

企業変革のキャズムを超えるリーダーシップの研究 ～従業員の上に火を灯す経営者の「8E」～

学籍番号：57224032 氏名：平本 信敬

ゼミ名称：事業創造とアントレプレナー

主査：長谷川 博和教授

副査：入山 章栄教授 副査：根本 直子教授

概要

企業の変革を成功させるためには、経営トップが従業員の心に火を灯し、変革を全社に浸透させる前に直面する深い溝「キャズム」を超えることが重要である。本論文では変革のスピードと成功確率を上げることを目的に、経営者のリーダーシップとその影響について以下2つのリサーチクエスチョンを解く。

RQ1) 社員の心に火を灯すリーダーのアクションは何か

RQ2) 企業変革がキャズムを超えるのはどんな時か

研究手法は変革を主導した企業経営者6人へのインタビューだ。ナラティブによる分析に加えて、経営者の主観を用いた定量評価を試みたのが本論文の特徴だ。すなわち、変革に関するアクションリストを作成し、一つ一つのアクションについて従業員への影響度や経営者自身の変革度を数値で確認した。

事例研究からは以下のことがわかった。

RQ1について、最も効果的なアクションは従業員への働きかけやミドル層の巻き込みなどの「Engage」だった。経営者自身の変革度が高い（チャレンジした）アクションは従業員の上に火をつける比率が高かった。

RQ2について、企業変革のキャズムは平均67.5%の社員の心に火をつけるタイミングで訪れた。レイト・マジョリティと呼ばれる、敏感度の低い従業員にも納得して取り組んでもらわなければ変革が浸透しないという結果となった。また、キャズムを超える前段階では、ミドルや若手の呼応が起きていることも確認された。

アクションを類型化して未来の変革者が活用できる8E（8 Enablers）フレームワークも提唱する。

本研究は変革に直面する多くの人の手引きとなるのではないだろうか。リーダーは自分自身がチャレンジングな環境に身を置き、ミドルや若手に根気強く働きかける重要性を実感できるだろう。従業員も「自分には無関係」と思っているレイト・マジョリティこそが、変革のキャストイングボートを握っていると気づくだろう。

<目次>

第1章 はじめに	5
第一節 研究の背景	5
第二節 研究の目的と意義	5
第一項 研究の問題意識	5
第二項 研究の目的と意義	6
第三節 本論文の構成	7
第2章 先行研究	7
第一節 変革を阻む要因	7
第二節 企業変革の手順	7
第三節 アラインメントの重要性	8
第四節 組織市民行動	10
第五節 ティッピング・ポイント	11
第六節 リーダーシップ論	12
第七節 7Sのフレームワーク	13
第3章 仮説構築と検討手法	15
第一節 仮説構築	15
第二節 検討手法	18
第一項 アクションの分析	18
第二項 経営者の実感値の分析	18
第三項 ナラティブによる立体的な把握	18
第四項 企業変革の8Eフレームの提唱	19
第4章 事例研究	22
第一節 インタビュー調査の概要	22

第一項	対象企業	22
第二項	実施方法	23
第二節	変革を実現させた企業経営者のインタビュー	24
第一項	ふくおかフィナンシャルグループ 柴戸隆成会長	24
第二項	大手金融 元社長 A 氏	30
第三項	ロイヤル HD 菊地唯夫会長	34
第三節	変革に取り組んでいる企業経営者のインタビュー	40
第一項	三井住友海上火災保険 船曳真一郎社長	40
第二項	コクヨ 黒田英邦社長	45
第三項	マネーフォワード 辻庸介 CEO	50
第四節	設問のまとめ	55
第5章	仮説の考察・修正	60
第一節	変革に有効なアクションの検証	60
第一項	仮説 1-1【心に火をつける前提条件】の考察	60
第二項	仮説 1-2【経営者の自己変革の効用】の考察	61
第三項	仮説 1-3【トップの働きかけの効果】の考察	62
第四項	RQ1【心に火をつけるアクション】のまとめ	64
第五項	8E のフレームワークの検証	65
第二節	変革がキャズムを超える条件の検証	66
第一項	仮説 2-1【Embed の有効性】の考察	66
第二項	仮説 2-2【ミドルや若手の巻き込みの効果】の考察	66
第三項	仮説 2-3【アーリーマジョリティが重要】の考察	67
第四項	RQ2【キャズムを超えるタイミング】のまとめ	68
第6章	まとめ	69
第一節	リーダーへの示唆	69
第二節	フォロワーへの示唆	71
第三節	研究の限界	72

謝辞	74
参考文献	75
Appendix	79
第一節 変革の 8E フレームワーク	79
第一項 Entrepreneurship（起業家精神）	79
第二項 Empathy（理念の浸透）	79
第三項 Envision（戦略の策定）	80
第四項 Engage（働きかけ）	80
第五項 Empower（組織再編・権限の委譲）	80
第六項 Embed（仕組み化・システム化）	80
第七項 Enhance（個人と組織の能力向上）	81
第八項 Encourage（実行支援・カルチャー改革）	81
第二節 8E の重点項目から見るリーダーシップスタイル	82
第一項 ふくおか FG 柴戸隆成会長	83
第二項 大手金融 元社長 A 氏	84
第三項 ロイヤル HD 菊地唯夫会長	85
第四項 三井住友海上 船曳真一郎社長	86
第五項 コクヨ 黒田英邦社長	87
第六項 マネフォ 辻庸介 CEO	88
図表の索引	89

第1章 はじめに

第一節 研究の背景

筆者の信念は「生きるに値する世を作る」ことである。

そのためには企業がイノベーションを生み出し、変革を伴いながら正しい方向に進むことが重要と考え、経済記者として多くの経営者を取材してきた。また、自らも企画部門で経営計画を策定する立場になり、会社を変えていくことの苦しみと喜びを味わった。

キャリアを通して、さまざまな業界で変革を導く素晴らしい経営者の警咳に接することができたことは僥倖だった。

MBAに進学してからは「自分が経営者だったら変革をどう進めるか。あの人がいたらどうするだろうか…」と、ケースに直面するたびに深く考えるようになった。

そこで、変革の先達に学び、未来の経営者が参考にできる心得を残したいと思う。

生きるに値する世を作るすべての人に本論文を捧げる。

第二節 研究の目的と意義

第一項 研究の問題意識

日本経済を見渡すと、変革を迫られる企業は今後さらに増えるはずだ。生成AIの急速な進化に代表されるように技術革新のペースは加速し、持続可能性への関心の高まりなどを受けて資本主義そのものも見直しを迫られている。不安定で先行きが見通しづらくなっている世界ではトランスフォーメーション（変革）が常態化する可能性すらある。

タッシュマン（1985）¹は、組織成長には革新的変革と漸進的成長が存在すると指摘した。生物進化論をベースにした考えだ。いま多くの企業が求められているのは革新的変革だ。

非連続の変革は進化に必要なプロセスとはいえ、戦略も組織も大きく急速に変わる可能性があり、従業員がついていけない事態にもなりかねない。

この急激な変革を成功するためには、経営トップが従業員の心に火を灯し、フォロワーを増やしながらかつらを超えることが重要ではないだろうか。いかにして従業員の心に火をつけていくのか。また、多くの従業員に変革を自分事にしてもらい、企業の隅々までスピーディーに変革を行き渡らせるにはどうすればよいのだろうか。

¹ Tushman, M. L. & E. Romanelli (1985) "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation", *Research in Organizational Behavior*, Vol.7.

そこで本論文では下記2つのリサーチクエスチョン（RQ）を設定する。

- ・RQ1) 社員の心に火を灯すリーダーのアクションは何か
- ・RQ2) 企業変革がキャズムを超えるのはどんな時か

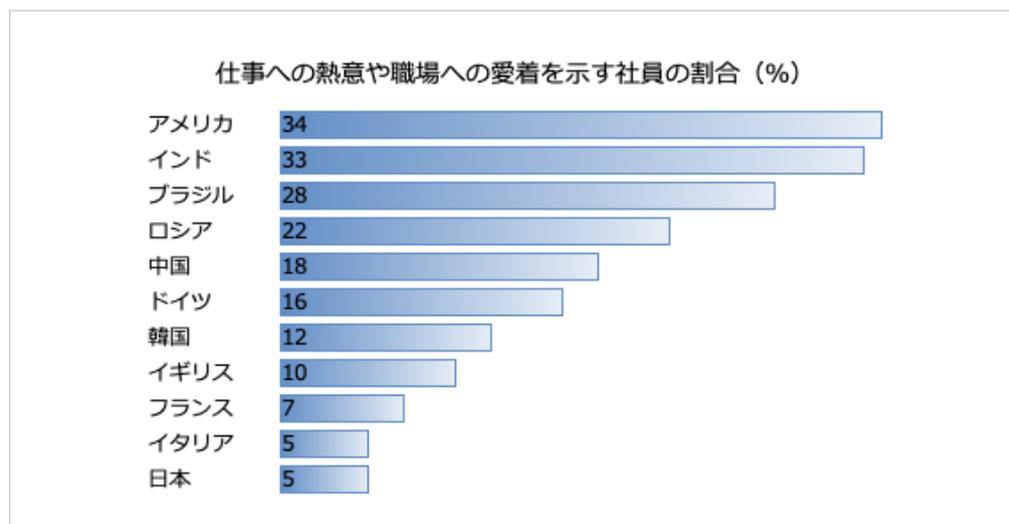
第二項 研究の目的と意義

研究の目的は、変革のリーダーシップを具体的なアクションに落とし込んで再現性を高めることにある。変革を成し遂げた経営者の生の声を聞き、アクションを振り返り類型化することで、変革者の思いと軌跡を後世に残したい。

企業の変革は成長の源泉と前向きに捉えることも可能だ。アクセンチュア²によると、企業全体の再創造を推進する企業は、部分最適の変革を断続的に実行する企業に比べて収益成長で10%、コスト削減で13%、バランスシートの改善で17%高い成果を達成した。

ところが、日本企業にとって変革は容易ではない。ギャラップ³によると、仕事への熱意や職場への愛着を示す社員の割合が日本は5%と世界最低だ。世界平均は23%で過去最高を記録している中において、日本はエンゲージメント向上の波に乗り遅れている。変革を通じてエンゲージメントを高める方法を研究する本論文は、経営者にとっての心得となり、日本の再浮揚の一助となるものである。

図表 1-1 : 従業員のエンゲージメントの国際比較



(出所) 米ギャラップ「グローバル職場環境調査 2023」より筆者作成

2 <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-Total-Enterprise-Reinvention.pdf>

3 ギャラップ (2023) グローバル職場環境調査 <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

第三節 本論文の構成

本論文は以下の構成とする。

第2章は先行研究を取り上げ、仮説の基礎を構築する。

第3章は先行研究をもとに初期仮説を示す。「8E」フレームワークも提唱する。

第4章は変革を成し遂げた企業経営者へのインタビューを踏まえて事例を研究する。

第5章は事例研究を踏まえた仮説の考察と修正を行う。

第6章は研究のまとめとしてリーダー・フォロワーへの示唆と研究の限界を示す。

第2章 先行研究

第一節 変革を阻む要因

変化が激しく、不安定で、先行きが見通せない VUCA の時代にありながらも、日本企業は変革を阻むサクセストラップ⁴から抜け出せていない。

企業の変革が容易でない理由として Hannan and Freeman (1984)⁵は「組織には内外に起因する強力なイナーシア（慣性）の力が働いている」ことを指摘する。

