

変革プロジェクト実行の要諦



重田幸生



須藤光宜

CONTENTS

- I 変革プロジェクトを導く3つの要諦
- II 要諦1：体制構築・実行計画策定
- III 要諦2：プロジェクトガバナンスの遂行
- IV 要諦3：変革モチベート
- V Vision・Wayによる変革の終了宣言

要 約

- 1 全社の戦略、制度・仕組み、業務プロセスなどを大きく変える取り組みが企業にとって急務になり、数年に及ぶ変革プロジェクトを立ち上げ推進している。変革プロジェクト実行の大工程の中、本稿で論じるのは、プロジェクトの組成から実行、および終了までの工程の要諦である。
- 2 変革プロジェクトは、①「全社を巻き込む」という対象規模の大きさ、②「数年に及ぶプロジェクト」となる期間の長さ、③「数多くの課題を解決する」という課題の多さ——があり、これらがプロジェクト実行上の「壁」をつくる。この壁によってプロジェクトが頓挫すれば、変革への思いも急速に冷え失敗する。頓挫させないことこそが最大の要諦である。
- 3 変革プロジェクトの初期段階では組織は動き出さない。その中でのプロジェクトリーダーおよびメンバーの選定は重要である。社内を見渡した人材選定が要諦となる。
- 4 そしてプロジェクト実行上の最短経路を把握し、スピード感を持って実行するためのプロジェクトガバナンス上の工夫が要諦になる。
- 5 長期にわたる変革には膨大なエネルギーが必要であり、プロジェクトメンバーに対して変革推進への継続的な動機づけを意識的に行う変革モチベートも要諦となる。
- 6 変革プロジェクトの終了宣言も重要である。野村総合研究所（NRI）は、変革後の新たな価値観を組織に定着させるVision・Wayの活用を提唱している。

抑えきれずに失敗する。変革プロジェクトを頓挫させないことが最大の要諦である。

一般にこうしたプロジェクトマネジメントには、たとえばPMBOK（Project Management Body of Knowledge：プロジェクトマネジメント知識体系）をはじめとする手法があるが、実務には相当の経験が必要となるため活用が難しい。

本稿では、変革プロジェクトの未経験者（一般的に、こうしたプロジェクトを何度も経験した人材は稀有である）が実務のうえで参考にできるよう、過去の成功例を研究し、変革プロジェクトを成功に導くための要諦を整理した。野村総合研究所（NRI）は、変革プロジェクト実行上の要諦として、「体制構築・実行計画策定」「プロジェクトガバナンスの遂行」そして「変革モチベート」の3つがあると考えている（前ページの図1）。

Ⅱ 要諦1：体制構築・実行計画策定

1 熱意を考慮したメンバー選定

変革プロジェクトを任されるメンバーはほとんどの場合、未経験の規模・内容の実行責

任を負う。そのためメンバーの選定には、これまでの実績だけでなく熱意もチェックする必要がある。

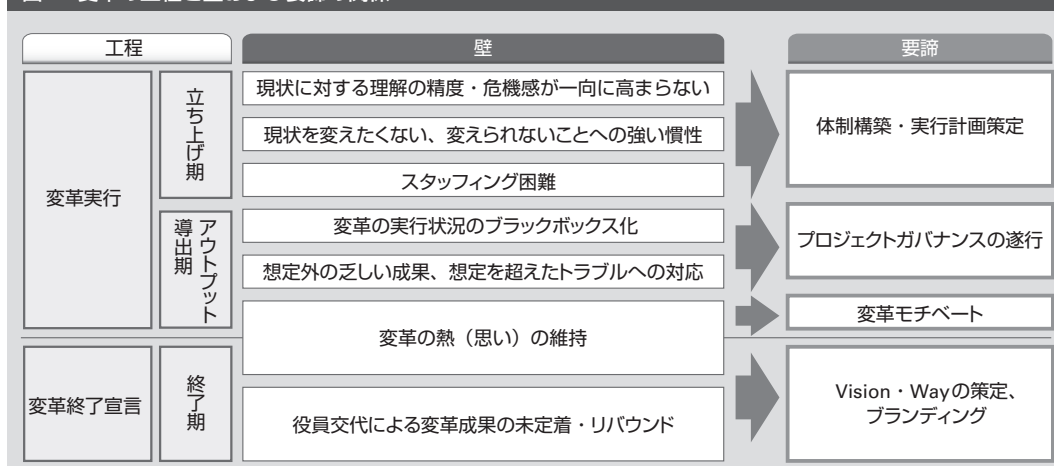
A社は変革を実行する競争力向上委員会のメンバー（60人）を、応募者600人の中から選定するに当たり、「なぜ自分たちの会社は変革が必要になったのか」「自社をどう変えたいか」というテーマで論文が書けるほど変革に関する考察が深い者とした。

