

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、一枚岩とはいえない状況になった。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が、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、今後の仕事に生かれます」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)