

Works 135

人事が変われば、社会が変わる。

2016.04-05
Recruit Works Institute



組織開発の底力

第2特集

人事プロフェッショナルとして、
意思決定の基盤をつくれ

連載

頂点からの視座：中村壽男氏（ハイヤードライバー）

人事のジレンマ：マネジャーには 業績達成の責任あり×部下育成にも責任あり

コミュニケーションの型知：“伝える”技術でどんな相手をも動かす

人事が知っておくべき人体の秘密：ひらめいたアイデアをつぶすのは“誰”か

フツウでないと戦力外？：精神障害者

ここは集中特区：光の演出で自席を個室に

成功の本質：日本環境設計

人事プロフェッショナルへの道：リーダーを生み出す組織において人事の果たす役割とは



CONTENTS

Works

No.135 Apr - May 2016

4 第1特集 組織開発の底力

4 はじめに：組織開発には、私たちが知らない力がまだある

5 第1部 組織開発の底力とは何か “歴史”と“今”から読み解く

5 組織開発の本来の意味とそれを担う人の役割とは
／増田弥生氏／マット・ミナハン氏(ODネットワーク ボードメンバー)

8 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
／トーマス・カミングス氏(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)
／守島基博氏(一橋大学大学院商学研究科 教授)

12 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

12 カルビー／成果を出した人こそが活躍できる組織へ

14 ヤフー／どんな戦略でも「人」で勝てる組織へ

16 日本航空(JAL)／全社の隅々まで価値観が浸透する組織へ

18 第2部 米国で見た、 組織開発の未来の姿とは

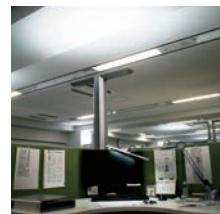
18 組織開発は、リーダーシップ開発が今日的課題となり、人事と合流
／ウォーナー・パーク氏(コロンビア大学ティーチャーズカレッジ 教授)

- 20 **COLUMN** アジアにおける組織開発
- 21 米国企業のリアル “組織”と“個”の開発の関係は
- 21 シェブロン／組織開発が人材育成を包含する理由
- 22 ヒルトン・ワールドワイド／世界16万人の進化こそ組織の進化
- 24 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須／石原直子（本誌編集長）

26 第2特集 人事プロフェッショナルとして、 意思決定の基盤をつくれ

連載

- 36 頂点からの視座：中村壽男氏（ハイヤードライバー）
- 40 人事のジレンマ：マネジャーには 業績達成の責任あり × 部下育成にも責任あり
- 44 コミュニケーションの型知：“伝える”技術でどんな相手をも動かす
- 46 人事が知っておくべき人体の秘密：ひらめいたアイデアをつぶすのは“誰”か
- 48 フツウでないと戦力外？：精神障害者
- 49 ここは集中特区：光の演出で自席を個室に
- 50 成功の本質：日本環境設計
- 56 人事プロフェッショナルへの道：リーダーを生み出す組織において人事の果たす役割とは



58 FROM EDITORIAL OFFICE

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、皆が大切にす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



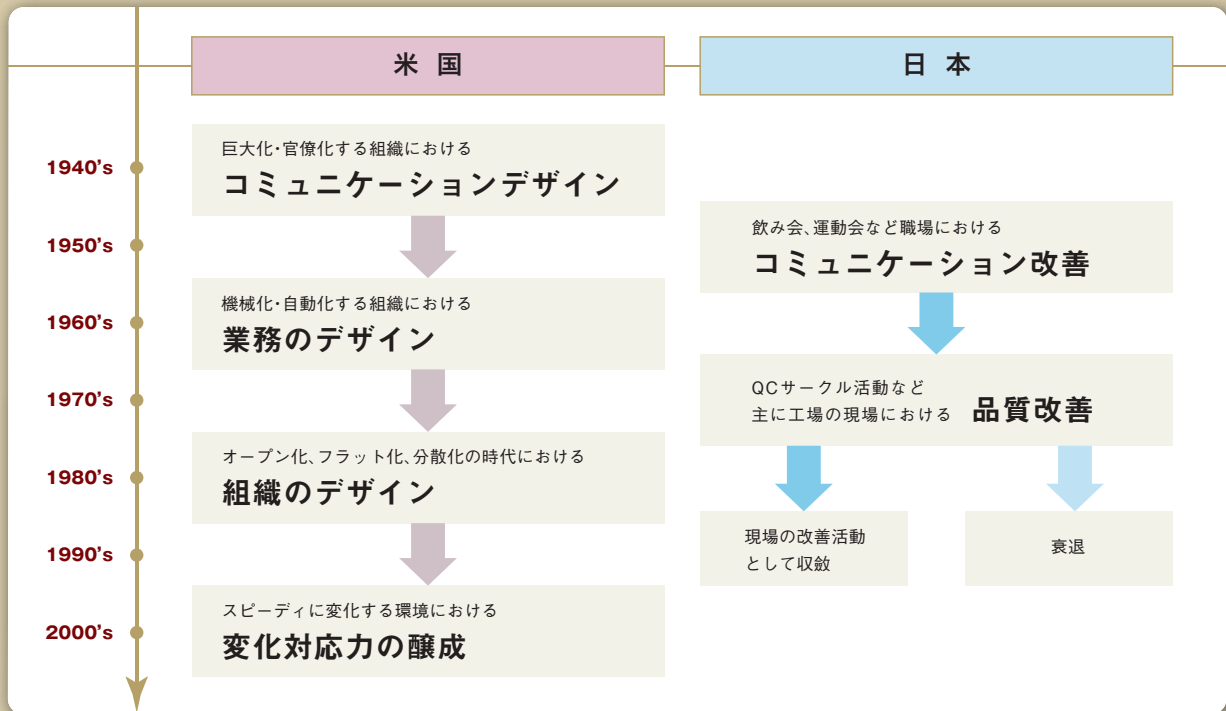
トーマス・カミングス氏

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、終わりのない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)

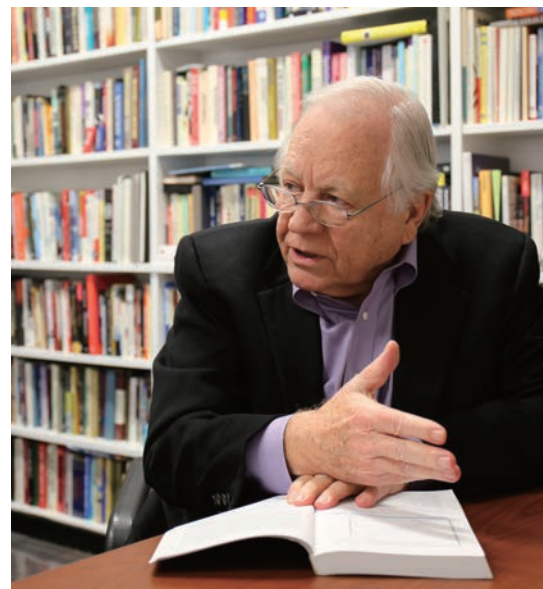
ここにきて組織開発と、リーダーシップ開発やタレントマネジメントという人事課題が急接近しつつある。これまでの個人のスキルや能力を向上させることに主眼を置いた人材育

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、それを現場の人にぶつけてみる。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)というように、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

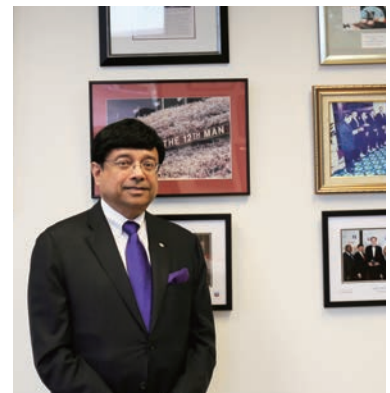
シェブロンは、米国カリフォルニア州に本社を置く石油メジャーである。同社の人にかかわる部門は3つ。オーガニゼーション・ケイパビリティ・グループ(以下、OCG)、オフィス・オブ・グローバル・ダイバーシティ(以下、OGD)、人事グループの3つだ。ヴァイスプレジデントのシャリク・ヨスフザイ氏は「個人のポテンシャルを最大化するには、3つの機能の協業が重要。なかでも、タレントマネジメントなど人を育む機能はOCGが、全員のユニークネスを組織の価値に変えるためのダイバーシティマネジメントはOGDが担います」と説明する。人事グループは基本的に、採用、福利厚生などHRサービスを担当する。つまり、ここまで語ってきた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

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、どれだけいるだろうか。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。

人事プロフェッショナルとして、 意思決定の基盤をつくれ

重要な意思決定をするとき、何を基盤にしているだろうか。

常識。経験。組織のルール……。それらを補強するためには、骨太で立体的な知識が必要だ。

人事が深く、広い知識・見識を持つための、高橋俊介氏とWorksによる「誌上ゼミナール」を開講する。

組織人事が持つべき10の「世界観」とは



高橋俊介氏

Takahashi Shunsuke_慶應義塾大学大学院特任教授。マッキンゼーアンドカンパニーを経て、ワイアット(現在ウイリス・タワーズワトソン)に入社、1993年代表取締役社長に就任。その後独立し、ピープルファクターコンサルティング設立。

「人事パーソンの意思決定の基盤は、多くの場合、1、2社の限られた組織環境における限られた経験から形成されます。それ以外に知識的基盤を持っていたとしても、心理学・経営学といった領域に限定される。これは、人事部における大きなリスクでしょう」と、指摘するのはキャリア論の第一人者、慶應義塾大学大学院特任教授の高橋俊介氏である。

事業領域がグローバルに広がり、環境変化がめまぐるしい現状にあって、多様なビジネスモデルと組織人事モデルの組み合わせによる選択肢は無数に存在する。そこから我が社

らしい人と組織のありようを選択するには、「組織人事の世界観」ともいべき基盤が必要だ。「そのとき、人事プロフェッショナル自身の見識の広さ、深さが意思決定の質を決定するのです」(高橋氏)

高橋氏の問題意識をもとに、人事プロフェッショナル十数人が集い、1年間にわたって勉強会「ゼミナール 組織人事の世界観」を開催した。本特集ではそれに基づき、人事が深く広い見識を身に付け、自身の意思決定の基盤となる持論を形成するために知っておくべき10の世界観を10冊の本を通じて学んでいく。

Text = 入倉由理子 Photo = 平山 諭

歴史の教科書を見れば、世界は「西洋」と「東洋」という大きな枠組みで分類されている。自身の経験を通じ、1950年代に既に、その枠組みに限界を感じた歴史家がいる。梅棹忠夫である。

1955年に梅棹がアフガニスタン、インド、パキスタンを調査旅行し、彼が見聞きして感じたことをまとめたのが『文明の生態史観』（梅棹、中公文庫、写真1）である。日本と欧州は封建制から隠健な革命を経て飛躍的な発展をする、という比較的安定した歴史を歩んだのに対し、両者に挟まれた広大な東欧、ロシア、中東、アジアは建国と侵略、

過激な革命を繰り返し、基本的には専制君主国家しか成立し得なかった。前者を「第一地域」、後者を「第二地域」と梅棹は命名し、その政治、文化、人々のマインドセットに大きな違いがあることを見出した。

西洋、東洋という分類において日本は東洋に属し、アジア地域に対しては欧米諸国よりは近いという一定の親和性の前提を持って企業は進出していく。しかし、**アジアと日本に親和性など、それほどないのでは**。数千年の歴史と地理をベースにした、異なる視点からのグローバル観を養うきっかけとなる1冊である。

日本人は本当に多様ではないのか

日本人観

2

日本は島国であり、ほぼ単一民族だから均質性が高く、多様性の受容が苦手、というのが私たちに刷り込まれた日本人観である。しかし、『DNAでたどる日本人10万年の旅』（崎谷満、昭和堂、写真2）では、Y染色体のDNA多型解析による人類の移動の歴史の追跡によって、新たな日本人像を提示している。

