

「全員戦力化」が今必要な理由 個人の総和を超え、組織で勝つ

心理的安全性ある「場」づくりのカギ

「よりよい社会のために変化し続ける組織と学び続ける人の共創に向けて」をメインテーマとした「日経ビジネスLIVE 2023 Spring」が5月29日から5月31日までの3日間、オンラインで開催される。各日のサブテーマは、「経営」「組織」「人財」。2日目のパネルディスカッションでは、「全員戦力化」の重要性と、それを実現する企業風土の在り方を考える。かつて日本企業の強みだった「全員戦力化」はなぜ失われ、なぜまた注目を浴びているのか。

「役職や職務にかかわらず、働く人すべてが主体的に取り組む『プロの仕事人』を目指して、成長し続ける。そんな『全員戦力化』を実現する組織風土を醸成したい」。ロート製薬の取締役 CHROを務める高倉千春氏はこう話す。

「全員戦力化」とは学習院大学経済学部経営学科の守島基博教授が2021年に著した『全員戦力化 戦略人材不足と組織力開発』（日本経済新聞出版）で唱えたコンセプトだ。リーダー層や優秀層だけに限らず、現場作業員やパート、アルバイトなども含めた従業員全員を対象とした人材マネジメントであり、全員の力を活用するための仕組みである。高倉氏のみならず、製造業を中心とした多くのCHRO（最高人事責任者）が今、このコ

ンセプトに注目している。

成果を生む「組織力」とは

日本の大手企業の多くはそもそも、一握りのエリートに頼らず、従業員全員の能力を底上げすることで競争力を生み出してきた。製造現場のカイゼン活動がその典型だ。

とはいえ、企業の成長が頭打ちとなり、管理職がプレイングマネジャーとならざるを得ない現在のような環境では、すべての社員に丁寧に接して、一人ひとりの能力を開花させることは難しくなっている。今回のコロナ禍でリモートワークを導入した企業では、こうした傾向が一層顕著になったともいわれている。そのため、本来はやる気も能力もあるのに、仕

事にエンゲージできない社員も生まれている。

守島教授は『全員戦力化』の中で、第一選抜層未満の社員に対して穴埋め人事や玉突き人事を行うことの弊害を指摘している。同教授は「空いた穴に配置された人は、自分がなぜその仕事に配置されたのかを理解できず、モチベーションを落とし、これが繰り返されるといずれは貢献する気もなくなる。人材の無駄遣いだ」と語る。

こうした状況に対し、「日本企業が目標とするグローバル企業は逆に、個ではなく組織の力で戦うことの必要性に気づいた」と守島教授は指摘する。例として挙げるのがグーグル（アルファベット）だ。「世界中から優秀なデジタルエンジニアを採用してきたが、単に優秀な人が集まるだけでは、それぞれの能力の総和以上のアウトプットは生めない。その人たちが協働してアウトプットを出していく組織を作る必要があると判断し、成果を出し続けるチームに必要な条件を探る研究を行った」（守島教授）

この研究によって明らかになったのが「心理的安全性」だ。メンバーから非難さ

れる不安を感じることなく、自分の考えや気持ちを率直に発言できる状態にあるチームは、大きな成果を上げる確率が高まる。メンバー一人ひとりが自分の経験や強みを生かしてチームに貢献する「全員戦力化」を実現できるからだ。

守島教授は「全員戦力化」を実現するため『組織力開発』を行うべき」と話す。組織として人材を確保し、活用する能力を指し、組織力のある企業は、戦略が変わり、新たな能力や専門性を持つ人材が必要になっても、そうした人材を惹きつけ、活用できる。組織力の向上は、採用や育成、配置転換など個人を対象とした従来の人材マネジメントでは実現できず、『場づくり』が重要になる。

だが、かつての日本企業のように、残業も含め長時間、同じ場所で働けば、自然とこうした場が形成されるわけではな

い。「コミュニティとして人のつながりがあることをベースに、多様な考えを受け入れる『インクルージョン』の文化がある。そうした場でこそ、自由に発言し、お互いの考えをぶつけ合える『まじめな雑談』ができる」（守島教授）。コロナ禍以降普及したリモートワークの環境であっても「人のつながり」を担保できれば全員戦力化は可能だという。

全員戦力化を実現し、組織力を高める「場」はどうやって作り込めばいいのか。日経ビジネスオンラインで「組織」をテーマにしたパネルディスカッションに参加するメンバーに以下の問いを投げかけた。

Question 1

「**全員戦力化**」を実現する組織風土の在り方についてどう考えますか。

Question 2

そうした組織風土の醸成のため、どのような具体的アクションをとっていますか。

座長であるロート製薬の高倉氏をはじめとするメンバーの回答は多岐にわたるが、共通項もある。その一つが「自律」の重要性だ。会社が個人のキャリアを決め、個人の意図が反映されなければ、職務と個人の強みのミスマッチが生じ、全員戦力化にはほど遠くなる。異なる意見を認めるインクルージョンや、価値観の異なる人をつなぐパーパスも、組織力の前提となるものだろう。

5月30日のLIVE本編では、全員戦力化をキーワードに、企業風土の醸成にまで踏み込んだ議論が期待される。あなたのチームに合った組織力強化のポイントが見えてくるだろう。



