

# 団結力を高める人事

組織のメンバーを一致団結させて実行力を高める知恵と工夫

デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネジャー  
鵜澤 慎一郎



本連載のインタビュアー兼ナビゲーター。直近ではグローバル人事業務改革やタレントマネジメント・チェンジマネジメントに注力。「As One」～目標に向かって1つになる」(共訳：プレジデント社)、「組織を変える! 人材育成事例25」(共著：労務行政研究所)他、人事専門雑誌への寄稿や講演多数。suzawa@tohmatu.co.jp

## 第14回 一致団結を実現するための成功ポイント

最終回

「一致団結」をテーマに先進的な取り組みを行っている企業・プロジェクト事例を紹介する本連載。今回は2013年1月年始の場で、これまでを振り返りながら総括および今後に向けた提言をさせていただければ幸いである。本連載の開始は2011年12月号。東日本大震災や原発事故をはじめ、日本の社会環境や生活基盤を大きく揺るがす問題が勃発した激動の年であった。グローバルでも欧州の金融不安や自然災害による経済的混乱等、まさに試練の年であったといえる。2012年は“再生”の年として、経済・政治・社会生活の面で、各企業・各人がゼロベースで施策を見直したり、軌道修正を図った年といえる。そのような困難で不透明な時代を切り開く突破口として、“組織の一体感や一致団結することのパワーと大切さ”を考えることが連載の主旨であった。

### 複雑な現代社会での「一致団結」のコツは?

第1回(2011.12)では「団結力に秀でた組織の成功要因」と題

して、デロイトが行った数多くの文献調査・インタビュー調査・統計分析結果から以下の3つの成功要因をご紹介します。

成功要因①「帰属意識」：組織内グループにおける親近感を高める(自分にとって、心地よい居場所が必要)

成功要因②「目標認識」：優先事項に対する腹落ち感を高める(腹落ち感の違いが本気度や抵抗に直結する)

成功要因③「行動様式」：行動パターンへの理解を高める(物事の見方は人によって異なる)

特に行動パターン分析では目標設定のスタイル(縦軸)×実行のスタイル(横軸)の掛け合わせで合計8つの行動様式を紹介した。お伝えしなかったことはパターン分類ではなく、団結力を導き出すリーダーシップスタイルに唯一絶対の解があるわけではないこと、組織の特性に応じたリーダーシップスタイルを模索すべきことの2つである。特に最近ではM&Aやグローバル化でこれまでの従来型リーダーシップが社内でも必ずしも

機能しなくなってきたおり、変革のリーダーシップが求められている背景がある。社内アンケート調査等を通じて、事実ベースで認知ギャップを見つけ、一体感を高めるうえでの阻害要因と促進要因を特定しながらポイントを絞って取り組むことをお勧めしたい。実際の例は第9回の「企業合併局面での人事・組織改革」をご参照いただきたい(図表1)。

第2回(2012.1)～第4回(2012.3)では「ファイザーのグローバル人事改革/人事改革の新潮流」として、人事の業務をグローバルレベルで標準化・最適化する事例を紹介し、人事業務・システムという基盤整備をグローバルで行うことを通じて、世界で働く人々の業務プロセスを一体化させる取り組みをご紹介します(図表2)。

ファイザー社は世界最大の製薬会社であると同時に人事部門においても先進的な取り組みを推進していることで有名である。ファイザー社のGlobal Shared Service Project導入のプロジェクトリーダーであった松尾壮志氏は次のように語っている。

「Think globally」の考えを持ってグローバル全体の会議に参加しました。プロセス統合（人事の業務プロセス・フローを統合・整理し、共通化していくこと）の観点で、最初に人事業務の幹となる部分をできる限り、世界で合わせよう、整理しようという議論を尽くしたことがポイントの1つ」

