

(1)応募部会名 組織・人事部会

(2)論文名 意識改革を促進する実践的教育アプローチ

(3)氏名 伊藤 晃

(4)所属団体名 (株) 日本能率協会コンサルティング

(5)連絡先(住所・電話)

勤務先 〒105 東京都港区虎ノ門4-3-13秀和神谷町ビル11階

電話 03-3434-0360

自宅 〒204 東京都清瀬市元町1-3-5-104

電話 0424-93-9962

(論文要旨)

この小論はある企業で本社の意識改革に取り組んだ経験をもとにまとめたものである。その企業では3年ごとに中期計画を立案し、それを各部が年度計画にブレークダウンして課題解決に取り組んでいた。ところが各部の年度計画の内容は総花的かつ抽象的で、日常業務に追われるあまり年初に計画した課題がなかなか進展しないという問題があった。

中期計画の立案と推進を主管している企画部では、この問題の解決には課題への取り組み意識を根底から変革する必要があると判断した。しかしそのための具体的な方法が見えないためにコンサルティングを依頼することになったものである。

組織構成員の意識改革は、トップがリーダーシップを発揮して変革すべき意識を明示し直接指導していくやり方と、企画部や経営企画室などの全社スタッフが主体となって仕掛けトップの支持をとりつけながら、全社に新しい価値観の浸透を図っていくアプローチとがある。今回紹介するのは後者のケースにあてはまる。

また意識改革というテーマは、“意識”という目に見えないものを対象とするため取り組み上いくつかの工夫が必要となるが、この小論では意識改革に取り組む上で以下の3つの疑問に答えたアプローチになっているのが特徴と言える。

- (1)どうすれば変革すべき意識（価値観）が明確になり、全員に浸透するのか？
- (2)どのような具体的方策によって意識改革が促進されるのか？
- (3)意識改革が進んでいることをどのようにして見極めるのか？

論文の構成としてはまず第Ⅰ章で、意識改革とは何か、また意識改革の促進にはどのような意義があるのかを確認する。

第Ⅱ章では、この小論の特徴である「実践的教育を通じた意識改革の促進」というアプローチの考え方を述べる。

そして第Ⅲ章では、推進プログラムの実例に沿って、取り組み内容とその実践上のポイントを紹介する。

第Ⅳ章では、意識改革を仕掛ける側の企画部など、推進事務局にはどのような役割がありどんな点に留意して推進していく必要があるかを簡単に指摘する。

そして最後の第Ⅴ章では、今回の経験から特に強く実感した点について触れるとともに今後の研究への抱負を述べることによって、この小論の結びとしている。

I. 意識改革の意義

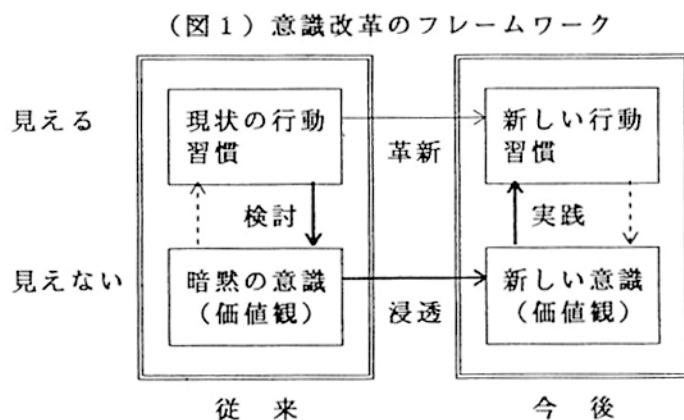
1. 意識改革とは

どんな組織でも、業務遂行や組織運営の経験の積み重ねによって、暗黙のうちに共通の価値観や行動様式が備わっているものである。しかし意識は目に見えないものだけに組織の内側にいる人達にはなかなか客観的に認識しにくい性格を持っている。

例えば簡単な例で「会議の遅刻」を考えてみよう。会議の開始時刻が守られない…という現象の裏側には、例えば以下のような意識が根づいていることが多い。

[現 象]	[意 識]
10時に会議が始まらない	⇒ ◇ 10時頃に行けば良い
(遅刻者が多い)	◇ 遅刻者が多く時間通りいくだけ損だ
	◇ 全員揃わないと始めるわけにはいかない
	◇ トップが参加する時だけ遅刻しなければいい

