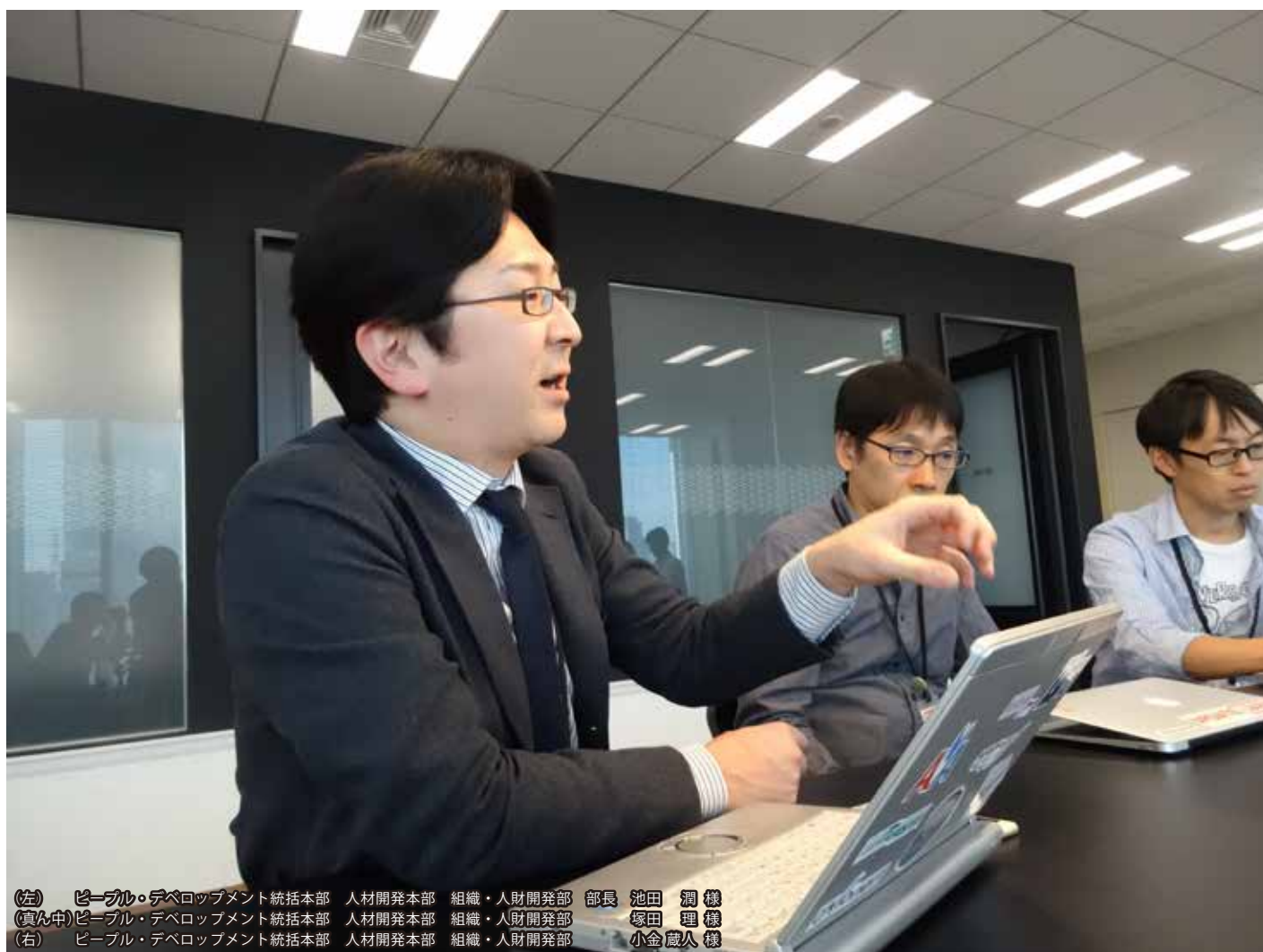


「1on1 の次の施策として、ヤフーの社内に 組織開発を普及させる一歩となりました」



「組織開発にはいろんなスタイルや流派がありますが、何よりも私たちの状況を丁寧に理解し、それに合わせながら、今必要な打ち手を様々な引き出しの中から処方をして下さる感じが、心から信頼できます。」

