



境界を超える

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 小林 裕亨

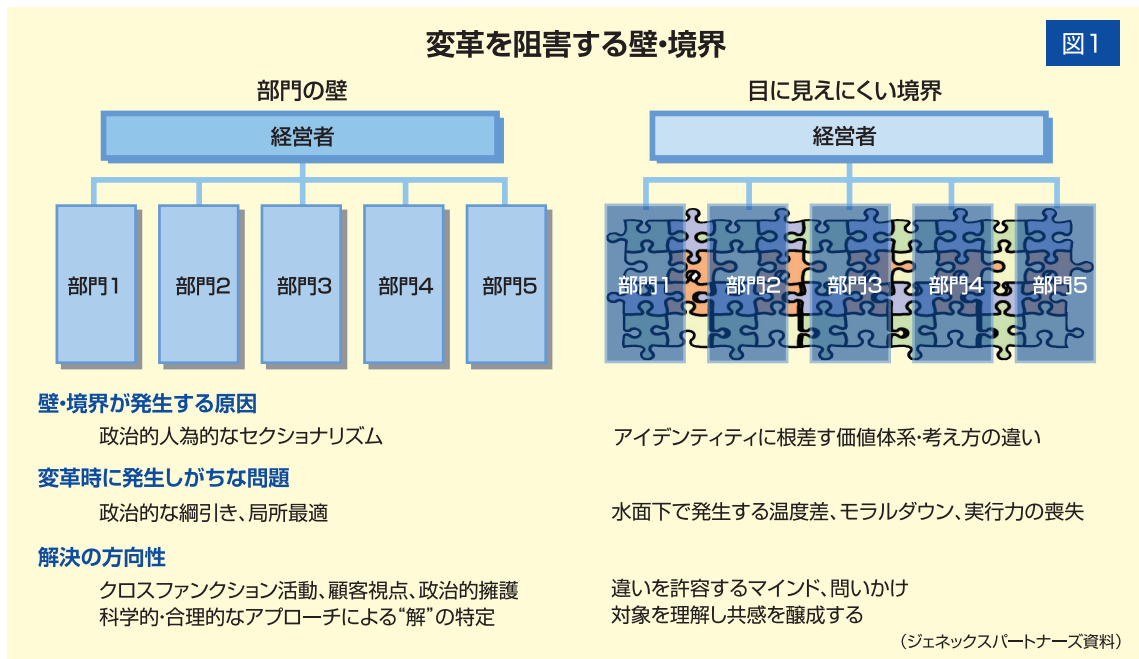
変革とは組織内の境界を超えること

企業自身の都合で作った構造（例えば部門、階層、拠点など）により、社内にあちこちに壁や縄張りが生み出されると、顧客へと続く道は分断されてしまう。このような人為的なセクショナリズムを打破し、境界のない組織＝バウンダリレス・オーガニゼーションを作るべく、1990年代にジャック・ウェルチはクロスファンクショナルチーム（CFT）による企業変革手法を編み出した。

日本では、2000年に始まった日産自動車のゴーン改革がきっかけとなり、企業変革といえばCFT活動、というまでに浸透した。「部門の壁を越え顧客の視点に立たないと企業を変えることはできない」という、日本企業の多くが当時実感していた問題意識が背景にあったと考えられる。

企業変革を支援している立場として、最近はこのような官僚主義による壁だけでなく、様々な“境界”が企業の中に増えていると実感する。境界の源泉は、年齢・世代の違いなどの個人属性や雇用形態（派遣社員・契約社員など）の違い等の内在的なものである。重要なのは、それぞれの境界ごとに異なる価値体系・考え方が存在し、それが境界のあちらとこちらを隔てているということだ。（図1）

部門によるセクショナリズムは目に見える対立や緊張を伴うので、認識されやすい分、CFT活動の導入など事前に対処しやすい。境界線は、特に経営者からは見えづらく、派手なコンフリクトや衝突を引き起こさないため、かえって手が打ちにくい。改革をスピーディに進めたのは良かったが、組織の中に異質感・温度感の違いを生み出してしまったことに後から気づくことになりがちだ。



境界の存在はすでに既知のものであり、ある種の“会社の常識”になってはいるものの、今後ますますその存在感は増していくと思われる。日本の企業はこれらの境界に対し、前向きにかつ意識的に対応する能力と術を磨いていく必要があるのではないかとというのが、本稿の趣旨である。