意識改革とは、“改善すべき現象（目に見える行動）”をよく見つめることによりそれを引き起こしている無意識の価値観や行動原則に気づき、どのような意識や価値観へと変革すべきなのかを判断して変革の促進を図る取り組みである。意識が変化することにより組織構成員の行動が変わり、新しい行動習慣が組織内に定着化することによって、結果的に業績の拡大や企業体質の強化に結びつくことを狙っていると言える。



2. 意識改革の意義

10時から始まる会議であれば、例えば『10時丁度に開始できるよう、数分前には到着するのが当然である。また万が一全員が揃わなくても時間通り始めてしまう方が良い』という意識を全員が持ち、結果として会議に遅刻する人が実際に減少して初めて意識改革の成果が上がったことになる。

トップが強力なリーダーシップでこうした意識の浸透を意図し、遅刻者に対しては厳罰で臨むなど厳しい対応をするならば浸透は容易かも知れないが、組織構成員の理解と共感に基づいて改革を図ろうとする場合は、慎重な作戦と地道な努力を継続する必要がある。

ではこうした難しい意識改革に取り組む意義はどこにあるかと言えば、意識を変えるまでは確かに大変だが、浸透に成功すればあらゆる行動場面でその意識が生かされ、結果として極めて効率の良い業務遂行・組織運営が可能になるからである。

例えば「約束した時刻に決して遅れてはならない」という意識・価値観が全員に浸透すれば、それは会議だけではなく資料の提出やお客様へのサービスなど、あらゆる場面で時間厳守を意識した行動が期待できるのである。

一つひとつの行動場面でいちいち指示したり指導したりすることは、組織がある程度大きくなれば無理である。したがって仕事を進めるに当たっての意識や行動原則の浸透にウエイトを置き、実際の場面では各人が自ら判断し創意工夫しながら業務を遂行していくのが効率的であろう。こうした意識改革の意義をまず確認し、具体的なアプローチについて以下に紹介していくこととする。

II. 「実践的教育アプローチ」の特徴

1. 意識改革促進のメカニズム

この小論におけるアプローチの特徴は実践的教育にある。これは集合研修と職場活動との組み合わせを何度も繰り返しながら進めていく手法である。集合研修の狙いは、

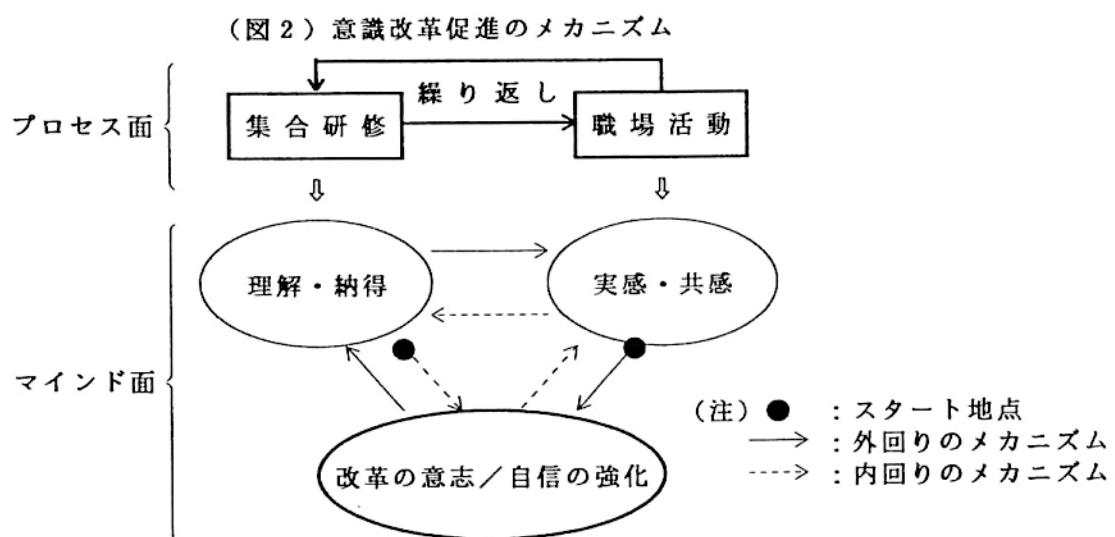
- ・現状どのような意識が存在し、それがどんな結果を生み出しているか。
- ・どのような新しい意識と行動習慣へ変革すべきなのか。

