変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために

GENEXPartners
Cordence Worldwide

GENEX MAGAZINE

現場が変革を〝自分ごと〟として取り組むために

株式会社ジェネックスパートナーズ　シニア・コンサルタント　澤村 泰一

変革の成否は現場の顔にでる

多くの企業がさらなる成長を目指して（ないしは生き残りを賭け）組織の未来像を描き、そこに向けた取り組みを“変革プログラム”として取りまとめ、推進している。しかしながら、市場や自社の状況等を徹底的にリサーチし「渾身の一手」として打ち出した変革プログラムに思わぬ壁が立ちはだかり、その結果として変革の歩みが止まってしまうということは珍しくない。

例えば、次にあげたような状況に頭を悩ませたことはないだろうか？

◎表面上は異論・反論を唱えないが、「本当にやって意味があるのか？」というやり取りが水面下（例えば居酒屋やタバコ部屋での雑談）で起こる
◎取り組みはするが“ただやっている”だけで儀式化している
◎現場に手応えがなく、取り組むことそのものが苦痛になっている
◎苦痛はやがて不満に変わり、その不満は経営層・本部に向けられ、行き着く先は会社への不満になる

経営層・本部は変革プログラムを企画・立案することはできるが、実行するのはあくまで現場である。現場が自らの意思を持ち手応えを感じながら確実に変革プログラムに取り組み、結果として組織が変わり同時に現場も満足を得るという状態こそ、多くの経営層・本部が望んでいる姿だと思う。

筆者はこれまで変革プログラムの現場での実行支援に多く携わってきたが、変革プログラムが成功するか否かは、現場の方の顔つき（表情）を見れ

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

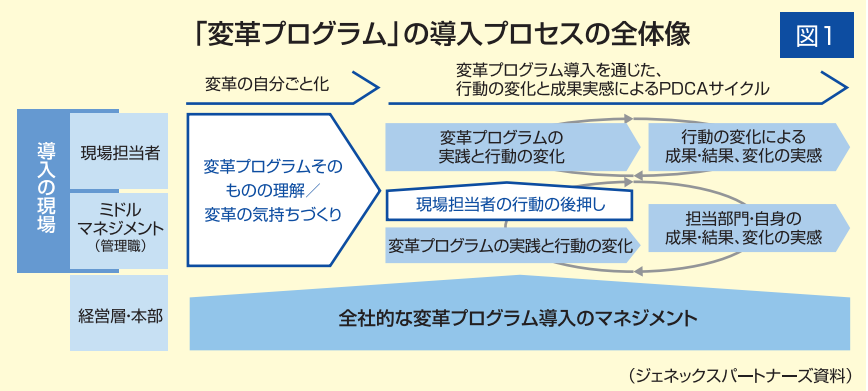
ばわかる。現場の方の表情に「これは自分がやりたくてやっている」という前向きさが出ていれば成功するし、それがなければ失敗する。組織は人の集まりであり、結局は、個々人が前向きなエネルギーに満ちた状態をいかに生み出すかが、変革プログラム導入の成功のカギであると筆者は考えている。

変革初期に重要となる“自分ごと化”

変革プログラムは、一般的に経営層・本部で設計された複数の（かつ組織横断的な）活動がワンパッケージになっており、それを事業運営の現場を担う現場担当者、およびミドルマネジメント（管理職）が実行することで導入が進んでいく。

ここでのポイントは、変革プログラムの設計者と実行者が違うという点である。つまり最初は、現場にとって変革は「他人ごと」なのである。ゆえに、導入のスタート時に欠かせないのが現場の「変革プログラムそのものへの理解」と「変革に取り組む気持ちづくり」だ。それを丁寧に行い「他人ごと」を「自分ごと」に変えてから、変革プログラムの導入に入っていくことが肝要である。

（自分ごとになったのち）プログラムの導入時に必要なのことは、「行動の変化を起こす」ことと「成果を実感する」ことである。この2つが求められるのは、行動が変わらなければ結果は変わらない、成果（手応え）を感じなければ続かない、という非常にシンプルな理由からである。加えて、ミドルマネジメント（管理職）については、組織における役割的側面からも、「現場担当者の行動を後押しする」という要素が入ってくるのも忘れてはならない。



