RMS message
2012.02
26

マネジメントに生かす
組織開発

[視点]

- **マネジメントのOS**を21世紀型へ
- **学習する組織**を作る
- 組織の**自走**をデザインする

[事例]

買収効果を最大化する仕掛け
日本オラクル

社員の**理想を**
ブランド力に変える
大日本住友製薬

縦割りを越えた
協働文化を作る
シーメンス・ジャパン

RECRUIT
MANAGEMENT SOLUTIONS

特集 マネジメントに生かす「組織開発」

Part1 視点

西川耕平氏 甲南大学EBA高等教育研究所 教授
～個人の成長と組織の成長を結びつけ マネジメントのOSを21世紀型へ～ …… 02

小田理一郎氏 有限会社チェンジ・エージェント 代表取締役社長
～誰もが考え、自発的に行動する「学習する組織」の作り方～ …… 05

～組織の自走をデザインする 人事部に必要な組織開発の視点～
阿久津 徹 リクルートマネジメントソリューションズ サービス開発部 主任研究員 …… 08

Part2 企業事例

大日本住友製薬株式会社
～社員の理想を確かなブランド力に変え 厳しい競争を勝ち抜いていく～ …… 10

日本オラクル株式会社
～協働なくして成果なし 買収効果を最大化させる仕掛けとは～ …… 12

シーメンス・ジャパン株式会社
～国・事業ごとの縦割りを越え 協働できる企業文化を作っていく～ …… 14

総括

～戦略パートナーたる人事に必要な「組織開発」という考え方～
古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長 …… 16

連載

海外 >>>リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員 入江崇介
～アジア人材開発の最前線－ASTD STADA Asia Pacific Conference 2011レポート－～ …… 18

展望 >>> 桜美林大学経済経営学系 教授 馬越恵美子氏
～人材国際化の鍵「マインドウェア」とは～ …… 22

研究報告
～部長に求められる役割を考える～ …… 24

ソリューションガイド
～【新サービス】次期経営人材として活躍するための新任部長研修「SMCP」
Senior Manager Commitment Program ～ …… 30

Information …… 32

人・組織の課題を論じる場面で、
「組織開発」という言葉を耳にすることは少なくない。
しかしその考え方は、マネジメントの手法として、
多くの企業に活用されているとは言い難いのではないだろうか。

一方、一部の企業や業界においては、
古くから、「組織開発」を活用し発展してきた歴史があるのも事実である。

企業を取り巻く環境変化が激しい今、
社員の能力やモチベーションを引き出す組織、
そして、社員自身が自律的に戦略を推進していくような組織が
必要になってくるはずである。
そのとき「組織開発」という考え方が、
企業にとってさらに有益となるのではないだろうか。

特 集

マネジメントに生かす
組織開発

そこで本特集では、人と組織のマネジメントのための
重要な手法の一つとして「組織開発」に着目することにした。

個人の成長と組織の成長を結びつけ マネジメントのOSを21世紀型へ

西川耕平氏　甲南大学EBA高等教育研究所　教授

企業活動を取り巻く環境変化が著しいなか、国内外で注目を集めているのが、組織開発（OD）の考え方だ。日本初の実務者と研究者によるコミュニティ「OD Network Japan：ODNJ」を2010年に立ち上げた甲南大学の西川耕平教授に、自律的で柔軟な組織を作り上げる「ODの理論と手法」とは何かを伺った。

日本で初めて「組織開発（OD）」が一種のブームとなったのは、1960年代から70年代にかけてのことだ。しばらくの間、ODという名の下での実践と研究は途絶えていたものの、2000年代に入ってからその理論と手法が再び注目を集めるようになってきた。

背景にはまず、ITの発達がある。これにより人々の「学習観」が大きく変化し、単純に知識が多いか少ないかというよりも、それをどう集め、読み解くかということの方がはるかに重要な意味をもつようになった。もう一つは、グローバル化だ。これによってビジネス、なかでも人材に関する分野においては、世界中どこでも通用する最適解は存在せず、状況限定的な正解しか得られないことが次第に明らかになってきたのである。

めまぐるしく移り変わるビジネス環境のなかで、常に最適に近い解へと到達するためには、誰かがいちいち指示を出していたのではとても間に合わない。関係性を通じて個人が気づき、自律的に学習しながらグループや組織全体を発展させていく組織のあり方が求められている。また、仕事中心の発想が強い昨今のトレンドで、人間中心の発想が二の次となり、企業内におけるチーム力の低下も随所で指摘されている。じつは、そうした課題解決に有効な理論と手法がODであり、米国でも近年、このODを見直そうという議論がさかんになってきている。

「対話型OD」を実践することで「訓練」が不要になった

組織をより良くするための試みを広く「組織変革」と呼ぶが、なかでもとりわけODは実践的だ。ただし、ODとは何かをひとことで定義づけるのは大変難しい。というのも、それが企業活動に応用されるようになってからすでに50年以上が経っており、その過程でさまざまなものを取り込みながら発展してきたため、ODという概念で括られる分野にはいわゆる人材開発（HRD）やナレッジ・マネジメント、ラージ・グループ・インターベンション[*1]など多彩な理論・手法が含まれているからだ。

例えば、さまざまな定義のなかで共通して挙げられているものには、①行動科学の知見を用いること、②組織の効果性や健全性を高めることを目的とすること、③組織内のプロセスを中心に働きかけること、④計画的な実践であること[*2]、などがある。いずれにせよ、ODの出発点はあくまで「ヒューマン・プロセス」への介入であり、そのベースには人間一人ひとりに着目し、その成長と組織の成長が結びついたとき、結果として企業の業績も上がっていくという考え方がある。

従来からあるODの手法を「診断型」と呼び、最近注目されている「対話型」と区別する議論も出てきている。組織が抱える問題を一種の「病」とすれば、「病

について熟知しているのは医者であり、医者が適切に下した処方に従うのが患者である」というのが「診断型」であり、「多様な医療情報や相談を通じて病の本質を見定め、治療に取り組む主体は患者本人である」という考え方に基づくのが「対話型」である。

昨今の状況においては、組織が抱える病を解決しようにも、その原因が複雑に絡み合って見えにくい場合が多く、単に目に見える問題だけに処方箋をあてはめてもうまくいかない。こうした場合、対話型では構成員が見えている問題を手掛かりに、対話を通じて組織の存在意義を模索していく。それが組織の問題の本質をはっきりさせ、その問題に対して主体的に取り組む動きとなるのだ。プロセスそのものに分け入って、彼ら自身が「変わりたい」と思えるような方向性を見いだすことに重点を置くのが対話型の特徴である。

米国ではアメリカスピークスのように、9.11の跡地利用やハリケーンカトリーナの被害を受けたニューオーリンズの地域開発などにこの理論が応用された。痛ましい事件や自然災害の後は、当事者にとって現実を直視することがつらくなる。そのため、ファシリテーターはまず、グループ全体を話し合いがしやすい大きさに分け、目の前に立ちはだかる課題を明らかにするよりも、それぞれの価値観を持ち寄った上で、将来的にこの土地をどうしたいのか、という共通基盤をみなで一緒になって確かめていくことを目指した。そうして向かうべきビジョンが明らかになった時点で初めて課題を分解し、各自が目の前の厳しい現実と向き合うよう促していったのだ。

ODコンサルタントが関わって組織の自発的な変革を生み出した例だが、ある企業のコールセンターでは、あまりに多くの例外的な質問や相談が寄せられていたため、それに答えるためのスタッフの訓練に多大なコストがかかっていた。それを解決するためにコンサルティング会社がとったのは、それまで細切れにとっていた休憩時間を、スタッフ全員がまとめて一緒にとれるようにしただけだった。

これによってまず、コールセンター内には自然発生的に小さなグループがいくつもできた。さらには、そのグループのなかで「今日はこんな質問を受けたが、こう答えてうまくいった」などの会話が交わされるようになった。スタッフ同士が自発的に情報交換と対話を繰り返すようになり、最終的には何も訓練しなくても問題がすべて解決してしまったのだ。

現場はすでに答えをもっている ファシリテーターはそれを引き出すのみ

対話型ODを進めていくにあたって最も基本となるのは「人（現場）はすでに答えをもっているはずだ」

＊1 ラージ・グループ・インターベンション：約12に分類される大規模な変革介入技法の総称。できる限り多数の多様な利害関係者を一堂に招き、多様な角度から対等で率直な対話を通じて全体の共通基盤を確認し、変革課題を浮かび上がらせる。具体的にはフューチャーサーチやアプリシエイティブ・インクワイアリーなど。
（Bunker, Alban, the handbook of large group methods, Jossey-Bass,2006.）

＊2 出典：中村和彦（2011）.「組織開発」経営行動科学学会（編）『経営行動科学ハンドブック』中央経済社 pp.184-190.

西川耕平（にしかわこうへい）

● 1956年生まれ。甲南大学社会科学研究科単位取得満期退学。1989年、福井大学教育学部助教授、1991年、帝塚山大学経営情報学部教授、2002年より現職。2010年2月、発起人15人と共に日本初の組織開発（OD）コミュニティ「OD Network Japan」を設立し、代表理事となる。
URL：http//www.odnj.org

という考え方だ。したがって、ファシリテーターが考えなければならないのは、それをどのタイミングで、どのような手法を使って引き出すか、ということだけである。ODの考え方が捉えにくいのは、どのケースに対してどの手法を使うかという判断が、ケースバイケースでまちまちだからでもある。

もう一つ重要なのは、人と人との間に対話が成立するためには、それまであまり出会ったことのないような異質な人間と向き合い、その人たちから本質的な質問を受ける必要がある点だ。先ほど挙げた地域開発の例でも、将来像を描く際に、あえてその土地の住民ではない人をその場に呼んできて、話し合いに加わってもらうことで、それまで見えなかったその街の良さを再確認できたケースがあった。

ある集団での現実は、その内部の人たちにとってはあまりに自明で明白なものに見えるが、それは必ずしも絶対的なものではない。むしろ人々が属する特定の文化や社会における相互作用を通じて構築されている、限定的なものに過ぎない。内部の人間が外部の人間と出会うことでこれまで見えなかった現実が見えるようになったり、ネガティブにしか認識することのできなかった現実をポジティブに受け入れることができるようになったりするのだ。これは、リアリティは一つではなく、社会的に構成されるものだという社会的構成主義に立脚した考え方でもある。

○究極的なゴールは マネジメントのOSが変わること

ODの導入がうまくいった結果、最終的に何が起こるかといえば、狭義のマネジメントが不要になる。マネジメントというのは従来、「プランニング」し、「オーガナイズ」し、構成員の「モチベーション」を高めつつ「リード」し、「コントロールする」ことだと考えられてきた。しかし、これはあくまで未成熟な社会におけるマネジメントのあり方だ。

一人ひとりがより自立し、時にチームを組み替えつつ柔軟な発想でビジネスをしていくことが求められる成熟した社会においては、こうした旧来型のマネジメントよりも「ビジョン」と「価値観」と「エンパワーメント」が重要になる。2000年代に求められているODとはつまり、組織を動かすマネジメントのOSを新たな時代に合うものへと変えていく理論であり、手法でもあるということだ。

むろん、本気でそれに取り組もうとすれば、人事部ばかりではなく、経営企画室などを含む企業全体の関与が必要になってくる。めまぐるしく移り変わるビジネス環境に対応しながら、表面的で場当たり的な組織変革を今後も繰り返していくのか、それとも、組織を回すOSそのものを21世紀型へと変えていく挑戦をするのか、トップの決断が求められるところだろう。

誰もが考え、自発的に行動する「学習する組織」の作り方

小田理一郎氏　有限会社チェンジ・エージェント　代表取締役社長

組織における仕事は一人では完結しない。いくら優秀な人材が集まっても、
それぞれが自分の役割をよく認識した上でうまく協働できなければ「烏合の衆」になってしまう。
個人の能力開発だけでなく、組織開発が必要になる所以である。
チェンジ・エージェントの小田社長にその要諦を伺った。

――「学習する組織」とはどんな組織でしょうか。

米国の学者、ピーター・センゲが広めた概念で、環境変化に適応し、しなやかに再起し、構成員の自発的な革新と創造により進化し続ける組織です。

――どんな組織であれ、一種の生き物ですから、生まれた瞬間から勝手に「学習」するので、「学習する組織」とは同義反復のようにも思えるのですが。

あえてそう言うのは、ほとんどの組織が真の学習をせず、状況や問題への単なる対処に終わっているからでしょう。大局観も戦略もないまま、場当たり的な対応や対処を繰り返すと、組織は低きに流れてしまいます。

――組織が真の意味の学習を行うようになるにはどうしたらいいのでしょうか。

目的を効果的に達成する力を伸ばすことが、センゲの言う「学習」です。その力を伸ばすには3つの柱があります。一つは、心を揺さぶるような志（＝組織の共有ビジョン）の育成、もう一つは共創的な対話を促す内省・探求型のコミュニケーション、そして、最後は物事の複雑な構造を理解するためのシステム思考です。

○渋滞解消の方策をシステム思考で考える

――まずは耳慣れないシステム思考について詳しく教えてください。

目の前にあるできごとではなく、その奥底にある物事の本質やつながりを総体的に捉える思考法です。企業の組織開発や戦略策定はもちろん、国の政策決定、家庭や個人の問題解決まで、世の中のさまざまな課題に適用できます。

