

Kotter (1996) による企業変革プロセスの 実践と理論に関する考察

小倉 譲

キーワード：企業変革、外部環境、自社の経営環境、危機感、変革ビジョン、企業文化

1. はじめに

絶え間なく変化する外部環境に対して組織が適応できなければ、その組織の成長が止まるだけでなく、組織そのものが衰退してしまう可能性がある。グローバル化が進み、ICT や AI の活用が飛躍的に促進されてきている昨今、外部環境の不確実性が増しているにもかかわらず、その変化を正確に捉えて分析することは難しい。外部環境に対して環境適応するために企業変革を試みる企業は多く存在するが、どうやって変革するのか、どこを変革するのか、変革の方法や対象を明確にできている組織はそれほど多くない。

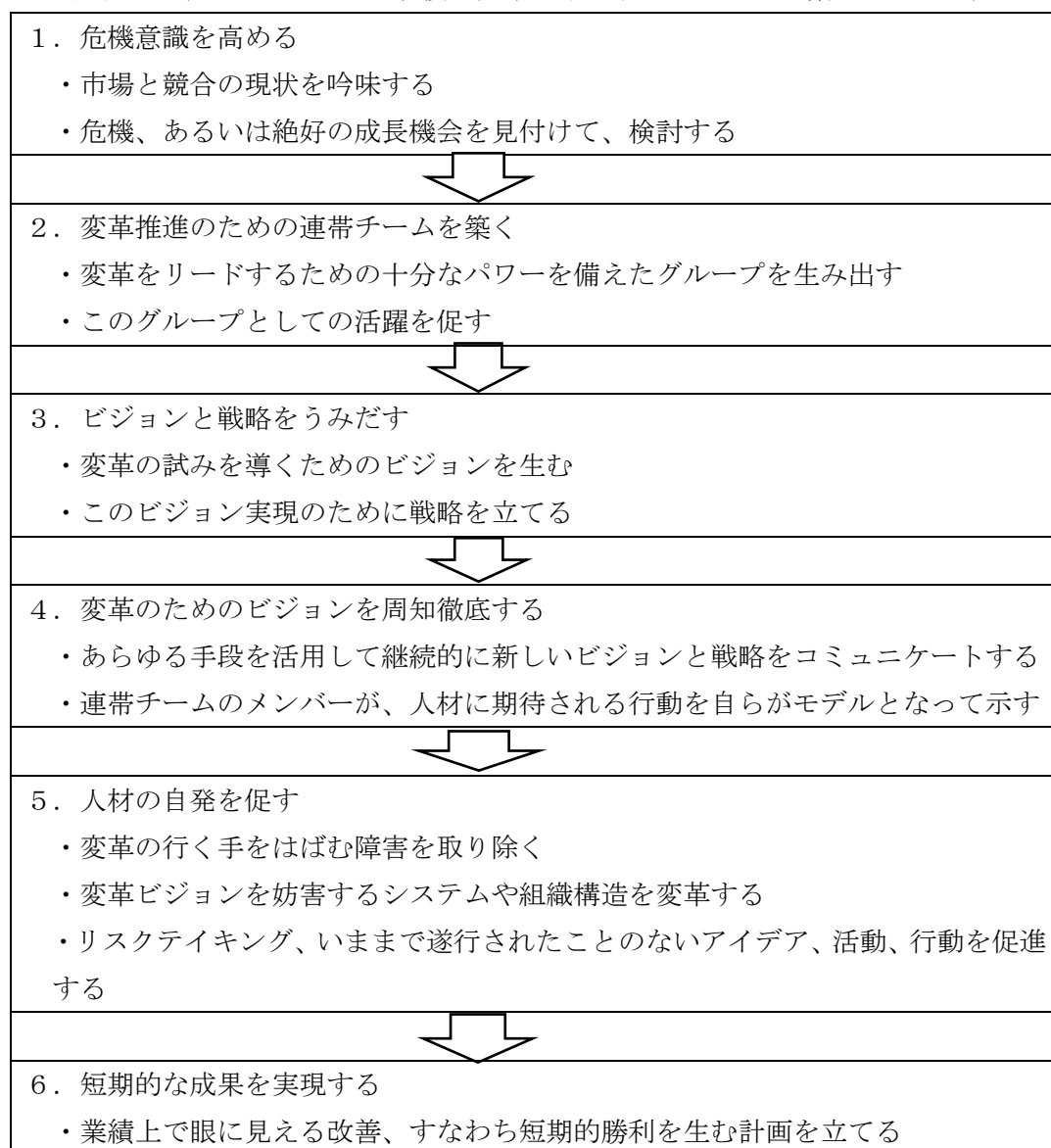
企業変革といえば John P. Kotter が有名である。Kotter (1996) の「大規模な変革を推進するための 8 段階のプロセス」は、実践面では評価できる。なぜなら、何をどうすべきか、何に注意すべきか、実践レベルの手順が具体的に示されているからである。しかしながら、「どうやって変革するのか」といったプラクティカルな側面では十分であっても、外部環境との関係や人の心理などに関して、不十分な点がみられる。

