

米国ビジネス界の風土に学ぶ： 経営者はフィードバックを奨励し、自ら実践する

日米の経営の大きな違いのひとつにフィードバックに対する姿勢の差がある。米国産業界では、経営者がフィードバックを奨励し、自ら実践している場合が多いが、日本の産業界では、社員のフィードバックを得る習慣はまだ少ない。幸いにも昨年、複数の会社で、社員意識調査と役員との360度フィードバックのお手伝いをする機会があった。日本でも、ぜひもっと多くの会社で、社員のフィードバックを活かす経営を実施してもらいたいものだ。

社員意識調査や360度フィードバックといった人事制度を導入する際には、単に一過性の行事に終わらせるのではなく、「フィードバックを真摯に受け入れる」という組織風土を形成することが重要である。米国産業界では強い組織を作るうえで、フィードバックの授受が成否の鍵とされ、効果的なフィードバックの与え方および受け入れ方についてトレーニングが実施されている。そして、経営者もロールモデルとして、自らその実践に努力し、フィードバックを奨励する。残念ながら、日本企業において、経営者自らがフィードバックを奨励し、自ら実践するという風土はまだ生まれていない。米国のすべての経営者がフィードバックを奨励していると断言はできないが、フォーチュン500の上位に登場するエクセレントカンパニーでは確実にフィードバック奨励の組織風土が存在する。

IBMが実施した“ValuesJam”セッション： 全世界のIBM社員がネット上で自由に発言

少し古い話であるが、英文ハーバード・ビジネスレビューの2004年12月号は、IBMのCEO、S.J.パルミサーノが実施した“ValuesJam”を紹介している。彼は2003年7月に、会社の価値観、ミッションについてイントラネット上で3日間のフリーディスカッションを全社員に呼びかけ、約1万人の社員が議論に参加した。この目的はマネジメントが作成した「IBMの新しい価値観」(案)をイントラネット上に提案し、その内容に対する社員からの声を聞くことであった。CEO自らがほとんどの書き込みを読み、その声を基に、提案したオリジナルの「IBMの新しい価値観」を修正し、完成させたのである。

この“ValuesJam”セッションは「フィードバックを真摯に受け入れる」という組織風土の具現である。いまネット利用技術の進歩は目覚しく、フィードバックの授受を促進するために、利用できる手段は私たちの周囲に数多くある。問題は経営者の姿勢だけだ。経営に関し、どれだけ社員と対話を行う意思があるか、社員の独創性、英知、意見をどれほど引き出そうと努力するかどうかである。

CEO自らがフィードバックを真摯に受け入れ、自分の言動を改める

私が以前勤務していた米国製薬会社イーライリリーでは、本社のCEOが、年に一度、翌年のビジネスプラン作成時期に海外子会社を訪問し、子会社経営陣のプレゼンテーションを聞くことが慣例となっていた。そのCEOは数字に強く、プレゼンテーションに数字の不整合を発見すると鋭く指摘するため、子会社の経営陣は怯えていた。そのプレゼンテーションが近づくと極度に緊張し、予行演習を4回も5回も実施し、発表に備えていた。しかし、CEOの子会社訪問目的は数字の誤りの指摘でないことは自明である。私はあまりにも行きすぎと思える予行演習にいらだち、その予定日に出張したことがある。そのときの上司のアメリカ人事部長は怒り、私を発表者からはずしてしまったという経験がある。数年後、私は米国本社で日本を担当する人事部長と話し合う機会があり、「CEOのその言動のために、子会社でどれほど無駄な予行演習をしている」かを、指摘した。その時に「CEOは詳細な中身まで首を突っ込み過ぎであるという言動、すなわちマイクロマネジメントの言動に対し、具体的なフィードバックを受け、言動の改善に向けて努力している」という説明を受けた。

社員意識調査の結果を経営に反映させる

先日、人事部長、マネジャーの研究会で社員意識調査をいかに活用するかを話し合う機会があった。調査結果を経営陣がどの程度真剣に受け止めるかは各々の企業の「社員のフィードバックに対する姿勢」を反映するものであり、なかなか興味あるものであった。特に感動したのは、P&G社の実践例である。「業務多忙でワークライフバランスが十分に保てない」との社員からの声が深刻なものであると判断した経営者は、調査の後に、詳細なインタビューを社員に対して行い、業務多忙の根本原因を探らせた。そして、人材リソースが限られているにもかかわらず、あまりにも多くの新製品開発プロジェクトをスタートさせることが主原因であると認識した。その結果、スタートさせるプロジェクトは成功確率の高いものに絞り込むとの新しいポートフォリオ方針を打ち出したのである。このように経営方針にまで手をつけて対応するという経営姿勢には感心した。

編集 | 後 | 記

ビジネス界に限らず、強力な組織を形成するためには「フィードバックに基づき言動を改善しようとする」個人・組織の姿勢や風土の形成が大切です。組織のリーダーたちが率先垂範し、「フィードバックを真摯に受け入れる」姿勢を習得し、実践されるお手伝いをたく思っています。

野尻