

(4)「風土・行動変革プロデュース」のための全体観アプローチとは？

「事業戦略リニューアル」「組織体制ビルドアップ」「社員バージョンアップ」を行うと、それまでの風土や社員の行動を新しく変えていく必要が生じます。

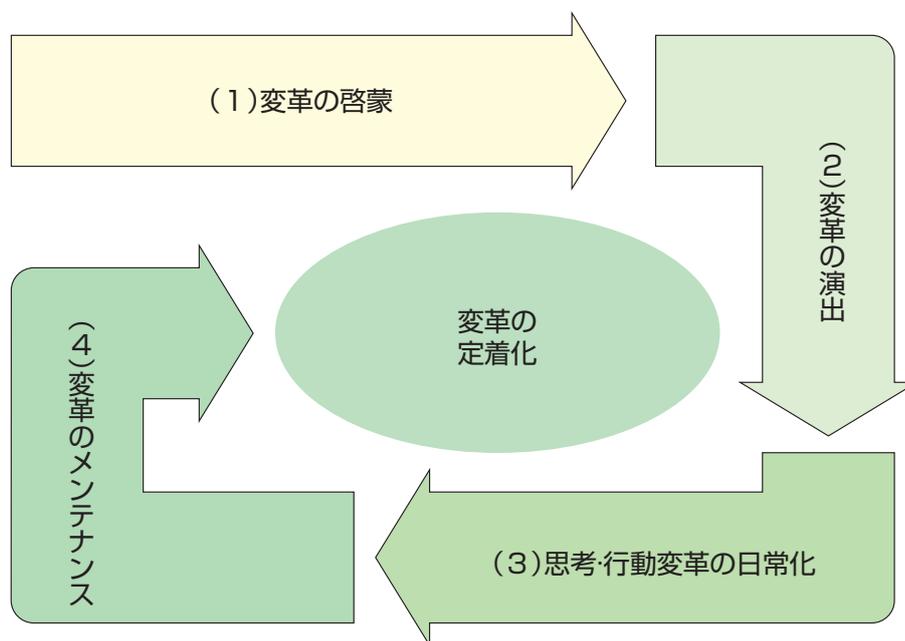
こうしたときに、ただ指示命令したりスローガンを掲げるだけでは新しい風土や行動はなかなか生まれてきません。

なぜならば、「古いやり方は慣れているからやりやすい。一方、新しいやり方は慣れていないからやりにくい」、そして「それまでの行動をそのまま続けようとする組織的な慣性の法則が自然に働く」からです。

従って新しい動きがスムーズにできるように組織の風土・行動を変えていくためには、周到な「風土・行動変革プロデュース」が不可欠なのです。

これには「変革の啓蒙」「変革の演出」「思考・行動変革の日常化」「変革のメンテナンス」という4つのステップを踏んでいくことになります。(下図)

「風土・行動変革プロデュース」の全体観アプローチ



(1)変革の啓蒙

社員全体に変革の意味合い、新しい動き方などを効果的に知らしめていくためのものです。

これが、組織全体がスムーズに動けるようにするための第一歩になります。

方法としては事前に行う「予告編」と、変更後に行う社内キャラバンや主要人材向け集中説明会などの「事後説明編」があります。

ある中堅企業では、延べ1000人近い社員に変革の意味を説明し続けたプロデュースチームメンバーがいました。

(2)変革の演出

様々なイベントや仕掛けを講じて、社員それぞれにとって変革が他人事ではなく、自分の身近なものだという実感を持たせるためのものです。

いわば雰囲気作りといえるでしょう。

コンテストやスローガン提示・唱和、小冊子配布など、全員あるいはできるだけ多くの社員が参加できるものを数多く講じていく必要があります。

(3)思考・行動変革の日常化

組織全体として新しい考え方、動き方を日常化させるためのものです。

これには、新しいルール、行動規範、コミュニケーション方法、共通言語などを定め、日常のミーティングや会話で使っていく、修正のためのフィードバックを重ねるといった取り組みが必要になります。

