

## 理解と納得と協力を得る変革の進め方（４）

### 変革管理で心理ストレスを緩和



松田宏コンサルティング株式会社  
代表取締役 松田 宏

この連載では5回の予定で組織や業務、働く人の役割などが大きく変わる変革の成功に必要な不可欠な、関係者の理解と納得と協力を得る方法についてご紹介している。第1回は「変革はなぜうまくいかないか」、第2回は「行動する人、しない人：行動の心理学」と題し、変革を妨げる人の心理の諸要素について考えてみた。第3回は紙面の関係で当初予定の「変革管理は心理ストレス緩和策」を二分割し、前半の変革に伴う心理ストレスをご紹介させていただいた。今回は後半の心理ストレス緩和策、つまり変革管理をご紹介させていただく。

#### <目次>

- ▲ 人々の納得と協力を得るために
- ▲ 変革プロジェクトで管理すべきこと
- ▲ 変革を成功させるための要素
- ▲ 変革管理はどこまでやるべきか

#### ＝人々の納得と協力を得るために＝

人は合理性で論理的な説明だけで新しい状況や価値観を受け入れることは困難である。好き嫌いなどの無意識的で本能的な情動による判断が先にあり、理由は後から頭で考えてこじつけるからである。好意をもっている人は「あばた」も「えくぼ」に見え

るけれど、嫌いな人は反感や不信感が先にあり、それを正当化する理屈を後から考えている場合が多い。だから、その反感を解消しないかぎり理屈での説得はできないのである。

しかし、「何だかよくわからないけれど、あの人の言うことだから従ってみよう」という信頼関係が有効に機能する場合も少なくない。だから不安感や不信感から疑心暗鬼になり、悪い妄想が膨らむような状況は作らないよう十分な注意が必要なのだ。

変革プロジェクトは、People（人）と Process（業務手順）と Technology（技術）の3要素のバランスがとれていなければ成功しない。そして、「人」の側面はあらゆる点で一番難しく重要な要素なのに、業務手順や技術の方が優先されがちである。

変革に関係する人々が情報不足や理解不足の場合、当事者意識がなく他人事だと思いがちである。それでは変革プロジェクトはうまくいかない。もし過去に何らかの変革の失敗で痛い目にあった経験があり、被害者意識が残っていれば、人々は「糞に懲りて膾を吹く」。そうした状況ではどんなバラ色の夢を描いても「またか」と軽くいなされ、信じてもらえないだろう。古い心の傷がよみがえり、痛みを思い出すような非協力的な姿勢になるのは当然である。

こうした人の「心」の問題は、変革にかかわる作業の内容、必要な時間や資源、品質のみに着目し、論理的、合理的に組み立てるプロジェクト管理手法だけでは解決できない。十分な情報、正しい理解、信頼感、本心からの納得、当事者意識、新しい状況で必要になる知識やスキルの教育など、積極的な協力姿勢を得るための備えが成功の必須条件である。

変革が何の前触れもなしに突然に行われると、人々は大きな心理的な衝撃を受け、ときにはパニック状態になる。しかし、前もって予告し、心の準備をしておけばショックは和らげることができる。

また、変革の進行状況をできるだけ可視化し、関係者全員に最新の状態が見えるようにしておくことも重要である。人は受身ではなく自分で前向きに行動することができれば、困難な状況でも勇気付けられ問題に立ち向かうことができるのである。

変革で影響を受ける人々が自分の意思で主体的に次のようなことができるよう、次のような環境を準備しておくことが大切である。

- 変革の全体像をつかんでおく
- 自分の得意な部分、自分が貢献できることは何かを理解しておく
- 影響を受ける側から影響を与える側に回り、影響を前向きに受けとめる
- 自分の選択肢を理解し、自分で決断する

#### ＝変革プロジェクトで管理すべきこと＝

繰り返しになるが、変革プロジェクトの成功には、関係するすべての人々が背景と目的、達成すべき目標を正しく理解し、本心から納得し、必要な知識や技能を十分に身に付け、変革に伴う負担を担って積極的に協力しようと思う状態を作りだし、維持する

ことが必須の条件である。

変革の目的を理解していない、頭では理解しても感情的に納得できていない、必要な知識も技能も不十分、忙しいのに余計なことに協力なんかできないと思っている人が多くては成功など困難であろう。

目的や目標だけではなく、変革プロジェクトの具体的な活動内容についても、関係者すべての共通認識と合意が必要である。それがないと、総論では賛成でも各論レベルの反対で骨抜きになったり混乱したりして作業がずるずると遅れ、いつのまにか中断したりしてしまいがちである。

