

従業員の意識を変える「仕掛け」

マネジメントコンサルティング事業部 シニアコンサルタント 松本 哲也

危機意識の醸成も重要だが...

企業を変革し将来への成長を実現していくために、従業員の意識改革を重要なテーマとして掲げる企業は多い。企業の戦略とは、環境変化への対応策とも言われるが、環境が変われば戦略の遂行主体である従業員の意識や行動が変わらざるを得ないのも当然であろう。

ただし意識を変えるということは、これまで長きに渡って培ってきた習慣、すなわち思考様式や価値判断基準を変えることであり、一筋縄ではいかないのが世の常である。思考様式や価値判断基準は、他の組織体との違いを識別できる企業の個性であるが、一度根付いたものはよほどの外圧がない限り持続してしまうというのも大きな特徴である。これは行動形態学の見地からすると、アンカリング効果と言うらしい。ほとんどの人は、思考範囲において錨（いかり：anchor）を降ろしてしまい、既概念化してしまう。重たい錨が多いのである。

しかし逆に言えば、その錨をあげる、すなわち意識改革が進み、新たな思考様式や価値判断基準が生まれれば、新しい戦略を遂行するインフラとしては非常に心強い。相手がなかなかできないことを成し遂げられれば、競争上、有利である。意識改革は難問であると同時に、企業変革を促し成長へ導くための必要条件なのである。

このような認識のもと、意識改革を実行するために企業は様々な策を講じている。最もよく見聞きする方法が、従業員の危機感を醸成させるやり方である。

企業業績の低迷、現状事業の延長線上での不透明感、終身雇用・年功序列の崩壊などを危機感の醸成のきっかけとする場合が多い。これは、難局を打破するための新たなエネルギーを生み出させ、それを前向きな活動に結びつけることを意図した手法である。

概して人は危機に陥ると本能的に行動を変える。経営分野ではこれを応用した“戦略的飛び降り”という考え方がある。これまでの事業を180度変え、本当の危機を敢えてつくりだし、意識の変革や組織の活性化を図るというものである。

しかし従業員全員が危機感を前向きなエネルギーに転

換していければ望ましいが、その危機を後ろ向きにとらえてしまう従業員がいるのも現実である。もちろんそのような人がいてもやむを得ないと割り切ればそれまでだが、昨今のように明るい話題の少ない世情からすれば、不安を煽るようなやり方が必ずしも良いかどうかは検討の余地がある。

もっと言えば、これだけで意識改革が成就されればことは簡単である。いくら危機を唱えてもなかなか意識改革が進まないという声もよく聞く。

では、意識改革を進めていくため考え方や取り組みにはどのようなものがあるのだろうか？ 以下ではこれまでの経験や事例等を踏まえ、いくつか意識改革を進めていく上での仕掛けとして参考にあるポイントを考察していってみよう。

「異種」との出会い

“あの人と出会ってから人生が変わった”というフレーズはよく耳にする。それくらい、自分にとってインパクトのあった人との出会いは価値観を変えるきっかけとなる。

企業や組織でも、内外問わず新しい人を配置し、それまでとは異なったパーソナリティや考え方を吹き込むことにより、物事の考え方を変えていこうとする試みは盛んである。“異種”との必然的な出会いを組織として演出するとも言えよう。

例えば、官に民間人を登用する場合がある。これは民間の考え方を官も吸収していくことを目的とした“異種交配”である。また、プロ野球チームがフリーエージェント等で外から選手を獲得するのは、弱点補強と共に、生え抜き選手に刺激を与えるためでもあると某有名監督が述べていたことがある。

企業でも、中途採用で入ってきた人を通じて他の会社の文化を知り、考え方が変わることがある。また他の部門から別の部門に配置転換され、それぞれの部門では気づき得なかった問題をお互いが気づき合うこともよくある。トレーニーや出向、外部オープン研修等によって他

社の違った文化に触れさせることもある。いずれにせよ、これらは“異種”との出会いによる意識変化の方法である。

ここである小売業のケースを述べてみよう。

この企業の仕入方針は、短期的な仕入原価低減はもちろんだが、それよりも仕入先との協調関係を基本に中長期的に商品を育成し、独自の専売的商品をラインアップしていくことであった。しかしその一長一短も踏まえ、新たに商品バイヤー（商品の購買・仕入担当者）を採用した。その新バイヤーは、とにかく仕入原価をいかに安くするかが購買担当としてのミッションであると考えていた。まさにその企業の仕入方針の対極にいるようなバイヤーで、入社当時は相当異質な存在であった。

