



やり切れるのか？ ニューノーマルへの企業改革

変革チームを成功させる支援組織機能の必要性



Brand Purpose

世界はいま、めまぐるしく変化し続けている。

日々、新しい常識が次々と生まれ、

昨日までの常識は一瞬で陳腐化される。

業務はどんどん膨大化・複雑化される一方、働き方改善や質の向上・効率を求められる。

一瞬でも気を抜けば、本質が何かすら見失ってしまいそうな現代。

私たちは、その現状を打破できる唯一無二の手段が「マネジメント」だと、本気で信じている。

「マネジメント」という言葉や概念は、まだ世の中で完全に浸透していないかもしれない。

しかし、もう「マネジメントの時代」は確実にやってきている。

小さなプロジェクト単位のものもあれば、企業全体を動かすもの。

日本を、そして世界を動かす規模のもの。

大げさに言ってしまうえば、世の中はすべて「プロジェクト」でできている。

そのひとつひとつのプロジェクトに、

「マネジメントの力」で最後まで丁寧に寄り添い、支援し、成功に導く術を、私たちは知っている。

私たちは、マネジメントという武器を活かして、

社会のあらゆる物事に対して最高のソリューションを

パートナーとなるみなさまとともに生み続けていきたい。

その先に、一人ひとりの幸せが繋がっていく世界があることを信じて。

マネジメントを、世界を動かすエンジンに。



主要な論点

- COVID-19が旧来の日本型経営のモラトリアム期間（猶予期間）に終止符を打つ
- ニューノーマルの取り組みは海外のスタンダードが多いが、盲目的に導入することは危険
- 企業構造改革は広範囲で複雑であり、
取り組み横断での交通整理や直接/間接的な支援が不可欠
- いま求められているのは目的に向かってまとめ上げていく「プロデューサー」機能
- 事務局機能に止まらない、統制と支援の機能も持つ全社変革マネジメント機能の重要性

目次

各社が一斉に取り組み始めた「新しい常態=ニューノーマル」への対応	3
「ニューノーマル」への適応は必然であり、 アフターコロナを勝ち抜く前提条件	4
企業構造改革とは、最大級に組織に負担がかかる変革活動	5
10年前、20年前と比べてより大きくなった日本企業の変革リスク	6
変革を総合的にプロデュースすることの重要性	7
全社レベルでの変革を支援する組織的仕組み ～複合型Enterprise Program Management Office	8



各社が一斉に取り組み始めた 「新しい常態=ニューノーマル」への対応

緊急事態宣言が解除され、企業活動が徐々に再開される流れの中で、中堅企業以上の多くはリモートワークが可能であることが一般的になってきている。最近ではリモートワークそのものよりも、それがもたらした様々な影響、労務管理、人事評価、管理職の過管理、メンタルヘルス、運動不足などの対応に追われている企業が多いように聞いている。

一方で、ニューノーマルに適応するために、企業の根底から変えるような包括的なニューノーマル企業構造改革を発表する企業も増えてきている。2020年5月下旬ごろからジョブ型雇用などの取り組みを中心としたニューノーマルへの転換を発表する企業が出始め、7月6日には組織文化の変革も明記した富士通の「Work Life Shift」が発表された。

弊社は主に、売り上げ数百億の中堅企業から、十兆円オーバーの巨大企業とお付き合いさせていただいているが、6月頃から、お客様の上層部が連日のようにニューノーマルについて協議をして

いるという話を聞き、ニューノーマル変革の進め方や、経営層における混乱のさばき方などについて相談を受けるようになってきている。

弊社ではニューノーマルに至る検討をⅢ段階でとらえている。(図1)

第Ⅰ段階はCOVID-19の初期の混乱下で事業継続を主たる目的とした「リモートワーク環境の構築」で、中堅以上のほとんどの企業はこの段階を終えていると認識している。

第Ⅱ段階はリモートワークが進む中で社会的生物である人間にとってのストレスやリモートワークによって表面化した問題点に対して応急処置的な「リモートワーカーへのフォロー」で、多くの企業がこの問題に直面しており、かつ、COVID-19の収束が見えない中、ここに多くの労力をとられて将来像の策定や中計策定などが後送りになっているケースがしばしばみられる。

第Ⅲ段階はCOVID-19によってもたらされる新しい常態=ニューノーマルへの

恒常的な対応、具体的にはジョブ型雇用や新しい働き方、変わってしまった常態に適合したビジネスモデルの修正、さらには包括的な企業構造改革などが含まれる。

今回はこのCOVID-19第Ⅲ段階とはどのようなもので、どうやって乗り越えていくべきなのかを論じていきたい。ニューノーマルに向けた企業変革に関して、A. 将来像を描いて包括的な「企業構造改革」としてとらえて進めていくのか、B. 状況を見ながらジョブ型雇用などの重要パーツを個別導入していくのか、何れかのシナリオを選択する必要がある。A.B. それぞれについて、どちらが容易か、リスクが低いかという問いがあると思うが、最初に述べさせていただくと、企業の状況によって選択すべき取り組みや、今すぐできる取り組み、最適なアプローチなどが異なり絶対解はないと考えている。したがって、本論は各社がニューノーマルに向けた取り組みを検討する上でのガイドとしてとらえて頂きたい。

