

日本企業における組織開発の意味とHRD部門の役割

2010年5月11日

株式会社アダット 福澤 英弘

fukuzawa@adat-inc.com

<https://www.adat-inc.com>

<https://www.adat-inc.com/fukublog/>

福澤 英弘(ふくざわ ひでひろ)

強い個を基盤とした、強い企業・組織の構築に関心を持つ。

■会社歴

都市銀行(富士銀行)→戦略系コンサルファーム(コーポレート・ディレクション)→人材開発系ベンチャー(グロービス)→現職(アダット)

■大学

上智大学経済学部 & 慶應義塾大学大学院経営管理研究科(途中SSEへ)

■主な著書・訳書

「人材開発マネジメントブック」(日本経済新聞出版社)

「定量分析 実践講座」、「不確実性分析 実践講座」(ファーストプレス)

「個を活かし企業を変える」(東洋経済新報社)

「MBAマネジメントブック」(ダイヤモンド社)

「個を活かす企業」、「組織行動のマネジメント」(翻訳:ダイヤモンド社)

- 組織開発は必要なのか？
- 好ましい組織に開発するとは？
 - － 組織とは？
 - － 好ましいとは？
 - － 開発とは？
- どのように開発するのか？
- 人材開発部門の果たす役割

企業の持続的成長を確かなものにするための両輪

市場での適確な位置取り



組織開発



戦略開発(創発)

資源の集合体



役割

- ・戦略を実現するプロセス
- ・戦略を創造する主体

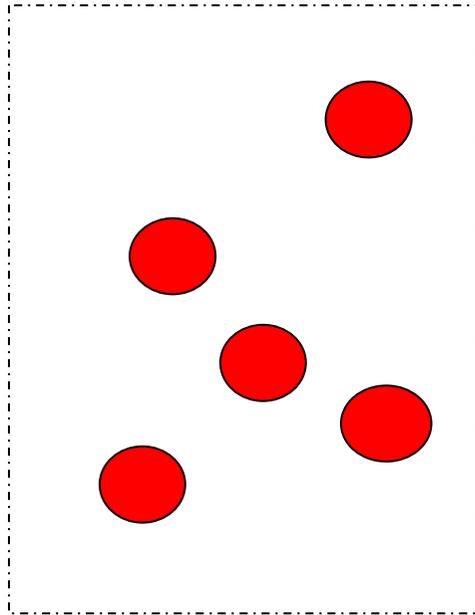
要件

- ・Identityと規範を持つ
- ・人間の相互依存関係の集合
- ・学習する

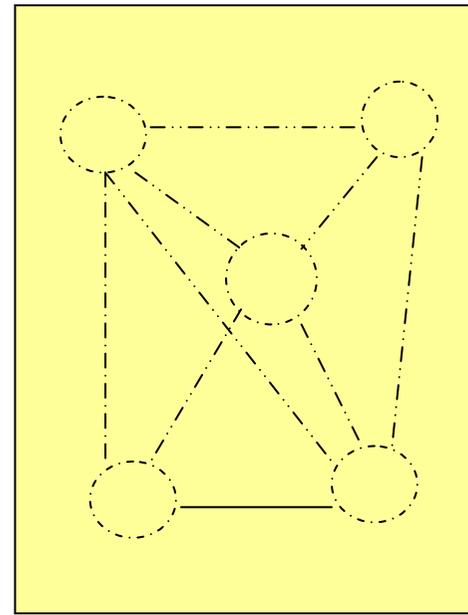
創発: 要素間の相互作用の結果、全体としての性質が生じ、それが部分の振る舞いにも影響する現象

	<u>「組織(機能体)」</u> Organization	<u>「組織(共同体)」</u> (農村型)Community
概念	フロー	ストック
目的	意思決定	帰属意識(同質的結びつき)
個のあり方	自律 相互連結関係 (レバレッジ)	他律/埋没 助け合い
本質	プロセス —方向性 —時間 —規範	実体 —境界 —空間 —空気
課題	どう調整するか	どう対立を避けるか

例えば・・・、新規事業プロジェクトのメンバーが指名された。

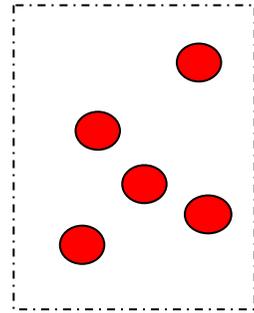


自律した個人の集団



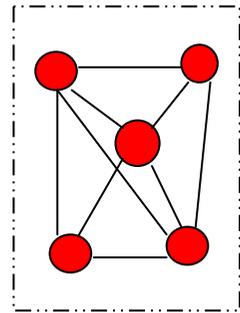
(境界の)ウチ
農村型community

典型的な米企業組織

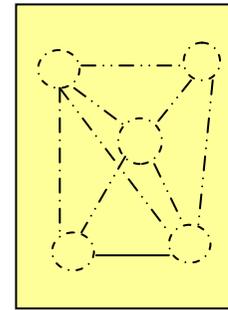


↓ 組織化

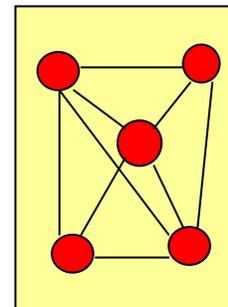
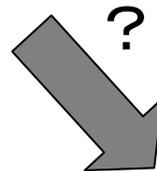
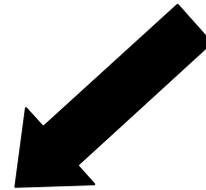
(機能体)



典型的な日本企業組織



(共同体)



「場」?

定説となる定義や範囲はない。



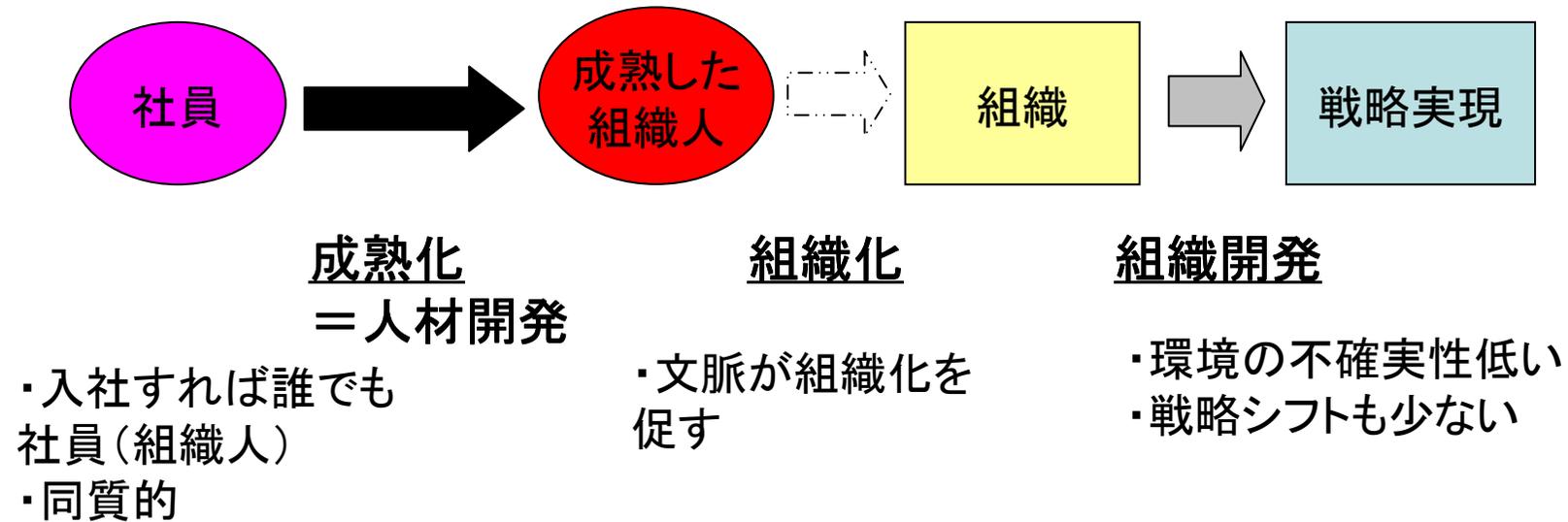
組織化

意識的な相互連結行動により、
多様性を統合すること。
(byカール・E・ワイク)

組織開発(狭義)

