

# 組織開発の底力

はじめに

組織開発には、私たちが知らない力がまだある

「組織開発」について人事に携わる人々と話すと、さまざまな反応に出合う。まず、「組織開発＝組織活性化、コミュニケーション活性化」ととらえる人々が、「チームビルディング研修や運動会ですよね。それは現場に任せています」と言う。そのとき、「経営の目標に基づき、パフォーマンスを最大化するために、組織力を高めるあらゆる活動」と、私たちがとらえる組織開発の意味を説明すると、今度は「“組織開発”と定義していないが、それならば当社はずっとやってきた」という答えが返ってくる。日本ではこのような理解のもと、組織開発は人事部の関心事とならなかった。

そのため、「組織開発は優先事項か」と問われれば、多くの人事パーソンは「必ずしもそうではない」と答えるだろう。一方、「組織力は高めるべきか」という問いに対しては、ほとんどの人事が同意するはずだ。より高い成果を目指すとき、組織を変革に導くとき。こうした組織力の向上が求められる

ときこそ、人事部の手腕が問われる。本来的な組織開発は、人事部がそこで使い得る優れた考え方の1つだと私たちは確信している。採用、仕事のアサイン、評価、育成と配置、リーダーの選抜など、人事が担う各機能を組織開発という枠組みのなかに入れると、1つの有機体として大きな力を発揮するようになる。そんな組織開発に宿る「底力」に迫るのが、本特集の目指すところだ。

第1部ではまず、米国、日本での発展の歴史を踏まえ、組織開発の本来の意味とそのパワーを詳らかにする。続けて、日本企業における実践例を紹介する。そこには日本企業こそが必要とし、得意とする組織開発の要諦が見える。

第2部では、米国取材で見た組織開発の新潮流について言及する。組織開発が今後、どのように進化する可能性があるか、その未来を垣間見たい。

本誌編集／入倉由理子

# 組織開発の底力とは何か

## “歴史”と“今”から読み解く

組織開発によって何が可能なのか。組織開発の底力を知り、実践していくために、その定義と歴史、実践例を有識者と企業に取材。今、組織開発に取り組むべき理由も見えてきた。

### 組織開発の本来の意味と それを担う人の役割とは

「組織開発とは個別・具体的な問題解決の方法論、あるいはワールドカフェやAI (Appreciative Inquiry) といったツール・手法のみを指すものではありません。また、組織開発は欧米企業を中心に発展してきましたが、日本企業がありがちな欧米企業のマネジメントとして想像するような、外科的な手法では決してありません」。米国のリーバイ・ストラウス、ナイキで組織開発を牽引し、組織の変革に貢献してきた増田弥生氏はこう断言する。組織開発の定義はさまざまあるが、増田氏は、「経営の目標に基づき、パフォーマンスを最大化できるよう組織を健全に保ち、組織力を高めるためのあらゆる活動」と定義する。

米国で語られる「組織開発」は幅広い。次項で詳述するが、人事制度改革

やコミュニケーション改善、組織構造改革、業務プロセスの再設計など多様な領域が含まれ得る。

そのありようは、農業に似ている。たとえば、ミカンとリンゴでは、必要とする生育環境が異なる。土壌、降水量、気温、発生する害虫……。質の高いミカンを得ようとするならば、ミカンにとって健全な環境を整えるべきだし、ミカン畑からリンゴ畑に変えるならば、土壌改良、水分や肥料の管理、害虫対策など、リンゴにとって健全な環境にするためのあらゆる取り組みが必要だ。

同じように、経営者が掲げる組織の目標を達成するためには、それが実現できるように、組織と人々の状態を整えていく必要があるだろう。端的に言えば、経営の目標に向かって、それぞれのパワーを凝縮していきけるような価値観と行動様式が人々に共有されていること、これこそが増田氏のいう「健全」な状態だ。

組織開発が、そのためのありとあらゆるプロセスだというのなら、採



## 組織開発は 手法やツールではない 経営の目標を達成するための 包括的な取り組み

### 増田弥生氏

Masuda Yayoi\_企業のグローバル戦略推進のためのリーダーシップ開発・組織開発を専門とする。リコーを経て、米国のリーバイ・ストラウス、ナイキにて数々の組織変革を牽引。企業価値の世界規模での浸透と向上に主眼をおいた組織作りや、グローバルリーダーの発掘と育成に携わる。

用では、組織が大切にする価値観に共感できる人を選別しようとし、育成にあたっては、組織の価値観へのより深い理解や共感を促す仕組みが必要になるだろう。そうした価値観を備えた人々が、いかに力を発揮できるように組織構造や業務プロセスを変えていくことも、組織開発の範疇はんちゆうになっていくのだ。

### この戦略を達成し得る 組織か、という視点

そして、今日的な経営では、経営の目的は、常に変化し得る。ならば、組織も人々も、そのたびごとに変化に

対応し続ける必要がある。今日的な組織開発の特徴はここにあるのだ。

長期雇用を前提にチームワークを大切にし、同じメンバーで切磋琢磨しながら組織力を高め、戦ってきた日本企業には「当社も組織開発的な活動はやってきた」という認識があるかもしれない。だが、それらの活動が何のためになされているのかについての認識が、決定的に抜けているのではないだろうか。なぜ、チームワークが必要なのか。なぜ、皆が大切にしている価値観はあったほうがいいのか。なぜ、お互いをよく知り、尊重しようとするのか。これらがすべて経営の目標を達成するために行われているのかどうか、これこそが「組織開発」と、「組織内コミュニケーションの活性化」の違いを決めている。つまり、組織開発である以上、経営トップの「コミットメント」と「意志」は欠かせない、ということでもある。

増田氏はこれまでの経験を通じ、「持続的に成長する企業は、経営トップが組織開発の視点を持って強いリーダーシップを取っている」と確信しているという。

「経営のリソースの基本は、ヒト・モノ・カネ。事業計画の立案にあたって、資金計画は誰もが立て、財務状態の健全さも誰もが強く意識する。それと同様に、自社の人材・組織体制で事業計画を遂行・達成できるか、達成可能な健全な状態かどうかにも、思いを巡らせるべきです」(増田氏)

私たちには、本特集の取材前から抱いていた疑問があった。「組織開発は人事が担うべきか、あるいは組織開発部門を別につくるべきか」。道の途中、この疑問は愚問だと気付いた。組織開発の旗振りをするのは経営者であり、かつての増田氏がそうだったように、そのパートナーとして組織開発を実践していくのが組

組織開発担当者だ。組織と人材の状態を常に把握し、健全に整え、経営の目標が変わったときには変革を実践することが求められる。

「組織開発を担う人は、経営者と同じ言葉でビジネスを語れるビジネスリテラシーがあるかどうか、彼らの言葉を使って、彼らの関心事について対話できるかどうかが問われる」(増田氏)のであって、その人の所属部門や役職は大きな問題ではない。

### 組織開発の視点なしには 経営のパートナーになれない

米国における組織開発の実務家や研究者のコミュニティ組織、ODネットワークのボードメンバー、マット・ミナハン氏も口を揃える。「組織開発のプロは、その戦略は実行可能かなどについて、人と組織の側面から経営者に影響を与える存在です。

## 人事は 事業戦略に踏み込む 組織開発の視点を持って

場合によっては、事業戦略や組織構造にまで踏み込みます。私が企業の組織開発を支援するとき、会話する相手はCEOやCFOがほとんどなのです」(ミナハン氏)

