

理解と納得と協力を得る変革の進め方 (5)

納得のメッセージで変革のストレスを減らす



松田宏コンサルティング事務所
代表 松田 宏

組織の再編や業務方式の変更などの変革は、関係者すべてに多大な影響を与える。人は慣れ親しんだ環境の変化を本能的に恐れ、不安を感じる。結果として個人が心理ストレスを感じるだけでなく、それが相互に影響しあって集団心理となり悪循環する結果、組織内に強い反感や不信感、抵抗などが起こることが少なくない。

この連載では、関係者が変革の必要性を頭で理解するだけでなく、本心から納得し、積極的に協力してくれることによって変革を成功させるための方法論をご紹介している。当初は5回連載の予定であったが紙面の関係で3回目を二分割したので、今回は当初予定の4回目に当たり、組織体質と変革の難易度、変革の成功に必要な条件、納得性のあるメッセージについて解説させていただく。

ルの教育訓練、成果の評価尺度

- ▶ 納得性のあるメッセージとは
正しい危機感、相互信頼感の醸成、簡潔で明確なメッセージ、矛盾のないメッセージ、適切なタイミング、適切な繰り返し

＝組織体質と変革の難易度＝

変革対象組織の体質や文化は多種多様で、変革の内容も方法も様々なので、同じ状況はあり得ない。例えば古い伝統を継承し長い歴史のある組織と、新しい組織、過去に何度も変革を経験してきた組織とでは変革に対する受け止め方はまるで異なる。

(成功事例と失敗事例)

成功した事例として、合併直後の大手証券会社の人事部門で聞いた話をご紹介したい。合併した両社はそれぞれ過去に何度も合併を繰り返してきたので従業員は合併に慣れており、会社もノウハウを蓄積していたので、問題は何も起きなかったという。先祖代々同じ場所で農業を営んできた農耕民と、新鮮な牧草を求めて常に移動し続ける遊牧民の違いだろうか。合併では起こりがちなどちらの社内制度が良いかという水掛け論はなく、とにかくルールを決めてくれればそれに従う、という割切った考え方をする人がほとんどだったとのことだ。

目次

- ▶ 組織体質と変革の難易度
成功事例と失敗事例、私が体験した変革プロジェクト、難易度の予備調査
- ▶ 変革成功に必要な条件
目的と方法の明確化、スポンサー、推進チーム、十分なコミュニケーション、一体感と参加意識、反対者への対応方法、必要スキ

明らかに失敗と思われるのは、ある大手銀行同士の合併の事例である。両行が業務用語や伝票形式、システム設計の違いなど、あらゆる面で自行の優位を主張し、衝突したのだそうだ。結果として合併準備が間に合わず、業務に大きな混乱を起こしただけでなく、度重なるシステム障害という後遺症を何年も引きずる結果となった。形のうえでは対等合併だったため経営トップが相手に遠慮して担当レベルの論争への介入を避け、判断を現場任せにしたためなかなか決着がつかず、たくさんの矛盾を残したままの折衷案を採ったためである。また人事も過剰な平等主義を採ったため、業務に大きな影響を与えた。業務効率よりも人事バランスを優先し、支店長がA行出身なら次長はB行出身という「たすき掛け」人事を行い、担当者はA行出身者とB行出身者の座席を交互に並べるという方法を取ったためである。

(私が体験した変革プロジェクト)

私はシリコンバレー系のコンピュータ会社に勤務している間に大きな組織変革を3回経験したが、いずれも実に見事な手際であった。

一回目は企業分割で、元々の電子計測器分野の事業と後発のコンピュータ分野の事業の特性が大きく違うため、二社に分割したのだ。分割後の従業員数が全世界で10万人と6万人という規模である。本社組織の分割や事業所の組換え、その時点の所属とは異なる部門に移籍を希望する社員の異動なども淡々と進み、お客様のご理解も得られて問題はほとんど起きなかった。

