

理解と納得と協力を得る変革の進め方 (1)

変革はなぜうまくいかないか



松田宏コンサルティング株式会社
代表取締役 松田 宏

＝はじめに＝

組織再編や業務見直し、新システム導入などの変革を行っても、期待通りの成果が得られないことが少なくない。変革の成否は、組織モデルや業務プロセス、最新IT技術など変革そのものの論理的な部分は勿論だが、関係者の無理解や誤解、不信や反感などによる消極性や非協力など、人の心の非論理的な部分（感情）に大きく依存するからである。

本稿では5回連載で「人」に着目して変革を成功させる方法論を紹介するが、変革そのものの正統性や妥当性には言及しない。状況や内容、進め方などが千差万別だからである。しかし、「人」に関する部分は多くの変革に共通する一般的なもので、様々な変革プロジェクトで応用して頂けると思う。皆様が関与するかもしれない変革を成功させる上でのご参考になれば幸いである。

<目次>

- ▶ 多くの変革はうまくいっていない
- ▶ 人間の感情は水面下の氷山のようなもの
- ▶ 変革管理プログラムの必要性
- ▶ 関係者すべての理解と納得と協力を
- ▶ 双方向コミュニケーションの大切さ
- ▶ 立場の違う多数の人々が関与

- ▶ 人間は理屈で説得しても動かない
- ▶ みんながその気になってますか
- ▶ みんなの本音を確かめよう

＝多くの変革はうまくいっていない＝

鳴り物入りで始まり、大きく期待された変革プロジェクトが上手くいかず、思うような成果が得られないことがある。原因は変革プロジェクトの計画そのものに欠陥がある場合と、その推進方法が不適切な場合との二つに大別できるだろう。前者は計画そのものの欠陥で、一般に次のような問題が多い。

- ① 変革の必要性が曖昧
- ② 変革すべき課題がピント外れ
- ③ 組織モデルや業務プロセスが杜撰
- ④ 採用すべき新技術やシステムの選定ミス
- ⑤ 実施方法が非現実的で実現困難
- ⑥ 実施に必要な要員計画がない
- ⑦ 必要経費の見積が過小
- ⑧ 実施期間が短すぎる

後者は更に、推進するリーダー達の実行力と組織内外の関係者の心理的な側面とに分けられる。本稿のテーマは関係する人々の「理解」と「納得」と「協力」に関する次のような問題点である。

- ①変革の必要性に対する理解不足や誤解
- ②変革に対する不安や不信、拒否感など
- ③変革に必要な知識やスキルの不足
- ④結果としての消極的姿勢や反感、非協力

変革は、関係する全ての人々が必要性を理解し、具体的な推進方法を納得し、自分達の問題としての当事者意識を持ち、必要な知識とスキルを身に付け、犠牲を払ってでも積極的に協力し、知恵を出し合わなければ上手くはいかない。変革というのは、現状の問題点を徹底的に分析し、解決のために抜本的な見直しをするという点で、日常行われている漸進的な改善改良とは特性がまるで違う。人間の身体でいえば、ちょっとした怪我の治療ではなく、大手術に相当する。痛みもあるが、放置しては生命に関わる危機的状況での必死の生残り策なのだ。

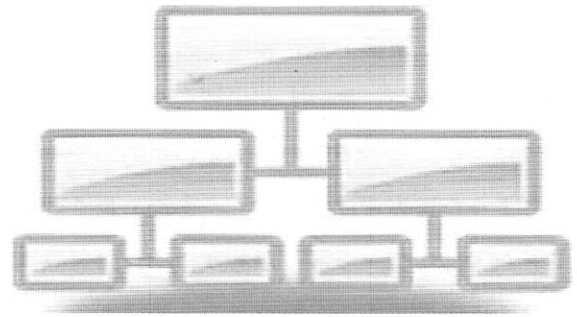
変革には多様な形があるが、民間企業では次のようなパターンが多い。組織も業務プロセスもシステムも、時には社内公用語も変わり、大規模な異動や人員整理を伴うこともある。

- ①競争力強化のための企業単位の吸収合併
- ②部門単位での競合他社との業務提携や売却
- ③製造拠点や本社機能の海外移転
- ④自動化による業務の省力化や無人化
- ⑤新規事業への進出や業態の転換
- ⑥事業部門や工場の再編成や縮小・廃止