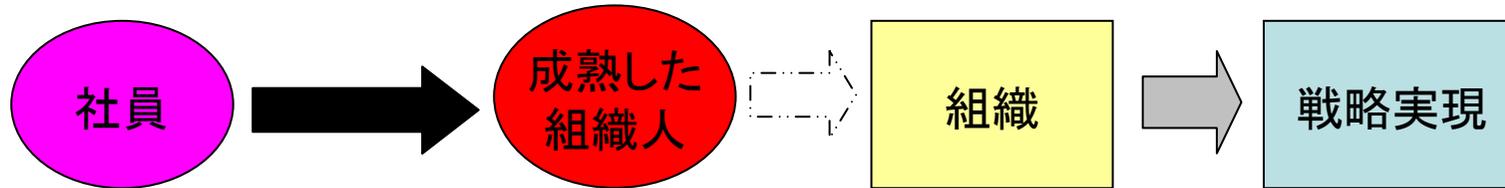
狙い: 組織の効果性向上、潜在力の開発
焦点: 構造、プロセス、システム、業務、
ビジョン、学習、問題解決
手段: 計画的介入、ファシリテーション、
エンパワメント、組織文化管理、
行動調査、手助け

なぜ日本企業では組織開発が目立たないのか **Adat.**



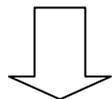
これまでは、

- ・自律した個ではなく成熟した組織人を育てる「人材開発」が最重要
- ・組織化のハードルは低い
- ・安定した環境であれば、組織開発は不必要



成熟化
=人材開発

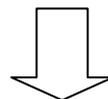
- ・入社すれば誰でも社員(組織人)
- ・同質的



意図の有無に関わらず
多様性高まる

組織化

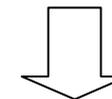
- ・文脈が組織化を促す



文脈共有が困難
になっている

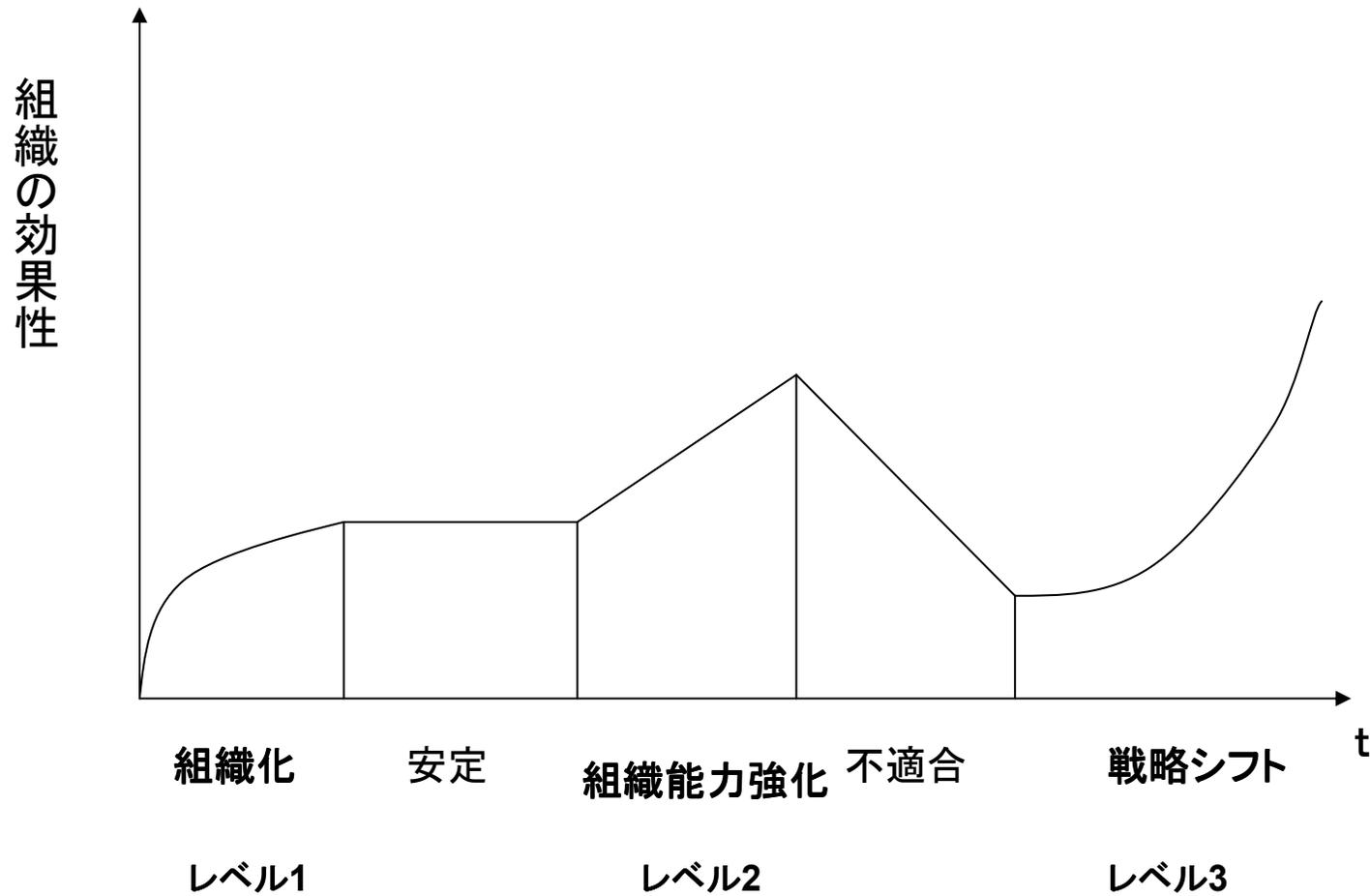
組織開発

- ・環境の不確実性低い
- ・戦略シフトも少ない



不確実性の高まりに伴い、
戦略シフトが頻繁に起こる

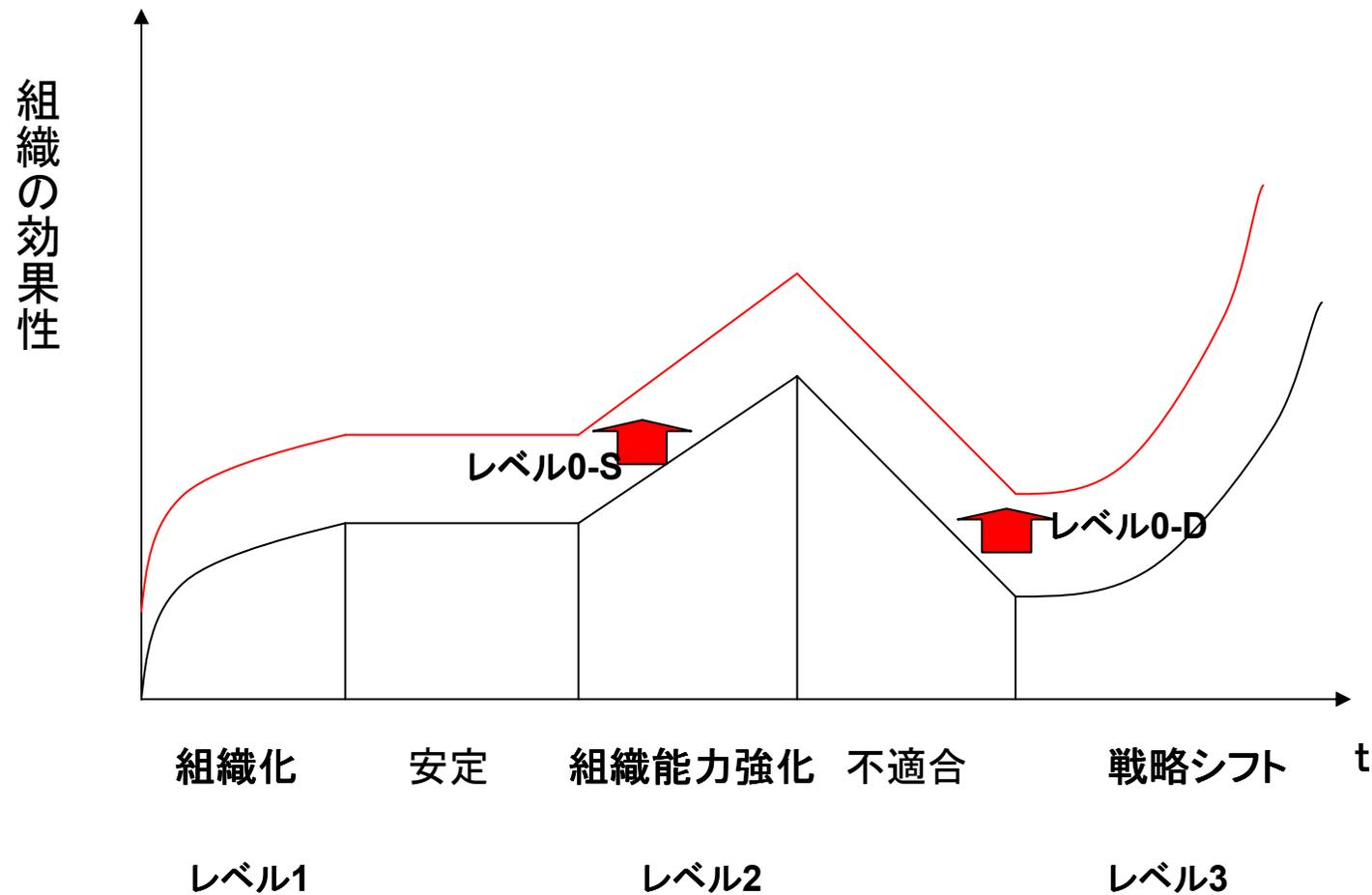
三つの組織開発レベル

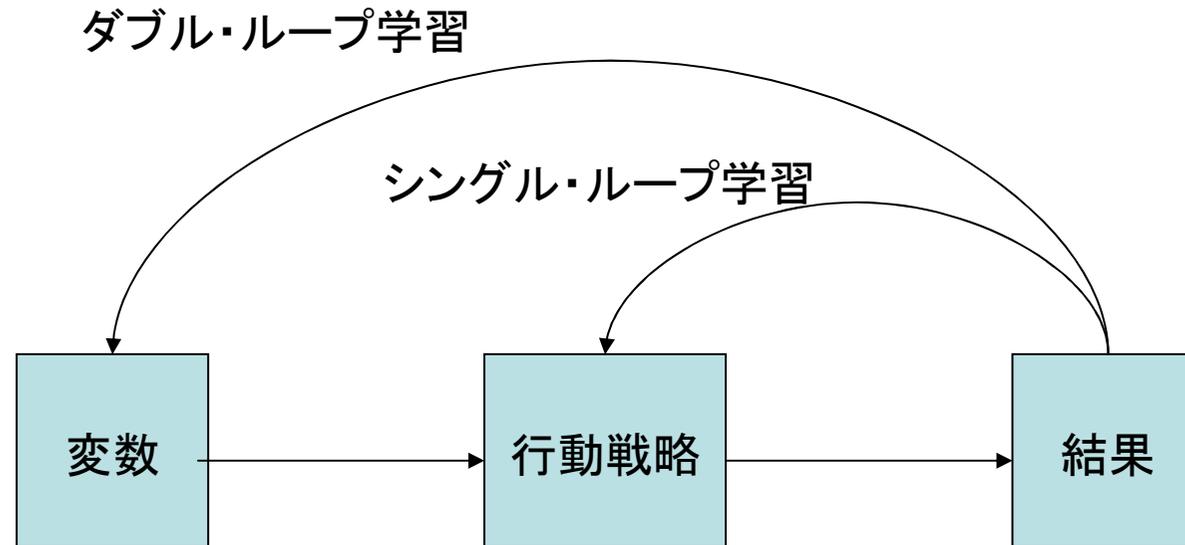