クリステンセン (2003)⁶は主に技術面での課題を挙げ、イノベーションのジレンマにおいて「既存技術の改善が、破壊的技術の採用を遅らせる」と指摘する。根来 (2022)⁷は戦略制約 (Strategic Constraint)、組織制約 (Organizational Constraint)、認知制約 (Cognitive Constraint) の3つが変革を阻むとする SOC フレームワークを前提に、「イナーシア（慣性）の突破を最終的に担うのはトップだけ」であるとして、変革におけるリーダーシップの必要性を指摘する。

第二節 企業変革の手順

企業変革のプロセスとしてはコッター (1995)⁹の「企業変革の8段階」に簡潔にまとめられている。

コッターの提唱する8段階は以下の通りだ。

4 チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン (2019) 『両利きの経営』入山 章栄 訳、東洋経済新報社。「深化のゲームにおける成功がマネジャーの探求能力を骨抜きにする」現象をこう呼ぶ。

5 Michael T. Hannan and John Freeman (1984) “Structural Inertia and Organizational Change” *American Sociological Review*

6 クレイトン・クリステンセン (2001) 『イノベーションのジレンマ』翔泳社

7 根来龍之「DXと両利きの経営」

9 John P. Kotter (1995) “Leading Change” *Why Transformation Efforts Fail* 邦訳「企業変革の落とし穴」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2002年10月号

- 1、緊急課題という認識の徹底¹⁰
- 2、強力な推進チームの組成
- 3、ビジョンの策定
- 4、ビジョンの伝達
- 5、社員のビジョン実現へのサポート
- 6、短期的成果を上げるための計画策定・実行
- 7、改善成果の定着とさらなる変革の実現
- 8、新しいアプローチを根付かせる

コッター(2002)¹¹は「最初の四段階は、かちかちに凍りついた現状をとがす役割を果たす。もしその変革が簡単なものであれば、ここにそれほど大きな努力は必要ない。さらに第五段階から第七段階では、たくさんの新しい仕事の進め方が導入される。また最後の段階では、変革を企業文化に植え込み、定着させることを支援する」と説明する。

第三節 アラインメントの重要性

一言に変革と言っても、企業が突然まったく違う事業体に変化することは稀であり、日本では既存事業の深化と、新規領域の探索を両立させる「両利きの経営」が注目されている。オライリー&タッシュマン (2019)¹²によれば、両利きを実現できるリーダーの原則は五つだ。

- 第一原則、心に訴えかける戦略的抱負を示して幹部チームを巻き込む
- 第二原則、どこに探索と深化との緊張関係を持たせるかを明確に選定する
- 第三原則、幹部チーム間の対立に向き合い、葛藤から学び、事業間のバランスを図る
- 第四原則、「一貫して矛盾する」リーダーシップ行動を実践する
- 第五原則、探索事業と深化事業についての議論や意思決定の実践に時間を割く

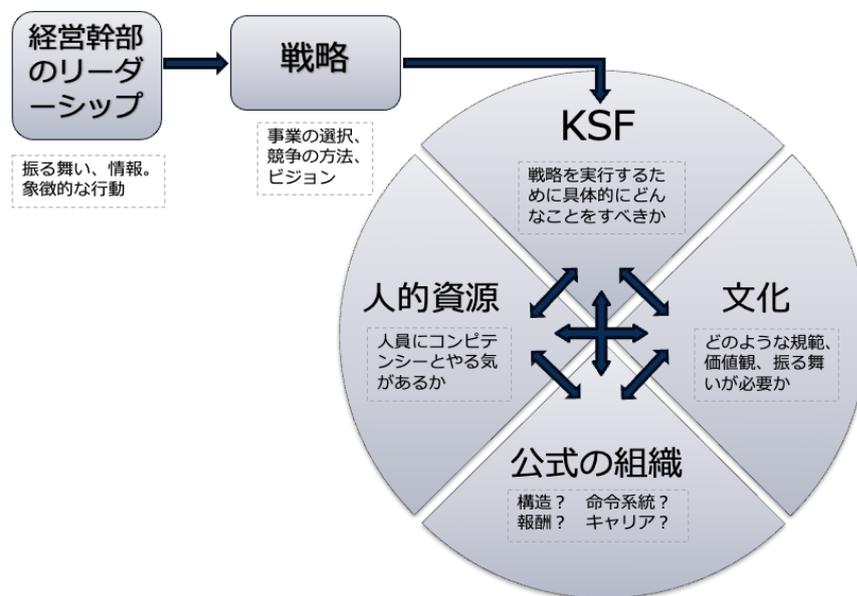
10 ジョン P コッター (1996) の翻訳書『企業変革力』は1段階目を「危機感の醸成」としている。だが、コッター (2022) は「私たちは新しい脅威と潜在的な問題を日々突きつけられている。このような状況で危機感を煽って行動を継続させることは、難しくなる。(中略) 前向きなエネルギーを発し、チャンスについて語ることにより、変化を妨げる組織的・人間的障壁を乗り越え、人々に足並みをそろえて行動させる」と指摘する。

11 ジョン P コッター (2002) 『企業変革力』、日経 BP

12 チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン (2019) 『両利きの経営』入山 章栄 訳、東洋経済新報社

第一原則はコッターの8段階の1~2ステップに該当する。第二原則以降は両利きの経営に特化したリーダーシップと言える。ただ、オライリー&タッシュマン（2019）が提唱する整合性（コングレンス）モデルは、両利きの経営に限らず、変革を志すリーダーが組織を読み解く視点として広く活用可能なものだ。コングレンス・モデルの肝は各要素間のアラインメント（調和）を実現することにある。オライリー&タッシュマン（2019）は「実践の中核にあるのは、組織的な調整、つまり、人、公式の組織、文化によって戦略実行をしっかりと支えることだ」指摘する。

図表 2-2 :コングレンス・モデル



(出所) オライリー&タッシュマン（2019）をもとに筆者作成

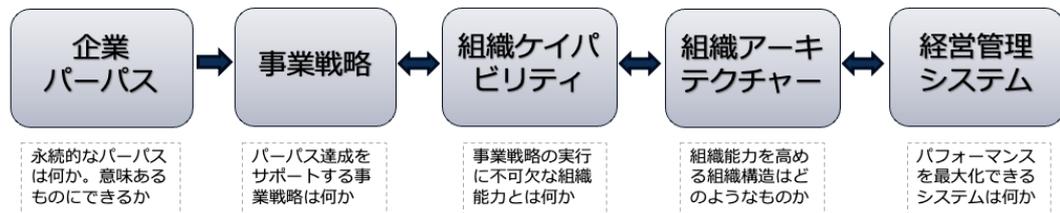
この考え方をさらに発展させて具体的なアラインメントの方法論を展開しているのがトレバー（2023）¹³だ。企業パーパス、事業戦略、組織ケイパビリティ、組織アーキテクチャ、経営管理システムの5要素について「企業内バリューチェーンの強さは、（5要素）の最も脆弱な要素に依存する」と指摘。リーダーシップによってリ・アラインメントを進めていく必要性を強調する。トレバー（2022）¹⁴では“The enterprise value chain is only as strong as its weakest link”としており、アラインメントの肝である「リンク」に重きを置いている。

13 ジョナサン・トレバー（2023）『リアライン』池上重輔監訳、東洋経済新報社

14 Jonathan Trevor（2022）“Re:Align” Bloomsbury

図表 2-3 :トレバーのリ・アラインの概念

「企業内バリューチェーンの強さは最も脆弱なリンクに依存する」



(出所)トレバー(2022)、トレバー(2023)をもとに筆者作成

第四節 組織市民行動

企業変革とリーダーシップについて検討する際、組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior, OCB）にも触れておきたい。OCBは組織にとって望ましいと思われることを、社員が自分の役割を超えて自発的に行うことをいう。オルガン他¹⁵によれば、OCBには変革への自発的な協力や、同僚のサポート、積極的な参加などが含まれる。

2021年に、金融庁はみずほ銀行に対して「言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない姿勢」¹⁶をガバナンスの問題点として挙げた。これはOCBが欠如していることがもたらす問題といえるのではないだろうか。

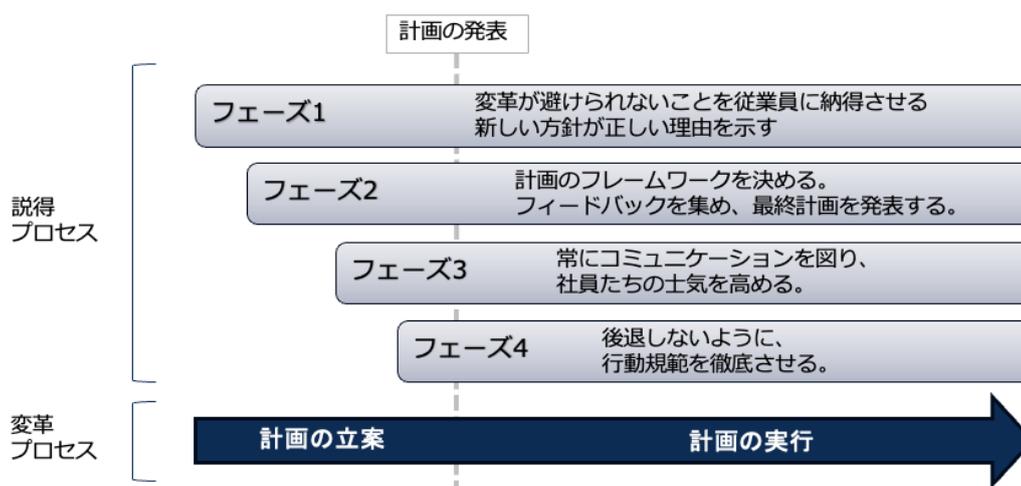
コッター（2002）も「多数の人材からの多大の貢献、自発的献身、自己犠牲もいとわないう協力が必要である。百名規模の企業でも、大規模な変革を実現するためには、少なくとも二十名以上の人材が通常の職務責任を超えた貢献をしなければならない。さらに十万人規模の企業であれば、一万五千人を超える人材からの貢献が必要とされる」という。

15 Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Sage Publications.