人の思考スタイルや行動様式は一朝一夕には変わらないので、粘り強く繰り返していくのがコツです。

(4)変革のメンテナンス

これは変革を持続させて定着化を進めるためのものです。

このメンテナンスが必要な理由は4つあります。

第1には、予期せぬトラブルや間違っただ動きをスピーディーに解決して、新しい動きを定着させていくため。

第2には、変革内容が修正または進化したときに、それを全社に徹底させるため。

第3には、変革の効果を把握するため。

第4には、新人の入社・中途採用、転籍・退社など、人材の入れ替わりによる洩れを防ぐため。

特に人材の入れ替わりが激しい会社では、油断をすると変革の意味を知らずに思い思いの行動を取る社員が急速に増えることがあります。

変革の定着を確実なものにするにはこうしたメンテナンスを行う責任部門・責任者が欠かせません。

このアプローチで進めた場合、確実に新しい動き方が組織に定着していきます。

例え新しい事業戦略や組織体制がそれほど変わり映えするものでなくとも大丈夫。それをスムーズに実行できるように徹底していけば、大きな効果が上がるようになります。

関連情報一覧

関連情報1,2,3 は出版書籍『ドキュメント・コミュニケーションの全体観』からの抜粋です。
なお、DCIとはドキュメント・コミュニケーション・イノベーションの略です。

関連情報1：

風土・行動変革プロデュースの成功事例

関連情報2：

DCI による「共通言語化」とそのプロデュース

関連情報3：

DCI の期待効果とは？

関連情報1： 風土・行動変革プロデュースの成功事例

事業戦略や組織体制の見直しのみならず、風土・行動変革プロデュースにもしっかり取り組んだ企業では業績が大きく改善されています。(下表)

企業名業種	NS社	ND社	MK社	IM社	BR社
	輸送機器	中間素材	素材・加工品	モバイル関連サービス	建築関連サービス
主要テーマ	商品力強化	事業強化	事業のリストラクチャリング	事業転換	事業強化
事業戦略リニューアル	●	●	●	●	●
組織体制のビルドアップ	●	●	●	●	●
風土・行動変革プロデュース	●	●	●	●	●

(1)NS社(輸送機器)のケース

状況

- ヒット商品欠乏症
- ビジネスシステムの「完全なる不整合」
- 顧客を見ない部門至上主義と相互不信
- 「魔女狩り」的風土

対策例

- 新しいマーケティングの視点、新しい商品コンセプト
- 部門の壁の除去、ルールの弾力的運用など
- 行動・風土改革⇒社内キャラバン、変革新聞(有料)、レイアウト・呼称変更、盛り場ツアーなど

結果

- 異なるタイプの一連のヒット商品
- 部門の論理より「お客様基準」

(2)ND社(中間素材)のケース

状況

- 長年続いた機能別組織のもとでの多角化
- 効果が上がらず、他社が成長しているバブル期に業績停滞
- 求心力が働きにくい社内力学

対策例

- 事業の再定義、リーズナブルな事業戦略立案
- キャパシティに合わせた事業本部制、人材配置の工夫、教育の徹底
- 徹底した啓蒙、行動・風土改革⇒社内キャラバン、各種イベント、社長のスタイル転換

結果

- その後最高益を記録、エクセレントカンパニーと呼ばれる企業に
- スムーズな継承

(3)MK社(素材・加工品)のケース

状況

- 100年続いた本業の不振・撤退の決断
- 次の事業として60の新規事業を模索

対策例

- 本業の再強化と新規事業の絞り込み、企業アイデンティティ・事業の再定義
- 事業部制の再編、責任権限の再定義、人材育成強化
- 徹底した啓蒙、風土改革

結果

- 撤退予定だった本業からは翌年以降安定した収益があがる
- 絞り込んだ新規事業が収益の大きな柱に
- 本業比率が低下しバランスのとれた事業構成に

(4)IM社(モバイル関連サービス)のケース

状況

- ゲームソフト事業からモバイルコンテンツ事業へのシフトを目指すも業績低迷
- 大企業病と似た兆候、社内には不協和音も

対策例

- モバイルコンテンツ事業の再定義、事業拡大のメカニズム構築
- 事業部制から機能別組織へ、仕組み・ルールの一括変更(人材配置、評価、昇級、報酬、稟議・会議体など)、
- 新しいコミュニケーション方法の確立、行動変革の実施⇒業績改善へのこだわり、スキル向上、新しいリズム感・スタイル

