

民主的組織変革

衆知を集め全員が関与する組織変革の進め方

森平幹男



CONTENTS

- I 面従腹背が変革を頓挫させる
- II 「民主的組織変革」とは
- III 問われるトップの姿勢

要約

- 1 経営のコミットメント（必達目標）のもとに推進されるはずであろう組織変革も、現場の「面従腹背」に遭えば頓挫する。変革代理人（企業の変革にかかわる専門家）の多くは壁にぶつかって、変革に向けたビジョンやシナリオを描いても、不全に終わることが多い。
- 2 現場の参画を得て変革を成功させるためには、面従腹背を、問題ではなく現場からのメッセージとしてとらえ、そのなかにある多様性を変革に取り入れていくことが重要となる。衆知を集め、全員が変革の方向性に関与する機会をつくり出す「民主的組織変革」の実践である。
- 3 「民主的組織変革」では、社員間の連帯感の復活や自主的な取り組みから、組織の新たな規範が形成され、実行性のある変革が創発される。かつて日本の組織が持っていた「ミドルアップ&ダウン」から生み出されていた活気を、「民主的組織変革」は異なる方法で甦らせるものである。
- 4 組織改革は多くの社員の知恵と行動によって成し遂げられるが、その改革を可能としたのは、まぎれもなくトップの姿勢や社員への思いやりである。「民主的組織変革」の成功には、トップがまず自らの姿勢を自覚し、社員の可能性を信じることが必須となる。

はじめにお断りしておくが、筆者はあくまでも実践家であり、研究者ではない。よって、本稿でお伝えすることは科学的に実証されたものではない。一種の仮説、ないしは物語とも思っていたくのがよいだろう。

たとえるならば、医療の専門家が大学で研鑽を重ね、厳密な分析手法に基づいて研究結果を報告するのではなく、町のお医者さん（開業医）が、日々の臨床の体験から感じたことを、「ひょっとしたらこんなふうなのではないか」と、心情を吐露するようなものである。もっとも、医療の世界でも、科学的な手法に偏重した診断に対する反省から、治療者の直感や患者との共感に基づく主観の効用を見直す動きがある。筆者は、経営へのコンサルテーションという世界で同じ立場をとろうと考えて、本稿をまとめた。

I 面従腹背が変革を頓挫させる

1 変革代理人の苦悩

ここでいう「変革代理人（Change Agent）」とは、「企業の変革にかかわる専門家」といった意味である。そして「変革」とは、大規模情報システムの導入、競争環境に対応した組織再編、企業の統合や再生など、今までの仕事のやり方や組織の構造を断続的に変えること全般を示す。

企業が変わらなければならないとき、変革代理人は、「組織が生まれ変わったかのごとく変貌を遂げ、高いパフォーマンスを上げている」といったビジョンを持って、組織への介入を試みる。ところが現在、筆者を含む多くの変革代理人がぶつかっている壁がある。それは、変革に向けたビジョンやシナリオを

描いても、不全に終わることが多い、ということである。

原因はさまざま考えられるのだが、なかでも、社員は変革を認知しているけれども実行には参画しない、といったケースが多い。いわゆる「面従腹背」である。変革という組織の緊急事態に傍観者を決め込み、「どうせうまくいかない」といった否定的な見解を組織内に広めることは、変革代理人にとって、公然と反対を叫ばれることよりも対処に窮する。

変革を推進したい側からすれば、「面従腹背」とは一種のテロリズムである。上位者の権力の前では自らを押し殺し、自分の裁量が及ぶところで逆襲を試みる。たとえ組織存亡の危機であったとしても、上位者への心理的な抵抗からビジョンの実現に背を向ける。対案なき反抗の繰り返しは組織を停滞させ、組織を紡ぐ大切な規範を破壊することすらある。

組織の外部者としての変革代理人は、こういった構図を客観視しているが、一方で改善に向けた有効な手立てがこれまで確立できずにいる。経営者の「組織を良くしたい」という想いに共感する変革代理人ほど、苦悩は切実である。

