

組織風土アセスメントをテコに 「変革のための条件」をつくる



株式会社スコラ・コンサルティング 代表
水迫 洋子（みずさこ ようこ）

大手企業で新規事業の立ち上げ、事業拡大およびマネジメント業務に従事。事業と人の成長を結び合わせる環境づくりを実践してきた経験を持つ。組織の変革には学びと多様な個性の相互作用が価値創造を促していく「正の学習風土」づくりが不可欠と考え、「企業の発展」と「個人の学習と成長」の視点をもって支援に携わる。2008年12月末よりチーム経営に移行した（株）スコラ・コンサルティングの代表。日本キャリア開発協会 CDA、（財）生涯学習開発財団認定コーチ、日本アクションラーニング協会認定シニアアクションラーニングコーチ。

Point

- ① 単なる社員意識調査ではなく、企業が環境変化に適応するための組織風土変革につながるアセスメント、コンサルティングが広がりを見せている。
- ② 先の読めない時代にあっては「受動的な現場」から「主体的に考える現場」に生まれ変わる必要があり、「考え抜く仕事のしかた」ができる人材を育てていかなばならない。
- ③ 損得抜きに自発的な協力のできる「正の学習風土」を根付かせるために、自社の「人と組織の状態」を直視し、本音で議論し合うオフサイトミーティングが有効である。

「社員意識調査」は実行に結びついているか

CSR（企業の社会的責任）の概念が浸透する中、企業がステークホルダーとしての社員の働き甲斐や能力開発、満足度などに関心を向けることを求められるようになってきている。そのため、「社員意識調査」や「従業員満足度調査」などを実施し、社員の意識や要望を定点観測的に把握する企業が徐々に増えている。日本能率協会の「人づくり実態調査2009」によると、約1,000社の上場・未上場主要回答企業の36%がこの種の調査を実施しているという。また、「現場の声を積極的に聞いて施策に反映すること」を人事部門のミッションと捉えている企業では「人づくり施策が業績に貢献している」と自己評価する傾向が強いという調査結果も出ている。

ただし、「社員意識調査」を実施している企業が社員の意識や要望を本当に「積極的に」受け止め

て施策に反映させるすべを持っているかどうかはまた別の話だ。社員一人ひとりのありようと、経営の望む組織パフォーマンスを結びつけるためには、①たえざる環境変化を取り込んでいく学習の力と、②新しいものを生み出し実行していく協働の力（＝組織の変化対応力）を高める方向での組織的な変革支援が必要になる。その観点から、（株）スコラ・コンサルティングでは組織風土アセスメントによって数値でとらえた定量データと、インタビュー＆オフサイトミーティング*で「本音・実感」を把握する定性情報との複眼で“人と組織の実像”を立体的に捉え、変革の実践につなげるコンサルティングを行っている。

これからの組織に求められる能力

過去に経験のないほど変化の方向がつかみにく

* 心理的にも物理的にもバリアフリーな状態で、さまざまな組織的拘束を解いてメンバーが気楽に本音で話し合いをする場。

い環境になると、仕事における判断も複雑さを増していく。ことに経営の方針やプランを具体化、実行していく現場には、常にいくつもの矛盾を抱える状況の中で最適な選択をしていくために“考え抜く”ことが否応なしに求められるようになってきた。与えられた仕事を効率よく処理する「受動的な現場」から、市場や顧客のほうを向いて自分たちの意志と知恵で事業を牽引していく「主体的に考える現場」へと、根本からの転換を迫られているのだ。

顧客視点で考え抜き、それを実現する人材を育てていくためには、組織のあらゆる日常的な活動や機会を「人の成長」という観点で捉え直して見る必要がある。そこに仕事をするチームがあって、実行の現場があれば、その在りようを変化させることで、仕事の現場が「統合的な人材育成の場」になり得るからだ。

自発的な協働の生まれる 「正の学習風土」をつくる

組織が前向きに変化をとらえて新しい状況に対応していくためには、“成長する人”が欠かせない。では、「人の成長する」組織や職場とは、どういう状態だろうか。その要件として見落とされがちなものに風土の問題がある。

例えば、自分の職場は「困っている人を見たら助けよう、協力しよう」と自然に思えるか、それとも「余計なことをすると損だ」「評価されないことはや

らない」と思うのか。後者のような「負の学習風土」の職場は信頼関係がベースにないため、互いにつながろうとする力が弱い。人も仕事も情報もじつは分断された状態にある。これを、損得抜きに自発的な協力のできる「正の学習風土」に変えていく。

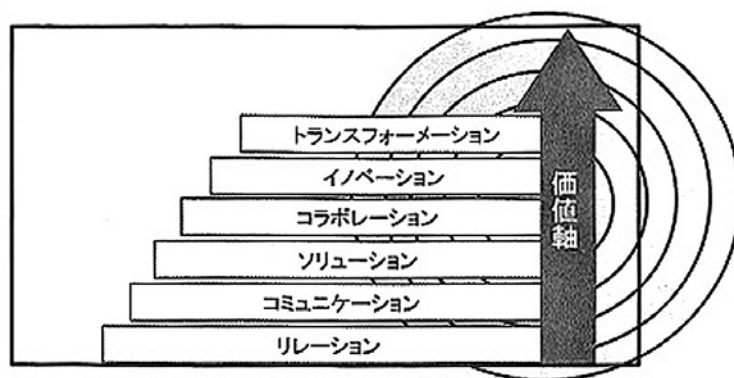
本来、組織やチームは、協力や協働によって個人の限界を超えた成果を生み出す“相互作用のテコ”を聞かせるシステムだ。それは人の成長にとっても同様に、仕事を通じて多様な個性が互いに理解し学び合い、一緒に新たな知恵を生み出していく創造の活力源である。