16 金融庁「みずほ銀行及びみずほフィナンシャルグループに対する行政処分について」<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20211126/20211126.html>

では、変革においていかに OCB を起こすのか。ガービン・ミカエル（2005）¹⁷は「変革を成功させるには、経営陣は有効な『説得作戦』を立てたうえで、これを実践しなければならない。（中略）経営陣にすれば、最初から大仕事となる。社員たちが手厳しいメッセージに耳を傾け、思い込みを疑い、新たな行動を検討するよう仕向けなければならない」と指摘する。

図表 2-4 : 変革における説得の重要性



(出所)Garvin and Michael Roberto (2005)をもとに筆者作成

第五節 ティッピング・ポイント

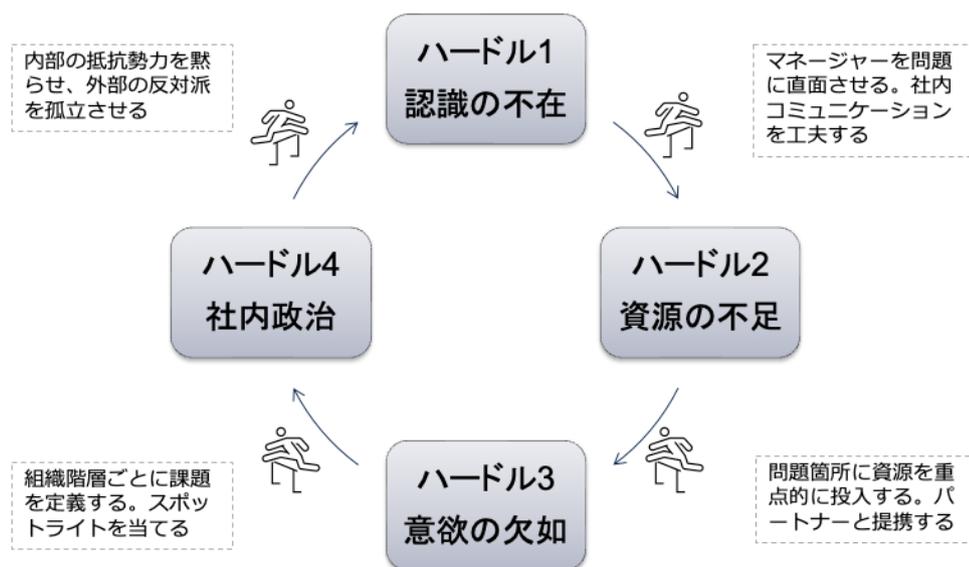
変革は長い道のりだ。リーダーが従業員に働きかけ、OCB も出始めた場合、どの時点で変革が一気に広がっていくのか。

キム（2015）¹⁸は『ブルーオーシャン戦略』の中で、変革を起こすにはティッピング・ポイント・リーダーシップが重要と指摘している。ティッピング・ポイント・リーダーシップとは「組織において、信念やエネルギーの強い人の数が臨界点を超えると、組織全体に新しい考えが急速に広がり、極めて短期間で抜本的な変化が起こる」ことである。

17 David A. Garvin and Michael Roberto (2005) "Change through Persuasion" Harvard Business Review
18 Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2015) "Blue ocean strategy" Harvard Business Review Press.

ティッピング・ポイントを迎えるための方策としてキム（2003）¹⁹は意識の改革、資源の不足、意欲の欠如、社内政治の4つのハードルを乗り越える必要があると指摘する。

図表 2-5 :ティッピング・ポイント・リーダーシップの4つのハードル



(出所)キム(2003)をもとに筆者作成

説得により組織市民行動をいかに起こすか、そしてその行動が広がることによってティッピング・ポイントを迎えることができるかは、経営者にとっての大きな関心事だ。

第六節 リーダーシップ論

リーダーシップ論においても組織の変革への注目度が増している。バス（1990）²⁰はリーダーを「変革のエージェント」として、リーダーシップは「リーダーが誰かのモチベーションやコンピテンシーを修正する際に発現する」と指摘している。

バス（1990）によれば、第二次世界大戦中から公式な組織のリーダーに関する研究が広がった。その対象は現場から中間管理職へと移り、20世紀の終わりにかけてエグゼクティ

19 Chan Kim and Renée Mauborgne (2003) "Tipping Point Leadership" Harvard Business Review

20 Bernard M. Bass & Ruth Bass (2008) "The Bass Handbook of Leadership" Free Press

ブのリーダーシップに関する研究が増えた。企業の変革への関心が高まると同時に、変革を導くリーダーシップにも注目が集まったことがうかがえる。

入山 (2019) ²¹はリーダーシップの理論を時系列で5つに分類する。1940年代からはリーダーの個性の理論に焦点が当たり、1960年代からはリーダーの行動の理論とコンティジェンシー (条件) の理論が盛んになった。1970年代からはリーダー・メンバー・エクステンジ (Leader Member Exchange : LMX) が研究され、これらの理論が1980年代以降のバスらによるトランザクショナル・リーダーシップ (TSL) とトランスフォーメーション・リーダーシップ (TFL) の理論へとつながっていった。

入山 (2019) は TFL の重要性がこれからさらに増してくると指摘する。「先進国を中心に人々が物質的に満たされて精神的な豊かさを求めるようになり、ビジネス環境の不確実性が増している」ためだ。そこで TFL を掘り下げておく。

バス (1990) によれば TFL の構成要素は4つ²²ある。

- 1、理想像 (ロールモデル) としての影響力
- 2、インスパイアしてやる気にさせる振る舞い
- 3、知的な刺激の提供によるイノベーションの推進
- 4、成長と目的達成のための一人一人への配慮

バスは TFL の定量化のために Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) を開発し、その有効性はロウエ (1996) ²³などによって示されている。ロウエは過去の研究のメタアナリシスにより、TFL には組織と部下のいずれのパフォーマンスとも正の相関があると確認した。

第七節 7S のフレームワーク

企業変革ではコンサルティングファームが伴走することが多く、ファームごとに変革のフレームワークを持っている。古典として有名なものにマッキンゼーの7Sがあげられる。

21 入山章栄(2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社

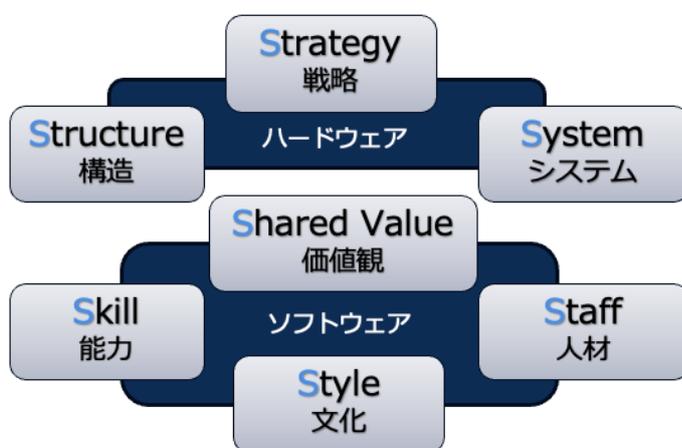
22 バスは1番と2番の要素は通常はカリスマ型リーダーシップとして結合していると指摘している。

23 Lowe, Kroeck, and Sivasubramaniam (1996) "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership" A meta-analytic review of the mlq literature, The Leadership Quarterly Volume 7, Issue 3, Autumn 1996, Pages 385-425

ハードの3要素である戦略(Strategy)、構造(Structure)、システム(System)に働きかけることで、ソフト面の4要素である人材(Staff)、能力(Skill)、文化(Style)、価値観(Shared Value)を動かしていくことを目指すものだ。

ピーターズ&ウォーターマン (2003)²⁴は「組織作りを知的に考えようとすれば、互いに切り離せない関係にある少なくとも7つの変数を同時に包含して扱わざるを得ない」と提唱し、後にこの考えを精緻化したものが7Sのフレームワークとなった。

図表 2-6 : マッキンゼーの 7S



(出所) Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr (2003)を元に筆者作成

ボストンコンサルティンググループはDICE²⁵を提唱する。変革の成否をDuration（期間）、Integrity（遂行能力）、Commitment（意欲）、Effort（負荷）の4つで分析する。

近年はデジタル技術を無視して変革を語ることは難しくなっている。デジタルを駆使した企業変革の支援で急成長しているアクセンチュア²⁶が行動変容を促すステップとして提唱するのは「戦略策定」「行動原理の理解」「行動変容を起こす介入・仕掛け」「アジャイル型での試行と最適化」「組織・オペレーションに定着」の5段階である。

24 Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr(2003) "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies" 大前研一(訳)『エクセレント・カンパニー』

25 <https://www.bcg.com/ja-jp/capabilities/business-transformation/change-management/dice>

26 アクセンチュア「価値観が多様化する社会の期待に応える 行動科学とデジタルの融合によるビジネス変革」
<https://www.accenture.com/jp-ja/insights/consulting/behavioral-science>

第3章 仮説構築と検討手法

第一節 仮説構築

前章では先行研究を通し、以下のことを確認した。

- ・企業には変革を阻む様々なイナーシアがある
- ・イナーシアを打破するための定石の手順がある
- ・手順を進める際には戦略と組織能力の間の整合性を取る必要がある
- ・従業員のモチベーションをあげて自発的に変革に取り組ませることが重要である
- ・自発的に取り組む動きが広がりティッピングポイントを迎えると変革が加速する
- ・変革のためのリーダーシップスタイルとしてはトランスフォーメーション・リーダーシップ (TFL) が有効である

ここで改めて、本研究の RQ を確認する。

- ・RQ1) 社員の心に火を灯すリーダーのアクションは何か

従業員が自発的に動くには変革を自分事にする必要がある。経営者がどんなアクションを起こせば従業員の心に火をつけ、フォロワーを増やすことができるのかを検証したい。

- ・RQ2) 企業変革がキャズムを超えるのはどんな時か

変革は長い道のりである。従業員をやる気にさせようと経営者が張り切っても、一筋縄でいかずに心が折れてしまうこともあるだろう。そこで、経営者の心の支えとなるように、ティッピング・ポイントを迎えるための具体的なイメージを作りたい。

RQ に対する仮説として以下を挙げる。

- ・RQ1) 社員の心に火を灯すリーダーのアクションは何か

仮説 1-1) 前提として経営トップの①現状把握②好機の提示③強力な発信がある

仮説 1-2) 経営トップの自己変革は心に火をつける効果がある

仮説 1-3) 従業員の上に最も響くのはトップの働きかけである

- ・RQ2) 企業変革がキャズムを超えるのはどんな時か

仮説 2-1) 組織や評価に組み込むとキャズムを超える

仮説 2-2) ミドルや若手からの呼応で変革が促進される

仮説 2-3) アーリーマジョリティの取り込みが重要である

それぞれ詳しく説明する。

・RQ1) 社員の心に火を灯すリーダーのアクションは何か

仮説 1-1) 心に火をつける前提条件として3つの要素がある。

①社内情勢や最新の業界トレンドについて、トップ自らが把握していることが共感を生む第一歩ではないかと考える。

②人材の流動化が高まっているため、危機感だけを醸成してしまうと人材流出につながり、変革に協力を仰ぐことは難しいのではないかと考える。

③トップ自らが発信することで従業員も本気度を感じるのではないかと考える。変革を導くリーダーがどのような変革のリーダーシップをとっているかを検証したい。

仮説 1-2) トップの自己変革は有効である

トップ選任の過程は前トップや指名委員会の専権事項であり、従業員からはブラックボックスとなっている。「どうしてこの人がトップになったのか」と思う従業員も一定数いるかもしれない。

ただ、トップに立った経営者がそれまでの本人のスタイルとは違う気概や変革への志を見せるならば、従業員の見方もかわるのではないだろうか。トップ自らがイナーシアに挑んでチャレンジをしているならば従業員も知らないふりはできないであろう。

この仮説が確認できれば、誰がトップになろうとも、その人の経験やスタイルによらず、心構え次第で変革を進めることができるという意味で希望になる。

仮説 1-3) トップの働きかけの重要さ

経営者は戦略や組織を変えることはできるが、それによって自動的に従業員がやる気になるわけではない。従業員の上に火をつけるには、トップ本人から従業員への働きかけが重要であると考え。変革が従業員にとってどのような意味があるのかを、トップ自らが説明する姿勢こそが重要ではないだろうか。