ビジョンがあり、構造が理解されているのに、有効な手段がない。反対勢力の掃討による一時的な秩序回復、ヒーロー型経営者のパフォーマンスによる現場の士気向上、社員選抜型のクロスファンクショナル・チーム（部門横断型組織）による提案など、有効と考えられていた方法も、かつてほどの効果を期待できないように思える。

2 米国における組織変革の潮流

同様の動きは米国でも起こっている。

「コンファレンスモデル」と呼ばれる組織変革手法の開発者として著名なリチャード・アクセルロッド氏は、その著書『Terms of Engagement』のなかで、米国での組織変革の動きを概観し、トップダウンの組織変革が不全に陥っている、と指摘している。

カリスマ経営者が、外部のコンサルタントを活用して改革のコンセプトを打ち出す。現場から優秀な社員を募って、組織横断のチームをつくり、変革のアイデアを練り、実行してもらう。これらのアプローチがすべて、「面従腹背」に遭遇しているというのである。

アクセルロッド氏のフレームに沿って、組織変革の歴史を概観してみよう（図1）。

元来、組織変革はトップの「権限」と「見識」によって推進されてきた（トップ主導）。歴史を振り返れば、一国を動かすほどの指導者の名前を挙げることは簡単であろう。経営の世界でもカリスマ経営者の伝説は数多く存在するが、このアプローチには、個人の「見識」に変革が制限されるという限界がある。

そこで、経営コンサルタントに代表される外部を導入するという動きが起こった（外部専門家主導）。これによって、トップの見識の不足を補うことには成功したのだが、外部を使うことによって新たな問題が発生した。社員の「参画」が得られない、ということである。「われわれがいるのに、なぜ外部に変革の見識を求めるのか」——社員の立場としてはごく当たり前の反応であろう。

この外部の専門家に組織変革を依存するやり方に対して、日本発のチームによる自主的な改善活動（現場チーム主導）は、「参画」という観点からは魅力的であった。現場は活力にあふれ、社員が率先して改善活動に取り

組む。しかし、このやり方にも限界があった。組織変革と呼ぶには「権限」の及ぶ「範囲」が限られていたのである。

そして1990年代から、現在も多くの企業で取り組まれているであろう、クロスファンクショナル・チームによる組織変革推進活動（変革チーム主導）が登場する。この方法は、チームという現場改善の手法に、専門家の「見識」とトップの「権威」を織り交ぜ、これまでの問題をすべて解決すべく創出された手法であった。

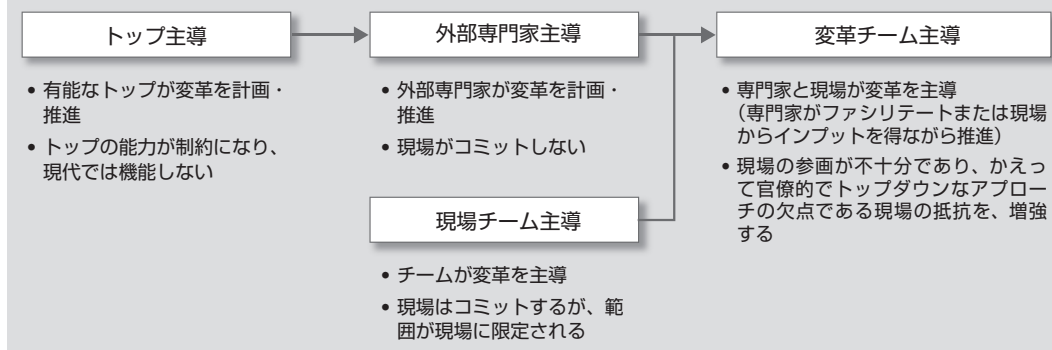
クロスファンクショナル・チームの端緒はマイケル・ハマー氏の「リエンジニアリング革命」にも見られる。だが、ハマー氏も認めるとおり、多くのリエンジニアリングは失敗に終わった。その理由をハマー氏は、「人に関する考慮が足りなかった」としている。筆者は、同じことが変革チーム主導アプローチにもいえると感じている。結局のところ、クロスファンクショナルとはいえ、大半の社員は意思決定の外にあり、「参画」は不十分なものとなる。そして選ばれなかった者は、かえって疎外感を覚えるという事態を引き起こすのである。

