

Compass

Vol.4 2020

Change Power

— 変革の成否を左右する組織変化力

～激変する環境において自らを変革し勝ち残るために～



BAIN & COMPANY 

Contents

Change Power

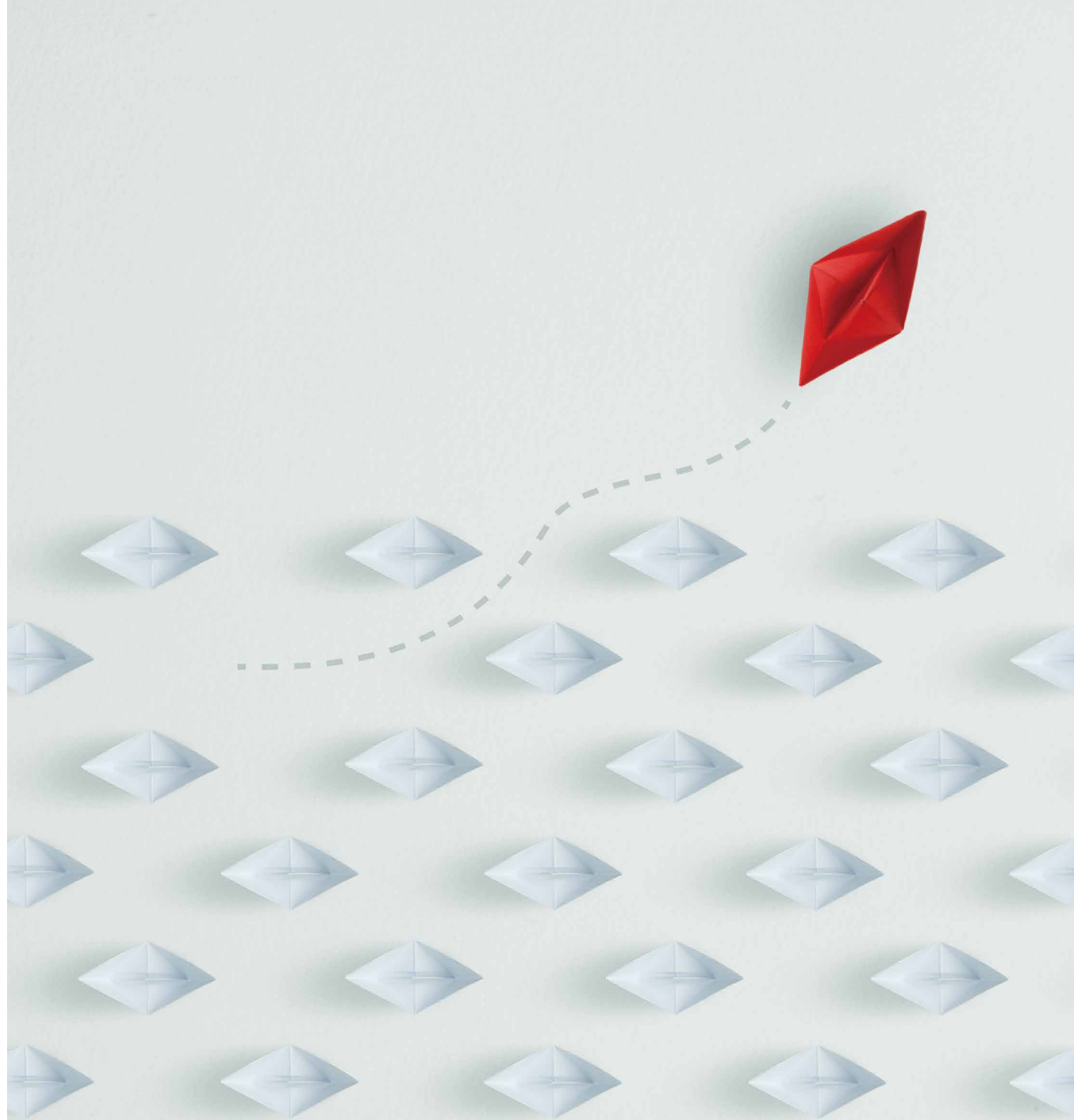
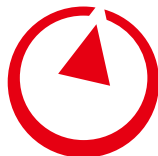
— 変革の成否を左右する組織変化力

