

企業文化改革とは？

既存の文化をかえる 対象:中規模、大規模企業さま

長く成長を続けてきた企業が、次のような新しい挑戦をするとき、トップダウンで伝達するだけで現場は変わるでしょうか。

- ◇ 新しいビジョンに向かうとき
- ◇ 新しいビジネスモデルを導入するとき
- ◇ 新たな戦略に転換するとき
- ◇ 新しい中期目標を打ち出すとき
- ◇ 新しい制度を導入するとき

このようなとき、必要なのが「人と文化の改革」です。人と文化が変わらなければ、新しい成果を出すことができません。そしてそれはときに数年を要することもあります。私たちは、会議室の議論だけでは醸成できない人と文化を確実に変えるためのお手伝いをいたします。

新しい文化をつくる 対象:新興企業、ベンチャー企業さま

新興企業、ベンチャー企業では、異なるバックボーンを持つメンバーが持ち込んだ、さまざまな文化やプロトコルが混在し、コミュニケーションや仕事の進め方、意思決定に混乱や軋轢が生じがちです。

急成長するビジネスの水面下で、トップも気づかぬまま進むこのような現象は、時にビジネスの根幹を揺るがします。対応策をとらぬまま時期を失すると、本来あるべき文化や風土と相反するものが形成されてしまい、軌道修正に莫大な時間とエネルギーがかかります。

そこで適切な時期を見極め、人と文化のあるべき姿をご一緒に探り、望ましい状態を形成してまいります。

企業文化改革 7つのメニュー

チェンジ・マネジメント

新しいビジネスモデル、ビジネスプロセスへの転換や時代のさまざまな変化に、組織が適応していくには、メンバーの知識、スキル、マインドの変化が必要です。その自律的変革を促す仕組みを企画立案、実行、フォローいたします。

具体的な事例

大手メーカーのある事業所(約1500名)では、常に業界No.1の製品を開発し続け、世界シェアも1,2を競う快進撃を続けています。しかし年々お客さまからの期待が高まる結果、開発スパンはどんどん短くなる一方、仕様は複雑になり続けます。その状態が続くうちに、経営資源の中でもとくに人、時間、情報の活用が最適とはいえない事態になり、社員の生産性と充実感にかけりが見えてきました。そこで経営層とのミーティングを重ねた上で、次のようなソリューションを含む5年プランを実施いたしました。

- ◆ 変革の方向性を示すキーワードの選定
- ◆ キーワードに向けた行動変容を示す視聴覚資料の作成
- ◆ 新しい行動を定着させるためのコーチングをリーダー約500名に実施
- ◆ 必要なビジネススキル修得のワークショップをオンディマンドで実施
- ◆ 効果測定とフォローアップの実施

効果測定で一定の成果は出たものの、変化が見られなかった項目もあり、フォローアップではその部分に特化して新たなソリューションを展開しています。

ナレッジ・マネジメント

個々の人財が持つ経験、知識や情報を組織全体で共有し有効に活用することで、個人の能力や組織の生産性が向上します。ナレッジ・マネジメントの成功には、仕組み作りに加えて、ナレッジを分かち合う意識変革が必要不可欠です。

具体的な事例

全国に数百の直営店舗を有する業界最大手企業では、加速する新店舗展開に向けて、現在の店舗で活躍する約1500名の専門職のナレッジ・マネジメントが急務でした。

そこで、以下のプロセスを踏むことで、比較的短期間で新店舗展開に向けたナレッジ・マネジメントを軌道に乗せました。

- ◆ フレームワークとして、コア人財へのヒアリングと行動観察をもとに100ページ超のドキュメントを作成
- ◆ 上記ドキュメントに基づいて、専門職約1000名を対象に、スモールグループでのワークショップを実施
- ◆ ワークショップでの成果をもとに、社内イントラネットを使つての情報配信と収集
- ◆ 必要なビジネススキル修得のワークショップをオンディマンドで実施
- ◆ イン트라ネットでの情報収集を促すための、人的仕組み作り
- ◆ 運営を担当する専門部署の新設とスタッフ育成

また、副次的効果として、会社への帰属意識や店舗間の連帯が高まる、コミュニケーションが促進される、顧客からのクレームが減り顧客満足度が高まる、意思決定の時間が短縮されるなどが報告されました。

組織活性化

企業の活性度を支えるのは、一人一人の社員の元気さです。生産性と充実感のともに高い組織を作るため、思考、心理、身体、環境の4側面から活性化を考えます。

具体的な事例

組織活性化メソッドにはさまざまなものがありますが、既存の組織風土、コミュニケーション、マネジメント、意思決定などにより有効性が異なるので、まずそれらを把握してからソリューションを組み立てます。

