《研究ノート》

組織変革における抵抗に関するインタビュー調査の報告(3)

松田陽一

本研究ノートは、学術研究助成金基金助成金基盤研究(C)「企業の組織変革行動における阻害要因に関する理論・実証的研究(課題番号:23530472)」による助成を受けている。記して感謝を申し上げる次第である。

11. K氏

K氏は、現勤務企業における今後の事業展開にともなう組織再編に関して、生起が予想される、あるいは生起しつつある抵抗の様相を語っている。インタビュー調査は、2013年8月22日に、同社応接室にて行った。事前に送ってある質問項目を机上に置き、許可を得て録音し、対面する形で約1時間行った。以下はその要約である。

社内で施策や活動の普及時に、貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦労したことを思い出してください。 (1)その施策や活動の内容

「今、生起しつつあることで、さらにこれから本格的に着手することで思いつくことがあります。 これからのことなので明確に表面化しているわけではありませんが,従来の経験から言えば,今後, 抵抗が起こることが充分に予想されます。今、やろうとしているのは、組織の再編で、事業部組織を 変更しようとしています。当社には,市場やお客さんに対する戦略や戦術の立案と実行,具体的に営 業を担当する「事業部」があります。市場は、大きく分けて国内と海外とがあります。それに対応して、 国内と海外の別々の事業部になっているのですが、これをBU(Business Unit。以下、「BU」と略称す る)ごとに、国内外統一の事業部に変えようとしています。今、検討中です。一般の従業員にはまだ 公表していません。我々の所属する事業本部は広く電力インフラ構築に関わるビジネスですが、もう 少しビジネスを分解すると、「電気を作る」、「送る」、「配る」という電力インフラの各分野に対応し、 発電関連機器、送変電関連機器、配電関連機器といったいくつかのBUに分けることができます。そ のいくつかのBU毎に組織を括り直し、それぞれ国内外統一した事業部組織にしようというものです。 組織改編の理由・背景の第1には、日本国内市場の劇的な環境変化です。福島原発の事故以来、電力 会社の経営環境が激変しています。従来は、国内向けにはハイスペックなものでもある程度高価格で 売れていました。しかし、今、電力会社は原発が止まっていて、高い燃料代を払って海外から天然ガ ス. 石油とかを調圧し発電をしていますので、厳しい経営状態が継続しており資金がありません。そ のため電力関連設備投資の額を絞り、従来のようにハイスペックな個別機器の調達から、入札により、 場合によっては海外メーカーからでも低価格なものを購入するという動きに変わってきていますし、 今後もその傾向は強まると考えられます。国内市場が閉鎖的で特殊なスペックの機器が売れる市場か ら、グローバルな市場のうちの一つの市場という見方に変わっていくと考えられます。そうした中で人的リソースも今後伸びが期待できる海外分野にシフトしていく必要がありますが、国内・外で統合した組織の中での方が臨機応変なシフトがしやすくなります。組織改編のもう一つの理由・背景は、各BU毎に商流や製品・技術、競合相手が異なる中で、それぞれのBU毎に競争環境が大きく、激しく変化しています。例えば、全世界的に、太陽光発電や風力発電といった再生可能エネルギーが注目されており市場が拡大しています。今後、原子力や火力といった大型の発電設備に比べてこのような中小規模で発電量が不安的な電源が分散して設置されていくと、家庭を含めて各電力需要者へ電力を安定的に供給するためにそれらをコントロールする電力系統制御機器に対する需要が急速に高まっています。よって、日本でも福島原発事故以降こうした傾向ですが、グローバルな市場を見据えて、どういった電力系統制御関連機器を開発し、どこで製造し、どこの市場にどのタイミングで戦略機種を投入していくかといったBU毎のグローバル戦略をスピーディに展開することが重要になっています。電力系統関連機器は、新組織では送変電機器を扱う事業部の所掌になりますが、BU毎に事業部組織を国内・外統一しておいた方が市場の変化に素早く対応できると考えています」

(問:海外でやる時に行政や政治からの圧力等はありませんか)

「そういう面はあります。とくに新興国では電力インフラの構築を国の政策として展開しており電力会社自体が国有企業という国もあります。従って、ビジネス展開上、国の機関にどうアプローチするかということが重要になる国・地域もあります。また、中国のように国産化政策を進める国においては、日本メーカーの独資だと受注できませんので、中国のメーカーとジョイント・ベンチャーをつくり製造販売を行うというやり方をとります。また中国市場では日中の政府間の関係が受注に影響する面もあります。海外市場で事業を伸ばすには、現地の商流の特徴をよくみながら、必要に応じパートナー戦略やローカルリソースの活用を検討することも必要です。いろいろな戦略を考えるときに、国内と国外と別に考えるのではなくて、いろいろな製品/機種をどこの国で作ってどこの市場に持って行ったら良いのかトータルで考えなければだめですが、こういったBU毎の機種戦略と海外の国/エリア毎の売り方、市場戦略との整合はよく考える必要があります」

(2)どういう抵抗が生起しつつありますか、あるいは予想されますか(①要因、②発生のプロセス、③ なぜ抵抗と判断したのか)

「今度の話は、発電事業部とか変電事業部といった大括りのBU別の組織にしようという話です。来年の実施を予定しています。今は、内々の検討ということですので、特定の人にしか話をしていません。過程ではいろいろな問題があるということで抵抗が出ています。まず1つは、営業の第一線の混乱です。これは社内だけではなくてお客さんに対して悪い混乱が出てはいけないというのが懸念です。今は、国内のお客さんからの様々なご要請に対して各担当支社の営業部門が発電機でも、変電機器でも、ワンストップで対応しています。しかし、当社の組織体制を発電事業部とか変電事業部とかの括りに変えると、営業拠点にいる人にすると、今までの国内事業部であれば、一人の事業部長からの指示で良かったのですが、今度は複数の横の部署から報告要求とか指示・依頼とかが出ることになり、第一

線の営業現場が混乱するという懸念が指摘されています。また人的リソースのシフトの問題もあります。今までは、国内事業部の内部でリソースをプールしていたものが、組織改編により、BU毎に国内部門から海外部門へのリソースシフトが行われてしまうという懸念、リソースを削がれる国内部門から提起される懸念です。更に、個々の営業マンにとっても「発電機だけ」「変電機器だけ」といった機器や製品毎だけの経験だと、仕事の幅も広がらず、電力ビジネスにおける総合的な営業もできにくくなります。BU毎の組織にすると、今までは同じ国内事業部の中で臨機応変にやってきた担当業務の変更や異なる機種間のローテーションが出来なくなり、人材育成に影響するのではないかということを主張する人もいます」

(問:人材育成はどのように行われていますか)

「人材育成はOJTが基本であり、その為には適度なジョブローテーションが有効です。今までは、国内事業部として一本だったので、国内の中で、関西支社から東京本社に異動したり、東京本社から中国支社に異動したりとか、そういったローテーションを行い、なおかつ、今まで発電の仕事をやっていた人を変電の仕事に変えるとか、国内事業部の中で人材のローテーションをコントロールし、BUの間のローテーションが出来ていました。しかし、今度、BU別の組織にすると、各BUの中で国内・外の異動は出来るかもしれませんが、BU間の組織の壁が出来てしまって、発電をやっている人はずっと発電とか、変電をやっている人はずっと変電とかというようにならないか、というのが先ほどあげた懸念の一つです!

「…リソースの再配置やローテーションは何か他にやり方があるのではないか、という指摘ですが、確かにそのとおりです。従来は、国内事業部も海外事業部ともその中でローテーション計画を立案し実行していました。しかし、BU別の事業部組織になり、かつ事業部を跨ったローテーションが必要になるのであれば事業部の外の組織やスタッフ部門が事業本部全体としての理想的な人材配置やローテーション計画を作成して、オペレーションする形が必要になります。具体的なやり方は検討中です」

(3)その抵抗をどのように除去(克服)しようと考えていますか(①除去判断の根拠は、②意識や行動を変えるということはどういうことか)

(問:危機感が発端になるとは思いますが、それほどの危機ではないと思われますが)

「国内は将来的には、市場が縮小していくというのが分かっています。原子力発電所が今は停止していますが、原子力規制委員会が再稼働させる為の安全基準を打ち出しています。例えば、原発の冷却装置を動かす電源が止まった時の非常用電源の準備とか、津波が来た時の水に影響されずに稼働する電源の準備といった安全対策が必要になっており、それにともなう受注により国内の事業も足元ではやる仕事もたくさんあるという状況です。しかし、中長期的には人口減少傾向の中で国内の電力インフラに対する投資は減っていきます。まだ受注量があり事業として余力があるうちに海外事業部門と一体となった組織に変えて、リソースを強化領域にシフトしつつ、次は海外を攻めていかなければなりません。国内の人は、足元だけを見れば、今は多くの仕事があるということですが…事業の長期

スパンで存続するためには、将来の存続の危機を見越した対応が必要です」

「…どのような意識や行動に変えていきたいのか、という指摘ですが、事業本部全体としては、グローバル市場を見据えてとくに海外を伸ばしてやっていかなければいけないというのがあります。第一線の営業は国内の目の前のお客さんにどうやって売っていこうかということに必死です。確かにそれも重要な事業活動ですが、我々の扱うビジネスは電力インフラに関わる足の長いビジネスですので、担当するBUについての将来ビジョンや市場戦略の方向性を明確に打ち出していくことが大事ですし、それらを理解してもらいながら意識や行動を変えていくことが必要だと思います」

(問:何かやろうとすればたいてい抵抗する人がいます。抵抗が表面的に出てくるのが意識や行動です。 その時に意識や行動を変えるにはどうしたら良いと思いますか。また、意識や行動が変わらなければ、 それはイコール抵抗と考えようとなります。そういう人の意識や行動を変えるにはどうしたら良いと 考えますか)

「まず過去にユニットを組みかえるということはなかったのか、という指摘ですが、社内の組織の 大きな組みかえはやっていません。ただし、もともと競合関係にあった他の会社との間でジョイント・ ベンチャーを作った例はあります。そのときは抵抗がなかったのか、という指摘ですが、多分、現場 では、今までは競争相手であったが、今後は一緒にやるという意味で混乱があったのかもしれません。 本当の競争相手か、意外と身内ではないのか、という指摘ですが、たしかにそう思われる面もありま す。自社の技術に対する固執や自負、会社独自の考え方や文化がエンジニアの中にはありますが、一 方で、競合相手と組むことによる補完関係、製品系列の違い、技術の強みや弱み、生産拠点やサービ ス拠点等の違いをジョイント・ベンチャーとして組むことで強くなれるというようなジョイント・ベ ンチャーを組むときの見方があります。そこを頭で納得し、実際に作ってみて、肌あいもそれほど違 和感がないというようにします。意外とイニシアチブをとる裏ルールみたいなものがあるのではない か、という指摘ですが、なぜジョイント・ベンチャーに踏み切るのかというと、お客さんや市場が大 きく変化していますから、それに追随するためにやるということが一番なのではないかと思います。 今回の社内の組織再編ですが、今は国内市場依存である程度儲けていますが、将来的には国内市場依 存ではやっていけないというのは分かっています。国内で儲けているうちにBU毎にグローバル市場 を攻める次の手を打たなければ将来に向けて、今、自分たちの組織自身も変革しなければいけないと いうことです。電力事業は我々の会社の歴史と伝統がある事業で、今は「電力事業部」という名称な のですが、BU別の事業部名称になったときにその名前がなくなることに抵抗するといったノスタル ジィ的な心情から反対する人もいるとは思いますが、過去より将来を見て対応してもらわなければい けません」

(4)変革の促進要因はあるのか

(問:抵抗要因の逆が促進要因であるという考え方はありますか)

