

# 変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



GENEX MAGAZINE



株式会社ジェネックスパートナーズ シニア・マネージャー 岡部 貴子

## 成果を分けるもの

ある企業の経営統合支援に携わった時のことです。複数のプロジェクトを同時進行させたところ、パフォーマンスが顕著に二極化する状況を目のあたりにしました。同じ状況下において、成果を出したグループ（以後Aグループと称）と、失敗とは言えないまでも期待値に届かなかったグループ（以後Bグループと称）に分かれたのです。こういった二極化は常に起こりうることで、避けようがないのかもしれない。

この「AグループとBグループのパフォーマンスの違いは何によるものなのか？」という点について考えてみたいと思います。これまでの経験を通しての現時点における私の結論としては、AグループとBグループの出した結果、すなわちパフォーマンスによって得られる成果を分けたものは、組織単位での「学習能力」だと考えています。

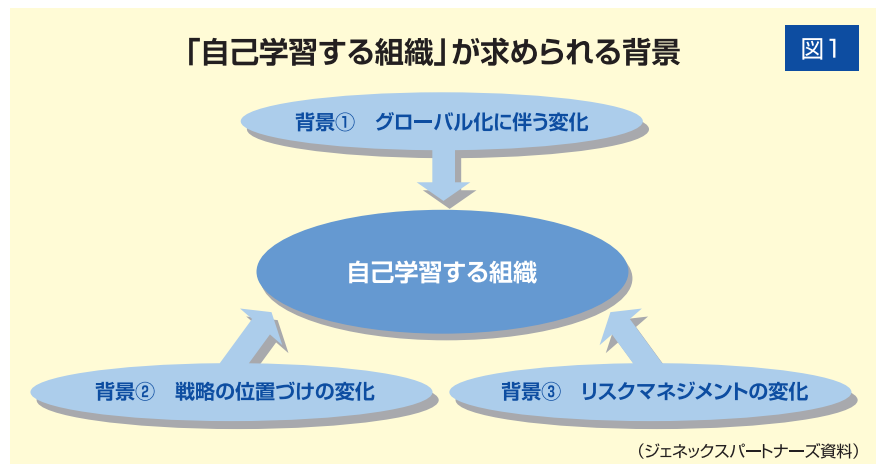
新たに触れた情報や考え方を試しながら自分に染み付いた旧来の考え方・やり方を変えていく行為やプロセスのことをここでは“学習”と呼んでいます。そしてこの“学習”が本当に意味を持つのは、「自発的に学習する」意欲と能力を備えた時であり、これを「自己学習能力」と呼ぶことにします。新しい手法や型を与えられ、一度はその通りにやってなんらかの成果を出すことができても、それは学習能力が身に付いたからとはいえません。また、再現性をもって成果を出し続けることもできないでしょう。自己学習能力を身に付けた組織=自己学習する組織となり、継続的に成果を出し続けられる状態にすることが、Aグループになるための必須条件でしょう。

自己学習する組織  
— 勝ち続けることができ組織へと成長するために必要なものは —

本稿では、自己学習の必要性の前提となる企業を取り巻く状況変化を整理し、自己学習能力の獲得に向け必要と思われる実行ステップと各ステップにおける成功要因を、私見としてご提示したいと思います。

## なぜ「自己学習する組織」が求められるのか

近年「自己学習する組織」が求められる背景としては、次にあげる3つの変化がその促進要因として考えられます。



### ① グローバル化に伴う変化

まず1つ目に、急速に進む経営のグローバル化への対応が挙げられます。もはや、対象とする市場として日本国内だけを想定していれば良いわけではなく、グローバル市場を見据えた成長プランが求められる時代となりました。こうしたグローバル化対応には、最初から決まりきったやり方があるわけではありません。違う立場からの情報をインプットとして試行錯誤する自己学習プロセスをいかに構築できるかが、重要なポイントになると考えられます。

### ② 戦略の位置づけの変化

2つ目は、戦略の位置づけの変化によるものです。以前は戦略そのものの完成度により重きが置かれる傾向がありました。しかし近年になると、戦略は「一度策定すれば終わり」ではなく、実行過程で状況変化に合わせて随時見直して適応させることが、重要視されるようになってきました。戦略実行の局面

においては、現場レベルで状況変化を適時に感じ取り、様々な観点を考慮しつつ戦略の見直しを迅速に行い、(見直し後の)戦略を実行していくことが求められます。

### ③リスクマネジメントの変化

全社視点でのリスクマネジメントの観点からも自己学習能力が重要になっています。新興国での政変、大規模な天候不順といったマクロリスクから、従業員による不用意なネット投稿といったネット化・ソーシャル化によるリスクまで、至るところに企業にとっての火種は存在し、しかもそのインパクトは予測しない規模とスピードで広がります。リスクを感知した末端組織に対して本部・本社が硬直的な反応をしたために、初動の遅れや透明性を欠いた対応になり、回復不能なダメージを負うケースは枚挙にいとまがありません。本社・現場といった組織の肩書きを超えて、何が起きているのかを把握し、迅速に対応できる組織体であることが求められるわけです。

## 「自己学習する組織」へのステップ

私がこれまでにご支援した企業改革や業務改善活動を念頭において、「自己学習する組織」に至るまでを4つの段階(①無自覚、②認識、③改善、④最適化)に分けて説明したいと思います。自己学習する組織に向けての第一歩は、(自らの)現状認識と客観的事実の差異を組織の成長機会と捉え、自覚しているかどうかという観点からスタートします。