なぜ境界を気にするべきなのか

「自分が入社した頃は、社内のコミュニケーションも人間関係も、もっとシンプルだった」と思われる方が多いのではないだろうか。時代を経ると共に、それぞれの社員の来歴や背景などを斟酌配慮した人間関係、指示命令、調整、動機付けが必要になってきている。仕事のやり方を変える、期待役割を変える、意識を変える、といったことが必要になる改革・変革の際は、とりわけそうだ。

会社としてどうあるべきかという“カイシャの論理”で業務改革の必要性・方向性を納得して実行してもらえるのであれば簡単だが、それを期待していいのは一部の管理者層に限られる。企業変革とは「目指す方向に組織全体のベクトルを合わせながら舵を切りなおしていくこと」だとすると、斟酌配慮しなければならない境界線の多い組織では、問題意識や新しい方向性への共感醸成に

工夫と時間が必要だということを、あらためて提起しておきたい。

このような現実があるにもかかわらず、改革・変革という大テーマを目の前にすると、ともすると、足元に存在する境界線が目に入らなくなってしまいがちだ。M&A、海外展開、組織再編など、結果的には境界を増やしてしまうことになる施策を今後も余儀なくされる日本企業にとって、境界への対応は、より重要なテーマとなっていくはずだ。

どのような境界が存在するのか

最近では特にダイバーシティ（性別・国籍）、年齢・世代、雇用形態による境界への対応を意識する場面が多くなっているような気がする。これらは個人のアイデンティティに根差した人生観・仕事観の違いの結果現れる。また、M&A後しばらくたっても出身企業ごとに人間関係が分断されていたり、特定のスキル・経験の差が、社内に“デジタルデバイド”のような溝を生んだりといった環境に影響された結果生まれてくる境界もある。以下に個人のアイデンティティに関する主要なものだけを簡単に記したい。

●ダイバーシティ（性別・国籍）による境界

最近話題のダイバーシティへの取り組みの（狭義の）成果として、社内における女性比率や非日本人比率が増え、より重要な役割を担うようになる。当然の結果として、従来の社員とは異なる価値体系・考え方が組織の中で存在感を増すという状況に企業は直面することになる。こうしたケースでは、それぞれがどのような価値体系・考え方をもっているか、理解を深めるための方策をとることが重要だ。（*GENEXマガジン『ダイバーシティ経営の本質と誤解』を参照ください。）

●年齢・世代間のギャップによる境界

これは今更取り立てて言うことでもなく大昔から存在している。世代間ごとに特有の価値体系・考え方が当然だ。ただ、最近実感するのは、特に大企業全般で“年齢構成のゆがみ”の影響が大きくなっているのではないかと思われることだ。企業内における中堅年齢世代層が少なくなっていることにより、世代間の橋渡しがスムーズに行われにくくなっているのではないだろうか。

そのような観点からすると、中堅年齢世代層は単に職位の上で「管理職だ

から」というだけでなく、年齢が上の層と下の層の間に位置することの利点を活かし、それぞれの価値観の違いを理解することができる世代層としての役割が期待されるべきだと思われる。

●雇用形態による境界

雇用形態による境界は、業務改革の際に特に気を使うところである。オフィスを見渡すと、正社員でも時短・サテライト社員など異なる勤務形態があり、契約社員、派遣社員、出向社員、さらには外部協力会社の駐在者など様々な人々が勤務している。

そして、日常的なコミュニケーションや業務管理はそれぞれの間で分断されてしまうことも多く、よほど意図的にオペレーションの見える化や意思疎通をしていない限り、結果的に社内にあちこちにブラックボックスが増えることになる。普段は意識せずとも業務は回っているが、カイゼン・改革をしようという時点で、現場の管理責任者が現状を把握しきれていない、という事態に経営者が驚く場面に出くわすことは少なくない。

契約社員、派遣社員、パート社員の中には、時間価値の感覚が高く職業人としてのプロ意識が高い人や、給与等条件の改善や正社員化を望むなど強い動機づけがある人など、正社員よりも生産性も熟意も高い人は多い。一方、ライフワークバランスに重心を置きたいので規格外の仕事や残業をできるだけ避けたい人もいる。

それぞれの人には（正社員一般よりも強い）何らかの事情や選択の結果で現在の雇用形態になったという前提を、まずは理解する必要がある。そして、正社員が気にすること（評価やボーナスや昇進など）とは異なる価値体系を持つ人々と、問題意識の共有から改善策の発見をともにできる関係を作るには、“カイシャの論理”ではなく、それぞれの人の持つ価値観や論理を普段から理解しあえる土壌を作る必要があるのだと思う。