近年は官公庁でもいろいろな変革が行われており、公務員も変革に無縁とは言えない。主なものとして次のような動きがある。

- ①国と地方自治体の役割分担の見直し
- ②付属機関の独立行政法人化
- ③現業部門の民営化
- ④民間同様の財務管理の導入

- ⑤人事制度の見直し
- ⑥府県レベルの道州制構想
- ⑦市町村レベルでの合併
- ⑧市町村の共通事業の広域共同組合化



典型的な組織の階層構造

＝人間の感情は水面下の氷山のようなもの＝

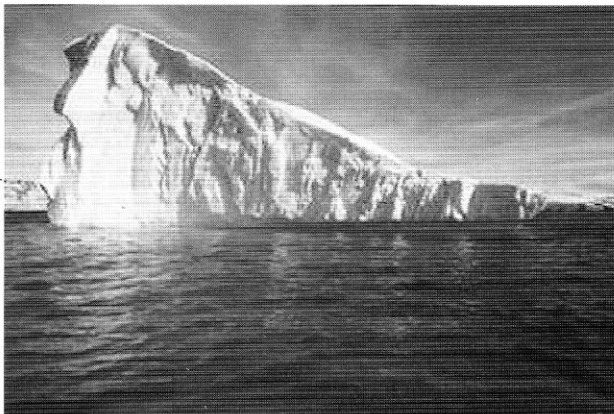
プロジェクト管理 (Project Management : PM) という手法がある。大きな仕事を一つ一つの小さい作業に分解し、それを多数の人が分担して一つずつ順序通りに実行すれば、全体が確実に完成できるという管理手法である。人間の感情や曖昧さを排除した論理的で合理的な計画管理手法である。

建築業界のように工法や資材の規格等がきちんと決まっている分野の専門家にとって、緻密な作業手順を含む実施計画を立て、必要な資材や機械を手配し、作業を実施することは比較的容易だ。変革プロジェクトの場合、変革計画そのもの、つまり合理的な組織モデルや効率的な業務プロセス、最新技術や新しいシステムなどが複雑で容易ではないし時間とエネルギーが必要だが、構造が目に見える論理的な部分なので、やるべきことをきちんとやればよい。問題なのは、変革に関係する多様な立場の人々の感情の問題で、隠れていて見え難いため危険性が十分に認識されていないことである。

豪華客船「タイタニック号」は、最初の航海で警

告を受けながら氷山に接触して沈没した。氷山は海面上に出ている部分は小さいが、水面下にその何倍もの氷の塊がある。変革プロジェクトも同様に見えない部分、つまり人々の感情のうごめきに気をつけ適切に対処しないと非常に危険なのである。

よくあるのは組織上部と現場との反目によるもので、現場を知らない偉い人が相談もなしに勝手なことを決めたが、苦勞するのは忙しい現場の我々だ、というような被害者意識である。また、長く仕事してきた人には様々な蓄積があり、それが組織内での優位性の根拠である。熟練者であればあるほど、組織や業務の変更によって不利益を受けがちなので、変化に対して保守的になる傾向がある。十分な注意が必要である。



水面下の方が何倍も大きくて危険な氷山

＝変革管理 (Management of Change) ＝

変革を成功させるには、関係するすべての人々が必要性や具体的な推進方法を正しく理解し、本心から納得し、自分達の問題として当事者意識をもって積極的に協力する必要がある。人は命令によらなくても、意義を理解して納得すれば、自ら率先して行動してくれるからである。これまでに成功した多くの変革プロジェクトは、手間暇をかけて「人々」を重視するやり方をとっていた。そのやり方を標準的

な方法論として確立したのが、本稿でご紹介する＜人々の理解と納得と積極的な協力を得る＞「変革管理 (Management of Change: MOC)」と呼ばれるコミュニケーションプロセスである。

