

コストを削減しながら 信頼を築く

リストラの最中は、噂が広まり恐怖心が組織を支配するものだ。
リーダーは社員に情報を周知し、力を与え、やる気を起こす方法を見つめることで不安を軽減することができる。

著者：ヴィネイ・クート、デニス・キャグラー、ジョン・プランスキー
監訳：井上 貴之

リストラを伴うコスト削減プログラムは、日本において忌避されやすい。法制上、実施のハードルが高い上、社外の風評リスク、社内の求心力の喪失や必要な人材の流出といった負の影響が大きいからだ。本稿では、*Fit for Growth*（成長のための最適化）の考え方の核の1つであるコスト削減を、成長戦略を実現するための手段と位置づけ、いかに前向きな取り組みとして全社をより良い方向へと向かう契機とするかについて、具体的なアプローチを整理している。（井上 貴之）

「そのとき、急にあたりが静まりかえった」——これは、あるマネージャーが、会社で大規模リストラが発表された直後にオフィスの様子を語った言葉だ。人員調整を伴うコスト削減プログラムの決定は経営陣により内輪で行われ、それ以外の人間にはほとんど知らされない。社員はそれでも日々の仕事を続ける必要があり、社内外の顧客に対応し、締め切りを守り、既存のプロジェクトや計画を進めなければならない。しかし先が見えない状態の中では、それは口で言うほど易しいことではない。しかもなお悪いことに、焼き畑式のコスト削減活動が意図した結果を生むかどうか、確信を持てる者は誰もいない。そのようなコスト削減が企業を効率的な成長に向かわせるどころか、弱体化させることはよくあることだ。

リストラは社員の心身を消耗させ、解雇された人たちだけでなく、残る人たちにさえ影響を及ぼす。組織が全面的なコスト削減プログラムを行う手助けを数多く行う中で、私たちは社員らが動揺し混乱する様子をこの目で見てきた。そして、変革に向け非常に重要となるプランニングの際に、社員のニーズが考慮されないことがいかに多いかもだ。

しかし、もしリストラが単なる焼き畑式以上のものだった場合はどうか？ 恐怖の代わりに希望が持てるものだったら？ 企業の強化と職場の改善を約束するだけでなく、実際に実現できたなら？ コストマネジメントは、硬直化した殻を破り、さらに高みを目指す企業へと脱皮できた場合にのみ、効果があったと言える。つまり、息苦しい官僚主義や過剰な管理に陥らず、自発性や起業家精神が奨励され、働きにふさわしい報酬が与えられ、社内プロセスはそれ自体が目的化することなく真に顧客や社員のために活用され、継続的に競争に勝てるような企業である。もしリストラが企業の強化につながらなかった場合、つまり、もしリストラがその企業にいる全ての人々にとってのより良い働き方につながらなかった場合、そもそもそのリストラは行う価値がなかったと言えるだろう。なぜならその効果は長続きしないからだ。

そのためコストマネジメントに乗り出すリーダーは2つの課題に直面する。第一に、リーダーは社員に適切な約束をしなければならない。つまり、コスト削減は単に手続きが公平なだけでなく、将来多くの利益を生むという約束である。この変革は、単に企業

ヴィネイ・クート

vinay.couto@
pwc.com

Strategy& シカゴオフィスのプリンシパル。人材・組織戦略の分野をリードし、「Fit for Growth(成長のための最適化)」のプラットフォームの共同リーダーでもある。自動車・航空宇宙・製薬・生命科学・メディア&放送・消費財・銀行・保険などの業界におけるクライアントを支援してきた。

デニス・キャグラー

deniz.caglar@
pwc.com

Strategy& シカゴオフィスのプリンシパル。組織設計、本社機能の効率・実効性改善、シェアードサービス、アウトソーシング／オフショアリングについて深い専門性を有する。消費財・小売業界に注力するほか、自動車・医療・金融サービスなどの業界で多くの経験を有する。

ジョン・プランスキー

Strategy& の元プリンシパル。金融サービスを専門にコンサルティングを行っていた。

井上 貴之 (いのうえ・たかゆき)

takayuki.inoue@
pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。15年以上に渡り、保険・銀行・自動車・自動車部品・IT・印刷・消費財等多様な業種に対して支援を行なう。主たるテーマとしては、PMI、業務変革、ITトランスフォーメーション、全社組織変革、新規事業戦略支援など。大型の変革プログラムの立案を得意とするとともに、クライアントと協働し成果実現まで継続的に支援するプロジェクトに強みを有する。日本における「Fit for Growth」リーダー。

