

THE BULLETIN

OUR VIEW ON CORPORATE GOVERNANCE MATTERS

VOLUME 8, ISSUE 8

トップの姿勢を示すことによって変革が可能となる ～変革を推進すべきリーダーが、意図せずに変革の障害となっていないか～

プロティビティ、ピープル・アドバイザー・組織変革グローバル・リーダー
フラン・マクスウェル(マネージング・ディレクター)

イノベーションと変革に向けた競争の中で、重要な新しい考え方や行動の育成など、組織の変革を推進する上で極めて重要な要素を、リーダー層が見落としてしまうことがあります。実際のところ、リーダー層が人材や行動の変革を生み出す触媒となるどころか、むしろその障害となってしまうことも少なくありません。

変革を可能にするうえで、経営陣の参画は重要な要素です。リーダーやマネジャーは変革を「管理する」のではなく、変革を「実現する」ことが必要です。経営陣が「変革の実現」のプロセスに参画し、目指すべき変化に向けて自らを適合させ、従業員に対して期待する行動を自らの行動にも反映させない限り、企業として推進する主要な取り組みは期待水準を達成できず、最悪の場合には失敗する危険性があります。変革の失敗は、組織全体における変革への賛同を失い、プロジェクトの失敗、従業員からの信頼の低下、ネガティブな従業員経験、そして生産性とエンゲージメントの低下につながる恐れがあります。

経営陣が変革の支援と主導に力を注ぐべきであることは、いまさら言うまでもありません。たとえば一人の経営幹部が、口先では大規模な変革の必要性を主張しながら、その裏で努力を台無しにするようなことをしていれば、経営陣の間に深刻な溝が生じる可能性があります。変革の必要性、それによって受ける恩恵に関する認識の不整合も、経営陣の間での相互信頼を低下させ、最悪の場合には、メンバーの離職を促してしまう恐れもあります。さらに、トップの姿勢の不十分さや一貫性の欠如も、優秀な人材や高業績チームが重要な競争上の優位性を示す時代において、離職率の上昇や不信感を生むこととなります¹。

このような問題は、経営陣やその他の上級リーダー層にとって、たとえ意図的でなくても自分たちが変革の障害となってしまう可能性を意識し、新しい行動を採り入れていくためにはどうしたら良いかを検討する動機付けとなるはずです。

1 “Organisational Culture Is a Competitive Advantage,” The Bulletin, Volume 8, Issue 5, May 2023, Protiviti : www.protiviti.com/us-en/newsletter/bulletinv8i5-organization-culture

複数のコンサルティング企業の調査、および弊社の経験によると、デジタルトランスフォーメーションを含む大規模な変革の取り組みのうち70%以上は、程度に差はあるものの、何らかの失敗を経験しています。

リーダーはなぜ変革の障害となってしまうのか

複数のコンサルティング企業の調査、および弊社の経験によると、デジタルトランスフォーメーションを含む大規模な変革の取り組みのうち70%以上は、程度に差はあるものの、何らかの失敗を経験しています²。同様に、イノベーション、レジリエンス、人材マネジメントに焦点を当てた包括的な取り組みも、必ずしも良い結果に繋がっていない場合が多くあります。このようなさまざまな失敗から、多くの企業では、チェンジマネジメントの管理基盤に焦点が当てられ、プロジェクト・マネジメント・オフィス (PMO) の設置が重視されるようになりましたが、チェンジマネジメントが破綻する際のリーダー層の影響については、これまであまり注目されていませんでした。

「リーダーは、多くの場合、変革に必要な工数を過小評価し、変革を起こすうえでの組織の能力を過大評価し、組織と変革との関係性を見誤ります。」と、ナバレントの共同創業者兼マネージング・パートナーのロン・カルッチは、3年前のハーバード・ビジネス・レビューの記事に書いています。「前向きな組織変革を継続していくための知識をいくら手に入れても、多くのリーダーは居心地の良い従来の方法に頼ってしまい、変革の目的を達成できずにいます。」³。

このような失敗が意図的であることはほとんどありませんが、失敗について理解し、率直に話し合い、回避していくべきです。もちろん、大規模な組織変革は難しいものですが、それを成功させるには次のような対応がリーダー層には必要です。

