

「グローバル・スタンダード型経営」から 「人を基軸にした経営」へ

企業を強くする個人と組織の能力開発とは



(株)アダット

代表取締役

福澤 英弘



バブル崩壊の傷が少し癒えたかと思ったところに、今度は米国発のリーマンショックが日本経済を襲った。偏った「グローバル・スタンダード」型経営に懲りた日本企業は、あらためて「人を基軸にした経営」を標榜すべきではないだろうか。

「人を基軸にする」とは、かつての終身雇用や年功序列を意味するのではない。常に成長を続ける「自律した個人」の集団が、「組織としての力」を発揮することを基本に据える経営である。スローガンとしては昔から唱え続けられた言葉であるが、現在の経営環境の下で、あらためてその意味を考えてみたい。

〱個人の自律への期待

「今後、個人(社員)がどのようになってほしいか」と問うと、多くの企業からは自立あるいは自律してほしいとの答えが返ってくる。自立とは自らだけで完結できること(例:自主独立)であり、自律とは自らをコントロールできること(例:自律神経)だ(本稿では、その両方の意味を含めて自律ということにする)。企業が個人の自律を期待するのは、二つの理由によると考えられる。ひとつは、各個人が最前線で自律的に判断、行動しなければ、不確実性とスピードを所与とする競争には勝てないから。ふたつ目は、これまでのように会社が社員の面倒を見続けることを、約束できなくなったからであろう。

某大手素材系メーカーは、ある歴史ある事業から撤退し、その社員を全員他のいくつかの部署へ異動させた。異動を強いられた社

員は、誰がこれから自分達の面倒を見てくれるのかとの不安を人事部にぶつけたそうだ。彼らにとって、撤退した部門こそが自らの拠り所であり、そこに埋め込まれていたのだ。今後は部門どころか、会社を移らざるを得ない事態も起きてくるだろう。「だから社員には自律してもらわなければならないのだ」と、その会社の人事部長は筆者に語った。

社員の自律は、現在の日本企業にとって、避けては通れない。問題は、企業の方針が個人の自律化に向かうかどうかではなく、そのための支援を積極的にするかどうかである。では、どうすれば会社として個人の自律を支援し促進することができるのだろうか。

〱自律の要件とその支援策

自律した個人は、少なくとも以下の要件を満たすといえるだろう。

- (1)軸となる価値観や規範を持つ
- (2)律することによって到達したいゴールのイメージを持つ
- (3)他者に安易に依存しなくとも、行動できるだけの能力を持つ
- (4)自身の状況を客観的に認識できる

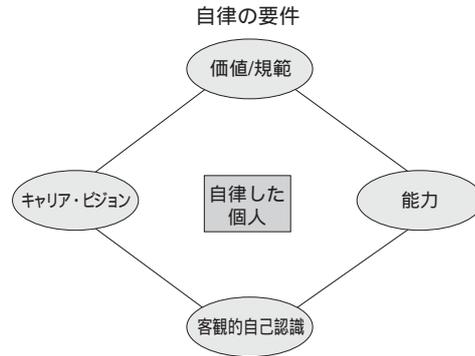
人材開発の言い回しに置き直せば、「明確な価値観のもと、自らのキャリアに対するビジョンを持ち、それを実現するために必要な能力を保有し、内省しながら学習し続けられる個人」といえようか。こういう人材を奨励する環境を整備しなければならない。以下順々に、企業として支援すべきことを整理してみよう。

一つ目の要件の価値観や規範の分野において、まずなすべきは社員に対して既に有効でなくなった過去の規範の限界を認識させることだ。例えば、「会社が成長するから社員も幸福になれる。だから会社の成長を優先すべき」との、高度成長期には通用した前提を、もはや強調すべきではないだろう。次には、それらに代わる新たな、個人にとっても会社にとっても望ましい規範を、会社が提示することである。

例えば、約300年の歴史を誇る大手食品商社の國分では「チャレンジ」を新たな規範にしようとしている。そのために、「海外チャレンジャー制度」、「Next One大賞」という提案制度、「ジェネレーションの会」と呼ぶ役員と対話する制度などを設けている。挑戦によって個人の成長を促すことが、結果として会社の成長を支えることだと認識し、あらゆる機会を捉えてその規範を浸透させるように努めているようだ。自律を促す上でも、自律した個人を結びつけるためにも、共通の価値観や規範が必要である。両者の価値観が一致して初めて、組織としての力が発揮される。納得感ある価値や規範の提示とその共有の重要性は、ますます高まるだろう。

