

マルチプログラムマネジメントによる風土改革の実践

国際 P2M 学会・監事 白井久美子

1. 風土改革に至る背景

変動性・不確実性・複雑性・曖昧性を意味する VUCA の時代、世界的なパンデミックとあいまって経済、社会、先の読めない不確実性はますます高まっている。既存業界を壊すゲームチェンジャーや、プラットフォームと言われるプレーヤーの参入により、IT 業界は既存のビジネスモデルだけでは成長どころか生き残ることも難しい時代にある。Disrupt（破壊）される前に企業は存続・成長に向けた変革プログラムを実施せねばならない。

ベンチャーやスタートアップと組んでオープンイノベーションにつながるビジネスを創出するには、これまでの常識や成功体験にこだわらず、人・組織は従前の価値観や意識を変革、行動変容しながら新しいビジネス・新しい体験の創出に取り組むことになる。

お客様やさまざまなステークホルダーとのパートナーシップ連携により、持続的イノベーションと破壊的イノベーションのどちらもすすめる＝両利きの経営を実践し、システムインテグレーターとしては当たり前だった問題指摘中心型のレビュー文化から、やりたいことにチャレンジし貫くことを応援する企業文化への変革を行うこと、つまり企業風土全体の変革が求められた。そのためには個を強くし、個の多様性を活かし、ビジネス創出につなげる D & I（ダイバーシティ&インクルージョン）を重視した経営を行うことが必然であった。

2. イノベーションが起きやすい風土 持続的と破壊的、どちらのイノベー

ションも推進できる企業能力（ケイパビリティ）を身に着けるため、イノベーションが起きやすい企業風土の醸成を個の多様性（イントラパーソナル・ダイバーシティ）を可視化、創発する風土の醸成と捉え、風土変革を推進してきた。

企業価値を向上し業績を向上するための風土改革、そしてダイバーシティ経営をマルチプログラムマネジメント（※説明は後記）で6年間実践した概略と成果について紹介する。

3. マルチプログラムマネジメント

ここでは、複数のプログラムを有機的に連動させながら、同時に実践していくことを「マルチプログラムマネジメント」と記す。企業のビジネスモデルをシフトし、それを支える組織・人事・人財・働き方の変革やダイバーシティ経営（D&I）を推進する場合、1つのプログラムアーキテクチャに基づく複数プロジェクトの構造操作だけでは、時々刻々と変わりゆく社会情勢や外部ステークホルダーを束ねるマネジメントは難しい。風土改革のように、中長期にわたり、人・組織の在り方、価値観、意識までも変革するには、変化に柔軟に対応することが可能で、ビジネスに応じた外部ステークホルダーのスコープ変容にも柔軟に対処できる複数のプログラムを扱えるマネジメント方式が必要であった。そのため、複数のプログラムを同時並行的に行うこと、すなわちマルチプログラムマネジメントで風土改革の実践に取り組むことが適切と考えた。

4. 風土改革プログラム

風土改革プログラムは、以下に記す①～④の4つのプログラムから構成されている。

①戦略人事変革プログラム (Human Resource Foresight)

ビジネスエコシステムやプラットフォームを提供し、社会に変革を起こせる自律性・創造力の高い組織風土や人財を醸成するための戦略的な人事改革を行うプログラムである。サステナブルなイノベーションを支える人的資本 (アセット) を、多様な個人の役割 ROLES (ROLES Foresight™) で実装した。そして、“個人内多様性”つまりイントラパーソナル・ダイバーシティを促進することで、個の変革と知の融合を可視化している。

