

# 社員のやる気、自主性を引き出す 組織開発のご提案

2019年2月2日

株式会社オフィス・ヒューマン・ネットワークス

---

## 雇用/人材/報酬

## 人材管理/人材育成

### 内容

- 長期雇用
- 内部昇進
- 経営幹部は市場や社員を熟知した長老

- 人材の適正配置
- 職能要件書を中心にした、育成、処遇、評価体系(人事制度による人材の統合管理)
- Off-JTは階層別教育
- OJTに依存

### 前提

- 常に魅力的なポストの提供←事業成長の必要性
- 長期勤務に有利な年金・報酬制度
- 必要とされる能力は不変
- 判断を間違わない経営幹部

- 管理職が部下指導できるだけの余裕と能力を求められる
- 報酬は給与・賞与は評価し易い成果によって、高く評価される
- 必要とされる能力は不変

- 人材開発が、個人の基礎能力に委ねられている。
- Off-JTが知識修得に終わり、修得した知識が経験による学習に活かされない。
- 事業・技術の急速な変化によって、OJTが機能しない状況を生み出している。
- 経営幹部として選抜される人は、失敗しない人。

---

# 頑張って採用し、 育成した社員が やめてしまう

勤続勤務意向が2年未満の社員の割合

20代 30%

30代 20%

---

課長が忙しすぎて、  
部下とのコミュニケーション機会が圧倒的に不足している

上場電気メーカーの調査結果  
不足していると回答した割合

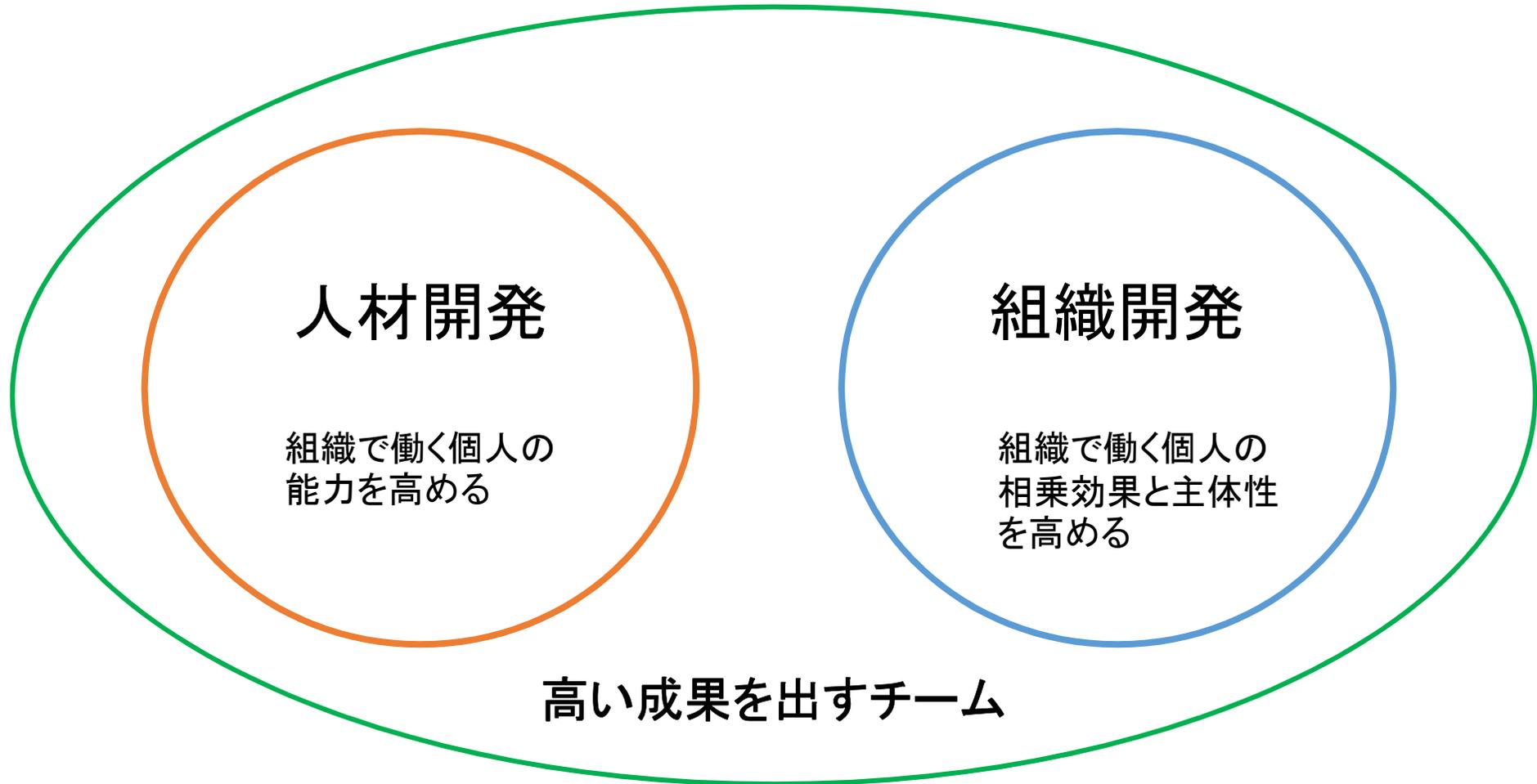
部長課長間 **20%**

課長メンバー間 **50%**

個人で業務を遂行することが多く、スキルアップも個人に委ねられている。チームで学習する機会が少なく、お互いの個性や特長を知り合い、チーム成果を高める方法を学習する機会が少ない

QC・TQM活動は実施されているが  
リーダー依存のサークル

80%



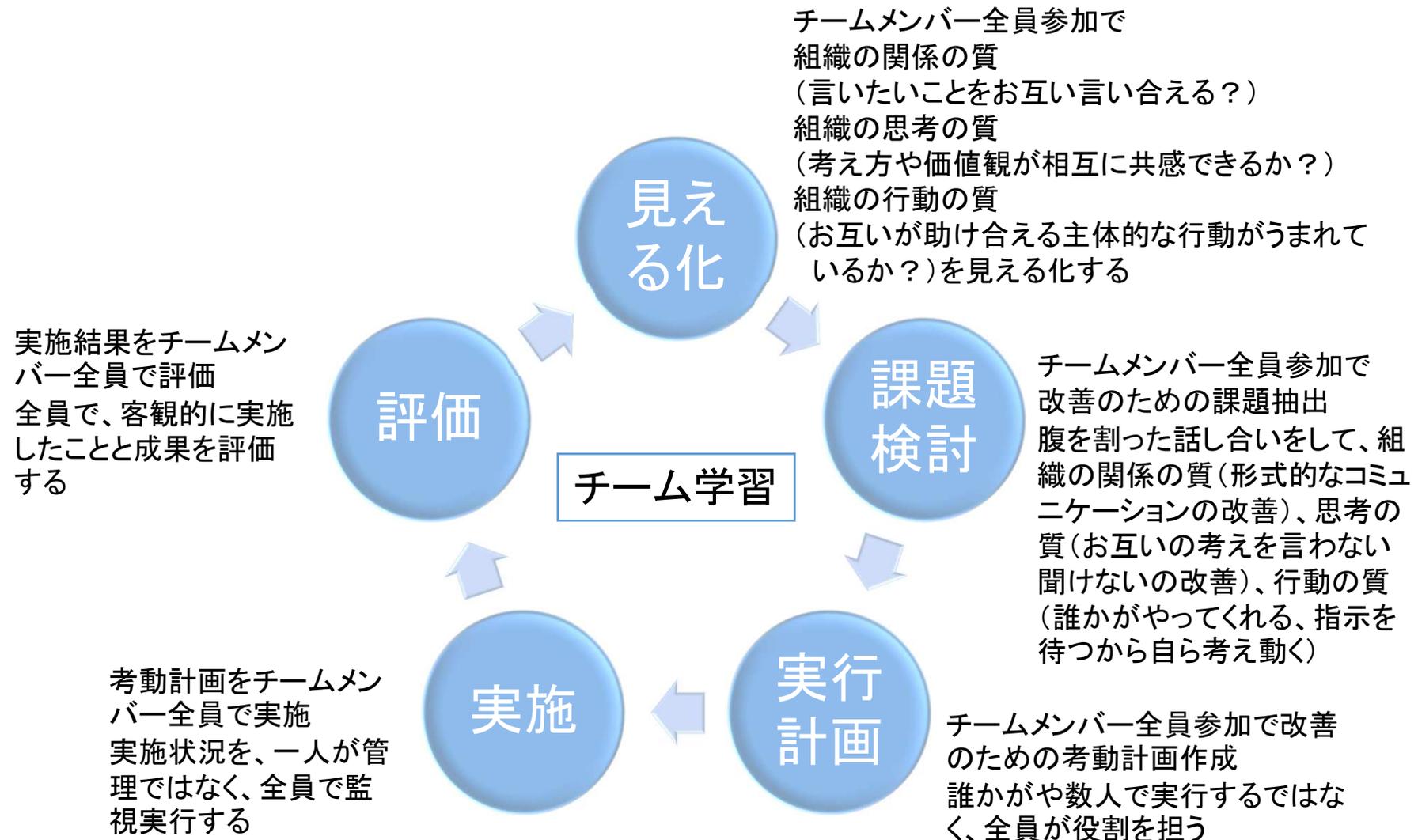
人のスキルを高める人材育成は実施されているが、組織のスキルを高める組織育成は実施されていない。

