

大規模な組織変革のプロセスにおける ミドル・マネジメントのリーダーシップ

—— 広島自動車メーカーの変革への取組み事例 ——

M1365315 鈴木 宏

企業を取り巻く環境変化は激しさを増し、変化にすばやく適応し、変化に柔軟に対応できる能力を身につけることが、他社との競争に打ち勝ち、組織が存続していく上で大きな影響を与えるようになってきている。このような組織となるための変革についての関心が高まっており、多くの組織・経営者が組織変革に取り組んでいるものの、変革を成功させた企業はごくわずかしかない。

成功の基準を短期的な財務的側面におき、リストラクチャリングを実施した企業の業績が根本的に改善するものではない。このような変革が短期的な成果をもたらした後に企業の根本的な変革へとつながっていくことはほとんどなかった。1980年代にアメリカでリストラクチャリングを進めた大企業の多くが、リストラを実施した後も、その後大きな改善効果が見られていない。

組織変革の取組みにおいては、短期的な財務的側面のような組織の表層構造に焦点をあてるのではなく、他社が模倣困難な組織の深層構造を変化させることを目的とする必要がある。外部の環境変化に対する、組織の対応能力を本質的なレベルで高める取組みを行い、組織を質的に変化させること、具体的には“ヒト”の変革に焦点をあてるべきである。

一方で組織の変化に対してはそこにいる“ヒト”が足かせとなる。“ヒト”を変化させる取組みの1つとして、システム的な視点による取組みが行われる。つまり人事・報酬制度、組織構造を変えて、変化しない“ヒト”を外部の力によって変化を強いる取組みである。しかしながら、システムによって“ヒト”を変化させることには限界がある。

“ヒト”に変化を起こすのは組織においてはトップ・マネジメントとミドル・マネジメントである。トップ・マネジメントは、組織に参加する人々に共有された価値観、意思決定パターンなどを手に入れることができる、重要なチェンジ・エージェントである。また、トップ・マネジメントがビジョンを示すことによって、組織の進んでいく方向性を組織の内外に示し、組織メンバーの意識や行動に方向性を与えることができる。

一方で、大規模な変革におけるミドル・マネジメントの役割は、トップ・マネジメントに比べて重視されてこなかった。ミドル・マネジメントは組織変革の障害になりうるとの主張もある。しかしながら、素晴ら

しいビジョンを示せる経営者がいれば、全社員がそのビジョンに向けて動き出すということは決してない。組織のエモーショナルな側面や情報処理的な側面における能力を兼ね備えたミドル・マネジメントの役割が変革の成功にとって重要なカギとなる。つまり、ミドル・マネジメントは従業員のエモーショナルな側面に注意し、配慮を行いながら、「変革」と「継続」の間の緊張関係を上手くマネジメントし、変革を組織に浸透し、根付かせる。

また、大規模な組織変革においては、慎重に手順が組まれた変革プロセスに従って、特定の組織力を順序立てて開発していくことで、変革が成功に導かれる。成功する変革とは、変革の初期においてトップ・マネジメントが変革をリードし、その変革をミドル・マネジメントが組織に浸透し、組織に根付かせる変革である。ミドル・マネジメントが変革のプロセスにおいて、組織の“ヒト”に関わる「継続性」と「変革」の間の緊張関係において示す、エモーショナルなマネジメントに変革が成功するかどうかがかかっていると考える。

この、組織変革のプロセスにおけるトップ・マネジメントとミドル・マネジメントの役割を、マツダの組織変革の事例を取り上げて例証を行った。

マツダの組織変革の課題は、財務面他の資源が限られている中で、手持ちの最大の資源としての“ヒト”をいかに有効に活用するかであった。マツダの組織変革は組織外部からやってきた明確なビジョンを示すことができる、トップ・マネジメントから始まった。トップ・マネジメントはMBLDという変革プログラムを導入し、トップ・ダウン・プロセスのカスケードによって変革プロセスを開始した。そしてその変革プロセスは、ミドル・マネジメントに引き継がれ、プロジェクトワークの推進を通じて組織変革が進められた。カスケードを通じた経営情報の開示、意識改革の伝達が行われ、アクションラーニングを通じて組織メンバーの行動変革への取組みがおこなわれた。

全社のメンバーに変革の必要性を強く意識させる変革初期のトップ・マネジメントのリーダーシップによる大きな成果が見られた。そして、ミドル・マネジメントに引き継がれた組織変革のプロセスにおいて、ミドル・マネジメントのエモーショナルなマネジメントが組織変革を成功に向けてリードしている。