

通商産業省産業政策局長賞

- 意識改革活動による組織革新の進め方

横山太郎

(社)中部産業連盟

論文要旨

閉塞感の強い今日の企業環境にあって、様々な手法を用いた現状打破が試みられる。そうした手法の中にあっては、人事制度の革新や、組織や機構の改革その他ハード面の手法が目立つが、大切な半面としての意識の改革を推進しなければ形ばかりの改革で終わってしまう恐れがある。

意識改革は、リストラやCSなど様々な契機において語られることが多いが、本来事の一ついになし遂げられるような性質のものではない。組織構成員の意識は、制度やルールの変更の結果反射的に変わってゆく側面もあるが、割合としては僅かである。良い成果はより良い意識からもたらされることは紛れもない因果関係にある。組織革新、企業風土革新を志向するときには、意識そのものに働きかけ、これをより望ましいものとしてゆく活動に相当のウェイトをかけてゆくことが大切である。

意識改革を進める上で中核となる手法は行動基準の策定と運用である。行動基準は、模範的な作文ではなく、問題を直視し、真の議論から生み出された、企業活動の指針として耐えうる具体的で活力に富んだ内容とすることが大切である。従って、ここで言う行動基準は一般的イメージの企業理念や企業行動指針などよりも、ずっと量感があり、生々しさを持ったものである。

そのようなプロセスを経た行動基準は、経営計画、人事制度、教育研修、TQCなどと比較して、きわめて汎用性と柔軟性に富んだツールである。マネジメント場面、日常業務場面その他企業活動の全場面をカバーしつつ、かつ、マニュアルや期限のある計画と異なり、エッセンスであるから容易に陳腐化しない。これらが、実用性の高い意識改革手法たるゆえんである。

行動基準を策定するプロセスは、現実を冷徹に直視し、かつ現状打破を深い自責の信念に基づき決意するプロセスにほかならない。このようなプロセスを踏むことに成功したときに、参加メンバーの意識改革が進められたのであり、このメンバーがコアとなって組織内に改革の機運を伝播してゆくとき組織革新は実現される。

今回は、そうした行動基準を策定してゆくまでのプロセスに重点を置き、私のコンサルティング経験を踏まえながら、意識改革活動の進め方について論じてゆきたい。

1. はじめに

テーマが定まったコンサルティング活動を依頼されて人事制度を革新したり、新しい組織職制の提案を行う過程で、経営者から「結局は意識改革が目的なのだ」と言うご発言がよく聞かれる。私は常々それならば意識改革そのものを中核に据えて活動を展開することが理にかなっていると思っていた。最近では、意識改革活動を当初よりメインに据えて、具体的活動内容はむしろ社員に委ねようとする経営者からその支援としてのコンサルティングを依頼されることも増えた。今回はそうした場合に焦点を絞って私見を展開したい。

2. 意識改革活動の動向

意識改革という言葉は、バブル崩壊後の数年間において、厳しい企業環境の中唱導されることが多くなって。意識改革と称する企業内の各種活動は、極めて広範にわたる。

(1) 意識改革活動の動機

これには次のような6つの類型を看取しうる。

①リストラ型	リストラまたは、業績悪化に伴う緊急事態宣言として行うもの
②沈滞打破型	長期低落傾向、沈滞傾向を打破しようとするもの
③大企業病克服型	意思決定の遅延その他大企業病を克服しようとするもの
④CS指向型	供給者指向を改め顧客満足の促進を図るもの
⑤経営指標転換型	業界環境の変化等により売上から利益などへと最重要価値観を転換しようとするもの
⑥変化先取り型	基盤をより固め来るべきリスクに備えるもの

(2) 意識改革活動の手法

最近目立つのは次のような手法、対策の組み合わせである。

- | |
|--------------------------------------|
| ①人事制度の革新、目標管理、年俸制の導入、刺激の強いインセンティブの実施 |
| ②抜擢人事の実施、社内起業家募集 |
| ③職制の簡素化、フラット化 |
| ④意思決定支援のための情報通信技術の導入 |
| ⑤意識改革型研修の実施 |
| ⑥管理会計指標の転換（例えば利益の概念を変更する） |
| ⑦経営理念、行動基準の策定、改定 |