1. 職場内での信頼関係を高め、組織メンバーが関係性を高める対話を相互におこなえる職場環境を実現する
  2. 職場全体の価値観の共有・共感をおこなう
    - メンバー相互の多様な価値観を認め合う
    - 社員が、職場共通の価値観に共感し、一体感をもった行動ができる
  3. 日常業務に意識的に対話の機会を設けることを通じて、高い質で多量のコミュニケーションを、効率的・効果的に実施する
  4. 個人の意識向上だけにとどまらず、高い成果につながる組織行動への変革を促す
-

# 組織能力を高める方法

		時間軸	
		短期	長期(継続)
経営としての意図	有	<ul style="list-style-type: none"><li>●人材開発 (メタ能力)</li><li>●組織開発 (第三者の介入)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●組織学習</li><li>●人間的成長のための 人材育成</li></ul>
	無	<ul style="list-style-type: none"><li>●リクルーティング</li><li>●危機感をバネに</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●人事制度改革</li><li>●DNAの継承</li><li>●組織の癖の変容</li><li>●企業文化の変革</li></ul>

# 組織が学習するには



一機にではなく、必要な都度機会を設けて、漸進的にチーム能力を向上する

# 組織開発での取り組み(例)

## 職場の取組課題に合わせて、施策を実施いたします(コンサルテーション)

<p>取組課題</p>	<p>&lt;信頼関係の構築やベクトル合わせが必要な組織&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画・年度部門長方針への理解と自分ゴト化</li> <li>・社員の気力・活力UP</li> <li>・経営や職場への信頼やコミットメント(言う、言える、聞く)</li> <li>・協働・協調</li> <li>・会社内での文化、価値観の共有、醸成</li> </ul> <p>&lt;イノベーション創出や生産性向上等複雑な課題解決を求める組織へ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機能系統(営業・研究・製造)横断的な課題解決</li> <li>・継続的な人材育成やリーダー創出</li> <li>・変化に対する準備と、柔軟/迅速な対応</li> <li>・知識の創造(共創)</li> </ul>
<p>組織開発施策</p>	<p>&lt;信頼関係の構築やベクトル合わせが必要な組織&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ワールドカフェを使った方針共有ワークショップ</li> <li>・ワイガヤミーティング</li> <li>・チームビルディング(対話の場)</li> <li>・ファミリートレーニング(本音での対話の場)</li> <li>・経営と現場との関係性構築/価値観の共有化/考えを聴く・話すコミュニケーション活性化の場</li> </ul> <p>&lt;イノベーション創出や生産性向上等複雑な課題解決を求める組織へ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課題設定チームと課題解決チームによる事業課題解決活動</li> <li>・アワード(価値観に即した行動実践者の表彰)</li> <li>・社内ファシリテーター養成(対話の場を構築/実施できる人材)</li> <li>・共創やオープンイノベーションの場の提供</li> </ul>