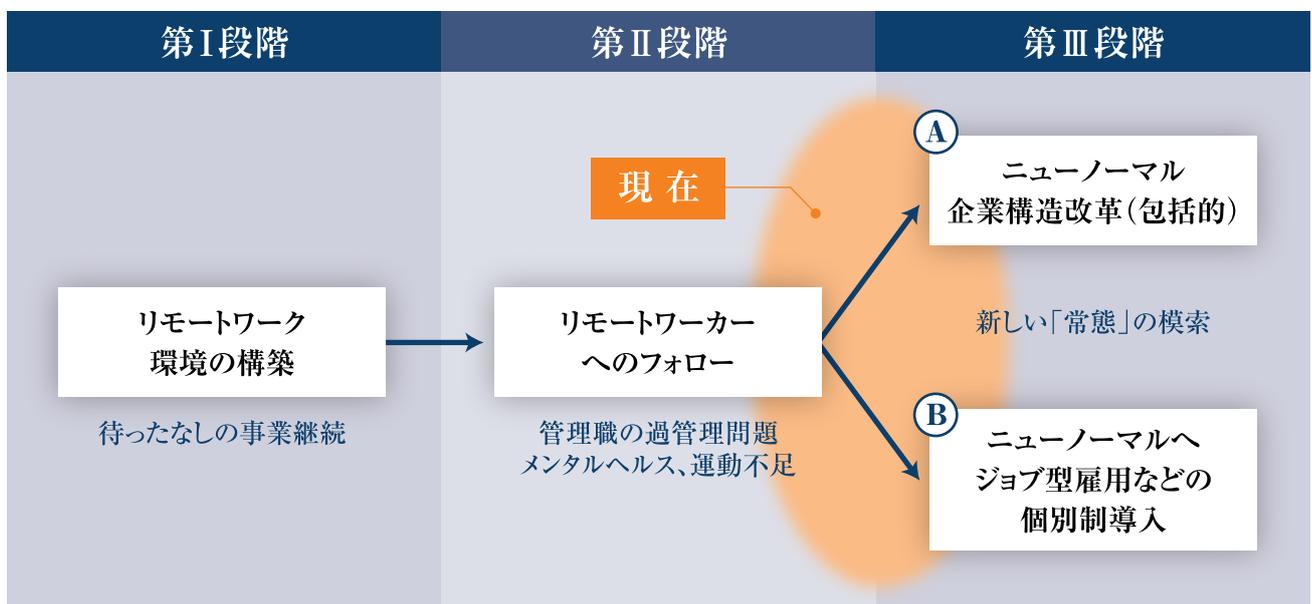


図1. ニューノーマルに至るⅢ段階の検討

「ニューノーマル」への適応は必然であり、 アフターコロナを勝ち抜く前提条件

各社で検討していると伝え聞くニューノーマル企業構造改革の主なパーツを分解してみると、欧米垂では既にスタンダードとなっているか導入が進んでいる制度や取り組みが並んでいる。(図2)ただし、海外でスタンダードになっているといっても、先進的な企業ばかりではないし、ニューノーマルに最適化したものでもなく、海外企業も変革を求められる。日本企業はさらに、ニューノーマルに適応するにあたって、日本特有の企業運営の仕組みからの脱却も同時に求められていることが辛い状況にあると言える。

COVID-19が本格的に広まる前の2020年1月に、経営共創基盤CEOの富山和彦氏がCX (Corporate Transformation) という新しい言葉を使って日本企業に本質的な変革を求め、手持ちの組織能力を超えた変異力をもつべきだと主張されている。弊社においても昨年来、日本企業が強みとしてきた古い勝ちパターン=頑張れば必ず結果に到達する「プロジェクトX」型から、不確実性を前提とした変革マネジメントに転換する必要があることを提示している。そして、それを実現するための手法の多くは欧米垂で既に導

入が進んでいることを紹介した。

但し、海外の手法を深く考えずに導入することは危険であり、自社の状況と手法のデメリットを十分に考察したうえで導入すべきである。例えば1990年代後半~2000年代に流行った目標管理制度 (MBO: Management By Objective) は筆者が知っているだけでも多くの企業で無視できないほどのネガティブインパクトを残した。日本経済の低迷期と同時期に導入されたため、成果主義をお題目に人件費を削減する手段としても導入された。そのため、目標未達のペナルティを回避するためにMBO過敏症ともいえるほど「会社にとって本来やるべきこと」よりも「MBOに記載された内容」を優先する行動が頻発する。あるいは変革に関わらない業務の方が目標達成率を稼ぎやすく、変革プロジェクトは達成率が低くなりがちなのでプロジェクトマネージャーになることを避ける傾向が生まれるなどのネガティブインパクトが発生している。MBOを競争力強化のために役立てている企業は、個人のキャリア形成の支援として扱い、評価、特に昇進や報酬とは直結しないようにしていた。