・RQ2) 企業変革がキャズムを超えるのはどんな時か

仮説 2-1) 組織や制度への「組み込み」がキャズムを超える助けになるのではないか。

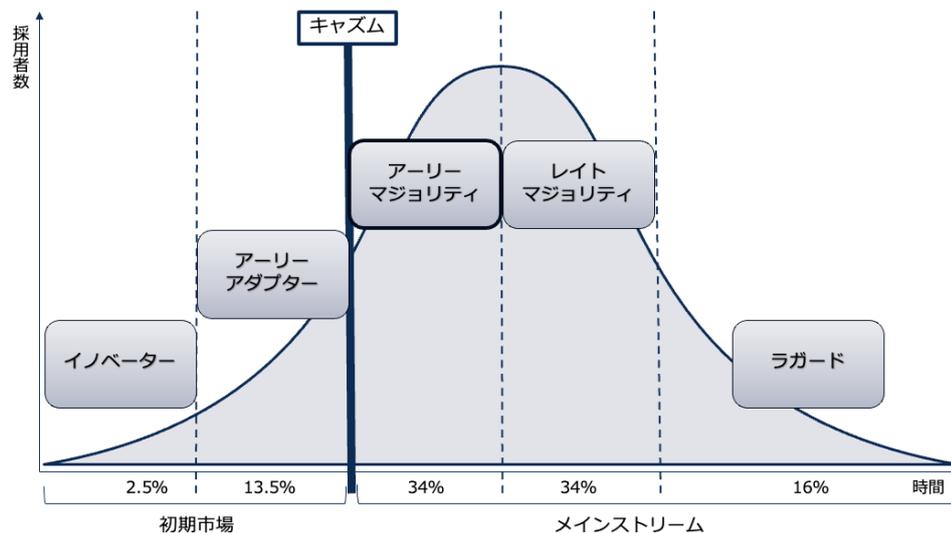
変革の火は熱しづらく冷めやすい。しかし、組織や評価制度に組み込んでしまうと後戻りは起きなくなるのではないかと考える。

仮説 2-2) ミドルや若手からの呼応があると変革が促進されると考える。トップダウンの変革であっても、その理念に呼応して動いてくれるミドルの存在が効果的ではないか。

仮説 2-3) アーリーマジョリティの取り込みが鍵を握る

企業変革が浸透するようになるべく多くの人を巻き込む必要がある。ムーア (2014) ²⁷はハイテク製品の普及においては、アーリーアダプターとアーリーマジョリティの間に大きなキャズム (溝) があるとして、メインストリームになるためにはアーリーマジョリティの取り込みが重要と指摘した。このキャズム理論を援用して、変革が急速に浸透するかどうかはアーリーマジョリティを取り込めるかが左右すると仮説を置きたい。

図表 3-7 : キャズム理論



(出所) ムーア (2014) を元に筆者作成

27 Geoffrey A Moore (2014) "Crossing the Chasm" Collins Business Essentials

これらの仮説を確認していくための検証方法を次節で示す。

第二節 検討手法

第一項 アクションの分析

変革を遂行した経営トップにインタビューをすることで上記仮説を確認していく。インタビューに先立ち、経営者の施策をアクションリストとしてまとめる。プレスリリースやIR資料などの公表資料を参照するほか、経営トップと密接に変革を推し進めてきた関係者からのヒアリングをもとに作成する。このリストをもとにインタビューを実施し、アクションリストを完成させる。

第二項 経営者の実感値の分析

インタビューでは、アクションリストの各項目につき、従業員から幹部までのどの層の心に火がついたかを経営者の主観で評価してもらおう。変革にとって有効なアクションを確認するためだ。

また、そのアクションがこれまでの企業のやりかたとどれくらい乖離しているかの変革度を最小1～最大9までで評価してもらおう。同じように自分自身のこれまでのやり方との乖離、つまり自己変革度を最小1～最大9までで振り返ってもらおう。これにより、経営者の自己変革度が従業員の心に与える影響の有無を確認する。

さらに、アクションごとに何%の社員の心に火がついたかを数値化してもらおう。非構造インタビューにおいて、キャズムを超えたと思うアクションを別途ヒアリングし、社員の何%が変革を自分事化するタイミングで変革がキャズムを超えるのかを分析する。

直接的に比率を聞かないことで、潜在的な意識を引き出すことを目指す。

これらの検討手法は、変革に与える経営トップのアクションの影響をなるべく複層的に、また、できるだけ定量的に検証するためのものである。変革を導いた経営者による自己採点ともいえ、本論文の独自性を際立たせるものである。

第三項 ナラティブによる立体的な把握

アクションリストへの記載と同時に、非構造インタビューもあわせて実施する。当時のエピソードや思いを自由に語ってもらいながら、アクションがどのような背景で行われたかをより立体的に把握する。その中で下記10点についてもヒアリングする。

- ①社員の心に火がつく瞬間は自覚できるか
- ②心に火がついた社員は組織市民行動をするか
- ③変革がキャズムを超えた決定打は何か
- ④変革がキャズムを超える瞬間は自覚できるか
- ⑤打ち手の順序にこだわりはあったか
- ⑥ミドル層に変革のマグマはあったか
- ⑦強調したのは危機感か、新たな機会か
- ⑧リーダーシップのスタイルは
- ⑨トップになるまでのどんな経験が起きたか
- ⑩リーダーとしてどのような演出をしたか

第四項 企業変革の 8E フレームの提唱

仮説 1-3 を検証するため、アクションを類型化する独自のフレームワークも用意する。

先行研究からは様々なフレームワークがあることがわかった。しかし、それぞれのフレームワークの限界も明らかになった。例えば、コッターの変革 8 ステップでは組織への働きかけ部分が簡略化されている。また、オライリー&タッシュマンのコングレンス・モデルやピーターズ&ウォーターマンの 7S のフレームワークは企業の静的な状態を診断するための枠組みであり、変革のダイナミズムの渦中にあるリーダーのアクションを示すことができていない。

そこで本論文では、企業変革に際してリーダーが取るべきアクションや心構えをチェックするための「8E」のフレームワークを提唱する。

8つのEは Entrepreneurship（起業家精神）、Empathy（理念の浸透）、Envision（戦略の策定）、Engage（働きかけ）、Empower（組織再編・権限の委譲）、Embed（仕組み化・システム化）、Enhance（個人と組織の能力向上）、Encourage（実行支援・カルチャー改革）で構成する。先行研究におけるフレームワークとの対照表は以下の通りである。

図表 3-8 : 8E と先行研究との関係

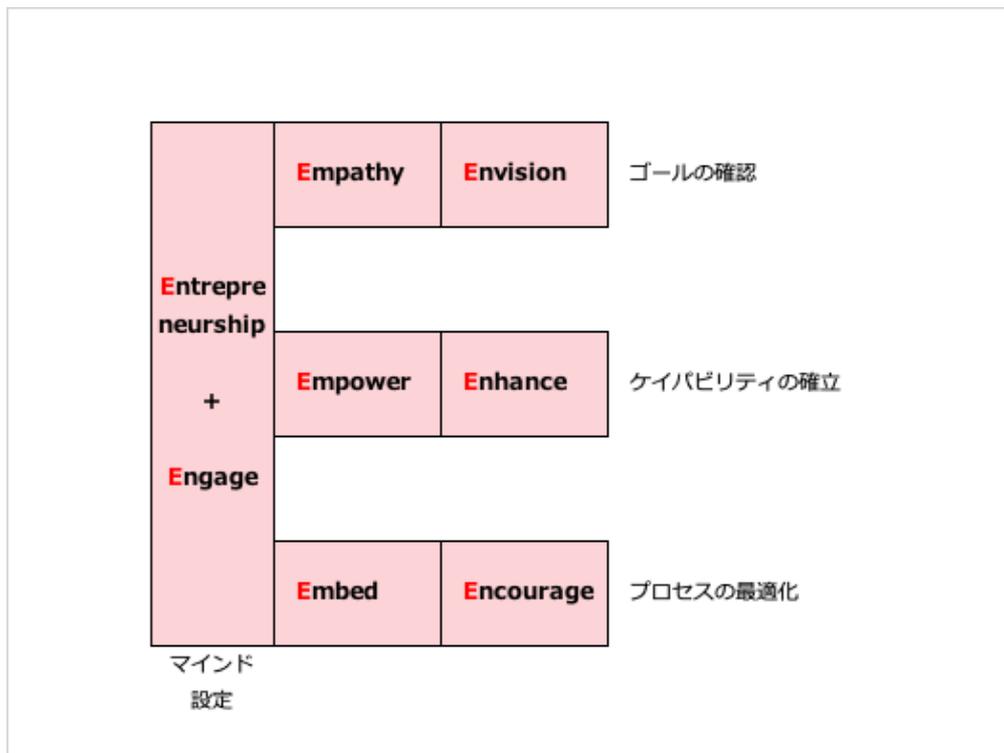
	打ち手の例	8 ステップ (コッター)	コンダリエンス・モ テル (オライリー& タッシュマン)	リ・アライン (トレバー)	テイクピング・ホ イント・リーダー シップ (キム)	7S (ピーターズ& ウオーターマン)
Entrepreneurship (起業家精神)	機会の発見、機会の演出、自己変 革、特命チームの設立	1) 緊急課題であるとい う認識の徹底 2) 推進チームの相成	Executive Leadership	リーダーシップ		
Empathy (理念の浸透)	パーパスの策定、目的の言語化			企業パーパス	ハードル1 意識の改革	Shared Value
Envision (戦略の策定)	戦略の策定、KSFの設定 KPI・KGIの設定	3) ビジョン・戦略の 策定	Strategy/Vision KSF	事業戦略		Strategy
Engage (働きかけ)	スピーチ、記者会見、タウンホール ミーティング、ミボルの巻き込み、 社内コミュニケーション、IR	4) ビジョン・戦略の 伝達				
Empower (組織再編・権限の委譲)	組織再編、人事異動、権限委譲			組織アーキテク チャー	ハードル2 資源の不足	Structure
Embed (仕組み化・システム化)	評価への反映、ガバナンス強化 人事制度、IT、財務会計、調達、業 務などのシステム導入や刷新 組織能力の開発、技術の導入、M&A 採用、リスキリング、メンタリング	5) 社員のビジョン実 現へのサポート	Formal Organisation	経営管理システム 組織ケイパビリティ		System
Enhance (個人と組織の能力向上)	適所適材の配置、マネジメントによ るモチベーション、包摂と多様性の確保 挑戦の許容、リソース・情報の提供	6) 短期的成果の実現 7) さらなる変革推進	People	組織アーキテク チャー	ハードル3 意欲の欠如	skills
Encourage (実行支援・ カルチャー改革)	働き方改革、閉塞感の打破 成功事例の紹介、失敗の許容	8) 新しい方法を文化 に定着	culture		ハードル4 社内政治	staff
						Style

(出所) コッター (2002)、オライリー&タッシュマン (2019)、トレバー (2023)、キム (2015)、ピーターズ&ウオーターマン (2003) をもとに筆者が仮説を作成

8Eは8つのEが融合して一つの大きなEを作る。8つの中でも Entrepreneurship（起業家精神）と Engage（働きかけ）が柱となってその他6つの要素を展開する。

すなわち、上から1段目がゴールを明確にするための Empathy（理念の浸透）と Envision（戦略の策定）、2段目がケイパビリティを確立するための Empower（権限以上など組織改革）と Enhance（個人の能力向上）、3段目がプロセスを最適化するための Embed（仕組み化・システム化）と Encourage（実行支援・カルチャー改革）である。

