

ISBN978-4-9900778-6-0

C3034 ¥5000E



Research and Insights for Talent Development

発行者 芳澤宏明
編集責任 小串記代
発行所 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
〒106-0032 東京都港区六本木3-1-1 六本木ティーキューブ14階
TEL 03-5574-1511(代表) FAX 03-5574-1500

2013年2月発行
定価(5,000円+税)
©2013 富士ゼロックス総合教育研究所 無断複製使用厳禁

Fuji Xerox Learning Institute Inc.

株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所

人材開発白書 2013

戦略実行力

組織の壁とミドルの巻き込み力

「私たちのビジョン 2020」を定めました。



Assuring Change

探究と実践に基づく卓越した組織知によって
未来へ続く確かな変化を実現する

人材開発白書とは

社団法人経済同友会において1989年に発表された「新しい個の育成」の流れを汲み、当時、経済同友会教育部会長を務めていた小林陽太郎（弊社元会長）の意向で、（株）富士ゼロックス総合教育研究所において継続して人材開発問題を研究しはじめたのが発端です。1990年には「価値創造型リーダーの育成」を発表し、1994年からは人材開発問題の時宜を得たテーマを選択して調査・研究を行い、「人材開発白書」として発刊しています。



はじめに

昨年は、2011年に発生した3.11東日本大震災からの復興に向けた活動が部分的に見られはしたものの、原発問題や津波に起因する住民の方々の住居問題、健康・医療対策、安心感のある生活をしていくための仕事の確保や事業の再興に関わる問題など、今後も時間をかけて取り組むべき諸課題への対応が浮き彫りになった年でした。私たちはこの3.11の記憶や教訓を忘れてはならないと、改めて強く意識いたしました。3.11で被災された皆さまに心からお見舞いを申し上げますとともに、皆さまの安全と健康、そして被災地の一日も早い復興をお祈り申し上げます。

一方世界に目を向ければ、欧州の経済危機、中国をはじめとする新興国の経済成長の減速、米国・日本等の財政再建問題など、表面的なリスクの鎮静化作業の努力が続けられているものの、本質的な課題は未解決のまま残されているのが現状であると考えられます。

このように混迷する社会環境のなか、企業は生き残りをかけた戦略を立案し、現場実践を通じた結果を次なる戦略転換に反映させるという、したたかな戦略遂行が求められています。また経営トップの意識調査からは、経営課題の中でイノベーションとヒューマンキャピタルが密接につながりを持っているという調査結果も出ており、今や経営理念や経営方針などの原点に回帰し、人材育成や組織マネジメント力の再強化を行う企業も確実に増加しています。

弊社では、企業のイノベーション活動を「人と組織」の側面からご支援させていただく企業として歩んでまいりました。今一度私たちも原点に回帰し、お客さまの経営課題に真摯に向き合い、経営の変革をご支援させていただきたいと強く願っております。

今回の人材開発白書は「組織間連携とミドルの巻き込み力」をテーマといたしました。ここ数年に渡り戦略を現場でいかに実行するかについて調査研究をしてまいりましたが、現在の戦略は組織を越え、企業をまたいで、場合によってはお客さまとパートナー関係を緊密に構築し実行される必然性が高まっています。社内外の知を適切に集め組み合わせ、実行することがミドルマネージメントの必須要件だと考えています。本書ではそこに主眼を置き、ミドルマネジャーへの定量調査を通じて分析し報告させていただきました。調査にご協力いただきました企業の皆さまには心より感謝を申し上げますとともに、本書が皆さまの企業経営に微力ながらも貢献し、経営のイノベーションにつながれば、それこそが弊社の大いなる喜びでございます。この一年が皆さまの企業の持続的成長を期する一年になることを心より祈っております。

2013年2月
株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所
代表取締役社長 芳澤 宏明

contents

はじめに	1
調査研究にあたって	4
調査概要	6
提言	8
先人の英知に学ぶ―人間は利己的な生き物なのか	10
先人の英知に学ぶ―組織の構造化がもたらす功罪	12
コラム 職種間の依存関係	14

第1章 調査結果1 組織間連携の現状	15
分析01:組織間連携の目的	16
分析02:価値創造に必要な連携先と充足度	19
コラム どこで知り合うのか	20

第2章 調査結果2 組織の壁の形成要因を探る	21
自己診断	22
分析03:組織の壁の形成要因	24
分析04:阻害要因の大きさと連携構築の課題	26
コラム 連携維持と連携構築	28

第3章 調査結果3 職種別分析	29
分析05:各職種における連携阻害要因―該当職種が他の職種に頼むとき	30
分析06:各職種に対する連携阻害要因―他の職種が該当職種に頼むとき	32
分析07:職種別分析―研究・開発	34
分析08:職種別分析―技術・SE	35
分析09:職種別分析―生産	36
分析10:職種別分析―営業・販売	37
分析11:職種別分析―保守・サポート	38

第4章 ディスカッション ミドルの育成を考える	39
インタビュー:三菱商事―実践経験を通じた“やり抜く力”の形成	40
寄稿:連携の経験がマネジャーを成長させる	44

コラム 巻き込み型マネジャーの特徴	46
おわりに	47



調査研究にあたって

故スティーブ・ジョブズが、アップル社復活のために投じた商品の1つが、携帯型デジタル音楽プレイヤーのiPodである。iPod自体には技術的なイノベーションがあったわけではない。ただ大きな特徴があった。iTunesと連携して利用されることを前提としてiPodは設計されたことである。ユーザーは、iTunesミュージックストアからインターネット経由で音楽をダウンロードし、iPodで聴く。アップルはiPodというハードウェアを生み出したのではない。ハードとソフトを融合した新たなビジネスモデルを生み出し、そして音楽を楽しむ新しいスタイルを生み出したのである。

このようなiPodの成功を見て、日本企業のアイデアの欠如を指摘する人もいた。しかし、アイデアや創造性の問題だろうか。音楽をダウンロードして携帯型プレイヤーで音楽を聴くというモデルを、日本企業が思いつかなかったとは考えにくい。事実、携帯型プレイヤーを手掛けていたある日本企業は、iPodが発売される前からダウンロードビジネスに取り組んでいた。それでは、なぜアップルに水をあけられてしまったのか。その企業のトップは、雑誌のインタビューでこう答えている。

「それぞれの事業ユニットが、自分たちなりの考え方を持っている中で、各ユニットをまたぐようなビジネスに取り組もうとなると、意見調整などに時間がかかってしまった。」

音楽プレイヤーを扱う事業ユニットとダウンロードビジネスを手掛ける事業ユニットとの間の連携がうまくいかず、シームレスなサービスとして完成させることに手間取ったのである。つま

り、事業アイデアが欠如していたわけではなく、問題は実行力の方だったのではないか。そして、実行を阻害した要因の1つが、組織間連携だったのである。

現場のメンバーは、組織の壁が戦略実行の障害要因だと感じている

戦略実行力をテーマにこれまで進めてきた調査(表0-1)の結果をみると、前述のような企業レベルのことに限らず、現場レベルでも組織間連携が戦略実行の障害になっていた。

図0-1は、メンバーおよび部課長に対して実施した、戦略実行の障害要因に関する調査結果である(表0-1:調査1)。メンバーには、「自分が戦略を実行することができなかった要因」を尋ね、ミドルマネジャーには「メンバーに戦略を実行させることができなかった要因」を聞いた。回答データは定性コメントだが、KJ法の要領で類似のものをまとめ定量化した。

私どもが目付したのは、図0-1の右下の象限である。「協力不可欠な他部門・他社との調整の欠如」は、メンバーの回答が最も多かった。自分だけ、自分の組織だけでは戦略を実行することはできない。他組織との連携が欠かせない。その連携が欠如しているために戦略を実行できないと、多くのメンバーが感じているのである。ところが、そのことに気づいているミドルマネジャーはほとんどいない。この調査はサンプル数が少ないため、信頼性に欠けることは否めない。しかし、いくつかの企業に対して同様の調査を何度か実施したが、同じ傾向だった。

表0-1 これまでの調査一覧

	調査テーマ	調査時期	調査方法	回答者	報告
調査1	戦略実行の障害要因	2010年5月	質問紙調査(定性)	部課長32人 メンバー70人	Discussion Paper
調査2	戦略実行を促すマネジメントとその実態	2010年9月	質問紙調査(定量)	メンバー2170人 (27社、49BU)	人材開発白書2011
調査3	トップの問題意識と課長への期待	2011年6～9月	インタビュー調査(定性)	事業トップ37人 (32社)	人材開発白書2012
調査4	課長が直面している障害	2011年6～9月	質問紙調査(定性+定量)	優秀課長84人 (27社)	人材開発白書2012

横の動きが重くなったと、事業トップは感じている

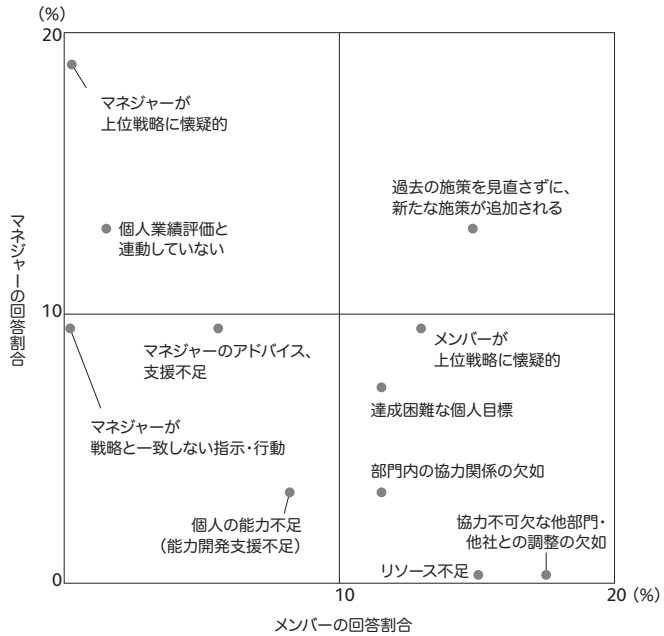
ミドルマネジャーは組織間連携に取り組んでいるがメンバーから見ていないだけではないか。そのような批判もある。そこで、事業トップに対するインタビュー調査を実施した(表0-1:調査3)。戦略実行の障害要因を尋ねたところ、「部門間の意思疎通、協力体制の欠如」が2番目に多く、37人中6人がそう答えた。

それに加えて、ミドルマネジャーのフットワークが重くなったという意見も聞かれた。下の組織や自分の部下への戦略展開や接し方は何も問題ないのに、横の組織や他事業部、パートナー企業との調整には消極的になってしまう。周りの組織を巻き込まずに、自分の部門だけでなんとかしようとする。ちょっと話せば済むことなのに、なかなか話しに行かない。このような声が聞かれた。権限が通用する相手なら問題はないが、権限が通じない相手とうまくやっていくことを苦手に感じるミドルマネジャーが多くなっているのだろう。

他組織の巻き込みが求められるのは部長だが、部長になってからでは遅い

事業トップへのインタビュー結果をもとに、ミドル層への戦略実行上の期待を整理したところ、「部長は組織間のネットワークを形成して組織の総力を発揮させること」であり、課長は「メンバー一人ひとりを理解して、個々人の力を最大限に引き出すこと」であった。横の動きが求められるのは部長である。

図0-1 戦略実行の障害要因



しかし、部長になってから取り組もうとしても手遅れである。松尾睦先生(神戸大学大学院教授)の寄稿や藤田潔氏(三菱商事人事部長)へのインタビューから分かるように、他者を巻き込む力は経験でしか学べない。課長のうちに経験し、学んでおかなければ、部長になった時に手腕を発揮できない。こうしたことから、今回は、課長クラスを対象として、権限が通用しない横の組織を巻き込むためにはどうすべきかを考えることとした。

調査目的は、組織の壁の形成要因を明らかにすること

「組織の壁を形成する要因は、〇〇だ」―だれもが、この〇〇に当てはまる言葉を簡単に思い浮かべることができるだろう。しかし、その答えは正しいとはいえない。なぜならば、他にも要因があるからだ。組織の壁の形成要因は1つではない。ところが網羅的に整理した調査は意外と少ない。さらには要因も明らかにせずに、組織の壁を打ち破るための処方箋が指南されたりもしている。

そこで、組織の壁の形成要因を明らかにすることを一義的な目的に据え、定量調査にて連携構築の障害要因を分析することにした。その上で、巻き込み力の高い企業や有識者へのインタビューを通じて、あるいは他の研究結果を参考にして、解決の糸口を少しでもつかむことを試みた。

定性コメントをKJ法の要領で類似のものをまとめる。あらかじめ定められた選択肢から選ぶ選択式の調査とは異なり、回答がばらける傾向にある。経験上、回答者の10%を超えれば多い方だと考えている。

調査概要

調査対象の連携先組織

以下の3種類を取り上げ、各組織との連携を構築する際の阻害要因を調査した(図0-2)。なお、本稿での分析の中心はBである。AとCは、比較分析に用いている。

A: 同一事業内の同じ職種

B: 同一事業内の異なる職種

C: 異なる事業

※本文中では単に「同じ職種(A)」、「異なる職種(B)」とし、「同一事業内の」という表現を省いている。

図0-2のような構造になっている企業は実は少ない。多くの企業では、機能(職種)軸と製品軸、あるいは市場軸が複雑に絡み合った組織構造になっている。また、機能分社化がなされている場合もある。そこで、すべての調査協力企業に対して読み替え表を作成し、回答者が混乱しないように配慮した。

調査対象の職種

これまでの調査から、職種によって傾向が大きく異なることが分かっている。そのため、今回の調査では職種別分析を1つの柱に据えることとした。

とはいえ、多くの職種を扱ってしまえば、必要サンプル数に達し

ない危険がある。そのため、代表的な職種である「研究・開発」、「技術・SE」、「生産」、「営業・販売」、「保守・サポート」に限定した。

調査対象の役職

前頁の問題意識に基づき、課長および課長相当職に限定した。部長や主任クラスは含めていない。

調査対象の企業

- このような調査企画を鑑み、以下を条件とした。
- 少なくとも2つの事業があること
 - 5つの職種のうち3つ以上があること(ただし、調査への協力はそのうち1つの職種でも可)
 - 1つの職種で10人以上の課長に依頼できること

このような条件から、比較的規模の大きな企業が多くなっている。また、サービス業は生産と販売が同時に生じるため、「生産」と「営業・販売」のどちらに分類するかという問題が生じてしまう。そのため、製造業が中心になっている。

調査に関するその他のことについては、表0-2を参照のこと。また、回答者属性は表0-3を参照のこと。

図0-2 調査対象組織(A、B、Cとの関係)

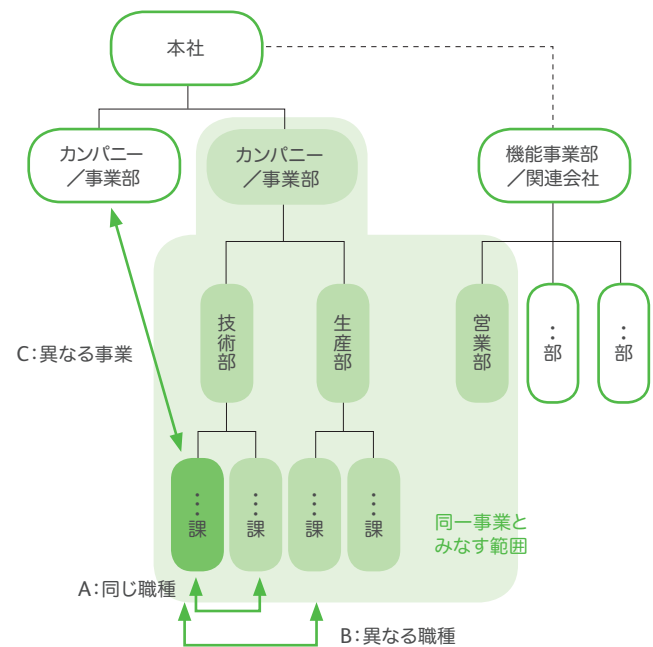


表0-3 回答者属性(本調査分のみ)

			企業数	回答者全体	研究・開発	技術・SE	生産	営業・販売	保守・サポート
回答者	性別	男性	—	1005	239	152	160	335	119
				100 %	23.8 %	15.1 %	15.9 %	33.3 %	11.8 %
	女性		—	18	3	3	0	12	0
				100 %	16.7 %	16.7 %	0.0 %	66.7 %	0.0 %
	年齢	20歳代	—	2	0	0	0	2	0
				100 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %	0.0 %
		30歳代	—	53	4	5	1	36	7
				100 %	7.5 %	9.4 %	1.9 %	67.9 %	13.2 %
		40歳代	—	538	108	114	72	190	54
				100 %	20.1 %	21.2 %	13.4 %	35.3 %	10.0 %
		50歳代	—	421	130	33	83	117	58
				100 %	30.9 %	7.8 %	19.7 %	27.8 %	13.8 %
		60歳代以上	—	9	0	3	4	2	0
				100 %	0.0 %	33.3 %	44.4 %	22.2 %	0.0 %
	業種	電気機器	5	360	157	68	49	58	28
				100 %	43.6 %	18.9 %	13.6 %	16.1 %	7.8 %
		輸送用機器	1	43	42	1	0	0	0
				100 %	97.7 %	2.3 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
		機械	2	89	10	25	22	23	9
				100 %	11.2 %	28.1 %	24.7 %	25.8 %	10.1 %
		精密機器	1	31	0	3	0	0	28
				100 %	0.0 %	9.7 %	0.0 %	0.0 %	90.3 %
		化学	1	26	8	0	11	7	0
				100 %	30.8 %	0.0 %	42.3 %	26.9 %	0.0 %
		石油・ゴム	1	22	21	1	0	0	0
				100 %	95.5 %	4.5 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
		医薬品・食料品	2	32	1	0	0	31	0
				100 %	3.1 %	0.0 %	0.0 %	96.9 %	0.0 %
		建設・不動産	3	186	0	40	48	46	52
				100 %	0.0 %	21.5 %	25.8 %	24.7 %	28.0 %
		通信・電気・ガス	2	111	0	10	0	99	2
				100 %	0.0 %	9.0 %	0.0 %	89.2 %	1.8 %
		情報サービス	2	25	0	2	1	22	0
				100 %	0.0 %	8.0 %	4.0 %	88.0 %	0.0 %
		その他製品	1	84	3	5	29	47	0
				100 %	3.6 %	6.0 %	34.5 %	56.0 %	0.0 %
所属企業	従業員規模	その他サービス	1	14	0	0	0	14	0
				100 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	100 %	0.0 %
		500人未満	2	92	0	12	45	35	0
				100 %	0.0 %	13.0 %	48.9 %	38.0 %	0.0 %
		500人以上 ～1000人未満	4	122	1	9	2	55	55
				100 %	0.8 %	7.4 %	1.6 %	45.1 %	45.1 %
		1000人以上 ～3000人未満	3	119	11	5	40	54	9
				100 %	9.2 %	4.2 %	33.6 %	45.4 %	7.6 %
		3000人以上 ～5000人未満	1	80	10	25	22	23	0
				100 %	12.5 %	31.3 %	27.5 %	28.8 %	0.0 %
		5000人以上 ～1万人未満	1	51	0	25	1	25	0
				100 %	0.0 %	49.0 %	2.0 %	49.0 %	0.0 %
	1万人以上		11	559	220	79	50	155	55
				100 %	39.4 %	14.1 %	8.9 %	27.7 %	9.8 %
合計	回答者数	—		1023	242	155	160	347	119
	企業数	22		—	8	8	7	18	4

業種: 記載されていない業種は、回答者がいないことである。流通業の場合は、取扱商品をもとに区分を設定した。
従業員規模: 連結の人数。ただし、親会社の事業との関係が薄く、親会社から独立して事業を行っている場合は、単体のデータを使用。



提言

PROPOSAL

組織間連携とは手段であり、目的ではない。本研究では戦略の実行を目的に据え、とりわけ新たな価値の創造を重視している。業務の効率化や情報共有といった内部的なことも大切だが、対外的に新しい価値を提案するための連携こそが、戦略にとって重要だからである。

さて、現状はどうだろうか。調査結果によれば、多くの課長は職種内連携（同じ機能部門内の他の課やチームとの連携）よりも、職種間連携の方が重要だと考えている。ところが、重要であるはずの職種間連携の方が、あまりうまくいっていなかった（19ページ）。なぜ職種間連携がうまくいかないのか。分析の結果、以下の5つの連携構築を阻害していた（24ページ）。

- **相互の方針のずれ**: 組織間で方針や関心ごとがずれていることや、戦略や課題が共有されていないこと
- **相手組織の能力・人手不足**: 相手組織に期待する能力がないことや、協力する余裕がないこと
- **自己の連携構築力不足**: 一段上の視点に立って組織間をうまくまとめていく能力が十分でないこと
- **部門重視の制度**: 他組織への協力や組織間の柔軟なやり取りを阻害するような制度や風土
- **心理的なわだかまり**: 過去のうまくいかなかった経験などにより、心理的な抵抗感があること

