

あなたのビジネスは変化に対応できるか？

# 進化する組織、 淘汰される 組織

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

# はじめに

## 変化に備え、成功に導くための エンゲージメントと組織文化の役割

自然界には「環境変化に適合・進化しないものは淘汰される」という法則がありますが、これはビジネスの世界にも当てはまります。しかし、これを実践するのはそう簡単なことではありません。ビジネスのディスラプション(新しい技術等の登場による既存事業モデルの崩壊・混乱)、M&A、組織文化・機能のデジタルトランスフォーメーション等、みなさんの会社は変化への準備が来ているのでしょうか。それをどのように確かめれば良いのでしょうか。

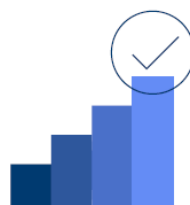
多くの企業が大きな技術／デジタルのディスラプションに直面し、イノベーションを通じた成長を試みる中、組織の変化は避けて通ることが出来ません。個々のプロジェクトを独立に管理していくような考え方は、組織全体のチェンジマネジメントに用いるべきではありません。変化する組織を作るためには、文化・価値観、意思決定、行動規範やケイパビリティ等、組織のあらゆるレベルにおいて継続的に起きる変化への耐性を育む必要があります。

エンゲージメントと組織文化は別々のプロジェクトとして扱われることが多く見られますが、組織の変化にあたって両者は共に重要な役割を果たします。従業員の行動様式が時代遅れである場合や、時代遅れなビジネスモデルに合わせてリーダー向けプログラム、社内の仕組み、インフラ等が設計されている場合、たとえ従業員がエンゲージされていたとしても、企業が必要な変化を効果的・効率的に引き起こすことは非常に難しくなります。

従業員エンゲージメントと組織文化という2つの要素が、変化の局面を迎えた企業の成功・失敗にどのように関係しているかを調べると、継続的に起きる変化に対して企業がどの程度準備できているかは、次の3つの要素に決定づけられることが分かります。

1. ビジヨナリー・リーダーシップ
2. 意思決定の有効性
3. ラーニング・アジリティ<sup>\*1</sup>

\*1: アジリティとは、環境変化に対して迅速かつ柔軟に自身を変えることができる特性。俊敏性や敏捷性のこと。



多くの企業が大きな技術／デジタル・ディスラプションに直面し、イノベーションを通じた成長を試みる中、組織の変化は避けて通ることが出来ません。

# 変化に備えるために必要なこと

組織の変化が自身に与える影響を理解している従業員は全世界で56%しかいないことがKincentricの研究結果から明らかになりました。更に心配なことには、自身の会社で起きている変化を理解している役員や上級管理職の割合は65%のみでした。大規模な変化が適切に管理されていると回答した従業員は51%のみでした。38%の従業員(少数派ではあるものの一定の比率を占めていると言える)は、変化に対して心理的な抵抗や反対の感情を持っていると回答しました。

変化に対して備えるには個人と組織、両者の変化耐性を育む必要があります。Kincentricの変化耐性診断ツールのデータは、変化耐性の高い上位25%の会社がこれら2つの観点においてどのように優れているのかを明らかにしています。

