

未来像と現実とのギャップを自ら創り出し、その解消に向けた行動をとっていくのが変革です



学習院大学経済学部教授 **内野 崇** 氏

リクルートマネジメントソリューションズは、文字通りにはマネジメント上の課題解決を支援する会社であるが、組織変革のためのソリューションを提供する会社であるともいえる。なぜなら、マネジメントの目的は価値創造にあり、その価値創造に向けて持続的かつ恒久的に行われるのが組織変革だからだ。そこで、新会社のスタートにあたって、企業革新の動向に詳しい内野崇先生をお迎えし、組織変革・企業変革をめぐる課題をお聞きした。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 代表取締役社長 **釘崎 広光**

内野 リクルートマネジメントソリューションズの誕生、まさにこのおめでたい瞬間にいます。経営学に關連する様々な学界にとっても歓迎すべきことです。アセスメントとディベロップメントを統合した人と組織に關わるトータルなソリューション企業が生まれたわけですからね。

HRRもリクルートもこれまで理論と実践の緊張関係の中から生まれた研究・実践成果を、学会と経営実務の両方の世界に供することによって、研究者と現場との架け橋の役割を果たしてこられました。今回の統合で、ますますそのことへの期待が高まるわけですが、ぜひシナジーを生み出して、これまで以上に稀有な存在の会社として影響力を發揮していただきたいと思ひます。

1 組織における業績とは

釘崎 さて、先生に今回お願いしました対談テーマは、「組織変革」ですが、さうそく、お話を伺ってまいりたいと思ひます。

内野 さて、先生に今回お願いしました対談テーマは、「組織変革」ですが、さうそく、お話を伺ってまいりたいと思ひます。

組織変革は、「業績変革」とも言い換えることができますが、その目的は業績を向上させることにあります。

組織が価値創造に向けて所期の成果をあげるといふのは、すなわち、「業績をあげる」といふことなのです。組織には常に、「業績の向上」という課題が立ちまわっています。そして経営者は、業績を向上させることによって信じて信頼されます。その意味においてマネジメントは不断に「業績圧力」を受けているわけです。実感を込めてそう断言させていただきます(笑)。

内野 まったくそのとおりでしょうね。トップも現場のマネジャーもたいへんな「業績圧力」の下で日々懸命の努力をされていますよね。トップとしての釘崎さんのお苦労も並大抵のものではないとお察しします(笑)。

ところで私は、この「業績と

2 「組織変革」とは

いつものを、正しくとらえる必要があると思ひます。

「金の卵とガチョウ」という有名な童話がありますが、私たちは金の卵だけを、業績だと思ひがちです。けれども、その金の卵を産むガチョウをケアせず、消耗するに任せていると、やがて金の卵は手に入らなくなってしまう。

この童話では、欲深い農夫が最後に金の卵欲しさにガチョウの腹を割いてしまつたのですが、これはすごいメッセージをもつた寓話です。

ガチョウといわば、価値を創造する源泉であり、金の卵はそこから生み出されるフローです。フローばかりを追い求めるあまり、その源泉を枯渇させてしまったのでは、この寓話の農夫と同じです。

経済的な業績をもたらす源泉のストックを増やすこともまた、組織が追求すべき業績であるというところをえ方をしないと、長期的には深刻な事態を招きかねません。

釘崎 財務業績以外の非財務的な業績にも目を向けるべきということについては、私たちも、知的資本の概念を用いて主張してきたころのもので、先生のご意見にまったく同感です。そして、私たちが提供するソリューションサービスは、まさに、その知的資本を豊かにするためのものとお申しあげることが出来ます。

その関連で言えば、今日のテーマである組織変革も、財務業績が悪化して後に取り組むのでは遅きに失し、知的資本に変調が生じていると判断した時点で着手すべきものなのではないでしょうか。

内野 まさに、そのとおりでしょう。変革には何か引き金が必要ですが、一般的には財務業績の悪化がトリガーとなります。これは環境と企業とのミスマッチが起きて

経済的な業績をもたらす源泉のストックを増やすこともまた、組織が追求すべき業績です。



釘崎 広光

分らしさをでつ発揮していったらよいのか分からない。あるいは、変革疲れとでも言いましょうか、厳しい心身の消耗戦を強いられるなか、変革への拒絶反応も生まれています。

五つ目は、かなり深刻な問題なのですが、いろいろ変革はしているけれどつまみ食いがないし、さして成果もあがない、というものが

「変革圧力が強まるなか、組織で働く人たちの主体性の喪失」という問題が生じています。

いることの証拠ですから、何か手を打たなくてはならないわけです。しかしそれでは、釘崎さん指摘のとおり、遅すぎたというところもなかりかねない。

た行動をとっていく、すなわち変革行動を起こしていくというものです。変革というのは持続的に行わなければなりません。最近、「変革力」という言葉が話題になっていますが、それは、変革を続けていく力を持っているかどうか、組織の盛衰を決するものとなってきているからです。