約10万年前にアフリカ大陸で誕生した現生人類は、アフリカにとどまった2つのDNA系統を除き、3つの系統が異なるルートをたどって世界に散っていった。他国・他地域では一定の系統の集積が見られるのに対し、日本では3系統に由来する多様な型が共存する。これは世界的に見て非常に珍

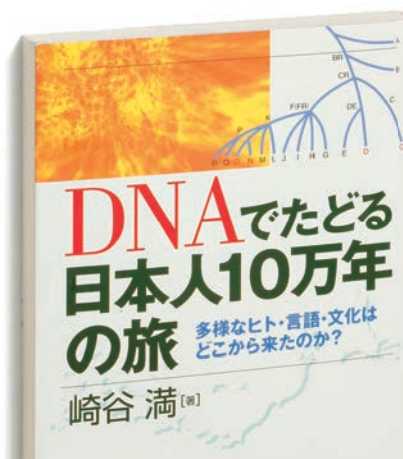
しいという。「民族の存亡をかけた凄まじい戦争の歴史が大幅にDNA地図を塗り替えた」ユーラシア大陸東部のように、その系統のホームランドですら祖先のグループが途絶えている場合がある。日本でDNAの多様性が維持できた背景の1つには、大陸から新しい技術を携えてきた人々をいつの時代も受け入れ、平和的に共存したことがあるという。

本書が提示するのは、**日本人がDNAレベルでは多様であり、内なるグローバル化が十分に可能な受容性を持つという事実だ**。では、なぜ私たちは自らをそう認識できないのか。そこが人事の考えるべき点である。

1



2



人は何のために働くのか。仕事に対する価値観は、歴史的に見ても、社会環境によって変化してきた。マックス・ヴェーバーはその著書『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（ヴェーバー、岩波文庫、写真3）で、禁欲的なプロテスタンティズムの倫理こそが勤勉さを生み、近代資本主義の誕生に貢献してきたと説く。神は救われるものと救われないものをあらかじめ定めているという二重予定説は、神から課された使命（仕事）に専心し、衝動や欲求を厳しく統制する現世的な「禁欲」を人々にもたらした。資本主義の発展には、現在の消費のためではなく、将来の救済のために働くというプロ

テスタンティズムの新しい労働価値観が、心理的準備として

必須だった。ところが資本主義が発展すると、神から課された使命に応えるという内的動機は消え、利潤という外的動機の追求に仕事観は変容した。現代資本主義の存続の危機を、20世紀初頭にヴェーバーが強く訴えている。

翻って現代の日本はどうか。物質的豊かさを背景に、多くの人が自己実現という内的動機づけを重視するようになった。しかし企業は、全員の自己実現を満足させられない。変化した個人の仕事観と組織的ニーズのミスマッチ問題に、向き合うときがきている。

日本は農業中心の社会だったのか

歴史観

4

現在にいたる私たちの生活の大きな枠組みは、室町時代の少し前、南北朝動乱期の14世紀から続くと、網野善彦はその著書『日本の歴史をよみなおす(全)』（網野、ちくま学芸文庫、写真4）のなかで述べている。たとえば「町」や「村」という単位はこの時期にできたという。

なかでも注目すべき指摘は、「日本は農業社会」であるというのは誤解とする点である。独特の日本文化を支えているのは水田を中心とした農業であり、弥生時代以降、江戸時代までそれは続き、産業社会に移行するのは明治時代以降だとするのが一般的な認識だ。しかし実際には、貿易業や金融業などを農業とともに営む多角的経営をしていた人々が多く存

在した。土地を持たず貧しいとされた農民の多くは、さまざまな商売を営んでいたために、土地を持つ必要がなかったというのだ。これらの事実を通じ、農業中心の均質的、斉一的な文化を持つ日本人像ではなく、起業家精神に溢れる新しい日本人像を私たちに提示する。

もし網野の指摘どおり、我々の先祖が兼業、起業、イノベーションを厭わぬ機を見るに敏な知恵者だったなら……。私たち自身が常に口にする「日本では、日本人には、難しい」という言い分は、直ちに根拠を失うのである。

3



4



日本という国、あるいは日本企業の「集団主義」を否定する人は少ない。社会学者・山岸俊男はその著書『日本の「安心」はなぜ消えたのか』（山岸、集英社インターナショナル、写真5）で、その**集団主義は、組織との積極的な一体感や忠誠心を基盤としたものではなく、組織から放り出されては生きていけないというリスク回避の集団同調圧力によるものだと看破した**。これを著者は、「安心社会」と呼ぶ。安心社会には、「メンバーがお互いを監視し、何かあったときに制裁を加えるメカニズム」が埋め込まれている。「言い換えれば、日本型集団

主義社会とは、社会の仕組みそのものが人々に『安心』を提供することによって、いちいち他人を『信頼』しなくてもいいようにしてくれる社会』だという。

日本企業はこの安心社会の文脈のうえに、メンバーシップ型の雇用システムや現場における「あうん」の関係、系列取引の構造などを築いてきた。これらは組織間、個人間の取引コストを低減し、日本企業の強みとなった。しかし、不確実なグローバル世界に打って出ようとするとき、安心社会のコンテキストが弱みになる可能性はないのか。そんな問いかけが必要だろう。

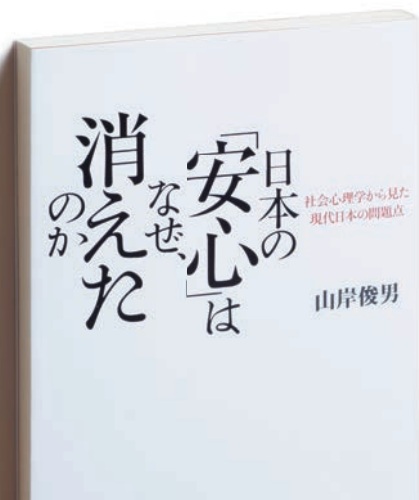
価値観はどのようにして社会に刷り込まれるのか

中根千枝は『タテ社会の人間関係』（中根、講談社現代新書、写真6）において、日本社会を「タテ社会」と呼んだ。まず、社会集団はその構成要因によって、「資格」（職業、身分、血縁といった属性の共通性）中心の集団と、「場」（村、会社、大学といった地域・所属などの枠）中心の集団に分かれる。日本社会はもちろん後者だ。「場」を強調する社会では、同一集団内に序列が生まれる。誰でもやればできる、という「能力平等観」が根強い日本においては、個人の能力には無関係の生年、入社年、派閥などが序列を決める。変化の兆しはあるが、1967年の出版から約50年を経た今も、厳然と組織のなかには給与、昇進、受けるべき研修まで、年次管理が根強

く残る。私たちは今も、タテ社会に生きている。年齢や入社年次以外に能力差はないとするタテ社会だからこそ、出世できないとみじめになる。

日本社会に成果主義がなじまないのも当然だ。さらに課題はある。意思決定の基本原則は、情報・能力・権限の一致である。**第一線での個別性が高い仕事、想定外の事態への対応、専門性が高い仕事は、序列が基本の意思決定システムでは難しい**。序列から役割へ。固定から柔軟へ。変化の時代に組織モデルを適合させられるか、という課題が浮かび上がる。

5



6



ノモンハン事件、ミッドウェー作戦など第二次世界大戦前後の日本軍の失敗の連続を、組織としての日本軍の失敗としてとらえ直した『失敗の本質』（野中郁次郎ほか、中公文庫、写真7）は、人事必読の書だ。

日本軍は、日清戦争、日露戦争の成功体験のせいで、大艦巨砲主義、白兵銃剣主義から抜け出せなかった。そのため、空母や戦車などの装備が重視されなかったばかりか、必要な人材像の見直しも行われなかったのだ。当時、陸軍大学校では、記憶力に優れ、意志強固なものが優秀とされた。いった

ん優秀な成績で卒業したものは戦略参謀となり、戦いの結果にかかわらず温存され、同じ過ちを繰り返した。米国では変化に素早く対応し、開戦と同時に主要な司令官ポストを、戦時向けに若返らせたにもかかわらず、だ。

こうしたエリート選抜主義、そこに始まる人物評価の固定化、過去の成功体験からくる上部構造の固定化は、現在の日本企業の課題と重なって見える。組織が同じ失敗を繰り返さず、変化対応力を有するために何ができるのか。それらが人事に問われている。

人はどれほど強い、あるいは弱いのか

人間観

8

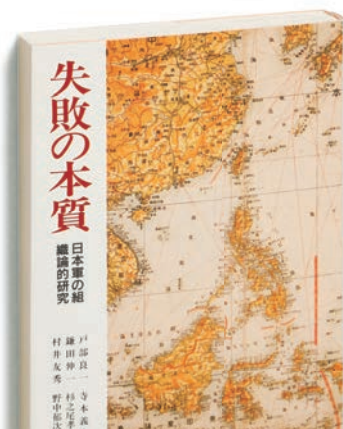
エーリッヒ・フロムはその著作『自由からの逃走』（フロム、東京創元社、写真8）の序文で、「本書は近代人の性格構造についての、また心理的要因と社会的要因との交互作用という問題についての広範囲な研究の一部」と述べている。具体的には、ナチズムに傾倒していったドイツ社会とそこに生きた人々の心理の考察であり、その基盤には外界の影響を受けた無意識の力が、人の心理と行動に大きく影響を与える、というフロイトの理論がある。

近代以前の欧州の人々は、生まれたときから家族や共同体といった構造のなかにあった。近代に入り、資本主義の発達によって「自由」を獲得し始めた。しかしながら、「自由」と「孤独」は切り離せない。個人、特に中産階級や農民のなか

は、それまで依拠していた集団からの解放によって、孤立感や不安に苛まれる人が多く存在した。この状況をフロムは「自由からの逃走」と呼び、大きな環境変化がドイツ市民の無意識に作用しヒトラーを称え、喜んで服従するという行動に駆り立てたと分析した。

人が備える絆への潜在的欲求が悪い形で現れれば、集団の同化圧力の暴走につながる。そして、人は無意識への刷り込みに大きく揺さぶられる。人事は、組織とその規範が働く人々を縛りつけることの怖さ、縛りつけているからこそその人々の弱さに自覚的であらねばならない。

7



8



『50歳までに「生き生きした老い」を準備する』(ジョージ・E・ヴァイラント、ファーストプレス、写真9)の原題は“Aging Well”だ。ハーバード大学による、思春期から老年期までの約800人の生涯にわたる追跡調査から、「幸福な老い」の要因を導き出した意欲作である。その要因は、遺伝子でも貧富でも人種でもない。① 非喫煙者が若いころに喫煙をやめていること、② 成熟した適応的対処方法を獲得していること、③ アルコール依存症ではないこと、④ 健康体重を維持、⑤ 安定した結婚生活、⑥ 定期的な適度の運動、⑦ 高学歴、という7つだ。特に②が重要で、よき歳の重ね方をしている人は、

人生のうちのコントロールできること・できないことを区別し、コントロールできることにどう対処・チャレンジするか、できないことをどう前向きに受容するか、長期的視点で冷静に行動を変えられる思考行動特性を持つ。彼らは自分で行動を選択し、それを実行に移している。

日本人の多くに、キャリア自律は浸透していない。自身のキャリアを自ら選択(計画)しない限り、満足感の高い歳の重ね方はできない。70歳まで働く時代のキャリア支援に一石を投じる1冊である。