上方へ引き上げる組織学習

Adat.

組織として、知識(ナレッジ)を創造、習得、移転し、自ら行動を進化させること。





出所: アーギリス

1) シングル・ループ学習(レベル0-S): 「20度を正確に維持するサーモスタット」

- ・クローズドシステム→防衛的態度
- ・論理思考/線形思考

2) ダブル・ループ学習(レベル0-D): 「快適な設定温度に変更するサーモスタット」

- ・オープンシステム(開放系)→変化を奨励する態度
- ・クリティカル思考/非線形思考

- **ゴール:** 知識(ナレッジ)を創造、習得、移転し、自ら行動を進化させる

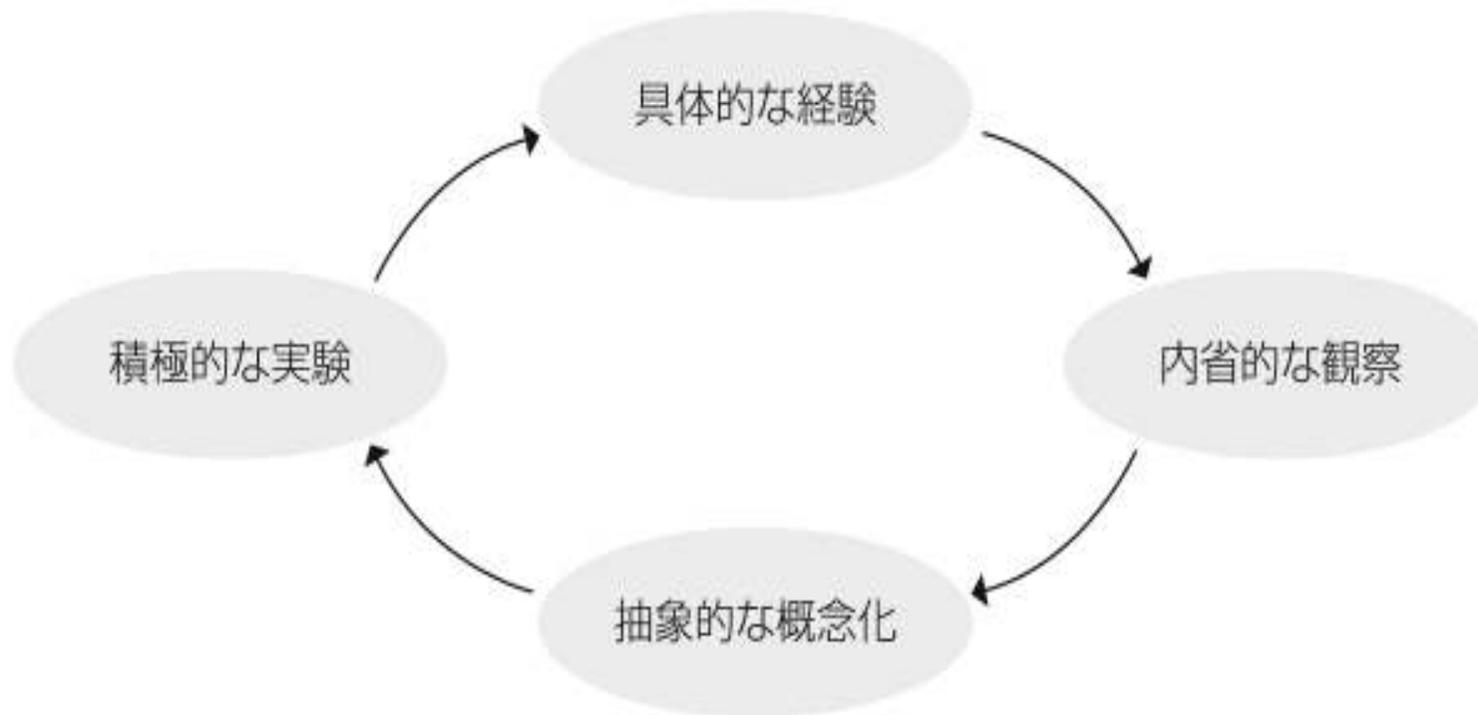
- **開発プロセス(シングル・ループ学習):**
 - 1) システマチックな問題解決を図る
 - 2) 経験学習サイクルを的確に回す

「勝ちに不思議な勝ちあり、負けに不思議の負けなし」(by野村克也)

- **開発プロセス(ダブル・ループ学習):**
 - 1) トップが、緩やかな「コンセプトの傘」を提示 → 意味付けの枠組み
 - 2) リダント(冗長)な組織デザイン
 - 3) 個人の学習を促進するための支援
 - 4) 個人とグループと組織を結びつけ、その行動や認識を変化させる
→ 自己組織化と相互作用を促す「場」の設計と支援
 - 5) トップと現場の橋渡し役となるミドルの育成

(by野中郁次郎)