～激変する環境において

自らを変革し勝ち残るために～

変化を迫られる日本企業	2
頭についていけない心と体	2
Change Power の 差が生み出す競争力の違い	4
Change Power の 9 要素と強化への処方箋	6
終わりに	13

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



Change Power

— 変革の成否を左右する組織変化力

～激変する環境において自らを変革し勝ち残るために～

サマリー

企業を取り巻く環境は絶え間なく変化しており、変化への対応が企業組織の命運を握ることは言うまでもない。改革を促すものは、「企業存続の大きな危機における生き残りへの対応」と「顧客・業界により優れた新しい価値をもたらす、高みを目指す飽くなき革新創造」の二つに大別されよう。新型コロナウイルスによって一気にどの企業も変わらなければいけない状況に直面している今、もはや先送りは許されず、変わらなければ競争力の低下や市場からの退出は避けられない。本稿では企業の「Change Power(組織変化力)」とその九つの要素に焦点を当て、変わる力が何に左右されるのか、そして日本企業がどのように変革に取り組むべきかを論じる。

変化を迫られる日本企業

トップダウン型の欧米企業に対し、日本企業は一般的に現場が強いボトムアップ型が多い。現場が進取の精神を持ち、顧客志向の外部目線を研ぎ澄まして環境の変化を素早く捉え、トップと対峙してでも強い信念を持って市場を開拓していく。そんな強さが元来の日本企業の強みであり、高度経済成長を支えた原動力でもあった。しかしバブル崩壊後の経済停滞の中で、こうした現場の強さが息をひそめてしまったように思える。長く暗いトンネルの中で、それまでに築いてきたものが頼みの綱であり、それを守るために変わらないことが優先されてきた結果、現場から尖りが失われ、内向きで丸い組織になってしまった。

それに加えて今日は新型コロナウイルスの流行によって、これまで頼みとしていたものさえも、今後は安泰とは言えない状況になってしまった。もはや守るだけでは立ち行かない。激変する環境で勝ち残るには、かつての力を呼び覚まし、自らを変革しなければならない。

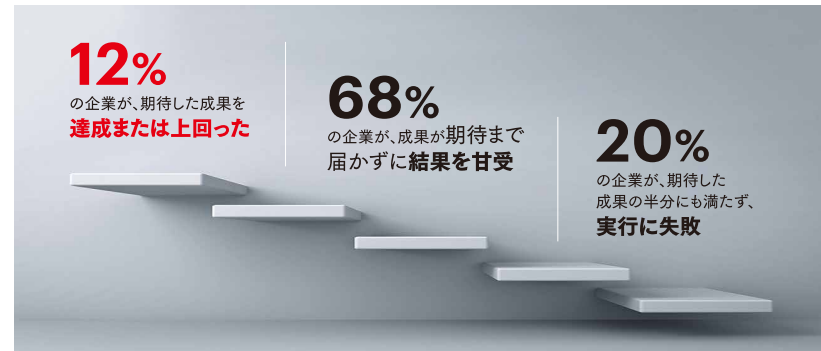
頭についていけない心と体

近年では日本企業も思い切った変革を打ち出し、強力に進めようとするマネジメントの機運が一気に高まってきていることを日々体感している。大規模なM&Aやポートフォリオ再編、デジタル化によるビジネスモデルの刷新をはじめ、これまでできなかった変革に着手しようと考えている経営トップは多い。しかし、経営トップが変革を掲げても思うように変革が進まない、あるいは今の自社組織では失敗する可能性が高いため、一歩踏み出す

のに躊躇してしまっているケースが少なくないのではないだろうか。そしてコロナによる変化を共通の危機として意思統一を図るチャンスと捉えて、変革を一気に推し進めたいというマネジメントは極めて多い。

しかしながら、既にでき上がっている仕組みや慣れ親しんだやり方を変えるのは容易ではない。ペインがグローバルで行った調査によると、これまでに何らかの変革に取り組んだ企業のうち、期待した成果が得られた企業はわずか12%に留まる（図表1）。

[図表1] 変革を実行するも、期待はずれな結果に終わる企業が多い



言い換えれば、88%の企業が期待した成果を得られなかったということだ。これらを見てみると、問題は戦略の方向や目標設定が間違っていた、というよりは、組織全体として変革と成果の創出を担う現場までの変革の推進・実行をどうやれば良いかがわからず、また動力不足でスピード感を持って進めることができないというように、やろうと思っていることに心と体がついていけない状況が見取れる。変革を成し遂げるには、経営・組織リーダーの強い意志に加えて、それを進めるための方法論「型」と、変革を推し進める原動力となる企業自体の「Change Power(組織変化力)」が必要で、その強さが変革の成否を左右する。