――システム思考の活用例を教えてください。

道路の渋滞という問題を考えてみましょう。システム思考の対極である線形思考では、道路を拡張して容量を増やせば渋滞は解消されるはずだ、と考えがちです。ところが多くの都市では道路を拡張しても依然として渋滞に悩んでいます。道路拡張で一時的に渋滞が解消しても、通勤圏が広がり、郊外開発が進んで走る車の台数が増え、結局また渋滞が起こってしまうのです。一方のシステム思考でこのようなパターンがなぜ繰り返し起こるかを考えると、例えば、

渋滞時でもバスだけがすいすい走れるレーンを設けるというアイディアが浮かびます。車からバス通勤に切り換える人を増やすことで渋滞の緩和を図るのです。また、車の制限速度を抑え、道路に障害物を置くという方策も考えられます。車が走りにくければ公共交通機関の価値が見直され、渋滞の解消につなげることができます。これらはいずれも現実に行われている施策です。道路渋滞の解消のためには、一つの原因（道路）だけ考えても駄目で、道路を広げると何が起こるのか、なぜ人は車を選ぶのか、そもそも道路や車は何のためにあるのか、などを問わないといけません。

――これは企業でも応用できますね。

はい。例えば、これまでの成長が止まってしまった場合、「もっと営業に力を入れなければ」「新商品をもっと投入しよう」と、これまでの延長線上のやり方を強化するのは間違いです。成長がなぜ頭打ちになったのかを見極め、その制約要因を緩めなければ成長は持続しません。

――実践するためにはどうしたらよいでしょうか。

まず現場観察、そして多様な視点をもつため、関係者間の共創的な対話が必要です。自分が見えていない視点にどうやって気づけるか、ということです。それには個人の学習だけでは限界があり、多様な関係者のさまざまな視点を活用するのが効果的です。

――そのためには何から始めたらいいのでしょうか。

前提や判断を脇に置いて、ありのままに聴くこと、そして共感でも違和感でも心にあることを話し、「どう思いますか」と検証を求めることです。一見対立したり矛盾したりする点があって初めて深い学習が起こります。自らや組織の思考や行動に気づきを広げるリフレクション（振り返り）が学習にとってきわめて重要なのですが、学習する組織では、他のメンバーが鏡となり自分自身を映し出し、それによって、新たな気づきや学びを得ていきます。職場そのものが組織学習を促進する触媒となるのが理想です。

――十分な振り返りの時間をとるのはなかなか難しいのが現状です。

確かにそうですが、思考が浅いためにどんなに仕事をしても前に進んでいないとしたら、立ち止まって考えるのが早道でしょう。全仕事のうち、1～2割くらい過去を振り返り、未来を展望するのが理想的です。

○船長から設計者へ――変わるトップの役割

――一方で、システム思考や、学習する組織という概念を取り入れて実践している企業は少ないという現実があります。原因は何でしょうか。

「問題はうちにある」ことを経営陣が認めたがらないからではないでしょうか。組織の上に行く人は優秀ですが、自らの成功体験にとらわれてしまい、うまくいかないことは外部環境や部下のせいだと考え、自己正当化しがちです。自らの学習機会を恐れ、覆い隠してしまうのです。

――トップの考えが常に正しいとは限らない。「学習する組織」とは「誰もに考えさせる組織」ですね。

おっしゃる通りです。組織を船にたとえると、今までの多くのトップは「船長」の役割でした。船の運航に関する状況をすべて把握して航路を決め、船員たちに逐一指示を出していました。一方、「学習する組織」のトップに求められるのは「船の設計者」の役割です。外部状況の把握と実際の運航は、持ち場にいる船員自身が自分たちで行います。設計者は、船や船員たち相互のやり取りがどうすれば最適になるかを考え、目的地に安全に到達するために必要なシステム全体の設計を行うのです。設計が優れていれば、経験の浅い船長や船員であっても安全に船を動かすことができます。問題が生じたときも、現場の一人ひとりが意思決定に必要な情報を入手し、行動に着手することができれば、問題はより早く解決されます。一人ひとりが考え、実行し、学ぶ仕事であれば、船員たちも大きなやりがいを感じます。

――まずはトップが変わらなければならないと。

小田理一郎（おだりいちろう）

● オレゴン大学経営大学院経営学修士課程修了。人や組織が自律的に目的を達成する効果的な仕組みを作るため、米国留学で組織変革のスキルを学び、企業で10年間、製品責任者・経営企画室長として組織変革の実務に従事。2005年にチェンジ・エージェント社設立。企業の社会的使命の追求と非営利組織マネジメントの強化のためのコンサルティング、組織開発ファシリテーション、研修などを提供。共著書に『なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか?』（東洋経済新報社）、共訳書に『システム思考』（東洋経済新報社）、『学習する組織』（英治出版）など。

確かに、トップや経営陣自身が学習者であれば理想的です。一方、目的達成に互いが互いを必要とする数人から十数人程度の仲間がチームを構成しますが、チームごとに「学習する組織」になることで、ミドルやボトムから組織全体を「学習する組織」にすることも可能です。

○ネットワーク・リーダーとしての人事の役割

――どんな役割の人材が必要でしょうか。

3種類のリーダーが必要です。一つは個々のチームを「学習する組織」に変えていく現場リーダーです。職位が高い人材が担う場合もあれば、若手や中堅で問題意識の高い人材が担うケースもあります。2つには、挑戦や実験を寛容に見守る役員レベルのスポンサー・リーダーです。最後は現場リーダーの間をつなぐネットワーク・リーダーです。「あの部署で面白いことをやっているから、連絡をとってみたら」とか、「同じ問題意識の人がたくさんいるから、みんなで作戦会議をしよう」と言って、“運動”を社内に広げ浸透する役割を担います。人事はこのネットワーク・リーダーを担うのに理想的な立場です。

――そこまで取り組まれている人事は多くないかもしれません。緊急かつ重要な日々の業務に忙殺され、一人ひとりに自律的に働いてもらうための仕組みづくりまでは手が回らないのではないでしょうか。

内発的動機づけまではなかなか手をつけづらい状況ということでしょうか。冒頭、学習力を伸ばす3つの柱として挙げた、志の育成こそが内発的動機の開発です。でも組織の共有ビジョンを創ろうとする場合、現場や経営まで巻き込む必要があり、人事だけでは完結しません。そのため、人事だけでは手がつけにくいのかもしれませんね。

――現状に目を向けると、ビジョンはあるものの現場では日々の仕事の中で生かしきれず、せっかくのビジョンが形骸化してしまっている場合もあります。

ビジョンと現実にギャップがあるのは当然で、大事なのはそのギャップとどう向き合うかです。また、どんなに立派なビジョンでもわが事でなければ、恐れに屈してしまいがちです。自分たちの想いを紡いだ大切な未来の姿（＝共有ビジョン）を抱き、その実現のために自らのおそれと向き合い、学び、進化できる人と組織を育む――それこそが組織開発の要諦といえるでしょう。

聞き手／古野庸一（組織行動研究所　所長）

組織の自走をデザインする 人事部に必要な組織開発の視点

阿久津 徹　リクルートマネジメントソリューションズ サービス開発部　主任研究員

○組織開発の視点の必要性

人事が戦略推進のパートナーとして「経営人事」「戦略人事」を志向すべきだといわれて久しい。そのなかで人事は、経営層から短期的な人材マネジメントの問題への対応と長期の組織力の向上の両方を求められている。

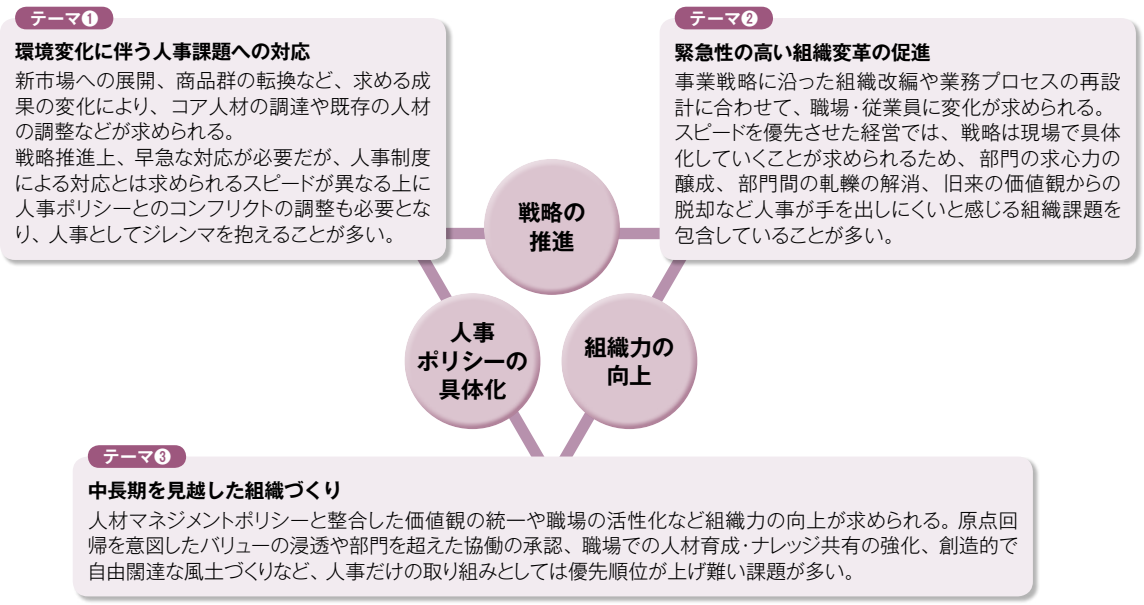
しかし、事業推進や戦略実行の支援において人事は、中心的役割である人事制度の整備と運用による対応のみに偏りがちで、組織の課題解決力の強化や組織風土の改善などの組織力への対応は後回しにされることが多い。経営層からの要請に応えるためには、短期の問題解決に向けて組織が自走できるように支援し、その過程で組織力を向上させていくという組織開発の視点が有用である。

○3つのテーマを押さえて課題を捉える

短期的な人材マネジメントの問題解決と長期的な組織力の向上を両立するためには、3つのテーマを押さえる必要がある（図1）。各テーマには、“戦略の推進”、“人事ポリシーの具体化”、“組織力の向上”という要素が含まれている。

前述のように現在の人事は、人事制度の整備と運用（人事ポリシーの具体化）をするなかで、“環境変化に伴う人事課題への対応”に終始していることが多い。だが、戦略推進パートナーとしては、3つのテーマを俯瞰し、短期の問題解決と長期の組織力の向上を両立できるように課題を設定する必要がある。そのためにはまず、3つのテーマ

図1　人事部が押さえるべき3つのテーマ



ついて、人事内で担当業務を超えて日常的に議論・共有されることが大切である。

課題解決に向けた自律的な動きを作る

前述の課題を効果的に解決していく上で、組織開発とは何かを整理していきたい。組織開発の定義は広く、かつさまざまであるが、考え方として“何を成すべきか？(What)”ではなく、“いかに成すべきか？(How)”が重視されている。そのため、組織開発の目的は組織の効果性を高めるという曖昧な表現であり、手段については集団（グループ）のもつ価値観や意志を表出させることや対人関係の改善、創造的なプロセスなどの“変化の過程（プロセス）”そのものに意味と価値があるとされている。

実務的に捉えると、組織開発とは“部門間・職場内の関係性を改善しながら、組織内の自律的な活動を促進させ、計画的に変革に取り組むこと”だといえる。

例えば、職場で若手にOJTが実施されない例について考えてみよう。管理職によって育成方法がまちまちで、リーダー層が後輩の面倒を見ていない状況であれば、育成方針や人材像の明文化、OJTの仕組み化、指導方法のトレーニングなどの施策が想定できる。しかし、それだけでOJTが機能し始めるとは言い難い。まず、職場において、上司、リーダー、若手の3者が建設的に議論できる土壌を作り、お互いに共感できるビジョンや人材像について対話がされ、障害となる今までの価値観・行動習慣に気がつくことなど、“関係性の改善”が必要である。その後、育成上の核心的問題の特定、各々の役割の調整、育成にかける時間の捻出など、現場で“自律的な活動”が展開できるようになる。

当事者である集団（グループ）が自ら考え・議論した上で動き出さなければ、人事が提供する人材像もOJTの仕組みやトレーニングも意味を成さない。逆にいえば、“計画的な変革”として人事が提供する施策に合わせて職場での具体的な動きを作ることを企画しておくことで、施策の効果を最大限に引き出すことが可能である。

課題全体を俯瞰したシナリオを描く

課題解決に向けて組織全体を動かしていくためには、中心となる施策から発展させることが望ましい。そのためには、長期的に目指す組織像に向けたステップや関連する取り組みの位置づけを明らかにした“全体を俯瞰したシナリオ”を描いておくことが必要である。その際、以下のポイントを留意しておきたい。

目指す組織像に向けて
個々の取り組みで実現すべきことを調整する

それぞれの施策のあるべき状態に対してではなく、目指す組織像に向けた施策の位置づけと実現すべきゴールを設定することである。例えば、創造的にビジネスを切り開いて欲しいという経営層からのメッセージに対しては、育成や評価の仕組みを現場で融通が利くように作ることになる。

