

組織風土改革の提唱 — 人づくりでかえる、会社をかえる —

憊現代経営技術研究所 所長 大槻裕志

経営が掲げる変革のビジョンを社員の信念に同化させるにはどうすればいいか。風土改革の3つの基礎的要件を整えることをお勧めする。

1. 「信念」である。変革のビジョンを自分の信念として推進できる社員をつくる。
2. 「言葉」である。経営ビジョンを、指導者層が噛み砕いて自分の言葉で届ける。
3. 「変革の枠組み」。小さな改善の積み上げを変革につなげていくわかりやすい枠組み。

組織で働く人の信念は二重構造をもっている。中核にあるのは「価値としての信念」。その周りを取り囲んでいるのが、「場の認識に基づく信念」である。「場の認識」を徹底し、正しい時代認識、状況認識に基づく信念を形成するためには自ら考えて、考えて、考え抜いて自ら覚醒に到達することを促す本格的な研修が必要になる。この信念を形成することができれば、経営が掲げる変革のビジョンと社員の信念の一体化をはかることができる。

経営と現場をつなぎ組織を動かすのは「言葉」。その言葉を語れる指導者の層の厚みは組織風土改革にとってなくてはならないものである。それぞれの社員に分かるように噛み砕き、現場に分かる言葉に置き換えて、自分の信念として語ることができなければならない。この「場」において業務をどう壊すことが可能なのか？行動イメージをどうやって喚起するのか？ 泥臭いコトバが活きる。

組織風土改革は、あくまでも変革のビジョンの実現とセットである。変革のビジョンに取り組むためには、「衝撃→混乱→統合」モデルで研修を進める。

受講生は、思考硬直、現状維持習性、固定観念、外部環境変化への無関心等を思い知らされ衝撃を受ける。考えてもみなかった課題が次々に繰り出される。混乱の中で、新しい課題に挑戦するための視野、視点がどんどん広げられていく。そこで次の混乱が起こる。何を創りだし、何をどうまとめ上げてよいか。混沌とした思考状況に陥る。その混乱、混迷、危機感が、「変わらなければならない」という強い動機、自分の思考への内側への意識、そして、この研修をやりぬこうという覚悟をつくりあげる。

研修の中で様々な方法論を訓練する。その方法論を活用してリーダー同士が本音でとことん議論し、同じ思想を共有する、他のメンバーとは違う独自の見方を生み出す。企業理念、わが社の価値、そこから生み出される行動様式。語り合い、共通の価値観を抱き、共通の未来像を描き、未来の競争力が語り合われる。その上で、経営が掲げる変革のビジョンをどうとらえるか、わが社は今どういう状況にあり、なぜそれが今大切なのか、今後どうやってそれを実現するべきかを議論し、一人ひとりが考え抜く。

この研修成果を活用して次に実行する企画を事前に準備しておくことが望ましい。たとえば、

- 受講メンバーを核として、変革構想づくりに挑ませる。

- 変革の鍵を握る重点テーマを突破するプロジェクトにメンバーを投入する。

それに沿ってメンバーも人選する。このことを我々は訓練先行モデルという。彼らを通じて、変革プロジェクトを従来よりも一段高いレベルで展開する。覚醒したメンバーにとっては、研修で磨いた力を発揮する最高の機会になる。本当の実体験として、「実務視野」で見ていたメンバーが、経営者の事業視野と行動様式を追体験する。

一人ひとりが主体＝環境であることを最後にもう一度強調したい。あなたは自分自身の行動の主体であると同時に、ほかのすべての人たちにとっての環境である。「私が変わる」ことによって起こる環境変化こそが組織風土改革の起点である。自分を変えて、周囲を変えて、会社を変えて、日本社会を変えて、世界を変えよう。