# 組織開発の効果 その1-1 製造系人材開発部

## 人材育成改革をテーマに、社外及び自社のファシリテーターを使い、ワークショップを実施

<1回目>

### 1. 本日の期待の表明

各メンバー1人1人が本日期待したいことを出し合う

### 2. ストーリーを作る(デザイン思考の応用)

#### ■理解共感

各メンバーの業務経験における、「良かった事(ゲイン)」と「残念だった事(ペイン)」の経験談を共有化し、**理解共感**を得る

#### ■大事なこと

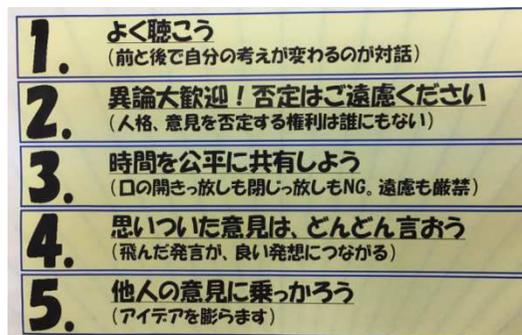
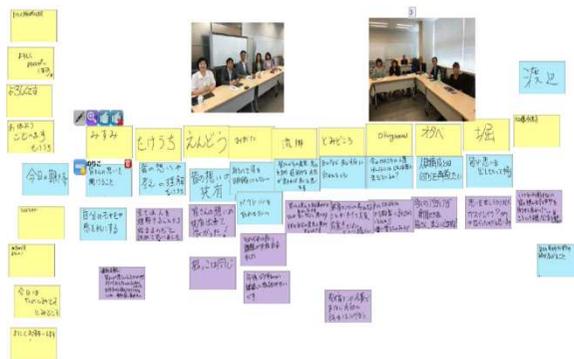
**理解共感**を踏まえ、人材育成のあるべき姿を出し合う(現在から5年後の6コマ未来シナリオの作成)

#### ■プロトタイプング

あるべき姿を実現するための、活動の方向性を考える

### 3. 本日の結果を振り返る

各メンバー1人1人が、本日の期待に対してどうだったのかを出し合う



<2回目>

### 0. 事前課題

取り組みたい課題を挙げてもらう

### 1. アイスブレイク

各メンバーの**価値観(暗黙知)を共有**(理想の会社と現状などを写真を使い発表)

### 2. 課題解決その1

ブレインストーミング(パルス討議)  
人材育成改革の課題の洗い出し

### 3. 課題解決その2

オープンスペーステクノロジー  
重要課題の深堀

## ワークショップ参加者の感想

- ①皆さんの想いや考えが理解・共有できて良かった。
- ②色々なアイデアがでて良かった。実現に向けて取組みたい。我々で変えたい。
- ③皆さんが同じ方向を向いていることが分かり良かった。
- ④短時間で予想以上の成果(解決策案の深堀まで)が出た。
- ⑤普段話をしない人の考えを知ることが出来た。

## Before

- ・個々人の本心が分からない
- ・チーム間の相談・会話が少ない
- ・他責の発言が多い

## After

- ・個々人の価値観や目指す人材育成像が分かり、またベクトル合わせができた
- ・チーム間での業務連携が進んだ  
日常会話や笑顔も増えた
- ・自責、未来志向に変わりつつある