組織全体での取り組みと現場での取り組みを連関させる

現場で促したい自律的な活動を後押しすることと、組織全体として実施したい施策を浸透させることの相乗効果をねらうことである。例えば、協働する風土を作り上げていくために職場を超えた協働活動を進める一方で、全社としてそれを奨励・賞賛する機会や促進のための権限委譲の仕組みを提供することである。

象徴的な動きを意図的に取り上げ、
組織に良い波及効果を与える

従業員がより敏感に反応する情報や目指す組織の姿を体現している動きを示すことである。例えば、現場がサービス品質の向上の取り組んでいるなか、現場からの提案に経営層が一枚岩になって対応している姿を開示していくことで、現場に良い兆しを感じてもらうことができる。

以上のようなポイントに留意し、全体を俯瞰したシナリオを描き組織に影響を与えていくことで、目指す姿に向けて部門間・部門内の動きを喚起し・牽引していくことが可能になる。もし現状が、バラバラに施策が打たれているのであれば、それらを整理するだけでも現場へのメッセージの届き方を改善することができる。

おわりに

組織開発は、考え方やプロセスに大きな価値がある。人事が組織開発の視点をもち、組織の自走をデザインしながら課題を解決していくことで、事業推進・戦略実行に大きく貢献することができるはずである。

大日本住友製薬株式会社

社員の理想を確かなブランド力に変え 厳しい競争を勝ち抜いていく

幸寺正晃氏　大日本住友製薬株式会社　営業統括部　DSPアンビション推進グループ　グループマネージャー

一人の働く人間として、「こうありたい」と思う理想と現実との間には多かれ少なかれギャップがある。そのギャップを縮めていくことで個人の意欲や力を引き出し、それを「会社の成長」につなげていこうと取り組む企業がある。合併を機に、そうした組織開発へと動き出した大日本住友製薬の事例を伺った。

大日本製薬と住友製薬が合併し、新たに「大日本住友製薬（DSP）」が誕生したのは2005年のこと。そして、翌2006年に営業本部としての中期計画づくりの事務局メンバーとして現場から異動してきたのが、幸寺正晃氏だった。

「厳しい製薬業界の競争のなかで、DSPはどのように勝ち残っていくのか、そこで出した方針が『質的にナンバーワンを目指す』でした。そのための重要課題の一つとして『挑戦的営業文化の創造』が挙げられ、そこで始まった新会社としての組織風土づくりの活動が『Will-Be活動』（～will be『こうしたい、こうなりたい』を描いて近づく活動）でした」

当面売上を伸ばすには、MR*がDSPのブランド価値を高めることで競争優位性を保ち、他社と差別化していく必要があった。一方、足元を眺めれば合併に伴う統合作業で現場には疲弊感が漂っていた。

「社員の理想」を語ることからスタート

熾烈な外部競争と向き合いつつ、社内に対しては新たな組織風土をつくる。この2つの命題を解決するために、何が必要か。考え抜いた答えが、MR一人ひとりの「働きがい」を高め、それを「会社の成長」へとつなげていくことだった。

「『自分はこうなりたい』『会社がこんな風であって欲しい』という思いは、誰でももっているはず。その思いが業務のなかで叶えられる環境を作ることができれば、会社に対する信頼や愛着も生まれますし、そこで感じるやりがいは、必ず顧客へと伝わっていきます。ですからWill-Be活動では、ありたい自分とは何かという理想を本音で語り合うことから、スタートしたのです」

そのために活用したミーティング方法が「オフサイトミーティング」だった。活動の進め方で注意したのが、各現場の自主性を尊重しながら「やらされ感」が出ないようにすること。幸寺氏らは事務局として活動を後方から支援し、実際の推進役は部・支店やグループごとに選んだWill-Beリーダーたちに委ねた。さらに、話し合いは業務時間内に行っても良いこととした。

「最初はもちろん、どこへ行ってもアウェー。こんな忙しい時期にそれどころじゃないとか、働きがいよりも売上を上げるのが先決ではないかという厳しい意見も多く寄せられました」

活動の当初は、他社と比較し、「うちはここがダメだ」「もっと改善してくれ」という不平不満や要望も噴出した。しかし、地道な話し合いを続けていくうち、「自分たちが変わることで会社が変わることもあるのではないか」という当事者意識が芽生え始めた。

*MR：医療情報担当者

ライン組織の理解と協力を得るため、支店長・部長やマネージャークラスの1泊2日の合宿を実施するなど、事務局はマネジメント層の啓発活動にも努めた。逆風のなかでこの活動が少しずつ浸透していったのは、「この活動に対する上層部の共通理解と、結果は後から必ずついてくるという強い意思があったから」と幸寺氏は言う。

理想を現実へと変えていく組織づくりへと発展

共有した理想が実際の「成果」に結びつかなければ、それはただの“絵に描いた餅”に終わってしまう。理想を現実へと変えていくには、自分たちで掴んだ「働きがい」を確かな「顧客満足」へと変えていく仕掛けや仕組みも必要だった。

そこで、DSPのMRが共通して提供すべき価値とは何かを探るため、顧客である医師や自社MRの「ペルソナ（架空の典型的な人物イメージ）」を想定し、自分たちの言動が顧客の満足とどう結びついていくのかを、「頭ではなく腹で」理解しようとした。さらには、その感覚を会社としての意思決定にも反映させるため、2009年には本部部門長や支店長の代表で構成されるWill-Be実行委員会（WEC）を設置。活動を通して見えてきた課題のなかから取り組むべき事項をピックアップする過程で、営業本部全員がベクトルを合わせるための、行動や意思決定のよりどころとなる「判断軸」の必要性が検討された。

こうしたボトムアップの活動のなかから導き出されたのがDSPのMRとしてのありたい姿、目指すべき姿を言語化した「DSPアンビション」だ。そこでは改めて、「自ら一歩踏み出す」こと、「ドクターの期待を超える」こと、そして「薬に誇りをもつ」こと、という今後DSPの営業として求められる3つの要素を、「その薬の先に、何が見えますか。」という問いかけで始まる文章として2010年5月に策定した。売上数字を最終目的とするのではなく、薬の先にある命のために働くのだという志だ。その志を忘れないために、社内向けポスターやビデオも作成。そして2010年10月には、公式に「DSPアンビション」を推進するグループも設置し、これまで活動を陰で支え続けた幸寺氏が、そのグループマネージャーに就任した。

「短期業績を上げなければならないプレッシャーは常にありますが、DSPが好きという声も多く聞かれるようになり、今は将来に向けた内部環境がようやく整ってきたところ。今後は、みなで確認してきた理想をいかに具現化して、顧客からの信頼につなげ、それが結果としての数字にどこまで立ち表れてくるかという挑戦になっていくと思います」

日本オラクル株式会社

協働なくして成果なし
買収効果を最大化させる仕掛けとは

赤津恵美子氏　日本オラクル株式会社　人事本部　人材・組織開発部　シニアディレクター

アプリケーションからミドルウェア、データベース、サーバー、ストレージまで扱う、IT分野の総合企業、オラクル。同社の強みはまさに製品のフルラインアップにある。その原動力が企業買収だ。その数、この6年間で70社に及ぶ。この急拡大した組織の成果を最大化するためにどんな施策を行ってきたのか。

IT業界は変化のスピードが速く、製品上市の速度が会社の業績を左右する。会社の成長のためには、お金で時間を買う、つまり自社開発にこだわらず、優秀な製品をもつベンチャー企業を買収することも常套手段だ。同社も積極的に買収を行い、ここ6年間で、売上高で3倍、従業員数で2.5倍、製品数でじつに10倍増という成長を遂げた。

組織は大きくなったが、一方で弊害もあった。社員はさまざまな企業出身者で構成され、一枚岩とは言いにくい状況になった。1万点という製品数は「向かうところ敵なし」だが、そのすべてを把握し、顧客に「トータル・ソリューション」を提供するのは難しい。製品やサービスが高度で複雑なため、部門間の協働やグローバルとのコラボレーションなしには「売れない」にもかかわらず、従来の働き方がなかなか変えられず、部門間やグローバルとの壁が大きなチャレンジになっていた。

「協働のすすめ」を トップ自らが発信

そこで同社の人事が力を入れたのが組織開発である。日本オラクル 人事本部 人材・組織開発部　シニアディレクターの赤津恵美子氏が語る。「具体的には協働のための仕掛けづくりです。自分はソフトウェアの人間だから、ストレージのことは分かりません、ではお客様が望む『トータル・ソリューション』は提供できません。APAC（Asia Pacific）ではトップが『国や部門を超えて協働せよ（collaboration across boundaries）』というメッセージを発信し、そのための教育プログラムを作り展開しています」

赤津氏によると、オラクルが推進する協働には、①チーム内のメンバー間、②部門間、③グローバル、の3つのレベルがある。

①のチーム内に関してはマネージャーが鍵を握る。メンバー間での情報共有や、アドバイスし合うことがチームの成果を大きく向上させることを理解してもらい、そのためにチームの目標や各メンバーへの期待を明確に伝えたり、どうコーチングするか、などを実践的に学ぶマネージャー向け研修を実施している。

マネージャーミーティング、チーム表彰、誰もが主宰・参加できる勉強会

②の部門間については、例えば、役員をはじめ部門横断でマネージャーがオフサイトに集まり、全社的課題について真剣に話し合う機会を設けたが、参加者からは、「他部門の状況がよく分かったし、部門を超えた知り合いもできたので、今後の仕事に生かせます」などのポジティブな声が多く寄せられた。さらに、「One Red Team表彰」として、部門の壁を超え

て成果を挙げたチームを表彰している。

また、部門の戦略立案会議を、人事がファシリテーターとしてサポートすることもある。「スキルをもった第三者がファシリテーターとして加わることで、参加者が主題に集中して議論できるため、アウトプットの質が高まり、参加者の満足度も高くなります。社員のファシリテーションスキルが高まれば、社内で行われている膨大な数の会議の効率を向上させることができるので、そのための研修も提供しています」

さらに、家族を職場に呼んで会社や仕事を知ってもらう年1回の「ファミリーデー」、震災支援のために何ができるかなどさまざまなテーマで社員の思いを共有する「ワールドカフェ」などのイベントがボランティアによって運営されている。これは、社員が自発的に行っている活動で、結果として部門を超えた協働を促す良い機会となっている。

その他、誰もが主宰でき、参加できる自発的な勉強会がさかんに開かれている。「技術動向や製品動向、米国の先端事情まで、テーマはじつにさまざま。情報を共有する価値を全員が認識しているからでしょう」(赤津氏)。この勉強会もオラクルならではの協働を促進する仕組みといえる。

グローバル10万人の社員検索で すぐに担当者・専門家とコンタクトできる

③のグローバルに関して、オラクルでは人事制度や仕組み、インフラ基盤などは万国共通になっているが、働き方もその一つだ。Work@Everywhere、つまり「働く場所はどこでもOK」であり、在宅勤務もさかんに行われている。

IT企業ならではの情報共有の仕組みも充実している。すべての情報は社内のWEBサイトに掲載されており、必要に応じてあらゆる情報にアクセスできる。なかでも注目すべきは、「これについて知りたい」と思ったときに、担当者やその分野の専門家をWEB上で検索できることだ。オラクルのグローバル10万人の社員のなかから担当者・専門家を瞬時に検索し、メールやSNS、電話を使ってコンタクトできる。お互い、顔も知らないし会ったこともない社員同士が、国境を超えて協働できるようになっているのだ。このグローバル規模での情報共有の仕組みが、トップの経営メッセージの共有や協働のための縦と横のコミュニケーション基盤になっている。そのために必須となるのが英語力だが、一般的なTOEIC講座から、電話会議の英語、英語でのネゴシエーションスキルまで、多種多様なプログラムが用意されている。

協働を促進させるポイントはどこにあるのか。赤津氏が言う。「即効薬はありません。人事が仕組みを作ったり、研修を提供するだけでは浸透しないのです。現場が活用し、『これは役立つ（仕事上の成果に結びつく）』と実感してもらうことが重要です。そのためには、ニーズを拾い上げ、パイロット版を作り、結果を評価して改善に結びつける、というPDCAサイクルを地道に回していくことだと考えています」(赤津氏)

シーメンス・ジャパン株式会社

国・事業ごとの縦割りを越え 協働できる企業文化を作っていく

星野恭敏氏　シーメンス・ジャパン株式会社　ヒューマンリソーシス本部　本部長

M&Aにより組織の規模や事業内容が頻繁に変化する今日、国・事業部間にある縦割りの壁がますます厚く、高くなってきている。その壁を乗り越え、組織が一体となって顧客に対峙し、シナジー効果を最大限に発揮していくためには、何が必要なのだろうか。シーメンス・ジャパンの試みを伺った。

全世界で約36万人の従業員数を擁するシーメンス。2007年7月にペーター・レッシャー氏が社長兼CEOに就任して以来、次々とグローバルレベルで組織改革を推し進めてきたが、この2年は「コラボレーション」を最重要課題と位置づけている。その主なねらいを、シーメンス・ジャパン ヒューマンリソーシス本部 本部長の星野恭敏氏はこう説明する。「根底には、ドイツ拠点の企業から多国籍企業に変わっていくべきであるという問題意識がありました。つまり、一つの国・事業区分だけではなく、シーメンス全体でグローバルな顧客に対してソリューションを提供していく。国や事業を超えた人材の交流を活発にしていけば個人のキャリアパスも大きく広がりますから、人事的にも非常に大きな意味があると思います」