そこで、本稿では、Kotter (1996) の「大規模な変革を推進するための 8 段階のプロセス」について、その構造を確認するとともに、理論的枠組みに関する批判的検討を進めたい。

2. Kotter (1996) の企業変革の 8 段階

Kotter (1996) によると、企業変革は 8 段階のプロセスからなり、かちかちに凍りついた現状を溶かす役割を果たす 1 段階から 4 段階、新しい仕事の進め方が導入される 5 段階から 7 段階、変革を企業文化に定着させる 8 段階を示している。企業変革を進める際には、この 8 段階の全てのプロセスが必要不可欠であり、その順番にも意味があると考えている。これを図で示したものが、次の図表 1 である。

図表 1 (Kotter(1996) 大規模な変革を推進するための 8 段階のプロセス)



- ・実際に短期的勝利を生み出す
- ・これらの勝利実現に貢献した人たちをはっきり認知し、報いを与える



7. 成果を活かして、さらなる変革を推進する

- ・変革のビジョンに合致せず、全体的試みになじまないシステム、構造、制度を変革することに、築き上げられた信頼を活用する
- ・変革ビジョンを推進することに貢献する人材を採用し、昇進させ、開発する
- ・新しいプロジェクト、テーマ、変革推進者を通じて変革プロセスを強化する



8. 新しい方法を企業文化に定着させる

- ・顧客重視、生産性向上を目指す行動、すぐれたリーダーシップの発揮、さらにすぐれたマネジメント機能を通じて業績向上を実現する
- ・新しい方法と企業の成功の関係を明確に示す
- ・リーダーの開発と後継者育成を促す手段を生み出す

出典："The New Rules:How to Succeed in Tosay's Post-Corporate World"J.P.Kotter 著 Free Press 刊 (1995) より筆者作成

それでは、次節以降で、上記の各段階について詳細な内容を確認していきたい。

2-1 危機感を高める

Kotter (1996) による企業変革のプロセスは、危機感を高めることから始まる。その理由は、企業変革を実施するにあたり、危機意識を高め、人材が変革への課題に取り組む意欲を醸成し、変革への連帯感や変革努力へのパワーが必要不可欠であるからである。人材が現状に満足していると、経営幹部が変革へのビジョンを策定し、人材とコミュニケーションすることも難しく、その時間確保も難しくなるからである。現状満足を生む理由として、Kotter (1996) は次の9つを示している。

- ①はっきり眼に見える危機状況が存在していない
- ②過去の成功を誇示するような見事な会議室といったはっきり眼に見えるリソースの過剰状態
- ③経営管理者がその業績を評価する際に適用していた業績基準があまりに寛容であること
- ④組織構造、あるいは組織運営の仕組みが、人材の関心を企業全体のビジネス業績よ

りは、それぞれの人材の狭い専門分野の目標に向けさせていること。

- ⑤すべての人材が自分の専門分野の目標が簡単に達成できるように、社内のプランニングとコントロールのシステムが操作され、業績基準が低く抑えられていること。
- ⑥人材が自分の業績についてのフィードバックを受ける際に、社内システムからフィードバックを受けていること
- ⑦冒険心に富んだ若手の人材が外部からフィードバックを得ようとすれば、あたかも病原菌のように扱われる企業文化であること。
- ⑧問題の発生を聞かなければ問題に取り組まなくてもよいと考え、意図的に情報を無視すること
- ⑨経営幹部の「すべてうまくいっている」という甘い言葉にまどわされて、安心してしまふこと

人材の危機意識を高めるためには、企業が保有する役員への送迎車や豪華な会議室といった贅沢の象徴の廃止、容易に達成できる業績基準の見直しや業績評価システムの改善、ミーティングで真の問題について議論できる人材の登用や外部からのフィードバックの大幅な増加などにより、現状の満足の排除やその影響を最小に抑えることが大切である。このような目に見える危機の存在により関心と危機意識を高めることができるが、人材の50%以上、管理者の75%以上、経営陣の全員が変革の危機意識を持たない限り、8段階あるプロセスの第2段階から第4段階において成果を見出すことは難しい。

2-2 変革をすすめるための連帯

Kotter (1996) による企業変革のプロセスの第2段階は、信頼関係の構築や共通のゴールを何としても達成するというプロジェクトチームの形成である。そのプロジェクトチームに、自我意識の強いメンバーが入ると、人材とチームワークを壊すことになり不信感につながるため参画させてはならない。Kotter (1996) は、効率的な変革を進めるプロジェクトチームとして、4つの条件を示している。

- ①重要人物がチームに参加しているかのポジション・パワーである。参加していれば、チームに選ばれなかった人たちも変革の前進を妨げることは難しくなる。
- ②取り組む課題に対応する専門能力、職務経験、特定の国に関する深い知識といった高い専門知識がチームに備わっているかである。その結果、情報を十分に反映した、納得性の高い意思決定が可能となる。
- ③信頼感であり、企業内で高い評価を受けている人材が多

数このチームに参画していることである。参加していれば、チームが発表する提言は、ほかの人材によって真剣に考慮される。④リーダーシップであり、チームに、変革プロセスを推進する能力があると考える十分な数のリーダーが参加していることである。重要人物や専門知識を持った人、評価の高い人を集めたプロジェクトチームに、組織の将来を明確にし、ビジョンに向けて様々な障害を乗り越え人材をリードするリーダーシップを発揮できるリーダーの存在により、真のプロジェクトチームになるといえる。

