

戦略パートナーたる人事に必要な「組織開発」という考え方

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

環境が変われば、マネジメント手法も変えていく必要がある。企業を取り巻く変化のスピードは速まるばかりであり、成員の意欲・創造性を喚起し、協働しながら環境に自律的に適応していく組織づくりが一層求められていく。業績の良い会社は、意識している、していないにかかわらず、「組織開発」の考え方をマネジメントに活用していると思われる。

組織能力を高める 3つの観点

現代の企業組織を考えると、3つの観点が浮かびあがる。1つ目は「自律」である。グローバル競争の激化とIT技術の進化を背景に、激しくなる環境変化に組織が対応するためには、組織としての自律性が必須になる。現場でのイレギュラー対応は日常的になり、組織は自ら、目標やそれに伴う活動計画を修正し、場合によっては、より上位の目的に照らし合わせて、その役割や機能を、自ら変えるということも必要になってくる。小田氏が紹介している「学習する組織」は、「自律」している組織ともいえる。

2つ目の観点は、「協働」である。協働は、部門内は当然ながら、部門間、会社間も対象になる。競争の激化により、事業の統廃合のスピードは増す。M&Aは増加し、会社間での連携、シナジー効果が求められ、協働の機会は増える。また、需要の変動が激化すれば組織の枠にとらわれない柔軟な対応が必要であり、部門間調整の頻度も増す。部門の自律性ととも、部門を超えた協働が企業組織の盛衰を決める要素にもなり得る。ゆえにクロスファンクショナルのプロジェクト、コミュニケーション、ナレッジ共有が重宝され

てくる。日本オラクル、シーメンス・ジャパン両社の事例は共に、積極的な情報流通、部門横断プロジェクトの促進を行う、部門・会社間の協働の事例だ。

3つ目の観点は、「意欲・創造性の喚起」である。「Y理論」的な見方をすれば、人はやる気に満ち溢れ、会社に貢献し、良い仕事をしたいと思っている。しかし、組織がそのやる気を阻害しているケースは多い。阻害の要因は、管理過多であり社員への不信だ。経営の立場に立てば、社員が意欲をもって仕事に向かってくれることは歓迎するが、あくまで経営の方針に沿ったものであって欲しいと思っている。一方、個人は一般に、組織からの過剰な管理は望んでいない。そこで、個人と組織のコンフリクトが起こる。しかし、個人はまた、組織に貢献したいとは思っているし、組織とのつながりは求めている。さらに、一人ではできない仕事を組織で成し遂げたいとも思っている。そういう個人の思いと組織の方針を調整していくことが肝要なのだ。特に競争優位の源泉をイノベーションに置く場合、個人の創造性や意欲の喚起は鍵になってくる。

コンフリクトを解消するためには、会社と個人が共に共感できるビジョンを示していくことが必要になる。個人にとって、意味がある、情熱を注ぎたいと思うことと、会社の方向性とが噛み合ったビジョン

を作っていくことができれば、両者にとって良い結果につながると思われる。大日本住友製薬はまさにそのことに挑戦している。

「組織開発」という手法

「自律」「協働」「意欲・創造性の喚起」という観点で組織を考えていくと、「組織開発」という考え方をうまく取り入れていくことが鍵を握ると分かる。自律的に動いていない組織や協働ができていない組織に必要な施策は、場やコミュニケーションの設計である。西川氏は、コールセンターの事例を挙げてそのことを説明している。スタッフ全員の休憩時間を同じにすることで、スタッフ同士が自然に情報交換をするようになり、問題を解決していった事例である。同様に、日本オラクルやシーメンス・ジャパンでは、部門横断で課題を話し合う場と話し合う内容を設計している。そして、その場で話し合いがうまく進むためのルールを決めている。価値観が違うことを奨励し、互いの価値観を尊重し合い、議論ではなく対話という方法で話し合いを進めている。その手法は、まさに「組織開発」である。

また、「学習する組織」づくりも「組織開発」の手法であり、自律的な組織を作るためにも重要な示唆を提供している。そこでは、「共有ビジョン」「対話を促すコミュニケーション」「システム思考」がその柱になっている。単にビジョンを共有し、気持ちが良いコミュニケーションができればいいと言っているわけではなく、問題解決ツールとしてのシステム思考が重要であると小田氏は述べている。

個人の意見を尊重し組織全体のバリューやビジョンに反映させることで、個人の意欲を喚起させるやり方も「組織開発」の手法である。一人の人間としてのありたい姿と組織の進む方向を一致させるための努力を、大日本住友製薬は行っている。その施策は、単に個人の意欲を高めるだけでなく、個人の提案力やソリューション力を高めることにつながっており、そ

れを同社の競争優位へとつなげている。

このように、組織運営を考えたときに、有効と思われる「組織開発」の手法だが、長い歴史があるにもかかわらず、必ずしもさかんに取り入れられてこなかった歴史がある。その理由としては、2つ考えられる。

1つ目は、戦略との連動という問題である。「組織開発」の手法を使う際に、企業の戦略と関係なく施策を実行していた歴史がある。つまり、組織の風通しが悪いので、風通しを良くするコミュニケーションを設計したり、教育研修部が戦略と関係なく、組織活性化のための研修を行うというようなことである。それは、戦略を進めるための「組織開発」ではなかった。

2つ目は、「組織開発」を行う部署が明確でなかった点だ。戦略を進めるために職場を動かしていく。そのための手法が「組織開発」になるわけだが、その仕事は経営そのものでもある。経営を行っている経営者や事業責任者が、人事や経営企画や広報などの部署とうまく連動していくという発想や「組織開発」という手法をうまく使っていくという発想があまりなかったのではないかとと思われる。

戦略パートナーになるためには「組織開発」の手法が必須となる

人事が戦略パートナーになり得るかどうかは、「組織開発」という手法を取り込めるかどうかにかかっているといえる。つまり、戦略を実行するために組織を動かすという仕事は、経営者や事業責任者の仕事であるとともに、人事の仕事でもあるという認識をもてるかどうかだ。

戦略的人事とは何かと問われたとき、事業が戦略を動かす際に必要な人材を採用し育成することと答えることが一般的にも思える。しかしそれだけではなく、経営者や事業責任者とともに「組織開発」という手法を用い、自律的な組織、協働できる組織、意欲や創造性を喚起する組織を作ることが、人事に求められ、そしてそれをすることが競争優位になる時代ではないだろうか。