

シンポジウム

戦略パートナー／チェンジ・エージェントとしての 人事部が取り組む組織開発*

南山大学 中村和彦

神戸大学 金井壽宏

ヤマト運輸株式会社 大谷友樹

神戸大学 平野光俊

中村 では、時間になりましたので、今回の大会の最後の企画ということで、「戦略パートナー／チェンジ・エージェントとしての人事部が取り組む組織開発」についてのシンポジウムをスタートさせていただきます。私は司会、それから企画を担当させていただいています南山大学の中村と申します。

最近、「組織開発」という言葉がいろいろなところで聞かれるようになってきました。しかし、組織開発とは何かということが、多くの方に共有された上で「組織開発」という言葉が使われているという状態にはまだなっておらず、使っている方によって、組織開発のイメージや使われ方はいろいろなのだろうと思います。ただ、人と人との関係性、それからチームとか、組織全体の風土、それからプロセスというものについて関心が高まりつつあり、組織開発ということに関心が高まっていると考えています。

今回は、組織の中の人の要因に関わる人が多い人事部が、組織開発のアプローチを通して日本の組織を強くしていく、その可能性を探っていくということで企画しました。今回、話題提供をいただきますのは、まず金井先生です。研究者の立場から、人事部が組織開発を活かし実践できることの意義について中心に話題提供をしていただきます。次の話題提供者が、ヤマ

ト運輸（ヤマトホールディングス）の人事総務部長をされている大谷友樹さんです。ヤマト運輸、ヤマトグループでの事例について話題提供していただくことになっております。そして、最後に、人事についてお詳しい神戸大学の平野先生からコメントをしていただくということで進めさせていただきます。

私は司会なのですが、組織開発とは何かということをご共有するために、私が組織開発とは何かについて10分ほどで説明させていただいて、そこから本シンポジウムの話題提供に入っていただこうと思っています。

導 入

中村 組織開発自体は、1950年代後半にアメリカで生まれました。いろいろな定義がありますが、様々な定義で共通しているものとしては、組織の効果性（effectiveness）を高めていくことを目的にして、行動科学を応用していく、組織内のプロセス―「プロセス」という言葉が本当によく使われています―を変革していくような計画的な取り組みである、ということです。この「計画的」という言葉は、行き当たりばったりではないという意味です。最初からこういうふう計画してやっていくわけではなく、データをとって、そのデータに基づいて変革の計画を立て、そして実現していく。あらかじめスタート時から何を実施していくかというのが決まっていなくてもあります。どのよう

*本稿は経営行動科学学会第16回大会（2013年10月26-27日：名古屋大学）で開催されたシンポジウムの記録を一部修正してまとめたものである。

な変革を進めていくというステップが決まっているという意味での計画です。

マーシャク (Marshak) というアメリカの組織開発で有名な研究者が、チェンジ・マネジメント (change management) とオーガニゼーション・ディベロップメント (organization development) の 2 つの対比をしています。彼の言っているチェンジ・マネジメントというのは、1990 年代から出てきた流れを指しています。大規模な変革の計画をトップからつくっていくということをしながら、かつ、人々を巻き込みながら、プロセスにも働きかけていくという、そんなアプローチです。比較的大手のコンサルタント、マッキンゼーやボストン・コンサルティングもやっているアプローチで、これを「チェンジ・マネジメント」と呼んでいます。

チェンジ・マネジメントと組織開発の違いとしては、強調点は、チェンジ・マネジメントの方はあくまでも成果にある。それに対して、組織開発はプロセス、どのように進めていくか、それから人と人との間に起こっていることという意味でのプロセスを強調する。方法としては、チェンジ・マネジメントではエリート・プロセスと掲げています。基本的に少数派の人たちがつくって、それを進めていくというものです。それに対して組織開発は、パーティシパトリ・プロセス (participatory process) とされています。できるだけ多くの人に参加を促して、決定する時にも多くの人が関与できるようにして進めていく、それが組織開発だということです。

優勢な価値としては、チェンジ・マネジメントは経済的な価値、それに対して、組織開発は人間尊重のヒューマニティックな価値、としています。そして、変革のマネジメントというのは、チェンジ・マネジメントの方は技術的なことを中心にしながら、ディレクティング、ある方向づけをしていくのに対して、組織開発はファシリテーションとコーチングという形で、当事者が主体であり、当事者がどのよう

にしていくか、どのように変革に取り組むべきか、そのプロセスを支援する、つまり、シャイン (E. Schein) が提唱したプロセス・コンサルテーションという考え方が中心になっています。

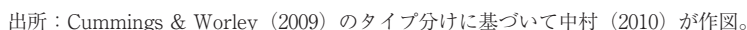
カミングスとワーリー (Cummings & Worley, 2009) という、アメリカの大学院で時々教科書として使われている、分厚い本の中に紹介されている働きかけの手法について述べていきます。この本のタイトルが *Organization Development and Change*, 「組織開発」と「組織変革」の両方を含んでいますので、非常に広めの定義です。

この定義によると、働きかける方法、何か問題があって、それに働きかける方法としては 4 種類あるのだということを言っています。1 つ目は「ヒューマンプロセスへの働きかけ」ということで、組織開発の基本的な一番昔から行われている働きかけの手法です。コミュニケーションの問題とか、問題解決、それからどのような関わり方か、お互いの関わり方、人間関係の問題、風土の問題を様々な手法で解決していくというもので、プロセス・コンサルテーション、チーム・ビルディングも入っています。それから最近のフューチャーサーチや AI というものも入っています。

2 つ目は「人材マネジメントによる働きかけ」です。これは、HRM でよく使われている手法かと思います。目標設定をしたり、評価をしたりということです。3 つ目が仕事の仕方とか、組織のデザインに対して働きかけていくような方法 (「技術・構造的働きかけ」) について挙げられています。4 つ目は、戦略的な変革ですとか、合併、提携というビジョン、戦略を明確にして、そして働きかけをしていく、「戦略的働きかけ」です。この図は、組織開発のことが分かったようで、全く分からなくなるような、人を迷わせる定義です。なぜかという、組織変革に関する働きかけが全て入っているためです。これが全部、組織開発の手法ですよという、組織開発の特徴がかえって分からなくなり

組織開発の特徴としては、戦略というものをつくりながら、できるだけ人々を巻き込んでいき、それを落とし込む時にプロセス、人々の意識とか、人々の思いというものに働きかける。制度を入れるにも、やはりそれをつくって入れ

さて、今の手法は、このように4つになるのですが、私なりに、横軸は個人、グループ、組織全体というシステムのレベルの違いで整理してみました。縦軸は、基盤、ソフトの側面、それから構造、制度、ハードの側面、そして将来、未来という戦略と置いてみると、この先ほどの4つのタイプが配置できます。たとえば、人的



– 63 –

要因ですと、個人、コーチング、メンタリング、キャリア開発といった手法が入ってきます。グループ、チーム・ビルディングをしたり、そして組織全体としてはフューチャーサーチという、みんなで組織を考えようという手法が入ったり、ラージ・グループ・インターベションという、できるだけ多くの人で話し合っているという手法が置かれます。

このように置いてみると、先ほどの人材マネジメントによる働きかけは、日本の人事部門の機能として結構やっている。キャリア開発や様々な人的施策、このあたりも人事がやっている。そして、戦略については、役員会議や経営企画などがやっている。仕事の仕方（技術・構造的働きかけ）としては、品質管理部門ですとか、業務改善のことや TQM 推進部という部門がやっている。

そして、日本の企業の中で、たとえば、各部門や組織全体の風土というものに働きかけていく、それをもっぱら仕事にするような部署はないということが見えてきます。アメリカでしたら、OD 部門というのが昔から伝統的にあって、ある部署でチームがうまく行っていない場合に、OD 部門に電話がかかってくる、内部 OD のコンサルタントに依頼がなされます。外のコンサルタントに頼むと高いですが、内部 OD コンサルタントは無料で手伝ってくれ、チーム・ビルディングなどの支援をしてくれます。日本はそれがない。

未来&グループ・レベルは、ある部署ごとの戦略をつくっていくことをお手伝いするという象限です。たとえば、会社全体としてはこういう戦略で行きますと決めました。では、その戦略の下に、私たちの部署は何をするかということを支援していく部署で、日本の企業にはこの機能もない。経営企画が戦略の落とし込みということをやっているかもしれませんが、たとえば、ある部署で将来をつくるためにフューチャーサーチを実施しようとするのをお手伝いする、そういう機能がなかなかない。

そうすると、日本の企業の中で、ここがすっぽり隙間として空いているのではないかということが、私の仮説になります。人のことを、もっぱら働きかけていく、人のことに携わっている人事部が取り組んでいく可能性として、人事の方が組織開発の様々なアプローチをマスターしていく。たとえば、ある部署についてのオフサイト・ミーティングをお手伝いするとか、部門ごとでの将来のビジョンを考えるために、部門ごとでのフューチャーサーチをお手伝いしようとか、そんな可能性が今後、人事の方が組織開発の手法を学びながらやっていくという可能性がある。今日は、このあたりのことを様々な話題提供をもとに考えていくという企画です。

古いものですが、ウルリッチの 1997 年に 4 つの機能です。2013 年に新しいバージョンが出ましたので、「今さらなにをこんなに古いものを」ということもあります。私にとってはこれが分かりやすいので、持ってまいりました。人事の機能として、4 つあると、中身はお読みいただければと思うのですが、そのうち特に、戦略パートナー、そして、チェンジ・エージェントとして、人事部というのがどのように機能できるのか。これも今回の枠組みとして考えていきたいと考えています。

たとえば、従業員のチャンピオンとしては、組織開発の人間性尊重や民主的な価値観と一致するような、経営層と従業員が直接対話できる場がどうつくれるかというのは、組織開発の手法の応用です。戦略パートナーとしては、金井先生もよく言われるのですが、戦略を考える会社の重要な会議に人事部長が呼ばれているか、席があるか、これがまず戦略パートナーとしての第一歩です。それから戦略をつくる際に人事部の意見が反映されているか、そして、戦略をベースにした部署ごとでのビジョンをつくるという時に人事がお手伝いをするという機能があるか、ということに関連します。

次に、チェンジ・エージェントとしての機能は、これは組織開発のアプローチと直接関係し

て、たとえば、ある現場の風土があまりよくない、という現場に手伝いができるかどうか、チーム・ビルディングやミーティングのお手伝いができるかどうか、ファシリテーターとしてお手伝いできるか、ということに、組織開発の手法が直接応用できると考えています。

今回のシンポジウムでは、組織開発について金井先生は非常に精力的に研究をなされていて、まず金井先生から話題提供いただいた後、ヤマト運輸の事例について大谷さんからお話いただく予定です。最近、日本の中で組織開発の部署を持っている企業がいくつか出始めています。外資は組織開発の部署をもともと持っていて、組織の中に OD 部門があったり、または、人事の中に組織開発の専門担当者があるなどします。日本企業の中で、日本流でやってきていらっしやって、組織開発とは言っていないのだけれど、非常に組織開発の機能を持っているということで、ヤマト運輸さんについての話題提供をお願いしたという経緯があります。

