

変革を成功させる核心は人である

デジタルトランスフォーメーションの時代において、ビジネスリーダーは、人工知能や機械学習、バーチャルリアリティ、ロボットプロセスオートメーションなどのテクノロジーによって業務を変革し、戦略的な優位性を生み出すという前例のないチャンスを手に入れています。こうした変革を通じて組織を導いていくにあたり、変化に対する組織文化の受容力を高めることによって、成功をいっそう確実なものにすることができます。

最近おこなわれたプロティビティとパートナーのNintexによるオンラインウェビナーにおいて、財務プロセスの自動化を紹介しました。ウェビナーのプレゼンテーションでは、インテリジェントツールを使用したワークフローの最適化に焦点を当てましたが、そのなかで人々への影響は見逃せないポイントでした。紹介した新しいテクノロジーの主な利点の1つは、エラーが発生しやすい手動プロセスを自動化されたプロセスに置き換えられることですが、こうした変化の必要性を人々が十分に理解せず、それに抵抗を示すことがしばしば起こります。マニュアル作業から解放されることによって、判断・裁量・個別対応が求められる事案、新しいスキルの習得を必要とするような付加価値の高い業務にいっそう集中することができるのですが、そうした利点はあまり議論されません。

変革によるメリットをしっかりと周知し、変革を取り込む文化を戦略として促進するうえで、戦略の定義、コミットメントと受容、そして実行を推進していく役割はリーダーにかかっています。推進中のイノベーションから社員を排除することは、変革の受容を阻害し、結局はリーダー自身の成功の障害となります。人々がしっかりと関与している環境(何が起こるのか不安なままで放置されていない環境)は、適切な成果を保証し、より柔軟で機敏な組織の構築を助けます。私の経験では、ステークホルダーとなる多くの人々が自ら参画しようという気持ちになるのは、変革に向けた旅をリーダーとともに推進する力を与えられ、それを奨励された場合なのです。

変革プロジェクトを促進するために、チェンジマネジメントの専門家があとになって招かれることが往々にしてありますが、このようなアプローチは、ステークホルダーとなる人々の関与

なしに決定した変更を彼らに受け入れさせる、という不幸な立場にリーダーを立ててしまいます。後期参入者であるチェンジマネジメントの専門家は、上級リーダー陣と連携し途中からスピードアップを図ろうとします。ただし、本来であれば、こうした専門家は変革のイニシアチブの開始時点からすべてのステークホルダーと協力するべきものです。

変革のイニシアチブは連続する波のように繋がりながら進んでいくものなので、チェンジマネジメントの担当チームが最初から最後まで継続的に関与することが最善です。人々をしっかりと変革に関与させることは、継続的な変化の過程における組織の柔軟性を高めます。変革に関与しているステークホルダーの人々は、イニシアチブの背後にあるビジョンとロジックを理解し、独自の考えを提供することができるようになります。

チェンジマネジメントの4つの段階

チェンジマネジメントの段階的なアプローチにおける最初の段階は、戦略の整合性の検討、すなわち変革に向けてのビジョン、および成功を測る指標を確定することです。これらの要素が互いに連携することで、リーダーは共通のビジョンを組織全体にメッセージとして伝えることができます。整合性が取れば、変革のイニシアチブを通じてどのような戦略的利益を得られるかを、社内コミュニケーションにおいて明確に伝えることができます。ステークホルダーとなる人々にとっては、変革がビジネスの成功にとって重要であり、個人的な問題ではないことが理解されます。

パフォーマンスの測定は、チーム全体にとって意味のあるものとなります。各種の指標は、ビジョンの成功を定量的に測るものとして、チームメンバーが関係するプロセスをより大きな文脈で捉えるのに役立ちます。個人や業務グループだけを意識するのではなく、もっと大規模でシステムチックなものとして変革を捉えることができるようになると、人々は自分も変革に参画していると感じ、個人的な視点ではなく全体感をもって思考し、将来目指すべき状態における一員として自分自身を認識します。

