

第4回 変化対応力を高める レジリエンス経営（後編）



青嶋 稔

CONTENTS

- I 日本企業の変化対応力の弱さ（前編）
- II 先進企業事例
- III レジリエンス経営の実現に向けて

要約

- 1 （前編）日本企業は変化対応力が弱い。過去の成功体験に強く依存しているため、VUCA（Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity）と呼ばれる環境変化が激しい現在においては、環境変化への対応力に大きな課題がある。日本企業に変化対応力のない理由として、①経路依存性の強さ、②同質性に基づく組織マネジメント、③現状の積み上げに基づく中期経営計画、④PDCAの弊害、⑤変化に対応できない中間管理職、が挙げられる。
- 2 変化対応力を強めている先進企業の事例として、①ユニ・チャームのシナリオプランニングとOODA-Loop、②キリンホールディングスのダイバーシティ経営と未来シナリオ（ここまで前編）、（ここから後編）③サントリーホールディングスのダイバーシティ経営、④サイボウズの自立分散型組織、について述べる。
- 3 レジリエンス経営を高めるには、①ダイバーシティ&インクルージョンの推進、②シナリオプランニングによる未来のシナリオの作成、③OODA-Loopによる変化への対応力の増強、④自立分散型組織の構築、が考えられる。

II 先進企業事例

(同章1、2節については前編参照のこと)

3 | サントリーホールディングスのダイバーシティ経営

(1) 企業概要

サントリーホールディングスは、ウイスキー、ビール、ワインなどの酒類、清涼飲料、健康食品の製造販売などを行う企業グループである。

(2) ダイバーシティ経営

2011年、サントリーホールディングス人事本部にダイバーシティ推進室が設立された。ダイバーシティ（多様性）に取り組むきっかけは、グローバル化への転換である。09年、同社がホールディングス体制に移行し、傘下の事業がそれぞれの事業環境や市場環境に適応した上で事業を成長させていくには、グローバル化が必須の課題であった。

09年から10年にかけて、グローバル化に大きく舵を切るとともにダイバーシティ経営を強化することとなった。グローバル化を進めるには、性別、国籍・文化、ハンディキャップ、年齢という4つのポイントにおいて機会を均等にして、今まで以上にダイバーシティを受容できる組織を目指すことを決断した。

09年のオレンジナ・シュウェップス・グループ、14年のビームの買収などを経て、グループ社員の国籍は約半分が海外となり、グローバル化が著しく進んでいたことも大きな要因である。

(3) 取り組み経緯

サントリーホールディングスでは、2013年4月から定年を65歳に引き上げた。来たるべき日本の高齢化社会に備えてシニア層も活躍できる基盤を整え、再雇用ではなく、定年延長に踏み切ったのである。また、もともとは年間採用人数全体の1割程度であった中途採用を2割程度まで引き上げている。こうした活動から、エンゲージメントサーベイ（従業員満足度調査）には、「生き生きしたシニアを見て会社を誇りに思う」といった、ダイバーシティを進める企業に賛同を示す声が増えている。

さらに15年から、知的障がい者雇用を開始。18年には、特例子会社という枠組みではなく、グループの機能会社であるサントリーブизнесシステムの一部署、コラボレイティブセンターで、多くの社員と同様にオープンなオフィスで働き、社内メール便の配達・収集をはじめ、さまざまな部署から依頼された業務に従事している。知的障がいをもった社員が元気に挨拶をすることにより、他の社員が自然と挨拶を返すなど、単に仕事で助けられるだけでなく、組織全体の風土を変えることにも大きく寄与している。

LGBTQについては社内でセミナーを開き、LGBTQの人々と接する際のコミュニケーションのあり方を従業員が学ぶ場を設けている。そのことで、知らず知らずのうちに相手を傷つけてしまうといったことも少なくなったという。

また、海外各社のHR部門トップとのミーティングを月に一度開催し、グローバル共通のテーマについて議論している。その中で、ダイバーシティ&インクルージョンにおける

重要課題の取り組み状況についても共有・連携しながら進めている。

(4) 効果

国内では、一人一人に平等な機会があり、成果を出した者がチャンスを獲得できる健全な競争環境を整備することにより、サントリーホールディングスとサントリー食品インターナショナルにおいて、2030年に女性管理職比率を30%にすることを目指している。

管理職一步手前の女性従業員に対する社外セミナーへの派遣、異業種交流によるチャレンジ意欲の向上、営業部門では「新世代エイジカレッジ」という異業種研修を通じて、経営層への提言を行うなど、ストレッチングな機会による意識・考動変革を推進している。

また、産休前ガイダンスや育休後フォローアップセミナーを開催し、業務への高い意識を醸成して職場復帰後の早期フルモード化を推進するとともに、「つなぎベビーシッター

制度」などによる保育園に入園できなかった場合のサポートや、復職後の「緊急時・病時ベビーシッター制度」によって費用の一部を会社が負担するなど、育児と仕事の両立支援にも積極的に取り組んでいる。

