

SANNO UNIVERSITY BULLETIN

SCHOOL OF MANAGEMENT AND INFORMATION SCIENCE
SCHOOL OF MANAGEMENT

Vol. 27 No. 2 February 2007

Article

Management Learning Programmes for Field Research Methods : Action Research into Developing
'Experiential Learning' Programmes

Takeru Nagaoka ... 1

Case Studies

In-house Career Center : Present Situations and Conditions for the Development

Nobutaka Ishiyama / Yasuaki Kido ... 27

Change of the sales departments into a customer - centric organization

Takuma Koide / Yasuaki Kido ... 45

Book Review

Different Realities : Adventures in intercultural communication by Joseph Shaules and Juri Abe.
Tokyo : Nan'un-do, 1997. 99 pp.

Hiromi Shigemori ... 63

SANNO

ISSN 1881-2171

産業能率大学紀要

第27巻 第2号
2007年 2月

第
27
巻
第
2
号

2
0
0
7
年
2
月

論文

経営実務教育におけるフィールド調査法学習プログラム：
体験型授業開発のアクション・リサーチ

長岡 健…… 1

事例研究

企業内キャリアセンターの現状と発展のための条件

石山 恒貴……27
城戸 康彰

顧客起点の営業組織改革

小出 琢磨……45
城戸 康彰

書評：

ジョセフ・ショールズ、阿部珠理『異文化間コミュニケーション ―己を知り、相手を知る―』 南雲堂 1997年 99pp.

重盛ひろみ……63

産
業
能
率
大
学



産業能率大学

「産業能率大学紀要」執筆要項

産業能率大学紀要審査委員会

1. 投稿資格

次の条件を満たすものとする。

- (1) 経営情報学部・経営学部の専任教員を原則とする。
- (2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記(1)の資格を有するものであること。
- (3) 本務校を持たない経営情報学部・経営学部の兼任教員。
- (4) 上記(1)、(2)、(3)以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

2. 原稿の種類

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもので、論文、研究ノート、事例研究、資料、その他（書評、紹介、報告）のいずれかに該当するものに限る。

3. 原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

- (1) 邦文および欧文の表題。
- (2) 邦文および欧文で書かれた執筆者名と所属。
- (3) 論文と研究ノートの場合は150語程度の欧文抄録。

4. 原稿の量および形式

- (1) 14000字以内を原則とする。
- (2) 欧文原稿の場合は、A 4判の用紙を用い、ダブルスペースで30枚以内を原則とする。
- (3) 完成原稿2部とフロッピーディスク。手書きは不可。フロッピーディスクに利用したソフト名と、それを処理する機種名とを記すこと。

5. 表記

- (1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。
- (2) 表題の脚注
 - (a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。
 - (b) 原稿受理日は、事務的に入れる。
- (3) 章、節などの記号
章の記号は、1. 2. ……、節の記号は、1. 1.、1. 2. ……、2. 1.、2. 2. ……のように付ける。
- (4) 脚注

(1)、(2)のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。

(例)

……価格理論の一部として、取り扱われていることになり(1)…… (本文)

(1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。(注記)

(5) 文献の引用

文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む(例1)。

文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔 〕で囲む(例2)。同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次にa, b, ……と一連の記号を付ける。

(例1) 文章中の引用

MinskyとPapert〔1969〕のパーセプトロンでは……岩尾〔1979a〕は、すでに述べた……

(例2) 文章の外の引用

関係完備制が証明された [Codd 1971a]

Example [von Neumann and Morgenstern 1944]

(6) 参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、(その単行図書の一部を引用する場合には) ページ』の順に記述する。

(例1) 和書の場合

テイラー, F. W. 著 上野陽一訳編 : 科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

(例2) 洋書の場合

Abrial, J.R. : Data Semantics, Proc. IFIP Working Conference on Data Base Management, North-Holland, 1974, pp.1-60

雑誌の場合は『執筆者名：表題、雑誌名、巻(号)、出版年、ページ』の順とする。

(例1) 和雑誌の場合

小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49 (12) ,1979, pp.795-798

(例2) 洋雑誌の場合

Kipp, E. M. : Twelve Guides to Effective Human Relations in R. & D. , Research Management, 7(6), 1964, pp.419-428

(7) 図・表

図・表は、一枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1-1 (Figure1-1)、表1-1 (Table 1-1) のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6. 投稿期日

9月刊行の号は4月上旬、2月刊行の号は9月中旬を締め切りとする。ただし、投稿は随時受け付ける。

7. 投稿原稿の審査

原稿の採否は紀要審査委員会において決定する。採用された原稿について、加筆、修正が必要な場合は、一部の書き直しを要求する場合がある。また、表記などの統一のため、紀要審査委員会で一部改める場合もある。なお、原稿のテーマによっては紀要審査委員以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

8. 執筆者校正

校正は執筆者の責任において行うこととする。(校正段階における加筆は、印刷の進行に支障を来すので、完全原稿を提出すること。)

9. 著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

- (1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録、キーワードに関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。
- (2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。

10. 掲載論文の別刷

掲載された論文1編につき、本誌1部、別刷100部を無償で執筆者に贈呈する。別刷100部以上は有料とする。

(1991.6.5)

(1994.7.6改正)

(2003.1.7改正)

(2003.9.17改正)

経営実務教育におけるフィールド調査法学習プログラム：
体験型授業開発のアクション・リサーチ

Management Learning Programmes for Field Research Methods:
Action Research into Developing 'Experiential Learning' Programmes

長岡 健

Takeru Nagaoka

Abstract

In this paper, I present an action research study of developing and carrying out learning programmes from the perspectives of experiential learning theory. In the programmes, undergraduate students in the management course studied field research methods. In particular, the cyclic process between developing programmes and carrying out them is observed and described in a qualitative way, as it relates to how the students behaved in the programmes. Based on the observations and descriptions of the students' learning processes in the programmes, I argue that, in developing learning programmes for field research methods, critical points concern 1) how to support learners to construct closed relationship with people in the fields to be researched, and 2) how to set realistic situations in the programmes, which can bring out learners' serious attitudes.

1. はじめに

伝統的な意味において、社会学・文化人類学におけるフィールドワークとは、“参与観察者”による調査活動と認識されてきた（例えば：Hammersley and Atkinson, 1995）。これは、フィールドワーカーを“観察者”と見なし、現場におけるデータ収集方法に焦点が当てられ

2006年10月5日 受理

ていることを意味する。つまり、フィールドワーカーの存在意義が、ある特定の調査テーマに関する知識を生み出すためのデータ収集にあるという認識である。

このような伝統的な見方とは対照的に、近年（特に、ポストモダン思想の影響を受けた文化人類学において）、フィールドワーカーの“物書き”としての側面が強調される傾向がある（例えば：Clifford and Marcus, 1986; Van Maanen, 1988, 1995）。事実、Clifford (1986) は、“書くこと”が人類学におけるフィールド調査の中心的活動であると主張している。

しかし、フィールド調査に関する方法論的議論の中心が、“フィールドワーク”から“デスクワーク”にシフトしたと解釈するのは適切ではないだろう。おそらく、ポストモダン思想の影響を受けた議論が意味することは、エスノグラフィックな知識を生み出すプロセスにおいて、フィールドワーカーが様々な状況に対応する多面的な役割を担っているということだと言える。つまり、フィールドワーカーとは、単なる観察者ではなく、重層的なアイデンティティをもつ“社会的状況に埋め込まれた行為者”（Denzin and Lincoln, 1998: 24）だということである。

これは、どのような社会状況の中でフィールドワークを実践するかによって、その活動内容やプロセス、そして、求められるフィールドワーカーの役割やスキルは異なるということの意味する。文化人類学的視点から、ある地域の少数民族の生活について調査する。社会学的視点から、現代社会におけるサブ・カルチャーの影響について調査する。教育学的視点から、教室における教師と生徒のコミュニケーション・プロセスを調査する。通常、これらの調査活動には全て“フィールドワーク”というラベルが張られる。しかし、その内容やプロセスは、各学問分野の関心や対象となるフィールドの社会状況によって大きく異なっている。

このような点を踏まえると、経営実務教育におけるフィールドワークの学習プログラムを考えるに当たっては、ビジネスやマネジメントをめぐる状況における“フィールドワーク”がどのような社会的状況に埋め込まれた活動かを明らかにした上で、この分野に相応しい授業法・教授法を探る必要がある。

以上のような問題意識に基づき、筆者は、経営実務教育におけるフィールド調査法の学習プログラム開発に取り組んできた。特に、大学学部教育の中で、実際にフィールド調査法の学習プログラム（演習型授業）を展開し、学習者の振る舞いに関する定性的な観察・記述を基に、いわゆる“アクション・リサーチ型”（チェックランド・スクールズ, 1994）の研究を進めてきた。本論では、2004・2005年、産能大学（当時）・経営情報学部において実施したアクション・リサーチから得た知見を示し、そこから、経営実務教育のためのフィールド調査法学習プログラムの可能性と課題について考察を行う。

2. フィールドワークと経営実務教育

2.1 経営研究における定性調査の位置づけ

フィールドワークに基づく定性的な経営研究については、少なくとも1950年代にはその成果を見いだすことができる（例えば；Dalton, 1959）。また、近年では、組織文化研究を中心に、定性調査への関心が高まっている（例えば；佐藤, 1999；クンダ, 2005）。

一方、リゴラスでロバストな定量的研究を重視する傾向が強いこの分野において、単一のケースに焦点をあて、定性的なデータに基づく分析を進めていくフィールドワークについては、その研究成果の“普遍性”が問題視されることも多い。例えば、金井（1990）は、定性的な研究の意義を認める一方で、研究成果の普遍性という基準を満たすためには、複数ケースの比較分析が必要不可欠であると主張している。また、研究の“実証性”を意識し、フィールドワークから得られた定性データに対するリゴラスでロバストな分析手法を開発しようとする動きも見いだせる（例えば；木下, 2003）。

しかし、定性調査に対する上のような認識は、あくまでも経営研究におけるものである点に注意すべきである。つまり、「経営学者というフィールドワーカーが、論理実証主義的なパラダイム下で研究活動に取り組む」という社会状況に埋め込まれたとき、普遍性が問題視されるということである。これは、実務家というフィールドワーカーが、マーケティングや組織・人材マネジメントといったビジネス実践に取り組む際の関心や問題意識とは異なるものである。ビジネス教育においては、常に“研究”と“実践”の関係を熟慮すべきであるが、この問題がフィールドワークをめぐる状況にも浮かび上がってくる。

2.2 経営実務における定性調査の意義

では、ビジネス実務家にとって、フィールドワークという活動の意義はどこにあるのか。定性調査は、少数の事例について多面的な側面からの分析・解釈を進めていく。一方、定量調査は、多数の事例について特定の側面に焦点を当てた分析を進める。前者は個別事例の包括的な理解を目指しているのに対して、後者は普遍的に存在する性質・傾向の解明を目指しているということである。ビジネス実務においては、普遍的な理論構築よりも、現場で直面している個別具体的状況について、包括的で深い理解が重要な場合も多い。つまり、論理実証主義的なパラダイム下での定量的研究においては、後者のアプローチが優先されるが、ビジネス実務においては、前者のアプローチが必要となることも多いとすることができる。

また、グレイザー・ストラウス（1996）が指摘しているように、定量的な研究においては、既存の理論の“検証”を目指した活動がその中心となっている。言い換えると、新たな考え方や概念をいかに発想するかという意識が、論理実証主義的なパラダイム下での定量的研究には希薄である。これに対して、プロフェッショナルな実務家に必要とされる振る舞いは、

“束の間の理論”とでも言うべき即興的な考え方や概念を次々と生み出し、複雑で変化の激しい現場の状況に対応していくことである（ショーン, 2001）。つまり、ビジネス実践においては、新たな考え方や概念を発想する方法論が必要となる。体験取材や現場での直接観察を通じて、新たな概念や理論を生み出すことを目指すフィールドワークは、そのための有効なアプローチとなると考えられる。

さらに、定性調査はビジネス活動における意味的側面を探索する際に有効である。例えば、問題解決とは「目標を達成するための効果的・効率的な手段を選択し、実行すること」と定義することができる。しかし、経営の世界では、関与する人々の状況認識や価値観の違いにより、共通の目標設定が困難な状況も多く存在する。つまり、現実の混沌とした経営環境では「解決すべき問題は何か」ということ自体が問題の一部となっている（チェックランド・スクールズ, 1994）。このような環境においては、ビジネス活動における意味的側面に対して、多様な視点・視野・視座から多角的かつ柔軟な分析を進めることが必要となる。従って、現場の当事者にとっての意味や解釈の解明を目指すフィールドワークは、そのための有効なアプローチとなると考えられる。

以上を踏まえると、ビジネス実践におけるフィールドワークという活動の意義としては：

- ① 個別具体的な対象を包括的に理解する
- ② 新たな考え方や概念を発想する
- ③ ビジネス活動の意味的側面を探索する

という3点を挙げることができるだろう。

2.3 社会科学におけるフィールドワーク教育の現状

前述の3点に対して寄与することを目指す場合、どのような授業法・教授法が有効であると考えられるのか。この問題については、多くの研究者が“体験”の重要性を指摘し、実際のフィールドワーク体験がない状態で、方法論的な議論に終始することを問題視している。例えば、佐藤（2002）は以下のように述べている。

「フィールドワークについていわゆる「クックブック」風のマニュアルをつくることはほとんど不可能です。というのも、いくつかの定石やルールを杓子定規にあてはめることほど現場調査がもつほんらいの性格から遠いことはないからです。フィールドワークにおいては、むしろ、その場その場の状況にあわせて臨機応変に対応し、またさまざまなやり方を適宜組み合わせしていくことの方が大切なのです。」（前掲:iii）

しかし、現実の大学教育においては、方法論に関する講義が中心となっており、フィールドワークを体験的に学習するための新たな授業法・教授法の開発は進んでいない。具体的には、現在の大学教育における定性調査やフィールド調査に関する社会科学系の授業には、以下のような特徴を見いだすことができる（Nagaoka, 2004）。

① 定性調査方法論の理論教育：

定性調査と定量調査の違いを中心に、研究・調査方法論に関する理論修得をめざした授業となっている。従って、学生が定性調査を実践するための学習機会の設定が不十分な状態である。

② 定性データ分析の技法教育：

授業として行われる演習は、“教室内”での定性的なドキュメント分析や既存のインタビュー・データの分析が中心となっている。そして、フィールドワークにおける中心的活動である密着・体験取材や、直接観察・聞き取りといった“現場”での活動に関する実習がほとんど行われていない。

③ 学術研究を前提とした教育：

授業で扱われる定性調査は、多くの場合、学術的な問題意識に基づく内容となっている。従って、そこでは、“普遍的”な理論生成を志向する立場から、研究としての“厳密性”や“実証性”が強調されることになる。

以上の3つの特徴は、実務的なビジネス活動に求められる教育の方向性とは、明らかに異なっている。このような状況を変革し、「その場その場の状況にあわせて臨機応変に対応し、またさまざまなやり方を適宜組み合わせしていくこと」（佐藤，2002:iii）が効果的・効率的に経験できるような学習環境をデザインするには、従来の大学カリキュラムがベースとしてきた学習・教育の方法を見直す必要がある。

3. 経験学習アプローチを踏まえた学習環境

3.1 学習転移モデルの問題点

伝統的に、大学カリキュラムにおける教育は、「学習転移モデル（learning transfer model）」と呼ばれるアプローチに基づいて構築されてきたと言える（Lave, 1988）。学習転移モデルでは、知識創造・知識伝達・知識修得・知識応用、という4プロセスで学習が構成されると考える（Lave, 2000）。

知識創造：研究者が伝達可能な知識を創造する。

知識伝達：創造された知識を教育プログラム内で教員（講師）が伝達する。

知識修得：伝達された知識を学習者が修得する。

知識応用：修得した知識を学習者が現場で応用する。

つまり、学校で修得した知識・スキル（学習結果）を、ビジネス等の実務現場に転移するという意味で、「学習転移」である。すぐに気づくことだが、学習転移モデルは小学校以来慣れ親しんできた学習活動のベースとなっており、あまりに当然すぎるために、学習モデルなどと改めて呼ぶまでもないと感じるかもしれない。しかし、このモデルが学習上の制約を抱えていることに注意が必要である。

Schön（1987）は、著書“Educating the Reflective Practitioner”の中で、「知識応用」の段階における問題を指摘している。それは、高度な専門知識を要する今日の職業的実践において、応用力を修得する唯一の方法が、“現場での経験”しか存在しないという点である。Schön（1987）によれば、この点に関して最も整備されたシステムは、医学教育における研修医制度であるが、そこでも実践されているのは、先輩医師のやり方を「見て・真似て・繰り返す」という徒弟制的なものにすぎない。このような状況は、経営実務教育の分野においても同様である。つまり、学習転移モデルは、体験的な学習を支援するための環境デザインには、効果的でないということである。

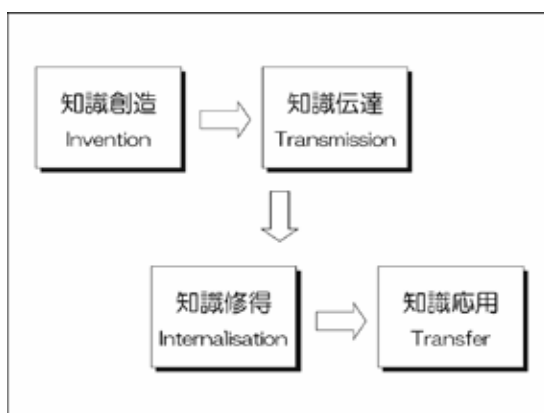


図1. 学習転移モデル (Lave 2000, より一部修正)

3.2 経験学習モデルの有効性

これに対して、近年、学習者の経験を重視した「経験学習モデル (experiential learning model)」(Kolb,1984) と呼ばれるアプローチが注目されだした。このアプローチでは、個々の知識を学ぶのではなく、「学び方を学ぶ (to learn how to learn)」ことが重要だとされる。このとき、学習を「知識を受動的に覚えること」ではなく、「自らの経験から独自の知見 (マイセオリー) を紡ぎだすこと」と見なしている点に注意が必要である。つまり、経験学習アプローチでは、経験 (Concrete Experience)、省察 (Reflective Observation)、概念化 (Abstract Conceptualization)、実践 (Active Experimentation) という4プロセスの繰り返しを通じて、独自の知見 (マイセオリー) を紡ぎだすことを“学び方”と呼んでいる。

ここでは、既存の知識ではなく、現場での経験が学習の源である。現場での経験を自ら振り返り、そこから自分なりの理論をつくる。そして、自分なりの理論に基づいて、次の実践を行うというプロセスを繰り返す。経験・省察・概念化・実践というサイクリックな活動スタイルを修得すること自体が、経験学習アプローチでの“学習”である。

このような点に着目すると、経験学習モデルは、学習転移アプローチの問題点を克服し、「その場その場の状況にあわせて臨機応変に対応し、またさまざまなやり方を適宜組み合わせていくこと」(佐藤, 2002:iii) が効果的・効率的に経験できるような体験型の学習環境デザインの基盤となると考えられる。事実、体験型の学習プログラムの多くが、このモデルをベースとして開発されている (例えば; 加藤・長岡, 1998, 1999, 2000a, 2000b; 長岡, 1999, 2000, 2001)。

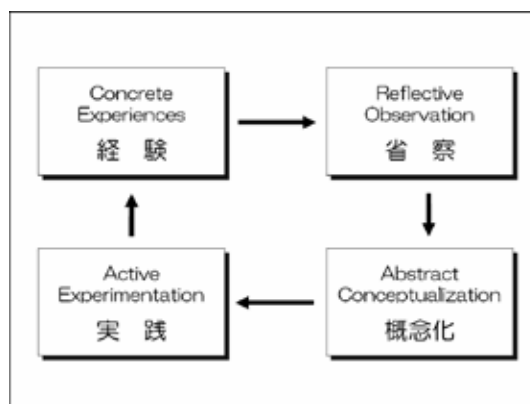


図 2. 経験学習モデル (Kolb 1984, より一部修正)

