

サラサラの組織

あなたの会社を
気持ちいい組織に変える、
七つの知恵

あなたの会社を
気持ちいい組織に変える、
七つの知恵

サラサラ
の組織



富士ゼロックスKDI／野村恭彦・仙石太郎・荒井恭一＋紺野登＋荻野進介 共著
野中郁次郎＋小林陽太郎 監修

共著
富士ゼロックス
KDI
野村恭彦
仙石太郎
荒井恭一
＋
紺野登
＋
荻野進介

監修
野中郁次郎
＋
小林陽太郎

ダイヤモンド社
007877

ダイヤモンド社

第3章

サラサラの組織

サラサラ組織への変革イニシアティブ物語

ここではKDIの協力を得ながら、組織変革を成し遂げた企業の実例を紹介しよう。主人公は9人の「志士」たちである。職場横断コミュニティ、ワークプレイス改革、顧客起点からの働き方の見直し、社内SNS、海をまたいだナレッジマネジメント……手法はさまざまだが、目的は同じ、みんながいきいきと働けて、顧客も喜ぶ理想の組織の実現だ。それぞれの登場人物の敬称は略させていただいた。



現場の「愛」を取り戻す 分かち合いプロジェクト

セイコーエプソン株式会社 研究開発本部
開発戦略室 グループ長(組織風土改革・人財育成)「分かち合いプロジェクト」現場長

浅尾千広氏

新宿から特急を乗り継いで約3時間、長野県塩尻市広丘にあるエプソンイノベーションセンターは正面が総ガラス貼りの瀟洒な建物だ。竣工は2006年4月で、2007年に日経ニューオフィス賞を受賞している。この建物の一番の特徴が3階から7階まで、総吹き抜けの巨大なアトリウム(開発棟)だ。木目をふんだんに使い、壁や什器の白色とその茶色とのコントラストが人を和ませる雰囲気になっている。

そのアトリウムの3階中央付近に、スタジオのような空間がある。パソコン画面に見入っていた男性がわれわれの存在を認めて、立ち上がった。いかにも人のよさそうなこの人物が、この話の主人公、「分かち合いプロジェクト」の現場長、浅尾千広だ。

分かち合いプロジェクトとは何か。話は2004年までさかのぼる。浅尾は入社以来、電子デバイスなどの営業に従事。その後、ネットを使ったヴァーチャルショッピングモールの新規事業を立ち上げたものの、うまく行かずに1年で撤退、という経歴をもつ。広丘の事業部に異動となったが、日々、数字に厳しく縛られ、短期思考にならざるを得ない事業部からは新しい事業を生み出す企画など生まれないという空気を感じていた。「新しい事業こそ命」と思っていた浅尾にとって、事業部での仕事は挑戦ができない物足りなさを感じるものだった。

どこか他に面白そうな場所がないか、社内を見渡してみると、あった。

研究開発本部である。いわば新しいものを生み出す究極の部署である。浅尾は早速、本部長の席に出かけ、「僕を使ってください」と直談判した。こういう場合、普通の人間なら、自分の知り合いの人間を介して頼みに行くものだ。本部長とは社内研修で講話を聞いたことがあるだけ、という間柄だったというから、相当の強心臓の持ち主といえるだろう。

本部長から「来て何をするの」と聞かれた。浅尾は技術者ではないから当然の問いである。それに対して、「ここで、技術者が夢の素材となる技術をたくさんつくっているのは知っています。でも、それが素晴らしい製品に形を代え、お金を得るところまで行っていない。それは、素晴らしい技術をいかに製品化し、お客さまの手元に届けるか、ということまで考えている人がいないからです。私は営業経験が豊富で、新規事業も手がけたことがあります、そういう仕事が得意です。ぜひやらせてください」と、浅尾は答えた。研究開発本部長は拍子抜けするほどあっけなく「いいよ」と言ってくれた。

技術者がホンネをぶつける場が必要だ

念願かなって異動したのが2004年6月のこと。そこから1年ほど、研究テーマを市場につなげるためのリサーチや支援を行なっていたが、ある日、ふと気づいた。本人が話す。「技術者に元気がない、と思ったんです。何か起きそうだとか、肌で感じるエネルギーが感じられない。未来の夢をつくり出す仕事の楽しさがにじみ出ている人が圧倒的に少ないと感じたんです」

