

Works

どうする、人と組織。こうする。

90

2008.10-11
Works Institute

外部パートナーとの協働

知識協創の関係へ



連載

■組織の奥義

消防組織に学ぶ、リーダーシップ

■Works World Frontline

中国／欧州／インド／北米

■成功の本質

ふるさとの会

■おもてなしの未来

ドイツ編(下) 古城ホテルと居酒屋

■Career Cruising

玉塚元一氏(リヴァンプ 代表取締役・代表パートナー)

■健康経営のココロ

キーワードで読み解くメンタルヘルス

若手対策

■起源探訪

育児休業

RECRUIT



トップダウン型組織だからこそ
末端の一人ひとりと
繋がってないとダメなんです。

根岸 勇氏

消防署大隊長

さいたま市北消防署消防2課課長(第2大隊長)として指揮を執る災害現場最高責任者。1954年生まれ。父親が地域の消防団に所属していた影響で消防士に憧れを抱くようになり消防士の道に進む。72年に旧大宮市消防本部に入職。91年から3年間、埼玉県防災航空隊(現埼玉県防災航空センター)副隊長としての出向を経て、2005年同消防署の大隊長に就任。

■ 一番悪いのは、判断しない、いるだけという指揮者

大隊長は消火活動はしないんです。全体が見渡せる離れた位置に立ち、状況認知、活動判断、操作命令、そして変化を見て命令に是正をかける。つまりこのままでいいのかわからないのかの判断をひたすら繰り返すという仕事なんです。だから判断しない、いるだけという指揮者が一番悪い。3振という結果になったとしても見逃しは絶対許されませんよ。自分は判断にあまり迷うほうではないです。知識と経験と、あとはやはり部下との信頼関係のおかげでしょうね。消防組織は悪く言ったら封建的で大隊長命令は絶対ですが、いくらピラミッド型組織でも、末端と直に繋がってないのはダメなんです。中間管理職の報告だけでは本当の現場はつかめないので。だからこそ、平素から隊員の顔を見ながら話す機会をたくさん持つておくことが大事なんです。

■ 平常時の意思疎通、納得感で信頼を築く

平常時は現場とは反対に、非常に民主的にしています。うちの署は夕食を自炊にしていますが、私も当番をやります。休憩時間中に平成生まれの若い隊員とも食事作りをして、多く話して、その人の性格、能力、どういう気持ちで自分に接しているのか、内面から知るの大事なこと。それから、こうした火災はこう攻めろ、あぁいった事件があったら我々ならどう動く？ これはこういう理由で最終的には市民の利益になるからやるんだよ、という話は口が酸っぱくなるほど語っています。現場で命令を受けるのは直属上司でも「大隊長の言ってることは信じられる」と思える関係があれば動きが違います。

そういう信頼関係は現場でわかるんですよ。消火活動終了後に「ご苦労さん」と声をかけたときなんかは彼らの目やしぐさに表れますから。「ありがとございました」という気持ちだね。

特集

外部パートナーとの協働

知識協創の関係へ

はじめに／「出入り業者への発注」時代は終わったか／五嶋正風（本誌） 8

SECTION 1 — 6つのCo-Work物語 9

- CASE1 オルビス×ヒューマンバリュー／
社長と全マネジャーで調査を読み込み 見えてきたカギは「会社と従業員の絆」
- CASE2 楽天×リンクプレイス／
「人を育て、大事にする」という理念 オフィスのあり方を通じて社内外に発信
- CASE3 中外製薬×ピースマインド／
メンタルヘルス対策でEAPを導入 医療スタッフも交えて進めた協働
- CASE4 富士火災海上保険×リクルート／
変革を推進する「マグマ人材」採用を 新卒の要件から全社の評価制度へ展開
- CASE5 凸版印刷×トッパンマインドウェルネス／
内部でも外部でもない「辺境」的存在 アナログな使い分けが成果につながる
- CASE6 住友商事×慶應キャリアラボ／
協働相手が大学だからこそ切り拓けた キャリア・アドバイザーの新境地

SECTION 2 — 異分野と学問の知見に学ぶ 24

- 近所づきあいと遠距離交際から生まれる知 トヨタとサプライヤーの関係に学ぶ／
西口敏宏氏（一橋大学イノベーション研究センター教授）
- 医療の世界で進むネットワーク研究 結んで、ほどけて、異なる専門性の離合集散／
西山賢一氏（上武大学経営情報学部教授）
- 寄稿／人事と大学が求め始めた新たな潮流 「研究を基礎とした協働関係」は広まるか／
守島基博氏（一橋大学大学院商学研究科教授）

SECTION 3 — “人事のプロ”が語る協働の勘所 30

- 目を見開かされた、オフィスづくりでの経験 相手を信頼し、任せるべきは任せる／
中島 豊氏（日興シティグループ・サービス 人事部長マネジングディレクター）
- 異なる役割、専門性の人たちの協働があって よき教育研修は初めて実現する／
堤 宇一氏（日立総合経営研修所QCマネジャー/NPO法人人材育成マネジメント研究会代表）

SECTION 4 — 米国レポート 知識協創の現状は 34

- テキストロン×サクセスファクターズ／
双方向の対話を生み出す、ツールづくりに注力 長期的関係に貢献する交流サイトとは
- ダイレクトエンプロイヤーズ／
既存サービスの不満解消は自らの手で 人事が集まり新設した求人情報サイト
- 一般化が進む多彩な分野でのBPO 管理からパートナーシップへの移行は道半ば／
デイヴィッド・クリールマン氏（人材コンサルタント）

おわりに／これからの協働の成否を分ける 主客一体と主客分離の上手な往来／五嶋正風（本誌） 41

組織の奥義 今回のお題「消防組織に学ぶ、リーダーシップ」根岸 勇氏（消防署大隊長） 2

WORKS WORLD FRONTLINE 中国（田中信彦氏）／欧州（ハンス・ブラウアー氏）／ 4

インド（ラジュ・マンディアン氏）／北米（デイヴィッド・クリールマン氏）

成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第40回 ふるさとの会 42

おもてなしの未来 第6回「ドイツ編（下）古城ホテルと居酒屋」 48

CAREER CRUISING 玉塚元一氏（リヴァンプ 代表取締役・代表パートナー） 54

健康経営のココロ キーワードで読み解くメンタルヘルス 「若手対策」 58

起源探訪 第1回「育児休業」 59

読んでみませんか 『木のいのち木のこころ<天・地・人>』『組織開発ハンドブック』 60

『組織も戦略も自分に従う!』『野村ノート』

FROM EDITORIAL OFFICE 62

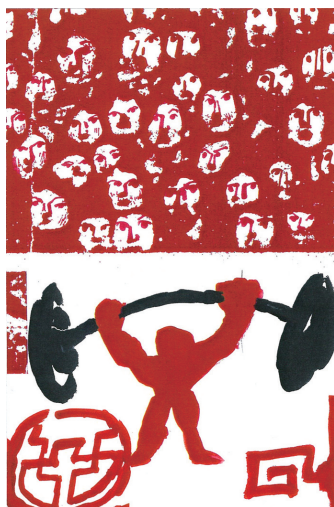
INFORMATION 63

STAFF

発行人
大久保幸夫編集長
高津尚志編集部
五嶋正風
入倉由理子
荻野進介
前川裕志
青柳 潤
手塚ゆかり
山田由希執筆
勝見 明
千葉 望
荻原美佳
根村かやの
石川れい子
曲沼美恵フォトグラファー
新井啓太
勝尾 仁
鈴木慶子
佐藤 敬
佐藤 洋
平山 諭
那須野公紀
藤原武史表紙アートディレクター
永井雄二
（有限会社デザインホース）
長濱孝広ディレクター
内田真琴表紙デザイン
中村理絵
（有限会社デザインホース）アートディレクター
高瀬 薫デザイン・DTP制作
アイコ・オオノ・グラナードス株式会社リクルートメディア
コミュニケーションズイラストレーター
石川ともこ
村田篤司
下谷二助校正
ディクション株式会社印刷
株式会社北斗社

CHINA

庶民重視の「労働契約法」は 景気の減退でどうなる？



2 008年1月1日、中国で労働契約法が施行された。この法律の真の狙いは、被雇用者に有利な新法の導入で事実上の「強制賃上げ」を実現し、低賃金労働に依存した経済成長の体質を変えようという点にある。中国政府は「賃金を上げよ。労働条件を改善せよ。できないなら退場せよ」と要求し始めたのである。法律の内容については、ここでは深く触れない。ポイントは、1. 被雇用者と正式な雇用契約を締結しないなど不当な行為に対する罰則を強化、2. 工会（中国式の労働者組織）の発言権強化、3. 有期雇用を2回更新した場合、3回目には無固定期限（期間の定めのない）雇用契約を結ぶことを義務づけた——といった点である。

改革開放以来、中国経済発展の最大の成功要因が「労働力安売り政策」にあったことは間違いない。しかし一方で、GDPに占める労働者への報酬比率は1990年の53.4%から2005年の41.4%へと15年間で約12%も低下（中国社会科学院「中国企業競争力報告07年版」）し、豊かさが末端の人々に行き届いていない現状が顕著になってきた。02年に誕生した胡錦濤政権は貧富の格差縮小に向けて農民の税負担軽減や補助金増額などの政策を次々と実行している。今回の労働契約法もそうした「庶民重視」の政治的流れの一環にある。

中国政府がこの時期にこうした「強気な」法律を出す背景には経済に対する自信がある。中国では04年頃から一部地域で労働力の需給関係が逼迫、賃金の急騰が起こり始めた。現在ではそれが全国に波及、企業がワーカーを集めきれない事態が日常化している。こうした労働市場の潮目の変化に乗じ、労働者の権利保護や待遇改善、ひいては雇用期間の長期化を通じた産業高度化、高付加価値化を加速しようというのが、今回の労働契約法の目論見である。

しかしここへきて、どうも雲行きが怪しくなってきた。法案の議論が進んでいた05～06年、中国経済は絶好調。しかし07年10月をピークに上海証券市場の株価は暴落、現在はピーク時の4割程度だ。また人民元高やサブプライムローン問題などの影響で輸出が減速、原油高などによるインフレ傾向もあって、中国経済の先行きに悲観的な見方が強まっている。「こんな時期にわざわざ企業競争力を下げる法案を施行するなど、とんでもない」という富裕層の声は強い。分配か成長か。政府の思惑通りに進むかは予断を許さない状況だ。

田中信彦

Nobuhiko Tanaka / 1988年から中国経済および日系企業のマネジメントなどの領域でジャーナリストとして活躍。上海を拠点にコンサルタントとして経営の第一線でも活動。亜細亜大学大学院アジア国際経営戦略研究科非常勤講師。ワークス研究所客員研究員。著書に「日本人が知らない「普通の中国人」の私的事情」（講談社）などがある。

EUROPE

タレント・マネジメントの 重要性は増し、担い手が変わる

適切な人材の確保は、欧州企業にとってかつてなく重要だ。タレント（＝才能ある人材）の獲得競争は世界的に激化し、欧州ではさらに、労働力人口の高齢化、失業率改善、より高度なスキル・知識・経験への希求が、競争に拍車をかけている。質の高いタレントは、次の理由からも不足している。

1. 労働力人口の変化：団塊世代の引退、西欧諸国の人口減少。
2. 教育レベルのミスマッチ：高等教育の実態と企業ニーズの乖離。
3. 経済成長：業界によっては成長が過熱、労働需要の穴を埋められない。
4. 域外タレント不足：中国、インドなどからの獲得は現地の需要増で困難に。
5. 団塊ジュニアの台頭：仕事のみよりも私生活とのバランス、自由や楽しさを尊ぶ新たな価値観を持つ。面白い製品群、福利厚生や名声を就職先に求める。

傑出した人材を惹きつけ、留め、育て、伸ばすこと、即ち効果的なタレント・マネジメントが競争上極めて重要になった。「War for Talent（タレントを巡る戦争）」とも表現され、今は多くの企業が資質あるプロや新人を同じ池から釣り上げようと競い合う。働く場としての魅力が俄然重要になった。

PwC[®]社の世界経営者意識調査によれば、企業の62%がタレントを巡る競争の中で採用、動機づけ、育成の変革の必要を感じているという。社内での役割再定義によりこの競争に勝てると思う経営者は、南米では8割を占めるが、欧州では6割に過ぎない。欧州では、タレントを社外に求める企業が増え、社内調達しようとする企業は減っているようだ。

タレント・マネジメントが事業戦略上、影響力を発揮するには、「企業の明日の成功に、どのような役割を果たす人材が必要になるか」との視点がより必要になる。将来、どのようなコンピテンシー、いかなる役割や新しい職務が求められるのか。戦略的タレント・マネジメントは、将来の事業戦略実現に向けた要件の定義と分析から始まる。戦略、事業モデルや販売手法が変われば、新たな役割が生まれ、従来とは異なる能力やリーダーシップが求められる。

また、タレントを最も必要な場、最も成長できる場に配置することも大切だ。欧州の優良企業の中では、タレント・マネジメントはラインの重要な仕事であり、人事はそれを支援する役割を持つ、との考え方が台頭してきた。ラインは、この責任を人事任せにせず、人事と連携して共に担う必要がある。