翻って、組織開発部門を持つ日本企業はほとんどない。コミュニケーション改善やチームビルディング研修といった、狭義の組織開発は人事部が担ってきた。しかし、両氏のいう「経営のパートナーとしての組織開発」の職務領域は、ごく一般的な人事部の役割を大きく超える。

ミナハン氏によれば、かつては組織開発と人事は異なる部門として成立していたという。「米国でも伝統的な人事部は、採用、育成、給与計算などの人事サービスを担うことがほとんど。現在では組織開発と人事を同じ部門のなかに置く企業が増えていきますし、人事部に所属する人々が組織開発を学ぶ傾向も強くなってき

ました。人事が人と組織のプロであろうとすると、事業戦略まで踏み込む組織開発の視点やスキルを持つことが欠かせないことに気付いたのです」(ミナハン氏)

「米国のグローバル企業で組織開発を人事部で担う場合、その人事トップには必ず組織開発の視点が必要とされます」と、増田氏も言う。すなわち組織開発の視点がない限り、人事トップ、そして人事部は経営のパートナーにはなり得ない。日本企業の人事部にも、そのような役割は求められるようになりつつある。その理由を、歴史を紐解きながら次項で述べたい。

### マット・ミナハン氏

Matt Minahan\_ODネットワークのボードメンバー。長年にわたり、組織開発、組織デザインなどのコンサルティングを米国大手企業や公的機関に対して提供。アメリカン大学非常勤講師。



## 日本と米国の発展の歴史に見る 今、日本企業に組織開発が必要な理由

組織開発研究の第一人者、南カリフォルニア大学マーシャルビジネススクール教授、トーマス・カミングス氏は、「米国の組織開発は、1940年から50年頃、巨大化する組織の問題への対応策として始まりました」と、その誕生をひも解く。「組織の規模が大きくなるに伴い、組織は強固なヒエラルキー構造となり、階層化され、従業員の役割も固定化しました。確かに組織は効率的に機能するようになりましたが、そこで予期せぬ問題が起きました。指揮命令系統が官僚的になり、職場のコミュニケーションが悪化していったのです」(カミングス氏)

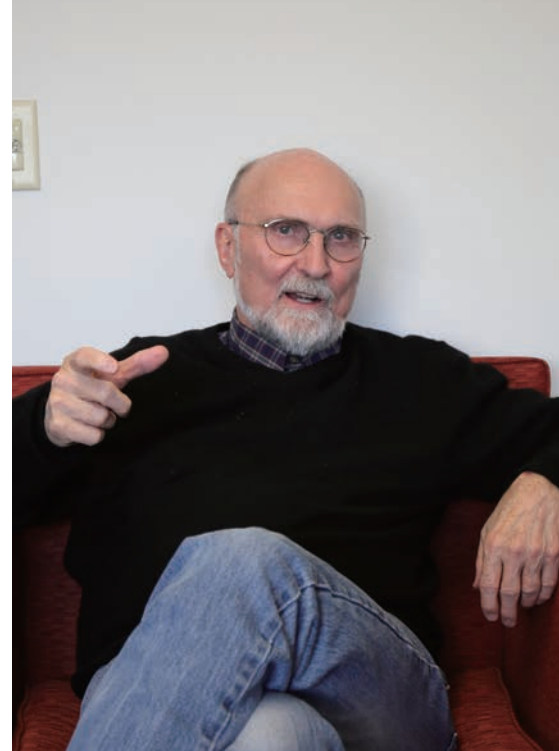
このように、コミュニケーションの活性化、チームビルディングという

領域に組織開発の起源はある。「組織開発に携わる人々には、人と人の関係をもっとオープンに、シンプルにすること、そしてお互いが信頼できる関係をつくることが求められました。当時の組織開発に携わる人々は、人間関係の改善やコンフリクトの解決によって組織に貢献していったのです」(カミングス氏)。この時期、組織開発のプロに求められたのは、心理学の専門知識とチームビルディングやコミュニケーション改善などに対する手法に精通することだった。

### 仕事デザイン、 組織デザインへと拡大

黎明期の心理学的なアプローチは、

# 現場の改善活動の 成功体験が日本企業の 再生を阻んできた



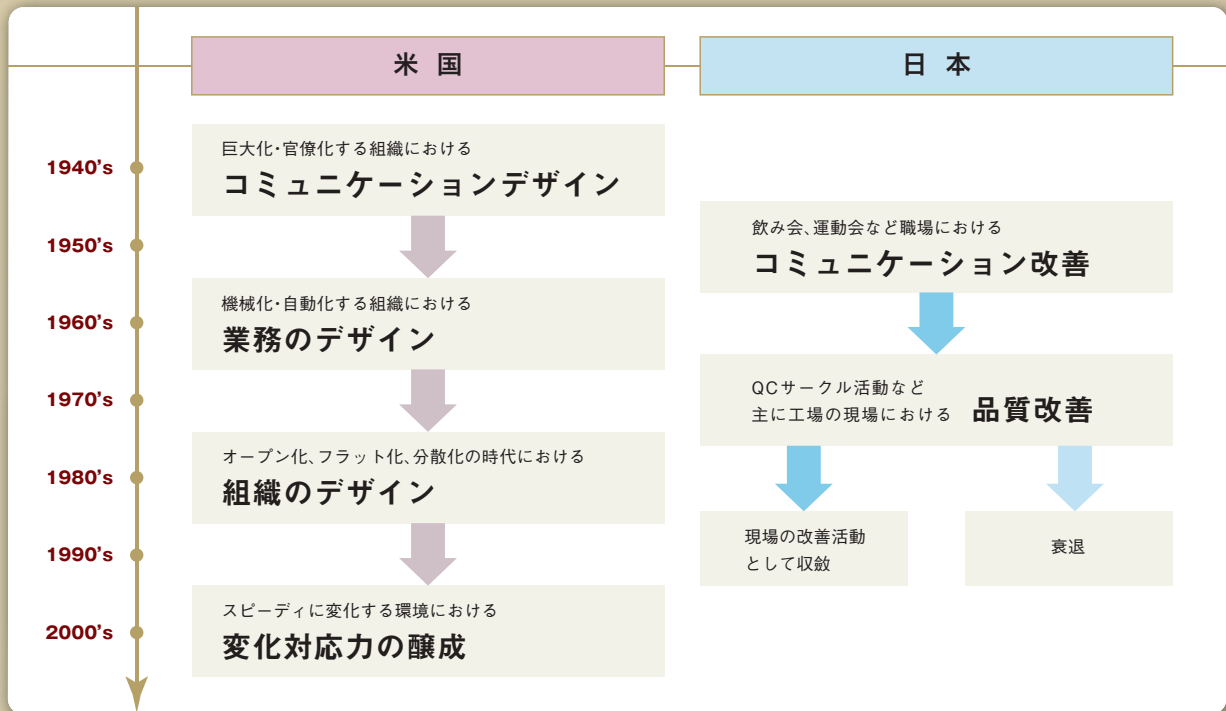
トーマス・カミングス氏

Thomas G. Cummings\_南カリフォルニア大学マーシャルビジネススクール経営組織部門長、教授。“Organization Development & Change”など著書多数。