という点を具体的な事実や事例で紹介し意識改革の必要性についての理解と納得を得ることである。納得が得られれば改革の意志が強まり、後は職場活動による実践を積み重ねるう

ちに次第に意識が変化していく…というのが基本的なメカニズムである（図2：意識改革促進のメカニズム「内回りのメカニズム」を参照）。

場合によっては、意識改革の必要性が理性的には理解できても、なかなか前向きな意志につながらないこともあります。そこで職場活動での取り組み課題は、提出を義務づけたりトップにコメントを求めるなど、ある程度強制力を持たせて推進するのである。とにかくまずやってみる、取り組んでみるとことによって体験から実感・共感が生まれ、それが自信につながり、理解や納得が深まるというメカニズムでも意識の変化は促進されるからである（図2：「外回りのメカニズム」を参照）。

集合研修でガイドした内容を職場活動で実践し、職場活動での体験を次の集合研修に反映させながら、相乗効果が上がるよう組み合わせていくのである。



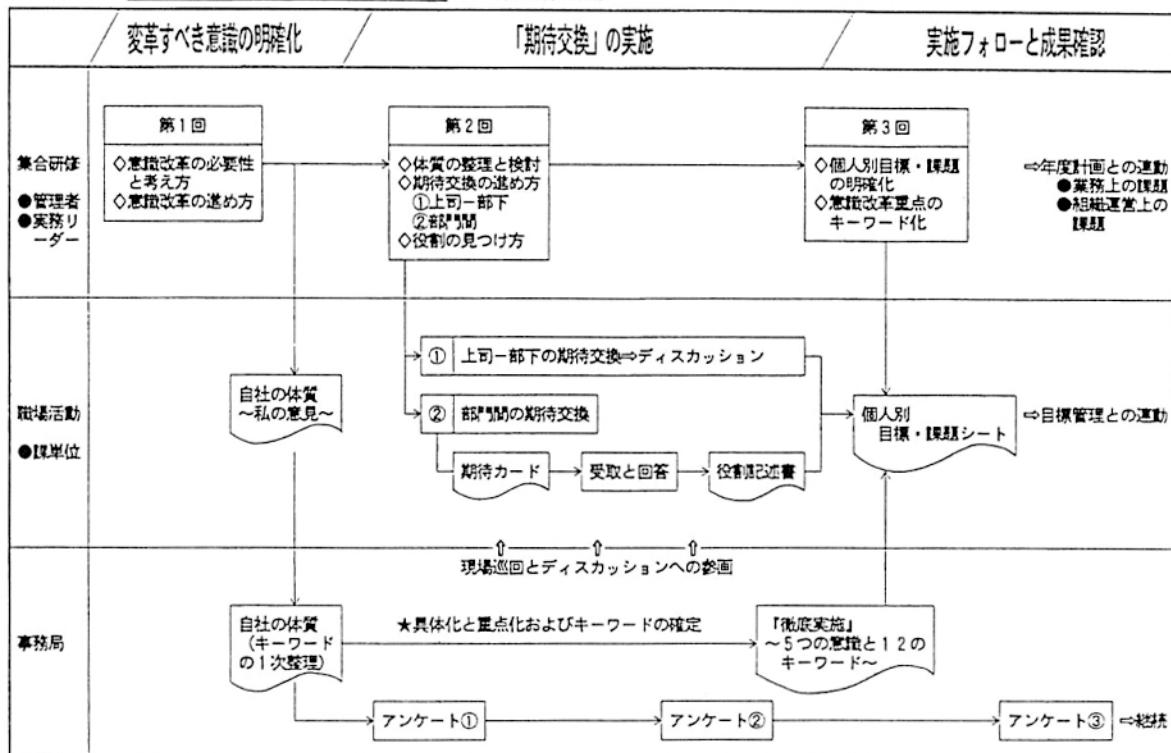
2. 推進プログラムの概要（図3参照）

以上のようなメカニズムを念頭において推進プログラムを組むが、着実に意識変化が促進されることを狙って集合研修の中身と職場での実践課題を設定していく。ある特定の個人ではなく、組織構成員全員の意識と行動変革を狙うのであるから、いかに組織ぐるみで前向きに取り組むかが鍵である。そこで、お互いの意見や認識をディスカッションを通じて十分に確認しあうプロセスを重視してプログラムを構成する。

