

## 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)

後編

## 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

事例② カネボウ化粧品

富士ゼロックス総合教育研究所  
研究室 室長

坂本 雅明

『人材開発白書』については、  
富士ゼロックス総合教育研究所ホームページ(<http://www.fxli.co.jp/>)  
もしくは [webmaster@fxli.co.jp](mailto:webmaster@fxli.co.jp) よりお問い合わせください。



さかもと まさあき

1992年NEC入社。コンサルティングファームを経て、2006年より富士ゼロックス総合教育研究所。経験学習モデルの研究に従事する一方で、ワークショップ型の戦略立案研修を担当。一部上場企業の顧問として戦略検討の支援にも携わる。一橋大学大学院経営学修士課程修了(MBA)、東京工業大学大学院博士後期課程修了(博士(技術経営))。BSCフォーラム運営委員(01～)、一橋大学イノベーション研究センター非常勤共同研究員(05～06)等。

富士ゼロックス総合教育研究所では、中原淳准教授(東京大学)と松尾睦教授(神戸大学)のご指導のもと、「他者との“かかわり”が個人を成長させる」というテーマで研究を進めている。前回実施した定量調査を補完すべく、今回は若手・中堅社員の成長感が高かったパナソニックとカネボウ化粧品の事例を調査し、『人材開発白書2010』として結実した。そのエッセンスを2回にわたって本誌で紹介している。

前編でのパナソニックの事例研究に続き、後編ではカネボウ化粧品の事例を取り上げる。なお、ケースの解釈は筆者によるものであり、事例企業の意見を代表するものではないことにご注意されたい。

### ケース2 カネボウ化粧品

若手・中堅社員が“かかわり”を通じて成長するためには、職場における協力・助け合いの関係が重要であることが、前回の定量調査から明らかになった。しかしながら、人間関係の希薄化が進んでいる昨今では、こうした関係が崩れてきている企業も少なくない。

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、その源泉の一つとして職場内での協力・助け合いの関係が見受けられた。しかも、産業再生機構による再建過程でもこの関係にひびが入ることなく、むしろ発展していった。

協力し、助け合う組織風土を醸成するためにはどのような組織運営が求められるのだろうか。カネボウ化粧品の事例をもとに考える。

#### ■調査対象組織

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、エリアマネージャーと美容部員という職種の社員がいる(図1)。エリアマネージャーは「マネージャー」と付いているが、管理職ではなく、係長や主任である。そしてその役割は、担当エリアの小売店に対する営業活動である。それにも増して重要な役割が、美

容部員が働きやすい環境を整えることである。

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。

### ■協力・助け合いの関係を通じた成長

エリアマネージャーと美容部員はさまざまなことで協力し合い、またお互いに助け合っている。例えば、エリアマネージャーは、美容部員が派遣されている店舗を頻繁に訪れ、ちょっとした手助けを必ずしている。また美容部員も、自分の業務範囲を超えることまでを積極的に行い、エリアマネージャーをサポートしている。

前回実施したエリアマネージャーに対する調査結果でも、職場での協力・助け合いの程度が他社平均を大きく上回っており、また美容部員から得られる支援の度合いも極めて高かった。つまり、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。

今回は美容部員に対する定量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、美容部員って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。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。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。」

インタビューをした美容部員3人も、もともとは“カネボウ”の美容部員ではなく、単に美容部員になりたかったという。しかし、今は3人も“カネボウ”の美容部員でいたいと考えており、全員がまったく同じ理由を述べていた。

### ■事例研究における問題意識

さらに興味深いことは、同社では協力・助け合いを促

すための特別なマネジメントがなされているわけではないということである。協力・助け合いの風土というものは、上司のマネジメントに起因することが多いが、カネボウ化粧品の場合はそうではない。これは、昨年の調査データからも裏付けられている。

そこで、2つの観点から要因を探索した。一つは業務の特徴である。日常業務の中に埋め込まれている何かが、協力・助け合いの関係を促していると考えたからである。もう一つは、産業再生機構の影響である。2005年よりなされた再建前後の変化をたどることで何かヒントが得られると考えたからである。