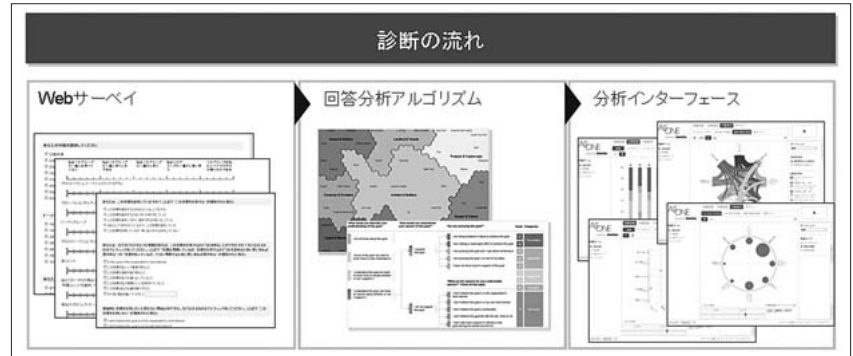
ここでの示唆は、きちんとした青写真（プロセスデザイン）を持ち、業務の共通の拠り所をいち早く作り出すこと、および、グローバル・リージョナル・ローカルの3層構造でレポートラインを整備して、円滑なコミュニケーションができる状態を作ることだ。概念的な整理よりも実務的な業務・システムを揃えることで、一致団結

を促す後押しを強力に推し進めていくことは非常に実践的で効果的なアプローチといえる。

第5回(2012.4)～第6回(2012.5)では「BASFの人事改革」として、グローバル経営下で組織を一致団結させる手法に着目した。BASF社は世界最大の化学会社であり、M&Aやグローバル戦略の

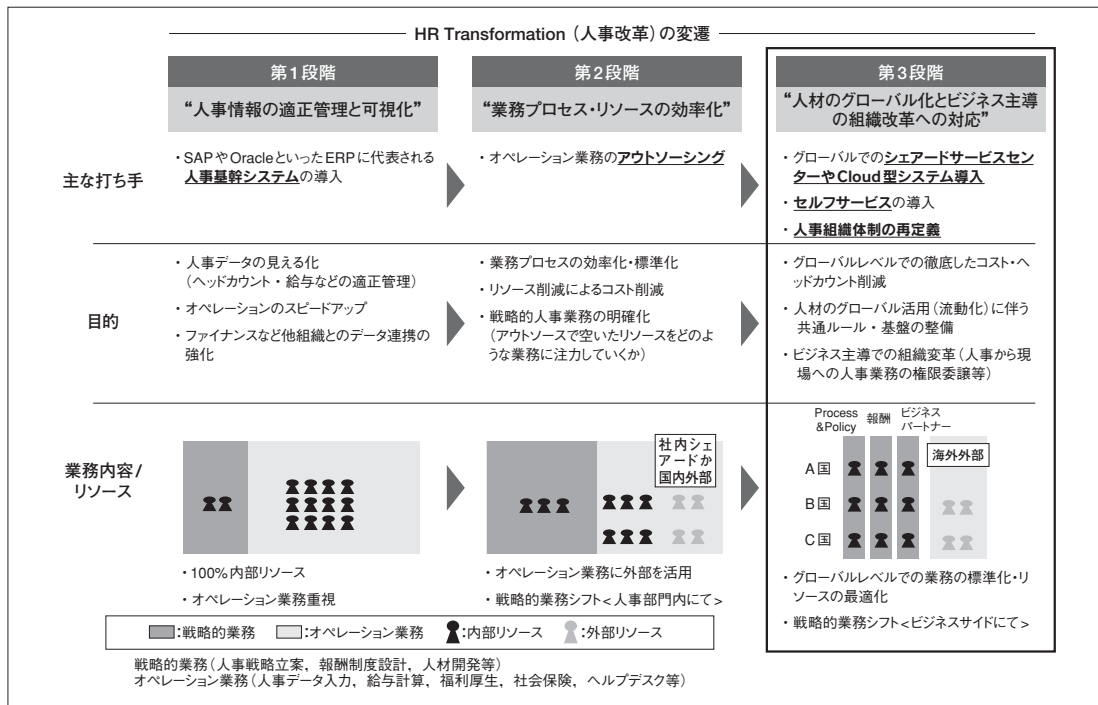
経験値でいえば日系企業の数段先を行っている。それゆえ、彼らが経験してきた学びや方法論には価値がある。そこでの重要な示唆は戦略や技術の重要性もありながら、グローバル経営成功の鍵は“人材”であるということである。そしてBASFジャパンの人事本部長である須合章子氏は、次のよう

