

4

信頼と創造を軸とした 企業風土変革

名倉広明 / 本田宏文

企業風土とは、企業全体から発せられるその企業独自の「雰囲気」や「におい」であり、価値観、行動規範のようなものであり、抽象的でとらえにくい。しかし、このとらえにくい企業風土こそ、変革の過程で味方にも敵にもなり、創造性や活力の土台にもなりうる重要な要素なのである。いち早く企業風土変革へのアプローチに着目し、信頼と創造を軸とした企業のメンタル面でのマネジメントに着手することが、この21世紀に勝ち残る秘訣であろう。

本年6月に実施した企業風土診断の結果、活性化された企業には、上下の階層間の断点がなく、社員が自ら挑戦的なテーマに取り組み、戦略的に動いていながらも理念や将来の夢も大事にしている論理性と情調性を併せ持ち、議論が尊重され挑戦が誘発されるような風通しの良さがあることがわかった。

企業変革の過程において 企業風土の持つ意味

1 日本の企業変革には 何が足りないのか

日本経済の構造変化が進むなかで、日本企業も大規模な変革を試みつつある。

第1に、複数の企業をまたいだ企業統合や事業再編である。しかし、米国では日常茶飯事のこうしたことも、日本ではまだ経験が浅いため、例えばM&A（合併・買収）

によって傘下に収めた業績不振企業を再建するのは容易でなく、親会社に悪影響が及ぶことさえある。米国では、異なる企業を統合し、いかに素早く成果を生み出すかが重視されている。そのため、企業風土の統合という側面が非常に重要な検討事項として考えられており、企業はリスクの1つである社員の意識の改革やケアに大変気を使っている。

第2に、多くの企業がさまざまな自己革新を試みつつある。しかし、これまで日本

企業に導入された経営革新手法は、欧米生まれのことが多い。企業戦略を推進するうえで、企業の売買と労働市場の流動性を前提とした欧米流の手法は、なかなか受け入れられにくいのが実情である。

例えば、日本企業の組織構造や人事制度は、欧米企業に比べて権限や責任に関する規定が明確でないため、欧米流の手法をそのまま導入しようとする摩擦が生じることが少なくない。また、わが国では労働市場に流動性がないため、「リストラ＝人員削減」という受け止め方が依然強い。

このように企業革新の手法、特に欧米流の手法は、それ自体有効なことは疑いないが、適用に際しては受け入れ側の企業風土を考慮する必要がある。

2 企業変革の成否を左右する 企業風土

なかでも、今日の長期不況のもとで、業績改善に取り組む日本企業にとって、焦眉の急となっているのが、企業を取り巻く環境の変化への対応と、それに伴う機構改革である。例えば、製造業のサービス化、IT（情報技術）関連のソリューション化、サービス業の顧客囲い込みといった動きは、企業の規模や、組織の階層、情報流のあり方、社員の行動などを抜本的に変えることを求めている。

これらの変革は、社員一人一人の業務へ直結し、その業務のやり方、すなわち社員の行動や意識レベルに至る深層まで変えようとする。当然、これらの変革活動自体を自社の企業風土とどのように適合させていくかは、極めて重要な課題となる。

こうした変革に成功している企業にみられる特徴として、特に重要なのは、「変革

の意図・狙い」が具体化され、浸透・徹底していることである。変革に対するトップの思い、考え方が、ストレートに末端まで伝わる仕組みになっているかどうかは、大変重要なことである。

同時に、変革の要素として、非常にメンタルな側面、すなわち、トップの「不退転の決意」の共有化や「過去との決別」に対する階層の中での多数派であるミドルからの賛同、部下の変革に対する取り組みとその結果に対する上司の激励を通じた「努力が報われる」「思いやりがある」という雰囲気醸成なども重要である。

一方、失敗事例にみられる要因は、成功事例とは全く逆である。すなわち、メンタルな要素を考慮しない冷たい変革であり、「単なる効率化やコスト削減」「中間管理職の無視」「経営トップの思いが具体化されない」など、トップとミドル・現場との間の認識の大きな断層が放置されていることがあげられる。

詰まるところ、「変革」も「事業」も人（市場）を相手に人（社員）が行うアクションであるため、基本的には、人の持つ可能性、価値観を極大化することが求められる。そして企業風土が、その人の持つ可能性や価値を引き出すためのプラス要因として働くか、マイナス要因として働くかを考えたときに、企業風土変革の意義がいっそう大きくなってくる。

この典型的な事例としては、1990年代初めに米国で流行したBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）の功罪があげられる。米国企業は、BPRによって業績も上らず、戦力となるミドルが会社を離れ、組織のモラルが下がった後、人が大切であるという点に気づいた。その後、チーム