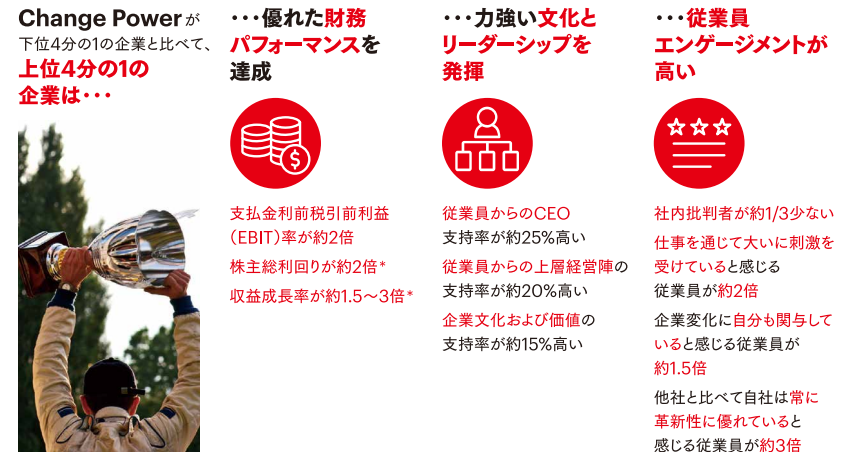
Change Powerは、「Leading Change：変化に対して行動を起こす力あるいは先取り力」、「Teaming for Change：試行錯誤を繰り返

しながら前に進む適応力」、そして「Organizing for Change：変わることに向きなカルチャーと仕組み」という三つの側面から捉えることができ、普段からこれらを鍛えていなければ成果を伴うタイムリーな変革を成し遂げるのは難しい。しかし、新型コロナウイルスによって環境が激変し、変わらなければいけない状況を目の前にして、悠長に鍛えている暇はない。変化に勝ち残るためには、まずは動き出さなければならない。動き出した上で、変革を成し遂げるために、走りながらChange Powerを鍛える必要がある。

Change Powerの差が生み出す競争力の違い

Change Powerは企業の変革の成否を左右するものであると同時に、その高低は企業組織のパフォーマンスに直結する。ペインがこれまでに行った調査によれば、Change Powerが高い企業は、低い企業よりも収益性が高く、売上成長率も高いことが明らかになっている（図表2）。