その結果、仮説ながら2つの因果メカニズムが見出された。

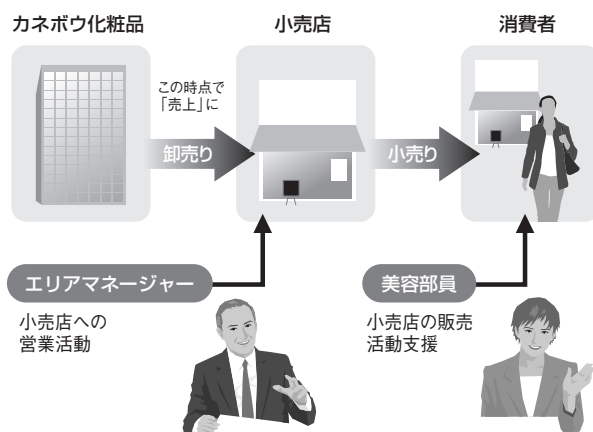
## 1 かかわらなければならない状況が、関係づくりのきっかけを与える

エリアマネージャーと美容部員の日常業務を精査したところ、以下の3つの特徴が見出された。

### ■現場への権限委譲

1つ目の特徴は、極めて現場主導だということである。化粧品メーカーには、「現場」である店頭に対して、

図1 エリアマネージャーと美容部員



出所：富士ゼロックス総合教育研究所『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)

「本部」という機能がある。マーケティング部や営業推進部などと呼ばれる組織が担い、そこで立案された販売戦略や販売計画が、店頭にて展開されることになる。

一般企業でもそうであるように、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、多くの意思決定が現場に委ねられ、現場で考え、現場で実行されていた。

### ■役割分担の曖昧さ

2つ目の特徴は、エリアマネージャーと美容部員の役割分担が曖昧なことである。あるエリアマネージャーはこのように述べている。

「美容部員は接客担当ですが、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。」

### ■業務の相互依存性

3つ目は、相手の業務抜きでは自分の業務を遂行できなくなっていることである。一例を挙げれば、エリアマネージャーの業務に販売計画の作成があるのだが、お客さまや競合他社の情報を収集できるのは店頭にいる美容部員であるため、美容部員の情報なしでは、販売計画が立てられなくなっている。

美容部員の入店スケジュールをエリアマネージャーが作成することもそうだろう。子供がいる美容部員も多く、勤務日、勤務時間は大きな関心事である。そのため、美容部員にとってはエリアマネージャーとの日頃からの意思疎通が欠かせなくなる。ちなみに、エリアマネージャーが美容部員のスケジュールを作成する化粧品メーカーは、大手ではカネボウ化粧品だけだという。

これら3つの特徴がもたらすものは、エリアマネージャーの次のコメントが説明してくれる。

「店に行っているいろ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、こうした業務の特徴が、お互いに協力し、助け合う機会を生み出していると解釈できる。

しかし、このような組織運営はうまくいかないことのほうが多い。三遊間のゴロが拾われなくなってしまうからである。カネボウ化粧品の場合はなぜうまくいっているのか。トートロジーになってしまうが、その要因を語るには「役割にとらわれない手助け」に触れないわけにはいかない。

エリアマネージャーも美容部員も、相手にしてもらった「役割にとらわれない手助け」に感謝し、自分も業務範囲を超えて相手を手助けしている。これが循環となって相互補完がなされるようになっていと感じられた。「役割にとらわれない手助け」は「役割にもとづく手助け」よりも、はるかに強い恩返し of 気持ちを生じさせる。そして、カネボウ化粧品の業務の特徴は、そのような手助けを偶発させやすいと考えられる。

もちろん、こうした循環を意図的につくるよう、職場のマネージャーが「役割にとらわれない手助け」を根気よく奨励することも大切であろう。

## 2 組織の価値が明示され、ベクトルが揃うことで“かかわり”の質が発展する

産業再生機構による再建が進められるまでは、カネボウは必ずしも透明性の高い会社とはいえなかった。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も新聞等で報道されている。