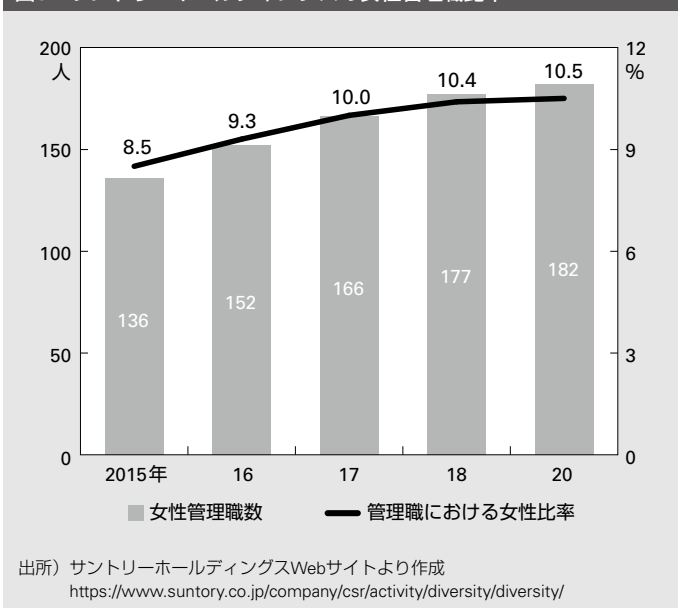
さらに、全女性リーダーを対象としてコミュニティを形成し、女性リーダーフォーラムの開催、女性リーダー幹事団による現場目線での自発的ダイバーシティ推進活動など、グループ全体での女性活躍支援を推進している。その成果として、女性管理職比率は18年には10.4%まで高まっている（図8）。

一方、海外では既に女性管理職比率は30%を超えており、日本は遅れているが、30代前半より若い層では女性従業員比率が高まっていることから、あと10年経過すれば経営層の女性比率も上がると考えられる。

障がい者雇用においては、20年にコラボレイティブセンターに仕事を引き受けてもらったことで生み出した時間は3.6万時間に及んでいる。そして、その丁寧な取り組み方が従来の社員に仕事の原点を思い出させるなど、多くの気づきを与えているという。

グローバル各社のエンゲージメントサーベイでは、サントリーグループの価値観に対する共感が非常に高いという結果が出ている。同社のダイバーシティ推進は、「やってみなはれ」というサントリーグループのチャレンジする風土、企業価値の浸透と一体となっている。当初、この価値観を広めるため「Go for it」という英訳を用意していたが、グループ各社のこれまでのチャレンジやその企業風土を理解するに伴い、「Yatte Minahare」と日本語のまま浸透している。また、「利益三分主義」は事業で得た利益を社会への貢献

図8 サントリーホールディングスの女性管理職比率



に役立てようという価値観で、グローバル各社の社員から高く支持されている。こうした価値観を浸透させることは、人材のダイバーシティを推し進める中で大きなバックボーンとなっている。

(5) 今後の課題

今後の課題は日本の組織におけるダイバーシティの進化であることは先に述べた。海外の組織と比較するとまだ遅れをとっている。状況を改善するためにも、サントリーホールディングスは、2021年にグローバル共通の方針・ビジョンの策定を目指している。地域によるダイバーシティ&インクルージョンについての異なる課題を理解した上で、共通のビジョンを策定し、それぞれの地域における課題解決の推進力を強化することを目指している。

4 | サイボウズの自立分散型組織

(1) 企業概要

サイボウズは、チーム・コラボレーションを支援するツールを開発・提供している企業である。グローバルに拠点を持つ企業や公共

団体などの大規模チームから、企業間プロジェクト、ボランティアなどの小規模チームまで、幅広い顧客をユーザーとしている。近年はソフトウェアのライセンス販売に加え、サーバーやセキュリティなどの運用環境も提供するクラウドサービスを提供している。

(2) 組織風土改革と

「100人100通りの人事制度」

サイボウズは、2005年に離職率が高まったことをきっかけに組織改革を推進している。これは05～06年にかけて行った多数の企業買収とその統合の失敗に大きく起因している。05年に離職率が28%にまで高まるという状況に直面し、青野慶久社長は従業員一人一人の考え方に耳を傾けようと決意した。そして同社が目指したのは、ヒエラルキー型組織ではなく、雇用形態や立場に関係なく、ビジョンに強く共感する人々が強く束ねられているという組織である（図9）。

