

組織改革のための「人間力」重視の相互支援プロセスと人材育成 —品質カルチャー構築のためのプロセス改善—

関 弘充

Hiromitsu Seki

† 富士通株式会社

† Fujitsu, Ltd.

要旨

品質カルチャーの高い組織への改革を実現するためには、部門の設立や制度に依存するだけでなく、システム開発に従事する一人ひとりの「人間力」に光を当てなければならない。何故なら、部門の設立や制度の強化には企業の「意志」は存在するが、社員の「意志」が存在しないからである。したがって、「わくわく」感にあふれた品質カルチャーの高い組織を早く実現するためには、「人間力」重視の組織的プロセス改善を、社員の「意志」として開始しなければならないのである。互いにエールを送り合う相互支援土壌の形成と組織と仕事の境界を越えた相互支援プロセスの構築が、社員の「意志」を伴った組織改革を実現するのである。

1. 組織改革の必要性

情報システム開発は、「物を作れば売れた」成長期の時代から「世の中に貢献できる製品やサービスをいかにして生み出すかが課題になる」成熟期の時代へと変遷を遂げてきている。

一方、終身雇用制を基盤とした企業経営の時代には、社員が長い期間、会社にいることを前提に人材育成が組み立てられていた。例えば高度経済成長を支えてきた世代は、多少、自分を犠牲にしても部長になり、会社につくして企業経営を支えた。しかし、今日入社してくる若者は、生涯を託す「場」ではなく、自己実現である「生きがい」を生み出す「場」として会社を選定してくる。彼らは組織の中に埋没するのではなく、外部で通用するプロに自らをキャリアアップさせることに価値を置いている。

企業は、人材こそが企業成長の武器だからと優秀な人材の育成に力を入れ、より効率の高い人材を求める。社員は自己実現とキャリアアップを求め「もっとやりがいのある仕事につきたい」とパーソナルな価値の向上を追求する。双方が自分のことしか考えない振れ現象を生み、双方にとっての価値を生み出すことが困難な、モチベーションクライシス現象が起きている。^[1]

企業戦線を生き抜き、支えてきた団塊の世代が大量に定年退職を迎え、新卒採用が増えた結果、時代の価値観の変化に追従できない“にわか管理職”や部下とのコミュニケーションすら取れない“形式重視の上司”，地位だけにすがって生きる“俺様上司”が増えてきている。^[2]

従来の終身雇用制に基き、成果主義や報酬、昇格のみに頼って社員を「動機付け」しようとする企業経営から脱却し、企業と社員双方の価値を生み出す企業経営への転換を果たさなければならない。組織的な活動は組織に価値を生み出すと共に、パーソナルな価値である「わくわく」感や「生きがい」を生み出すものでなければならないのである。^[3]従来の組織の主目的達成に重点を置いた上司本位のマネジメントから、部下のモチベーションの向上に重点を置いた部下本位のマネジメントへの展開が求められており、そのための組織改革が、今、必要とされている。

2. 品質カルチャーの高い組織への組織改革

仮に、顧客に納入したシステムでトラブルが生じた時に、直ぐに社長への報告が念頭に浮かぶ管理職や、部下を格下げにする管理職がいる組織風土からは、高い品質カルチャーは生まれてこない。正しいことを実施すべきと命令し、叫んでいる現象を繰り返している組織は、品質カルチャーが低いと言える。品質カルチャーの高い組織へ改革するためには、「人間力」^(注1)を重視した組織的なプロセス改善を全員で一歩ずつ開始する部下本位のマネジメントを展開し、失敗を繰り返さないステージへの第一歩を踏み出さなければならない。組織的なプロセス改善は、経営層から現場までが参画して、全員が改善の知恵を出し、計画的かつ組織的に P(Plan), D(Do), C(Check), A(Act) を廻す改善活動であり、組織の品質カルチャーを向上させ、高品質な製品やサービスを実現できる組織へと改革を可能にするのである。

組織的なプロセス改善は、一般的に部門を新設して推進するが、それだけでは、「人間力」重視の視点が弱く長期的に持続するかどうか危惧される。何故なら、そこには企業の「意志」はあるが、どこに

も社員の「意志」が存在しないからである。組織改革のための社員の「意志」を伴った組織的プロセス改善は、以降に述べる相互支援プロセスを構築することによって、早く実現すると考えている。

(注1)「人間力」とは「人間理解、自己認識に基づいて、その人の価値観や感性などにより人生経験からにじみ出てくる心の力」を意味する。中でも「人間理解」と「自己認識」が「人間力」の醸成と発揮に大きな影響を与えていると考える(図1参照)。詳細については過去の論文等を参照されたい。[3][5]

