

人事部が「組織開発」を推進するためにはどうすればいいのか

—— 組織開発は、人事が推進していくことがベストなのでしょうか。

いろいろな考えがあると思いますが、既に「人材開発部」が存在する企業なら、「組織・人材開発部」や「人材・組織開発部」という部門に変えて、個人の研修だけでなく、組織開発に関する機能を広げていくという対応が考えられます。

一方、人事部が組織開発を推進していく場合は、「管理機能」と「開発機能」を分けることが必要だと思います。「開発機能」のほうが現場の支援に関わる組織開発の業務を担当するのです。人事は豊富な人事情報を持っています。例えば、「社内のだれが関係性に関して良いセンスを持っているのか」といった情報をつかんでいたりする。そういった人事情報を共有しながら、「開発機能」が関係性について支援していくのです。

また、「経営企画部」が推進していくことも考えられます。戦略を作って推進していく際には、組織の体質をどうすればいいのか、人とその関係性をどうするのかという課題が、必ず付いてくるからです。しかし実際には、経営企画部が組織開発を担当しているケースは少ないです。

—— 人事部の方々は、組織開発をどのように捉えているとお考えですか。

いまから3〜4年くらい前、組織開発の話人事部の方にすると、「これは人事部のやる仕事ではない」という反応が多かったです。確かに組織開発の手法はイメージしにくい。また、人材開発部が行っているのは研修というスタイルで、組織開発の機能や手法を持っているわけではありません。人事の仕事ではないという反応も、当然のことかもしれません。

ただこの時、私は「それでは、そもそも人事部の仕事をどう定義するのか」という問題であると考えました。人事部の機能をどうクリエイトするか、という話です。トップの考え方にもよるでしょうが、「**現場の関係性、現場の風土を良くしていくために支援をすること、これも人事部の仕事であると定義すれば、組織開発が人事部の仕事になるのです。**

これまで行ってきた採用、異動、給与計算、労務管理、労働組合対応などに加えて、組織開発の機能も加えていく必要があると考えれば、組織開発を人事部の機能として置くことができます。ウルリッチが言っている「チェンジ・エージェント」の機能です。

現在の日本企業では、組織開発をどの部門が担当するのが明確ではありませんから、それぞれの企業で一番やりやすい部門が担当すればいいと思います。また、組織開発という言葉にこだわることもありません。人と関係性を良くするためにあるのなら、組織活性、組織づくり、組織力向上、風土改革、職場支援といったような言葉でもいいと思います。

とはいえ、私は人事部には大きな期待を寄せています。人事部は人が対象になる仕事なので、「人」「関係性」の重要性を一番よく理解していると考えているからです。**人事部長、役員がその重要性和意味について、社長を説得していくこと。それこそが、人事部が組織開発の担い手となるための第一歩**だと思います。

正直、組織開発の力を身につけるには数年かかります。アメリカでは組織開発を大学院修士課程で学んだ専門家が内部組織開発コンサルタントとして、ずっと組織開発部門にいるケースがほとんどです。日本企業には人事異動がありますが、組織開発のことを学んだ人が違う部署に異動後も、人との関係性に関わる動きを続けていけば、その動きが社内に広がっていくと考えられます。実際、ヤフーではそのような形で組織開発が進んでいます。

—— 人事担当者が組織開発を進めていく際には、どのような姿勢が求められますか。

まず、組織開発に関心を持っている人たちとのネットワーク形成が大切です。外部の識者を招いて社内勉強会を開催するなど、成功事例の共有も重要と言えるでしょう。一口に組織開発と言っても、いろいろな手法や考え方があります。また、組織開発に係わる人たちもさまざまです。違いを乗り越えたり、包みこんだりすることも、組織開発の重要な要素なのです。そういった意味で、**組織開発の推進はダイバーシティ推進にもつながる**と言えます。

ところで最近、組織開発の一つの方法である「ワールドカフェ」がいろいろなところで行われています。非常にやりやすい方法であり、何か対話をしようとしたらワールドカフェを開催するというような風潮がありますが、ただ行えばいいということではありません。「組織開発＝ワールドカフェ」ではないのです。どのような目的でワールドカフェを設計し、そこで起こっていることにどのように対応していくかを、最低限おさえておく必要があります。まずは**手法ありきではない**のです。組織開発が徐々に広まっている中で、一つの課題がここにあると思います。

—— 最後に、組織開発に取り組む人事の方々に向けてメッセージをお願いします。

会社経営では「X理論」という考え方がちですが、人事部の方は会社の中でも、「Y理論」を持っている人が一番多いように思います。「X理論」の下では、人や関係性が疲弊します。私は「Y理論」をベースに組織の人的側面のマネジメントに取り組むことが、これからはとても大切だと思っています。なぜなら、組織開発は「Y理論」にマネジメント観がベースとなるからです。人と職場の関係性に起こるプロセスに気づき、働きかける取り組みが、まさにこれからは必要です。そのためにも、人事部が「Y理論」の擁護者となれるか。マネジメントにおける人的側面の重要性を擁護するパワーを人事部が持てるか。これがこれからの組織開発において、とても大事だと思います。