「職場の人間関係を改善することに役立ったのは間違いない」(カミングス氏)という。ところが1960年代以降、新たな課題が浮かび上がった。オフィスや工場の「オートメーション化」による弊害である。「オートメーション化は仕事を簡易化・効率化したものの、現場で働く人にとっては同じことの繰り返しばかり。機械を媒介とした仕事は、会社や職場からの孤立感をもたらし、再び組織はモチベーションの低下に苛まれました。このような状況に対応するため、組織開発は新たなステージを迎えたのです」(カミングス氏)

機械の導入によって、仕事の効率が上がる。しかし、その機械の導入が

## 米国と日本における組織開発の歴史



職場のコミュニケーションを遮断し、関係性が悪化して生産性が下がる。このジレンマを解消するために、組織開発を担う人々は仕事そのもののデザインに手を入れた。たとえば完全な分業体制をやめ、異なる職務、スキルを持つ人を同じグループで協働させる。人、機械、人と分断された体制から、機械を囲むレイアウトで、人間同士の接点を増やして、意思決定はチームに委ねる。そうした施策で、再び高いパフォーマンスを挙げる組織へと導いた。「組織開発の領域が職場の関係性改善を超え、業務のデザインによってパフォーマンスを高めるという概念が加わった」(カミングス氏)という意味で、組織開発

の1つのターニングポイントだったといえよう。

1980年代を迎えると、組織開発の領域はさらに広がり「組織のデザイン」にまで及ぶ。「職場のコミュニケーションは改善し、人々が協働する業務をデザインすることに貢献したものの、組織はヒエラルキー構造のまま、評価・報酬、育成といった人材マネジメントも官僚的なシステムをひきずっていました。よりフラットに、オープンに。より働きがいのある職場で、もっと学びたいという人を惹き付ける組織へ。容易に、スピーディに情報を得られる組織へ。新しい組織風土に適合した組織構造、人事制度、情報システムへの変革を導

くことが求められました」(カミングス氏)

前項で述べたように、組織開発が人事の領域を超え、企業組織、企業活動の隅々にまで影響を与える存在となったのは、このような経緯を経てのことだった。

### 変化対応力の醸成こそ組織開発の主流に

さらに進み、2000年代以降には、組織開発は経営のパートナーとしての色合いを強めていった。経済のグローバル化、IT化が進み、企業間の競争は激しさを増して環境変化がスピーディになった。どの市場・商品で

勝負するのか、自社のリソース・強みをどこに投入するのか、戦略が頻繁に見直されるようになった。「戦略を転換するときには、その戦略を実行できる組織に変わらなければなりません」(カミングス氏)

このとき組織開発を担う人は、知恵とスキルを総動員して、組織を変化に対応させなければならない。戦略の方向転換が速く、転換の角度が鋭角になればなるほど、戦略の転換後に変革を実行しようと思っても間に合わない。組織開発が経営に資するためには、人と組織のスピーディに変化に対応する能力を継続的に育む必要が出てきたのだ。

## 守島基博氏

Morishima Motohiro\_ 米国イリノイ大学大学院にて、組織行動論・労使関係論・人的資源管理論でPh.D.を取得。カナダ・サイモン・フレージャー大学経営学部助教授、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授などを経て、現在一橋大学大学院商学研究科教授。『人材の複雑方程式』(日経プレミアシリーズ)など著書多数。



翻って、日本はどうか。「組織開発が“輸入”された1960年代には、日本でも米国の伝統的なコミュニケーション活性化による人間関係の改善が行われていたようです。人々が円滑に協働するために、運動会、飲み会、チームビルディング研修といった施策を講じることから始まりまし」と、一橋大学大学院教授・守島基博氏は説明する。

## QCサークル活動に収斂 組織開発は下火に

違う点もあった。「米国では多様な人種の価値観や文化背景の異なる人

材を束ね、同じビジョンに向かわせるといった目的を組織開発に含んでいたのですが、日本は米国と比べればずっと、組織の同質性が高い。戦後の高度成長期にあっては、社会・経済・生活の再生という1つのビジョン、1つのゴールを全員が見ていました。私の見立てでは、日本は製造業を中心としていたこともあって、組織開発はコミュニケーションの改善やチームワークの向上によってモチベーションを高め、工場の現場を強くする、という方向にのみ、動いていたのだと思います」(守島氏)

工場のブルーカラーを中心に行われていた組織開発はその後、QCサークル活動に代表される現場改善活動へと進化した。それは現場のための現場による活動となり、経営の一環としての組織開発という文脈からは離れていった。さらに、1990年代の景気後退によって成果・業績に対する

目指すべきは  
変化対応力のある人材を  
育む力を持つ組織をつくること

意識が急速に高まり、また、組織開発にお金をかける体力を日本企業が失ったため、運動会や飲み会といったコミュニケーション改善の活動すら下火になった。「現在、多くの日本企業が組織開発に関する蓄積を持っていないのは、こうした経緯があったことだと思います」(守島氏)

### 解雇をしない日本企業こそ組織開発をすべき

しかし、「日本企業は今こそ、真剣に本質的な意味での組織開発に取り組むべき」と守島氏は指摘する。

理由の1つとして、日本企業においても組織の多様性が急速に増したことがある。性別、国籍、雇用形態といった属性はもちろん、仕事に対する価値観や働き方などについての“深層の多様性”が広がっている。「グローバル展開も本格化するなかで、組織を1つにする、あるいは同じ方向を向くための取り組みが、いよいよ必要になってきました」(守島氏)

そして、「日本の組織の荒廃に歯止めをかけるため」(守島氏)でもある。

「1980年代くらいまでの日本企業がうまくいっていた時代には、たとえば先輩が後輩を、上司が部下を育てる、飲み会や運動会といったOJTや価値観共有の仕組みが機能していました。しかし、直行直帰が当たり前になり、メッセージは隣の席でもメールで送り合うなど、顔を突き合わせて仕事をする構造が失われた今、もはやOJTなどは機能していません」(守島氏)。多くの日本企業でOJT機能は入念にデザインされたものではなかった。新人が入ってきたから歓迎会をやり、仕事は誰かが教える、というように、あくまで自然な流れに合わせた機能だった。だから職場が変わるにつれて、この流れも機能も自然となくなったというのだ。

グローバル競争が激化し、戦略の変更・見直しをスピーディに行わなければならない環境に対峙しているのは日本企業も同様だ。「1980年代までの現場の改善の繰り返しによる成功体験が、日本企業の再生を阻んできたといっても過言ではない。その価値観からの脱却が必要」と、カミングス氏は強調する。成功体験を捨て、

経営の要請に従って異なる価値観、異なる行動様式を持つ組織に変化させなければならない。

それも1回限りの話ではない。組織と人に継続的な変化対応力を埋め込むための組織開発も急務である。

戦略人事の要諦の1つに、戦略に合わせて人を採用し、人を再配置することがある。「戦略に応じて必要なスペックを再定義し、そこに人を当てはめる。多くの場合、それは解雇を伴う。しかし、日本企業はこれをしません。同じ人材で、昨日とは異なる戦略を実行しなければならない。その変化に対応できる人材を育み続ける力を持つ組織をつくるために、組織開発が重要なのです」(守島氏)

組織開発と定義しているかどうかは別として、経営の目標や戦略の転換に応じて、本来的な組織開発を実践する企業はある。それはときに組織文化を変えるために、ときに経営ビジョンの転換のために、ときに破綻からの再生のために。次項では、第二の創業などの大きな変革期の事例から、日本型組織開発のありようと、人事がすべきことを学ぶ。



