

「カモメになったペンギン」

45分で読めるペンギンの物は・・・企業におけるリーダーシップ論・組織改革論の権威として国際的に有名なジョン・P・コッター氏の著書「カモメになったペンギン」



寓話風に書かれた本書にはイラストが盛り込まれており、一見すると簡単なお話のように感じました。しかし！単純明快なストーリーだからこそ、ジョン・コッター氏が提唱している組織変革のプロセスが、ペンギンたちを通してずっと自分の中に入ってきました。

自分たちの住処である氷山が崩壊する危機が迫っていることに気付いた、一匹の好奇心旺盛なペンギンが動き出すところから物語は始まります。

そこから、それぞれ個性的な、でも長所を持っているペンギンたちを集めて5匹のチームを結成し、対策を練り始めます。

危機を危機だと信じない、そんな事が起こるわけないと思っている、コロニーの他のペンギンたちに呼びかけながら、自分や自分の子供たちの命を守るために、この困難に挑むペンギンたちの物語・・・。

これだけ聞くとただのいい話じゃん。って感じですが、ペンギンたちの挑戦はコッター氏が唱える下記の組織変革を成功させる8段階のプロセスが描かれています。

1. 危機意識を高める

周囲の人々に変革の必要性和すぐに実行する重要性を理解させる。

2. 変革推進チームをつくる

変革を推し進めるには強力なチームが不可欠なことを認識する。それぞれ、リーダーシップ、信頼性、コミュニケーション、専門的知識、分析力、危機意識、に優れたメンバーが望ましい。

3. 変革のビジョンと戦略を立てる

将来がどのように変わるのか、その将来をどのように実現するのかを明確にする。

4. 変革のビジョンを周知徹底する

変革のビジョンと戦略について、なるべく多くの人の理解と賛同を得るようにする。

5. 行動しやすい環境を整える

障害はできるだけ取り除き、そのビジョンを実現したい人たちが行動しやすくする。

6. 短期的な成果を生む

できるだけ早い時期に、目に見えるはっきりとした成果を上げる。(1/6)

7. さらに変革を進める

ひとつ成功を収めたら、その後は変革をさらに推し進め、加速させる。そのビジョンが実現するまでは変革に次ぐ変革で、手綱を緩めてはならない。

8. 新しい文化を築く

新たな行動様式が過去の古い因習に完全に置き換わるまでは、その新しいやり方を持続し、それが成果を上げていることを確認する。

まずはペンギンたちの分析、そして自分に当てはめる

著者も語っていますが、本書は何度か精読することをお勧めします。まずは一気に読み上げる(すぐ読めます)。次は8段階のプロセスを意識しながらペンギンたちの行動を分析しながら読む。そして自分に当てはめながら読む。

自分の回りに何か課題はありますか。

会社が危ない、という大きいものではなくとも、所属しているコミュニティ、家族、この本を高校生が読んでいたら部活のチームなどなど・・・困難に直面している場合は上のプロセスに当てはめながら進めてみてはどうでしょうか。

物語の中身は実際に読んでもらいたいですが、自分はどのペンギンに成りえるか、障害となるペンギンは誰に当たるか、ぜひ考えてみてください。

WS:一番の肝は何か？

コッター教授の伝えたかったことは何か？

リーダーシップ論が専門のコッター氏の寓話執筆は、ビジネス研究者が人生をエンジョイし過ぎて児童文学者に転身したのでは、もちろんない。ましてや地球温暖化と種の突然変異を結び付けて、コッター氏は、猶予のないコロニーの崩壊危機と村人が一致団結して危機を乗り越えるプロセスを物語化して、リーダーシップの本質と実践を平易に語りかけた。

ページ数にして、わずか90ページ弱のお手軽な物語。

寓話タッチの記述は平易で、かつ的確にリーダーシップ論が描かれた秀作に、第一線のビジネスパーソンが虜になり、愛読者が増え続けている。

では、ビジネスパーソンを惹きつけて止まないコッター氏のリーダーシップ論の本質は、何なのだろうか。また、そのリーダーシップはビジネス現場でどう認識され、どのように発揮されるべきなのか。

■リーダーシップの誤解

ビジネスパーソンは日々の仕事において、リーダーシップとマネジメントの実践を期待されている。その期待に例外はない。

もし、リーダーシップは「リーダーになってから発揮すればいいじゃないか」と考えている読者の方がいたとしたら、その人は「永遠にリーダーになれない人材」であるに違いない。

