

会社をどこから変えるか？

CHANGE

THE Culture

The Breakthrough Strategy for
Energizing Your Organization and Creating Accountability for Results

CHANGE

THE Game

ロジャー・コナーズ & トム・スミス
Roger Connors and Tom Smith

高田 稔 [監訳] Supervisor Minoru Takada 山本 泉 [訳] Translation Izumi Yamamoto

チェンジ・ザ・カルチャー
チェンジ・ザ・ゲーム

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

組織と組織に属する個人の両方がアカウンタビリティ、つまり「組織の成果達成目指して主体的に動く力」を強化すれば、社の業績にも社員の士気にも目覚ましい効果があると筆者は確信している。

アカウンタビリティは驚くべき成果を生む。筆者は長年にわたってアカウンタビリティの重要性を唱えつづけてきた。著書では、20年余りにわたって世界の一流企業のリーダーたちにコンサルティングやトレーニングを提供してきた経験にもとづいて、「アカウンタビリティの強化が、ゲーム・チェインジングな、つまり従来の状況を一変させるような革命的な成果（以下、状況を一変させるような成果と呼ぶ）をもたらすことを明らかにしてきた。

残念ながら、たいていの組織で「アカウンタビリティ」といえば、問題が起こったときに社員の身に降りかかる事態を指す。この種のアカウンタビリティには何の効果もない。本当の意味でのアカウンタビリティ（主体的に動く力）には、現状を改善し、組織の成果達成を後押しする効果がある。アカウンタビリティは、ミスや失敗に対するペナルティではない。個人や組織の成功の土台となるものだ。アカウンタビリティ

は単なる選択肢のひとつではないし、一時のブームでもない。複雑で変化の激しい今日のビジネス環境に欠かせないものである。社員どうしがお互いの主体性をどう活かすかによって、職場での人間関係のありかた、言い換えれば「うちの会社のやり方」が決まる。

リーダーが組織を変革したいなら、社員がアカウンタビリティを持てる組織カルチャーの構築に最大の力を注ぐべきだ。アカウンタビリティ不在の変革プロセスは、たちどころに崩壊してしまう。そうなる社員は変革を人任せにし、変革を押し進めるというアイデアに抵抗するようになる。これに対してアカウンタビリティのある環境では、どの社員も変革の推進を自分の役割として受け止め、自分と組織の真の成長を目指すようになる。

アカウンタビリティを組織に正しく導入すれば、組織の透明性やオープンさが高まり、チームワークや信頼が強化され、コミュニケーションや対話が生まれ、社員が仕事を最後まで確実にやりとげるようになり、あいまいだった物事が明瞭になり、成果志向になる。全社的な変革を目指すあらゆる組織において、アカウンタビリティは唯一最大の課題である。アカウンタビリティ・カルチャーを築き上げさえすれば、社内は状況を一変させるような成果を達成する力を持ち、かつ現実に達成する人材であふ

れ返るはずだ。

筆者の原著『Journey to the Emerald City: Achieve a Competitive Edge by Creating a Culture of Accountability(エメラルドシティへの旅：アカウントタビリティ・カルチャーの創造を通じて競争優位を達成)』では、アカウントタビリティを強化することで組織カルチャーの変革を加速し、組織が目指す成果を達成する方法を述べた。同書の出版以降も筆者はクライアント企業からさらに多くのことを学んでいる。アカウントタビリティ・カルチャーのプロセスを自分のものにし、筆者のメソッドを実践してイノベーションを起こし、組織カルチャーの変革に情熱を注いでいるクライアントはたくさんある。

それを見て筆者の方も、これまでに学んだことや、アカウントタビリティ・カルチャーを構築するベストプラクティスを発信せねばという使命感に駆られた。そのため、今回は原著『エメラルドシティへの旅』を全面的に書き直してグレードアップした。原著で提唱したモデルの多くは本書でも活用するが、新鮮な見方や、さらに掘り下げた見識、クライアントの最新のエピソードなどを新たに盛りこんだ。結果として、アカウントタビリティを醸成するベストプラクティスがどのように組織に状況を一変させるような成果をもたらしうるかを、より明快に伝える1冊になった。組織カルチャーを変革するために読者が知識やスキルを研ぎ澄ます上で、本書がお役に立てば