もしリストラが企業の強化につながらなかった場合、 そのリストラは行う価値がなかったと言えるだろう。

がもう数年生き延びられるようにするためだけのものではなく、さらに繁栄を続け、それにより残った人々により良い仕事を提供するためのものなのだ。

第二に、リーダーは結果を出すまでやり通さなければならない。捨て鉢でコスト削減に乗り出してはならない。確信を持って企業を前進させ、その目標を実現できるような削減を行わなければならない。そのための唯一の方法は、最初に戦略を持つことだ。どの活動が企業の成功にとって本当に必要なもので、どれが邪魔になり、どれがあってもなくても良いものなのかをはっきりと理解しておかなければならない。そして、コスト削減により企業が強く成長するまでそれをやり通すことが大切だ。

確かに、企業内の多くの人々(社員だけでなく、経営陣の一部でさえ)が、リストラプロセスの初期段階ではまだ懐疑心を抱いているかもしれない。彼らはコスト削減が解雇を意味し、それが個人とチームの両方にとって非常に辛いことだと知っているからだ。企業が、今回はこれまでのコスト削減とは違う、と従業員をあらかじめ説得しようとしても無理である。そんなことが得意な企業はほとんどない。

コスト削減計画の発表により引き起こされる不安感是非常に大きいため、社員にそれを乗り越えさせるには、ミドルマネージャーや現場のマネージャーらに協力を求める必要が出てくるだろう。リストラを進める上で彼らが担う役割の重要性は見逃されがちだ。リストラが行われる理由を説明し、変革の期間中皆のやる気をできるだけ高く維持し、最終的にチームを違う働き方へと導けるかどうかは、彼らの肩にかかっている。彼らにはあなたの助

けが必要だ。彼らがただ自分の部署が理由もなく縮小されていくのを受け身で眺めているのではなく、チームに語りかけ、リードできるよう、彼らに力を与えることだ。彼らは部下たちが会社の意思決定の理由を理解できるようサポートし、結果として、企業が、ひいては多くの社員が最終的により良い結果を得ることができる。またそうする中で、効率や能率を上げることが生き残る道であるだけでなく、より良い運営の仕方に繋がるということを部下たちに示すことができ、部下からの信頼を勝ち取ることができる。

そのような説得が難しいことは容易に想像がつく。途中で脱落し会社を去る人がいるのも事実だ。しかし全般的には、企業の戦略的なアイデンティティに合致した前向きなメッセージが伝わる。さらに良いことに、ここでされた決断は継続的に効果を発揮し続けるだろう。今回は、数年ごとに我慢しなければならないようなリストラにはならない。もしあなたが真摯に改革を実行し、以前よりも競争力のある機動的な企業への変革が実現されたら、残った社員にも素晴らしいインセンティブを提供することができる。それは成長著しい生き生きとした企業への参加機会というインセンティブだ。

コストではなく投資

私たちの書籍、『成長への企業変革—ケイパビリティに基づくコスト削減と経営資源の最適化』では、全ての支出は投資であるという前提からスタートする。全てのコストは選択の結果だ。

「Fit for Growth(成長のための最適化)」変革で、コスト削減により成長への扉を開くための秘訣は、投資先の選択を、何をカットするかではなく何をキープするかに集中してもっと慎重に行うことだ。

企業リーダーとしてこれらの選択を賢く行えるかどうかは、戦略的な現実、つまりコストには優先順位があるということを受け入れられるかどうかにかかっている。企業が継続的に成果を生み出し、競合他社に差を付けるために必要なプロセス、ツール、知識、スキル、組織の集合体をケイパビリティと呼ぶ。企業は、自社を差別化するいくつかのケイパビリティに投資を集中させ、その他一切のコストを絞ることで繁栄する。企業の戦略の中心となるケイパビリティは複雑であり、簡単に買えるものではないため、時間、資金、トップマネジメントの関心の大部分を費やす必要がある。また企業のあらゆる階層において、社員の努力、スキル、専門知識を集める必要がある。