それでは、ここから金井先生の話提供ということにさせていただきます。それでは、金井先生、よろしくお願いします。

話題提供

金井 神戸大学の金井です。組織開発の発展の歴史に名を残して、今もお元気なエド・シャイン先生は、私の恩師の1人です。中村先生とごいっしょに、関西生産性本部という団体を母体に、組織開発に関する海外視察調査をいたしました。組織開発の1つのあり方として、プロセス・コンサルティングについて、シャイン先生にお聞きしました。シャイン先生がおられたMIT スローン経営大学院のPh.D. プログラムでは、博士課程の院生に対しても、先生は、頭ごなしに教えるより、効果的な質問中心のやりとりがありました。たとえば、院生が「あること X に興味を持っている」と言ったら、「X に興味を持つきっかけになったものはなに」と質問されたり、もし院生が特定の論文を挙げた

ら、「論文から学んだこと以外では、実際の組織の観察では、どんなことが気になっているか」と質問されたりします。ですから、先生だから、院生に一方的に教えるというよりも、院生に自分の頭で考えさせるためには、質問していくのがいい。そういう考えの指導でした。

この学会の会場にも私の研究室で神戸大学からの博士（経営学）をとった人がいますので、私がこれから語ることがほんとかどうか生き証人がいるのですが、私は、シャイン先生のようにはできていません。たとえば、院生が来て、せっかく「こんなことをやりたいのですけど」と話題にしてくれているのに、「それをやりたい理由はなんなの」とは聞かずに、「あれ読んだか、これ読んだか、これ読んだか」と言ってしまう。「これを読んだ」と特定の本文や論文に言及したら、「そこには、どんなこと書いてあった？」くらいの質問ならします。でも、へたすると、この聞き方では、どちらかといったら詰問です。シャイン先生は、いつもにこにこしながら、OD の専門家として、院生と接していたのではないかと思うのです。私は、プロセス・コンサルティングという言葉を知っていたのですが、大学の教員ですから、「プロセス」よりは、教えたい「内容」にいきなり入り、院生と接する時に、基本的にはエキスパートであるべきと思っていたのです。

だから、相手が研究の内容面でどこで困っているかというのを分かった途端、猛然といろいろなことを教えます。そういうことはできます。ですから、この院生が変わろう、成長しようと思っているのなら、この場合は、大学院生として本人自らがよりよい方向に向かって研究が進んでいくように、インターベンションしようという接し方はできていません。「介入」という言葉も指導教員としては使わないです。ゼミやクラスでは、内容の専門家として接しています。どう変わるのが、この院生にとってプラスか OD 的にやりとりせずに、「あれ読め」とか「これ読め」と言ってしまう。それは、自発

的に考える研究者を育てるうえで間違いだと気付く。これは随分カルチャー・ショックだったです。特に私が神戸大に行って一番影響力を受けた加護野忠男という先生と田村正紀という先生は、廊下ですれ違っても、「あれ読んだか、お前」と。「読んでいなかったらあかんで」と、学ぶプロセスよりは、いつも内容のやりとりをしていました。

ですから、原体験でやはりプロセスというのがキーワードでというのは、目から鱗でした。学者のようにコンテンツを溜めていって研究論文を書く世界でも、研究をうまくやっていくというのはプロセスである。これが皆さん、大学の教員の場合だと、100 人入る中教室ではなくて、12、3 人のゼミ室でのやりとりだとなると、ゼミ生との相互接触に配慮できるので、コンテンツだけではなくて、プロセスが大事だということに気がつきます。ただ単に知識を伝授するだけなら、大教室での講義でいいし、もし将来、まるでパソコンと同じように、自分のハードディスク、つまり脳から、学生さんのハードディスクに内容が移転できるのなら、OD 的な対話もなにも要らないのです。しかし、単なる知識伝授、内容移転ではないものが、ゼミの場であったらできます。

私は、そのことに気づいてから、これもここに私のゼミで Ph.D. をとった人たちが証人になると思いますが、だいたい前に金井ゼミで博士号をとって、既に学者になっている人が知っている学部ゼミより、今のほうがゼミ生のプロセスを彼ら自身がうまくつくり出していくのを、指導教員として支援する要素が高くなっています。こちらはちょっとお助けしているだけです。ゼミの教室に入ると、私はその日のゼミのリーダーに、「今日はどういうふうに進めていくの」と聞いています。

たとえば、就職活動の時に、学生さんがこの同じ会社に志望している見知らぬ人と、面接に先立つ控えの待合室で会った時に自然な会話ができるタイプの人になれるかどうか、そういう

ことを話題にします。同じ会社を受けているのだから、知らない人どうしても、そういう場で話し合う気になるプロセスをリードできたら素敵です。さらに、4、5 人で対話が始まったら、必ず誰かがホワイトボードがあれば、なにか書き出して議論を促進します。誰かが自然発生的にプロセスのファシリテートをするようになる。学部ゼミ生のときから、そんな形で組織開発に入門できます。私はリーダーシップと一緒に、OD もかなり早い時期から入門して、学生のころから、もっと身近なものであったらいいなと思っています。

冒頭のエピソードだけで終わってしまったら話にならないのですが、私が一番シャイン先生から衝撃を受けたのは、学者はやはりコンテンツ・エキスパートだと思ってしまっていたということです。留学前から、シャイン先生のプロセス・コンサルテーションについて学んでいてもこれです。大半の MIT の先生は若手の先生ほどシラバスが分厚いのですが、私はそれが嬉しくて、各セッションでなにを読むかというのが詳細に書いてあって、ポイントも書いてあって、そこからなにを僕たちに提供するかも書いてある。留学生として事前準備もしやすい。

ところが、シャイン先生は、1 回目の組織行動論のドクトラル・セミナーに、分厚いシラバスのコピーなど持たずに手ぶらで来られました。最初、あれっとか危機感を持ったのですが、開口一番につぎのように発言されました。「こんな多様な新入生を組織行動の Ph.D. ゼミで見るのは初めてだ。しかも 5 人もいるのは珍しい」。どういう構成だったかといいますと、MIT の Ph.D. プログラムの組織行動専攻の同期の 1 人はアルゼンチン人で精神科のお女医さん。もう 1 人が年齢的にもだいたい 40 歳近くでお子さんが 2 人いて、ハーヴァードにいたのにトランスファー（転校）してきた女性。3 人目は、日系 3 世の弁護士の女性で、エール大学を出て JD（法律の学位）はパークレイという女性。もう 1 人はお医者さんの倅ですが、ソ

ウル・ナショナル・ユニバーシティを出てから、シカゴ大でMBAをとって、その後、MITでPh.D.をとりにきた男性。それと私の5人。この構成を見て、シャイン先生は、「こんな多様な博士課程新入生を見たことがない。学問的になにを読めばいいのかというのは、だいたい見当がつくけれど、会って皆さんがなにを求めているかというのを聞かずにシラバスをつくるやつは、ゼミとしてはアウト・オブ・フォーカス（ピンぼけ）になるはずだ」というようなことを言われました。実際に学生たちに会って、その後シラバスをつくるという手はずなのです。コンテンツに配慮すべき場面でも、プロセスが重視されている。

このプロセスの結果、作成されたシラバスそのものもほとんど緩やかです。分厚くなかったです。1回目、文献だけを頼りにせずに、組織というものを定義しよう、という課題でした。これはむっちゃ難しいですね。だけど、一番最初にどんな大事な文献を探してきて読んでも、最終的には自分の頭で考えなきゃ駄目だということをわれわれに考えさせる課題として、組織を定義するというのは意味があると思いました。

ですから、一事が万事、プロセスとコンテンツというのが、いい形で響き合う対語であるとか、プロセスがよい上でコンテンツが促進される。せっかくプロセスの名人が来ても、集まった人たちがそのことで将来構想するのが楽しいというテーマじゃないと燃えないので、今では、プロセスとコンテンツという言葉さえ正確に理解できれば、ほとんどエド・シャイン流のODの世界は入門の第一歩になっているのではないかという感じがします。

あと、背後にあるもう1つの思いです。組織開発に興味を持ちながら、研究でも教育でもこの分野でうまく貢献できないのは、技法をマスターできていないことです。組織開発をうまく知ろうと思った時、技法的なものが不可欠で、今日、この場でも、全体のことを見ながらプロ

セスを大切にしてくださっている中村先生に、私が長く続けている研究会にお越しいただき、ちょうど合宿をするセッションでのご登壇でした。ほかならぬこの研究会の将来をどう構想するかというのがテーマで、フューチャーサーチの会合をまる2日かけてやってくださったのです。みんな終わる頃に、いい疲れでした。実際に、中村先生のように、自らが相当程度、OD経験を積んだ方が、しかも、実際そういうフューチャーサーチなどの方法を生み出した名人クラスの人、たとえば、サンドラ・ジャンフさんと接しながら元祖から方法を学ぶ経験を重ねてきて、ご自分でもうまくできるようになるということはすごいことです。頭だけや知識だけが肥大しても、実際のODの場ではなにもうまく行かない。

私は、組織開発ということに早い時期から興味を持ちながらも、きちんと研究してこなかった時期が長いので、大勢の前で言うのは恥ずかしいのですが、どこかで初恋テーマみたいなイメージがあります。もともと臨床心理学に興味を持っていたのに、「おまえ、カウンセラーに向いていないん違うか」と言ってくれる人とかいまして、人の話を聞くよりは、自ら語り過ぎなので、向いていないかなとも自分で気付きました。3年になる頃には学校経営、教育行政に専攻を変えて、あとはやっぱり就職か、経営学に鞍替えかと構想していて、教育行政も、教育のアドミニストレーションなので、ビジネス・アドミニストレーションと根っこは一緒なのです。基本文献は行政学だけでなく経営学ともつながると気付きました。就職活動しようと思った時に、これは調べるまで全然気付いていなかったのですが、私の中学高校時代の同窓生が神戸大学の経営学部に入學し、大学院指向で、もっと言えば学者指向の人で、神戸大学の経営学部はそういうことをやるのなら非常に適しているとアドバイスをくれました。キャンパスも見に行ったのです。そこで、山際であって眺めもよく、「経営学の組織論、組織行動論は

面白そうだ」ということで、最初は心理学をやっていた人間なので、とっつきやすいトピックとして、まずは修士課程でモチベーションの研究をやったのです。

しかし、モチベーションだと個人レベルの研究に留まります。どうやったら個人をモチベートできるのかとかいうレベルを超えて、集団レベルで、どうやったら 10 人がいい形でチームになるのかということを考え出すと、もう一歩、先を見れば、すぐにリーダーシップというテーマにつながります。リーダーシップ論が扱うリーダーという役割は、まだ OD の理想とするような、さりげないファシリテーターから比べると、介入度が濃い。そこにいるのかどうか分からないくらいなのに、実はその人がいるおかげでみんなの考えがよりよく納得する形で決まるというようなプロセスが、一番知りたい究極のテーマだというふうに思っています。リーダーシップの中でも、チャールズ・マンツのセルフ・リーダーシップが、OD に近い。つまり、メンバーが自分で自分をリードするように、目立たぬようにお膳立てをするリーダーは、ファシリテーター的です。

技法としての OD と、それから OD をやっている人たちを支えているものというのがあると思うのです。後者は実は 2 通りあります。1 つは、OD をやっている人が重要視している価値観だとか、スピリットと言ってもいいと思います。OD のスピリットだけで、みんな丸腰で OD をやっているのではなくて、もう 1 つとして、背景に理論がある。価値観と理論。私は、理論的基礎がしっかりしているということで感銘したのは、『フューチャーサーチ』をつくった著者のうちの 1 人、サンドラ・ジャノフには、イボンヌ・アガザリアンというグループ・セラピーの大御所と共著論文があるのです。そこから学んだことで、グループ・セラピーで起こっていることを活かそうとしているだけではなくて、社会心理学をなさっている人ならほとんど知っているはずのソロモン・アッシュの実験み

