

## 解説

# 進化する組織への転換 組織風土変革の進め方

風土改革の意義から具体的な取り組み方、  
留意点までを専門家が解説

片岡幸彦 かたおか ゆきひこ

(株)日本総合研究所 総合研究部門  
リサーチ・コンサルティング事業部 主任研究員

青山学院大学卒業、日本大学大学院修士課程修了。企画、営業職に従事した後、1990年に住友ビジネスコンサルティングに入社。日本総研ビジコン教育事業部次長、SMBCコンサルティング主任コンサルタントを経て、2001年より現職。専門分野は、「人的資源による組織変革」を基本思想として、ミッション・事業戦略と連動した組織変革支援および人事制度構築・人材育成に関する課題解決支援。



## ポイント

## ①組織風土とは

「構成員によって明示的あるいは黙示的に知覚され、構成員の考え方や行動、感情に影響を及ぼすと考えられる一連の特性（規範、価値観等）の集合体」と定義できる。多くの不文律を含み、変革することは容易ではない

## ②変革の方法

制度やシステム、規則など目に見えるものを変革する「ハードアプローチ」として、ビジョン（戦略）の変革、システム（仕組み）の変革、個人の行動様式などに影響する価値観やコミュニケーションを変革する「ソフトアプローチ」として プロセス（行動）の変革がある。これらをバランスよく組み合わせ、三位一体の変革を行う

## ③基本的なステップ

目的と問題認識の共有    問題仮説づくりと強みの発見    組織風土変革のシナリオ作成    モデル事業所によるプレ実施    仮説検証と水平展開    定着のための仕組みづくり    アフターフォロー。それぞれ、進め方に留意が必要

## ( 目 次 )

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. 今、組織風土が変革を迫られている！... P 72         | 8. 組織風土変革の推進体制..... P 84               |
| 2. 組織風土変革とは..... P 72                | 9. 組織風土変革事例..... P 87                  |
| 3. 組織風土変革の意義..... P 75               | 10. 組織風土変革の危機および抵抗..... P 92           |
| 4. 組織風土変革：二つのアプローチ..... P 76         | 11. まとめ～組織風土変革を進める上での<br>留意点..... P 93 |
| 5. 組織風土変革のソリューション..... P 77          | 最後に：組織風土変革の潮流..... P 93                |
| 6. 組織風土生成に影響を与える要素..... P 78         |  |
| 7. 組織風土変革運動の全体像と<br>実施プロセス..... P 79 |  |

### 1

## 今、組織風土が 変革を迫られている！

海図なき時代と言われて久しい。外部環境が目まぐるしく変化する昨今、これまでの事業のやり方は行き詰まり、ビジネスモデルの転換を余儀なくされている。その中で求められる人材像も大きく変化し、必要とされる能力や行動の変革が急務となってきた。また何を守り、何を捨てるべきかについて、それぞれの世代の考え方や価値観がぶつかり合う中で企業トップは大きなかじ取りを迫られている。

近年経営者クラスの方々に話をお聞きすると、以下のような危機感を口にされることが多くなってきた。

### <経営者の危機感>

トップの考え方や将来ビジョンが末端まで共有されていない

言われたことは間違いなくやるが、社員からの革新的な提案はない

部門間の連携が悪く、顧客の声を新商品に反映するまでかなりの時間を要している  
せっかく採用した優秀な若手社員の定着率があまりよくない。同時に、若手社員の中には、漠然と将来の不安や会社への不満を

口にする者が多くなってきた  
創業者のカリスマパワーで成長してきたが、後を託す人材が育っていない  
自社の強みが認識されておらず、競合他社との競争に負けることが多かった  
他社の経営者から、「社員の方々はあまり元気がないですね」と言われた など

こういった悩みを持つ企業は増えてきているが、これらの問題を解決するのはすべて「人」である。企業の目的実現・目標達成を目指す上で、まずは「人」が潜在能力を発揮し、やる気を持って主体的に行動していくことが第一に重要となる。本稿では、そのための仕組みづくりをどのようにして進めていくかという切り口で組織風土変革を展開していく。組織風土変革には多様なアプローチがあるが、ここでは基本的な考え方を理解いただければ幸いである。

### 2

## 組織風土変革とは

[1]「メジャーにおける不文律の存在」

10年以上昔、まだ新庄剛志外野手がニューヨーク・メッツ在籍の時代の話である。メッツが8点差リードの試合で、新庄選手がカウ

ント3ボール-0ストライクから打って出て、翌日の打席で報復の死球を受けた。このとき、「ルールブックに書かれていない暗黙の規則(unwritten rules)」の存在に注目が集まった。その暗黙の規則とはどんなものなのだろうか。代表的なものは以下のとおりである。

大量リードしている場面で、3ボール-0ストライクから打ってはならない

大差でリードしているチームは、6回以降盗塁をしてはならない

ホームランを打った選手は、ベンチに戻るまでに過剰に喜びをあらわにしてはならない

相手打者を三振に取った後、派手なガッツポーズをしてはならない など

補足をすると、日本では本塁打を打った後に派手なガッツポーズをするが、それは大リーグでは投手を侮辱する行為とみなされる。メジャーリーガーはプライドが高く、試合に勝つために全力を尽くして戦うことは奨励され、称賛されるが、相手の尊厳を傷つけ、踏みこむような行為は一切してはならない、という前提が存在する。

日本では、「勝負は下駄<sup>げた</sup>を履くまで分からない」ということわざがあるように、大量得点差であっても最後まで真剣に全力でプレーすることを奨励されるが、米国ではまったく違う。なぜメジャーには、こんな不文律が残っているのだろうか。ベースボールはアメリカ発祥のチームスポーツだが、「投手と打者、男同士1対1の真剣勝負」と位置付けられている。つまり1対1の真剣勝負で、片が付いたらそこで終わり。それ以上は侮辱する行為と見なされるのである。

「郷に入っては郷に従え」。メジャーにおけるこういった不文律に一部疑問を投げかける人たちもいるが、メジャーリーガーの尊厳を

守るこれらの不文律は今後もなくならないであろう。

## [2]組織風土とは何か

このようにルールブックに書かれていない不文律はどここの企業にも存在するだろう。企業の組織風土はこれらの不文律に支配されている。この不文律を変革していこうとするわけであるから、それは並大抵のことではない。

ではまず、不文律で構成されている組織風土を、以下のように定義し議論を進める。

組織風土とは、「**構成員によって明示的あるいは黙示的に知覚され、構成員の考え方や行動、感情に影響を及ぼすと考えられる一連の特性(規範\*、価値観等)の集合体**」をいう。

\*規範：組織集団の中で良い悪いにかかわらず、それに準拠して行動している行動の基準ないし申し合わせ事項。

これは一般的に冰山モデルとして紹介されており、不文律は黙示的規範といわれるものである(見える部分の何倍もの黙示的規範があるという意味で、冰山モデルとして紹介されている)[図表1]。

また次のような言葉で語られるとき、知らず知らずのうちに定着している暗黙の規範が浮き彫りにされてくる。

会社固有で独特な言葉"

昔からやっている、支配的な仕事の進め方  
仕事のやり方を方向づけている考え方  
社員の間で 神話" となって語り継がれている出来事

当社では普通こういうやり方をする など

こういった規範は、顧客満足や組織活性化につながる生産的なものもあれば、逆に組織の停滞を招き時代に逆行するような非生産的なものもある。もちろん、あってもなくてもどちらでもいいようなものもある。

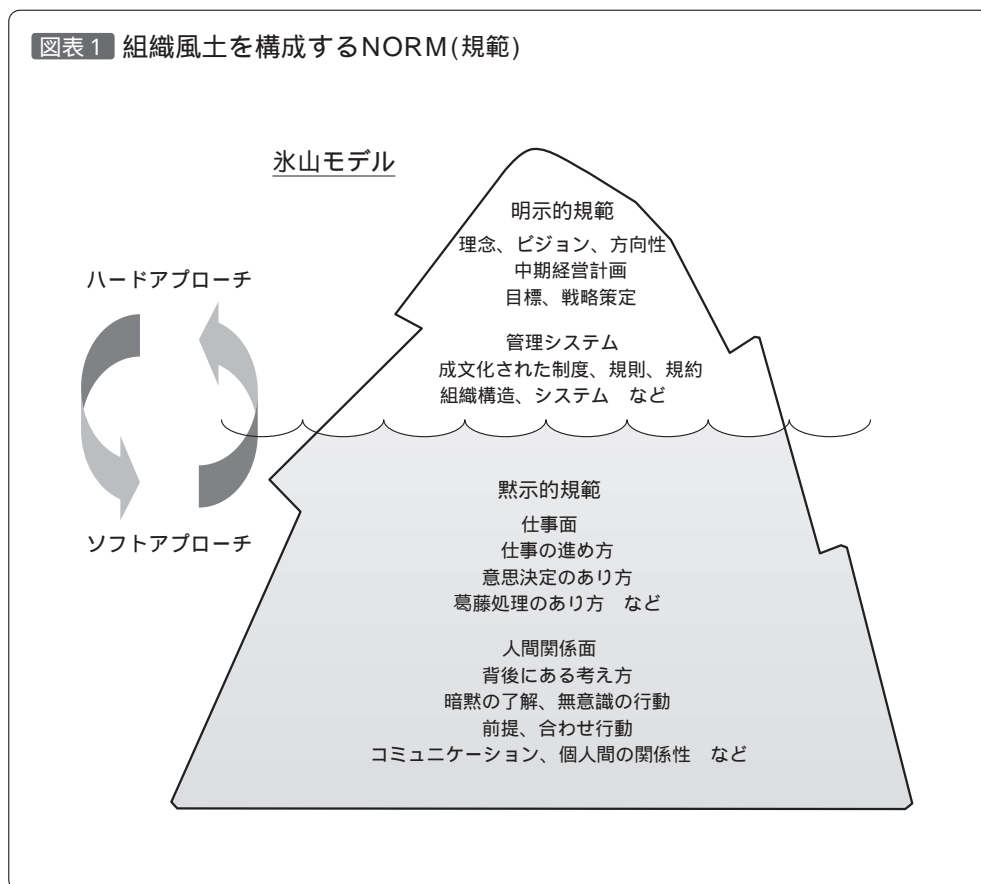
ただ規範の厄介なところは、 集団が形成される当初に出来上がり、 創立時の価値観や習慣あるいはトップや集団の申し合わせで固着化し、 それが前例となり踏襲しようという力が働き、 それらを変えようとする人間に対しては大きなあつれきがかかる。ひどいときはつぶされたり追い出されたりすることが起こる。また規範によってはそれらが既得権化し、 アンタッチャブルな領域を作り出してしまふことだ。