図3-1 ● コルプの経験学習モデル



©Hidehiro Fukuzawa, Adat Inc. 2009

個人の学習をいかに組織学習に展開するか

レベル	プロセス	インプット/結果
個人 ↓ グループ ↓ 組織	直観 (無意識のプロセス)	<ul style="list-style-type: none"> ・経験 ・イメージ ・メタファ
	解釈 (選択と共有)	<ul style="list-style-type: none"> ・言語 ・認知マップ ・ダイアログ
	統合化 (加工)	<ul style="list-style-type: none"> ・理解の共有化 ・相互調整 ・双方向型システム
	制度化 (組込み)	<ul style="list-style-type: none"> ・計画/ルーチン/規準 ・診断型システム ・規則と手順

出所: クロッサン、レーン、ホワイト

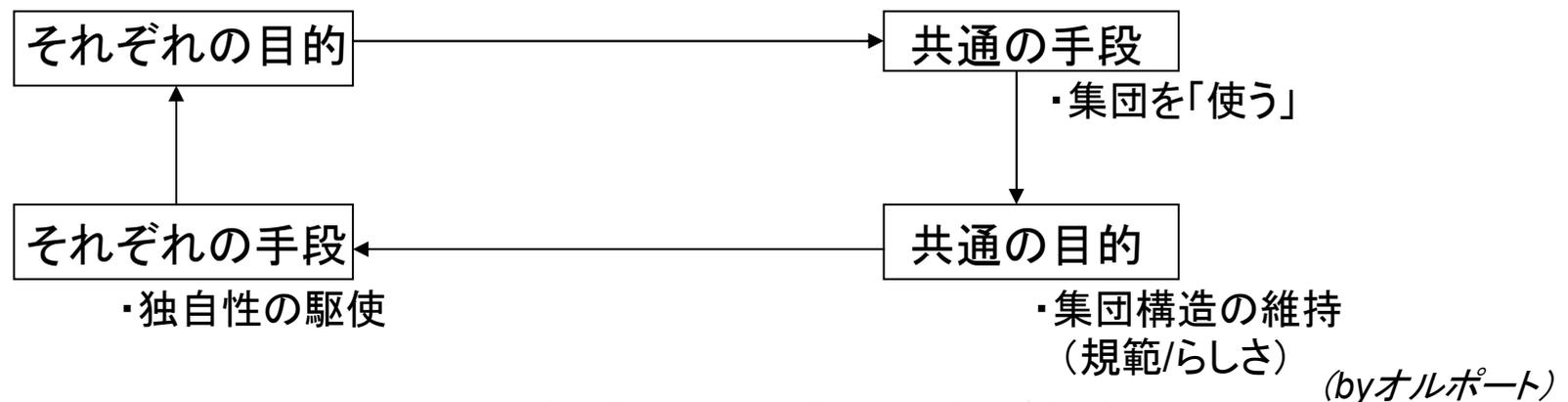
■ゴール: 自律した個としてつながる(相互連結行動)

■開発プロセス:

1) 自律した個となる 「君と私は違う」

- 自らを知る
- 他者を知る

2) 互恵関係にあることを理解する 「私には違う君が必要だ」



共通の目的のためにつながるのでなく、それぞれ自分のためにつながる。

3) 信頼関係構築

■ **ゴール:** 戦略実現のための組織能力(Capability)を獲得

■ **開発活動:**

1) 現在の企業文化と戦略に基づき、必要な組織能力を見定める

・ウルリッヒの11リスト

人材/スピード/思考様式の共有化と一貫したブランドアイデンティティ/
結果責任/コラボレーション/学習/リーダー輩出/顧客リレーションシッ
プ/戦略の共有/イノベーション/効率性

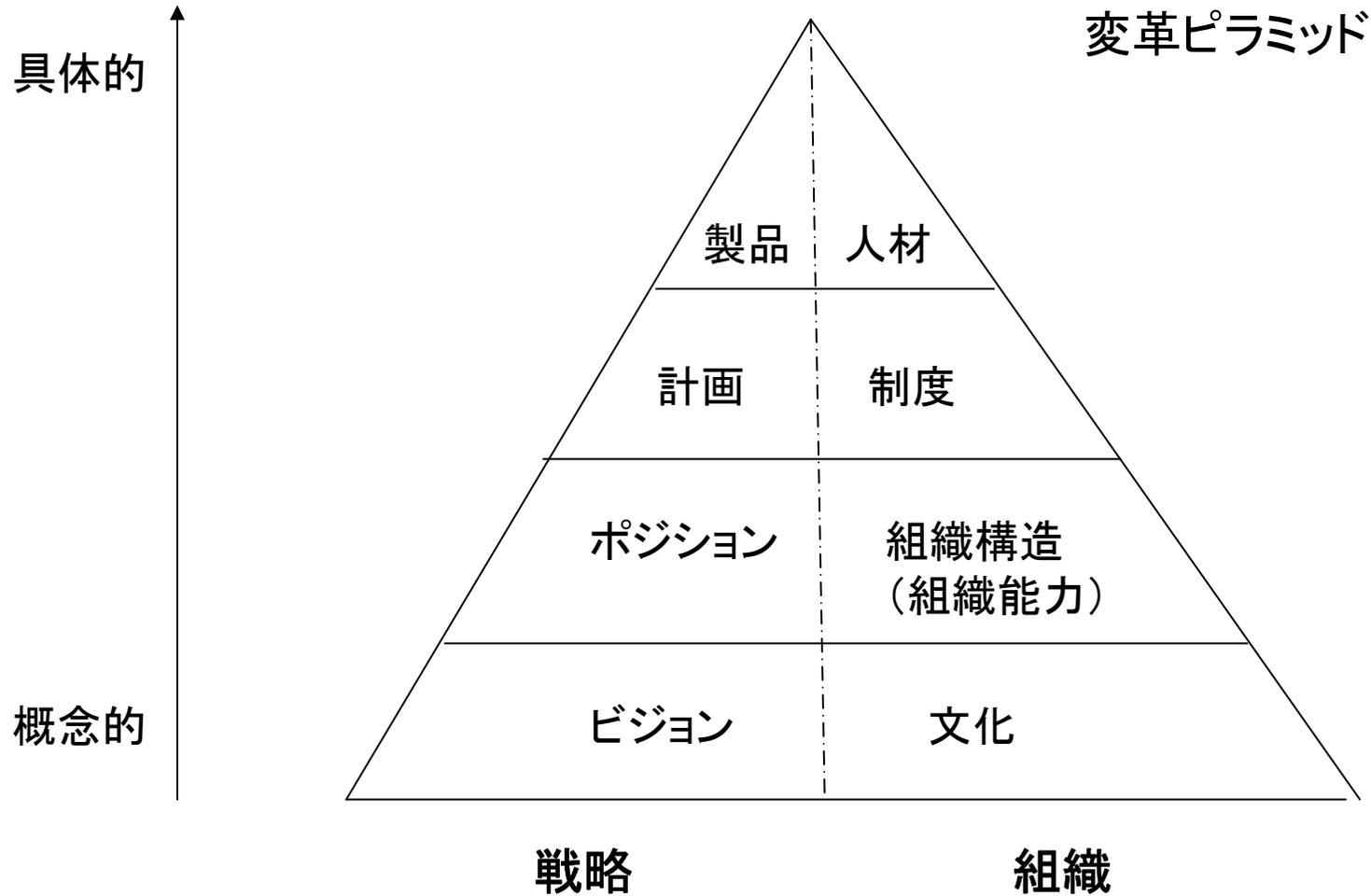
2) ターゲットとなる組織能力を強化するための計画策定と実行

3) 意思決定能力と問題解決能力を高める

- **ゴール:** 企業変革の実行/再活性化
(経営環境変化または企業ステージ進化にともなう)

