

# バーチャルハリウッド協議会 設立記念シンポジウム

2006年5月16日

花田光世

慶應義塾大学

- 資本の論理
- 成果主義
- 教育が重要に
- 新しいタイプの教育
- COPが重要に
- 一人ひとりの心の変革
- 組織・風土・制度
- 行動変容にCOPが

# ビジネスモデルの変化という視点： 企業システムの変化と成長を促す仕組みの変化

- 固定資産から流動資産のマネジメントへの変化
- 持ち株会社化、カンパニー制度とグループ連結制度の充実
- 本社のスリム化
- 本社の機能の見なおし
- 外部プロフェッショナルの積極的活用
- 組織の仕組みもオープンな組織による組織力強化へ
- オープンな開かれた組織への流れと**アライアンス**
  - 水平的・価値総合型のアライアンスが可能な時代へ
    - 規模が小さくても水平統合のKey Playerになれる時代
  - 外部資源の有効活用とそのネットワーキングが企業の成長戦略に重要に
  - アライアンスから組織の価値創造が

## まず組織の現状と対応方針(1):組織レベル

- 組織はフラット化:
  - スピードと現場活力の重要性
- プロジェクトチーム制がますます進展:
  - 多様な人材のマネジメント
- 外部とのアライアンスも進展:
  - コーディネーション・ソリューション力が重要に
- 職制は朝令暮改
  - 変化・革新はあたりまえ

組織の変化に対応し、短期間で多様な人たちと人間関係を構築できる力が重要に

## まず組織の現状と対応方針(2): 役割・機能レベル

- **技術・スキルの陳腐化の進展**
  - 特定スキルより、スキルを開発し続ける意欲・エネルギーが重要に
- **短期的結果主義にベースを置く成果主義の進展**
  - 成果主義の運用にあたってのバランス、特に育成型が重要に
- **中間管理職の役割の変化:**
  - 報連相型から支援型へ
- **組織一個人の関係性の変化とキャリア自律**
  - 自律にむけての成長サポートとサポートインフラの構築

一段深いレベルでコミュニケーション・対人理解のできる人材が  
職場・プロジェクトチーム・組織において必要不可欠に

## 今後ますます

- 組織はフラット化、アジリティへ
- 組織は固定的職制中心からプロジェクトチーム制へ
- 多様なメンバーが参加するマネジメントの弱さ
- プロジェクトマネジメント力、アライアンス力、ネットワーク力の弱さ
- 多様な個・ユニットをつなぐ力の弱さ

組織はフラット化、アジリティへ

個の強さ・機動性が重要に

プロジェクトの重要性も

多様なメンバーが参加するマネジメントの弱さ

個々の力をつなぐ力の弱さ

# その方向性に対して現実には

- ピラミッド型組織の崩壊
  - 中間管理職の弱体化と組織力・チーム力の低下
- 従来 of 職場の崩壊
  - OJT・現場教育の崩壊とその崩壊が、スキル体系の崩壊に留まらず、人間関係の崩壊 従来型の職場マネジメントの崩壊を促す
- 個人の意識の変化
  - 前向きな意識変化よりも安定見通しの崩壊と不安の増大
  - 自律へのプレッシャーと自律しなくてはという思い込みによりわがまま社員・まわりを見ない社員の増加
- 他人を理解し、思いやり、協力し、成果を出そうとする意欲と力の低下



新しい人との係わりあい方が重要になってきている  
現実。それに対応できない組織は内部崩壊の危険

新しい人との係わり合い方では:どのような困難な状況  
にあっても、主体性をもって、共感性を構築でき、傾聴、  
対人理解、アサーション、かかわりあう力、そして  
ソリューションを提供し、成果を生み出す力が重要に

それは単なるコミュニケーション能力や従来型の集  
団・金太郎飴型チームにおける人間関係構築とは異  
なる

それには新しい人間関係を構築できる場が重要に

しかし、その力は個人のEQ、ソーシャルキャピタル向上を超えた  
組織の付加価値向上、組織力を高める視点が必要

それには**新しい考え方が**

# 新しい流れ？再確認

- 組織は他の組織とアライアンスを組みそこから新しい価値を生み出す
- 組織は幅広いネットワークをもった個人をかかえそこから新しい価値を生み出す
- 上記2点は、組織が持っていたものの活用ではなく、**組織がもっていないものをどのように活用するか**という、大きな方針の転換
- この**持っていないものを学習**するための**仕組み**が重要に

