



第2・4金曜日発行

第**3796**号  
2011年(平成23年)  
4月22日発行  
労務行政

# 労政時報

人事・労務の専門情報誌

バックナンバー閲覧  
<https://www.rosei.or.jp/readers/>

## 震災関連情報

## 緊急調査 企業の震災対応

(労務行政研究所)……8

- |                                       |                                |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| 1 震災による被害・影響……9                       | 6 被災従業員に対する住宅の確保策……14          |
| 2 被災による休業日の賃金の取り扱い……9                 | 7 被災従業員が住宅を改築・買い替える場合の貸付……16   |
| 3 計画停電で休業した時間の賃金の取り扱い……11             | 8 被災従業員が家財等を買替える場合の貸付……18      |
| 4 計画停電による交通機関の事情で社員が休んだ場合の賃金の取り扱い……12 | 9 地震発生日(3月11日)の帰宅困難者への対応……19   |
| 5 災害見舞金の支給状況……13                      | 10 計画停電に対応するための労働時間等での取り組み……20 |
|                                       | 11 その他の人事部門の対応……21             |

関連資料 東北地方太平洋沖地震による人事・労務への影響に関する緊急アンケート(東京経営者協会)……22

## 震災関連法令資料

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. 労働基準法等に関するQ&A(第2版)(厚生労働省)……25 | 4. 雇用調整助成金の活用Q&A(厚生労働省)……41      |
| 2. 労災保険Q&A(厚生労働省)……32            | 5. 義援金等に関する税務上の取り扱いについて(国税庁)……41 |
| 3. 雇用保険の特例措置に関するQ&A(厚生労働省)……37   |                                  |

## 組織・風土改革

## 経営改革における 人事部の役割と取り組み

解説 組織・風土改革の進め方と人事部門の役割=及川 昭……45

キヤノン電子……66 DOWAホールディングス……74 キリンビール……81

初めて新入社員を育てる担当者のための

## 誌上 メンター研修

- |                           |                                  |
|---------------------------|----------------------------------|
| I メンター制度のポイント……96         | IV OJT指導の推進②——実践ノウハウを学ぶ……117     |
| II 新入社員の「人間的成長」サポート……104  | V 新入社員へのカウンセリング、その他のケア&サポート……125 |
| III OJT指導の推進①——基本を知る……110 |                                  |

## メンター研修

## 2011年4月から、中小企業でも対象者基準の設定に労使協定が必要 再確認 定年後の再雇用・契約更新時の法的留意点Q&A

解説 法的にどこまで企業に対応が求められるのか=石井妙子……134

## 定年後再雇用

- |           |                                                |
|-----------|------------------------------------------------|
| 労政ニュース    | 震災対応関係の人事労務関連の通知一覧/4月からの児童手当拠出金……6             |
| データボックス   | 採用選考に関する企業の倫理憲章(日本経団連)……150                    |
| 情報フラッシュ   | 日銀短観(3月)/第3回「経営者の志と倫理」実態調査/情報サービス産業調査……152~153 |
| 人事労務カレンダー | 5月……155                                        |
| 随想プラザ     | 企業戦略としてのパワハラ防止対策=三木啓子……156                     |
| 事例ダイジェスト  | 2月……158                                        |

法令(2月) 外貌の障害等級認定基準が男女同一となる……161

判例(1月) 連続「深夜勤」とうつ病との因果関係は明らかとはいえず、損害賠償を命じた原判決は取り消す(郵便事業事件)……164  
週刊誌記者に行った「内部告発」は違法なもので、公益通報者保護法の要件も欠き、懲戒解雇は有効(田中千代学園事件)……166

## 相談室 Q&A

- 住み込みのビル管理人が、テナント企業の終業時刻後も散発的に業務を行う場合の労働時間の取り扱い……170
- パートタイマーにみなし労働時間制やフレックスタイム制を適用できるか……172
- 昇格試験の受験要件である「勤続年数」のカウントから、育児休業期間を除外してもよいのか……174
- 持株会社制に移行した場合、事業会社間の転籍には個別同意が必要か……176
- 社宅の貸与、光熱費の会社負担に伴う労働者の利益は、労働・社会保険の「賃金」に含まれるか……178
- 性同一性障害を抱える社員への配慮はどのように行うべきか……180

労政時報  
● 震災対応調査・法令資料  
● 経営改革における人事部の取り組み  
誌上メンター研修  
● 定年後再雇用の留意点  
判例(12月)  
● 第3796号  
11・4・22  
労務行政

# 組織・風土改革の進め方 と人事部門の役割

## トップの本気度と現場の巻き込みを支援する 視点と実践が成功を導く

及川 昭 おいかわ あきら On the Business Training 協会 代表

大手航空会社経営企画、海外駐在、本社事業部長職を経てエンジニアリング会社営業本部長、代表取締役を勤めた後、独立。大手企業をはじめとする多数の企業の組織と人の活性化に携わる。2001年に人材育成と組織変革を通じて企業の競争力強化を支援する組織として、戦略マネジメント研究機構 On the Business Training 協会を設立。

著書に「平凡な人材で非凡な成果を上げる。(ダイヤモンド社)がある。



### < 目 次 >

- 1 組織はこうして弱体化していく..... P 46
  - [ 1 ] 経営と現場の断絶，我が社の現場力とは何か？
  - [ 2 ] こんな兆候は要注意
  - [ 3 ] 組織の脆弱化をもたらすもの
  - [ 4 ] 組織は時間とともに弱体化していく
- 2 組織変革や風土改革はなぜうまくいかないのか..... P 49
  - [ 1 ] 経営方針や経営施策が浸透しない
  - [ 2 ] 変革・改革で実効が上がらない理由
- 3 「企業風土改革」の進め方..... P 52
  - [ 1 ] 二つのアプローチを連携させていくことが必要
  - [ 2 ] 「企業風土改革」や「組織変革」に奇策や秘策は存在しない
  - [ 3 ] 実際例で見る プロジェクトチーム主体の企業風土改革のステップ
- 4 「企業風土改革」を実現するための仕組み・仕掛け ..... P 60
  - (1) 部門別組織変革活動の推進
  - (2) 管理職層のマネジメント変革
  - (3) 制度・仕組みの再構築
- 5 定着と浸透に向けて..... P 62
  - (1) 人事の役割の重要性
  - (2) 大事なことは、管理の強化ではなくサポートや支援の強化である
  - (3) 短期的テーマと長期的テーマを分けて論じる
  - (4) 内部統合への関心を高める

[注] 本稿では、「人材」を「コスト」ではなく、「資産」と位置付けるスタンスから「人材」と表記している。

# 1 組織はこうして弱体化していく

## [1] 経営と現場の断絶、我が社の現場力とは何か？

### (1) 経営は現場のことを分かっているか

ここ数年、ヒットした書籍の影響もあって「現場力」なるものの重要性が叫ばれている。

至極当然のキーワードが、もっともらしく経営やマネジメントの場で繰り返し語られるほど、昨今の企業の現場に活力がないのか、あるいは経営と現場との間に大きな乖離かいりが存在するのかのいずれかであろう。

筆者も仕事柄、さまざまな企業の経営トップに会うことが多い。その際、必ず質問することの一つに、「現場の状況をどの程度把握できているか」がある。そう質問すると、「自分は現場のことを十分把握している、理解できている」と答えるトップはこのほか多い。

しかしながら、人財育成や組織変革を通じて現場の疲弊感や活力のなさについて、肌で感じている筆者からすると、多くの場合トップは本当のところ現場の実態が十分に分かっておらず、逆に分かっているつもりになっているところに非常に大きな問題があると感じるのである。

いくら、経営者が立派な理念を持っていても、実際に仕事をするのは現場の人たちである。その現場の細部までに経営の意思がどう伝わり、どう実行されているのか、それが最終的に経営の善しあしを決めるのである。

経営というヒエラルキー（階層）の頂点で、現場から遠い立場に身を置かざるを得ないトップとして、最前線の現場で実際何が起きているのかきちんと想像できる能力は極めて重要である。

企業組織の経営トップと現場の実務担当者

との関係も同様である。経営トップの判断や行動は、結局のところ現場の人たちを正しいと思う方向に動かさせてこそ意味を持つ。現場が動かない経営改革や体制変更はまったく意味を持たない。

自分ではいいと思っているかもしれないが、現場のことをきちんと想像できていないから、実務の現場で正しいインパクトを生めない状況に陥っている。これは、ヒエラルキーとその頂点のトップのしばしば陥る罠わなである。