変革プロジェクトの運営は、大企業で出世するタイプの「能吏型」人材では難しい。こうした人材は課題とアプローチが明確な場合に力を発揮する。しかし、変革プロジェクトでは、変革の対象となる組織からの反発や外部環境の変化による想定外のアクシデントが頻発する中での運営が求められるからである。

2 フェーズごとに変革リーダーを能動的に変更

変革プロジェクトでは、「立ち上げ期」「アウトプット導出期」「終了期」の各フェーズで、注力すべき点が異なる（図2）。ただし、そうした点のすべてに対応できる人材を見つけるのは難しい。強いリーダーシップを持って一人のリーダーが最後までプロジェク

図2 変革の工程と壁および要諦の関係



トを引っ張っていくのが望ましいが、変革プロジェクトのフェーズごとに変革リーダー（以下、リーダー）を変更するのも解決策の一つである。

たとえば、立ち上げ期には既存の価値観や慣習が強く残っており、変革の必要性やムーブメントが組織に染み渡っていない。このような状況下では、和を尊ぶ協調型のリーダーよりも強いリーダーシップを持って物事を進めていく突破力のある人材が適切である。変革が進み、アウトプット導出期になると、経営や現場をうまく巻き込みながら着実に成果を出せる人材がリーダーにふさわしい。また、大規模プロジェクトになれば自社のリソース（経営資源）だけではなく外部ベンダーも活用しなければならない。この場合、外部ベンダーも含めたチームビルディングやモチベーション管理はもちろん、外部ベンダーの力を的確に引き出せる交渉力もプロジェクトを推進するリーダーには必要な能力となる。

さらに、プロジェクトの終了期に成果をまとめ変革後の新たな価値観を組織に定着させる際には、その価値観を社員に説明し、納得してもらうための能力がリーダーには必要になる（図3、表1）。

このように、プロジェクトのフェーズごと

の最適なリーダーアサインは、長期にわたる変革プロジェクトを乗り切るための方策としては有効である。ただし、フェーズごとにリーダーを代える場合も、変革オーナーである経営トップは同じメッセージをおれずに発し続けなければならない。

また、リーダーの交代を想定・予定しておかなければスムーズな引き継ぎは難しい。任命する側にもされる側にもしこりが残ってしまうからである。体制構築・実行計画策定段階でリーダーの交代があることを双方が理解していれば、リーダーは自らの役割と期間を明確に意識したプロジェクトマネジメントが