[図表2] Change Power（組織変化力）は業績と直結しており、成果の達成を後押しする

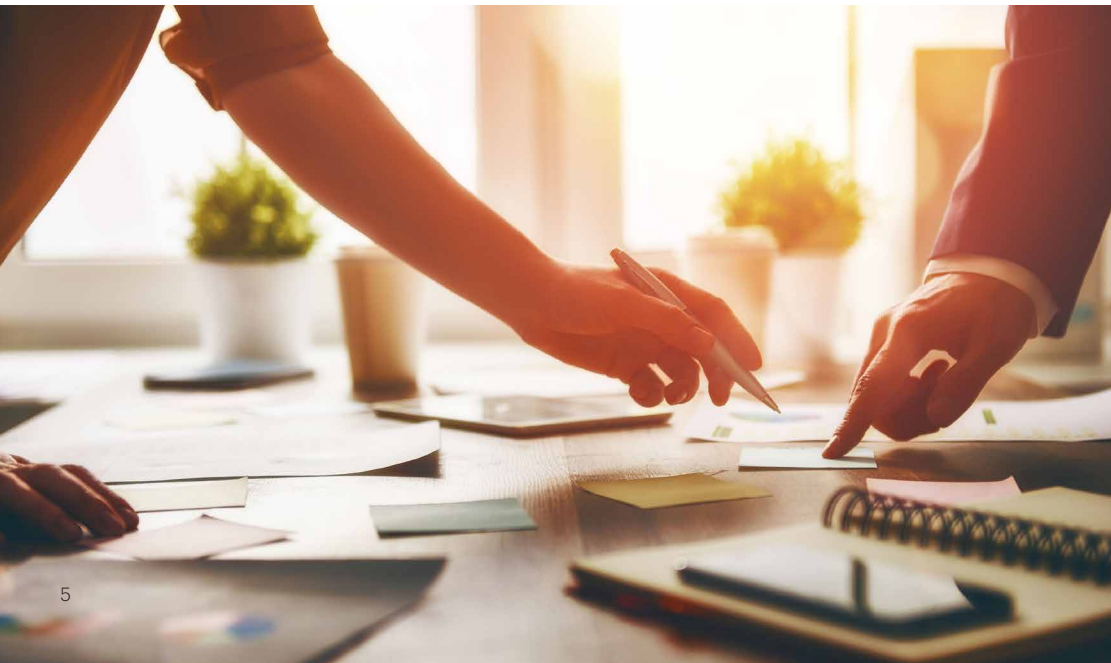


*：株主総利回りおよび収益成長率は、同一業界の上位2分の1と下位2分の1の企業を比較（産業・テクノロジー業界における差異の平均）。出所：ペイン・アンド・カンパニーの2019年チェンジ・パワー・インデックス調査(N=1,885)

Change Powerの高い企業は、環境変化に素早く対応し、高いレベルで自らを変革するのに留まらず、市場に対して自ら破壊的変化を仕掛け先行者利益を獲得しており、その結果、高い収益性と成長を手に入れている。

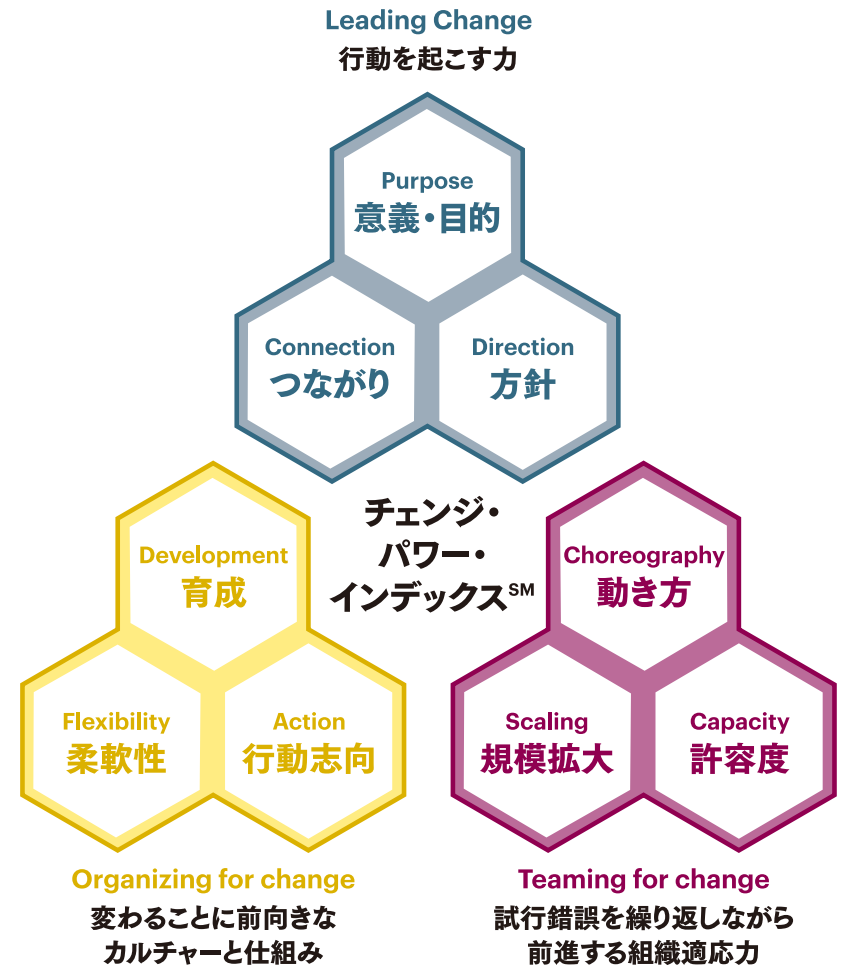
また興味深いことにChange Powerが高い企業では、eNPSSMと呼ばれる従業員エンゲージメントも高い傾向にある。「変わる」ことに人は慎重になるが、それ以上に、チャレンジが奨励され、認められ、新たな価値の創造に携わることには人はエキサイトする。旧態依然として硬直化した組織に、変わらないことへの安心・安定を感じる人もいるが、そこでの仕事に対して不平や不満、諦めはあれども、やりがいを見い出している人は少ない。