内野 崇 氏

4 変革のフレームワーク

釘崎 たしかに、成果をもたらさ

です。そうした状況にあってリーダーもどうしていいかわからないし、そもそも変革などマネジメン卜できるのかという懐疑的な声も出てきます。

ありつべき未来像も現実も不断に見直したうえで、変革に取り組んでいかなければなりません。

永続的に必然のものとなります。ですから、ありつべき未来像も現実も不断に見直したうえで、変革に取り組んでいかなければなりません。

そして変革が避けられないものである以上、これからの組織には、それを苦痛と考えないで、むしろエンジョイするというのが、「よし来い！」というような覚悟や胆力、そういう前向きな姿勢をもっていただきたいですね。

3 現実の変革をめぐる断章

釘崎 組織変革の必要性が増す一方で、米国においては、八〇年代から九〇年代にかけて組織変革を手がけた企業の過半数が目標を達成できなかったとの推計もあるようです。日本企業の 変革の現状を、先生はどう見ておられますか。

四つ目は、変革圧力が強まるなか、組織で働く人たちの「主体性の喪失」が生じているという問題です。変革のプロセスにおいて自

ない変革はつらいですね。逆に言えば、小さくてもよいから、短期間で何らかの成果を収めることが、変革を進めるうえでは有効なものとなりますね。

では、変革は実際にどう進められるのかといいますと、「一企業経営者として変革をとらえたとき、それは、新たなビジョンのもとで、強力な競争力を備えるために取り組む、戦略の転換ないしは再構築、組織構造、組織運営ルールや人事制度の再設計、そして組織文化の変革といった一連の経営革新活動であると言えます。」

そしてそこにはさまざまなる変数 が存在するわけですが、変革を成功に導くためには、この組織業績に影響を与える「変数」をまず認識する必要があります。内野 そうですね。変革の全体を理解するためにも、何が業績に影響を与える変数なのか、知っておく必要があります。では何が変数になるかといいますと、一つは

変革の全体像を理解するため、何が業績に影響を与える変数なのか、知っておく必要があります。

はリビジョンと戦略ですね。しかし、その戦略を遂行するには、それにふさわしい組織がなければいけない。これには、組織構造と意思決定プロセスの両方が含まれます。そして、戦略を実際に遂行する人的資源、その能力とモチベーションが重要な変数となります。それからもう一つ、忘れてはならないのがリーダーシップです。ということでは、「ビジョン・戦略」「組織構造」「意思決定プロセス」「人材の能力」「モチベーション」、そして「リーダーシップ」、これら六つの「変数」のマッチングを、どうダイナミックに図っていくかが、変革を成功させる鍵だろつと思います。マッチングがうまくいくと、良いパフォーマンスがもたらされ、知と技のストックが進み、新しいカルチャーの形成とその発展へとつながっていきます。そしてそれらの「成果」が全体にフィードバ

ツクされ、さらに変革が進んでいくという循環ですね。

5 変革の複雑性と困難性

釘崎 今、マッチングというお話がありましたが、経営というのは統合されたシステムですから、一

つの変数を他の変数から切り離して扱うことはできません。ある変数に対処したとしても、それは他の変数に影響を与えます。ですから、ある変数を変えようとする場合には、すべての変数に対する影響を考慮しなければならず、変革においては、変数間の相互作用を理解し、多くの変数に上手く対処

していかなければなりません。そこに変革の難しさがあり、それゆえに変革は多くのエネルギーを必要とするわけですが、また、だからこそ、変革の成否が競争力と業績を決定的に左右するともいえることができます。

内野 そのですね。各変数は複雑に絡み合っているわけですが、実際には「戦略は良いのだが、それを実行しつる組織にはなっていない」、「組織は整ったけれども肝心の人がついてこない」、といった例が多く見受けられます。たとえば「顧客志向を現場で実践している」といついこうで分権型にしたのはいいけれど、それを使いこなせる現場のリーダーが育っていないかった」といった現実が結構あるわけ