### (2) 情報と地位の二つの力学

経営と現場には「情報の力学」と「地位の力学」の二つが働く。

#### 情報の力学

「情報の力学」とは、情報が現場から組織の階層を通して上に上がってくるに従って、必然的に雑音が入り、情報伝達に遅れが生じるということである。人から人へ情報が伝わるということは、聞いた人が伝わった情報を自分なりに解釈してしまい、その解釈に基づいて、次の人に伝えることを意味する。

その過程で情報は、しばしば意図せざる歪みゆがをもって伝わっていく。そして、伝えるには時間を要するから自然に遅れが生じる。また、その権力の行使を自分の都合のいい方向に誘導したいという利害を持つ人が、ヒエラルキーのどこかに出てくるというのが普通の組織である。その誘導のために、情報を自ら有利なほうへ歪めて集約する人が出てくる。こうして、自然の雑音と意図の隠された歪みと2種類の横やりがヒエラルキーの頂点に伝わることになる。それが「情報の力学」である。

## 地位の力学

もう一つの「地位の力学」とは、地位が生み出す錯覚の力学といってもいい。錯覚とは、ヒエラルキーの頂点という地位に自分がいることを、単に自分の機能だと理解せずに自分の能力の高さだと思い違いすることである。そして、自分の下す判断に根拠のない確信を抱き、また、その判断の結果で行動する部下たちをあたかも自分の思いどおりに動く機械のように勘違いしてしまうのである。この「地位の力学」が判断の歪みをもたらすのである。

このように「情報」と「地位」という二つの力学により、情報の歪みが判断の歪みをもたらし、錯覚を生じさせるというわけだ。そのため組織のリーダーの「現場想像力」が、今ほど必要とされる時はないであろう。

## [ 2 ] こんな兆候は要注意

あなたの会社では、[図表 1]のような症状がないだろうか？

もし、このような症状が出ている時には、まず、顕在化している問題を引き起こしている本質的な問題が何なのかを探り、特定する必要がある。そこに間違いなく、その「企業の本質」が象徴されている。この「本質的な問題」を追求していかなければ、結局、顕在化している問題も解決はされない。

業績は上がっている、時価総額が高いなどといっても、業績や時価総額等というのは、あくまでも定量的な物差しにしかすぎず、重要なことは、それがその企業の「どのような状況から生み出されたものなのか」ということである。

すなわち、その業績が、非常に活性化された風土、生き生きと仕事に取り組んでいる人材から生み出されたものなのか、あるいは保守的で各種の経営施策が形骸化<sup>けいがい</sup>してしまう風土、不平や不満<sup>まんえん</sup>が蔓延し、会社の将来に希望や夢が持てない人材から生み出されたものなのか——ということである。

仮に両者の現在の業績に大差はなかったとしても、それを生み出す状況には大きな差が

図表 1 会社の衰退を招く危険な症状

1. 成果が出るまでプロジェクトや組織運動が推進されず、時間とともに雲散霧消してしまう
2. 情報の流れが悪く、末端まで浸透しない
3. 組織を横断した取り組みが、掛け声だけで終わってしまう
4. 顧客志向を掲げているが、現実には上（組織の長の顔色）を見ている
5. 現場に疲弊感が漂い、活力を失ってしまっている
6. 以前と何かが変わってきたという予兆を感じていても、これらの問題解決への取り組みは先送りされる
7. 本来の目的よりも、手続きが重視される
8. 新しい施策が積極的に推進されず、変化への対応力が鈍い
9. 会社で暗黙のうちに重視されていることが、内向きで保守的思考を生み出している
10. 新しいやり方を提案すると、「リスクがある」「きちんと分析したのか」などの発言が出てくる
11. 「社員教育とはこういうものだ」「仕事というものはこうして覚えるものだ」といった“私の教育論”が組織内に満ちあふれている
12. 「組織全体で取り組まなければならない課題」が「管理職の課題」「個人の課題」へとすり替えられている

あるわけで、この差が、将来の企業の競争力に大きな影響を与えることは疑いのないところである。

その企業の本質というのは、そこで働いている人たちの能力、意識、意欲、そして仕事へのモチベーション、組織に対するロイヤリティ等といった「人に関する面」と、組織体質や風土・文化等といった「組織に関する面」に象徴される。

### [ 3 ] 組織の脆弱化をもたすもの

企業組織における日々のさまざまな小さな意思決定や行動そのものの総体が、その企業のマクロ的な形を作っていく。言葉を換えれば、企業の本質というのは、個々の組織の在り方に関する問題に隠されているといえる。

例えば、社内で会議がやたらに多いとか、会議を開催しても活発な意見交換が行われず沈滞している、繁閑にかかわらず残業が恒常的になっている、外部からの来訪者に対してだれも積極的に対応しない、オフィススペースがやたら密集していて雑然としている、応接室が倉庫や作業室のようになっている、決めごとや決定事項が守られず形骸化してしまうなど、このような隅々に、その組織の体質と抱えている問題点が潜んでいる。

しかしながら、組織の中では、この種の問題は取るに足らない小さなこととしてとらえられやすい。組織が脆弱化していく兆候というのは、表面に現れる断片的な現象であるために、取るに足らないこととして受け止められがちである。

一方で組織運営というのは、小さなことの積み重ねである。小さな問題を放置したままにしておくことは、組織を脆弱化させる要素を蓄積しているのに等しい。

経営とは、現実に業務が行われているプロセスそのものである。経営の実態とは、上辺の言葉だけでなく、組織の中における日常の小さなこと、組織における些細なことにこそ現れる。

その企業の経営の実態は、個々の意思決定の在り方や日常の細かな業務遂行の中に潜んでいる。だからこそ、経営には日常の小さなこと、些細なことを感じ取るセンスが重要なのである。

### [ 4 ] 組織は時間とともに弱体化していく

組織は、創業から時間がたち、規模が大きくなっていくにつれて脆弱化していく。業務が拡大し、組織が大きくなってくると、組織が機能分化されて、組織の内部にさまざまなルールや決めごとが作られていく。

業務を進めるうえでの手続きがやたら厳格に定められ、そうした手続きに精通し、齟齬なくこなすことや、ミスしないこと、失敗しないことが何よりも重要となっていく。

そうなると、独創性を発揮することや、よりよい結論を導き出すことは求められず、むしろ根回しや利害調整といったことをスムーズにできることが優秀さにつながっていく。

やがて、こうしたさまざまなルールや決めごと、あるいは仕組みや制度を維持することのほうに、現場や第一線での商売、そして顧客よりも大事であるという風潮や風土が、自然と組織の中に出来上がっていく。その結果、外よりも中、市場よりも内部、顧客よりも上司等といったように、関心が内部に向いてしまう。そうなれば、次第に危機感はなくなり、視野も狭くなってしまふ。いわゆる「大企業病」といわれる体質が形成されていくわけだ。

また、企業は安定期に入ってくると、大抵



の場合、組織内部のルールや制度等の運用といったものが次第に甘くなってくる。役員会をはじめとする会議体一つをとっても、担当外のことにはその担当に対する遠慮が働き、そして専門知識も持っていないという理由で立ち入らなくなる。

組織の連帯責任は、往々にして組織全体の無責任構造につながりやすい。企業や組織に

おける無責任構造は、ガンと同じで、時間とともに病状が進行してくる。みんな、潜在的に「悪いのは自分ではない」と思っている。上は下を、下は上を、あるいは部門同士も、皆、自分以外が悪いと思っているのである。