この方法論は昔、私が勤務していた外資系企業で6,000人規模の事業部を新事業のために再編するグローバル・プロジェクトで適用されたものである。私はそのプロジェクトの日本委員と800人規模の日本国内の事業部再編プロジェクトの推進責任者を兼務した。人事制度も変更したので職務記述書を沢山書いたし、採用と専門教育も担当して、貴重な体験をさせてもらった。その後、この方法論に若干手を加えて顧客企業の新システム導入を支援するコンサルティング・サービスとしたので公開情報となり、セミナーなどでもご紹介できるようになった。

この方法論では、変革に関係する人々が次の状態になることを目的としている。

- ①変革が必要な状況にあり、自分達が解決すべき問題であることを正しく理解する。
- ②無関心、誤解、不信感、反感を捨て、変革の具体的な内容や進め方をよく理解、納得し、積極的な協力姿勢になる。
- ③トップに直結したスポンサーシップにより、現状把握と問題点の早期発見が行われ、必ず解決されると確信する。
- ④実務レベルで変革推進チームが編成され、そのメンバーが活動に必要な知識を得、積極的に行動できるようにモチベートされる。
- ⑤変革プロジェクトの進捗状況を常に把握し、自分達が果たすべき役割を明確に自覚する。
- ⑥不平、不満を蓄積させる必要はなく、建設的な意見は直ちに変革プロジェクトに反映されると

確信する。

＝関係者すべての理解と納得と協力を＝

変革というのは組織の抜本的な整理統合や再編を伴い、業務プロセスやシステムも全く新しいものに置き換えることが多いので、マクロなレベルで検討され決定される大所高所の話として決定される。しかし、実際にはそれを実現するための詳細な業務再設計や現行のものからの移行計画も必要で、実際に業務に携わっている現場の人々の協力が不可欠である。しかし、現場は日々の業務をこなすのに精一杯だし、漸進的な改善改良には慣れていても抜本的な見直しのイメージは持ち難い。だから、組織の中核にある企画部門や管理部門がコンサルタントなど外部の専門家の知恵と力を借りて作り上げた立派な青写真も、現場の人々にとっては不可解でやっかいな代物に見えてしまう。それでは積極的な協力は得られる筈がない。

変革の成功には人々 (People) とプロセス (Process) と技術 (Technology) の3つの要素のバランスが必要である。残念ながら多くの場合、「人々」の部分の軽視が変革を具体的な成果に結びつける際のネックになる。人間は機械ではないので、適切で十分な情報によって正しく理解し、本心から納得し、当事者意識を持ち、必要な知識やスキルに関する教育を受けることで、初めて積極的な協力姿勢を持つことができる。そうした心理的な準備が完了してやる気満々の人々が組織の大部分を占めるようにならないと、変革の成功は難しいのだ。

人は理屈だけでは動かない。議論で説き伏せたり職務権限によって無理強いしたりしても、プライドを傷つけられ反感をつのらせるだけで、決して納得

はしない。また、多かれ少なかれ、どの組織にも長い歴史の中で確立し、温存されてきた有形・無形の既得権がある。喩えそれが不合理で不公正なものであっても、変革によってそれらが脅かされるのではないかと危惧する人達は、あらゆる理由を総動員して反対する手強い反対勢力になる。彼らは現場を熟知しているので、尤もらしい反対理由は幾らでも列挙できるからだ。

そもそも何故変革が必要なのかという理由、変革しないと何が拙いのか、それほど緊急を要する事態なのか、という一番大切なことが伝わっていないため、当事者に危機感が全く無いことがある。昔々、業界上位の証券会社が経営破綻したが、大部分の社員は前日まで何の危機感も持っていなかったとのことである。マスコミが連日その会社が経営に行き詰まり、破綻は時間の問題だと報道していたのだが、彼らは新聞を読まなかったのだろうか。いやいや、生き馬の目を抜くと言われる証券業界の人達がそんな筈はない。「寄らば大樹の陰」と大船に乗った気分だった彼らは、嫌なことは見たくなかったのだろう。翌朝の新聞第一面の大見出しで自分の会社の破綻を知るまでは・・・。

数年後にある都市銀行が経営破たんしたときも、当日まで一部の経営トップしかそのことを知らず、残りの役員も全行員も全く危機感はなかったようだ。金融機関なので情報が外部に漏れて信用が失墜することを恐れたのだろうが、それでは破綻を回避するための変革はできなかった筈だ。