このような組織にするために同社が必要と考えたのは、人事評価や育児休暇などの制度、「kintone（キントーン）」のような情報

図9 サイボウズが目指す組織の形

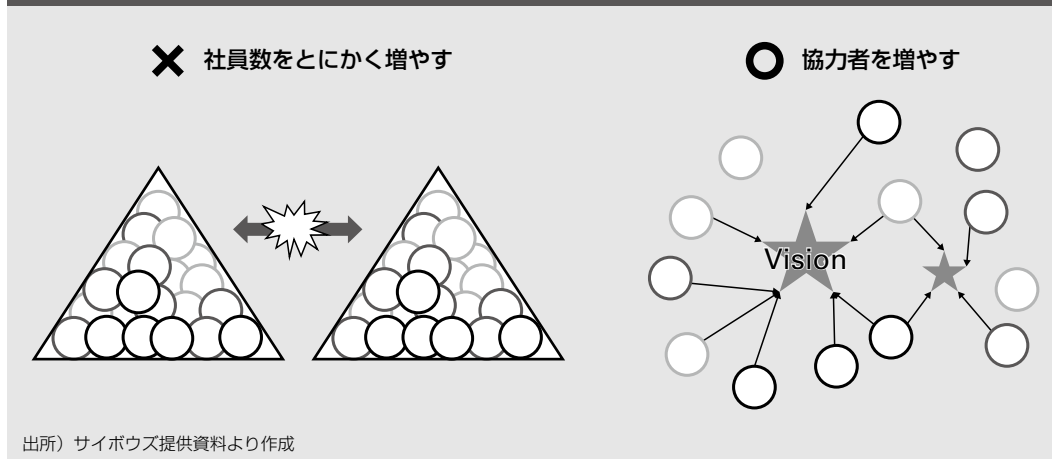
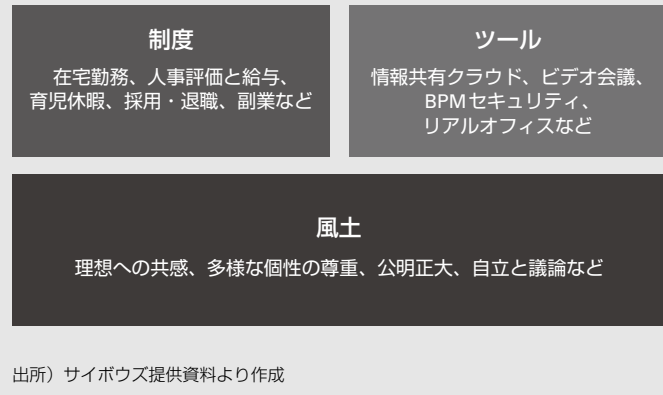


図10 サイボウズにおける会社を変えるために必要な3つの要素

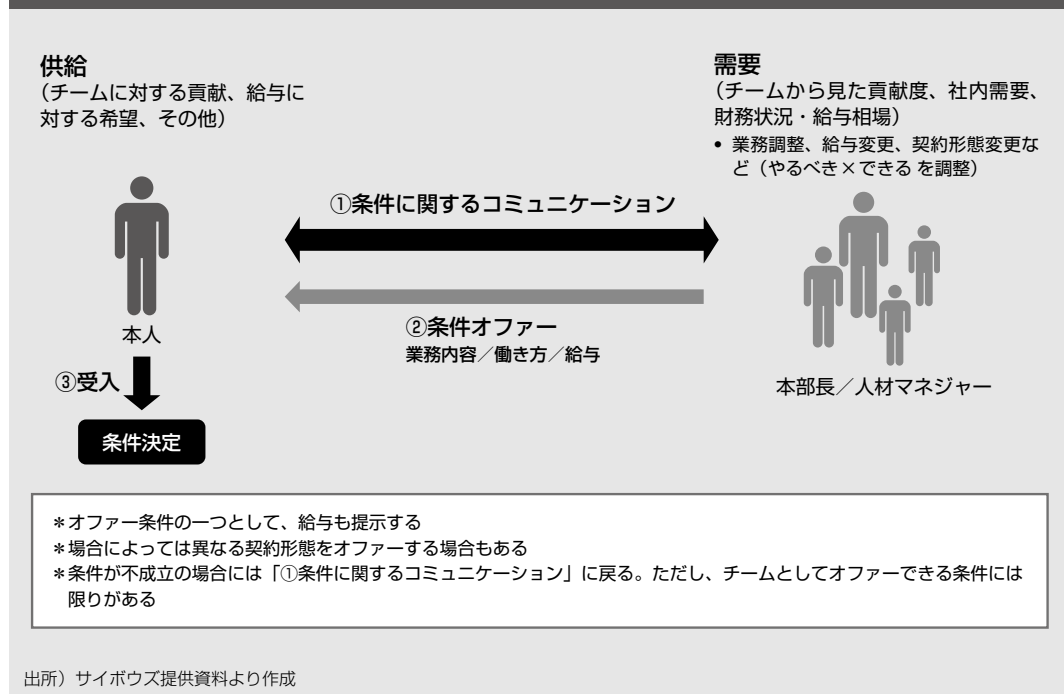


共有クラウド、セキュリティなどのツール、そして理想への共感、多様な個性の尊重をする風土である。マサチューセッツ工科大学ダニエル・キム教授が提唱した「組織の成功循環モデル」にあるように、結果にこだわりすぎると、そこにいる人たちの人間関係がギスギスし、疎遠になり、質が下がってしまう。