ハンス・ブラウアー

Hans Brouwer / これまで、人材開発にフォーカスした複数のコンサルタント企業の取締役を経験。2001年からの5年間は、欧州トレーニング & 開発組織(ETDF)の財務部長を務めた。現在は、オランダのHRDプロフェッショナル協会や欧州委員会の公共機関プロジェクト「Sputnic」にも所属している。

INDIA

意識の共通点を念頭に置き、 インドへ投資せよ



1 978年頃のインドでは、ステータスの象徴であった日本のテレビを買うには、数年間貯金をして海外に飛ばなければならなかった。その後30年経った今では、最新の電化製品などを国内の街角の店で手に入れることができるようになった。このように、インドの需要と消費は急速に上昇を続ける。2010年までに日本企業はインド全体で約60億米ドルの投資をすることが予想される。インドは、日本企業にとって最も人気のある投資先の1つとなった。

インドで長く事業を行ってきた日本企業は、インドでのビジネスをよく心得ている。インド人がタフで容赦がなく、インド市場が荒っぽくて流通が細分化されていることを知っている。しかし、これからインドへ投資を考えている日本人は、日本と同じくらい長く豊かな文化や歴史のあるインドに何を期待できるだろうか？ 外見も習慣も異なるインド人とどう付き合えばいいだろうか？

インドで暮らしたことの無い人が商売を始めようとするれば、誰でも最初は大変な苦勞をするだろう。新しい豊かさにまだ触れていないインドの一部の地域の人々は、伝統的な神への崇拝の精神や文化、これまで閉鎖されていた社会ゆえの飢餓感を依然として残している。また、近寄ってきては現在の暮らしの厳しさについて不平を漏らす人もいるだろう。

しかし一方でインド人は、様々な地域で異なる精神や文化の根底に、個人として、国としてのビジョンを持ち、家族や民族のよりよい未来のために努力を重ねている。都会のビジネスパーソンはさらに先を行き、周囲には煙幕のように自己実存の悩みを口にしながら、西欧の経営者やビジネスパーソンのスキルと能力をしっかりと身に付けていく。彼らは、インドがそれ自体完結していて自己充足している国だとしても、この世のすべてではないことを知っている。現在のインドは、さらに大きなプロセスの一部に過ぎず、成長と人生のサイクルの頂点にいつ続けるためには、適応と融合と前進が必要であると知っている。

このような意識は、日本の個人や社会の精神の根底にもあるだろう。日本人がこの共通点を念頭に置き、インドのビジネスパートナーと日本の他の県の人と付き合うように接すれば、インド進出の長期的な戦略や投資は非常に実り多いものになる。もちろんインドの交通事情、やや感情むき出しで議論する人々、美味しいが辛い料理には慣れるしかないだろうが。

ラジュ・マンディアン

Raju Mandhyan / 1980年にインドのブネ大学経済学部を卒業。その後、フィリピン・インド輸出業者協会代表なども経験し、2001年にはインナー・サン・コンサルタンツを設立。コミュニケーション、創造性、リーダーシップ分野を専門にしたコンサルタントとして、インド、米国、アジアへと活動の場を広げている。

NORTH AMERICA

米国における リーダー育成の盛衰

リーダー育成は、米国の経営関連の最もホットな話題の1つである — こう聞けば日本企業も、その革新的な手法を取り入れねばと焦るだろう。しかしピーター・キャベリ教授は著書『Talent on Demand』の中で、リーダー育成に関する「革新的」手法の多くが1950年代の米国にすでに存在したと指摘する。リーダー育成論が盛り上がっては消え、再び盛り上がるのはなぜか。

リーダー育成プログラムが50年代に発展したのは、上級管理職を他企業から引き抜くのが困難だったからだ。当時、中途での転職は文化的に普通とは言えなかったし、所得増分に対する約90%の限界税率を鑑みれば、税込み給与が大きく上昇したとしても、転職はリスクに見合う行為とは言い難かった。

しかし80年代の景気後退が、大規模なリーダー育成プログラムの大部分に終止符を打った。管理者人材は余っていて、リーダー育成よりも緊急な課題が山積している、というのが企業の共通認識になった。人員削減に伴い企業への忠誠心がなくなり、転職は以前よりも容易になった。必要な時に管理職を採用するほうが、前もって管理職を育成するよりも理にかなう時代になったのだ。

90年代後半、企業は労働市場の逼迫を感じ、リーダー育成に再び着手した。GEがロールモデルとして賞賛されたのは、手法が革新的だったからというより、80年代にリーダー育成を断念しなかった数少ない企業の1社だったからだ。

こういった歴史から、私たちは何を学べるのだろうか。

第一に、「新しい」リーダー育成プログラムとは、より優れた手法への進歩というより、「育てるか、引き抜くか」という問いへの答えだと捉えるべき、という点だ。その答えを左右するのは、景気や社会状況や事業環境である。

第二に、個別企業と国全体の利益が相反しうる、という点だ。育成に投資する企業が減れば、国全体がリーダー不足に陥る。育成には時間もかかる。短期的には合理的に見える施策も、10～15年後に悪い影響を及ぼしかねない。

第三には、米国がこれから長期の景気後退に入るとすれば、企業がリーダー育成プログラムを縮小するとの予想が立つことだ。それは、プログラムの中身や効果の問題ではなく、米国内の諸状況が変化したことへの反応に過ぎない。

個々の企業も国も、一時的な流行に単に流されるのではなく、指導者育成の費用と効果を長期的な広い視野から判断するのが賢明だろう。



デイヴィッド・
クリールマン

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

外部パートナー との協働

知識協創の関係へ

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

はじめに

「出入り業者への発注」時代は終わったか

五嶋正風（本誌）

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

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

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

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

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

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

6つのCo-Work物語

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

前半の4編は、「どんなテーマについて協働するか」、

後半の2編では、「誰と協働するのか」に着目してみた。

CASE 1

オルビス×ヒューマンバリュー

社長と全マネジャーで調査を読み込み 見えてきたカギは「会社と従業員の絆」

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

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

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

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

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

ーといった販売の最前線に立つ人々にインタビューして回った。

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



「101人ミーティング」での1コマ。(オルビス提供)

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

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

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

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

考えてみたことがなかった
「なぜ、一生懸命働くのか」

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

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

てレポートに生かしたかった」

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

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

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

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

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

この大ミーティングの意義を葛西

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

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

世界に1つだけの花を
手話で一緒に歌った

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

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

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

■ 協働して、一言



兼清俊光氏

ヒューマンバリュー
取締役主幹研究員

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

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



葛西真嗣氏

オルビス 管理本部
人事部長

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

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

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

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

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

自主的な動きを期待 人事部はあえて控える

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

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

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

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

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

オルビス株式会社

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

株式会社ヒューマンバリュー

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

CASE 2

楽天×リンクプレイス

「人を育て、大事にする」という理念 オフィスのあり方を通じて社内外に発信

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

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

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

佐藤可士和氏も参加
入り口には大画面が

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

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

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

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

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



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

■ 協働して、一言



高橋朋之氏
楽天 人事部
ファシリティ
管理グループ

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

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



水落裕介氏
リンクプレイス
プロジェクト
マネジャー

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

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

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

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

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

いくつも誕生するなど、ビジネス面での効果も徐々に出てきたという。

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

急な大幅変更も IT企業ならではの

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

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

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

楽天株式会社

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

株式会社リンクプレイス

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

CASE 3

中外製薬×ピースマインド

メンタルヘルス対策でEAPを導入
医療スタッフも交えて進めた協働

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

メンタルヘルス問題だけ
右肩上がりに増えていた

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

導入当時の課題としては、02年以降、従業員が2週間以上休業した

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

選定のポイントはどこに
全国カバーや使いやすさ

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

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

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

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

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

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

■ 協働して、一言



前田隆一氏
中外製薬 人事部
健康管理グループ
マネジャー

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

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



藤本佳寿美氏
ピースマインド
サービス統括本部
マネジャー

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

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

段階的復職に関して 新たな問題が表面化

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

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

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

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

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

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

中外製薬株式会社

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

ピースマインド

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

CASE 4

富士火災海上保険×リクルート

変革を推進する「マグマ人材」採用を
新卒の要件から全社の評価制度へ展開

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

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

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

必要があった」と語っている。

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

現場と社員が求める人材像
ギャップがあるはずと仮定

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

実際、現場の声で目立ったのは、

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

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

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



栄次勇輝氏
富士火災海上保険
人事部採用推進
グループリーダー

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

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



中下真氏
リクルート
総合企画1部
関西グループ



三木江里奈氏
富士火災海上保険
人事部採用推進
グループリーダー

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

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



前原佳世子氏
リクルート
HCソリューショングループ
関西チーム

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

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

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

マグマ人材の要件が全社の評価制度に組み込まれることには、2つの

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

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

プの企画に参加するなど、一部成果を出し始めている。

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

富士火災海上保険株式会社

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

株式会社リクルート

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

CASE 5

凸版印刷×トッパンマインドウェルネス

内部でも外部でもない「辺境」的存在
アナログな使い分けが成果につながる

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

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

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

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

やり方は1つの解だと思えます」

まずは両社の協働の経緯と成果について聞いた。

何をどう変えていくのか
TMWに相談してみた

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

「中部事業部はこの数年間、業績面で大変厳しい状況が続いていました。

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

岩崎氏は事業部の業績を見たうえ

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

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

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

TMWは、凸版の考課項目を展開



小林広治氏
凸版印刷 中部事業部
総務部長

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

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



岩崎玲子氏
トッパン
マインドウェルネス
常務取締役

し、課題を切り出しやすくする「ツール」を作ることから始めた。

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

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

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

良い変化の実感がある
コミュニケーション内容

中部事業部では、その成果は早くも見え始めているという。

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

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

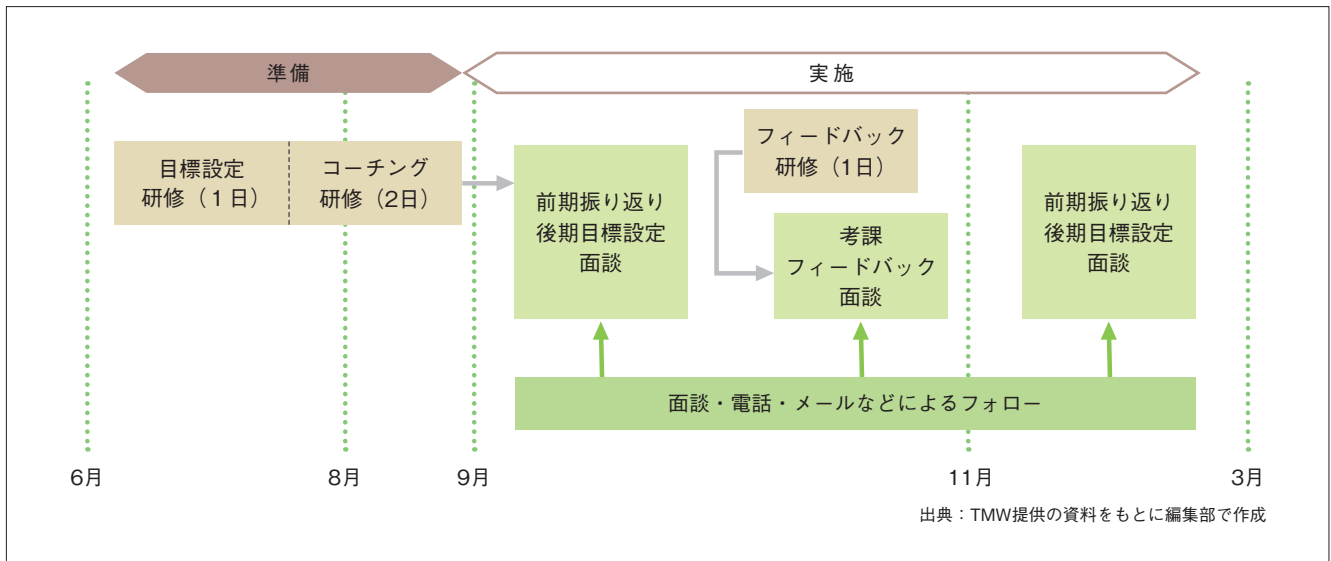
版で展開した実績があります』ということがあると、やはり安心感を持たれるようですね」。2年程前には「99%が凸版」だった売上も、現在は約2割を他社からの受注が占めている。「そうして他社で学んだ経験を、再び凸版の人財開発に還元することも求められています」（岩崎氏）

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

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

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

中部事業部における研修と考課制度の連携



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

小林氏は、「外部」のメリットをより強く感じているようだ。

「われわれが当事者としていろいろ考えることはありますが、岩崎さんは第三者的な立場で見て、新しい視点を与えてくれるんです」。特に一番新しい視点を得たのは幹部のメンバーではないかと小林氏は見ている。

「幹部として事業部全体を広く見渡し、部下を使いながら仕事を進めていくべきだということを、岩崎さんとの会話から感じ取った幹部メンバーは多い。頭ではわかっているけど同じ事業部内に面と向かってそんなことを言える者は、なかなかいません」