# 組織啓発の展開

- 個人は自己開発から自己啓発への流れ
  - 自律がポイント
  - 行動がポイント
  - 信頼される力がポイント: ソシアルキャピタル
  - EQ・人間力が重要に
  - 日常の行動変容・ジョブデザインが重要に
- 組織を**組織啓発**の流れで見ると
  - 組織のピラミッドから自律分散へ
  - 組織は状態や制度でとらえられるが、行動へのシフトがみられる、しかし行動変容への展開はいまだ
  - 組織の信頼される力を: ネットアセット
  - 組織EQ, 組織コンピタンス(ゲシュタルト)
  - 組織の活動・行動変容、組織活動変容のデザインを

# 自己啓発と組織啓発

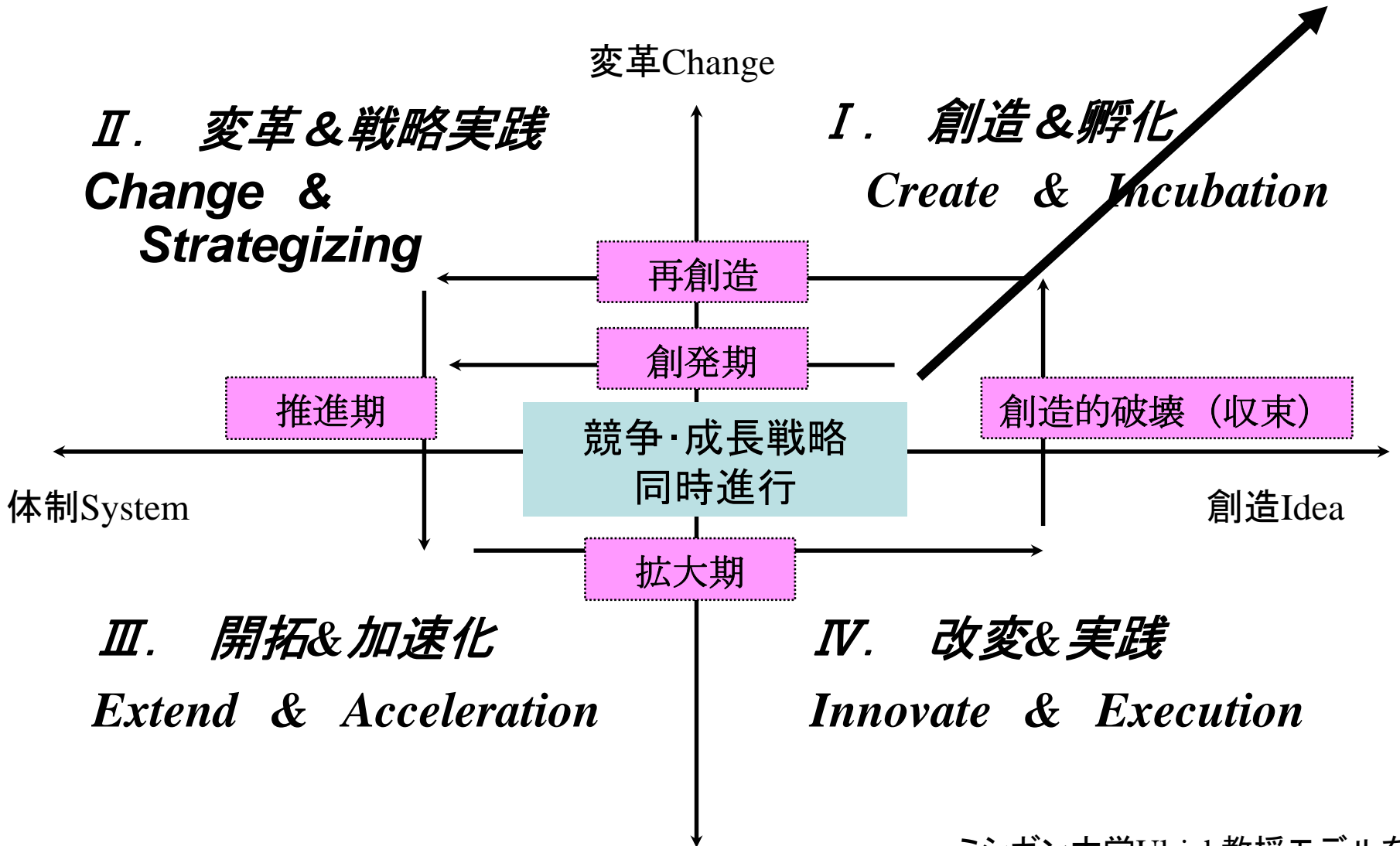
- 自己開発は従来型の組織主導の教育
- 自己啓発は個人のエンプロイヤビリティを高める教育
- 組織開発は従来型の組織の競争戦略・成果を高めるもの
- **組織啓発**は組織間関係を有効に機能させ、**組織を成長戦略**に乗せるために必要不可欠な組織を成長させるための組織の啓発
  - プロジェクトチーム、アライアンス、ネットワークにおいて、
  - 多様性やプラットフォームにおいて
  - 組織の魅力・組織の組織に対する求心力
  - 組織EQ,組織のネットアセット(個人EQ,ソーシャルキャピタルに対比して)

