

「人が強み」の文化を いかに組織のDNAにしていくか

先の見えない経済環境に揺らぎながらも、何とか会社を守ろうとして急ピッチで改革を進める経営陣。新しいビジョンのもとに構造改革を進め、人事制度や業務改善の仕組みを導入し、懸命な努力によってとりあえず業績は回復するが、気がつくと社員に元気がない。多くの企業が待ったなしの改革の過程で起こる“組織の疲労”に直面している。

総合人材サービスのキャリアライズでは、組織の状態を「おかしい」と感じた経営陣が、人と会社の持続的な成長をめざして第二の改革に着手した。「目に見えない問題を可視化」して早期に手を打ち、社員が自らの手で創造的に事業を育てていく企業文化への挑戦だ。



遠藤 卓実氏
株式会社キャリアライズ
代表取締役社長



西村 統行氏
株式会社キャリアライズ
代表取締役常務
営業本部長

目先の数字はつくれても 「未来の数字」はつukれない

「就任前の会社の印象は、若くて不完全な部分もあるけど自由闊達で魅力がありました。でも、1年たって社員の顔を見ると明るくない。気がつく会社で『会話のない家庭』みたいになっていったんですね」

遠藤社長はこうふり返る。

人材派遣、人材紹介、人材育成を事業の柱とするキャリアライズは、東京電力の100%子会社。東京電力出身の遠藤社長は2年前にキャリアライズの社長に就任した。

「就任当時、会社は収支が安定しないという経営上の問題を抱えていました。設立6年目で、まだ会社は立ち上がって歩き始めたばかり。業績の回復とグループ外の取引拡大が至上命題でした。そこで、同じタイミングで就任した西村さんと一緒に、まず1つひとつの事業を収益構造からみて選択と集中をし、組織的に仕事をするので営

業力を強化するマネジメントのしくみや業務改善ツールなどを導入しました。人事制度も自分たちのサービスにふさわしい中身をもつ能力成果主義に変えて、思いつかぎりの手はどんどん打っていったんです」

人事畑を歩いて制度づくりに手腕を発揮してきた遠藤社長と、営業マネジメントのプロである西村常務がそれぞれの強みを発揮して抜本的な改革を進めた結果、翌年には収支が黒字化。成果は着実に上がってきていた。しかし、そんな手ごたえとは裏腹に、経営陣は“社員の冷めたようす”が気になり始める。

「たしかに通信簿は良かったけれど、足元がぐらぐらしている感じで、この好結果が持続するという自信がもてなかった」（西村常務）。「結果が良かっただけに、なおさらそのギャップに不安を感じました」（遠藤社長）。

これから本格的にグループ外への営業を強化しようと考えていた矢先のことである。目に見えない壁にぶつかっ

た経営陣は、これといった解がもてないなかで「今ある不安を目に見えるようにして、明日への課題を見つけたい」と、スコラ・コンサルトの〈組織風土アセスメント〉を導入した。

根深い問題こそ 変革の大きなレバレッジ

アセスメントの結果は、経営陣にとってショッキングな内容だった。たとえば、いろいろな機会や手段を使って伝えたつもりだった組織ビジョンが、社員の気持ちに届いていない、個人のビジョンとつながっていなかった。さらに社員の目には、改革を断行してきた二人のトップの得意分野の違いが会社の方向性を二分しているかのように映り、「経営陣がバラバラで会社の方向性が見えない」という組織としての問題が浮き彫りになった。

それに対して、遠藤社長はこう語る。「アセスメントをやろうと決めたときから、そこは覚悟していましたね。結果が出た以上は、それを否定して信じ

ないのではもったいない。むしろ、トップが主導してどんどん進めるやり方ではうまくいかない、『全員で会社を変えていく』ことが大事なんだということを実感するようになりました」

経営陣はそこではじめて測定結果と共に、社員の目から見た会社の姿、今の組織がどういう状態なのかを客観的に見るようになった。

トップが交代して短期間のうちに、社員にとっての会社は大きく変化していた。新体制は「お客さまに選ばれる会社」をめざして、グループ内取引主体のビジネスから大きく舵を切り、矢継ぎ早に新しい施策を打ち出していく。結果として、社員は意識や行動の改革を迫られることになった。そのめまぐるしい変化に体はついていくものの、社員の気持ちはついていかない。