外部の専門家の発言なら感情的にならずに聞ける

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

できるということだ。

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

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

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

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

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

凸版印刷株式会社

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

株式会社トッパンマインドウェルネス

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

住友商事×慶應キャリアラボ

協働相手が大学だからこそ切り拓けた
キャリア・アドバイザーの新境地

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

全ての年齢層が対象
所属は各事業部門に

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

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

決できる気軽さと安心感がある。

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

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

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

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

度だけで完結し、成果を出すことは期待していないということだ。

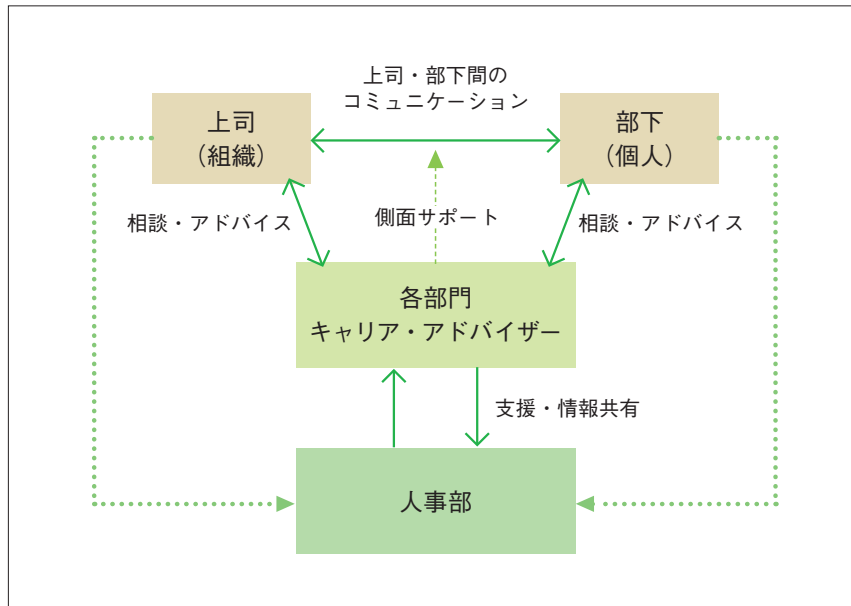
「各部門へのアドバイザーの配置が、企業風土を本気で変えようとしているのだという、社員へのメッセージになる。これは手始めなのです」（新森氏）

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

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

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

住友商事のキャリア・アドバイザー



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

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

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

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

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

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

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

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

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

当初は戸惑いもあったが
自主的な動きを引き出す

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

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

■ 協働して、一言



新森健之氏
住友商事 人事部長

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

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

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



宮地夕紀子氏 慶應義塾大学
キャリア・リソース・ラボラトリ研究員

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



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

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

しかし、現場のアドバイザーは『うまく使えない部下は取り替えればいい、面倒な上司がいなくていいか？』

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

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

相談役を引き受けることで 上司の負担を減らす効果も

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

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

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

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

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

住友商事株式会社

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

慶應義塾大学 SFC研究所

キャリア・リソース・ラボラトリ

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

異分野と学問の知見に学ぶ

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

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

近所づきあいと遠距離交際から生まれる知 トヨタとサプライヤーの関係に学ぶ

西口敏宏氏

一橋大学イノベーション研究センター教授

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

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

階層クラスターのトヨタ 腕長型で直取引のGM

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

という多層構造になっています。

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

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

と西口氏は言う。

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

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



TOSHIHIRO
NISHIGUCHI

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

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

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

**緊密な協力で被害は最小限
1週間で通常生産体制に**

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

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

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

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

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

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

アイシン精機火災事故の際は、日

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

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

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

医療の世界で進むネットワーク研究 結んで、ほどけて、異なる専門性の離合集散

西山賢一氏

上武大学経営情報学部教授

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ネットワークのカギは バウンダリーオブジェクト

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

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



KENICHI
NISHIYAMA

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

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

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

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

の成果となる。

「先を読む」を学ぶために
准看資格を取る介護福祉士

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

バウンダリー・オブジェクトは、

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

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

「人材育成についても、医療界にこんな例があります。

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

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

寄稿

人事と大学が求め始めた新たな潮流

「研究を基礎とした協働関係」は広まるか

守島基博

一橋大学大学院商学研究科教授

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

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

論文発表するだけでなく
キャリア開発にも活用を

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

現に、私の研究室もある企業か

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

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

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

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

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

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

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

MOTOHIRO
MORISHIMA

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



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

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

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

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

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

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

**大学が持っている知を
翻訳する機能が重要に**

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

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

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

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

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

“人事のプロ”が語る協働の勘所

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

目を見開かされた、オフィスづくりでの経験
相手を信頼し、任せるべきは任せる

中島 豊氏

日興シティグループ・サービス 人事部長マネジングディレクター

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

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

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

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

人事制度の改革では
コンサルの協力を仰ぐ

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

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

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

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

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

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



YUTAKA
NAKASHIMA

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

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

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

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

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

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

を避けられる判断ができる人といえます。

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

マネジメント感覚を持ちつつリスクも回避

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

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

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

異なる役割、専門性の人たちの協働があって よき教育研修は初めて実現する

堤 宇一氏

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

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

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

次の2つの「3」は、今回のテーマである協働の必要性に結びつきます。

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

成の3つの機能に言及していました。

日本では分化していない 教育研修の3つの機能

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

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

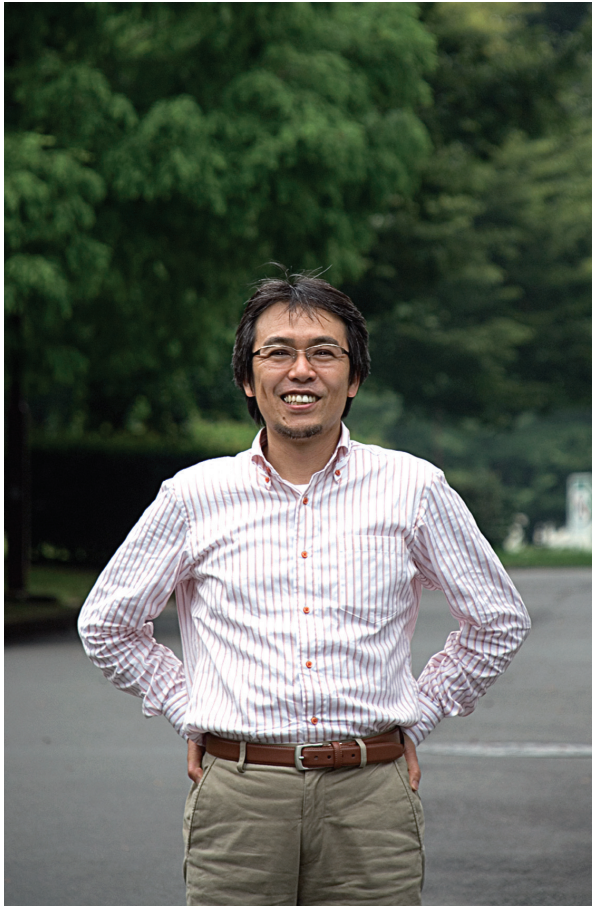
ることの専門家とは限りませんし、高度な知識やスキルほど学習内容の整理の仕方、学習のさせ方や順序が効果の鍵となっていきます。こういう学習の構造化を担う人が必要になります。さらに設計されたコンテンツをうまくインストラクションする、インストラクターという専門家も必要です。

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

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

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

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



UICHI
TSUTSUMI

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

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

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

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

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

大学などの研究者が参加
代表を務めるNPOの特徴

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

2005年設立で、現在メンバーは95人。4割強が企業の人事関係者、

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

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

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

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

米国レポート 知識協創の現状は

最後に米国における人事とパートナーの協働の現状を報告する。

まずは虫の視点で、2つのケースをお読みいただいたうえで、

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

TEXTRON × SUCCESSFACTORS

テキストロン × サクセスファクターズ

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

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

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

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

得意先だけではなくて
取引を中止した先も照会

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

も話ができるよう依頼する。

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

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

らいたいアイデアを採決したりできる。

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

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

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

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

くなっていました」

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

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

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

効果を発揮するには
双方向の対話が必要

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

ロス氏はこう述べる。「他の業者

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

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

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

Textron Inc.

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

SuccessFactors Inc.

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

DIRECTEMPLOYERS

ダイレクトエンプロイヤーズ

既存サービスの不満解消は自らの手で
人事が集まり新設した求人情報サイト

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

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

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

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

用主としての私たちのニーズを満たさなくなっていたのです」と話す。

**費用上昇は天井知らず
面倒な制限も次々と**

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

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

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

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

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

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

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

た新システムを開発できるスキルを有していた。

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

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

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

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

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

向にシフトするだろうという彼らの予見は、見事に的中した。

倫理的に業務遂行を 個人情報保護に全力

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

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

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

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

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

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

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

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

DirectEmployers Association Inc.

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

一般化が進む多彩な分野でのBPO 管理からパートナーシップへの移行は道半ば

デイヴィッド・クリールマン

人材コンサルタント

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

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

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

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

**人事も積局的に外部活用
起業家は新分野開拓で呼ば**

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

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

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

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

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

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

DAVID
CREELMAN

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



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

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

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

するほうが依然として望ましいと考えている。

具体的な提案サービスを
事前に考えるのは無理だ

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

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

コンサルティング会社ニューパラ

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

しかし一般に米国企業は、業者の管理において信頼よりも明確さを重視している。

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

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

そこで全員を飛行機でハンガリー

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

協力関係の土台を作るため みんなで孤児院を建築

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

長期的な価値への意識を 高めていくことが賢明

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

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

おわりに

これからの協働の成否を分ける 主客一体と主客分離の上手な往来

五嶋正風（本誌）

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL. 40

ふるさとの会

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



IKUJIRO
NONAKA

一橋大学名誉教授。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）『戦略の本質』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『度胸の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）。

Photo = 新井啓太

目指すはコールドスポットのディベロッパー。 ホームレスの自立支援をまちづくりの手段に NPOが挑む逆転発想で地域は変わるか!?

全国の大学で吹き荒れた全共闘運動が沈静化し、一転、キャンパスに無気力・無関心・無責任の三無主義が漂った1970年代初め、1人の青年が東京・山谷の寄せ場（日雇い労働者とその手配師が多数集まる場所）にやってきた。当時25歳。名を水田^{みずた}恵^{めぐみ}といった。

出身は関西。進学した山陰の国立大学で「大学解体」を叫んだ。やがて、多くの学友が運動を相対化し、就職する中で1人上京。日雇い労働者となり、ドヤ（簡易宿泊所）街に暮らし、仕事をしながら、生きる意味を自らに問い続けた。

それから36年、元全共闘活動家は

NPO（特定非営利活動）法人の社会起業家として今も山谷に根を下ろし、「福祉のイノベーション」に挑戦する。元ホームレスが住み慣れた地域を「自分のふるさと」とし、安定した住居で安心して暮らせるよう支援する。注目すべきは、その裏づけとして経済的な仕掛けを組み込もうとしていることだ。60歳を過ぎても意気軒昂な水田が話す。

「これまで地域から排除されてきたホームレスが逆に地域に住むことで、公的資金による新しい市場が生まれ、地域が再生する。それは戦後一貫して続いてきた一面的な価値観から多様な価値観の受容へと、社会が寛容



東京・墨田区の隅田川沿い、白髭橋付近の様子。ひと頃と比べると大分減ったが、ビニールシートなどでつくられた、ホームレスの人たちの“住居”が点々と続く。



するプロセスでもあります」

水田が進める試みは、官と民をリンクさせて価値を生むというNPOの新たな可能性も浮かび上がらせる。ただ、それは初めから構想されたわけではない。人間の死と向き合い、生の絶対値を感じとりながら限界を突破し、一つひとつつくりあげてきた。その物語を追ってみたい。

ホームレス支援で 地域にお金が回る

きっかけはバブル崩壊。山谷の町にホームレスがあふれた。80年代には山谷で労働組合を組織したこともある水田は高齢化した仲間を助けるため、90年、ボランティアサークル「ふるさとの会」を結成。毎日曜の炊き出しを始めた。高齢ホームレスの多くは孤独な日々を送る。肩を寄せ合う居場所づくりをとマンションの1室を借り、自由に立ち寄れる共同リビングもつくった。

当時は「景気さえ回復すれば」の思いもあった。断ち切られたのは90

年代後半。金融機関の経営破綻、貸し渋り、企業のリストラなどを背景に職を失った人々が大量流入し、路上で生活を始めた。ホームレスの固定化が社会の構造的な問題となり、深刻化する。水田は、以前なら「闘争の対象」だった都や区の行政担当者と一緒に解決策を模索し始める。「目の前で高齢のホームレスが死んでいくんです。明日死ぬかもしれない仲間もいる。認知症も進む。入院しても帰る家はなく家族もいないため、社会的入院を余儀なくされる。更生施設や救護施設は受け入れ拒否。日本の戦後福祉が想定しなかった事態です。何らかの支援の仕組みをつくらなければならない。昨日までケンカしていた行政の担当者と毎晩酒を飲みながら、議論を重ねたのは危機感を共有したからです。それほど事態は深刻でした」