直近だとジョブ型雇用を導入することが成功の鍵だと考え、緻密な職務記述書 (Job Description) の作成が最重要であると誤解している人事部門がないか懸念している。特にナレッジワーカー/クリエイティブワーカーなどの非定型で価値創造型の仕事に就いている人について、本当に職務記述書が重視されているかを、しっかりと調査することをお勧めする。非定型で価値創造型の職務記述を詳細化するのではなく、役割と責任 (Role & Responsibility) やコアバリューを組織文化として徹底的に刷り込むようにしている企業が多いのではないかと思う。

筆者はこれまで、日本企業が抜本的な変革が不可避であることを受け入れるまで2-3年かかると予測していたが、COVID-19により猶予期間が唐突に失われたと感じている。本来であれば、新しい経営スタイルの姿を数年かけてじっくり理解しつつ、並行して適切で段階的な取り組み (プロジェクト) にブレイクダウンし、それらの取り組みを会社全体で支援する仕組みまで準備することが理想的だが、COVID-19によって考える余裕が失われているように感じる。

■ ニューノーマルに向けた主な取り組み (8月上旬時点の各種公知情報を元に作成)

ジョブ型雇用	在宅勤務の常態化	新しいオフィスワークのスタイル	新しいビジネスモデル (DX)	その他
<ul style="list-style-type: none"> ● Job Description ● タレントレビュー ● lon1など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在宅勤務環境整備の補助 ● 在宅勤務の健康支援 ● リモートコミュニケーションツール など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 複数タイプオフィスと在宅のハイブリッド ● コラボレーション・ハブ ● コミュニケーション活性化ツール など 	<ul style="list-style-type: none"> ● オンライン営業 ● ECチャネルシフト ● 非接触、リモート化/自律化 など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 感染リスク業務手当 ● 単身赴任解消など

図2. 主な取り組みの例

企業構造改革とは、 最大級に組織に負荷がかかる変革活動

まず、具体的なイメージを持ってもらうために、本論でいうところの企業構造改革の例をいくつか挙げたい。なお、あえてデジタル時代の前の15-20年前のものを例示する。

①「NTTグループ再編(1999)」、持株会社と規制会社(NTT東日本、NTT西日本)、競争会社(NTTコミュニケーションズ)に分割した。特にNTTコミュニケーションズは国内外と自由競争する企業としての変革を迫られた

②「日産リバイバルプラン(1999-2001)」、カルロス・ゴーン社長就任直後に、2001年3月期までの黒字化、2003年3月期までに営業利益率4.5%の達成と、有利子負債の50%削減を必達目標にし、2001年度に最高益を実現

③「ソフトバンクの総合通信事業者への転

換(2004-2006)」、実質ADSL事業のみであったところから、2004年に3大固定通信事業者の日本テレコムを買収、2006年には移動体通信のボーダフォン日本法人を買収しNTTグループ、KDDIグループに次ぐ総合通信企業に転換

本稿執筆中の8月初旬現在、報道発表された少数の企業だけではなく、多くの企業がジョブ型雇用に止まらない「ニューノーマル企業構造改革」を志向していると見受けられる。一方で、弊社がある程度状況を把握している範囲においては、取り組み全体の巨大さを理解している企業は少ないように見受けられる。

現時点で収集可能な情報を纏めると、概ね「ジョブ型雇用」「ワークスタイル改革」「評価制度改革」「オフィス改革」「リモート

／オートメーション業務改革」などをいくつか実行すれば良いという認識の企業が多いように感じられる。

以下の図(図3)は、筆者の経験から架空の製造業企業における「ニューノーマル企業構造改革」の取り組み全体像を一覧化したものである。左側が人事、総務、財務、ITなどバックオフィスや共通業務系の変革テーマ、右側が製品／サービス開発、CRM、SCM、カスタマーサポートなどの収益活動に関する変革テーマを中心に記載している。これは、あくまでもサンプルであり、完全な網羅性は担保していない。企業の変革への取り組み度合いによっても内容が変わるため、これが「正解」というわけではないが、フルセットで「ニューノーマル企業構造改革」を実行しようとするのであればこれら

アフターコロナ企業改革の取り組み分解例(一般製造業の例)

バックオフィス系		事業系(バリューチェーン)	
人事系	リモート対応の労務管理	エンジニアリングチェーン	R&Dプロセス見直し(リモート、コミュニケーションなど)
	新しい人事評価ルール、評価基準		既存商品/サービス見直し(役務、販売条件など)
	新しい給与体系、手当	デマンドチェーン	製品マーケティングプロセス見直し(リアルチャネル縮小など)
	メンタルケア、モチベーション維持		営業プロセス見直し(非対面営業など)
各種人事業務プロセス見直し(リモートオペレーションなど)	販売チャネル見直し(リアルチャネル縮小、DX促進など)		
総務系	オフィス資産見直し(縮小、フリーアドレスなど)	サプライチェーン	調達プロセス見直し(オンライン一般調達/提案型調達など)
	モバイルワーク環境管理		製造環境見直し(自動化設備、IoTなど)
	各種総務業務プロセス見直し(リモートオペレーションなど)	製造プロセス見直し(管理業務自動化など)	
財務系	資産管理見直し	サービスチェーン	物流プロセス見直し(無人倉庫/仕分け、アウトソースなど)
	各種経理業務プロセス見直し(リモートオペレーションなど)		カスタマーサポート役務見直し(サポート条件、SLAなど)
ITシステム	ERP(ヒト、モノ、カネの管理に関する変更対応)	その他	カスタマーサポートプロセス見直し(リモートオペレーションなど)
	事業支援(各バリューチェーンに置ける変更対応)		事業継続見直し(新しい働き方、バリューチェーン対応)
	リモートワーク環境整備	セキュリティ見直し(リモートなどの変更部分全体に対して)	

