

Research and Insights
for **Talent
Development**

人材開発白書 2010

他者との“かかわり”が個人を成長させる
(事例研究編)

どうすれば良質な“かかわり”を生み出せるのか
どうすれば“かかわり”を通じて若手・中堅社員を
成長させることができるのか

発行者 立山健治
編集責任 小串記代
発行所 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
〒106-0032 東京都港区六本木3-1-1 六本木ティーキューブ14階
TEL 03-5574-1511(代表) FAX 03-5574-1500

2009年12月発行
頒価 8,400円(消費税含む)
©2009 富士ゼロックス総合教育研究所 無断複製使用厳禁

Fuji Xerox Learning Institute Inc.

株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所

人材開発白書とは

社団法人経済同友会において1989年に発表された「新しい個の育成」の流れを汲み、当時、経済同友会教育部会長を務めていた小林陽太郎(弊社元会長)の意向で、(株)富士ゼロックス総合教育研究所において継続して人材開発問題を研究しはじめたのが発端です。

1990年には「価値創造型リーダーの育成」を発表し、1994年からは人材開発問題の時宜を得たテーマを選択して調査・研究を行い、「人材開発白書」として発刊しています。

M はじめに Message

日本経済は2008年後半から急速な悪化へと転じ、企業はこの不況を乗り切るために生産調整、固定費削減などの対策を矢継ぎ早に講じていきました。昨年の人材開発白書が発刊されたのは、このような経済状況のときでした。

多くの企業がドラスティックな構造改革に取り組んでいる中で、「他者との“かかわり”」というメッセージが受け入れられるのか不安がありました。しかし、ふたを開けてみれば、経済状況に関係なく、というよりもこういう経済状況だからこそ、他者との“かかわり”に目を向けるべきだというご意見を多くの方からいただきました。このようなご意見は、今後とも人・組織の課題に役立つ研究成果を発信し続けることへの責任を感じさせるものでした。

厳しい時期だからといって、私たちはその先に必要な人材を育て、成長させることを怠ることはできません。人の成長は様々な過程を積み上げた継続性の上に成り立っています。業務の専門分化、効率化は短期成果を生む即戦力を求めがちですが、ますます複雑化し、新たな価値創造が求められる新しい時代への突破口は、ハウツーだけからは決して生まれません。企業人として人を魅了し、動かす人間的厚みを伴う成長は、仕事のプロセスの中で、多くの人との関係をつくり、自らを内省し、気づきを持つ、このような時間をかけた関係から生まれるものと考えております。

最後になりましたが、今年の調査研究では、パナソニック株式会社の方々、株式会社カネボウ化粧品およびカネボウ化粧品販売株式会社の方々に多大なご協力をいただきました。また、昨年に引き続き、東京大学大学総合教育研究センターの中原淳准教授、神戸大学大学院経営学研究科の松尾睦教授にご指導いただきました。心より感謝申し上げます。

本書が皆さま方の企業経営や人材開発戦略のお役に立てれば望外の幸せでございます。

2009年12月
株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所
代表取締役社長 立山健治

contents

はじめに	01
「人材開発白書2010」について	04
調査研究にあたって	04
ケースの活用方法	04
事例企業の概略とケース作成の意図	05
調査研究の概要	05
「人材開発白書2009」の要約	06
提言	06
調査結果の概要	07
「人材開発白書2010」の提言	10
提言	10
事例研究 パナソニック	13
ケース検討のポイント	14
ケース	15
問いかけ① 教訓を考える	25
考察：経営組織論の視点から	26
考察：教育学の視点から	28
問いかけ② 部門や職場での応用方法を考える	30
事例研究 カネボウ化粧品	31
ケース検討のポイント	32
ケース	33
問いかけ① 教訓を考える	43
考察：経営組織論の視点から	44
考察：教育学の視点から	46
問いかけ② 部門や職場での応用方法を考える	48
おわりに	49

調査研究にあたって

『人材開発白書2009』の提言と残された課題

社会人は仕事経験を通じて成長する。そして、そのために必要なものは、「他者」という触媒である。このようなことから、昨年の『人材開発白書2009』では「他者との“かかわり”が個人を成長させる」というテーマで、28歳から35歳までの若手・中堅社員2,304名に対する定量調査を実施した。そして以下のような提言を行った。

1. 人材開発の場としての職場の再評価
2. “かかわり”を通じた、振り返るきっかけの提供
3. “かかわり”を通じて成長できる職場の開発
4. 一通り仕事を覚えた人に対する職場外での“かかわり”の奨励
(詳細はP6-7を参照のこと)

これら提言については多くの企業の方々にご賛同いただいたものの、一方で、これらを実行するための具体策についても強い期待をいただいた。どうすれば良質な“かかわり”を生み出せるのか、“かかわり”を通じて若手・中堅社員を成長させるためには何をすればよいのかということに、多くの企業の方々が疑問を残した。しかし、残念ながら『人材開発白書2009』の調査データからは、その答えは出てこない。

『人材開発白書2010』の趣旨:各社で考えるためのヒントの提供

今年の人材開発白書は、こうした疑問に答えるべく調査研究を進めた。

しかしながら、分析レベルが抽象から具体へと進めば進むほど、その答えは企業ごとに、あるいは職場ごとに異なることになる。どの企業にも、どの職場にも当てはまる処方箋があるわけではない。

そこで『人材開発白書2010』は、各社で具体策を考えるためのヒントの提供を目的として、事例研究を進めた。今年の白書は、読者の方々に何かを伝えるためのものではなく、ケースを通じて読者の方々に考えていただくためのものになっている。

ケースの活用方法

事例研究の構成

「事例研究」は、次のような構成になっている。

1. ケース検討のポイント: 事例企業の特徴と論点
2. ケース : 事例企業の組織・人材マネジメントの事実の記述
3. 問いかけ① : 教訓を考えるための問いかけ
4. 考察 : 経営組織論、教育学の視点から導き出された教訓
5. 問いかけ② : 教訓を各社で応用するための問いかけ

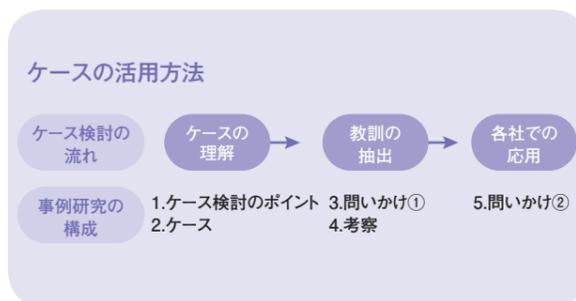
ケース検討の流れ

まずは、「ケース検討のポイント」にて、事例企業の特徴と論点をご理解いただいた上で、「ケース」をお読みいただきたい。

次に、ケース末尾記載の「問いかけ①」に答えつつ、このケースからどのような教訓が導き出せるのかをお考えいただきたい。その上で、「考察」をお読みいただきたい。ケースは様々な視点から検討できるが、ここでは経営組織論と教育学の視点から導き出された教訓を記載している。

最後に、「問いかけ②」に答えつつ、これら教訓をあなたの会社や職場で応用する方法を考えていただきたい。冒頭で説明したとおり、処方箋は企業ごとあるいは職場ごとに異なる。組織特性や環境状況を考慮し、よりふさわしい方法の検討が望まれる。

なお、先入観を持たずにケースを検討いただくためにも、10ページに掲載の「提言」を読まずにお取り組みいただくことを勧める。



事例企業の概略とケース作成の意図

昨年の調査協力企業の中から、パナソニックとカネボウ化粧品を取り上げている。

●パナソニック

デバイス営業を担当している部門の中で、国内大手電機メーカーを担当している某営業総括部を調査した。

同総括部では、ピラミッド型の人員構成がくずれ、組織の機能分化、フラット化も進んでいった。また、市場環境が急変し、市場構造と組織構造との不整合が進みつつあった。このような中で組織改革に取り組んだ。その結果、良質で多様な“かかわり”を提供できる組織になり、若手・中堅社員の成長感につながっている。

上司、先輩、同期、後輩という360度の“かかわり”がセットされた職場が少なくなり、また事業成果をあげるために職場以外の人との“かかわり”が必要になっている企業も少なくない。パナソニックの事例からは、そのような環境状況の中で組織やマネージャーが講じるべき具体策のヒントが得られると考える。

●カネボウ化粧品

販売会社の中で、大都市圏のドラッグストアを担当している某販売部を調査した。

同販売部には、小売店への営業活動をするエリアマネージャーと、小売店の店頭で推奨接客をする美容部員がいる。この機能がまったく異なるメンバー同士が様々なことで協力し合い、

またお互いに助け合っている。2005年より産業再生機構による再建が進められた後でも、この関係は崩れることはなく、むしろ発展・強化されていった。さらに興味深いことは、同社では協力・助け合いを促すための組織的な取り組みがなされているわけではないということである。日常業務の中に埋め込まれている何か、相互の協力や助け合いの風土を築いている。

厳しい環境への対応過程の中で、人間関係にひびが入り、個人主義の傾向が強まる企業もある中で、カネボウ化粧品の事例からは、相互の協力や助け合いを促すための組織運営方法についてのヒントが得られると考える。

教訓を抽出するために

この2つのケースの性格がやや異なる。

パナソニックでは、組織として、あるいはマネージャーが意図的で明示的な施策を講じ、その結果が組織の状態や若手・中堅社員の成長感に反映されている。そのため、どのような施策を講じればどのような効果が生じるのかを考えることで、教訓を見出すことができよう。

それに対してカネボウ化粧品では、職場メンバーの協力・助け合いの関係を築くための意図的で明示的な仕組みがあるわけではない。図らずも、様々なことからの微妙な組み合わせによって成立している。そのため教訓を抽出するためには、業務内容や組織運営方法から注意深く解き明かしていかなければならない。

調査研究の概要

調査研究方法

研究方法は、大きく定量調査と定性調査に分けられる。定量調査とは収集された多数のデータを多変量解析などの手法を用いて分析するというものであり、一方の定性調査は、特定の調査対象に関して、資料の検討やインタビュー、参与観察を通じて言葉による記述をし、何かを発見するというものである。これらは優劣をつけるものではなく、調査目的によって使い分けるべきものである。

定量調査では汎用性の高い理論に近づくことができるものの、深く掘り下げることはできない。一方の定性調査では、導き出された結論が他の事例に当てはまる保証がないものの、深く掘り下げることはできる。このような手法上の特徴および今回の研究の趣旨を考え、定性調査を用いることにした。

調査対象企業の選定方法

各社での取り組みのヒントを提供できるよう、調査企業の選定に際しては、2つの基準を考えた。1つは若手・中堅社員が高い成長を実感していることである。もう1つは多くの企業が直面する課題に対して、一足先に取り組んでいることである。

こうしたことから、まずは昨年の調査にご協力いただいた37社の中から、若手・中堅社員が高い成長を実感している企業を数社抽出した。そして、その企業の調査データを精査し、またご担当者とのディスカッションを通じて、パナソニックとカネボウ化粧品を選定した。

この2社について、昨年の調査にご協力いただいた部門の中から、若手・中堅社員が特に成長している職場を推薦いただいた。

事例の調査・分析方法

まずは『人材開発白書2009』の個別調査データ、および公開資料と内部資料をもとにして仮説を立て、その仮説を検証するために必要なインタビュー先とインタビュー内容を検討した。次にインタビューを実施し、新たな情報を加味して仮説を修正した。そして、さらなる仮説検証に必要なインタビューを検討し、実施した。この作業を3サイクル繰り返してインタビュー調査を完了させた*。

インタビュー調査の間に開催した4回の検討会には中原先生と松尾先生に参画いただき、それぞれ教育学、組織心理学の観点からご意見をいただいた。

調査結果および検討結果は、各社のしかるべき方に報告し、意見交換をするとともに、違和感があるところを指摘していただいた。

*パナソニックについては、2009年5月25日から8月20日の間に、のべ14人に対し16.5時間のインタビューを実施した。カネボウ化粧品については、2009年6月2日から8月13日の間に、のべ9人に対し9時間のインタビューを実施した。インタビューでは、誘導質問を避けるために、なるべくオープンエンドの質問を投げかけ、自由に話してもらうようにした。さらには電話や電子メールベースでの数回に渡るインタビューで補足した。また、調査対象組織だけでなく、隣接する職場や上位組織の方々、その職場を管轄している人事・人材開発担当者へのインタビューも実施した。

『人材開発白書2009』の要約

提言と調査結果

提言

昨年の人材開発白書では、我々は以下の4つの提言をした。

1. 人材開発の場としての職場の再評価

若手・中堅社員は、上司や先輩からは業務上の支援や内省支援を、同僚・同期からは精神面での支援を、そして部下・後輩からは自分自身を振り返るきっかけを与えてもらっている。これらすべてが、若手・中堅社員にとって欠かせないものであり、職場における360度のバランスの良い“かかわり”が大切である。

2. “かかわり”を通じた、振り返るきっかけの提供

若手・中堅社員は自分自身の仕事をうまく遂行できるようになったときに成長を実感する。このような成長感、業務能力向上や業務遂行の手助けをしてもらうことよりも、自分自身のことを振り返る機会を与えてもらうことでもたらされる。そのようなフィードバックを提供することが大切である。

3. “かかわり”を通じて成長できる職場の開発

“かかわり”を通じて人が成長できるような職場は、メンバーが相互に助け合っており、業務のことや将来のことについて話し合っ

ており、そしてメンバー間の良好な人間関係を維持しようと上司が働きかけているという特徴がある。こうした職場を開発することが大切である。

4. 一通り仕事を覚えた人に対する職場外での“かかわり”の奨励

若手・中堅社員が次の段階に進むためには、職場以外の人との“かかわり”が意味を持つようになる。他者を巻き込んで、より大きな仕事を自律的に進めていくことが求められるようになったときに貴重な示唆を与えてくれるのは、他の職場の上位者であることが多い。また、社外の人との“かかわり”は、視野を拡大させてくれる。職場以外の人との“かかわり”づくりを後押しすることも大切である。

若手・中堅社員の“かかわり”の実態はどうなっているのだろうか。成長につながる“かかわり”とはどういうものなのだろうか。このような問題意識のもと、『人材開発白書2009』では、図表1の調査フレームを設定し、図表2に示す定量調査を実施した。この調査結果は『人材開発白書2010』の前提であるため、紙面を割いて要約を示す。

調査結果の概要

これらの提言は、主に以下の調査結果に基づいている。

● 大切にしている“かかわり先”は

上司、同僚、お客さまなど、若手・中堅社員は仕事をする上で様々な人との“かかわり”を持っている。その中でも誰との“かかわり”を大切にしているのだろうか。その実態を明らかにするために、日常業務をする上で大切にしている“かかわり先”について上位3種類を選択してもらった。

上位に挙がったのは「上司」、「同じ職場の同僚・同期」、「同じ職場の上位者・先輩」、「部下・後輩」とすべて同じ職場内の人であり、職場以外の人とはそれほど挙がらなかった(図表3)。30歳ぐらいの社員にとっては、自分が所属する職場の人たちとの“かかわり”が大切だということが、改めて認識された。

● 職場での“かかわり”がもたらすものは

若手・中堅社員は、職場の周りの人との“かかわり”から何を得ているのだろうか。

この問いに答える前に、そもそも若手・中堅社員は、他者との“かかわり”を通じて何を得ているのかを説明する。事前に行っ

た我々の分析では、次の3因子に分類された。

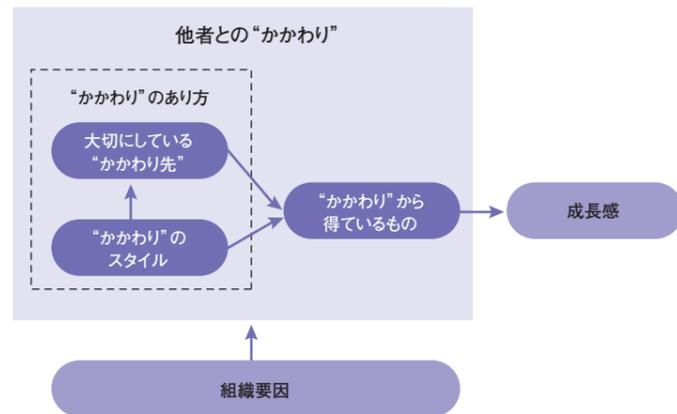
1. 業務支援 : 業務に必要な知識やスキルを提供してもらったり、業務をスムーズに進められるよう取り計らってもらふこと
2. 内省支援 : 自分自身を振り返るきっかけを与えてもらったり、自分の態度を変容するきっかけを与えてもらうこと
3. 精神的支援 : 仕事の息抜きや心の安らぎを与えてもらうこと

さて、職場の“かかわり先”ごとに分析したところ、異なる人から、異なる支援を得ていることが分かった(図表4)。つまり、業務支援、内省支援、精神的支援は、職場における360度の“かかわり”を通じて得られており、若手・中堅社員にとっては、上(上司や先輩)、横(同期・同僚)、下(部下・後輩)との“かかわり”のいずれも欠かすことができないことがわかる。

● 成長感をもたらす“かかわり”とは

若手・中堅社員が成長を実感できることは非常に重要である。若手・中堅社員が成長を実感する具体的な場面を分析した

図表1: 調査フレーム

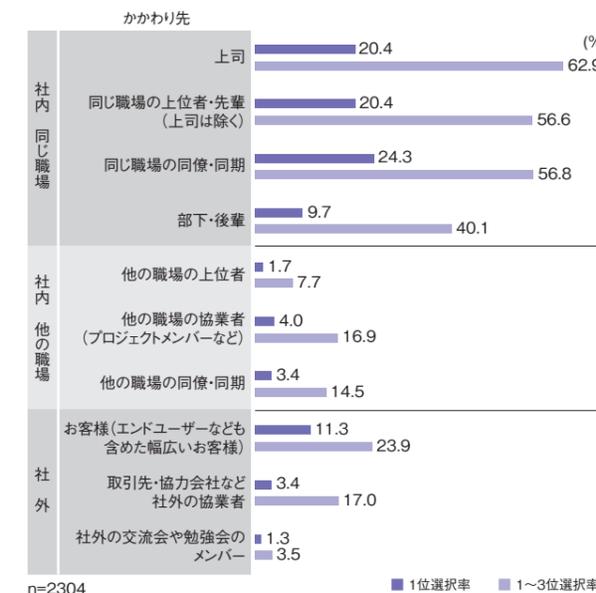


図表2: 調査概要

調査目的	“かかわり”の実態を明らかにするとともに、“かかわり”によって成長するためには何が大切かを探索する
調査対象	28歳～35歳の正社員で、半年以内に異動していない人
調査項目	“かかわり”の現状、成長感、職場要因に関する選択式の質問158問および定性質問1問
調査方法	Web調査 企業の窓口の方に、各60名以上の回答者の抽出、および回答画面のURLが記載された調査案内メールの配信を依頼
調査期間	2008年7月14日～8月22日
回収率	65.7% 依頼3,506人(37社)、有効回答2,304人

予備調査として98サンプルの定性調査(2008/2/18～3/3)、および237サンプルの定量調査(2008/5/12～5/26)を実施した上で、上記の本調査を行った。なお、回答者の属性(業種、職種、年齢)の極端な片寄りは見られない。

