

新部門の 組織文化 形成

多種多様なメンバーの
“違い”を理解する



IMPACT





Science For A Better Life

新部門の組織文化形成 多種多様なメンバーの“違い”を理解する

ほぼすべてが新たにバイエルに加わったメンバーで立ち上がったコンシューマ部門。2年が経過した今、スピード感を保ちながらいろんなことができるという感触はありながらも、組織文化形成に注力する必要性を強く感じているという植田あゆみ氏に、Discoveryのマネジメントチャプターを活用しながら行ったプログラムの意図、手ごたえを伺った。

バイエル薬品株式会社

ライフサイエンス企業として「Science For Better Life」というミッションのもと、グローバル企業として幅広く革新的製品やサービスを提供している。コンシューマーヘルス部門では主に、解熱鎮痛薬「バイエルアスピリン」、妊娠準備期間のサプリメント「エレビット」、アレルギー性疾患治療剤や皮膚科領域の一般大衆薬に注力している。

植田 あゆみ 氏

96年オーストラリア・クイーンズランド大学院薬学修士号を取得。薬剤師としてキャリアをスタートした後、サノフィ社、メルクセロノ社を経て、2006年バイエル・オーストラリアに入社。アジア太平洋地域でコンシューマーケア事業のジェネラルマネジャーなどを歴任した。2014年より事業部長に就任し、2016年よりカンントリーリーダーシップチームのメンバーに着任。

多種多様な人材による 部門立ち上げ

150年以上の歴史を持ち、ヘルスケア・農業関連を中核に事業を展開する世界有数の企業、バイエル。日本においてバイエルは法人設立から1世紀以上が経っている。

日本はOTCで世界第4位の市場。その重要な市場においてコンシューマーヘルスのビジネス構築のため、コンシューマーヘルスに特化した部署を2014年設立。そのトップには長く海外でジェネラルマネジャーを歴任してきた植田あゆみ氏が着任した。立ち上げに際して、植田氏は日本のコンシューマーヘルス市場でトップ10の地位を確立することを目標に立てた。そのためにも、いち早く部門を軌道に乗せるためには、医薬業界に通じた優れたタレントと多国籍のメンバーが機能し合う「組織文化の形成が非常に重要」だった。着任から2年が経った今、スピード感を保ちながらいろんなことができているという感触はありながらも、それゆえの新しいチャレンジやグローバルからの高い期待と向き合う日々が続いているという。

そんな中、「日常的に行っている業務の中で、ある特定のメンバー間、もしくはマネジメントとメンバー間でのコミュニケーションに課題を感じる」ようになってきていた。「ほぼすべてが新たにバイエルに加わったメンバーであることから、結果に直結するような仕事上のコラボレーティブな関わり合いを生み出すためにも、関係性の強化は重要である」と見ていた。「良い文化は偶然生じるものでない」とする植田氏は、組織文化の形成のアクションを起こさねば「ある日望んでいなかった文化を手に行っていることに突然気づく」

結果に直結するような コラボレーティブな仕事を 生み出すため、関係性の 強化は重要

ような事態にもつながりうるとし、「立ち上げ当初からポジティブな仕事環境を作っていくことは非常に重要」と考えていた。

新たなチームが向き合うべき主要要素としては、1つに、日本のメンバーに加えて、ドイツだけでなくヨーロッパやアジア圏からの出身者が多く、文化的に多様であることがあげられる。加えて経験面での多様性や、思考様式の多様性もある。その点、植田氏は「それぞれのプレファレンス(行動・思考傾向)に親しめばもっと働きやすくなるのでは」と考えていた。「お互い率直にフィードバックしあえて、話しがしやすい」といったポジティブな文化をいち早く形成していくためのツールを必要としていた。

植田氏はこれまでの海外において築いてきたキャリアの中で「類似した心理学に基づくツールを用いてチーム形成を図ってきたこともあり、それぞれのツールの良さを知っていた」。今回は、「わかりやすさと詳しさの両立と、使いやすさという特徴を有する『Discovery』が、多様性に満ちた組織の中では共通言語として用いやすく、今の組織文化を形成する

過程では適している」と判断した。

はじめの一手は マネジメントから

最初の一手はマネジメントからだった。プログラムに没頭できるように用意された首都圏から十分に離れたオフサイト会場に、事業内の各分野のマネジメント10数名が集った。肩を並べて参加した植田氏は、参加者が「普段関わることのマネジメントのメンバーには自身がどう認知されているのか(他者認知)を体験的に知る機会になった」と手ごたえを得ている。