（課長層が感じている障害の大きさ順に掲載）

「自己の連携構築力不足」を除けば、本人以外の問題を含んでいる。ただし、本稿では本人以外の問題の是正には言及しない。例えば、「相互の方針のずれ」に対しては、方針の一致を求めることもできるし、「部門重視の制度」に対しては評価制度の改善を求めることもできる。しかし、同じ事業ユニットだからといって各組織のベクトルが完全に一致することなどあり得ない。また、企業の中では数限りない目的が複雑に絡み合っており、組織間連携のためだけにすべてが最適化されることはあり得ない。さらには「相手組織の能力・人手不足」が障害になることも当然のことである。それぞれの組織の方針に沿って人員計画を立て、能力開発を進めているため、新たな連携が提案されても体制が整っていないからだ。

これらの障害を所与として、ミドルマネジャーは連携を推し進めていかなければならない。ミドルマネジャーはどうすればよいのだろうか。

提言1 よく知らない相手に対してこそ、臆せず一歩踏み出す

既述の通り、最近のミドルマネジャーはフットワークが重くなったと事業トップは感じている。今回の調査でも同様の傾向が読み取れた。連携を構築できなかった理由を尋ねたところ「相手組織に、人手や時間の余裕がなかったこと」や「その協力内容は、相手組織への負担が大きかったこと」が多かった（27ページ）。そのデータをもとに各社の事業トップや人材開発担当者と議論したところ、忙しさや相手の負担を理由にする人は、依頼する前からあきらめている傾向があると考えていた。

もちろんこれは推測の域を出ない。しかし他の多くの研究でも、人は他人に頼むときに躊躇してしまうことが示されている。同時に、他者は自分が思っているよりも協力的だという結果も示されている。つまり、他者が協力をしてくれる度合いを低く見積もるがために、躊躇してしまうということだ。

これに対して、他者のことをもっと知るべきだという意見もあ

ろう。その人のことを知っていれば、協力してくれるかどうかを適切に見積もることができるからだ。確かにその通りである。しかし、戦略変更や組織改編、人の入れ替えがめまぐるしい昨今の状況で即座に実行するためには、相手のことを深く知る時間を与えられないことも多い。ミドルマネジャーには、それまであまり知らなかった相手に対して協力を依頼し、協力を取り付けることが求められる。

さらにいえば、あまり知らなかった相手との連携こそが価値を生み出せるということもある。社会学者のM. S. グラノヴェッターが「弱い紐帯の強み」という表現で説明するように、自分にとって新しい情報をもたらしてくれる相手は、結びつきの強い相手ではなく、結びつきの弱い相手であることが多いからである。

ミドルマネジャーは、よく知らない相手に対してこそ臆せず一歩踏み出さなければならない。自分が思っている以上に相手は協力的だという認識が、そしてあまり知らない相手こそが有益な情報を与えてくれるという認識が、背中を押してくれるだろう。

提言2 時間的・空間的広がりから相手にとっての利益を考え、説明する

相手に協力する気持ちがあったとしても、すぐにはイエスとは言ってくれない。「相互の方針のずれ」が阻害要因のトップになっていることから分かる通り、同じ事業ユニットに属するからといって、利害が一致するとは限らないからだ。分析の結果からは、一致しているだろうと考えてしまうことが、連携構築をより難しくしている傾向が見られた（26-27ページ）。ずれがあることを前提に、ことを進めなければならない。

利害が一致しない中では、自組織の都合を主張するだけでは一歩も前に進まない。相手にとっての利益も考えなければならない。政府高官を歴任した国際政治学者のJ. ナイによれば、強大な権力を持つ米国大統領でさえ、相手にとっても利益になることを納得させ、自ら進んでやりたくなるように説得しているという。今回の調査でも同様の結果が見られた。他組織をうまく巻き込んでいるミドルマネジャーの特徴がいくつか抽出されたが、その1つが、すべての関係者がWin-Winになる方法を考えていることだった（46ページ）。

では、具体的にはどうすればいいのか。前回調査「人材開発白書2012」でインタビューした花王カスタマーマーケティングの高橋辰夫社長は、機能部門間での衝突が生じた場合はお客さまという原点に立ち戻って双方にメリットのある解決策を考えさせていると述べている。また、GEヘルスケア・ジャパンの川上潤社長は、システム思考の重要性を述べている。システム思考とは、部分的な関係性ではなく、広範囲の中での関係性の連鎖を捉える思考様式である。このような思考ができていないミドルマネジャーが、戦略を実行できているという。

自分と相手という部分的な関係に終始していれば、いつまでも対立構造から抜けきれない。空間的にも時間的にも広い視野から多くの関係者がWin-Winになるような着地点を考え、さらには相手の立場に立って説明することが求められるだろう。

提言3 信頼を得るべく、普段から関係性に投資する

どんなに詳細にメリットを説明されたとしても、頼まれる方はリスクを払拭できない。すべての情報を開示されているとは限らないからだ。つまり、情報の非対称性によるリスクが必ず付きまとう。そうした中では、何を判断基準にして依頼を受け入れるのだろうか。

私どものこれまでの調査から考えられることは、「頼む内容」ではなく「頼む人」である場合が多いということだ。例えば2年前の定性調査にて部門戦略に納得した理由をメンバーに尋ねたのだ

が、上司を信頼しているからという理由が上位に挙がり、回答割合は2割に達していた。自由回答方式での2割という値はかなりの方である。

信頼という言葉について補足する。信頼に関する世界的権威である山岸俊男（北海道大学名誉教授）によれば、「信頼」と「安心」を区別する必要があるという。同じ集団に属するなどで相手のことを十分知っており、絶対に裏切られない確信が持てる場合は信頼ではなく安心である。一方、確信が持てない中で裏切られないだろうと期待を抱くことが信頼だという。提言1で述べた通り、ミドルマネジャーは人間関係がまだ形成されていない相手や、弱い紐帯でしか結ばれていない相手とも連携する必要がある。その場合は、裏切られないだろうという期待を相手に抱かせなければ依頼を受けてもらうことは難しい。山岸は、信頼を得るための1つの方法として評判を挙げている。そして評判を得るためには、信頼に値する行動をとり続けることだという。

今回の分析でも、他組織をうまく巻き込めているミドルマネジャーには「他部門からの依頼に積極的に応えている」という特徴が見られた（46ページ）。山岸が言うように、日頃から様々な組織や人との関係性に投資している姿が読み取れる。こうした普段からの努力が、いざというときに効力を発揮するのだと考えられる。つまり、連携構築を持ちかける前に、結果が出ているのだろう。

それまで躊躇していた人が、一歩踏み出せと言われても簡単にはできない。多くの関係者がWin-Winになる着地点を考える思考方法やスキルも簡単には身に付かない。ましてや、信頼に値する人間などには、すぐになれるはずがない。経験を積むしかないだろう。

毎年多くの社員をMBAに送り出している三菱商事人事部の藤田潔部長は、MBAでは学べないことが多いと実感している。つらい時に歯を食いしばれるかどうかはMBAでは学べない。様々な利害の中で決断し、周りを説得して実行していく力もMBAなどでは学べない。実践でしか身に付かないと述べている（40-43ページ）。また、経験学習の研究で有名な松尾睦（神戸大学大学院教授）は、連携経験の連鎖に入ることの意義を説いている。組織間連携を経験することで人脈が広がり、次の連携を築きやすくなるからだ（44-45ページ）。

残念ながら、経験学習は時間がかかるものである。上述の3つの提言のためには、組織間連携に参画する機会を見つけ、早い時期から積極的に参画することが望まれる。

うちの社員には協調性がない、互いに協力しない、自分の業績しか考えてない——このような声は、多くの企業のトップやマネジャーから聞こえてくる。そこで考えてみたい。そもそも人間というものは、利己的な生き物なのか。それとも本当は他者の手助けをしたいと思っているのか。進化生物学等でなされている議論から考察する。

利己的な遺伝子

生物は、自分の子孫を残さなければならない。そして、子孫を残すためには、わざわざ他者を助けるようなことはしないと考えられる。というのは、他者を助けるとその他者の力が増し、反対に自分自身は消耗してしまう。そのようなときに天敵に襲われれば、捕食されるのは自分自身である。

つまり生存競争に勝つためには、他者を助けること(つまり利他行動)はあってはならない。生物の遺伝子には利己的に行動するプログラムが組み込まれているのではないか。このような議論は、イギリスの動物行動学者R.ドーキンスが1976年に『The Selfish Gene』(利己的な遺伝子)を著したことで、一層脚光を浴びることとなった。

互恵的利他行動—利他行動は巡り巡って自分を利する

このような例はどう考えられるだろうか。シマウマの群れには見張り役がいて、ライオンの接近を鳴き声や身振りで仲間知らせるといわれている。自分がライオンに見つかる行動をとってまで仲間知らせる。この行動は、一見利他的

であるが、これも利己行動の一種と考えられている。ただ、自分のためというよりも、自分が属する種や集団の存続のための行動である。ちなみに、これは群淘汰仮説と呼ばれている。

この行動は、集団のためだけではない。実は自分のためにもなっている。進化生物学者のR.トリヴァースが提唱した「互恵的利他行動」である。誰かを助けたとしても後で見返りがあることがある。例えば、吸血鬼のモデルにもなったといわれるチスイコウモリである。動物学者の今泉忠明によれば、このコウモリは洞窟の中で群れをなして生活し、夜間にほ乳類などの血を吸う。なかには吸うことのできなかったコウモリもでてくるが、十分に吸うことができたコウモリが血を分け与える。そして逆の状況では血を分け与えてもらえるという。この互恵的利他行動は、ゼロサムではなくプラスサムになる。血の量だけを単純に計算すればゼロサムであるが、余剰分に過ぎない血液を、本当に必要とするコウモリに分け与えているからである。

たった一人の利己行動が、集団全体を利己主義化する

自分の生存のためには、利他的に行

動することが合理的な考えになる。集団レベルでみても、協力し合っている集団の方が、自己中心的な集団よりも適応度(生物がどれだけ多くの子孫を次世代に残せるかの尺度)が高くなる。

こうした良いこと尽くめの互恵的利他行動であるが、利他行動を集団に浸透させることは簡単ではない。それどころか、利己行動の方が浸透してしまう傾向にある。仮に「見張りを拒否するシマウマ」がいたとする。そのシマウマは見張りのシマウマよりも生き残る確率が高い。すると、その利己的なシマウマの遺伝子を受け継いだ子孫が多くなり、いずれその集団は利己的なシマウマだけになってしまう。悪貨が良貨を駆逐してしまうのである。

もちろん、実際にはそう単純ではない。また、動物社会と人間社会を同一に扱うわけにもいかない。ここからは、人間社会に焦点を当てて、考えたい。

利他行動を促すために—道徳と制度による働きかけ

集団の規模を小さく、そして閉鎖的にする方法もある。隣に住んでいる人が誰なのかも分からない大都会よりも、村社会のほうが互恵的になりやすいことは感覚的に分かるだろう。お互いが誰だかわかり、また得るものだけ得て出て行ってしまう人もいないため、自分の利他行動が自分に返ってくる確率が高まるからだ。

しかし、我々は村社会で生きているわけではない。社会にしても会社にしても、それなりの集団規模があり、そして

開放的である。顔と名前が一致しない人も多い。つまり、自分に返ってくる確信がない中でも、利他行動を増やすように仕向けなければならないのである。

文化人類学者の小田亮(名古屋工業大学大学院 准教授)は、著書『利他学』の中で、2つの方法を示している。1つが道徳性である。小田によれば、道徳とは集団の中で一般に受け入れられている「こうあるべきだ」という規範の集まりだという。企業でいえば、価値観や行動基準だろう。そして、困った人を助けるのが道徳的に正しいという意識が、利他性を支える大きな要因になっていると述べている。

そしてもう1つは、制度である。法律や社会保障などによって、利他の仕組み化と裏切り者に対する罰を用意することが、円滑な利他行動の交換を促すという。企業の中を見ても、就業規則、人事制度、業績評価制度、組織構造など、様々な制度がある。これらをうまく設計すべきだということである。

そもそも人間の利他行動は、見返りを求めているのか

ここまでの議論は、利他行動はいずれ自分を利するという、いわば“計算に基づく互恵性”を想定していた。ここからは、より根本的な部分に踏み込みたい。

スウェーデンの経済学者が行った、献血に関する興味深い調査がある。153人の女性を3つのグループに分けて献血を実施する割合を調査した。その3つのグループとは、無償のグループ、謝礼がもらえるグループ、謝礼が慈善団体に

寄付されるグループである。結果は、1番目と3番目のグループが50%を超える人が献血したのに対し、2番目は30%に過ぎなかったという。

東日本大震災では被災者同士が助け合い、また多くのボランティアが何の見返りも期待せずに被災地に駆け付けた。暴行や略奪が横行せず助け合っていた姿に世界から称賛の声があがったが、このようなことは日本だけのことでない。米国で起こったサンフランシスコ大地震(1906年)や、9.11同時多発テロ(2001年)でも暴動や略奪はほとんどなく、被災者は自分を差し置いて、困っている人に手を差し伸べていたという。さらには、養護施設や慈善団体に匿名での多額の寄付が届いたという話などは、枚挙にいとまがない。また、オープン・ソースのソフトウェア開発に参加したり、ウィキペディアに協力しても見返りはない。このような行動を、どう説明すればよいのだろうか。

このような話を聞くと、人間が利他的に行動するのは、自分のためや集団のためだとは考えにくい。こうした考えに対し、小田は人間の持つ感情から説明している。小田の意見を要約すれば、このようになる。

人間が持つ、友情や同情、罪悪感などの感情は、おそらく他の種には見られないものである。好きになった人には利他的にふるまおうとし、苦境にある他者を助けたいと思い、他者からの恩恵に対して十分なお返しができなければ、罪の意識を感じる。人間は非常に利他的であり、互いに助け合うのが本

来の姿なのではないだろうか。

人間には、純粋に誰かの助けになりたいという「利他的な遺伝子」が組み込まれているのかもしれない。確証はないが、そう考える方が自然ではないだろうか。

何が人間の利他行動を妨げるのか

そう考えた場合、今度は“人間はなぜ利己的な行動をとってしまうのか”という疑問が生じる。この疑問に対して、小田は1つの可能性に過ぎないと前置きしたうえで、次のような説明をしている。

職業や社会的地位、様々な社会制度といったものが邪魔をして、それ(利他行動)を十分に発揮できていないのだ、とも考えられる。

様々な制度が、単に効率化のためのものになっており、利他行動を引き出すためのものになっていないのでは、ということである。私どもの調査研究『人材開発白書2009』でも、「人から親切にしてもらった場合、自分も職場の他の人に親切にしようという気持ちになる」という質問に対しては89%もの人が肯定的な回答をしているものの、「(自分の職場は)困ったときにはお互いに助け合っている」に対しては、65%にまで減少している。利他行動に対する制度の弊害を検討してみる価値はあるだろう。

利他的行動を促すための有効な手段の1つに「制度」がある。しかし、企業内の制度は、単に効率化のためのものになっており、利他的行動を引き出すためのものになっていないのでは。このようなことを、前ページの論考で述べた。ここでは、調査目的を鑑みて組織構造を取り上げ、組織間の協力関係にどのような影響を及ぼしているかを考察する。

なぜ組織構造が形成されるのか

何のために組織が存在するのか。後のアカデミックの世界に多大な影響を与えた実務家のチェスター・バーナードは『経営者の役割』の中で、組織を「2人以上の人々の、意図的に調整された諸活動、諸力の体系」だと説明している。一人ですべてのことができるのであれば、組織をつくる必要などない。協力してできることがあるからこそ、組織がつくられるのである。

事業が拡大し、組織に属する人数が増えたと、どうしても混乱が生じる。人が処理できる情報量に限界があるからだ。人間の能力には限界があるが、組織構造を持つことによって意思決定を分業化できると述べたのは、経営と意思決定の研究でノーベル経済学賞を受賞したH.A.サイモンである。そしてJ.R.ガルブレイスは、部門化によってコミュニケーションと情報処理の必要性を減らすことができると指摘している。

青木昌彦（スタンフォード大学名誉教授）は、“情報のカプセル化”という言葉を使ってこのことを説明している。頻繁にやり取りがなされる単位を「組織」というカプセルに閉じ込める。どうしてもやり取りが必要な場合は、あらかじ

めルール化（例えば、どのタイミングで、どんな情報を、どのように提供するかなど）してしまう。すると、ある組織単位（カプセル）は、他の組織単位の中で何が行われているかを考えずに、自分の情報処理だけに専念できるようになるというものである。

こうした理論的背景を知らずとも、企業は経験的に、組織単位間の情報のやり取りが最小になるように部門化を進める。多くは技術、生産、営業などという機能を基準に組織を分割し、さらにその内部でも分割することもある。例えば技術であれば、機器の構成要素別に設計チームを編成したり、営業であればエリア別に営業チームを編成したりする。

情報のカプセル化がもたらす3つのレベルの逆機能

この情報のカプセル化は、多大なメリットをもたらすものの、いくつかのデメリットも生じさせる。

● 機能部門内での連携の阻害

R.ヘンダーソン（マサチューセッツ工科大学教授）とK.B.クラーク（ハーバード大学教授）は、情報のカプセル化が進むと、製品の全体構成（これをアーキテ

クチャという）に関わるイノベーションが起こりにくくなると指摘した。

一般的には構成部品ごとに設計チームが編成される。例えば、パソコンであればHDDやCPU、ディスプレイといった単位である。各設計チームでは、他の設計チームで起こっていることを気にせず、開発や改良を進めることができ、非常に効率的である。しかし、全体構成に関わるイノベーションは起こしにくくなってしまふ。なぜならば、全体構成を俯瞰できる人もいなければ、いたとしてもそれまでの分業体制を再構築することは多大な労力を要するからである。

● 機能部門間での連携の阻害

仮に設計チーム間での調整がうまくなされたとしても、次の難所が待ち構えている。機能部門間の調整である。W.アバナシー（ハーバード大学教授）とJ.M.アッターバック（マサチューセッツ工科大学教授）は、生産性が高くなるにつれてイノベーションが起こりにくくなるという現象を解明し、「生産性のジレンマ」と名づけた。それはこのようなメカニズムである。

製品の基本モデル（ドミナント・デザインという）が確立する前は、設計部門と製造部門は協力して試行錯誤を繰り返すが、確立後は部門内での最適化を図ることになる。しかし、このことでお互いがお互いの制約になってしまい、画期的なイノベーションを阻害してしまうのである。例えば、大規模な設計変更をしようとするれば、製造工程の変更も必要になる。しかし、やっとのことで効率的なレベルに到達することができた生産部

門としては、簡単には受け入れ難い。

● 事業間での連携の阻害

さらに上位である事業部レベルでも、その間にそびえ立つ壁に悩まされることがある。特に、様々な事業にまたがる業際市場を開拓しようとする経営者にとっては、もどかしいことである。事業間シナジーが目的化することによる弊害の大きさの方を指摘する研究者や実務家が多いことは事実である。しかし、株主の立場から考えると事業間シナジーの必要性ははっきりする。

株主は、自分が魅力を感じた事業の株式を買いたいと思う。例えば、ある企業グループの傘下の事業のすべてに魅力を感じるわけではなかった場合、魅力を感じない事業まで組み込まれている株式を売りつけられるのはいい迷惑だということになる。こうして、多角化が進んだ複合企業（コングロマリット）は、株価がディスカウントされることになる。この現象はコングロマリット・ディスカウントとよばれ、多くの研究で実証されている。株価のディスカウントを避け、反対にコングロマリット・プレミアムを生み出すものが、事業間シナジーである。つまり、事業間シナジーを求めないのであれば、同じ企業グループの傘の下に入れておく意味がないのである。

組織間連携を促すために

米国企業の発展の歴史を仔細に調査したA.D.チャンドラーの著書『経営者の時代』によれば、企業は初めのうちは単一機能しか担っておらず、単一の製品ラ

インしか扱っていなかった。そして事業が拡大するにつれて垂直統合を進めるようになり、また扱う製品も多様化していった。その過程で、市場を通じてなされていた取引が、企業内部でなされるようになった。チャンドラーはこの変化を、市場メカニズムによる“見えざる手”から、マネジメントという“見える手”によって代わったと表現した。

各組織間の調整を怠るようでは、マネジメントをしているとはいえない。サイモンも、「一人の個人または1つの部門の活動を、他の個人や部門の活動と関連付ける仕事 が最も重要であり…」と述べている。しかし、サイモンは「もっとも複雑で、かつ最も困難な仕事の1つである」と続けている。組織間の調整は重要ではあるが、残念ながら簡単にはできないのである。