(3) 意識改革の正攻法は行動基準である

高い意識を持たなければ良い仕事ができないことには誰しも異論はあるまい。意識などはどうでも良いので、行動さえきちんとすれば良いなどと言うのは行動科学の浅薄な流用である。ただ困ったことに、意識には形がない、とされている。従って、意識を変えるには形のあるものを変えることを通じて意識に働きかけようとする場合が多くなる。それが上記の人事制度であり、組織であり、管理会計指標である。

しかし、そのような場合の多くには、やはり形そのものを変えたいと言う具体的動機があるのであり、その結果意識は変わってくれば良いが、どちらかと言えば形を変えたことによって得られる直接的メリット（例えば業績主義人事制度の徹底による配分の適正化または人件費の圧縮など）を期している。どうも「意識を変えなきゃいけないよ」と言うのは最後についてに言っていることが多いように見受けられる。

意識はついでに考えるほどウェイトの低いものではない。繰り返すが、望ましい成果を得るためには客観的条件が整っていなければ不可能なことは言を待たないが、それを実現するための高い意識がなければ何ひとつ結実しないのである。私自身も自ら仕えた多くの上司を振り返ると、スキルと意識のありようを両方教導して頂いた上司が本当の上司ではなかったかと思っている。上司でありながらスキルが教えられないなどと言うことはあってはならないのだから、結局は意識の持ち方を教える上司が企業にとっては得難い大切な管理職と言うことになる。大切な企業文化を次代に継承できる上司である。

意識そのものには確かに形がないが、日常のマネジメント行動、職務行動の中に形を取って現れることは間違いないのであり、私はそこに働きかけなければ幾ら制度を大量製造しても意識を変えることは難しいと思っている。そのような意味で、意識改革には多くの手法を組み合わせることがむしろ大切であるけれども、その中心となるのは行動基準の策定と運用であると考えている。以下の本稿では行動基準を中心に論じてゆきたい。

3. なぜ意識が大切か —— 制度と意識の関係

多くの企業で人事制度の革新を通じて意識改革を図っている。私も人事制度のコンサルティングを手がけることが多かったが、あるとき次のような「事件」にぶつかり、制度よりもより本質的な意識の問題を深く考えさせられたのであった。

ある企業で、企業の新生リフレッシュを図るために人事制度を革新しようということになった。そのためには能力主義的評価が大切だということで、人事考課要素を整え、昇給賞与等の格差も従来より大きくしようと論じられていった。委員会で考課の基準を考える