議論の中で、ふるさとの会が社会福祉法に基づく無料・低額の宿泊所を山谷につくる案が浮上する。99年、古い木造アパートを借り上げ、

改装を施した定員20名の「千束館」ができあがった。資金は昔の活動家仲間から出資を求めた。同時にNPO法人資格を取得。だが、すぐに最初の限界にぶつかる。

常勤職員は3名。入所者には認知症の要介護者もいた。食事の仕度をしなが、社会福祉事務所からの入所依頼の電話を受け、失禁した入所者の世話をする。過労から日雇い労働者仲間だった職員が亡くなった。

自分たちは福祉の専門家ではない。今の力量ではとても支えきれない。入所制限をするか、何らかの新しい仕組みに踏み出すか。

「人数を制限するため、退所を求めたら既存の福祉と変わらない。何のために自分たちがいるのか。目の前にいる人のことは目の前にいるものが解決していくしかない。今は抱えきれないなら、抱え込めるものにしていかなければならない。先に進むことしか考えませんでした」(水田)

2001年、古い旅館を改装し、介護が必要な高齢の元ホームレスの居住

「われわれはコーディネーター。 官と民をリンクさせ、 お金を地域に循環させる」

支援をする定員25名の「あさひ館」を開所する。必要な社会サービスは、医療機関、訪問看護・介護、食材会社など、地域に支援のためのネットワークをつくる。自分たちも入所者の利用料金のほか、収益の1つの柱として、ヘルパーステーションを開設する。ここに、地域で支えるという活動の原型ができあがった。

しかし、居住支援のための物件確保は容易には進まなかった。生活保護を受ける元ホームレスのための居住施設。そういっただけで、地元商店会や町内会の幹部は拒否反応を示す。自分たちの存在が地域にとってどんな意味をもち、それをどう表現するか。議論を重ねる中で、水田が発したひと言が事態を打開する。

「ぼくたちの活動は、地域にお金が落ちる面もあるんです」

高齢の元ホームレスの多くは生活保護を受給している。ふるさとのかを通して食や住に使われる金額は、



水田 恵氏
特定非営利活動法人
自立支援センターふるさとのか
理事 企画担当

6000万～7000万円の額になる。それは地域の活性化にとっても意味があるのではない。

事業展開を考えたエリアは山谷地区と隅田川対岸の墨田区向島地区。政策的な再開発地域から除外され、民間資本の流入が停滞するコールドスポットと呼ばれる地域だ。水田の申し出に、地域も元ホームレスの支援を通じたまちづくりという視点に理解を示すようになっていった。

さらに活動は予想外の展開をする。あるとき、地域の自営業者からこんな話を聞いた。自分の老親も認知症が進み、遠方の施設に入っているが徘徊を繰り返すので引き取ってくれといわれている。自分としても姥捨て山みたいなまねはしたくないが、家業があり、面倒は見られない。地域に受け皿があればいいのだが。

自分たちはその役割を担える。ただ、老親は元ホームレスと一緒に居住することになる。そう話すと、「それは全然かまわない」と、むしろ安堵の表情を浮かべた。

「今まで保守的で排除する側だった地域の方々に、日本社会の最下層にいる生活困窮者を扱う施設を受け入れてもらえる。同時にわれわれも地域の社会問題の解決に関わることができる。地殻変動ともいえる画期的なできごとで、本当にありがたく感じました」

この間、水田らはコールドスポットの現実を目の当たりにした。そこには、老朽化して放置された旅館や簡易宿泊所など、打ち捨てられた不動産物件が多数存在していた。オーナーも壊して建て直すほどの資金的余裕もない。その物件をリニューアルして、ふるさとのかが活用する。仮に定員50名ぐらいの規模なら、月150万円ぐらいの家賃が入り、それまで価値を生まなかった物件が価値を生むようになる。

生活保護は 地域への公的資金

実際、社会的入院患者の受け皿として山谷に05年に開設した定員78名の「ホテル三晃」は、前は廃業した簡易宿泊所で1億2000万円の値で買い手がつかなかった。ふるさとのかと契約を結んだ途端、1億7000万円で買い手が現れ、オーナーは即売却。買い手は銀行から1億円超の融資を受けたが、家賃収入は年14%の利回りになる。銀行もふるさとのかの運営能力を評価して融資した。

自分たちは「地域のディベロッパー」を演じることができる。こうしてNPOとしての新たなビジネスモデルが浮上した。水田が話す。

「生活保護を公的資金と見たとき、NPOの役割はそれを使って新しい市場をつくることにある。市場のニ

台東区清川にあるホテル三晃の外観。社会的理由で、単身で暮らさざるを得ない人や、介護や見守りの必要な男性高齢者が一時的に住む。総定員78名。デイサービスから帰ってきた居住者が車から降りて建物に入っていく。



ーズを満たすのは、地域の医療機関や訪問看護・介護、食品や生活関連の事業者で、われわれがコーディネーターとして、そうした民と官をリンクさせることで、地域でお金が循環するようにする。さらに、物件が動かなかった地域にわれわれが入ることで動くようになる。コールドスポットのディベロッパーとして新しい価値を創造し、地域を再生する。行政も、施設の利用者も、地域も喜ぶ新しい公共経済圏。それはNPOが関わることで可能なのです」

現在、ふるさとの会では山谷、向島両地区に6カ所の居住施設（利用者計約200名）を開設。今は介護や見守りが必要だが、いずれは地域の民間アパートで生活を始めたいと考えている人、老人福祉施設への入所待機中の人、認知症患者、精神障害者など利用者はさまざまだ。

ほかにヘルパーステーション、働ける人のための就労支援施設、アパートなどで一人暮らしを始めた人のための生活支援センター、各施設に食事を届ける給食センターなど、計19の事業所でサービスを提供する。

生き方を模索して 集まったスタッフたち

利用者は高齢のため、一人ひとりの状況は日々変わる。対応するには多様なサービスが必要であり、いず

れの施設もその都度、必要に応じてつくられてきた。この間、運営は次々と入職してきた若手スタッフが担当し、利用者の状況の変化に応じてサービスの仕方を変えていく。この若手スタッフたちも敷かれたレール上を進むのではなく、生き方を模索してここにたどり着いた面々が多い。

ホテル三晃の責任者、田辺登は30代の後半、JICA（国際協力機構）のボランティアとして南太平洋のサモアで農業指導にあたった。誰もが認め合い、分かち合うサモアの人々の暮らしの中で「日本人が失ったかもしれない心」に触れた。

帰国後、求人に応募して職員となり3年目。求めるものを口ではなかなかいえない利用者の心を、同じ屋根の下で同じものを食べ、宿直時は寝泊まりしながら体で感じとる。

「他人に助けを求めても払いのけられてきた人たちです。この人には何が必要で何を求めているのか。その都度見つけ出して解決法を探る。一人ひとり抱えるストーリーが全部違う。今日と明日でも違います」(田辺)

向島地区にある、地域生活支援センター「すみだ」の責任者、菅沼匠

は大学卒業後、1年ほどアルバイト生活をしながら自分に合った仕事を模索していた4年前、ハローワークで「路上生活者支援」と説明された求人に応募した。水田の面接を受け、2日後には隅田川沿いの公園でホームレスに声をかけていた。

日常生活能力がある人は、路上から民間アパートなど低家賃の借り上げ住居に移ってもらう。都と区が04年から行ったホームレス対策の委託事業だった。今は一人暮らしをする元ホームレス約500名の生活支援を担当している。

「借金とか、一人ひとりいろんな問題を抱えていて、解決法を見つけては路上から上がってもらいました。断り続けた人がやっと応じてくれて、笑顔で感謝されたときはすごくやりがいを感じました」(菅沼)

借り上げ住宅に入れるのは2年間。期限が近づくとまた路上に戻るしかないのではないかと、という不安から、昨日まで元気だった人が今日は突然、精神的に不安定になったりする。そのケアに追われる日々だ。

水田は今年、代表理事の職を、千束館開設時からのスタッフで30代

「毎日のリスク管理に力を入れる。 リスクは新しい支援を考える ビジネスチャンスでもあるからです」

の佐久間裕章に譲った。佐久間自身はその前は出版社に勤めていたが上司との折り合いが悪く、退社。たまたま縁のあったふるさとの会に移った。初めは福祉にはあまり関心はなく、長く勤めるつもりはなかったという。

「先のことは何もわからず、ただ、利用者の喜ぶ顔を見て前へ踏み出してきた。こんなに活動が広がるとは予想もしませんでした」（佐久間）

リスク管理を徹底し チャンスに変える

こうした若手スタッフについて、水田は「初めは特にミッションのなかった連中が集まり、限界を超える中でミッションが生まれてきた」と表現する。その限界を超える仕組みも、模索しながらつくりあげた。

既存の福祉施設は「処遇困難」になれば退所を求めたりするが、自分たちは行き場のない人々をすべて受け入れる。あらゆる状況に対応でき

なければ、組織に危機が訪れる。

そこで各事業所の責任者には、現場で起きた小さな問題もすべて日報の形で吸い上げ、全員で共有する。本部はそれをまとめ、リスク要因として分析し、傾向をつかむ。

「毎日のリスク管理に力を入れるのは、リスクは新しい支援を考えるビジネスチャンスでもあるからです。常に情報を共有し、共通の理解をもった上で週1回、全員で顔を合わせて議論すると、新しいアイデアが出てくる。利用者に対して現場の人間が抱く意識の限界をその都度克服していけば、多様性と継続性を維持することができるはずです」（水田）

1人の青年が自らの生き方を問うため、山谷に根を下ろしたことにルーツをもつNPO。福祉の専門家集団ではない彼らがホームレス問題を解決する1つの道筋を切り開こうとしている。これは何を意味するのか。

既存の更生施設は医療や看護に関する人員を抱え、内部で完結したサ

ービスを提供するが、対象者が限定される。行政も官民連携を模索するが、民の体制がともなわないまま進めるため、結局、行政主導の第三セクターがつくられ、NPOも傘下で下請け的に使われたりする。

そうではなく、NPOが媒介となることで官と民がリンクし、地域のさまざまな社会サービスのネットワークが生まれ、低コストで長期的な支援が可能になる。それはふるさとの会が、実体として自らの存続と拡大を目的とするというより、ホームレス問題を解決する方法論として存在し続けようとしているからではないか。そう考えるとき、今の時代に求められるNPOのあり方が見えてくる。水田がいう。

「常に目指すのは、誰もがそれをよいと思えるような共通善です」

20世紀後半、日本は高度成長を求め、社会は激変した。それに対し、多くの若者が生き方を問う方法論として全共闘に参画した。だが、時代の流れを変えるには至らなかった。

21世紀に入った今、官も民も先行きの不透明感が増す中、参画する人々が自らの生き方を問うNPOが介在することで壁が破られる。官の下請けでも、単なる民の社会貢献団体でもなく、社会変革の方法論としてのNPOの可能性が感じられてならない。（本文敬称略）



認知症の発症者など、要介護の男性高齢者12名が共同生活を送る東駒形荘。玄関近くにある居間の様子。墨田区東駒形にある。

科学的経営はダイバーシティに対応できない 物語的戦略論で複雑な現実を丸ごととらえる

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

アメリカ型の分析的な経営においては、生きた市場や競争、さらには自分たち自身も対象化して抽象化し、自社がとるべき戦略を分析に基づき科学的に策定する。もし、ふるさとの会が分析的な戦略をとっていたら、自分たちの限界に達したとき、先に進むことはなかっただろう。

現実には正反対の選択をした。一貫した戦略がないように見える。しかし、視点を変えると、まったく次元が異なる戦略が底流にあることがわかる。物語的戦略論ともいうべきものだ。

単一の解か、多元的で多様な解か

ふるさとの会では、その都度、新たな物語が生成されていく。その場に自らコミットし、今ここ（here and now）での経験を利用者、行政担当者、地域の人々などと共有しながら、自分たちはどう生きるべきかを問う。

その相互作用の中で解が浮かび上がり、次々と物語が紡ぎ出される。それが1つの戦略として成立している。異質なもの同士が出合い、その総和より質的に異なる新しいものが生み出されるという意味で、創発的戦略ともいえる。

それぞれの戦略はきわめて対照的だ。科学的方法論はデータをもとに論理分析するのに対し、物語は現実を解釈し、その意味を問う。分析的戦略では唯一の解が求められるのに対し、物語的戦略では、個別具体の現実を複雑なまま丸ごととらえるため、多元的で多様な解が許容される。唯一の解は固定的であるのに対し、多元的な解は共通善を志向しながら、常に動く。

高齢の元ホームレスたちは、一人ひとり、時々

刻々状況が変化する。しかも、ほかに行き場はない。自立支援のあり方はダイバーシティ（多様性）の極致であり、科学的方法論ではとても対応困難だ。その都度、物語を生み出していかなければ、解決の糸口は見えてこないだろう。