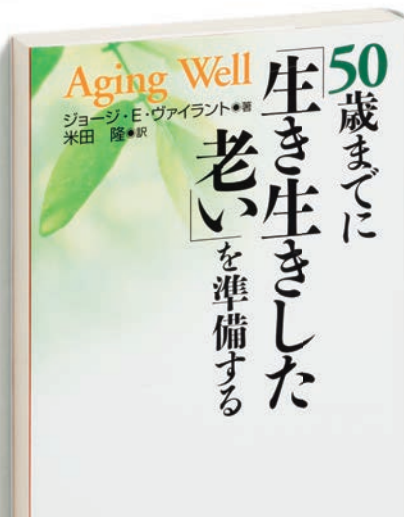
20世紀型の経営からいかに脱却するか

経営思想家ゲイリー・ハメルは、その著書『経営は何をすべきか』(ハメル、ダイヤモンド社、写真10)において、20世紀型経営の課題を管理型の経営だと指摘し、その時代の終焉を示している。同時に、グローバルにおける幅広く多様な要因が経営環境に影響を与え、経営の予測可能性が低下してしまった。そのなかであって、資本主義、組織、働き方など根本的な「経営の常識」を問い直し、未来にも人間にも適した組織をいかにつくるかを説いた。

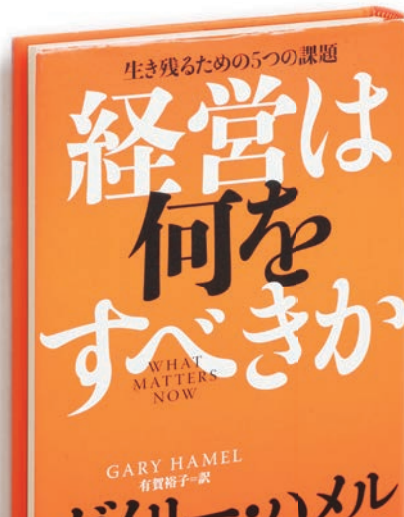
ハメルによれば、これからの経営が重視すべきことは、理念、イノベーション、適応力、情熱、イデオロギーの5つである。これらは管理型の経営に求められることとは一線を画す。

未来型の経営をするには、20世紀型のリーダーたちの背中を見て学ぶだけでは、到達できない。それらから意図的に脱却し、新しい習慣を身に付けることが、これからの経営者の必須条件であることを、人事も理解しておくべきだろう。

9



10



10の世界観を基盤に人事課題を再考する

「ゼミナール 組織人事の世界観」に参加した3人の人事プロフェッショナルに、10冊を通読した今、人事課題に向き合うにあたっての思考の変化を振り返ってもらった。ナビゲーターは高橋俊介氏にお願いした。

広瀬 健氏

味の素 人事部人事グループ 専任部長

高橋俊介氏

田村寿浩氏

博報堂 人材開発戦略室キャリアデザイングループ グループマネージャー

森原征司氏

サントリーホールディングス 人事部 課長

【Subject】

グローバルリーダーをいかに選抜・育成するのか

議論のテーマは「グローバルリーダーをいかに選抜・育成するのか」。これは、今や重要な人事課題だが、確たる手法は見つかっていない。一般的に言えば、リーダー選抜と育成の施策を決定するにあたって、その基盤となるのは、自社の戦略および文化だ。これに経営学や心理学の見地からの検討を加え、他社事例を確認して施策の概要が決まる。では、10の世界観の学びは、人事プロフェッ

ショナルたちにどのような影響を与えたのだろうか(文中敬称略)。

日本人に対する前提が覆った

高橋：まずは、皆さんが10の世界観を学んだ今、グローバルリーダーの育成や選抜というテーマにおいて、再発見したこと、再考すべきことを挙げていただけますか。

森原：1つは、『DNAでたどる日本

人10万年の旅』によって知った、日本人が実は多様性に富み、受容性が高い、という事実です。日本人が海の向こうからやってくる人々を受け入れ、新しい技術を取り入れ続けた人々であるということ。文化的にも言語的にも多重的に蓄積されて今の日本があるということ。全員が単一民族の同質性を持っているという前提を問い直すべきだと突きつけられた気がします。

広瀬：『文明の生態史観』も、グローバル対応の枠組みを見直すきっかけになりました。封建主義を経験した第一地域である日本や西欧と異なり、第二地域の国々では専制君主制をとってきた。第一地域で能力を發揮したリーダーに、第二地域のリーダーを任せられるのかと、これまでのありように疑問を持ちました。

高橋：封建主義には分権制という側面があり、分権制において重要なのは部下に任せるといことです。ここからいえることの1つは、異論を切って捨てるようなリーダーは、日本のリーダーとしては失格だということです。封建主義を経験してきた日本ならではのリーダー像とは何か、あらためて考えるべきでしょう。

田村：そういう意味では、『失敗の本質』で描かれたリーダー像は封建主義のリーダー像とはまったく違います。異論には耳を傾けず、間違った意思決定を繰り返します。これを読むと、リーダーの選抜や育成に大きな問題があったと思えてなりません。陸軍大学校で成績がいちばんだった人がエリートとして扱われ、たとえ失敗したとしても次の重要な作戦も任せられてきたわけです。

高橋：これを私は、「人物評価の固定化」と呼んでいます。陸軍における優秀ということの基準は、「意志強固で記憶力に長けた人」でした。言い

換えれば、過去の蓄積に詳しく、変化しない人です。そういう人に組織を任せることの問題は大きかったのだと思います。『タテ社会の人間関係』で、日本は「場」における「縦」の序列を重視することに言及していますが、いまだに“優秀”なサラリーマンが組織のリーダーになっていく構造があります。営業や事務業務で優秀な成果を出せることと、リーダーとしての能力があることとはまったく別なものにもかかわらず、です。これらはすべて、タテ社会におけるリーダー選抜の大きな問題です。

広瀬：私たちは、リーダーのポジションを下の階層で出した成果の見返りとしてとらえるのではなく、リーダーはどんな役割を担い、どんな能力を持った人であるべきかを考える必要があります。その意味でも『経営は何をすべきか』は興味深かったです。

高橋：この本では、今、経営に求められるものは、理念、イノベーション、適応力、情熱、イデオロギーだといっています。リーダー人材の選抜や育成においても、我が社はどんな会社を目指し、リーダーは何をすべきか、という原点に立ち返るべきです。皆さんは、リーダーに何を求めますか。

矛盾を「統合」する力を いかに養うか

田村：私が一貫して感じてきたこと

は「統合」の重要性でした。少なくとも 20 世紀は、リーダーも経営も従業員や顧客の「コントロール」に腐心してきたのだと思います。コントロールとは、課題や矛盾に対して優先順位を付ける、取捨選択するという手法で解決すること。そうではなくてプラスとマイナス、できることとできない（と思っている）ことを統合して、よりよい道を探していく力が重要だと考えました。

高橋：株主利益と顧客満足のどちらに優先順位を付けるか、という議論は陳腐です。それぞれの立場に固執すれば、意見も得られる利益も違う。しかし別の角度から見ることによって、それらを一致させる。その角度を見出す力が統合の力でしょう。

田村：相反するAとBを統合することによって、Cという価値が生まれる。誰もが信用できる確固たるものがないなかで、AかBかと争っていた人たちに対してCという方針を示して共感を得るには、リーダーには「物語力」が求められてきますね。

広瀬：『経営は何をすべきか』のなかに、結局一人ひとりが自分のやりたいことを、情熱を持ってすることが最終的な成果につながる、とありました。それもリーダーの統合の力いかなです。皆個性があって、やりたいことも違う。だから、全員の個性を活かし、希望をかなえるのは難

しい。それでも納得・共感して、力を発揮してもらって、その力を統合していく。単に1つの価値観を全員に刷り込んで、同じ方向についてこさせる、といった『自由からの逃走』の世界観とは違って、それぞれの矛盾を理解したうえで一段視座を上げることがリーダーには必要でしょう。

第二地域で力を発揮する リーダーとは

森原：だとするとやはり、リーダーが、同調圧力の強い「安心社会」のくびきからいかに逃れるか、という問題が大きいと私は思います。

高橋：確かにそうです。あるグローバル企業でリーダーシッププログラムの開発をしたときに、日本人のリーダーに際立って足りないのは「ブレない軸」だとわかったそうです。そのため、徹底的に「あなたのやりたいことは何か」「あなたの軸になる考えとは何か」ということを突き詰めたといいます。なぜブレない軸が形成されないのか。それは、やはり安心社会で意思決定を繰り返してきたからでしょう。

森原：なるほど。周りに合わせることを常に求められ、自分の意見や振る舞いを変える。だからブレる。

田村：軸がブレないということは、単に頑固なのではなく、利害関係が一致しない多様な人の意見を聞いた



うえで、軸に照らして合意できるところを探す、ということですね。

高橋：ここで1つの問いです。今後、ビジネスの主戦場は間違いなく第二地域です。それも、アジアよりももっと距離的、文化的にも離れた中東、南米、アフリカです。これらの地域は、安心社会でもないし、欧米のように、相手が信頼に値するかどうかを見抜こうとし、信頼に値すれば契約を交わすという「信頼社会」ともいえない地域です。専制君主が強権的に治めていたところに戦争が起こり、国が倒れて別の支配者が現れて……という歴史を繰り返してきたため、信頼や安心が社会の前提になっていない。そんな社会で活躍できるリーダーをどう選抜・育成しますか。

広瀬：海外で成果を出した人材を、また次の地域へ。そういう育て方だけでは確かに限界があるでしょう。

高橋：ある経営者が、人を成長させようとするなら、その人の仕事に矛盾を埋め込む、と言っていました。同調圧力の強い安心社会では矛盾は生まれにくいのですが、一歩外に出れば世界は矛盾だらけです。そうい

う状況下で戦えるように、自動車業界を例にとれば、車種別での小型車事業の責任者に、地域では欧州の責任者も任せる。すると、世界で伸ばしたい小型車と、欧州で今伸ばせる車種が異なる、というような矛盾に向き合わざるを得ないのです。

