

組織変革を促す プロセスデザイン

第 11 回

組織変革による変化を 社内に広げる



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）。

プロセスデザイナーは、直接、現場の変革に関与していきませんが、一つの現場が変化しても、その影響が局地的にとどまってしまう場合も多くあります。今回は、変化を組織内に広げていく方法について説明します。

社内変革事例を発信

変化を組織に広げていく方法としては、まずは、変革事例を積極的に社内に発信していくことがあげられます。一つの部門・組織の成功事例を全体に発信していくことで、組織変革の意識を社内に広げることができます。

これまで最も効果的だったのは、トップ自らがあつた事例をあげながら、「これこそが組織変革だ！」といった強いメッセージを社内に発信したパターンです。変革のイメージがつかめなかった人や、変革は難しいと敬遠していた人の意識を変えるきっかけになりました。また、ある会社では、トップメッセージによって、変革に時間を使っている人を批判していた人が協力的になったという例もあります。

これらは、3M社が、失敗から生まれた大ヒット商品「ポストイット」を援用しながら、イノベーションな風土を強化した話にもつながります。組織内で新しい風土を生み出す「神話」が多く語られることで、変化の波を広げていくことができるのです。

変革に成功した支店の中心メンバーへのインタビュー動画を変革推進に活用した例もあります。支店長やプロセスデザイナーの説明だけでは心が動かなかった社員が、その動画を見て、「こんなふうに変わるのだったら、自分もやってみたい」「同じ会社の社員とは思えない（ほど輝いていた）」などの反応を示し、自発的に活動に参加してくれる人が増えました。変革活動は「何を」「どうやったら」といったことが不確定なところも多いのですが、実際の社内事例を目の当たりにすることで、多くの人が安心して挑戦することができるようになります。

組織変革の「形」を残す

変革を組織の「形」となる仕事のやり方や仕組みに落とし込むことで、波及させていく場合もあります。

組織変革が最も成功するのは、理念やコンセプトが組織全体に浸透している時です。例えば、日々の業務において従業員の頭のなかに常に理念やコンセプトが存在しており、それを基に判断したり、新しいアイデアを生成する状況ができている組織は理想的です。理念を共有している社員は、自分の言葉でそれを表現し、自分の仕事と結びつけていくことができます。

このような習慣が身についていると、新しい方針が示されても、「なぜこの方針なのか?」「どのように実行すれば方針が具現化されるか?」を自分で考えられるようになります。つまり、方針という「文字」だけでなく「意味」も共有できるようになるのです。

会議の仕方や内容を変えることで広がる場合もあります。従来の会議では、冒頭で業績の話をするところが多かったところから、理念や方針に関する議題を先行して扱うようにする、などです。会議の議題の優先順位はその組織の優先順位を反映しています。また、会議で何が問われるかは、参加するメンバーが最も日常意識すべき事項であり、議題となる項目は組織風土とも深く関わってきます。こうした日常の変革で、理念や方針の意味共有を現場で行える段階になっていくと、大成功だといえるでしょう。

このほか、オフサイトミーティングを活用する方法もあります。私たちが支援する組織変革の取り組みでは、変革を担当する人やチームを一緒に育成していきます。そこで成果が上がると、その方法を横展開することができるからです。ただし、関わる人が変われば、進め方や結果も当然変わってくるため、方法だけを抜き取っても効果が出るとは限りません。それぞれの組織に合った風土変革を推進・維持

していくことが求められます。営業主体のある組織では、週に一度の内部ミーティングを優先・重視することで、変革に向けたコミュニケーション機会を維持しています。

また、変革活動を推進した人を中心に、人事制度を見直した例もあります。会社全体の人事制度を一新することは難しかったものの、部門ごとに可能なところを見直しながら、変革推進者が活躍しやすい人事制度を構築していきました。

適材適所に人を配置

組織変革を進めるうえでは、重要ポストにどんな人がいるかも大きく関わってきます。組織変革で中心的な役割を果たしていた人が重要なポストに任命されることで、新たな変革に向けた風土が確立されていくことがあるのです。次世代経営者の育成や発掘の一環として、組織変革に向けたオフサイトミーティングを実施する企業もあります。

現場で変革活動を展開していた人が組織開発部や人事部へ異動となることで波及するケースもあります。組織内に人脈をもっているだけでなく、高いコミュニケーション能力も有している人が人事部に異動してくることで、会社全体の変革を支える基盤となるインフォーマルネットワークの強化が期待できます。ある人は、他部署から人事部門に異動し、従来の部署で培った人脈と人事部で得た社員の情報をあわせて、絶妙な人材配置を実現していきました。

組織変革をどのように社内に定着させていくかについては、まださまざまな課題が残っています。今後は、理想の組織運営の形を描いたうえで、改革のプロセスを構築していくことが、さらに重要になると思います。同時に、変革のプロセスのなかで、これまで認識できていなかった人のポテンシャルがみえるようになったりもします。多くの人から予想外の変化が生まれてくるような環境を維持することも、忘れないようにしたいものです。 ■