# 競争戦略と成長戦略

- 競争戦略は現状の枠の中での競争
  - － 同業他社・既成の枠の中での競争
  - － 標準化・コストダウン・付加価値レベルでの競争
  - － 既存事業の推進・拡大が中心
- 成長戦略は将来にむけての競争
  - － 異業種と競争と提携のCo-opetition化
  - － 異業種とのフレキシブルなネットワークが重要
  - － 長期ビジョンの創りこみの重要性
  - － 既存の枠組み・組織の壁を超えた価値創造
  - － 新事業創造・収束の繰り返し
  - － 成長戦略に対応する組織づくりが重要
- 競争戦略と成長戦略のバランスが重要

# Learning Organization

恒常的対応



# 競争戦略と成長戦略の 同時並行進展の恒常化

- スピードが企業活力の重要な要因へ
  - 競争戦略フェーズと成長戦略フェーズの同時並行化
- 従来は成長戦略の一過性的対応
  - システムというよりは運用的対応
  - システムというよりは一次しのぎ的な対応
- 同時並行の恒常化
  - 新しいシステムの構築が重要に
  - 人材育成型成果主義の重要性
  - 新しいマネージャーの重要性
  - 新しい投資型人材育成のインフラづくりの必要性

# このような変革を生み出す仕組みの ポイント

- 自己啓発を生み出す仕組み
- 組織啓発を生み出す仕組み
- アライアンス型の新しい仕組みの構築が
- COPの役割の重要性
- アライアンス型COPを共同でどう構築するか



# このような成長・変革に対する教育の現状

- コスト型教育と投資型教育
- コスト型教育
  - 企業の日常業務を円滑にこなすためのスキル・知識などの教育
  - 日常業務遂行のためのコスト(組織レベルの知恵)
- 投資型教育
  - 個のキャリア自律のサポート
  - そのための状況対応力・人間力向上のサポート
  - アライアンス構築による新しい啓発メカニズム
  - 直接に日常業務へのサポートではない、より長期的な投資型
  - 投資型教育は個人レベルの知恵の形成をベースに

# 人材育成型成果主義

- 人材育成型成果主義では以下のポイントをベースにした人事制度とその運用が重要に
  - 成果主義を長期的人材育成とバランスよく活用することが重要
  - 現場の活力の重視が重要
  - プラクティスをうまく活用することが重要で、個人のニーズをプラクティスにどう組み込むか
  - 従業員間のサポート・信頼・支援にどう関連させるかがポイント
- 個人の総合的な状況対応力(人間力)を向上させてはじめて**継続的な**組織成長が可能に
- 個人の成長意欲を高め・自分の期待される役割を認識させ、個人の行動変容を積極的に促す仕組みから**継続的な**組織成長が可能に