4. アクション・リサーチの概要

本研究では、経験学習モデルに基づく「フィールド調査法学習プログラム」について、以下の3段階での“アクション・リサーチ”（チェックランド・スクールズ，1994）を通じて、学習プログラムの開発に取り組んできた。

第1段階：2004年度後期 産能大学（当時）経営情報学部 科目名「問題解決演習Ⅱ」

第2段階：2005年度前期 産能大学（当時）経営情報学部 科目名「3年次演習」

第3段階：2005年度後期 産能大学（当時）経営情報学部 科目名「問題解決演習C」

第1段階は問題発見のフェーズと位置づけた研究に取り組んだ。具体的には、授業の中で学生にフィールドワークを体験させ、そこでの学生の振る舞いに対する定性的な観察をもとに、「フィールド調査を実施する際に、学生はどのような点に困難さを感じるのか」、「学生がプログラムのねらいとは乖離した行動をとるのは、フィールド調査のどの局面においてか」を発見することをめざした。

第2段階では、発見した問題を解決するためのプロトタイプ作成に取り組んだ。この段階では、2つのプロトタイプを作成し、少人数の学生を対象として実際にプログラムを運用し、その成果についての定性的な評価を行った。さらにそこから、学習プログラムを開発していく上での“作業仮説”を導き出した。

以上を基に、新たな学習プログラムを開発し、2005年度後期・産能大学（当時）経営情報学部「問題解決演習C」において運用した。ここでも、引き続き、学生の振る舞いに対する定性的な観察を進めた。

本論の以下では、この3段階のアクション・リサーチについて、その経緯と評価結果をレビューし、「経営実務教育のためのフィールド調査法学習プログラム」の可能性と課題について考察を進める。

5. アクション・リサーチの実践(1)：2004年度「問題解決演習Ⅱ」

5.1 学習プログラムのねらい

通常、定量的観察の授業では、与えられた視点・視野・視座を所与とし、特定のフレームワークを通じていかに客観的なデータを収集・整理するかが求められることが多い。従って、どのようなフレームワークから観察対象を見るかよりも、与えられたフレームワークから正確に観察対象を見ることが学習テーマとなる。

このような学習を進めることのひとつの問題点は、観察者が自分自身のモノの見方に無自覚になってしまうことである。観察という行為をあたかも客観的なものであるかのごとく認

識してしまい、観察対象の多面性、解釈の多様性が意識できなくなってしまう。定性的フィールドワークの視点に立てば、観察という行為はけっして客観的ではない（Clifford, 1986）。観察者が自分のフレームワークを通してしかモノを観ることができない以上、どんなに客観的に観察しようとしても、それは全て観察者の“心の偏り”を表すことになる。この心の偏りこそが個々人のユニークなモノの見方を生み出すのだが、ここで自分自身の視点・視野・視座に無自覚でいると、観察対象の多面性が見えてこない。フィールド調査における定性的な観察技法を学習するためには、視点・視野・視座に自覚的になり、それらを意図的に変えることによって、今まで見えなかった側面に気づくことが必要となる。

以上のような視点にたち、2004年度後期、アクション・リサーチの第1段階として、フィールド調査技法の中でも、特に、定性的な観察技法に焦点をあてた学習プログラムの開発・運用に取り組んだ。

5.2 2004年度「問題解決演習Ⅱ」の概要

2004年「問題解決演習Ⅱ」（長岡クラス）では、ドキュメンタリー・ビデオ制作を通じて、定性的な観察技法の学習を進めた。作品のテーマは、「伊勢原2時間ウォーキング」とし、伊勢原市内を散策するモデル・コースをつくり、そのコースを実際に歩きながら、風景や出会った人々を紹介するビデオを制作した。学生に対しては、従来の見方にとらわれずに、ユニークな視点・視野・視座からの観察を心掛け、伊勢原の景観・文化・生活等々について、隠れた側面を描き出すよう指導した。

授業では、履修者・33名を6グループに分け、①企画作成会（第4週目授業）、②中間報告（第8週目授業）、③最終報告（第12週目授業）、という3段階のプロセスを通じて、ビデオ制作に取り組んでいった。また、実際のフィールドワークによる観察・写真撮影については、通常の授業スケジュールを変更し、2004年11月13日(土)を終日使い、全受講者が合同で実施した。

表1. 授業概要（2004年度）

この授業では、ドキュメンタリー・ビデオの制作という「ものづくり」を通じて、マルチメディア環境における「共同作業の進め方」および「マルチメディアを活用した社会現象の観察と表現の方法」について学習します。（ただし、この授業では、作業環境上の制約等を考慮し、静止画をスライドショーの形式でビデオ化し「ドキュメンタリー・ビデオ」を制作する予定です。）

受講生はあるテーマにもとづいて観察を行い、観察対象の隠れた側面を見つけだすことが求められます。世間の通説にとらわれることのない、ユニークな「視点・視野・視座」から観察することをめざします。そして、その観察結果を受講生全員で「ひとつの作品」としてまとめ上げることに取り組みます。観察結果を「作品」として仕上げる際、ビデオ班・音楽班・グラフィック班・パンフレット班の4グループに分かれ制作を進めます。ただし、4グループは全く別々の活動をするのではなく、全員のディスカッションにより決定した「ドキュメンタリー・ビデオ」制作のコンセプトにもとづき、全体でひとつの作品を制作することを目指します。つまり、ビデオ班・音楽班・グラフィック班・パンフレット班という異なる役割と責任を担った各“プロフェッショナル”が、ひとつのコンセプトにもとづく「作品づくり」を遂行するロールプレイングとして授業を進めます。

この授業では、技術的完成度よりも、自分自身の独自の「モノの見方」や「自己表現」を意識した作品制作に取り組むことを目指します。受講生は、学習の目的がソフトウェア操作技術の修得ではなく、あくまでも「共同作業の進め方」および「社会現象の観察と表現の方法」であることを十分に理解したうえで授業に参加してください。

5.3 実施結果の評価と問題点の発見：2004年度後期

前節5.2（表1）で示したように、2004年度「問題解決演習Ⅱ」においては、フィールドワークに基づく定性的な観察に加え、デジタル・メディア環境におけるコラボレーションという学習テーマも設定されていた。ただし、実施結果の評価に当たっては、「経営実務教育のためのフィールド調査法学習プログラム」という研究テーマを踏まえ、フィールドワーク教育という点に絞った考察を行った。その結果、以下に挙げる3つの問題点への対応が重要であるという知見を得た。

5.3.1 観察者の視点・視野・視座

従来の見方にとらわれずに、ユニークな視点・視野・視座からの観察を心掛けるという

点に関しては、多くの受講者がこの点を強く意識した活動を進めることができたと考えられる。例えば、あるグループは、「子供の目線」というコンセプトを基に、全ての写真を1メートル以下の高さから撮影することを試みている。また、別のグループは、「フィールドにおける人々の表情」という点に着目し、フィールドワーク中に出会った人々の表情がはっきりと分かる距離からの写真撮影を行った。このように、受講者の多くは、普段自分が見ている“風景”とは違うものを撮影しようとする姿勢をもち、フィールドワークに取り組むことができた。

しかし、彼/彼女らが、「普段とは違う“風景”を現場で発見しよう」としていた訳ではない点に注意すべきであろう。確かに、受講者は「普段とは違う“風景”を撮影しよう」としていたが、それは“教室内”で撮影のコンセプトを考え、フィールドワークでは事前に決定したコンセプトに従って撮影を行っていたように見受けられた。しかし、フィールドワークという調査活動においては、現場における直接観察や聞き取りを通じて、それまでに気づかなかった視点・視野・視座を探りだし、あいまいな“モノの見方”を徐々に明確化していくプロセスが重要である。この点に注目すると、2004年度「問題解決演習Ⅱ」で実行されたフィールドワークは、所与のフレークワークを通じた観察となっていたという問題を含んでいると言えるだろう。

おそらく、その大きな理由は授業スケジュールの組み方にあったと考えられる。今回の授業では、円滑な運営を意識し、2004年11月13日(土)の終日をあて、全受講者が合同でフィールドワークを実施した。あらかじめフィールドワークの実施スケジュールを決定してしまったために、受講者がいわゆる“ワン・ショット”での写真撮影を実施しなければならないと考えてしまったようであった。「概念構築→直接観察→概念再構築」といったサイクリックなプロセスを体験的に学習するには、授業スケジュールに対する慎重な検討が必要だったと考えられる。

5.3.2 観察対象の理解と距離関係

また、調査活動としてのフィールドワークの特徴のひとつとして、調査者と調査対象が直接的な関係をもち、両者の関係が調査のプロセスや結果に大きく影響することが挙げられる。密着・体験取材や直接観察・聞き取りを行うには、調査者と調査対象の間に、それを可能とするような関係が築かれていることが前提となる。フィールドワーク教育においては、「調査者は自分と異なる状況にいる人々や社会とどのように“出会う”のか」、「調査者と調査対象の関係のダイナミクスはどのように展開していくか」といったことが体験できるような学習機会が必要である。つまり、フィールドワーク教育のための授業は、調査手続きや技法の修得だけでなく、社会調査という“実践活動”におけるコミュニケーションや人間関係に関す

る深い洞察を進めることが必要となる。

このような観点から、2004年度「問題解決演習Ⅱ」における受講者の活動を振り返ってみることで、別の問題も見いだされた。この授業では、受講者が深く現場に入り込み、現場の人々の視点・視野・視座から伊勢原の景観・文化・生活等々を理解することを期待していた。しかし、受講者のほとんどは、フィールドワーク中に伊勢原に暮らす人々と深く関わるができなかった。フィールドにおいて、彼/彼女らは“非干渉的な観察者”として風景を見たのであり、現場に暮らす人々が感じる意味の世界には踏み込でいない。

おそらく、その理由は、ビデオ作品制作のテーマにあったと考えられる。作品テーマであった「伊勢原2時間ウォーキング」は、いわゆる「街の紹介ビデオ」を連想させるものであり、このテーマから、現場に暮らす人々が感じる意味の世界に踏み込む必要性を受講者に感じとってもらうことは困難であったと考えられる。

5.3.3 個人的体験の表現

フィールドワークを通じて、調査者は極めて個人的な感情や印象を得ることになるが、このような内容をいかに“他者”に伝えるかということも、定性的なフィールド調査における重要なテーマである（ヴァン＝マーン、1999）。もちろん、これは解決困難な課題であり、効果的な“処方箋”と言えるようなものは存在しない。しかし、少なくとも、学習者はその困難さをしっかりと認識し、個人的な体験の表現には最大限の注意を払うような意識が必要である。

この点に関して、2004年度「問題解決演習Ⅱ」では、現場での個人的体験から得た感情や印象を、どのように視聴者に伝えるかという意識が希薄であったように感じられた。彼/彼女らのねらいや作品のコンセプトについて、詳細な説明を聞いたうえでビデオを見れば、「なるほど」と納得できる部分はあったものの、それらのねらいやコンセプトをビデオ作品を通じて、視聴者に伝えることはかなり困難であったと思われる。さらに、その困難さを受講者自身があまり実感できていない様子であったことが、2004年度「問題解決演習Ⅱ」における問題点だと考えられる。

6. アクション・リサーチ(2)：プロトタイプ作成

6.1 演習プロトタイプの開発と実施

前節5.3で述べた通り、2004年度「問題解決演習Ⅱ」の課題として、以下の3点が挙げられる。

① 探索型観察の継続的实施：

学習者が事前に設定したフレームワークから観察しており、現場観察と概念構築の相互構成的な関係の中での活動ができなかった。

② 調査対象との直接的な関係構築：

学習者が、非干渉的な観察者の役割に留まっており、調査対象者との直接的な関係を構築することができなかった。

③ 視聴者を意識した表現：

現場での個人的体験から得た感情や印象をどのように視聴者に伝えるかということについて、学習者の意識が希薄であった。

2005年度の授業（後期開講の「問題解決演習C」）では、以上の課題を克服することが必要となる。そこで、2005年度前期に、演習のプロトタイプを作成し、少人数の学生を対象としてプロトタイプを実行した。さらに、そのプロセスおよび結果について定性的な観察・評価を行い、授業法を修正していくための“作業仮説”構築に取り組んだ。

6.2 プロトタイプ(1)：カメラ付携帯電話による定点観測

まず、「①探索型観察の継続的实施」に関しては、継続的なフィールドワーク実施をねらいとし、3年次ゼミ生を中心に5名の参加者を対象とした、小規模なプロジェクトを実施した。具体的には：

- ① 大学と自宅の間にある場所を1箇所選び、継続的に観察する。
- ② 観察を行った際には、カメラ付携帯電話で写真を撮影する。
- ③ 撮影した写真、および、その場所で感じたことを文章化する。
- ④ 写真と文章をBlogにアップする。

という活動に取り組んだ。開始当初、参加者には「事前に観察するテーマを詳細に決めず、現場での観察を通じて、新しい何かを発見するように心掛ける」、「週2回以上の観察を行う」、「観察を4ヶ月間は継続する」という3つの目標を与えていた。

しかし、最終的にその目標を達成できたのは、5名の参加者のうち1名のみという結果に終わってしまった。これは、具体的な観察のフレームワークを与えることなしに、長期継続的な観察を実施することが、学生にとって非常に困難であることを意味していると言えるだろ

う。事実、このプロジェクトに関するインフォーマル・インタビューにおいて、参加した学生のひとは、「何を観察すればいいのか分からず、徐々にフィールドワークを行うことが苦痛に感じられた」と語っている。

このような状況の中、唯一目標を達成した学生は、他の4人とは異なるフィールドワークのプロセスを経験していた。この学生は、地元の商店街にある1件の八百屋に対象を絞り、フィールドワークを実施した。週に2度程この店を訪ね、陳列されている様々な野菜や果物の写真撮影をしているうちに、店員と徐々に会話を交わすようになった。そして、日々変化する野菜・果物の値段や仕入れ内容について店員と話をするうちに、この場に通うことが楽しく感じられるようになったという。

つまり、この学生は、非干渉的な観察者の役割に留まることなく、調査対象者との直接的な関係構築に成功したということである。これに対して、目標を達成できなかった他の4人は現場の人々と会話を交わすことがなく、いわば非干渉的な観察者の役割に留まったままフィールドワークを実施していた。このことから、単に物理的な場を観察するのではなく、その現場（フィールド）の人々と直接的な関係を築くことによって、現場に対する興味・関心が喚起される可能性があると言えるのではないか。

もちろん、今回の結果は5名の参加者のうち1名のみに見られたものであり、さらに、フィールドワーク学習に対する関心度合いの違いや、このプロジェクトに対するモチベーションの違いから生じた可能性も否定できない。従って、この結果のみから結論的な主張をすることには慎重でなければならない。ただし、プロトタイプの実行結果から導かれる“作業仮説”としては、以下のような可能性が指摘できるだろう。つまり、“技法”としての観察ではなく、密着取材・観察・聞き取りといった多様なモードを活用した、総合的な関係構築プロセスとしてフィールドワークを経験することが、「探索型観察の継続的实施」を実現する要因のひとつとなりうると考えられる。

6.3 プロトタイプ(2)：クライアントからの依頼によるフォトDVD制作

一方、観察対象との直接的な関係を意識した演習についても、プロトタイプを新たに作成・実施した。これは、ある姉妹（7歳・5歳）の成長記録に関するフォトDVDを制作するプロジェクト型演習である。このプロジェクトでは、12人の3年次ゼミ履修者が、ある人物（クライアント）が撮影した長女・次女の静止画写真を基に、クライアントの意向に沿ったフォトDVDをグループで制作する活動に取り組んだ。

フィールドワーク教育というテーマに関するこの演習のねらいとしては、以下の3点を想定していた。

① 探索型観察の実体験：

学習者が自ら設定したフレームワークから写真撮影を行うのではなく、クライアントが既に撮影した写真を使用するような状況を設定した。これは、写真撮影時の状況やそのときの印象を探索していくことによって、自分と他者の視点・視野・視座の違いを実感することを意図したものである。

② 他者との直接的な関係構築：

学習者はクライアントに対する積極的な聞き取り等を通じて、クライアントの意向を探るような状況を設定した。これは、他者（クライアント）との直接的な関係構築を経験することによって、社会調査という“実践活動”におけるコミュニケーションや人間関係に関する理解を深めることを意図したものである。

③ 視聴者を意識した表現：

学習者がクライアントの満足が得られるフォトDVDを制作しなければならない状況を設定した。これは、個人的な感情や印象を他者に伝えようとする活動に取り組むことによって、その難しさを体験的に理解することを意図したものである。

この演習は、“現場での直接観察”という技法に関するフィールドワーク実習を含んでいない。参加者が行ったのは、クライアントが撮影した写真を“教室内で観察する”ことである。観察以外の技法としては、聞き取りを体験したが、これについても調査手続きに関する細かい指示は行わず、あくまでも「クライアントの意向を探る」という内容の重要性を強調した。また、視聴者を意識した表現ということについても、映像表現に関する細かい技法の指導は行わず、「クライアントの満足を得る」という内容の重要性を強調した。

これは、先に述べた経験学習アプローチを強く意識したことによるものである。「その場その場の状況にあわせて臨機応変に対応し、またさまざまなやり方を適宜組み合わせていくこと」（佐藤，2002:iii）が効果的・効率的に経験できるような体験型の学習環境においては、教員からの指導に従うのではなく、学習者自らが試行錯誤を継続的に行うことが重要である。しかし、「カメラ付携帯電話による定点観測」に関する演習の結果が示している通り、学習者のモチベーションを維持することは難しい。特に、学習者が活動のねらいを「技法の修得」として強く意識してしまうと、教員からの何らかの指導を期待してしまい、積極的に試行錯誤を行おうとする姿勢が見られなくなる。

この点に関して、今回の「クライアントからの依頼によるフォトDVD制作」プロジェクトにおいては、ほぼ全ての参加者がプロジェクトの最後までモチベーションを低下させること

なく、試行錯誤に挑戦する姿勢で活動に取り組むことができたと判断できる。今回の演習では、参加者12名中の5名が2004年度「問題解決演習Ⅱ（長岡クラス）」を履修していた。この点に注目すると、彼/彼女らが試行錯誤に挑戦する姿勢で活動に取り組むことができたのは、2004年度「問題解決演習Ⅱ」への参加経験が活かされていたからだとも考えられるだろう。しかし、「過去の体験」という側面は、2005年度「問題解決演習C」における授業法修正に向けた“作業仮説”として、有効性が高いとはいいがたい。

そこで、参加者へのインフォーマルなインタビューを基に他の要因を探った結果、モチベーション向上に寄与した要因として、「クライアントの存在」という側面の可能性が見いだされた。2つのプロジェクトとともに静止画のスライドショーを内容とする作品の制作であったが、その違いについて、2004年度「問題解決演習Ⅱ」への参加者は以下の2点を挙げていた。

① 評価者のリアリティ：

前回のプロジェクトでは、誰がこの作品を見るのかが具体的にイメージできなかったが、今回のプロジェクトでは、誰のために作品を作るのか（誰が作品の評価者なのか）が明確だった。

② 活動状況のリアリティ：

前回のプロジェクトは、「伊勢原2時間ウォーキング」というビデオを作ってみようという、ある意味で“ゲーム的”な状況だったが、今回のプロジェクトは、現実に実在する人物がクライアントであり、しかも、その人が所有する写真を使用させてもらった。これは、ゲーム的ではない“本物”の状況であり、失敗は許されないという緊張感が高かった。