- ・「人間理解」：相手に関心を持ち、思いやりをもって人間に対する理解を深めること。
- ・「自己認識」：自分自身を見つめ、自己の価値観に到達し、自分自身の価値観を認識すること。

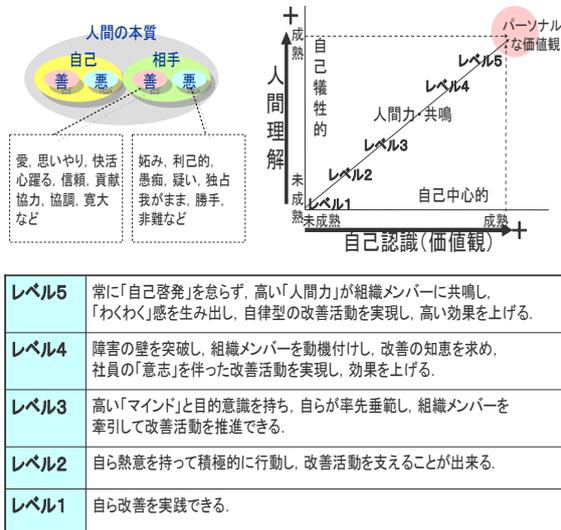


図1 人間力の成熟度レベルと人材像

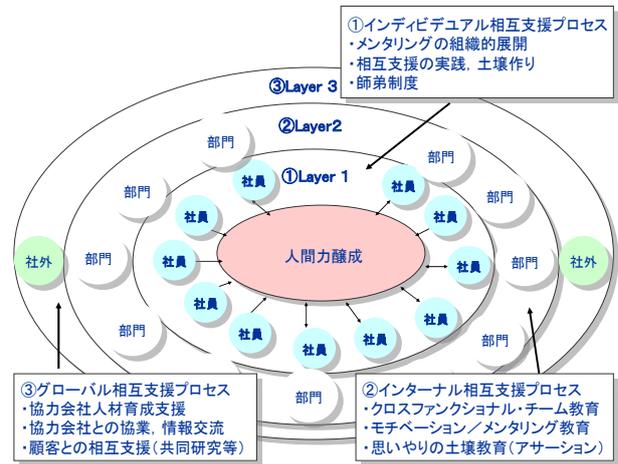


図2 相互支援プロセスのモデル

3. 相互支援プロセスの構築と人材育成

品質カルチャーの高い組織への組織改革を形骸化させないためには、社員の「意志」を伴ったプロセス改善を推進しなければならない。筆者は現在、「人間力」の醸成を核とした三つの相互支援プロセスをモデルとして、「わくわく」感と「意志」を伴った人材の育成を、一歩ずつ進めている(図2参照)。

(1)インディビデュアル相互支援プロセス:メンタリングを組織横断的に展開し、徒弟制度的な相互支援を実現し、社員相互の「わくわく」感が生まれる相互支援土壌を形成してプロセス改善の基盤とする。

(2)インターナル相互支援プロセス:組織的プロセス改善を推進する社内人材を育成する。組織と仕事の境界を越えたクロスファンクショナル・チーム教育により人材育成を実現する。この教育はコミュニティを核に実施され、各種WGの運営などにより、知識習得教育から即効性のある役立つ実践型教育への転換を可能にする。育成された人材は、組織的なプロセス改善を推進する牽引力になる。

(3)グローバル相互支援プロセス:企業の枠組みを越えて相互支援プロセスを構築する。例えば、協力会社の人材育成を支援することにより、協力会社要員の「わくわく」感を生み出し、改善活動を確実なものにする。[6] また顧客と改善活動について共同研究する等、活動の枠組みをグローバル化する。

以上の相互支援プロセス・モデルの核を形成しているのが「人間力」の醸成であり、人間相互の「思いやり」と「わくわく」感を醸成し、人間の「意志」が伴った組織的なプロセス改善を促進させる。

即ち、社員相互の「意志」によるメンタリングを組織横断的に展開することにより、社員相互が支援し合う個人レベルの「インディビデュアル相互支援プロセス」が構築され、相互支援土壌を形成する。次にプロセス改善を推進する社内人材を育成する「インターナル相互支援プロセス」を構築することにより、相互支援土壌を基盤とした、組織的なプロセス改善を推進することが可能になる。更に、企業の枠組みを超えた「グローバル相互支援プロセス」を構築することにより、協力会社や顧客の参画を得た改善が実現し、組織的なプロセス改善をより確実なものとし、組織改革を成功に導くのである。