たいな話もするのです。アッシュの実験は、ご存知のように、8 人の集団成員のうち、本当の被験者は 1 人だけで、残り 7 名のサクラをつかって線分の長さを判断させると同調圧力に負ける。だけど、1 人でも自分と同じ知覚をする人がいたら、同調圧力に負けることなく、正しく判断できる、というものです。

ワイスボードたちが書いた本を見ると、ホール・システム・アプローチでやっている場合、特にフューチャーサーチの場合、非常に大事な一言の 1 つに、誰かが意見を言った時に、その場で最初は 1 人の発言ですから、“Anyone else?” と聞くことがあります。「他に誰か、考えが近い人はいますか」と、これは誰にも言える会話例の手本だと思うのです。その技法の背景には、1 人でも自分と近い考えの人がいるだけで、その意見を言いやすくなるという社会科学のバックグラウンドがあるのに気付かされます。私としては、技法的にも組織開発をうまくできるようになりたいということで、どんどん学んではいきたいです。学問的なバックグラウンドと、先ほど中村先生の報告でもありました通り、価値観的なものでも共有しているものがある。だから、OD の専門家が 2 人いると独特の雰囲気になる。そんなふうに思っています。なんか、たとえば、戦略コンサルタントは内容エキスパート的ですから、プロセス・コンサルテーションでいく OD のプロ、つまりプロセスをケアするエキスパートとはだいぶ違います。

これは適切な言葉ではないかもしれませんが、この人はなんのために OD をやっているのか、悪いこと、邪悪な目的で使うものではないので、OD には、真心みたいなものがいると思うのです。ライン・マネジャー、それから人事に OD に長けた人がいいなと思いますが、人事には、組織開発や人材育成とか、ディベロップメント（開発、育成）とつく分野と、文字通り、人事の人事という本流があります。人事権を持って、人々をいろんなところに連れていく方々の中にも、OD の達人がいますよね。少なくとも

も影響力、パワーのある人たちが。その人たちが会合を持つでしょうが、会合にもいろいろな技法があるのだとしたら、組織開発を正しいところで正しく使っていただきたい。そういう気持ちを持っています。

人事部が一体なにをしてくれたいかという時に、人事部に対して、インタビューで聞いていると、「人事部ってよくやってくれるよね」とポジティブに使う時と、「またやってくれたな、人事部」つまり「最悪だ」とネガティブに続く場合とあるわけです。人事部がやることの中身について、働く人たちのためにやっていていることを示す興味深い2つの言葉があります。1つ目として、人事部がやろうとしたらできることを指し示す時の言葉が、ここで言う「ドゥアブル (doable)」です。だけどドゥアブルだと、人事部なりに評価もやっています。評価のためにシートをつくっています、あるいは、社員のからむ採め事があったら裁判もやっていますとか、人事部の方々はいろいろやっていて、忙しいといくらでも、ドゥアブル（やろうと思ったらできること）を挙げられますね。それをいくらかたくさん挙げても、大事なことは、従業員、ひいてはその従業員が販売員なら、販売員の背後にいるお客さん、そういう人たちに、人事部があるおかげで助かったよと言われる一言が大事です。なにをやっているかより、なにをもたらせてくれているか、つまり提供価値が大事です。

そういう観点から、人事部がやろうと思えることをドゥアブル、行動内容のリストがドゥアブルだとしたら、提供価値に当たるのが「デリバラブル (deliverable)」です。私は長らく「デリバラブル」の訳語に困っていたのですが、やはりプロのライターが意識ですけれど、「デリバラブル」は、「提供価値」と訳すのがいいですね、と。従業員ないし自分がこんなことをやってくれたら喜ぶような価値を提供しているかという観点から、人事部の役割を見ようというわけです。今日はこの「デリバラブル」と「ド

ゥアブル」という言葉を使わせていただきます。

また、自分が住んでいる世界の例です。大学の教員は、デリバラブル、つまりほんとうに人々に価値あるものを提供できているかという点では絶望的だと私は思っています。卑下しているわけではありません、現実問題としてです。だけれどドゥアブルはいくらでも語れます。大学の教員の仕事が以前より増えてしまっているということがあと思います。授業1つとっても、3年ゼミをやっています、4年ゼミをやっています、大学院のゼミをやっています、MBAでも教えています、一般大学院のPh.D.の院生を見ます、経営管理論も、組織行動論も扱っています、それ以外にこんな科目を、隣接分野の人と共同でつくりましたと、挙げだすと、たくさんあります。さらに、ある歳以降になると、アドミニ（学内行政）、大学本部のなんとか委員をやっていますとか、文部科学省関係の書類作成していますとか、研究の教材開発もやっていたとか、やっていることや、やろうとすればできること、つまりドゥアブルなら、いくらでも挙げられます。

だけれど、その「やっている」ことが学生さんたちに「なにをもたらせているか」というときの後者の視点がデリバラブルです。「学部ゼミをやっています」だと駄目なのです。提供価値は、私のゼミの場合なら、大教室ではできないことをここでしたいというのが大前提なので、たとえば、この金井ゼミにいる2年間の間に、第1に、自分の考えをきちんと持つ、第2に、それをみんなの前で表現できる、きちんと言語化できる、第3に、仲間の意見、特に自分とは違う意見ほど、いっそう一生懸命に聞ける、第4に、それができるから、違う意見を理解しながら、議論を通じて1人で考えるより良い考えに辿り着く。これがゼミという場がもたらす提供価値です。

だから、ゼミ生たちには、ディスカッションがうまくできる時のプロセスをうまく進行できるようにしてほしいと思っています。ほほ

OD に近い発想でゼミをやっていると先ほどもほのめかしました。だから、就職活動の時に、名前を呼ばれるまで、控えの部屋で何人かで待っている時に、私のゼミ生が、その場で初めて会った他大学の人も、控えの間にいる間に、自己紹介をしたり、議論を効果的にリードできたり、ゼミやそのような場で、うまくメモをして記録をとったり、ホワイトボードがあれば、効果的な板書ができる。こういうことを通じて、学ぶ場、ディスカッションの場の雰囲気をよくすることができるだけのことも含めて、内容だけではなくて組織行動論をやっていますということなら、デリバラブル発想が要ります。

ウルリッチたちは、人事部の役割をデリバラブル、つまり提供価値で考えた時にどうなるかということで、発想するのはすごいと思うのです。人事部の人たちが戦略を議論するテーブルに座ってもらったほうが、この会社にどういう人がいて、あるいは戦略を決めた時も、人々の気持ちがあった人と共にやったほうが議論のプロセスの納得度において全然違って、結果においてもみんなに納得のいくよい選択ができるのだと思ったら、人事の人が戦略を議論するテーブルに呼ばれるはずで、人事のプロとして議論の内容に貢献するからだけでなく、OD に長けた人として、議論のプロセスに貢献できるから。

私が内田恭彦さんや高橋潔さんと、米国の人材、リーダーシップの育成に特徴のある会社を何社か訪ねた時に、人事部の代表の人たちがよく言ったのは、「僕たちは戦略のテーブルに呼ばれる」という表現です。あるいは疑問文で言う時には、“Do you have a seat?” というだけで、経営戦略などを含む会社全体にとって大事なことを議論する時には、人事のトップが呼ばれていますかという問になるのです。ですから、CHO という言葉が嘘ではない、機能を果たしている国があるんだと、米国にもいろいろ問題はありますが、ここはすごいなあと思いました。

今日のお話は、人材マネジメントや組織開発がうまくいくかどうかということが、その会社の成り立ちに根源的に重要であるという点について、マクドナルドさんやヤマト運輸さんで、人事部長経験者、あるいは瀬戸薫さんの場合なら労務課長もやって、人事部長もなさったうえで、ヤマト運輸の CEO までなったり、山内雅喜さん自身も人事部長におなりになった。戦略理論に優れているだけではなくて、人の扱い方が非常にいい会社のダイキンの井上礼之会長に、神戸大学に来ていただいてワークショップを開催した時に、同じ日のパネル討議では、当時、人事部長だった山内雅喜さんに来てもらったりしています。ピープル・ビジネスと言われるほど人が大事なのだったら、当然、人材育成をしている人、あるいは人事の人事をやっている人も戦略のテーブルに呼ばれるはずでしょう。ポイントは、その時にはデリバラブルで聞かれること、つまり、いったいどのような価値を提供してくれているのだという究極の問ですよ。『あれやっていますよ、これやっていますよ』ではなくて、働いている人がどう喜んでくれるか。それが人事部の役割を考えるときに一番大切です。

人事部の役割のところ、デリバラブルならどう記述するのがよいかということで書いてあるのが、今日、既に中村さんからご紹介があったいくつかの言葉です。組織開発との関係では、戦略のパートナーと変革のエージェントということを考えていただいたらいいと思います。

この中でも読まれた方がおられるかもしれませんが、『P&G 流 世界のどこでも通用する人材の条件』という本の著者で、P&G ジャパンで長らく人事本部長をやられた会田秀和さんが、いつも P&G さんは HRM（人材マネジメント）の玉手箱みたいな会社で、いつ行っても最新のことで、しかも結構オープンでなんでも教えてくださるのです。その会田さんが、このウルリッチの枠組みで P&G でもやっているけ

れど、なにか1つ、提供価値のカテゴリーが足りないなというので、自分たちが追加なさったのが「文化の擁護者（ガーディアン・オブ・カルチャー）」としての人事の役割でした。会田さんがいらっしゃった時のP&Gでは、人事の役割の中にこれにプラスアルファで文化のガーディアン、文化の擁護者というのがありました。

これもすごく偶然ではないと思うのですが、ヤマト運輸さんにしろ、日本マクドナルドさんにしても、人々が基軸になってオペレーションが回っており、そのことが戦略的に重要な根幹をなすビジネスですので、両方とも理念を大事にされています。また、それぞれカルチャーがあります。この点において、CHOの役割の中に文化の擁護者という、大袈裟ですけど、すごいそういう役割があってもいいなと会田さんのご提案に納得しました。

その5つの人事の役割を、提供価値という観点から導き出して、平野さんがこの後、言及されると思いますが、神戸大学が中心となって実施した調査で質問してみました。それがこの私の報告のもう1つの内容です。

戦略立案、ストラテジー・パートナーとかビジネス・パートナーというところですよ。人事部は、よりよい戦略が構想されて、実施がはかどるという程度の度合いはどうですかという問いをしていくという形です。変革の担い手というのも、チェンジ・エージェントを聞いたり、あとは伝統的な役割ですが、いつになっても重要な役割で、人事部がいるおかげで従業員の声がよりよく聞こえるかということについてお尋ねしています。

それから、これは当たり前なのですが、部下を持つようになった途端、人の評価の問題にしてもなににしても、全部各自が自分のフォーマットをつくって評価していたらえらい混乱となります。人事があるおかげでいろいろな処理、人にまつわるものの処理がはかどるという意味で、また、フォーマット等が整備されラインの人事の役割がしやすくなる、人事部に

