

組織変革を促す プロセスデザイン

第 5 回

トップのコミットメントを 社内に波及させる



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）。

組織風土改革を進める際に、トップはどのような役割を果たすのがよいのでしょうか。

発信をサポートする

一つは、改革の目指す姿を指し示すことです。これは、前回も述べましたが、「何のためにどこを目指す」のかを、トップが自らの思いとともにさまざまな機会で伝え続けることです。ここでプロセスデザイナーがやるべきことは、まずは、そういった機会をつくること、そして、「プロセスデザイナー自身がしっかりとトップの思いを理解すること」です。

トップといっても、必ずしも自分の思いをわかりやすく伝えられる人ばかりではありません。また、視座が高すぎて、現場では理解できない状況が生じることもあります。そうした情報伝達ギャップをできるだけ埋めるための翻訳機能として、トップが言っていることをしっかりと理解し、それを現場の人が受け取れるような意味づけやストーリーで伝えていくという役割がプロセスデザイナーにはあります。

本来は管理職などがこの機能を担うことができれば理想なのですが、組織を「変えていく」という文脈では、心理的抵抗も伴って理解がうまく進まない可能性もあります。そこで、社員の1人でもある社内プロセスデザイナーが、その意図や意味をしっかりと腹に落すところからはじめるのです。トップの意図をしっかりと把握した発信や取組みをすることにより、風土改革に向かう軸がしっかりと整ってきます。

トップの行動をサポートする

組織風土改革におけるもう一つのトップの役割が、改革を進めるための挑戦や主体的行動が生まれやすい土壌をつくることです。これを可能にするには、新しい行動への「奨励」「保護」「承認」という3つを意識します。

「奨励」は、「新しい行動をやってもいい」と後押しすることで、この考えをトップの発信のなかに加

えると有効です。また、新しい行動を起こすには時間が必要になるため、そうした試行錯誤の時間を仕事のなかに入れやすくするようなメッセージを発信することも重要です。これによって、改革のための話し合いや新しいことに挑戦していくための時間など、今の仕事とは直結しないが、未来につながっている時間をとりやすくするのです。過去には、「〇%ルール」として、一定の業務時間を未来のための時間として割りあてる方法で改革を成功させた例もあります。仕組み化までいかななくても、まずは管理職にそういった時間をとることの優先度を意識的に上げてもらう働きかけを行っていく必要があります。

「保護」は、新しい動きをした人を守ることです。こちらも、新しい動きを認める意識を醸成していくため、トップやプロセスデザイナーからのメッセージとともに、管理職向けのオフサイトミーティングや風土改革に関する説明会などの場をつくり、理解を深めてもらいます。そこでは、メンバーからの新しい動きを奨励するとともに、上司や周りの人がそれらを抑える動きをしないよう意識してもらうことが重要ということも伝えていきます。

「承認」は、実際に改革に向けた動きをみつけ、表立って認めていくことです。組織風土改革の旗を掲げても、どのような行動がそれにあたるのかイメージできない人は多いものです。そのなかで、少しでも出てきた動きに着目し、これをトップが認めていくことで、活動を広げていくのです。うまくいった改革行動を取り上げて、トップが「これぞ変革だ」というメッセージを全社に発信することによって、全体の改革機運がグッと高まった例もあります。プロセスデザイナーはそれらの動きを把握・発見し、トップや社内に伝えていくことが役割となります。

プロセスデザイナーは情報の仲介役

改革の初期に、その動きを停滞させる課題があり

ます。それは、「時間がない」「意味がない」「孤立無援（改革推進者が誰からもサポートを受けない）」「言行不一致」の4つです。この4つを生み出さないためにトップがまず気をつけなければならないのが、「言行不一致」です。

口では改革のメッセージを出していても、実際の行動が変わっていなければ、多くの社員は行動のほうを見て、「トップのメッセージは信用できない」と思ってしまいます。これは、やっている本人は気づきにくいものです。

トップの言行不一致が感じられた場合には、プロセスデザイナーが率直にフィードバックしていくことが理想です。なかなか難しいとは思いますが、トップとそういった関係性をつくることは、改革を進める大きな原動力になります。

改革を進めていても、上の人の変わろうという姿勢が感じられていないと、なぜかある程度のところで進行が止まってしまいます。なかなか人は変わることができないのも事実ですが、「自分も変わっていこう」と努力している上の人がいることで、変化の機運は続いていくのです。

そのためには、まず、上の人から「耳の痛い話でもきちんと聞く」ことです。本来なら、自ら現場に降りて行って、社員の話に真摯に耳を傾けることが有効なのですが、トップの時間には限りがあります。であれば、プロセスデザイナーには、自分たちが得た情報をトップにできるだけ受け取りやすい形で提示していくこと、トップからの反応を現場に素早くフィードバックすることが求められます。

現場の話をうまくトップに伝え、トップの思いを共感できる形で現場に落していく、こういった情報の仲介役にプロセスデザイナーがなれば、改革の中心軸がとて強くなります。

*

今回は、現場にいるメンバーとどのように改革を進めていけばよいかお伝えします。 ■