このような現象は組織心理学では「集団の愚考ぐこうならびに社会的手抜き」と表現される。

## 2 組織変革や風土改革はなぜうまくいかないのか

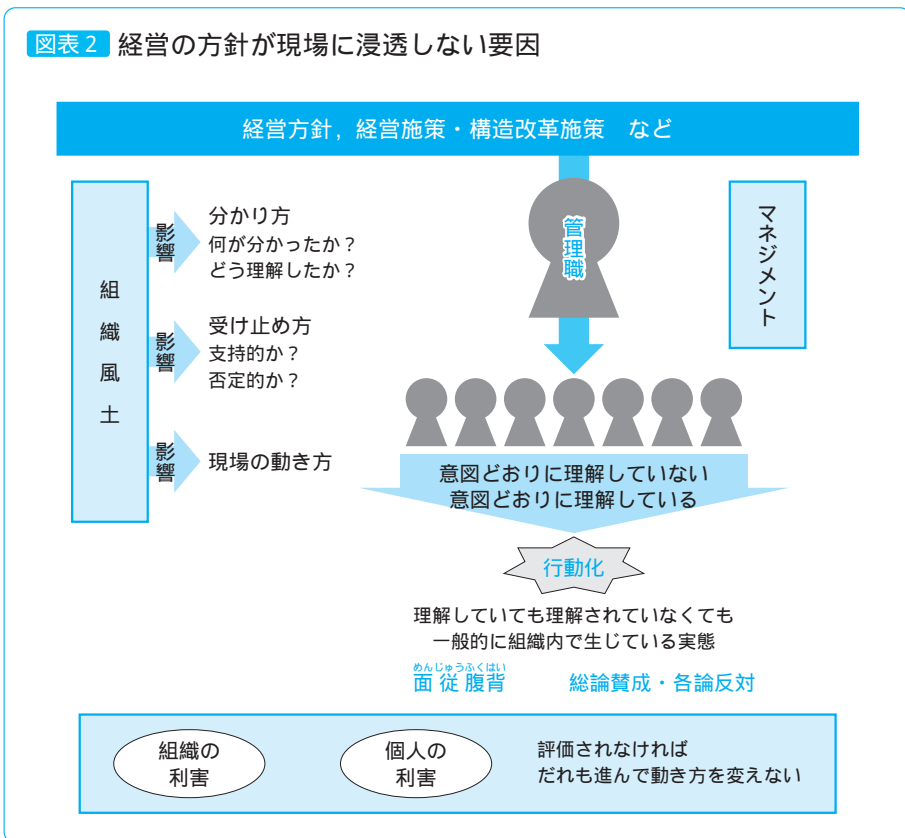
### [1] 経営方針や経営施策が浸透しない

一般的には、経営トップが方針を打ち出すと担当役員を通じて、各事業部門や各組織に伝達され、現場ではそれを自分の部門の課題に落とし込んで活動に展開していく。

しかしながら、現実にはこれがなかなか動かない。浸透を妨げる原因には、以下の三つの要因がある[図表2]。

#### 情報の劣化

経営トップ 役員 部長 課長 係長 現場の社員と、複数の人間がかかわるために、



情報伝達の過程でバイアスが働き、意図、ねらい、背景にある理由等が意図どおりに伝わらない。

### 管理者のマネジメントスタイル

組織は個人の集合体であるから、内部の意識レベルはまちまちであり、そこには複雑な人間関係が存在する。個人が考える組織の最適化と、組織が考える組織の最適化とは必ずしも一致しない。たとえ、どんなカリスマ性を持った経営者の命令であっても、一人ひとりの社員がどのように行動するかは直属上司の評価の仕方、態度・姿勢にかかっている。トップの方針や指示は理解できたとしても、行動が伴わず総論賛成、各論反対となりやすい。意識レベルでは、だれしも方針に共鳴していたとしても、実際の自部門の仕事のやり方、直属の上司のマネジメントに大きく左右される。

### 組織の利害と個人の利害の不一致

その方針や施策を遂行した結果が、どのように評価され処遇に反映されるのかがはっきりしていない限り、末端の社員は前向きにはならない。末端の社員は、自分の評価者がだれで、どのような仕事ぶりが評価されるのかに極めて神経質である。これがはっきりしないと面従腹背になりかねない。経営トップから現場に方針が伝わらないのではなく、組織の利害と個人の利害が一致しないのである。

## [ 2 ] 変革・改革で実効が上がらない理由

昨今、どこに行っても、"変革" "改革" と異口同音のようにいわれてはいるが、現実にはそれを実行することは非常に難しい。特に古い企業や組織ほど、時代の転換期に、組織の文化や風土を変えることは難しくなる。

「これまでもやってこられたのだから、これからも何とかなる」といった根拠のない楽

観論や、「この慣れ親しんだ快適な環境を失いたくない」という自分たちさえよければよいという感覚、「そういうやり方はウチには合わない」という自分たちの状況を特別視する考え方など、本来は大手術が必要なのに、<sup>は</sup>ばんそうこうを貼ったレベルでごまかしている企業が多い。

「企業風土改革」や「組織変革」等、いわゆる組織を変える改革に取り組んでいる企業は多いが、その改革が目的どおりに効果を上げている企業は、極めて少ないように思われる。

組織の変革・改革に際して最も陥りやすい欠陥として、組織の現状・実態の見誤り、スピード感の見誤り、各対策の不整合——の3点が見受けられる。

また、目的どおり効果を上げていない理由として、[図表3]のような要因が考えられる。

### (1) トップの強力なコミットメントがない

まず重要なのは、経営トップの本気度である。「企業風土改革」や「組織変革」などは、腰を据えて、じっくり取り組むべき事柄にもかかわらず、目に見える変化がすぐには現れないと「我が社にはこのやり方は合わない」などと頓挫<sup>とんざ</sup>してしまう。また、「クレームの増加」「業績の低下」などの傾向が出てくると、それらへの対処が優先され、「企業風土

図表3 変革・改革が効果を上げていない要因

- (1) トップの強力なコミットメントがない
- (2) 変革を推進する事務局の弱さ
- (3) 変革に向けた土壌の未整備さ
- (4) 変革の方向性のあいまいさ
- (5) 増幅活動の欠如
- (6) 成果を計画的に目に見える形で示していない
- (7) プロセスの重要性

改革」や「組織変革」などが行き詰まってしまふのである。

このように、鳴り物入りでスタートしたさまざまな改革や変革の成果が上がる前に、つまずいてしまうケースは結構多い。

当面の不具合を取り除くために、根本的な問題への対処をたいつい後回しにしてしまうのである。

### (2)変革を推進する事務局の弱さ

変革を推進する事務局の役割は極めて重要である。トップからのサポートも重要であるが、本来、推進する事務局は相当強力なメンバーで構成しなければならない。にもかかわらず、推進する事務局の中には、大勢に迎合してしまうタイプや、変革に対しての思いのない人も多く、そういった人材は変革を推進する者としては不向きである。組織を変革する時には必ず抵抗に遭うし、批判の言葉も耳に入る。だからこそ、それを超えていける人でないと腰砕けになってしまう。

### (3)変革に向けた土壌の未整備さ

変革の必要性を認識させるためには、まず、居心地のいい状況" から社員を引っ張り出さなければならない。そのためには、現在、自社が競争環境の中でどこに位置しているのかという点への共通認識と、生き残るために変革の必要性の共通理解が必要である。しかしながら、変革がいかに緊急を要するテーマであるかといった認識が組織内に浸透しておらず、危機意識が共有化されていない企業が多い。

### (4)変革の方向性のあいまいさ

組織の変革に向けて、現状をどのような方向に変えていこうとするのかという具体的な将来ビジョンや方向性があいまいなために、

結果的に、単なるコミュニケーションレベルの円滑化という程度にとどまってしまっている。

### (5)増幅活動の欠如

変革は、社員の関心や気持ちを掌握できない限り、その実現は困難であり、多くの社員が自ら進んで参画しなければ決して実現しない。にもかかわらず、変革の必要性をたった一通の社内文書で配付したり、1回の説明会で終わらせてしまったりしている企業も少なくない。社員の気持ちを掌握し、やる気にさせる増幅活動は、変革を推進していくうえで重要なポイントになってくる。

経営トップの思いを組織全体が理解できていなかったり、経営幹部が変革の方向性と異なる言動をとってしまったりすると、一般社員は変革の可能性を疑わしいと感じてしまう。

### (6)成果を計画的に目に見える形で示していない

変革の動きを加速させるには時間を要するため、短期目標を計画的に設定するとともに、目に見える形で達成感や手ごたえを享受させる必要がある。

改革を達成した時、あるいはそのプロセスの途中段階の目標に到達した時、我が社の風土はどう変わっているのか。その時、どんな組織にどんなリーダーが存在しているのか、会社にはどんな可能性があるのか等を社員に提示し、生き生きとイメージできるようにすることである。そして、何より最も大事なことは、「その時、私はどうなっているのか？」という組織の変革を自分のことと重ね合わせ、思い描けるように仕向けることだ。未来を描くことができる計画でなければ人は動かないのである。