こうなると規範を変えていくのは、 そう容易ではなくなる。

ある食品メーカーでのこと。われわれ外部取引先とのミーティングに、 いつも社長から担当の課長まで 8 名ほどが出席する会議がある。そういったときは、 まず開始予定時間ちょ

うどに担当課長、 少し遅れて課長と順番に現れ、 だいぶ遅れて部長、 さらに遅れて最後が社長だ。始まる時間は常に30分遅れ。10時スタートがいつも10時30分から始まる。社内会議のみならず、 取引先が出席する会議でも同じらしい。どんなときでも全員座る場所は同じ。しかもしゃべるのはほとんど社長。他のメンバーは指されるまで口を開くことはない。最終的に決めるのも社長。終了時刻は予定どおり。「うちは、 取引先とのミーティングはいつもこうなんですよ」と終了後に担当課長の弁。これで経営が成り立つのかと思っていたら、 案の定、 経営の意思に反して大手商社の傘下に入ることを余儀なくされた。この企業は独自技術を持っていたので、 つぶれることはなかったが、 こんな会社が今どき存在し

図表1 組織風土を構成するNORM(規範)



ていること自体が不思議だ。

また、大手鉄鋼会社から中堅の金属加工メーカーに招かれた生産管理部長は、「（出身企業）ではこんなやり方はしないよ」「やつらはこの仕事の常識をまったく分かっていない」と事あるごとに批判していた。会議はその部長の独壇場だ。工場長も何も言えず黙っている。そのうち、その部長が来ると工場スタッフがクモの子を散らすようになくなるようになった。この部長はたしかに正しいことを言っていたのだが、この企業が何十年も培ってきたやり方を大きく変えることができず1年で契約を切られた。

最初の例は、非生産的な規範がはびこった例。二つ目の例は、その企業の規範を理解しない発言を繰り返し、ついに辞めさせられてしまった例。ここまでいなくても、非生産的な規範に縛られて動けない企業は多い。正しいことが必ずしも受け入れられ展開できるとは限らない。これが組織風土変革の難しいところだ。

### 3 組織風土変革の意義

混沌としている現代、大多数の企業が目指そうとしているのは、「組織構成員がビジョンを共有し、外部環境に適応し、周囲を巻き込むことで、学習と変革を続けながら進化する力を備えた組織」——PDLC\*の組織学習サイクルを自律的に回す組織——であろう。

- \* P (Plan : ビジョン構築、戦略計画)
  - D (Do : 周囲を巻き込んだ計画推進)
  - L (Learning : 組織的な継続的学習)
  - C (Change : ありたい姿に向けた変革)
- そのためには、[図表2]のサイクルを回していくことが必要だ。

構成員（社員）が、非生産的な規範や見えない前提の中で日々業務をこなしていくような仕事のやり方を、顧客志向に仕事を再定義する。さらにモチベーションを高く保てる職場づくりを行うことで個人の職務満足につなげる。

仕事の再定義が行われると、各部門が連携して顧客満足に向けた業務活動を行うことが可能になる。

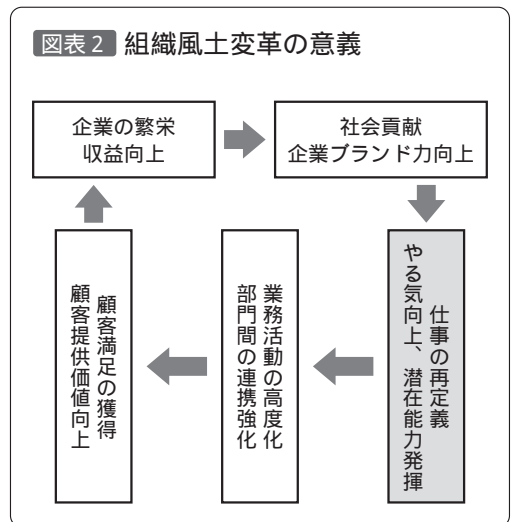
業務活動がスムーズに流れるようになると、顧客の求める品質に限りなく近づけるようになる。

顧客の求める品質に限りなく近づくと、企業の収益が向上し企業経営が安定する。

継続的な業績向上と顧客への品質向上活動により企業のブランド力が向上する。

企業経営が安定しブランド力も向上すると、社員の処遇も良くなり自分たちの仕事も評価され、仕事への満足度も向上する。

そういった良い循環を作り出ししていくためにも、まずは第1段階のアプローチに力を入れ、小さな成功体験を得ることが重要であろう。



## 4

組織風土変革：  
二つのアプローチ

[1]二つのアプローチとは

二つのアプローチとは、以下のとおりである[図表3]。

「ハードアプローチ」：ハード面

.....企業の制度やシステム、規則・ルールなど目に見えるものを変革することで、構成員の行動の枠組みを作り、構成員の行動変革を促進しようとするもの

変革の視点

「ビジョン」：戦略の変革

「システム」：仕組みの変革

「ソフトアプローチ」：ソフト面

.....仕事の定義・進め方や個人の行動様式に影響を与える規範や価値観、個人間の関係やコミュニケーションなど目に見えない人の行動面を変革すること

変革の視点

「プロセス」：行動の変革

組織風土といった目に見えないものにアプローチしていくには、ソフト面からのアプローチのみならず、ビジョン、戦略、組織構造、システムといったハード面からのアプローチも必要である。

社員の行動を方向づけ、変革し、定着化するためには（プロセス）、目に見える戦略（ビジョン）や仕組み（システム）をバランスよく組み合わせてプログラム化することで、ダイナミックな三位一体のアプローチが可能になる。

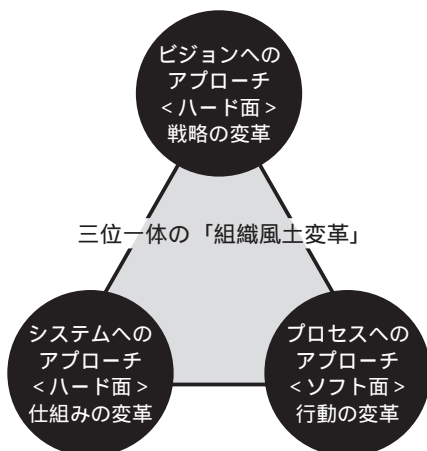
組織風土変革は、この三位一体の変革ができていないと、「仏作って魂入れず」状態になってしまう。

最終的には、個人に「自律型人材に向けて行動変容」を促すことが組織風土変革の一つの在り方ともいえる。

[2]組織風土を表すキーワード

われわれは、組織風土を表すキーワードとして、以下のものを定義している。「志向」は、言い換えると仕事を進めていく上での価値観ともいえる。

図表3 三位一体の「組織風土変革」アプローチ



成果志向 VS プロセス志向

チーム志向 VS 個人志向

外部志向 VS 内部志向

革新志向 VS 伝統志向

競争志向 VS 協調志向

成長志向 VS 安定志向

リスク覚悟 VS リスク回避

急成長しているベンチャー企業などは、この七つのキーワードで見えていくと、すべて左側の志向であることは間違いない。また、構成員も、こういった行動がとれないと組織に存在できなくなることもよくある。ベンチャー企業では、結果としてこのような志向を持つ人材が残ることが多く、またそれがその企業

の組織風土を強化させることになる。

まったく逆に、上場を果たし、ライフサイクル的に成熟期を迎えた企業は、過去の成功体験から、どうしても上記の右側の特徴を持つ企業が多くなる。個人も安定志向、個人志向、協調志向を持った人たちが入社してくるようになり、組織風土変革が停滞してしまう要因にもなる。そこで新たに元気の良い革新志向の社員を入社させ、組織にゆらぎを与えようとするが、元からいた人たちの志向とぶつかる。その結果、3年程度で辞めてしまうか、革新志向の人材も表面上の合わせ行動を取り、埋没してしまうことになる。