# 企業業績と人材育成の関係：

## 花田研究室調査

- 日本版HRスコアカードの検討
- 高業績企業と低業績企業における人材育成
  - － 高業績企業低業績企業ともにコスト型教育を実施
  - － コスト型教育とは日常業務遂行に必要なもの
    - スキル教育・知識教育・資格教育
    - それを実施するのは教育研修所
    - 必要条件であり、業績にかかわらず対応必要
- 高業績企業は投資型教育を積極的に導入
  - － 投資型教育とはより長期的・成長型・個人ニーズ配慮型
    - ローテーションを含む長期的人材育成
    - 個のニーズに配慮したきめの細かい対応
    - 適材適所をベースにした個人ニーズと組織ニーズの統合
    - それに対する長期的・個別的教育ニーズへの対応はCorporate Universityやアライアンス型教育で

# 「人材育成型」「成果主義」

両者のバランス抜きにしてこれからの組織はありえない

必要条件としての開発

十分条件としての啓発

スキル・コンピタシー・資格

EQ/人間力/キャリアコンピタシー/プロマネ/状況対応力/すり合わせの力/巻き込む力

現状・直近の日常業務をまわしていく際に必要なもの

自己啓発機会の提供

組織としての必要な役割中心

個の自律/マーケットバリュー/エンプロイアビリティ

コストとしての意識

投資としての意識

# 現行のコスト中心型教育ではむしろ

- リスクテークができない
  - 現状のノルマを達成しないと大変なことになる
  - 部下への心の余裕をもてない
  - 目配り・気配り・心配り
- 部下を育てない
  - 朝令暮改の組織変更
  - 部下は「おれがおれが」中心でいうことを聞きたがらない
  - 教えるスキルがどんどんかわる
  - プロジェクトのような期間限定業務の増加
- 役割を越えられない・職務主義・コンピタンスの弊害
  - 役割分担の明確化
  - 部門の壁と同時に自分で壁をつくる傾向
  - 職務拡大・バウンダリレスの役割を果たせない
- 自律・人間力育成を育むことは困難

# 人間力の重要性

- 人間力とは
  1. どんな困難な状況、逆境にあっても自己を動機付け、自らを高め、チャンスをつくり、力を発揮すること  
(達成動機)
  2. 相手の立場に立った理解ができ、それに対し自分の意見をのべ、関係性を構築でき、問題解決ができること  
(EQ)
  3. 異なる状況にフレキシブルに対応でき、多様な考えを受け入れ、自己を変革することもやぶさかでない  
(オープンマインド)
  4. 自分の価値観をしっかりと持ち、自分自身の考える正しいことを追求でき、自分の価値観の修正・ストレッチもできる  
(Integrity)
  5. 人間的な幅を有し、相手の自己有能感、自己効力感を高め、相手が価値ある存在という認識をもてるようにし、信頼を獲得する  
(ソーシャルキャピタル)

# 人間力は育成可能

- 人間力は新OJTであるCOPで
- リーダーがこの人間力を高める工夫をしっかりと行うことが重要
- 個々の場で、どのようにこの人間力を高めるかの工夫が重要に
- それを行うために必要なインフラサポートや事前準備をしっかりと

# コンピタンシー・人間力

- コンピタンシーは行動
- 人間力は総合的な対処能力・行動力
- 知識と知恵の世界で
  - スキル・職務知識・専門性は知識の世界
  - それを活用するのは知恵の世界
    - どうこの知恵を日常的に育むか
    - これは行動と人と人との出会いが重要に
    - 学びということの意味の重要性を



ちよつと一息

学ぶを古い漢字でかけますか？

**學**とは:

手を表す

交換を表す

家を表す

子供を表す

全体でみると生きる力を学ぶ

食べる、着る、歩く、。。。。。

それは知識ではなく知恵

# 知恵・行動をどう学ぶか

- 花田のアプローチ
  1. 人間力
  2. キャリア自律型
  3. それらをベースとしたストレッチング
  4. ソシアルキャピタルとセルフエフィカシーの重要性
  5. 現場でのフォローが重用に  
メンター・コーチ・アドバイザーの役割の重要性
  6. コンピタンシーの意味の再確認が重要に
  7. 人事が知識やスキルに加えて、人間力・行動力を  
制度の運営レベルでむしできず、また新しい教育  
の流れの展開からも無視できなくなってくる可能性