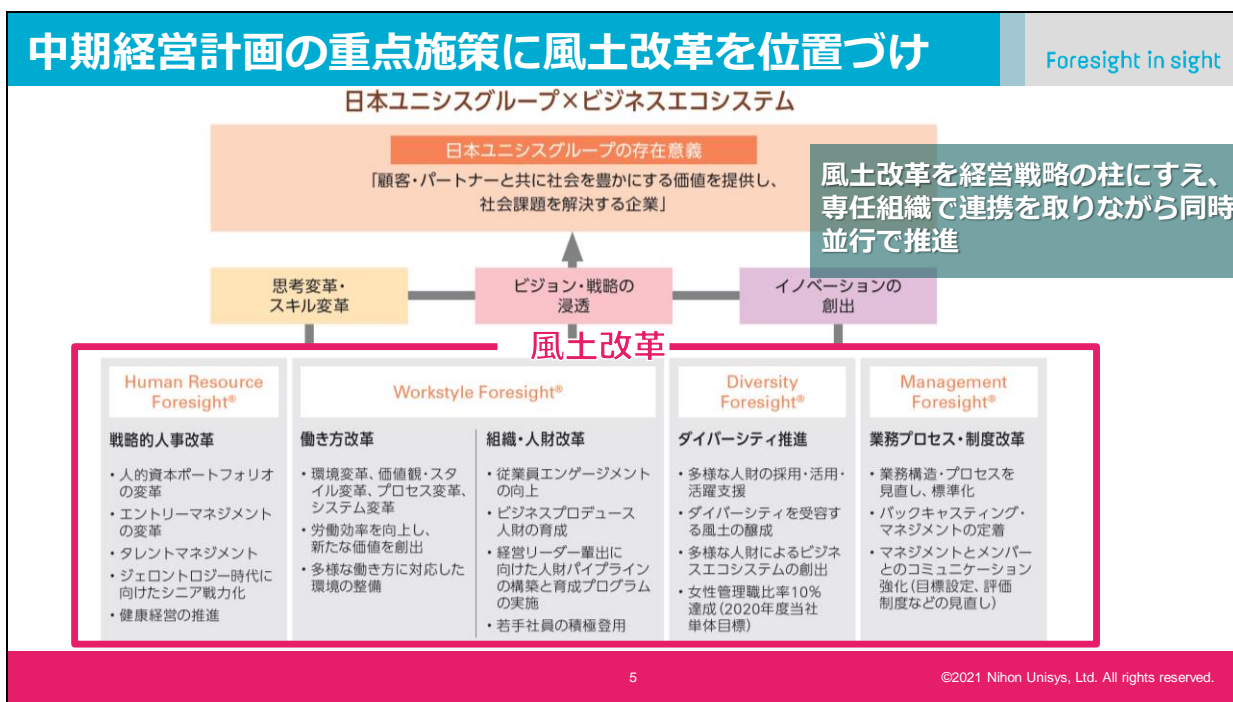
②働き方・組織・人財変革プログラム (Workstyle Foresight)

文字通り働き方や組織・人財のケイパビリティを強化、革新するプログラムである。フリーアドレスやテレワーク

の推進など従来の働くスタイルを革新した。新規事業創出を行うビジネスプロデュース人財を实践もふまえ養成しアントレプレナー醸成 Next Principal 施策、SDG s や社外視点も取り入れたフィールド体験、産学連携でのビジネスデザイン研究など、知の探索となる組織風土・人財への改革を実施した。また、後継者計画 (サクセッション・プラン) のもと、変革をリードする経営リーダーの輩出に向けた経営人財パイプラインの構築や強化策も実施してきた。風土改革の進捗を測る指標の1つであるエンゲージメントスコアについても KGI・KPI を設定して経年で計測し、6年間、目標を上回る進捗で継続的に向上している。

③ダイバーシティ経営 (Diversity Foresight)

