

学習する組織への変革



日本アイ・ビー・エム株式会社
人事担当 執行役員

松永 達也

Tatsuya Matsunaga

Director of Human Resources
IBM Japan, Ltd.

2005年1月に日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）の人事担当に着任し、人事部門のミッションをES（Employee Satisfaction：社員満足）の向上と位置付けました。日本IBMグループの社員が働くことを楽しいと感じ、高いモチベーションを持って能力を発揮することが、お客様の満足につながります。このようなポジティブループを生み出すことが人事部門に求められており、その実現に向かって人事部門は邁進まいしんしています。

社員の満足を向上させる取り組みのキーワードは、「学習する組織」。これは、一人ひとりの能力を高めるとともに、組織としてコラボレーションすることができる仕組みを持っている組織のことです。具体的には、キャリアのゴールイメージとゴール到達までのロードマップを提供する「ロールモデル定義」、1,950名の全ラインマネジャーを対象とした、ピープルマネジメント能力の向上を目的とする研修の実施など、変革の範囲は多岐にわたります。このような「学習する組織」への変革を通じて、プロフェッショナルである社員の満足を引き出し、社員が能力を最大限に発揮できるような体制・環境を整えることが、日本IBMへのロイヤルティを高めると確信しています。

Management Forefront ①

SPECIAL ISSUE: Innovation of Human Resource Development

Transformation to a Learning Organization

When I assumed my duties as Director of Human Resources, IBM Japan, Ltd. in January 2005, I placed the issue of 'employee satisfaction (ES)' as the mission of the Human Resources Department. If the employees of IBM Japan Group companies find pleasure in working and demonstrate their abilities with high motivation, then it will lead to customer satisfaction. It is my belief that the creation of such a positive loop need to be addresses by the Human Resource Department, the role of which is to vigorously push forward the realization of this.

The keyword for efforts to improve employee satisfaction is 'learning organization'. It is an organization which has mechanisms not only for enhancing individual capabilities, but also for enabling collaboration as organization. Concretely speaking, the scope of the transformation efforts extends to a variety of activities such as the 'definition of the role models' which provide the goal images of employees' careers and the roadmap to reach each goal, and the implementation of the training courses for all of 1,950 line managers to improve people management capability. I am confident that, through the transformation to such a learning organization, the establishment of systems and environments, which enable professional employees' satisfaction to be brought out and employees' capabilities to be demonstrated to the fullest, will result in the enhancement of their loyalty to IBM Japan.

社員がブランド価値を決める

IBMといえば、創業者トーマス・ワトソン・シニアが打ち出した「THINK(考えよ)」が有名ですが、2005年の日本IBMグループの方針として、「Think Again, Think Ahead, Think Big(よく考え、将来を展望し、ワクワクする大きな夢を抱こう)」が掲げられています。THINKのためには、LEARN(学習)が必要です。お客様が直面している課題は何か、解決するためにはどうしたらよいかを深く考え、サービスを提供し、その過程で学習し、個人の能力および組織の能力に転化する。このTHINKとLEARNをうまく融合させ、機能させることができる組織づくり、それがわたしたち人事部門のチャレンジです。

IBMビジネスコンサルティングサービスが、全世界300社以上の人事担当役員に行った調査であるThe Global Human Capital Study2005によると、多くのお客様が競争優位を構築するためには社員の能力開

発が主要な課題であると回答しています。もちろん、IBMも例外ではありません。IBMが1990年代にハードウェアからサービスへと事業構成を大きく変えた際、この変革を成功させた要因の一つは、事業構成の変化に適応するための社員の能力転換がうまくいったことでした。

サービスビジネスでは、日常のお客様とのインターフェースがビジネスの成功の鍵となります。いまや、社員一人ひとりが日本IBMのブランド価値を決める時代なのです。従って、社員がお客様の期待にお応えできる能力を向上させられる環境をつくることこそ、人事部門の大切な役割であり、人事部門がビジネスに貢献する手段にほかなりません。

そこで、社員の能力を最大発揮させることを主眼とするヒューマン・キャピタル・マネジメントを、人事部門の基本的な考え方としました。2005年は人事変革スタートの年であり、目指す姿は「学習する組織」です(図1)。