## 第二創業期に人と組織を強くした 日本企業の組織開発、3つの成功事例

# 成果を出した人こそが活躍できる組織へ

カルビー

経営者が何度も口にした言葉を自らも口にし、価値観が浸透

組織開発の1つの要諦として、経営者のコミットメントがまず重要である、ということをごこれまで見てきた。その好例がカルビーである。

女性リーダー研修やワークショップの開催、育児のための時短勤務と、大手企業の実施する施策には今や大きな差はない。にもかかわらず、女性活躍推進がうまくいっている企業とそうでない企業の差は鮮明だ。うまくいっていない会社の人事から、「女性を活かす組織文化がない」という言葉をよく聞く。かつて、カルビーはまさにそんな会社だった。

「女性が望んでもやりたい仕事ができない、というタイプの会社ではありませんでした。希望すれば育児休暇も問題なく取得できましたが、そもそも希望する人が少ない。結婚・出産退職は多く、男女ともに“育児をし

ながら働くなんて”とと思っているところがありました」と話すのは前人事総務部部長、ダイバーシティ委員会委員長の高橋文子氏だ。

「家族的な会社であり、誰にも不満がない状態」(高橋氏)が一転したのは、2009年。創業家一族から現会長兼CEOの松本晃氏に経営のバトンが渡ったときのことである。

### ■成果へのこだわり

「極端に言えば、それまではマーケティング重視。カルビーのブランド価値を育て、いいものをつくりさえすれば、売上や利益はついてくると考えていました。そこにプロの経営者がやってきて、“企業なのに儲ける意識がない。もっとガツガツやれ”と言いだめたのです」(高橋氏)

松本氏の言葉の意味はこうだ。成

果をきちんと出して、お客さまや株主への責任を果たそう。たとえば、製造のムダを徹底的に排除する。世界中からできるだけ低価格の材料を調達し、工場の稼働を増やすことで生産効率を高める。「すべてのコストを最終的に負担するのは消費者。コストは価格に確実に転嫁されますから、お客さまの役に立たないコストはかけてはならない。コストと成果へのこだわりが私たちに芽生え始めました」(高橋氏)

### ■能力のある人を昇進させよ

女性活躍推進のリーダーシップを取ったのも、松本氏である。着任早々断言したことは「ダイバーシティ推進と社会貢献は必ずやる」。「事業部長たちには、女性を登用したうえで利益を出すようにと指示が飛

びました。能力に差はない。能力がある人に仕事を任せないのはもったいないと言うのです」(高橋氏)

能力の定義はいたってシンプル。成果を出せる人、である。成果による評価が徹底された。「たとえば私の場合、女性の管理職比率を〇%にする、と数字で目標を設定します。“頑張ります”と言うと、“頑張らなくてもいいから、結果を出せ”と返ってくる。プロセスは完全に権限委譲され、何時間働いたか、どれだけ意欲的だったか、といったことは考慮されません」(高橋氏)。数字で出る結果に対しては、誰も文句を言いようがない。目標に対して成果を出し、ポテンシャルがあることを自ら証明した人にポストが与えられる。適材適所が組織に浸透した。「女性活躍推進が始まって、3年目くらい

までは、成果を出す女性が順当に昇進していった」(高橋氏)という。

### ■直接・間接の刷り込み

ところが4年、5年と経過すると、現場の管理職から悲鳴が上がった。「昇進させる女性がない」という声だ。理由は単純。もともと結婚・出産退職が多い組織風土にあっては、管理職に登用できる層に女性社員が多くなかった。だが、「“始めてから何年も経っているのだから、候補者が枯渇するのは育てていない管理者の責任だ”という、管理職に対する会長や社長の叱咤激励は一貫しています。そうした言葉が、女性社員の育成に向き合う意識を高めているのです」(高橋氏)

直接、会長や社長の言葉を聞かなくても、メディアで自社の女性活躍推進に関する情報を見聞きする機会は少なくない。「最近各拠点が女性活躍推進に積極的に取り組む企業として地方メディアに取り上げられる機会も増えています。そうすると、普段は会長や社長の言葉

に納得していない様子の管理職も、結局、会長とまったく同じ言葉を使って女性活躍推進の意義を説いているのです。そんな人たちは、その後やはり、自分の発言に責任を取るようになり組み姿勢まで変わるものです。繰り返し説いたことが浸透する、というのはまさにこういうことかもしれませんね」(高橋氏)

2010年4月に5.9%だった女性管理職比率は、2015年4月には19.8%にまで急上昇。ここまで見てきたように、同社の女性活躍推進における成果は、女性に対する施策だけが奏功したのではない。成果に真摯に向き合う組織にしよう、成果を出した人にはきちんと報いよう、と経営トップが繰り返しメッセージし、力があれば男女は関係ない、という風土が徐々に醸成された結果である。



高橋文子氏

前人事総務本部 人事総務部 部長  
ダイバーシティ委員会 委員長  
(現中日本事業本部 人事担当 部長)

# どんな戦略でも「人」で勝てる組織へ

ヤフー

## 人事トップが経営者に伴走し、経営に資する組織を体現

「会社が変われば、組織が変わるのは当然」。ヤフーの上級執行役員コーポレート統括本部長、本間浩輔氏は言い切る。2012年、約16年間同社を牽引してきた井上雅博氏が社長を退任、宮坂学氏にバトンを渡した。本間氏は宮坂氏に伴走し、彼の言葉に呼応するように、経営の刷新を組織開発によって支えてきた。「組織には2つのタイプがあります。1つは戦略で勝つ組織。ヤフーは井上といういわば“天才経営者”が繰り出す戦略を遂行し、急成長しました。この場合、あえて単純化すれば、組織がどんな人材で構成されていても勝てるのです」(本間氏)。ところが2000年代後半に入り、組織が巨大化していった。「時代はヤフーが得意としていたPCの時代から、携帯、スマホの時代へと転換しました。変化がめまぐるしいITの世界にあっては、いかに優れた戦略であっても、意思決定の階層が多くては機を逸することになります」(本間氏)

### ■爆速経営という旗印

新社長・宮坂氏が掲げた旗印は「爆速経営」。状況察知、意志決定、実行のスピードを上げることを端的に表現した価値基準だ。「爆速経営を現実のものにするには、もう1つのタイプの組織を意識せざるを得ませんでした。それは、どんな戦略であっても勝てる人財で構成された組織です」(本間氏)

たとえ戦略の詰めが多少甘くても、高い実行力でそれを実現できる。自らの強みと現場感覚で戦略の質を高められる。それまでは優れた戦略をいわば言われるがままに実行することで評価されてきた社員たちに、自ら創り出す・判断する・実行するという意識を埋め込む必要があった。「しかも、売上や利益が減っていたわけでもありません。外からは『ヤフーは大丈夫か』と不安の声が上がっていても、社員には危機感がなかった。そんななかで社員

一人ひとりを変革に向き合わせる必要がありました」(本間氏)

## ■人事の責任としての社内広報

まずは、組織構造と意思決定システムを変えた。それまでの承認プロセスは8階層。案件によるが、基本的には2階層で決定できるようにした。同時に、その組織構造のなかに入る人の意識を変える必要があった。そのため、「社内コミュニケーションの拡充と、ミドルマネジャーの教育に力を注いだ」(本間氏)という。