機能人事：  
既存の機能・オペレー  
ション、組織要件の管理

機能：(外的キャリア  
サポート)  
報酬・異動・評価・育成

長期対応：(組織  
ニーズ重視)  
組織競争力向上

経営研修所：  
階層別・職能別・OJT

福利厚生：  
企業内福祉

総務：  
業務支援・各種手続

新人事モデルの領域と機能

LCS人事：キャリア自律によ  
る成長のサポート、成長ロード  
マップの管理、WLIのサポート

機能：(内的キャリアサポート)  
モチベーション、ライフキャリア、カウ  
ンセリング、ネットワーク、個に軸足  
をあいた組織内キャリアサポート

長期対応：(個人ニーズ重視)  
成長ロードマップ、マーケットバリュー

Corporate University：  
選択・個人別・外部アライアンス

Life-Career Support Center  
(生き方研究所)：コンシェルジュ

Community Support Platform：  
Knowledge Sharing, Project Team  
Support

# 組織の変革・革新とは(1)

- 組織・制度・風土が個人を形成するか？
  - 形成しない
- しかし現実には組織・制度・風土が個人を形成
  - 特に若い従業員層
- その組織・制度・風土を形成するのは中核社員・シニア社員の行動・心
- その中核社員の行動・心の変容こそが組織の変革・革新に
- その中核社員の変容を促すには新たな場が必要
- COPの重要性を

# 組織の変革・革新とは(2)

- 組織の変革・革新を永続させるのは
  - － 中核社員・シニア社員の継続的な行動変容
- チェンジリーダー・エージェント・プロデューサーが変革・革新をしかける
  - － 組織の変革・革新を永続させるには
  - － このチェンジリーダー自身の継続的な行動変容を促すことが重要に
  - － それには裸の王様にならない、外部の人との交流が重要に
  - － 外部から刺激が入らないと神経・中核神経は死んでいく
  - － その仕掛けを構築しつづけることが重要に

# 現場ミドルの役割と要求される資質の変化



ピラミッド型組織

プロジェクト型組織

ネットワーク型組織

コミュニケーションはすべての局面で重要、フォーカスは異なる

従来の組織内での報連相活動を再機能化、再活性化するための資質

より小さなユニットのリーダーとして指示命令権のあいまいな状態でユニットをまとめることのできる力・プロマネの力

同一ネットワーク内で、情報の流れの中核になる人、異なるネットワークのパワーコーディネーターになれる人

人間的幅、部下を叱り育てられる人

多様な人材をまとめる力、他者の視点に立って考えることのできる、

ソリューション力・情報収集活用能力・ニーズを把握する力

従来型コミュニケーション力・部下指導

ソーシャルキャピタル・EQ、

共同でソリューションを実践できる力・価値創造のできる力

# ソーシャルキャピタル型 リーダーを考える

- ソシャルキャピタルとは？
- 多様な構成者の中で求心力・信頼を得る力
- 多様性の中で信頼を得るには行動が何よりも重要
- ソシャルキャピタル型リーダーは行動ベース
- 日常的に行動を起こしつづけるための仕組みづくり
- 行動を起こす人材をサポートする仕組み

# 心に残る上司：信頼とソーシャルキャピタル

- 自律中心の時代こそ信頼される力が重要に
- 直属の部下、プロジェクトなどに参加する多様なメンバー、アライアンス先のメンバーなどからの信頼
- 傾聴でき・相手を理解し(心配り)・アサーティブに自分の意見を言える人
- 今流行のコーチ・ファシリテーター：他者を理解し、問題を共有化するだけでなく**課題解決**の出来る人
- 相手の立場にたって、相手の価値創造を促し、相手に**貢献できる力**
- 相手が「**自分は他人にとっても価値のある存在**」であるという感情をもてるようにできる力
- アライアンス・ネットワークの中で他社・他者の提供するサービスの価値を高めることのできる人材