図表3: 日常業務において大切にしている“かかわり先”



日常業務をする上で大切にしている“かかわり先”について、上位3種類を選んでもらった。グラフ内の数値は回答者全体(n=2304)に対する比率を示す。なお、本調査では「職場」を「あなたと責任・目標・方針を共有している、課・部・支店などの数名から数十名の集団」と定義している。

図表4: 他者との“かかわり”から得ているもの(社内 同じ職場)

※各質問項目について、「5:よくあてはまる」、「4:あてはまる」、「3:どちらともいえない」、「2:あてはまらない」、「1:まったくあてはまらない」のいずれかを選択してもらい、その結果の平均値をグラフ化した。



ところ、「業務能力の向上」、「他部門理解の促進」、「部門間調整力の向上」、「自己理解の促進」、「タフネスの向上」の6因子に分類された。また、とりわけ業務能力が向上したときに、自己の成長を実感することも分かった。

それでは、「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」の中で、どの支援を多く得ている人が各種の成長を実感できているのだろうか。分析した結果、「内省支援」がすべての成長感因子に影響していることが分かった(図表5)。だからといって「業務支援」が不要だというわけではない。「業務支援」は基盤として欠かせないものだと解釈できるような分析結果も出ている。

● “かかわり”を通じて学べる職場の特徴は

若手・中堅社員が“かかわり”を通じて成長できる職場にはどのような特徴があるのだろうか。“かかわり”を通じて、「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」を多く得られている職場を分析した結果、以下の3つの特徴が浮かび上がった(図表6)。

- 上司のメンテナンス機能：メンバー間の良好な人間関係を維持しようとして上司が働きかけていること。
- 互酬関係：自分が他者を助けたら、他者も自分を助けてくれるというような関係になっていること。

■ ダイアログ：業務や将来についての対話がなされていること。

なお、その後に実施した37社の個別分析結果からは、上司がメンバー間の人間関係を維持しようと努めることで、互酬性やダイアログが促され、結果として、職場の中の人たちが、相互の“かかわり”を通じて多くのことを学べるようになる循環も推察された。

● 一回り大きくさせる“かかわり”とは

日常業務をする上で大切にしている“かかわり先”から得ているものに加えて、過去を振り返って自分が一回り大きくなったときに、誰からどのような影響を受けていたかも調査した。すべての“かかわり先”についてこの二つを比較したところ、「他の職場の上位者」に、興味深い違いが見られた(図表7)。「他部門との調整をしてくれた」、「自分の目標、手本となっていた」、「自律的に働けるよう、まかせてくれた」という質問項目で差が大きくなっている。さらに年齢別に分析したところ、年齢が高くなるほどこの部分の乖離が大きくなっていた。

周りを巻き込んでより大きな成果を出すことが期待されるようになったときに、また、指示されるのではなく、自律的に動かな

ければならなくなったときに、よい示唆を与えてくれる陰の存在が、「他の職場の上位者」だと考えることができる。

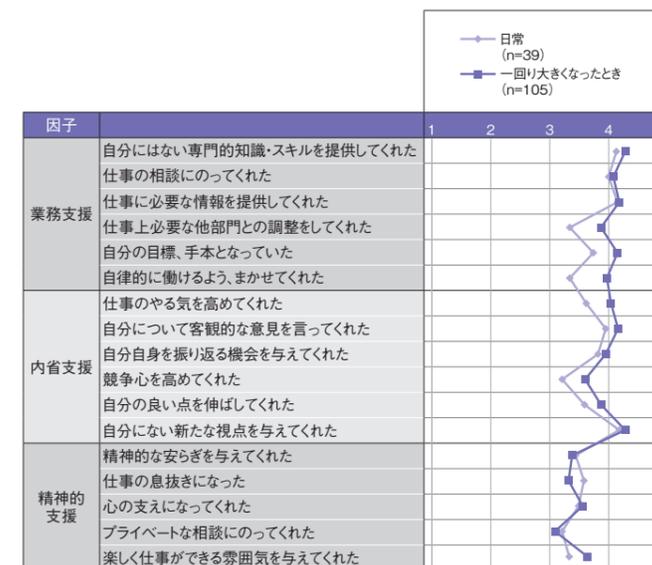
● 社外の“かかわり”がもたらすものは

図表8は、大切な“かかわり先”として挙げた上位3位がすべて同じ職場の“かかわり先”だったグループとの違いである。プラスとあるのが、基準となるグループよりも高く、マイナスとあるのが低いことを表している。

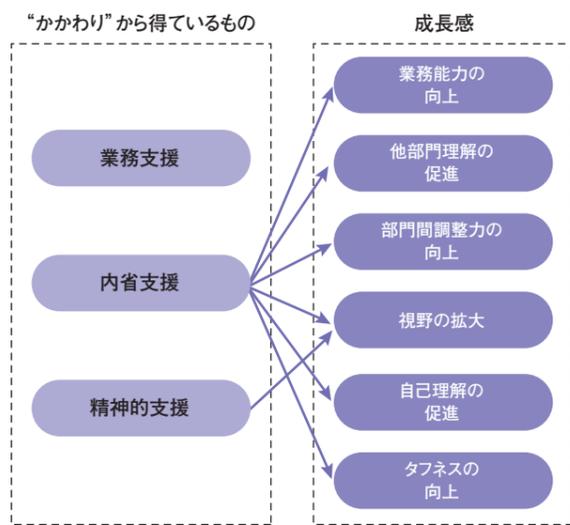
この図表からは、職場だけでなく、社外にも大切な“かかわり先”がいる人の方が、視野の拡大を実感できていることがわかる。職場内での“かかわり”だけでは、いつかは限界に近づく。そのような時期には、社外の人との“かかわり”が意味を持つようになると思われる。

ただし、単に社外との“かかわり”を増やせばいいというわけではない。図表の下の方のグループは、上位3位までに同じ職場の人があまり挙がらなかったグループ、つまり職場との関係がやや薄いグループである。このグループは職場に対する忠誠心や帰属意識が薄いという特徴が見られる。つまり、社内と社外が分断されてしまえば意味がなく、あくまでも職場に軸足を残しつつ、外から職場や自分の仕事を見つめさせることが大切だと考えられる。

図表7:一回り大きくなったときに他者との“かかわり”から得たもの(他の職場の上位者)

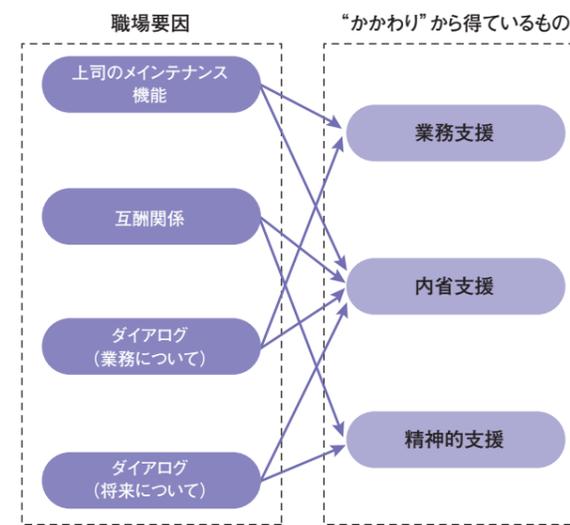


図表5:各成長感因子と、“かかわり”から得ているものとの関係性



※各成長感因子を従属変数とし、“かかわり”から得ているもの各因子を独立変数として、重回帰分析(ステップワイズ法)を行った結果より、有意水準1%の独立変数を抽出した。それらをつつにまとめた図である。

図表6:“かかわり”から得ているものと、職場要因との関係性



※“かかわり”から得ているもの各因子を従属変数とし、組織要因の各因子を独立変数として、重回帰分析(ステップワイズ法)を行った結果より、有意水準1%の独立変数を抽出した。それらをつつにまとめた図である。なお、分析に用いた様々な職場要因の中で、強い関係性が見出されたもののみを図中に示している。

図表8:“かかわり先”の組み合わせによる成長感・モラル要素の違い

	成長感						モラル				
	業務能力の向上	他部門理解の促進	部門間調整力の向上	視野の拡大	自己理解の促進	タフネスの向上	自己効力	内発的モチベーション	組織コミットメント	職場満足	リテンション
“かかわり先”の組み合わせ											
同じ職場 + 社外				+			+	++			
同じ職場 + 社内他職場 + 社外	---								---	---	---
社内他職場 + 社外								---	---	---	-

濃い
↑
職場との関係
↓
薄い

※大切にしている“かかわり先”の上位3種類が「同じ職場のみ」のグループを基準に、それ以外の組み合わせのグループとの間に、成長感、モラルに関して有意な差がみられるかを確認するために、t検定を行った。

++:[同じ職場だけ]より平均値が高く、1%水準で有意差あり
+:[同じ職場だけ]より平均値が高く、5%水準で有意差あり
---:[同じ職場だけ]より平均値が低く、1%水準で有意差あり
-:[同じ職場だけ]より平均値が低く、5%水準で有意差あり



『人材開発白書2010』 の提言

PROPOSAL
2010

本提言は、2社のケースを検討後にお読みいただくことを勧める。

提言1 組織目標からひもとき、メンバーが 意味を見出せる“かかわり”を設計する

他者との“かかわり”が大切だということは誰もが認めるところであるが、かかわらせることは容易ではない。単に「かかわれ」と号令を発しても、表面的で一過性のもので終わってしまうことが多い。なぜならば、メンバーはかかわることの意味を見出せないからである。それでは、どのような“かかわり”であれば、意味を見出せるのであろうか。

パナソニックでは、事業成長のためには誰と誰がどうかかわるべきかを考えることで、深く継続的な“かかわり”づくりに成功していた。カネボウ化粧品では、お客さま満足という、誰もが共感し、そして否定できない価値を軸に据えることで、事業再生という困難な状況の中でも、“かかわり”を発展・強化させていった。昨年調査によれば、若手・中堅社員は、業務能力が向上したときに最も成長を実感していたが、両社とも、自分の仕事における気づきを得られるような“かかわり”をうまくつくり出しているといえる。

メンバーは組織の一員として、組織目標に貢献すべく業務を遂行している。組織目標からひもとくことにより、組織にとってだけでなく、メンバーにとっても意味のある“かかわり”をつくり出すことができるといえよう。

提言2 “かかわり”の効果を高めるために、 “かかわり”の土壌をつくる

必要な人と、必要なときに接しても、“かかわり”の土壌がなければ効果的な“かかわり”にはなりにくい。組織目標を達成するための“かかわり”を二階部分だとすれば、一階部分はその“かかわり”を推進するための人間関係や組織風土、規範だといえる。昨年の調査でも、若手・中堅社員が“かかわり”から多くのことを得られている職場は、互酬性が高く、対話が多いという特徴があった。

当然のことながら、二階部分だけをつくってもうまくいか

ない。パナソニックではそのことに気づき、お互いを理解することや本音で話し合えるような風土づくりから着手した。またカネボウ化粧品では、事業再生を成功させた要因の一つに協力・助け合いの規範があった。かかわるべきメンバーは固定的とは限らない。いざというときに必要な人たちがすぐに集い、対話できなければならず、そのためにも日頃から一階部分に気を配っておく必要がある。

ここで大切なことは、パナソニックがそうであったように、二階部分を建てることを目的にして、一階部分を建てることである。一階部分だけに注力してもその果実を得ることは難しい。仲良しクラブで終わってしまえば意味がなく、また集団凝集性が強くなりすぎると、時として変革に対する阻害要因になるからである。

提言3 役割分担の曖昧さを意図的に残し、 そして役割にとらわれない手助けを促す

昨年の調査からは、若手・中堅社員は他者と協力し、助け合いたいと思っているものの、その気持ちを行動に移すことができている実態がうかがえる。お互いに協力し、助け合う組織というのは、どうすればつくれるのだろうか。

行き過ぎた役割分担は協力・助け合いの気持ちを閉じ込めさせてしまい、ともすれば個人主義を助長してしまう。パナソニックでは意図的に業務の壁を崩し、また隣接する業務をオーバーラップさせていった。カネボウ化粧品では、役割分担の曖昧さや重複、業務や目標の相互依存、現場への権限委譲などといった各種制度の微妙な組み合わせによって、協力せざるを得ない状況が作り出されていた。両社とも、もともとはお客さまに機敏に対応することが目的だったが、お互いにかかわらなければ仕事が進まない状況は、協力し、助け合う組織づくりにも寄与していた。

しかしながら、こうした方法は、短期的には逆効果をもたらす危険もある。業務がオーバーラップするようになると、三遊間のゴロが拾われなくなってしまうことがあるからで

『人材開発白書2009』の提言では、“かかわり”を通じて若手・中堅社員を成長させるために検討すべき領域と方向性を示した。今回は一段掘り下げて、具体策を検討するためのヒントを提示したい。昨年実施した定量調査結果を踏まえ、パナソニックとカネボウ化粧品の事例調査をもとに検討した結果を以下に示す。

ある。カネボウ化粧品では、偶発的になされた「役割にとらわれない手助け」をきっかけに相互補完が進んだと考えられる。「役割にもとづく手助け」よりも、はるかに強い恩返し気持ちを生じさせ、この循環によって境界線上にある業務を補い合うようになっていた。こうした循環を意図的につくるよう、マネージャーは役割にとらわれない手助けを率先し、また根気よく奨励し続けることが大切であろう。

提言4 広範な経験を積ませ、そして職場を 越えたネットワークにより育成する

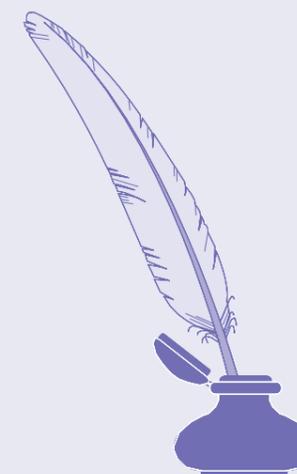
昨年の調査結果を企業別に分析したところ、若手・中堅社員の成長感の高い企業では、上司は直接的に指導・支援しているのではなく、相互学習を促す場や雰囲気をつくり、多様な人を介して、間接的に支援している傾向が見られた。このようなことを実践するためには、どうすればよいのだろうか。

パナソニックでなされた、失敗経験から学ばせる取り組みでは、異なる階層の管理職が異なる役割を担いながら中堅社員の経験学習を促していた。30歳前後の若手・中堅社員は、キャリアの節目に差し掛かっている。それまでは限られた範囲の仕事で遂行し、その範囲の中で自分自身の成果を上げればよかったが、今後は周りを巻き込んで、一人では到達できない、より困難で大きな成果を期待されるようになる。そうしたステージにステップアップするためには、現在の業務範囲にとどまらない幅広い経験や、これまでは見えなかったことが見えるような経験を積ませなければならない。すると、自ずとかかわるべき人が増えてくる。このとき、上司一人だけによる指導・支援では限界にぶつかることになる。上司は、部下が必要とするようなかかわり先を見つけ、その人と連携をとりながら、また役割を分担しながら育成することが望まれる。

人材育成は、教えるだけではできないし、ましてや上司一人ではできない。広範な経験の提供とネットワークによる支援によって取り組まなければならないといえる。

提言5 仕事の中での様々な成長機会を、 統合的にデザインする

以上の4つの提言は単独で取り組まれるのではなく、連動されるべきである。つまり、仕事を通じて若手・中堅社員を成長させるためには、誰と誰を引き合わせるかという狭義の“かかわり”に加え、職務のあり方、経験の提供、振り返りの支援、そしてそれを下支えする人間関係の構築や組織風土の醸成、規範の構築を、統合的にデザインすることが大切である。





事例研究

パナソニック

若手・中堅社員に良質な
“かかわり”を提供するための
組織とマネージャーのあり方を考える

本ケースは、株式会社富士ゼロックス総合教育研究所の坂本雅明が執筆したものである。ケース作成に当たり、パナソニック株式会社の方々へ数回に渡ってインタビューをさせていただいた。お忙しいなか、お時間を割いていただいたことに深く感謝する。また、ケースの解釈にご協力いただき、考察を寄せていただいた中原淳先生（東京大学大学総合教育研究センター准教授）、松尾睦先生（神戸大学大学院経営学研究科教授）にも深く感謝する。

本ケースの内容、解釈はケース執筆者によるものであり、パナソニック株式会社の意見を代表するものではないことを注意されたい。もちろん、本ケースに含まれるいかなる誤りも執筆者に帰されるものである。本ケースの記述は組織・人材マネジメントの巧拙を示すことを目的としたものでなく、分析ならびに討議上の視点を提供するために作成されたものである。また本ケースの内容は全てケース執筆時点におけるものであり、その後起きたことは含まれない。

本ケースの著作権は株式会社富士ゼロックス総合教育研究所に属する。許可なく複製・転載・引用を行うことを禁ずる。

ケース検討のポイント

若手・中堅社員は、他者から業務支援、内省支援、精神的支援を得て成長していく。そして、それら3種類の支援は、職場における360度(上司、先輩、同期・同僚、部下・後輩)の“かかわり”によってもたらされる。『人材開発白書2009』では、このようなことが明らかになった。上司だけが孤軍奮闘しても、なかなかメンバーは成長できない。むしろ上司は、職場のメンバーが相互に学び合えるよう、職場内での“かかわり”づくりに注力すべきだと解釈できる。

しかしながら、毎年一定人数を定期採用していた時代とは異なり、360度の関係性が備わっている職場はほとんど少なくなっている。また、組織内での機能分化、フラット化が進み、他者とかわることなく個々人の業務が遂行される傾向も強まっている。

パナソニック株式会社デバイス営業本部(仮名)でもピラミッド型の人員構成がくずれ、また組織の機能分化、フラット化が進んでいった。しかし、『人材開発白書2009』の調査結果によると、若手・中堅社員は非常に高い成長を実感している。

様々な制約の中で若手・中堅社員を成長させるために、組織やマネージャーはどのような取り組みを講じるべきなのであろうか。また、なぜそれらが功を奏するのであろうか。パナソニックの事例をもとに考える。

なお、ケース中の組織名、および人名は仮名である。

(参考)『人材開発白書2009』データから見るパナソニック株式会社の特徴

パナソニック株式会社デバイス営業本部の若手・中堅社員58人の回答結果は、37社(2,304人)の平均値と比べて、以下のような特徴が見られた。

- 若手・中堅社員の成長感が非常に高い。
- 上司および同期・同僚からの支援が高い。
- 上司のメンテナンス機能が非常に高い。
- 職場の互酬性、ダイアログが高い。

〈用語解説〉

メンテナンス機能 : メンバー間の良好な人間関係を維持しようと上司が働きかけている度合い。

互酬性 : メンバーが相互に助け合っている度合い。互恵性と同義。

ダイアログ : 業務のことや将来のことについて話し合っている度合い。

※ 本ケースでは、パナソニック株式会社デバイス営業本部の一つの職場だけを取り上げている。また、『人材開発白書2009』の調査実施期間以降の取り組みも取り上げている。そのため、本ケースによって、上記のような該当組織全体の傾向を説明できるというわけではない。

