

「ここまで一人ひとりに伴走してもらくと、  
参加者も現場も本当に変わるよね」



(真ん中左) 帝人株式会社 人事・総務本部 採用・人財開発室長 藤本 治己様  
(真ん中右) 帝人株式会社 人事・総務本部 組織・キャリア開発グループ兼 採用・人財開発グループ兼 改善活動全社事務局 久保田 はる菜様  
(左) 株式会社 ToBeings 橋本 洋二郎  
(右) 株式会社 ToBeings 山内 英嗣

「社内で部門の組織開発をしていたからこそ、ファシリテーターが伴走することの威力は分かっていました。ただ、それを各部門から来た一人ひとりの参加者に、研修のなかでここまで併走してもらえたのは、本当に大きい。職場実践レポートを出すだけなのとは違い、参加者も現場も本当に変わるの分かるよね。」

## ◆導入事例：帝人株式会社様

帝人グループは「発展戦略」と「構造改革」の同時実行という非常に大きなチャレンジを続けており、その中核となる部長が、組織活性化の牽引者となっていくことを狙いに、組織活性化道場を行いました。

本インタビューは、プロジェクトのオーナーであった藤本部長と久保田様に背景や導入のご感想をお伺いしたものです。



### ー 御社の業務や概要などについて教えてください



藤本様：

帝人グループは、1918年に日本初のレーヨンメーカーとして発足して以来、化学技術や最先端の研究開発を通じて、「高機能素材」「ヘルスケア」「IT」という3つの異なる領域においてグローバルに事業展開しています。

現在、「ソリューション提供型事業体」へと進化しようとしており、大きな変革期を迎えています。“One Teijin”のスローガンのもと、組織間の壁を打ち壊し、帝人グループ全体の成長に向けての連携を強化し、各部門においては「発展戦略」と「構造改革」の同時実行という非常に大きなチャレンジを続けています。



## 部長を変革のファシリテーターとして、各現場の組織開発を行う

### 一部長層に「組織活性化道場」を行う背景について教えてください

藤本様：

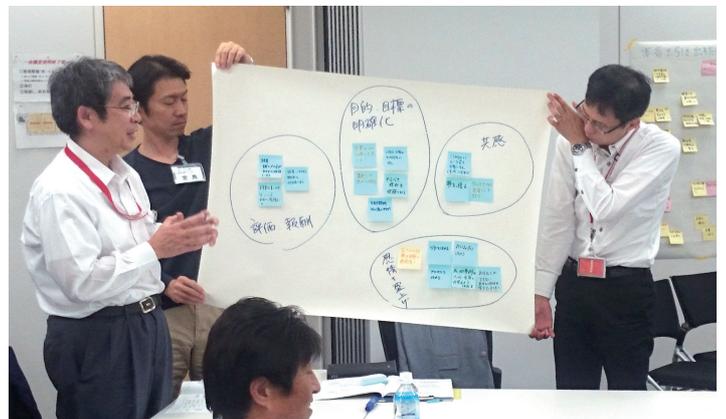
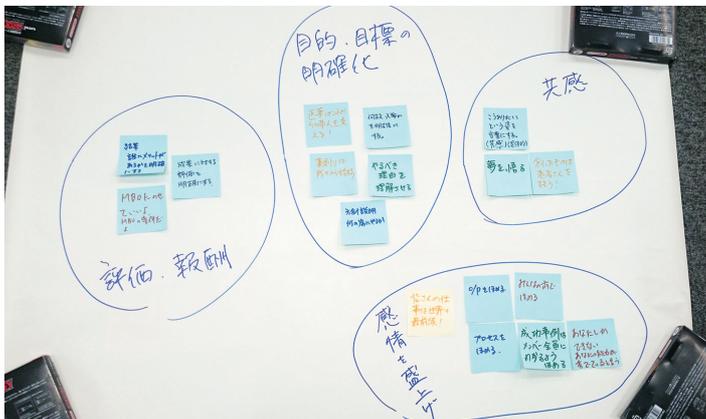
先に申し上げた「発展戦略」と「構造改革」の同時実行を行うには、部長のリーダーシップは欠かせません。部長のパフォーマンスは、その組織の成否を大きく左右するので、部長向けの研修は非常に重要視していました。

一方で、昔に比べて、管理職がプレイング・マネージャーとしてどんどん忙しくなっています。部長になると、課長と比べてプレイヤー部分が減って、マネージャーとしての仕事が増えてきますが、中にはマネージャーとしての経験を十分に積む前に部長になる人や、課長の気持ちのまま部長になってしまう人もいます。そういった意味で、部長が組織を変える原動力となれるリーダーシップを発揮することは大きな課題でした。

また、もう一つの背景として、2012年の10月に10年間やってきた事業持株会社制を改めて、一つの会社に

まとまって、“One Teijin” というスローガンを打出しました。このタイミングで、現場の部門は、「発展戦略」と「構造改革」の同時実行を行う必要があり、孤軍奮闘しなければならない部長もいる中で、各現場だけでは実行困難な組織開発を我々人事部が支援する形を徐々に取るようになってきました。

その過程で、今の時代にマッチした組織開発を提供されている ToBeings さんに出会い、最初は1つの部署を対象に組織開発のプロジェクトをやろうかと思ってたんです。ただ、それだと大掛かりになりがちだったのと、全社にやるにはかなりの費用がかかると悩んでいた時に、「部長を変革のファシリテーターとして、組織開発を行う」という提案をうけ、その2つの課題を同時解決すべく、これまでの2日間の部長研修を、半年弱の「組織活性化道場」というように部長の現場変革活動に伴走して頂く形に変えてスタートさせました。



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