

HITO

Humanity, Intelligence and
Talent for Organization

vol, 05

チェンジマネジメント の未来

KEY PERSON

会田 秀和 元プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)米国本社 HR 担当ヴァイスプレジデント

チェンジ・エージェントとしての 人事部の役割と組織開発の課題

編集長対談 濱口 桂一郎 労働政策研究・研修機構労使関係部門統括研究員 溝上 憲文 HRジャーナリスト

「日本企業の組織変革を阻む日本的雇用慣行」 ～ジョブ型正社員化時代の幕開けによって求められるマネジメント改革～

CASE STUDY -1 組織改革×生産性

良品計画 [代表取締役会長 松井忠三]

CASE STUDY -2 組織改革×新規事業

サイバーエージェント [取締役人事本部長 曾山哲人]

CASE STUDY -3 組織改革×M&A

日本GE [人事部 人事オペレーションリーダー 木下達夫]

plus × OPINION

変革論序説 チェンジマネジメントの幻影を超えて

木谷 宏 麗澤大学経済学部 教授

04 解説 須東 朋広 [編集長]

チェンジマネジメントの未来

06 KEY PERSON 会田 秀和 元プロクター・アンド・ギャンブル (P&G) 米国本社 HR 担当ヴァイスプレジデント

「チェンジ・エージェントとしての人事部の役割と組織開発の課題」

09 TALK SESSION 濱口 桂一郎 労働政策研究・研修機構労使関係部門統括研究員 溝上 憲文 HR ジャーナリスト

「日本企業の組織変革を阻む日本的雇用慣行」

ジョブ型正社員化時代の幕開けによって求められるマネジメント改革

12 SUGGESTION 問題提起

変革し続けられる企業と変革し続けられない企業との違い

1st Theme

組織変革×生産性

- 14 序論
- CASE STUDY
- 16 良品計画 [代表取締役会長 松井 忠三]
- 19 CASE STUDY を読み解く

2nd Theme

組織変革×新規事業

- 20 序論
- CASE STUDY
- 22 サイバーエージェント [取締役人事本部長 曾山哲人]
- 25 CASE STUDY を読み解く

3rd Theme

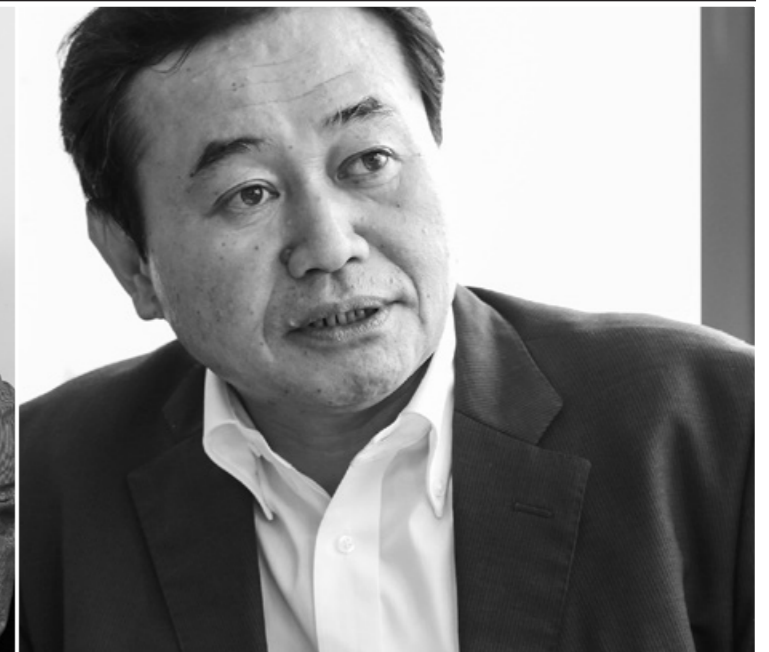
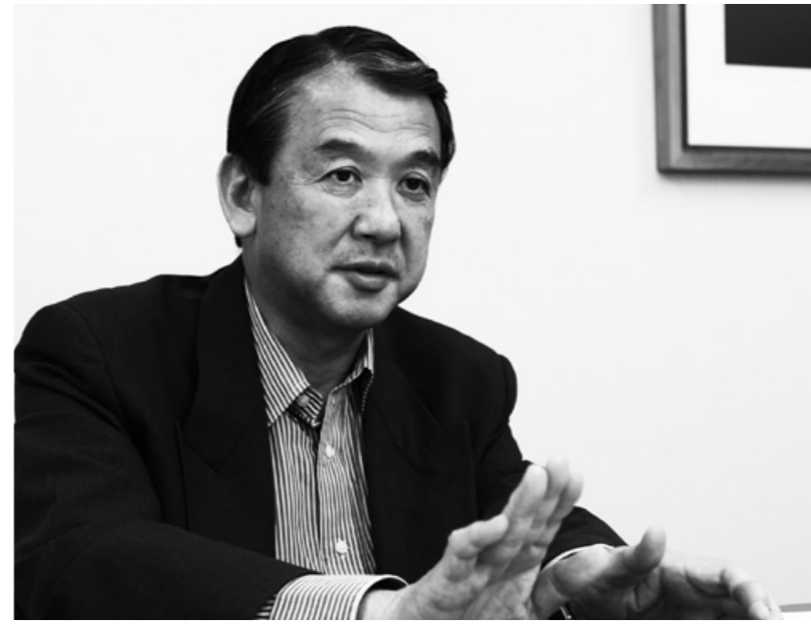
組織変革×M&A

- 26 序論
- CASE STUDY
- 28 日本GE [人事部 人事オペレーションリーダー 木下達夫]
- 31 CASE STUDY を読み解く

plus×OPINION

32 変革論序説 チェンジマネジメントの幻影を超えて 木谷 宏 麗澤大学経済学部 教授

35 INFORMATION



チェンジマネジメントの未来

FUTURE OF CHANGE MANAGEMENT

須東 朋広 [編集長]

「売れるモノ・コトをつくる」時代において不可欠な「チェンジマネジメント」

ICTの進展、グローバル化、金融市況、技術革新など企業を取り巻く様々な環境の変化の劇的な変化により、「つくれば売れる」時代から「売れるモノ・コトをつくる」時代へと変わりました。あるべき姿と現状とのギャップから経営課題を見出し、「経営戦略」「組織構造・人事制度」「マネジメントプロセス」「人的資源（知識・スキル）」の組織変革フレームワークを用いて、その課題解決に取り組む必要があります。それら一連の手法を「チェンジマネジメント」といいます。変革を迫られた日本企業の多くが取る手法は、「経営戦略」「組織構造・人事制度」「マネジメントプロセス」といった明示的な対象の変革のみを指しているようです。しかし、今回取材した3社「良品計画、サイバーエージェント、日本GEE」では、いずれも「人的資源（意識・スキル）」を意図して、チェンジマネジメントに取り組み、あるべき姿へと成長を続けています。もちろん、「人的資源（意識・スキル）」のみに着目しているわけではありません。例えば、良品計画では、「ビジネスプロセス」―「生産性向上」、サイバーエージェントでは、「構造・制度」―「新規事業を生み出し続ける仕

組み」日本GEEでは「戦略」―「M&Aの統合マネジメントの仕方」のように、ある一つのフレームワークに絞り、それを「人的資源（意識・スキル）」と連動させることでチェンジマネジメントを実現しています。では、3社に共通している「人的資源（意識・スキル）」の変容を促すための取り組みとは一体どのようなものでしょうか？

「チェンジマネジメント」の起点は「社員一人ひとりの「見える化」」

3社の共通点として、まず組織における社員区分「変化を生み出す層」「変化に対応する層」「変化に対応できない層」を明確にしていることが挙げられます。そして、それぞれの階層に対してモチベーションや能力を高める諸施策を講じています。

一般的に、日本企業では社員を集団的に管理し、現場の意向通りに人事DB構築・管理しています。そこでよくある問題は、優秀な人材を本社に見えないようにし、囲い込んでしまうということです。それでは、全社最適な人材配置ができず組織力に繋げることができません。さらに、優秀な人材が辞めて他社へ転職し、組織力が落ちてしまったという話もよく耳にします。

しかし、3社とも経営者や人事責任者自らの目で現場や機会を設けて人

材を生み出す「層」についても、個人単位でしっかり把握しています。その上で、それらの人材には様々な機会の提供とモチベーション向上施策が講じられます。例えば、将来的に海外売上比率を高めようとする良品計画では、「リスクをとって自分でやれる人」を対象に3カ月間海外勤務を命じ、新たな育成機会を与えています。また、サイバーエージェントでは、日常の仕事でチャレンジしている社員や「ジギョつく（新規事業プランコンテスト）」で優秀な提案をした社員を主な対象に、経営会議「あした会議」に参加する機会が与えられます。ここでは、新規事業や組織改革、ビジネスの効率化などについて提案し、最終的に意思決定が行われます。視点の高い社長や役員と共に実践的な議論をする機会が社員の能力や意識を一気に引き上げることになります。日本GEEでは、「Value」の中に「変革」が入っています。したがって、仕事において何らかの挑戦を行わないと「Value」として評価されない仕組みになっています。つまり、「業績が良いが、行動変革を起こしていない」人材より「業績は達成しなかったが、

「変化を生み出すこと」が次期マネジメント・経営者候補における重要な登用基準

「変化を生み出す層」についても、個人単位でしっかり把握しています。その上で、それらの人材には様々な機会の提供とモチベーション向上施策が講じられます。例えば、将来的に海外売上比率を高めようとする良品計画では、「リスクをとって自分でやれる人」を対

象に3カ月間海外勤務を命じ、新たな育成機会を与えています。また、サイバーエージェントでは、日常の仕事でチャレンジしている社員や「ジギョつく（新規事業プランコンテスト）」で優秀な提案をした社員を主な対象に、経営会議「あした会議」に参加する機会が与えられます。ここでは、新規事業や組織改革、ビジネスの効率化などについて提案し、最終的に意思決定が行わ

れます。視点の高い社長や役員と共に実践的な議論をする機会が社員の能力や意識を一気に引き上げることになります。日本GEEでは、「Value」の中に「変革」が入っています。したがって、仕事において何らかの挑戦を行わないと「Value」として評価されない仕組みになっています。つまり、「業績が良いが、行動変革を起こしていない」人材より「業績は達成しなかったが、

- ①「売れるモノ・コトをつくる時代」には、「生産性」「新規事業」「M&A」の観点からチェンジマネジメントを行う必要性が高まっている。
- ②チェンジマネジメントの第一歩として「人的資源（意識・スキル）」に目を向け、「変化」を軸に3つの社員区分（変化を生み出す層「変化に対応する層」「変化に対応できない層」）に整理する。
- ③「変化」を軸に分類された3つの社員区分に対して、それぞれの志向特性に合った個別性の高い人材マネジメントを行う。

これら論点を押さえた上で、本誌をお読みいただければ幸いです。

を見て、明確な社員区分を行い、人事DB構築・管理しています。有名なGEEの「ナインボックス」では「Value」と「業績」の2軸（3×3）で人の見える化を行っています。また良品計画では、パフォーマンスが「高い」「合格」、潜在能力が「高い」「合格」の4象限と「低い」「低い」の「ファイブボックス」で能力の見える化を行っています。さらに、サイバーエージェントでも、自社のタレントマネジメントシステム「Geppo」で人材DBを管理しています。ここで特筆すべきは、状況に応じて変化するモチベーションについても管理し、毎月レビューしているという点です。

「変化に対応する層」を見出し、強化するための諸施策

また、日本企業の人事は「管理のエキスパート」に徹し、現場とコミュニケーションを積極的に図ろうとしない傾向があります。その上、意識変革を行うとなれば、一人ひとりの志向性を鑑みず、全ての社員に対して「変化を生み出すこと」を期待しがちです。また、組織変革を行う際もいきなり全社に発信することで、社員は会社へ不信感を抱き、変革に対する納得感を持っていないという事態を招いてしまいます。さらには、その結果として面従腹背な

態度や抵抗勢力を生み出し、組織変革が途中で挫折することも少なくありません。

取材した3社はいずれも「変化に対応する層」へのアプローチとして様々な創意工夫をされています。良品計画では、松井会長をはじめとした役員全員で毎週就業前1時間、本社の玄関に立ち、出社する社員一人ひとりと挨拶しています。そこで社員とのコミュニケーションを図ることで、現場と経営との距離感を埋める努力をしています。また、全社員に販売オペレーションマニュアルを配布し、働き方を常に見直す機会を提供しています。サイバーエージェントは「キャリアエージェント」という部門を新設し、全社員の人材DBを管理し、異動の提案を行っていく部隊があります。昨年1500名の社員に対して4500件の異動を実施したそうですが、社内に着目的に変化を生み出すことで、多くの社員を「変化に対応する層」に変えようとしています。日本GEEでは戦略上、変革が必要であることを社員一人ひとりが当事者意識持つて理解してもらうために、変革メゾット（CAP）を用いて人事がファシリテートします。そのときに注意するポイントは、今までの仕事やそのやり方を否定することなく、認めて、褒めることだそうです。なぜなら、社員にもっと良い仕事をしたいと思ってもらうことが変革には最も必要だからです。



会田 秀和

元プロクター・アンド・ギャンブル (P&G)
米国本社 HR 担当ヴァイスプレジデント

Profile

ブリガム・ヤング大学マリオット・スクール・オブ・ビジネスで組織行動学修士を取得後、オハイオ州シンシナティ市にあるP&G本社に入社。同社において、人事および組織デザインの社内プロフェッショナルとして、P&Gフィリピンの改革、P&GジャパンとP&Gコリアのグローバル化、P&Gグレートチャイナの改革などを手がける。現在、AIDA LLC代表。また、アストラゼネカ株式会社の社外取締役、ビジネス・ブレイクスルー大学大学院客員教授(組織行動学)を務める。近著に「P&G 世界のどこでも通用する人材の条件」(ダイヤモンド社)がある。