ケース

はじめに

● デバイス営業本部について

デバイス営業本部(仮名)とは、パナソニック株式会社(以下、パナソニック)の営業組織である。特定の生産事業部¹には属さず、社内の様々な生産事業部でつくられた電子部品や電子デバイス²をセットメーカー³に販売する役割を担っている。同営業本部のお客さまは、日本および世界の主要メーカー(コンピューター、携帯電話、家電、産業機器など)である。これらお客さまが製造するセット製品向けに、電子部品、モーター、電池、ディスクドライブなどを提供している(図表1)。

デバイス営業本部を理解するために不可欠なキーワードが「開発営業」である。開発といっても、もちろん製品や技術を開発することではない。お客さまの中期的開発動向を理解し、新たな商材や新たな用途を提案することを開発営業と呼んでいる。これこそが同営業本部の営業担当者に期待される行動である。開発営業をするためには、パナソニック内のあらゆる生産事業部の英知を結集しなけ

ればならない。そのような理由もあり、同営業本部は、特定の生産事業部に属さない、独立した営業組織になっている。

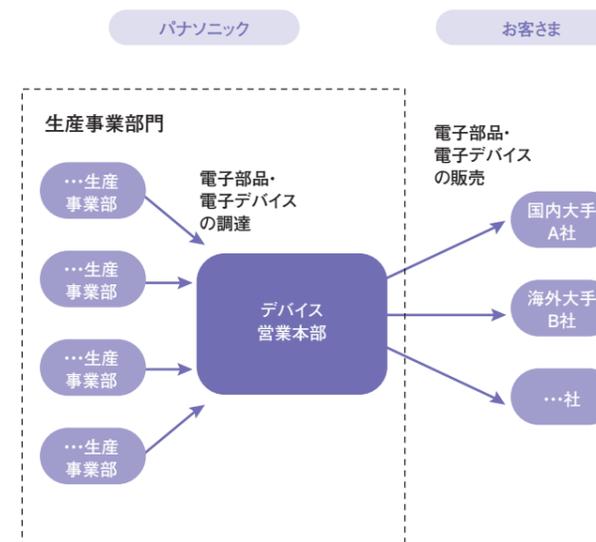
● 営業本部内の組織体制

デバイス営業本部内の組織体制は、個々のお客さまに密着できるようにデザインされている。営業本部の下位組織に「営業総括部」がある。営業総括部はお客さまのエリアおよび業種特性によって分類されており、それぞれの業種を代表する大手企業数社を担当している。

営業総括部の下位組織が「営業グループ」である。1つの営業グループでは1社から数社のお客さまを担当している。大手のお客さまともなれば、携帯電話、デジカメ、パソコン、家電、映像機器、ゲーム機などといった、複数の事業を抱えていることが普通である。そのため、営業グループの下にはお客さま内の業界に対応した「チーム」が設置されている。なお、このチームは、いわゆる「課」に相当するものである(図表2)。

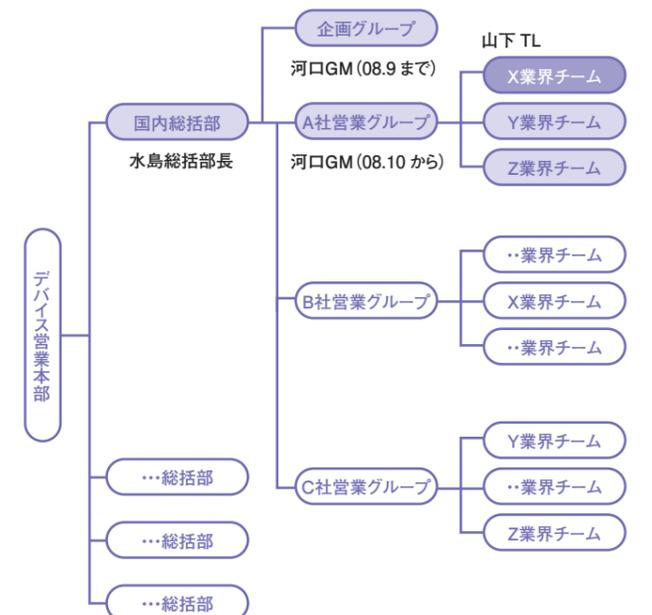
- 1 パナソニックでは「ドメイン」や「BU(Business Unit)」と呼ばれることが多い。ここではより一般的な用語である「生産事業部」を用いている。
- 2 デバイスとは、最終製品に組み込まれて使用される、比較的単純な機能を持った機器である。
- 3 部品やデバイスを製作あるいは調達し、最終消費者向けにそれらを組み立てる企業である。

図表1: デバイス営業本部とは



組織名は仮名である。

図表2: 調査対象組織



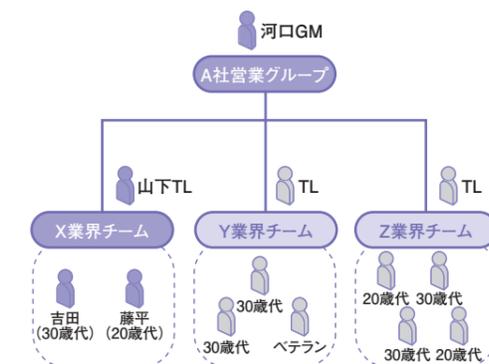
GM: グループマネージャー TL: チームリーダー
組織名、人名は仮名である。

4 範囲を限定することでより高度な知識を獲得し、またより高い習熟を形成することができるようになること。また、そのことがもたらすメリット。

●調査対象職場と問題意識

本ケースでは、国内総括部(仮名)A社営業グループ(仮名)のX業界チーム(仮名)を扱っている。国内総括部は約100人の社員を擁し、国内の大手電機メーカー数社を担当している。A社営業グループはその中のA社を担当しており、A社内の事業(業界)ごとにチームが編成されている(図表3)。

図表3:A社営業グループ



GM:グループマネージャー TL:チームリーダー
組織名、人名は仮名である。

X業界チームには吉田(仮名)という30歳代前半の社員がいる。少し前までは、社内生産事業部から「お前は来なくていい」と言われたこともあった。しかし今では「上司は来なくていい。吉田さんさえ来てくれればいい」と言われるまでに成長した。その背景には何があったのだろうか。

若手・中堅社員を成長させるための組織やマネージャーのあり方を考えるべく、国内総括部の組織的取り組み、および上司のマネジメント方法を以降で記述する。

●ケースの構成

本ケースは、大きく2つの内容に分かれる。

第1部は組織的取り組みについてである。まず第1章にて、様々な取り組みの背景となった外部環境・内部環境の変化、および国内総括部が認識していた問題意識を記述している。そして、第2章では国内総括部での取り組みを、第3章ではA社営業グループにおける取り組みを記述している。

第2部は上司のマネジメントについてである。第4章にて、吉田の上司である山下(仮名)のマネジメントスタイルを記述し、第5章では具体的なマネジメント方法を記述している。

第1部 “かかわり”づくりのための組織的取り組み

第1章 国内総括部の環境状況と問題意識

2007年10月、40歳代前半の若さで水島(仮名)が国内総括部長に就任した。そのとき水島は2つの問題意識を持っていた。1つは外部環境変化によるものであり、もう1つが内部的要因によるものである。

●外部環境変化に起因する問題意識一部門最適化の弊害

お客さまやセット製品の変化によって、2種類の部門最適化の弊害が顕在化しつつあった。

ちょうど水島が就任する数年前からお客さま同士の事業統合や提携、あるいは撤退が進み、特定の優良顧客についていけば成長できるという時代は終焉を迎えつつあった。お客さまがそうであったように、国内総括部内でも営業グループの垣根にとらわれずに大胆に協力し合う必要があったのである。しかし、営業グループ間の関係は良好とはいえなかった。もともとはお客さまとの守秘義務契約にもとづく情報管理が影響していたのだが、そのうち守秘義務に抵触しない情報までも共有しなくなり、しまいにはお互いが仮想敵国かのごとく、閉鎖的になってしまった。

営業グループレベルだけでなく、チームレベルでも問題が生じ始めていた。セット製品の垣根が低くなってきたからである。携帯電話とパソコンの融合製品であるスマートフォンという多機能携帯電話などが象徴的である。そのため特定の業界や製品に精通していれば、満足いただける提案ができるわけではなくなった。隣のチームが対応している業界の動向も理解しなければ、開発営業はできなくなってきたのである。

営業グループ、チームともに、これまでは活動領域を特定範囲に限定することで専門化の利益⁴を享受してきたが、このような組織運営方法が徐々に弊害をもたらすようになってきたのである。

●内部的要因に起因する問題意識一若手・中堅社員の開発営業力の停滞

組織上の様々な要因が絡み合っ、若手・中堅社

員の営業力が衰えてきた。

要因の1つが、人員構成である。バブル経済が崩壊する前は、チーム(当時は「課」)には10人前後のメンバーがいた。また、係長という若手社員の指導役もいた。しかし、現在のチームには2~3名程度のメンバーしかいない。また、組織のフラット化が導入され、メンバーは全員対等な関係になった。入社したばかりの新入社員も、リーダー一歩手前の社員も人事上の上下関係はない。こうしたことから、チーム内で強制的に学び合う機会が減ってしまったのである。

さらにはベテラン社員におけるモチベーション停滞も影響していた。パナソニックの人事施策として若返りが進められており、より若い社員に昇進のチャンスが与えられるようになった。自分よりも若い社員に先を越されたベテラン社員の中には、自分はもう「あがり」だと考える人もいた。こうしたこともあり、ベテラン社員から若手・中堅社員への伝承が滞るようになってきたのである。

第2章 国内総括部の取り組み

このような問題意識のなか、お客さまに満足いただける提案をするために、そして若手・中堅社員の開発営業力を強化するために、組織改革が進められた。

2.1 上位層への働きかけ

就任間もなくして、水島は『みんな主役で全員経営』というスローガンを打ち出した。理想をいえば、国内総括部全員が一枚岩になることが望まれる。しかし、そんなことはすぐにできることではない。水島は、まずはチームリーダー以上を一枚岩にすることを考えた。

●グループマネージャーへの働きかけ

まず取り組んだことがグループマネージャー同士の融合である。水島はグループマネージャー全員と話し合いの場を持った。そして自分の考えを説明し、理解と協力を求めた。

特に求めたことが、国内総括部の「公人」になることである。グループマネージャーというものは、営業グループという組織のトップなのではなく、総括部

の中の公の人であることを説明し、総括部全体のために行動することを求めた。また、社員という資産は各営業グループで育てるのではなく、総括部全体で育てるものであることを説明し、他の営業グループの社員にも積極的に声をかけることを求めた。

水島の総括部長就任に対してわだかまりがなかったといえよう。グループマネージャーの中で最も若い水島の就任に対して疑問や不安を感じるものもいた。それなのに、水島の取り組みに対して陰で妨害するようなものはいなかった。それには、企画グループのグループマネージャーであった河口(仮名)のサポートがあった。

水島と河口は、かつては営業責任者同士であり、ライバル視していた間柄だった。しかし、河口も水島と同じ問題意識を持っており、水島の総括部長就任の内示を知って、国内総括部を変えるチャンスだと捉えた。河口はこう振り返っている。

河口GM⁵「水島さんはすごい勉強家であり、アイデアマンです。しかし遠慮があって、現場に思いがなかなか伝わらないこともあります。でも、水島さんなら国内総括部を変革できるだろうと確信しました。だから一緒にやろうと思いました」

そこで河口は、水島の就任前に、水島を除くグループマネージャー全員との話し合いの場を2回ほど持った。そして議論の末に、「言いたいことがあれば陰で言うのではなく、本人に対して言う」ということを確認した。

2.2 活動を推進するための土壌の形成

グループマネージャーの協力を得た水島は、河口と二人三脚で国内総括部の組織改革を進めていった。

手始めに企画した取り組みが「塾活動」である。能力の高いベテラン社員を塾頭にして、若手・中堅社員を塾生として集めた勉強会を開催するというものである。内容やスケジュールなどの詳細企画を詰め、塾頭や塾生も確定した。すべてが整った段階で、塾頭になってもらう予定のベテラン社員に打診した。しかし、いい感触は得られなかった。塾生がやらされ感を持つのではと不安を持たれてしまったのである。水島と河口はこのままスタートしても形

5 GM:グループマネージャーの略

骸化してしまうと感じ、塾活動の企画をストップさせた。

形だけ導入してもうまくいくはずがないと感じた2人は、まずは総括部のメンバー同士を理解させることから始めるようにした。

●相互の理解促進―「私の目標」

デバイス営業本部では、年の始めに総括部のメンバーが一堂に会して、総括部長が訓示を垂れる慣わしになっている。その機会を使い、その年の目標を「私の目標」として全員に書いてもらい、冊子にして全員に配布するようにした。

これは目標管理とは目的が違う。目標管理は自己統制によるパフォーマンス向上を目的としているが、「私の目標」は他の人が何にチャレンジしているかをお互いに知り合うことを目的にしている。何も知らなければ声もかけにくい、何にチャレンジしているのかを知っていれば、そのチャレンジを支援するために声もかけやすくなると考えたからである。

●他者との引き合わせ―「組織横断の懇談会」

パナソニックでは昭和10年から行われている「職場懇談会」というものがある。毎月1回、1時間程度をかけてグループやチーム単位で話し合う場である。この職場懇談会はどちらかといえば「縦」の関係が重視されている。しかし水島は、「横」や「斜め」の関係も重要だと考え、職場懇談会とは別に、組織横断の懇談会を開催した。

組織横断といっても、単に異なるグループやチームから参加者をかき集めたわけではない。例えば、グループは違うが同じ業界を担当している人など、これまでお互いに話す機会が少なかったものの、話す必要がある人たちを意図的に集めるようにした。

この懇談会はいろいろな組み合わせで開催され、水島はすべての懇談会に出席した。

2.3 組織運営方法の見直し

2007年度中は土壌づくりに注力した水島、河口であったが、年度が変わった2008年4月からは組織運営方法の見直しに手をつけた。

●横断的な開発営業の仕組み―「開発チーム」の設置

国内総括部が成長していくためには、最前線の

現場でお客さまの状況を実感し、新商材を生み出していかなければならない。こうした活動を促すために、水島は新たに開発営業専任のチームを設置することにした。

総括部の中には、開発営業に長けた匠のような人が何人かいた。しかしその人たちの活躍の場は、所属するグループにとどまっていた。そこで、総括部全体の開発営業力を向上させるために、どのグループにも属さない「開発チーム」というものを設置し、その匠たちを集結させた。

優秀な人材を奪われる営業グループからは反対の声が上がってもおかしくない。しかし、そのときには総括部の現状、課題をすべてのグループマネージャーと共有できていたため、反対意見はまったく上がらなかった。

●チームリーダーの巻き込み―「拡大ミーティング」

水島の就任当時は、チームリーダーとは必ずしも問題意識を共有できていたわけではなかった。これはチームリーダーの責ではない。組織運営方法が原因であった。というのは、それまでは、決め事はグループマネージャー以上の会議でなされ、その結果だけがチームリーダーに伝達されていた。意見を述べる機会があまり与えられていなかったのである。チームリーダーの中には、権限は与えられていないのに責任だけが課せられていると感じている人もいた。

そこで、毎週1回、グループマネージャー以上で開催されていた検討会議にチームリーダーも参加できるようにした。また、年度運営方針の検討合宿などにも参加させるようにした。

国内総括部では、その後、様々な組織横断のワーキンググループが立ち上げられたが、それらを推進したのが、開発チームのメンバーであり、チームリーダーであった。

水島と河口が始めた取り組みは、1年程度経って、ようやくチームメンバーレベルまで認知されはじめた。あるチームメンバーは、次のように回顧している。

「水島さんが総括部長になってから、縦の組織に横

串を通す仕掛け、会話する機会が増えたことは確かです。2008年の中頃から増えてきたような気がします」

2.4 一人ひとりが考え、気づく場の提供

2008年度下期になって、水島、河口は、チームメンバー一人ひとりの意識変革に着手した。

水島と河口は「ワークショップ」という手法を用い始めた。ワークショップとは、職場における現実の問題を持ち寄り、ファシリテーター（進行役）の進行のもとで話し合うという方法であり、そこでの成果物は各人の「気づき」である。会議よりも自由で本音の意見交換がなされることも特徴的である。

●開発営業の理解と推進―「開発営業ワークショップ」

前述したとおり、デバイス営業本部には開発営業という営業スタイルが求められる。しかし、営業ノウハウの伝承が滞りつつある中で、若手社員の中には開発営業の意味を履き違えている人もいた。また、中堅社員の中には開発営業の意味を頭では理解しているものの、具体的な行動に移していない人もいた。そこで、2008年の9月から12月にかけて、若手・中堅社員を対象に、開発営業とは何か、また開発営業を推進するためには何をすればいいのかをじっくりと話し合う機会を数回設けた。それぞれの会には、十数名が参加し、外部のファシリテーターのもとで、5人程度のグループに分かれて議論が交わされた。

水島にとっては、開発営業の定義ややり方を自分の口から伝えてしまうことが一番手軽だったに違いない。しかし、水島はこう考えた。

水島SB[®]「開発営業をしているつもりの人に口で伝えても分かってもらえないので、自発的に考えてもらうようにしました」

しかし、このような方法は諸刃の剣である。自発的に考えさせるということは、水島が意図した方向とは違う方向に議論が進んでしまう危険をはらんでいるのである。そこで、開発営業について正しい理解をしている中堅社員を、各グループに配置するようにした。また水島と河口は、ファシリテーターと何度も打合せを行い、国内総括部の現状とあるべき

営業スタイルについて十分な説明をした。ワークショップの段取りや中間成果物についても一緒に議論を重ねた。

●ベテラン社員の経験の伝承―「語らないともったいないワークショップ」

水島は、若手が育たないのは、ベテラン社員の体験を知らないこともひとつだと考えていた。しかし前述の通り、ベテラン社員の中には、自分はもう「あがり」だと感じている人もいた。水島は、どうすればベテラン社員に火をつけることができるのかを考えていた。そこで、ベテラン社員数人との話し合いの場を持った。すると、次から次へと過去の成功体験、失敗体験を語りだした。心の底では、後輩のために役立ちたいと思っていたのである。

そこで、ベテラン社員の世代継承本能を呼び覚ます仕掛けを考えた。飲み会での話しではその場で終わってしまう。また、業務中に体験談を話しても自慢話と受け止められてしまう。このような理由でワークショップを用いた。ちなみに水島は、自分以外にも語ってもらわないと非常にもったいないと感じたので、「語らないともったいないワークショップ」と命名した。

まずはベテラン社員のモチベーション向上を目的とした。そのため、初回のワークショップは若手・中堅社員は参加させず、50歳以上のベテラン社員だけに参加を呼びかけた。すると、全員が参加の意向を示した。

当日の進め方にも気を配った。なかなか話にくい内容であるため、ワークショップの初期段階で腹を割って話し合える関係が構築される必要がある。そこで、最近の面白かったことや楽しかったこと、感動したこと、つい涙してしまったことを発表してもらったりもした。

体験談は、成功体験ではなく失敗体験を説明してもらった。また、それを克服した行動やチャレンジ、そしてそこから学んだ教訓も説明してもらった。これらをきちんと説明できるように、ワークシートを用意し、事前に埋めてきてもらうようにもした。

全員が発表した後は、総括部内で伝えたい事例を検討した。それだけでなく、その事例からどんなメッセージを後輩社員に伝えたいかも話し合った。

これらワークショップは一定の成果をあげてい

6 SB:総括部長の略

7 TL:チームリーダーの略

るものの、いくつかの課題が残されている。

開発営業ワークショップの参加者からは、日頃考えることができなかったことをじっくり話し合えたとして概ね好意的な感想が寄せられた。しかし、行動の変化をもたらすには至っていない。水島は、グループマネージャーやチームリーダーに対して職場でのフォローを呼びかけている。

語らないもったいないワークショップによって、ベテラン社員は若手・中堅社員に良い影響を与え始めている。とはいうものの、もともと仕事上の関係があったもの同士にとどまっている。また、新しい技術や商材を扱っている中堅社員の中には、ベテラン社員の経験が自分の役に立つのか疑問に感じている人もいる。そこで水島は第二弾として、若手・中堅社員を交えたワークショップを計画している。どの若手・中堅社員には、どのベテラン社員の教訓が役立つかを考えながら、参加者の検討を進めている。

第3章 A社営業グループの取り組み

水島が総括部長に就任してからちょうど1年後の2008年10月、河口はA社営業グループのグループマネージャーに就任した。

3.1 チームリーダーの協力意識の醸成

現場に戻った河口が取り組んだことは、チーム間の協力体制の構築である。

A社営業グループは大手電機メーカーA社を担当しており、A社内の業界に対応した3つのチームが編成されている。しかし、A社も従来の枠を越えた新しい製品を模索しているため、特定の業界にいくら詳しくても満足いただける提案ができなくなってきた。

A社営業グループ全体での協力体制を築くに当たり、まず3人のチームリーダーへの働きかけをした。各チームが協力することの必要性を実感させるために、次のような質問を投げかけた。

“このセット製品がこう変化したら、xxデバイスは どう変わるのか?”
“業界の垣根がなくなると、○○デバイスは、△△デバイスに置き換わるのか?”