2-3 ビジョンと戦略を作る

Kotter (1996) による企業変革のプロセスの第3段階は、ビジョンや戦略を生み出すことである。成長を目指す組織において向かうべき方向性を示すビジョンは必要不可欠である。企業変革においてもビジョンは必要であり、組織で働く人材の意思決定や問題解決を促すことになる。また、優れたビジョンは、人材に対して希望を与えるだけでなく、現状からビジョンに向けての障害を乗り越える際に発生する様々な自己犠牲に対する抵抗感をやわらげ、将来得ることができる利益と個人満足の期待感を与えることができる。加えて、多くの人材が参加している場合には、優れたビジョンに向けて効果的に人員の行動をまとめることができるだけでなく、一人一人の人材がビジョンに沿って判断し行動ができるようになる。Kotter (1996) によると、最も大切なのは、優れたビジョンを策定することであり、優れたビジョンには下記の6つが備わっている。

- ①「眼に見えやすい」将来がどのようなようになるのかがはっきりした姿で示されている。
- ②「実現が待望される」人材、顧客、株主、その他この企業に何らかの利害関係を持つ人たちが期待する長期的利益に訴える。
- ③「実現可能である」現実的で、達成可能な目標から生みだされている。
- ④「方向を示す」意思決定の方向をガイドするために、明確な方向が示されている。
- ⑤「柔軟である」変化の激しい状況において、個々人の自主的行動とさまざまな選択を許容する柔軟性を備えている。
- ⑥「コミュニケーションしやすい」コミュニケーションしやすい。すなわち5分以内で説明することが可能である。

Kotter (1996) は、8段階プロセスの一つでも未実施、もしくは未完成での打ち切りがあった場合は、変革プロセスに弊害をもたらすことになり、この3段階でのビジョンと戦略を作り上げるプロセスは、十分に時間を掛ける必要があると述べている。

2-4 ビジョンを周知する

Kotter (1996) による企業変革のプロセスの4段階は、ビジョンを周知することである。どれだけ優れたビジョンであっても人材に対して周知できていなければ絵に描いた餅に過ぎない。ビジョンの目的や戦略の共通認識と理解を得たうえで貢献意欲を引き出すためのコミュニケーションは非常に難しい。特に組織が大きくなればなるほど難しく、ルーチンワークを日々こなす現実の中で、非現実的なビジョンに違和感を覚えることは現実の経営でもよく生じる事態である。また、企業変革への抵抗感などがあると、ビジョンに関する情報を承認しないことなどがあり得る。Kotter (1996) は、変革ビジョンを効果的にコミュニケーションする要件として7つの要件を示している。

①ビジョンを明確に伝える

一部の人しか分からない専門用語では情報はスムーズに流れない。誰にも分かりやすく直截的に簡素なコミュニケーションを行う。

②比喩、たとえ、実例を活用し眼に見える姿を示すことである。

ビジョンを聞いた人が、容易にイメージできるように比喩やたとえ、実例を活用したコミュニケーションを実施する。

③各種のコミュニケーションの手段を活用する。

ビジョンは、大規模な説明会から1対1の対話、メモ、社内報、ポスターなど数多くのコミュニケーション手法を活用する。

④何度も繰り返しコミュニケーションすることである。

1回のコミュニケーションでは定着することは難しく、何度も何千回、何万回と繰り返す。

⑤歩きながらビジョンを伝え、リーダーが規範を示すことである。

経営幹部が変革ビジョンに沿った行動で規範を示すことが大事であり、このような行動は、社内報や説明会でのコミュニケーションよりも数倍もの理解を深めることができる。逆に、経営幹部が変革ビジョンとは全く違う行動をとることは、変革ビジョンへのコミュニケーションを著しく妨害することになる。

⑥言行不一致への対応である

変革ビジョンのメッセージの中に、ビジョンとの方向性に対して矛盾などがある場合、明確に取り上げ説明する。例えば、豪華な設備を売却できない事などの理由を、包み隠さず通じて伝えていく。

⑦十分に耳を傾け、十分に説明することである。

変革ビジョンのコミュニケーションはトップダウンになりやすく、その場合は人材からのフィードバックが難しくなる。双方向のコミュニケーションは必要不可欠であ

り、人材からのフィードバックにより間違いに気が付けば作り直すことに躊躇しないことが大切である。

2-5 人材の自発を促す

Kotter (1996) による企業変革のプロセスの第5段階は、人材の自発性を促すことである。危機感を高め、連帯チームを構築し、ビジョンや戦略を作成した上で周知し、実際に行動に移していくためには、人材の自発を促していく必要がある。しかし、人材の自発を促し変革ビジョンの実現推進に向けては、以下の4つの障害がある。

