

連載「プロマネの現場から」

第190回 変革プロジェクトにおける「抵抗勢力との向き合い方」

蒼海憲治（大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長）

DXや働き方改革の言葉を聞かない日はないため、どの企業においても、様々な改革・変革への取り組みがなされています。最近では、しかし、トップの肝いりで威勢よく始まったDXプロジェクトへの取り組みも、1年ほど経つと大幅にトーンダウンし、組織文化を変えるまで至らずになってしまうケースも、よくみかけるようになっています。

その理由の一つは、改革や変革に対しては、現状の業務やシステム、プロセスを前提とし、改革や変革に反発・抵抗する人や組織、いわゆる「抵抗勢力」の存在にあります。

変革に対する抵抗勢力の部門を廃止したり、抵抗勢力のキーマンを異動させたり、さらにはキーマンそのものを変革プロジェクトのリーダーにする等の大胆な手段によって解決する方法もあるかもしれませんが、DXも働き方改革も、特定の部門の変革ではなく、全社での取り組みになるため、抵抗勢力をいかに味方に、少なくとも変革に対して中立的な立場になってもらう必要があります。

先日手に取った榊巻亮さんの『抵抗勢力との向き合い方』（*1）において、署名通り、抵抗勢力といかに向き合うか、について大いに示唆に富む内容であったため、紹介させていただこうと思います。

冒頭、抵抗勢力と呼ばれる、抵抗する側の立場に立ってみます。

《変革を推進する立場にいと、推進側が“正義”であり、「抵抗する側が悪い」と捉えてしまいがちだ。しかし実際はそうではない。抵抗する側には抵抗する側の正義があり、論理がある。》

つまり、《抵抗は「悪」ではない》といいます。変革を起こそうとすると、抵抗は必ず起きる。文字通り「必ず」発生する。なぜなら、《抵抗は『自然の摂理』である》から、だといえます。

行動経済学で明かにされた人間の心にある抵抗のメカニズムには、以下のものがあります。

（1）現状維持バイアス

変化に対する強い動機や危機感がない場合、「まあ、今のままでいいか」と考えてしまう心理傾向を指す。未知のものや未体験のものを受け入れず、現状は現状のままでいたいと、誰もが自然に考えてしまう。

(2) 保有効果

自分が現在所有しているものに高い価値を感じ、それを手放すことに強い抵抗を感じてしまう心理効果のこと。結果として新しいものを手にしたときに得られるメリットよりも、今、手にしているものを失うことによるデメリットを強く感じ取ってしまう。

(3) 損失回避性(プロスペクト理論)

「利益」と「損失」では「損失」の方がより強く印象に残り、それを回避しようとする行動を取ること。言い換えると「とにかく損はしたくない」ということだ。新しいことにチャレンジして得られる「利益」と、被る可能性のある「損失」を比較すると、「損失」を重く捉える傾向にある。そのため、「利益」が相当に大きくない限り、行動を起こせなくなる。

他にも人間が変化を嫌うメカニズムが数多くあり、仕事を離れて冷静に考えてみた場合、自分自身の中にも、抵抗の心は数多く見付きことに気づきます。「抵抗は『自然の摂理』・『抵抗は人間の生理現象』だと認識すれば、変革時に発生する抵抗に対して、感情的にならずに冷静に対処しやすくなります。

抵抗の特徴として、変革プロジェクトの時間の経過によって変わる、といます。

変革プロジェクトには、大きく分けて、「立ち上げ期」「計画策定期」「施策実行期」の3つの局面が存在します。

(1) 立ち上げ期：プロジェクトが生み出され、人が集まり、本格的な活動に入る前までの時期を「立ち上げ期」と呼ぶ。この時期はプロジェクトリーダーと、ごく少人数のプロジェクトメンバーが中心の活動になる。

(2) 計画策定期：立ち上げ期が過ぎると、本格的に調査や分析、施策の検討など、実行計画を作っていく時期に入る。これを「計画策定期」と呼ぶ。この時期になると、プロジェクトチームだけでなく、一部の有識者や現場のキーパーソンを巻き込みながら検討を進めていくことになる。