以上を踏まえると、経験学習アプローチに基づく学習プログラムにおいて、評価者や活動状況の“リアリティ”を高めるよう配慮することが、学習者のモチベーション向上に寄与する要因のひとつとなりうると考えられるだろう。

7. アクション・リサーチ(3)：2005年度「問題解決演習C」

7.1 2005年度「問題解決演習C」（長岡クラス）の概要

前節6.2および6.3で説明した通り、2004年度前期におけるプロトタイプの作成・実施結果から、授業法を修正していくための以下のような作業仮説を得た。まず、「プロトタイプ(1)：カメラ付携帯電話による定点観測」からは、“技法”としての観察に固執せず、密着取材・観察・聞き取りといった多様なモードを活用して、現場の人々と直接的な関係を構築することの可

能性に注目した。さらに、「プロトタイプ(2): クライアントからの依頼によるフォトDVD制作」においては、学習者のモチベーション向上に対して、評価者や活動状況の“リアリティ”を学習者が実感できるような演習設定の可能性に気づいた。

そこで、2005年度後期「問題解決演習C」では、以上の作業仮説を反映させたフィールドワーク型演習を実施した。基本的な演習内容については、今回も2004年度「問題解決演習Ⅱ」と同様、静止画のスライドショー形式によるドキュメンタリー・ビデオ制作に取り組んだ。また、作業プロセスについても、前年とほぼ同様に、授業履修者・22名を3グループに分け、①企画作成会（第5週目授業）、②中間報告（第9週目授業）、③最終報告（第12週目授業）、という3段階を通じて、ビデオ制作に取り組んでいった。

表2. 授業概要（2005年度）

グループによるビデオ制作への取り組みを通じて、「コラボレーション」という活動スタイルについて学習します。特に、この授業では、コラボレーションの「プロセス」そのものを深く理解することをねらいとし、ビデオ制作の様々な場面において、自分が他者、道具、状況とどのように関わっているのかについて、実体験をもとにした経験的考察を進めていきます。

受講生は、実在するクライアントからの依頼を受け、オーダーメイドのビデオ制作に取り組んでいきます。（今回は作業環境上の制約を考慮し、静止画をスライドショーの形式でビデオ化した作品を制作します。）ここでは、クライアントとの効果的なコラボレーションを実現し、クライアントの意向を十分に反映した作品を完成することが求められます。さらに、作品を「かたちにする」際には、撮影班、ビデオ編集班、音楽編集班、グラフィックデザイン班といった、異なる役割を担当するメンバー間でも効果的なコラボレーションを実現し、統一感ある作品を完成することが求められます。

以上のような要件を満たす作品を完成するためには、時間的制約、技術的未熟さ、マシン性能の限界、等々を全て受け入れた上で、「いま・ここで何ができるか」を常に自分自身に問い掛け、刻一刻と変わっていく〈現場〉の状況にふさわしいと判断した行動をとり続ける、即興的コラボレーションの意識が必要となります。受講生は、学習の目的が「ソフトウェア操作技術の修得」ではなく、あくまでも、「コラボレーションという活動において、自分が他者、道具、状況とどのように関わっているのかを深く理解すること」である点を、しっかりと踏まえたくうえで授業に参加してください。

ただし、2005年度前期に作成・実施したプロトタイプから得た作業仮説を基に、以下のよう4点の修正を加えた。

① 技法修得というテーマの非・明文化：

学習者が、教員からの指導に従うのではなく、試行錯誤に挑戦する姿勢で、「その場その場の状況にあわせて臨機応変に対応し、またさまざまなやり方を適宜組み合わせていく」（佐藤，2002:iii）ために、授業のねらいの中から「観察技法の修得」という言葉を敢えて削除した（表2）。授業のねらいを「コラボレーションによるビデオ制作」とすることで、あくまでも内容を重視した活動に取り組むような意識付けを行い、結果として「観察技法の修得」が達成されることをねらった。

② 作品に対する評価者の明確化：

クライアントからの依頼を受け、クライアントの意向を十分に反映したオーダーメイドのビデオ制作に取り組んでいく演習設定とした（表2）。具体的は、「産能大学のあるサークルの3年生が、4年生への卒業記念品とするために、彼/彼女らのサークル活動の様子を描いたビデオ作品の制作を、「問題解決演習C」の履修者に依頼した」という状況を設定した。これは、誰のために作品を作るのか（誰が作品の評価者なのか）を明確化し、個人的な印象や感覚をどのように他者に伝えるかというテーマへの意識付けをねらったものである。

③ 観察対象との関係構築の促進：

今回の演習では、サークル活動を行う卒業生（4年生）がフィールドワークにおける観察対象となる。ただし、制作する作品は、観察対象でもあるサークルの4年生にも満足してもらう内容であることが必要となるため、学習者（観察者）は、非干渉的な観察者の役割に留まっていることはできない。積極的に彼/彼女らとのコミュニケーション（密着取材や聞き取り）をはかり、彼/彼女らのサークル活動への思いや取り組み姿勢を探る必要がある。このような状況を設定することで、「現場の人々の目線から考える」というフィールドワークの本来の目的を意識した活動が可能となると考えられる。

④ リアリティのある活動状況の設定：

2005年度「問題解決演習C」では「産能大学（当時）ラグビー部」と「ALL Doing

同好会」(スポーツを中心とした同好会)にクライアントとなってもらようよう依頼した。これらのクライアントは授業履修者にとっても身近に感じられる(現実には実在することが実感できる)サークルである。さらに、履修者は、“卒業記念品制作”というクライアントにとって非常に意味のある活動に携わるようになった。このように、“本物”の状況(ゲーム的ではない)であると実感できる文脈に埋め込まれることで、学習者の緊張感は高まると考えられる。

7.2 実施結果の評価：2005年度後期

7.2.1 探索型観察の継続的实施

今回の授業では、経験学習アプローチを意識し、学習のねらいを受講者に強く伝えるようなことは行わなかった。彼/彼女らが試行錯誤を重ねることで、結果としてそのようなプロセスを経験すべきと考えていた。その結果、「企画発表」までの期間に、観察対象やクライアントと直接接触し、その意向を探る活動を実施したチームはほとんどなかった。つまり、企画作成の段階では、「探索型観察」は行われておらず、受講者の視点・視野・視座から考えたフレームワークが構築されていた。

企画発表後、実際にフィールドワークを始めると直ぐに、これらのフレームワークが多くの問題を抱えていることが明らかとなった。サークル活動の場面に足を運んでの密着取材・直接観察、クライアントへの聞き取り等を通じて、実際のサークル活動が自分たちのイメージと違っていたり、自分たちが描こうとしている場面がクライアントの意向に沿うものではないことが明らかとなった。この段階で、当初の企画に固執することなく改めて取材活動を行い、現場で見聞きしたことから作品のコンセプトを再構築していくよう、教員が指示を出した。さらにその後も、受講者から報告されるフィールドワークの結果に対して、教員から次々と質問を発することで、あいまいな“モノの見方”を徐々に明確化していくプロセスをファシリテートしていった。

結果として、受講者は作品コンセプトを何回も再構築することになり、ビデオ編集作業に本格的に取り組み出したのは、「中間報告(第9週目授業)」の1週間程前になってしまった。このようなスケジュールの遅れにより、ビデオ編集に費やす時間が短く、技術的な意味でのビデオ作品の完成度はあまり高いものではなかったと言わざるを得ないだろう。しかし、「探索型観察の継続的实施」というねらいに照らしてみれば、このような試行錯誤を繰り返したことは、むしろ評価すべきではないかと考えられる。

7.2.2 他者との直接的な関係構築

今回の授業においては、クライアントである大学のサークルと、密着取材・直接観察・聞

き取り等を通じて、直接的な関係を構築することに成功したと言えるだろう。例えば、受講者の中にはラグビーというスポーツをほとんど知らないメンバーもいたが、ラグビー部員との関係構築を通じて、ラグビーの激しさや楽しさ、ラグビー部員の真剣さを理解することができたと語っている。作品完成後（第13週目授業）に実施した「活動の振り返り」では、このように相手を深く理解できる関係を築くことが、フィールドワークを行う上で非常に重要であることを強調し、社会調査という“実践活動”におけるコミュニケーションや人間関係に関する考察を行った。

ただし、今回のフィールドワークにおける調査者と調査対象の関係が、本来のフィールドワークにおいて想定されるものとは違っている点に注意が必要である。フィールドワークという調査活動においては、調査テーマに関連する人（調査対象者）を探しだすことや、自分とは異なる状況にいる見知らぬ人と出会い、関係性を築いていくことが求められる。つまり、実際のフィールドワークにおいては、“調査対象者へのアクセス”の問題が非常に重要となる。

これに対して、今回の授業では、調査対象であるサークルに対するアプローチは、授業開始以前に教員が行い、調査協力の承諾は得られていた。つまり、本来のフィールドワークに必要とされる、「調査者自身が調査対象者にアプローチする」ということは、今回の授業では行われていない。また、調査対象であるサークルと調査者は同じ大学に所属しており、この場合、調査対象者を「異なる状況にいる見知らぬ人」とであると見なすことはできないだろう。データ収集や分析よりも、このような「人間関係としてのフィールドワーク」をいかにマネジメントしていくかに、フィールドワークの難しさがある。その意味では、調査対象に対するアクセスを教員が行い、調査対象が調査者にとって本当の意味での“異人性”をもたないような設定においては、「他者との直接的な関係構築」が容易であったと言うべきであろう。

7.2.3 視聴者を意識した表現

今回の授業におけるもうひとつの学習テーマである「視聴者を意識した表現」についても、前節7.2.2でのべた「他者との直接的な関係構築」と同様の問題を含んでいると言えるだろう。

今回の授業では、クライアントの満足が得られるようなビデオ作品を制作することができたと判断できる。事実、クライアントからは、「ビデオを見て、大変感動した」といった感想が多く寄せられた。しかし、「誰がビデオ作品の評価者なのか」が事前に明確である場合には、それが不明確な場合よりも評価が得やすいことも事実である。社会調査の結果を他者に伝える際の困難さの多くは、その報告内容を出来るだけ多くの人に理解してもらおうとすることから発している。つまり、前提知識や関心の異なる多くの読者の理解をいかに得るかということが、「視聴者を意識した表現」という問題の本質にある。

それに対して、今回の授業では、非常に少数の評価者（クライアント）が具体的に設定さ

れていた。さらに、これらの評価者に対して直接アプローチし、その意向（評価基準）を探ることも可能であった。

また、今回のビデオ作品では、観察対象と評価者が同一であるという状況でもあった。これは、ビデオ作品で描かれている内容について、評価者（視聴者）が既に深く理解していることを意味する。本来、フィールドワークの報告書は、現場（フィールド）を知らない人々（読者）に対して、フィールドワーカーが個人的な体験を通じて知りえた内容を伝えていくことが目的となる。そして、ここに「フィールドワークの表現」の難しさが存在する。このような意味でも、今回の演習が本来のフィールドワークにおいて想定されるものとは異なる状況で実施されたという点には注意が必要である。

7.3 可能性と課題

以上の実施結果を踏まえると、2004年度「問題解決演習Ⅱ」における課題であった以下の点について、2005年度「問題解決演習C」では大きな改善が見られたと評価することができるだろう。

① 探索型観察の継続的实施：

学習者が事前に設定したフレームワークから観察しており、「現場観察」と「概念構築」の相互構成的な関係の中での活動ができなかった。

② 調査対象との直接的な関係構築：

学習者が、「非干渉的な観察者」の役割に留まっており、調査対象（者）との直接的な関係を構築することができなかった。

③ 視聴者を意識した表現：

現場での個人的体験から得た感情や印象をどのように視聴者に伝えるかということについて、学習者の意識が希薄であった。

ただし同時に、前節7.2で述べたように、本来のフィールドワークが想定している状況と比較した場合、今回の演習における設定がプリミティブなレベルであったことをしっかりと認識しておかなければならない。つまり、2005年度「問題解決演習C」におけるフィールドワーク教育はあくまでも「初級」ないしは「入門」レベルのものであり、「中級」レベル以上を目指した授業デザインが課題として残されているということである。

まず、「調査対象との直接的な関係構築」については、本来的な意味での“異人性”を有す

る調査対象に、調査者自身がアプローチしていくような授業デザインにも取り組んでいく必要がある。また、「視聴者を意識した表現」についても、現場（フィールド）を知らない人々（読者）に対して、フィールドワーカーが個人的な体験を通じて知りえた内容をいかに伝えるかをテーマとした演習も必要であろう。そのためには、以下のように、「初級」レベルと「中級」レベルを区別し、それぞれに相応しい設定を行っていくことが望ましいと考えられる。

【調査対象との直接的な関係構築】

初級レベル：ある程度“身近に感じられる”調査対象を設定する。

教員が事前のアプローチを実行する。

中級レベル：本来的な意味での“異人性”を有する調査対象を設定する。

調査者自身が最初からアプローチを実行する。

【視聴者を意識した表現】

初級レベル：特定少数の視聴者を事前に明確化する。

表現される現場について、視聴者は事前知識を持っている。

中級レベル：不特定多数の視聴者を調査者自身が想定する。

表現される現場について、視聴者は事前知識を持っていない。

2004年度「問題解決演習Ⅱ」や2005年度前期「カメラ付携帯電話による定点観測」の結果が示すように、初級レベルの学習者にとって、本来的な意味での“異人性”を有する調査対象に直接アプローチしたり、不特定多数の視聴者を調査者自身が想定した上で表現を行うことは、極めて難しい。そこで、学習の第1段階では、上に挙げたような「初級レベルの設定」を前提とした演習に取り組み、ある程度の成果が確認される段階に達してから、「中級レベルの設定」を前提とした演習に取り組むことが望ましいと考えられる。

一般的な大学カリキュラムに即して考えると、初級レベルの演習については1・2年次科目、中級レベルの演習については3・4年次科目で取り組み、上級レベルのフィールドワーク（本格的なフィールド調査）については、卒業研究または大学院科目とする案が考えられるだろう。

8. おわりに

本研究では、ビジネスやマネジメントをめぐる状況における“フィールドワーク”がどのような社会的状況に埋め込まれた活動かを探りつつ、この分野に相応しい授業法・教授法の開発を進めてきた。このようなかたちで研究を進める中で特に意識してきたのは、フィールドワークという調査スタイルを“実践活動”として理解するということである。これは、方

法論的な厳密さを保持することよりも、現場調査において経験することになる様々な状況に対して臨機応変に対応することに、フィールドワーク学習の重点を置いていたことを意味する。

その結果、フィールドワークという“実践活動”を進める上で必要となる、他の様々な活動との関係が見えてきた。例えば、フィールドワークにおいてデジタル・メディアをどのように活用していくかというテーマも、「実務家というフィールドワーカーが、マーケティングや組織・人材マネジメントといったビジネス実践に取り組む」といった文脈においては重要であろう。さらに、フィールドワークという“実践活動”においては、活動メンバーだけでなく、現場の人々との効果的なコラボレーションを実現することが成功のキー・ポイントでもある。これは、フィールドワークとコラボレーションという2つの活動の関係を示している。経営実務教育のためのフィールド調査法学習プログラムを開発していくには、このようなテーマについての学習機会をも組み込んでいくべきであろう。

通常、学習プログラムをデザインする際には、学習項目を明確にし、重要な学習項目に特化した体験を積ませるような環境設定が望ましいとされる（藤本, 2006）。このような観点にたてば、「観察法修得」、「デジタル・メディア操作のためのリテラシー修得」、「コラボレーション技法修得」といった異なる学習項目に対しては、それぞれにフォーカスした異なる学習プログラムをデザインすべきと考えられるかもしれない、しかし、本来的な意味での“現場性”をもつ状況において、観察、コラボレーション、メディア操作といった行動は一体不可分なたちで存在している。ショーン（2001）が描いているように、混沌とした“実践活動”の中では、観察、コラボレーション、メディア操作といった行動に“境界”を設けることはできない。従って、現場調査において経験することになる様々な状況に臨機応変に対応できるようになるためには、学習項目の“境界”を明確に切り分け、それぞれの学習項目に特化した学習に取り組むことが望ましいとは言い難い。“社会的状況に埋め込まれた行為者”（Denzin and Lincoln, 1998: 24）としてのフィールドワーカー、その振る舞いを体験的に学んでいくには、観察、コラボレーション、メディア操作といった様々な活動の“境界”を越えた実践的な学習機会が求められるにちがいない。

謝辞

本稿は、2004年度・産能大学・特別個人研究（研究テーマ「ビジネス研究のためのフィールド調査技法に関する」）および2005年度・産能大学・特別個人研究（研究テーマ「フィールドワーク型演習のための教授法開発」）の助成を受けて進めた研究成果に基づき執筆したものです。長期にわたり研究を支援していただいた産業能率大学および関係者の方々に感謝の意を表します。

参考文献

- チェックランド, P., スクールズ, J. (1994) 『ソフト・システムズ方法論』 (妹尾堅一郎・監訳), 東京: 有斐閣.
- Clifford, J. (1986) Introduction: partial truth, In Clifford, J. and Marcus, G. E., Eds., *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*, Berkeley, California: University of California Press, pp1-26.
- Clifford, J. and Marcus, G. E. (Eds.) (1986) *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*, Berkeley, California: University of California Press.
- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (1998) Introduction: entering the field of qualitative research, In Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. Eds., *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, London: Sage, 1-4.
- Dalton, M. (1959) *Men Who Manage*, New York: John Wiley.
- グレイザー, B. G., ストラウス, A. L. (1996) 『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論を生み出すか』 (後藤隆・大出春江・水野節夫・訳), 東京: 新曜社.
- 藤本徹 (2006) 「海外におけるシリアスゲームの最先端：エンタテインメント・ゲームの可能性」, 日本シミュレーション&ゲーミング学会・2006年度秋期大会記念シンポジウム・発表資料.
<http://anotherway.jp/seriousgamesjapan/archives/JasagSymposium-Fujimoto.pdf>
- Hammersley, M. and Atkinson, P. (1995) *Ethnography: Principle in Practice Second Edition*, London: Routledge.
- 金井壽宏 (1990) 「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析：定性的研究方法への一視角」, 組織科学, 24(1), 46-59.
- 加藤文俊・長岡健 (1998) 「あたらしい学習環境のデザインをめざして：ONプロジェクトの試み」, 日本シミュレーション&ゲーミング学会・第10回全国大会・発表論文抄録集, 50-52.
- 加藤文俊・長岡健 (1999) 「ワークショップ型学習環境のデザインに関する研究：「INプロジェクト」に学ぶ」, 日本シミュレーション&ゲーミング学会・第11回全国大会・発表論文抄録集, 140-143.
- 加藤文俊・長岡健 (2000a) 「コラボレーション（協同作業）環境におけるコミュニケーションとアイデンティティ：「ONプロジェクト」の定性的評価」, 龍谷大学・国際社会文化研究所紀要, 第2巻, 1-16.
- 加藤文俊・長岡健 (2000b) 「デジタルメディアを活用したワークショップ型学習環境のデザイン」, 私立大学情報教育協会・第8回情報教育方法研究発表会・抄録集, 32-33.

- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践：質的研究への誘い』, 東京：弘文堂.
- Kolb, D. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- クンダ, G. (2005) 『洗脳するマネジメント：企業文化を操作せよ』 (金井壽宏・監修、檜村志保・訳), 東京：日経BP社.
- Lave, J. (1988) *Cognition in Practice: Mind, Mathematics, and Culture in Everyday Life*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J. (2000) *Lecture at Connecting Learning & Critique Conference*, The Learning & Critique Network, Manchester: UMIST, November 2000.
- 長岡健 (1999) 「フィールドスタディ型授業」における学習法・教授法の研究」, 産能大学・1998年度・特別個人研究・共同研究報告書, 41-118.
- 長岡健 (2000) 「新しい学習環境としての「大学間交流」」, 産能大学・1999年度・特別個人研究・共同研究報告書, 59-73.
- 長岡健 (2001) 「マルチメディア・コンテンツ制作のための授業法開発」, 産能大学・2000年度・特別個人研究・共同研究報告書, 35-49.
- Nagaoka, T. (2004) *Situated Practice, Actor-Network, and Institutionalised Management Learning: An Ethnographic Study of A Management Development Programme in a Japanese Organisation*, Unpublished Ph.D. Thesis, Lancaster University.
- Schön, D. (1987) *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*, San Francisco: Jossey-Bass.
- ショーン, D. (2001) 『専門家の知恵：反省的实践家は行為しながら考える』 (佐藤学・秋田喜代美・訳), 東京：ゆみる出版.
- 佐藤郁哉 (1999) 『現代演劇のフィールドワーク：芸術生産の文化社会学』, 東京：東京大学出版会.
- 佐藤郁哉 (2002) 『フィールドワークの技法：問いを育てる、仮説をきたえる』, 東京：新曜社.
- Van Maanen, J. (1988) *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, Chicago: University of Chicago Press.
- Van Maanen, J. (Ed.) (1995) *Representation in Ethnography*, London: Sage.
- ヴァン=マーネン, J. (1999) 『フィールドワークの物語：エスノグラフィーの文章作法』 (森川渉・訳), 東京：現代書館.

企業内キャリアセンターの現状と発展のための条件

In-house Career Center: Present Situations and Conditions for the Development

石山 恒貴*

Nobutaka Ishiyama

城戸 康彰

Yasuaki Kido

Abstract

The In-house Career Center: Present Situation and Conditions for Development

Nowadays, some companies have in-house career centers with the aim of promoting employees' career development. Generally, they offer career development workshops, individual career counseling and assistance with crafting and executing personal development plans. The purpose of this study is 1) to get a grasp of present situation of in-house career center, and 2) to weigh the necessary conditions for development of in-house career center. The interview data were collected from five companies, which have implemented in-house career center system.

The results indicate that in-house career centers are effective for promoting employees' career development. The challenges are 1) improving managers' management skills for subordinates' career development, and 2) cooperation with a top management, a manager, and a human resources department. For overcoming the challenges, road maps for expanding in-house career centers are suggested.

1. 研究の背景と目的

今日、企業におけるキャリアサポート施策が一般化しはじめている。そうした施策の中でも、企業内にキャリアセンターというキャリア開発のための専門組織を設置する先進的な企業が注目を集めている。本研究では、この取り組みに焦点をあてていくこととしたい。

こうした動きの背景としては、雇用慣行の変化をあげることができるだろう。終身雇用を基調とする従来の日本企業においては、人員削減はタブーとされてきた。しかしバブル崩壊後に長期に不況が続いた経済状況下で、人員削減はタブーではなくなった。今野、佐藤（2002）は1998年における雇用調整実施企業の割合は46%にのぼることを示しており、日本的雇用は質的な転換を経験しつつある。

Cappelli（2002）は、米国では1980年代に、雇用関係のあり方が、組織の論理を前提とし、組織主導の正従業員を中心とする長期的な心理的雇用的契約（オールドディール）から、市場原理を前提とする即時的で仕事へのコミットメントを中心とする契約（ニューディール）に変容したと主張している。日本においても、1990年代の大手企業を中心とした人員削減や成果主義人事制度の進展に伴い、組織と個人の対等な契約関係を強調する企業が増加している。

こうした企業側の変化に対して、個人の側、特に若年層において雇用に関する意識の変化が見られる。谷内（2005）は、日本の若年層の会社観・組織観には会社、組織への帰属意識が強い中高年層と比較して、大きな変化が起きているとする。中高年層は自分の専門よりも所属組織との一体化を強く志向している。一方、若年層は仕事志向性が高く、所属組織への帰属意識は低いが、自分の専門性に対する市場価値に強い関心がある。

同時に谷内（2005）は、若年層の自発的離職がバブル経済崩壊後に比して大幅に増加していることを指摘しており、若年層の意識変化が実際に転職などの労働市場における行動に繋がっていることがわかる。

以上述べてきたように、企業側、個人側の双方に雇用に関する変化が生じている。こうした変化に個人がうまく適応していくための戦略として、個人主導のキャリア開発の重要性が指摘されはじめている。例えば、高橋（2002）は、成果主義の進展とキャリア不安定化を背景とした自律的キャリア形成の必要性を主張している。金井（2002）は生涯発達視点から、キャリアの節目の年齢では、個人としてドリフトすることを避け、主導的にキャリア開発をすることの重要性を指摘している。

キャリア開発の個人側の必要性を示すものとしてHansen（1997）の人生統合計画という概念をあげたい。Hansen（1997）は、自己の適性と職業の選択をマッチングさせるキャリアの概念は古いモデルであり、新しいモデルとして人生統合計画をあげている。この概念は人生を意義ある全体性として捉えていくために、グローバルな時代環境、家庭と仕事、多様性、

精神性と人生の意義、個人の転機と組織の変化を踏まえて、人生統合計画を織り成していくべきとしている。人生を統合的に捉えて計画することが可能になると、個人はキャリア開発の意義を認識することができ、成果が求められ個人への圧力が増す職場環境であっても、個人の疲弊感が減少することにつながっていくであろう。

個人主導のキャリア開発の必要性は企業側にも存在する。Ulrich他(1999)が指摘するように、経営という観点から、組織の成果を最大化するリーダーシップ人材の存在が必要不可欠になっている。こうしたリーダーの育成のためには、リーダー自身が自律的に能力開発の努力を行う必要があることをUlrich他(1999)は強調している。

またIT事業に代表される成長分野では、技術が複雑化するにつれ、職種は細かく定義され、プロジェクトは分業化された専門家が集まったチームが結束しなければ対応できなくなりつつある。経済産業省が定めたITスキル標準では、プロジェクト遂行のために八つの職種が詳細に定義されている。こうして細分化される傾向にある専門分野の技術は日進月歩であり、その取得は継続的な努力が必要である。努力を続けていくためには、自らが挑戦し、目指すべき専門分野を決め、自ら意欲を高めながら学習し続ける必要がある。

つまり企業のニーズとしても、経営を担うリーダーシップ人材、及び専門性を持ったプロフェッショナル人材の双方に個人主導のキャリア開発の必要性が高まっている。

ところが、個人主導のキャリア開発はたやすく実現する状況にはない。高橋(2004)は、人は報酬などによる動機づけよりも内発的な動機づけでやる気を引き出されるので、将来の見通しと次の仕事で処遇すること、つまりキャリアの展望を確立することの重要性を指摘している。ところが成果主義の進展により、むしろ日本企業においてキャリアの展望は見えにくくなっているという。

その例証として2004年8月に発表された社会経済生産性本部の「産業人メンタルヘルス調査」をあげることができよう。58.2%の企業が、最近3年間の心の病は増加傾向にあると回答している。心の病の多い年齢層は、「30代」(49.3%)であり、次いで「40代」(22.0%)となっている。健康調査の尺度において、落ち込みが見られる尺度は三点であり、将来への希望が持てなくなり、評価への不満は強まり、仕事の負担感が増しているという項目である。つまり現実としては職場で個人主導のキャリア開発が進展しているというより、むしろ日々忙殺され個人の疲弊感が増しているのではないだろうか。

企業側も制度的には社内公募制度、社内FA制度などのキャリア開発のための人事制度を導入する場合が多いが、実際には機能していない例があることを高橋(2003)が指摘している。

こうした個人主導のキャリア開発がなかなか進展しない状況への解決策として、先進的な企業が取り組みはじめている施策が企業内キャリアセンターの設置である。企業内キャリア

センターとは、個人と組織の力をお互いが引き出して最大化し、個人と組織に対しキャリア開発の促進を働きかけるために、専門的要員を配置した企業内組織である。

しかし企業内キャリアセンターを設置する企業はまだ一部のため、設置目的も雇用調整、福利厚生、従業員のキャリア自律支援、など様ではない。また現状の企業内キャリアセンターの施策は、従業員への集合研修の一つであるキャリア開発研修と、従業員に対して1対1で行われる企業内のキャリア相談が中心であることが多い。これらの施策は、個人への働きかけの側面のみが注目されがちのため、「なぜ企業が個人の領域であるキャリアを支援する必要があるのか」、「個人へのキャリア支援を行うと、優秀な社員が社外に流出してしまうのではないか」、「業績の向上にどのようなメリットがあるのか」といった疑問の数々が往々にして問われることになる。

このように日本における企業内キャリアセンターは、設置の目的のあり方、効果的な運営方法、従業員への趣旨の周知方法など根幹となる要素が、いまだ試行錯誤の段階にある。そこで、企業内キャリアセンターの現状を把握し、その発展のための条件を整理する必要があることが本稿の研究の背景である。

本研究の目的は、先進的な企業の事例から企業内キャリアセンターの現状を把握し、それが個人主導のキャリア開発にどう役立っているのかを検証し、同時に先進企業における企業内キャリアセンターの現状の課題を抽出することで、キャリアセンターがさらに発展していくための方法とプロセスを考察することである。そのための調査として、キャリアサポート施策に先進的に取り組んでいる5社に聞き取りを行った。インタビューは、事前に資料等で調べたキャリアセンター発足の経緯や目的、内容、成果に基づき共通な項目を用意したが、会社の状況やインタビューの内容により用意した以外の内容にも及んだ。調査企業の5社は、NEC、富士ゼロックス、伊藤忠商事、千葉興業銀行、A社（外資系製薬会社）である。

聞き取り調査は2004年8月から2005年3月にかけて実施した。インタビューの対象者は、NECが人事統括マネージャー、富士ゼロックスは人材戦略グループ職務開発チーム長、伊藤忠商事はキャリアカウンセリング室長、千葉興業銀行は人材開発室調査役、A社は人事・広報本部企画グループマネージャーである。

2. 企業内キャリアセンターの取組み事例

(1) 日本電気 (NEC)

NECは2002年10月にライフタイムキャリア・サポートと呼ぶ施策を導入、企業として従業員のキャリア開発への取組みを全面的にサポートすることを表明している。その目的と取組みにおける課題を人事部統括マネージャーの長原氏から聞き取り調査を行った。

NECの施策の目的は「輝く個人」と定義する「会社のカンバンを外しても市場で評価され

る、専門性が高く自己を継続的に高めることができる個人」の実現を目指したものである。施策としては個人へのキャリア相談、入社時・30歳・40歳・50歳の節目におけるキャリア開発のための研修、35歳・45歳・55歳におけるキャリア小包、人材公募制度などの社内流動化施策で成り立っている。いずれの施策も、個人が自己概念を継続的に認識し、職業的発達を成し遂げていくことを会社がサポートする内容になっている。

導入時点で個人へのキャリア相談、キャリア開発のための研修のために、10名の社員を専任のキャリアアドバイザーとして人事部に配置した。キャリアアドバイザーは実際には独立して職務を遂行しているが、組織上は人事部に所属して、人事部のキャリア開発グループと共同してライフタイムキャリア・サポートを推進している。

施策の導入当初は従業員側にキャリアサポート施策の趣旨が浸透していなかった。そのため、イントラネットにキャリアサポート施策周知用のポータルサイトを作成、またメールマガジンを発行するなどの努力を行った。ポータルサイトは年間70,000ヒット、メールマガジンの会員は約8,000名にのぼるなど周知施策は効果を発揮した。それだけではなく、35歳、45歳、55歳の従業員にはキャリアに関する書籍や研修の申し込みの権利がパッケージされたキャリア小包を送付するなど、ユニークな趣旨の周知施策も実施している。また労働組合がこの施策の意義を理解し、その周知に積極的に協力してくれた。

こうした趣旨周知の努力の結果、施策の実績としては、個人のキャリア相談が2002年10月から2005年12月まで来談者総数1,400名、延べ相談回数で3000回を超えた。相談内容としては、キャリアの方向性の相談、セカンドキャリアの相談、人材公募、他職種・部門への異動に関する相談、能力開発の相談、現職不満・不安、職場環境（人間関係、職場問題）の相談、仕事と家庭のバランスなど、となっている。キャリア相談について、実施後に相談者にアンケートを実施しているが、キャリア相談の満足度は5段階評価で4.8と高評価になっている。節目のキャリア開発研修については、参加は任意となっているが、例えば30歳研修は導入当初26.6%に過ぎなかった受講率が2005年度においては50%に上昇し、従業員に好意的に受け止められていることがわかる。

このようにキャリアサポート施策は大きな成果をあげているが、課題としては、職場の現実としてマネージャーがプレイヤー化し、十分に部下指導、OJTできないところだと長原氏は認識している。2年目社員の研修実施時のアンケートを分析していると、職場で周りが多忙で、会話や指導が十分でなく、寂しさを訴えているものが、見受けられるとのことである。OJTを補完し、若い人が活躍していく土壌を作ることが重要とのことである。すなわち今後の課題としては、マネージャー側の部下への働きかけの力をあげるということになるという。

そのためのポイントとして、長原氏はキャリア相談の詳細な分析の必要性を指摘している。現状では、キャリア相談の分析と人事部への報告は一般的な統計にとどまっている。例えば、

キャリア相談における相談内容の分類で、約6割を「キャリアの方向性」というものが占めている。しかしこれでは抽象的すぎ、そこに存在する現場の問題点を特定することが難しい。もっとその内容を分析すれば、現場の問題点を類型化でき、人事施策に反映できるはずだという。そうなれば、人事部とキャリアアドバイザーの連携が高まり、マネージャー側への働きかけの効果が上がる可能性も高まるという。

もう一つの重要な課題は、キャリアサポート施策の評価である。長原氏は、施策の評価を全て数値で示すことは難しいと考えている。研修やキャリア相談実施直後のアンケート評価は良好だが、最終的な評価は、組織風土の改善で示すべきだとのことである。NECではオピニオンサーベイと呼ばれる従業員意識調査を行っているが、その項目で組織風土を積極的なものに変えたことが示せれば、キャリアサポート施策の究極の評価になるという。今後はそうした評価の分析を行っていくとのことである。

(2) 富士ゼロックス

富士ゼロックスは、キャリア開発に対する従業員の意識改革、統合的な制度構築と運用を推進することを目的に、情報、学びの場、経験の場、個別相談の提供を役割として、2002年10月にキャリア相談室を開設した。その現状と今後のあり方について、人事部人材戦略グループ職務開発チーム長の高岡氏に聞き取り調査をお願いした。

同社のキャリア相談室は、18名の従業員がダブルジョブ制度を利用し、本業の職務と兼任でキャリア相談活動を行っている。キャリア相談に来訪した従業員数は500名を超えており、個人に対して、新たな気づきを与える、異動希望、公募の相談に乗る、など確実にいい影響はでている。

キャリア相談の内容であるが、大まかに言って、プライバシーの問題で部下が上司に相談できない性質のものは、2～3割である。残りの7～8割は、自分のキャリアの強み、弱みなど、上司が十分に相談に乗れるものである。むしろ、上司のほうが、部門の役割など良く知っているので、相談に適している面もある。

それでは、なぜ本来上司が相談にのるべきことが、キャリア相談室に持ち込まれるのか。一つの原因としては、部下が、物を言いにくい、上司との関係がうまく構築できていない、ということが見受けられる。また、上司にそんなこと聞いていいのか、と部下が自己抑制している面もある。

一方、現状のキャリア相談室と上司の関係であるが、キャリア相談室に、上司が、部下育成のことで相談にくるケースは少ない。ただ上司が部下に、「キャリア相談室で相談してきたら」と勧めるケースは、少しずつ増えているとのことである。

また、キャリア相談室と人事部門の関係であるが、キャリア相談室の発足当初は、人事と

は別部門だったが、1年半前に、同組織になった。高岡氏は人事と同組織になる前は、キャリア相談室の目的は個人に対するサービスが中心で、個人が元気になればいいと思っていた。しかし人事から、「個人にとって意味があるのはわかる、しかし組織にとってはどのような意味があるのか」と問いかけられ、そこを意識するようになったとのことである。キャリア相談数が増えてくると、相談に共通する傾向として、職種や職場の問題が見えてくる。個人の守秘義務に抵触しない範囲で、職種、職場の問題を発信することにした。いわば、キャリア相談室はアンテナショップのようなもので、現場の生の声を良く伝えることができる。そこで現在では四半期に一回、職種、職場の問題を記載した組織へのメッセージのレポート（守秘義務の点から、個人情報を除く）が作成され、キャリア相談室から人事に報告されている。

今後の課題と方向性であるが、高岡氏は上司、とりわけミドルマネジメントの支援が重要だと考えている。ミドルマネジメント全員にキャリアとは何か、しっかり考えてもらう研修を計画しているとのことである。

また同時に人事部門のあり方が重要だと考えている。キャリア相談室の相談には、自分への評価の根拠など人事に相談できる内容もかなりある。ところが人事は制度運用のオペレーションで、やるべきことが多くある。そのため、従業員ひとりひとりが人事に気軽に相談できる雰囲気は十分でない。人事部長も、同様の認識をもっている。そこで、現在、人事力（人事の専門性、スキル）を高めるタスクフォースを作っており、そのタスクフォースの長を高岡氏がつとめている。人事力においては、現場の従業員の気持ちをどれだけ傾聴し、吸い上げることができるかということを重視している。そのためにも、人事部員の専門性にキャリア相談員としてのキャリアパスを用意したいとのことである。

以上をまとめると、キャリア相談室と人事部門の連携が大事であり、キャリア相談室から人事部へのフィードバックがその第一歩である。従業員とキャリア相談室との関係だけを強調すると、逆に浮いてしまう危険性があるので、上司、人事部門、キャリア相談室の三者の連携とバランスが重要とのことである。

（3）伊藤忠商事

伊藤忠商事は2002年7月より、専任のキャリアカウンセラーを配置した本格的なキャリア相談室を企業内に開設した。

同社がキャリアカウンセリング室を開設した目的は、従業員が自らのキャリアを大切にするとともに、上司が部下のキャリアを大切に作るカルチャーを作ることにある。こうした目的を掲げる伊藤忠商事の現状を確認するため、人事部キャリアカウンセリング室長の浅川氏に、聞き取り調査を行った。

キャリアカウンセリング室には浅川氏を含め、3名の専任のキャリアカウンセラーが常駐

している。現在は1日平均20件の相談があるなど、現場からは喜ばれている。キャリア相談を終えると従業員が元気でキラキラし、また一定期間繰り返して訪問した後の変化が大きいのも事実であり、活況を呈している。

また、浅川氏はあらゆるチャンスをとらえて上司とダイレクトコミュニケーションをとるようにしている。例えば、部下の進路が決まったとき、部下のキャリアへ少しでも関心を示してもらったときなどは、上司に部下のキャリアを考えてあげる重要性、声かけの重要性を話してあげる。役員クラスにも、直接話している。理解者も少しずつ増えてきた。さらに、部長クラスへの研修でもキャリア形成の大事さを訴え続けている。

このように大きな成果をあげているキャリアカウンセリング室であるが、課題はやはり上司の日常の行動、意識である。以前に比べて、上司は職場の人を減らされ、忙しくなり、成果主義に追われている。そのため、部下に対し、日々の声かけをするなどの配慮が少なくなっている。また上司にとっては、短期的な成果が求められるため、優秀な部下の抱え込みが大事であり、部下のキャリアを伸ばすことには関心と優先度が低くなる。もともと、開設目的の最重要テーマのひとつが上司のキャリアに関する意識形成であり、経営トップはキャリアカウンセリングにより現場が活性化し、現場がキャリア形成を重視していくように変わることが期待している。