2000年に私が手がけた日本P&Gの変革について紹介したい。当時は日本でのビジネスが伸び悩んでいた。その原因を徹底的に探り、日本のライバルメーカーと同じ土俵で戦っていたこと、つまり日本的戦い方をしていたことが原因だと考えた。打開するために出した結論は、業界内で最も成長が早く、収益性が最も高い「イノベーションを起こす」というものだった。これが第一の戦略的決定だ。次にイノベーションを生み出すためにはどういう組織を作るべきかを考えた。そして一方ではソフトの部分である戦略に合致したカルチャーを作らなければならぬと考えた。

「アイデアの民主主義」。つまり新入社員や誰であろうと役職に関係なく自由に意見が言い合えるカルチャー、公平性の文化を作ろうと考えた。当時の会社は日本的な縦型の典型的な組織であり、部長、課長がふんぞり返り、イノベーションを起こす風土ではなかった。そこで縦型組織の風土を壊すしかない判断し、様々な取り組みを断行した。例えば、オープンな雰囲気をつくるために部長など役職者の部屋を取り壊し、社員と同じ部屋にした。あるいは部長、課長という肩書きを取り外し、ファーストネームで呼ばれるようにした。これらはシンボリックな意味での改革であるが、実質的な改革も妥協することなく推進した。社員に期待する行動を明確化し、人事制度改革も断行した。住宅手当や役職手当などを全廃し、パフォーマンスベースの年俸制に移行した。同時に社員に対しては、会社を将来どのようにしていきたいのかというビジョンをはっきりと伝え、賛同するならば協力してほしいと、納得と共感を得るための丁寧な説明を継続的に実施した。この話し合いはリーダー主導の下で行われた。そして、事業部別に何をす

チェンジ・エージェントとしての 人事部の役割と組織開発の課題

1 組織変革に必要な4つの要素

組織は陰と陽で構成されている。陰とは戦略、システム、組織デザインのことであり、陽とはカルチャー、組織行動、そしてリーダーシップである。戦略やシステムが固い箱だとすれば、カルチャーやリーダーシップは箱の中に詰め込まれたソフトの部分だ。この2つの要素がなければ組織は効率的に機能しないし、長続きもしない。

つまり、まず戦略があり、戦略を実現する組織、それに合致したカルチャーや組織行動文化、それを動かす強力なリーダーシップがあれば目的を達成できないのだ。

組織変革には、C(チェンジ)ⅡV(ビジョン)、M(モチベーション)、P(プロセス)、L(リーダーシップ)という4つの要素が不可欠だ(組織変革の方程式)。まずは問題点を洗い出し、なぜ組織を変えなければいけないのかを徹底的に問い直し、それに基づいて新しい将来像を明確化する。ビジョンの鮮明化だ。次になぜ変革が必要なのか、どんな問題が起きているかを社員にしっかりと説明し、共有化すること

モチベーションの強化を図る。つまりビジネスと変革の関連性を明確にすることにより、社員の協力と参画を促す。次にビジョンの実現のために私たちは何をいつどのようにすればいいのか、変革プロセスを明確化する。最後にリーダー自ら旗を振り、率先して行動するリーダーシップが求められる。

ところが、残念なことに、日本で行われている変革のほとんどが、この方程式に従わずに進めているのが現状である。

2 P&Gの変革の支柱となった戦略

リーダーシップのないチェンジマネジメントは失敗する。日本企業が失敗している理由の一つは、外部のコンサルタントに依存しすぎるからだ。コンサルタントに「変えるにはどうしたらいいんですか」と聞き、それでいてあぐらをかいている経営者もいる。企業のリーダーが自ら率先してリードしなければ組織の変革は絶対に無理だ。また、社内に変革をリードするチェンジのプロがないことも大きな要因だ。

べきかを計画し実践した。また、組織調査を実施し、変革の進捗状況をモニターした。

3 正しくて難しいことをやる

風土改革の柱は既存の縦型組織の解体と女性の登用である。縦型風土を解体するのに取り組んだのが課長、部長に英語力を義務づけ、英語を使えない人はいりませんと宣言した。言うまでもなく英語を使うということ、文化を変えることだ。イノベーションを促進させるために、年功序列的な縦型の文化を変える必要があった。もう一つの戦略的理由は本社から様々なイノベーションを持ち込むには英語が対応する必要がある、英語が使えなければグローバルビジネスのオペレーションができないと考えたからだ。

役員会に提案したとき、優秀な人間が昇進できないといった様々な意見が出た。だが、後に本社のCEOになる社長が「やさしくて間違ったことをやるよりも、正しくて難しいことをやる勇気が必要だ」と援護してくれて了承された。もう一つのダイ

バーシティも当時の男性優位の風土を変えるために考えたものだ。ダイバーシティはイノベーションにとっても欠かせない。いわば左脳と右脳を葛藤させることを意味し、葛藤がない文化からイノベーションは生まれにくいからだ。その戦略の一つがダイバーシティ、女性の活用だった。商品のコンシューマーの90%が女性であること、ユーザーの80%が女性であるにもかかわらず、男社会でビジネスをやっていたらうまくいくわけがない。考えれば当然の結論だが、戦略的に意味がないことをずっとやってきていたのだ。もう一つ付け加えれば、当時は二流企業であり、優秀な男性が採れないということもあり、女性を獲得したいという狙いもあった。そして女性の登用を会社のアイデンティティーにして、女性を活用するための教育や人事制度の改革などを積極的に推進した。

例えば、全組織に対する女性活用の進捗状況を表すスコアカードも作った。女性の採用比率、GM、ディレクター、アシエイトディレクタークラスに女性が何%いるのかなどの数字を6ヵ月に1回、役員会で各部門長に発表させた。仮に10%



ゲスト
溝上 憲文

ゲスト
濱口 桂一郎

日本企業の組織変革を阻む 日本的雇用慣行

～ジョブ型正社員化時代の幕開けによって求められるマネジメント改革～

「チェンジ・エージェントとしての人事部の役割と組織開発の課題」

しかないとなれば、カードを突き返し、あなたはダイバーシティをちゃんとやっていないと、評価に影響するようにした。ビジネスパフォーマンスと同じようにダイバーシティレビューを定期的の実施し、達成率が低いとアクションプログラムを書かせて、アクションを起こさせることをやり続けた。ここまで徹底してやらないと絶対に動くことはない。ダイバーシティに限らず、常に数字で検証し、評価と結び付けてアクションを起こさせないと絶対に変わることはできないのだ。



会田 秀和 元プロクター・アンド・ギャンブル (P&G) 米国本社HR担当ヴァイスプレジデント

4 変革の第1歩は 人事部機能自体の見直し

変革を推進している際に「あなたはなぜ年功序列的な日本の文化を尊重しないのか」と批判されたことがあった。私は即座に「戦略がすべてのことに優先する」と言い切った。社内にある現在の文化よりも戦略が大事であり、戦略に合致した文化を創り上げていくことが風土改革、組織改革の最大の要諦である。戦略とは勝利するための方程式で

あり、戦略を実践するための組織、それをイノベートする企業風土、行動がなければ、変革は実現しないのだ。

変革を起こすためには人事部の機能自体を見直す必要がある。最初にやらなければならないのは人事の目的、役割・ミッションを明確化すること。私の友人のミシガン大学のデイビッド・ウルリッチ教授は人事の役割をこう定義している。テクニカルエキスパート、社員たちの擁護者、現場の戦略パートナー、チェンジ・エージェントの四つだ。それぞれが知識と経験を持つ専門家であること。次に社員の擁護者。社員が考えているこ

INTERVIEW WITH
A I D A H I D E K A Z U

とを経営陣に伝えて働きかけること。同時に会社が考えていることを従業員に伝える、バリエーションを提供してあげることだ。日本企業の体質は古く、今の若い優秀な人たちのユニークなニーズを汲み上げることなく、生殺しにしているのは、バリュープロポジションが改善されていないからだと考えている。先進国の中でも日本人のエンゲージメントが低いという結果に端的に表れている。

5 人事の戦略的貢献が 会社を救う

戦略的パートナーといっても、今の日本企業に戦略的な人事ができる人がいないのが最大の問題だ。人事担当役員も他の部門出身者が多い。例えばIT部門の出身や経理・財務畑出身者が人事担当役員を務めているケースが多い。実はP&Gも以前はそうだった。しかし、そんなことで戦略的な人事がやれるはずはない。なぜなら人事の世界はものすごく深い。企業経営においてCEOの右腕は人事であり、左腕が経理・財務といわれるほど人事は経営において重要な役

割を占めている。人事は経営者の戦略的パートナーとしてチェンジ・エージェント、つまり変革を後押しする重要な役割を担っている。改めて組織的に重要なアクションとして人事を位置づけることが必要だ。残念ながら日本の人事はそのような戦略的役割を果たすスキルを持ち合わせていないのが現状である。

組織の変革には時間を要する。組織は巨大な空母と同じであり、方向を変えようと思えばすさまじい努力をしなければならぬ。方向を変えるだけでも1年ぐらかかるだろう。それから戦略を具体的プロセスに落とし込んで推進していくには、最低2、3年という時間を設定しなければならぬ。それを着実に遂行できるのは、人事部門においてほかにはないのである。

21世紀型の企業競争に勝つために、日本はこれから新しい組織モデルを構築していく必要がある。人事は職人的な役割から企業をより強靱な組織に変革する戦略的役割に移行する必要がある、それに必要な知識、技術を習得する努力が求められる。

本企業の経営現場でも取り入れられるようになって久しく経ちます。しかし、果たしてそれが日本企業を変えることにどこまで貢献できたのでしょうか。ここ20年間の歴史を直視すれば、それが成功であったと結論付けることは難しい状況です。日本企業の変革を妨げる要因とは一体どのようなものなのでしょうか。

バブル崩壊から20年近く経った今なお、なぜ日本企業は組織変革に頭を悩まし続けているのだろうか。組織変革が一筋縄ではいかない問題として、日本企業の眼前に立ちただけ続けるにはわけがある。それは「日本的雇用慣行」という「歴史的・文化的な呪縛」があるからだ。日本の労働政策・雇用慣行を知り尽くすお二人の専門家をお招きし、迫りくるジョブ型正社員時代に向けて、呪縛の中身をひも解き、またこれから私たちは何をすべきかについて議論を展開した。

組織変革を阻む 日本的雇用慣行

経営環境が不確実性を増す中、多くの日本企業が「変革」を重要な経営課題と認識するようになりました。BPRなどアメリカで開発された様々なチェンジマネジメント手法が日

これまで数多くの日本企業を取材させて頂いた経験から、見えてきたのは主に2つの要因です。まず、何とんでも「経営者の意識」です。実際、特にバブル崩壊後、日本企業はこれまでにない雇用調整やBPRなど対症療法的な打ち手ばかりで、中長期的な会社の発展を担う布石を打ってきませんでした。もう一つが「人事制度の問題」です。終身雇用が実質的に崩壊したとはいえ、依然として多くの日本企業では年功序列が幅を利かせています。年功序列そのものが悪いわけではありませんが、それによって若手の抜擢や大胆な人事異動など人事の柔軟性を担保出来なくなっているのだからそれは大きな問題です。

日本企業の組織変革を阻む 日本的雇用慣行

須東 なるほど。日本の雇用慣行の問題が大きく影響しているという点は同意します。チェンジマネジメントという極めて曖昧で様々な捉えられ方をされていますが、大きく分けると「ハード（構造）の改革」「ソフト（制度・仕組み）の改革」「ハート（意識）の改革」に整理することができます。溝上さんのお話は、「ハード（構造）の改革」「ソフト（制度・仕組み）の改革」「ハート（意識）の改革」に整理することができます。溝上さんのお話は、「ハード（構造）の改革」「ソフト（制度・仕組み）の改革」「ハート（意識）の改革」に整理することができます。

溝上 「意識改革」という言葉は使い勝手の良さから多くの企業で用いられていますが、実体を伴って用いられるケースは少ないように思います。つまり、「何のために意識を変えなければならないのか」という目的、「何をどう意識改革しようか」という定義が曖昧なまま、職場の中で流通してしまっているのではないかと懸念を持っています。そもそも「意識・行動を変える」ということは、個人にとって非常にストレスがかかることで、よくね。そこに目的や定義が明確でなければ、変えることによる

なっていました。これらの条件下において、たまたま人材が育っていったと言えます。そうした時代性に偶然合致していたOJTを脱工業化社会に突入した現在でも過度に信奉している傾向があるのではないのでしょうか。バブル崩壊以降、企業の教育投資費が低水準を維持している事実がそれを裏付ける結果となっています。

溝上 一部の日本企業では90年代後半に早期選抜研修制度を導入する動きがありました。40代の役員を作るという目標を掲げた大企業もありましたが、ほとんどの企業で奏功しないまま形骸化してしまっています。その一つの要因として、「日本特有の文化に合わせたやり方」が影響しているのではないのでしょうか。つまり、対象外の社員の意欲を削ぐことや抵抗勢力を恐れ、運用が非公開に進められていたということ。選抜対象となる本人以外には内緒にし、同僚には内緒でそこそと研修や人事異動を行うという閉鎖的なやり方に限界があったのではないかと思います。

ネガティブな感情ばかりが喚起されてしまうのは半ば当然とも言えます。本来、会社の描くビジョン（目的）があり、その実現に向けて、組織に属する一人ひとりがどのような行動を取ればよいのかという軸（定義）があるはず。そうした目的と定義に基づいて様々な意識変革手法を試みる必要があると考えます。

「メンバーシップ型正社員」の功罪と「ジョブ型正社員」

溝上 約20年前、世界的に見ても日本企業は素晴らしいという議論が流行っていました。組織の長であるリーダーがあれこれと指示しないと動かないという問題を抱えていた多くの欧米企業にとつて、メンバー一人ひとりがまるでリーダーのように組織のことを考えて自発的に動く日本企業は羨望の的だったわけ。これまで日本企業はリーダーシップではなく、メンバー