これらは将来起こりうる変化であり、どのチームリーダーも関心を寄せた。しかし、担当業界のことだけを考えても質問の答えは出てこない。チームリーダーはそれぞれの知識を持ち寄って検討を始めた。

3.2 チームメンバー間が協力する場の提供—「XYZ活動」

こうした検討を仕組み化したものが、XYZ活動(仮名)である。XYZ活動とは、これまでの業界枠や製品枠を取り払って、自分たちがどのようなデバイスを提案していくべきかを検討する場であり、2008年11月から始められた。月2回、約1時間に渡って徹底議論し、宿題もある。参加者はチームリーダーに限定されておらず、A社営業グループ全チームのメンバーに門戸が開かれている。

この活動を推進したのがX業界チームのチームリーダーである山下であった。山下の裏の役割は、人材育成だった。河口はメンバーの成長の場としてもXYZ活動を位置づけていたのである。山下もその考えにまったく同感していた。チーム内で完結してはいけないことは、山下こそが実感していたことであった。その背景には、水島が就任後に始めた「拡大ミーティング」などの影響もある。それまでグループマネージャー以上でなされていた方針検討会議に参加することで、チームの枠を超えて考えるようになり、危機感も高まったという。山下はこう説明している。

山下TL⁷「2008年の夏ぐらいからチームリーダーの間で刺激し合うようになってきました。危機意識がそうさせたんだと思います。もちろん、その背後には水島さんや河口さんの前振りがあったんですが。(中略)拡大ミーティングなどに出させてもらって、自分はX業界チームのリーダーではなくて、国内総括部のチームリーダーだと考えるようになりました。明日、別のチームのリーダーになれと言われてたら、すぐにできなければならぬ。そのために自分のチームのお客さま、商材、自分のチームのメンバーだけを見ていてもだめだと感じました」

こうして始まったXYZ活動であったが、最初のうちは活発になされているとはいえない状況だった。

参加しないメンバーもいた。その一人が吉田である。吉田はこのように振り返っている。

吉田「XYZ活動は、お客さまの上層部が何を考えているかを知るための場だと思っていました。チームリーダー以上の検討会で、自分には関係ないと思っていました」

山下は、XYZ活動を通じて、吉田に担当業界だけに留まらない知識や営業スキルを付けさせたいと考えていた。また、人をまとめあげる経験をさせたいと考えていた。そこで、吉田を強制的に参加させた。十分な説明もなしに強制的に参加させた理由を、山下はこう説明している。

山下TL「危機感というもの自分で気づかなければ理解できないので、くどくど説明することはしませんでした」

ただ「出る」と言われただけの吉田であったが、参加してみると自分の業務に役立つことがすぐに分かった。吉田は参加したときの感想を次のように話している。

吉田「別のチームの人と話す、なるほどと感じることが多かったです。業界や製品の境にある商材はいろいろなヒントを与えてくれました。お客さまの大きな流れの中で、自分の仕事を整理することができました。自分の仕事へのフィードバックがあるので、とても有意義に感じました」

間もなくして吉田がXYZ活動を引っ張るようになってきた。自ら様々なことを調べるようになり、積極的にそして楽しそうに臨むようになった。実は山下は、徐々にメンバーに任せようにと、河口から言われていた。そこで推進役の立場を降りることにした。山下はその理由をこう説明している。

山下TL「河口さんからは、危機感がある人なら誰か推進してもいいと言われていました。自分は機が熟すのを待ちました。機が熟したので、推進役はずれました。そうしたら、吉田が引っ張っていかれました」

第2部 “かかわり” づくりのための上司のマネジメント

第4章 X業界チームにおける山下のマネジメント

水島はチームリーダーの要件として、その瞬間瞬間での担当者の動きを把握し、上からの方針を現場で確実に実行できることを挙げている。山下はまさに水島の期待通りの動きをしている。チームメンバーも山下のことを非常に慕っている。⁸

しかし、昔からこうだったわけではない。というよりも今は正反対のマネジメントスタイルであった。山下に変化をもたらしたものは何なのか。また、その変化によって、メンバーの成長にどのような影響を及ぼしたのか。

4.1 マネジメントスタイルに影響を及ぼした出来事

話は少し前にさかのぼる。山下がチームリーダーになったのは、2006年10月のことだった。ちょうどそのときに大規模な人事異動があり、メンバーの2人もが、他の部門から異動してきた。そのうちの一人が吉田である。吉田はそれまで欧州の販売会社に出向していたのだが、海外版社の仕事のやり方は、特定の大手企業を相手にする国内総括部の仕事のやり方とはまったく違う。また、もう一人のメンバーも、それまではまったく異なる商材を扱っていた。

山下は、メンバーに仕事を任せると不安を感じた。すべてを自分がやらなければ会社に迷惑がかかると考え、実際、すべてのことを自分でやった。孤軍奮闘した結果、売上も順調に伸びていった。メンバー2人を育成する時間はまったくとれなかったが、その代わり「黙って見て、盗め」というメッセージを発し続けた。

このようなマネジメントスタイルがうまくいくはずもなかった。その後、山下に自分の間違いを気づかせる出来事が訪れた。

ある日、外出先の吉田から電話で連絡があった。いきさつ上、山下はかなり厳しく吉田を怒った。そのときに電話越しに聞いた吉田の言葉を、山下は今も忘れていない。

山下TL「電話の向こうから『もうどうしていいか分からない、ぼくは山下さんみたいにスーパーセール

8 今回のインタビュー調査で、チームメンバーである吉田と藤平に、「自分の成長を支えている人」を挙げてもらったところ、二人とも山下を筆頭に挙げた。

スマンではない』という声が聞こえてきました。あんな悲痛な声は初めてでした。ものすごくショックを受けました」

この出来事がきっかけで、山下は自分の考えを変えた。自分の仕事はそれぞれの人に合ったやり方を見つけさせる手伝いをするのだと思うようになり、「黙って見て、盗め」から、「仕事を任せ、一緒に振り返る」という育成方法に切り替える努力を始めた。

4.2 マネジメントスタイルの変化

しかしながら、仕事を任せるといっても、やはり不安は拭えなかった。そこで採った方法が後方支援である。吉田の仕事がうまくいくように、吉田の業務の関係者に対して、陰でいろいろと連絡をするようにした。お客さまにも連絡をした。吉田がお客さまに面談に行くときは、「今日は吉田が恐らくこういうことを言うと思います。その背景はこういうことです」と面談がうまく進む手助けをした。吉田が初めて面談するお客さまには、「吉田とはこういう人間です。実は前回こういうことができたのは、吉田が関係していたからです」というように、吉田という人物についてお客さまに事前にインプットした。また、吉田を動機づけるために、仕事があまくいったときは水島や河口から誉めてもらうように仕向けたりもした。

そして成功体験をつくってあげ、その後は一緒に仕事を振り返った。振り返りの場では、自分の考えを押しつけるのではなく、吉田のやり方を見つけさせる助言だけをした。山下は、自分の変化の本質をこのように考えている。

山下TL「それまでは『仕事』や『事業』を見ていましたが、今は『人』に関心を集中するようになりました。人を通じて仕事や事業がどうなっているのかを把握できるようになると思っています」

こうした山下のマネジメント方法は、吉田の成長に大きく影響している。吉田は、自分の成長にとって欠かせない人として山下を筆頭に挙げており、その理由を「山下さんは、仕事の結果と一緒にラップアップしてくれるから」と説明している。

第5章 仕事経験を通じた成長支援

チームリーダーの山下、そしてグループマネージャーの河口のマネジメントによって、吉田は大きな成長を遂げた。

5.1 トラブル経験を通じた育成

吉田は、自分が成長したきっかけとして、あるトラブル経験を挙げている。2008年の夏に大きなトラブルが発生した。お客さまに約束した納期通りに商品を供給することが難しいことが発覚したのである。

吉田「水島さんなど、上の人にも出ていってもらいました。その時期はとても辛かったけど、自分が最後まで逃げなかったのが良かったと思います。今振り返ると、生産事業部やお客さまと一緒に乗り切ったという思い出になっています。その時の経験が今の自分の軸になっています。(中略)生産事業部の人も、お客さまも、上の方の人と話せるようになりました。トラブルが生じても山下さんは出てこなくなりませんでした。自分に対応を任せてくれるようになりました」

実際、この経験を通じて、吉田は大きく成長した。水島は、生産事業部から聞いた言葉を使って、次のように評価している。

水島SB「吉田は、やや表面を取り繕うところがありました。生産事業部からも『もう、来なくていい』と言われたこともありましたが、でも今はぜんぜん違う。生産事業部に『チームリーダーやグループリーダーは来なくてもいい。吉田さえ来ればいい』と言わせるまでになっています」

吉田は自分が逃げなかったことが成長につながったと考えていた。しかし、このトラブルの背景にも山下を始め、周りの人の支援が存在していた。

トラブルが発生したのは2008年7月である。その段階ではそれほど大きな問題になるとは考えられないものだった。

山下は、このトラブルは吉田が成長できる良いチャンスだと感じた。そして、トラブル対応を最初か

ら最後まで経験させることにした。もちろん、お客さまへのフォローの電話は欠かさなかった。

昔の山下だったら、吉田の育成などは考えなかったかもしれない。山下はこう説明している。

山下TL「昔だったら、最初から自分が前面に出て対応したと思います。実際、昔はメンバーが起こしたトラブルは、自分が出て行って、解決していました」

しかし、予見し得なかったある事情により問題が大きくなってしまい、吉田の育成などを考えている場合ではなくなってしまった。そこで山下はすぐに水島に報告した⁹。その後は後方支援ではなく、前線に出て吉田とともにトラブル対応に当たった。

実は、水島はこのような事態になったときでも、吉田の育成を考えていた。山下から報告を受けたときのことをこう説明している。

水島SB「山下は自分で全部やるような勢いだったけど、吉田にやらせるようにしました。(中略)吉田がひとり立ちできるように、周りのみんなでサポートするようにしました」

様々な関係者の努力もあり、トラブル発生から2カ月後には収束に向かった。吉田に対する生産事業部やお客さまからの信頼はこれまで以上に高まった。しかし、最前線がむしゃらに働いていた吉田には、自分がどのような成長を遂げたのかは、まだ分からなかった。

5.2 後輩指導を通じた育成

2009年4月、山下は、吉田に後輩の指導を命じた。X業界チームには藤平(仮名)という若手社員がいる。入社4年目の社員であり、2008年4月にX業界チームに異動してきた。吉田よりも8年も後輩だが、チームはフラット化されているため、藤平の直属の上司は山下になる。吉田には藤平を育成する責任はなかった。

山下が、吉田に藤平の育成を命じた理由は3つある。1つ目は国内総括部の取り組みである。若手社員の育成のために、中堅社員に面倒を見させ、人事評価にも反映するように制度を変えた。2つ目は、藤平には気軽に相談できる先輩社員が必要だと感じていたことである。そして最後の理由が、吉

田自身のためである。自分自身の反省からも、吉田には早いうちから後輩を育成する経験を積んで欲しいと考えた。

果たして、試行錯誤しながらも、吉田は藤平の先輩社員としての役割にチャレンジし始めた。吉田の努力は、次のような藤平のコメントからも感じられる。

藤平「吉田さんは、月曜日の朝に必ず時間をとって、フェイス・ツー・フェイスで報告を聞いてくれます。仕事のアドバイスもしてくれます。ネガティブなことでも相談できるようになりました」

この指導経験は、藤平だけでなく、吉田にとっても気づきがあった。

吉田「藤平に指摘をした後、そういえば自分もできていないなあと感じることが多々あります。特に、上への報告前に、一歩引いて考え直すことができていないことに気づきました。上司の考えも分かってきました。上司が、どういう順番で報告を聞きたいか、どのような観点で報告を整理し、理解するのが分かってきました」

このように吉田にとってもメリットのあることだったが、積極的に後輩の面倒を見る気持ちには、まだなれていなかった。

吉田「場当たりのや中途半端な育成をしても申し訳ないし。自分は人間的にもまだまだです。重く感じています」

5.3 振り返りの機会の提供―「一歩踏み出した事例発表」

水島が仕掛けた取り組みの1つに「一歩踏み出した事例発表」というものがある。自分で考えて行動する姿勢を促すために、一歩踏み出した経験をした社員数名を指名し、四半期に1回、全員が集まる場で発表してもらっている。いままでの仕事の範囲から一歩踏み出したのであれば、たとえそれによって失敗したとしても発表してもらい、称えるようにしている。

2009年7月の発表会には、吉田が指名された。吉田を指名した河口は、その理由をこう説明している。

9 水島総括部長と山下チームリーダーの間にはグループマネージャー職がある。しかし、事情によりその時にA社営業グループのグループマネージャーが不在だった。河口が就任するまでの出来事である。

河口GM「『チームリーダーやグループリーダーは来なくてもいい、吉田さえ来ればいい』と言われるまでになったのは、自分の何が変わったのかを考えさせるために、吉田にやらすようにしました」

一歩踏み出した事例発表は、発表自体だけでなく、発表準備のプロセスも特徴的である。昇格試験さながらに、上司が徹底的に指導することになっている。吉田は、そのプロセスを次のように振り返っている。

吉田「発表の原稿を作成して山下さん、河口さんに相談したのですが、『お前の仕事のやり方が変わっているのに、その整理ができていない。それだとまた同じことを繰り返すぞ。本質は何なんだ』と繰り返し指摘されました。このような事象がありました、ということしかまとめていなかったんです」

それまで吉田は、生産事業部やお客さまと真剣に向き合えるようになったと漠然と感じていた。しかし、「真剣に」とは何なのかまでは分かっていなかった。この答えをくれたのが一歩踏み出した事例発表である。吉田は次のように説明している。

吉田「ものごとというものは、自分の目に見えてることだけでないことに気づきました。以前は点でしか見ていませんでした。お客さまの資料部の奥にも様々な関係部門があり、同じように自分の後ろにも様々な関係部門、関係者がいて、これらが一連の流れになっているのに、表面の部分しか見ていませんでした。だからトラブルになってしまったのです。XYZ活動でも同じようなことに気づきました。ビジネスには横の広がりもあるということです。隣接する業界や製品も考慮しなければならない。昨年夏のトラブルを経験していたので、余計に実感しました」

このような経験、そして振り返りを通じて、吉田の営業行動は明らかに変わった。一歩踏み出した事例発表の前に行ったインタビューでは、吉田は次のように、開発ワークショップに対する意義を感じながらも、多少の疑問も抱いていた。

吉田「普段考えていることを整理するにはいい機会

になりました。ただ、あった方がいいには違いないですが、我々営業はお客さまのところに行く時間が大切なので、ワークショップの費用対効果ということも考えなければいけないと思います」

しかし、一歩踏み出した事例発表後のインタビューでは、こう答えている。

吉田「自分の行動を変えるきっかけとなったのは、納期トラブルとXYZ活動です。一つひとつの場面で奥深く、幅広く考えて行動できるようになりました。(中略)開発営業ワークショップがどのくらい影響を与えたかは分かりませんが、ワークショップに参加して開発営業とは何かを確認していたから、気づくことができたのかもしれない」

さらに河口は、この発表自体の振り返りをするように吉田に求めた。そこで吉田は、国内総括部の各階層に感想を聞いて回った。最も興味を示した層が若手層であった。同じような経験や苦勞をしているので、どうすればいいか教えてほしいという声がたくさん寄せられた。このような若手社員の声を聞き、吉田はこう感じた。

吉田「次に自分がやるべきことは、この経験を通じて学んだことをもって、若手にアドバイスしていくことだと思います。(中略)仕事の間でも、飲み会の場でもどのような場でもいいので、アドバイスしてあげたいと思います」

一歩踏み出した事例発表がもたらしたのはそれだけではない。

吉田「始めのうちは水島さんや河口さんの取り組みの意図を汲み取れていませんでした。単なる情報共有のためだと思っていました。今は、自分自身が振り返る場を与えているんだと思うようになりました。それら取り組みの中では、自分は聞き手ではないんだと。受け身の立場ではなく、自分が主体的にかかわる場が与えられているんだと」

水島と河口が組織変革に取り組み始めて2年が経とうとしているいま、ようやくその意図が理解され始めてきた。

おわりに

国内総括部の取り組みは順風満帆に進んでいるわけではない。いくつかの問題も抱えている。

1つ目は、営業グループ間の融合である。チームリーダー以上の融合はかなり進んでいるものの、チームメンバーレベルになるとあまり進んでいない。より問題なことは、チームリーダー以上でのグループ間融合が進んでいるため、グループマネージャーやチームリーダーは、チームメンバーレベルでも融合しているという錯覚に陥っている傾向が見られることである。