戦略策定、コーポレートマーケティング、広報、知財管理など一部領域省略

図3. アフターコロナ企業変革の取り組み分解例(一般製造業)

い大掛かりになると理解いただきたい。

変革が頓挫する原因もいくつかは経験則的に分かっている。(図4) 特に注意すべきは①新しい人事制度(評価、労

務など)が設計の甘い状態で導入されて優秀、あるいは、優秀までいかなくても価値を出してくれる人材のモチベーションが低下して流出すること、④20年前よりも

はるかに複雑性を増したITに関して情報システム部門に対する変更要求が増えすぎてパンクし、医療崩壊ならぬIT部門崩壊が起きることであると考える。

特に危険なポイント

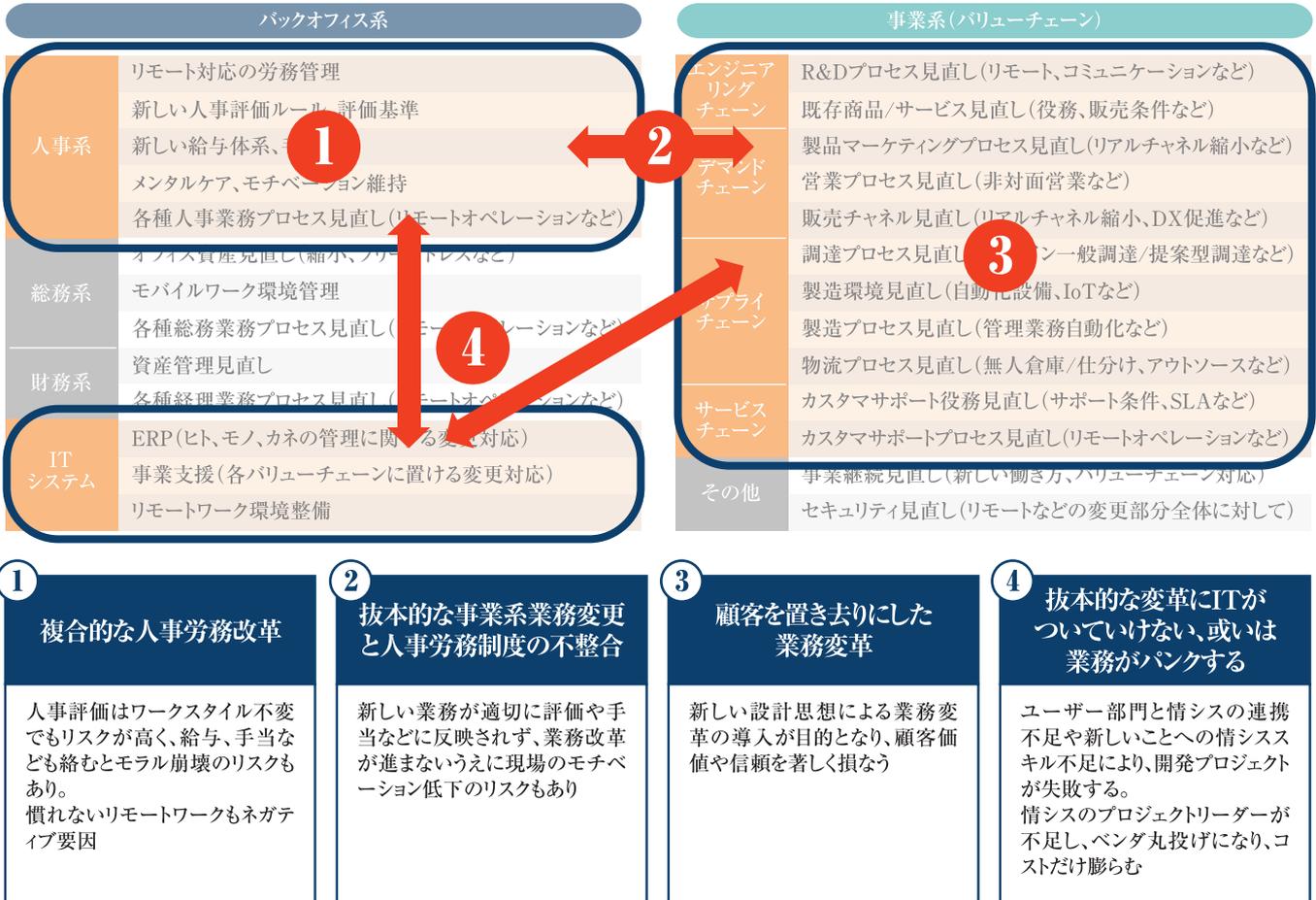


図4. 全社的な改革の特に危険なポイント(弊社経験より)