図表 3-9 :8E フレームワークの概念図



(出所) 筆者作成

実務では、これら8つが相互に作用し合って変革を推進していく。事例研究においては変革期に企業が実行したアクションを時系列で並べ、そのアクションが8Eのどれに該当するかを峻別することで、8Eのうちどの項目が変革に有効かを検証する²⁸。

本論文において仮説 1-3 が Engage、仮説 2-1 が Embed の効果を検証するものである。

²⁸ インタビューでは、これらの調査と併せて、変革期のリーダーシップを振り返って8Eのうちどこに力点を置いたかを0~100%で表してもらった。具体的な行動論とならんで、リーダーシップスタイルを抽象化して把握するうえで役立つと考える。詳細な結果はAppendixに掲載する。

第4章 事例研究

第一節 インタビュー調査の概要

第一項 対象企業

企業変革の古典は多く出版されているため、2010年以降の変革事例を取り上げた。グローバル企業でプロ経営者が主導する変革と日本企業の変革は取り得る手法や留意すべき点が異なること、および、河合²⁹が指摘するように日本には独特の思想があることを考慮して対象は日本企業に限定した。

対照群は前・元社長と現社長の二グループから構成した。

第二節では前・元社長を取り上げる。

一人目がふくおかフィナンシャルグループ（以下、ふくおかFG）の柴戸隆成会長だ。日本には地方銀行が約100も存在し、地域の発展に大きな役割を負っているが、人口減少や金利の低下によって変革が避けられなくなっている。ふくおかFGの柴戸氏は2014年～2022年まで社長を務め、デジタル化の推進によるフィンテックでの新規事業の打ち出し、および県境をまたいだ経営統合を積極的に進めた。両利きの経営の代表例として取り上げる。

二人目は大手金融のA氏だ。会社のありかたが大きく変わるガバナンス改革のタイミングでどのような変革のリーダーシップを発揮したかを検証する。

三人目はロイヤルホールディングス（以下、ロイヤルHD）の菊地唯夫会長だ。会社の危機における変革の事例として取り上げる。取締役同士の内紛劇の後に、会社をどのように建て直し、不可逆の変革につなげていったかを分析する。

第三節では現在進行形で変革に取り組んでいる経営者を取り上げる。

一人目は三井住友海上火災保険（以下、三井住友海上）の船曳真一郎社長だ。ドレスコードの廃止や育休の職場への祝い金制度の創設など大胆なカルチャー改革を進めながら、DX（デジタル・トランスフォーメーション）を推進している。

二人目はコクヨの黒田英邦社長だ。創業家でありながら理念をアップデートし、新たな長期ビジョンを策定して新規事業を相次いで展開している。

三人目はマネーフォワード（以下、マネフォ）の辻庸介CEOだ。成長著しいスタートアップで、陣容を大幅に拡張させながら一気にグローバル展開を加速している。

29 河合隼雄（1982）『中空構造日本の深層』中公文庫 「統合によらず均衡に頼る日本のモデルは、中心は必ずしも力をもつことを要せず、うまく中心的な位置を占めることによって、全体のバランスを保つ」と指摘。

第二項 実施方法

経営者インタビューにあたっては、事前に副社長、社長室あるいは広報などから変革期のアクションをヒアリングして重要と思われる打ち手を列挙した表を作成した。インタビューにはこの表を印刷して持参したり、オンラインで画面共有したりして臨んだ。

経営者自らが重要なアクションを追記し、不要と思われるものを削除しながらアクションリストを完成させた。

第二節 変革を実現させた企業経営者のインタビュー

第一項 ふくおかフィナンシャルグループ 柴戸隆成会長

図表 4-10 : ふくおか FG の概要

会社名	(株)ふくおかフィナンシャルグループ
業種	地方銀行
本社住所	〒 810-8693 福岡市中央区大手門1-8-3
URL	http://www.fukuoka-fg.com
売上高(単独)	31,772(百万円) (2023年03月期)
従業員数	7,546人(連結) (2023年03月期)

(出所) 日経バリューサーチ <https://nvs.nikkei.co.jp/>

ふくおか FG 柴戸隆成会長略歴

1976年慶応大経済学部卒、福岡銀行入行。14年頭取、ふくおか FG 社長。全国地方銀行協会会長も歴任。19年からふくおか FG 会長を兼務。22年から会長職に専念。

インタビュー概要

オンライン、同席者なし。

プレインタビュー：三好啓司副社長@福岡銀行東京事務所、同席者なし。

変革の概要

ふくおか FG は九州を地盤とし、福岡銀行や熊本銀行などを傘下に収める地銀の最大手グループ。地方の人口が減少し、日本銀行によるマイナス金利の導入などの向かい風が吹く中でも、本業の深化と新たな探索を両立する「両利きの経営」を実践している。

2014年に社長に就任した柴戸隆成氏は当時42歳の永吉健一氏に特命のミッションを与えた。「10年後の銀行のあるべき姿を見据えて、これまでの延長線上にない、非連続の成長戦略を描いてほしい」³⁰と。その永吉氏が立ち上げたのがフィンテックの新会社 iBank マー

30 みんなの銀行(2023)『イノベーションのジレンマからの脱出』日経 BP

ケティングとみんなの銀行だ。特にみんなの銀行は世界で初めてフル・クラウド・バンキング・システムを採用³¹した画期的な取り組みで、地銀のみならず、フィンテック業界からも注目を集めている。

一方、既存事業でも柴戸氏は国内でこれまで誰もなしえなかった同一県内の第一地方銀行同士の統合³²を打ち出して実現した。

図表 4-11 : ふくおか FG 柴戸氏の変革のアクション

時期	8Eの分類	アクション	（●が主導、○は対象、🔥は心に着火）					変革度（小1～大9）		心に着火した比率
			トップ	幹部	ミドル	従業員	社外	企業	経営者	
2014年6月	—	代表取締役社長就任						3	8	10%
2014年	Empower	42歳の永吉氏にミッション	●		🔥			9	9	12%
2015年	Engage	全店戦略会議	●	🔥	○	○		1	9	15%
2015年12月	Encourage	ICT活用ビジネスコンテスト「X-Tech Innovation」	●		🔥	🔥		7	3	18%
2016年2月	*Emergency	（マイナス金利政策導入）	🔥					—	9	20%
2016年2月	Envision	十八銀行との経営統合の基本合意	●				🔥	8	9	30%
2016年4月	Encourage	金融サービスプラットフォーム『iBank』の立上げ			●🔥	🔥		9	9	40%
2016年4月	Empower	「ふくおかテクノロジーパートナーズ」設立	●					7	7	40%
2016年5月	Envision	「第5次中期経営計画」の策定	●					5	5	40%
2016年	Engage	全店戦略会議	●	🔥	○	○		5	5	40%
2017年4月	Empower	デジタル戦略部新設	●		🔥			5	5	40%
2017年	Engage	全店戦略会議	●	🔥	🔥	○		5	5	42%
2018年	Engage	全店戦略会議	●	🔥	🔥	○		5	5	42%
2019年3月	Encourage	アクセンチュアと次世代バンキングシステム構築		●🔥				9	9	42%
2019年4月	Enhance	十八銀行を経営統合	●		🔥	🔥		9	9	50%
2019年	Engage	全店戦略会議	●	🔥	🔥	🔥		9	9	52%
2019年5月	Envision	「第6次中期経営計画」の策定	●	🔥	🔥	🔥		9	9	53%
2019年8月	Encourage	「みんなの銀行設立準備株式会社」の設立	●	🔥				9	9	54%
2020年	Engage	全店戦略会議	●	🔥	🔥	🔥		5	5	54%
2020年2月	Embed	投信バレット	●	🔥	🔥	🔥		9	9	56%
2020年5月	Embed	フォワードルッキング引き当て導入発表	●	🔥	🔥	🔥	🔥	9	9	58%
2020年12月	Encourage	みんなの銀行が銀行業の営業免許取得		🔥	●🔥	🔥	🔥	9	9	60%

（出所）プレ調査・インタビューを元に筆者作成

（注）アクションリストの見方：炎マークは従業員の心に火がついたと経営者が判断した箇所。黒丸はアクションの主導者。白丸はアクションの対象。変革度は企業と経営者それぞれを最小1～最大9で示した。一番右の列は全従業員のうち心に火がついた社員の比率。各マークと数字はいずれも経営者から聞き取って書き込んだ。

①社員の心に火がつく瞬間は自覚できるか

- ・最も心に火がついたのは「iBank 設立、十八銀行の統合、みんなの銀行の免許取得」

31 <https://www.accenture.com/jp-ja/case-studies/banking/minna-bank>

32 のちに十八銀行と親和銀行が合併

「施策を現実的に進めて身の回りが変わることで変革を実感していきました。十八銀行の統合は実務でたくさんの人に影響を与えるから、現場にもやらないといけないという雰囲気が出ました」

②心に火がついた社員は組織市民行動をするか

「(役割以上の行動をする) そういう土壌にかわりつつあります。僕の時代はトップダウンで道を作って『こっちに行こうぜ』と言って進んでいましたが、組織能力ができて周りが見えていくと、そういう感じになってきました」

「最初は『任せるから自由にやれ』と言っても『どこまでやっていいか』と伺いをたててきました。今は風土になった感じはあります」

③変革がキャズムを超えた決定打は何か

「iBank 設立、十八銀行の統合」

④変革がキャズムを超える瞬間は自覚できるか

「動き出していったらやれるなと感じました。十八銀行の統合にしても iBank にしても、水面下から顔を出して動き出した時に充実感と手応えがありました」

「今ではみんなの銀行に行きたいという若手がいっぱいいます」

⑤打ち手の順序にこだわりはあったか

「テックの進化を取り入れた業務改革によるコストダウンと、みんなの銀行などへの投資を間断なく進めました。最初は払い(コスト)を減らし、それから入り(収入)を増やすことを考えました」

⑥ミドル層に変革のマグマはあったか

「2012年から最高益が4年続きました。数字は右肩上がりだったから新しいことをやっても信頼感がありました。実績をあげているから、新しいことに対する抵抗は感じなかったですね」

「経営統合も、それまでに親和銀行・熊本銀行と実績をあげていたので『経営が先んじてやってくれるな』と信頼感があつたと思います」

「社内でヒアリングをしましたが、それまでずっと数字が上がってきていたから、信頼しているという声が大きかったです」

⑦強調したのは危機感か、新たな機会か

「他の役員からも『柴戸さんが一番危機感強いよね』とよく言われました。でも社員に対しては危機感だけではなくて『健全な危機感をもって主体的に変わっていこうよ』『変化をおそれずにやればチャンスになるから』と言ってきました」

「コスト構造を強くしないと異業種が参入してきたら勝てないですよ。でも、社員にネガティブに捉えられると躊躇してしまう。だからポジティブなメッセージで出しました。『危機感の波に乗ると大きなチャンスになるぞ』と。危機感が高くて、焦りがありましたが、やっていくにつれて落ち着きましたね」

⑧リーダーシップのスタイルは

「トップダウンですね。『これをやってほしい』と言ったら間違いなくやるクレバーな集団ですが、検証が多くて、現場から上に相談しても『もっと検討してごらん』というのが多かった。なので、人材育成よりも方向性を示して動いてもらいました。実践を優先しました」