2005年 日本IBMグループ方針

Think Again / Think Ahead / Think Big

~ よく考え、将来を展望し、ワクワクする大きな夢を抱こう ~

目標

- ・お客様の成功への貢献
- ・オンデマンドビジネスの実践と展開
- ・市場における真のリーダーシップの発揮

活動方針

No.1の自信と誇りと情熱を持ったプロフェッショナルとして

- ・オープンに語り合う健全で明るい組織風土の醸成
- ・お客様の革新実現に向けて知の結集と機敏な行動
- ・現場でのインテグレーション強化と意思決定の実践

2005年 人事方針

社員のみならず、2005年1月からの人事担当になりました松本達也です。

昨年までは、人事・総務業務のコンサルタントとしてお客様の事業を支援し、人事が会社の成長を促進する3つの役割を担っていました。

そして、新しい経営の仕事をスタートし、早くも10月過ぎています。この10月、私にとっては新しい偉大な挑戦を始める「地獄」ながら、日本IBMグループのような人事変革が必要かを覚悟の念に注ぎました。

そして、本日、今度日本IBMの新しい経営変革、2005年人事方針としてまとめました。

是非、一緒に「Think Again, Think Ahead, Think Big」を実現していきましょう。

まず、本日は、お客様のご意見を伺っていただき、ありがとうございます。そして、お客様のご意見を伺っていただき、ありがとうございます。そして、お客様のご意見を伺っていただき、ありがとうございます。

ひとこと、社員満足についても、さまざまな要因が影響しています。世代や役割により異なるものがあることもあり、向上への意欲が異なるものばかりです。

また、当然のことですが、会社の経営成果は、社員一人ひとりの努力によって決まります。社員一人ひとりの努力によって決まります。社員一人ひとりの努力によって決まります。

たまた、なかなかのことは、世界共通の理念であり、人事がそれを推進するための役割を担っています。

それは、昨社員が仕事を進め、学ぶと学習、成長することです。社員の成長がお客様への価値を高め、その結果として会社が成長するのです。そこで、私は、日本IBMが学習する組織を推進することに決まっています。

学習する組織とは、ひとびとの能力を伸ばすことにも、結果としてコラボレーションすることによってできる仕組みをもち、2つの組織です。日本IBMが学習する組織とするために、人事部門としての役割を担い、今年の日本IBMグループ方針、「Think Again/ Think Ahead/ Think Big」を実現しています。

1. 個人の能力の向上
2. 身につけた個人能力の組織的活用
3. 能力開発を奨励するための人事制度の実現

私は、2005年人事変革スタートの年と位置づけ、さらなる変革の2005年を決定しています。6月までに構築を完了し、その後、みなさんとコラボレーションしていきます。社員の皆さんの成長への理解とご協力を期待しています。

Tatsuya Matsumoto
松本 達也

図1. 2005年 日本IBMグループ方針、日本IBM人事方針

学習する組織の三つの条件

次に、「学習する組織」への変革の条件についてご説明します(図2)。

第1の条件は、個人の能力向上を促進することです。社員一人ひとりの能力を高めていくことが、間違いなくお客様からの信頼の獲得につながります。ここでいう能力は、日本IBMグループの社員として全員に有してもらいべき基本的な能力と、担当するお客様の個別的で具体的な要望にきちんと応えられる専門的な

Requirement	1H Priorities
個人能力の向上	ロールモデル定義
	海外ラーニングプログラム拡充
	リーダーシップ開発 AMT
能力向上を促す人事制度	評価基準の明確化
	能力向上 お客様の成果 処遇向上の仕組み策定
	能力向上を讃える報奨制度
個人能力の組織化	コラボレーションの推進 ODWS/ One Team@IBM
	イノベーション推進 THINK Place
	CS/ES Advisor

図2. 学習する組織の条件

能力の2種類に分けられます。前者は、コンピテンシーの概念に近いものです。後者は、職種によって異なるマーケット能力です。マーケット能力は、社内基準ではなくマーケット基準で評価することが前提となります。特に、マーケットで求められている能力を適切に評価し、優秀な人材を引き付け、保持していくことが大切です。そのためには、個人の能力向上、キャリア開発を徹底的に支援する学習プログラム、キャリア開発を指南するアドバイザーやコーチなどの仕組みが必要です。

第2の条件は、一人ひとりの能力を組織的に活用することです。各自の能力が高くても、組織またはチームとして機能していなければ、ビジネスのトータルパフォーマンスは向上しません。では、どうすれば一人ひとりの社員の能力を組織的に活用できるのでしょうか。

知識には、データ化が可能な形式知と個人的な洞察・経験に基づく暗黙知の二つのタイプがあります。前者に関しては、メンバー各自が持っている知識やノウハウを徹底的に共有することが重要です。これは、データベースの共有化など狭義のナレッジマネジメントに当たるもので、日本IBMではペーパーレスを志向し、社内の情報のデータ化・共有化をいっそう推進しているところです。

