

## 第1章 変化の難しさ

この章の内容

この章では、以下のことを学びます。

組織で現在起こっている一般的な変化

S字曲線からわかること

変革リーダーの主な役目

あなたの組織が変化することに対してもっている脆弱性

### 変化のパラドックス

多数の書籍が、変化を生むことがどれだけ難しいかを論じているものの、個人の生活に関わることであれば、組織に関わることであれば、実際には変化は非常に自然なことです。そして、私たちにとってその変化が好ましい場合は、普通に受け入れるものです。従来の常識では、変化することは難しいものだ とされています。ある側面からみるとそれは正しく、特に私たちが慣れ親しんだ快適な状況を離れ、自分が望んでいないと感じる方向へ向かわされる場合は難しいものです。けれど別の側面からみると、変化はとてもシンプルで、実行しやすいといえます。私たちがその変化に対して主導権をもち、その変化から学び、それにより新しい展開や機会が生まれることを望む場合は、変化が自らの成功を後押ししてくれると感じます。変化は成長と進歩の源となるのです。

この原則を証明するために、変化することを突然やめたら人生がどうなるか、少し考えてみてください。運命のいたずらで、変化が存在しない「トワイライトゾーン」に入ってしまったとしたらどうでしょう？ この特殊な世界では、同じ家族、友達、同僚とだけつきあいます。残りの人生をずっと、同じ家やマンションで、同じ家具に囲まれて過ごします。来る日も来る日も、同じ仕事だけをします。子供は成長しません。常に無礼なウェイトナーに給仕されながら、同じレストランで食事をします。新しい本を読むこともありません。不思議なことや畏敬の念を感じることに会うこともありません。燃えるように赤い夕陽を見ることもなく、人生に何の驚きもなく、いつも同じ過ちを犯し続け、新しいことを学ぶこともありません。もうおわかりのように、変化がなければ、人生は死ぬほど退屈なものになるでしょう。

幸いにも、実際には変化は存在します。変化を仲間でありパートナーであると考えれば、その変化から、私生活と仕事の両方を良くするために学んだり成長したりする力や熱意が得られます。一方、変化を脅威とみれば、恐怖、喪失、不確かさ、混乱、そして慣れ親しんだものとの別れをもたらす、憎むべきものだと考えてしまうでしょう。

変化のパラドックス、変化の奇妙な矛盾とは、変化は人生に活力を与える源であると同時に、大きなストレスや不安の元でもあるということです。起こりつつある変化が試練を与えれば与えるほど、未知の世界をもたらせばもたらすほど、私たちはより強い苦悩や不安

を感じます。変革リーダーや組織開発を担う人の役割は、変化のパラドックスを理解し、それが組織の変革を行うときにどのような意味をもつのかを理解することです。

## 変化の性質

その性質上、変化は現状を不安定にし、破壊します。人生が同じ延長線上で続くことを許しませんし、しばしば私たちを現状に満足している状態から不快な状態に追い込みます。変化の内容が望ましく、生産的なものだとして理解されているときでさえ、その変化には破壊的性質があります。変化が望ましいとされている環境では、人と組織を過去や現在から切り離し、望む方向へ進むことを可能にします。

変化は生存、成長、機会を得るために必要ではあるものの、これまでに安定して維持されてきたものを壊します。

変革を効果的に管理し、リードするには、変化の矛盾した性質や基本的な意味を理解することが重要です。たとえ生活を脅かすときでさえ、変化はほとんどの人にとって切り離せないものであることを理解してください。この考えに立って組織変革に取り組めば、他の人たちが変化を乗り切るようにリードできる可能性が高まりますし、その結果、組織内の変革の取り組みをより効果的に管理し、リードすることができるでしょう。矛盾した性質を視野に入れば、組織変革の戦略をより効果的に立てることができます。

矛盾する性質に関連して、変革の取り組みの成功に大いに関わる特徴がさらに2つあります。（ラッセルとラッセル <Russell & Russell> 1998年）

1. 変化がもたらす混乱により、個人もしくは組織が、明るい未来を明確に描きにくくなる場合があります。現状にとって変化が破壊的であればあるほど、将来を見通すことが難しくなります。また、個人と集団の両方の、自信、能力、士気、自尊心を傷つける可能性があります。