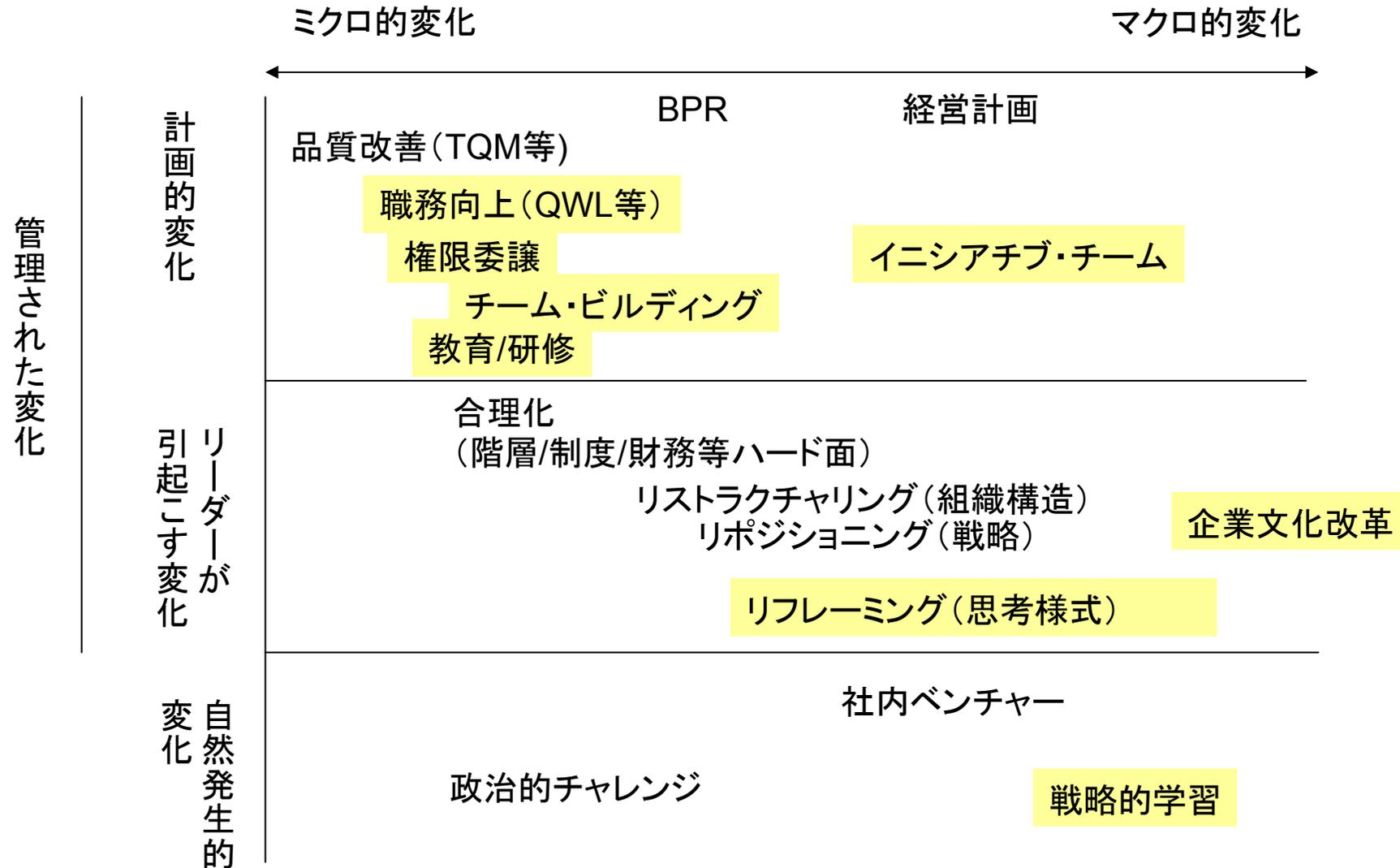
- **開発ステップ:**
 - 1) 現状の組織のあり方を認識し、あるべき組織を構想
 - ・例: 起業家的組織/機械的組織/専門家組織/多角的組織/革新的組織/伝道的組織/政治的組織 (byミンツバーグ)
 - 2) 何を变えるかを定める→「変革ピラミッド」
 - 3) 変革方法を選択する→「変革方法のマッピング」
 - 4) 戦略に基づく一貫したプログラム設計(統制のレベルは多様)
ー トップダウンかボトムアップか？

どこまでを変えるのか



注: ミンツバーグの「変革キューブ」を修正

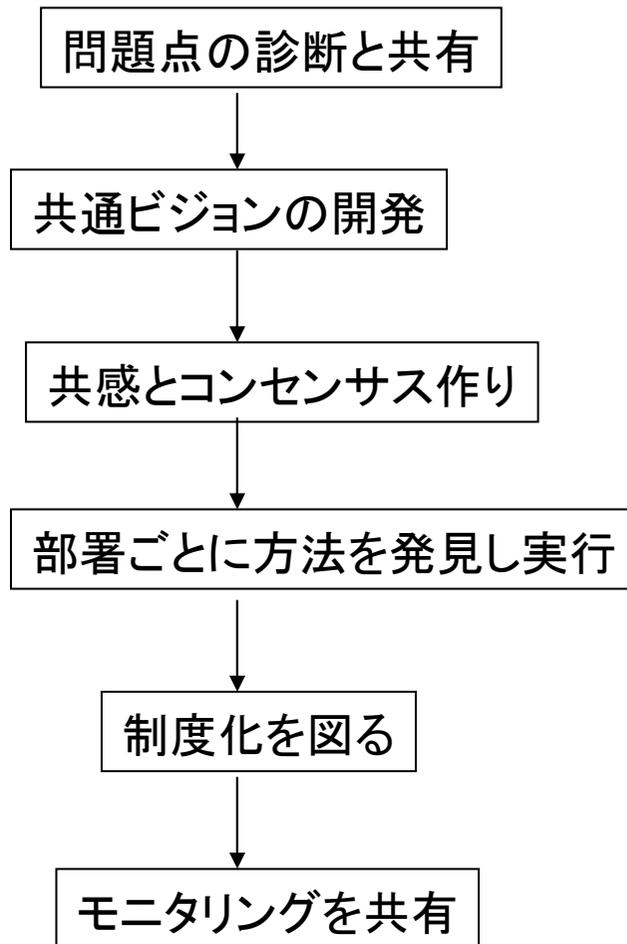
変革方法のマッピング



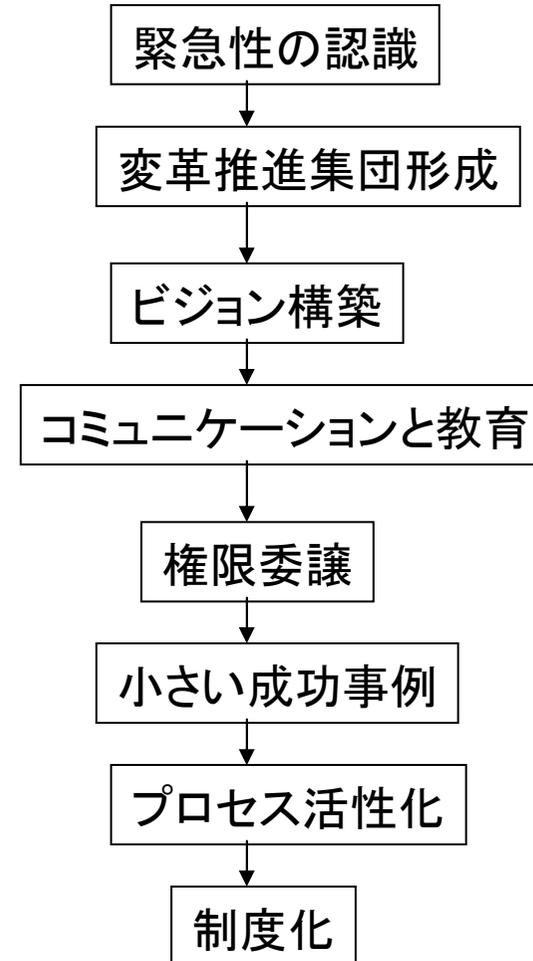
注: ミンツバーグの「変革方法のマッピング」を修正

二つのアプローチ

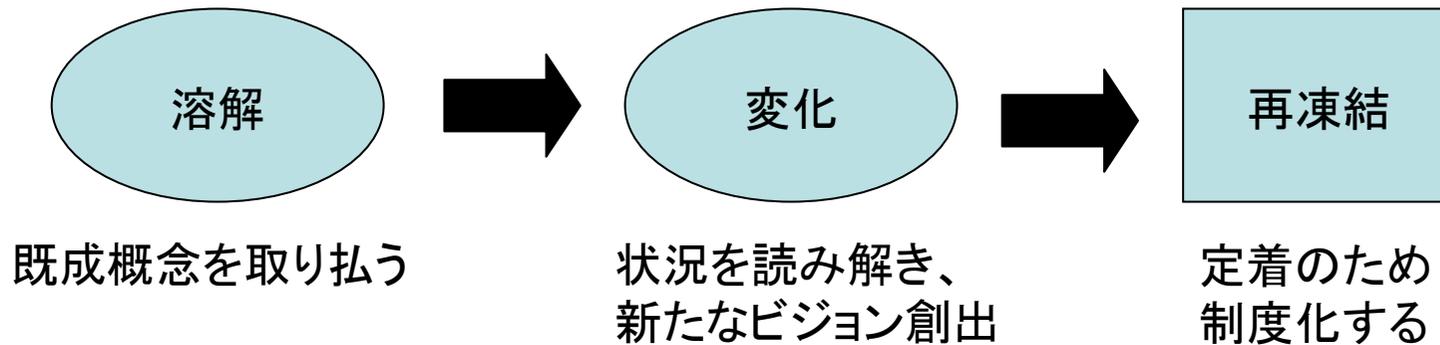
ボトム・アップ型



トップ・ダウン型



クルト・レビンの三段階変遷モデル



トップのみならず、組織として溶解と変化のプロセスを共有すべき。
その上で、制度化を進める。

レベル1(組織化)