図表1 調査・分析を通じて、自社における一致団結の課題と対応の方向性を明確化



第9回連載記事より抜粋

図表2 “人材のグローバル化とビジネス主導の組織変革への対応” が人事業務改革を後押し



第4回連載記事より抜粋

に述べている。

「国別に違う文化・価値観・ルールがあり、それはダイバーシティとして認めるべきなのですがさらに1つにしようという志（ビジョンや方針）が必要です。ダイバーシティという言葉は日本だと女性の社会進出のような文脈で認識されがちですが、多様な人材を『即時』巻き込みながら活動するための実践的なフィロソフィと理解しています。多様性を尊重すると同時に一致団結が必要なのです」

グローバルビジネス下での一致団結とはダイバーシティと志を背反させるのではなく並存・融合させる取り組みなのである。

第7回(2012.6)～第8回(2012.7)では「ジョンソン・エンド・ジョンソン コンシューマーカンパニーの人事改革」として、クレド（我が信条）と分権化経営に基づく組織運営で有名なグローバルリーディングカンパニーがどのようなマネジメントイノベーションをこれから起こそうとしているのか、その過程での一致団結の工夫を紹介した。

コンシューマーカンパニー人事総務部バイスプレジデントである平野学氏は、日本の人事はガラパゴスなのかという問いに対して次のように語っていた。

「これまでを振り返る限り世間でいわれているほどの差はないというのが実感です。グローバル共

通の制度やルールが使えないということではありません。少しだけ内容を読み替えたり、運用のちょっとした工夫でローカルのニーズを十分機能させることは可能です」

人事のあるべき姿として「経営・ビジネス視点に立った人事部門になるために、人事部のミッション・ビジョンを策定することの大切さや走りながら考えるスピード感のある人事に変化することの重要性」を示唆した。

第9回(2012.8)～第11回(2012.10)では榎本忠行（デロイトトーマツコンサルティング マネジャー）が「企業合併局面での人事・組織改革」「SaaS導入を契機にした人事・組織改革」「グローバルプロジェクトの連携作業で組織力を高める」と題して、複数の企業事例を集約し、一致団結の経験則を一般化した。

そこでの示唆は合併局面では Guiding Principle（原理原則）を最初に定めてブレない方針を明記すること、合併局面では組織・企業文化の融合に十分に配慮すること。加えて、グローバルプロジェクトを成功に導く一致団結の鍵は“コミュニケーション活性化”という曖昧な掛け声で終わらせずに、互いが常識と考えているルールを明文化すること、事実とロジックで議論していくことの大切さを強調している。

また昨今の技術革新の進歩をう

まく活用し、社内のチャットシステムやWeb Castといった仕組みで遠隔でも頻繁にかつ身近にコミュニケーションをとることの有用性も参考にしていただけると幸いです。

第12回(2012.11)～第13回(2012.12)では「Peach Aviationの組織文化醸成」と題し、LCCの革命児として日本の航空業界で注目を浴びるPeach社のCulture Makingを追った。

HR Design & Planning 部長の村主典陽氏がそのユニークな着想と実践ノウハウを次のように披露してくれている。

「なぜこれほど理念や共通の価値観に最初からこだわり続けるかということ、ベンチャーですから“ヒトの想い”が会社を動かす、変えていくという信念があるから」

また、「『人』に対しては手間暇を惜しんだ瞬間から理念・文化も人事評価も形骸化してしまう」とも語り、理念や人材という無形資産の大切さと愚直に信じてビジョン浸透の取り組みを続けることの大切さを示唆している。

