

日本企業に合致した変革モデルが普及すれば、経済成長は加速する

日本においてアングロサクソン型の変革モデルは望ましい効果を発揮しておらず、日本の文化に合致したアプローチが必要である

アンドレ・アンドニアン、堀井 摩耶、岩谷 直幸、ミケーレ・ラヴィショーニ、佐藤 克宏



日本の民間および公的セクターのリーダーは、グローバルスタンダードに見劣りしないパフォーマンスおよび生産性を実現するために懸命に取り組んでいる。アベノミクスによる改革や2020年に控えた東京オリンピックに向けて、日本はまさに変革の波に晒されている。競争の激化やイノベーションのシフト(日本企業がかつて強みを有していたハードウェア製造からソフトウェアやサービスへのシフト等)は、日本の企業慣行のグローバル化を余儀なくしている。また、日本における多国籍企業もかつての競争力維持に苦戦しているが、背景には国内経済の成長鈍化に加え、オペレーティングモデルの近代化の遅れに起因するところが大きい(例えば、欧米においては既にデジタル化・合理化されたサービスの多くが、日本においては依然として人間により提供され、標準化されずに非効率な方式で提供されている)。

他方、グローバル企業の多くが活用する「チェンジマネジメント」は、まだ日本ではうまく機能しているとは言えない。期待値は高まっているが、まだ国内での導入例は少ない。チェンジマネジメントは、複雑かつ多様な視点を必要とするが、研究結果によると、グローバルで実施されたチェンジマネジメントプログラムのうち、当初の目的を達成できているのは全体の三分の一に過ぎない。失敗の主要因は、社員の抵抗によるものである。

では、チェンジマネジメントを成功させるためには何が必要なのか?いくつか挙げられるが、インスピレーションかつ価値を創造できる人物をチェンジリーダーとして任命しロールモデルの役割を果たしてもらうこと、全社員に対し説得力のある「チェンジストーリー」を作成すること、新しいマインドセットや行動規範を社員の間で醸成すること、組織全体に継続的に変革を浸透させる工夫を講じること、等がグローバルなプラクティスとして認識されている。しかしながら、日本の大手企業(日本において事業展開する多国籍企業を含む)にこうしたアプローチを導入する際には、日本固有の事情を踏まえて柔軟に適應する必要があることを、我々は長年の経験を通じて学んできた。

日本等のコンセンサスを重視する文化圏の企業においては、チェンジマネジメントを成功させるためには、他の欧米諸国で成功している従来の「チェンジリーダー/

エージェント」を導入するアプローチに加え、「ラストマンスタンディング(最終的な抵抗勢力)」へ対応するアプローチも合わせて導入することが有効である。日本における企業変革プログラムは、中堅管理職レベルで失敗することが多く、その理由としては、たとえ反対者が少数(または1人のみ)であってもコンセンサス(合意)が形成されないため、変革を継続することができなくなるためである。従って、チェンジマネジメントの成功確率を高めるためには、コンセンサス重視の文化に「抵抗」するのではなく(また、トップダウンによる命令強化という方法に頼るのでもなく)、潜在的な障害となり得る「ラストマンスタンディング(最終的な抵抗勢力)」に直接働きかけることが有効である。実際には、これはシンプルな打ち手によって実現可能であり、多くのケースで日本企業の大規模な変革の成功確率を高めることに貢献している。

本稿の主な目的は、日本において変革を成功させるために弊社の経験を共有することである。具体的経験から得た知見を以下に述べたい。

チェンジマネジメントにおける5つの主な原則およびこれらが日本企業において失敗する理由

チェンジマネジメントにおける主な原則は、海外では広く普及しているものの、日本企業においては、必ずしも有効でない。具体的にどのような背景があるのか、以下考察する。

1. チェンジリーダーまたは「ファーストムーバー」の役割は、「ミドルアップ(中間管理職主導)」の日本企業においては、大幅に限定される

チェンジリーダーは変革を推進する上で中核的な役割を果たす。彼らは新しい方向に向けて最初の一步を踏み出し、他者に新しいアプローチを示し、リスクを取り、社内におけるあらゆる変化の端緒を開く。欧米企業における「ファーストムーバー」は、強力な使命感、金銭的インセンティブ、圧力(例えば株主からの圧力)のいずれか、あるいは全てに突き動かされている。CEOは、社内におけるあらゆるレベルで変革を指揮し、成功させてきた人材から選ばれることが多い。また最も重要な点として、グローバルなCEOは、明確な使命を課されて任命されるケースが多く、課されたミッションに対する実行能力に基づき選出されることが多い。株主