後者の暗黙知に関して、その共有は社員同士のフェース・ツー・フェースが基本です。日本IBMでは、意図的にコミュニケーション、コラボレーション、コーチングを奨励するスペースを作るなどのオフィスの改革を進めています。決まったデスクを持たないフリーアドレスで、必要なときに最適な場所で(オンデマンドで)仕事をできるようになると、マネジャーがメンバーに会う機会が少なくなります。そこで、マネジャーは、自ら積極的かつ意図的に彼らと話す機会を設ける必要が出てきます。このように、ワークスタイルの変革は社員に意識変革を促し、結果として企業文化の変革につながっていきます。

「学習する組織」への三つ目の条件は、個人能力の向上、一人ひとりの能力の組織的活用を奨励する人事制度の設計です。キャリアのゴールとしてのロールモデルと、そこに至るロードマップ。能力を向上させ

てお客様の成功に貢献した社員が報いられる報酬制度。これらの実現に向けて、現在、改革の青写真を描いています。

さらに、新しい仕事にチャレンジする機会の提供や表彰プログラムなど、「学習する組織」への改革を支援する人事制度は多様です。今年から、社長賞の一つとしてES社長賞を新設しました。ES、つまり社員満足の向上に貢献したチームや個人を表彰するのですが、この賞を通じて、会社がどのような行動を大切に考えているのかといった情報を共有したいのです。お客様の満足度に関する賞はよく耳にしますが、社員の満足度に関する賞はユニークな試みだと自負しています。

以上、わたしが考える「学習する組織」の三つの条件です。

キャリアゴールを示すロールモデル定義

次に、学習する組織への具体的な取り組みについてご紹介します。まず、いかにして個人能力の向上をサポートしていくか。言い換えれば、社員の能力向上へのモチベーションをどのように喚起すればよいか。行き着いた答えは、キャリアゴールを示すロールモデルを定義し、そこに至るまでのロードマップを示し、ガイドすることです。

IBMではプロフェッショナル制度を導入し、ロールモデルをICP(IBM Certified Professional)という形で明確にしています。しかし、職種の中にはそれらが明確に定義されていないケースがあります。ゴールが見えにくいわけですから、社員の将来のキャリアをロールモデルと重ねて考えることができません。また定義はされているのですが、そこへ至るまでのロードマップが明確でない場合もあり、これも課題となっています。若手の社員は、自己実現や成長実感という点に、会社で働く価値を見いだしているようです。彼らのモチベーションを喚起するためには、キャリアパスについてストーリーをもって話すことが必要です。チームとして能力の向上をサポートし、自分の出したパフォーマンスが着実にキャリアに転化されているこ

とを示すことが、社員の自己実現や成長実感をもたらすのです。

働き方についてのロールモデルも示したいと考えています。例えば、日本IBMではダイバーシティーに力を入れています。ビジネスウーマンの働き方についてロールモデルを提唱したいと思います。日本IBMが事務局となって今年発足したJapan Women's Innovative Networkは、女性の活躍の場を広げるために研究・行動する機関です。既に、45の企業と54名の個人に参画をいただいております。毎月開催される定例会では、さまざまな課題について熱い議論が展開されています。わたし自身も、会合には積極的に出席しています。働く女性を勇気付けるためにも、女性のロールモデルを示し、本当の意味でのダイバーシティーを実現したいと考えています。

また、2004年6月に改正高齢者雇用安定法が成立しました。日本IBMは、能力によって雇用を保証しています。ですから、定年後も自己の能力をうまく活用して働き続けるロールモデルも考えられます。さらに、コンサルタント職では、個人事業主として業務委任契約を結ぶことも可能です。こういったように、多様化する働き方に応じたロールモデルを提示する必要があるかもしれません。

ロールモデルを定義することは、会社としてのメッセージを明確に示すことにもつながります。「日本IBMはこのような能力を有する人を求めています」といったビジネスサイドのメッセージに加え、「社員の能力向上を徹底的にサポートします」「あなたが出したパフォーマンスを評価し、感謝しています」など、社員を大切にしているというメッセージも打ち出していきます。先ほど紹介しましたES社長賞は、部下の能力向上や成長に大きく貢献したラインマネジャーを表彰するなど、会社の業績としては直接表れない活動も表彰の対象になります。ES社長賞に注目が集まれば、現場の雰囲気生き生きとしてくることでしょう。

ラインマネジャーの気付きを促す

近年のIBMの取り組みとして、組織の一員としての行動指針ともなる「価値観」に触れます。人間の行動は価値観によって変わります。IBMでは価値観を再発見するために、2003年7月に「バリューズジャム」というイントラネットフォーラムをワールドワイドで行い、価値観に関する議論を繰り広げました。そこで出された膨大な意見を集約し、IBMの会長であるパルミサーノ自らが発表したのがIBMers ValueというIBMの新しい価値観です(図3)。

