

# 多様な社員の活用が導く 組織変革への6ステップ

グローバル人材戦略研究所 所長 小平達也

企業活動の多国籍化、外国人採用や中途採用の一般化、キャリア意識の変化などにより、さまざまな価値観、経歴をもった人材がいかにか力を発揮できる組織風土を整えるかが大きな課題になっている。そのなかでは、組織の目標、ルールをオープンにすることは避けて通れない課題となるだろう。そこで、多様な人材が組織目標に貢献できる組織とはどのようなものか、そして、そのような組織になるためのステップについて、グローバル組織人材戦略研究所の小平達也氏にうかがった。

## 1. はじめに

バブル崩壊等を背景とし、2000年を挟む前後10年間で成果主義が急速に叫ばれるようになった。しかし、「長期でなく短期」「プロセスではなく結果」「組織ではなく個人」という考えは一見単純化されておりわかりやすい半面、日本企業が本来もち得る組織能力を最大限に発揮するという目的からすると必ずしも最適ではないことに多くの企業が気づき始めている。

その一方で、「ブラック企業批判とホワイト企業探し」というややもすると事業目的をわきにおき、過剰に衛生要因にフォーカスをした各種人事施策が注目を集めているようにもみえる。もちろん、職場環境や働きやすさなど衛生要因は大切なものであるがそこだけを部分的に強調することにより、本来は経営目的達成のための手段であるはずの人事施策に関して従業員に誤ったメッセージが伝わってしまい、結果的にフリーライダー（いわゆるただ乗り社員）に近い社員を生み出してしまっている例も散見される。

筆者は「世界で通用する人づくり、組織づくり」をテーマに次世代リーダー・グローバル人材・外国籍社員等、国内外で多様な人材の活躍する組織づくりを制

度設計や人材の育成を通じて行っている。

外国人社員のケースを一例としてあげると、採用後に日本語能力の高さや振舞いなど日本人と同じものを求めるという「日本人化」に終始してしまい、自社の価値観や業務プロセスなどを深く理解したうえで新しい価値を創造できる人材として活用していくことに目が向かない企業が多くみられ、結果的に早期の離職を招いてしまっているようだ。

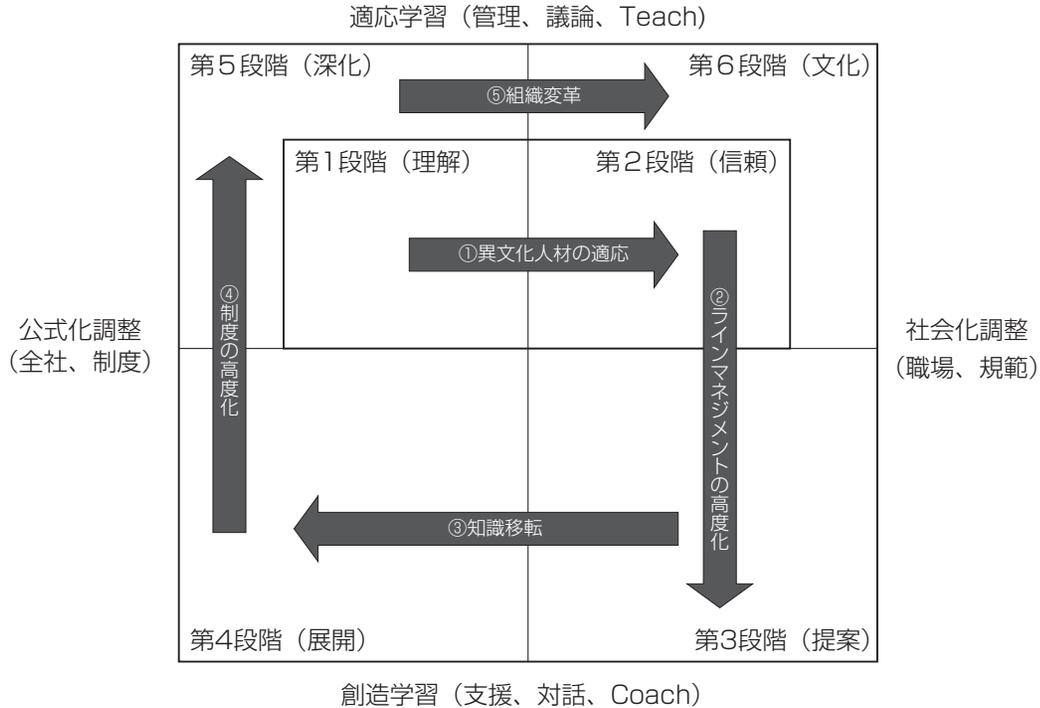
これは女性やシニア、契約社員や派遣社員の活用においても構造的に同じ問題であり、「新卒で入社した正社員・総合職の男性社員」が働くために最適化された組織風土で仕事をするということを求めた結果である。