「『我々はチャレンジしよう。動き出して本物を作ろう。どれが生き残るか見極めていくうちに世の中変わるぜ』と繰り返しました。取締役会では社外の方から『リスクとリターンを詰めてからやったらどうか』と言われましたが、『チャレンジを優先したい。ゴールに向かっていく作業でみんなの意識もかわる。今はそっちを優先している』と応じました。実行支援しながら身につけていくのが大事です」

「永吉氏の件は若い力や発想を期待しました。役員陣に対しては『永吉に向かっていろいろ言わないでくれ、自由にやらせてほしい』と言いました。永吉にも『みんなに報告なくていい』と言いました。（テクノロジーなどを）わからない人に教えるのは時間がもったいないから。彼らが機会の近くにいるので詳しいので出島的に自由にしてもらいました。既存ラインに組み込むとスピード感も出ません。お金とヒトのリソースをおさえて（確保して）やってもらいました。形になり始めたら見えてくると思いました」

⑨ トップになるまでのどんな経験が生きたか

「育てられたというより『全部やってね』と任せられました。自分で考えるのが習慣づけられていましたね。異業種プレイヤーは今ほどいなかったですが、インフラも安価でクラウドでできるように変わってくる時期でした。その辺に詳しい人と個人的な付き合いがあって、攻めてくる危機感を抱いていました。『このままじゃまずい』と。情報が入ってくる強みをいかして、しつこいくらいに話をしましたね」

⑩ リーダーとしてどのような演出をしたか

「全店戦略会議³³の原稿は全部自分の言葉で作ってきました。みんなクレバーなので道筋をつけて強引に前に進んでいきました。『こういうのをやってほしい』と明確に伝えたいと思っていました。『地域に貢献したいとかお客様の役に立ちたいとか気持ちがあっても、その気持ちだけではできないよ。企業として強くないとできないよ』と繰り返し訴えました」

図表 4-12 : ふくおか FG 柴戸氏のインタビューの考察

RQ	仮説	考察	インタビュー結果
RQ1) 従業員の心に火を灯すリーダーのアクションは何か	1-1) 前提①現状の把握	○	自らテクノロジーの進化の情報収集、社内ヒアリング
	1-1) 前提②危機よりも好機を示す	○	両方。特に好機を強調
	1-1) 前提③強力な発信	○	全店戦略会議を自分の言葉で年2回
	1-2) トップの自己変革は効果的 (心に火をつけたアクションの自己変革度の平均)-(その他のアクションの自己変革度の平均)	○	+1.6 ポイント
	1-3) トップの働きかけが最も響く (最も心に火をつけたアクション)	○	Engage
RQ2) 企業変革がキャズムを超えるのはどんな時か	2-1) 組織や評価に Embed する時に超える	×	十八銀行統合やみんなの銀行設立など戦略を実現した時
	2-2) ミドルの呼応で変革が加速する	○	ミドルと若手に任せてみんなの銀行開業。幹部の邪魔も排除
	2-3) アーリーマジョリティの取り込みで超える(キャズムを超えた時に火がついていた社員の比率)	○	40%、50%

(出所) インタビューをもとに筆者作成

³³全店戦略会議は頭取と担当役員が登壇。部長・支店長が対象。各営業店の行員には支店長からの説明に加えて役員が外向いてメッセージを伝える

考察：

ふくおかFG柴戸氏の改革において従業員に火がついたアクションは経営統合とフィナンテック戦略の実行だった。業績が悪化する前に先んじて手を打っていたため、従業員も余裕を持って対応することができた。永吉氏への指示が2年遅れていれば、日銀によるマイナス金利が導入されており「それどころではない」という雰囲気になっていた可能性もあった。

また、戦略自体にも時代を先取りする目新しさがあり、社員の高揚感につながった面があるのではないか。変革に必要な情報を柴戸氏が独自のネットワークを活用して事前に収集できていたことと、それに伴う健全な危機感を柴戸氏が全店戦略会議で繰り返し語っていたことが、変革の土壌となっていた可能性がある。

さらに演出の面でも危機感を期待感に変えて表現していた。

三好副社長は「振り返れば両利きと言われるのかもしれないが、柴戸氏本人は意識していなかった」と述懐する。強い危機感の中で模索した生き残り策が自ずと両利きの経営だったということだろう。

第二項 大手金融 元社長 A 氏

図表 4-13 : 大手金融の概要

業種	金融
売上高	1兆円以上
従業員数	1万人以上

インタビュー概要

本社応接室。同席者：広報 B 氏。

変革の概要

大手金融機関でありながら、ガバナンス改革を断行。見える化やシステム化を進めると同時に、若手社員を巧みに巻き込み、組織の一体感を高めた。

図表 4-14 : 大手金融 A 氏の変革アクション

8Eの分類	アクション	(●が主導、○は対象、🔥は心に着火)					変革度 (小1~大)		心に着火した
		トップ	幹部	ミドル	従業員	社外	企業	経営者	
Embed		●	🔥	🔥	🔥	🔥	9	9	80%
Engage		●	🔥	🔥	🔥	🔥	9	9	80%
Engage		●	○		🔥		—	—	—
*Emergency	東日本大震災	🔥	🔥	🔥	🔥	●🔥	5	5	80%
Empathy		●	○	○			8	8	80%
Embed		●		○	○		5	5	80%
Embed		●	○	○	○		5	5	80%
Enhance		●	🔥	○			8	8	30%
Engage		●			○		—	—	70%
Engage		●			○		2	2	10%
Engage		●	○				7	7	30%
Encourage		●	○	🔥	○		5	5	60%
Empower		●		○			5	5	10%
Engage		●		○	○		5	5	30%
Empower		●	○	○			3	3	30%
Envision		●	○	○			7	7	50%
Embed		●	○	○		○	9	9	50%

(出所) プレ調査・インタビューを元に筆者作成

①社員の心に火がつく瞬間は自覚できるか

・最も心に火がついたのは「ガバナンス改革、東日本大震災」

「火がついた瞬間は自覚できませんね。後々の表情や行動で自覚した感じでしょうか。

ES（従業員満足度）調査も参考にしました」

②心に火がついた社員は組織市民行動をするか

「震災後の一連の取り組みでお客さまのことを一番に考えて各自が動いてくれました。

方針さえ主軸が明確だと動くんですね、組織って」

③変革がキャズムを超えた決定打は何か

「ガバナンス改革、東日本大震災（外的要因）」

「二度キャズムを超えました。必ず組織って2・6・2になるっていうのが一般論ですよ。2割は熱狂的に支援する。2割は何をしても付いて来たくない人たちがやっぱり出るじゃないですか。真ん中の6をどれくらい動かせるかなんですよね。（キャズムを超えた時は）真ん中の6まで動いていますね」

④変革がキャズムを超える瞬間は自覚できるか

「若手の人たちにメッセージを考えてもらったときに、結構角度のついた先鋭的なものが出てくるのかと思ったんですけど、出てきたものが経営の基本理念と一致していたし、それが震災のときに行動としても表れましたよね」

「大きな変革はいかに『私がやりました』という人を増やすかが大事だと思っています。（ガバナンス改革は）みんなが『私がやりました』って言いますね。まさしく自分ごと化が実際に行われた。理念の意味合いが伝わって、納得感があって、一体感となって動きました」

「ES（従業員満足度）調査はガバナンス改革でスコアが上がって、震災対応でもよくなった。復興イベントで顔を合わせるわけですね。涙を流してやりましたからそれは伝わってきますよね。リアルに対面することによって、感触としてつかめるし、その通りにES調査は出てきます」

⑤打ち手の順序にこだわりはあったか

「よく現場主義とか言って、経営者が現場に行っているいろんな声を聞いていますとか言うんですが、『見える化』をしてない組織でそんなことやると一番危険なんですよ」

「ベースに仕組み化・見える化があるんですね。それから巻き込みです。段階やレベルに応じて浸透策を使い分けました」

⑥ミドル層に変革のマグマはあったか

「若手の課長に自社を倒すための戦略を練らせました。『何とか救ってくれ』って言われるよりも『自社を倒す戦略を作ってくれ』って言われると面白いじゃないですか。やりたくなりますよね。刺激があって面白いじゃないですか。そこから新たな取り組みが生まれました」

⑦強調したのは危機感か、新たな機会か

「両方ですよ。危機だけ言っていたらついてこないじゃないですか。ベースは仕組み化があって、その上で危機を理解してもらう。危機対応についての共通認識を作ると同時に、将来ビジョンを語るっていう両方が必要ですよ」

⑧リーダーシップのスタイルは

「理念っていうのは実践され続けて強くなっていくんですよ。ある程度大方針を出したならば、現場に権限委譲することで動きに繋がっていく。全員に指示してやろうというのは無理なんですよ」

「見える化しながら、遠心力と求心力のバランスをどう取るのかを考えました」

⑨トップになるまでのどんな経験が起きたか

「ジェネラリストとして営業、広報、企画を経験しました。全部見える化をしないと駄目だというふうに思いましたね」

⑩リーダーとしてどのような演出をしたか

「企業の変革度合いに応じて自分を変革しましたね。グローバルには強いリーダーを演出しました」

図表 4-15 : 大手金融 A 氏のインタビューの考察

RQ	仮説	考察	インタビュー結果
RQ1) 社員の心に火を 灯すリーダーの アクションは何か	1-1) 前提①現状の把握	○	仕組み化により徹底的に見える化
	1-1) 前提②危機よりも好機を示す	○	両方を強調
	1-1) 前提③強力な発信	○	メディアも活用
	1-2) トップの自己変革は効果的 (心に火をつけたアクションの自己 変革度の平均)-(その他のアクシ ョンの自己変革度の平均)	○	+1.6 ポイント
	1-3) トップの働きかけが最も響く (最も心に火をつけたアクション)	○	Engage
RQ2) 企業変革がキャ ズムを超えるの はどんな時か	2-1) 組織や評価に Embed する時 に超える	○	組織再編、評価制度も変更。 震災の外的要因も寄与
	2-2) ミドルの呼応で変革が加速す る	○	ミドルに自社打倒の策を練らせる。ビジョ ンも若手が作成
	2-3) アーリーマジョリティの取り込 みで超える(キャズムを超えた時 に火がついていた社員の比率)	×	80% 80%

(出所) インタビューをもとに筆者作成

考察：

A 氏の変革は「仕組み化、見える化、全員参加」と言えるものだった。A 氏が特に強調したのは仕組み化だ。「ベースには仕組み化があって、仕組み化があった上で危機を理解してもらおう」という言葉が象徴的だ。Entrepreneurship（起業家精神）も存分に発揮した。大企業だからこそ、Entrepreneurship（起業家精神）と同時に、Embed（仕組み化・システム化）して、Engage（働きかけ）して隅々まで変革を行き渡らせることを徹底した。それと同時に若手を巻き込んで一人一人の感情に訴えかけることを忘れなかった。

第三項 ロイヤルHD 菊地唯夫会長

図表 4-16 :ロイヤルHD の概要

会社名	ロイヤルホールディングス(株)
業種	ファミリーレストラン
本社住所	〒154-8584 東京都世田谷区桜新町1-34-6
URL	http://www.royal-holdings.co.jp/
売上高(単独)	3,287(百万円) (2022年12月期)
従業員数	1,875人(連結) 87人(単独) (2022年12月期)