そのことによって生じる不安や不信感を、経営と社員の対話によって、社員一人ひとりが意味や目的を考えることによって埋めていき、みんなで一緒にめざす会社の姿をつくり込んでいくのが、キャリアライズの次なる改革である。

トップが変わっても 変わらないDNAを残す

経営陣は、アセスメントで見えてきた問題を整理しながら「なぜそうなるのか」を深掘りしていく議論を始めた。その過程では、社員からバラバラに見える経営陣がまずチームとして一枚岩になっていくために、それぞれのめざすものや考え方の背景にあるもの、何を大事にして仕事をしているのかという価値観などについてお互いがじっくりと聞き合い、本音できちんと話がで

きるような関係性をつくっていった。そのアセスメントのプロセスを通じて、人それぞれのものの見方の違い、受け取り方の違いや、腹の底から共有することの難しさに気がついたとき、はじめて社員の気持ちやおかれている状況が見えてきた。

「会社だから、仕事だからといって人の気持ちはついていかない」と西村常務は言う。「今までは、やるべきことはわかっているのに実行されないのは、スキルとかやり方とか手段の問題だと思っていました。でもそうじゃなくて、人にはいろんなモチベーションがあるんですね。たった6人の経営ボードメンバーの間でさえ、話を聞いてみると、なぜそれを大事に思うのか、なぜそれをやりたいのか、それぞれの理由や価値観がある。そのことを知ったとき、『やれる方法』ではなく『やりたいという気持ち』を考えられるようになって、自分たちを縛っていた思考のパラダイムに気づいたんです」

自ら「やりたい」という社員の気持ちを引き出すためには、上から「自律的になれ!」と言うのではなく、会社が「安心してものが言える場」になっていることが大事だと西村常務は語る。

もともとキャリアライズは、人間臭さが強みの会社だった。その半面、ビジネスとしては、手間ひまを惜しまず、顧客に対して親身につきあうあまりに採算性やコスト意識に甘いところがあった。設立当初は親会社からの発注に対応するだけで精一杯、見込み客の発掘や開拓をしていく攻めの営業にはとても手が回らないのが実情だった。

現体制の遠藤社長と西村常務は、その

弱さの部分を克服して経営基盤を強化してきた。そのうえで、人材ビジネス業界において競争優位性をつくり出すためには、市場や顧客のほうを向いて自分たちならではの企業価値を見つけて磨いていく、自由な発想で新しいことに取り組んでいく仕事のしかた、企業風土に変えていかなければならない。

「人の強みを生かした営業本来の仕事の楽しさ、お客さまと一緒に自分たちも成長する喜びを味わえる会社になりたい」と西村常務は話す。

とはいえ資本系会社の宿命で、時がたてば経営トップは交代する。それがあから現経営陣は必死になる。遠藤社長の思いも切実だ。「人の成長を支援するのが私たちの会社の使命。ですから、私たち自身がまず仕事の喜びや成長を誰よりも感じていたい。社員が楽しく仕事をし、それによって会社が持続的に成長していく状態をめざし続ける。その価値観とプロセスを再現可能なDNAとして人の中に組み込んでいきたいと思っています」。

改革は時として、組織が大事に残すべきものまで壊してしまうことがある。組織で共有された社員の共感する価値観や文化を守るために、経営には何ができるのか。キャリアライズは、その未踏の改革に挑戦しようとしている。

●お問い合わせ先
株式会社スコラ・コンサルト
〒141-0022
東京都品川区東五反田 5-10-25
さいせい池田山ビル3階
TEL : 03-5420-6251
E-mail : welcome@scholar.co.jp
URL : <http://www.scholar.co.jp>

★「組織風土アセスメント」の紹介は
次ページに⇒

「評価するアセスメント」から「実行するアセスメント」へ。

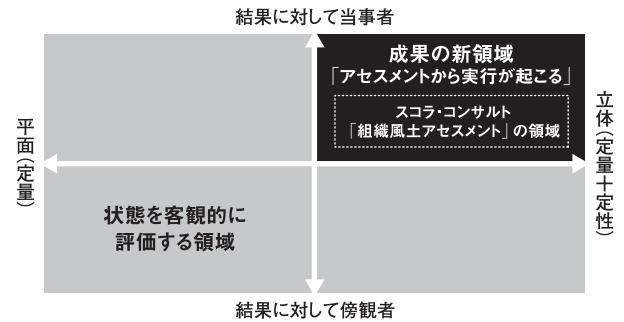
戦略や方針が実行されない、業務プロセスが機能しない…
数字はあがっていても、肌で感じる組織には活力がない…
その本当の理由を知って、今のうちに早く手を打ちたい。