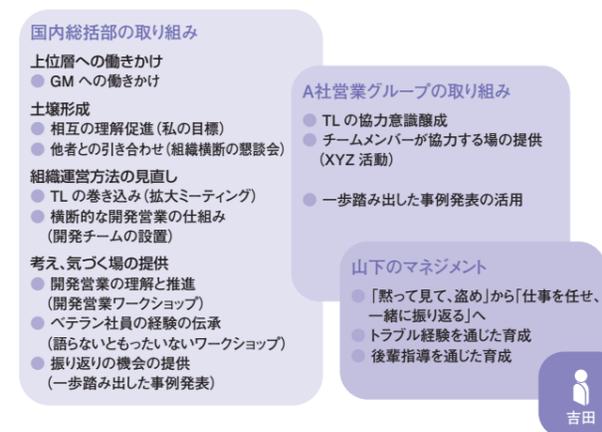
2つ目は、グループ間の温度差である。A社営業グループの成果は河口の影響が大きい。企画グループ時代に河口自身が考えたことを現場に移って実行したため、当然、意味合いも正確に理解して

おり、思い入れも人一倍だった。つまり、属人的な部分もあり、仕組みとして展開されたとは言い難い。事実、A社営業グループ以外への展開は進んでいるとはいえない。

3つ目が、水島や河口の取り組みの意味や全体像を、社員一人ひとりが十分に理解しているとはいえないことである。例えば、「私の目標」はお互いが知り合うことが目的であるのに、自分自身の目標管理として捉えている人もいる。また、単発の取り組みが場当たりのなされていると感じている社員もいる。もちろん、チームリーダー以上は理解しているのだろうが、チームメンバーはそうとはいえない。吉田は2年で理解したが、実は2年経っても理解していないメンバーの方が多いのかもしれない。

国内総括部の組織改革に終わりはない。

資料1：取り組み等の階層別整理



GM:グループマネージャー TL:チームリーダー
組織名、人名は仮名である。

資料2：取り組み等の年表

	国内総括部の取り組み (水島SB、河口GM)	A社営業グループの取り組み (河口GM、山下TL)	吉田の経験
2007年	10 水島の総括部長就任 11 組織横断の懇談会開始		
2008年	01 私の目標 04 開発チームの設置 04 拡大ミーティング …さまざまなワーキンググループ活動 09 開発営業ワークショップ	10 河口がGM就任 11 TLの協力意識醸成 12 XYZ活動(TL主導)	07 納期トラブル発生 08 トラブルの拡大 09 トラブルの収束
2009年	02 語らないとつらいワークショップ	01 XYZ活動(メンバー主導) 06 一歩踏み出した事例発表のための指導開始	03 XYZ活動への積極参加 08 一歩踏み出した事例発表

SB:統括部長 GM:グループマネージャー TL:チームリーダー
組織名、人名は仮名である。

問いかけ ① 教訓を考える

次ページの「考察」をお読みいただく前に、次の問いについてお考えください。

1. パナソニックでは、チーム内、あるいはチームを越えた対話が増えてきています。パナソニックの事例を参考に、職場において、本音での対話を促進させるためには、どのような工夫が有効なのかを考えてください。
2. パナソニックでは、吉田という中堅社員が非常に成長しました。パナソニックの事例を参考に、職場において若手・中堅社員を育成するためには、どのような方法が有効なのかを考えてください。

考察 経営組織論の視点 から

神戸大学大学院経営学研究科 教授 松尾 睦

はじめに

パナソニックのケースでは、次の2つの問いが出されていた。一つは、「本音での対話を促進させるためには、どのような取り組みや工夫が有効なのか?」、もうひとつは「職場において若手・中堅社員を育成するためには、どのような方法が有効なのか?」という問いである。本稿では、まず、国内総括部における一連の組織改革を推進してきたリーダーシップの形態について説明した後、第二の問いである「職場において若手・中堅社員を育成するためには、どのような方法が有効なのか?」について考えてみたい。

国内総括部が直面する課題

はじめに、国内総括部における現状を確認しておこう。以前、同総括部には10人前後のメンバーから成るチームが存在し、係長という若手社員の指導役もいた。しかし、現在のチームには2~3名程度のメンバーしかおらず、組織がフラット化された結果、メンバーは全員対等な関係になり、チーム内で強制的に学びあう機会が減ってしまった。また、「顧客企業の事業統合や提携、撤退が進み、営業グループの垣根を越えた協力体制が必要になってきた」、「組織上の様々な要因が絡み合って、若手・中堅社員の営業力が衰えてきた」という課題も

認識されている。

連携型のリーダーシップ

まず、国内総括部におけるリーダーシップのあり方を考えてみたい。ケースでは、水島総括部長を中心とした組織改革が記述されているが、ここで注目すべきことは、水島総括部長と河口グループマネージャー(GM)が連携しながら一連の改革を推進しているという点である。つまり、異なる階層の管理職が、協力しながら組織の在り方を変えていた。例えば、水島総括部長が就任する前に、河口GMは、グループマネージャー全員と話し合いの場を持ち、「言いたいことがあれば陰で言うのではなく、本人に対して言う」ということを確認し、水島総括部長と他のグループマネージャーとの対話を促進する下地をつくっていた。また、改革案を実行する際にも、河口GMは率先して協力することで水島総括部長をサポートしている。

従来のリーダーシップ論では、一人のリーダーがあらゆる機能をスーパーマンのようにこなし、集団・組織を引っ張っていく「英雄型リーダーシップ」が想定されていた。しかし、研究が進むにつれ、一見一人で組織を率いているかに見えるリーダーには、参謀役となる支援者が存在することが明らかになってきた。リーダーの役割を複数のメンバーが担う形態は「共

有型リーダーシップ」や「分散型リーダーシップ」と呼ばれている。国内総括部において改革が進み、メンバーの対話が促進されているのは、水島総括部長と河口GMがそれぞれの役割に応じて連携しながらリーダーシップを発揮しているためであると考えられる。

では、なぜ連携が可能であったのか。それは、部門が直面する課題(「顧客の変化による、グループ間協力の必要性」、「若手・中堅社員の開発営業力向上」、「フラット化による学び合いの減少」)を水島総括部長と河口GMが共有していたからである。パナソニックの事例から教えられることは、組織の長が単独で改革を進めるのではなく、各階層の管理職と問題意識を共有し、彼らと連携することが有効になるという点である。

若手・中堅社員の育成を促進

次に、「職場において若手・中堅社員を育成するためには、どのような方法が有効なのか?」という問いについて、経験学習の観点からパナソニックのケースを考えてみたい。

まず、簡単に経験学習サイクルについて説明しておこう。提唱者であるコルブによれば、人が経験から学ぶには、「具体的な経験」→「経験の内省(振り返り)」→「教訓の持論化」→「新たな状況への応用」というサイクルを回す必要がある。つ

まり、単に経験するだけでは不十分であり、その内容を内省して、そこから教訓を引き出さなければ、経験から学ぶことはできないのである。

ケースの後半では、中堅社員である吉田氏の育成についての記述があるが、そこには経験学習を促進する上で有効な要素が少なくとも3つ含まれている。

第一に、吉田氏の上司である山下チームリーダー(TL)が、育成方針を「黙って見て、盗め」から「仕事を任せ、一緒に振り返る」へと転換している。つまり、若手・中堅社員の能力を伸ばすのに適した仕事を任せ、その後共に内省することで、経験学習サイクルを回しているのである。

第二に、山下TLと水島総括部長は、「トラブルや後輩指導を通して吉田氏を成長させる」ことを意識して指導に当たっている。神戸大学の金井先生は、個人の能力が飛躍的に伸びるきっかけとなった経験を「一皮むける経験」と呼んでいるが、山下TLと水島総括部長は、意図的に、吉田氏にトラブル対応という「一皮むける経験」を積ませている。

第三に、国内総括部では、若手・中堅社員を対象に「一歩踏み出した事例発表会」を実施している。若手・中堅社員がこの会で発表することにより、経験から得た教訓を持論化・マイセオリー化できると考えられる。

このように、国内総括部では、階層の異なる管理職が連携しつつ、「一皮むける経験」を与え、直属の上司が「共に内省」し、経験から得た内容を「事例発表会」で持論化することにより、経験学習を活性化させているのである。

今後の課題

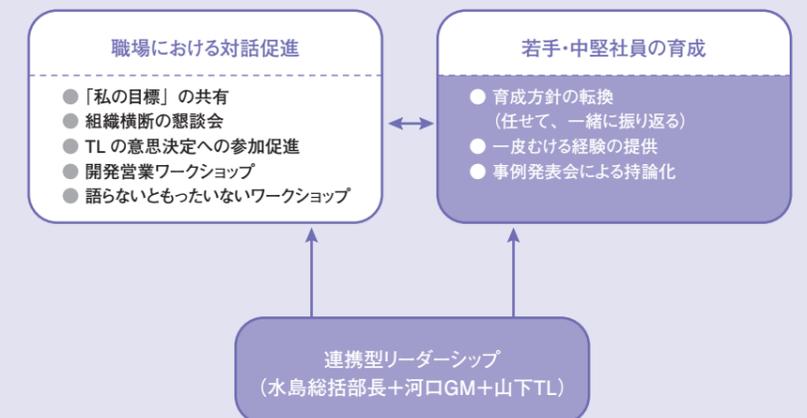
最後に、今後解決すべき課題について触れておきたい。第一に、連携型リーダーシップが、水島総括部長と河口GMの関係に限定されていることである。組織全体が活性化し、水島総括部長の構想が実現するためには、河口GM以外の

グループマネージャーとも連携する必要があるだろう。

第二に、若手・中堅を育成する上で、育成方針を転換させたのは山下TLであり、他のTLの状況が不明である。組織全体において「仕事を任せて、一緒に振り返る」という教育観をすり合わせすることが重要になると考えられる。

第三に、ベテラン社員の持つノウハウを、若手中堅社員へと伝承・移転する試みはまだ不十分である。ベテランと若手・中堅社員の結びつきを強くすることが、組織全体の潜在的能力の発揮には欠かせないといえる。

対話促進と人材育成



※ 色付き部分は、本稿で解説した部分である。

考察 教育学の視点 から

東京大学 大学総合教育研究センター 准教授 中原 淳

はじめに

わたしは、教育学をアカデミックバックグラウンドとしながら、企業における人々の学習・成長・コミュニケーションの関係を研究している。本稿では、こうした観点から、パナソニックの国内総括部の事例を解釈してみたい。

結論を先に述べると、わたしが特に興味深かったことは、国内総括部という事業部において、職場の長が「リーダーシップ」、「オーナーシップ」、「スポンサーシップ」をもちながら、「職場」を単位として、様々なタイプの「ワークショップ」が、非常に戦略的に開催されていたことである。いわゆる、ワークプレイスにおけるワークショップ(Workshop Within Workplace: 3W)である。

ワークショップは、近年、教育学研究においても、最も注目されている学習機会・学習手法のひとつである。この小論では、それを論じてみたい。

ワークプレイスにおけるワークショップ

教育学の観点から、国内総括部において開催されたワークショップについて考察してみよう。わたしの目から見て、非常に印象的だったことは2つある。

1. ワークショップが職場を単位として実施されていること
2. ワークショップの内容がカリキュラムとして洗練されていること

まず1についてだが、一般的な研修は、職場から離れ、職場のメンバーの中から数名が選抜・選択されて、実施されることが多い。研修で学んだ知識・スキルを、日常の仕事に「適用」することが、こうした学習の前提になっている。これを「学習転移モデル」とよぶ。

しかし、こうしたかたちの学習には、近年、数々の問題点が指摘されるようになってきている。

第一の問題は、職場から離れて研修を行わざるをえないため、そこで扱われる知識・スキルが、どうしても「一般的なもの」、つまりは、自分の仕事から離れたものになりがちだ、ということである。第二の問題は、仮に知識・スキルが学べたとしても、「研修で学んだ知識・スキルが、なかなか活かされない≒転移しない」という問題である。第三の問題は、職場における仕事はチームでの共同作業になっているにもかかわらず、通常の研修では、学習対象者は1名である、ということである。どんなに研修が効果的であったとしても、それを職場全体に広めていくことはとても難しいということである。

これらの課題を回避するための工夫

が、3Wに見いだせる。

それは、あくまで、学習機会を職場においてつくる、ということであり、職場のメンバー全体を学習対象者にする、ということである。職場で実施され、職場のメンバーが主体になっているため、当然のことではあるが、学習内容は自分たちの「仕事のあり方」を見直すものになったり、自分たちの仕事に関する情報交換になる。

このように、一般的な研修プログラムと比較して、3Wには、メリットが見いだせる。こうした努力は様々なところではじまっている。

形式は全く同じというわけではないが、GEが最近行っている研修にLIG(Leadership, Innovation and Growth)というプログラムがある。これは、学習対象者をひとりにするのではなく、チームメンバー全体で受講する。学習対象者が職場の中の1名であったら、研修室を離れ、職場に戻って影響力を行使することはなかなか難しい。つまり、LearningとWorkが分離してしまう。一方、職場のメンバーがすべて研修を受けていれば、研修で学んだ内容が職場で実際の仕事に役立てられる可能性は向上する。つまり、LearningとWorkが分離せず、Learningful workが追求できる。

このように、先進的な企業では、学習転移モデルを超える、様々な工夫がはじ

まっている。

— あなたの会社の研修では、どんな工夫をしていますか? —

2については、国内総括部のワークショップはカリキュラムとして非常に洗練されていると思う。

具体的には、テーマが段階的に発展しており、学習者にとって無理や「やらされ感」が漂わない内容になっている。また、学習される内容が、「対話」を通して学ばれていることも興味深い。

国内総括部におけるワークショップは大別して下記のように行われた。

ワークショップ①：「私の目標」の共有会

職場メンバーそれぞれが、自分の目標を理解する、あるいは、他者の目標を知る。これによって、他者理解のベースを獲得し、今後のコミュニケーションの下地をつくる。

ワークショップ②：組織横断の懇談会

職場メンバー内において、本来、話す必要があるが、話す機会がないメンバーのコミュニケーションの場を設定する。しかし、「コミュニケーションしましょう」という会ではなく、あくまで話されているのは「仕事の内容」である。

ワークショップ③：開発営業ワークショップ

「開発営業とは～である」ということを教える(Teaching)のではなく、全員で「開発営業が何か」を考え、それを推進するためには何をすればよいのかを「対話」している。

ワークショップ④：語らないとモットいなワークショップ

50歳以上のベテラン社員の失敗経験を共有している。知識転移という観点からいえば、成功経験の共有よりも、失敗経験の共有の方が効果的である、という研究知見もでている。

総括部の長の立場からすれば、本来すぐにでも実施しなければならなかったワークショップは③や④であろう。しかし、最初からワークショップ③やワークショップ④を開催するのではなく、まずワークショップ①や②において、しっかりと他者理解を促進させているところが、非常に興味深い。

また、各ワークショップで使用した教材やワークシートなども拝見させていただいたが、それは、教育のプロの目から見ても、非常にクオリティの高いものであった。

結論

ワークプレイスにおけるワークショップ(Workshop Within Workplace: 3W)は、今後、職場における人々の学習・成長、そして職場の業績を向上させる手段として、もっと、注目されてよいと思っている。

パナソニックの事例は、従来の研修のあり方を批判的に検討・内省し、新たな学習機会の創出に我々が向かうための素材として、非常に興味深いものである。



問いかけ② 部門や職場での応用方法を考える

「考察」で示された教訓を、あなたの会社や職場で応用する方法を考えてみましょう。

良質な“かかわり”を増やし、若手・中堅社員を成長させるためには、どのようなことに取り組むべきでしょうか。以下の問いかけを参考にお考えください。

1 あなたの職場におけるコミュニケーションには、どのような問題がありますか。また、その問題を解決するためには、どのような取り組みを、どのような順序で実施すればよいでしょうか。

2 事業成果をあげるために、あるいはお客さまに価値を提供するためには、どのような人たちが協力すればよいでしょうか。また、どうすればその協力関係を促すことができるでしょうか。

3 職場における「成長や学び」を促進するためには様々なレベルのリーダーが連携する必要がありますが、誰が、どのような役割を担えばよいでしょうか。

4 あなたの職場の若手・中堅社員を成長させるためには、どのような経験をさせることがよいでしょうか。また、経験から学ばせるためには、どのような仕組みや工夫を用いればよいでしょうか。

事例研究

カネボウ化粧品

相互の協力や助け合いを促すための組織運営のあり方を考える

本ケースは、株式会社富士ゼロックス総合教育研究所の坂本雅明が執筆したものである。ケース作成に当たり、株式会社カネボウ化粧品およびカネボウ化粧品販売株式会社の方々へ数回に渡ってインタビューをさせていただいた。お忙しいなか、お時間を割いていただいたことに深く感謝する。また、ケースの解釈にご協力いただき、考察を寄せていただいた中原淳先生（東京大学大学総合教育研究センター准教授）、松尾睦先生（神戸大学大学院経営学研究科教授）にも深く感謝する。

本ケースの内容、解釈はケース執筆者によるものであり、株式会社カネボウ化粧品およびカネボウ化粧品販売株式会社の意見を代表するものではないことを注意されたい。もちろん、本ケースに含まれるいかなる誤りも執筆者に帰されるものである。本ケースの記述は組織・人材マネジメントの巧拙を示すことを目的としたものでなく、分析ならびに討議上の視点を提供するために作成されたものである。また本ケースの内容は全てケース執筆時点におけるものであり、その後起きたことは含まれない。本ケースの著作権は株式会社富士ゼロックス総合教育研究所に属する。許可なく複製・転載・引用を行うことを禁ずる。

ケース検討のポイント

若手・中堅社員が“かかわり”を通じて成長するためには、職場における互酬関係が重要である。『人材開発白書2009』ではこのようなことが明らかになった。互酬関係とは、職場のメンバーが相互に助け合っている関係であり、組織や上司はこのような組織風土の醸成に努めるべきだといえる。

相互に協力し、助け合うことが重要だということは、何も目新しい見解ではない。しかしながら、人間関係の希薄化が進んでいる昨今では、このような関係が崩れてきている企業も少なくない。

『人材開発白書2009』の調査結果によると、カネボウ化粧品の若手・中堅社員は非常に高い成長を実感しており、その源泉の1つとして職場内での互酬性の高さが見受けられた。しかも、カネボウ化粧品は2005年より産業再生機構による再建が進められた会社である。経営改革の過程で人間関係にひびが入ってしまう企業も多い中で、カネボウ化粧品では協力・助け合いの関係を維持しており、そしてその職場は活気に満ちている。

相互に協力し、助け合うという組織風土は、どのようにして生じるのであろうか。また、そのような風土を醸成するためにはどのような組織運営が望まれるのだろうか。カネボウ化粧品の事例をもとに考える。

なお、ケース内の組織名、および人名は仮名である。

(参考)『人材開発白書2009』のデータから見るカネボウ化粧品の特徴

カネボウ化粧品の若手・中堅社員47人の回答結果は、37社(2,304人)の平均値と比べて、以下のような特徴が見られた。

- 若手・中堅社員の成長感が非常に高い。
- 部下・後輩(美容部員)との“かかわり”を重視している。
- 部下・後輩(美容部員)からの業務支援、内省支援、精神的支援のすべてが高い。
- 職場の互酬性が高い。
- 上司のメンテナンス機能は高いわけではない。

〈用語解説〉

メンテナンス機能 : メンバー間の良好な人間関係を維持しようと上司が働きかけている度合い。

互酬性 : メンバーが相互に助け合っている度合い。互惠性と同義。

※ 本ケースでは、カネボウ化粧品の一つの職場だけを取り上げている。そのため、本ケースによって、上記のような該当組織全体の傾向を説明できるというわけではない。

※ 「互酬」とは1対nの人間関係において用いられる概念であるが、本ケースでは1対1の関係しか扱っておらず、厳密に言えば、互酬性の要因を説明できていないわけではない。

