

改革論議をしている 間は何も変わらない

私の仕事は「改革屋」である。

外資系コンサルタント会社のマッキンゼーで一九八六年から改革の仕事を始め、二〇〇〇年八月に独立した。この二〇年間、四〇件ほどの案件を手がけてきた。そのうち半数は化学、機械、商社、放送局、出版、航空といった大企業だ。残り半は主にボランティアで関わってきた中央省庁や自治体、さらに病院、美術館、動物園などの改革である。

これまでの改革は、どちらかといえば暗く、辛く、不安なものだった。「わが社の命運は君たちの奮闘にかかっている」などという社長の訓示のもと、会社の運命を託された少数の改革チームのリーダーたちが悲壮な覚悟を迫られた。

ところが、最近の改革は、明るく楽しいものになってきた。個人の自己実現と組織改革が連動し始めた。また人々の共感を呼ぶ改革でなければ、長続きしないということもわかってきた。「お客さまの喜びが社員の感動につながり、それがさらなる創意工夫を生み出し、収益が拡大する。結果として社員の意識も変わる」という成功のサイクルも見えてきた。

改革屋としての長年の経験からいえば「どう改革するか」を議論しているうちは何も変わらない。それよりも、新しい行動を起こすこととその仕掛けづくりの

ほうがはるかに重要だ。なぜなら人々の意識は、今まで当たり前だったやり方を変え、何かを実践して失敗したり成功したりすることではじめて変わるからだ。

組織全体を改革のサイクルにのせるきっかけ、つまり人々の「行動変革のエントリポイント」をいかにして見つけるかが大事だ。ふつうの企業の場合はヒット商品の成功や大幅なコストダウンなどで変わり始める。しかし電力会社、銀行などの規制業種や官僚組織などは組織が巨大で硬直化しており、エントリポイントを見つけにくい。そういう場合は、身近なところや一見さまつに見える工夫から行動変革を迫るのがよい。

例えば、横浜市役所の変革は名札から始まった。官僚組織の特徴は匿名性にある。個人としての責任は問われない。と

What it takes for reforming an organization

組織を蝕む「ことなかれ病」の特効薬

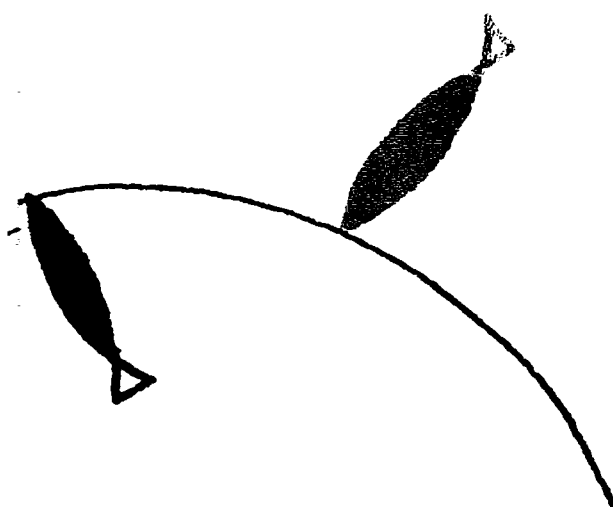
足の引っ張り合い、 前例固執を 一掃する法

改革を実現するには、「抵抗勢力」を打ち砕き、「ことなかれ病」に侵されている社員たちを巻き込まなければならぬ。長年にわたり成功をおさめてきた「改革のプロ」がそのポイントを伝授する。

