

チェンジ・マネジメントを リードする10の原則

昔ながらのツールとテクニックは、今も変わらず
企業の速やかな変革をもたらすのに役立つ。

著者：ディアン・アギール、ミカ・アルパーン
監訳：井上 貴之

企業買収や合併、顧客志向の強化、グローバル化に伴う組織変革など、様々な局面において、企業は主体的であるかを問わず大きな「変革」を求められる。このような組織による「自己変革」は、その企業の未来を決める重要な取り組みであるにもかかわらず、個人の禁煙やダイエットと同様、いとも簡単に失敗に終わってしまう。本稿では、失敗を回避し、変革を成功に導くための王道かつ普遍的なルールについて改めて整理を行う。(井上 貴之)

2000年代半ば以降、巨大な新市場や労働力プールの開拓が進み、かつて主流となっていたビジネスモデルは革新的な技術により存亡の危機にさらされ、資本の流れや投資家の需要を予測するのが困難になっている。環境の変化に立ち向かうために、企業は組織のチェンジ・マネジメントにおいて文化が果たす役割に対して、これまでよりもはるかに敏感に反応し、より強く意識し、同時にうまく実績を残すことが求められている。

しかし、2013年にStrategy&とカツエンバック・センターが、世界中のシニアエグゼクティブを対象に文化とチェンジ・マネジメントに関する調査を行ったところ、変革の取り組みが成功する確率は、わずか54%であることが明らかになった。この数字はあまりにも低く、残り46%の変化に向けた努力が実を結ばなかった場合の代償は大きい。金銭的なコストだけでなく、現場が混乱し、機会の喪失やリソースの浪費、士気の低下を招いてしまう。激変の荒波に耐え、残業に長い時間を費やしてきた従業員が、鳴り物入りで大々的に発表された取り組みのために、簡単に立ち消えてしまう様を目の当たりにすると、皮肉な感情しか湧いて

こないだろう。

組織のチェンジ・マネジメントに関する私たちの経験から、克服しなければならないハードルが大きく3つ挙げられる。1つ目は「変化による疲労」、すなわち、人があまりにも多くのことを一度に変えなければならないプレッシャーを感じたときに生じる、疲弊感のことである。カツエンバック・センターの調査回答者の65%が、このような状況を問題として挙げている。変化による疲労は、深い考えなしに急に実施が決まり、準備も不十分な中で始まったような取り組みにおいて増しやすい。特に「すべてを白紙に戻し、1からやり直す」ような派手な取り組みをトップから強要された場合に、疲労は急激に大きくなり、実行の妨げとなる。

2つ目のハードルは、回答者の48%によると「実現までの道のりの長さ」だ。背景には、企業は、変化を長く持続できるスキルが欠けていると考えられる。このような問題を解決する優れた方法とは、プロセス設計や研修といったオペレーションの改善に投資することであり、また、新しい実践的なアプローチを浸透させて、従業員に彼らが必要とする知識や文化面でのサポートを提供する

ディアン・アギール
deanne.aguirre@
strategyand.us.pwc.com

Strategy& サンフランシスコオフィスのシニアパートナー。Strategy& カッツェンバック・センターの共同リーダーを務め、文化、リーダーシップ、人材の有効性、組織のチェンジ・マネジメントを専門とする。組織関連のトピックについて、世界中のシニアエグゼクティブに助言をしている。

ミカ・アルパーン
micah.alpern@
strategyand.us.pwc.com

Strategy& シカゴオフィスのシニアアソシエイト。カッツェンバック・センターのオペレーティング・チームのメンバー。文化の変革および組織のチェンジ・マネジメントを専門とする。

井上 貴之 (いのうえ・たかゆき)
takayuki.inoue@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。業務変革、ITトランスフォーメーション、全社組織変革、PMI、新規事業戦略支援などを得意とする。保険プラクティスおよびオペレーションプラクティスの共同リーダー。

本稿は、Strategy&がグローバルで発行するビジネス誌『strategy+business』2004年夏号掲載のジョン・ジョーンズ、ディアン・アギール、マシュー・カルドロン著「10 Principles of Change Management」の改定・更新版である。