私の支援経験からも、組織として自己学習能力が発揮されるようになるまでには一足飛びにはいかず、①無自覚から②認識の段階だけでも、半年から1年程度かかると認識しています。これは、自己学習が企業文化の中に定着するのに必要な時間です。拙速に進めると組織内に無用の反発や軋轢を生んでしまいます。それらを避けるためにも、慎重に合意・納得の和を広げていくことが肝要です。

成長機会を認識した状態(②認識)から、その機会を実現するための(企業改革や業務改善の)活動が行われている状態(③改善)に至る過程では、確実に(小さくてもよいので)成功事例を創出することが必要です。成功体験は改善活動を継続させる原動力となり、やがて組織として、評価と是正のサイクルを恒常的に回すことができる能力を備えた状態(④最適化)へと進むことが、期待できます。

## ステップ実現のためのポイント

前述の各段階の移行期において、ステップ実現のためのポイントと、自己学習する組織を実現した「成功企業」で実際に取り組まれている工夫点についてご紹介します。

「自己学習する組織」へのステップ <span style="float: right;">図2</span>				
	①無自覚	①認識	②改善	③最適化
ステップ	①無自覚 ⇒ ①認識		①認識 ⇒ ②改善	
目的	現状を正しく把握すること		成功事例を創出すること	
インプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●VOC</li> <li>●VOB/VOE</li> <li>●ステークホルダーの意向</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●現状の情報 (As-Is プロセス/データ)</li> <li>●計画的な資源配分</li> </ul>	
主要なアクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>●As-Is プロセスの把握</li> <li>●As-Is データの収集</li> <li>●経営課題の優先順位付け</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●根本原因の特定</li> <li>●改善策の洗い出し</li> <li>●パイロット/リスク評価</li> <li>●KPIの設定</li> </ul>	
アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取り組むべき経営課題とその裏付け</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●特定された根本原因</li> <li>●評価された改善策</li> <li>●KPI</li> <li>●To-Beプロセス</li> </ul>	

VOC=Voice of the Customer VOB=Voice of the Business VOE=Voice of the Employee (ジェネックスパートナーズ資料)

### ステップ ①無自覚 ⇒ ①認識

第1段階をクリアするためのポイントは、組織が事実ベースで状況を認識・共有できるようになることです。この段階では、客観的事実を把握し、全体を俯瞰して課題の重要度と緊急度を見極められるようになることが1つの目安です。言うは易し行うは難しで、業績指標やKPIを定例会議の場で漠然と眺めているというケースが、現実には多いように見受けられます。自己学習できている組織のリーダーは、現場に客観的事実を確認させることで、関係者に当事者としての問題意識を促すという工夫をしています。事実から何が読み取れるのかを考えさせ、当事者意識を持たせながら、課題の優先順位を付けさせることを習慣化するのがポイントです。

### ステップ ①認識 ⇒ ②改善

第2段階のポイントは、改善活動を実施するための計画的な経営資源の配分にあります。この段階では、リスクを最小化した上で、慎重に成功事例を創出することが重要です。そのためにもテーマ選定、メンバー構成、メンバーの

工数確保、実施期間等をしっかり見極め、経営として必要な資源を確保することで成功確率を高めることが必要です。配分した資源に対して適切な成果期待を持つこと、資源が有効に活用されるようフォローすることが、成功企業で工夫されている点と言えます。例えば、初期段階では慣れていないメンバー達に対して、最初の達成基準は保守的に見積もるべきです。新たな活動が成果を生むには時間がかかるものです。また成果そのものだけでなく、成果に至るプロセスや取り組み姿勢が変わったことを評価することで自己学習を促すことも重要です。ミッションに集中できる環境をつくり、十分な工数を確保する等、現場が無理なく動ける環境を整えることは、資源配分に関わる大きな役割です。

### ステップ ②改善 ⇒ ③最適化

第3段階のポイントは、評価と是正の仕組みを根付かせることです。成功企業では、改善内容の文書化やモニタリングのために適切なKPI設定、さらには問題発生時の対応方法策定までを一連のプロセスとして行い、評価と是正を仕組み化して、組織全体の持つ能力にまで高める工夫をしています。また、オペレーショナル・エクセレンスを実現するために、評価のタイミングで、顧客の声として最新のVOC (Voice of the Customer) や、現場の声としてのVOE (Voice of the Employee) 等を確認し、経営全体を見渡す視点の基に、是正の対象と目標値を決めることも大切です。

## 成長し続ける組織となるために

市場環境が変われば、企業は戦略を変える必要に迫られます。これまでのやり方に固執し続けていては、変わりゆく時代の中で勝ち続けることはできないのです。そして戦略が変われば、その遂行に必要となる組織能力も、求められる企業文化さえも変わります。ダーウィンの進化論のごとく、企業も、時代の変化に適応できることこそが、生き残るための要件なのです。

## プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ シニア・マネージャー **岡部 貴子** (おかべ たかこ)

精密機器メーカー、GEキャピタルジャパン、外資系コンサルティングファームを経て、ジェネックスパートナーズに参画。製造業界や金融業界を中心に、経営統合や企業変革に豊富な実績を有する。戦略策定から実行・定着化まで幅広い領域を支援している。