本稿では「オープン化／透明化」による風土改革、というテーマを踏まえ、まずは組織マネジメント上の課題を整理したうえで、多様な社員が能力を発揮できる公平さと透明性をもった組織づくりの6ステップについて紹介していきたい。

## 2. ダイバーシティ・マネジメント で見過ごされていること

文化とは感じ方、考え方、行動の仕方のパターンであり、国籍、地域、民族、宗教、言語、性別、世代、

図表1 違いを価値創造に変える6段階理論の全体像



地位等のレベルがある。これらのレベルが組織と異なる人材のことをここでは「異文化人材」とする。そして「ダイバーシティ・マネジメント」とは「国籍、民族、宗教、性別、言語、地位等によって感じ方、考え方、ものの見方の異なるメンバー同士が、組織共通の目的を達成するために、一人ひとりの役割を果たすよう働きかけること」と定義できる。

しかしながらその実施主体である上司はブレイングマネージャー化をしており、自ら個人としての業績目標をもつだけでなく課としての業績達成にも責任をもち、そのうえ改革主体であること、理念の浸透役であること、さらには個人情報管理、内部統制、CSR（企業の社会的責任）など新しい試みの実行主体者でもあるなど、まさに多重債務者であり、部下の育成がおろそかになっている<sup>1</sup>。

そのうえで「ダイバーシティ・マネジメント」を行うことが求められるわけであるが、現実には「ダイバーシティ・マネジメント」は単なる「経営理念・価

値観・哲学」として提示されるにとどまることが多い。理念はもちろん大切であるが、組織マネジメントとしてとらえる以上、実現に向けての具体的な考え方や目標設定・評価・コミュニケーション等の手法・手順があるはずである。

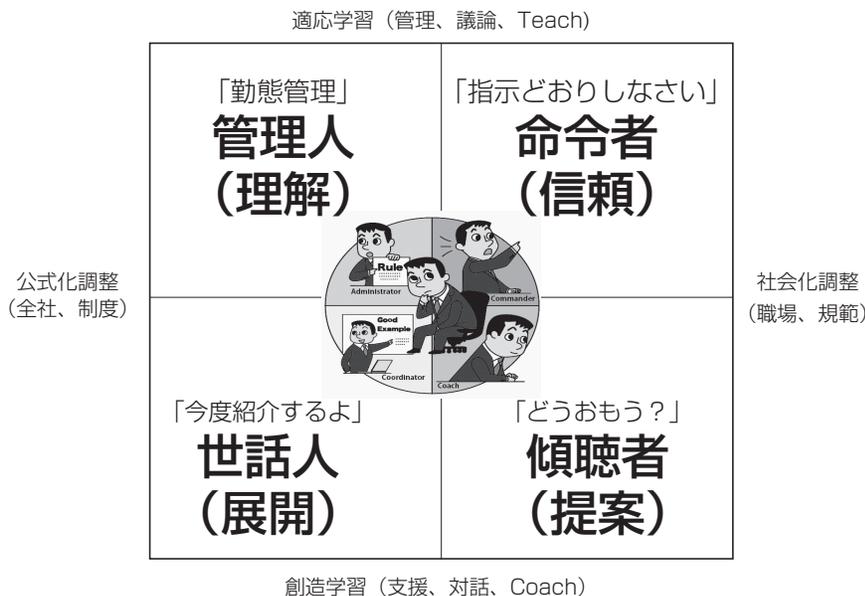
クリステンセン（Christensen）は組織の能力に関し、組織にできることとできないことは、3つの要因によって決まるとしている。すなわち、人材、設備、資金などの「資源」、従業員が資源のインプットを価値の高い商品やサービスに変換するときに組織は価値を生み出すが、このときの相互作用、協調、コミュニケーション、意思決定のパターンなどの「プロセス」、そして仕事の優先順位を決めるときの基準である「価値基準」である<sup>2</sup>。