一方、人事部としては上司向けの研修を主催することによって、全社的にキャリア形成が重視されている風土を醸成しようとしている。しかし人事部は人数も限られ、非常に繁忙で、通常の業務をこなすことに労力をさかれている。そのためどうしても現場との接点は少なくなりがちになるという課題がある。とはいえそうした状況下でも、会社内のカンパニー毎の人事担当はキャリアカウンセリング室と連携しながら日常業務を遂行しようとするケースがあり、連携の仕組みづくりが進みはじめている。

今後の目指すべき方向としては、経営、キャリア相談室、人事の三者が、キャリア開発ということに理解を示し、キャリアカウンセリングをうまく利用して一致協力してあたることが重要だと浅川氏は認識している。そうした連携のためには、人事部自身が人事部員のキャリアを考える相談機能を持つことも重要とのことである。

(4) 千葉興業銀行

千葉興業銀行では、若手からの人事部門への相談に関する問題意識から、2004年にキャリア開発支援体制が立ち上げられることとなった。立ち上げの目的と経緯、及び現状について、人材開発室調査役の石野氏と、同室の加藤氏に、聞き取り調査にご協力をいただいた。

同社のキャリア開発支援体制の立ち上げは、石野氏の問題意識に端を発する。2001年当時、石野氏は、人材開発室の担当として、若手から相談を受けることが多かった。その中には早

期離職の相談もあり、その内容としては、「このまま会社においても将来的なことが見えない」など、共通する問題があった。

こうした状況に対処するため石野氏はキャリア相談窓口の開設を提言した。ニーズの見極めや体制のあり方など、副頭取、人事総務部と人材開発室で共同体制をとりながら2004年に経営会議の承認を受け、キャリア開発支援体制をスタートさせた。キャリア開発支援体制確立の目的は、行員ニーズと銀行ニーズを満たし、個人を大切にする組織、個人が成長できる組織の実現を目指すことにある。

キャリア開発支援窓口は人材開発室内の要員3名がキャリアアドバイザーとして任命されている。ただ、キャリアアドバイザーはその業務に専任ではなく、人材開発室の通常業務を兼務している。2004年7月から2005年3月までの実績として、相談者の数は124名である。

相談者は、表面的には、仕事があわない、分野があわないということで相談にくる。しかし、ひもといていくと、人間関係に原因があることが多い。人間関係に問題があるのは、上司の人材を育成するという意識が低い可能性があるとのことだ。

こうした相談に対し、石野氏らはまずは良く聴いてあげることに対応している。良く聴いてあげると、本人の気持ちが楽になり、本人自身が自分の悩みの核心が理解できるようになる。また上司とのCDP面談の機会をよく話をしなさい、所属長と話をしなさい、とアドバイスすることも多い。また若手従業員は、社内の仕事の内容を知らないということが多く、それを説明できることが社内のアドバイザーを使う大きな意義のひとつだと考えられている。

このようにキャリア相談は、特に若手に対し、確実に実績をあげているし、キャリア相談窓口と人事部門との連携もうまくいっている。連携ができている理由は、人事総務部と人材開発室が共同で制度を立ち上げてきたことにある。人事総務部は、相談が有効で退職の減少に役立ってきたことを知っているのも、個人の守秘義務を尊重しながら、連携している。また人事総務部は、相談の重要性に気づいたため、自らのスタイルも行員への相談によるサービス重視に変わってきている。

今後の課題としては、石野氏は上司の問題をあげている。上司は、部下と自分自身のことを良く把握していないし、部下は上司に、うまく話せないことが多いという。

また石野氏はキャリア開発支援窓口が会社の全てを見るわけにはいかないので、上司、先輩が部下を育成していく風土を創りたいと考えている。OJTも大事だし、メンター制度も考えていきたいとのことである。CDP面談で、人事が行員のキャリア希望をきちんと吸い上げることも大事と認識している。

(5) A社（外資系製薬会社）

A社は、グローバルな人事制度との整合を図りながらも、日本独自の上司と部下のキャリ

ア形成を重視した施策を展開している。その施策の目的と現状について、人事・広報本部企画グループのN氏に、聞き取り調査へのご協力をいただいた。

A社は、医薬品とコンシューマーヘルスの分野において世界140カ国で事業を展開するグローバル企業である。人事システムとしてはマネージャー以上にはグローバル共通な仕組みが適用されるが、一般職には一部に日本独自の仕組みが適用されている。

日本独自の仕組みとしては、自己向上施策がある。同施策の目的は内的キャリアの拡大にある。個人が自律的に内的キャリアを拡大していくことによって、結果的に会社も適材適所を実現することができると考え、人事部門は上司と部下の間のキャリア相談を促進している。

自己向上施策の中核となる施策が、自己向上プランである。異動の自己申告が発展する形で、2000年に開始された。プランの作成には社内のイントラネット上のシステムが利用される。まず本人が、自分の強みと改善点、今の仕事に向いているのか、将来どんな仕事につきたいのか、そのための自己啓発をどうするかなどを記述する。これに対し上司がコメントとして、部下の自己分析が適切か、部下のキャリア希望に同意できるか、育成のためのアクションプランをどうするか、などを記入する。

本人と上司が記述を行った後に、上司と部下の面談が行われる。評価面談とは時期を分け、この面談は自己向上プランに限定して実施してもらっている。

自己向上プランが活性化するよう、広報活動は積極的に行われている。また人事に報告された内容の分析結果は全社に公開されている。さらに報告内容にもとづき、人事部門が直接本人と面談することもある。この面談は百数十人に及び、人事部門が自己向上プランを適確に活用していること、この結果で異動が決まることが社内に知れ渡りつつあり、自己向上プランへの信頼度は向上している。

このように自己向上プランにより、上司と部下の関係の改善を図っているわけだが、N氏はさらに上司のマネジメント力向上に課題があると認識している。上司が部下の個人の能力に頼って放任に陥らないことが課題だ。

こうした課題に対応するため今後の方向性として、人事は、顧客である従業員の現場に飛び込んでいかななくてはならない。部門のための人事、ビジネスパートナーとしての人事になれば、一層、上司と部下の関係改善に役立つことができるという。

3. 考察

(1) 現状におけるキャリアセンターの共通的特徴

①キャリアセンターの成果

事例報告の結果を見ると、各社とも従来の施策では得られなかった成果をあげていることが明らかだ。従来と異なる最大の成果は、制度設計、導入だけではなし得なかった個人別の

多様なニーズに応え、キャリア開発に関する気づきを与えることができたことであろう。各社とも施策に対するアンケート評価の高さ、あるいは個人が元気になったという事実を述べている。個人が自ら気づくこと自体が、個人主導のキャリア開発を進展させていくために最も効果があると認めても良いのではないだろうか。

注目すべきは、そうした個人への働きかけは上司が本来果たしていた、あるいは果たすべき役割であって、キャリアセンターはその代替、あるいは補完の機能を果たしていると各社が認識していることである。限られた人数のキャリアセンターが完全にその役割を代替することが不可能なことは自明であるが、この点については問題意識の部分で後述したい。

②組織上の位置づけと目的

ヒアリング結果を分析すると、各社とも、キャリア相談に関する専門性を持った社員の配置を含め、キャリア開発に関する社内の専門的組織を構築している。これは企業内キャリアセンターと捉えることができるが、さらに特徴として人事部門内部に組織化されている。

またキャリアセンター設立の目的も多くの類似点を見出すことができる。キャリア開発は、個人への働きかけに焦点があたりがちであり、それゆえに雇用調整施策、福利厚生施策としての目的が思い浮かびやすい。しかし5社に関しては、個人への働きかけを通して、あるいは組織に直接働きかけ、人材育成を重視する組織風土へ変革していくことが、最上位の目的となっていた。なぜ企業が、個人に資するものであるキャリア開発を行う必要があるのかという疑問については、先進的な企業においては組織風土の変革として目的が整理されているため、既に回答がでていないということではないだろうか。

③問題意識

各社とも先進的な取り組みであるため前例がない中での試行錯誤にならざるを得ない。その状況下で各社の問題意識に、多くの共通した特徴を見出すことができる。

第一に、上司と部下の関係性、コミュニケーションに各社とも課題を見出し、その強化に力をいれている点である。例えば、富士ゼロックスでは、キャリア相談室における相談の7～8割が、実は上司が対応すべきものであるという。原因として部下が上司に気軽にキャリアを相談できる雰囲気が醸成されていない可能性が指摘されていた。他の4社も成果主義や繁忙さなどにより上司が部下のキャリア形成を重視できる状況にないことに問題意識を持っていた。

現状ではこうした本来上司が果たすべき役割をキャリアセンターが補完している。しかし上司との間に問題を抱える全ての従業員がキャリアセンターに相談に来ているわけではない。そのため、各社とも上司が部下のキャリア形成をする風土を醸成したいと考えている。

第二は、連携の問題である。各社とも全社にキャリア形成の風土を醸成するには、経営者、上司、人事部門とキャリアセンターが連携して取り組むべきだと考えている。しかし実際にここまで連携できているかは、各社の事情によって異なる。例えば、千葉興業銀行は当初からキャリアセンターと人事部門が緊密な連携を図りながら制度の立ち上げを行っている。富士ゼロックスは組織改正により人事部門と同一の組織になってから連携が進み始めている。また、各社とも上司との連携に一番の課題を抱えており、上司はキャリアセンターに対し概ね関心が高くない。

第三は、人事部門の問題である。人事部門は効率化が要求され、人員が減らされ、制度の企画と運用だけで繁忙をきわめている。そのため、現場との距離が遠くなり、現場からの意見を吸い上げる機会と能力に課題をかかえている。このため、人事部門のキャリアセンターに対する関心事として、自部門では収集しきれない現場の個人情報に集中するケースが見られる。こうした場合、個人情報はキャリアセンターの守秘義務の範疇となるため、人事部とキャリアセンターの間で葛藤が起りやすい。

この現状に対し、人事部門自身の変革をキャリアセンターが働きかけるケースが生じつつある。富士ゼロックスでは人事力を強化するタスクフォースにキャリアセンターのノウハウが活かされている。千葉興業銀行は、キャリアセンターの取り組みの有効性自体が、人事総務部の意識変革をもたらした。A社は人事部門がいかに現場に飛び込んでいくかに関心を払っている。人事部門自体の変革が、キャリアセンターとの連携が実効化する鍵であるようだ。

2005年3月に中央職業能力開発協会は厚生労働省の委託を受け、「キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究」をまとめている。ここでは、導入事例の調査研究の結果、企業内でキャリア・コンサルティングを導入する際の留意点として、経営者、上司、人事担当者が個人と組織の共生という観点での個人のキャリア形成の意義を理解することを強調している。また上司と人事担当者自身がキャリア・コンサルティングの基本的な資質を身につけることを推奨している。この調査でも、経営者、上司、人事部、キャリアセンターの連携の重要性が一般的問題として存在することが明らかだ。

(2) キャリアセンター発展のための条件

① キャリアセンターの目的の再整理

聞き取り調査の事前の段階で、キャリアセンターを設置する企業の意図は、個人と組織の力をお互いが引き出して最大化し、個人と組織に対しキャリア開発の促進を働きかけるためであると捉えた。各社への聞き取りを分析し、この意図を明確化すると、人材育成を重視するような組織風土への変革と言い換えることができるのではないだろうか。そして同時に上司と部下の関係性に問題があることも明らかになった。

佐久間の調査（2004）によれば、日本における一般企業と優良企業を比較すると、優良企業ほど上司と部下の間に高い信頼関係が存在することが明らかになった。また花田（2005）によれば、3年間の業績で比較すると、高業績企業は「ローテーションなどによる中長期の計画的人材の育成」、「個人のキャリアに対応したきめ細やかな対応」、「適材適所の実現と専門性の育成」というキャリアに関する積極的な人材育成を行っていることが明らかになった。この二つの調査にみるように、上司と部下の関係構築と、人材育成への取り組みが、企業業績に大きな影響を及ぼしているのである。

こうした事実を踏まえると、キャリアセンターの目的を、上司と部下の関係が良好で人材育成が活性化する組織風土の実現と位置づけるべきではないだろうか。

②人事部門からキャリアセンターへの機能移管

ここで人事部門の現状を確認しておきたい。各社へのヒアリングでは人事部の機能の問題点が提起された。人事部は構成員の人数を減らされる中、人事制度の企画、運用に忙殺され、従業員各人との接点が減り、現場の情報に疎くなっているという。

こうした実態に対し、Ulrich（1997）は、人事部の果たすべき役割として、「戦略パートナー」、「管理エキスパート」、「従業員のチャンピオン」、「変革推進者」の四点をあげている。中でもキャリア開発に取り組むためには「従業員のチャンピオン」の意義が重要ではないだろうか。Ulrich（1997）は、「従業員のチャンピオン」の活動とは、従業員の声に耳を傾け、従業員にリソースを提供することとしている。リソースが増大することで、従業員は高度化する仕事の要求に対応することができるので、充実感を覚えながら自らのメンタルヘルスを健全に保ち、組織への貢献も強化される。

「従業員のチャンピオン」としての役割を果たし、従業員のリソースを増やすために、人事部とキャリアセンターは連携を強化すべきではないだろうか。ところが、現状では人事部とキャリアセンターが実質的に独立しているため、同じ役割を果たすうえで非効率であると考えられる。また人事部とキャリアセンター間の葛藤のような問題も生じている。

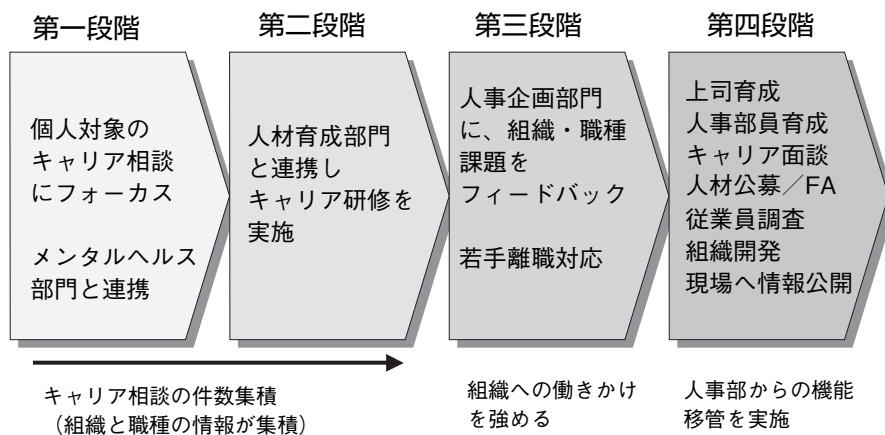
そこで、組織の構成として人事部の一部機能をキャリアセンターに移管し、従業員のチャンピオンとしての役割をキャリアセンターに一元化する方向を検討していくべきではないだろうか。

具体的には、キャリア開発の必要性の周知、キャリア開発研修、評価面談とキャリア面談の分離、人材公募など社内労働市場推進施策の企画・運用、従業員意識調査の企画・実施、上司のコーチング能力向上のための研修、若手離職対応、人事部門在籍者自身のキャリア開発力向上など、キャリア開発に関する必要な施策全て（企画、実施、分析、フィードバック）を一元化することが望ましいであろう。

③キャリアセンターの発達段階

目指すべきキャリアセンターの目的と機能であるが、一気に実現するのは難しい点がある。第一にはキャリアセンターという存在が従来にはない新しいものであるため、その必要性の認知がされないという点。第二は、キャリアセンターが構築されても、その目的が個人に収斂してしまい、組織への働きかけという目的が認識されない点。第三は、キャリアセンターが立ち上がったばかりの時点においては、まだその効果を検証する方法がなく、機能拡大に踏み出すことができないという点。こうした問題点は、キャリアセンターを立ち上げようとする場合に共通するのではないと思われる。このような点に関しては、時系列で対応していく必要があり、当初からロードマップを想定しておくほうが効率的に体制を拡充していくことにつながると考える。

ロードマップについては、大枠としては図表1の発展モデルが相応しいと考える。



図表1 キャリアセンターの発展段階を示すモデル

第一段階はキャリアセンターの設立当初の段階である。要員としてはキャリアアドバイザー、機能としては個人へのキャリア相談が中心となっている。この段階では、相談者はキャリアに具体的な悩みを持つ人が中心のため、メンタルヘルス部門との連携が重要となる。但し、相談者はまだ限定されているため、まずはキャリア相談への従業員からの信頼度を向上させ、できるだけ多くの従業員に相談してもらうことを目指す必要がある。そのためには、自律的なキャリア開発の意義を周知する、キャリア相談における守秘義務を徹底し、口コミで来談者が増えるように留意するなどの工夫が必要である。NECの場合は社内ポータルサイトでキャリア開発の意義や守秘義務の徹底などを周知する工夫をしていた。

第二段階としては、人材育成部門と連携してキャリア研修を実施することになる。キャリ

ア相談に比べてキャリア研修は多くの従業員に働きかけることができる。多くの会社では、研修の主管は人材育成部門であるため、キャリアセンターが存在しても、それとは別個に人材育成部門がキャリア研修を実施する場合も多い。そうしたケースでは、キャリアセンターの知見、ノウハウが十分生かされないままキャリア研修が実施されてしまう。

こうしたノウハウの分散が起らないように、人事部門にキャリア相談から得られた組織、職種の課題をフィードバックしていくことを第三段階と考えたい。人事部門でフィードバックを積極的に活用してもらうためには、第一段階、第二段階で分析に必要なだけのキャリア相談の集積が進んでいることが必要である。富士ゼロックス、千葉興業銀行は相談の集積が進み、人事部門がキャリアセンターの力を評価し、キャリアセンターからのフィードバックとしての組織、職種課題を積極的に活用している。既に第三段階に進んでいると言えよう。

また第三段階に到達し、キャリアセンターと人事部門の連携が進めば、若手の早期離職の問題に効果的に対応することが可能になる。若手が早期離職を志向する傾向は今後ますます増加していくと思われる。キャリアセンターがキャリア相談を通じて得た若手が日常考えていることの実態、早期離職への考え方などを人事部門の各部門にフィードバックすれば、現場での若手の実態を押さえた上での施策への展開が可能となる。

このように第三段階では、組織的な問題についての取り組みを進展させることができる。第三段階で効果があがると、人事部門はキャリアセンターの有効性についての認識が深まるであろう。第二段階でキャリアセンターの状態がとどまっていると、人事部門の関心は専らキャリアセンターの持つ個人情報に向いてしまう。この状態は人事部門とキャリアセンターの確執を増大させる危険性を孕む。また個人情報の重視は、人事に関する個別問題が起こった後の事後処理的な解決の域をでないのではないだろうか。ところが、第三段階において組織への働きかけが進展していくと、人事部門も、キャリアセンターとの連携の真の意義は組織への働きかけにあり、事後処理ではなく予防的であるため効果も大きいことに気づくことができる。

そして第四段階とは、前項で述べた人事部門からの機能移管が果たされ、キャリア開発の専門機関としての位置づけが確立した段階である。第四段階は大幅な機能移管を伴うため、一気にこれを実現するのは難しい。実現したとしてもノウハウの集積が無ければ、拙速の批判を免れないであろう。しかし将来の姿としては、ロードマップをきちんと描いておくべきではないだろうか。

④発展のためのその他の課題

キャリアセンターが円滑に発展していくには、その他にもいくつか課題が残っている。渡辺（2005）は、社外のカウンセラーと社内のカウンセラーが協働することで、ある企業で組

組織への働きかけに成功した例を紹介している。ヒアリングした各社でも、メンタルヘルス、社外カウンセラーなどとの連携の必要性を強調している。

特に、専門的なメンタルヘルス機関、専門的社外カウンセラー、他社のキャリアセンター、大学のキャリアセンター、組合との連携は欠かせないであろう。NECでは組合がPRを担当するなど連携しながらキャリアセンターの立ち上げを行っていた。それだけではなく、個人の内的基準とワークライフバランスを重視したキャリア開発を進めていく役割を担当することが、組合の本来持つ性格上からみて相応しいと考えられる。