二回目は私が所属する事業部の全面改組であった。それまで営業部門に所属し、技術支援部隊的な位置付けだったシステム技術部門を、サービス事業

を行う独立のコンサルティング事業部門に再編したのである。業務内容、組織構造、管理方式、人事評価制度などを全く新しくする、ほとんど新設に近い大改革であった。さすがに全世界で同時に行うにはリスクが大きいと国の単位でスケジュールを少しずつずらし、先行した国の経験を後発の国が参考にする方式で推進した。大部分が技術者で、人数は全世界で6,000人。日本は600人だったが途中で増員して800人になった。一部の技術者は新しい業務を嫌って社内公募で顧客支援部門等に移籍したが、全体としては非常にスムーズに新体制に移行できた。日本は先端集団の最後尾でアジア諸国のリーダーとなり、私は委員で、日本のプロジェクト責任者を務めた。

三回目は同業他社との合併だった。両社は歴史も文化も大きく違い、製品も競合関係にある会社同士で、合併後の従業員数は16万人だった。そのときは競合する製品群やサービス内容の整理統合、社内制度の統一、情報システムの統合など難問が山積していた。しかし、両社とも事業部門の合併や分離、再編などの経験が豊富で、転職経験者も多く、実績のある変革プロセス、つまりこの連載でご紹介している方法論を適用したので、驚くほどスムーズに新体制に移行できた。両社から分野毎に第一線の課長クラスの人材を出し合って準備委員会を作り、あらゆる事柄について両社の違いを確認し、どちらかを選ぶという作業をしたからだ。急ぐ仕事は忙しい人に頼めという格言は正しかったね、と言われたほどだ。折衷案の議論をしたら何年もかかったはずの多様な問題を、彼らは3か月足らずで見事に整理し、的確な結論を出したのである。結果として、合併当日からメールや各種業務システムは何事もなかった

ように稼働し、業務上の混乱もほとんどなかった。

(難易度の予備調査)

変革プロセスの具体的な計画を立てる前に、組織の変革難易度を測定評価しておく必要がある。対象組織の変革の受け入れやすさ、物理的な準備状況、心理的な準備状況などを確認しておくのである。

変革の難しい組織の典型例は、長い間大きな変化が無かった組織である。また、細分化された職務権限の縄張りを重視する組織や、多様な価値観や変化を許容しない均質的で固定的な組織の場合も難しい。

詳しいご紹介は省略するが、標準的な調査票と評価分析方法を解説したマニュアルがあり、ケースバイケースで必要な項目を取捨選択して使用するが、概要は次のとおりである。

予備調査の実施時期は変革の基本的な内容と方法が決まり、具体的な変革プロセスの推進計画を立案する前の段階である。主な方法は、択一式と自由記述式のアンケート、個人またはグループインタビュー、質問や意見の内容分析などである。大組織の場合は大変なので、全員を対象にせず合理的な方法でサンプリングをしてよい。たとえば部門別、地域別、役職別などである。なお、統計処理を行う際に十分なサンプル数がないと誤差が大きくて有意差が得られないので、あまり細かい分類はしない方がよい。

インタビューは、質問されないことには回答が得られない、というアンケート調査の欠陥を補完するとともに、懸念事項を発見して具体的に掘り下げるためのものである。ただし、個人の見解と客観的な事実は異なることがある、上司や同僚に気がねして建前に終始しがちで本音の意見が得にくい、などの点に注意が必要である。

この調査の目的は、変革に関する関係者の理解度の確認、懸念事項、不信感や誤解、現場でしかわからない変革推進上の障害になりうる問題点などの掘り出しである。また副次的に、変革に関する最初の情報提供、変革に関して自由に話合う雰囲気作り、質問に対する回答を通して変革活動に参加意識をもって貰う、という広報的な役割も果たす。

=変革成功に必要な条件=

変革を成功させるには設計図がしっかりしている必要がある。しかしこの連載では変革の設計図は適切であることを大前提とし、その進め方、特に関係者の理解と納得、協力の側面に限って話を進めさせていただいている。変革の設計図はよく出来ているのに、実施段階で関係者への配慮が不足して失敗する変革プロジェクトが少なくないからである。