クリステンセンは資源—プロセス—価値基準の枠組

<sup>1</sup> 野田稔（2008）『中堅崩壊』ダイヤモンド社

<sup>2</sup> Clayton M.Christensen（2001）『ノバージョンのジレンマ（The Innovator's Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail）』翔泳社

図表2 「違いを価値創造に変える」2軸とラインマネージャーの4つの役割



資料出所：オンライン研修 グローバルマネジメント基礎講座

みにより組織能力の移行を説明しているが、異文化人材を企業の組織能力に取り込むためには、「女性が必要だ」「グローバル人材が必要だ」というような経営者の考え方などの「価値基準」や、異文化人材を採用するという「資源」の獲得にとどまらず、「価値基準」に基づき獲得した「資源」をアウトプットに変える「プロセス」、すなわち組織のマネジメントが求められるのである。ダイバーシティ・マネジメントを理念として語るだけでなく、またたんに採用をして終わるのでもなく、実際に職場に配属後、いかに活用し競争力向上などの価値創造に結びつけていくかという点に目を向けていく必要がある。

### 3. ダイバーシティにより価値創造を実現する6段階

ここでは筆者がダイバーシティを価値創造に変えるためのプロセスを提示した、「違いを価値創造に変える6段階理論」について紹介をしていく。

6段階理論は縦軸の学習理論（適応学習と創造学習）、横軸の調整理論（公式化調整と社会化調性）か

ら構成されるフレームワークであり、「理解」「信頼」「提案」「展開」「深化」「文化」の6段階からなる。

また、段階ごとの変化としては、

「①異文化人材の適応」「②ラインマネジメントの高度化」「③知識移転」「④制度の高度化」「⑤組織変革」の5つの移行からなる(図表1)。以下、図表1をもとに詳細にみていこう。

#### (1) 「学習と調整」の2軸と「ラインマネージャーに求められる4つの役割」

##### a 「学習」の軸

組織学習は適応学習（既存のパラダイム内における、具体的職務、規則、構造のコントロールの範囲内にとどまる受動的な学習）と、創造学習（パラダイム転換や、未来志向の創造を伴う能動的な学習）の2種類に分けられる。それぞれにおいてマネージャーに求められる役割は大きく異なるため、ここでは以下のとおり定義をする。

・適応学習におけるマネージャーの役割

管理をする、というアプローチ。すでに顕在化している課題をディスカッション（議論）によりさらに明確にし、階層とシステムを通じて、最大の効率、合理性、利益を追求し、最強の結果をめざす。部下に対しては教える（Teach）というスタンスでのぞみ、評価には客観性が高い指標や結果を用いる。

#### ・創造学習におけるマネージャーの役割

支援する、というアプローチ。潜在的な課題をダイアログ（対話）により明確にし、人と企業文化に訴えかけることを通じて、最大の目的である創造を追求し、最高の結果をめざす。部下に対しては引き出す（Coach）というスタンスでのぞみ、評価には主観性が高い行動や過程を用いる。

#### ⑥「調整」の軸

適応学習にせよ創造学習にせよ、これらを推進する際のアプローチのことを「調整」という。そしてここでは調整を、全社を対象とするような人事制度を「公式化調整」、職場で求められる振舞いなどの規範を「社会化調整」とし、双方の観点からみていくこととする。

本稿では公式化調整を「個人が組織の構成員であるために必要とされる知識、行動、アウトプットに関する規則や基準を制度として標準化・文章化し、その基準・制度に合わせること」、社会化調整を「個人が組織の構成員であるために必要とされる組織の価値観を教育・儀式・慣行や人的交流を通じ共有し、納得の得られた状態にすること」としたうえでそれぞれにおけるラインマネージャーの役割を以下のように定義する。