「成長のための最適化」変革には、企業のコスト構造、組織、事業運営方法への変更が伴う。取り得るアクションの多くは、事業単位や機能の再編成、指揮命令系統の簡素化、監督範囲の拡大、業務の集中化または分散化、プロセスの電子化、アウトソース化またはオフショア化、そして人材の再配置など、誰もががなじみのあるものだろう。そして社員数の削減はほぼ確実に求められる。しかし今回は、全ての変化について明確で説明可能な理由がある。自社を得意なことに再集中させ、支出を持続的かつ長期的な成長への基礎となる分野に振り向け直すためだ。

このような改革で目的を達成するためには綿密な計画の立案と実行が必要となる。全てが終了するまでに1、2年はかかるかもしれない。その期間中は変革チームがリードする。このチームは戦略を、ケイパビリティの強化、コスト、そして組織についての決定へと落とし込み、それらの決定事項を全社に伝えることに集中する。改革の中身をあまり細かく伝え、社員に不要な衝撃を与えてしまうと思われるかもしれない。実際多くの企業が「ひそかな」アプローチを好み、各部署に一律コストカットをこっそり行うよう要請する。その方が社員にとって受け入れやすいと想定して

のことだ。しかし実際は逆だ。リストラに、しかるべく真摯に向き合うことで、あなたも、あなたの会社の経営陣も、成功への道筋がはっきり見えていること、その成功に向け全力を尽くすこと、そして過去に失敗へと繋がった障壁や障害を認識していることを社員に示すことができる。今回は戦略上必要なところに投資をかけているのだ。

変革は3つの特徴的な段階を経て進み、各段階において、社員へのコミュニケーションに関する異なった課題が存在する。最初のフェーズでは、リストラの方向づけをし、追求すべき機会の優先順位づけをし、論理的に変革の必要性を説明し、「今回は違う」という意図を伝える。2つ目のフェーズでは、方向づけされた戦略を、目標とするプロセス、組織、システムについての詳細な設計に落とし込み、現状から目標とする姿へと変化するための計画を作成する。3つ目のフェーズでは、組織を巻き込み計画を実行する。そしてその変革の詳細な設計図は企業にとっての新たな常識へと生まれ変わる(図表参照)。

各フェーズは、現場のマネージャーにとって、チームメンバーに差し迫った問題について理解してもらい、混乱する状況をより生産的なものへ変えるための重要な機会となる。「成長のための最適化」のアプローチを採用した多くの企業が頓挫することなくリストラを実行し、コスト変革プロセスの中で社員の支持を得ることができた。社員が、これまでにない形で会社をポジティブに評価するようになった企業さえある。このように設計と管理が行われれば、大規模リストラは建設的な取り組みとなり、企業の競争力と収益力を上げ、成長に向けた準備が整う。