- ◆ プロセス・コミュニケーション・モデル
人の「認知」と「心理的欲求」に焦点を当てた行動科学の理論。
リーダーシップ、モチベーション、チームの生産性と充実感の向上などを扱います。
- ◆ FIS H! Catch the Energy. Release the Potential.
米国シアトルにある一企業の組織活性化事例。
生産性と充実感の高い組織作り、そのためのコーチングの効果的な使い方などのナレッジ修得に役立ちます。
- ◆ R E B T
アルバート・エリスが確立した論理情動行動療法 (Rational Emotional Behavioural Therapy)。
望ましくない思考のクセを改善することで、感情や行動を改善していく手法です。
- ◆ 表情筋トレーニング
挨拶がない、笑顔がない、自然なコミュニケーションがない組織を活性化するには、大変なエネルギーが必要です。
それを顔の表情筋のトレーニングをすることで改善していくユニークなメソッドです。
- ◆ アーユルヴェーダ
5000年以上もの歴史を有するインドの生命科学に基づく、健康管理、ストレス・マネージメントを提供いたします。国家資格を有する医師による健康診断、健康管理のための実践的アドバイス及び食事指導、各種講演などにより、人財のパワーアップをはかります。
- ◆ オフィス緑化
ヨーロッパを中心に成果を上げているグリーンオフィス。観葉植物や多肉植物、サボテンなどのシステムティックな導入で、生産性と充実感の向上をはかります。

女性社員活性化

女性社員が生き活きと活躍できる組織をつくるには、「女性社員のスキルアップと意識変革」、「企業文化のジェンダーフリー化」の2つがポイントです。この両者を相互に関連させながらアクション・ラーニングを含めて実施いたします。

具体的な事例

大手金融機関、航空会社、システムインテグレーターなどさまざまな業界で実施。6ヶ月～1年程度の期間、以下のステップを踏むことで明確な成果を出します。

- ◆ ステップ1 女性社員、男性管理職を、それぞれマインド・セット
- ◆ ステップ2 女性社員向けトレーニング実施(スキル、マインド)
女子社員向けコミュニティ作成(メンター、ロールモデルを配置)
- ◆ ステップ3 女性社員・男性管理職合同でのワークショップの定期的開催
現場でのアクション・ラーニング実施
- ◆ ステップ3 成果の確認&フォロー

この期間中、さまざまなイベントを織り込み、経営層にも関与していただきながら進めます。

組織統合

肥大化した組織のスリム化や、M & Aに際して、複数組織の資産(人、コミュニケーション、ビジネスプロセス、マネジメント、意思決定方法など)を最適化していくためのさまざまな施策を効果的に運営するお手伝いをいたします。

具体的な事例

8000名規模の金融機関のスリム化を、数百名の指導者を通して実現するプロジェクトでは、指導者育成メソッドが論点となりました。さまざまな施策を試行錯誤しつつ導入しましたが、スリム化に成功した後の指導者インタビューの中で浮かび上がってきた成功の鍵は、こちらの意図したところとはまた別のポイントでした。

この事例を通して知りえたのは、シンプルで分かりやすい少数のことを、繰り返し伝え実行をサポートすることで、巨大組織が自ら地殻変動のような変革を起こすという事実です。

上場準備

株式上場の準備作業が始まると、上場企業としてふさわしい基盤作りに取り組むことになります。その際に必要な人的側面の整備に役立つさまざまなソリューションをご提供いたします。

具体的な事例

東証一部上場に向けて数年がかりでお手伝いした事例では、コア人材の育成と、「学習する組織」作りを中心に行いました。提案段階から5年後には弊社コンサルタントが不要となることをゴールに、必要なすべてのアクション・アイテムを洗い出し、6ヶ月ごとにマイルストーンを設けて進捗を確認しながら進めました。お客さま企業と弊社の強力なチームプレーの結果、若干の延長はあったものの、ほぼ当初のプラン通りにアクション・アイテムを確実にクリアし、ゴールを達成することができました。

民営化

国有企業、公営事業体の民営化に際しては、民間企業人としての「仕事能力」を身につける必要があります。そのためのプログラムを戦略的に策定し、ビジネスを自ら作り出す力を修得していただきます。

具体的な事例

同じ企業体とはいえ、国有企業、公営事業体から民間企業になるということは、まったく別の会社になるようなものです。ものの考え方や行動を、今までとは全く異なる判断基準に照らして行う必要があるなど、革命的な変化があります。意思決定の方法も大きく異なりますし、お客さま志向がどのくらいできるかが死活問題にもなりかねません。使う言葉の一つ一つさえ、細かく見直して選択をしていかなければならない反面、キーとなる言葉を一つ置き換えることで、行動の激変やパラダイムシフトが起こることさえあります。具体的には、以下のようなアクションをとります。

- ◇ 国有企業としてのスキル、マインドのアンラーニング
- ◇ 民間企業としてのビジネスモデル創出のファシリテーション
- ◇ 民間企業人としての各種ビジネススキル修得のトレーニング
- ◇ 経営トップ、経営層へのコーチング
- ◇ 営業担当者への同行指導などOJTの実施
- ◇ 関連会社の整備、広報などへのコンサルティング