「全社員を集めての社員総会や、宮坂を100~150人の社員が囲んで対話するイベントを始めました。社内広報の人員数を増やすと同時に、人事も積極的に社内イベントをしかけました」(本間氏)。本間氏が人事トップになってから、人事部は「ピープル・デベロップメント統括本部」に名称を変更した(2016年4月より改称)。「人事は制度を考えるところではない。人について真剣に考える部門だ、ということを明確に示し、人事部の役割も変えた」(本間氏)のだという。

## ■マネジャーの役割定義

一方のミドルマネジャーの教育は、「一連の変革のキーポイント」(本間氏)だったという。「いくら経営陣や人事が変革せよ、自ら判断し

て行動せよ、と繰り返したところで、現場でマネジャーが“上はあんなことを言っているが……”と斜めに構えたら台無し。部下は絶対本気にならない。会社の意思を現場の一人ひとりが理解できるように伝え、一人ひとりを鼓舞できるマネジャーの存在が重要でした」(本間氏)

本間氏はマネジャーの役割は1つと決めた。それが「メンバーの才能と情熱を解き放つ」だ。そして、その役割を果たす場として、「1 on 1 (ワン・オン・ワン)ミーティング」を導入した。マネジャーはメンバー1人に対し、週に1回、30分程度、個人面談の時間を取る。位置づけは、「部下のための時間」だ。「この場を使って上司は部下の内省を促し、部下が自ら考え、意思決定することを支援します。メンバーが“やりたい”という情熱と、“これができる”という才能を自ら発見するのを手伝い、行動に移す舞台を用意するのが1 on 1 ミーティングにおけるマネジャーの役割なのです」(本間氏)

## ■才能と情熱を解き放つ評価

多くの企業と同じく、以前は営業でも技術者でも、ハイパフォーマーが評価され管理職になる評価・昇格システムを取っていた。「今は“才能と情熱を解き放つ”という役割を担える人をマネジャーにしています。



本間浩輔氏

上級執行役員 コーポレート統括本部長

一人ひとりの強みを活かそうとするならば、役職を上げることでしか給与が上がらないような仕組みはおかしい。マネジャーになる以外で、高い専門性やスキルをもって高度な業務で成果を出す貢献の仕方でも報われる給与制度に変えました」(本間氏)

「本来、人が集まれば、自然にいい組織ができる」というのが本間氏の信念だ。「変な制度をつくるから、人も組織も発達しない。重要なことは、経営の目的を理解し、共感してくれた一人ひとりが存分に才能と情熱を解き放てるように制約をなくしていくことなのです」(本間氏)

1人の天才に率いられていたヤフーという巨艦は今、同じ方向に向かう小さな舟の集団に変わった。1つひとつの小舟がそれぞれ強い推進力を持ち、経営の目標に向かってスピードを上げつつある。

日本航空(JAL)が2010年の経営破綻後から再生に向かった道のりは、経営が示す新しい価値観や行動規範を組織に浸透させるための、終わりのなき組織開発の活動と言えよう。それは、JALの再生を託された京セラ創業者の稲盛和夫氏が持ち込んだ、「フィロソフィ」と「アメーバ経営」をJAL独自の形に変化させた「JALフィロソフィ」と「部門別採算制度」の両輪で進んでいった。

### ■全員が持つべき価値観

JALフィロソフィとは、稲盛氏が京セラで磨き上げた経営哲学を原型とした、新生JALの社員全員が持つべき価値観、行動規範である。「『JALフィロソフィ』は40項目。内容は決して特別なことではありません」と説明するのは、意識改革・人づくり推進部部長の野村直史氏だ。そこには、「常に謙虚に素直な心で」「真面目に一生懸命仕事に打ち込む」「お客さま視点を貫く」といった、いわば「人として正し

い考え方」が並ぶ。「破綻前でも、現場の一人ひとは真面目に仕事に向き合っていた。ですが、自分たちの仕事が生かされているかどうか、すべてがお客さまのためになり、結果として利益を生むことに貢献できているのか、という目線で自らの仕事を振り返ることがなかったのではないかと、今では思います」(野村氏)

JALフィロソフィに「最高のバトンタッチ」という言葉がある。航空会社は予約から運航まで、完全な分業体制でサービスを提供する。破綻前は、整備は機体を万全に保ち、運航は安全かつ定時の離発着を意識し、キャビンアテンダントは旅客のニーズに合ったサービスを提供するなど、社員はそれぞれの持ち場で自らの役割を果たすことにのみ努力してきた。「しかし、“最高のバトンタッチ”を実現するためには、ただ自分のなすべきことだけを行うのではなく、次にバトンを受け取る仲間とどう連携できるかを考えることが求められます」(野村氏)

### ■繰り返し学ぶ

JALフィロソフィの浸透に、同社は膨大なコストをかける。3万2000人の全社員が年4回、2時間の教育を受講することが義務づけられている。毎回、40項目のうちの1つをテーマとして取り上げ、数人のグループに分かれてディスカッションする。稲盛氏の講話や、現場でJALフィロソフィを実践する社員へのインタビューなどのDVDを全員で見たうえで、「どこがJALフィロソフィに合致しているか」「自分自身、自分の職場はどうか」と話し合い、理解を深めるのが狙いだ。

### ■「仲間」がファシリテーション

「JALフィロソフィ」の教育を担うのは、野村氏の組織に所属する9人。「ファシリテーター」と呼ばれる彼らは、1年任期で配属された現場の社員たちだ。機長、整備士、キャビンアテンダント、営業など出身は多様だ。

## 全社の隅々まで価値観が浸透する組織へ

日本航空 (JAL)

フィロソフィを考え、実践する機会を絶え間なく繰り返す

「彼らはファシリテーションのプロではなく、1週間程度、先輩のやり方を見よう見まねで学ぶ程度。それでもプロにお願いする以上の効果がある」(野村氏)という。1つには、彼らが研修を受ける社員の「仲間」であることだ。「経営陣やプロといった“上”や“外”、あるいは人事の教育担当が語ると、押し付けられた、という印象を与えかねません。同じ目線に立つ同僚がファシリテーターとなることで、受け入れやすくなります」(野村氏)

また、プログラムもファシリテーターがつくる。「彼らは現場の情報を多く持っている。DVDに登場する現場のJALフィロソフィ実践者を探すにしても、自分のネットワークを使って最適な人を見つけられるのです」(野村氏)

さらに、彼らが「1年後に現場に戻っていく存在」(野村氏)であることも重要だ。1年間真剣にJALフィロソフィと向き合った社員が、職場に増える。彼らの存在が、現場への浸透を促進するのは間違いない。

## ■利益追求と矛盾させない

一方、部門別採算制度の導入は、JALフィロソフィの導入から遅れる

こと約1年。部門別採算制度では、部単位ではなく、部下の「グループ」といった小さな単位で収支に責任を持たせる。「以前は利益を生むのは営業部門の仕事であり、それ以外の部署では、“自分たちの仕事が利益にかかわる”という意識はほとんどないといっていた。利益=収入-費用。業務にかかわる全員の利益貢献を見える化したことで、コスト意識が高まりました」(野村氏)

小さな組織に分けて、部門別採算制度を導入すると、ともすると自部門の収益のみを追求し部分最適に陥ったり、顧客満足の低下につながるリスクもある。そこで関係者を「全体最適」の視点に立ち戻らせる役目を果たしているのがJALフィロソフィである。人として正しくあることと利益を上げることの両立を、JALフィロソフィと部門別採算制度の両輪が支えている。