＝双方向コミュニケーションの大切さ＝

こちらがきちんと伝えたつもりの情報も、相手が覚えているとは限らない。勿論正しく理解してくれ

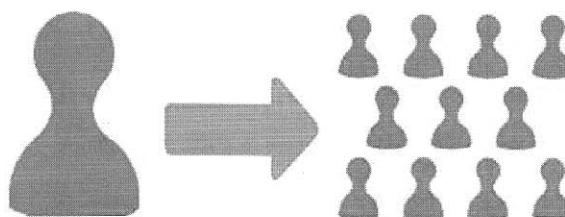
たかも判らない。だから、重要な情報は一方的に伝達するのではなく、受けとる側の心理を配慮し、簡潔明瞭で判り易いメッセージを適切なタイミングで繰り返し伝達しなければならないのである。また、相手の理解度を確認し、質問や意見なども適切に処理できる体制を確立しておくことも重要である。昔から、大規模なプロジェクトが失敗する最大の原因は人々へのコミュニケーション不足であることが少なくない。変革への協力が欠かせない人々の本音を真摯に聞き、無理解や誤解を解消して理解と納得を得るという面で適切な対応が行われている例は、残念ながら少ないのが現状である。

人は慣れ親しんだものを心地良く感じるので、生活だけでなく仕事においても、習慣や価値観を変えることはなかなか大変である。知らないもの、経験のないことには本能的に怖れを感じ、無意識に無視しがちである。不愉快な話や都合の悪いことは覚えていないというのはよくあることである。

また人は、頭では判っても、本当に納得しないと自ら行動はしない。しかし、危機が迫り、それに対抗することの意義を理解すれば、人は犠牲も払うし困難にも挑戦する。中国の古典に呉越同舟という言葉があるが、敵対する呉の人と越の人とが同じ舟に乗って嵐に合った場合のように、人は危機に直面すれば不仲な相手とも協力し合うものなのだ。

人は嫌なことをしたくないので、面倒なことは先送りにする。命令ならば渋々従うが、自主的に決めたことは積極的に取り組む。これまでに培った知識や経験、能力を尊重されたいと思う。知らない、できないと思われればプライドが傷つく。厳然として動かし難い現実を目前につきつけられても、すぐには受け入れられず葛藤し、決心に時間がかかる。

こうした人間の行動心理を理解し、誠実かつ適切に対応しないと人々は変革の本当の意図を誤解し、時には騙されるのではないかと疑心暗鬼になる。そして、面従腹背による非協力という無言の抵抗をしてしまう。それが多くの場合、変革の推進を水面下で大きく妨げ、時には沈没させるのである。



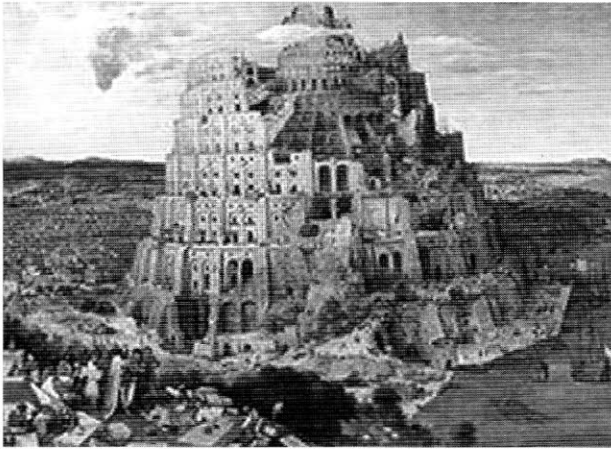
一方的なコミュニケーション (概念図)

＝立場の違う多数の人々が関与＝

ごく特殊な例外を除き、世の中の仕事には多かれ少なかれ人間が関与しているので、人と人との連携は非常に重要である。組織はいろいろな部署に分かれ、それぞれの役割が決められ、調整の仕組みもできている。ところが組織や業務方式が変わると、そこで働く人が一時的に上手く対応できなくなるという問題が起こる。また、情報システムの導入により人為的なミスが重大な結果につながる事故が起きる可能性も高まる。それまでは皆が手馴れた仕事をしていて、問題が起きそうになっても誰かが気付いて未然に防止できた仕組みが失われたからだ。