この価値観を共有・実現し、かつ、チームの力を最大化するには、チームリーダーであるラインマネジャーやプロジェクトマネジャーのピープルマネジメント能力が不可欠です。中でもラインマネジャーの役割の重要性に注目し、今年から全ラインマネジャー1,950名に対して、1泊2日でピープルマネジメント能力の向上を目的としたAMT(Annual Management Training)を開始しました(図4)。

ピープルマネジメントには、これといった答えやテク

● お客様の成功
Dedication to every client's success.
(お客様の成功に全力を尽くす)

● イノベーション
Innovation that matters - for our company and for the world.
(わたしたち、そして世界に価値あるイノベーション)

● 信頼と責任
Trust and personal responsibility in all relationships.
(あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任)

図3. IBMers Value

目的
ラインマネジャーのPeople Management能力の向上 1. IBMers Value、日本IBMグループ方針についての理解を深める 2. ラインマネジャーに必要なCompetencyと役割を再確認する 3. People Management能力の研さんのための「気付き」を得る
対象
日本IBM / IBMグループ会社のラインマネジャー 2005年実施人数 1,950名
対象
・1泊2日の集合研修 ・1回30名×64クラス ・クロスファンクション、階層ミックス

図4. Annual Management Training

ニックは存在しません。その意味で、スキルのトレーニングというよりも、本人の「気付き」を促すことを前提としたカリキュラムになっています。具体的には、ケーススタディーを扱います。ピープルマネジメントの重要性や方法は、業種・業態に影響されません。「チームのメンバーの成長を通してこそ、リーダーは自己の成長を実感する」、このシンプルですが強いメッセージに気付いてもらいたいのです。参加者からは、「明日から最低でも1カ月に1回、30分ずつでもチームのメンバーとフェイス・ツー・フェイスで話すようにします」といった声が聞かれました。

このような研修は、後のフォローが大切です。参加者には研修の最後にこれからのコミットメントを書いてもらい、それを1カ月後に本人に送付し、研修での「気付き」を再確認してもらいます。この研修を通じて、自分のチームメンバーの顔つきが変わったとか、社員一人ひとりのパフォーマンスが向上したなどの経験をすれば、次のステップへの励みにもなります。

変革のリーダーシップを身に付ける

ラインマネジャーに期待される要素も変わってきました。従来は「決められたことを確実に実行すること」であり、管理者としていかにやり方を工夫し、管理し、生産性を向上させるかが会社からの期待であったと思います。今では、ラインマネジャーは管理者としての役割を超え、「新しい価値を創造する」という変革者の役割が求められています(図5)。

IBMでは2002年からオンデマンド・ビジネスを提唱

	マネジャー	リーダー
活動特性	決められたことを確実に実行する	新しい価値を創造する
期待される役割	管理者	変革者
特性	複製されたコピー	個性あるプロフェッショナル
人間関係	上司と部下	リーダーとプレイヤー
スタイル	指示と命令	信頼、納得と感動
人事の主眼	能力の適正配置	能力の最大発揮
行動特性	正しい方法で行う	正しいことを行う
求心力	ルールと評価	ミッションとビジョン

図5. マネジャーvs. リーダー

しています。今や、お客様それぞれのデマンドをいかに素早く感知し、魅力的なソリューションで応えることができるかが成功の鍵です。このオンデマンド・ビジネスの世界では、それぞれのラインの範囲内で収まる業務はだんだんと少なくなり、ラインを超えたコラボレーションによってお客様が抱える課題の解決に当たることが多くなります。自分がどこに属するか、上司が誰かということは、お客様から見れば関係ありません。むしろ、課題を解決するためには誰が最も適しているか、誰がリーダーまたは責任者としてこの課題の解決に取り組み、新しい価値を提供してくれるかという点にこそ、お客様は関心があるのです。

それでは、リーダーはどのような行動特性を備えている必要があるのでしょうか。IBMでは、それをリーダーシップコンピテンシーという形でまとめています。「コラボレーションの影響力」「組織の枠組みを超えた思考」「IBMの将来に対する情熱」など、全10項目が全世界共通の概念として定義されていますが、基本的には、IBMが変革を持続していくためにリーダーに何が求められているかが記されています。

