

組織活性化 6つのエピソード

人同士・組織同士のつながりを現場検証せよ

#7 episode⑥ トップと現場の連続

PMIコンサルティング株式会社 杉本 智哉 (監修:PMIコンサルティング 代表取締役社長 辰井伸洋)

#1	prologue 組織を活性化させるために
#2	episode① 自社と他社の統合
#3	episode② 上司と部下の整合
#4	episode③ 本社と現場の連携
#5	episode④ 顧客理解力の向上
#6	episode⑤ ナレッジの共有
#7	episode⑥ トップと現場の連続

トップと現場の連続の定義

トップが企業のさらなる成長を目指してビジョンや経営目標を掲げ、その実現に向けた戦略を策定し現場に落とし込むというのは、極めて一般的な経営手法である。しかし、示されたビジョンに向けて現場が意欲的に対応する企業は稀で、むしろ現場が動かずにビジョンを達成できていない企業のほうが多い。

コンサルティングの現場で目の当たりにする典型的な例は、ビジョンが示されても、現場では何をどのように変えていけばよいのか、なぜ変えなくてはいけないかを実感することができないため、ビジョン達成に向けた組織的な取り組みに発展しないケースである。理由は個々の企業によって違いはあるものの、現場の反応は同じだ。

本稿では、トップが掲げたビジョンの達成に向けて、現場が呼応して戦略を立案し実行できている状態のことを、「トップと現場の連続」と定義し、組織活性化との関連性を解説し、本連載を締めくくりたい。

事例企業の成功エピソード

トップと現場の連続を成功させる要因は、どこにあるのだろうか。それを知る上でファーストリテイリング社の事例が示唆に富んでいる。

◆ビジョンの達成に向けた意識改革

ファーストリテイリング社が2000年から掲げていたビジョンは、「売上高1兆円の企業にする」というものであった。しかし、2005年に柳井氏が社長復帰する前の同社は、フリース販売に頼りきっており、チャレンジ精神を失った“大企業病”に陥っていた。この状態では、売上高1兆円企業の実現は不可能であると悟り、柳井氏自ら社長復帰を決断し、直ちに社内の意識改革に着手した。自身が掲げたビジョンを実現するためには社内の意識改革は不可欠であった。

◆社内の意識改革を支えた施策

社内の意識改革は、同社の人材育成制度に支えられたといっても過言ではない。具体的には、「ユニクロ大学の設置」や「人事考課制度の構築」などにより、チャレンジングな企業風土と人材づくりが行われている。

ユニクロ大学の目的は、トップの掲げた方針を実行できる役員・部長・店長を育て上げることである。この目的を達成するために、ユニクロ大学での学び (Off-JT) を現場で活かすためのOJTと連続させている。現場でのOJTを通して、ユニクロ大学の学びを現場で実践できるレベルまで体得させるようになっているのだ。さらに、カリキュラムを進めるためには、OJTの成果確認を必須条件にするなどの工夫を施している。こうして、トップの方針を受け継ぎ、実践できる役員・部長・店長が育ち、そのような人材を通して末端のアルバイトにまでトップの方針が浸透しているのだ。

加えて、社員はトップの掲げる経営目標の実現に向けた成果を、四半期毎の人事考課で報告することが求められる。そのため、社員は3ヵ月間で成果を上げるために必死になるのだ。評価が悪ければ、賞与が低くなるだけでなく、現在のポストにも残れない可能性もある。全社員がトップの掲げるビジョン実現に向けた成果を上げるために、自発的に考える仕組みになっているのである。



杉本智哉（すぎもと ともや）PMIコンサルティング株式会社 シニア・コンサルタント
1981年生まれ。東京工業大学大学院総理工学専攻卒業後、フューチャーアーキテクトを経て現職。様々な業種の企業に対して、戦略立案・組織改革・人材育成領域での幅広いコンサルティング経験を持つ。「人」を基軸にした、人材、組織、マーケティングのコンサルティングに従事している。

◆意識改革の成功要因

＜制度を根付かせる徹底した運用＞

同社では、これらの仕組みを改善させながら継続的に運用しており、ユニクロ大学では、トップの方針に従って、プログラムを追加・変更している。2006年には、役員・部長クラスを対象とした「変革リーダー養成プログラム」や「上司の意識行動改革プログラム」が追加されている。

人事考課では、社員が評価に納得し、さらなる成長に向けてやる気を出すような運用を重視し、社員を適正に評価するために、毎回の人事考課当たり4～5回の役員会が開かれる。また、評価の結果は、理由も含めて一人当たり約30分の面談で社員にフィードバックされている。

このように同社では、ユニクロ大学や独自の人事考課制度などの仕組みを作り、それらを改善しつつ定着させることで、社員がトップの方針を理解・共感し、その実行に向けて全力を注ぐ構図が出来上がっている。

＜トップ自らによる現場確認＞

また、トップ自身の方針を現場に理解・共感させるために、自ら現場に出て商品開発、商品の並べ方、接客方法など細部にわたり、自身の求める姿を見せるなど、トップの方針をしっかりと現場に伝達する努力も惜しんでいない。このようにして、自身が定めたビジョンに向けて成果を上げる現場を

作り上げてきたのである。

結果として、同社は“大企業病”を払拭し、2005年に4,500億円だった売上が、2010年には8,000億円を突破し、「2020年までに売上5兆円、営業利益1兆円の企業にする」という新たな経営目標を掲げるほどにまで成長した。

トップと現場の連続への課題

上述したファーストリテイリング社の事例から、トップと現場の連続には、以下の4つの課題をクリアする必要があるといえる。

- ①トップが企業の目指すビジョン（経営目標）を掲げる
- ②トップの期待する現場組織に変革するための仕組みを作る
- ③②の仕組みを改善しつつ徹底して運用する
- ④②③に加えて、トップ自ら現場に顔を出し、自身の方針を現場に伝える

冒頭でも述べたように、企業が目指すビジョンを掲げている企業は多いだろう。しかし、それを実現できる現場を作り上げるための仕組みを作り、徹底的に運用している企業は少ない。トップの方針を受け継ぎ、トップのビジョンに向かって戦略を実行する組織に変革するための仕組みを作り、それを徹底して運用することこそが必要である。その結果、成長した社員たちが、その仕組みをさらに進化させ、トップの方針を現場に浸透させていくのである。

また、トップ自身の目で現場が期待通りの動きをしているかを確認することも重要だ。そうすることによって、本社組織からの報告と、現場の状況との違いを把握でき、正しい状況把握の下で次の施策を検討できるのだ。

トップと現場の連続には、先述した①～④が必要になる。これらは、それぞれ弊社が定義する組織活性化の土壌である「1：理念（ビジョン）」「2：経営システム」「3：経営システムの運用・管理」「4：意欲的に取り組む人材」と対応している。つまり、トップと現場の連続を目指すことは、組織活性化にもつながるのである。

トップが掲げたビジョンの実現に向かって戦略を実行する現場組織では、社員がトップのビジョンを実現することに求心し、それを実現するために自発的に考え団結する。このことは、組織が活性化するために必要な条件である「目的の共有」「主体性・自発性の発揮」「協働の実践」が備わっていると見える。

仮に読者企業が、トップの示すビジョンに向かって思った通りの成長を実現できていないのであれば、本稿で挙げた課題をクリアできているか確認してみたい。多くの組織がトップと現場の連続をはじめ、本連載で検証してきた6つの“つながり”を強化して、組織活性化に成功することを期待してやまない。