#### ・公式化調整におけるラインマネージャーの役割

採用・活用・評価・報酬・処遇・人材育成・福利厚生等、人事マネジメント全般にかかわるものであると同時に、各種手続等の規定も含まれ、個人がその基準・制度に合わせること。全社を対象とした施策については人事部門が企画するが、各職場における実施についてはラインマネージャーが担う。

#### ・社会化調整におけるラインマネージャーの役割

組織の構成員であるために必要な組織の価値観を教育・儀式・慣行や人的交流を通じ共有し、個人が納得の得られた状態にすること。職場のラインマネージャーがその担い手となり、主にOJTを通じて行われる。

#### ◎ラインマネージャーの4つの役割

これらを踏まえると、ラインマネージャーに求められる役割として、以下の4つの異なる側面が浮かび上がってくる。

- ①会社の制度に関して部下に守らせる「管理人」型。
- ②職場で業務に関して部下に指揮・命令をする「命令者」型。
- ③職場で業務に関して部下の提案を引き出す「傾聴者」型。
- ④特定の職場にとどまらず、他部署等全社に部下との提案関係やその結果を展開する「世話人（コネクター）」型。

これら、いわば相反するものを束ね、状況により使い分けをすることが上司であるラインマネージャーには求められるのである（図表2）。

#### (2) 「理解」「信頼」「提案」「展開」「深化」「文化」の6段階

次に、異文化人材の活用を推進するプロセスである6段階について紹介する（図表3、4）。

##### 第1段階「理解の段階」

全社を対象とした既存の人事制度等への適応を目的化している状態のことを指す。この段階の目的、成果は異文化人材が自社制度の理解を果たすことであり、企業（主に人事部門）既存の制度に関する説明が求められる。

##### 第2段階「信頼の段階」

職場において既存の業務慣行や業務プロセスへの適応を目的化している状態のことを指す。上司の指示どおり仕事を進めることが求められる段階であり、企業（主に職場の上司）は職場で求められる、必ずしも明文化されていない規範に関する説明と合意形成が求められる。

図表3 「理解」「信頼」「提案」「展開」「深化」「文化」の6段階

段階	調整理論	学習理論	特徴
理解	公式化調整	適応学習	まずは自社制度について必要最低限の理解を得ることを目的とする段階。
信頼	社会化調整	適応学習	上司の指示どおり仕事を進めることが求められる段階。
提案	社会化調整	創造学習	上司と異文化人材が互いに議論と対話を通じ深いコミュニケーションを図り、提案しあえる段階。
展開	公式化調整	創造学習	特定の職場において上司と異文化人材が互いに議論と対話を通じ深いコミュニケーションを図り、提案しあえている状態を人事制度や社内情報システムにより、企業全体に展開する段階。
深化	公式化調整	適応学習	自社制度について理解を得ることを目的としているが、新たに受け入れる異文化人材に対しては第1段階と比べ違いはなくなっていくなど、異質性に対してより適応的な制度になる段階。
文化	社会化調整	適応学習	異質性に対してより適応的な組織文化になる段階。

※「段階」の各項目は図表1（13頁）中の1～6段階とそれぞれ対応する（図表4も同様）

図表4 各段階のキーワード、目的・成果、上司の役割

段階	目的・成果	上司の役割
第1段階「理解」	異文化人材の組織（企業）への適応。	管理人型。 人事制度はじめとする会社の制度に関して部下に守らせる。
第2段階「信頼」	異文化人材の組織（職場）への適応。	命令者型。 職場においてOJT等を通じ、業務に関する指示・命令を部下にする。
第3段階「提案」	コア業務や業務プロセスにおける創造。	傾聴者型。 職場で業務に関して部下の提案を引き出す。
第4段階「展開」	コア業務や業務プロセスにおける知識移転。	世話人型。 特定の職場にとどまらず、他部署等全社に部下との提案関係やその効果を展開する。
第5段階「深化」	異文化人材の組織（企業）への適応。	管理人型。 人事制度など会社の制度（第1段階と比べると、異質性に対してより適応的になっている）に関して部下に守らせる。
第6段階「文化」	異文化人材の組織への適応。	命令者型。 職場（第2段階と比べると、異質性に対してより適応的になっている）で業務に関して部下に指揮・命令をする。