- 強い説得力を持って変革の実例を伝えること
- 反対意見があってもこれからコミットメントを築く段階であっても、変革に取り組む必要性とそのメリットについて、

リーダー層全体が一体となって従業員にメッセージを発信すること

- 組織全体を通じて一貫した行動(変革を実現するために必要な行動)を推進し、その模範を従業員に見せて言動一致を徹底すること

実際に起こっていることではなく仮説に頼るのはチェンジマネジメントによく見られるやり方ですが、抵抗を減らし行動変容を強化するためには、仮説に頼る代わりに、しっかりと計画された行動を採り入れるべきです。

人々を適切に関与させ、重要な新しい行動様式を定義して促進するということは、チェンジマネジメントを達成するうえでのベストプラクティスですが、実際には後回しにされることが多く、技術的プロセスや技術的要素に対する取り組みよりも遅れてしまうことが多いのが現状です。リーダーたちが変化を障害となっている場合、次のようなことに失敗していると言えるでしょう。

- 変革のビジネス上の必要性を明確にする
- 変革において必要な行動様式を明確にする
- 変革が必要な理由について、リーダー層での意識統一を図る
- 意識統一が取れていることを常に確認する
- リーダー層に存在する古い慣習を捨てる

2 “12 Reasons Your Digital Transformation Will Fail,” by Dr. Corrie Block, PhD, DBA, Forbes, March 16, 2022: www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/16/12-reasons-your-digital-transformation-will-fail/?sh=43f6b2021f1e

3 “How Leaders Get in the Way of Organisational Change” (ロン・カルッチ著、ハーバード・ビジネス・レビュー、2021年4月30日) <https://hbr.org/2021/04/how-leaders-get-in-the-way-of-organizational-change>

実際に起こっていることではなく仮説に頼るのはチェンジマネジメントによく見られるやり方ですが、抵抗を減らし行

動変容を強化するためには、仮説に頼る代わりに、しっかりと計画された行動を採り入れるべきです。

先進的な7つのチェンジマネジメント実践方法

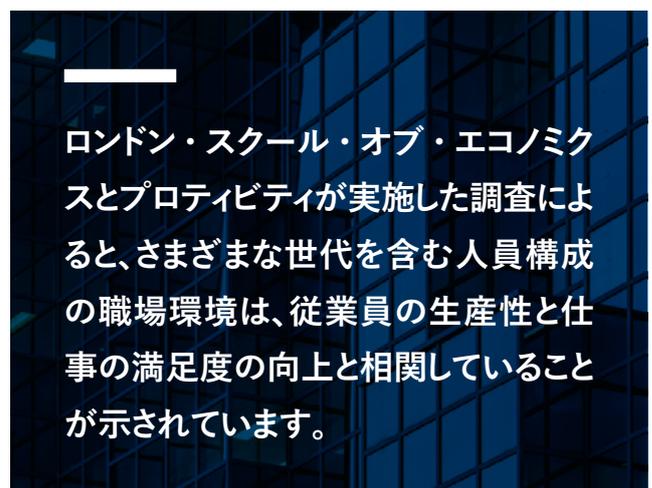
組織全体に新たな行動を浸透させながら変革を促進するために、基本的なチェンジマネジメントの実践に沿いつつ、さらに以下のような対応をリーダー層が取ることを、人材と文化の観点から推奨します。

1. 慎重にスタートする。 トランスフォーメーション(変革)、レジリエンス(回復力)、イノベーション(革新)といった言葉は、人によってその捉え方が違う可能性が高いものです。このような目標に焦点を当てた根本的な変革に取り組む前に、リーダーたちは一歩下がって、これらの言葉が組織にとってどのような意味を持つのかを明確にする必要があります。最終的には、リーダー間で言葉の定義についての意見を一致させ、従業員に取り組みの根拠と目的を説明する際に、お互いのメッセージを最後まで統一しておく必要があります。レジリエンスが変革の焦点であるなら、経営層はその定義を明確にする必要があります。レジリエンスは組織にとって何を意味するのか。従業員に求めたい3〜5種類のレジリエントな行動とは何か。これらの行動が、従業員や組織、その他のステークホルダーにもたらす利益について従業員に簡潔に伝えるにはどうすればよいか。これらの作業は複雑ではありませんが、きわめて重要です。

たとえば「レジリエンス」、「顧客中心主義」、「選ばれる雇用主」といった用語を事前に定義しておくことは、従業員がその意味を明確に理解しているはずだという思い込みがもたらす悪影響を減らすことができます。また、「トランスフォーメーション」、「イノベーション」といったより広範な目標が、組織や戦略、従業員にとって何を意味するのかも定義しておくべきでしょう。