日本企業は、長期停滞の中でかつてのChange Powerを失い、低成長が常態化し、従業員の心に火をつけて活力をうまく引き出すことが難しくなってしまった。今こそChange Powerを取り戻し、競争力を取り戻す時である。変革に取り組む企業への指針として、我々のこれまでの研究から得られた知見を基に、日本企業がChange Powerを高めるために取るべき九つのアクションを次ページ以降に示す。



Change Powerの9要素と強化への処方箋

企業のChange Power(組織変化力)を左右する9つの要素



行動を起こす力 (Leading Change)

1. Purpose (意義・目的) : 自社の存在意義、企業として何を成そうとしているのか、ミッションを改めて明確にし、組織に浸透させる

組織の目的はいつの時代も重要だが、今日では新たな重要性を持ちつつある。変化がいつそう広がり、社員の多様性が増している。企業は「自社の存在意義は何か?なぜ自分たちがその変革を起こすのか」を明確化させることに加え、社会貢献やサステナビリティなど個人のモチベーションともリンクするような働く意義、求心力のある拠りどころを示すことを強く求められている。Purposeは変化にまとまりを生み出し、つながりを失いつつある人々の間に所属意識や愛着を生み出す。Purposeとはスローガンではなく、行動を定義し、導くものである。

2. Direction (方針) : どのような道を進むのか、自分たちの“Way”を示す

夢、未来、存在理由を定義するのが目的なら、そこに到達するための進むべき道を示すのが方針である。取り得る道の選択肢はたくさんあっても、どの道を行くかは企業によって異なる。変化の激しい時代において、明確に方針を定めることで迷走せずに、組織が一丸となって進むことができる。

新型コロナウイルスによる打撃でとりわけ深刻な影響を受けたのが、エンターテインメント、飲食、観光業界である。いつの時代も景気悪化の影響を受けやすい高級ホテル業界は、昔から回復力と順応力を持たざるを得なかった。フォーシーズンズ ホテルズ アンド リゾーツの場合、強力な方針を定めたことが2008年のリセッションからの回復に大いに役立った。経営陣は「フォーシーズンズ・コンパス」と呼ばれる次の三つの方針を示した。1.ゲストの最初の選択肢になること、2.最高の雇用主になること、3.持続可能な価値の創出で業界ナンバーワンになること、である。この方針によって、トロントを拠点にする同社は立ち直り、その後の10年間は

社員ロイヤルティの水準が目覚ましく上昇しただけでなく、顧客からも一貫して高い評価を受けた。

3. Connection (つながり) : 社員全員に変革へのつながりを持たせる

何が起きているのか情報がタイムリーに伝達され、自分も変化の一部としてかかわっている実感を持てることで、人々の変わろうという意思が醸成される。変わることに對するポジティブな声や変革への支持者を増やすことで、組織全体に変化が受け入れられていく。また、マーケティング上有名人などのインフルエンサーが強い影響力を持つと同様に、社内インフルエンサーは社内変革を進める上で非常に大きな影響を組織全体に与える。社内を変革の色に塗り替えていくには、社内インフルエンサーを早期に変革に巻き込んでいくべきだ。

変革を成そうとする際に、ラインを通じた間接的な伝達で十分としてコミュニケーションを軽視するケースがよく見受けられるが、腹落ちしないと人は中途半端にしか動かない。コミュニケーションは最重要事項として取り組むべきものである。

試行錯誤を繰り返しながら前進する組織適応力 (Teaming for change)

4. Choreography (動き方) : 硬直化した中期経営計画と年次計画のルーチンから脱却し、経営計画を動的に見直す

変化には計画と実行の両方が必要である。かつてこれらが順番に行われていた時は、計画が先、実行が後だった。しかし動的な環境では、企業は迅速かつ頻繁に方向転換ができなければならない。新たな情報に注目が集まることにより、ある変化を加速させたり、別の変化を中止、あるいは延期したりすることが必要になる場合がある。変革リーダーは変化の計