# 組織開発の効果 2-1 運輸系会社 方針の自分ゴト化

## 中期経営計画策定に社員の声を反映、事業所単位でワールドカフェ（60人/1回/3時間）を実施

参加メンバー：事業所内の階層、機能系統、年齢を混在させたメンバーを60人単位で選出

### 1. 現状の中期経営計画の振り返り

各メンバーが、4人1チームで、15チーム模造紙に現状の成果、改善すべき成果を記入しながら話し合う

### 2. 席替えをして、次期中期経営計画で取り組みたいことを話し合う

#### ■ 各チームでの振り返りを共有する

#### ■ 次期中期経営計画で取り組みたいことを話し合う

次期に対する自分たちの考えを相互理解共感を踏まえ、筆談しながら話し合う

### 3. 元の席に戻って、次期中期経営計画で取り組みたいことを話し合う

#### ■ 各チームでの2. の話し合いの内容を共有する

#### ■ 次期中期経営計画で取り組みたいことを話し合う

次期に対する自分たちの考えを相互理解共感を踏まえ、筆談しながら話し合う

### 4. 本日の結果を振り返る

各チーム代表者が、話し合いの結果（模造紙）を、発表し自分の次期中期経営計画に対する考え方を出し合う

### 5. 全事業所で実施

ワールドカフェの話し合い成果（模造紙）を、次期中期経営計画に反映、経営の合意を得て、全社発表した。

中期経営計画の自分ゴト化ミーティングにて、各人の業務に落とし込んでいく



# 組織開発の効果 2-2 運輸系会社 方針の自分化

## ワールドカフェ参加者の感想

- ①事業所のメンバーの想いや考えが理解・共有できて良かった。
- ②次期中期経営計画策定に参画できてよかった。
- ③全員の思いが一つの方向に向かっていることが体感できた。
- ④短時間で予想以上の成果(参加メンバーの考えがみえる化できた)
- ⑤普段あまり話をしない職場のメンバーの考えを知ることが出来た。  
(運輸系会社においては、個人(ドライバー、業務員等)で業務遂行することが多く、職場メンバーとの交流あるいは協働作業機会がほとんど持たされてない)

## Before

- ・ヤラされ感があった
- ・他機能系統との相談・会話が少ない
- ・方針が達成できないのは他責の発言が多く、中期経営計画達成への参画意識が低い

## After

- ・自分たちが取り組むことが、事業所を変えていくことにつながることを、意識できた
- ・他系統との業務連携が進んだ、日常会話や笑顔も増えた
- ・方針達成への当事者意識が出てきた、自分の考えを話す機会が増えた

機能系統横断型の課題解決活動をファシリテーターを使い企画し、全員参加で実施、成果を共有

事業部に存在する40部門で、機能系統横断型の課題を、年間2件設定し、3ヶ月間で解決活動を企画実行

1. ファシリテーターを、各部門2名選定(総数80名)し、3ヶ月間で集合研修(1日間×3回)、現地指導(会議臨席指導3時間×1回)で育成しながら、機能系統横断型の課題解決活動を実践
2. 部門長40名に対しては、機能系統横断型の課題解決活動の必要性、目的、効果、課題の設定方法、解決チームの体制(メンバー選定、組織体制、各メンバーの役割分担、部門長の関わり方)、解決チームの立ち上げ方に関する集合研修(0.5日間×1回)を実施
3. 課題解決活動結果を振り返る

成果 5年間継続 社長表彰:3件 事業部長表彰:3件/半年

会議効率化 会議時間 20%削減

会議成果 合意形成事項の質(決定事項の実行度) 従来の30%向上

# 組織開発の効果 3-2 運輸系会社 課題解決活動

## 課題解決活動参加者の感想

- ① 普段一緒に仕事をしている他機能系統の人の仕事の状況、考えを知ることが出来た。
- ② 相互協力することで、従来放置されていた、お互いの問題を解決できた。
- ③ 短期集中で、成果を出すことができた。
- ④ 横断的な組織だけでなく、系統内の階層間で、相互の考え方を話し合う機会が増えた。  
若い人の考えを引き出すことができるようになってきた