慶応義塾大学教授（大学院政策・メディア研究科）

上山信一
Shinichi Ueyama

注 和成=構成 谷山彩子=イラストレーション



4 トップが現場を見て歩き、
会話を交わす

5 改革案を
スピードをあげて
次から次に打ち出す



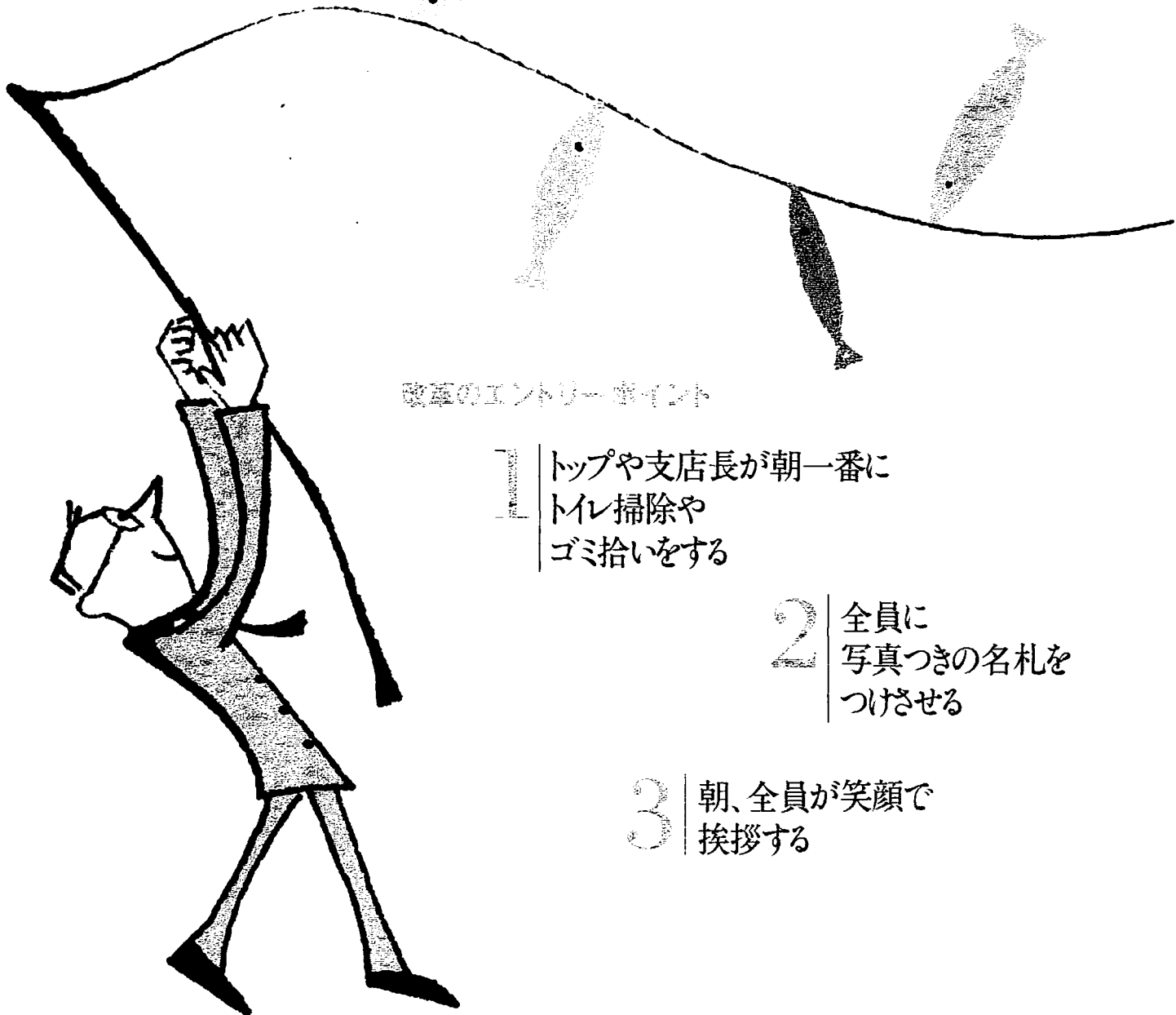
what is your engagement driver?
脱出! 組織の歯車感

ころが、写真つきの名札を胸につけることになった。すると「写真は笑顔のほうがいいか」といった議論が生まれる。名札をつけ始めると市長に「山田花子さんはとても親切だった」「田中二郎さんは感じが悪い」といった投書がくるようになる。名前を挙げられた人は喜んだり、ドキツとする。名札をつけてお客さんの前に出た瞬間に、意識が少し変わる。きわめてささやかな行動変革だが、毎日のことだ。「なぜ改革が必要なのか」を考えさせるきっかけになった。