濱口 よく日本企業も欧米に比べて弱体化しているという議論もあります。が、ミドルマネジャーの問題と本質的には同じ議論だと思います。本場のトップマネジメントを育てる仕組みが日本企業にはなかったということ。今までは大卒正社員で入社をし、横並びで育成プログラムを受けさせられ、30歳を超えたある日、突然これからはマネジャーだと指名される。これまで培ってきたプレイヤーとしての専門性を捨てて、一から部下育成などマネジメント業務を始めるというのが現状です。私はマネジメントとしての専門的教育をもっと早期の時期から行うべきだと思います。どのタイミングでゼネラリストコースとスペシャリストコースを見極めるのか。これは今後、日本企業にとって避けて通れない問題となるでしょう。



シップで組織力を高めてきましたが、いまそのリーダーとメンバーの関係性が問題視されています。つまり、リーダーのリーダーシップを養成する仕組みが日本企業に備わっていないという問題が浮き彫りになってきているということ。濱口さんがおっしゃる「メンバーシップ型正社員」の功罪ということでしょうか。

溝上 はい。私が申し上げている「メンバーシップ型」については、よくデメリットの面が強調されがちですが、これまでの時代背景の中では十分にメリットを享受していました。先ほども言いましたが、プレイヤーが

須東 タイミングの問題もありますが、私は本質的に「登用基準の不明瞭さ」を問題視しています。つまり、どういう人をマネジャーに登用していくのかという基準の不明瞭さです。かつては親方と弟子の関係性の中で、様々な軌轢を人間力と志で乗り越えてきた人材をマネジャーとして登用してきました。しかし、1997年の金融ショック以降、短期的な数字をコントロールできる人材がマネジャーに登用されるようになりました。そうしたマネジャーによって進められたのが効率化を追求するKPIマネジメントです。本来KPIとは、目的達成のためのプロセス目標指標にすぎませんが、過度なKPIマネジメントをすることで

単なるプレイヤーとしてではなく、さもマネジメントプレイヤーであるかのように動いていたという点です。「島耕作」ではありませんが、誰もがいつかは中間管理職になり、ゆくゆくは経営層になるという淡い幻想を抱きながら、メンバーとしての業務に徹することができていました。

須東 なるほど。しかし、国内既存市場の停滞に伴い、今後日本企業のグローバル化は一層加速していくことが予想されます。グローバル企業を見渡せば、そのスタンダードはメンバーシップ型ではなく、ジョブ型です。今後、日本企業においてもジョブ型正社員が取り入れられるようになって培われてきた日本企業の組織風土にも多大な影響をもたらすのではないのでしょうか。

濱口 その通りです。私が申し上げているジョブ型正社員というのは、極端に言えば、「あなたはマネジャーを目指そうとはせずに、プレイヤーに徹しなさい」ということ

目標という手段が目的化してしまう事態を招いています。しかし本来、変革とは目的から問い直すことに他なりません。人間力と志の高さを登用基準に据えたかつての日本的雇用慣行の良き部分が失われ、「目的を見失った効率屋」を拡大再生産する今のマネジメント登用基準には見直しが求められているのではないのでしょうか。

最後に、今回の対談を通じて、日本企業の組織変革を阻む日本的雇用慣行の問題をクローズアップしました。これを機に、単純な原点回帰論やオール変革論ではなく、日本的雇用慣行の何を残し、何を变えるべきかということをもっと日本中で議論されることを願っています。本日はどうもありがとうございました。

です。余計なことを一切考えずに目の前の仕事だけに注力していればよいという議論にもなってくるでしょう。そうすると必然的に問われるのはマネジメントのスキルです。つまり、マネジャーには、一生その会社で働き続けることを前提とせず、職務の専門性を高めることに意識を向けたメンバーをリードすることが求められます。日本企業にとってマネジャーの意識改革とマネジメント育成は急務と言えます。

「ジョブ型正社員化時代」に通用するために求められるマネジャー育成のあり方

須東 日本企業のマネジャー育成にはかなりの遅れを感じています。欧米企業では人材開発を中心とした人材マネジメントの仕組みが機能していますが、日本企業の人材開発は「偶然的産物」としての側面が否めません。かつて、特に製造業を中心とした日本企業では、長期的な終身雇用と年功序列による昇進が当たり前に行われていました。職場には徒弟的な上司―部下の人間関係が成立し、同じ職場で長い時間を共有することが可能に



ゲスト 溝上 憲文

1958年鹿児島県生まれ。明治大学政経学部卒業。経済誌記者などを経て独立。人事・雇用・賃金・年金・採用問題を中心に執筆。日本労働ベンクラブ会員。産労総合研究所編集委員、(財)労務行政研究所編集委員を歴任。主な著書に、『非情の常時リストラ』（文春新書、2013年）、『会社を利用してプロフェッショナルになる』（光文社、2007年）、『超・学歴社会』（光文社、2005年）ほか。



ゲスト 濱口 桂一郎

1958年大阪府生まれ。東京大学法学部卒業、労働省入省、欧州連合日本政府代表部一等書記官、東京大学客員教授、政策研究大学院大学教授を経て、現在は労働政策研究・研修機構労使関係部門統括研究員。主な著書に、『日本の雇用と労働法』（日経文庫、2011年）、『新しい労働社会——雇用システムの再構築へ』（岩波新書、2009年）ほか。

外資系企業の人材に対する投資は日本企業の約10倍

国内企業約550社の経営者を対象に行われた調査結果「日本企業の経営課題2012」(日本能率協会)によれば、組織風土改革について「狙った成果が出ている」と回答した経営者の割合はわずか4・6%であることが分かっている。近年、「社風改革推進室」や「風土改革チーム」など専任組織を設けて風土改革に取り組む企業が多いが、なぜこれほどまでに風土改革は難しいのだろうか。課題を特定するためには、まず組織風土を構成する全体像から見る必要がある。組織風土は大きく4つの要素(経営戦略「組織構造」「ビジネスプロセス」「人的資源」)によって構成されている。この中でも、とりわけバブル崩壊以降の日本企業はコストカットを中心とした減量経営を強いられたことから、事業ポートフォリオを再構築し、選択と集中するなど「経営戦略」に対するアプローチ、また大胆な雇用調整や組織体制の見直しなど「組織構造」に対するアプローチ、さらにはリーニンクスのシグマの導入など「ビジネスプロセス」に対するア

プローチを中心に行ってきた。一方で、組織風土を根底から支える「人的資源」に対してはどうだったのだろうか。ここに大変興味深い調査結果がある。それは、組織変革のモデルケースとして本誌でも取り上げるGE社と日本企業(平均)との社員一人当たりの年間教育訓練投資額を比較したものである。GE社のそれが三三二万円であるのに対して、日本企業の平均はなんと三・七万円であった。その差額は実に約10倍にも上るといふものだ。かつて「人本主義経営」と称され、「人が財産」であると公言してきた日本企業だが、本当に文字通りの投資を社員に対して行ってきたのかについて懐疑的にならざるを得ない。しかし、その人的資源に対する低水準な投資額だけを見ては本質を見誤る可能性がある。組織が変革するためには社員の変革意識を伴うことが必要不可欠であることは言うまでもないが、その点においても少しミクロな観点から日本企業の組織変革上の3つの問題を提起したい。

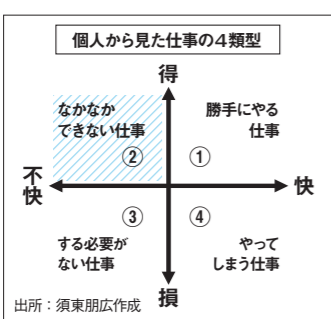
層」である可能性も十分に考えられるというわけだ。例えば、日本企業が世界を席巻した工業社会には、チームで効率性を追求することが最も尊重される一方で、異質な考え方や奇抜なアイデアはむしろ敬遠されていた。しかし、今は異質性や奇抜性をもとに「違いを生み出す能力」こそが求められる時代となっている。したがって、今後起こりうる変化という観点から人材を再定義する必要性があるのではないだろうか。

問題提起②

「変化に対応する層」に対して、適切なマネジメントを行えているか?

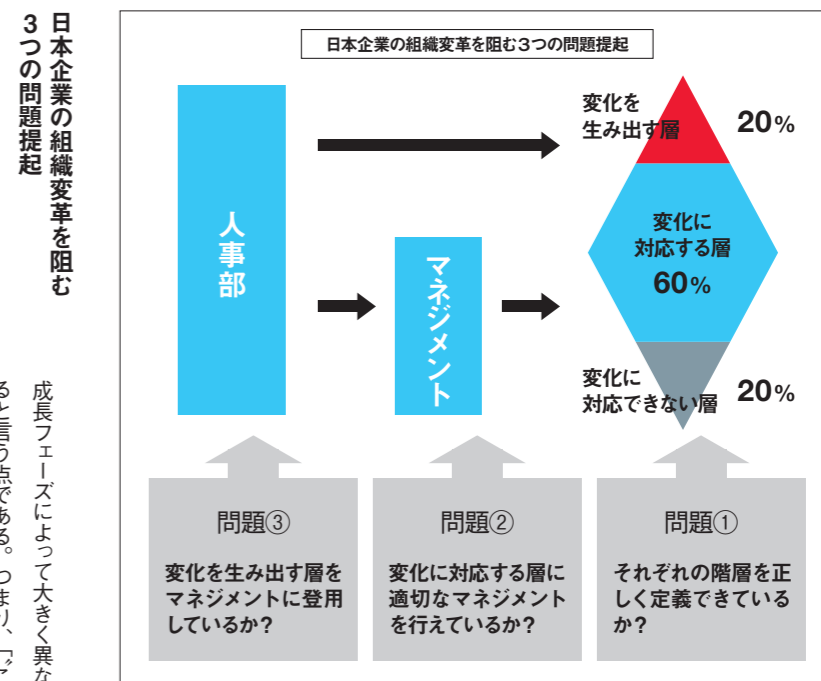
これまで上位層に対しては、選抜研修や抜擢人事などを行ってきた。また、下位層に対しては、モチベーションマネジメントやPIP(業績改善プログラム)などを行ってきた。それぞれの成果がどれほどのものであるかについて本稿の言及は避けるが、ここで重視すべきはいわゆる「普通の層」「変化に対応する層」に対するマネジメントが手薄であるという点である。マネジメントの主体は他ならぬ現場のマネジャーであ

る。しかし、かつて日本企業の強さの源泉とされた上司・部下の強固な徒弟関係の中で機能していたOJTが形骸化している。今日の知識社会は、以前のように経験曲線がなだらかな漸近線を描く時代ではなく、仕事によっては数年程度で上司と同等の知識やスキルを有することが可能になる。また、今後のジョブ型正社員制度の流れにより、より一層部下の組織コミットメントが希薄化する恐れがある。そうした中で、マネジャーとしていかに部下をマネジメントすれば良いのだろうか。一つのアイデアとして、まず部下の仕事における本人のキャリア上の「損得」と感情面での「快不快」によって4つの領域に整理する手法がある。



しかし、キャリア上の「損得」は本人だけでは定義できない場合もあるため、上司がサポートす

SUGGESTION 変革し続けられる企業と変革し続けられない企業との違い



日本企業の組織変革を阻む3つの問題提起

問題提起① 「変化を担う人材」を正しく定義できているか?

組織の原理として、いかなる企業組織においても「変化を生み出す層」「変化に対応する層」「変化に対応できない層」は生じられる。ここで重要なのは、それぞれの定義はビジネスモデルや企業の

成長フェーズによって大きく異なるという点である。つまり、「これまで、変化を生み出してきた層」「これまで、変化に対応してきた層」「これまで、変化に対応できなかった層」は、「これから」とは違うと言ったことだ。日本企業の場合、人材評価の際に過去実績が占めるウェイトが高いが、それは必ずしも将来の成果を約束するものではない。「これからの時代に変化を生み出す層」は、「これまで変化に対応できなかった

る必要がある。そうして出来上がった4つの仕事類型において、特に着目すべきは得×不快の「②なかなかできない仕事」の領域だ。本人の組織コミットメントの程度にもよるが、その領域の中で特に組織変革上の「得」と本人のキャリア上の「得」を擦り合わせ、フィットする業務に対してコミットさせる。また、コミットさせる上で重要なマネジメントは仕事がいかに本人のキャリア上の「得」に繋がるかを丁寧に説明することである。さらに、それだけでなく定期的なサポート(モニタリングリフレクション)と状況に応じたストレッチプランを用意することだ。

問題提起③

「変化を生み出す層」をマネジメントに登用しているか?

これまで日本企業は過去のパフォーマンスを最重要基準としてマネジメント人材の登用を行ってきた。しかし、「名選手名監督にあらず」という諺にもある通り、プレイヤーとしての期待役割とマネジメントとしての期待役割は異なる。そもそも「名監督」としての期待役割について定義は明確だろうか。「名選手」としてのバ

パフォーマンスに対しては金銭報酬という形で報いるべきであり、「名監督」としての登用基準は、ピブルマネジメント能力など異なる形で基準を設け、登用して行くことが求められる。

変革し続ける企業と変革し続けられない企業の特徴

以上、まとめると「変革し続けられる企業」と「変革し続けられない企業」は以下のように整理される。本誌では、次項以降で「変革し続けられる企業」の代表的な企業を3社挙げて、その取り組みを紹介する。

Table with 2 columns: 変革し続けられる企業 (Rich training investment, clear definitions, appropriate management) and 変革し続けられない企業 (Little training investment, unclear definitions, inappropriate management).

