

“組織変革”の進め方と 阻害要因への対処策

組織は時代とともに変革が求められますが、なぜか変革が進まない組織は少なくありません。その阻害要因を究明したうえで、変革の必要性を正しく自覚し、あるべき姿へと組織変革を進める方策とその留意点について解説します。

株式会社平井彩子事務所
中小企業診断士・組織人事コンサルタント

平井 彩子

組織変革の 必要性

市場環境や技術が急速に変化し、従来の成功モデルが通用しなくなるなか、組織も変化に適應しなければ企業の持続的な成長を実現できません。

また、社員の価値観や働き方の多様化により、従来の管理手法ではモチベーションや生産性を維持することが難しくなっています。

そのうえ、旧態依然とした上から目線のコミュニケーションや経験や勘を重んじる意思決定では、セクシヨナリズムが蔓延し、組織どころか事業の変化や変革も進みません。

そこで、組織内のコミュニケーションや意思決定のあり方を見直し、柔軟で創造的な文化を醸成することが求められます。

変革を先送りすれば、組織は徐々に硬直化し、市場での競争力を失いかねません。

したがって、組織変革は「必要に迫られて行なうもの」ではなく、「未来を切り拓くために主体的に取り組むもの」と捉えることが大切です。

組織はなぜ 変われないのか

(1) 組織が抱える問題の真因に向き合うことが難しい

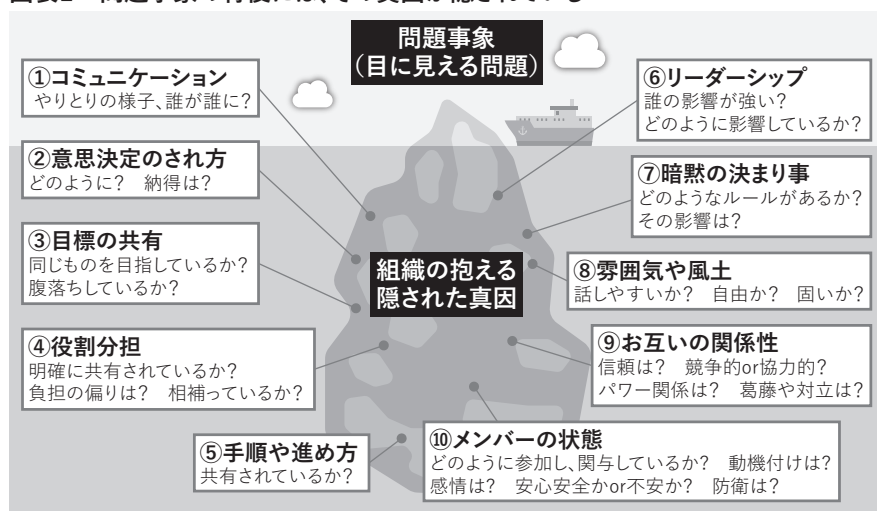
組織開発においてよく取り上げられるのが「冰山モデル」です。これは、海の上に出ている氷の部分は大変小さいが、海面より下には海の底深く大きな氷の塊があり、組織の問題もこれと同じだという意味です(図表1)。

たとえば、「社員が会議で意見を述べない・活発な議論ができないう問題が生じている」とします。冰山の上で見えているのは「意見を述べない社員」ですが、その冰山の下には大きな問題が隠れていることが多いものです。

たとえば、「意見を言う」とすぐに社長に反対される・怒られる」とか「部署間のセクシヨナリズムが強く意見を言うにくい」とか「会議の役割分担がうまくいっていない」など、目に見えない問題があるということです。

そして、当事者は、自分の組織の状況が「わかっているようでわかっていない」ですし、「わかっているけれど認めたくない」気持ち

図表1 問題事象の背後には、その真因が隠されている



出所:中原淳・中村和彦著『組織開発の探求』(ダイヤモンド社、2018年)

