



第6回 経営コンサルティング編②

組織の活性化と企業成長

～持続的成長を実現する“しなやかな組織”の条件～

はじめに

「もしP&Gからお金、ビル、ブランドを取り上げられたとしても、社員さえいれば10年で全てを元通りに再建できる」。これは、世界的企業P&Gの元CEOが残した言葉で、組織とヒトこそが企業の原動力であるという考え方を象徴するものです。

いま、日本企業を取り巻く経営環境は、競争のグローバル化、目覚ましい技術革新、労働人口の減少、環境対応への要請など、かつてないほど急速に変化しています。また、個人の価値観の多様化が進み、コロナ禍を経て、働き方やライフスタイルも大きな変化を遂げました。そのような時代に適応し、持続的に成長し続ける企業の「組織とヒト」とはどのようなものでしょうか。

企業の成長は、経営戦略や開発・製造・営業などの“機能”ごとの戦略だけでなく、それらを実現する“組織”というヒトの集合体が、いかにエネルギーで柔軟であるかにかかっています。今回は、組織とヒトの活性化が企業成長にどのように結びつくのかを考察し、実践的な施策についてご紹介します。

1. 「組織」と「ヒト」

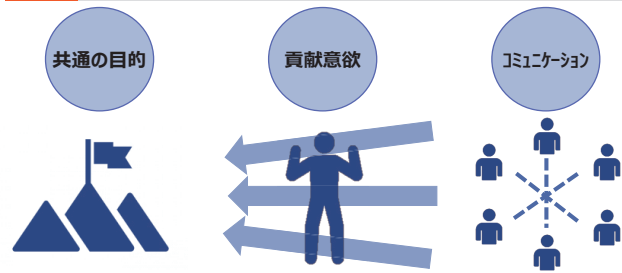
「組織の活性化」について考えるには、まず前提となる「組織」そのものと「ヒト」との関係を押さえておく必要があります。

(1) 組織の成立要件

経営学者チェスター・バーナード^{*1}の組織論によれば、組織が成り立つためには次の3つの要件がそろっ

ていることが求められます(図1)。

図1 組織の成立要件



・ 共通の目的

企業理念やビジョンが浸透している
メンバーが同じ方向を向いている

・ 貢献意欲

メンバーが組織に貢献したいと思っている
各組織が専門的に機能している

・ コミュニケーション

組織の枠に捉われず情報連携されている
意思疎通が図られ行動が効率的

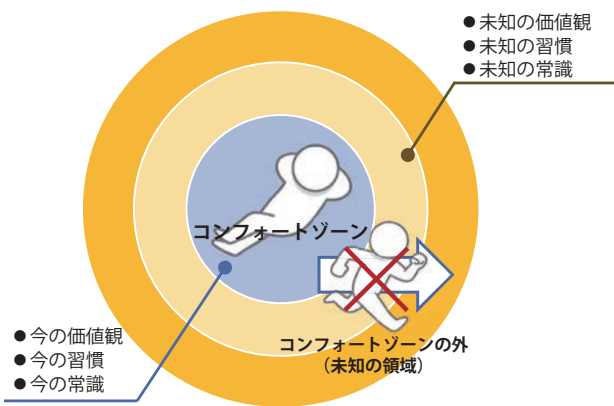
この3つのうちいずれかが欠けても、単なる集団に過ぎず、目的や機能を果たすには十分ではありません。

(2) 組織を構成する「ヒト」

組織の構成要因である「ヒト」に対しては、より細やかなアプローチが必要です。ポジティブな結果が予想できることであっても、「変化」は少なからずストレスとなります。居心地の良い空間「コンフォートゾーン」から出ようとしな、あるいは一度出ても戻りたくなるのが人間の性^{さが}とも言えます(図2)。ですから、変化を歓迎できるだけの環境や見返りを用意することが不可欠なのです。

*1 アメリカの経営者・経営学者。近代的組織理論を提唱し、組織論の礎を築いた人物

図2 コンフォートゾーンの図解



ヒトが変化を迫られたときの防衛反応のパターンに応じた、効果的なアプローチを以下に例示します。

① やりたくない

過去の成功体験に固執し、新しい取り組みに強い拒否反応を示す
 ⇒ 一気に大きな変化を求めず、小さな成功体験を積み重ねてもらおう (変化の時間軸を見直す)