### 第3段階「提案の段階」

職場において新たな業務慣行や業務プロセスの創造を目的化している状態のことを指す。上司と異文化人材が互いに議論と対話を通じ深いコミュニケーションを図り、提案しあえる段階であり、その前提には互いに職場の規範を共有しているということがあげられる。

### 第4段階「展開の段階」

職場における新たな業務慣行や業務プロセスの創造

を全社に展開することを目的化している状態のことを指す。この段階の目的、成果は人事制度や情報システムにより特定職場における事例を全社に展開・共有することである。第1から第3段階が人材開発であるのに対し、この段階以降は組織開発といえ、各職場でブラックボックスになりがちなマネジメントの状況を知識移転によりオープン化／透明化することである。

### 第5段階「深化の段階」

全社を対象とした既存の人事制度等が異質性に対し

図表5 段階間の移行と内容

成長	段階間の移行	内容
人の成長 (人材開発)	①異文化人材の適応 (「理解」から「信頼」へ)	異文化人材が企業の制度や規則を理解をし、職場環境および業務内容へ適応を果たす。
	②ラインマネジメントの高度化 (「信頼」から「提案」へ)	職場において上司と異文化人材の間で仕事を進めるにあたり必要とされる信頼関係を醸成し、そのうえで異文化人材からの提案を引き出す。
	③知識移転 (「提案」から「展開」へ)	職場において上司と異文化人材の間で信頼関係を醸成し、そのうえで異文化人材からの提案を引き出す関係を企業全体に展開し、知識移転する。
組織の成長 (組織開発)	④制度の高度化 (「展開」から「深化」へ)	知識移転を踏まえ、新たに受け入れる異文化人材に対する違いはなくなっていくなど、異質性に対しより適応的な制度になっていく。
	⑤組織変革 (「深化」から「文化」へ)	新たに受け入れる異文化人材に対する違いはなくなっていくなど、異質性に対しより適応的な職場となり内外の変化に対応する新たな組織風土が醸成される。

※①～⑤は図表1（13頁）中の①～⑤とそれぞれ対応する

てより適応的となることを目的化している状態のことを指す。「オープン化/透明化」による風土改革に制度面から直接的に関係する部分といえる。この段階の目的、成果は第1段階と同じであるが、組織（企業）は学習・変革を果たしておりこの点で第1段階とは異なるものである。

#### 第6段階「文化の段階」

職場において既存の業務慣行や業務プロセスが異質性に対してより適応的となることを目的化している状態のことを指す。この段階の目的、成果は第2段階と同じであるが、組織（職場）は学習・変革を果たしており第2段階とは異なるものである。本稿のテーマである「オープン化/透明化」が風土面から実現している状態といえる。

また、これらの「理解」「信頼」「提案」「展開」「深化」「文化」、それぞれの段階間の移行には、図表5の5ステップがある。

ここまで「違いを価値創造に変える6段階理論」をみてきたが、これは異文化人材が単に企業に適應する、ということにとどまらない、組織変革に連なるプロセスなのである。

## 4. おわりに 人事・職場上司が両輪となり進める組織変革

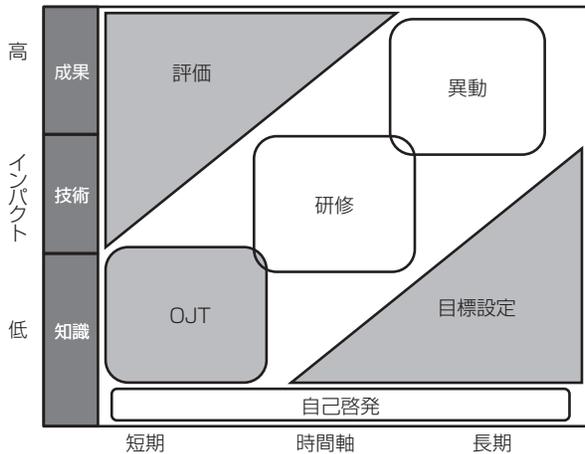
本稿では多様な社員が能力を発揮できる組織づくりを紹介してきたが、最後に人事部門と職場上司それぞれに求められる役割を確認しておきたい。