図表2 心理的不安要因・組織的阻害要因

心理的な不安要因の例	組織的な阻害要因の例
1. 経営層の本気度への疑念 <ul style="list-style-type: none"> また一時的な取組みで終わるのではないか 経営層に本当に変わる気があるのか 	1. 経営層と現場の意識ギャップ <ul style="list-style-type: none"> 経営層がメッセージを発しても、現場が「自分には関係ない」と感じる 現場の課題や実情が反映されていないと感じる
2. 実効性への不安 <ul style="list-style-type: none"> 結局、現場の業務負担が増えるだけでは? 具体的にどう行動すればよいかわからない 	2. 浸透プロセスの不透明さ <ul style="list-style-type: none"> 組織の方向性は策定されたが、具体的な浸透策に不安感 目に見える変化がないと、「何も変わらない」と思いやすい
3. 組織の歴史や風土への悲観 <ul style="list-style-type: none"> 過去にも似たような取組みがあったが、結局変わらなかった 上が決めたことを押し付けるだけで、どうせ現場の声は反映されない 	3. リーダー層の対応不足 <ul style="list-style-type: none"> ミドルマネジメント層が取組みに消極的だと、現場に浸透しにくい リーダー層自身が「変わらないほうが楽」と考えてしまう
4. 評価・処遇への不安 <ul style="list-style-type: none"> 新しい方針に沿って動いたら、本当に評価されるのか? 上司によって評価の仕方が違い、結局曖昧になりそうで怖い 	4. 短期的な業務負担の増加 <ul style="list-style-type: none"> 研修やミーティングが増え、本業との両立が難しくなることを懸念 業務や取組み見直しの動きが「余計な仕事」と認識されてしまう
5. 周囲との温度差 <ul style="list-style-type: none"> 自分が積極的に動いても、周りが変わらなかったら意味がない ネガティブな同僚から“意識高い系”と思われたくない 	5. 成功体験の不足 <ul style="list-style-type: none"> すぐに成果が見えにくく、取組みの意義を実感しにくい 小さな成功事例を共有する仕組みがないと、モチベーションが続かない

ちになります。その気持ちが問題の真因を隠しやすく、組織の変革を阻む大きな要因となります。つまり、問題の表層的な部分だけに目を向けてしまい、真の課題に踏み込むことができないのです。

この結果、「とりあえず研修を実施する」「制度を新しくする」

といった表面的な対策に終始し、根本的な変革が進まないのです。また、組織内の慣習や暗黙のルールも変革を阻む要因の1つです。「このやり方が当たり前」「うちの会社では昔からこうしてきた」といった固定観念が根強く残っていると、新たな取組みに対して抵抗が生じます。

特に、経営層や管理職が従来の成功体験に固執してしまうと、変

革に向けた議論すら進まなくなりま

(2) 変わろうとして変われない心理的不安要因・組織的阻害要因

組織のメンバーが「変わることに」に対して不安や恐れを感じること

場が危うくなるのではないかと、現状維持の力が働きます。

その結果、改革の必要性は理解していても、実際の行動にはつながらないジレンマに陥ります。

このように、組織が変われない理由は、単に制度や仕組みの問題ではなく、深層にある価値観や心理的要因に起因することが多いのです。だからこそ、組織変革を成功させるためには、表面的な改善策にとどまらず、組織の深層に潜む「変われない理由」に向き合うことが不可欠です(図表2)。

組織変革の 進め方

(1) 組織変革のステップ

組織をよい方向に変革し、組織文化として定着させていくためには、単なるスローガンやルールの策定だけでは不十分です。それに

図表3 組織変革のステップ

	①危機感の醸成	②方向付け	③共感形成	④実践と定着	⑤組織文化へ
目的	組織の抱える隠れた真因を見え化し、 変わる機運 をつくる	今後の 組織の方向性 (ありたい姿)を示す	今後の方向性に共感してもらえるよう促し、個人個人が 自分ごととして捉える	日常業務を含め新たな施策を実行し、日頃のよい行ないとして 定着 させる	組織文化が 継続的に発展 し、社員自らがよりよい組織文化づくりに関与する
方法例	アンケートの実施と結果の公表を行ない、社内の問題点の認識を共有する	課題を明確にし、今後の方向性として、あるべき人物像や行動指針などを策定する	経営層からのメッセージ発信、社内対話会、小さい成功事例などを生む取り組みを実施	研修・ワークショップの実施、人事評価制度やフィードバック体制の整備など	社内表彰制度、継続的なフィードバックと改善、リーダーシップ強化など