「個人と組織の共成長」を目指し、各自が将来へ価値を創造する組織を目指す

Answer 1

大小の石が組み合わさり、それぞれの特性を生かし強靱な石垣が形成されるように、一人ひとりがプロフェッショナルリズムを持ち、自分のミッションを果たす組織風土を目指す。多様な人材を要して遠心力を働かせ、求心力としての企業理念で束ねていく。

Answer 2

社長も含めた全社員を「さん付け」で呼ぶ運動は30年近く続け、誰もが率直に意見を言える風土を醸成してきた。社内外の複業・兼業を2016年に解禁し、個人のWillに向き合い成長と挑戦を促すことで新しい価値を生み出す事業展開を全員で牽引する環境を作る。

ロート製薬
取締役 CHRO

高倉 千春 氏

1983年、農林水産省入省。1990年にフルブライト奨学生として米国Georgetown大学でMBA取得。ファイザー、味の素などを経て2020年ロート製薬入社。2022年4月から現職。経済産業省「人的資本経営実現に向けた検討会」委員も務める



日経ビジネスLIVE 2023 Spring「組織」ステアリングコミッティ

座 長 ロート製薬 取締役 CHRO 高倉 千春 氏

カゴメ 常務執行役員 CHO（最高人事責任者） 有沢 正人 氏

メンバー オムロン 執行役員専務 CHRO 兼 グローバル人財総務本部長 富田 雅彦 氏

学習院大学 経済学部経営学科教授 守島 基博 氏

全員戦力化に有効なジョブ型 「適所適材」で柔軟に異動

Answer 1

管理する側、される側という従来の枠組みを取り払って、組織と個人の両方の視点を入れるべき。社員が「何をしたいか」を口に出せる心理的安全性を担保し、キャリア自律を促進する。エンゲージメントサーベイで数値の裏付けを得ていくことも有効。

Answer 2

ジョブ型の導入により全社員一人ひとりのミッションを明文化し、それぞれの目標と評価指標を定義した「KPI評価シート」を公開していることは全員戦力化に寄与している。適所適材の人員配置に向け、製造現場から営業など組織の壁を超えた異動も行う。

カゴメ
常務執行役員
CHO(最高人事責任者)

有沢 正人氏

慶應義塾大学商学部卒業後、1984年協和銀行(現りそな銀行)入行。米国でMBA取得後、主に人事、経営企画に携わる。HOYA、AIU保険(現AIG保険)を経て2012年カゴメ執行役員人事部長に就任。2018年4月より現職

「まじめな雑談」の場を作る 人事評価での対話も活用せよ

Answer 1

人がつながる「コミュニティ」をベースに、違う考え方を受け入れる「インクルージョン」があり、自由に発言し、お互いの意見を尊重した「まじめな雑談」ができる。こうした場があることが全員戦力化には非常に有効に働く。

Answer 2

全員戦力化の推進において、人事評価は重要な場となる。評価を記録して終わりではなく、調子が上がっているのか、頭打ちなのかなどを上長と社員が対話すべき。単年度の業績は賞与に、長期的な成長を基本給に反映させる企業も増えている。

学習院大学
経済学部経営学科教授

守島 基博氏

1980年慶應義塾大学文学部社会学専攻卒業。1986年米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。90年慶應義塾大学総合政策学部助教授、2001年一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2017年より現職

多様性、主体性、選択肢の3つがカギ 社員の「やりたい」を会社がサポート

Answer 1

多様性、主体性、選択肢の3つがキーワード。多様な意見がぶつかり合って新たなアイデアが生まれるには心理的安全性が不可欠。社員が自分の志を実現できる仕事をやりたいと声を上げたとき、会社が柔軟にサポートできる仕組みを作っている。

Answer 2

「応募制」と「公募制」を設けた。社内のポジションに空きができたときに希望者を募る公募制に対し、応募制は異動したい人が売り込んで認められれば、空席がなくても異動できる。主体性を持つ社員に選択肢を与える取り組みと位置付けている。

オムロン
執行役員専務 CHRO 兼 グローバル人財総務本部長

富田 雅彦氏

1989年立石電機(現:オムロン)入社。本社及び米国で主に企画・戦略部門における職務を経て、2012年グローバル戦略本部経営戦略部長に就任。2017年グローバル人財総務本部長に就任

日経ビジネスLIVE 2023 Spring

「組織」ステアリングコミッティ

日経BPは全社横断で人的資本経営に関する情報を発信する「Human Capital Project」の一環として、「日経ビジネス」と「Human Capital Online」および先進企業のCHO・

CHROを中核とした会員組織「Human Capital Committee」が連携して定期的に「日経ビジネスLIVE」を実施しています。「経営」「組織」「人財」の3つの視点から人的資本経営に取り組む企業の

課題を多面的に議論しています。

5月31日に開催するパネルディスカッションでは、さらに深い議論が展開される予定です。ご興味のある方は、下記のサイトからお申し込みください。



2023年5月29日(月)～31日(水) 開催予定

受講申し込みはこちら ▶ <https://events.nikkeibp.co.jp/event/2023/nb1052931spring/>



※配信当日はご登壇いただくメンバーが異なる場合があります。左の写真は前回のものです。