2. どのような変化でも、その過程は不確実で予測できません。変革リーダーとして、自分が生み出そうとしている変化が、自分や他の人にどんな影響を与えるのかわかっていると思うかもしれませんが、安定しているシステムを壊そうとすれば、意図しない結果が必ず生じます。「意図しない結果の法則 (Law of Unintended Consequences)」が説くように、人の行動は必ず予期あるいは意図しない影響を生みます。変化を取り入れると、望んだ状態が得られる場合もあれば、得られない場合もありますが、いずれにしても、予期しなかった結果が必ず生じます。

変革の取り組みが、組織の従業員や顧客からの反応、金銭的な状況、競争やその他のあつれきなど、どのようなことに起因したものであれ、組織の厳しい現実に合わせて、取り組みを調整しなくてはなりません。変革リーダーが戦略的に考え、変革プロセスを首尾よく管理しようとしても、変革がどのように進みどのような結果に終わるかは、予測できません。いったん始めれば、どの変革の取り組みも独自のプロセスを歩みます。つまり、

変革リーダー 以外の人々が、 変革の行く末を決めるということです。 変革を首尾良くリードするには、 最低限、 変革の方向性を常に示し、他のステークホルダーの考えや洞察を統合して変革に反映して、 変革の全過程に深く関わる必要があります。

もちろん変化の不確実性は、その変化によって直接影響を受ける人たちの 人生にも大きな影響を与えます。 また、 目の前の変化を理解し、 新しい方向 へ向けて適応しようとした段階で、 変化の道筋が方向転換することもあります。変革ビジョンへの抵抗や貢献といった自分自身の行為が原因で、この方 向転換が起こったとしても、 変革の継続的な進化によって、人々は不安や不 満、怒りを増やさないまでも、感じ続けるでしょう。

よって、変革リーダーにとって重要な課題は、自然有機的な性質や破壊を もたらず可能性、そして予測不可能性といった、 変革固有の性質を理解し、 それに抵抗するのではなく、それを前提に考えることであるのは明白です。 変革リーダーがこれらの変革の性質をチェンジ・マネジメント戦略に融合さ せれば、推進している変革が、 組織とステークホルダーの意図通りの成果を 挙げる可能性を高めると同時に、不満やストレスを抑えることができます。

#### 補足説明

意図しない結果の法則によると、 人間の行動は、 意図あるいは予期しな かった結果を少なくとも 1 つは生むそうです。 この法則を提唱した社会学者ロバート・ マートン (Robert K. Merton) によると、この法則は人間が何かを決めたり行動したり する場合、 必ず当てはまります。 意図しない結果の例として、 次の例があります。 米国 政府は、 中央情報局(CIA) を通して、 アフガニスタンを占拠するソビエトに対抗する ために、ウサーマ・ビン・ラディン (Osama bin Laden) と彼の仲間である過激派イ スラム教徒を支援しました。 米国政府が予測できなかったのは、これらのイスラム教 聖戦主義者は、いずれ米国にとって不利益となる長期的な計画を画策していたという ことです。 変革の取り組みをうまく管理できるリーダーは、 変革の最終結果が、 当初 予測し期待したものと大きく異なる可能性があると知っています。

#### 変わり続ける環境と変革リーダーの仕事

組織の変革リーダーであるあなたが直面する課題は、 身近にあります。 たとえ個人的には変化を自然かつ有機的なものだとして受け入れていても、一般的 な職場に広がる変化のスピードや複雑さには圧倒されるかもしれません。 表 1-1 に、 組織を今日変容させている一般的な変化を挙げました。

これらの変化の多くは急速に、 そして多くの場合、 他の変化と同時に起こ っています。 これらの変化には、 はっきりと目に見え、影響や結末が明らか なものもあれば、それほど目立たず、 影響も捉えにくいものもあります。 ある組織が、 1 つの変化だけに直面しているということはまれです。 たいてい の場合、複数の変化が組み合わさって同時に起こっ

