



.....
.....
Research and Insights
for **Talent**
Development

人材開発白書 2014

戦略実行力

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。



はじめに

今後の日本をいかに考えるか。これは私たち企業経営にたずさわる者としてもとても切実な問題です。

日本は高度経済成長以降、バブル崩壊を経験し、経済が回復してきた矢先にリーマンショックと東日本大震災を経験しました。リーマンショックでは、マーケットは直接的・間接的にグローバルにつながっており、世界の市場の影響を確実に受けることを身をもって知り、東日本大震災では自然の脅威に人間は刃向かうことができないことを体験しました。世の中には多くのリスクが潜んでおり、あらゆることを想定した経営の舵取りが必要となっております。

このような大きな変化のうねりに見舞われ、先を予測することが難しい中で企業を経営していくためには、変化適応が欠かせません。それにはどんな困難をも乗り越えていく覚悟と、そういう状況が続いても解を探し続け、チャレンジし、復元していく力(レジリエンス)が重要となります。トップと現場をつなげる第2の重心となるミドルの役割や責任もまた不可欠です。変化が生じるのは現場です。ミドルがその兆候をとらえてトップに進言し、そして関係各所を巻き込んで対応に当たらなければなりません。

今年の人材開発白書では「戦略実行力」の第4弾として「周囲を動かすミドルの影響力」について調査しました。その成果として、ミドルが組織を動かす影響力の源泉とメカニズムについて報告をさせていただきます。ミドル自らが自立的に動き、組織を超えて他者を巻き込み、ものごとを進めていくためにはどうすべきか。「戦略実行」にこだわり、マネジメントのあり方やコミュニケーションのあり方を追求してまいりました。皆さまの企業運営のヒントになることが少しでもあれば幸いです。

今回の人材開発白書発刊に際し、寄稿いただきました株式会社サイバーエージェント取締役人事本部長 曾山哲人様、東京大学大学総合教育研究センター准教授 中原淳様、また事例調査にご協力いただきました、カルビー株式会社様および株式会社サイバーエージェント様をはじめ、多くのご協力を賜りました皆さまに、弊社を代表して厚く御礼申し上げます。

2014年2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 芳澤 宏明

contents

はじめに	1
調査研究にあたって	4
提言 ミドルマネジャーの課題	6
先人の英知に学ぶ 影響力の分類	8

第1章 調査結果1 定量調査 9

調査概要	10
分析結果をご覧になる前に	14
分析01 部下を動かすために	16
分析02 横の組織を動かすために	20
分析03 上司を動かすために	24
データ 因子、質問項目、回答データ	26
コラム 周囲を動かす3つのアプローチ	13
コラム ミドル自身は何を重視しているのか	30
レビュー ストレッチ目標、上司の支援とメンバーの戦略実行度	19
レビュー 組織間連携の阻害要因とミドルの課題	23

第2章 調査結果2 事例調査 31

ケース1 カルビー株式会社 ベジップスの開発と商品化	
ミドルマネジャーへのインタビュー	32
上司へのインタビュー	38
インタビューを終えて	39
ケース2 株式会社サイバーエージェント アメーバビグの開発とリリース	
ミドルマネジャーへのインタビュー	40
上司へのインタビュー	46
インタビューを終えて	47
インタビュー:ミドルを軸とした組織力強化	48
寄稿:マネジャーが乗り越えなければならない挑戦課題	50

おわりに 52

調査研究にあたって

マネジメントを発明したといわれているP.ドラッカーは、このように述べている。

「長期にわたって有能だった人が、なぜ急に凡人になってしまうのか。彼らは新しい任務についても、前の任務で成功したと、昇進をもたらしてくれたことをやり続ける。彼ら自身が無能になったからではなく、間違った仕事のやり方をしているからだ。」

節目の前に獲得した能力は、節目の後での成功を保証するわけではないのである。それでは、「間違った仕事のやり方」とは、特にミドルマネジャーを考えた場合は何なのだろうか。GEなどの大企業でリーダー育成を支援するR. チャランの言葉から読みとることができる。

「一般社員は、与えられた仕事を所定の時間内に、目的に沿った方法で実施することが求められる。マネジメント層への転換点では、自分の仕事を『する』から、他人にうまく仕事を『させる』に変わる必要がある。」

他者を通じて仕事をするのが、ミドルマネジャーである。そのためには、他者に対して影響力を発揮できなければならない。本稿では、ミドルマネジャーの影響力を考える。

この影響力は、特に戦略の実行場面で不可欠な要素となる。その理由を過去の調査研究にさかのぼって説明する。

これまでの調査研究

戦略を策定しただけでは業績は改善しない。実行して初めて、その果実を得ることができる。しかし、中期経営計画や次年度方

針の策定という一大イベントの終了後には、「では、これまでの業務に戻ろう」と言わんばかりに計画書がキャビネットの奥深くにしまわれてしまうことは少なくない。あるいは取り組んだとしても、いつの間にか、今まで通りのやり方に戻ってしまうこともある。

そもそも戦略というものは、策定よりも実行の方により多くの時間が費やされ、また様々な困難に直面する。しかしながら、戦略自体への関心の高さに比べると、実行への関心は低いと言わざるを得ない。こうしたことから、4年間に渡って「戦略実行力」をテーマに、トップと現場をつなぐミドルマネジャーに焦点を当てて調査研究を進めてきた(表0-0-1)。

戦略を実行させる2つのアプローチ―背中を押し、そして足かせをはずす

当初2年間の調査からは2つの示唆が得られた。1つは、戦略を納得させることの重要性である。メンバーが戦略を実行しない理由は戦略が伝わっていないからではない。実際、多くのメンバーは所属組織の戦略を理解している。それにもかかわらず、一歩も前に踏み出さない、あるいは最後までやり切らない。分析の結果、最後までやり切らせるためには、納得させることが大切だということが分かった。

しかし、いくら戦略に納得したとしても、前に進めないことがある。その原因は、実行を阻害する足かせの存在である。一方で背中を押し、他方で足かせをはずす必要がある。これが2つ目の示唆である。

組織間連携の不備が、実行を妨げる

それでは、具体的にはどのような足かせがあるのだろうか。結論を先に述べると、その1つが組織間連携の不備である。

表0-0-1 戦略実行に関する調査一覧

	調査テーマ	調査時期	調査方法	回答者	報告
調査1	戦略実行の阻害要因	2010年5月	質問紙調査(定性)	部長32人 メンバー70人	Discussion Paper
調査2	戦略実行を促すマネジメントとその実態	2010年9月	質問紙調査(定量)	メンバー2,170人 (27社、49BU)	人材開発白書2011
調査3	トップの問題意識と課長への期待	2011年6～9月	インタビュー調査(定性)	事業トップ37人 (32社)	人材開発白書2012
調査4	課長が直面している障害	2011年6～9月	質問紙調査(定性+定量)	優秀課長84人 (27社)	人材開発白書2012
調査5	組織の壁の形成要因	2012年7～9月	質問紙調査(定性)	課長 1,023人 (22社、45BU)	人材開発白書2013
調査6	ミドルの影響力の源泉	2013年8月	インターネット調査(定量)	主任、課長、部長 各515人 計1,545人	人材開発白書2014

メンバーおよび部課長に対して戦略実行の阻害要因を調査したところ(表0-0-1:調査1)、メンバーの回答が最も多かったものは、「協力不可欠な他部門・他社との調整の欠如」であった。自分だけ、あるいは自分の組織だけでは戦略を実行することはできない。他組織との連携が欠かせない。その連携が欠如しているために身動きが取れなくなっていると、多くのメンバーが感じているのである。ところが、そのことに気づいているミドルマネジャーはほとんどいなかった。

この調査結果を補完するために、事業トップに対する半構造的インタビュー調査を実施した(表0-0-1:調査3)。戦略実行の問題点を尋ねたところ、多くの事業トップは「部門間の意思疎通、協力体制の欠如」を挙げた。それに加えて、ミドルマネジャーのフットワークが重くなったという意見も聞かれた。部下への戦略展開は問題ないのに、横の組織や他事業部、パートナー企業との調整には消極的になってしまう。周りの組織を巻き込まずに、自分の部門だけでなんとかしようとする。ちょっと話せば済むことなのに、なかなか話しに行かない。このような声が聞かれた。

周囲を巻き込むことこそがミドルマネジャーの仕事

ミドルマネジャーが巻き込むべき相手は横の組織だけではない。上司にも働きかけるべきである。

ミシガン大学の心理学者ドナルド・ペルツが発見した“ペルツ効果”というものがある。普通に考えれば、マネジャーの支援が増えるほど部下の職務満足度も高まる。しかしペルツは、ある条件のもとでは職務満足度が下がってしまう現象を発見した。この2つを分ける条件とは、ミドルマネジャーの上方影響力だという。部下が、あるいは部門で何かに取り組もうとした場合には、さらにその上の組織長の承認や予算措置が必要な場合がある。ミドルマネジャーがその上の上司を説得できなければ、部下の不満が一層高まってしまうのである。

つまり、部下だけをマネジメントすればいいというわけでもなければ、横の組織を巻き込めばいいというわけでもない。ミドルマネジャーは、組織のあらゆる方向に影響力を発揮しなければならないのである。

ミドルマネジャーの影響力の源泉は(今回の調査研究)

こうした背景から、「周囲を動かすミドルの影響力」をテーマに、調査研究に至った。

定量調査と事例調査を実施した。まず、主任クラス、課長クラス、部長クラス各515人、合計1,545人に対する定量調査を実施し、上司・部下・横の組織それぞれを動かすための潜在的な力や行為を抽出した。さらには、それらがどのようなメカニズムで相手の行動につながるのかを分析した(表0-0-1:調査6)。もちろん、他者を動かす方法は多種多様であり、基本的には本人の持ち味と相手のタイプを勘案して考えるべきである。しかし、どのような状況でもほぼ確実に効果がある方法を見いだすことを試みた。

次に、定量分析結果をより具体的に検討すべく、2つの事例を調査した。1つ目は、カルビーのベジップスである。開発者の柚木英明氏は、中国奥地の極寒の地に単身で乗り込んで玉ねぎを開発し、またマーケティング部門や工場を巻き込んで、ついには年間30億円以上を売り上げる商品に育て上げた。もう1つの事例は、サイバーエージェントのアメーバピグである。入社わずか2年目でプロデューサーに任命された山崎ひとみ氏は、自分よりも年上で、しかも社内でも選りすぐりのデザイナーやエンジニアをまとめあげ、驚くくらいの短期間でリリースにこぎ着けるとともに、予想をはるかに上回る事業成果を上げた。いずれの事例も、周囲の協力なしに成果を上げることはできなかった。その協力を呼び寄せたのは何だったのか。定量分析結果も参考にして検討した。



提言 ミドルマネジャーの課題

自分自身の実務経験に基づくマネジャーへの指南書が、数多く出版されている。同じことが書かれているわけではないのだが、どれもが納得できるものである。他者に影響を与え、他者を動かす方法は、実に様々あるのである。実際、私どもの分析でもそのような結果になっていた。もちろん、だからといって、その全てに取り組むことは勧められない。基本的には自分の持ち味と相手のタイプを勘案して選択すべきであろう。

しかし、より確実な効果を望むのであれば、押さえておくべきポイントがある。しかもそのポイントは、部下、横の組織、上司それぞれに対して、同じではない。調査結果に基づく提言を以下に示す。

提言1 部下を動かすために、日頃から周囲に対して献身的な行動をとり、また部下に対する強い関心を持つ

ミドルマネジャーは部下を通じて仕事をする。同時に部下を育成する責任を持つ。そのため、単に仕事をさせるだけでなく、難しいことにチャレンジさせることも試みなければならない。こうした期待に応えるためには、どうすればよいのか。

まず思い浮かぶ方法は、マネジャーとしての権限を行使することであろう。調査結果からも、権限を使って説得することの効果が見られた。しかし、同時に分かったことは、権限を行使しすぎると負のインパクトをもたらすということだ。権限は万能ではないのである。

効果が見られたもう1つの方法は、部下の主観に訴えることである。具体的には、依頼内容に共感させることや、依頼者を支援したいと思わせることである。しかし、誰もができるわけではない。そうしたことができているミドルマネジャーの特徴を分析したところ、普段から様々な人に献身的な行動をとっていた。つまり、依頼内容や依頼方法よりも、依頼者がそれまでどう過ごしてきたかが影響するのである。

しかしながら、献身的行動も限界がある。難しいことにチャレンジさせる場合には、その効果は確認できなかった。難易度が高ければはじめからやる気を失ってしまうこともある。そうした中で、前向きに取り組ませることができているミドルマネジャーの特徴を分析したところ、部下への依頼に際して様々な角度から深く考えていた。

部下に関心を持ち、部下のことを真剣に考えることが、部下の共感を誘うのである。

提言2 横の組織に協力してもらうために、問題意識を共にする仲間を増やし、また利害対立を超える知恵を出す

上司・部下という縦の関係に比べて、横の関係では利害が対立する場合が多い。機能や役割が異なれば、優先事項も異なる。横の組織への協力依頼の難しさは、ここにある。どうすれば、横の組織を巻き込むことができるのか。

部下に対してと同様に、横の組織に対しても相手の主観に訴えることによる一定の効果は見られた。相手もマネジャーであることから客観性や合理性で判断すると予測したが、そうとは限らなかった。同じ境遇に身を置く相手も多く、部門にとらわれない本来の取り組みに共感したり、応援したくなるようである。同じような問題意識を持つ仲間を増やしていくことは有効な手立てになるだろう。

ところが、問題意識を共にする相手ばかりではない。とりわけ、利害が一致しない状況ではいくら相手の主観に訴えても、効果があるとはいえなかった。そのような難しい状況でも相手に受け入れられているミドルマネジャーの特徴を分析したところ、自分の依頼を押し通そうとはせず、相手にとってもメリットのある連携スキームに仕立て上げていた。

もちろん、コンフリクト状況の中でWin-Winの解決策を考えることは非常に難しい。しかし、コンフリクト自体は悪ではなく、対応次第で建設的にも破壊的にもなるものである。また、トレードオフを解消するような画期的な方法を考えようとする機会は、コンフリクト状況こそが与えてくれる。ミドルマネジャーはこの難しい状況から逃げずに、知恵を絞り出さなければならない。

提言3 上司に提言を受け入れてもらうために、会社目線で意見交換を繰り返す

確固たる根拠があれば、そしてそれがミドルマネジャーの決裁権限の範囲に収まっているならば、上司の判断を仰ぐことはない。不確定要素が残っているものや、投資リスクを抱えるものが上司にあげられる。つまり、確固たる根拠を示せない中でも、何とかして上司から望ましい判断を引き出さなければならぬのが、ミドルマネジャーである。どうすればそれができるのか。

上司の判断基準は非常に明快であった。会社にとって必要なことなのかどうか、ほぼ全てであった。部下や横の組織とは異なり、上司に対しては主観に訴えることは得策ではない。客観性や合理性が重要なのである。

恐らくほとんどのミドルマネジャーはそのことを実感しているだろう。事実、多くのミドルマネジャーは、事前に周到な分析をして、論理的に説明することを意識している傾向があった。しかし、ミドルマネジャーは誤解しているところがある。上司から望ましい判断を引き出している人は、少し異なる方法を用いていた。上司と双方向の意見交換を繰り返していたのである。

不確実な問題であればあるほど、上司としても一度の説明で全てを理解し、決断することは難しい。また、上になるほど説得されることを嫌うようになるという人もいる。一方のミドルマネジャーも、会社の立場から考えようにも必ずどこかに見落としがある。上司に正しい理解をしてもらうためにも、またより良い提言にするためにも、何回かの意見交換を経ることが大切なのである。

提言4 マネジャーとして飛躍するために、意図的に外向きのマネジメントを経験する

部下のマネジメントが得意であっても、周囲への働きかけとなると苦勞するミドルマネジャーもいる。定量調査結果によれば、メンバーや上司はミドルマネジャーによる周辺組織との連携が不十分だと考えていた。

ところが、ミドルマネジャー自身はできていると認識していた。その後の定性調査で浮かび上がったこの認識ギャップの要因は、ミドルマネジャーは従来からの相手と問題なく連携していることを良しとしているのに対し、メンバーや上司は、新たなことに取り組むに当たって必要な、新たな相手の巻き込みが不足していると考えていたことだった。

ミドルマネジャーのマネジメント能力向上は線形でなされるわけではない。メンバーからマネジャーに変わる節目で断絶があったように、部下のマネジメントから周囲への働きかけに転換する際にも断絶がある。部下のマネジメントに必要なことは部下の理解である。これは、自分が部下だった経験も役立つだろう。しかし、横の組織に対しては相手の立場や利害を理解する必要があり、上司に対しては、全社視点が必要になる。経験したことのない職種や職位の視座、視点で考えることは容易ではない。

閉塞状況を打破するためには新しい相手と組まなければならない。しかし、部下のマネジメントをどんなに追究しても、周囲のマネジメント能力が高まるわけではない。ミドルマネジャーとして飛躍するためには、職場の外側に目を向け、自ら機会を見つけて経験を積むことが求められる。

先人の英知に学ぶ 影響力の分類



影響力はどのように分類されているのか。紙幅の都合で網羅的な説明はできないが、調査フレーム設計や質問票作成にて参考にしたものを中心に紹介する。

影響力の研究で最も古いものは政治学であろう。国家を治めようとする者は、他者をその意に反してまでも従わせることも必要となる。このための力を権力といい、例えば15世紀に活躍した政治思想家N. マキャベリは権力の源泉を“武力”や“暴力”に求め、18世紀に共産主義革命に多大な影響を与えた経済学者K. マルクスは“富の集中”を挙げている。

政治の世界はやや特殊かもしれない。身近な考えは、社会学に見出すことができる。1959年および1962年にJ.R.P. フレンチとB. レイブンが発表した分類が、古典ともいえる。彼らは影響力を、個人や集団間の相互作用の中で相手に影響を与える潜在的な力だと捉えた上で、6種類に分類した。この分類は、社会学にとどまらず、組織行動学や経営学など様々な学問分野で参照されている。

会社組織という固有の世界に当てはめた研究もある。一例を挙げれば、D. キプニス、S.M. シュミット、I. ウィルキンソンが1980年に発表した研究である。ただし、フレンチ=レイブンの研究とは異なり、“影響力”ではなく、“影響を与える行為”を扱っている。

彼らは、自分の意図通りに相手を動かす方法を統計分析によって明らかにすることを目的に、下級管理者に対する調査を実施した。具体的には、まず自由回答方式の調査を実施し、その結果をもとに質問票を設計する。次にその質問票を使った定量調査を実施し、最後にそ

の結果を因子分析する。こうした手順を経て、影響を与える8つの方策を抽出した。

こうした方策を用いても、相手に影響を与えることができる人もいれば、そうでない人もいるだろう。方策や行為ではなく、本人そのものに焦点を当てて考察したが、スタンフォード大学ビジネススクールで「組織における政治と権力」のコースを開発したJ. フェファーである。各々が自分の価値に合った処遇を受けられるほど世の中は公正ではなく、上にあがるためには賢く競争しなければならないというスタンスに立つフェファーは、そのための源泉として“個人特性”と“構造要因”を挙げている。

個人特性とは、その人のスタイル、スキル、能力、明晰さ、感受性、社交的熟練、有能さなどであり、構造要因はコミュニケーション・システム内のどこにいるかである。コミュニケーション・システムには、仕事の流れのネットワーク、非公式ネットワーク、友好関係のネットワークなどがある。なお、フェファーは構造要因の方が重要だとしている。そしてその理由を、適切な場所にいることで、資源へのアクセス、情報コントロールが可能になるだけでなく、公式権限も生まれるからだとしている。

ちなみに、私どもの調査研究は、キプニスらとほぼ同様の手順を踏んで実施している。ただし、違いもある。私どもは、上司、部下、横の組織それぞれに対して効果のある影響力の源泉を抽出すること、さらにはそれらが影響を及ぼすメカニズムも明らかにすることを目的にしている。また、影響力の源泉を、潜在的な力だけに限定せずに、行為や方策、周囲との関係性などを含めて幅広く捉えている。

社会的影響力の分類(フレンチ=レイブン)

- ① Reward power (報酬勢力)
- ② Coercive or Punishment power (強制勢力)
- ③ Legitimate power (正当勢力)
- ④ Expert power (専門勢力)
- ⑤ Reference power (準拠勢力)
- ⑥ Information power (情報勢力)

※正当勢力とは地位に基づく指示ができることであり、準拠勢力とはあの人のようになりたいと思われていることである。

他者に影響を与える方策(キプニス他)

- ① Assertiveness (主張する)
- ② Integration (相手に取り入る)
- ③ Rationality (根拠や論理を使う)
- ④ Sanction (相手を脅す)
- ⑤ Exchange (ギブ・アンド・テイクを持ちかける)
- ⑥ Upward Appeals (より上位者に訴える)
- ⑦ Blocking (相手の仕事の邪魔をする)
- ⑧ Coalition (同僚を味方につける)

第1章 調査結果1

定 量 調 査

主任クラス、課長クラス、部長クラス各515人、合計1,545人に対する定量調査結果をもとに、上司・部下・横の組織それぞれを動かす方法を考える。

調査概要

この調査は、周囲を動かすミドルマネジャーの影響力を考えるものである。分析対象のミドルマネジャーを課長クラスとし、それを取り巻く周囲の人(主任、課長、部長)に予備調査および本調査への回答を依頼した(図1-0-1)。

回答に際しては、主任は上司である課長を、課長は異なる組織の課長を、部長は部下である課長を想定し、その課長からの依頼や提言を受け入れた場面を取り上げ、設問に答えていただいた。

予備調査

表1-0-1左側に示す定性調査を実施し、ミドルマネジャーからの依頼や提言を受け入れた理由、その時に抱いた感想や感情について、幅広い意見を拾い上げた。

そして収集された多種多様な意見を、意味を有する最小のコメントに分解し、KJ法の要領で同種のをまとめるとともに、階層構造をつくった。この整理結果をもとに、さらには先行研究を参考にして、調査フレームと調査票を設計した。調査フレームは12ページ、質問項目は26-29ページを参照のこと。

本調査

表1-0-1右側に示す定量調査を実施した。分析方法は該当ページで説明する。なお、回答者属性は表1-0-2の通りである。

図1-0-1 分析対象と回答者

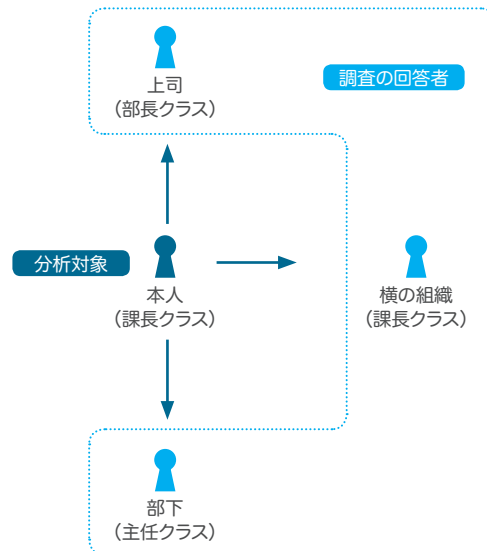


表1-0-1 調査実施概要

	予備調査	本調査
調査対象	一部上場企業およびその関連会社で働く社員。役職は問わず。	一部上場企業およびその関連会社で働く主任、課長、部長。
調査方法	企業の窓口の方に回答者の抽出、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。回答者はweb画面から回答を入力。	インターネット調査。調査会社に登録しているパネルの中から以下の条件に合う対象者を抽出し、回答を依頼。
回答期間	2013年5月20日～6月5日	2013年8月21日～8月22日
有効回答数	195人 <ul style="list-style-type: none"> 主任クラス以下 61人 課長クラス 107人 部長クラス以上 27人 	1,545人 <ul style="list-style-type: none"> 主任クラス 515人 課長クラス 515人 部長クラス 515人
調査項目	下記に関する定性調査 <ul style="list-style-type: none"> あなたの周囲の課長からの依頼や提言を <ol style="list-style-type: none"> 受け入れたときのポイント 受け入れたときに抱いた感想や感情 受け入れなかったときのポイント 受け入れなかったときに抱いた感想や感情 	主に下記に関する111問の定量調査 <ul style="list-style-type: none"> あなたの周りの課長からの依頼や提言を受け入れた場面を思い出し、 <ol style="list-style-type: none"> その時の課長の依頼の仕方 その課長の日頃の行動や態度 その課長との関係性 その時に抱いた感想や感情 提言・依頼内容の特徴(難易度、コンフリクト、不確実性)