また各社とも悩んでいた問題が、キャリアセンターの評価である。キャリアセンターが会社の費用で作られた存在である以上、投資に対する効果が証明されなければ、長期的な存続は危うくなってしまう。

研修の効果測定については、産能大学の「人的資源開発における戦略的投資とその評価・効果測定に関する基礎調査」(1999)が詳しい。同調査は日本企業流の評価・効果測定の考え方や枠組みを模索すべきとしている。最も重要なことは「なぜそれを行うのか」という目的を明らかにすることだとしている。この指摘はキャリアセンターの評価にもあてはまるものであり、まず目的を確立し、次に達成のための指標を具体的に特定し、日本企業においてなじみやすい評価・効果測定を考えていくべきであろう。

キャリアセンターの評価、効果測定は切り札となるような決定的な項目があるわけではない。短期的に測定しにくい性質であればこそ、サービスの提供先と施策毎にそれぞれ目的を明確化し、その目的の達成度を最も測りやすい指標を検討することが実態にあっている。またキャリアセンターの目的を経営者が、人事部、キャリアセンターが共有することができれば、評価はより具体的になるのではないだろうか。こうした評価を繰り返していくことにより、キャリアセンターの施策は洗練化され、長期的に発展していくと考える。

(3) まとめ

本稿ではキャリアセンターの発展のための条件を検証してきた。総括してみると、時代の変化に対応した新しい人材像を生み出すために、新しい経営システムをいかにして創造するかという検証であったかもしれない。それは、自律する個人を全体として組織の力に変換していくための経営システムを意味するのではないだろうか。

そうした重要な経営システムであるからこそ、経営の有機的な繋がりから分離しては目的を達成することはできないだろう。つまりキャリアセンターは各社の風土、課題などにあった経営システムとして存在すべきである。そのためには、キャリアセンターが経営者が、上司、人事部、メンタルヘルス部門、組合などと有機的に連携した実効ある経営システムとして発展していくことが最も重要であろう。

参考文献

- Cappelli,P. 1999 The New Deal at Work President and Fellows of Harvard College.
(若山由美訳,「雇用の未来」,日本経済新聞社,2001)
- 中央職業能力開発協会,2005,「厚生労働省委託 キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究」.
- 学校法人産能大学H R Dシステム開発センター,1999,「人的資源開発における戦略的投資とその評価・効果測定に関する基礎調査」.
- 花田光世,2005,「人材育成型成果主義の提言」,『人材教育』,6月号,12-22.
- Hansen L.S. 1997 Integrative Life Planning , Jossey-Bass Publishers.
- 金井壽宏,2002,「働く人のためのキャリアデザイン」 P H P 研究所.
- 今野浩一郎,佐藤博樹,2002,「人事管理入門」,日本経済新聞社.
- 佐久間賢,2004,「上司・部下関係の再構築を」,日本経済新聞, 6月10日朝刊.
- 高橋伸夫,2004,「虚妄の成果主義」,日経B P 社.
- 高橋俊介,2002,「成果主義とキャリア自律の補完関係」,『組織科学』,Vol.35,(1) 32-42.
- 高橋俊介,2003,「キャリア論」,東洋経済新報社.
- Ulrich.D 1997, Human Resource Champions. President and Fellows of Harvard College. (日本能率協会マネジメントセンター,梅津祐良 訳,「MBAの人材戦略」,1997)
- Ulrich,D., J.Zenger, & N.Smallwood. 1999, Results-Based Leadership. Harvard Business School Press. (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー編集部訳,「脱コンピテンシーのリーダーシップ」,2003)
- 谷内篤博,2005,「大学生の職業意識とキャリア教育」,勁草書房.
- 渡辺三枝子,2005,「オーガニゼーション・カウンセリング序説」,ナカニシヤ出版.
- 財団法人社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所,2004,「産業人メンタルヘルス白書」.

顧客起点の営業組織改革

Change of the sales departments into a customer-centric organization

小出 琢磨*

Takuma Koide

城戸 康彰

Yasuaki Kido

1. はじめに

顧客を起点とした企業活動を展開できる体制を構築することが、企業の競争優位性につながるようになってきている。例えば、窮地に陥っていたIBMを救うために乗り込んだガースナーが採った戦略は、コンピュータというハードウェアを売る事業から、ハードウェア、ソフトウェア、サービスをパッケージにしたソリューションを顧客に提供する事業へとIBMを転換することであった。競争優位性を、製品や技術から生み出すのではなく、顧客が情報技術を使いこなすのを支援することから生み出そうとしたのである（スレーター，2002）。

単にソリューションや価値あるサービスを提供するだけでなく、顧客が製品開発に主体として参加するケースも増えていることが指摘されている。小川（2006）は、製品革新の主体の多様化が起きており、顧客情報をもつ流通企業や消費者がメーカーの製品開発に参加して共創する姿がみられているという。すなわち、消費者や流通企業といった「当該主体が行なう発言が製品案の創造と確定にあたって、開発担当者のそれと同等あるいはそれ以上の優先順位をもつものとして関係者全員に認識されている状態にある」（p.2）と述べている。

このように顧客との関係を構築、維持して、かつ良好なソリューションやサービスを提供していくには、それを可能にする組織をつくり、管理していかなければならない（生谷，2005；ガルブレイス，2005）。ガルブレイス（2005）は、この点について、「顧客との関係や忠誠心といったものはしっかりマネジされなければならない。つまり、企業としてはこれらの忠誠心の高い顧客を中心に据えた組織づくりをすべきなのだ」（p.1）とその重要性を強調している。

顧客を中心に据えた事業を展開する際に、その接点となるのが営業部門である。もちろん顧客中心の経営は営業部門だけの問題ではない。組織全体が関わるものである。しかし、顧客と直接的関係をもち、顧客対応のビジネスの起点となるのは営業部門である。

本稿では、著者の一人がコンサルタントとして参画したある企業の営業部門の組織改革が事例研究としてとりあげられる。顧客起点の組織体制が構築されるプロセスを報告することにより、一つには、営業部門の顧客起点の営業を展開するための組織体制を提示することを目的にしている。ガルブレイス（2005）がモデルとして提示しているように、顧客起点の組織は多様なパターンをとるであろう。その一つとして捉えてもらえればよいと考えている。

第二には、組織変革の観点から検討することも目的としている。組織変革の観点は、一つに新たな組織を設計・導入するだけでなく、古い体制からの離脱や新体制へと変わることへのモチベーションを扱う。組織には、本来旧体制に留まろうとする力や変化への抵抗が起きるものである。これらを克服しないと新体制には移行できない。高嶋（2002）は、日本企業の営業改革は難行しているという。古くから営業部門に体質として根づいているアウトプット管理、個人営業、御用聞き営業、情報を専有した営業、売上志向の営業等から抜け出し新たな営業へと変身できないからである。組織変革は、また、新体制の定着という面も視野に入れている。導入したものが定着して、意図した顧客起点の活動が現実に関起り成果につながるようにすることが大事である。変革をしても目に見える形だけの導入で、それが実際に機能していないというケースは多い。事例では、実際に変革を導入してそれがうまく動くためのマネジメント活動についても言及される。

2. S社の営業組織改革への着手

2-1 S社の概要と改革以前の状況

事例対象となるS社は、食品系原料メーカーとして国内シェア1位を誇る老舗企業である。また、世界市場でも高いシェアをもっている。

S社は、研究開発を事業の核と位置づけている事業会社である。国内の営業体制は、メーカーとしての1次卸売り機能、関連材料を仕入れ販売する商社的機能、主商品を消費者に直接販売する小売り機能の3機能を有している。また、海外にも営業体制を敷いているが、本事例研究で対象となるのはS社最大の国内営業組織である。同部門は、卸売り機能と商社的機能をもち、S社の売り上げの約40%を占めている。

S社は、食品系の原料メーカーであるので、直接の得意先である販売代理店からS社で生産された原料や生産地で生産された青果物等の食品が消費者に届くまでの商流の長さは、商慣習も手伝って非常に長くなっていた。そのために、S社内には生産されたものを最終的に消費する消費者に対して目を向ける経営感覚はほとんどなかった。

S社の業績は、1990年代半ばまで良く売上は順調に増加していた。しかし、それ以降売上は思わしくなく、やや下落傾向にあった。経常利益も、2004年3月期で5年前の約半分に低下していた。業績悪化の原因としては、市場の縮小と消費者の変化により価格決定権が上流のメーカーから下流の流通に移ったにもかかわらず、営業の方法は変化していないことが考えられた。つまり、相変わらず属人的人間関係と新商品に頼った営業で、顧客のセグメント化や選別ができておらず、どこに営業の焦点をあててよいかわからない状態であった。また、全ての顧客に対して顧客の望む仕様の受注を認めていたため、受注コストが増大していた。

2-2 新社長の就任と断片的な改革

本稿で報告される営業組織改革に先立つ重要な点として、2001年6月に社長が交代して、新たな経営方針を打ち出し、数々の改革を行なったことがある。中期経営計画を同社で初めて立て、売上高から利益重視へと経営方針の転換がなされた。また、消費者重視の視点をもつことも、新社長が強く打ち出したことであった。特に、S社の理念を明確にし、「いい材料から提供される価値そのものが消費者に届き、豊かな暮らしや生活社会にすることを願って、日々、研究開発に努力をし、地球規模での活動そして社会貢献に努力をしていく」という消費者を意識した理念が打ち出された。

しかし、新方針に従った組織改革は、部門の新設や組織変更、企画機能の強化といった形式的な改革の色彩が強く、現場に混乱をまねくだけで実効をあげるには至らなかった。

こういったことが2年近く続いたところで、断片的な変革では効果があがらないことがわかり、改革活動自体方向転換することになる。全社的な改革が必要という認識に基づく方向転換である。それは、①受発注の基幹システムの改修プロジェクト、②物流拠点の集約化プロジェクト、③営業組織改革プロジェクトを同時に統合的に進める改革であった。

そして、著者は、2004年6月より、③の営業組織改革をサポートするためにコンサルタントの一人として参画することになった。

3. 営業組織改革の企画ステージ

本格的な営業組織改革の開始にあたり、プロジェクト・チームが編成された。当該コンサルタントチームの他に、商品戦略部の部長、営業統括部門の企画課長、現場の副支店長といった人たち9人でプロジェクト・チームは構成された。社内の主要メンバーは、40歳代の人たちで、商品戦略部の部長ですら40歳代前半の若手であった。

既に4つのミッションを掲げ営業組織の改革は始められていたが、プロジェクト・チームは、前例にとらわれずに、一度白紙の状態に戻して、以下の活動を行った。

① 変革の機会の識別（現状調査＋課題の識別）

- ② テーマと実行領域の確定
- ③ テーマ毎のAs-Is分析、To-Beデザインに基づくロードマップの策定
- ④ 関連部署の巻き込みプログラムの立案、実施
- ⑤ テーマ毎の構想書/企画書の策定

これらの活動から、次のようなことが判明した。それまで取組まれていた改革は、提案営業への移行もテーマになっていたが、実質的には、「ローコスト・オペレーションへの業務改革」に狭く限定されていた。具体策としては、「受発注業務の変更」で事足りるとみなされていた。しかし、プロジェクト・チームの分析からは、受発注業務では本質的な解決にはならないということが導かれてきた。すなわち、下にあげる4つの理由から、むしろ部分的な変革ではなく営業組織全体の改革が必要ではないかということであった。

- ① 全社的な効率を考えた際、受発注は拠点ごとではなく集約化する必要がある
- ② 物流の在庫を削減するには、販売量の確定が必要で予約受注が重要になる
- ③ 受発注の業務の削減・平準化のためにも、予約受注の売り方への変換が必要である
- ④ 集約化した受発注拠点を構築するにも営業との役割分担が重要になってくる

とくに、「予約受注」への変換は、②の「販売量の確定」のためにも、③の「受発注の業務の平準化」のためにも重要な変革の目標であった。販売量の確定により計画生産が可能になること、また「予約受注」により、商品や出荷日の緻密な提案・コントロールができ、欠品対応の業務が減ることや業務の平準化が可能となることが期待された。

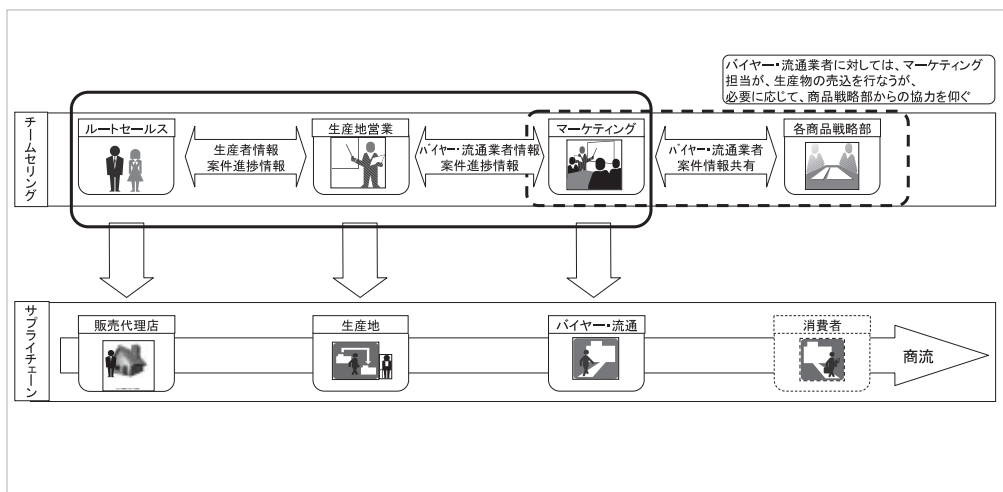
さらに、既にあった営業改革のミッションとの関連性も意識しながら、またマローンとランスフォード（2005）の「営業組織の7つの戦略」も参考にしながら、プロジェクト・チームでは営業組織改革の骨子にあたるテーマを定めていった。その結果、次のようなテーマが設定された。

- ① 一括受注センターの設置
- ② チームセリング体制の構築
- ③ ビジネスプロセスの変革
- ④ 国内営業本部の拡充
- ⑤ 組織開発/アクション・ラーニング型研修での人材育成

設定された変革プランは、一括受注センターの設置でローコスト化するだけでなく、支店でのチームセリング体制の構築とともに営業本部も含む変革であり、さらにビジネスプロセスの変革やそれらを支える人材の育成まで取り入れた総合的な変革という特徴をもつものである。営業組織改革の中核となるチームセリング体制の構築もテーマの一つとして打ち出された。後述するが、営業マンの個人的な営業に任されていた営業体制を、「ルートセールス」

(販売代理店の営業を担当)と、「生産地営業」(農家等の生産地の営業を担当)とに役割を区分する。そして、新たに「マーケティング」(流通業者の営業を担当)を設け、この3者のチーム体制により営業を展開しようとするものである(図表-1参照)。担当顧客はそれぞれ異なるが、チームとして顧客情報を共有することにより、広い顧客層をカバーしようとするものである。

図表-1 S社の担当別営業体制



4. 営業組織改革の実行ステージ

企画ステージは、期間的には約5カ月を要して、営業改革のミッションを前提にしながら改革の構想・コンセプトづくりがなされた段階であった。次のステージは、構想に基づきコンテンツを開発、構築する改革の実行のステージである。その中でも中心になったのは、「チームセリング体制を中核とした営業組織の構築」、「チームセリング体制を動かす営業プロセスの構築」、そして「営業・販売計画システムの開発・設計」である。この3つが重要なテーマとなった背景として、S社が抱えていた営業体制の問題点が強く関係している。

4-1 従来の営業体制の問題点

S社の改革以前の営業体制の問題点を、「顧客接点」、「営業のビジネスプロセス」、「顧客・マーケット情報の管理・活用」という3つの切り口から整理すると次のようになる。

まず、「顧客接点」に関しては、S社は、商品の研究開発に力を入れているメーカーに特徴的な「プロダクトアウト」的な発想が強く、チャネルに関して十分な管理がなされていない状態であった。受注に関しては、受注の担当が営業マンなのか営業の事務スタッフなのか、また、電話で注文を受けるのか、FAXで受けるのか、重要な顧客に対しては、どのような顧客対応／受注対応であるべきか等につき明確になっていなかった。営業に関しては、県担当制が採用されており、おおよそ1県に1人の営業担当がつけられていた。県担当制は、管理の面からは非常に効率がよいと考えられるが、顧客のカバレッジが非常に悪いことが問題となっていた。例えば、ある県の販売店は、178軒あり、また生産地としてはその県にある20の団体と、6千以上の生産地（農家）が担当となる。さらに流通企業も担当せねばならない。1人の県担当者は、これらをほぼ全て1人でカバーしなくてはならず、現実問題としてとてもそれはできなかった。結果的に、行きやすい所、関係の深い所といったところに営業することになっていた。

第二の「営業ビジネスプロセス」については、計画の立案と実行過程が明確になっておらず、計画の未達といったことは日常的になっていた。また、全社的な中期経営計画は、単年度の計画との整合性はなかった。支店も、予算計画・販売計画・生産計画をつくることになっていたが、それら3つの計画に整合性はみられてなかった。組織的にも連携が悪く、本部の商品戦略部から出る指示と、支店での指示命令が矛盾することもよく見られていた。

「顧客・マーケット情報の管理・活用」については、まず何よりも、顧客等の情報を営業マンが個人的に所有しており、組織的に収集されていなかったことがあげられる。そのために、顧客戦略は支店ごとに立てることになっていたが、情報が集まらないために、顧客にどう戦略的にアプローチするかということは立案されてなかった。また、情報システムはあり、そこに情報も保管されていたが、一部のマネジャーを除き、情報を積極的に活用して営業活動をしようとする姿勢がマネジャーにはなかった。「待ちの営業スタイル」が根づいていたのである。

こういった営業体制のもつ問題点を解決することが改革のポイントであったし、これらの点はそれぞれ独立したものではなく、相互に関係しており一体となって進めなければならないというのが、プロジェクト・チームの認識であった。

4-2 チームセリング体制の構築

1) 営業組織の改革

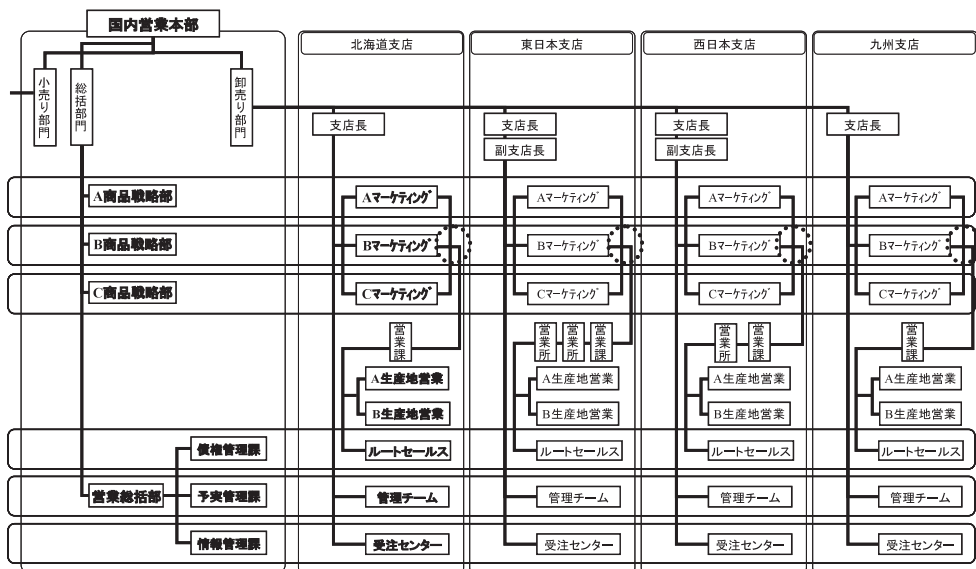
営業組織改革の中核にあたるチームセリング体制は、サプライチェーンにおいて一貫通貫的な営業体制の確立をすることにより、販売生産性の向上及び売り上げの拡大を狙いとしたものである。プロジェクト・チームでは、その改革の内容とその効果について次のように捉