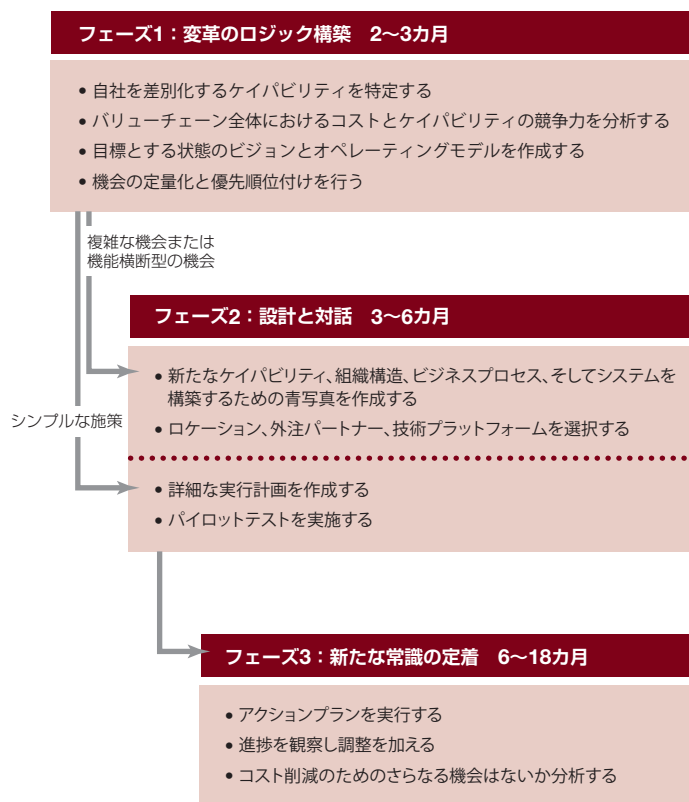
フェーズ1：変革のロジック構築

「これから私はどうなるのか、仕事を続けられるのか、とても心配でした。誰も安心させてくれる人はいませんでした。安心させられる人がいなかったのです」

リストラを受ける側の人々にとって、コストマネジメントの活動は制御の効かないジェットコースターに乗っているような気分

図表：変革の3フェーズ

リストラの各ステージで、企業はより強固な組織の構築に向け重要な手順を踏む。



出所：『成長への企業変革—ケイパビリティに基づくコスト削減と経営資源の最適化』（ダイヤモンド社、2017）

になるものだ。普通まず第一に考えるのが、自身の仕事の確保、職務領域の保障についてである。フェーズ1は、経営陣以外の全ての人にとっては不安な時期だ。あいまいな言葉で説明される「プロジェクト」については疑問だらけである。組織とコストについての大がかりな分析が行われている旨の発表はあるかもしれないが、その詳細は明らかにされない。企業が力強く成長するためにコスト削減をするという考えの意味がよく分からない。もしその企業がこれまでに、やみくもに、もしくは全社一律でコスト削減を行ったことがある場合、今回は何か違うことが起きると考えるのは難しいだろう。「この計画を実行すれば、機能しないプロセスを正し、面倒な手続きをなくして、最も成功している事業に集中できる」などとは誰も言わない。

自分は不可欠だからリストラされることはない、と絶対的な確信を持てる社員はほとんどいない。多くの人が自分の未来につ

いて無力さを感じる。トップマネジメントは、最も高い業績を上げている人やあきらかに重要な業務を担っている人は、自分のポジションは確保されると思うはずと想定するかもしれない。しかし社員自身はそうに思わない。そして噂が蔓延する。中にはリストラ計画が4分の1ほど実行されたところでフェードアウトすることを期待する人もいる。過去にそうだった例があるのかもしれない。大規模な解雇により会社が機能しなくなり、残された人々がこれまでの3倍の仕事をしなければならなくなると思う人もいる。

そういった憶測がオフィスのお話の主役になり始めたら、ミドルマネージャーや現場のマネージャーらが責任を持って矢面に立ち、社員の質問に答え、やる気を維持させなければならない。しかし彼らは変革の設計に参加していないため、今後何が起るのかほとんど知らない。実際、彼らも自身の仕事について不安を感じている。そのため彼らは微妙な立場に立つこととなる。部下をサポート

マネージャーたちが嘘をつかず、率直に、
そしてほどよく楽天的になれるよう
サポートとツールを与えなければならない。

トし、業務が滞りなく行われるようにしなければならない。噂に対処したい。しかし何と言えれば良いのかわからないどころか、何を考えるべきかさえ分らない。

このフェーズにおけるリーダーとしてのゴールは、これら全てを回避することだ。マネージャーたちが嘘をつかず、率直に、そしてほどよく楽天的になれるようサポートとツールを与えなければならない。彼らはCEOが通達した変革の必要性を、チームメンバーが共感できるような日常の言葉で補足できなければならない。同時に、チームメンバーが日常業務に集中できるようにする必要がある。

変革を始めるにあたっては、なぜ変革が必要なのか、筋道の通った説明が全社へアナウンスされなければならない。この段階では、メッセージはコスト削減ではなく戦略的な方向転換にフォーカスすべきである。「成長のための最適化」改革では、企業を成功に導いてきた原動力となる要素に倍賭けし、将来のより大きな成長のためにそれらを増強する。自社が提供する価値の中核を分かりやすく説明し（これまでに簡潔に説明したことはなかったかもしれないが）、それが自社の最も得意なことに立脚していることを示すと良いだろう。

またこの際、既存の組織文化の中で、今後強化したいと考えている重要な要素をいくつか挙げるのも良いだろう。この段階では、今後とる予定の個々のアクションについてはまだ未定の部分が多く残っていることから、断定的な表現はしない。しかし社内の全ての人々に、リーダーが戦略的に考え、次のフェーズに向けた準備ができていることを示すのだ。

次に、自社の既存の文化と価値観を踏まえて、スタッフとのコミュニケーションの仕方についてマネージャーを詳しく指導する。社員が自分の仕事に誇りを持てるような行動を日々実践するよう、強く促す。例えばカスタマーサービスの仕事では、マネージャーは顧客満足度調査を実施しその結果を社員と共有すると良いかもしれない。顧客サービスの提供や売り場改善についての社員の裁量を増やすなど、自主性を高め職場での満足度を上げる方法をマネージャーに伝授する。