その新バイヤーは、これまでの取り組み過程や状況は一切構わずに、商品ごとに最も安い価格を提示する卸やメーカーへ帳合を全て変更してしまった。そして新たな低価格を提示してくる卸があればすぐにそちらへ帳合を変更してしまうということも日常茶飯事であった（注：帳合変更は頻繁には行わないのが一般的である）。

はじめの頃は、それまでのやり方とは全く異なるやり方であったため、卸やメーカーといった取引先はもちろん、社内でも軋轢を生んだ。その混乱は私たちのように外から見ても不安をおぼえるものであった。しかし安い仕入原価を提示した卸と取引するという明白でシンプルな考え方は非常に分かり易く、取引先からの理解も少しずつ得ていった。

更にその姿勢や努力も目を見張るものがあった。他社がどのような価格で仕入れているのか、店頭で最も安い売価設定をしている競合他店はどこか、リポートやセンターフィー、物流費などを勘案すればどのような取引が最も利益があがるか、などをその新バイヤーは事細かに情報収集・分析していた。

仕入原価が低減されれば利益も当然上がってくる。更にそのための姿勢や行動も大いなる刺激を与える。その小売業に以前からいたバイヤーたちも多少の戸惑いを見せつつも、意識や行動が少しずつ変化していった。

例えばある既存バイヤーは、取引先との交渉において今までのような商品同士の抱き合わせ商談を改め、1品1品での利益換算を行うようになった。そしてその試算をベースに、要求したい仕入価格を明確にかつ論理的に示し、交渉するようになった。会社は利益を生み出すことが最も重要で、小売業のバイヤーはその重要な役割を担うという自負を持つようになったのである。新バイヤーの“感染力”は相当なものであった。

更に印象的だったのは、その小売企業の仕入担当役員

が以前からの付き合い等を踏まえ、あるメーカーの商品を仕入れようとその既存バイヤーに打診したことがあった。役員である上司の言葉であれば、今までは鵜呑みにするだけであったが、収益性や商品力、競合他社での売れ行き状況などを勘案し、明確に“NO”と言えるようになったのである。

組織やチームは“異種格闘技”であると論ずる人もいる。全く違った考え方を持った人たちが共通の目的に沿って集まり、お互いの刺激という格闘をしながら物事が創造されていくという意味である。異種格闘は必ず葛藤を生む。しかしそれ以上に、組織にとってプラスになる創造物が生まれてくるのであろう。

自己超越の目標設定

自己超越という考え方がある。これは意識改革という範疇で言えば、今までの常識や延長線上では思いもつかないような高い目標を持つことである。高い目標を持つと、今までの考え方をリセットし、ゼロから見直さなければその解決策は生まれないという前提に基づいている。自己超越は、新しい商品や技術を開発する場合の開発者の必要な資質として語られることもよくある。

達成可能であると判断される目標は、その道筋があらかじめ見えている場合である。“あらかじめ見える”状況とは、これまでのやり方の踏襲が、もしくは誰でも思いつくやり方である場合が多い。逆に達成不可能であると受け止められる目標は、そこに至る道筋が見えないという場合である。しかし“見えない”というのは、概して従来の思考にのっとっていることが多く、ある意味では限られた視点からの思考である。従来の思考をリセットし、新しい視点や知恵を追求することにより、達成可能な道筋が見えてくることも多々ある。これは意識の大きな変化でもある。発想のブレークスルーとも言った方が良いかもしれない。

しなの鉄道（旧信越本線の軽井沢～篠ノ井間）を2年で黒字化させた当時の社長が、“コスト削減目標が10%では会社は何も変わらない。目標は30%の削減である”と述べ、それに取り組んだ経緯が紹介されていたことがある。しなの鉄道の従業員1人1人の意識を根底から変えていくために、今までのやり方を反省させ、考えさせ、新しい知恵を生み出させることによって意識を変えようという試みであった。結果としてコスト削減目標を達成し、黒字化を成し遂げたことからして、意識改革の有効な手法の1つであると言えよう。