短期目標を設定せず、達成感や手ごたえを得ることができなければ、関係者にマンネリ



感や無効力感をもたらし、取り組みは長続きしなくなってしまう。

### (7)プロセスの重要性

組織変革を成功させるために重要なことは、当然のことながら組織全体を巻き込むことである。

組織変革に向けた施策、つまり目標や制度、仕組み等がいくら良くても、それが組織全体に浸透しなければ絶対に成功しない。そのためには施策を生み出す際のプロセスや、それを組織全体に展開していくプロセスが重要となる。

経営ビジョンが会社案内や経営計画に載っていても、社員はだれも本気にしない。絵に描いた餅<sup>かもち</sup>のように思っている。一部の人たちだけで決めたことや、上意下達で周知された施策や仕組み・制度を、現場の社員は受け入

れようとはしない。

そして、「現場の実情に合わない」と、今のやり方を変えようとし、もしくは、おざなりに行くか、放置してやり過ごす。現場に面従腹背が起きていれば、組織は変わることはない。いずれにしても結果は形骸化してしまう。社員は、上から言われたことなので仕方なしにやるが、主体的な意欲を持っているわけではないので、「言われたこと」「指示されたこと」の範囲でしかやらない。そして成果が上がらないと実践段階での管理が強化されることになる。

そうした経営と現場のやり取りの結果、何とか目標や成果を達成したとしても現場の管理者は疲弊し、部下はやる気を失ってしまう。こうした状況は非常に多いパターンであり、変革でのプロセスの失敗事例の一つといえよう。

## 3 「企業風土改革」の進め方

### [1] 二つのアプローチを連携させていくことが必要

新しいビジョンや戦略を打ち出しても、新たな施策や制度を導入しても何も変わらないという企業や組織は数多く存在する。その原因は、組織の実態 = 企業風土そのものにある。

社員一人ひとりのものの見方や考え方、行動が企業風土や体質を構成する。しかしそれと同時に、企業風土や体質が、社員の考え方、行動を支配し、その組織の規範となっていく。

それゆえ、目に見える部分の戦略や各種の制度・仕組みの改革をしても、社員の思考や行動は結果的に何も変わらないというパターンが非常に多い。

組織改革には、以下のように二つのアプローチがある。

一つは、戦略、制度、システム等、目に見える"部分から変えていくハードアプローチ、もう一つは、目に見えない"部分からのソフトアプローチである[図表4]。

ハードアプローチは、最初から意識改革をねらわずに、結果として意識が変わるように、仕組みや制度を変えて意識改革のきっかけとするものである。

ソフトアプローチは、一部の人が作り上げた仕組みや制度への不十分な参画にとどまらず、個々人の意識に直接働き掛け、実際に仕事をしている人たちが主体的に参加し得る場や、変革や改革の志で結ばれたネットワークづくりを仕掛けるものである。

新しいことに取り組む時に、既存の組織原理を変えずに結果だけを求め、失敗するという過ちが数多く見受けられる。そのため「意

識改革」と「戦略、制度、仕組み」等の両面からアプローチして、変革と連動させて推進していくことがポイントになってくる。

重要なのは、持続的な競争力の強化であり、10年後も20年後も、自社が競争力を持って生き残るためには、どのような要素が必要なのか、どのような組織を作り、どのような理念に基づいて運営していくべきなのか、そしてそのためには、何を变えて何を維持していくのかを決めることである。

## [ 2 ] 「企業風土改革」や「組織変革」に奇策や秘策は存在しない

世間には、「こうすれば、会社は変わる」「風土を変える人事制度」「会社が活性化する方法」などハウツー本があふれているが、こ

れをやれば、これさえやれば、組織が必ず良くなるなどという施策は存在しない。変革・改革に奇策や秘策はないのである。

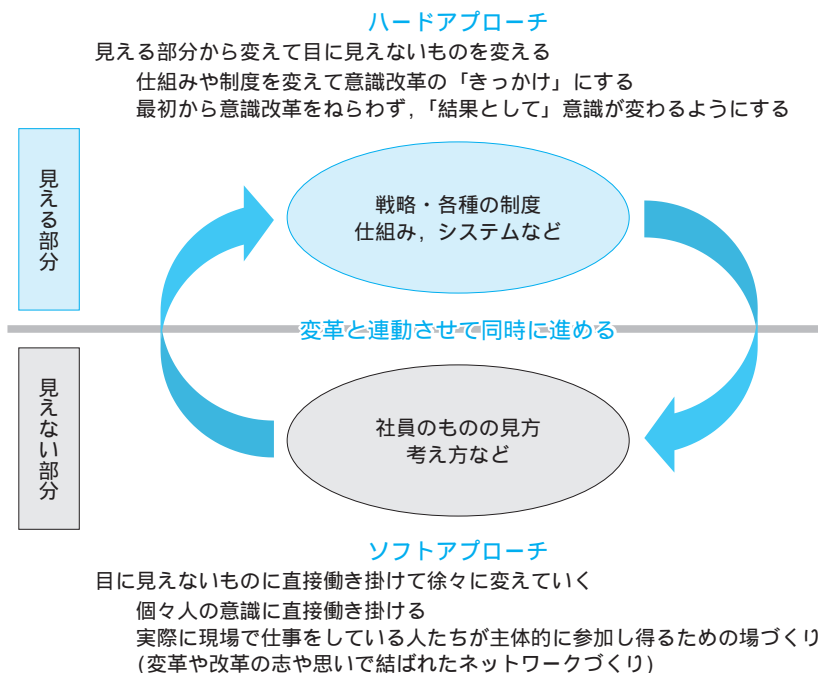
また、A社でうまくいったやり方が、B社でうまくいくとは限らない。

変革するうえで、何をするかという内容や方向性などの施策も重要であるが、それよりも重要なのは、変革のプロセスである。変革のプロセスとは、医学を例に例えるならば、外科手術というよりも東洋医学の考え方に近い。

繰り返すが、奇策や秘策はない。しかし、正しい論理はある。

組織のメンバーが自ら気づき、自ら実行に踏み出せるように、組織内の人々の関係性や組織の思考・行動様式を変えることが極めて重要なのである。

図表4 企業の体質・風土を変革していくために



### [3] 実際例で見る プロジェクトチーム主体の企業風土改革のステップ

企業風土とは、企業の成功体験や失敗体験などの環境適応経験により育まれた、ものの見方や考え方や行動パターンである。事業環境・戦略が変わり、企業風土改革が必要となってもすぐには見直しの気運や否定は起こり難い。一部の社員が、ものの見方、考え方に対して異を唱え始めても、その声は大きなうねりにはならない。

当然のことであるが、「企業風土改革」は自社の持続的な競争力強化" に向けての手段の一つである。先例なき時代、10年後も20年後も我が社が持続的な競争力を維持し、生き残るために、現在の企業風土・体質で適応していけるのか——といった常識を疑う姿勢が求められている。

目に見えない部分への取り組みの一つであり、手段の一つであるが、どんなにすばらしい方針や戦略も企業風土・体質の在り様で実効が決まるのである。

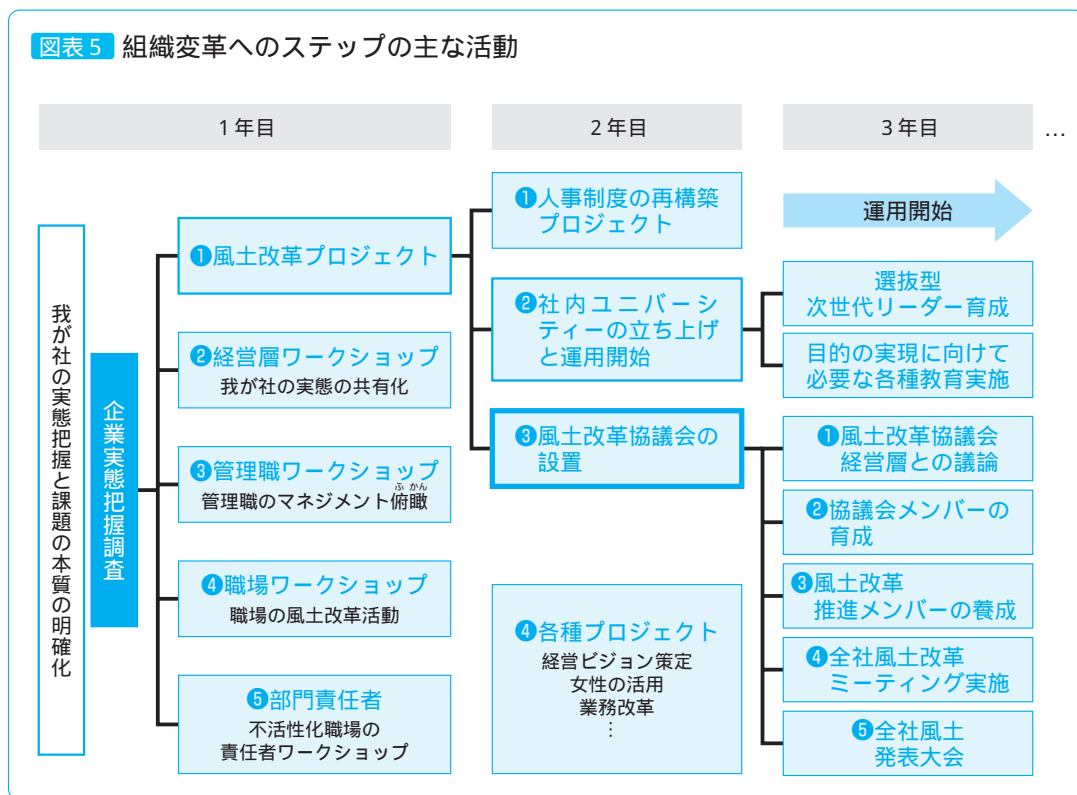
[図表5]は、「企業風土改革」に取り組んだ際の一例である。企業風土改革や組織変革は、時間を要する課題であり、経営の中長期的なテーマである。だからこそ、腰を据えてやっていく覚悟が必要であることを、まず認識しておいていただきたい。