図3 変革リーダーが目配りしなければならないステークホルダー

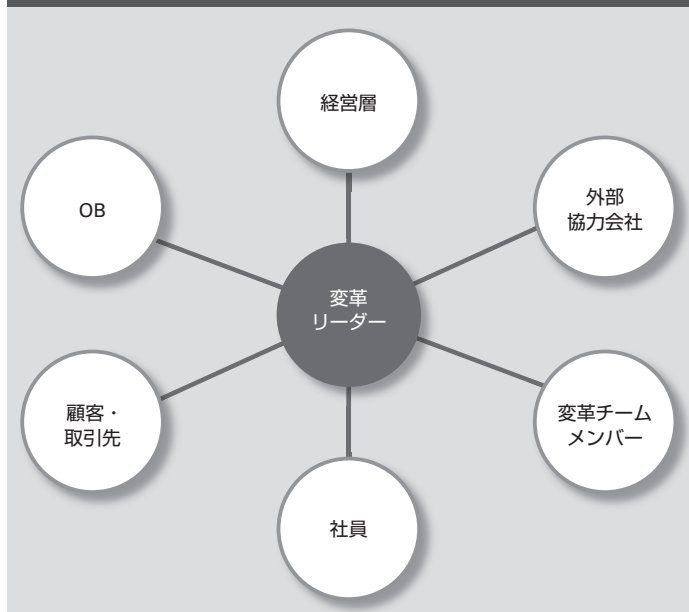


表1 フェーズごとの変革リーダーの要件

	立ち上げ期	アウトプット導出期	終了期
プロジェクトチームとしての注力点	現状肯定・危機意識欠如の壁を突破し、プロジェクトをいかに軌道に乗せるか	プロジェクトの状況を把握することでトラブルを回避し、目に見える実績をどのように出していくのか	プロジェクトの成果をどう定着させるのか
リーダーの人材要件	- 改革気質・粘り強さ - 批判に動じない - シンプルなロジック - 社外経験 - 変革経験者（いれば）	- 複数タスクのマネジメント - 社内の味方が多い - 現場への理解	正当性を主張し切る
リーダー像	一度は本流から外れたこともある「番長」的人材	現場経験のある「親分」	「学級長」のようなそつない存在

実行できる。

大企業であっても、突破力のあるリーダーや現場からの信任の厚いリーダー、仕組みづくりに長け正当性を主張できるリーダーのような人材が都合よく揃っているとはかぎらない。そのため、社内人材はできるだけ広範から集めるべきで、本流（この場合、変革前の本流）から外れている人材であっても登用すべきである。B社は、リーダーの人選に当たっては本社人材にこだわらず、大規模プロジェクトの経験を持つ人材を支社から探しリーダーに据えた。

また、日立製作所の大規模変革プロジェクトである「スマートトランスフォーメーション」では、家電事業の構造改革を進めるに当たり、家電部門だけではなく本社調達部門にも長く在籍した人材をチーフ・トランスフォーメーション・オフィサー（Chief Transformation Officer：CTrO）に任命して変革を推進した。上述のように、当該CTrOは、事

業・本社の両部門に在籍経験があり、プロジェクト中期に必要な、現場からの信任の厚いリーダーと言える。

3 意図を持ったWBSの作成

変革プロジェクトにかかわらず、プロジェクトの立ち上げ期の最初のタスクはWBS（Work Breakdown Structure：作業工程図）の作成である（図4）。

プロジェクトで行うべきタスクを洗い出してスケジュールを設定し、タスクを実行する担当者および成果物を決定する。プロジェクトをスムーズに進めるためにこのWBSは関係者間で絶えず共有し、進捗を記録して状況を把握していく。

NRIは、変革プロジェクトで大切なのは意思決定のタイミングであると考えている。変革においては、経営レベルに判断を求める案件が多く、適切なタイミングに適切な機関で意思決定がされなければならない。

図4 WBS（Work Breakdown Structure：作業工程図）の事例

WBS番号	タスク名	予定日		期間	実績日		担当		進捗状況	成果物	終了条件
		開始	終了		開始	終了	部署	責任者			
	...										
4	経営上の課題抽出	5/28	6/12	12日	5/28	...	人事部	△○部長		結果報告書	PMレビュー
4.1	ヒアリング計画	5/28	5/29	2日	5/28	5/29	...	...	終了	計画書	計画完成
4.1.1	準備（対象者選定、日程調整）	5/28	5/29	2日	5/28	5/29	...	...	終了		
4.1.2	ヒアリング実施	6/1	6/12	10日	6/1	...	...	...			
4.1.2.1	××役員ヒアリング	6/1	6/1	1日	6/1	6/1	...	...	終了		
4.1.2.2	×○役員ヒアリング	6/1	6/1	1日	6/1	6/1	...	...	終了		
	...										
4.1.3	ヒアリング取りまとめ	6/11	6/12	2日	...	...				取りまとめ	
4.2	経営データ分析	6/1	6/4	4日	6/4						
	...										
4.3	他社ベンチマーク	6/1	6/12	10日	6/1	...					
	...										
4.4	経営審議	6/15	6/30	12日			...	...			
4.4.1	本部長レビュー①	6/15	6/15	1日			...	...		報告書	指摘把握
4.4.2	報告書修正	6/15	6/30	12日			...	...		報告書	改訂版
4.4.3	本部長レビュー②	6/18	6/18	1日			...	...		報告書	指摘反映
4.4.4	役員・関係部署への事前説明	6/19	6/23	3日			...	...		報告書	意見収集
4.4.5	社長レビュー	6/24	6/24	1日			...	...		報告書	指摘把握
4.4.6	経営層の朝会での審議	6/25	6/25	1日			...	...		報告書	了承
4.4.7	経営会議での審議	6/26	6/26	1日			...	...		報告書	了承
4.4.8	取締役会の承認	6/30	6/30	1日			...	...		報告書	了承

