

組織の自走をデザインする 人事部に必要な組織開発の視点

阿久津 徹 リクルートマネジメントソリューションズ
サービス開発部 主任研究員

○組織開発の視点の必要性

人事が戦略推進のパートナーとして「経営人事」「戦略人事」を志向すべきだといわれて久しい。そのなかで人事は、経営層から短期的な人材マネジメントの問題への対応と長期の組織力の向上の両方を求められている。

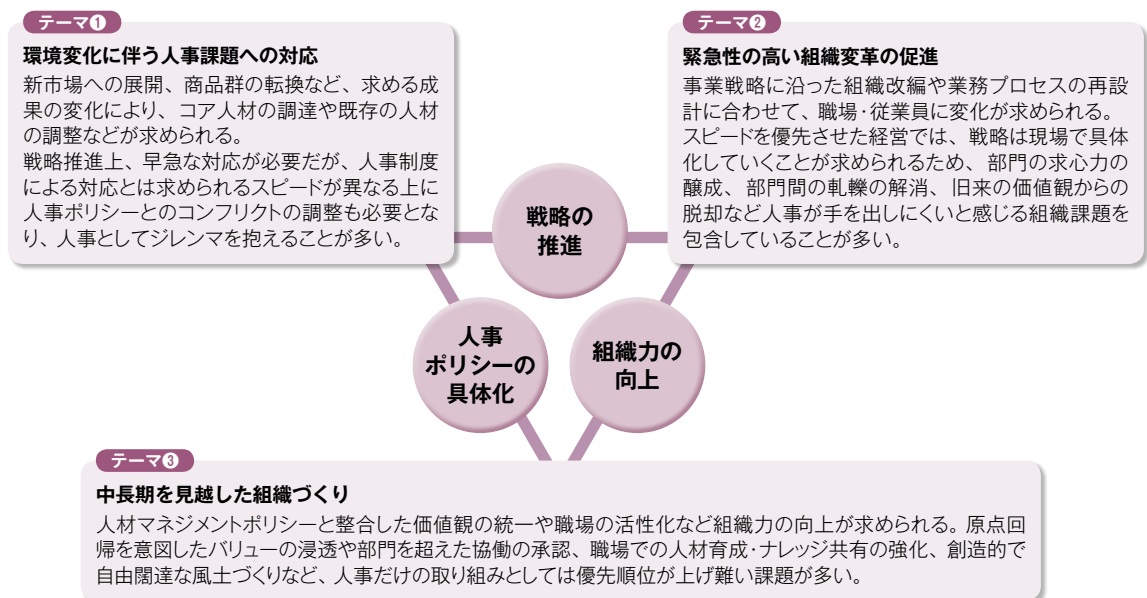
しかし、事業推進や戦略実行の支援において人事は、中心的役割である人事制度の整備と運用による対応のみに偏りがちで、組織の課題解決力の強化や組織風土の改善などの組織力への対応は後回しにされることが多い。経営層からの要請に応えるためには、短期の問題解決に向けて組織が自走できるように支援し、その過程で組織力を向上させていくという組織開発の視点が有用である。

○3つのテーマを押さえて課題を捉える

短期的な人材マネジメントの問題解決と長期的な組織力の向上を両立するためには、3つのテーマを押さえる必要がある(図1)。各テーマには、“戦略の推進”、“人事ポリシーの具体化”、“組織力の向上”という要素が含まれている。

前述のように現在の人事は、人事制度の整備と運用(人事ポリシーの具体化)をするなかで、“環境変化に伴う人事課題への対応”に終始していることが多い。だが、戦略推進パートナーとしては、3つのテーマを俯瞰し、短期の問題解決と長期の組織力の向上を両立できるように課題を設定する必要がある。そのためにはまず、3つのテーマ