えていた。

- ① 産地・消費者を見据えた一気通貫営業体制の確立⇒他社との差別化・競争力の強化
- ② 営業プロセスの確立と営業担当の最適な役割分担⇒役割の明確化による専門知識の向上、情報収集の効率化
- ③ 情報の一元管理体制構築⇒顧客情報・営業活動状況およびノウハウ・知識の共有
- ④ 効率的な営業活動の実現⇒案件立案による営業活動の計画・管理
- ⑤ 顧客の特性に合った営業展開による顧客カバレッジの拡大⇒それぞれの顧客価値の最大化により、顧客と継続的に良い関係を築く

こういった狙いで構築された営業組織は、図表-2にあるように本社から横串に展開される商品軸と従来のラインである地域/顧客軸からなるマトリックス組織である。

図表-2 S社の国内営業組織



このマトリックス組織の改革のポイントは次のようになる。

- ① 支店内にマーケティング機能を設置することで、本社商品戦略部からの指示と、支店長からの売り上げ達成の指示とのバランスが支店内でとれること

②支店内を機能ごとに区切り役割を明確にした

i) セールスと受注機能を切り離し独立させ、受注センターをもうけ受注機能をそこに集約化

ii) 情報に基づくマネジメントを業務面でささえる管理チームを設置

③支店レベルの戦略を策定し営業活動に落とし込むために、A・B・Cの3つのマーケティングをまとめるリーダーと支店長からなる会議体が設けられたこと

④全社的な情報に基づくマネジメントを目指すために従来の国内営業総括部内の機能を整理し、債権管理課・予実管理課・情報管理課を設置し、支店内のルートセールス・情報管理チーム・受注センターと対応させたこと

2) チームセリング体制

支店内では、チームセリングの体制が採用された。S社のサプライチェーンに沿って、販売代理店を担当するルートセールスと、生産地（農家）を担当する生産地営業、流通業者を担当するマーケティングがチームとして営業にあたるという体制である。各担当者の役割は以下のように明確に規定された。

マーケティングは、まず第一に、生産地で生産された最終商品を購入するバイヤー・流通業者への展示会等のイベント企画や、市況情報を産地営業に提供して生産地からの営業の推進があげられる。次に、計画立案機能を持ち、担当地域のマーケットニーズを把握して商品戦略部とともに支店の中期販売計画を立案することがある。そして、チームセリングの司令塔の役割をすることである。顧客や市場のデータを分析し、得意先のセグメンテーションをしたり、ルートセールス・生産地営業の効率化や情報共有、連携の推進役をすることである。

生産地営業のミッションは、生産地でのS社製品の使用度やシェアをあげることである。営業活動は、生産地である農家への技術指導や試験的使用の依頼等が主になる。そのために、業績指標、KPI（Key Performance Indicator）として中期的な生産地のシェアの増減率が設定された。生産地は、販売代理店から商品を購入するが、販売代理店はS社以外の商品も扱っているため、ルートセールスとの連携が重要になる。生産地でのS社商品のシェアが高まることで、S社の売上増につながることになる。

ルートセールスの役割は、販売代理店への営業活動の推進に加えて、生産地営業からもたらされる生産地案件進捗情報に基づく販売計画の立案、つまり代理店への適正在庫補充の2点である。こういった役割の明確化にともない、得意先のカバレッジを増やすために、顧客を売り上げによりABCのランク付けをするセグメント化を行った。A顧客へは、ルートセールスが頻繁に訪問するが、C顧客に対しては、ルートセールスは訪問せず、新たに設けられた受注センターが対応する受注のみとした。チームセリング体制と顧客のセグメンテーショ

ンにより、前にあげた販売店が178軒あった県の例でいうと、売り上げの70%をしめるA顧客8軒を担当することになり、ルートセールス担当者は営業活動に専念できるとともに、他に2～3県の担当が可能となった。

4-3 営業プロセスの構築

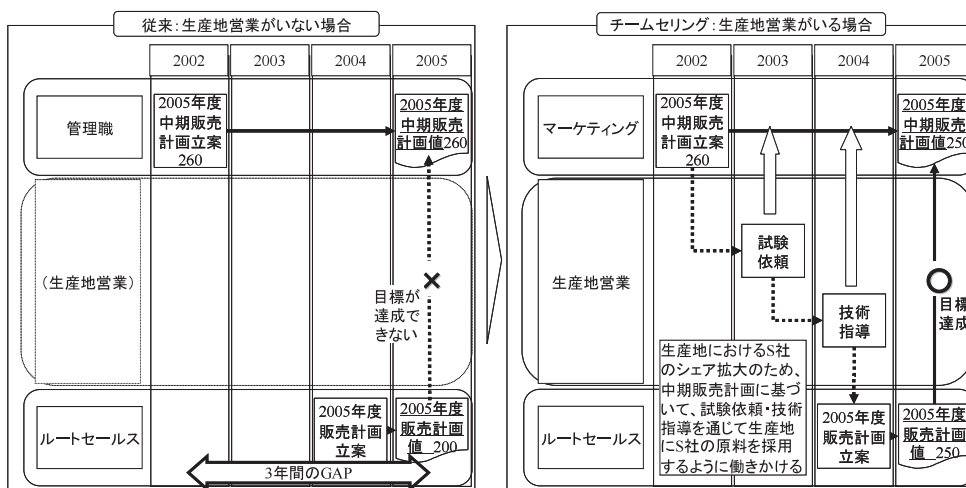
上述したようなプロセスにより、S社の新しい営業組織は構築されたが、実際に、チームセリング体制が動くには、営業プロセスを新たに設計することが不可欠であった。ブレーシュ(2002)は、組織構造について、「組織構造は、考慮されるべき業績変数の1つであるが、リーダーシップや戦略やビジネスプロセスのほうが、業績に対しより大きな影響を及ぼしている」と述べ、新しい組織構造の成否を決定する要因の1つとして、事業戦略とリンクした営業プロセスの重要性と部門間のビジネスプロセスの明確化を挙げている。

1) S社の計画・実施体系の構築

それまでS社においては、中期の計画と短期の計画の整合性はとられていなかった。また、計画の未達が頻繁におこっていた。詳しく調査をしてみると、中期の計画、短期の計画ともに経営企画で作成されるものと、営業部門内で作成されるものとに整合性がなかったこと、及び営業部門内でも、営業戦略部の策定する商品戦略と支店の売上予算に整合性がないことが判明した。

計画未達の例は、図表-3の左側にある。つまり、それまでは中期経営計画イコール中期の販売計画であり、営業部門の管理者は、情報の未整備もあって3年後の販売計画を独自に策定することはできなかった。短期の販売計画も、ルートセールスが勘と経験により策定しているに過ぎず、中期の販売計画と単年度の販売計画に乖離が起きることがほとんどであった。

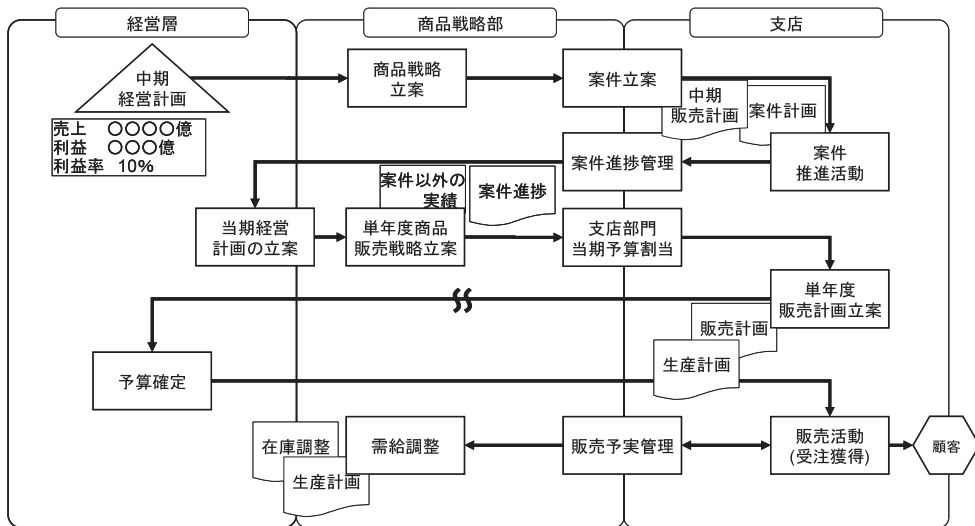
図表-3 経営目標達成のためのチームセリング体制



それを図表-3の右側にあるように改革した。計画達成の過程に生産地営業を組み込んだのである。すなわち、経営層で策定された経営計画をマーケティングが、商品戦略部の商品戦略に基づき向こう3年間の中期販売計画（案件計画の集合体）を立案する。そして、毎年の生産地営業の活動結果をマーケティングが進捗確認することによって修正を加え、予測値の精度を上げる。また、チームセリング内で生産地営業とルートセールスが情報共有することによって、翌年の単年度の販売計画の精度も上がることになる。また、同時に販売計画システムを導入することによって、いままでは、売上ベースで大雑把に策定されていたものが、商品別・顧客別に詳細に策定することが可能になった。

このような作業を進めプロジェクト・チームは、図表-4にあるようにS社の経営計画、商品・販売計画、および実施の体系を構築していった。

図表－４　Ｓ社の計画・実施体系の全体イメージ



簡単に計画の策定、実施のプロセスを説明すると、まず、中期経営計画に従い商品戦略部は、商品戦略を策定するとともに、商品の導入計画である中期販売計画／案件計画をマーケティングとともに立案する。中期販売計画は3年間の販売計画であるが、案件計画は、この中期販売計画の中の特定の重点商品を選定して、3年間の活動計画を詳細にまとめた計画である。この案件計画により、チームセリングでの3チームの連携の進捗を把握することができる。

このようにして、経営計画と商品戦略の位置づけや、本社の商品戦略部の機能と支店の機能、プロセス上の順序が明確になった。その後、生産地営業の活動進捗により、営業部門は、中期販売計画を修正し、その修正をもとに経営層は、営業部門とともに当期の経営計画を立案していく。この当期経営計画をもとに商品戦略部は、単年度の商品戦略を立案し、支店ではルートセールスが販売計画を立案し、その計画をもとに販売活動を実施する。このようにして、中期の経営計画と単年度の予算の関係に整合性をとり、経営計画から営業の活動及び販売管理まで一貫性をもたせていった。

2) S社の営業ビジネスプロセスの構築

図表－4の通り、計画・実施体系を整備した上で、さらに具体的に営業の活動プロセスを明確にし、詳細に内容を規定していった（図表－5）。そうすることで、営業プロセスにおけるチームセリング内での役割が明確になっていった。ある1つの重点商品がどのようなプロセ

顧客起点の営業組織改革

ス／チームの活動を通じて得意先にまで行くかというプロセスである。

図表－5 営業のビジネスプロセス概略

	商品開発	流通／バイヤー確保	試作依頼／拡大	販売代理店への売り込み
経営／支店長	中期経営計画に基づく 新商品の製作指示	－	－	－
マーケティング (商品戦略部)	研究開発が製作した 新商品と従来商品を含め 商品戦略及び 導入計画(案件計画)／ 中期販売計画の立案	新商品を顧客ニーズに 合わせるため流通と調整 ／バイヤーの確保	案件計画に基づく 案件活動の進捗(KPI)管理	販売計画に基づく 販売活動の進捗(KPI)管理
生産地 営業	新商品の最終段階で 生産地へ最終チェックを 依頼	－	案件計画に基づく 生産地に向けた試作の依頼 及び拡大の為の講習会実施	販売代理店に対する 新商品説明 及び生産地動向説明
ルート セールス	－	－	優良販売代理店の選定	予約受注活動

営業活動の概略は、重点商品が新商品の場合、まず、①新商品が完成したのち、②全支店マーケティングが商品戦略部と一丸となって案件計画を立案し、③生産地営業は、マーケティングや商品戦略部の協力を得ながら生産地を開拓する活動を行う。同時に④マーケティングは、案件進捗の情報の共有をし、より顧客に近い流通やバイヤーにアプローチをかけていく。⑤生産地の候補が決定したところで、ルートセールスは、販売代理店と生産地へ行き、販売代理店が担当する生産地からの受注活動のサポートを実施し、予約の受注を取っていくといったものである。

5. 導入・定着ステージ

新たな営業組織の構築や計画・実施の体系づくりが中心となった実行ステージは、13カ月を要した。この間にアクション・ラーニング型の研修が各支店で中心的な営業担当者に対して実施され、次の導入ステージへの準備がなされた。実行ステージの続く導入・定着のための活動には9カ月を費やすことになった。

この最後の「導入・定着ステージ」では、一つには、チームセリング体制を導入するために、プロジェクト・チームでは、人選のサポート、職務規定の変更、全国の支店・営業所に対し説明会の実施、およびヘルプデスクの開設を行った。

第二に、新体制が定着しうまく機能するために、情報に基づいたマネジメントサイクルの仕組み/体制の構築、すなわち見える化のためのKPI（業績管理指標）の設定、およびマネジメントサイクルのための会議体の設置を行っていった。つまり、今まで、バラバラであった支店主導の会議と商品戦略部の会議、また営業としての幹部会議の位置づけを明確化し、情報が流れるように会議体を整理した。

また、本ステージの最後の3ヶ月は、実際に営業の幹部会を新しい業績管理指標の数字を取りながら、改革プロジェクトチームが主導で会議を進行し、改革プロジェクトの定着を図っていった。

1) 情報に基づくマネジメントサイクルの仕組みの構築

この導入・定着のステージで重要であったのは、情報に基づくマネジメントサイクルの仕組みを構築したことである。まず、活用できる情報システムが出来上がった。その結果、S社の営業部門の誰もが、実行ステージで構築した販売計画システムによって、過去5年間の詳細な商品別、顧客別の売上データを月次ベースで把握できるようになった。加えて、翌年度の売上の予測値を算出し、ルートセールスが個人の情報をもとに予測値に手を加えて立案された販売計画と売上の予実についても日時単位で管理することが可能になった。また、経営層や営業幹部、マーケティング担当者も必要とする情報は入手できるようになった。

それまでS社では、いわゆる営業の「アウトプット管理」が行われていた。つまり、結果のみの管理を月に1度の営業の幹部会で行っていた。そこでは、管理者と成績が振るわない営業担当者との間では、「頑張る」とか「なんとかする」といった管理としては意味のない言葉がとり交わされていた。結果の数字だけは口うるさく指示として出されたが、数字の進捗で営業担当者の行動を管理することはなされていなかった。

そこで、改革プロジェクト・チームでは、管理者が結果と行動を結びつけ管理できるように、また結果の予兆となる活動を管理したり、行動修正できるように業績管理指標、KPIを設定していった。KPIは、各営業マンの結果に結びつく行動に対して設定するもので、結果に到達するまでのマイルストーンに相当するものである。これにより、管理者は計画達成の過程を管理することができるし、各営業マンにとっては自らの目標となるものである。実際に、KPIは、最も重要な結果である売上げに関連する項目につき、生産地営業とルートセールスに対して3つ設定された。

一つは、「販売計画に対する実績」で、販売計画と実績の誤差率を日次で把握できるようにした。二つ目は、「売上に対する行動」である。これは、具体的にはルートセールス（マーケティング・産地営業の場合もありうる）の販売代理店への訪問計画と実績とした。これら2つは短期売上に対するKPIであるが、3番目は中期売上に関するものである。つまり、「案件」

に対するKPIである。重点商品の案件は、長いものだと3年にも及ぶので営業部門全体に中長期に対する売上の重要性を認識させるという狙いからもこのKPIは設定された。

この3つのKPIの設定とそれを管理する会議体を編成することにより、新たな営業組織でのマネジメントができるようになった。そして、P（計画）－D（実行）－C（チェック/管理）－A（行動の修正）を回せるようになったことで初めてチームセリングも実施できるようになった。

2) 営業組織改革の成果

では、営業組織改革は、どのような成果をもたらしているのだろうか。残念ながら導入・定着のステージが終了したばかりなので、売上や利益といった業績は明らかになっていない。しかし、種々の変化や望ましい動きが見られているのも事実である。

その一つとして、S社で目指していた「センス&レスポンド」と呼ぶ効果、つまりより早く顧客の動向を捉え、対応行動をとるという効果が現れ始めたことがある。それまでは、売上低下の原因の究明に早くて半年かかっていたが、今では、1カ月以内に原因の究明を行い、部門間で連携をとりながら対策の立案、実行までできるようになっているということである。

最大の成果は、従来の「待ちの営業」から「攻めの営業」へと営業スタイルが変わったことである。営業担当者が自ら目標をたて、営業データを分析して前向きの営業を展開するようになっている。勘や度胸による営業から脱皮した姿が見られているのである。ルートセールスを例にとると、過去の販売データと予測システムを活用して、担当現場に即した販売計画を立案するようになっている。その計画と、生産地営業の案件進捗を踏まえて、販売代理店に提案することができており、これにより予約注文がとれるようになっている。こういった変化は、さらに他部門への好影響を及ぼしている。つまり、販売量確定の精度が飛躍的に向上したことにより、生産部門の生産計画も狂いや変更が減少したし、「センス&レスポンド」効果と組み合わせることによって、商品戦略部の需給調整も精度があがり、結果として在庫の圧縮につながるという効果も出始めてきている。

6. 考察

今回のS社の事例研究から示唆されものを考察してみよう。

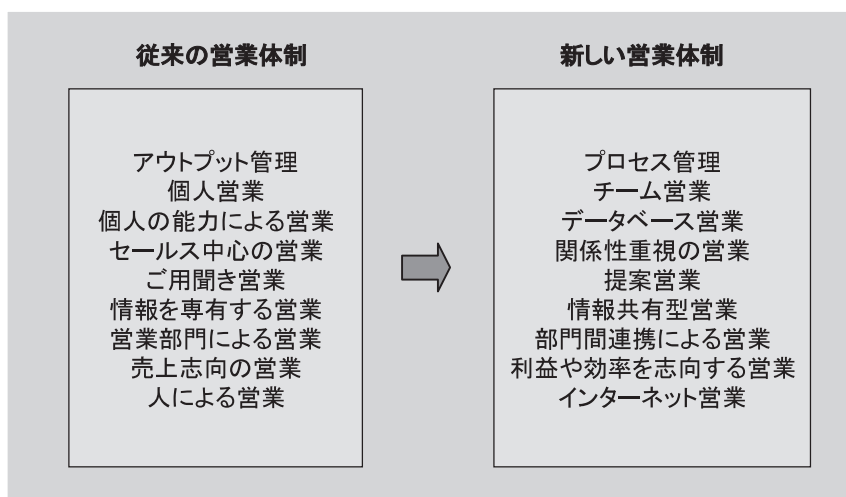
一つとして、チームセリング体制を中核とした組織づくりに大きな特徴があろう。構造的には、売上・利益責任をもつ支店と営業本部とのマトリックス組織がとられた。このマトリックス組織は、支店が受け持つ市場や顧客の要求と本部の製品戦略の要求の2つの要求に応えながらビジネスを展開できる長所をもっている。しかし、その反面、マトリック組織の運用は一般的に大変難しいといわれる。というのは、2つの要求に応えることは高い負荷を現場の人

たちに課すからである。また、2箇所からの指示・要求が異なる場合には、大きなフラストレーションや混乱をまねく（ダフト,2002）。とくに販売とマーケティングは、資源をめぐる経済的な面から、また文化的な違いから反目し合う傾向が本来ある（コトラー他,2006）。