本稿にはまた、s+bの寄稿編集者、サリー・ヘルゲセンも協力している。

ことである。

3つ目は、変革の取り組みは、一般的に、経営層によって決定、計画、実行され、下のレベルで働く従業員たちの意見がほとんど反映されていないことである。これでは取り組みを策定する上で役立つ情報が排除され、一方で、現場に変化の主導権を握らせる機会が制限される。回答者の44%が、自分たちで起こすよう期待された変化がどのようなものかを理解していなかったと回答し、38%がそうした変化に同意していなかったと述べている。

これらを踏まえた上で、過去の経験に照らし合わせると変革の取り組みを成功へと導くために必要なことは、以下の10の原則として整理できる。

1. 文化とともにリードする

ルー・ガースナーは、IBMの最高経営責任者として史上最大の成功を収めたビジネス変革を率いた人物だが、当時学んだ最も重要な教訓は、「文化がすべてだ」ということだったと語っている。今日の経営者はこのことを理解している。カッツェンバック・センターの調査では、84%が、チェンジ・マネジメントを成功させるには、組織の文化が極めて重要と述べており、64%が、戦略またはオペレーティングモデルよりも、組織の文化が重要とみなしている。それにもかかわらず、文化的な抵抗を克服する、または、文化的なサポートを最大限に活用するという観点から、チェンジ・リーダーたちが文化に対処できないケースが多い。変化を長く持続させられなかった企業の回答者では、驚くことに76%が、変革の取り組み方を決める際にエグゼクティブたちが既存の文化を考慮しなかったと述べている。

文化の重要性が広く認識されているならば、なぜこのようなことが実際に起こるのか。おそらくチェンジ・マネジメントの策定者たちは、自社の文化を過去の遺産ととらえ、そこから先へ進むことを望んでいるからだろう。もしくは文化が無形の「柔かい」ものであることから、明確な注意を向けなくても、適応できるだけの

順応性を持ち合わせていると想定しているからかもしれない。

一方、組織変革のベストプラクティスを熟知するチェンジ・マネージャーたちは、常に自社の既存の文化を最大限に活用している。文化そのものを変えようと試みるのではなく、文化からエネルギーとなる前向きな感情を引き出そうとするのである。人々の既存の考え方や行動様式、仕事の進め方、感じ方などをうまく活用することで、変化の取り組みに弾みをつけようとする。このようなエネルギーを利用するために、リーダーたちは、変化に沿った文化的要素を見出し前面に押し出すことで、変化の影響を受ける人の関心を集めなければならない。

合併に向けての準備が進められていた医療関連の2つの企業で、合併合意後の統合を先導したのは文化であった。チェンジ・マネジメントチームは、合併によって生まれる強みと課題を浮き彫りにするため文化についての社内調査を用いて、それぞれの会社の運営スタイルを明らかにしようとした。結果、一方の企業には、収益の結果に左右される文化があり、他方には、プロセスに焦点を当てる傾向が、明らかになった。最適な方法を取るには、合併後の新しい企業が、プロセスを巧みに利用して明確な結果を出さなければならないだろう。最初に時間をかけて、それぞれの企業の根底にある文化を認識し受け入れることで、合併後の会社のリーダーたちは、深く根付いた強みを生かして変化を活発にし、また、無意識かつ無神経に再設計を進めていれば生じたであろう支離滅裂な状況を回避したのである。

2. トップから始める

早い段階ですべてのレベルの従業員が関わりを持つことが重要であるが、成功したチェンジ・マネジメントの取り組みはすべてトップから始まっており、トップにはエグゼクティブで構成された献身的で統制のよく取れたグループが存在し、CEOが強力にサポートしている。このような一致協力体制を当然と考えるてはならない。むしろ、変化を必要とする状況と変化を実行するための細かな取り決め全員が同意できるよう、根回しが

