 この記事についてのより詳しい解説資料をP.38でご案内しています。



組織活性化が  
業績向上に結びつく  
活性化に必要な要素とは

株式会社アクティブ アンド カンパニー

代表取締役

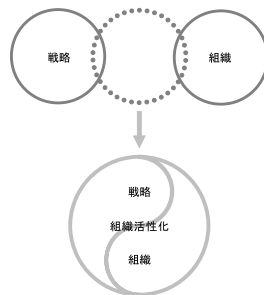
大野 順也

Junya Oono

1974生まれ、兵庫県出身。大手総合人材サービス会社の営業を経て、営業推進、営業企画部門を歴任し、同社の関連会社の立ち上げを手がける。後に、外資系コンサルティングファームで組織・人事戦略コンサルティング業務に従事し、2008年1月株式会社アクティブ アンド カンパニーを設立。代表取締役役に就任。「躍動感溢れる未来を創造する」を企業理念に掲げ、人や組織の活性化をテーマとしたコンサルティングサービスを提供している。

業績を上げるためには優れた戦略／ビジネスモデルが必要だ。しかし、優れたビジネスモデルを作ることだけに腐心してはいないだろうか。ビジネスモデルは、もちろん大切であるが、それだけで事業を行うことはできない。戦略を実際に動かす人間に対する仕組み＝「組織作り」も必要なのだ。ただし、戦略と組織が適切に融合しなければ、効果がでない。最大の効果を上げるには、戦略と組織を融合させる組織活性化戦略が必要だとアクティブ アンド カンパニー代表の大野氏は言う。どうすれば活性化するか、その秘訣を伺った。

■組織活性化戦略

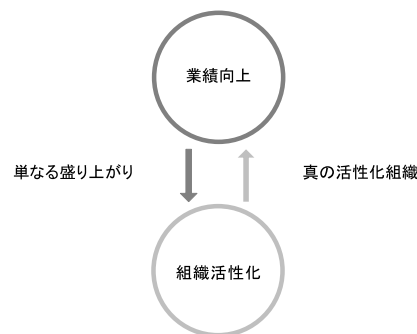


組織活性化はビジネスモデルと  
同じくらいの価値をもつ

組織の活性化と企業業績には相関関係があります。組織が活性化している企業の多くは好業績を達成しています。しかし、業績が上がっているからといって、必ずしも組織が活性化しているとは限りません。たとえばIT業界は、ここ10年くらいの間に大きく成長しました。ところが、今や頭打ちの状態になりつつあります。以前は、大きな受注も比較的労することなく取ることができました。しかし、IT需要が一巡し、市場環境は厳しくなっています。つまり、マーケット全体が成長しているうちは、業績を伸ばすことができましたが、マーケットの成長が鈍化するや、業績が低迷し、苦戦を強いられている会社も少なくありません。つまり、業績を押し上げる活性化した組織を形成しなければ、継続的な業績向上は実現できないと言えます。

ビジネスモデルを作り出すのは「人」。  
人材に対する戦略も必要

■組織活性化と業績向上の関係



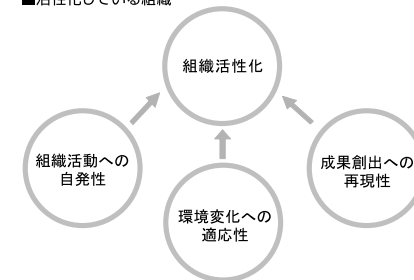
企業はビジネスモデルを創ることに余念がありません。そうしたビジネスモデルに匹敵する価値が組織活性化戦略にはあると考えています。なぜなら、実際に組織を動かしているのは「人」。その人自身がビジネスモデルを創り出し、高付加価値を創出していきます。組織活性化戦略とビジネスモデルは表裏一体のものなのです。


では、この組織の活性化とはどういう状態をいうのでしょうか。大きく次の3つに定義できます。ひとつが「組織活動への自発性」。従業員一人ひとりが会社の問題に対して当事者意識を持ち、自分のこととして捉え、改善や改革などを自発的に取り組むような状態です。ふたつ目が「環境変化への適応性」。すぐれた企業は市場環境の変化に対応できる適応性を持っています。たとえば某大手広告会社は、過去5年の間に新規と既存の事業の入れ替えが40%程度あるといいます。これは市場環境の変化に応じて、古いモノを捨て、新しいモノを受入れる風土が、組織内に形成されています。そして三つ目に「成果創出への再現性」。業績向上が一過性のものではなく、また市場環境や商品・サービス等が変わったとしても、業績を上げ続ける再現性が必要なのです。