ケース

はじめに

● カネボウ化粧品について

株式会社カネボウ化粧品は、化粧品全般の開発、製造、販売を手がける企業である。国内化粧品メーカーの中では資生堂に続く業界2位であり、15%程度の国内出荷額シェアを誇る。

もともとは旧カネボウ株式会社の化粧品事業であった。1887年に紡績会社として創業されたカネボウ株式会社は、その後は多角化経営を進め、繊維、化粧品、薬品、食品、住宅の5つの事業を抱える複合企業になった。化粧品事業には1961年に参入している。カネボウ株式会社ではこの5つの事業を均等に拡大させ、業績不振の事業は好調な事業で補うという“ペンタゴン経営”を進めた。ところが、好調な化粧品事業の利益に隠れて、赤字事業の改革が遅れることになってしまった。特にバブル経済崩壊以降には厳しさが増し、1996年3月期からは連結債務超過が続いた。そして2004年には自主再建をあきらめ、産業再生機構¹への支援を要請するに至った。2005年には事業再生の一環として化粧品事業が分離され、そこで生まれたのが株式会社カネボウ化粧品である。

本ケースでは、2004年までのカネボウ株式会社における化粧品事業、および2005年以降の株式会社カネボウ化粧品のことを扱っている。以降では、これら化粧品事業を“カネボウ化粧品”と記載する。

● 販売体制について

カネボウ化粧品の販売部門²は、日本全国を8つの地区本部(「北海道」「東北」「関越」「首都圏」「中日本」「関西」「中四国」「九州」)に区分し、67支社を配置している。支社内は、チェーン店³、ドラッグストア、ストア⁴、百貨店の4種類の流通別に組織が編成されている。事業規模が大きい東京、名古屋、大阪では、支社自体が流通別になっている。

本ケースで取り上げている、大都市圏の某ドラッグストア支社を例に挙げ、支社内の販売体制を説明する。

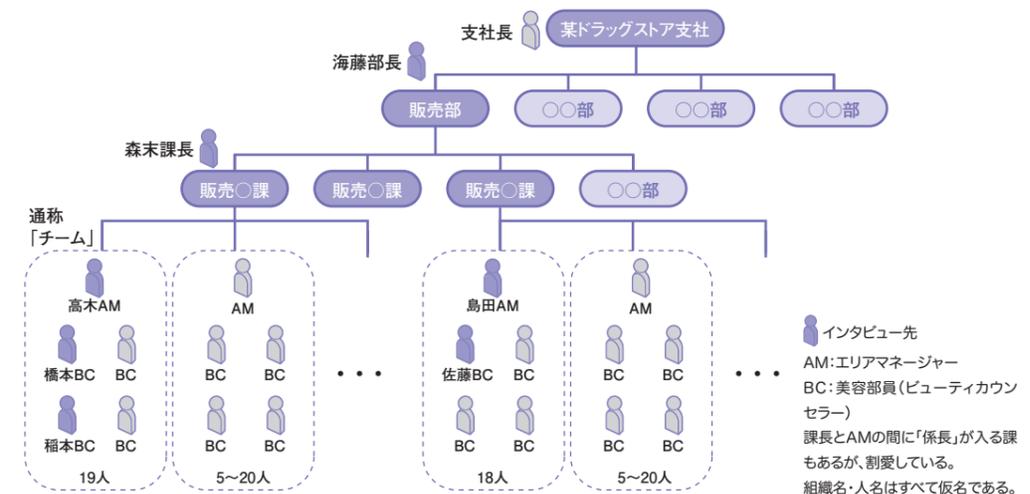
同支社内の販売部は、ドラッグストアチェーン別に販売課が設置され、販売課長のもとで、数名のエリアマネージャーが担当地域のドラッグストア向けに営業活動をしている(図表1)。このエリアマネージャーの単位は“チーム”と呼ばれることがある。本ケースでは、この単位での協力・助け合いの関係に着目している。

● チーム体制について

チームは1人のエリアマネージャーと5~20人の美容部員⁵で構成されている。

エリアマネージャーの役割は担当エリアの小売店に対する営業活動である。バイヤーとの商談⁶はもちろん、店長との売り場拡大交渉やプロモーション提案もする。また、売上管理や在庫管理などの事務作業もあり、そしてもう一つの重要な業務が美容部員のマネジメントである。単に労務管理をするだ

図表1:カネボウ化粧品の販売組織とインタビュー先



1 有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている事業者を支援する役割を担う株式会社である。事業再建で利益を上げることを目指し、2003年4月に設立された。2007年3月に解散。

2 販売は「カネボウ化粧品販売株式会社」という株式会社カネボウ化粧品の100%出資の販売会社が担当している。しかし、実質的にはカネボウ化粧品の販売部門に相当するものであるため、本ケースでは「株式会社カネボウ化粧品」と「カネボウ化粧品販売株式会社」をあえて区別していない。

3 カネボウ化粧品の制度品化粧品を販売するために化粧品メーカーと販売契約を結んだ化粧品専門の小売店。制度品化粧品とは、顧客への対面販売が義務づけられた化粧品のことである。

4 GMS (General Merchandise Store: 総合スーパー) など。

5 美容部員は、メーカーごとに呼び方が異なる。資生堂ではビューティークンサルタント、花王ソフィーナではビューティアドバイザー、カネボウ化粧品ではビューティカウンターと呼ばれている。本ケースでは「美容部員」で統一する。

6 交渉相手は店長の場合もあるが、エリア内の店舗を束ねるバイヤー(スーパーバイヤーやエリア長などと呼ばれる)の場合もある。

7 労務管理の1つに、美容部員のスケジュール管理がある。エリアマネージャーは、催事や新商品発売などの兼ね合いを考え、どの店舗に、いつ、どのくらいのレベルの美容部員を、何人入店させるかなどを決め、最終的に一人ひとりの勤務スケジュールを作成する。美容部員にとっては希望通りに休めるかどうかという意味でも関心がある。他社では美容部員のトレーナーなどエリアマネージャー以外の人を作成するところがほとんどであり、エリアマネージャーが作成するのは、カネボウ化粧品独特ともいえる。

8 コーナー制度という。メーカーが小売店のスペースの一部を占有し、サンプル、テスター、POPなどの販促物を負担し、また美容部員を派遣して自社のカウンセリング化粧品を販売する。

9 カウンセリング化粧品を取り扱っているのは比較的大手の企業であり、国内化粧品メーカーでは資生堂、カネボウ化粧品、コーセー、花王(ソフィーナ)などが扱っている。

けでなく、美容部員が働きやすい環境を整えることも重要な役目となっている⁷。

美容部員とは、小売店内に構えられた自社の販売コーナー⁸で推奨接客をする人であり、月2日程度会社に出社する以外は、始業から終業まで派遣先の店舗で勤務する。

美容部員の業務を理解していただくためには、カウンセリング化粧品について説明する必要がある。化粧品には、セルフ化粧品とカウンセリング化粧品がある。お客さまが自由に選んで購入するセルフ化粧品に対して、カウンセリング化粧品とは肌の状態や悩みなどを相談しながら購入する商品のことをいう⁹。美容部員はその相談を受ける役割を担っている。

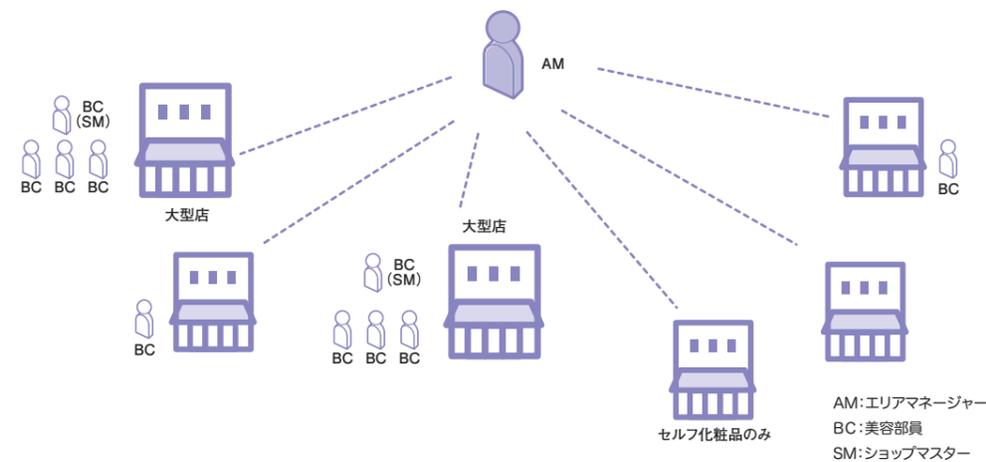
1つの店舗に派遣される美容部員の人数は様々

である。小規模な店舗は一人に対応できるが、大型店ともなるとそうもいかない。そのような店舗には複数の美容部員が派遣される。その場合、その店舗における美容部員のリーダーはショップマスターと呼ばれる。

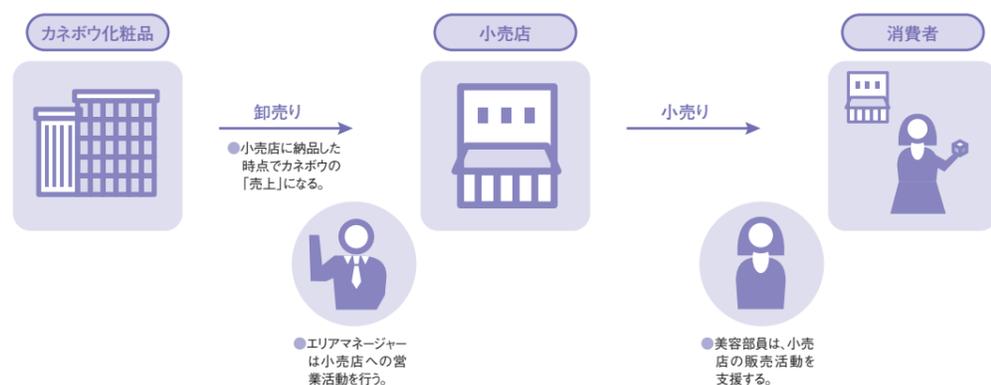
反対に美容部員が入店していない店舗もある。例えば、カネボウ化粧品のセルフ化粧品のみを扱っている店舗などには派遣されない。これらの関係をまとめたのが図表2である。

主に小売店への納品に責任を持つのがエリアマネージャーであるのに対し、店頭売上に責任を持つのが美容部員である(図表3)。また、エリアマネージャーの目標は、各美容部員に展開される。言い換えれば、エリアマネージャーの業績の多くは、美容部員に負っているという関係になっている。

図表2: エリアマネージャー、美容部員、店舗の関係



図表3: エリアマネージャーと美容部員の主要業務



● チーム内の協力・助け合いの関係

エリアマネージャーと美容部員との協力関係は非常に良好である。『人材開発白書2009』にて実施したエリアマネージャーに対する調査結果でも、職場の「互酬関係」の程度が平均値を大きく上回っていた。また、「日常業務をする上で大切にしている“かかわり先”」として「部下・後輩」(カネボウ化粧品の場合は美容部員)を挙げるエリアマネージャーが際立って多く、その美容部員から得られる支援の度合いも、平均値を大きく上回っていた¹⁰。つまり、カネボウ化粧品のエリアマネージャーは、美容部員との“かかわり”を通じて成長していると考えられる。

『人材開発白書2009』では美容部員に対する調査は行っていない。しかし、今回のインタビュー調査からは、美容部員もエリアマネージャーや他の美容部員との“かかわり”を通じて大きなものを得ていることが明らかになった。ある美容部員はこう述べている。

「もともと入社した時は、美容部員という仕事にあこがれていました。“カネボウ”にこだわっていたわけではありません。あこがれていたお姉さんがいて、まあその人は資生堂の美容部員だったんですけど。カネボウ化粧品に入って、やっぱり人ですかね。この会社の人柄、温かさっていうか、すごい愛情をいただきました。いままで助けていただいた上司ですとか、先輩、仲間がほんとうによかったです。ここまで続けられたのも周りの人のおかげです。いまは“カネボウ”の美容部員がいいです」

今回インタビューをした美容部員3人とも、“カネボウ”の美容部員ではなく、美容部員になりたかったという。しかし、今は3人とも、“カネボウ”の美容部員でいたいと考えており、他の2人も全く同じ理由を述べていた。

● 問題意識

このようなチーム内での関係に関して、2つの疑問が存在する。

実は、カネボウ化粧品では、チーム内での協力・助け合いを促すための何らかの仕組みを大々的に導入しているわけではない。『人材開発白書2009』でも、「上司のメンテナンス機能」は高いわけではなかった。しかしながら、現場レベルで自然と協力・

助け合いの関係が醸成されている。何がこのような関係を育てているのだろうか。これが1つ目の疑問である。

2つ目の疑問は、厳しい経営環境の中でも、そして経営改革の過程でもこの関係が崩れなかったことである。カネボウ化粧品では2005年より産業再生機構の再生計画が実行され、経営改革が進められた。改革の過程で人間関係にひびが入ってしまう企業も多い中で、カネボウ化粧品ではなぜ協力・助け合いの関係が維持されているのだろうか。

こうした疑問に対して、カネボウ化粧品にはもともと互酬を望む社員が多かったからだ結論づけることもできるかもしれない。しかし、それだけでは単純に片付けられないことを示すデータがある。

カネボウ化粧品以外の企業でも、若手・中堅社員における互酬の気持ちは総じて高い。『人材開発白書2009』のデータによると、「人から親切にしてもらった場合、自分も職場の他者に親切にしようという気持ちになる」という質問に対して、肯定的な回答が8割にも上っている。その反面、自分の職場に互酬関係があるかどうかという質問に対する肯定的な回答は5割程度にとどまっている。つまり、ほとんどの人は互酬の気持ちはあるものの、何らかの制約や障害によってそれが行動に移されていないと考えられる。

カネボウ化粧品の若手・中堅社員が、他社よりも互酬の気持ちは強いということは否定しない¹¹。しかし、それだけで職場の互酬関係が構築されるわけではない。互酬の気持ちを行動に移すに際しての制約や障害が、カネボウ化粧品では少ないと考えられる。それは何なのだろうか。エリアマネージャーと美容部員の日常業務の中に埋め込まれている何かの影響していると考えられる。

● 調査対象職場

このような疑問について考えるべく、インタビュー調査を実施した。大都市圏の某ドラッグストア支社の中で、良好な協力・助け合いの関係が築けているエリアマネージャー2人、美容部員3人にインタビューをした(図表1)。なお、本ケースでは焦点を絞るために、エリアマネージャーと美容部員との関係に限定している¹²。美容部員同士の関係は調査対象にしていない。

10 「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」のすべてにおいて、平均値を大きく上回っていた。なお、「業務支援」とは業務に必要な知識やスキルを提供してもらったり、業務をスムーズに進められるよう取り計らってもらったり、「内省支援」とは自分自身を振り返るきっかけを与えてもらったり、自分の態度を変容するきっかけを与えてもらうこと、「精神的支援」とは仕事の息抜きや心の安らぎを与えてもらうことである。詳細は『人材開発白書2009』参照のこと。

11 実際、『人材開発白書2009』の調査でも、「人から親切にしてもらった場合、自分も職場の他者に親切にしようという気持ちになる」という質問に対して肯定的な回答は96%と、平均の8割を大きく上回っている。

12 「互酬」とは1対nの人間関係において用いられる概念であるため、1人のエリアマネージャーと1人の美容部員との関係の場合は、厳密に言えば互酬関係とは言えない。そのため、「協力・助け合いの関係」という用語を用いることにしている。

13 小売店にコーナーを構えている化粧品メーカーはカネボウ化粧品だけではなく、カウンセリング化粧品を扱う大手化粧品メーカーも同じように自社のコーナーを構えている。そのため、店頭に立っている美容部員は、他社との比較が可能である。

14 棚が多くなると、店頭売上が増える。そのため、美容部員にとって売り場の拡大は重要な関心事である。

高木AM(Area Manager:エリアマネージャーの略)は大手ドラッグストアチェーンX社を担当している30歳代前半の中堅社員である。高木AMが管理している美容部員は19人である。そのうち、ターミナル駅の大規模店舗に派遣されている美容部員にインタビューをした。この店舗のショッピングマスターが橋本BC(Beauty Counselor:カネボウ化粧品における美容部員の呼称)であり、橋本のもとで6人の美容部員が入店している。稲本BCはその一人である。

島田AMは大手ドラッグストアチェーンY社を担当している30歳代前半の中堅社員である。島田AMが管理している美容部員は18人である。そのうち、ターミナル駅の大規模店舗でショッピングマスターを務めている佐藤BCにインタビューをした。佐藤BCのもとでは6人の美容部員が入店している。

あわせて、管理側の立場にある森末販売課長と海藤販売部長へのインタビューも実施した。

なお、ケース中の人名はすべて仮名である。

● ケースを応用するために

本ケースから得た教訓を各社に応用していただくためにも、補足しておくべきことがある。エリアマネージャーと美容部員のように、同じ職場に役割がまったく異なるメンバーがいることは多くないだろう。そのため、本ケースから得られる教訓は、他の企業への応用可能性が低いと考える人もいるかもしれない。しかし、そうではない。

程度の差はあれ、職場には異なる役割のメンバーがいることが一般的である。たとえ全員が営業職であっても担当するエリアが違ったりする。あるいは全員が技術職であったとしても、担当する製品や技術が違ったりする。このわずかな役割の違いが原因となり、自分の殻に閉じこもってしまったり、あるいは対立してしまったりすることもある。

そのため、役割がまったく異なるにもかかわらず協力・助け合いの関係が成立しているカネボウ化粧品の事例は、様々な示唆を与えてくれるものと考えられる。

● ケースの構成

本ケースは、大きく2つの内容に分かれる。

第1部は現時点におけるエリアマネージャーと美容部員との協力・助け合いの関係についてであ

り、第1章と第2章からなる。第1章では協力・助け合いの関係の実態を記述し、第2章ではその関係に影響していると思われる業務上の特徴を記述している。

第2部である第3章は、産業再生機構による事業再生がもたらした変化について記述している。

なお、第1部で記述した協力・助け合いの関係の実態や業務上の特徴は、産業再生機構が入る前と大きく変わっていない。少なくともエリアマネージャーと美容部員はそのように認識している。第2部では、産業再生機構の影響で変化した部分だけが記述されていると理解いただきたい。

時間軸に沿って記述をするのであれば、第2部を先にすべきかもしれないが、第1部の方が全体像を把握できるため、このような構成にしている。

第1部 現状の協力・助け合いの関係

第1章 エリアマネージャーと美容部員の協力・助け合いの関係の実態

エリアマネージャーと美容部員の関係はどうなっているのだろうか。双方へのインタビュー結果を通じて、その実態を概観する。

1.1 美容部員に対するエリアマネージャーの協力や手助け

美容部員に対するエリアマネージャーの接し方は、カネボウ化粧品と他社とはどう違うのだろうか¹³。美容部員に尋ねたところ、以下のような感想があがった。

橋本BC「高木さんは来店回数もすごく多いです。高木さんだけでなく、全体的にほかのメーカーより多いと思います。で、来る度に店長との売り場交渉¹⁴をちょっとでもしてくれます。他社のエリアマネージャーが店長と交渉しているのはあまり見たことはないです。どこかで交渉はしているのかもしれませんが」

