に、「シスコ 友の会」といったコミュニティがネット上にできています。そのようなコミュニティでは、シスコに愛着をもつた、有用で、しかし歯に衣を着せ

の拡大により、現在は購入以降のコミュニティの状態まで配慮し、顧客経験の向上や情報提供等を行う必要が出てきています。しかも、これらの購買プロセスはリアルワールドとバーチャルワールドをいったりきたりしながら進みます。企業としては、そのようなプロセスにおいて、「購入する」にいたるまでバイヤーをひきつけ続けられるよう購買行動を予測し、店舗やネットの設計、人の教育を考えねばなりません。

企業の関係者の行動すべてが顧客経験となる

冒頭の「ワクワクするような銀行」という言葉は、決して誇張ではありません。この言葉を語った米国の金融コンサルタント John Ryan 社は、実際にこのコンセプトにのっとりワクワクする銀行を作るためにCEを重視し、エンターテインメント性豊かな店舗の設計・製作を得意としています。

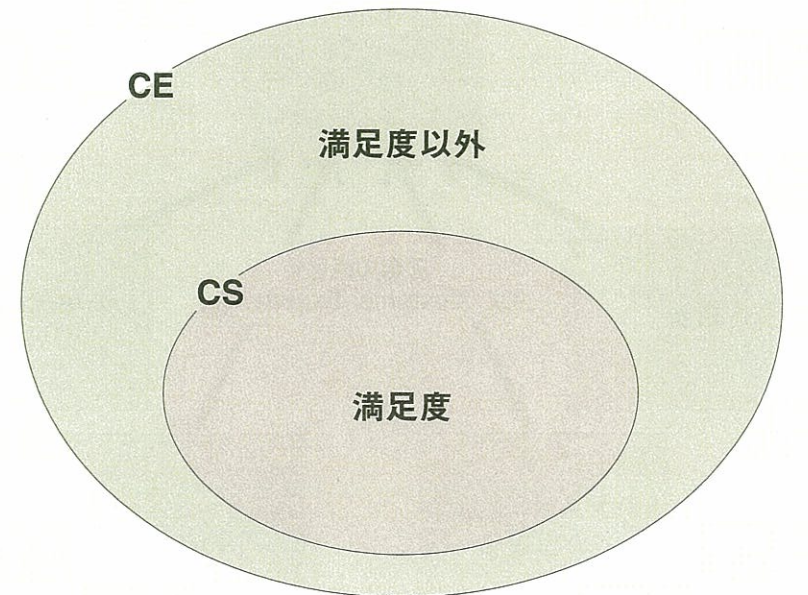
英国の金融業界でも、「このコンセプトを活かして成功をおさめている E.ON や Virgin Direct といった企業が出始めています。昨年初、ある英国のマーケティングコンサルタントは、「これまでCEは小売りやサービス業に広まっていたが、今、それが金融業界にまで及んできた」といつても、また新興企業を中心だ

が。しかし、先日 Barclays 銀行がCEについて聞きにきていたから、日本でも取り組むとしてもまだ遅くはないよ」と言っていました。

CEは、顧客と企業とのあらゆる接点に存在します。顧客は届いた郵便物の些細な表現に怒りを覚えたり、マスコミで伝えられる経営者の姿に信頼や不安を抱く一方で、実際に店舗で従業員と接する際はその一挙手一投足を見逃さず、ひとりの従業員の対応によって心がなごんだり、店舗デザインやそこで働く人々の行動の雰囲気から、先進的でシャープな印象をその企業にもつたりしています。CS(顧客満足)の競争は、少しでもマイナスポイントをなくし、質を上げる上向きの同一方向のベクトルの競争ですが、CE(顧客経験)は企業ごとにさまざまなベクトルが成立し、差別化された強みとなりえます。「心がなごむ」というCEも、「シャープで迅速」というCEも、

どちらもCEとしては方向が違っても上向きのベクトルです。顧客があらゆる経験を元にブランドイメージを形成するということは、企業活動のすべて、関係者の行動のすべてがブランドイメージ構築に寄与することを意味します。顧客接点を担う人材はもちろん、企業の全員が、それを意識する必要があります。それができないでしょうか。

図表2 CEとCSのカバレッジ
CEのカバレッジは、CSを含み、それを広げたもの



出所:日立総合計画研究所作成

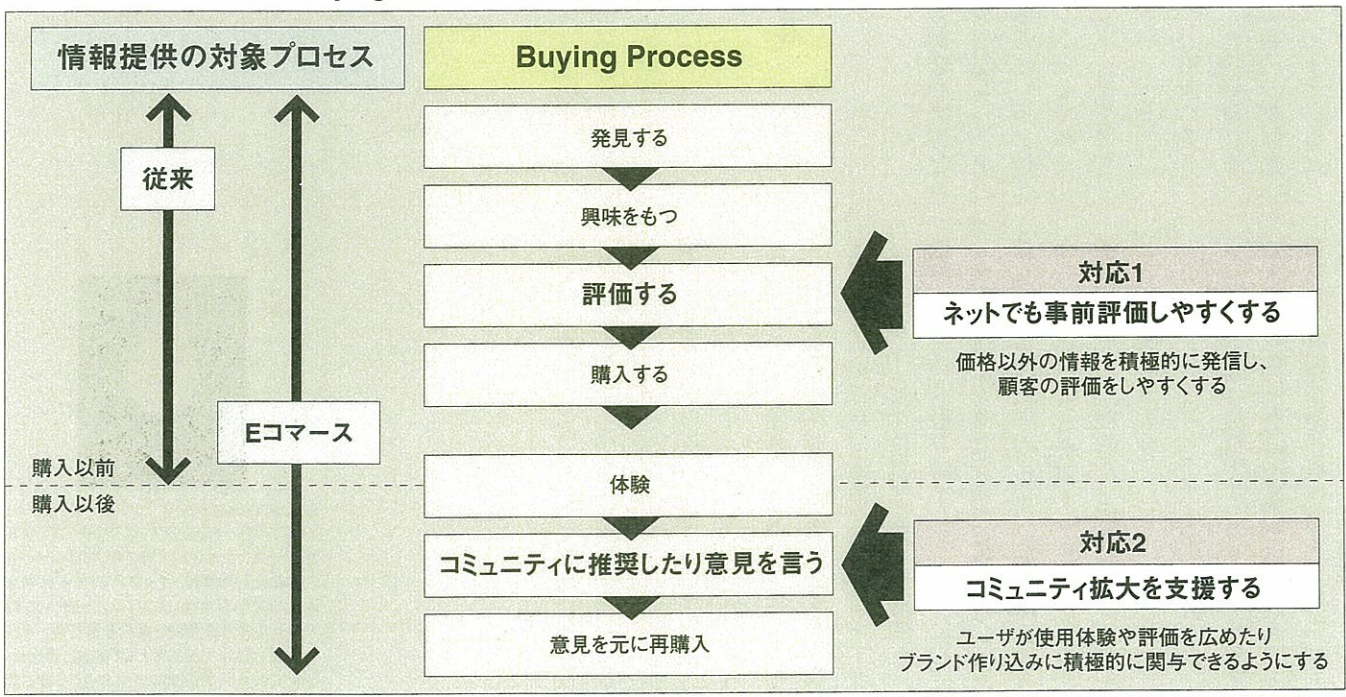
ないコメントや情報がやりとりされます。このようなコミュニティに企業が直接働きかけることはできないかもしれないが、その重要性を認識しなければなりません。逆にいえば、このようなコミュニティが育つてこないモノやサービスが売れないのです。

「Man of the Street」(市中の人)を標榜する英国のリチャード・ブランドソンが設立した銀行 Virgin Direct 銀行がとった戦略は、「銀行といえ

対応1
ネットでも事前評価しやすくする
価格以外の情報を積極的に発信し、顧客の評価をしやすくする

対応2
コミュニティ拡大を支援する
ユーザが使用体験や評価を広めたりブランド作り込みに積極的に関与できるようにする

図表3 バイヤーのE行動～Buying Processの変化



出所:日立総合計画研究所作成

知的プロフェッショナルのあり方に関する警鐘と教訓

経営コンサルタント
エマ・クロックフォード

最近、日本では、知識や情報といった無形資産の重要性がさかんに討議されたり、組織の中でいかに個人の能力を個別評価し、それを反映した昇給システムにするかという、年功序列に代わる能力給を標榜するような動きが出てきているようだ。

私の住んでいるシリコンバレーは、知的資本の重要性が高く、能力給は当たり前であり、またストックオプションなどを駆使して各自のやる気をおこせるといった、まさに日本企業がさかんに取り入れようとしている事例が豊富な先進的な所である。ここ数年、シリコンバレーの経済発展の表面現象だけが日本で大げさに報道されているせい、その現象は神話化され、当地にも「シリコンバレーから学べ」といわんばかりの、日本からの視察団なるものが数え切れないほど訪れている。しかし、米国に長年住み、米国式の個人ベイスの業績に基づいた能力尊重主義や、知識や情報を大きな商品として切り売りしている実

態にふれていると、日本という土壌の中で伝統的に培われた良い面を安易に葬り、米国の事例を直輸入しないほしいと願うことも少なくない。

プロフェッショナルによる時間チャージ

プロフェッショナルの提供する知識や情報といった無形資産の対価について、日本では、必ずしもそれらが適切に評価されているとは思えない。私自身コンサルタントとして様々な日本人、日本企業と接するが、「日本人は、知識、情報、アイデア、人脈といったものは、みな無料だと思っているのだ」と憤慨することが時折ある。だから、そうした無形資産を再評価し、それを提供する人々への対価を明確化する動きが日本で起こってきているという事は、ある意味では喜ばしいことだと

思う。しかし、その一方で、米国流のプロフェッショナルと称する人たちの「時間によるスキルの切り売り」という対価の明確化には、閉口させられているのも事実である。

当地でプロフェッショナルと呼ばれる人々は、主に弁護士事務所、会計事務所、コンサルティング事務所などで、専門知識を売り物にする人たちの総称である。彼らはチャージャブル・アワーとよぶ自分が費やす時間を、時給いくらという形で請求して人々からいただく。米国には、100万人の弁護士がいるが、彼らの仕事は基本的にその弁護士のレベルによって、時間当たり数百ドルといったレートで請求するのが一般的だ。会計士やコンサルタントでも同じである。

こうした「プロフェッショナル」の料金は、シリコンバレーでは時給150ドルぐらいいから始まる。これは大学院を出た新卒のチャージである。弁護士事務所の例をとると、ロースクールとよばれる弁護士養成のための大学院でに長年にわたって先行投資がなされている専門知識、またはその知識や経験に基づく判断力、分析力に価値があるべきであり、彼らが成果物を作成するのに要した時間が全てチャージの対象になるのではないからだ。クビにならないように必死でチャージャブル・アワーをつけた新米弁護士・会計士の立場もわからないではないが、極端な「質より量」というやり方をまのあたりにして困惑しているのは私だけではないと思う。

そもそも、プロフェッショナルの報酬というもの、成果物の質と顧客の満足度によってその価値が測られるべきではないだろうか。このように、当地でプロフェッショナルと自負



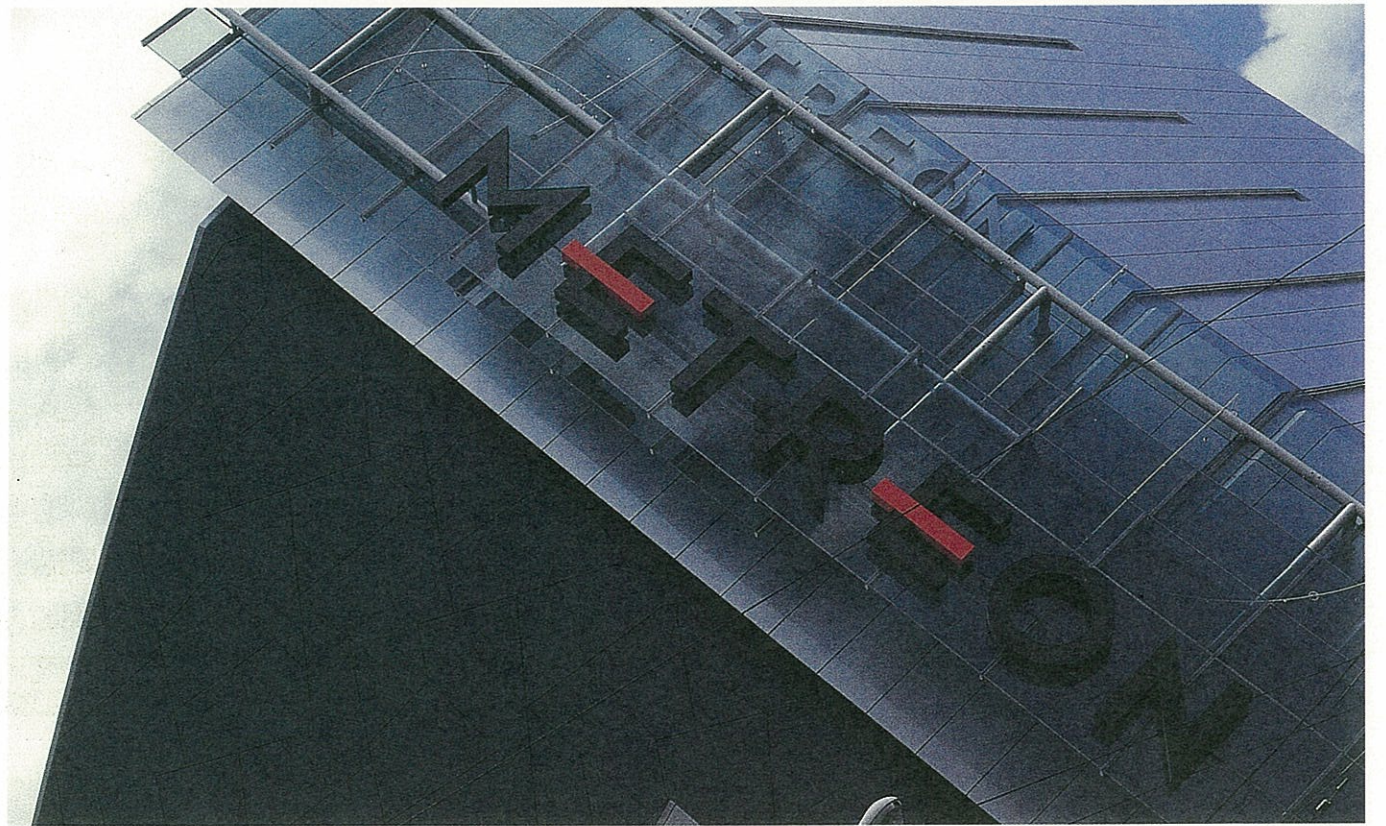
を出たばかりの新人弁護士は、通常まず大きな弁護士事務所に入り、先輩弁護士たちがとってくる案件を回してもらい、時給稼ぎを始める。新米弁護士は、1年間に何百時間以上というチャージャブル・アワーをお客にチャージしなければクビになりかねないが、逆にこのチャージャブル・アワーをこなせばこなすほど昇進も早くなるというわけだ。したがって彼らはアワリー・チャージを稼ぐことには徹底している。電話機を取り上げ、「Hello……」と言う間からストップウォッチが回り始めるがごとく、全ての時間がしつかりとチャージされていく。たとえば会話中に個人的な話があったり、天気の話が混じったりしても、そうした会話を含めて全てプロフェッショナル・アワーとしてチャージされてしまうことも多い（こうしたプロフェッショナルにファックスなどの事務作業を頼むことになっても、そのファックス送信に使った時間もアワリー・チャージの中に含めて請求してくる。例えば、ファックス送信に15分かかったとすれば、37.5ドルの請求になる、という具合だ）。

弁護士にとっても営業は大事な仕事なので、ベテランの弁護士が立派なプレゼンテーションをして客をつかみ、そして案件の処理は部下（入ったての弁護士）に回し、仕事をもらった新人弁護士は、とにかく何が何でもチャージャブル・アワーを増やそうとする精神で仕事をしていく。