は、事務処理の面でのエキスパートという側面がある。それに加えて、会田さんが指摘された、組織文化の浸透をどう語るか。文化のガーディアン（守護神）という役割があります。

この時に日本にある普通の日本の会社と、外資系の会社と比べて、ほとんど統計的に有意ではないので傾向を見るだけになるのですが、たとえば、事務処理の専門家というところに関しては、スコアがこういうふうに高かったりするようないところがあります。このへんは今日のメインの話ではないのですが、入れさせてもらいました。また後で平野さんのところで、神戸大学のウェブサイトからダウンロードできるようになっていますので、関心のおありの方がいらっしゃいましたら、また「フルレポート」¹をご覧くださいだと思います。

最後に、5番目の論点です。これは先ほど触れたことに関わります。私が学部で学生の頃や大学院に入った時に、組織開発に興味を持って、いろいろな本を見ようとすると、たとえば、土方文一郎先生の本は読みやすくいい本がありますが、どれ1つとして誹謗するつもりはないのですが、たとえば『職場ぐるみの問題解決』というたぐいのタイトルの本などを拝見していると、別に海外の手法を持ってこなくても、もともとうまく日本の工場などの作業現場ではできていた慣行があります。オペレーション・レベルでみんなが力を合わせてチームでやって、そこでグループ・プロセスを自然にうまく扱える人がいたのではないのでしょうか。やはりもともとはトップの要望につながっていたのかもしれませんが、現場の力が最盛期の日本企業の品質に貢献していたわけですから、これはトップマターでもあります。先ほどのストラテジーのテーブルに呼ばれるか、という問いかけがあれば、トップの 이슈でもあったのではないかという気持ちがあります。

これから述べることはトピックの1つとして先にも触れたことです。1950年代後半にデジタル・イクイップメント社が、ボストン郊外に

MIT リンカーン・ラボからのスピンオフとして設立された。この会社はベンチャーとして 1957 年の設立で、エド・シャイン先生が 1928 年生まれなので、30 歳前後の若手経営学者がデジタル・イクイップメントの創業者に、プロセス・コンサルティングというので挑んだ。私は随分長い間、ある大学院生に教わるまでは、このことに気付いていませんでした。さすがエド・シャイン先生、この若さで DEC の創業者 CEO ケン・オルセンの戦略のテーブルに呼ばれて組織改革をやっていたんだ。オルセンも 1926 年生まれなので、わずか 2 歳違いでした。

ケン・オルセンは、MIT のリンカーン・ラボラトリーですごい研究をやって、その技術成果を持ってコンピュータの会社をつくった。しかし、チームづくり、組織、経営のことはわからない。そのうち、ケン・オルセンだと取捨がつかなくなった。特にケン・オルセンが厳しすぎるからだったそうです。それで、母校の MIT のダグラス・マクレガーなどに会ったのだと思うのです。しかし、オルセンは、MIT にあるものは全て素晴らしいと思っていますから、たぶんダグラス・マクレガーかエド・ネビスか誰かに会って、シャイン先生は、コンサルタントとして DEC のボード（役員会）を含む諸会議の場に陪席することになった。そして、なにをやっていたかという、ケン・オルセンの発言の内容ではなく、会議での議論のプロセスに介入をした。森林会議と言われたが、特に大事な案件がある時に、わざわざリトリートとって、たとえば、神戸にある外資企業なら、わざわざ六甲山の裏まで行って、山荘みたいなちょっと落ち着いたところでおそらく 1 泊して議論するようなことがあったそうです。

プロセスを共にするという場合、シャイン先生のレベルで、相手が CEO となると、わりと迫力があることができるのでしょう。デジタル・イクイップメントの創業時は、ボストン郊外にあるメイナードというところから始まるのです。その立地だと、ニューハンプシャーまで

ちょっとドライブしたら行ける。その森の中にケン・オルセンが別荘を持っていたので、そこで経営幹部会議をやる時には森林会議と呼ばれていた。そこに座っていたシャインの役割は、議論の内容に結果において影響を与えるが、直接的な介入はコンテンツに対してではなくて、議論のプロセスであった。ベンチャー企業でまだ小さくて、経営者が若かった、歳も近かったとはいえ、初期からプロセス・コンサルティングによる OD には、トップ、それも CEO とのつながりがあったのだということです。せっかく組織開発をやるのだったら、現場の問題を解決するのも大事なのですが、会社全体に関わるようなことにも関与することが重要です。もっと言えば、会社全体の方針や戦略がアウトプットである現場は、取締役会という現場であるといってもいいでしょう。

そんなことをシャインにまつわる OD の原体験として大切に思っていた時に、どきっとするような表現ですが、「ホール・システム・アプローチ」という名の下に、主としてフューチャーサーチ、オープン・スペース・テクノロジー（OST）、AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）、さらにワールド・カフェを含めれば 4 つの主要な新しい方法が、ヒューマンバリューさんから順次、翻訳がなされ、そういうことを実施できる人たちも増えてきた。私自身も長らく書籍で知るだけで、直接、参加し経験する機会がなかったもので、そういうものを受けに行ったり、あるいは徐々に自分の研究会の中でも、それぞれの方法の達人にゲストでお越しいただいたりするようになりました。たとえば、中村先生にお越しいただいて、1 泊で研究会に合宿の日を設けて、フューチャーサーチを私どもも参加者として経験させていただいたというのが先ほどの話のつながりです。

今日は、このレジュメの中で、今回、私は中村先生と一緒に米国の OD で定評のある会社をたくさん訪ねてきましたので、レジュメの中に少し感想を書いています。皆さんがざっと読ま

れたら、また後で質問があればいただければいいと思います。大学の中で全学レベルで困っている難題があったら、そこに乗り込む形で組織開発の専門家が出前出張して、組織開発を使っていたり、皆で納得してよりよい決定、解決案に近づけたら最高です。

ところで、訪米調査では、GEのクロトンビルは訪ねるだけでワクワクするぐらい面白かったです。ジャック・ウェルチの時代から、ジェフリー・イメルトに変わっても、リーダーシップの育成というのを非常に重視していた会社なので、リーダーシップの育成と組織開発がほぼ不可分だということがクロトンビル訪問時に強調されていました。「タレント・ディベロップメント」という言い方をして「リーダーシップ・パイプライン」とは言わないのです。タレント・ディベロップメントとオーガニゼーション・ディベロップメントも不可分の問題としてくっつけてやっていますと言われました。

一応これくらいで、長くなりましたが、私の問題提起にさせていただいて、あとせっかくやりとりするのが楽しみにしております。私の話を終えて、バトンタッチさせていただきます。ありがとうございます。

話題提供

大谷 皆さん、こんにちは。私はヤマト運輸の大谷でございます。ヤマトホールディングスのほうも兼務をしています。今日は、ヤマトグループ、主にはヤマト運輸になりますけれども、われわれの中で組織開発というよりも、人材育成のほうにたぶん近いかと思いますが、事例をお話したいと思っております。

それでは、手前どもの戦略パートナー、チェンジ・エージェントとしての人事部が取り組む組織開発という内容について少し話をしたいと思っております。

まず、簡単に組織の紹介をします。1919年に創業しました会社です。あともう6年で100周年を迎えるようになりました。昔から宅急便

を扱っていたわけではなく、37年前にこの世の中になかった個人から個人に荷物を届けるという仕組みを民間で初めてやって、今現在に至っている、こういう会社でございます。

宅急便の個数につきましては、今1年間で約14億8千万個ぐらい取り扱いをさせていただいています。ヤマト運輸一本足打法から脱却をすべく、今グループ約50社、主に事業領域を分けながら、ヤマト運輸を中心として、グループ全体でお客様にサービス提供をしています。

それでは簡単にわれわれの会社の中での組織開発という内容についてお話をいたします。ここに出ておりますのが、われわれが日々事業を行っている上での、いわゆる目標になっている、また、判断基準になっている社訓です。非常に古めかしい言葉ですが、昭和6年に制定した社訓がありまして、毎朝全国の社員、または今、海外で宅急便を展開しておりますが、その社員が英語や中国語にこれを変えて唱和を愚直にしています。一番上の「ヤマトは我なり」というのは、1人1人が会社の代表、ヤマト運輸の代表だと思って仕事をしましょう、というもので、社内では、全員経営と伝えております。

2つ目は、読んで字のごとくであります。荷物には、お客様の気持ちが込められているということのを忘れずに仕事をしよう。それと最後には、思想を堅実に礼節を重んずべし。誠実に仕事をしてコンプライアンス、ルールを守って仕事をするのだ、ということです。

われわれ、人事部、または会社としてのミッションは、組織開発ということもそうだと思うのですが、これがやはりどこの会社でもたぶんあるような創業時の思い、理念、そんなものはたぶん経営理念としてあると思います。それがどう1人1人の社員に腹落ちをし、会社が向かっていく方向性、またはベクトル合わせのために浸透しているかということが大切なのだろうなと思っております。私どもは、この社訓を浸透させるために、手をかえ品をかえ、いろいろな取り組みをしているところで、その事例

について少しお話をしていきたいと思っております。

人事部の 4 つの機能という紹介が先ほど中村先生からもありました。ここに少し落とし込みをいたしました。社訓を中心として、戦略パートナーという領域とチェンジ・エージェントという領域に分かれると思います。戦略パートナーとしては、いかにヤマト運輸、ヤマトグループの価値を、どう浸透させていくかという仕組みに整理してみました。チェンジ・エージェントの領域は、会社の価値を絶えず考える、問い直す仕組み、仕掛け、またはその仕組み、仕掛けを事業にどう活かしていくのか、成長に活かしていくのかということです。

それぞれがどのようにつながっていくかどうかが、結果的に組織開発になっていくかどうかだと思っております。それでは、これからこの 1 つ 1 つを簡単にご説明させていただきます。

まず、社員教育です。特段特別なことをしているわけではございません。いかに社員または会社が、皆さんに一番身近で一番愛される企業になれるかどうかということについての社員教育をしております。後ほど、今日は社内教育用の DVD を見ていただきますけれども、1 人 1 人の社員が自分たちの仕事にどれくらい誇りを持っているか、または、自分たちの仕事の意味とか価値ということが、どのように理解されているかということについて、主に教育をしています。それはいろいろなプログラムに落とし込んでいますが、今日は、必ず社員が年に 1 回、見なければいけないと位置づけをしている DVD についてご紹介させていただく予定です。

人事制度についてです。リーダーを育てていくためには、ミッションが必要です。ヤマトグループの中でリーダーになるには、まず立候補制が原則です。どんな人にもチャンスを与える。だから、自分で立候補したから責任を持って仕事をしようよね、結果をちゃんと出さないと降格もあり得ますよ、というのが入れ替えのルールとなっています。

その中で、当然、成果、数字を求められます。われわれは、一般社員全員 17 万人が 360 度評価をしあっておりますので、横から下からの評価も含めて、人間性だとか、倫理観、こういったものが、かなり評価のウエイトの中に占められています。評価基準については、後ほどご説明したいと思います。

また、毎年入れ替えのルールというものを実行しています。基本的には、階層をもう少し細かくしているのですけれど、その人間性やミッションの達成度を評価して、各階層の上位下位 10 パーセントずつを入れ替える仕組みを取り入れています。社内では J リーグ方式と言って、これを実行しています。