（ジェネックスパートナーズ資料）

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

変革プログラムを通じ一貫して重要なのが、現場の「心理的エネルギー」である。心理的なエネルギーは行動の源泉であり、このエネルギーをいかに生み出し、かつ絶やさずにいられるかということが、困難な変革という道を走りきるためには欠かせないからである。つまり、「いかに変革に向かう心理的なエネルギーを生み出すか」という問いを常に意識することこそが、変革の導入期においては非常に重要となる。

いかに、変革に向かう心理的なエネルギーを生み出すか

変革は、すぐ足元にある課題の解決よりも、意識や行動そのものを変える中期的な戦いとなることが多い。つまり、結果が見えづらい中での戦いとなるわけで、うまくモチベーションを維持しないと息切れしてしまい、そこで足が止まってしまう。経営的な必然性（例えば、10年後に市場が15%縮小し生き残りが難しくなるといった外的環境の認識）だけでは、モチベーションの維持に十分な心理的エネルギーを生み出せないこともある。経営の問題意識は、現場の認識からすると距離があり、手触り感がないからだ。

心理的なエネルギーを生み出すポイントは、経営的な必然性への理解を促すことと併せて、変革に取り組む“極めて個人的な理由づけ”をしてもらうことにあると筆者は考えている。実際に、私が変革の現場で最初に行うのは、現場担当者やミドルマネジメント（管理職）にとっての個人的な理由・動機を引き出すことである。例えば筆者は、現場で次の様なステップを踏むことが多い。

①心理的なエネルギーの源泉に蓋をしている「心のつっかえ」を取り除く

現場の方々には、それぞれに立場があり、普段は口に出すことができない思いがある。例えばミドルマネジメントにあたる支店長であれば、経営層・本部と現場担当者の橋渡し的な位置づけにあり、構造的に板挟みになりやすく孤立しがちだ。支店の目標達成がミッションであり、そのために部下をうまく使っていかなければならないが、肝心の部下に目を向けると「現場の状況もわかってくださいよ」と顔をしかめられる。困った時には経営層・本部に相談したいがそれもなかなかできない。頭を悩ませる状況を解消する機会や、それを助けてくれる人物は少ない。やがて、「自分にはどうしようもできない」という閉塞感が強くなっていく。これが本音ではないだろうか。

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

このような思いを抱えた方に、いきなり「さぁ、変革の時ですよ」と声をかけても、当人にしてみれば「さらなる難題が自分に降り掛かってきた」と感じるだろうし、変革に取り組む意欲が生まれるはずもない。つまり、閉塞感が心理的なエネルギーが湧き出るはずの源泉に蓋をしているのである。同じ状況は、現場担当者の方にも生じうるのだ。

変革の話をする時には、まずは訳あって普段は口に出すことができない思いを語ってもらい、閉塞感の輪を断ち切ることが重要なのである。そのためには、生々しい現場の状況（取引先や職場の人間関係の悩みなど）やその人個人の話に耳を傾け、「プログラムの話ではなく、あなたの話をする」という場をつくることで「自分の話を聞いてもらえるんだ」と感じてもらう。その瞬間、心理的なエネルギーの源泉に蓋をしている「心のつっかえ」は薄れていくのである。

②心理的なエネルギーを生み出す源泉を見つける

筆者が次にすることは、その人の目指す姿・夢・目標、もしくは、悩み・躓きを引き出し、共感することである。なぜなら、自分のやりたい事や頭を悩ませている事こそが、その当人にとっては最大の関心事であり、力強いエネルギーはその実現や解決のために生まれるからである。変革という長い道のりを走りきるためには力強いエネルギーが必要であり、それを生み出すための、その人自身にとってのエネルギーの源泉（理由）を見つけることが不可欠だ。