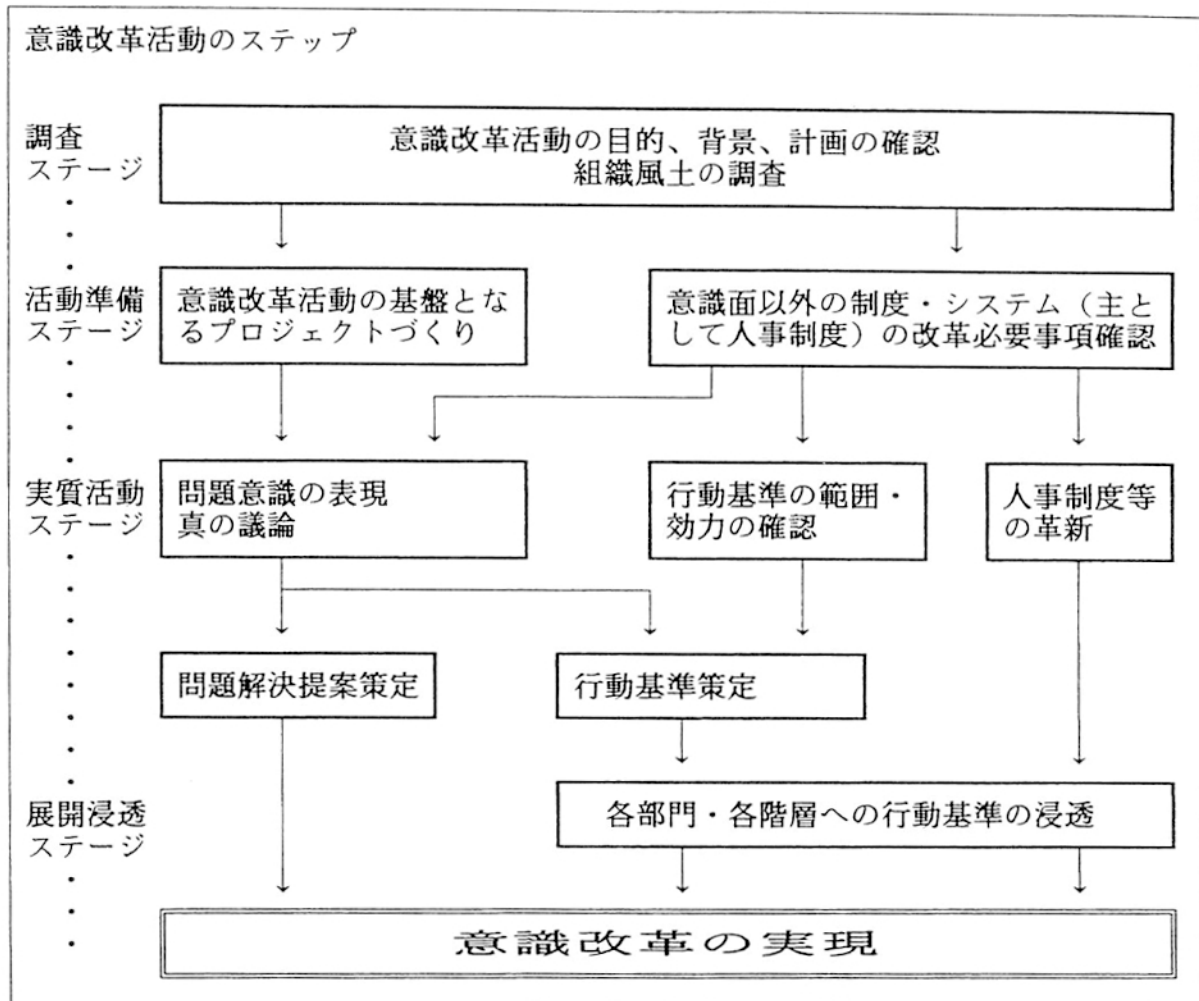
ことになった。ある製造ラインはプリント基盤の上の小さなチップに書かれた数字を瞬時に読み取る視力がないと能率が上がらない。と言うより不良のもとになる。ところが十分な視力が無いのに眼鏡をかけないで作業している者がいるのだという。そうした者の評価を低くすべきかと言う議論になったときに、あるメンバーが、「管理職が眼鏡を買えと強制できないだろうから、評価の上ではノーカウントだ」と言えば、「その職場特有の話なら眼鏡を買う費用を会社で補助した上で考えたらどうか」と他の方は言った。「眼鏡をかけさせないまま仕事につかせている管理職がおかしい。評価以前の問題だ。」と言う方もいた。「いや、視力が十分なことは採用の条件になっているはずだが、なぜそのような人が採用されたのか」と次第に議論が本題からそれていった。「それは（そのような低レベルの話はの意）ここで議論する話かい？」最年長のメンバーが制しようとした。