ダイバーシティ経営では、個の多様性を尊重しながら個の特性を活かし、SDGs を前提としたビジネスエコシステムによる社会課題解決企業になること



※日本ユニシスグループ統合報告書 2019 より引用・作図

を目指した。「ビジネスエコシステム」とは、複数の企業や団体がパートナーシップを組み、それぞれの技術や強みを活かしながら、業種・業態の垣根を越えて共存共栄していく仕組みである。多様で独立した「個」が集まり、個の多様性を活かし、ビジネスのパフォーマンスを最大化するD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）を目指した。社員・組織・グループ各社、パートナー、それぞれの多様性を活かし企業全体で行動変容していく。ひとり一人が「個」の多様性を高め、互いの個性を受け容れること、多様性を活かすことで変化への対応とイノベーションを加速した。

④ マネジメント変革プログラム

(Management Foresight)

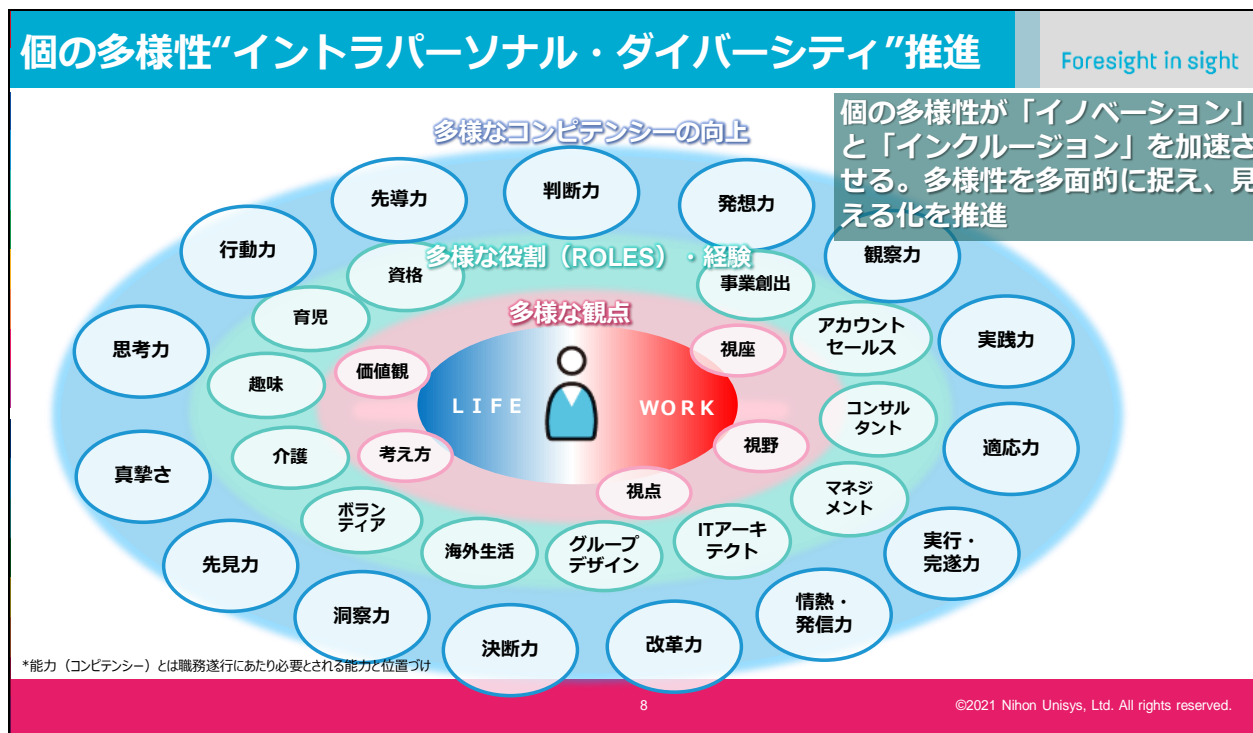
イノベーションを起こし成長し続けるためには、多様な人財の能力が最大限

発揮される、心理的安全性の高い組織風土を創り、多様性をインクルージョンする組織風土が不可欠である。これを実現するため、「意識・行動改革」と「制度・仕組みの整備」、多様な人財が活躍できる職場づくりに注力した。