遡ること5年前、日本のシーメンスグループは、グループ会社のマネジャーが年に1回集まる「マネジメント・デイ」の実施を始めた。その流れをより加速させるべく、2008年には「Succeeding Together（サクシーディング・トゥギャザー：共に成功を目指して）」と名づけた社内キャンペーンも開始。そこでの課題は、「ブランディング（企業イメージの向上）」「インフラ（コスト面でのシナジー）」「カルチャー（企業文化の構築）」の3つだった。

当事者意識をベースに コラボレーションを推し進める

3つの課題のうち、とりわけ困難だったのが「カルチャー」だ。傘下に12のグループ企業、約2500人の従業員を抱えるシーメンス・ジャパンでも、統一した企業文化の構築に頭を痛めていた。事業は「ヘルスケア（画像診断などの医療機器等）」「インダストリー（産業用機器等）」「エナジー（火力・風力発電等）」の3つで構成されていたが、都市化、人口推移、気候変動、グローバル化といったメガトレンドから生じる難問に立ち向かうという大きな目的では一致していても、それぞれの事業が直接交わり合うことはなく、十分なシナジー効果が発揮されているとはいえない状況だった。

そんななか、2011年10月にはさらに「インフラストラクチャー&シティーズ（ロジスティクスやスマートグリッドなどの都市インフラ関連）」という新たな事業区分も加わった。これによりワン・シーメンス*へのニーズは高まる一方、その認識はなかなか現場にまでは浸透していかないという悩みも抱えていた。

社員に対するサーベイでは、「エンゲージメント（会社への思い入れ）」に関しては7割方が満足を示したが、「コラボレーション（協働）」に関しては、日本国内で平均して5割以下、部門によっては2、3割の満

*所属会社や事業にかかわらず、一つのチームとして成功しようという考え。持続的な価値創出を目標に、高い収益を上げること、お客様の心強いパートナーとなること、全社で力を結集させることなどを目指す

足度しかないなど、グローバルと比較しても数値の低さが目についた。そこで2011年、独自にスタートしたのが「シーメンス・ジャパン・ユナイテッド」という社内キャンペーンだ。改めて「One for All, All for One（一人はみんなのために、みんなは一人のために）」という言葉を掲げ、「Start with each & all of you（社員一人ひとりが主役）」という考え方を強調。その推進役をあえて「リーダー」ではなく「チャンピオン」と任命し、通常の事業とは切り離したバーチャルな体制を作り、トップダウンでメッセージを発信してもらうと同時に、HR部門が深く関与しながらプロジェクトを進行していくことにした。

「考えたこと」よりも「感じたこと」を表現してもらう

具体的にはまず、各事業部門のマネジャーを集め、チームレベルからグローバルレベルまでのコラボレーションに関する本音を、洗いざらい挙げてもらうことからスタートした。

「コラボレーションが進まない原因には、売上目標・利益目標が違うなどのマネジメント上の課題もあれば、単に出会う回数が少なすぎたり、手続きが面倒だったりという問題もあります。実際には、それらが輻輳（ふくそう）しながら一つの状況をつくり出しているため、個々の問題に手をつけるよりもまず、感情としてもっている不満や悩みを出し合い、お互いの気持ちを理解し合った上で、解決のために何をしたらいいかを自分で考えて書き出してもらうようにしました。その上で、部門を超えて解決していくべきものがあれば、HRが支援してつないでいきましょうというスタンスをとったのです」

話し合いの際には、「当事者意識をもつ」「批判的にならない」「考えるだけではなく感じる」「自分の考えを言葉にして伝える」「他者の考えを受け入れる」「楽しんでやる」などのグラウンドルールを設け、本音が出やすい雰囲気を作るようにした。さらには、そこから得られる気づきを、定量ではなく定性的な課題として認識し、目標管理に入れてもらうように促した。これを単なるお題目で終わらせないために、「エンゲージメント」と「コラボレーション」を向上させることをマネジャーはもちろん、全社員の評価項目にも入れている。

「マネジャー同士が本音で話し合える場を作ったことで、部署内でのコミュニケーションも円滑になってきている。組織文化を作るのはまさに人事の仕事であり、一過性ではなく、継続的に続けていかなければならないものだと認識しています」

総括

戦略パートナーたる人事に必要な「組織開発」という考え方

古野庸一　リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　所長

環境が変われば、マネジメント手法も変えていく必要がある。企業を取り巻く変化のスピードは速まるばかりであり、成員の意欲・創造性を喚起し、協働しながら環境に自律的に適応していく組織づくりが一層求められていく。業績の良い会社は、意識している、していないにかかわらず、「組織開発」の考え方をマネジメントに活用していると思われる。

組織能力を高める3つの観点

現代の企業組織を考えるとき、3つの観点が浮かびあがる。1つ目は「自律」である。グローバル競争の激化とIT技術の進化を背景に、激しくなる環境変化に組織が対応するためには、組織としての自律性が必須になる。現場でのイレギュラー対応は日常的になり、組織は自ら、目標やそれに伴う活動計画を修正し、場合によっては、より上位の目的に照らし合わせて、その役割や機能を、自ら変えるということも必要になってくる。小田氏が紹介している「学習する組織」は、「自律」している組織ともいえる。

2つ目の観点は、「協働」である。協働は、部門内は当然ながら、部門間、会社間も対象になる。競争の激化により、事業の統廃合のスピードは増す。M&Aは増加し、会社間での連携、シナジー効果が求められ、協働の機会は増える。また、需要の変動が激化すれば組織の枠にとらわれない柔軟な対応が必要であり、部門間調整の頻度も増す。部門の自律性とともに、部門を超えた協働が企業組織の盛衰を決める要素にもなり得る。ゆえにクロスファンクショナルのプロジェクト、コミュニケーション、ナレッジ共有が重宝されてくる。日本オラクル、シーメンス・ジャパン両社の事例は共に、積極的な情報流通、部門横断プロジェクトの促進を行う、部門・会社間の協働の事例だ。

3つ目の観点は、「意欲・創造性の喚起」である。「Y理論」的な見方をすれば、人はやる気に満ち溢れ、会社に貢献し、良い仕事をしたいと思っている。しかし、組織がそのやる気を阻害しているケースは多い。阻害の要因は、管理過多であり社員への不信だ。経営の立場に立てば、社員が意欲をもって仕事に向かってくれることは歓迎するが、あくまで経営の方針に沿ったものであって欲しいと思っている。一方、個人は一般に、組織からの過剰な管理は望んでいない。そこで、個人と組織のコンフリクトが起こる。しかし、個人はまた、組織に貢献したいとは思っているし、組織とのつながりは求めている。さらに、一人ではできない仕事を組織で成し遂げたいとも思っている。そういう個人の思いと組織の方針を調整していくことが肝要なのだ。特に競争優位の源泉をイノベーションに置く場合、個人の創造性や意欲の喚起は鍵になってくる。

コンフリクトを解消するためには、会社と個人が共に共感できるビジョンを示していくことが必要になる。個人にとって、意味がある、情熱を注ぎたいと思うことと、会社の方向性とが噛み合ったビジョン

を作っていくことができれば、両者にとって良い結果につながると考えられる。大日本住友製薬はまさにそのことに挑戦している。

「組織開発」という手法

「自律」「協働」「意欲・創造性の喚起」という観点で組織を考えていくと、「組織開発」という考え方をうまく取り入れていくことが鍵を握ると分かる。自律的に動けていない組織や協働ができていない組織に必要な施策は、場やコミュニケーションの設計である。西川氏は、コールセンターの事例を挙げてそのことを説明している。スタッフ全員の休憩時間を同じにすることで、スタッフ同士が自然に情報交換をするようになり、問題を解決していった事例である。同様に、日本オラクルやシーメンス・ジャパンでは、部門横断で課題を話し合う場と話し合う内容を設計している。そして、その場で話し合いがうまく進むためのルールを決めている。価値観が違うことを奨励し、互いの価値観を尊重し合い、議論ではなく対話という方法で話し合いを進めている。その手法は、まさに「組織開発」である。

また、「学習する組織」づくりも「組織開発」の手法であり、自律的な組織を作るためにも重要な示唆を提供している。そこでは、「共有ビジョン」「対話を促すコミュニケーション」「システム思考」がその柱になっている。単にビジョンを共有し、気持ちが良いコミュニケーションができればいいと言っているわけではなく、問題解決ツールとしてのシステム思考が重要であると小田氏は述べている。

個人の意見を尊重し組織全体のバリューやビジョンに反映させることで、個人の意欲を喚起させるやり方も「組織開発」の手法である。一人の人間としてのありたい姿と組織の進む方向を一致させるための努力を、大日本住友製薬は行っている。その施策は、単に個人の意欲を高めるだけではなく、個人の提案力やソリューション力を高めることにつながっており、それを同社の競争優位へとつなげている。

このように、組織運営を考えたときに、有効と思われる「組織開発」の手法だが、長い歴史があるにもかかわらず、必ずしもさかんに取り入れられてこなかった歴史がある。その理由としては、2つ考えられる。

1つ目は、戦略との連動という問題である。「組織開発」の手法を使う際に、企業の戦略と関係なく施策を実行していた歴史がある。つまり、組織の風通しが悪いので、風通しを良くするコミュニケーションを設計したり、教育研修部が戦略と関係なく、組織活性化のための研修を行うというようなことである。それは、戦略を進めるための「組織開発」ではなかった。

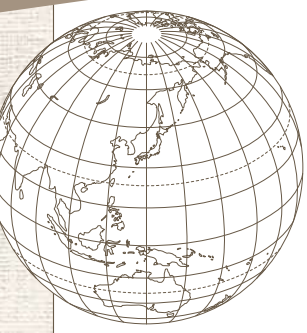
2つ目は、「組織開発」を行う部署が明確でなかった点だ。戦略を進めるために職場を動かしていく。そのための手法が「組織開発」になるわけだが、その仕事は経営そのものでもある。経営を行っている経営者や事業責任者が、人事や経営企画や広報などの部署とうまく連動していくという発想や「組織開発」という手法をうまく使っていくという発想があまりなかったのではないかと思われる。

戦略パートナーになるためには「組織開発」の手法が必須となる

人事が戦略パートナーになり得るかどうかは、「組織開発」という手法を取り込めるかどうかにかかっているといえる。つまり、戦略を実行するために組織を動かすという仕事は、経営者や事業責任者の仕事であるとともに、人事の仕事でもあるという認識をもてるかどうかだ。

戦略的人事とは何かと問われたとき、事業が戦略を動かす際に必要な人材を採用し育成することと答えることが一般的にも思える。しかしそれだけではなく、経営者や事業責任者とともに「組織開発」という手法を用い、自律的な組織、協働できる組織、意欲や創造性を喚起する組織を作ることが、人事に求められ、そしてそれをすることが競争優位になる時代ではないだろうか。

from Singapore



アジア人材開発の最前線

～ASTD STADA Asia Pacific Conference 2011レポート～

リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　主任研究員　入江崇介

2011年11月16日から18日までの３日間、シンガポールのマリーナ・ベイ・サンズのコンベンション・センターにおいて、人材開発に関する世界最大の組織である米国人材開発機構ASTD（American Society for Training & Development）とシンガポール人材開発協会STADA（Singapore Training and Development Association）との共催で、アジアで初となるASTDのカンファレンス、ASTD STADA Asia Pacific Conference（ASAP）2011が開催されました。この大会の当日の模様や、そこから感じられたことについてレポートします。

多様な参加者と発表者が集う場

都市国家であり、天然資源をほとんどもたないシンガポールの経済成長を支えてきた資源は、人的資源であるといっても過言ではありません。国際企業のアジア統括会社も多く集まり、アジアのビジネスの中心の一つといえるシンガポールで、人材開発の世界最大の団体であるASTDの大会がSTADAと共同で開催されたことは、必然と考えられます。

実際、大会には、開催国であるシンガポールや隣国のマレーシアからのみならず、日本をはじめとするさまざまなアジアの国々、また米国などからも参加者が集い、活発な議論がなされていました。

参加者同様、発表者についても、ASTDの本拠地である米国だけではなく、シンガポールやマレーシア、また日本や中国、フィリピンなど、多様な国の方が名を連ねていました。また、参加者・発表者の従事している仕事についても、企業の人材開発担当者、トレーナーやコンサルタント、教育ベンダー関係者にとどまらず、大学教授や政府関係者と多様でした。

なお、今大会のセッション数は80程度、Expoのブース数は30程度と米国のASTDに比べれば小さな規模でしたが、連日400名程度の方が参加しており、アジアで開催された初めての大会としては非常に充実したものでした。

65個あった個別のセッションのカテゴリー分類とそれぞれのセッション数は、図表１のようになります。「リーダーシップ開発とタレントマネジメント」のセッションが相対的に多いことは、このテーマの普遍性を示していますが、セッションのなかではア

