



持続と成長のエンジンを作る 組織ケイパビリティ開発のすすめ

～個の能力を組織の能力に高める方法論～

(株)スコラ・コンサルト Cs-Lab. エグゼクティブ・フェロー 三好博幸

1. 「人的資本経営」指針に 対する日本企業の危うい対応

経営環境の不確実性が増し、変化のスピードが早い時代にあつて、2020年代の企業経営には、事業継続のための競争優位性の確保、新たな価値創造を通じた社会への貢献が求められています。

グローバル規模で広がるこうした経営のあり方や、企業評価に関する価値観の変化に併せて、日本でも昨年、政府が企業価値向上と人的資本経営を促進するため、企業に対して指針を発表しました。

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方のことです（経済産業省ホームページより）。その実現を加速させるために、政府は「長期的な経営戦略と連動した人材戦略の策定と投資」や「人的資本に関する情報開示」を企業に求めています。こうした動きに呼応して、昨年頃から人的資本経営への関心が高まり、政府が示した指針への対応を検討する企業が増えてきました。

ただ、そうした企業サイドの動きの中に、人的資本経営の本来の意図とは異なる、以下のような“危

うい反応”も見受けられます。

.....
▲人材の獲得や登用、能力開発など、投資意識が「個人」をターゲットにした「人材戦略」に偏っている

▲「情報開示のための数値指標」導入といった形式的な目先の対応だけをしている

▲人事発のD&I, エンゲージメント, リスキリングを謳った施策が、脈絡もなくバラバラに展開され、職場や管理職層への負担が増している

▲「人的資本経営」とか「情報開示」とか言われても何をしたらよいのか、経営者も人事部も分かっていない

.....
今日のESG投資において企業価値を認められるのは、自己変革を伴う課題解決力で新たな価値を生み出し、持続可能な地球環境や社会づくりに貢献することで成長していく企業です。人的資本経営の本来の趣旨は、そのような国際的にも価値の高い企業への転換を促すことにあります。しかし、人材を資本とみなして投資の対象とし、多様な人材や働き方に対応して個を活かすなど、政府が示すア

プローチ自体がそもそも「人材戦略」を焦点にしていることもあり、多くの企業が経営の全体観や戦略性を欠いた、形式的な「人材戦略」展開にミスリードされているのではないかという危惧を私は抱いています。

2. 人材戦略と組織戦略のハイブリッドで企業価値を高める

確かに企業の競争優位性や持続可能性の源泉は、社員一人ひとりの能力であることは間違いありません。これまで通り、企業価値を高めるためのベースとなる「人材戦略」をしっかり策定し、一定の投資をしていくことは必要です。

ただし、企業の能力は、個人の能力の総和ではなく、その総和以上の能力に変えていく「組織の能力」によってもたらされます。従って、企業価値を高め続けるためには、多様な人材の能力や意欲が引き出され、オープンで創造的なチームワークが発揮される組織を作っていく「組織戦略」も不可欠になります。個人能力の開発である人材開発と、個人能力の総和以上の組織の力を生み出す組織開発を両輪で行っていくこと、これが企業価値を高める人的資本経営の



■ 三好 博幸

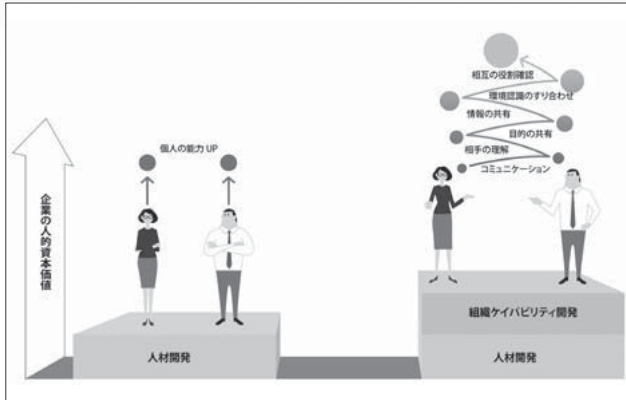
(株)スコラ・コンサルトが長年にわたって蓄積してきた組織風土・体質の変革実績から得られた経験則や知見を研究し、組織本来の機能を作り込み、組織能力を高める技術原理を抽出、整理体系化した「組織テクノロジー」を実践する。さらに実践的組織技術を追究し、情報発信するプラットフォームとしてスコラCs-Lab.を2021年に設立し、代表、エグゼクティブ・フェローを務める。