田村：無数にある可能性のなかで迷い、悩めば悩むほど矛盾にぶつかるのですが、最後は自分の軸に戻って決断をする。だからこそ、ブレない軸が重要になるんですね。

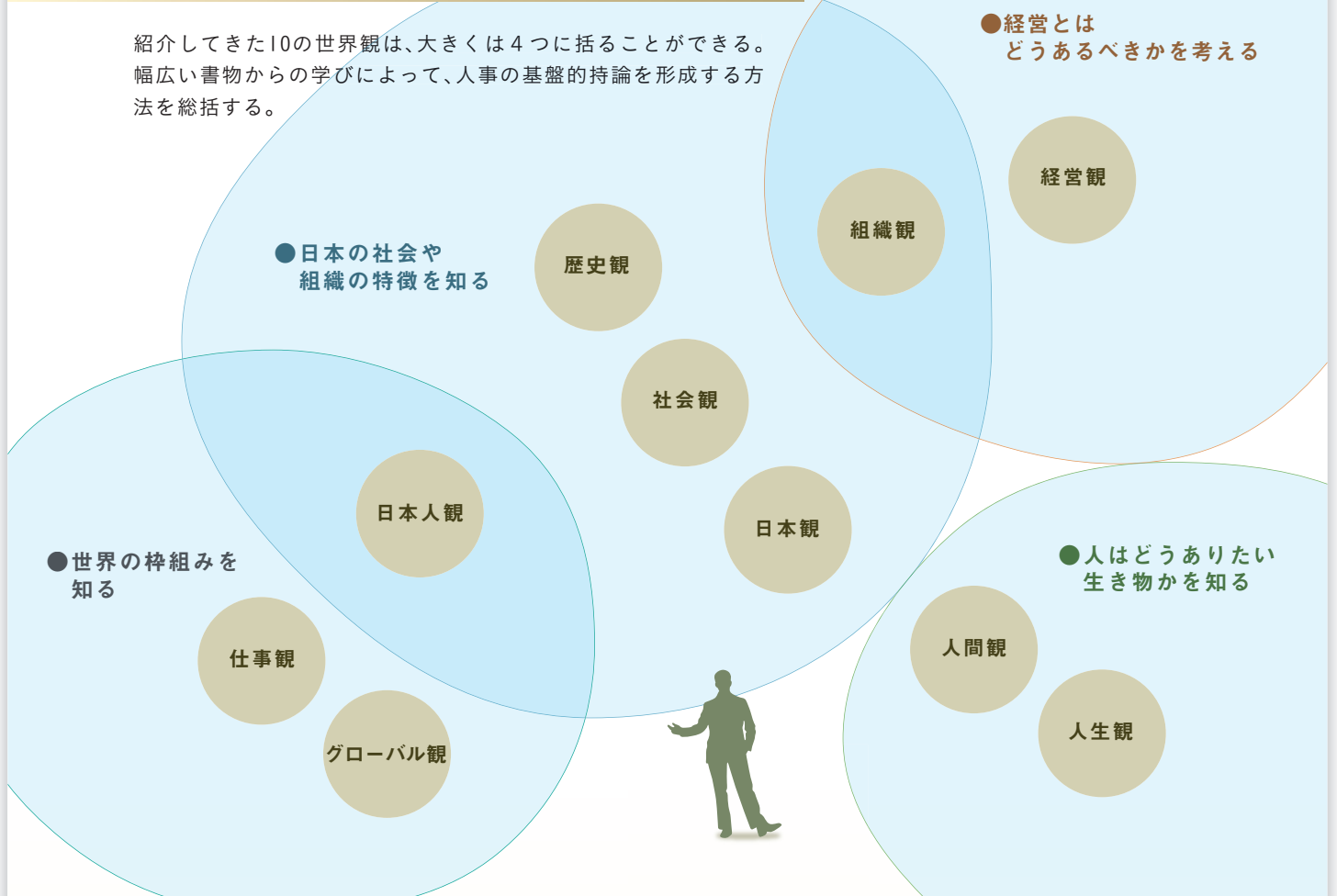
森原：まさに、このゼミナールに参加して感じたことですが、それぞれの本の主張は、時に微妙に異なり、それに自分なりにどう納得するべきか悩みました。リーダー育成も同じで、矛盾に満ちたなかでそれを乗り越えることによって、徐々に軸がブレなくなるのだと思います。

田村：『失敗の本質』に描かれていたような基準でリーダーを選び、固定化させてはならない、と。

高橋：成長の軌跡を見て、その人が変化への対応の前提としてのブレない軸を育ててきたかどうか、これを問わなくてははいけませんね。

人事の基盤となる持論をつくるには

紹介してきた10の世界観は、大きくは4つに括ることができる。幅広い書物からの学びによって、人事の基盤的持論を形成する方法を総括する。



10の世界観をあらためて構造化すると、上記の図のように整理できるだろう。まず、世界や人類の歴史の全体像を知り、人の営みの枠組みと動きを把握すべきだ。次に、世界のなかであって、日本の社会や組織は何が特徴的なのかを理解する。そのうえで人とはどうあるべきか、どうありたいものか、また、人を組織し経営するとはどういうことかを考えたい。高橋氏は、「フランスの数学者、アダマールとポアンカレは、どんな持論もそれまでに広げてきた思考・視野

の範囲を超えたものにはならない、という言葉を残しました。まずは視点を組織人事の中核から広げることが重要です」と、多様な領域の良書に触れることの意味を話す。

もちろん、10の世界観から、簡単に方程式のように1つの解が導き出されるわけではない。「ゼミナール 組織人事の世界観」では、毎回、参加者(人事)が1冊の課題図書を読んで集まり、各人の印象に残った部分を発表し合い、その後の対話から人事として重要な視点を導き出した。回

を追うごとに、ほかの書籍からの学びとの関連性や矛盾についての発見も増え、それも議論した。「そこから内省の時間を経て、仮説となる基盤的持論がぼんやりと形になる。その仮説をさらなる学びと実践の繰り返しによって時間をかけて固めていく必要があります」(高橋氏)

参加した人事の多くが、「1人では読み進められなかった」と言った。人事の未来を語る仲間をつくるために、読書会という方法を実践するのもおすすめである。

ハイヤードライバー

中村壽男

連
載

究極の仕事人に聞く
頂点からの視座



ネクスト・ワンの心持ちで、 毎日楽しんでいるうちに35年

世界に冠たる観光都市・京都でハンドルを握って35年。中村壽男氏は、タクシー会社MKで、「ファーストハイヤー」という要人担当車両の乗務員として名を馳せる。世界各国の政財界VIP、ハリウッドスターたちからの指名が絶えず、時に「日本一予約の取りにくいドライバー」と称されるほどだ。中村氏はお客さまをご案内することを「お供する」と表現する。その言葉に込められたプロフェッショナルな探る。

聞き手＝石原直子(本誌編集長)

——現在のご活躍からすると意外ですが、中村さんは、最初から志を持ってドライバーになられたわけではないそうですね。

実は、継ぐつもりで携わっていた家業が傾き、短期間でお金を稼がなくてはならない事情があったのです。車の運転には自信がありましたし、たまたま目にしたMKの「高給優遇

という新聞広告に惹かれて、この道に入ったのは29歳のときでした。

なまじ業界のことを知らず、ここで頑張っていれば道が開けるかもしれないと、素直に仕事に臨んだのがよかったように思います。乗務員に対するMKの教育は厳しくて、たとえば、気持ちのいい「はい」を言えるまで訓練を繰り返したりする。なかには「ばからしい」と辞めていく人もいましたが、私にとっては、やること見ることすべてが新鮮で。お客さまにどう向き合うか、その哲学のようなものは、私が更地だったから真っ直ぐに入ったのでしょう。

——入社して間もなく観光部に配属となり、10年後に海外語学研修にも参加されるなど、順調にキャリアを積んでこられました。

まだタクシーやハイヤーで観光をするというシステムが確立されていなかった時代に、MKで観光部が新設されることになり、先輩が「試験を



1952年生まれ。MKのハイヤー課に所属。高度な運転技術と卓越した「おもてなし」で、国内外問わず多くのVIPを魅了している。

受けてみないか」と勧めてくれたのです。ベテランに交じって、運良く合格してしまっ(笑)。英語習得のためにイギリスの語学学校に行かせてもらったのは1992年です。業界の取り組みとしては早かったし、これも1期生。本当に、私は機会に恵まれてきたと思いますね。

初めてお供した外国のお客さまはフランスの政府要人でした。急に回ってきた仕事だったので、私は緊張して臨んだのですが、結果気に入っていただいて、再訪日の際にも「中村で」と呼んでくださった。ご指名やご紹介を受ける喜びを早くに知り、私は褒められることで育てられたの



連載

究極の仕事人に聞く
頂点からの視座

かもしれません。

**サービスの評価は
お客さまがするもの**

——たとえば、手描きの地図を作成するなど、お客さまを喜ばせるための工夫をたくさんされています。それらは、ご自分で考えるのですか？

そうです。お供するまでに、できる限りの準備はするように努めています。英語の勉強を続けてきたとはいえ、当初は海外のお客さまを案内するには拙さがあったので、せめて回ったルートはわかりやすいようにと、文字や絵に残すようにしました。手描きの地図に、拝観したお寺、食事をしたお店など、お客さまがお食事をされている間に描き足したりして、当日のルートを完璧に再現して、お渡しする。これは、続けて30年以上経ちます。

お客さまがハリウッドスターであれば、事前に出演映画は観ますし、当日、私の携帯電話の着信音を映画の主題曲にしておくこともあります。万が一鳴ったとき、喜んでいただけるのではないかと思って。

そんな具合に、毎晩寝る前の数時間を準備や情報収集に充てています。本番で、それらがわずかでも役に立てばいいのです。

——サービスを極めるのは本当に大変なことですね。

日に2件以上のご指名があるときなどは労力もかかりますが、苦に感じたことはありません。とにかく楽しいのです。

ただ、気をつけているのは、独りよがりのサービスにならないということ。観光タクシーの場合、ドライバーは得てして知識を長々と披露しがちですが、それがお客さまの満足につなが

っているかどうか、考えなければいけない。またコースについても、内心で「観光にもっといい場所があるのに」と思っても、お客さまがそれを希望されるのなら、決して出しゃばってはいけません。サービスの評価はお客さまがするものです。それをはき違えないよう、お客さま一人ひとりと向き合うことを、常に肝に銘じています。

**いちばん怖いのは
慣れてしまうこと**

——中村さんにとって、この仕事の喜び、醍醐味とは何ですか。

ハイヤードライバーをしていなければお会いできないような方々と、同じ空間、時間を共有できることでしょうか。とくに印象に残っているのは、ステイブ・ジョブズ氏を龍安寺の石庭にお連れしたとき。ずいぶん

日本のホスピタリティは、まだまだいける

感銘を受けられたご様子でした。そういう“とき”をご一緒できるのは尊い経験です。そして、お客さまのお供を無事に終えたときの達成感は何ともいえません。「楽しかった」と満足なお顔で帰っていただけたら、疲れなど吹っ飛びます。

以前、お客さまから「世界中を回って多くの素晴らしい景色を見てきたけれど、人がいちばん美しいのは日本だ」と言われたことがあります。日本のホスピタリティはまだまだ向上できる、私はそう信じています。

——「まだまだ」という言葉は、中村さんのご著書のなかにも出てきます。完全ではない、まだ進化できると思いつけていらっしゃるのですね。

長くやっていて、いちばん怖いのは慣れてしまうこと。経験から身についたテクニックに頼ってしまうと失敗します。どこまで自分がお客さまの立場になれるか、心向けられるか。本当に必要なのはそれだけで

す。だから完成はない。チャップリンは、「あなたのベスト作品は？」と聞かれたときに「ネクスト・ワン」と答えたそうですが、私もそういう心持ちでいたいのです。

視野を広げれば、タクシー業界は

サービスの世界においてまだまだ後進的です。私はその底上げにも貢献したいですし、運転技術に自信を持てる限り、お客さまのご要望のために全力疾走できる体力がある限り、この仕事を続けていきたいですね。

After Interview

龍安寺の石庭には、もう4500回はお客さまをご案内しているのだという。どの位置から見ても15ある石のうち1つは見えないという通説を引いて、「お寺のなかにあるミニチュアの石庭を上から覗き込めば、全部見えるのですよ。生きているうちにはすべては見えない。亡くなって天から見たときに、初めてすべてが見えるようになる、という意味だと私は思っているのです」と言う。

だからこそ、これまでにお供をしたなかではこれが一番、とどれかを理想形に位置づける心境にはならないのだそうだ。今の自

分にはまだ、見えないはずだし、わかっていないはずだと思うのだという。

毎朝、緊張しながらその日のお客さまをお迎えに上がり、最後に車から降りたときによくほっとして、また翌日に備える。この繰り返しの日々を、今なお中村さんが過ごしておられるという事実こそが、この方のサービスが人を魅了し続ける真の理由だろう。

どこまでも柔和な表情で険しい道を進んでおられる中村さんの、可愛らしい手描きの地図を私もいただくべく、近い将来に京都を再訪することを決意した。

今号の「ジレンマ」

マネジャーには 業績達成の責任あり × 部下育成にも責任あり



連
載

人
事
の
ジ
レ
ン
マ

木岡竜一氏 ガリバーインターナショナル
HR本部 HRチームリーダー

2004年新卒入社。支店長、加盟店SV、複数の新規事業立ち上げを経て、2014年より現職。人事部門全般を統括。

よも 四方ゆかり氏 グラクソ・スミスクライン
人財担当取締役

日商岩井、ゼネラルエレクトリック勤務を経て、AIU保険会社人事担当執行役員、日本マイクロソフト執行役人事本部長を歴任。2011年から現職。

OJT機能が失われたといわれる日本企業。人事としては、マネジャーには真剣に部下育成に向き合ってほしいが、業績達成責任を負うマネジャーは、多忙さゆえ、なかなか育成に時間が割けない実情もある。このジレンマに対して、人事は何ができるのか。「部下育成も管理職の重要な仕事」と言い切るグラクソ・スミスクライン（以下、

