



2021年8月31日

アウディ ジャパン株式会社  
プレスサイト <http://www.audi-press.jp/>

お客様問い合わせ 0120-598-106  
アウディコミュニケーションセンター

## 「戦略的ロードマップは、アウディ史上最大の変革に対するガイドラインを提供」(インタビュー：サビーネ マーセン)

- eモビリティとデジタル化を中心に企業を再編成
- 変革を達成するために、独自のチームを編成し、長期的な人材計画を策定
- 2025年までに5億ユーロの予算を確保して、従業員のトレーニングと能力開発を実施
- より機動力のある組織構造、明確なコミュニケーション、信頼、自由を追及

(ドイツ本国発表資料)

2021年8月31日、インゴルシュタット：アウディは、従業員の変革をどのように行っているのでしょうか？アウディの従業員は、明確な目標、新しい構造、オープンなコミュニケーション、アウディに共通する考え方を持っています。このインタビューでは、人事担当取締役のサビーネ マーセンに話を聞き、組織社会学者のステファン クールが解説を提供しています。

Q: アウディは現在、会社史上最大の変革を成し遂げようとしています。アウディのように巨大で、長い伝統を持ち、高度に専門化された会社の変革における機会と課題とは何でしょうか？

サビーネ マーセン：はい、私たちは、確かにアウディの歴史の中で最大の変革の真っ只中にあります。この変革は、新製品だけでなく、組織全体を完全に再構築することでもあります。現在、会社の環境全体、つまり私たちが運営する制度や規制の枠組み、テクノロジー、プロセス、お客様、そしてお客様のニーズが変化しています。そして何よりも、これはアウディの従業員に影響を与えています。結局のところ、変革には新しいスキルや物事の新しい見方が必要なのです。それは、伝統的な構造に、疑問を投げかけます。この変革では、長きにわたって成功の鍵となってきた、いくつかの部門が廃止されます。そのため、従業員が未来の仕事に向かって進むことができるように、安心して働ける環境を提供する必要があります。私たちは、従業員に明確な方向性と目標を示し、組織の構造を、未来に合わせて体系的に調整しています。私たちは、技術ロードマップにおいて、eモビリティとデジタル化に明確な焦点を当てています。これにより、従業員に今後の仕事に関するガイドラインを与えることができます。変革においては、企業と従業員が協力することがきわめて重要です。私たちの従業員はアウディそのものであり、変革プロセスにおいてもっとも重要な役割を担っています。さらに、私たちは一つのことを覚えておく必要があります。それは、持続可能で住みやすい社会を構築し、未来のモビリティを形成することは、私たちの時代における最もエキサイティングな仕事の1つだということです。これを実現するためには、勇気、オープンな心構え、断固たる決意が必要です。そして、私たちの従業員は、その準備ができていると感じています。

Q: どうすれば、このような状態を生み出すことができますか？勇気、オープンな心構え、断固たる決意をどのように促進しますか？

サビーネ マーセン：内側から会社を変革することです。アウディの従業員は、明日の成功に責任を感じています。私たちは、一緒にこの変革を進めていきます。このメッセージは、すべての従業員にとって重要です。つまり、変革とは1回限りのイベントではなく、継続的に変化する状態を意味しています。だからこそ、従業員が何度も繰り返し変革を体験できる体制を整えなければなりません。その体制とは、一方では明確なガイドラインと安心感を提供し、他方では個人の開発の自由を尊重する組織構造です。急

速に変化し続ける世界において、私たちはアウディのすべての従業員に、彼らの才能、スキル、経験を継続的に開発するための機会を提供します。それが、私たちの使命なのです。

Q: クールさん、あなたはドイツを代表する組織社会学者の一人です。会社を変革するために満たさなければならない最も重要な条件とは何でしょうか？そして、この変革において、組織構造と文化はどのような役割を果たしますか？

ステファン クール：決定的に重要な役割を果たすのは組織構造の変化です。多くの場合、企業は、物事の文化的側面のみを見て組織を編成しているため、変革プロジェクトで失敗することがよくあります。このような場合、企業は組織変更をするための良い機会だと見なすことがあります。企業文化を迅速に変化させるために経営陣が交代するのと良く似ています。彼らは、正確なルールを作成することなく、新しい価値観が従業員の行動に直接影響を与えることを望んでいます。しかし、実際には、組織構造がそのまま残り、作業プロセスも変化しない場合、変革プロセスは効果的に機能しません。なぜなら、そこに変革の本当のキーポイントが存在するからです。たとえば、報告経路が組織内でどうなっているのかが鍵となります。マトリックス組織なのか、機能ベースの組織構造なのか。褒賞システムや特定の管理プロセスがどうなっているのか、などです。

Q: マーセンさん、アウディでどのように変革を実施していますか。また、この目的のために人材育成の組織構造をどのように変更していますか。その結果、何を達成したいと思いますか？