「そういう意味では、布石はもううっています。この新しいBU事業部は、来年の春に想定していま

すが、この4月と10月に戦略策定部署だけを国内/海外別の両事業部から分離させて、BU毎に国内・外の戦略を一緒に作るためにプロジェクトとして設立し、これが今年度とか来年度とかに向けて展開しなければいけない市場戦略を企画しています。これがこの組織改編の前段とも言えます。このプロジェクトで国内・外を統一した戦略を打ち出すことで事業部のメンバーにも向かうべき方向や今やらなければならないことの理解が進むと思います。来年は事業組織の改編をして、このプロジェクトで企画してきた戦略戦術の実行を新しい体制で加速するという感じです。…予め反対しそうな人をそのメンバーに入れるのか、という指摘ですが、戦略を作る人は以前に国内の事業部にいて、海外の事業拠点にも駐在したことのある人です。国内事情も分かっているし、海外の経験もあるということで選んでいます。そういうメンバーを新しいBU事業部の中核にしていきます。組織の改編はトップの方針であり、また既に国内と海外の両方を経験した人を新しい体制の中核に据えることでBU毎の国内・外組織の融合の方針を明確に打ち出します。ただし、実際に組織を動かしていく時には、反対者も含め、両事業部の構成メンバーが組織改編の趣旨や意図を理解をしてやってもらう必要があります。反対者も組織改編の検討に加わってもらって、新組織の運営上の課題を具体的に列挙してもらい、予めそれらへの対応策を一緒に検討するということはやります。組織が移行するプロセスでの抵抗を軽減するように必要な根回しは行うつもりです」

12. L氏

L氏は、現勤務企業における人事諸制度の構築(改定)に関する抵抗の様相を語っている。インタビュー調査は、2013年8月30日に、同社応接室にて行った。事前に送ってある質問項目を机上に置き、許可を得て録音し、対面する形で約1時間行った。以下はその要約である。

社内で施策や活動の普及時に, 貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦労したことを思い出してください。 (1)その施策や活動の内容

「抵抗があるというのは、あらゆる仕事においてあります。私は昨年、中途で入社しました。以前は、人事制度の設計…採用・研修・教育・評価全般において、制度設計をやっていました。当社に入社時、採用研修が課題だということがありました。2つの軸が課題でしたので、やりましょうということで入社しました。出来ていないから課題であると思い、新しい施策をやるのですけれども、新しい事に対する抵抗というのがあります。とりあえず面倒くさいということで、皆「ノー」です。ポジティブに「イエス」という返事はほとんどなく、面倒くさいからとりあえず放っておくか、ストレスなく放っておくかです。しつこくリマインドをやると、「やろうかな」もしくは「やらなければ仕方がないからやる」、「どちらかにならないとやらない」というのが当初は続いていました。しかし、関係性がこの1年で構築されてきたのか、全国の事業所に認知されつつあるというのがあります。ただし、「(私は)仕事が出来る人」という認知はされたのですが、新しい事業をやるために導入した施策に対しては、常にアレルギーがあるというのは今も感じています。以前よりは、「なぜ」と聞いてくれるようになっただけ、あるいは意図とか目的をもう1回分かりやすく教えて伝えるとやってくれるようになっただけ、あるいは意図とか目的をもう1回分かりやすく教えて伝えるとやってくれるようになっただけ、あるいは意図とか目的をもう1回分かりやすく教えて伝えるとやってくれるようになったとは進歩だと思っています。1番最初の段階ですと、意図や目的すらも確認せずに、結果として放置

や無視です。次に、少しややこしく言えば、「仕方がないからやる」という段階になり、第3段階としては、やることに意味があるのだろうと、ぼんやり分かってくれて、確認をするということになって、同意をしてやってくれているという段階です。今は、その第3段階になってきているものの、3番目から4番目の出したものに対して、完全に「心底やりましょう」となっているかどうかというとおそらくならない、この段階でストップかなと現時点では思っています。新しいものに対するアレルギーとか抵抗、反応はそんな感じだと思っています」

(問: それは、研修とか採用とかの話ですか?上手くいかないというご自身の感覚は分かるのですが、 どのように違うのでしょうか)

「人事制度設計には一般的なセオリーがあると思います。例えば人を採用する時は、経営理念、経営計画、拡大戦略に基づいて、人の要員計画を作って、それに対して予算が決まり、それに対してどういう施策を出して、その次に採用計画を決めて、そこから走り出すという流れがあると思います。まず要員計画をたてるという概念がありませんでしたから、そこに対して予算をつけるという概念を取り入れることすら難しかったということです」

(問:それは会社側の話でしょうか。研修とか採用される側の話でしょうか)

「そうではありません。全部当社側の話です。(私が) 社内なので、新しいことをやって変える対象は、基本的には社内の人間が対象です。研修によって変え、導入をするのも、今の位置だと社内の人に対するアクションに対してのことです」

(問:セオリーどおりにはいかない、普通の会社ではある様なこともなかった。そこからの抵抗ということでしょうか)

「想像よりも前段階だったということです」

(問:会社の規模や歴史からすれば、そのようなことが早くに出来ているとは考えにくい、ということはありませんか)

「ベンチャー企業ですから想像はしていました。今がちょうど変革期だろうと思っています。入社した昨年の段階でも、定期的に人を採用していましたが、それにしては採用したらそれで終りはないだろう、という自分の中の感覚です。ある程度施策を講じているだろうし、ただそれが上手く運用できていない、運用の手法がまずい、と勝手に考えていただけです。ところが、実際はそれ以前の問題だということが分かって、苦労しました。当社の採用や研修を良くして下さい、ということで入社しました。入ってすぐに課題がたくさん見えましたので、どこから着手しようかとじっくり考え、パフォーマンスを見せて認知させないといけないということで、採用制度から改定しました。それは、採用制度が1番見せやすいという理由からです。まず、採用人数ですが、具体的な方針はなく、100人採用と言われても、なぜ100人なのかという共通認識がありませんでした。「こう決まりました。それで採れ」と言われましたので採用はしましたが、たんに数を達成するために「えっ、この人で良い

のか」という人も採用していました。100人であれば、なぜ100人なのか、ということを決めて、それを共有しましょうという、その共有から始めました。それをすることで、面接者とか各本部の決裁者とかも「この人は採用」と言えるようになります。そこからでした。採用の共通認識を図った上で、採用手法としては、良い学生を採用するためのプロセスとして説明ガイド選考会を一気にやってしまうのではなくて、説明会で動機づけをして、一次選考、二次選考と進めて、当社への理解を深めさせてミスマッチを減らし、選考しましょうということにしました。例えば、お見合いをやるような選考プロセスに変えて、面接担当者もどういうところを見るか、例えば人物の適性を見るとか、いろいろな施策を実行しました」

(問:具体的な反応はどういう形で出てきたのですか)

「100の仕事があるうちの99までこちらでやりました。ですから、残りのここだけをやって下さいという形にしました。おまかせにすると、こちらにもどって来ないのは分かっていました。ですから、新しいことを導入する場合として、なるべくアレルギーがなく、やって良かったと思ってくれれば、次はこちらが80までやっておけば、あとはやってもらえる、という作戦です。99までやる必要はなかったと思います。しかし、本社はおひざ元なのでこちらが50だと、あとの50はやってくれますが、全国の事業所を見ていると90はやらなければだめだ、ということが分かりました。全部やってしまうと次年度が大変ですので、最初はここまでやっておいて、「全体がこうです」「ここまではこちらでやりますから、ここだけやって下さい。もし良ければ、ここまでやって下さい」というようにやった方が、事業所が断る理由をなくしてしまいますので、このやり方で実行しました」

(問:上手くいっていますか)

「いっていると思います。無理やり力技で押し込んでいるという思いもありますが…」

(問:ある意味、一方的にやっているとすれば、抵抗はなかったと考えられませんか)

「抵抗があるエリアはむしろ触っていません。興味を持たせることが出来なかったのだと思います。他は、採用教育に関する共通認識を図っています。共通認識として人材の課題を把握しているにも関わらず、他事業所は「藁をもすがる」というイメージでいたと思うのですが、ある人は「やってくれるのであったら、勝手にやってくれれば良いじゃない」ということです。そこへは出向きませんでしたが、方向性を変えました。そこがやらなくても、さらに他事業所がやるのだったら、そこを悪い見本としても良いし、薬として良い、という思いもあり、あえて放置しました。最初から最後まで絶対に触りませんでした」

(2)どういう抵抗があったのか(①要因,②発生のプロセス,③なぜ抵抗と判断したのか)

(問:抵抗は具体的にはどういうのがあったのでしょうか)

「例えば、メールの返事がない。リマインダーを送ったらこれも返事がない。電話でも同様にありましたが、偉い人だったので、その人に対してのアプローチを1度人事部長に相談したことがありま

した。「触らぬ神にたたりなし」という回答でしたので、一端そこで引きました。それ以外にはない のか、という指摘ですが、共通認識を自分がなかなか持てなかったことです。自分の中での今までの 環境下にある当たり前と、当社での認識を合わせるところが大変でした。育ちが違うと自分ではてい ねいに伝えているつもりでも伝わらなかったことがあります。その場で分からないと言ってくれれば 良いのですが、言いにくいのか、あるいは聞かないと(こちらに)分からないだろうと思っているか、 聞いてこないので理解しているだろうと思って進んで行ったら、「蓋を開けたら○○」ということが 数多くありました。いろいろなことがあるということを多くの場所で経験をしましたが、認識を合わ せる、共通認識をもつことが一番難しかったです。最初からありました。以前は、外資系企業勤務で したから「0か100か」に近い感覚を持っています。そこに人を考える余地…ヒューマンなところは あるのですが、中立で考えた時に制度を決めるということをやっていましたので、仕事のやり方や進 め方は、簡単なマニュアルやセオリーに基づいていますが、内容について「でもそうではない」とい うところはありました。また、オーナー企業の体質も全く理解をしていませんでした。企業とか外資 とかということは経験をしていても、オーナー企業かつベンチャー企業という認識が甘かったと思っ ています。ビジネス・スタイルが明確であるという点では、外資系とオーナー系は近いのではないか、 という指摘ですが、外資系もコングロマリットでいろいろありました。よって、いろいろな文化が混 在しています。トップが外国人でいるので外資系ですが、M&Aをして若干、日本的な体質があった のかもしれないと、今なら思います。創業後、数十年経つ割には、従業員数と売上の規模でいうと小 さいオーナー企業だと思います。数十年営業をしてきて、新卒は定期的に採用しているようでした。 想像していたオーナー企業の現実とピンキリの部分を初めて経験しましたが、想像していませんでし た。全ての決済は社長というのは想像していたのですが、明確な材料を持って戦っているのかと思っ ていた割に戦っているのはほんの1・2名だけで、あとは全員基本的に戦えないという状況でした。 これもオーナー企業の特徴なのでしょうが…」

(問:危機感が弱いのでしょうか)

「社長は危機感を持っています。オーナーは危機感を持っています。従業員は決裁権者にはなれないと思っています。言っても結局はオーナーに認められない、という考えを管理職は持っていると思います。なりたいか、なりたくないかは別として、思っているので危機感があると口では言っていても、本当に思っているのであれば研修にも顔を出すだろうと思っていましたら、結局、研修にも一切顔を出しません。私は時間がなくても部下が何をやっているか気になるから行きます。そういうのが本当の危機感を育てるという感情から出る行動だと思っています。しかし、それが一切ありません。危機感が多分希薄なので、目先の自分の数字的な危機はクリアしたと思っているのでしょうが、会社の全体的な将来像については、「自分が少々危機感を持ったところで何になる…」と思っている感じです。恐らく、会社は倒産しないと思っているのではないでしょうか」

(問:業種的に安定しているからでしょうか)

「契約によっては短期間ということもあるのですが、今月いきなり契約が終了したからすぐにどう

こうという業種ではありません。ですから、販売営業とサービス業との狭間にいるような感じです。皆、総合職ですが営業職になります。1年目は現場の改善をして収益を上げる、現場マネジメントやコンサルタントです。2年目からが新規受注や既存物件の仲介を含めて仕事します。営業は皆違います。ただし、いわゆる営業会社の営業ではありません。フォロー営業に近い様な感覚ではないでしょうか。新規契約をとらなければ会社がどうこうというような考えはあまり持っていないと思います。既存物件の収益を昨年より改善してさえいれば良い、という観点から既存物件に重きを置いています。ある意味では過度な現場主義だと思っています。それが新規とか、新しい営業とかをやるのに難しい点かと思います。しかし、会社の方向としては、これだけたくさん採用していると、新規物件をとらなければ難しいわけです。今さら、「採用するように」と言われても、現場の新入従業員も上の人がそれを教えるスキルがないと、既存物件に寄った動きになり、評価もそれが出来て一人前という評価になっています。売上は半々なのですが…既存物件の改善をしている時に体を動かすことが出来ないからいけないと思います。そういう意味で営業研修をやっています。しかし、本人たちはまだ良いのですが、まだ教えてもらっていないことがあるということに対して現場のマネジャーはネガティブです」

(3)その抵抗をどのように除去(克服)したのか(①なぜ除去できたと判断したのか,②意識や行動を変えるということはどういうことか)

(問:抵抗をどうやって除去しましたか)

