

組織風土改革コンサルティング

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

目次

1. 改革が求められる背景	2
2. 組織風土改革を行う目的	3
3. コンサルタントの必要性	4
4. プロジェクトのテーマ	5
5. 組織風土改革のアプローチ	6

1. 改革が求められる背景

現在の世界は先が予測できない「VUCAの時代」と呼ばれる。このような環境下では、「経営陣が経営戦略を練り上げ、現場はそれを受けて行動する」という従来型の組織では変化に対応することが出来ない。組織の内部環境も変化している。急速な労働力人口の減少を前に、もはやダイバーシティ化は好むと好まざるにかかわらず、全ての企業が受け入れなくてはならないものになりつつある。

なぜ今改革が求められているのか

- 急速な外部環境・内部環境の変化に適応して組織を改革し続けなければ、企業は競争優位を維持することができない。
- 特に今日のビジネス環境においては、環境変化に即した柔軟なアクションを、様々なバックグラウンドを持つ人材が協同して実行できる組織を実現することが重要になっている。

全ての企業が今直面している環境変化

外部環境の変化

- 先を見通せないVUCAの時代
- 戦略が陳腐化するスピードはますます加速
- 社員が状況変化に合わせて学習し、自ら行動を変えていける組織であることが競争優位性に

内部環境の変化

- 労働力人口の加速度的な減少
- 女性・外国人・シニア…など様々な人材の積極的活用が不可避
- 組織のダイバーシティ化は「積極的に目指すもの」から「全ての企業が受け入れなくてはならないもの」へ

出所：日本総研作成

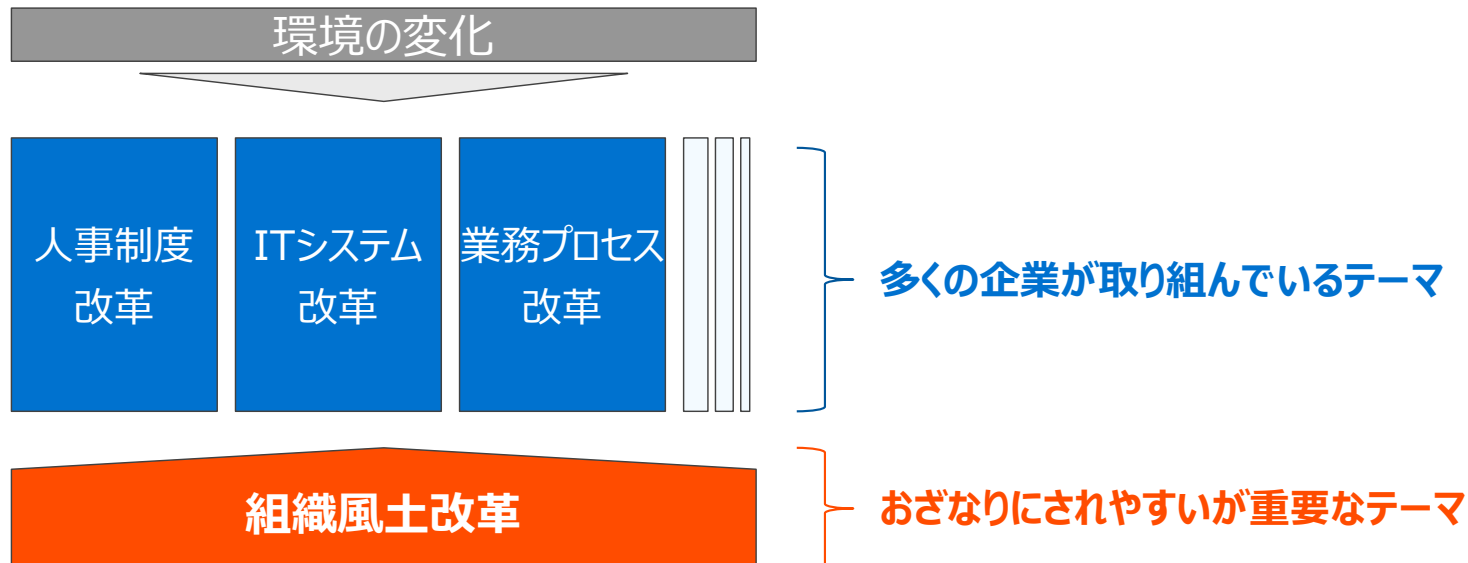
2. 組織風土改革を行う目的

組織の変革として、新しいITシステムや人事制度の導入、業務プロセスの改革などばかりに注力する企業は少なくない。もちろんこれらの施策は重要であるが、組織風土の改革なくして本質的な変化は望めない。どれだけ環境を整えても、それを活用する社員の行動や意識が変わらなければ、宝の持ち腐れに終わってしまうからである。

なぜ組織風土を改革するのか

- 組織を変えようと思う時、多くの企業では新しいITシステムや人事制度を導入したり、業務プロセスの改革に取り組む。なぜなら、これらのテーマは比較的着手しやすいからである。
- もちろんこれらは重要だが、その環境を活用する社員の行動や意識の改革も同様に重要である。組織風土の改革をおざなりにしてしまった結果、「新しい環境は整備されたが結局組織は変わらない」という状況に直面している企業は多い。