10年前、20年前と比べてより大きくなった日本企業の変革リスク

やや乱暴に類型化すると、ニューノーマル企業変革の難易度=変革実行リスクが、過去と比べて大きく2つの側面から高くなっていると考えられる。

まず1つ目の側面は、数十年にわたってメンバーシップ型雇用をベースにした、意思決定/幹部育成/専門性育成/新

規事業の立ち上げ方などの企業運営の仕組みが、さながら地層のごとく積みあがっていることである。デジタル時代になって、さまざまなひずみを抱えながらもパッチワーク的に追加ルールを増やして対応することにより何とか機能させ続けてきたが、COVID-19以前の段階で既に限界が見

えていたと考えていた企業も多かったのではないだろうか。また、これは単にジョブ型雇用を導入すればよいというものではない。ジョブ型雇用の上に長年かけて構築されるべき様々な企業運営の仕組みもどうにかして作らなければならないということである。(図5) 既存の仕組みを補正して移

行するパターンや、既存の仕組みを捨てて全く新規に作るパターン、移行期間を設けるパターンなどが考えられるが、一朝一夕に判断できるようなものではない。ベンチャーや小企業であればゼロベースですべての仕組みを再構築すれば済むが、中堅企業以上の場合、さながら時限爆弾の解体のように、細心の注意を払ったうえで、うまく分類し順序だてて企業変革CX（コーポレートトランスフォーメーション）プランを立案することが求められる。

2つ目の側面は、DX（デジタルトランス

フォーメーション）という言葉が流行りだして以来、日本企業が苦心している不連続な未来への適応に関する猶予期間（モラトリアム期間）がCOVID-19のために、前述のようにわずか数カ月という短い時間の中で失われてしまったことにある。DXが企業と国民に受け入れられている国はCOVID-19に対処するDXが素早く進み、DX全体がますます加速している。海外を見ると、GAFAsの決算や、中国や台湾などのネットサービスの発展や強靭さが目立つ。また、日本では、給付金の事務処理

に手間取る一方で、ケニアでは携帯電話のショートメールを使った送金サービスにより週に一回、政府から給付金を受け取ることが可能となっている。

過去に学びを求めるのであれば、ルイス・ガースナーがハードウェア依存の自家撞着的な組織をIT/サービス中心の組織に変えたIBMや、NTT再編時にドメスティック企業からグローバル企業への転換を志向したNTTコミュニケーションズなどが参考になるかもしれない。

■ メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への移行イメージ

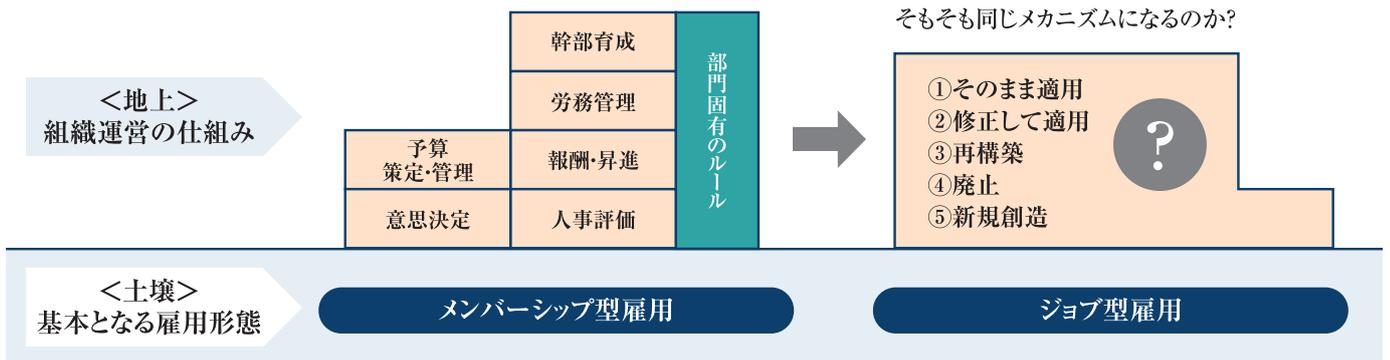


図5. メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への移行イメージ

■ 変革を総合的にプロデュースすることの重要性

これまで述べてきたように、ニューノーマル企業変革は非常に広範囲で複雑、大規模なものとなることが想定される。弊社顧問の一橋大学大学院の伊藤邦雄教授と、その場合にどういった人材が変革に求められるのであろうかという議論を持つ機会があった。その中で伊藤教授が強く主張されていたのは「俺についてこい型」の変革リーダーでは今回のケースは立ちゆかない、さまざまなプレイヤーを纏める「プロデューサー型」が必要」ということであった。