結果

- 事業転換に成功、取扱商品(サイト数)は3倍以上に
- 増収増益、一方で社員・スペースは20%以上削減
- 社員のモラル向上、人材が育つ、社長への求心力増大

(5)BR社(建築関連サービス)のケース

第1回事業・組織再構築&組織プロデュース(2000年)

- 「顧客サービス重視」型へ
- 売上高7億⇒約40億円(2008年)

第2回事業・組織再構築&組織プロデュース(2009年~継続中)

- 「卓越したオペレーション」型へ転換
- 生産性強化により、構造不況下でも利益の出る体質づくりへ

関連情報2： DCI による「共通言語化」とそのプロデュース

多くの会社ではドキュメントは個人の流儀で制作されている。

このため、書式や体裁がバラバラで読み手は大変苦勞する。

そして、しばしば大事なことがうまく伝わらない。

これは、あたかも言葉を混乱させられた「バベルの塔」※を見ているようだ。

※旧約聖書創世記に記されている伝説の塔で、人間が天にも届くような高い塔を築き始めたのを神が見て、その驕りを怒り、人々の言葉を混乱させ建設を中止させたとされる

こうした混乱に伴い、多くの企業では膨大なロスが発生している。

これは会社全体が、チームとしての「試合運び」が下手だということである。

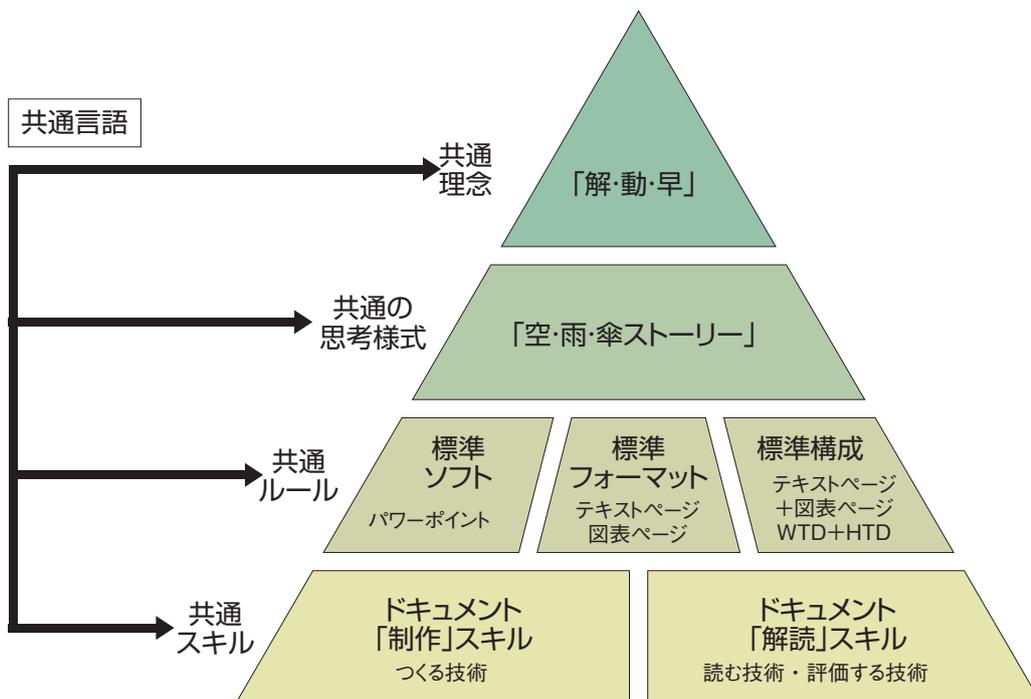
しかし、こうした問題は、全社でDCI(=ドキュメント・コミュニケーション・イノベーション)に取り組んで、質の高い「共通言語」を使うようにしていけば解消できる。

つまり、うまい「試合運び」ができる会社になれる。

そして、会社全体で知的生産性の向上、ロス的大幅削減、さらには個々人の負担軽減とワーク・ライフ・バランスの実現へとつなげていくことができる。

このDCIとは、一言でいえば全社に質の高い「共通言語」を広めて、組織全体の大きな生産性向上につなげることである。

そしてこの「共通言語」とは、「共通理念」「共通の思考様式」「共通ルール」「共通スキル」の4つで構成されるものである。(下図)