「破綻前は、“人として正しいことをする”ということに気恥ずかしさのよ

うなものがあった。今は、人としての正しさ、真面目さにまっすぐ向き合っていていい、というお墨付きをもらったような気がしています」(野村氏)

また、人財育成を推進する上で意識するようになったことは、「教育・研修のプログラム1つを考えるにしても、出来る限りそこに経営の思いを反映させるようになったこと」(野村氏)だという。破綻前から同社の人財育成を担ってきた野村氏だが、自らの仕事と経営の思いを直結させて考えることは少なかった。「業務上、経営が発するメッセージに直接触れる機会も多いのですが、そのメッセージに込められた経営の思いに非常に敏感になったのは、破綻以降の大きな変化だと思います」(野村氏)



野村直史氏

人財本部 意識改革・人づくり推進部 部長

# 米国で見た、 組織開発の未来の姿とは

時代と経営の要請によって再定義され続けてきた組織開発。環境の激変期にあって、そのありようはまた、変わろうとしている。その潮流を米国取材でとらえた。

## 組織開発は、リーダーシップ開発が 今日的課題となり、人事と合流

第1部で、組織開発は時代と経営の要請に従って、コミュニケーションデザイン、業務のデザイン、組織のデザインとその領域を広げ、環境変化が激しくなった2000年代以降には、組織の変化対応力を引き上げることに力を注いできたと確認した。日本企業では、組織開発と定義される活動は現場の改善活動に収斂し、景気後退によって下火になった。しかしながら、3社の事例で見たように、経営改革のような大変革期には、確かに組織開発といえる活動に人

事が取り組み、成果を出してきたこともわかった。

では、未来は？ 過去にそうであったように今後も組織開発の中身が進化する可能性はある。そして、既にその兆しは生まれつつある。

### 組織開発が “個”にもフォーカス

コロンビア大学ティーチャーズカレッジ教授のウォーナー・パーク氏は、20年前と現在の組織開発に携わる人

(それが人事部であれ、組織開発部門であれ)の違いを調査した。「大きな潮流は、組織開発がかつては人事の領域だったリーダーシップ開発やタレントマネジメントの領域と重なるようになり、現在ではほぼ一体化しつつある、ということです。組織開発が行っているのは、単に将来のリーダー候補を育成したり、サクセッションプランをつくることに留まっています」(パーク氏)

パーク氏によれば、米国におけるリーダー選抜育成の課題は、「最終的に組織のリーダーを任せた人の5割がその役割に失敗する」ということだ。その背景には、選抜のプロセスの問題がある。どのような職種であれ、リーダーとして昇進するのは、トップの業績、成果を出した人、あるいは優れた専門能力を有した人になる。「しかし、リーダーとして活躍できることと、ある職種におけるパフォーマンスや専門性の高さには必ずしも

相関があるわけではない。だから成果を出せずに終わってしまう人が発生するのです」(バーク氏)

リーダーシップとは、自らが目指すゴールを必要な人を巻き込みながら、自らの強みとあらゆる手段を使って達成していく能力だ。言い換えれば自らの仕事、ゴールに対する深いコミットメント、強いオーナーシップを持ち、その仕事の完遂のために他者との協働をなし得る力である。リーダーシップは組織のリーダーだけでなく全員が持つべきものだ。組織の構成員全員のリーダーシップ開発を行い、そこでより強くリーダーシップを発揮した人に、もっとその人が活躍できるより大きな責任と権限を与えていく、つまりタレントマネジメントを機能させる方向に米国企業は動いている。

「人には個性や強みがそれぞれあり、それはリーダーシップの発揮の仕方にも大きな影響を与えています。そのため、それまで企業が提供してきたような短期かつ一様のリーダー育成研修だけではリーダーシップは高まらないことに気付いたのです」(バーク氏)

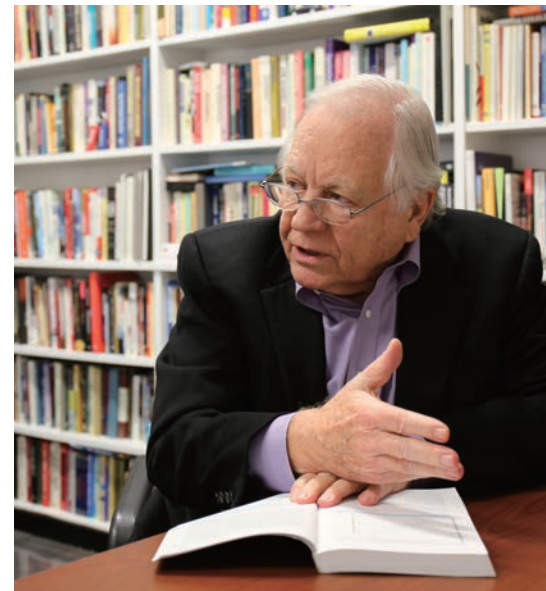
ここにきて組織開発と、リーダーシップ開発やタレントマネジメントという人事課題が急接近しつつある。これまでの個人のスキルや能力を向上させることに主眼を置いた人材育

成、能力開発のアプローチは、全員のリーダーシップを高めることに始まる、組織の構成員全員を対象とする組織開発のアプローチへと転換しつつあるといえよう。

## リーダーシップを持つ 人材を育む組織を育む

同じリーダーシップ開発でも、人材育成的なアプローチと組織開発的なアプローチでは、その手法が大きく異なる。前出の一橋大学・守島氏は、「リーダーシップを持つ人材を育むのが人材育成、リーダーシップを持つ人材を育む組織を育むのが組織開発」だと言い切る。リーダーシップを持つ人材が生まれる組織をつくらうと思えば、経営に必要なリーダーシップの定義に始まり、それを組織にどう浸透させ、現場で何を評価するのか、全員がリーダーシップを発揮できる意思決定の構造やコミュニケーションのありようはどのようなものか、と、研修の開発に留まらない広範囲へのアプローチが求められる。

以前、欧州のグローバル企業で、タレントマネジメントと組織開発とともに担当する人の話を聞いたことがある。彼は毎日、世界の拠点を巡っていた。「タレントを発掘することはもちろん重要。同時に、タレントを育も



### ウォーナー・バーク氏

W. Warner Burke\_ コロンビア大学ティーチャーズカレッジ教授。1970年代に日本に組織開発を紹介した1人。“Organization Change: Theory and Practice”など、著書多数。

う、彼らにもっとチャンスを与えようという組織風土がなければ、タレントマネジメントはうまくいかない。組織風土に課題があれば、そこを修正しに行くのです」。このように人事部がタレントマネジメントやリーダーシップ開発といった今日的な課題に取り組みうとするならば、組織開発の視点や手法がより重要になる。では、人事は組織開発の視点や手法を、どのように身に付ければいいのか。

## 組織開発のスキルを どう高めるのか

前出のODネットワークのミナハン氏は、「そもそも人事と組織開発



は、その出自が異なる」と話す。組織開発とは経営が求めるゴールを、どうやってその組織が担えるようになるのがスタート地点。最初から経営のパートナーとして、コミュニケーションデザイン、組織デザインの知識やスキルのみならず、ビジネスリテラシーや経営に関する知識を求められてきた。既に1970年代には、大学院の専門プログラムができていた。「一方人事は、元来は人的資源のコスト管理がその領域であり、