コトの中でモノを活性化させる

コールドスポットのディベロッパーになる構想も、物語的戦略でなければ不可能だ。動かない物件は単なるモノにすぎない。ここにふるさとの会が関わると、元ホームレスの支援を通じたまちづくりというコト（物語性）の中でモノが活性化され、価値が付加されていく。

もう1つ注目すべきは、物語的戦略の形成と実行のプロセスが組織に埋め込まれていることだ。日々起こる問題をみんなが報告し合い、情報を共有する場をつくる。週1回顔を合わせ、その都度アイデアを出し合う。その生き生きとしたアイデアをつなげて物語をつむいでいく。

無論、人間は理想だけでは長続きしない。生活保護という公的資金を使って新しい市場を創造する。元ホームレスの自立支援事業を地域再生の手段にして、お金を循環させる。理想主義とリアリズムを両立させ、“NPOのビジネスモデル”をつくりあげたある種のしたたかさがもう1つの持ち味になっている点も見逃せない。

公共善を志向しつつ、その都度、状況に応じて場をつくり、連結し、最適な判断を行って、対話と実践のサイクルを回し続けていく。水田氏はそうした賢慮（フロンesis）型リーダーシップの体現者といえるだろう。



おもてなしの未来

第6回

ドイツ編(下) 古城ホテルと 居酒屋

世界は今、大きな変革の波にさらされている。そのうねりの中で企業やNPOなどの組織が、多様なステークホルダーと望ましい関係を築くため「おもてなしの心」はどう生かせるのか。すぐそこに迫る、未来社会でのおもてなし。そのあるべき姿を探る。

Text = 千葉 望
Photo = 勝尾 仁
Illustration = 石川ともこ

日本の高級旅館として名高い熱海の「蓬莱」は、名女将・古谷青游ふるたにせいゆうさんが供する高級感とゆるやかさのバランスの妙に特徴がある。ロビーの調度品はよく見れば一流のものばかりだが、それによって客を疲れさせることがない。大きな木のテーブルと椅子。そこに置かれたクッションは藍染を基調とするが、テイストは似ていてもお揃いではなく、微妙なずれが温かみを醸し出す。古い李朝の木造家具の中にはステレオが隠されており、かすかにクラシック音楽が流れている。そこでいつまでもくつろいでいたい気分だ。

ドイツ語の「居心地よい」
翻訳することは可能なのか

その空気は客室まで続く。次の間には藍染のカバーが掛かった小さな炬燵。座敷には京焼の火鉢が置かれ、赤く熾った炭の香りに引き寄せられて、人々は火のそばに集まって手をかざす。禅僧の墨跡も、見事な漆塗りのテーブルもすばらしいが、疲れた現代人が何を求めているのか考え抜いたしつらえは、むしろ炬燵や火鉢によって象徴されているように思われた。このような空気を日本語では「くつろぎ」「癒し」などと表現するのもかもしれない。だが、どちらも完全に表現し得ないように思える。ふさわしい言葉をドイツ語の中に見つけた。「Gemütlichkeit = ゲミュートリッヒカイト」。居心地がよい、

というほどの意味だそうだが、他の言語に訳しにくい言葉といわれている。なんのストレスも、緊張感もなくそこにいられて、心がゆったりとほどけていくような感覚。帰るべき場所に帰ってきたときの気分だろうか。すばらしい音楽を表現するときにも使われるし、温かいもてなしを受けたときにも使われる。英語の「Cozy」に近いという人もいる。おそらくドイツ人は胸を張って言うだろう。

「翻訳するのは無理だよ」と。日本語の「もののあはれ」が他の言葉に置き換えられないのと同じことである。おそらく「蓬莱」の居心地のよさも、完全なゲミュートリッヒカイトとは違うのだ。

居心地のよさ、温かみを表現する言葉はほかにもあるという。たとえば「Geborgenheit = ゲボルゲンハイト」。哲学用語としては「庇護性」を表すが、「守られていて安心な状態」の意味もある。この言葉を教えてくれたのは、ドイツ編(上)に登場してもらった「ラントガストホーフ・アードラー」のマリー・ルイズ・アードラー夫人だった。古くは郵便馬車が停まる農村地帯の宿だったミシュラン一ツ星の料理宿は、大きな農家風の建物とおいしい料理、いきとどいたサービスによって、ゲボルゲンハイトを実現していた。

純粹に「もてなし」を表すなら、「Gastfreundlichkeit = ガストフロイントリッヒカイト」が適切かもしれ

言葉による交流を重んじるドイツ 日本のもてなしは「型」に溺れていないか

ない。この言葉も、前回登場した「ホテル・タールミュレ」のファラート夫人が教えてくれたもの。「Gastfreund」とは「常連客」と「客をもてなす人」というふたつの意味を持つ。また、歴史的には中世に他国を訪れる客人のことを指していた。英語の「Guest」と「Friend」を合体したような言葉だが、英語の「常連客」は「Regular Visitors（もしくはCustomers）」なので、ドイツ語とは語感が異なる。

遠来の客人をもてなす心、もてなす人。おそらくはキリスト教精神に起源が求められる言葉は、日本のもてなしとは違うドイツ流のもてなしを象徴しているともいえる。

格式は違っても共通する
コミュニケーション重視

ドイツのさまざまな宿を旅していると思うのは、格式は違っても、共通する「コミュニケーション重視」の姿勢である。それも言語によるコミュニケーションである。宿の主人、シェフ、サービスなどあらゆる職種の人々が言葉を使って客をもてなそうとする。外国語が苦手な人にとってはそれがストレスにもなりうるが、ドイツのもてなしとはそういうものだと思えるしかない。

ある程度の規模の宿なら、ドイツ語のほかに英語をはじめ数か国語を話すスタッフが揃っているのも、言葉によるコミュニケーションを重視



世界中から訪れるVIPをもてなしてきたシュロスホテル・ビューラーヘーエのシュバレック氏。詳細は次ページ以降。



スイートの室内。



シュロスホテル・ビューラーヘーエのホール。コンサートが催されることもある。

するお国柄だろう。日本のように無言でも伝わるものを重視する「以心伝心」の国とは違う。また、「型」を重視する日本文化では、格式を守ろうとするあまり、「型」に溺れるきらいがないではない。それはゲミュートリッヒカイトやガストフロイントリッヒカイトから、遠く離れている。

今回出会ったドイツ人が「日本のもてなしは一流」とリップサービスでほめながらも、どこかで「日本は堅苦しい」と思っている様子がかうかがえたのは、「型重視」の弊害かも

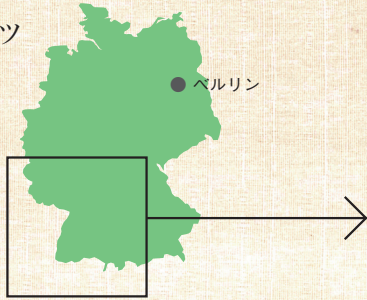
しれない。彼らは、一流の格式を持つ宿に泊まったとしても気軽に会話し、交流したいと考える。

問題は、それがドイツ人だけの願いかどうかということである。「ゲミュートリッヒカイト」「ゲボルゲンハイト」「ガストフロイントリッヒカイト」に象徴されるドイツのもてなしは、日本のカスタマーが求めているものかもしれないではないか。

そんな問題意識を持ちながら、古城ホテル、ホテル学校、さらには町の居酒屋にまで足を延ばしてみた。

Bundesrepublik Deutschland

ドイツ



黒い森周辺にはたくさんの古城が聳え立っている。現在ではその多くがホテルに改装され、ドイツ中世の雰囲気を味わえる宿として日本人にも人気が高い。「古城ホテル」の中でも格式の高さで知られる「シュロスホテル・ビューラーヘーエ (Schlosshotel Bühlerhöhe)」は、山の上に聳え、バーデン地方からライン川を越え、フランス・アルザス地方まで見渡す景観がすばらしいことでも知られている。ここには世界中のVIPが訪れ、滞在を楽しんでいくという。

特殊部隊を潜ませて警備
それが表に出てはならない

ビューラーヘーエで44年間働いたグンター・シュパレック氏は、コンシェルジュ (ゲストリレーションズマネジャー) としてホテル全般に心を配ってきた人物である。彼が接した世界中のVIPは、山の中にあるホテルに「くつろぎ」を求めるといふ。だが、VIPの滞在には課題が多い。国家元首クラスのVIPにはたくさんの警備担当者が同行する。テロの標的になるような人物もいるた

め、警備は厳重でなければならない。安全のため、敷地内に特殊部隊を潜ませることもある。だが、くつろぎのためには、それらが表に出てはならないという。

「海外のVIPの宿泊では、まず大使館の担当者が下見に来られます。この段階での打ち合わせは警備だけでなく、お泊まりになる方の趣味や食事の嗜好などにも及びます。部屋には女性のメイドは入れず、多くても3名までのスタッフがつききりとなってお世話をします。もちろんスタッフの経歴は厳重に調査しておきます。

そのうえで、常に緊張にさらされているVIPに、どうすればくつろいでいただけるかを考えます。私はエジプトのサダト大統領と雪合戦をしたこともあるんですよ。そのときは大統領の顔に雪玉を当ててしまいました (笑)。しかしそれも、ある種

の手段なのです。とにかくリラックスしていただけることをする。自分の存在はそのためにあるのであって、それ以上でも以下でもありません」

シュパレック氏はドイツ語のほか、英・仏・スペイン語を話す。世界中からやってくるVIPとコミュニケーションをするために、語学は必要条件なのだ。語学はソルボンヌやオックスフォードで磨きをかけた。さらにいくつかのホテルでキャリアを積み、ビューラーヘーエにスカウトされた。

シュパレック氏は若いスタッフの採用や教育にも気を配る。

「ここで若いスタッフを採用するときにも、ドイツのアビトゥーア (大学入学資格) を持っていることが最低条件となります。ホテル学校を出ているだけではだめで、いい学校をいい成績で出ていなければなりません。また、ハーバード大学のMBA

雪合戦の相手でくつろぎを演出 訪れたVIPの緊張をほぐしたい

を取得したような、マネジメント力の高い人材も求めています。

お客様のお名前を呼んで対応するのは当然のことで、その日泊まれるお客様の嗜好をすべて知っておかなければなりません。そのうえで、縦も横もうまく連携することが重要です。若いスタッフにはさまざまな場をシミュレーションさせることで教育しています」

充実した設備と美しい自然を誇る優雅な古城ホテルも、地道なトレーニングによって支えられているのだと、シュパレック氏は胸を張った。

1年以上の実習を経て ホテル学校に入学する

シュパレック氏が卒業したホテル学校とは、どのような教育機関なのだろうか。ハイデルベルクにある「ハイデルベルク・ホテル専門学校 (Hotelfachschule Heidelberg)」を訪ねてみた。取材に対応してくれたのは校長のマーティン・ダンネンマン氏だった。

「この学校に入るためにはある程度のキャリアが必要です。アビトゥーアを取得した後、ホテルでの実習を1年以上経験しているか、アビトゥーアがなくても実業学校を卒業後3年以上の実習経験があれば入学が認められます。しかし毎年応募者が多いので、希望したからといって必ず入学できるわけではありません。学費も年間で2025ユーロ (約32万円)

かかるため、学生は働いて経験を積みとともに学費も貯めてここに入ってきます。ドイツでは男性に兵役があるため、入学者の平均年齢は25～26歳ぐらいになりますね」

この学校では料理やサービス (ソムリエを含む) などの専門技能を磨くだけではなく、ホテルの経営やマネジメント、法律関係など、幅広い能力を身につけられるようにカリキュラムが組まれている。そのため卒業生の進路も幅広く、すぐにホテル業界に入っていく人が7割とすると、残りは大企業の社員食堂を統括するマネジャー、ジャーナリスト、食品メーカーの営業担当者など、専門知

識を生かせる分野であるなら、ホテルにこだわらない選択をするという。「この学校では800のホテルと提携しており、ホテル経営のシミュレーションをすることができます。現実の経営データなどを教えてもらって、税金の申告などを実習します。また学生食堂は12人の生徒が運営しており、マネジメントも学べます」

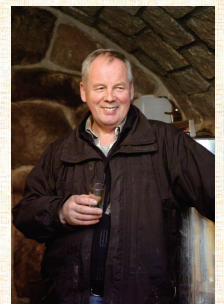
この学校では顧客との対人関係を結ぶ能力の育成にも力を注いでいる。ただ、優れたサービスやもてなしは、本来学校のカリキュラムでは教えられないという。本当のトップにいる人々を目標とし、シェフやマダムたちの会話術をそばで学びながら自然



自家製スピリッツで火吹きのパフォーマンスをするゲストハウス・シュビナーホーフの主人。



建物はすべて主人の手作りだ。



地ワインと郷土料理を供する居酒屋 客を楽しませ、そして自らも楽しむ

に身につけていかななくてはならない。「ユーモアのある応対がすぐできるかも重要なポイントです。しかしこれは学校ではなく、家族や友人との会話の中で鍛えられるものですね」