画を頻繁に見直し、必要に応じて恐れずカードを切り直さないといけない。

チャールズ・シュワブの市場価値は、2000年にインターネット・バブルが崩壊した後に急落し、その後の3年間で80%以上の価値が失われた。サンフランシスコを拠点とする証券・投資運用会社である同社がそこから這い上がるためには、長期的な成長戦略と当面のコスト懸念のバランスを取る適切な行動が必要だった。同社は慎重かつ入念に、順を追って作業を進めた。シュワブはまず、いくつかの非中核資産を売却し、6億ドルのコスト削減を目指す大規模な取り組みを開始した。それから1年後、同社のリーダーらは戦略的再ポジショニングの第2段階を開始することに合意し、同社の二つの顧客グループ（個人と機関投資家）に再び組織のフォーカスを強化させた。

現在シュワブは、コロナがもたらした経済的混乱に付随する市場の動揺と低金利によって、別のとてつもない困難に直面している。取引量が急増し、260億ドルのTDアメリトレードの買収が進行し、社員の95%が突然在宅勤務を求められる状況で、動的な環境で効果的に業務を行う能力の価値は過去になく高まっている。

5. Capacity（許容度）：小さな変革から成功を積み重ね、変化への許容範囲を広げる

あなたの組織は、どれだけ多くの変化をどれだけ長く維持できるだろうか。すべての組織、チーム、個人には一時的に許容できる変化に限界がある。もし、生産性や士気の低下、常習的な欠勤の増加などが見られるようになった場合、それは過負荷の兆候である。問題が発見されたら、速やかに対処することが重要だ。優れたイニシアチブやアイデアも、場合によってはもっと優れた取り組みを成功させるために、一時的に後回しにする必要があるかもしれない。小さな成功体験の積み重ねが次の課題に挑戦する自信につながり、最終的には組織の長期的な変化のキャパシティが構築されていく。

6. Scaling（規模拡大）：アイデアをまずは小さなスケール（＝マイクロバトル）で成功させることに注力し、そこからの学びを生かして段階的に取り組みを拡大させる

規模拡大とは、一部で実現されていたイノベーションとインパクトを全社レベルにスケールアップさせることである。素晴らしいアイデアは素晴らしい出発点になるが、それだけでは不十分だ。全社レベルで価値を実現するためには、組織的にアイデアの規模を拡大させなければならない。試して学ぶ、あるいは早い段階で失敗しながら学び修正を重ねていく、いわゆるテスト・アンド・ラーンのアプローチは、イノベーションを加速させる。新しい大きなアイデアを分割して、ごく小さな戦いでそれらを試すことはコンセプトの証明にも役立つ。こうして証明することが、より広い範囲へとイノベーションを拡大させる組織の勢いを生み出すのである。不確実性が高い状況では、時間をかけて用意周到に準備した後で大きく動くよりも、今すぐ小さく動いたほうが良い。我々は試して学ぶ世界に生きている—少なくとも、そういう姿勢を取るべきである。

変わることに前向きなカルチャーと仕組み（Organizing for change）

7. Development（育成）：エース級人材を変革プロジェクトの担当に任命し、リーダーとして育成する

変革プロジェクトは人材育成の絶好の機会でもある。社内外の様々な立場の人と渡り合い、目標に向けて膝詰めで議論し、変化に対して湧き上がってくる人々の様々な感情に向き合い、スピード感を持って結果を出す。変革プロジェクトは短期間で通常業務よりもはるかに密度の濃い経験を与えてくれる。

競争力のある企業は、優秀な人材をあえて変革プロジェクトの担当に

任命し、将来のリーダーとして育成する。変革を通じて育った人材はリーダーとして活躍するだけでなく、伝道師となってさらにChange Powerを社内に伝播させていく。

8. Action（行動志向）：行動・振る舞いを評価する

変革志向の文化では、それを支える行動や振る舞いに重きが置かれる。変わるのは組織ではなく人である。人々の振る舞いを変えるための具体的な方法を考え、整備することが極めて重要だ。凝ったポスターを印刷したり属人的な努力に期待したりするだけでは効果がない。トレーニングやツールといった適切な基本要素を導入することに加えて、スタッフが組織内の最も重要な人々から肯定的な反応を受け、それが評価にもつながるといったことも、負けず劣らず重要である。このことが組織構造に変化を染み込ませるのである。

