

# シーメンス・ジャパン株式会社

## 国・事業ごとの縦割りを越え 協働できる企業文化を作っていく

星野恭敏氏 シーメンス・ジャパン株式会社 ヒューマンリソース本部 本部長

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

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

遡ること5年前、日本のシーメンスグループは、グループ会社のマネジャーが年に1回集まる「マネジメント・デイ」の実施を始めた。その流れをより加速させるべく、2008年には「Succeeding Together (サクシーディング・トゥギャザー：共に成功を目指して)」と名づけた社内キャンペーンも開始。そこでの

課題は、「ブランディング(企業イメージの向上)」「インフラ(コスト面でのシナジー)」「カルチャー(企業文化の構築)」の3つだった。

### 当事者意識をベースに コラボレーションを推し進める

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

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

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

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

### 「考えたこと」よりも 「感じたこと」を表現してもらう

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

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

話し合いの際には、「当事者意識をもつ」「批判的に

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

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

