人材ビジネスの未来戦略

連載 第2回

すり合わせの大国

武藤泰明

武藤泰明（むとう　やすあき）
1955年生まれ。1980年東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所、主席研究員を経て、2006年早稲田大学スポーツ科学学術院教授嘱任。専門はマネジメント。

はじめに、人材ビジネスがどのような機能をクライアントに提供しているのかを整理してみたい。提供している現物（げんぶつ）はもちろん人材なのだが、人材を提供するためにしているのは、次のようなことになるだろう。

・クライアントが要求する職務の定義と、これに基づく募集
・人材の能力評価とマッチング

要は職務に能力をあてはめるということである。

そしてそのためには、職務は厳密、というといかにも細かい印象を与えるなら正確に定義され、送り出す人材の能力も正確に記述される。

一方、では送り出した人材の中でどのような人がうまくいくか、何がクライアントの満足を実現するかというと、おそらく「定義された職務の実行能力」だけではないはずで、それ以外の要因が大きいことは、日々実務に携わっている人であればよく知っている。

たとえばちゃんと挨拶ができるとか、何か「あれ」と思うような例外的なことが起きた時にちゃんと指揮命令者のところに相談に来るかどうかといったところである。小池和男（参考文献1）によれば、自動車の生産工程では、生産ラインで自分より一つ前の工程で起きた失敗（組み付け忘れや間違い）に直観的に気付く能力が生産性を左右する。

ベテランであれば新任のスタッフや社員に対するピア・サポート、つまり支援・手助けも組織としてはありがたい。数多くの要因が顧客満足とその人材の成功を規定している。

このような議論から、日本人である私たちが容易に想像できるのは、人材ビジネスが言わば「ビジネスの大前提」としている「職務の定義」「能力の評価」というのは、人材を送り出すための言わば「入口」で重要なのだが、入口は入口でしかないということなのだろう。顧客の満足、送り出した人材の満足、そして職務の成果は、「職務の定義」「能力の評価」を大前提としながらも、これとは別の次元で形成されているように思えてならない。

さて上記で「日本人である私たち」という表現をしたのは、おそらく国によって感覚や慣行が異なるためである。たとえば米国の工場労働者は、自分が担当する工程についてはわかるが、前後の工程についてはあまり知見をもたないらしい。また北欧でよく言われる「同一職種同一賃金」は、専門的な職業能力、つまり職能で賃金を決定することを意味する。これも、考慮されるのは職能であって、前後周囲への目配りとは、少なくとも概念としては無縁であるということができる。

「すり合わせ」と「モジュール」

日本と欧米とのこのような違いについての理解を助けてくれるキーワードが「すり合わせ」である。対になる反対語は「モジュール」であろう。一つの製品をつくるのに、いわば「自己完結」したモジュールを組み合わせるという方法と、関係者の調整、つまり「すり合わせ」で進めていくという方法がありそうだ。

モジュールの典型はパソコンで、ハードディスクドライブ、OS（ウィンドウズなど）、プロセッサ等、外部で開発されたパーツを組み合わせると製品になる。これに対して「すり合わせ」といえば自動車である。設計によって部品の歩留まりや工程の作業の容易性が大きく変わる。だから部品メーカーや工場のベテランが設計段階から口を出す。日本はすり合わせ型の製品については国際競争力があり、モジュール型についてはそうでもない。この違いは、おそらく国による「仕事のしかた」の違いを反映している。

より原論的な言い方をするなら、日本人の「知」の生み出し方には、他の国と比べて大きな特徴がある。図は野中郁次郎氏（参考文献2）が提示したSECIモデルというナレッジ生成過程だが、言葉にできない暗黙知が形式知になったりその逆があったり、ワイワイガヤガヤが知識を形成したりという、日本人にとってわかりやすい知識形成過程が表現されている。合理性の観点から言えば、複数の組織の間で延々と会議をするとか、担当者が何度も集まって調整するというのは好ましいことではないのだが、観察できる事実としては、この一見非効率なプロセスが日本企業の優位性の源泉になっている。ここでは欧米型の常識が通用しない。もちろん、「欧米モジュール型」が強みの源泉となる産業もあるので、「すり合わせ」によってあらゆる産業で日本企業が勝つわけではないが、「職務の定義」「能力の評価」という、いわばモジュールを売り物にしてきた人材ビジネス業界が「すり合わせ」の重要性を知ることは、とても重要である。

図＝SECIモデル

すり合わせのできる社員を育成する

では人材業界のビジネスモデルにこの「すり合わせ」を適用できるかというと、おそらくすぐにはできないのではないかと思う。そうであればこの連載で取り上げる意味がないのではないかと思われるかもしれないが、適用を考えてみてほしいのは、社員についてなのである。

この業界において、提供される機能が明確に定義できるということは、サービスを提供している社員の職務も定義されている、定義しやすいということを意味しているはずである。つまり、社員は一人ひとり、職能上の役割に「バラされ」て、打合せとか、議論とか、そんなものが必要とされる場面が少ないように思う。

例を一つ示してみたい。ある派遣スタッフが、能力は高いのだが派遣先と「そり」があわない。放置すれば辞めるだろう。放置するのか、別の派遣先を探すのか。おそらく、放置されることが多い。募集コストを考えるなら、別の派遣先を探すのが全社最適であるし、スタッフ満足も高まる。しかしそれをする文化がない。こんな問題を検討するところから、強みとしてのすり合わせが生まれてくるように思うのである。

参考文献
1小池和男「強い現場の誕生」
日本経済新聞出版社（2013）
2野中郁次郎・竹内弘高「知識創造企業」
東洋経済新報社（1996）