対個人

- ・診断ツールを活用した性格や思考/行動パターンの認識(自己認識促進)

対組織

- ・診断結果を共有するワークショップ
- ・個人と組織の価値観を交感させるワークショップ
- ・相互理解のためのワークショップ(チーム・ビルディング)
- ・各自の強みを活かした役割開発
- ・情報とプロセスの共有

対経営陣 (期待)

レベル2(組織能力強化)

レベル0-S (シングル・ループ学習)

対個人

- ・意思決定/問題解決能力向上
- ・コーチング/ファシリテーションスキル/コミュニケーションスキル修得
- ・リーダーシップ能力向上
- ・知識型研修

- ・論理的思考力向上
- ・経験学習モデル理解
- ・リフレクション促進
- ・改善手法修得(6Σ等)

対組織

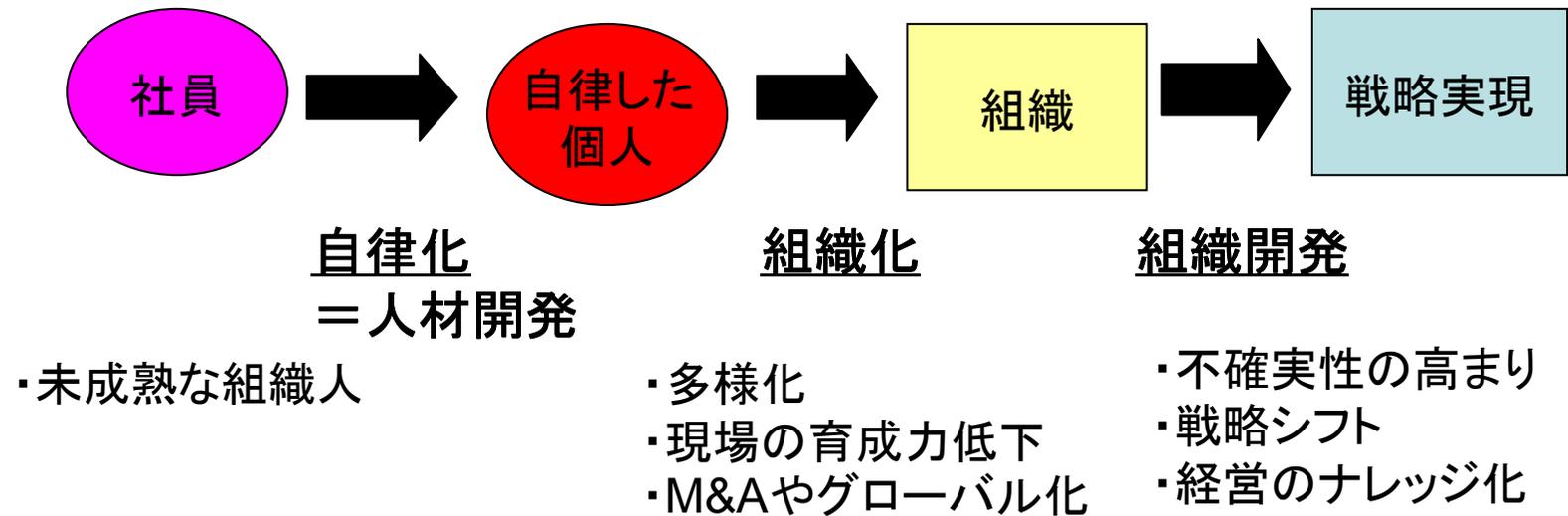
- ・現状の診断/評価
- ・強化すべき組織能力の開発
- ・ナレッジの連結(各種の会議等)

- ・業務改善活動支援

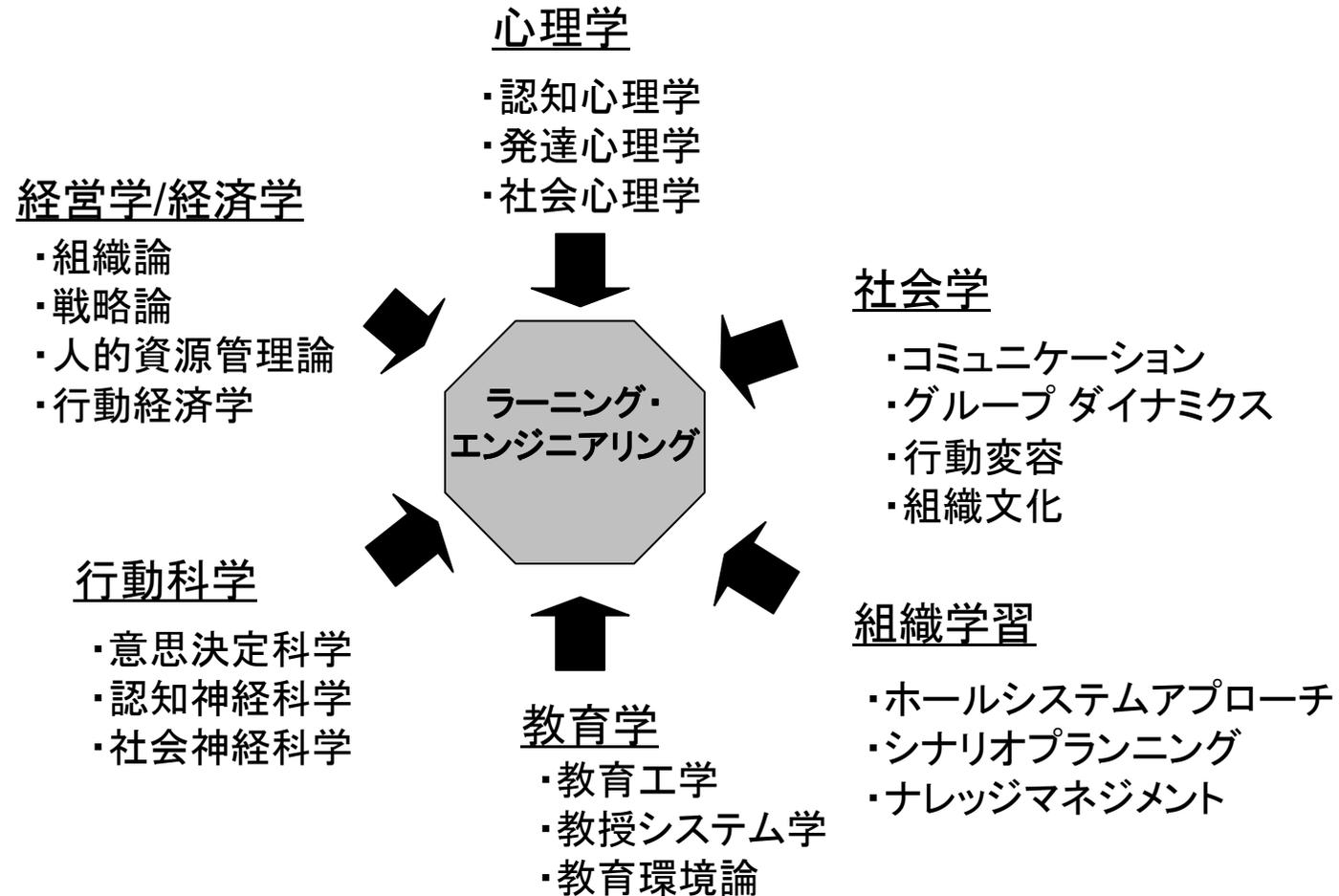
対経営陣 (期待)