たとえば、コスト構造改革を掲げる変革プロジェクトのテーマとして人件費の適正化を推進する場合、早期退職や賃金引き下げなどのさまざまな方策のうち、どの方策を選択するかは経営レベルの決定が必要となる。そこで大切なのは、大胆な決定に対して自社（変革プロジェクトを実行している会社）はどのようなメカニズムで判断を下すのかを想像し、タスク化していくことである。根回しが必要であれば、そのためのタスクと時間（リードタイム）が必要であり、経営内の議論を何度か経なければ決定されないのであれば、それを見越したスケジュールを立てておく必要がある。意思決定に適切な時間をあらかじめ設定し、かつ意思決定を促すための作戦の策定をWBSに織り込んでおくことが大切になる。

このように、WBSには、経営が意思決定すべきことを洗い出し、そのために費やすタスクとスケジュールを明確に記述しておく。また、意思決定を的確にアレンジできる人材

の登用も、プロジェクトを推進するうえでの要諦になる。

Ⅲ 要諦2：プロジェクトガバナンスの遂行

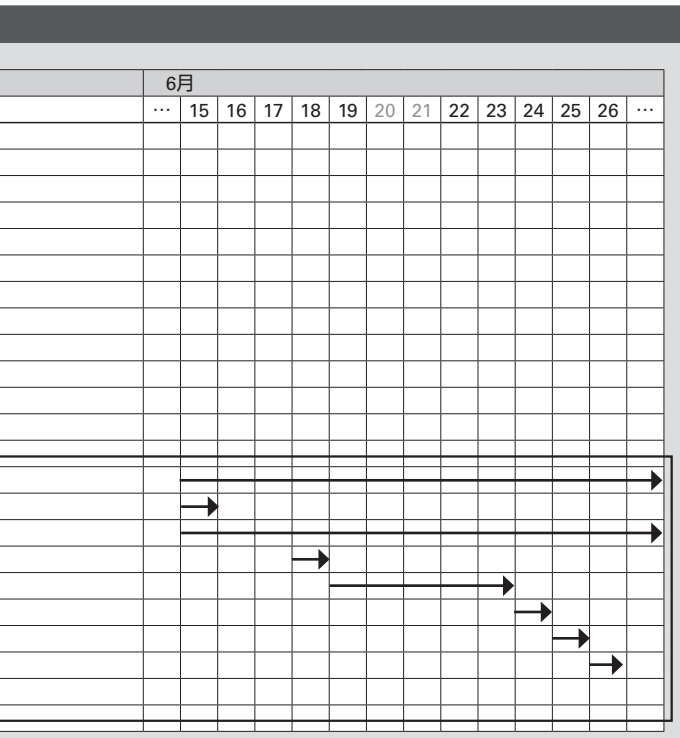
1 プロジェクトガバナンスを構成する3つのサイクル

変革プロジェクトにおいては、「効果試算」「計画実行・見直し」「検証」の3つのサイクルが大切である。

「効果試算」はどのようなプロジェクトでも大切な要素ではあるが、特に変革プロジェクトではこだわる必要がある。たとえばコスト構造改革のプロジェクトの場合、コスト削減効果と同時に、社内には構造改革に伴うマイナスのインパクトももたらす。目指すべき効果を実現するには何をすべきか、それによる社内へのマイナスインパクトはどの程度か、それを回避するには何をすべきか——こうしたことへの徹底した議論が必要となる。