S社では、このマトリックス組織に伴いがちな問題が発生しない仕組みが整備されている。経営計画レベルで商品戦略と支店の計画のすり合わせがなされていること、支店でのマーケティング担当者と支店長らの支店管理者との会議体が設けられたこと、そして営業実施部隊としてのチームセリング体制である。

このチームセリング体制に着目すると、組織設計の基本的な原則を踏まえるとともに、より高度な仕組みが内包されているといえる。つまり、一方で、役割を明確に規定し、専門特化することがなされており、それにより担当顧客の情報や営業の知識・スキル等で専門化のメリットを出すことが図られている。ルートセールス、産地営業、マーケティングという区分である。他方で、その特化した人や部門が連携する体制がとられている。一般的に、専門特化は連携を阻害する傾向があるが、S社では、チームセリングという形で連携がとれるようになっている。連携の要求は、一つに、サプライチェーンを通して販売代理店、生産地、流通業者がつながっていること、第二に、後に述べるプロセス管理の必要性からも発生しているといえよう。とくに、チームセリング体制の中で、中期の計画と単年度の計画が連動するようになっているのは注目に値しよう。

図表－6 営業改革の構成要素



高嶋(2002), p.10

今回の事例の第二のポイントとして、営業のプロセス管理を可能にする仕組みがつくられたことがあげられよう。図表-6にあるように、今日本企業では営業改革が進められている。従来の営業は、簡単に言えば、売上や利益といったアウトプットに基づき管理する「アウトプット管理」を軸に個々の営業担当者の個人的な力に頼るものといえよう。これに対して、「プロセス管理」とは、「営業担当者の活動についての情報をできるだけ収集し、管理者が営業担当者に行動についての複数の目標と詳細な指示を与える管理である」（高嶋,2002,p.70）。営業プロセスに関する情報を収集・分析することにより、営業活動と成果の因果関係が把握できるようになる。それにより、仮説検証型の考える営業や提案営業が可能になる。また、従来のように短期的な成果だけを追求することから脱して、中長期的な観点で営業活動を展開できるというメリットも生まれてくる。さらに、営業プロセスに関する情報は、営業部門だけでなく生産、開発といった他部門にも伝達されると、部門間連携をも促進することになる。会社全体に波及していく、まさに顧客起点の経営が実現できることになる。十分な検証を待たねばならないが、S社の事例は、こういった顧客起点経営に転換したモデルケースという見方ができよう。

最後に、組織変革という点でも興味深い点を示唆している。前述したように、今営業改革が盛んに進められているが、失敗しているケースが多いという。高嶋（2005）は、その例を多数紹介している。実際、S社自身、新社長の登場とともに営業改革に着手していたが、それは形だけの改革でかえって社内に混乱をまねく有様であった。最初の試みがうまくいかなかった理由として、社内の人たちを中心にした取組みであったこと、つまり古い営業体制の考え方を前提とした改革案づくりであったことが考えられよう。結局は、コスト削減策や組織変更するという、代わり映えない改革策になっていたのである。

新たに編成された改革プロジェクト・チームの編成を見てみると、外部のコンサルタント、中堅の社員がクロスファンクショナルに集められている。そこにあるのは、従来の思考の枠組みとは異なる人たちによりチームが編成されたということである。商品流通でのパワー構造が変化しているといった外部、競争環境の変化を捉えた上で、従来の枠組みにとらわれずにゼロベースで考えていったことが、今回のような抜本的な改革につながっていったと考えられる。分析をしっかりと本質的な問題にまで入り、その解決を考えた。その結果、部分的な修正ではなく、組織の様々な側面と関係しており、今回報告したように多様な側面と全社的にかなりの広がりをもった改革になったといえよう。プロジェクト・チームの特徴として、チームセリング等の新たな仕組みを生み出したこと、営業改革を必ず実現するという強い思いがあり、それが改革をリードしていったことも見逃せないであろう。また、本文では紹介しなかったが、優秀な営業担当者は既に従来の営業体制の問題点を認識しており、実行

ステージで研修を繰り返すことにより、そういった営業担当者の新たな体制に向けての改革意欲をかき立て、彼らが支店レベルでの改革の推進者となった経緯がある。

組織変革に伴う問題として、改革策は導入したが、その後それがうまく機能して定着させる努力や仕組みが欠落することがある。形式的な導入に終わったり、知らぬうちに前の状態に戻ってしまうケースは、こういった取り組みの結果である。S社の事例では、定着のための仕組みづくりができていることも大事な点である。情報に基づくマネジメント・サイクルが構築されたことが、それにあたる。マネジメントの仕組みに落とし込まれ、実行されることが、新制度や組織がうまく機能し、定着する何よりの方法である。

売上や利益、市場シェアといった形で、S社の営業改革の成果はまだあがってきていない。その意味で、改革として成功したかの評価はできない。しかし、データに基づく営業や、問題を素早く発見し対策をとる「センス&レスポンド」という効果は現れてきている。また、予約受注に象徴されるように前向きの積極的な営業姿勢も見られるようになっている。今後の活動の展開や成果を見守りたいところである。

参考文献

- ブレーシュ, A.P, 2002, 『健全なる組織への再生』, (ケプナー・トリゴー・グループ日本支社訳), ダイヤモンド社.
- ダフト, R.L, 2002, 『組織の経営学』, (高木晴夫訳), ダイヤモンド社.
- Galbraith, J. Designing customer-centric organization, John Wiley & Sons. (梅津祐良訳, 「顧客中心組織のマネジメント」, 生産性出版, 2006)
- 生谷吉之, 2005, 「営業はいまや組織戦である」, 『Diamond Harvard Business Review』, Jan, 60-71.
- コトラー, F., ラッカム, N., & S, クリシュナスワミ, 2006, 「営業とマーケティングの壁を壊す」, 『Diamond Harvard Business Review』, Oct, 86-98.
- マローン, M., & S. ランスフォード, 2005, 『最強の営業組織7つの戦略』 ((株) 富士ゼロックス総合研究所訳), ダイヤモンド社.
- 小川進, 2006, 『競争的共創論』, 白桃出版.
- スレーター, R, 2000, 『IBMをよみがえらせた男ガースナー』 (宮本喜一訳), 日経BP社.
- 高嶋克義, 2002, 『営業プロセス・イノベーション』, 有斐閣.
- 高嶋克義, 2005, 『営業改革のビジョン』, 光文社.

書評：

ジョセフ・ショールズ、阿部珠理『異文化間コミュニケーション
—己を知る、相手を知る—』 南雲堂 1997年 99pp.

Book review:

Different Realities: Adventures in intercultural communication
by Joseph Shaules and Juri Abe. Tokyo: Nan'un-do, 1997. 99 pp.

重 盛 ひろみ

Hiroshi Shigemori

I. Introduction

"Different Realities" is a textbook designed to explore a wide range of culture-related topics with a focus on intercultural communication. The 12 chapters address such themes as cultural identity, values, beliefs and diversity as well as verbal- and non-verbal communication. Recently, "diversity" has often been discussed in various contexts such as in business settings and educational contexts. It is sometimes dealt with as a topic (i.e. diversity management) in university classes for business majors. In the rapidly-changing global age, it would seem important to learn how to better communicate with a variety of people of different backgrounds and cultures. The book addresses this increasingly important and challenging issue in order to promote student awareness in dealing with diversity, different cultures and people. "Different Realities" is to be applauded as an introductory text for teaching intercultural communication by introducing crucial basic concepts. The subject of the book is noted on the second page as "how to improve our relationships and our communication with people who are different from us".

As Mizuta (2006) emphasizes, it is vital for university teachers to help university students become good communicators to fully function in society. Being a good communicator starts with understanding the differences of others. It includes being articulate in expressing one's own opinions and feelings in a logical manner to fit business formats in their future workplace,

2006年9月29日 受理

as well as cooperating with diverse people. This is consistent with the main theme of the book which indicates that the “purpose of studying intercultural communication is to help students be ready for the challenges of dealing with a wide range of people (p. 3)”. The book deals with various people, not only those from different countries, but also includes a broader spectrum of people with different cultures and backgrounds in age, gender, social status, regions and the like. This might make the book seem more familiar to students with no first-hand experience living abroad or with communicating with foreign people. That seems to be one of the reasons why the book still gains enough popularity to be in its fifteenth printing in 2005, though it was first printed in 1997. I used this book for psychology majors at a university in Tokyo, but the topics covered seem to be relevant to students of any major as there is growing concern about how globalization affects us on a personal level and society on a national level. The book broadly covers key concepts needed for the study of intercultural communication.

II. The content of this book

This book is comprised of 12 chapters, each including a reading passage exploring a specific topic followed by three to five activities. Each chapter starts with a lead-in story or dialogue before the main reading passage to draw readers' attention and to smoothly draw them to the target topics. The passages are followed by comprehension exercises entitled “Focus on Content”, and then both the “Cultural Quiz” and “Activities” components are set to broaden student point of view and awareness toward the study of intercultural communication. In order to help students better understand respective concepts addressed, each chapter includes some specific anecdotes that act as contextualized examples.

Chapter 1, “Culture and Identity,” first defines what a culture is, “as the things that members of a group share in common (p. 2),” and the chapter considers “cultural identity” by putting emphasis on the notion that “culture is learned,” explaining the concept and the process of “socialization.” The content of the first chapter also serves to give an overview of the whole book.

Chapter 2, “Hidden Culture,” addresses covert culture less easily realized than more obvious or overt culture such as traditional arts. It describes what we feel and perceive with hidden culture such as communication style. Then, after the first two chapters, it progresses to more specific topics. Chapter 3 centers on “Stereotypes.” It refers to how stereotypes are formed in our minds and provides easy-to-understand examples that help us become aware of stereotypical views we may have of people from different countries, by looking at stereotypical images of Japan and Japanese, Americans and people in Asia and Europe.

Chapter 4, “Word, Words, Words,” might appeal to Japanese students because it contains comparisons of simple and familiar English and Japanese words such as “sensei” and “teacher” which are not actually always equivalent in meaning and usage. It also describes how language and culture are interrelated and how language reflects value. An anecdote with a Japanese learner of English studying abroad represents an example of someone you might encounter in educational institutions overseas.

As is apparent by its title, chapter 5, “Communication Without Words” focuses on non-verbal communication (i.e. gestures, body language, personal space, eye contact) and describes what culturally-based non-linguistic cues such as body language, reflect in terms of representing different meanings.

“Diversity” is discussed in chapter 6 by introducing a story about a Korean girl born in Japan. Diversity is defined here as “difference within a group that shares an identity (p. 41).” This chapter touches on the issues of bullying, returnees and how to support the disabled, and also expands into the issues of exclusion caused by Japanese conformity which puts emphasis on similarity within groups.

Chapter 7 is called, “Perception.” It points out the importance of distinguishing between description and interpretation of the information we perceive or get through our senses, when we are with people from different cultures and with different experiences. It also points out that the meaning and the interpretation of the behaviors and the information gained differs depending on the culture. This topic is touched on briefly in chapter 2 as well and is dealt with again with more concrete examples.

Both chapters 8 and 9 focus on communication style. Chapter 8 starts with a conversation that shows the differences in communication style between males and females. Moreover, it describes differences between the Kanto and Kansai areas, in age and between ways of communication in English and Japanese. As it illustrates how communication styles reflect cultural values by introducing topics familiar even to Japanese students, it will help Japanese EFL learners have the opportunity to become more conscious of intercultural communication in a broader sense.

Chapter 9 illustrates the communication style related to “context” defined as “the shared information that two communicators rely on as background for their messages (p. 65).” This chapter also offers a comparison of a relatively high context society like Japan where “a few words can communicate a lot (p.65)” because most of the message is communicated within the shared knowledge, with a relatively low context society like the U. S. where people rely more

on concrete and detailed verbal expression to avoid misinterpretation. The authors point out that in a high context society like Japan, “Japanese culture emphasizes an appreciation of context and the ability to understand without relying on words (p. 66)” as well. As they conclude in this chapter, recognizing your own communication style and patterns come from your culture can help you better understand the way others communicate and to have less stereotypical views.

Chapter 10 “Values” discusses cultural values, defined as something important to keep in mind when you decide things and is reflected in customs, traditional social institutions and proverbs, as a binary juxtaposition of personal value and personality. It also describes how understanding the cultural values of its local employees affects business, leading to the development of the management’s negative stereotypical views and to the failure in business.

Chapter 11 describes “Deep culture” defined as “the most fundamental beliefs and values of a group of people” related to things such as time, social status, beliefs about human nature and many other abstract concepts (pp. 80 – 81). It also deals with individualism versus collectivism, and the differences in social status as power distance. It asserts that deep culture is not easily noticed, but by knowing and understanding others’ deep culture, we can learn more about ourselves and our own beliefs and values.

Finally, chapter 12 considers “Culture Shock,” defined as “the unavoidable stress related to adapting to a new cultural environment (p.89),” starting with the story about an American boy staying in Niigata, Japan who is struggling to adjust to his new surroundings, causing him to get frustrated. The four steps of the adaptation process in a new environment are explained; culture surprise, culture stress, culture shock and culture adaptation. It is said that you can get through difficulties and get over unpleasant experiences, though it takes time, which leads you to regain your sense of normal self and normal emotional balance (p. 90). These days, an increasing number of Japanese students study abroad. The description that “Reminding oneself that negative feelings may be related to culture shock and not expecting oneself to be perfectly comfortable immediately can help the transition (p. 90)” is relevant to most people staying abroad to help promote adaptation to a different environment.

III. Teaching practices using this book

I used this text in a university reading class. I would therefore like to note some things I found while teaching.

Searching for key concepts shown repeatedly throughout the book aided me in envisioning

a more whole picture of what is important in the study of intercultural communication. For example, the text often brings up the importance of knowing “differences and similarities” about people or cultures different than your own. In some chapters, the authors emphasize discovering both differences and similarities to build the basis for relating well to a diversity of peoples. They also consider negative results in the case of not knowing about commonalities and differences such as bullying and discrimination caused by exclusion due to differences. Furthermore, one of the strong messages and the key concepts repeatedly described is that knowing different people or cultures leads to knowing ourselves better, and vice versa.

These key concepts can be good cues to better comprehend the meaning of the texts.

In addition, to fully grasp what is implied in the English text, students needed to see how some key concepts and words were paraphrased in other paragraphs. Some students had difficulty in getting the meaning of some of the lengthier sentences. To help, I had them employ bottom-up processing to understand the structure, vocabulary items and the details in the text.

In general, to comprehend the meaning of a text written in the target language, second language or foreign language readers have numerous things to tune in to, such as grammar, vocabulary and the content knowledge on the topic discussed. Most Japanese EFL learners have experienced the yakudoku approach (Hino, 1988) in high school reading classes. The main emphasis in the yakudoku approach is placed on translating English sentences into Japanese (Hino, 1988; Gorsuch, 1998). The yakudoku method employed at high school in Japan seems to be primarily a bottom-up approach rather than a top-down approach in that the reader decodes fragments of written text and creates a mental translation, decoding it into Japanese syntax (Hino, 1988; Law, 1995). Therefore, even university students tend to use more bottom-up processing to translate the English into Japanese while reading ahead.

This book, however, provides such an abundance of examples and specific topics, as well as conveys the importance of developing cultural awareness, that focusing only on bottom-up reading would not be appropriate or sufficient or not worth doing. Rather, to fully understand and appreciate the content of each chapter, teachers need to encourage students to employ both top-down and bottom-up processing to construct the meaning (even in their L1, Japanese, or hopefully in English in their heads,) by having them activate both their formal- and content-schemata. In the university reading class I taught, I found that, in a sense, Japanese translation helped students feel secure when they were trying to understand the English text while arguing unfamiliar concepts related to intercultural communication from the book.

Each chapter addresses the main theme discussed in a part of a passage, and is written in

a logical format. In order to promote top-down processing while reading the text, even at an early stage in the lesson, I did some activities to encourage my students to take note of the structure of the text, to grasp the main ideas and learn how each paragraph is related and how the paragraphs develop from the inside and to search for and locate topic sentences, explanations, and specific examples.

Using textual knowledge and its knowledge of discourse markers, for example, worked to help my class develop reading strategies (i.e. predicting content and intension in the text; connecting text to existing background knowledge; making inferences) and notice textual structures (i.e. locating topic sentence, specific examples; connecting one part of the text to others). These practices might work to develop strategies for reading expository texts like this book.

Then, based on what is discussed in each chapter, students can develop their understanding through some activities in the text following the reading passage and also through some supplementary activities. One of the teaching ideas is to look at the content of “Different Realities” from a different perspective and to give students additional readings according to student interest. For example, in my reading class, I introduced short excerpts from “International Management” (Mead, 2005) which includes anecdotes on managing cultures and diversity in a business context and has some shared key concepts with “Different Realities” such as “Culture is learned” (Mead, *ibid.*). Looking at a culture from a different perspective with the excerpts from a business-focused book, for example, seemed to provide my students with some more ways to approach the culture-related topics. If students are economics majors, based on what they understand through reading “Different Realities” and other business-related reading passages discussing the same topics, there might be a chance to develop content knowledge necessary to carry out their other business-focused subject studies.

One of the strongest points of this book is that the content of each passage is well-contextualized as to fit a Japanese context. Since “Different Realities” provides an abundance of contextualized examples, even students without firsthand experience communicating with people from different countries can feel familiarity toward the study of intercultural communication. Moreover, the topics argued in this book can provide an opportunity to brainstorm and discuss by drawing on life experience and episodes or anecdotes students have found and encountered in everyday life. These experiences in class can help make the content of the book more familiar and relevant for them. Teachers, however, might need to introduce some new examples to update the information because this book was written in 1997.

As the authors state in chapter 1, “to help students be ready for the challenges of dealing

with a wide range of people (p.3)” is the main objective of studying intercultural communication. Learning it through this book, utilizing the wide range of issues and topics carefully introduced with cultural variety, seems to be of great help in preparing pre-experienced university students to function in the workplace and in global and diversified societies in the future. In that sense, rather than just facilitate English study, this book has the potential to contribute to making university learning relevant to students’ future needs as well. As a result, it is to be regarded highly as a teaching resource in reading classes related to communication study or business management.

参考文献

References:

- Gorsuch, G.: Yakudoku EFL instruction in two Japanese high school classrooms: An exploratory study in JALT Journal, 20(1), 1998, pp.6-32
- Hino, N.: Yakudoku: Japan’s dominant tradition in foreign language learning in JALT Journal, 10(1&2), 1988, pp.45-55
- Law, G. : Ideologies of English language education in Japan in JALT Journal, 17(2), 1995, pp. 213-224
- Mead, R. : International management: Cross-cultural dimensions.3rd ed, Blackwell Publishing, 2005, p. 10
- Mizuta, N.: Daigaku no kyoikuryoku koso mondai. [Critical issues on the ability of universities to educate] in The Nihon Keizai Shimbun, 2006, February 27, p. 29

執筆者紹介（掲載順）

長岡健	産業能率大学 経営情報学部 助教授
城戸康彰	産業能率大学 経営情報学部 教授
石山恒貴	GEコンシューマ・ファイナンス 産能大学大学院 経営情報学研究科 MBAコース2005年度修了生
小出琢磨	トーマツコンサルティング 産能大学大学院 経営情報学研究所 2002年度修了生
重盛ひろみ	産業能率大学 兼任講師

査読にご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

Published by Sanno University
1573 Kamikasuya
Isehara, Kanagawa
Japan 259-1197
Tel : 0463-92-2218

©2007 Sanno University
All rights reserved

産業能率大学紀要 第27巻 第2号（通巻第51号）
2007年2月20日 発行

編集 産業能率大学紀要審査委員会
発行 産業能率大学
〒259-1197
神奈川県伊勢原市上粕屋1573
TEL 0463（92）2218

印刷 凸版印刷株式会社
〒110-8560
東京都台東区台東1-5-1
TEL 03（3835）5111