民営化直後のJR西日本の改革は、大阪駅で「おはようございます」と声をかける運動から始まった。役員以下の幹部や駅長が改札口に並び、駅員に対してひたすら「おはようございます」と声をかける姿を見た。やがてお客さんの顔も見ずに無言で切符を切っていた駅員が、お客さんの顔を見ながら「おはようございます」といい始める。やがてお客さんからも返事と笑顔が返ってくるようになった。リーダーが自ら前例を破ってみせた。それで現場が変わり顧客志向へ社員意識を変えていった。

リーダーが方向を示し 改革派がやってみせよ

ここで重要なことは、経営陣や管理職が率先してまずやってみせることだ。よく経営トップや支店長が朝一番にトイレ掃除や支店周辺でゴミ拾いをするという話がある。その姿を見て、社員も自



改革のエントリーポイント

1 | トップや支店長が朝一番に
 トイレ掃除や
 ゴミ拾いをする

2 | 全員に
 写真つきの名札を
 つけさせる

3 | 朝、全員が笑顔で
 挨拶する



然とやるようになる。そこからコミュニケーションが生まれ、連帯感が強まり、次の工夫へのきっかけができる。小さなことでも前例にないことから取り組む。すると抵抗感も少なく成果を実感することができ。たかが名札、たかが挨拶なのだが、実際に体を動かして行動することで改革の意味が伝わる。結果としていつのまにか意識も変わる。

日本の会社で、一番いけないことは、全員参加による改革論議で時間を費やしてしまうことだ。あれは百害あって一利なしだ。どこでも先進的な社員が二割、ことなかれ社員が六割、守田派が二割、先進的な社員が改革論議をしている間はことなかれ社員は動かない。守田派は抵抗し続ける。つまり、皆で議論をしているうちは何も始まらない。

改革論議はアフターファイブの居酒屋談義と同じで、誰にでもできる。全員でやると延々と議論が続く。それよりも目の前にある現実の課題に取り組みむべきである。スピードをあげて環境変化に対応しなければいけないときに、議論のための議論をしている暇はない。今の時代、全員で語らなくても突った個性を持つ人が強いリーダーシップで取り組めば問題の八割方は解決する。リーダーが方向を示し、改革派がやってみせればあとは六割はついてくる。そのほうがはるかに生産的だ。

改革において必ずやるべきことは、具体的な行動変革を促すことである。行動変革のためのエントリポイントを見つ

**非主流派が前例を打ち破れるのは
 決められた価値観によつてのみ
 物事を見ようとする「会社脳」に
 汚染されていないから**



け、小さな改革から大きな改革へと段々とステップアップしていく。そうした改革に挑むチームを私は「ドリームチーム」と呼んでいる。チームの人数は多くても二〇人以下、理想は本音で話せる一〇人以下だ。

成功した改革ドリームチームのメンバーを見ると、四〇歳以下、女性、現場育ち、技術系が全体の半分以上を占めている。私の経験から言っても、これがベストのチーム構成だ。非主流派のマイノリティを入れるからこそ、前例が打ち破れる。日本企業の問題は、リーダーの資質と能力を持つ人材が組織の中に埋もれていることだ。最も優れたアイデアを持つ

人が会議に出ていなかったり、最も専門的なノウハウを持つ人が会議の一番末席でノートを取っていたりする。

こうした各部門や現場で埋もれている「出る杭」を見つけ、抜擢し、本人のやりたいことをやらせる。「出る杭」を見つめるには、トップが現場や各部門を突然視察するといったイレギュラーな行動で組織を揺さぶる。「社長は何でここに来たのか」と考えさせる。トップが自らせつせと現場を歩き、見て回り、会話を交わせば、誰が実質的なリーダーかは十分わかるはずである。そうして発掘した人材を下ドリームチームのメンバーに抜擢する。

非主流・少数派が前例を打ち破れるのは、既存の組織の中で決められた価値観によつてのみ物事を見ようとする「コーポレート・ブレイン(会社脳)」に汚染されていないからだ。彼らは、会社や組織の現実を第三者の目で客観的に見ることができ、インデビジュアル・ブレイン(個人脳)を持っている。今さら意識改革など必要としない人々を集めて組織全体の行動変革を促すのだ。