こういった状態の下では、トップがいくら変革の旗を振り回しても、簡単には浸透せず、

自分たちの考え方や行動を変えることを拒否してしまうことになる。

しかし、すべての企業が左側のような志向を持たなければいけないわけではない。置かれた環境や業界の競争状況、あるいは事業特性の違いに合わせた望ましい組織風土の形成を目指していくとよい。

## 5 組織風土変革のソリューション

ハード面およびソフト面からのアプローチおよびその対象を全社・部門・個人に分け、そのソリューションを分類したのが[図表4]である。

図表4 組織風土変革のソリューション

ア プ ロ ー チ 対 象	ハ ー ド ア プ ロ ー チ		ソ フ ト ア プ ロ ー チ
	ビ ジ ョ ン ： 戦 略 変 革	シ ス テ ム ： 仕 組 み 変 革	プ ロ セ ス ： 行 動 変 革
全 社	中長期計画、戦略計画、 クレドや行動基準づくり 理念再構築、理念共有・浸透 事業システム、ビジネスモデル 社長講話、社長塾 失敗表彰など行動強化イベント	業績評価、人事制度 人材育成計画、サクセッションプラン BPR、ベンチマーキング 目標による管理 人事情報システム、内部統制 情報収集・分析システム	組織診断データ・フィードバック モラル・サーベイ：ES調査 CS調査 ワールドカフェ、OST、AIなど ポジティブアプローチ CFTによる変革、ワークアウト
部 門 全 体 お よ び 部 門 間	部門ビジョンの明確化 部門ミッションの明確化	目標・方針の決定 部門戦略・計画 ワークデザイン、作業の流れ分析 業務プロセス再編 会議の進め方変革 部門テクニカルトレーニング 組織化、チーム編成	インターグループビルディング チームビルディング T-グループ、感受性訓練 アクション・リサーチ プロセス・コンサルテーション オフサイトミーティング アクションラーニング 組織の鏡、ファシリテーション リーダーズインテグレーション
個 人 お よ び 個 人 間	キャリア開発、キャリアデザイン	ジョブ・ローテーション 職務拡大・職務充実	個人ミッションの明確化 各種能力開発プログラム コーチング、カウンセリング 人材アセスメント マネジメントアセスメント リーダーシップトレーニング 社会ネットワーク分析 多面評価、各種パーソナル診断

[注] 「ワールドカフェ、OST、AIなどポジティブアプローチ」「オフサイトミーティング」「リーダーズインテグレーション」については、本文で若干触れている。

**ビジョン**.....全社および部門の方向性を示すもの。組織構成員のみならず、ステークホルダー全体に対して提供する価値全体を示したものの。表の旗

**システム**.....ビジョンを達成していくために効果的、効率的に動かしていく仕組み。人・物・金・情報・ノウハウなどの経営資源を生かす仕組み

**プロセス**.....組織や個人の持つ知識や能力を相互作用によって最大限生かし、組織能力を蓄積していく過程

これらは組織風土変革のすべてを表しているわけではなく、ここに上がってこない要素もあるだろう。実際は、企業の持つ組織風土変革ニーズや目的に合わせて、これらの方法を組み合わせる実施プログラムを組んでいくことになる。また、このソリューションを実施すれば間違いなく組織風土が変わるというものではない。あくまで組織風土変革をサポートするツールであることを理解し、主体者は社長を中心とした社員であることを忘れていただきたい。

## 6 組織風土生成に影響を与える要素

組織風土に影響を与える要素は大きく三つある。

### [1] 上長のマネジメント行動

一番大きいのは、創業者をはじめとしたトップマネジメントや会社中興の祖が持つ志向・価値観・行動である。経営者が示す日常の行動は、良くも悪くも社員の行動に大きな影響を与える。「中小企業はトップ次第」と言われるゆえんである。

組織風土を変えた経営者の例は、日産自動

車のカルロス・ゴーン社長 兼 CEOやスーパードライで息を吹き返したアサヒビールの樋口廣太郎元社長などであろう。また、この方たちは外部出身者でもあり、「この改革は内部ではできなかった」とささやかれるゆえんでもある。

### [2] 評価・処遇など人事制度と運用、そして罰則の在り方

人々の行動は、残念ながら賞罰によって方向づけられることが多い。

一つ目は、企業内でどのような行動を取った人たちが評価され、昇進の機会を得るのか、より多くの報酬（賃金だけではない）を得るのかである。また、そういった英雄やスターがどのような行動を取るのかといったことである。

二つ目は、新入社員の採用基準と彼らへの教育研修の内容である。「新人研修はどこも同じだろう」と思うかもしれないが、教育研修の内容は、組織で活躍していくために期待される行動の方向性を決定づける。

例えば、ある弁当製造会社では、パートタイマーのマネジメント能力と業務改善力が求められるので、以下の教育を徹底している。

新入社員がパートタイマー管理をするので、コミュニケーション教育とパート指導法（パートは1万人単位で在籍）を教育会社の数字（B/S、P/L、C/F）の基本知識の習得。人時生産性向上を大きな目標とする

ライバル企業のお弁当調査：3C分析（Customer、Competitor、Company）と新商品の提案

効率化のための改善手法と品質管理教育の徹底

これによって鍛えられた新入社員は、新人



の頃から、人の管理と経営数値の改善意識を持って業務に当たっている。この企業は、成果・革新・競争志向の風土を色濃く持っているといえよう。

三つ目は、「カマスの実験」\*でも言われているように、アウトサイダーが示す行動とその行動に対する公式・非公式の評価である。新しいカマスがイキイキと他メンバーに影響を与えると組織は息を吹き返すが、新しいカマスをつぶそうとする圧力がかかるとすれば、その組織はちょっと心配だ。

また、罰則の在り方も組織風土に大きな影響を与える要素である。「向こう傷は問わない」とはある企業のトップが言った言葉であるが、この言葉を聞いて、かつて業務で失敗し窓際に追いやられていた人が奮い立ったという。

\*「カマスの実験」：カマスと餌の間に透明な仕切り板を入れた水槽での実験。カマスは餌を取ろうとするが透明の板に何度もぶつかり、そのうちに諦めてしまう。その後透明な仕切り板を取ったとしてもカマスは餌を取らず、やがて目の前を餌が通ってもまったく反応しなくなる。その状態のときに、板にぶつかる経験をしていないカマスを入れると、勢いよく餌を取り始めるため、他のカマスも餌を取っても大丈夫と考え、もとの元気なカマスに戻る。これは「学習性無力感」の実験であり、組織活性化には新しい血を入れることが良しとされるという考え方が盛り込まれている。

### [3] 成果および目標に対する考え方

何を成果とするか、「組織としての成果」が定義されているかは重要である。各企業とも明確なようで、実は意外と不明確である。これによって日常の仕事の成功・失敗の定義づけが変わってくるし、企業において何を蓄積されていくのかが変わってくる。大多数の

企業は、「成果＝目標」になっている。「われわれの成果は、結果すなわち売り上げ・利益といった数字以外ない」という企業と、「われわれの成果は、お客さまの役立つ提案を通じて継続的な関係を築く」といった企業では、目標・戦略も違ってくるし、成功と失敗の考え方や蓄積すべき知識も大きく変わってくる。

組織風土変革を実施する場合は、これら三つの考え方を盛り込んだプログラムを構築していくことが必要である。

## 7

### 組織風土変革運動の全体像と実施プロセス

現実的にはステップが前後する場合もあるが、企業内で組織風土変革を進めるときの基本的なステップを以下に示す[図表5]。

#### [1] 目的と問題認識の共有

一番大事なことは、「何のために組織風土変革を行うのか」ということの共有化である。ここを外すと、後々必ずといっていいほど、ボタンの掛け違いが生じる。すなわち、「なぜ変えなければいけないか」という理由や意味づけを明確にし、行動への動機づけを行うステップである。いわゆる「危機感の共有」でもある。「なぜ変えなければいけないか」という理由や背景は、必ず内外の環境にある。まずは3C分析等で現状を可視化し明確にしておく必要がある。

また、「危機感の共有」のみならず、どういった組織・風土にしていきたいかという「将来のありたい姿」を、大まかでよいので明確にしておく。そのために、「解決すべき課題」をまとめておくことも大事な作業だ。具体的な作業は次ステップになるが、まずは方向性を共有しておこう。

## 留意点

目的が不明確なまま組織風土変革に着手し、その結果、崩壊しそうになった企業は多い。目的地が明確でないので、選ばれた課長クラスはそれぞれ自分の経験と感覚で「こうしたらいいのでは」「これが大事」と『方法論のみの議論』を進めてしまった。どこかで聞きかじったやり方を口々にやり始めたから收拾がつかなくなった。お互いに自分の考えを主張するのみになり、自分と意見の合わない人をつぶしにかかったり、否定に入ったりすることが起こった。また「これが問題だから、こうしよう」と問題の背景や真因を掘り下げないで、問題の裏返しの解決策を提示していった。そのため、次元の違う解決策が同じ土俵で展開された。例えば、「ターゲットを絞り込みポジショニングを明確にして商品開発を実施する」ということと「社内美化のために

5Sを徹底する」というまったく違う次元のテーマが同じ次元で提示されるなど、何のために何を焦点として活動していけばよいか分からなくなっていた。「何のためにやっているの?」という企画部長の一言で、再度検討することになった。