3.1. インディビデュアル相互支援プロセス：「メンタリングの組織的な展開」

かつて、時代の最先端を行くかのように、鳴り物入りで導入された成果主義は、多くの企業に、「形式主義的な考え」を蔓延させ、疲弊した組織を生み出した。本来は、より高い目標にチャレンジし、高成

果を上げた人材を評価する主旨の前向きな制度であったものが、実は、根源的には、経費削減の目的が背景にあり、本来の良さが発揮されなかった点は否めないだろう。

形式的な考えが蔓延してきている現場で、組織改革のためのプロセス改善を進展させようとしても、「何故私がやるのか」との否定的な意見に遭遇し活動の推進者は立ち往生してしまう。改善を進展させるには、個人個人が支援し合う相互支援土壌を形成し、各人を改善活動に動機付けしなければならない。

筆者は、新たな決意を持って、「品質マインドと人間力」の醸成を図る講座を開講し、相互支援土壌の形成と、改善活動への動機付けを図っている。この講座は、社員自らの「生き方」、「価値観」をテーマに精神的な側面に比重を置き、「自らが気づきを与える」デザインにしている。特に「人間力」醸成の要である「人間理解」については、相手を思いやる「アサーション」^{〔注2〕} および「メンタリング」を導入し、相手を主役と考え、キャリアアップを支援できるメンター人材の育成を図っている。^{〔4〕〔5〕}

品質教育に独自の考えで「アサーション」と「メンタリング」を導入してから3年目の今日、「アサーション」は全社員向けの必修教育として導入され、「メンタリング」はプロ資格取得のための前提条件として、プロフェッショナルが会得しておくべき基本的要件として導入されるようになってきている。

この全社的に導入された「メンタリング」は、資格制度との連動であり、資格取得目的だけの形式的な活動に転落する可能性があり、成果主義の二の舞的な要素が含まれている。しかし、この資格制度との連動による「メンタリング」を、教育講座等を通じて日常的に実施する形態に進化させ、社員相互に支援し合う「インディビジュアル相互支援プロセス」を構築することにより、社員の「わくわく」感と相互支援土壌が形成され、「意志」を伴った改善活動への転換を加速することができる。この制度を社員自らのものとする事が出来るかは、社員一人ひとりの「生き方」、「価値観」に掛かっているのである。

「メンタリング」を実体験したメンティは、「メンタリングを受けて良かった」と全員が回答し、「メンタリングにより自己の成長を感じた」と約9割が回答している。また、メンター自身も、「メンターをやって良かった」と9割が回答し、「自分の人間力が多少なり高まった」と8割が回答している。この数値はメンタリングの日常化が、社員の「意志」を伴った改善の実現に有効であることを示唆している。

^{〔注2〕} 心理学的なコミュニケーションスキルの三つの型の一つで「自分も相手も大事にした自己表現」。

3.2. インターナル相互支援プロセス：「クロスファンクショナル・チーム教育」

組織的なプロセス改善を推進するためには、「熱意」と「わくわく」感を持ち、組織の人々を改善活動に動機付けできる推進者を育成しなければならない。この改善活動の推進者は、組織を相手にする観点からは、組織の長と同種の非常に高いレベルの職域に属する。したがって、改善の推進者には、高いレベルの「人間力」と資質が必要になる（図1参照）。この改善活動を推進するための社内人材の育成を、クロスファンクショナル・チーム教育により実現し、相互支援による改善を実現する「インターナル相互支援プロセス」を構築している。クロスファンクショナル・チーム教育とは、組織の壁を超えた、コミュニティによる教育であり、特別な教育部門を持たずに相互支援によって実現する教育である。

具体的には品質管理についてのプロ資格保有者 QM（Quality Manager）が組織横断的にコミュニティを結成して教育講座や各種WGを運営し、後進の育成を行っている。育成された人材は、やがてプロとして、このコミュニティに参加して更に後進の育成を行う。この相互支援による教育実践サイクルが、知識習得型教育から即効性のある実践型教育への転換を促進し、相互支援による改善を進展させる。

具体的には、前述の「品質マインドと人間力」の醸成を図る講座と共に、「組織的なプロセス改善」を実践するための講座を開講して人材育成を図っている。この「組織的なプロセス改善」講座では、改善に当って、相手の「人間力」を重視して、相手の立場に立った仕組みを考案するように指導している。

「人間力」を重視した仕組みは、相手を考慮した仕組みであることから、相手の「実践」への潜在的な意欲を引き出し、その結果、「意志」を伴った改善活動へと動機付けするのである。^{〔4〕〔5〕〔7〕}