表1 米国発のマネジメント手法

分類	手法	内容	企業風土変革への利点
情報伝達	アティチュートサーベイ	経営陣が興味のある事柄についての従業員に対する意識調査	従業員と経営陣との認識ギャップの解消と補正
	360度フィードバック	上司、部下、同僚、顧客などによる個人へのフィードバック	適正な資質を持つマネジャーの抜擢
	オープンブック・マネジメント	会社や事業の財務情報を公開し、従業員にオーナーシップを持たせる手法	社員の職場や業務へのコミットメントの醸成
チームワーク	セルフデレクテッド・ワークチームス	社員による自主的なチーム運営	社員による現場の責任感の醸成
	クロスファンクショナルチーム	特定の課題に取り組むために結成される複数部署からなるチーム	「垣根のない」協体制の強化、一体感の醸成
	クロストレーニング	複数の部署の経験を身につけさせ、複眼的な視野を持たせる人材育成	複眼的な視野の醸成による組織のノード（継ぎ目）の解消
	ナレッジマネジメント	創造的な風土形成のための情報・知識の共有化	ラーニングオーガニゼーション、教え合う組織風土の醸成
動機づけ	コーチング	マネジャーが持つべき、部下の能力向上に関するアドバイス手法	リーダーシップの強化と部下の育成
	パフォーマンスマネジメント	行動科学に基づく動機づけによるマネジメント手法	チーム、個人へのモチベーションの維持と向上

ワークを説き、1990年代半ばにようやく「ラーニングオーガニゼーション（学習する組織）」というコンセプトのもとに浮上してきた。

今では、人の「関係動機」によるモチベーションを重視する、コンピテンシー（好業績者に共通した行動特性）に着目した人事制度なども定着しつつある。表1に、人の「関係動機」や「行動科学」などに基軸を置く、最近の米国企業のマネジメント手法をまとめてみた。

3 企業風土とは何か

ところで、企業風土とは一体どのようなものか。これは、その企業の歴史とともに培われてきた企業の価値観（社員に共通する物の考え方、行動パターンなどを規定）であり、文章などでは明示されていないが、当該企業全体を貫く行動規範のようなもの

といえる。

具体的には、「わが社はトップダウン型である」「わが社は温情主義型である」というような企業内部から感じられる雰囲気や、外部の企業からみて、「あそこの企業はオープンで顧客の声をよく聞いてくれる」「あそこに行けば何か新しく新鮮さを感じる」といった、その企業がかもし出す全体的な「におい」をいうことが多い。

このため、さまざまな手法を活用して、自己変革を行ったり、外部の企業と提携を進めたりする場合、手法が自社もしくはお互いの企業風土に合わなければ、変革や提携が成功する可能性は小さくなる。

逆に、変革の手法が企業風土に合えば、非常にうまくいくこととなる。かつて米国で生まれ、日本で普及したQC（品質管理）活動がその代表的な事例であろう。その成功には、日本の均質的な労働市場、横並び

を重視する人事システム、集団を尊ぶ価値観の存在が大きい。

4 企業風土は変えられるか

ある調査によれば、企業風土を変える最大の要因は経営者の交代、マネジメント層の一新であり、次いで、環境変化による危機感の増大、および組織の革新と権限の委譲となっている。

しかし、企業風土は、その企業の設立以来の伝統に裏打ちされ、脈々と受け継がれるなかで形成されてきているため、何らかの施策を打ったくらいでは、本質的に変えるのは難しいのではないかという見方がある。したがって、無理に企業風土を変えようとすると、一種の混乱期に陥り、頓挫してしまうことも少なくない。

「信頼関係の矛盾」という落とし穴がある。例えば、新しい経営陣に世代交代した際に、「スピード重視・効率重視」のスローガンが掲げられ、経営者から出される方針や戦略の変更、修正が相次ぐ。社員はどっちを向いて行動すればよいかわからない状態で、朝令暮改となりがちになり、経営に対する社員の信頼感は低下し、業績達成意欲も薄れていく。こうしたなか、新しい経営者はそうした社員の様子を見て、まだまだ甘いと考え、さらに厳しく統制する。この結果、社員は「上」ばかり見るようになり、厳しい社内競争のなかで集団が生き残るためにも、最も協力し合わねばならない大事な社員同士の信頼関係がなくなるという矛盾である。

このような失敗は、新しい経営者が、過去からの社員の行動の特徴をよく知ったうえで変革に対する意識を高めなかった、行動へのエンジンがかかるまでの時

間を読みきれなかった、変革の展開期にミドルのキーマンを巻き込まず、独断で事を進めた、せっかく小さな成功が生まれているにもかかわらず、社員をほめて励ますことをしなかった——ことなどが原因となっている。

企業風土の変革には、変革の過程を経営トップが理解し、シナリオを描き、社員を巻き込み、体制を十分に整えることなどの工夫が求められる。

企業風土の客観化から始める企業風土変革

NRI野村総合研究所では、120社5万人の社員を対象とした過去数年のアンケート調査の結果をデータベース化したものに基づき、企業風土を「活性度」という指標で定量化している。活性度は、「戦略活性度」と「組織活性度」という2つの軸で定義される。

戦略活性度は、企業の業績とリンクする指標で表され、環境対応への意欲を示す。組織活性度は、社員の自立性、組織の風通しの良さなどの指標で表され、従来、従業員のモラル調査に用いられてきた。この2つの軸はアイテムと呼ぶ指標からなり、縦軸の戦略活性度は10個のアイテム、横軸の組織活性度は5個のアイテムからなっている（次ページの表2）。

このアイテムの構成については、企業を取り巻く環境の変化とともに見直しをしてきている。2001年の改訂では、例えば情報やナレッジ（知識）の流通性をみるための「情報共有」、組織の意思決定や対応行動のスピードを表す「俊敏志向」、顧客起点に物事を考えているかの尺度である「顧客志