表1-0-2 回答者属性と回答者数

(単位:人)

		部長クラス	課長クラス	主任クラス	合計		
所属企業属性	業種	電気機器	56	74	78	208	
		精密機器	30	22	27	79	
		輸送用機器	17	23	33	73	
		機械	16	10	17	43	
		鉄鋼・非鉄・金属	15	19	13	47	
		化学	32	27	27	86	
		医薬品	4	20	10	34	
		食料品	15	20	8	43	
		繊維	3	2	2	7	
		建設	31	27	18	76	
		その他製造業	47	34	38	119	
		通信・電気・ガス	19	30	52	101	
		運輸・倉庫	15	22	17	54	
		不動産	13	13	11	37	
		金融・保険	49	60	38	147	
		商社・卸売	27	26	16	69	
		小売	16	28	25	69	
		情報サービス	53	32	41	126	
		その他のサービス	45	22	31	98	
		その他	12	4	13	29	
所属企業属性	従業員規模	500人未満	101	77	69	247	
		500人以上～1,000人未満	55	49	53	157	
		1,000人以上～3,000人未満	119	105	90	314	
		3,000人以上～5,000人未満	47	54	47	148	
		5,000人以上～1万人未満	61	82	76	219	
		1万人以上	132	148	180	460	
本人属性	職種	企画・マーケティング職	74	52	36	162	
		総務・人事・経理・法務職	93	70	51	214	
		研究・開発職	66	73	76	215	
		技術・SE職	63	91	126	280	
		営業・販売職	130	127	96	353	
		サービス職	13	18	27	58	
		技能職	11	16	51	78	
		購買・商品管理・物流職	25	33	19	77	
	その他	40	35	33	108		
	本人属性	年齢	20才～24才	0	0	0	0
			25才～29才	0	1	2	3
			30才～34才	0	3	29	32
			35才～39才	5	22	78	105
			40才～44才	26	86	133	245
45才～49才			106	157	145	408	
50才～54才			190	154	94	438	
55才～59才			146	79	31	256	
60才以上	42	13	3	58			
本人属性	性別	男性	512	501	466	1,479	
		女性	3	14	49	66	
合計		515	515	515	1,545		

調査フレーム

相手を動かす影響力を調べるには、依頼者の「影響力の源泉」の各因子と相手の「行動」との関係性の有無を分析することになる。しかしこれだけではその間のメカニズムがわからない。そこでこの2つの間に、「認知」「意向」という階層を設けた。

なお、因子、質問項目および回答データは、26-29ページを参照のこと。

●意向

行動を起こすかどうかの判断を下したときの気持である。13ページに説明してある通り、「肯定的(喜んで受け入れたいと思った)」「中立的(色々考える前に、まずはやってみようと思った)」「否定的(仕方ないが、受け入れざるを得ないと思った)」の3つの質問項目を設定した。

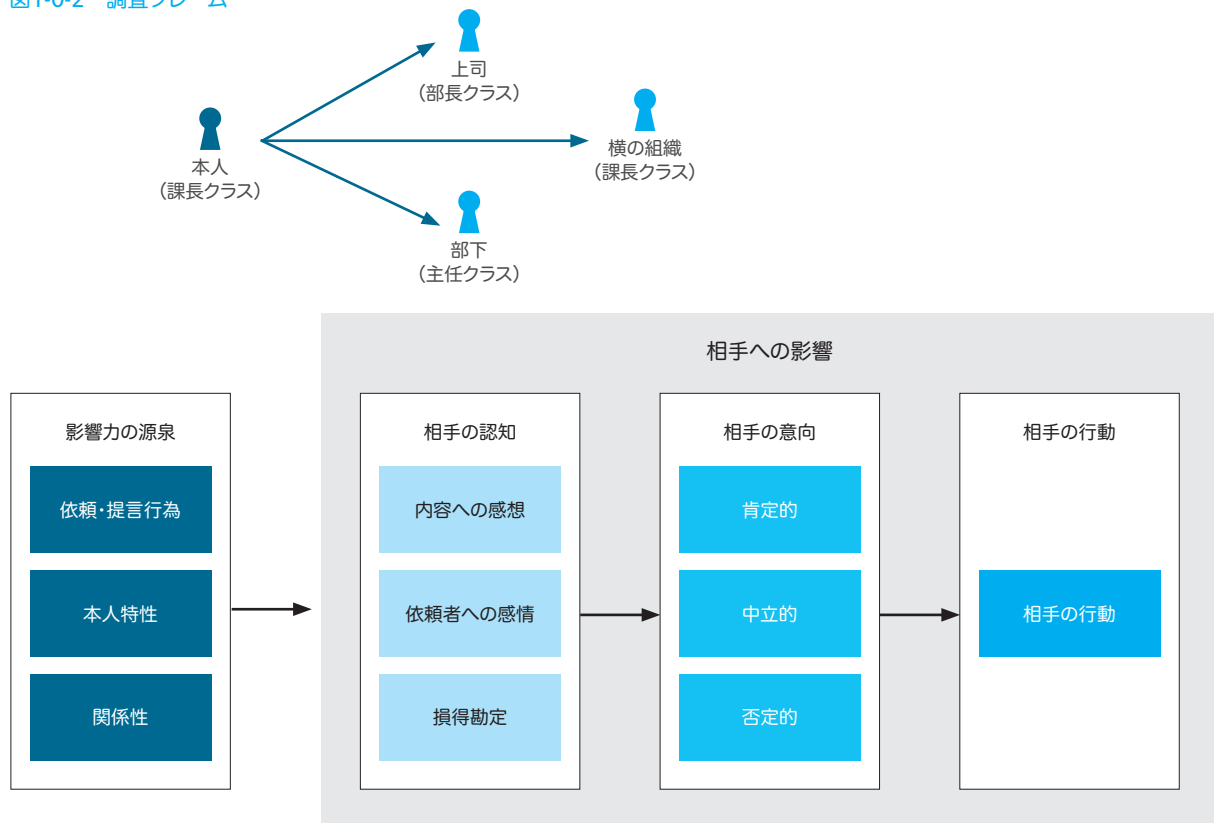
●認知

相手が判断を下す直前の心の動きである。因子分析の結果、6つの因子が抽出された。なお、解釈を助けるために、便宜的に「内容への感想」「依頼者への感情」「損得勘定」という3つの枠組みを設けて分類している。

●影響力の源泉

先行研究(8ページ)を参考に「依頼・提言行為」「本人特性」「関係性」という枠組みを設定し、枠内で因子分析を行った。予備調査および先行研究からの仮説をもとに検討した結果、14の因子が抽出された。やや多いとも考えられるが、できるだけ具体的な議論ができるよう、あえて減らすことはしなかった。

図1-0-2 調査フレーム



「認知」「意向」「行動」というフレームは、予備調査の定性コメント分析結果、およびD.カッツとE.ストットランドによる「態度」の3つの側面(認知的側面、評価的側面、行動的側面)を参考に作成した。相手が上司の場合の「行動」には、承認することやしかるべき人に指示することを含む。

Column | 周囲を動かす3つのアプローチ

人は、前向きになったとき(肯定的)にだけ行動を起こすわけではない。仕方なく行動することもある(否定的)。また予備調査では、可否の判断を先送りしてまずやってみようという行動する場合が散見された(中立的)。本稿ではそれぞれ、肯定的アプローチ、否定的アプローチ、中立的アプローチと呼ぶことにする。

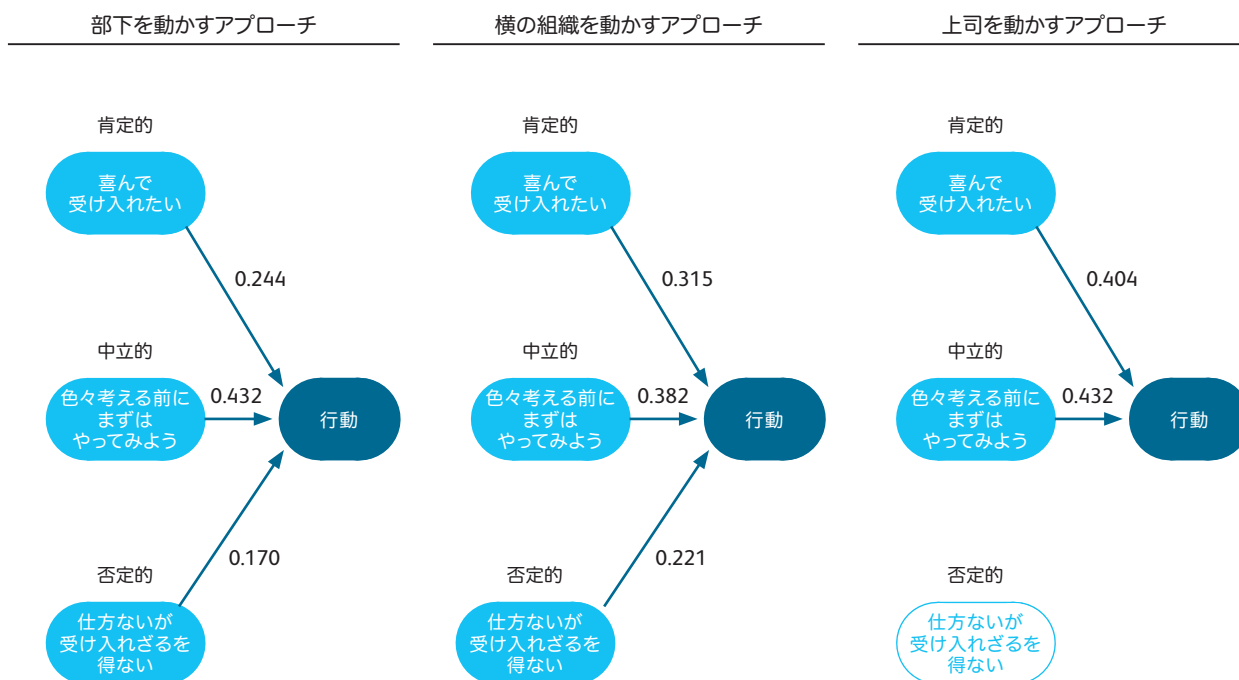
このうち、相手の行動に最も影響を与えるのはどれだろうか。部下、横の組織、上司別に、重回帰分析をした。詳細説明は省くが、図中の矢印は統計的に関係があることを示しており、また矢印に書かれた数値が大きいほど、影響が強いことを示している。

弊社では、過去に肯定的アプローチと否定的アプローチの効果の違いを分析したことがある。その結果は、否定

的アプローチは即効性はあるものの持続性に欠けてしまい、最後までやり抜いてもらうためには肯定的アプローチが効果的だというものだった。経験的に考えても、肯定的アプローチが望ましいことは容易に想像できよう。しかし、部下に対しては、別の方法があった。中立的アプローチである。部下は経験や知識が劣るため、自信を持って可否を判断できないこともある。その場合は、やってみてから判断するように促せばよいのである。

さて、否定的アプローチに着目すると、横の組織の数値が最も大きい。つまり、仕方なく行動せざるを得ないことが多いということだ。自分の組織には不利であっても、苦渋の選択で引き受けている状況がうかがえる。一方、上司の場合は矢印がない。部門の最終意思決定者であるため、自分自身の判断を重視しているのだろう。

図1-0-3 周囲を動かす3つのアプローチ



分析結果をご覧になる前に

あなたならどうしますか

データ分析結果と現実の世界との橋渡しをすべく、ケースを作成した。ケースをお考えいただくとともに、さらには皆さまの実務経験と照らし合わせつつ、以降の分析結果をお読みいただきたい。

以下の3つのケースをお考えいただきたい。登場する課長は、それぞれ部下、横の組織、上司に対して何らかの行動や意思決定を求めている。いずれも依頼・提言方法に工夫を施しており、また間違ったやり方をしているわけではない。もし、あと何かひと工夫するとしたら、あなたなら何をするだろうか。

ケース 1 部下に対する要求

A課長は、ふとしたことから、部下に難易度の高いことに取り組んでもらうことを考えた。ところが、何度も部下に依頼したが、首を縦に振ってくれなかった。

これ以上説得しても無理だと考えたA課長は方針を変えた。部下から「この上司のために頑張りたい」と思われるような、人望のある上司になるよう努めることにしたのである。そして他者からの依頼や要望に積極的に応え、損な役回りも進んで引き受けた。もちろん部下からの要望にも真摯に対応した。半年経って、再び部下に依頼をすることにした。

—難しいことに取り組ませるために、A課長には、あと何が必要か。

ケース 2 横の組織への協力依頼

B課長が課の目標を達成するためには、事業部内の他の職種の協力が必要だった。しかし、その協力依頼は、相手にとっては手間ばかり増えるものであり、簡単に受け入れてもらえないことは明白だった。

そこでB課長は、そのことが事業部全体にとってどれだけ意味があることなのか、どれだけ業績改善につながるのかなかを客観的に説明した。事業部レベルの視点から、依頼の正当性を訴えることにしたのである。

—相手の利害と一致しない依頼を通すために、B課長には、あと何が必要か。

ケース 3 上司への提言

C課長は、部下から業務改善提案を受けた。その提案は、課の業績を持続的に発展させる画期的なものだった。ただし、これまでのやり方を大きく変えるものであったため、上司の承認が必要だった。

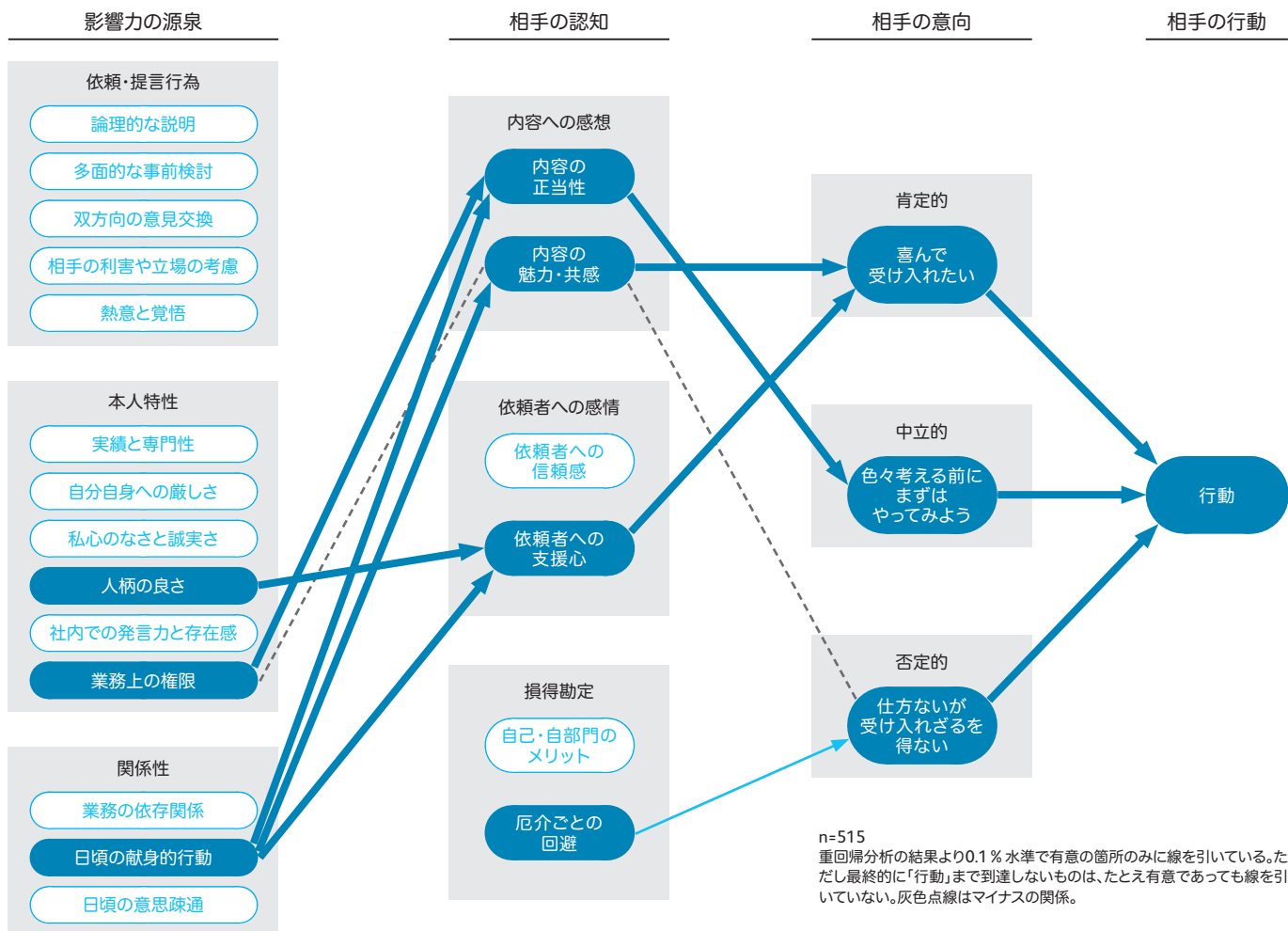
しかし、前例のない方法だったため、うまくいくかの確証がなかった。とはいえ、このタイミングを逃すことはできない。そこでC課長は、十分ではないものの入手可能な情報を収集し、資料を作成した。そして、うまくいく可能性があることを論理的に、かつ熱意をもって伝えた。

—根拠が十分に揃わない提言を認めてもらうために、C課長には、あと何が必要か。

分析方法と作図方法の説明

他者の行動に影響を与えることができる方法は、多種多様である。その中で、ほぼ確実に効果が期待できる“盤石なルート”のみを表示している。

図1-0-4 分析結果の図のひな型



以降のページでは、上記のような図で分析結果を表している。図中の矢印は、重回帰分析という統計手法によって、関係性が見いだされたものである。この分析過程を説明する。

はじめに、有意水準を一般的に用いられている5%に設定して分析した。5%水準で有意とは、同様の分析を100回実施したとしたら、5回程度は間違った結論が導かれてしまうという分析精度を意味する。つまり、数値が低いほど基準が厳しい。さて、5%水準で分析したところ、上図よりはるかに多い矢印が引かれた。他者の行動に影響を与える方法は多種多様だということだ。基本的には自分の持ち味と相手のタイプを勘案して、自分なりのやり方を用いるべきなのであろう。

とはいうものの、その中でも確実に効果が期待できる方法があるのではないか。そこで次に0.1%という厳しい基準で分析した。その結果が上図である。

もう1つだけ補足する。本分析の目的は、相手を動かす要因を明らかにすることであり、目的に関係のない矢印はノイズである。例えば、「相手の利害や立場の考慮」が「自己・自部門のメリット」に影響していたとしても、最終的に「行動」につながっていないため意味がない。そのような矢印は削除した。

つまり上図は、“他にも効く可能性のあるルートがある中で、ほぼ確実に効くルート”だけを抽出し、さらに、“右端(行動)まで到達している関係”のみを表示している。

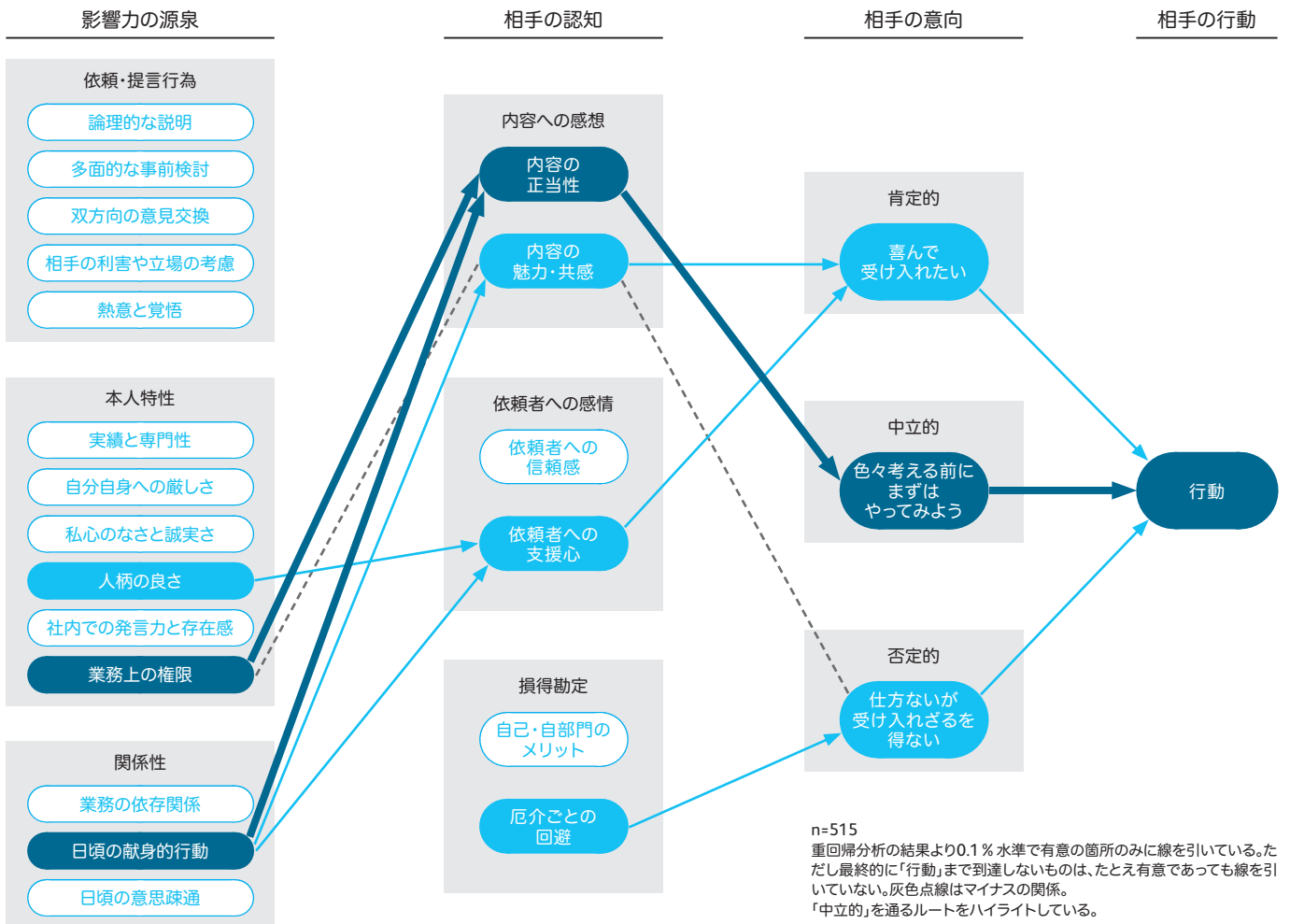
分析

01

部下を動かすために

まずはやってみようと思ってもらうためには、依頼内容が会社にとって必要だと認識させることが効果的であり、その源泉は「業務上の権限」と「日頃の献身的行動」である。

図1-1-1 部下を動かすための、ミドルの影響力の発揮ルート(“中立的”ルートをハイライト)