私は、当地の、こうしたプロフェッショナルとよばれる人たちの時間によるチャージシステムは問題点が非常に多いのではないかと痛感している。本来彼らが提供するものは、す



Emma Crockford (エマ・クロックフォード)
シリコンバレー在住のマネジメント・コンサルタント。エッセイスト。1982年スタンフォード大学修士号取得後、オックスフォード大学大学院経営学専攻後、東京、ニューヨーク、ロサンゼルスで投資銀行業務を歴任後、米国大使館(東京)で商務官として勤務。現在は、シリコンバレーで経営コンサルタント業を営むと同時に、日米の雑誌にエッセイを寄稿。



ための踏み台である。だから今いる会社で自分がどういう成績をあげたかということ踏み台として、次のキャリア・ステップへと進んでいくから、個人の成績結果による報酬制度や昇進制度は当たり前のことだ。

もちろん、米国もチームワークを推進するものの、私の見てきたいくつかの例では徹底した個人主義が浸透していた。特に私は、エリートが多いシリコンバレーやウォールストリートでその実態を見てきたが、人を押し退けても自分の成績をあげたいという態度があまりに出過ぎると、集団として発展するという意識が全く抜けてしまうこともあった。

例えば私は、80年代にニューヨークの米投資銀行で働いていたことがある。そのとき、「競争相手は競合会社ではない、あなたの横に座っている人だ」という言葉をよく聞いた。その投資銀行で、私はジャパンドスクという日本企業担当窓口をしていた。ある案件についての問い合わせを日本企業から受けたので、名門大出身の優秀なバンカーに回した。彼はその案件が自分の分野でないことがわかった途端に、別の担当者に戻すと競争相手の成績になつてしまうため、わざわざ競合会社の担当者に戻したということがあった。そしてこれは私の長年にわたる米企業での経験の、ほんの氷山の一角のような例である。

日本では、個人と個人の社内競争の成果に対する報酬よりも、建前上はチームとしての成果を尊重するなどチームワークを重視しているようであるから、一部の職種を除いては、必ずしも個人の成績がボーナスなどに反映されているようには思えない。日本企業

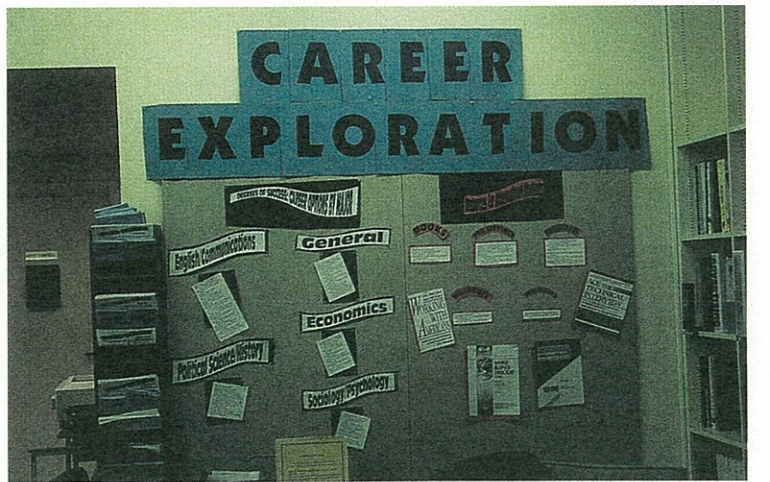
する人たちはいつのまにか、自分の価値は1時間×ドルと錯覚をおこし、全てをその定規で測ろうとする。

当方でもリサーチプロジェクトなどをするにあたっては、プロジェクトごとにその専門分野にいるスタンフォード大学院の学生などをリサーチアシスタントとして雇うことがある。彼らは、学部はハーバード、プリンストンといった東部の名門を優秀な成績で卒業後、スタンフォードの大学院に進学したエリートたちであり、自分たちはすでにその専門分野ではプロフェッショナル(事務職などの一般職に相反して)であるという自負がある。

私は彼らと時間給を決め、費やした時間で支払う契約をしてきているが、時には目的地に行くための移動にかかった時間、文具を買いに行つた時間も全てそのレートで計算した請求書がくる。

サンフランシスコで開催されていたコンファレンスへ行くことを頼んだことがあるが、そのときには、パルアルトからサンフランシスコまで片道2時間分(通常なら1時間弱)のチャージがつけてあった。「道路が渋滞していたから」とのことだ。「私は、あなたが専門的知識やスキルを使つてくれる時間のためにあなたの時給を決めたのであって、交通費についてはカリフォルニア州規定の交通費を払う」と言つても、「自分の使う時間は1時間×ドルだ」と言つてきかない。22〜23歳の大学院生が、すでにこうした態度になっているのだ。

日本でもこれから、知識、情報、専門スキルに時間というメーターで価格をつけていくことも多くなるのではないかと思うが、そう



した折に当地での度の過ぎた「知識の時間による切り売り」法を直輸入するようなことはせずに、成果と顧客満足度を反映した価値の測り方をよく考えてもらいたいと思う。

競争相手は、 あなたの横に座っている人

次に直輸入してほしくないと考えるのが、当地に見られるような、個人主義を基本とした個々の能力や業績に基づく評価システムだ。アメリカでは会社に対する愛社精神などはあまりない。全ては個人のキャリア形成の



が社員にやる気をおこさせるために個人の業績に基づく評価システムを取り入れるのはある意味では必要だと思うが、しかし、これも社内での競争にあまり注力してしまうと、集団としての業績を無視することになる点を忘れないでほしいと思う。個人の成績重視、そして、会社は自分のキャリア形成のためのステップだという意識があまりに強いと、人と人が助け合い、調和を保ちながら働いていくという、数字では測れない労働態度というものを考える余裕は減じていくようだ。

「Ability & Attitude」

上記で労働態度の問題を指摘したが、今の米国で最も欠けているものは何かと思ひ起こさせるような記事を読んだことがある。半年ほど前に、ある雑誌で中年の白人男性が「Attitude, Not Ability」というプラカードを持つて抗議している写真を見たときだった。これを直訳すると「能力より態度だ」と言っているわけだが、私はそれを見て、まさに今



の米国の労働力に最も欠けている問題点を的確にあらわしているなど感じたのだ。教育程度やスキルレベルの高いプロフェッショナルとよばれる人たちが多いシリコンバレーでは、能力やスキルを重要視するあまり、労働に対する基本的態度を見失ってしまっている人々がいかに多いことか、と痛感する。

例えばストックオプションであるが、こうしたオプションをつけるのは、従業員のやる気をおこさせ、「会社とともに成長しよう」という意気込みをつけるためである。しかし、現状はどうかというと、当地の若く優秀な人たちは、特にここ数年のインターネットバブルで、ストックオプションによるピリオドネラーが継続するのをごく身近に見たため、自分もあやかりたいと、「ストックオプションでポートフォリオ形成」という発想にすんなってきってしまったのだ。これは2年おきぐらい(時にはもっと短いサイクルで)いくつかの会社をわたり歩き、各々の会社でストックオプションをもらいそれをポートフォリオ化しようというもので、そうすることにより自分の行った会社が一社でも上場すれば大金持ちになれる、と目論見ながら転職をして歩くことだ。だから会社もポートフォリオ形成のように、安定株型からハイリスク型まで分けて就職するといふわけだ。そして、好景が続いたシリコンバレーでは、業務能力がなく即日解雇されても、すぐ何十パーセント増しともいう給料をつまれて転職ができたから、まさに新卒の若い頭脳労働者たちは基本的な労働態度などを教育される間もなく、まったくのモンスターになりあがついていくこともしばしばだった。

またここ数年続いた株価ゲームにより「労働の対価としてのお金」という意識は薄れ、一攫千金型思考が、特に「優秀」な若い層に多く見られるようになってしまった。もはや汗水たらしたお金を貯蓄し、家のローンの頭金とし、そこから少しずつ富を増やすといった観念はなく、家などはストックオプションでもうけたお金をもとにキャッシュで買うものだ、という風潮になってきている。そして実際、その金額が3倍とも5倍ともなったシリコンバレーの不動産は、そうした若い人たちが現金で買っている現状だ。

こうしたプロフェッショナルへのエントランスチケットともいえるアイビーリーグ校への入学も、「バランスのとれた優秀な人格」を装った手の込んだマーケティング戦略によるもので、本来の意図された選抜とは全く違ったものとなっている。

例えば、スタンフォード大学に入学するには、高校でのGPA (Grade Point Average) 学業平均点が4.0 (オールA) であることは当たり前前で、その上にさらに生徒会長をしたとか、ボランティア活動に積極的に参加したなどして、積極的姿勢のある学生であり、勉強のみならず全ての面でバランスがとれていることを認められなければならないが、今はそうした入学審査を高校時代から意識して、進学のためのマーケティング戦略としてスポーツやボランティア活動に従事する子供たちが多い。彼らの目的は入学願書を魅力的にするためのものであり、本来学校が求めている、「バランスのとれた人格」とは違うものとなっているような気もする。



そしてアイビーリーグ校を優秀な成績で出た者が、今はやりのIT企業やベンチャー企業、そして、その関連する仕事であるベンチャーキャピタル、弁護士、会計士などのプロフェッショナル、即ち知的労働者としての道を歩み始める。そして、あわよくばストックオプションなどでいち早く大金持ちへ、ということが、おそらく今時の「エリートコース」ということであるが、私も日々こういう人材と接してきて、実はこうした人材からすっぽりと抜けてしまっている点があることを指摘せざるを得ない。即ち、彼らは読解力、理解力もあり行動力もあるのだが、その考え方や行動パターン、つまり「態度」について、大い

る疑問をもたざるを得ないような人たちが最近では実に多く見られるのである。具体的にこれを裏つけるような例は、枚挙にいとまがない。

日本でも能力やスキルを重要視するあまり、本来の社会経験を通してのみ学べる無形の資質をないがしろにしてほしくないものだと思う。

マルチメディア・ガルチに見る多士済々の人たち

ではこうした現状の中で、米国に学べることは何なのであろうか。

私はそのひとつには、創造性、感性というものがあるのだと思う。

サンフランシスコ市内に、マルチメディア・ガルチとよばれるマルチメディア関連のソフトウェアを中心としたベンチャー企業の集まる一角がある。そこは、アーティストやソフトウェアエンジニアが集結してできた産業集積地帯だった。だった、と過去形でいうのは、この現象は80年代から90年代初めのもので、今はここに集まる感性の労働者をつかもうと大企業、大資本がのびてきて、すっかりもともと良さがなくなつてしまい、本来そこに集まった人たちは別の地域へ移っていったからであるが、とりあえず、その頃の原型を例にあげたいと思う。

そこに集まった彼らはアーティストであり、エンジニアであり、起業家であり、その才能は多士済々の人々である。彼らは当初高い才

フィス街の家賃が払えず、South of Market (マーケットストリートの南)とよばれる倉庫街へ居をなした人たちが、MITやハーバードなどの学位に裏づけられた高学歴の者もいれば、学校に頼らず自分で才能をのびてきた者もいる。私は、マルチメディア・ガルチができ上がった頃、こうした人材にふれ、彼らの創造性(クリエイティビティ)、そして感性や、まさに個性的に考える力に感動したのである。これは、日本ではなかなか見られない創造性という知的資本であり、その集合であったと思う。

こうした創造性という知的資本は、マルチメディア・ガルチだけに存在するわけではなく、シリコンバレーにも元来創造性の精神は存在していた。昨今のシリコンバレー・ブームにより、シリコンバレーも大企業、大資本の支配する土地と化してしまつたが、本来は創造性豊かな知的資本によって切り拓かれていったのだ。ヒューレット・パカードを創設したヒューレットやパカード、彼らを支援したスタンフォード大学を創設母体のひとつとしたターマン教授、インテルの設立者ゴードン・ムーアやノイス・ロバート・ノートン、アップルコンピュータのステイブ・ジョブスなど数え上げればきりが無いが、彼らは創造性豊かに行動し成功してきた人々である。この創造性と行動力の速さの差が今日の日米の差を作ってしまったといつても言い過ぎではないわけだから、今日能力主義を議論する際に、この創造性という視点をもっと重視し、それをいかにして日本特有の集団行動の中で高めていくべきかに議論を集中すべきだと思う。

キャリアアカウンセラーに期待される機能と効用を考える

フリーライター
高橋光二

企業と個人の有意義な交点

あらためていうまでもなく、「構造改革」というキーワードで語られる現在の社会・経済環境の行き詰まり打開への模索は、企業と従業員の雇用関係の冷徹な見直しを伴っている。また、テクノロジーや経営手法など、経営環境を巡る激しい変化に対応するため、企業が求める人材の質も激しく変化していく。割り切つていえば、ゆえに企業は必要な期間に必要な能力を発揮できる人材を必要人数だけ確保できればよいし、個人は陳腐化することのない自分の専門能力を、必要とする企業に売り続けることができればよい。よくいわれる「Win Win」の関係である。企業にとって個人は、どれだけ付加価値をアウトプットし続けてくれる存在(エンプロイアビリティ)であるか、個人にとって企業は、どれだけ個人を高める環境を用意することができるか——という交点においてのみ、両者が有意義に関係している時代であると思う。個人の側からしてみれば、会社に自らのキャリアの行く末を依存し続けることははや困難であろう。依存から自立へ。個人は自らの責任で、付加価値を生む自己のコンピテンシーとは何かを見つめ直し、育て、キャリアを拓いていかなければならない。また、企業は、個人のキャリア開発を惜しみなく支援していかなければ、いずれ立ち行かなくなってしまうという時代に置かれていると考える。

満員の会場が示す期待値

そのような時代背景を再認識させられるイベントが、去る2月26・27日、東京・高輪プリンスホテルにて開かれた。「企業・学校におけるキャリアアカウンセリングと支援を考える」をテーマにした「第1回GCDF JAPAN キャリアディベロップメントカンファレンス」である。主催者は、^{※1} CDF (Career Development Facilitator) という米国政府のキャリアアカウンセリング資格の民間認定機関である、^{※2} CCE (Center for Credentialing & Education)



2日間でのべ1000人を集め、会場は満員に。

である。2日間にわたつてのべ1000人を超える参加者を集め、会場はほぼ満員状態となった。キャリアアカウンセリングに関する企業や教育機関の関心の高さを窺うことができよう。当カンファレンスは、^{※3} GCDF (Global Career Development Facilitator) の日本における第1号認定カリキュラムである「GCDF JAPAN」

^{※1} キャリアディベロップメントを推進する人々のための米国認定資格。不景気に端を発した失業者の増加に伴い、再就職支援のためにクリントン政権の指揮の下、策定された。
^{※2} CDFの民間認定機関。カリキュラム内容および資格者の認定作業を行っている。
^{※3} CDFのグローバルバージョンであり、日本以外ではカナダ、ニュージーランドが採用している。さらにシンガポール、トルコ、中国およびヨーロッパ各国で採用される予定。

図表1 第1回GCDF JAPAN キャリア・ディベロップメントカンファレンスプログラム (メイン会場のみ、1日目・2日目の順不同)

<p>「米国におけるキャリア・ディベロップメント資格認定」 ～認定資格「GCDF JAPAN」の背景と今後～ Thomas W.Clawson (CCEエグゼクティブ・ディレクター) Howard Splete (CCE代表)</p>
<p>「Webにおけるキャリアカウンセリング」 James P.Sampson, Jr (フロリダ州立大学人材サービス研究部教授)</p>
<p>「キャリア・ディベロップメント・カルチャーの構築」 Ken Patch (HRコンサルタント 元モトローラ社キャリアマネジメントコーポレート会長)</p>
<p>パネルディスカッション「日本企業内のキャリア支援の近未来」 パネリスト: 内田勝久 (電機連合中央執行委員 労務福祉政策部長) 深野 誠 (ソニー人材リソースセンター統括部長兼国際人事統括部長) 増田弥生 (リーバイ・ストラウス ジャパン人事統括本部長) ファシリテーター: 高橋俊介 (慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科教授)</p>
<p>「合衆国におけるキャリアアカウンセリング～昨日、今日、そして明日～」 Lee J.Richmond (ロヨラ・カレッジ教育学部教授)</p>
<p>「日本におけるキャリアアカウンセリング 今後の課題」 渡辺三枝子 (筑波大学大学院心理学系教授)</p>
<p>「キャリア支援の課題 学校から社会人への節目に何ができるか」 金井壽宏 (神戸大学大学院経営学研究科教授)</p>
<p>「我が国におけるキャリア教育に関する施策」 鹿嶋研之助 (千葉商科大学助教授 元文部省初等中等教育局職業教育課教科調査官)</p>
<p>「合衆国におけるキャリアサービス」 Linda K.Gast (メリーランド大学キャリア・センターディレクター)</p>