表2 活性度アイテムの定義

戦略活性度（縦軸）のアイテム

戦略思考：論理的思考による議論や問題解決の程度、現事業を次の段階に結びつける姿勢

価値共有：理念の組織への浸透度、社員の夢や浪漫の共有度

挑戦行動：環境の変化や新しい事に対する能動的な改革・改善活動の度合い

情報共有：知恵やスキルの共有度、成果や知識・ノウハウなどの活用度

俊敏志向：意思決定の速さや環境変化への俊敏な対応行動の程度

顧客志向：顧客満足を実現する意欲、顧客や相手の立場に立った行動の程度

責任遂行：実行に移されたタスクや行動の貫徹度合い

明確志向：管理職の責任・権限、組織編成や評価基準のわかりやすさ

実力主義：学歴・社歴・職位にとらわれない実力評価の程度

人材育成：実務に結びついた人材育成・研修制度の体系化の程度

組織活性度（横軸）のアイテム

権限委譲：上司と担当者間の権限委譲の程度

議論尊重：対立意見の出しやすさ、議論を尊重する程度

長期志向：短期実績よりも長期のビジョンを重視する程度

個人尊重：自主性を持った能動的・挑戦的個人行動を許容する程度

失敗許容：リスク挑戦の程度や失敗が許される雰囲気

向」などが戦略活性度のアイテムとして加えられた。

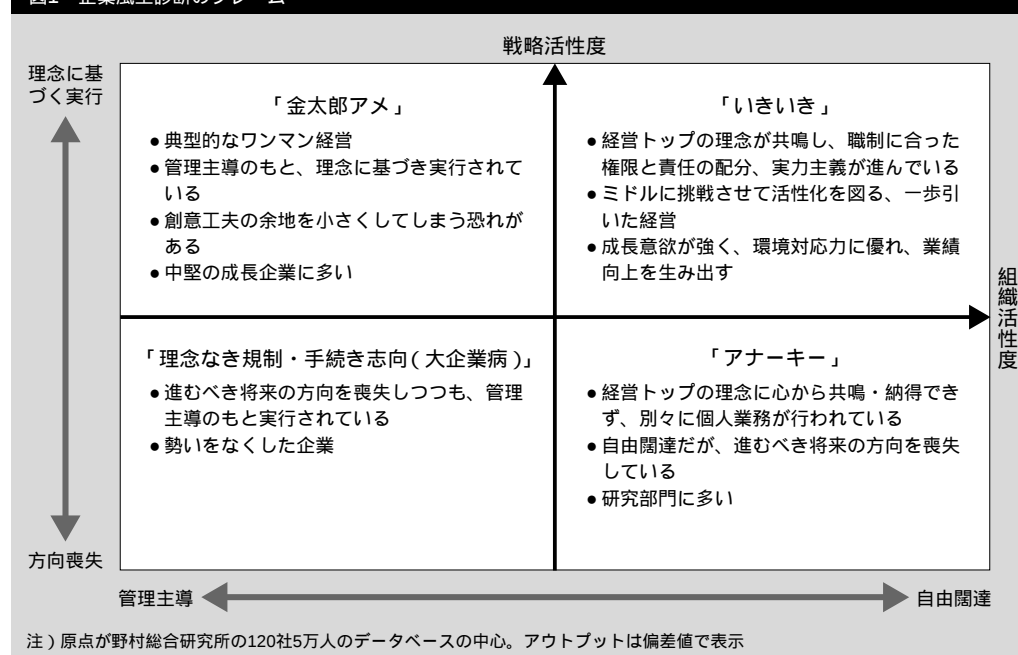
このようなアイテムの強弱により、社員の日頃の行動姿勢が特徴づけられ、それら

アイテムの合成値が、戦略活性度、組織活性度を決定している。この2つの軸を使うと、企業の風土は、戦略活性度、組織活性度の組み合わせによって、4つのタイプに分けられる（図1）。

戦略活性度、組織活性度ともに高い「いきいき」タイプは、個人と企業とが共鳴している優良企業である。ただし、ここに入る企業は大変少ない。「金太郎アメ」タイプは、管理主導で統制が強く、トップダウン型の優良企業である。中堅の優良企業やオーナー系の企業によくみられる。

対照的に戦略活性度が低いのが「アナーキー」タイプである。このタイプは、個人の自律性は高いが、方向性がなかなか定まらない企業である。研究開発型の企業、ベンチャー型の企業、あるいはコンサルティング会社など、個人の創意工夫が原動力になっている企業に多い。最も問題なのは、戦略活性度、組織活性度ともに低い「大企業病」タイプの企業であり、理念なき規則

図1 企業風土診断のフレーム



が多かったり、手続き志向が強いといった特性を持つ。

これら2つの軸に加え、NRIが実際にコンサルティングを行う場面では、2つの補足的な分析視点をを用いている（表3）。

まず、「リーダーシップギャップ」分析は、管理職が日常のPDCA（計画→実行→検証→行動）のマネジメントサイクルの中で、部下にどのようなマネジメントスタイルでフィードバックをしているかを、5つのアイテムから評価するものである。この分析では、リーダーシップ値の自己評価と、部下からみた評価とのギャップをとらえることができる。