サビーネ マーセン：私たちは、従業員代表と「Audi.Future」労使協定を締結し、信頼できるフレームワークを提供しています。この協定には、2029年までの雇用保証が含まれています。長期的な雇用を保証することで、従業員は安心して仕事に取り組むことができます。私は、このような枠組みが必要であると確信しています。つまり、変化とは、各従業員にとっては雇用に対する不安を意味するからです。しかし、「Audi.Future」は、単に仕事を守るだけではありません。「Audi.Future」は、従業員のトレーニングとスキルアップのための拘束力のあるフレームワークも提供します。これには、社外で特定のスキルを持った人材を探す前に、まず社内で新しいタスクのトレーニングができる人材を確認するというポリシーが含まれます。そのため、2025年までの間に5億ユーロのトレーニングおよび人材開発のための予算を確保しました。同時に、人事部門に新しい構造を導入し、人事部門の改革と企業戦略を緊密に連携させました。これに関連して、各専門部門との協力も強化しました。この目的のため、私たちは各事業部門における「ターゲットビジョン」を策定しました。これは、変革を通じて達成したいことを明確にするためのものです。それらは、私たちが投資している分野、それに応じて労働力と専門知識を拡大している分野、仕事徐徐になくなる分野、そして新しい雇用が創出されている分野を示しています。つまり、この場合も、人事部門と個々の事業部門の間だけでなく、従業員の代表者と緊密に協力して、共同のアプローチを採用しています。これはアウディの文化であり、私たちが新しい構造の下で協力し、変革の3つの重要な柱であるダウンサイジング、再編成、再構築を成功裏に達成するための大きな助けとなります。

Q: クールさん、会社と従業員が一緒になって変革を追及したとしても、必然的に対立や雇用に対する不安が生み出されると思います。これにどのように対処したら良いでしょうか？

ステファン クール：誰もがワクワクするようなプロセスは、真の変革プロセスではありません。変革には、抵抗、疑問、質問が常につきまといまいます。アウディ流のやり方で仕事を守ることで、人々は個人的な心配や恐れから距離を置き、変革プロセスをまったく異なる視点で見ることができるようになります。たとえば、仕事の変化は、私の働き方に合っているのでしょうか？私の仕事は、組織にとって意味があるのでしょうか？といった疑問が生じるかもしれません。それでも、反対意見や質問は、変革プロセスをさらに洗練および最適化するための重要な情報源となります。したがって、抵抗、疑問、質問は、障害ではなく、変革プロセスにおいて対処するための重要な要素なのです。

Q: マーセンさん、どうすればすべての従業員を変革に参加させることができますか？対立や雇用の不安にどのように対処していますか？

**サビーネ マーセン:** 対立について話し合うことができる環境が必要です。つまり、不満を述べ、それらを言葉にすることができるということです。勝者と敗者を生み出すのではなく、それらの問題に対処する方法を見つけることが重要です。私たちは、それをアウディの価値観に従って行いたいと思っています。このプロセスでは、マネージャーが中心的な役割を果たします。結局のところ、この変革には、変化のプロセスを通じて人々を導くことも必要です。

私たちは、個々の従業員に合わせて作成したプログラムを使用して、変化への意欲を刺激しています。たとえば、来月には、従業員とマネージャー向けの新しいランディングページが公開されます。その上で、地下鉄の路線図にも似た、変革プロセスのロードマップを作成しました。従業員はこれを使用して、現在の立場、達成できる目標、個人の変革を誰がサポートできるかを明確に確認することができます。アウディが特別な顧客体験を提供しているのと同じように、私たちは従業員にポジティブな変革体験を生み出しています。

Q: クールさん、変革が成功したかどうかを、どのように測定または定義することができますか？

**ステファン クール:** 重要なポイントは、人事部門における対策が、組織全体のその他の対策と、どの程度うまく組み合わされているかということです。たとえば、マトリックス組織から機能的な組織構造への移行、またはその逆など、各事業部門の再編成が、人事部門による対策とどのように連携しているかということです。アウディが優れている点は、このような連携が、現在どのように行われているのかを確認できることです。これは、企業で永続的な変革プロセスを開始し、成功を収めるためには、きわめて重要です。

Q: マーセンさん、最後の質問です。アウディは、これまでの変革で、どの程度の進歩を成し遂げたと思いますか？

**サビーネ マーセン:** 私たちは正しい道を歩んでおり、すでに大きな進歩を成し遂げてきました。私たちは、明確な目標を定義しました。私たちは、それらを達成するための強力な共通の基盤を持っています。また、デジタル化および電動化の世界への移行に際し、すべての従業員を参加させることができるように、従業員の構造的な配置を実施しています。私たちは現在、再編成に焦点を当てている段階にあります。これは、今後数年間、私たちの焦点になるでしょう。私たちの再編成は、必ず成功すると信じています。一方で、私たちは、「Audi.Future」によって、今後必要なフレームワークを提供しています。他方で、私たちはグループとして明確な競争上の優位性を備えています。私たちは、さまざまなブランドを抱え、意欲的で力強いグローバルな労働力を擁し、独自の考え方を持っています。私たちの従業員は、開拓者精神と地に足のついた行動で、アウディブランドを真に受け入れています。だからこそ、私たちは今後も大きな成功を収め続けると確信しています。

※本リリースは、AUDI AG 配信資料の翻訳版です。