①組織構造

従来組織構造が、変革ビジョンの実現推進への弊害になる場合、人材のモチベーションの低下につながる。例えば、顧客重視のビジョンでありながら顧客重視の組織構造になっていない場合などである。顧客重視の組織構造に変更されない限り、変革ビジョンの達成は難しい。しかし、何年もの慣れ親しんできた組織構造や他組織の組織構造を観察できない場合、個人の組織への忠誠心や専門知識、自身のキャリアに影響するのではないかとといった心配により組織構造の変更を拒む難しさがある。また、経営層やミドル層が組織構造の変革によりポジションの変更や影響力の消失など、幹部層の軋轢を心配して組織構造の変更が進まない場合もある。

もっとも大きな原因として、経営層やミドル層に危機感ないことや連帯チームが組まれていない、ビジョンが共有され理解されていない場合は、変革ビジョンに沿っての組織構造の変更は難しい。

②技能

自発を促して行動に移すためには、トレーニングが必要である。なぜならば、長年にわたり慣れ親しんだ仕事の習慣は、変革ビジョンに合わせた新しい体制では機能しないからである。たとえトレーニングをされていても、変革ビジョンに沿った行動、技能、態度を深く検討されず、不整合で的はずれであり、時宜を得たものでない場合も同じである。大切なことは、変革ビジョンにそって新しい体制で仕事を進めるのに必要な技能・社会的スキル・態度を教育することが大切である。

③システム

すべてのシステムを変更することは不可能であるが、システムのネットワークとプロセスが新しいビジョンと衝突する場合は、システムを変更しないと、モチベーションの低下や変革推進を停滞させることになる。例えば、人事評価システムが、人々の最大の利益に貢献しない場合などである。そういった場合、システムと真っ向から向

かい合い取り組んでいかなければならない。

④管理者

Kotter (1996) によると「強力なパワーを備える人物の行動を変えることは、喫煙・飲酒・油っこい食事を一度に断念することと同じ程度に難しい」(Kotter, 1996 邦訳 2002, p. 190)。また、「多くの人々は事態を自分に有利になるように解釈する傾向を備え、自分自身の眼には、自分自身が献身的な企業人であるのに対して、ほかの人は政治的で、自己主義で、無能であると映る。」と述べている。要するに、経営層やミドル層など、強力なポジション・パワーを備えた人物が、変革ビジョン実現推進に対する理解不足やそもそもビジョンを信じていない場合は、すべてのプロセスが妨害される事態が起きる。これらの問題を容易く解決する方法はなく、誠意をもって対話することが大切である。

2-6 短期的な成果の重要性

Kotter (1996) による企業変革のプロセスの第6段階は、短期的な成果を実現するである。ビジョンや戦略を生み出すことである第1段階から第5段階の人材の自発を生み出すことができても、短期的な成果を生みだせない場合、企業変革に反対する人々を納得させることはできず変革は失敗する。特に、大規模な変革では長い期間での取組が必要であり、モチベーションが高い人々は変革ビジョンへ歩み続けるが、企業変革に反対する人々は明確な証拠や成果を期待している。要するに、短期的な成果を生みださないと、その変革の試みはぜい弱であるといえる。変革ビジョンから実現推進へと移行させ、長期にわたり信頼を築くためには、Kotter (1996) によるとすくなくとも下記の3つの特徴がある成果を備えている必要があるという。

- ①はっきり目に見える。大部分がその成果がごまかしなく、実際の達成であることを確認できる。
- ②具体的である。成果の勝利宣言に対し議論の余地がない。
- ③全体的な変革の方向に明確に関連づけられている。

曖昧な成果や目標をやや下回ってもいけない。また、小規模事業者や大企業内の小規模部門では、最初の短期的成果が半年以内、大企業であればはっきりした成果が18ヶ月以内に求められている。短期的な成果により業績向上を達成すると企業変革全体の推進に、少なくとも6つの領域で貢献することが可能だとKotter (1996) は言う。

- ①人々に必要とされる補強、モチベーションをもたらす。
- ②実際に変革を推進している人材に、しばしのゆとりと勝利を祝う機会を提供する。

長期にわたる緊張を強いられることは決して健全な状態とは言えない。

- ③連帯チームにとって、短期的成果を生むプロセスを通じて企業の実情に照らしてそのビジョンをテストする絶好の機会となる。このテストから実現する学習効果は大きな価値を伴い、ときにビジョンそのものが完璧ではないことが判明する。更に多くのケースでは、戦略の修正が必要であることが理解される。
- ④素早く業績上の向上を示すことによって、批判勢力と経営幹部の中に存在する変革に反対する人物たちの反抗を抑えることができる。
- ⑤はっきりした成果によって経営陣から重要なサポートを保つことができる。
- ⑥短期的成果は変革に必要とされる勢いを増すことができる。傍観者が支援に変わり、消極的な支援者が積極的な支援者になる。

特に、⑥の勢いが増すことに関しては、第 7 段階において必要なエネルギーになるため必要不可欠である。

一方で、短期的な成果の阻害要因として Kotter (1996) は 3 つの理由を述べている。

- ①短期的成果の計画に十分な時間を掛けることができない。また、危機意識が十分に高まっておらず、ビジョンも明確に示されていない。
- ②人々が大規模な変革を進めながらなお短期的にもすぐれた結果を上げることは、不可能であると信じている。
- ③すぐれたマネジメントの不在、さらには変革プロセスに対する主要なマネージャーからのコミットメントの不足。すぐれたマネジメントが存在しない場合は、プランニング、組織化、コントロールといった機能が全くなおざりにされる。