マイクロソフトでは、200を超える国々で15万人以上が働いている。業務のスケールが大きく、文化を変えようとすれば気が遠くなりそうな規模だ。それにもかかわらず、2014年に同社のCEOに就任したサティア・ナデラ氏の抱く野望は、マイクロソフトの文化を持続的にイノベーションを起こせる文化に変えることである。彼は社員たちに、もっと好奇心を持ち、顧客のことに熱中し、テクノロジー中心の思考から脱却するように自ら促すことによって、行動志向のマインドセットを植え付けた。例えば同社のクラウドビジネスであるアジュールでは、顧客のニーズを探る質問をして、そこからプランを組み立てるようにプロセスを変革させた。「すべての机にコンピュータを」というテクノロジー中心のスローガンで教育された社員のマインドセットから、「地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるように力を与える」という狙いに移行することは、大きな変化である。

この取り組みは成果を生んだ。アジュールはマイクロソフト商品の中で最も成長が早く、同社の力強い増収に大いに貢献している。その将来の

とりわけ明るい兆候として、マイクロソフトの顧客は一貫して、アジュールのおかげで自社の顧客のためのより良いデジタルエクスペリエンスを創出、提供、管理できるようになったと述べている。当然、マイクロソフトにもコロナによる経済的な影響はおよぶだろう。しかし、敏捷性と行動力を伴った文化へ転換を図る大変な努力は、波のように押し寄せる変化を特徴とする未来において、同社をしっかりと支えていくはずだ。

9. Flexibility（柔軟性）：現場の裁量権を拡大する

官僚主義に蝕まれて勢いを失った企業では、上意下達の文化が染み付いており、現場は上から言われたことをやるだけで自ら判断できず、自律的に考えて動くことができない。しかし、変化に柔軟で、自ら変化を仕掛けていくような尖りのある企業は、現場のプレーヤーに大きく権限を委譲することで革新主義を作り出している。前線で顧客・消費者に接している現場のプレーヤーは市場の変化への感度が高く、彼／彼女らに企業の目標とリンクしたKPIを持たせ、十分な裁量と責任を持たせることで、彼／彼女らは変化に対して自ら考え、自ら動くようになる。

また、尖った企業では、新しいテクノロジーやソリューションを積極的に活用させたり、現場の足枷とならないよう、必要に応じて従来の決まりを柔軟に見直すなど、現場が最大限活躍できるように体制を整えている。現場の力は基礎体力であり、これをいかに活性化させるかがChange Powerを高めるための肝だ。

終わりに

変革を推し進めるにあたって有用な指針を以下に示す。

- まずは自身の Change Power がどの程度あるのかを把握する。Change Power は 27 の質問に対するスコアからなるチェンジ・パワー・インデックスSMで測定できる。本来は組織の各レベルおよび各部署で広範にアンケート調査を行って計測するものだが、簡易的に自己診断することを推奨する。
- Change Power が低いと変革は必ず失敗するというわけではない。もちろん、基礎体力として Change Power が高いほうが望ましいのは言うまでもないが、チェンジ・パワー・インデックスSMによって、どこが弱いのか、何がリスクになりそうかをあらかじめ把握し、それに対してきちんと対策を講じることで、変革の成功率は格段に高められる。
- 対競合、部署間、統合する企業間の相対的な Change Power を把握することで、どこを強化すべきなのか、改善すべきレバーを明らかにし、優先的に補強・コミュニケーションを図ることで変革推進をしながら Change Power の強化を同時に達成する。