2. 「なぜ」を明確にする。 リーダーたちは、徹底した思考から導かれたビジネスの観点から、なぜ変革が必要なのかを明確かつ簡潔に述べるべきです。たとえば、レジリエンスに関連する取り組みについて、経済情勢と人材プールは変化し続けており、事業もそれに対応して進化する必要があると、CEO が説明するような場面も考え

られます。たとえば、「このような変化を前にして、レジリエンスをいっそう高めることが不可欠であり、それはビジネスを永続させるうえでこのような意味があり、あなた自身にとってもこのような意味を持ちます。」といった説明です。財務や効率性に関する指標(株主価値を4%増加させるなど)は、一般的に、目的を明確にした目標ほど効果的に人を鼓舞するものではないことを心に留めておくべきです。目的を明確にした目標の例としては「このクラウドベースのプロジェクト管理ツールによって、顧客へのサポートをより機敏で効果的なものとし、顧客体験を向上させ、顧客から新たなビジネスと収益を獲得する」といったものがあります。



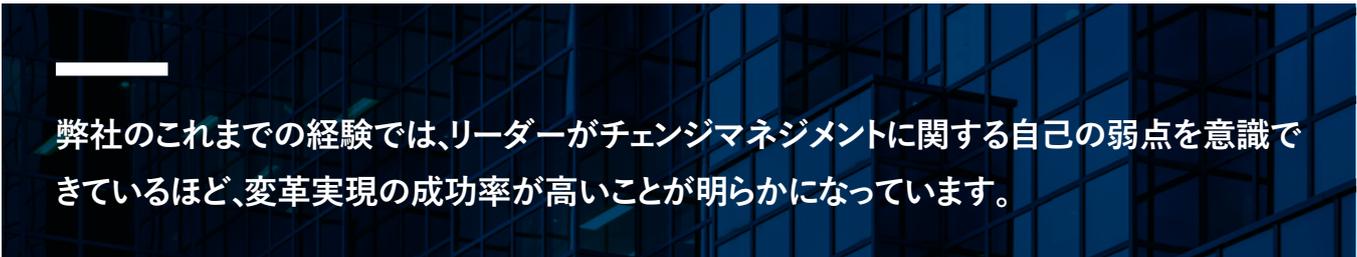
3. 多様な世代を集めたチームワークを推進する。 世代の違う多様な従業員たちは、雇用する企業と従業員との関係について、それぞれ異なる期待を持っています。このような期待を、変革に関する取り組みのためのコミュニケーションにおいて尊重し、考慮する必要があります。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスとプロティビティが実施した調査によると、さまざまな世代を含む人員構成の職場環境は、従業員の生産性と仕事の満足度の向上と相関していることが示されています⁴。そのような職場環境における働き方には、さまざまな年齢層の従業員が溶け込んで一緒に働きやすくすること、さまざまな世代背景を持つ人々を効果的に管理するリーダーを置くことが含まれます。また、このような実践は、関係者の

4 GENERATIONS : Unlocking Productivity Potential of a Multigenerational Workforce, Dr. Daniel Jolles and Dr. Grace Lordan, The Inclusion Initiative, London School of Economics; Protiviti, 2024: www.protiviti.com/us-en/survey/lse-generations-survey

共感を得るために多様な世代への配慮を示す必要がある企業変革の取り組みにも適用されるべきです。

4. **説明よりも傾聴に注力する。** 大規模なプロジェクトにおける典型的なコミュニケーション計画では、リーダーたちから社員への一方的なコミュニケーションが多く見られます。こうしたコミュニケーションの効果は、リーダーたちが変革に取り組む前に、従業員のマインドセットをどの程度理解しているかにかかっています。四半期ごとなど、定

期的に「逆方向のメンタリング」セッションを実施しているリーダーたちは、従業員の優先事項、動機、期待、関心により敏感なので、微妙なニュアンスや適切な情報を盛り込み、相手が共感しやすいコミュニケーションを行える傾向があります。一緒にランチやコーヒーをしながら、さまざまな階層の従業員との自由な対話を行うことにより、リーダーは組織の状況を的確に把握し(例、中間管理職層がどう感じているか、など)、すべての階層の従業員といっそう効果的なコミュニケーションができるようになるでしょう。