3 面従腹背は現場からのメッセージ

面従腹背がはびこる原因はさまざまであり、特定することは難しい。行き過ぎた成果主義による個人と組織の連帯感の喪失、経営者の危機感から変革を繰り返したために蓄積された現場の不信感、多様な働き方の出現による企業DNAの希薄化など、原因らしきものを挙げることはできる。

しかし、それらを解決すれば組織が健全な状態に戻るという保証はない。いたずらに原

図1 組織変革の歴史



因を追究したところで、それはすでに起こってしまったことであり、現状の問題を解決するどころか、かえって悪くする可能性すらある。たとえるならば、一度険悪になってしまった人間関係の原因を遡り、すべてに謝罪したところで関係は修復できず、結局は「後の祭り」となるようなものである。

多様な要因が絡み合って生み出される問題を解く鍵は、今起こっている事実にあるように思える。面従腹背はなんとも厄介なのだが、それを問題ととらえるのではなく、現場からのメッセージとしてとらえ、観察し、理解し、働きかけるのである。そこには、さまざまな立場の人間のさまざまな声が潜んでいる。無視することのできない声や思わぬ妙案など、蓋を開ければ、実は組織のためになることも少なくない。

一つの例として、企業再生の現場を見てみよう。

企業再生はその性質上、初期段階においてはトップダウン型の組織への介入にならざるをえない。再生の対象となった企業の従業員は、将来への不安を抱え、外部からの介入者に対して防衛的な姿勢を持っている。当然、経営者としては従業員の不安を払拭し、再生

に向けて力を発揮してもらいたいと思う。

そこでトッはビジョンを示し、改革プランを策定し、現場を巻き込むが、ここに成否を決める重要な要素が隠れている。トップダウンで現場にやらせた改革の後には社員の疲弊が残る。一方、ビジョンを伝え続けながら、現場に参画の機会をつくり出し、彼らの主体性を引き出した企業は、統合や再生が軌道に乗りやすいという。当たり前の話に聞こえるが、実行するには大変な胆力がある。

たとえば、企業再生で目覚ましい成果を上げている星野リゾートの星野佳路社長の口癖は、「それでどうします？」である。

星野社長は社長室を持たず、日替わりで現場を飛び回りながら、社員の空席を借りて仕事をする。現場に自らをさらけ出し、日々のコミュニケーションでビジョンを共有しながら、あらゆる会議を社員からの提案と社員自身が考える場としている。星野社長の「それでどうします？」は、決めるのは社員であることを象徴している。ちなみに、星野リゾートのマネジャーは立候補と社員の投票で決められるという。トッはビジョンを伝え、場をつくり、社員を勇気づけている。これこそ、企業における民主主義の実践の一モデル

形態である。

Ⅱ 「民主的組織変革」とは

筆者の命名による「民主的組織変革」とは、トップダウンの組織変革ともボトムアップの改善活動とも違う、組織を構成するさまざまな利害関係者の代表、または所属する全員によって組織の変革を進めていくアプローチの総称である。

かつて日本型の経営スタイルは「ミドルアップ&ダウン」と呼ばれ、トップダウンでも、ボトムアップでもないところに特徴があるとされた。これは、活性化したミドルが会社の将来について主体的にかかわり、現場の支持を得ながらトップを動かし、会社を変えていくといったプロセスといえよう。ただ、ミドルアップ&ダウンは年功序列や終身雇用といった日本型経営の特徴に負う部分が多く、またミドル自体が主体性を失っている状態では機能しない。

「民主的組織変革」は、ミドルアップ&ダウンが機能しないような状況でも、衆知を集め、人々の主体性を引き出し、個々人が率先して変革を引き起こしていくための組織への介入方法である。かつて日本の組織が持っていた活気を、異なる方法で甦らせるもの、でも解釈していただくのがよいだろう。

1 「民主的組織変革」の原則

「民主的組織変革」を实践する具体的な手法は多様である。現在、組織開発の分野で主流を占めつつある、組織の強みに焦点を当て社員の創造性や自発性を引き出していく「AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）」