「出来るだけこちらで準備をして、あとここだけだからお願いという感じで進めたことです。以前に勤務していた企業ですと、出来るところまでやらせる、という感じでした。出来なかった時に手を出す、口を出すというやり方でやっていました。しかし、それだと嫌われるだけです。せめて、(私からの)メールを見て欲しい、あわよくば共感をして欲しい、共通認識をもって欲しい、というところまで期待値はあがっていました。それであれば、ここまでは自分で出来るというところまで、出来る最大限のところまでまかせてみようと思ったのがきっかけです。これで無理なら本人もあきらめるだろう、ということです」

(問:1から10までの全部をやる気でしたか)

「それをやってしまうと、次も前のようにやってと言われ、しばらくその仕事スタイルをやることになってしまいます。そうすると、自分の仕事の領域を増やせません。今、次の仕事を制度化して人にやらせる、です。ただし、出来るように育成するのは良いのですが、仕事を 1 から100まで決めてしまうというやり方に若干の疑問はあります。ここまでやればやってくれる、という感じです。しかし、そこまでやったからやったのか、本当はいやだったけどやったのか、という指摘ですが、そこはまだ分かりません。仕事スタイルについては、当社の中で何が出来ないかと言えば、共有と事前報告、事前確認、事前アナウンスという3つが、あらゆるセクションにおいてうまく出来ていません。人事セクション、営業、現場とありますが、100%出来ていません。「研修をやります。今週の金曜日です」というのを平気で、人の都合を関係なくやります。「集まれる人だけでやりますから」と返答されましたので、「機会損失になるから、意図目的があるのであれば、最低でも2週間前には言いましょう。

可能であれば1ヵ月前,シフトがあるからアナウンスをしてやりましょう」という話を何度やっても、今でもうまくいかないことがあります。中途で入った人に聞くと、最初はおかしいと思ったらしいのですが、1年も経つと当たり前になったそうです。自分は普通にやっても周りはそのまま変化なしなので、周りに合わせて変ったというのを聞き、これは悪循環だと思いました。ですから、事前告知と意図共有とかはやり続けています。それが出来ていない人達からすれば、これが当たり前だと気づいてくれれば良いし、社外の人と接すれば、必ずぶつかる壁ですから、やり続けることで、ある種、仕事のクオリティーを担保したいと思いました。この人は真摯にやっているという認識を植えつけることが出来れば、ある程度普及するというのがありました。その後、これを続けるようになってから「メールを無視してすみません」と最近は返信があるようになりました」

(問:モデルとして成功事例とか成功チームを作る気はありませんでしたか)

「仕事の範囲ですと、成功事例を見せることが難しいです。皆さんにある仕事スタイルを事前告知し、「出来ない理由は何ですか、先ほど言いましたよ」を何度も言い続けてすり込ませるしかない、という方向になりました。ただし、チームで目に見える形で出来るのであれば、ご指摘のように成功チームを作るのもやり方としてはあると思います」

(問:研修等はうまく出来るようになりましたか)

「実際には集まらなかったです。普段でもうまく集まりませんから、無理やり人事部長が言ったことだからやらなければ仕方がないということにしました。とりあえずは集まりますが、割合で言えば対象者の6割5分か7割くらいです。2割5分から3割くらいは受講しません。参加しない従業員はいつも同じです。その本人にとって機会損失になっても良いのであれば問題はないのですが…」

(問:研修自体を見直すことはなかったのですか)

「そもそも研修をそれほどにはやっていませんでした。社長は人材育成を考えているのですが、過去は採用人数が少なかったですから、「習うより慣れる」のスタイルで育成していました。それは1人に対してかけられる時間がある時だったから出来た話であって、昨今のように高卒採用者を入れて100人採用をやっていれば、1人当たり誰がどれくらいの時間をかけられるかはおのずと分かります。個別対応をして欲しいと思います。しかし、「習うより慣れる」でも良いとは思いますが、それであれば研修を実施して、最低限の内容を職場に持って帰ってもらう機会を与えなければいけません。大量採用して、班や課に配属して、何年で育つというスパンを考えた時に、今までみたいに4~5年かけて一人前になるので良ければ、「どうぞご自由に」となりますが、その一方で、大量採用して「成果をすぐ出せ」です。入社して3ヵ月の従業員にそれを期待するのであれば、充分な研修をやりましょうという話になり、今は研修熱が強くなりました」

(問:研修の具体的な内容はどのようですか)

「新卒の最初の研修と、入社してからは階層別に分けて、然るべき時期にこれが必要だろうという

プログラム等を突貫で作って、無理やり実施しています。それまであったのは、外部にお金を払って 行っていたコーチング研修がありました。しかも一般従業員層対象ではなく、上位職層だけです。当 時、彼らとか社長とかが考えたのは、その一般層を教えるには、真ん中のゾーン、つまり中間管理職 ゾーンが強くなればチームで教えられるから、そこを底上げしたいということです。これに対する研 修はお金も時間もかけていたはずです。コーチングというテーマに絞り、外部から高い料金の講師を 呼んで6回1セット、12回1セットという研修をやっていたようです。しかし、お金をかけた割に効 果が出ず、結局は社長に怒られるという状態だったようです。研修はお金をかけてやっても、やる側 にやろうという気がなかったら、ムダだからというのが分からなかったのかもしれません。やる気が ない、ということがおそらく理解できなかったのだと思います。人は、それが必要だと思って学ぼう とするから吸収できるのであって、忙しい時間に何か(研修等)を入れられた、またこの時間が無駄 だと思って受けていたらその時間もお金もムダだと思ってしまいます。そこを最初にすりこんでから 研修をすれば良かったと思います。体験談も話をしたのですが…そのようなやり方で研修を行ってい て、結局、新入従業員には何もやっていませんでした。「習うより慣れろ」ですから、現場に配属さ せて、支社のカラーに染まっていく、というやり方です。自社で何かやるということはなかったのか、 という指摘ですが、なかったです。上位階層が育てば、一般層を育てられるであろうと考えていたよ うです。外部依頼の理由は多分そうだと思います。支社長研修とかはありません」

(問:そこに関する課題はありますか)

「企業より人ではないでしょうか。人でもっていると思います。現状が辛いし、給料は上がらないし、何故、仕事をしているのか、と聞いたことがあります。生活がかかって、リーチがかかっているはずなのに何故、頑張れるのかというと、1つは他企業に異動できないというのがあると思います。もう1つは、人間関係などにおいて、当社は楽です。仕事も一部ルーティンです。ですから、この給料でこの仕事、他社異動は難しいという現実と、今、転職して人間関係を一から構築できる環境に行けるかどうか、いろいろと天秤にかけた時に中途半端な人であればあるほど残ります。出来る人は転職します。もう少し皆に危機感を感じて欲しいのですが、現場をふつうに回していけば何とか稼げるということがあるのかもしれません」

(4)変革の促進要因はあるのか

(問:インセンティブで差をつけるということはありませんか)

「年棒制です。出来る人は評価が上がります。しかし、年棒制でしたらもっとわくわくするような評価制度にしないといけないと思っています。従業員はその意図が分からないのか、企業がボーナスを高額にしたくないだけという認識で勝手にとらえてしまいます。ですから、かえって損です。年棒制の理由も出せば良いのですが、いろいろ事情があってあきらめているようなところがあります。年棒制は良いと思います。それは、ベーシックの給料をあげるためには、評価のタイミングを自分の目標に合わせれば良いからです。営業職が多いのか、という指摘ですが、多いです。ですから、やり易いはずです。定量と定性と2つの評価があります。目標のレベルによって面談の時にはねられること

もあるかもしれませんが、上手に目標設定して自分で達成できれば上げられるはずです。年棒制が上手く機能していないのではないか、という指摘ですが、年棒制の理解が低いのかもしれません。以前から年棒制です。ただし、運用には問題があります。年に2回評価をします。そこで、今回はB評価だったけれど、次はこのように頑張ろうという面談もして目標設定をします。そして、その設定した目標に対する評価があるのが普通です。しかし、次の目標がありません。やったことに対して事後評価をしていましたから、よく年俸制も分からないままです。ですから、評価が上がる従業員も上がらない従業員も、その本当の理由が分かっていないと思います。年俸制は、通常、目標管理とセットではないのか、という指摘ですが、そのとおりです。しかし、そもそも、元がずれていたのに、自分で勝手に上がると思っていた従業員が、実は上がらずに「?」というケースがありました。入社後は、次の目標をコミットするのに、書式に下欄を作って、やっと今期から始まった感じです。あとは評価制度そのものに信びょう性がないと思っているのか、評価が上がる人は上がるし、上がらない人は上がらないと勝手に思っている従業員もいます」

(5)その他

(問:こういうことこうすればもっと皆が生き生きと働けるのに、ということはありますか)

「公正な評価制度です。目標達成をしていなくても上がるのは、おかしい面があります。定量評価 が全てではありませんから、相対評価をしていて相対的に上げるのであれば分かりますが、そうでは なくて,なぜこの人がというのがあります。結局,上司から気に入られているからだ,ということを 目につく形で表す従業員がいます。隠れて言ってくれればまだ良いのですが、下手に横つながりがあ りますから、すぐに言った、言わないが分かってしまいます。極端に言えば、評価すること自体に意 味があるのかと思っている従業員もいます。評価のやり方はオープンにしています。しかし、個人の 内容はオープンにしていません。年棒を全部オープンにしている会社もあるという指摘ですが…そこ まですれば良いと思います。不公平感があるのであれば、この従業員が上がった理由はこうだからで すと言えば良いし、相対評価か絶対評価かということも告知すべきだと思います。なぜ上がったかと いう理由について、当社は絶対評価なので、やれば絶対に上がりますといえば、自分で走れる目標が 決められます。その一方で、相対評価であれば、普段の行いを良くすれば、そういう基礎的なマネジ メントを磨けば上がると思わせることが大事になってきます。絶対か相対かのどちらかで告知をして、 評価の上がった従業員には理由を開示するのが良いと思います。従業員全員には必要ありませんが、 それが1番公平です。正確に評価をしてくれているのだと思える公平さは大事です。よって、これだ け公平にやってくれているのであれば、目標達成出来なかったのは自分の責任であると自覚できて、 出来れば、今後も期待をこめて仕事をするというようになって初めて評価制度の意味があると思いま す。全員分を開示しているわけではありません。評価が上がった人,下がった人だけをするだけです。 下がった人は、「人のふり見て我がふり直せ」ではありませんが、こうなったから下がったと反省で きます。競争関係に慣れていないから、難しいのではないのか、という指摘とそれ以外に何かないか という指摘ですが、スムーズにいかせるには社内環境の改善に尽きると思っています。変に甘やかす, というのではありませんが、従業員が心も体も健康的に働ける環境が1番スムーズにいく、社内満足

度も上がると思います。実は、評価制度もその一端にはなるのですが、まとめるとそうだと思っています。それがあればモティベーションも上がりますし、モティベーションが上がれば成果も出やすいということです」

13. M氏

M氏は、現勤務企業における同社の台湾子会社の地域統括化、および国内での事業転換に関する抵抗の様相を語っている。インタビュー調査は、2013年8月30日に、同社応接室にて行った。事前に送ってある質問項目を机上に置き、許可を得て録音し、対面する形で約1時間行った。以下はその要約である。

社内で施策や活動の普及時に,貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦労したことを思い出してください。 (1)その施策や活動の内容

「1つは当社の台湾子会社で仕事をしていた時に、取り組んで失敗したことがあります。台湾地域 統括会社化という仕事をやろうとしていました。従来の当社グループの枠組みを変えて、台湾の代表 カンパニーにしようという話です。台湾というのは、今、非常にアグレッシブな国です。その窓口と して、当社の台湾子会社を今の台湾と地域の代表会社としての機能を持つような会社に変換させよう としました。私が企画しました。最初の動機は、桃園国際空港に立っていたら、毎日当社グループのバッ デをつけた人が100名以上通ります。ところが誰が来ているのか誰も分からない状態でした。確かに、 いろいろな国・地域から来ているのは分かっているのですが、しかしこれは異常だと思いました。台 湾子会社は創業50年以上の歴史を持った会社です。ですから、当社としては、台湾という地域を生か せる戦略組織がいると考え、それをさらに進化させようと考えたわけです。結論をいうと、いろいろ な台湾子会社の内部抵抗だけではなく、日本の上部組織の幹部にも決裁で棄却されました。いろいろ な面で進め方が良くなかったと反省しています」

(問:台湾の従業員の抵抗は日本人のそれとは違いますか)

「それは違います。台湾という国が持っている文化が理由です。イエスと言えばイエスです。しかし、本当にイエスなのか口だけのイエスなのかを見極めないとだめです。これは台湾という国の歴史というものがあるのではないかなと思っています」

(問:抵抗というように考えてみると、どの国・企業も同じではありませんか)

「過去の植民地時代とか日本統治時代もあって、そういう中で生き延びてきたしたたかな国民です。 日本人のように島国でのんびりしてきた国民性ではないので、非常にしたたかです。本当に理解して いてもしていなくてもその場では「分かりました」とは言います。心の中では反対していても言いま せん」

(問:それは日本人とどのように違いますか)

470

「日本人は反対とか、自分の意志がもう少し分かり易いと思います。行動に出てくるとか、一番分かりやすいのは素直に言葉に出てきます。あるいは言葉には出なくても、具体的な態度に出ます。例えば、残業時間が減るとかというような具体的なアクションで分かりますが、台湾の場合にはそれが、なかなか見分けがつきにくいです!

