連載

組織変革を促す

プロセスデザイン

第3回

組織風土改革の全体デザイン

スコラ・コンサルト
プロセスデザイナー
高木　穣
Takaki Yutaka

組織開発系コンサルタント歴は人事制度策定および研修開発の会社を経て現在で3社目。人の気持ちを真正面から扱っている株式会社スコラ・コンサルトのオフサイトミーティングに衝撃を受けて入社。メンタル不調者がゼロになった事例やV字回復した事例、親会社から独立した事例などがある。著書『職場にやる気が湧いてくる対話の技法』（同文舘出版）。

組織風土改革をはじめる際にプロセスデザイナーが最初に行うのが、全体デザインです。組織風土改革のデザインには２種類あります。「マクロプロセスデザイン」と「ミクロプロセスデザイン」です。マクロプロセスデザインは、組織全体の風土改革をしていくための大きな青写真です。ミクロプロセスデザインは、一つの場を進めるためのデザインです。

今回はマクロプロセスデザインについてお伝えします。

マクロプロセスデザインに必要なこと

マクロプロセスデザインは２つのもので構成されています。何のためにやるのかの方向性を示す「基本方針」と、どこからどのように進めていくかという「シナリオ」です。まずはじめに必要なことは、前者の基本方針、つまり目的と方向性を定めることです。

その際に最も大切なのが「目的設定」です。単に「風土改革を行う」では目的としてふさわしくありません。風土改革を通して、何を実現したいのかが本当の目的になります。

こうした目的設定をする際に押さえておきたいポイントは、「何を目指しているのか」、つまり、ありたい姿は何かと、現状の何が問題だと考えているのかという問題状況定義の2つです。「こういう問題があるから、ここを目指したい」「これを実現する際に、これを解決しなければならない」という、問題とありたい姿を前提として目的設定をする必要があります。そうすることで、多くの人の理解が得られやすくなります。

例えば、数字を上げることが最優先され、顧客満足を十分に与えられていない（問題）は、顧客を本当によろこばせる営業スタイル（ありたい姿）への変革が目指すものとなります。親会社からの自立経営（ありたい姿）を目的とするのであれば、上の言ったとおりに行う受け身の仕事のあり方（問題）な

どに取り組んでいくことなどが考えられます。この段階の問題定義やありたい姿は、比較的、抽象度が高いものになります。

目的設定の際にもっておきたい観点

組織風土とは、組織に所属する構成員の多くの人に共通化されている思考行動パターンです。組織は、多くの人が効率的に動くために、思考行動パターンを共通化しています。しかし、その思考行動パターンが時代の変化によって不適合となったり、劣化したりするため、修正を行うのが風土改革です。

私たちは、よく、組織のあり方を氷山のモデルで表します（**図表**）。

海面上は目に見える部分となり、組織では、組織図や経営計画、マニュアル、言葉で表された理念など、通常、文字や図で表されているものを指します。一方で、組織風土は海面下の目に見えない領域にあたり、その組織の思考行動パターンによって創り出されている暗黙のルールや空気感などです。

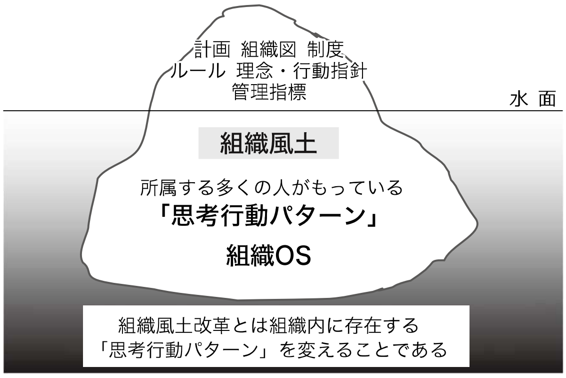
組織内では数多くのものが暗黙に共有されていますが、そのなかでも、特にプロセスデザイナーは、現状の問題を引き起こしている思考行動パターン（メンタルモデル）を想定しておく必要があります。全社的に伝えていく目的とともに、変えたい思考行動パターン・望ましい思考行動パターンを仮説しておくことによって、今歩んでいるプロセスの方向性が間違っていないかの羅針盤になるのです。

現場で変革課題をみつけていく

組織全体として「何のためにこの取組みをやるのか」の目的設定によって、マクロプロセスデザインの基本方針が定まります（それをどのように進めていくかといったデザインについては、次回お伝えします）。

会社としての大方針が決まった後は、それを現場に落とし込んでいきます。現場展開する際には、現

図表 企業の氷山モデル



場ごとに自分たちの課題意識をもとにしながら問題を明らかにし、会社の考えと同じ方向を向いたありたい姿を定めていきます。その後に、ありたい姿を実現するための変革課題を話し合いによって見出していくのです。

変革課題とは、「組織として何に取り組めば、ありたい姿は実現するのか」といったものであり、組織によって表現が変わります。変革コンセプト・ビジョン・ミッション、あるいは、商品サービスをみつけていくといった場合があります。変革の中心メンバーやそれぞれの現場で、「問題意識の共有」→「ありたい姿の設定」→「変革課題の発見」というプロセスを踏むことによって、これまでの問題となっている思考行動パターンからの脱皮をねらっていくのです。

しかし、組織風土改革においては、「問題意識の共有」「ありたい姿の設定」「変革課題の発見」をすることではなく、そのプロセスを通じて組織風土を変えていくことが目的となります。プロセスデザイナーは、ここを間違えずにしっかりと認識しておく必要があります。

*

次回は、実際にどういった手順で組織風土改革を展開していくのか、その概要をお伝えしたいと思います。　■