例えば、筆者が実際に話を聞いた支店長は、「自分は後5年で定年。定年までに、自分の子供くらいの年齢の職員達がたくましく育ち、生き生きと働ける職場をつくりたい」と語っていた。この支店長にとってはそれが夢であり、残されたビジネスマン人生をかけて実現したいことだったのである。

③生み出される心理的なエネルギーを変革につなげる

心理的なエネルギーの源泉が見つかった後にすべきことは、エネルギーの源泉である夢の実現や躓きを解決するための手段を一緒に考えることである。なぜなら、思いがあっても動き出せなければ、何も実現しないからだ。思いはあるが動き出せない場合、その理由として大きいのは「やり方がわからない」ことだ。ここでのやり取りのポイントは、あくまでも話の主人公は現場の方であり、こちらから一方的に手段を押し付けてはなら

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

ないということだ。

そして、もうひとつのポイントは、一緒に考えた手段が変革プログラム活動と結びついている状態をつくることだ。つまり、自らの実現したいことの達成に変革プログラムが使える（利用できる）ということに気づいてもらうのである。その瞬間、力強い心理的なエネルギーが変革プログラムに向き、変革は大きな弾みを得る。現場の方にとっては、「他人ごと」であった変革が「自分ごと」に変わり、「やりたくてやっている」という思いが生まれる。

単純ながらも、このステップを踏めるか踏めないかが勝負を分ける。なぜなら、変革には、成果が見えるまでにある程度の時間を要するという側面があるからである。成果が見えづらい状況が長く続くと、「本当にやっていて意味があるのだろうか？」という疑問が生まれて、それがやがて「止めても今と変わらない」という（マイナス方向の意識が個人から集団に広がり、それを是認する）機運に繋がり、活動は実質的に立ち消える。つまり、成果がすぐには見えづらい状況では、先にある成果を信じて踏みとどまる力こそが必要なのだ。その力は「自分がこうなりたい・こうしたい」という自分で描いた夢や目標によってもたらされ、その夢や目標が変革プログラムと結びついている以上、変革プログラムが立ち消える可能性は格段に低くなる。

また、我々のような外部のコンサルタントがこのステップを重要視するのには理由がある。我々は“外部”の人間である以上、いつかは変革の現場を離れることになる。我々が離れたあとでも、成果が見えづらい状況で自ら踏みとどまって前に進むために、変革を実行する全ての人の胸の内に、“踏ん張りどころで踏みとどまるだけの心理的エネルギー”を生み出せるようにしておく必要があるのである。

業務の最前線にいる現場担当者の意識や行動の変化は、ダイレクトにお客様に伝わるケースが多い。それによりお客様の反応が変わり、さらにそれが現場での手ごたえに繋がり、変革に弾みがつき、次のより良い意識や行動の変化に繋がっていく。この良いサイクルを生み出す事が、心理的エネルギーを再充填することになる（手ごたえが、エネルギーに変換される）。しかも、そのエネルギーは現場に充填されるだけに留まらず、組織全体へ広がっていく。つまり、現場担当者の意識や行動の変化を起こし続けることが、組織的規模で新たな心理的エネルギーを生み出す源泉として機能するのである。

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

GENEX MAGAZINE

導入の成功≠変革の成功

本稿では、「いかに現場が自らの意思でもって、手応えを感じながら確実に変革プログラムに取り組む状態をつくるか」を主題に、変革に向かう心理的なエネルギーを生み出すことの重要性について触れた。しかし、それらのポイントを踏まえつつ、変革プログラムの導入を成功させたとしても、そのことで変革自体が成功したとは言えない。なぜなら、導入したものが続かなければ、結局は元の姿に戻り何も変わらないという結果になってしまうからである。

次に筆者が執筆する機会には、「いかに、変革プログラムを組織の日常風景として継続していくか」というテーマで、変革プログラムの継続時におけるポイントをご紹介したいと考えている。

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・コンサルタント　**澤村 泰一**（さわむら　たいち）

事業会社での経験を経てジェネックスパートナーズに参画。
金融、情報・通信などの業界において、事業戦略の策定支援や顧客満足度向上・営業力強化などを通じた組織変革に従事。

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.