「共通理念」

DCIで最も大事な共通理念には、「解・動・早(かい・どう・そう)」、すなわち「解っていただく・動いていただく・できるだけ早く」を掲げよう。

なぜならば、あらゆるドキュメントは、この「解・動・早」のためにつくられなければならないからだ。そして、常に「相手を想って」つくられなければならないからだ。また、ドキュメント制作の「型」も「技法」も「試合運び」も、すべてこの「解・動・早」を最大化するために工夫されなければならないからだ。

ところが、ドキュメントの制作作業に追われると、この「解・動・早」が、ついアタマから外れやすくなる。

そして、相手を忘れて、単に「ドキュメントを作る」ということが目的化してしまう。意味のない、聞きかじりの技巧に走りやすくなる。PC画面に向かっていただけで仕事をしている気になってしまう。

だから、全員がこの「解・動・早」を決して忘れないようにしよう。

「共通の思考様式」

社員全員の思考様式として、「空・雨・傘ストーリー」を広めよう。

なぜならば、「解っていただく」のは「ストーリー」であり、価値があるのは、問題解決につながる「空・雨・傘ストーリー」だからだ。

また、「空・雨・傘ストーリー」でドキュメントがつくられていれば、読む側にとっても手間を掛けずにその良し悪しが判断できるようになるからだ。

しかも、この「空・雨・傘ストーリー」に馴染むと、仕事で直面する様々な問題解決がうまく進むようになる。というのは「空・雨・傘ストーリー」は問題解決に役立つ思考様式でもあるからだ。

こうして仕事への取り組み方が見えてくれば、自然と仕事に前向きな姿勢が生まれやすくなるだろう。

そして、もっと先にあるベターなモノへの挑戦もしやすくなるだろう。

つまり、「空・雨・傘ストーリー」を使っているうちにアタマがポジティブに進化しやすくなるということだ。

だから、誰もが常に「空・雨・傘ストーリー」で考えるようにしていこう。

誰もが常に「空・雨・傘ストーリー」でドキュメントをつくるようにしていこう。

「共通ルール」

全社で共通のルールを採用しよう。これは標準ソフト・標準フォーマット・標準構成を使うこと。つまり標準化を進めるということだ。

なぜ、こうした標準化が必要なのか？ それは、皆の生産性が上がるからだ。

同じソフト、同じフォーマット、同じ構成でドキュメントがつくられていれば、どこを読めば何が書いてあるのかすぐに解るようになる。解読する時間がずっと少なくて済むようになる。そして、「解・動・早」により近づいていく。

自分好みのソフト、フォーマット、構成を使えば楽かもしれない。しかし、よく考えてみよう。それは相手の不便さの上に成り立っているだけだ。
しかも相手にはうまく伝わらないので、結局自分の生産性も下げることになる。

だから、皆で標準化を進めよう。

【共通スキル】

DCIの効果を具体化するために、全社レベルで「制作スキル」と「解読スキル」を高めていこう。

「制作スキル」とは、作り手側のドキュメントをつくる技術だ。
作り手側がこのスキルを高めれば、自身の生産性が大きく上がるばかりか、「解・動・早」にどんどん近づいていくので、読み手の生産性も大きく上がる。

「解読スキル」とは、読む側(主に管理職や経営者層)のドキュメントを読む技術、評価・アドバイスする技術だ。

なぜ「解読スキル」が必要なのか？

それは、読む側に、こうした技術が無ければ、たとえ作り手側が新しい言語でドキュメントを制作しても、その意味も価値も正しく通じないからだ。また、ドキュメントの良し悪しも判断できず、作り手の欲求不満を募らせたり、やる気を削ぐことにもなるからだ。