■図表１　カテゴリー別セッション数

1．Leadership Development & Talent Management リーダーシップ開発とタレントマネジメント	13
2．HCD（Human Capital Development）Industry - Trends and Insights 人的資本開発のトレンドと洞察	11
3．Blended Learning & Learning Technology ブレンディッド・ラーニングと学習テクノロジー	9
4．Training Techniques for Adult Learning 成人学習のためのトレーニング・テクニック	7
5．Public & Private Sector Training 公共セクターと民間セクターのトレーニング	6
6．Productivity and Delivery of Measurable Value 生産性と測定可能な価値の伝達	6
7．Innovation Strategies for Creative Learning 創造的な学習のためのイノベーション戦略	6
8．Multi-cultural, Multi-generational Training for Employability 雇用可能性のための多文化、多世代トレーニング	5
9．Training for Small and Medium Enterprises 中小企業のトレーニング	2

ジア固有と考えられる課題も語られており、この大会ならではの発見が数多くありました。

アジアの人材開発を取り巻く現状

いくつかのセッションでは、アジアにおける人材開発課題の現状が紹介されていました。アジアといっても、経済成長が停滞している日本のような国もあれば、中国をはじめとする毎年高い経済成長を遂げている国もあります。また、日本のように高齢化が進み人口ピラミッドが釣鐘型になっている国もあれば、フィリピンのように若年層の人口が多く人口ピラミッドが三角形になっている国もあります。したがって、それぞれの国によって当然課題の違いはありますが、共通課題としては、

①人材の需給ギャップ
②グローバル人材の不足
③リーダー人材の不足

が挙げられていたように思います。

①の人材の需給ギャップは、経済成長に伴い産業界が必要とするスキルが変化しているにもかかわらず、そのスキルをもった人材が十分に供給されていないという課題であり、このギャップの解消のためにシンガポールが行っている産官学連携の取り組みなどが紹介されていました。

②のグローバル人材の不足は、アジア各国の企業もアジアの内外で海外進出を進めるなか、異なる国・文化圏で高い成果を挙げる、また複数の文化を統合して成果を挙げる人材が不足しているという課題です。また③のリーダー人材の不足は、環境が激変し、複雑化するなか、成長を牽引するリーダーが不足している、また多国籍企業のなかでアジア人としてリーダーシップを発揮する人材が不足しているという課題です。これらに関係するものとして、後述のアジアのリーダーのグローバル化に関するセッションなどがありました。

大会のタイトルは、“Real World Human Capital Development Solutions for the New Asia Pacific Economy” でしたが、相対的にスキルが低い人材の「戦力化」と相対的にスキルが高い人材の「タレント化」の双方が求められているアジアに必要なことを、的確に言い表しているものだと感じました。

アジアのリーダー人材のチャレンジ

それでは、当日行われていたセッションのうち、いくつか興味深かったものを紹介します。1つ目は、アジアにおけるリーダー人材のプールを豊かなものにすることを目的として2009年に設立された、シンガポールのHCLI（Human Capital Leadership Institute）のKwan Chee Wei氏による “Leading Across Boarders–Creating a Global Talent Pool in Asia” です。このセッションでは、アジアのリーダーにとっての3つのチャレンジとして、

①現場の自信の開放
②国境を越えたリーダーシップの発揮
③インパクトのあるコミュニケーション

が挙げられていました。

これらは特に多国籍企業で働くアジア人のリーダーが直面するチャレンジとして挙げられていましたが、アジアの人材がリーダーとして国際舞台で今後ますます活躍するために、またアジアの人材の潜在能力を最大限に引き出すためには、いずれも欠かすことができないポイントではないでしょうか。

アジアにおける異文化コミュニケーションのチャレンジ

続いては、異文化コミュニケーションのコンサルタントとして著名なFons Trompenaars氏による基調講演“Leveraging Diversity for Competitive Advantage”です。このセッションでは、文化の定義、文化を捉える7つの軸（普遍主義と個別主義など）、そして異なる文化的背景をもつ人同士が協力し、多様性をパワーにするステップである「相互の認知→相互の尊敬→相互での調整→調整したプランの実行」というフレームワークなどが紹介されていました。

なかでも興味深かったのは、アジアであれ欧米であれ、リーダーは同じような問題に直面するものの、アジアのリーダーは「相互の尊敬」や「相互での調整」が相対的に強いこと、逆にいえば、アジアのリーダーにとってのチャレンジは、異なる文化への感度をさらに高め、調整したプランの実行力を高めることだということが提示されていました。

異文化コミュニケーションにおいて、国ごとにコミュニケーションのスタイルが違うことはよく認識されていますが、葛藤の解決の仕方にも違いがあることは忘れがちなポイントではないかと感じました。

アジアで進む学習の社会化

Tony Bingham氏の基調講演“The Power of Collaboration: Transform your Organization with Social Media”は、デジタル世代である若年人口の割合が高い国が多いアジアの特性を考えると、改めて重要なメッセージだったように感じています。若年人口が多く、また社会的なインフラの構築が現在急速に進んでいるアジアにおいては、欧米以上にスピーディにソーシャル・メディアや新たなテクノロジーの活用が求められ、また必然的にそれが進んでいくと考えることができるのではないでしょうか。

実際に、台湾のInstitute for Information Industry, Digital Education InstituteのLi-Chieh Lin氏の“Classroom of the Future: IGCS*– Flexible Learning Management Platform Open for Application Building”では、学校教育におけるクラウド・プラットフォームの事例が紹介されていました。

電子白板やタブレット端末を利用した授業、また単にハードだけではなく、デジタルで共有された教材などのソフトの事例を見ると、効率と効果が同居した近未来の教育のあり方を目の当たりにしたように感じました。

現場の力を「掛け算」で引き出すリーダー

“Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter”の著者である、Liz Wiseman

*IGCS：Innovative Green Cloud-based education System

左より、エントランス、セッション会場、Expoの様子

■図表2　MultipliersとDiminishersの比較

	Multipliers	Diminishers
前提となる考え方	人は賢く、何かを考え出すことができる	人は私がいなければ、何も考え出すことができない
5つの特徴	①The Talent Magnet タレントをひきつけ、最大限に能力を解放する ②The Liberator 最高の思考のためのスペースを生み出す ③The Challenger ストレッチなチャレンジを提供する ④The Debate Maker 活発なディベートをしてから、健全な意思決定を導く ⑤The Investor 権限を委譲し、主体的な行動を引き出す	①The Empire Builder タレントを溜め込み、タレントを飼い殺す ②The Tyrant 思考を停止させるような緊張感を生み出す ③The Know-It-All 自分の知識を見せつけるように、すべてを指示する ④The Decision Maker 中央集権的で、二転三転する意思決定を行い、現場を混乱させる ⑤The Micro Manager すべてのことを細かくマネジメントする

出典：Wiseman,L.(2010). *Multipliers:How the Best Leaders Make Everyone Smarter* より作成

による基調講演では、組織のメンバーの能力を掛け算のように引き出すMultipliersと、その対極にあるDiminishersの特性が紹介されていました。具体的な特徴は、図表2の通りです。

現状のアジア各国を見渡すと、一見、Diminishersの行動がとられがちであったり、場合によってはリーダーとして好まれる国もあるかもしれません。一方で、会場のテーブルごとに「自分の能力を引き出してくれたリーダーの特徴」を振り返り、交換したなかでは、国の差異にかかわらず、自分自身にとって良かったと思うリーダーの特徴として、Multipliersの特徴が数多く挙げられていました。このMultipliersの特徴として挙げられたポイントは、これまでもさまざまなリーダーシップ理論などで提示されてきたものと一致するものであり、これからのリーダー像を示す一つの分かりやすいモデルとして有用なものだと感じられました。

おわりに

今回の大会に参加して、アジア各国で日本を超えるような数々の教育事例が積み重ねられている事実を目の当たりにしました。また、今後の経済成長のため、産官学が連携して人材育成に取り組む、アジア各国の人材育成に対する情熱も肌で感じることができました。それに加え、アジアでビジネスを行う欧米企業が、アジアでさらにビジネスを展開するために、人材の調達、育成に注力していることも確認できました。

アジアのなかで、日本企業の人材育成に関わるビジネスを行う一企業として、有用な情報を提供できるよう、今後、アジアでの情報収集をさらに積極的に行ってまいります。

展望

人材国際化の鍵「マインドウェア」とは

グローバルという言葉がメディアに現れない日はない昨今だが、英語を重視したり、採用を多様化したり、はたまた研究開発だけは日本に特化させるなど、企業によって、そのやり方は千差万別のようだ。グローバル化は、人材の問題とは決して切り離せない。そこで、いま求められるグローバル人材の要件と、マネジメントの根底に置くべき価値観について、桜美林大学の馬越恵美子教授に伺った。

馬越恵美子氏
桜美林大学経済経営学系　教授

多様で異質な人材に機会の均等を保証しよう

日本企業のグローバル化は第３期に入った

――昨今、「グローバル化が課題」という企業が大変増えています。先生は1990年代半ばから異文化経営というキーワードでこの問題に取り組まれてきました。

はい。私は日本企業のグローバル化を３段階で捉えています。最初は1985年までで、海外に行っても、現地社員の活用は最小限にとどめ、日本人による日本人のための経営が行われた時期です。同年のプラザ合意による円高が進み、海外へ出ていかざるを得ない企業が急増しました。そこから2000年くらいまでが「しぶしぶの国際化」の時期です。現地の社員を雇用するものの、日本からの駐在員が何人もいて、現地トップは必ず日本人。工場長や人事部長は現地に任せるけれど、経営は日本人が握る「手足の現地化」ともいえます。それ以降が現在も含む第３期で、日本本社中枢のグローバル化が進んでいます。具体的には、トップを外国人にしたり、外国人の新卒採用を進めたり、英語の公用語化を図る動きです。2010年あたりから一層顕著になってきました。

――そうした段階ごとに、活躍できる人材もさまざまだと思います。第３期以降のグローバル人材に求められる要件はどのようなものでしょう。

大前提として、自分とは違った価値観をもつ人を温かく迎え入れる人間力と、そういう人が、何を望み、なぜそういう行動をとるのかを見抜ける洞察力、この２つが必須です。

若いうちに海外で暮らした体験をもつ人は有利でしょう。最近、東京都が高校生の留学に対して５億円を予算要求に盛り込むことを決めました。この動きが他地域にも波及すると、近いうち、「高校生留学元年」という年がやって来るかもしれません。

今の日本は地震や津波のことを除けば、世界一暮らしやすい快適な場所です。その「快適ゾーン」をあえて出て異国でチャレンジする、という決断をして実行できる若者はそれだけで国際舞台で活躍できる素養をもっているはずです。あとは人間力と洞察力、それに経営センスを磨けばいいのです。

世界一暮らしやすい国、日本の欠点とは

――グローバル人材を育てる上で、今の日本の問題点とは何でしょうか。

日本にも、２つほど欠点はあります。一つは内と外を分ける傾向が強いこと。島国であり、日本語という言語環境が守られてきたことが大きいのでしょう。企業でいえば、正社員の男性がインサイダー、外国人を含め、それ以外はアウトサイダーです。女性は最近ようやく「内」に入れてもらえる人が増えました。トップや管理職が、こうした区別（差別）の存在

を「良くないことだ」と意識するだけでも、グローバル化の成否は変わってくるはずです。

――もう一つは何でしょう。

学校でも企業でも、エリート教育が不足していることです。エリートとは人の痛みが分かり、自分に厳しく、高い志をもっているような人のことで、数は少なくていいのです。グローバル・リーダーとして活躍できるのはこういう人材に他なりません。

先述した高校時の留学はエリート教育の一環になるのではないか、と期待しています。こういう小さな塊が一つひとつ重なり、大きなうねりになるのです。

1996年に『"カイシャ" のなかの外国人』という本を出しました。その帯に「外国人を活用できない企業に将来はない」という、当時としては過激な言葉を載せたのですが、これが反感を買うこともありました。でも今では、何の違和感もない言葉になりました。そう、15年かかって、日本企業のグローバル化もようやくここまで来たのです。さらに15年後には、外国人を雇用したり、同じ職場で一緒に仕事をするのが当たり前のことになり、グローバル化や異文化経営という言葉が消えているかもしれませんね。日本というのは歴史の長い成熟国家ですから、変わるのに10年、20年の時間がかかるのは仕方ありません。

多様性と異質性、チャンスの平等

――一方で、海外に行きたがらない内向きの若者が増えているという論調も目につきます。

桜美林大学で学生80人あまりを対象にした調査を行ったところ、そうでもなさそうです。「海外勤務を希望する」学生が90%近くもいて、さらに語学研修も含めた海外留学経験者の割合は40%を超えるという結果でした。でも、「自分がグローバル人材として通用すると思うか」という設問に「はい」と答えた割合が10%以下と激減してしまいました。

――心のなかでは海外で仕事をしたいと思っているし、実際に、海外で暮らしたことがある人も多い。でも仕事をこなせる自信がない、というわけですね。

はい。最も自信がないのは英語力でしょうね。私は通訳をやっていましたからよく分かるのですが、上手い・下手の問題ではなく、「話そう」という意志が大切なのです。ところが日本人は、他国の人と比較しても諸事万端に謙虚ですから、「自信がない、話せない」となってしまうのです。

――弊所で日本と中国の学生を対象に意識調査を実施したことがあるのですが、中国人学生の自信の強さには驚きました。「自信」一つとっても、その基準や表現の仕方は国によって異なるのでしょうね。最後に、グローバル化に奮闘していらっしゃる人事の方に向けたメッセージをいただけますか。