◆導入事例:ヤフー株式会社 様



「1on1」をはじめ、個人の「才能と情熱を解き放つ」キャリア開発や人材開発で、多くの注目される変革を実践してきたヤフー株式会社。昨今は、組織開発の領域でも、先進的な活動が多く見られますが、その現状や、ToBeingsと共に取り組んでいるプロジェクトについて、その背景や成果をお伺いしました。

ピープル・デベロップメント統括本部	人材開発本部	組織・人材開発部	部長	池田 潤 様
ピープル・デベロップメント統括本部	人材開発本部	組織・人材開発部		塚田 理 様
ピープル・デベロップメント統括本部	人材開発本部	組織・人材開発部		小金 蔵人 様

—本プロジェクトの背景となる御社の現状を教えてください

池田:

ヤフーでは、2012年に宮坂が社長に就任し新体制に移行しました。それに伴い、弊社の執行役員の本間のもと、一人ひとりの「才能と情熱を解き放つ」ことを目指した環境作り着手してまいりました。経験学習モデルをベースとし、上司と部下が週に1回30分の対話の時間を設ける「1on1」の取り組みが全社で普及するなど、この4年間で一定の成果を得ることができたと感じています。

一方で、個人への関わりだけでは解決できない組織開発上の課題を、私たちのチームで対応していたのですが、その限られたリソースではカバレッジに限界がありました。そこで、ToBeingsさんと情報交換させて頂く過程で、最終的に「1対N」の形でチームに関わる「組織開発」のスキルは、弊社の「1on1」と同様にマネージャーに必須のスキルであると定義し、マネージャーや部門人事などを通して全社に普及させていく必要があるのではないかと結論づけました。



—本プロジェクトの内容を教えてください

池田：

まずは、マネージャーや部門人事に必要な「組織開発」のスキルとは何かを定義することに相当な時間をかけました。組織開発の分野は相当に専門性が高く、また理解に時間がかかるので、その中でマネージャーや部門人事に必須のエッセンスが何かを括りだすことはかなり大変な作業でした。

また、社内に誰にどう普及させるかも、ゼロベースで考えました。マネージャーからが良いのか、部門人事からが良いのか等のオプションも様々に検討しましたし、どれくらい自己組織化や自己選択を重視していくかも考えました。いずれにしても、ヤフー社内で普及するためには「バズる」だけの質や仕掛けが必要で、様々なやり方を試行錯誤を通して ToBeings さんと検討してきました。

最終的には、ヤフーの文化や強みを生かすべく、2つの流れを確立しました。1つは、1on1 と同様にマネージャーに組織開発のマインドと自組織で回せるレベルのスキルを普及させていく流れで、ヤフーの本部長・部長クラスを対象に、実践フォローを間に挟む2回の「組織開発型マネジメント研修」プログラムとして導入することにし、ToBeings さんに開発とデリバリーをお願いしました。本部長・部長が総勢 400 名程度いる中、現在 125 名ほど受講を終え、管理職 1000 名への普及を目指して徐々に拡大中です。その次は管理職以外の層も展望しています。

塚田：

もう1つは、部門人事に対して組織開発の目線やプロトコルを合わせていくための「パートナー型組織開発プログラム」です。こちらは、現場の組織開発に関わりうるポジションにいる部門人事など向けに4回の実践型講座を提供し、南山大学の中村先生に理論的な全体像をお願いし、ToBeings さんには2回に渡りパートナー型組織開発のマインド・スキルをご紹介頂き、最後に私たちがヤフー内部の実践例から学ぶ講座を提供する形にし、これも徐々に広げております。

そこに収まらないような、複雑で難易度が高い組織開発については、当チームで対応し、こちらも一部 ToBeings さんに支援を頂きながら、進めているという形です。

インタビューを最後までご覧になりたい場合はウェブサイトよりお問い合わせ下さい