集合研修は管理者（特に課長クラス）と係長（実務リーダークラス）の両方を対象にして行い推進の軸となって職場をリードしてもらう。また、推進事務局内には各部門の職場

活動にできるだけ参加できるスタッフを何名か置き、取り組み状況の把握や足並み合わせと個別事情への対応を図っていく。また、意識の変化をつかむアンケートを数回実施してその推移を把握し、集合研修の機会を利用してフィードバックしていく。

(図3) 推進プログラム(例) -推進期間は約6カ月-



III. 取り組み内容と実践ポイント

1. 変革すべき意識の明確化

(1) 問題意識の洗い出し

まず始めに実務担当者層に意見を出してもらう。全社的にどんな意識（価値観）がありどんな点を変えたいと思うのか、日頃の自分自身の問題意識をすべて書き出してもらうのである。一人20個というように列挙目標を決めて取り組むとたくさん出てくる。

組織内の人員数ウエイトが大きい実務担当者層の意見をまず聞くことによって、意識改革への関心と期待を持たせる効果がある。

(2)重点化とキーワード化

出された意見をもとに推進事務局が内容を検討し、全社的に共通性の高いものを重点的に選別する。その上で浸透させたい意識を一つのキーワードで表現するのである。組織構成員が多数いる場合は新しい行動価値観をいきなり全員に伝えようとしても無理である。まず特定のコトバを浸透させる（流行らせる）方が容易である。皆が一つの言葉（キーワード）を口ずさむようになってなじんでくればその意味も浸透させやすくなる。但し、あくまでも一つのキーワードは一つの意味（意識）を表現するよう慎重に扱い、勝手な解釈が広がらないよう留意する必要はある。また、キーワードは社内で使い古された言葉よりも、はじめはピンとこなくとも新しさを感じさせるワードの方が効果的である。新しい意識は新しい言葉を使い始めたときから育っていくのである。

この論文のもとになった企業へのコンサルティングの場合では、本社各部が年度計画で掲げた課題をやりきる意識が弱いという問題意識があった。色々な意見をもとに検討した結果、やると決めたことは成果が出るまで地道にやりきる『徹底実施』という意識の強化を重点とし、それを「5つの意識と12のキーワード」にブレークして表現した。