という理由である。③のマネジメントは、企業変革は単にリーダーシップだけが必要となるプロセスではなく、目標設定・予算立案し、目標を軌道に乗せるプロセスをコントロールするマネジメントも不可欠な要件であるといえる。

図表 2 (Kotter(1996) リーダーシップ、マネジメント、短期的成果、成功を収める変革の間にある関係)

リーダーシップ (高)	<p>変革の努力はしばらく成功を収めるが、短期的な成功が不確実になったあと全体的な努力も停滞しがちとなる。</p>	<p>きわめて大きな聖子言うを収める変革の進行によって、リーダーシップとマネジメントが効果的に結合される</p>
	<p>変革の努力が挫折する。</p>	<p>コスト削減、企業合併や買収を通じて短期的結果は達成される。しかし、本格的な変革が開始に手間どり、大規模で長期にわたる変革はほとんど進まない。</p>
(低)		マネジメント (高)

出典: Kotter, 1996 邦訳 p. 215 より筆者作成

2-7 成果を活かしてさらに変革を進める

Kotter (1996) による企業変革のプロセスの第7段階は、成果を活かしてさらに変革を進めるである。変革ビジョンが新しい企業文化に定着するまでは、変革プロセスはきわめてせい弱であるといえる。たとえ、短期的な成果を達成できたとしても、勝利宣言的に成果を祝うことは危機意識やモチベーションの低下につながる。変革ビジョンに抵抗し政治的に動く勢力は完全に屈服することではなく、常に振り返る機会を虎視眈々と狙っており、成果の祝い方を間違えると彼らに機会を与えることになり得る。短期的な成果に安住し、更なる課題への挑戦を怠ると、不可欠である推進の勢いが消え去り、元の状態に戻ってしまうのである。

組織は様々な部門によって構成されており、上司、組織構造、業績評価システム、個人的習慣、企業文化、同僚との関係に加え、所属するグループや部門、メンバーからの要望や要求など様々な諸力が影響しあう相互依存の関係にある。よって、一つの部門だけを変えることは極めて困難である。密接に絡み合った相互依存関係は、現実の必要性よりも何十年も積み上げられてきた現状であり無意味なものも多くある。それらの相互依存関係は企業変革への大きな障害になりえる。よって、相互依存関係にある各部門のリーダーは、変革プロジェクトをリードし管理していくリーダーシップを発揮することが必要不可欠となる。

2-8 新しい方法と企業文化

Kotter (1996) による企業変革のプロセスの第 8 段階は、新しい方法を企業文化に定着させることである。短期的な成果を積み重ね、成果を意識して更なる変革を進め、新しい実践が組織の規範と価値観といった企業文化にしっかり定着しないと、その変革は以前の状態に逆戻りする。企業文化は、魚にとって水のような存在であり、企業に勤めていると第二の天性として定着し、その存在そのものを意識することはない。Kotter (1996) によると、企業文化は次の 3 つの理由から人材によって強く保持される。

- ①各個人はその文化の基準にもとづいて選抜され、さらにその文化を教え込まれる。
- ②その文化は、何千人もの人材によって実践される。
- ③これらのことが無意識のうちに進められるので、文化に対して挑戦したり、議論したりすることが難しい。

多くの企業変革において、すべての企業文化を変える事ではなく、新しい変革ビジョンが古い文化と矛盾する部分を取り除きながら、文化の幹に重要な価値観を接ぎ木していくことが大切である。文化は、人々の行動様式を変えることに成功し、新しい行動が組織の業績向上といった成果に関連することを人々が認めて初めて変化していく。よって、危機感を生み出し、連帯チームを生み出し、ビジョンや戦略を作り、成果を活かして更に変革を進めていくプロセスを経てはじめて、企業文化の定着が可能なのである。

3. Kotter (1996) による企業変革の 8 段階プロセスの問題点

Kotter (1996) によると、企業の変革努力に発生しやすい 8 つの間違ひとして、下記の 8 つを示している。

- ①人材の現状満足を簡単に容認する
- ②十分なパワーを備えた変革推進のための連帯チームを築くことを怠る。
- ③ビジョンの重要性を過小評価する
- ④人材にビジョンを十分に伝達しない
- ⑤新しいビジョンに立ちほだかる障害の発生を許してしまう
- ⑥短期的成果をあげることを怠る
- ⑦早急に勝利を宣言する
- ⑧変革を企業文化に定着させることを怠る

要するに、8段階の変革プロセスの裏返しの表現であり、これらが起因して企業変革の失敗を招くことになる。また、これら以外の視点においても企業変革の失敗を招く恐れがあることを指摘できる。それでは、以下で8つの問題点について順に述べていきたい。