ですから、簡単に言うと、セールス・ドライバー出身の役員もおりますし、そういった人たちにもチャンスが普通に与えられる会社であります。また、リーダーには、われわれの社訓や歴史を、どうやって未来に引き継いでいくかという研修を、ここ数年力を入れてやっております。

宅急便をこの世の中に売り出してから、会社は成長したわけですし、宅急便を始める前は潰れる寸前の会社でした。起死回生で宅急便を始めて、今の会社のようにりましたが、成長の過程でいろいろなエピソードがあるわけです。その判断基準、価値基準は何か、これをやはりスピリットとして、DNA として植え付けていく。または引き継いでいくことがわれわれの仕事です。

たとえば、宅急便が開発されたのは、世の中にない価値を提供しようとしたためです。会社が潰れる寸前だったこともありますけれど、やはりお客様第一の精神でいろいろな仕組みを考えた。

昭和 59 年に大雪になってスキー宅急便をお約束どおりの日に大量にお届けできなかったことがありまして、その時に 2 代目の社長の小倉昌男は、届けられなかったものについては、全部弁償しようという英断をして何億円も払いました。その時の判断は、どうしてそう考えたの

かということを引き継いでいます。今では当たり前の時間帯お届けや、その前に提供していた夜間指定がありますが、当社の判断基準、価値基準を引き継ぐうえでの事例として語りついでいます。

お客様へのサービスを向上させなければいけないが、配達効率が落ちてコストアップが避けられず利益を落としてしまう。二律背反という難問に対して小倉昌男は言いました。「不在の時にお届けをするヤマト運輸がいけないのだ。お客様に在宅時間を指定していただくのだ」と。発想が全く違うのですね。そういう発想、または考え方、なぜそう考えるのだということを、みんなで勉強する。または、考えるというようなことがヤマトのDNAをずっとつなげていけることなのかなと思っています。

やはり、リーダーの育成が最も重要です。宅急便一本足打法、収入の8割がヤマトの宅急便です。利益の6割、7割が宅急便です。グループとしてどうやって宅急便以外の事業をつくっていくかというのが目標です。われわれの人事制度とまさにフィックスをしているのですが、いかに事業をつくる経営者を育てるかというのが、われわれのミッションだと思っていますので、次世代リーダーを育成する観点から20代の若手が参加できるような仕掛け、研修を積極的に行っています。

また、いかに会社を変えていけるか、または、会社の理念、仕組み、価値判断を絶えず話し、そこから会社をどう変えていくかということに結びつけていくために、どんな仕掛けをしているか。リーダーの育成について、先ほどピラミッドの図を見ていただきましたが、グループ18万人のうち、500人ぐらいは経営幹部層です。その500人のリーダーたちに課しているミッションは2つです。

まず、担当している事業に対するミッションのウェイトが50パーセント、そして、人間性の評価が50パーセントで評価が行われています。簡単に言うと利益を上げれば出世ができるかと

いうと、それはできない仕組みにしています。人間性評価50パーセント、これは同僚または部下からの評価を点数化しています。何を評価するかというと、「志」を持ってリーダーとして行動しているか、部下を育成しているか、または、倫理観を持って仕事をしているか、です。

部下との接し方がポイントです。部下がミスをしました。目の前で5分、10分、20分立たせていませんか。部下をちゃんと座らせて、同じ目線でどうしてそうなったのか、次に同じミスを起こさないためにどうしたらいいのだろうか、一緒に悩んでいますか、語りかけていますか、という姿勢を持っているかどうかです。また、挨拶しても挨拶を返さないリーダーがいるとか、日によって挨拶してくれるとか、してくれないとか、そんなようなことも含めて、人間性がしっかりと植え付けられていなければ、ヤマトグループのCEOを目指せない。リーダーとして失格だということです。

ただ、やはりお互いを知らない、評価もできない。または、ヤマトのリーダーとして、やはり事業をつくっていくためには、ヤマトの価値判断を共有化することが必要ですが、なかなか会議ではそこまで話せない。もっと深まった仕事の意味や価値について話し合う機会を持っていないかと検討して、今はオフサイト・ミーティングという手法を使って対話をしています。仕事以外の場で、自分たちの事業をどのように伸ばしていくかというようなこと、または会議で決めた方向性を、もう一度問い直すなどが議論されています。

このオフサイト・ミーティングは、2年ぐらい前から始めました。ヤマトホールディングスの役員14人からスタートをして、今、グループ会社に展開をしております。2年間、月に1回、土日に集まって、われわれの向かっていく事業の方向性、価値ということを話し合っています。まず始めたのが、お互いを知ろうということでした。普段、取締役会などのオフィシャルな会議に出席していても、人となり、または

各自の発言や考え方の背景も知らないということがあります。そこでは、自分語り、いわゆる自己紹介を 1 人あたり 4 時間、半日かけてずっとやってきました。生い立ちから恋愛から会社になぜ入ったのか、そんなことも含めて、仕事の話に発展していくというプロセスを通して、いかにチームとして仕事ができる体制をつくっていくかということに注力してきました。今ではグループ内の各社で同様の取り組みを展開しています。

ヤマトの特徴は、いかに小集団で仕事をするか、です。全国に 6,000 の宅急便センターがありますが、1 つ 1 つのセンターは 7 人から 10 人ぐらいのセールス・ドライバーの集団になっております。この人たちがいかに小集団の中でお互い刺激し合う、サボれない、サボらない仕組みをどうつくれるかということが重要です。

基本的にはこの 1 つ 1 つの小集団にエリアを任せて、責任を持たせています。または、その小集団がいかに活性化しているかということ、定点観測するために社員の意識調査を実施したり、そこを預かっている全国 1,600 人のリーダーが、部下からどう思われているのか、または、どうして欲しいのかという要望を、数値だとか、ダイレクトに聞けるような 360 度評価というものをやっています。

社員が自分の仕事をしていく上で、原点はどこにあるのか、どんな価値、意味があるのか。ヤマトの仕事で、どこをお客さんは見てくれているのかということ、絶えず考えるきっかけづくりをするような研修をしているのです。

この研修で使用するための教材として、感動体験ムービーという 10 分程度の DVD があります。全国の社員から自分の仕事の中で感動したストーリーを公募した結果、全国から 1,000 ものストーリーが届き、その中から代表的なものを 10 個選び、実話のストーリーを完成させました。そのムービーを見てもらって、日常、最近起きたことで、自分の仕事で感動したことは何か、またはもっとお客さんに喜んでいただ

くために自分のお店や自分自身がやることは何かを考えさせる、受け身ではなく内発的動機づけにつなげる研修です。

(映像再生)

大谷 ありがとうございます。中村先生や金井先生のように組織論を勉強しているわけではありませんが、組織が変化し、成長していくには、社員自身の変革なのだろうと思っています。今日の金井先生のお話にあった、デリバラブルという役割を本当に人事が果たしているかといったら、それはまだ分かりませんが、われわれのミッションは、やはり社員が毎日楽しくて、または自分が成長したいとか、お客さんに役立ちたいという、先ほどのムービーに出ていたような気持ちを持って仕事ができるかどうかです。そのように仕事できれば個人も成長するし、組織も伸びていけるのではないかと信じてやり続けるしかないのかなと思っています。

最後のまとめになりますが、今後、会社としては、新たな事業をつくり続け、変革をして新しい価値をどんどん日本や世界に提供していくためには、人材を育成していかなければいけないし、社員も変わっていかなければいけない。変革のあり方はその時々環境や技術によって変わるべきものだし、変えていかなければいけないのではないかと考えています。そのためには創業時の理念であったり、会社のスピリットみたいなもの、これはヤマトで言えば、3 つの社訓であったり、そこから来ている理念を浸透させていくことです。これはどんな時代であっても変えてはいけないと考えています。

今日は、人材育成がメインのテーマになってしまったかもしれませんが、ヤマトグループ、ヤマト運輸の取り組みをご紹介させていただきました。どうもありがとうございました。

指定討論者コメント

平野 神戸大学の平野と申します。よろしくお願いいたします。私の与えられた役割は、コメンテーターということですので、中村先生と大谷さん、金井先生のお話に対してコメントしつつ、あと私の意見も少し申しあげたいと思います。

今日、中村先生が企画されたテーマは「戦略パートナー／チェンジ・エージェントとしての人事部が取り組む組織開発」です。戦略パートナー、チェンジ・エージェントというのは、デイヴィッド・ウルリッチ（David O. Ulrich）が人事部の重要な役割として主張したキーワードです。

しかし戦略パートナーという言葉の意味ははっきりしているわけではありません。『日本の人事部・アメリカの人事部』（The Embedded Corporation）という本を、2005年に著した労働経済学者のサンフォード・ジャコビー（Sanford M. Jacoby）は、その本の冒頭で、「戦略パートナーとしての人事部という表現は、いろいろな場面で言われているけれども、その内実が何なのかは実はよく分からない。バズワードにすぎない」と言っています。そういう批判も実は、足下のアメリカでもあります。

したがって、ここでまず戦略パートナーという言葉の意味を整理しておいたほうがよいと思います。まず、企業の内部組織のアクティビティ、とりわけ人事部が関わるアクティビティの1つは「戦略」です。2つ目は「人材プール」です。3つ目は「人材マネジメント（HRM）」です。私は、この3つのアクティビティの補完性の構築こそが、戦略パートナーとしての人事部の最も重要な役割であると思います。戦略を遂行するのに必要な人材を定義し、そしてその人材を獲得あるいは内部育成するべく「HRM」を施します。HRMとは、この場合、戦略の遂行に必要な人材のコンピテンシーを開発するためのトレーニングです。トレーニングの主たるものはキャリア開発です。ですから、どういふふうに戦略に応じてキャリア開発を展開してい

くのかという問題です。大事なことは、戦略の遂行に必要なコンピテンシーを開発し、働く人びとの意欲を高めながら、望ましい行動を引き出すためのインセンティブを提供することです。トレーニング（キャリア開発）とインセンティブは、HRMの基本的な機能だと思います。いずれにしても、戦略・人材プール・HRM、この3つのアクティビティの補完性が大切である。補完性の構築を担うのが戦略パートナーとしての人事部です。

さてヤマトの2代目社長である故 小倉昌男氏は、我が国に宅急便というイノベーションを起こしたわけです。彼は生涯に数冊の経営書を著しています。中でも『小倉昌男 経営学』という本は非常に素晴らしいです。われわれ経営学者も本を書きますが、せいぜい2,000冊ぐらいしか売れない。この本は、10万部も20万部も売れている。いまでも書店に平積みされています。皆さんもぜひ読まれたらよいと思います。

この本に書かれているのは、小倉昌男氏が我が国に宅急便のイノベーションをいかに起こしたのか振り返りつつ、そして経営に本当に必要なことは何なのかという持論を整理したものです。

本の内容を、先ほどの戦略・人材プール・HRMのフレームワークで整理しますと、戦略のアクティビティに関しては、4章から7章に書かれています。小倉昌男氏は、個人のニーズに応える宅急便市場という全く未知の市場にアプローチをすることを決めます。これは4章です。そして、そのためのビジネス・モデルとして宅急便を開発していく。これが5章から7章です。そして、もう1つ戦略的にやられたと思うのですが、当時の運輸省、行政と許認可の戦いをしていく。そして、絶えざる新商品・サービスの開発をしていく。そして、戦略を遂行するためのリソースとしてのセールス・ドライバーを定義し獲得していきます。