GSK）の四方ゆかり氏と、ガリバーインターナショナル（以下、ガリバー）の木岡竜一氏との対話から、その糸口を探っていく。

四方：マネジャーの部下育成に関して、いちばんの課題だと感じているのは、やはりマネジャーにかかる負荷の大きさですね。プレイングマネジャーとして戦いながら、メンバーにもきめ細

かく目配りしていくと、業務量が際限なく増えてしまいます。

実は、外資系企業においてマネジャーの労働時間が一般的に長時間になるのは、グローバルのなかでも日本だけです。おそらく原因は、「日本のお客さまの高いクオリティを求める姿勢」でしょう。

たとえば、深夜でも土日でもお客さまから連絡を受ければ、

Text = 瀬戸友子 Photo = 平山 諭

育成をマネジャーの 自助努力に訴えるだけでなく、 全員で育てきる。

木岡竜一氏



日本の営業はすぐにコールバックします。お客さまもそれが当然と思っている節がありますが、米国ではそんな時間に通じなくて当たり前、と皆思っています。顧客接点にいる部下を支えるため、マネジャーも昼夜問わず臨戦態勢です。お客さまからの期待値の高さが日本の製品やサービスのクオリティを支えている半面、個人のワークライフバランスにしわ寄せがってしまう現実もあります。

このなかで部下育成の責任を負いなさい、というのはなかなか厳しいというのも理解できます。

木岡：確かに、「部下の育成の時間を取れ」と個々のマネジャーの自助努力に訴えるだけでは難しい。特に我々のような業態は商品の違いではなく、顧客接点となる営業が提供するサービスの質で差別化を図るしかありません。採用した人すべてを強い営業に育てようと思ったら、上司に任せるだけでなく、人事からの一定のサポートも必要だと思います。

業務達成と部下育成は 切っても切り離せない

四方：GSKでも、上司だけに任せる

部下育成と業績達成は、 マネジャーの使命を果たすための 一続きの仕事

四方ゆかり氏



のではなく全社で育成を支援しています。ただ、マネジャーの役割定義のなかに、部下育成が埋め込まれているのも事実。マネジャーの役割とは、チームとして期待される業績を達成すること。与えられる目標は決して楽なものではなく、自分1人の力には限界があります。目標達成のためには、チームメンバーの力を最大限に引き出していかなくてはなりません。メンバーのモチベーションを高めたり、一人ひとりの成長を支援していくことが、結果的にチームのパフォーマンスにつながる。つまり、部下育成と業績達成は別個に存在する業務ではなく、マネジャーとしての使命を果たすために欠かせない一続きの仕事なのです。

そのためにGSKでは、原則として業績達成に必要なヒト・モノ・カネのリソースは、事業を遂行するマネジ

ャーが持っています。もちろんすべてを思い通りにできるわけではありませんが、自分のチームに関しては、人事権を行使することもできます。**木岡**：当社も管理職に対して、第一に業績を求める点は同様です。顧客満足やコンプライアンスの遵守、あるいは店長なら自分と同じ店長クラスの人材をどれだけ育てたかという同位レイヤーの輩出など、評価項目はいろいろあるのですが、やはり最も重要なのは業績達成度合いです。苦しい選択ですが、部下育成に手が回らなかったとしても、業績の達成度合いに対して評価します。

ただし、当社の場合は人事権を現場に渡しておらず、事業領域の拡大、販売チャネルの多様化、さらには戦略的に急ピッチで出店を進めていることなどから、ある程度中央集権的に、人材マネジメントをする必要

があるのです。

そのための特徴的な仕組みとして、ひとつには寮制度を整備しています。新卒入社後2年間は全員が寮に住み、社会人としての基本を学びながら、先輩スタッフである寮長のもと、さまざまな活動に従事します。これによって、「ガリバーイズム」の浸透を図ることを目的にしています。

もうひとつは「寺子屋制度」と呼ばれるもので、店長以外はすべて新卒社員で構成される店舗を配置しています。新入社員であっても、自分で考えて自分で課題を解決していかななくてはならないので、成長スピードが極めて速くなります。

四方：全社で人材を育てる、ある種の「強い文化」ですよね。

もう1つ大切なのは、「適材適所」ではないでしょうか。マネジャーの仕事には、人材育成が必然的に含まれます。ただ、それが得意な人と、そうでない人がいるのも確かです。

人を育てたり、人に伴走することが苦手な人が、無理やりマネジャーになる必要はない。専門分野のエキスパートとして貢献してもらえらるなら、その人も会社にとって貴重な存在なのです。実際、チームを率い



ていないエキスパートも社内の尊敬を集めていますし、適正に評価され、職位や給与が上がる仕組みも整っています。

そもそもマネジャーのポジションの数には当然限りがありますし、苦手な人に無理強いしてもチームがガタガタになってしまいます。やはり人を育てるのが得意な人、好きな人にマネジャーになってもらうほうが、部下育成にも真剣に向き合えるはずです。

人に関心を持てることが良い管理職への第一歩

木岡：多様な人材がいるなかで、どんな人が管理職に向いていると思われますか。

四方：「人に関心がある」人だと思います。テクノロジーに関心がある人や、顧客との関係構

築に関心がある人もいるなかで、メンバー一人ひとりに目を配ることができるのは、やはり人に強い関心があるからこそだと思います。

木岡：部下を育成できる人材はマメな人材が多く、当社でもそういう社員から新たな店長候補が生まれています。必要なタイミングで面談をしたり、メンバーそれぞれに合わせた目標設定をしたり、非常にこまやかな対応をしています。

四方：そうしたことができるかできないかは、実際にやってみなければわかりませんよね。そこで、私は人事として、どんな人であっても「まずはやってみよう」というメッセージを送っています。実際にやってみたら意外に向いていた、というケースもありますから。

実は私自身も、決して人を育てることが得意とは思いません。でも、得意ではないからこそ、自分の成長にとって、いわば修業の場。たとえば360度評価で、自分では思ってもいなかったフィードバックを受けたときには正直ムッとすることもあります(笑)、自分が意図していなくても、周囲からはそう受け止められているという事実が変わりはありません。ならば、自分の行動をどう変えていけばいいのかを真剣に考えて努力します。

子育てを通じて親が成長していくのと同じように、いいマネジャーを目指すことは、貴重な成長のチャンスだと感じています。そうした成長実感を管理職が持てるような、さまざまな仕組みを用意するのも人事の役割だと思いますね。

現場を知り、個人を見て こまやかなサポートを提供

木岡：確かにそうですね。当社でも管理職やその候補者には、成長の機会を与えています。

たとえば寮長の経験は、店長になる前のトレーニング期間のようなものです。寮には毎週のように課題が与えられますので、寮会を開いて、寮生が協力して課題解決に取り組んでいかななくてはなりません。寮長は、その運営を通じてさまざまなマネジ



メントの経験を積んでいくことになります。うちの場合は、寮制度は福利厚生ではなく人材育成の重要なツールという位置づけなので、人事部内には寮の運営のための企画チームがわざわざ設けてあるほどです。

また、寺子屋制度の新卒配属店舗の店長は、店長の次の役職であるマネジャー候補者から選んでいる場合があります。新卒配属店舗ではメンバー一人ひとりに適切なアサインとサポートが必要になるため、店長の負担は極めて重いのですが、この経験がマネジャー予備軍としての成長の場になっています。

人事としては、現場の管理職が何に困っているのか、人事面での課題は何か、など、現場の深い理解が重要です。人事部のメンバーも皆、店舗での経験がありますから、ある程度現場感覚を持っていますし、事業長をはじめとして各事業の現場と

頻繁にやり取りしています。

四方：人事が個々の管理職に対して何が足りないのかを見極めて、きめ細かく支援していくことは特に大切ですね。たとえばメンターをつけてみることをお勧めしたり、コーチングスキルなどを磨けるトレーニングの機会を提供するなど、さまざまな施策を組み合わせ、個別にサポートしています。そして、大事なことは、「管理職の役割をきちんと決めきること」だと思います。

人間は誰しも、ある程度経験を積んでくると、この経験を誰かのために役立てたい、後進に伝えていきたいという思いが、芽生えてくるものではないでしょうか。その思いを実現する術をマスターできていない発展途上の管理職はたくさんいます。人事としては、地道に彼ら一人ひとりをサポートし続けていくしかないのではないのでしょうか。

今号の「型知」

“伝える”技術で どんな相手をも動かす

連

載

チェンジエージェントのための
コミュニケーションの型知（カタチ）

【SCENE】

会社説明会で異能人材に応募を促す

環境の変化が著しく、既存事業では、国内外を問わず今後大幅な成長は望めなくなってきた。前回の経営会議では、今後、次世代の基幹ビジネスになり得る事業を創造できるIT人材を増員することを決定。こうした人材は、これまで採用したことのないタイプだ。卓越したIT技術をもつ人材だけを集めた会社説明会で、人事部長がどのようにプレゼンテーションをすれば彼らに採用選考に応募してもらえるのか。

入社式での挨拶、新制度導入のための説明会など、人事は人前で話す機会が多い。しかし、メッセージを届けさえすればいいスピーチとは異なり、プレゼンテーションの目的は“人を動かす”ことにある。会社説明会における“人を動かす”とは、当然、応募してもらうこと。そのためには、内容はもちろん大事だが、伝え方に工夫が必須だ。

また、このケースではこれまでに採用したことのないタイプのIT人材が対象である。引く手あまたの彼らは、会社を品定めするスタンスで臨んでくるし、感性も独特だ。通常の会社説明

会で話す相手よりは手強い相手といえるだろう。彼らを“動かす”には、どんな“伝え方”をすればいいのか。ポイントとなるのは次の3点だ。

聞き手の興味・関心を 持続させる工夫とは？

①開始3分で聴衆を巻き込み

日本プレゼンテーション教育協会の西原猛氏によれば、「人は最初の3分でおもしろそうな話かどうかを判断してしまう」という。開始3分で惹きつけることができなければそのプレゼンは負けなのだ。既に下調べし

ている聞き手に対し、オーソドックスに会社概要から話し始めたのでは、相手は「聞く価値がない」と感じてしまう。こうなると終盤に重要な話題をもってきても、もはや訴える力はない。

そのため、冒頭には、手持ちのトピックスのなかから「相手が知りたいこと」「相手が知らないこと」を選ぶ。たとえば、採用の規模や人材育成投資額とその内容などは、今回の場合の導入としては最適だろう。

②質問を効果的に使え

1対多のプレゼンでは、コミュニケーションが一方通行になり、聞き手を退屈させてしまいがちだ。「しかし、“考える”という作業を差し挟めば集中力を持続させることができます。そのために有効なのが質問です」

たとえば、「我々が今、あえて未知の領域に進出する理由は何だと思いますか？（一呼吸）それをこれから解説しましょう」といった前問後答という手法があ

Text = 伊藤敬太郎

最初は、遠いところの人を見て、
声が届いているかを確認

会場全体の一人ひとりと対話するイメージで、ジグザグに視線を送る

原稿を思い描き「。」で視線を移す

いちばん後ろの人にも見えるよう、
普段の2倍くらいの大きなジェスチャーを

研修施設を新設し、
育成に10億円を投じます。

重要なポイントの前には1秒から2秒の間をとる

1分400文字程度のナチュラルスピードで

数字、キーワードはゆっくり大きな声で

る。質問を投げかけて一呼吸置くこ
とで、聞くだけの単調なリズムを変
えることができる。

細かい配慮で
プレゼンの質を上げる

③声や目線、身振りにも気を配れ

聞き手の関心や集中力を維持し、
プレゼンの内容をより効果的に伝え
るためには、声や目線、身振りへの
配慮も欠かせない。とくに、聞き手
の関心を持続させるために重要な
なる項目は上の図に示した通り。
このうち視線を動かしながら話す
ことは、自分のプレゼンを聞いても
らえているかどうかをその都度確認