二つ目の要件は、キャリア・ビジョンをそれぞれが持つことである。近年、社員に対して、キャリア教育を実施する企業も増えてきた。さらに積極的にキャリア教育を強化し、必ずしも自社内限定しないキャリア・プラン策定を促すことが必要だ。「会社名」ではなく「個人名」で仕事できる人間たちが組織で活躍するから、その組織は強いのだ。

三つ目の要件は、属す企業だけでなく他の企業でも共通に必要とされる能力を保有することだ。持ち運びできるという意味で、ポータブル・スキル(PS)と呼ばれる。自分を支えるPSがなければ、不安で自律などできはしまい。しかし、会社がPSの開発を促すと会社のお金でスキルアップして、他社へ転職してしまうのではないかとの議論が、いま



だに出ることがある。その最たるものが、ビジネススクールへの企業派遣の是非論だ。転職を恐れるような短期志向では、個人の自律化促進など不可能だろう。たとえ、転職者が出たとしても、そのような姿勢の企業には優秀な社員が中途入社を希望するに違いない。(ただし、これまでのビジネススクールへの派遣留学が社員の自律化を狙ったものかどうかは不明だが...) 企業による社員のPSへの投資は、戦略投資と位置づけるべきだ。

四つ目の要件である客観的自己認識には、組織における透明性の担保と公正なフィードバックが欠かせない。個人の認識と上司の認識がずれているのは当然だが、そのズレをどれだけ真剣に埋めようとするか、そのための労力を惜しむかどうかで、個人の自律化が大きな影響を受ける。建設的対立を恐れない組織風土を築くべきだろう。

基盤能力を開発するには

自律の前提となるPSの多くは、業務に関わらずあらゆるビジネスパーソンが必要とする業務遂行の基盤となる能力、すなわち基盤能力である(経理など特定職種におけるPSもあるが、本稿では割愛する)。様々な機関が、基盤能力を独自に定義しているが、「問題解決」「対人関係」「学習」の観点から整理しているものが多い。問題解決とは、問題設定、分析、選択肢抽出、解決手法、意思決定などといった、論理性に基づいた一連の問題解決プロセスに関する能力である。また、対人関係とは、コミュニケーション、交渉、プレゼンター

シヨンのような、他者がこちらの意に沿って振る舞うよう、影響力を行使する能力である。そして学習とは、自己の体験を客観的に捉えた上で、必要な知識や経験を積みあげ、自己の成長のためにPDCAを回して行く能力である。

これまで基盤能力の開発は、どのように行われてきたのだろうか。多くの企業では、OJTすなわち上司や同僚との濃密な時間を過ごす中で、若手は基盤能力を徐々に獲得していった。それが可能だったのは、空間的（一緒に行動し）かつ時間的余裕があったことと、比較的経験がモノを言う業務が多く、上司の背中を見せることが能力開発につながりやすかったことなどがあげられよう。しかし、言うまでもなく現在この前提は大きく揺らいでいる。このような状況の下では、部下の基盤能力開発を避ける現場マネジャーも現れてきているようだ。

某大手電気メーカーのある課長は、こう筆者に言った。

「毎年ウチの課にも若手が配属されてくるが、業務内容以前に仕事の進め方のイロハすらわかってない者がいる。前の職場で何を教えてもらっていたのか。管理職の中には、いったん『こいつはセンスがない』とレッテルを貼ったら、教える時間がもったいないので、単純作業だけやらせて異動していくのをじっと待っている者もいるらしい。そうしたい気持ちも、わからないでもないが...」

個人の自律化のためには、基盤能力の開発が欠かせないものの、現場での開発は構造的に難しくなっている。したがって、OJT任せでなく、企業としての体系的取組みが必要なのである。その意味で、人材開発部門への期待は大きい。

基盤能力開発は自律化の必要条件である一方、基盤能力開発の機会を活用して、自律化を促すことができることも強調しておきたい。基盤能力は汎用能力であるがゆえ、社外での研修を利用することが可能だ（もちろん適切なプログラムがあればだが）。他流試合では、

以下の三点から自律化を促す効果を期待できる。

ひとつは、他社の人材との交流が、自己再認識のきっかけとなることだ。メンタルモデル（認識の枠組み）は、環境に影響を受ける。異なる環境にある他社の人との交流は、自分のメンタルモデルに疑問を挟むことになるだろう。他者を鏡にして、あらためて自分自身を顧みるきっかけになる。二つ目に、ネットワークづくりだ。会社を離れたところで、何かあったときに相談できる友人をたくさん持つことは、自律の下支えとなる。三つ目は、エネルギーの獲得である。異文化との接触は、少なからず摩擦を生む。それがストレスを招くこともある一方で、そこから刺激やエネルギーを受け取ることも多い。自律するにはエネルギーの持続が必要だが、日常業務に追われる社内でそれを獲得することは容易ではない。他流試合の場で、刺激という形でそれを獲得した例を、数多く目の当たりにしてきた。