② やりたいけど不安

新しい取り組みによる効果よりも、リスクを恐れて躊躇してしまう
 ⇒ 取り組みを肯定し先導してくれる上司や、協働してくれる仲間を作る (チームを作る)

③ やりたいけどできない

新しいことに取り組むだけの、時間的・心理的な余裕がない
 ⇒ 既存の取り組みを棚卸しし、優先順位を整理する (やらなくていいことを決める)

これらの対策により、ヒトは変化を受け入れやすくなります。そして、一過性の変化ではなく、ポジティブな連鎖へと発展させる仕組みとして、人事評価などを整備することも効果的です。

2. 組織の活性化とは何か？

さて、成長企業における共通点の1つである「組織の活性化」とはどのようなものなのでしょうか。

(1) 活性化の定義

「組織の活性化」とは、単に雰囲気明るくなることや、会議が活発になることではありません。一人ひとりのメンバーが主体的に考え、能動的に行動し、組織の目的達成に向けて連携・協働する状態を指します。

つまり、「エンゲージメント^{※2}が高い状態」や「心理的安全性が高く、自律的に動ける組織」が、活性化

※2 ヒトと組織が愛着・信頼によって結びつき、相互に支えあう関係性

された組織であるといえます。

(2) 活性化された組織の特徴

活性化された組織には、以下の特徴が見られます。

- ・上司と部下との間の信頼関係が厚く、対話が頻繁
- ・現場から活発に提案が上がる
- ・変化に前向きで、挑戦を歓迎する文化
- ・エラーや失敗を学びと捉える習慣
- ・自律性とチームワークの共存

これらの要素が有機的に機能することで、外部環境の変化にも柔軟に対応できる“しなやかな組織”が形成されていくものと考えられます。

3. 組織活性化が企業成長に与える影響

(1) イノベーションが芽生える環境

イノベーションは、現状の延長線上からは生まれにくいものです。活性化された組織では、心理的安全性が高く、異なる視点やアイデアが尊重されるため、既存の仕組みや考え方に捉われない新たな発想が生まれやすくなります。

さらに、現場での課題発見や顧客接点からの気づきが担当者個人にとどまらず、経営層へと迅速に共有され、経営に反映される仕組みが整っているのです。

(2) 顧客満足と生産性向上の両立

組織が活性化されると、社員のエンゲージメントが高まり、顧客対応の質も向上します。また、自律的に行動する社員が増えることで、業務の効率化や改善提案も自然と発生しやすくなり、結果として生産性の向上にもつながります。

(3) 離職率の低下と人材の定着

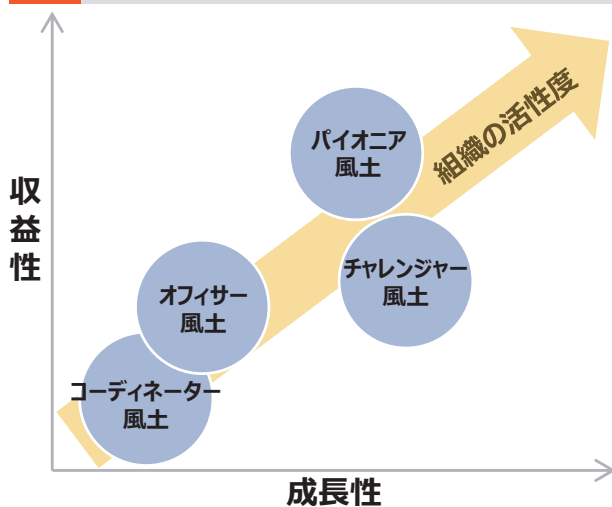
人材の流動化が進むなか、組織の活性化は優秀な人材の定着にもつながります。特に若手社員は、給与や福利厚生もさることながら、働きがいや自己成長の機会を重視する傾向が強まっています。そのため、組織の文化や職場環境が、就業を続ける上での重要な判断基準として存在感を増しています。