部分最適か全体最適かの二元論ではなく、この両者の同時追求という、いわば永遠の課題に取り組まなければならない。このような中で、組織間の連携を促す役割を持つ人を任命したり、組織を設置する取り組みも見られる。

クラークと藤本隆宏（東京大学教授）は、世界の自動車メーカーを詳細に調査した結果、組織間の統合を可能としている役割を発見した。自動車開発ではエンジン、ボディー、シャーシごとに組織化されているが、それに横串をさすように存在しているプロダクトマネジャーである。人事権などの公式権限をほとんど持たずに、強い影響力を行使しているこの役割を、重量級プロジェクトマネジャーとよんだ。トイレタリー業界で

よくみられるブランドマネジャーも同じであろう。研究開発、生産、ロジスティック、販売などの機能を巻き込みながら、担当ブランドのマーケティング・プランを立案し、実行していく役割である。

今回の調査研究に際して

さて、人間は利己的なのか、それとも利他的なのか。この答えは分からない。しかし、制度というものが利他行動を制限してしまっていることは確かなようである。だからといって制度を改めるべきだということは早計である。どのような制度にも光と影がある。また、そもそも制度というものは利他行動のためだけに設計されるわけではない。それぞれの制度にはそれぞれの意図や目的がある。その影の部分をつかまえて、別の制度によって影を覆い隠そうとしても、モグラたたきで終わってしまう。重量級プロダクトマネジャーやブランドマネジャーに強い公式権限を与えてしまつては、今度は機能軸での活動に歪みが生じる。彼らは、権限に依らない影響力によって、関係組織を動かしているのである。

しかし、そのようなことができるミドルばかりではない。ミドル層における巻き込み力が弱くなっていると事業トップが感じていることは、既に述べた通りである。そこで、同一職種（機能）間、異なる職種（機能）間、異なる事業間という3種類の組織間連携を取り上げ、連携構築にあたってミドルマネジャーが感じている障害を分析した。



Column | 職種間の依存関係

本調査では、「研究・開発」、「技術・SE」、「生産」、「営業・販売」、「保守・サポート」という5つの代表的な職種に分けて分析している。

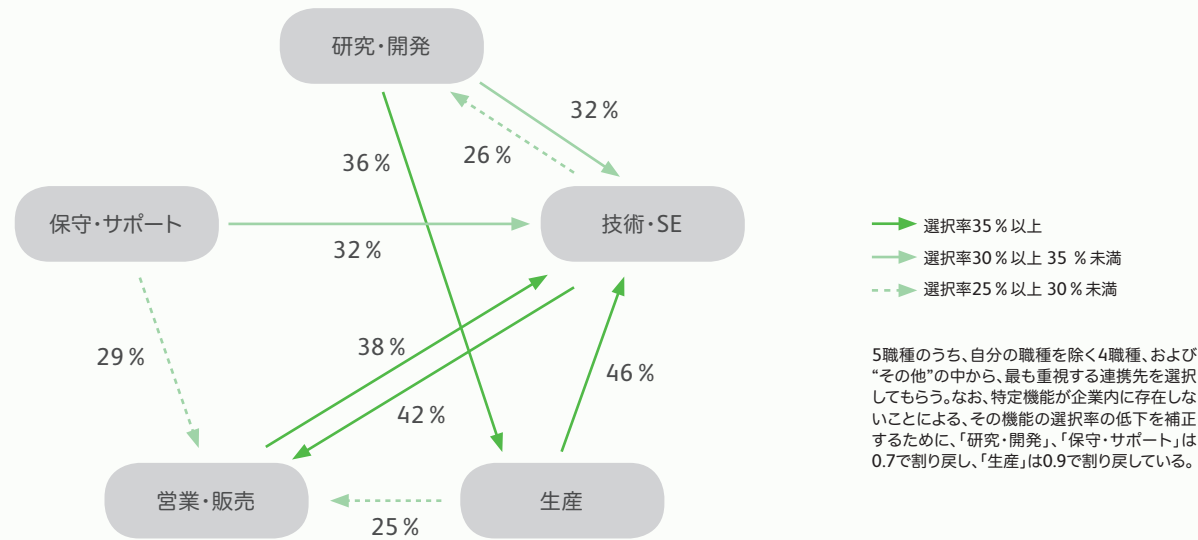
これらの依存関係はどうなっているのだろうか。「付加価値を飛躍的に高めたり、業務を抜本的に改善したり、難しい問題を解決するなどして、より大きな成果をあげるために」という目的に限定し、連携を重視する相手職種を選択してもらった。図0-3はその回答結果を視覚化したものである。なお、調査企業には製造業が多いことを補足しておく。

この図を眺めるとあるいくつかの特徴が見えてくる。そのうちの1つは、すべての職種から技術・SEへと矢印が向かっていることである。日本の製造業では、技術・SEが事業の中核を担ってい

ることが想像される。ただし、この職種だけでことが運ぶわけではない。技術・SEを軸とした2種類の依存関係が見出される。研究・開発、技術・SE、生産の3つの職種の依存関係と、技術・SEと営業・販売との強固な相互依存関係である。企業内部のものづくりは研究・開発、技術・SE、生産の三者連携で遂行され、企業外部への提供は、営業・販売が、技術・SEと連携しながら進めている状況が伺える。日本の製造業では、この2種類の連携が成功の力ぎを握っているのかもしれない。

一方で、保守・サポートへ向かう矢印の少なさが気になるところである。お客さまの不平・不満を積極的には活用できていないのかもしれない。

図0-3 職種間の依存関係



第1章 調査結果1

組織間連携の現状

何の目的で他組織との連携を模索しているのだろうか。また、組織間連携はうまくいっているのだろうか。組織間連携の現状を確認するとともに、課題を考える。



分析

01

組織間連携の目的

同じ職種他組織とは「リソースの補充や効率化」と「知識やアイデアの補完による業務遂行」を目的に連携しており、異なる職種および異なる事業とは「知識やアイデアの補完による業務遂行」を目的にしている。

図1-1 相手組織タイプ別の連携目的(選択肢ごとの回答割合)

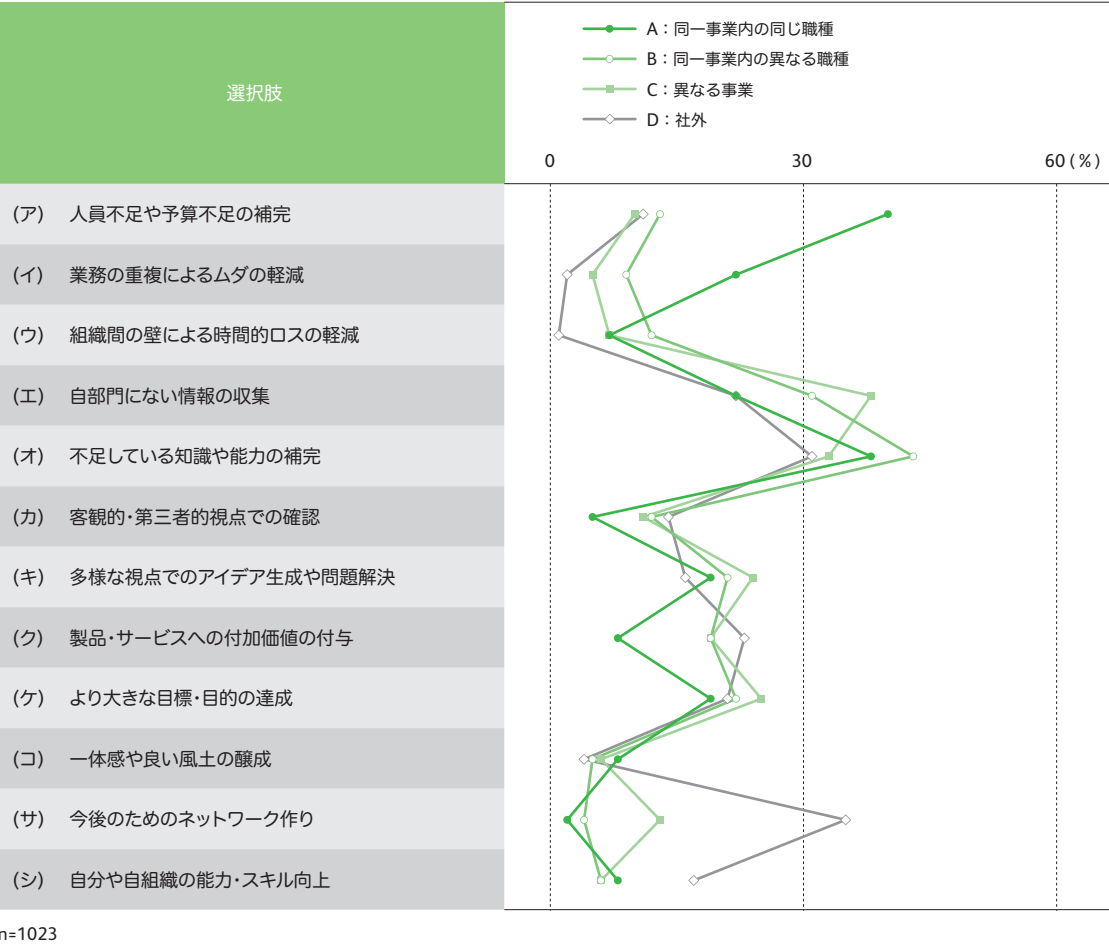
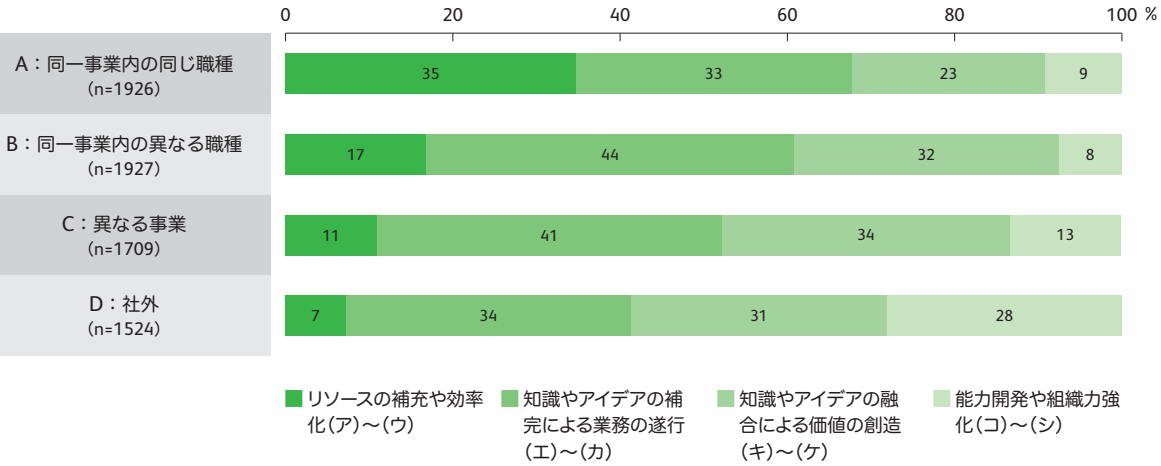


図1-2 相手組織タイプ別の連携目的(カテゴリーごとの回答割合)



データの解釈を述べる前に、図1-1～3を説明する。

予備調査で得られた種々の定性コメントを参考に、4つのカテゴリーを意識して選択肢を作成した。カテゴリーの1つ目は、組織化によるマイナス面の改善を目的としたものであり(ア)～(ウ)が相当する。図1-2にて「リソースの補充や効率化」という名前でもまとめている。2つ目は相補効果(コンプリメント効果)を意図した「知識やアイデアの補完による業務の遂行」であり、(エ)～(カ)が相当する。3つ目は相乗効果(シナジー効果)を意図した「知識やアイデアの融合による価値の創造」であり、(キ)～(ケ)が相当する。最後が、長期的な組織力の向上を目指した「能力開発や組織力強化」であり、(コ)～(シ)が相当する。

調査では、相手先組織のタイプごとの組織間連携の目的を、選択肢(ア)～(シ)の中から2つを選択してもらった。ちなみに、理想ではなく、実際の目的を回答してもらっている。図1-1は選択肢ごとの回答割合であり、図1-2はカテゴリーごとの回答割合である。そして、そのデータを職種別に整理したのが図1-3(18ページ)である。図1-1は全選択肢を合算すれば200%になる。図1-2および図1-3では全体が100%になるように補正している。

さて、図1-2を見ると、同じ職種(A)との連携目的は「リソースの補充や効率化」と「知識やアイデアの補完による業務の遂行」が多い。図1-1に戻って詳細を確認すると「リソースの補充や効率化」の割合を引き上げているのは「(ア)人員不足や予算不足の補

完」だということが分かる。

異なる職種(B)および異なる事業(C)との連携目的では「リソースの補充や効率化」の選択率が減り、「知識やアイデアの補完による業務の遂行」が増える。特に「(エ)自部門にない情報の収集」と「(オ)不足している知識や能力の補完」が多く、この傾向は営業・販売が顕著である。

社外(D)との連携目的は「能力開発や組織力強化」が、なかでも「(サ)今後のためのネットワーク作り」が多い。長期的な視点に立つてのことが多いようである。

ところで、本研究が重視しているものは「知識やアイデアの融合による価値の創造」である。なぜならば、本研究では戦略実行のための組織間連携を、つまり戦略が新たに構築されたり軌道

修正されたときに、それを成し遂げるための組織間連携を扱っている。業務の効率化や情報共有、能力開発といった対内的なことも大切だが、対外的に新しい価値を提案するための連携こそが重要だと考える。

この目的で連携している割合は、同じ職種(A)の組織相手では23%とやや少ないが、それ以外の組織との連携では30%を超えている。しかし、連携目的がそうだとしても、実際にその連携がうまくいっているのかは分からない。そこで、分析02(19ページ)にて別のデータで考察する。

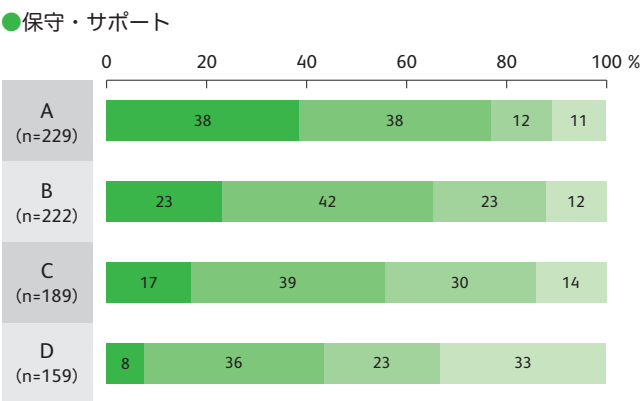
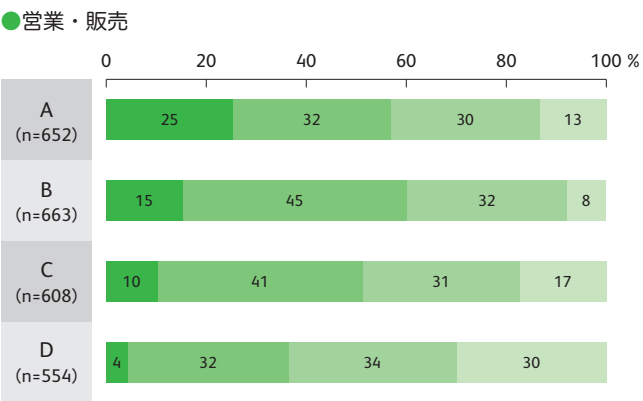
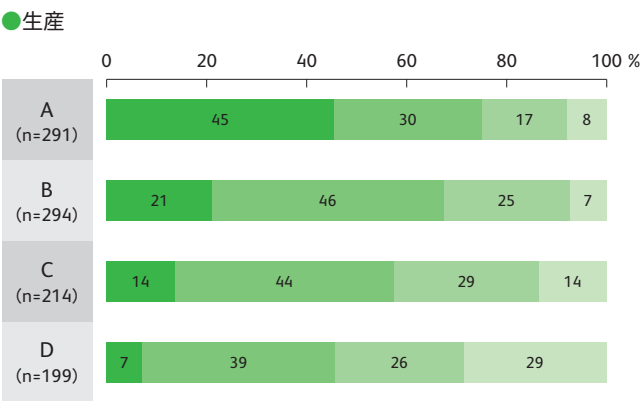
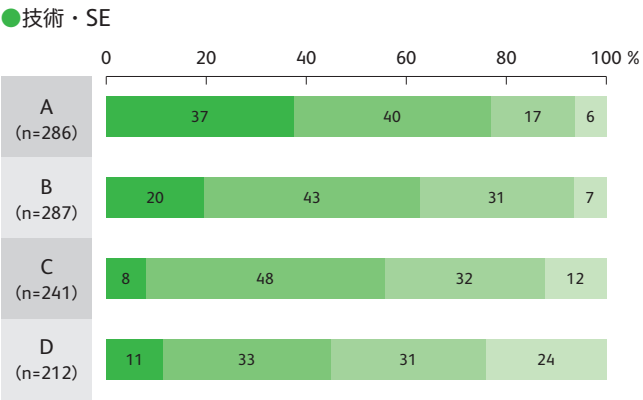
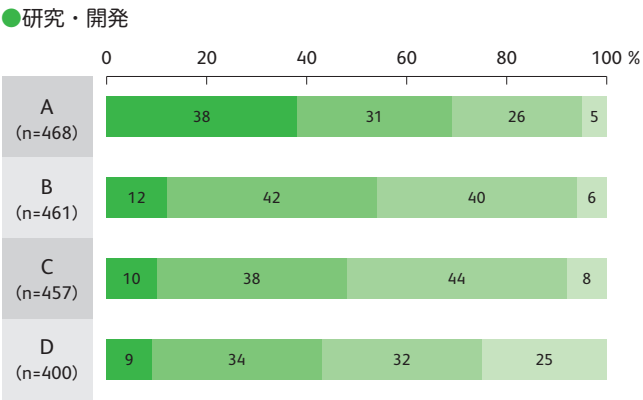
分析

02

価値創造に必要な連携先と充足度

同じ職種のお組織との連携はある程度はなされているものの、異なる職種からの協力が思うように得られていない。さらなる価値創造のためには、異なる職種との連携が鍵である。

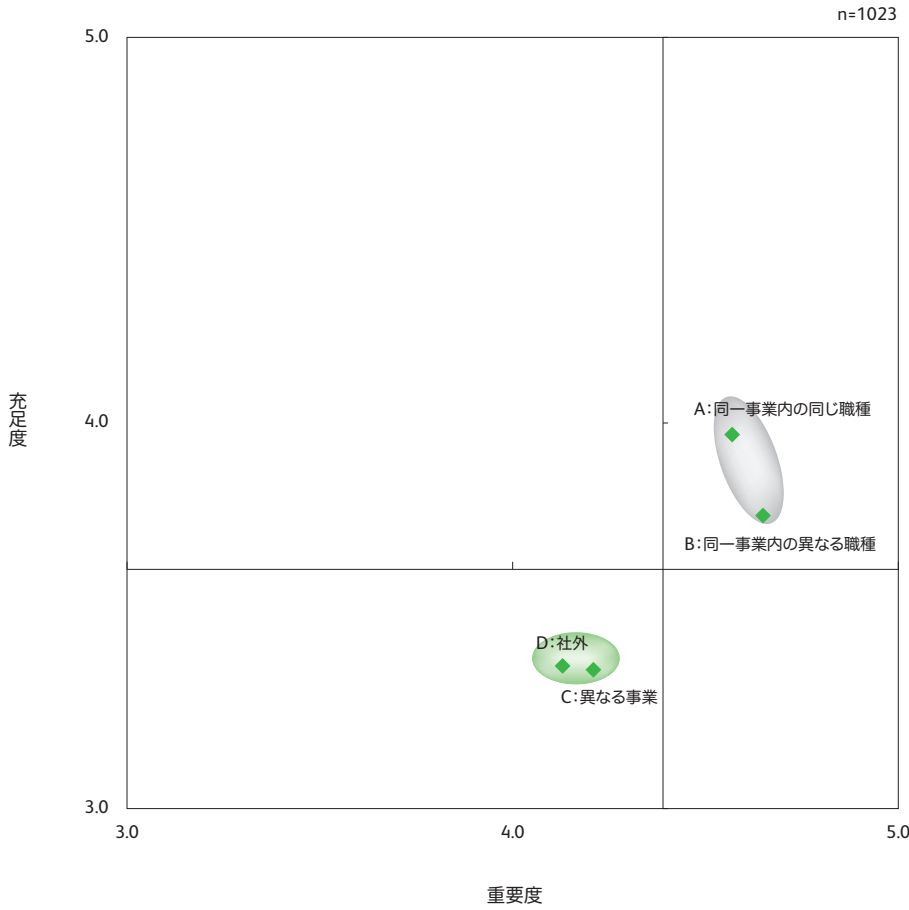
図1-3 職種別・相手組織タイプ別の連携目的(カテゴリーごとの回答割合)