〳〵組織能力とは

これ以降は、「人を基軸とした経営」のもうひとつの要素、「組織としての力」について検討してみる。個人の能力の単純合計が組織の能力ではないことは明らかだろう。では、組織能力とは何だろうか。ミシガン大学のウルリッヒ教授は、組織能力を「人材と各種の経営資源を組み合わせながら業務を遂行する方法」と定義し、以下の11項目に分類している。

人材ノスピードノ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ノ結果責任ノコラボレーションノ学習ノリーダー輩出ノ顧客リレーションシップノ戦略の共有ノイノベーションノ効率性

例えばトヨタは、「効率」が組織の遺伝子として埋め込まれている。またGEは、組織のどこにあっても優れたリーダーが輩出され、それが競争力の源泉となり高成長を続けている。また、日本電産では、「結果責任」が徹底され、それが強さに結びついている。リーマンショック直後の2009年1月、社員5%、

幹部10%の賃金カットを発表したが、見事2010年3月期には好決算を記録し、賃金カット分に1%の金利を上乗せして全部返済した。これらの組織能力は、一朝一夕に獲得できるものではない。一貫した仕組みと継続的取り組みが欠かせない。

ところで、組織能力の開発を考える場合、上記のような現在保有する組織能力を維持強化することと、そうではなく戦略転換を実現するために新たな組織能力を開発することの二つのステージがある。言うまでもなく、難しいのは後者である。現在、多くの日本企業も戦略転換を迫られているのではないだろうか。以下で、戦略転換のための組織能力開発を、ヤマト運輸の事例で見ていきたい。

〓 ヤマト運輸に見る

戦略転換に伴う組織能力開発

ヤマト運輸が、それまで主流だった百貨店などの商業貨物輸送業務から撤退し、宅急便事業へシフトしたことは大きな戦略転換だった。それが的を射ていたことはその後の成功が証明しているが、戦略転換を可能にした新しい組織能力はどのように開発されたのだろうか。

商業貨物輸送では、営業課長の荷主への営業力が最重要だった。社員の大部分を占める運転手は、運転だけしていればよかった。それに対して宅急便事業では、運転手がアンテナを張り、荷物の情報をつかんで顧客を獲得しなければならない。つまり、「セールス・ドライバー(SD)」である。運転手の呼称をSDに変え、まず新しい役割を認識させた。しかし、ラベルを貼りかえればそれで新しい能力が身につくわけではない。最も重要なのが「全員経営」体制への転換だった。「全員経営」とは、全社員が同じ経営目的に向かい、同じ目標を持つが、それを達成する方策は社員一人ひとりが自分で考えて行動する、というものだ。主役は個々のSDであり、彼らが自律的に行動しなければ、宅急便事業は成立しない。

では、どうやって「全員経営」を実現させ

たのか。最大のカギは、社内の「コミュニケーション」にあるという。戦術を社員に考えさせるには、戦略を納得いくよう説明しなければならない。そのために、中間管理職の役割を非常に重視した。また、正しいコミュニケーションがなされるよう、内容を具体的に曖昧でないものにした。「SDは、寿司屋の職人になれ」、「SDはサッカーの優秀なフォワードたれ」、そして「サービスが先、利益は後」といったわかりやすいメッセージを、繰り返し社長が発信し続けたのである。

「全員経営」を実現させる組織能力の開発は、個人への教育はもちろんのこと、管理体制、作業手順、人事制度(年功廃止など)、組織構造(SDを中心とした組織体制)、権限(SDの荷物事故処理権限を一件30万円とした)などあらゆる面から、一貫した考え方のもとで包括的に推進された。その結果、企業文化にまで昇華させることに成功したのだ。これは、明確な戦略の存在と、それに対するトップの強い信念とコミット、そして社員との信頼関係があったからできたことだろう。組織を開発するには、どのような組織にするかの明確なイメージが必要だ。小倉氏は、「全員経営」や「サービスが先、利益は後」というフレーズでそれを伝えた。

〓 人材開発と組織開発は表裏一体

このヤマト運輸の事例は、新たな組織能力開発の難しさと同時に、それが成し遂げられたときの企業の「強さ」を如実に語っている。先に述べた國分の事例も、老舗の新たな組織能力開発の端緒という見方もできよう。個人の能力開発と組織能力開発は、コインの裏表の関係だ。個人の能力開発(PSであっても)を検討する際は、それが組織能力開発にどうつながるかを意識し、また組織能力開発に取り組む際は、個人の能力開発にどう結びつくかを常に考える。戦略に基づいたこの連動性が、「人を基軸にした経営」を可能にし、日本企業を強くしていくのではないだろうか。