このドリームチームが、勝てる戦略や新しい儲かる仕組みをつくって行動を起し、成功例を示す。「これで勝てる」というシナリオが見えると守田派や抵抗勢力もついてくる。多くの日本の会社では大卒男性社員だけが改革論をぶつていることが多い。改革の方法論を巡る足の引っ張り合いに終始する例も多い。あるいは会社脳に個人脳が淘汰されてしまっており、新しい発想が出てこない。



what is your engagement driver?
脱出! 組織の歯車感

改革は、既存の組織の常識から見れば、きわめて非日常的な行動である。当然、ドリームチームも非日常的な組織となる。非主流・少数派を中心としたチームであればなおさらだ。改革で摩擦が起こるのも、全員が賛成しないのも当たり前だ。ここで必要になるのは即興的才能と強い信念だ。

だから改革は全員では始めない。必要のない人に必要のない情報を与え、相談してみたり、コンセンサスを取りつけようとする。足の引っ張り合いが起きる。それはあたかも肉食動物が草食動物に晩ご飯のメニューの相談をするのと同じだ。抵抗されて当然なのである。相談せずにいきなり行動に出るしかない。抵抗勢力との戦いの大部分は事前の不必要な相談によるものだ。とにかくやってみせるのが先決だ。

改革を始めるうえで重要なことは、勝てるシナリオと儲かる仕組みを早く見つけることだ。リーダーはスピード感を持って改革を前へ前へと進めなければいけない。たとえいくつが失敗をしても、スピードを上げて次から次へと改革策を打ち出していけば、守旧派は文句を言う暇もなくなってしまう。少々の失敗もスピードがカバーしてくれるのだ。

大阪市役所をはじめ、私が各地で取り組む行政改革もそうだ。二週間ごとに改革のテーマや場面を転換させていく。抵抗勢力が既成の秩序の中で対応策を議論し始めた頃には改革案が白紙のもとにさらされる。いわゆる取引はいつさいしな

改革ドリームチーム|成功条件

- 1 | 多くても20人以下
理想は本音で話せる10人以下
- 2 | 40歳以下、女性、現場育ち、
技術系が半分以上を占める
- 3 | 主流派大卒男性社員の
改革議論は打ち止め
- 4 | 摩擦は起きて当然
抵抗勢力との
コンセンサスは不要
- 5 | 勝てるシナリオをつかって
行動を起こす



抵抗勢力が手も足も出せないうちに
次のテーマに
もう火がついているほどに
スピードに追い込む

い。する必要もない。
守旧派が手も足も出せないうちに次の
テーマにもう火がついている。

守旧派の封じ込めは手を緩めると負けである。絶対に勝てるシナリオをつくり、スピードに追い込んでいく。「意見、反論があれば、明後日の朝までに出してほしい」といつても意見が出なければ、「意見がない」ということは、異論がないということですね。それなら次に行きます」といつて終わりにしてしまおう。

そこで、「意見をいただくまで待ちます」というようなリーダーは、自分に自信がないか、「ここで前に進めなければみんな死ぬ」という現状認識ができていない人だ。本物のリーダーシップには、熱意や知恵、コミュニケーション能力以外に、腕力も必要なのである。

さて、いわゆる様子見や指示待ちの人たち、つまり守旧派ほどたちの悪くない社員はどうするか。それには復めることが有効だ。米国企業には指示された仕事だけやる社員が多い。彼らに行動変革への一歩を踏み出させるためにちよつとした表彰や動機づけをする。全体の六割を占める中間派に対しては、褒めることを少しずつでも続けていく。やがて、「ことなかれ病」が消えて、自分の頭で考える人材に育ってくるだろう。(談)

●うえやま・しんいち 慶應義塾大学教授(大学院政策・メディア研究科)。一九五七年、大阪市生まれ。京都大学卒業。米プリンストン大学修士。旧運輸省、マツケンゼーを経て現職。主な著書に「だから、改革は成功する」「新・行政構造改革(下巻)」「共善」、コミニージウムが都市を再生する」(共著)などがある。