(出所) 日経バリューサーチ <https://nvs.nikkei.co.jp/>

ロイヤルHD 菊地唯夫会長略歴

1988年早大政経卒、日本債券信用銀行（現あおぞら銀行）に入行。2000年にドイツ証券東京支店に入社。04年、ロイヤルHD入社。10年、社長に就任。16年3月に会長（兼）CEO。19年3月から現職。

インタビュー概要

ロイヤルHD 本社応接室、同席者なし。

変革の概要

ロイヤルHDは求心力の強い創業者が急逝したことによって社内で大混乱が発生した。経営陣同士の内紛は株主提案まで出る大騒動に発展。業績も2期連続の赤字で組織としての大きな転換点を迎えていた。

外資系金融機関からの抜擢で社長に就任した菊地氏は当初、従業員からの冷たい「歓迎」を受けたが、従業員向けに会社の現状を粘り強く説明。朝7時半からの勉強会を10年³⁵ほど続けるなどして徐々に信頼を獲得していった。

従業員と経営陣との一体感ができたことによって、業界に先駆けてロイヤルホストの24時間営業廃止や、店休日設定などの改革を断行した。

³⁵ 6か月を1セッションとして、年2セッションを約10年間実施

図表 4-17 :ロイヤル HD 菊地氏の変革のアクション

時期	8Eの分類	アクション	(●が主導、○は対象、🔥は心に着火)					変革度 (小1~大9)		心に着火した比率
			トップ	幹部	ミドル	従業員	社外	企業	経営者	
2010年3月		社長就任	●					9	0	10%
2010年4月	Engage	200人を集めて質問会	●🔥							
2011年1月	*Emergency	内紛が表面化								
2011年3月	Empower	担当役員全員を変更	●	○			○	9	1	10%
2011年	Engage	従業員向けの決算説明会	●			🔥		7	3	15%
2012年	Engage	朝7時半から勉強会6ヶ月	●			🔥		7	3	17%
2011年3月	*Emergency	東日本大震災	🔥	○	○	🔥	●	7	8	15%
2011年11月	Envision	経営ビジョン2020の策定	●	○		🔥	○	7	8	17%
2012年	Envision	中計) ロイヤルホスト改装に100億円	●	○		🔥		7	1	30%
2012年	Envision	中計) 成長エンジンの育成(ホテル・コントラクト)	●	○		🔥		7	1	30%
2012年	Envision	中計) 時代対応業態の開発と進化	●	○		🔥		7	1	30%
2012年	Envision	中計) 事業開発の強化(持株会社に事業開発部門)	●	○		🔥		7	1	30%
2012年	Envision	中計) 外食インフラ機能の強化	●	○		○		7	1	30%
2012年	Envision	中計) 間接費の削減	●	○		○		7	1	40%
2012年	Engage	従業員向け決算説明会	●	○	🔥	○		7	1	40%
2013年	Engage	従業員向け決算説明会	●	○	🔥	○		5	1	40%
2013年	Encourage	全社員の社員旅行		●	○	○		-	-	50%
2014年	Envision	中計) ホスピタリティビジネスの産業化	●	○	○	○		4	1	50%
2014年	Engage	従業員向け決算説明会	●	🔥	○	○		4	1	50%
2015年	Engage	従業員向け決算説明会	●	○	○	○		3	1	50%
2016年		会長就任	●	○	○	○		5	5	50%
2017年	Encourage	ロイヤルホストの24時間営業廃止	●	○	○	○		5	5	50%
2018年	Encourage	店舗休業日を設定(元旦と大晦日含む3日)	●	○	○	○		5	5	50%

(出所) プレ調査・インタビューを元に筆者作成

①社員の心に火がつく瞬間は自覚できるか

- ・最も心に火がついたのは「ガバナンス改革、東日本大震災」

「瞬間は分からないですね。火は一斉のせいでつかないんですよ。700店ほどあるなかで、少しずつ火はついていくんですよ。今年は10店ついて少し明るくなってきたな、次の年は20店ついたなとか思っていて気がつくと、結構火がつき始めたなと思ったのが2013年～2014年頃ですかね」

②心に火がついた社員は組織市民行動をするか

「まだそこまで行ってないですね」

「ただ、東日本大震災の炊き出しでは自発的に動いていました。震災の時は俺たちがやらなきゃいけないということで腕をまくる人たちがすごい多かったです。被災地に炊き出しとか、瓦礫の撤去とか支援に行ったんで、自分たちの役割を再認識しました」

「炊き出しでは温かい料理を提供して、僕はトレーにエクレアを乗せる役でした。みんなさすがチームワーク素晴らしいなと思いましたが、終わった後に彼らは延々と反省会を

するんですよ。『子連れの方がトレーを持ちづらそうだったからサポートを増やそうよ』とかね。その時に『この人たち素晴らしいな』と思って、このチームワークが緊急時にはできるのに平時はできていないし、その環境を作ってあげられていないということに私はとても反省をしましたね。社長としての自覚が生まれたのはあの時だと思いますよ。従業員側からも『私が同じ船に乗ってくれている』って、あれを通じて分かったと言ってもらえました」

③変革がキャズムを超えた決定打は何か

「何らかのアクションなのかっていうと必ずしもそうではなくて、ロイヤルホストの数字が良くなったんですよ。1997年を100とすると、15年連続で前年割れを続けて60いくつまで落ちていた。それが、2012年に15年ぶりに前年を超えたんですよ。そうすると火がつきますよ、かなり。これは大きかったと思います」

④変革がキャズムを超える瞬間は自覚できるか

「ロイヤルホストの社長が僕のところに来て『従業員を連れて社員旅行に行きたいけど良いですか?』と聞いてきたんですよ。その時に『おー』と思いました。数字も良くなって『チームでやろうよ』と機運があった。でも社員旅行は僕には絶対企画できない。現場の大将がやらないといけない。それを彼がやってくれた。この辺りが一連の流れとして、火がポポポポっとなついていったプロセスじゃないかなと思います」

「(火がつく人の割合が)50%で会社が変わったなと思いました。これなら大丈夫だね。と、しかしそこでコロナがきて10%に戻りました。今が20%から30%の間でしょうね。ゆっくり上がってドーンと落ちてこれをどうやったらまた50%にもっていけるか。そう考えて出したメッセージの一つが店休日でした」

⑤打ち手の順序にこだわりはあったか

「ビジョン作りから中期経営計画までは想定していました。ただ、それ以外は全部やりながら、その時の違和感をもとに進めていきましたね」

「生き物なんですよ、組織ってね。製造業と違ってこの業界って分散型拠点じゃないですか。店ごとに置かれている環境ってまちまちなんですよ。最大公約数が少ない。みんなに共通する世界をどう作っていくかっていうところを工夫しました」

「就任時に質問を受け付けて一応答えたんですけど、こりゃダメだなど思ったのが最初の挫折でした。それで、決算説明会をやり始めて、皆さんから質問をもらって私がすべてメールで返しました。『企業価値とは何か、ROAとは何か』みたいなことも説明した。でも山のようにメールが来て全部を返す時間がなくなって経営塾を始めました」

⑥ミドル層に変革のマグマはあったか

「2010年の3月に社長に就任しましたが、傀儡政権だと批判する勢力もありました。そんな中で1年間、盗聴や怪文書がありました。それで株主提案が出てきて、会社として反対をして、それで内紛が表面化するのが2011年の2月ですよ。そして3月に東日本大震災が発生しました」

「そんなスタートでしたので、現場からすると『経営陣は何やってんだ』みたいな感じだったんですよ。で、私がすごく覚えているのが、社長就任した時に、まず現場の人たちがどういう意見を持っているかを聞いてみたいと思うんで、200人ぐらい集まってもらって、みんなから質問を出してもらったんですよ」

「新社長に聞きたいことを集めると、すきなものばかりで『あなたからメッセージを頂いていないので聞きたいことありません』とか『いま忙しくて質問する時間がありません』とかね。あと『あなたはロイヤルをなくすために転職してきたんですか?』とかもありましたね。当時の紙はいまでも大事にとってありますよ。僕なりに一応答えたんですけど、こりゃダメだなど思ったのが最初の挫折だったんですよ」

「このままじゃダメだなど思った時に、やっぱり現場と経営の距離感をとにかく近づけなきゃいけないということで始めたのが、従業員向けの決算説明会だったんですよ」

「最初は店長以下、アルバイトさんも出てきたんですよ。一方の役員は担当制で、ロイヤルホストのことはわかっているけど『てんや』のことはわからないみたいな状態だった。でも決算説明会と経営塾に出ている従業員は会社のことがよく理解できてきたので、幹部が危機感を持ちました。そして幹部が出始めたのが2013年から2014年くらい。社員がみんな決算説明会の話をしており、俺たちも知っておかなきゃまずいという空気が出て、そこから求心力が上がってきたのが僕の実感です」

⑦強調したのは危機感か、新たな機会か

「2010年は危機感が先ですね。でもコロナ禍は変革の方を全面に押し出しました。コロナの間はオンラインの説明会を3年間で84回やったんですね。初年度に何を語ったかという存在意義です。コロナで売り上げも減って自分たちはまた自信を失っているので『外食は必ず復活します』と。2年目は変革の話をしたんです。ロイヤルは慣性の法則が働く会社なので、触媒として双日さんとパートナーを組んだ妥当性みたいなものを伝える意図もありました」

⑧リーダーシップのスタイルは

「2010年に社長に就任した時は1対1を意識していました。とにかくたくさん1対1を作ろうと。社長の時にグループの社員の名前と顔を最も覚えていたのは僕だと思います。お店を回るのも1人でずっとやっていました」

⑨トップになるまでのどんな経験が生きたか

「日債銀の破綻を経験したのが大きかったですね。国会参考人招致への付き添いも30歳で経験しました。戦略はゴーイングコンサーンを意識。その時の頭取が明るく振る舞ったので私もそれを意識しました」

⑩リーダーとしてどのような演出をしたか

「ニコニコして危機感を出さないようにしましたね。とにかく明るく振る舞いました。また、中間決算と本決算のあとに、会社はこんな方向に進んでいきますと全国で説明して回りました」

図表 4-18 :ロイヤル HD 菊地氏のインタビューの考察

RQ	仮説	考察	インタビュー結果
RQ1) 社員の心に火を 灯すリーダーの アクションは何か	1-1)前提①現状の把握	○	ヒアリング、lon1
	1-1)前提②危機よりも好機を示す	×	危機感を重視(※コロナ禍は好機重視)
	1-1)前提③強力な発信	○	従業員に決算説明会、経営塾
	1-2)トップの自己変革は効果的 (心に火をつけたアクションの自己 変革度の平均)-(その他のアクシ ョンの自己変革度の平均)	○	+1.1ポイント
	1-3)トップの働きかけが最も響く (最も心に火をつけたアクション)	○	Engage
RQ2) 企業変革がキャ ズムを超えるの はどんな時か	2-1)組織や評価に Embed する時 に超える	×	徐々に浸透。収益の改善
	2-2)ミドルの呼応で変革が加速す る	△	幹部が社員旅行提案
	2-3)アーリーマジョリティの取り込 みで超える(キャズムを超えた時 に火がついていた社員の比率)	○	50%

(出所) インタビューをもとに筆者作成

(注) 2010年～2015年を集計

考察：

ロイヤル HD の菊地会長の変革は徹底した信頼の獲得によって行われた。決算説明会などを通じた情報開示と、従業員の声を聞く双方向のやりとりによって時間をかけてなし得たものだ。従ってキャズムを超えた決定打があったわけではなく、街に夜明けが訪れる時のようにぼつりぼつりと徐々に明かりが灯る形だった。