次に、人材の流動性が高まり、キャリア志向・プロ志向を持った専門家的社員が増加していることなどから、従来と違って、企業（戦略）と組織（雰囲気）の関係という枠組みだけでは企業風土を説明しきれなくなってきたため、社員一人一人のモチベーション（動機づけ）のされ方を「個人活性度」として、今年から6つのアイテムを分析に追加している。

最新の診断結果からみた企業風土の特徴

1 企業風土の一般的な傾向

本章では、上述の企業風土診断の分析フレームを使って、2001年6月に東証一部上場企業の51社7343人を対象に実施した企業風土診断の結果を紹介する。（本調査では、従業員1000人、売上高1000億円、経常利益10億円以上の企業を対象とした。また、企業の代表的な風土が反映されるように、当該企業を代表する中核的な職種を選択し、指揮命令システムの整合性がとれている50～

表3 企業風土診断の補足的な分析視点

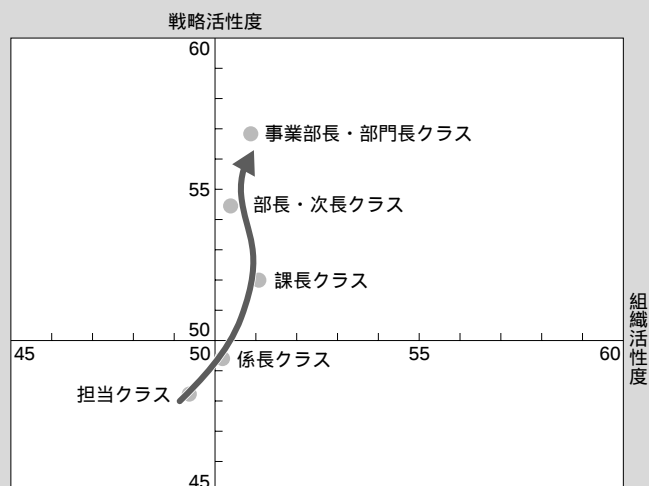
リーダーシップギャップのアイテム

配慮	： 部下の気持ち・考え方を尊重し、職場の人間関係を保つ
目標提示	： 会社の方針を理解し、目標やビジョンを描き、伝える
影響力	： 社内外のネットワークに働きかけ、問題解決を図る
育成	： 手本を提示して部下を育成し、行動ルールを学ばせる
達成圧力	： 仕事の完遂を求め、困難な課題に挑戦する緊張感を熟成する

個人活性度のアイテム

コミットメント	： 会社、職場、仕事に対する忠誠心・献身の認識
モチベーション	： 上司・業務・仕事などから受けるやりがいの認識
セルフマネジメント	： 仕事の進め方などについての客観的な理解や振り返りの自律度
ネットワーク	： 自ら社内外にはりめぐらせたネットワーク・情報アンテナの高さ
レコグニション	： 働きに見合った会社からの相応の報酬の得られ方、周りの人からの理解のされ方
ストレス	： 仕事の内容や、混沌とした状態から社員が受ける緊張・負担の認識

図2 階層別の傾向



注）縦軸、横軸の数値は偏差値（以下、同様）

300人の組織グループの事業部長クラスから一般社員までの複数の階層にアンケート調査を行った）

調査の結果を職階別、年齢別、職場滞在年数別、職種別でみると、職階別では、上位階層になるにつれて戦略活性度が高まる傾向にあり、上位階層と下位階層にはそもそも認識のギャップが存在するものであるということが理解できる（図2）。つまり

上位階層は、下位階層に対して伝えたつもりになっても、下位階層には意外とその真意は伝わりにくい。コミュニケーションの難しさを意識してマネジメントを行っていくことが重要である。

年齢別でみると、入社時が原点で、その後低迷し、26歳から35歳までがボトムとなっている（図3）。昨今の組織のフラット化により、組合員でもチームリーダー的な役割が求められたり、管理職層への選抜が始まったりしていることの影響が出ているのではと推察される。

図3 年齢別の傾向

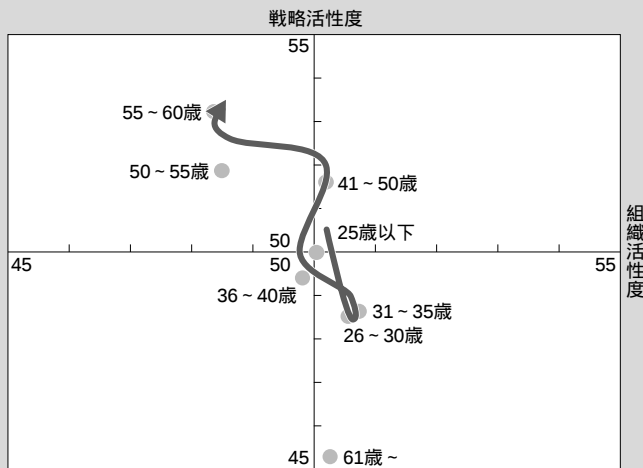
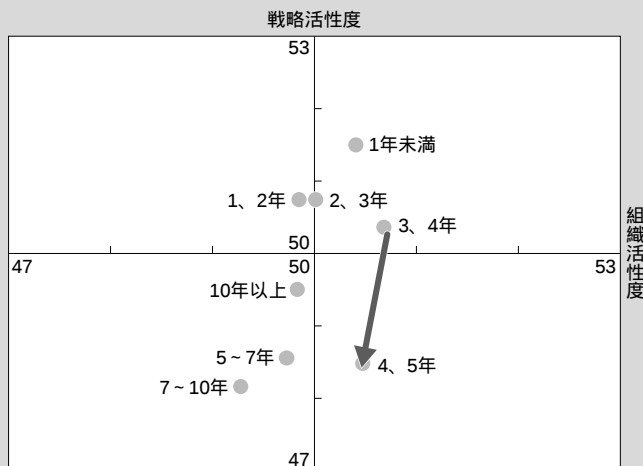