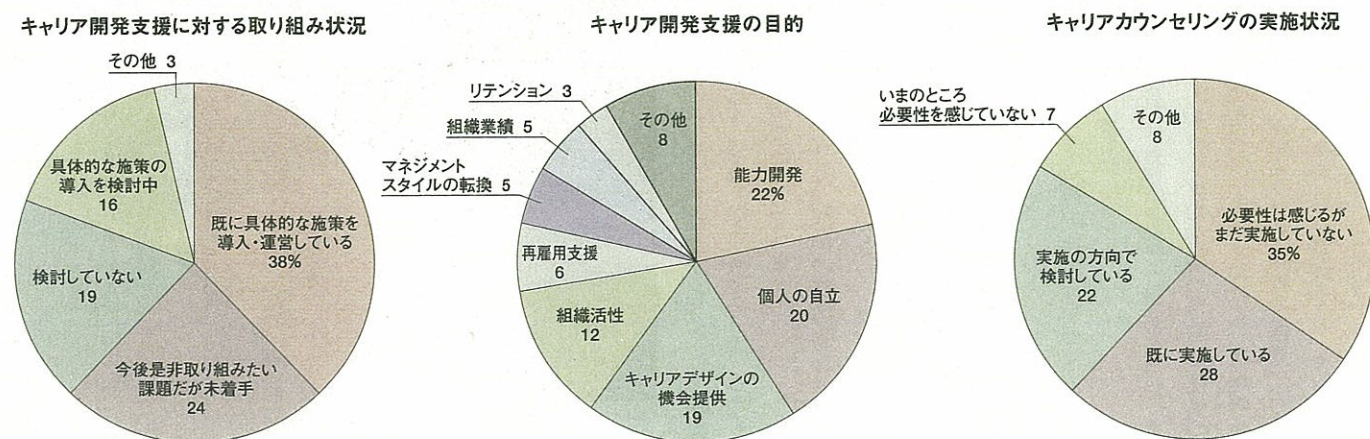
PANトレーニングプログラム」のデビューを期して開催されたもの。メイン会場では、日米の研究者や企業の人事担当者の講演およびパネルディスカッション、別室ではトレーニングプログラムなどのワークショップが行われた。プログラム内容(図表1)に対する参加者の声を聞くと、やはり具体的なケースの紹介や実践的なキャリアディベロップメントプログラムの方法論を取り上げたものが高い評価を集めていた。一方、キャリア開発支援への取り組み状況に関するアンケート結果(図表2)を見ると、少なからぬ企業で導入済み、もしくは導入に向けて検討を始めている。「具体的な施策の導入を検討中」という回答を含めれば、8割近くの企業がキャリアディベロップメントプログラムの必要性を認識しているといえよう。

資格がもたらす信頼関係という効用

これらのことを考え合わせると、カンファレンス当日の企業参加者は、キャリアディベロップメントプログラムについての必要性や考え方、しくみについては学習済みで、それをどう生きた形で運用していけば最大限の効用を得られるのか、という実例を研究したいというレベルに至っていることが見て取れる。では、実際の企業現場では「キャリア自立」を巡って、どのような課題があり、どう対応しているのだろうか。また、具体策のひとつとして、キャリアアカウンセリングをどう評価しているのだろうか。参加者にインタビューを試みた。

伊藤忠商事生活資材・化学品カンパニー人事総務チーム長の浅川正健氏は、次のように語る。「いろいろなキャリアディベロップメントプログラムのしくみはあっても、個々に本質的な『気づき』がなければ何にもなりません。まずは現場現場で事に当たる管理職を教育し、日常的にキャリアディベロップメントプログラムを実践していくような風土を作っていくと考えています。カウンセラーの資格の効用は、理論的裏付けやスキルによる自信が相談者に存在感や納得感を与え、カウンセリングの前提となる良好なコミュニケーション、信頼関係を築くことができることにあると思っております」

図表2 GCDF カンファレンス 「企業参加者・アンケート結果」にみる キャリア開発支援の状況(%)



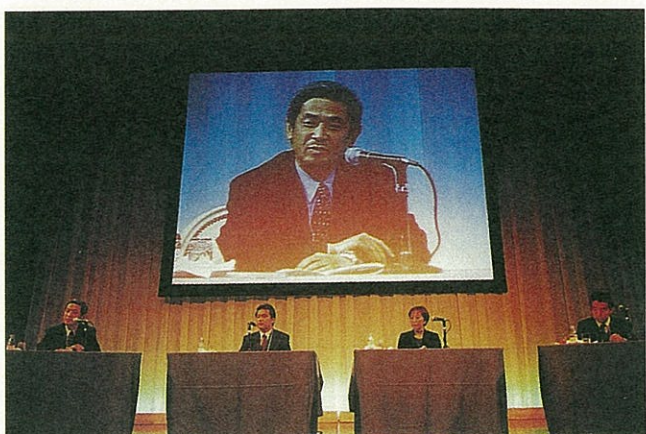
移行期のソフトランディングに

キャリアカウンセリングとは、本来、あらゆる個人のキャリアディベロップメントを支援するためにある。しかし、年功序列の崩壊に伴い、環境変化に対応しきれない中高年社員に向けられることが多くなるのも現実のようだ。

横河ジョンソンコントロールズは、従業員数850名のビルの空調設備(BA)総合エンジニアリング会社。マーケットの激変に伴い、いまや「文化革命の最中」にあると執行役員の紅山博氏はいう。

パイがほぼ決まっただけでそこそこの利益が出るという市場特性の影響から、同社には甘い企業風土が根づいていたという。しかし、いまは発注金額が叩かれる一方という厳しい経営環境となり、施主への提案営業の必要性が高まっている。また、外資系の顧客も増えてきて、従来の方法論やスキルでは通用しないという。

「会社の新しい方向性のもと、社員に求めるスキルや柔軟性、チャレンジ精神などの要件を見直しています。必要なレベルに達していない人には、具体的にどれだけ劣っているかを提示し、引き続き会社にいたいのであれば処遇を見直して、さらにコーチングしていきます。一方、優れている人は、あえて社内へ選抜感を出し出してもっと伸ばしていくトレーニングを行います。若手社員の間には、実力主義への改革に対する期待感が高まっているのが実感できますね」



パネルディスカッション。先進企業の具体的な事例が紹介され、来場者の評価も「大変参考になった」と高かった。

りますが、資格を取得しさえすればカウンセリングできる、というものではないと思います。知識があるだけでは太刀打ちできないでしょうね。何よりも、どれだけ相手の立場に立って考えることができるか、という「心」が求められると思います。現実には多種多様ですから、それに対応していくにはカウンセラー自身の研鑽が必要ですね」

激しい変化への対応に限度

西田氏の、資格を取得してもカウンセリングできるとは限らない、という指摘は、同様にアクセンチュア人事部スペシャリスト・清水順一氏も口にした。

「資格制度ではキャリアというものをどのよ

と紅山氏は語る。しかし、中高年社員には、いまさら変われないからこのまま定年まで、という受け止め方をする人も多い。

「そこでキャリアカウンセリングが必要だと考えています。素人が対応すると、企業と個人の双方に傷を残すことになりかねません。いまは移行期なので、シニア社員に対するカウンセリングが主体ですが、本来は社員が若いときから受けさせる必要があると思っています。今年から外部のコンサルタントと契約し、実験的に新卒社員が研修を終えて本配属される前にキャリアカウンセリングを行いました。会社、本人双方にとって、キャリア開発の面で得るところが大きかったと聞いています」

知識だけでは太刀打ちできない現実

紅山氏の「傷を残すことになりかねない」という指摘は、人事問題はすなわちメンタルヘルスの問題と表裏一体であることを示している。KDDIでは、人事部に社員相談センターを設け、学校の保健室のスタンスで雑談レベルからキャリアカウンセリングまでの幅広い相談にに応じている。中級産業カウンセラーでもある担当課長の西田治子氏は、その役割と効用を次のように語る。

「終身雇用が崩壊し、激変しているいまの社会環境のなかで、急に自立とかいわれられても困ってしまいますよね。皆さんどうしたらいいかわからなくてモヤモヤしています。そこで相談室に来てもらって、1時間でも話していると、何かに捉え、個人を援助していくのかということには興味がありますが、資格をもったカウンセラーが必ずしも個人を援助できるとは思っていません。当社にも個人のキャリアをサポートするための制度、ツールは存在していますが、それをいろいろなカルチャーや意識をもつ個人にとって、いかに有効なものとしていくか、活きたしくみにしていくかが非常に難しい問題ですね」

同社人事部マネジャー・小川富士氏は補足する。

「カウンセラーの資格は、メンタルヘルスなどの普遍的な側面では大いに役立つでしょうが、やはりキャリアカウンセリングとなると業務についての深い専門知識がないと難しい局面は多々あると思います。そういった知識があり、経験も積んでいるはずの上長でも、いまの第一線で仕事しているコンサルタント職の悩みに対し、的確にアドバイスしていくことは至難の業です。それほど顧客のニーズ、ビジネスやITトレンドは激しく変化しており、個々のコンサルタントはの中で自らのキャリア構築を模索していかなければならないということです」

「気づき」と勇気づけ

自分のキャリアを考えるのは自分である。一見、当たり前のように思われることが、なぜか難しく感じることもある。

三菱商事人事部で32年間一貫して人材育成に携わり、いまは独立してモルゲン人材開発研究所を設立、企業の研修業務を手がける



GCDF キャリアカウンセリング・トレーニング・プログラムのワークショップ。実際のカウンセリングを実演。

少しわかっただけでスッキリされませんね。そして職場に戻ってもらう。まずはそんな接点の持ち方でいいし、大切だと思っています」

どちらかというと、社員の精神的なコンディションを調節するバックオフィス、という機能がベースにある。ここ数年は、会社の施策や自分への評価に関する疑問や、今後の生き方をどうすればいいかといった相談が増加しているとのこと。そこで、自立や自己実現の必要性にウエイトを置いたカウンセリングにシフトしているようだ。

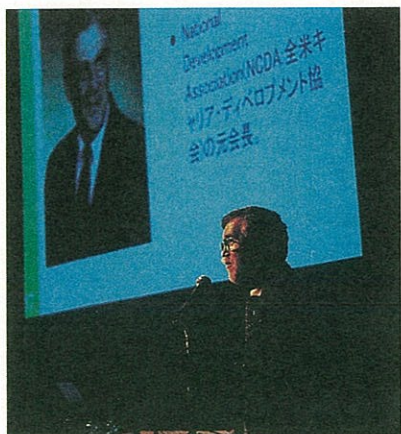
「社員の成長は会社の成長につながるわけですから、カウンセリングの究極の目的は社員の自立、自己実現です。そのためには、管理者へのカウンセリングマインドの教育や啓発に力を入れていきたい。そういう意味でも、カウンセラーの資格制度の充実には期待するものはあ

澤田富雄氏は、次のように喝破する。

「日本のキャリア教育は根本的に間違っているんです。アメリカでは幼少のころから職業意識を植え付けますが、日本では「偏差値」。キャリアで一番重要なのは、本人が何をやりたいのか、ということです。いまの日本の問題は、それがわからない人が多い、ということにあると思います。夢やロマンがないから自立できないのではないのでしょうか」

カウンセリングが重要なのは、日常に埋没しているところから一歩離れて「気づき」を与えること。そして勇気をもたせ、ライフワークを見つける手助けをすること。そのためには、キャリアカウンセラーは企業の中のことから世の中全般まで、そして何より「人間」について知っていないといけない、と付け加えた。

多様で深い問題を抱えた個人に對峙し、再生を支援するキャリアカウンセラーは、混迷の時代、強く求められている職業であることは間違いのないようだ。本格的な資格制度の導入とその充実、日本にも「キャリア自立」の社会を根付かせ、ひいては「構造改革」の進展にも大いに貢献するといえよう。



CCEについてプレゼンテーションする Thomas W. Clawson CCE エグゼクティブ・ディレクター。

まったく業態が異なる場合は、同じ処遇ではうまくいかないでしょう。当社の場合は、多少の違いはあっても、ITというひとつのフレームで説明できますから、現時点では基本給まで踏み込んでテーブルを変えられないと考えると、キャリアに深みが増していくような場合は分割しないほうがいいでしょう。これに対して、たとえば、鉄と半導体ではあまりキャリアとしてはつながらないし、広がりや深みも増さないように思います。採用という観点でも、鉄鋼会社のブランドでまったく異なる業態にいる半導体の優秀なエンジニアが採用できるかどうか。そうなるか、いっしょにいるメリットはないと思います。

大久保 このケースにある会社の分け方はどうでしょう。ビジネス・ユニット程度の分け方で相乗効果を高めていく方法もあるでしょうし、分社化していくやり方もあると思うのですが。

島田 コンシューマー部品カンパニーはマネジメントする側が迅速に判断して投資し

ていかないと生き残っていけないだろうという感じですね。そうだとすれば、競争に打ち勝っていけるような新たな人事の仕組みが必要なんだろうと思います。守島 しかし、ふたつの異なる人事システムを存在させることを、日本の人事は嫌いますが。

和田 ポイントは人事部がきちんとした考えをもつことでしょう。

島田 われわれも人事システムのコアの部分は同じでも、どんな個性化しています。労働組合も複線的な人事システムに対して、それほど拒否反応を示しているわけではあり

新卒採用の権限も カンパニーに委ねるべきか

守島 ケースでは、「鈴木部長」が「新卒も含めてカンパニー独自の採用ができるよう、権限を委譲する方向で検討する」と考えていますが、これは日本の企業としては新しい方向性ですね。

島田 ケースにもあるように、各カンパニーに委ねると次世代事業を担えるような長期的観点からの人材が採用できないのではないかと、という議論があるわけですが、私は、コーポレートで採用しても、そういう人材が採用できるかどうか疑問に思います。実はコーポレート採用をしている時代に、面接や試験の結果などと、10年後のパフォーマンスの相関を調べたことがありますが、明確な相関関係はありませんでした。

最低限のポテンシャルは人事がチェックし、あとはそれぞれの事業部門がスペックに合った人材を採用すればいいのではないかと思えます。

現実にはわれわれの会社でどうしているかといえば、効率の側面や学生を引きつけるブランド力、採用力という観点から、採用のプロセスや事務手続きなどは、一括してコーポレートの人事がやっています。しかし、その学生を採用するかどうかは、各カンパニーの長に権限を委譲しています。結局、カンパニーにとって必要な人材を本当の意味でわかつて

感をもつことではないかと思えます。守島 では、複線的な人事システムを導入する場合、何が最も問題になるでしょうか。

島田 異なる事業部や仕事間の不公平感をどういう形で解消していくかだと思います。われわれは、従業員が自分のキャリアを考えて社内の部署や仕事を自由に動くことができるように、社内公募などの仕組みを設けています。当社では、基本的に従業員が異動を申し出て、受け入れ側もOKならば誰も拒否できない仕組みになっています。現実に行きたいところに行けるかどうかは別としても、それが不公平感を解消するひとつの担保になっています。



和田敏雅氏
富士通 人材開発部長

「製鉄と半導体のようにまったく業態が異なる場合は、同じ処遇ではうまくいかないでしょう」

いるのは、そのカンパニーの長だというのがわれわれの考えです。人事はそこまですみ込みません。

大久保 どれくらいの人材が中・長期的に必要になってくるのかといった人員計画や採用の最終決定まで、カンパニーの長にまかせるということですか。

島田 たとえば、カンパニーの長が、ビジネスが広がっているから、新卒をたくさん採用したいといったときに、本当に新卒だけでいいのか、途中で採った方がいいのではないかと、将来、事業が縮小することになっても、人は簡単には切れないが、そのときはどうしますか？