■リソースの補充や効率化 (ア)～(ウ) ■知識やアイデアの補完による業務の遂行 (エ)～(カ) ■知識やアイデアの融合による価値の創造 (キ)～(ケ) ■能力開発や組織力強化 (コ)～(シ)

全体データと比較した相対的な傾向を説明する。研究・開発は「知識やアイデアの融合による価値の創造」が多く、特に異なる職種(B)と異なる事業(C)との連携でその傾向が高い。価値創造のためには、同じテーマの研究開発者よりも、別のテーマの研究開発者あるいは研究開発者以外との連携の方が効果的だと考えているのだろう。技術・SEは全体データとほぼ同じであるが、「知識やアイデアの補完による業務の遂行」がやや多い。生産と保守・サポートは同じ傾向であり、「リソースの補充や効率化」が多く、「知識やアイデアの融合による価値の創造」が少ない。営業・販売は「リソースの補充や効率化」が少なく、同じ職種(A)で著しく少ない。営業組織同士でのリソースの融通があまりなされていない状況が伺える。

図1-4 相手組織タイプ別の連携の重要度と充足度



相手組織タイプ別に、その組織との連携はどのくらい重要か(重要度)、また現在はどうのくらい協力を得られているか(充足度)を5段階で評価してもらった。なお、設問には「付加価値を飛躍的に高めたり、業務を抜本的に改善したり、難しい問題を解決するなどして、より大きな成果をあげるために」という条件を加えている。

回答結果を散布図で表したものが図1-4である。すべての点が右下に位置していることは、全般的に、他組織との連携を重視している割には、十分に協力が得られていない状況を表している。

4つの相手組織は2つにグルーピングできる。1つ目が相対的に重要度も充足度も高いグループで、同じ職種(A)と異なる

職種(B)が相当する。2つ目が相対的に重要度も充足度も低いグループで、異なる事業(C)と社外(D)が相当する。1つ目のグループに着目すると、重要度の差は僅かだが、充足度はかなりの差がある。同じ職種(A)との連携はある程度はなされているものの、異なる職種(B)からの協力が思うように得られていないのである。さらなる価値創造のためには、異なる職種(B)との連携が1つの鍵といえる。では、なぜ異なる職種(B)との連携がうまくいかないのか。第2章にて、その要因を分析する。

Column | どこで知り合うのか

異なる職種(B)との連携を進めるに際しては、相手組織に知り合いがいると心強い。職種の違う人たちとは、どのような機会を知り合うことができるのだろうか。15個の選択肢について、ネットワーク作りの機会として役立つかどうかを5段階で評価してもらった(縦軸の「ネットワーク形成度」)。単に知り合う機会になったかどうかではなく、仕事についての相談や意見交換、協力が気軽にできる関係につながったかどうかという観点から評価してもらっている。同時に、各選択肢について、これまでそのような機会があったかどうかを答えてもらった(横軸の「機会の有無」)。

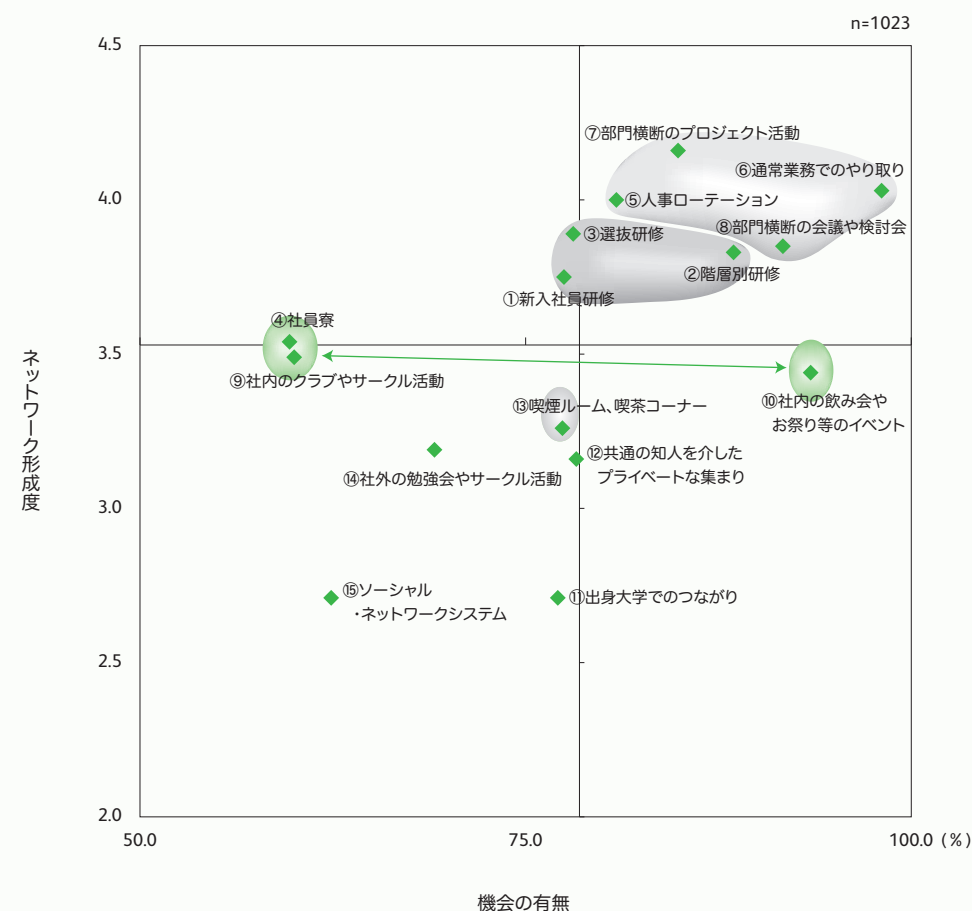
ネットワーク形成度が高い選択肢は、業務関係(⑤⑥⑦⑧)と研修関係(①②③)の2つのグループに分けられる。その中で

も業務に関することの方が、ネットワーク形成度も高く、さらには機会も多い。異職種の人と知り合うためには、特別な施策を打つのではなく、通常の業務の目的や進め方を工夫するだけで効果があるのである。

中間に位置するものとして、社員寮や社内のクラブやサークル活動(④⑨)と、飲み会やお祭り等のイベント(⑩)がある。ただし、飲み会やお祭りに比べると、社員寮やクラブ・サークルの機会は少ない。もちろん投資額との兼ね合いもあるが、ネットワーク形成に与える効果を見逃してはならない。

一方で、喫煙所の関係(⑬)は思ったより効果が少ない。喫煙所での雑談からことが進んだという話をよく耳にするが、珍しいがゆえに印象に残っているだけなのかもしれない。

図1-5 異職種の人とのネットワーク形成機会



第2章 調査結果2

組織の壁の形成要因を探る

職種が異なる組織間の連携は、なぜうまくいかないのだろうか。何が阻害要因になっているのだろうか。相手組織への“頼みにくさ”という文脈から、組織の壁の形成要因を探る。



調査結果をご覧になる前に、ご自身について簡単な診断をしてみましょう。なお、本診断ツールは課長層を対象にしています。
あなたが課長でない場合は、あなたの所属組織の課長を想定してお答えください。

実施要領

- 事業ユニット(事業部やカンパニー)内のあなたとは異なる職種の組織(6ページ、図0-2のB)のうち、連携がうまくいっていない組織を1つ思い浮かべてください。
 - 方針・戦略の刷新や環境変化によって、付加価値を飛躍的に高めたり、業務を抜本的に改善したり、難しい問題を解決しなければならない状況において、その組織からの協力を取り付けにくくする要因として、以下の23個の質問項目がどの程度あてはまるかをお答えください。
- 下記の基準を参考に、5～1 のいずれかの値を、塗りつぶされていない枠に記入してください。

5:あてはまる 4:ややあてはまる 3:どちらともいえない
2:あまりあてはまらない 1:あてはまらない
 - 縦に足し合わせ、平均値を算出してください。

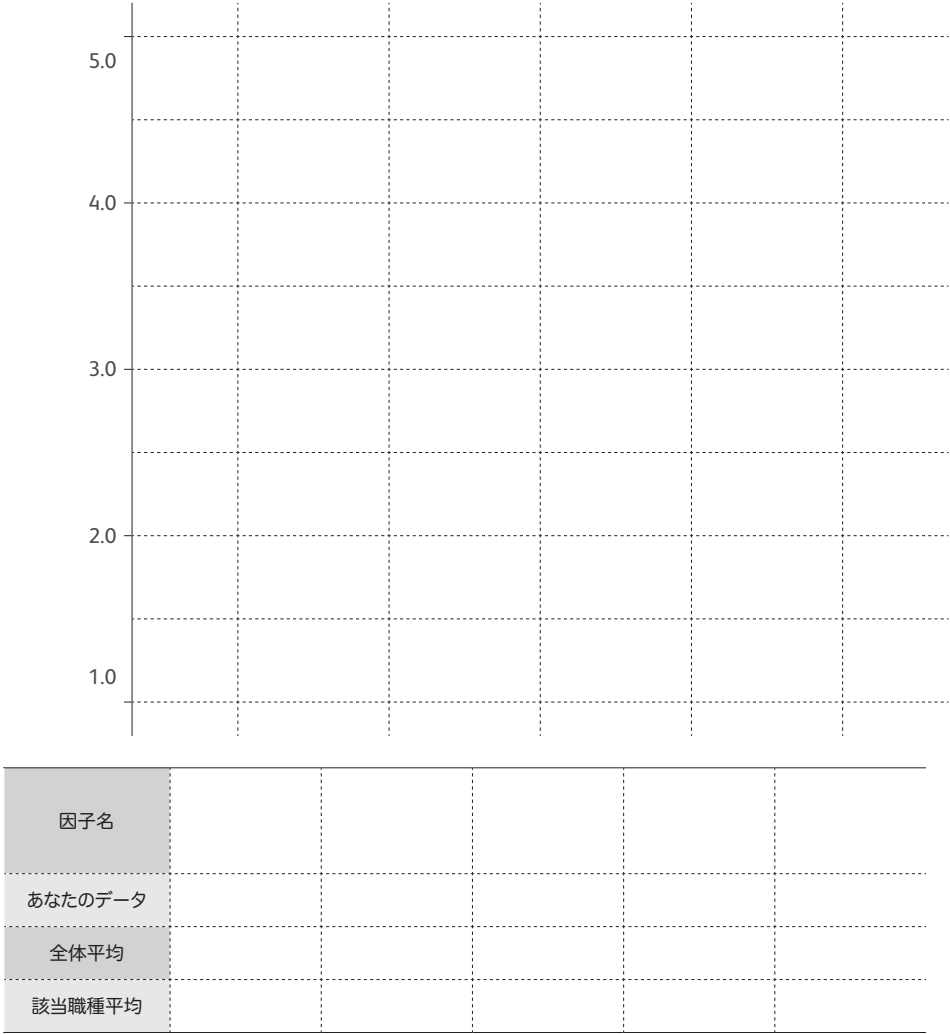
診断要領

- 分析03(24-25ページ)で説明されている5つの因子名を「因子名」の欄に、また分析04(26-27ページ)の「B:同一事業内の異なる職種」のデータを、「全体平均」の欄に記入してください。
 - あなたの診断結果の平均値を「あなたのデータ」に転記してください。
- もし、特定の職種(研究・開発、技術・SE、生産、営業・販売、保守・サポート)と比較されたい場合は、分析05(30-31ページ)の「B:同一事業内の異なる職種」のデータを、「該当職種平均」の欄に記入してください。その必要のない場合は、記入不要です。
 - あなたのデータと比較データ(該当職種平均もしくは全体平均)の折れ線グラフを作成してください。

自己診断 質問票

質問	評点(5～1)				
1. 相手組織と、方針や関心事、優先事項がずれていたこと					
2. 相手組織に、人手や時間の余裕がなかったこと					
3. 自組織の業務知識や専門性が、自組織に不足していたこと					
4. その協力内容は、相手組織への負担が大きいのだったこと					
5. 相手組織と、人間関係が構築されていなかったこと					
6. お互いの組織の戦略や課題が共有されていなかったこと					
7. 組織間をうまくまとめる能力が、自分に不足していたこと					
8. 協力してくれても、相手の業績評価に反映されない制度だったこと					
9. 相手組織が横柄で、他者に対する配慮が欠けていたこと					
10. 自分が部分思考で、一段上の視点で考えることができなかったこと					
11. その協力内容は、相手組織にとってのメリットがあまりないものだったこと					
12. 相手組織と、心理的なわだかまりがあったこと					
13. 相手組織と、役割分担や責任の所在があいまいだったこと					
14. 相手組織が、その組織の役割以上のことをやろうとしなかったこと					
15. 意図や目的を正しく理解してもらう能力が、自分に不足していたこと					
16. 各組織における業績目標達成のプレッシャーが大きかったこと					
17. その相手組織と、過去にうまくいかなかった経験があったこと					
18. 相手組織と、時間感覚が異なっていたこと					
19. 組織間の調整は、より上位の組織長を通じてしなければならなかったこと					
20. 相手組織に、期待する能力がなかったこと					
21. 他組織に依頼や要求をすることに、自分がおよび腰だったこと					
22. より上位層(部長や事業部長、役員)のサポートが得られなかったこと					
23. お互いの組織の上層部同士の相性が、悪かったこと					
合計					
	÷4	÷3	÷5	÷6	÷5
平均					

自己診断 診断票



分析03 組織の壁の形成要因

職種が異なる組織と新たに連携を構築する際の阻害要因は、「相互の方針のずれ」、「相手組織の能力・人手不足」、「自己の連携構築力不足」、「部門重視の制度」、「心理的なわだかまり」である。

表2-1 連携構築の阻害要因の分類

因子	質問項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
第1因子 心理的なわだかまり	その相手組織と、過去にうまくいかなかった経験があったこと	0.816	0.010	0.024	0.046	0.034
	相手組織と、心理的なわだかまりがあったこと	0.763	-0.101	0.084	-0.015	0.045
	お互いの組織の上層部同士の相性が、悪かったこと	0.699	0.042	0.039	0.210	-0.036
	相手組織が横柄で、他者に対する配慮が欠けていたこと	0.463	-0.133	0.000	-0.001	0.329
	相手組織と、人間関係が構築されていなかったこと	0.432	-0.163	0.192	0.058	0.058
第2因子 自己の連携構築力不足	組織間をうまくまとめる能力が、自分に不足していたこと	-0.062	-0.971	0.022	-0.049	-0.034
	意図や目的を正しく理解してもらう能力が、自分に不足していたこと	-0.059	-0.880	0.047	0.026	-0.010
	自分が部分思考で、一段上の視点で考えることができなかったこと	-0.023	-0.821	0.034	0.008	-0.024
	他組織に依頼や要求をすることに、自分がおよび腰だったこと	0.138	-0.671	-0.082	0.108	-0.003
	自組織の業務知識や専門性が、自組織に不足していたこと	0.105	-0.509	0.023	0.033	0.144
第3因子 相互の方針のずれ	相手組織と、方針や関心事、優先事項がずれていたこと	-0.003	0.007	0.904	0.001	-0.026
	お互いの組織の戦略や課題が共有されていなかったこと	0.009	-0.054	0.866	0.017	-0.089
	相手組織と、時間感覚が異なっていたこと	0.102	0.049	0.469	0.023	0.249
	相手組織と、役割分担や責任の所在があいまいだったこと	0.070	-0.093	0.448	0.033	0.105
第4因子 部門重視の制度	協力してくれても、相手の業績評価に反映されない制度だったこと	-0.036	0.011	0.031	0.743	-0.009
	組織間の調整は、より上位の組織長を通じてしなければならなかったこと	0.172	-0.020	-0.026	0.694	-0.077
	各組織における業績目標達成のプレッシャーが大きかったこと	0.096	-0.042	0.007	0.608	0.010
	その協力内容は、相手組織にとってのメリットがあまりないものだったこと	-0.035	-0.046	0.054	0.574	0.077
	その協力内容は、相手組織への負担が大きいのだったこと	-0.202	-0.093	0.075	0.484	0.281
	より上位層(部長や事業部長、役員)のサポートが得られなかったこと	0.229	-0.146	0.026	0.464	-0.016
第5因子 相手組織の能力・人手不足	相手組織に、期待する能力がなかったこと	0.160	-0.101	-0.016	0.025	0.704
	相手組織が、その組織の役割以上のことをやろうとしなかったこと	0.133	-0.026	0.156	0.110	0.488
	相手組織に、人手や時間の余裕がなかったこと	-0.098	0.002	0.217	0.135	0.482

因子相関行列	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
第1因子	－	-0.440	0.325	0.490	0.312
第2因子		－	-0.487	-0.605	-0.397
第3因子			－	0.528	0.571
第4因子				－	0.484
第5因子					－

因子抽出法: 最尤法 回転法: Kaiser の正規化を伴うオブリミン法

Cronbach のα	0.868	0.896	0.815	0.838	0.756
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

因子とは、質問項目(変数)間の相関関係の高いもの同士をまとめている共通の要因(潜在変数)であり、その共通の要因を見出すための分析手法が因子分析である。分析にあたっては、最尤法、直接オブリミン回転を用い、以下の手順を経た。1. 因子に対して因子負荷量が低い項目の除去、2. 削除したときにα係数が大きく増加する項目の除去、3. α係数が低い因子の除去、というプロセスを繰り返し、特定の因子に含まれる項目の因子負荷量が0.4以上、因子に含まれる項目を尺度化した場合の信頼性係数(クロンバックのα係数)が0.7以上になった時点で終了する。このようにして抽出された因子に含まれる質問項目のうち、特に因子負荷量が高い項目に着目して、因子名を命名した。

新たに組織間連携を構築しようとしたときに、何が障害になるのだろうか。設問では「方針・戦略の刷新や環境変化によって、付加価値を飛躍的に高めたり、業務を抜本的に改善したり、難しい問題を解決しなければならない状況に直面したときに、他組織に協力を依頼したのにうまくいかなかった場面や、協力依頼を躊躇せざるを得なかった実際の場面」を想定してもらい、表2-1の各質問項目がどの程度あてはまるかを5段階で評価してもらった。

その調査結果を因子分析(注釈参照)した結果、5つの因子が抽出された。以下に、自由回答記述にて得られた具体的コメントとともに説明する。なお、表2-1の順番から意図的に変えている。

相互の方針のずれ: 組織間で方針や関心ごとがずれていることや、戦略や課題が共有されていないこと

- お互いのゴールが違う。(40歳代、男性、営業・販売)
- 利害関係がずれているので、総論賛成、各論反対になる。(40歳代、男性、営業・販売)
- 問題解決に対するスタイルが異なる。(50歳代、男性、研究・開発)

相手組織の能力・人手不足: 相手組織に期待する能力がないことや、協力する余裕がないこと

- 専門的な能力がないと、頼めない。(40歳代、男性、営業・販売)
- 人が削られ、また残業規制がきつい中で、協力を頼むことに遠慮してしまう。(30歳代、男性、研究・開発)
- 相手組織の繁忙期が分かっているので、協力を得たいタイミングで頼みづらいことがある。(40歳代、男性、営業・販売)

自己の連携構築力不足: 一段上の視点に立って組織間をうまくまとめていく能力が十分でないこと

- それぞれの置かれている立場でものごとを考え、互いに立場を主張しあったため、解決が図れなかった。(40歳代、男性、営業・販売)
- 重要性や優先順位を伝えることができず、温度差が発生してしまった。(40歳代、男性、技術・SE)
- 自分の組織のことを相手は知っているだろうと過信し、説明や情報提供をおろそかにしてしまった。(50歳代、男性、営業・販売)

部門重視の制度: 他組織への協力や組織間の柔軟なやり取りを阻害するような制度や風土

- 他組織への協力はボランティア的に扱われてしまって、業績評価に反映されない。(50歳代、男性、研究・開発)
- 会社としての大きな目標よりも、各組織の業績が優先される風土がある。(50歳代、男性、保守・サポート)
- 工数負担なら問題にならないが、お金をどっちが出すかでもめてしまう。(50歳代、男性、研究・開発)

心理的なわだかまり: 過去のうまくいかなかった経験などにより、心理的な抵抗感があること

- 話を聞いてもらえない。依頼しても文句が先にくる。依頼を受けても恩着せがましく言われる。(50歳代、男性、生産)
- お互いに関心を持たず、お互いを理解しようとしない。(40歳代、男性、営業・販売)
- 日頃の交流がない。名前も顔も知らないなかでは頼めない。(30歳代、男性、営業・販売)

これら5つの因子の中で「相互の方針のずれ」、「相手組織の能力・人手不足」、「部門重視の制度」の3つは本人以外の要因であり、「心理的なわだかまり」は本人と相手組織との関係性である。「自己の連携構築力不足」だけが本人自身の問題である。