弊社では伊藤教授の仰る「プロデューサー型」について、リーダーの個人能力に

依存しない組織機能として変革をプロデュースする機能としてとらえている。（図6）その必要性の背景には、DXを始めとして近年の事業創造や変革取り組みの多くはテクノロジーのみならず行動科学など多くの分野の異能者（タレント）を要求するようになってきていることがある。多くの企業において社内だけでは必要な異能者（タレント）の「すべては」確保できない時代になりつつある。また、これまでは「外注」という言葉で暗にチームの外にある存在として取り扱われてきた専門家たちを同じ目的に向かって進むチームのコアメンバーとして

迎え入れていく必要がある。（AI、データサイエンティスト、生体工学デザイナー、キュレーターなど）

こういった流れの中で、プロデューサーは特定の目的を達成するために異能者とメンバーを集めることになる。（たとえるならば、最高の映画を作るために厳選されたタレントとスタッフを集めるようなもの）そして、プロデューサーは一癖も二癖もあり、お互いの言葉のプロトコルも異なるタレントとメンバーをまとめ上げて、ゴールまで走らせ続けなければならない。

このような尖ったチームに対して「俺につ

いてこい型”が機能しないのは明白であろう。優れたプロデューサーを確保できないとコミュニケーションロスで $1+1+1<3$ になり、確保できれば相乗効果で $1+1+1>3$ の結果となる。一方で“俺についてこい型”が自分の経験則に一致しないものを排除しようとすると $1+1+1=0$ となる。

筆者が関わった全社規模の変革では、社長のやりたいことを短時間で各部門に分解して共有し、個性的な部門長の方々の主張を相互に翻訳して、落としどころを見つけて遅滞なく変革を進めるという、プロデューサー的な役割の重要性が高かったように思われる。但しタレント発掘に関しては筆者ではなく、社長以下幹部がなりふり構わず集めていたように記憶している。

しかしながら、15年前ならともかく、今の時代にタレント発掘をその場の勢いでやり切るのは困難だと考える。その理由は2つある。1つは、必要とされるタレントの種類が年々広範囲にわたってきていること。2つめは、流行のテーマに関わる人材は多数の企業が同時に必要とするた

■ プロデュース機能のイメージ



図6. プロデューサーのイメージ図

め、玉石混濁となってしまう本物のタレントである「玉」を確保することが困難になってきていることである。特に後者に関しては、経営幹部はそれぞれの専門領域で人的ネットワークを構築して、自社の

変革に必要なタレント候補を確保することが重要なミッションとなると予測する。それに伴い、社内外にオープンなタレント採用の仕組みとそれを支える人事制度も必要となる。

全社レベルでの変革を支援する組織的仕組み ～複合型Enterprise Program Management Office

これまで述べてきたように、抜本的なニューノーマル企業構造変革、あるいは、そこまでいかななくてもニューノーマルに対応するための連続した変革取り組みは、大規模で複合的な取り組みの集合体となる。そのため、個々の取り組み開始後はプロジェクトリーダーに全て任せる従来型のマネジメントスタイルでは無理がある。全ての変革メンバーリソースを前線(取り組み)に投入するのではなく、前線が成果をあげるために支援する組織機能が求められる。

これまで、大規模で複合的な取り組みのマネジメントに関する組織機能は、全体

の進捗管理と若干のリスク管理を中心としたモニタリング的側面が強いものが中心であったが、それが機能する前提は「個々の取り組みは基本的に自力でゴールを達成できる」というものである。しかしながら、個々の取り組み自体の変動要素が大きくなりプロジェクトマネージャーの裁量では対処しきれないケースが多く、また、取り組み間の依存関係が複雑になり、これもプロジェクトマネージャー個人では調整が困難になってきている。また、前号でも述べたが取り組み完遂に必要なタレントとスタッフの量を確保できていない状態で取り組みをス

タートするケースも多い。現実的には「個々の取り組みは自力でゴールを達成することが困難」な状況にあると言える。そのため、多数の取り組み(いわゆる大企業で数十から数百)全体を成功させるための支援を行う組織機能が必要なのである。

また近年、海外では、「全社レベルで変革を支援する組織的仕組み」(EPMO: Enterprise Program Management Office)の整理が進んできているように見受けられる。ある大手アドバイザー企業のレポートを見てみると、5年前は、前号で紹介した変革マネジメントメカニズムにおけ

■ なにがそろってれば、大きな変革を乗り切れるのか?