- ・人と組織能力への投資
- ・企業文化の堅持
- ・戦略/ビジョンを繰り返し語る

	レベル3(戦略シフト)	レベル0-D (ダブル・ループ学習)
対個人	<ul style="list-style-type: none"> ・危機感醸成 ・スキルシフト対応 ・チェンジエージェント育成 ・アクションラーニング 	<ul style="list-style-type: none"> ・クリティカル思考力向上 ・システム/メタ思考力向上 ・ダイアログ能力向上 ・ナレッジエンジニアとしてのミドル育成
対組織	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな組織能力の開発 ・新たな思考様式 ・CFTによるイニシアチブ活動 ・変革特区(飛び地)開発 ・企業文化マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイアログ促進 ・会議の適正化 ・フィードバック促進 ・オフサイトでのワークショップ ・ベンチマーキング
対経営陣 (期待)	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな戦略/ビジョンの提示 ・目指すべき企業文化の提示 ・各種制度/構造改革 	<ul style="list-style-type: none"> ・「コンセプトの傘」提示 ・修正を悪としない姿勢 ・(失敗含めた)情報共有 ・「場」の設定

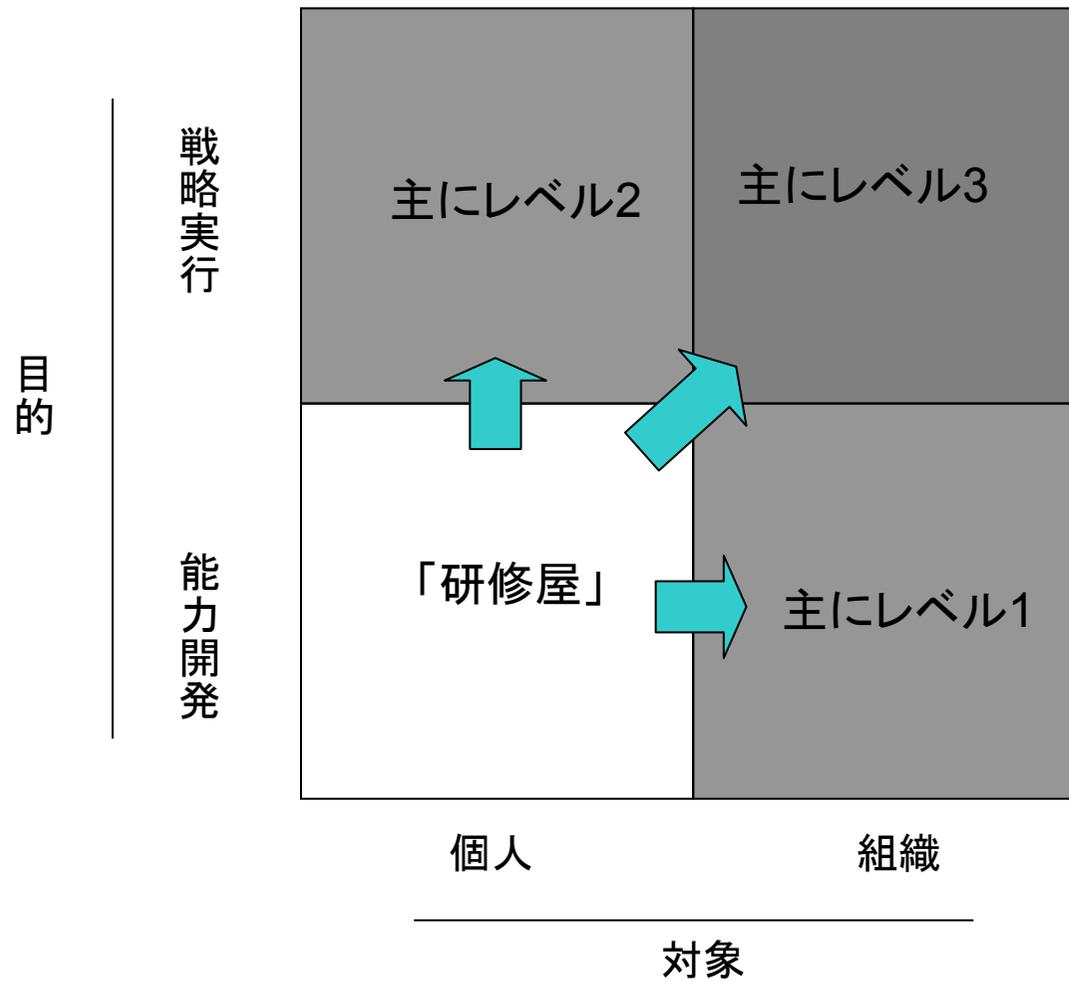


人材開発と組織開発を、一貫して取り組むことが望ましい。
それを担うのは？

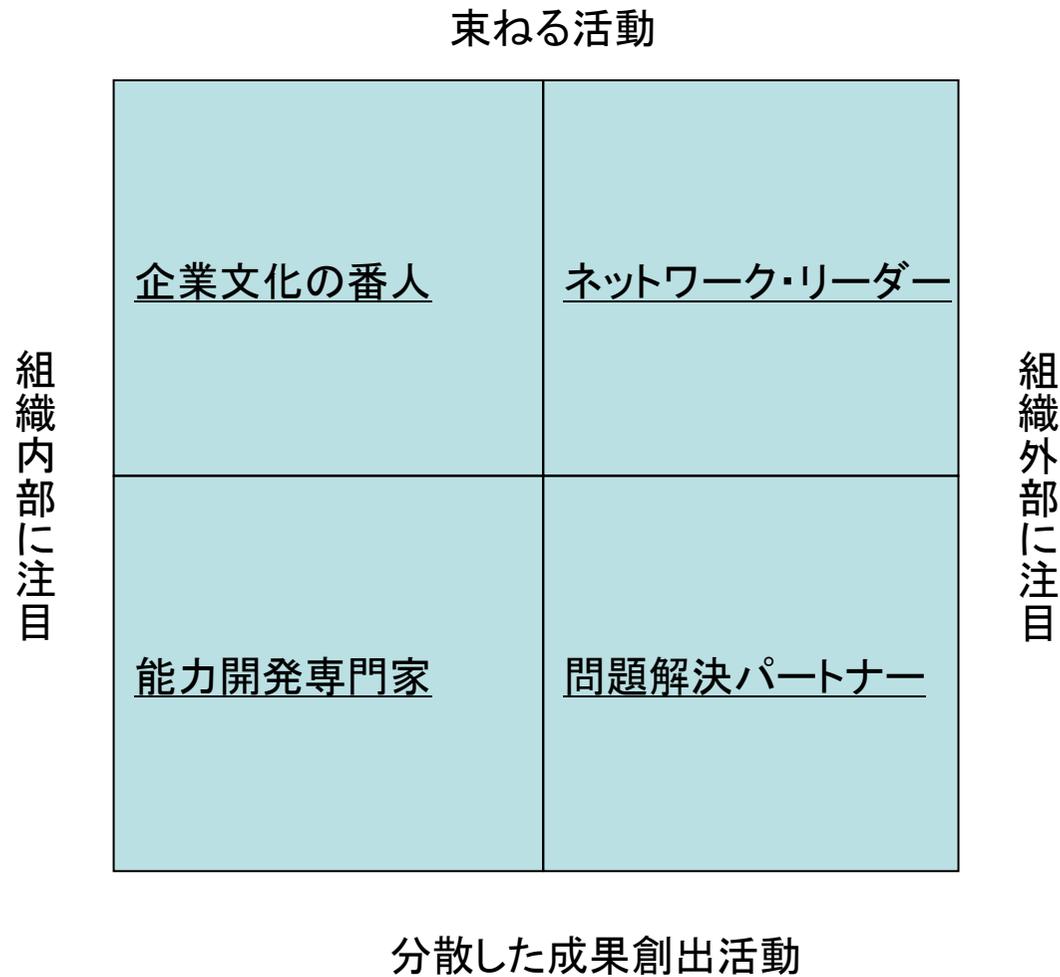


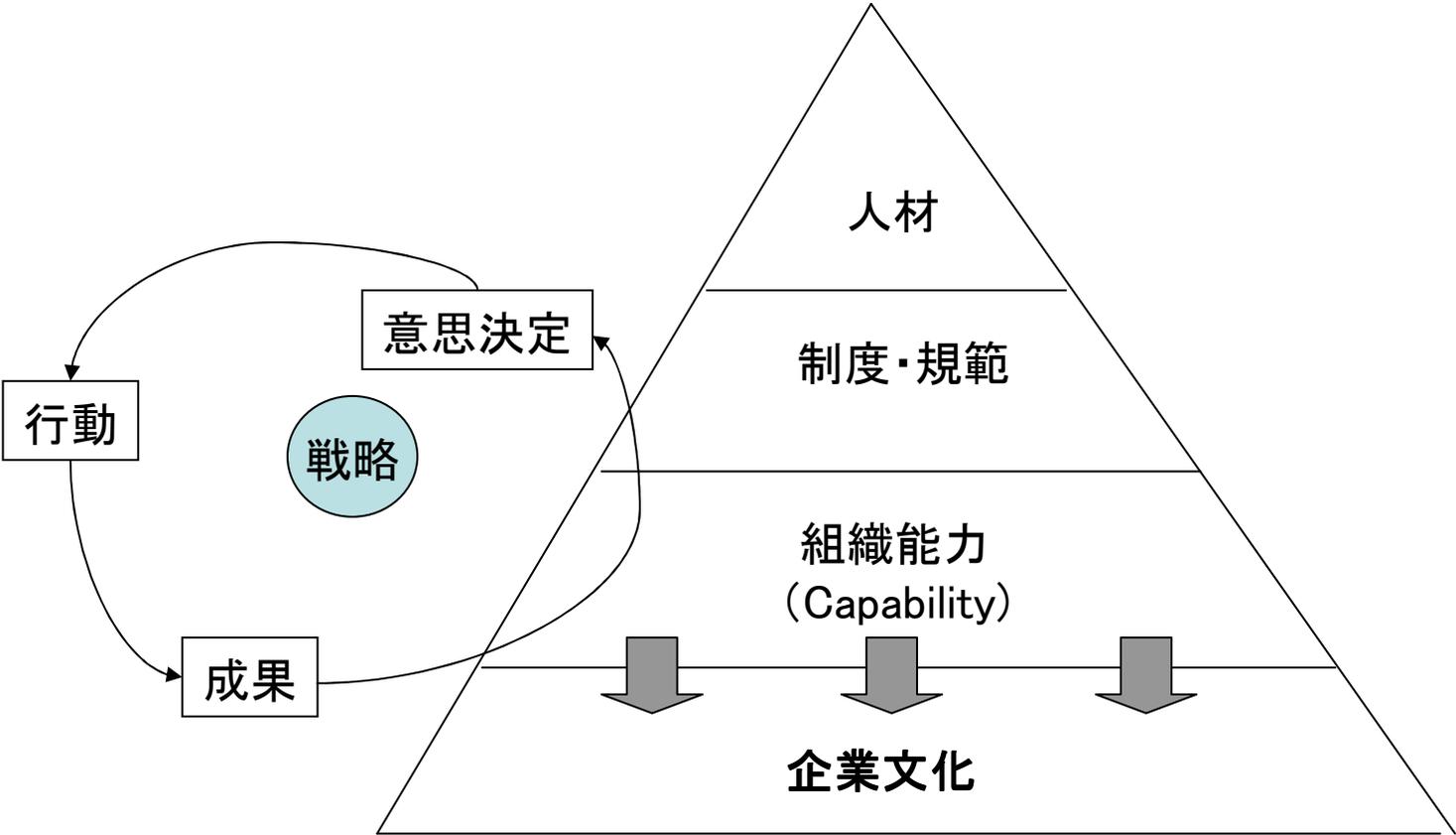
=スマートHRD

人材開発部門への期待高まる

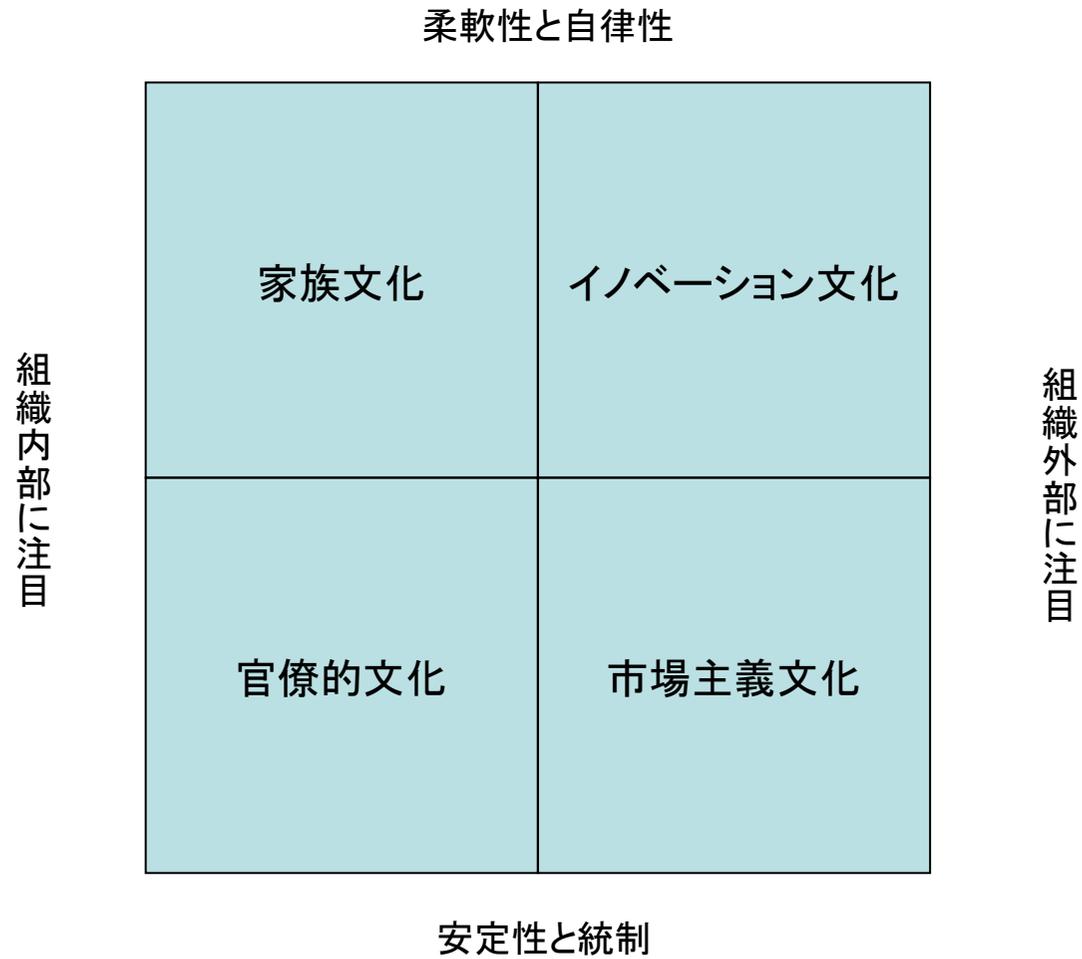