本稿では本人以外の問題の是正には言及しない。例えば、「相互の方針のずれ」に対しては、方針の一致を求めることもできるし、「部門重視の制度」に対しては評価制度の改善を求めることもできる。しかし、同じ事業ユニットだからといって各組織のベクトルが完全に一致することなどあり得ない。また、企業の中では数限りない目的が複雑に絡み合っており、組織間連携のためだけにすべてが最適化されることはあり得ない。さらには「相手組織の能力・人手不足」が障害になることも当然である。それぞれの組織の方針に沿って人員計画を立て、能力開発を進めているため、新たな連携が提案されても体制が整っていないからだ。これらを所与としてミドルマネジャーは連携を推し進めていかなければならない。本稿は、このような立場に立っている。

余談であるが、表2-1下側の因子相関行列を見ると、「自己の連携構築力不足」だけが他の因子と逆相関の関係にある。推測するに、連携がうまくいかない理由を環境要因に帰する人と、自分自身に帰する人に分かれるのかもしれない。

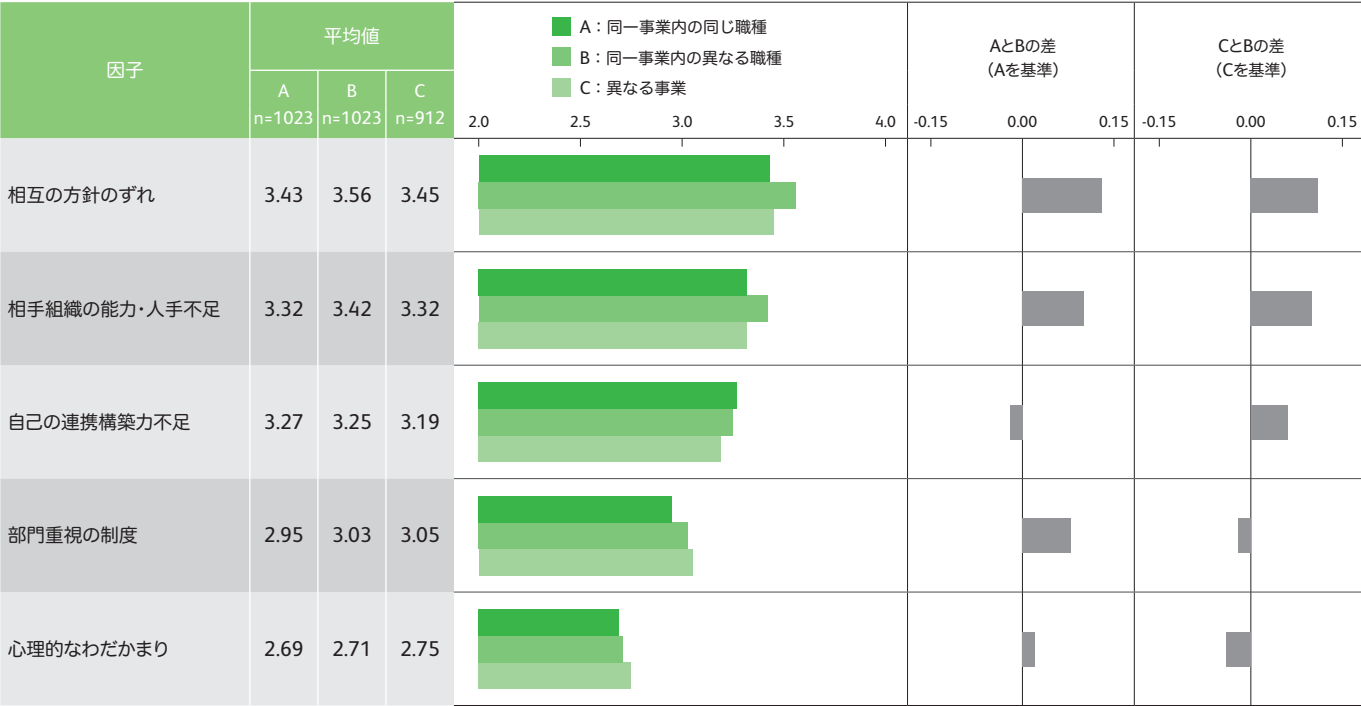
分析

04

阻害要因の大きさと連携構築の課題

相互の方針や優先課題が一致しないことを直視し、いかにして着地点を探るか。また自己の職位権限が通用しない相手に対して、いかにしてリソースを割いてもらうか。こうしたことがミドルマネジャーに求められる。

図2-1 各連携阻害要因の影響度(相手組織タイプ別・因子レベル)

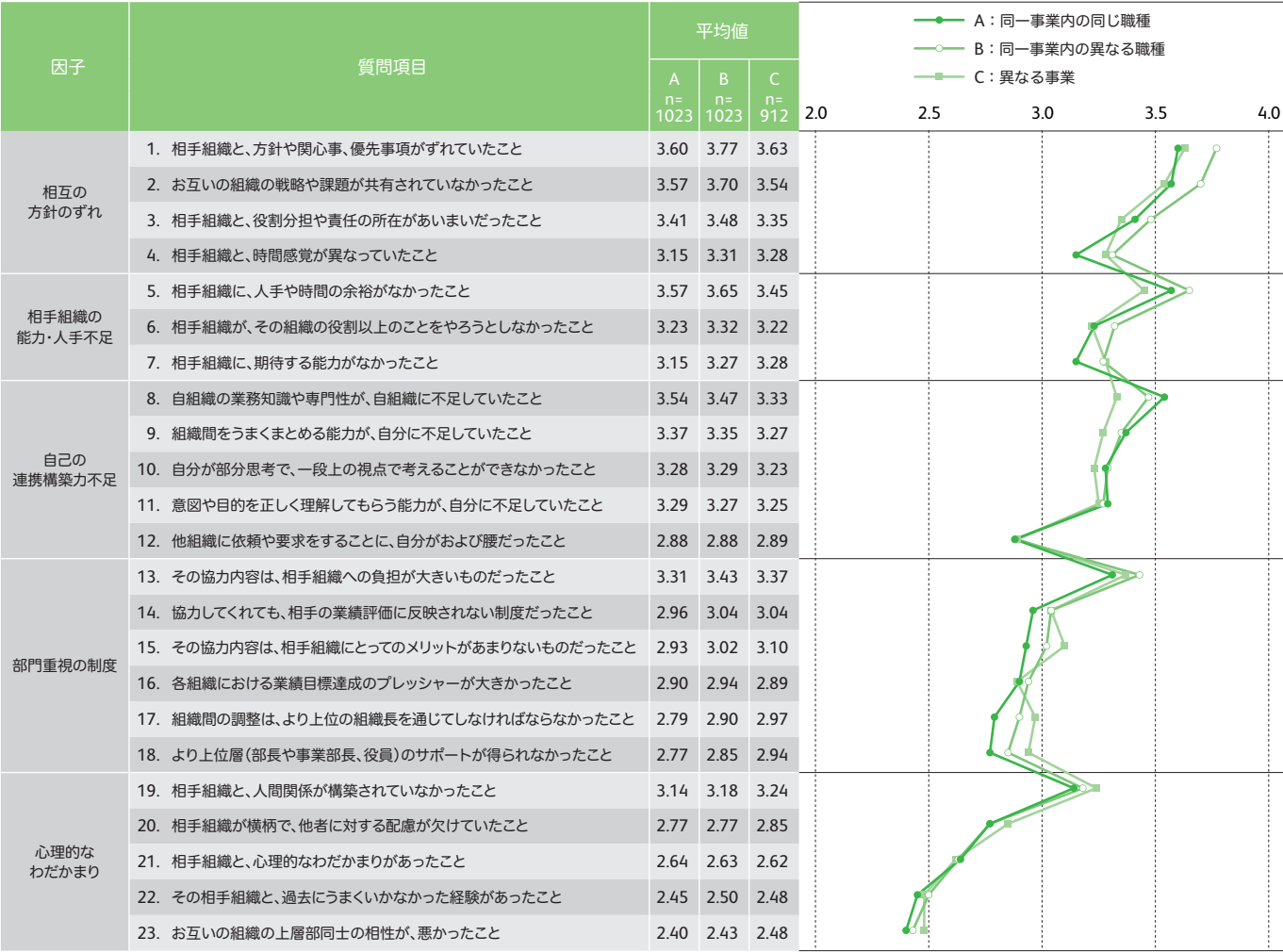


相手組織の3つのタイプそれぞれについて、阻害要因になったかどうかを5段階で評価してもらった。その結果が図2-2であり、因子別に平均値化したものが図2-1である。ちなみに表2-1(24ページ)の各質問項目横に記載されている数値(因子負荷量)は、因子との関係性の強さを示すものであり、障害の大きさとは異なる。

図2-1のBの棒グラフを見ると、因子レベルでは「相互の方針のずれ」が障害になったと感じている人が最も多い。回答割合データを確認したところ、6〜7割の人が肯定していた。次に多いのが「相手組織の能力・人手不足」であり5〜6割が、「自己の連携構築力不足」は4〜5割が肯定していた。「相互の方針のずれ」と「相手組織の能力・人手不足」という制約のもとで、いかに連携

を構築するかがミドルマネジャーの課題になっているのだろう。残りの2つはそれほど障害にはなっていないと考えられる。「部門重視の制度」は平均値が3.03であり、3〜4割の人が肯定する一方で、否定する人も2割程度いた。成果主義や部分最適の業績評価制度が組織の壁の原因だという声はよく聞かれるが、弊社で実施した他の調査でも強い因果関係は見られない。「心理的なわだかまり」になると平均値が2.71と3を切る。そして、肯定する人が2〜3割程度である一方で、否定する人は3割にのぼっていた。平均値が低すぎると感じる人がいるかもしれないが、その理由は回答のばらつきが大きいことにある。つまり、この要因を強く感じている人とまったく感じていない人に分かれている。

図2-2 各阻害要因の影響度(相手組織タイプ別・質問項目レベル)



次に、同じ職種(A)および異なる事業(C)と比較する。興味深い結果が「相互の方針のずれ」、「相手組織の能力・人手不足」である。この2つは、同じ職種(A)よりも異なる職種(B)との連携で、より障害になっている。職種が異なる方が組織間の関係が薄くなるため、ここまでは当然のことである。ところが、さらに関係が薄い、異なる事業(C)との連携になると、逆に障害にならなくなるのである。それは次のような理由だと思われる。「相互の方針のずれ」では、事業間連携の場合は方針や優先課題のずれを前提に取り組むがゆえに障害にはならないという定性コメントが散見された。異なる職種(B)の場合でも、方針や優先課題が完全に一致することはあり得ない。それにかかわらず、一致しているという前提で取り組もうとするとともに、ギャッ

プを感じるのかもしれない。「相手組織の能力・人手不足」では、事業部間連携の場合は上位者が動いてリソース調整がなされるという定性コメントが見受けられた。ひるがえると、事業部内の職種間連携の場合は、かなりの部分が課長に任されるため、難しさを感じるのかもしれない。相互の方針や優先課題が一致しないことを直視し、いかにして着地点を探るか。また自己の職位権限が通用しない相手にいかにしてリソースを割いてもらうか。こうしたことがミドルマネジャーに求められるのだろう。

Column

連携維持と連携構築

分析04では、相手先組織のタイプ別に、新たな連携構築時の障害を考察した。ここでは別の比較をする。

組織間連携は、新たに始めるものだけではない。既にルーチンとして進められているものもある。連携を構築する時の難しさは、連携を維持する時の難しさと比べて、どう違うのだろうか。

図2-3を見ると、両者とも傾向は同じである。「相互の方針のずれ」と「相手組織の能力・人手不足」が高く、「部門重視の制度」、「心理的なわだかまり」が低い。

また、すべての因子において、連携維持時よりも連携構築時の方が高い。しかし、その差には違いが見られる。最も差が大きい因子が「自己の連携構築力不足」である。詳細を確認すると「⑩自分が部分思考で、一段上の視点で考えることができなかったこ

と」と「⑪意図や目的を正しく理解してもらう能力が、自分に不足していたこと」で、比較的差が大きかった。

「部門重視の制度」と「心理的なわだかまり」でも差が大きい。「心理的なわだかまり」では、質問項目レベルでの傾向に違いはなかったが、「部門重視の制度」では「⑮その協力内容は、相手組織にとってのメリットがあまりないものだった」が特に差が大きい。

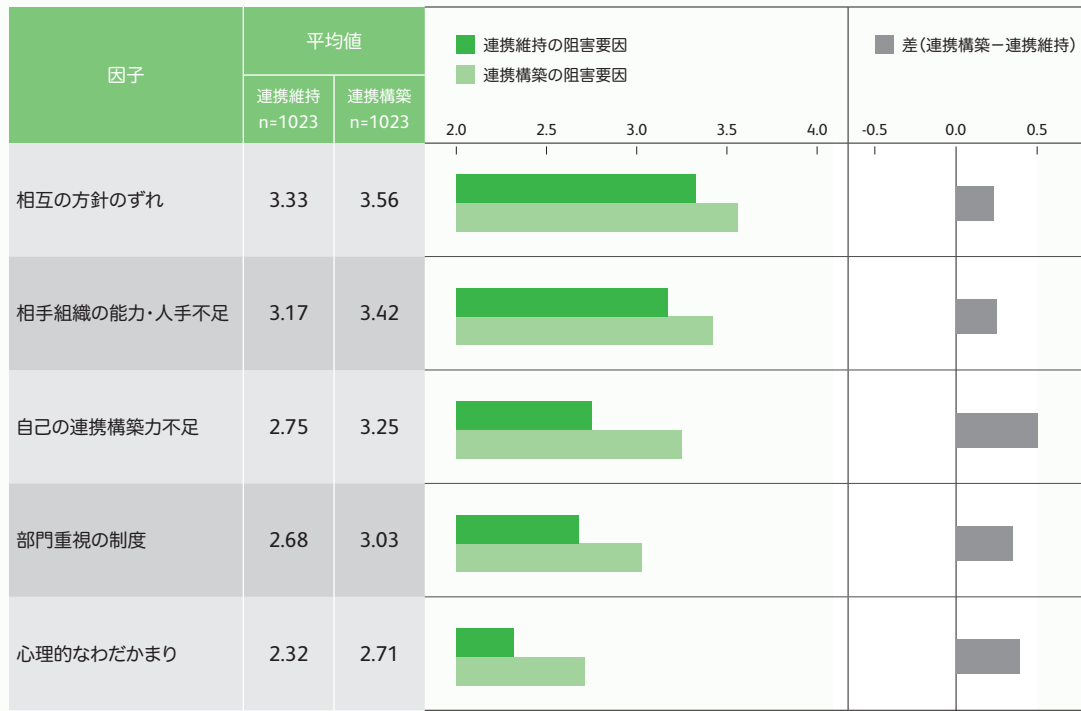
例えば、職種横断のプロジェクトをうまく進めていたマネジャーがいたとする。その人が、別の目的で、別の人たちを巻き込んで新たなプロジェクトを立ち上げるとする。その時に注意しなければならないことは、一段上の視点からWin-Winになる方法を考え、相手の人となりを十分に理解していない状況でも理解してもらえるように適切に説明することなのだろう。

第3章 調査結果3

職種別分析

組織の壁の形成要因は、職種ごとに異なるのだろうか。また、組織間連携を進めるためには、それぞれの職種では何に注意すればよいのだろうか。第2章の調査結果を5つの職種別に分析した。

図2-3 連携維持と連携構築との難しさの比較



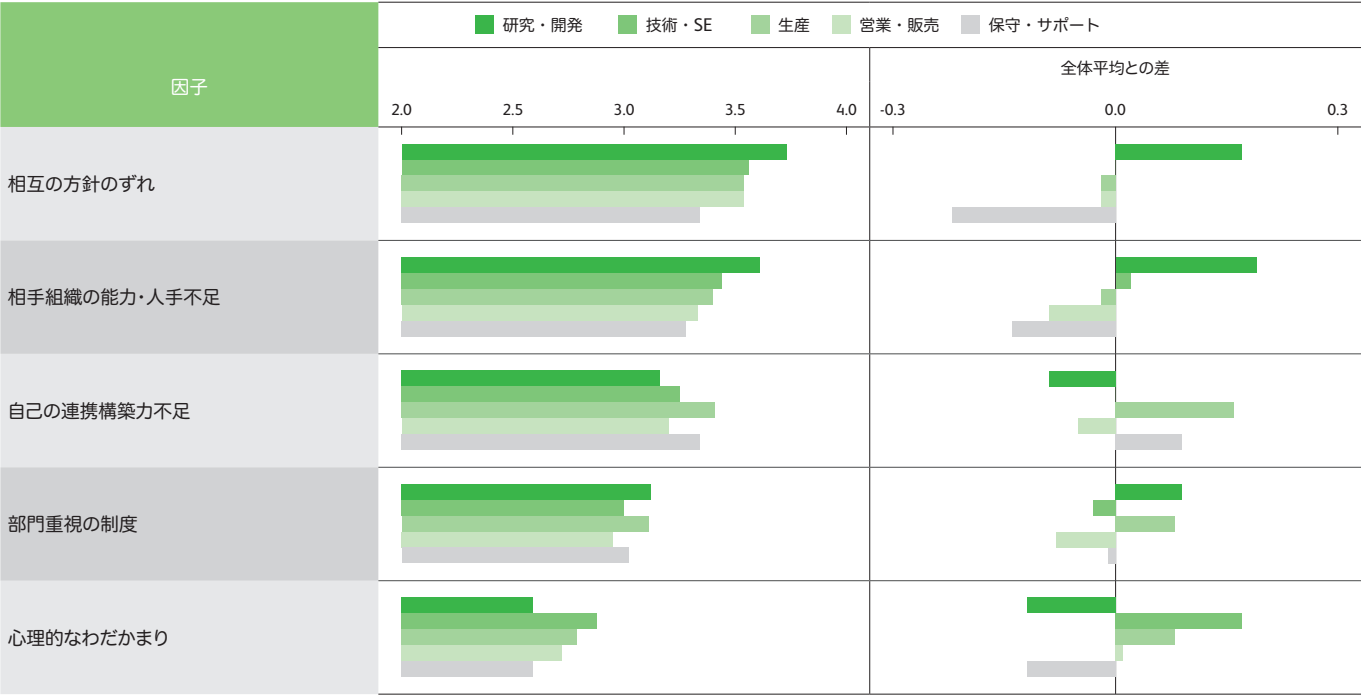
分析

05

各職種における連携阻害要因―
該当職種が他の職種に頼むとき

相対的に、研究・開発は「相互の方針のずれ」と「相手組織の能力・人手不足」を障害に感じており、技術・SEは「心理的なわだかまり」を、生産は「自己の連携構築力不足」を障害に感じている。

図3-1 各連携阻害要因の影響度(職種別・因子レベル)



n=1023
同一事業内の異なる職種(B)のデータ

異なる職種(B)と新たに連携を構築する上での障害を、職種別に分析した。

いずれの職種とも「相互の方針のずれ」が高く、「心理的なわだかまり」が低いという傾向は一致しているが、全体平均との差(図3-1右側)からは、いくつかの特徴が見られる。ここでは大まかな傾向に留め、分析07～11(34～38ページ)にて詳しく説明する。