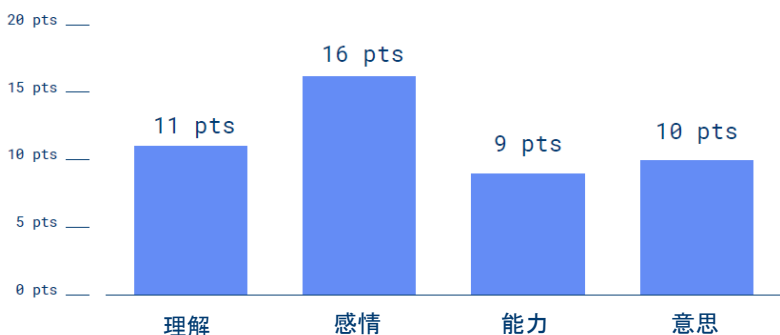
## 個人の変化への準備度

個々の従業員がこれまでと違う行動を取るためには、以下の条件が満たされる必要があります。

- 今後起きる変化となぜそれが起きるのかを理解すること
- 変わるための感情的なエネルギーを持つこと
- 変化を成し遂げるためのモチベーションと能力を持つこと

何よりも大事な事は、変わるのは組織ではなく個々の人々である、という点を忘れないことです。

## 個人の変化耐性指標 – 上位25%企業と平均企業の差異

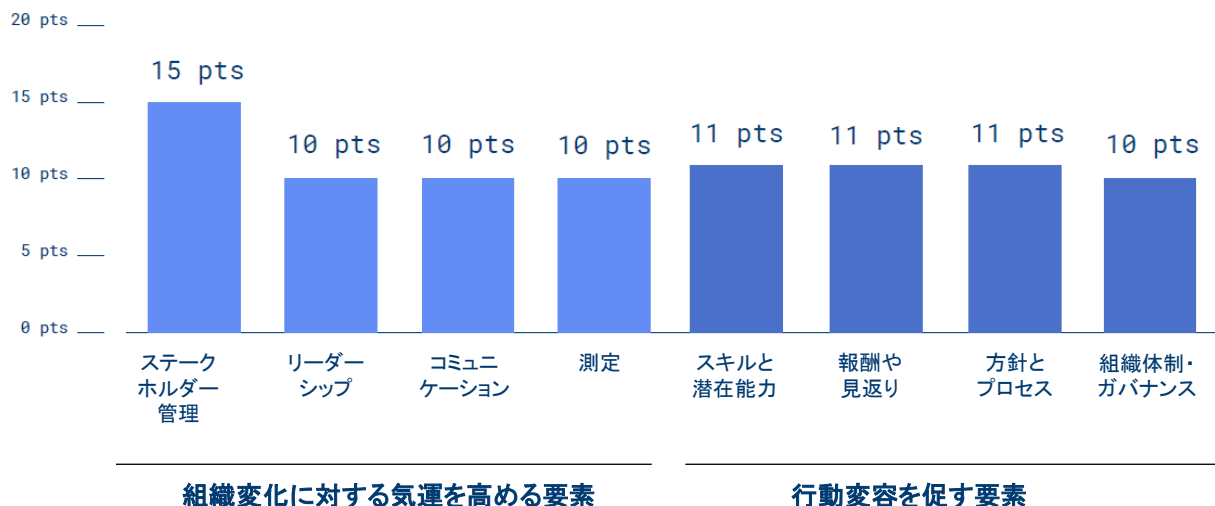


個人の変化耐性4つの指標「理解」「感情」「能力」「意思」について、上位25%企業と平均企業の差異は9~16%程度となっています。

## 組織の変化への準備度

組織の変化に対する気運を高め、個人の行動変容を促すためにはいくつかのレバーを正しい状態に揃える必要があります。具体的には、リーダーシップ、ステークホルダー管理、共感を生むコミュニケーション、効果的なトレーニング、そして変化への耐性を測る物差しを整備することが組織の気運を高めることに繋がります。また、個人の行動変容を促すためには、組織体制と意思決定に関する明快なガバナンス、新しい行動を補助するようなユーザー志向のツールと業務プロセス、変化を成し遂げるのに十分なスキルと潜在能力、行動変容を動機づける報酬や見返り等の要素を整備する必要があります。人事機能は組織のこれらのケイパビリティを高めていく重大な役割を担います。それにはまず、内側から取り組む必要があります。例えば、アジリティの高い組織の構築と将来の変化に適応し拡張することが可能な人事オペレーションモデルの構築、更にはチェンジマネジメントを可能とする体制やツールを準備する必要があります。こうして人事機能が変化に対する耐性を備えていくことで、各組織のリーダーがより広い範囲で組織の変化に対する準備度を高めていくようリードすることが出来るようになるのです。

### 組織の変化耐性指標 – 上位25%企業と平均企業の差異



上位25%企業と平均企業の差異全ての要素において10pt以上であり、ステークホルダー管理で最も差異が大きく15%となっています。

Kincentricの変化耐性診断ツールの顧客データから考慮すべきいくつかの示唆が得られています。

第一に、変化に対する耐性に優れている企業は、平均的な企業と比較して全ての個人・組織指標のスコアが高くなっています。このことから組織の変化耐性を高めるには全般的な取り組みが必要であり、経営メッセージを打ち出したり、研修プログラムを実施するといった対応どれか一つでは不十分であることが分かります。

