

変化を拒む従業員を組織変革に巻き込む技術

Index

- 1 内部の人にフォーカスする
 - 2 組織変革に対する心理的拒否感
 - 3 組織変革の基本プロセス
 - 4 組織変革で大切な要素
-

1 内部の人にフォーカスする

企業が改革に失敗する原因はさまざまですが、「組織内の人々を変革する」という視点の欠如が問題であることが少なくありません。企業を動かしている内部の人々が、改革を受け入れ、真剣に取り組める環境をつくるにはどうしたらよいのかを探ります。

2 組織変革に対する心理的拒否感

人は先の見えない不安定な状況を嫌い、現状を好む傾向があります。この本能的ともいえる改革に対する心理的拒否感はとても強力です。改革に対する心理的拒否感は、次のような事項に起因しているといわれています。

- ・改革により、自分たちが既得権益を失うと考えている
- ・改革を行う際に新たに発生するコストの負担が重いと考えている
- ・慣れ親しんだ習慣（仕事の進め方など）を変えなければならないと考えている
- ・改革の必要性（現状の問題点、改革後のメリットなど）を認識していない
- ・現状に不満を感じていないため、改革をしようという動機がない
- ・改革の必要性を人ごととして考えている

厄介なのは、改革によって自らが悪影響を受けることが明らかなきや、どのような影響を被るのか不透明なきやだけでなく、自らにとってメリットの大きい結果が予想される場合でさえ心理的拒否感が高まってしまうことです。

特に幹部従業員の心理的拒否感は強力です。「自分が積み上げてきたものが否定される」と考えれば、企業変革の抵抗勢力となります。経営者はそのような幹部従業員を「分かつ屋」と思うでしょうが、フォローしないと前に進みません。

3 組織変革の基本プロセス

1) 推進チームの形成

組織変革を推進するチームを形成します。チームの人選は次の要件を重視して行いますが、注意が必要なのは、幹部従業員が企業変革に反対の場合、“計画を潰してしまう”恐れがあることです。リーダー格の従業員は慎重に選びます。

- ・社内に影響を与えることのできる人材
- ・課題に取り組むための高い専門知識を持つ人材
- ・既存のやり方にこだわらず、新しい発想ができる人材

推進チームのメンバーとしての適性は、通常的人事異動などの基準とは異なります。例えば、「仕事ができる」と社内で評価の高い従業員は、既存の業務プロセスになじんでいます。

サンプルレポート

本レポートは、サクセスネットで公開している
ビジネスレポートの一部を公開したサンプルです。
サクセスネットサイトにログインした後、全文を
閲覧することができます。