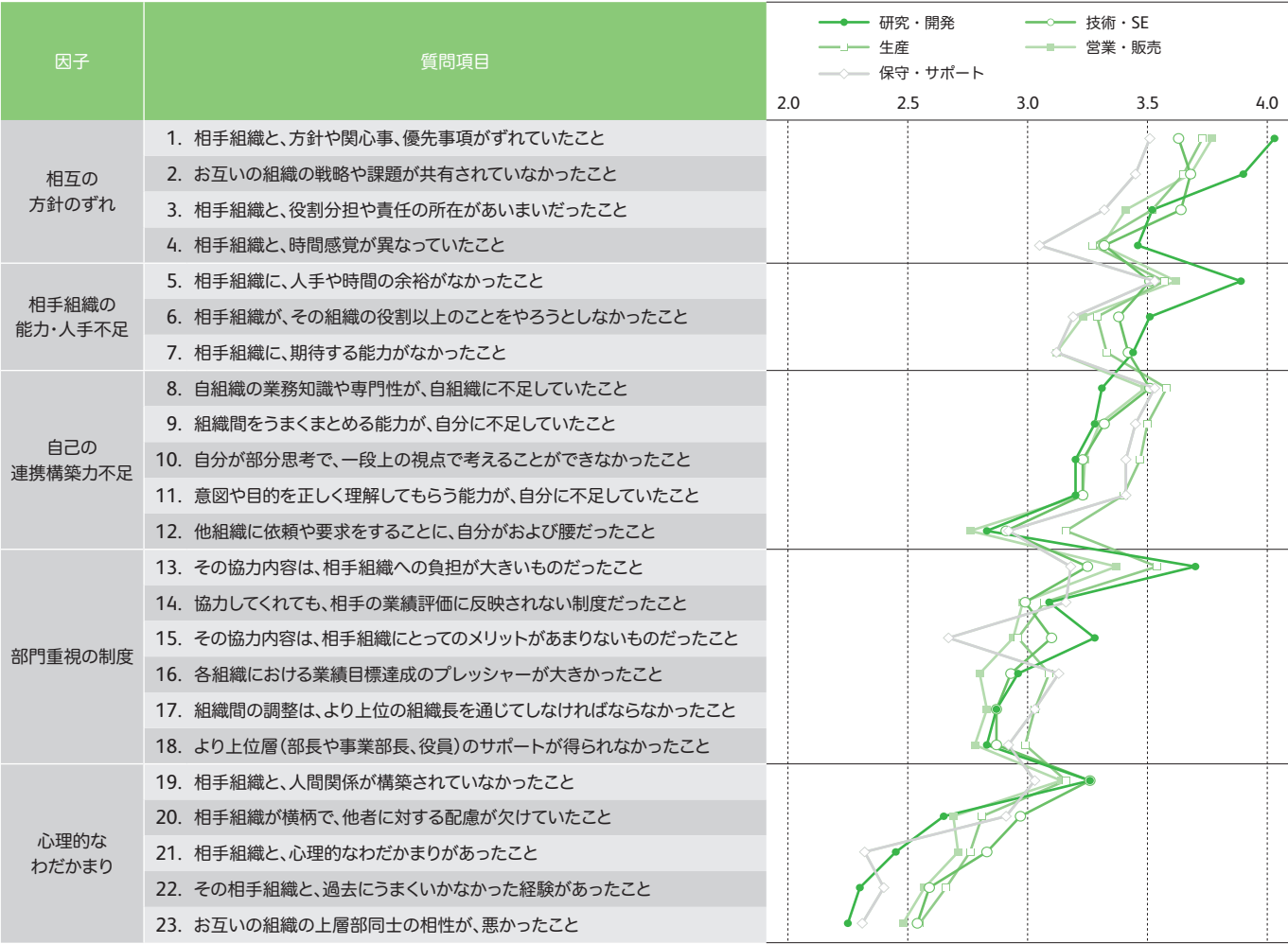
研究・開発:相対的に「相互の方針のずれ」と「相手組織の能力・人手不足」を障害に感じている。図3-2ではそれぞれ「①相手組織と、方針や関心事、優先事項がずれていたこと」、「⑤相手組織に、人手や時間の余裕がなかったこと」が全体平均よりも特に高い。研究・開発は中長期的な課題に取り組むという特性があり、一方

で他の職種では中長期的課題にそれほど多くのリソースを割けない。このようなギャップが調査結果に表れているのだろう。

技術・SE:「心理的なわだかまり」だけが相対的に高く、特に「⑳相手組織が横柄で、他者に対する配慮が欠けていたこと」と「㉑相手組織と、心理的なわだかまりがあったこと」で差が大きい。組織間の依存関係(14ページ)で説明した通り、技術・SEは、他のあらゆる職種から頼りにされている。いろいろな部門や人と連携せざるを得ないことが、なんらかの心理的負担になっているのかもしれない。

生産:相対的に「自己の連携構築力不足」を障害に感じており、特

図3-2 各連携阻害要因の影響度(職種別・質問項目レベル)



n=1023
同一事業内の異なる職種(B)のデータ

に「㉒他組織に依頼や要求をすることに、自分がおよび腰だったこと」で差が大きい。他の職種の課長に比べると、対人関係力やコミュニケーション力に課題があるのかもしれない。

営業・販売:全体平均とほぼ同じである。強いて挙げれば「相手組織の能力・人手不足」と「部門重視の制度」が低い。「相手組織の能力・人手不足」についていえば、「⑦相手組織に、期待する能力がなかったこと」で差が大きい。変化する顧客・市場の要望に現有の能力で対応できることは少ないため、期待する能力がなく当たり前だと感じているのかもしれない。

保守・サポート:「相互の方針のずれ」が圧倒的に低い。また「相

手組織の能力・人手不足」と「心理的なわだかまり」も低く、「自己の連携構築力不足」だけが若干だが高い。保守・サポートの人は、問題の原因を周りの環境に帰するのではなく、自分自身に帰する傾向があるのかもしれない。また、「⑮その協力内容は、相手組織にとってのメリットがあまりないものだったこと」が極端に低いことも特徴的である。自分の仕事に対する誇りの表れだろうか。

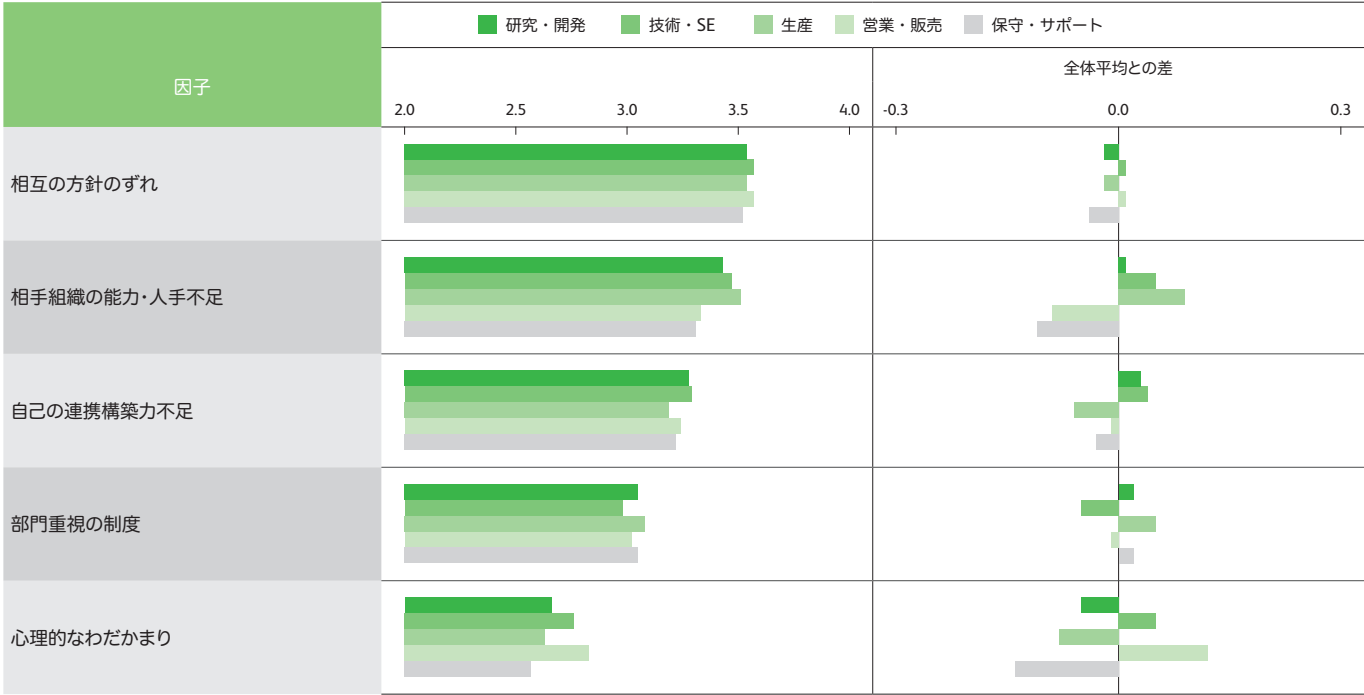
分析

06

各職種に対する連携障害要因—
他の職種が該当職種に頼むとき

頼む相手によって障害の大きさが異なる。相対的に、生産に対しては「相手組織の能力・人手不足」が障害になり、営業・販売に対しては「心理的なわだかまり」が障害になる。

図3-3 各連携障害要因の影響度(相手職種別・因子レベル)



n=1023
同一事業内の異なる職種(B)のデータ

前ページの分析05では、他の職種に連携を求める際に分析対象職種が感じる障害を扱っている。ここでは向きを反対にして、分析対象職種に依頼する際に他の職種が感じる障害を分析する。

全体を俯瞰すると、「相互の方針のずれ」はほとんど違いがない。反面、「相手組織の能力・人手不足」と「心理的なわだかまり」はばらついている。以下で、職種別に説明する。

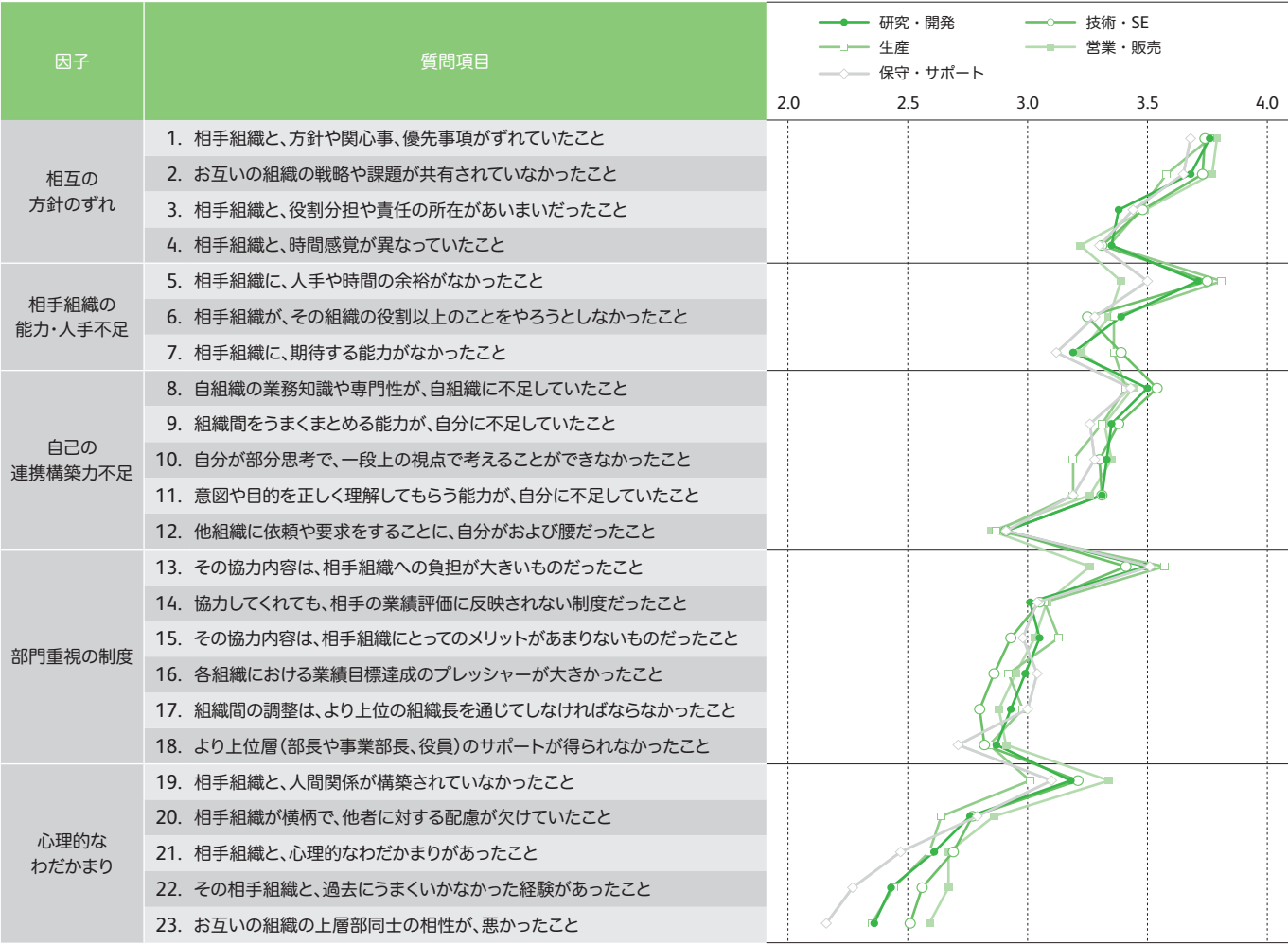
研究・開発: 研究・開発に対して新たな連携を求める際の障害に独特の傾向はない。強いて挙げれば「心理的なわだかまり」だけがやや低い。ちなみに、分析05(30～31ページ)でも「心理的なわだかまり」は低い。研究・開発にたずさわる人は、意見の不一致

が感情的対立に進展しないようにコントロールすることに長けているのかもしれない。

技術・SE: 全体傾向との大きな違いはないものの、「相手組織の能力・人手不足」と「心理的なわだかまり」が若干だが高い。「相手組織の能力・人手不足」について図3-4から解釈すると、技術・SEは役割以上のことをしようとする気持ちはあるものの、多忙である場合が多く、また保有技術とマッチしないことがあるという状況が伺える。

生産: 生産に対して新たな連携を求める場合には、相対的に「相手組織の能力・人手不足」が障害になっている。特に「⑤相手組

図3-4 各連携障害要因の影響度(相手職種別・質問項目レベル)



n=1023
同一事業内の異なる職種(B)のデータ

織に、人手や時間の余裕がなかったこと」で差が大きい。生産現場では綿密な工数計画を立てているため、予定外のことに時間を捻出することが難しいのかもしれない。一方で「心理的なわだかまり」が低い。生産にたずさわる人の人柄の良さを示しているのだろうか。

営業・販売: 生産とは反対の傾向を見せており、相対的に「心理的なわだかまり」が障害になっている。特に「②その相手組織と、過去にうまくいかなかった経験があったこと」で差が大きい。営業・販売にたずさわっていると、顧客・市場の要求に合わせてどうしても無理難題を頼まざるを得ないことが多いが、その影響もあるのだろう。一方で「相手組織の能力・人手不足」には障害を感じ

ておらず、特に「⑤相手組織に、人手や時間の余裕がなかったこと」で差が大きい。もちろん、営業・販売の人たちが忙しくないということはあり得ない。多忙だからといって、営業・販売への依頼を躊躇しないということなのだろう。

保守・サポート: 営業・販売に対してと同様に、相対的に「相手組織の能力・人手不足」には障害を感じていない。営業・販売の場合と同じ理由であろう。また、「心理的なわだかまり」が特に低く、とりわけ「②その相手組織と、過去にうまくいかなかった経験があったこと」と「③お互いの組織の上層部同士の相性が、悪かったこと」で差が大きい。保守・サポートの人たちが、他職種からの依頼に真摯に応えようとしている姿勢が感じ取れる。

分析

07

職種別分析 ― 研究・開発

いろいろな面で他職種との距離を感じている。研究開発成果の事業化のためにも、職種間の壁を乗り越えて連携を推し進めることが求められる。

図3-5 各連携阻害要因の影響度(研究・開発)



異なる事業(C)について説明が必要である。異なる職種では、社内の別事業部や別カンパニーを想定しているが、研究・開発の場合は、研究所内の別のテーマの研究グループを想定することも可とした。中長期的な研究をしている場合は、事業部やカンパニーと関連付けられない場合があるからである。そのため、異なる事業(C)は参考値としていただきたい。

同じ職種(A)と異なる職種(B)との差の傾向は、全体データ(26ページ、図2-1)とほぼ同じである。強いて挙げれば「部門重視の制度」だけが差が大きい。詳細を確認したところ「⑤その協力内容は、相手組織にとってのメリットがあまりないものだったこと」、「⑦組織間の調整は、より上位の組織長を通じてしなければならなかったこと」、「⑩より上位層(部長や事業部長、役員)のサポートが得られなかったこと」で、比較的差が大きかった。また他の職種と同様に、異なる職種(B)との連携構築では「相互の方針のずれ」も障害になっている。これらの理由は以下の自由記述コメントから類推できる。

- 重要と思うポイントがずれる。(50歳代、男性)
- お互いの利害が一致しない。(50歳代、男性)

- 自分たちは特殊だから、と頭から決めつける人が多い。(50歳代、男性)
- 長期的スパンで真理を追究する研究・開発は、それ以外の職種といろいろな面で距離がある。研究・開発同士の連携であればギャップを感じることはないが、異なる職種(B)との連携になると高い壁が待ち受けることになる。
- 長きに渡って解決されていない問題に、研究成果がなかなか事業化されないというものがあるが、一橋大学を中心とした最新の研究では、多様なステークホルダーに働きかける研究者の重要性が実証されている。職種間の壁を乗り越えて連携を推し進めることが、研究・開発マネジャーに求められるだろう。

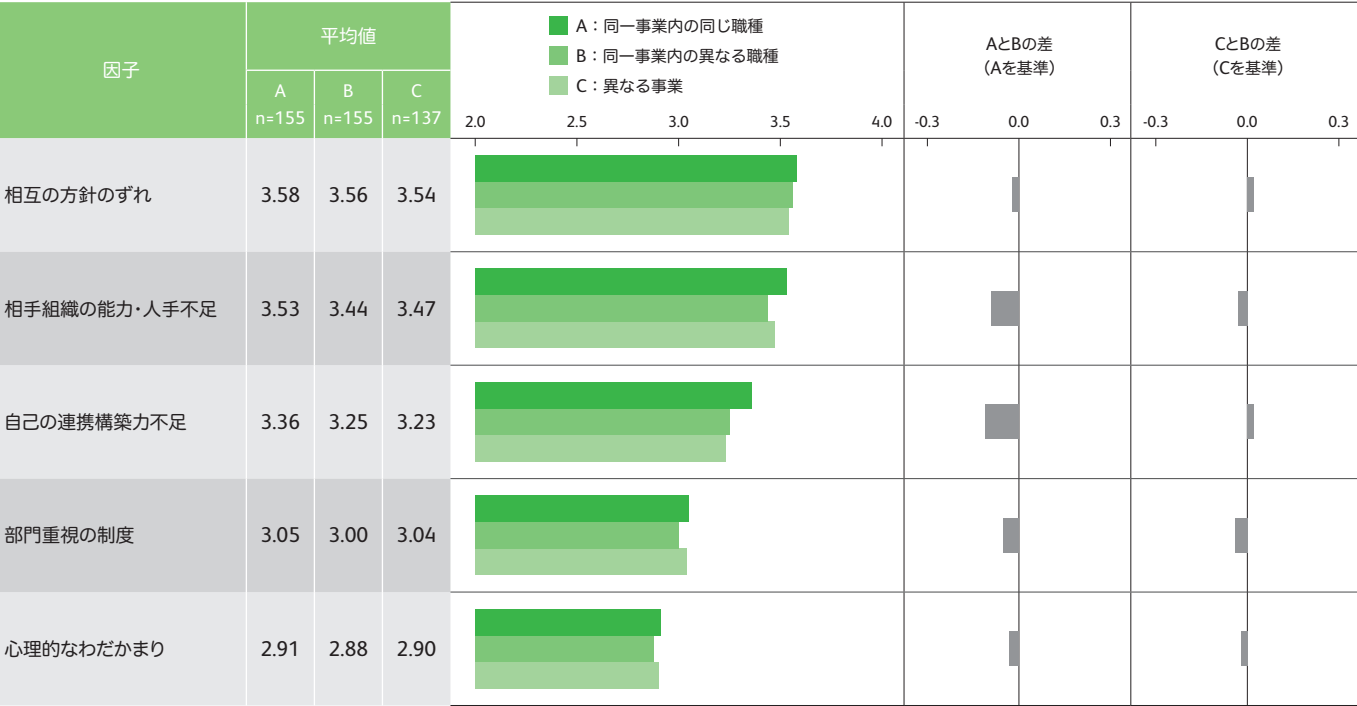
分析

08

職種別分析 ― 技術・SE

職種間連携よりも、職種内連携が苦手である。製品やシステム全体にかかわるイノベーションのためにも、他の技術やSEグループとの積極的な連携が求められる。

図3-6 各連携阻害要因の影響度(技術・SE)



- 全体データ(26ページ、図2-1)と比べると、すべての因子において、異なる職種(B)よりも同じ職種(A)の方が高い。つまり、職種横断と連携する時よりも、技術・SE同士で連携する時の方が難しさを感じている。その差は大きいとはいえないものの、他の職種とまったく反対の傾向を示していることを考えると、看過できない。自由記述コメントには次のようなものが見られた。
- 同じ技術部門ではあるが、商品がかなり異なっており、それぞれの技術分野が異なる。(50歳代、男性)
- 誰がどのような専門技術を持っているかが分からない。(40歳代、男性)
- 他の技術グループが何をしているのかがよく分からない。(50歳代、男性)

- 自分の専門技術は磨いているものの、他の技術へはそれほど関心を示さず、十分な情報共有が進められていないことが伺える。もちろん全員がそうではないが、他の職種と比較すると、このような傾向が強い。
- 部分的な改善・改良を繰り返すインクリメンタルなイノベーションであれば何も問題はない。しかし、多くの企業が目指すものはそれではない。製品やシステム全体に関わるイノベーションを起こすことができるよう、他の技術やSEグループと積極的に連携することが、技術・SEマネジャーに求められる。そしてその時に必要となることは、幅広い技術を知っていることよりも、日頃から関係性を築いておくことや、Win-Winを志向する態度である(46ページ参照)。

