

## 組織変革を促す プロセスデザイン

第4回

### 組織風土改革は どこから着手するか



スコラ・コンサルト  
プロセスデザイナー

高木 穰  
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』（同文館出版）。

前は、組織風土改革の全体デザインについて、マクロプロセスデザインを中心にお伝えしました。組織風土改革の目的と基本方針を定めたら、次は、どこからはじめ、どう進めるかを考えます。

これまでは、人事担当者1人をプロセスデザイナーに見立てて話をしてきましたが、実際の改革を進める場合は「事務局」を設置するのが理想です。変革チームといってもいいかもしれません。組織風土改革は試行錯誤を伴うので、相談し合い、助け合える関係があることが望ましいです。そのチームが新しい風土を体現するような動きになっていくことが、プロセスをより発展させることになります(図表)。

#### トップのコミットメント

組織風土改革には、これまでの組織の常識を変えていくという側面があるため、どうしても社内には抵抗感や現状維持圧力がでてきます。これは、秩序を保とうとする組織としてあたり前の現象です。そうした、これまでの風土を維持しようとする考え方や反応を緩めつつ、新しい風土を促進する動きを活性化させなくてはなりません。この両者を、バランスとりながら進めていく必要があるのですが、まずは、どのように促進していくかがポイントになってきます。新しい考え方や動きが出やすい環境、つぶされにくい雰囲気はどうつくっていくかです。

そのためのスタートは、トップが改革に対する思いやコミットメントを伝えることです。会議での発信や文書・動画メッセージ、あるいは対話会を開催するなどの方法で、伝え続けることが大切です。

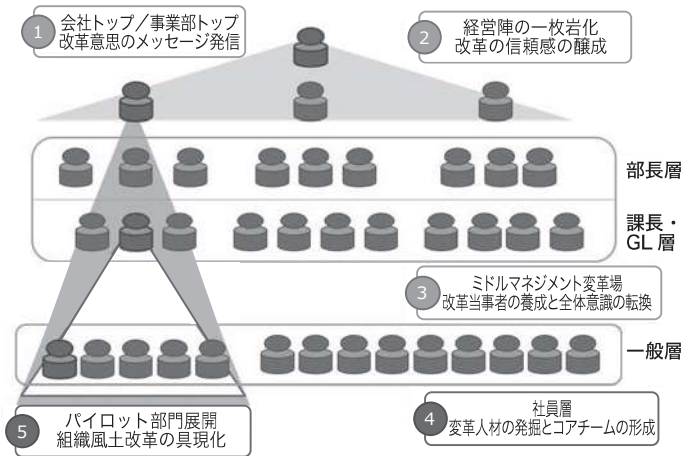
組織風土改革の環境づくりとして最も有効なのが、「経営陣の一枚岩化」です。改革の進む先へと経営陣が同じ方向を向いていると社員が感じられることは、かなりプラスに働きます。私たちが改革に入った会社でアンケートをとったところ、「経営に対する信頼感がある」と「経営陣が一枚岩に見える」には相関関係があることがわかりました。つま



り、一枚岩にみえると経営陣に対する信頼感が高まり、その経営が打ち出している変革の方向性にも安心して参加することができるということです。

とはいえ、現実的には経営陣が一枚岩になることはなかなか難しいようです。そこでは、例えば、経営陣で合宿を行って改革について話し合ったり、定期的にミーティングをもつといったことが、組織風土改革により影響をもたらしていきます。

図表 組織風土改革の全体イメージ



### コミュニケーション基盤をつくる

コミュニケーションも、組織風土改革を進みやすくするための環境整備の一つです。オフサイトミーティングを通じて、「対話する」という習慣を社内

にインストールしていくといった方法があります。オフサイトミーティングは、当社が独自で開発したやり方で、心理的安全性の高い場をつくり、互いに対等で率直なコミュニケーションを促進するものです。上下関係が固定した状態や、「言ってもムダ」「言い出しつpegが損をする」という暗黙のルールが社内に存在しては改革は進みません。こういった常識が変化していくようなコミュニケーションの場をつくっていくのです。

改革の初期に、役員や部長層・課長層に対してオフサイトミーティングを行い、新しいコミュニケーションのあり方に対する理解促進を図っていくケースもあります。これは、理解促進といった目的とともに、その場で改革の意思喚起、あるいは思いや問題意識が強い人を顕在化させる機会にもなります。

### 現場展開の着手点を見つける

プロセスデザイナーは実際に現場に入り込み、改革を支援します。そのために、まずはどの現場に入っていくかを決める必要があります。

その際に最も重要視しているのが、改革への思い

が強い人の存在です。組織風土改革の趣旨を理解し、その考え方のもと、自部署を変革していきたいというリーダーがいるところからはじめるのが理想です。そういったリーダーを、手上げて公募したり、前述した管理職層のオフサイトミーティングでみつけます。「自分も含めて、自分の組織を大きく変えていきたい」——。そんな思いがあることが最も成功につながる条件となります。

会社としては、問題がある部門や、影響力が高い部門からはじめたいと思うことが多いのですが、当事者に主体的な思いがない場合、強い抵抗があったり、あるいは、やったふりが横行するだけで改革が遅々として進まないということが起きやすくなります。そのため、特にはじめのうちは、「思い」が存在するところから成功事例を出現させていったほうがよいでしょう。

改革の思いをもつリーダーがみつかったら、プロセスデザイナーは、そのリーダーと相談しながらシナリオを描いていきます。部門内でリーダー以外に問題意識の高い人や改革の思いを眠らせている人などを発掘し、チーム化することによって変革を進めます(詳細に関してはまた後日)。

\*

さて今回は、内容を一步深めて、トップとどのように連携していけばよいかをお伝えします。 ■