も、その一つといえるだろう。

ただ、多くの手法を概観すると、そこには共通する原則があるように思われる。筆者の過去3年間の取り組みや、他の実践家による取り組み事例と照らし合わせると、原則とはおおむね以下のとおりである。また、下記の順番は概してこの手法のあるべき進め方と対応している。

①衆知を集める

「素直な心で衆知を集め、自修自得で事の本質を究め、日に新たな生成発展の道を求めよう」とは、松下政経塾の塾訓である。「衆知を集める」ことが「民主的組織変革」の根本となる。近年、日本企業においても「ファシリテーション」が積極的に取り入れられるようになったが、これは衆知を集めるための体系化された技法と考えてよいだろう。

②全員が関与する機会をつくる

当然のことながら、衆知とは限られた一部の人間から得られるものではない。これを原則と考えるなら、「民主的組織変革」への関与者は全員であるのが理想である。

全員とは社員にとどまらず、顧客や協力会社などの外部関係者をも含む。もちろん、実務的な効率を考えれば、それぞれの立場の代表によることも代替としてあるが、原則は全員が何らかの形で関与し、変革の方向性に影響を及ぼすことが望ましい。

③多面的現実認識を追究する

さまざまな立場の人間の関与によって衆知は拡大するが、それが成果を生む組織としての行動に結びつかなければ意味がない。そのための第一歩は、さまざまな立場の代表が一堂に会し、お互いの立場を尊重しながら、直面する現実を多面的に認識することである。

安易な多数決は最悪の結果をもたらす。自己の立場に対する自覚を高めると同時に、さまざまな利害関係者（ステークホルダー）の立場から現実を眺め、多面的に現実を認識することが重要になる。

④存在意義を発見する

多面的な現実認識に基づき、参画者が組織固有の存在意義を発見することが、組織に求心力を与え、自発的な行動を誘発する。

⑤自発性を尊重し続ける

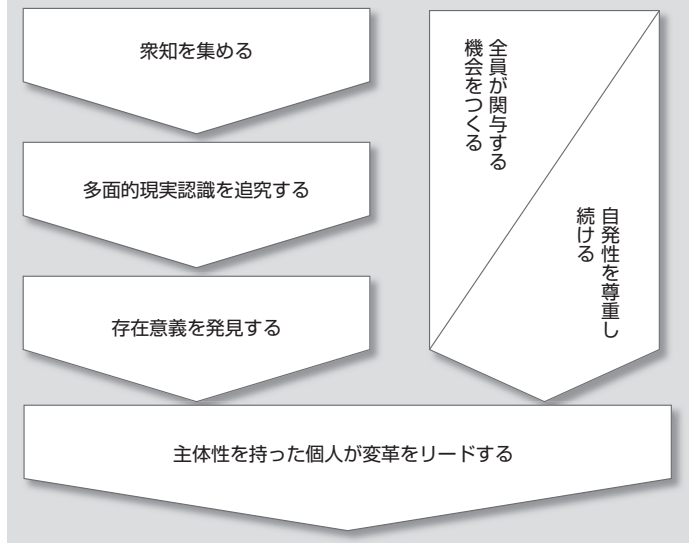
多面的な現実認識と併せて大義を持った組織からは、自発的な行動が生まれやすい。そして自発的行動を尊重し、伸ばすことによって、「民主的組織変革」は発展していく。重要なポイントは、自発性を尊重し続けることである。

昨今、大義を求める声が巷では大きくなっているが、陥りやすい過ちは、大義の発見と同時に、活動を中央統制型に大きく引き戻そうとすることである。その瞬間に、大義は人々から引き離され、面従腹背が出現する（図2）。

上記の原則を概観した際、全員が関与し、変革の方向性に影響を及ぼすことについては、2つの懸念が提示されることが多い。1つ目は、全員の関与によって変革の方向性がかえっておれるといった変革の質に対する懸念であり、2つ目は大規模な社員の動員による費用対効果に対する懸念である。

1つ目の変革の質に対する懸念については、これまでの議論が示すとおり、他の方法論が機能しないという背景から「民主的組織変革」が導かれているということを考えると、方法論自体の議論というよりは、適用する際の条件、すなわち、どういった組織がど

