

2 顕在化し始めた課題と改善への取り組み経緯

経営環境の激変に伴い、
専門性重視の施策が組織力低下の一因に



人材開発部
第1人事室長
秦 直道氏

[1] 顕在化し始めた職場の問題—組織力の低下

このように「個人の専門性・創造性をより高め、引き出す施策」を通じて事業革新をリードし、組織活性化を進めてきた会社の中で、2000年代に入ってから徐々に組織面での課題が浮かび上がってきた。

具体的な問題点として挙げられたのは、組織・集団の力の弱体化である。その背景について、同社は次のように分析している【図表3】。

同社人材開発部 第1人事室長 秦 直道氏は語る。

「2000年代に入って、海外販売をはじめグローバルな事業が急拡大するなど、環境の激変が進む中で、これまで取り組んできた専門性・創造性重視の施策と職場の実態との摩擦、反作用のような部分が徐々に表れてきました」

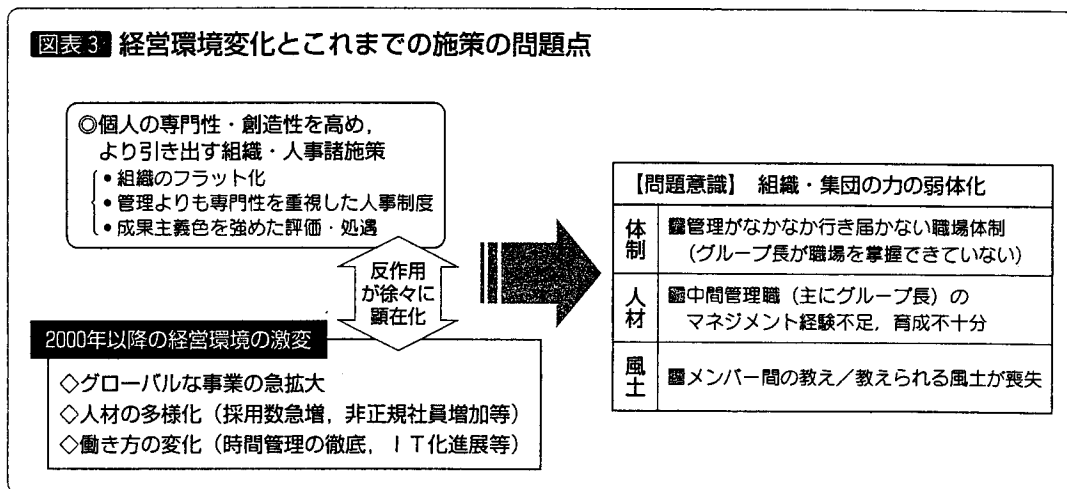
「具体的には、事業の急拡大に伴って増加した業務量をカバーするために新人や非正規社員が急増し、職場内の人材の多様化が一気に進みました。その一方、各人への業務負荷

が増した中でも、労働時間に関してはより厳格な管理を行うようになり、結果的に自分のことだけで精一杯になってしまい、お互いのフォローやリーダーのマネジメントが行き渡りにくい状況になってきたのではないかと考えたわけです」

こうした中で生じた組織力の低下の兆しに関する指摘は、全社的なリサーチから浮かんだものではなく、各職場の管理者から同じような時期に、異口同音に挙がった意見であるという。その背景に関して、同社では人員構成の変化やこれまでの育成プロセスも影響しているものとみていた。

「バブル好況の時期には、人員が急増したためにきめ細かな育成が十分できなかった面がありました。さらに、その後は景気低迷の影響から採用数を大幅に抑制したため、後輩指導の経験が乏しいまま現場のリーダー役に就く人が増えてきたわけです」

図表3 経営環境変化とこれまでの施策の問題点



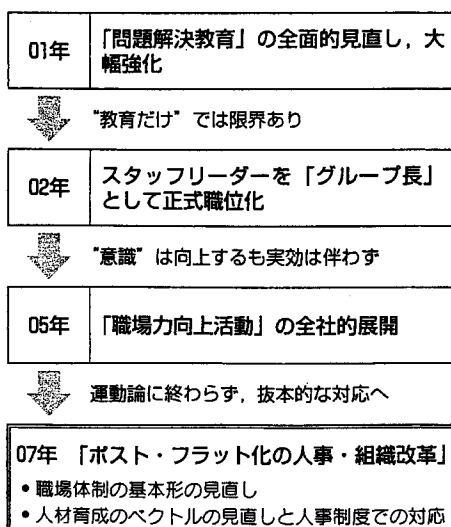
「組織構成の面でも、メンバー間の上下関係が少ないフラット型組織の下では、先輩が後輩に仕事を教えたり、メンバー間で教え合ったりする機会が相対的に少なくなり、さらに専門性重視の施策の反作用でメンバー同士の関係がバラバラになりがちなのが組織力低下の一因になっていると考えました」(人材開発部 第1人事室 主幹 阿比留謙吾氏)

[2]改善に向けた01年以降の取り組み

こうした問題に対処するため、同社では人材育成とマネジメントの両面から、改善への取り組みを段階的にスタートさせていた[図表4]。

まず皮切りとして、従来の「問題解決教育」を01年から全面的に見直し、大幅に強化した。対象は入社4年目と7年目の若手社員で、研修の内容は、①集合研修で問題解決に取り組むための知識やステップを学習、②職場に戻ってから各人がテーマを定め、日常業務を通じて問題解決の取り組みを实践、③最初の研修受講から1年後に各職場で発表会を行い、実

図表4 01年以降の取り組み



践成果を職場全体で振り返って検証する——というものである。

この研修復活に関しては職場でも一定の評価が得られたものの、教育面のみでの対処では自ずと限界があることから、翌02年にはマネジメント強化に向けた見直しが追加された。その内容は、組織構成上、「室」の下位単位に当たる「グループ」のまとめ役、それまで「スタッフリーダー」と呼ばれていたポジションを組織上の正式な職位として位置付け、その呼称を「グループ長」に改めるというものであった。

この見直しでは、職位呼称だけでなく、グループ長自身に対する評価の一部(マネジメント要素の評価ウエイト引き上げ)が改められた一方、役割や権限の大きさなどについては従来と変わりなく据え置くこととされた。このため、グループ長に意識付けを図る面では一定の成果が得られたものの、マネジメント改善までの実効にはなかなか至らなかったという。

こうしたステップを経て、組織・集団の力を高めるための問題意識と取り組みを全社で共有・加速するため、同社は05年から「職場力向上活動」をスタートさせた。

「全社運動を通じて、仕事の基本をもう一度取り戻そう、人材育成に各職場でしっかり取り組もう——という意識付けを行ったわけです。各部とそれぞれの職場単位で、実情に合わせた方針を掲げてもらい、組織としての力を高めるための取り組みを進めてもらいました」(秦氏)

全社運動のプロセスでは、業務の進め方やマニュアル作りの好事例を人事部門で集約し、他部門へ情報提供して共有化を進めるなどの支援も行っている。こうした運動を通じた見直し機運の高まりを足掛かりとして、同社は07年から本格的な制度・組織体制の改革に踏み切ることとした。