(問: それに関するエピソードはありますか)

「例えば、地域統括会社化を進めるために、いろいろな財務データを出して欲しいと言っても、なかなか出てきません。「すぐに出てくるだろう」と言っても、ここの計算はどうしたらいいだろうとか課題ばかり出てきます。つまり、口では同意していても、実務に移すと、なかなかトップマネジメントには分からないところがあります。なぜ出来ないのか分からないけれど、ともかく「出来ない」と言います。これが日本で極端に言えば、明らかに嫌がらせだし、出来ない理由をひたすら並べているというような場合もありました。また、当該子会社が台湾にある複数のグループ会社にITサービスを提供しています。そのためにかかっているコストを明確にしないといけない、ということを指摘しても、「そのコスト算出の仕方にはこういう課題があります」というような感じでなかなか前に進まないというようなことがありました」

(問:やはり国民性なのでしょうか)

「民族的なこと、もしくは台湾という国の特殊性が強い気がします」

(問:国や文化が違うからという指摘ですが、それには何か理由があるのでしょうか)

「それまでに日本で経験してきた失敗と台湾での失敗を比較してみます。今日、話をするのは、先ほどの台湾での失敗の話と、現在の事業部での話をします。SDカードやブルーレイディスク等のストレージ事業の話です。今、当社は非常に経営が苦しくて、大きく事業構造を転換させようとしています。その中でAVC事業(Audio and VisualとICT技術の融合事業)というのは、昔は、当社の本丸でした。ところが、それがひっくり返ったわけです。今、何が起こっているのかというと、B2CからB2Bへシフトするということを一気にやっています。我々はこれから伸ばしていこうとするまさにB2Bの領域にいるわけです。つまり、何が起こっているのかと言えば、かつて当社を支えたB2Cという営業形態の中では、メディア商品というのは、昔はアクセサリーの位置付けでした。「テレビ、デジタルカメラという花形商品があって、ハード機器に合わせてメディアを作っておけ」という、極端に言えば会社の中にある下請会社みたいなものでした。それが今回の事業構造転換で変りました。何が起こったのかと言えば、過去にそれをずっとやってきた人がいきなり表舞台に上がって「踊れ」なんていうことを命じられているわけです。そうすれば、いろいろなことが起きてきます。1つのことをやるのでも、「あなたたちは収支なんか関係ないからともかく作れ」です。(私のような)外様が来て、喧嘩はしませんが、「儲からないことは出来ない」とかはっきり発言しますので、社内でいろいろなことが起こっています。抵抗ということでは、台湾での統括会社化での失敗と、今起こっているここ

でのB2C、B2Bの大きな事業構造転換にともなう組織の中でのコンフリクション(confliction)の2つがテーマと思いました

(2)どういう抵抗があったのか(①要因、②発生のプロセス、③なぜ抵抗と判断したのか) (問:台湾子会社では、具体的にどのような抵抗がありましたか)

「あります。ただし、それが海外にいると日本人には分かりません。何が起こっているのかと言えば、 トップマネジメントのオフィシャルな部分と実際にまかせている現地人の中でのマネジメントが二重 で動いていることです。トップマネジメントには表層的な報告がなされているのですが、よく調べて みると現場では違うものが動いているということです。そこはとくに日本人がマネジメントをしてい ますから、言葉の問題とかがあって分かりません。中国語というのは、日本人でもしゃべれます。と ころが,日本人に聞かせたくなかったら,現地語でしゃべります。よくあります。聞かれたくないこ とをいう場合には英語で話すと日本人にも分かるから、現地語にしてしまえということです。会議を していても、自分たちが聞かれたくない話をするときには言葉が変わります。何かやっているわけで す。ですから、地域統括会社化を進めようと思って会議を中国語(北京語)、あるいは英語でやって いるのですが、何かをやりだすのですが、こちらには分かりません。後で分かる人に聞くと「そんな ことは出来ない」と言っているということです。「分からない日本人が来て、台湾統括会社にすると言っ ても、当社は50年以上も製造会社でやってきている。あのトップの日本人達は3年か5年で、役所の 役人のように変わる。彼らは日本に良いパフォーマンスをしたいから、地域統括会社化とか、何かを 言っているにすぎない。それは自分のいい格好なのだ。私達はそのような中で50年以上、発展してき た…」という感じです。確かに台湾子会社は、台湾の成長と共に伸びてきた会社です。しかも成功体 験のかたまりです。百億円を超える資金を蓄えています。ものすごいプライドと過去の成功体験があっ て、変革ということに対して非常にネガティブになっている企業文化です。ですから、「日本人は来 るたびにいろいろなことを言っている。そんなのは日本にいい格好を言っているだけだ。3年ほどし たら帰って行くのだから放っておけ。台湾に統括会社を作ったと言って自分の成績を上げる為にやっ ているだけ」となります」

(問:実際は、台湾の子会社は、台湾の自分たちがやってきたという自負があるからということですか)

「私の提案は、「今は時代の転換点で、台湾の多くの人は、所得が増えました。昔は労働コストも安くて、台湾で作るだけでいけました。しかし、台湾はすでに先進国です。インドやベトナムに労働コストでは勝てません。それであれば、変らないといけない、役割を変えなければいけない時です。台湾の持っているポテンシャリティーを取込める会社に変わっていこう」でした。しかし、それが理解されませんでした。無理やりにやろうとしましたが、最後は当社の副社長に却下されました。ただし、これはまた全然違う問題で、いろいろな問題があって、また社内での持って行き方が悪いために却下されました」

(問:台湾の従業員の意識や行動は変わりましたか)

「3割くらいのメンバーは変わったと思います。しかし、決裁が棄却された時に、「それ見たことか」という感じも残念ながらありましたし、「変わらずに良かった」というメンバーも多かったように思います。(私が)帰国後、もう1度、志を引き継いでこの会社を変えていこうという人物は日本人にも現地人にもいません。残念ながら、それが実態です」

(問:それは何か理由があるのですか。あるいは元々、変えることが無理だった、ということではありませんか)

「やり方が悪かったのだと思います。方向は別に、間違ってはいないと思います。やり方がまずかったと思います。50年間成功してきた会社で、資産も貯まっている会社で、国も違っています。日本人が少々何か言ったことをコミュニケーションで理解をさせて、一緒になって味方を作って、変えるというやり方では、非常に難易度が高かったということです。我々は、現地人を理解させるために一生懸命やっていたのですが、最後は後ろから刺されたという感じです。振り返って、海外で過去に非常に成功を積んできた会社の改革、進化の方向としては、正しい方向性だと思いますが、そういうことを進めるのは非常に難しいことだと感じています」

(問:成功をしているから、意識を変えることが難しいのでしょうか)

「必要性が低いのかもしれません。成功をしてきたということで、その成功体験を持った連中が現地のトップ経営者層としていますから、なかなか理解しにくいのだと思います。実際に成功していました。昔、台湾子会社と言えば、台湾の企業ランキングの中でも常にベスト10に入るような会社で、名門会社です。従業員は、皆、台湾の田舎から台北に出てきますが、帰省する時には市長が迎えに来た、という話もあったそうです。また、従業員は、台湾子会社のユニフォームを着て帰るのが自慢で、帰省時には「お帰りなさい」の旗が並ぶ…それくらいの会社だったらしいです。今でしたら、企業ランキングの500位にも入らないくらいです。今なら台湾でも1兆円企業が多くあります。また企業ランクを見ても、中小企業です。それだけ変っているし、物作り会社ですから、安い労働コストで持ってきた会社です。大きく産業構造が変わってきている中でこのままでは沈むということです。そのことがなかなか理解されなかったというのは、やり方が悪かったからだ、ということです」

(問:AVC事業はどうでしょうか)

「AVC事業は、当社の事業構造転換の中で、過去、少数者的な存在だったものがいきなり大多数者的な部署になったということです。我々にとっては良い話です。ただし、人間というのは、過去からの関係があります。全くすべてが新しくなるのではありません。我々のような関係のない人間が来て言った方が言いやすいのですが、過去のしがらみとかを持っている人は改革しにくいようです。そういう意味では人を変えて関係のない者が言う方が進めやすいと思います。組織変更は頻繁にあるのではないか、という指摘ですが、企業の組織図を変えるのは難しいです。このAVC社の中だけでもリストラもあります…余り良い例ではありませんが、先々代の社長時代に大規模なリストラをやって、そ

れが今、韓国や台湾で物作りのやり方を1から教えて、あのようになったわけです。よって、組織は若返っているはずなのですが、文化とか風土というのはなかなか変わりません。危機の割に危機感がそれほどないのではないか、という指摘ですが、先ほど、当社台湾子会社の過去の成功体験50年を言いましたが、ここもそうです。ひっくり返りはじめたのは、この5年くらいです。やはり昔の栄光時代を思っている人がいるわけです。今の環境変化と時代変化を素直に受けられない人がいるのだと思います。役員クラスでも、ずっと当社にいた人ですから、今までのプラットホームで来ていて、成功体験をしている人です。価値観から物の考え方が全部そうなっています。相当に入れ替えないとだめだと思います。今は、新社長が、かなり激しいことをやっています。ようやく少し変りかけたと思います。

(問:どのように変えようということですか)

「最終がコンシューマー対象の事業から、B2Bという産業用の事業者対象のビジネスに変えるとい うことです。あえて誤解を恐れずに言えば、今までのいわゆる町中にあった電気屋さんはもう不要、 ということです。自分たちがメーカーとして作ったものが本当に正しく価値として公平に認められる フィールドで、事業をしようということです。今のコンシューマー事業の領域というのは、量販店が 登場して以来、異常な投資合戦のようなことをやっていて、本当のメーカーとして技術だとか商品の 物作りが正しく市場価値として評価されている世界ではないと思っています。このままだと、現場で 血や汗を流してやっている技術者たちがかわいそうです。もっと彼・彼女らの努力が評価されるのは、 直接お客様と語れるところ、それはB2BであるしB2Cです。例えば車の世界、住宅の世界もありますが、 直接お客様とお話をし、お叱りを受けて、コミュニケーションを出来るところを新しい事業フィール ドにしようというのが、今の大方針です。AVCは、どんどん小さくなっています。昔はテレビが大きかっ たですから…今度は何が起きるかというと、量販店がつぶれたり、再編があったりすると予想してい ます。テレビも過剰かもしれません。人々の生活を見た時にあれだけテレビが並んで,どれを選んで 良いのか分からないような状況は異常かもしれません。3Dテレビについての指摘ですが、現状では 細々です。メーカーがお客様価値ではなくて、自分たちの生きるために無理やり作っているのが3D テレビであったり、4Kや8Kもそうなのかもしれません。本当にお客様の視点からみた時にどう評 価されるのかということを冷静に判断しないといけません。もっと違うところでお客様の困りごとを 解決するという方向に我々の技術を持って行くべきだと個人的には感じています」

(3)その抵抗をどのように除去(克服)したのか(①なぜ除去できたと判断したのか,②意識や行動を変えるということはどういうことか)

(問:台湾子会社ですが、どのようにして除去したのですか)

「まず1つはコミュニケーションです。コミュニケーションというのは、まず聞いてあげて、地道にコミュニケーションによる信頼感を築くというのが、一番遅いけれど王道ではないでしょうか。1人1人味方を作っていく。1人の味方を作ったら、その人がまた言ってくれますから次の味方ができる…これが一番早いと思います。会議で言って方針を発表したところで心は通じませんが、分かる人