「ITシステムや人事制度、業務プロセスの改革」と「組織風土の改革」を両輪で進める



出所：日本総研作成

3. コンサルタントの必要性

組織風土改革はその性質上、組織内の人間だけで遂行することが難しい。
改革の主体は組織内の人間であって然るべきであるが、要所においてコンサルタントの起用が検討し得る。

組織風土改革固有の難しさは何か

- 組織風土改革に取り組もうとした場合、多くの企業では以下のような困難に直面する。

組織風土改革の難しさ

組織内の人間が組織風土を客観視することは非常に困難。



制度やシステムの導入プロジェクトと異なり、「こうすればうまくいく」という明確な方法論が存在しない。



改革プロセスの全体像を描くことが難しく、「とにかくやってみよう」と散発的な施策に終始し継続しない。



なぜコンサルタントが必要なのか

- コンサルタントを活用することによって、組織風土改革をより効果的・効率的に前進させることが可能。

コンサルタント活用の利点

第三者の視点から「伸長すべき組織風土の強み」と「克服すべき組織風土の弱み」を把握することができる。

数多くのプロジェクト支援を通じて得た知見をベースに各社に合わせた個別解を提供。

改革の全体像を構想し、定量的評価をベースにしたプロジェクト運営を支援。

出所：日本総研作成

4. プロジェクトのテーマ

組織風土改革と一口に言ってもテーマは様々である。

近年ではイノベーション創出やレジリエンス構築、エンゲージメント向上といったテーマへの要求が高まっている。

どのような 이슈を扱うのか

- プロジェクトによって扱うイシューはさまざま。

プロジェクトのテーマ例



出所：日本総研作成

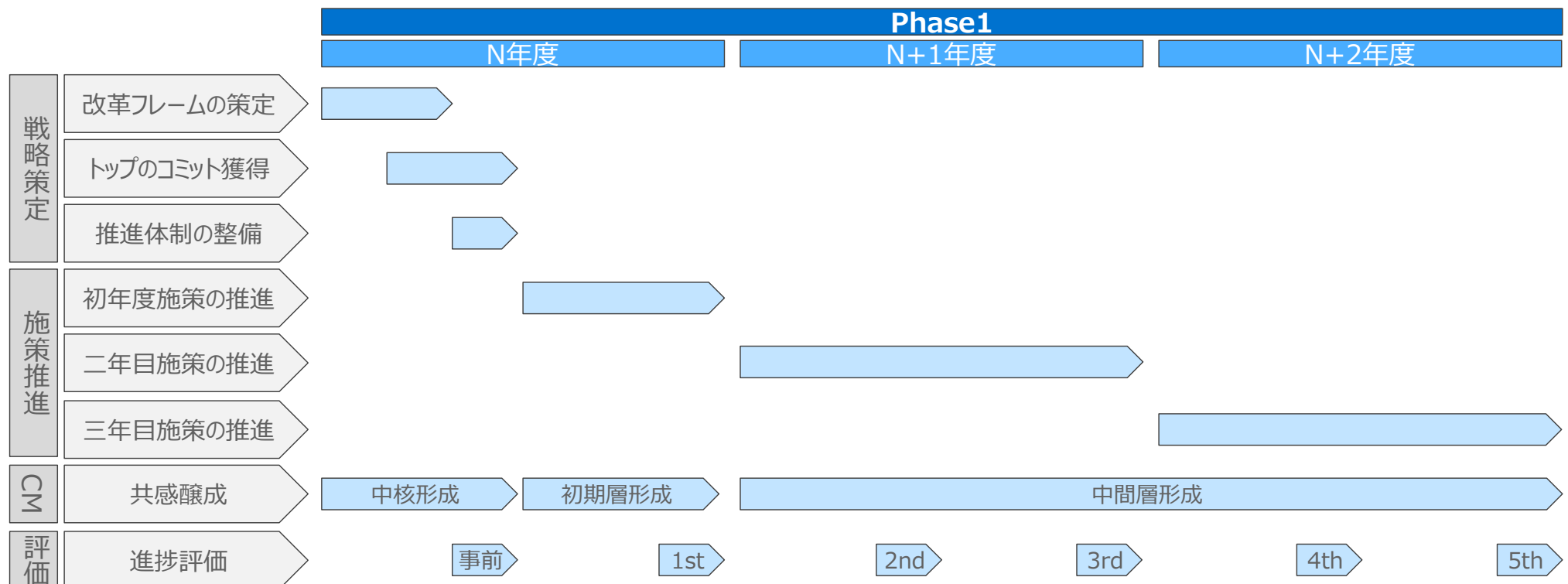
5. 組織風土改革のアプローチ

当然のことながら、組織風土は一朝一夕に変わるものではない。一般的に3年程度の時間をかけて少しずつ改革を進める。コンサルタントは戦略立案から実行まで一貫してクライアントと伴走し、改革を前進させる。

組織風土改革のプロジェクトはどのように進めるのか

- 戦略を策定して施策を推進するだけでなく、チェンジマネジメントや進捗評価を並行して行う。

3年程度の時間をかけて改革を進める



* CM: Change Management

出所：日本総研作成

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

【東京】

〒141-0022

東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

Tel: 03-6833-9077 Fax: 03-6833-9480

【大阪】

〒550-0001

大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

Tel: 06-6479-5504 Fax: 06-6479-5531