プログラムの序盤に行われたちょっとしたアクティビティでも印象に残っているシーンがあったという。行動傾向が記された4色(赤・黄・緑・青)のカードを、普段の印象を基に合致する相手に渡す『カードゲーム』でのこと。「目的志向」などをはじめとする行動傾向が記載された赤いカードが次々と植田氏のもとに集められた。植田氏も自身に対して「限られた時間の中で、できるだけものごとを早く進めたい、常に前に進めたい」という行動傾向があるという自己認知があった。特に自分とは正反対の人に対してなんらかの答えを求める場合に、スピードを求めることがいつの間にかプレッシャーとなることもあったと改めて気づき、「人によっては決められるよう十分な時間をあげないといけないし」、「それを理解してあげないと」と、気を引き締めたという。

一方、自己認知と他者認知との違いが明らかになったケースもあった。多いとあるマネジャーの下には、相手との関係性を重視するといった傾向を表す緑のカードが数多く集まっていた。驚いたのは当の本人。その

Discovery：Insights社がユングのタイプ論をベースにして開発した、人間の思考・行動特性を分析するツール。自己の特性と他者の特性の差によって生じるコミュニケーションギャップを科学的な見地から分析し、紐解いていく。

分析は最も分かりやすくシンプルな形式の個人の特性を4つのカラーエネルギー(左図)に分類するが、8, 16, 24, 72タイプとより詳細に分析していくことが可能。各人の分析レポートは強みと弱み、言動の盲点、改善・強化策など、A4サイズで十数ページにわたる綿密で正確なものである。このレポートの記述を手掛かりに、思わず夢になるワークを通じて体験的に考察を重ねてさらに自己理解を深め、自身を取り巻くステークホルダーとのかかわり方に視線を向けていく。

基本的なプロフィールのほか、マネジメントやリーダーシップに特化したチャプターや、チームにフォーカスしたチャプターを追加でき、目的に沿ってワークショップを行うことができる。

マネジャーは職場の外で見せる「実はアグレッシブな一面」があることをカミングアウト。他のマネジャーには穏やかに人と接している様子だけが見えていることを知り、認知の違いを肌で感じていたという。

職場に戻ってきた後も植田氏は手ごたえを感じている。意見対立がしばしば起きていたと、あるマネジメント2名がそれぞれ対極のカラーであることを分かったことにより、お互いの違いを理解し合い、プレッシャーをかけないように話をしながら歩み寄る場面も目にしたという。

部門メンバー間、メンバーと マネジメント間の接合

マネジメントによるDiscoveryから4か月後、30名近くいる部門メンバーも対象に次の一手が打たれた。部門メンバー間には前回のマネジメント同様のセッションを行いつつ、メンバーとマネジメントとの合同セッションも同日に開催したのだ。

部門メンバーについては、バイエルに入社してまだ日も浅いメンバーも多く、マネジメント以上に多種多様な集まりだという。仕事の進め方に

において明らかな違いが日常の随所で見られ、最後の締め切りにギリギリ間に合わせてくるタイプもいれば、詳細ばかりの質問が目立つと思われているタイプもいる。植田氏は、双方が互いのスタイルの違いに対して「なぜか」を理解することがカギだと考えていた。

当日参加した20名の特徴は興味深い分布を見せており、組織が持つ多様性をうかがわせるものだった。子細なプロフィールを手にしたメンバーからは、「怖いぐらい当たっていた」という声や「内容が深く、読み物としても楽しい」という感想も聞かれた。また、自己理解だけではなく他者理解にも焦点があてられたインタラクティブに行われる様々なワークを通じて、お互いに対しての「そうか」「やっぱり」といった言葉があがっていたようだ。

続いて行われたメンバーとマネジメントとの合同セッションでは、テーマを絞った応用コンテンツである「マネジメントチャプター」を追加した。個々人のマネジメントにあたってのスタンスやマネジメントに期待する事柄など、マネジメントを

“共通言語を基にしながら特徴を互いに理解しあうという、いいスタートができたのではないか”