前ページの説明の通り、ほぼ確実に効くルートのみを図示するようにした。しかし、それでも矢印の数の多さが解釈の妨げになる。そこで、3つのアプローチ(13ページ参照)それぞれを使うルートを、別々の図を用いてハイライトすることにした。

図1-1-1は、中立的アプローチをハイライトしている。「内容の正当性」を認識させることによって、まずはやってみようと思ってもらうというものである。なお「内容の正当性」とは、客観的に考えて会社にとって必要なこと、あるいは会社の方針や方向性に沿うことを意味している。客観性や合理性が重要だということだ。

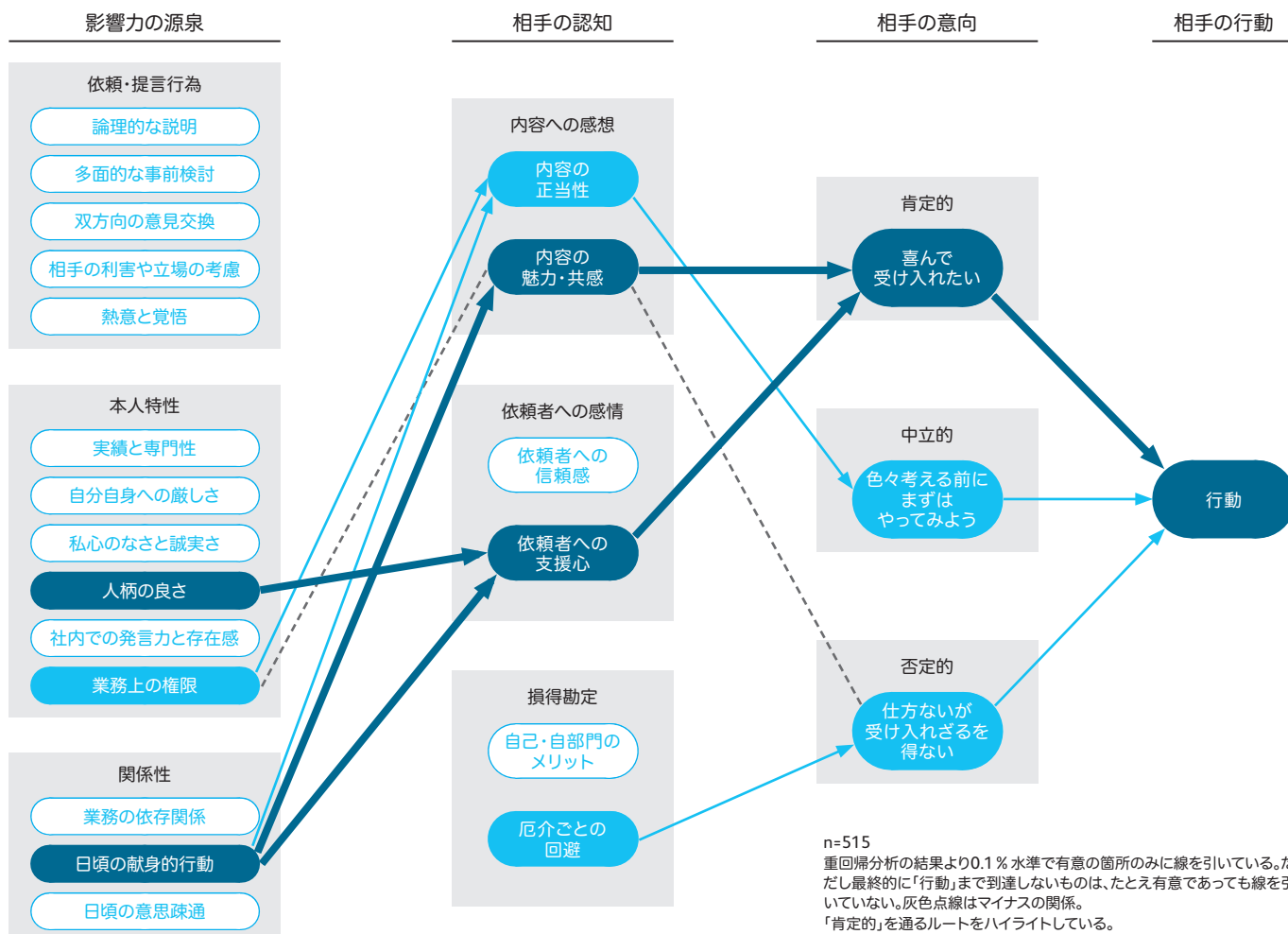
そしてその源泉は、「業務上の権限」と「日頃の献身的行動」であった。

1つ目の「業務上の権限」は、確かに部下の説得に役立つものではあるが、使い方には注意が必要である。図を見ると「内容の魅力・共感」にマイナスの影響を与えている。つまり、権限を振りかざして強制しようとする、たとえば部下にとって魅力的なことでも、そう感じてもらえなくなってしまうということだ。“上から目線で「とりあえずやれ」と言われても納得できない。彼には言われたくない。この人も話も全てが嫌い”という定性コメントが言い表している。

2つ目の「日頃の献身的行動」とは、自分の担当業務でなくても他者に対する協力を惜しまず、また損な役回りも引き受けるという行動や姿勢である。これがなぜ「内容の正当性」に影響するのは、理解に苦しむ。恐らくハロー効果のようなもので、献身

喜んで受け入れたいと思ってもらうためには、依頼内容が魅力的だと感じさせること、および依頼者を支援したいと感じさせることが効果的であり、その源泉は「人柄の良さ」と「日頃の献身的行動」である。

図1-1-2 部下を動かすための、ミドルの影響力の発揮ルート(“肯定的”ルートをハイライト)



的に振舞っている人の言葉には重みを感じるのだろう。実際、定性コメントの中には“普段からいろんな人の手助けをしており、人望が厚いと聞いている。その人の依頼なら、間違いはないだろう”という意見が見られた。

図1-1-2は、肯定的アプローチをハイライトしている。喜んで受け入れたいと思ってもらうためには、「内容の魅力・共感」と「依頼者への支援心」を感じさせることが効果的である。前者は、依頼内容にわくわくしたり、共感したりすることであり、後者は、依頼者の力になってあげたいと感じることである。左ページとは異なり、客観性や合理性よりも、相手の主観に訴えることが重要だということがわかる。

そしてその源泉は、1つは「人柄の良さ」であり、これは「依頼者への支援心」のみに影響している。なお、「人柄の良さ」とは、周りを明るくすることや、人当たりの良さのことである。そしてもう1つが「日頃の献身的行動」であり、「内容の魅力・共感」と「依頼者への支援心」の両方に影響を与えている。

ここまでの説明を読み、サーバントリーダーシップを思い出した方もいるだろう。これは、他者に対する奉仕を通じて信頼を得て、主体的に協力してもらえらる状況をつくり出すというリーダーシップスタイルである。少なくとも部下に対しては効果がありそうだ。

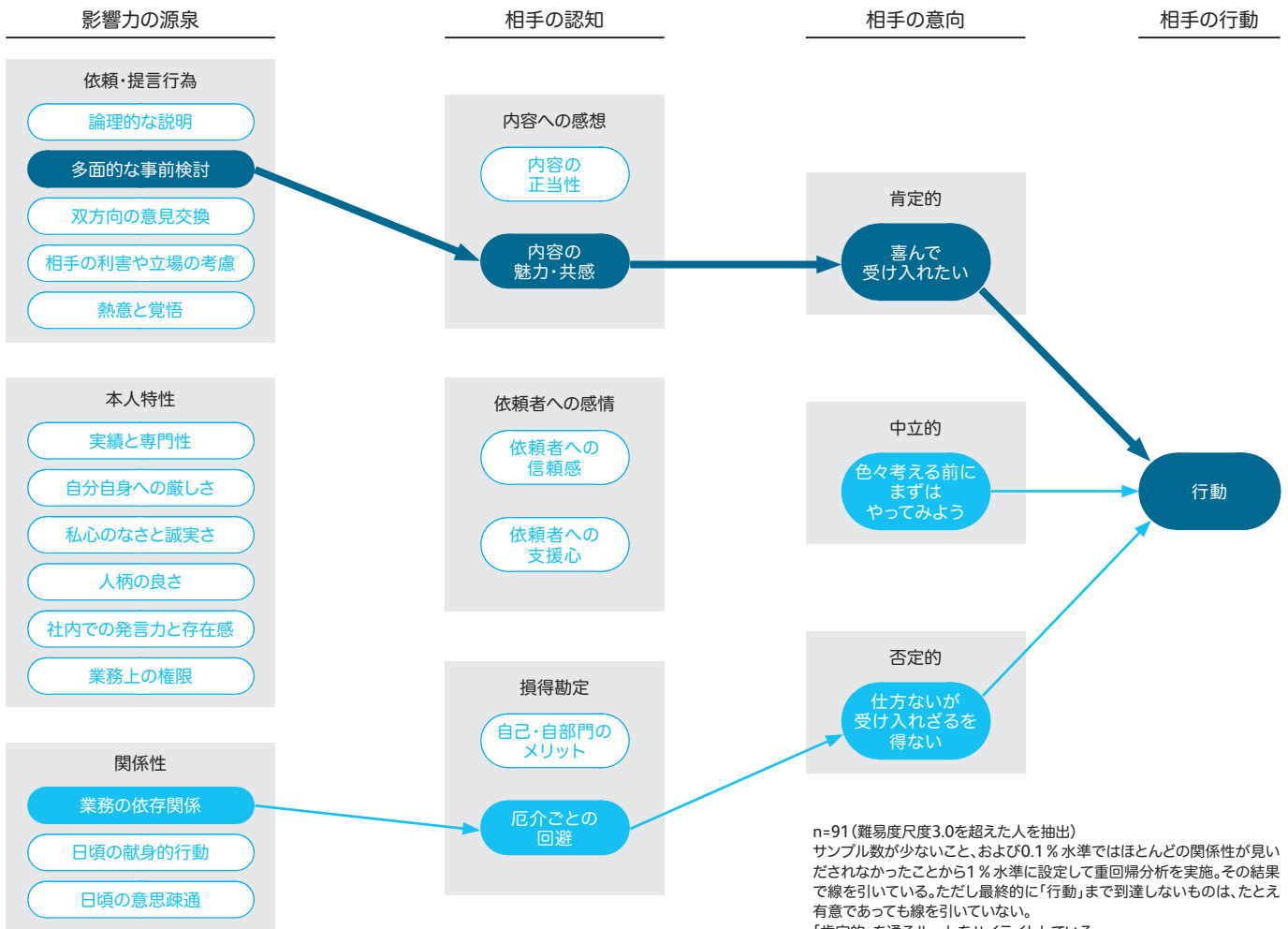
分析

01

難易度の高いことを部下にチャレンジさせるために

難易度の高い依頼に前向きに取り組んでもらうためには、「人柄の良さ」や「日頃の献身的行動」よりも、「多面的な事前検討」が源泉になる。

図1-1-3 難易度の高いことを部下にチャレンジさせるための、ミドルの影響力発揮ルート(“肯定的”ルートをハイライト)



上司は部下の育成にも責任を持つ。育成するためには、ストレッチ目標にチャレンジさせなければならないが、それは容易ではない。ワークモチベーション分野では、目標水準が高すぎると、はじめからやる気を失ってしまうという多くの研究結果が報告されている。それでは、どうすれば難しいことに取り組んでもらうことができるのだろうか。

依頼内容の難易度が高いデータだけを切り出して分析した結果が、図1-1-3である。なお図中の注釈通り、有意水準を1%に設定した(有意水準については15ページ参照)。

分析の結果、2つのルートが現れた。1つが「業務の依存関係」を後ろ盾にして強いるルートである。しかし、これは望ましい方法

とはいえ。そこでもう1つの「内容の魅力・共感」によって喜んで受け入れてもらうルートである。これは全データでの分析結果(17ページ)でも見られたものだが、その源泉は異なる。難易度が高い場合は、「多面的な事前検討」が源泉になっている。「多面的な事前検討」とは、思いつきや表面的なものではなく、様々な側面から検討されていることである。つまり、どれだけ部下のことを考えているかということに通じる。“私の業務や能力、性格を理解した上での依頼だったから”という定性コメントも見られた。

「人柄の良さ」や「日頃の献身的行動」は重要であるが、難易度が高い依頼の場合にはその効果は限定的である。部下に関心を持ち、部下のことを真剣に考えることこそが、部下の共感を誘うのである。

ストレッチ目標、上司の支援とメンバーの戦略実行度

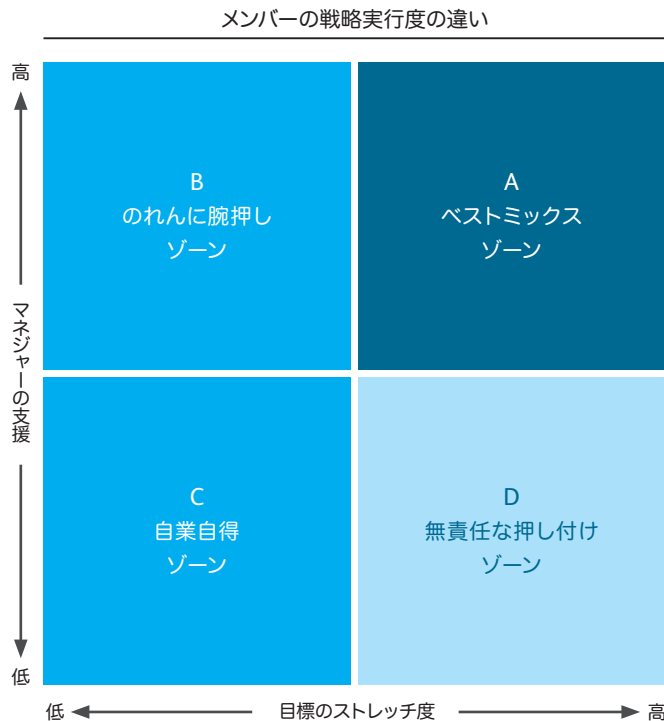
『人材開発白書2011』では、現場メンバーに戦略を実行させるために、上司はどのようなマネジメントをすべきかを、様々な角度から分析した。

調べたことの1つが、目標の難易度の影響である。メンバーの戦略実行度(戦略から展開された個々人の重点活動の行動度合い)を調べたところ、高い目標を与え、かつ上司がきちんと支援している場合(A)が、最も実行度が高かった。そして、高い目標を与えるだけで何も支援しない場合(D)が、最も低かった。高い目標を与えるだけでは、部下ははじめからやる気を失ってしまう。上司は、部下にその目標を超えさせることをコミットし、一緒になって努力することが望まれるのである。

ここまでは当然の結果であるが、面白いのはBとCである。共に達成容易な目標であるが、Bは上司が支援しており、Cはしていないという違いがある。当然、Bの方がメンバーの実行度が高いと考えられるが、統計的に有意な差は見られなかった。Cはまだ救われるかもしれない。上司がマネジメント労力をかけていないからだ。それに引き換え、Bは非常にもったいない。上司の努力が無駄になってしまっているのである。

もし、Bに当たると思われる方は、期の初めに部下とこう話し合うだけで、がらり状況が変わるだろう。「今期はこのことにチャレンジしよう。君が実現できるように、私はこういう支援をするから。」

図1-1-4 戦略実行度に与える、目標のストレッチ度と上司の支援の影響



メンバーに対して、戦略が施行されてから半年が経った時点の実行度に関する6つの質問項目からなる尺度(あてはまるか否かを5段階で回答)を用いた。

マネジャーの支援については、手助けや助言、動機づけ、能力開発等に関する4つの設問からつくった尺度を用いた。

目標のストレッチ度は、「自分に割り当てられた施策や活動を遂行できるスキルや能力が、期初時点で自分に備わっていたと思う」という質問に対する5段階の回答結果を用いた。

それぞれの象限について、差があるかどうかを統計的に検定した。

『人材開発白書2011』(富士ゼロックス総合教育研究所)をもとに作成

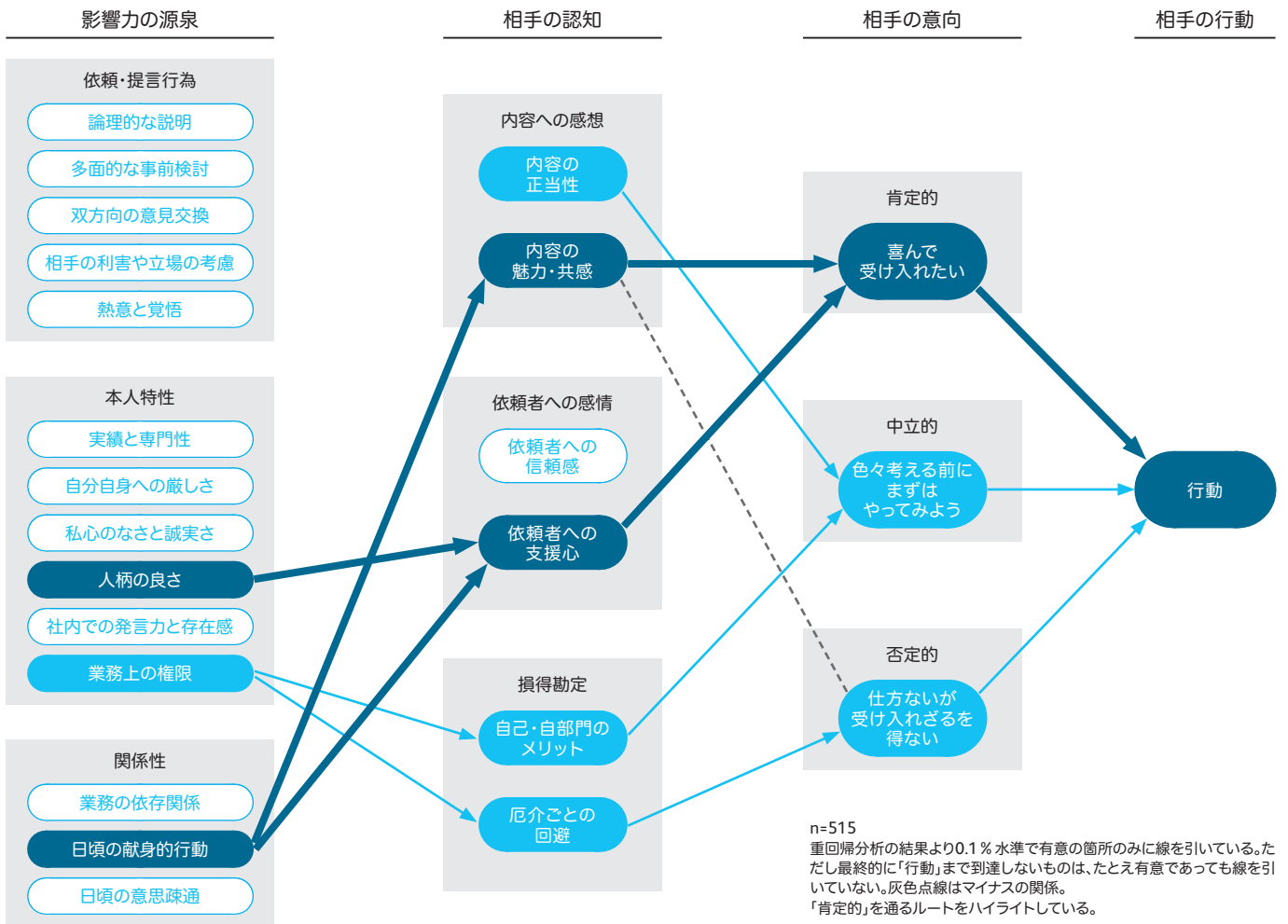
分析

02

横の組織を動かすために

喜んで受け入れたいと思ってもらう方法は、部下に対するものと同じである。依頼内容が魅力的だと感じさせること、および依頼者を支援したいと感じさせることが効果的であり、その源泉は「人柄の良さ」と「日頃の献身的行動」である。

図1-2-1 横の組織を動かすための、ミドルの影響力発揮ルート(“肯定的”ルートをハイライト)



前ページまでは、部下を動かす方法を分析した。ところで、どんなに部下の行動を促しても、動けない場合がある。足かせがあるからだ。弊社の調査によれば、その足かせの1つが組織間連携の不備であった。重要な課題であるほど、特定の組織だけで実行することは難しく、関係する組織との連携を図らなければならない。その連携がなされていないために、部下は動けないことが多いのである。それでは、どうすれば横の組織に協力してもらえるのか。

図1-2-1は、肯定的アプローチをハイライトしている。このルートは、部下に対するもの(17ページ)と全く同じである。喜んで受け入れたいと思ってもらうためには、「内容の魅力・共感」と「依

頼者への支援心」を感じさせること、つまり主観に訴えることが効果的であり、その源泉は「人柄の良さ」と「日頃の献身的行動」であった。

主観に訴えることが効果的だということは、部下に対してであれば感覚的に理解できようが、横の組織に対してでも同じように効果が見られた。横の組織の調査回答者は課長クラス、つまり管理職の立場である。そのため、むしろ「内容の正当性」を重視することを想定していたが、結果はそうとは限らなかった。定性コメントには「部門にとらわれない本来の取り組みに共感し、応援したくなった」という類いの意見が散見された。同じ世代であることや、同じ境遇に置かれていることで、同じような問題意識を抱えている人が少なくないためだろう。

まずはやってみようと思ってもらうためには、相手にもメリットがあることを訴えることが効果的である。そのようなスキームをつくるための源泉は「業務上の権限」である。

図1-2-2 横の組織を動かすための、ミドルの影響力発揮ルート(“中立的”ルートをハイライト)