最後の意見の気持ちはわかるが、こうしたことにきちんと決着を着けておかないと仏作って魂入れずになる。この種の問題を制度やルールの次元に落とし込もうとすると大抵失敗する。この問題はやはり意識の問題であり、不良を出す恐れの高い業務遂行を上司も部下も放置している状態は、人事考課制度以前である。責任ある業務遂行が行われた上で始めて能力・創意工夫の差をどう評価するかと言うことが当然な順序である。「責任性」も立派な考課要素ではないかと言われれば、その通りだが、このようなケースの責任性の程度を上記のような論議を行いながら客観的かつ公正に測定してゆくことが、企業にとってその本人にとってどれほど意味があるであろうか。その部下にいかに責任ある業務遂行に行わせるようその上司がどれだけ泥臭い説得ができるかが本質である。そういうつもりがあって費用の補助や採用時の条件などと論じるのは結構だが、部下に責任ある業務遂行を行わせる上司の責任をルールに転嫁しようとするのは明らかに誤りである。上司と言うものは、人を使うと言うことはそうしたことだと、常々意識づけしていなければ人事制度を幾ら精密につくっても会社は変わらないのである。

この種の問題（眼鏡の一件はたまたま表に出たのであり、恐らく似たような問題がゴロゴロしているはずである）をきちんと決着をつけないと能力主義も何もあったものではないということなる。上記は身近な例を挙げたが、問題のレベルが高くなればもっと厄介になることは当然である。結局の所、制度を書き換えただけでは人の意識は変わらない。変わるかどうかは、経営者を含んだ企業の主要構成員が、その事柄に本気で取り組んでいるかどうかにかかっている。逆に、一般の組織構成員はその一点だけを注視している。

4. 意識改革活動の手順

通常次頁のように行っている。以下ポイントを述べる。



意識改革活動の直接アウトプットは、制度を除けば、行動基準と問題解決提案である。行動基準とは、経営者から新入社員までの全社員に向けられたかくありたいと願う切実なメッセージである。願っただけでかなうほど世の中甘くはないと言われればその通りだが願いもせずかなはずもない。組織活力の低下した企業は、従業員に将来の夢や自らを律する信条のようなものが見受けられず、ただ漫然と指示された日々の仕事をしている。このことに鑑みれば行動基準がいかに大切なスタートラインであるかが理解しうる。

行動基準が、現実を受入れ、現状の中での最善の行動を主体的・自責的に求めてゆくのに対し、問題解決提案は現状の枠組みを変えようとするものである。通常ここには、組織職制の問題、事業活動推進上の具体的問題等が論じられる。

この二つの関係は、意識改革活動を論ずるときには、行動基準がはるかに重要である。主体的な行動基準が策定されれば、問題は半ば解決されたに等しい。問題とすることの過半は、我々の能力と主体的意思（執念）の不足によって解決できない。すぐに変えうるの

は主体的意思だけであり、これを変えることを通じてのみ、能力は少しずつ向上する。

「ライバルのA社のように豊富な経営体力と人材があれば」と言う背景が、「ウチの会社は、思い切って投資ができないことと、人材不足が問題だ」と言う表現になるとすればこれはここで言う問題解決提案ではない。今できることと、他日を期して行うことを区別して論じられないような状態で、問題解決などできるわけがないのである。主体的意思の不足とはこのことである。まず、前提として例えば「私たちは与えられた戦力、経営資源の範囲で全力を尽くします。その上で改革が必要なときに、意見を自由闊達に述べられる職場をつくります。」と言った行動基準をつくった上で、「今は限られた人材で死に物狂いで一定のシェアを採ります。2年後に収益力が安定したときには、効率化のための投資を必ず実行します。」と問題解決提案をすれば初めて聞くに値する提案になるのである。

こうした活動を支援申し上げて来た経験から述べれば、日常業務の中で、問題として意識されている事柄が100あるとすれば80ほどは意識の問題である。本当にぎりぎりまで問題意識を突き詰めて論議したときに、最後に「こればかりは組織え変えないとどうにもならない」と言ったように落ちついたものが本当の構造的な問題である。このことが理解されないで評論的指摘を幾ら行っても（現実には実に多い）事態は何も変わらない。