しかしこの方法も、強力なリーダーシップがあってこ

そのものである。高い目標の掛け声だけは誰でもかけられる。それを達成するために知恵を出し合い、リーダーがそれを引っ張り、自ら率先して行い、十分にフォローしてこそ従業員の意識改革が進むのである。自己超越を促すには、リーダー自身に牽引力があり、かつ幅広い視点で物事を考えられる懐の深さが求められる。リーダー自身の資質にも多いに関係してくるのである。

継続的な視聴

人に物事を認知させるための手法の典型的な例としてテレビCMがある。私たちはCMを見たいと思っていないとも、テレビをつけていれば必然的にCMの商品を目と耳でとらえ、認知する。認知をすればするほど、その商品に対する購入の確率は高まる。従ってCMの量を増やし、CMの質を高めることがその商品の認知率を高めることにつながり、それが次なる行動、すなわち購入につながっていく。

つまりCMは、視聴者の意識にその商品の存在を刷り込み、その商品を買ってみたいという意識を芽生えさせることを目的にしているのである。

企業での意識改革でもこの考え方を応用できる。従業員に対して企業としての新しいメッセージを常に見聞きさせ、意識に刷り込むことによって行動を自然と変えようというやり方である。

例えば新しい経営方針やスローガン、忘れてはならない社訓や理念などを毎朝朝礼で復唱したり、それらを記したものを壁などに貼っておく、といったことは昔から行われてきた。

最近では、朝パソコンを立ち上げるとそのようなメッセージが現れる、手帳や名刺に経営スローガンが記されている、小さな冊子に新しく決めた業務手順などをまとめ携帯させる、などのやり方もある。

更には、役員以上が自社の各拠点を訪れた際は、必ずそこにいる従業員に対してスローガンを話さなければならないというルールを設定した会社もある。

このように、コーポレートコミュニケーションを行う上でのあらゆる接点を対象に、重点方針やその企業の基本コンセプトを従業員に“しつこく”視聴させ伝えていくことが行われている。

このやり方は、始めるのは簡単だが、いかにそれをしつこく続けるかが大きなポイントである。テレビCMの例でも述べたように、意識に刷り込むためにはメッセージの量や伝達回数も重要なのである。そういった意味では視よりも聴の方が有効かもしれない。経営者やマネー

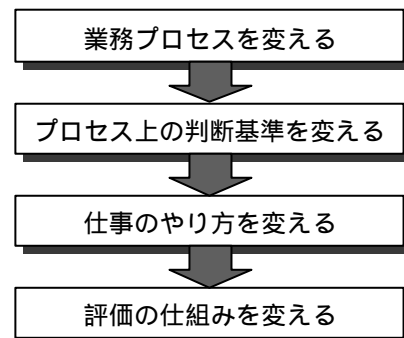
ジャーが臨場感を持って言い続けた方が情熱も伝わり、日本人の気質にあった“ウエット感”にも訴えることができる。

また、従業員に対して継続的に視聴をさせる経営者やマネージャー自身が意識改革の見本となるがごとく、新しい思考様式や価値判断基準による行動を率先して行うことも重要である。そのような意味では、従業員に視聴させるメッセージの意味や具体的内容を明確化し社内全体で共有化しておくことを怠ってはいけぬ。自分自身が有言実行のつもりでも、他人からみれば有言不実行と判断される場合もよくあることで、それは認識の共有化がされていないことが原因なのである。

仕事のやり方の変革

ここまでの内容は、意識を変えることによって行動を変えるという前提に立って検討してきた。しかしその逆で仕事のやり方自体を変えてしまう、つまり行動を変えることによって意識変革を促し、それが好循環となって更なる企業体質強化につなげていくという考え方もある。これは強制的に変えてしまうというやり方に近いが、自らの実際の仕事が変わるため、従業員からすると相当なインパクトがある。

仕事のやり方を変える流れは下図の通りである。



まず始めに業務プロセス自体を変えてしまう。プロセスや工程そのものを改良・新規挿入・削除する。そして各プロセスごとに存在する判断基準の見直しを図る。各プロセスでは必ず判断や確認、チェックといった作業が発生するので、それを行う上でのルールや基準を改めて設定する。こうして構築される新たな業務プロセスは、経営戦略にのっとり、効率性や安全性、顧客ニーズへの順応性などを満たしたものでなければならない。