セールス・ドライバーはどういう人材かというと、小倉昌男氏は寿司屋の職人にヒントを見出します。いわゆる多能工化です。セールス・

ドライバーを考えた時には、荷物をもちろん届けますし、集金して伝票を切って、場合によっては先ほどの配達したビデオデッキを取り付けという話もあって、非常に多様な仕事を行っています。

かつ、組織の経済学あるいは人事の経済学の観点から言うと、実は配達するため外に出ているセールス・ドライバーの働きぶりは職場では観察できないので、セールス・ドライバーが頑張っているかどうかは、ドライバーの私的情報になり、情報の非対称性がある。すなわち、セールス・ドライバー（エージェント）が頑張っているかどうか、上司（プリンシパル）はモニタリングができないのです。人事の経済学で、その時エージェントをちゃんと働かせるためにどうしたらいいかという、インセンティブの設計を、いわゆる成果主義にする。つまり期中の働きぶりは観察できないけれど、期末の成果は観察できますので、成果に反応した賃金制度を設計して、エージェントを規律づけるというやり方をします。

実はヤマトはもっとこのことを巧みにやっています。成果主義のような金銭的なインセンティブではなくて、いわゆる社是・社訓への同一化ということで、エンパワメントして、そして彼らの高いモチベーションを引き出すという、そういうマネジメントが行われています。

もう 1 つのポイントは、人材の多様性です。先ほど大谷さんがおっしゃっていました。ヤマトのセールス・ドライバーは、非常に多様であったということです。長距離トラック輸送をしていた会社が、個別宅配事業に事業転換を思い切った。この時に、セールス・ドライバーの多くを、外部から採用しています。したがって、古株社員と新規採用がごっちゃになって混在するという状況が一時期あって、非常に人材が多様な状況だった。これはヤマトさんの宅急便事業を始めたときの人材プールの特徴だったと思います。

そして、HRM に関しては 9 章に詳しく書か

れていますが、「全員経営」がキーワードとなります。3 つのアクティビティの補完性を「ヤマトは我なり」「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」「思想を堅実に礼節を重んずべし」の 3 つの社訓をベースに構築した。そして一貫性を持った経営をされている。

とりわけ私がここで注目したいのは、先ほどから述べている人材の多様性ということです。今日もダイバーシティというテーマでシンポジウムがありました。セールス・ドライバーは非常に多様で、かつどうして多様なのかというと、これはまた小倉昌男氏の本の引用ですが、「宅急便を始めた時、私」——「私」とは小倉昌男氏です——「宣言した。今後はデパートの大食堂方式は止めて、寿司屋の職人方式に変える。荷物を探し、伝票を書き、荷物を運び、コンピュータに入力し、集金し、問い合わせに答える多様な現場の業務全て、セールス・ドライバー 1 人にこなしてもらわなければならない」。

そして、「けれども初めの頃、この方法は昔からいるドライバーたちから拒否された。俺たちは車の運転が好きだからヤマト運輸に入社した。もし集金してお金を落としたら弁償しなければならないだろう。そんなのは嫌だ」と抵抗があったということです。したがって、「彼らに言われて私は困ってしまった。そこでセールス・ドライバーには、新しく入社してきた人材を登用した。問屋の店員だった人なんていうのはうってつけである。一方、同僚である他のトラック運送会社の運転手は原則的には採用をお断りした」。すなわち新規にトラックの運転手ではない人を多数採用して、人材の多様化が進み、混沌とした時期だったのです。

ダイバーシティ・マネジメントとして考えた時に、課題は、人材の多様性をいかにパフォーマンスにうまく結びつけていくのかということです。われわれは最近のダイバーシティ・マネジメントのブームに乗って、人材を多様化すればパフォーマンスが上がると言います。しかし、人材の多様性を増すと、パフォーマンスが

悪くなるという理論や実証研究も実際にたくさんあります。すなわち、同質であるからこそパフォーマンスがいいんだということです。

それをバックアップする理論が裏側にあるわけです。ダイバーシティの経営のネガティブ・インパクトに関しては、人材の多様性が増すと、統合は疎外し、コミュニケーション障害が生まれ、コンフリクトが発生する。ソーシャル・カテゴリー理論をバックグラウンドにした考え方です。すなわち内集団最良の理論です。

たとえば、いろいろな実験がこれについて行われています。古典であるシェリフの実験は、アメリカの子どもたちのサマーキャンプで、仲良く遊んでいる子どもたちを、いきなり2つ、3つのグループにして、ある勝ち負けのあるプロジェクトを与えると、突然、対抗意識を燃やしてグループ間で仲が悪くなる。そういう実験もあります。

あるいは、教育の現場で、エリオットという女性の先生が、一緒にクラスの仲のいい子どもたちを、青い目と茶色の目という目の色で2つのカテゴリーに分ける。そして、休憩時間に外で遊ぶ時には、青い目の子は5分多く遊べる。それから水飲み場は青い目の子が使った後にしか、茶色の目の子は使ってはいけないというルールを与えると、たちどころに青い目の子どもたちは茶色い目の子供たちを差別し始めるのです。これはなにかというと、人為的に社会的カテゴリーを形成すると、内集団最良が起こる。そしてそれによって統合の疎外、コミュニケーションのコンフリクト、したがって多様性を増すとパフォーマンスが悪くなる。

一方で、パフォーマンスにプラスに作動することを支持する実証研究も多々あります。この場合ダイバーシティを考える時には、ダイバーシティに対してインクルージョンしなければいけない。経営学の組織論で言えば、分化に応じた統合ということです。多様性を増すのであれば、それに合わせて、インクルージョン、包摂性を増していくということを同時にやらなければ

いけない。インクルージョン、包摂としての上位目標、これを組織の構成メンバーが受け入れる。すなわち、上位目標への同一化が集団間差別を抑制する。そうであるならば、集団で生じる差別、コミュニケーションの障害を防ぐために、上位次元の集団目標に働く人々を同一化させていく必要がある。

そういうマネジメントが必要で、とりわけヤマトの宅急便創始の多様な人材を求めた時には、デモグラフィックと心理的ダイバーシティがあって、内集団最良が起こるならば、真ん中に経営理念を置いて、そして理念の浸透および学習をして、そして組織メンバーをインクルージョンしていく。そういったマネジメントが必要だということです。これが大谷さんのお話に対する私のコメントになります。

話を転じまして、今日のテーマに直接関わることです。この図は、先ほど中村先生にお示しいただいた図で、再掲になるのですが、おさらいです。要するに人材マネジメントによる働きかけです。これは主たる人事部の機能です。中村先生のご提案というのは、いわゆるヒューマン・プロセスへの働きかけが、日本企業にはすっぱり落ちてしまっている。したがって人事部は、従来の人事部門の機能に加えて、ヒューマン・プロセスへの働きかけのところを、ODという技法を駆使しながらやっていくのがよいという主張、ご提案があったかと思います。

このことについて少し考えてみたい。すなわち、人事部がこのことをやる意義です。人事部ではなくて、この部分は、OD部という新しい部門を設立してやるという選択肢もあります。実際、アメリカの場合は、こちらは人事が、こちらはODがと、それぞれ別の部署がやっている。中村先生は、日本では人事部がここを両方やったらいいのではないかというご提案だった。そのことの意義をもう少し考えてみたいと思います。

まずは私の経験です。日本企業の人事部は、アメリカ企業の人事部と違って、個別の社員へ

の働きかけに非常に時間をかけるわけです。たとえば、私は以前イオンで人事部長をしていましたけれど、私の仕事は、年中お店に出かけていって、現場へ行って、社員と面談する。「お前のキャリアの目標はなんだっけ」と聞くことです。あるいは、悩んでいることはないか。もしそういうことがあるのであれば、職場に働きかけていろいろ対策を立てる。つまりチェンジ・エージェントの役割を人事部長、あるいは人事部がラインと協働して担うやり方があったわけです。

この時 2 つのアプローチがあります。職場に対しては人事部が人事制度を設計して、そしてその設計と運用をもって職場に働きかけてチェンジ・エージェントする。これは間接的なアプローチです。一方で、日本の人事部は、現場へ出かけていくわけです。そして生身の人間と話をして、カウンセリング、コーチングをして、そして場合によっては、ライン・マネージャーと相談しながら、社員を別の職場に異動するなりしてヒューマン・プロセスのありようを変えていく、そういうチェンジ・エージェントの仕事をしている。

したがって、日本の人事部は、人をよく知り、職場をよく知る。私は、日本の人事部の基本は、人をどれだけよく知っているか、これに尽きると思っています。人事スタッフの最も大事な技能だということです。そういうことで、日本の人事部は、チェンジ・エージェントとしての役割を、かなりうまくできていたのではないでしょう。

一方、そうではなくて、アメリカの場合は、人事部は異動や社員個別のマネジメントに関与しませんので、そのためにチェンジ・エージェントとしては、OD 部という専門部署があって、そしてプロセスへ働きかけて、というやり方をしているのだと思います。

そういうふうに考えますと、アメリカで生まれた OD は、その方策の 1 つである QC サークルは非常に日本に定着しましたが、それ以外

のものあまり定着しなかった。定着しなかったというのは、日本企業にあまり必要ではなかったと見ることもできる。なぜ必要ではなかったかという、人事部がかなりの部分をうまくカバーできていたという見方もできる。それを支持するデータを出します。

これはエドワード・ローラー (Edward E. Lawler) から借りています。詳細は私の「論文」²に書いていますので、もし関心があったらネットで読めますので、見ていただければと思います。日本企業のデータソースは先ほど金井先生がおっしゃっていた 2008 年の神戸大学調査です。ローラーは、長らくこの調査を継続的にやっているのです。彼は人事部の役割を 5 つに分けています。① Maintaining Records, ② Auditing/Controlling, ③ Human Resources Service Provider, ④ Development of Human Resources Systems and Practices, ⑤ Strategic Business Partner。

それで、アメリカ企業の人事部長に「あなたは自分の仕事の時間配分、どのくらいエネルギーをかけているか、100 を割り振れ」と聞いています。そうすると、継続的にやっていますので比較ができます。2004 年のデータと日本企業のデータを比べますと、日本の人事部とアメリカの人事部の時間配分に関して、かなりの違いが見られる。とりわけ差があるのは、人事情報 (Maintaining Records) です。アメリカの人事部は 13.2 パーセントのエネルギーを配分している。日本の人事部は 16.4 パーセントです。一方で戦略的ビジネス・パートナーに関しては、アメリカの人事部の 23.5 に対して、日本の人事部は 21.0 です。人事情報の収集蓄積に関しては、アメリカの企業の人事部より、日本の人事部のほうが時間をかけている。

まずそういうことを押さえた上で、そして、ローラーは、次にこういう主張をします。この 5 つの人事部の役割と、戦略フォーカスとの相関関係をとった時に、戦略的ビジネス・パートナーに時間やエネルギーを配分する企業は、戦

略フォーカスが非常に明解だ。ここに相関関係がある。逆に人事情報の蓄積に時間をかけているような人事部は冴えない。マイナスの相関がある。この結果をもってして、人事情報の蓄積に時間を割くことなんて止めてしまえ、人事部の役割の要諦は戦略パートナーだ、と主張するわけです。