(3) 施策実行期：作成した実行計画が承認されると、施策を実行に移して運用に乗せ、成果を出していく時期に入る。これを「施策実行期」と呼ぶ。この時期は全社員が変革に巻き込まれることになり、爆発的に関係者が増える。

各々の期間の対応仕方のポイントは以下になります。

- (1) 立ち上げ期：メンバーの心に火を付け、全社として推進する態勢を作る
- (2) 計画策定期：チームを取り巻くキーパーソンの納得度を高め、味方に付ける
- (3) 施策実行期：関係する社員全員に、行動起こしてもらう

変革プロジェクトの局面が進むごとに検討事項は具体的になり、関わる人も増えていきます。そのため、表れる抵抗のかたちも異なってきます。したがって、これらを、一律に「抵抗」として同一視せず、プロジェクトの局面に分けて抵抗を捉える必要があります。

次に、抵抗の特徴ですが、抵抗には抵抗の強さに4段階のレベルがあるといえます。

- ①レベル1：モヤモヤ/違和感
- ②レベル2：まっとうな指摘
- ③レベル3：何が何でも反対
- ④レベル4：潰しにかかる

抵抗は、放置されることによって、強さレベルがジワリジワリと上がっていきます。

一番弱い抵抗レベル1は「モヤモヤ/違和感」のレベルです。明確な批判や抵抗になる前の段階で「違和感はあるのだけれども、うまく言語化できない」「モヤモヤする感覚はあるのだが、何だかよく分からない」といった状態であり、このレベルでは抵抗とみなされないことが多いかもしれません。

その次のレベル2は、「まっとうな指摘」になります。取り組み全体に対する反対ではなく、部分的な指摘になります。「この部分のリスク対策の踏み込みが甘い」「このケースが考慮されていない」など、変革の取り組みを成功させるために不足している部分を指摘してくれるものです。

レベル3になると、「まっとうな指摘」が無視され続けることによって、「何が何でも反対」になってしまいます。そのため、反対することが先に立ってしまい、論理性よりも、感情による屁理屈が主張される状態になります。

レベル4は「潰しにかかる」レベルの抵抗です。社内で反対運動を繰り広げたり、ネガティブキャンペーンを展開したりすることになります。

レベル1の抵抗を3か月ほど放置したことによって、レベル3まで成長するケースも紹介されています。そして、レベル3をこじらせると、レベル4にまで成長してしまいます。

レベル3の「何が何でも反対」にまでなると、抵抗が「表に出る」ことで、誰の目にもわかりますが、ここまで育ってしまうと火消しをするには、とても大変になります。そのため、レベル1やレベル2の抵抗がまだ「隠れている」段階で、いかに把握し、対策していくかが大切になります。

この「隠れている」抵抗への対処法として、「オンとオフ」で兆候を拾い、「共感と共有」でケアすることが提言されています。

1. 「オンとオフ」で兆候を拾う

(1) オンセッションで観察する

オフィシャルの会議においては、「隠れた抵抗の兆候を拾う絶好の場」と心得る。人は違和感や不安を覚えると即、表情や態度に表れるため、参加者が腕組みをしたり、首をかきげたりしていないか。つまらなそうな顔をしていないかなど、とにかく人を見ることに注意する。自分だけではなく、他のメンバーにも観察してもらい、兆候を把握するように努めること。兆候は、「拾おう」という強い意識がなければ、絶対に拾えない、と肝に銘じることが重要になります。

また、打ち合わせが終わるタイミングで、会議のファシリテーター(進行者)により、会議の振り返りを行い、参加者の方の意見や感想を求めます。それまで黙っていた方も、明示的に意見を求めると、途端に意見が出てくることも多く、その会議への参加意識も高まることからです。