以上①～④の複数のプログラムを同時並行的に遂行し、風土改革の成果の定量評価（価値指標）は、エンゲージメントスコアの向上と、人と組織のパフォーマンスの成果を表す業績達成を指標として、一会計年度一サイクルとして合計6サイクル（6年）、風土改革マルチプログラムマネジメントを継続した。

5. 個の多様性の可視化

当該風土改革プログラムにおける施策のなかで最も特長的であった点は、人や組織の意識や価値観を変化させ開



※HR Leaders NEXTカンファレンス（2020年11月）筆者講演資料より引用・作図

花させるときに、個の多様性すなわちイントラパーソナル・ダイバーシティを重視したことである。

多様性の高い人財ほど、他者の多様性を受け容れることができ、「知」と「知」の組み合わせで、イノベーションを起こす可能性も高くなる。これまでの目に見える属性（性別、世代、人種など）の違いという切り口でのデモグラフィック型ダイバーシティの推進に加え、ダイバーシティの本質である目に見えない属性（スキル、経験、ケイパビリティなど）を扱うタスク型ダイバーシティ推進：イントラパーソナル・ダイバーシティに積極的に取り組んできた。

個の多様性：イントラパーソナル・ダイバーシティの可視化については、個々人の複数の「役割」を ROLES (ROLES Foresight™) という役割・スキル・行動特性定義で可視化した。

6. ビジネスモデルの変革

こうした風土改革の過程を土台として自ら様々な行動変容、チャレンジする人財の割合は増えた。ビジネスモデル変革、イノベーション創出に関する成果についても触れておく。

保育業務支援クラウドサービスの ChiReaff Space は、新事業創出を行う活動から生まれ、現在 150 施設以上に導入済である。このビジネスは、部門や職位を超え同じ課題意識をもっていた社員たちが立ち上げた。

(<https://www.unisys.co.jp/solution/lob/education/chiReaffspace/>)

「スマホで家を買う」バーチャル住宅展示場「MY HOME MARKET」は、若手エンジニアの発想から生まれたベンチャー企業との共創ビジネスである。若い世代の住宅購入スタイルの変化と、

コロナ禍での非対面営業というビジネススタイルの変化により、リリース後 11 社に採用され、約 40 件の成約がありビジネスは堅調に推移している。世代価値観の多様性を活かし、それを後押しした社内体制があったことによりこうしたビジネスが生まれた。

(<https://myhomemarket.jp/>)

電子チケット流通サービスの Kimaticke (キマチケ) は、ブロックチェーン技術を用いた電子バウチャーアプリ販売サービスで、会津大学、異業種の地元企業 5 社など産学連携で創出したビジネスである。

(<https://www.unisys.co.jp/solution/biz/blockchain/kimaticke/>)

多数のイノベーションがうまれた軌跡として、ニュースリリースのうちビジネスエコシステムに関するものは連年増加、ビジネス注力領域における売上は堅調に推移し、ビジネスモデルの変革は着実に進んだ。