図4 職場滞在年数別の傾向



職場滞在年数別では、配属後4年目までは「いきいき」だが、それ以降、戦略活性度は急激に低下する（図4）。このことから、ローテーションについての必要性が理解できるし、定説になっている3、4年程度での異動が望ましいということもうなずける。

職種別では、企画スタッフ・事務系はやや「いきいき」へ、研究開発系は「アナーキー」へ、営業系は「金太郎アメ」へ、生産・製造系は「大企業病」に位置づけられた（図5）。これは職種固有のサブカルチャーが存在することを意味している。

次に職種別のアイテムの傾向をみると、企画スタッフ・事務系は、理念に基づいて戦略的かつ俊敏に動く司令塔的な存在となっている。一方で、顧客から遠い、新しい事への挑戦や完了動作が弱い、かつミスに対する責任は重い、という結果になった。「権限委譲」「議論尊重」のアイテムは高くないため、風通しはそれほど良くないという傾向が出ている。

研究開発系は、戦略的に挑戦する組織であり、個々人が自由に動いている姿が想像され、風通しがかなり良い組織となっている。その反面、「価値共有」「明確志向」「人材育成」の面では劣っている。

営業系は、戦略的ではないが、明確な役割分担のもとで、価値感および情報を共有しながら、顧客の方を向いて俊敏に動き、目標を遂行する組織となっている。その反面、短期的な思考に陥っており、議論することが少なく、新しい事に対する挑戦は弱く、組織力を活かしきれていない傾向が出ている。

生産・製造系は、スピードが遅く、顧客からも遠く、「実力主義」も低い。しかし、

与えられた仕事はきっちりとこなす組織となっている。

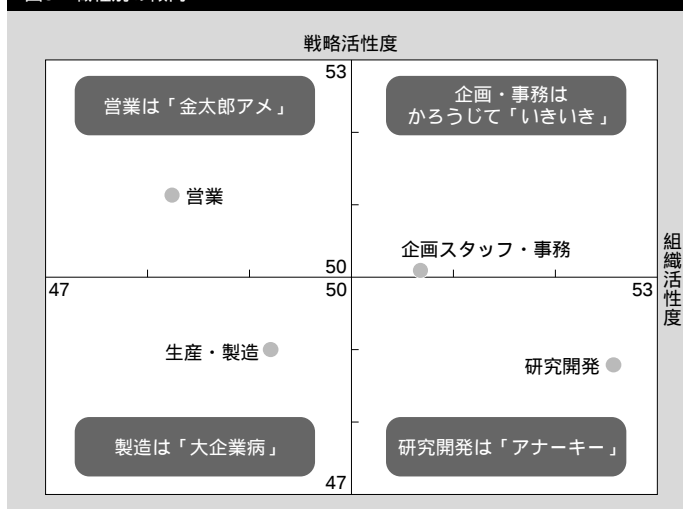
2 「いきいき」企業の特徴

51社のうち「いきいき」企業に位置づけられた11社の特徴をみてみよう（図6）。

まず、戦略活性度のアイテムはすべて平均よりも高い。特に、「戦略思考」「挑戦行動」「実力主義」が高く、戦略的な枠組みを持ち、より挑戦的なテーマに自ら取り組み、また頑張った者が報われるという風土になっている。加えて、理念や当面の仕事以外の将来の夢についても大事にされており、論理性と情調性のバランスがとれた風土となっている。

組織活性度のアイテムについてもすべてプラスであり、「長期志向」「議論尊重」「失敗許容」が高い結果となっている。つまり、コミュニケーションがよくとられ、挑戦が誘発されるようなビジョンを持ち合わせた風通しの良い風土となっている。

図5 職種別の傾向



一方、リーダーシップのアイテムでみる上司のマネジメントスタイルは、「達成圧力」が低く、いわゆる尻たたきをしなくても自然と自発的な取り組みができています（「挑戦行動」も高いので）。