組織変革 生産性

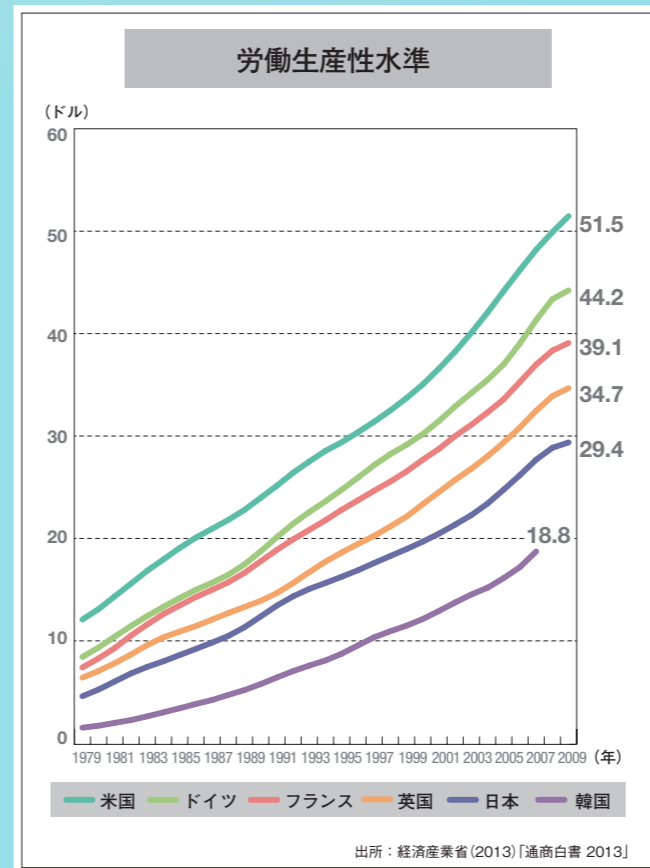
1st Theme

低迷を続ける我が国の生産性

組織変革を必要とする第1の要因は生産性の向上である。日本の生産性の現状について、国際比較と時系列の観点から興味深いデータを紹介しよう。まず国際比較について、OECDの調査によれば、2010年の日本における就業者1人当たり名目付加価値労働生産性は68,764ドルで、OECD加盟34カ国中第20位であった。また、時間当たり名目労働生産性では2010年に39,4ドルで、OECD加盟34カ国中第19位であった。日本の生産性が世界各国との比較の中で、決して高い水準にあるとは言

えない現状にあることが分かる。それは、過去15年間の間で、日本の労働生産性はどのように推移してきたのだろうか。2008年以降の大幅な下落はリーマンショックや東日本大震災のような外的要因によるものであるが、約15年間にわたる生産性の増加率は決して高いものではなく、アメリカをはじめとした先進諸国との比較でも著しく低い。

それでは、いままぜ日本の生産性は伸び悩んでいるのだろうか。生産性向上を



阻害する構造的な問題について、業種と職種別の観点から整理する。

第1に、製造業のGDPに占める割合の低下とサービス業の台頭(サービス経済化)という産業構造の変化が挙げられる。

これまで高度経済成長期において、製造業が牽引役となって日本の生産性を世界最高水準に引き上げた。しかし、バブル崩壊以降、生産拠点の海外シフトによって、我が国の高い生産性を維持できなくなった。その後、製造業に代わって台頭してきたのがサービス業である。名目GDPに占める産業別の割合では、2005年に製造業を上回り、さらにその割合を高めている状況だ。しかし、そこで働くホワイトカラーの生産性はいまだ世界的に見ても低い状況である。その理由として、日本総合研究所(2008)「産業別国際比較から見た我が国の生産性低迷の要因分析」では、ホワイトカラー部門の生産性が高いとされる米国企業と日本企業で業務・組織改革の実施状況を比較した結果、我が国では働き方の柔軟化や権限委譲の面で遅れをとっていると指摘する。

第2に、管理職の役割機能低下が挙げられる。日本経営協会「人材白書」によれば、近年「マネジャー育成」が常に人材育成上の最上位課題として位置づけられている。経団連(2012)「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」によれば、ミドルマネジャーが求められる役割を十分に果たしていない構造的要因として、①経営環境の変化(ビジネスモデル

の複雑化・高度化、②組織構造の変化(組織のフラット化等)による影響、③雇用形態や働き方に対する意識の多様化、④短期的な業績・結果志向の強まり(失敗を許容しない雰囲気)、⑤コンプライアンス等に関する管理実務の増大の5点を挙げている。上記の構造的要因によってもたらされている課題への対応に加えて、自らもプレーヤーとして業績達成が必要のため、目の前の課題を解決することで精一杯となり、部下管理・育成や業務のマネジメントにまで十分に手が回らない状況であるという。

生産性向上のための「見える化」と「仕組み化」

それでは、日本のホワイトカラーの生産性を高めるために、いかなる組織変革の方向性が考えられるか。労働法令協会「ホワイトカラー生産性の向上を目指せ(笹島, 2009)」によれば、生産性は「機器・設備の整備水準」「職務遂行能力水準」「組織管理の整備水準」「業務運営管理の整備運営」の4つの規定要因とその水準によって規定される。

「機器・設備の整備水準」とは、職務遂行を支援する機器やオフィス環境のことであり、水準向上のためには「コミュニケーションを活性化」する職場環境デザインの刷新などが挙げられる。また、「職務遂行能力水準」とは、仕事に必要な専門技能の

ことで重要なポイントが、「職務」と「人材」に関する「見える化」と「仕組み化」である。言うまでもなく、仕組み化を可能にするための前提条件は見える化である。しかし、日本企業の場合、そもそも職務と人材が見える化されていないケースが多い。まず、そもそも職務に関する概念が薄い。今日に至る日本企業の給与制度の源流は、戦後間もなく確立した「電産型給与体系(年齢・勤続年数・家族数に応じた給与制度)」である。その後、1960年代に入り、日経連は人事管理の基本理念として能力主義管理を標榜し、職能給の普及が進むことになった。このように、「人を基点とした人事管理」を行い、「人に職務を合わせる」ことで組織力を高めてきた点が特徴的だ。国内のみで事業を営み、長期間にわたる人材の定着や職務の普遍性が約束された時代には通用する発想だ。しかし、グローバル市場に進出し、人材の流動化や職務自体の変化も激しくなる中、果たして日本企業の「人に職務を合わ

せる」発想は通用するのだろうか。それは、人材に関しても同様である。これまで日本企業は、新卒一括採用と年次管理を得意とし、社員はみな同じという会社中心の発想で育成・配置・評価し、既成のルールからはみ出ようとする人間を減点主義によって選別する人事を行ってきた。画一化・平準化された能力を身につけることが組織力の向上に繋がったため、人材の個性や異能はマネジメントする上で煩わしいとさえ捉えられていた。

職務も人材も見える化されていない組織において、仕組み化によって生産性向上施策を打ち出すことは難しいだろう。今後、ますます職務は複雑化・高度化していくことになる。それを担う人材も今後さらに流動化する社会が到来する。そうした中でいかに組織変革し、生産性向上を通じて企業はグローバルに通用する競争力を高めていけばよいのだろうか。小手先のオフィスレイアウト変更やITによるワークスタイル変革を検討する前に、「職務/人材」の「見える化・仕組み化」について腰を据えて考える必要があるのではないだろうか。

本稿が提示した「職務/人材」の「見える化・仕組み化」という仮説に対して、先駆的な取り組みを行っている株式会社良品計画の事例を次項にて紹介する。

赤字38億円からV字回復を実現したことで、一躍組織変革のモデルケースとして注目を集めるようになった良品計画。変革の裏側には、属人的な業務手法による経験主義で支配された組織風土を刷新するための秘策があった。松井会長の「成功するまでやる」という断固たる覚悟に裏打ちされた徹底した「仕組み化」とは一体どのようなものか。

考えたからである。しかし、マニュアルを作っておしまいにしただけでは硬直化して現実には合わなくなる。私は「血を流す」と呼んだが、マニュアルを常に更新し、その時点の良品計画の最高のやり方が常に書かれているものでなければいけないと考えた。店舗のイントラネット上に「声ナビ」というのを設定し、そこにお客様からいただいた声をはじめ、社員がMUJI GRAMに対する省力化や効率化などの改善に関する提案を書き込むようになっていく。

MUJI GRAMを常に進化させることによって、これまでの徒弟制度による経験主義を打破したのである。同様に本部の人事、経理など各部門についても業務基準書を作成し、こちらは四半期に1回更新している。今では約6000ページ、9冊におよぶ。

ホワイカラーの生産性を上げるための改革も実施した。経営者にとっては現場で起きている問題をスピーディーに解決する経営判断を下せることが必要だが、どの企業でもその障害となっているのが粘土層と呼ばれるミドル社員が存在だ。粘土層とは、そこから先は水がなかなか浸透していかない層であり、管理職層がそれに当たる。一般的に上で指示したのは2割ぐらいとされ、さらに下から上がって社長にまで報告されるのは皆無と言われる。

それを解決する仕組みが監査と「デッドライン」(締切)だ。当社では監査室の社員が全店舗を回り、監査項目に基づいてチェックした結果を毎週月曜日の1時から社長以下、経営陣の前で報告してもらうことにしている。店舗でどういうことが起きているかを把握し、そこで発生した問題について速やかに決断して指示するようにしている。つまり、監査室が現場の実態についてミドル層を素通りして上に報告し、上から幹部社員や管理職に対して改善などを指示する仕組みである。そして改善に実効性を持たせる仕組みが「デッドライン」だ。イントラネット上に、対象部門の社員の氏名および指示内容と実施期限が明記され、その内容を本人が見ていけば○が表示され、部全体が閲覧すると○になり、そうでない場合は×と表示される。各部門長は誰が見ていないか、実施したかどうか、すぐにわかるようになっていく。つまり、指示した仕事の内容や実施の有



企業事例 CASE STUDY

株式会社良品計画

[代表取締役会長 松井忠三]



良品計画はどのようにして組織改革を実施してきたのか。一言で言えば過去の経験主義を排除し、「仕組み化」を追求することにあつた。前身のセゾングループ、西友時代にも幾度となく経営構造改革に着手した。ビジネスモデルの変革や社員・幹部層の意識改革にも取り組んだが、結論から言えば成功しなかった。それはなぜか。経営方針を推進できない実行力の欠如、旗振り役となるべきトップのリーダーシップの欠如、すべてを人の責任にする、人災的発想、やり方が悪かったのだと思う経験主義の陥穽にある。トップが率先垂範し、自らリードしなければ、ど

んな改革も成就することはないが、経営方針の策定すらも経営企画室に任せたい。業績不振は担当部長の責任に帰し、売上げが悪いのは店長の責任だという体質から抜けきれなかった。そして人は背中を見て育つものという経験主義。私が人事担当のときに経理部長は「経理として一人前になるには、主計から商品会計、財務などを経験しなければならぬので15年かかる」と言っていた。しかし、これではノウハウが個人に蓄積されるだけにすぎない。個人がいなくなればノウハウが失われてしまい、競争に勝てるわけがない。

失敗の根本的原因是、セゾンの文化にあるのではないかと思いついた私は「セゾンの常識は当社の非常識」という考えで企業風土の改革をスタートした。経験主義を排除するために考えたのは、個人の経験に頼るのではなく、仕事の標準化、見える化を実現し、会社の仕組みにしてしまうことであつた。その一つがMUJI GRAM(販売オペレーションマニュアル)だ。

良品計画の人事部長から営業本部長に転じた94年。店舗運営に関するノウハウが店長によって違うことに気がついた私は標準化したマニュアルを作ろうと考えた。約1000人の店長のうち運営を100%こなす天才的な店長が2人いたが、大半の店長は6割ぐらいの水準にとどまっていた。全体を8~9割の水準に高めなければ競争に勝てないと考えたからである。

MUJI GRAMは日本ではイメージが悪いので、MUJI GRAM(ムジグラム)と命名した。だが、物事を変えるとなると必ず抵抗勢力が現れるもので、職人芸のベテラン店長が反対に回った。抵抗勢力を排除するわけにもいかないと考えた私は彼らをMUJI GRAMの推進メンバーに据えたのである。彼らも自尊心もあるのでやらざるをえない。私はこれを「ゆでがえる方式」と呼んでいる。つまり、知らない間に染めてしまう。最もよい改革というのは本人たちが知らない間に変えてしまうことだと思ふし、無駄な葛藤も生むこともない。



組織変革 × 生産性

CASE STUDY

を読み解く

日本企業特有の属人的な業務遂行とそれによる過剰な経験主義が蔓延った組織風土を排するために、徹底的な「職務/人材」の「見える化」と「仕組み化」を追求することで38億円の赤字から見事なまでのV字回復を成し遂げたのが株式会社良品計画だ。

「MUJI GRAM」や「デッドライン」をはじめとした生産性向上のための職務に関する独自の見える化・仕組み化については前項で詳細をお伝えしているだけでなく、様々なメディアでも紹介されているため割愛したい。本稿では、人材に関する見える化・仕組み化について同社の卓越した手法について整理する。

まず見える化については、「定例挨拶」と「ファイブブロック」がある。定例挨拶とは、経営トップである松井会長自ら毎週本社のエレベータ前で一人ひとりと挨拶をするというものだ。それぞれの顔色や表情を伺い、その場で気になる社員については担当マネジャーに直接伝え、フォローすることを徹底している。経営トップ自らが行う挨拶の効果はそれだけで

はない。社員一人ひとりと顔を合わせながら、この布陣で今後のグローバル展開や国内の事業展開を戦っていくためには何が課題なのかを考えていると、自然と方向性が浮かび上がってくることもあるという。さらに、ファイブブロックとは、GE社の「ナインブロック」を参考に作られたものであり、「パフォーマンス」と「潜在能力」の2つの観点から部長一人ひとりのポジショニングを見える化するツールである。