図1 人事部が押さえるべき3つのテーマ



ついて、人事内で担当業務を超えて日常的に議論・共有されることが大切である。

○課題解決に向けた自律的な動きを作る

前述の課題を効果的に解決していく上で、組織開発とは何かを整理していきたい。組織開発の定義は広く、かつさまざまなものであるが、考え方として“何を成すべきか？(What)”ではなく、“いかに成すべきか？(How)”が重視されている。そのため、組織開発の目的は組織の効果性を高めるという曖昧な表現であり、手段については集団(グループ)のもつ価値観や意志を表出させることや対人関係の改善、創造的なプロセスなどの“変化の過程(プロセス)”そのものに意味と価値があるとされている。

実務的に捉えると、組織開発とは“部門間・職場内の関係性を改善しながら、組織内の自律的な活動を促進させ、計画的に変革に取り組むこと”だといえる。

例えば、職場で若手にOJTが実施されない例について考えてみよう。管理職によって育成方法がまちまちで、リーダー層が後輩の面倒を見ていない状況であれば、育成方針や人材像の明文化、OJTの仕組み化、指導方法のトレーニングなどの施策が想定できる。しかし、それだけでOJTが機能し始めるとは言い難い。まず、職場において、上司、リーダー、若手の3者が建設的に議論できる土壌を作り、お互いに共感できるビジョンや人材像について対話がされ、障害となる今までの価値観・行動習慣に気がつくことなど、“関係性の改善”が必要である。その後、育成上の核心的問題の特定、各々の役割の調整、育成にかける時間の捻出など、現場で“自律的な活動”が展開できるようになる。

当事者である集団(グループ)が自ら考え・議論した上で動き出さなければ、人事が提供する人材像もOJTの仕組みやトレーニングも意味を成さない。逆にいえば、“計画的な変革”として人事が提供する施策に合わせて職場での具体的な動きを作ることを企画しておくことで、施策の効果を最大限に引き出すことが可能である。

○課題全体を俯瞰したシナリオを描く

課題解決に向けて組織全体を動かしていくためには、中心となる施策から発展させることが望ましい。そのため

には、長期的に目指す組織像に向けたステップや関連する取り組みの位置づけを明らかにした“全体を俯瞰したシナリオ”を描いておくことが必要である。その際、以下のポイントを留意しておきたい。

■ 目指す組織像に向けて

■ 個々の取り組みで実現すべきことを調整する

それぞれの施策のあるべき状態に対してではなく、目指す組織像に向けた施策の位置づけと実現すべきゴールを設定することである。例えば、創造的にビジネスを切り開いて欲しいという経営層からのメッセージに対しては、育成や評価の仕組みを現場で融通が利くように作ることになる。

■ 組織全体での取り組みと現場での取り組みを連関させる

現場で促したい自律的な活動を後押しすることと、組織全体として実施したい施策を浸透させることの相乗効果をねらうことである。例えば、協働する風土を作り上げていくために職場を超えた協働活動を進める一方で、全社としてそれを奨励・賞賛する機会や促進のための権限委譲の仕組みを提供することである。

■ 象徴的な動きを意図的に取り上げ、

■ 組織に良い波及効果を与える

従業員がより敏感に反応する情報や目指す組織の姿を体現している動きを示すことである。例えば、現場がサービス品質の向上の取り組んでいるなか、現場からの提案に経営層が一枚岩になって対応している姿を開示していくことで、現場に良い兆しを感じてもらえることができる。

以上のようなポイントに留意し、全体を俯瞰したシナリオを描き組織に影響を与えていくことで、目指す姿に向けて部門間・部門内の動きを喚起し・牽引していくことが可能になる。もし現状が、バラバラに施策が打たれているのであれば、それらを整理するだけでも現場へのメッセージの届き方を改善することができる。

○おわりに

組織開発は、考え方やプロセスに大きな価値がある。人事が組織開発の視点を持ち、組織の自走をデザインしながら課題を解決していくことで、事業推進・戦略実行に大きく貢献することができるはずである。