

人事と経営との連携を考える

管理する人事から内部変革推進者としての人事へ

シー・シー・アイ 組織開発コンサルタント

平尾貴治

人事担当者のジレンマ

「なんとなく、人事の仕事をいまのままのやり方でやってもよくない気がするんですよ」

昨今、人事担当者の方、とくに人材育成の担当者から、こんな言葉を聞くことがあります。その背景には、「教育体系などのルーチンワークは問題なく回すことができている、けれども、それによって会社の経営に本当に貢献できているのかどうか……」と、自信をなくされていることがあるようです。

かつて人事部門は、トップシークレットの経営情報や従業員情報を把握し、その権限と責任で社員を評価し、育成・登用する、企業の中核部門とされて

きました。ところがいまや、経営の重要な局面においては、人事が「素通り」されるという事態も始まっています。たとえば、「若手研修や評価制度のオペレーションは人事部門がやるが、経営層育成や新規事業開発のための組織構造改革、人材選抜などは経営企画部がやる」といったことが起きるようになってきています。

過去の前例やマーケットに答えがあった右肩上がりの時代には、人事は「情報を握り、人を管理しチェックする」部門として、経営において重要な意味をもっていました。しかし、外部環境の変化に合わせて求められる人材像をダイナミックに見直す必要が生じている現在、人事に求められる役割も大きく変わってきています。

私が所属するシー・シー・アイは、組織開発 (OD) の考え方や手法をベースに、企業組織や個人の主体的変革を支援してきた会社です。私もコンサルタントの1人として多くの組織にかかわってきました。その経験からいえることは、冒頭の人事担当者のジレンマに対する答えは1つしかありません。それは、人事そのものが、「管理する人」から「内部変革推進者 (インターナル・コンサルタント)」に変わることです。

PROFILE



ひらお たかはる

1960年生まれ。百貨店にて販売部門・人事部門の管理職を歴任後、経営破綻を体験。2002年より現職。大手から中小までの建設・IT・メーカー・生命保険・商社・学校法人等、さまざまな業界にて、社長から若手社員まで全員が主体的に変革し続ける組織づくりを支援してきた。趣味は音楽と空手。
<http://cci-od.jp/>

ポイント

- ① 答えのない時代に、経営に貢献できる人事部門であるためには、人事担当者が「管理する人」から「内部変革を推進する人」に変わっていく必要がある。
- ② 内部変革推進者となるための条件は3つあり、(1)人事を戦略ビジョンに結びつけて考える、(2)部分思考ではなくシステム思考で考える、(3)USE OF SELF を実践する、である。
- ③ 学習棄却と新しい知の学びこそが、「だれもが一生懸命働きながら経営破綻に向かう」動的惰性を避ける術であり、それには人事部門の役割が決定的に重要となる。

図表1 戦略の変化と求められる人材像

	既存戦略	ビジョン戦略
戦略の前提とするもの	いままでの枠組みを前提とする	いままでの枠組みを否定し、新しい枠組みを創造する
求められる人材	前例を大切に、論理的合理性、因数分解能力をもった人材	論理的合理性も大事だが、それ以上に、「やりたい」という強い意志をもって周囲を巻き込める人材
行動の価値の置き方	比較・相対	絶対
価値の出どころ	外在的価値	内在的価値

という声を聞くことがあります。私は、そうした「戦略と人事の切り離し」こそが、人事が迷走するいちばんの原因だと考えます。理想とする人材像は、経営戦略やその変化と密接にかかわるからです。

象徴的なのは、会社が既存路線の延長で定めた戦略（既存戦略）から、過去にないビジョンをベースに定めた戦略（ビジョン戦略）に変えるときの人材像の変化です。

既存戦略において求められる人材は、前例を大切に、論理的合理性をもってデータを分析して、判断を行い、それを落とし込める人でした。しかしながら、ビジョン戦略では、やったことのないことを実現する人材が求められます。したがって、求められる人材像は、判断材料の不足するなかでも意思をもって決断し、その決断に周囲を巻き込むことのできる人となります。つまり、自分自身に内在する価値をベースに決断できる人です。求められる人材像が変われば、当然、採用基準から昇格基準、そして教育内容も変わるはず（図表1）。

人事が変わるための3つの条件

外部コンサルタント（エクスターナル・コンサルタント）がどんなにがんばってサポートしても、内部にいる変革者がコミットしていなければ、本当の組織力向上にはつながりません。そうした内部変革推進者の役割を人事担当者が担っていくためには、条件が3つあります。