する意味ももつ。

もちろん慣れた人であれば、伝え
る技術は知識としてインプットは
されているはず。ただし、すべてを
完璧に実践できている人は稀だと
西原氏は指摘する。「誰にも自分
では気づいていない癖があるもので
す。たとえば、文の途中で別の人へと視
線に移すプレゼンターは意外に多
いのですが、中途半端なタイミング
で視線を外された聞き手は違和感
を覚えます。視線は一文ごとに移す
のが正解。このような細かい点まで
気を配ると、プレゼンの質はぐんと
高まります」

また、会社が新しい事業に挑戦す
ることを印象づけたい場合には、従



西原 猛氏

Nishihara Takeshi_日本プレゼンテーション教育
協会代表理事。著書に「ぐるっと！プレゼン」（す
ばる舎）などがある。

来のように演台の後ろに立つのでは
なく、「壇上を歩きながら話す」とい
ったスタイルを試すのも有効だ。

こうした“伝える”技術を活用し、
さらにそこに熱意が加われば人を動
かすことが可能になる。

ひらめいたアイデアを つぶすのは“誰”か

連
載

人事が知っておくべき
人体の秘密

社内から斬新な意見が出てこない。人事パーソンや現場のマネージャーから、そんな声を頻繁に聞く。アイデアを“誰”がつぶしているのか。それはヒエラルキー型の組織や多様性の少ない職場などさまざまな要因があるだろうが、今回は脳研究的なアプローチから原因を探ってみた。

まずは、生物がどれだけ環境に影響されるか、という話だ。「脳の神経細胞(ニューロン)を調べると、縦ジマ模様を見ると反応するものや横ジマ模様で反応するもの、斜め30度に反応するものなどがわかります。ところが縦ジマしかない部屋でネコを育てると、縦ジマに反応するニューロンのみが発達する。このネコの足もとに横長の障害物を置くと、ネコはつまずきません。横ジマに反応するニューロンを持たず、障害物が目に入らないからです」と、脳研究分野で数々の著作を持つ東京大学教

授・池谷裕二氏は説明する。

“正しい”は“どれだけ
その世界に長くいたか”

同じことは人間にも起こる。「私たちにとって“正しい”という感覚は、単にどれだけその世界に長くいたかというだけのこと」(池谷氏)だという。私たちは長くいた環境でクセづけされた脳でこの世界を認識し、自分の周辺の世界が“正しい”と考える。正しさを決めるのが経験の記憶だとするならば、私たちの認知する世界はすべて錯覚からできているともいえる。自分の生きるコミュニティの外で起こることを“間違い”と認識したり、前出のネコの前に置かれた横長の棒のように、存在すら否定することもあるだろう。

「本来、人の脳は勝手にいろいろひらめいているもの」(池谷氏)だが、それを口にせずに終わることが多い。私たちの脳の

“正しさ”の認識が、少なからずこれに影響を与えている。

米国の生理学者ベンジャミン・リベットによる、人間の自由意志のありようを調べるための有名な実験がある。イスに座った被験者に対し、好きなタイミングで手を動かすよう命じる。そのとき、意識していることは、手を動かそうとする「意図」と、実際に手が動いた「知覚」だ。一方、脳の無意識レベルでは、手を動かすための「準備」と、実際に動かすための「指令」がなされている。「この4つが時系列で機能して手が動きます。どんな順序でこれらが起こっているか」と問うと、多くの人は、自分で動かそうと意図し、脳がそれを受けて準備して指令し、動いたと実感する、と答えます。しかし、実は私たちが手を動かそうと意図する0.5~1秒前に脳の無意識レベルでは動かす準備を始めている。自由意志などない

アイデアは“自由否定”でしぼむ。

意識

無意識

アイデアは“自由意志”ではなく、
自然に湧いてくる。

のではないかというのが、この実験
で投げかけた大きな疑問だったの
です」(池谷氏)

アイデアをつぶす 張本人は自分自身

アイデアを出す、ということにお
いても、私たちの脳は無意識レベル
で次々と勝手にさまざまな(かつ雑多)
な思いつきや意思を紡ぎ出している。

しかし、これを「口にするかどう
か」は、また別問題だ。話そうと意図
した後、実際に話す(話したと知覚
する)まで1秒程度時間がかかる。
「この間に、人は意図したことをや

める選択ができます。つまり、“自
由意志”はなくても、“自由否定”は
持っているのです」(池谷氏)。これ
は私たちにとって大事な力だ。誰か
の悪口がふいに頭に浮かんでも、大
人は胸の内にしまい込む。一方、子
どもは口を衝いて出てしまう。「“自
由否定”できるようになることは、
人にとって社会的な成長なのです。
ただし、アイデアを出すという意味
ではいわば“老害”ともいえます。
自分が生きてきた世界の“正しさ”
を基準に、言うのはやめようとい
う圧力が働くからです」(池谷氏)

“正しさ”というその世界が生み出

した錯覚をもとに、せっかく浮かん
だ面白いアイデアを、“自由否定”し
て心にしまい込む。アイデアをつぶ
しているのは、ほかでもない、自分
自身だ。

人事としては、アイデアが出ない、
と嘆く前に、組織内の常識にまみれ
た自分たちの“正しさ”の感覚は、今
後も修正の必要がないか点検しては
どうか。

あるいは、人の話を“でも……”
といきなり切り返さない、という小
さな心がけは、案外、有効に機能す
るのかもしれない。



池谷裕二氏

Ikegaya Yuji_東京大学薬学部教授。脳情報通信
融合研究センター主任研究員、日本薬理学会学
術評議員を兼務。脳の中にある「海馬(かいば)」
を研究することで、脳が変化するメカニズムの
解明を目指している。著書に『進化しすぎた脳』
『ココロの盲点 完全版』(講談社)、『脳には妙な
クセがある』(扶桑社)など多数。

今号のフォーカス

精神障害者

What's
this number?

6.4%

安定した仕事と安心して話せる場を

2018年度からの精神障害者雇用義務化にともない、障害者の法定雇用率が上がることが予想される。それに備え、精神障害者の雇用を模索している企業も多い。既に、精神障害者の新規就職件数は急増しており、2013年度には身体障害者や知的障害者を上回った。だが、働く障害者全体に占める割合はいまだ6.4%であり、定着率も低い。身体能力や知的能力には問題がないにもかかわらず、仕事内容や人間関係が原因で症状が不安定になり、1年以内で離職する人が多いのだ。

こうした状況のなか、三菱商事の特例子会社である三菱商事

太陽では、16名の精神障害者が中核的業務を担う。なかには勤続10年目を迎える社員もいる。代表取締役社長の山下達夫氏は「安定した仕事と安心できる人間関係があれば、彼らは十分に戦力になる」と語る。

山下氏が言う安定した仕事とは、量が一定で、本人の果たすべき役割が明確であることを指す。現在、同社で精神障害のある社員が主に担っているのは、取引先の調査情報や財務データの入力だ。専門的な知識は必要だが、彼／彼女らが苦手とする突発的な事態への対応は少ない。健常者と同様に、目標処理件数を明らかにして達成率やエラー

率などの数値で評価し、その結果を本人に伝えている。

また、職場で安心できる人間関係を構築するためには、「障害を見えるようにすることが大事」だという。その一環として、同社では、入社初日に自分の症状を全社員の前で話すことを採用前に本人と約束している。「本人にとっては大きな挑戦。しかし、不調時にそれを具体的に伝える能力があるかを判断できますし、また、症状を知っていればほかの社員も必要以上に気を使わずに済みます」

実際に、本人が「つらい」「休みたい」と申し出た場合は、精神保健福祉士の資格を持つ社員が相談に応じる。精神保健福祉士は、質問を重ねることで本人が自力で問題を解決するのを手伝う。「精神障害者が安定して働くためには、安心して話せる人をそばに置くことも重要です」



精神障害者はコミュニケーションが苦手といわれるが、安心できる人間関係があれば、パーティションは不要だ。「社員同士もお互いにどう配慮すべきかを学ぶことができます」

※数字データは厚生労働省「平成26年障害者雇用状況の集計結果」

連
載

活かされていない多様性がある
フツウでないと戦力外？

Text = 淡美和



光の演出で自席を個室に

長いフライトで、消灯後に読書灯だけで仕事をしていると、妙に^{ほかど}捗る。そんな経験はないだろうか。隣の人とは肘が触れ合うほどの距離。それでも自分の視界に入るのは、明るく照らされた目の前の仕事だけ。人の存在が気にならず、集中できる。

この環境は、オフィスでも実現可能だ。その方法がタスク・アンビエント照明である。室内全体は間接照明などで控えめな照度に設定する一方、作業スペースはタスクに必要な高い照度を確保する。照度の差が“自分”と“その他”の空間を分断し、光によるパーティションで囲まれたような環境をつくる。

今回訪問したニッセイ基礎研究所は、省エネのためにLEDを光源とするタスク・アンビエント照明を

導入したが、社員のほとんどが研究員という仕事の性質上、「集中」の効果にも注目している。オフィス全体がほの暗いなかで、好みの明るさに調光可能なタスクライトが手元を照らす。仕事に没頭できる“個室感”をその光がサポートする。

この事例から学べることは2つ。生産性向上のためには照明にも配慮すべき、ということ。そして、オフィスは隅々まで明るく、という常識も、ほかの常識と同じく見直せる可能性があるということだ。

ニッセイ基礎研究所

■事業内容／経済・金融・年金・不動産・社会保障・文化政策などの調査研究 ■本社所在地／東京都千代田区 ■従業員数／80人

消費者参加で「ゴミ」を資源化 「石油を使わない社会」を目指す

連
載

野中郁次郎の
成功の本質



2015年10月21日、東京・お台場で開催されたイベントの様子。映画「バック・トゥー・ザ・フューチャー」に登場した車型のタイムマシン「デロリアン」が古着からつくられたバイオ燃料でみごと動いた。

映画「バック・トゥー・ザ・フューチャー」(1985年公開)のラストシーン。過去から現在に戻った主人公のマーティーの前に、未来からタイムマシンのデロリアンに乗ってドクが現れる。そのデロリアンがゴミを燃料にして動くよう改良されているのを見て、観客は「そんなことが可能なのか」と目を見張った。

パート2では30年後の2015年10月21日にタイムトラベルした。昨年、その日が近づくと、映画で描かれた未来がどれほど実現されたか、何かと話題になった。さすがに空中高速道路は難しかったが、10月21日当日、東京・お台場には、ゴミになるはずの古着

からつくられたバイオ燃料を使って動くデロリアンの姿があった。英BBCや米CNNも世界中に配信。多くのファンが映像に胸躍らせたことだろう。

デロリアンを登場させたのは、1人の男の情熱だ。日本環境設計社長の岩元美智彦は大学時代に映画のラストシーンを見て、衝撃を受けた。それから22年、不要となった衣類やプラスチック製品をリサイクルし、「地下資源(石油)に代わる地上資源にすること」を夢見て起業。この日走ったデロリアンは、米ユニバーサル・スタジオ本社に直接電話をかけて協力を求め、借りたものだ。その口説き方がいかにも岩元流だ。

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro_1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。「失敗の本質」「知識創造企業」など著書多数。



「先方に話したのは、デロリアンが未来に行った10月21日を、“捨てない社会”を未来に約束する資源循環デーにしたいと。世界で起きる戦争や紛争の多くは、地下資源をめぐる争いです。ぼくらが理想とする循環型社会は、従来捨てられていた有機物のゴミをリサイクルしてプラスチックや燃料に再生し、地上資源だけを使って“石油を1滴も使わない社会”です。それは“戦争のない社会”にもなるはずだから、力を貸してほしい。突然の申し出にもかかわらず、理解と賛同を示してくれました」