ちょうどその頃、KDIと浅尾との関係も生まれていた。海外赴任に行く社内の同僚が「赴任前にぜひ紹介したい組織がある」といって、浅尾をKDIの交流会に連れていってくれたのだ。交流会に参加するうち、目からウロコの理論に出会った。成果をつくるのは人だから、人の強い思いと、

それを受け止める人と人との関係性がいかに大切かを説いた知識創造理論だった。本部に帰ってからは、「日常、技術者がホンネをぶつけ合う場が必要なんだ」と力説した。しかし「言いたいことはわかるけど、具体的に何をするんだ？」と聞かれると、浅尾もぐっと答えに詰まらざるを得なかった。

でも浅尾の直感はあるがち間違ってもいなかった。開発戦略室も研究開発体制の改革をめざし、開発戦略、テーマ・マネジメント、人・マインドの活性化という3本柱の改革を実施することになったのだ。浅尾はテーマ・マネジメントに関わっていたが、心は人・マインドの活性化のほうに惹かれていた。気づいたら、手を挙げていた。

正直、手を挙げるべきかどうか、最後まで悩んだという。「人材育成の成果は定量では測れません。そういう難しさがあるだろう、と。もう一つはそれなりの予算も必要だから、上の人を説得できる理論武装がいると思ったんです。知識創造理論を使おうとか、働き方を探るアセスメントを使おうか、とか、いろいろな策を練っていたのです」

そんなとき、天の配剤のようなニュースが飛び込んできた。イノベーションセンターの建設計画が明らかにされたのだ。2005年4月のことだった。浅尾は「これは使える」と思った。「技術者の気持ちや働き方を変えさせたい」と思っていた浅尾にとって、環境がドラスティックに変化する新オフィスへの引っ越しというイベントが絶好のチャンスに思えたのだ。

16パーセントのフロントランナーに賭けよう

すぐに行動を起こした。KDIのアセスメント調査の概要を取り寄せ、「新しい建物に入居する前にアセスメントを実施し、それに基づいた改善策を考えないと、この建物の効果がわからない。だからぜひアセスメントをやるべきだ」という半ば脅迫状まがいの企画書を書き上げ、部門長に持

参するが、あえなく却下された。でもそこでおとなしく引き下がるような玉ではない。「本部長の決裁がもらえたら認めてもらえますか」と聞くと、「もちろん」という答えだった。ならばと、浅尾は本部長の席に行き、エンジニア出身で数字が好きな彼用につくった、データ満載の企画書を見せながら説得すると、「面白そうだね。やればいいよ」という有難い答え。その場で判子を押してもらった。思わず、安堵の溜め息が出た。

さて、ここからが本番である。風土アセスメント調査（アンケート方式）をイノベーションセンターに入居予定の約1000名を対象に実施。結果は惨憺たるものだった。過半数の社員が仕事に満足しておらず、職場の横のつながりが弱く、知識創造活動も不活発、対話の少ない孤独な働きぶりが浮かび上がった。

浅尾のユニークなところは「このアンケート調査結果について、どう思うか」というアンケート調査をさらに実施したことである。結果はこうだった。まず報告内容について、「現状をよく表わしているか」という問いに対しては、「表わしている」と答えた社員が8割いた。「変革のための行動が必要か」という問いに対しては「必要」という社員が9割を超えた。しかし、「具体的な議論の場に参加する意思があるか」と訊いたところ、「参加してもよい」と答えた人は半数に過ぎなかった。

この結果から考えると、「問題があると受け止めている人は多いが、具体的な変革となると、他人事のようにとらえる人が多い」という消極的な見方ができるかもしれない。しかし浅尾は違った。「『ぜひ議論に参加したい』と答えてくれた人が16%もいた。この数字に僕は救われました。こういう活動をする場合、関心の高い人と、逆に低い人の割合が一番低くて、『どちらでもいい』という層が一番多いのが一般的。統計でいう正規分布の曲線を描いているはずです。そんななかで、敏感な16%のフロンティアンナーがいるじゃないか。2割超えるまではしんどいけれど、それを越え