第二に、変化耐性についての個人・組織指標の多くが優れている組織は同時に、機敏性が非常に高く、これらの強みが組織の持続的な能力として組み込まれていることを意味します。これらの能力は組織風土や従業員の「普通の」行動として顕在化し、企業が直面する混乱や変革に適応し、進化のための手助となります。以上のような組織の変化に対する耐性を下支えする能力とはすなわち、ビジョナリー・リーダーシップ、意思決定の有効性、ラーニング・アジリティを指すのです。

# ビジョナリー・リーダーシップ

道を示すこと; 従業員の10分の4がリーダーの  
示す未来の展望に動機付けられていません

組織風土、エンゲージメントや変化への耐性を高める上で、リーダーシップは重要な材料となります。説得力のある長期的なビジョン・ミッションで従業員を動機づけることの出来るリーダーは力強い組織文化、高い従業員のエンゲージメント、変化への耐性を下支えすることになります。

## ビジョナリー・リーダーシップ

明快で心踊るような指針は従業員を正しくエンゲージさせるのに役立ちます。ビジョナリー・リーダーシップによって従業員は組織がどこに向かおうとしているかを説明できるようになり(Say)、変革の中でも組織に留まりたいと思いたい(Stay)、必要とされる行動にエネルギー、熱意、勤勉さをもって取り組むようになります(Strive)。

ビジョナリー・リーダーシップは、高いパフォーマンスを上げる組織によく見られる、オープンで透明性が高く、長期志向で、積極的に成長を志向する、といったような企業文化の基調となります。

ビジョナリー・リーダーシップを示し、従業員を動機づけ、アジリティの高い組織文化を広めるためには、一握りのリーダーだけがビジョンを説明するのみならず、コミュニケーションの設計やステークホルダー管理が必要になります。

準備は出来ましたか？

## ビジョナリー・リーダーシップ チェックリスト

- 従業員はビジョンと自身が期待されていることを理解していますか？
- 従業員は異なるやり方を試すことを動機付けられていますか？失敗を恐れているか、適切に任されているか、どちらでしょうか？
- リーダーは明快なビジョンを説明し、将来に対する高揚を生み出していますか？
- リーダーは変化の背景を説明していますか？彼らはオープンで正直なコミュニケーションを実施していますか？
- ビジョナリー・リーダーシップを測定し、評価していますか？

# 意思決定の有効性

従業員の声に耳を傾けていますか？  
意思決定において自身の意見が考慮されていないと  
半数の従業員が感じています。

デジタル・ディスラプションによる変化は急激さを増し、組織の意思決定に過ちや遅れの余地はもはや残されていません。環境変化に対し機敏に反応し、効果的な意思決定を下すことが出来ることは変化耐性の高い企業の主要な特徴の一つです。

## 意思決定の有効性

効果的な意思決定により、従業員が価値を創造するような行動を取るよう促す必要があります。指示を誤ったり、下した決断を何度も撤回するようなことがあれば従業員はどこにエネルギーを注げば良いのか分からなくなってしまいます。力強い意思決定は従業員が一連の行動にコミットする手助けをします。

意思決定の有効性は、高いパフォーマンスを上げる組織によく見られる、リスク許容性、決断力、実行力が高い、といったような企業文化の基調となります。

効果的なリーダーシップ、ステークホルダー管理、権限委譲、即時的なフィードバック、データ分析、適切なガバナンス耐性等が力強い意思決定には必要になります。

準備は出来ましたか？

## 意思決定の有効性 チェックリスト

- 変化に向けての構想が計画・管理されていると従業員は感じていますか？
- 適切な人が相談を受け、意思決定の一部を担っていますか？
- 意思決定はデータに裏付けされていますか？
- 意思決定におけるガバナンスは明快ですか？混乱を生じさせてはいませんか？
- 意思決定の有効性を測定し、評価していますか？