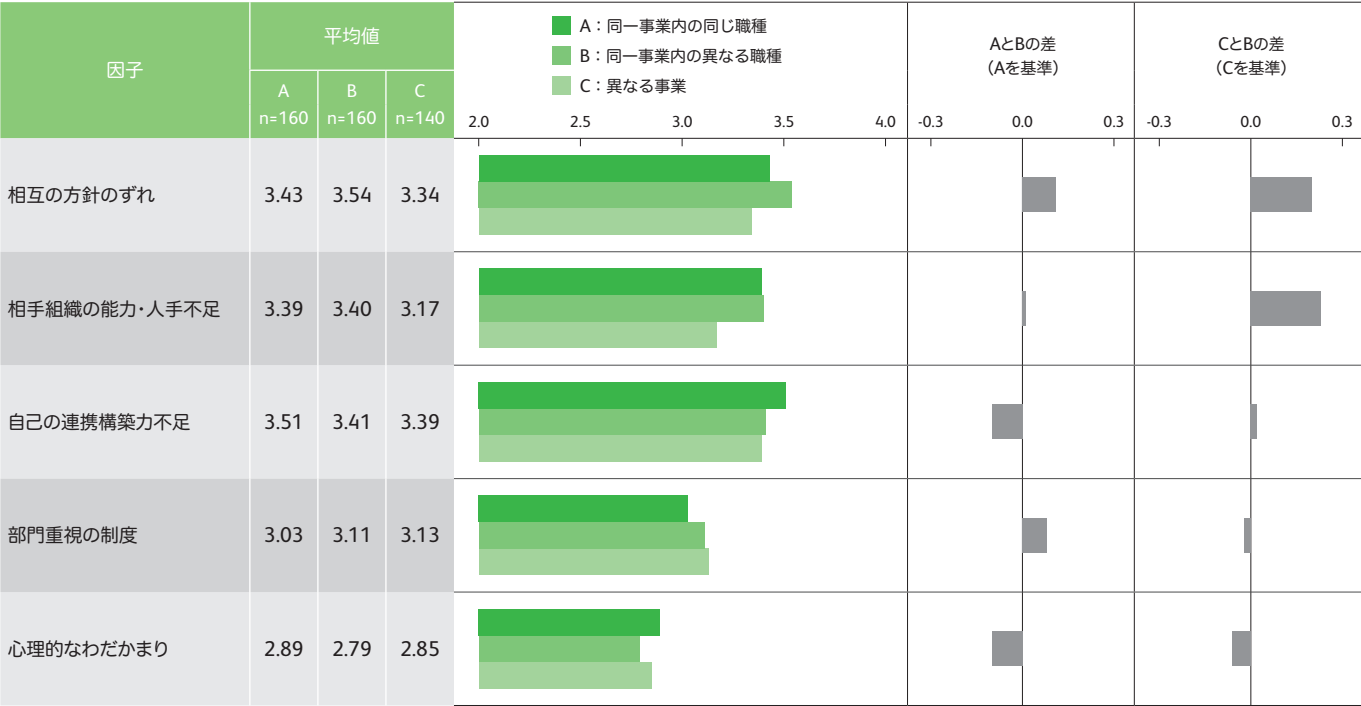
分析

09

職種別分析 ― 生産

自分自身の連携構築力に不安を感じている。生産機能の海外移転が進む中で、自分たちならではの価値を能動的に提供していくことが求められる

図3-7 各連携阻害要因の影響度(生産)



全体データ(26ページ、図2-1)と比べると、細かい特徴がいくつか見られる。ここでは最も大きな特徴に絞って説明する。

その特徴とは分析05(30～31ページ)で説明した通り、「自己の連携構築力」を、なかでも「⑫他組織に依頼や要求をすることに、自分がおよび腰だったこと」を問題だと感じている程度が、他の職種よりもかなり大きいことである。この結果からは、様々な組織との連携構築において、生産のマネジャーは受け身になっている傾向が伺える。

生産機能の歴史を考えると、仕方のない側面もある。1980年代初めの加工貿易全盛期では中核機能を担っていたものの、1985年以降の円高局面で工場の海外移転が進められることになり、バブル崩壊後は業績低迷の対応策としてEMS(Electronics

Manufacturing Service:受託生産専門の企業)への売却も進められた。ファブレス(fabless:工場を持たないメーカー)という言葉が頻出するようになったのもこの頃であり、昨今のアップルの成功でファブレスという形態が再び注目されている。こうしたなかで、社内における生産の立場は、ひいき目に見ても強いとはいえない。事実、今回の調査でも、立場の弱さを指摘する定性コメントがいくつか見受けられた。

しかし、だからこそ、受け身であってはいけない。EMSでは難しいような相互の綿密な調整や、マザー工場としての技術部隊と海外工場との橋渡しなど、自分たちならではの価値を能動的に提供しなければならないことは、この場で改めて言うまでもない。周辺組織の積極的な巻き込みが、生産マネジャーには求められる。

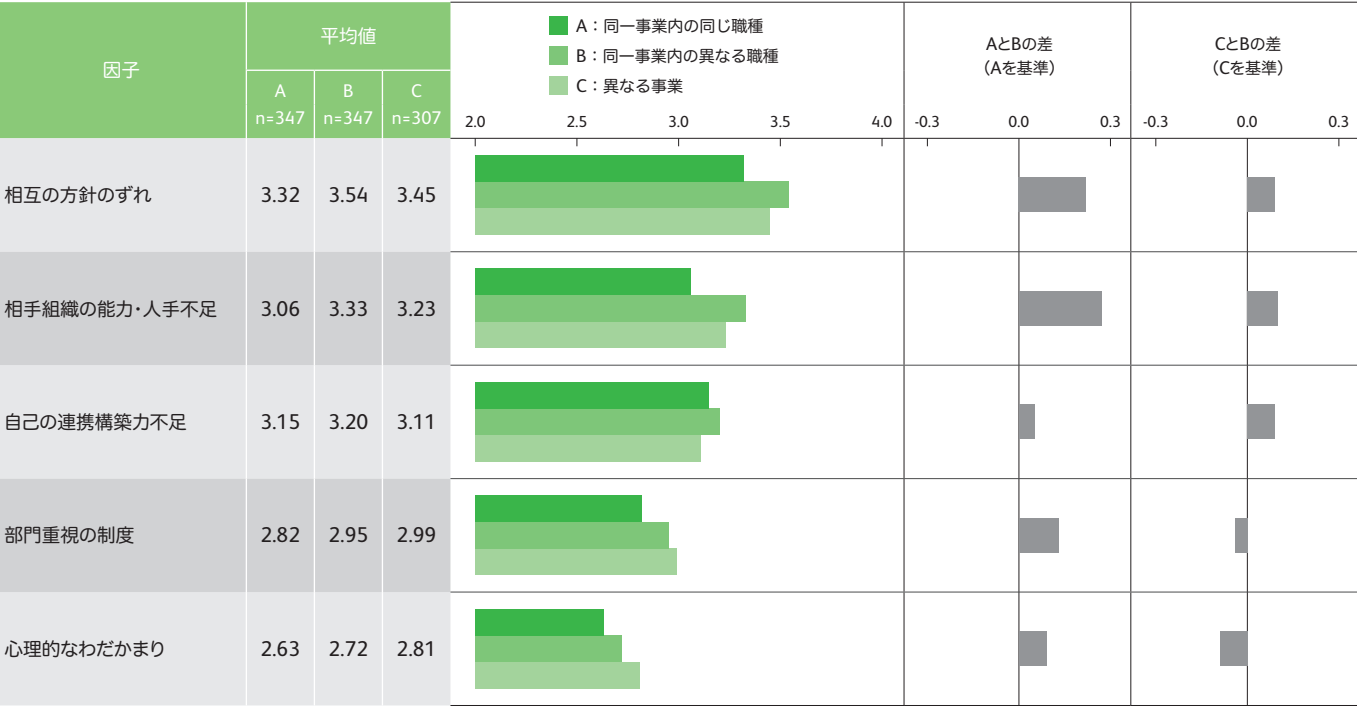
分析

10

職種別分析 ― 営業・販売

社外と社内からの相反する要求の板ばさみに苦勞している。難しい状況の中でも、Win-Winとなる解決策を考えるコーディネーターの役割が求められる。

図3-8 各連携阻害要因の影響度(営業・販売)



全体データ(26ページ、図2-1)と比べると、「相互の方針のずれ」と「相手組織の能力・人手不足」において、同じ職種(A)と異なる職種(B)との差が大きい。技術・SEとは反対に、異なる職種(B)との連携構築でより大きな障害を感じている。下記の2つの立場からの自由記述コメントから、その理由が類推できる。

- 客先要求のスピードに応えられない。(40歳代、男性)
- 社内基準に保守的で、顧客ニーズに柔軟な対応ができない。(40歳代、男性)
- ルールを優先して、ルールを変えてまでという発想にならない。お客さま目線に対応してもらいたい。(40歳代、男性)
- 一方で、他の職種ではこのようなコメントが見られる。
- 目の前のお客さまに対応するのか、その問題を一般化した

うえて解決策を考えるのかという対処方法が異なる。(50歳代、男性、研究・開発)

- 機能・品質向上にチャレンジしているが、結局はコストダウンと短納期が目標になってしまう。(50歳代、男性、技術・SE)
- 生産部門は事前の計画、作業分担をしっかりとっているが、他の職種はそうではない。(50歳代、男性、生産)

職種間の依存関係(14ページ)で述べた通り、研究・開発、技術・SE、生産の三者連携による企業内活動と、外部のお客さまとを結び付ける役割が営業・販売である。このような立場ゆえに、相反する要求の板ばさみになることも多い。この難しい状況の中でも、Win-Winとなる解決策を考えるというコーディネーターの役割が営業・販売マネジャーに求められるだろう。

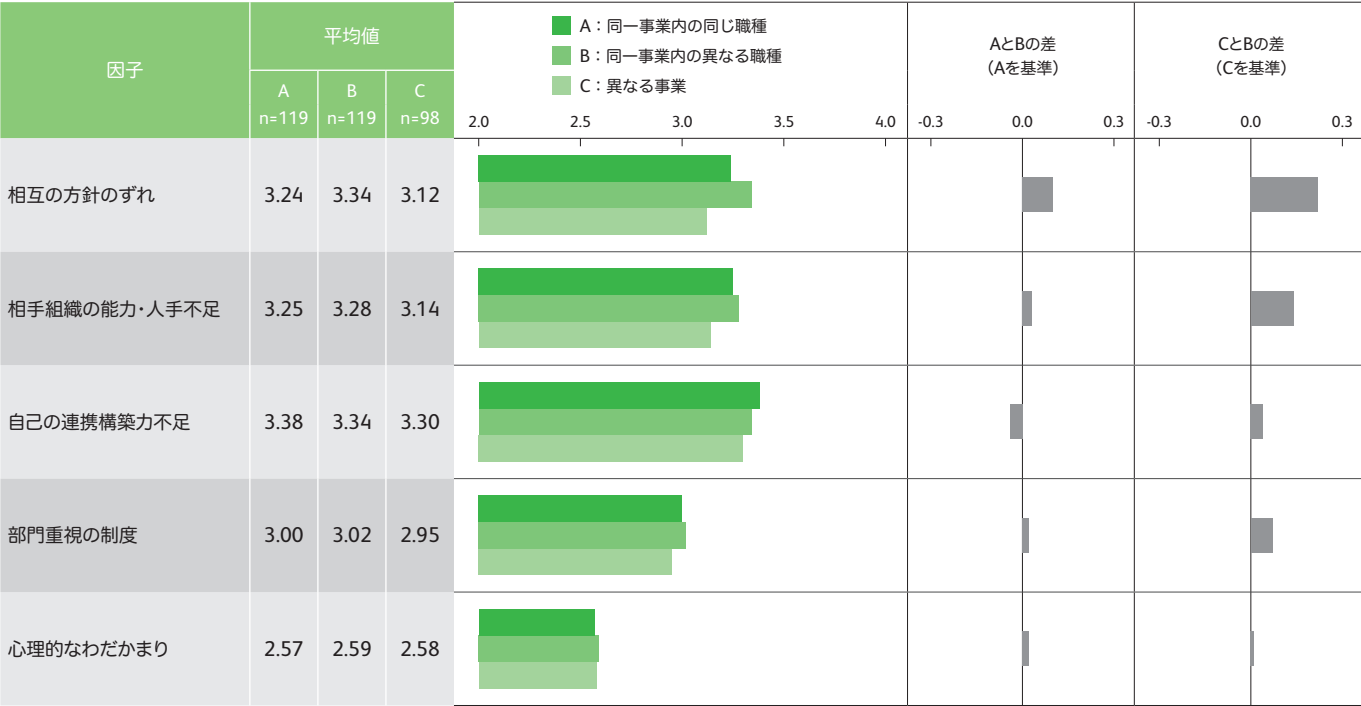
分析

11

職種別分析 ― 保守・サポート

他職種からの必要な協力があまり得られていない。蓄積された市場情報の重要性をよりアピールし、能動的に情報を提供していくことが求められる。

図3-9 各連携阻害要因の影響度(保守・サポート)



全体データ(26ページ、図2-1)と、ほぼ同じ傾向である。そのため、図3-9以外のデータも参考にしながら、保守・サポートマネジャーの課題を考える。

図1-4(19ページ)を見ていただきたい。これは他組織との連携の重要度と充足度を、相手先タイプ別にマッピングしたものである。これを職種別に分析したところ、保守・サポートに、ある特徴が見られた。同じ職種(A)と異なる職種(B)それぞれに対する重要度には差がなかったが、充足度の差が極めて大きかった。保守・サポート内の他組織からは十分な協力が得られているのに対して、他の職種からは期待ほど得られていなかったのである。他職種からの協力がなかなか得られない中で、自分たちで何とかすべく協力し合っている傾向が伺える。

独力で問題を解決できるだけの保守技術が蓄積されてきた結果だと、好意的に解釈することもできよう。しかし、顧客の悩みや生の声が最も集まるのが保守・サポートであり、職種間の連携不足は市場情報をフィードバックする機会を逸してしまっていることになる。同様のことは職種間の依存関係(14ページ)からも推察される。

ユーザー主導の商品開発が増えていることから分かるように、保守・サポートに蓄積された市場情報は極めて重要なものである。これらの重要性をよりアピールし、研究・開発や技術・SEから情報提供を求められることを待つのではなく、能動的に情報提供をしていく姿勢が、保守・サポートマネジャーには求められるだろう。

第4章 ディスカッション

ミドルの育成を考える

他者を巻き込めるようになるためにはどうすればよいのだろうか。様々なパートナー企業を巻き込みながらビジネスを進めている総合商社にそのヒントを求めるべく、藤田潔氏(三菱商事株式会社 人事部長)に話を伺った。
また、松尾睦先生(神戸大学大学院経営学研究科 教授)には、マネジャーの熟達の観点から寄稿をいただいた。



Interview

三菱商事

— 実践経験を通じた
“やり抜く力”の形成 —

三菱商事株式会社 人事部長 藤田 潔氏



自分の組織だけでビジネスを進めていくことはできない。この傾向が顕著な業種の1つは、間違いなく総合商社であろう。利害が一致するとは限らない様々な企業を説得し、巻き込んで進めなければならない総合商社のビジネスには、事前に想定できないような困難が幾度となく訪れる。

三菱商事が社員に求めている資質の1つに、「最後までやり抜き、結果を出す力」がある。そして、その力の構成要素の1つには「巻き込み力」が挙げられている。これらはどうすれば強化することができるのか。人事部長の藤田潔氏に話を伺った。

▶ 会社概要

国内および海外約90カ国に200超の拠点をもち、500社を超える連結対象会社と共にビジネスを展開する最大の総合商社。新産業金融事業、エネルギー事業、金属、機械、化学品、生活産業の6グループにビジネスサービス、地球環境・インフラ事業開発の2部門を加えた体制で、幅広い産業を事業領域としており、貿易のみならず、パートナーと共に、世界中の現場で開発や生産・製造などの役割も自ら担っている。

- 連結売上高(2011年4月1日～2012年3月31日)
20兆1263億円[米国会計基準収益:5兆5658億円]
- 従業員数(2012年3月31日現在)
連結:63,058名／単体:5,796名

▶ プロフィール

ふじた きよし
藤田 潔

1983年東京大学経済学部卒業。同年、三菱商事入社、人事第一部所属。1996年、新設のヒューマンリンク株式会社に出向し、研修所の立ち上げ、採用責任者、厚生施設リストラを担当。1998年欧阿中東三菱(ロンドン)に赴任し、欧州、中東の支店、現地法人関連の総務人事を担当。2002年ヒューマンリンク株式会社代表取締役社長に就任。2009年4月より現職。

ビジネスモデルと人材要件の変遷

—— 本日は御社の人材開発についてお伺いさせていただきます。その前に三菱商事の事業からお聞きます。70年代頃には“商社冬の時代”などといわれていましたが、その時に比べるとビジネスが様変わりしているようですが。

70年代以降で2回ぐらいの大きな変化を遂げています。70年代以前は輸出入の取引が主体でした。いわゆる仲介ビジネスです。1970年以降はエネルギーなどの資源の権益投資が増えてきました。出資して権益からの配当を狙い、併せて販売代理権を得るというビジネスモデルです。プルネイのLNG(液化天然ガス)、サウジアラビアでの石油化学プロジェクトやメキシコでの塩田事業などへ投資しました。

1980年代半ばからは、事業投資の比率が徐々に増えてきました。事業投資とは、出資した企業を経営することで利益をあげたり、配当を得たり、あるいは企業価値を高めるというものです。古くは1950年代から投資しているタイでのいすゞ自動車のオペレーションなどが成功例です。いすゞ自動車さんと合併会社を立ち上げて、販売や輸出入だけでなく、製造、販売金融、サービスなども手掛けています。こういう形で総合商社の業態が大きく変化してきたというのがこの40年の歴史です。

今は核となる会社数は300社ぐらいになります。三菱商事の社員数は単体だと約6,000人ですが、連結では約60,000人、10倍です。この差を見れば、事業投資の規模がいかに大きいかがお分かりになると思います。

—— それ以前の仲介によって手数料を得るビジネスや、出資して販売代理権を得るビジネスと比べると、今のビジネスモデルはまったく異質ですね。となれば、社員に求める人材要件も大きく変わるように思えますが。

その通りです。80年代には優秀な営業マンはたくさんいましたが、事業を経営する人材となると別です。営業であればお客さんに入り込んで、安く玉(ぎょく:取引される商品のこと)を買って、ある程度の玉を保有し、いいときに高く売る。そのためのネットワークを開拓して継続して利益があがる構造を作るというビジネスをイメージしていただければいいですが、事業経営というのは、戦略を立てることはもちろん、リ

ソースを配分したり、会社の仕組みを作ったり。そんなことができる人は、少なかったと思います。だから事業経営が出来る人材育成のプログラムやキャリア・パスを考えました。

—— 研修プログラムは、例えばMBAですか。

MBAは40年前から派遣していました。ただ、2年間かかり、金額もそれなりなので一度に多くの人を派遣できません。ですので、短期のMBAへの派遣を増やすようにしました。これだと4倍ぐらいの人数を派遣できますので。今年は70人ぐらいがハーバードやスタンフォード、インシードに行っています。それだけでなく日本で、日本語で短期集中で行うミニMBAもやっています。

—— 効果はいかがですか。

ビジネススキル系は、いい線をいっているのではと思います。ただ、それだけで事業を経営できるわけではないです。MBAは、泳ぐ前にビデオを見て泳ぎ方を習うようなものです。手のかき方はこうだ、息継ぎはこうするんだと。でもそれで泳げるわけがない。それと同じです。だからといって何もしないでプールや海に放り出されたら、これはしんどい。だから、事前に教えておこうということです。

研修効果は2割ぐらいだと思います。その上で投資先に行って七転八倒して。これがセットになってなければ事業を経営する力は身に付きません。できるだけ早く投資先に出して、経営経験を積ませるようにしています。

実践経験でしか学べないもの

—— MBAでは学べないもの、投資先事業の経営経験を通じて初めて得られるものとしては、どのようなものがあるのでしょうか。

そのことを説明するのであれば、私どもが社員に求めている基本的資質から説明した方がいいでしょう。

社員のグレードによっても変わってくるのですが、例えば新入社員の採用時には「信」、「知」、「力」の3つを求めています。「信」は、“世界に通用する人間としての高い倫理観”、「知」

Interview

は“的確なソリューションを構築するためのビジネス上の専門知識”、そして「力」は“最後までやり抜き結果を出す力”です。この「力」を具体的にいいますと、忍耐力や相手への共感力や、巻き込み力や、変化適応力や、意思決定力などですが、これらは研修ではなかなか身に付かない。実践経験を積まなければ身に付かないと考えています。