私は、この主張に対して本当かなと思った。それは私の問題意識もあったのです。先ほどの神戸大学のデータを使ってみたところ、真逆の結果となりました。これは日本の365社のデータです。人事部長に、人事部による粘着的人事情報を、人事部はどの程度収集していますかと聞く。粘着的人事情報というのは人材のポテンシャルに関わる情報です。具体的には、本人のキャリア志向やキャリア目標、新しい職場で活躍する可能性、コミットメントといった暗黙的な情報です。そして開発部門の人材を対象にして、その個別の社員の粘着的人事情報を人事部が知っていますか、それともラインが知っていますか、と聞く。人事部のほうがよく知っているなら5点、同じぐらいだったら3点、ラインのほうがよく知っているなら1点です。形式的な人事情報は人事情報システムに記録されますが、定性的な粘着的人事情報は、現場に行って、実際、本人に会ってみないと分からない。このことを知っている程度と、そして人事部はチェンジ・エージェントの役割にエネルギーを配分している程度との交互作用効果がある。すなわち粘着的人事情報の人事部による収集蓄積とチェンジ・エージェントの役割を同時に取組むと、企業の3年間成長率が高まる。

これはローラーの先ほどの主張とは逆です。ローラーは人事情報の蓄積はしなくていい。そうではなくて、戦略パートナーが大切だと言っているわけです。しかし、日本の人事部は、人のことをよく知る。合わせてチェンジ・エージェントの役割を行うことが企業の業績を高める。

そういうことを踏まえて考えますと、最後の結論です。単に日本の人事部にODの機能を付

加して人事部もODをやりたいということでは、やはりそれだけではないのではないかと思います。やはり人事部は人をよく知ることが大事で、そしてそれは現実に経営パフォーマンスに結びつくので、これを放棄してはいけません。

しかしながら、最近の現状を見ると、こういう問題もあるわけです。すなわち、グローバル化がありますし、人材の多様性がありますし、先ほどブラザーの人事部長さんがおっしゃっていましたが、ジェネラリストタイプの人材ではなく、エキスパティーズ、専門性が求められていく。あるいは、雇用区分の多元化です。これから限定正社員という働き方も出てくるわけです。そして、インセンティブ制度もジョブベースになっていく。そして人事権がラインに分権化していくことが、今、人事の世界で起きていると考えるならば、恐らく昔のように人事部が人事の世界でチェンジ・エージェントをうまくやるというのは、難しくなってくるのではないかと思います。

そこで、やはりODということだと思えます。人事部にODという機能を付加する、そしてヒューマン・プロセスに働きかけるということです。ここで次の私の主張は、このことを別々に独立してやってはいけません。そこに人事部が取り組む意義があるだろうと考えています。すなわち、人事部は社員個別に人をよく知るということを放棄してはいけません。しかし、人事部が職場に出かけて行ってそれをやるには以前に増してコストがかかる。そして、それを部分的に代替するために人材開発部によるODのアプローチが重要となってくる。

たとえば、AI、あるいはフューチャーサーチです。職場単位ですと、チーム・ビルディングとか、オフサイト・ミーティング、多様な技法があります。こういったOD技法を駆使して、プロセスに働きかける。この時、働きかけたこの場面で、人間を観察しないとイケない。人間を観察して、現実の人間に関わる情報、人事情報を人事部が蓄積してラインと協働して人材開

発と組織開発を行う。あるいは、人事部がこの人材はこうなんだと、あらかじめ人材開発部やライン管理職に情報をインプットして OD を施す。あるいは場合によっては、人材開発部が行う OD の現場に人事部と一緒に出かけに行って、人材開発と組織開発の 2 つをうまくインタラクティブにやっていくというのが、私が主張したい、日本の人事部の OD の意義です。以上です。

質疑応答

中村 平野先生の最後のコメントのところは、私の一番最初のところにも関連するので、そのことだけ一言、言わせてください。お話を聞きながら、私も本当にそう思って、人事部が働きかける可能性ということで、アドミニストレーション、管理の部分と、デベロップメント、開発の部分という機能は、これはなかなか両立するのは難しいのだろうということを平野先生からご指摘いただいたのだろうと思います。

そういう意味では、人事部の中で組織開発の実践をすることや、現場に行ってお手伝いしに行くというつもりが、現場は「評価しにきた」という状態になったら、けっして支援はできない。だから、そういう意味で、もし人材開発、または組織開発の部署ができた場合は、現場の中でいろいろな情報を聞きながら、しかも人事との情報共有もしながら、だけれどデベロップメントを支援するという機能をしっかり持つということが大事なんだ、ということをご提案いただいたとっております。

さて、それでは 17、8 分くらい、終わりまで、皆さんと、こちらの話題提供の先生方とディスカッションしながら、このテーマのもとで進めたいと思います。ずっと話題提供を聞きながら、なにか疑問に思われたこと、または意見等ございましたらお願いします。いかがでしょうか。

フロア 1 拓殖大学の石毛と申します。今日はいいお話をありがとうございました。今、話を伺っていて思うのは、実は人事部の役割という

のを、人事部および人事部門というか、いろいろな役割があって、平野先生のお話によると、もともとそういう役割を背負っていた。それに限界があるから、いろいろ他の部門が出てきて、という話でした。いずれにしても、人事部の重要性は非常にしみじみ伝わってくるわけです。私もかつて会社の人事をやっていたのでよく分かるような気はするのです。そうすると、人事部の部長とか、あるいは人事部のリーダーをやる人をどう育てるかは、結構重要な役割のような気がします。どういう人をどう育てていくかが、結構大きな問題であるような気がするのです。では、どんなふうに育てていけばいいのか、どういう適性とか、そういうのがあるのかなということが気になります。

私が今まで企業を見ていて、比較的成功している企業とあまり成功していない企業があるような気がします。人事畑はひたすら人事畑で行くという会社も見てまいりました。一方で、人事は現場の人がなっていく、そういった企業も見てまいりました。それぞれいろいろメリット、デメリットがあるような気がするのです。では、どんなあり方が 1 つ考えられるのかなというのを、サジェスションがあればいただきたいと思います。平野先生、できれば大谷さんにもお話いただければありがたいと思います。

平野 今日はデータを出しませんでした、神戸大学調査では人事部長のキャリアも聞いています。そうしますと、入社以来人事しかやっていないという人事部長は少数です。他のファンクション、中でも営業の経験者が多いです。営業をやっていたとか、マーケティングをやっていたという、複数ファンクションを経て、そしていま人事部長です。また日本の人事部長は、入社からのキャリアを通して必ずしも人事部勤務が一番長いわけではないのです。要するに、日本の人事部長は、人事だけでなくあれこれ他の職能も経験している人たちだという特徴がある。

だからこそ、2 つ問題があるのです。1 つは、

組織論や人的資源管理論のエキスパティーズが少ない人がある。フューチャーサーチとか、こういったOD技法も知らない。いわゆるMBAで教えるようなことも知らない。現場の企業の特的なこと、先ほど言いましたように社内の人間に関してはムチャクチャ詳しいが、人間行動科学などの一般的な専門知識は何も知らないということが、一方の問題だと思うのです。

石毛さんのご質問というのは、要するにそのことをどう考えるかということだと思うのです。これだけで大きな議論になるような話かもしれません。だから今、アメリカのように人事のプロフェッショナルリズムを追求して、人事のエキスパティーズを育てるというトレーニング、そういう育て方をやはりしていかなければいけないのではないかと言うのか、あるいは、それはそのまま日本の会社の人事のやり方を残しておいて、それとは別に人事のエキスパティーズを高めるような一群の専門職カテゴリーとして育成して、そしてジェネラリストの人事スタッフと専門職の人事スタッフの協働の下で先ほど私が提案したようにやるのか。あるいは、ある程度専門性を組み入れるように微修正していくのか。いくつかのやり方があるように思います。

私の感覚、あるいは私の最後の提案に即して言うならば、ジェネラリスト型の人事は今まで通り。それと別に組織開発などの専門能力に秀でた人事スタッフを育てて、その二つの協働体制の下でやっていくのがよいように思います。

大谷 現役人事部長で育てられているので、どう育てるかとは、大それたことは言えませんが、私はヤマト運輸しか会社を知りません。ヤマトグループの他の会社は知っていますが、転職をしているわけではございません。典型的な日本のビジネスマンです。会社に入って今年でまるまる24年です。その3分の2を人事で過ごしています。3分の1は、宅急便の営業所長やグループ会社で社長をやった経験もございません。

そういう中から、私の経験でお話をするということであるならば、人事人事というようなことでは今後の時代はいけないであろうと思っています。その中において、今日、金井先生がおっしゃったように、経営と一緒にいられるかどうかということ、それを踏まえて、やはり会社変革をする上での車輪になっていかなければいけないのだと思っています。

どんな組織であっても、ベースは人です。その人たちが、変革しなければ会社も変わらない。だからやはり変革をするという経営戦略だったり、経営というところにいかに近くにいられるかどうかということだと私は思っているのです、人事の制度も、人事がやる仕事も、僕は変革をしようと絶えず考えています。会社が変革できるようなサポートを陰ながらしていきたい。

だから、図々しく他の部署に「こうしたほうがいいんじゃないの」ということを、後ろから陰ながら突つづくのも、僕の仕事なんじゃないかなといつも思って、そんなことを人事から言われるのは面白くないのではないかなということもやはり会社としてきちっとしていかなければいけないのではないかと考えています。

そんなことで言えば、別に図々しく近所のおばさんのように言うわけではなくて、連携をできるかどうか。そういう橋渡しができるかどうか。そのような機能が持てればいいのではないかと考えています。

金井 ご自分だとおっしゃりにくいことなので、成り代わって、平野さんのつもりでちょっと話させてください。平野さんが神戸大学のMBAに來られ、その後、神戸大の教員になられた時に、どうして発言にこれだけの迫力があるのかなということをいつも考えてきました。やはり、前職のイオンに勤務されていたときに、社長の近くにおられたということが大きいのだと思うのです。

あと、今日、お触れにならなかったのですが、私は今日のテーマとの関連では、平野さんは、経営企画室長も人事部長も両方経験して

おられ、現場の店長の役割も果たしてこられました。だから、現場を知っていて経営戦略も知っている人が人事部長もやっている。だから、元の会社におられたら社長になりえたような人なので、経営センスを持って、人事も組織行動も組織開発も議論できる。これは、ご本人はおっしゃりにくいことだと思うのですが、すごいことです。

フロア 2 神戸大学の山崎ですが、質問は、日本人材マネジメント協会の執行役員として質問させていただきたいと思います。われわれの協会でも、人事部の機能って本当に必要なのかどうかという議論を、今リサーチ部門でやっておりました。そもそもの議論があるのです。企業における人事は当然重要なのですが、それと人事部とはまた必ずしも同じではないという点で、今の組織開発であるとか、他部門を結びつけていく機能といったものの機能性の重要性を認知しながらも、中村先生のご提案と逆説的なのですが、人事部がやる意義というのを、また平野先生のお話に近くなりますが、人事部ではないとしたら、欧米では OD 部門と言っていますが、日本において、人事部ではなくてもいいとしたら、一体どのような機能性というものが担保できるかといったところをご質問させていただきたいと思います。