建物とスピリッツは手作り
フランス、スイスから来客

それでは、ドイツ流のもてなしは学校や高級ホテルでしか学べないのだろうか？ もちろんそんなことはない。手ごろな価格の宿、庶民が家族で泊まって楽しめる宿にも優れたもてなしを提供するところはいくつもある。そのひとつ、「ゲステハウス・シュピナーホーフ（Gästehaus Spinnerhof）」は、前回登場した「ホテル・タールミュレ」と同じザー

スバッハヴァルデンにある。オーナーのルドルフ・シュピナー氏による、気さくなもてなしが評判の宿だ。1971年に作り始め、何度か建て増ししているが、シュピナー氏が自分で大工仕事までやってしまうという。車庫には自家用の建設機械まである。

宿の部屋はシンプルそのもの。掃除のいきとどいた部屋にはシャワーとトイレ、ベッドが狭いスペースにうまく収められている。レストランでは地元料理を提供するほか、自分でキルシュヴァッサーなどのスピリッツ類をたくさん製造しており、フランクフルトのホテルにも納品している。梨や木イチゴなどから作られたスピリッツを何種類か味わわせてもらったが、どれも独特の香りがあり、ドイツの酒文化の幅広さを感じ

させた。シュピナー氏はアルコール度の高いスピリッツを口に含み、霧状に噴いたところに火をつけ、燃え上がる炎で客を楽しませる。

「最初は6部屋からスタートして、今ではベッド数70に増やしました。フランスやスイスからの滞在客が多いですよ。スイスはEU未加盟で通貨も高いし、自分の国のリゾートでは今、金持ちのロシア人などが席卷していて以前のように楽しめないからと、わざわざこちらまでやってくるんです。宿代も安いので、家族で滞在したい人にも評価されています。」

私としてはもっと地元のドイツ人の客を増やしたい気持ちがあります。そのためハイキングを楽しめるようにコースを整備し、自分の山にロープウェイをかける計画も進めています。野生動物を観察できる公園も作りたいと思っています」

足腰が弱くなってきた高齢者や障害のある人たちにも楽しめるように、敷地全体を整備しようと意欲の高いシュピナー氏。宿泊客には常に新しい驚きを提供したいと考えている。宿の周辺は自然に恵まれ、四季折々に美しい。その環境を生かすレクリエーション開発に力を入れるシュピナー氏の戦略は、理にかなっていると言えるだろう。

農家の干し草ホテルで
都会の子が農業体験

もう一軒、農家が副業として経営

医療リゾートの「おもてなし」

日本では最近アンチエイジングに注目が集まっているが、ドイツでも高齢者を中心に「健康で若々しいまま年齢を重ねたい」というニーズが高まっている。資産を持つ高齢者をターゲットとした高級リゾートホテルのような病院に人気が集まるのも当然といえる。

黒い森の中にある「シュヴァルトツヴァルト・メディカルリゾート・オーバートル（Schwarzwald Medical Resort Obertal）」は保養施設でありながら、医師が駐在する医療センターを持ち、持病のある高齢者も安心して長期滞在を楽しめる施設だ。西洋医学のほか、体全体のバランスを取る漢方やホメオパシーなどの考えも取り入れられているところが現代的だ。

ここではセラピーの柱として食事を重視しており、食事を満喫しながら体調を整えられるように素材を吟味（もちろん地産地消）、優れたシェフのリーダーシップのもとで美味を提供している。滞在者はハイレベルな人間ドックで自分の体調を知ることができ、それに合わせた運動と食事を提供してもらえる。治療とセラピーを兼ねて2～3週間滞在する人も多い。

する「ホイホテル (Heuhotel) = 干し草ホテル」も見学した。こちらは神話の舞台として知られる「オーデンの森」の中、ヒュッテントールという村にある。案内してくれたのは農家の主婦でもあるコルネリア・シュヴェーベルさん。農家の大きな干し草小屋を改造し、きれいな干し草を敷き詰め、寝袋を並べてベッド代わりにする。

最近では学校の遠足としてやってくるケースも多く、30人から40人がいちどきに泊まることもある。一般の宿では味わえない野性味や、仲間たちと一緒に過ごす大きな空間に、子供たちは大喜び。シュヴェーベル家には2匹の「看板犬」もいて、もてなしに一役買っている。

「今の町の子供たちは家畜と接する機会を持っていないので農作業にも積極的に参加してもらいます。トラクターに幌付きの車をつけて乗ってもらったり、家畜に餌をやったり、農協でチーズ作りを体験したりと多彩なプログラムを用意しています。うちは『エコ農家』の指定を受けていますから、自然保護団体の指定宿泊施設にもなっている。団体メンバーがやってきて、宿泊客に木の観察やバードウォッチングなどを教えてくれることもあります」

この宿はネット予約もでき、シュヴェーベル夫人自身が自由にパソコンを操って情報収集に余念がない。勉強熱心で前向きな経営者なのだ。そのうえ、優秀なコックでもある夫



なじみ客で賑わう「青猿」の店内

人は料理にも熱心で、地産地消を心がけた料理を提供する。使う農作物や酪農製品はすべてエコ農家から集め、デザートはザッハトルテ（チョコレートケーキ）まで手作りするという。

最後に登場するのは、ドイツによくあるワイン居酒屋の「ブラウアー・アフ (Blauer Aff) = 青猿」である。オーナーのペーター・ポート氏は元法律家。だが居酒屋の経営者になりたくて、もともと農家だったという建物を買い取った。ここではすべてポート氏が自分で選んだ地元のビール、ワインと郷土料理を提供している。ビールのジョッキを次々にあけながら、ポート氏は店全体に目を配り、テーブルを移っては客との会話を盛り上げる。こちらが頼まなくても、その日のおすすめ料理が次々に供される。料理の説明をしながらポート氏は言う。

「今、フランクフルトあたりの都会で売られるサクランボは、チリからの輸入品だよ。たぶん日本も同じ状態だと思うけれど、地元の作物を郷土の料理で提供するのが一番だ」



「幸せとは金じゃない、友達だ!」と、青猿を経営するポート氏。

ポート氏が心がけているのは自分のやり方で人を見ることと、努力し続けること。サービスも料理も、いかに客を喜ばせられるかがポイントだという。客を楽しませ、それによって自分も楽しむ。

「僕は戦後瓦礫になった街を覚えているよ。精神的に大変な衝撃だった。だから平和への気持ちが強い。誰とでも仲良くしたいんだ。金が何だ! 幸せとは金じゃない、友達だよ」

コミュニケーション重視のうえ、予想以上に美食が揃い、居心地がよいドイツの宿やレストラン。「もてなしの心は日本が本家」などと考えると、目の肥えた客には見抜かれてしまうかもしれない。今一度、日本の「もてなし」を検証する必要を痛感する取材行だった。

GENICHI
TAMATSUKA

1985年旭硝子入社。シンガポール赴任、ケース・ウェスタン・リザーブ大学大学院でMBA、サンダーバード大学大学院で国際経営学修士号取得を経て、98年同社を退職。同年、日本IBMを経てファーストリテイリング入社。2002年ファーストリテイリングの代表取締役社長に就任。ユニクロの急成長、業績回復に貢献。05年10月リヴァンプ設立。



「雇われ経営者」から起業家へ。
濃密な経験の中で、進化を続ける

玉塚元一氏

リヴァンプ 代表取締役・代表パートナー

CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

Interview = 大久保幸夫、入倉由理子
Text = 入倉由理子 (54~56P)
大久保幸夫 (57P)
Photo = 鈴木慶子

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探するため、各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。

玉塚元一氏 キャリアヒストリー

1962年	0歳	東京に生まれる。玉塚証券2代目である祖父は、3カ月後に逝去
1967年	4歳	玉塚証券が吸収合併される。このとき、「商売」「経営」への志向が芽生える
1981年	18歳	慶応義塾大学入学。中学から続けていたラグビーに熱中。大学選手権準優勝
		 <p>ラグビーは中学時代に始め、その後約20年間続けた</p>
1985年	22歳	慶応義塾大学法学部政治学科卒業後、旭硝子へ入社
1989年	27歳	自ら希望し、シンガポール営業所課長として赴任。4年後に帰国
		 <p>精力的にアジアを駆け巡ったシンガポール赴任時代</p>
1997年	35歳	ケース・ウェスタン・リザーブ大学大学院でMBAを、サンダーバード大学大学院で国際経営学修士号取得
1998年	36歳	旭硝子を退職後、日本IBMに転職し、コンサルティング業務を通じてファーストリテイリングの柳井正氏と出会う。入社から4カ月で日本IBMを退職。ファーストリテイリングへ入社。ユニクロの歴史的成長を経験
		 <p>出店ラッシュの中、「現場を回す」ことに必死だった</p>
2001年	39歳	イギリス出店の指揮を執る
2002年	40歳	ファーストリテイリング代表取締役社長兼COO就任
		 <p>「企業再生のプロ」としての原点はここにある</p>
2005年	43歳	ファーストリテイリング社長退任、同社を退職
2005年	43歳	ファーストリテイリング元副社長・澤田貴司氏とともにリヴァンプを設立し共同代表に就任
2006年	44歳	ロッテリアの再生を手掛け、取締役会長に就任。クリスピー・クリーム・ドーナツ・ジャパンをロッテと共同設立し、新宿に出店。ブームを起こす

2002年、玉塚元一氏は40歳の若さでファーストリテイリングの社長に就任した。その後、業績不振に陥っていたユニクロの再生に貢献し、05年に退任、同社を退職。自ら企業の経営支援を手掛けるリヴァンプを設立した。

そんな玉塚氏の起業家を目指す原点は、幼少時にさかのぼる。1962年、玉塚氏が誕生して3カ月後に亡くなった祖父は、証券会社を営んでいた。この玉塚証券を父が引き継ぐが、65年の証券不況のあおりを受けて吸収合併され、「玉塚証券」という社名が消滅した。「なぜ祖父の会社を父が守り切れなかったのか。物心ついた頃から、そんな違和感があって、『いつか商売や経営に挑戦したい』という思いが幼少時からありました」

キャリアの初期に、経営が人の頑張りど工夫の積み重ねだという現場感覚を体得

慶応義塾大学でラグビーに熱中する学生時代を過ごし、卒業後は旭硝子に入社する。会社の選択にあたり、頭の片隅にはやはり、商売や経営を学びたいという思いがあった。玉塚氏は、証券会社に勤める父やその周辺の人々から情報を集めた。

「そこで彼らは口をそろえて『製造業がいい』というのです。日本の製造業は世界市場でも戦える、日本の根幹をなす産業。そこで商売の基本を覚えるのがいいのではないかとアドバイスを受けました」

彼らがいくつか挙げた社名の中にあっただのが、旭硝子だった。世界レベルで見たととき、ガラス、化学品など、さまざまな製品でのマーケットシェアが非常に高かった。「世界で活躍するビジネスパーソンになりたい」という志向もあった玉塚氏には、それがとても魅力的に映った。果たして、玉塚氏は同社に入社を決めた。

その後、玉塚氏は旭硝子、日本IBM、ファーストリテイリングを経て、リヴァンプを設立するに至る。そこまでの道のりを振り返れば、常に「いつか商売、経営を」という志向を持ちながらも、そのときどきの現場を楽しみ、成果を出すことに必死だったという。

まずは、旭硝子に入社直後に配属された千葉工場。ここでは、自社の製品に誇りを持つ技術者たちが1円、2円のコスト削減にしのぎを削りながら、高い品質、低い不良率でのモノづくりに取り組んでいた。「モノづくり、そして商売の原点を見た」と玉塚氏はいう。

「僕みたいな『勘違い』しやすいタイプが経験のないまま、コンサルティングファームに入って、企業の経営指導にあたらしたら、それだけで経営がわかったつもりになってしまったと思います。商売や経営が毎日の一人ひとりの頑張り、一つひとつの工夫の積み重ねであるという現場感覚が、今も体に染みついています」

そして、27歳では、自らの希望でシンガポールに営業所の化学品を扱う部署の課長として赴任した。中国の南からインドにかけてのエリアにある、主に日本企業の工場に化学品原料を輸出していた。90年前後は東南アジアが急成長を遂げた時期。日本からの輸入だけではとても需要に追いつかず、ジョイントベンチャーで工場や物流拠点を新設するなど、精力的に仕事をこなした。

「赴任時は部下1人。4年後の帰国時には20人になっていました。インド系、中国系、マレーシア系など異文化の人々とわかり合うために試行錯誤し、目標を共有して成果を出す。マネジメントの基本をここで学びました」

市場が伸びていたこともあって、講じた打ち手がすべて数字となって表れた。「やれば、結果が出せる」。その自信も、後の財産となったという。

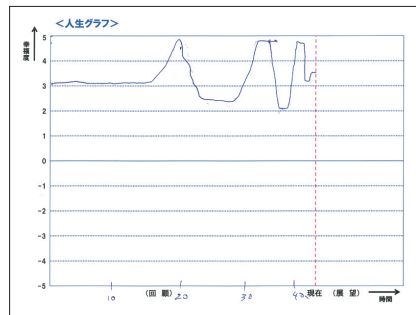
ファーストリテイリング時代は「ジェットコースター」さながら

その後、MBA留学を経て旭硝子を退職。日本IBM時代に顧客だったファーストリテイリング・柳井正社長（現・代表取締役会長兼社長）と出会い、同社に入社した。ここでの経験は「ジェットコースター」さながらだ。

