

組織変革を促す プロセスデザイン

第 7 回

変革チームを生み出す



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）。

プロセスデザインは、チームを形成して変革を進めることがあります。むしろチームが生まれたほうがうまくいく確率は高くなります。活動の当初からチームとなるメンバーがいる場合もありますが、私は、活動の途中で自然に形づくられていくのが理想だと思っています。

今回は、どのような機能をもったチームが変革をうまく進められるのかを、2つの観点から提示します。チームづくりの参考にしてみてください。

一つを中心と4つの機能をもつ

ある保険会社の支店の例です。この支店は営業と事務の連携により、全国でも最下位に近かった営業成績を10位まで伸ばし、高い顧客満足度を得られる組織風土をつくりました。ここには、変革チームの主要メンバーが5人いました。その一人ひとりが自分の持ち味を活かし、4つの機能を分担しながら、支店全体に改革を広げていったのです（図表）。

1つ目の機能が「策士」。どのように改革を進めていくかを考える機能です。その人は20代だったため、あまり表に出ることはありませんでしたが、きっちりと組織内をみて、最適な手段を考えていました。2つ目が「場づくり」。最初は私たちプロセスデザイナーが場づくりの主導役を担いましたが、途中から1人の男性が先頭に立って場づくりを行っていきました。この男性は、大人数に対する説明も上手だったので、複数人が集まる場を使って、新しい改革のエッセンスを組織内に広げていきました。

3つ目が「つむぎ」。個別のミーティングなどを重ねながら、関係者を巻き込んで、具体的な動きを進めていく役割です。いろいろな人や機能を紡ぐので、そのチームでは「つむぎ」機能と呼ばれていました。4つ目の機能が「広報」です。改革を進める際は、推進している人たちとその周囲の人たちとで温度差が生まれます。それはどうしようもないことなのですが、あまりに温度差が生まれすぎて、組織

内が分断してしまわないよう、メールや議事録などで周囲にうまく活動のことを知らせている存在がいました。

以上が、変革チームに必要な4つの機能です。この支店の場合は、外部のプロセスデザイナーがいなくても、自分たちで1人1役の分担ができた例です。こうした機能をチーム内で確認し合うのは難しいかもしれませんが、社内のプロセスデザイナーを中心に、上記の4つの機能がチーム内にあることが望ましいです。

そして、4つの機能をまとめていくうえで最も大事になるのが、「変革に対する思い」です。この組織では、「なんとしても変革をやり遂げようとする信念」を「思いの炎」と呼んで中心に置いていました。

このチームの場合は、その象徴となる人物が上記4人とは別に存在しました。この人は、コミュニケーションもそんなに得意ではなく、以前は社内で少し問題視されていた人物でした。しかし、変革への思いは人一倍強くもっていました。

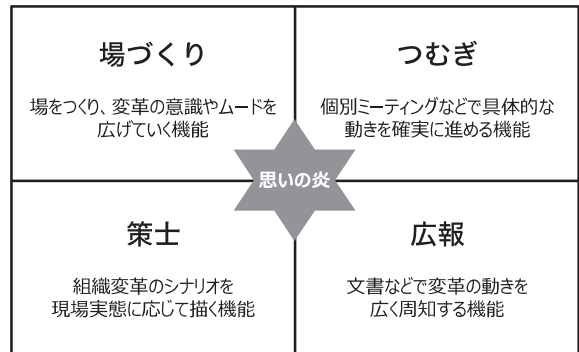
彼は、チームメンバーを励まし、必要であれば社内交渉に積極的に出向くなど、「変革の動きを絶やさないためにできることはする」と覚悟を決めていました。そして、プロセスデザイナーが彼をサポートしながら場をつくり、その過程で、上記の4つの機能が生まれていったというのが、このチームの形成過程です。

必要な4つの機能を最初からそろえるというよりは、まずは中心をつくり、そこから変革のプロセスを進めながら、4つの機能を生み出していくというのが、プロセスデザインのよい方法になります。

超階層チームをつくる

変革を成功に導くチームのもう一つの形態が、「超階層チーム」です。これは、中小企業や部門で変革を進める時に機能します。役員、部長層、課長

図表 変革チームに必要な一つの中心と4つの機能



層、一般社員層など、各層の変革リーダー的な存在がチームを組む方法です。私たちが支援する場合は、経営層、部長層、課長層、一般社員層でオフサイトミーティングを展開し、そのなかで現れてきたリーダー的存在を集めていきます。

じつは、層ごとの問題意識や感覚の違いが対話や変革の動きを阻害することがあります。そうした感覚を各階層のリーダーが率直に出し合い、話し合い、プロセスを考えていくことが、変革推進には有効に機能します。社長が号令をかけても動かなかった現場が、仲間の声かけによって動くというケースもあります。このように、日常業務では上下関係があっても、変革に関してはフラットに正直に話し合える、そんな超階層チームができれば、チームの機能はかなり進みます。

こうしたチームは、上位層の人が下位層の意見にきちんと耳を傾けること、下位層の人が上位層に対して率直に意見が言えること、これらが存在しないと成立しません。言い換えると、チーム内で上下関係なく、組織をよくするための対話ができていることが、組織変革を生み出す重要な支えとなっていくのです。

*

プロセスデザインを進める変革チームをつくっていくためには、「場づくり」が重要になります。次回からは、そうした「場づくり」に焦点をあててお伝えしていきます。 ■