図表

チェンジマネジメントにおける5つの主な原則およびこれらが日本企業において失敗する理由



1 チェンジリーダーまたは「ファーストムーバー」の役割は、「ミドルアップ(中間管理職主導)」の日本企業においては、大幅に限定される



2 欧米企業における「イミディエイトフォロワー(immediate followers)」は、強力な追い風となるが、日本においては「ブラックホール」となり得る



3 社員をやる気にさせるチェンジストーリーは、新しいモデルの詳細な説明なくしては成功し得ない



4 欧米企業においては、チェンジプログラムを組織の高位レベルに提供すれば、変革のモメンタムは自然に下位レベルに降りていくが、日本企業においては、まず、現場を巻き込むことが不可欠となる



5 チェンジエージェントを重視するあまり、抵抗勢力への注意が不十分になっている

McKinsey&Company

は、将来の課題をクリアし、企業を成長させるために十分な能力を有すると考える人物をリーダーとして任命する。

他方、日本企業は「トップダウン」というよりも「ミドルアップ」主導であり、多くの(全てではないが)シニアリーダーは、過去の貢献度や、多様な事業部門を渡り歩く適応能力を評価されることでリーダーのポジションに就いている。また、株主による圧力は欧米ほど強くなく(多くの企業では、株主を代表し機能している社外取締役が存在しない)、財務管理のサイクルも3~5年程度と長く「中期計画」が重視され、四半期毎の業績はあまり重視されない。調和を尊ぶ社内カルチャーは、他者との連携や円滑な協働を重視するため、目立った行動や単独行動を取る者は少なく、前述したようなチェンジリーダーが生まれる可能性は低い。このため、リスクを積極的に取り、「ファーストムーバー」のチェンジリーダーが生まれ、新たなロールモデルとしての役割を果たす可能性は低い。

このダイナミクスは危機発生時においても当てはまるが、危機的状況においては、真のチェンジリーダーがおのずと明らかになる。日本企業におけるチェンジリーダーは、2タイプに分けられる。ひとつめは、「アウトサイダー」である。本社のエリート路線以外を歩んでいた幹部が、リスクの高い課題に対応するために本社に呼び戻されたケース等が挙げられる。もうひとつは中堅マ

ネージャーで、組織の将来のための変革にコミットし、改革を牽引するケースが挙げられる。

2. 欧米企業における「イミディエイトフォロワー(immediate followers)」は、強力な追い風となるが、日本においては、「ブラックホール」となり得る

「イミディエイトフォロワー(役員レベルの追従者)」は、欧米の企業における変革において、重要な役割を果たす。チェンジリーダーの行動を受け入れ、模倣することにより、チェンジマネジメントに向けた取り組みを主流化し、他の社員が受け入れやすいようにする。つまり、変革を企業全体にスケールアップするために必要な再定義を行うのである。チェンジリーダーがインパクトを生むためには、イミディエイトフォロワーの存在が不可欠である。フォロワーのいないリーダーは、本質的なインパクトを生み出せない単なる理想主義者となってしまう。

日本企業においてもイミディエイトフォロワーの役割は同様に重要であるが、逆転している。トップリーダーは、過去の実績に基づいて選出されるが、次のリーダー候補は、今、実力を証明し、業績を向上させる圧力に晒されている。こうした圧力は、リスクを取って失敗することは命取りになるという非常にリスク回避的な雰囲気醸成する。トップリーダーがロールモデルとして機能しない限り、部下は変革を起こす際の手本を欠き、リーダーが何を求めているかについての判断材料がな

い。また、コンセンサス中心の文化においては、他者にネガティブなインパクトを与え得る行為は嫌われる。しかし、あらゆる変革は、初期の段階では他者への「ネガティブ」な影響を与えることを避けられない。