必要なのである。

臨床研究を行うある会社では、競争力を高めるために、今後10年間で会社の規模を3倍にするという目標を掲げ、全力で取り組んでいた。同社では、25年を経ても、まだ創業当時のような運営が行われていたことから、広範囲に組織の再設計を進める必要があった。設計段階に至るまでに、財務担当のリーダーたちが社外ミーティングに集結し、協力しながら厳しい演習に臨んだ。その演習では、リーダーシップチームの有効性に関する調査等が行われ、リーダーは、自分たちのことをチームと呼んでいるが、実際にはそのように思っていないことが明らかにされた。それどころか、彼らはほとんどの場合、一匹狼として、すなわち、創業時のやり方で組織運営に従事していたのである。

グループのメンバーである役員が一人ずつ、変化を必要とする状況について、心のこもったプレゼンテーションを披露した。急成長を遂げるために会社が向かうべき全体的な方向性については、ほぼ全員が賛同していた。しかし、第一段階として具体的に何をすべきかなど、どうやってその方向に舵を取るかについての説明に関しては、意見がばらばらであった。変化を必要とする状況に対して一人一人がサポートできるとすれば、それはどのような状況であるかを、互いに協力して考え出すという課題が与えられた。

経営層たちは、全員の意見を一致させるために、互いの主張に注意深く耳を傾け、対立する見解を比較検討しなければならなかった。この演習は、要求レベルが高かったが、10年後に会社がどうなっているべきかについての一貫したビジョンをめぐって、一体感が生まれるようになった。さらに最も重要なのは、この演習で、密接に協力し合うという経験をしたことで、役員たちは協力的で献身的なチームとして行動できるようになったのである。社外ミーティングが終わる頃には、全員が同じ表現で会社が何をすべきかを説明できるようになっていた。ある参加者によれば、この経験は「自分自身を変えた」。すなわち、互いに力を合わせれば、ヒエラルキーの他のレベルに属する他のグループにも、プランを伝授できるという自信が与えられたのである。

3. すべての階層が関わる

戦略を考える際、中間層および現場の従業員たちが、変化の取り組みの成否にどの程度影響を与えるかについては軽視されがちである。こうした従業員たちの仕事に影響を及ぼすことが予測される問題に情報提供してもらうため、早い段階から彼らを

活用すれば、変化を生み出すのが計り知れないほどスムーズになる。どこでトラブルが発生する可能性があるか、また、技術や物流に関してどのような問題に対処すべきか、顧客が変化にどのような反応を示すかについて、現場で働く従業員は知識の宝庫のような存在なのである。さらに、彼らが誠意を持って取り組んでくれれば、複雑な変化の取り組みが成功に至るまでの道筋をスムーズにできるが、逆に彼らの反発を招くようなことになれば、実行は困難を極めてしまう。

さまざまなヒエラルキーのレベルの人たちが早い段階から関与することに抵抗がある場合、「プランニングに関わる人数が少ないほどプロセスの効率が向上する」と考え、抵抗する理由になることが多い。しかし、初期段階では時間がかかるが、幅広い人材による関与を確保できれば、後に起こり得る筆舌に尽くしがたい苦勞に直面せずに済むのである。こうした人たちがプランの策定に参加することで、より多くの情報が表面化するだけでなく、彼らにも利益となる。チェンジ・マネジメントに共通する格言の1つが、「急がば回れ」だ。

IBMが、このようなアプローチの必要性を認識したのは、文化に関する新しいイニシアティブが生まれた2003年であった。リーダーシップチームは、組織が前進する過程で必要となる文化的特性を明確に定義するために、集中的にミーティングを実施し、「values jam」の開催も宣言した。72時間限定で設置されたウェブサイトで、社員であれば誰でもコメントや反応、提案、問題点を投稿することができた。リーダーたちは、受け取ったフィードバックに基づいて、変化を実行し、受け取った情報がどのように組み入れられたかを明確に伝えた。

4. 理性と感情を一体化させる

リーダーは、「新規市場に参入する」または「今後3年間、年率20%の成長を遂げる」など、戦略的ビジネス目標を立てるという根拠だけで、大きな変化の必要性を訴えることがよくあるだろう。目標だけを見れば素晴らしいが、その大義に純粋にコミットできる形で、目標が人々の感情に届くことはめったにない。人間は、知性だけでなく心も動かし、自らを何か必然的なものの一部であるかのように感じさせてくれるような行動喚起に反応を示すのである。