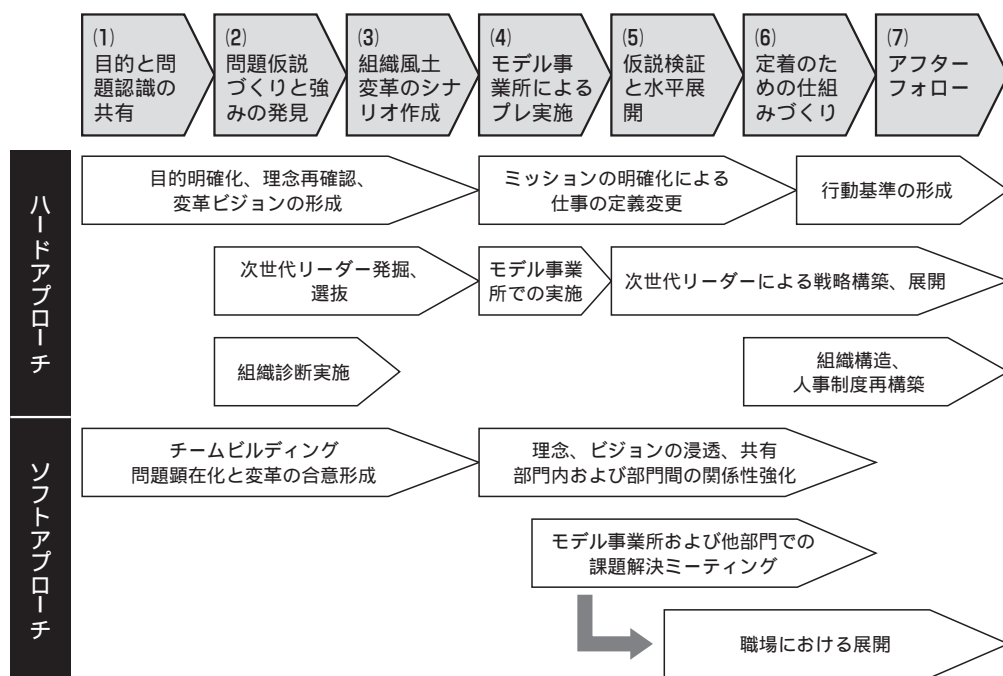
## [2]問題仮説づくりと強みの発見

「組織風土変革の結果として、どのような組織を目指していくか」「組織風土変革のゴール」を明確にすることである。すなわちビジョン構築（ありたい姿）のステップでもある。

ありたい姿が明確になったら、「当社はどのような問題を抱えているか」「何が問題か」という問題仮説を構築しよう。

その後は、現状の組織がどのような状態になるのか、客観的に診断することをお勧めする。組織診断は、アンケート調査、アン

図表5 組織風土変革の全体像と実施プロセス



ケートに伴う自由意見、個別およびグループインタビューの三つの方法から進めることが多い。

アンケート調査は内部で作成し実施することもできるが、その後のインタビューや自由意見の集計などを考えると、外部に依頼したほうがうまくいくケースが多い。インタビューで社内の人に自分の考えている本音を吐露することはほとんどないからだ。サービス提供会社は各社とも特徴のある組織診断を用意しているので、一度外部に相談してみる手もある。また、組織診断では、外部に任せて報告を受けるにとどまらず、自分たちが関わって分析および方向性を出すことが望ましい。仮説づくりから課題抽出まで重要なポイントがある。これも含めて組織診断といえよう[図表6]。

組織診断では、問題点の抽出も大事であるが、自社の強みの抽出も重要な要素だ。弱みや問題点ばかりを指摘して組織を変えようとしてもうまくいかないし、第一に元気が出ない。ありがたい姿を目指すために、強みや

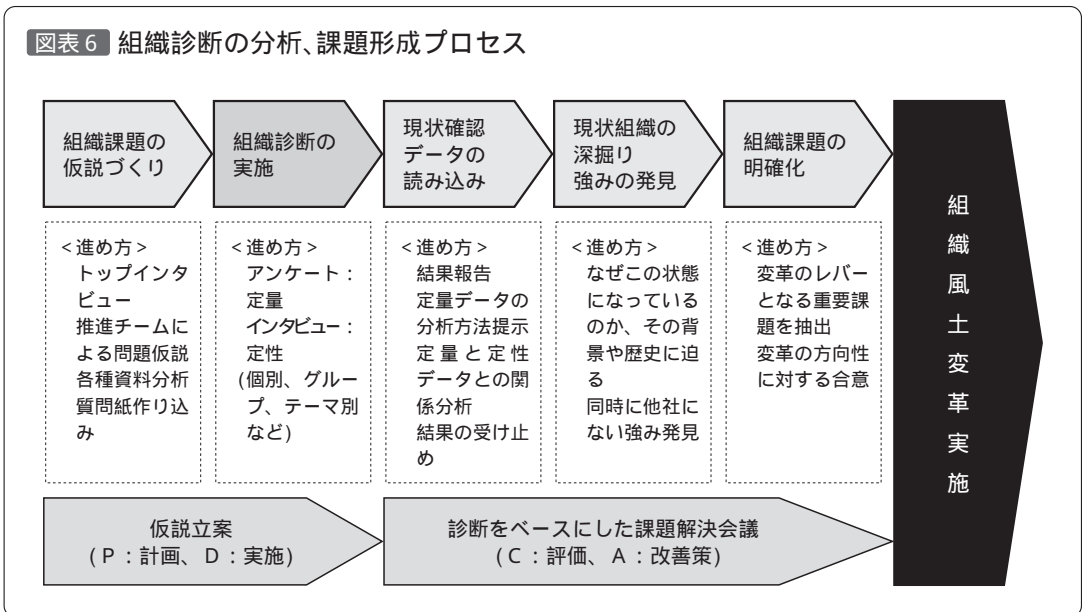
うまくやっていることをさらに伸ばし、問題と感じている弱みを同時に強化するという考え方がベースにないと、組織は大きく成長しない。

**留意点**

われわれが初めてお伺いすると、「当社はおそこがダメで、ここもダメで……」と問題ばかりを強調し、そのうちに「部長が今一つで……」と固有名詞で個人の問題を指摘するトップもいる。しかし本来、「ありがたい姿」があってはじめて問題が見えてくるものである。裏を返すと、社長としての「ありがたい姿」があるので問題を並べたくなるのである。このように、口には出さないが、トップのこだわりや絶対外せない項目は必ず洗い出しておく。そこを深く掘り下げていくと、非常に大事な核心に触れるキーワードが出てくることがある。

また組織診断は、どのような結果であれ、しっかりと受け止めることが大事だ。かつてある企業での報告会で、製造部門の結果の悪さに激怒した製造部長に、「このデータはデ

図表6 組織診断の分析、課題形成プロセス



タラメだ！ この診断は信用ならん！」と食ってかかられたことがある。それを聞いた営業部長が、「うちは良いデータが出ているから信用できる」とコメントしたのだから部長同士のゲンカ。社長の取り成しで事なきを得たが、診断結果は社員の「叫び声」ということを理解してほしい。

### [3]組織風土変革のシナリオ作成

組織風土変革は、その狙いに応じてさまざまなシナリオが考えられ、決まったシナリオはない。基本的には、ハードアプローチ、ソフトアプローチをバランスよく組み込んでいくことだ。組織風土変革のベースとなる問題解決に向けた活動を、どのようなテーマに落とし込んでいくか検討していく。このテーマの例を以下に挙げる。

経営理念・ビジョン構築・浸透・共有化  
新しい行動基準の構築

ビジネスモデル転換の事業戦略立案

顧客志向の組織体制強化

人事制度・マネジメントシステム再構築

チェンジリーダーの発掘と育成

部門間および社員間の関係性強化 など

これらがすべて必要ではないが、目的に応じてシナリオを作成していくことである。

#### 留意点

「他社で評判のいい実績のあるプログラムがあったら紹介してほしい」とオーダーしてくる担当者がある。話を聞くと、そのプログラムを導入すると組織が大きく変わると錯覚している場合が多い。そういう企業は、自分たちで汗を流さないでエアコンの効いた運転手付き高級車で目的地まで連れて行ってくれると考えている。プログラムはあくまでツール、自分たちが動かないと何も始まらないことを理解してほしい。

### [4]モデル事業所によるプレ実施

モデル事業所を対象に、組織風土変革のシナリオを適用し、問題を顕在化させ解決に向けた活動を行う。実施した組織診断の結果（事業所編）を基に、実践の場を活用して課題解決を実施する。このときには事業所長の協力を仰ぐとともに、メンバーには他事業所から注目されているという「スポットライト効果」を活用して小さなことでもよいから早期に成功体験を積みせる。もちろん変革チームのメンバーだけでなく、職場メンバーも巻き込むことがポイントとなる。この事業所で「われわれはできるかもしれない」という成功への体感が得られればしめたもの。体験ではなく「体感」だ。この体感の積み重ねが成功への第一歩となる[図表7]。