図4 「徹底実施体制」～5つの意識・12のキーワード～

5つの意識	12のキーワード	キーワードが意味している価値観	意識の浸透した状態イメージ（例）
改善意識	①「問題」を積極的に語る	◆問題を指摘することは改善意欲の現れており良いことである。 (問題はあるべき姿と現状とのギャップをいい、理想を高く持つていて問題は必ず存在する。)	(1)聞かずとも実務担当者が主体的に自分の問題意識をや意見を自由に持っている。 (2)自分の意見がきっかけで仕事の改善が進んだという成功体験を多くの人が持っている。
	②「事実」の深掘りを重視する	◆問題解決系とは「事実を受けること」であり、具体的な事実は立場や階層を越えて影響力を持つている。	(1)事実がどうなっているかを地図で見る行動が習慣が身についている。 (2)管理者は事実を重視した判断・意思決定を行っている。 (3)事実に基づいて相手と協働した取組を多くの人が持っている。
目標達成意識	③「目標」を決める	◆目標達成はその達成に向けての努力と知恵を出すためのものなので必ず目標の3要素（何を、いつまで、どのくらい）を決める。	(1)妥当な目標達成かどうかの検証に力を入れすぎず、チャレンジ精神かどうかで決める。 (2)定量的目標・定性的目標など、良い結果を生み出すために目標の決め方を工夫している。
	④「美しい」と言わない	◆目標達成のために燃え、苦しむのは当然であり、やりもしないうちに“できない”、“無駄”、“難しい”などの否定語は言わない。	(1)特に管理者が部下の前で後ろ向きのことを言ったりはしない。 (2)「やろう！やればできる！」などの前向き感が担当者層からよく出る。
計画実行意識	⑤「計画書」を書き物にしない	◆計画書は実行するため作るものであり、計画を立てたらそのまま実行するは当然のことである。	(1)上司の承認を得るために何度も計画書を作り直したりはしない。 (2)確認は計画書作りは不要であり、実行の見直しややる気の出る計画を作っている。
	⑥「方針」にこだわる	◆方針は部署間取り組みの融通益ばかり、立てた方針にこだわり、取り組みの考え方を大切にして進めることが大切である。	(1)方針は年度で確認しながら計画の進行を行っている。 (2)実績・成果の確認はかならず方針と照らし合って行っている。
従属意識	⑦「育成」を重視する	◆人材は育てるものであり、それは管理者の役割である。また、どの部署であっても自分で主導的に学ぶ向上をめざすのは当然のことである。	(1)ダメなことはダメと上司は部下をしっかり指導している。 (2)学ぶために上司や先輩に貢献に貢献する人が多い。 (3)「いい人が欲しい」と人事に要求する部署が多い。
	⑧「協調」を重視する	◆自部門の役割は分掌事項だけをやめないと、お互いに分掌の範囲を埋め合って各部署が役割を発揮していく必要がある。	(1)新しい問題をたらい回しにせず、自動的に取り組む意欲が出てくる。 (2)複数部署協同して取り組む活動やプロジェクトを実践してどんどん取り組まれる。
	⑨「働きかけ」を回避しない	◆各部門の業務はお互いに隣接しているため、隣りあいを避けずに全社的な視点で直面に意見をぶつけ合うことが重要。	(1)全社的な視点からみて正当なことは他部門にどんどん意見・要求をしあっている。 (2)企画スタッフでも企画立案だけでなく、実施フォロー（成果の発揮）を重視している。
成長意識	⑩「コスト効率」を考える	◆成果の大きさは投入コスト（時間）と結果との対比で正確判断されるものであり、時間はかけられないといふものではない。	(1)より成果をあげるためにより多くの情報をかけたり資料を増やそうとせず、コストを比較して打つ手を工夫している。 (2)効率化の視点から毎年業務の見直し・改善活動を行っている。 (3)その仕事に何が求められたかを確認する習慣がある。
	⑪「担当者の満足」を重視する	◆担当者が自分の業務遂行も部長直属に満足しているかどうかは、管理者の重要な成果基準である。	(1)担当者の目標感・達成感・向上感・存在感などが向上している。 (2)上司・部下の間でお互いの役割や期待を理解しあい、共通認識を作る機会を作っている。
	⑫「作業」を目的化しない	◆作業は手段であり、それ自体が目的ではない。ややもするとやっていること自体を目的と見いしやすいのでよく注意する。	(1)「目的は何か？」、「何がポイントか？」を皆が考え確認しあっている。 (2)自分の業務だけという範囲ではなく、仕事の全体像（目的）をよく知っている。

2. 「期待交換」の実施

組織内に共通の意識を浸透させるにはお互いの意見や認識をよくすり合わせることが大切だが、そのひとつの手法が「期待交換」である。これは自分（あるいは自部門）が他人（あるいは他部門）から一体どんなことを期待されているかに気付くことによって、自分自身の意識改革・行動革新の重点を見極めるために行うものである。

(1)上司一部下の期待交換

これは管理者と部下との意識ギャップを見るものである。特に管理者は、自分に対して部下がどういう期待（要望・意見）を持っているのかをつかむことが重要である。

まず、図5のような「上司への要望カード」を用いて単純な設問で実施してみる。思っていることを日頃自由に口に出す習慣がない組織では、いきなり管理者が自由な意見を求めて部下はとまどうばかりである。このような設問でコミュニケーションのパイプ作りから始めるのが良い。

(図5)

【上司への要望カード】(例)
<input type="checkbox"/> もっと仕事を任せて欲しい <input type="checkbox"/> やり直しがないよう指示して欲しい <input type="checkbox"/> 計画的に行動し行方不明にならないで欲しい <input type="checkbox"/> 手続きばかりにこだわらないで欲しい <input type="checkbox"/> だめな点は遠慮せずに注意して欲しい

☆予め上司はどの項目への回答が多いかを自己予測した上で
部下全員に回答を依頼し集計する。

これを実施すると、ふだん部下のことはよく分かっていると思っている管理者でも思わぬ結果にショックを受けるケースが多い。

要領が分かったら設問を追加したりフリーに意見を出してもらうなど、期待交換を繰り返しディスカッションを深めていく。

慣れてきたら今度は上司から部下へ期待をぶつけてみる。但しこの場合は、上司が部下を評価するのではなく、あくまでも今後に向けての期待を伝えるという主旨を外さないことに留意する必要がある。