個人活性度のアイテムは、「セルフマネジメント」の値が高く、内外における自分の価値を客観的にとらえる意識が高い。ま

図6 「いきいき」企業の特徴

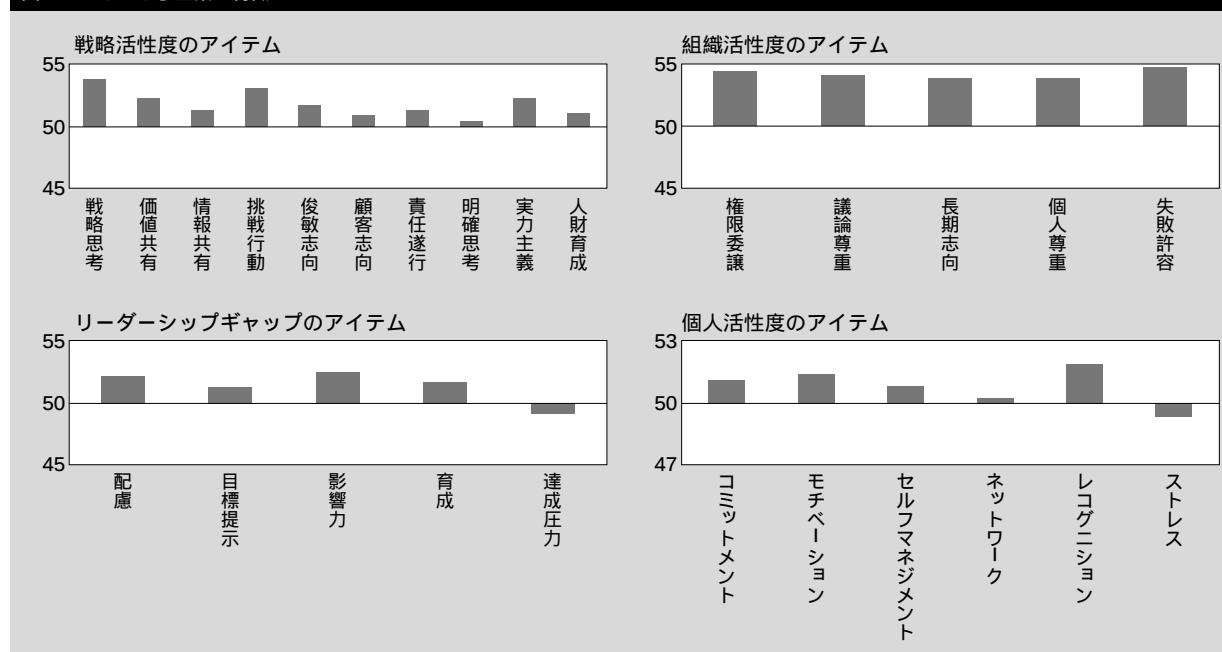


図7 リーダーシップギャップの傾向

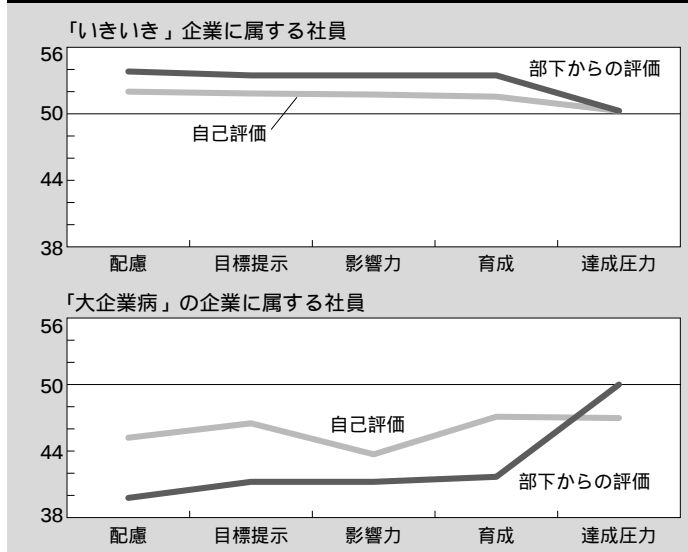


図8 「いきいき」企業の階層別の活性度

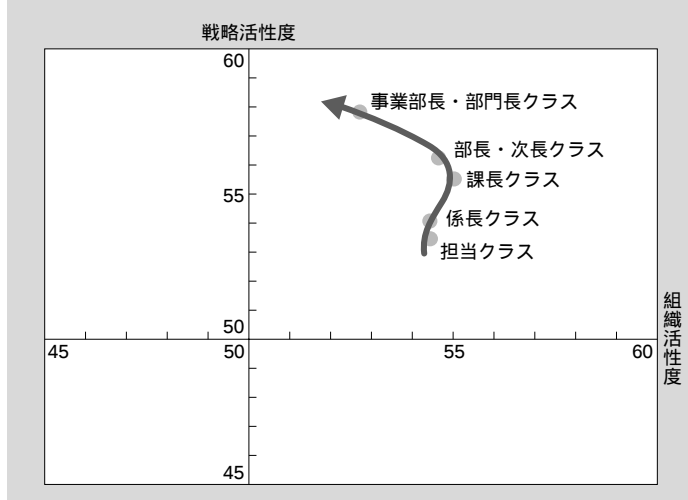
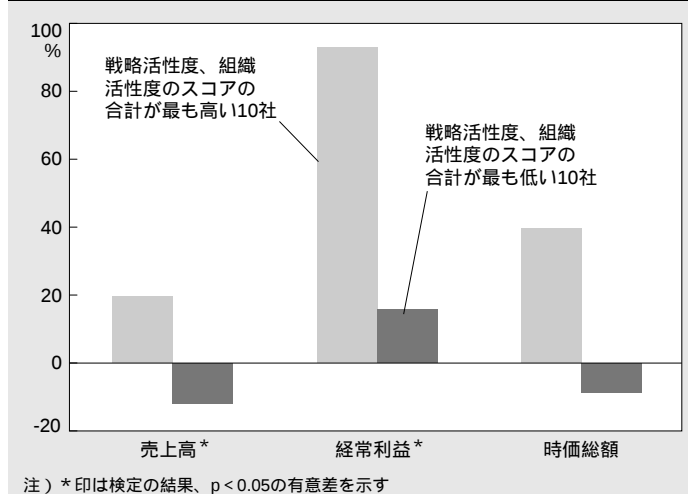