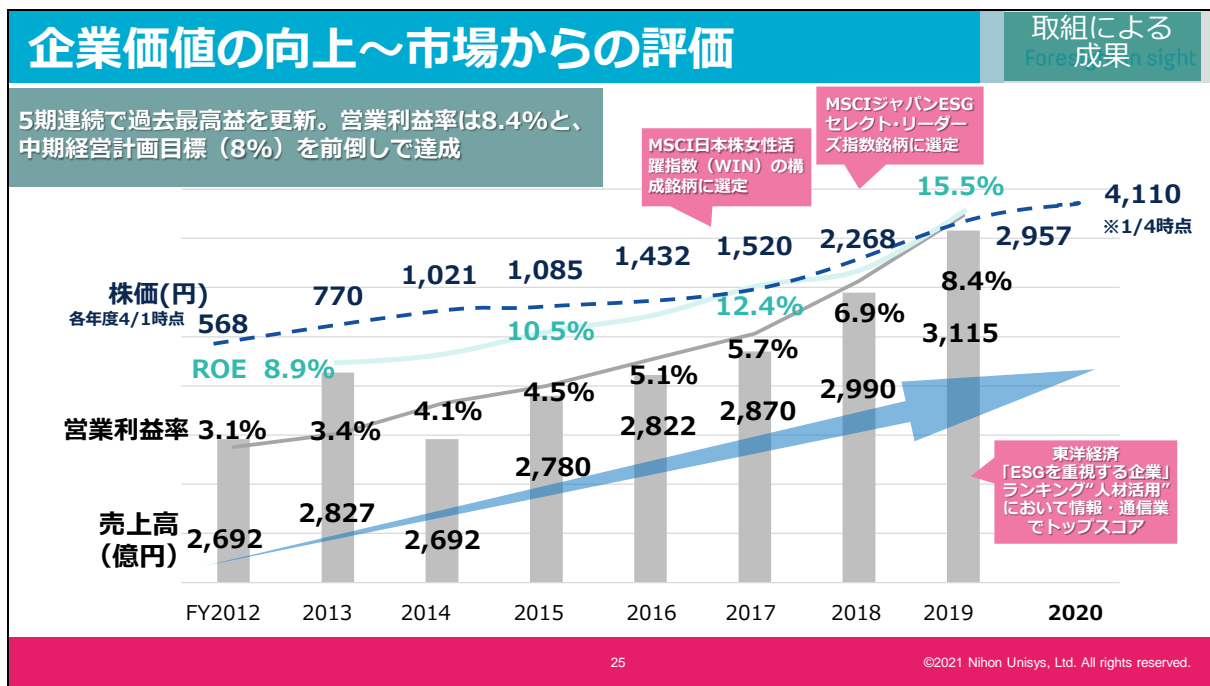
7. 市場からの評価、変革の成果

以上のような様々な取り組み、事業展開の結果、業績や株価にも影響が表れた。

5 期連続で過去最高益を更新し、営業利益率、ROE など躍進し、MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) や、ESG セレクト・リーダーズ指数銘柄に選定されるなど、市場評価にもつながった。

8. デジタルトランスフォーメーション

2020 年 12 月、経済産業省から「DX レポート 2 (中間取りまとめ)」が公表された。これは、「2025 年の崖」が話題となった「DX レポート」(2018 年 9 月発行)の続編である。近年、パンデミック対応でテレワークなど、働き方や業務プロセスの見直しが進み、多く



※DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー2021年3月号「人を活かすマネジメント」より引用・作図

の企業でDXは加速したかのように思われるものの、同レポートには「日本企業の9割がDXに未着手、あるいは二の足を踏んでいる」ことが示されている。DX実現の要は、社会環境の変化にアジリティをもって柔軟に対応し、IT的なデジタル化のみならず企業風土や文化、従前からの価値観を変革することにある。そうした意味で、6年間にわたる風土改革プログラムの実践ではDXにむかう企業変革の一翼を担うことができたと考える。

参考文献

- [1] Bower, Joseph L. & Christensen, Clayton M. 「Disruptive Technologies: Catching the Wave」、Harvard Business Review, January-February, 1995
- [2] チャールズ・A. オライリー

- (著)、マイケル・L. タッシュマン(著)、入山 章栄(翻訳)、「両利きの経営」(LEAD AND DISRUPT: How to solve the innovator's Dilemma.)、東洋経済新報社、2019
- [3] DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー2021年3月号「人を活かすマネジメント」、ダイヤモンド社、2021
- [4] 日本ユニシスグループ統合報告書2019・2019年3月期、日本ユニシス(株)、2020
- [5] DXレポート2中間とりまとめ(概要)、経済産業省、2020
- [6] CU (Club Unisys) 「DXレポート2」が示唆する企業変革の成功条件(前編)、日本ユニシス(株)、2021

(2021年6月13日 受理)