#### 留意点

モデル事業所は、多少業績の良い事業所を選ぶのがよいが、時として「業績の悪い事業所の建て直し」という形で選ばれる場合がある。これは推進する側も時間と力技が必要で大変だし、選ばれた側も被害者意識に陥る可能性がある。「全社でわれわれを笑いものにしようとしている」とまでは思わないにしても、業績の悪い事業所は学習性無力感に陥っている可能性がある。まずは「小さな成功体験」をつけさせ自信を取り戻していただき、それから本格的に取り組むというぐらいの少し長めの時間感覚が必要となる。

### [5]仮説検証と水平展開

モデル事業所の結果を基に、「うまくやれたことの洗い出しと何が良かったのか：成功のポイント」と「うまくやれなかったことの洗い出しと何が悪かったのか：失敗のポイント」といった活動のプロセスを項目別に整理する。その上で、ありがたい姿に向けて何が重

要な成功要因かを明確にしておく。その上で次に展開する事業所（全社の場合もある）向けに新たなシナリオを作成し、展開していく。

**留意点**

他事業所や全社で実施する場合は、置かれている環境や前提がまったく違うので、入念に仮説づくりをすることだ。モデル事業所での実践を踏まえて十分な仮説づくりをすることが、成功・失敗を分ける大きな境目となる。

[ 6 ] 定着のための仕組みづくり

これらの活動を定着させていくためにも、マネジメントシステムの再構築や人事制度改定、人材育成、特に次世代リーダーの計画的育成などの施策を組織風土変革の中に組み込んでおくことは重要だ。もちろん新たな経営の方向性、新たな業務システム、今後求められる人材像を実現するための仕組みづくりということになる。また経営トップによる継続的な啓発活動は必須だ。

図表7 モデル事業所の変革(例)

プロジェクトテーマ 「次世代リーダーによる 部門の風土変革」 プロジェクト期間、対象者 2011年4～9月：6カ月 マネジャークラス20名	プロジェクトのコンセプト マネジャー同士の関係性強化 課題解決ミーティングによる部門および部門間連携 課題の解決
--	---

期 間	概 要	テ ー マ	内 容
0.5カ月	事前準備	ビジョン、戦略の確認 個人面談	将来ビジョン、事業戦略の確認とプログラムの決定 個人面談により個人の想いを確認
1カ月	組織診断	マネジメント診断実施	組織マネジメント調査、個人行動特性診断、組織風土診断などのマネジメント診断を実施 報告会実施により、今後の方向性を計画化
1カ月	マネジメント教育	ヒューマンスキル + マネジメントスキル 強化研修	パーソナルスキル、インターパーソナルスキル、グループスキルのヒューマンスキル3要素を体験的に学ぶ研修を実施 マネジメントの基本スキルを理解する研修実施。マネジメントサイクル、動機づけ、リーダーシップなど
0.5カ月	多面評価	多面評価実施	上司および同僚からのデータ収集。部下から良い点、改善点、要望等のデータ収集とフィードバック。職場でのミーティング実施
3カ月	アクションラーニング + 課題解決 ミーティング	アクションラーニング + 課題解決ミーティング	【セッション1】 個人課題解決に関するセッション実施
			【セッション2】 部門課題解決に関するセッション実施
			【セッション3】 部門間連携課題に関するセッション実施
	職場展開	部下を巻き込んで職場単位での改革実行	

< 次期テーマ >  
 フェーズ 「戦略思考を身につけ、仮説検証のマネジメントサイクルを回す」  
 フェーズ 「顧客満足創出に向けた自律型組織への転換を図る」  
 フェーズ 「中計と連動して部門計画を策定し、実行計画を実行する」

## 留意点

少し動き出し始めたところで、「もうわれわれは大丈夫」と早いうちに勝利宣言をしてしまうことは極めて危険である。かつてある部品メーカーの社長が、「もう日常活動の中で自走できそうだから」と早めの勝利宣言をし、変革の活動を止めてしまったことがあった。やっと第一線のマネジメントクラスも実感を伴う成功体験を始めたころだったので、社長の決定は時期尚早だった。残念ながら、1年くらいすると元の組織風土に逆戻りしてしまった。

## [7]アフターフォロー

自走できる体制に持っていくためにも、これまでの変革の軌跡を何らかの形で残しておくことが重要だ。これは手間暇のかかる作業だが、都度、資料として整理し、組織風土変革の心を残しておく必要がある。

## 留意点

新しい戦略や制度、システムができて、社員の体験は時間とともに風化していく。そうすると、そのときの基本理念は消え、目的が忘れ去られた制度やシステムが形骸化<sup>けいがいか</sup>した形で存在することになる。これがまた数年後に新たな環境の中で変革しようとするときの火種となる可能性もある。

これらを解消するためにも、できれば健康診断の感覚で、毎年もしくは隔年で組織診断を実施することも一つの考え方である。

# 8

## 組織風土変革の推進体制

一般的に組織風土変革はプロジェクト方式で進めていくことが多い。プロジェクト方式の進め方を以下に述べる。

## [1]プロジェクトチーム方式のメリット

組織風土変革を進めようとする企業には、硬直的な組織の問題がある。部門間の見えないう壁があったり、コミュニケーションが悪かったりする。また、上司に対しては何も言えず、組織のリーダーが育っていかない。その上、中間管理職でも大きな仕事を任せてもらえないという問題も起こっている。

これらを解消するプロジェクト方式のメリットは以下のとおりである。

次世代リーダーが発掘・育成できる  
選抜された人たちは経営者的な視点で物事が見られるようになる  
部門間の連携が図れる  
出来上がった施策の納得感が高まり、変革の伝道師として活躍できる  
組織運営にコミットするようになる

このようなメリットを生かすために必要なプロジェクトチーム組成や運用の留意点を以下に紹介する。

## [2]プロジェクトの組成

### (1)募集の方法

自由公募制が考えられるが、職位にこだわらず、次世代のリーダーを必ず参加させておくことだ。もう一つは、モデル事業所での実践を視野に入れ、協力していただけそうな事業所のマネジャーなどもメンバーとして参画させるとよい。内容によっては、経営企画部などに協力してもらうことも重要だ。

もう一つ必要なのは、社内のバランスにも留意することだ。「うちの部門は誰も選ばれていない」と後から部門長がクレームをつけてくるようだと、その部門に協力してもらえなくなる可能性がある。

選ぶ人員は、「七人の侍」というのがかっこいいが、10名までが望ましいだろう。

また、ほとんどの場合が本業と兼務するので、「委嘱辞令」みたいなものを提示して活動にコミットしていただくよう工夫をする。

## (2)リーダー選出

陣頭指揮を執るのは役員クラスが適任であるが、総務人事部長や企画部長が実施する場合も多い。もちろん企業によってはトップ自らプロジェクトリーダーになる場合もある。各部門に影響力があって、バランス感覚の優れた、動きのとりやすい方が適任であろう。

プロジェクトオーナー（プロジェクトの発注者、責任者）はできるだけ社長にお願いすることだ。さらに体制図に必ず社長名を入れておき参画を促すことだ。企業によっては、社長のコミットを得ずに、時折の報告程度で済ませた結果、途中でつぶされてしまうことも起きている。特にオーナー企業や親会社から出向で来ている社長の場合に起こりやすい。

## (3)メンバー構成と役割の明確化

部門横断的に進めるには、できるだけいろいろな視点を持った人たちを集めるほうが躍動感があって面白い。もちろん、基本的には組織風土変革に積極的で、自分自身の考え方を持ったメンバーで構成することが前提である。

論理的思考の高い人、ひらめき直感型のアイデアマン、メンバーの気持ちを優先して行動する世話人、リスクなどを細かく検討できるアラーム役、情報収集にたけたネットワーク人など特徴あるメンバーが集まって、同じ目的のために活動する姿は非常に頼もしい。リーダーがこのメンバーをまとめていくのは大変だが、この後に見えてくる景色は想像するだけで楽しい。

## (4)事務局

これはプロジェクトを主管する総務や経営企画などの部門が担うケースが多い。事務局の役割は議事録の作成や連絡役であるが、この歴史的瞬間を形として残し、その心を社員全員に伝え、次世代につなげていく語り部としての役割もある。

## [3]プロジェクトの準備

### (1)チームミッションの提示

チームとしてのミッションを明確にし、最終成果イメージを提示する。背景や理由を明確にするとともに、「プロジェクトメンバーの使命感に火をとます」プロセスでもある。

これはチームに魂を注入する儀式みたいなものである。

### (2)チームビルディング

個々人の集まりをチームとして機能させていくにはさまざまな方法があるが、より高い成果を上げるためには、メンバー同士の関係性を強くし、メンバーのモチベーションを高め、チームとして高いパフォーマンスを実現していくプロセスが重要である。

「ノミケーション」も効果は高いが、「リラックスして真面目な話をする」オフサイト・ミーティングは有効だ。プロジェクトにかかる思いや会社での成功例・留意点から学んだこと、仲間への思いやこれまでの自分自身の生い立ちを語る時間もある。お互いの個性を知るためのパーソナル診断も有効だ。

また、ミーティングの最初に「Good&News」などで自分の近況を語らせることもある。メンバー間で「ポジティブ・フィードバック」を行うことなども考えられる。リーダーに対しては、「リーダーズ・インテグレーション」といったやり方もある（後述）。い