ています。これらの変化が同時に起こったり、それぞれのペースで起こったりするため、変革の担い手であるあなたや、組織に所属するすべての人にもたらされる影響はさまざまです。

表 1-1 組織を取り巻く一般的な変化

- グローバル市場と競争環境
- 職場で高まる多様性
- 顧客内で高まる多様性と、その結果生まれる顧客の要望やニーズの変化
- 瞬時にグローバルレベルでつながるコミュニケーション
- 在宅勤務者
- 製造コスト削減のための業務のオフショア移転
- インターネット上の取引とビジネスの増加
- シックスシグマ、ISO9000 品質標準、品質に対する継続的圧力
- 雇用主と被雇用者間の社会的契約 (social contract) の崩壊
- ベビーブーマー世代の退職
- 増え続ける医療費
- アジア経済の飛躍的成長
- 事業や政府に対する社会的信頼の崩壊

また、これらの変化に対するあなた自身の反応もさまざまで、その価値を信じているので変革をリードするという場合もあれば、自分が大切にしているものを脅かすなら変化に抵抗するという場合もあるでしょう。前向きな場合も、後ろ向きな場合も、変化に対するあなた自身の反応に従業員の数を掛けてみてください。そうすれば、あなたが担わなくてはいけない仕事の大きさがわかると思います。

変革リーダーにとって最も重要な仕事は、あなたの組織がこれらの変化を深く理解し、受け入れ、変化にうまく対応する力を育てることです。危機的状況(変化によってもたらされる場合も多い)において、人の注意を喚起することは容易です。「変わらなければ、死ぬしかない」成長するように導くしかないので。という合言葉が、共感呼びます。けれど、会社の業績が良い場合、激しい変化の荒波をうまく乗り越えてきた場合は、往々にして人の注意を喚起することは困難です。これが、成功のパラドックスです!

#### なぜ変化は必要か (成功のパラドックス)

1993年に出版された『ザ・パラドックス・オブ・サクセス (The Paradox of Success)』(邦題『成功して不幸になる人びと』)の中で、ジョン・オニール (John O'Neil)は、リーダーとして失敗する理由の1つに、過去と現在の成功で自分の弱さがわからなくなり、今のところは享受できている成功がいずれ保てなくなることを挙げています。この失敗の

背景は何でしょう？ その背景にあるのが、傲慢さ、新しい問題を見逃すこと、疲れ、上司に異論を唱えないゴマすり部下のいずれであれ、成功のパラドックスの犠牲になるリーダーは、初期の警告を見逃します。意識の隅で、自分に反対する人や耳障りな声を無視します。不幸にも、彼らがやっかい払いする兆候や意見にこそ、彼らが成功を維持するのに必要な情報があるのです。

成功したリーダーにとって、成功のパラドックスによってもたらされる課題は、自己満足を打破し、自分の能力を現実的に評価し、これまでの成功を保つために手を打っていくことです。成功のパラドックスから学ぶとは、トップであることによる自己満足を手放すということです。そのためには、深い内省、批判的な自己評価、挑発的な問いかけ、自己認識の見直し、そして最終的には、個人的な成長や学習が必要です。

このことと組織変革に、どのような関係があるのでしょうか？ リーダーと同様に組織も、成功のパラドックスを経験します。いったん成功すると、心地よい自己満足に浸りやすいのです。物事がうまくいっているときは、組織文化の中に「なぜ変わらなくてはいけないのか？」「もし一番であるなら、何を心配する必要があるのか？」といった考えが形成されません。

ポリオワクチンを発明したジョナス ソーク (Jonas Salk)(1973 年)が、自然界の現象を基に、成功のパラドックスをうまく説明しています。生物システムを研究する過程で彼は、すべての自然界のシステムには、固有の成長曲線あるいは学習曲線が備わっていて、この曲線でその種の盛衰を説明できることを発見しました。すべての生物の生死サイクルを表す S 字曲線(図 1-1)を明らかにしたのです。長期にわたって生き残るには、それぞれの種が崩壊(絶滅、グラフ上の下降線)を免れるために、学習を通して変化し、状況に適応しなくてはいけないのだと考えました。先行研究でも、この曲線が自然界の特徴を表すことはわかっていたものの、S 字曲線で組織といった人間社会の適応と学習を説明したのは、ソークが初めてです。