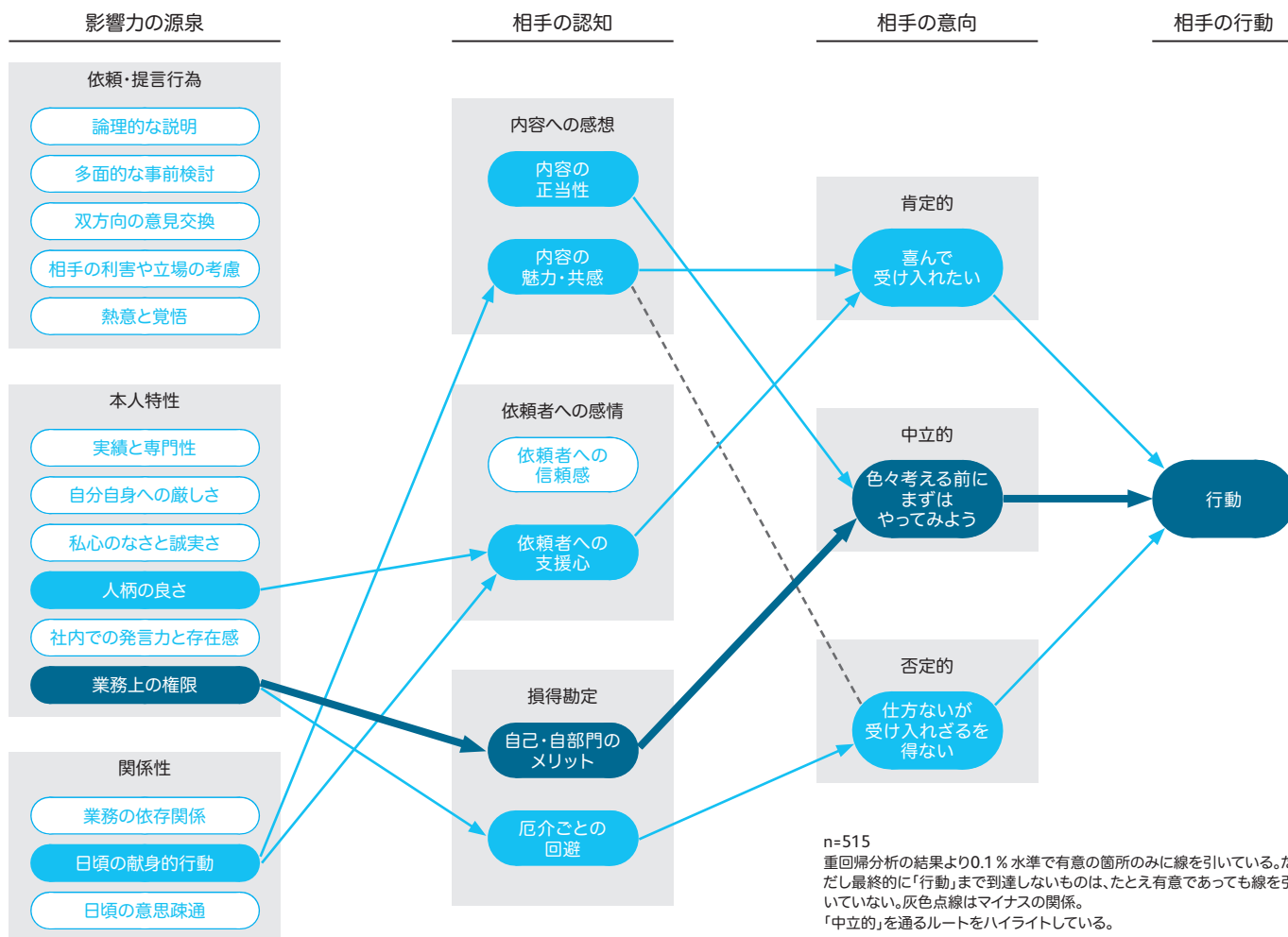


図1-2-2は、中立的アプローチをハイライトしている。このルートは、部下に対する調査結果では全く見られず、さらには後述する上司に対する調査結果でも見られなかった。つまり、特徴的なものといえる。

まずやってみようと思ってもらうためには、「自己・自部門のメリット」を感じさせることが効果的である。「自己・自部門のメリット」とは、自分の部門の業務にプラスになることである。“双方にメリットがあれば受け入れやすい”や“メンバーのスキルアップにつながると感じた”、“こちらの業務状況や方針を考慮して計画を立ててくれた”という定性コメントが、具体的なイメージを伝えてくれるだろう。

そしてその源泉は、「業務上の権限」であった。依頼者に業務

上の権限があることが相手部門のメリットにつながるといことは考えにくい。恐らく、相手にとってもメリットのある連携スキームに仕上げるためには、それなりの権限が必要だということだろう。

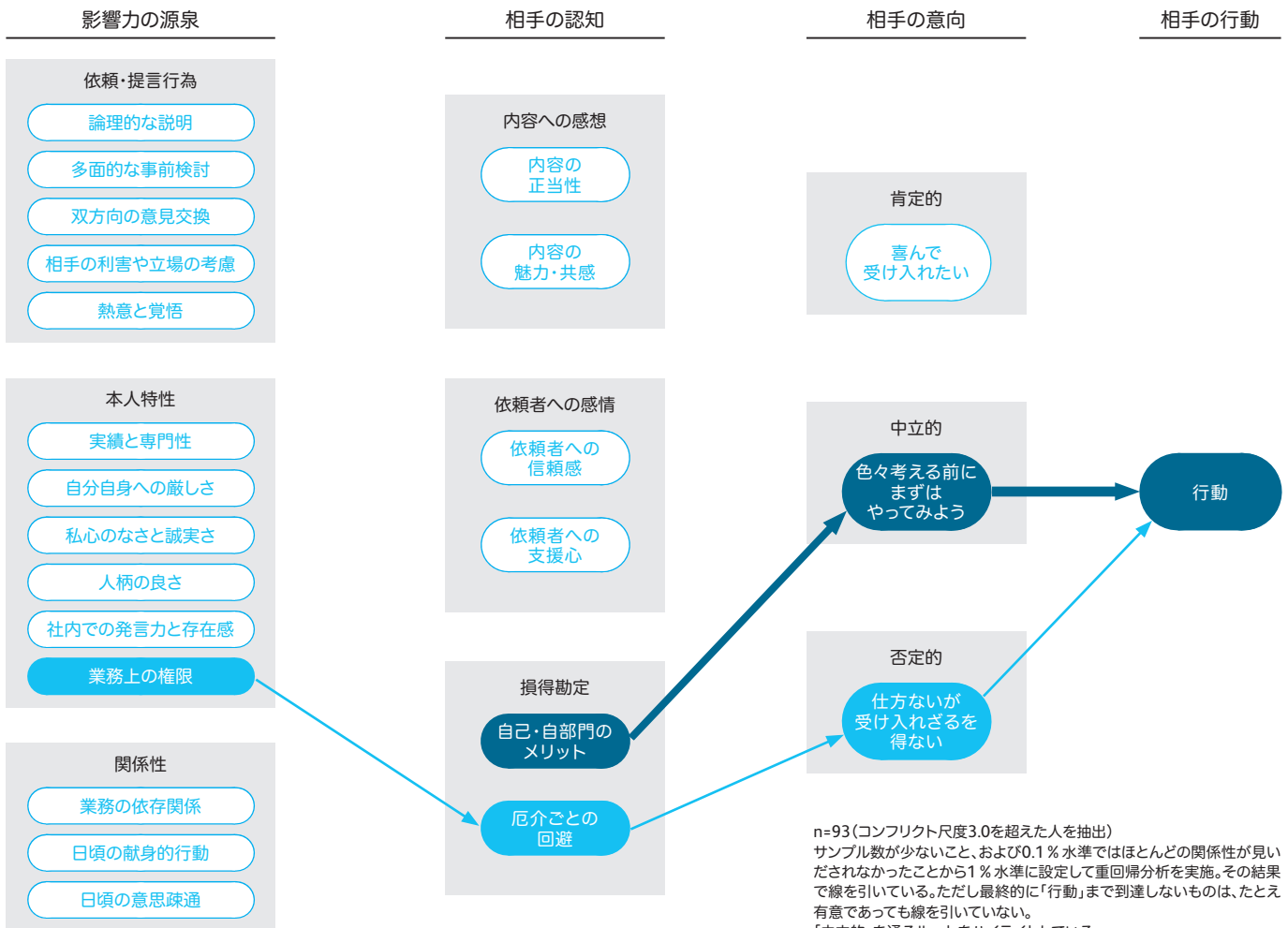
ちなみに、業務上の権限を行使して、別のルートで横の組織を動かす方法もある。「厄介ごとの回避」、つまり自部門の立場が後々悪くならないように、割り切って協力しようと思わせる方法である。協力依頼が1回しかないのであれば、それでもよいかももしれない。しかし、お互いの関係はその後もずっと続く。信頼関係を崩さないためにも、このような方法は勧められない。

02

利害が一致しないことを横の組織に協力してもらうために

利害が一致しない依頼の場合は、相手の協力を取り付けることは非常に困難である。確実な方法がない中で、何とかして相手のメリットを生み出さなければならない。

図1-2-3 利害が一致しないことを横の組織に協力してもらうための、ミドルの影響力発揮ルート(“中立的”ルートをハイライト)



横の関係では利害が対立する場合が多い。営業部門と保守部門の対立、技術部門と生産部門の対立などは、よく聞かれることである。機能や役割が異なれば、優先事項も異なる。横の組織への協力依頼の難しさはここにある(23ページ参照)。それでは、どうすれば利害対立を超えて、横の組織を巻き込むことができるのだろうか。

利害が対立する依頼内容のデータだけを切り出して分析した結果が、図1-2-3である。なお図中の注釈通り、有意水準を1%に設定した。

分析結果は、図1-2-2とほぼ同じである。まずやってみようと思ってもらうためには、「自己・自部門のメリット」を感じさせる

ことが効果的である。しかし、図1-2-2とは異なり、「業務上の権限」からの矢印が繋がっていない。利害対立が激しい場合は、たとえ業務上の権限があったとも、簡単にはWin-Winの連携スキームに仕上げることはできないということだ。

それでは何が源泉になり得るかという、残念ながらいずれからも矢印が伸びていない。前回の調査で三菱商事にインタビューした際に、日本で最も多くの人材をMBAに送り込んでいる企業の1つの人事部長から、MBAで学べないことを伺えた。それは利害対立の中で決断し実行することであり、それができるようになるかは、どれだけ多くの修羅場経験を潜り抜けたかによるといえる。つまり、利害対立を超えるための教科書的な対応方法などないのである。

組織間連携の阻害要因とミドルの課題

『人材開発白書2013』では、ミドルマネジャーが機能部門間連携を構築する際の阻害要因を分析した。

戦略的な課題は、特定の組織だけで実現することは難しい。関連する様々な組織を巻き込みながら進めていくことが必要である。しかし、ミドルマネジャーの巻き込み力は、必ずしも高いわけではない。現場メンバーは、必要な連携が構築されていないことが実行力不足の原因だと感じており、また事業部長もミドルマネジャーのフットワークの重さを危惧していた。

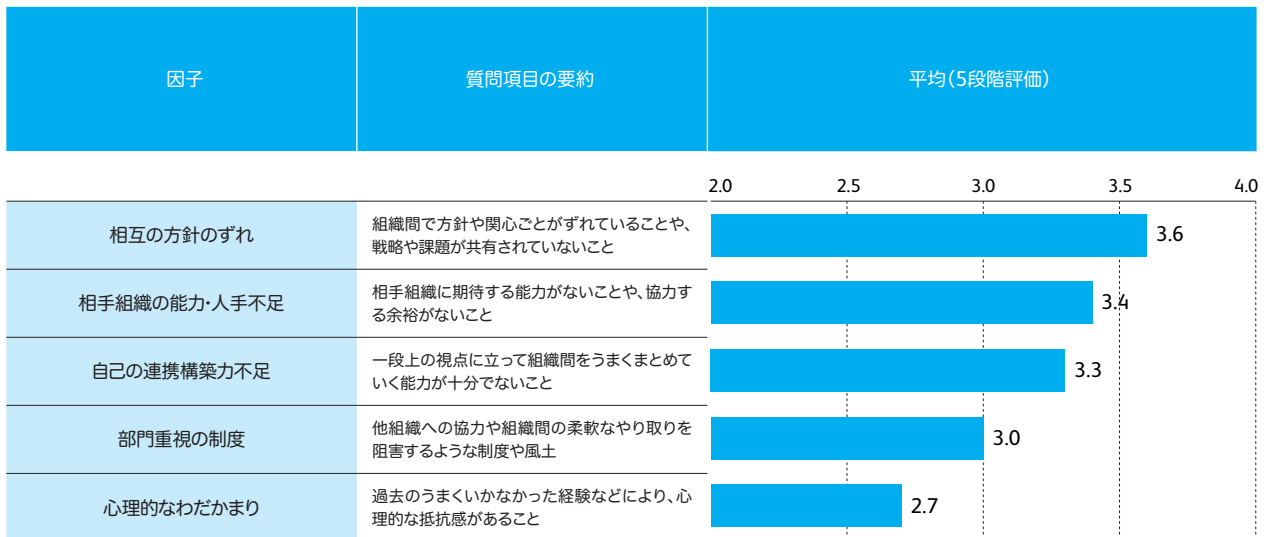
何が連携構築を妨げているのか。ミドルマネジャーが感じている障害は様々である。また、会社ごとに、個別具体的な理由がある。しかし、因子分析をしたところ、図1-2-4の5

つに集約された。

この中で、「相互の方針のずれ」と「相手組織の能力・人手不足」が、特に大きな障害になっている。同じ事業ユニットだからといって各組織のベクトルが完全に一致することなどあり得ない。このことが連携構築を難しくしている。また、それぞれの組織の方針に沿って人員計画や業務計画を立てている中で、自分のためにリソースを割いてもらうことは容易ではない。部門を越えれば職位権限が通用しにくくなるため、なおさらである。

どうやって利害対立を超えるのか。また、職位権限に頼らずにどうリソースを割いてもらうのか。こうしたことが、ミドルマネジャーの課題といえよう。

図1-2-4 ミドルマネジャーが感じている、機能部門間連携を構築する際の障害



機能部門間連携の阻害要因になると想定される32個の項目に関して、障害になっているかどうかを5段階(5が“あてはまる”、3が“どちらでもない”、1が“あてはまらない”)で回答してもらい、回答結果を因子分析した。右の棒グラフは、因子内の質問項目の平均値である。3が中立的な回答であるため、3を超えているものは、連携構築の障害になっていると考えられる。

『人材開発白書2013』(富士ゼロックス総合教育研究所)をもとに作成

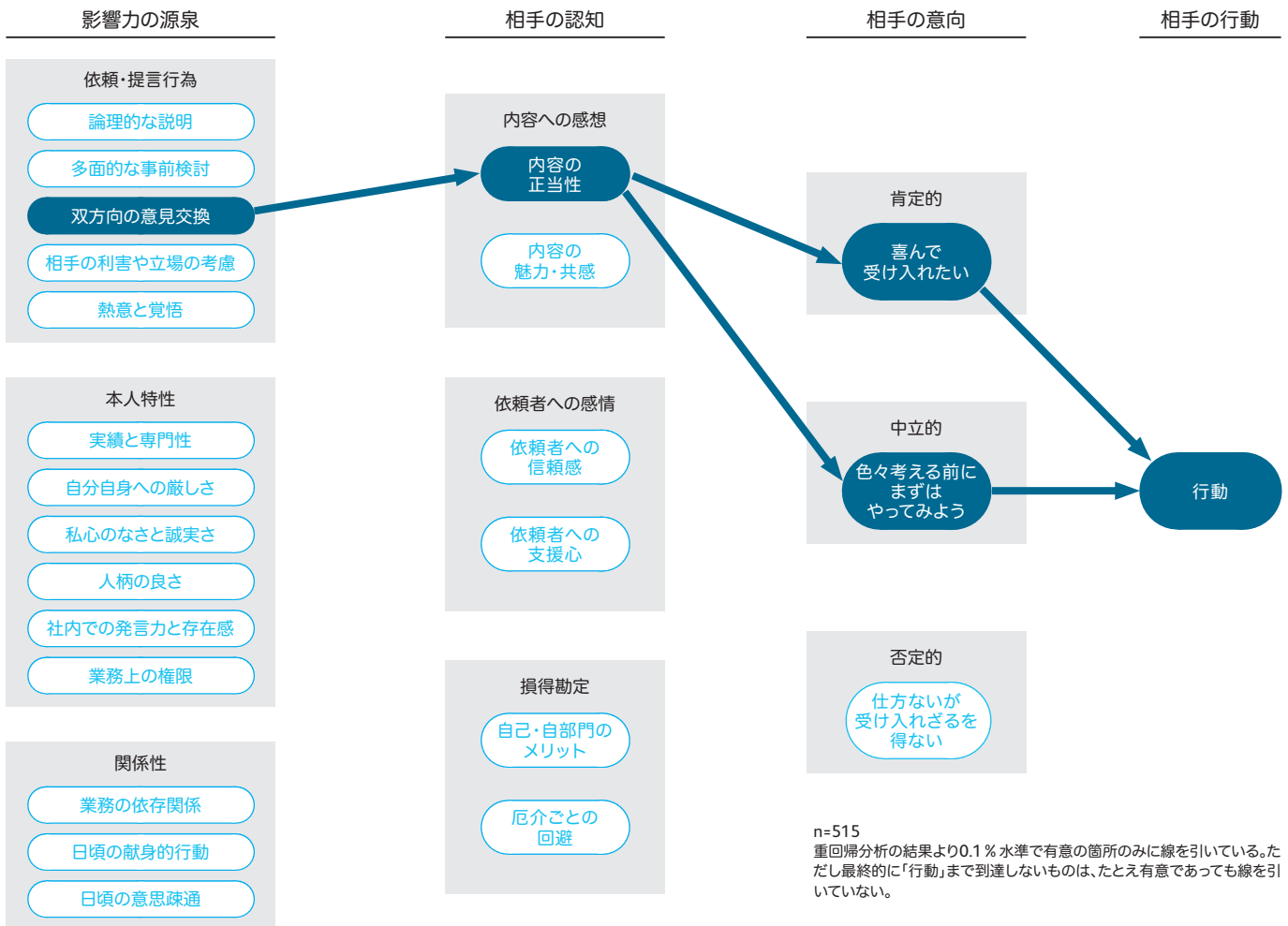
分析

03

上司を動かすために

上司を動かすためには2種類のアプローチが使える。いずれも、会社にとって必要であることを訴えることが効果的であり、その源泉は「双方向の意見交換」である。

図1-3-1 上司を動かすための、ミドルの影響力の発揮ルート



部下や横の組織を動かすためには、ミドルマネジャー自身の努力と行動が大切である。とはいうものの、上司の協力や承認を得なければならない場合もある。どうすれば上司からの協力や、望ましい判断を引き出すことができるのか。

喜んで受け入れたいと思ってもらうためにも、また、まずやってみようと思ってもらうためにも、いずれも同じことが鍵となる。「内容の正当性」である。「内容の正当性」とは、客観的に考えて会社にとって必要なこと、あるいは会社の方針や方向性に沿うことを意味している。定性コメントでも、“会社の方針に沿うものかどうか、第一に重要である”という意見が極めて多かった。部下や横の組織とは異なり、主観に訴えることは最善の策ではな

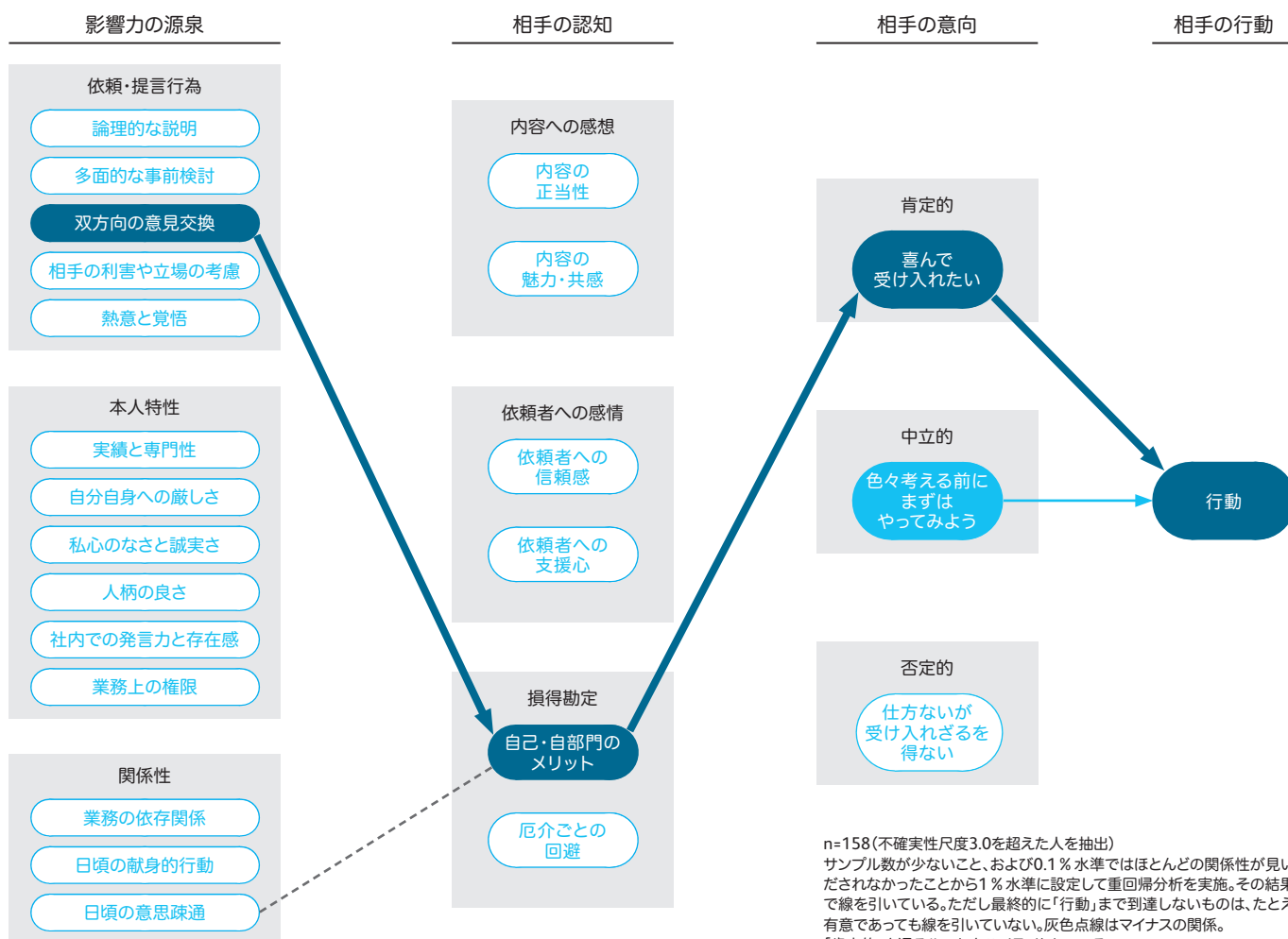
い。客観性や合理性こそが、上司の意思決定に影響を与えるといえる。

そして正当だと認めてもらうための源泉は、「双方向の意見交換」であった。一度きりの説明で上司に判断を求めることは、あまり良くないということだ。上司としても一度の説明で全てを理解することは容易ではない。また、ミドルマネジャーが会社の立場から考えようとしても、必ずどこかに見落としがある。定性コメントには“受け入れることを前提に、受け入れられるレベルになるまでアドバイスをする”という意見があった。上司の理解を促すためにも、また上司の意見やアドバイスを反映するためにも、何回かの意見交換を経ることが大切である。

根拠が十分に揃わない提言を上司に認めてもらうために

不確実性が高ければ、その正当性を客観的に説明することは難しい。論点を変え、取り組むこと自体が良い経験になり、能力向上につながるというメリットに訴える方がよい。その際にも「双方向の意見交換」が源泉になる。

図1-3-2 根拠が十分に揃わない提言を上司に認めてもらうための、ミドルの影響力発揮ルート(“肯定的”ルートをハイライト)



確固たる根拠があれば、そしてそれがミドルマネジャーの決裁権限の範囲に収まっていれば、上司の判断を仰ぐことはない。不確実要素が残っているものや、投資リスクを抱えるものなど、簡単には判断できないものが上司にあげられる。