(2)部門間の期待交換

今度は部門間の期待交換である。要望・意見のある部署へ「期待カード」を作成し提出する。他部門から自部門へ提出された「期待カード」へは回答を記入して返却する。その際必要に応じてディスカッションの機会を作り、お互いの言い分をよくすり合わせることがポイントである。「期待カード」はいわばコミュニケーションのきっかけを作るツールということができる。

特に大企業の本社の場合にこうした期待交換は有効である。各部門の業務は密接に関連しており、お互いに協同しなければ役割や責任が果たせないのが本社である。「期待カード」で厳しい意見が出されたとしたら、その相手先は自部門にとっての内部顧客である可能性が大きい。本社の場合、自部門のお客様は誰なのかをしっかり認識することが意識改革上の重要なプロセスなのである。

(図6)

期待カード		課題	→	課題
		(作成日 年 月 日)		(作成日 年 月 日)
期待の内容		評価の理由		
1.		理解	得点	対応
2.		点	点	点
3.		点	点	点

(注)評価得点の基準

理解	得点	対応
・良く理解できた……4点 ・大体理解できた……3点 ・あまりできなかった……2点 ・理解できなかつ……1点	・期待の内容は納得できる……4点 ・大体納得できる……3点 ・あまり納得できない……2点 ・納得できない……1点	・是非とも期待に応えたい……4点 ・できるだけ期待に応えたい……3点 ・あまり期待に応えられない……2点 ・期待に応えられない……1点

(3)「役割記述書」への整理

以上のプロセスを踏んだら、管理者が「役割記述書」を作成する。事務分掌規程の内容を確認し、期待交換の結果をじっくり振り返りながら、自部門の基本的な役割とは何かを考えて要約する。完成したら全員とよくディスカッションして認識を共有化する。なお、この場合の役割とは事務分掌規程に書いてあるようなものではなく、自部門に期待されて

いる行動様式のことである。どのような具体的な動きぶりを期待されていのるかという点から気付きをまとめるのである。

これにより、自部門はどんな意識を持って業務を遂行していかなければならないのかの基本的な方向が明らかになる。

(図7) 役割記述書

課

<u>1. 分掌規程上の役割</u>
<u>2. 「期待交換」での気付き</u>
<u>3. 自課の基本的役割（要約）</u>

(4)各人の目標・課題の設定

最後に取り組みのまとめとして、各人別の目標・課題を明確化させる。どのような意識を持ってどんな行動変革をするのか、自分自身の重点課題を決めて必ず書いておくことが大切である。この段階になると年度計画の立案や目標管理とうまくリンクageさせるのがベターであり、個人別の課題は「目標管理シート」のような社内で使用されている帳票があるならそれを活用する。

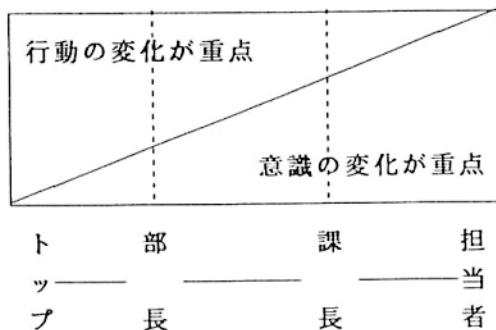
3. 実施フォローと成果確認

意識改革が着実に進んでいるかどうかを継続的に把握するのも推進上重要である。同じ設問項目について、1～2か月の期間をおいて継続的にアンケートをとり、回答率の推移を見る方法がある。

しかし、ここで注意を要するのは、階層別に意識改革の進展度合いを判断する重点が異なるという点である。

一般的に階層が下になればなるほど（特に担当者層は）表面的な行動は比較的短期間で変化させやすい。これは日常業務でも上司の指示にしたがって行動しているためである。担当者層の場合は、目に見える行動よりもその裏側の意識（理解や納得・共感の度合い）の変化がポイントである。実感や気付きの変化をアンケート等で把握し、その推移を見ることで意識改革が本当に進んでいるかどうかが分かるのである。