図2 「民主的組織変革」の原則



のような状況において「民主的組織変革」を選択するべきかという問題に置き換えてよいだろう。

組織については、「民主的組織変革」という手法以前に、トップが組織の構成員の可能性を信じることができるかという姿勢が重要になる。この点については、後述する事例を参考にお考えいただければと思う。

その他、組織規模は小さい方がよく、競争力の源泉が現場の改善力やホスピタリティといった一人ひとりの能力発揮に依存する方がよいといった考え方もあるが、「トップの姿勢」に比べれば、これは「やり方次第」であろう。大組織でも、最先端のIT（情報技術）企業でも、「民主的組織変革」は実践されている。「民主的組織変革」が、どのような状況でより機能するかについても同様である。

2つ目の費用対効果の懸念については、「民主的組織変革」を可能とする手法とその実践例を吟味することで、ある程度の確信は持てると考える。

筆者の実践例は後述するが、世界的な規模で取り組まれている手法として、前述のAI、さらに、すべてのステークホルダーを一度に招集し、過去、現在を共有しながら、未来に向けたビジョンを創り出していく「フューチャーサーチ」や「コンファレンスモデル」などは、実践事例も多く公開されている。ただし、同様の問題を他の手法で実践して、費用対効果を検証することはできないため、この懸念を定量的に晴らすことは難しい。

AIの実践で有名なダイアナ・ホイットニー氏は、「AIの成功には、AIの思想を理解し、それを現実のものとしたいという意志が重要であり、それがないところに導入の必要性を説くことは意味がない」と述べる。

また、多くの関係者の参画によって課題解決を行うことで有名な「オープンスペース・テクノロジー」の提唱者であるハリソン・オーエン氏は、「このオープンスペースの手法は、他の手法を試しても効果がなく、万策尽きたときにやるべきものである」としている。やはりこの費用対効果の検証については、実践例の蓄積を待つ以外にないのかもしれない。

2 実践の現場から

以下では、上記の思想に比較的合致した、変革代理人としての筆者の実践事例を紹介する。

いくつかの事例を合成しているため、業績の変化や社員数などの詳細な事実はお伝えできないが、「民主的組織変革」のエッセンスは共有できるのではないかと思う。

(1) 実践事例1：全員参画の企業理念策定

業界再編が活発化するさなか、A社は再出発しようとしていた。他社との合併を経て、持ち株会社傘下の一事業会社となったA社のトップは、これを機に企業のあり方をオーナー主導のトップダウン型から、逆三角形型（サーバントリーダーシップ・モデル）に変更したいと考えていた。そのために、まず企業理念を社員の参画型でつくり上げることを決定し、変革代理人に支援を依頼した。

変革代理人は、①さまざまな階層、組織からメンバーを募って、プロジェクトを編成する、②現場への広範囲なインタビューを社員自身が行うことで情報を収集する、③決定した理念と、それを裏づける現場で起こっているストーリーを結びつけて公表する——といった基本的な進め方を提案すると同時に、プロジェクトの進行全体をファシリテートした。

これら一連のプロセスを経て作成された企業理念は、新たなA社のビジョン策定、戦略策定の視座となると同時に、社員のみならず、同社の日々のオペレーションを支える契約社員・アルバイト社員にまで強い共感と呼んだ。

実践事例1において強調しておきたい「民主的組織変革」の特徴は、以下のとおりである。

① トップの姿勢

「サーバントリーダーシップを实践したい」という経営の思いは、前述の星野リゾートの例に見られた経営者の役割、すなわち「トップはビジョンを伝え、場をつくり、社員を勇気づける」に通じる。企業の再出発といった重要な局面において、ビジョンを明確にしつつ、社員を信じて委ねることは、「民主的組織変革」を成功させるトップの姿勢である。

ここで、「企業の再出発といった重要な局面であるからこそ、変革が成功したのではないか」という疑問はある。プロジェクトの成否という観点に限って見れば、そのとおりかもしれない。ただし、重要な局面だから「民主的組織変革」を使い、危機的状況を脱すればトップダウンに切り替えるというのは危険である——という感覚も共有できるのではないだろうか。面従腹背の復活である。この事例でも、経営はサーバントリーダーシップを方便ではなく、永続的な会社の経営スタイルとして選択したいと考えている。

