

# チェンジ・マネジメント

組織改革を実行するリーダーへ

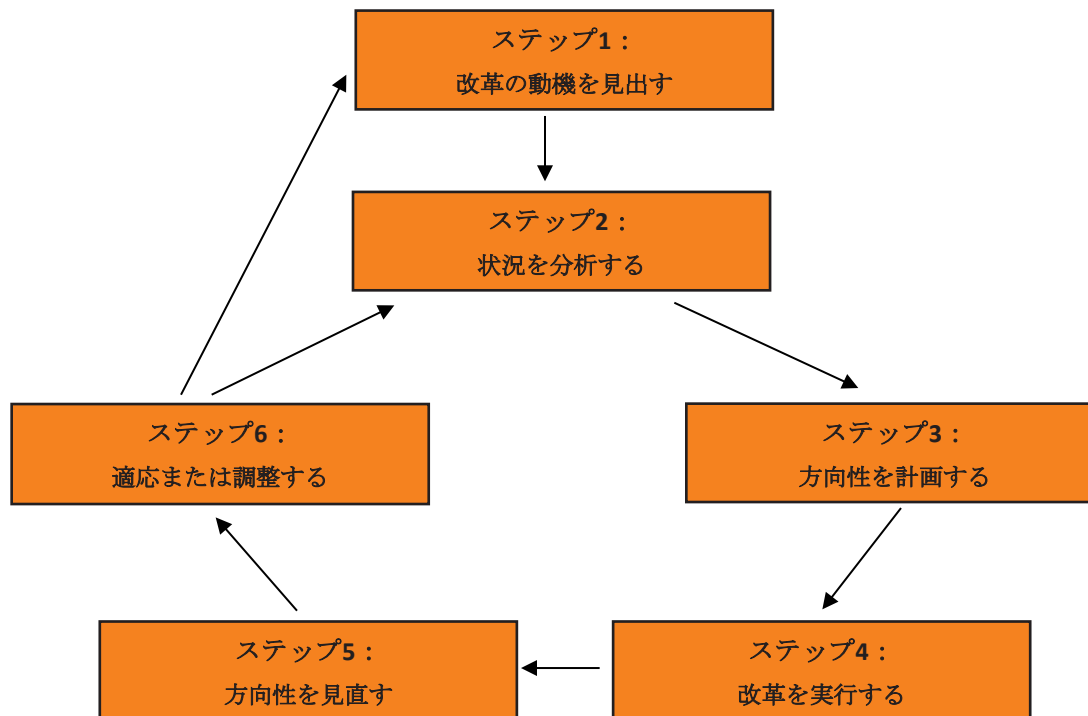
eBook

# チェンジ・マネジメント

## 組織改革を実行するリーダーへ

組織改革を思い描いた通りに実現するための鍵は、様々なメンバーに対し傾聴を行い、最善の手法を見つけることです。メンバー全員からのフィードバックを大切にするリーダーは、組織改革をうまく進めることができるでしょう。

デール・カーネギーの改革モデルは、リーダーが変化に備え、メンバーに変化を受け入れさせる手助けとなります。この改革モデルは、ステップbyステップで、柔軟に実行できるよう設計されています。



# チェンジ・マネジメント

## 組織改革を実行するリーダーへ

### ステップ1：改革の動機を見出す

改革モデルは、組織改革の動機を見出すところから始まります。変化を促進するきっかけには、経済状況、顧客ニーズの変化、合併や買収、技術革新、その分野のパイオニアであり続けるという決断などがあります。

### ステップ2：状況を分析する

組織が改革への意欲を徐々に高めていくにつれて、リーダーは、改革に伴うメリットとリスクの分析を行わなければなりません。

- その改革を行うことで得られる利益は何か？
- 費用はどのくらいかかるのか？
- 改革することのリスクは？
- 改革しない場合のリスクは？
- より大きなリスクとメリットは何か？

### ステップ3：方向性を計画する

改革のメリットがリスクを上回ると判断したら、実行のための戦略策定を行います。適切な計画を立てなければ、組織改革の取り組みは間違いなく失敗します。計画の重要な要素として、次のことが含まれなければなりません。

- 改革によって最も影響を受けるメンバーへの影響の程度
- 改革によって最も影響を受けるシステムへの影響の程度
- 改革を組織に浸透するための段階設計
- 改革が成功したかどうか測定するためのレビュー設計

## ステップ4：改革を実行する

変化の大きさによって、組織内での改革実施は徐々に行われることもあれば、一気に行われることもあります。どのように改革が行われるかに関わらず、リーダーの最も重要な役割は、チームメンバー間のオープンなコミュニケーションを維持することです。

- 個人の責任を明確にする
- 変更を発表し、開始する
- タイムテーブルを守る
- 改革によって期待される利益を明示する
- 集中し、ポジティブでいる

## ステップ5：方向性を見直す

改革が実施された後は、その効果を測定することが重要です。そのため、リーダーの役割は、改革の進行を観察し、望ましい結果が得られているかどうかを判断することです。

- 結果を測定するためのベンチマークを確立する
- 目標を伝える
- 改革の影響を観察する
- 改革中、チームメンバーには十分な注意を払う

## ステップ6a：適応する

改革の実行が設定された目標をうまく満たしていると、組織の新しい標準となります。そして、組織内で改革が浸透していることを確認するために、継続的なモニタリングが必要となります。

- その変化は、目標をどの程度達成しているのか、あるいは目標をどの程度上回っているのか？
- メンバーはどのように改革に適応しているのか？
- どのような点が期待にそぐわなかったのか？
- どうすればもっと良くなるのか？

## ステップ6b：調整する

改革が設定した目標を達成していない場合は、計画に調整を加えなければなりません。調整は、望ましい結果を達成するか、あるいはその可能性を高めるものでなくてはなりません。

- 結果が計画を下回っている箇所を特定する
- 必要な調整を決定するために、主要なメンバーを関与させる
- 関係者全員とのコミュニケーションをオープンにする
- レビュープロセスにも調整を加える