また、仕組み化については、「人材委員会」が挙げられる。人材委員会とは、年2回全役員が出席して全部長のキャリアパスを一人ひとり丁寧に検討する会議である。前述したファイブブロックを用いながら、顕在化したパフォーマンスだけでなく、いかに企業理念や行動基準を体現しているかなど定性的な側面も重視し、全社的な視点から評価を行っている。部門の既得権益に振り回されることなく、会社の状況と個人の能力・キャリア志向性を鑑みた上で、適材適所を実現することが目的だ。

職務の見える化や仕組み化によって組織変革を図り、生産性向上を実現しようとする企業は多い。しかし、人材が見える化され、人材マネジメントが仕組み化されていなければ、職務の見える化・仕組み化の効果は期待できない。ここで、誤解のないように言及しておきたいのが、人材の見える化や仕組み化は必ずしも新たな管理システムの導入や運用をすればよいという話ではない。管理システムを導入すると、往々にしてその運用自体が目的化し、対面でコミュニケーションを図ることを疎かにしてしまいがちである。しかし、同社を見れば分かるように、生産性向上のためには可能な限りトップとメンバーとの直接的なコミュニケーションや一人ひとりの潜在的な能力・志向性を引き出す極めてアナログな取り組みが必要不可欠である。

企業事例 CASE STUDY

株式会社良品計画

[代表取締役会長 松井忠三]



無について本社の社員全員が見ることができるとともに、本人は実施期限までに業務を遂行せざるをえなくなる。

良品計画の現在の売上高は国内が8割、海外事業が2割を占める。4年後には海外の店舗数と日本の店舗数が同じになり、その2年後には売上高も同じにしていく計画だ。そのためグローバル展開を加速するための人材育成にも注力している。

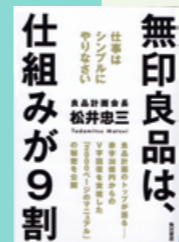
社内に全役員が出席する人材委員会を設置し、年2回、適材適所の人材配置を実施している。部長一人ひとりについてどこに配置するかを全員で検討する。たとえば歴史的にも仲が悪い販売部と商品部の関係を改めるには、商品部長と販売部長をチェンジすればよい。海外事業部の苦勞を知らない商品本部長がいれば、海外事業部長とチェンジすることでお互いの苦勞を知ることができる。人材委員会では優秀な人材を自動的に他の部門に出す方針を定めているために、特定の部門が優秀な人間を囲い込むことは許されない。全役員出席の下で会社の意志として配置を検討

するので、その決定は絶対である。海外に派遣する人材も自身の判断で自らリスクをとって仕事をすればならない。そのためには優秀な人物を人材委員会で選んで送るようにしている。海外事業を伸ばすには、駐在員が自主的に仕事ができる環境を整備することが重要だが、問題は海外からの様々な要望に対し、8割のマーケットで仕事をしている国内社員が抵抗勢力になる可能性もある。つまり、日本を優先し、在庫やシステム、人事制度や人材などあらゆる問題について、今それをやられると大変困ると抵抗を示すことになる。実際に「OKY」（お前、こっちでやってみろ）という言葉が各社の海外駐在員との間で飛び交っていた。駐在員の悲哀が出ている言葉だが、自分ではこうしたいと思って本部に言っても応えてくれないという積もり積もった不満を抱えていた。OKYという言葉は死語にしないとグローバルに展開できないと考えた。

とくに中核となる本部の課長層が海外の要望に対して間

違いなく抵抗勢力になるだろう。それを防止するには海外の現場を知ることが大切だ。そこで2011年5月以降、本部の各部門の課長職全員を3カ月間、海外に送り出し、現場の体験をさせる取り組みを実施している。現場を知ること現地での苦勞もわかる。それを経験すれば海外からの問い合わせに対しても真摯に対応することができるようになる。

これからの人事は部分最適ではなく、人の育て方などを含めて全体最適の視点が不可欠だ。どのようにすれば全体最適にな



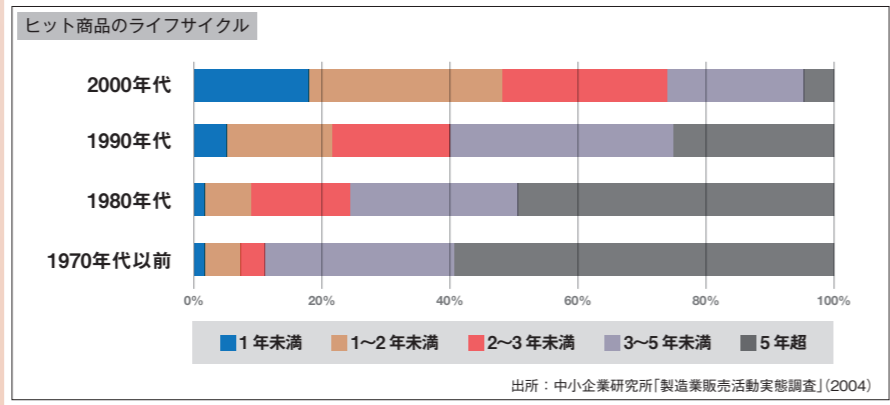
松井会長の近著「無印良品は、仕組みが9割」(角川書店)

るのが、経営を巻き込んで仕事をすることが求められている。経営人事とは、人事の政策が自動的に会社の政策とイコールになることを意味する。つまり商品開発や販売部政策の視点から経営課題を把握し、企業を成長させていくには、人材の面からどのように貢献できるかを追求していくことが人事の役割として最も求められている。

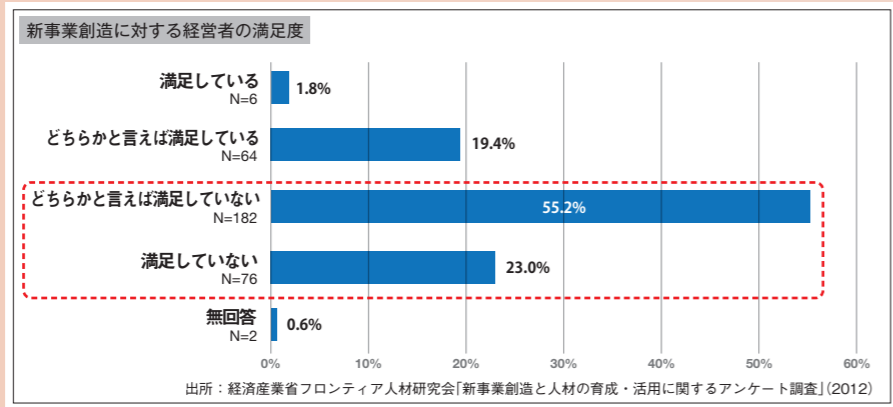


これまで見てきたように、多くの日本企業が新規事業を希求する一方で、その成果については芳しくない現状だ。「新規事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」(2012年 経済産業省フロンティア人材研究会)によれば、我が国の

日本企業の新規事業創造を阻む「イノベーションのジレンマ」



事業創造立国の実現に向けて、個人と企業のイノベーションと我々のアクションプラン」の中で、現在にも大いに繋がる問題点がはっきりと記されている。それは、「企業産業の新陳代謝の遅れと人



企業の約80%は、自社の新事業創造の現状に満足していない結果となっている。それでは、なぜ日本において新規事業がうまくいかないのか。2004年に既に発表されている経済同友会の提言書「新

材流動性の低い社会」、「2個人のチャレンジャー精神を抑制する企業の制度・慣習・風土」、「3大企業とベンチャー企業の戦略的アライアンスの不在」である。1については、依然として日本は人材流動性の低い社会であるが、外部労働市場や雇用規制改革によって徐々に進展の兆しが見られる。また、3についても当時に比べれば活発になってきたと言える。問題は2である。かつて「Japan as Number1」と世界的に賞賛された日本企業だが、バブル崩壊以降、国際競争力は著しく低下し、見る影も無くなっている。

それは、つまるところイノベーションのジレンマとは「宿命」なのか、それとも「克服可能な」のか。イノベーションのジレンマを提唱したC・クリステンセン教授によれば、それは十分に克服可能であるという。ただし、そのためには従来の主力事業部門とは異なる価値観や行動規範で組織を運営することがとりわけ重要であると主張する。

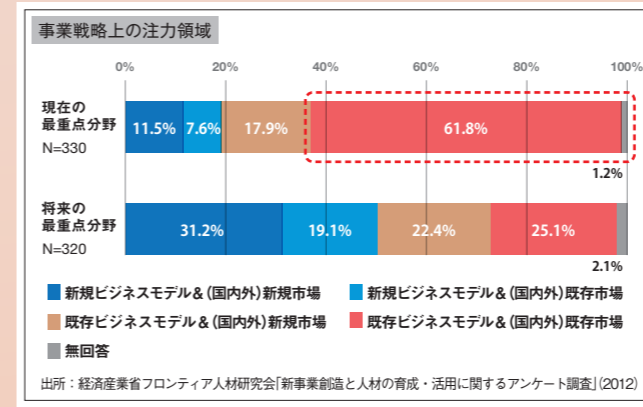
それでは、新たな商品・サービスを生み出すための価値観や行動規範をもとに組織を運営するとは一体どのようなものだろうか。次項では、「うちは日本企業の中で最も新規事業を創出している企業ではないか」と代表取締役社長藤田氏が自負する株式会社サイバーエージェントの「新規事業を生み出す組織風土のしかけ」に迫ってみた。

「イノベーションのジレンマ」を克服する風土改革

くというものだ。数年前、日本でも機能・性能の過剰供給をしている日本の製造業を揶揄して、「ガラパゴス化」という言葉が流行したが、それもイノベーションのジレンマの現象と捉えることが出来る。

組織変革の必要を迫られる第2の要因は新規事業の創出である。経済産業省の調査(企業と地域経済の成長・発展に関するアンケート調査)(平成22年3月)によると、「新分野・新事業への進出を検討中・必要である」と回答した日本企業は実に7割を超えている。また、「第32回当面する企業経営課題に関する調査」(2010年 社団法人日本能率協会)によれば、将来(2015年)の経営課題の最上位に「新商品・新サービス・新事業開発」が位置づけられている。さらに、事業戦略上、重点をおく分野として現状では、

必要に迫られる新規事業創造



既存市場における既存のビジネスモデルを重視している企業が多いが、将来的には新たなビジネスモデルを開発し、新規市場への進出を目指している企業が多かった。

それでは、なぜこれほどまでに新規事業が求められているのだろうか。それは「事業のライフサイクル」という観点から説明できる。いかなる優れた事業においても「導入↓成長↓成熟↓衰退」というサイクルを免れることはできないとされるが、現代の特徴はそのサイクルが過去に類を見ないほどのペースで短期化していることにある。そのことは、これまで時代を彩ってきたヒット商品を例に考えてみれば分かりやすいだろう。1970年以前はヒット

商品の60%が5年を超えて市場に支持されていたが、2000年以降はヒット商品の20%が1年未満となっている。その背景には、新興国企業の台頭や国内市場の飽和化、消費者の嗜好の多様化などが挙げられる。いずれにせよ、移り変わりの激しい市場に適応しながら、企業としての競争優位を獲得・維持するには、既存事業を磨き上げるだけでは不十分であり、新規事業が不可避であるということだ。

2

組織変革 × 新規事業

いま日本の上場企業の中で、サイバーエージェント社以上に新規事業を生み出し続けている会社が他にあるだろうか。目新しい制度やそのユニークなネーミングについて注目しがちであるが、同社の卓越さはむしろその舞台裏にある。社員の琴線に触れるような多様かつ緻密な仕掛けは一体どのようにして生まれているのだろうか。

しかもルールは毎年厳しくなっている。私自身、2年前に優勝した経験があるが、その次は最下位になった。その時から最下位になった役員は次回の会議では自分のチームを作れないというルールが決まった。つまり、ドラフト参加や提案する権利を奪われてしまう。一方で、優勝、準優勝チームのMVP社員にはチーム

結成の権限が与えられる。他のチームのメンバーに起用してもらえないわけだが、私は運良く起用されたものの、結果的に再び最下位になった。これは本当に辛い経験だった。その後、再び別のチームのメンバーに起用され、最下位を免れたためにチーム編成権を取り戻すことができた。あした会議で発表されるテーマはまさに経営課題そのものである。大きく①新規事業、②組織改革、③人事、経理など管理部門の省力化、効率化——に関する3つに分かれる。新規事業は決まると必ず実行される。その場合、事業計画と並んで、誰に担当させるのかという人選も重要である。新規事業に人を配置することになれば、当然、本人に了解を求めることになるし、現在の部署の補充の手当も考慮しなければならない。どこの企業でも問題になるのが人選だ。その点、事業提案をする場合は、社長を誰に任せるか、抜けた後の補充を含めて提案しなければならぬ。提案前に本人に事前に打診し、了解を取り付けておく



企業事例 CASE STUDY

株式会社サイバーエージェント

[取締役人事本部長 曾山哲人]



組織変革を促し、イノベーションを生み出す仕組みとして圧倒的な効果を発揮しているのが「あした会議」だ。あした会議とは本社の役員対抗の新規事業コンテスト。全役員8人のうち、社長の藤田晋が7人の役員の提案について審査し、しかも、その結果の順位が社内外に公表される。あした会議は06年、経営幹

部だけの1泊2日の合宿から始まった。当初は役員がリーダーとなり、経営幹部とチームを作り、トーナメント戦で戦うという形式であったが、その後、社員も参加するブレゼン形式に変えた。今では単なる新規事業立案にとどまらず、会社の事業戦略を決定する重要な経営会議と位置づけられている。

具体的な仕組みを紹介しよう。現在、あした会議は年2回開催している。役員自ら指名した社員5人の協力を得て、経営課題に即した事業計画などの提案を考えて発表する。会議の2カ月前に野球のドラフト方式と同様にくじ引きで1番を引いた役員から順にチームに入れる社員を指名していく。役員は部署横断