私の主張は昔から変わらず、かつシンプルです。国籍や性別など自分自身では選択できない属性を超えて、誰もが普通に仕事ができ、経営が成り立つ仕組みや環境を作りましょう、ということです。そのためには、「多様性を生かし、異質性を尊重しつつ、チャンスの平等性を確保する」こと。私はこれをグローバル化の「マインドウェア（心根）」と呼びます。

グローバル化といって肩肘を張って考える必要はまったくありません。もともと世界は多様なのに、戦後のある時期、日本人中心のやり方がたまたまうまくいっただけなのですから。雨が降ったら傘を差すように、海外展開や外国人が増えたら、英語を企業の公用語に加えたり、新たなマネジメントを講じたりする。そのくらい、自然なことだと考えたほうがいいと思います。それがスムーズにできないのであれば、それこそ、マインドウェアが不足しているのかもしれません。

聞き手／荒井理江（組織行動研究所 研究員）

PROFILE

まごしえみこ

● 上智大学外国語学部卒業、慶應義塾大学大学院修了。経済学修士。博士（学術）。同時通訳、東京純心女子大学教授、NHKラジオ講師を経て現職。他、筑波大学客員教授、異文化経営学会会長、東京都労働委員会公益委員。『NHKラジオ ビジネス英会話 土曜サロン・ベスト・セレクション・プレミアム』（DHC）、『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』（新評論）、『異文化経営論の展開』（学文社）など著書多数。

部長に求められる役割を考える

経営人材として活躍するために 部長職で求められるチャレンジ

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所
主任研究員　嶋村伸明

はじめに

近年、次代を担う経営人材の育成に多くの企業の関心が集まっている。ミドル層を中心とした選抜教育に、すでに何年も前から取り組んでいる企業も数多い。共通する問題意識は、「現在の経営陣の次を担えるような幹部が育っていないように感じる」というもので、多くは現経営陣からそうした言葉が漏れるようである。小社ではここ数年、優れたリーダーやマネジャーはどのように育つのかをテーマとして、数多くの企業のご協力をいただきながら調査研究を進めてきた。そして、マネジャー育成において次の2つの前提条件を確認するに至っている。一つは、ロワー、ミドル、シニアそれぞれのマネジメントのステージ（段階）で求められる役割と直面するチャレンジが異なること。いま一つは、各ステージで直面するチャレンジにうまく対処し、乗り越える経験（チャレンジからの学習）がマネジャーをさらに次のステージに向けて成長させるということだ。こうした、マネジャーとしてのキャリアの「トランジション（移行）」については、これまでにも小社ホームページなどで論じてきた。

今回、シニア・マネジメントのステージである「部長」に着目するのは、このステージでのチャレンジが、次世代経営人材としての重要な能力開発機会であるにもかかわらず、他の階層（例えば課長層や役員層）に比べて、任用時の支援がさほどなされていないという問題意識からである。

部長昇格時に直面する変化

私たちが行った日本の代表的な製造業6社計23名の執行役員・事業部長へのインタビュー調査、ならびにその後の製造、非製造業7社への定量調査（64名の現役部長と17名の現役事業部長）から、経営人材として活躍するリーダーの多くが部長職昇格時にマネジャーとしての大きな変化に直面したと感じていることが分かっている（「日本企業におけるトランジション（職位の移行）に関する研究～課長・部長・事業部長を中心に～」、経営行動科学学会第13回年次大会）。調査結果をもとに、部長昇格に伴って直面する変化を要約すると次のようになる（図表1、図表2）。

1）管轄組織の規模が広がり、責任のレベルが格段に上がる

部長昇格に伴って管轄することになった組織規模は11～50名が44%と最も多く、次いで51～100名（27%）、101～300名（13%）

となっている。課長昇格時では60%が10名以下であることを踏まえると、格段に規模の大きな組織を管轄する立場となることが分かる。多くの場合、組織内に複数の異なる職能組織（例えば営業とSEなど）が存在する。同時に、担当組織が担う業績責任が全社、あるいは事業部に及ぼす影響も大きくなる。それはときに担当組織の業績が事業計画を左右するレベルのものである。また、特定の機能組織の最高責任者として、組織が担う機能の中長期戦略に関与することとなり、対外的な説明責任も発生する。調査では、昇格時に直面し、かつ対処が困難だった変化として、「利益・コストなど業績達成に対する上位者からのプレッシャーが急に強まった」「現場の最高責任者として対外的な矢面に立つことが増えた」といった項目が上位に挙がった。

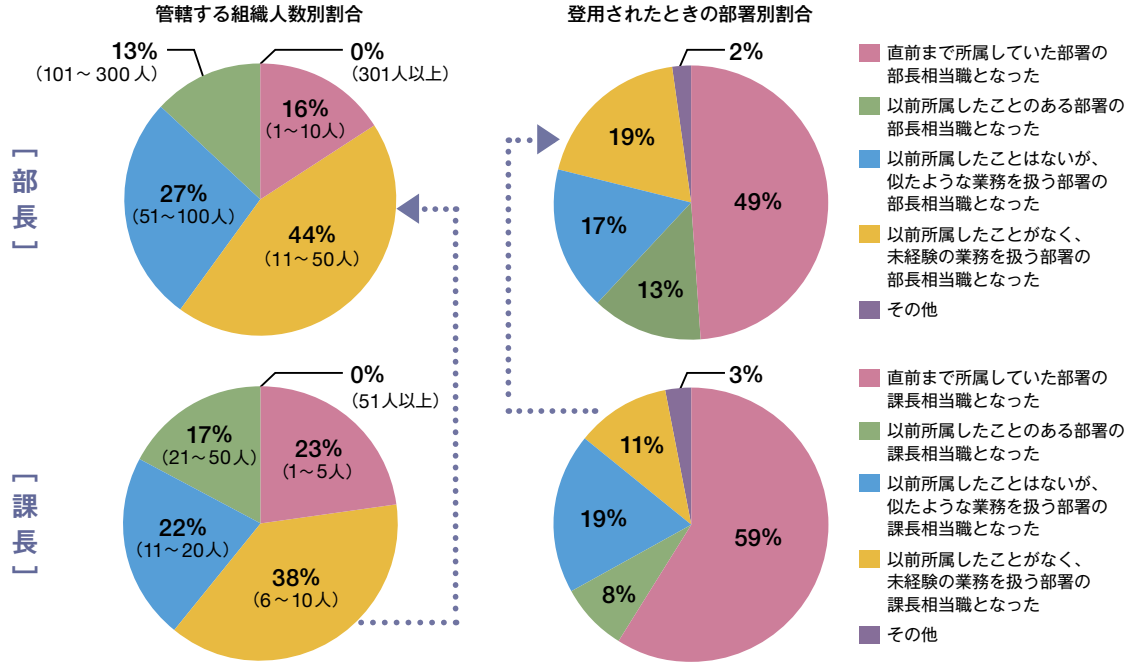
2）事業経営の当事者として意思決定しなければならない

部長は、管轄する機能組織の最終的な意思決定者となる。課長時代と大きく異なるのは、判断にあたって上司に相談できる機会はきわめて少なくなること、部下から判断を求められたときにその場で自ら判断しなければならない場面が増えることである。さらに、意思決定の結果がもたらす影響は広範囲に及ぶため、考慮すべき変数はきわめて複雑、かつ不確実性の高いものとなる。多くの場合、意思決定すべき事柄には利害の対立やトレードオフ（二律背反）が内在している。「上司に相談することなく、自分で意思決定しなければならないことが増えた」「事業戦略や経営戦略を理解・考慮しなければ、判断の難しい事柄が増えた」「スタッフとライン、経営と現場、自社と顧客など、利害が対立する場面やトレードオフの状況での意思決定が増えた」などは、昇格時に多くの部長が「困難だった」としているチャレンジである。

3）個人ではなく「組織」を動かさなければならない

課長時代には、現場の一人ひとりと直接コミュニケーションをとって動かしていくことができたが、部長になるとそれは困難になる。部下である課長層を通じて部という組織全体を動かすことが求められる。この「組織を動かす」というのも、部長のステージで直面するチャレンジである。ここでも部署間の利害対立や資源の制約が内在する。また、短期的な業績達

図表1　課長・部長昇格時の管轄する組織人数と登用時の部署



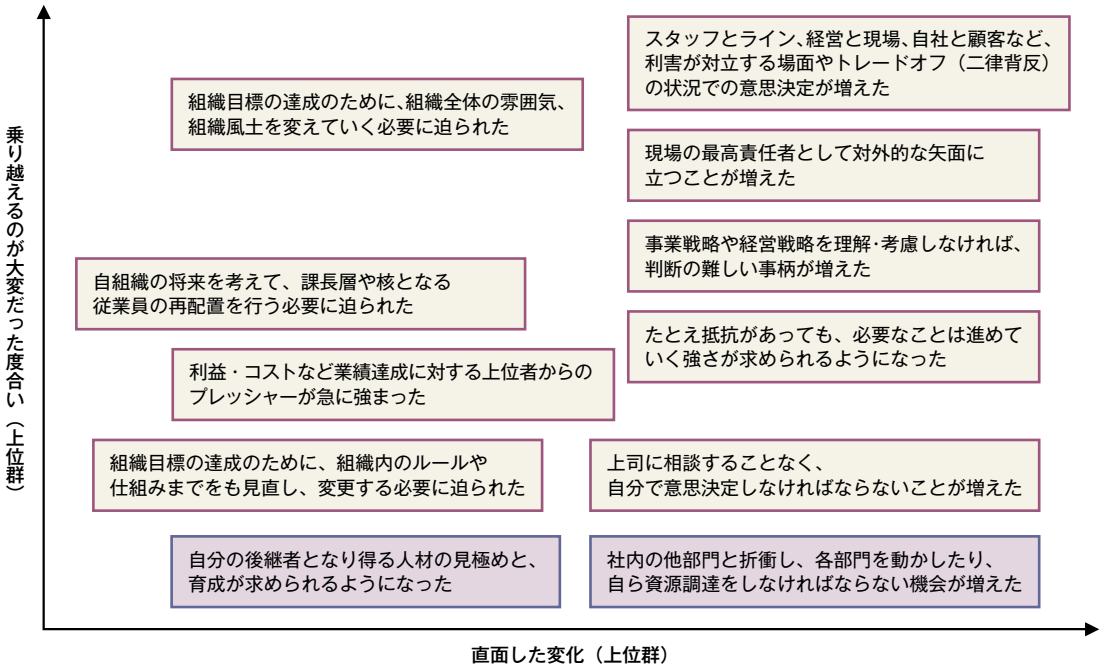
出所：リクルートマネジメントソリューションズによる2009年の調査より（国内大手企業の部長クラス64名が回答）

成だけでなく、管轄する機能組織に求められる中長期の課題も同時に推進しなければならない。現場に無理を承知で要望しなければならない場面も増えることになる。「たとえ抵抗があっても、必要なことは進めていく強さが求められるようになった」「自組織の将来を考えて、課長層や核となる従業員の再配置を行う必要に迫られた」「社内の他部門と折衝し、各部門を動かしたり、自ら資源調達をしなければならない機会が増えた」などは調査で上位に挙がったチャレンジである。ここでは、ある意味で「現場の目線から離れる」ことが求められる。「現場とともに喜んだり悩んだりすることからは一歩引いて、3年先、5年先を見て判断していかなければならない」というのは、インタビューでも多く聞かれたコメントだ。また、自組織だけでなく他部門を動かすことも部長が直面するチャレンジであることが分かる。

以上、述べてきたような「部長昇格に伴って直面するチャレンジ」から、私たちは部長職の役割には2つの側面があると考える。一つは「組織管理の側面」いま一つは「事業経営の側面」である（図表3）。「組織管理の側面」は担当組織の業績責任の達成に向けて、方針、計画を徹底し、成員を実行に向かわせるという「組織を統制する」役割を、「事業経営の側面」は所属事業の将来を見据え、中長期的な戦略の実現に向けて関係者を巻き込み、現状を変えていくという「組織を変革する」役割をさす。

ミドル・マネジャーがどちらかというと当面の業績達成に向けた実行管理を担うのに対し、シニア・マネジャーである部長は当面の業績達成に加えて、事業の中長期課題の実現とそのための現状変革の責任も同時に担うことになる。そして、部長のステージでのチャレンジの多くは、「事業経営の側面」に関するものだ。この側面の役割は部長職になって初めて現実的なものとして登場し、マネジャーとしての意識と視点をそれまでとは異なるレベルへ引き上げることを要求する。このステージで、「事業経営の側面」の役割行動を開発することが、次期経営人材としての活躍への道を開く。反対に「組織管理の側面」のみにとどまってしまうと、いわゆる“大課長”的な状態に陥ってしまうことになる。こ