を作るとそこからまた広がるということです。実際に感触はありました。ですから、海外の人は言語が大事です。分かり合うために言葉というのは非常に大事だと思います。そういう人の見つけ方は何か、という指摘ですが、自分から見えている範囲ですが、台湾子会社も4,000~5,000人いましたが、管理スタッフで言えば200人くらいです。その中で、だいたいのキーマンは分かります」

(問:それ以外に何かありますか。例えば、新しく報奨制度を作ったとかありませんか)

「それは作りませんでした。作りませんでしたが、効果はあると思います。地域統括会社を作るというプランニング話は違いますが、いろいろな改革があります。それを進めるために台湾でも日本でも、インセンティブというのは効果を発揮します。それは給料というのもあるし、評価もあります。トップマネジメントとしての意思を明確にするというのも効果があります」

(問:常に朝礼で何かを言ったとか、意識はしなかったけれど、考えてみればやったというようなことはありませんか)

「経営会議ではずっと言っていましたが、あまり意味がないと思います。自分の言葉で話す、通訳を使わずに言った方がベターでしょう。正しいかどうか分かりませんが、台湾で一方通行の講演とか発表というのは、あまり効果はなかったです。コミュニケーションではないということです。要は、彼・彼女らの疑問を聞いてあげて、「こういうことなんだぞ」と言って初めて意味があります。いくらきれいな発表をされても、一方通行で通じませんでした。経験からするとそうでした」

(問:もう一つの事業構造転換の方はどうですか)

「成功事例を作ることでしょう。人間というのは、皆、過去の経験とか習慣とかが頭には在るわけですから、1つ何かをやって成果を見せ、具体的な成功事例として示していくと、皆が少しずつ変わっていくのではないかと思います。1つ1つではないと思いますが、具体的に一緒にやる…上から言っても仕方がないので、やってあげないといけないと思います」

(問:それ以外に抵抗を減らす方法はありませんか)

「上から下からでしょう。今の場合は下からです。現場の中できちんとした成功事例を示す,です。もう1つは上からです。トップ経営者層です。上でそう言っていても,現場ではそういうことがあるわけです。そこをきちんと上から降ろしていって上げないといけません。上が方針を言っても,ここにはしみついた文化とか風土があるのですから,現実に下からやっていくとともに,1番上が言っていても2番目が言ってなければだめだし,1・2番目が言っていても3番目が言っていなければ,言わないといけないし…ということで,上からも降ろしてこないとだめだと思います。しかし,上から言っても降りません。下から変えて行くことと,上から変えて行くこととの両方がそろわないと変らないと思います」

(問:上から降りてこないというのは何故ですか)

「トップの社長が言っても降りないのだと思います。例えば、米国のGMくらいであれば、実務のトッ プクラスぐらいからは下に降りません。トップ経営者層が現場に出てこないのか、という指摘ですが、 そういう組織の階層と言えば、先々代の社長時代には、6階層以上あったら会社はつぶれるとよく言っ ていましたが、大分減ってきました。担当者から社長から何階層あるのという話ですが、当社もかな り減ってきましたが、まだその階層が深いです。担当者からすれば、現場から社長まで何階層あるの? その前にAVCの社長がいるし、常務とかたくさんいるし、ということです。中小企業ではあり得ません。 ただし、現場も階層は減ったが深いということが分かっていません。自分の経験で、過去の当社と今 を比較したら階層が減ったと思っていますが、中小企業などに行けばすぐに担当者と一緒に社長が出 てきます。例えば、神戸のアパレルW社に行ったら、担当者・部長・副社長と社長がすぐに来ました。 この会社は「すごいな」と思いました。そこですぐに話が決まるからです。やはりスピードだと思い ます。社長が同じ部屋にいるのですから、すぐに担当者同士で決定できます。しかし、当社が社長ま で行こうと思ったらどうでしょうか…スピードは、かなり早くなりましたが、世界のトップ企業にな ろうとすれば、まだ深いと思います。我々の担当に米国・西海岸の人達がいます。彼・彼女らのあの スピード感と勝負をしようと思ったら、無理です。当社は、1つのことでも調整をするところが多す ぎるわけです。あの人達は目の前で決めていきます。米国・西海岸の文化です。あのビジネスモデル、 フェイスブックにしても、オラクルにしても、グーグルにしてもアマゾンにしても、1番良いスピー ドを上げてどんどん取り込んでいきます。会社名でも組織でもない、あのようなアグレッシブな世界 …あの人達とやっているとつくづく厳しいなと思います。もっといろいろな意味でエンパワーメント (権限委譲)をしたら良いと思います。エンパワーメントは昔からあるのではないか, という指摘で すが、決裁権も渡さないから良くありません。現社長が言っていることの第1は、事業部制に戻した ことです。当社は約40事業部があります。今までは、当社の4カンパニーの上にはスタッフがいました。 現社長がやったことは、全部で主客逆転です。事業部が全てであるということです。「事業部長と私 は運命共同体でやる」という宣言です。後は皆をサポートする人達です。今までは、常務とか専務と か本部長とかがたくさんいました。ですから、今は極めてわかり易いです。事業ということは、それ は商品を作って売るのだから、あとは全部それにぶら下がっているものだろうという組み換えをしま した。次に、意思決定を早くする、事業部長にエンパワーメントをする、事業の責任を持っているの だからそこで決めなさいということです。2002年の先々代社長の改革とは違うのか、という指摘です が、結局は、やり方や表現は違っても同じことを言っています。事業部が基本で、そこに商品があり、 お客様がいるということです。その事業部長が直接お客様を見なさいということです。組織部門でい うと、マトリックス部門だとか製造部門だとかは関係ない。事業部長がお客様をしっかり見なさい、 お客様の求める商品を作って売りなさい、製造業の原点に戻るということです。あとはそれをサポー トするスタッフがいるだけです。改革の徹底には、1つ1つの成功事例を作っていくしかないでしょ う。当事業部もB2Bとは言っても、所詮、電気屋さんではないかという見方はありますが、B2Bで車 だとかアーカイブと言った具体的な形になってくる、そして、そういう当社の顔もあるのだというこ とを社会に見せて行かないといけません。例えば、大学に当社のアーカイブが入った、当社と書いて

ある,今までここは別企業だと思っていたら,当社にはこんな事業・製品もあるのだ,ということです。 そうなれば,皆の見方が少しずつ変わってきます。アーカイブと言えば当社だという雰囲気になれば, ヨドバシ電器への単なる商品供給者ではなくなる…そのようになって行ったら良いと思っています

(4)変革の促進要因はあるのか

該当事項なし。

(5)その他

「成功体験がそれほどありませんから、難しいのですが…頭の中で思うのは、危機感の共有です。立ち位置の共有です。先ほどの話も本当に台湾が、今、置かれているポジションを共有出来れば、同じ行動になるはずです。このまま行けば、台湾は沈みます。例えば、台湾子会社は今の時代の変化で言えば、3年後には沈むという危機感を皆で共有できれば、動いてくれると思っていました。ですから、それを一生懸命に言ったのですが、上手く伝わりませんでした。過去の成功体験もあるし、もしかしたら私の思い込みだったのかもしれません。あと5年しても変らなければ、あの人達にすれば「あの人は偉そうにしていたけど、結局、何も変わらなかったではないか」となります。しかし、これだけの時代変化ですから、危機管理の中で危機感を共有することは最低限のことです。そして、そのベースがコミュニケーションだと思います。当社も一緒です。いつまでもテレビが売れて成り立つのであれば、良いのですが、今のままでは食べていけないということです。であれば、新しいフィールドで儲ける製品を作らないといけないということです。危機感はあります。新たな事業領域でヒット商品を作るのは並大抵ではないと思います。今は大組織であっても、つぶれるときは簡単です。健全な危機感を持ち、間違っても昔の栄光などに帰ろうとしないことです。まず自分達の立ち位置を正しく理解することが重要であると思います。そして、衆知を結集し、常に進化し続ける組織体であること、それが最も大切なことのように思います」

14. N氏

N氏は、現勤務企業における海外事業展開に関する抵抗の様相を語っている。インタビュー調査は、2012年9月5日に、同社応接室にて行った。事前に送ってある質問項目を机上に置き、許可を得て録音し、対面する形で約1時間行った。以下はその要約である。

社内で施策や活動の普及時に, 貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦労したことを思い出してください。 (1)その施策や活動の内容

「全般的に言えばあまりありません。従業員に対しての説得がどうしても出来なくて、物事が進まなくて、という致命的な、あるいはそこまでというのはそうありません。あるとすれば部分的な何か物事を進める中で、1つの事柄の中であるという程度です。例えば、これが全体方針の中に沿っているのかとか、この部分でこういうやり方をとっているようになっているけれども全体最適なのかとか、そういう方針から発生するところに今やろうとしている1つ1つのやり方がマッチしているのかどう

かという個別の議論、そういう部分の方が多いというか、逆に言えばその程度というか、だと思います」

(問:他社にインタビューすると、よく制度変更とか合併・吸収、新規事業などの推進時に抵抗がよく出てきます)

「当社の事業が、実際にやっているビジネスの内容、歴史的に言っても、今まで大きな変化は、ありませんでした。比較的、業界の中では各メーカーが住み分けをしていて、今まで来ています。昨今、海外の戦略が活性化して、現地に20年くらい前まで合弁会社を設立するとか、現地資本と提携をして事業を拡大するとかというのが進み出したのですが、その当時はどちらかというと、日系のお客様企業の進出に合わせて進出していたということです。それは塗料製造という業種の宿命です。つまり、塗料なので塗るものがあっていくらです。幸か不幸か、従来は、自動車企業が主力ですから、日系の自動車メーカーさんが出ていくところに出ていくということになります。それが自然な流れで、当社グループとしての事業戦略というのは、そんなに奇をてらったような歴史がありませんでした。最近、M&A(Merger & Acquisition)をやり始めています。それは自動車が海外で日本も頭打ちになってきていますから、自動車以外の事業を開拓しないと先がないということです。また、日系の販路だけではなくて、現地独自の販路を確保しなければいけないということで、M&Aをやり始めています。そういう意味では、それほど分かりにくい構図ではありませんから、概ね会社としては従業員の理解というのは得られてきている方ではないかと思います。そういうプロセスを踏んでいますので、従業員が違和感を抱くようなところまでは至っていません」

(問:社内の諸制度ではありませんか)

「それも大きくはありません。10年ほど前に当社も成果主義を導入しています。しかし、どちらかと言えば、ゆるい、それぞれ個人が自分の事業成績を残せなかったら、ものすごく極端に処遇に響くという内容にはなっていません。むしろ年度目標を立てて、その成果をチェックしましょう、その結果はガラス張りにしましょう、次年度の処遇には反映しましょうという仕組みにはなっています。しかし、その割合も少ないです。これも、多分、企業風土であるとか、当社が扱う塗料という商品の性格とか宿命的なものもあると思います。1人でものを売ろうと思ってもなかなかできませんし、お客様との関係も、サービス・ビジネスと言うか、お客様に上手く塗ってもらい、それがきれいに仕上がっていくらですから、かなりコミュニケーションを要します。そこは社内も同じで、上手く組織間で協調をして進めていかないと上手くいきません。それを皆、肌で進めていく中で身についてきています。顧客の大半は、法人です。塗料ですので、販売許可を受けている会社、および非常に規模が小さくても小売店さんも限られていますから、1番末端でいくと、DIYで家庭用のペンキを売る、という世界になります。それにしてもDIYの販売会社さんに対して販売を行うわけですので、個人・一般売りというのは、当社は直接的にはありません」

「会社の大きな方針としては、今は海外方針があります。しかし、国内シェアを伸ばしていくについて、1本化した大きな方針というのは、立てづらく、トップも示しづらい時代がかなり長かったと