このように、活性化された組織では、従業員の主体的な意見や行動が企業価値の向上につながり、個人の成長と企業の成長が連動する好循環が生まれます。その結果、業績にもプラス効果をもたらすことが確認されています (活性化された組織の特徴と業績の関係を図3に示し、図4で図解しています)。

図3 組織風土と業績の関係Ⅰ

組織風土の種類	特徴	成長性
バイオニア風土	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーが豊富な 喜びを分かち合う 	○
チャレンジャー風土	<ul style="list-style-type: none"> 変化の激しい スピード感があふれる 	◎
オフィサー風土	<ul style="list-style-type: none"> 堅実な 石橋をたたいて渡る 	△
コーディネーター風土	<ul style="list-style-type: none"> のんびりとした 保守的な 	△

図4 組織風土と業績の関係Ⅱ



※リクルートマネジメントソリューションズ「企業の組織風土に関する152社のサーベイ」より抜粋

4. 活性化を阻む要因

経営課題を解決する起爆剤ともなり得る「組織の活性化」ですが、以下のような、見えにくい壁が実現を阻みます。

- 過剰な階層構造：決裁や意思決定が遅れ、現場の声が届かない
- 沈黙の文化：問題提起や異論を述べづらい空気
- 過度な成果主義：短期的成果を追いすぎて、学習や協力を阻害する
- トップのビジョン不在：方向性が見えず、社員が迷走する

これらを解消しなければ、どれだけスローガンや制度を整えても、組織は活性化しません。

5. 組織活性化の具体的アプローチ

では、どうすれば組織を活性化させることができるのでしょうか。

※3 部下の成長促進、信頼関係の構築のための上司と部下の1対1の対話、面談

(1) 組織の成立要件の強化

① パーパスとビジョンの可視化

まず重要なのは、組織の存在意義（パーパス）と将来像（ビジョン）を明確にすることです。その上で現場社員にまで浸透させてこそ、行動の指針となります。トップが何を狙っているのかを、明確に言葉で語ることが肝要です。

② 現場主導のプロジェクト

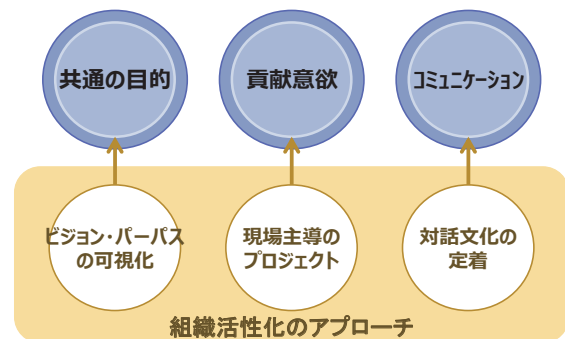
業務改善や新商品開発など、実務的な内容をテーマとして、現場が主導するプロジェクトを立ち上げることも有効です。経営層からの指示ではなく、ボトムアップで進めることにより、当事者意識と主体性が育まれます。小さなことでも成功体験を積むことが、レベルアップと大きな成長の足掛かりとなります。

③ 対話文化の定着

活性化には、「会話」ではなく「対話」が不可欠です。一方的な指示命令や報告連絡相談ではなく、双方向のやり取りの中で気づきや学びが生まれます。1on1ミーティング^{※3}やフィードバック面談、社内カンファレンスなどを活用し、風通しの良い文化を形成します。

「組織の活性化」の取り組みは前述した「組織の成立要件」のうちの脆弱な部分を補強することでもあります。

図5 組織活性化の取り組みと組織成立要件の関係



(2) 組織を構成するヒトの強化

① リーダーシップの再定義

マネジメントを担う人材には、従来の「管理するリーダー」から、「支援するリーダー」への転換が求められます。具体的には、部下の能力開発をサポートし、対話を通じて意思決定を支えるようなスタイルが効果的です。

② 多様性と包摂性 (D&I) の推進

企業文化として、異なる価値観や経験を持つ人材を受け入れ、活かすことで、組織のしなやかさと創造性が高まります。さらに、性別や年齢、国籍にとどまらず、働き方や志向の多様性を尊重する風土が育つこと