■ (株)スコラ・コンサルト

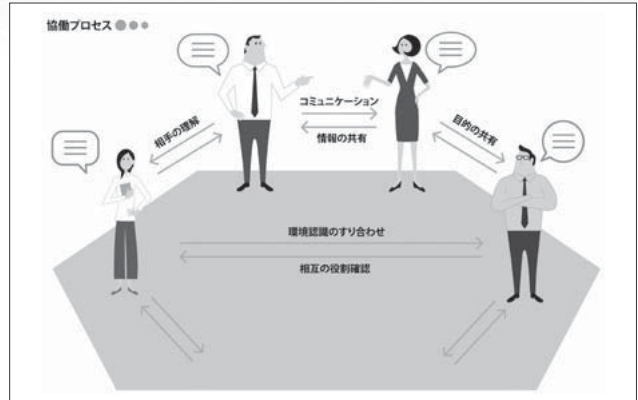
【東京オフィス】〒141-0022 東京都品川区東五反田5-25-19 東京デザインセンター 6F

●TEL: 03-5420-6251 ●URL: <https://www.scholar.co.jp/>

図表1 人材戦略と組織戦略のハイブリッドの時代に



図表2 「協働プロセス」とは



本来の基本戦略です。

ところが、日本企業では「組織は個人の集合体」という考え方や、「個人の能力」「個人の頑張り」に期待する発想がいまだに根強く、組織の能力を高めるための施策といえば、優秀な人材の採用と人材開発、個人のモチベーションアップといった人事施策にどうしても偏る傾向があります。そのことが、先に掲げた表面的な“危うい反応”につながっています。

組織は単なる「個人の集合体」ではありません。経営者、人事担当者がまずそのことに気づき、個人だけでなく組織というものにも目を向け、人材戦略と組織戦略のハイブリッドで企業価値向上に取り組むことが、今の日本企業にはまず必要なのです(図表1)。

3. 組織戦略として注目される見えざる資本の「組織開発」

そこで、人材の能力を引き出し、持続的に企業価値を高めていく組

織戦略的アプローチとして近年日本でも導入する企業が増えているのが「組織開発」です。組織には、常に「個人の能力」を引き出し、その総和以上の「組織の能力」に拡張していくための、様々なプロセスが働いています。例えば、チームワークとして行われるコミュニケーション、個人間の情報のやりとりや現状認識のすり合わせ、目的の共有、役割の確認、モニタリング、フィードバックなどの相互行為です。これらの相互行為は「協働プロセス」または「組織プロセス」といわれます(図表2)。

組織開発とは、このような「個人の能力」を「組織の能力」に拡張していくカギとなる「協働プロセス」にアプローチして、人と組織を一体的に進化させ続けることで、経営にとっての組織機能を高めていく取り組みなのです。

この点において組織開発は、個人の能力やモチベーションなどに働きかける人材開発とは根本的に

異なるものといえるでしょう。

4. 組織開発の企業導入にも横行する残念な対応

日本では2015年頃から「対話」を焦点にした組織開発が大企業を中心に再注目され、専任部署を置いて取り組む企業が増えてきました。そのこと自体は良い傾向であり、職場コミュニケーションにおいては大きな意味がありました。

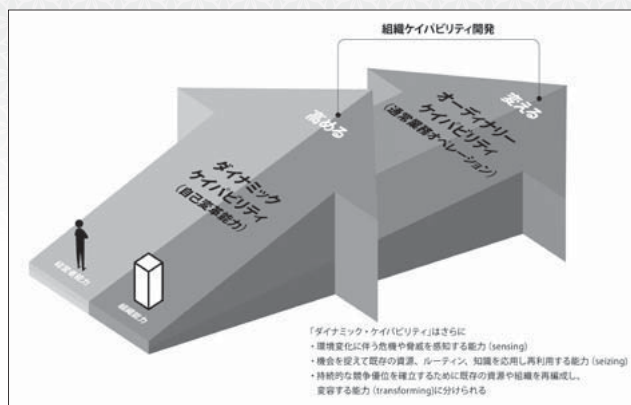
しかし、その半面で残念ながら、組織開発の知識やそれに必要な技術をしっかり学ばないまま、旧態的なやり方や無手勝流で「組織開発的な」取り組みが行われてきているのも事実です。