ヒューレット・パッカード社(以下「HP」)のCEO、メグ・ホイットマンと同氏のシニアエグゼクティブ・チームは、変革への取り

組みの中で、この原則に従っている。両者とも、会社の文化的な歴史や伝統を直接引き合いに出すことで、HPと従業員との強力な人間関係の活性化に尽力してきた。例えば、エグゼクティブ専用の駐車場を囲っていたフェンスを撤去する、トップ・エグゼクティブをパーティションで区切られた狭いスペースで働かせるといった、象徴的な行動に出ることで、本質的な仕事の質はヒエラルキーの位置と同様に重要であるとする、独自の理念「HP Way」の強化を図ってきたのである（ホイットマンは、2013年4月付けのLinkedInのブログ記事「透明なコミュニケーションの力」の中で語っている）。この戦略は「会社の核となっているアイデンティティを捨てる時がきた」と宣言した、ホイットマンの前任者の戦略とは対照的だ。いかなる組織であれ、困難な環境に直面したときは、上記のような行動で感情的な関係を培うことで、大きな効果を生むことができるようだ。

5. 自分の行動を通して新しい考え方に移行する

変化の取り組みの多くが、指示や動機付けといったフォーマルなコミュニケーションを行えば、人は行動を変化すると想定している。機能横断型のチームでともに働く従業員が協力し合うようになるのは、計画案の文言に示されているからである。マネージャーたちは明瞭な意思伝達者になると考えられるが、それは新しい戦略のメッセージを伝える権限を付託されているからだ。

しかし、計画案の文言にも力強い趣意書にも、限られた影響力しかない。いかなる変化の取り組みであれ、成功のためにははるかに重要とされているのが、人々の日常的な行動が変化の絶対的必要性を反映することである。そのためには、取り組みの成功にとって不可欠な、極めて重要な行動をいくつか定義することから始めるとよい。次に、そうした行動を軸にして日常の業務を行う。シニアリーダーには最初から、これらの新しい行動そのものを目に見えるよう具現化することが求められる。というのも、企業のトップで変化が起こっていることを自分の目で確かめない限り、従業員は、真の変化が起こっていると確信できないからだ。

ある世界的な大手メーカーのリーダーたちは倒産を回避するための努力を重ねていたが、会社が顧客との接点を失った原因は、企業文化の慢性的な問題にあると考えていた。マネージャーたちは十分な説明責任を果たすことなく、何層もの複雑な構造を有するシステムの中で仕事に従事していた。思うように身動きが取れない状況の中で、リスク回避に余念がなく、偏狭な考えに

執着し、承認を与えることと社内の駆け引きばかりに時間を費やしていたのである。チェンジチームは、劇的で本格的な方向転換を実行に移すのではなく、リーダーたちに以下の3つの具体的な行動を採用するよう要求した。

- 週単位や月単位ではなく、日単位で重要で明白な意思決定を行う。
- 現場のリーダー（監督）レベルにある人たちとともに過ごすことで、彼らに情報提供を要求し、また、率直な意見交換の場に参加してもらう。
- 中・低ランクに属する人が、実際の顧客と直接接触できるようにする。

これらの行動の変化は、限定的であるとともに、わかりやすく詳細が説明されていたことから、速やかに実行された。リーダーたちには、旧来の在り方から脱却する方法を考えるのではなく、「まるで」組織がこのような方法で物事を進めてきたかのように振る舞うことが要求された。これらの行動で事態の進行が加速し、会社は、予定よりも早く倒産の危機から抜け出すことができたのである。

6. 意図的に巻き込みを図る

リーダーは、取り組みを開始した時に変化の必要性を訴える強力なメッセージを伝えれば、人は何をすべきかを理解してくれるだろうと想像してしまうが、それはまったくの見当違いである。強い影響力を持ち、かつ、持続する変化を起こすには、着手したばかりの初期段階だけでなく、プランの主な要素が整った後も含めて、絶えずコミュニケーションを図っておかなければならない。採用されるコミュニケーションの種類が多ければ多いほど、効果は高まるのである。前出のHPの例でフェンスの撤去が非常に重要な意味を持った理由はここにある。象徴的な出来事は、言葉の影響力を強めるのだ。