事前にあらゆる情報を収集し、すべての分析を終えることは不可能である。できたとしても、その頃には実行するタイミングを逸していることだろう。確固たる根拠をせせない中でも、何とかして上司から望ましい判断を引き出さなければならないのが、ミドルマネジャーである。どうすればそれが可能になるのだろうか。

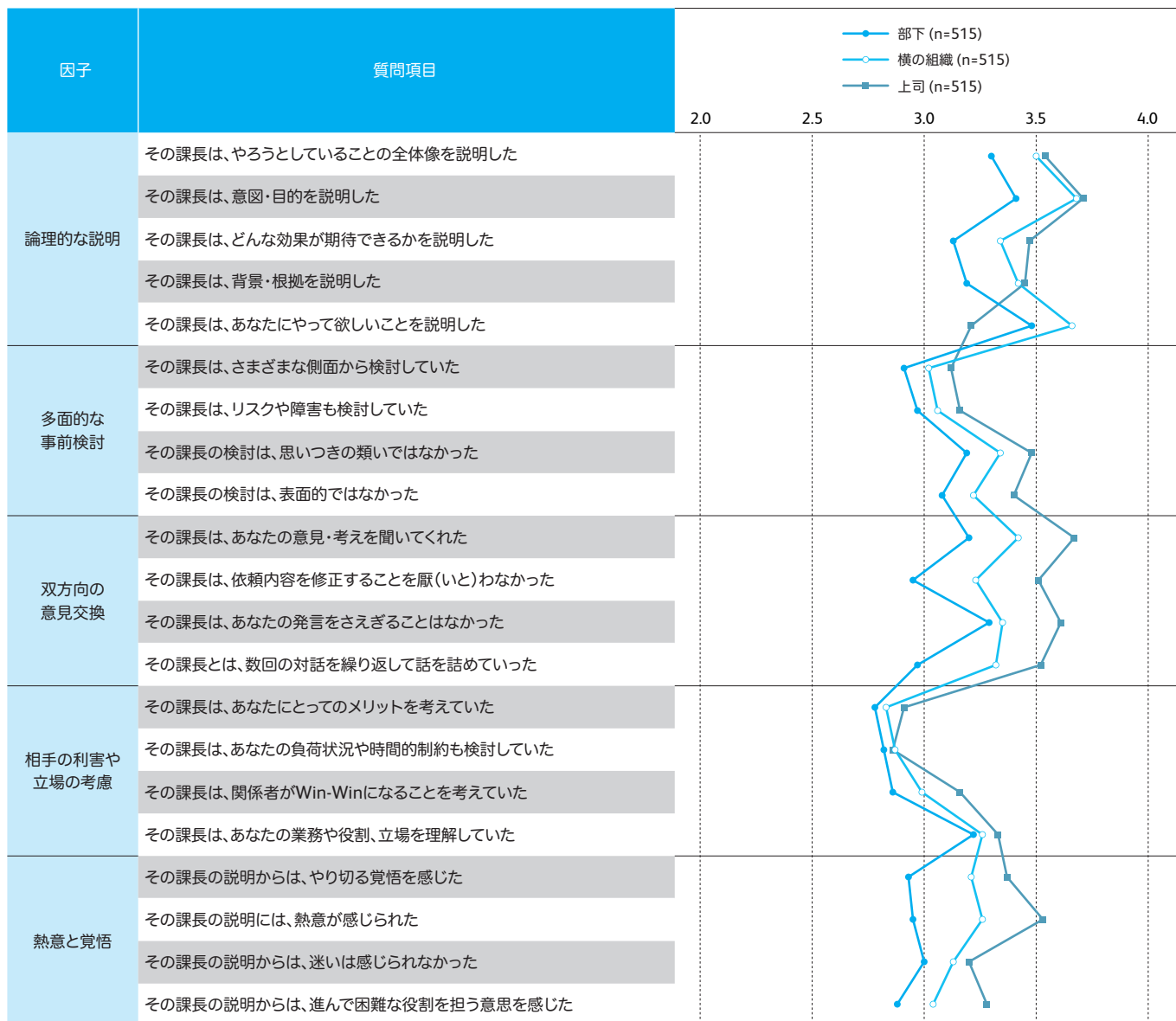
不確実性が高い依頼内容のデータだけを切り出して分析した結果が、図1-3-2である。なお図中の注釈通り、有意水準を1%

に設定した。

分析の結果として見いだされたルートには、「内容の正当性」はなかった。不確実であるほど、会社への利益貢献が読みにくくなるからであろう。それに代わって「自己・自部門のメリット」を感じてもらうことが効果的だという結果になっている。やや処方箋気味ではあるが、「提言内容の確実性」から論点を移し、そのことに取り組むことがメンバーの成長につながり、またその経験が次へのステップになることを訴えるべきだということなのだろう。しかしそれは些細なことである。重要な点は、ここでも「双方向の意見交換」が源泉になっているということである。

因子、質問項目、回答データ

図1-4-1 「影響力の源泉」(依頼・提言行為)の因子、質問項目、回答データ

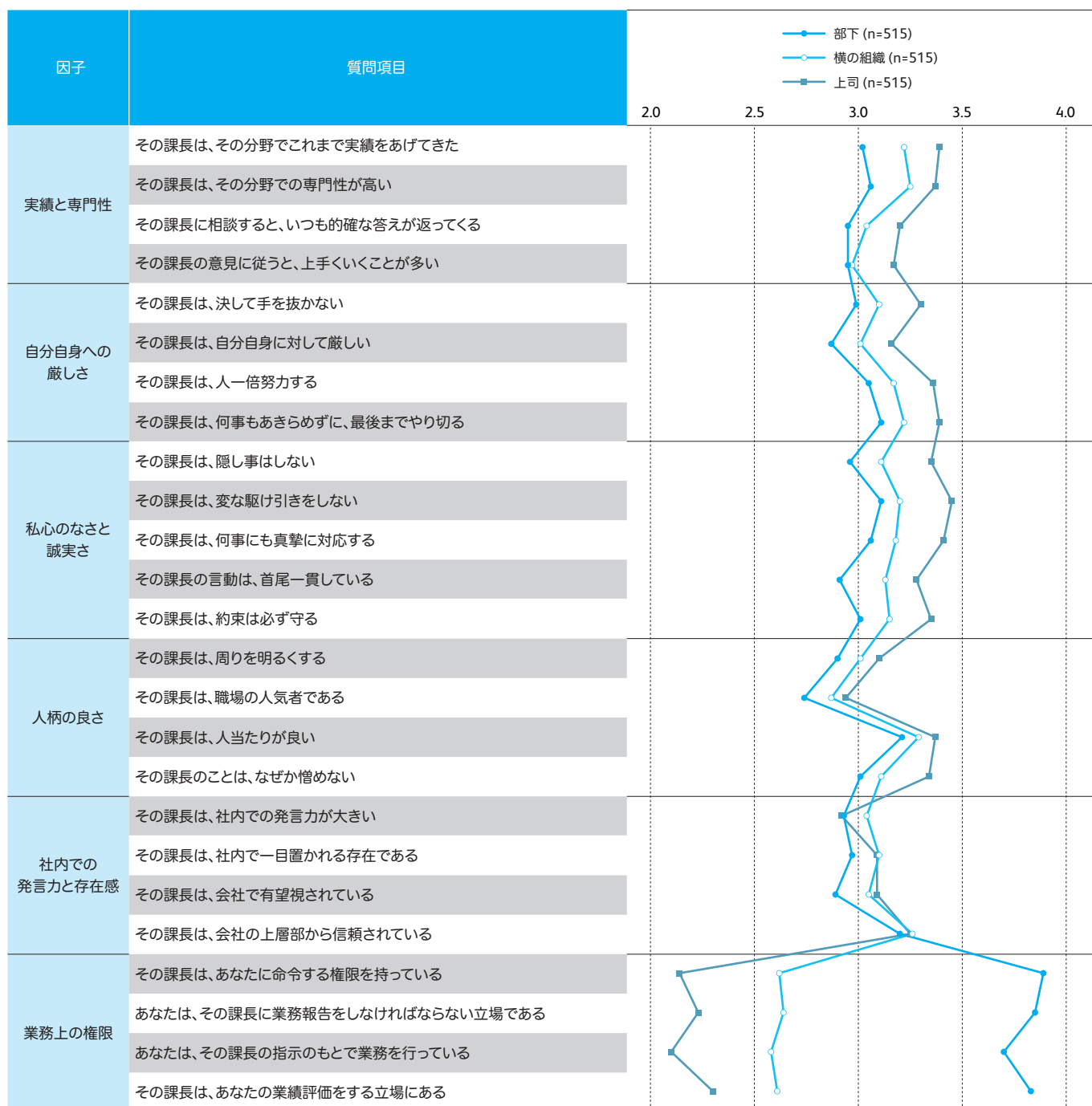


主任クラス、課長クラス、部長クラス各515人の回答結果。主任クラスの回答は「部下」、課長クラスは「横の組織」、部長クラスは「上司」の折れ線グラフに表されている。主任は上司である課長を、課長は異なる組織の課長を、部長は部下である課長について、その課長からの依頼や提言を受け入れた場面を取り上げてもらい、その課長に関する質問、その時の感情等に関する質問に当てはまるかどうかを5段階で評価していただいた。その回答結果を以下の要領で因子分析した。

<因子・因子分析>

因子とは、質問項目(変数)間の相関関係の高いものをまとめている共通の要因(潜在変数)であり、その共通の要因を見出すための分析手法が因子分析である。分析にあたっては、最尤法、プロマックス回転を用い、以下の手順を経た。1. 先行研究や予備調査結果に基づく仮説のもので因子数を設定し、因子分析を実行、2. 因子に対して因子負荷量が低い項目の除去、3. 削除したときに α 係数が大きく増加する項目の除去、4. α 係数が低い因子の除去、というプロセスを繰り返し、特定の因子に含まれる項目の因子負荷量が0.4以上、因子に含まれる項目を尺度化した場合の信頼性係数(クロンバックの α 係数)が0.7以上になった時点で終了する。このようにして抽出された因子に含まれる質問項目のうち、特に因子負荷量が高い項目に着目して、因子名を命名した。

図1-4-2 「影響力の源泉」(本人特性)の因子、質問項目、回答データ



因子、質問項目、回答データ

図1-4-3 「影響力の源泉」(関係性)の因子、質問項目、回答データ

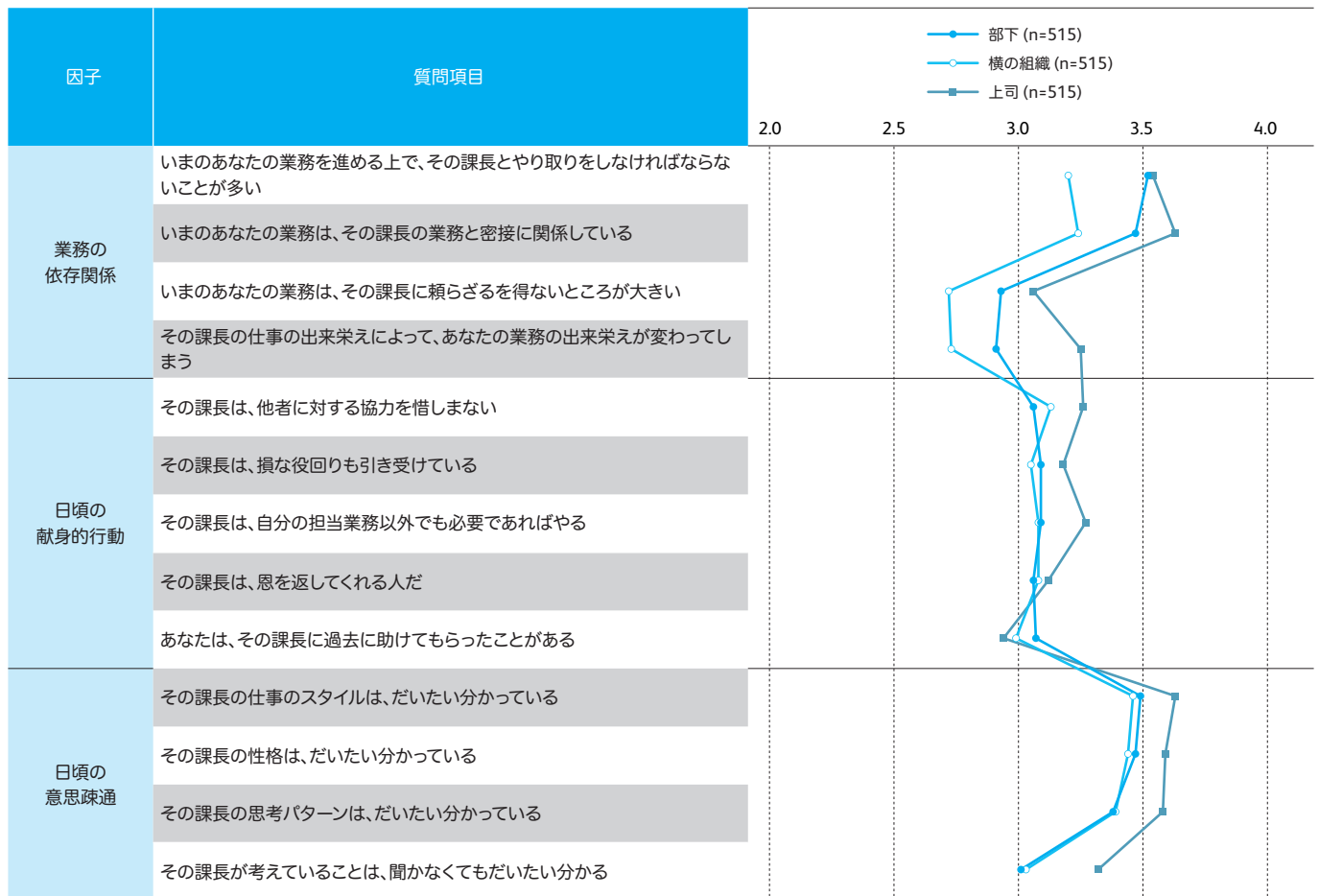
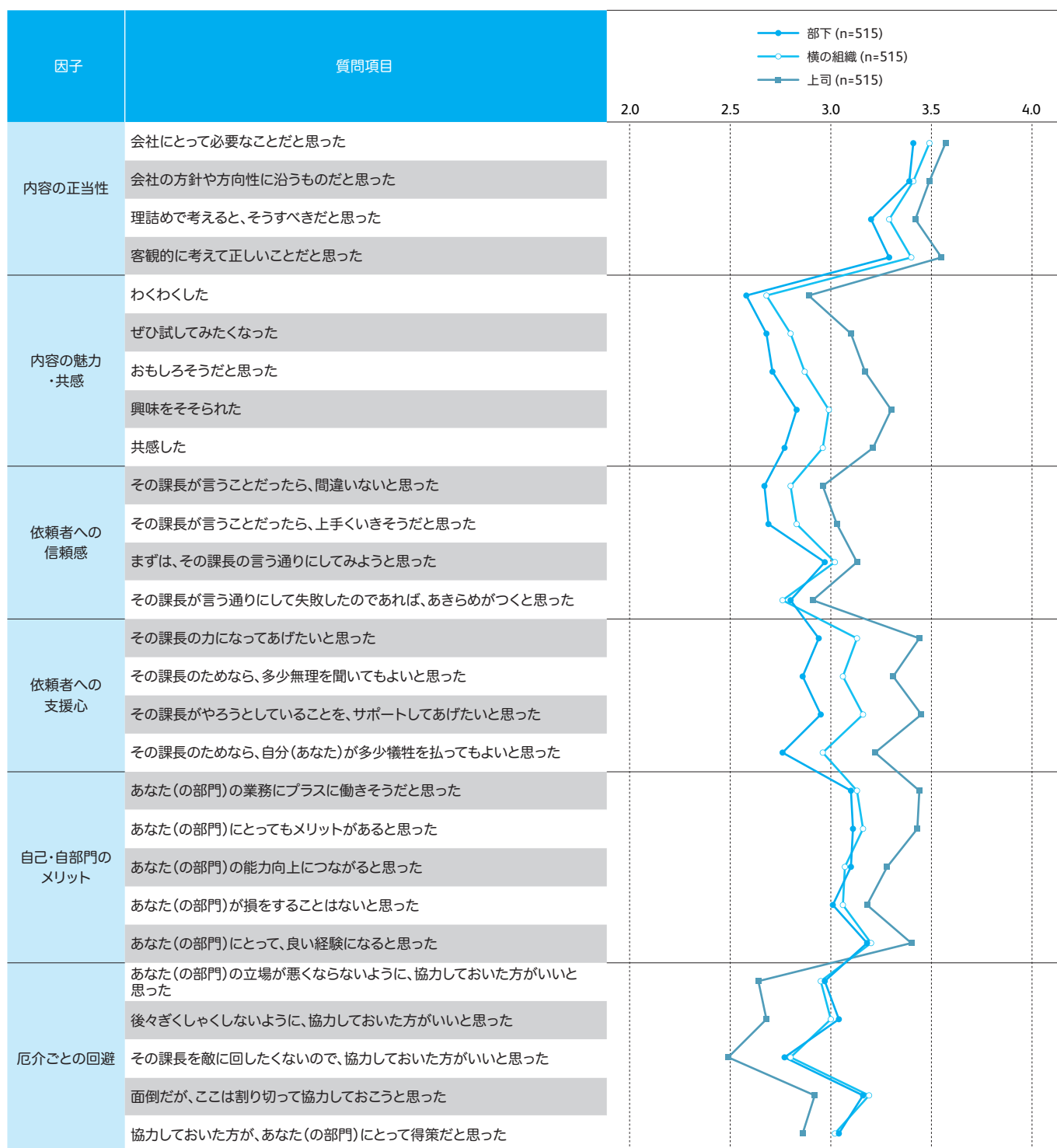


図1-4-4 「相手の認知」の因子、質問項目、回答データ



Column | ミドル自身は何を重視しているのか

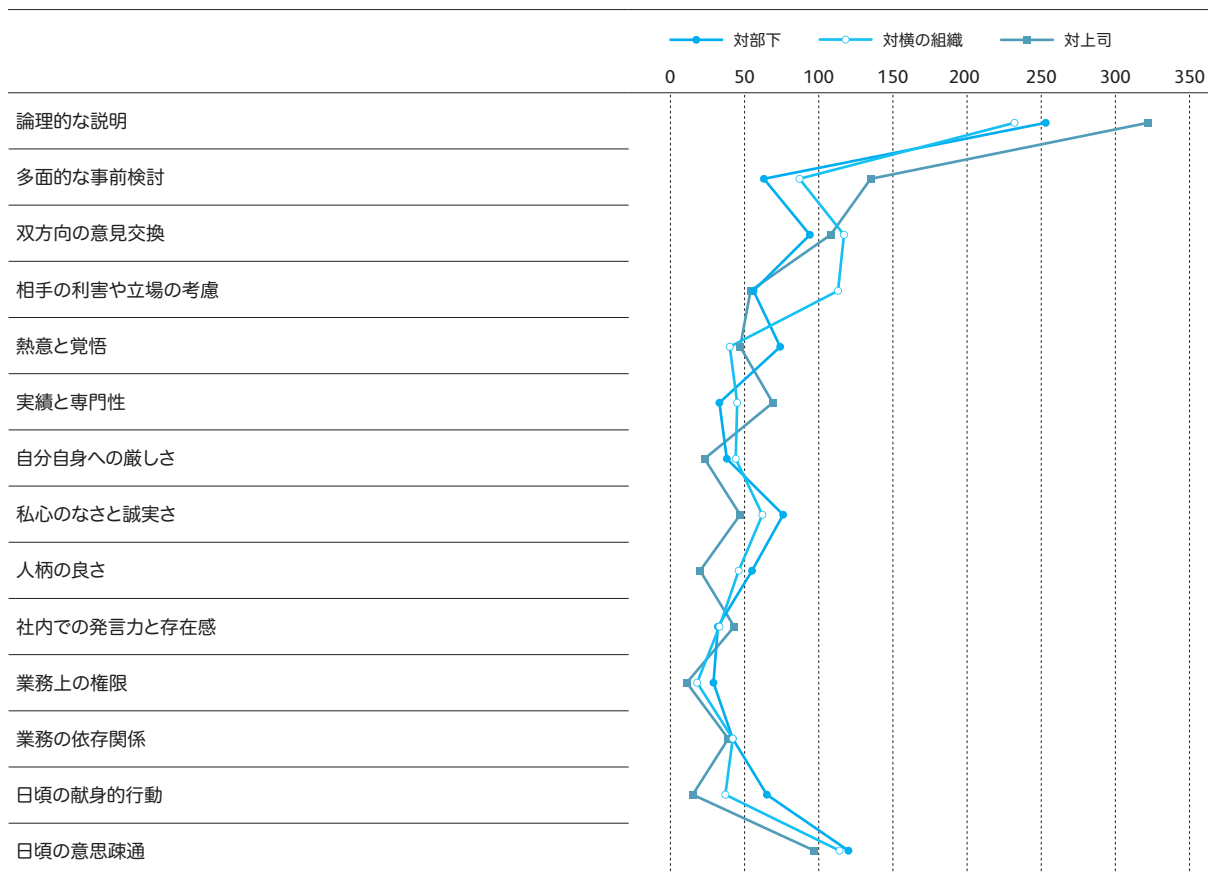
ミドルマネジャーが他者に依頼や提言をするに際しては、どのようなことに気を付けているのだろうか。相手別に、「影響力の源泉」因子の中から2つ選択してもらった。図1-4-5は、課長クラスの回答者のデータを切り出してグラフ化したものである。

図をご覧いただければ一目瞭然である。論理的説明の過剰な重視である。上司や横の組織に対してであれば分からないこともないが、部下に対しても「論理的な説明」を重視している。今回の分析結果によれば、部下や横の組織に対しては相手の主観に訴えることも効果的だということがわかったが、その源泉ともいえる「人柄の良さ」や「日頃の献身的行動」の回答割合は、むしろ小さい方である。

また、上司に対しては、「双方向の意見交換」なしに論理的な説明だけをしても受け入れてもらえるとは限らない。しかし「双方向の意見交換」の回答割合は大きいとはいえず、「多面的な事前検討」より低い。周到的な分析をして、一回の説明で上司を説得しようとする傾向がうかがえなくもない。なお、26ページの図1-4-1を見ると、実際には上司との意見交換を重ねている。しかし、これは結果的にそうになっているということで、意識的にそうしていることを意味しているわけではない。

もちろん、論理的に説明することは重要であり、まったく否定するつもりはない。しかし、他にも重要な多くの要素があることを忘れてはならない。

図1-4-5 依頼・提言においてミドルマネジャーが重視する項目



n=515
上位2つ選択のため、回答数は1,030。

第2章 調査結果2

事例調査

カルビーとサイバーエージェントの事例を読み、ミドルマネジャーは誰を動かし、またなぜ動かすことができたのかを考えていただきたい。

Case 1

ベジップスの開発と商品化

— 販売と工場の巻き込みによる全国展開 —

ミドルマネジャーへのインタビュー

ゆのき ひであき
柚木 英明 氏

カルビー株式会社 マーケティング本部 ベジップスチーム ブランド・マネジャー

野菜を素揚げしたベジップスという商品がある。ベジップスの特徴ともいえる野菜が玉ねぎだ。柚木氏が中国奥地の極寒の地に単身で乗り込み、ひとつ間違えば凍死したかもしれない状況の中で育て上げた逸品である。