これと似たようなことをもうすでに行っているマネージャーも

いるだろう。彼らには、その取り組みが実を結ぶと信じられるような理由を与えると良い。2015年に変革を行ったある企業のITディレクターは、「私は部下に、コントロールできることはコントロールし、常に前向きに考える努力をし、重要な目標に集中するよう促しました」と言う。「私が感じたのは、私たち全員にとって、進む道は2つに1つだということです。一つの道は、不機嫌になり、仕事の手を抜き、正しい行動をする努力をやめてしまうことです。その場合は、皆で楽な方に流れるという決断をしたことで、皆が恐れていたことが、まるで予言のように現実となるでしょう。そしてもう一つの道は、やるべきことをやり続け、会社を助け、最高の結果を信じ、その先に到達してからまた考えることです」

フェーズ2：設計と対話

「何も発表されていないのに、皆が感情的になって涙する日もあるだろう」

リストラのフェーズ2は、一般的に、コスト削減の目標を詳細に発表することから始まる。この目標は非常に挑戦的なものになることが多い。削減目標は営業費用の20%か、それ以上になることもある。目標値を設定し、外部の利害関係者らと共有し、機能や事業部門ごとに（少なくとも社内内で）分けたら、改革はさらに大変な時期に突入する。

フェーズ1で計画が忘れ去られることを期待していた社員は、そうはならないということに気づく。追加で何人かが、日常業務から離れてコスト削減計画の詳細の策定に呼び集められる。初期のコスト削減努力、例えば新規採用の中止や出張の制限などが行われる。しかしそれだけでは目標に到達するには不十分であり、企業が残りの削減をどのように達成するかについての詳細は共有されていない。

この時点で、人々は不安にかられて行動するようになる。成績の良い人たち、つまり企業がキープしたいと思うまさにその人たちが、将来の見通しが立たないことへのいら立ちから、外部で機会を見つけ企業を去ることもある。残った人々の間には、怒りと恨みが積み重なっていく。

マネージャーは経営陣に、各所で何が起きているのかを伝え、 コミュニケーションの断絶という問題に対応する必要があることを 思い出させなければならない。

このフェーズでは、さまざまな階層のマネージャーたちが不安を募らせる。彼らは自分や長年の同僚たち（それが個人的な友人である場合もあるだろう）がリストラで生き延びられるか疑問に思う。自分を引き立ててくれる幹部や、これまで指導してくれた上司がどうなるのか、幸運にもリストラ後もポジションをオファーしてもらえたならば、リストラされた組織で成長し昇進していくにはどんな努力が必要となるのか、そして新たな企業はキャリアを構築する上で良い環境なのか、心配になる。彼らは経営陣や変革チームからのサポートを得られない。なぜなら経営陣や変革チームは全社的なコストマネジメントへの対応に忙しいからだ。

「私たちが受けた説明の中で、本当に納得のいくものはありませんでした。話題になるのはビジネスの話だけでした」と語るのは私たちがインタビューしたあるマネージャーだ。「ほとんどの社員にとって、ビジネスの話はあんなことが起こっている中ではどうでもよかった。『私を人間として、自分の家族だと思って話してほしい』というのが皆が望んでいることでした」

しかし今回は、フェーズ1でもそうだったように、あなたはこれまでとは違うやり方で進めていく。マネージャーが部下や自分自身の懸念に対応できるようサポートしなければならない。「成長のための最適化」のアプローチでは、改革の影響を最小限に抑えようとするのではなく、今あなたが創ろうとしている組織のイメージをよりはっきりと描くことを目指す。社員が顧客のためにより多くの時間を割き、お互いを管理し合うための時間は減らすような、意欲的な文化を持つ組織だ。

このフェーズで各マネージャーが成功するかどうかは、ほぼ対人スキルにかかっている。マネージャーが持つ人間関係の質、共感性、そして楽観的な未来をいかにリアルに伝えられるかだ。このときが、変革が突きつける選択肢について、そしてその選択肢をどのように実行しなければならないかについて、オープンで気持ちのこもった会話を持つべき時だ。この会話は常に真実に迫り意欲をかき立てるものでなければならない。マネージャーは経営幹部に対して、「なぜこのリストラを実行しなければならないのか？何を目指しているのか？リストラの後ここで働くのはどのような感じになるのか？」など、核心をついた質問を投げかけ