3-1 どのタイミングで「危機意識を高める」のか

危機感を高めないと連帯感や変革努力へのパワーは不足し、次のステップにおいて成果を出すことは難しいことは理解できるが、Kotter (1996) がいう「危機感を高める」第1段階のモデルには、実践レベルの視点から矛盾を指摘できる。外部環境と組織の経営環境において、既にギャップが生じている場合は、Kotter (1996) の危機感を高めることや現状満足を生む理由は合致する。しかし、外部環境が既に変化した状態において、変革を促すには既に遅すぎる。大切なことは、外部環境の変化を予測し見極め、将来の環境変化に適応するために事前に変革を準備することである。その場合、現状においては環境適応ができていない状態であるため、人材の50%以上、管理者の75%以上、経営陣の全員が危機感を高めることは極めて難しい。特に、管理者や経営陣は組織に所属してからの期間が長く、そこで培ってきた成功体験や価値観、根づいた企業文化により、危機意識の醸成は極めて困難であると考えられる。要するに、Kotter がいう危機感を高めるには、既に外部環境の変化が顕著となり経営環境に影響がでてきている状態であれば有効であるが、将来に向けての変革においては、説明が不十分であるといえる。

3-2 変革をすすめるための連帯には、組織のバランスも必要である。

Kotter (1996) がいう真のプロジェクトチームの必要性は理解できる。しかし、ポジション・パワーを意識しても、専門能力や職務経験を配慮しても、社内評価の高い人材を迎えても、リーダーシップを発揮できるリーダーがいるとしても、組織のバランスが欠けるとすべての人材の意識を統一することは難しい。特に、川上から川下までの大きな流れがあり多くの部門を要する大企業からすると、人材一人一人が属する領域は限定的になる。その人材にとって身近な或いはよく知っているリーダーやポジションの人がプロジェクトチームに参加しないと物理的距離や心理的距離がうまれる。その結果、自分や自分のチームの業務とは関係がない遠い場所で起きていることと認識され貢献意欲への阻害要因になる可能性がある。また、変革ビジョンに対する双方向のコミュニケーションが難しくなることや、規範を示すリーダーシップが身近にいな

い環境となり、真のプロジェクトチームとの相互信頼関係を築くことは困難になる。組織が大きければ大きいほど、実践における効果的な真のプロジェクトチームには、組織のバランスがとれたメンバーの招集も必要不可欠である。

3-3 「ビジョンと戦略を作る」3つの問題点

組織が向かうべき方向性を定め、人材が迷うことなく向かうべき方向に歩めるためには、Kotter (1996) がいうようにビジョンは大切なプロセスであることは理解できる。しかし、ビジョンを定める手法として、3点の問題点がある。1点目は、ビジョンはそもそもどんな問題提起から作られるのか。外部環境の変化を丁寧に説明し自社の環境とのギャップを理解しない限り、ビジョンは絵に描いた餅に過ぎなくなる。課題があって、あるべき姿を明示することにより、初めて人材は理解する。2点目は、そもそもビジョンは誰が定めるのか。中小企業であればリーダーである代表者が定めることはできる。しかし、大企業であればあるほど人材と代表者との距離感は遠く身近に感じることはできない。各部門のポジション・パワーを持った経営層が協働でビジョンを定めないと、各部門や末端までビジョンへの共感を得ることができない可能性がある。3点目に、どれだけ優れたビジョンでも、人材の一人一人の役割は、ほんの一部分にしかならない。よって、経営戦略・事業戦略、そして機能別戦略、加えて、チームとしてのKPI (Key Performance Indicator) や各自一人一人の目標管理まで落とし込まない限り、そのビジョンは遠い存在となり形骸化することが容易に想像できる。

3-4 ビジョンを周知する前に人材へ「気づき」を与える必要性がある

新しいビジョンを周知する上で、Kotter (1996) のいう効果的なコミュニケーションが大切なことは理解できる。しかし、それ以上に大切なのは、人材が非日常的な新たなビジョンに対して違和感を覚える理由に対応することである。理由の背景には、ルーチンワークなど日常の業務をこなす中で、人材には当たり前である従来の企業文化が定着している。どれだけ優れたビジョンで、あらゆる方法で周知したとしても、各人材が持つ価値観や行動に対して、ビジョンだけで価値観や行動を変えることは難しい。また、たとえ優れたビジョンであったとしても、各々の人材が持つ多様な価値観を基準に間違った解釈をして本質とかけ離れた場合、ビジョンは単なるおとぎ話に過ぎなくなる。ここで大切なことは、新たなビジョンと現状の価値観とのギャップに対して各人材が気づきを得たうえで、その違和感を解消することである。そのためには、日々のルーチンワークが、いかに新たなビジョンと乖離しているのか、それが新たなビジョ

ンへの実践に対して壁になっているのか、個々人の納得と理解があつて初めてビジョンの周知が生きてくると考える。

3-5 人材の自発を促すには、個人やチームのベンチマークも必要

組織構造や技能、システム、管理者の姿勢は人材の自発を促す上で大切な要素である。特にシステムにおいて、変革ビジョンへの人事評価システムは人材の自発性を促す上で重要なポイントになるだろう。しかし、それだけでは不十分である。組織は共通の目的を協働で達成するシステムであり、一人だけで完結する仕事は存在しない。要するに、個々の人材の自発性を生みだせたとしても、同じ部門に所属する同僚や上司、あるいは関係の深い他部門との連携と協働なくして変革ビジョンの達成は難しくなる。強力なリーダーシップは当然必要であるが、変革ビジョンに対する同じレベルでの意識と協働意欲の醸成が大切である。また、変革ビジョンに対する評価を図るための、個人の目標管理やチームとしての KPI といったベンチマークも必要になる。特に変革ビジョンに対するチームワークの評価は、他部門の進捗状況との比較が可能になるため、競争心が生まれ更なる自発性を育むことが可能になると考える。