ろいろな手法を組み合わせながらチームビルディングを進めていこう。

ここで一つ考えなければいけないのは、「人間観<sup>\*</sup>」の共有であろう。人間観がまったく違うとそのうちに齟齬<sup>そご</sup>が生じる可能性が大だ。強固に「合理的経済人モデル」の人間観を持っている人と「意味探求人モデル」の人間観を持っている人とは、変革の具体的な方法論がまったく違って来る。お互いの持つ人間観を早い段階で共有し、お互いを受け入れながら進めていけると余計なあつれきはなくなるだろう。

\*人間観（人間モデル）

**合理的経済人モデル**：人間は経済的欲求によって動機づけられ、自己の経済収益を最大化するように行動するとみなすモデル

**社会人モデル**：人間は、仲間との情緒的な関係を結び、それを維持することを好み、仲間や集団に受け入れられ、それに帰属感や一体感を持つとするとみなすモデル

**自己実現人モデル**：人が働くのは、自己の可能性を完全に実現したいためであるとみなすモデル

**複雑人モデル**：人間は、複雑な欲求を持っており、欲求は年齢や職務経験により発達するし、役割や対人関係の変化とともに変化するとみなすモデル

**意味探求人モデル**：「人間はなぜ働くのか」という問いに、自分なりの思い、ロマン、望みを含めてしっかり答えられる個人であることが、持続的かつ長期的にその人を動かしていく原動力になるとみなすモデル

### (3)効果的なミーティングの進め方

基本的には、「安全な場の確保」が必要だ。この場は何を話しても安全という状態を作っておくことで、誰もが活発に意見を交わせるようになる。そういった対話が促進されるような規範を作っておく。前述のように、規範は集団

ができる当初にでき、一度規範化するとなかなか変えられない。したがって、最初にミーティングの進め方のルールを決めておくことだ。

できるだけ具体的・行動レベルで、チャレンジなルールを全員合意の下で決めておく。ミーティングの最初に読み上げ、毎回確認する作業が必要だ。これによって趣旨と違う行動をとるメンバーがいたら、リーダーやメンバーが指摘することで生産的な規範が定着する。座席の規範などもすぐに固定化するので、意図的に毎回変更することも併せてお勧めする。

### (4)社員を巻き込むときの留意点

人間は自分で考え、納得し活動することで、モチベーションを持続させ、成果を出すものである。したがって、以下の考え方を取り入れてメンバーのモチベーションを高めていく。

自己決定感、自律感

人にやらされるのではなく、自発的にやりたい。自分たちのことは自分たちで決めているという感覚が大事だ。リーダーはメンバーの試行錯誤に付き合う、寄り添うという気持ちが大事だ。

有能感、成長感

能力向上や成功体験から得られる「やればできる」という自信や自分に対する信頼のことを有能感という。リーダーは早いうちに小さな成功体験を得られるように仕掛ける。またリーダーは、このプロジェクトを通してメンバーが成長している実感を得るために目的の明かな業務を与える。

他者受容感

他者との交流や自分が重要だと思ふ他者からの受容感、つまり受け入れられているという感覚をいう。プロジェクトオーナーもしくは責任者には、支援の姿勢が必要である。



## 9

## 組織風土変革事例 —IT系(SNS運営)、 本社：東京

ここで組織風土変革の事例を紹介しよう。

[1]問題状況……日々なんとなく仕事をこなすだけ。不満だけが日に日に充満

SNS (social networking service : mixi、facebookなど社会的ネットワークをインターネット上で構築するサービス) の普及段階は、もの珍しさも手伝って業績は右肩上がり。しかし、企画も運営方法もほぼ社長一人でこなしており、「社長の頭の中にすべての基準がある」という状態であった。社員から新しい提案が出て、「まだまだ考えが浅い」と一刀両断。社員のアイデアが採用されることはあまりない。会社の方向性もあまり明確でなく、部門間もセクショナリズムが強く、見えない壁がある状態。会議は社長が一方向的に話す連絡会議が中心で、管理職クラスは社長と議論をすることを諦めていた。

顧客の声には対応しているが、やや遅め。当時は競合他社情報もあまり細かく持っていなかった。そんな状態で、社員も受け身でなんとなく仕事をこなしている状態が続いていた。

最初は、人事評価制度の改定が急務と管理職が直訴し、外部コンサルタントの導入が決まった。話を聞いていく中で、経営理念および戦略の再構築、人事制度の改定、人材育成を核とした組織風土変革の3点を実施することになった[図表8～9]。

[2]変革運動を実施した際の変革ポイント  
変革ポイント1：社長の頭の中の明文化  
パナソニックの中村邦夫元社長は、

『PRESIDENT』（2005. 5. 2号）の中で、「わかりやすい価値観があってはじめてリーダーの意思を理解する」と語っている。

理念という経営の大事な価値観と、ビジョンである大きな絵や地図が隅々まで浸透・共有化されていることが、経営のいい循環が行われていく重要なポイントとなる。

本事例では、社長に以下のような観点でインタビューを敢行した。

社長が事業を起こそうとした背景

理念に込められた思い、事業に対する思い、経営者としての価値観

何が事業拡大に駆り立てるのか。事業への動機づけ、意欲

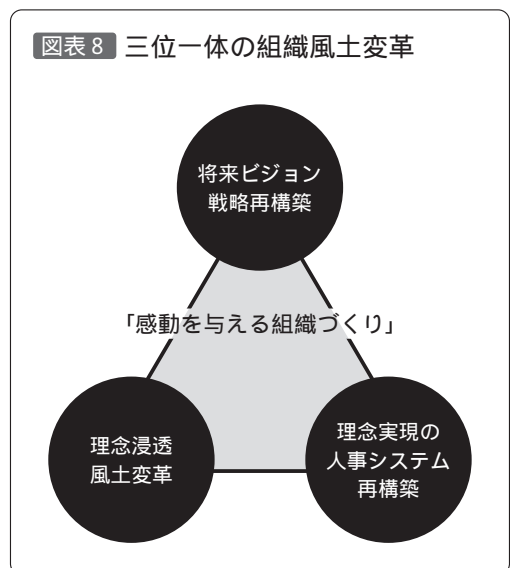
事業を伸ばしてきた意思決定の基準

これから事業を伸ばしていく際のリスク

期待する人材像、幹部社員に期待することなど

このインタビューで、社員が求めていた将来像や戦略、商売の在り方、仕事の進め方などが網羅されることになった。しかも社長からは、「こんなことはいつも言っているはずなんだけどな。伝わっていないのかな」とい

図表8 三位一体の組織風土変革



う言葉がたびたび出てきた。どうやら社員にはまったく伝わっていなかったようだ。

インタビューへの社長の真摯な受け答えによって、以下のプロジェクトゴールが設定された。

経営トップの考えていることを明文化し共有することで、求心力をつける

次世代のマネジメント人材を育てるための基準づくりをする

明快な判断基準を作り、自分で考え判断し行動できる人材を作る

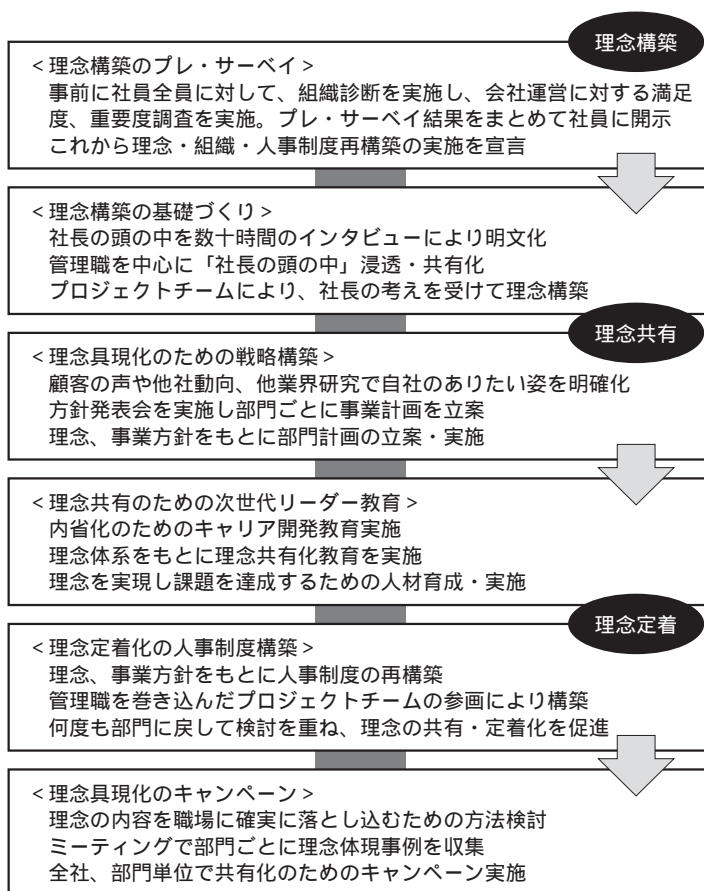
職場でメンバー同士が指摘、称賛し合える生産的な職場風土を作る

変革ポイント2：理念・ビジョンの共鳴

変革の第一歩が、理念・ビジョンの浸透・共有そして共鳴だ。

この企業では、主に総務とカスタマーセンターの部門長が熱心に理念の意味するところを説いて回った。両名が実践したのは、「理念を体現する自分自身の行動」、つまり自分の身近な例を挙げて説明していくことだった。また、自部門における理念の解釈、つまり「自部門では何をすることが理念を体現することになるか」についてメンバーを交えて意見交換したことだ。これは、メンバーを参照させる意味でも重要なポイントとなった。

図表9 IT系企業の変革プロセス(概略)



それでは、理念・ビジョンの浸透・共有についての基本的な考え方を以下に述べる。

理念・ビジョンは伝えるのではなく、共鳴するもの

**「日ごろから考えていなくても、日常の業務の中で実践していたことが理念を体現していたんだ、という気づきが重要」**

理念は「意味の共有・共鳴」であり、「理念にまつわる物語や情景の伝承」である。つまり自分にとって理念とは何か、それにまつわる自身の体験を共有することで、他のメンバーと共鳴し、染み込んでいくものである[図表10]。

社長の言葉は伝わらない???