と願っている。

これまでの著書と同様、本書にもクライアントの実例をふんだんに掲載した。本書で提唱する法則の効果を実感してもらうためだ。クライアント企業は可能な限り実名で紹介しているが、クライアント企業の希望を尊重して仮名を用いている事例もある。たとえばコープ・アノン（仮名）のように。ただし、名前は匿名でもエピソードは実話なので、安心してお読みいただきたい。

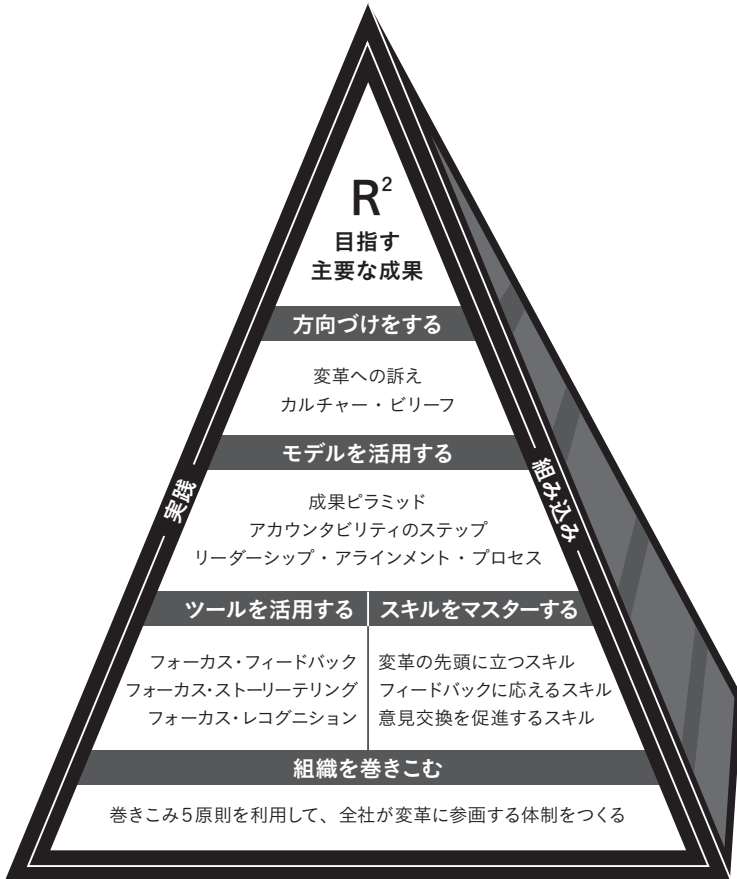
本書では、自社が目指すべき「望ましいカルチャー(culture) Ⅱ C2」(「望ましい信念(Beliefs) Ⅱ B2」と「望ましい成果(Results) Ⅱ R2も含む)の構築に向けたベストプラクティスを提唱する。また、カルチャーを変えるためのモデルやツール、スキルも紹介する。筆者は20年間に及ぶ厳しい経験を経て、うまくいくやり方とうまくいかないやり方をたっぷり学んだ。本書でとりあげる事項をすべてまとめたのが、4ページの「C2ベストプラクティス・マップ」だ。カルチャー変革を加速し、変革を持続させるために必要なベストプラクティスを網羅している。

数々のクライアントとの長年の経験からわかったのは、これらのC2ベストプラクティスは、正しく実践し、組織に組み込んでこそ真に効果を発揮するということだ。そうすれば、従来の状況を一変させるような成果をもたらすことができる。

成果達成を目的としてアカウンタビリティを強化するために、筆者は「3トラック・アプローチ」という包括的なメソッドを提唱している。そのうち「カルチャー・トラック（カルチャーに重点をおいたアプローチ）」にスポットを当てたのが本書である。アカウンタビリティという土台に立つて組織カルチャーを変革し、正しいプロセスを採用すれば、競争優位を獲得できる。さらに、獲得した優位を末永く持続させるために必要なツールも手に入る。本書ではその方法をすべてお教えする。

さあ、旅を始めよう！

アカウンタビリティ・カルチャーのプロセス ——C2ベストプラクティス・マップ



SECTION 1

成果ピラミッドを使って カルチャーを変革する

1章 アカウンタビリティ・カルチャーを築く

- 成果ピラミッド 022
- 中核となる法則 029
- 理想的なカルチャーの構築はリーダーの仕事 030
- カルチャーが成果を生む 033
- アカウンタビリティ・カルチャーはもつとも効果が高いカルチャー 036
- 成果ピラミッドを利用してカルチャー変革を加速する 043
- ピラミッドの全段に取り組む 046
- アカウンタビリティ・カルチャーを築く 050