は、組織全体が価値観を共有し、それを日々の業務に落とし込むプロセスが求められます。そのステップを5つのフェーズに分けて説明します(図表3)。

第1フェーズ 危機感の醸成

組織変革を成功させるためには、まず社員が「なぜ変わる必要があるのか」を理解し、納得することが不可欠です。

そのための最初のステップが「危機感の醸成」です。この段階では、組織の現状や課題を明確にし、社員と共有することで、変革の必要性を認識させます。

具体的には、アンケート調査やインタビューを実施し、組織の隠れた問題やその真因を可視化します。その結果を社員に公表し、現在の組織の姿と理想の姿のギャップを明示することで、「このままではいけない」「変わる必要がある」という機運を醸成します。

特に、現場のリアルな声を反映させることで、危機感が他人事ではなく「自分ごと」として認識されることが重要です。

第2フェーズ 方向付け

危機感を持った後は、組織がどの方向に進むべきかを明確にするフェーズです。経営層がビジョンを

示し、どのような価値観を組織に根付かせたいのかを定めます。

この過程で、理想の人物像や行動指針を策定し、それを経営層自らが発信します。

ただし、単に「こうあるべきだ」と一方的に伝えるのではなく、社員と対話しながら共ににつくり上げる姿勢が重要です。目指すべき方向性を明確にし、組織全体の足並みを揃えることで、文化醸成の基盤を築きます。

第3フェーズ 共感形成

次のフェーズでは、組織の価値観に対する社員の共感を生み出します。人は、納得しないものに対しては積極的に行動しません。そのため、この段階では、社員が「この行動は自分にとって意味がある」と感じられるような働きかけが必要です。

具体的には、ワークショップやディスカッションを通じて、「なぜこの組織文化が必要なのか」「自分たちの仕事にどう影響するのか」を考えさせる機会を設けます。

また、成功事例や過去の失敗事例を共有することで、組織文化の重要性を実感させることも有効です。経営層やリーダー層が率先して実践することで、社員の共感を

得やすくなります。

第4フェーズ 実践と定着

共感が生まれた後は、実際に新しい価値観に基づいた行動を促進し、日常業務に定着させるフェーズに移行します。このフェーズでは、行動指針を形骸化させないための仕組みづくりが鍵です。

たとえば、評価制度を見直し、組織文化に沿った行動を評価対象に加えることで、社員が組織文化を実践する動機を高めます。

また、管理職が積極的にフィードバックを行ない、行動変容をサポートすることも重要です。定期的な1on1ミーティングなどを活用し、社員の取組みを振り返りながら、よい行動を継続的に促していきます。

第5フェーズ 組織文化へ

最後のフェーズでは、取組みを一度性のものにせず、組織の制度やプロセスに組み込み、持続的に発展させる仕組みを整えます。

たとえば、組織の評価制度や研修プログラムに組織文化の要素を組み込むことで、新入社員からベテラン社員まで一貫した価値観を共有できるようにします。

また、組織文化は固定的なものではなく、社会や市場の変化に

応じて進化させる必要があります。定期的な振り返りを行ない、社員のフィードバックを取り入れながら組織の成長と共に組織文化をアップデートしていくことが重要です。

(2) 変革を阻害する要因への対策

前述した心理的不安要因や組織的阻害要因以外に、図表4のような視点からも変革を阻む要因が考えられます。阻害要因を理解したうえで、丁寧に対策を打っていくことが大切であり、これらの要因

を取り除かないかぎりには、フェーズを進めることが難しくなることも頭に入れておきましょう。

組織変革は未来への投資

組織変革は、決して簡単な道のりではありません。どれほど明確なビジョンを掲げて、どの程度優れた戦略を設計しても、それを実現するのは「人」であり、その

「人」の意識や行動を変えることが最も難しいからです。

組織のなかには、過去の成功体験や慣習が根強く残り、変化への抵抗が生まれやすいものです。しかし、私たちが見過ごしてはいけなないのは、変わらないことのリスクです。市場環境が激変するなかで変革を先送りすることは、企業の競争力を徐々に奪い、気付いたときには手遅れになる可能性があります。

一方で、組織文化を見直し、社員1人ひとりが主体的に動ける環境をつくることであれば、変革は確実に前進します。小さな成功を積み重ね、組織全体に変化の波を広げていくことが、未来を切り拓く鍵となります。