- (1) 人事を戦略ビジョンと結びつけて考えること
- (2) 部分思考ではなくシステム思考で考えること
- (3) USE OF SELF を実践すること

ここでは、これら3つの条件について、順を追って解説してみたいと思います。

(1) 人事を戦略ビジョンと結びつけて考える

残念なことに、人事担当者の方々と話をしていると、いまだに「戦略は経営者（経営企画部）が考えることであり、われわれが考えるのは人のことだ」

(2) 部分思考ではなくシステム思考で考える

システムとは「相互作用する諸要素の複合体」のことです。システム思考とは「出来事はあくまでも

スナップショットにすぎない」という前提のもと、それを引き起こした構造（パターン）や、その構造を作り上げた組織内の意識や規範までを包括的にとらえる考え方です。複雑性のある組織というもののなかにおいて変革を行うためには、「部分」だけではなく、「全体システム」をみて、そこに起きている本質的なパターンをみつけ出し、対策を打つことが大事です。

たとえば、ある組織のなかで、1人の管理職（A課長）がパワハラを起こしたとします。

部分思考であれば、A課長個人の資質やマネジメントスキルを問題視し、注意したりコーチングを行ったり、あるいは異動させたりするでしょう。これに対しシステム思考では、A課長に影響を及ぼしていると思われることや、A課長の周辺で起きていること全般を考えます。たとえば、次のようなことです。

- ・ A課長をマネジメントしている幹部はどのようにしていたのか
- ・ 他の管理職のマネジメント状況はどうか
- ・ 管理職同士のフィードバック（相互援助）は、どのように機能していたのか
- ・ A課長を取り巻く“暗黙の規範（風土）”はどうだったのか

こういったことを包括的に考え、そのうえで、最も本質的と思われるものにアプローチするのです。それをせずに「目に見えている部分」だけに対応すると、一時的に解決できても、やがて第2、第3のA課長が現れるのです。

ひょっとしたら、「人事」部門という部署名自体が問題なのかもしれません。「個人（部分）を対象にする」というイメージが強すぎるのでしょうか。実際、海外の企業では「組織開発部門」というネーミングもよく聞きます。いずれにしても、経営成果に貢献する人事担当者になるためには、個人だけでなく組織全体をシステム思考でみて、手を打つ必要があるのです。

（3） USE OF SELF を実践する

従来の人事担当者はともすると、組織を金魚鉢のように外側から眺め、施策を考え、「外側から手を入れる人」になりがちでした。「USE OF SELF」とは文字どおり、自分自身をも組織変革のための道具として使い切ることです。システム思考で考えれば、人事担当者自身も、システム全体に影響を及ぼす要素の1つだからです。

USE OF SELF の実践は、そう簡単なことではありません。それは、組織を変革する際に高みの見物をするのではなく、自分もその渦に飛び込んでいくということです。もちろん、ときには傷を負うこともあるでしょう。それでも、戦略ビジョンを理解し、かつシステム思考を実践するために、人事担当者も前例にとらわれず、本質的なシステムのレベルに切り込まねばなりません。たとえそれが経営層であっても、それまでアンタッチャブルとされてきた部門であっても、です。

自分自身が組織変革のための道具となる覚悟ができるかどうか、それがインターナル・コンサルタントの本質です。

それでは、インターナル・コンサルタントになるとは、具体的にどのように行動することでしょうか。また、3つの条件を備える人事担当者とはどのような人物でしょうか。もう少しイメージしやすいように、ここでは1つのストーリーを紹介します。

以下のストーリーはフィクションですが、私が外部（エクスターナル）コンサルタントとして実際に経験してきたことも織り交ぜてあります。

経営に対して存在感のある人事とは？

——新規事業立ち上げに舵を切ったM社のケース

Hさんは、某大手メーカーM社の人事担当者です。営業部門から人事部に異動して10年が経ち、部内

ではB部長、C課長の下で人事企画を担当する中堅です。

M社は、数年前から新規事業に乗り出しており、社内ではいくつかのプロジェクトが進行していました。しかし、Hさんからみると、プロジェクト運営においては、上司の顔色を気にして部門最適ばかりを気にするメンバーも多く、部門連携しての抜本的な施策のスピードは遅く、成果も限定的なようでした。当初、Hさんは人事評価のあり方に疑問を感じました。会社がりスクテイクして新たな事業を立ち上げようとしているのに、相変わらず「まじめに上司のいうことを聞く人」や「まわりとの協調性を発揮できる人（＝波風を立てない人）」が評価され、昇進しているようにみえたからです。

そこでHさんは、思い切ってC課長に「戦略ビジョンに適応した評価制度の構築」を提案します。C課長は、まず現在の評価制度の問題点の洗い出しと改定の方向性を示すよう、Hさんに指示しました。