人間関係の質が下がると思考の質も行動の質も下がるので、いい結果が出なくなる。同社は結果から始めるのではなく、まず結果に関係する人たちの人間関係の質を上げて、言いにくいことを言える環境をつくり、議論と思考、行動の質を上げて継続的に結果を出せる組織になろうとした(図10)。

06年から「100人100通り」の働き方として、多様な個性を尊重する企業文化の構築に取り組み、残業なし、短時間勤務、週3日勤務など、働き方を選択できるほか、都合に合わせて働く場所と時間を選ぶことができるウルトラワーク、最大6年の育児休暇、副業の自由化(誰でも会社に断ることなく副業が可能)、退社しても再入社できる育自分休暇といった仕組みを構築している。同社のこうした「100人100通りの人事制度」において、特に重要な改革が評価制度改革である。

図11 サイボウズの給与評価の決定プロセス



まず、給与テーブル制度を廃止し、給与は本人の希望（供給側）と同社からのオファー（需要側）とのバランスで決まる仕組みに変更した。オファー金額はスキルや属性が社外の人材市場でどのように評価されるのかを参照し、給与相場を参考に、「社内的価値」で決定している。社内的価値は貢献度が強く影響する。貢献度は「信頼度×働き方」で評価され、信頼度は「スキル×覚悟」で評価する（図11）。

スキルは本人の努力に連動するものと定義し、覚悟は「公明正大であるか」「理想への共感が高いか」が問われる。覚悟は努力とは関係なく、本人の選択によって今すぐに実行できるものと定義されている。自ら選択した行動や姿勢に応じて信頼度が変わるというものである。信頼度×働き方による貢献度のほかに、「抜けられたら困る」という人についてはプレミアムがつくような「社内需給」などを加味して、社内的価値を算出している。

(3) 開発本部に管理職不在という組織

サイボウズでは、こうした組織風土改革を推進する中で管理職（マネジャー）が不在になる例も出てきている。同社開発本部では、プログラマーや品質保証、デザイナーといった職種と拠点で分ける部署を解体している。従前の組織では、「西日本開発部」「東京品質保証部」などの各部署からメンバーを各プロダクトチームにアサインしていた。これを各拠点に紐づいた部署を解体し、プロダクトチームから部長をなくしてしまったのである。

そもそもこれは、管理職の数が足りないということから始まったものである。開発本部がヒアリングを重ねているうちに、さまざま

な問題点が浮上してきた。たとえば、場所は違っても取り組むプロダクトや評価基準は一緒であるが、管理職は各拠点にいるため、拠点によって評価者や評価のポイントが異なるという問題があった。そのため、拠点ごとではなく組織形態を変えることを考え、たとえば、同じプロダクトに携わるスタッフは同じ部署にしてはどうかという意見が多く出た。さらには、開発するチームは、「早くつくりたい」、デザインするチームは「美しくつくりたい」、品質保証をするチームは「バグが出ないものをつくりたい」、運用するチームは「SLO（Service Level Objective：提供するサービスのレベルや品質に関する目標）を達成したい」と考えるものである。それぞれの目的の違いによる齟齬が生じてしまうため、各職種が連携してプロダクトのユーザー価値を最大化することを目的と考え、同じプロダクトに携わる人々の所属部署を同一にしたのである（図12、13）。

従来、管理職が行っていた承認作業は分散して承認をしている。たとえば、休暇の承認は「あみだ」で決めるなどである。予算については本部長に権限があり、その使い方をオープンにすることでそれぞれのチームがお互いの使い方についてフィードバックをもらえる仕組みの構築を推進している。管理職がそれぞれどのような業務をしているのかを書き出して、委任できる先を整理した。キャリア採用や承認作業は各チーム、新卒採用や給与評価は組織運営チームへと委任することにした。もともとの管理職はこの組織運用チームに属することとなった。