るだろう。マネージャーが変革を裏づける戦略的な理由を理解できるようになったら、彼らは自分の部下たちに、そのリストラという決断が、いかに企業の強みや優先事項に沿ったものであるか（理想としてはフェーズ1ですでに社員に伝えていたと良い）、そして今後の成功に向けどのように企業の態勢を整えることとなるかをより分かりやすく説明することができるだろう。

ミドルマネージャーが上層部に向けて話をしやすくなるように確実にサポートし励ますことが必要である。話しにくいことも、その後のマイナスの影響を恐れることなく話せるようにだ。経営陣は企業の未来を考えるのに夢中で、組織内で社員が感じていることを見失いがちだ。マネージャーは経営陣に、各所で何が起きているのかを伝え、コミュニケーションの断絶という問題に対応する必要があることを思い出させなければならない。

フェーズ3：新たな常識の定着

「本当に成功させることはできるのか？ 将来こんな風に働くことができるのか？」

従来のリストラでの、3つ目のステージでのアプローチはおなじみだろう。戦略上の根拠が明確にされることなく解雇が行われ、人々は残ったリソースで対応するが、仕事の内容ややり方は変わらず、企業は縮小し続ける。

一方「成長のための最適化」改革では、あなたはもう企業が再生するための基礎をすでに構築済みである。それでもなお、このフェーズはとても難しいフェーズだ。ここでのあなたの課題は、変革をやり遂げ、「新たな常識」、つまりあなたが目指すより良いシステムの構築に向け、地固めを行うことだ。

変革はここでトップギアに入る。社員らは指揮命令系統や組織がどのように変わるか知らされる。業種や地域を超えた機能統合や、新たなプロセスやITシステムの導入、業務の外注、一部の業務の他の都市への移管、はたまた全オフィスの閉鎖などの計画について聞かされるかもしれない。場合によっては社員がさらに頭を悩ませるような、早期退職や退職金上乘せなどの制度が発表されることもあるだろう。

それがどんなに良い条件であったとしても、誰もがそのような計画を聞きたいわけではない。前フェーズ同様、社員は強い偏見を持って情報を解釈する。この変革により会社が間違った方向へ進むと思う社員もいれば、会社全体の事業について心配するよりも、自分の部署について心配する者もある。変革が思ったほど行われなかったことにつかりする人も何人かはいるだろう。これらの懸念を軽減するため、あなたは引き続き企業の戦略的方向性について伝えていかなければならないが、今回は現在あるケイパビリティと、今後強化予定のケイパビリティについてさらに具体的に伝えなければならない。

全ての社員にとって最大の疑問である、「自分の職は確保されるのか？」については、まだ断定的な回答がされていない。このフェーズの開始時は、それについての最終決断はまだなされていない。実際、あなたはミドルマネージャーを呼び出し最終決断の相談に乗ってもらうところだろう。法的な面と人事的な面での制約から、最終選別が行われ公式な発表資料と退職金制度が用意されてからでなければ、氏名を公表することはできない。社員らはその時が近づいていることは分かるが、それ以上は何も分からない。

「友達でもある同僚から『だから、何が起きているんだ？ 何か教えてくてもいいだろう。俺は大丈夫なのか？』といった具合に電話がかかってきて、プレッシャーをかけられるのです」とあるマネージャーは社員選別ミーティングに招集を受けたときのことを回想する。「『何も話せないんだ』と言って断らなければならないのは辛いことです」

人員削減に関連する全てのプロセス、つまり、職を失うこととなる人の選別、その不本意な知らせの本人への伝達、そして「彼らを辞めさせる」プロセスはどれも難しいものだ。公平で、一貫していて、比較的透明性のあるプロセスを構築することが重要となる。運よく変革前に綿密なパフォーマンスレビューを行っていたならば、既存の情報を活用して解雇する人を選ぶこともできる。もしそのようなレビュー結果がなければ、社員を客観的に評価するため特別な査定を行い、パフォーマンスレベルの上・中・下

で分ける必要があるだろう。どんなやり方が取られたにせよ、解雇が始まってからの選別プロセスはできる限り客観的に行われなければならない、えこひいきや偏見は一切排除しなければならない。人事部と法務部は、ラインマネージャーがこの難しい時期を乗り越えられるようサポートする。