：というようなコンサルティングは人事として積極的に行います。しかし、最終決定権はカンパニーの長にあります。

和田 当社では、BUの長にそこまでの裁量はありませんが、通年採用については現場での面接を重視しており、われわれはポトムラインのチェックをするだけですが。新卒採用でも、職種別採用を徹底することで、BUやカンパニーの意向はかなり取り入れていけると思っています。



守島基博氏
一橋大学大学院 商学研究科 教授

「カンパニー制が進むと、会社としてのまとまりを維持する部分が、コーポレートが行う人材育成として重要になってくるということですね」

守島 分社化やカンパニー制という流れのなかで、新卒採用というのはこれから大切なんでしょうか。

和田 当社では、毎年1000人規模

ヒューレット・パッカートの企業分割

アジレント・テクノロジーが計測器関連事業を担い、それぞれが専門分野に特化する形で、事業のさらなる成長を目指している。

異なる特性をもつ事業部門の分割でスピードを追求

もともと、分割する前のHPは、計測器を事業の原点とする会社であり、世界最大の計測器メーカーだった。また、1960年代から参入したコンピュータ事業部門が巨大化したことで、コンピュータメーカーのイメージが強い会社でもあった。

同社に存在していたふたつの異なる事業分野は、下表に示しているように、事業特性に大きな違いがある。ハイテク産業においては、

どこに重点的に投資するかは、企業の命運を左右する大きな問題だが、こうした違いの大きな事業部門をかかえていては、投資するにしてもフォーカスが難しい。

変化が激しい事業環境のなかで、将来の発展を見据え、より一層のスピード経営を目指すために、HPの企業分割は、必然の結果だったといえる。

HPは、個人や多様性を尊重するHP-Wayと呼ばれるメンバーシップの強いカルチャーのもとで成長してきた。今後は、HP-Wayをベースにしながらも、新生HPとアジレントでは、事業特性に応じたカルチャーが付加されていくだろう。採用、教育、報酬などにおいても、それぞれのカラーが出てくることが予想される。

米ヒューレット・パッカート（HP）は1999年11月1日、計測器関連事業を分離し、新会社米アジレント・テクノロジーズ・インクを設立する大胆な組織改革を実施した。この企業分割は全世界同時に実施され、日本でも同日付けで、新生日本HPとアジレント・テクノロジー日本法人の2社が、それぞれ独立した会社として新スタートを切った。

当時、事業部門を分離・独立させる企業分割に対応した法整備が整っていなかった日本では、日本HPを新会社として設立し、現行法人をアジレント・テクノロジーに社名変更するという措置がとられた。

いずれにしても、株の持ち合いなどのない完全な分割である。HPがコンピュータ関連事業、

	HP	アジレント・テクノロジー
事業分野	コンピュータ&プリンタ	計測器&ライフサイエンス
製品	消費財	生産財
差別化	サービス力	製品の性能
製造方法	大量生産	多品種少量生産
販売方法	間接販売	直接販売
重視する人材の能力	ソリューション力、マーケティング力	技術的なクリエイティビティ、オリジナリティ

（新卒700/中途300）で採用しており、新卒採用システムは効率的なんです。即戦力ということで、中途採用も増やしたいのですが、現実には、中途のマーケットというのは、小さくて対応しにくいので、効率的に採用していくためには、新卒は重要です。

島田 われわれも、中途採用を増やしています。ただし、マーケットが狭くてなかなか採用できないということと、会社としては各世代をバランスよく配置して活性化させたいということもあるので、新卒は今後も重視していくと思います。

人材育成において コーポレートの人事部が 果たすべき役割

守島 採用はある程度カンパニーにまかせていくというのが大きな流れだと思えますが、人材育成はどうでしょう。

島田 私どもでは、教育のやり方としては、たとえばリーダーシップを養成するプログラムやマネジメントを養成するプログラムなどは、コーポレートが提供します。それをいかに組み合わせ、ビジネスの特性に合った育成のパッケージにしていくかは、事業部門の方で考えるというスタンスをとっています。

大久保 人事はあくまでもサポート役にしかかなり得ないという発想ですね。

和田 私どもでは、BUごとの教育は、

ある種のスキル教育ですから、裁量権をほとんどBUに委譲しています。それをプロフェッショナル教育と呼んでいるのですが、その分野のプロであればいいわけですから、富士通という枠はずれてもらった方がいいと考えています。

そして、教育そのものも、社内でするのではなく、外で受けてもいい。世の中で通用するスキルが必要なわけですから、コンテンツも社内だけで作るのではなく、社外からも持ち寄るよう指示しています。

大久保 スキル教育は現場にまかせた方が効率も高いということですね。その場合、コーポレートとして実施する教育というものはどうなんでしょうか。

和田 今、ちょうど見直しているところですが、コーポレートとしての教育も非常に重視しています。たとえば、課長になつたときに、富士通のブランドとはこういうものなんだというようなことを、ひとりひとりに問いかけ、しっかり教育していくということですね。これは、社内でコンテンツをつくりたい。今、経験、感動、信頼という言葉をキーワードとして使っていますが、やはり言葉でいえば、ナレッジということになるのかもしれない。

結局、経営のビジョンとして、信頼を高めるということも、最後は人の問題に行き着くわけです。教育というものを、ただ知識やスキルを身につけるといって、ただとらえていては限界があります。ひとりひとりが互いにビジョンを共有し、信頼し

合う関係をつくっていく
ようなことが、企業の
競争力につながるべく
と考えています。

ですから、従来型の階層別教育のウ
ェイトは減らしていますが、こうしたコ
ーポレートとしてのリーダーシップ教育
は、逆に比重を高めています。

大久保 それは人材育成という言葉で
は語り尽くせなくて、社員の定着率を
高めるとか、モチベーションを高めるとい
うことに通じるものですね。

島田 われわれにも、ベシクなどこ
ろでは、HP・Wayというのがありま
すが、そのいい所を引き継ぎ、アジレ
ントとしての新しいカルチャーをどう植
えつけていくかに力を入れています。そ
れはコーポレートワイドでやります。

守島 カンパニー制のような組織形態
が進んでくると、会社としてのひとつの
まとまりを維持する部分が、コーポレ
ートが行う人材育成の役割として重要に
なってくるということですね。

コーポレートの人事機能を どう委譲するか

大久保 ケースの「鈴木部長」は、「本社
の人事機能を大幅に削減し、カンパニ
ーへの人事機能の委譲を検討する」こ
とを考えているようですが、具体的に
はどのような形で委譲していくことに

なるのでしょうか。

島田 カンパニーごとに独自性を高め
ていけば、人事もカンパニー独自でや
りたいというニーズは当然出てくるで
しょう。しかし、カンパニーごとに処遇
の仕組みをつくり、採用もし、教育も
するという人事のフルファンクションを
設けることはあまりに非効率的です。
そんなにインフラの人間ばかりを増や
しても、ビジネスの成長にはいいこと
はありません。

われわれが今、考えているのは、人
事インフラはコーポレートで整備し、そ
れに対して各カン
パニーはこれらの
インフラを大幅な
裁量権のもとで
積極的に活用し
ながら、事業戦略
を実現していくと
いうことです。

少なくともカンパニーのトップは、人
事のことに対してもプロフェッショナル
であってほしい。しかし、現実には時間
的な制約も含めなかなか難しいので、
各カンパニーのトップに対して、人事的
なコンサルティングができる少数のプ
ロフェッショナルを各事業部に配置して
いこうとしています。

和田 考え方としてはまったく異論は
ありません。しかし、そうすると、BU
の長は全知全能でないといけないこと
になりますし、そういう人はいったい何人



大久保幸夫
ワークス研究所長/主幹研究員

「現場のマネジメントをどう強くなるか、
そのシナリオをコーポレートの人事部
がつくらざるを得ないのだと思います」

いるのかということになる。もちろん、
将来的にはカンパニー経営層のなかで、
人材マネジメントもできる人を育てて
いく必要はあると思います。実際に若
いときにHRM関連の課題を経験でき
るよう、リーダー育成のプログラムを
つくろうとしているところです。

日本なりの戦略人事が 求められている

守島 人事は戦略が決まった後に登場
するというイメージがありますが、これ
からも日本企業の人事のモデルとして
はそれが望ましいのでしょうか。

和田 これからも「戦略的に」フォロ
ーであることはやむを得ないし、それ
いいと思っています。理屈の上では、こ
ういう人材がいるからこういう戦略を
打つべしというとはいえないかもしれま
せんが、やはり、戦略に対して、どうす
るかに積極的に答えるのが、本来の役
割だと私は思っています。

島田 確かにフォロアーであるとい
うのが現状です。ただ、ビジネス戦略を
考える上で、いくつかの選択肢がある
とすれば、人という側面からどれが一
番実現性が高いかを検証し、戦略的確
定に貢献するようなことはやっていき
たいと思っています。

守島 日本企業の人事部は、他の国と
比べると権限が強い規模も大きいです

ね。これは今後どうなっていくのでしょ
う。

和田 権限は委譲して小さくなっている
し巨大な人事部ではなくなっています。
ただ、その位置付けややり方に対し
ては、こうあるべきという答えはないと
思っています。それぞれの企業戦略やバ
ックグラウンドに応じたやり方をするこ
とが大事だし、たとえば欧米の企業と
同じやり方を目指しても、競争力に結
びつくわけではないと思っています。日
本と欧米企業の競争力の基礎はやはり
違うと思います。

島田 確かに、各社それぞれやり方は
違いますが、今後はやはりビジネスが多
様化し、個人が多様化していくなかで、
人事部から現場のマネージャーへと、人
に対するディリーのピープルマネジメント
の機能は移さざるを得ない方向にあ
るのではないかと思います。

大久保 現場のマネジメントをどう強
くするかは今の企業経営の大きな課題
のひとつですが、そのシナリオをコー
ポレートの人事部がつからざるを得な
い状況があるのだと思います。

また日本にはアメリカ追従ではない
日本なりの戦略人事のあり方というも
のが重要であり、その答えもひとつで
はなく、企業によってさまざまとい
うことを実感いたしました。

本日は、お忙しいなか、非常に示唆
に富む率直なご意見をありがとうございました。

総評

より個別化する、個人と職場の マッチングをどうはかるか

守島基博氏 一橋大学大学院 商学研究科 教授

今回の連載では、企業戦略の大きな
変化に、人材マネジメント部門が対応
して、企業競争力向上を人材の面から
どうサポートしていくべきかを議論し
ていくつもりである。今回は、企業内の
行動単位を個別化して、小回りをきか
せ、企業としての競争力を高めていく
方向での戦略変化への対応例である。

水準での賞与や基本給といった払い方
でごまかすことはできない。従って、ケ
ースにある賞与の部門業績連動という
ことも、マーケットの前では意味が薄れ
るのかもしれない。トータルで市場と
マッチしているかどうかで、人材は集ま
ってくる。そうすると、賞与が業績に連
動しているか否かは、あまり重要では
なくなる。トータルでどういう給与シ
ステムになっているかが問われる。

より具体的には次の三点が重要であ
る。ひとつには、個別化した企業単位内
での人材の評価処遇は、給与や賞与な
どよりも、個人のキャリア開発やスキ
ルアップ機会の提供など、キャリア処遇
が一層重要になってくること。そうでな
いと、魅力のない部門は働く人から見
捨てられる。キャリアアップの機会があ
る所には集まり、モチベーションされる。
同時に自律的なキャリア開発は、処遇
の納得性や公平性を確保する上でも必
要である。

二番目として、給与処遇においては、
個別化が進むと、市場との対応が重要
になること。もう市場とは分離された

総評

人事の業務を分割し、 各社なりの方法を模索すべき

大久保幸夫 ワークス研究所長/主幹研究員

カンパニー制の導入は人事体制とい
ものを根本から問い直すことになる。直
接にはコーポレートで行うもの「各部
門で行うもの」「アウトソーシングするも
の」に人事の仕事を分けることが求めら
れるだろう。

どれが正しいかは、これからの企業経
営のあり方や人材の活かし方、もう少し
大きくいえば、経済環境や競争環境の
あり方、社会の変化などを考慮して決
めなければならない。業界によっても答
えは異なるだろう。

たとえば、新卒採用はコーポレートで
行うべきか、カンパニーで行うべきかと
いう問題を考えてみる。

新卒の場合、それまでの経験と技能を
評価するわけではないので、専門性につ
いての判断はさほど重要ではない。ま
た、カンパニーにまかせるとレベルがば
らつくという心配もある。新卒採用はそ
のプロセスが長く手間もかかるので、カン
パニーにやると効率が悪くもい
える。

その結果として、コーポレートの仕事
とするのは説得力がある。基準の統一
必要性、効率性というものが重視された
結果だからだ。

しかし、実際には各カンパニーごとに
新卒採用しているケースもあり、そこ
もいくつかの理由が存在する。

カンパニー制の導入はそれぞれの自主
性を重んじ、また責任をもたせる手法だ
から、そのときにいつまでも人事権をコ
ーポレートに残しておいたのでは、カン
パニー制についても名ばかりになってしま
う。そこでまず、一旦カンパニーにすべ
てまかせ、しばらくはコーポレートスタ
ッフがサポートするという考え方が出
てくる。もうひとつは採用力という側面
だ。人気企業ランキングに名を連ねるよ
うな人気企業であれば、最大限にコーポ
レートブランドを使って新卒採用を行
う方が得策だと思えるが、それ以外
の企業ではグループ採用のようなわか
りにくい募集より、職種とミッションを
前面に出したカンパニーごとの採用の方
が採用力を発揮できるだろう。

さらには、今後、新卒と中途の境目が
なくなる流れ(通年採用)においては、新
卒はコーポレート、中途はカンパニーとい
う切り分けは時代環境の変化に適應し
ていないといえるかもしれない。だから
カンパニーにまかせろ。これはこれで説
得力がある。

結局は絶対的な正解はなく、各社ご
とに悩んでそれぞれの結論を出すこと
になる。すべての人事機能について、考
えることを求められるのだ。

これは人事というもののあるべき姿を
問い直す大きなきっかけになるだろう。

リーダーの軌跡

福原義春

資生堂 代表取締役会長



人の力を引き出す非営利の心を
営利のしくみに取り入れる
リーダーシップが必要です。

福原義春氏の経歴

- 1953年 資生堂入社
- 1963年 技術部製品開発課長
- 1966年 資生堂コスメティックス(アメリカ)代表取締役就任し、アメリカ駐在
- 1969年 帰国。チェーン部販売企画課長に
- 1972年 企画部次長
- 1975年 商品開発部長に。数々のヒット商品群を開発
- 1978年 取締役外国部長となり、欧米への市場拡大戦略を積極的に推進
- 1983年 常務取締役
- 1985年 代表取締役専務
- 1987年 代表取締役副社長として宣伝国際事業や商品開発などの部門を担当。7月、第10代社長に就任。経営改革、社内の意識改革を推進。
- 1997年 代表取締役会長に就任
- 2001年 6月、名誉会長に就任予定

資生堂の福原義春会長は創業者一族に生を受けた、会社の存続が危ぶまれた昭和28年(1953年)に大卒定期採用の1期生として入社。11年の平社員生活から課長・次長といった中間管理職を経て経営トップにのぼった人として知られている。87年社長に就任後、大胆な経営改革や社員の意識革新、そのために必要な情報開示などに取り組み、新しい「資生堂像」を確立することに力を注いだ。企業の文化支援活動にも積極的で、自らも企業メセナ協議会の理事長を務めている。その福原氏に、企業人として、また経営者としての転機について訊ねてみたが、いつも転機の連続でこれぞという形で絞り込むのはなかなかむずかしいという答えであった。