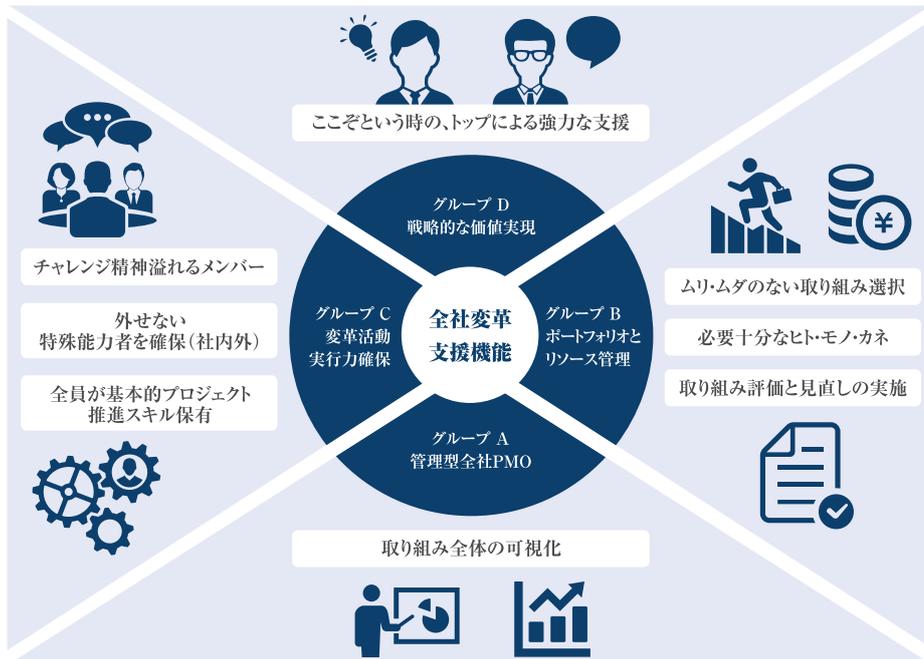


図7. なにがそろってれば、大きな変革を乗り切れるのか?

“単位時間当たりのビジネス成果を高める”ための案件ポートフォリオマネジメントや要員リソースマネジメントなどの施策が個別に論じられることが多かったが、現在はそれらを含めたフレームワークに発展してきている。

なお、ここでいうEPMOは複数の取り組み(プロジェクト)を統括してマネジメント(=組織をして成果をあげさせるための道具、機能、機関)するための組織機能である。EPMOは1つの組織として組成させることもあるし、複数の組織で分担したり、一部機能は既存の組織や業務プロセスに組み込まれることもある。

最後に弊社の複合型EPMOのモデル「全社変革マネジメント支援機能モデル」について簡単に紹介したい。(図7)弊社ではEPMOを4つの機能グループ分類している。下側ほど定型化されたオペレーション色が強く、上側ほど臨機応変、君子豹変的なスピーディーで思い切った判断と対応を行う。右側は経営層による制御(Control)や統治(Governance)的な意味合いが強く、左側はチームの能力

(Capability) 確保の意味合いが強い。

まず、基本的な全社横断での取り組みの可視化を行うのがグループAの「管理型全社PMO」である。近年、一部の日本企業でも「全社PMO」などの名称で整備が始まっている。但し、既に導入している企業が悩んでいるように、この機能だけを確立しても、各取り組みの状況に応じたグループBの統制やグループCの支援がなければ、各取り組みから上がってきた自己申告の情報を取りまとめるだけで、情報の精度も十分ではなく、トップマネジメントの意思決定に寄与しにくい。あくまでも他のグループが正しく機能するために必須の基礎的機能といえる。

つぎに、“単位時間当たりのビジネス成果を高める”ために、取り組みの優先順位付けや予算や要員などの最適配置、およびその見直しを行うのがグループBの「ポートフォリオとリソース管理」である。ここは、各取り組みの目的とゴール、実現するためのステップ、必要な要員リソースが明確でないか、根拠の不明瞭な稟議書の作文に終わっているケースが多い。その

ため、適切な予算配分や要員配置ができない、見込みのないプロジェクトに追加の予算を投入し新しい投資機会を失うなどの弊害がおきる。

さらに、変革取り組みを実現できる人材能力の確保を行うのがグループCであり、大きく3つから構成されている。①そもそも取り組みの中核メンバーが基本的なプロジェクトマネジメントを実行可能なレベルにすること、②取り組みを成功させるためにどうしても必要なタレントを確保すること、③タレントとメンバー全体に対して高いモチベーションを持たせクリエイティブな仕事をさせること。これまでは、多くの企業の中期経営計画などで人材の能力(Capability)の確保に関してはほとんどの場合に何らかの記載がある一方で、実態としては不明確なゴールや少ない予算で「刺身のツマ」扱いをされていたが、今後は重点強化領域としてそれなりの体制や予算の投入が必要と考えられる。

最後に、経営層の個性によってやり方が変わるが、重要な仕掛けがグループDの「戦略的な価値実現」である。要は、いざという時にトップが果敢な決断を行い、官僚的なプロセスを飛ばして、機を逃さずに重要取り組みを推進することである。これはできていると思っている企業が多いのではないかと想像するが、陥りがちな罠が2つある。まず1つ目は、トップの意図が各リーダーや末端まで正しく分解されて伝わらず、トップが思ったような動きが取れないことである。これに関してはトップと各リーダーの間に立つプロデュース機能、おそらくは有能なプロデューサーが必要となる。2つ目は、グループBの予算や要員リソースの再配置や、グループCのタレントやモチベーション確保などができていないために、「社長や役員の声」で取り組みを進めたものの、取り組み自体が迷走するケースや、他の取り組みのスケジュールが破綻したケースもよく耳にする。本書の終わりに、事例をEPMOモデルで簡単に紹介する。(図8)