を自ら提案するというのも異例だ。役員にとってはいかに優秀な人材をチームに加えるかも重要な仕事だ。優秀社員を発掘するには、あした会議に備えて、日頃から優秀な人材が誰なのかを探すアンテナを持つこと。その下調べによって選ぶケースもあれば、もう一つ、事業部の人材ニーズと社員一人ひとりをマッチングする



で指名した5人の社員とチームを編成し、それから2カ月間にわたり、週に1〜2回集まって互いに議論しながら具体的な事業計画案を練ることになる。もちろん、通常業務とは別の作業であり、夜に集まることが多い。提案件数は1チームにつき最低でも3案用意しなければならぬ。夜に集まることが多い。新規事業の場合は、投資額や人事案も含めた具体的な実行計画が必要だ。会議の参加者は、全部で8〜9チームで総勢約50人。毎回30案程度の事業案が発表される。初日に2案を発表し、2日目に最後の1案を発表。社長の藤田が採点し、最終的に総合点数が出され、順位が決定する。1回の提案の満点は15点であるが、2日目の案については倍の30点満点。初日に役員が全員の前で3分間のプレゼンを実施する。その後、社長と2〜3分の質疑応答を行った後、社長から点数が発表される。全力を傾けたにもかかわらず「2点」という非情な評価も出る。おおまかな評価区分でいえば、10点以上は優秀、9点以下は普通、3〜4

組織変革
×
新規事業

CASE STUDY

を読み解く

既存主力事業の収益性向上が経営課題の最上位となっている日本企業の中にあって、一際、新規事業を創出し続けることで存在感を示しているのがサイバーエージェントだ。同社取締役人事本部長の曾山氏は、新規事業を生み出す組織風土のポイントを「提案しやすい風土」「障害を取り除く仕掛け」「失敗を許容する文化」の3点に整理している。

まず、「提案しやすい風土」である。組織で働くものであれば誰もが一度は日常の業務の中で組織の課題や新事業のアイデアが頭をよぎった経験があるだろう。しかし、そのアイデアが事業プランにまでブラッシュアップされ、実際に事業化されることは稀である。なぜなら、ただでさえ煩雑な日常業務の傍らで、不確実性の高い新規プロジェクトに着手するとはあまりにも投資対効果が低いという心理が働くからだ。同社はその心理に着目した。具体的には、「提案する」という行為自体を賞賛し、仮にそのアイデアが実行されなくても、他の新規事業に抜擢するなどといったインセンティブを与

えている。単なる新規事業提案ではなく、人材育成や抜擢の機会であるという認知が全社に広まることで社員の誰もが新規事業の主体者として積極的に提案する風土が醸成された。その裾野は内定者にも広がって、驚くことに過去に2度も内定者が新規事業プランコンテストである「ジギョつく」にて優勝をしているという。

次に、「障害を取り除く仕掛け」である。これは先にご紹介した「イノベーションのジレンマ」を克服する仕掛けとも言える。多くの日本企業で新規事業が頓挫する一つの要因として、既存の主力事業部門に所属するエース社員をアサインできないという問題がある。同社では、社員は「全社の財産」として捉え、全社最適の観点から状況に応じて柔軟な適材適所の配置を行っている。なお、同社の新規事業プランでは、登用する人材だけでなく、必ず欠員する組織に誰を選するか、までをセットで考えることが求められる。「芸術的な人事案は、事業アイデアより価値が高い」と同社代表取締役社長の藤田氏が社内外に公言していることからその本気

度が伺える。

最後は、「失敗を許容する文化」である。「若いうちにはできるだけ失敗経験を積んでおくように」という言葉が示すように、ポストが上がるにつれてその責任範囲の大きさが失敗が許されなくなるものだ。しかし、上司が失敗を恐れている組織で、果たしてメンバーに挑戦意識は芽生えるだろうか。同社の特筆すべき特徴は、まず役員陣が率先して挑戦する風土を醸成している点にある。「あした会議」や「CA8」など緊張感の高い仕組みを敢えて自らに課すことで、組織全体としての挑戦的風土を保っているのだ。

以上見てきたように、決して同社の施策は誰もか思いつかないような画期的なものではないことが分かる。むしろ、同社の強さは曾山氏が強調するように「決めて、やる」というシンプルでプリンシプルを役員が率先して徹底することにあるのではないだろうか。

2
CASE STUDY

企業事例 CASE STUDY

株式会社サイバーエージェント

[取締役人事本部長 曾山哲人]

独自の部署「キャリアエージェントグループ」の提案から選ぶ方法もある。キャリアエージェントグループでは全社員が登録する人材データベースを管理する。日常的に社員と面談し、その結果を入力し、全社にいる優秀な人材や社員一人一人の志向を可視化し、適材適所の異動を提案している。このデータベースの中から私があした会議のメンバーにふさわしいお勧めの人材を役員会議に提出し、このメンバーも含めてドラフト会議を実施している。

当社の社員数は2500人。全員があした会議のメンバーとなる有資格者であるが、あした会議への参加を希望する社員も多く、ドラフト前にメールで自ら売り込む社員もいる。選ばれるには役員に対する認知度を高める必要があるが、その一つが「ジギョつく」(「事業をつくらう」と呼ぶ新規事業プランコンテストだ。応募資格は採用内定者から経営幹部までの社員全員。年に1回実施し、役員の書類選考を経て、20件程度に絞り、プレゼンを経て優勝者を決定する。優勝者には100万円が贈呈され、提案し



た事業の条件が整えば事業部長もしくは子会社に社長に抜擢されることもある。

ジギョつくは人材の発掘が6割、事業の発掘4割を目的にしている。したがってジギョつくに何回も応募している社員は役員の目にとまり、あした会議のメンバーに起用されるチャンスも多い。あした会議は経営会議そのものであり、社員にとっては、役員と一緒に刺戟的な議論や共同作業することを通じて、直面する経営課題を実践的に学ぶ貴重な成長機会となっている。会議当日も社長の藤田と交わす質疑応答や議論をすることで藤田

の判断基準が手に取るようになるなど、またとない学習機会となっている。さらにあした会議の意義は、藤田晋という社長一人に経営課題の解決を依存していないことである。役員一人ひとりが社員と一緒に一生涯懸命にやって経営課題に取り組みることが求められる。しかも、その結果が白日のもとにさらされるので常に緊張感を維持しなければならない。

年2回のあした会議で提示される提案は約60案。それを生み出すために役員は年間4ヵ月を費やすことになる。こうした役員自ら提案する風土は当然、社員にも好影響を与えることになり、全社的な提案する風土を醸成する役割も担っている。このことが組織変革の大きな機動力となっていると思う。

加えて、役員の絶えざる組織変革への取り組みとイノベーションを起こし続けることを促す仕組みが「CA(サイバーエージェント)8」と呼ばれる役員交代制度だ。当社には8人の取締役がいるが、08年度から原則として2年ごとに1〜3人が交代する仕

組みをとっている。その狙いは役員といえども成果に対する緊張感を持たせるとともに、若い人材を登用することで新陳代謝を促し、経営の経験者の層を厚くすることににある。役員の退任は降格ではない。役員をキャリアパスとして経験し、退任後は子会社の社長として活躍する道も開かれている。

社員は子会社の役員・経営者を経験し、その後は本社の役員としてグループの事業全体を統括する役割を担い、その経験をベースに退任後は新規事業分野で活躍してもらおう。現在CA8には入社8〜14年目の3人の新卒入社社員が入っている。当社における役員は、あした会議などを通じて、その行動と働きぶりが常に注視され、率先して仕事をすすめる社員は、あした会議としての役割を果たしている。役員一人である私自身も、正直つらいと思う場面もあるが、イノベーションを生み出し、組織変革をし続ける仕組みとして高く評価している。

組むとついでに、その狙いは役員といえども成果に対する緊張感を持たせるとともに、若い人材を登用することで新陳代謝を促し、経営の経験者の層を厚くすることににある。役員の退任は降格ではない。役員をキャリアパスとして経験し、退任後は子会社の社長として活躍する道も開かれている。

社員は子会社の役員・経営者を経験し、その後は本社の役員としてグループの事業全体を統括する役割を担い、その経験をベースに退任後は新規事業分野で活躍してもらおう。現在CA8には入社8〜14年目の3人の新卒入社社員が入っている。当社における役員は、あした会議などを通じて、その行動と働きぶりが常に注視され、率先して仕事をすすめる社員は、あした会議としての役割を果たしている。役員一人である私自身も、正直つらいと思う場面もあるが、イノベーションを生み出し、組織変革をし続ける仕組みとして高く評価している。

M&Aの重要性は高まるが、成功に導くのは難しい

組織変革を必要とする第3の要因は「M&Aの成功」である。企業を取り巻く環境が、劇的に変化する昨今、企業継続のために、M&Aの実施は重要な戦略的選択肢の一つと考えられることであった（松縄、2011）。

日本企業も人口の減少に伴い国内市場が縮小するため、日本企業は積極的にM&Aを活用して海外に打って出ている（ローランド・ベルガー「視点」2009）。JETROによると、2012年日本企業による海外でのM&A（合併・買収）件数

は485件と過去最多で、対外直接投資は前年比二・五％増え、1224億ドルに達した。

M&Aの重要性が高まる一方で、「M&Aを成功に導くのは難しい」とよくいわれている。勝岡（2009）によるとM&Aの成功確率に関する日米欧での各種調査をみると、M&Aの半数以上は失敗に終わっているという結果が出ている。また、M&Aを実施した企業の経営陣に対して実施したアンケート調査によると、財務面だけでなくオペレーション面まで含めてM&Aが成功したと答えた企業は4割に満たないことであった。

ローランド・ベルガーが行った調査によると、失敗の二大原因と言えるのは、M&Aの入り口であり、全ての指針となる「戦略整合性の欠如」と、ディール後のM&Aの出口である「統合マネジメントの失敗」であることだった。

「戦略整合性の欠如」とは、企業戦略との整合性を合わせることなく、M&A自体が目的化してしまうことである。そして蓋を開けてみると、期待通りのシナジーが出ない、全く想定してなかった問題が次から次へと出てくる、といった不本意な結果に陥るケースは非常に多いことである。大きな方向性として企業の戦略があり、それを達成する手段としてM&Aがあるはずで本末転倒といえよう。もうひとつは「統合マネジメントの失敗」である。M&A自体の成立に意識の大半が向き、M&A後の両社の統合が上手く進ま

3

組織変革

M & A

3rd Theme



ず、結果として失敗に終わるケースも多く存在する。戦略的に非常に意味があったにも関わらず、効果が薄いという、非常にもったいないことになっている。前者は経営者が関わる部分が大いだが、後者は組織・人事マネジメントに関わる部分が大い。ではこうした失敗をしないようにするために人事はどのような準備をしておくべきなのか？

まずは「売れるモノ・コトをつくる」時代を前提とした雇用の在り方に変える

1975年ダニエル・ベルが予測した情報化社会が本格的に到来し、「つくれば売れる」時代から「売れるモノ・コトをつくる」時代へ転換した。「売れるモノ・コトをつくる」時代は独創的で斬新で画期的なアイデアを考えて実現できる人が競争力を持って成功できる社会である。斬新なアイデアと行動力さえあれば年齢・性別・立場に関係なくグローバルでビジネスができる。よってそういう垣根のないダイバーシティな風土・職場でなくてはならない。そうすると企業に対して忠誠心が高く、長時間働き続けられる。24時間働ける社員、であっても「売れるモノ・コトをつくる」センスがない社員をどう対処するのか？、24時間働ける社員、はプロパーで会社大好き人間が多い。「いつか社長や役員になれる」という幻想を抱かせる「メンバーシップ型正社員」として年功制度の

恩恵を受け、良いポジションと高い年収、居心地の良い場所を確保し、おじさんバラダイス、状態である。そのような居心地の良さから既得権益者として、チェンジモンスターとして組織変革を阻む抵抗勢力になっている人が多いように見える。また、いつまで経っても「つくれば（行動すれば）売れる」の良き時代から学習業却できずに行動している。部下にもその行為を強いて、やる気を喪失させたり、パワハラまがいの問題を起こしている。そういった24時間働ける社員を重宝した結果、今日のインベションや生産性の低下による日本企業が低迷したのではないのだろうか。規制改革会議雇用ワーキング・グループにおいて正社員改革が議論されている。「売れるモノ・コトをつくる」時代はその時々に変化する社会・ビジネスに対応できる斬新なアイデアと行動力のある人が重要であり、企業は年齢・性別・立場にこだわってはいけいない。「メンバーシップ型正社員」としての採用や雇用形態の在り方（「売れるモノ・コトをつくる」が中心になる）を変えていくことから始めない限り、変革し続けられる企業にはならないのではないかと。

「統合マネジメントの失敗」に終わらないために 人事が果たす機能とは

「売れるモノ・コトをつくる」時代において「人」のアイデア・発想こそが重要であ

る。そういった意味では「統合マネジメント」は統合するにあたり、双方の社員の思いを融合させたり、感情をいかにポジティブな状態にするかではないかと思う。そうした中、人にアプローチでき、人を元気にするプロフェッショナルである人事部門の活躍なくして成功するはずがない。以前行なった調査によれば、マスマネジメントを重視する日本企業は「適性配置」「公平な評価・報酬」「権限移譲」が重要とのことであった。一方、グローバル企業では「社員の仕事満足」「ミッション・ビジョンの浸透」「マネジャー教育」と個に着目した管理が特徴であった。グローバル企業では人事部門の役割について「戦略のパートナー」「変革のエージェント」の2つが重要であるとよく聞く。そこでD・ウルリッチをはじめ、あらゆる経営学者が絶賛するGEの日本人である日本GE株式会社の人事オペレーションセンターの木下達夫氏に「チェンジ・チャンピオンとしての人事に求められる役割」について伺った。