金井 会社ができた時に何人になったらやむなく人事部をつくるか、思考実験として考えるのは、私はすごく大事だと思っています。5人で始めた段階で人事部長をつくる物好きはないと思う。辛抱たまらなくなつて、初めて人事部をつくるときの従業員規模が 100 人なのか 1,000 人なのか、それとも何千人まで、人事部なしでどこまで耐えられるか。つまり、人を雇うのも、育てるのも、どの仕事をしてもらうのかを決めるのも、もともとは、社長をはじめライン・マネージャーの仕事だとすると、どの規模になると我慢しきれずに、人事部をつくるのか、もちろん、同じ問題は、経理部門など他のスタッフ部門にもあてはまります。だから、も

ともとは、プロの金庫番はおかずとも、創業後ある時期までは、社長がそれを兼ねているのが普通でしょう。ある段階以降の会社規模になって、その規模に応じて大きなお金が動きだしたら、「経理とか財務の専門家が要るな」ということになる。だから、スタッフ部門全般にいえる問いかけだが、人事部という人のことを扱う専門のスタッフ部門を持つのを、どれだけの規模になるまでは我慢するのか。これは、興味深い問いかけです。

社長の発言で、私にはたいへんに興味深く、ずっと覚えている言葉があります。小林製薬の小林一雅氏が、人事部長のいる場で、「会社にとって人事はムチャクチャ大事やけど、私は人事部が大事だと言ったことは一度もないもんね」こういう類いのご発言をされるわけです。そうしたら、歴代人事部長が緊張感を持って、この会社の経営に役立つ人事は何かというのを考えるようになるのではないのでしょうか。

あと、言葉が一人歩きしては駄目なのですが、一部の企業で「経営人事」という言葉を使う会社があります。それを実現しているかどうか分からないですけど一ちょうど、パナソニックさんで、松下電器産業と呼ばれていた時代に、「経営経理」といい、経理は事業部の経営に役立つサーバント（奉仕者）であるべきだということと同様に、スタッフ部門としての人事も、ラインのマネージャーたちに奉仕する存在であってほしい。だから、ちょっとそのへんについて、誤解がないように申し上げますと、人事部を悪者にするつもりは一切ありません。そうではなくて、100 人までは専門のスタッフ部門としての人事部は要らんという時期を経てある時点で初めて、やむなく、つまり、それがなくては困ると観念して、つくった人事の専門セクションなのだから、相当いいことをやるでしょうし、やってもらわないと困る。そういう発想です。だから経営企画室などは、本当は小さい会社には要らないのに、わざわざつくったら、やはり戦略を担うのだなという気持ちにな

る。そこではないかと思います。その人事版です。どうでしょうか。

大谷 必要のない人事部長かもしれませんけれど。

金井 人事が大事。どうでしょうか。

大谷 いえいえ。なるべく目立ちたくないなと思いつつも、人の多いピープル産業、ビジネスなので、やむなくないといけないのだなとは思っています。基本的には、金井先生がおっしゃるように、なければならぬに越したことはないと思っています。やはり社長が全てです。どんなセクションも社長の分身ですから、そこがどういう役割分担をしていくかということ以外にないと思います。

ただ、日本は、労働組合という特殊な組織がありますので、そことの対話、労働者との対話ができるかということが、今日は触れませんでしたけれど、非常に重要な役割になっていると思います。

そういった意味で、やはり誰ができるか。別にどこでもいいと思うのですが、そういうことができる部署であれば、プロジェクト制でもなくていいのではないかと考えています。

平野 私の意見は一貫しています。日本でやるなら人事部で、独立したOD部というのをつくってやるのではなくて、人事部でやる。その理由は、先ほど言ったように、ヒューマン・プロセスに働きかけるその営みを通して、そして、人のことをよりよく知って、そしてそれがまた人事部と情報の共有をして、そして個別生身の人間の育成なり配置転換というものに有機的に連携させていくということです。

中村 司会者なのにすみません。たぶん内部のOD機能というのを、部署のグループのレベル、それから組織全体の風土のレベル、そういうプロセスのレベルに働きかける機能と定義するならば、そういう内部OD機能を「必要ない」という人はたぶんいないと思うのです。今この機能は必要だ、そこは同意されたところなのだろうなと思います。

やはり昔は、そういうのはリーダーさんが引っ張ったり、チームが家族的だったということでも不要だったのでしょうか、今のように多様性が非常にあり、チームの力が必要だったり、1人1人が主体的に考えることが必要になった場合、内部OD機能が今要らないよという方は、たぶんいらっしゃらないだろうと思います。

それは、誰がどこで果たすのかということ、外部コンサルの方を、「オフサイト・ミーティングがあるので、スコラさん、お願いします」というふうにやっているのだと思うのです。アメリカのことで、この前、金井先生と一緒に、関西生産性本部さんの下で行った時は、アメリカではOD部門が残っているというところもあるのですが、HRMの下にODのスペシャリストがいるというのも結構あって、そういう意味では、アメリカもだいぶ変わってきているのだらうなということを思いました。

たぶんそういうOD的な機能、チームの問題や組織全体の機能をどこがやるのがベストかということ、まずトップが決断しないと、これはどうしようもないだろう。これからこのチーム、このプロジェクトにはこういう機能を持たせますということを明確に推進しないと、絶対に動かないので、人事部も今までの機能でODをやろうと思って難しいだろうと思います。もし人事がやっていくなれば、トップが「OD機能も付加します」という宣言をすることが必要だと考えます。ちょっと間接的な回答ですが。

フロア3 大木と申します。よろしく申し上げます。1つ聞かせていただきたいのは、戦略パートナーの中に人事部が入り込んだほうがいいというお話があったと思うのです。それについての理由を聞きたいのと、ヤマトさんでは、そういう例があるのかどうかというのを大谷さんに聞きたいです。

というのは、戦略パートナーは、マーケットとか、会社の強みは人事が把握していればいいのかもありませんが、たとえば、会社でトップ

ダウンでこういう戦略として起こしたいと、そういうためには人事部はどういうふうに動けばいいのかというのを考えているのかなと思っています。弊社では、そういう形になっているのです。それを、人事部が入り込んでいってというところは、必要性を知りたいと思って、そういう背景の中で、人事部で最後に平野先生が話されたように、人的資源をすごくよく知っていれば、こういった人的資源は社内に強みがあるので、それを経営戦略に反映してくださいという話であれば分かるのですが、弊社はあまり人事部が1人1人を把握しているとはちょっと思えないところもあるので、ヤマトさんが何万人もいらっしやると、そういうところはどういうふうに考えているのかなというのを聞かせていただきたいと思います。人事部が戦略に関わる必要です。

大谷 まず、人事が戦略に関わる必要性というのは、常日頃感じているわけです。関わっていると自負もしていますし、そうでないといけないと思っています。それは、人を育成するという教育のシーンでもそうですし、人事評価という制度をつくっていく上でも、なにをわれわれの会社が目指しているから、こういう評価基準をつくるのだということも戦略パートナーの役割の1つだと思っています。

フロア3 ということは、与えられたものに対して、それを愚直に人事としてやるというわけではなくて、そこにも提言したりするわけですか。

大谷 ええ、もちろんです。やはり社長や営業に、われわれとして、こういうことをもっと評価をしなければいけないとか、やらなければいけないということも含めて、一緒に考える。またはそういう評価や育成の仕方に変えていくよということを、人事自ら発信するということが、当然あるべきだと思っています。

ですから、うちの会社では、もう人事制度の大きな柱は、事業をつくれるリーダーをいかに創出できるのかということと、当然、志を持って倫理観を持ったリーダーを育てる。その二本

立てです。そのためにこういう評価をしていくし、評価基準だということを、そこではしています。

それを17万人、私が全部把握することはできませんので、それは階層、階層です。1人の人が、評価をするということの限界は絶対あると思うのです。機能させていくために、日頃や日常を見ている同僚や部下が意見を言い、評価しています。お互いに意見し合うという仕組みで、人を知っていくということが一番機能的だろうと思っていますし、納得性があると思っていますので、そういう360度評価を通じて、人を育てたりというふうにもしながらやっている。こんな答えでよろしいでしょうか。ありがとうございます。

中村 戦略を立案実行していくのに、人の要因はものすごく影響しているのだろーと思います。まず立案の際に、本当に一部の人だけが実行しようというよりも、できるだけ多くの人がいかに参加するかというところで、よりコミットメントが強くなるのだと思います。

それよりもっと多いのは、実際につくられた戦略が本当にどれだけ腑に落ちているか。1人1人の中に本当の意味で、腑に落ちているか。そういう意味では、理念の部分でも、ヤマトさんは腑に落ちるように、いろいろなことをやられているのだろーと思います。一度できた戦略が、1人1人の腑に落ちるということに経営企画がやっていてもいいのですけれど、それとともに、人のことがちゃんと分かっている人事の方が、従業員の腑に落ちるような施策をしたり、また、つくった戦略に対して各部署で、フューチャーサーチを用いて考えてみよう、将来をオフサイトで考えてみようということを人事がお手伝いする。それによって、より戦略が腑に落ちて、自分たちの戦略がつくれる。そういうところに可能性があるのかなと感じています。

金井 私は先ほどと同じなのですが、役割を考える時に、その役割についている人がなにをやっているかという視点からでは、役に立

っていなくても、果てしなく語れるのです。だから、誰に対してなにをもたらししているかという観点から整理をした時に、この役割はどこにしてもらったほうがいいかということがより明確になってくる。あるいは、戦略を議論する場に、ODに長けた人事スタッフがくつつかなくても、たとえば、聞いていると、事業経営責任者あるいは社長のいる場での経営の根幹に関わる議論をしっかりと理解できるように、人事の人が経営戦略や財務も分かっていたほうがいい。そのようなあり方のほうが、あまり組織の形の話になるよりは、現実的かなという感じがします。

ですから、「デリバラブル」という日本語がよくないのですが、「提供価値」という漢字表現もおおげさで、デリバラブルとはお届け物です。誰になにをお届けできるかという観点から人事というスタッフ業務をやらなかったら、先ほども言いましたように、大学の先生はなにをやっていますか、授業をやっています、本を書いています、新聞にコラムを書いていますというように、行動項目（doable）ではいくつでも語れるということです。

もしその大学の先生が新聞にコラムを書いていたとして、そのコラムを書くことで、読者、世の中に、一体なにをお届けしているのか。これがデリバラブルです。読まれないコラムもいっぱいあります。大学の先生が「ゼミをやっています」というだけではドゥアブルです。この

ゼミでは、少人数のディスカッションの場を経験させることで、若い時から自分の頭で考えるような人を増やそうとしていますと言えば、お届けもの、デリバラブルの話に近づきます。

中村 ありがとうございました。それでは、この辺りで終了させていただきます。今回は、話題提供、それからコメンテーター、本当にありがとうございました。それから、参加者の皆さんも、遅い時間になってしまいましたが、この時間まで残っていただいてありがとうございました。

注

¹ 神戸大学大学院経営学研究科・経営人材研究所（KIMPS）・日本能率協会（JMA）（2009）「『創造性喚起のための人材マネジメント調査』および『開発部門の創造性を支援する人材マネジメント調査』の結果報告」神戸大学経営学研究科 Discussion Paper, 2009.26.

http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2009_26.pdf

² 平野光俊（2011）「2009年の日本の人事部—その役割は変わったのか—」『日本労働研究雑誌』No.606, 62-78 頁。<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2011/01/pdf/062-078.pdf>

参考文献

- Cummings, T. G. & Worley, C. G. 2009 Organization development and change 9th edition. Mason, OH: South-Western.
- 中村和彦 2010 組織開発とは何か JSHRM Insights, 60, 2-9.