だがあえて選ぶとすれば、第一の転機は学生時代に訪れたアメリカ文化との出会いだと語ってくれた。

「アメリカ文化との出会い、そしてそれによってアメリカ流のプラグマティズムを得たことが大きかったですね。私がまだ大学生のころ、日本はまだ米軍の占領下にありましたが、友人に誘われて進駐軍の将校たちが暮らすワシントンハイツを訪問し、ギリシャ系の文官・コザキス氏に英会話を習うことになりました。コザキスさんとは家族ぐるみのおつきあいになり、ただ英会話を習うだけでなく、オフサイズ・クラブでデザイナーとショーを楽しんだり、字幕のないアメリカ映画を見せてもらったりしながら、米国流のマナーまで学ぶことができました。そこで私のモノの見方がプラグマティズムの影響を受けて変化していったのです。たとえばコザキスさん宅のネクタイかけには「ブルーのジャケットには赤いタイを合わせる」と「グレーのジャケットにはブルーのタイを合わせる

せること」と書かれてありました。カラー・コーディネーションのマニアルが最初からついているわけです。それもせいぜい3通りぐらいというシンプルさ。タイの話は一例に過ぎませんが、さまざまな体験がのちのち大きな影響を及ぼしたと思います」

その当時は、企業人が英語を使うなど、あまりイメージできない時代だった。だが福原氏は日本にいながら、アメリカの文化や生活に触れつつ英語力を身につけるといって得がたい体験をしたことになる。

覚悟していた以上に辛かった米国での子会社社長体験

既に述べたとおり、福原氏は創業者一族の一員とはいえ、けつて恵まれた環境で入社後を過ごしたわけではない。むしろ、苦勞の連続であった。中でも、大きな(そして第二)転機となったのがセイード・コスメティックス・アメリカ(以下、資生堂アメリカ)での社長体験である。社長として派遣されたとき、福原氏は本社ではまだ課長職。現在であれば栄転といえる異動だが、そのころの資生堂アメリカは実は惨憺たる状況にあった。

1964年のニューヨーク万国博覧会に、資生堂は小さなブースを出展。その翌年にはニューヨークの百貨店メーシーズの「ファースト・フェスティバル(遠東節)」に参加しないかという話がもち込まれ、本社の外国部はアメリカ進出の好機とばかりにその話を受け入れた。しかし当時は外国為替

管理法により、外貨送金が制限されていた時代。資本金の送金にも厳重な審査が求められる。追加投資はほとんど不可能だったという。しかしその環境下でもアメリカ進出が決定され、2名の社員が送られて米国法人を立ち上げたのである。しかし、メーシーズでのイベントが終了するとそのとたんに資生堂の売り場は縮小され、大量の在庫が返品されるといって危機を迎えた。在庫が膨らむのに輸入手形は次々と決済期限が迫る。しかし、現地での増資や借入れは禁止されている。2名の社員は仕事を抱え込み、ストレスに耐えかねて口もきかない仲となっていた。問題はふたりをマネジメントする社長の不在と見た本社は、英語のできる福原氏を急遽社長として送り込むことにした。しかし送り込まれる側にとっては、これ以上ない困難を抱え込むことになった。

「大変なことになるといって覚悟はしていたものの、実際に赴任してみると状況は想像以上でした。口もきかない仲だったふたりは新しい社長に對抗するために突然関係を修復する、会計を担当していた社員は帳簿を私に見せてくれない、国内からの送金ができない状況で給与の支払いも滞る……。毎日のように窮乏を本社に訴えても、「現地のことは現地で解決せよ」という返事です。それまでも組織運営の不条理は見てきましたが、アメリカでも本社の戦略不在と、本社と現場の連携不足からくる大きなひび割れを痛感しました。しかも社長である以上、責を問われるのは私です。組織とはそういうものだと思えるのと共に、いつかはこの問題を解決しなければならぬと思つたものです」

優雅な駐在員生活など夢のまた夢。家族を抱えつつも福原氏はドル不足を補うために、真つ先



福原義春(ふくはら・よしはる)
1931年東京都生まれ。53年慶應義塾大学経済学部卒業後、資生堂入社。87年取締役社長。97年、会長に就任。現在、内閣府男女共同参画会議議員、企業メセナ協議会理事長、東京都写真美術館館長など多数の公職を務める。著書に「会社人間、社会に生きる」「多元価値経営の時代」「企業は文化のハトロンとなり得るか」「生きることは学ぶこと」「部下がついてくる人——体験で語るリーダーシップ——」「蘭学事始」などがある。学生時代から写真家としても活動していたほど、写真には造詣が深い。蘭の栽培、エッセイストとしても有名。

に自分の給与支払いをストップしてやりくりした。毎日の食事も高価な日本食ではなく、チキンやグレープフルーツなど安価な現地の食材で我慢した。そのうち、営業担当社員の頑張りによって、少しずつ資生堂製品も販路が開けてきた。在庫が減っていくことによって劇的に資金繰りが楽になることを痛感した出来事だった。その一方で、宣伝費も使えず、いくら要求しても新製品を供給してもらえない状況は続いていた。自己破産まで真剣に考えている福原氏に対して、本社外国部では資生堂アメリカを「福原商店」と揶揄する言葉が飛び交っていたという。強いリーダーシップをもって窮状に立ち向かい、状況を理解しない本社と戦う現地法人社長をワンマンととらえたのである。

「本社は机上の拡大計画を作って、その実行を迫ってきました。私はその計画が実行不可能であるとし、もし実行して一時は経営が好転したとしても、将来会社に大きな損害を与えることになる」と反論したのです。

本社の意見に肯かかなかった福原氏は、結局国内の販売企画課長に戻される。思い出すに苦しかったアメリカ時代だが、福原氏はたとえ遅れがちとはいえ、給料を払ってもらいながらたくさんこのことを学べた得がたい体験だったと振り返る。組織が小さいだけに何から何まで社長が目配りしなければならなかったし、社員たちとの軋轢はざりざりのところでのマネジメントのあり方を学ぶ機会となった。法律や商慣行の違いにも直面した。本社との激しいやりとりさえ、組織のあり方について本質的に考えるチャンスとなりえたのである。当時の経験に基づいて、福原氏は本社の社長に就任したとき、子会社の社長を定年間近の社員ではなく、前途に大きな可能性をもつ若手・中堅社員にまか

せることにした。たとえそのときは手に余るよう思われても、経験が彼らを大きく成長させていくことを理解しているからである。

会社を変える前に まず自己改造を めざした社長就任

福原氏が第三の転機にあげる社長就任は1987年のこと。前任社長の急逝がきっかけであった。ちょうどそのころ、資生堂の業績には陰りが見え始めていた。副社長を務めていた福原氏は全国の販社や小売店をまわり、膨らむ在庫の悩みや本社に対する不満などが臨界点に達しようとしていることを痛感し、社長に対して戦線縮小と出直しを進言していた。しかし、社長は常に積極策を望んだ。福原氏は覚悟を決め、社長を補佐しつつも、もしそれがうまくいかなければ社長と共に職を辞するつもりであった。

「急に社長を務めることになったとき、私がまず考えたのは会社の大手術を断行することでした。議論の結果、当期利益を半減して当期の出荷を300億円抑制し、3年かかって1986年当時の利益水準に戻して成長性を回復するという構造改革の方針を打ち出したのです」

今でいうリストラである。ただしこのときのリストラは人員削減を伴わなかった。組合からの理解と支援も得られた。もちろん役員の中には反対意見をもつものもいた。10年かけてじっくり体質を改善すればいいという意見である。しかし福原氏は改革を断行することにした。

験している。それはそのまま「転機」に重ね合わせることもできるという。企業人としての人生はそのまま転機の連鎖であり、絞り込むことができないという氏にあえて3つを選んでもらったが、実は著作を読んだり、話を聞いているうちに痛感するのは、福原氏の人生を支えた教育の豊かさである。

福原氏の父・信義氏は、きわめてリベラルなライフスタイルの持ち主だったという。福原家の伝統である反権力の空気が漂う家庭には、画家や彫刻家、詩人や文学者などの食客が自由に入出入りしていた。いわばサロンのような環境の中で少年期を過ごした福原氏は、彼らの議論をわからないなりに吸収して育った。福原氏が哲学から芸術、自然科学まで幅広い関心をもつようになったのも、父が中心になって作った自由な家庭の雰囲気が大きく影響しているし、人生観の根底をなしていると思われる。

「でも、もっと自我の強いタイプの子供には合わなかったでしょうね。私の同級生にも、先生とはさっぱり肌が合わなかったと未だに愚痴っている同窓生もいますよ(笑)」

上の課程に進むにつれて、詩人の西脇順三郎や写真家の野島康三、科学者の西堀栄三郎、仏文学者の白井浩司など、当時を代表するその分野の権威の教えを受けている。ひとつの分野に偏らず、幅広く優れた師に学んだことで、家庭で育まれてきた感受性に磨きがかかったのであろう。

教育の重要性については、福原氏はしばしば言及している。資生堂でもミネラルバ塾 現在では伝承文化塾)を設けて、社外のみならずさまざまな分野の人を講師に招き、社員が広く学べる機会とした。また社外でもエグゼクティブ・セミナーや文化サミットな

どに積極的に関わって、さまざまな自己研鑽を積むことに力を注いでいる。福原氏が力を入れている活動の特徴は、すぐに職務に役立つ勉強ではなく、長期的に人格や知性を育てるものだということ。「知識」や「ノウハウ」より「知性」「教養」重視とでもいおうか。「知性」や「教養」はその人の人生を支え、企業人の骨格を成すものでもある。また、趣味の蘭の栽培を通じてのサークルや、刑事団体の公職など社会の活動を通じて学んだことが、福原氏に強い影響を与えている。

「むしろマネジメントの原理は社会での活動から学んだといつてもよいかもしれない。ボランティアは無給の活動であり、個人個人の自発的動機から生まれるものです。仕事をするときでも「社長のために働け」というのではインセンティブにならないでしょう(笑)。鞭で叩いて、鉛をぶら下げたほうが会社は発展するのかもしれない。私は目先の1年の利益よりも長いことお客様に信頼されて10年間利益をあげつづけるほうを大切に考えてきました。累積利益を大きくすればよい、という考え方は、社員のモチベーションをどうやって作り出すのか考えることがリーダーの責任です。たしかに命令によって人は動くけれども、命令でなく動く人々の力よりもそれは小さい。これからはNPOで働く人々のモチベーションを営利組織である企業の人の動機付けにいかに応用するか。未来のリーダーに求められるのは、そんなリーダーシップではないでしょうか」

福原氏がニューヨークのメトロポリタン美術館を訪ねたとき、こんな体験をした。ある展覧会のレセプションに招待され、通用口から引き入れられて入ってみると、そこにはたくさんの人々がいて、手厚いもてなしを受けた。あとからわかった

アサヒビールの「七人の侍」といわれた経営改革スタッフの成功を参考に、30歳以下の社員から経営改革スタッフを公募で選抜。社内に向けて「NEW HISEIDO計画」を打ち出している。結果的にこのような施策を打ち出したことは、全社で危機意識を共有し、次の一歩を踏み出すために大きな効果をあげたといえる。危機が明らかに見えてくるとき、解決策を小出しにしたり先延ばしにするよりも、体力のあるうちに思いきった対策をとることの重要性を示している。このときの体験は、福原氏自身にとつての大きな転換点ともなった。もともと植物や生物が好きで芸術に興味を示す学術肌。趣味の蘭栽培やカメラはプロの領域に達している。おとなしいひとりっ子だった福原氏は、社長業はおろか、人前に出て話したり取材を受けることさえできることなら避けたところだった。しかしそれは社長は務まらない。ましてや、社員全員に痛みを伴う大変革を強いようとしているのである。

リベラルな家庭 たくさんのお恩師との 出会いが人生観を作った

福原氏は入社以来、ほぼ3年ごとに異動を経ることが、そのもてなしを受けたのは本来休館日である月曜日。美術館で接待してくれた人々は、警備員も含めて全員がボランティアだったのである。

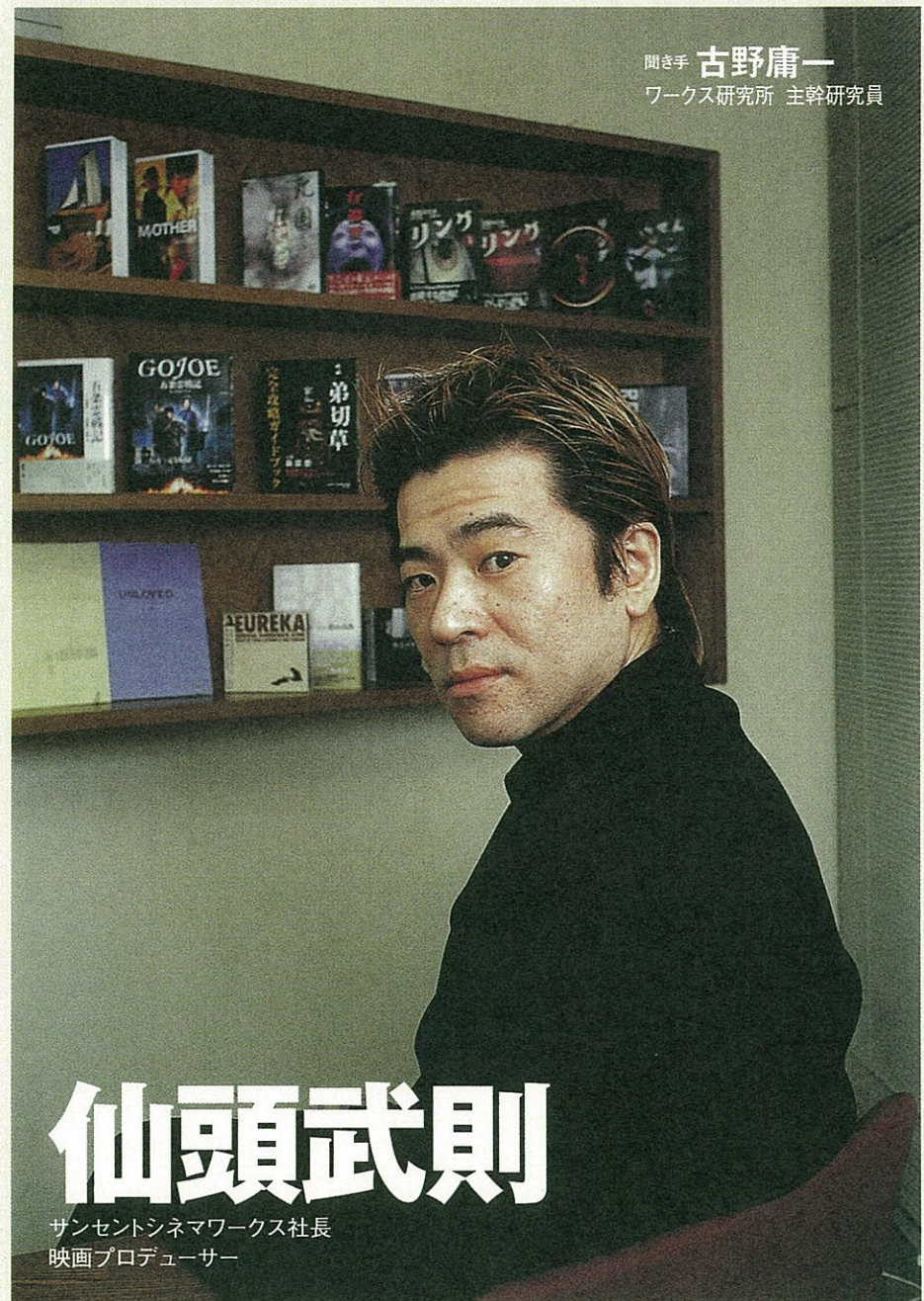
「その人たちの生き生きした姿を見て、私は現代の会社組織はどこか狂っているのではないかと思いました。無給で働くボランティアの人のほうが、給料をもらって働く人より高い志をもって活動している。このような、ボランティアの人々の力を引き出すリーダーシップを会社の営利活動のしくみとして調和させられないものか。それができたときに、21世紀型の組織、21世紀型のリーダーシップが生まれるのではないかと思っています」