で、組織の活性化と成長は一層加速していきます。

6. 組織活性化で成長を遂げた企業

これらの考え方を駆使し、組織活性化によって成長を遂げた企業について、弊社が支援した事例を2つご紹介します。

(1) 中堅製造業A社の組織変革

A社：創業50年以上の中堅製造業

【背景】

- ・A社は数年前、正念場を迎えた業績の改善を最優先課題として経営に取り組んだ。業績は改善したものの、その裏で社員のモチベーションが低下し、組織全体が外部からも分かるほどに疲弊していた。

【取り組み】

- ・経営陣は、モチベーション回復に向けたプロジェクトの立ち上げを視野に、まず組織と社員の現状を把握するため「組織サーベイ^{※4}」に着手した。
- ・アンケートやインタビューの結果、上司との対話の機会の少なさ、部署間のコミュニケーションの希薄さ、評価の不透明さ、さらにはトップによるマイクロマネジメント^{※5}など、社員の主体性を損なう要因が数多く指摘された。
- ・そこで、定期的な対話の機会と1on1ミーティングを導入し、上司と部下の関係を再構築した。
- ・また、職位や部署を越えたメンバー構成で「働きやすさ改善チーム」を組成し、サーベイで得られた意見やアイデアを、裁量権をもって実現させることで労働環境の改善を進めた。

【成果】

- ・その結果、業績目標の達成はもちろんのこと、従業員が主体性を取り戻し、新たな事業領域への技術開発にも着手した。さらに、この好循環を強めるため、人事評価制度の再構築も進めている。まさに、組織の活性化が事業の発展を支えることを体現した事例となった。

(2) 美容業B社の成長支援

B社：積極採用により店舗網拡大を続ける老舗美容業

【背景】

- ・B社では、美容師たちの「やる気」が、スキル向上や人脈形成への意欲とともに強い独立志向へと結びつき、結果として退職につながるケースが後を絶たなかった。

【取り組み】

- ・中堅層の離職が続き、ベテランと若手の二極化が目立ち始めたタイミングで、全社員参加型の「組織改革プロジェクト」を発足させた。
- ・世代や経験、所属を越えて各人の夢や目標を共有し、組織のパーパスを従業員主体の視点で定義しなおすことで、個人と組織の結びつきが強まった。

【成果】

- ・プロジェクトを通じて、独立以外の将来像を見いだすことで、従業員のやる気に応えられるキャリア形成の仕組みを経営陣が本気で考える契機となった。長年の経営課題の解決に向け、小さくも大きな一歩目を組織全体として踏み出した事例といえる。

7. 組織活性化は「目的」ではなく「手段」

さて、これまで「組織の活性化」について述べてきましたが、それ自体は目的ではなく、企業が持続的に成長するための手段にすぎません。真に目指すべきは、活性化の先にある社員の成長、顧客への提供価値の向上、社会への貢献といった「本質的な成果」です。

したがって、何をするにも制度や施策だけに頼るのではなく、「なぜこの取り組みをするのか」という問いに立ち返り、常に目的の達成に向けた活動であり続けることが重要です。

おわりに

組織の活性化は一朝一夕には実現できません。地道な取り組みを継続することで、組織は確実に変化し、結果として企業の持続的成長につながります。

今求められているのは、「変化に強い組織」ではなく、「変化を歓迎し、学び続ける組織」ではないでしょうか。企業が競争優位を築く上で、その土台となる最も確かな資産は「組織」と「ヒト」です。その価値を信じ、組織づくりに真摯に向き合うことこそが、これからの企業経営の本質だと私は考えます。

あのP&Gも、大規模な組織再編による株価の暴落やDX投資の失敗などを経験しながらも、変化に挑み、失敗から学ぶしなやかな組織を武器に力強く成長を続けています。

次回のコンサルティング通信では、M&A編③をお届けします。どうぞご期待ください。

※4 組織の現状を可視化するための調査

※5 上司が部下の業務を過度に干渉し、細部まで管理・監督するマネジメント手法