3-6 短期的成果は重要であるが、個々人が実感できる成果が大切である。

組織の中で実施される様々な取組は、掛け声だけは立派であるが形骸化することが多く存在する。そういった意味では、Kotter (1996) のいう短期的な成果をリーダーシップとマネジメントにおいて求めていくことにより、企業変革に反対する人々を納得させることができるだけでなく、気運を更に高め形骸化を阻止することができる。しかし、変革ビジョンの方向性に対して、はっきり目に見え、具体的な成果があつたとしても、その成果や具体例が身近でなければ、納得感は薄れる。特に大きな企業となると、具体的な成果が遠い部門での成果であつたりすると、「自分とは関係のない」という認識や、「数字上のカラクリだろう」と成果を疑うことも考えられる。短期的な成果として重要なことは、変革ビジョンに対する具体的な成果も大切であるが、変革ビジョンよりブレークダウンした各部門の目標や個人の目標の達成も大切であり、その目標を達成したことを明確に実感することが大切であると考えられる。

3-7 成果を活かしてさらに変革を進めると同時に組織の慣性力を弱めることが大事である。

Kotter (1996) がいうように、変革途中での短期的な成果はぜい弱であり、反対勢力

が反撃の機会をうかがう。また、各部門リーダーが阻害要因になり得る相互依存関係に対してリーダーシップをもとに解決していかなければ、更なる変革を進めるのは難しい。しかし、この段階でどれだけ優れたビジョンの短期的な成果を達成したとしても、旧来の組織の慣性力を完全に打ち消すことはできない。一方、短期的な成果が見えてくると、変革ビジョンに歩み続けようとする人々とそうでない人は顕著になってくる。反対勢力ではないが、旧来のやり方に依存している人や総論賛成・各論反対の立場の人々が組織の慣性力を強める。ある一定の短期的成果が見えてきた際、この組織の慣性力を弱めないといけない。特に、慣性力に影響する人がポジション・パワーのある人や影響力の強い人であればあるほど、この慣性力を弱めるために、特別な研修や徹底したコミュニケーションの実施、それでも難しい場合は配置転換なども考慮する必要がある。

3-8 新しい方法と企業文化とそれを疑う視点

日常であった旧来のシステムを、非日常を通じて新しい日常を作るプロセスが企業変革であり、この新しい日常の繰り返しが新たな企業文化を形成する。この新しい日常が日々当たり前のように繰り返されることによって、企業文化は更に強化され普遍的なモノになると考える。しかし、新しい企業文化の定着は、組織にとって絶え間なく変化する外部環境の中で、その変化に対応する能力を阻害する要因になることを忘れてはいけない。企業文化の定着に加え、常に企業文化を疑う視点が必要である。

ここまで、Kotter(1996)による企業変革の8段階プロセスにおける各プロセスの問題点を指摘してきた。次節では、企業変革の8段階プロセスを俯瞰的に捉え、理論的枠組みに関する批判的検討と新たな視点を提示していきたい。

4. Kotter(1996)による企業変革の8段階プロセスの俯瞰的な視点からの問題点と新たな視点

Kotter (1996) の「大規模な変革を推進するための8段階のプロセス」は、企業のリエンジニアリング、リストラクチャリング、戦略転換、企業合併、ダウンサイジング、品質向上計画、企業文化改革といった試みには、実践的な指南があり大変有効であると考えられる。しかし、これまでの考察から、さらにKotter (1996) の「大規模な変革を推進するための8段階のプロセス」に対して3点の問題点と新たな視点を提示できる。

1点目は、危機感を高めることから始まり、直線的に企業文化の定着をゴールとしていることである。確かに、新しい方法が企業文化に定着しない限り、企業変革ができたとは言えない。しかし、外部環境の変化と自社の経営環境のギャップを埋めるためにスタートする企業変革は、半年から数年単位の時間が必要になる。昨今の複雑化し流動化の激しい外部環境は、時間の経過により更に変化し、変革ビジョンそのものが外部環境と不適合になる可能性がある。それらの理論的問題を解決するためには、3つの視点を示すことができる。①変革の第1段階から第8段階のPDCAサイクルを、外部環境の変化よりも高速で回すことである。この手法は大規模な企業であればあるほど難しいが、大規模の企業の中の一部門や中小企業であれば実現可能であると考えられる。高速でPDCAを回すことにより、外部環境の変化に適した自社の経営環境を保つことができる。②変革のプロセスの第6段階の短期的な成果を実現した時に、その成果を祝いつつも外部環境に更なる変化があったことを告知した上で、第1段階からリスタートする方法である。要するに、企業変革の8段階プロセスを第1段階からやり直すことである。この方法は、企業規模を問わず実施可能であると考えられるが、変革に関わる全ての人のモチベーションを保てるかがポイントになる。③変革のプロセスの第6段階「短期的な成果を実現する」と第7段階「成果を活かして、さらなる変革を推進する」の間に、「成果とビジョンの再検討」というプロセスを導入する。要するに、Kotter (1996) のいう変革の8段階プロセスではなく、変革の9段階プロセスにすることである。変革ビジョンを定め実行に移す際には、同然ながらスケジュール策定や進捗管理などのマネジメントが必要になる。ビジョンを策定し計画を作る段階で第6段階の「短期的な成果を実現する」後に「成果とビジョンの再検討」の実施を入れていれば、変革に関わる全ての人にスムーズに受け入れられる。特に、Kotter (1996) のいう「成果を活かして、さらなる変革を推進する」では、定着を図るプロセスであるため、その前に「成果とビジョンの再検討」を入れることにより、その先に更に進むよりも外部環境への変化に対して柔軟に軌道修正できると考えられる。