(図8) 階層別の意識改革状況把握の重点



逆に管理者層は（特にトップ層になればなるほど）意識の変化というより具体的な行動変化に着目する必要がある。管理者の場合、意識改革の必要性や改革の方向性を部下に語る場面が役割上発生するが、話をするだけではなく具体的に何らかのアクションをすることの方がはるかに価値が大きい。実際の行動変化が部下にも見えるくらい起きなければ、管理者の意識改革が進んだとみなすわけにはいかないのである。したがって、部下から見た管理者の行動変化をアンケートで把握し、その推移を見ることがポイントとなる。

(図9) 意識変化アンケート(例)

1. あなたの課では自由に意見を言い合える雰囲気があると思いますか?
1 自由になんでも言い合える
2 大体ことは言える
3 余り意見を言える雰囲気ではない
4 自分の意見は言えない（言う気にならない）
2. あなたの課では、課題に取り組む際に「難しい」とか「できない」などの後ろ向きの発言がよく出ますか?
1 後ろ向きの発言をする人はいない
2 あまりそういう発言は出ない
3 時々そういう発言が出る
4 よくそういう発言が出る
3. あなたの課の年度方針や今年度の課題が何かを知っていますか?
1 よく知っている
2 大体知っている
3 あまり知らない
4 全然知らない（見たこともない）
4. あなたの上司から部下を積極的に育成しようとする姿勢を感じられますか?
1 積極的に育成しようとしている
2 育成しようとはしている
3 あまり育成しようとしていないと思う
4 育成する気がないと思う

(図10) 意識変化の推移

設問	第1回	第2回	第3回	...
1.	1 8%	1 2%	2 2%	...
	2 4 9%	5 5%	6 0%	...
	3 3 6%	3 5%	1 5%	...
	4 7%	8%	3%	...
2.	1 1 8%	1 8%	2 0%	...
	2 2 5%	3 0%	4 5%	...
	3 3 5%	2 0%	2 2%	...
	4 2 2%	3 2%	1 3%	...

IV. 推進事務局の役割と留意点

次に推進役となる事務局の役割と行動について簡単に触れたい。意識改革というテーマに取り組む場合は特に以下の点に留意する必要があると考える。

まず第一に留意すべき点は「プラスの変化を大切にする」という姿勢である。いきなり意識を変えるといつても、分かりにくいテーマであり抵抗感が生じることもある。しかし『改革には抵抗はつきもの』という発想で前向きに粘り強く取り組む必要がある。そのためには、どんなに小さくとも“良い動き”に着目していく姿勢が大切である。意識改革の良い芽をいかに育てていくか…をいつも考えながら推進していくのである。

二点目にはトップへの働きかけである。担当者層はいつもトップ層の姿勢と行動に注目している。特にこうしたテーマでは口先だけで行動が伴わないと信頼感が崩れてしまいやすい。目に見える具体的な動きをトップ層が見せてそれを事務局が全社的にPRして方向付けをする仕掛け作りに注力する必要がある。

三点目には、事務局は改革の先導役だということを忘れないことである。“有言実行”をモットーに覚悟を決めてリードしていくのである。

V. 総括

最後にこのテーマに取り組んでの所感と今後の抱負を述べてこの小論の結びとしたい。意識改革への取り組み経験を振り返ると「意識は言葉に表れる」という感が強い。普段なにげなく口にしている言葉によって、その組織がどのような価値観で運営されているかがおおよそつかめるように思う。この小論では「実践的教育」によって意識改革に取り組むアプローチを論じたが、教育という一つの手法を軸に推進できたのは、目に見えない意識をキーワード化し、言葉に置き換えることによって扱いやすくした効果が大きいと思う。

高齢化、労働者の価値観の多様化、転職の一般化など、組織運営の基本条件が変化しつつある。組織としての価値観を明確に打ち出し、それに賛同する人々が集って協同する…という形で組織の求心力を強めることが、今後経営課題として重要になるだろう。組織運営に新しい思想が求められているとも言えるのではないだろうか？

企業の社会的役割と責任が高まるなかで、どのような価値観を選択し、どう浸透・徹底を図っていくのかについて企業の姿勢が問われるであろう。こうした視点も踏まえて今後とも意識改革へのアプローチの研究を続けていきたいと考えている。