中間管理職(次のリーダー候補)は、オペレーティングモデルやカルチャーを変革する妨げになることが多い。したがって、日本企業においては「イミディエイトフォロー」が変革を牽引するための環境を構築すること自体が変革の実現につながる。

3. 社員をやる気にさせるチェンジストーリーは、新しいモデルの詳細な説明なくしては成功し得ない

よく作り込まれているチェンジストーリーは、なぜ変革が必要かを説得力を持って説明し、社員の一人ひとりを引き付け、その重要性を訴える。チェンジストーリーに説得力を持たせるためには、新しいプロセスやケーパビリティを構築するためのプログラムも同時に提供する必要があるが、まずは支持者を獲得することが重要であり、詳細情報は後で提供すればよい。

しかしながら日本企業の多くでは、長年一緒に働くことによりスキルを教えるという徒弟制度のような業務慣行やプロセスが未だに残っており、体系立ったケーパビリティ構築制度が存在しない企業も多い。役職において期待される役割が明確でなく、責任は多くの社員の間で分担されるため、説明責任も希薄化している。長い勤続期間を通じて醸成される暗黙知をベースとしたこのような業務プロセスを変えることは、明確に説明可能で定期的に更新される業務プロセスを変革するよりも、はるかに困難である。しかしながら、こうした環境下で変革を推進するためには、チェンジリーダーは単にチェンジストーリーを提示するだけでなく、新しいモデルの下で目指す業務運営の詳細(各役職に具体的に何を期

待するか、等)も合わせて提示する必要がある。

4. 欧米企業においては、チェンジプログラムを組織の高位レベルに提供すれば、変革のモメンタムは自然に下位レベルに降りていくが、日本企業においては、まず現場を巻き込むことが不可欠となる

伝統的な日本企業はヒエラルキー的な性質を有するが、意思決定は必ずしもトップダウンでなされるものではない。多くの日本企業では、下位部門はリーダーシップが何を求めているかを推察して行動することが多い。トップから具体的な指示が下されることは少なく(前述のようにリーダーや追従者が実際に行動を起こすことは稀である)、同僚の出自を見て、なるべく自身がファーストムーバーとならないよう行動しているのである。こういう態度は、変革の浸透や維持可能性に望ましくない影響をもたらす。

日本企業に有効なのは、新しいモデルを定義する際に早期から現場の関与を確保する「cell-to-cell」アプローチである。こうしたアプローチの下で、現場や同僚の幅広い支持を獲得することによってチェンジプログラムに対する信頼性が構築される。また、ここで重要なことは、チェンジプログラムを具体的な詳細情報を含めて説明することである。ここまで詳細なレベルの情報は、アングロサクソン系の企業においては不要と考えられることが多いが、我々の経験では、チェンジプログラムに対する信頼性を日本企業において構築する上では非常に有効である。

5. チェンジエージェントを重視するあまり、抵抗勢力への注意が不十分になっている

コンセンサス重視の組織においては、変革の後半段階になっても、職位の高低にかかわらず、一人の個人によってチェンジマネジメントが失敗に終わることもある。

コンセンサス重視の組織においては、一人の個人によってチェンジマネジメントが失敗に終わることもある。「ラストマンスタンディング(最終的な抵抗勢力)」は、日本企業におけるチェンジマネジメントにおいて非常に大きなリスク要因であるにもかかわらず、経営者は、彼らを特定することに対し十分な注意を払っていない

「ラストマンスタンディング(最終的な抵抗勢力)」は、日本企業におけるチェンジマネジメントにおいて非常に大きなリスク要因であるにもかかわらず、経営者は、彼らを特定することに対し十分な注意を払っていない。日本企業のリーダーの多くは、現場や周辺部門レベルの理解や支持を得るために多くの時間をかける。その非効率性から、変革においてこういったアプローチを取らないで済ませようという経営者の気持ちも理解できるが、我々は、このアプローチを採用しつつもより効率的な手法を案出し、これを変革に向けての推進力に変えていくことを提案する。