玉塚氏の入社した98年当時、600億円程度だった売り上げは、4年間で一気に4000億円にまで膨れ上がる。出店、人材の採用・教育、製造、物流……すべてが成長に



人生の「山場」になっているのは、「ラグビー」「シンガポール赴任」「ファーストリテイリング社長時代」の3つ。起業後は試行錯誤しながらも、徐々に上向きつつある。



追いつかず、日々出てくる課題を、経営チームが朝から晩まで議論し、解消する。そのただ中に身を置いた。

しかし、01年頃から業績は急降下し、同社は自信を失っていく。このとき、玉塚氏自身も、イギリスへの出店の失敗を経験。人の整理や店舗の撤退の指揮を執った。玉塚氏が社長兼最高執行責任者（COO）に就任したのは、このドン底の時期である。

「社長として、自信回復に力を注ぎました。原点に戻り、お客さまの声を聞き、商品とサービスを修正した。それによって少しずつお客さまと数字が戻ってきました」

成長、急降下、軌道修正、再生、海外進出と撤退……ここに、経営者として必要な経験のほとんどが凝縮されているかに見える。しかし、リヴァンプ設立後の3年を、「より濃い経験ができた3年」といい、また、「現実には厳しいし、僕自身、まだまだ経営なんてわかっていないというのが実感」と自身を戒める。

「ファーストリテイリングでは、僕は『雇われ経営者』でした。そして、やはり大きな会社なので、土台がしっかりしている安心感がありました。でも、今はゼロから会社を立ち上げ、あるだけの自己資金を澤田とともに投入して、先がまだ見えない会社や案件に投資するわけです。規模感も、安定感も、切迫感もまったく違います」

現在同社が扱う案件は、クリスピー・クリーム・ドーナツの日本展開のような華やかな投資もあれば、泥臭い再生案件もある。中には来週の資金繰りに行き詰まる会社もある。日々の資金繰りを見て、銀行に頭を下げ、株主の支援を取り付けて、再生への道筋を作る。

「失敗も成功も、数多く経験したことで、僕らがやるべきこと、やってはいけないこと、身の丈、少し背伸びして挑戦すべきことが徐々にわかってきました。会社として、経営者として、進化の方向が見えてきたと思います」

■ 玉塚元一氏のキャリアをこう見る

これまでの多様な経験が すべて現在につながっているキャリア

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

玉塚氏がこれまで歩んできたキャリアは、きわめて多様性に富んでいる。限られた年数の中で、これ以上網羅的に多様な経験を積むということは、仮に計画的に行ったとしても難しいのではないだろうか。

まず財閥系の企業とオーナー系ベンチャー企業というまったく異なる企業で勤務してきたということである。三菱系列の旭硝子とユニクロだ。この2つの会社では、製造業と流通業という両方を経験したことにもなる。

加えてユニクロでは急成長期と後退、再生期という上り坂と下り坂とを経験してきた。

旭硝子では、千葉の工場という国内の現場と、シンガポール支店という海外の重要拠点を経験した。

さらにユニクロではイギリス進出を経験し、失敗の経験も積んだ。IBMではコンサルティングを、ユニクロでは社長業を経験している。

しかも、経営実務だけではなく、ケース・ウェスタン・リザーブ大学大学院とサンダーバード大学大学院でそれぞれ経営学を学んでもいる。

これだけの多様なありとあらゆる経験を積んだ後に、資本参加も経営参加もするリヴァンプを創業している。これまでの経験が多種多様な企業の経営を支えるという事業内容にぴったりと一致している。

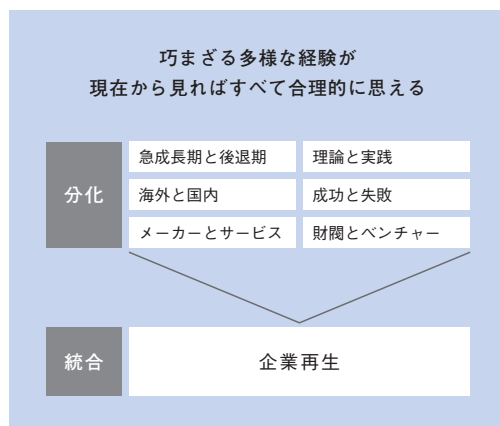
「今まで経験してきたことは、すべて今につながっていると感じます」と玉塚氏はいう。「いつも足元を見ながら『現在』を大事にしてきま

した。長期的に考えてきたというよりはそのときを全力で走ってきただけ。ただ振り返ってみても1つとして無駄な経験はなかったといえます」。まさしくその通りであろう。

さまざまなジョブ・ローテーションを経験して、その後にそれらが一定のまとまったキャリア意識の中に意味づけされていくことを、神戸大学教授の金井壽宏氏はキャリアの分化と統合と呼んだ。多様な経験は天職に出合ったときに、すべてつながっているように合理的に解釈されるのだ。

玉塚氏の場合、それが客観的に見ても合理的に思えるほど見事に統合されている。振り返ってみて、無駄なことは1つもなかったと思えることほどキャリアにおいて幸福なことはない。

彼が書いてくれた人生グラフは、幸福度の高い位置だけを推移する珍しいものだった。それがとても印象的であった。





健康経営のココロ

キーワードで読み解くメンタルヘルス

■ 今回のキーワード

「若手対策」

2010年、ゆとり教育世代が大卒で入社 若手のメンタル不調が増加する可能性も

今号から、企業がメンタル問題にどう対応していくべきか“健康経営”という観点から連載を行う。健康経営とは、リスク管理・コンプライアンス・人的資源の生産性の維持向上の3つの視点で、職場の健康管理を経営的にしっかり行うという考え方である。その課題として浮上してきたのが若手のメンタル不調だ。

従来と異なるタイプのうつ登場

最近の若手のうつには今までと異なる特徴がある。昔は生真面目で几帳面で不調になると自分を責め、病院にも行かず、休もうともしないタイプが典型的だった。今は仕事熱心でもなく責任感に乏しい割に、診断書を書いてくれる専門医を探し出し、休業を要する旨の診断書を持参する



Text = 亀田高志

産業医大ソリューションズ 代表取締役社長、
医師（産業医科大学 講師）
1991年3月産業医科大学医学部医学科卒業。
日本鋼管病院勤務、NKK（現JFEスチール）、
日本アイ・ビー・エムの産業医などを経て、
2006年10月より現職。

若手が増えているとの指摘がある。

少子高齢化による労働者の減少は深刻だ。就労が可能な15歳から64歳の人口は現在の8300万人から2020年には7300万人に減少。そして団塊の世代が去りつつある職場にさらなる波が訪れようとしている。大卒の“ゆとり教育世代”が2010年春から入社してくるのだ。学生時代から週5日制に慣れ、相対評価ではなく絶対評価で育ってきた。そのため、仕事の忙しさや個人評価のような職場のストレスに脆弱で、世代を超えた人間関係を作るのが不得手とされている。現在、全従業員の0.5%から1%と言われるメンタル不調による休職者の数が、若手では今後さらに増える可能性もある。

私は、この春まで20代後半の若手医師の育成に携わってきた。報連相ができない、読み・書きが下手、すぐにマニュアルを欲しがるといった若手の傾向を感じた。一方、企業が採用を絞り続けてきたために年長者には指導経験が乏しい。世代間ギャップもあって、若手に腹を立てやすい。育成のための指導も、度が過ぎれば若手からはパワハラと見られかねない。パワハラが原因のメンタル

不調には法的なリスクもあり、生産性を低下させる大きな要因だ。

年長者が若手に歩み寄るべき

では、年長者はどうすればよいのだろうか？ まず年長の世代が若手に歩み寄るべきなのだ。若手が悪いと怒っても解決にならない。親からも先生からも、そうして育てられてきたからだ。若手が配属されたら、仲良くすることを心がけ、顔を見る度に「どう？」と声かけをするのである。若手にYES・NO式に“仕事は進んでいるのか？”とたずねると評価を恐れて“大丈夫だ”と嘘をつかせることになる。「どう？」という問いかけは相手を気遣うメッセージになる。年長者のことを、罰する存在でなく、寄り添い育てる存在であると、若手に認知させることが育成のファーストステップになる。

職場では年長者と若手の双方に研修を行うのがよい。年長者個人の経験と能力を頼りにせず、管理職層に若手への対応の仕方を徹底する。若手には健康的な生活習慣からストレス対処、年長者との接し方まで教育していく。これらが健康経営の実践となるのだ。

育児休業

リストラへの対抗策として誕生 男性は想定外だった

じつは
妻も私も育児休業育ちなんです…



2008/10

Text = 曲沼美恵

フリーライター。1970年生まれ。福島大学教育学部卒業。日本経済新聞社を経て、現在に至る。著書『ニート——フリーターでもなく失業者でもなく』（玄田有史氏との共著）

Illustration = 下谷二助

参考文献

『日本人とてれふぉん——明治・大正・昭和の電話世相史』（西林忠俊ほか編、通信総合博物館監修、NTT出版）、『はたらく女性のための育児休業』（岡尾昌子、河村昭治郎著、青木書店）、『「育児休業」協約の成立——高度成長期と家族的責任』（萩原久美子著、勁草書房）

電話が一般家庭に普及したのは意外にも遅く、1960年代に入ってからだ。それ以前は、電話をかければすぐに相手と話せる訳ではなく、電話をかけるとまず、電話局に常駐する交換手につながった。その交換手に、かけたい相手の電話番号を伝え、手動で回線をつないでもらうのである。

明治23（1890）年に国内で初めて電話が開業した時、交換台デビューしたのは女性9人、男性2人だった。交換手に女性を採用するかどうかに関しては「甲論乙駁あった」ようだが、最後はこう結論づけられたという。「電話交換手は、接続の媒介を行うのであって、別に勤労を必要とすることもなく、静粛にして仕事ができるため、女子の性質には適当な職業である」。

かくして、開業から10年もするとすっかり、「電話交換は女性の仕事」となっていた。

電話事業の草創期を支えた交換手は、電話の普及につれて存亡の危機にもさらされる。1960年代に入ると、高度経済成長を背景に電話の加入希望者が急速に増え、通話も急増したため、手動による電話交換では需要に追いつかなくなってきた。そんな中、日本電信電話公社（現NTT）が進めた技術革新が自動交換機による「全国即時自動ダイヤル化」だ。これにより、現場職員の約3割にも上っていた電話交換手たちのリストラが問題となっていくのである。

リストラを進めたい公社側と、それを阻止したい全国電気通信労働組合（現NTT労働組合）。労使間の激しい攻防が続く中、1965年に成立したのが女性職員を対象とした「育児休職制度」だ。ちょうどその前年、配置転換が困難な電話交換手へ特別給付金を支給する法案が国会で成立し、交換手たちが給付金に魅力を感じて辞めていくのを懸念した組合側は、育児休職などの労働環境を整備することで、女性たちを引き留める対抗策に出たのだ。

育児休職は1972年、「育児休業」の名で勤労婦人福祉法にも盛り込まれた。男女双方を対象とするようになったのは1991年、「育児休業法」からである。

「結婚したら女性は辞めるもの」という考えがいまだ強かった時代にあって、「結婚しても子どもを産んでも働き続ける女性」を認めた育児休職の誕生は、リストラ阻止を超える大きな意味があった。しかし同時に、育児を「女性のもの」と決めつけてしまった限界も指摘されている。「男が育休とるって難しいよなあ」と感じるルーツもまた、ここにあったのだ。

木を組むにも人を組むにも
癖を知り、個性を生かす

『木のいのち木のころろ〈天・地・人〉』

紹介者／吉里彰二氏
三菱化学株式会社
人材組織開発部長



本書は、法隆寺の宮大工棟梁、西岡常一氏とその弟子たちが、宮大工の知恵と技術、その伝承について語った言葉を収めている。全編にわたり、「口伝」という代々伝わる教えを中心に据えながら、話題は自然や文化、教育論にまで及ぶ。

「木は生育の方位のままに使い」という口伝がある。木は育った場所によって一本一本「癖」が異なる。例えば、右に捻じれている木と左に捻じれている木を組み合わせることによって、建物全体のゆがみを防ぎ、1300年という年月に耐えうる建造物となりえる。「癖というのはなにも悪いもんやない、使い方なんです。(中略)人間と同じですわ。癖の強いやつほど命も強いという感じですね」と西岡氏は語る。

三菱化学で組織活性化に取り組む吉里氏は、本書を読み、「わが意を得たり」と感じたという。「企業でも“出る杭”になるような人材がいた方が組織として強くなる。採用では、部下には“自分の価値基準や常識の枠からはみ出た人、判断できない人は是非採用しなさい」と伝えています。西岡氏の話は人材育成、組織開発全般に通じるものがあります」。

「強い組織をつくるにはメンバー構成を考え抜くことが必要です。生育した環境や地形から木の癖を見抜くように、その人の個性が生まれた背景に深く思いを致す。上っ面に惑わされることなく、個性を見抜き、どのようにすればその素材、人材を生かすのかを問い続けることが重要だと思います」