たらシェアトップまですぐ行くというのがマーケティングの基本です。そう考えて、この16%をシェアトップレベルの4割にすることを目標に課しました」

こうした調査の場合、結果に関しては、トップ層が報告を受け、それを要約して部下に伝えるというカスケード式が一般的だが、浅尾はそうやりたくなかった。人が介在することで、情報の新鮮さが損なわれる気がしたのだ。しかし、1000名もの大人数を一堂に会して分析結果の報告会を開くとメッセージが薄まってしまう。そこで、KDIの担当者に東京から何度も足を運んでもらい、説明役を依頼した。その数、何と15回！ 社内の準備は何もかも一人で切り盛りした。3人しか参加者がいないこともあったという。それでもやりきった。

まずはプロフィールの分かち合いから

2006年4月になった。晴れてイノベーションセンターへの入居である。それにともない、浅尾にとって朗報があった。「研究開発部門はもっと変わらなければならない」という浅尾と同じ考えの人が上司についたのだ。フットワークも軽く、新オフィスと一緒に入居することになった知財本部や事業開発本部に同行し、浅尾がリーダーとなる「イノベーションセンター風土改革プロジェクト」に人を出してくれるよう、それぞれの長を説得してくれたのだ。

その甲斐あって、部課長といった要職にある人たちが集まってプロジェクトが始動。泊りがけの合宿なども行なう。そのうち、「頭の柔らかい、もっと若い人を巻き込んだほうがいいのではないか」という意見が出て、改めて募集告知を行ない、その年の8月に正式に第1期のメンバーが出揃った。名称は浅尾の発案で「分かち合いプロジェクト」、それを推進する委員会の名称はEpson Social Capital Activate Teamの頭文字を取っ

てESCAT（エスキャット）となったのである。それにともない、かわら版、ESCAT通信を不定期で発行、さまざまな告知を行なっていく。

浅尾が名づけた「分かち合い」には、「思いを分かち合う」という真意がある。浅尾が入社した頃は、技術者同士が「私はこう思う」「いや、僕はこうだ」という喧々囂々^{けんけんごうごう}の議論が日常的に行なわれていたが、最近は挨拶も交わさないような殺伐とした雰囲気になっている。組織を活性化させ、成果を出すためにはその点から改める必要があると考えたのだ。

背景としては数字重視の成果主義や効率重視の仕事の細分化に加え、生産現場が次々と海外に移転していることなどが大きい。研究開発のメンバーは、自分たちが考案した技術が製品に組み込まれる現場にはほとんどいない。日々パソコンとにらめっこで、隣の人とも会話しないという流れが強まるのは当然ともいえる。

ここで浅尾の人間三階層理論を紹介しよう。

浅尾によれば人間は、外側からプロフィール、エクスペリエンス、ハートという三つの階層で成り立っている。

真善美といった価値判断の基準となっているのがハートである。

喜怒哀楽で表わされる、あらゆる経験が蓄積され、三つのなかで最も分厚いのがエクスペリエンスだ。

プロフィールとは名前、出身地、生年月日、好きな食べ物、趣味といった、人間同士が付き合ううえで一番基礎的な情報で構成されている。「思いの分かち合いをめざす場合、いきなり人間の奥底にあるハートの部分で交流しようとしてもうまく行かない。まずはプロフィールの分かち合いから始めて、名前と顔を一致させ、少しずつ一緒にいる時間を増やし、経験（エクスペリエンス）の分かち合いまでもっていく。こうやって信頼関係を醸成することができればお互いに学び合い、尊敬し、応援できるはずなんです。そこまで来て初めて『これをぜひやりたいんだ』『こんなことし

てみない?』といった思いの分かち合いができるんです。いまさら自己紹介? と思うかもしれませんが、できていないから次の段階に行けないんですよ」

2007年4月、メンバーのプロフィールを載せたパネルの展示が実現した。浅尾の念願がようやく叶った。職場ごとに、人の背丈ほどもある大きなパネルで掲示板を制作。職場の集合写真と個人の顔写真、それぞれ担当する仕事の紹介、そしてプロフィールとひと言コメントが記載されている。これが何十枚も展示され、アトリウムの3階がにぎやかになった。