弊社のこれまでの経験では、リーダーがチェンジマネジメントに関する自己の弱点を意識できているほど、変革実現の成功率が高いことが明らかになっています。

5. **相談できる相手を探す。** 変革への取り組みを成功させるには、リーダーたちは自らの行動を調整していく必要があります。このためには、反省も必要となるでしょう。トップクラスの業績を上げているリーダーは、通常、高いレベルの自己肯定感、決断力、自信を持っているので、こうした反省は難しいことかもしれません。経営陣は、信頼できるアドバイザーやコーチを雇い、彼らからのフィードバックを受けることで、変革の取り組みにおいて必要な、新しい行動を起こすうえでの自身の能力を客観的に確認することができるでしょう。弊社のこれまでの経験では、リーダーがチェンジマネジメントに関する自己の弱点を意識できているほど、変革実現の成功率が高いことが明らかになっています。

マラソンに近いもので、すべてのレベルのリーダーの集中力、コミットメント、そして忍耐力が要求されます。実際に起こり得る状況として、推進しようとしている変革と相反するような決定、行動、発言について、それを指摘するために会議を一時中断すべきかどうかを鑑みた場合、その答えはほとんどの場合において間違いなく「中断すべき」です。

6. **説明責任を果たす。** いくつかの企業での取り組みにおいては、説明責任をパフォーマンス管理のインセンティブと連携させて対応できるものとしています。しかし、ほとんどの場合、パフォーマンス管理との連携は実行困難です。このような状況では、リーダーたちは、自分や同僚の決断・行動に関してフィードバックを得られるような循環を築いておくことが必要です。あるリーダーの行動が、変革の取り組みにおいて促進したい行動と反している場合、他のリーダーがそれを指摘できるような環境が整ってなければなりません。逆に、リーダーの言動が求められているものを体現しているときには、そうした言動を模範として取り上げるべきです。これは短距離走というよりは

7. **反対しても、コミットする。** リーダーの意思決定が、関係者の合意を得ることに過度に依存してしまうと、誤った感覚(変革に向けたビジネス上の必要性に沿った決定がされている、もしくは取り組みが計画通りに進んでいるなど)を抱いてしまう可能性があります。たとえば、変革の意義に納得していないリーダーが、上層部の前では意思決定に同意しておきながら、会議室を出て自分の仕事に戻った途端に取り組みを無視する、さらには取り組みを後退させてしまうような状況を防げなくなるかもしれません。より適切なアプローチとしては、取り組みに疑問を持つ経営メンバーが、変革にコミットしつつも、反対意見を率直に表明できるようにすることです。このような反対意見を述べる場を設けることで、変革に懐疑的なリーダーたちは自分たちの懸念を聞き入れてもらい、プレッシャーが取り除かれることで、変革を後退させてしまう可能性が低くなります。むしろ、十分に根拠のある懸念を聞くことは、適切な調整や改善へと繋がり、最終的に取り組みの強化につながる可能性が高くなります。

リーダーが変化の障害となっているどうかを評価する方法は、彼らに、あるいは自分自身に、率直にそのことを質問してみることです。「いいえ」や「わからない」という回答に対しては、より深い考察、より詳細な調査を必要とする場合があります。

まとめ — 一貫した姿勢を取り、コミュニケーションを図る

リーダーが変化の障害となっているかどうかを評価する方法は、彼らに、あるいは自分自身に、率直にそのことを質問してみることです。「いいえ」や「わからない」という回答に対しては、より深い考察、より詳細な調査を必要とする場合があります。多額な投資を行っている変革そのものの障害となってしまう可能性があることを苦労して知ったリーダーたちは、「障害となっていますか」という率直な質問に断定的に答えず、たとえば次のように、よりニュアンスを込めて回答するでしょう。

「私と同僚はたしかにそのリスクを認識しています。しかし、変革への取り組みの障害とならないよう、むしろ、成功を目指してこのような行動を取っています。」

結論として、経営陣は、それぞれの見解とアプローチを一致させ、変革に向けてのトップの姿勢を明確にしておく必要があります。そして、従業員に対して明確かつ効果的なコミュニケーションを図る必要があります。また、効果的なチェンジマネジメントの好事例や避けるべき行動について、従業員からの重要なフィードバックが得られるように、双方向のコミュニケーションを確保する必要があります。そして、従業員に対して求める行動の模範を、経営陣が従業員に示す必要があります。

経営陣は、このような対策と考え方を実践することによって、変革に向けた正しい方向性を示し、組織におけるイノベーションと変革を成功に導くことができるでしょう。



執筆者について

フラン・マクスウェルは、プロティビティのピープル・アドバイザー・組織変革グローバル・リーダー。フェニックスを拠点とし、21年以上の人事コンサルティング経験をプロティビティにもたらす。

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米国フォーチュン誌の2023年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half (RHI)の100%子会社です。