

有機的に変化し続ける組織の課題に 切り込むコンサルタントの「仕掛け」が 組織の上昇スパイラルに火をつける

“人と組織の活性化”をミッションに、1978年に米国でスタートしたCMOE。働く人の行動特性の調査・分析に基づく学術的アプローチと、現場経験豊かなコンサルタントのノウハウを併せ、高い実績を誇るこの組織活性化プランが、2006年から日本でもトータルに導入できる体制になっている。コンサルティングの特長を、CMOE Japanで活躍中の3人に紹介していただいた。



山田 謙治氏
代表

本間 雅紀氏
コンサルタント

高田 直樹氏
コンサルタント

高い成果をあげる組織の ダイヤモンドモデル

CMOE Japanは、米国CMOE (Center for Management and Organization Effectiveness) の日本での拠点として2006年に設立された。同社が提供するコンサルティングやトレーニングは、すでにさまざまな業種の企業に導入されているが、現在の時勢における組織活性化のあり方を、コンサルタントはどう捉えているのだろうか？

「現在の組織が共通して抱える課題は、人材の流動化、そして規制緩和やグローバル化などを受けた競争の激化です。これまで以上の高い生産性を求められる状況の中では、従来のような単なる分業の確立ではなく、組織全体が方向性を揃え、緊密な連携を取って進むことが必要です」(山田氏)

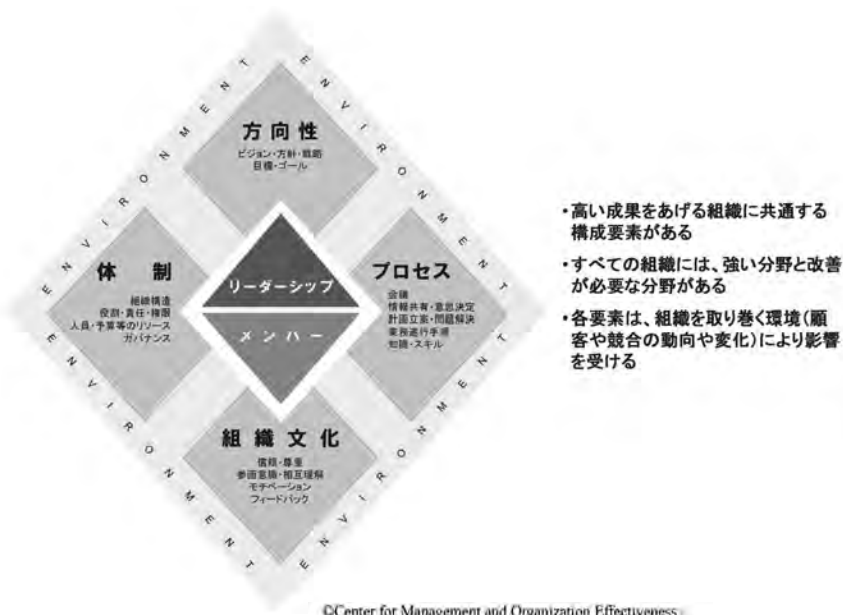
近年、生産性をあげる方策として、個々のパフォーマンス(成果)の追求を重視する動きが盛んだが、パフォーマンスだけを重視すると、業務に必要

な責任意識や信頼関係などの「組織文化」が損なわれてしまう。また、組織文化を重視すると、自然に組織に“なあなあ”の雰囲気生まれ、責任の所在が曖昧になったり、生産性にも影響を及ぼしうる。こうした要素をいかにバランスよく調和させ、高い生産性を実現するか、が組織づくりの基本的な

課題だ。

「そもそも、どのような性質を備えた組織が高い成果を上げているのか、を簡潔に図にしたものがCMOEの『ダイヤモンドモデル』です(図表1)。これは実際に高い成果をあげている組織の要素を抽出してまとめられたものですが、調査の過程では、高い成果をあ

図表1: 高い成果をあげる組織の構成要素(ダイヤモンドモデル)