最近の新入社員はものすごく上手なプレゼンテーションをします。でも実際のビジネスは絵に描いた通りに進むわけではありません。落とし穴だらけです。途中でポキッと折れてしまう人もいます。その時に歯を食いしばって頑張れるかは、やはり実践経験がものをいうと思います。三菱商事でも本部長クラスになっている人は、厳しい修羅場をくぐり抜けてきた人がほとんどです。

—— 難しい判断に直面することも多々あるかと思いますが。

たくさんあります。実際に事業を経営すると、AだとかBだとかきれいに決められることなどは、ほとんどありません。常にトレード・オフです。社員の給料を上げてあげたいけど、一方で会社の収益を考えるとどこまでしか払えない。何かに投資するなら、何かから撤退しなければお金を捻出できない。こちらの要望を通そうとすると、パートナーの利害と衝突してしまう。そんなものばかりです。その中でもいろいろ考えて、いろんな関係者に配慮して着地点を探さなければならぬ。ものすごく厳しい決断をして、そして決断するだけでなく、周りを説得して実行しなければなりません。

決断という言葉には、何かを断つという意味が入っていますからしんどいのです。

—— MBAのケーススタディーで他人の事業を分析しても、その境地に立てないですね。撤退する事業には自分の部下がいて…

そう、そしてその背後には家族もいて。その中で決断しなければならないんです。これはものすごい試練です。

—— そのような厳しい経験を通じて、利害の異なる様々なステークホルダーの中での着地点を考え、周囲を巻き込みながらものごとを推し進める能力が身に付くんですね。

—— 別の観点からお伺いします。仲介ビジネスや権益ビジネスの場合は、相手はそれなりのポジションの人で、経済合理性を基準に議論することが多いと思います。これならMBAの知識が使えると思いますが、経営者として会社に入り込むとなると、現場の若い社員などともうまくコミュニケーションをとらないといけないと思いますが。

そこでつまづく人はいます。コミュニケーションのレベルをあげないと、相手に伝わらないということがあります。

三菱商事の社員は左脳派といいますか、ロジックで攻める人が多いのですが、現場に行くとそういう人ばかりではないですよ。仕事に対するポリシーは全員が同じというわけではありません。誰に対して、どこに訴えかければいいのか、何を語ればいいのか。どうしたらみんなが気持ちよく働けて、一体感のある組織になるのかを、相手の立場に立って考えなければなりません。私自身も子会社の社長を経験したときに、初めて実感しました。

これがグローバルでの事業経営となると、もっとハードルが上がります。海外駐在で本社とのやり取りをするのとはわけが違います。500人の会社に日本人2、3人で入り込んで事業を経営するんですから。そんな中で組織をまとめ、人を動かさなければならない。これは大変です。

—— 国内の事業しか経営できない人と、海外で経営できる人は何が違うのですか。海外で事業を経営する人には何が必要なのでしょう。

これは調査したことがあります。グローバル・カンパニーと呼ばれる企業が、ダイバーシティ・マネジメントと称して何をしているんだと、コンサルタントも使って施策なり、打ち手なりをずいぶん調べました。そしたら、結局はコミュニケーションだったんですね。文化、宗教、性別、年齢が違ったとしても一体感を持って経営しなければならない。そのためにはどういうコミュニケーションをとればいいのかなんです。お互いのバックグラウンドを理解して、根っこにあるものを深く知って対応する。しかも日本語ではない言語で。かなりハードルが高いですけど、三菱商事の社員全員がそうなるべきとまではいいませんが、やらなければならないことです。

現場実践を通じて効果的に学ぶために

—— 話を人材開発の方に移します。“最後までやり抜き結果を出す力”は実践経験を通じて鍛え上げるということですが、単に経験すればいいというわけではないと思います。より効果的に進めるために、どのような工夫をされているのでしょうか。

これは私の持論でもあるのですが、リフレクション(内省)が大切だと思います。自分を客観的に振り返って、それでポジティブに考えて自らのあり方を見直すこと。そういうことができる素養が大切だと思います。

マネジメントのチームも大切ですね。たった一人でやるわけではないですから。マネジメントのチームをどういう構成にするかは、きわめて重要です。それと、仕事を一緒にする仲間だけでなく、メンターのような相談相手も必要です。まだきっちりとした制度にまではなっていないのですが、なるべく相談できる人をつけるようにしています。

その一方で、これはなかなか難しいんですが、ある程度部下に任せることを意識的に行うことです。「枠組みは整備したので、あとは君が問題を解決すべき番だ」って言って、自分の力でなんとかする場を作ることです。そういう意味では、大きなプロジェクトで指示に従って動くよりも、小さな商売をやっている人の方が伸びているような気がします。

—— 任せられる人よりも、任せる人の方が難しいと思うのですが、メンターや上司に対する教育などはされているのですか。

三菱商事では30歳代ぐらいで全部を自分でコントロールするようなことをしているので、管理職になっても同じ調子でやろうとして、マイクロマネジメントになりがちな人もいます。本当はここで一皮むける必要があるんですけど。

研修として行っている360度評価は少しは気づきになっていると思います。部下からビシビシいろんなことを書かれますので。昔は怒って帰っちゃった人もいたみたいですけど。もちろん、今はいないですよ(笑)。

—— MBAなどの知識とセットで修羅場経験を与える。その実践経験を通じて、複雑な利害関係の中で着地点を見出し、それらの関係者を巻き込みながら実行していく力を身に付けさせる。そして、その経験学習を効果的なものにするために、メンターをつけるなどして振り返りの機会を与える。“やり抜き力”を強化するための基本方針をこのように理解いたしました。研修と実務の連動、育成効果を高めるための上司の重要性を改めて実感いたしました。本日は大変貴重なお話をありがとうございました。

寄稿:連携の経験がマネジャーを成長させる

松尾 睦

神戸大学大学院経営学研究科 教授

マネジャーの成長に欠かせない「連携の経験」

マネジャーの成長の70%は仕事経験、20%は他者、10%は研修・書籍からの学びによるといわれています*1。成長の7割を決める仕事経験ですが、具体的にはどのような経験がマネジャーの成長を促しているのでしょうか。この点を明らかにするために、日本の中堅・大手企業12社の課長・部長524名を対象に調査を実施しました。

分析の結果、「部門を超えて連携した経験」「変革に参加した経験」「部下を育成した経験」の3つの経験がマネジャーの能力を高めていることが分かりました。本稿では、これら3つの経験のうち、部門を超えて連携した経験を中心に、マネジャーの成長について考えていきたいと思います。

「部門を超えた連携の経験(以下、連携の経験)」は、次のような経験を含んでいます。

- 他部門との連携による事業活動
- グループ会社や関連会社(販社、協力会社)との連携による事業活動
- 担当部門を超えた人々やプロセスに影響を与える業務

要は、社内の他部門にとどまらず、関連会社や顧客企業と連携しながら仕事を進めることが連携の経験です。具体例を挙げると、「開発の各段階で社内の他部門と意見交換しながら、新しい会計システムに移行した」「販売店、自治体、コンサルタントと折衝しながら、優先順位をつけて販売体制を構築した」「営業部門、開発部門、施工部門と連動しながら、新製品開発を推進した」などの経験があります。

では、なぜ連携の経験がマネジャーの成長を促すのでしょうか。それは、現代企業が抱える課題の複雑さに関係しています。異なる領域の人々が協力し、それぞれの専門知識を活用しながら問題を解決していかなければならないことが、一人ではできないような経験を積ませてくれるからです。

成人の教育や発達を研究しているエンゲストロームは、「越境(境界横断)」しながら成長していく「水平的熟達」がエキスパートの成長にとって欠かせないと主張しています*2。また、変革型リーダーは、組織にイノベーションをもたらすにあたり、社内外のキーパーソンとネットワークを構築することが分かっている

す*3。神戸大学の金井壽宏教授は、変革型リーダーシップの特徴を「大きな絵を描いて、人々を巻き込むこと」と説明していますが、組織を引っ張っていくマネジャーには「巻き込み力」が不可欠になるのです*4。

以上のことから、マネジャーが組織に貢献しながら成長する上で、連携の経験は避けて通れないといえるでしょう。

ただ、ここで注意しなければならないのは、単に他部門と連携するだけでは不十分だという点です。マネジャーの具体的な経験を調べてみると、変革と連携が組み合わさっているケースが多く見られました。つまり、組織に何らかの変革をもたらすために連携することで、経験の質がアップするのです。

例えば、課長クラスだと、自分が全面に立って変革・連携に取り組みがちですが、部長クラスになると、部下を巻き込みながら変革を進め、他部門と連携する傾向が見られました。つまり、変革・連携・育成が有機的に連動しているのです。このように、連携の経験に、変革や育成の要素が加わることで、マネジャーの成長が一段と促されます。

また、部門を超えた連携は、個人の成長だけでなく、組織の成長とも関係しています。優れた技術やノウハウを持ちながら、部門間の協力や意見調整に時間がかかるあまり、ライバル会社にスピードで負けてしまう企業の事例を多く耳にするからです。

何が「連携の経験」を決めるのか

では、連携の経験を積むためには何が必要になるでしょうか。私が実施した調査では、3つの要因が連携の経験を後押ししていることが分かりました。

第1の要因は、過去の連携の経験です。つまり、担当者時代に連携の経験を積んでいる人は、課長時代にも連携の経験を積んでおり、課長時代に連携している人は、部長時代にも連携する傾向にありました。これは一度連携の経験をする、それによって社内外の人脈が広がり、その後も連携関係の仕事に誘われやすくなることによるものと考えられます。なるべく早い時期に、こうした「経験の連鎖」に入ることが成長にとって重要になるといえるでしょう。

連携の経験を決める第2の要因は、マネジャーの仕事に対する姿勢です。分析結果によると、挑戦すること、好奇心を持つこと、独自性を発揮することなど、何か新しい発見をするに喜

びを感じる「学習志向」を強く持つマネジャーほど、連携の経験や変革の経験を積む傾向がありました。組織変革や他部門・他組織との連携は、何が起こるか分からない不確実性は高いものの、新しいものが生み出される可能性を予感させる活動であるがゆえに、マネジャーの知的好奇心を喚起すると考えられます。

学習志向とは、自身の成長を重視する考え方です。たとえ他者から評価されなかったとしても、学習志向の高い人は、新しい知識やスキルの獲得を追求する傾向があります。このような姿勢で仕事をしている人は、自ら連携の機会を探し、積極的に他部門や外部組織と関わろうとするでしょう。また、成長意欲の高い人は、周囲の人々から声をかけられやすい面もあると思われます。つまり、学習志向の高いマネジャーほど「あの人だったら一緒に仕事をしてみたい」と感じさせることで、連携の仕事を吸い寄せているのです。

連携の経験を促進する第3の要因は、上司による支援でした。具体的には、社内外の上位者やキーパーソンと対話する機会を上司から提供されているマネジャーほど、部門を超えた連携の経験を積む傾向にありました。変革活動や部門連携に携わる際、社内の上位者や社外のキーパーソンと会うことが難しいケースも出てきます。そのようなときに、上司の紹介があれば、スムーズにキーマンとコンタクトを取ることができます。

例えば「対外交渉において、自分の係長時代から、競合会社の役員クラスと直接交渉する機会を与えていただいた」「社外の有識者を引合せ、指導を頂けた」「部下を自分の持ち物とせず、どんどん外に出して他人の指導を受ける機会を多く頂いた」といった声からも分かるように、上位者との対話機会がマネジャーを成長させていることが分かりました。

調査では、権限の委譲やコーチングに関する上司支援の効果も分析しましたが、これらの支援は、それほどマネジャーの成長に影響を及ぼしていませんでした。マネジャークラスになると、直接的なアドバイスや指導よりも、ネットワーク構築を後押ししてもらう方が効果的だといえます。

エンゲストロームが指摘するように、解決すべき問題が複雑になっている現代においては、異なる領域の人々と協働することで成長する「水平的熟達」が不可欠になります。上司による上位者との対話機会の提供は、「越境」による「水平的学習」を促しているといえます。

社内の連携を活性化させる方策

以上の調査結果をもとに、社内で連携の経験を活性化させ、マネジャーの成長を促す方策について考えてみましょう。

第1に、マネジャーになる前の段階から連携の経験を積ませることが重要になります。特に、20代後半から30代前半の若手や中堅社員を、他部門との連携の仕事に積極的に関わらせるべきです。たとえメインで働くポジションではなく、サブ的な役割であっても、部門を超えた連携の経験を積むことで、多様なものの見方や価値観に触れ、視野を広げることができます。

第2に、挑戦・好奇心・独自性を重視する学習志向を、採用・教育・評価の中に取り込むことです。極端な形で成果主義が進むと、学習志向が阻害される恐れがあります。学習志向を、人材を採用する際の基準にしたり、教育訓練によって高めたり、評価次元に取り込む必要があるでしょう。

第3に、部下が社内外のキーパーソンと対話する機会を与えることができるように、上司がサポートすることです。部門間の交流のためのワークショップを頻繁に開いたり、ITを活用して上司の紹介がなくとも自由にコンタクトできる仕組みを整備するなど、従来の社内ネットワークをより強化することが効果的です。

最後に、連携の経験をどのくらい積んでいるか、学習志向をどの程度持っているか、上司が対話機会をどの程度提供しているかなどを、アンケート等によって定期的にアセスメントすることが挙げられます。常に組織の現状を把握し、問題があれば改善することで、組織内の連携を活性化することができるでしょう。

*1 Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (2010) *The Career Architect: Development Planner, 5th Edition*. Lominger International.

*2 Engeström, Y., Engeström, R. and Karkkainen, M. (1995) Polycontextuality and Boundary Crossing in Expert Cognition: Learning and Problem Solving in Complex Work Activities. *Learning and Instruction*, 5, 319-336.

*3 Kotter, J.P. (1990) What Leader Really Do. *Harvard Business Review*, May-June, 103-111.

*4 金井壽宏(1999)『経営組織』日経文庫、金井壽宏(2005)『リーダーシップ入門』日経文庫

Column

巻き込み型マネジャーの特徴

他組織を巻き込めるようになるためにはどうすればいいのだろうか。そのヒントとすべく、巻き込み型マネジャーの特徴を調査した。

調査では、「他組織を巻き込んで成果をあげている課長」(以下、巻き込み型課長)を一人だけ思い浮かべてもらい、各設問がどの程度あてはまるかを5段階で評価してもらった。また、一般的な優秀課長の特徴にはない、巻き込み型の課長ならではの特徴を明確にすべく、比較のために「自組織の力で成果をあげている課長」(独力型課長)についても回答してもらった。

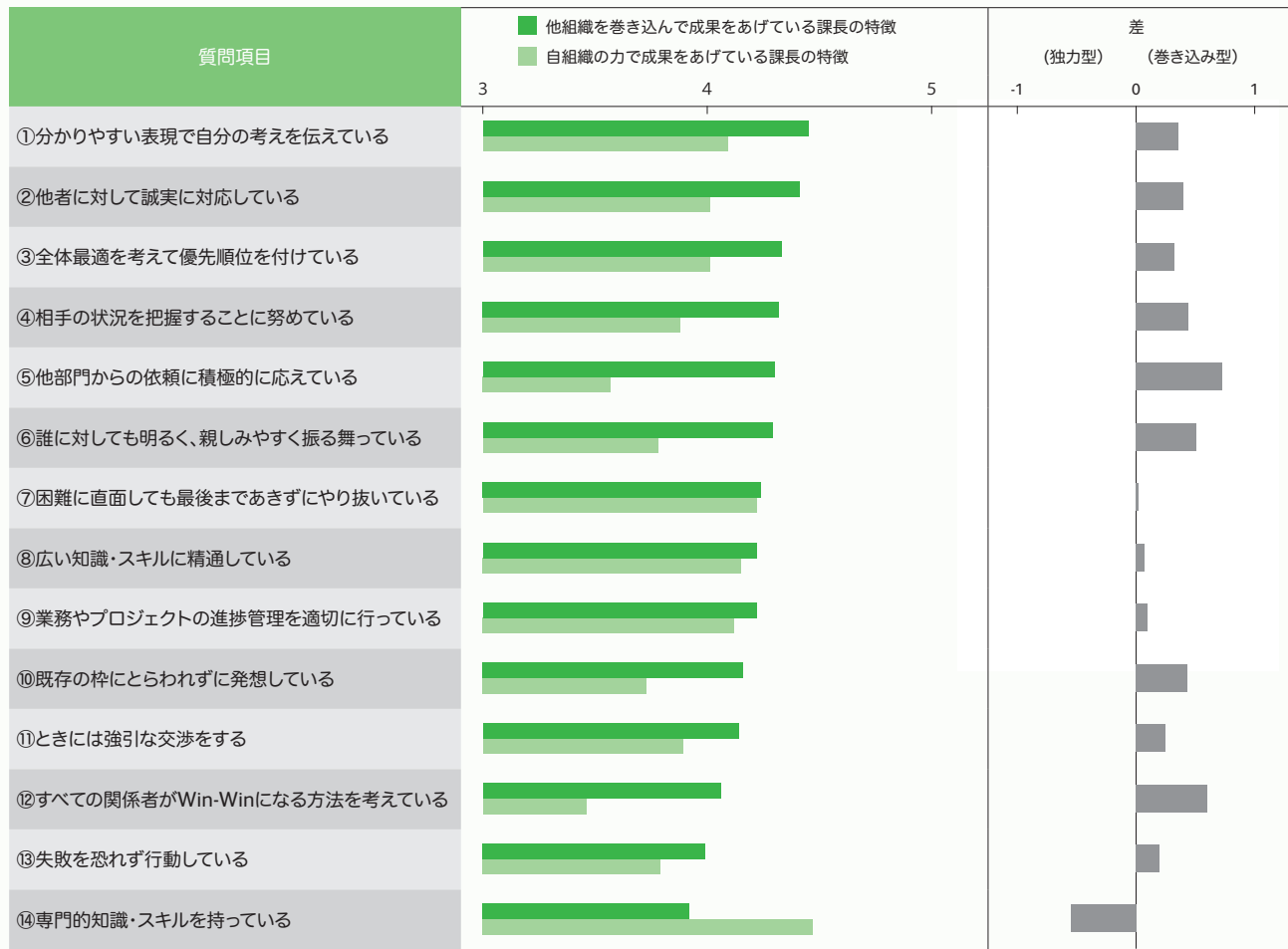
図4-1は、巻き込み型課長での評価が高い項目順に並べている。全体的な傾向をみると、巻き込み型課長の方がほとんどの項目で上回っている。どちらも優秀課長を想定していることを考え

ると、真に優秀な課長は、自ずと巻き込み型になっていくのかもしれない。

1つだけ独力型課長が勝っているものがある。「⑭専門的知識・スキルを持っている」である。ということは巻き込み型課長には幅広い知識やスキルが必要なのかというと、どうやらそうでもない。「⑧広い知識・スキルに精通している」は独力型課長とほぼ同じなのである。

一方、巻き込み型課長が特に勝っている項目は「⑤部門からの依頼に積極的に応えている」や「⑫すべての関係者がWin-Winになる方法を考えている」である。他組織を巻き込めるようになるためには、まずは自組織の成果よりも他組織の成果に貢献するなどの、日頃からの関係性資産への投資が必要なのだろう。

図4-1 巻き込み型マネジャーと独力型マネジャーの特徴の違い



n=1023

おわりに

戦略実行力を主題にした3回目の『人材開発白書』になります。過去の調査で浮かび上がった、戦略実行の阻害要因の1つである「組織間連携不足」を取り上げました。組織間連携は昔からの課題であり、今なお解決されていない難しい問題です。その理由について多くの人は持論を語りますが、一方で客観的なデータがほとんど見当たりません。そこで、組織の壁に関する定量的な調査を実施することにいたしました。もちろん、即効性のある解決策を提示できたとは思っておりません。しかし、各社様の状況を冷静に振り返り、そして議論するための材料は提供できたのではないかと考えております。

このような調査を実施することができたのは、ひとえに貴重な時間を割いていただいた1023人の回答者の方々、そして様々な調整にご尽力いただいた協力企業各社のご担当の皆さまのおかげです。また、藤田潔氏(三菱商事株式会社人事部長)におかれましては、お忙しいなか快くインタビューに応じていただき、松尾睦先生(神戸大学大学院経営学研究科教授)におかれましては、寄稿のテーマを指定させていただいたにもかかわらず、快く引き受けてくださいました。心より御礼申し上げます。最後に、多大な協力をしてくれた多くの同僚や、全面的な支援をしてくれた会社への感謝も記させていただきます。

最後までお読みいただきありがとうございました。本報告書が、皆さまの企業における戦略実行力強化に少しでもお役にたてることを、切に願います。

(坂本雅明)

編著者

坂本 雅明 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所 研究室 室長

編者

株式会社富士ゼロックス総合教育研究所

調査協力

北村 直也 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所 リサーチコンサルティング課

岡田 浩治 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所 リサーチコンサルティング課