ベジップスは2005年に正式に商品化されたものの、売上は5年近くに渡って低迷を続けた。おいしいのは確かなのである。しかし、いつしか営業現場からは「あの商品は本当に売れるのか」と言われるようになり、生産してくれる工場を探そうとすれば「うちの工場ではちょっと…」と断られるようになった。

おいしいだけではヒット商品にならない。ヒット商品に育て上げるためには、様々な壁を乗り越えなければならない。会長、社長からは「今年1年やって、だめだったらあきらめろ」と言われ、後がなくなった柚木氏は、持ち前の行動力で次々と味方を増やしていった。そして、2010年度には2億円程度しか売れなかったベジップスは、ついに全国展開を果たし、2012年度には30億円以上を売り上げる大ヒット商品に育った。

柚木氏はどうやって壁を越えていったのか。何が周囲の協力を呼び込んだのか。本人および上司に話を伺った。

お忙しいなか、お時間を割いてインタビューに応じてくださいましたカルビー株式会社の方々に感謝いたします。また、様々な調整をしてくださいました笹山さつき様（総合企画本部 広報部）にも御礼申し上げます。

孤軍奮闘による、おいしい玉ねぎの開発

— ベジップスをヒット商品に仕立てるまでには様々なご苦労があったことと思います。その壁の一つひとつをどうやって乗り越えていったのかを、本日はお伺いしたいと思います。まず、入社前のことからお聞きしますが、カルビーに入る前には玉ねぎはおろか、じゃがいもとも全く関係のない分野を歩まっていたようですが。

そうです、全く関係なかったです(笑)。食品自体には関係があったのですが、個体ではなく、液体の方でした。大学、大学院時代の専門は、食品工学です。これは食品の製造過程を、つまり加工や保存方法などを研究する分野で、私は液体のろ過技術の研究をしていました。

カルビーの前職も液体系の研究です。ジュースなどの液体の加工や生産方法を研究していました。博士課程の26歳のときにその会社の研究所長から声がかかって入社しました。研究だけでなく、商品開発や品質管理など、とにかくいろいろなことをやりましたね。毎日のように残業していました。でも、何でも一人でこなしたので、力は付いたと思います。

— 2005年、30歳の時にカルビーに転職されましたが、はじめからベジップスの開発ということで入られたのですか。

はい、そうです。といっても、開発チームは2人しかいませんでしたが。私が玉ねぎ担当で、もう一人がじゃがいも担当です。チームといっても何か共同でやっていたというわけではなく、それぞれで開発していました。

ベジップスは2005年に正式に商品化されたのですが、当時は家内制手工業のような感じでした。想像もつかないと思うのですが、工場のラインで作っていたわけではありません。自分で原料を調達して、切って、フライして、袋詰めして、出荷していました。5店舗ぐらいでしか販売していなかったのですが、そのようなやり方をしていました。

— ここでも、何でもされたのですね(笑)。

何でもすること自体は苦に感じなかったのですが、良品がなかなかつくれなかったので大変でした。はじめは廃棄処分も多くありました。ベジップスは野菜を“素揚げ”といって、ころも粉もつけずに油で揚げなのですが、玉ねぎの水分がなかなか抜けないのです。玉ねぎは野菜の中でも水分が多く、完全に抜けなかったり、ムラがあったり、とても量産に耐えられる状態ではありませんでした。

— そんなに難しいのに、そもそもなぜ玉ねぎを入れることにしたのですか。本日お話を伺いする前に他社の野菜チップスを調べたのですが、どれも玉ねぎは入っていませんでしたが。

玉ねぎを入れたのは、単純においしかったからです。野菜の組み合わせとして、玉ねぎが入っているとないのでは、全然違います。なので、ありとあらゆることをしました。

— 玉ねぎの知識があったわけではないので大変だったのでは。

それはもう大変でした。私に玉ねぎの知識がなかっただけでなく、会社にもなかったですから。いちから勉強しました。日本の玉ねぎの産地は北海道や淡路島、佐賀なのですが、その農家を訪ねて栽培技術を学びました。種まきはいつの時期にすべきだとか、苗の高さはどのくらいだとか、茎の直径がどのくらいになったら収穫するとか、何度も足を運んで調べました。そして、栽培の段階ごとに管理項目をまとめました。いまでもそのノートは持っています。

水分を抜く技術開発でもいろいろとやりました。全部説明するとそれだけで時間切れになってしまいますので、分かりやすいところで、ひとつだけ紹介します。形状なのですが、縦横1mm単位で大きさを変えた玉ねぎのスライスを並べて、片っ端から素揚げしました。切り方や加工条件も変えました。はじめは包丁でスライスしていたのですが、大変だったのでスライサーを開発してしまったぐらいです。それくらい、何度も実験しました。ほかにもたくさん取り組みました。

— カルビーさんでは、じゃがいもは国内の契約農家から調達していますが、玉ねぎも国産でしょうか。

じゃがいもと同じようには、なかなかいかないです。コスト面やいろいろな問題から、中国で栽培することにしました。中国の農家を作ってもらっているのですが、種付けから収穫までをカルビーが管理しています。

— 素揚げの場合は、野菜本来の味の違いがそのまま商品に反映されてしまいますよね。おいしい玉ねぎが中国にあったのでしょうか。

2006年のことですが、ある商社から紹介された玉ねぎの中に、うまくいけば商品化できそうな品種が見つかりました。中国の西北部にある極寒の地の玉ねぎです。本当に寒いんです。飛行機と車を乗り継いでそこまでたどり着いたのですが、凍え死にそうな経験も何度もしました。

自分も部分的に立ち会い検査をしました。2007年の3月から7月にかけては何度も出張し、徹底的に品質管理をしました。日本に戻っているときでも、メールで進捗を管理したり、写真を送ってもらったりしました。もちろん、立ち会い検査もとことんやりました。

— 研究部門の人間がそこまでやるのですか。社内のしかるべき部門の人がやってくれたりはしなかったのでしょうか。

調達専門の関連会社もあるのですが、調達量が少なかったんです。自分でやるしかなかったです。

マーケティング・販売領域に足を踏み入れ、販売を加速

— おいしい玉ねぎが手に入ったということは、そこからは順風満帆ですか。

いやいや、そんなことはありません。マーケティング本部のベジップス担当の社員がある事情で急遽離れてしまい、後任もなかなか決まらずで。売れていない商品だからという理由かもしれませんが、マーケティングをする人がいなくなってしまったらますます売れなくなってしまいます。実際、現場の営業担当の関心も薄れてきました。だから、いろいろな人に直訴しました。会長や社長にもお願いしました。誰でもいいからマーケティング担当を付けてくださいと。

文句を言っていたら、「売ってくれないなんて言うんじゃないで自分で売りに行け、相手のせいにするな」と助言されました。加藤という、開発担当で、工場長や商品開発のトップの経験もあります。このような経験豊富な加藤からのひとことで、はっとしました。

自分から一歩踏み出す人は意外と少ないですよ。そういう私も、いまだから言えるのですが。

— 開発をなさっていた柚木さんが売りに行ったのですか。

はい。でもマーケティングや営業は、それこそ全くの素人なので、いろんな人の力を借りました。

加藤に、「売り方がわからないです」と伝えたところ、「そんなこと言っている場合じゃないだろ」と活を入れられまして。それで、とにかくいろいろな支店に足を運びました。

コンビニエンスストアとの商談にも同行しました。そこで初めて分かったのですが、商談の機会は限られており、しかも、5分とか10分ぐらいです。一方、カルビーはたくさんの新商品を出します。短い時間で商談を成功させるために、数点の重要商品だけを推すようにしているのです。自分は開発だったのでそんな状況も知りませんでした。しかし同行したら、1番目というわけにはなかなかいきませんでした。2番目ぐらいに「ベジップス」を推してくれました。さすがに、私が横に座っていましたから。

— それは、わざわざ出向いた甲斐がありましたね。

ベジップスを2番目に推してくれたことよりも、現場がどのように売っていて、どんな苦勞をしているのかが分かったことが一番の収穫でした。なので、現場で売りやすくするためにいろいろなことをしました。例えば、売り場ではフェイス(注:陳列棚の前面に並べられる商品の表面数。フェイスを多く獲得できればお客さまの目に触れる機会が増えるため、売上アップにつながる)を増やすことが難しいので、レジ横や酒売り場の横に置けるような、移動式の縦長の什器(注:店舗に商品を陳列する器具・陳列棚)を作りました。また、販売店の店員が楽に陳列できるように、段ボールに特殊な切り込みを入れて、段ボールのまま陳列できるように工夫もしました。強度計算もきちんとして、結構大変だったんですよ。商品の開発者が、什器や段ボールも開発するなんて、聞いたことがないですよ(笑)。

— 現場の方々も協力的になってきたんじゃないですか。

少しは、ですが。なかなか厳しかったです。過去に東京と中部で実施したテストマーケティングがうまくいかなかった実績がありましたので。社内では「あの商品は本当に売れるのか」という雰囲気が漂っていました。

その中で協力してくれたのが、近畿支店です。担当者に突然電話したら、「1回、話を聞かせてください」と言ってくれました。福山という女性ですが、今や中部と近畿をまとめる中日本事業本部長です。もうお願いしまくりました。何でもやりますからって。結果的に、福山が2度も失敗したベジップスのテストマーケティングを引き受けてくれました。多分、哀れみを感じたんじゃないですかねえ。開発が、なんでそこまでやっているのかと。

POP(注:Point of purchase advertising。店頭に貼られる商品説明)などの販促物や、インフォメーションという商品説明をまとめたものがあるのですが、はじめは「なんですか、それ?」でした。作り方を知らない以前に、存在自体を知らなかったのです。あきらめられたと思います。でも、言われたことを何でもやったので、重宝されたと思います。実際、後で「よく動いてくれた」と感謝されました。

— 近畿でのテストマーケティングは成功したのですか。

大成功というわけではないですが、そこそこ上手くいきました。ターゲットを変えたことが1つの要因です。もともとは20歳代のOLをターゲットにしていたのですが、すべての年代を調査したところ、40-50歳代からものすごく良い反応が返ってきたんです。一般的には、ターゲットは変えずに、味など中味をリニューアルするのですが、当時はマーケティングの素人だったので、素直にターゲットを変えてしまいました(笑)。

工場を巻き込んで、念願の全国展開

— その後、開発からマーケティング本部に移られたようですが自ら志願されて行かれたのですか。

志願はしていません。マーケティング本部長の山崎に、新商品の全国展開のやり方を教えてくださいとつこく付きまತ್ತったんです。カルビーの商品はたくさんあるのですが、全国展開を遂げ、今もロングセラーとして販売されている商品は意外と少ないんです。創業時のかっぱえびせん、そしてポテトチップス、あとはじゃがりこ、フルグラ、Jagabeeぐらいです。山崎は、じゃがりこを全国展開した経験があります。全国展開する方法は、全国展開した人でなければ分からないだろうと思って聞きました。もちろん、早くベジップスの担当を誰か付けてくださいとも言いました。誰も付けないなら、この商品をやめさせてくれとまで言いました。その時のもの申しぶりがよかったみたいで、自分が引っぱられてしまいました。素人の自分をなんで、という感じでした。

異動して2、3カ月が経ったときに聞いたのですが「新規事業は逆風が吹きまくるから、熱意や思いがないと絶対に上手くいかない。あの時、柚木が全国展開のやり方を教えてくれて言ったときに、熱意を感じたから。俺もそうだったんだ」と話してくれました。

— でも、引き抜かれる側の研究部門は、たまったものじゃないですね。

3回お願いしてやっと了解してもらったと聞きました。山崎がかけあった研究所長は、私を研究者として育てたいと思っていたようです。現在は常務の阿紀ですが、カルビーの研究開発のDNAを作ったような人で、いろいろと指導してくださいました。ベジップスがまったく売れなかった時代も、じっと耐えていてくれました。その阿紀に山崎は、「責任を持って育てるから」と言ってお願いしたのです。もう、何としてでも2人に報いなければと思いましたよ。

— その後のベジップスの売れ行きはどうだったのですか。

徐々に売れるようになってきました。テレビの情報番組でも取り上げてもらいました。当時は一部の地域でしか売られていなかったのに、全国放送の番組で取り上げてもらったものですから、取引先からかなり多くの問い合わせをいただきました。

— それだけ反響があったならば、全国展開に弾みがついたのでは。

そういうわけでもないです。全国展開をするためには、大量生産する工場が必要です。でも、なかなか引き受けてくれる工場が見つかりませんでした。設備投資をすれば減価償却も発生しますし、新しいことを始めるとなると、工数の増加が半端ではない。工場側も慎重になりますから。滋賀県にある湖南工場にお願いに行ったところ、「うちの工場ではちょっと…」と断られてしまいました。

— 確か、その湖南工場で量産されたはずですが、どうやって説得したのですか。

説得ではないのですが、とにかく通いました。2週間に1回は湖南まで行きました。そして、どんな問題点があるか、どん

な不都合があるかを聞いて回りました。定例ミーティングを主催し、予算管理もやりました。まあ、こう言えば格好いいですが、本当のところは、頭を下げて「お願いします」という感じでした(笑)。

予算管理では、設備案件の確認をしたり、見積もりを踏まえた管理もしました。マーケティングのやることではないですよ。よくそこまでやっているなあ、最後はみんな味方になってくれました。これも哀れみでしょうね。

— そのときに柚木さんをサポートしてくれた人はいなかったのですか。

技術部の人たちがサポートしてくれました。技術部は、商品開発と同じ研究開発本部にあるのですが、設備開発などを行っている部隊です。場所も同じ宇都宮で、よく飲みに行ったりもしていました。技術部長に大野という者がおり、一緒に仕事はしたことはないですが、飲みには行きました。その大野に山崎が頼んでくれました。大野は山崎と一緒にじゃがりこ工場を立ち上げた人で、「柚木の言うことは断れるけど、山崎さんには逆らえないからなあ」と言っていました。

簡単ではない仕事でしたが、技術部の人たちには本当に助けてもらいました。

— 工場の協力も得られて、ようやく全国展開ができたのですね。振り返ると、何が大切だったと思いますか。

自分がマーケティング本部に異動した2010年に立てた計画があるのですが、それを見ると2010年度の計画は2億円、11年度は15億円、12年度は28億円でした。実績はというと、それぞれ2.3億円、13億円、32億円です。11年度は震災で工場が止まった影響があるのですが、概ね結果を出しています。目標を持って結果を出すことが大切だと思いました。やっているときには結果など考えずにがむしゃらにやっていたのですが、振り返ると、目標を持つこと、自分の場合は妄想だったかもしれませんが(笑)。それと結果にこだわること、そして、思い。この3つが大切だと思います。

— 結果を出し続けていたから、いろいろな人の信頼を勝ち得ることができたのでしょうか。また結果だけでなく、協力を得るためにまず自らが動く、しかも自分の役割を超えて動くということも、相手の協力を呼んだのだと思います。今日は大変貴重なお話をありがとうございました。

▶ 会社概要 カルビー株式会社

1949年に広島で創業したカルビーは、『自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかなくらしに貢献します。』という企業理念のもと、かっぱえびせん、ポテトチップス、フルグラ、じゃがりこ、Jagabeeと10年ごとに新商品を発売。これらの商品の原料であるじゃがいもの栽培や貯蔵技術の開発に始まり、その調達から、製造、店頭での販売に至る全ての工程を構築している。2011年3月に東京証券取引所市場第一部に上場。

- 事業内容
菓子・食品の製造・販売
- 連結売上高(2013年3月期)
179,411百万円
- 連結従業員数(2013年3月31日現在)
3,352名

▶ プロフィール ゆのき ひであき 柚木 英明

1974年、群馬県に生まれる。新潟大学工学部化学システム工学科卒、同大学大学院自然科学科研究科食品工学科修了。1998年に同大学院博士課程入学。大学・大学院では液体系のろ過技術を研究。

1999年、博士課程を中退し、食品会社に入社。液体分離の研究を中心に、商品開発や品質管理にも従事。

2005年10月、カルビー入社。研究開発部に配属になり、ベジップスの商品開発を担当。ベジップス用の玉ねぎの開発にたずさわる。

2010年3月、マーケティング本部に異動。

2013年4月より現職。

Case 1

上司へのインタビュー

やまさき ひろあき
山崎 裕章 氏

カルビー株式会社 執行役員 マーケティング本部 本部長

柚木氏をマーケティング本部に引っ張ってきたのが山崎氏である。柚木の開発時代にはマーケティングの側面から協力し、異動後は上司として支えた。柚木氏の影響力の源泉は何なのか。山崎氏に話を伺った。

—まずは、開発時代の柚木さんとのかわりをお伺いします。先日、柚木さんにお話を伺いましたら、ベジップスのマーケティング担当を、なかなか付けてくれなかったとおっしゃっていました。

ベジップスのマーケティング担当がある事情で離れてから数カ月が経った頃ですが、私がマーケティング本部の担当になったときに、柚木から「誰か付けてください、いい人を付けてください」と会うたびに言われました(笑)。

結果的に、柚木がマーケティング本部に異動するまでの間の数カ月間、担当者が不在でした。決して優先順位が低かったわけではありません。単にマーケティング担当者を付けるだけなら簡単ですが、そういうわけにはいきません。その人がさかのぼって勉強することは大変ですし、勉強したとしても思いを持って語れるわけではありません。ベジップスは原料や加工の知識が必要で、難しい商品だということは分かっていました。原料からあれだけ苦労した商品ですので、なかなか後から勉強して身に付くものではありません。やはり経験者でない。ですから、簡単に後任を付けることはできませんでした。

—その結果、柚木さんが自ら現場に出向き、マーケティング担当がやるようなことをされたのですが、その行為をどのようにお感じになりましたか。例えば、越権行為だとか。

カルビーではよくあることです。開発にはどんどん現場に行けと言っています。柚木以外でも現場に出向いている開発担当者は何人もいます。新製品を全国展開するということもあり、柚木はそれに合わせて、まじめに多くの現場を回っていました。

—ベジップスの場合は、テストマーケティングでうまくいかなかった実績がありました。それにもかかわらず、近畿支店の福山さんがテストマーケティングを引き受けたのは、なぜなのでしょう。柚木さんいわく、「開発の人が現場を回っている姿を見て、哀れみを感じたからだ」と自嘲されていました(笑)。

福山のことはよく知っています。私がじゃがりこを担当していたときに、全社のマーケティング担当として一緒にやっていたから。カルビーでもトップクラスのマーケティングのプロです。商品を育てようという意識がとても強い人です。彼女に直接聞いたことはないのですが、恐らく、ベジップスの商品の価値が分かっていたからだと思います。おいしいので、このまま埋没してしまったらもったいないと。もちろん、柚木の頑張りや熱意に動かされたところもあるとは思いますが。

—最終的に柚木さんを、ベジップスのマーケティング担当としてマーケティング本部に呼びましたが。

柚木ならベジップスのことを語るができます。マーケティング担当がいなくなってからは、営業現場を回って、あちこちで「何とかテストマーケティングをやらせてください」と頼んで回っていました。その姿に熱意を感じたので、それならばこっちに来て担当すればいいと思いました。

私も開発とマーケティングの両方を経験しましたが、商品を全国展開するには様々な壁があります。熱意がある人、やりたいと思う人しか、その壁を突破できないと考えていましたので、この商品のことをよくわかっていて、思い入れのある柚木に任せてもいいと思っていました。

—マーケティング本部に移られた後は、湖南工場に生産を引き受けてもらうことに苦労されたようですが、最終的には何が決め手になったのでしょうか。ここでも、柚木さんは「哀れみからでしょう」とおっしゃっていたのですが(笑)。

確かに柚木は苦労していました。湖南工場での検討が進むように、いろいろな努力をしていました。大きな金額の設備投資をするので、いろいろな壁がありました。

今の若手の中には、壁にぶつくとあきらめてしまう人も多いのですが、柚木は決してあきらめません。逃げないでなんとかしようとするタイプです。「なんとかしてください、なんとかしてください」

と熱心に言われたら、「なんとかしてあげたい」と思うのではないのでしょうか。

もちろん、かなりの投資ですので、近畿エリアを管轄する中日本事業部で、合理的に検討されていました。当然、近畿エリアでのテストマーケティングの結果を検討しましたし、近畿エリアでうまくいったのであれば、その近くで生産すべきだということや、生産設備を入れるスペースがあったことなども、湖南工場に決まった理由です。ただ、どんなに検討しても簡単には結論が出ません。柚木の熱意と実直さが、最後のひと押しになったのではないのでしょうか。

——最後に伺いますが、柚木さんの影響力の源泉は何だと思えますか。

他の人がどう思っているかは分かりませんが、私が思うところを述べさせていただきます。

柚木の熱意や実直さも影響力の源泉です。でも、その背後にあ

る、いろいろな苦勞を乗り越えてきたという経験を見過ごすことはできません。

柚木は前職でもいろいろな苦勞を経験し、それを乗り越えてきました。カルビーに入ってからでもそうです。玉ねぎの買い付けでも、一人で中国に出向き、それだけでなく多くの難題を克服してきました。そういう人だと、安心感があります。任せて大丈夫という安心感や、手助けしたら、その分、必ず結果を出してくれるという安心感。オーラのようなものを感じます。

マーケティング経験もまだ浅いので、失敗はあります。でもそれを突破していけると信じています。仕事がうまくいくかどうかは、運のようなものもあります。やることをやったら、運に賭けるしかありません。柚木には社運までは賭けられないですが、“マーケティング本部運”くらいなら、賭けてもいいと思っていますよ(笑)。

——経験と実績が伴っていなければ、熱意だけあっても通用しないのでしょうか。今日は大変貴重なお話をありがとうございました。

インタビューを終えて

柚木氏が動かした相手は、販売部門(近畿支店)、生産部門(湖南工場)、そして後の上司になったマーケティング本部長の山崎氏である。ベジップスの開発までは本人の努力でなんとかすることができた。しかし全国展開のためには、様々な機能部門の協力が不可欠である。しかし、相手組織にも目標があり、優先順位がある。本事例からは、異なる機能部門を、しかもその責任者クラスの人をどう動かすべきなのかを考えることができる。

柚木氏がぶつかった壁の1つが販売である。販売部門はベジップスだけを販売しているのではなく、また販売部門にも方針がある。数字に対する責任も重い。

このような中で、柚木氏は近畿支店でのテストマーケティングを取り付けることに成功する。柚木氏本人に言わせれば、開発者なのに全国各地を飛び回って販売を支援していたことに哀れみを感じたからではないかとのことであった。哀れみという表現は自嘲気味であるが、熱意が伝わったというのが本人が考える成功要因である。しかし、マーケティング本部長の山崎氏は別の見方をしている。近畿支店の販売責任者が、ベジップスの商品価値を見抜いたからだと述べている。つまり、売り方次第ではヒットすると感じたからだということだ。

マーケティング本部に異動した後に柚木氏がぶつかった壁は、量産工場探しである。工場にとっても多額の設備投資が必要になる。マーケティング本部の予想よりも売れなければ稼働損が発生

してしまう。また、玉ねぎという馴染みのない食材を安定生産するための労力も計り知れない。

この時も柚木氏は、湖南工場の上承を取り付けることに成功した。ここでも柚木氏は、哀れみからではないかと回顧している。頻繁に工場に通い、マーケティング担当者なのに予算管理や設備案件の確認までを手伝ったりしていたからだ。しかし、山崎氏が言うには、工場は合理的に判断していたという。テストマーケティングの結果や工場のスペース的な問題などから総合的に判断したという。

