



## ■ 変革推進

# 組織の変革が進まない理由、 円滑に推進するためのアプローチとは？

## 背景・問題意識

---

企業や事業が永続的に市場に対して価値を提供し、存在し続けるために必要なことは、環境変化に応じて、自らを変えていくことです。このことは自明の理であるにもかかわらず、変革推進は思うように進まないのが現実です。なぜ、このような事態が生じるのでしょうか？

一般的に、変革推進には、3つの段階の壁が存在するとされています。

**認知の壁：**そもそも人間（人間の集団で構成される組織も同様）の認知には限界があります。その認知の範囲内でしか考えることができません。つまり、自社に影響を及ぼす環境変化を認知できない可能性があり、認知できなければ変革の必要性を判断することができないのです。

**反発の壁：**環境変化を認知しても、変革の必要性に合意しない、または（表向き）合意したとしても、従来のやり方に固執するという壁も存在します。これまで慣れ親しみ、習熟した方法で仕事を進めたいのは当然の心理です。また、変革の内容によっては、社員のこれまで行ってきた事業や業務遂行方法を否定することとなり、心情的な反発が生じます。

**維持・継続の壁：**変革の必要性を認知し、改革に向けて動き始めたものの、困難に直面し、変革を推進する行動を持続することができないという壁です。成功パターンを確立する前に、変革を諦めてしまい、元のやり方に収まり、変革に向けた取り組みは姿を消してしまいます。

自社や自組織が直面している壁がどの段階のものかを見定め、それぞれに応じたアプローチを選択し、地道に実行していくことが変革推進のポイントです。

## アプローチの方法

---

我々の経験では、「認知の壁」を乗り越えた後、苦戦する企業・組織からの相談が多くあります。つまり、環境変化を認知し、変革の必要性に基づき、ビジョン・戦略ストーリーを描いた後のプロセスがうまくいかない、というものです。

相談内容を分析すると、課題は2点に集約されます。すなわち、組織および社員の「変革スタイル（変革に対処する際の傾向性）」情報の把握、変革のプロセス（認識、反応、模索、実行の4つ）の各段階において必要な打ち手を取ることで。

さらにリーダー自身の能力や性格特性から変革促進要因と阻害要因を明らかにしておくことも重要な課題です。一番のボトルネックは推進の旗振り役であるリーダー自身であった、ということも少なくないからです。そのため、変革を主導するリーダー個人に対するアプローチと組織に対するアプローチが必要となります。

## 提案事例

---

ここでは、まずリーダーである部長を対象にアセスメントとトレーニングを実施した後、部の変革推進ワークショップをファシリテートしていくパターンをご紹介します。

### ① 部長を対象にした変革リーダーシップアセスメント、Hogan アセスメント

目的：変革を推進するリーダー自身の特性を客観的に把握し、自身の変革要因、阻害要因を明らかにする

### ② 部員の変革スタイル事前診断

目的：部員の特徴を明らかにする

### ③ 結果分析

目的：①②を統合し、部ごとに求められるアプローチを抽出する

### ④ 部長層向けトレーニング（1日×1回、半日×2回）

Web ラーニング、フィジカル集合、オンライン集合を組み合わせて実施

目的：部における変革推進ワークショップをファシリテートするスキル習得及び変革スタイル、プロセスに応じて必要な打ち手をプランする

- ・モジュール「変革を引き起こす」
- ・部の組織開発に向けたファシリテーションスキル
- ・自部署ワークショッププラン策定
- ・その他、オリジナルコンテンツ

### ⑤ 部単位の変革推進ワークショップ（3回）

目的：部の変革スタイル、変革プロセスの状態に合わせて、変革推進行動への共感と参画を生み出す

### ⑥ 成果発表

### ⑦ 報告会

---

## 執筆者プロフィール



**株式会社マネジメントサービスセンター**  
**LDX 推進部 LDX 推進グループ長 西川 宜宏**

中央大学法学部法律学科卒。大手総合人材サービスでの採用コンサルティング営業、ソフトウェアハウスにて人事、営業企画を経て、2013年10月に当社入社。国内リーディングカンパニーのコンサルティング営業を経験後、ラーニングデザイン、ラーニングエクスペリエンス、デジタルトランスフォーメーションを推進する LDX 推進部の立ち上げに参画。

---

■お問い合わせ■

株式会社マネジメントサービスセンター  
営業本部 [sales\\_support@msc-net.co.jp](mailto:sales_support@msc-net.co.jp)

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-4-1 丸の内永楽ビルディング 15F  
[www.msc-net.co.jp](http://www.msc-net.co.jp)