②プロジェクト編成と社員の参画

プロジェクトメンバーは、さまざまな組織を代表するようなメンバー構成となっている。また、契約社員やアルバイト社員を含めた社員に対して、「インタビューを受けたものは3人のインタビューをする」といったルールを用いてインタビューを行った。全員が語り、全員が聞く機会を設けることで社員が意思決定に参画する機会をつくったのである。

③存在意義の発見

このプロジェクトの目的そのものが企業理

念の構築、すなわち存在意義の発見であった。

④社員の自発性

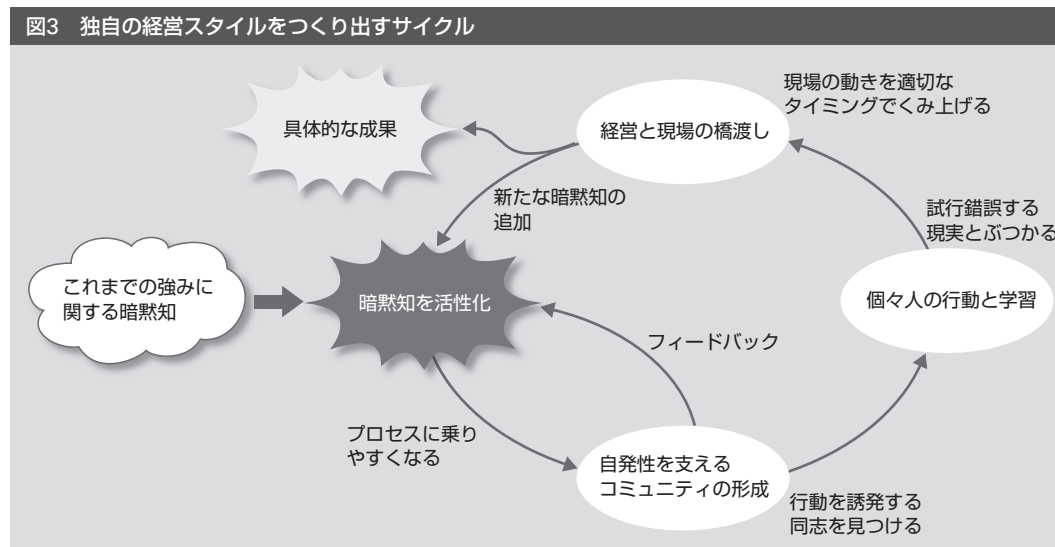
企業理念を現場と共有することは、メンバーの自発的な行動によって支えられた。

(2) 実践事例2：社員が主役となって変革をつくり出す

製造業のB社では、好調な業績の裏返しとして現場が繁忙を極めるなか、「このまま走り続けてどうなるのか」といった、将来を漠然と不安視する声が社員の間に高まりつつあった。一方、中長期を展望するに際し、経営は「社員の主体的な取り組みから偶発的に生み出された商品や、取り組みがこれまでの組織発展に大きく関与していた」という事実に着目し、環境に適応しつつ、本来組織が持つ強みを高めることで、現場の停滞感を払拭したいと考えた。

初期のインタビューで観察されたトップの組織に対するビジョン、そして経営陣一人ひとりの多様性から、変革代理人は、独自の経営スタイルとそれが機能し続けるためのサイクルを考案した（図3）。そして、これを動

図3 独自の経営スタイルをつくり出すサイクル



かし続けるドライバーとして、

①組織に眠る「社員の自発性こそが組織の原動力である」という暗黙の規範を、暗黙のまま活性化させる

②社員一人ひとりが行動し、学習すること
を支える組織内のコミュニティをつくる
——の2点を提案し、全体をコーディネーターとした。

暗黙の規範の活性化にはいろいろな方法がある。この事例では、経営陣一人ひとりの、「自己成長のきっかけとなった成功体験、失敗体験」を組織内で共有することから始まり、絵画や演劇による非言語的な表現を用いたコミュニケーションを組織に導入した。また、社員が出会える場づくりとしては、構成的エンカウンターグループなどの心理学の手法を応用している。