**人事部門**…人事部門には配属後の対応を職場任せにするのではなく、職場で何が起きているのかモニターし、好事例の全社展開（知識移転）と、より外部の異質性に対し適応的となる制度的対応（制度の高度化）を行っていくという、組織開発的な役割が求められる。各職場における部分最適で終わらせずあくまでも全体最適という観点に立つという意味において人事部門は公平さと透明さの担い手であるといえる。

**職場上司**…職場上司の役割が重要となる理由は大きく分けて3つある。

1つ目は事業戦略や人事制度の職場における執行者であり、業績目標達成のみならず、人材開発の主体でもあること。

図表6 多様な人材育成の手法



※色かけ部分は上司による育成

2つ目は適応と創造、公式化調整と社会化調整、管理と支援、組織構造と組織文化というそれぞれ相反するものを束ねることが求められること。

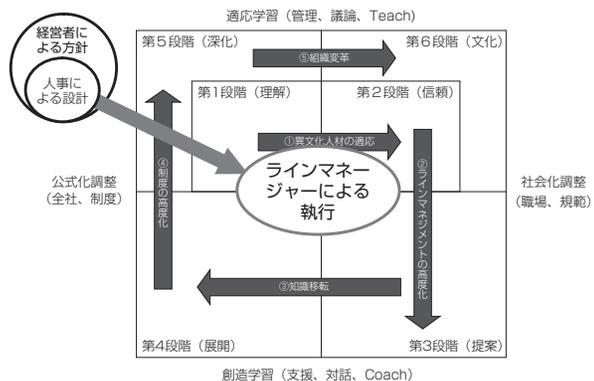
そして3つ目はそれらを束ねるに際し、段階により使い分けことが求められることである。

とりわけ1. 人材開発主体という意味では長期の時間軸のなかで、研修・OJT・目標設定/評価・異動と多様な人材育成の手法があるなかで、OJT・目標設定/評価は直属の上司が執行する育成手法であり、育成対象にとっては上司が最も大きな影響を与える育成主体であるという点を自覚し行動する必要がある(図表6)。

すなわち企業における異文化人材の活用においては、当の異文化人材だけでなく、ラインマネージャーもそれ以上に重要な役割を担っているのである。

職場の上司には組織共通の目的達成のために、国籍、地域、民族、宗教、言語、性別、世代、地位等の多様なメンバーが役割を果たすように促すことが求められるが、これこそが多様性のマネジメントであり、さらには本稿で紹介してきたように環境変化に対応し、未来を創造する組織変革に連なるものなのである。

図表7 違いを価値創造に変える6段階と人事部門・ラインマネージャーの関係



本稿のテーマである「オープン化/透明化」による風土改革~多様な社員の活用が導く組織変革への6ステップ~とは、人事部門による知識移転と制度の高度化という制度面と、職場上司の多様性のマネジメント能力向上という風土面の両輪により初めて実現されるものなのである(図表7)。

PROFILE

小平 達也(こだいら・たつや)



「世界で通用する人づくり、組織づくり」をテーマに活動。クライアントは化学、電機、機械、食品、小売、卸売、建設、官公庁、教育機関等、大手企業を中心に多岐にわたる。マネジメント研修を日本語、英語、中国語の3カ国語で行い、参加者の出身国は25カ国以上に上る。経団連機関紙、「企業と人材」「賃金事情」「人事実務」「労政時報」「人事マネジメント」「グローバル経営」等これまでに140以上寄稿実績があり、近者に「外国人社員の証言 日本の会社40の弱点」(文藝春秋)。政府関係機関の有識者会議委員なども務め幅広く活動。オンライン研修「グローバルマネジメント」

本誌姉妹誌、「企業と人材」にて「グローバルマネジメント基礎講座 みんなが成長する組織のつくり方」を連載中です。