2 章

道しるべとなる「成果」を設定する

- R 2 成果に向けたアラインメントを達成する 054
- 明確な成果を設定する 058
- 成果を達成するために抜本的なカルチャー変革が必要な場合 061
- カルチャー変革の加速は「成果」から始まる 068
- ステップ1… R 2 成果を設定する 069
- ステップ2… 全社に R 2 成果を周知徹底する 072
- ステップ3… R 2 成果達成に向けたアカウンタビリティを形成する 075
- R 2 成果へのアカウンタビリティを形成するプロセス 076
- R 2 成果の威力 078
- カルチャー変革を実践する 083

3 章

成果を出す「行動」をとる

- 3 つの変革レベル 092
- あらゆる行動には報いがある 094
- 動作から行動へ 098
- 廃止するか？ 開始するか？ 継続するか？ 100
- リーダーが犯しやすい3つの過ち 104
- A 1 行動から A 2 行動へ 108

4 章

正しい行動の原動力となる 「信念」を明らかにする

- 3 タイプの信念 124
- カルチャー・ピリーフ——カルチャー変革へのロードマップ 128
- B 2 信念を明らかにする 130
- カルチャー・ピリーフ——クライアント企業の場合 135
- カルチャー・ピリーフ・ステートメントの作成 140
- 信念への取り組みの効果 145
- ピラミッドの構築——3 段目から4 段目へ 149

5 章

正しい信念をはぐくむ「経験」を提供する

- 正しい経験が望ましい信念をはぐくむ 152
- 4 タイプの経験 158
- 読者が提供すべき「経験」 169
- E 2 経験を提供する4 ステップ 170
- ステップ…計画する 172

ステップ2 .. 提供する	173
ステップ3 .. フィードバックをもらう	174
ステップ4 .. 解釈する	176
まず隗より始めよ	178
ピラミッドの構築——完成	183

SECTION2

C2ベストプラクティスを組織に 組み込んでカルチャー変革を加速する

6章 カルチャー・アライメントを達成して 進歩を加速する

アライメントを達成する 189

長期にわたってアライメントを維持する 191

アラインメントを崩す力	198
変革への訴え	201
リーダーシップ・アラインメント・プロセス	204
ステップ1 .. 人選——適切な人材を参画させる	205
ステップ2 .. アカウスタビリティ——誰が決定を下すかはつきりさせる	207
ステップ3 .. ディスカッション——誰もが発言でき聞いてもらえる環境	209
ステップ4 .. 当事者意識——決定事項は当事者意識を持って推進する	211
ステップ5 .. コミュニケーション——ブレのないメッセージを発信する	214
ステップ6 .. フォローアップ——アラインメント度をチェックする	216

7章

3つのカルチャーマネジメント・ツールを使いこなす

岩を動かす	224
フォーカス・フィードバック	228
フォーカス・フィードバックの言い回し	231
フィードバックのフィルタ	236
フォーカス・ストーリーテリング	240
ストーリーの構成と言い回し	242

8 章

3つのカルチャー変革 リーダーシップ・スキルをマスターする

- 変革の先頭に立つスキル 26
- フィードバックに応えるスキル 270
- ステップ1…変えるべき信念をはっきりさせる 273
- ステップ2…相手に持ってもらいたい信念を伝える 274
- ステップ3…これから相手に提供する経験を説明する 275
- ステップ4…提供予定の経験についてフィードバックを求める 276
- ステップ5…変革の進捗状況について継続的なフィードバックを求める 277
- 「信念を変えるメソッド」の効果 279
- 意見交換を促進するスキル 284

9 章

カルチャー変革を組織に組み込む

- 組み込むとはどういうことか 296
- 効果的な組み込みへの3ステップ 300

- ステップ1 .. ミーティングに組み込む機会を探る 300
- ステップ2 .. 組織のシステムに組み込む機会を探る 302
- ステップ3 .. 独自の組み込みプランを作成する 306
- 組み込みにあたって新たな業務が必要になるケース 320

10章 全社を変革に巻きこむ

- 原則1 まずは「アカウンタビリテイ」を持つ 331
- 原則2 社員に心の準備をさせる 338
- 原則3 各組織のトップと既存のチームから始める 345
- 原則4 プロセスコントロールを実施する 348
- 原則5 社員の最大限の関与と独創性を引き出す 354