組織変革とは、単なる改革ではなく、未来への投資です。この取り組みを通じて、組織がより強く、しなやかに成長し続けることを願っています。

図表4 変革を阻害する要因への対策

①個人の心理的要因への対策	
阻害要因	対策例
現状維持バイアス 変化するよりも現状を維持したほうが安心	変革の必要性をデータや具体例を用いて説明し、「変わらないリスク」を可視化する
学習性無力感 「過去の取り組みもうまくいかなかったから、今回も無駄だ」と思う	過去の失敗要因を分析し、今回は何が違うのかを明確に伝える。小さな成功体験を積み重ね、達成感を得られる仕組みをつくる
変化への恐怖 新しいルールや価値観に適応できるか不安を感じる	変革に伴う支援策(研修、フォローアップ、1on1ミーティング)を充実させる
リスク回避志向 「新しい行動をすると失敗するかもしれない」と考え、様子見に回る	失敗を許容する組織文化を奨励し、「チャレンジを評価する」制度や取組みを実施する
自己効力感の低下 「自分1人が頑張っても、組織は変えられない」と無力感を抱く	変革の担い手としての役割を個々に明確にし、実行可能なアクションを提示する
②組織の構造的要因への対策	
阻害要因	対策例
縦割り文化 部門間の壁があり、横断的な変革が進みにくい	部門横断のプロジェクトを組成し、異なる部署の連携を促進する
官僚的プロセス 意思決定に時間がかかり、変化が遅れる	意思決定プロセスを見直し、スピーディーな承認フローを確立する
評価制度の不整合 「変革を進める人」が評価されない	「変革への貢献」を評価指標に組み込み、評価基準を明確化する
経営と現場の乖離 トップが「変えよう」と言っても、ミドルマネジメント層が本気で動かない	経営層が現場に足を運び、社員との対話を増やす。リーダー層の共感形成を重視する
リーダーシップの欠如 推進役が不在、または影響力が弱い	ミドルマネジメント層向けの変革推進研修を実施し、意識改革を図る
③社内コミュニケーションの課題への対策	
阻害要因	対策例
情報の非対称性 「なぜ変えるのか?」の意図が伝わらない	変革の背景や目的を社内広報(動画・社内報・ポータルサイトなど)で定期的に発信する
一方通行の発信 経営側のメッセージだけが流れ、現場の意見が反映されない	経営層のメッセージ発信に加え、現場の声を吸い上げる仕組み(アンケート、ワークショップ)を導入する
フィードバック不足 変革に前向きな行動をとっても、評価や感謝の声がないため続かない	変革を推進する社員へのフィードバックをこまめに行ない、貢献を可視化する
成功事例の共有不足 「実際にうまくいっている例」が見えず、変化の実感が湧かない	変革を進めたチームや個人を表彰し、社内イベントで紹介する
④組織文化や過去の慣習への対策	
阻害要因	対策例
年功序列・硬直した意思決定 若手が意見を出しにくく、変革のスピードが遅い	若手社員の意見を反映できる仕組み(ボトムアップ提案制度、ワークショップなど)を導入する
失敗を許容しない組織文化 「チャレンジよりも、失敗しないことが優先される」雰囲気	「試行錯誤を認める」仕組みを整備し、挑戦したことを評価する文化をつくる
表面的な改革志向 「スローガンは掲げるが、実態は変わらない」ケース	KPIを設定し、進捗を可視化する。経営層が率先して行動を示す
形式的な取組み 「とりあえず研修をやった」「行動指針を掲示した」だけで終わる	施策を単発で終わらせず、継続的なフォローアップ体制を設計する
⑤外部環境の影響への対策	
阻害要因	対策例
短期的な業績圧力 変革には時間がかかるが、目の前の業績目標が優先される	短期成果と長期的変革のバランスを考慮し、変革のロードマップを策定する
競争環境の変化 外部環境が不安定だと、変革よりも生き残り戦略が優先される	業界のトレンドを踏まえた柔軟な戦略を採用し、変革の必要性を示す
業界特有の慣習 「この業界はこういうものだ」という固定観念が変革を阻む	他社の成功事例を紹介し、「変わる」ことを証明する



ひらい さいこ 人材育成につながる人事評価制度の構築・運用の支援、若手・ミドル管理職育成、OJT指導者育成のための研修実施、人材育成計画の策定支援、組織活性化支援などのコンサルティング実績多数。各種媒体への寄稿も多数。