境界が問題になる理由

「目標達成型組織」と言われる米国企業に比べると、日本企業は「関係性型組織」（ミッション・目標達成のために最適化されているというよりも人間関係に重きを置いた組織）であると言われてきた。

しかし、現在の日本企業は終身雇用から転換し、新人から定年まで長時間かけて“教育”する組織環境はなくなり、必要に応じてその都度人材やスキルを変動的に調達する組織構造に向かっている。結果として、外部の人材市場の多様性やボラティリティの高さをそのまま社内に持ち込みやすい構造になった。管理者が（過剰なぐらい）きめ細かく少数の部下を“指導”していた時代に比べてフラット化が進んだ組織では、課長や部長の数も減っている。さらに雇用形態も（社員それぞれの）出身母体も複雑化しており、以前のように組織の隅々まで目を行き届かせられる人の存在そのものが、少なくなりつつある。

「関係性型」組織だと思っていたものの、実際には「関係性」そのものが機能しにくくなっているのが、日本の組織の現状だろう。そしてこれは構造的なものであるがゆえに、今後ますます進展し定着していく性質をもっていると考えられる。目につきにくい境界、などといっていた頃が懐かしくなる、そんな時代が数年のうちに来るのではないだろうか。

特にホワイトカラーやサービス業においては、このことはより重要な視点となりうる。個人的な見解だが、製造業というのは、最終的な価値＝“モノ”を通じてお互いの役割が目に見えやすい構造をそもそももっている。上意下達で各組織・業務への指示命令をコントロールしやすい（しなければならぬ）土壌が必然的に生じるのである。その結果、製造業では境界が存在していても、比較的問題になりにくいように感じる。

一方、ホワイトカラー及びサービス業は、そもそも部門・チーム・社員間でお互いの業務内容・関係性が目に見えにくい。端的に言うと業務フローに表そうとするとイレギュラーな作業、思いがけない業務がでてくることが多い。日本のホワイトカラーの生産性をあげるには、End-to-Endで全体のボトルネックを丁寧に洗い出して、さまざまな関係者全体の力を総合的に活用する、というアプローチが必須だ。その際に、様々な境界を意識しつつ進めるのとそうでないのとでは大きな違いがでてくるはずだ。

境界を越え、その先に進むためには

変革を始めようとする前に、経営者の方には、まずは対象事業・業務領域にはどのような壁や境界があるかを、意識してみしてほしい。改めて見直すと、組織

内にはいろいろな壁や境界が存在し、モザイク状態になっていないだろうか。そしてそれらがどのような影響を及ぼしているか、及ぼしそかをイメージしていただきたい。境界という観点で組織を見直すことは、変革のゴール・人選・進め方などを考える上で重要なヒントになるはずだ。

さらに、変革を推進するに当たっては、実行責任者に対して、壁や境界を超えるための政治的な援助を確保した上で、繊細な配慮とアプローチを工夫するよう求めている。境界が存在する組織において変革を成功させるためには、そうした配慮こそが必須だからである。

バビルの塔の故事がある。天まで届くような高い塔を作ろうとする人間の傲慢さが神の怒りを買って、それまで同じ言葉で話していた人間それぞれに違う言語を与えられた。その結果、人間は意思疎通ができなくなりそれ以上バビルの塔を作り続けることができなくなった、という旧約聖書の一節である。

日本の企業を構成している人々は同じ日本語を話しているように聞こえてはいるが、相手が自分とは（脈絡や意味において）違う言葉を発している可能性がある、と考えるべき時期が来ているように思える。日本人ならわかりあえている（わかりあえて当然）という前提で、お互いの違いも共通点も明らかにしない関係づくりをしては、これ以上の高みにはいくのは難しいだろう。

実はお互いが違う、ということを経験的な前提として認識し、社会や組織のあり方や仕組みを考えた方が、結果としてより深い相互理解が築けるのではないだろうか。一見同じように聞こえる言葉の背景を深く理解するには想像力と熱意が必要だ。境界が存在するという現実を真摯に受け止め、その事実の重要性を組織内に認識させることが、リーダーの大きな務めの一つになってきているのではないかと思うこの頃である。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 **小林 裕亨**（こばやし ひろたか）

外資系コンサルティングファーム、マイクロソフトを経て、ジェネックスパートナーズを2002年に共同設立。IT・メディア業界、サービス業界を中心に、企業変革・事業開発に豊富な実績を有する。