なぜなら、リーダーシップはたとえ数名のチームを束ねるチームリーダーにも求められ、実践を期待されるからである。

そして、コッター氏は断言する。「リーダーシップとマネジメントは別物である」、と。(2/6)

ビジネスパーソンはややもすると、リーダーシップとマネジメントの明確な違いを理解せずに混同してしまう。

無理からぬことだ。これまで日本で実施されてきた典型的な企業内研修は階層別研修であり、管理職に昇進した社員などを対象にして、2泊3日程度の新任マネージャー研修を行ってきた。リーダーシップの発揮を期待される現場リーダーが学ぶのはマネジメントのABCだけで、肝心のリーダーシップの実践については、ほとんど素通りしてきたといっても、過言ではないだろう。ゆえに、本来ならリーダーシップの発揮を期待される現場リーダーも、リーダーシップとマネジメントの相違を理解しないまま、現場の指揮を取り続けることになる。

■リーダーシップとマネジメント力は違う？

コッター氏は、こう解説する。

『軍隊を引き合いに出して説明するのがわかりやすいだろう。

平時には、階層の上から下までマネジメントが行き届き、上官の目が光っていれば、軍隊は普通は生きながらえることができる。

だが戦火が勃発すると、あらゆる階層でリーダーシップが必要になる。

戦時の効果的なマネジメント方法など、誰もわかっていないのだから、マネジメントだけでは状況に対処できず、リーダーシップが発揮されなくてはならないのだ』(ジョン・P・コッター著『リーダーシップ論』(ダイヤモンド社刊))

一読すれば、マネジメントとは平時における組織コントロールを効率的に実践する手法であり、リーダーシップはマネジメントでは対応できない非常時の変革を成し遂げる手法を意味することが、理解できるはずだ。

ビジネスがますますグローバル化し、企業間の競争も複雑激化している今、いつ平時が戦時となるかは誰にも予測不能である。

昨日まで自社とライバル社が安定した市場を支配していたとしても、突如として業界と無関係な資本勢力がライバル社にM&Aを仕掛け、瞬く間に安定した市場が激しい戦場と化すこともあり得ないことではない。

まさに熾烈なビジネス世界は、〈常在戦場〉なのである。

こうなると、経営リーダーはもとよりビジネス戦争の最前線に立つ現場リーダーにも、リーダーシップが大いに期待されることになる。

なぜなら、非常時に状況を打開するために必要なことは、組織に秩序と安定をもたらすマネジメントではなく、変革を推進するリーダーシップだからである。

■組織を変革する8つのステップ

リーダーシップの本質は、何なのだろうか。

コッター氏はこの問いに対して、リーダーシップとは「変革を成し遂げる力」であると明確な答えを示している。さらにリーダーシップを発揮して大きな変革を成功させるためには〈8段階のステップ〉が必要であると説いている。

- (1) 危機意識を高める
- (2) 変革を主導する推進チームを作る
- (3) ビジョンを明確にする
- (4) 構築したビジョンを周知する
- (5) メンバーが行動しやすいよう環境をつくる
- (6) 小さな成功を示す
- (7) さらなる変革を進める
- (8) 根付かせる

■なぜ危機に気づかないのか

ステップ1の〈危機意識を高める〉行動は、どうして必要なのか。

賢明な読者の方であれば、「組織における危機意識の欠如は、つねに常態化しているから」と即答するかもしれない。

私自身、つい最近こんなケース取材した。

主に女性層から圧倒的な人気を集めている低価格のミニチョコレートを生産販売するメーカー経営者取材した折、次のような話になった。

そのメーカーの商品は、それまで駄菓子屋ルートを主な販売チャネルにして子供たちに絶大な人気を集めていたが、ある日突然、流通市場にコンビニエンスストアが登場すると、子供たちの〈菓子パラダイス〉は家の近くのコンビニに移ってしまい、駄菓子屋の顧客離れが急速に進行していった。

自社商品を販売する駄菓子屋ルートの崩壊は、メーカーにとって経営基盤の喪失を意味した。

危機意識を募らせた経営者はミニチョコメーカーの事業改革に挑むことになったが、意外なことに社内には駄菓子屋を侵食するコンビニを脅威と受け止める空気は、まるでなかった。社内は平和そのものだった。