**「社長自身の言葉で、理念・ビジョンの意味を、自分自身の体験を基にとつとつと語る」**

一般的に、どんなに優秀な人材同士であっても自分の言いたいことの70%程度の伝達率でしか伝わらないと言われている。つまり、社長が部門長に話をして、それが課長に伝えられるのは49%程度である。それをさらに社員に伝えようとする、 $49\% \times 70\% = 34\%$ に減少する。それが末端の社員に伝えられるころには、 $34\% \times 70\% = 24\%$ 前後に減少している。これが普通の人同士では、70%までいかず、50%がよいところだろう。すると、末端の社員に伝わるのは、 $50\% \times 50\% \times 50\% \times 50\% = 6.25\%$ 。これでは伝わらないのも無理はない。

それでも毎日やっていけば少しは伝わるかもしれないが、通常はせいぜい何かの節目に伝えられるだけ。これでは理念やビジョンを意識して仕事をしろと言うほうが無理だ。

図表10 理念構築・共有化

理念共有化教育（自分物語の共有）

\* 理念の理解を通じて、自分の体験として持っている意識・行動を顕在化させ、メンバーと体験を共有すると共に自分なりに理念を咀嚼する機会とする。

事前準備	自分の仕事人生の中（人生の中）で、印象的な出来事、体験、実践などを記述してくる
理念解説	理念体系についての解説とそれにまつわるエピソードや事例の解説 理念の解説を聞いて、自分の体験と照らし合わせながら、自分の中にある理念の体現例を整理する
理念体験共有	個人でのまとめをグループで発表、共有、質疑応答する。自分と比べて、メンバーはどれくらいできているか、理念と照らし合わせてどれくらいできているか議論する 「なぜ今の時代、このような価値観を大事にする必要があるのか、意味があるか」会社にとっての意味、自分にとっての意味を考える。さらに自分の価値観も明確にする
実践上の課題	「今後自分たちは何をしなければならないか、何をすることが理念を実現することになるのか」を考える。相互発表の中で個人としての新たな考え方が出てくる
まとめ	自分たちが大事にしていく価値観は、会社のためだけではなく自分たちの今後のキャリア形成にも大きく影響してくることを理解し、今後の行動実践を発表しまとめとする
フォロー	社内の掲示板などを活用し、理念、自分ビジョンの交換など縦横の情報交換を活発化し、連携を強化・熟成させると共に、仕事上の情報交換に活用

マネジメントチームは伝道師になる

「人は、その人の言っていることではなく、  
やっていることに影響される」

経営トップが理念・ビジョンを熱く語っても、役員クラスが冷めている企業も少なくない。このような状態では、「理念・ビジョンの浸透が重要」と社長が声高に叫んでも、社員には、「理念やビジョンの重要度もしょせんその程度」であると思われる。こうした状況から脱却するには非常に苦労する。

### 変革ポイント3：リーダーズ・インテグレーション

社長と管理職、リーダークラスの距離を縮めるプログラムである。これは社長によっては拒否される場合もあるが、受けていただければ効果は大きい。管理職・リーダークラスに無記名で、以下のようなアンケートに答えてもらう。これをまとめて社長が皆の前で発表する。時間は2～3時間程度。

#### <進め方>

社長について知っていること、知らないこと、知りたいこと  
社長のすばらしいところ、尊敬できる面、社長にお願いしたいこと  
社長が管理職にやってほしいこと、期待すること  
管理職が社長に貢献できること  
今後の部門運営で聞いておきたいこと  
など

最初は嫌がっていた社長であったが、なぜそういう考えに至ったかという背景も含めて語る姿は、管理職に大きなインパクトを与えた。

ただし、進め方を間違えると大変なことになるので、以下に留意して進める。

メンバー：批判や揚げ足取りをしない。楽

しくやる。正直になる。相手に対する関心を示す。コミットする。

社長：自己開示に努める。心に余裕を持ち、できるだけ受け入れる。建設的でない意見の場合、毅然<sup>きぜん</sup>とした態度をとる

これらを守らないと余計に関係が悪化する可能性がある。

### 変革ポイント4：ミッション発想の仕事へ

「自分たちの将来は自分たちの手で作り上げる」がコンセプト。そのために一番力を入れたいのは、「われわれはお客さまに何を提供していくのか」といった顧客提供価値の明確化である。「職務発想の仕事」を「ミッション発想の仕事」に仕事の定義を転換する取り組みである。

われわれのお客さまは誰か

お客さまはわれわれに何を求めているか

われわれはお客さまに何を提供していくのか

これを部門別に一つひとつ積み上げていき、部門間で業務のモレがないように進めた。そこから部門間の連携課題を明確にし、顧客志向の組織設計をした。これまでは技術部門とカスタマーサービス部門の情報の流れが滞っていたが、これによりお互いの課題が明確になり、比較的スムーズに動けるようになった。

「なんだそんなことか」と思われるかもしれないが、かつてあるクレジットカード会社でこんなことがあった。営業所長は「あなたのお客さまは誰ですか」との問いに、胸を張って「親会社です！」と言い放った。営業部長にも同じ質問をしたが、「ええ、お客さまは親会社ですね。われわれはライバルもいませんよ」と言われて腰を抜かしそうになった。

残念ながら、このような企業はまだまだ存在する。

#### 変革ポイント5：理念体现の人事制度改定

人事制度に理念体现度を組み込む。実績を上げていることはもとより、理念を体现している人材を上位職に登用していく仕組みとした。具体的には、自部門のミッションと自部門の成果を明確にすること、理念の体现度を評価に盛り込むこと、理念・戦略を実現する人材像をコンピテンシーとして評価に落とし込むことである。

#### 変革ポイント6：キャリア形成教育

理念への共鳴を重視して考えていくため、個々人の人生観、仕事観の明確化やキャリアデザインなど、自分について内省するための教育を並行して実施した。

自分は今後どのようなキャリアを歩みたいのか、自分の価値観、動機づけや欲求、能力や行動面の強み弱みといった自己イメージの明確化、そしてキャリアアンカー（自らのキャリアを選択する際に最も重視する価値観）の洗い出しをした。おぼろげながら自分の仕事の価値観が見えてきたので、社長の発する言葉を理解するメンバーも多く出てきた。

#### 変革ポイント7：社員の「Good Job」運動

「顧客に感動を与える」という企業方針を持つ企業の社員が、感動のない生活を送ってはいけいない。自分の中にある感動をもっともって表に出していこう、感動の輪を広げていこう、という考え方で実施した。

仕事をしてきた中で最近感動したことは何か？ 良かったことは何か？

自分が仕事をしていく中でやりがいを感じたことは何か？ 自分の強みを生かされたと感じたことは何か？

個人や組織の潜在能力を最大限に発揮させるには何が必要か？

自分たちはどのような会社でありたいか？

年度にはどんな会社になっていきたいか？

そのとき自分は、会社のどのポジションでどんな仕事をしているか？

まずは全社員が集まる会議で実施したが、その後は部門での毎週1回の朝礼や会議の時間を使って、理念を実現した事例やお客さまとの関係で感動したこと、やりがいを感じたことを共有する時間を作った。

ポジティブな話や良かったことを話すことの効果は、日ごろどうしてもネガティブな方向に行きがちな思考をポジティブな思考に転換することにつながり、仕事が前向きになってきた。そのことでメンバー同士の対話の量が増えるようになった。知らず知らずのうちに良いことを見つける習慣が身に付き、良い仕事を意識できるようになった。また、別の効果として、「あの人ってあんな人だったんだ」と意外な一面を知ること、関係性の強化にも役立った。

### [3]成果

#### (1)社員に対する社長の姿勢が変化

社長インタビューでまとめた「社長方針」の発表を社長自身の言葉で管理職対象に実施した。あまり社員と対話をしてこなかった社長であるが、これを機に社員との距離が少しずつ縮まってきた。

#### (2)理念実現を阻害する要因を抽出 制度・仕組み・マネジメント改善へ

これまで問題視されていたが放置していた部門の問題を改善する過程で、「社員の不正」が発覚した。後ろ向きの成果であるが、この機会がなければ依然として放置されていた問題であった。部門でも個人でも、そういった離れ小島から不正が起こったり、反旗を翻す