5. 行動基準の位置づけを決める

(1) 組織風土と事業運営の各場面

今、われわれが革新または改善したい対象を形而上的な信条・意識・価値観（すなわち組織風土）と形而下的な事業運営（目標設定、業務管理、オペレーションなど）とに区分してみる。他方、組織活動の場面をマネジメント、日常実務、評価配分、能力開発の4場面に分類してみよう。このマトリクスに対してどの組織活性化手法がその領域において主として用いられるかを表したのが次頁の図である。

(2) 行動基準の位置づけ

まず、行動基準は、信条・意識・価値観を主たる守備範囲とすることは当然であるが、事業運営にも浸潤してゆくべきものである。当面当期の運営方法はむろん経営計画の範疇だが、マネジメント・日常実務場面の重要事例は行動基準に盛られなくてはならない。

次に、行動基準は、組織活動の4場面全てにわたり適用範囲があることを示している。マネジメントと日常実務の場面については、事の性質上当然であるが、評価配分場面とて決して人事制度の独壇場ではない。否むしろ、人事考課や業績評価を運用するのは、その

各則よりも、理念が重要であり、理念は制度よりも行動基準に表現されることがふさわしい。例えば、「わが社は、チャレンジしての失敗は人事考課上減点事由としない」と言う行動基準が浸透していたとすれば、評価基準に関する瑣末な解釈論によってエネルギーを消耗することはぐっと少なくなる。能力開発場面においては、従来は普遍的内容の教育研修が主体であったが、最近自社の中での役割使命や取るべき行動の自覚を求める言わば手作り研修も少なくない。それはまさに行動基準の教育である。

場面	規範とする対象	
	信条・意識・価値観 (組織風土)	事業運営 (目標設定・オペレーションなど)
マネジメント 場面	経営理念	経営戦略 経営計画
日常実務場面	行動基準	TQC活動 マニュアル
評価配分場面		人事考課制度 業績評価制度 成果配分制度
能力開発場面		教育研修・OJT

6. 問題意識を直視し、真の議論を進める

(1) 問題意識の直視

意識改革活動においては、社内の問題を徹底して討議することが必要である。アウトプットとして目指すものは行動基準であるが、それを結晶させるプロセスに命がある。各メンバーのホンネに基づく「問題意識の直視」こそが最重要プロセスである。これはさほど簡単ではない。誰も見たくないものからは目をそむけたい。見たくないものの最たるものは厳しい現実である。例を置きたい。

当社はなぜ事業開発が進まないのか、ヒット商品が出ないのかなどと問えば取り合えず次のような反応が少なくない。「市場が成熟したことが問題である」「他社に比して当社は投入経営資源や戦力が少なくまともな戦いができないのが問題である」開発マンがこのような意識のまま仕事をしていたら企業の将来はどうなるのであろうか。市場が成熟しているからこそ新規事業が必要なのではなかったか。生まれたての市場ならばどんどんつく

って次々売り込めばよい。自社の体力から割り出される経営資源の投入量など誰が意思決定をしたところでそう大きく変えられるであろうか。そのようなことは私が言わなくとも必ず他のメンバーから指摘されてたちまち進退きわまるのである。

結局は与えられた制約条件の中で死に物狂いでやる以外事業開発など成功するはずがない。しかし「自分たちの努力（執念）が足りないから事業開発が進まない」と言える人はそうめったにいない。そのようなことを言うのとえたりと非難攻撃する輩がいるということもある。ここで意図していることは、失敗を調査して真偽を確かめ公にして問責しようと言うことではない。そんなことには何の意味もないばかりかかえって会社の活力を削ぐ。問題意識をいかに主体的で自立心ある意識と行動に転換してゆくかが肝要なのである。人が悪い、相手が悪い、環境が悪いと言っている限り企業は決して変わらない。

（2）実際的手順

実際的には、各メンバーに次のようなカードを配って書いてきてもらう。

<p>行動基準表現案</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>
<p>背景</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>
<p>訴えたいポイント・対策等</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>

