

新しい 人材活用 プロシエアリング

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.13 ファシリテーションをOJT展開し、次世代リーダーを育成

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。

ボトムアップ体制を固め 次世代リーダーを育成したい

今回は、そのなかからエプソン販売株式会社（以下、エプソン販売）が、次世代リーダー育成のためのファシリテーションプログラム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。

エプソン販売は、エプソングループの子会社として1983年に設立され、2020年4月1日現在で従業員は1,777名、売上高は1,894億円の大企業です。国内におけるエプソンブランド商品を中心とした情報関連機器販売事業を行い、

チャレンジスピリッツや働き方改革への取り組みなど、働く環境の改善力も強みとしています。今回は、ボトムアップでの文化醸成強化をご支援したプロ人材との事例をご紹介します。

課題 横断プロジェクトを担う 人材とノウハウが不足

エプソン販売は、2019年までに、社員1人当たりの労働時間を年間1,900時間にするという目標を掲げ、全社で業務改善に積極的に取り組み、一定の成果を得ていましたが、さらに、「これからの日本を代表する働き方を推進する会社になりたい」という強い思いを持っていました。経営層から方針を提示するのではなく、社員からのボトムアップで施策を立案し、長く働きたいと感じる会社を自らの手で作れるようにと、「miraiE」プロジェクトを立ち上げることにしました。

しかし、本来の業務ではなく、かつ部署横断型のプロジェクトの前例がなく、社内には経験やスキルを持った人材やノウハウが不足していました。

解決策 ファシリテーションの プロがOJTで育成支援

そこで、弊社からは、プロジェ

クトと会議の場を円滑に進行でき、成果を出せるプロ人材を提案しました。まず、「ファシリテーションのプロにプロジェクト推進の実務支援をしてもらいながら、その過程でメンバーの育成を行ってもらおう」というプロジェクトをご提案し、それを実現できるプロ人材である園部浩司氏をご推薦したのです。

園部氏は、新卒から10年間NEC マネジメントパートナーの経理を務め、数値のスペシャリストとして事業計画部門で損益管理や人材開発、組織風土改革など様々なプロジェクトマネジメントを経験されたのち、300名の事業部の組織変革プロジェクトリーダーとしての成果をベースに独立されている人材育成・組織変革・風土改革のプロです。

●人材育成戦略を確認し フィジビリティを実践

園部氏とは、メンバー募集の基準や人数につき、経営層や人事責任者の方々との議論から始めました。次に、フィジビリティで社員20名に対し会議のファシリテーションの方法やPDCAの回し方を伝授。部署横断プロジェクトを進めるイメージを持ってもらいました。

■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（プロシェアリング）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/

成功事例

- 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
- No.11 プロのサポートでAI活用新規事業の立ち上げに成功
- No.12 DX推進のPROが参画しスムーズな事業開発に成功
- No.13 ファシリテーションをOJT展開し、次世代リーダーを育成

●ファシリテーション向上の育成計画につき時間をかけて準備

次に、定例会議やプロジェクトの設計を具体化させました。会議は週1回2時間と決め、「文化醸成プロジェクト」を発足させ、そのコアメンバーに5名をアサインしました。さらに、今後プロジェクト内で実施したい施策を3つ決定しました。ここまでで2ヵ月半ほどかけ、丁寧な設計と準備を進めました。

●答えなきプロジェクトで

ファシリテーションを実践

プロジェクトが始まると、園部氏自らがファシリテーションを実践。初めての部署横断型のプロジェクトでも社員の主体性を引き出し、多様なメンバーが会議を通して、答えなきプロジェクトを推進する過程をサポートしました。

●OJTによる指導で

ノウハウの組織定着を狙う

園部氏は隙と無駄のない会議進行を行うだけでなく、メンバーの提案力・企画力・ファシリテーションスキルの面でも指導しました。また、課題発見や問題解決策の立案方法もアドバイスすることで、メンバー育成に必要な能力を育て、園部氏が支援を終えた後も効果が続くようにOJTを進めていきました。

成果

社内にスキルが定着し
横展開で組織が活性化

ファシリテーションのプロ人材



左から：エプソン販売 人事部 古屋晃司氏、同 関東量販営業二課 田之口智美氏、外部プロ人材・園部浩司氏、サーキュレーション コンサルタント・中村春香

によるサポートを得て、同社は以下のような成果を実現しました。

- ①新たな取り組みを実施する際の企画力、周囲の巻き込み方をプロ人材の指導を受けたメンバーが習得。彼ら自身が次のメンバーを育成し社内に横展開
- ②支援から2年以上経過後も、当時のメンバーを中心に改善や文化醸成を目的にした活動が継続され、文化醸成につながっていると役員も注目
- ③メンバーが役員向けに組織文化醸成の重要性を提案し役員も動き始めるなど、目指していたボトムアップによる提案が実現

プロシェアリング×次世代リーダー育成での支援ポイント

ボトムアップの文化を醸成するために、自社内で人事組織を中心に研修や部署横断型のプロジェク

トを進められる人材を社内から選定する選択肢がある一方で、組織変革プロジェクト推進のプロ人材を活用し、プロジェクト推進を通して社内のコミュニケーションを円滑にし、役員への企画力・提案力・社内外で通用する会議のファシリテーション力をOJTで強化していくことも非常に効果的だと感じられる事例です。また、社内メンバーの人脈以外でプロ人材を探す手段として、業務委託での支援を通じてアドバイザーになってもらう方法があります。大規模な組織変革プロジェクトの経験豊富な人材というのは実際に採用するとすると、スキル定義も難しく、非常に希少価値が高い傾向にあります。そのような人材の要望があった場合は、プロシェアリングの活用を検討・提案してみてもいいでしょうか。