

雇わずに
プロシエアリング
する!

外部プロ人材 活用成功事例



(株)サーキュレーション
代表取締役 久保田雅俊

No.10 指示型から支援型へリーダーシップの変容に成功

プロシエアリングとは、高い職能を持って複数企業で同時に活躍するプロフェッショナルを、経営課題に合わせて「雇用」ではなく「活用」という、新しい人材活用の手法です。2014年の設立以来、サーキュレーションには約15,000名のプロが登録し、約7,800件のプロジェクトで実績を上げてきました。プロジェクトは経営要素の強い案件が多く、新規事業の企画推進や、人事・広報等のミドルオフィス支援、さらにはIPO関連から中期経営計画の策定、CFOのシェアなども実行しています。

デジタル化が進み 営業スタイルも転換期に

今回は、そのなかから大日本印刷株式会社（以下、DNP社）が、近年話題となったマネジメント手法1 on 1を導入した際のプロシエアリング活用事例をご紹介します。国内印刷業最大手であるDNP社は、1876年の創業以来、出版メディア・出版流通など出版関連事業のほかITソリューションも強みとしています。近年は情報通信技術を活用して組織やビジネスの転換を図るデジタルトラン

スフォーメーションを独自に進化させたITソリューションも提供しています。時代の変化に対応して事業開発を行ってきた同社ですが、顧客と「共創」する時代の営業スタイルへいかに転換するかを模索していました。

課題 自立型組織を目指し 1 on 1の展開を計画

DNP社はVUCAの時代において、従来のような顧客の顕在化している課題に対応するだけでなく、自ら課題を発見し、解決策を共創することが必要だと考え、営業組織に求められる思考や行動の変革に取り組もうとしていました。自立型の組織になるためには、まず管理職のマネジメントが変わり、同時に部下への浸透が必要です。しかし、社内には1 on 1の効果ややり方を実体験として習得し、導入できる人材がいなかったのです。そこで、プロにアドバイスをいただきながら1 on 1の導入から定着まで伴走ができるプロシエアリングの活用を検討されました。

解決策 ソフトバンクアカデミア の実績・知見を応用展開

DNP社は、プロシエアリングの活用の前に個人事業主にコンサ

ルティングをご依頼されたことがあったようです。そのときと比較して、当社のような仲介サービスには、次のようなメリットがあり安心感が持てたと評価をいただきました。

- ・実績のあるプロ人材と契約する際のコミュニケーションをフォローしてくれる

- ・複数のプロ人材と会って、自社にマッチした方に依頼できる

今回ご紹介したプロ人材は、DNP社と同じく大企業であるソフトバンクで500名から3万名への成長期を人事の担当として支え、孫社長の後継者育成機関「ソフトバンクアカデミア」や企業内大学の立ち上げに参画。その後独立され一部上場企業から成長ベンチャー企業まで幅広く人事の支援を行う澤田清恵氏に支援いただくこととなりました。

●選抜12名に直接指導

まずはマネジメントの要である管理職の中から12名を選抜し、澤田氏が自ら現状をヒアリングすることで現場が自立型組織に移行するための課題を抽出・整理し、推進プロジェクトの段階ごとの目標数値を設定。合宿とワークショップを開発していきました。

■久保田雅俊

1982年生まれ、静岡県出身。学生時代から複数の事業立案を行う。21歳の時に、進学塾を経営していた父親が意識不明となり、10年間にわたって介護。継続不可能となった父の会社を自身の手で清算することとなる。その経験から企業経営には「金」以上に「人の経験・知見」が必要であるという考えにたどり着く。2014年株式会社サーキュレーションを設立。プロフェッショナル人材の経験とスキルを複数社で活かすプラットフォーム（プロシエアリング）を運営している。

■株式会社サーキュレーション

本社：東京都渋谷区神宮前 3-21-5 サーキュレーションビル ForPro
TEL：03-6256-0467 URL：https://circu.co.jp/

- No.5 元スタートアップCXOを社長参謀に迎え、売上を2倍に
- No.6 元トヨタのプロ人材が食品専門商社で業務効率化を実現
- No.7 グローバル経営人材のアドバイスでECサイト事業に成功
- No.8 老舗米菓メーカーが自社ブランド開発体制の構築に成功
- No.9 IR戦略を強化し東証一部への鞍替えに成功
- No.10 指示型から支援型ヘリダーシップの変容に成功

●教わりっぱなしにはしない

合宿やワークショップでは澤田氏の講義による知識のインプットだけではなく、管理職自らが1on1の対象者となるワークショップを取り入れることで、手法を体得。また、終了後、実施する側となった管理職の1on1に対しても継続して澤田氏がフィードバックを実施し、管理職も教わった内容を実際に実行できているのか反復しながらノウハウを内製化していきました。

●効果測定で成果を確認

今回は定期的な中間報告会と最終報告会を実施しました。またOJTも含めた定期的なフィードバックだけではなく、模擬試験や事後アンケートも実施しています。事後アンケートでは1on1を実施した部署での風通しがよくなったなど、働き方改革への期待も表れました。最後までフォローすることで効果測定も行うことができ、最終報告会では成功事例として1on1を事業部全体に展開するための計画を策定することができました。

成果

1on1のノウハウを得て支援型リーダーを内製化

プロ人材のノウハウを存分に取入れた活動展開によって、DNP社は以下のような成果を得ました。

①12名の管理職が1on1を体得



左：大日本印刷株式会社 包装事業部 イノベティブ・パッケージングセンター
企画本部 本部長 山口圭介氏
右：人事のプロ人材 澤田清恵氏

したことによって、従来の「指示型リーダーシップ」から「メンバーの力を最大限活かせる環境づくりに邁進するリーダーシップ」へ変容

②その12名がエバンジェリストとなり、自組織ならびに全社の組織風土改革において、1on1の浸透に貢献

③働き方改革の社内アンケートで、1on1を実施している部署の風通しは良いという結果が出るなど、1on1導入により、部下へのコーチング、ティーチングスキルが向上し上司部下双方のモチベーションが向上

プロシエアリング×大企業の組織変革での支援ポイント

大企業の組織変革を起こすために自社内でリサーチを行って試行

錯誤する選択肢がある一方で、組織変革のプロを招き入れ、管理職自らがプロからフィードバックをもらいながら、ノウハウを内製化して早期に立ち上がってもらうことも非常に効果的だと感じられる事例です。自社に合うプロ人材に出会うためには自社メンバーの人脈にこだわらず、業務委託を通じて適材の方にアドバイザーになってもらう方法も合理的です。企業における組織変革や最新マネジメント方法などの経験豊富な人材というのは実際に採用するとなると、非常に希少価値が高く、給与も高い傾向にあります。その点、プロシエアリングは雇用のようなミスマッチリスクを低減でき、有効な手段となりえますので、ぜひ今回の事例のような活用も検討されてはいかがでしょうか。