スコラ・コンサルの「組織風土アセスメント」は、結果に対して「なぜそう
なっているのか」を深掘りし、打ち手を見つけて課題を自分たちのものにして
いく「実行」を前提としたプログラムです。

制度や仕組みを導入しても、思うような効果があがらない。「何か、おかしい」と感じては
いても、どこから手をつければいいのかわからない。従業員の満足度やモチベーション度
合い、他社との相対比較やタイプ分類といった角度からの調査を行ない、「社員の状態」
や「自社のポジショニング」などはわかったとしても、「では、何をすればいいのか」実行
の手立てが見つからない、というケースは多いのではないのでしょうか。

「組織風土アセスメント」は、組織風土改革に取り組むスコラ・コンサルが20年以上にわ
たる変革支援の中で培ってきた「人と仕事と組織」に対するノウハウにもとづいて開発
した「実践的なアセスメントプログラム」。お客様と一緒に、組織が本来の組織力を発揮
するためのレバレッジを見つけ、解決の打ち手につなげていきます。

「組織風土アセスメント」のニューパラダイム



アセスメントの「結果」を自分のものにし、「解決の始まり」にする3つのアプローチ

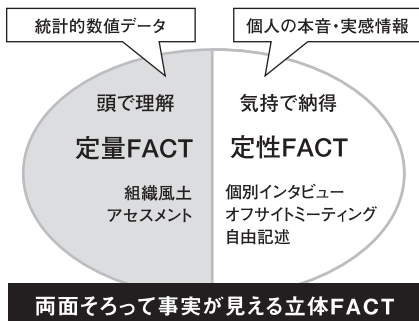
❓ 数値データでわかるのは全体的な傾向だけ。
インタビュー結果は「点」の情報にすぎない。

❓ 測定結果をどう実行に結びつけばいいのか、
どう主体的に活用すればいいのかわからない。

❓ 社員の状態や問題の程度はわかってても、
それを解決するロジックがない。

「定量データ」と「定性情報」の複眼で 組織の実像を立体的に見ることができます

- 数字だけが事実ではない。生の声だけでも全体が見えない。その両方が揃ってはじめて人は納得することができます。



プロセスデザイナーが、結果を「実行」に 結びつけていくプロセスをコーディネートします

- 見えてきた「組織の問題」と「個人」を結びつけるプロセスによって、出てきた問題を回答者の主体的な行動につなげていくことができます。
- お客様と一緒に問題構造を整理し、「なぜ？」を深掘りするミーティングを通じて「課題」を設定し、解決の打ち手を導き出します。



評価のためのツールではなく、「組織の潜在力」を 顕在化させて問題解決につなげられます

- 「組織の潜在力※」の観点から「現状はどうか」「どのような問題があるのか」を分析し、課題を設定します。
- 測定結果に出てきた問題を解決するのではなく、めざす姿に変わっていくためには何が本当の問題なのか、何を変えなければならないのかを深掘りし、経営の意思と噛み合った施策につなげます。

※ 会社や現状に対する健全な問題意識のレベルから見る個人のエネルギー、もっと良くしたいという志向性など、人の状態から見出すポテンシャル



組織風土アセスメントのベーシックな活用例

- 経営がめざすもの、方向性の共有度を見たい。
- 制度や仕組みが運用で行き詰まる理由を知りたい。
- 社員が問題に感じていることは何かを知りたい。
- 職場が活性化していない理由を知りたい。
- 改革による変化を見えるようにしたい。
- 「選ばれる会社」になるための課題を明確にしたい。

無料セミナーを
開催しています。

組織風土アセスメントプログラム 無料 紹介セミナーのご案内

スコラ・コンサルでは、定期的に
無料紹介セミナーを開催しています。
詳しくはホームページをご覧ください。

- 会場
スコラ・コンサル(品川区東五反田)
- お申込み 弊社ホームページから
<http://www.scholar.co.jp>