エリアマネージャーは、小売店への納入額目標に追い詰められ、店頭売上を無視して強引な商談をすることもあった。このことは、小売店に対するエリアマネージャーの営業活動と、消費者に対する美容部員の接客活動の乖離を意味する。

そのような中でもエリアマネージャーと美容部員の協力・助け合いの関係は存在していた。それどころか、今よりも強い関係だったと多くの人を感じている。しかし、その質は今とは異なる。あるエリアマネージャーはこう

振り返っている。

「それ以前の関係は今よりも濃かったと思います。辛い時代だったので、お互い何とか耐えようぜ、見返してやろうぜ、という時代でした。」

このように、以前は相手が辛そうだ、大変そうだと思いう気持ちも、助け合う行動の動機になっていた。しかし、再建後はこの関係に変化が現れた。エリアマネージャーはこう答えている。

「やっぱり、真剣勝負になりましたよね。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。美容部員も店頭で集中できるようになりました。」

「産業再生機構の前は（小売店への）納品のことしか言われなかったもので、美容部員とは納品するまでのことしか会話がなかったと思います。いまは、お客さまの手に届くまでのことを話し合うようになりました。」

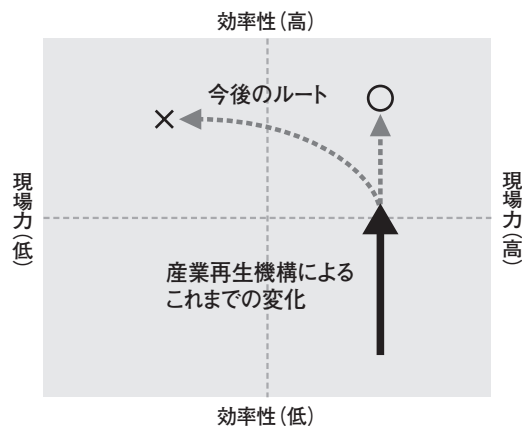
カネボウ化粧品の再建では、コンプライアンス改革、組織の再編、業績評価基準の見直し等がなされたが、その多くはエンドユーザーである消費者の満足を意図したものであった。こうした経営改革によって、消費者満足につながる内向きな活動が排除され、結果として「相手が辛そうだから」から「お客さまのために」協力し、助け合う関係に発展したと考えられる。

組織の価値観を明示し、そのベクトルにすべての活動を揃えるという基本的なことが、“かかわり”の質にも大きく影響するのである。

### 3 カネボウ化粧品における今後の課題

産業再生直後は、カネボウ化粧品の業績は上向き、かつ“かかわり”も維持・発展させることができた。しかし課題がないわけではない。役割分担の曖昧さがもたらす美容部員の業務の非効率性である。

図2 今後のルート



出所：富士ゼロックス総合教育研究所『人材開発白書2010』

店舗における業務は実に多い。接客はもとより、店舗の掃除や商品管理、店頭プロモーション、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、極めて多岐にわたる。その中で、本来エリアマネージャーがすべき部分までも美容部員が手伝ったりすると、最も付加価値を生む接客時間が短くなってしまふ。そのことを懸念する管理職は多い。

確かに、美容部員に接客以外の業務をさせないことが最も生産性が高まる。しかし、そうすると、協力し、助け合う機会を奪うことになってしまい、強みである現場力が減退する危険もある。カネボウ化粧品は、これからが本当のジレンマに直面するのかもしれない（図2）。

\*

調査にご協力いただいたパナソニック株式会社ならびに株式会社カネボウ化粧品の方々には、昨年以上のご負担を強いることになってしまったが、快くご協力いただいた。また、中原淳先生、松尾陸先生には、昨年引き続き多大なご指導をいただいた。本稿も両先生とのディスカッションによるものである。ここに記して感謝の意を表したい。

紙面の都合もあり、十分な説明ができなかったことをお許しいただきたい。弊社発行の『人材開発白書2010』もご参照いただければ幸いである。

（さかもと まさあき）