です。
「鬼に金棒」と言いますが、鬼が金棒を持つから良いのであって、赤ん坊が持ったのではつぶれてしまいます。マッチングがいかに大事かということがですね。

環境、戦略、組織、人の四つのダイナミックなフィットネスを達成していくことが要諦です。

釘崎 「組織は戦略に従う」とは言いますが、現在の組織能力が戦略を規定するところもあるし、現実の人的資源の状況が戦略を規定する制約条件になる面もあります。

内野 ええ。戦略が先か人が先かといったとき、これまではそれは戦略が先だろうとされてきましたが、「あの人がいるからこれをやる」ということも現実にはありますよね。やはり両方の視点で考えていく必要があると思います。地球が自転をしながら公転をする構図を考えていただくとうわかりやすいと思うのですが、六つの変数がぐるぐる回りながら新しい状況が形成されていく。

ですから私は、すべての変数間の整合性を重視し、「環境と戦略」、「戦略と組織」、「組織と人」、「戦略と人」という四つのダイナミックなフィットネスを達成していくことが、変革活動の要諦だろうと思っています。



変革を実践し上手くいっている会社は、継続的に組織の診断を行っています。

6 変革における問題発見

釘崎 ふたたび実感を込めて申し上げれば、経営者というのは常に何らかの非日常的な対応を必要とする課題を抱えているものです。私自身いつも、課題という悪夢にうなされていきます(笑)。が、課題からは決して逃れられないとなれば、先ほど先生のお話にもありましたが、そこは覚悟を決めて立ち向かっていかなければなりません。

そこで重要になってくるのは、何を課題としてとらえるのか、あるいは課題をどう特定していくのかだと思っています。そしてそのためには、経営の状況や組織の状況を定期的にかつ総合的に診断していく必要があります。

内野 そのですね。先ほどの話と関連しますが、財務業績というのは運行指標でしかなく、それが悪くなったときには、相当に病状は

進行している可能性があります。ですから、変革を実践し、本当にうまくいっている会社は、財務業績でチェックするだけでなく、継続的に組織の診断をし、人々のメンタルチェックを行い、会社の中でいま何が起きているのか、会社ごとという状態なのかを把握する仕組みを整えています。つまり、透明度の高い、問題発見型の組織を恒常化させています。

釘崎 最近、従業員満足度調査も含む組織診断に対する需要が急増しているのですが、問題を早期に発見し、余裕のあるうちに、対応療法ではない解決法をとっていきたいという意思がその背景にはあります。

内野 医療の世界と同じですね。病気をいかに治すかということも大事ですが、病気になるような状況になったときにいち早く手を打つということ、それから、病気がかかって初期の段階でその芽を摘むということ、それらの予

防的な活動が全体の医療費を下げ、保険料を下げることに繋がっていくと思います。

7 変革を実現する組織

釘崎 早期に問題を発見できるかどうかでも変革力の一つといえそうですが、変革を実現する能力をもった組織、すなわち、システム全体にわたる持続的な変革を迅速かつ効果的に実行しつるのには、一体どんな組織なのでしょうが。

内野 五つのポイントがあると考えます。組織は基本的に分業の体系ですから、どうしても縦割り、タコソボ化が起きる。そしてコンサーティブになって、環境の変化にダイナミックに適応できなくなってしまう。この二つを第一目のキーワードは編集型組織です。既存の組織の上に、プロジェクトチームを作ったり、顧客別の組織を作ったりすることで、新

しい意味空間を作り出すのです。変化に合わせて組織をつなぎ直すという意味で、「リワイヤリング」と表現したりもしますが、その時点における目的達成、問題解決を志向できる組織ですね。

二つ目は、組織単位ごとのミッションを明確にして透明度をあげる組織です。リワイヤリングするにしても、個々の点が曖昧ではリワイヤできませんからね。一つの単位としてみたととき、責任の所在と生み出すべきパフォーマンスが明確になっている組織です。

三つ目は、フリーライダーやモラルハザードを防ぎつる組織です。組織というのはある意味で人々を守るシェルターですから、その中に入るとみんな楽をしたくなる。でもそれでは、厳しい競争を勝ち抜くことはできません。これを防ぐには、アメとムチのインセンティブを導入したり、内外からのガバナンスやモニタリングを強化したり、それから、組織の中に市場

その時点における目的達成、問題解決を志向できる組織が変革力をもちえます。

