データで「人を知る」組織づくり

—HaKaSe 診断を用いた相互理解促進施策の実施事例と現場・人事の声—

人的資産研究所

本レポートは、HaKaSe 診断を用いた相互理解促進施策の実施事例と、導入企業の人事担当者・現場責任者の声を統合した事例レポートである。HaKaSe 診断は、個々人の反応・思考・行動といった多層的な性質を測定し、数値化したデータを各種分析へ応用できる点に強みを持つ性格診断ツールとなっている。診断結果を周囲のメンバーと共有し、互いの個性を理解する「相互理解促進施策」は、組織風土・関係構築・コミュニケーション基盤の改善を狙いとする。本レポートでは、既公開のインタビュー記事 2 本で紹介されたサントリー食品インターナショナル株式会社（以下、サントリー食品）と日本たばこ産業株式会社（以下、JT）の取り組みを統合し、横断的に整理した。

1. 相互理解促進施策とは

1.1 施策の基本構造

相互理解促進施策は、自己理解・相互理解・共通言語化と日常展開の 3 段階で構成される（図 1）。第一の自己理解では、各自が HaKaSe 診断を受検し、自身の思考・行動の特性を把握する。第二の相互理解では、自分の結果だけでなく相手の結果も見て、互いの違いを知るグループワーク等を実施している。第三の共通言語化・日常展開では、診断結果をチーム内で共有し、日々のコミュニケーションやマネジメントに活用していく。

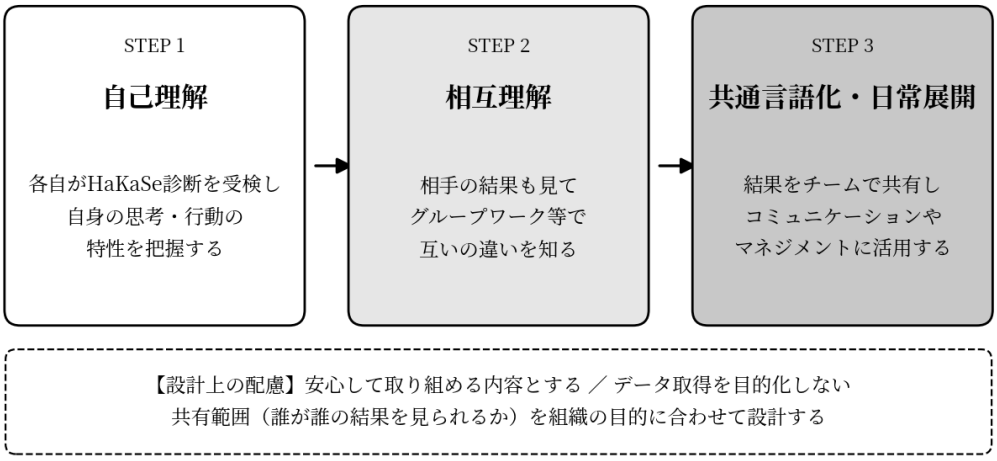


図 1　相互理解促進施策の基本構造

1.2 設計上のポイント

2 社に共通する設計上のポイントは、以下の 3 点である。第一に、データ利用への不安に配慮し、参加者自身にとってプラスになると実感でき、安心して取り組める内容とした。第二に、データ取得自体を目的化せず、社員にとって意味のある施策として設計している。第三に、共有範囲（誰が誰の結果を見られるか）を組織の目的に合わせて設計した。

2. 事例紹介

2.1 事例 1：サントリー食品（サントリーフーズ株式会社 中国・四国支社）

【背景・課題】サントリーグループで清涼飲料の販売を担うサントリーフーズ株式会社の中国・四国支社では、全国的な営業戦略・施策を導入しても成果が出ず、社員が自信を失い、組織に停滞感が漂っていた。当時支社長を務めた富永孝司氏（現サントリーフィールドエキスパート株式会社専務取締役）は、長期滞留メンバーの異動や他エリアからの受け入れによって組織を刷新したが、その結果、年齢・経験・価値観の異なるメンバー間の相互理解が喫緊の課題となった。人事側でも、角谷悠氏（サントリー食品 SBF ジャパン人財開発室）が、従業員意識調査で同支社の

© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

スコアが他支社と比べ低いことを把握し、支援策を検討していた。

【取り組み内容】人事が現場に本施策を紹介し、当研究所と組織風土改革向けのワークショップを共同で設計した。プログラムは、全員が診断を受検し、結果をみんなでシェアした上でグループワークに参加する全員参加型である。開始にあたっては、「相互理解を深めて一人ひとりの個性を伸ばした経営をしていきたい」という会社側の意図を全員に周知した。

【成果】定性面では、支社全体の会話量が明らかに増加している。マネージャーが一人ひとりの個性を踏まえて指導できるようになり、アプローチの引き出しが増えたことも確認された。また、価値観のすり合わせにかかる時間が短縮され、チーム力の向上を実感する声が挙がった。定量面では、従業員意識調査で同支社のスコアが全支社中の上位となり、特にコミュニケーションに関するスコアが大きく上昇した。角谷氏は、変化を最も実感したのは従業員意識調査の変化であったと振り返る。同人財開発室の藤巻恒氏も、「それぞれの人たちとどのようにコミュニケーションを取ったらいいのかをデータに基づいて明確に示してくれ、社員にとって互いを理解し合う絶好の機会になった」と評価している。

【成功要因と今後の展望】成功要因としては、現場責任者の意思、人事の全面支援、データの活用という現場・人事・データの三位一体での推進が挙げられる。加えて、富永氏が「すべての工程が自分事になっているところが良かった」と語るように、全員参加型で全工程を自分事化できたことも大きい。今後は他支社等への順次展開を予定しており、相互理解のカルチャーを全社に浸透させることを目指している。

2.2 事例 2：JT（人事部）

【背景・課題】JT は人財の多様性を成長の源泉と捉える一方、価値観や仕事の進め方の違いを理解し合うことが課題であった。国内外の拠点がワンチームで進む経営方針のもと、チーム内に閉じない「部門を越えた相互理解」が求められていた。人事業務のデジタル化を推進する志村慶氏（人事部次長）は、「経験や感覚だけに頼っていては、組織全体に広げていくことには限界がある」と述べる。

【取り組み内容】JT は、自己理解・相互理解を促す施策として HaKaSe 診断を導入し、行動指針「Values & Behaviours（V/B）」の浸透を目的とした 360 度フィードバックと同じシステム上で併用している。結果の閲覧は管理職に限らず、チームメンバー同士が互いの結果を見られる設計である。さらに、自チームに閉じない相互理解のため、人事部全員の診断結果をリスト化して部内で共有し、コーポレート各部門へも展開した。参加は強制とせず本人の意思に委ねる運用とし、初回の参加率は 7〜8 割となった。一部の部署では、HaKaSe 診断を活用したワークショップも実施された。

【成果】定性面では、「チームメンバーへの理解が深まった」「普段一緒に働いているのに気づいていなかった相手の個性を知ることができた」との声が挙がっている。山岡京平氏（人事部主任）は、長く同じ職場にいると相手のことをわかっているつもりになりがちだが、診断結果を見て初めてわかったことも多かったようだと語る。定量面では、ワークショップを実施した部署において、社員同士が互いを尊重し成果を称え合う文化の醸成を数値で確認できた。また、エンゲージメントサーベイとの照合により、分析シートを上司・部下の双方が閲覧しているチームで、会社への愛着や信頼度を示す eNPS や「上司との人間関係」が改善する傾向が認められた。特に、性格が大きく異なる上司・部下の組み合わせにおいて、人間関係の改善効果が表れている。対象部門の受検率は 85%に到達し、主体的に実施する部署・グループ会社が現れたほか、コンプライアンス月間の施策への組み込みも始まった。

【成功要因と今後の展望】成功要因としては、人に依存しない「仕組み」として機能することを前提とした設計が挙げられる。共有範囲を拡張し、部署を越えた相互理解につなげた運用も特徴的である。さらに、既存サーベイと掛け合わせて効果を定量的に示したことで、各組織への説明根拠を得た。志村氏は「感覚的な納得にとどめず、既存のデータと掛け合わせて効果を示せたことは大きかった」と振り返る。今後は、グループ会社やたばこ事業などグループ全体への展開を見据えている。