ある世界的な出版社が、重要な変革に着手しデジタル化を進め、大規模な構造改革に乗り出そうとしていた。トップリーダーらは、会社全体のさまざまなレベルの人を関与させることを決定した。最初に、タウンホールミーティングを招集して、大規模のグループにニュースを伝達し、全社を挙げて方向転換を行うことによる影響について質問の場を設けた。続いて職能別のミーティングを開催し、参加者は、例えば財務や人事に与えることが予想される影響を学ぶことができた。同社ではまた、「PIE談話」(PIE=performance innovation execution)の

略語)と呼ばれる炉辺会談のような機会も設けた。最終的に社内では発表会が計画され、さまざまなチームによる同社のデジタル化を進めるための取り組みが紹介された。このように多面的なコミュニケーションを継続して図るという取り組みで、常に生きたメッセージを届けることが可能になり、すべての従業員に変化、とまた、その成果から生じる利害関係について理解する機会を与えられたのである。

7. 従来の枠を超えてリードする

権威と影響力を有するすべての人が関われば、確実に変化を組織全体に行き渡らせることができる。権力を有する公式な地位に就く人々、つまり会社がリーダーと認めた人たちだけでなく、そうした人たちに比べて権力は非公式なものであるが、専門知識やネットワークの広さ、信頼を生む個人の資質といったことに関わりを持つ人たちがいる。

私たちは、このような影のリーダーのことを「特殊部隊」と呼んでいる。どのような組織にも、あちらこちらにこうした人たちが存在しているはずである。尊敬に値する現場監督、革新的なプロジェクト・マネージャー、勤続25年の受付係なども影のリーダーに該当すると言ってよいだろう。大きな変化の実行に成功した企業では、早い段階でこうした影のリーダーを特定し、参加者や指導者として関わらせる方法を模索する。そのようなリーダーには、以下のとおり主に3つのタイプがある。

- 他者のモチベーションを上げて、自分の仕事に誇りを持たせることに秀でたプライド・ビルダー。プライド・ビルダーの影響を受けた人たちは、気持ちよく組織のために働くことができ、期待以上の成果を上げたいという願望を抱く。
- 頼りになる、信頼される結び目的存在。組織文化の生き字引とも言える。例えば、変化のイニシアティブを進める人たちが、本当に最後までやり遂げられるかどうかを見極めようとしたときに、実際に組織内でどんなことが起こっているのかを知りたいければ、彼らに接触を図ればよい。
- 組織が推し進める変化について、どうすれば日々実践していくことができるかを、まるで直感的に理解しているような、変化または文化の大使的存在。模範と意思伝達者の両方の役割を果たし、変化が重要とされている理由について広く伝える。

リーダーを見極めるためには、規模の大きな組織の場合、

ネットワーク分析が必要となる。関係性を綿密に分析し、人々が誰に対して話をしているか確認することで、フォーマルな組織図を補足でき、従来の枠を超えてリードすることが可能になるだろう。

8. 正式な仕組みを整備する

行動を改めるよう人を説得するだけでは、変革の実現に十分ではない。組織構造、報奨制度、運営方針、研修、開発といった正式な制度、仕組みを再設計することで、彼らをサポートすることが必要である。この点で、多くの企業が十分な取り組みを行っていない。

ある法律事務所が、クライアントからは内向きで排他的であるとみなされていたアマチュアクラブ的な文化を、プロフェッショナルなものにしようとしていた。リードパートナーのグループは、従業員にはもっとフォーマルな指導や人材育成が必要であると認識していた。既存のシステム下では、プラクティスグループを率いたパートナーが、すべての研修を実施してきたのだが、このシステムでは、一様の結果を出すことができなかった。そこで、変革担当チームが、開発委員会を創設し、新規雇用者と一緒に仕事をする意志のある経験豊富なスタッフに参加を呼びかけた。貢献度の高いメンバーで構成された強力なグループから参加の申し出があり、チームとしては満足であった。そして、時間をかけて強固な人材開発プログラムを作り上げ、同僚たちの参加を促した。