図表2　部長昇格時に直面した対処が困難だった変化



出所：リクルートマネジメントソリューションズによる2009年の調査より（国内大手企業の部長クラス64名が回答）

図表 3　部長の 2 つの役割

組織管理の側面 担当組織の業績責任の達成に向けて、 効果的に資源配分し、成員を実行に向かわせる	事業経営の側面 事業の将来を見据え、 現状を革新することに関係者を巻き込む
● 担当組織の業績責任の達成を最も優先する ● 経営方針、上位方針は所与のものとして その実現に全力を傾ける ● 方針、計画など組織として決めたことは必ず徹底、実行するよう求め、自身も率先する ● 現場の業務に精通し（あるいは精通しようと努力し）、実務上での優れた判断を追求する ● 業績責任の完遂に向けて、厳しく要望していく ● 組織を統制する	● 事業部の中長期的な戦略業績に関与し、戦略策定に参画する ● 中長期課題と短期課題を同時実現するシナリオを描く ● シナリオの実現に向けて、組織の短期的活動を方向づける ● 課題の実行はできるだけ現場に任せ、シナリオの実現を促進する介入を考える ● 組織を絶えず“ストレッチ”させる ● 組織の既存の秩序を壊す
キーワード	キーワード
内部視点／責任感／目標達成意欲／一体感／計画／直接のコミュニケーション	外部視点／使命感／事業意欲／風土革新 シナリオ／決定、判断を通じた意思伝達

より任せるべき ⟷ より注力すべき

の点で部長職は、次期経営人材としての能力を開発できるかどうかの分岐点となるステージであると考えることができる。

部長職が、今後の経営人材たりうるマネジャーを輩出する上で重要なステージであると考えられるにもかかわらず、一般に部長に求められる役割行動や能力は必ずしも明確になっていない。関連する研究や書籍も、ミドル（課長層）のそれに比べてわが国ではきわめて少ないのが実態である。また、任用時の能力開発支援についても同様のことがいえる。小社が2009年に実施した、従業員1000名以上の企業160社への調査では、部長任用後に役割・能力開発研修を実施している企業は56.4％であり、課長の任用後研修の実施率83.3％に比べて大きな差がある（「昇進・昇格実態調査2009」）。

では、部長層に求められる役割行動はどのように表現できるのだろうか。特に、次期経営人材として活躍するために重要な「事業経営の側面」はどのような経験から開発されるのか。次項では、私たちが現時点で考えている3つの活動について紹介する。

部長としての「真価が問われる」3つの活動

「事業経営の側面」を開発するために、特に重要なチャレンジが含まれる活動を、ここでは部長としての「真価が問われる活動」と表現する。言い換えれば、部長のステージで“大課長”的にならないために、回避してはならない活動である。前出の調査研究およびその後の分析から、私たちは次に挙げる３つの活動を特定した。

1. 中長期課題と足元の課題を同時実現する道筋を描く
2. 組織の動き方を変えていくための戦略的な介入をする
3. 継続的に革新し続けられる組織力を開発する

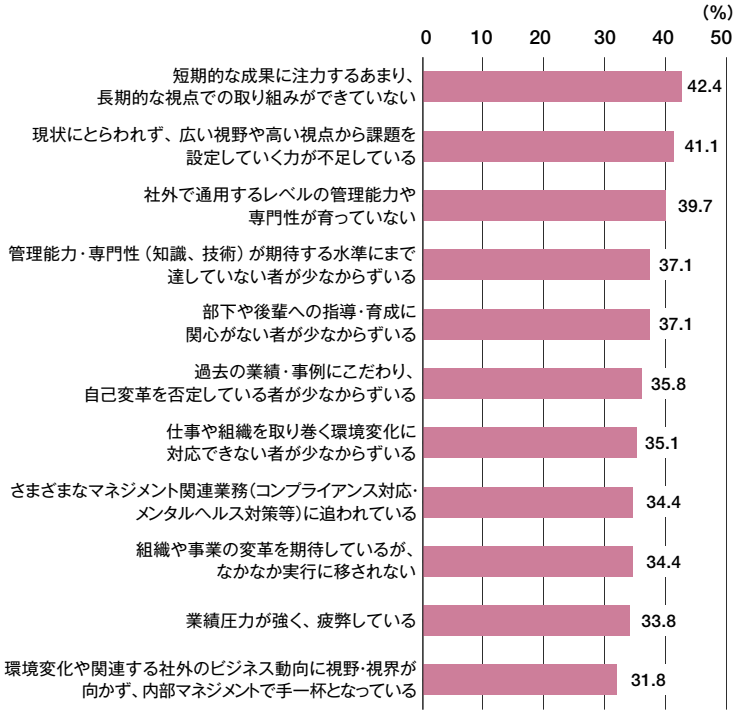
1. 中長期課題と足元の課題を同時実現する道筋を描く

調査結果にもあったように、部長のステージで求められるのは短期（当面の）業績と、事業の将来戦略からくる中長期的な課題の双方を達成することである。多くの場合、短期業績は数値目標などの明確なものであり、達成のためにやらなければならないことも具体的だ。しかし、中長期の課題はより抽象度が高く、時には自ら課題を設定しなければならないこともあり、またその達成方法も具体的にイメージしにくい。このため、組織は具体的で分かりやすい短期業績の達成に注力しがちになる。さらに、成員の評価に短期業績が占める割合が高いこともこの動きを補強する。つまり、ほうっておくと、中長期の課題は先送りにされてしまう。前出の「昇進・昇格実態調査2009」では、「現在の部長層に関する問題」として「短期的な成

果に注力するあまり、長期的な視点での取り組みができていない」が最上位となっている（図表4）。これは、あらゆる組織が内包し、多くの管理職が自覚している困難な問題なのである。

「中長期課題と足元の課題を同時実現する道筋を描く」とは、“事業の継続的発展に貢献するために、自組織が中長期的に達成すべきことと短期的に達成すべきことを明らかにし、それらを同時に達成していく大まかなシナリオと体制を構想する”活動だ。ここでは、「シナリオの構想」が鍵となる。シナリオの構想とは、短期課題の達成と中長期課題の達成を「並列で」考えるのではなく、中長期課題が達成されたときの担当組織の姿を想像し、その姿により近づいた当期の終了状態を設定し、さまざまなトレードオフを考慮した上で、当面の業績達成活動のなかに中長期につながる動き（組織行動）を組み込むという「思考のプロセス」である。シナリオは決して精緻なものではなく、「これならいけるかもしれない」という部長個人の非公式な目論見である。しかし、自分なりの目論見をもつことは部長職にとって非常に重要だ。部長職の日常はきわめて断片化されたやり取り、会議、問題解決で支配されており、全体的な目論見があるかないかは、指示や判断の内容とタイミングに大きな影響を及ぼすからである。

図表４　現在の部長層に関する問題



出所：リクルートマネジメントソリューションズ「昇進・昇格実態調査 2009」より

2. 組織の動き方を変えていくための戦略的な介入をする

当面の業績達成活動のなかに、中長期につながる動きを組み込むことは、それまでの組織の動き方を変えることであり、組織を“ストレッチ”（背伸び）させることに他ならない。当面の業績達成ですら多くの努力を要するのに、さらにそれまでとは異なる取り組みや動き方を要求することになるからだ。しかも、現場に直接関与しにくい部長職は、直属のミドル・マネジャーを通じて組織全体の動きを変えていかなければならないのである。

「戦略的な介入」は、“描いたシナリオに沿って組織を望ましい動き方に変えていくための打ち手を戦略的に考え、要望し、関係者の反応と状況の変化を注視しながらチャンスを逃さず働きかけていく活動”をさす。ここでのポイントは、直接指示して動かしていくだけでなく、どうすれば関係者が「動かざるを得なくなる」ような状況をつくり出せるかという発想である。そのためには、まず主要な関係者や部署を見極め、彼らを動機づける要因を探さなくてはならない。その上で、自身の指示や判断が組織に及ぼす影響、関係者の反応を予想し、望ましい反応の連鎖をどう仕掛けていくか、数手先まで想定した打ち手を考えることが大切になる。

熟練した部長の行動からは、具体的な手段を提示せず相手に考えさせる、異なるやり方を主張するマネジャー同士をあえて競争させる、強力な抵抗者を問題解決の責任者にする、部署を超えた非公式な社内ネットワークに働きかけて新しいやり方を実験させる、など

といった、個人や集団の心理をうまくつかんだ打ち手を見つけることができる。また、あらゆる場面で、「一石二鳥、三鳥」を考えること、予想外の変化に着目してそれをうまく活用すること、必要なときには朝令暮改を厭わないこと、なども特徴的な点である。そして、部長の介入には、人材の再配置、外部資源の調達、組織体制の変更、仕組みやルールの変更も含まれる。ミドル・マネジャーレベルでは多くは権限外だったこの種の打ち手も、部長レベルでは選択可能な手段となる。こうした介入手段の多様性とメリット・デメリットについても理解し、適切に組み合わせることが求められるのだ。

3. 継続的に革新し続けられる組織力を開発する

事業の継続的な発展に向けて組織の現状を変えていく過程で、組織風土の変革は避けて通れない課題である。組織風土とは、その組織の構成員の間で、暗黙のうちに共有されている行動パターンであり、知らず知らずのうちに人々の考え方や行動を規定し組織固有の秩序をつくり出しているものをいう。組織の動き方を変えようとするとき、組織風土は見えない壁のように立ちふさがることが多くある。組織としての動き方を変えることは、既存の組織内の秩序を壊すことでもあるのだ。さらに、事業の継続的発展を考えれば、自身がその組織を離れても自走できるような組織風土を開発することは、特定の機能組織の責任者であるがゆえにできる重要な役割である。

「継続的に革新し続けられる組織力を開発する」とは、“従来のやり方や成功パターンに固執せず、変化を取り込みながら自分たちの動き方を変えていくことが「常態」の組織風土を開発する”活動である。ここでのポイントは、「混沌をつくり出す」ことと「小さな新しい動きを孵化する」ことだ。よく見られる誤解は、組織風土が人間関係から形成されていると考え、「風通しを良くしよう」「もっとコミュニケーションをとろう」といった関係性の改善に着手するというものである。こうした打ち手自体は悪いものではないが、新しい動き方の障害となっている壁を打破することはない。組織風土の変革では、前項で述べた戦略的な介入によって、それまでのやり方を考え直さざるを得ないような状況をつくり出し、組織にある種の混沌を生み出す過程が必要である。そして、その後の一時的な生産性の低下を乗り越えて発生してくる新たな動き、望ましい変化につながる小さな変化を見逃さず、組織全体に伝播させていくプロセスを繰り返すことによって初めて変化対応力のある組織風土に近づくのである。

さいごに

次期経営人材の入り口としての部長職が直面するチャレンジと、それを乗り越えるための「真価が問われる活動」について論じてきた。「真価が問われる」3つの活動が要求するのは、広範囲の不確実性と相互依存性への対処能力である。それはミドル・マネジャーのステージで培ってきた経験だけでは対応が困難であり、マネジメントスタイルの変更や新しいマネジメント能力の開発が求められるものだ。しかし、たいていの場合、そうしたチャレンジの存在は明確に意識されておらず、多くの部長は昇格後直面するさまざまな状況に、それまで自分が強みとしていたやり方で対処しようとし、試行錯誤を繰り返す。そうした状態が一定期間続くと組織のパフォーマンスが思うように上がらず、役割機能不全に陥ることとなる。

ここで、もう一つの興味深い調査結果についてふれておきたい。冒頭で紹介した64名の現役部長への定量調査において、「部長の職位に求められる仕事の全体像を理解するのにどれくらい時間がかかりましたか？」という質問では「1ヵ月～1年」が回答全体の7割を占めている。もちろんこれは回答者の主観に基づくものだが、裏を返せば、部長昇格後に未経験のチャレンジと格闘する時間は1年未満であると見ることもできる。その後は、チャレンジを乗り越えたか、乗り越えなかったかにかかわらず、未知の状況に直面することはさほどない（全体像はだいたい分かった）と推測できるのだ。ここで考えるべきは、部長昇格時のトランジション支援の中身とタイミングである。小社ではその支援策の一つとして、昨年から新任部長向けのサービスの提供を始めている。一人でも多くの経営人材を輩出し日本企業の競争力を高める一助となるよう、理論と実践に根ざした研究を今後も継続していきたい。

【新サービス】次期経営人材として活躍するための新任部長研修「SMCP」Senior Manager Commitment Program

日本企業・グローバル企業において、「次代を担う経営人材の選抜と育成」は大きな経営課題になっているといえます。私たちは、多くの企業への調査により明らかになった、「ミドル・マネジャーからシニア・マネジャーへの大きなチャレンジ」を乗り越え、事業経営的な視野・視点をもった次期経営人材を育成する新サービスを開発いたしました。

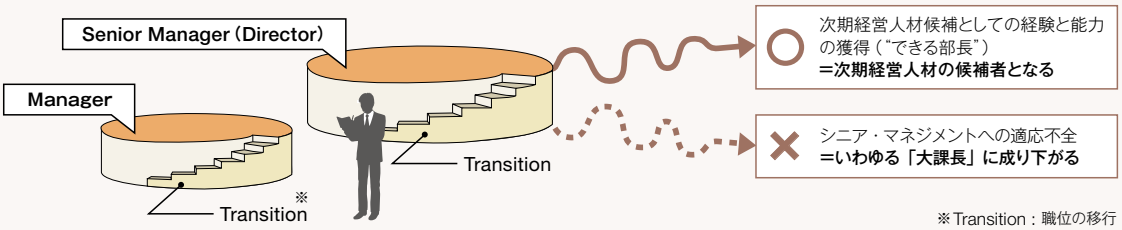
このようなニーズにお応えするプログラムです

- 次期経営幹部候補が育たない
- 部長層（シニア・マネジャー）全般に目前の課題達成に目が向いており、事業の中長期の課題を本気で実現しようとする動きが見られない。
- 部長が果たすべき役割や必要な能力について共通認識がないため、同じ部長でも人や部門によってパフォーマンスが大きくばらついている。