「HRプロフェッショナル輩出企業」と称される人事を擁するGE（ゼネラル・エレクトリック）社。「チェンジ・エージェント」としての役割をさらに進化させ、組織変革をリードする人事の姿がそこにはあった。同社が「新たなチャレンジ」と評する「チェンジ・チャンピオンとしての人事」とは一体どのようなものだろうか。

【2】ビジョンを実感させる
変革に対する社員の受容度を高めるためにも一つ重要なプロセスがある。それが、変革後のビジョンを自らの言葉で語れるまでに実感させるということである。そのための具体的な手法が「Innovation」と「エレベータースピーチ」である。前者は、ある変革テーマについて議論する場合、「それを通じて増やしたいことは何か」「減らしたいことは何か」に論点を絞り、そこで表出したキーワードをホワイトボードなどで可視化する手法である。普段漠然と感じていたことを改めて確認・共有することで、変革後のビジョンをより鮮明に実感させることができる。後者は、90秒で自らの関わる変革のビジョンについて説

【3】コミットさせる
変革の重要性を理解させ、変革後のビジョンを実感させることができれば、次は変革へのコミットメントを強化させる必要がある。コミットさせるためには一人ひとりが変革の担い手であるという自己認識を持つている必要がある。そのために、同社では「ワークアウト」という手法を用いている。ワークアウトは誤解されがちだが、単なるアイデア出しワークショップの類ではない。同社が実践するワークアウトは、全員参加、迅速な意思決定、権限委譲、そして実践までもが約束されているのだ。つまり、全員参加のディスカッションをして自組織の課題や解決策を洗い出し、そこで上位に挙がって項目については必ず意思決定し、時には権限



GEは変革推進力高めるため若手社員からシニアクラスのマネージャーまで組織の全階層で「リーダー」を育成している

【4】変革を持続させる
変革は瞬間的なインパクトよりも、その継続性の方が求められている。同社では継続性を阻害する要因を特定し、様々な打ち手を講じている。主な要因は「一時的な生産性低下に伴う心理的不安」と「変革に抵抗する存在（抵抗勢力）」である。前者に対する有効策が「小さな成功を見出し、働きかける」ということである。変革に伴って一時的に生産性が低下している状況下では、変革にネガティブな考

【1】ニーズを共有する
ニーズを共有するとは、社員一人ひとりが変革の必要性を共有することである。このプロセスについて、木下氏は「変革を成功に導く上で、最も重要なプロセスであるといっても過言ではない」と強調する。同社ではあらゆる規模の変革を行う際に、常に大切にしているある一つの考え方がある。それが「E（Effectiveness：変革の効果）× Q（Quality：解決策の質）× A（変革に対する社員の受容度合：Acceptance）」というものである。つまり、変革の効果は解決策の質によってのみ決まるものではなく、変革に対する社員の受容度が大きく影響しているといふことだ。社員の受容度合を高めるためには、人事部門が積極的に現場に介入し、社員を巻き込みながら変革を押し進めていく必要がある。そのため同社では、部門を越えたクロスファンクショナルチームで行うSWOT分析ワークショップを行っている。SWOT分析をする目的は「弱み」や「脅威」ではなく、自社の「強み」や「機会」に焦点を当てることだ。社員一人ひとりが

企業事例 CASE STUDY

日本 GE 株式会社

[人事部 人事オペレーションリーダー 木下達夫]



組織人事領域の世界的権威として知られるシンガン大学のD・ウルリッチ教授は、1997年著書「MBAの人材戦略」の中で、人事の機能を4つに整理し、その一つに「チェンジ・エージェント」としての役割を提示した。チェンジ・エージェントとは、組織内の変革において、変革推進者と変革に抵抗する人との間を仲介して信頼関係を構築し、変化を加速・推進する役割のことを意味する。チェンジ・エージェントの概念が提唱されてから約15年の月日が流れ、チェンジ・エージェントという言葉も日本企業の間で広く認知されるようになった。昨今、その概念をさらに一歩踏み込んだチャレンジをしている企業がある。世界最高の人事を擁する企業として呼び声高いGE（ゼネラル・エレクトリック）だ。

リーダーを務める木下氏は人事の役割について、「経営環境の不確実性やそれに伴う事業戦略の見直しに柔軟に組織を変革するためには、チェンジ・エージェントとしての機能をさらに歩前に進める必要があった」と言う。それは、すなわち「チェンジ・チャンピオン（変革の主体者）」への進化を意味する。チェンジ・チャンピオンとは人事が変化を起こす、また変化を継続させるということである。実際に、「GE市



「Vision」と言われる同社の人事ミッションの中にも「変革の推進」を明示し、人事が主体者として組織変革に関与する機関であることを全社に掲示している。それでは、同社が取り組むチェンジ・チャンピオンとしての人事とは一体どのようなものだろうか。ここでは、同社の変革メソッドであるCAP（Change Acceleration Process）について紹介したい。

組織変革
M & A

CASE STUDY

を読み解く

前項ではチェンジ・チャンピオンとしての人事の事例として、GE社におけるCAPの取り組みを紹介した。同社は、ビジョンを実現するために、展開する全ての事業領域においてナンバー1ないしナンバー2の地位に導くという状態目標を定め、事業ポートフォリオ適正化の観点からM&Aを積極的に行うことでも有名だ。同社がM&Aを成功に導く背景には、統合マネジメントにおいて個に着目した人材マネジメントに卓越性を発揮していることが挙げられる。それは、前述した「ミッション・ビジョン・バリューの浸透」「マネジャー教育」「社員の仕事満足」の観点から、いかなる人材マネジメントを行っているのかについて整理しよう。

まず、「ミッション・ビジョン・バリューの浸透」の例として、同社の掲げるビジョンに対して、5つのバリュー (External focus、Clear thinker、Imagination & courage、Inclusiveness、Expertise) を策定し、それを人事評価指標として用いるということが挙げられる。「セッションC」と呼ばれる同社の人事評価システムは、「ナインブロック」というツールを用いて行われ

る。ナインブロックとは、「バリュー」と「パフォーマンス」を軸に、それぞれの達成レベルを3つのレベルに分けた計9つのブロックを意味する。組織担当人事と事業責任者は、このナインブロックを用いて、当該部門に属する一人ひとりがどのブロックに位置するのかについて丁寧に検討されている。

また、「マネジャー教育」については、特筆すべきは全世界から毎年二万名以上が派遣される通称「クロトンビル」と呼ばれる企業内ビジネススクールでのトレーニングだ。その対象は、全世界で行われるセッションCによって高い評価を受けたごく一部の選抜メンバーに限定される。クロトンビルでは、内外の第一線で活躍する講師から様々な経営手法やリーダーシップについて学んでいる。この仕組みによる成果は、これまで数多くのグローバル企業CEOを輩出してきた実績が十分すぎるほど物語っている。

最後の「社員の仕事満足」とは、同社の人事にとって最重要な変革評価指標を意味する。なぜなら、同社ではチェンジマネジメントプロセスにおいて、成否を分ける鍵が社員の変革マインドにあると明確に定義し

ているためだ。また、最重要な変革評価指標として社員の仕事満足度合いを定点点観測するだけではない。同社の人事は担当組織の社員一人ひとりと向き合い、各自がいまどのようなマインドで変革に取り組んでいるかを日々ケアしている。そうした地道な現場とのコミュニケーションの積み重ねによって、はじめて前頁に紹介した「ニュートラルゾーンアプローチ」「TPC分析」「マインドセット分析」などが可能になる。

同社のような外資系企業には、制度や仕組みによってシステムチックに人事を運用しているイメージが伴う。しかし、同社の人事は違う。木下氏の言葉を借りれば、「極めてアナログ」なのである。個に着目した人材マネジメントを追求することは、既存の制度や仕組みが通用しない世界に足を踏み入れる行為であり、決して容易なことではない。人事に真の力が求められるとも言えない。木下氏は自社の取り組みについて説明する際、口癖のように「チャレンジ」という言葉を用いるが、その一言に日本企業の人事が忘れかけた何かを見出すことができているのではないだろうか。



CASE STUDY

企業事例 CASE STUDY

日本 GE 株式会社

[人事部 人事オペレーションリーダー 木下達夫]

抵抗の根源(TPC分析)

このツールは、変革の必要性をより広範囲に形作る方法をチームが発見するのにも使える。また、単に短期間の脅威にのみ適用されるため、変革に関する慣習を破るためにも使える。

技術的(Technical)

- 最もよくある要因
- 変革するのに必要なスキルやリソースが欠けていることを人々は恐れる
- 慣習、無知の恐怖、変革以前の古い方法で行った投資や埋没費用の存在
- 個人的な恐れや疑いが外に向けられると、抵抗という形を取る

政治的(Political)

- 権力、コントロール、意思決定能力、立場、自己認識を失うこと
- 綱張り争い、しがらみ、誰が誰に話し始めるか

文化的(Cultural)

- 取り除くのが最も大変な要因
- 「こういう風にするのが当たり前」というのは違う
- 古い文化的なマインドセット、古き良き時代、遮眼帯、手放すことへの恐れ

| 抵抗の根源 | (変革プロジェクトでの)抵抗の例 | 緩和策 |
|-------|------------------|-----|
| 技術的 | | |
| 政治的 | | |
| 文化的 | | |

えが支配的となり、場合によっては過去の成功体験に囚われがちになってしまう。しかしそのまま生産性が落ち続けることはない。次に訪れるのが「ニュートラルゾーン」と言われる段階で、一定生産性の低下に歯止めはかかってはいるものの、まだ完全に変革

による有能感や自己効力感を感ずるに至っていないフェーズである。「一時的な生産性低下に伴う心理的不安」を和らげるにはこの「ニュートラルゾーンで、いかに小さな成功を見出し、働きかけることが出来るかだ。ニュートラルゾーンは一人ひとり異なるタイミ

ングで訪れるが、それぞれを個別で見極めた上で、小さな成功を見出し、働きかけられるかで変革の成果は大きく異なる。

また後者に対しては、「TPC分析」と「ステイクホルダーのマインドセット分析」の有効性が紹介された。TPC分析とは、抵抗の根源の要因が技術的(Technical)か政治的(Political)か文化的(Cultural)かといった点を区分するフレームワークである。それぞれに抵抗理由に対するアクションプランを講じることで抵抗派から変革に前向きな適応派へと変えていくことにつながる。

ステイクホルダーのマインドセット分析とは、変革に関わるステイクホルダーの具体名を挙げ、それぞれの変革に対するマインドセットをポジティブ・ネガティブでプロットし、誰をどのレベルのマインドセットに変容させる必要があるかを検討する手法である。ネガティブなマインドセットを持ったステイクホルダーにアプローチすることも重要だが、一人だけが突出してポジティブなマインドセットを持っている場合、意

ある。

【5】進捗をモニターする

変革の効果は長期的な時間軸を共にするため、短期的な目に見えない形で成果に直結するケースは少ない。短期的な業績へのインパクトを重要視する経営陣に対して効果を十分に説明することが出来ず、変革を推進するメンバーや人事が疲弊してしまい、プロジェクトが頓挫するケースも少なくない。同社では業績とは別に変革に対する進捗度を測るツールとして「従業員意識調査」をベンチマークにしている。特にエンゲージメント指数(「すべてを考慮に入れた上で、今の職場で働くことに満足している」)に対する「そう思う・強くそう思う」の割合をもとに変革の進捗を定期的にモニタリングし、必要に応じて改善を試みている。

以上、紹介してきたCAPの取り組みは同社の人事がチェンジ・チャンピオンとして担うべき役割のほんの一例に過ぎない。GE社の人事には今後も引き続き注目が集まる。

変革論序説

チェンジマネジメントの幻影を超えて



木谷 宏

麗澤大学経済学部 教授

profile

1985年、東京大学経済学部卒業。米国ジョージ・ワシントン大学MBA（経営学）修了。大手食品企業に入社し、本社マーケティングスタッフ、北米現地法人のCOO（最高執行責任者）、人事部次長、経営企画部長兼最高情報責任者（CIO）を歴任。その後学習院大学経済学部特別客員教授を歴任後、現職。主な著書に「社会的人事論 年功制、成果主義に続く第3のマネジメントへ」（労働調査会、2013年）がある。

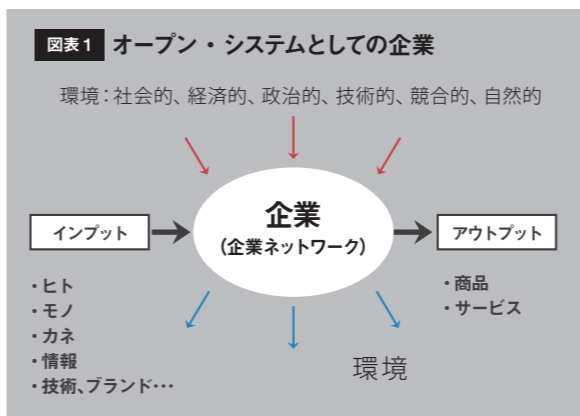
1. はじめに

変革、チェンジマネジメント。何と凛々しい言葉の響きであろうか。企業を経営し、企業で働く人々にとって、変革とはある意味で絶対善と認識されている。そしてこの事実は奇しくも今日のリーダーシップ論がもつ脆弱性とも符合する。

今こそ変革型リーダーが求められていると言われて久しい。その背景にある、組織の問題とは何であろうか。かつての官僚型組織からフラットで小さな組織へ移行した事実、外国人も含む多様な人材をマネジメントする必要性、若手を中心としたモチベーションの低下など、失われた20年におけるリーダーシップの行き詰まりを指摘する論調を数多く目にするようになった。組織が動くためにはリーダーが必要である。リーダーとは目標達成を通じて組織の目的を果たすという役割をもつが、そのためには組織の構成員（フォロワーあるいはメンバー）を動かさなくてはならない。しかし、