岩元の描く未来に向け、既に動きは始まっている。環境省と連携し、「PLA-PLUS プロジェクト」と題した、プラスチック製品の回収・リサイクルの5回目の実験が、2016年2月から3月にかけて行われた。回収拠点としてセブン&アイグループ、イオンの二大流通企業を筆頭に家電量販店、ホームセンター、コーヒーショップやファストフードのチェーンなど54企業・団体が参加。技術面でも新日鐵住金や三菱マテリアルなど日本を代表するメーカーや東大発ベンチャーなどと提携。協力企業は150社に及び、回収参加者も延べ500万人に達した。

岩元が「地球環境防衛軍」と表現する産官学、そして消費者を巻き込んだ一大プロジェクト。それは、1枚のTシャツをめぐる「神のいたずら」から始まる。

岩元は鹿児島出身。繊維商社に就職し、福岡で制服を販売する仕事に従事した。1995年、容器包装リサイクル法が成立。ペットボトルやプラスチック製容器などを自治体が

回収し、リサイクルすることを定めた。ペットボトルとポリエステル繊維は同じ素材。再生繊維でつくった制服を販売する課題を任された岩元は、地域の自治会や取引先を回っては、分別回収や再生繊維を使う意義を説き続けた。

Tシャツからバイオ燃料

東京勤務になり、同じ仕事を続けていた2006年、新聞記事でトウモロコシからバイオ燃料のエタノールをつくる動きが米国で広まっているのを知った。木綿の繊維も同じ炭水化物が成分だ。国内で廃棄される繊維製品は8割が埋めるか焼却されていた。「服からもバイオエタノールができないか」。飲み仲間だった東京大学大学院生の高尾正樹（現・日本環境設計専務）がその話に賛同し、研究を開始。Tシャツを使った実験で綿の繊維を酵素で糖に分解することに成功する。後は発酵させればいい。

「後でわかったことですが、もし、綿そのものを使っていたら、細胞壁があって失敗していました。Tシャツは染色用に細胞壁の除去処理がされていたため酵素がうまく作用した。お金も知識もないため、Tシャツを使ったことが幸いしたのです。神様のいたずらでした」（岩元）

翌2007年、起業。愛媛県今治市のタオル加工業者の協力を得てプラントづくりも進めた。続いて、ポリエステルを分解して樹脂にし、それから新たにポリエステルの糸をつくり出す技術開発にも着手。ポリエステルは衣料用化学織

連

載

成功の本質

野中郁次郎の

維の大半を占め、循環リサイクルが実現すれば、石油を新たに使わず、服から服をつくることができる。課題はいかに服を回収するかだ。岩元は「技術」開発に続き、「仕組み」づくりに移る。その特徴は消費者参加型にこだわったことだ。

「ぼくらの目的は世の中を変えることです。消費者が動けば、社会が変わる。消費者を動かすには、全国各地の店頭で回収箱を置き、生活動線のなかに回収を組み込む必要がありました」（岩元）

良品計画との運命的出会い

しかし、企業や官庁を回っても、容易に理解は得られなかった。そんなとき、良品計画の金井政明社長（当時。現・会長）と出会う。金井は「売だけの時代は終わった。使い終えたものを集めるところまで



岩元美智彦氏
日本環境設計 代表取締役社長

やって初めて支持される」と賛同。

金井の紹介で、経済産業省の外郭団体が管轄する「繊維製品リサイクル調査事業」に応募。2009年夏から翌年冬にかけて、2回にわたり行われた衣類回収とリサイクルの実験では良品計画のほか、イオンリテール、丸井、ワールドなどの店舗に回収箱を設置。延べ約3000人が参加し、約1万7000枚が回収された。期間中、集客と売り上げのいずれにもプラスの効果があり、回収に参加することが来店動機になり、購買意欲を喚起することが検証された。

「消費者も服を捨てるのは罪悪感があり、リサイクルをしたがっていると実感しました」（岩元）

2010年6月、事業化を開始。名称は「FUKU-FUKUプロジェクト」。「あなたの服を地球の福に」の意味を込めた。良品計画の関係者の協力で「ハチのマーク」のロゴも考案。蜜を見つけると巣に戻る循環を象徴化したものだ。

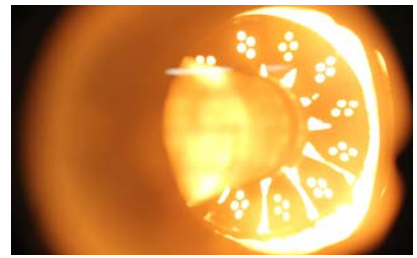
同時に岩元は毎年、膨大な量の携帯電話が廃棄されていることにも着目した。熱分解という1970年代に開発された技術を使い、携帯電話のプラスチック部分から再生油を、金属部分から金・銀・銅やレアメタルを取り出すことに成功。NTTドコモに1年かけて交渉し、全国2400のドコモショップで回収される年間400万台のリサイクルを手がけるようになった。この取り組みから派生したのが、店頭でプ



①リサイクルしてエタノールに変える綿製品はまず糖化酵素の溶液に浸け込まれ「糖化」される。



②そこでつくられた糖化液に酵母を添加してアルコールをつくり、それを蒸留して濃度を高めるとエタノールになる。様子。



③そのエタノールがボイラー燃料として活用されている様子。

プラスチック製品を回収し、リサイクルを行う「PLA-PLUSプロジェクト」だった。ペットボトルや食品トレイなどは法律で回収が義務づけられたが、一般的なプラスチック製品については、回収する仕組みがなかったのだ。

2012年から回収実験を順次開始。2013年の第2回の実験で、セブン&アイグループとイオンが足並みを揃えてからは、参加企業・業界の幅がどんどん拡大し、一大プロジェクトへと発展していった。

リサイクルに使える技術を持つ企業にも広く協力を求めた。製鉄会社は環境対策が急務で、製鉄工程にはプラスチックのリサイクルに応用できる技術があり、プロジェクトに設備を提供することで、CO₂削減に寄与できる。岩元はリサイクルに活用でき、相手にもメリットがあるような技術を探しては、訪問して回った。

「どの組織にも共感して協力してくれる“サムライ”がいます。飛び込みで1人に断られても何人、何十人と会う。確率に賭けサムライに会えるまで続けました」(岩元)

「エンタメ」で人を動かす

リサイクルの「技術」、回収する「仕組み」に続き、岩元がもう1つ注力したのが人を集めるための「エンターテイン

メント」だった。デロリアンを走らせたのはその典型だ。その後も、ショッピングモールなどでデロリアンを持ち込んだイベントを開催。参加者は不要になった衣類やプラスチックのおもちゃ、文具などを持参するのが条件。デロリアンとの記念撮影やスタンプラリーなど、子連れで楽しめる企画を用意した。そこには2つの理由があるという。

「人間の理解と行動は別です。地球が危ないと説けば、頭では理解できますが、多くの人に行動してもらうには別の動機が必要で、それがエンタメです。楽しいから人は動き、集まる。みんなでデロリアンを動かそうと呼びかけたら、それまで1年かかった回収量が1カ月で集まりました。もう1つ、イベントなら企業のなかでも予算の多い販促部門と一緒に取り組みます。先方も集客につながり、われわれも事業として成り立ちます」(岩元)

こうして消費者参加の仕組みをつくと1つの循環のループが浮かび上がる。起点は消費者だ。次は回収拠点となる流通業の店頭。次いで回収された服やプラスチック製品が企業の工場で再生素材になる。それを使ってメーカーが商品をつくり、消費者が買い、不要になったら回収に回す。消費者が参加することで「ものづくりの“動脈”とリサイクルの“静脈”がつながる」と岩元は話す。

「1回転すれば、原料に石油を使わない製品が生まれ、回

連載

野中郁次郎の
成功の本質

転していくにつれて参加者や協力企業が増え、量が増加すれば、価格的にも石油由来の製品と負けなくなる。価格が同じなら、石油を1滴も使っていないことが付加価値となり、ブランド化します。2016年4月には1回転目の商品がハチマーク付きで有名メーカーから発売されます」

マネタイズを常に意識する

岩元はこのループを「みんなでつくる○○」という意味の「みんなシリーズ」と名づけ、参加をオープンに呼びかけている。ある学校の理事長は「自分たちで制服をつくろう」と、地域に回収箱を置いて卒業生の制服や不要な衣類をリサイクルする案を提案してきた。岩元自身が構想するのは「みんなでつくる



古着はこんな具合に回収される。2015年1月、都内の商業施設での一コマ。

東京オリンピック」だ。携帯電話から金銀銅メダルを、古着から聖火トーチの燃料や選手の制服をつくる。「みんなシリーズ」では、「みんながワクワクドキドキできる企画がつくれる」と岩元は言う。

ループの回転でもう1つ注目すべきは、それが日本環境設計のビジネスモデルになっていることだ。製造したエタノールなどの販売だけでなく、回収段階では回収ボックスの企業への販売料金、消費者向けの商品販売ではハチマークのブランド料といった具合に、各プロセスの間に介在して収益を得る。いわば、メーカー機能も持った商社的なモデルだ。

「リサイクルを事業として成立させるために常に意識するのはマネタイズ(収益化)です。どのプロセスでも必ず価値を生み出し、収益に結びつける。社員たちにも必ずそれを考えさせます」(岩元)

岩元が独立前に行っていたリサイクル事業を引き継いだこともあり、日本環境設計は創業以来100か月以上、連続増収増益を続けているという。

「技術」「仕組み」に加え、「エンタメ」も取り込んで消費者参加を加速させ、ブランド化して、収益を確実に得ながらプロジェクトをスパイラルに拡大していく。日本企業はとかく「技術力が優れていれば」の技術信奉から抜け出せないが、消費者参加型で社会を変えようと目指すこの取り組みは、新たな事業開発モデルを示している。(本文敬称略)

「一人称の世界」から始まる知的機動戦 成功を左右するのはマーチャンダイジング力



野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

岩元氏が手がけるプロジェクトは、「自分は何をやりたいのか」という主観的な「一人称の世界」から生まれた。繊維商社時代、使用済みの服が大量に廃棄される現実を「自分の目」でとらえ、強い問題意識が芽生えた。そこから、綿を分解して原子レベルにまで還元し、バイオエタノールに変換する技術を開発、「石油を1滴も使わない社会」という大義を抱くに至った。モノを開発できるリサイクル技術を持ったことにより、マーチャンダイジング力が備わり、大義をビジネスモデルに結びつける展開が可能になったのだ。

地下資源をめぐる競争はパワーゲームの消耗戦の世界であり、戦力の大きいものが制する。一方、ゴミでもある地上資源の活用は、適時適応の意思決定と戦力の移動・集中によって戦いの主導権を握る知的機動戦そのものだ。岩元氏は、大企業も巻き込んだ消費者参加の仕組みをつくり、地上資源の活用を社会運動化しようとした。

それは「消費者→回収→リサイクル技術→商品化→消費者」というループを形成し、これが回転するたびに運動は拡大。さらに高速回転が実現できれば、競合関係にある地下資源（石油）に対し、

ブランド力により常に優位性を発揮できる。

岩元氏の機動戦は一人称の世界から始まり、それは「共感してくれるサムライ」との対話を通じて二人称の世界へと発展した。

さらに「デロリアンを走らせる」「みんなで作る東京オリンピック」等々、魅力的な「戦略的物語り」を生み出し、それは社会システムのイノベーションにまで結びついた。物語りは次々連鎖を生んで生態系を広げ、オープンエンドで終わらない。