新しい業務プロセスができると従業員は仕事のやり方自体が変わってくる。つまり行動そのものが新しい業務プロセスという規範に則ったものになるのである。しかしこれだけでは十分でない。この新しいやり方によって

導出される結果についての評価方法も変えていかなければならない。仕事のやり方が変われば、新しい評価基準に則して評価すべきである。それが不十分であると、その新しい業務プロセスのパフォーマンスは悪くなり、従業員自身のモチベーションも上がらず、意識改革は成就しない。

このやり方は、M & Aによって買収した側が、買収された側の企業の意識改革を図る際によく見られる。買収した企業のやり方や風土に被買収企業が合わせるのである。これは規模のメリットによる効率性の確保が主目的ではあるが、同時に意識統一を図るための有効な方法である。買収した側の企業の仕事のやり方は現実存在しているわけで、それに合わせるということは見本がある分、着手し易く、仕事の变革および意識の变革がスピーディに実現される。

もちろん企業が今ある業務プロセスを自ら改革し、意識改革を成就させる場合もある。J-SOX法による内部統制システムの構築はその顕著な例である。仕組みをつくり、それに基づいて強制的に仕事のやり方を変え、結果としてコンプライアンスに関する意識を高めようというものである。

例えばある建設関連の会社では、ゼネコンとの取引に際し、契約書や注文書の取り交わしをする前から口約束をベースに作図設計に取り掛かっていた。建設関連業界ではよくある商習慣であるが、設計変更や納期変更が生じた場合、先行して取り組んでいた仕事そのものが無駄になり、大変なロスやリスクを抱えていた。

そこでその建設関連会社では、ゼネコンとの契約や受発注の際に、注文書や内示書の書面での取り交わしをしない限り設計への着手をしない、受注時に契約内容の適正化（条項内容、工期、支払時期、支払い方法など）を図るなどといった内容を骨子とした業務プロセス改革に何年も前から取り組んだ。この際、注文書、内示書をゼネコンから早期にもらいづらい場合は、標準書式化された内示書をゼネコンへ渡し、そこに印をもらうというルールも作った。そして受注価格とは別に、負担すべき一部コストも受注価格の〇〇%以上は合理的ではないとの判断基準も設定した。

更にこのような改善取り組みの成果が具体的に分かるよう、注文書受領率など様々な管理すべき指標を設定し、毎月その成果を確認・評価することによって意識の变革と徹底化を図った。

このように、受発注に関わる業務およびその基準を改め、その成果についての評価システムも構築した。その結果、会社全体があいまいな商取引に対する問題に改め

て気づいた。そして新しいやり方を更に追求していこうという意識がもっと強まり、無駄の低減、収益性向上を実現させることができたのである。

新しい仕事に取り組むと、必ず新しい発見がある。この発見によって新しい知識を吸収したり、今までとは違ったものの見方を体得できたりする。これは一種の喜びである。意識が変わるのはもちろん、仕事のやり方が変わるにより、やりがいにより一層感じていける機会を得ることになるのではないだろうか。

終わりに

以上、従業員の意識改革を促していくための仕掛けや事例等で典型的なものを紹介してきた。もちろん他にも方法はあろう。意識改革はその組織固有の思考プロセスや価値判断基準を変えることであるため、その組織独自の意識变革の仕掛けがあって当然である。

ただ最後に改めて留意しておきたいのは、従業員の意識が変わるのではなく、経営トップやマネージャー等が従業員の意識を変えるのである。人は環境に柔軟に対応するので、その環境を意志を持って変えてあげれば良いのである。そのためには「仕掛け」が必要なのである。

従って、経営トップやマネージャーが部下の意識が変わらないと嘆いている場合があるとすれば、それは自らの「仕掛け」の不十分さと解釈し、有効な「仕掛け」をもっと追求していかなければならない。

また、意識改革をされる従業員も、それが企業、個人共々新たな成長に向けての過程であるにとらえるべきだ。意識改革を押し付けられていると思うよりもその方がよっぽど建設的で、気持ちも明るくなる。

意識改革への取り組みは、謙虚な姿勢で創造的かつ前向きに行っていくべきものである。