スマートHRD 4つの役割





例:4つの組織文化



出所:「組織文化を変える」キム・キャメロン他著(ファーストプレス)

人材開発部門が大きな役割を担う時代

Adat.

	～73年頃	70年代後半～80年代半ば	80年代後半～90年代前半	90年代後半～
時期	高度成長期	低成長期	バブル期	高い不確実性 経営のナレッジ化
経営テーマ	成長資金獲得・労働者確保	顧客獲得	余剰資金運用・攻めの多角化	変化対応力
重要部門	(銀行)・労務部門	営業、マーケティング部門	財務部門・経営企画部門	人材開発部門

- 大きな環境変化のもと、日本企業も組織開発を意図的に実行することが求められつつある
- 組織開発には三つの側面がある
 - － 自律した個人の組織化
 - － 組織能力強化
 - － 戦略シフトに伴う組織能力の転換
- 人材開発と組織開発は一体で推進することが望ましい。そこでは、HRD部門が大きな役割を果たせるはず。
- その際、目的を明確にし、総合的なアプローチを取ることが望ましい

- 御社で今、組織開発は必要ですか？
 - － 戦略的ポジションはどうか
 - － 組織は戦略に適合しているか
 - － 多様性は増しているか

- どのような組織に開発したいのですか？
 - － どのレベルの開発なのか

- 誰が、何を目的に、どのような施策を立案すべきですか？

- その際、ステークホルダーをどのように巻き込みますか？

スマートHRDを増やし、サポートすることで、強い個と企業を実現

- ①講師&プログラム情報と、オペレーションインフラの提供(プラットフォーム事業)
ーマネジメント研修の設計・実施支援サイト「Adat.commons」運営

<https://www.adat-inc.com>

- ②プロフェッショナル講師の能力開発と教育コンテンツ化支援(コンテンツ開発事業)

- ③人材・組織開発に関するコンサルテーション(コンサルティング事業)