福原氏はこの6月で会長職を退き名誉会長に就任することが決まっている。しかしその後忙しい。さまざまな公職のほか、石原慎太郎東京都知事の要請で、恵比寿ガーデンプレイスにある東京都写真美術館の館長にも就任した。プロはだしのカメラの腕と、若いころからの写真家たちとの幅広い交流、そして企業人として磨いた組織運営の腕を見込まれたのである。美術館の改善策に話が及ぶと、さまざまなアイデアが福原氏の口から流れ出てきた。

「これらの活動は私のミッションだと思っています。ミッションが達成されることが私のインセンティブなのです」

幼児体験、趣味、仕事。人生のさまざまな局面から得たエッセンスや人とのネットワークを別の場面に活かし、自ら編集していく。その編集作業がさらに次のアイデアに結びつく——福原氏は自分ではリーダーに向かないと語るが、その優れた編集能力が他の経営者にはないタイプのリーダーシップを生んだのである。

大切なのは賞を獲ることではなく その後に自分で歩みを止めないこと



聞き手 古野庸一
ワークス研究所 主幹研究員

仙頭武則

サンセントシネマワークス社長
映画プロデューサー

仙頭武則(せんとう・たけのり)
1961年横浜生まれ。WOWOW時代の92年より映画製作を開始し、『萌の朱雀』(97)『MOTHER』(99)『EUREKA』(2000)の
カンヌ映画祭3作連続受賞をはじめ、ベルリンなどさまざまな国際映画祭で15カ国70賞を受賞。「海外の映画祭は、日本人である
自分が作った映画が普遍性を獲得し得ているかどうかを検証できる重要な場所」と語る。大ヒット作『月はどっちに出ている』
『リング』『らせん』なども手がけたが、98年に独立。短期間に44作品を製作し、これまでの日本映画の常識を次々に覆している。

という感じですから、僕たちがその特性を理解
して用途を考え、営業するわけです。

「映画が好きだから」で
この世界をめざす人は
しよせん素人にすぎない

古野 WOWOW(日本衛星放送)に転職された
のは何がきっかけですか。

仙頭 直接のきっかけは、新聞でWOWOWの求
人広告を見たことですが、鉄鋼会社に勤めてみ
て、あまりにも組織ができあがりすぎていて、こ
とに不満を抱いたことも理由のひとつです。W
OWOWは新しくできる会社だし、何もないと
ころで一からやるのもいいだろうと。

古野 最初はデコーダーを販売してくれる代理
店の開発営業がお仕事でしたね。そのころから
今のように映画を製作するという仕事のイメー
ジはもっていらしたのですか。

仙頭 いえ、とにかくまず入社してみようとい
う感じでした。入社試験の場でも、映画が好き
だなんてひと言も言いません。そんなことを言
うのは素人ですから。思いだけで仕事ができる
わけじゃない。サンセントの入社面接でも、映
画好きを前面にアピールする人は不採用です。
僕がアピールしたのは自分が営業のプロであり、
営業としてWOWOWで何ができるかという点
です。入社後九州担当になって代理店開発をし
ていたのですが、営業ツールとして映画部から
まわってくる番組表の解説がおもしろくない。
「これならオレのほうが詳しいや」と自分で解説



「EUREKA(ユリイカ)」監督・青山真治
北九州を舞台に、バスジャック事件を生き残った
バス運転手沢井(役所広司)と中学生・小学生の
兄妹が2年後に再会し、擬似家族を築きながら「生
きる」ことの意味を考えさせる作品。現実の事件を
予見したとして話題になった。第53回カンヌ国際
映画祭国際批評家連盟賞&エキュメニク賞受賞。

古野 確か仙頭さんは、学生時代から映画に関
わっていらしたそうですね。

仙頭 映画はずっと好きで、自主映画のサークル
に入って映画を撮っていました。アルバイトで
資金をためては8ミリで撮影するのですが、プ
ロデュースから脚本書き、監督まで全部をやる
わけです。けっこう大仕掛けの撮影もしていま
したよ。

古野 仙頭さんのような映画好きの学生だった
ら、普通は映画の世界をめざすだろうと思うの
ですが、そこからはずいぶん距離のある鉄鋼会
社に入社されたとか。

仙頭 実は学生時代、大手の映画会社の現場で
アルバイトをしてみたんです。そうしたら、そ
れがつまらなかつた(笑)。全然創造的じゃない
し、徒弟制度ができあがっていて、がちがちな
んです。みんな兵隊扱いで、工事現場のアルバ
イトと全然変わらない。「変だな」と思ったし、
「これが映画を作る場なのか?」という疑問も
もちました。だからまったく違う世界を選んだ
のです。

常識とビジネスを 身につけるために 鉄鋼会社に就職

古野 それにしても鉄鋼会社というのはおもし
ろい選択ですね。

仙頭 どうせ普通の企業をめざすのなら、でき
るだけ会社らしい会社に入ろうと思ったんです。

古野 そのときはもう、映画の世界を見限つて、
映画は趣味でいいのだと割り切ったのですか。

仙頭 いえ、いつか必ず映画の世界に戻ってくる
という前提での選択です。とにかく常識とビジ
ネスを学んでおこうと思っていました。かいま
みた映画の現場はクリエイティブではないし、お
金がないと言いつつながら、管理なんかいい加
減なものでしたから。きつと映画界に戻る方法
はあるはずだ。だからそれまでにはできるかぎり
鉄鋼会社で必要なことを学んで、30歳ぐらいに
はなんとかしようと思っていました。

古野 鉄鋼会社ではどんなお仕事ですか。

仙頭 最初は橋梁建設プロジェクトの営業担当
です。予算管理や全体の進行管理から、現場で
働いている人たちの担当の手配までいろいろな
ことを経験しました。これがその後、映画製作
にも活かせるんですけれども。その後異動して、
研究所で新しく開発された製品の用途開発を担
当することになりました。当時はチタン合金と
セラミックなど、さまざまな製品が生まれた
時期にあたるのですが、研究者って用途までは
考えない。「こんなモノができちゃったんだけど」

花粉の季節も終わりに近づき、木々も新緑に色づくというのに、中途採用市場にはふたたび寒風が吹きはじめた。昨今のネットバブル崩壊のさなか、「この動揺は一過性、求人はまだまだ増えつつある」との楽観論を私は当コラムで書いていた。対照的なレポートを今回は書かなければならぬ。根拠からのオプティミストな私にとつてこの報告は、多少つらい作業となりそうだが。

採用系データが真つ先に
景気後退期の市場動向を語る

中途採用動向を示す指標は、大きく分けて3つある。ひとつは、求人総件数に代表される「募集時点」での総量の推移。

2つ目は、求人スペックや選考スピード、選考通過率など「選考プロセス」の推移。そして最後が、どのくらい採用をしたか、という「採用時点」での総量の推移。この3つを仔細に観察すると、求人市場の変化が見えてくる。

ちなみに、3つの指標は景気拡大期と後退期において、対称的な推移を見せる。景気拡大期は、まず「募集」総量が増え、

次に「プロセス」データが好転し、最後に「採用」総量の増加がそれに続く。一方、後退期においてはその逆で、最初に「採用」総量が減少し、続いて「プロセス」データの悪化、最後に「募集」総量の減少となる。

ターニング ポイントに立った 中途採用市場

ワークス研究所 主任研究員
(前 リクルートエイブリック 事業企画部 募集チーム 課長)
海老原嗣生

に漏れにくい。というところで、景気拡大期には「広告」は出稿し始めたが、採用はしない」と採用系の指標が先行し、後退期には「広告」は出稿しているけれど、採用は「絞る」と採用系が先行となる。

年初より悪化し出した
採用系データ

さて、後退期の先行指標である採用系データが、ここに来て急速な変化を見せ出した。私たちが、人材バンクとして、職種20分類×企業特性(4分類)×年齢(3階層)別の採用データを継続的に観察している。観察法としては、調整済みの採用データを3カ月前の時点と、以下の手法で比較し、マーケット状況を判断している。

細マーケットの採用数が、ここ13カ月の中で、ピークアウトを起しているか。②細分化されたマーケットは、直近3カ月に増加トレンドを示しているか。こうして出したのが、図表1である。表のうち、ピークアウトも起しているが、直近も伸びつつあるマーケット(II)は好転、ピークアウトは起しているが、直近は拡大基調のマーケット(II)は、一時的にピークを越えたが、根強い需要がある(III)をまだら、ピークアウトを越え、さらに直近もマイナスとなっているマーケット(III)を悪化、と判断。その結果、現在の全体を表したのが、図表2-1、2となる。

採用系に続く指標である選考プロセスを見ても、1月末時点でたいぶ退潮が目立ちはじめ、2月末には好転・悪化がほぼイーブンとなつている(図表3)。

ちなみに、募集総量(当社に寄せられる求人総量)を同様なマーケット分析を行うと、まだまだ堅調、という評価となる。ただ、述べたとおり、募集総量は景気後退期の運行指標であり、この数字をもつて安心することは非常に危険と思われる。

景気回復2年目に起こる
4〜6月期の落ちこみ

さらに心を暗くさせるデータがある。この4〜6月にかけて、輪をかけて状況を悪化させる要因があるのだ。これは、景気回復翌年効果というものだ。

昨年、景気はかなりな好調を維持していた。景気動向指数で悪化を示したのは先行系で2カ月、一致系だとたった1カ月のみ、しかも年初から10カ月連続で好転を示し、さらに7割以上の指標が好転する超好況月は7カ月を数えた。「後半にGDPや日経平均が悪化した」ことが体感的に不況イメージをもたせたが、これとて、公共事業の前倒し費消や、日経銘柄入れ替えによるギャップと派生インサイダー、持ち合い解消売りなどによるもので、実体経済は、絶対調だったのだ。そのため、一昨年末まで新卒採用を抑えていた企業は、昨年大量の新卒採用に打って出た。同時に、増益予測をにらんで、2001年度の新卒採用も引き続き高水準に設定していった。3月半ばの日経新聞

に、「大手企業の来期新卒採用順調」と出ていたのを思い出す。

この結果、本年の4月には大量の新卒者が各企業に入社する。そのうえ、すでに決めた2001年度の新卒採用活動が、佳境に入る。ということは、とても中途採用に手を回していられる状態ではなくなるのだ。これが、「景気回復翌年効果」である。ちょうど同様な状況だった、97年4〜6月期の採用動向を次頁に示したい(図表5)。

4月からは多分、求人広告出稿量などの「募集時点」データも不調を示し出すだろう。

景気動向を増幅した動きを示す
中途採用市場動向

さて、中途採用市場というのは、一般産業にくらべ非常に好不調の波が大きく、景気動向を増幅した動きとなる。私たち人材バンクでいえば、年度比でマイナス20〜プラス40%程度の業績変化が普通に起こる。人材バンクという事業自体が成熟度の低い産業のために、こうしたバラツキが起こることも指摘されるだろうが、より歴史の古い求人情報誌(広告)産業でも、マイナス15〜プラス20%程度のレンジで業績変化が起る。中途採用市場の不安定さがお分かりいただけるだろう。理由のひとつは、企業が好不調の緩衝材として、新卒も含めた採用活動を調整弁にしていること。そして、日本の多くの企業がいまだに横並び意識、右肩上がり幻想のパラダイムから抜けきれていないことをもうひとつの理由としてあげておきたい。まだまだ日本企業は、年齢別の人員構成

図表1 職種×企業特性別マーケット動向 (3カ月前との比較、○=好転、×=悪化)

企業特性	職種	職種																						
		IT	電気・電子	半導体関連	機械・プラント	建築・土木	化学・材料	食品・生物	医薬・医療	その他	技術系合計	経企・事業企	マーケ・広告宣伝	総務・法務	人事・労務	経理・財務	金融・スブ	購買・物流	アシスタント	営業製品	営業サービス	海外業務	事務合計	
全体	ピークアウト	○	×	×	×	×	×	×	○	○	×	×	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×	×	×
	直近伸率	○	×	×	○	×	×	○	○	○	×	×	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×	×	×
外資	ピークアウト	○	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×	×	×
	直近伸率	○	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×	×	×
ベンチャー	ピークアウト	×	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×	×	×
	直近伸率	×	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×	×	×
国内上場	ピークアウト	×	×	×	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	直近伸率	○	○	○	○	×	×	×	○	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	○	○	○
一般	騰落率	○	×	×	×	×	×	×	×	○	×	×	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	直近伸率	○	×	×	○	×	×	×	×	○	×	○	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

出所：図表1〜6 リクルートエイブリック/LMIデータ

図表2-1 職種×企業特性別決定動向 (3カ月前との比較)

	技術系			事務系		
	好転	まだら	悪化	好転	まだら	悪化
全体	3	2	4	3	4	4
外資	2	1	6	5	3	3
ベンチャー	1	1	7	0	3	8
国内上場	1	6	2	1	2	8
一般	1	3	5	1	4	6

●各カテゴリーの全体評価

技術系	事務系
まだら	悪化
まだら	好転
悪化	悪化
まだら	まだら
好転	悪化

図表2-2 職種×年齢別決定動向 (3カ月前との比較)

	技術系			事務系		
	好転	まだら	悪化	好転	まだら	悪化
~28歳	2	3	4	4	2	5
29~34歳	1	3	5	0	6	5
35歳~	2	1	6	0	4	7

●各カテゴリーの全体評価

技術系	事務系
悪化	まだら
好転	悪化
好転	悪化

首都圏の求人広告件数、18カ月連続で前年比プラスの伸び

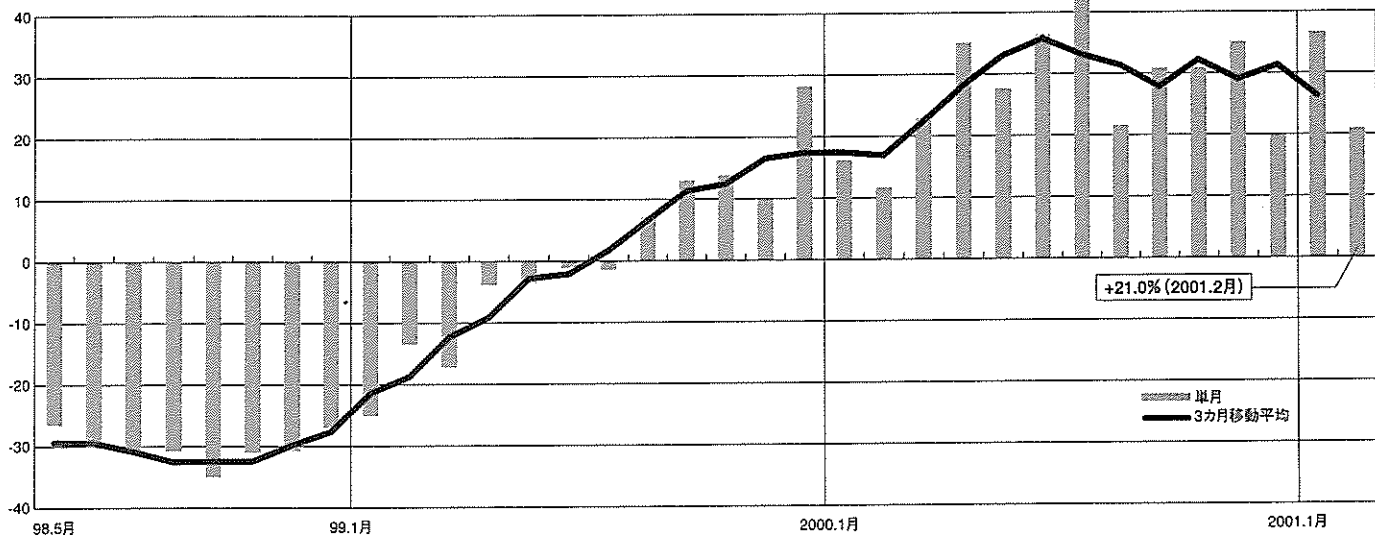
2001年2月は、伸び幅がやや鈍化

2月は、前月に続き全業種が前年同月比プラスではあるものの、「コンピュータ」「ファッション」「ホテル・フード・レジャー」「広告・出版・印刷」「金融・証券・保険」の各業種が1けた台の伸び率となるなど、業種ごとの求人需要にバラツキが多くみられる結果となった。