報酬や福利厚生などの設計、管理とコントロールがスタートなのです」(ミナハン氏)。つまり組織開発と人事は専門領域が異なるのだから、リーダーシップ開発やタレントマネジメントを組織開発的に実施するには、新しい知識や能力の獲得が必要になる。どこで、それらの知識を獲得できるのか。

増田氏は、次のように語る。「人事パーソンが組織開発のスキルを身に付けようとするならば、現場に入っ

ていくしかありません。そこにどんな課題があるのか仮説を立て、それを現場の人につけてみる。相手が違うと言えれば考え直せばいいし、少しでも示唆があれば課題解決に向けて必要な施策を一緒に考えていく。この繰り返ししかないのです」

具体的に、人事と組織開発が合流するとはどういうことか。組織開発の一環としてのリーダーシップ開発、タレントマネジメントを実行する米国発グローバル企業2社を紹介する。

## アジアにおける組織開発

### 1970年代に導入され 今では経営のパートナーに

「組織開発という考え方がフィリピンに入ってきたのは、1970年代と早く、1980年代には大学院に組織開発の修士課程ができました」と、フィリピンの多くの企業で組織開発のプロとして活躍してきたエンリケ・アバデスコ氏は話す。「フィリピンでは、歴史的背景により米国企業の影響を強く受けていますから」。あるいは、アバデスコ氏もかかわったフィリピンの大手ビール会社サンミゲルのように、米国で学んだ後継社長が「組織

の古い体質を変えるために必要」と判断し、導入したケースもある。

フィリピンで組織開発を実施している企業では、人事部のなかに組織開発を担うチームをおくことが多い。「組織開発チームは企業カルチャーの変革や経営戦略の推進を担い、経営のパートナーとなっています。業績に貢献するという認知もされています」(アバデスコ氏)のように、組織開発のありようはグローバル企業のそれと同様だ。成長



#### エンリケ・アバデスコ氏

Enrique Abadesco\_エクソン・モービルで人事・組織開発の責任者を経て、サンミゲルのシニア・バイス・プレジデントを務める。現在はコンサルティング会社を経営。

する市場のなかで、グローバル企業へと脱皮しようと模索を続けるアジア企業は多い。そのための重要な手法として、組織開発は位置づけられている。

## 米国企業のリアル

### “組織”と“個”の開発の関係は

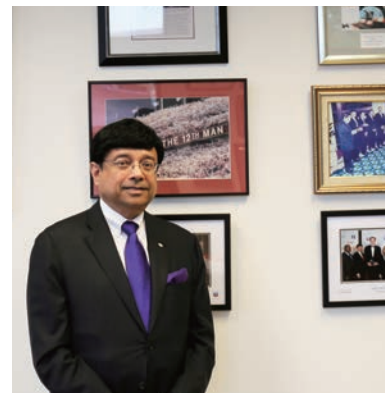
シェブロンは、米国カリフォルニア州に本社を置く石油メジャーである。同社の人にかかわる部門は3つ。オーガニゼーション・ケイパビリティ・グループ(以下、OCG)、オフィス・オブ・グローバル・ダイバーシティ(以下、OGD)、人事グループの3つだ。ヴァイスプレジデントのシャリク・ヨスフザイ氏は「個人のポテンシャルを最大化するには、3つの機能の協業が重要。なかでも、タレントマネジメントなど人を育む機能はOCGが、全員のユニークネスを組織の価値に変えるためのダイバーシティマネジメントはOGDが担います」と説明する。人事グループは基本的に、採用、福利厚生などHRサービスを担当する。つまり、ここまで語ってきた組織開発の役割を同社で果たすのは、

OCGとODGだ。

石油という資源へのリーチこそがすべてを決めるといっても過言ではなさそうな、石油メジャーにあってなお、「わが社の最大の資産は、やはり人なのです」とヨスフザイ氏は言い切る。「石油を見つけるのも人。それをどのように活用するか創造力を働かせるのも人。ですから私たちは、人に最大の投資をしています」(ヨスフザイ氏)。すなわち組織の成功は、人によってしかなされないのであって、「組織開発のなかには、当然、個々の能力を伸ばす“人材開発”といわれた領域はすべて含まれる」(ヨスフザイ氏)というのだ。

#### ■大きな仕組みと草の根

具体的にOCGの活動を聞くと、ほ



シャリク・ヨスフザイ氏

Shariq Yosufzai\_ヴァイスプレジデント

とんどがグローバル企業で多く行われているタレントマネジメントやリーダー育成に属するものだ。トレーニングやジョブローテーションによって人材のスキルを高め、ポテンシャルの高い人材はリーダー育成プランに乗せ、人材開発会議でその人

## 組織開発が人材育成を包含する理由

シェブロン

組織能力を高めることは、ビジョンに基づきベストな人材を増やすこと

がもっと活躍できるポジションを用意すべく力を尽くす。

こうして全社的な選抜の仕組みをつくるのと同時に、草の根的な現場のリーダーシップ開発をOGDが支援している。最近、米国のグローバル企業で盛んな活動、「ビジネス・リソース・グループ」(以下、BRG)を同社も活用している。女性、少数民族、LGBTなどテーマを決めて、それぞれの立場だからこそ見える社内外の課題を抽出し、実際に行動を起こして解決を目指す活動だ。全世界で6万2000人いる社員のうち、2万9000人が何らかのBRGに参加する。「優れたBRGの活動は経営サイドが支援しますから、私たちリーダーはこの活動を

通じて、これまで会う機会のなかった優れた人材を知ることできます。重要な人材情報のパイプラインでもあるのです」(ヨスフザイ氏)

### ■すべてビジョンが根幹

OCGとOGDの活動が人材開発やダイバーシティマネジメントに留まらず、組織開発だというゆえんは、そのすべてが経営ビジョンを実現するために行われているからだ。「私たちの活動の根幹には、常に立ち返るシェブロン・ウェイというビジョン、価値観があります」(ヨスフザイ氏)。シェブロン・ウェイの中心にあるビジョンは、「社員・パートナーシップ・業績で賞賛を受ける代表的グロー

バルエネルギー企業になること」である。そのために社員が持つべき価値観を、「健全性」「信頼」「多様性」「独創性」「パートナーシップ」「人と環境の保護」「高い遂行能力」の7つの言葉で表現している。「わが社で評価されるのはこのシェブロン・ウェイに共感できる人である。組織能力を高めることとはすなわち、シェブロンにとっての“Best people for our company”を組織のなかにできるだけ増やすこと。人材開発プログラムの構築も、人の評価や昇格の基準も、リーダーの選抜も、すべて“それはシェブロン・ウェイに基づいているか”という問いかけから始まるのです」(ヨスフザイ氏)

## 世界16万人の進化こそ組織の進化

ヒルトン・ワールドワイド

### いつでも、誰でもコーポレートユニバーシティで学べる状態に

世界最大のホテルチェーン、ヒルトングループは、2010年、大きな組織変革に向き合わざるを得なかった。それまで別法人だった米国ヒルトンとそのほかの国・地域のヒルトン

グループのホテルをすべて統合し、経営体制をヒルトン・ワールドワイドとして一元化したのである。「そこで急務だったのは、組織開発でした」と、説明するのは、同社のチーフ・ラーニ