**団結力加速の鍵は「多様性」「スピード感」「遊び心」**

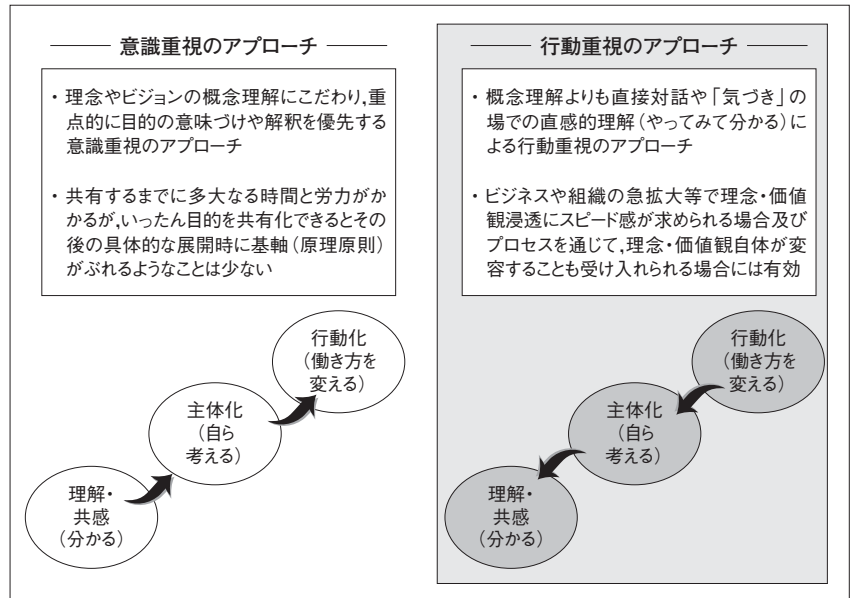
本連載では様々な業種、グローバル企業・ベンチャースピリットあふれる企業、合併企業を取り上げてきた。企業毎に切り口や重点ポイントは異なるが、共通してい

図表3 行動重視で“行動化→主体化→理解・共感”の逆回転アプローチ

たのは一致団結を実現するには求心力の原動力となる青写真があること。これは企業文化等を考えるうえでは理念・価値観にあたるであろうし、業務・システム統合であればロードマップやゴール設定である。この点の重要性は多くの企業経営者・人事部の方々には十分に気づいている。他方でそれを実行するための遠心力はどうだろうか？ 成功企業に共通していることは実行するための行動力や横展開力に秀でている。その成功ポイントとして私は「多様性の受容」「スピード感の徹底」「遊び心の余裕」の3点を取り上げたい。

「多様性（ダイバーシティ）」はこれからの一致団結のあり方を示す1つの象徴である。従来は一致団結とは同質的な志向・行動をもつ集団を意味した。しかし現代では多様な志向・行動を尊重しながらも同じ方向性に足並みをそろえることが求められている。BASF須合氏の知見の通り、一致団結と多様性は相反するものではなく、融合すべき命題であり、ファイザー松尾氏がいう「グローバルのリーダーシップに従うのは当然です。その上で日本の土壤に合った改善提案や問題意識を常にぶつけて、本音で議論し合える良い意味での緊張関係を維持・強化していく」という考えにも通じる。

「スピード感」の徹底はジョンソン・エンド・ジョンソン社の平野氏、Peach社の村主氏が強く主



第13回連載記事より抜粋

張するところである。ハイスピードで外部環境が変わる現代社会において、走りながら考える、実行することの大切さはいままでもない（図表3）。

「遊び心」というのも忘れてはいけない大切な要素だ。Peach社は「おもしろいかどうか」という究極のものさしを持っているが、他の会社もすべてタフなプロジェクトであってもどこかに面白さを見出して、前向きに頑張っやりきろうというポジティブさがある。いずれも「言うは易く、行うは難し」の典型だが、仕事のなかにこのような多様性・スピード感、遊び心を取り入れてみてはいかがだろうか。

**新しい人事テーマは  
デジタル人事**

さて、この長期連載を終えるに

あたり、今後の人事課題として1つ問題提議をしたい。昨今は“グローバル人事”の掛け声ばかりが聞こえてくる。他方でもう1つの潮流で人事の舵取りを変える可能性を秘めているのは“デジタル人事”という動きである。人事部は社員の生産性を向上させることと同時に自らは間接部門としてコストダウン要請の両立が求められている。その1つの鍵がスマートデバイス（スマートフォン、タブレット）を活用したワークスタイル変革やSaaSシステムを活用したより合理的で機能的な人事システム・運用への移管である。「デジタル人事」をテーマにした新連載にて、最新事例や課題と展望をご紹介していきたい。