思います。精神論であったり、あるいは単なる売上目標であったり、利益目標であったり、そういう ところだけがクローズアップされて、後は地べたに這いつくばって頑張りなさいということだったよ うに思います。確かにそういうスタイルの会社ですから、それは分かっています。しかし、より仕事 の質を上げようとか、良くしようとか、あるいは残業をすることなく効率的に経費もかけずに仕事を 遂行しようとかした時に、そうは言っても、地べたに這いつくばるだけでは、質は上がらないでしょう、 ということです。何か1本化した戦略を考えてもらわないと、個人の努力や個々の組織の努力だけで 上手くいくのかという不安であったり、不満であったり、というのが個人や個々の組織の中ではあっ たと思います。今もあるかもしれません。1本化にしなかった理由は何か、という指摘ですが、それ は過渡期だからです。今までは売れば儲かるという高度成長期がありました。それが徐々にそのよう な経済情勢ではなくなる中で、お客様のニーズが多様化し、商品も小口化し、カスタマイズが進みま す。塗料事業の利益構造からすれば、逆の方向にいくわけです。よって、個々の担当者の動きも個別 化していきます。つまり、そのような部分最適が非常に多くなってきます。そういう状況の中で何か 1 本化した方針が出せるかというと、なかなか難しいのが現状です。販売側は、お客様の事情で違う 多様化したベクトルで動きます。そうするとそのオーダーに対する生産側の負荷も増えていきます。 技術のカスタマイズバリエーションも増えていきます。それに比較して、過去10年から20年前くらい は、混沌とした時代だったと、今、振り返って思います。しかし、流れとしてはそういう流れがあっ て、従業員の個人、個人にかかる負荷というのはけっこう高かった時代がありました。とくにバブル 以降です。1本化した方針が出しにくかったという時代です。今みたいに誰もが明確に海外に目を向 けて打ち出すところまでもいけずに、しかしその一方で「多様化しすぎるから収斂させよう」という ところまでは踏み込めず、かといってお客さんの意向を無視して収斂させていくところまではドライ に成り切れず…というどっちつかずの時期だったと思います。海外進出を明確に意識したのは、ここ 最近、4~5年ぐらい前だと思います。海外事業はやってはいましたが、今ほど全従業員が意識の中 に海外をおいているというところまでは全然ありませんでした」

(問:人の採用はどのようにされていますか)

「例えば新卒を採用するケースです。私は、人事部で数年のキャリアになりますが、基本的には、今、事業を海外に向かって展開しようとしていますから、求める人材としてはアグレッシブで海外ビジネスに対して、違和感、抵抗感のない方にシフトはしつつあります。しかし、歴史的にはどちらかと言えば、比較的、個人のスタンドプレイを好む方向性はありません。過去からそういう採用スタンスです。中途採用はやってはいますが、それほど多くありません。定期採用し、離職率は低い、地道に働いてもらう、というスタンスです。処遇はどのようか、という指摘ですが、給料はそれほど良くはないと思います。化学メーカーというカテゴリーの中で言えば、塗料メーカーはステイタスとしてはそれほど高くはないです。ライバルは、同業・塗料メーカーで言えば、N社さんです。だいたい300数十社日本の中に塗料メーカーはあると言われています。塗料は、作ろうと思えば簡単に作れるものですし、また塗料だけではなく、塗料を溶かす溶剤製造の専業メーカーとかもあります。取扱許可さえあれば誰でも出来る世界ですから、非常にすそ野は広いです。ただ、総合的に取扱をしていて、例えば、

自動車業界等と取引をする技術力やノウハウで言えば、当社とN社さんで収斂されていると思います。今後の見通しはどうか、という指摘ですが、今後は、国内は硬直化していく方向にありますが、これから先、海外ということになれば、今までのように固定的であるという保障はないと思います。逆に海外メーカーの日本進出はないのか、という指摘ですが、それはあります。世界的な化学メーカーはかなり大手のメーカーがありまして、当社とかN社さんはそういう機会がありませんでした。しかし、3・4番手のメーカーさんは外資が入ったりしています。日本の自動車メーカーが好調でずっときましたから、そこに対するスペックインが出来る塗料メーカーというと2社に限られてきていて、外資がすぐに入れるかというと、なかなか入れないという障壁の高さもあったと思います。このような塗料業界特有の世界は大前提としてあり、かつ社内でコンセンサスが得られやすい企業環境というのは、他の企業と比べれば歴史的にはあったと思います」

(2)どういう抵抗があったのか(①要因,②発生のプロセス,③なぜ抵抗と判断したのか)

(問:例えば予想される抵抗はありますか)

「直面するのは、今後もおそらくM&Aを進めていくと思います。昨年、アフリカでM&Aを行いました。それ以前にインドネシアとか中東エリアでM&Aを行っています。それが投資規模として大きくなっていきますので、その際にやり方であるとか投資先としての妥当性というのは、経営者層の中では大いに議論がありました。そこで選択決定はしたけれども、その決定について、従来の塗料メーカーとしてのビジネス・スタイルからすると、突然アフリカという案件が飛び込んできたというところがあります。経営者層からそういう報告があった時に、不安感があったと思います」

(問:それは,従業員が,海外進出に対して不安感があったということですか)

「いいえ、その専門部隊のスタッフは、直接的にはそういう感覚は強くあったと思いますが、絶対数で言えば、あるいは従業員比率で言えば、直接自分が海外に行くことはないと考えている比率の方が圧倒的に大きいです。しかし、当社の方向性としては、今まで着実に経営をしてきたことに対して、M&Aをやる、しかもアフリカだということですから、自分と会社のベクトルがあっているかどうかという不安感であるとか、先行きの経営に対して疑問はあったと思います。現地化についての指摘ですが、基本的には現地に経営をゆだねていく方向だと思います。アフリカ進出はどうか、という指摘ですが、このエリアは日本人が行ってマーケティングが出来るかというと、出来ないです。とても日本人の手腕で販売戦略を立案して実行するというのは、ここでは無理です。絶対に「任せましょう」というエリアとしっかり介入して経営を進めるエリアというように、同じエリアの中でもそういう会社とそうではない会社と、そこを分けて考えてマネジメントするという形になります。M&Aの目的は事業のスピード化ではないのか、という指摘ですが、スピード化はあります。塗料ですので、ある程度のビジネスが、発展途上国といえども一端あるエリアに、外資として入った時に土壌を築けるかというと、スピードの問題もあります。また、日本企業のお客様がいて、そこについていくのは簡単です。しかし、そこに販路を新たに開拓する…塗料販売という泥臭い道筋の付け方というのがありますので、それを日本人が行って一からやるというのではなくて、すでにある企業を押さえた方が早い

ということは考えられます。これから発展途上国で生産されるいろいろなもの、例えば、家や車が高級化していくでしょう。そこに当社の技術を入れて競争力をつけていきましょうというのは、当然の流れだと思います|

(3)その抵抗をどのように除去(克服)したのか(①なぜ除去できたと判断したのか,②意識や行動を変えるということはどういうことか)

(問:予想される海外事業の不安の除去として、処遇の改定とか研修とかをお考えですか)

「処遇に関しては、従来、どちらかといえば海外事業を進めているものの、海外駐在をする人間の比率は非常に少なかったために、かなり厚めの処遇…例えば、海外赴任者の手当などは設定してきました。しかし、今後、むしろ海外駐在が当たり前という意識になってくれば、日本の処遇に合わせていく、きちんと整理をして、日本の処遇に対して海外はこれだ、と明確に分かるようにシンプル化をしていこうと考えています。対象人数はそれほど増えないと思います。事業の規模とかプロジェクトの数とかは増えていきますので、日本人が出張でミッションをクリアさせていくという機会であるとか、現地で経営をスタートさせるためのある一定の期間というのは、駐在者は行くとは思います。しかし、日本人が行くほどコストのかかるものはありませんので、それはミニマムで一定期間のミッションをその人に任せて、早く成し遂げて帰ってきてもらう、というようになると思います。後は、種まきとか、市場・顧客調査とか、現地企業との合弁やM&A先との調和というのは、出張ベースでそのスタッフがやっていくことになると思います。問題になってくるのは、任せるのだけれどもどこまで責任と権限を与えるか、日本本社とそことの関係をどう明確化し、コンプライアンス的問題も生じない効率的に業績を伸ばしてもらうための仕組みづくり、これらがこれからの課題だと思います」

「過去10年~20年くらいが国内・従業員は、社内ではストレスがかかった時期です。比較的に真面目な会社だし、従業員もそれで頑張ります。頑張れる方向性を与えてくれたらしっかりやるという従業員が多いのだと思います。そのジレンマのある時期があって、今は世の中自体が大きく変わろうとしています。トップがそれに対して舵を切る、メッセージを出す、というようになり、理解度が少しずつ高まってきていると思います。トップのメッセージは、四半期で必ずやっています。テレビ中継して社長メッセージは必ず、四半期と年末年始です。期末と節目は年間計画をやります。3ヵ月は短すぎるのではという指摘ですが、しかし、そこは必ずやるようになりました。それは対従業員ということがあります。社外に対してのリリースというのはかなりしっかりやるようになっていて、それは今後も更にそうしていきます。M&Aといっていますが、いつM&Aの話が来るかわからない時代ですし、株主様を含めて、すべてのステイクホルダーとはよく情報認識共有をしていかないといけないという意識です」

(4)変革の促進要因はあるのか

(問:現主要事業以外の事業をお考えですか)

「現時点では考えていません。過去も新事業と言ってやり始めたことがありますが、あまり上手く

いきませんでした。おそらく、地道なのだと思います。今までがそうでしたし、何かをやってもあまり上手くいきませんでした。しかし、こういうご時世に国内で新事業をやるのか、海外で塗料事業をやるのかといった時に、どちらが正しいかといえば、後者(海外での塗料事業)をやった方が圧倒的に正解であることは目に見えています。それであれば、いち早く海外のマーケティングを押さえた方が勝ち、という選択です」

(問:学生が御社を選ぶ理由は何ですか)

「やはり堅実性だと思います。離職率も低いし、給与で一攫千金とはいかないでしょうが、自分の 思うことが出来るのではないか、身の丈に合った仕事が出来るのではないかというところだと思いま す。転勤はどうか、という指摘ですが、回数の多寡は部署によります。営業職は比較的多いかもしれ ません。人事部としてもローテーションは積極的にやって、いろいろなことに柔軟に対処できる従業 員育成という方向にしていこうとは思っています。自己啓発支援はどうか、という指摘ですが、技術 系は取扱うものが、危険物とか、毒入物とかですから、必要な資格はいくらでもありますので推奨し ています。技術系以外、例えば営業職や管理部門ではとくにやっていません。あえて言えば英語です。 しかしそれに奨励金を出しているかと言えば、出していませんし、入社何年目かまでは「TOEICを受 けましょう」くらいのものです。販売を考えた時に必要な資格かと言われれば、考えればそうでもな いので、そういう奨励はしていません。自学習にまかせているのか、という指摘ですが、「現場で覚えろ」 です。当社は、コミュニケーション・ビジネス、サポート・ビジネスです。今後、海外でビジネス展 開をする人も、「現場で覚える世界」…まずは日本で塗料の取扱いがどうなされているのかという現 場のドロッとしたところを経験してから行かないとだめです。机上で商売が出来る世界ではありませ ん。新入従業員は、導入研修の次に先輩同行研修です。事務系と技術系の区別はありますが、事務系 と直接製造担当は、一通り研修を終えてすぐに配属され、OJTです。技術系は、ある程度適性を見な いといけない面もあって、1年間研究所で、一括の教育実習プランでやっています。面倒見は良いの か、という指摘ですが、良いと思います」

(問:女性の採用はどうですか)

「まだまだ人数比率でいえば少ないです。今後については、何とも言えないというのが現状です。エントリーは多いのですが…当社以外の企業さんはどのように思われているかは分かりませんが、技術系で言えば、理系女子の方がかなり優秀で勉強熱心な方が多く、優秀な方がいらっしゃいます。当社の技術系の仕事は、手が汚れますし、汗もかきますし、そういうことに対してどうなのかというと、研究室で勉強されて実験もされて…徹夜で実験をするのが好きな方が割と増えています。当社の技術系でもスプレーガンを持って、塗料を浴びながら暑いブースの中でする実験もありますが、近年入社した若い女性を見ても、颯爽と塗っています。最近の理系女子は強いと思います。また、色彩設計などの仕事もあります。そういう仕事に興味を持って来られる方もおられますし、そうかと思えば本当に基礎の材料設計をしたい、という女性もいます。それらが、大学生の母数の中でどれくらいなのかは分かりませんが、当社にはそういう方がエントリーされてきます。それほど急には増えないと思い

ますが、少しずつは増えてきています。事務系でも海外志向の女性の方が非常に多いのです。ですから、少しずつでも増えていくという予想はしています。昔ながらで言えば、国内で塗装現場の人達との付合いを女性が出来るかと言うと、かえってその人達の方が照れてしまう、ということもあったりします。男性職場なのですが、今後、海外に向けて発信をしていこうとすると、女性力というのが一つの有力なポイントだと思います。高い英語力があり、元々、海外の仕事がやりたいということでエントリーしてこられる女性が多いです。今後は、徐々にでしょうが、彼女らは増えてくると思います」