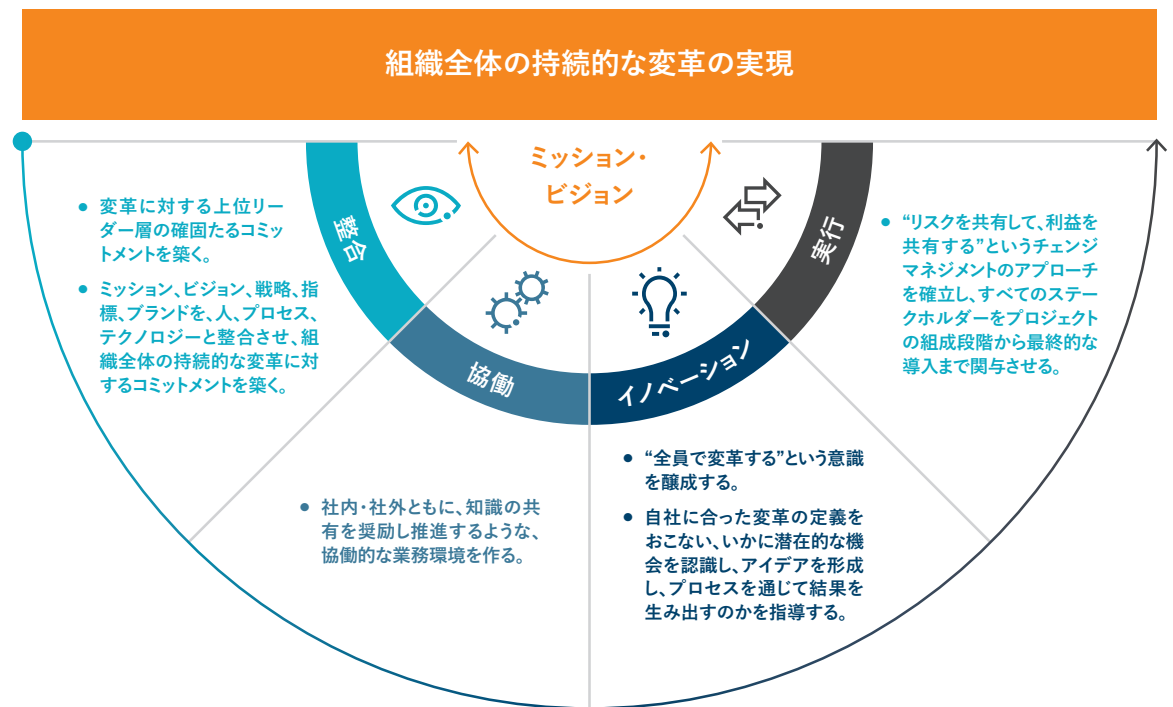
すべてのステークホルダーがビジョンと成功指標をしっかりと理解すると、コラボレーションが促進されます。これが第2段階です。知識の共有は、グループ間と人々のギャップをもたらす大きな変化のなかで、組織を強化します。変革に関係するすべてのステークホルダーは、組織の上下間、組織全体、そして取引パートナーとのコミュニケーションによってサポートされています。チーム内のコミュニケーション、グループでの作業、知識の共有を促進するためのツールと構造を導入することにより、リーダーは企業カルチャーをふまえたコラボレーションを広範かつ継続的に推進でき、人々の関与意識を高め、アイデアの流れを維持することが可能となります。

継続的な協働は、第3段階であるイノベーションを促進します。イノベーションは各参加者の役割の一部になります。つまり組織は、考える最善の目標を達成するために必要な、さまざまな側面からの利益を得ることができるようになります。イノベーションは、参加者が自分のアイデアが失敗することを恐れない環境において成功を生み出します。各人が安心感を抱いて新しい製品やマーケット、プロセス最適化のアイデアを生み出すことができるようなイノベティブな文化を育むことにより、組織はチームメンバーのスキルと経験の価値を最大限に引き出すことができるのです。

変革イニシアチブの過程を通じてイノベーションに参加することは、一人一人のステークホルダーが変革導入後にさらに発展するための準備となります。これが4番目となる最終段階です。この段階には、新しいプロセスとそれを支援するテクノロジーの実装だけでなく、変化について人々を教育することも含まれます。関係者があらゆる段階でコラボレーションとイノベーションに関与している場合、トレーニングと教育はより容易となります。変革を一緒に作り上げた一員として、ステークホルダーの人々は、変革が何をもたらすかをすでに知っています。自分の将来像を設計した一員として、その変化が訪れたときには、すでにそれを受け入れる準備ができています。

実行しようとする変革が何かしらの役割やプロセスの変化を必要とするもので、新しい業務、プラットフォーム、テクノロジー、またはビジネスパートナーのいずれに関係するとしても、チェンジマネジメントの領域を最後まで手付かずに残しておくことは避けるべきです。仮のその変革が圧倒的にテクノロジーに依存しているもので、それが話題の中心となっていたとしても、成功の核心を担っているのは、常に人間なのです。

持続的な変革の実現



※本資料はビジネストラansフォーメーションチーム アソシエイトディレクタ Kathie Topel のブログを翻訳したものです。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の1社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。