3. 横断考察

2 社の取り組みを、起点・相互理解の範囲・参加方式・成果の確認方法の 4 観点で比較した結果を表 1 に示す。

観点	サントリー食品（中国・四国支社）	JT（人事部）
起点	現場（支社長）の危機感／人事が支援	人事（デジタル化推進チーム）の仕組み化
相互理解の範囲	支社という単一組織内	チーム→部内→部門横断へ段階的に拡張
参加方式	全員参加型（意図の全員周知で能動的参加を引き出す）	任意参加（使いたい人が使う施策とし、受検率 85%まで浸透）
成果の確認方法	既存の従業員意識調査	既存のエンゲージメントサーベイ

表 1　2 社の取り組みの比較

© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

起点や範囲、参加方式は対照的である一方、いずれも既存サーベイの変化で効果を確認している点は共通している。特に相互理解の範囲については、サントリー食品が支社という単一組織の中で関係を深めたのに対し、JT はチームから部内、部門横断へと段階的に範囲を広げた（図 2）。

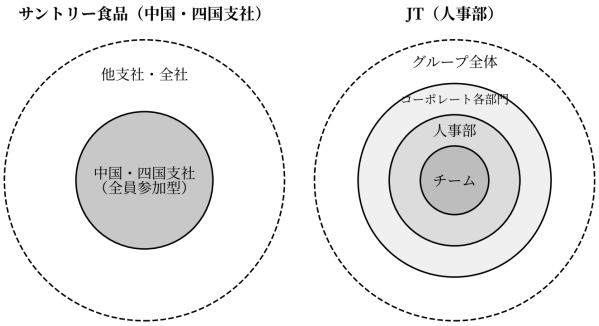


図 2　相互理解の範囲の比較

参加方式についても、全員参加と任意参加という正反対の選択がなされながら、いずれも施策の浸透に至った。2 社に共通する成功要因は、次の 5 点に整理できる。

① 多様な人材を活かすための相互理解という明確な課題設定
② 自己理解から相互理解、日常での活用へと段階的に進む設計
③ 診断データをチームの共通言語とし、マネジメントやコミュニケーションの具体的な行動につなげていること
④ 現場・人事・データ（外部支援）の連携
⑤ 参加形態は異なっても、参加者にとって意味のある施策として自分事化できていること

なかでも、参加形態が異なっても成果が得られた点は、施策の成否を分けるのが参加の強制度合いではなく、参加者が施策の意味を実感できるかどうかであることを示唆している。

4. データ提供者（当研究所）が見た効果と可能性

4.1 共通言語の形成

本施策の第一の効果は、組織内に共通言語ができることである。足元では、お互いの接し方がわかり、新入社員や異動者など関係の浅いメンバーの理解も早まることで、職場への適応も促進される。ワーク後の普段の業務においても、HaKaSe 診断が共通言語として定着し、日々のコミュニケーション・指導・チームづくりに使われ続けている。

4.2 第三者データがもたらす価値

第二の効果は、HaKaSe 診断が自身の特徴の代弁役となる点にある。普段は自分起点で発信しにくい強みや弱みを周囲に知ってもらう契機となり、本音を引き出すことが可能になる。「データがこう示している」という形を挟むことで、立場や関係性を気にせず話せるきっかけが生まれる。JT で性格が大きく異なる上司・部下の組み合わせほど関係改善の効果が表れたことも、第三者データが対話の緩衝材として機能した可能性を示している。

4.3 ソリューションとしての可能性

近年は人材の多様性が増し、同質性からくる「言わなくてもわかる」関係が成立しにくい社会環境へと変遷した。そうした中で、同質な組織のみならず非同質な組織のコミュニケーションを促進させる施策として、HaKaSe 診断とそれによる相互理解は大きな意味を持つ。年齢・経験・価値観の異なるメンバーが集まった中国・四国支社や、多様性を成長の源泉とする JT の事例は、まさにこの課題に対する実践例と位置づけられる。

5. まとめ・今後の展望

業態・組織規模・取り組みの起点が異なる 2 社において、HaKaSe 診断を用いた相互理解促進施策は、組織風土・関係構築・コミュニケーション基盤の改善に寄与した。両社とも参加者の実感にとどまらず、既存サーベイのスコア改善という実績で効果を確認しており、取り組みの再現性を示す事例といえる。また、全員参加型と任意参加型のいずれでも効果が得られたことから、組織の状況に応じた柔軟な設計が可能であることが示唆される。今後は導入事例の追加や、相互理解ワークの効果をサーベイデータで横断的に検証する定量レポートへの発展を検討していく。

© SEPTENI HOLDINGS CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.