人員削減の最中は痛みを完全に回避することは不可能だが、ストレスを最小限に抑える方法はある。自主退職や早期退職制度を実施するののも一つの手だ。解雇になった人への再就職支援サービスも、やる気を起こし協力を促す上で同様に役立つ。

その一方で、マネージャーは高いパフォーマンスを上げる人々がフェーズ3で退社し、他社へ移る可能性があることも考慮しておかなければならない。他社へ探りを入れ、それがオファーに繋がる社員もいれば、特にミドルマネージャーやシニアマネージャーについてはリクルーターからアプローチを受けることもあるだろう。望ましくない人員減少は、変革の副産物のうちの一つだ。トップパフォーマーを失うリスクがあっても、マネージャーはリストラ期間中、彼らのポジションを確約したくなる衝動を抑えなければならない。その代わりに、変革が企業や社員全体にもたらす利点を伝え続けなければならない。

マネージャーはまた、友人や同僚が解雇となったあとに残った社員らが直面する気持ちの落ち込みにも対応しなければならない。残された者は、仕事を維持できたという安堵の後すぐ、生き残った罪悪感に襲われることが多い。「(一番仲がよかった同僚から)彼の役割は排除されたこと、彼のように有能で才能ある人にさえ、企業が存続していく中で与えられる役割はもうないということを知らされたとき、私はトラックに跳ねられたような衝撃を覚えました」とあるリテールバンクのリージョナル・バイス・プレジデントは言う。人事決定は詮索され、えこひいきが陰で行われたなどと噂されるかもしれない。これはチームのやる気を失わせ、残った人々にとってこれから期待されることがどんな意味を持つのか、人数が少なくなった中でどのように仕事をしていくか、そして果たしてその期待は現実的なのか、といった懸念を増大させる。

このフェーズには緊張感のある、難しい雰囲気があるが、企業

結局のところ、各社員、つまり現場のマネージャーや
彼らが統率する部下たちが日々行う決断や妥協によって、
企業の運命は左右される。

とその社員の態勢を成功に向け整えるための機会も存在する。組織内に充満していた不透明感はここで後退し始める。新しいオペレーティングモデルや必要な人員数変更についての最終決断がなされ、発表される。実行チームが結成され決定事項を実施していく。全ての階層の社員が新しい組織がどのようなものになるのか、そして各自の役割がどのように変化するかを目の当たりにしていく。かつて最小限だったコミュニケーションは、メモ、タウンホールミーティング(ざっくばらんな説明と質疑応答の会)、スタッフミーティング、研修、チームビルディングセッションなどの形で活発化していく。これらは全て、絶えず社員に情報を伝え彼らを引き留めておくのに役立つ。

そのため、混乱があるにも関わらず、フェーズ3のスタートには安堵感と新たな楽観主義が漂う。このステージはやる気の回復期として位置づけられ、社員は企業が強化されていくのを目にすることができる。

ここでマネージャーは本質的にやりがいのある、残った人々の統率や動機付けをスタートすることができる。彼らには、昔の同僚たちには尊厳と敬意ある扱いがなされたことを伝える必要ももちろんあるが、何より、もう未来に集中しなければならない時期であるため、新しい組織を成功に導くうえでの彼らの役割を理解してもらう必要がある。これは変革において、実務的にも感情的にも大きなターニングポイントとなる。

変革がこのステージに到達すると必要となる未来についてのコミュニケーションは、経営陣が主催するタウンホールミーティングを一つや二つ行うだけでは完了したとは言えない(もちろんタウンホールミーティングは重要だが)。社員が最も信頼する直属の上司が開く、的を絞ったチームディスカッションも必要となる。そこで行われるような会話は非公式な噂ではすでに行われている。各部署が今後導入する新たなシステムやプロセスについて耳にし始める。社員の評価に使用される基準の変更や、彼らのパフォーマンスを診断するのに使われる新たな評価方法についての話もある。

今こそ、これまでただ漠然とした話しかなかったことについて、

より明確に詳細を伝えるときである。どのような新しい組織構造となるのか、そして意思決定プロセスや情報共有方法がどのように変わり、どのようなインセンティブを活用して社員の行動の改善につなげていくのか、などだ。言い換えれば、閉じられた扉の向こうでここ数カ月間話し合われ、検討されてきた変革を皆が実行に移し始めるときだと言える。