問題点を「要素」に因数分解する

活性化戦略を具体的に実施するにはどうすればいいのでしょうか。簡単に言うと個人・集団・組織の「動機や欲求を刺激すること」「円滑な意思疎通を図ること」「魅力ある環境を創ること」で実現できます。そして、それらを因数分解するといくつもの要素に分かれます。心理学や社会学といった最新の研究成果から生み出された、もっとも根本的なものと考えています。

■活性化している組織



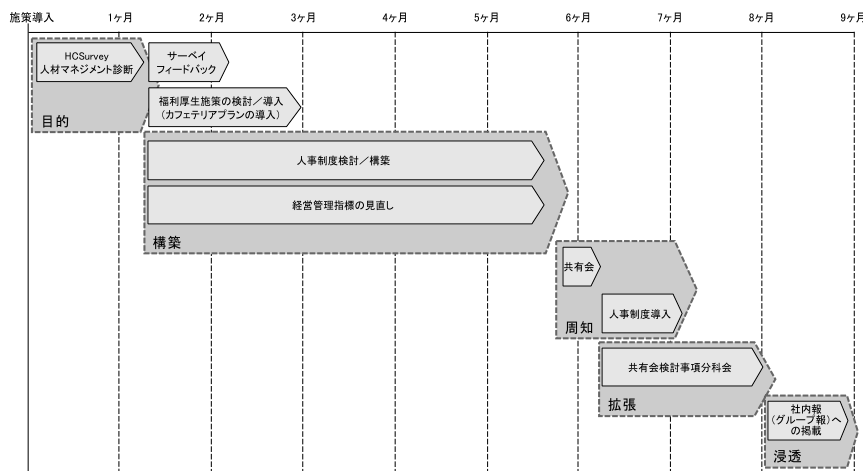
 この記事についてのより詳しい解説資料をP.38でご案内しています。

## 「従業員は社内だけでなく、社外とも関係を持ちながら働いています。社外との関係まで戦略的に考える必要があります」

組織活性化を実現するための要素には、「アイデンティティ要素」「アミューズメント要素」「意味づけ要素」「イメージ要素」などさまざまな種類があります。たとえば「アイデンティティ要素」は、「個々が持つ個性や独自性を尊重することであり、個々が集団や組織において、唯一無二の存在であることを認める行為」と定義しています。会社の中には、従業員を名前で呼んでいないところもあります。場合によっては「おい」とか「派遣さん」と呼ぶ。こうした会社は「アイデンティティ要素」が欠けていると言えます。名前で呼ばれていない従業員が、会社や組織に愛着を持ち、それらに貢献して成果を出そうとするでしょうか。こう言った日常のちょっとした行動から、問題点が浮き彫りになる場合もあります。

こうした要素をまとめた「エレメントブック」を弊社で作成しております。数に限りがありますが、お申込頂いた方へ無料でお配りしておりますので、組織活性化に向けてのヒントとしてご利用頂ければと思います。

### ■組織活性化プロジェクト実施スケジュール



### 組織活性化の進め方

ここで、弊社がコンサルティングを実施した商社を例に組織活性化の進め方について見てみます。

同社は大手総合商社に買収された中国貿易を専門とした会社で、従業員の国籍はもちろん、出身企業もビジネスに対する価値観もバラバラ。今までは社長の求心力だけでもっているような会社でした。コンサルティングを実施するにあたり、人材マネジメント診断を最初

に実施。すると、さまざまな問題点が浮き彫りになりました。たとえば、個人の都合で仕事が進み、業績を上げていこうとする意欲がなかった。今後、会社をどうしていきたいのかというビジョンも持っていなかったなど。「コミットメント要素」「自己理解要素」「他者理解要素」「イメージ要素」などが足りていませんでした。

そこで、足りない要素を埋めるため、宿舎や人事制度改革を通じて、自発的に活動できる環境を作りあげていきました。結果的に、30名程度だった従業

### 組織活性化の捉え方は人それぞれ。

#### ゴールイメージの共有

た。たとえば、個人の都合で仕事が進み、業績を上げていこうとする意欲がなかった。今後、会社

員は倍以上になり、業績も急速に向上していきました。今では、どうすれば売上げがあがるのか、といった話を自発的に行うようになってきていると聞いています。

### 経営者が取り組むべきこと

組織活性化に対して経営者がどのように取り組まなければならないのかをお話します。まず、組織活性化はトップ自らが率先して動かなければいけません。経営者の中には「従業員が頑張れば」「優秀な人材が来れば」業績が伸びると言う方がいます。しかし、本当は経営者自身が変わらなければいけないのです。自らが御旗を振らなければ活性化は進みません。