柚木氏の特徴は熱意である。しかし、最終成果に責任を持つ立場の人に対して、熱意は本質的な影響力にはならない。調査結果(24ページ)の通り「内容の正当性」、つまり会社にとってのメリットという観点から、合理的に判断しているからである。そして、内容の正当性を伝えるには、「双方向の意見交換」がカギとなる。ベジップスは商品としての価値が高かった。テストマーケティングも結果を出した。それに加え、柚木氏が相手組織に入り込んで業務を進める過程で何度も意見をぶつけ合ったことが、相手の理解を促進したものと考えられる。

補足するが、熱意が不要だというわけではない。というよりも強力な後押しになる。どんなに合理的に考えても結論が出ないこともある。また事前にリスクのすべてを洗い出せるわけでもない。その時には誰に任せるのかも判断材料になってくる。山崎氏が述べていたように、困難にぶつかっても逃げない人であれば、その人に賭けてもいいと思うことだろう。

Case 2

アメーバピグの開発とリリース

— スタープレイヤーたちからの信頼獲得による短期リリース —

ミドルマネジャーへのインタビュー

やまざき
山崎 ひとみ 氏

株式会社サイバーエージェント アメーバ事業本部 ママ事業部 事業部長

インターネット広告の代理店事業で確固たる地位を築いたサイバーエージェントは、収益性を高めるべくメディア事業に参入した。自らコンテンツを開発し、広告収入や課金で稼ぐビジネスモデルである。

この事業を成功させるべく、ブログサービスに続く2本目の柱として期待されたのが、アバターサービス「アメーバピグ」である。そして同社の将来を占うともいえるこのサービスを任されたのは、当時入社2年目の山崎氏であった。

初めての経験だったということに加え、自分よりも年上で、しかも社内選りすぐりのデザイナーやエンジニアをまとめあげなければならなかった山崎氏には、様々な困難が待ち受けていた。自分よりも明らかに優秀なメンバーに対して、なかなか自分の考えを理解してもらうことができなかった。サービスコンセプトを話し合っても結論を出すことができず、社長からは「1週間後にまとめられなければプロジェクトを閉じてもらう」と通告された。しかし、そのような困難を乗り越え、驚くくらいの短期間でリリースにこぎ着け、また予想をはるかに上回る事業成果を上げた。

山崎氏はどうやってチームをまとめていったのか。メンバーはなぜついていったのか。本人および上司に話を伺った。

お忙しいなか、お時間を割いてインタビューに応じてくださいました株式会社サイバーエージェントの方々に感謝いたします。また、様々な調整をしてくださりました真下紗枝様(アメーバ事業本部プロモーション室広報グループ広報ディレクター)にも御礼申し上げます。

入社2年目でのプロデューサーへの抜擢

—「アメーバピグ」という大ヒット商品を手掛けたのが入社2年目の方だと知って、とても驚きました。かなりのご苦労があったかとお察しいたします。自分よりも社歴の長いメンバーをどうやってまとめていったのかを、本日はお伺いしたいと思います。

まず、入社時点のことからお伺いいたします。そもそもサイバーエージェントを就職先として選ばれたのはなぜでしょうか。

できるだけ早くからいろんなことを経験し、活躍したかったからです。実力主義で若手にもチャンスが与えられ、女性だからといってハンデがなく、フェアだったということが決め手になりました。入社して実感したのですが、実際に実力があれば入社1年目でもどんどん機会が与えられています。

—山崎さんがプロデューサーになったのも1年目ですか。

2年目です。1年目からプロデューサーを目指せとは言われていましたが、1年目はプランナーを経験し、2年目になりました。

少し補足しますと、プロデューサーは事業全体に責任を持ちます。当社の場合はサービスが1つの事業という位置付けですので、そのサービスの事業を企画し、チームをマネジメントし、その成果に責任を持ちます。それに対して、プランナーとは商品企画が中心です。

私の場合はすぐにプロデューサーになったのですが、今はプランナーをしばらく経験して、実力が付いた人がプロデューサーになるというキャリア・パスになっています。

—2年目にプロデューサーになられたとは、かなり早いですね。

なり手がいなかったからです(笑)。冗談ではなくて、本当のことです。このプロデューサー制は私が入社した2007年にできたものです。

2007年というのは、当社にとっての大きな変化点でした。社長の藤田は、それまでは現場から距離を置いて経営に専念

していたのですが、メディア事業を成功させるためにアメーバ事業本部の本部長として陣頭指揮をとるようになったのがこの年です。この時に、プロデューサー制も導入されました。

ですので、質問の答えに戻りますが、プロデューサーがいなかったんです。藤田は「山崎が暇そうだったからプロデューサーにした」と言っていました(笑)。

—さすがに暇だからというのが理由とは思えませんが(笑)。

上司も推してくれました。ちょうど1年が経って仕事にも慣れてきたので、当時上司だった長瀬(現・執行役員)に、大きい挑戦をさせて欲しいと頼んでいました。長瀬はメディア事業のゼネラルマネジャーです。その長瀬が、「山崎はどうですか」って社長に推薦してくれたようです。

—長瀬さんという上司が山崎さんのことをよく見ていてくれていたんですね。

次に本題の「アメーバピグ」の話に移りたいと思うのですが、その前に、ここまでの話に出てきたメディア事業とアメーバ事業について確認させていただきたいのですが。

社内用語で失礼しました。メディア事業はテレビと比較すると分かりやすいと思います。テレビは視聴率が上がれば広告収入が増えます。インターネットの場合はwebサイトへのアクセス数、これをページビューといいます。ページビューが増えると広告収入やユーザーへの課金が増えます。こうしたビジネスモデルをメディア事業と呼んでいます。ヤフーなどは、まさにそうですね。当社の場合はポータルサイトの運営はしていませんが、ブログやゲーム、コミュニティなどを提供しています。

そしてアメーバとは、当社におけるメディア事業のブランド名です。各サービスを動作させるためのプラットフォームを指す場合もあります。

—丁寧なご説明をありがとうございます。メディア事業という収益基盤を確立するために、ブログの次の柱として、「ア

Case 2

「アバター」が期待されたわけですね。

エース級の人材をまとめあげる苦悩と、プロジェクト解散の危機

—「アバター」のプロデューサーを任せられるに当たって、藤田社長からはどんな指示があったのでしょうか。

藤田からは、アバター事業をやってくれと言われました。アバターとは自分の分身となるキャラクターです。コミュニティやチャット、ゲームなどにアバターを使うと、より視覚的に訴えることができるようになります。

ただ、どんなアバター事業にするかは、ほとんど決まっていませんでした。藤田からは確か2つぐらいしか言われなかったと思います。着せ替えをコンセプトにすることと、モバイルでも使えるようにすること。それくらいです。その後しばらく経ってから、藤田も参加した会議で似顔絵というコンセプトが決まりました。それ以外のコンセプトは、メンバーと一緒に固めていきました。

—どんなメンバーが集められたのでしょうか。

ひと言でいえば、エース級の人材です。社長の藤田とゼネラルマネジャーの長瀬が集めてきました。

後にどんどん大きくなりましたが、プロジェクトがスタートした2008年5月時点では、デザイナーが3人、エンジニアが5人だったと思います。1人だけ自分よりも年下がいきましたが、他は全員年上で、だいたい28歳から30歳ぐらいでした。

—メンバーが優秀だと、意見の対立も多かったのではないのでしょうか。

意見の対立はありませんでした。というよりも、1カ月ぐらいい議論が発散しっぱなしでしたので、対立する以前の問題でした。発散ばかりで、収束させることが全然できませんでし

た。私自身に決めるスキルがなかったのです。何を基準に決めていいかがわかりませんでした。

毎週、藤田に進捗を報告するのですが、発散のまま報告していましたので、自分でも何を言っているのか分からない状況でした。そうしたら「来週の提案がダメだったら、プロジェクトを閉じてもらうから」と、ついに最後通告をされてしまって。

そのことをメンバーにも話して、背水の陣で話し合いに臨みました。そこで決まったことは2つです。1つはアバターのデザインを二頭身にしたこと。でも二頭身だと着せ替えが楽しくなくなってしまいます。そこで、この似顔絵で二頭身のキャラクターでどうしようと考えた結果、コミュニケーションを中心としたアバターにしようということになりました。これが2つ目です。

もう後がないので、「これでいっしょ」ってメンバーに言ったら、メンバーも「山崎が決めたなら、それでいいよ」と言ってくれました。熱意だけは伝わっていたんじゃないでしょうか(笑)。

—最終的にコミュニケーションですか。当初のコンセプトからかなり大きく発展しましたが、藤田社長の承認は取れたのでしょうか。

藤田への報告も背水の陣でした。いつもは関係者を連れて報告に行っていたのですが、「1人で行かせてください」と言って、藤田と2人で話しました。かなり本気で話しました。それは進退がかかっていますから真剣にもなります。内容はそんなに伝わってなかったかもしれないですけど、本気度は伝わったと思います。なんとか藤田の決裁が下りました。2008年8月のことです。

—確か「アバター」のリリースが2009年2月でしたから、6カ月という短期間で開発したということですか。社長決裁後は順調にことが進んだのでしょうか。

あのクラスのサービスを6カ月で開発することは奇跡に近いです。デザイナーとエンジニアが優秀だったからに尽きます。

ただ、私にとっては順調に進んだとはいえません。抱いてい

た構想を説明しても、メンバーから「何を言っているのかよく分からない」と何度も言われました。社長報告の前はいったん合意したのですが、所詮、コミュニケーションというコンセプト以外は何も決まっていなかったのです。説明することが無理な状態でした。

メンバーがとても優秀で、一方でプロデューサーは2年目の社員。若いのに必要以上にパワーを持っているので、メンバーも不安だったのだと思います。私が何をどれくらい考えていて、なぜそう考えるのかを知りたかったのだと思います。当然のことですよね。でもそこまで細かく描けていたわけではなく、何度も説明を求められました。

いくら口で「面白いから」と言っても、それだけでは誰も信じてくれません。面白いなどという保証を何一つ提示できていませんから。

——でも「アメーバピグ」が大ヒットしたということは、どこかでメンバーの方々の信頼を勝ち得た転換点があったと思うのですが。

リリース後でしょうか。リリースして、予想の数十倍のアクセスがあって、実際に面白い。それが分かってから、少しは言うことを信じてもらえるようになったと思います。

——なるほど。実績を示すことで信頼を勝ち得たわけですね。話をリリース前に戻しますが、どのようなチームマネジメントをしていたのでしょうか。

メンバーが優秀だということが分かり切っていましたので、力を発揮してもらうことだけを考えました。実際、ほとんどを現場のデザイナーとエンジニアが考えました。「アメーバピグ」の特徴である仮想空間も、エンジニアの名村（現・執行役員主席エンジニア）が考えましたし。

私は経営と現場をつなぐことを意識して、そのため外してはいけないポイントだけを押さえることを心がけていました。

——外してはいけないポイントとは。

例えば、アメーバのプラットフォームと癒着したサービス構造にすることです。機能が連携していることはもちろんですが、ブログなどの既存サービスユーザーに使ってもらえるようにすることもとても大切なことです。

クリエイティブに考えると、単体での美しさを追求してしまうことがありますので。

——上司の長瀬さんは、どのようにかわっておられたのでしょうか。

私はかなり見守られていたと思います。長瀬は、やる事が決まれば、環境を作って、あとは任せてくれるような人です。直接あれこれ言われたことはありませんでしたし、怒られたことも1回もありませんでした。少人数で飲みに行くことも1回しかありませんでした。面談の回数も私は少なかったと思います。必要な時だけコミュニケーションをとるという感じでした。

でも、大小様々なアドバイスをいただきました。例えば、リリースができないかもしれないと焦っていたら、「焦りが現場に伝わってはいけませんので、焦っている表情をメンバーに見せてはだめだ」と言われたこともあります。また、「どうすればメンバーの力を発揮させることができるかを、ちゃんと計算してから動かなければだめだ」とも言われました。

——部下全員にそのような接し方をしていたのでしょうか。

部下によって接し方を使い分けていました。細かい指示や指導をしていた部下もいました。

長瀬がアメーバ事業を離れるときに、お礼も兼ねて初めて少人数で飲みに行ったのですが、その時に「あえて距離をとっていた」と言われました。

私の結婚式に来てくださったのですが、その時に言われました。「すごく大変だった」「けど、育ててくれてよかった」って。今となっては、甘えない関係をうまく作ってくれたことに感謝しています。

Case 2

「アメーバピグ」の成功をもたらした過剰な信頼と、それによる失敗

—「アメーバピグ」の次は、どんなサービスのプロデュースをされたのでしょうか。

スマートフォン向けのサービスを開発する部門に異動しました。2010年10月に移ったのですが、その頃はちょうどスマートフォン市場が拡大するという頃でしたので、20人ぐらいが集められました。アメーバ事業からいったん離れていた長瀬とも再び一緒になりました。

そこでの戦略は総張り戦略です。何が当たるかわかりませんでしたので、何でもやりました。コミュニティ、ゲーム、カメラ、芸能人のエンタテインメントアプリなど、とにかく数を打ちました。でも、何も上手くいきませんでした(笑)。

私が一番力を入れていたものが、クローズドSNSアプリでして、実名制で、限定されたメンバーとの間だけでメッセージをやり取りするアプリです。全く流行らず、リリース1年で、その名の通りクローズしてしまいました(笑)。

—リリースされたということは、社長の決裁が下りたということですね。

はい。この頃つらかったのが、というか難しいなあと思ったのが、「アメーバピグ」を立ち上げた山崎の言うことなら間違いないだろうって、どんどん決裁が通ってしまったことです。私自身に新規事業立ち上げのスキルがあったわけでもないのに、「アメーバピグ」の成功で、異論を言ってくれる人がいなくなりました。もちろん、戦略上の見落としなどもありますが、このこともクローズドSNSが上手くいかなかった理由の1つだと思います。

もう1つの理由は、私のチームマネジメントにあります。「アメーバピグ」の時とは違って、メンバーはエース人材ではなく、普通の人で、社歴も浅い人ばかりでした。「プロデューサの山崎さんに言われた通りのことをやります」というようなスタンスでした。だから私がどんどん決めなければならなかったの

ですが、以前と同じように、引き出すマネジメントをしてしまいました。全員が自由にやりたいと思っているわけではなく、道を示して欲しいという人もいることに、この時に気づきました。

—「アメーバピグ」の成功が、周囲に対しても、山崎さん自身に対しても、先入観を与えてしまったのですね。

過去の経験からの学びと「きいてよ!ミルチョ」での再起、そしていま振り返ると

—ところで昨年リリースした「きいてよ!ミルチョ」は大ヒットしているようですが、マネジメントのやり方を変えられたのでしょうか。

「きいてよ!ミルチョ」は、クローズドSNSを閉じるか閉じないかの時、2012年4月に決裁が下りて開発がスタートしました。ひとり言をつぶやいて他の人に聞いてもらったり聞いてあげたりするだけのアプリなのですが、社内の誰もが流行るとは思っていませんでした。私もそう思っていたくらいで、よく社長は決裁したなあと思います(笑)。

このプロジェクトではメンバー集めから苦労しました。あまり流行りそうもないサービスの開発にそんなにリソースを割けないということは私自身がよく分かっていました。実際、3人しかメンバーをアサインしてもらえなかったのが、自分でかき集めました。

—どうやってかき集めたのですか。

いろいろな現場をヒアリングしました。もうすぐ空く人はいないかとか、新規事業をやりたい人がいないかとかを聞いて回りました。その情報を持って事業部内のリソース会議に諮って、なんとか7人まで増えました。もちろん、「アメーバピグ」のようにスーパーエンジニア揃いというわけにはいきませんでした。

クローズドSNSでの失敗から学んでいたもので、特に立ち上げ段階では、ほとんど自分で決めました。本来はクリエイターに任せるドキュメントも自分で作りました。微妙なニュアンスもきちんと伝えたかったのです。

メンバーはよくついてきてくれたと思います。私自身が不安でしょうがなかったのに。みんな熱心で、良い現場だったと思います。

—そんなに不安な中で、なぜ決断することができたのですか。

正解なんてありませんので。決裁をしてもらったら、それを正解にすることが自分の仕事だと思ったからです。何としてでも正解にしてやろうと思いました。

—2013年4月から、ママ事業部の事業部長に就かれましたが、プロデューサーと事業部長では、見える景色が違うと思います。今のお立場で考えると、プロデューサーには何を求めますか。

相談にくるのではなく、決裁を取りに来て欲しいと思いま

す。「決めてください」というのは絶対にだめです。決めるのはプロデューサーの役割です。上司からアイデアをもらうことは悪くありませんが、最後は自分で決めなければならないと思います。

—ご自身が「アメーバピグ」のプロデューサーだった頃を振り返ると、どうですか。

社長の藤田に聞けば何らかのアイデアが出てくるのではないかと、はじめのうちは相談ばかりしていました。たとえば2年目だとしてもプロデューサーだったのだから、もっと早い段階から自分自身で決めなければならなかったと思います。

—わずか8年の間で、いろいろな視座・視点から考え、お仕事に生かされていることに大変感銘いたしました。また「アメーバピグ」での成功による過剰な信頼が、次のプロジェクトの失敗の原因になったというお話は、とても興味深く聞かせていただきました。今日は大変貴重なお話をありがとうございました。

▶ 会社概要 株式会社サイバーエージェント

国内有数のインターネットメディア「Ameba」を運営し、インターネット広告事業では国内トップクラスの売上高を誇るインターネット総合サービス企業。代表的サービス「Ameba」は、PC・モバイル・スマートフォン上で無料で開設可能なブログサービス、コミュニティ、ゲーム等を提供している。利用者は加速度をつけて伸びており、現在3,000万会員が利用している。

- 事業内容
Ameba事業、インターネット広告事業、ソーシャルゲーム事業、投資育成事業
- 連結売上高(2013年9月期)
162,493百万円
- 連結従業員数(2013年9月30日現在)
2,764名

▶ プロフィール やまざき 山崎 ひとみ

幼稚園から日本女子大学附属に通い、高校時代はOH* TAKARADUKA(宝塚歌劇団を完全にコピーするクラブ)で第16期のトップ娘役を演じる。

2007年に新卒でサイバーエージェントに入社、アメーバ事業本部に配属。2年目でアバターサービス「アメーバピグ」のプロデューサーに抜擢され、中核サービスに育て上げる。その後、スマートフォンDivisionに異動し、ひとり言コミュニティの「きいてよ!ミルチョ」など多くのサービスを立ち上げる。2013年4月より現職。

Case 2

上司へのインタビュー

ながせ のりしげ
長瀬 慶重 氏

株式会社サイバーエージェント 技術部門 執行役員 アメーバ事業本部 経営本部 統括

アメーバピグのプロデューサーに山崎氏を推したのが長瀬氏であり、またプロデューサー時代の上司でもあった。山崎氏の影響力の源泉は何なのか。長瀬氏に話を伺った。

— 入社2年目の山崎さんを、アメーバピグのプロデューサーに推したのは長瀬さんだとお聞きしましたが、なぜでしょうか。山崎さんは、自分が暇そうにしていたからだと自嘲して言っていました(笑)。

当社では、何か事業やサービスを始める時には、その企画はもちろん大切ですが、誰に任せるかがとても重要だと考えています。任せた人によって、その事業が伸びるかどうかが決まるということが、経験から分かっているからです。

アメーバピグの時もいろいろと考えました。結果、山崎にしたのですが、山崎は成長意欲も高く、成果を出したいという意志も強かったからです。

— 意欲があればプロデューサーになれるのでしょうか。

もちろん意欲や意志だけではありません。暇そうだったからということでも、もちろんありませんよ(笑)。山崎が長けていたのは、ユーザーファーストの視点です。

ユーザーに楽しんで使ってもらうことが大切ですので、この視点はプロデューサーには欠かせません。ユーザー目線がなければ、いくら意欲や意志があってもプロデューサーは絶対に任せません。マネジメントはできるかもしれませんが、プロダクトの最終責任を持つプロデューサーは務まりません。山崎は日頃からユーザー目線で考えていました。ですので、プロデューサーとしてのセンスや感覚は磨かれていたと思います。

— とはいうものの、入社2年目の社員をプロデューサーに就けるということに対して、プロジェクトのメンバーから少なからずの反発があったかと思いますが。

山崎個人に対してではないですが、なんで入社2年目の社員がプロデューサーなんだ、という意見は社内のあるところから挙がりました。テレビ局のプロデューサーにしても経験を積んだ人がやると得られる肩書です。それを1年ちょっとしか経験していない社員にさせるのですから。

ただ、このことは社長の藤田と話し合っただけのことです。インターネット業界にはプロデューサーは全くいませんでした。仮にいたとしても、外部調達したところでサイバーエージェントのカルチャーに合うとは考えられない。だから、自分たちで育てることにしました。このようなことを、現場に説明して回りました。

もちろん、プロデューサーとしての力を付けるための支援もしました。デザインや技術に関する基礎知識の講座なども開きました。

— 言いにくいことかもしれませんが、山崎さん個人に対して、メンバーから何か言われたことはありませんでしたか。

メンバーからの不満はほとんど挙がってきませんでした。プロジェクトがスタートした頃には「山崎はどういう役割でプロジェクトに入っているのか」と言われたことはありますが、プロジェクトが進むにつれて1つひとつ信頼を勝ち取っていきました。藤田も私も、成果物に対して意見を言ったことはたくさんありますが、プロジェクトのマネジメントを問題に感じたことはほとんどなかったと思います。

— 信頼を勝ち取っていったとは、どういうことでしょうか。

山崎はデザイナーやエンジニアの仕事の中身を一所懸命理解しようとしていました。その結果、彼ら彼女らとの会話が増えていきました。もちろん専門的なアドバイスなどはできるわけがありませんが、デザイナーやエンジニアが悩んでいるときに、こっちの方がいいのではとか、こういうふうにしたらどうかとか、自分の意見を述べていました。

当社のようなビジネスでは、人材の掛け合わせによって素晴らしいものが生まれていきます。山崎の意見によって、それがそのまま通るというわけではないにしても、デザイナーやエンジニアはいろんな発想が湧いたことと思います。こういう積み重ねで信頼を勝ち得ていったと感じています。

私がそうしろと言ったわけではありません。山崎は自分で

考え抜いて、納得してから行動に移すところが強みです。なので、自由にやらせました。本人にとっては大変だったに違いないですが、よくやったと思います。

——初めての経験なのに、順調に進んだようですね。

いえいえ、そんなことはありません。山崎自身はいろいろと悩んでいました。

藤田から口酸っぱく言われていたことは、良かれと思って余計なことをするなということです。メンバーはスタープレイヤーだらけです。そこに入社2年目の山崎です。メンバーの力を120%引き出すことだけを考えてくれていればいいと。山崎が自分自身をぐっと抑えていたのが伝わってきました。

ある時、「自分の存在意義が全く感じられない」という悩みを打ち明けられたことがあります。開発がスタートすればプロデューサの仕事は減っていきます。仕事がない期間もあります。空回りしているように感じることもありました。山崎には、プロジェクトがうまくいっているのであれば、プロデュー