だから、組織全員が少なくともいずれかのスキルを身に付けるようにしよう。

関連情報3： DCI の期待効果とは？

DCIを行えば、3つの大きな効果が望める。

(1) 時間ロスと金銭ロスが大幅に削減される

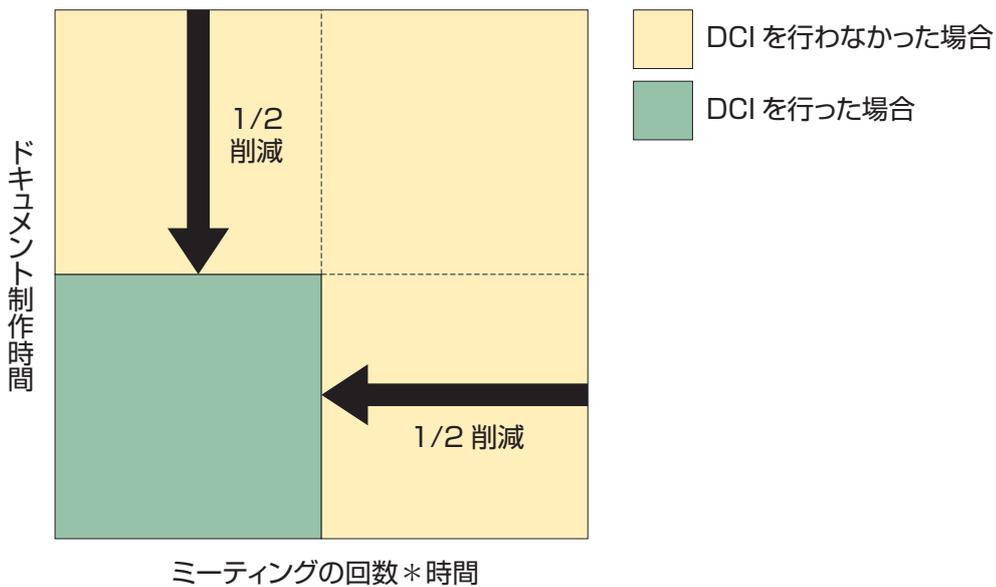
私は顧客企業のプロジェクトに定期的に参加してアドバイスをすることが多い。
そしてこういう機会を利用して、参加メンバーにドキュメント制作や会議の進め方に対してアドバイスも行っている。

いわば問題解決とDCIを兼ねた実戦型ワークショップである。

こうした経験に基づくと、簡単なDCIでも効果はかなり大きい。

概ね、それまでのやり方に比べて、ドキュメント制作時間やミーティングの所要時間もそれぞれ1/2程度に削減されるようだ。

つまり、時間も、そしてそれに伴ってコストも、トータルで75%程度は簡単に削減される可能性があるということである。(下図)



(2) コミュニケーションの質が上がって成果に結びつく

2つ目の効果は、ドキュメントの質が上がって成果に結びつきやすくなるということである。
例えば、次のようなことが起こる。

例1 提案書が通る

A社がある企業X社にコンサルティング提案をした金額はB社の提案より20%高かったが、A社の提案が採用された。

X社の担当者によれば、A社の提案は高かったが、内容が良く解りやすかったためだったそうである。

例2 コンペに勝つ

ある官庁の入札に応募したベンチャー企業・C社のプレゼンテーション資料は、技術点において200点満点中194点という最高得点を獲得した。

結果は価格点で逆転されたが、技術点では2位以下に約40点の大差をつけた。

また、別のコンペ(予算総額約5,000万円)においては、大手2社に競り勝った。C社によれば「企画内容と共にドキュメント・コミュニケーションの原則に徹底的にこだわった結果」とのことである。

例3 解りやすい資料との評判を得る

D社のY氏がつくる資料は、D社内部では解りやすいと評判を得たそうである。

Y氏は前出のDCIを兼ねた実戦型ワークショップでは厳しいコメントばかりもらっていたのだが…。

つまり、DCIを進めれば効率が大きく改善されるだけでなく、大きな効果も見込めるということである。

(3) 社員と会社が「Win-Win」の関係になる

コスト削減を行えば会社の収益強化になるが、しばしば社員のリストラ、給与削減、労働強化につながる。

社員の処遇改善を行えば、しばしば会社の収益を圧迫する。

このように、大きな業務改善では、なかなか社員と会社の両方がハッピーにはならないものが多い。

しかし、DCIは社員にも会社にも大きなメリットがある、いわば「Win-Win」の関係がとれる数少ない大型改善策だ。

社員のWin

- 無駄作業の時間が減る
- 仕事の質が上がる、処遇が上がりやすくなる
- 負担が軽減され、ワーク・ライフ・バランスが改善される

会社のWin

- 会社全体で発生している膨大な無駄なコストが減る
- 会社の知的戦闘力が上がる
- そして業績改善につながる

つまり、DCIの必要性に気が付かないということは、個人(社員)にとっても、会社にとっても、大変「もったいない」ことなのである。