変革プロジェクトを設計図通りに成功させるためには、次のような配慮が必要である。

(目的と方法の明確化)

なぜ変革が必要なのか、不都合な現実も含めて、現在の危機的な状況と変革の必要性を正直に伝えているだろうか。危機的な状況の原因は、古い伝統による内部構造上の問題に起因する長期的、継続的なものなのだろうか。それとも外部環境の変化によるものなのだろうか。また、このまま推移すれば具体的にどんな状況が起こるのだろうか。

さらに、何のために何を变えるのかが曖昧な場合も少なくない。変革の対象は何か、どのように変えるのか、他にどのような選択肢があり、なぜこの方法を選んだのかも明確にしなければならない。さらに、いつまでに変えなければならないのかという期限も明確にする必要がある。時間的な制約や期限を

グが適切かどうかを常に確認しておく必要がある。一度伝えただけで十分だとは思っていないだろうか。伝えたことが相手に正しく伝わったかどうかを確認することも大切である。変革活動に関する質問や意見があった場合はタイムリーかつ適切に対応できる手順と体制を確立しておく必要がある。

実際にはそれらが不完全な場合が少なくない。メッセージの内容や表現が不十分で表現も不適切、わかりにくいものが少なくない。タイミングも準備する側の都合で決められ、受け手の立場や心理はほとんど考慮されていないことが多い。一度だけの伝達では意図がよく理解されなかったり、すぐに忘れ去られたりしてしまう。その上、相手が正しく理解したのかどうかを確かめておかないと、予想もしない誤解があることに気が付かないし、質問や意見に速やか且つ適切に対応しないと、反感や不信感、疑念につながる場合が少なくない。

コミュニケーションが悪いと多数の人が係わる大規模プロジェクトは確実に失敗する。旧約聖書の「バベルの塔」の物語をご存知だろうか。「人間達が天まで届く塔を建てようと不遜な計画を立てたので、神様は人間の言葉を混乱させ、お互いの言葉が聞き分けられないようにした。それでこの町はバベル(混乱)と呼ばれた(創世記11章)」というお話で、プロジェクト管理の教科書によく引用されている。大昔からコミュニケーション不足が大規模プロジェクトの失敗の原因だったようだ。

(一体感と参加意識)

関係者の一体感も非常に重要な要素で、全員が当事者意識を持てるよう様々な配慮が必要である。変革は他人事で、自分は無関係だと思う人を作らないように気をつけたいものだ。そのためには、最終的



ブルューゲルが描いたバベルの塔 (15世紀初)

な利害が一致するということを周知徹底しなければならぬ。中国の古典に呉越同舟という言葉がある。昔から仲の悪い呉の国の人と越の国の人と同じ舟に乗っていても、嵐に会えば力を合わせて水をかい出すはずだ、という意味である。

(反対者への対応方法)

変革に反対だったり具体的なやり方について文句や苦情を言ったりする人がいるかもしれない。正論である場合もあれば、中には反対のための反対をしている人もいるかもしれないし、既得権が失われることを恐れているのかもしれない。しかし、そういう人を避けたり抑えつけたりすれば、彼らはますますエスカレートし、ときには同調者を増やして変革推進を妨げる抵抗勢力を構成する場合もある。

しかし、そういう人は現状を一番良く知っている人、あるいは問題の解決方法を知っている人で、それを指摘したり提案したりしているのかもしれない。あるいは、単に自分が関与できないところで変革が進められることに疎外感や反感を感じて怒っているのかもしれない。理由は何とでもつけられる。

いずれにしても、そういう人を反対勢力に残しておくのは好ましくない。安易な妥協はすべきではな

いが、強力な敵とは戦わず味方になってしまうのが戦略の極意である。人は自分が関与したことには責任を持つものだし、文句を言うほど関心は高いのだから、自分が疎外されていることを怒っているのだとしても、そのエネルギーは建設的に活用させてもらい、変革の推進のために役立てたいものだ。

(必要スキルの教育訓練)