Ⅲ. むすび

1. 要約

以上の要約は次のとおりである。

表1 インタビュー調査の要約・その1

式 「 T アプロコ Ind E マダボリー C ジ T			
項目〉回答内容	A氏	B氏	C氏
1. 施策や活動の内容	社内規程の改定(日当, 海外旅費)	(1)経営ビジョン作成委員会の 開催 (2)事業転換	チームマネジメント
2. どういう抵抗が あったか(①要因, ②発生のプロセス, ③判断理由)	呼びつけられる,説明を求められる。①連絡不承知,②改定起案時に人事部やカンパニー長からクレームがあった(組合はとくになし)、③予想に反して簡単に進まなかった	(1)委員会の開催が難航①我も 我もの予想外の参加反応に 対応できず、②当初より生起 ③プランできず、③うまく開 催できなかった (2)変更に対応できず、旧のや り方へのこだわりや固執② 徐々に生起(企業の本気度を 眺める)③転・退職への不安 な言動をすることが減る	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,
3. 除去(①判断理由, ②意識や行動変革)	謝る、ともかく説明する、納得を得る、説明ルートを一からやり直す、言い分を聞く。①理解してもらえ、規程改定ができた②意外と些細なことが抵抗要因になる(例:聞いていない)が転換するのも早い。自己意見と合う、合わない	(2)グループを作り、時代の流れ や使命感に訴える。①新事業 形態に転換できた②徐々に 変わる、あきらめる	ともかく会話する,できることから着手する,少しづつ支持者をつくる,リーダーを説得する。①勉強会への参加率向上,他チームへの普及②個人主体から積極的にチーム一丸へと変化する
4. 促進要因	①謝る②相手側に解決案を作 成させる	(1)(2)不満分子や従業員に対するケア。ただし、予測はしにくい	決着点を早めにみつける・提示 する
5. その他(自身の 抵抗経験)	①成果主義による退・転職は抵抗の一種 ②不平不満が抵抗かどうかは 不明 ③本人に反対・抵抗意識がない 場合もある	(1)(2)①トップの決意した発言 で変わる、企業の本気度を見せ る②しぶしぶ変わることもあ る	

表1・続 インタビュー調査の要約・その2

項目\回答内容	D氏	E氏	F氏
1. 施策や活動の内容	(1)業績不振による基金解散と 希望退職者の公募 (2)他者による再建	人事諸制度の変更や新・社内活 動	事業 (所) の統廃合
2. どういう抵抗が あったか(①要因, ②発生のプロセス, ③判断理由)	(1)強い抵抗・拒否①現況への無対応・無理解・無自覚、なぜ私が②予想どおり当初より生起③強い反論・言動・姿勢(2)自身の経験:とまどい、あきらめ①強制的な指示へのとまどい②徐々に生起し大きくなる③組合の行動(ネット書きこみ)		定意識②当初より生起し、強く なる③変更がなかなか進まな
3. 除去(①判断理由, ②意識や行動変革)	(1)粘り強い説得①しぶしぶで も受け入れる, あきらめる② 変わらざるを得ない (2)不明	除去できず①延期, 消滅し判断できず②不明	(すべて除去できたとは思っていない)事業の一部売却,リーダーの交替,マネジメント力の差異を明確に示す,新勢力の力量を見せつける①うまくいっている②変化したと思う
4. 促進要因	(1)早期の状況説明(情報公開) と的確な将来予測 (2)不明	他部署にまかす, 他部署と協働する, 役員を巻き込む, 組織内の横断機能を高める	早期にできるだけ対立しておく, 共通の価値観づくり
5. その他(自身の抵抗経験)	(1)(2)想像と危機管理, 言葉の 定義を合わせる, 本質を考え行 動する	意識は変えにくい, 行動が変わり意識が変わる, トップが言い続ける, 刷りこむ	

表1・続 インタビュー調査の要約・その3

項目\回答内容	G氏	H氏	I氏
1. 施策や活動の内容	企業合併	経営環境変化への対応 (新商 品・事業転換)	残業削減施策に対する反応
2. どういう抵抗が あったか(①要因, ②発生のプロセス, ③判断理由)	警戒感であり悪意の抵抗ではない①否定、保守②当初より徐々に露出する③末端まで浸透していない	旧行動への固執,古い価値観① 長い経験,情報(提供)不足② 徐々に露出する③外部からの 指摘には対応する(できないと いうことではない)	浸透しない、例外をつくる、職種によるサービス残業①習慣変更への拒否、理解不足②当初より生起し、なかなか残業減少できず③会社へのマイナス行為であると考えられない、本気にしていない
3. 除去(①判断理 由,②意識や行動 変革)	相互理解を深めるプロセスを 地道に継続する、足元を固める ①交流が進んだ、土壌形成がで きた②目には見えないが、徐々 にうまく融合が図られ、変革し ていった	切らせる)、参加させる(抵抗	の仕事分析,指示行為(見回り,シャッター閉鎖)①申請提出ができるようになった,会議が短くなった②かなり変化した(仕

4. 促進	要因	特定要因はない	確立された方法を学ぶ(知って いるか知らないか、研修や教 育)、固まった考え方を変える	
5. その 抵抗経		中核となる管理職層を中心に 皆が高い意識を持ってベスト をつくす		部署によって差異がありこれ を利用する、部署トップのリー ダーシップが鍵

表1・続 インタビュー調査の要約・その4

項目\回答内容	J氏	K氏	L氏
1. 施策や活動の内容	長期勤続従業員の旧来的な仕 事慣行の改定	将来的な新事業展開にともなう組織再編等に対して生起しつつある。予想される抵抗	人事諸制度の構築・改定時の抵 抗
2. どういう抵抗が あったか(①要因, ②発生のプロセス, ③判断理由)	更への対応、親会社を向いた保	過程で露出する混乱、リソースの振り分け変更による抵抗①混乱、説明不足、状況が良いのになぜかという不満②当初より生起すると予想③過去類似の施策実施をした際にも表出した	面倒くさがる、着手しない、返答がない、①無理解、無視、重要事に思わない②すぐに生起するが徐々に鎮静化する③アレルギー、放置や無視、仕方ないからやるという態度、共通認識がもてない、危機感が弱い(安定している)
3. 除去(①判断理 由, ②意識や行動 変革)	当人を昇進させる、給料の引上 げ、希望テーマを与える、異動、 研修、情報開示、評価する①時 間はかかるが会話のキャッチ ボールができる、案を作らせる ②変化はある	組織編成の工夫,前段階で少人数に告知,危機意識の醸成(余力があるうちに)①過去の失敗の反省から検証を予想②不明,変化してもらわなければできない,目の前の仕事も重要	お膳立てして残りの一部をま
4. 促進要因	社内旅行, 呑み会	施策を徐々に行う	年俸制 (評価の精度と信ぴょう 性向上), 公正な評価制度
5. その他(自身の抵抗経験)	聞いていない,後で文句をいう 例が多い,親企業イズムをなく す,裁量・権限委譲を図る,中 途入社は変わりにくい	今やるべきことをやるのがマネ ジメントであり少々の抵抗は折 込み済み、賛成者が反対者にな る場合もある(根回しは必要)	成功事例を見せることは難しい、研修熱をあげることが肝要、あきらめをなくす

表1・続 インタビュー調査の要約・その5

項目\回答内容	M氏	N氏
1. 施策や活動の内容	(1)海外子会社の地域統括化 (2)事業構造の転換	海外事業展開にともなう抵抗 (大規模で致命的な抵抗はない)
2. どういう抵抗が あったか(①要因, ②発生のプロセス, ③判断理由)	(1)文化差異による態度①国の 文化的差異, 国民性, 現場と 報告の差異, 変わる必要性を 感じない, 施策への無理解②	違和感や従業員の理解が乏しいものはないがM&Aにともなう不安感, 先行きに関する疑問 ①現事業との整合性に疑問, い
	弱いが当初より生起し長い	きなり感②当初よりあったが

	③反対でも「分かりました」、 嫌がらせ(遅延行為,できない言い訳)、成功体験・過去 の名門会社意識の固まり、秘 密会話は現地語 (2)組織内でのコンフリクト① 急なトップダウン的な事業 転換②強く当初より生起③ ぎくしゃくした社内関係	それほど強くない③不安や不満の言動(少数)
3.除去(①判断理由,②意識や行動変革)	(1)コミュニケーション(傾聴、 信頼感構築、キーマンを味方 にする)、直接訴える(通訳 なし)、報償制度、やり方が 悪く失敗①成功しなかが他 は変化なし (2) コミュニケーション(傾聴、 信頼感構築、キーマンを味 方にする)、成功事例を作る、 上と下から変えていく、最中 で評価できず①変化しつつ ある、変化しないと生き残れ ない②過去のしがらみ・強い 成功体験がある人は変化し にくい	厚めの処遇 (現地化をすすめ日本人駐在期間を短縮化する),トップがメッセージを出す① 従業員理解度の向上,大きな不満がない②それほど変化していない
4. 促進要因	(1)(2)危機感の共有, 昔の栄光 に帰らない	不明
5. その他(自身の抵抗経験)	(1)(2)スピードとエンパワーメント,トップの意思を明確に伝える(制度に託す)	現場での経験, 面倒見をよくする, ステーク・ホルダーに対する情報共有

2. 考察

以上を整理し、それらから以下のような考察を提示する。

(1)抵抗が生起,表出・露出化したその施策や活動の内容

抵抗が生起した施策・活動について、それほど大規模で変革ではないと考えられるのは、社内規程の改定(A氏)、委員会設置(B氏)、事業転換(B氏)、チームマネジメント(C氏)、人事諸制度の変更(E氏)、残業削減(I氏)、旧来的な仕事慣行の変更(J氏)、人事制度の構築・改定(L氏)である。

やや大規模な変革と考えられるのは、希望退職者募集 (D氏)、再建対応 (D氏)、事業の統廃合 (F氏)、企業合併 (G氏)、経営環境変化への対応 (H氏)、海外子会社の地域統括化 (M氏)、事業構造の転換 (M氏) である。

また、本調査の主旨とはやや整合しないかもしれないが、今後抵抗が予想される、あるいは生起しつつあると考えられるのは、新事業展開にともなう組織再編(K氏)、海外事業展開(N氏)である。これをみると、本調査に限定すれば、抵抗が生起するのは日常的な施策・活動にも充分ありえるこ

これをみると、 本調金に限定すれば、 抵抗が生起するのは日常的な施東・活動にも元分ありえることである。 また、 予想されたことであるが、 施策・活動を行う前から抵抗の生起が予想されることを

承知で行う施策・活動もあることである。新規性については、ネガティブな反応の多い施策(例:希望退職、事業構造の転換、企業合併等)については、当然のように抵抗の生起が生じている。

ただし、以下の記述とも関連するが、問題はその程度とマネジメント可能性との関連について、どの程度考慮しているのか、である。すなわち、抵抗をネガティブな要因としてだけみるのではない、ということである。換言すれば、企業活力や変革推進のエネルギーに転換することをも考慮する必要があるのではないか、ということである。

(2)抵抗の内容

抵抗の内容について、やや感情的な行動があるのは、呼びつけられる・説明を求められる(A氏)、面倒くさがる、着手しない、返答がない(L氏)、過程で露出する混乱やリソース振り分け変更による抵抗(K氏)、警戒感であり悪意の抵抗ではない(G氏)、国の文化差異による態度(M氏)である。露骨な行動であるのは、委員会開催が難航(B氏)、無視、悪口、約束反故、勉強会等の不参加(C氏)、浸透しない、例外をつくる、職種によるサービス残業(I氏)、強い抵抗・拒否(D氏)、である。強くはないが、不安や保守的な行動に代表されるのは、とくに強くはないが何となく大きな変更に対する反対・延期・妨害やクレーム(E氏)、不合理性解消のための書式変更への対応、親会社を向いた保守的な行動(J氏)、M&Aにともなう不安感や先行きに関する疑問(N氏)、自身の経験としてとまどいやあきらめ(D氏)である。

固執的で行動に変化が生起しにくいのは、変更に対応できず(B氏)、現状のやり方の維持・固執(F氏)、旧行動への固執、古い価値観の表出(H氏)、組織内でのコンフリクト(M氏)である。

これをみると、同じ抵抗的な行動でもかなり差異があり、その程度も異なることが分かる。これらについては、Nadler, et al. (1995) の類型からも指摘されていることである。