ことが起こったりする。治外法権的な部門があるとしたらそこは要注意だ。

問題として上がってきているもののうち、すぐにも解決できそうな項目は即着手する習慣ができてきた。その中の幾つかは仕組みとして動き始めた。

(3)管理職が自主的に集まり、部門課題の相互理解と解決に向けた連携を実施

社長に認めてもらったメンバーは、やる気が出てきたようだった。一方的に注文を言われ続けたメンバーもその後の動きは大きく変わった。実は社長から一番注文を言われたメンバーが発起人となってミーティングを始めた。

## 10

### 組織風土変革の危機 および抵抗

[ 1 ] 代表的な危機

ここまで話をすると順調に変革が進んだかに思える。しかし実際は幾つかの危機と変化への抵抗があった。代表的な危機には、以下のようなものがあった。

経営トップと、中心的なメンバーとの度重なる衝突

変革の流れについていけないプロジェクトメンバーの離脱

妥協しない自分自身へのこだわり など

[ 2 ] 変革への抵抗

上記のような危機は、どんなプロジェクトでも必ず起こっている。これらはすべて人に関わるものであるが、根底には変化への抵抗といった共通するものがある。人は成功体験があるほど変革に否定的になる。変化に対する抵抗が出てきたときには、以下のような心理が働いている。

変革が成功すると自分の権威が失われるのではないかという恐れ

自分の仕事が増えたり、またなくなったりするのではないかという不安

自分の慣れ親しんでいる仕事の進め方や行動習慣から脱却することへの抵抗

どう変わるのか、何をすればよいかについての会社からのコミュニケーション不足による不安

自分だけ会社の施策に踊らされているのではないかという不安

どうせ良い成果なんか出ない、長続きもしないという無関心な態度

根拠のない反抗もしくは逃避

他にもいろいろとあるが、どんな改革にも必ず抵抗はある。それを前提として進めることが必要だ。以上のような心理を理解し、それを回避するための施策を実施プロセスの中に取り込んでおく必要がある。

それでも起こってしまった場合は、「結果は求めるが、変革を急ぎ過ぎない」こと。どこの企業も性急に成果を求めてしまうため、短期で劇的な成果が出ないとトップ判断で中途半端に終わらせてしまう傾向がある。そうなると後遺症は大きく、社長が替わって新たな変革運動を始めても、「また成果が出ないと途中で止めるんでしょう。お手並み拝見ですな」といった冷めた反応が支配的になる。だからこそ、そうならないよう成果が出るまでマイナーチェンジをしてでも継続させていく必要がある。

[ 3 ] 抵抗への対応策

それでは、変化への抵抗が出てきた際の基本的な対応策を提示しておく。

**<基本的な考え方>**

変革メンバーは、是が非でも変革していくという強い意思を持つ

変革の理由、背景、意味を再度詳しく伝え、メンバーにとっての意義を再確認する

変わるもののほうが自分たちにとって得だということを訴え続ける

変革の理念に共鳴する人を草の根的に増やしていく。変革の推進メンバーは、変革の語り部となっていく

できる人がイキイキする会社にしていくという基本を絶対崩さない

とにかく「成功するまで続けること」が一番の近道である。

## 11

**まとめ～組織風土変革を進める上での留意点**

これまでのさまざまな事例から組織風土変革の留意点をまとめてみたので、参考にしてほしい。

**「危機感醸成」** 社内で危機意識を高め、変革の重要性と自分たちへの影響を共有化する

**「関係の質強化」** 最初の段階では、全社的に変革を進めるための連帯意識を築くことに注力する

**「ビジョンの提示」** トップは、変革の方向性を自ら示すことにコミットする

**「共有・共鳴」** あらゆる機会を通じて、従業員に変革の方向性を示し続けるようにする

**「ミドル活用」** ミドルクラスを最大限活用する進め方をとる

**「エンパワーメント」** トップは、当事者たちに動機づけを与え、最大限の支援を惜しまない旨を伝えていく

**「自発的行動の尊重」** グループ活動に対して、一見成果が上がっていないと思われる活動にも当初はあまり厳しく管理せず、自主的・自発的な行動を尊重する

**「小さな成功体験」** 長期の目標を明確にした上で、最初は必ず達成できる小さな成果を積み重ねていく。早期の段階で小さな成果を出せるよう、とにかく最初の一步を踏み出す

**「フェアネスマネジメント」** 公正なマネジメントを実践する。「トップの言っていることと、やっていることが同じ」である当たり前の状態が集団効力感を生む

**「抵抗勢力の取り込み」** 変革の途上で出てくる変化への抵抗勢力に対しても、真摯な姿勢で対応する

組織風土変革は、各企業の事情によってそれぞれ目的も背景も異なる。しかしどの企業においても共通して目指しているのは、「個人の行動変容」である。われわれはこれを「個人の成熟度」([図表11]参照)として規定し、個人がどのレベルにあるか見ていこうとしている。おおむね個々人がレベル4(組織本位)くらいになると、大きく変革へハンドルが切れるようになる。社員一人ひとり思い浮かべながら、これからの策を練ってみてはどうだろうか。

**最後に：  
組織風土変革の潮流**

これまでも触れてきたが、問題のみにフォーカスするのではなく、強みにフォーカスして変革を進めていくことが重要である。どうしても弱みや問題に目がいってしまう従来の在り方から、近年は強みにもフォーカスしたアプローチも増えてきた。つまり、

**「ギャップアプローチからポジティブアプロ**

手へ」の転換である。

ポジティブアプローチは、強みや可能性に注目することや、参加者の自主性や自律性など内発的な動機で行動を促すことを根底に置いている。

ワールドカフェやOST (Open Space Technology)、AI (Appreciative Inquiry)、フューチャーサーチなどのホールシステムアプローチ (特定の課題・テーマに関わるさまざまな関係者が組織の壁を越えて集まり、話し合う

ことで、全体の文脈を共有しながら、創造的な意思決定につなげていく手法の総称) はその分野の代表である。しかし大事なのは手法ではない。

何度も申し上げているが、組織風土変革で大事なことは、「目的の明確化」である。企業の背景、目的に合わせてプログラムを選択し、成功に向けた活動を実施されることを願ってやまない。本稿がそのための一助となれば幸いである。

図表11 個人の成熟度

レベ ル	内 容	
A レベル7 経営哲学	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自分自身の経営哲学が出来上がる。</li> <li>2. 社会の中での自分の使命や役割が理解でき、その考え方に沿った動きができるようになる。</li> <li>3. 将来の展望を見越した上で、自分および将来を託す人材のための今後の行動を考えている。</li> </ol>	
B レベル6 社会貢献	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 競合他社の動きを踏まえて経営判断をしていこうとする。また競合他社に限らず参考にした企業への動向が気になり、情報収集を積極的に行う。良いところはどんどん取り入れていき、それを全社に広めようと働きかける。</li> <li>2. 地域社会や地球環境などにも目が向くようになり、主体的に活動を始める。</li> <li>3. 将来を見越した上で、今何をすべきかを考えて行動するようになる。</li> </ol>	
C レベル5 顧客本位	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 顧客ニーズを受け身ではなく、積極的に取りに行く。内部にあるデータを見に行ったり、顧客との最前線にいる部門、メンバーの声を直接聞きに行ったりする。そのデータを分析しながら、顧客が今後どのような動きをするか仮説を立てて検証作業を行う。そこから導き出された結論を仕事に取り入れていこうとする。</li> <li>2. 顧客の声から聞こえてくるライバル企業の動きが気になり始める。</li> <li>3. 仕事の仕方が、受け身型から提案型に変化してくる。</li> </ol>	
D	レベル4 組織本位	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 他部門との連携が大事であるという言葉が出てくる。いい仕事を進めるために他部門に出掛けて行ったり、主体的に情報収集したりしながら、自分の仕事に積極的に取り入れていく姿勢を見せる。</li> <li>2. 顧客ニーズに対しても受け身ながらも、迅速な対応が必要であるという認識が生まれてくる。</li> <li>3. チームマネジメントという概念が少しずつ始まる。</li> </ol>
	レベル3 職場本位	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ようやく自分の職場が何をしているか見えてくる状態。他メンバーの言動を多少気にすることがあるが、直接自分と関係ある職場、メンバーにしか目がいかない。</li> <li>2. 他者とのやり取りができてくる。お互いに認め合うことはできる状態。</li> <li>3. 電話などで特にクレームの内容だとわかると、「それはうちの部署ではない」と電話のたらい回しをする。</li> </ol>
E	レベル2 自分本位	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 他責化はなくなったが、自分の業務のことしか頭にない。うつむいて仕事をしている状態。</li> <li>2. 目の前にある仕事はこなすが、自分の視界から消えるとその仕事に関しては興味や関心が無い。「その仕事は終わった。それはそっちでやってくれ。おれには関係ない。関心もない」と考える。</li> <li>3. 他人の仕事が自分に及びそうになると、「それは自分の仕事ではない」と突っぱねる。</li> </ol>
	レベル1 他責化	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織の中で他責化が横行し、自分がうまくいかないのはすべて人 (他メンバー、他部門、社長、取引先、ライバル、顧客) が悪い。自分はしっかりやっていると思っている。</li> <li>2. 「お客様のニーズ」という言葉で、他の組織を動かそうとしている。表面的な要望、自分にとって都合のよい言葉は受け入れるが、真のニーズを掘り下げようということはない。</li> <li>3. 他部門が失敗すると、こぞとばかりに批判する。</li> </ol>