【本サービスの概要】

ミドル・マネジメントからシニア・マネジメントへの早期移行を後押し

次期経営人材への入り口であるシニア・マネジャーのポジションに求められる役割の本質と実践方法を学び、ミドル・マネジメント（実行管理）からシニア・マネジメント（事業経営）への早期移行を後押しします。



※Transition：職位の移行

2日間の集合研修と2回のコーチングで構成されたプログラム

集合研修

今日の部長に求められる役割行動の本質的要素を理解し、実際に担当組織の変革シナリオを描くプロセスを通じて、部長に必要な思考、行動様式を体感的に学びます。

フォローミーティング（コーチング）

以下2ステップで一人ひとりの実践を支援します。

【第1回（研修から約1週間後）】
担当組織に関する自身のシナリオを実行するために取り組むことを決めます

【第2回（第1回から約1カ月後）】
取り組みを振り返り、自身の能力開発課題を特定し、次のアクションを決めます

※弊社の専属契約トレーナーが、集合研修からフォローミーティングまですべてを担当します。

プログラム例

● 集合研修

	9:00　12:00	13:00　20:00
1日目	**第1セッション：部長の役割を考える** ・部長というポジションに求められる役割について共通の理解に立ちます	**第2セッション：自組織の中長期課題と足元の課題を同時実現する道筋を描く** ・「部方針の要件」について共通の理解に立ちます ・担当組織の現在の部方針について参加者、トレーナーと相互検討します ・担当組織の中長期課題と短期課題を同時実現する方針のあり方を考えます
2日目	**第3セッション：自組織のより良いパフォーマンスを引き出すために戦略的介入をする** ・より高い目標に向けて組織を動かしていく際に必要な視点を学びます ・担当組織の動き方を変えていくための打ち手とシナリオを考えます	**第4セッション：自身の影響力を把握し、アクションへの見通しをつける** ・自身の行動と意思決定スタイル、および担当組織の風土を分析した上で、担当組織の動き方を変えていくために、部長としてどのような行動に注力するか考えます ※担当トレーナーから2日間についてのフィードバックを受けます（最終日は18:00頃終了）

● フォローミーティング（コーチング）

研修終了から1週間後、および1カ月後に研修トレーナーとのフォローミーティング（約70～90分のコーチング）を実施します。

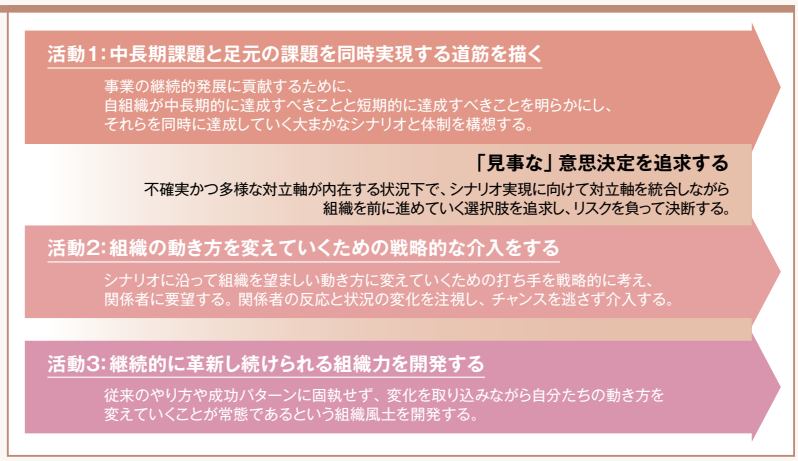
【本サービスの3つの特長】

今日の部長に求められる役割行動の本質的要素を理解し、実際に担当組織の変革シナリオを描く、きわめて実践的な内容です。さらに研修後はコーチングにより、シナリオの実践と参加者自身の行動開発を支援します。

1. 今日活躍できる部長に求められる役割・思考と活動を明示

弊社が独自に実施した、部長昇格に伴って直面するチャレンジに関する調査*の結果から、“できる部長”になるために求められる活動とそこで必要な思考・行動様式を明示します。

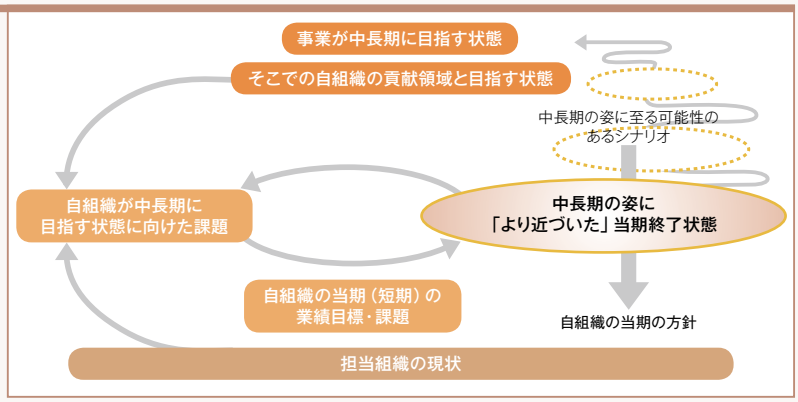
*グローバル展開企業を含む大手企業の部長・事業部長層を対象としたインタビューおよび定量調査



“できる部長”として求められる主要な活動として、「真価が問われる3つの活動と意思決定」をモデル化

2. 参加者の現実の組織課題を扱うきわめて実践的な内容

参加者の実際の担当組織の方針を見直し、短期的課題と中長期的課題の同時達成を図るための「シナリオ」を作成するきわめて実践的な内容です。



短期的課題と中長期的課題の同時達成を図るためのシナリオを描く思考プロセス（図）にならい、自組織のシナリオを作成

3. 集中的なフィードバックと研修後のコーチングにより実践と能力開発を支援

参加者自身と担当組織に関する数種類の多面評価と、研修内でのトレーナーによる観察とフィードバックから、参加者一人ひとりの行動・能力開発ポイントを明らかにし、さらに研修後のフォローミーティング（コーチング）によって実践を支援します。

受講者の声

- 「会社としての最適解は何か?」を見なければならないと痛切に感じた。現状を変えることを恐れず、反対勢力があったとしても、やるべきことを組織内で言わなければならない。今後は現場目線をもちながら「事業経営」でやっていこうと感じた。
- 私が描いた方針には、「中長期」というカラーがまったく出ていなかった。これからは会社の中長期が語れるようなものをもっていたい。まずは、結果の完璧さを求めないで、リスクを負ってスタートしていきたい。
- 「集合研修」と「フォローミーティング」という形態が部長にはぴったり。まさにこれからの時代の部長変革施策だと感じた。

サービスご紹介 **無料セミナー** を開催します 〉〉〉 **日程：2012年3月2日（金）**／会場：東京（有楽町）

詳細およびお申し込み……弊社ホームページhttp://www.recruit-ms.co.jp/seminar またはサービスセンター 0120-878-300 までお問い合わせください。

人と組織を科学し、実践に生かす
組織行動研究所
Information

セミナー開催報告

RMSmessageライブ2011

グローバル競争力再考 ―人・組織の視点から―

2011年12月1日（木）、組織行動研究所主催のセミナー「RMSmessageライブ2011 グローバル競争力再考 ～人・組織の視点から～」を開催し、人事役職者を中心とした約110名の方々にご参加いただきました。本セミナーは、本誌『RMSmessage』との連動企画として、昨年から年に1度開催しております。2回目となる今回は、本誌24号（8月発行）、25号（11月発行）にわたって特集した「グローバル競争力」についての議論を深めました。

■ 日本のグローバルHRMを考える問題提起と事例共有

第一部では、まず組織行動研究所所長の古野庸一より、『グローバル人材マネジメント実態調査2011』（当研究所実施）の結果やその他の統計情報などをもとに、日本企業がグローバル展開を進めている一方、国際競争力が低下している実態を提示しながら、議論の前提整理と問題提起を行いました。
次に事例共有として、下記の大手日系企業3社における、現在のグローバル市場の環境や企業戦略などを踏まえながら、グローバル人材マネジメントに関するこれまでの取り組みと今後の課題について、ご紹介いただきました。

■ 腹を括って和魂洋才の取り組みを

第二部では、明治大学大学院教授野田稔氏をファシリテーターとして、事例発表者3名によるパネルディスカッションを行い、論点をもう一段掘り下げた議論が展開されました。
そのなかでは、グローバルでのタレントマネジメント制度をどのように構築するか、理念共有が国内よりも海外で重視されるのではないか、といったテーマについて活発な議論が交わされました。
そして日本企業が真に強くなるためには、「和魂洋才」の姿勢で、良いものを貪欲に吸収しながら発展していくことが求められるのではないかというメッセージが強調され、閉会となりました。

<開催概要>
■日時：　2011年12月1日（木）　13～16時
■場所：　リクルートGINZA 8ビル　11階ホール　（東京都中央区）

<プログラム>
■第一部　セッション1：「グローバル競争力」を考えるための環境認識と問題提起
　　セッション2：事例共有（伊藤忠商事株式会社／株式会社NTTデータ／株式会社資生堂）
■第二部　パネルディスカッション
　　ファシリテーター：野田 稔 氏（明治大学大学院　グローバル・ビジネス研究科　教授）
　　パネリスト：垣見 俊之 氏（伊藤忠商事株式会社　人事・総務部　グローバル人材戦略室長）
　　家田 武文 氏（株式会社NTTデータ　人事部 人財開発担当 部長）
　　上野 邦教 氏（株式会社資生堂 人事部 グローバル人事グループ 課長）

参加された方のご感想　―印象に残った点―　（抜粋）

■ **理念共有の重要性**
・ビジョン、理念の国内外の浸透が総合力となる。

■ **日本らしさ**
・単なる欧米追従ではなく、日本流の人材育成、
　経営の良さもあるのではという問題提起はまったくその通りだと思った。

■ **施策は一律ではない**
・企業によりグローバルの捉え方がじつは大きく異なり、
　そのため取り組み方針もさまざまであると感じた。

■ **完璧さよりも実行・スピード**
・仕組みを作るのに構えすぎないこと。まずやってみること。

■ **本気でやる**
・本気でグローバル化に取り組まなければならないという点。
・本気でやるかどうか、腹を括れという言葉が2社の事例から出たこと。

▼パネルディスカッション風景

今回のセミナーの詳細は組織行動研究所HP『研究レポート』にて公開中
http://www.recruit-ms.co.jp/research/report/

■ 機関誌『RMSmessage』バックナンバー送付・その他のお問い合わせ ■
【Eメール】 **message@recruit-ms.co.jp**　※貴社名、お名前、役職、連絡先をご記入の上、お問い合わせください。
【サービスセンター】 **0120-878-300**（受付時間：平日9:00～18:00）

編集後記

■本来的には、「組織開発」が目指すところは、マネジメントを超越したところにある。組織成員によって目指すべきビジョンがつくられ、共有され、そのビジョンに意義を感じ、その実現に向けて、全体を俯瞰しながら、自律的に動くことができれば、マネジメントは必要ない。ただ、全体をデザインし、意義深いビジョンを作ることは容易ではない。ということを知りながら、あえて「組織開発」をマネジすることにこだわった特集でした。（古野）

■小田氏への取材の際、「個人としての学習には限界がある」というお話を非常に興味深く伺いました。本質的な原因を見通して問題を解決するためには、多様な関係者とともにさまざまな視点から共創的な対話をすることで、現象の構造を捉え全体像を見るプロセスが欠かせないのだそうです。学習する優秀な個人が集まれば自然と学習する組織となるわけではない、ここに学習する組織づくりの難しさと醍醐味があるのだと感じました。（瀧本）

■今回、組織開発に関するインタビューを通じて、自社の社員の志を信じる、社員自身が自発的に答えを見いだすことを信じる、という運営側の意志を強く感じました。組織開発を現場で応用しようとするとき、その場凌ぎの姿勢は必ずや見透かされ、取り組みはあっという間に形骸化してしまうのでしょう。その意味で、経営や運営側が、本当に今の社員・組織で、先を切り拓く覚悟があるのかを、問われるものでもあると感じた次第です。（荒井）

［ 表紙の話 ］

都会の花畑では、蜂たちが巣づくりに励んでいます。外敵に負けない住処にするためには、大きさはどのくらいが適当か？ 強靭な外壁を作るには？ 各々が持つ知恵と気力を結集させたとき、どのような巣が完成するのでしょうか。

次号予告 2012年5月中旬発行予定

RMS message 27

次号は人事の専門性に関する特集をお届けする予定です。

RMSmessage
2012年2月発行　vol.26
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒100－6640
東京都千代田区丸の内1－9－2
グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／瀧本麗子　荒井理江　藤村直子　入江崇介
執筆／荻野進介　曲沼美恵
フォトグラファー／伊藤誠　早坂卓也　平山諭
柳川栄子
イラストレーター／サダヒロカズノリ
デザイン・ＤＴＰ制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ

100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
www.recruit-ms.co.jp