1on1などのメンタリングは、各メンバーがどのメンバーとも自由にできる体制をつく

図12 サイボウス開発本部の組織図（改革前）

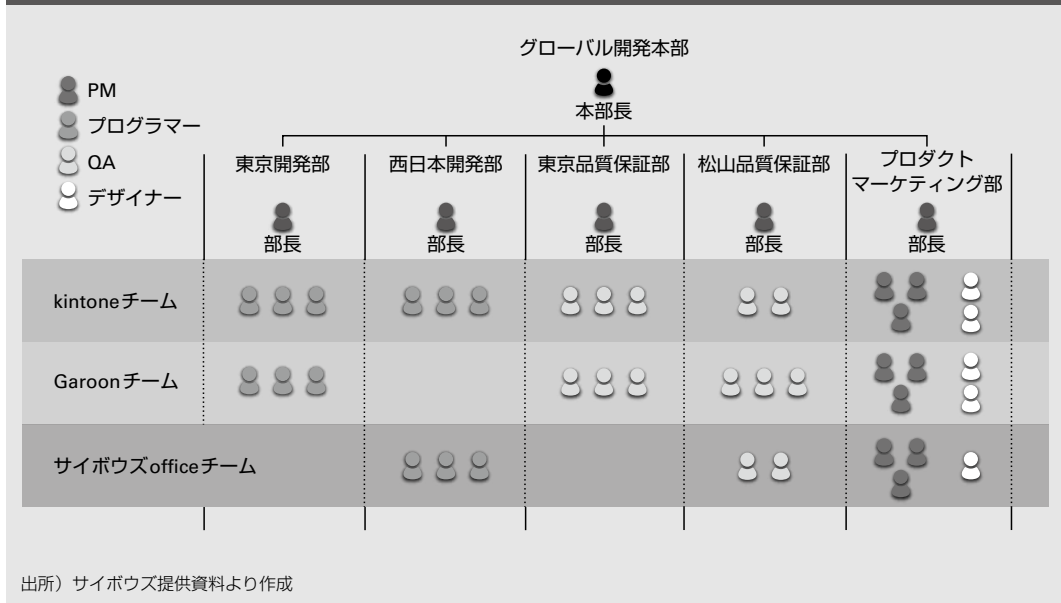
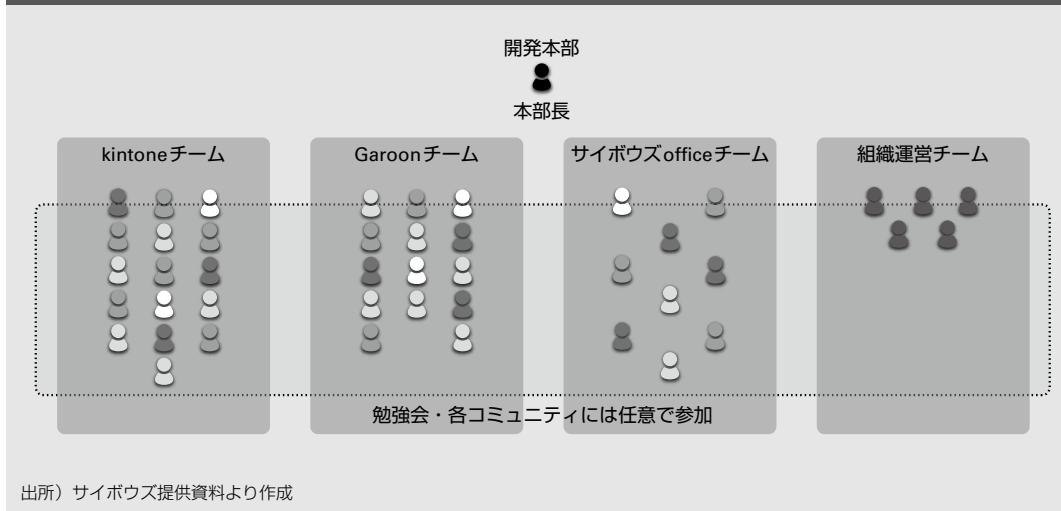


図13 サイボウス開発本部の組織図（改革後）



った。特定のプロダクトに属さず、すべてのプロダクトチームを支援するチームを用意している。アジャイルコーチチームや生産性向上チーム、フロントエンドチームなどが該当する。また、管理職による人材育成は、ある分野についてのコミュニティを用意して、関心がある分野や伸ばしたいスキル・経験にま

つわるコミュニティに参加するという形をとっている。そもそも、一人一人の従業員が自立して成長する意欲を持ち、自分から手を挙げることを前提としているからである。

同社がこのような組織改革に取り組んだ際のポイントとして、①理念による求心力、②公明正大と自立、③アジャイル型人事組織、

の3点がある。

①理念による求心力

サイボウズは、企業理念として「チームワークあふれる社会を創る」、文化として「理想への共感」「公明正大」「多様な個性を尊重」「自立と議論」を掲げているが、従業員の理念に対する共感度が非常に高い。人材の採用に際しても理念に対する共感を徹底的に求めている。

同社では、さまざまな意思決定において企業理念に立ち返ることとしている。極端に言えば鉛筆1本の購入も、「それは『チームワークあふれる社会を創る』ことに寄与するか」を考えるとという。新規採用の際も企業理念との関係性を徹底的に議論する。

同社には「フラスコ理論」という考え方がある。フラスコの中ではバラバラでも出口ではしっかりと一つの方向に絞られる。さまざまな従業員が集まり、100人100通りの考え方があったとしても、目指す方向が同じであれば組織としてまとめることができるという考え方である。また、フラスコをかき混ぜることで多様な人材による化学反応が起き、新しいアイデアが誘発されるということである。