その認識差を訊ねると、経営者はさらりとう断言した。

「それは経営を考える立場の人間と、与えられた仕事をする社員の違いじゃないですか。とくに珍しいものでもありません」

メーカー経営者は、コッター氏が指摘する発想の起点を現状変革に置くリーダーシップ意識と起点を現状維持に置くマネジメント意識の差異を、自社のケースとしてコメントしたことになる。

リーダーと組織構成員の意識差は、とくに珍しいものではない。

メーカー経営者がそう語るように、経営危機や事業リスクが目の前に迫っているにも関わらず、リーダーと組織構成員の意識が乖離してしまう現実は、どの業界、どの組織にも起こり得ることである。

しかも、変革の必要性に迫られてステップ1に成功したとしても、2以下のステップを愚直に根気強く推進しないと、いつ予想だにしない陥穽に躓いて、変革が頓挫するかもしれない。

その理由は、変革にはつねに〈抵抗〉が避けられないからである。

■変革を妨害する力

たとえば、遅々とする進行に痺れを切らしてステップ3の変革ビジョンの明確化とステップ4の周知徹底を怠ると、組織構成員は〈誤解と不信や見解の相違〉を募らせて、抵抗勢力として立ちはだかるようになる。

組織には、必ず変革に背を向ける潜在的アレルギーが存在する。

革新勢力と保守勢力という二分法で考えれば分かり易いが、そうした保守勢力＝抵抗勢力のアレルギーを変革の期待値に変換するには、ステップ6の小さな成功を示すことが鍵になる。

まず、受動的に変革に参加した組織構成員に「やればできる！」という結果を早急に示し、次の展開へのムーブメントを醸成することが、変革ロードマップの重要なステップになるのだ。

小さな成功をおさなりにするようでは、大きな変革は達成できない。

抵抗といえば、これも最近取材した老舗テーラーの経営改革において、経営者から次のような現実を聞かされた。

顧客に歴代総理を持つ老舗テーラーがバブル期の投資に失敗して巨額な不良資産を抱え込み、経営の存続が危ぶまれる事態となった。

そこで改革リーダーは、とにかく沈滞する営業マインドを一新しようと、全社員が分かり易い変革行動を示した。

長らく使用していた白色の縦書き名刺を橙色の横書き名刺に変えて会社が変わろうとする意志を伝え、社長自ら率先して新しい名刺を使用しだしたのである。

すると、営業担当者は全員「そんな名刺はみっともない」、「格が下がる」と理由にならない理由を挙げて、新社長提案を拒否した。

次に、新たなブランド戦略として高級ブランド商品よりプライスゾーンを下げたセカンドブランド商品の導入を提案したときも、社内の抵抗は凄まじかった。

「そんな低価格の商品を売るのはみっともない」

「老舗テーラーの看板に傷がつく」

「安物を売ると売上げが落ちる」

組織構成員は何一つ建設的な意見や提案を示すことなく、変革への激しい抵抗を続けた。

経営リーダーは往時を邂逅して、こう語った。

「既存の組織構成員の最大の関心時は会社の行く末ではなく、自分の仕事と立場を守ることでした。ですから、私は経営改革のスタートで新たな経営ビジョンを示し、会社の進むべき道を周知したのです」

■まずリーダーみずからが変化せよ

これらは決して特殊な業界の特殊な企業、組織で起こったケースではない。

読者の皆さんが所属する企業や組織でいつ起こるかもしれない、極めて一般的なビジネスシーンに他ならない。

だからこそ、いつ立ちはだかるかもしれない変革の障壁を適切に乗り越えるため、リーダーはリーダーシップの見識を高めておかなければならない。

私たちは、リーダーシップの執行にはつねに不安定要素が存在し、変革ステップを慎重に根気強く執行していくことで成功確率が着実に高まることを、理解しておく必要がある。

ここで日進月歩の進化を遂げるITとビジネスの関係性を持ち出すまでもなく、ビジネスはハイスピードで動き続けている。

ダーウィンが進化論で示した『この世に生き残る生物は最も強いものではなく、最も知性の高いものでもなく、最も変化に対応できるものである』ならば、変化に立ち向かい、変化を乗り越えるアクションプランを作成し、勇気を持ってプランを実行して変革を達成するために、真のリーダーシップが求められる。