（3）事例・背景共有の重要性

いずれにしても、行動基準につなげて行くプロセスは、価値観が分かれてゆく所ではあるが、事例や背景を共有していることが何より重要である。日常の実務的利害のかかった議論は、互いの背景など良くわからないし、また逆にそのようなことは聞きたくもないと言うのが実情に近い。背景を共有した議論は、仮に結論がどちらに振れてもしこりを残すことはないし、むしろ自分が新しい境地を開いたことに満足すらするのが普通である。つまり委員会メンバーに限って言えば、意識改革が既に行われつつあることを示している。

（4）行動基準例

以上の議論の結果、次のような行動基準（2例あげる）ができればまずまず意識改革は端緒についたと言うことができる。

行動基準	背景説明
<p>（事業開発における執念と支援）</p> <p>後に大化けした製品や取引の背景には、自然に成し遂げられたことなど何一つなく、必ず当事者の執念と地道な努力が隠されています。私たちは、自らの確信のもと、周囲の不安や様々な障害を乗り越え、事業開発を成功させることを楽しみます。</p>	<p>事業開発に任ずる者は、何よりも自分が燃焼しきることが大切である。燃焼しきるには、24時間いつもそのことを考えていなければならない。そのためには仕事を好きになり、眼前の仕事を天職と思うことである。そのような努力を基礎に、数々の障害を楽しみながら乗り越えて遂には事業開発が成功に導かれる。</p> <p>例えば〇〇〇は、引き合いが来てからすんなりと今日の年商〇〇億円の姿になったわけではない。営業担当者が粘り強く商談をつなぎ、この間本社に働きかけてプロジェクトを組み、設備投資のリスクや採算性、持つべき固有技術の領域の範囲等に関する厳しい決断を経て、工場サイドにおける立ち上げに向けた血のにじむような努力により、かつてない〇〇〇技術を確立し今日の我が事業部を支える太い柱の一本となったのである。</p> <p>我が事業部に所属する社員は、ひとりでも多くこうした事業の柱を立ち上げる共通体験を持って欲しいと切に願う。このような共通体験こそが、真に事業部を支える基盤であり、かつ、個人にとってもどんな困難にも打ち克ってゆくかけがえのない財産となるからである。</p>

行動基準	背景説明
<p>（プロ意識）</p> <p>わが社の社員ひとりひとは皆プロです。プロはどこまでも「結果」に執着します。「結果」が出せなかった言い訳を並べ立てるのはプロではありません。</p>	<p>私たちはプロである。プロとは、取り澄ました専門家のことではない。プロと自負し誇りを持つからにはいかなることがあっても結果を出すことに全身全霊を集中し、執着するのである。途中でできなかったときの言い訳を考えたり、投げ出したりすることは絶対にしたくない。結果へのこだわりを失ったときはわが社の活力は失われる。残念ながら一部にそのような言動を見かけることも確かであり、私たちは自らを省みてそのような言動のないことを期したい。</p> <p>このことは、プロセスがどうでもよいと言っているのではない。正しいプロセスを踏むことは当然なことである。その上でどこまでも結果を出すことに執着したいことを訴え続けたい。</p>

7. 基本行動基準と詳細行動基準をつくる

（1）行動基準の守備範囲を確認する

頃合いを見て、一度、提示された問題意識を整理し、間口の幅を確認する。例えば、行動基準案を次のように分野を設けて分類してみる。

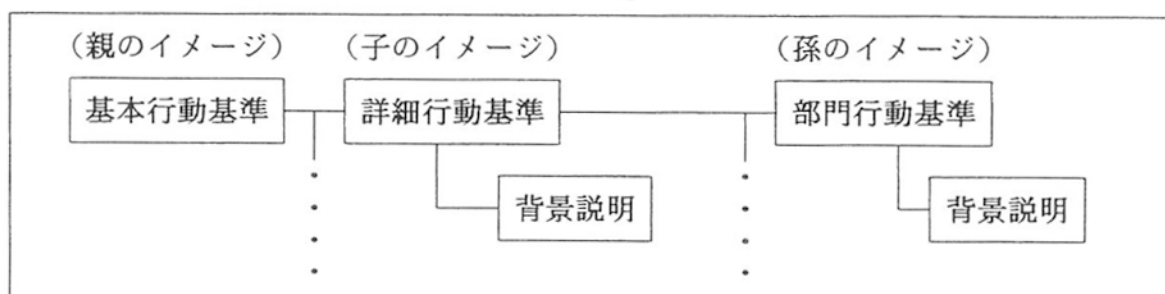
- ①わが使命 ②誇りと責任 ③円滑な組織運営 ④密接なコミュニケーション
⑤未知へのチャレンジ ⑥次世代の繁栄に向けて ⑦顧客満足 ⑧従業員満足