実勢をみる3カ月移動平均では、2000年10月分～2001年1月まで4カ月連続全業種で前年同月比プラスとなっている。しかしながらこれまで好調な推移を示してきた「建築・土木・住宅」関連業などでも求人需要は鈍化傾向を示しており、全体の趨勢では企業の求人意欲のピークが昨年夏～秋ごろであったことをうかがわせるものとなっている。

(Works Market-Data 2001.3.28発行より)

図表1 首都圏の求人広告件数の動き (前年同月比)



図表2 首都圏人材マーケットの動き

	求人広告件数 ()内は前年同月比		R.I. ()内は前月増減、前四半期増減	
	単月	3カ月移動平均	単月	四半期(00.10-12)
2000.12月	10,670件 (+19.9%)	14,182件 (+31.3%)	164.4 (-7.9P)	167.1 (+26.3P)
2001.1月	16,411件 (+36.7%)	14,210件 (+26.3%)	157.1 (-7.3P)	
2001.2月	15,549件 (+21.0%)	-	-	

図表3 業種別の動き (前年同月比)

業種	2000.12		2001.01		2000.02	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
コンピュータ関連	739	25.2%	884	23.7%	952	2.6%
ファッション関連	296	▲3.5%	529	18.4%	468	5.9%
ホテル・フード・レジャー関連	530	20.2%	895	22.3%	813	9.3%
広告・出版・印刷関連	763	19.2%	1,501	47.1%	1,311	9.5%
建築・土木・住宅関連	1,812	13.8%	2,599	21.8%	2,531	13.4%
自動車・運輸・倉庫	1,014	38.7%	1,408	48.1%	1,572	48.2%
製造業	776	17.0%	1,056	52.8%	1,046	26.3%
金融・証券・保険	149	▲16.2%	229	42.0%	233	3.2%
商社・卸	523	▲9.2%	1,042	30.5%	1,012	18.7%
小売	538	27.7%	722	17.4%	794	15.9%
サービス	5,174	23.2%	7,651	42.2%	7,097	20.6%

図表4 職種別の動き (前年同月比)

職種	2000.10		2000.11		2000.12	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
SE	512	27.7%	566	46.2%	591	7.4%
SE以外のソフトウェア	271	9.8%	380	12.0%	370	6.1%
電気・電子・機械設計	203	56.5%	220	52.6%	233	52.2%
建築・土木設計	121	21.3%	177	60.7%	186	29.0%
建築・土木施工管理	185	▲1.6%	241	12.7%	248	17.0%
建築・土木工事業者	1,077	36.2%	1,543	5.6%	1,584	7.4%
生産・製造・メンテナンススタッフ	635	46.6%	770	44.8%	778	18.2%
財務・会計・経理	343	6.9%	556	31.1%	483	33.4%
総務・人事	178	34.1%	269	60.1%	199	22.8%
一般事務	1,654	18.8%	2,087	48.0%	2,667	38.6%
企画・販売・マーケティング	178	20.5%	259	26.5%	254	21.6%
営業	1,805	▲5.3%	2,746	22.0%	2,730	5.9%
広告・出版・アミューズメント	304	4.5%	728	53.9%	590	▲3.5%
印刷・製本関連	86	▲19.1%	190	55.2%	146	▲11.7%
ファッション・デザイナー関連	100	▲14.8%	189	14.8%	174	1.8%
販売・サービス・フード関連	1,094	16.3%	1,788	35.4%	1,648	13.7%
ドライバー・デリバリー関連	1,299	72.9%	1,780	52.1%	2,066	59.1%
医療関連	1,112	21.3%	1,617	33.2%	1,584	27.9%
理美容関連	691	22.0%	1,367	42.8%	1,246	10.9%

<求人広告件数>
集計対象:週刊ヒーリング(関東版)、週刊とらばーゆ(関東版)、週刊ガテン、テックヒーリング
<リクルーティング・インデックス(R.I.)>
求人求職動向指数(1995=100)で数字が大きくなると求人>求職を、小さくなると求人<求職を表す。算出方法は(求人広告件数/応募者数)/(95年平均値)×100

比や給与テーブルの整合性を非常に大切に考えている。ということは、不況により採用活動を停止した年があると、その年代の社員構成の凹みを、いつか埋めようという心理が起きる。横並び意識の強い企業群は、採用抑制も、採用再開も、ほぼ同時。こうなると、景気回復期に、ある年代の穴埋め中途需要が集中豪雨的に喚起される。これが、中途採用市場の上ぶれ要因となるのだ。たとえば95～97年前半の第二新卒ブームは、92年後半～94年初の採用抑制が原因。昨年のそれは、98～99年初の採用抑制が原因となる。ひとたび「集中豪雨」が起ると、需給の逼迫から、採用スペックはどんどん緩和され、転職バブルともいえる状況に行きつく。昨年後半がまさにその状態だった。たとえばスペックを表す以下の指標の変化を見てほしい(図表4)。どうだろう。資格はいろいろ、未経験もOK、英語なんかもちろん不要、そのうえ応募すれば書類通過はラクラク。もちろん返事もすぐ来る、そして、内定までいける確率も高い。

山が低い分、今回の谷も浅い
その後のパラダイム転換に期待
というところで、そろそろ本論の結びに入りたい。
今年の中途採用市場は最初に述べたとおり、厳しい環境が予測される。ただしそれはC.I.的な考えで、昨年と比較するから退潮が大きく見えるのだ。もともと昨年がバブルだと考え一昨年と比べるならば、中途採用市場は決して冷えてはいない。
これから転職を考える人も、人材ビジネス全般に関わる人もそのあたりを頭において、状況を見るべきだろう。景気後退期には、必要以上に悲観的になるケースが、ままあるのだ。「昨年がバブル、今年が普通」という基本をぜったい忘れずにほしい。
昨年の中途採用市場は、バブル景気や94～97年の小康景気とは比べものにならないほどの短く小さな一瞬の風だった。その分今年の谷も、浅く短いものになるだろう。そして、次の山が訪れるころまでに、企業からも人からも右肩上がり幻想が薄らいで、集中豪雨と干ばつを繰り返すのではない、本当の意味での人材流動化が進むことをのぞきたい。

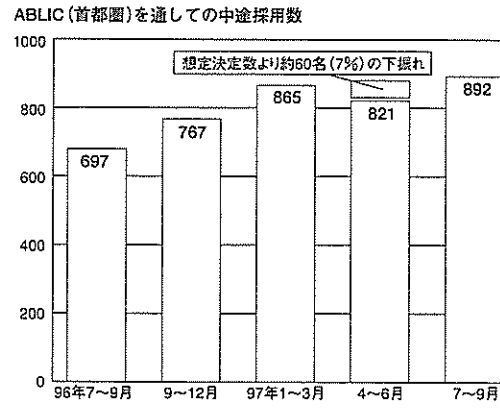
図表3 職種×年齢別決定動向 (3カ月前との比較、○=好転、×=悪化)

	求人倍率 (求人/登録)	転職成功率 (%)	未経験可 (%)	書類通過率 (%)	年齢レンジ (歳)	要経験年数 (年)	要資格率 (%)	要英語率 (%)	選考スピード (日)
全体	○	○	○	×	○	○	○	○	×
技術系	○	○	×	×	○	○	○	○	×
事務系	×	×	○	×	×	○	○	○	×

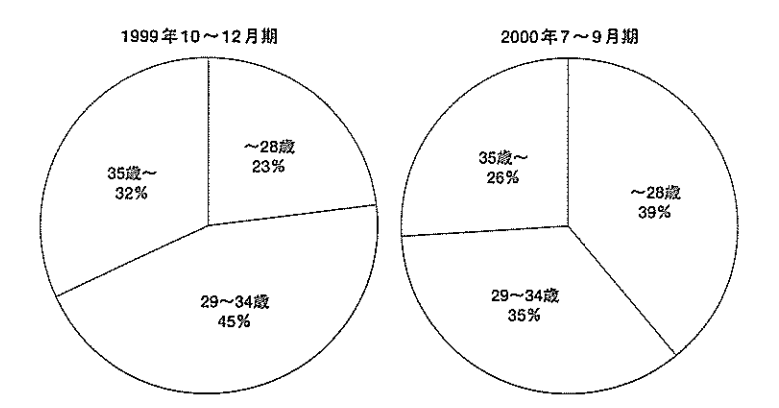
図表4 99年～2000年にかけての求人スペックの変化

	正相関項目(プラスが好転)			逆相関項目(マイナスが好転)			
	転職成功率(%)	未経験可(%)	書類通過率(%)	要経験年数(年)	要資格率(%)	要英語率(%)	選考スピード(日)
1999年10月	20.5	12.7	40	3.67	12.6	5.4	14.7
2000年9月	26.3	13.9	48.4	3.43	10.6	4.2	11.7
改善率	28.30%	9.40%	21.00%	6.50%	15.90%	22.20%	20.40%

図表5 景気回復2年目4～6月の落ちこみ



図表6 技術系年代別転職シェア



『フィッシュ!』鮮度100%ぴちぴちオフィスのかんじ方

FISH! A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results

著/スティーヴン・C・ランディン・ハリ・ポール・ジョン・クリステンセン 訳/相原真理子(早川書房、本体1200円十税)

ひとりひとりの態度や意識が職場を作り上げている

私が本書を書いたのは、「人生はとても貴重で、漫然と過ごしてはもったいない」ということを皆さんに気づいてもらうためである。人生のどんな瞬間にも自分が「当事者である」ことが、より良く生きることにつながる。

多くの人は仕事を、その後の楽しみを待つ間にすることだと捉えている。しかし、私の祖母は別の見方を教えてくれた。家族が集まって楽しく過ごした後、祖母は鍋やフライパンを洗うためにキッチンに引込む。孫の私たちは後に続いて、彼女が素晴らしい知恵や楽しさを分けてくれる間、先を争って手伝ったものだった。祖母は皿を洗うことが大好きというわけではなかったが、皿洗いという行為に愛を持ち込んだ。つまり、彼女がそう選択したのであり、だから私たち孫はとても楽しかったのである。

チャートハウス・ラーニング社は、シアトルのバイク・ブレイス魚市場の魚屋たちがつくり上げた、驚くべき職場環境を詳細に紹介するビジネス向けビデオを製作し、ベストセラーとなった。今回これを本にしたわけだが、ビデオを見たり、本を読んだ人たちが、「寒くて強烈な臭いのする魚市場

で、これができるのなら、私が言い訳をするわけにはいかない」と感じてくれることを願っている。

本当に重要なのは、どんな仕事をしていくかではなく、どういうふうになろうとしているのか? 素晴らしい人間か、普通の人間か? 私は「やっている仕事を好きになる」という選択が人生そのものを楽しくすることを人々が忘れられないようにする手助けをしたいと考えている。顧客や同僚、家族など周囲の人々だつて、あなたのエネルギーや楽しさ、熱意といったものに魅力を感じるものなのだ。

とはいえ、人はどうしても誰か他の人がやってくれるだろう、と待ちの姿勢に入ってしまうがちだ。そんなとき、私は一歩を踏み出すことで周囲に影響を与えられるのだと考えてきた。また、仕事と遊びを別のものと考えず、取ってミックスして楽しむことが新たな視点を与えてくれる。仕事を真面目に捉えることもできるが、あなた自身を堅苦しくする必要はないのである。

人生は貴重だ。昨年11月、私の長女がカリフォルニアの高速道路で、飲酒運転の車が起こした事故に巻き込まれて亡くなった。ペスは人生を精一杯に生き、人生の喜びと仕事への熱意をもってすべての人に接していた。30歳という若さで奪われてしまった彼女の命は、人生がどんなに貴重かを

思い起こさせる。誰もが知っていないながら、仕事の忙しさや落ち込んでいく経済状況の中で忘れてしまっていること。私たちは職場でどんなふうになろうとしているか、その態度は選ぶことができるのだ。

この本を出版して、驚くほど大きな反応があった。タイミングが適切であったこと、私たちが提示した職場のイメージが実現できそうだと受け入れられたためだろう。本は30万部、ビデオは数千本売れ、現在は本を読んだりビデオを見た人たちが、私たちのホームページ(<http://www.fishphilosophy.com>)に設けた「Fish Pond」のコーナーに、やる気を起こさせてくれるような彼ら自身の話を書き込むという形で、感想を聞いている。

どのような仕事であつても、私たちは仕事をするとときにどんな態度でいるかを選択できるということ、これは共通している。どんな選択をしても、仕事に費やす時間は同じだが、それによって得られるものは大きく異なる。それならば、気楽な気持ちで、熱意と親切心、そして当事者意識を持つて、周囲の人々にとって毎日がより良くなることをめざしたいものである。

2002年3月には「FISH! STOCKS」というタイトルの本を出版する予定だ。今度は、病院を舞台に、洞察力を常に持ち、発展させるためにはどうしたらいいのかという知恵を寿司屋から得るといったもの。もちろん、われわれは大真面目である。



Stephen C. Lundin
Ph.D. 映画製作者。ビジネススクール教授、講演者。セント・トーマス大学大学院ビジネスコースの元学部長で、現在は同校で教鞭をとっている。ビジネスと個人的な生活における経験のすべてを用いて「FISH! Philosophy」のフレームワークを構築した。本書の著者。

Harry Paul
The Ken Blanchard Companies 副社長。

John Christensen
映画製作者、ChartHouse Learning Corporation CEO。

『フューチャーワーク 21世紀の働き方』

監修/竹中平蔵 編/宮田安彦(フジタ未来経営研究所、本体1300円十税)

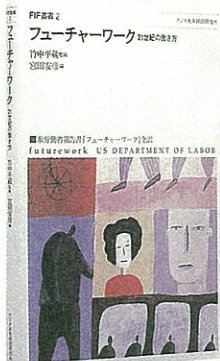
米国の方法論を参考に新しい働き方を模索する

「ハリエットはもう家にとどまっていることはない: オジーもハリエットも午後5時以前に帰宅することはない。もしどちらかが働くのを辞めるとなれば、子供の面倒をみるのはオジーかもしれない。オジーとハリエットの両方が、別の地域に住んでいる年配の両親、あるいは病床にある両親を介護しているのかもしれない」(「Futurework」第3章より)

かつての米国の人気ドラマ「オジーとハリエット」で描かれた、夫オジーの留守を妻ハリエットが守るといふ家庭像はすでにならぬ。今や米国の女性の過半が働いている。そして変化の時代、職場においては絶えざるスキルアップの要請が、家庭においては育児や介護などの家庭責任が待っており、働く人々は両者の両立に四苦八苦している。ますます重くなるこの負担を、夫と妻、政府と企業の間でうまく分担できなければ、働く人々の健康、自己投資、社会活動などが阻害され、企業の生産性や社会の活力に悪影響を及ぼすだろう。

「仕事と家庭責任の両立」には働く時間や場所が柔軟な「新しい働き方」が不可欠である。米国では今、大きな社会的課題として、情報技術を活かした新しい働き方と制度が懸命に模索されている。

一方日本では、家庭をめぐる状況は米国の同様であり、少子・高齢化は日本の方が深刻であるにもかかわらず、問題の認識すらまだ一般化しておらず、大変に憂慮される。本書に全訳収録した米労働省報告書「Futurework」から米国の努力に学びつつ、日本における「新しい働き方」への方策を、読者と共に真剣に考えたい。(筆: 宮田)



監修: 竹中平蔵
たけなか・へいぞう/慶應義塾大学総合政策学部 教授

筆: 宮田安彦
みやた・やすひこ/フジタ未来経営研究所 主任研究員。東京外国語大学外国語学部英米科卒業、英国アルスター大学大学院経営管理研究科修士課程修了(MBA in International Business)、中央大学大学院総合政策研究科修士課程修了。川崎重工業を経て現在に至る。論文・著書に「日本的組織・人事・雇用制度の変革」(FIF Monograph No.2-1)、「日本企業とフィランソロピー」(同・No.3-1)、「21世紀日本人の生き方・研究報告書・「会社人間」が見失ったもの」(編著、FIF Special Report No.4)など。