2点目は、第4段階「変革のためのビジョンを周知徹底する」と第5段階「人材の自発を促す」は同時に進めるべきである。なぜならば、どれだけ優れたビジョンであっても、人材に自発を促しアクションを起こすまでに多くの時間を要した場合、人材のビジョンへの意識が希薄化することが考えられる。大切なのは、新たなビジョンを周知しながら、現状の価値観との相違点の気づきを提供し、チームとしてのKPIや個人への目標管理まで多くの時間を掛けずに落とし込んでいくことが重要である。一方で、一気呵成に進めすぎると、人材からのビジョンの間違いへのフィードバックや新たな

ビジョンに対する納得感が薄れてしまう可能性があるため注意が必要である。

3点目は、Kotter (1996) の示す8段階のプロセスは、変革プロセスにおける目に見える現象面の示唆がほとんどであり、そこで働く人材の心理レベルの指摘が少ない。企業変革は、企業文化を変えるだけでなく、更に言えば組織の人材を変えることである。例えば、変革の対象となる日常の業務は、どのような心理によってなされるのか。逆に、どのような心理が現状を作り上げているのか。この辺りをもっと深く考察していくと、Kotter (1996) の「大規模な変革を推進するための8段階のプロセス」は更に有意義なツールになるであろう。

5. まとめ

本稿では、Kotter (1996) の「大規模な変革を推進するための8段階のプロセス」について考察を進めてきた。8段階プロセスでは第1段階の、「危機意識を高める」から始まり、最終の第8段階において「新しい方法を企業文化に定着させる」をゴールとしている。この8段階プロセスでは、初版の出版から20年以上を経過した今日においても企業変革プロセスの指南書として有用であることが分かった。一方、この20年間、グローバル社会の更なる進展、高度情報化社会の進展により、外部環境は不確実性を増しており、その変化を正確に捉えることは難しい状況になっている。そのような不確実性ある経営環境の中で、「大規模な変革を推進するための8段階のプロセス」Kotter (1996) の問題点を指摘した。

まず、第1段階では、どのタイミングで「危機感を高める」かである。外部環境が変わってから危機感を高めては遅すぎ、外部環境が変わる前に危機感を高める必要性を指摘した。第2段階での「変革を進めるための連帯チーム」では、ポジション・パワーだけでなく、組織内のバランスも意識する必要性を指摘した。第3段階での「ビジョンと戦略をうみだす」では、なぜ新たなビジョンが必要なのか、ビジョンはどんな問題提起から作られるのか、ビジョンを誰が定めるのか。ビジョンだけでなく、チームのKPI や人材個人の目標管理まで落とし込む必要性があることを指摘した。第4段階での「ビジョンの周知」では、現状の価値観と新たなビジョンとのギャップへの気づきの必要性を指摘した。第5段階での「人材の自発を促す」では、ベンチマークの必要性や他部門との競争心を生む必要性を指摘した。第6段階での「短期的な成果を実現する」では、より各部門や個人に近い所で目標達成されることが必要であると指摘した。第7段階での「成果を活かしてさらなる変革を推進する」では、組織の慣性力に注意する必

要があることを指摘した。第8段階での「新しい方法を企業文化に定着させる」では、企業文化の定着は、更なる企業変革の阻害要因になり得ることを指摘した。最後に、Kotter (1996)「大規模な変革を推進するための8段階のプロセス」の理論的問題点として、外部環境の変化が速い昨今において、変革プロセスの途中で外部環境が変化した場合の対応が欠如していることや、「ビジョンの周知徹底」と「人材の自発を促す」のは、同時に進めるべきであると指摘した。また、Kotter (1996)の「大規模な変革を推進するための8段階のプロセス」は、俯瞰的にみた企業変革であり、働く人々の心理レベルでの指摘が不十分であることを指摘してきた。

本稿においても、外部環境の変化が激しい中での企業変革や変革の範囲の特定、そして組織で働く人材の心理面での考察が不十分であり、今後の研究課題であると考え

<参考文献>

John. P. Kotter “Leading Change” (ジョン・P・コッター『企業変革力』梅津祐良訳 (日経BP社、1996年))

<参考資料>

John. P. Kotter (1995) “The New Rules:How to Succeed in Tosay’s Post-Corporate World” Free Press 刊