サが何もしていなくても問題ない、焦る必要はないとアドバイスしました。

——最後にお伺いしますが、山崎さんの影響力の源泉は何だと思いますか。

山崎はビジョナリストです。明確なビジョンを持っていて、それを実現したい、成し遂げたいという強い意志がある。それに周りが引き寄せられるのだと思います。

マネジメント手法やテクニックではありません。むしろ山崎は、いまでこそ徐々に身に付けていますが、当時はそれらに長けているわけではありませんでした。明確なビジョンと、それを実現するという強い意志。これが影響力の源泉だと思います。

——確かに、山崎さんへのインタビューでそう感じられるところがありました。今日は大変貴重なお話をありがとうございました。

インタビューを終えて

山崎氏が動かした相手は、プロジェクトチームのメンバーである。「アメーバピグ」ではチーム構成が特徴的であった。メンバーは各分野でのスペシャリストであり、プロデューサよりも年齢も専門性も上だった。一見、希有な構成に映るかもしれないが、必ずしもそうではない。年齢構成の逆ピラミッド化が進む中で、いずれ必ず訪れる構成だといえる。本事例では、こうしたチーム構成の中で、リーダーはメンバーをどう動かすべきなのかを考えることができる。

入社2年目に「アメーバピグ」のプロデューサを務めた山崎氏であったが、当初は自分の発言をなかなか受け入れてもらえなかった。しかし、上司だった長瀬氏が言うように、メンバーの信頼を徐々に勝ち得ていった。山崎氏が行ったことは2つである。1つは、全体最適を考えて譲れない点だけを主張することである。例えば、アメーバのプラットフォームと癒着した構造にすることなどである。そしてそれら以外は、自由にやらせた。いわばゴールと地雷だけを意識した手綱さばきである。もう1つは、メンバーの力を引き出すことである。良い発想が生まれるようなヒントを投げかけたり、メンバー同士を結び付けるように仕向けるなどである。

しかし、このような方法は常に効果があるわけではないということは、山崎氏がクローズドSNSの失敗から学んだ通りである。クローズドSNSではメンバーはスペシャリストというわけではな

かった。また社歴も浅く、自分で何でもやりたいというタイプでもなかった。ゴールと地雷だけを伝えるやり方ではうまくいかないことに気付いた山崎は、次の「きいてよ！ミルチョ」では、細かな道筋も示すようにした。そして、そのような山崎氏にメンバーがついてきた理由は、「アメーバピグ」を成功させたという実績であった。

一連の事例からは、相手との関係性によって、相手の動かし方は変わることがわかる。結果論かもしれないが、「アメーバピグ」における組み合わせは、絶妙であった。もし実績を掲げた辣腕プロデューサがスタープレイヤーを動かそうとすれば、意見が対立してなかなか前に進めなかっただろう。

メンバーがスタープレイヤーである場合は、メンバーも我を通そうとする。特にこの場合は、メンバーそれぞれが担っている機能が異なる。当然、利害が対立することもある。調査結果(22ページ)によれば、このような状況においてリーダーが相手を動かす方法は2つある。1つは、業務権限を使って強制することである。しかし、まだ実績のなかった山崎氏は、このような方法をとれるはずがない。とれたとしても、短期的な成果しか得られない。もう1つの方法は、相手のメリットに訴えることである。デザイナーやエンジニアの業務内容を一所懸命理解してヒントになるようなひと言を投げかけたり、自分自身をぐっと抑えてでもメンバーの力を引き出すことに努めることによって、メンバーは山崎氏と一緒にチームにいることのメリットを感じるようになったのだろう。

インタビュー:ミドルを軸とした組織力強化

そやま てつひと
曾山 哲人 氏

株式会社サイバーエージェント 取締役 人事本部長

サイバーエージェントは、「働きがいのある会社」ランキングで常に上位に挙がる企業として有名であり、社員調査でも、意見を言い合える風土だということが顕著に表れている。こうした組織風土を醸成するために、長年に渡って試行錯誤してきたのが、曾山氏である。山崎氏がチームメンバーを巻き込みながらプロジェクトを進められるようになったのも、サイバーエージェントの人事制度や施策によってもたらされた部分が少なくない。曾山氏に話を伺った。

利害を一致させることがマネジャーの仕事

—弊社で取り組んでいる研究テーマは、ミドルマネジャーの影響力です。昨年に実施した私どもの調査では、利害が一致しないことが横の連携を阻害していることがわかりました。利害対立を超えて人を動かすためには、まさに山崎さんがプロデューサーとしてデザイナーやエンジニアを巻き込んで仕事を進めることができるようになるために、人事部としてはどのようなサポートをされているのでしょうか。

当社の場合は、それぞれの目標に向けて利害を一致させることがマネジャーの仕事だとはっきり伝えています。

当社の資産は人しかありません。したがって人と人をつなぎ力を引き出すこと、同じ方向に結び付けることが非常に重要です。それを推進することは、マネジャーの役割そのものです。ただ、部門や機能が異なれば、利害が相反することもあります。例えば、コンプライアンスが目的の法務は与信管理を厳しくしたいと思うでしょうが、売上が目的の営業は緩くして欲しいと思う。プロデューサーとデザイナー、エンジニアも、同じチームであっても利害は異なります。役割が違う以上、通常利害対立は当たり前のように起きるものです。それでも、利害を一致させるように、目的が異なっても少しでも共通項を探すようにとっています。『ビジョナリー・カンパニー』に書いてあるように、相反する2つのことを、orではなくandで考えなければなりません。それこそが知的労働者の仕事だと思います。orのままにするのであれば、マネジャーでなくても誰でもできます。

決断経験による“and思考”の強化

—確かに、マネジャーは単なる調整役ではないですね。利害対立の中で解決策を見出すことこそが、付加価値ですね。しかし、言うは易し、行うは難しだと思います。どのように

して、そのような能力を社員に身に付けさせているのでしょうか。

そのためというわけではないのですが、早くから決断経験を積ませるようにしています。新卒で入社2年目、3年目の社員が関連会社の社長になることはめずらしくありません。昨年は、入社1年目の社長が3人誕生しました。こんな企業は、日本ではないのでしょうか。

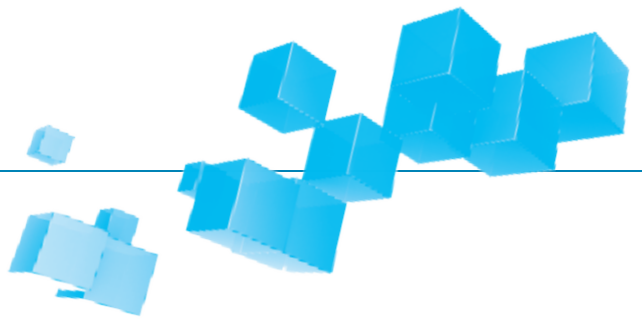
社員に対してよく言っていることがあります。決断経験は学習だけで得ることは難しいですし、個々の業務が細分化されすぎている大企業で得ることも難しい。でも、サイバーエージェントでは得ることができる。そして、若いうちからどんどん決断経験を積み、自分の市場価値を高めることができる。山崎も、たくさんの決断を経験することで成功からも失敗からも学び、短期間で大きく成長しています。

それと、マネジメントの経験も早期にさせています。入社2年目で15%の社員が、3年目で30%が管理職に登用されています。もちろん無理やり数を作っているわけではありません。きちんと役員会で審議しています。

管理職になれば部下ができる、横の組織との連携も進めなければならない。そのような経験を早くさせようと考えています。まずは、“こんなにも人って動かないんだ”ということに気づくだけでも大きいと思います。

—入社3年目で30%ですか。余計な心配かもしれませんが、もし新卒採用が減るようなことがあれば、人員構成が歪んでしまわないでしょうか。

大企業の人事部門の方からは、そのような悩みはよく聞きます。ただ、当社の場合は心配するのはもっと先のことだと考えています。まだまだ管理職が足りないのが現状です。事業のアイデアはあるので、まだまだ管理職を増やしたい。インターネット産業は、それくらい成長しています。



ベースとして大切な人間関係と価値観の共有

— 貴社は数年前から「終身雇用を目指す」「長く働く人を奨励する」という方針を掲げられていますが、これだけを見れば時代に逆行するとも思われます。さらに早期に昇進できるとなると、ギスギスした雰囲気はなくなっても、馴れ合いになってしまうことはないのでしょうか。それとも、縦横の連携構築のために、人間関係が強化されれば良しとしているのでしょうか。

この点については、誤解のないように丁寧に説明させていただきます。

まず私が常日頃から思っていることは、「組織は基本的に偏っていくものである」ということです。組織の中には相反することがたくさんあります。例えば、協調と競争です。常に意識していないと、いつの間にかどちらかに偏ってしまいます。そのようなことにならないように、当社では相反する2つを必ずセットで取り組んでいます。

「終身雇用を目指す」や「長く働く人を奨励する」は、協調に関することです。社員に安心して働ける環境を与えることが目的です。それ以外に、飲み会を開催したり部活動を支援したりするなどいろいろな方法で人間関係の強化に取り組んでいます。懇親会費用支援制度というものがあまして、1人につき、月5,000円が補助されます。1カ月の努力をねぎらうためや、歓送迎会に利用されています。人事施策の中で一番活用されているのではないのでしょうか(笑)。人事としては、特に新入社員に対する、会社の中での人間関係作りを力を入れています。

でも、これだけだと絶対に成果は出ません。先ほどおっしゃられた通り、馴れ合いになってしまうだけです。そこで、人間関係が形成された次に、徹底的に競争させます。当社には年功序列はありません。若くても成果をあげれば昇進することができます。実力主義型の終身雇用です。もちろん役員も競争しています。当社には「CA8」と呼ばれる役員交代の人事制度があり、8人のうち1人から3人が、2年ごとに入れ替わる仕組みを持っています。

人間関係ができていれば、競争させても健全な成長を見せるようになります。人間関係づくりを疎かにして競争させるから、失敗するのだと思います。

— 馴れ合いの雰囲気やぶら下がりの社員が増えるという問題はどのように考えているのでしょうか。終身雇用を目指すという方針もありますし。

当社にはミスマッチ制度というものがあります。成果軸と価値観軸の2軸で評価し、事業部長が下位5%を選出し、その中から人事と役員会で議論をしてゼロ人から最大5%までがミスマッチと認定される可能性があります。ミスマッチ認定1回目はイエローカードが出され個別に面談を行い本人の自覚などを聞いたり指導を行います。2回目はレッドカードの提示として強制異動を受け入れるか、もしくは退職を選んでもらいます。

GEやP&Gの制度と似ているといわれることがありますが、大きく違うところがあります。価値観軸のウェイトが70%もあることです。つまり、仮に新入社員などで能力がまだ不足している状態だとしても、サイバーエージェントの価値観が共有できていれば原則として守るというメッセージです。成果があがらなければその能力に応じて給料を一時的に下げなどで対処ができますが、価値観が共有できていない社員は周囲の仲間にも良くない影響を与えてしまうばかりか、その本人にも良い環境となりません。

— なるほど、よく分かりました。人間関係や価値観の共有も、利害対立の解消に寄与しているんですね。

利害を一致させる方法を考えることがマネジャーの仕事であり、その能力を身に付けさせるために早期から決断経験を積ませている。そして、利害対立の中でも健全な議論を生み出す基盤が強固な人間関係であり、また共有された価値観が、解決策が生まれる確率を高めている。すべてが有機的につながっていると感じました。今日は大変貴重なお話をありがとうございました。

寄稿: マネジャーが乗り越えなければならない挑戦課題

なかはら じゅん
中原 淳

東京大学 大学総合教育研究センター 准教授

筆者は、ここ数年「マネジャーになるプロセス」に関する研究を続けている。実務担当者としては実務能力を発揮できる人が、マネジャーになるプロセスにおいて、どのような心理的感情に襲われ、かつ、どのような挑戦課題を有するのか。マネジャーとしての複雑な仕事をこなしながら、複数ある挑戦課題をどのように克服していけばいいのか、実証的な調査(東京大学一日本生産性本部 マネジメントディスカバリープロジェクト「マネジャーの熟達と課題に関する実証研究」など)を行いつつ、一方で、それらの知見を研修・ワークショップの開発につなげる実践的な研究を行っている。

研究の知見の詳細は、来春、「マネジャーになることの支援(仮題)」というタイトルで中公新書ラクレより出版の予定であるが、そこには本調査の眼目である「マネジャーが周囲を動かすこと」も「マネジャーが乗り越えなければならない挑戦課題」のひとつとして含まれている。

以下、この挑戦課題を「政治交渉課題」と呼ぶことにしよう。そして、「政治交渉課題」がなぜ大切なのか、そして、それを成し遂げるプロセスでは、どのようなことが重要になってくるのかをコンパクトに論じる。

まず押さえておきたいのは、「政治交渉課題」はなぜ必要なのかということである。それは、ひとつには、組織内外の他部門と効果的に連携して成果を出すためであり、また組織内の資源を自部門に動員する必要があるからである。マギル大学のヘンリー・ミンツバーグは、主著「マネジャーの仕事」の中でマネジャーの役割を論じたが、その役割のひとつに「交渉者の役割」が含まれていた。すなわち、マネジャーは、組織の「顔」として外部と交渉を行い、ヒト・モノ・カネを含めた資源動員を行わなければならないということである。

もちろん、この場合の交渉先は、他部門の代表者ばかりとは限らない。自分の上司(自らが課長であるならば、部長や役員)も、有力な交渉先である。上司を動かし、意思決定を促し、組織内外の資源を自部門に動員したり、人を加配してもらったりする。こうした、いわゆるボスマネジメントも、「政治交渉課題」のひとつに含まれる。

ふたつめは、「自部門(自部門内の部下)を動かすため」であり、これは先ほど述べたボスマネジメントから主に派生する。つまり「上司を動かすこと」で「部下を動かす」のである。

かつて、J・R・P・フレンチとB・レイブンは、リーダーシップの源泉

を「ソーシャルパワー」という概念で提示した。ソーシャルパワーの中には、「報酬勢力:リーダーが報酬を与えられると部下が認知すること」「強制勢力:リーダーが強制力を行使できると部下が認知すること」「正当性勢力:リーダーの指示に従うべきだという規範を部下が保持していること」「情報勢力:リーダーが組織内の情報を豊富に有していることと部下が認知すること」などが含まれているが、これらは、リーダーの地位に密接に関係するため「地位勢力」とも呼ばれ、いずれも「リーダーが上とつながっていると部下が認知すること」で生じるといわれている。すなわち、マネジャーが部下に対して影響力を行使し、自部門を効果的に動かすためには、とりわけ上位の人たちとの関係をつくり、「自分が上とつながっていること」を部下に見せる必要があるということになる。

ここまでをまとめると「政治交渉課題」とは、成果につながるような効果的な連携・協力関係をつくること、自部門に資源動員を行うこと、さらには自部門の部下を効果的に動かすことにつながる、とても重要な課題ということになる。そして、この重要性は、新任マネジャーもよく認識しているようだ。下記に、筆者が、ヒアリング調査にて入手した彼らの語りを抜粋してみよう。

マネジャーになるってことは、“一国一城の主”になるってことでしょ。(IT・Aさん)

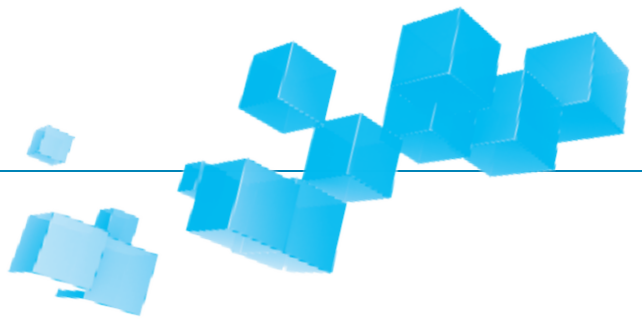
マネジャーになると交渉しなくてはならない。これは厄介だなと思った。うちの会社では、隣の部門は“違う国”。(中略)これは“外交”だなと思いました。(IT・Bさん)

「一国一城の主になる」「これは外交だな」という語りからは、新任マネジャーが取り組む「政治交渉課題」の生々しさが見取れる。

さて、それではマネジャーたちは、この「政治交渉課題」に対して、どのように取り組む必要があるのだろうか。留意すべきポイントは枚挙に暇がないが、最も基本的な2つの軸は、「現状の理解」と「関係の構築」であるといわれている。

「現状の理解」とは、政治的交渉をなす相手と自分自身の間で、相互の強みや弱み、ワークスタイル、ニーズを理解することである。一方「関係の構築」とは、「現状の理解」に基づいて仕事上の健全な関係を築き、これを管理することである。

例えばボスマネジメントであれば、「ボスになったつもり」で



「ボスの目標や目的」「ボスを感じているプレッシャー」「ボスの強みや弱み・盲点」「ボスのワークスタイル」をひとつひとつチェックして、考えてみる。その後で、自分自身に対しても同様のアセスメントを行い、それらを比較分析してみる。かくして抽出した様々な情報をもとに、自分と上司の間に「折り合い」をつけて「関係」を維持していくことになる。

例えば、金融系企業で課長を務めるUさんはこのように言う。

上長が代わったときには、(中略)最初は、おそろおそろ見ますよ。どんな人なのか、何を求めているのか、どこに落とし穴があるのか、あと、お手並み拝見。(中略)上長が変わることはないでしょ。こっちが、うまく落としどころを見つけてやるしかない。(金融・Uさん)

Uさんの言う「おそろおそろ見ること」と「こっちがうまく落としどころを見つけること」とは、まさに「現状の理解」と「関係の構築」に他ならない。

かくして、ボスとの関係ができはじめたら、仕事をしていく中で、その都度、それをチェックしていく必要がある。メーカーに勤めるNさんは、「上になってみることを通して、常に「上の思考回路」をたどっている、と言う。

「上になってみることを」何度もしました。(中略)上の思考回路をたぐるわけですね。上だったら、この案件をどう見るか。何が上にひっかかるポイントで、何にフックがかかるか？ こっちの目的も、やり方もある。それも大事です。(メーカー・Nさん)

ここでNさんが述べていることは、「上になってみることを」通して、「ボスの目標や目的」「ボスを感じているプレッシャー」などをトレースすることである。その上で「こっち」のやり方や目標に照らし合わせていくことである。

以上は、ボスマネジメント(ボスを対象とした政治交渉課題)であった。同様のことは部門間調整を対象とした政治交渉についてもいえる。部門間における政治交渉についても、「他部門の目標や目的」「他部門が達成しなければならないこと」「他部門の強みや弱み・盲点」「他部門のワークスタイル」と自部門のそれらを理解・分析し、マッチングを図りつつ、関係を維持することだといえる。それは日常の実践の中に埋め込まれている。

例えば、金融系企業に勤めるマネジャーは、下記のように語る。

自分は、それを「遊泳」と呼んでます。何てことはない(中略)他の部門やら、違うフロアにプラプラと出かけたりするんですよ。(中略)そしたら、感じてきますな。あ、この部門、課長代わって、最近調子えーな、とか。(中略)普段から、それやっていると、いざというとき、相手のことがわかってるんで、下手なところに、話をもっていきませんね。(金融・Oさん)

ここでOさんは、自らが行っている日常的な情報収集活動を「遊泳」と呼んでいる。「遊泳」によって、他部門の状況を常にウォッチしつつ、次にどの誰と連携するかを常に考えている様子が見て取れる。同様のことは、食品会社に勤めるFさんも同じようにいう。

本社に行ったときは、メインの目的は別にあっても、いろいろな部署に顔を出すようにしています。(中略)仕事の話も、仕事と関係のない話も、時に応じてするようにしています。でも、これが後になって思うと、すごく効いている。いざというとき、難しい相談をしやすいんです。(食品・Fさん)

Fさんが述べる日常的な「顔出し」は、単なる「雑談」であることも多い。しかし、この単なる雑談によって培われた人間関係は「いざ、難しい相談」というときに奏功することがわかる。

もちろん、他部門を動かすためには、情に頼るだけではおぼつかない。そこには客観的な利害関係調整や数字の提示が求められるだろう。しかし、このようなハードな交渉の前にこそ、日常の実践において素地をつくっておくことが求められる。

本小論では「マネジャーが乗り越えなければならない挑戦課題」のひとつとして「マネジャーが周囲を動かすこと」について簡潔に考察した。上記に見たように「マネジャーになること」には、実務担当者時代になかった多くの課題がつきまとい、その解決は日常実践や内省的考察の中に埋め込まれている。

現代はマネジャー受難の時代ともいわれる。その背景には、組織フラット化や雇用形態の多様化などがあるだろう。しかし「受難の時代」であるからこそ、もう一度、「マネジャーになるプロセス」に思いを馳せ、人事・人材開発部として「マネジャーになること」をいかに支援するか。今後は、こうした視点の人事施策展開が増えていくと思われる。

おわりに

戦略実行力を主題にした4回目の『人材開発白書』になります。前回は、戦略実行の阻害要因である組織の壁の形成要因を明らかにし、今回はその壁を乗り越える方法を分析しました。

この調査は、イノベーション研究のキーワードとなっている「資源動員」にも通じるものがあります。イノベーションという概念の生みの親であるJ. A. シュンペータは、こう言ったそうです。リーダー自身が、新たな可能性を発見したり、創造したりはしない。新たな可能性は日常の現場に豊富に蓄積されており、また知られている。リーダーはこれらを生きたもの、実在的なものにし、そして遂行することである、と。

イノベーションという言葉を聞くと、新規性の高いアイデア生成の方に目が向きがちですが、それだけではありません。イノベーションとは経済的、社会的価値を伴う革新のことです。つまり、アイデアが具現化されて初めてイノベーションと呼ぶことができるのです。アイデア生成やプロトタイプ作成までは小グループでできるかもしれませんが、具現化するためには、社内外の経営資源を投入しなければなりません。ところが、新規性が高ければ高いほど、周りからは理解されず、批判や抵抗に合うことになります。ここに資源動員の難しさがあるのです。

このテーマに取り組み、その成果が日経・経済図書文化賞を受賞した一橋大学イノベーション研究センターの研究によれば、批判や抵抗を乗り越えたイノベーションの多くは、当初は想定していなかった社内外の様々な関係者に働きかけ、それぞれの固有の関心ごとに訴えることで支持者を増やしていったといいます。

私どもが取り上げた、ミドルを軸とした戦略実行もまさに同じ構造です。組織の要であるミドルマネジャーによる四方八方への働きかけが、しかも各相手に応じた影響力の発揮が欠かせません。

閉塞状況を打破するためには、新たな可能性が埋め込まれた戦略を立てるだけでなく、それをすぐさま実行すべきだということは、いまさら言うまでもありません。こうしたことに取り組みられる企業の方々に、本報告書が少しでもお役に立てれば、望外の幸せでございます。

末筆ながら、多忙にもかかわらず事例調査に多大なご協力をしてくださいましたカルビー株式会社および株式会社サイバーエージェントの方々、また難しいテーマにもかかわらず快く寄稿してくださいました中原淳先生(東京大学大学総合教育研究センター 准教授)に、心より御礼申し上げます。

(坂本 雅明)

編著者

坂本 雅明 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所 研究室 室長

編者

株式会社富士ゼロックス総合教育研究所

調査協力

岡田 浩治 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所 リサーチコンサルティング課



ISBN978-4-9900778-7-7

C3034 ¥5000E



発行 者 芳澤宏明

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

2014年2月発行

定価(5,000円+税)

©2014 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.