次に、方法論へ陥らないようにしてください。組織の活性化は、人材マネジメントの改革を進めるだけでは実現できません。どのような要素が自社に足りないのかを見極めた上で、必要な施策を検討し、改革を進めていく必要があります。場合によっては、人事制度の改革や人材育成は必要ないのかもしれない。本質を捉えていないと、活性化は一時的なものになってしまいます。

最後に、ゴールイメージを全従業員と共有するようになしてください。組織を活性化するというお題が与えられただけでは、従業員の捉え方は異なります。ある人は、組織活性化を離職率の低下と捉えたり、またある人は、売上げ向上と捉えたりします。会社のゴールイメージを明確にして、従業員のコンセンサスを図るようになってください。

### Corporate Data

会社名 株式会社アクティブ アンド カンパニー  
<http://www.aand.co.jp/>  
 設立 2006年1月  
 本社所在地 東京都千代田区麹町2-2-31  
 麹町サンライズビル4階  
 大野順也(おおのじゅんや)  
 代表者 独自の組織活性化手法(=アクティベーションマネジメント)を用い、企業組織に対して「組織・人事戦略」および「人材確保・調達」の観点から、クライアントそれぞれのステージに合致したコンサルティングサービスを提供している。サービスを利用した企業のリピート率は95%以上。業種・業界・企業規模を問わず、多くのクライアントからの定評を得ている。

### 施策は社内だけでなく社外へも

以前と比べて、人材の流動化が進み、インターネットを通して簡単に転職情報や他社の情報を得ることができるようになりました。従業員は市場と比較して自社を相対的に見ており、いつまでも同じ会社で働き続けようとは考えていないのが現状と言えます。こうした中、従来の考え方や方法論だけで、組織を活性化させ業績を伸ばすことは難しくなっています。組織活性化は、組織に必要とされている要素を見つけ、施策へ落とし込むことで実現は可能ですが、ひとつ注意があります。それは人事や組織の問題は社内だけに留まらないということです。従業員は社内だけでなく、社外とも関係を持ちながら働いています。それは旧来とは比べ物にならないほどの、多くの情報を有する機会にもなっています。真の組織活性化を実現していくためには、社外との接点も考慮に入れながら、施策を検討していく必要があります。たとえば、先ほどの商社の例ですと、改革が成功した事例をグループ報で取り上げてもらうことで、自社の取り組みが社外からも評価され、従業員自身が自らの価値を再認識することができました。社外のことも含めて戦略的に考えることで、真の組織活性化が実現できるわけです。(終わり)



方法論に陥ってはいけません。本質を見極めてから、方策を考えるべきです。

た。従業員は市場と比較して自社を相対的に見ており、いつまでも同じ会社で働き続けようとは考えていないのが現状と言えます。こうした中、従来の考え方や方法論だけで、組織を活性化させ業績を伸ばすことは難しくなっています。組織活性化は、組織に必要とされている要素を見つけ、施策へ落とし込むことで実現は可能ですが、ひとつ注意があります。それは人事や組織の問題は社内だけに留まらないということです。従業員は社内だけでなく、社外とも関係を持ちながら働いています。それは旧来とは比べ物にならないほどの、多くの情報を有する機会にもなっています。真の組織活性化を実現していくためには、社外との接点も考慮に入れながら、施策を検討していく必要があります。たとえば、先ほどの商社の例ですと、改革が成功した事例をグループ報で取り上げてもらうことで、自社の取り組みが社外からも評価され、従業員自身が自らの価値を再認識することができました。社外のことも含めて戦略的に考えることで、真の組織活性化が実現できるわけです。(終わり)

#### Information

◆組織活性化を実現する人事制度セミナー◆  
 開催日：2008年10月15日(水)  
 開催時間：13:30~15:30  
 開催場所：大手町サンケイプラザ  
 参加対象：経営者・人事ご関係者様  
 参加費用：無料  
 申込方法：ホームページ(<http://www.aand.co.jp/>)のお問合せ画面または03-6231-9505 研修事務局までお知らせ下さい  
 当日は、日本アジア投資株式会社・セネラルマネージャー有本雄哉氏をお招きし、企業価値向上の観点から、「投資・財務」「人材マネジメント」のあり方に関する講演を予定しております。