「計画実行・見直し」では日々の進捗を管理し、遅延が発生していればそれに対処する。また、予期しない事態の発生に伴い計画の大幅な見直しをしなければならないなど、「計画実行・見直し」は変革プロジェクトを確実に実行するうえで必要不可欠である。

さらに、変革プロジェクトでは社内外に変革の姿を知らしめ、変化を実感させることも重要であり、そのためにはアナウンス効果のあるイベントが必要となる。変革は、徐々に変えていくことでは成就しない。大幅に変わるタイミングにイベントを実施する日（Xデー）を「ピン留め」しておく。コスト構造改革で大胆な組織変更を図ろうとしているので



あれば、徐々にではなく一気に変えるべきである。Xデーを定め、それに向けて計画を実行する。そしてそのXデーを守れるかどうか、変革プロジェクト実行上の大きな判断ポイントとなる。一部のタスクが間に合わないことでXデーでのアナウンス効果が薄れるのであれば、Xデーの日程変更や、それに伴う計画の変更も議論する。

3つ目の「検証」ではプロジェクト実行の効果を文字どおり検証する。最終的な効果が表れるのが数年先なら、途中段階でも検証できる方策を組み込んでおく。KPI (Key Performance Indicator：重要業績評価指標) による進捗状況の定量的な検証は必須である。

また、経営層に対する実行段階での刷り込みも大切な作業である。C社では、経営会議のかなりの時間を割いて変革プロジェクトの進捗確認と検証を定期的に実施した。経営層が変革プロジェクトを臨場感を持って把握するための工夫として、部長層を経営会議に同席させ、現場で進めている内容を経営陣に刷り込み、検証結果の認識を一致させた。

2 「鷹の目（着眼大局）」「蟻の目（着手小局）」でのプロジェクトガバナンス

複数のテーマを並行して検討できる体制づくりも、変革プロジェクトの実行においては重要である。テーマ間には依存関係があるため、その関係を把握したプロジェクトガバナンスが求められる。依存関係は組織が大きくなればなるほど等比級数的に増えていき、大規模な変革プロジェクトほど各テーマ同士の相互確認が難しくなる。この問題を解決するには、「鷹の目（着眼大局）」と「蟻の目（着

手小局）」のアプローチが必要となる。

「鷹の目（着眼大局）」とは、プロジェクト全体を鳥瞰して捉えていくことである。プロジェクトの全工程を整理し、全工程の最短経路（クリティカルパス）を見極める。各テーマはそれを進めるためのタスクに分解される。そのタスクは将来のタスクへの影響度が強いかどうか、タスク間の依存関係を把握し、どのタスクを最優先にすべきかを判断する。たとえば、前タスクが終わらなければ次のタスクに着手できず、着手できないそのタスクへの早急な対応がプロジェクトの可否を決める場合、なんとしてもそのタスクを優先させる。優先すべきタスクは絶対に見誤ってはならない。このように、プロジェクト全体の構造を捉えて重要なタスクを把握し、それぞれのタスクをスムーズに進められるように注力していく。その過程で課題が発生すれば解決のために工数を割く。社長・経営レベルの意思決定が必要な場合には、最優先で審議を依頼する。このようにプロジェクトを最短経路で実行させるマネジメントが必要である。

その一方で、「蟻の目（着手小局）」での課題解決も重要である。一つひとつの課題を着実にクリアしていくことは、どのようなプロジェクトでも大切である。ただ、変革プロジェクトではスピード感を持った取り組みが必要となる。慎重な検討を要する課題は状況変化の影響を受けやすく、それに応じて計画の修正をしては一向に前に進まなくなるため、一気に呵成に進めていく。個々のタスクを着実に実行するのはもちろん、そのスピードの高速化も求められる。ただし、ここでは一足飛びのタスクの実行を奨励しているのではない。通常では3日かかるタスクを1日縮め

るにはどうすべきか、それには各メンバーはすべきことを徹底して実行する、ということである。検討スピードの遅さが変革プロジェクトを阻む足かせになることを、メンバー全員が意識しなくてはならない。

3 プロジェクトのコンティンジェンシープラン

変革プロジェクトでは必ずコンティンジェンシープラン（不測事態対応計画）を想定しておく。最悪の場合、プロジェクトの中止や延期などの判断を迫られる。そのような不測の事態を想定したコンティンジェンシープランの発動要件を設定しておく。