(2) オフセッションで雑談する

兆候を拾う場はオフィシャルな会議の場だけでなく、会議室の外でも拾うように心がけること。会議の終了後、一緒に移動する際などに、直前の会議の感想などを聞いてみる。正式の会議の場では、発言のハードルが高くなるため、発言を控えている人は案外多い。しかし、会議室を出てしまうと、途端に意見が言いやすくなります。リモートワークが多くなっていますが、出勤し対面での打ち合わせの効用は、会議後のちょっとした雑談にあると思っています。

2. 「共感と共有」でケアする

「オンとオフ」で兆候を拾えたら、次は、適切にケアする必要があります。ケアの基本は「共感と共有」になります。

(1) 反論せずに、まず共感する

反論されたときに推進側が陥りがちなのは、「ご指摘の点は検討済みです」などと、自分の正当性を訴えて相手を「説得」しようとすることにあります。

そのため、推進側と推進される側の対立構図になってしまいます。両者の温度差は当然あるものと考え、相手の立場に立って全力で「共感する」こと。また、推進側と推進される側には情報格差があるため、必要な情報を的確に「共有」することが重要になります。

指摘に対しては、まず発言に共感し、相手に感謝していることを言葉でしっかりと伝えること。モヤモヤしていることを、気持ちよく思いをはき出してもらう場を作るよう心がける必要があります。

(2) 説得せず、真摯に共有する

共感するだけでは解決しないことも多いため、共感の次に行うべきことは「共有」になります。

変革プロジェクト推進における推進される側のモヤモヤ感や違和感は、その多くが情報共有不足によります。「知らない」ことが生む疎外感は非常に大きく、疎外感は不信感につながり、不信感は抵抗へと変わっていきます。

説得よりも、推進側と推進される側には情報格差の是正のため、資料に落として「共有」します。

たとえば、どのプロジェクトでも共有すべき事例として、以下があります。

- ・プロジェクトのゴール・コンセプト・必要性
- ・これまでの取り組みとの違い
- ・検討の進め方
- ・実施期間と体制
- ・真の問題やマズさ加減
- ・何が変わるのか
- ・何が今より良くなるのか
- ・何が今より大変になるのか
- ・懸念事項は何か
- ・今回、取り組まないことは何か
- ・意思決定のプロセス

変革プロジェクトの推進する側にとっては、それまでさんざん検討・議論してきたことかもしれませんが、推進される側にとっては知らないことばかりのことがよくあります。人間心理として、全容がわからないと不安になります。しかし、プロジェクトの目的・意義などを踏まえ、プロジェクトの進め方・体制や他のプロジェクトとの関係など、プロジェクトの全容がわかることで、ステークホルダー一人一人にとっても自分の位置づけや役割が明確になります。

最後に、「6度6割」という言葉が紹介されています。人は「6回伝えて、やっと6割伝わる」と意味になります。

《一発で完全に理解してくれて、すごく協力的に振る舞ってくれることなどまずあり得ない。6回伝えて、半分強しか伝わらないのだから。だからあらかじめ、コミュニケーションを設計し、色々なことをしつこく伝える必要がある。これは大変手間がかかるし、面倒なのだが、この苦勞を惜しんではいけない。》

榊巻さんの経験談として、人事業務変革プロジェクトを実行された顧客企業では、現場への説明会を230回以上も実施された、といます。すさまじい回数だが、いかに情報共有を重視していたのかが分かる事例だと思えます。

《隠れた抵抗への対処は「コミュニケーション不足を解消せよ」ということになる。密なコミュニケーションが実現できれば、抵抗は“隠れて”いられなくなるのだから。》

昨今のシステム構築プロジェクトの多くは、業務改革プロジェクトや事業改革プロジェクト等の変革プロジェクトと軌を一にして進められることが多くなっています。「抵抗は『自然の摂理』・「抵抗は人間の生理現象」と認識し、抵抗が“隠れて”いられなくなるコミュニケーションの場が作ることが求められています。

(※1) 榊巻亮『抵抗勢力との向き合い方』、日経BP、2017年刊