げる組織には共通して、組織体制が確立され方向性が揃っている、活発に意見交換ができる組織文化がある、といった要素があることが明確になりました」

では、このダイヤモンドモデルを構成する4つの要素を見てみよう。

方向性：ビジョン、ミッション、戦略、行動指針や、チームや個々の目標・ゴールが共有されている

体制：戦略に連動した組織構造・レポート体制が機能し、各部門での責任と役割が明確になっている。また、部署内、チーム内での役割認識や、顧客に対しての役割分担等が明確になされている

プロセス：プランニングやオペレーションフローをはじめとした社内プロセスが明確に理解され、実行されている

組織文化：責任意識のあり方やメンバー同士の距離感、尊重の姿勢、上司部下間の信頼関係などにより、高いパフォーマンスと協業を推進する風土がある

そして、これらを推進していくリーダーや、メンバー個々のコンピテンシーも当然重要になる。

組織が成長する過程では、課題が次々に変わっていく

また組織開発におけるもう1つの側面として、常に外向きの視線をもち、外部環境の変化を如何にいち早く察知し、これに対応していくかということも挙げられる。単に、企業風土や社内の状態だけでなく、組織を取り巻く環境の変化によっても常に新しい課題が生じ、これにいち早く対応していく必要があることが、変化が激しい時代において特に注意すべき点だという。

CMOEの組織コンサルティングアプローチでは、ダイヤモンドモデルに即

した組織診断や、企業を取り巻く環境の分析を総合的に行った上で、改善の必要な分野へのアプローチを行っていく。

「企業が現在どのような状況にあるかによって、組織開発のアプローチ方法は千差万別です」と本間氏。「全社的におおまかな課題は見えている、と認識されていることもあるかと思いますが、実は1つの企業の中でも強い分野と改善が必要な分野が違っていたりします。例えば営業部門では、方向性は非常に固まっているが、プロセスが固まっていないのに対し、同じ会社の間接部門では、プロセスや体制は整えられているが、顧客との連携やビジョンが共有されていない、などです。組織には、2~3人のチームの小さなダイヤモンドから、組織全体の大きなダイヤモンドまでがあって、それらがトータルで輝いていることが重要ですから、表面化している問題への画一的なアプローチではなく、組織の課題を正確に把握し、ケースバイケースで切り込んでいく必要があります」

さらに、このような組織における様々な課題は、固定的なものではない、

というのも組織開発の興味深い側面だ。組織の抱える課題は、組織の成長や変化と共にダイヤモンドの中を移動し形を変えながら、次なる打ち手をまわっている。

クライアント企業からの組織開発支援の依頼は、その時点での単一の問題認識に基づいた個別課題として持ち込まれることも多い。例えば「組織の方向性がそろっていない。戦略立案とその落とし込みを手伝ってほしい」という依頼のもと「戦略立案ワークショップのファシリテーション」を実施し、ひとまず成功させたとしよう。新しい戦略軸が決まり、短期、中期のゴールが設定できたことで、「組織の方向性」という課題はひとまず解決できたかに見える。ところが、今度は新しい「戦略」という軸が定まったことで、戦略を実現していくにあたって「だれが、いつまでに、なにを実行していきますか?」という新たな問いが発生する。つまり、「方向性」であった課題が「組織の中の体制や、役割責任の明確化」に場所を移したわけである。役割と責任が決まったとすると、今度はそれを実務上実

図表2:組織の進化・発展のスパイラル

組織の状態を的確に診断・把握し、
その時々に必要な「打ち手」を講じ、
ダイヤモンドが輝けるよう、各要素のバランスをとりながら組織を開発し、
高い成果を導いてゆく



©Center for Management and Organization Effectiveness

行していくためのプロセスを見直す必要が出ることも少なくない。「このように、組織では、ダイヤモンドの1つの分野を強化すると、必ず次の分野で課題が発生し、課題がぐるぐると移り続けるんです。まるでいちごっこのようにみえるかもしれませんが、1つひとつ課題を改善していくごとに、課題のレベルは上がっていきます。ちょうど上向きのスパイラル（らせん）のようなイメージです（図表2）」（山田氏）