①要因

抵抗要因について、コミュニケーションや説明不足等に起因するのは、連絡不徹底・ミス(A氏)、 我も我もの予想外の参加反応に対応できず(B氏)、納得感、説明不足と無理解・誤解、現場との温度差(E 氏)、国の文化的差異、国民性、現場と報告の差異、変わる必要性を感じない、施策への無理解(M氏)、 混乱、説明不足、状況が良いのになぜ(K氏)である。

固執や慣行に起因するのは、旧のやり方へのこだわりや固執 (B氏)、否定意識 (F氏)、否定、保守 (G氏)、慣行変更への疑問・拒否、関係省庁からの指導という言い訳、保守性、希望テーマをやらせてもらえない (J氏)、長い経験、情報 (提供) 不足 (H氏)、習慣変更への拒否、理解不足 (I氏) である。露骨な感情のもつれ等に起因するのは、気にくわない、新参者 (C氏)、強制的な指示へのとまどい (D氏)、無理解、無視、重要事に思わない (L氏) である。

疑問や不安に起因するのは、現況への無対応・無理解・無自覚、なぜ私が (D氏)、急なトップダウン的な事業転換 (N氏)、現事業との整合性に疑問、いきなり感 (N氏) である。

これをみると、抵抗要因についてもかなり差異のあることが分かる。また、意外と予想可能で、些細なことが多く、特異的なことが少ない。

②発生のプロセス

発生のプロセスについて、当初より生起したものが大半で、具体的には、改定起案時から人事部、カンパニー長からクレームあり(組合はとくになし)(A氏)、当初より生起(B氏)、チーム結成時より生起し、徐々に露出(C氏)、当初より生起(E氏)、当初より生起し、なかなか残業減少できず(I氏)、当初より長期にわたりやや程度も強く生起する(J氏)、すぐに生起するが徐々に鎮静化する(L氏)、予想どおり当初より生起(D氏)、徐々に生起し大きくなる再建対応(D氏)、当初より生起し、強くなる(F氏)、当初より徐々に露出(G氏)、弱いが当初より生起し長い(M氏)、強く当初より生起(M氏)、当初より生起すると予想(K氏)、当初よりあったがそれほど強くない(N氏)である。

その一方で,徐々に生起(企業の本気度を眺める)(B氏),徐々に露出する(H氏)という結果もある。 ただし、その継続度と強さの程度は、異なっている。

③判断理由

抵抗と判断した理由について、施策・活動を推進できない、実践できないとするのは、予想に反して簡単に進まなかった(A氏)、プランできず、うまく開催できなかった(B氏)、過去類似の施策実施をした際にも表出した(K氏)である。

嫌がらせ的や無視的行動とするのは、ともかく変えない、言い訳がワンパターン、外部に向かって発信(ツイッター)、健全な意見ではない単なる批判(J氏)、アレルギー、放置や無視、仕方ないからやるという態度、共通認識がもてない、危機感が弱い(安定している)(L氏)、反対でも「分かりました」、嫌がらせ(遅延行為、できない言い訳)、成功体験・過去の名門会社意識の固まり、秘密会話は現地語(M氏)、組合の行動(ネット書きこみ)(D氏)、外部からの指摘には対応する(できないということではない)(H氏)、ぎくしゃくした社内関係(M氏)である。

意図・指示等が伝わらないとするのは、変更がなかなか進まない、意図した行動をとらない (F氏)、 指示がつたわらない (C氏)、末端まで浸透していない (G氏)である。

従業員の不安的行動とするのは、転・退職に不安な言動 (B氏)、不安や不満の言動 (少数) (N氏) である。

自己中心・保守的な行動とするのは、時期尚早時の判断による延期(E氏)、会社へのマイナス行為に予想つかず、本気にしていない(I氏)、強い反論・言動・姿勢(D氏)である。

これをみると、抵抗と判断した理由についてもかなり差異のあることが分かる。ただし、これらは、 松田 (2011) 他で指摘し、予想可能なことが大半である。

(3)抵抗除去(克服)

抵抗除去に関する具体的な方法について、謝る、説得する、話し合う等の行動を指摘しているのは、謝る、説明、納得を得る、説明ルートを一からやり直す、言い分を聞く(A氏)、グループを作り時代の流れ、使命感に訴える(B氏)、ともかく会話する、できることから着手する、少しづつ支持者をつくる、リーダーへ説得する(C氏)、1人1人との話し合い、上司との仕事分析、指示行為(見回り、シャッター閉鎖)(I氏)、粘り強い説得(D氏)、相互理解を深めるプロセスを地道に継続する、

足元を固める(G氏)である。

なかでも、キーマンへの対応や参加を指摘しているのは、一部売却、リーダーの交替、マネジメント力の差異を明確に示す、新勢力の力量を見せつける(F氏)、キーマンへの対応(任せる、仕切らせる)、参加させる(抵抗者を推進グループに取り込む)、徹底的・粘り強い話し合い、経営者の言葉を理解させる(話し合いの場を設ける)(H氏)、コミュニケーション(傾聴、信頼感構築、キーマンを味方にする)、直接訴える(無通訳者)、報償制度(M氏)である。

やり方や制度の変更等を指摘しているのは、当人を昇進させる、給料引き上げ、希望テーマを与える、 異動、研修、情報開示、評価する(J氏)、組織編成の工夫、前段階で少人数に告知、危機意識の醸成 (余力があるうちに)(K氏)、やって見せる、すべてやらずお膳立てし残の一部をまかせる、準備の後 のお願い(L氏)、成功事例を作る、上と下から変えていく(M氏)、あつめの処遇(現地化をすすめ 日本人駐在期間を短縮化する)、トップがメッセージを出す(N氏)である。

その一方で、除去できず(E氏)や再建対応・不明(D氏)もある。

これをみると、除去方法として、感情的で地味な行動を考慮する、あるいはやり方や制度の変更のあることが分かる。これは、松田(2011)をはじめ筆者の諸調査でもある程度予想していたことであるが、具体的でさらに多様であることが分かる。ただし、上述をみても分かるように、マネジメント上は、両者の複合的あるいは補完的なやり方に留意する必要がある。

①判断理由

抵抗が除去できたという判断理由について、成果(求める結果)の観点から判断しているのは、理解してもらえ、規程改定ができた(A氏)、新事業形態に転換できた(B氏)、勉強会への参加率向上、他チームへの普及(C氏)、うまくいっている(F氏)、交流がすすんだ、土壌形成ができた(G氏)、過去の失敗の反省から検証を予想(L氏)、変化しつつある、変化しないと生き残れない(M氏)である。

意識や行動変化の観点から判断しているのは、申請提出ができるようになった、会議が短くなった (I氏)、時間はかかるが会話のキャッチボールができる (J氏)、反応が早くなる、返答がある、参加度があがる (L氏)、言動の変化、部下がついてくる (自覚させる) (H氏)、従業員理解度の向上、大きな不満がない (N氏) である。

その一方で、うまく判断できないことを指摘しているのは、延期、消滅し判断できず(E氏)、しぶしぶとも受け入れる、現状からあきらめる(D氏)、再建対応・不明(D氏)、成功しなかった(M氏)である。

これをみると、除去の判断理由として、求める成果から判断する、あるいはそこに関係する従業員の経常的な意識や行動変革から判断していることが分かる。これは、松田(2011)をはじめ筆者の諸調査でもある程度予想していたことである。ただし、マネジメント上は、さらに詳細に考慮する必要がある。

②意識・行動変革

従業員の意識・行動変革について、変化したことを指摘しているのは、意外と些細なことが抵抗要

因(聞いていない)になるが、転換するのも早い(A氏)、徐々に変わる、あきらめる(B氏)、個人主体からやや積極的にチーム一丸へと変化する(C氏)、変わることは必然(H氏)、かなり変化した(仕事のやり方の見直し)(I氏)、変化はある(J氏)、むずかしいが、変わらなければ対応できない(L氏)、変わらざるを得ない(D氏)、表面的には変化した(F氏)、目には見えないが、徐々にうまく融合が図られ変革していった(G氏)である。

その一方で、変化しにくいと指摘しているのは、不明(E氏)、不明(D氏)、3割程度は変化したがあとは変化なし(M氏)、過去のしがらみ・強い成功体験がある人は変化しにくい(M氏)、変化してもらわなければできないが目の前の仕事も重要(K氏)、それほど変化していない(N氏)である。

これをみると、従業員の意識・行動変革については、それほど簡単に変化しにくいことが分かる。 これは、松田(2011)をはじめ筆者の諸調査でもある程度予想していたことであるが、意図している 割に難しいことが分かる。

(4)促進要因

抵抗要因とは逆に、組織変革の促進要因について、行動で指摘しているのは、謝る、相手側に解決 案を作成させる(A氏)、不満分子や従業員に対するケア(B氏)である。

参加を含むやり方(戦術)で指摘しているのは、決着点を早めにみつける・提示する(C氏)、他部署にまかす、他部署と協働する、役員を巻き込む、横断機能を高める(E氏)、早期にできるだけ対立しておく、共通の価値観づくり(F氏)、日常の仕事に多々ある(抜擢)、社長朝礼(I氏)、社内旅行や呑み会(J氏)、確立された方法を学ぶ(知っているか知らないか、研修や教育)、固まった考えを変える(H氏)、危機感の共有、昔の栄光に固執しない(M氏)、施策を徐々に行う(K氏)である。制度変更や構築で指摘しているのは、早期の状況説明(情報公開)と的確な将来予測(D氏)、年俸制(評価の精度と信びょう性向上)、公正な評価制度(L氏)である。

その一方で、特定要因はない(G氏)や不明(N氏)もある。

これをみると、組織変革の促進要因については、それほど明瞭な要因があるわけではないことが分かる。これは、松田(2011)をはじめ筆者の諸調査結果からも指摘予想していたことである。抵抗要因との関連解明がまず先決である。

(5)その他

組織変革における抵抗除去について、以下のことが指摘されている。

第1に、抵抗者とみなしている人が抵抗者かどうかについて、成果主義による退・転職は抵抗の一種、不平不満が抵抗かどうかは不明、本人に反対・抵抗意識がない場合もある(A氏)、抵抗者の中にも賛同者はいる、意識・行動変革には拠り所が必要、信念が変わるから行動も変わる(F氏)、今やるべきことをやるのがマネジメントであり少々の抵抗は折り込み済み、賛成者が反対者になる場合もある(根回しは必要)(K氏)という指摘がある。

これは、抵抗をどう見なすか、あるいは抵抗のマネジメントに関する問題である。

第2に、抵抗の除去に関する具体的な方法について、トップの決意した発言で変わる、企業の本気度を見せる、しぶしぶ変わることもある(B氏)、会話して納得させる。反対者に推進者の立場をさせていない(C氏)、意識は変えにくい、行動が変わり意識が変わる、トップが言い続け刷りこむ(E氏)、部署によって差異がありこれを利用する、部署トップのリーダーシップが鍵(I氏)、聞いていない、後で文句をいう例が多い、親企業イズムをなくす、裁量・権限委譲が重要、中途入社は変わりにくい(J氏)、成功事例を見せることは難しい、研修熱をあげることが肝要、あきらめをなくす(L氏)、想像と危機管理、言葉の定義を合わせる、本質を考え行動する(D氏)、中核となる管理職層を中心に皆が高い意識を持ってベストをつくす(G氏)、責任者が変わることが肝要、異動も必要(H氏)、スピードとエンパワーメント、トップの意思を明確に伝える(制度に託す)(M氏)、現場での経験、面倒見をよくする、ステーク・ホルダーにおける情報共有(N氏)という指摘がある。

これは、上記(3)に加えて具体的に多様であり、実践的インプリケーションに富んでいる。

参考文献

占部都美編(1980)『経営学辞典』中央経済社、417-418頁。

奥村昭博(1999)「組織変革」神戸大学大学院経営学研究室編奥林康司·宗像正幸·坂下昭宣編集代表『経営学大辞典第2版』中央経済社,602-603頁。

金井壽宏 (2004) 『組織変革のビジョン 光文社新書161』 光文社。

松田陽一(2011)『組織変革のマネジメント-人の意識・行動とCI活動』中央経済社。

Nadler, D. A., R. B. Shaw and A. E. Walton (1995), Dicontinuous Change: Leading Organizational Transformation, Jossey-Bass. (斎藤彰悟・平野和子訳 (1997), 『不連続の組織変革 – ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ』 ダイヤモンド社。)