人間は大昔から、多数の人が関わる仕事で手痛い失敗を繰り返してきた。最古は旧約聖書のバベルの塔のお話だ。昔、地上の言葉は一つだった。人間が増え、各地に大きな町を作るようになり、技術も進歩したので、人々は天まで届く高い塔のある大きな町の建設を始めた。神様は人々の言葉を混乱させて互いの意思が通じないようにしたので、建築工事は

止まってしまったという物語である。イラクのバグダット郊外にあるウル遺跡がモデルらしい。



ブリュッゲルの描いた『バベルの塔』

＝人間は理屈で説得しても動かない＝

物事を上手く整理する方法とか、的確な判断の仕方を知りたいと思うことはないだろうか。書店に行けば、「合理的な考え方」「論理的な物事の分析方法」「計画の立て方」というような本が沢山ある。組織に属している人たちは、事実に基づいて論理的、合理的に考え判断し、きちんとした計画を立て、それを手順どおりにきちんとやりなさい。そうすれば、絶対に上手く行って結果が出る筈だ、という想定で仕事をする訳である。

しかし実際には、人はそんな理屈だけでは決して動かないし、そもそも納得さえして貰えない、という現実がある。もし二人の人の意見が合わないとして、AさんがBさんに理を尽くし、「これは理屈ではこうで、こういう事実があるから、あなたはこうしなければならぬ」と幾ら言っても納得しない。頭では解っても、口では「解りました」と答えても、やはりその通りにはしてくれない。何故かといえば、その人は本当に納得していないからである。

ディール・カーネギーという人が書いた「人を動

かす」という本は大変なベストセラーで、何十年前も前にアメリカで出版されてから世界中で翻訳され、日本でもずっとロングセラーになっている。「人はどういうことで動いてくれるのか」あるいは「どういうことで動いてくれないのか」という内容の本で、長年にわたり多くの人に感銘を与えている。強調されているのは、人を理屈で説得しようとしても、決して納得はしない、かえって反発を増すだけだということである。それではどうすればよいのか、ということは本連載の重要なテーマのひとつである。

「人は理屈だけでは動かない」という現実と「理屈どおりに物事を進めるべきだ」という計画主義とのギャップが問題なのだ。こうしたことが、多数の人々が関係する大きな変革がなかなか上手くいかない大きな理由ではないかと思うのである。

＝みんながその気になっていきますか＝

何かを一緒にやろうと呼びかけた時、皆がそのつもりになれば、そしてそれが楽しいことであれば、我も我もと手を挙げる。そして、それぞれ自主的に役割を分担し、知恵を出し合って計画し、積極的に協力しながら準備を進め、皆一緒に実行するだろう。途中で問題が起きてても知恵と力を出し合って解決する筈である。

でも、その気にならない場合はどうだろう。「慣例だから」とか「体面があるから」協力して欲しいと声をかけてもなかなか乗ってくれない、という経験はないだろうか。言葉では「協力します」と返事してくれても、本心かどうかは判らない。本当に都合が悪いのかもしれないが、実は「あの人と一緒なら嫌だ」ということかもしれない。だから、表面的

な賛同や協力しますという外交辞令は、失礼ながら少し割引いて考えるか、念のため確かめた方がよい。本心から協力してくれる人なら、万難を排して日程のやりくりをしてくれる筈だから。

仕事で上司が業務上の指示や命令をする場合を考えてみよう。部下は内心、そんな仕事はいやだけれど仕方がないと思っても、渋々従うかもしれない。しかし、そんな仕事には熱心に取組むことはないし、他に忙しい仕事があればそちらを先にやり、こちらは後回しにして放置するかもしれない。もしも上司が忘れてしまえばそのままにしておこう、などと密かな期待をしているかもしれない。一方、非常に興味深く挑戦的で、やり遂げれば高く評価されるような仕事の場合は、是非やらせて下さいと喜んで引き受け、熱心に取組むだろう。誰かのためになる、喜んで貰える、と思った場合も同様である。

一般的に、新しく慣れない仕事をするのは大きなストレスである。できればそれを避けたいと思うのは自然なこと仕方がない。変革プロジェクトで関係者がなかなかその気になってくれない背景には、そんな感情があることが多い。