浅尾はここでも事後アンケートを実施。結果は、「いい試みだ」という肯定層と、「意味がわからない。無駄だ」という否定層が2割ずつ、あとは「どちらでもいい」という浮動層という正規分布を描いていた。「事務局のなかには、ネガティブな意見に傷つき、活動に対する意欲をなくしかけた人もいましたが、僕はそうはならなかった。どんな試みにもNOと言う人は必ずいる。最初から諸手を挙げて賛成してくれる人はそんなにいるはずない、と思っていました。賛同者が徐々に増えていき、最後はみんながそうなってくればいい。誤解しがちなのが、反対者は賛同者に説得されて気が変わるのではない、ということ。さっきまで反対していた自分のまわりの人たちが次々に賛同側に行ってしまう、自分が少数派だということがわかると、いつの間にか味方になってくれるんです。そうありがたいね、とメンバーにはよく話していました」

めざすのは、職責者を巻き込んでの全体運動

同じ年の下期にはオフライン交流会を実施する。正社員、非正規社員含め、すべての従業員を6人で一つのグループに分け、そこに部課長クラスが司会役として1人ずつ入る形で、1時間かけてテーマ自由の対話会を開催した。時間帯を毎週水曜日の午後4時から5時と決め、10月17日を

皮切りに、翌年の1月末までに全グループをやり切った。97%の参加率で約1000名が参加したという。『いい機会だから自己紹介しよう』と、その場を積極的に活用できる人は少なく、『何をすればいいのですか』『目的は何ですか』と逆に質問してくる人が多かったですね。知り合いになればいい、何でも好きなことを話してよ、という軽い気持ちで始めたことだったんですが」

これに対しても事後アンケートを取ると、若手ほど「面白かった」と肯定的な回答が多かった。特に、「テーマがないと間がもたなかった」という否定的な意見をもつ30代以上が多かったのに対して、20代の若手ほど「テーマがなくても楽しかった」という意見が多かった。これに対して浅尾はこう言う。「若い人は他者との関係性に飢えているんだ、と思いました。テーマがあろうがなかろうがに関係なく、同じ職場にいる、会話したことがない人と話をする場があるのを素直に喜んでいることがわかったので、そういう彼らを助けなければ、とますます使命感に駆られました」

浅尾によれば、「分かち合いプロジェクト」の到達点はせいぜい4合目、課題は山積みだという。いま取り組んでいるのが電子顕微鏡やオシロスコープといった、それぞれの職場単位が保有している高価な装置の写真を撮って、パネルに展示して、その存在を知らしめ、借りたい人に貸し出せるようにする、いってみれば「装置分かち合いプロジェクト」だ。

2008年からは部課長レベルの参加を強化し、有志中心から職制を巻き込んでの全体運動に発展させるつもりだ。社長をはじめとした経営層は浅尾の動きを好意的に見守っており、イベント開催の際は快く役回りを引き受けてくれるという。イントラネットに載っている社長の文章では、「分かち合いプロジェクト=よいエプソンにするための応援すべき活動」と書かれている。

「エプソンは中国語で愛普生有限公司と書くんです。愛が普通に生まれて

いる会社です。僕たちは社会のために愛を生み出さなければいけないんです。その僕たちが愛に満ちた豊かな関係でなければ、その使命は果たせない。分かち合いプロジェクトは社員の愛を引き出すために、小さな愛を生み続ける活動なんです」と浅尾は言う。

この活動で一番大切にしていることは何ですか、と訊いたら、「現場、リアル、実感、でしょうか。私の名刺に『現場長』とあるんですが、私が勝手につくったタイトルです。愛をリアルに感じる共感力や感性を磨くのは現場です。みんな余裕がなくて、いまはその力が落ちてしまっている。でも意識すれば無限大に伸びますよ」と答えた。確かに長の名のつく人はどこの職場にもたくさんいるが、そのなかの何人が「現場長」たり得ているか。エプソンイノベーションセンター「分かち合いプロジェクト」の現場長は再び、アトリウムの中の、いつもの定席に戻っていった。