変革を成功させるには、事前に十分な教育訓練を行う必要がある。たとえば、業務プロセスが変更や要員の配置転換、新規採用、業務をアウトソースする場合などである。タイミングも大切である。早すぎれば動機付けが困難で、せっかくの教育訓練の内容が忘れられてしまう。遅いと間に合わないし、ぎりぎりだという切迫感がストレスになる。

なお、ここでいうスキルには具体的な業務遂行上の知識や技能(ハードスキル)だけではなく、業務の受け手(広い意味での「お客様」)とのコミュニケーションや接遇などの能力(ソフトスキル)や、その基盤となる取組姿勢や意識改革も含まれる。

航空管制業務ではこの部分は慎重かつ緻密に準備され、適切に行われてきたので、大きな問題を起こした例を聞いたことはない。しかし空港運営レベルでは大混乱が起きた例は少なくない。私が個人的に体験したのは、数年前にロンドン・ヒースロー空港の第5ターミナルがオープンした日の出来事である。たまたま乗換の経由地だったのだが、広いロビーは乗客で溢れ、搭乗手続を待つ長い行列はほとんど進まず、時間が余るはずだったのに出発ゲートまでの長い通路を走るはめになった。職員の教育訓練が間に合わず、不慣れによるトラブルが続出したためだという報道を帰国してから読んだ。接続道路の交通整理も不適切だったため、祝典にご出席の女王陛

下のお車までが大渋滞に巻き込まれ、ご到着が遅れたとのことであった。設計時の計算では道路には十分な容量があったはずだと思うのだが……。

(成果の評価尺度)

変革の成功と不成功を評価するには、何らかの尺度が必要である。あらかじめ客観的な評価尺度と基準を決めておき、それによって定期的に変革の進捗状況の評価し、問題を発見し、対策を講じるのである。なお、評価尺度には相対的な区分による定性的なもの、数値化可能な定量的なものがある。

評価の方法には、活動の進捗状況、従業員の意識調査、教育訓練の受講者に対するアンケート、質問や意見、苦情などの受付状況の分析などがある。評価を行う時期は、移行の開始前、移行途上で定期的に行う定点観測、そして移行終了時、一定期間経過後である。定点観測的な評価は、変革が少しずつ進んで行くことの確認と、問題の早期発見に非常に役に立つ。評価基準のない成功も失敗も、軌道修正もあり得ないからである。

＝納得性のあるメッセージとは＝

人は自分が言いたいことを自分の発想で表現しがちで、相手の受け取り方に配慮する人は少ない。しかし、相手に危機的な状況を正しく理解し、変革の必要性を納得し、強力してもらいたいのなら、相手の立場や心情を察し、相手が聞いてくれ、納得してくれるメッセージを伝えなければならない。それでは変革について納得性のあるメッセージとはどういうものだろうか。

(正しい危機感)

まずは変革が避けられないという危機的な状況であることを、的確に伝える必要がある。何がどうなっ

ていて、このままではどんな大変ことになるのか、率直かつ具体的に、都合の悪い事実を包み隠さず、正直に伝えなければならないのだ。

危機的状況の象徴として使われるバーニングプラットフォーム (Burning Platform) という表現がある。吹雪まじりの暴風で荒れ狂う北海の海に浮かぶ石油採掘基地が火災で炎上した。悪天候で救援隊が駆けつけることはできない。このまま留まって焼け死ぬか、氷のような荒海に飛び込むんでわずかな可能性にかけるかという決断を迫られる状況の表現だ。

実際には、危機が迫っていることが的確に伝わっ



燃え盛る石油掘削基地 (イメージ)

ていないことが多い。悪い話はしたくない心理が働き、実態を正直にさらけ出すのを嫌う傾向があるからだ。聞く方にも悪い話を聞きたくない、信じたくないという心理が働く。緊急時に避難指示のメッセージを相手の心に届けるのは容易ではない。

だいぶ昔の話だが、ある大銀行の経営が破綻したことがある。突然ではない。関係者や業界人は、何年も前から経営が危ないこと、業績回復の可能性が無くいずれ破綻することを知っていたからだ。しかし行内では役員も従業員も悪い話は信じたくなかったらしく、まったく危機感をもっていなかった。だ