このような分類間口を確認すると、議論を十分に尽くした部分と、手薄な部分が浮かび上がってくる。手薄な部分にはさらに事例の積み上げを図るのである。

(2) 基本行動基準と詳細行動基準

行動基準の分類間口毎に「基本行動基準」を策定してゆくのが次のステップである。これは根本法規に当たる部分であり、上の例ならばそれが8か条できると言うことになる。

通常はこれで終わりにしてしまうことが多く、残念である。名刹の御本尊でも、その由来を聞かないことにはありがたみはわかりにくい。当連盟の手法としては、これに続き、「詳細行動基準」と「背景説明」を付する。これが大きな集中力の要る作業であるが、ここを省くと魂が入らない。さらに部門展開を図って部門行動基準をつくれればなお良い。



(3) 詳細行動基準の重要性

詳細行動基準は、親たる基本行動基準の子にあたる部分であり、むしろ行動基準をつかった真の意味はこれを表現することにあると言っても良い。なぜならば、基本行動基準は最高規範であるゆえに、どうしても一般的表現が多くなるが、この詳細行動基準こそは、その会社特有の活きた表現が躍動する部分であり、委員会審議に参加しなかった大多数の社員が「ああそうか、このことを言っているのか」と即座に首肯しうるインパクトを持ったものであるからである。通常一つの行動基準に対して4～6件となる。従って合計30余りとなる。多過ぎて覚えられないと言うような感覚では意識改革はできない。もっといろいろ言いたい、30に絞ったと言うのが審議に参加したメンバーの実感であるときに意識改革の端緒についたと言うことができよう。

(4) 背景説明

しかし、インパクトが強いと言うことは、重点的に表現したからであり、そうであればあるほど気をつけないと副作用も出る。たとえば、「わが社の管理職は皆一般社員の2倍働きます」と言う詳細行動基準をつくったとする（私見では良い表現だと思う）。この行動基準の意図する所は、もちろん能力的、質的なことを指しているのであり、労働時間のことを言っているのではない。しかし、審議プロセスに参加した者にとっては自明なことであっても、他の者にはそうではない。従って、それを記録説明しておかないと、めいめいが自由な解釈をしておかしたことになる。ならば始めから全部行動基準に書いておけば良いではないかと言うことにもなりそうだが、当初から説明調の表現を取ればインパクトが弱くなり、いかにも教科書のようなになる。そこでこの手順を取るのである。

詳細行動基準とその背景をまとめるまでの熱意溢れる議論そのものが組織風土革新に至る意識改革活動である。

(5) まとめ

以上をまとめると次のような様式の小冊子ができあがる。

基本行動基準	詳細行動基準	背景説明
	①	
	②	
	③	
	④	
この範囲に関する問題解決提案 ● ●		

例えば基本行動基準が8件でそれ毎に1ページあるとすれば、A3の用紙で8枚のプリントになる。このようなものを、まさに成果物として例えば役員会や部課長説明会に呈示する。このときに、役員や管理職が手に取った瞬間に「これは本物の声だ」と言う感触が伝わるかどうかである。以上に説明したようなステップを踏んで頂ければ、必ず見た瞬間に、役員や管理職は「ああ、これはこのことを言っているのだな。なるほど良く議論してくれたものだ」と感じて頂けるはずである。そうした感触が得られれば、次は部門展開と行動基準自体の浸透を行ってゆくこととなる。