Change Power自己採点表

次の各問いに対して、全くあてはまらない場合を0、強くあてはまる場合を10として、0～10のいずれかのスコアを付ける。

Leading Change	
Purpose (意義・目的)	
1. 我々の意義・目的は、特に予想外の出来事が起こった際に、何を成すべきかの意思決定とアクションの指針となっている	／10点
2. 我々の意義・目的は、組織のメンバー全員に同じ目的を共有する集団としての意識をもたらしている	／10点
3. 我々の意義・目的は、独創的であり、人々を惹きつけている	／10点
合計	／30点
Direction (方針)	
4. 皆が自社／組織の方針(どこで、どうやって勝とうとしているのか)を明確に理解している	／10点
5. 自社／組織の方針は、過度に絞り込み過ぎない範囲で十分にフォーカスが利いている	／10点
6. 目標を目指すにあたり、リーダーは自主性を尊重しつつ、十分なガイダンスを与えている	／10点
合計	／30点
Connection (つながり)	
7. 直接対話と正直なフィードバックが我が社のモットーである	／10点
8. 何かを変えようとする際に、その取り組みは素早くかつ簡単に会社／組織内に広がる	／10点
9. 社内のネットワークは信頼で結ばれている	／10点
合計	／30点
Teaming for change	
Choreography (動き方)	
10. 我々は変わらなければいけないことに素早く気づき、それに対応できている	／10点
11. 予期しないことが起こった際に、我々は計画を柔軟に変更し、何をしなければいけないか、いつまでにしなければいけないかをすぐに考えることができる	／10点
12. 私は組織内で起こっている様々な変化とそれらがどう関連しているのかを理解している	／10点
合計	／30点

Capacity(許容度)	
13. 我々は自分たちの変化の許容度を理解している	／10点
14. 許容度を超えた際に、それに対してアクションを取り、優先順位付けをした上で適応することができる	／10点
15. 以前より変化することが容易になりつつある	／10点
合計	／30点

Scaling(規模拡大)	
16. 日常的にアイデアを成果につなげている	／10点
17. 頻繁に実験的にパイロットを行い、テスト・アンド・ラーンを繰り返している	／10点
18. 小さな変化を大きな結果につなげている	／10点
合計	／30点

Organizing for change	
Development(育成)	
19. この組織は、所属する人々に自身が変化に関連していると実感させることができる	／10点
20. 変化はプロフェッショナルとしての成長機会である	／10点
21. この組織は、我々が変化にうまく対応できるように投資をしている	／10点
合計	／30点

Action(行動志向)	
22. 「我々ができる」「どうやったらできるかを考える(できない理由を挙げるのではなく)」というマインドセットを持っている	／10点
23. 我々は、社員に望ましい行動を促し、それを強化するカルチャーを持っている	／10点
24. 我々は、大きな変革を受け入れ、自らの行動を変える素地を持っている	／10点
合計	／30点

Flexibility(柔軟性)	
25. この組織は、日々変わっていくビジネスニーズをサポートするために、適宜新たなソリューションを導入することに成功している(例:テクノロジーの導入、プロセスの見直し)	／10点
26. この組織は、日々変わっていくビジネスニーズに応えるために、適宜、組織体制や役割分担を柔軟に見直している	／10点
27. この組織は何かを変える際に意思決定のスピードが早い	／10点
合計	／30点

注:eNPSSMおよびチェンジ・パワー・インデックスSMは、ベイン・アンド・カンパニーのサービスマークです。

[著者紹介]

石川 順也

東京オフィスのパートナー。約20年にわたり、ヘルスケア、食品、飲料、小売、高級ブランド品、産業財、証券、投資ファンド、アウトソーシング等の様々な業界の企業に対するコンサルティングおよびアドバイザーに携わっている。M&A・提携戦略、組織改革、営業戦略、グローバル戦略、サプライチェーン戦略、事業戦略等、多岐にわたるテーマのプロジェクトに数多く参画している。

市川 雅稔

東京オフィスのアソシエイト パートナー。食品・飲料、ヘルスケア、化粧品、自動車部品、投資ファンドなどの幅広い業界において国内外企業へのコンサルティングに従事しており、特に全社戦略、業績改善、トランスフォーメーション等のプロジェクトに携わっている。

【共著者】David Michels、Kevin Murphy

[本件に関するご質問や経営課題に関するご相談・お問い合わせ先]

ベイン・アンド・カンパニー

マーケティング／広報：西、有馬

電話：03-4563-1103

メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

<http://www.bain.co.jp>

[ベイン・アンド・カンパニーについて]

1973年の創設以来、クライアントの成功をベインの成功指標とし、世界37か国59拠点のネットワークを展開しています。私たちは、クライアントが厳しい競争環境の中でも成長し続け、クライアントと共通の目標に向かって「結果」を出せるように支援しています。ベインのクライアントの株価は市場平均に対し約4倍のパフォーマンスを達成しています。持続可能で優れた結果をより早く提供するために、私たちは様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、外部の厳選されたデジタル企業等とも提携しながら、クライアントごとにカスタマイズしたコンサルティング活動を行っています。



ベイン・アンド・カンパニー

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階
電話(代表)03-4563-1100

©2020 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.