以下では、企業風土改革スタート時のステップを解説していこう。

#### (1) 心理的な揺さぶり

会社は、「従来とは大きく変わる、何が今までと違うのか」といった心理的な揺さぶりを社員に与えることが重要である。従来とは違う具体的な将来ビジョンや方向性を示し、

図表5 組織変革へのステップの主な活動



その実現に向けて、自社における企業風土の改革が重要な経営課題であることを経営トップ自らが明言することが必要だ。

組織変革には、以下の取り組みが必要不可欠になってくる。

- 経営トップの変革や改革に対する本気度・かかわり
- 改革や変革を推進しようと考えている人間の質的・量的な存在
- 社員自らが検討を重ねて作り上げた変革や改革に向けてのシナリオ

「企業風土改革」や「組織変革」に取り組む際には、これらに関連するさまざまなプロジェクトや教育の場、自らの理念や戦略を語る場、企業風土を改革していくことの重要性を共有する場などは、社員との一体感を作る機会としてとらえると極めて有効である。

## (2)自社の実態把握

自社の現状をどう見るかによって今後の手の打ち方が変わる。

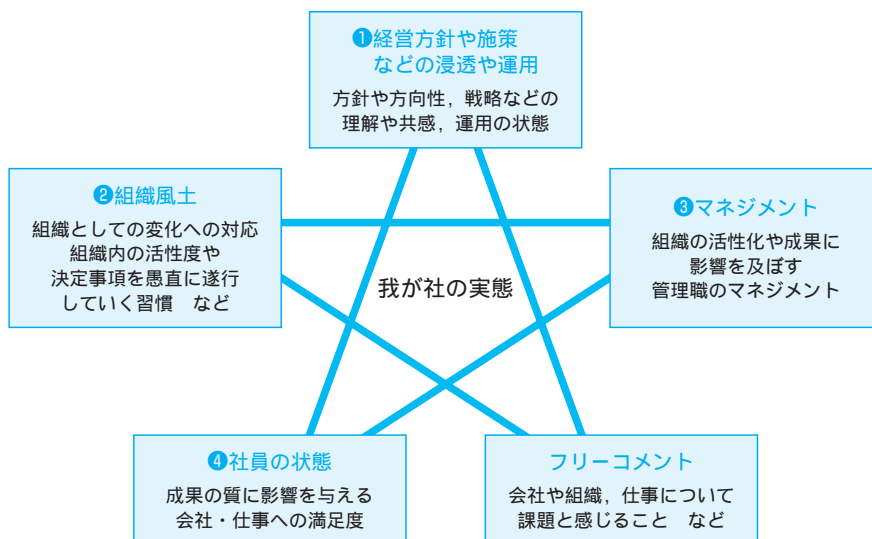
そこで、社員に対するアンケート（企業実態把握調査）を実施することによって、今後の手の打ち方を誤らないように、現状の組織課題を特定するのである。

具体的には、[図表6]の領域（最低限）について社員に無記名のアンケート調査を実施。これと並行して社内関係者へのインタビューを行う。この調査を行うことで組織内部の実情があぶり出され、組織実態の全容と、解決すべき課題を特定することができる。

しかし、企業実態把握調査の結果は、きちんとした形で活用されていないケースが少なくない。企業実態把握調査は、企業の課題解決に向けての手段であるにもかかわらず、現状把握をし、一部にしか公開されていないケースが多い。

まず、企業実態把握調査の結果は、すべてオープンにして、社員に必ずフィードバックすることが鉄則である。調査結果がどのような内容だったのかをオープンにしないと、今後の企業風土改革に対しての不信感を抱かせ

図表6 企業実態把握調査の領域の例



てしまい、阻害要因となりかねない。さらに、このようなアンケート調査の結果に対しての関心を低下させ、以後、率直な意見を収集することができなくなる。

企業実態把握調査の結果は、現状を把握し、企業の課題解決に向けた題材であり、手段なのである。それを課題解決に向けて活用していくことに本当のねらいがある[図表7]。

### (3)経営層による自社の実態把握と組織変革の必要性の共有

#### 定量的なデータと定性的な意見やコメントを基に自社の実態を客観的に把握

経営層が、顕在化している問題をすべて把握できているとは限らない。そして、その裏に隠れている本質的な原因となると、把握できていないケースがほとんどである。

だからこそ、経営層が自社の組織体質の現状を十分把握することから始めなければならない。自社の実態を把握するに当たっては、主観ではなく、客観的にとらえることが重要である。

#### 経営幹部での認識の共有

そのうえで、「従来培ってきた常識では、これからの環境に対し、効果的な対応ができない」という理解が必要である。まずは経営

幹部で自社組織の問題点と課題、ならびに組織変革の必要性を認識し、共有化を図る。

このプロセスを通じて「組織変革の必要性の認識」「足並みをそろえることの必要性」「変革推進のサポートへのコミット」等の意識を、経営幹部の間に醸成させるのである。管理職クラスや若手の人たちが組織変革しようとしても、その上の幹部のスポンサーシップがないと、達成はおぼつかない。

これまでさまざまな「企業風土改革」や「組織変革」に携わった筆者の経験によれば、経営幹部の中には自分自身は変わりたくないという方々が多い。改革の最大の障害は組織内部にある。目に見えない変化を嫌い、目に見える今の現実を維持しようとする人たち、既得権や既得権益を失いたくない負のパワー、負のエネルギーである。むしろ彼らが改革の妨害者となっているという見方が正しいであろう。

しかし、自分自身は変わりたくないという以上に「これまでのやり方を変えるのは、自分には難しい」と感じている人が多いのも事実である。

#### オープンなフィードバック

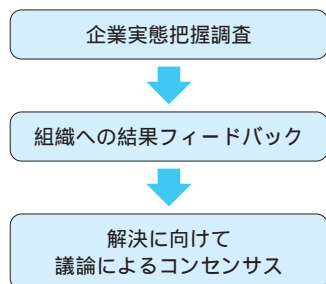
組織変革の成否のポイントは、経営幹部に自ら変わってもらうというより、「組織変革の必要性」を十分に認識してもらい、組織変革に向けての動きを後押ししてもらうことである。

改革のために経営トップ等が必ず守らなければならないことは、社内に対して事実を正確にきちんと開示することである。

階層を切らず、全社員にしっかりと知らせることである。基本はあくまでもマル秘を作らない。そして、すべてをガラス張りにして説明すべき事柄に対しては労を惜しまずきちんと説明することである。

本当のところを共有し、社員一人ひとりが正しい判断をすることができる土壌づくり、

図表7 アンケート調査(企業実態把握調査)をソリューションへ





正しい行動が起こせるような環境づくりが必要である。

その一つが、組織変革プロジェクトチームの結成である。

#### (4)組織変革プロジェクトチームの結成

なぜ、プロジェクトチームを主体とするのか？

「企業風土改革」に取り組む場合、組織横断プロジェクトとして全社的に取り組むアプローチが多い。

「組織変革プロジェクトチーム」は、社内でプロジェクトメンバーを集め、変革に向けてのさまざまなプロセスを通じて、「企業風土改革」を成し遂げていこうとする中核を担う組織である。プロジェクトメンバーの選抜に関してはほとんどの場合、選抜の方法をとる。