例えば、皆さんの企業でこんなことは起こっていないでしょうか。

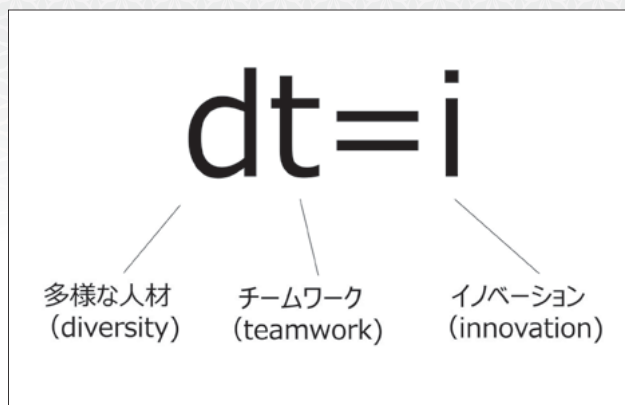
- ▲結局、対話や人間関係構築だけで終わっている限定的な展開
- ▲経営や事業、戦略との結びつきを欠いた「仕事とは別モノ」活動
- ▲誰かに「やってもらう」「やら



図表3 「組織ケイパビリティ開発」の概念



図表4 新結合理論に基づく「dt=iの原理」



される」構造になっている受け身の活動

▲職場や社員が「自分たちにとっての意味」を感じられないやらされ活動

▲実質やっているのは人材開発的な研修やワークショップ

▲効果性より効率を優先した表層的な施策展開

など

自社で独自にいろいろな施策を実行してはみたものの、こうした残念な状況に陥り、途中で私たちのもとへ相談に来られる企業もあります。

本来の「組織開発」とは、組織プロセスの一つひとつに働きかけて最適化やリデザインを行い、組織の能力を高めていく取り組みだと考えています。しかし、日本の状況をみると、組織開発を導入する企業が増えてはいるものの、その多くは対話手法の普及だけにとどまり、組織プロセスへの働きかけを伴わない組織開発になっているように思います。つまり、これからの企業に必要な持続的な競争優位性を生み出す組織能力の向上

にはつながっていないのです。

その実情に対して、私たちは、企業価値とその基盤となる組織能力を高める組織戦略的アプローチとしての意味を明確にするため、組織開発から一歩進めた「組織ケイパビリティ開発」への取り組みを提唱しています。

5. 新しい組織開発「組織ケイパビリティ開発」とは何か？

企業組織が持つ能力、すなわち組織ケイパビリティには、通常の事業オペレーションのための「オーディナリー・ケイパビリティ」と、環境の変化に適応して自らを変化させていく「ダイナミック・ケイパビリティ」の2種類があります。VUCA環境下で求められるダイナミック・ケイパビリティは、環境変化に適応してイノベーションや新たなビジネスモデルを生み出し、それに合わせてオーディナリー・ケイパビリティを刷新する能力です。

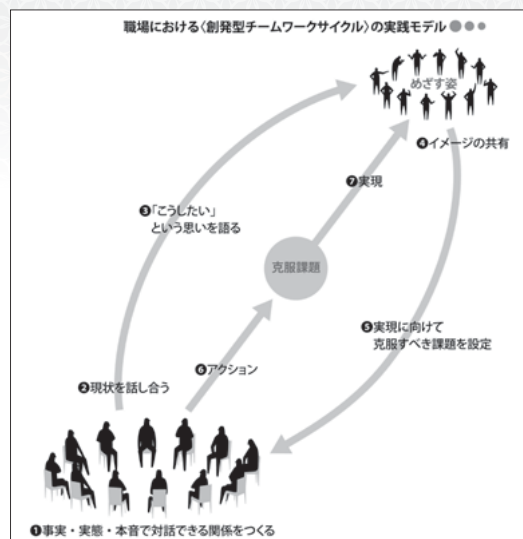
「組織ケイパビリティ開発」は、組織が持つダイナミック・ケイパビリティを強化し、オーディナリー・ケイパビリティを最適化して