Hさんはさっそく検討を始めました。ところが、評価項目をあらためてよくみると、そこには「挑戦」「積極性」といった言葉が、すでに組み込まれていました。つまり、評価制度の問題ではなく、上司（評価者）の理想と考える人材像が従来のもまだったことによる「運用」の問題だったのです。

さらに、それ以前の問題として、そもそも新規事業創出に乗り出していくという戦略ビジョンの組織全体に対する浸透も弱いと感じました。

その浸透不全は、幹部社員によって外部環境変化への危機感のバラつきがあることに起因しているようにみえました。その仮説は、Hさんが上司とともに幹部一人ひとりと面談していくなかで、確信に変わりました。幹部たちは、新規事業立ち上げという総論には賛成でも、現実の施策実行における各論については、やはり自部門利益を最優先としていたのです。

そこでHさんは、経営企画部や外部コンサルタン

トも巻き込んで、経営層や幹部社員によるビジョン統合とこれからの人材像の共有のための話し合いの場を設置することにしました。しかし、その会議開催に至るまでの道のりは決して平たんなものではありませんでした。経営層や幹部たちは口々に「いまさらなぜ自分たちがそんな話し合いをするんだ?」、「人材像なんて人事でやればいいじゃないか」などと、不快感をあらわにしました。Hさんは、上司や経営企画スタッフとともに幹部一人ひとりに意図を説明し、最終的には社長決裁を取りつけて、この会議を実現させました。

そして、実際に話し合いが始まると、ふだんの定例会議では取り上げられてこなかった「外部環境に対する部門による危機感の違い」や「わが社の組織風土の課題」、「他部門との本気の連携のあり方」、「いまの状況を乗り切るための新たな人材育成の必要性」などのテーマが、明確に浮かび上がってきたのです。さまざまな意見の衝突や葛藤もありながら、最後には、ビジョンと本質的問題についてのコンセンサスを実現することができました。

この会議でのコンセンサスが契機となって、評価のあり方や人材育成の内容は大きく変わりました。そして、新規事業開発のための人と組織の体制が整っていきました。

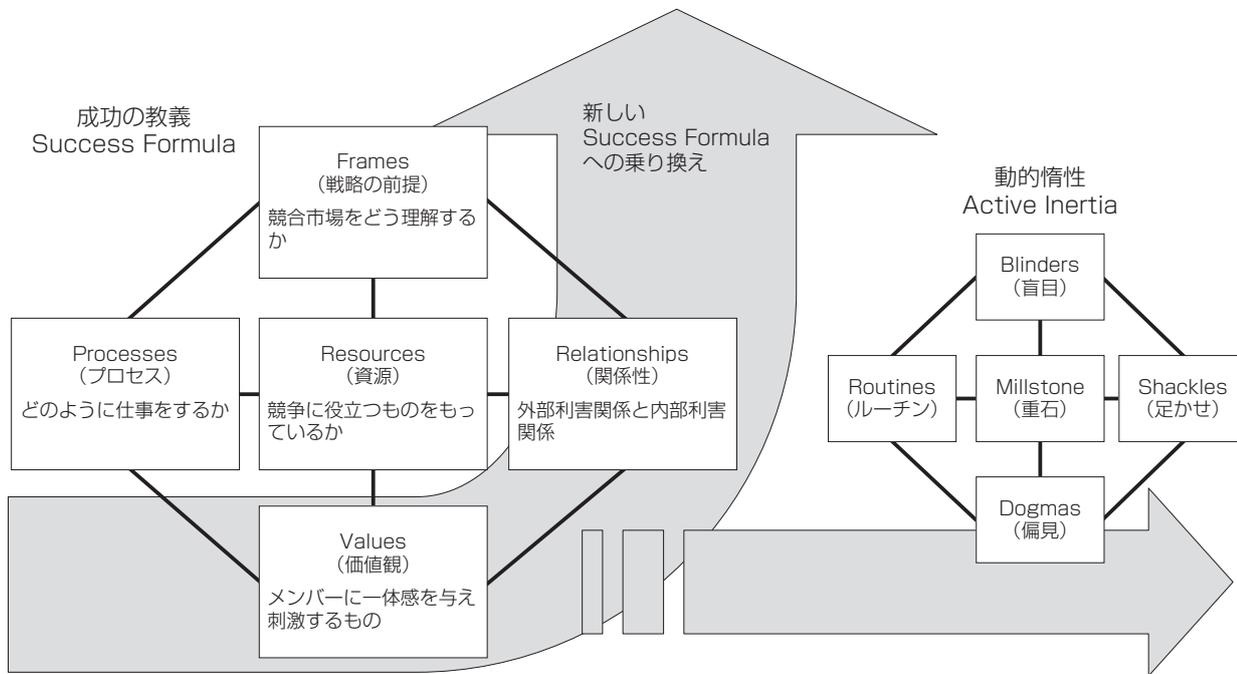
Hさんはまさに、「人事を戦略ビジョンと結びつけて考える」、「部分思考ではなくシステム思考で考える」、「USE OF SELFを実践する」という、内部変革推進者になるための3つの条件を実行したのです。