変革は企業の方向性を大きく変更するために判断の難しい案件が発生する。今それを行うのは適切なタイミングなのかという葛藤も生まれる。経営トップの英断は必要である。しかし、精神論で成功を期待したり、逃げ場のない状態で推進を強いることは合理的な判断を阻害し、プロジェクトが歪んだりよれたりする原因となる。プロジェクトの状況を的確に見据え、その状況に対して合理的な判断を可能とする体制が必要となる。

Ⅳ 要諦3：変革モチベート

1 熱意の注入

変革プロジェクトをやり切るための強い熱意も大切である。変革を進めるのは結局「人」である。プロジェクトのメンバーと経営トップが、何としてでもプロジェクトを成功させようという熱意を共有することが、プロジェクト実行上に発生する課題を解決する粘り強さを生む。

D社の大規模な業務変革プロジェクトを率いた元専務は、当時を振り返り「経営トップの熱意があつてこそ実現できた」と述懐している。同社の経営トップは、北米総代表、欧州総代表などの海外畑を歴任してきた。そして経営トップに就任後、「100年の間、日本一を目標としてきた。これからは世界一を目指そう。そのためにはグローバル企業にふさわしい業務のやり方が必要であり、本プロジェクトはその変革のための活動である」と、全社を沸き立たせる熱い想いを語った。それを御旗に役員が一丸となり変革にまい進した。また、現場の巻き込みを促進するため、実に30回（専務・副社長クラスを含めると150回）にも及ぶタウンホールミーティングを実施した。

新たな事業領域の設定や既存のリソースの再構築方針などには「複数の正義」が存在し、どれがベストとは言い切れない。このようなトレードオフは往々にして変革実行の足かせとなり、プロジェクトが頓挫してしまう。D社のケースは、経営トップ自らがグローバルトップを目指すという夢を語ることによって、「当社は国内トップで十分」という反論を出しにくくしたという点で示唆に富む。

また、経営トップが年2回のタウンホールミーティングを実施したE社は、既存の社内文化の変革を促すために「自社のバッドカルチャー5」を挙げ、経営トップが一言一句変えずに啓蒙し続けた。このような、経営トップによる「ワンボイス」「ワンメッセージ」は組織の風土や考え方を変える効果がある。

2 成功体験づくり

変革プロジェクトにおいてメンバーや社員をモチベートする方法としては、小さな成功

体験づくりも有効である。変革プロジェクトには長期間・大規模なものが多いことから、数年先まで成果が見えず、結果として社内に「プロジェクト疲れ」が蓄積することがある。そのような場合には、小さくても見える成果を上げることがプロジェクトへの「カンフル剤」になる。成功は勇気と元気をもたらす。WBSの中に成功体験をつくり出すためのテーマを意識的に配置し、初期段階でも成果が見えるようにしておく演出も大切である。また、社内にその成果を開示すれば変革プロジェクトのアピールにもなり、プロジェクトに直接かかわっていない社員の巻き込みにもつながっていく。

D社のケースの目標設定はグローバルベンチマークの数値を根拠としており、積み上げによる精緻なものではない大胆な目標としたが、担当専務は、「プロジェクト開始時に目標の50%程度は達成の見通しをつけていた」と振り返る。この大胆な目標設定と手堅い見通しの組み合わせの妙が、変革がスムーズに進行した理由の一つであろう。

また、プロジェクトのメンバーを「愛でる仕組み」も欠かせない。変革に携わっているメンバーの評価は通常の仕組みには乗りにくい。通常の人事評価とは別枠の評価項目を設定する必要がある。

3 変革のムーブメントづくり

NRIの経験則では、全社員の5%を巻き始めると変革のムーブメントが起こる。プロジェクトチームだけでなく、各種イベントを実施し従業員の5%が何らかの形で変革にかかわることが大切である。日本企業の社員の場合、ソーシャルメディアやWebサイトによ

る情報発信への感度は低く、変革プロジェクトの接触ポイントとして有効とは言えない。経営トップ自らによる車座会やプロジェクトチーム主催のキャラバンによる趣旨説明会など、「足と体」で訴える活動が社員を動かす。それらの活動を通じて5%以上の社員がタスクに携わる機会を提供し、その成果が見える形で社内に提示することが必要である。