いく戦略的な方法論です（図表3）。

組織ケイパビリティ開発は、組織の最小単位である2人以上からなる「チーム」を焦点に、その機能と、創発や自己変化の能力を高めていくアプローチが基本です。チームワークが機能するために必要な一連の協働プロセス、具体的にはコミュニケーション、相互信頼関係の醸成、現状認識の共有、めざす目的の共有、克服課題の選定、役割の相互認識、行動のシンクロナイズと連携、相互支援などを、チームメンバー自らが実際の仕事の場面で意識的に、チームで思考・行動しながら修正、機能アップしていきます。

こうした一連の協働プロセスをチームワークのルーティンにしていくのが〈創発型チームワークサイクル（the Emergent Teamwork Cycle：ETサイクル）〉です。これは、新しいコトやモノを生み出し、チャレンジによって変化し続けるチームの基本的な行動のサイクルです。このサイクルを連続して経験することによって、チームのルーティンに「創発的な協働行

図表 5 創発型チームワークサイクルのイメージ



動」が定着していき、チームメンバー間の信頼関係やチームワークレベルもスパイラルアップしていきます。この〈創発型チームワークサイクル〉は、イノベーション論の創始者であるJ.シュンペーターの新結合理論に基づいた「dt=iの原理」、すなわち、多様な人材の能力（d:diversity）が、チームワークによって結合されてチームの能力となり（t:teamwork）、イノベーションや創発を生み出す（i:innovation）という考え方をベースにしています（図表4）。

経営幹部チーム、ミドルマネジメントチーム、各職場チームで〈創発型チームワークサイクル〉が日常的に回り始めることで、そこから新たなモノやコトが創発され、変化が生み出されます。こうした新たな動きや変化をつなぎ、連動させていくことで、チーム能力の総和以上の企業のケイパビリティが発揮され、イノベーションが生み出されていきます。

6. 組織ケイパビリティ開発で競争優位性と企業価値を高める

すでに組織開発に取り組んでいる日本の企業では、〈創発型チームワークサイクル〉を日常の業務やマネジメントの基本サイクルとして定着化する試みがなされています。

パナソニックでは、2022年4月から事業会社制に移行したこと

に伴い、社是である「衆知を集める」ことによって、多様な人材と技術を活かしてそれぞれの事業でイノベーションを生み出し、競争優位性を高めていこうとする経営的な取り組みが各事業会社で実行されています。その一環として〈創発型チームワークサイクル〉を業務やマネジメントの基本サイクルとして、組織や日常業務に定着化していこうという試みが行われています。パナソニックグループ全体の人的資本価値向上を促進する組織・人材開発センターが、〈創発型チームワークサイクル〉をパナソニック式の「衆知マネジメントサイクル」として定式化し、一連のサイクルを体得する実践的なプログラムを作り、マネージャー層、チームリーダー層、人事担当者に対して研修と職場での実践サポートを行っています（図表5）。

ちなみに、パナソニックでは独自の「衆知マネジメントサイクル」図の形がゾウリムシの形に似ていることから、「ゾウリムシ（愛称）を回す」「ゾウリムシを組織に増殖させる」という言葉が広がりつつあり、職場への普及、定着化の後押しになっています。

このように、経営や事業でめざすことを定め、それを実現する手

段として「人と組織の能力」を高める組織ケイパビリティ開発に真剣に取り組み、無形資産を積み上げていく先進的な企業も出てきています。しかし、日本全体でみると、「人的資本経営」について、国や企業がようやく重い腰を上げたところです。グローバルとは周回遅れでジョブ型雇用、リモートワーク、リスクリングに着手し始めたばかりの段階なのです。

このような流れのなかで、日本企業が持続可能な経営の能力とプロセスを獲得していくためには、これまでと同じような人材の確保や育成に力を入れるだけでは不十分です。人が持つ能力の総和を超えるパフォーマンスとアウトプットを生み出す「組織」というシステムと、「組織のケイパビリティ開発」という新たな領域に注目し、戦略的な投資をしていくことが不可欠なのです。