この考え方は多くの日本企業とは対照的である。日本企業では多種多様な人材を同じルールの中に入れることで個性をなくす。終身雇用や年功序列といったルールの下、同じような昇進ルート、似たような人材集約が進む。化学反応を起こさせないことで、組織としてコンセンサスを取りやすくしているのである。結果、イノベーションは起きにくくなっている。

②公明正大と自立

多様な人材が化学反応を起こすために欠かせないのが、「公明正大」と「自立」である。「公明正大」は嘘をつかないことと情報を隠さないことであり、サイボウズでは情報開示を徹底している。経営会議は録画されており、議事録も全従業員にオープンにしているため、その内容は誰でも見ることができる。何か意見があれば言明することもできる。フラスコ理論を支えているのはこうした公明正大さにある。

これは従業員の身に立ち返れば、嘘をつくことも情報を隠すこともできないということの意味する。もちろんインサイダー情報やプライバシーに関する情報は含まないが、同社の経営、あるいは各チームの活動状況は、すべてオープンに共有されているのである。

もう一つ大事にしているのが「自立」である。多様な人材が集まっても、各個人が自分事として考え、主体的に行動しなければフラスコ理論における化学反応は発生しない。それぞれの従業員が自立するということは、自分がどのような仕事をしたいかを考えるということである。そのため、同社には会社都合のローテーションがない。自分自身でどのような仕事をしたいのかを考え、それを発信しなければいけない。

かたや、ローテーションの代わりに、同社には体験入部という制度がある。数週間から3カ月程度の体験入部を通して、やりたい仕事を見つけることを求めている。社内副業も多く行われている。

こうした従業員の異動希望と異動の決定については、「Myキャリア」という同社のクラウドシステムや、kintone上のアプリで行わ

れている。「どんな部署に行きたいか」「どれくらいやりたいか」「どんなことをしたいか」「いつ行きたいか」を入力できるようになっており、「いつ行きたいか」については、1年以内・3年以内・いつか、から選択ができるようになってきている。このアプリは全社公開となっており、誰がどの部署で働きたいかという情報は誰でも閲覧できるようになっている。「1年以内にぜひやりたい」など強い異動要望が出た場合は、緊急案件として関係するマネジャーと人事部門の担当者が集まり、異動をすぐに実現できるかについての会議を開く。そしてその結果は、異動の実現の可否にかかわらず、必ず本人にフィードバックされる。

さらに同社では、全従業員が給与交渉ができるようになってほしいと考えている。従業員はそれぞれが自立して市場価値を高め、チームに貢献することを目指し、その成果をもって会社と給与交渉をしてほしいと考えている^{文献5}。

③アジャイル型人事組織

サイボウズがこのような企業風土であるのは、アジャイル型人事組織によるところが大きい。きちんと担当を決めて綿密な計画を練るというより、「まずはやってみる」「早く実行して改善する」ことを大事にしている。これは変化に対して慎重な従来の日本企業における人事組織とは対照的である。

同社は、今では当たり前となっているリモートワークにもいち早く取り組み、2010年8月から翌11年3月に在宅勤務の試験導入をしている。その際、「成果の判断」「勤務時間や働き方の管理」「コミュニケーションコストの増加」「情報漏洩のリスク」「モラルの低下」など、業務効率の低下が懸念として上がった。最初は、「在宅勤務制度（仮）」という仮付きの状態からはじめ、早い段階で課題を抽出していった。綿密にプランを立てるとその分、懸念事項も出て物事が進まなくなる。それよりも同社では、まず運用してみて課題を炙り出し、それをアップデートして改善することを重んじている。

同社人事部門では、既存のやり方にとらわれないことを大事にしている。常に変化する覚悟を持ち、自分たちでやりたいことを実現するために簡単に運用できるツールとしてkintoneを活用している。このように、外部の情報システムに頼らずに自分たちのつくりたいシステムをつくり、新しい取り組みを始めているのである（図14）。