E社のケースでは全世界の社員を巻き込むために変革プロジェクトに関する提案を全社員から募集し、集まった1000件以上の提案を吟味し変革プロジェクトの中に織り込んだ。

C社では、「留学」と称して変革を担う推進部署に社員を異動させ、「変革の渦中」を体験させて現場に戻すことで変革の流れを現場に吹き込んだ。

V Vision・Wayによる変革の 終了宣言

1 Vision・Wayによる変革の浸透

「Visionとは、経営理念に基づき自社の目指す将来の具体的な姿を表したもの」であり、「Wayとは、自社（組織、従業員）の行動の根幹となる価値観」と本稿では定義しているが、NRIは変革を、このVision・Wayの策定から始めるのは避けたほうがよいと考えている。組織の風土の悪さや停滞感を訴える社内の声に変革のきっかけになることはある。ただし、最初にVision・Wayを策定するよりも、変革実現の成果や結果をVision・Wayにまとめ上げるほうが望ましい。なぜなら、変革の過程で新しい価値観が形成されるからである。最初の段階からVision・Wayを策定すると無駄になる可能性がある。変革とは新しい

価値観を創造する作業であり、場合によっては業務のやり方まで変えてしまう。また、変革は組織が大切にしていける価値観を磨き上げる作業でもある。捨ててもよい価値観は捨て、大切にすべき価値観は残す。さらに新たな価値観を注入し次世代が成長していくために必要な価値観を築き上げる作業でもある。最終的な成果の明文化がVision・Wayであるべきで、それを会社の末端まで浸透させて初めて変革が終了したと言える。

Vision・Wayの策定では、変革の軌跡を検証し、自社の強みを再確認する。変革の軌跡の検証では、取り組んできたこととその中で成功したこと、失敗したことを丁寧に振り返る。そして、なぜ成功したのか、あるいは失敗したのかを徹底的に分析し、そこで得られた示唆を抽出する。その示唆から、変革の本当の意味や真の強みが再確認され、それがVision・Wayになる。Vision・Wayの浸透活動はインターナルブランディング活動と同義である。社員がVision・Wayを信じ、結果として会社を信じることが重要であり、信頼を促すことが大切になる。

2 変革終了から次世代への継承

ここで言う「次世代への継承」とは変革プロジェクトを引き続き実行することではない。「申し送り事項」として次世代に継承された変革プロジェクトは失敗する。どんな形であれ、始めた世代が終了させる。

前述したように、NRIは、変革プロジェクトを終えてVision・Wayを策定し、それを社内に浸透させた後、その新たな価値観を維持・推進することを変革の「次世代への継承」と定義づけている。

変革後の世代には、変革プロジェクトから生まれた価値観と照らし合わせて正しい行動をしているかどうか相互確認をする機能が必要となる。新たな価値観をVision・Wayとして明文化しても、短い文章で真の意味を伝えることは難しく、言葉は多様な解釈を生み出す。個々人ではぶれてしまう考えを補正するためには合議による推進が欠かせない。

したがって、変革の次世代への継承で大切なことは、合議ができる体制を変革プロジェクトの中につくっておくことである。経営トップは次世代の経営の意思決定を合議制に移行させなくてはならない。それには変革プロジェクト実行中から合議制を採ることであり、それにより合議制の重要性への意識が醸成される。また、合議をまとめ上げる人材の育成も必須で、その能力を「愛でる」価値観の形成も忘れてはならない。

変革プロジェクトの最大のリスクは実行が遅延することである。遅延させないためには、変革を阻む「壁」に対する万全の突破・回避策を講じる。そして、想定外をできるだけ生まない周到な準備と着実な実行が変革を成功に導く。

著者

重田幸生（しげたゆきお）

グローバル製造業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は電機セクター、事業戦略立案、本社改革

須藤光宜（すどうみつよし）

コンサルティング事業推進室上級コンサルタント

専門はチェンジマネジメント、コスト構造改革、本社部門改革、シェアードサービス導入支援、地域統括拠点設計など