著者／西岡常一・小川三夫・塩野米松
新潮文庫
857円（税別）
2005年8月刊行

組織開発の真髓を知り、
「実践」にこだわる

『組織開発ハンドブック』

紹介者／目黒勝道氏
スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社
組織人材開発本部 ディレクター

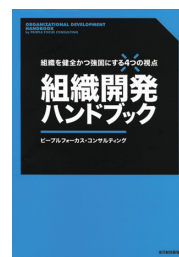


スターバックス コーヒー ジャパンは、昨年4月から組織人材開発本部という新しい部署を発足させた。「単体の“人”を教育対象と見るに留まらず、人間の集合体である組織内部の人間関係に働きかけることで、組織全体としての能力が向上する。そういう思いで新設した部署です」。紹介者の目黒氏は、自らの所属する部署の成り立ちをこう説明した。2008年4月から自身もこの組織で働くこととなり、配属後に上司から薦められたのがこの本だ。

本書では、組織開発を「組織を強固かつ健全にすること」と定義する。著者は、エクセレントな企業は例外なく強固さと健全さを両立させていると説き、リーダーシップ、チーム、変化、多様性という4つの視点から、そのエッセンスを紹介する。

目黒氏は本書の意義をこう語る。「書いてあること自体はそれほど難しいものではありませんが、アクションし、成果にまで結びつけることに意味がある。この本は、日々の“組織開発という仕事”を実践する上でのベースとなる考え方を示していて、まさに業務に直結しているといえます」。

社内のそれぞれのリーダーがこういう考え方をもち実践していくのが理想だ。「そうなれば私たちの仕事は必要なくなる。だから、この本を部署内だけでなく、広く社内のリーダーにも紹介しています。私たちとしては、本書でも紹介されるファシリテーターの立場に徹することを強く意識しています」



著者／ピープルフォーカス・コンサルティング
東洋経済新報社
2400円（税別）
2005年11月刊行

柔軟な発想で 新しいフロンティアを

『組織も戦略も自分に従う!』

紹介者／南真由美氏
日本ユニシス株式会社
人材育成部 部長

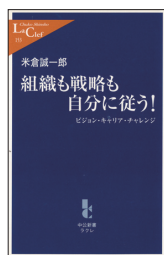


日本ユニシスで人材育成を担当する南氏は、本書との出会いをこう説明する。「以前、著者の米倉先生の講演を聴く機会があり、感銘を受けました。その後、先生が講師をされるセミナーに参加し、グローバルに物事を捉える視点、従来とは違う発想をする姿勢など多くのことを学びました。以来先生の本は何冊か読んでいて、この本もその中の1冊です」。

本書では、新しいフロンティアを求め、荒波に向かう航海をする上で、灯台となるようなビジョンの大切さを説き、そのビジョンのもとで、個人に必要なキャリア形成やチャレンジについて言及する。

著者は、最近の日本人は大きなチャレンジをしなくなったような気がする、と語る。思考回路を矮小化せずに現状や前提を疑いながら飛躍するには、チャレンジする癖をつけることが必要とし、いくつかの具体例を挙げる。その中には、「ツールとしての英語にチャレンジ」などの身近なものから、「環境保全を中心としたエネルギー・ソリューションを日本がリードする」といった、よりマクロな視点から見た試みも紹介する。

「本書は、国や世界といった高い視点で書かれている箇所が多いのですが、一企業の中でもできることはあると思います」と南氏は語る。「“目の前にあることが常に正しい”とするのではなく、柔軟に物事を捉え、“どうすれば企業人として国や社会に貢献できるか”を考えられる人が増えてほしいですね」



著者／米倉誠一郎
中公新書ラクレ
720円（税別）
2004年11月刊行

管理職の絶対条件は 部下の変化に敏感であること

『野村ノート』

紹介者／齋藤 彰氏
株式会社ジェーシービー
人事部長



本書は、野球界に50年以上身を置き、「野村再生工場」とも呼ばれる野村克也氏（現楽天監督）の指導方法が、いかに停滞した集団をリセットし、勝つ集団へと変えたのかを克明に綴ったものである。「最初は、野球の理論だけが語られているのかと思いましたが、読んでみると人間の原点などがわかりやすく語られていました」と齋藤氏。

例えば、各章のタイトルをいくつか挙げてみよう。「意識改革で組織は変わる」「組織はリーダーの力量以上には伸びない」「指揮官の重要な仕事は人づくりである」「人間学のない者に指導者の資格なし」など。人事部の方々には、ここだけを見ても共感できる部分があるのではないだろうか。

齋藤氏の印象に残ったのは、“人間の最大の悪はなんであるか。それは鈍感である”という一節だ。「敏感さというのは、管理職の絶対条件だと思います。部下の変化に気付くことで、それぞれの特性に合った適正な管理を行うことができ、互いが働きやすいきちんとした人間関係をつくるのが可能になります」。

また、人間関係をつくることの重要性は、最近の若手のメンタル問題にもつながるといえる。「もし部下を叱る場合でも、人間関係をきちんとつくることができているならば、若手は自分のために叱ってくれているのだと納得することができ、メンタルの病気などになることはないだろうと思います」



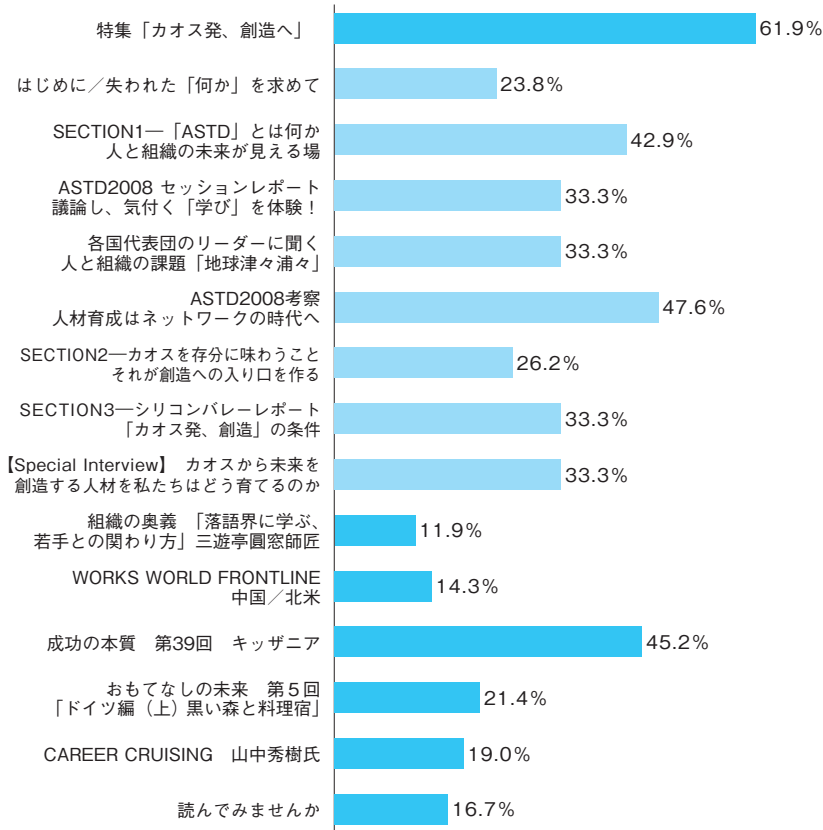
著者／野村克也
小学館
1500円（税別）
2005年10月刊行

読者の声

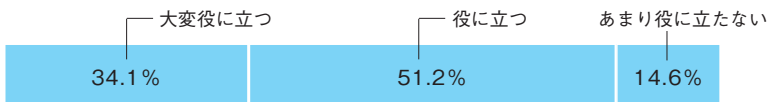
READERS' VOICE

前号『Works 89号 (2008.08-09) カオス発、創造へ』へ寄せられた読者の声です (2008.8.29時点)。

印象に残った記事・発言内容・事例 (複数回答)



今回の特集『カオス発、創造へ』は、貴殿のビジネス・研究等に、



誌面に関するご意見、ご感想

- ◆ 人材開発の先端を理解できた。セカンドライフが今後育成に大きく関わってくるということ、非常にセンセーショナルに受け止めた。
- ◆ ASTDについてはぜひ毎年レポートしてほしい。
- ◆ ASTDに馴染みのない人でもASTDを理解できるように工夫されている点がいい。組織文化の形成は我が社でもテーマで、シリコンバレーのコンサルティング会社の事例などは参考になった。
- ◆ ASTDの議論の中身に興味がある。セッションや潮流の議論を増やしていただくとありがたいと思った。
- ◆ 日本の人事も誇りを持って議論に参加し、世界にモデルや理論を提示していくことが重要だと思う。

編集後記

今号から2つの連載が始まりました。「起源探訪」では、「いま」「これから」を考えるきっかけとして、様々な仕組みや制度の起源を辿ります。「健康経営のココロ」では、皆様の関心が特に高いメンタルヘルスについて、キーワードで読み解いていきます。これで今回の誌面改訂のラインアップが揃いました。お楽しみいただき、ご活用ください。(高津)

外部パートナーと協働が進むと、そのチームには別会社の人や、わが社には属さない個人もいるわけで、企業会計上の「会社」という枠と、協働チームの枠には、どんどんずれが生じていく。でも実際価値を生むのは協働チームの方になってくるわけで――。企画固め段階の雑談では、こんな話も飛び出しました。なかなか奥深いテーマです。(wsfer510)

今号のWorks World Frontlineでは、欧州企業の抱える問題意識が興味深かったです。少子高齢化に伴うタレントの不足など、日本企業が抱えている問題意識に近い部分が多いと感じました。ASTDでも取材した執筆者のハンス・ブラウアー氏は、エラーニングについても深い見識を持ち、これからどんな話を書いていただけるのか楽しみです。(前川)

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーもご購入いただけます。

お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

<http://www.works-i.com>

Home > 機関誌Works > 購読のお申し込み

B 電話

☎ 0120-022-844（通話料無料）

月～金（土・日・祝休）9:00～17:30

（携帯・PHSからもご利用いただけます）

C FAX

☎ 0120-270-112（通話料無料 24時間OK）

下記URLからご注文専用のFAX用紙をプリントアウトして、
必要事項をご記入の上、上記のFAX番号までご送信ください。

<http://www.works-i.com/flow/works/subscribe.html>
home > 機関紙Works > 購読のお申し込み >（FAX用紙
はこちらから）

*FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払い
はご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込の
みとさせていただきます。

購読料

- 1冊 700円（消費税込み・送料無料）
- 1年間・6冊 4200円（消費税込み・送料無料）
- バックナンバー・No.1～22は、送料のみ（100円）でお送りします

お支払い方法

●お支払いは一括払いになります。

【郵便振替・コンビニエンスストア振込】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。お近くの郵便局、
またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払
いください。手数料はかかりません。

【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。

*発送事情により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。

個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報（氏名・住所・電話番号等）は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス
運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービス
に関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。
当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提
供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することが
あります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。
また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、
および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。

●個人情報管理責任者：株式会社リクルート マーケティング局 局長

●個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係

●フリーダイヤル：0120-036-693（受付時間：9:00～17:30土日祝日除く）

BACK NUMBERS



No.89 2008.8-9
カオス発、創造へ



No.88 2008.6-7
展望 ミドルのプレイクスルー



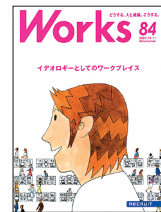
No.87 2008.4-5
三種の神器とは何だったのか



No.86 2008.2-3
時短 ～なぜ早く帰れないのか～



No.85 2007.12-2008.1
ビジネスパーソンと「教養」



No.84 2007.10-11
イデオロギーとしてのワークプレイス



No.83 2007.8-9
バブル・ミドルの卒業



No.82 2007.6-7
開演！顧客接点劇場



No.81 2007.4-5
ミドルマネジャーの省察

●No.80 2007.2-3
グローバル人材活用

●No.79 2006.12-2007.1
不祥事で壊れない会社

●No.78 2006.10-11
雇用・統治法制の新地平

●No.77 2006.8-9
働く人の心を守れ

●No.76 2006.6-7
人材マネジメントを視覚化する

●No.75 2006.4-5
「ダイバーシティ」を超えて

●No.74 2006.2-3
M&A、「人」の時代。

●No.73 2005.12-2006.1
人事部とは何か

●No.72 2005.10-11
企業組織のDNA

●No.71 2005.8-9
OJTの再創造

●No.70 2005.6-7
人材マネジメント これまでの10年
これからの10年

●No.69 2005.4-5
育て！ビジネス・プロフェッショナル

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp
TEL: 03-3575-5115 FAX: 03-3575-6886

NEXT

『Works』次号(91号)のテーマは

「年の功」を再考する（仮題）

発行は、12月10日（水）です。

90 2008.10-11 外部パートナーとの協働

第14巻第4号通巻90号2008年10月10日発行(隔月10日発行)
発行人 大久保幸夫 編集人 高津尚志 発行 (株)リクルートワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
TEL 03-3575-5115(編集部)
定価700円 本体667円