しかし、好スタートを切ったものの、この取り組みは行き詰まってしまった。熱心だった人たちが離脱したのである。参加者からの報告を受けることで、リーダーたちは問題を特定した。つまり、こうした取り組みへの参加をサポートするための、あるいは、参加に報いるための正式な仕組みが機能していなかったのである。賞与の計算では、人材開発に関わったことは考慮されず、シニアパートナーは開発委員会がしていることに対して、「素晴らしい仕事」であると口先だけの評価はしていたが、実際には、メンバーを社内ボランティアとみなしていたようであった。このような問題が認識されると、この法律事務所のリーダーたちは、大幅な方針変更を決定した。最初に行ったのは、報酬委員会が他者の研修に携わった人たちの貢献度を考慮に入れるように、メカニズムを整えることであった。

9. 日常の活動へ働きかける

変化に必要とされる正式な仕組みが揃っていても、人々が意識することなく長年維持してきた行動様式に立ち返るようなことがあれば、定着した文化によってそうした要素が弱体化してしまう可能性がある。

あるトップクラスの技術系企業では、コスト削減に邁進していた10年間を経て、これまでよりもさらに顧客中心の考え方を植え付けようとしていた。調査診断の結果、同社製品の品質に対して顧客に著しく不満があることがわかった。つまり、重大な欠陥を持ったまま製品が頻繁に市場に出回っていたのである。製品開発、プロセス品質管理、現場での横断的なチーム編成において、何が欠落しているかを特定するための測定基準とともに、一連の新しい手順が導入された。

ところが、最も強力なソリューションの1つとなったのは、純粋に文化的で非公式なもの、すなわち、現場の意思決定を支配していた非公式なモットーを変更することであった。コスト削減時代の「何が何でも出荷しよう」というスローガンを、「駄目なら出荷するな」という新しい格言に変更したのである。プライドビルダーが参加して、欠陥のある製品が外に出ないようにするために、すべての従業員にそのメッセージを浸透させた。たとえ、製品を分解して調べなければならない、または、生産のスピードを落とさなければならないといった事態につながるとしても伝えなくてはならなかった。すべてのレベルで、従業員に品質に責任を持つよう促し、改善が実現すれば、称賛しその努力に報いた結果で、チェンジ・リーダーたちは製品を自分のものとして扱うという倫理観を構築し、「言われたことをやっているだけ」という古い倫理観を捨てられたのである。

10. 評価し順応する

Strategy&とカツエンバック・センターの調査によって、変革の取り組みに従事する組織の多くが、次に進む前に、どの程度成功したか測定していないことが明らかになった。リーダーたちは、勝利を宣言したいという気持ちがあまりにも強いために、何が上手く機能し、何がしていないかを見極め、それに応じて取るべき次のステップの調整を図るための時間を設けていなかったのである。徹底した取り組みを行わないため、結果は一貫性を欠き、また組織は変化のプロセスを、そのライフサイ

クル全体を通してサポートするための必要な情報を得られなくなっている。

ある世界的な消費財を扱う企業は、広範なコミットメントを掲げてコスト削減に取り組んでいた。リーダーたちは、変化のためのしっかりとしたひな型を作成し、広範囲にわたって実行した。測定基準は成功していることを示していたが、会社は従業員がこの進行中のコミットメントの性質を理解していると確信できなければならないと考えた。そこで、一連の意識調査に着手し、変化を必要とする状況、および、一人一人に要求される新たな行動について説明した。

1回目の調査では、メッセージを理解しているのは回答者のわずか60%であるという結果が出た。続いて同社はリーダーに『変革の伝達』というさらに大きな役割を果たすよう呼びかけた。スタッフの圧倒的多数が、心構えができていると示せられるまで、これらの調査およびフォーカスグループインタビューを実施して結果の測定を続けた。

以上、指針となる10の原則は、持続的な変革による変化の遂行に全力で取り組むリーダーたちに、強力なひな型を提供するものである。与えられた任務は、困難で厳しいものだろう。しかし、重要な変化のイニシアティブに対する必要性は、緊急性を増すばかりである。うまくやり遂げることは、私たち全員に課せられた義務なのである。

“10 Principles of Leading Change Management”, by Deanne Aguirre and Micah Alpern, strategy+business, Issue 75 Summer 2014