ング・オフィサー、グローバル・タレント・リーダーのキモ・キッペン氏である。新生ヒルトンは100カ国に約16万人の従業員を持つ巨大組織となったのだ。

## ■5つのカレッジと eラーニングプログラム

ヒルトンが組織開発を必要とした理由は明確だ。「2016年現在、4600のホテルが100カ国にわたって存在します。そして、世界のどこかで1.14日に1軒(2015年)のペースで、ヒルトン・ワールドワイドのホテルがオープンしています。そのような状況のなかで、全員がホスピタリティ、インテグリティ、リーダーシップ、チームワーク、オーナーシップ、ナウ(頭文字をつなげるとHILTON)というコアバリューを体現できる人材となるための仕組みの構築が急務だったのです」(キッペン氏)

具体的にキッペン氏が主導したのが、ヒルトン・ワールドワイド・ユニバーシティ(通称ヒルトン・ユニバーシティ)と名付けられたコーポレートユニバーシティの設立だ。ヒルトン・ユニバーシティには5つのカレッジがあり、サービススキルやホテル運営、リーダー育成といった分野別にトレーニングを提供している。入社したばかりの人や若手、サービス現場の人だけでなく、リーダー、コーポレートスタッフなど、「ヒルトン・ワールドワイドのすべての従業員が、自分に

必要な学びを得られるようにした」(キッペン氏)という総合的な人材開発プラットフォームになっている。「同時に数千のeラーニングプログラムを用意し、従業員はすべて参加できます」(キッペン氏)

## ■変わり続けるための学び

全従業員が、職務に応じて、必修で受講するプログラムがある。また、統合後に導入されたパフォーマンス・マネジメント・システムとも連動している。すべての従業員について、ビジネスゴールに対する貢献、必要とされるコンピテンシーに対する現在のレベルがわかり、今、誰にどんなトレーニングが必要かの判断ができるのだ。個々人には、それに応じてヒルトン・ユニバーシティのどのプログラムの受講をすべきかがガイドが提示される。「ビジネス環境やお客さまのニーズが常に変化する以上、私たちの提供するサービスもそれに応じて常に進化しなければならない。入社時研修、階層別研修だけでは不十分です。いつでも、誰でも学びたい人が私たちのサービスの本質とその進化を学べる状態を用意しておくことが重要なのです」(キッペン氏)



キモ・キッペン氏

Kimo Kippen\_チーフ・ラーニング・オフィサー  
グローバル・タレント・リーダー

## ■受け入れやすい言葉で

ヒルトンのこの活動は、「組織開発そのもの」(キッペン氏)というが、同社では組織開発という言葉を採用していない。「組織開発という言葉はアカデミックなニュアンスが強く、現場では浸透しにくい。そのため、人材開発(タレント・デベロップメント)といった言葉を使っています。最も現場で使いやすい、受け入れられやすい言葉で説明することも、組織開発においては重要なのです」(キッペン氏)

まとめ

# 経営のパートナーとしての人事には 組織開発の視点が必要

本誌編集長／石原直子

2015年12月発行のWorks133号の第1特集では、「人事部の、今、あるべき形」と題して、企業の人事部がどのような機能を備えるべきか、そして、どのような組織構造でそれを実行していくべきかを考察した。同特集でも、「OD&TD」つまり、組織開発およびタレント開発という機能の必要性が高まっていることを指摘した。特集のまとめには「(OD&TDの機能として)全社の隅々にまで、自社の企業理念や行動規範を浸透させ、それを高いレベルで具現化する人々を次世代のリーダーとして選び、育てること。これができなくては、全社レベルでの戦略人事ができたことにはならない」

と記した。

今回お目にかかった組織開発の実践者は(肩書きが組織開発か、HRか、コンサルタントかにかかわらず)誰もが皆、「経営者のパートナー」を自任しておられた。組織開発が経営戦略と直結していること、また、戦略人事の要であることが、彼らの自負からも浮かび上がってくる。

## 改めて、 組織開発の本質とは

改めて「組織開発」にフォーカスを当てた今号をつくり終えて、確信したことがある。それは、組織開発の本質は「ウェイの浸透、バリューの体

現」なのだということ、そして、組織開発に自覚的でない人事は経営のパートナーたり得ないということだ。

こう言い切るためには前提として、個々の会社のウェイやバリューというものが、「これらによってこそ自社の持続的な発展が成し遂げられる」というレベルに到達するまで、経営が考え抜いたうえで構成され、言語化されていなければならない。このように、経営陣が組織の発展のために欠かせないと信じていること、それを組織に埋め込んでいく仕事だからこそ、組織開発は経営マターなのであり、組織開発の実践者が経営者のパートナーと認められるのだ。

## ウェイやバリューに 魂を入れ、命を与える

ここに2つの問題が浮かび上がってくる。1つは、ウェイ、バリューといったものを掲げている企業は日本にももちろん少なくないが、それらをつくり上げた主体が、経営者であ

ると言い切れるかどうか、という問題だ。ウェイやバリューをどのようなものにするか、これ自体は人事が決められるものではない(もちろん実務的には人事が手を動かすことになるかもしれないが)。経営者の意志と主体性こそが大事であるし、そうでなければ経営の目的を達成するために必要にして十分な内容にそぎ落とし、磨きあげることは難しいに違いない。

ここでの人事(あるいは組織開発の実践者)の役割は、経営者との対話である。増田氏は、経営者の成し遂げたいことをやってくれる人々がどのような状態であってほしいのか、それで本当に成し遂げられるのか、それを経営陣に問うところから組織開発がスタートすると言った。

もう1つは、ウェイやバリューがおざなりの標語として形骸化していないか、という問題だ。もちろん、どの企業の人も、「うちのウェイは飾り物です」などと正面切って言うはずがない。ここで問いたいのは、大切に

しているという「心持ち」だけではなく、従業員の日々の行動や判断基準になるくらいに、それらを「活用」しているか、ということだ。

活用するとはどういうことか。ウェイやバリューとして言語化されたもの自体が、人事評価や選抜登用の基準になり、人材開発や研修のテーマになり、上司と部下の日常の対話のなかで実際に口にされる。このような状態をもって、活用しているというべきである。

### 組織開発のために 既存のルールを変えられるか

今号で見てきた事例を振り返ればなるほど、と思っただけなのではないだろうか。JALでは「JALフィロソフィ」への理解を確たるものにするために、全従業員が年間8時間の研修に参加する。実はこれ以外に、管理職だけ、経営幹部だけが参加する勉強会も並行して行われている。これほどの頻度で、ウェイやバリュー

と向き合う時間を現場に課すことを、よしとすることができる企業がどれほどあるだろうか。

また、ヤフーでは1 on 1 ミーティングを全部下と毎週重ねることがミドルマネジャーに課されている。経営戦略「爆速経営」を実現するウェイにあたるものが「メンバーの才能と情熱を解き放て」であり、キーパーソンであるミドルマネジャーの行動に組み込んである。

さらには、それをできる人であるかどうかをミドルマネジャー登用の判断基準にしたという。ハイパーフォーマーであれ、というだけではなく、ウェイの伝道師であり、バリューの体現者であれ、というならば、人材登用の基準にも当然、それが埋め込まなければならない。それが本当に実行できている企業、その視点で部下を評価できる上司は、どれだけのだろうか。人事におけるすべての施策や取り組みを、組織開発の視点で見直し、進化させられるか、考える機会にさせていただきたい。