構成的エンカウンターグループとは、クライアント中心療法で有名なカール・ロジャーズ氏の理論を健常者のグループに当てはめたもので、日本では國分康孝氏によって発展した。参加者が本音で語り合うことを促進し、達成感を生み出す効果がある。

この取り組みについては、目指す方向も期待される効果も、ここでは明言できない。なぜなら、活性化した暗黙知から刺激を受け、創発的に活動することによってさまざまな行動と学習が起こり、そこから新たな暗黙の規範がづくり出され続けるからである。しかし、変化は確実に体感されている。卑近な例でいえば、ミドルアップ&ダウンを思わせる組織の連帯感の復活、そしてそれらを通じた横連携による新規事業への取り組みなどである。

実践事例2において強調しておきたい「民

主的組織変革」の特徴は、以下のとおりである。

①トップの姿勢

この事例においてトップに観察されたのは、社員に対する性善説である。トップが社員の可能性を信じることから「民主的組織変革」は始まる。

②社員の参画によって衆知を集める

組織内コミュニティへの社員の参加は個人の自発性により、誰もが参加可能である。また、コミュニティでどのように衆知が結実するかも、社員の自主性に任せている。

③多面的現実認識を追究する

自発的なコミュニティには、組織のさまざまな部署や階層の社員が参加し、現実認識を共有する。このことによって、社員一人ひとりが、仲間の目を通して組織の現実を見る機会を得て、多面的な現実認識が形成される。

Ⅲ 問われるトップの姿勢

前述の原則を踏襲することで「民主的組織変革」に似た取り組みを行うことはできる。それが本当に民主的か、業績向上のための道具にとどまるかは、これまで何度か強調してきたとおり、トップの姿勢が重要になる。

上記2つの実践事例で変革の成果に貢献したのは、多くの社員の知恵と行動であるが、変革を可能としたのは、まぎれもなくトップの「サーバントリーダーシップの実践」といった姿勢や、「充実した職場を提供したい」という社員に対する「思いやり」である。結局のところ、社員が貴重な時間を持ち出してまで組織のために何かを始めようとするのは、「人を想う人の想い」に共鳴するからで

あろう。

今、経営者は多様なステークホルダーの要請にさらされ、高度にバランスをとりながら組織の舵取りを余儀なくされている。その文脈から「民主的組織変革」を眺めれば、それは過度の従業員重視、または経営の甘えなどと揶揄されるかもしれない。しかし、どちらが正しいかは、ある程度の時間が経過してみなければわからない。また、これまでの組織変革の手法が面従腹背に阻まれる昨今、自らの価値観をあらためて問いただし、社員の可能性にかけてみるという選択ができるかどうかを、じっくり考えてみてもよいのではないだろうか。

冒頭にも述べたが、これは科学的に実証された話ではない。また筆者自身もこれが真理であると言い切れるほどの覚悟を持っているわけでもない。ただ、ここで述べたことが何らかの知的介入となり、読者の共感や反感を生むことを期待している。反感ですら、無視よりははるかに良い。

面従腹背が規範となった組織に民主主義を導入することなど不可能、と思われる方も多

いだろう。ただ、それが今より良い組織に近づく道なのではないかといった直感を感じたなら、ぜひとも議論させていただきたい。「民主的組織変革」はこれから創発的に作り出させていくオープンソースである。読者との双方向の創発の機会を楽しみにしている。

参考文献・資料

- 1 神田橋條治 『「現場からの治療論」という物語』 岩崎学術出版社、2006年
- 2 Richard H. Axelrod, *Terms of Engagement : Changing the Way We Change Organizations*, Berrett-Koehler Pub, 2000
- 3 NHK「プロフェッショナル 仕事の流儀」第1回放送、2006年1月10日より
- 4 Mohsen Attaran, "Why does reengineering fail? A practical guide for successful implementation," *Journal of Management Development*, Volume 19, Number 9, 2000
- 5 Peggy Holman, Tom Devane, Steve Cady, *The Change Handbook*, Berrett-Koehler Pub, 2006

著者

森平幹男（もりだいらみきお）

経営コンサルティング部上級コンサルタント

専門は経営者支援、組織開発