講座終了後のアンケートでは、両講座共に「非常に為になった」が85%を超え、「まあまあ為になった」と合わせると100%の高評価であり、相互支援土壌を基盤として、「人間力」を重視して実践する「わくわく」感を伴った改善活動への多くの賛同を得ている。現在約500名が受講しており、熱意ある改善活動の推進人材が育成されており、順調に「インターナル相互支援プロセス」が構築されつつある。

3.3. グローバル相互支援プロセス：「協力会社人材育成支援」

相互支援プロセスは企業の枠組みを超えてグローバル化することにより、揺るぎない改善効果を生み出すと考えている。例えば、システム開発の8割を協力会社に依存していた場合、社内要員の人材育成に力を入れても、システム開発が成功する確率は低い。したがって、組織的なプロセス改善は協力会社に契約通りの改善を「実施すべき」と要求するだけでなく、人材育成を支援することにより動機付けし、協力会社要員自身による「意志」を伴った改善活動として推進されなければならない。改善活動は要求するだけでなく、協力会社と連携しなければ効果を上げないのである。^[6] 協力会社要員と社員が、共に「人間力」を発揮することにより、「わくわく」感が生まれ、改善活動をより確実なものにする。

また、顧客との改善活動についての共同研究や顧客組織の改善活動との連携強化など、相互支援プロセスをグローバル化していくことが、組織的なプロセス改善の更なる可能性を生み出すことに繋がる。

現在、協力会社のファミリー会員向けに、「人間・品質力醸成」塾を独自に開講し、協力会社の人材育成支援に努めている。今日まで、約800名の人材を育成しており、「非常に為になった」が80%を超え、「まあまあ為になった」と合わせるとほぼ100%の高評価を得ており、組織的なプロセス改善活動を展開するための「グローバル相互支援プロセス」の初期ステージが構築されつつある。^{[4] [5] [6]}

4. 最後に

かつて、ある本部組織を品質問題から脱却させるために開始した「人間力」重視の組織的なプロセス改善は、人材育成の場面を借りて、全社レベルのプロセス改善を展開するための基盤となる「相互支援プロセス」の構築へとその一步を踏み出した。

組織的なプロセス改善は、社員の「意志」と「わくわく」感を伴ったものとして推進されなければならない。そのためには現在、導入されているプロ資格取得のための「メンタリング」を社員相互による実践に進化させて、「インディビジュアル相互支援プロセス」を構築しなければならない。この相互支援プロセスにより、相互支援土壌が形成され、多くの「わくわく」感を生み出し、社員の「意志」を伴った改善活動が可能になる。次に「インターナル相互支援プロセス」により、継続的に生み出されてくる改善活動の推進人材が、人々を改善活動に動機付けし、社員の「意志」による改善活動を可能にする。更に企業の枠組みを超えた「グローバル相互支援プロセス」の構築が、協力会社や顧客との連携を可能にし、新たな組織的なプロセス改善の可能性を生み出し、組織的な改革を成功に導く。

以上論述してきた相互支援プロセスの構築モデルは、会社の「総意」として開始した活動ではない。筆者が従事している人材育成の枠組みから、独自に細々と開始した段階に過ぎない。この活動を一歩ずつ進めていく原動力になっているのは、教育講座や講演活動等を通じて、多くの人々から送られてくる「人間力」重視の改善活動に対する賛同のエールである。仮に、社員の一人ひとりが自分自身の価値観をしっかりと持ち、「わくわく」感を持って仕事をしているA社と、社員一人ひとりがどのような価値観を持っているかが定かでない、何時も「お金、お金」と言ってくるB社があったと仮定して、世の中に貢献できる製品やサービスが生み出される品質カルチャーの高い企業は、どちらかは問うまでもない。^[5]

組織改革のための組織的なプロセス改善は、企業の「意志」として展開するだけでなく、社員が互いにエールを送り合う相互支援プロセスを構築し、社員の「わくわく」感と「意志」を伴った改善活動として展開されなければならないのである。

参考文献

- [1] 山田 澤明他著「2010年の日本」東洋経済新報社
- [2] 週刊ダイヤモンド：「不機嫌な職場」2008.05.17
- [3] 関 弘充：「IT技術者の人間力醸成についての刺スティックアプローチとその成果」2006 情報システム学会。
- [4] 関 弘充：「性善説に立ったソフトウェア品質教育の実践とメンタリング」2007 日本品質管理学会
- [5] 堀田 勝美、関 弘充、宮崎 幸生著「人間重視の品質マネジメント ソフトウェア品質保証システムの構築と実践」(株) ソフト・リサーチ・センター
- [6] 関 弘充：「情報システム開発における人間力重視の協力会社管理」2007 情報システム学会
- [7] 関 弘充：「情報システム構築とプロセス改善における人的側面の考察」2005 情報システム学会