めぐる特徴や傾向が記載されているこのコンテンツを含む、全20ページほどのプロファイルを持ちつつ、実際に動きをともにすることが多いグループに分かれセッションは行われた。その中では、マネジメントチャプターを中心にプロファイルをマネジメントとメンバーで交換して読み合うなどの相互理解に重きが置かれていた。日常密に働くからこそ、近すぎて見えていなかったことや勝手なラベル付けをしてしまっていたことなどが次々と明らかになっていた。加えて、個人レベルだけではなく、グループレベルでの特徴や傾向についても話が及び、それぞれのグループにおけるカラー分布などを見てのディスカッションも行われた。実は前半の部門メンバー間のセッションの裏では、マネジメントがフォローアップを兼ねた別セッションを持っていた。そこではメンバーに先行してマネジメントチャプターを使用し、仕事という枠からまた一歩進んだ、マネジメントスタイルにおける互いの違いにつき理解を深めていた。4ヶ月前のセッションで手ごたえを感じていたためか、互いの開示する情報を熱心に書き留める姿が多くみら

れた。その流れで合同セッションに入ったためか、多様性に富んだ部門メンバーのことを理解しようと積極的に歩み寄るマネジメントの姿勢が印象的だったと植田氏は振り返った。プログラムの終わりには「ポジション、役割に関係なく、どの参加者からも自然に『あなたは何色?』という言葉がでていたことから、この共通言語を基にしながら個人の特徴をお互いに理解しあっていくという、今後に向けたいいスタートができたのではないか」。植田氏はそう言うと、深くうなずいた。2回にわたり、相互理解がキーワー



ドだったこのプログラム。その裏には植田氏の信念がある。「自然に出来上がる組織文化は、そのままにしておくとかやはり自然と朽ちていく」と考える植田氏は、相互理解の重要性を強く感じており、健全な文化を築き保つためにもお互いの「なぜ」を理解できるような組織でありたいという。

生きている気づき・学び

再び日常に戻っていた中で、気づきや学びは組織の中でどう生かされているのだろうか。植田氏のまいた相互理解という種は、早速、社内の一大カンファレンスの企画運営を担っているプロジェクトチームの中で、個人レベルでもチームレベルでも生かされた。チームリーダーはこのプログラムの参加者。そのリーダーは自分の特徴を踏まえながら、業務内容によっては自身の対局の特徴を持つメンバーに割り振るなど、その円滑な進行に役立てたという。またチームレベルでも、普段であれば互いの特徴は「やりながらわかっていくもの」であるところ、最初

プログラムの全体像

ハイパフォーミングチームになるため、相互理解と関わり合いの工夫について考察する

Module 1 (都外オフサイト1泊2日)

社内セッション(1日目)
マネジメントのみ

Discoveryセッション
基本チャプターマネジメント内の
関係性の土台作り

Module 2 (都内オフサイト1日)

前半セッション：チームメンバー
Discovery基本チャプター
マネジメント間の関係性の土台作り

前半：マネジメント
Discoveryマネジメントチャプター
マネジメント上の互いの特性の把握

後半合同セッション

Discovery
・マネジメントチャプター
・チームホイール

メンバーとマネジメントの
相互理解を通じた接合

のMTGの時点で全員が共通言語として4つのカラーで特徴を語れたことで、早い段階から気づき学びがその威力を発揮した。「どのような考え方の傾向を持っているのか、人となりがわかった」上でのコミュニケーションが図れたこと、役割分担がなされたことで、以降のミーティングも「スムーズに回るようになった」。もちろん、異なる人が集まっている以上、「ものごとを進めていく中で、意見の食い違いが生じることはわかっているが、その前提にはお互いに対する理解がある」という安心感が大きかったようだ。チームリーダーからは「これまで受けた研修プログラムのなかで一番実践的だったと実感している」との声も聞かれた。

今後期待する展開

プログラムを終えた今、営業職に対してのDiscovery活用も進めていきたいという構想が植田氏の頭の

中にはある。「医師の考え方の傾向などの推測を訪問時に瞬時にできれば商談もしやすいのでは」と感じており、すでに具体的な活用法もイメージしている。そして、引き続きコンシューマーヘルス部門全体の組織文化形成にDiscoveryを活用した相互理解が

自然と浸透するように継続していきたいと考えている。「フォローアップを定期的に行い、自分がどのように気づき学びを活用し、変わったのかを知る」こと、さらには「会社の目標に合わせていけるような」プログラムをプランしていきたいと語った。



Contact Us

Impact (Japan) Ltd. インパクトジャパン株式会社

2F, MF Bldg, 1-6-12, Yoyogi, Shibuya-ku, Tokyo 151-0053 T +81(0)3-5371-6677 / E info@impact-japan.com
Visit Our Website www.impact-japan.com