図9 活性度スコアと業績の関係（過去5年の伸び率）



た、「コミットメント」や「モチベーション」も高く、一人一人も活性化されている。とりわけ「レコグニション」が高いので、周りの人間からの理解や企業からの報酬に対する満足度が高い。

こうしてみると、「いきいき」企業は、絶えず組織の中に挑戦的な行動を誘発する仕組みが組み込まれており、企業と個人との「Win - Win (勝ち組)」の関係が成り立っているともいえる。

次に、「いきいき」企業に属する社員のリーダーシップギャップの傾向をみると、自己評価と部下からの評価とのギャップが小さいだけでなく、「達成圧力」以外のアイテムはすべてプラスである（図7）。

対照的に、「大企業病」の企業に属する社員では、「達成圧力」以外のアイテムが、自己評価、部下からの評価ともにマイナスで、しかも両者のギャップが大きい。「達成圧力」については、自己評価よりも部下からの評価の方が、「尻をたたかれている」とより強く感じている傾向にある。

こうしてみると、「いきいき」企業は、リーダーシップの認識面でのギャップが小さいことに加えて、部下に自発的な動きを促すマネジメントスタイルになっている。

さらに、「いきいき」企業の階層別の戦略活性度、組織化活性度についてみると、すべての階層が「いきいき」の事象に入っており、図2に示した調査全体での傾向と比べても、戦略活性度、組織化活性度とも階層間のギャップはきわめて小さい（図8）。つまり、「いきいき」企業は、マネジメントの連結ピンが機能しており、上下の階層で戦略や目標に対する認識レベルが相当程度そろっている。また、本音レベルのコミュニケーションがとられているので、組織

の風通しについても共有化されていることが理解できる。

ちなみに、戦略活性度、組織活性度のスコアの合計が最も高かった10社と、最も低かった10社の過去5年の業績を比較してみると、売上高、経常利益に有意な差がみられた（図9）。このことから、活性度スコアの高い企業は企業の価値を高める傾向にあり、良い企業風土を醸成することは企業パフォーマンスの向上につながる事が理解できよう。

「いきいき」企業への転換に向けて

1 企業風土変革のための枠組み

企業風土の変革を具体的に進めるために

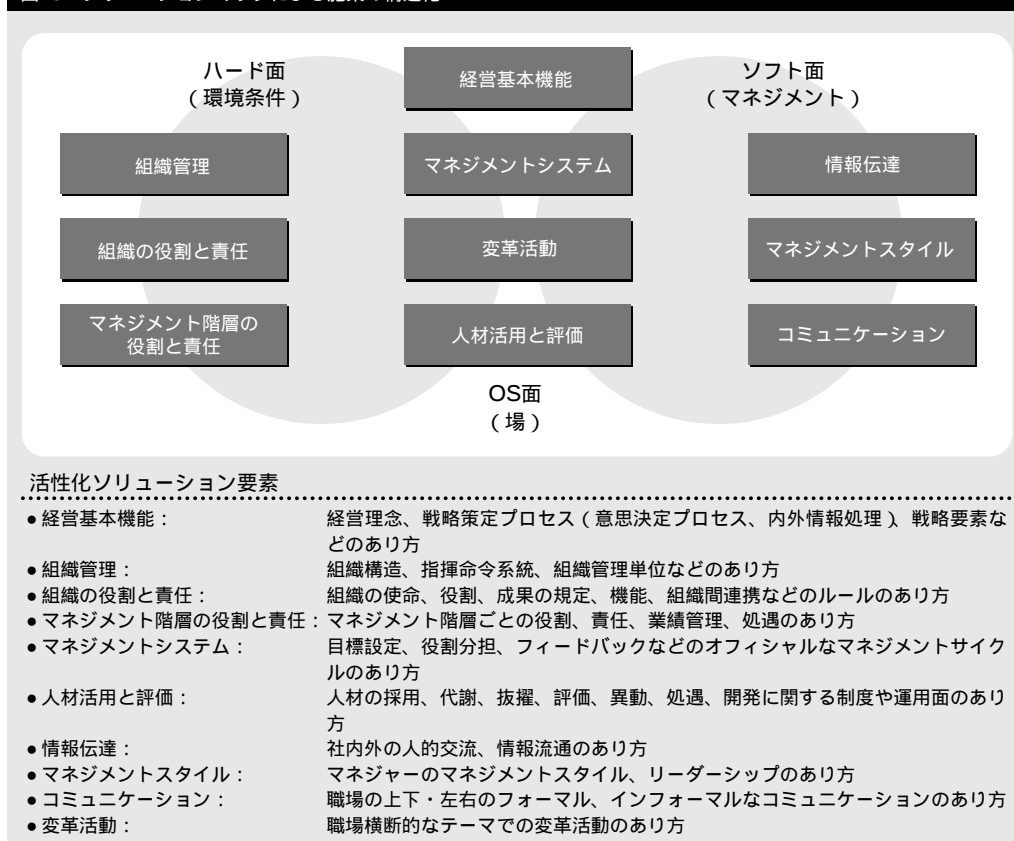
はどうしたらよいのか。

NRIの手法では、まず上述の企業風土診断を実施し、アンケートによる実態調査を行う。次に、その企業の風土がどのタイプに位置づけられるか把握し、アイテムの値の高低の傾向を分析する。