コンセンサス重視の日本企業において変革を推進させるための実践的な提案

それでは、日本企業において受け入れられる変革を遂行するにはどうすれば良いのか。以下では、実践的な提案をいくつか行う。

エンド・ステート(目指すべき姿、ゴール)を詳細に定義し、早期段階でロードマップを作成する

弊社の経験では、チェンジリーダーのビジョンは、目指すべき新しいモデルの詳細を変革当初に説明しない限り、十分に浸透しないし、あまりうまくいかない。コンセンサス重視型の企業においては、エンド・ステートの詳細な説明がない限り、チェンジマネジメントに社員を十分に巻き込めず、新しいコンセンサスを構築することも難しい。欧米企業の多くは、変革を行うにあたり、まずビジョンを打ち出し、その後組織を巻き込んで新しいモデルの詳細を決めていくことが多いが、日本企業においては、社員の関与を得る前の段階でこのステップを踏むことが重要となる。「走りながら考える」ことは決して容易ではないが、日本においては、目指すエンド・ステートの詳細がある程度決定されていないと、真剣に受け止められないことが多い。

かなり早期段階から現場を巻き込み、変化を受け入れる機会を創出する

現場における変革の支持者を発見・育成・配置する上でセカンドレベルの「イミディエイトフォロワー」に依存するのではなく、チェンジリーダーが自身が現場(工場、販社等)を訪れ、新しいモデルの詳細を定義し、発生する課題を予測するために必要な情報を集め、現

場担当者のフラストレーションや希望を共有し、社員を変革のプロセスに関与させることが有効である。

社内ネットワークのマップを作成し、「ラストマンスタンディング」を攻略する

社内ネットワークのマッピングは、チェンジエージェントを発見し、権限移譲するために良く使用される手法である。また、潜在的な抵抗勢力をこのマッピングにより特定することも難しくなく、変革を成功させるためにはより重要なプロセスである。抵抗勢力となる人物を特定することができれば、こうした人物の考えを変えたり、中立化させるための措置を早期段階から打つことも可能となる。

経営者が変革の必要性を社員に直接訴える機会を設ける

チェンジエージェントによる変革の推進は、前述のとおり従来型の日本企業においては必ずしも成功しない場合も多い。より効果的な手法は、経営者自身が大勢の社員の前に直接立つ、タウンホールミーティングやQ&Aセッションの開催である。こういった場面においては、経営者を身近な存在として捉えることは難しいが、組織内の壁を越えて、社員一人ひとりに変化に向けた行動を起こす必要性を直接訴えることは効果的である。

「ラストマンスタンディング」対策チームを立ち上げる

「ラストマンスタンディング」によるリスクを緩和するためには、専任チームを立ち上げることが有効である。当該チームのメンバーは、異なるスキルセットや専門分野を有しつつ、変化を推進し、課題に直面しても前向きに対応できるような強い意思を有するメンバーで構成されることが望ましい。こうしたチームの立ち上げに、初期段階で投資することは、変革を持続可能なものにし、新しいモデルにおけるプロセスや文化的要素を社内に浸透させる上で非常に有効である。

当該チームのメンバーとしては、35～45歳の「第三世代」が有望な候補となり得る。この世代は、高度成長期を経験してはいないが不景気を経験している。守るべき既得権益をあまり有さず、今後将来において何かを達成する必要があると考えている。彼らは、イミディエイトフォロワーを含む上の世代と比較すると日本の将来性に対する安心感が低いいため、リスクを取るこ

とにより積極的で、適切なサポートを受けられるのであれば変革を受け入れてもよいと考えている。



日本の高齢化による人口の減少や経済成長の鈍化に伴い、日本企業が変革する必要性はかつてない程に高まっている。日本の民間および公的セクターの双方において、変革を成功させるための標準的アプローチの普及は、両セクターの近代化において有益である。本稿では、日本企業のカルチャーを踏まえた上で、変革プログラムを成功させるために何が必要か、弊社の経験を基にご紹介させて頂いた。本稿が、読者が変革に向け邁進する一助になれば幸いである。■

アンドレ・アンドニアンおよび岩谷直幸は、マッキンゼー東京オフィスのシニアパートナーである。堀井摩耶、ミケーレ・ラヴィショーニ、および佐藤克宏は同オフィスのパートナーを務める。また、本稿の翻訳には、エンゲージメント・マネージャーの三宅浩四郎が携わった。

Designed by Global Editorial Services.
Copyright © 2018 McKinsey & Company.
All rights reserved.