場合によっては、あるべき姿を達成できないので目先の細かな改善改良にレベルダウンしてお茶を濁してしまう例も少なくない。多額の費用と膨大な手間をかけて大規模な変革を目指したのに、実質的には何も変わらず成果も上がらない、せっかく投資したシステムがほとんど利用されずに放置されているなどという例は少なくない。

本稿のテーマである「変革を管理する」ということは、具体的には次のような事柄から成り立っている。いずれも「人」に関わる視点によるもので、組織構造や業務方式、技術以外の要素である。

#### 〈変革の影響度〉

想定する変革に伴う個々の「変化」が、組織と人々にどのような影響を与えるかを事前に認識する。

#### 〈果たすべき役割〉

変化の中心となる人々（推進者、対象者）が変化の過程で果たすべき役割をあらかじめ明確にする。

#### 〈抵抗勢力の説得〉

変化に抵抗する勢力の存在と利害を予測し、潜在的な反対意見や感情的な軋轢を想定。説得のための戦略を考える。既得権への配慮が重要。

#### 〈阻害要因の対策〉

組織内に存在する変化を阻害する要因を過去の経験の中から見出し、対策を考える。その組織の歴史的な経験（成功と失敗の体験）、価値観、内部的な利害の対立、相互不信など。

#### 〈チームワークの強化〉

変革によって直接・間接に何らかの影響を受ける人々のチームワーク力を客観的に評価し、特性を把握する。欠陥があれば補強する。

#### 〈問題の予測と発見〉

変革を成功させるうえで問題となりそうな事項をあらかじめ明らかにした上で、問題を早期に発見し、適切に対処する方法を考えておく。



#### ＝変革を成功させるための要素＝

変革に成功した事例と失敗した事例を比べると、基本的な考え方やアプローチが大きく違うことが多い。以下に主な相違点を対比してみたい。

#### 〈変革の期間〉

成功事例では、変革を一時的なものではなく継続的なプロセスと考えている。また、曖昧さを許容している。一方、失敗事例では変化を一時的なイベントと考え、すべてを論理的、合理的に厳密に考え、曖昧さを認めない。

#### 〈変革の必要性〉

成功事例では、変革の必要性を明確にして、継続的にそれを伝える努力を繰り返している。一方、失敗事例では変革の必要性の説明があいまいで、一度知らせただけの場合が多い。

#### 〈関係者の役割〉

成功事例では、関係者それぞれの役割を明確にしたうえで変革を進めている。一方、失敗事例では、関係者の役割が不明確なままで変革を進めている。

#### 〈スポンサー〉

成功事例では、変革のスポンサーが変革を絶対にやり遂げるという強力な意志を継続的に示し、必要な資源（人、物、金、情報）を確保している。一方、失敗事例では、変革のスポンサーの意志が不明確であり、必要な資源も確保されていない。

#### 〈企業風土への配慮〉

成功事例では、組織風土／文化の重要性を的確に把握・理解し、客観的な評価に基づく十分な配慮をしている。失敗事例では、理屈だけで合理的にやろうとしている。

#### 〈チームワーク〉

成功事例では、個別の活動が戦略的な相乗効果を生むよう、総合的なアプローチによりチームワークを発揮している。失敗事例では、個々の活動を個別バラバラに進めている例が多い。

もちろん、やるべきことを確実にやりとげるのは当然である。多くの経営コンサルティング会社が官民の顧客に変革コンサルティングサービスを提供しているが、多くは現状分析や将来ビジョン作成により、どのような変革をすべきかを明確することが中心である。中には変革プロジェクトの青写真を作る場合もあるが、具体的な実施方法や手順の計画、進捗の管理の基本方針を示し、後は自分達でうまく

やってください、というものである。つまり、基本は論理的で合理的なタスクの計画と管理で、工事現場の工程管理のような発想である。つまり「やるべき作業を計画通りにきちんと実施」できることが前提なのである。よく訓練された作業員、経験豊富で有能な管理者、どんな問題でも解決できる技術者がそろっている状況で、従来と同じ製品を作る工場を建設するのなら、それでも成功するだろう。しかし、変革とは新しい未知の領域に大がかりに移行することなので、問題はそれほど簡単ではない。