このようなツールを持たない場合でも、企業によってはいろいろな視点から、顧客満足度調査や、社員の意識調査などが行われていると思うので、その結果をまとめるといった方法もある。

本稿で述べた種々のアイテムは、経営へのインパクトの度合い、社員の自律性への寄与などの観点から、社員の行動レベルでの変革を促す要素として重要なもので、個々の定義を改めて確認していただきたい。その過程で、企業風土の傾向がかな

図10 ソリューションマップによる施策の構造化



り発見される。これらをベースに仮説を組み立て、ヒアリングなどを通して問題点を明らかにし、企業風土変革の提案をしていく。

NRIでは、これまでの企業風土変革のコンサルティングを通して、アイテムと深く関連する経営施策、制度・ルール・枠組みなどを「ハード」の側面、マネジメントという人を介するものを「ソフト」の側面、マネジメントの場を提供する仕組みをハードとソフトを結ぶ「OS」と分類し、10の活性化ソリューション要素としてまとめている（前ページの図10）。これらの施策は相互に関連しており、企業風土変革に際しては総合的な施策が求められる。

これらの施策はあくまでガイドラインにすぎず、個別企業の状況により、その適応可能性は異なる。しかし、「いきいき」タイプへ変革するということは、おおむね次の4つの条件を満足する状況に持つていくということである（表4）。

絶えず自ら高い目標を掲げ、変化することが当たり前になっている。

社員がお互いに信頼し合い、仕事への献身さや熱意がある。

自分の周辺の仕事に関心があり、お互いの知恵や知識を教え合い高め合うムードになっている。

理念に支えられた行動の規範・規律や、キャリアを形成していくうえで手本となる人材（メンター的人材）が存在する。

2 信頼と創造のマネジメント

このような状態に持つていくことは容易ではない。しかし、そのカギは「信頼とそれをベースとした創造のマネジメント」にあるといえよう。

人間は、基本的に自分のニーズに適合しないものはやりたくない。自らが変わりたいと思わなければ変わらない。企業は人間の集合体であるがゆえに、一部の人間が企業を変えたいと思っても、多数の支持を得られなければ実行できずに頓挫する。しかし、多数の人々の支持を待っていたのでは時間がかかりすぎるため、権限を持つ人たちが結局、半ば強引に実行を推進することが多い。変革期におけるトップのリーダーシップといわれるものである。

問題は、そのようなリーダーシップを発

表4 活性化された企業風土の特徴

企業風土	職場での会話の例
変革：絶えず自ら高い目標を掲げ、自己変革を課す	「もっと上を狙えるんじゃないか」「もっといいものを出そう」「この分野でトップをとろう」「もっと変わらないと」
信頼：社員がお互いに信頼し合い、仕事への献身や熱意がある	「後は任せた」「それは自分に任してくれ」「やるだけやってみよう」「最後まであきらめるのはよそう」「とにかく最善をつくそう」
支援：自分の周辺の仕事に関心があり、お互いの知恵や知識を教え合い高め合う	「これはどうやるのか、だれか教えて」「これは使えるよ」「一緒にやろうか」「一緒に考えよう」「こうするといいんじゃないか」
規律：理念に支えられた行動の規範・規律や、手本となるメンター的人材が存在する	「うちだけにしかできないことをやろう」「同じ失敗は繰り返さないようにしましょう」「あの人ならこれをどうするだろうか」

揮する立場の人が、多数派であるミドルから信頼されているかどうかである。フランス革命は、王侯貴族と平民の闘争であり、中流階級層は少なく、持つ者と持たざる者の差が激しかったため、上下が入れ替わって革命は成立した。しかし企業では、多数派のミドルが経営の中心層であり、ミドルを巻き込まなければ、たとえ上下がひっくり返っても変革は成立しない。

信頼されないリーダーに対して、人々は面従腹背になり、間違った情報が伝達される。あるいは、いやいや実行した結果、社内のモラルは次第に低下していく。制度を強権的に導入しても、仕組みを変えても、仕組み自体が自己目的化するため、非創造的、非建設的な反応や批判を生むことになりかねない。結局、ストレスだけ高くなり、

変革移行期から転換期に一向にシフトできない状態のままであり続ける。

こうした点を考えれば、信頼関係をベースとした能力のあるリーダーが、個々人の特性や能力を引き出し、それをチームの創造的活動に昇華させていく行為が必要である。組織、制度などの仕組みはそれらを支援する役割と考えるべきだろう。

著者——
名倉広明（なぐらひろあき）
経営コンサルティング部上級コンサルタント
専門は組織変革、行動変革

本田宏文（ほんだひろふみ）
経営情報コンサルティング部上級コンサルタント
専門は業務変革、営業変革