全社変革推進事例

この事例は巨大企業のグループ企業で、自社の大規模な変革とグループ再編を同時に行ったものであり、短期間で環境変化に合わせて柔軟に取り組みテーマや目標レベルの変更、要員体制の組み換えを可能にしたものである。

この企業においては、収益確保のためにビジネスモデルの変更を必要としており、約半年間に渡って社内で多数のワーキンググループ活動を行ったが、何れも不十分な内容のまま次期中期経営計画の取り組みテーマが設定されていた。そのため、「やりたいこと」「やった方が良いこと」は挙げられているものの、「実際に実行可能」かについてはほとんどの経営幹部が自信を持っていない状況であった。

この事例では、まず第1ステップとして、a. 社長

以下幹部が環境変化が激しい中での複合的な取り組みの難しさを理解すること、b. 全ての幹部が参加して優先順位付けを実施し、共通認識に基づき取り組みタイミングやゴールを変更可能にすること、c. 幹部/取り組みリーダーが困難ではあっても、実行可能だと思えることを優先して進めた。

第2ステップとして、d. 取り組み横断のPMOを立ち上げて状況を可視化すること、e. 各取り組みに対して必要十分な要員リソースを割り当て、個人の稼働がバンクしないようにすること、f. プロジェクトの立ち上げ時に外部専門家をアドバイザーとして投入することで迷走しないようにしつつ、取り組みメンバーがメンタル的にまいってしまわないようにすることを行った。

当初から、変化を前提とした柔軟性を確保していたこと、要員リソースを前提にした取り組みの実行是非の判断を行うようにしていたことから、COVID-19禍においても何とか破綻せずに変革を進めていると聞く。

なお、ここで紹介した「全社変革マネジメント支援機能モデル」は前号の末尾で紹介した「変革マネジメントメカニズムベースフレームワーク」(図9)と対になるモデルである。前回のモデルはメカニズム(プロセス)に焦点を当てたもので、どうい組織機能や体制を整備すべきかが記載されていないが、今回のモデルは逆に企業構造改革レベルの変革をやりきるために必要な組織機能を特異的に整理している。

■ 弊社支援事例

★：弊社支援領域 ①：取り組みステップ



図8. 弊社支援事例

■ 変革マネジメントメカニズム フレームワーク (レベル1)

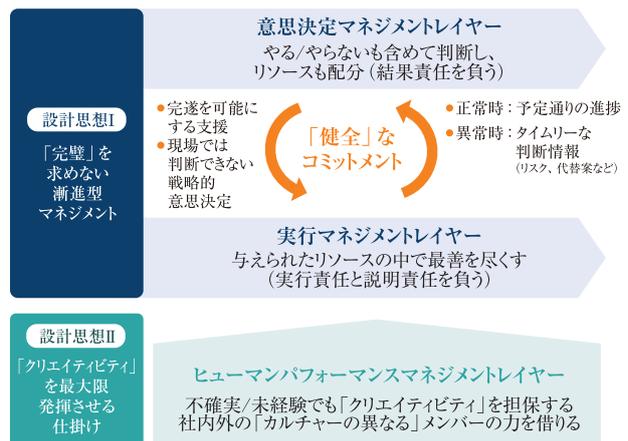


図9. 変革マネジメントメカニズムベースフレームワーク

著者略歴



株式会社マネジメントソリューションズ
エグゼクティブディレクター

和智 智之

アクセンチュア、IBMビジネスコンサルティングサービス、ガートナー ジャパンで22年間コンサルティングに携わり、各種戦略をはじめ、新規事業立ち上げ、チェンジマネジメントや人事評価制度、MOTやサービス/製品マネジメント、ITマネジメントなど広範囲に経験。業種では、製造、流通、金融、エネルギー、通信、政府など多くの産業のプロジェクトに従事。また、直近2年間は製造業プラットフォームベンチャーやAIベンチャーで事業企画や事業戦略を担当。日本IBMの事業企画部門への出向や、ガートナージャパン コンサルティング Co-Leaderとして海外企業のマネジメントを経験。

Management Consulting Issues

「マネジメントとは組織をして成果をあげさせるための、道具、機能、機関」(P.F.ドラッカー)という視点から、「戦略」ではなく「マネジメント」をテーマとして、企業や組織が変革活動を成功させるために考慮すべき視点や、変革をうまく動かすためのマネジメントのあり方を示します。

株式会社マネジメントソリューションズ
マネジメントコンサルティング事業部
Management Solutions co.,ltd.

<https://www.msols.com/>
〒107-6229 東京都港区赤坂 9-7-1 ミッドタウン・タワー 29F
TEL : 03-5413-8808(代表) Email : info@msols.com



マネジメントを、世界を動かすエンジンに。

株式会社マネジメントソリューションズ

<https://www.msols.com/>