(4) 効果と課題

サイボウズが取り組んだ組織改革、人事制度改革の効果ははっきりと表れている。たとえば2005年に28%だった離職率が20年度では

図14 ウォーターフォール型人事からアジャイル型人事へ

■ウォーターフォール型人事

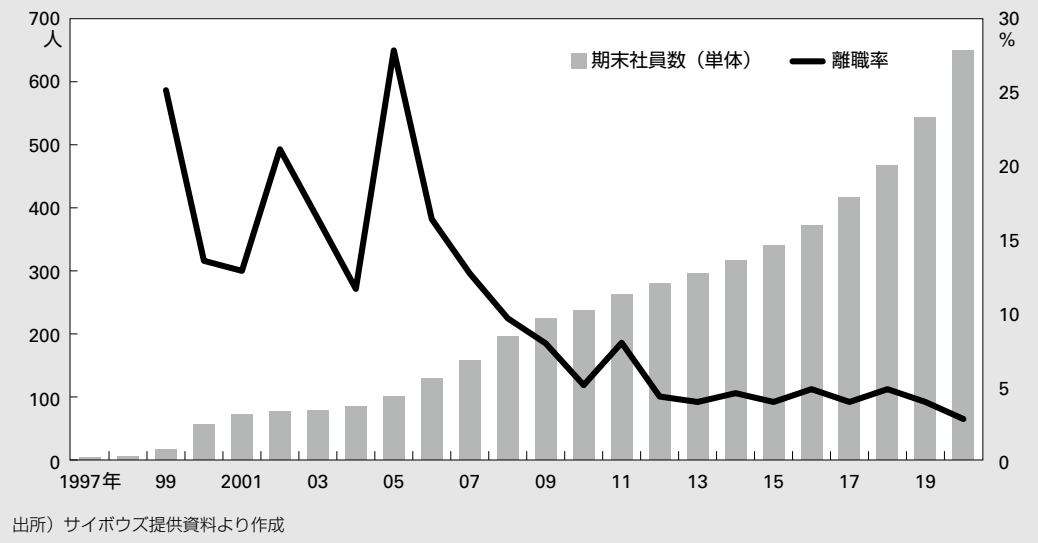
- 担当を決めて綿密な計画を練って実行
- たとえば組織変更は決まったタイミングで実施する
- 相談は週一回の定例ミーティングでまとめて
- 属人化

■アジャイル型人事

- まずやってみる、高速に実験して学習する
- みんなで協力・相談は随時する
- 相談は随時、オンラインとオフラインをうまく使う
- チームで対応

出所) サイボウズ提供資料より作成

図15 サイボウズの期末社員数（単体）と離職率の推移



3%前後まで下がっている（図15）。

同社は企業としての成長に伴い、常に課題に直面している。いわゆる大企業病になるリスクとも背中合わせである。その中で、従業員一人一人が感じた課題を表明し、アジャイル型人事組織で仕組みや制度を試行している。その意味では、同社にとって完成形はなく、さまざまな変化を試し続けることで、組織としてはダイバーシティの受容度がより高く、従業員としては一人一人の潜在力を引き出せる組織を目指すことで、環境変化への対応力を増している。

Ⅲ レジリエンス経営の実現に向けて

レジリエンス経営を高めるには、①ダイバーシティ&インクルージョンの推進、②シナリオプランニングによる未来シナリオの作成、③OODA-Loopによる変化への対応力の増強、④自立分散型組織の構築がある。

1 | ダイバーシティ&インクルージョンの推進

VUCA（Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity）といわれる変化が激しい時代には、企業は、ダイバーシティをインクルージョン（包摂）し、性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、社会的地位、障がいの有無、性的指向、価値観、働き方などの多様性を尊重し、認め合うことでともに成長し、その能力を発揮できる組織風土が必要となっている。こうした考え方をダイバーシティ&インクルージョンという。

ダイバーシティを高めるには、まず、意見を受け入れる組織でなければならない。そのためには、入社の際や国籍など、さまざまなバックグラウンドを持つ人々と議論し、結論を導き出す習慣をつけておきたい。日本企業でダイバーシティというと、とかく表層にとどまりがちだが、より深層的な取り組みと進化していかなければならない。表層的なダイバーシティは、性別、年齢、人種、民族、

障がいなどで識別できるものである。これに対して深層的なダイバーシティは、思想、宗教、趣味、職歴、性的指向も含まれてくる。ダイバーシティとは本来、多様な考え方を受け入れるということであり、女性リーダーや外国人役員の数を増やすということにはとどまらない。

自分と異なる意見を持つ人々と積極的に議論し、結論を出すというのはとてもタフなことである。意見の振れ幅が大きくなれば、それだけ結論を出すことも難しくなる。しかしながら、これからの日本企業はそれができるようにならなければ、さまざまな才能や能力を持った人材が集まってこないだろう。

身近なところでは、現在、多くの日本企業で中途採用を行っているが、彼らのスキルや経験をうまく生かし切れている企業は少ない。なぜならば、企業側が自分たちの考え方を変えない傾向があることと、新卒入社組を中心にキャリアパスが形成されているからである。スキルを評価する仕組みがないのである。

日本企業が直面している課題は、異なるスキルや経験を持った人々が集まらないと解決できない問題が多い。カーボンニュートラルなどの環境対応、米中関係などの貿易摩擦、LGBTQといった消費者の多様化、グローバル化に伴う市場の変化など、実に多岐にわたる。だからこそ、さまざまな角度から意見が言える人、経験や知識がある人が集まり、意見を戦わせ、意思決定ができる組織にならないといけない。