人事担当者の皆さんへ

——経営破綻を経験した私が人事に期待すること

上記のHさんのように、企業戦略と組織のあり方を有機的に結びつけていける人事担当者が内部変革推進者です。そのようなことを、人事の皆さんに期

図表2 成功の教義と動的惰性



出典：“active inertia” Donald N. Sull

図表3 変化対応できない状態に陥った組織

・ 競争市場をどう理解するかという【戦略の前提】は	➔	【盲目】に変わる
・ どのように仕事をするかという【プロセス】は	➔	【ルーチン】に変わる
・ メンバーに一体感を与え刺激していた【価値観】は	➔	【偏見】に変わる
・ 利害関係を健全にしていた【関係性】は	➔	【足かせ】に変わる
・ 競争に役立っていた【資源】は	➔	【重石】に変わる

なぜ、戦略の見直しができなかったのでしょうか。戦略を考える部署はありました。戦略を見直すための会議もありました。マーケットを分析する方法を教える研修もあったように思います。そういった仕組みが揃っていたのに、私も含めた内部者は、公には過去の成功体験や意識の枠組みに疑問を投げか

待するのは、私自身、苦い経験があるからです。

私は、かつて大手企業の人事担当者でした。2000年の夏、その企業は経営破綻しました。破綻の理由は、簡単にいえば戦略ミスです。それまで長きにわたって有効だった戦略が、時代に合わなくなっていたのです。それなのに、抜本的な見直しをすることなく日々の仕事を繰り返していき、ある日突然に、多くの従業員が働く場所を失いました。

け、見直すことはありませんでした。それを議論しようとするれば、空気を読まないヤツと思われるからです。そうした「空気」を守りつつ、上司も部下も一生懸命朝から晩まで働き、戦略の根幹を問い直さないまま、とうとう破綻を迎えてしまったのです。

こうした状態は、ハーバード大学ビジネススクールの Donald N. Sull 氏によって「動的惰性 (active inertia)」と名づけられています (図表2)。動的惰

性とは、成功体験に引きずられ、外部環境等の変化を省みず、過去のやり方をそのまま続けているような状態のことです。これに陥ると、図表3のような変化が起きます。こうして、動的惰性に陥った瞬間に、その組織の内部者は「一所懸命働きながら破綻に向かっていく」状態になるのです。

動的惰性に陥らないようにするためには、それまでの成功体験から学んできたことをいったん捨て(学習棄却)、新たな学習を行う必要があります。まさに「学習する組織」の実現です。そして、それこそが、これからの人事担当者のなすべきことだと考えます。組織として、社員一人ひとりに学習棄却を促し、新しい知を学んでもらうためには、人事部門の役割が決定的に重要になるからです。

最後になりますが、私たち外部コンサルタントの役割は、内部変革推進者の背中を押すことだけです。弊社は30年以上にわたり、さまざまな組織を診断し、効果的と思われる介入も実践してきました。しかしそれらは、じつはすべて内部変革者の「初めの一歩」のお手伝いに過ぎません。あくまでも主体は、その組織に所属する内部者なのです。万が一、私たち外部者が中心となって組織を変革することができたとしても、その変革は一時的なもので終わってしまうでしょう。

本稿を読んでくださった皆さんが、管理する人(チェックマン)としての人事担当者ではなく、内部変革推進者としての人事担当者として、存在感を発揮されることを切に願っています。

あたしたちの内在的価値で未来をつくる

(株)CCIは組織開発にとりくみ続けて本年30周年を迎えます

- 1986年設立以来、企業や公共団体などあらゆる組織に対し、組織開発アプローチによる、組織と個人を成長させるコンサルテーションや育成支援を実施してまいりました。
- 目指すものは、競争や株主などの外圧によって「変えられる」のではなく、組織を構成する個人が自らの「内在的価値」によるビジョンを持ち、その実現に向けて「変わり続ける組織」の実現です。

月例セミナーのご案内

「組織開発(OD)との向き合い方」

～ODの基礎知識と実践の学び～

7月12日(火)、8月10日(水)、9月13日(火)

17:00～20:00(開場16:50)

詳しくは → <http://cci-od.jp/seminar/2064>

■ お問い合わせ先



Corporate Culture & Identity
企業文化を創造するネットワーク

株式会社シー・シー・アイ

〒107-0062 東京都港区南青山2-29-9-601

TEL: 03-3497-5033 <http://cci-od.jp>