からある日、新聞の一面に経営破綻が大きく報道されたときは完全に手遅れで、職員は揃って失業者の群れに加わるしかなかった。早めに危機に気がついていれば転職先を探せたのにね、というのが詳しい事情を知る知人の業界人のコメントだった。

(相互信頼感の醸成)

目の前に危機が迫っているので急いで変革する必要があると伝えても、それが受け入れられるかどうかは伝えた人への信頼感による。「黙って俺について来い」と言われて皆がついて来るのは、状況は理解できないけれどあの人の言うことなら、という深い信頼があるからで、信頼されていない人が何をいっても誰もついてこない。だから、誰がメッセージを伝えるかは、非常に重要なことなのである。

長年かけて築いてきた信頼も、失われるときは一瞬である。そして何らかの事情で心ならずも不都合な事実を隠したりその場しのぎの虚偽の説明をしたりしてしまうと、二度と信用してもらえなくなる。信頼の回復には大変な時間と労力が必要で、目前に迫った変革の推進には間に合わないだろう。

面従腹背という言葉がある。表面的には従っても内心では納得せず、本心で背いている状態である。職務権限で無理に説得し、言葉で「わかりました」という答を引き出しても、本心で納得していなければ行動が阻害され、良い結果にはならない。

昔々、今のJRが国鉄(日本国有鉄道)だった時代には「順法闘争」という言葉があった。公共性を理由にスト権が認められていなかった運転士の組合が、ラッシュ時に安全規則を過度に守ることで故意に列車を遅らせる労働争議をしたのだ。

巧言令色、少なし仁(じん)という言葉がある。口下手で身なりのだらしない高校教師を父兄が嫌

い、突き上げによって教育委員会が解雇したことで裁判になった際に、解雇無効の判決の理由として裁判官が引用した中国古典の言葉である。言葉巧みにうまいことを言う人に誠意があるとは限らない、という意味で、口下手でも誠実で良い先生なのだからいいではないですか、ということだろう。

徳川家康にこんなエピソードがある。だまし討ちが日常的に行われた戦国末期のことである。疑心暗鬼になっている敵方との和平交渉にあたり、家来の中で一番実直で口下手な人物を使者として遣わしたのだ。真面目で朴訥、嘘のいえない人物であることは相手も良く知っていたので、朴訥ながら一生懸命説得した結果、相手も謀略ではないかという疑いを解いて交渉に応じ、和平合意に至ったというのだ。これが立て板に水のように弁の立つ切れ者の使者を遣わしたら、きっと信用されなかったことだろう。

(簡潔で明確なメッセージ)

回りくどく遠まわしの言い方では意図がうまく伝わらない。美辞麗句を並べた抽象的な表現で、具体的なことが示されていなければ理解されない。メッセージの送り手と受け手では、発想も感じ方も違う。受け手にとってわかりやすいメッセージというのが絶対に必要な条件である。簡潔で明瞭で誤解の余地のない、明確に記憶に残る正しいメッセージである必要がある。十分に吟味したいものである。

まずは、変革が避けられない危機的な状況を正しく伝えたい。そして予測される事態を回避するため、何をどのように変えるのか、いつまでに、どのような日程で変えるのかを伝えるのだ。さらに、結果としてどのような影響が予想されるのか、その度合いや対策も伝えなければならない。

変革の具体的な方法と、誰がどのような役割を果

たす必要があるのか、責任者は誰でどのような体制で推進するのも大切である。また、変革の進捗状況と結果はどのような方法と尺度で評価するのか、必要な知識やスキルは事前に教育訓練するので心配は不要であることも伝えなければならない。

(矛盾のないメッセージ)

メッセージを発信する側はその時々で正しい内容を伝えているつもりでも、受け取る側では些細な矛盾を見つけ出す。表現上のちょっとした違いや内容的な不整合が疑心暗鬼の原因になる場合もある。変革に関しては、長期間にわたりさまざまなメッセージを出す訳なので、矛盾のない統一的なメッセージを出すように細心の注意が必要である。