このような成長実感を伴って相互作用の促進される学習風土の中では、リレーション（関係性）が高まることで、質の高いコミュニケーションが交わされるようになる。その環境の上にソリューション（問題解決）が進み、コラボレーションが活発になることで、イノベーションやトランスフォーメーション（変革）が起こっていく。これこそが変革推進のエンジンなのである。（図表1）

新社長の変革チームづくりを 支援するコンサルティング

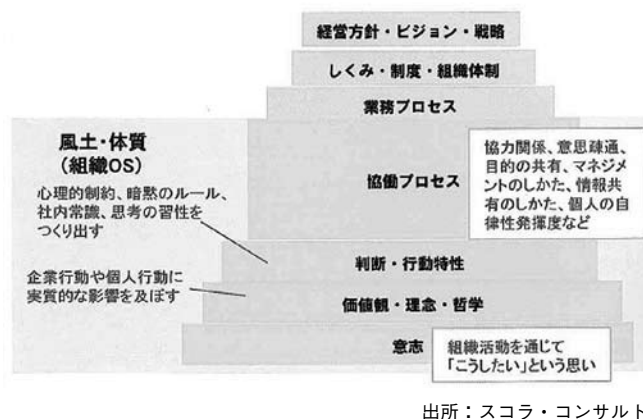
スコラ・コンサルトでは昨年末から（株）東レ経営研究所と一緒に、ある化学メーカーのコンサルティングを行っている。成型加工を受け持つ子会社を合わせると100名余の社員を抱えるこの企業の社長は、その年の4月に着任したばかり。リーマンショック後の急激な需要の落ち込みの中

図表1 「正の学習風土」と変革推進エンジン



出所：スコラ・コンサルト

図表2 組織の本来機能を左右する OS＝組織風土



出所：スコラ・コンサルティング

で収益の確保に奮闘しつつも、この苦境をくぐり抜けた後の「次の一手」をどう打つべきかに頭を悩ませていた。会社の中には本体と子会社、正規社員と非正規社員など立場の違う人が混在しており、また生産と営業の間にも組織の壁がある。また、社員たちの仕事ぶりは基本的には真面目で堅実であるものの、会社の厳しい状況に対する危機感や、新しいニーズに応えるための変革意欲などが弱いように感じられた。

われわれコンサルティングチームは、まず各職場の管理職を中心に一般社員を含めたキーマンのヒアリングと、全社員に対する組織風土アセスメントを行った。その結果、①個々の社員は、愛社精神や会社の将来に対する期待や関心について水準以上のものを持っており、担当業務に対する忠誠心も高く安定感のある組織風土ではあるものの、②変革力（ゼロベース思考、問題解決）に関するスコアは相対的に低い。③一般社員は「経営のビジョン」「顧客への提供価値」など全体観についての意識が低く、④管理職層は経営環境や方向性を意識しつつも部下の巻き込みが弱い印象……などの傾向がみられた。また、部門間連携に困難・問題意識を持つ社員の多さも目立った。

これらの結果はある程度予想していたものではあるものの、少なからず社長や経営陣に衝撃を与えた。役員会の後の拡大会議で報告を行ったときには重苦しい空気が漂ったが、同時に解決すべき課題がクリアになったとの声もあった。経営幹部

の間での議論を経て、この結果は、まずは管理職層へフィードバックされた。

ここからは経営層＋マネージャーの有志を集めた10名程度をネットワーク化し、このコアネットワークメンバーが中心となって“危機感”や“方向性”、部門間の“壁”を越えることの必要性を共有するオフサイトミーティングへと展開していく予定。ただ、現下の厳しい状況の中では、なかなか一気に進めていくのは難しいのが現実だ。

しかし、アセスメントの報告を受けて以来、社長はそのレポートを「座右の書」とし、折に触れてその内容を頭に浮かべながら社員に対して期待やメッセージを発信しているという。こうしたメッセージが継続的に発せられることによって、現場が話し合いながら自分たちの組織の問題と正面から向き合い、考え抜いて壁を乗り越えられるようになるための「下地」は少しずつできてくるに違いない。

次のステップに進むタイミングが来たら“対話”と“考える”ことの習慣づくり」を社内の隅々まで浸透させるためのプロセスをつくっていききたい。それがどんな問題にも対処できる「正の学習風土」を持った変化対応力の高い組織づくりの根幹だからである。このように、経営ニーズに応える明確な目的性を持ったアセスメントで、一過性ではない変革の起点をつくっていく。さらに、期間ごとの定点観測では数値と実感の両面から「人と組織の成長」をとらえることもできるのである。