稲本BC「いままでもエリアマネージャーのほとんどの人が、困っているとすぐに飛んできてくれました。高木さんもそうです。例えば、翌朝に商品が何

十箱も入ってくると言うと、翌朝店に来てダンボールを空けてくれる人は多かったです。他社でもたまには来ているようですが」

佐藤BC「島田さんは、納品がたくさんあるときですか、新商品の発売のときとか、催事があるときとかは、必ず手伝いに来てくれます。私たちができないこと、悩んでいることは、一緒に最後まで解決してくれます」

カネボウ化粧品のエリアマネージャーは頻繁に足を運び、常に美容部員が困っていることを解決してあげようと行動している。3人の美容部員のすべてがこのように感じている。実際、『人材開発白書2009』の調査結果でも、カネボウ化粧品のエリアマネージャーは、他者に対して積極的に働きかける度合いが際立って高いという結果もでている。

1.2 エリアマネージャーに対する美容部員の協力や手助け

一方の美容部員はどうであろうか。エリアマネージャーはこのような感想を述べている。

島田AM「売り場の交渉ですとか、自分が本来やらなければならないことが色々あるのですが、自分の手の届かないことを美容部員がやってくれたりもしています。翌月の計画を立てなければならぬときには、お客さまや競合の情報を進んで教えてくれます。エリアのことを一番知っているのは美容部員です。ですので助かっています」

このことについて美容部員に確認したところ、それらのことは確かによく行っていると述べていた。ただし、売り場交渉は自分の本来業務ではなく、また情報提供はどこまでが自分の本来業務なのか分からないとも付け加えていた。

このように、エリアマネージャーや美容部員は、臨機応変に相手の業務を手伝ったり、相手の業務がうまく進むように支援をしている実態がうかがえる。

ここで重要なポイントは、エリアマネージャーも美容部員も、お互いを手助けすることを会社から強く求められているわけではないということである。会社側の立場からすればそんなことはないという

15 業務内容のほか、組織デザインの主要要素とされる専門化の程度、部門化の基準、指揮命令系統、管理の範囲、集権化・分権化の程度、公式化・標準化の程度について調査した。

16 ここでの「本社」とは、株式会社カネボウ化粧品のことを指す。

17 ここでの「販社」とは、カネボウ化粧品販売株式会社のことを指す。

かもしれないが、少なくともインタビューをしたエリアマネージャー、美容部員はそう感じていた。しかし、自然と協力・助け合いの関係が形成されているのである。

第2章 エリアマネージャーと美容部員の協力・助け合いの関係をもたらずもの一日常業務から考える

何がこのような組織風土を形成しているのだろうか。日常業務の隅々に埋め込まれた何かが影響を与えているものと考えられる。そこで、チームにおける日常業務¹⁵について調査した。

なお、以降ではエリアマネージャーや美容部員の主観を中心に記述している。客観的事実(実際にそのような業務になっていること)よりも、主観(そのような業務になっていると感じていること)の方が、個人個人の態度や行動に影響すると考えられているからである。

エリアマネージャーや美容部員の主観を読み取るには、著者の解釈が加わった文章よりも、本人の言葉の方が有益である。そのため、できるだけインタビュー内容を掲載し、著者による説明は、必要最小限にとどめている。ただし紙面の都合上、インタビュー内容も代表的なもののみを掲載している。また、日常業務を網羅的に説明することは意味がないため、特徴的なもののみを記述している。

2.1 本部と現場との業務上の関係—本部主導か、現場主導か

化粧品メーカーには、現場である店頭に対して、「本部」と呼ばれる機能がある。販売戦略や販売計画を策定する組織であり、カネボウ化粧品では本社¹⁶スタッフのマーケティング本部や販社¹⁷の営業推進室が相当する。業務フローとしては、本社のマーケティング本部が企画した販売戦略や販売計画の概要を、販社の営業推進室が具体的な施策に落とし込み、最終的に店頭にて展開されるという流れになる。

しかし、化粧品メーカーだけでなく一般企業でもそうあるように、本部側が主導するタイプの会社もあれば、現場側が主導するタイプの会社もある。カネボウ化粧品の場合はどうであろうか。エリアマ

18 A社に関するインタビュー対象者個人の主観であり、客観的事実というわけではない。またカネボウ化粧品の意見を代表するものでもない。以降についても同様である。
19 POP(Point Of Purchase)とは、販売促進をするための広告媒体である。紙などに、商品名、価格、キャッチコピー、イラストなどを描き、販売員に代わって商品を説明し、訴求する。

ネージャーや美容部員はこのように感じている。

高木AM「A社さんは本部がしっかりしています。販促やCMなどがシステムチックになっていて、本部が決めたことを店頭で実現すればうまくいっていると思います¹⁸。カネボウ化粧品の場合はどうかというと、現場のマンパワーに頼るというという伝統があります」

稲本BC「POP¹⁹などは、自分たちの判断で作っています。A社さんは本部からPOPが送られてきて、店舗は切って貼るだけで済むことが多いと思います」

他社の中には、本部が企画し、現場は実行に専念するという運営がなされているところもあるようですが、カネボウ化粧品では現場のことは現場で企画し、実行する傾向が強いようである。少なくともエリアマネージャーと美容部員の言葉からは、そう解釈できる。

(補足:管理者側の見解)

現場主導ということに対する管理者側の見解はどうだろうか。海藤部長は、このような状態がベストだとは思っていない。「カネボウ化粧品では良くいえば現場に権限が委譲されており、悪くいえば現場に依存しきってしまっている」と冷静に解釈している。一例として、エリアマネージャーが頻繁に店舗に向いて店長と交渉してくれているという美容部員のコメントに対しては、次のような説明をしている。

海藤部長「同業のA社さんは本部がしっかりと商談をしてきます。場所の提案まできちんとなされていて、その商品を並べる場所も含めて各店舗に指示書が届くこともあります。カネボウ化粧品の場合は、本部が商品交渉をした後、そこからエリアマネージャーが場所を交渉します。『店長、こういう商品が入ってくるので、場所をもらえませんか』というように」

つまり、カネボウ化粧品のエリアマネージャーが頻繁に店舗を訪問して店長と交渉するのは、もちろん自分自身や美容部員の目標達成のためでもあるが、そうせざるを得なくなっているという背景もある。

もちろん、こうした海藤部長のコメントは、デメリットの一例を述べたものであり、現場主導のすべてを否定しているわけではない。

2.2 美容部員に対するエリアマネージャーのマネジメント方法—指示型か、委任型か

美容部員に対するエリアマネージャーのマネジメント方法にはどのような特徴があるのだろうか。まずは、エリアマネージャーに自分が用いていると思っているマネジメントスタイルを聞いてみた。

島田AM「自分のスタンスというか、考え方を美容部員に伝えています。何を何個推奨するかなどは美容部員に決めてもらっています。それぞれこだわりがありますので」

高木AM「会社の方向性や本部交渉で決まったことを伝えています。店頭で具現化するの美容部員です。1から10までであるとして、目的の10のために1と2までは教えますけど、3からはその人のやり方を尊重します」

本部が現場に権限を委譲しているように、エリアマネージャーも美容部員への権限委譲を進めている。方針はしっかり伝えるものの、具体的な指示はあまりせずに美容部員の自主性に委ねている。ただし、カネボウ化粧品のエリアマネージャーのすべてが同じようなスタイルを採っているとは限らないとも付け加えていた。

さて、一方の美容部員は、エリアマネージャーのマネジメント方法をどう感じているのだろうか。

佐藤BC「島田さんは大きな内容、目標を示してくれます。そこから私がさらにどうしていくかを考えます。そこで考えられなければ一緒に考えたりもします」

橋本BC「店舗では自発的にいろんなことができます。いろんなことをやっても注意されることはないです。『すごいじゃん』ってほめられますね」

エリアマネージャーが用いていると考えているマネジメント方法は、美容部員にもそう受け止められていることが確認できる。

20 ラッピングとは、商品の訴求力を高めるために、見栄えの良い、特別な包装をすることである。

2.3 エリアマネージャーと美容部員との役割分担—役割分担の明確さ

エリアマネージャーと美容部員とはまったく異なる機能である。役割分担はどのくらい明確になっているのだろうか。

島田AM「美容部員は美容職なんですけど、もちろん納品や品出しもしますし、返品作業、仕入れの伝票管理など店舗に携わることはほとんどやっています。役割分担というのが意外と明確ではないです。自分でやる場合も美容部員にやってもらう場合もあります。他社さんはもっと役割がきっちり分かれているような気がします」

橋本BC「カネボウ化粧品の美容部員はよく働くように思われているみたいですけど、『そこまでやなくていいのに』という範囲が私にはわからないです」

このように役割分担は非常に曖昧である。実は役割分担がないといえば嘘になる。海藤部長は、「エリアマネージャーは準備をする裏方で、美容部員は接客という役割分担は、昔から存在している」と述べている。会社としては両者の境界を定めているつもりだが、エリアマネージャーや美容部員は、境界近辺の業務がどちらの役割なのかを意識していない。

その結果、自分の役割でないことまで手をつけなければ、お互いの業務に支障が生じてしまうことになってしまっている。実際、このように説明するエリアマネージャーもいる。

高木AM「店に行っているんなことを確認したり、手伝ったりと必要以上に絡まないと仕事が止まってしまいます」

つまり、境界近辺の業務分担の曖昧さが、助け合う機会をつくっているとも考えられる。

(補足:管理者側の見解)

役割分担を曖昧なままにするということに対する、管理者側の見解はどうであろうか。チームをサポートする立場にある販売課長は、こう説明している。

森末課長「美容部員の仕事はここまで、エリアマネージャーの仕事はここまでというのは決められないと思います。例えば、エリアマネージャーが『ラッピング²⁰してあげるから売ってよ』というのもありだと思います。エリアマネージャーがラッピングしている時給がいくらで、それが売れるといくらになるのかと計算すると絶対成り立たないはずですが、その気持ちがうれしくて美容部員が頑張れば、それだけの単純な計算じゃないと思います」

実際、美容部員もそのように感じている。

稲本BC「ワゴンセールという販促があるのですが、すごく大変で一日中外に立って声だしをしたりするんですけど、高木さんが看板持って『カネボウです』って朝から晩までやってくれることもあります。本来は、高木さんがやることではないんですけど。でも高木さんも頑張っているから自分も頑張ろうって感じます」

同様に、エリアマネージャーも、美容部員が積極的に協力してくれることに動機付けられると述べていた。

しかし、海藤部長の見解は少し異なる。海藤部長は「最近では役割分担がされ過ぎになってきている」と役割分担が行き過ぎることの弊害も認識しながらも、少なくとも美容部員の業務範囲は限定すべきだと考えている。

海藤部長「美容部員が裏方をすることは会社として奨励はしていません。人によっては、ラッピングや品出しをやるのも美容部員の仕事だと言う人もいます。確かにそうかもしれないですけど、ドラッグストアのメガ店で戦っている美容部員に、作業と接客の両方を求めることは違うと思っています」

海藤部長は、役割分担が曖昧にされることによる美容部員の業務の非効率性を問題視している。

店舗における業務は実に多い。接客はもとより、店舗の掃除や整理整頓もある。品出しや陳列、補充、返品などの商品管理はカウンセリング化粧品だけでなくセルフ化粧品の分もある。さらには、サンプルやテスターの準備、POPの作成やラッピング、ワ

21 他社の中ではこのような運営ができていくところもある。例えば、佐藤BCが入店している店舗では、A社ではセルフ化粧品のメインテナンス(補充、陳列、POP作成、棚卸など)を担当しているスタッフが常に2,3人いるという。佐藤BCは、この部分が業務上の大きな違いだと感じており、A社の美容部員はカウンセリング化粧品の販売に集中できるようになっていると述べている。

ゴンセールなどの販促活動、お客さま情報の更新とダイレクトメールの作成、伝票管理や販売実績の集計など、やらなければならない業務は極めて多岐に渡る。

これらの中で、本来エリアマネージャーがすべき部分まで美容部員が手伝ったり、アルバイトでもできることを美容部員がやってしまうと、それだけ接客時間が短くなってしまふ。海藤部長はそのことを懸念しているのである。そして、現在はお互いでカバーし合っているバックヤード的な業務はエリアマネージャーに担わせたり、アルバイトに任せるなどして、美容部員は接客という付加価値の高い業務に専念させたいと考えている²¹。

店頭にはどちらの役割なのかが判断できないような業務がたくさんあり、現状は、美容部員が自分の役割に関係なく自主的に様々な業務を行い、エリアマネージャーも自分の役割とは関係なく店頭でのサポートをしている。

確かに美容部員の生産性を向上させるためには、海藤部長の言うように美容部員の役割を明確にして、接客以外の業務は切り離すのがよいかもしれない。こうした場合、エリアマネージャーと美容部員との協力・助け合いの関係にどう影響するのだろうか。

第2部 事業再生が協力・助け合いの関係に与えた影響

第3章 産業再生機構の影響を考える

少しばかり過去にさかのぼる。

バブル崩壊以降の業績低迷を受け、自力再建の見通しが立たなくなったカネボウ株式会社は、2004年に産業再生機構に支援を要請し、2005年からは産業再生機構による再生計画が実行に移された。会社の方針や事業運営方法が変わった中で、エリアマネージャーと美容部員の協力・助け合いの関係は、どうなったのであろうか。

3.1 産業再生機構による事業再生以前

● 職場の雰囲気

産業再生機構による事業再生が進められるまでは、カネボウ株式会社は必ずしも透明性の高い会社とはいえなかった。特に産業再生機構が入る5、6年前からは、決算上の数字を良くするための不正経理が行われていたことが新聞等で報道されている。

当時エリアマネージャーだった森末課長は、このように振り返っている。

森末課長「納入実績をあげるために、店頭での売上状況を見無視して、強引に商談をしなければならぬこともありまして。美容部員にも迷惑をかけたと思います。その頃は、締めの日には会社に帰りたくなくらい辛かったです」

高木AMも島田AMも、「いつも追い詰められている感じがしていました」と回顧し、稲葉BCは「嫌な時期でした」と述べている。

● 当時のエリアマネージャーと美容部員との協力・助け合いの関係

強引な納品商談によって数字を作れるということは、エリアマネージャーによる営業活動と美容部員による推奨接客活動との乖離を意味する。つまり、美容部員に対する手助けや気遣いをしなくても、エリアマネージャーの数値目標は達成できることになる。ということは、エリアマネージャーと美容部員との協力・助け合いの関係は存在しなかったのだろうか。

販売課長は、当時のことをこう説明している。

森末課長「それ以前のエリアマネージャーと美容部員の関係は、今よりも濃かったと思います。エリアマネージャーも美容部員も辛かった時代だと思います。それでお互いなんとか耐えようぜ、見返してやるうぜ、という、そんな時代だったと思います」

実際、美容部員は、「エリアマネージャーは昔も今と同じように協力してくれていました」と説明している。強引な商談によって数字を作れるからといって、協力・助け合いの関係がなかったわけではない。それどころか、エリアマネージャーも美容部員も、以前の方が強い絆で結ばれていたと説明していた。

この強い絆の背景は、何なのだろうか。次のコメ

ントから推察できる。

森末課長「『大変なんだね、じゃあ私、たくさんお客さんに推奨するよ』と言ってくれる美容部員もいました。朝一番に来て最後まで頑張った美容部員もいました」

高木AM「美容部員もばかじゃないので、会社がこういう状況なのでこういうことをやらなければならないのねと言いつけていたと思います。美容部員には関係ないのに、結果的に美容部員が困ることがあって、申し訳なかったです」

美容部員は、エリアマネージャーの辛い立場を理解し、またエリアマネージャーはそれに仕方なく応えている美容部員の姿を見て申し訳なく感じていた。もちろん、純粋に助け合いたいという気持ちがあったに違いないが、このように相手が辛そうだ、大変そうだと思う気持ちも、強固な結びつきや助け合う行動に影響していた。

3.2 産業再生機構による事業再生開始後

● 職場の雰囲気

産業再生機構による支援が決まったとき、会社の中には不安が充満していたと考えられる。実際はどうだったのだろうか。

森末課長「産業再生機構が入って、会社の雰囲気は、それは良くなったんじゃないですか。やっぱりだれも強引な納品などしなくなりました。返品で捨てられてしまうことなど、だれもやりたくなかったでしょう。少なくとも私は暗い雰囲気ではなかったです。前の暗い雰囲気を知っている社員は、みんなそうだったと思います」

高木AMも島田AMも、「正しいことを正しくやるという前向きな気持ちが行き渡っていた」と答えている。実際、エリアマネージャーと美容部員のほとんどは、再生計画が実施されても会社を辞めなかったという。

(補足:会社側の施策—コンプライアンス改革)

この背景には、全社を挙げて取り組んだコンプラ

イアンス改革がある。新生カネボウ化粧品がまず力を入れた取り組みが、コンプライアンスである。不正な取引は一切なくし、これまでの不祥事もすべてオープンにした。2004年5月の新会社発足に当たって制定された経営理念体系というものがある。その中に5項目からなる「企業活動の指針」なるものがあるのだが、その筆頭に「透明でオープンな経営」が掲げられ、以下のような約束がなされている。

“お客さま、お取引先、社員、社会など、様々なステークホルダーに、企業の情報を適切なタイミングで正確にお伝えします。社内外の意見を積極的に聴き、よりの確な意思決定にもとづく経営を行っていきます。”

実際、コンプライアンスはかなり徹底されている。

島田AM「産業再生機構が入ったことによって、在庫が正常になってきました。売れないと納品ができない仕組みに変わりました。本当に変わったと思います」

● エリアマネージャーと美容部員の日常業務における変化

こうした改革によって、エリアマネージャーにおける仕事に対する姿勢も変わった。

高木AM「やっぱり、真剣勝負になりましたよね。販売目標の達成にこだわって、お客さま一人ひとりに接客して新しい愛用者を増やしていくという、本来やるべき仕事に時間をかけられるようになりました。産業再生機構の前は、本来やるべきじゃない仕事に時間をかけてしまっていました。まあ、もしかしら、そっちの方が楽なのかもしれないですけど(笑)」

エリアマネージャーは、仕事に対して真剣になり、また本来やるべきことに注力するようになったという。一方の美容部員にも変化が見られた。

高木AM「やっぱり美容部員も正しいことができるようになって、やりやすくなったと思います。産業再生機構が入った後は、本当に店頭で集中するようになりました」

22 カウンセリング化粧品では、新製品が発売される前に、店頭で美容部員が予約を受け付ける。高価な化粧品には、予約生産(受注生産と同義)されるものもある。

23 カネボウ化粧品の業績評価項目には定量的項目と定性的項目がある。ここでは定量的項目を中心に説明している。

24 60種類あったブランドを20種類強に絞り込んだことや、エリア別販売組織を流通チャンネル別販売組織に変更したことなども、業績向上の要因として挙げられている。

稲本BC「売れる見込みのない発注を頼まれることがなくなって、楽になりました。お店の人から『なんでこんな商品が入っているの』というようなことを言われなくなったので、店に行くことが楽しくなりました」