# ラーニング・アジリティ

適切な権限移譲をすること; 従業員の10分の4が失敗を学習の機会ではなく、罰せられる対象として捉えています

変化し続ける環境の中で、特定の知識や定型的な行動はすぐさま時代遅れのものとなりますが、唯一の持続的な能力として知られているのが、変化に合わせるようなオープンさを持って学ぶ力です。企業は採用やキーポジションへの配置の際に、候補者のラーニング・アジリティを測るためにアセスメントツールを利用し始めています。登用を検討しているポジションにおいて、候補者が会社の将来的なニーズに合わせて自らを変容させていくことが出来るかどうかを測るのにアセスメントツールは大いに役立っています。Kincentricのアセスメントツールでは組織的なアジリティと構成員の変化にまつわる能力の測定を実施しています。

## ラーニング・アジリティ

人材開発はエンゲージメントの向上と退職抑制の重要な要素になります。物事が変化していく中で自らの行動を変え、適応していくことができる社員は、このような変化の激しい環境の中でもエンゲージメントを維持し、力を発揮する傾向があります。

良いパフォーマンスを上げる組織によく見られるように、オープンで成長を志向し、社員を大事にする文化を作ることが重要です。

ラーニング・アジリティは、リーダーシップ、コミュニケーション、組織構造、要員配置、そして報酬制度によって生み出されます。

準備は出来ましたか？

## 学習の機敏性 チェックリスト

- 従業員は必要なことを成し遂げるのに必要な能力・リソースを持ち合わせていると感じていますか？
- リーダーはオープンなコミュニケーションを実践していますか？
- ナレッジは組織内で積極的に共有されていますか？
- 失敗は学習に活用されていますか？小さな目標達成が認知され、称賛されていますか？
- ラーニング・アジリティを測定し、評価していますか？



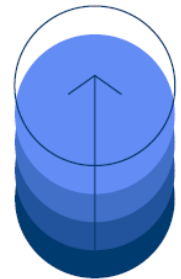
## 結論 — 変化への準備

自然界の「環境変化に適合・進化しないものは淘汰される」という法則は今日、ビジネスの世界でもこれ以上無いほど実感されます。スピードアップする変化の中で、それについて行けない人は取り残されてしまいます。M&A、技術のディスラプション、業界地図の変化や予測しなかった政治・経済上の出来事等、将来的な成功を掴みたいと考える企業は変化に対して準備が出来ている必要があります。

プロジェクト毎に変化を管理していくことは引き続き可能ですが、指数関数的に変化していく環境において、このようなプロジェクトベースのアプローチをとることは、長期的なビジネス展開において重大なリスクとなり得ます。Kincentric の組織診断ツール、あるいはスペンサーズチュアートの個人リーダーシップアセスメントツールなどを用いることで、組織の変化耐性を明らかにすることができます。また我々は、人事部門が内側から変革を主導していく機能を備えるためのサポートも可能です。変化に対して準備できているか、潜在リスクがないかを測定する企業は、個別施策における成功を勝ち取るだけでなく、競合よりも常に繁栄することができるような企業文化やその背後にある組織能力への取り組みを開始することができます。

### Kincentric の提供サービス

組織風土や従業員エンゲージメントの測定は多くの企業がサービスを提供しています。その中でも唯一、Kincentric は従業員エンゲージメント、組織風土、組織アジリティ、組織の変化耐性などの相互関係の理解をサポートすることが可能です。優れた結果を出すためには優れた人材が必要だと我々は理解し、組織の現状と将来のニーズに合致した人材開発をサポート致します。力強いリーダーを育成し、従業員をエンゲージさせ、変化に備える手助けを実施するとともに、適切な人材戦略の構築サポートも実施しています。また、これら全てに重大な役割を持っている人事機能について、変革を主導するための能力を測定し、アジリティの高いチームを開発するためのサービスも提供しております。





## Kincentric について

**Kincentric**は、Spencer Stuart companyグループの一員です。私たちは人材のモチベーションを見極め、ビジネスを加速させます。以前はエーオングループの一員で、これまでに、エンゲージメントや風土改革、リーダーシップアセスメントや研修、そして人材コンサルティングサービスなどにおいて何十年も経験を蓄積してきました。その経験を活かし、組織内部から変化を起こす組織変革のお手伝いを致します。そしてグローバルネットワークを通じた確かな知見とテクノロジーによって人材の力を最大限に引き出します(変革を起こし、成功を加速させる)。詳細はホームページ([www.kincentric.com](http://www.kincentric.com))をご覧ください。

© 2019 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

本冊子のコピーや配布、展示については[permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com)にお問合せください。