働く人々の金銭的報酬は低下傾向にあり、多様な価値観や制約を有する人々が増え、過去の成功体験では対応できない状況が企業を取り巻いている。この現状をいかに打破するか、チェンジマネジメントの登場である。

本稿では、チェンジマネジメント研究会における議論を総括し、これからの時代における



おけるチェンジマネジメントの姿を考えてみたい。われわれの結論は明快である。人々が憧憬をもって語る変革とは実はリーダーシップと対になった幻影であり、幻影にとられずにその複雑な実体を解明することが重要である。新たな時代の企業においては、変革、という恰好の良い言葉や概念を闇雲に追いかけるのではなく、変革を具体的に定義し、それぞれの組織や職務における要件を明らかにし、それに基づく企業経営、人事施策、職場運営を行うべきであることを提言したい。

2. 変革の前提

まず組織変革の前提として認識すべきことは次の2点である。1つは企業とはオープンシステムであるという事実である（図表1）。企業は社会から孤立した存在ではなく、社会の様々なステークホルダーとの関係性の中で存在する。つまり、あらゆる

会社は外部環境（コンテキスト）の中に位置し、環境への適応をしていかないと存続できないという宿命を背負う。環境を認識する際には顧客や競合といった市場に加え、社会全体も視野に入れなくてはならない。そして変革の成果を評価し享受するのは、経営者や従業員のみならず社会における様々なステークホルダーに他ならない。この考え方はCSR（企業の社会的責任）に通じるものである。

もう一点は環境が時々刻々と変化しているという事実である。環境が変化する際の企業の対応は2つしかない。1つは固定的な対応であり、組織そのものを変えずに手段やプロセスは変えるという方法である。つまり、個々のマネジメントを変えることによって変化に対応するものであり、1〜3年といった短期的なスパンにおけるチェンジマネジメントである。もう1つが柔軟的な対応である。つまり小手先の変化ではもはや対応できないので組織そのものを変える、あるいは変え続けることを意味する。こちらについては、中長期的なチェンジマ

ネジメントとすることが可能であり、企業が目指している変革はこのアプローチに他ならない。

3. 変革に関する7つの問い

チェンジマネジメントを成功裏に進めるためには、変革を無批判に受け入れる畏から逃れねばならない。その際には、次の7つの問いを投げかけることが有効である。

1 「変革」とは目的なのか、手段なのか？（原則）

「変革」とはミッション、ビジョン、目標を達成するための「手段」である

↓目的化の落とし穴

組織ビジョン（To Be）と現状（As Is）とのギャップ（課題）を埋めるプロセスこそ「変革」である。しかし、特に日本企業の場合、変革を語る以前の問題として、変革の先にあるビジョンや目的が不明確であるケースが多い。つまり、変革の主体者たるリーダーにビジョンを構築する力が欠けているのである。実現したいビジョンが不明確なまま「チェンジマネジメント」という言葉だけが独り歩きする組織では、本質的な組織変革の効果は期待できないだろう。

2 「変革」とは何か？（定義）

変革とは、「組織ビジョンの実現、長期的な組織成果の向上を目的として、変化の激しい経営環境に適應するために、組織構造、組織行動、組織風土の変化を促すこと」である

↓環境不在の落とし穴

前提で述べたように、企業とは環境に対して開かれたオープンシステムである。組織が外部環境と共生し、長期的、継続的に成果を上げていくためには環境への対応が不可欠であり、具体的には「組織の構造と行動と風土を変え続けること」が変革に他ならない。研究会の議論においては、中でも組織風土の変革が重要かつ困難であること、さらに企業が社会よりも市場のみを環境と認識しがちであることが指摘された。

3 何を「変革」するのか？（対象）

風土改革を通じてハード面（組織の構造）、ソフト面（人事制度）、ハード面（個人の意識）の変革を促す

↓面従服背の落とし穴

それでは組織風土とは何か。一般的には、「構成員によって明示的あるいは黙示的に

4 誰が「変革」するのか？（主体）

風土改革の主体はチェンジエージェンツ（人事）とチェンジリーダー（風土改革専任チーム）であり、すべての従業員によってなされる

↓専任チームの落とし穴

変革の主体者は企業によって異なるが、一般的に風土改革専任チームを設置する企業が多い。そして、そこで扱う課題の多くが「経営からのビジョンが現場まで届いていない」や「縦割り意識が横行し、クロスファンクショナルチームが機能しない」などといったコミュニケーションに関するものである。しかし、変革を継続的に行うためには、コミュニケーション上の課題と向き合うだ

5 どのようについに「変革」するのか？（手法）

①ニーズ共有、②ビジョン実感、③コミットさせる、④持続させる、⑤進捗をモニターする

↓オールオアナッシングの落とし穴

改革の着手に当たっては課題を抽出すると同時に、組織の有する「変えてはいけな強い強み」「守るべき企業風土」を明確にすることも必要である。また、全体像（ビッグピクチャー）をイメージした上で、今なすべきこと、将来の布石を打つこと、いずれすべきことといった優先順位付けが不可欠となる。つまり、変革とは短期、中期、長期的に戦略・戦術を区分し、絶え間ない継続性が求められるプロセスとすることも可能である。「できることを今、目いっぱい行う」ことは尊いアプローチではあるが、結果的に組織が疲弊したり、変革が一時的なチームに終わることが危惧される。

メルマガ会員登録

https://entry.hito-ri.inte.co.jp/a.p/101/



毎週水曜日発行

雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなど日々取り組んでいる調査・研究内容のレポートに加えて、人事関係者やマネジメント層必読のニュース（解説付き）、お得なセミナー情報などをお届けします。

| POINT 1 | POINT 2 | POINT 3 |
|---|---|---|
| 最新の雇用・労働市場に関するニュースを研究員が解説 | 人事・採用活動に役立つフォーラム・セミナー情報 | 調査・研究リリースの裏側をメルマガだけで紹介 |
| 人事関係者やマネジメント層必読のニュースを弊社研究員の解説付きでお届けいたします。人事業務やマネジメントにおけるヒントになるのはもちろん、「キャリアを見直す良いきっかけになった」というお声も頂いております。 | HITO総研やインテリジェンスグループが開催するフォーラム情報、セミナー情報をいち早くお届けします。満員必須のセミナー等もありますので是非ご登録ください。 | HITO総研が取り組んでいる調査や研究会などについて最新の更新情報をお届けします。またニュースリリースには盛り込んでいない、ここだけの情報などもお伝えしています。 |

機関誌「HITO」バックナンバーのお問い合わせ

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>2011.11.30 創刊号 グローバル人材 マネジメントの未来 ¥1,000</p> | <p>2012.3.28 Vol.2 タレントマネジメント の未来 ¥1,000</p> | <p>2012.9.1 Vol.3 ミドルの未来 ¥1,000</p> | <p>2012.12.15 Vol.4 プロフェッショナル の未来 ¥1,000</p> |
|--|--|---|--|

バックナンバーのご注文はこちらから

http://www.fujisan.co.jp/product/1281691438/

HITO総研 Facebookページ

http://www.facebook.com/hito.inte



本誌への率直なご意見をぜひお寄せください

http://hito-ri.inte.co.jp/research/newsletter.html

《アンケートのご入力》



HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

発行人 高橋広敏
編集長 須東朋広
編集 田中聡、団遊
執筆 溝上憲文(P6~8、16~18、22~24)
制作 アップロック株式会社
デザイン イグアルグラフィックス
印刷 図書印刷株式会社
表紙写真 岡村昌宏 (CROSSOVER)
2013年10月1日発行

発行 株式会社インテリジェンス
〒100-6328 東京都千代田区丸の内 2-4-1
丸の内ビルディング 27F・28F
編集 株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所
〒100-6328 東京都千代田区丸の内 2-5-2
三菱ビル 8F

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。無断模写・複製は著作権上の例外を除き、禁じられています

※本誌に関するお問い合わせはこちら
HITO総研HP>お問い合わせ
http://hito-ri.inte.co.jp/contact.html

編集後記

機関誌「HITO」編集長対談に参加いただいた濱口桂一郎氏の「雇用ミスマッチと法政策」(日本労働研究雑誌No.626)は日本企業が変革するための示唆に富んでいます。終戦直後から70年代初めまでは日本の労働政策はジョブ志向だったそうです。例えば職務分析された職務内容が記載された職務解説書が職種ごとにあったこと(全173集、職務数8500)や60年代、職業訓練と技能検定を最も重要な雇用政策として掲げ、賃金の職務給化を進め同一労働同一賃金にするための改革が話し合われていたとのこと。さらに、71年中高年齢者雇用促進特別措置法によって導入された中高年齢者雇用率制度という中高年の雇用率を設定し、企業に努力義務を課していたようです。中高年が抱えるキャリアの問題はメンバーシップ型正社員という働き方に原因があると思っている私にとって目から鱗でした。当時議論されていたこれらの政策について、変革を阻む既得権益者扱いされている中高年雇用政策の公助の在り方として再び議論してもらいたいです。(須東朋広)

「チェンジマネジメント」をテーマに掲げて研究会を発足して約半年。研究会の運営事務局や機関誌の製作・編集という立場からしばらくこのテーマと向き合ってきました。その結果、日常生活でも「変革」「改革」など見聞きするもの全てに過剰に反応してしまう体質に仕上がりました(笑)。一見、「組織変革」というキーワードは、組織?変革?など思考停止を招きやすい言葉ですが、突き詰めて考えれば人間の心理を問うことそのものではないかと考えるに至りました。

本誌の編集にあたっては、「変革方法論集」や「変革成功体験談」となってしまうことを極力避け、組織変革を必要とする文脈やそれに対する見方・考え方のフレームワークなど、読者の皆様が直面する実務課題においてもできる限り再現性を担保できる情報の発信にこだわっています。

もし宜しければ、読後の忌憚ないご意見を頂ければ幸いです。貴重な声を今後の研究活動に反映し、より一層みなさまの実践上の課題にお役に立てる情報を発信して参りたいと思います。(田中聡)

| | |
|----------|---|
| ①戦略構築力 | 社会に対する広い視野を持ち、組織のミッション・ビジョンを達成すべく戦略を策定する |
| ②市場把握力 | 社会の動きや市場・業界について深く理解し、今後の変化や将来像を予測する |
| ③組織活用力 | 会社における組織・人・情報を的確に把握し、それらを効果的に組み合わせる |
| ④意思決定力 | 長期的な視点と論理的な根拠に基づき、何を行うかと何を切り捨てるかを決定する |
| ⑤リーダーシップ | 目標を掲げて組織の方向性を統一し、多様なメンバーの力を引き出して最後までゴールを目指す |
| ⑥マネジメント力 | メンバーに小さな成功事例を経験させるべく、個別の人材育成とオープンな風土作りを行う |
| ⑦革新性 | 変化を積極的に受け入れて自らチャレンジを実践し、説明責任と結果責任を引き受ける |

4. むすび
↓本稿を締め括るにあたって、変革の評価について補足したい。これまでの議論を概括しても明らかのように、企業の置かれた状況によって変革の評価には様々な観点

があり、単一の評価尺度を設けることは現実妥当性が乏しいと思われる。したがって、評価尺度のあり方に関してはいくつかの考え方を観点として整理するにとどめる。風土改革プロセスにおける共通の先行指標が存在しないため、結果として業績へのインパクトを求められる傾向が強い。そこで改革に携わる当事者にとって指針となる先行指標を自ら設ける必要がある。その際に着目すべき観点は2つある。1点目は、社員のモラルサーベイならびに顧客の満足度サーベイである。特に社員(前社員含む)については、対象者の有効回答数に意識を取られることなく、少数でも客観性・中立性を担保して評価する可能性の高い「30代前後の従業員」と「有能な退職者」と向き合い、丁寧な声に耳を傾ける必要がある。2点目は、変革をし続けることが出来ている企業をベンチマークすることである。

結果指標として短期的業績に着目することは重要であるが、同時に長期的成長とサステナビリティの観点にも目を向ける必要がある。長期的成長とは、10年先、20年先の未来に繋がる施策を今講じることが出来たのかという観点である。やや抽象的であるが、主観的な評価によっても構わな

いであろう。一方、企業におけるサステナビリティとは、経済的発展のみならず、環境的側面、社会的側面において、現在だけでなく将来も継続的に貢献できる可能性を有していることを指す。また、ESG(環境、社会、ガバナンス)の観点に立ち、継続的企業価値を創出するよう努めることも重要な結果指標である。

変革とは目的ではなく、手段である。しかしながら、社会の公器として経営理念を実現するための唯一かつ最強の手段と言うことも可能である。もしかすると変革とは単なる一手段ではなく、経営そのものなのかもしれない。だからこそ、原則、定義、対象、主体、手法、スキル、評価に関する丁寧なアプローチが必要なのである。

6 「変革」には何が必要か? (スキル、コンピテンシー)
変革の主体者に必要なスキル、コンピテンシーは左図7点に整理される
↓カリスマリーダの落とし穴

7 誰が何をもって「変革」を評価するのか? (評価者・評価尺度)
評価者・ステークホルダー(従業員、株主、顧客、ビジネスパートナー、地域社会等)
評価尺度・結果指標+先行指標
↓ランナーズハイの落とし穴

評価者、評価尺度の議論をする前に、取り組もうとしている「変革」に意志が込められているかを今一度確認する必要がある。誰の「変革への意志」が問われているかといえば、それは他ならぬ経営トップである。仮に、在任中に短期的な変革の成果を挙げたとしても、それがサステナビリティ(継続性)を有していなければ意味がない。経営トップに依存する組織を作らないためにも、一時的な変革や達成感に甘んじることなく、多様な評価者と評価尺度を準備することが不可欠である。前任者の批判や仮想的な創出によって人気を得ようとするカリスマリーダの暴走を回避せねばならない。

6 「変革」には何が必要か? (スキル、コンピテンシー)

7 誰が何をもって「変革」を評価するのか? (評価者・評価尺度)