S 字曲線の左端、パフォーマンスが低い点は、「無垢」と呼ばれます。曲線のこの段階では、新しく誕生した組織は、リーダーも従業員も何が有効かを探っているため、あらゆる混乱とフラストレーションを経験します。この初期段階では、最も良い方法と高いパフォーマンスを求めて動き回るため、学習することへの前向きなエネルギーはあるものの、挑戦、試行、失敗が繰り返されます。時間がたつにつれ、組織は成功と失敗を振り返って学び、不満が減少して、発見が増えます。うまくいかないことはやめて、うまくいくことを足掛かりにして成長するのです。

曲線上の「能力獲得と自信」の段階に来ると、成果を挙げる行動、構造、パターンが自己強化のフィードバックとなって、成功が成功を生むようになるため、組織学習のスピードが上がります。リーダーと従業員の自信によって、組織の成果と効果性(effectiveness)は、これまでにないレベルまで曲線を急上昇します。その組織がトップレベルの結果を出しているとの評判に引き付けられた顧客、投資家、業界およびその他の社外の声により、

成功につながる行動が強化されます。

「熟達」段階に到達すると、その組織は、その環境で出せる最高のパフォーマンスを出すようになります。曲線のこの段階では、組織のリーダーと従業員は強い達成感と力を感じます。この揺るぎない状況は、彼らの努力の結果として当然与えられるべきものです。大いに努力して障害を乗り越え、努力を積み重ね、トップレベルのパフォーマンスを挙げたのですから。

曲線の頂点近くで、学習、成長、パフォーマンスのスピードと度合いが横ばいになり始めます。リーダーも従業員もトップにいる高揚感を謳歌します。名声、賞賛、金銭的報酬がどんどん外から与えられ、自分たちの会社が間違っていないという自己イメージをさらに強化します。しかし、その根底には、成功のパラドックスがあります。熟達段階に、次の段階である「下降と崩壊」の種が潜んでいるのです。

エネルギーレベルと学習が徐々に低下し、組織が優位性を失うにつれ、遂には急激に崩壊し、当然の結果として「熟達」から「下降と崩壊」へ進みます。下降は、さまざまな流れが合わさってもたらされます。その流れとは、変わり続ける環境、これまで労力をかけてきたことによる疲労感、「自分たちが一番だ」という傲慢と自尊心です。また、そうした自尊心の結果、リーダーと従業員が、警告サインを無視し、反対意見や対極の視点を探求することがなくなり、自己認識を見直さなくなることも原因です。大きなことを達成した後に感じる空虚感が、無情にもその組織を下降と崩壊に導く場合もあります。組織が熟達およびトップにいることの心地よさを維持しようとするのは、非常に自然なことです。驚くべきなのは、熟達段階にとどまりたいという欲求が、その組織の効果を直接的に損なうということです。組織は特定の環境でパフォーマンスの頂点を実現し、熟達を迎えます。しかし、環境が変化すれば、その熟達は新しい環境にはかつてほど合わなくなり、それにしがみついていない間に、利益を失い、そのうち名声も失うことになるのです。つまり、かつて自分を成功させてくれたものに頼るのですが、その頼りにしているものの有効性が現実には低下しています。それにもかかわらず、彼らは変化に適応する気持ちが弱かったり、適応する力がなかったりするのです。

#### 考えるヒント

米国大統領のエイブラハム・リンカーンが、議会に対して二度目の年次演説を1862年12月に行った時点で、南北戦争は18カ月以上も続いており、リンカーン率いる合衆国軍は南部連合軍との激しい戦いに大敗していました。奴隷解放宣言の開始部分は数カ月前に発行されていました。リンカーンは、新しい考え方に立って将来の課題に向き合うように、議会と国民を喚起しました。「静かなる過去につくられた考えは、嵐が吹きすさぶ現在には役立たない。今我々の前には困難な課題が山積していて、彼らはこの難局に立ち向かわなければならない。まったく新しい状況に立ち向かっているのであるから、まったく新しい考えと行動が必要なのだ」。これから向き合う課題には、合衆国軍が古い世