相互信頼と目標の共有で、効果的なチームを築く。

変革を推進する連帯チームを築き上げる。

1 適切な人材を選ぶ

- ・ 強力なポジション・パワー、広範な専門知識、高い信頼を備えた人材
- ・ すぐれたリーダーシップとマネジメント能力、特に前者を備えた人材

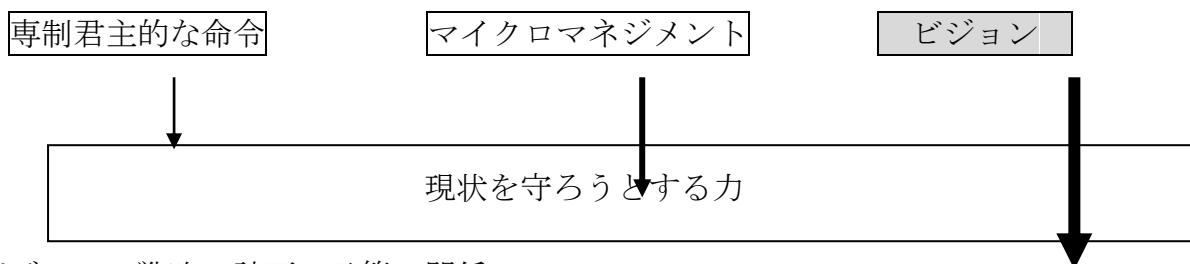
2 メンバーの信頼感を築く

- ・ 社外で開催される細心に計画されたミーティングで、数多くの討論と共同作業を通じて、相互信頼を築く

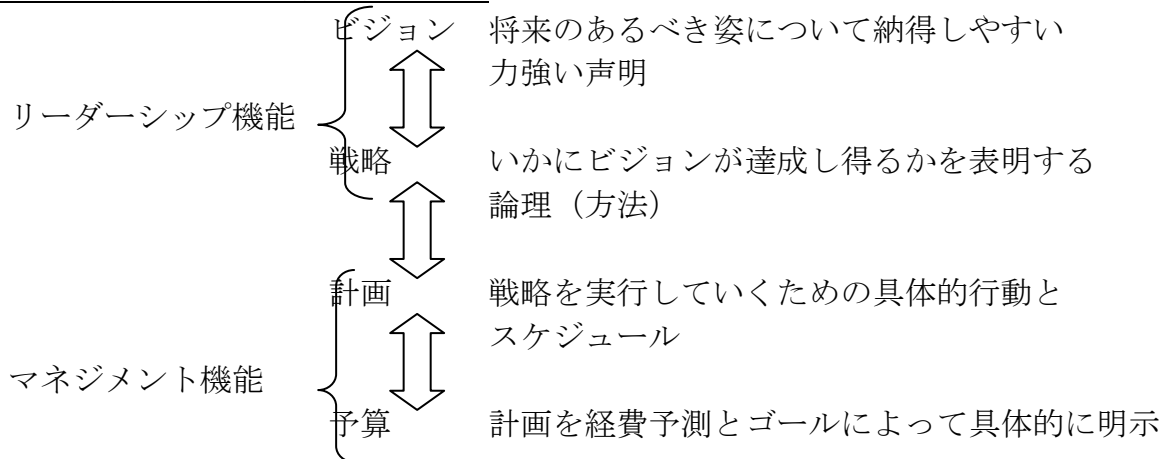
3 共通の目標を立てる

- ・ この共通の目標は、知的な意味で納得がいき、しかも強く訴えるものでなければならぬ

ビジョンによって人々の抵抗を克服する。



ビジョン、戦略、計画、予算の関係



すぐれたビジョンに備わる特徴

- ・ 眼に見えやすい == 将来がどのようなようになるのかがはっきりした姿で示されている
- ・ 実現が待望される == 従業員、顧客、株主、その他この企業に何らかの利害関係を持つ人たちが期待する長期的利益に訴えている
- ・ 実現可能である == 現実重視で、達成可能な目標から生み出されている
- ・ 方向を示す == 意思決定の方向をガイドするために、明確な方向が示さてる
- ・ 柔軟である == 変化の激しい状況において、個々人の自主的な行動とさまざまな選択を許容する柔軟性を備えている
- ・ コミュニケート == コミュニケートしやすい。すなわち 5 分以内で説明することが可能である