美容部員も後ろめたい業務が一つ減ったことで、心理的な負担も取り除かれ、今まで以上にお客さまに集中できるようになったのである。

● エリアマネージャーと美容部員との協力・助け合いの関係の変化

エリアマネージャーと美容部員とがお客さまに集中できるようになると、協力内容も変化した。

島田AM「美容部員には予約取り²²という仕事があるのですが、産業再生機構が入る前は、予約を取って納品したらそれで終わりでした。今は予約していただいた方に引き換えていただくことを話し合うようになりました」

島田AM「産業再生機構の前は、ほんとに納品のことしか言われなかったので、美容部員とは『今日、いくら発注できるの』という会話しかなかったと思います。『今日いくら売れた』、よりも『今日いくら発注出せんの』しかなかったです」

産業再生機構による事業再生以前は、店舗に納品するための発注のことが会話の中心であり、納品したものがお客さまに販売されるかどうかは、ほとんど話されなかった。しかし、再生計画が実施された後は、お客さまの手に渡るまでのことを一緒に考えるようになったのである。

(補足:会社側の施策—業績評価制度の変更)

このような変化を解釈するためには、エリアマネージャーと美容部員の業績評価制度の変化を説明しておく必要がある。

業績評価基準²³は産業再生機構の再建過程で見直された。美容部員の評価項目は、以前は店頭売上額、つまり店頭で最終消費者に販売された額だけだったが、店頭売上、愛用者の維持拡大、商品推奨の3項目に細分化された。

また、エリアマネージャーに対する目標設定も適

正化された。産業再生機構による事業再生前は、店頭売上目標が大幅達成されても達成できないような、無理な納品目標が設定されたこともあったという。しかし、コンプライアンス改革によって在庫量が適正化されたことにより、店頭売上額と納入額の目標値がほぼ連動するようになった。

おわりに

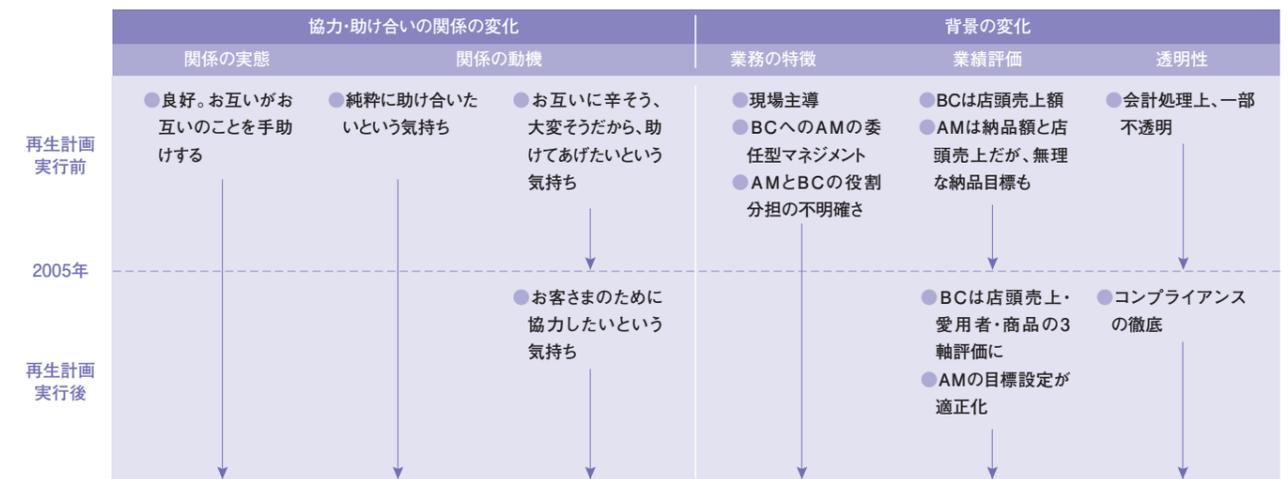
産業再生機構による再建は一定の成果をあげた。2005年12月期の連結業績では、売上高、営業利益ともに、2004年に公表した再生計画目標値を上回った。また、2005年の化粧品国内出荷額シェアも、他の大手化粧品メーカーのすべてがシェアを落とす中で、カネボウ化粧品だけがシェアを増加させる結果となった。もちろん、エリアマネージャーと美容部員との協力・助け合いの関係だけが要因だといつつもりはない²⁴。ただし、事業再生の中でもエリアマネージャーと美容部員の協力・助け合いの関係にひびが入らなかったということは、控えめに見ても、業績の下ぶれを防いだと考えてもいいだろう。

2006年2月には産業再生機構の手を離れ、その後はカネボウ化粧品自身による取り組みが進められている。エリアマネージャーと美容部員の協力・助け合いの関係はどうなっていくのだろうか。今後のカネボウ化粧品に注目したい。

資料1:事業再生過程での主なできごと

時期	主な出来事
2003年 10月	カネボウ株式会社の化粧品事業を花王と統合することで合意
2004年 2月	花王との交渉を白紙撤回
2004年 3月	産業再生機構へ支援要請
2005年 5月	産業再生機構の支援のもとで、株式会社カネボウ化粧品としてスタート
2005年 6月	カネボウ株の上場廃止
2005年 12月	カネボウ化粧品の花王への売却決定
2006年 2月	花王によるカネボウ化粧品の完全子会社化

資料2:事業再生を通じた変化



AM: エリアマネージャー
BC: 美容部員

問いかけ① 教訓を考える

次ページの「考察」をお読みいただく前に、次の問いについてお考えください。

1. カネボウ化粧品では、第一線の社員が、いきいきと、そして能力を十分に発揮して働いており、その背景には、エリアマネージャーと美容部員との協力・助け合いの関係がありました。こうした人々の関係を支えているものは何でしょうか。カネボウ化粧品の事例を参考に考えてください。
2. カネボウ化粧品では、産業再生機構による経営改革が実施されても、エリアマネージャーと美容部員との協力・助け合いの関係が崩れることはありませんでした。むしろ、より前向きに協力するようになりました。こうした良好な関係をより発展・強化させるためには、どのような取り組みや工夫が有効なのかを考えてください。

考察 経営組織論の視点 から

神戸大学大学院経営学研究科 教授 松尾 睦

はじめに

カネボウ化粧品の場合では、次の2つの問いが出されていた。一つは、「職場での協力・助け合いの関係には、何が影響するのか?」、もうひとつは「協力・助け合いの関係をより良い方向に発展・強化させるためには、どのような取り組みや工夫が有効なのか?」という問いである。本稿では、これら二つの問いに対し、リーダーシップと組織体制の観点から考察したい。

現場の関係性を強めている要因

まず、カネボウ化粧品において協力・助け合いの関係が存在するのは、次の二つの要因が関係していると思われる。第一に、エリアマネージャーによる美容部員への奉仕型リーダーシップである。ここでいう奉仕型リーダーシップとは、上から命令するのではなく、顧客と接する第一線の社員を後方から支援し、働きやすい環境を作ることを目指す。ケースの中で説明されているように、エリアマネージャーは現場に足しげく通い、美容部員の店舗業務をサポートしている。現場において美容部員が働きやすいように支援するエリアマネージャーの奉仕型リーダーシップ

は、美容部員からの信頼を高める上で大きな働きをしていると思われる。

第二に、エリアマネージャーがこうした奉仕型リーダーシップを発揮できるのは、カネボウ化粧品における現場重視の方針が影響している。ケースの中に「現場のマンパワーに頼るという伝統」、「現場に権限を委譲する方針」とあるように、カネボウ化粧品では現場を重視した営業方針をとっている。顧客にサービスを提供する第一線の社員を重視し、管理職や役員が彼らを支援すべきであるとする組織観は「逆さまのピラミッド」と呼ばれているが、カネボウ化粧品の組織構造はこの形態に近いといえる。カネボウ化粧品における現場重視の営業方針は、本部の影響力の低下や、現場への依存という問題を発生させているものの、顧客に接する美容部員を対等なパートナーとして扱うことで、エリアマネージャーと美容部員の関係性を強めていると考えられる。

顧客志向の変革

次に、「協力・助け合いの関係をより良い方向に発展・強化させるためには、どのような取り組みや工夫が有効なのか」という第二の問いを検討する。カネボウ化粧品では、産業再生機構による再生計画

が実施された後も、現場での協力・助け合いの関係が壊れることはなかった。以下では、なぜそれが可能であったのかについても考えてみたい。

以前のカネボウ化粧品は、売上至上主義が強く「納入実績をあげるために、店頭での売上状況を見逃して、強引に商談」することもあり、エリアマネージャーは「いつも追い詰められている感じ」を受けていた。実際の店頭売上より小売店への納入を重視することによって、エリアマネージャーによる営業活動と美容部員による推奨接客活動との乖離が生じることもあった。カネボウ化粧品の現場重視の営業方針は、現場における関係性を強めるという良い影響もあったが、同時に様々な無駄を生んでいたのも事実である。

こうした状況を改善したのが、産業再生機構による再生計画である。再生計画の内容を一言でいうならば「顧客志向の組織改革による効率性の推進」といえる。顧客満足度を高めることに焦点を当てた改革により、現場主義を損なうことなく、効率的な組織運営が可能になった。具体的にいえば、「業績評価」、「ブランド数」、「組織構造」を変革することで、現場のエネルギーを顧客の方へ向け、無駄な

作業を極力減らしていったのである。

もっとも影響力が大きかった改革は、エリアマネージャーの業績評価において、店頭売上を重視した点であろう。つまり、コンプライアンスを徹底するために「売れないと納品ができない仕組み」に変更したのである。以前は、納入実績が重視されていたため、店舗で売れていないにもかかわらず強引な商談が行われることもあった。改革後は「在庫量が適正化されたことにより、店頭売上額と納入額の目標値がほぼ連動するようになった」という。

この効果は、高木AMの次の言葉に表れている。「やっぱり、真剣勝負になりましたよね。販売目標の達成にこだわって、お客さま一人ひとりに接客して、新しい愛用者を増やしていくという、本来やるべき仕事に時間をかけられるようになりました。産業再生機構の前は、本来やるべきじゃない仕事に時間をかけてしまっていました。」以前は小売店を向いていたエリアマネージャーは、最終消費者も意識するようになったといえる。

これに加えて、カネボウ化粧品では、ブランドを絞り込み、販売組織の形態を改革することで、無駄をなくしエリアマネージャーや美容部員のエネルギーを店頭販売に向けた基盤を作ることに成功して

いる。具体的には、ケースの注24で説明されているように、60種類あったブランドを20種類強に絞り込み、販売組織もエリア別から流通チャネル別へと変更された。これによって、焦点を絞った販売戦略が可能になり、各流通チャネルの特性やニーズにあったプロモーションを実施できるようになったのである。

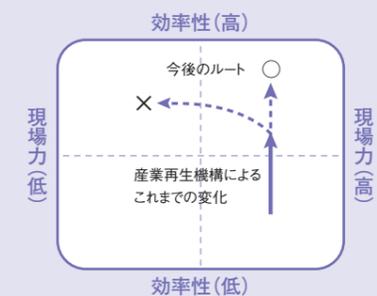
上述した一連の改革において注目したいのは、誰もがその重要性を否定することができない「顧客第一」の考え方に沿って改革が行われた点である。顧客に焦点を当てた改革だからこそ、現場力を損なわずに、組織の効率化を促進することができたといえる。右下の図に示したように、カネボウ化粧品は、現場力を維持したまま、組織の効率性をアップすることに成功しつつあると考えられる。

今後の課題

最後に、カネボウ化粧品の今後の課題について述べておきたい。第一に、エリアマネージャーの活動をより戦略型、提案型にシフトしていくことで、小売店や美容部員との関係性をより強固なものにすると同時に、顧客満足度を高めることができると考えられる。

第二に、カネボウ化粧品では本部が現場に依存しすぎる傾向があるため、全体最適を考えながら本部が戦略的方向性を明示し、現場の営業活動や推奨接客活動を支援する施策を強化すべきである。しかしながら、本部からのトップダウンが強すぎると現場が反発し、図中の左上の象限にシフトしてしまう危険がある。この点に注意して進める必要があるだろう。

カネボウにおける現場力と効率性のバランス



考察 教育学の視点 から

東京大学 大学総合教育研究センター 准教授 中原 淳

はじめに

昨年実施した組織調査の結果、カネボウ化粧品は、職場の互酬性が非常に高い、という特徴をもっていた。

職場の互酬性とは、一言でいえば「助け合いの文化」のことである。もし、あなたが、何かよいことを職場の誰かに行った場合、直接的にその本人からでなくても、職場のメンバーの誰かから(もちろん本人であってもよい)、あなたに対して、何かよいことがもたらされる度合いのことをいう。学問的には「互酬性規範」と呼ぶこともある。

互酬性は、職場のメンバーの信頼性(職場メンバーがどの程度信頼できるか)、職場のネットワーク(職場のメンバーがどの程度つながりをもっているか)とまとめて、社会関係資本(social capital)と呼ばれることもある。

我々、東京大学の研究グループは、この社会関係資本の高低が、どの程度、職場の人々の成長に影響を与えているかを詳細に調べており、日本全国様々な企業のデータをもっている。

今回のカネボウ化粧品の互酬性の高さには、非常に目を見張るものがある。社会関係資本は、現場の人々のもつ成長感やキャリアの確立に関して、強い影

響をもっている経営資源のひとつである。一般には、互酬性は、上司が果たすメンテナンス機能に依存するが、カネボウ化粧品では、これが必ずしも高くない。こうした結果が、なぜ生じるのだろうか。

互酬性の高さ

カネボウ化粧品の互酬性の高さは、様々なものが複雑に絡み合っており明確な説明は難しい。ここでは、人材開発白書で掲載されているデータに若干の予備考察を加えて考えていきたい。

まず、最も影響を与えていると考えられる理由のひとつは、現場に大幅な権限委譲が行われていること、とエリアマネージャーと美容部員の役割分担の曖昧さやリダンダンシー(重複さ)にあることではないかと思われる。ケースにあるように、カネボウ化粧品では、本部は現場に多くの権限委譲をしており、かつ、エリアマネージャーと美容部員の職務は明確には決められていない傾向がある。

海藤部長は、「エリアマネージャーは準備をする裏方で、美容部員は接客という分担は、昔から存在している」と述べている。しかし、その一方で、その仕事の境界(バウンダリー)は、現場にいる人々

にとって、必ずしも所与ではなく、それぞれの解釈に委ねられている。

どこからどこまでがエリアマネージャーの仕事なのか、必ずしも現場の人々に浸透しているわけではないし、ケースの情報を見る限りにおいて、境界近辺の業務がどちらの役割なのかを意識している証拠はない。森末課長は、そうした現場の様子を「美容部員の仕事はここまで、エリアマネージャーの仕事はここまでというのは決められないと思います」という言葉でまとめている。

そして、役割分担の曖昧さとリダンダンシーがある状況は、職務が明確かつ厳密に決まっている場合に比べて、自分が本来やるべきだと思っていた仕事を、偶発的に相手がかかってでたり、それに対して、返報することが行われる基盤となりやすい。また、職務設計上では、誰の仕事でもない仕事生まれやすく、組織市民行動(Organizational Citizenship behavior)が生まれやすい素地があるのではないかと推測される。以下類推の域をでないが、互酬性規範の成立の背後には、こうしたひとつひとつの偶発的行動が、長い年月を経て積み重なっていることが推測できる。

ついで第二の理由は、エリアマネー

ジャーと美容部員の間が存在する仕事の相互依存性である。カネボウ化粧品において、エリアマネージャーの多くは、美容部員の業績に追っているところが大きい。また、ケースの注7で説明されているように、美容部員にとって大きな関心事のひとつである勤務スケジュールの作成は、エリアマネージャーが担っていることも見逃せない。美容部員間においても、勤務スケジュールの調整は行われるだろうことは容易に想像がつく。美容部員の中には、子育てをしながら働くものも少なくなく、勤務スケジュールは最大の関心事のひとつである。既述した役割分担の曖昧さ・重複に加え、こうした仕事の相互依存性も、互恵的行動を後押しする理由のひとつではないか、と思われる。

今後の課題

最後に、カネボウ化粧品の今後の課題について考え得ることを述べる。それは、上記で述べたカネボウ化粧品の強みが、引き起こすことではないだろうか。つまり、カネボウ化粧品では本部が現場に依存しすぎる傾向があることに加え、さらに現場では役割分担の曖昧さ・重複が存在している。それはメンバーの互恵

的行動を引き起こす素地ではあるものの、一方で生産性を押し下げる理由のひとつになる可能性がある。

現場のもつカルチュアを維持しつつ、どこまで現場主導で、現場裁量にまかしているのか。これがカネボウ化粧品の最大の挑戦であろう。



問いかけ② 部門や職場での応用方法を考える

「考察」で示された教訓を、あなたの会社や職場で応用する方法を考えてみましょう。

お互いに協力し、また助け合う関係を促すためには、どのようなことに取り組むべきでしょうか。
以下の問いかけを参考にお考えください。

1 あなたの職場の若手・中堅社員が仕事上での成果をあげるためには、誰と誰が、どのような協力・助け合いの関係を結ぶ必要があるでしょうか。

2 その人たちとの間の協力・助け合いの関係を促すためには、業務内容や役割分担、権限と責任のあり方などにおいて、どのような工夫が有効でしょうか。

3 あなたの職場と、仕事上の関連がある職場との間で、誰もが共感することができる絶対的な価値（もしくは目的）は何でしょうか。

4 協力・助け合いの関係を強化しつつ、効率的な組織運営をするためには、どのような取り組みや工夫を用いればよいでしょうか。

おわりに

昨年に引き続き、「他者との“かかわり”」が若手・中堅社員の経験学習に与える影響についての調査研究を行いました。昨年の定量調査を補完すべく、今年は深く綿密な定性調査を実施しました。ご協力いただいたパナソニック株式会社の方々、株式会社カネボウ化粧品およびカネボウ化粧品販売株式会社の方々には、昨年以上のご負担を強いることになってしまいましたが、最後まで快くご協力いただいたことに深く感謝いたします。

また、中原先生、松尾先生には、昨年以上に困難なご支援をお願いいたしました。最後まで伴走いただきました。深く感謝いたします。今年の人材開発白書では、“かかわり”を通じて若手・中堅社員を成長させるための具体的な方法を探索し、いくつかの提言をいたしました。しかし、2社という限られた事例から導き出したものであり、これらですべてだとは思っておりません。引き続き、本テーマを掘り下げ、さらに役立つ発見を提供できればと思っております。

(坂本雅明)

著者／プロジェクトメンバー

坂本 雅明 (富士ゼロックス総合教育研究所 研究室 室長)
中原 淳 (東京大学大学院総合教育研究センター 准教授)
松尾 睦 (神戸大学大学院経営学研究科 教授)

編者

株式会社富士ゼロックス総合教育研究所