界観を捨て、新しい思考と行動で新しい現実を団結して生み出さなくてはいけないことを、リンカーンは説いたのです。(リンカーンとバスラー <Lincoln and Basler>、1953年、P.537)

幸いなことに、道はあります。「下降と崩壊」は避けられます。「熟達」や「下降と崩壊」への急降下の時期には、生態系は新しい学習曲線を生むことで、パフォーマンスの低下から抜け出すことができると、ソークは説明しています。図 1-2 は、曲線 A の学習曲線の踊り場と、曲線 B という別の曲線の誕生の関係を表しています。この新しい学習曲線が生まれる時期は、「自己認識」もしくは「自覚」点と呼ばれています。この「なるほど!」が生まれる瞬間は、その組織のリーダーやメンバーが、「変化をしなければ、下降や崩壊が起こる」と自覚したときにやってきます。「なるほど!」の瞬間の良い点は、S 字曲線のどこでも起こり得ることです。組織が熟達に近づくあたりで自己認識を誘導するのが最も効果的ではあるものの、下降や崩壊が始まってからでも「なるほど!」を生み出すことはできます。どのような組織でも死へのらせんから抜け出せます。新しい学習曲線を始めるのに、遅すぎることはないのです。

けれど、早く始めれば始めるほど、マイナスの影響は少なく、その組織が再生して崩壊を免れる可能性は高まります。

#### 変革リーダーの役割

S 字曲線を見れば、変化を管理またはリードする人たちの主な役割は、組織が重要な自己認識ができるように支援することだとわかります。もし「なるほど!」の瞬間を急ぎ過ぎると、組織が自信、力、影響力や成功を味わう

機会を奪ってしまう可能性があります。動きが遅過ぎると、組織の過剰な自信が、変化が必要だという事実を排除しようとしてしまい、下降と崩壊の初期段階へ少しずつ入ってしまうかもしれません。

変革リーダーは、自分たちを取り巻く環境についての事実を詳細に示し、組織の人々が、その事実を我がこととして自覚する機会を見つける先駆者でなければなりません。熟達と自信が自信過剰や自己幻想になりつつあることを示す、炭鉱におけるカナリヤの役割を担うのです。これは簡単なことではありません。「なるほど!」の瞬間を生み出し促進することは、多くの場合、ほとんどの人にとっては現に機能していることに疑問を呈し、組織の文化に逆らうこととなります。しかし、最初の仕事は、熟達が自信過剰や幻想にすり替わっている兆候を見つけることです。表 1-2 に、変革が必要であることを示す危険信号を列挙します。

#### 表 1-2 下降と崩壊の兆候

以下の下降と崩壊の赤信号は、その組織が新しい成長曲線を必要としており、さもなければ

ば崩壊の結果に苦しまなくてはならないことを示す、初期の兆候かもしれません。

リーダーや従業員が、競合よりも自分たちがどれだけ優れているかをしばしば語り、自分たちが最近受けた賞や褒賞の数に焦点を当てている

既存の考えへの反対意見を唱える人は無視され、周辺へ追いやられる

- 組織文化になじめない創造的な人たちが辞めていく
- ミスや失敗をすると非難され、罰を受ける
- 既成概念を超えていくことに対して疲労感が蓄積し、現状を受け入れ、許容する度合いが高まっている

会社の収益成長が停滞もしくは減少する

- 減少しつつある収益成長率は、新商品や新サービスによりもたらされている
- 株主の投資意欲が弱まる

自己満足の雰囲気が見られる

- リスクが忌避され、新しいアイデアへの人々の挑戦意欲が弱まる

実践に向けて

この章で見てきたことを振り返り、実際に使ってみましょう。

この章からの学びを統合して、変化をうまくリードし、管理する綿密な計画を立てるために、次の2つのことを考えてみましょう。演習1-1では、あなたの組織が今経験している変化をいくつか挙げて、それらの変化が組織の将来にどのような影響を与えるか、考えてみてください。