コンサルタントなど外部の者が、どんなに優れた改革案や制度や仕組みを作っても、当事者である社員自らが、その実現のために積極的に行動しなければ、その効果は上がらない。しかし、自ら当事者として動いていく人たちは、筆者のこれまでの経験によれば、組織の中の1～2%程度の割合でしか存在しない。

このような状態では、いかなる改革案や制度や仕組みを作っても、部分的・散発的にしか進まず、結果的にうまく機能しない場合がほとんどである。つまり、成果を出すためには、改革案や新制度や仕組みを動かしていく主体的当事者の質的・量的な確保が不可欠なのだ。変革に向けての主体的当事者の確保が必要である。

そのために、選抜によるプロジェクトチームを立ち上げ、そのプロジェクト遂行に必要な知識・見方や観点を共有しながら進めていくのが一般的である。

従来の状態から新しい方向に向けて変化していくには、一定の人数の理解と行動が必要になる。これまでの実体験からいえば、その転換点は組織全体の2割程度である。全体の中で2割程度の人たちが変革・改革を実現する当事者として動き出せば、限界質量を超え、組織全体が新たな方向へと向かっていく確率が極めて高くなる。

#### 組織横断プロジェクトの進め方

自社の現在の状況をどう見るのか。人によって見え方が違うものである。これは、目線の高さや視野の広さ、思いや価値観などにより、同じものを見ていても違って見えるのである。自社の現状についての見方、認識をそろえていくためには、主観だけでなく客観的な指標があったほうが、現状認識の共有化や本質的な課題の特定がしやすい。

そのためプロジェクトチームのメンバーに対し、企業実態把握調査を基に、自社の現状の本質を共有化、変革の必要性の認識と動機づけを行うケースがほとんどである。

併せて、この先例のない環境変化の中、「10年後、自社は生き残っているのか?」「10年後、自社は持続的な競争力を維持し続けているのか?」といった議論を重ねていく[図表8]。

現状の問題解決という視点ではなく、変革のビジョンやあるべき姿から解決すべき課題、改革すべき制度や仕組み等を抽出し、その解決策を考える。

プロジェクトチームに参加するメンバーは、最初から主体的で自らの頭で考え、議論できるようなスキルを身に付けていない。最初はメンバーで議論を行っても、抽象論や感性的な議論に終始しがちである。

この一連のプロセスにおいて、変革や改革の全体像を描けるような知識・見方や観点の提供など新しい知識等との出会いにより、変

革や改革に対する気づきが生まれ、主体的当事者へと変化していく。このように、課題の抽出から解決策を考え出す一連のプロセスは、メンバーの学習の機会でもある。

**組織変革プロジェクトのプロセスの中で重要な点**

**いかに現場を巻き込んでいくか**

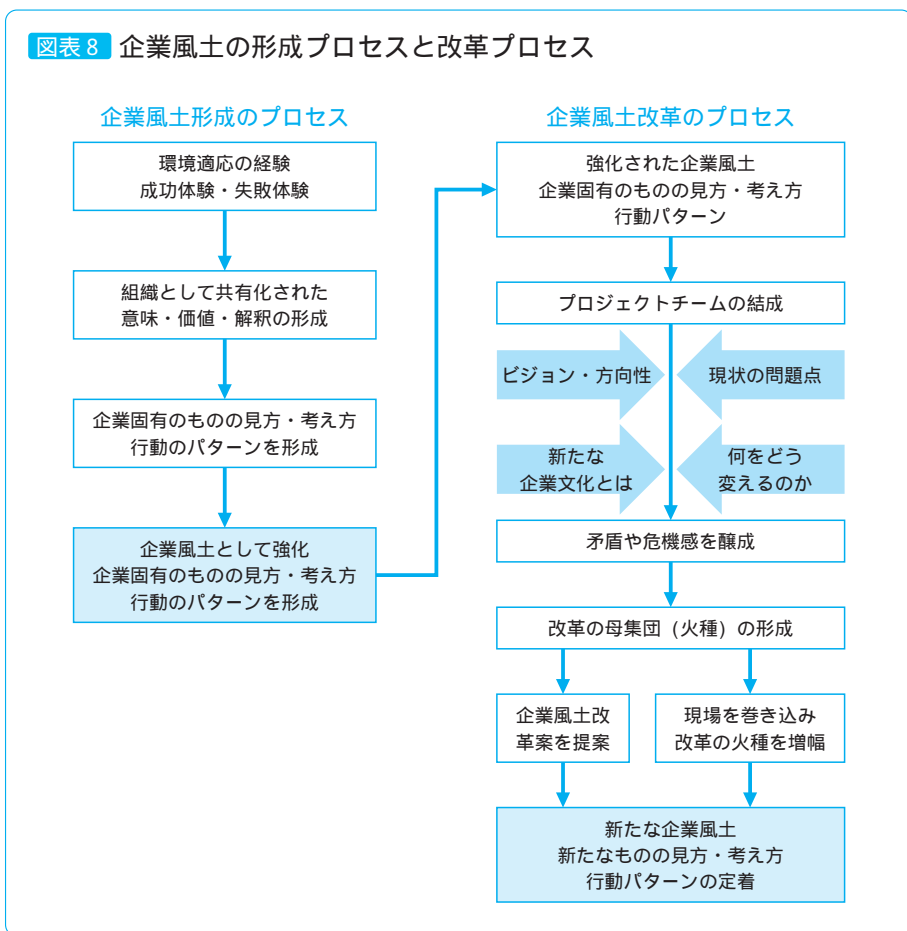
プロジェクトの一連のプロセスの中で重要な点として、現場の巻き込みが挙げられる。「企業風土改革」や「組織変革」などの取り組みが、一部の人たちによって進められるのではなく、現場を巻き込んでいくことがプロジェクトの成功を握っている。そのために、プロジェクト進行のプロセスの要所要所で、現場への報告やヒアリングを実施することが

効果的である。

いくら合理的で正しい「企業風土改革」や「組織変革」を考えたとしても、それが実行されて成果に結実しなければ、まったく意味がない。末端の組織において、「企業風土改革」や「組織変革」をきちんと組織内に落とし込み、具体的なプランに展開できている企業は非常に少ない。

「企業風土改革」や「組織変革」では内容の正しさや合理性も重要だが、それにもまして、推進者はだれなのかという視点が重要であり、また、推進者は現場が合理性だけでは動かないという現実を理解しておかなければならない。

組織の第一線で仕事をしている人たちが、



「企業風土改革」や「組織変革」に共感し、それを自分のこととして受け止める。そして、その遂行に向けて「何をどう変えていくのか」などを皆で考え、相互に協力して目標の達成に向けて行動することに高いモチベーションを発揮する組織が、真に強い組織なのである。

しかしながら、多くの企業では、どのようにして共感を得るのか、いかにして推進のモチベーションを高めるか等といった点に関心が薄いために、この当たり前のことがきちんとなされておらず、逆にその力を削いでしまっているケースが少なくない。

繰り返すが、プロジェクトのプロセスでは、どれだけ現場に関心を持ってもらえるようにするか改革のスピード、成果に大きく影響するのである。

#### いかにプロジェクトのメンバーの火種を現場に増殖していくか

プロジェクトのプロセスの中で重要な点のもう一つが、プロジェクトチームのメンバー

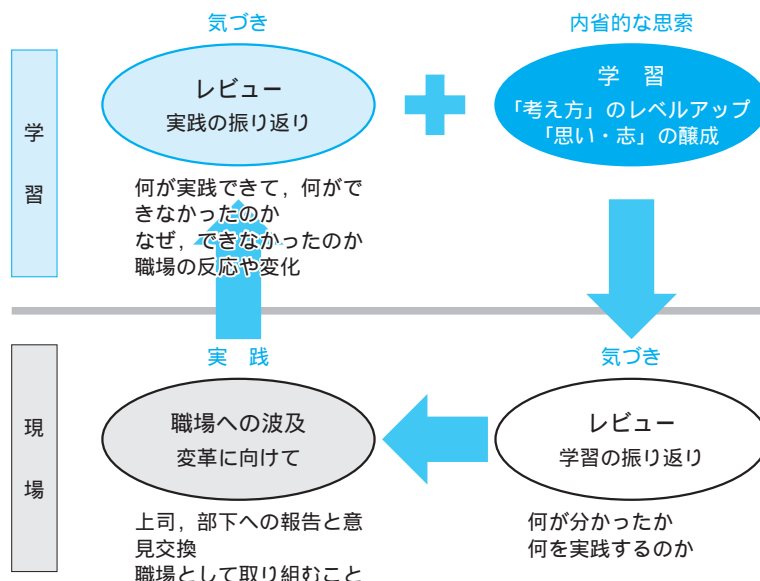
の火種をいかに現場に波及させ、増殖させていくかである。

プロジェクトチームという場の内省的な思索・議論により、「考え方」のレベルアップと「思い・志」の醸成を図り、メンバー本人の学習成果をより高めていくために、学習したことを振り返る「レビュー」の機会を設けることで、気づきを得ていく手法は有効である[図表9]。