マネジャーの要件は学んで習得できるものも多いのですが、変革のリーダーに求められるのは、こういった人間力とかEQ (Emotional Intelligence: 情動知能)といった、右脳にかかわる部分が大いだと思います。これは、経験を通して自分で気付く、あるいは師と仰ぐような人と出会い、ともに空間を共有することによって気付く以外に道はないといってもいいでしょう。IBMでは早い時期からメンターなどの制度を取り入れています。しかし、キャリアが深くなればなるほど、社内に師と成り得る人の絶対数が限られてきますから、社外やほかのジャンルの方から学ぶ機会をつくる必要があるのかもしれない。

リーダーはメッセージを発することが重要

変革のリーダーは、自らメッセージを出していくことが重要です。方向性を示し、目的地までメンバーやステークホルダーをモチベートし、リードしていく。メッセージが独り歩きしないように、ケアしなければなら

いかかもしれません。日本IBMでは、お客様とともにプロジェクトサイトで仕事をしたり、e-work制度などを利用した在宅勤務をしたりと場所の制約に縛られない働き方を奨励しており、これによってリーダーとメンバーが物理的に離れた場所で仕事をするケースも多くなってきています。普段はメールなどで頻りにコミュニケーションしているとはいえ、フェイス・ツー・フェイスで話す機会を意識的に設ける必要があります。そうした場で、リーダーにはビジネスの話にとどまらず、幅広いアイデアや事例について話してもらいたいと思います。メールや電話会議などハイテクの恩恵によって、企業効率は飛躍的に高まったのは事実です。しかし、それによってハイタッチの部分がなごりにされるようでは意味がありません。デジタル化を追求する一方で、アナログの世界もきちんと意識的に残す。ハイテクとハイタッチの共存が課題だと認識しています。

また、打ち出されるメッセージは、シンプルでクリアなものでなければなりません。会長のパルミサーノが来日した際も、IBMers Valueとオンデマンド・ビジネスに特化してメッセージを発していました。何回も何回も、聞いた人が完全に納得するまで繰り返しメッセージを打ち出す。また、キーワードも大切です。ひとことと言えるかどうか、それが力強いメッセージの条件の一つです。

「学習する組織」も、強くて分かりやすいメッセージだと自負しています。このキーワードが、人事のプログラムとして具体的に表れるようにしたいと考えています。そして、最終的には、IBMers Valueを実践する企業体になるために変革を継続していきます。

プロフェッショナルとロイヤルティ

会社にとっては人こそが重要な資産であり、個人の能力とそれを束ねる組織の能力が競争力の源泉です。企業とは、人をとどめて業となすと書きますが、文字通り優秀な人材を引き付け、動機付けし、保持することに成功した企業のみがお客様に成功をもたらし、結果として高い業績を挙げる企業になります。しかし、優秀な人材、つまり高い能力を有する人

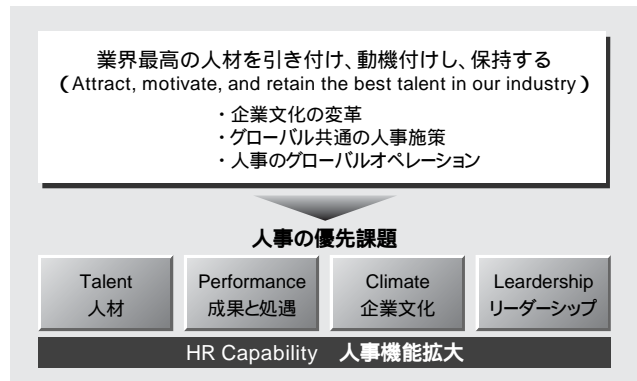


図6. 社員のロイヤルティと人事方針

材ほど流動化しやすいという現実の側面もあります。市場価値の高い、代替のきかない人材であればあるほど、どこの組織に属するかということに対して主体的に判断できる可能性が高くなるのです。

プロフェッショナルを目指している社員を組織にとどめるのは、処遇だけではありません。それには、価値観が共有でき、仕事が楽しく、自分の能力を最も高い水準で発揮できる企業であり続けることが重要です。ほかのどこよりも優れていて、働きがいがあり、何よりも自己実現や確かな成長実感を味わうことができる組織を目指して改革を推進していくことが必要です(図6)。

この環境にいれば自分にとってプラスだとか、あの人と一緒に仕事をすると楽しくなるといった感覚が、組織へのロイヤルティに結び付く時代です。ロイヤルティの発生の仕方が、以前とは違ってきているようです。ハイテクの世界において、同じ時間や経験を共有するといったハイタッチの概念を人事制度にビルトインし、社員の意欲を刺激する環境をつくり出すこと。これが人材育成の眼目であると実感しています。