さらに重要な点は理想を追求する一方、マネタイズも重視していることだ。価値はモノの向こうにあるコトから生まれる。顧客は店頭に並ぶ再生繊維でできた服を見て、モノとしては石油由来の繊維でできた服と同じでも、「石油を1滴も使わずつくられた」コトに価値を感じ購入する。

日本環境設計は、自ら技術を持つと同時に協力企業の技術も取り込み、モノを通してコトを生み出すマーチャンダイジング力に優れている。ネット時代には新業態が次々登場するが、最後はマーチャンダイジング力を持つところが知的機動戦を制することを予感させる。

Lesson 4

リーダーを生み出す組織において 人事の果たす役割とは

有識者、実務家による、人事プロフェッショナルを目指すすべての人向けの特別講義。
Lesson4では、リーダーを生み出す仕組みと、そこでの人事の役割を学ぶ。

連

載

人事
プロ
フェ
ッ
シ
ョ
ナ
ル
へ
の
道

リーダー育成は、もう長い間日本企業の人事の重要課題である。一方で、「リーダーシップ開発」が同様に重要課題として認識されていることは少ない。「まずリーダー育成とリーダーシップ開発は別物だ、という認識が重要です」と言うのはユニリーバ・ジャパン・ホールディングスの島田由香氏だ。「人事がまず手をつけなくてはならないのは、リーダーシップ開発。なぜなら、リーダーシップとは、その会社のトップが、全構成員に持ってほしいと考える価値規範のことだからです」(島田氏)

確かに、価値規範の明文化だけをみれば多くの会社で行われている。だが、それらが人々の内面に根付くまでの施策を、人事が継続的に実施している会社はそう多くはない。そこに切り

込むリーダーシップ開発とは、リーダーやその候補者のみに対して行われるものでも、単発的な取り組みでもなく、全社員に対する継続的な取り組みでなくてはならないのだ。

全社員に向けた リーダーシップ開発とは

リーダーシップの中身は、当然企業ごとに異なる。ユニリーバの場合、「常に問われているのはオーセンティック・リーダーシップ。オーセンティックであるとは、自分の本来の姿や信念を大切にし、借り物でない正真正銘の本心にしたがってふるまうことです」(島田氏)。

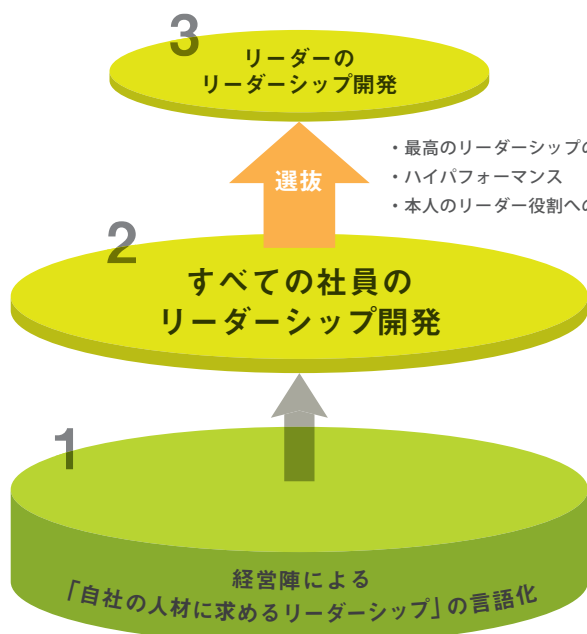
それぞれが自分らしさを貫くと、衝突も起きよう。だが、「コンフリクトは悪ではないのです。それぞれが本心からの言葉で主張しあい、相手がなぜそのよ

うに考えるのかを理解しようとし、共通のゴールにたどり着く方法をともに考える。これこそが重要です」(島田氏)。

こうした姿勢のベースになるのが、ユニリーバ・バリューと呼ばれるもの。誠実さ(Integrity)、他者への敬意(Respect)、自らの行動や決断に対する責任(Responsibility)、パイオニア精神(Pioneering)の4つからなるユニリーバ・バリューは、オーセンティック・リーダーシップとともにユニリーバの全社員に共通して求められる“あり方”を示している。人事は、経営者と対話を重ね、自社のリーダーシップを定義するところから始めなければならない。

では、社員はどのようにしてこれらのバリューやリーダーシップを体得するのか。「さまざまなプログラムを準備しますが、最大

リーダー育成・リーダーシップ開発の全体像



人事の役割

内省や自己理解の機会提供を通じて
真のリーダーへの成長をサポートする

力強いリーダーシップに
触れる機会を提供する

経営者に問いかけ、対話する

の学びは職場で発生します。身近にいる尊敬できる人々が、どんな信念を持っているか、信念に常に裏打ちされた言動がいかに力強いかに、仕事のなかで気づき、自分はどうかと自問することが最大のリーダーシップ開発機会です」(島田氏)

誰をリーダーに選び、 リーダーには何を学んでもらうか

だからこそ、リーダーの選抜基準では、ユニリーバ・バリューの体現者であるか、オーセンティック・リーダーシップを発揮できているか、ということが最重要視される。「もちろんパフォーマンスも大切、そして本人自らがリーダーの仕事をやりたいと望んでいることも大切です。ですが、リーダーシップの足りない

人がリーダーに選ばれることは、絶対にありません」(島田氏)

では、リーダーになる人たちがその候補者たちは、どうやってリーダーシップを強化するのか。「これまで以上に、自分自身に向き合うことが要求されます。『自分は何のために存在するのか』『自分の弱さは何で、それを他者にさらけ出せるか』といったことを内省し、より深く自己理解するための特別なトレーニングを受けます」(島田氏)

大切なのは、「すべての人が“本気”でリーダーシップとビジネスに向き合っていること」と島田氏は語る。「本気は、自分の内面からしか生まれません。人事の仕事とは、人々が本気になるお手伝いをするのだと考えています」

プロをつくる3つの問いかけ

1. 「すべての社員にリーダーシップが必要」と確信しているか
2. 経営者が自社のリーダーシップを言語化できるよう、思いや言葉を引き出しているか
3. 社員が本気になることを、自ら本気でサポートしているか



島田由香氏

Shimada Yuka_ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス 取締役人事総務本部長

Text = Works 編集部 Photo = したらまさひろ

特集『転職のゆくえ』に関する ご意見、ご感想

- 非常に関心のある分野でしたので、参考になりました。これからの転職のあり方のうち、限定地域だけで適材適所を実施する方法論にいちばん関心がありましたが、やや曖昧なところがあった印象です(情報・通信)
- 転職の可否を処遇差にどの程度反映させているのか、実例がわかりました。国内の転職と異動に実質的な差がないことから、国内転職の本当の必要性について考えさせられます(海運)
- おっしゃることは良くわかりますが、転職は人の過去の過ちをリセットするチャンスでもあると思います。人事異動を主導する部署において、人の再生を願うために転職も必要だと感じています(化学)

読者の声

前号『Works』134号(2016.02-03)に寄せられた読者の声です。

連載に関するご意見、ご感想

- コミュニケーションの型知:多くの人が課題と認識している事項であり、その解決方法の1つが記載されていたので参考になりました(情報・通信)
- 人事のジレンマ:キラリと光るものを持つ異能人材を活かしていく重要性を、多くの管理職はわかっていると思います。しかし、自分の部下にそういう人材がいると、職場のマネジメントに苦勞するケースが多い。異能人材は一人ひとりの特徴が異なるためケース・バイ・ケースで対応せざるを得ません。周囲の人との人間関係の構築が苦手な人も多く、まさに管理職としての力量を問われることとなります(コンサルティング)

NEXT

『Works』次号(136号)のテーマは

シリーズ雇用再興2 人事は日本型雇用を守りたいのか(仮題)

132号のシリーズ1で個人が提示した未来の働き方は、現在の日本型雇用のありようとはかけ離れていた。シリーズ2では、そのような新しい働き方へのニーズに人事が応えられるのか、それを阻むものはなにかを考える。

発行は、2016年6月10日(金)です。

【おわびと訂正】

134号「人事プロフェッショナルへの道」57ページにおいて有沢正人氏のご役職が「人事総部長」とあるのは「人事部長」の誤りです。訂正してお詫び申し上げます。

編集後記

組織開発とはなんぞや。明解な答えを出したいと焦りにも似た想いを持っていましたが、今回、何人の方から大事なものは本当に定義を明確にすることなのかと、問い返していただいたと感じています。なんと呼ぼうとやりたいことさえブレなければ、現場の方々が使いたい言い回しでいいし、これは違う、これは合っていると目くらまを立てることもない。心に刻みつけたいと思います。(石原)

今回の第2特集には、「ゼミナール 組織人事の世界観」で議論してきたことをぎゅっと詰め込みました。参加者の方々の議論を傍らで聞き、私が読み飛ばしていた部分に示唆に富む一文があったりするなど、個人的にも読書会の楽しさを知る機会となりました。高橋先生、参加して下さった人事の方々、本当に1年間ありがとうございました。そして、皆さまもぜひ、お試しください。(入倉)

心理学者リンゲルマンの綱引実験をご存知でしょうか。1人で綱引きをした時は100%の力を発揮したのに、2人だと93%、3人だと85%、8人だと49%と、1人が発揮する力は減っていく。人が集団になるほど力を抜く社会的怠惰(リンゲルマン効果)は、組織の深部に横たわります。自らが綱を握り未来に貢献しうる存在だという実感。そのオーナーシップこそ大組織に必須です。(藤井)

社会福祉法人太陽の家は、さまざまな企業と共同出資で特例子会社を設立しており、三菱商事太陽もその1つです。どのケースでも、企業が事業の運営・管理を、太陽の家が従業員の健康管理や日常生活の支援をしています。障害者を安定した戦力にするためには、企業の方だけでは難しいと思います。障害者のことをよく知る外部の専門機関と、上手に連携してみたいかでしょうか。(湊)

BACK NUMBERS

No.134 2016.02-03



転勤のゆくえ

No.133 2015.12-2016.01



人事部の、今、あるべき形

No.132 2015.10-11



日本型雇用によって
失われたもの

No.131 2015.08-09



バーチャルリアリティが
人と組織を変える日

No.130 2015.06-07



プロフェッショナル人材を
「見える化」する

No.129 2015.04-05



人事の結論

No.128 2015.02-03



5カ国比較「課長」の定義

No.127 2014.12-2015.01



部下を育てるジョブアサインの
愛と論理

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申し込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)

<http://223223.jp/m/works> (モバイル)

電話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休 24時間)

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

【購読料】

◎1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事部長)

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 上席執行役員)

古寺猛生 (ソニー 人事部門 人事センター キャリア自立推進部長)

菅原明彦 (日立キャピタル 執行役常務 CHRO (兼) 人財統括 本部長)

曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人事統括本部長)

二宮大祐 (イオンリテール 執行役員 人事・総務本部長)

三浦卓広 (エイベックス・グループ・ホールディングス 執行役員 総務人事本部 本部長)

和光貴俊 (三菱商事 人事部 部付部長)

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／大久保幸夫

編集長／石原直子

編集／入倉由理子、荻野進介、藤井 薫、湊 美和、中野史子

執筆／伊藤敬太郎、内田丘子、勝見 明、白谷輝英、瀬戸友子

アートディレクター／相田俊一

デザイナー／寺嶋智教

表紙アートディレクター／永井雄二(デザインホース)

表紙ディレクター／友田光亮

表紙デザイナー／中村理絵、伊藤雅美、岡田麻里奈(デザインホース)

表紙フォトグラファー／下築健一

フォトグラファー／勝尾 仁、しだらまさひろ、平山 諭、峯本宗介、和久六蔵

イラストレーター／寺嶋智教

校正／ディクション

印刷／北斗社

Recruit Works Institute

134 2016.02-03 転職のゆくえ

第21巻 第6号 通巻134号 2016年2月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 石原直子 発行(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

TEL 03-6835-9236(編集部)

定価700円 本体648円