**さまざまな手法で
組織の「気づき」を促す**

こうした事例からも見て取れるように、コンサルタントは、現状の課題に即したアプローチを行いつつ、常にトータルに組織を活性化させ、成果をあげていくプランをファシリテーションを通じメンバーから引き出していく。けれども、立てたプランが完璧であれば、すべてその通りに進む、というわけではなく、組織の課題にメンバー・リーダー自身が自律的に取り組む意志が何より重要だ。その「気づき」とモチベーションアップをはかるために、コンサルタントはさまざまな「仕掛け」を用意している。

「組織の状態を把握するために、まずダイヤモンドモデルに基づく組織調査をすることがあります。ダイヤモンドの各要素について、組織のリーダーが持っている認識と、その組織の構成員であるメンバーの認識を、様々な質問項目を通じて把握し、みんなが同じく持っている課題認識や、リーダーとメンバー間の認識のギャップなどを明らかにしていきます。そこで、この課題や認識のギャップはいったいなぜなのか、というディスカッションを誘発

させ、組織内での話し合いのテーブルに載せていく、これが我々コンサルタントの役割です。話し合うだけでさまざまな気づきが起こり、課題のレベルが深まっていくんです」（本間氏）

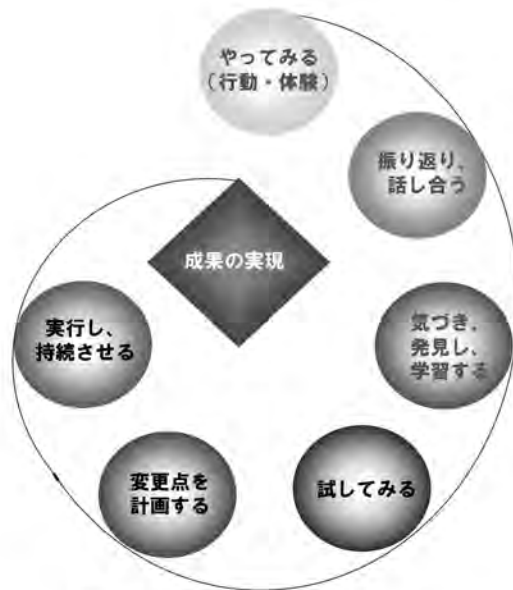
また、チームで共通のゴールを達成するエクササイズ（体験演習）を

行うこともある。ゲームのような気軽な仮想のアクティビティだが、それを行った後で「リーダーはいましたか?」「もっとうまくできた方法は?」といったディスカッションをしてみると、参加者同士の行動特性への「気づき」が起こるといふ。しかも、作業の時間やタスクを明確にするほど、その人の特性は如実に表れるようだ。

「こうした種明かしをしてしまうと、ちょっと身構えてしまわれるかもしれませんが、ファシリテーターは、さまざまな手法を合わせて、表面的なことだけでは見えないものを読み解いていきます。何よりこちらの働きかけで、組織内での共通言語ができ、方向性が共有されていくことと、さまざまな気づきを通じて、自ら考える力がつき、実行力も身についてきた、という手ごたえを掴んで頂いています」

実際には、ダイヤモンドモデルのような理論の説明を、企業に最初から行うケースは少ないという。コンサルティングの過程で組織の実行力レベルが上がっていくにつれ、クライアントの

図表3:組織学習のプロセス



©Center for Management and Organization Effectiveness

ほうから「いったいどのような理論に基づいているのですか?」と質問されることが多くなるようだ。

「当社では、コンサルティングに加え、組織のコアメンバーに自ら課題を解決する力を身につけさせたい、というニーズのためのトレーニング（研修）も行っています。アカデミックなノウハウと現場の実践との両方の視点からブラッシュアップを続けてきたことが、CMOEのコンサルタントの持ち味といえます」（山田氏）

こうしたスタンスで、常に変化する状況の中で成長を続けたい、という企業との強いパートナーシップを培っているCMOEの組織活性化プランが、日本での成功事例を続々と挙げ、今年さらに注目度を高めることは間違いなさだろう。

●お問い合わせ先
株式会社CMOE Japan
〒105-0001
東京都港区虎ノ門2-7-16
BUREAU 虎ノ門1203
TEL : 03-3507-1170
E-mail : info@cmoe.jp
URL : http://www.cmoe.jp