しかし、メンバー本人の意識や考え方などが変わったとしても、現実には職場にある。その乖離が大きいほど、現実がなかなか変わらない。

そのために、メンバーの学習や気づきを職場に波及させていく仕組みが必要になる。具体的には、学習したことを上司やメンバーに報告、意見交換を行う。また、職場で取り組むことを決めて、職場を巻き込んで実践していく。この繰り返しにより、職場内に変革に向けての気運が高まっていくのである。

図表9 変革リーダーとしてのレベルアップと組織への波及



この繰り返しによって、組織内に偏在する変革や改革に向けてのエネルギーを探し出し、自ら当事者として一歩踏み出せる場を設けることで、変革や改革への思いをつないでいく。こうすることによって、自分も相手も一緒になって変わっていきこうとするエネルギーが生まれ、変革や改革に向けてのネットワークが形成されていく。

また、そうした場を設けることで、プロジェ

クトを通じてメンバーが身に付けたスキルを現場に還元していくことができるわけだ。例えば、部分ではなく全体観を持った議論、よりよい解決策の検討や議論の進め方の質的向上、さらには会社全体に対して自分の意見を持つことなどである。こうしてメンバーを核にして、現場での議論の進め方や課題解決に向けたスキルを向上させていくことは、プロジェクトの実践的な効果である。

## 4 「企業風土改革」を実現するための仕組み・仕掛け

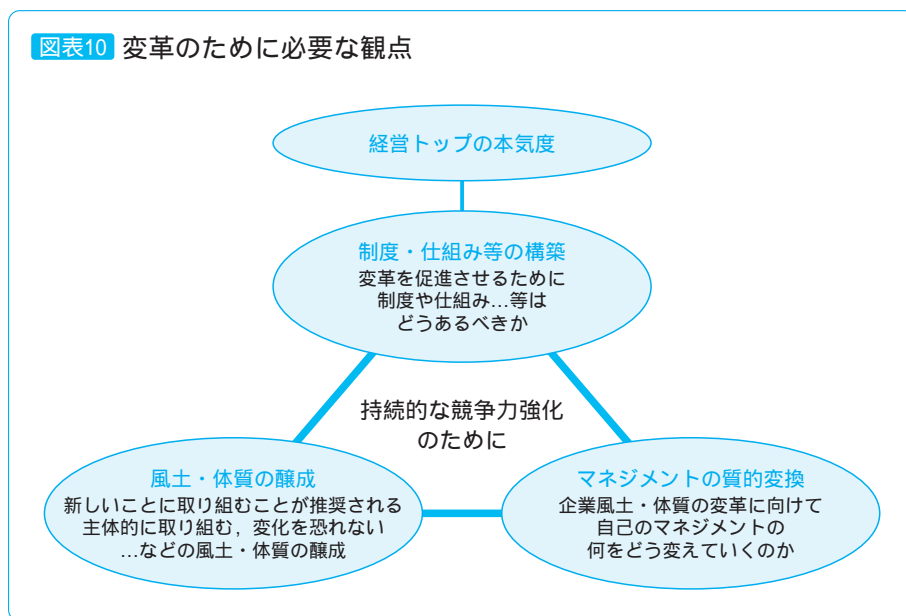
改革とは、既存の体制や枠組み、暗黙の了解などを自ら否定し、自分たちの手で一気に壊し、新しいものを作り上げることである。

企業風土改革とは、企業としてこれまで成長してきて途中で、培ってきた成功体験・失敗体験の中から作り上げてきた仕組み、ものの見方や考え方、物事に対する判断基準、問題点に対する判断や対処の仕方などの行動パターンを白紙にして、何を残し、何を捨てるか、何を変えるかを決め、実践することである[図表10]。

先に、組織変革には、戦略、制度、システム等、目に見える"部分から変えていくアプローチと目に見えない"部分からのアプローチがあることを指摘した。

組織変革に取り組む際、制度や仕組みなどハード面のみを変えていくケースがいまだによく見られるが、ハード面のみでの改革では企業は変わらない。制度・仕組みなどハード面と、ものの見方・考え方、行動パターンなどソフト面の改革を併せて行う必要がある

図表10 変革のために必要な観点



([図表 4]を参照)。

ここでは、[図表11]にあるように「企業風土改革」のプロセスの中でも、縦の活用である「部門別組織変革活動」と、横の活動である「管理職層のマネジメント変革」について述べていきたい。

### (1)部門別組織変革活動の推進

前述の「組織変革プロジェクトチーム」の進行と並行して、「部門別組織変革活動」を推進する。

組織変革プロジェクトチームが組織横断という横・斜めの活動を行うのに対して、「部門別組織変革活動」は組織単位の縦の活動である。

重要なことは、個々の現場で起こっているこ

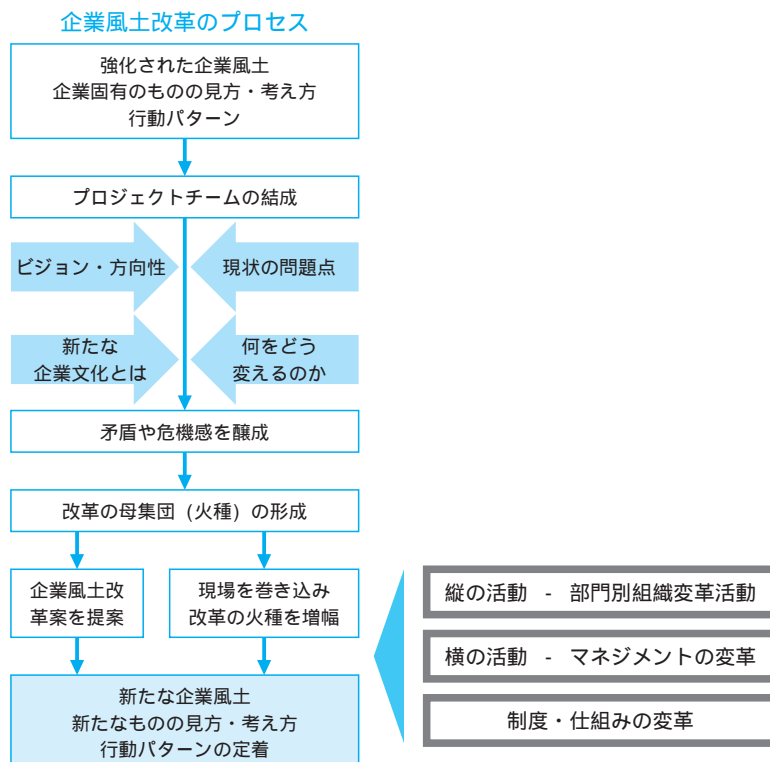
と以外に何も無い。一つひとつの現場の問題解決の質的な向上が成果を決める。そのために、縦の活動の一つとして、「部門別の実態調査」を基に、各部門における変革課題と解決策を検討する部門別組織変革活動を実施していく。

「10年後、我が社は持続的な競争力を維持し続けているのか」という観点で、自部門のありたい姿に向け、組織で取り組むこと、個人が取り組むことを明確にし、P D C Aのサイクルを回していくのである。

### (2)管理職層のマネジメント変革

部門長、課長など全管理職層の組織変革に向けての意識改革と、マネジメントの変革のためのワークショップを開催する。これは組織変革に向けて、管理職クラスの改革意識

図表11 「企業風土改革」を実現するための仕組み・仕掛け





の醸成と マネジメントスタイルの変革促進が目的である。

「全社組織変革活動の推進」「部門別組織変革活動の推進」「管理職層の意識改革とマネジメントスタイルの転換」等、組織の縦方向と横方向に変革の推進をマトリクス状に展開し、風土・体質の変革を図っていくわけだ。