それには、最初の段階で全体を論理的にきちんと組み立て、矛盾や不整合がないようにしておく必要がある。説明は事実関係に基づき、具体的にすべきだ。途中で何か問題が起きても包み隠さず、解決のための対応方法を示す。あいまいな表現や言い訳と取られそうな説明は避けたい。また、経営幹部の使う専門用語ではなく、一般の職員が理解できるわかりやすい言葉で語る必要もある。

変革プロセスを始める時点ですべてを決定しておくことはできないので、細部が未定のまま残るのは当然だが、その部分はどのような過程を経て、いつ頃決まるのかを示すべきだろう。途中で計画を変更する場合は、その根拠を示して速やかに伝えたい。基本的なことがきちんと決まっていれば、細部で矛盾や混乱が起こることは避けられるはずである。

迎合的な奇麗事は避け、悪い話も正直に語るべきである。一時的な隠ぺいや糊塗、見え透いた言い訳をしてしまうと、本当のことがわかった途端に他の正しいことまで信用されなくなってしまうからだ。

誤解があったら、事実関係を明らかにし、誠意をもって説明しておきたいものだ。

(適切なタイミング)

メッセージは適切なタイミングで伝達しなければ効果がない。発信側の都合でタイミングが決められがちだが、全体のバランスや忘却曲線を考慮し、よく練り上げた発信スケジュールリングが必要なのだ。

変革に関する最初のメッセージはできるだけ早い時期に予告的に伝え、心の準備をしてもらうものになる。詳細が決まってからと、遅くなることは好ましくない。また、発信にはある程度の間隔が必要である。しかし、間隔が長すぎると忘れられてしまうので注意が必要である。

一度に詳細な情報を伝えても、受け手は受け止めきれず全体像もつかめない。受け手が内容を理解し、自分なりに消化する時間も考慮して、総論から各論へと段階的に、多少の冗長度をもたせながら繰り返し伝える緻密な伝達計画を立てる必要がある。

節目、節目で進捗状況や得られた成果、発生した問題点などを伝えたい。その際に、今は変革プロセスの全体像の中でどこまで来ているのかを明確にすることも大切である。未定のことはいつ頃決められるかを示し、予定よりも遅れそうになったら事前に連絡する。そうしないと信頼を失うからである。

ときどき全体像をおさらいすることも大切である。一度伝えたのだからわかっているはずだ、と考えるのは危険な錯覚である。受け手は忘れていることが多いからである。また、何か問題が起きたら速やかに事実を伝え、対応方法を示す必要がある。

(適切な繰り返し)

メッセージを発信した側は内容をよく覚えているが、受け手は忘れていことが少なくない。変革に

関するメッセージを受け取って一時的にわかったつもりになっても、日常の業務に紛れてしまうからだ。だから、変革プロセスの途中でも、変革の意思が変わらず、種々の活動が継続していることを折に触れて続ける必要がある。一度伝えたのだから相手は覚えている筈だ、あるいは覚えているべきだ、という発想では大切なことは伝わらない。TVのCMと同様、受け手の心理的なプロセスを十分に計算した適切な繰り返しが必要なのである。

過去にも変革を計画し、途中でうやむやになって立ち消えになったことがある組織では、今度もそうなるのではないか、率先せずに様子見をしようという風見鶏的な反応をする人が多い。だから本気であることを分かってもらう必要があるのである。

メッセージを繰り返す場合、いつも同じメッセージでは段々注目されなくなる。テレビCMのように表現に細かなバリエーションをもたせて飽きないようにする、詳細バージョンと要約バージョンを準備してうまく組み合わせるという方法も有効である。また、総論から各論へ、進捗状況、発生した問題点と解決策など、ストーリー性を持たせて常に新しいメッセージを出し続ける方法もある。時々、全体像をおさらいするというような広報戦略も大切で、全体のコミュニケーションについてしっかりしたシナリオと緻密な日程計画が必要である。これらの活動の理論的な背景として、プロパガンダ理論や広告業界のノウハウが参考になるだろう。

<次回：最終回> 計画的なコミュニケーション