そのためには、意見を自由にぶつけ合い、尊重し合う組織風土づくりを日頃から進めておく必要がある。パーパスの議論や業務標準

の策定については、日本のみで決めるのではなく、海外拠点も巻きこんで意見をまとめていくことを習慣づけておきたいところである。人事や情報システムなど、グローバルなプロセス標準をつくるためにさまざまな地域の人々が集まり、議論しつつ進めていくような会議も非常に有効な方法である。

日本企業がさまざまな業務についてガバナンスをかけてこれなかったのは、日本本社が海外の地域の人々と議論し、方向性を見いだすことができなかったからである。多様性のある組織にするためには、それぞれの人材がいかに能力を発揮できる環境を用意できるか、また、それをうまく循環させられる組織にできるかが重要である。

キリンホールディングスが実施したように、子育てをしながら働く女性の境遇を経験し、相手の立場を尊重できることは、ダイバーシティの基本的な考え方を育むために有効である。企業が意思決定をする際、どのようなメンバーで議論が行われたかも、今後ますますポイントになってくるであろう。

2 | シナリオプランニングによる 未来シナリオの作成

ユニ・チャームやキリンホールディングスが実施しているように、リスク対応力を強化するには未来シナリオの作成が必要となる。企業はさまざまな領域の専門家と接点を持ち、市場の変化に関するメガトレンドを把握していく。どういったメガトレンドをターゲットに据えるかについては、外部有識者なども交え議論することも有効な方法である。

メガトレンドの把握を通じて、複数の未来シナリオを構想する中で、自社にとって望ま

しいシナリオもそうではないシナリオもつくられるであろう。それぞれ異なるシナリオを想定しておけば、大きな市場環境の変化が起きた場合、社内でコンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）として準備しておくこともできる。また、この未来シナリオの作成に関しては、ダイバーシティを重んじたメンバー構成をすることが望ましい。前述したような深層的なダイバーシティでのシナリオプランニングが求められる。

作成した未来シナリオについては、定期的なさまざまな領域について外部有識者と意見交換し、モニタリングしながらブラッシュアップしていく。キリンホールディングスが行ったように、各事業部門など社内でのワークショップを行い、市場環境の変化をより中長期に俯瞰した形で議論することで、事業を推進する人々の視野を広げ、想定できる市場の変化の幅を広げられる。ひいては、それを組織として変化対応力の強化につなげることもできよう。

3 | OODA-Loopによる変化への対応力の増強

ユニ・チャームが推進しているように、環境変化に対応するにはPDCAではなくOODA-Loopの方が適している。なぜならば、PDCAでは市場環境の変化によって当初計画から大きく見直しが必要となった場合でも、一度立てた計画を基本として進めてしまうからである。OODA-LoopはPDCAに比べて環境変化に対して柔軟に対応できる。上位者の意思決定を待たずとも、担当者レベルの判断で活動できるのである。そのため、よりスピード感をもって施策を展開することが可

能となる。

問題はOODA-Loopを回せる組織力があるかどうかである。権限委譲といえば聞こえはよいが、日本企業には権限を委譲されても困ると思っている人も多い。権限委譲をするには、中間管理職や担当者に判断の拠りどころを与えなければならない。経営理念や組織の方針、重要な戦略などについて、会議や指導を通じて、経営層から中間管理職、さらには現場の担当者レベルへとブレイクダウンして伝えられるような組織が必要である。そういう組織にすることによって、市場環境が変化した場合、拠りどころにすべき判断基準を現場レベルにまで浸透させることができる。

また、OODA-Loopの障害となるのは、日本企業の多くがそうであるような縦割りの組織である。縦割りの組織では、市場環境の変化に対して複数の部門が横断的に対応できないことも考えられる。OODA-Loopで市場環境の変化を察知したら、それを組織間の議論にエスカレーションし、起きていることの重要性を部門間で共有し、意思決定を促せる人材が必要になる。たとえば、市場の変化に直面する販売部門やマーケティング部門は、調達部門、生産部門、物流部門、サービス部門、管理部門らとパイプを持ち、概略でもいいので他部門の状況を常に理解しておくことも求められる。

つまり、OODA-Loopを回すには、PDCAを組織内で動かすのとは異なる、ダイナミックにリソースを組み替えるなどの組織力が求められるということである。このような組織能力について次節で述べる。

人が考えられるような自立した従業員、そして公明正大な組織が、自立分散型組織をつくり上げる上では必要なのである。

参考文献

- サイボウズ式「サイボウズの『給与評価』と『キャリアパス』の裏側を、人事が赤裸々に語る」(2017年11月8日)
<https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m005330.html>

著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)
野村総合研究所 (NRI) フェロー
専門はビジョン策定、中長期経営計画策定、M&A、PMI、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改革
米国公認会計士、中小企業診断士
『リカーリング・シフト』(日本経済新聞出版)、『マーケティング機能の再構築』『事業を創る。』『戦略実行力』(いずれも中央経済社) など著書多数