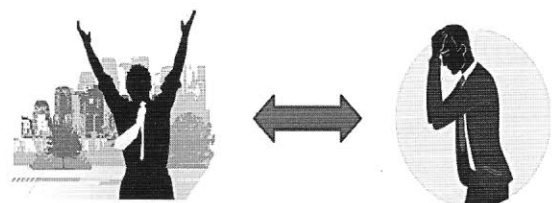
実際の変革プロジェクトでは現場の状況を完全に把握することができないので、最初から完璧な計画を立案することは不可能に近い。また、実施段階でも計画通りにはいかないことが多数起こる。だから、変革プロジェクトには現場で実務を担う人々の積極的な協力と創意工夫が欠かせないのである。

本稿でご紹介している『理解と納得と協力を得る「変革管理」』は、こうした組織内で変革の影響を受ける人々の心理状態に注目し、理解と納得、積極的な協力を得るために計画的で双方向のコミュニケーション・プロセスで対応しようという方法論によるものである。

余談だが『成功する子 失敗する子 何が「その後の人生」を決めるのか』（ポール・タフ著、高山真由美訳。英治出版 2013。ISBN978-4-86272-166-8）という本を読んだ。著者はアメリカの教育ジャーナリストで、長年最優先の課題になっていた低所得層の子供達の中退問題を研究し、新しい教育理論を提唱している。それによれば、高校の中退率はそれまで原因だとされていた家庭の経済状況や家族構成（例：片親）、親の学歴、知能指数や学力とは相関関係がないこと。関係深いのは、「やり抜く力」「自

制心」「好奇心」「誠実さ」など本人の「性格」で、それは教師や親が教えたり向上させたりできるものだという。また、貧しく悲惨な日常生活の中で頻繁に辛い体験に直面しているのに健全に成長している子供が沢山いることにも着目している。原因は家族による共感や同情、慰めなどであるという。辛いことがあって泣きながら帰宅した子供を親が抱き締め、優しい慰めの言葉をかけるだけで子供はすぐ元気を取り戻し、困難な次の日の生活に立ち向かうことができる。そしてそれを繰り返していれば、途中で挫折して諦めることなく卒業に至るのだという。

組織変革の場合は同じ状況で困難に直面するたくさん仲間がいる。変革しなければならぬ理由や目的、方法を理解し納得することでできれば、お互いに慰め合い、励まし合って辛く苦しい状況でも乗り越えることができるはずである。



### ＝変革管理はどこまでやるべきか＝

変革管理が必要かどうか、どこまでやればよいのかは変革プロジェクトの次の要素で判断できる。

〈部門／拠点の数と関係者数〉

変革プロジェクトが複数の部門／拠点に関係したり多数の人々が影響を受けたり、あるいは業務や組織が大幅に変更になったりする場合は、本格的な変革管理が必要となる。

変革プロジェクトが特定の部門／拠点内だけで閉じている、影響をうける人々の数が少ない（例：顔と名前がわかる数十人程度の範囲）、影響の程度が

小さい、などの場合は部分的な適用で十分である。

〈戦略的な変革の場合〉

変革プロジェクトが組織にとって戦略的なものである場合は、組織形態や業務プロセス、システム機能などが変化するだけではなく、基本的な考え方や価値観も大きく変化する。その場合は、変革に直接／間接に関係する広範囲な人々に対し、繰り返し密接にコミュニケーションする必要があるので、本格的な変革管理の適用を計画すべきであろう。

変革プロジェクトが戦術的なものである場合は基本的な考え方や価値観の変化は相対的に小さいので、具体的な組織形態や業務プロセス、システム機能などが変わる部分だけに対象を限定してよい。したがって、変革の影響を大きく受ける一部のの人々に必要な部分だけをコミュニケーションするだけの、部分的、限定的な変革管理の適用を計画すればよい。

〈人の要素が占める割合〉

変革のリスクが変革の内容そのもの、つまり技術

的、業務プロセス、採算性、利益相反、法令規則などにある場合は、変革管理による問題解決はできない。しかし、関係する人々の無理解や無関心、誤解、非協力的、教育不足などによる「人」の面のリスクが大きい場合は、変革管理の適用が必要である。

〈失敗の可能性と影響度〉

変革プロジェクトが失敗した場合にどの程度の影響度があるのか、失敗する可能性の高さと影響の大きさとで変革管理の適用の必要性と範囲を判定する。もしこの変革プロジェクトが失敗した場合の影響が組織の許容範囲を超える致命的なものである場合、そして失敗の可能性が高いと考えられる場合は、変革管理の本格的な適用を考える必要がある。

〈次回以降の予告〉

5回目 納得できるメッセージと推進体制

6回目 効果的なメッセージを計画的に



新旧シカゴ・オヘア管制塔／写真提供：NAA 江波戸氏