### (3)制度・仕組みの再構築

改革に向けて、制度・仕組みを再構築する際に、最も配慮しなければならないのは、「人財を中心に制度やシステムを考えること」である。

例えば、人事制度一つをとってみても、採用や教育・研修、評価や処遇などのさまざまな要素で構成されているが、これらを並行して導入するのではなく、新たな企業風土や組織体質を醸成していくという観点で連動させていかなければならない。

各種の制度・仕組みがパラレルに導入されている限りは、企業風土改革というアクセルを踏みながら、ブレーキを踏んでいるようなものである。また、自分の身の回りへの関心は高いものの、会社全体に対する関心は非常に薄いという組織体質が醸成されていく危険性ははらんでいる。

## 5 定着と浸透に向けて

組織変革プロジェクトは、自社の経営課題を見だし、その解決策を構築して提案するという極めて実践的な学習であり、この活動により、チームのメンバーの考え方や行動が変化していく。

しかし、経営幹部からすると、以下のような社員の意識変革・行動変容は、必ずしも直接的な関心事ではないことが多い。

自社の経営を考えることを通じた経営への  
参画意識の醸成  
思考や考え方の変化  
洞察力や全体観の醸成  
視野の拡大  
危機意識の醸成

企業の風土や体質によっては、このようなプロジェクト活動により「何を学習したとするか」「何を成長したとするか」ということが大きく異なる。

企業の風土や体質によっては、変革や改革に取り組む意欲や行動は、「学習あるいは成

長」とはみなされず、むしろ「墮落」とみなされるケースもあるほどだ。

このような企業では、この組織にとって、どのような考え方や行動をとることが正しいとみなされるかを理解し、それに同化することが学習したとされるのである。そして、何も変わらない。

企業風土改革などは長期にわたる取り組みであり、こうやればうまくいくといったパターンはない。策を練って繰り返し手を打っても、一向に変化が見えないケースや、企業風土改革への関心の低下など、社員全体に「改革疲れ」が出てくる場合がある。

繰り返すが、企業風土改革や組織変革に奇策や秘策はない。だからこそ、企業風土改革や組織変革をサポートする部門は、改革による組織や人の変化に目を見開き、改革への火種が消えていないことを会社全体に伝える必要がある。

そして、以下の点を忘れずに、企業風土改革や組織変革をサポートしていただきたい。

## (1)人事の役割の重要さ

組織を変革していくのは人財であり、人財を育成していくのは組織である。常に自己変革を続けている企業は、人的資源を根本に置いている。

人的資源を根本に置くと、その担当部門である人事部門の役割は非常に重要となってくる。

しかしながら、現実には、日本企業の中で人事部門は別として、人材開発部門から役員が輩出されることは極めてまれである。見栄えのいい人財育成体系を備えてはいても、中身は乏しい企業は少なくない。

人財育成に課題がある場合、人事部門の役割は、単にリーダーシップ研修などを導入することだけではない。もちろん、教育や研修も一助にはなり得るが、最も重要なことは、まず、人事部門自らが社員全員の能力を把握することであり、そのためにも人事として人財という資産の棚卸しをしていく必要がある。

単に、現場から上がってきた社員の評価シートをまとめるとか、ファイルしておくレベルにとどまっていると、人財の育成などは望むべくもない。

また、人財を個々の“木”としてだけでなく、“森”としてとらえるような視点も大事になってくる。

例えば、組織変革や新規事業の担当にふさわしい人財や、あるポストに見合う人財の必要性が生じた場合、あるいは女性の活用が求められている現在、女性をリーダーとして登用する必要性が生じた場合、それらの要求に見合う人財がどこの職場にいるのかを人事部門としてきちんと把握しておき、必要に応じて提供していけるかどうか、これからの人事部門の役割として極めて重要である。そのためにも人財を選抜して育成していく視点が

重要となってくる。

選抜のための人財のストックを厚くして、必要に応じて、そのストックを提供していくことが大きな課題となってくるのである。

## (2)大事なことは、管理の強化ではなくサポートや支援の強化である

現在も各種の管理手法が導入されているが、導入の目的どおりには運用されず、成果が出ていない事例はことのほか多い。そればかりか、現場を疲弊させる要因にもなっている。

現場力とは、決して個々の人財の力の差ではなく、組織力としての差を意味している。組織力として結実し得るかどうかは社員の意識が握っている。

仕事のため、組織のために努力することを惜しまない社員がそろっている組織は強い。契約意識ではなく、損得抜きで自分の時間、労力、能力を仕事や組織のために注ぎ込む帰属意識の高さが組織としての強さである。

現場における日常的なルーチン業務は、いやがおうでも作業化してしまいマンネリ化を招く。ルーチン業務が単なるマンネリ化してしまうと、業務の質的レベルは上がらない。

そのために、組織の中で発生する小さな問題、業務を遂行するうえで生じる不具合などを見逃さず、その場その場できちんと解決していくことにモチベートされるメカニズムを組織の中に確立しておくことが強い組織力をもたらす。

重要なことは、単なる手法の導入による解決ではなく、現場の人間自らが、問題や不具合に対する解決策を考え出せるような状況作りを支援することが、組織力強化のためには欠かせない。

大事なことは、管理の強化ではなくサポートや支援の強化である。

### (3)短期的テーマと長期的テーマを分けて論じる

「企業風土や組織体質の転換」「人財の育成」等といったテーマは、極めて時間を要する課題であり、経営の中長期的なテーマとして位置付けるべきものである。

しかしながら、日々の売り上げを上げる、設備を更新する等といった比較的短期的に結論が出るテーマとまったく同一の土俵で論じ、そのパフォーマンスを問う組織があまりにも多い。

人財が育たない企業や組織は、「時間の掛かる教育や人財育成という活動」と、「日々の成果を生み出し業績に直結する活動」とは、そもそも考え方の次元やサイクルがまったく異なるということが理解できていない。

すなわち、「日々の成果を生み出し業績に直結する活動」と同じ時間軸で、「時間の掛かる教育や人財育成という活動」をとらえ、評価してしまうことが、個人の学習意欲を妨げたり阻害してしまったりして、人財の育成につながらないのである。

そのために、本来は長期的テーマであるはずの企業風土改革や人財育成等が短期に目に見える形で成果が上がらないとすぐにやめてしまう。このような組織では、華々しくアドバルーンを上げて開始したプロジェクトや人財育成の場もすぐに霧散霧消してしまい、結果的に組織としての強さに結実していかない。

そうすると、時間を要する新しい施策や課題が打ち出されても、ほとんどの社員は、どうせ今回も長続きせず、すぐ立ち消えとなってしまうであろうと判断して、真剣に取り組まなくなり、やがてそれが風土化していく。

このような組織では、組織としての能力や力が容易に獲得できないのである。

### (4)内部統合への関心を高める

戦略が外部環境適応のための手段であるとするれば、組織とは内部統合のための手段である。

多くの企業では、数字を上げることや新商品の市場動向をみることに非常に熱心に取り組んでいるが、それと比較すると、マネジメントシステムなどの内部統合に向けた取り組みには関心が薄いため、その場しのぎの対応となっている場合が多い。

そして、そうした場当たり的な対応が、次第に組織を脆弱化させていくのである。時間の経過とともに脆弱性が累積し、次第に業績にも影響を与えていく。そして、業績のみならず、仕事へのモチベーションや組織へのロイヤリティといった人財面にも大きな影響を与える。

企業が衰退し崩壊していくのは、決して外部環境によるものではなく、外部環境への適応を妨げる組織の脆弱化に、その本質的な原因がある。そして、組織の脆弱化を促進させているのは、まぎれもなく「人」である。

最も大きな問題は、それなりの立場や役職にある人たちが、本来やらなければならない戦略や組織、人財に関して中長期的な視点を持たずに、その短期的な目標に終始し、あまりに視野が狭くなってしまっているところにある。

このようなことを続けていると、後で振り返った時に、「我々は、間違っただけで一生懸命やっていたにすぎなかった」ということになる。そのような事例は、枚挙にいとまがない。

組織の脆弱化は、時間の経過とともに、すべての組織に必然的に発生する自然の摂理である。

脆弱化を防ぐための方策は、現状のたゆまざる改革と将来に向けて進化を続けることであり、そのためには、組織の中に自己否定の論理を内在させることが重要なのである。