『eラーニング』日本企業のオープン学習コミュニティ戦略

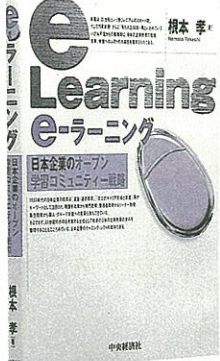
著者/根本孝(中央経済社、本体2200円十税)

オープン化とコミュニティ化への展開

日本における企業教育の戦後の推移を概観した上で、今後21世紀の方向を探ることが本書の基本的ねらいである。それは「定型教育期」「教育体系化期」「長期人材育成期」「国際教育期」「選抜研修期」そして今日は「eラーニング期」と位置付けられよう。2000年が日本におけるeラーニング元年といわれるように現在急速に「誰でも、どこでも、いつでも学習できる」をキャッチフレーズにウェブベースの教育配信が試行され、実施されてきている。WBTあるいはIT学習、オンライン学習などと呼ばれてきたが、ほぼその呼称も「eラーニング」に収斂してきており、同名の書籍も4冊を超えるにいたっている。

そうした動向への変化を踏まえ、企業教育は、その対象を企業内から関連子会社、海外企業、CM関連組織さらには顧客ユーザー教育へと展開し、また教育内容も社内知識のみならず一般的、体系的知識・知恵へとオープン化が進んでいる。eラーニングによってコスト、時間の効率化や個別ニーズへの対応も可

能となつてきている。しかし同時に求められてきているのがバリューやビジョンの共有を基盤としたナレッジの創造、共有であり、独自コンピテンシーの獲得、開発である。それには信頼に基づく知恵の提供・共有、感情共有を基盤とする深い対話、相互交流、相互研鑽が欠かせない。まさに学習「コミュニティ」構築であり、語路合わせをすればもうひとつのe(motional)ラーニングである。21世紀は10世紀、それは同時に学習世紀であり、メガ競争はナレッジ競争であり学習競争に他ならず、今やオープン学習コミュニティ「戦略」が求められているのではないだろうか。



根本孝
ねもと・たかし/明治学院大学経営学部 教授。1944年東京生まれ。明治大学大学院経営学研究科博士課程修了。その後、日本能率協会、中央商科短期大学を経て、現職。専門は国際マネジメント。主な近著に「ラーニング・シフト: 米国の企業教育革命」(同文館、1998年)、「グローバル経営と調整メカニズム」(共著、中央経済社、1997年)、「国際経営と企業文化」(共著、学文社、1994年)、「ライフマネジメント」(共著、中央経済社、1995年)などがある。

グローバル人材の リソースとしてのMBA

「MBAは日本をダメにする」「MBA信仰」などなど、昨今MBAがマスコミの話題に取り上げられることが多い。MBAとはどんな人材なのか？ もう一度整理しよう。MBAとはMaster of Business Administrationの略であり、日本でいうところの経営学修士にあたる。日本の経営学修士とMBAは、大学院のありよう、学生プロフィール、卒業後の環境など、大きな違いがある。ひといいえ、ビジネススクールとは、2年間で、若手キャリアたちをマーケティング・ファイナンス、戦略・組織などの実践的な教育を行い、経営のプロフェッショナルを短期間で育成し、実社会に還元する役割を担っているといえるだろう。

ビジネススクールに在籍する学生は、その大半が3年から5年のビジネス経験をもち、キャリアアップを目指して、会社を退職もしくは休職して2年間の授業を受ける。スクールによる年間授業料5万ドルと、教科書代に始まり、学生寮費を加えると日本円では700万円から1000万円近い費用がかかる。この費用と2年間の時間、さらにオポチュニティコスト（現職にとどまった際に、将来得たであろう昇進・昇給などの機会を失うこと）を無駄と見るか、どうかは、入学前の平均年収 6万7222ドルに対して、卒業後の平均年収10万6278ドル

ルがひとつの回答になるだろう。

● 日本からビジネススクールに入学する学生は、ふたつのグループに分けられる。企業から派遣されていく企業派遣組。もうひとつが企業を退職して受験する私費留学生組だ。かつては日本からの留学生の90%は企業派遣といわれていたが、ここ数年は私費留学生が増えている。また、企業派遣であっても、すべての費用十給与を支払うというフルサポート式から、学費のみ支給、費用負担はしないが休職扱いとして社籍を残す方式など、企業側の柔軟な姿勢が目立ち始めている。

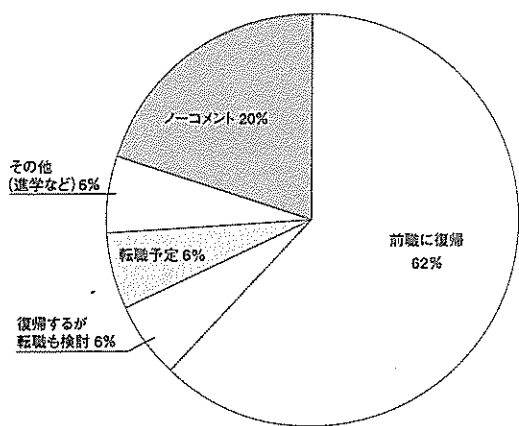
● 一方私費留学生はどうだろうか？ ここ数年私費留学を目指す人が増えているという。「キャリアアップのため」「大企業では自分自身が伸びない」など、ビジネススクールを目指す理由はさまざま。貯蓄を取り崩し、親から借金をして学費を作る人も多い。彼らにとってビジネススクール進学は大きな自己投資であり、安定した生活を犠牲にするリスクを考慮した上での決断だといえるだろう。卒業後の転職を決める際に、彼らが給与とポジションを重視したとしても、投資コストの回収と考えれば、当然の流れともいえる。

この数年で顕著なのは、日本人留学生の受け入れが減っていることにある。トップ10といわれるスクールから日本人留学生が減り、代わりにインド・中国を中心とするアジアからの受け入れが増えている。学生によれば、「日本人MBAを送り返しても一向に日本のビジネスは変わらないから、日本人を受け入れても無駄だと学校が判断している」「アメリカにとっての日本の位置付けが軽んじられている証拠だ」というのが理由だと推測されている。事実はどうであれ、以前であればアメリカのトップ10スクールに入っていたであろう学生が、それ以下のスクール、もしくはイギリスをはじめとするヨーロッパのスクールに入ることになり、日本人MBAは分散化し始めている。これに対して従来MBAを積極的に採用してきた企業は、対象校を広げ始めている。またヨーロッパは無論だ

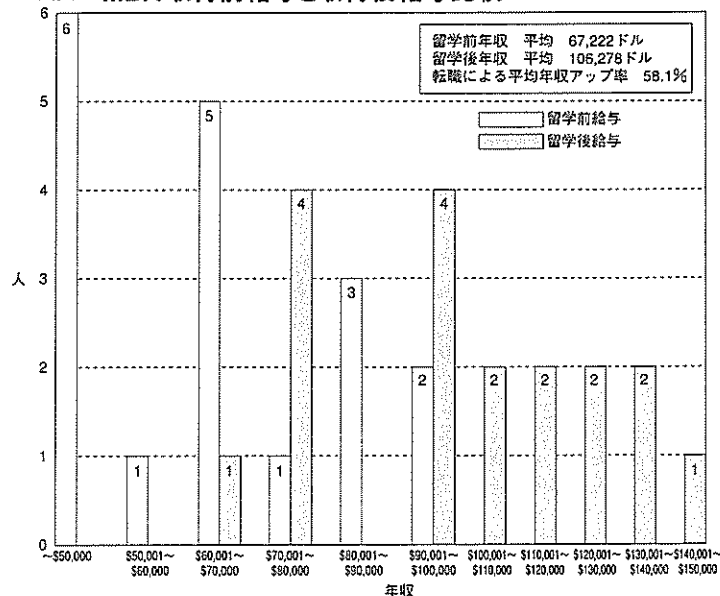
● が日本のビジネススクールも視野に入れた採用計画を立て始めている。外資系金融機関やコンサルティングファームという従来からの企業に加え、バイリンガル採用を骨格とする外資系企業の採用増、企業変革を図る日本企業など、MBAを採用しようとする企業数は増加傾向にあり、MBAをめぐる採用競争は激しくなると考えられる。

● 復職を明言しているのは62%
企業派遣のスタイルも、「学費フルサポート+卒業後数年の勤務の義務付け」という従来型から、「休職扱い」+「費用負担なし」、「休職扱い」+「一部費用負担」や「転職黙認」など多様化してきている。このことも、MBA取得後の転職の後押しをしているものと考えられる。

図表1 企業派遣MBAの卒業後のキャリア (2000年卒者)



図表2 MBA取得前給与と取得後給与比較 (2000年卒者)



図表リクルートICI調べ
2000MBA Employment Survey (トップ10スクールに在籍の日本人留学生を対象。2000年4月実施)

● もてはやされるのも、たたかれるのも、いずれもMBAの一面だけの評価だ。まずはMBAというラベルを除いて個人を見るところからMBA採用は始まるのではないかと私は考えている。

読者の皆様より

Worksにお寄せいただいているご意見のなかから一部をご紹介します。今後も多数のご意見をお待ちしております。また、ワークス研究所および研究テーマに関するご意見やご感想なども歓迎いたします。同封のアンケート用紙、あるいはEメールにてお寄せください。

▼44号「機能する「成果主義」について。成果をどう評価するかで悩んでいます。特に建設業の営業などは集団としての成果とみなされるケースが多い。集団の成果をどう個人個人の成果に置き換えたらよいか。」

▼事例が非常に具体的でわかりやすかった。当社も様々なHRM改革をすすめているが大いに参考になった。

▼成果主義を日本型経営にブレイクダウンしていく所のあるべき姿を探ることができた。

▼「成果主義は報酬制度ではない」との言葉にはうなずきました。

▼賃金体系をより一層、成果主義を取り入れたものに変えていくことを検討中のため、座談会での皆さんのご意見は大変参考になりました。

▼当社はこの4月より「成果主義」に重点を置いた人事制度の採用を予定しており、その運用の細かい修正をする直前にいます。そういう意味で大変タイムリーで有意義な企画でした。

▼今後取り上げてほしいテーマとして、伝統的な企業が人材・雇用・労働面でのような改革に努力しているのか？

▼分社化後のHolding companyにおける人事部門または管理部門の理想と現実、役割、機能など。

（金融・取締役会長）

（サービスマン・人事部長）

（電気/電子・取締役社長）

（通信・ヒューマンリソース部）

（流通・管理部係長）

（不動産・店長）

（機械・取締役総務部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

（情報処理・取締役人事部長）

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。
 (隔月偶数月10日発行)
 ご購読料 1冊700円(消費税込み・送料無料)
 年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)
 バックナンバーも購読いただけます。
 (No.1～22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

お申し込み方法

以下の項目をご記入のうえ、お送りください。
 ①〈個人の場合〉お名前・ふりがな
 〈法人の場合〉企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな
 ② 送付先住所(〒) ③電話番号 ④FAX番号 ⑤誌名(Works)
 ⑥ 定期購読開始号および回数(1～6回)
 またはバックナンバー号数および冊数
 ⑦ お支払い方法(クレジットカードまたは振込み)
 *以下クレジットカード支払いの場合
 ⑧ カード番号(16桁) ⑨ カード有効期限(年月) ⑩ カード名義
 【FAX宛先】03-5560-6699
 【ハガキ宛先】〒105-0021 東京都港区東新橋1-2-5 リクルート東新橋ビル
 (株)リクルート 予約購読係
 【電話】☎0120-022-844 月～金(祝休)9:00～17:30

お支払い方法

【クレジットカード】 JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。
 手数料はかかりません。
 【振り込み】 商品初回発送約1週間後に、請求書(振込用紙)を別送いたします。
 郵便局またはコンビニエンスストアよりお支払いください。
 なお、いずれのお支払い方法も代金は一括払いとさせていただきます。
 *宅配便にてお届けします。
 まれに発売日以降のお届けになる場合がございますのでご了承ください。

「Works」最新号の内容について、インターネットでご覧いただけます。
<http://www.works-i.com>

Works

No.45 2001.4-5

発行人 大久保幸夫
 編集長 豊田義博
 ワークス研究所研究員 大久保幸夫 角方正幸
 小泉静子 吉野庸一
 山田裕一 豊田義博
 蔭 麗華 桐野 章
 松村直樹 内田恭彦
 中尾隆一郎 斉木健司
 村田弘美 海老原嗣生
 高石純子 土肥正和
 波田野匡章 白石久喜
 小野晶子 菊池 将
 吉朝加奈 島津未知彦
 吉川克彦 徳永英子
 中沢弘子 藤川恵子
 編集制作 笠井恵美 荻野進介
 石井恵美 正木美穂子

アートディレクター 若田友康
 表紙アートディレクター 柏本郷司
 デザイン WKT
 表紙デザイン 永井雄二
 編集協力 池山栄一
 石黒淳子
 入倉由理子
 小林誠一
 高橋光二
 千葉 望
 松永美佐寿
 カメラマン 海原修平
 栗原克巳
 幡谷正樹
 校正 ディクショ
 DTP制作 (株)リクルートコンピュータパブリッシング
 印刷 (株)北斗社

©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

『Works』次号(46号)のテーマは「採用力」。
 発行は6月11日(月)です。

ワークス研究所では、研究員を募集しています

ワークス研究所では、次世代HRMモデルの提唱を目指し、「知的資本経営」「リーダーシップ」等の研究を推進しています。さらに研究を深めていくにあたり、私たちの視点、テーマに強い関心をもたれる方をお迎えしたいと考えています。多くの方々からのお問い合わせを、心よりお待ちしております。

■募集職種

職種	仕事内容	必要な能力・専攻学科・経験など
研究員	<ul style="list-style-type: none"> ●「リーダーシップ開発」「ナレッジワーカー育成」など先端の組織人事テーマに関する研究 ●上記領域での研究開発(テーマ設定、調査研究、理論構築までの一連の流れ)プロジェクト運営 	<ul style="list-style-type: none"> ●経営・企画または組織人事の分野における深い業務経験をおもちの方 ●左記分野でのシンクタンクなどでの業務経験を有する方 ※研究開発ノウハウ(研究設定・理論的分析)をおもちの方尚可 ※理論構築ノウハウをおもちの方尚可
知的資本関連リサーチャー	<ul style="list-style-type: none"> ●知的資本に関するリサーチ業務 	<ul style="list-style-type: none"> ●知的資本マネジメントに興味のある方 ●英語力要。MBA取得者歓迎 ※高いコミュニケーション能力および論理的分析力をもち合わせた方 ※新たな領域での第一人者になっていく気概のある方
調査スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> ●「働く個人」「人事施策」に関する調査の設計・実施・分析業務 ●調査計画の立案から、実際の調査実施およびデータの取りまとめ業務 	<ul style="list-style-type: none"> ●シンクタンクなどでの調査業務経験者 ●調査設計(できるだけ大規模な調査経験者歓迎) ●コミュニケーション能力の高い方歓迎
労働市場アナリスト	<ul style="list-style-type: none"> ●雇用・労働分野におけるマーケットデータを分析し、総合的に今後の労働市場動向を予測していく業務 	<ul style="list-style-type: none"> ●市場調査、分析、マーケティング業務の経験者(特に労働市場のマーケット分析経験者歓迎) ●シンクタンク・コンサルティングファームのアナリスト業務経験者歓迎 ●コミュニケーション能力の高い方歓迎

リクルート ワークス研究所 研究員採用セミナーを開催いたします(リクルートエイブリック主催)

- 日時 2001年4月15日(日) 13:30～(受付開始 13:00)
- 場所 リクルートエイブリック 本社(霞が関ビル7階)
- 募集職種 ①研究員 ②知的資本関連リサーチャー ③調査スタッフ ④労働市場アナリスト
- 申し込み 完全予約制 申し込み締切4月11日(水)
- セミナー申し込み、募集の詳細につきましては下記へお問い合わせください。
 株式会社リクルートエイブリック
 ☎0120-050-454 (平日10:00～22:00、土日祝日18:00迄)
<http://www.ablic.co.jp/>

お問い合わせ先
(株)リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com>

E-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886