マネージャーは今、部下が新たなプロセスやシステムを学び、新たな組織構造やヒエラルキーに適応し、新たな仕事の仕方へと移行するために行動を変化させる手助けをすることで、彼らを古いところから新しいところへと連れ出す現場リーダーである。全員ではないにしろ、ほとんどのマネージャーが部下に関し何らかの問題にぶつかる。新しいやり方を学ぶために手助けやコーチングを必要とする社員もいれば、古いやり方が良かったと言い、新たなやり方を学ばなければならないことに腹を立てる者もいるからだ。

マネージャーがチームに対しリーダーシップを発揮できるよう、サポートやコーチングを行うことが必要だ。変革の「なぜ」や「何を」を本当の意味で理解し、それが未来の一部となることを受け入れられるようサポートするのだ。もしマネージャーが100%全力でなければ、社員はすぐに気づくだろう。そして(おそらく無意識に)そのことを変革をしない口実にするだろう。そのためマネージャーの役割は、社員に、自分が変革を理解していて、変革は道理にかなっていると確信していること、そしてできるだけ早く順応する姿を言葉と行動で示すことである。マネージャーは組織、プロセス、そしてシステムの変革について社員に躊躇やためらいなく説明するためには、それらについて全てをしっかりと理解していなければならない。

マネージャーは協力的な社員を辛抱強くサポートすると同時に、非協力的な社員の特定制も行わなければならない。マネージャーがどんなに努力しても、過去を忘れることができない社員が何人かはいるものだ。マネージャーはこれらの批判層を早期に特定し、問いただせるようにする必要がある。取り得る手法としては、じっくりと話し合い変革について説明する方法から、協力

の必要性について単刀直入に警告する方法まで多岐にわたる。もし行動が改められなければ、これらの「脱線者」は職場の秩序を乱さないよう解雇する必要があるかもしれない。

変革において、この時点から始まる変化(新しいプロセス、新しい仕事のやり方、そして新しい戦略の実施)を軌道に乗せるためには、それらを勢いよくスタートさせる必要がある。変革がもたらす変化を根づかせるためには、組織文化が重要なツールとなる。社員同士の対話や非公式なリーダーなどのメカニズムが重要な新しい行動を定着させるだろう。

道筋を維持する

変革モードで永久に稼働し続けられる組織はない。そのため、従来のリストラのほとんどでは、プラスの影響は短期的にしか続かず、各人が昔の行動や消費性向に戻ってしまっていた。日常が戻り、コストと社員数も元に戻る。変革マネジメントオフィスは解散し、そこでさまざまなワークストリームを担当した最も優秀な社員らも通常業務に戻る。そして変革の最中には全社に広がっていた、緊迫感や厳格な管理も自然となくなっていく。これは、やがて同じことが繰り返されるサイクルにつながり得る。

こうした傾向と戦うため、リーダーは変化を管理し適宜パフォーマンスを調整するために必要なシステムやプロセスを設計し運用する必要があるだろう。「成長のための最適化」変革では、いくつかのアプローチを通じてこれを行うことができる。一つには、計画立案と予算編成プロセスをより密接に戦略と結びつけることで、自社を差別化するケイパビリティにリソースを再配分し続ける、戦略的なアプローチがある。また、コスト構造と戦略を常に整合させるようプロセスの重要部分を管理する、オペレーショナルな手法もある。さらに、社員が自社の利益のために行動したくなるように、社員にやる気と権限を与える組織面からのアプローチもあり、あるいは、長期に渡りコスト意識の高い行動を促すような文化や価値観を強化することもできる。

結局のところ、各社員、つまり現場のマネージャーや彼らが統率

する部下たちが日々行う決断や妥協によって、企業の運命は左右される。その決断は企業全体にとっての利益となるのか、またはその決断をする人の自己利益を最大化するだけなのか? 変革の3つのフェーズを通じて、リーダーはそのような面での違いを生み出すことができる。たとえそれが辛い決定であっても、社員が言い渡された決定の戦略的な理由を理解し、新たな組織を形作る上で自身の役割をはっきりと理解できる。そのような変革は可能である。不安の中でも、人々はその選択が持続的な成功を実現するために行われたという確信を持って、着実に前進することができるだろう。信頼が勝ったとき、企業も勝者となるのである。

“Building Trust While Cutting Costs” by Vinay Couto, Deniz Caglar and John Plansky, strategy+business, Issue86, spring 2017