

## Next Stage 2 エダヒロ訳

最近、企業に出向いて、「変革」についての聞き取り調査を行いました。5千人に聞いてみたのです。知りたかったのは、「変革を迫られたとき、人はどのように反応するか？」ということですが、その反応のしかたは3通りに分類できることがわかりました。「我が社はどうか？」と考えていただくと、なかなか面白い調査結果だと思えますよ。いまからわれわれの調査結果を申し上げますが、「うちの会社だったら変革にどう反応するだろうか？」と比べながらお聞き下さい。今日の経済状況では、どこの職場の社員でも、事業再編、組織革新、規模縮小といった変革に直面せざるをえません。

まず気がついたのは、「変革を先取りするタイプ」です。このタイプの人は、好奇心が旺盛で、変革に対しても「聞きたい！」「知りたい！」という意欲に溢れています。それどころか、「変革は必要だ！」と賛成し、自ら推し進めようとするかもしれません。変革に直面するとやる気になるタイプです。お聞きしますが、皆さんの会社だったら、こういう反応をする人は何パーセントぐらいいますか？さまざまな企業の管理職5千人に対するわれわれの調査では、このグループに入るのは、たったの5%から15%に過ぎませんでした。

調査で出てきたもうひとつの変革に対する反応は、「反発する」というものです。どんなものでも「変化」と聞いただけで、「反対！」と思う人たちがいるのです。フンと鼻先で笑ったり、ゆううつそうな顔をしたり、「うんざりだよ」「どうでもいいじゃない」という言動を見せます。よくある消極的な反応は、「そんなことはとっくにやってみたことがあるんですけどね」というものです。この手の人たちは、会議の席上では何も言わずに黙っていることが多いのですが、外ではコーヒーを片手に、夜ならビールを片手に、「今回のやり方は実にけしからん！」などと言っているのです。われわれの調査では、このタイプの人たちには、「やんわりと足を引っ張る行動」が多いことがわかりました。変革に反対なのですが、声には出さないのです。調査では、ひとつの組織内で、おおよそ5%から15%の人々がこのタイプであることがわかりました。

3番目は、「動かない」タイプです。社員の70%から90%が、この「とりあえず様子を見ていよう」という人たちなのです。ということは、大多数の人が、ことの成り行きを見てから決めようと思っているのですね。「これもそのうち通り過ぎるさ」「私が変わる必要なんてないわ」「僕は何もしてないんだ」と心の中でつぶやいているのです。

これらの数字を踏まえて、今度は「会社に変革を起こすためにはどうしますか？」と尋ねてみました。リーダーや管理職は、どういう人たちに時間をかけるのかを知りたかったのです。そこで、「どのグループの人々に、時間とお金を投資しますか？ 変化を先取りするタイプか、反発するタイプか、あるいは、行動しないタイプでしょうか？」と質問しました。その結果わかったのは、変革の時にお金などの経営資源は、「変化を先取りする」人たちに費やされるということでした。その組織における「思想的リーダー」というような人たちです。投資できる時間とエネルギーには限度がありますから、そのような思想的リーダーにこそ、時間やお金を投資すべきです。思想的リーダーは、組織内の他の人々に影響を与えることができる人たちなのです。

ご自分の部署での思想的リーダーはだれでしょうか？ 皆さんご自身は、属している組織の思想的リーダーでしょうか？ 規模を縮小し、組織を改革したあと、その組織の命運を握っているのは、仕事をする人たちのエネルギーと選択です。「何を」「どのように」行うかに心血を注ぐ前に、「なぜそれをするのか？」考える必要があります。変革に対処するためには、思想的リーダーたちがが必要です。そして、言ってみれば「勇気ある対話」とでもいうようなものが必要なのです。「勇気ある対話」とは、組織のリーダーたちがオープンに交わす対話のことです。もし今日のリーダーたちが、「自分は部下のために働いているのだ」という意識を持っていないのなら、変革のプロセスを理解できないでしょう。私どもの仕事は、組織のほかの思想的リーダーたちに力を与えることです。変革を推し進めるのは、肩書きではなく影響力なのです。15%といわれる思想的リーダーたちが変革の原動力となるのです。皆さんの組織の思想的リーダーはだれですか？ 皆さん自身はそうですか？

「雇用保障」という言葉がありますが、これは矛盾した言葉になりました。「雇用されていること」と「保障されていること」は、セットにしては語れなくなったのです。フリーランスであれ、正社員であれ、自分は何が提供できるのか、自分の才能は何で、その才能を必要としているのは誰なのかを把握しておくこと。社内でも社外でも、自分のお客様はだれなのかを知っていること。今の時代、それしか雇用保障はありえないと思うのです。自分の内側から革新すること、そして、自分の提供できるものは何か、それを必要とする人はだれかをはっきりと知っていることこそが、雇用保障なのです。

今日、アウトソーシング(外部委託)が進んでいます。人材開発や社員教育・研修といった業務は、社外の組織が提供するようになっているのです。顧客本位・顧客志向でない人材は、取って替わられてしまいます。かつてのやり方は、「出世街道をひた走り、最後にめでたく定年退職する」のをお手本とする経済のあり方をそっくり反映したものでした。ひとつの会社で定年になるまで勤め上げ、そうして年収を保証されていたのです。しかし、過去には存在していた「安定した雇用」はもはやなくなってしまいました。多くの場合、その理由はコンピュータの導入でした。例をあげましょう。私の父は銀行員でした。同じ銀行に38年間勤めました。言ってみれば、一隻の船に乗り込み、その船から一度も下りることなく終点に至り、そこではじめて船から下りたようなものです。今の私に父はどんなアドバイスをしてくれるでしょうか？ 自分と同じようにしなさいと？ きっとそうではないと思います。