* X理論：人間は、本来なまけたがる生き物で、責任を取りたがらず、放っておくと仕事をしなくなるという考え方

* Y理論：人間は、本来進んで働きたがる生き物で、自己実現のために自ら行動し、進んで問題解決をするという考え方

リーダーこそ「組織開発」の重要性を理解しなければならない

—— いまの日本企業には、組織としてどのような課題があるとお考えですか。

社員一人ひとりの資質を高めるための支援は、これまでも研修などを通じて行われてきましたが、現場の関係性を高めるなど、部署や部門などの現場に向けた支援があまりできていないと思います。ではどうすればいいのかというと、例えばGEでは現場担当人事という役割の人がいて、定期的に社員と面談しているそうです。

メンバーには「何か困っていることはないか」、リーダーには「部署の関係性はどうか」「どのようにメンバーの力を発揮させているか」など、まさにコーチングを行うかのような面談です。一方、多くの日本企業の人事部は、制度構築や研修にばかり注力していて、現場の関係性の支援はできていないのが実状です。

—— そうした状況の中で、組織開発をどのように進めていけばいいのでしょうか。

日本企業では、企業全体の戦略は決まっていますが、部署や部門ごとのビジョンや長期的な目標が決まっていないというケースが多いですね。しかし、経営戦略がそのまま降りてくるだけでは、社員にとってなかなか「自分ごと」にはなりません。

そこで重要になるのが、**部署のビジョンを自分たちで作ること**、あるいは自分たちが1年間かけて取り組むべき目標を、**数値目標以外で作ること**です。

また、日本企業のリーダー（部課長クラス）には、関係性を改善するために何かしたいと考えている人もいますが、具体的にどうすればいいのかが分からないというケースが多いようです。そのため、そういった人たちが「助けてほしい」と人事に言える環境を作ることがとても大切です。

そのためには、**社内に組織開発を専門とする人がいて、各部署を助けていく、「パートナー型」の組織開発の進め方がいい**と思います。例えば、ヤフーはそのような形で組織開発を進め、成果を残しています。こういったモデルは日本企業ではまだ少数派ですが、人材開発部が**「組織・人材開発部」と名称変更する会社が増えて**きており、組織開発の機能を企業内に置く動きは今後も増えると思います。そして、組織開発を専門とする人材の育成が、これからは大変重要になってくるでしょう。

そういった人材を社内で育成するのは難しいと思いますので、**当面は外部の組織開発の研修を社員に受講させる**といいでしょう。いくつかの専門機関で、組織開発の推進者養成コースなどが開催されています。研修を受けると、組織開発の実践力が身に付くほか、受講生同士によるネットワークが形成されます。講座終了後も受講生同士がつながり、お互いにアイデアを出しあい、それを各人が社内に持ち返って実践してみて、その結果を受講者同士でフィードバックし合うことによって、組織開発に関する学びをさらに深めることも可能です。まさに、**組織開発の「実践コミュニティ」**ですね。人事の方々もこのような研修を受講して、会社の枠を超えた、組織開発を推進するためのネットワークが形成されていくことも重要だと考えます。

— 組織開発を社内に広めていくには、どのようなアプローチが必要でしょうか。

まず、キーパーソンとなる**現場のリーダーが、業績や目標達成のことばかりを考えるのではなく、「自分の部署の関係性が変わり、風土が変わることが大事である」というマネジメント観を持つようになる**必要があります。あるいはGEのように、トップマネジメント層に行く人たちは、異動の中で必ず組織開発部を経験するというようなキャリアパスを用意することです。**これからリーダーとなる人たちは、組織開発の素養を持たなければならない**ということを、メッセージとして伝えることが**重要**です。

組織開発が社内に広がっていくためには、人事部長、または人事担当役員クラスの人たちが「**関係性に投資することが大事だ**」と理解し、実際に投資することが大前提となります。人事トップが組織開発の重要性を分かっていると、組織は大きく変わっていきます。しかし実際には、「**組織開発に投資して本当に利益に結び付くのか**」と疑問に感じる人が少なくありません。また、日本の組織は短期的な視点に陥りがちで、目先の利益をどう上げるかにばかりに目が向いています。**戦略を実行できるような体質を組織の中でどう作るか**ということは、あまり考えようとしません。まずは、組織開発に投資して成功したケースを皆に知ってもらうことが必要だと思います。



中村和彦（なかむら・かずひこ）

南山大学 人文学部心理人間学科教授、人間関係研究センター センター長、人間文化研究科 教育ファシリテーション専攻

●1964 年岐阜県生まれ。名古屋大学大学院教育研究科教育心理学専攻後期博士課程満期退学。専攻は組織開発、人間関係トレーニング（ラボラトリー方式の体験学習）、グループ・ダイナミクス。アメリカの NTL Institute 組織開発サーティフィケート・プログラム修了。組織開発コンサルティングを通して、さまざまな現場の支援に携わるとともに、実践と研究のリンクを目指したアクションリサーチに取り組む。著書に『入門 組織開発 生き活きと働ける職場をつくる』（光文社新書）、主な論文に「組織開発（OD）とは何か？」「対話型組織開発の特徴およびフューチャーサーチと AI の異同」（『人間関係研究』に掲載）などがある。