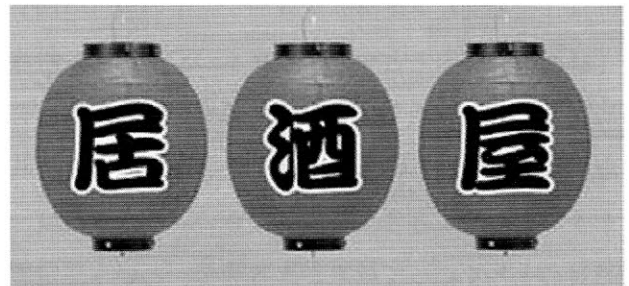
＝みんなの本音を確かめよう＝

仕事上の重大なことを「来週からこう変更しますのでよろしく」と伝達さえすれば、相手から素直に「はい、そうします」という肯定的な返事が返ってくるものだろうか。あるいは、相手が何も文句を言わなければ納得してくれた、その通りにやってくれろと考えてよいのだろうか。多くの場合、内心で不満があってもなかなかそうは言えないものである。

組織の規律や文化にもよるが、何か言われたら無条件で「はい」と答えることが慣習になっているか

もしれない。実際に言われたとおりにやるかどうかは別問題だが、上司の指示は間違っているなどとは口が裂けても言えないのでは、困った結果になることは確実である。そんな場合、誠実な部下の内心には不満や不平が渦巻いている筈である。

オフィス街に近い赤提灯でサラリーマン達が大声で職場の話をしているのをよく見かける。回りがうるさいので声が大きくなるのか、全部聞こえてしまう。自慢話もあるが、多くは仕事の不平不満、組織への不信感や上司の批判である。職場では従順な部下や立派な上司を演じているからか、お酒の力を借りて本音が飛び出すのでかなり過激だ。でも、そうして吐き出ししておかないと「うつ」になりそうなのだから飲み代は必要経費だ。奥様に赤提灯はカウンセラーであることをご理解いただきたい。



赤提灯は良いカウンセラー

変革に関する批判も多い。緊急に必要だというのがそんなに危機的とは思えない、今まで上手くいってきたのだから大騒ぎすることはない、そこまで大きく変えることはない、といった調子の大演説をいやでも拝聴するが、さすが実務に精通した人達なので、反対の理由など幾らでも列挙できるようだ。

組織内には派閥があり、縄張り争いや勢力争いは日常茶飯事だ。だから、「俺に相談なしに勝手に決めてけしからん」というような面子に関わる反発もある。別な派閥のあいつが企画したものは、内容に

拘わらず反対だ、ということもあるのだ。

変化を迫られた場合にどう対応するかは人によって違うが、顔では従っても内心では反発する「面従腹背」はよくあることだ。口先で「はいはい」といっておけば、実際は何もせず放置しても「忙しかった」「忘れていました」と言い訳ができるかもしれない。良心が咎めるかもしれないが、逃げ場の無い人達にとってはそれも世渡りの知恵なのだろう。

だから重要な事柄については、相手が本当にどう思っているのか、本当に判ってくれ、納得してくれているのかを確かめる必要がある。もしかしたら、現場には建前に反する裏事情があり、当事者は解決方法も判っているかもしれない。そういう実情を知らずに上から変革をゴリ押しすれば、大きなトラブルが起きることは確かだろう。皆が協力してくれれば、「こうした方が良い」という前向きな提案が得

られリスクが減るかもしれないのだ。

だから、実際の仕事を一番よく知っている人達を敵に廻すのと味方にするのでは、変革の成否が大きく分かれるのは当然である。つまり、変革によって影響を受ける人達や、変革を成功させるために協力して貰う必要のある人達の本音を確かめるためにエネルギーを使うべきなのだ。そして、どうしたら最も上手くやれるのか、積極的に彼らの意見を聞き、実施段階でも協力して貰うのが変革成功への王道なのである。

<次回以降の予告>

- 2回目 動く心理、動かない心理
- 3回目 変革管理は心理ストレス緩和策
- 4回目 納得できるメッセージと推進体制
- 5回目 効果的なメッセージを計画的に