## Before

- ・誰も手をつけない問題に手をつけると、最後まで自分一人で解決しなければならなかった。
- ・機能系統連携の課題は、後回しにしていた。
- ・部分最適な課題解決しか考えていなかった。

## After

- ・機能系統連携で、全員が考え、全員で役割分担して、解決できた。
- ・他系統との業務連携がやりやすくなり、相談してみることができるようになった。
- ・全体最適で、課題発見、解決ができるようになってきた。

機能系統横断型の新規事業開発をファシリテーターを使い企画、実行計画を作成した。

事業部で選抜したメンバーで、新規事業テーマを、検討企画し実行計画をワークショップで作成した。

1. 各事業部5名の機能系統横断でメンバーを選定(総数20名)し、3ヶ月間で集合研修(1日間×3回)で、事業企画のプロセス、実行計画作成のプロセスをファシリテーターが設計し、機能系統横断型の新規事業開発を実践
2. 新規事業計画発表会を、経営層に対しておこない、事業テーマを選定した。
3. 新規事業開発活動結果を振り返る

成果 3年間継続 事業開発テーマ 20件 事業化 2件  
事業化による新規事業規模 3億円/年

## 新規事業開発活動参加者の感想

- ①新規事業の企画・実施計画の検討プロセスが実践できた。
- ②他機能システムのメンバーが相互協力することで、様々な視点で事業の可能性を検討することができた。
- ③短期集中で、成果を出すことができた。
- ④メンバー全員の実行意欲が高まり、役割分担を明確に行動計画を作成することができた。

## Before

- ・日々の業務に追われて、中長期の事業開発が、放置されている。
- ・営業・技術のコミュニケーションが、悪く関係プレーがほとんどない。
- ・受注・売上・利益目標が達成されず、市場は、自社の寡占状況

## After

- ・全員参加で、短期間で事業を企画し、実行計画を作成できた。
- ・業務連携がやりやすくなり、実現の方法を相互に進捗管理することが、できるようになった。
- ・新しい市場・事業への挑戦意欲が高まり、実現に向けて努力する人材が増加した。

# 経営戦略・人材開発のミッシングリンクを解消するための課題

## ①経営戦略と人材開発・組織開発のリンク

企業競争力の源泉が人的資源、すなわち社員の持つ能力と、それを効果的に発揮させる組織風土に移りつつあるため、経営戦略に合致した人材開発・組織開発は、経営戦略実行の条件と言える。

## ②人材開発と組織開発のリンク

人材開発による組織風土の変革だけでなく、事業環境に適応した組織風土の開発を、同時並行で進めていかねばならない。また、組織内に組織開発を担う人材の育成を図っていかなければならない。

## ③事業ラインの組織開発機能の強化

現場レベルにおいても組織開発機能を担う人材を育成することで、刻々と変化する事業環境に適合した組織体制、風土を獲得することが必要となる。

## ④集合研修とワークプレイス・ラーニングの強化

現場の上司が人材育成を担う役割をなくす反面、事業環境が急速に変化する状況の中、現場での人材開発、組織開発機能が、集合研修にシフトせざるをえなくなっている。OJTとOFF-JTの再定義と、それに合わせた研修プログラムの再設計が必要となる。学習の場としての現場の有効性を有機的にリンクさせることが必要となってきている。

## ⑤ラーニング・デザインの高度化

人材開発の構造変化によって、組織・人材の学習能力向上への要求水準が高まっている。そのため、ビジネスパーソンの学習能力向上のための方策が模索されている。現場、研修を問わず、学習成果を明確にし、最もふさわしい施策を企画し実行しなければならない。研修の場だけにとどまらないラーニング・デザインの向上が求められている。