経営陣へのフラストレーションも相当に高まっていたが、対話によって店長やアルバイトから徐々に仲間が増え、最後のフォロワーとして幹部に至った点は通常のトップダウンの変革ルートとは逆方向の波及経路をたどっている。生え抜きではないからこそできた手法なのかもしれない。

第三節 変革に取り組んでいる企業経営者のインタビュー

第一項 三井住友海上火災保険 船曳真一郎社長

図表 4-19 : 三井住友海上の概要

会社名	三井住友海上火災保険(株)
業種	損害保険
本社住所	〒 101-8011 東京都千代田区神田駿河台3-9
URL	http://www.ms-ins.com/
売上高(単独)	1,629,832(百万円) (2023 年 03 月期)
従業員数	20,554 人(連結) 12,572 人(単独) (2023 年 03 月期)

(出所) 日経バリューサーチ <https://nvs.nikkei.co.jp/>

三井住友海上 船曳真一郎社長略歴

1983 年神戸大学経営学部卒業、住友海上（現：三井住友海上）入社。営業企画部長、執行役員経営企画部長、MS&AD インシュアランスグループホールディングス グループ CDO（最高デジタル責任者）などを経て 21 年 4 月から現職。

インタビュー概要

三井住友海上社長室、同席者：広報部 佐藤泰行広報チーム課長

変革の概要

三井住友海上は MS&AD インシュアランスグループホールディングスの中核会社で、国内損害保険大手 4 社の一角。本社所在地から業界では「御茶ノ水」と呼ばれる。

船曳真一郎氏は 2021 年に社長に就任して以来、ドレスコードの廃止や「職場への出産祝い金」³⁶の創設など、矢継ぎ早に職場の変革に取り組み、カルチャーを一新させた。若手社員とのフランクミーティングをすでに 40 回以上開き、従業員の求める改革を実行に移している。

³⁶ 社員が育児休業を取る際に、育児休業取得者本人を除く職場全員に最大 10 万円の一時金を給付

合併により巨大化した会社で、周りを見ながら慎重に動くとする向きが多かったため「御茶ノ水らしからぬ動き」というのが業界関係者の評だ。

船曳氏自身は持ち株会社の CDO や CIO を歴任しており、デジタルのトレンドに詳しい。ドローンと AI を活用した水災のデジタル調査の導入や生成 AI チャットツール「MS-Assistant」の全社員活用などの DX（デジタルトランスフォーメーション）も進めている。

図表 4-20 : 三井住友海上 船曳氏の変革のアクション

時期	8Eの分類	アクション	（●が主導、○は対象、🔥は心に着火）					変革度（小1~大9）		心に着火した比率
			トップ	幹部	ミドル	従業員	社外	企業	経営者	
2021年4月	Engage	就任メッセージ	●	🔥	🔥	○		1	1	5%
2021年4月	Engage	全店部支店長会議	●	🔥	🔥	○		3	3	20%
2021年4月	Empower	気候変動対策チームの設置	●	🔥	○	○	🔥	2	2	10%
2021年5月	Encourage	Global Digital Hub Tokyoをリニューアルオープン	●	○	○	🔥		3	3	10%
2021年6月	Encourage	ドレスコード廃止	●	○	○	🔥		9	9	80%
2021年6月	Encourage	男性社員の育児休業1か月取得推進開始	●	○	○	🔥		8	8	70%
2021年7月	Embed	新損害サービスシステム「BRIDGE」の稼働	●			○	○	5	5	50%
2021年7月	Enhance	女性副支店長・副部長ポストの新設	●	○	🔥	○		7	7	50%
2021年7月	Embed	水災デジタル調査の導入	●			○	○	1	1	10%
2021年7月	Embed	AI活用した建物損害額算出システム導入	●			○	○	1	1	20%
2021年9月	Enhance	かんたんネットリモートlite開発	●			○	○	1	1	30%
2021年10月	Empower	CXマーケティングチームの新設	●	○	○	○		1	1	5%
2021年10月	Enhance	「ドラレコ・ロードマネージャー」販売	●			○	🔥	1	1	20%
2022年1月	Encourage	リモートで行う社内副業「プロジェクトチャレンジ」	●	○	○	○		1	1	10%
2022年4月	Empower	部支店主体経営に移行	●	○	🔥	○		8	8	50%
2022年10月	Engage	企業メッセージ・コンセプトムービー新CM	●			○	○	1	1	10%
2023年1月	Enhance	全国のエリア社員にリカレント教育	●	○	○	○		1	1	10%
2023年3月	Encourage	育児職場応援手当（祝い金）の創設	●	○	○	🔥	🔥	5	5	80%
2023年4月	Empower	保険金支払部門における権限規程見直し	●	○	○	🔥		5	5	20%
2023年5月	Engage	フランクミーティング開始	●	🔥	🔥	🔥		7	7	50%
2023年6月	Enhance	「A I インフィニティラボ」を新設	●	○	○	○		1	1	10%
2023年7月	Encourage	生成 A I チャットツールの全社員活用	●	○	○	○		1	1	30%
2023年11月	Engage	新たな社員向け情報ツール「Coms」開始	●	○	○	○		1	1	10%

(出所) プレ調査・インタビューを元に筆者作成

①社員の心に火がつく瞬間は自覚できるか

- ・最も心に火がついたのは「ドレスコードの廃止」

「（瞬間を自覚することは）無理ですね。変革そのものをやっているといっても社員はありがたみを感じていない。肝いりの政策ほど社員にはウケないものです」

②心に火がついた社員は組織市民行動をするか

(言及なし)

③変革がキャズムを超えた決定打は何か

「ドレスコード廃止などのカルチャー改革ですね」

④変革がキャズムを超える瞬間は自覚できるか

「ドレスコードを廃止して1年たった頃に、やりすぎたと思うくらいに浸透していました。勝手にいい会社になった気がしました。アドレスフリーも導入して部支店長が個室ではないところで執務をしています。そういう経験をした世代が育って管理職になると（変革は）後退はしないでしょうね」

⑤打ち手の順序にこだわりはあったか

「やるべきことは淡々とやるべきです。社員から何を期待されているか知っていて『それをやりましたよね』と言えるようにしていくことが重要。いまは直接声を聞いて経営の施策に反映しています」

「例えば育休を取るときの悩みは周りの社員との関係だというわけ。それで職場への祝い金を入れました。一方で、自分がやるべきと思うものは地味に進めていけばいいんです」

⑥ミドル層に変革のマグマはあったか

「会社が出している経営計画に対するシンパシーは、かなり少ない感じがしました。今の社員はまず自分の給与。二番目は将来のポジションとか役割。自分のことを自分で模索しないといけない時代だから、10年後の自分を見ます。そこの期待に答えられるようにしていく必要があります」

⑦強調したのは危機感か、新たな機会か

「最初はこのままで駄目ですよねとか言っていましたね。それは手段としては表現しやすいわけですよ。だけど危機ばかり煽っていると不安になるし、それを理解したとしても、じゃあどうするんだっていうことになりますよね」

「社長に就任して1年目は『自然災害で事業ができなくなるよ』と言いました。『保険制度も料率も変えないといけないし、案件の選別も必要ですよ』と。さらに『選別できる

ようにデジタル技術を取り入れないといけないし、そのためには資格や経験が必要』と言いました」

「それらをイノベーションと表現していましたが、3年目に気づいたのは、イノベーションはスタートアップとか0→1のような発明家のニュアンスが強いですよね。地方で出張して思ったのは、イノベーションは東京の限られたテーマだと思われているということでした。いまはあえて地味に改善と表現しています」

⑧リーダーシップのスタイルは

「普通に話ができる人ですね。去年の後半から1年かけて全国のほぼ全支店を回って、若い人とも直接会っています。今年からはやりとりを全社員がみえる形を出しているから本社に対応しようという機運が生まれています。そうすると何が悩みでどうしてほしいとかわかります。いくらカッコいいことを言って先進性を出しても日常的には関係ないんだなど」

「40代以降のマネジメント層と30代からの中間管理職と20代の若手層、それぞれに対する情報発信をしています。それぞれの層に何を期待するかと、達成するための手段の説明をします。世代によって価値観も人生の目的もニーズもかわるので、きめ細かな情報発信をしていく必要があります。その世代に響く政策を用意しないと実効性はあがりません」

「自分の価値観は下の世代に通用しないと自覚することが重要です。管理職は『若い世代はこうだ』というけど、自分たちが優れていると思うことが違うんです。令和より江戸の人の方が賢いですか、と」

⑨トップになるまでのどんな経験が生きたか

「嫌な上司だと思うひとほど服装にうるさかったですね」

⑩リーダーとしてどのような演出をしたか

「外のメディアも使いました。社長が何を言っているかは自分自身を振り返っても聞こうとしなかったです。外の人を通して発信だと説得力が増します」

「アンケートを見ても支店長クラスは地方でイノベーション領域がないと言っています。支店長がその発想だと下がイノベーションをしたくてもできないんですよね。そうい

う支店長のところにいくと澁んでいるんです。課長や支店長を入れずに担当者とだけ話すと雰囲気わかります。360度評価すると符合します。そういう支店長はかつてで言えば仕事のできる人、結果の出せる人でした。社員がリーダーに期待する姿は時代背景や価値観でかわっていきます。自分が何を期待されているかを考えることが重要ですね」

図表 4-21 :三井住友海上 船曳氏のインタビューの考察

RQ	仮説	考察	インタビュー結果
RQ1) 社員の心に火を 灯すリーダーの アクションは何か	1-1)前提①現状の把握	○	各レイヤーとの直接対話
	1-1)前提②危機よりも好機を示す	×	地味に淡々と変革を推進
	1-1)前提③強力な発信	○	世代にあわせてきめ細かく発信
	1-2)トップの自己変革は効果的 (心に火をつけたアクションの自己 変革度の平均)-(その他のアクシ ョンの自己変革度の平均)	○	+4.0ポイント
	1-3)トップの働きかけが最も響く (最も心に火をつけたアクション)	×	Encourage
RQ2) 企業変革がキャ ズムを超えるの はどんな時か	2-1)組織や評価に Embed する時 に超える	×	トレスコード廃止が響いた
	2-2)ミドルの呼応で変革が加速す る	○	サーバント型でフォロワーを拡大。権限委 譲も推進
	2-3)アーリーマジョリティの取り込 みで超える(キャズムを超えた時 に火がついていた社員の比率)	×	80%

(出所) インタビューをもとに筆者作成

考察：

三井住友海上の船曳社長の変革は、社員との直接対話で世代ごとに説明方法を使い分けている点が特徴的だ。また、危機感を煽ることをせず、かといって大きなチャンスを示すわけでもなく、あえて地味な表現で変革を推し進めるのは、抵抗勢力を極力刺激しないようにする意図が働いているのかもしれない。

ドレスコードの廃止など全社員に与えるインパクトの大きいカルチャー改革によってフォロワーを8割まで増やせたことで、本来やるべき施策を取り組みやすい環境を作ることができている。

第二項 コクヨ 黒田英邦社長

図表 4-22 :コクヨの概要

会社名	コクヨ(株)
業種	文具・事務用品・OAサプライ
本社住所	〒 537-8686 大阪市東成区大今里南6-1-1
URL	http://www.kokuyo.co.jp/
売上高(単独)	158,261(百万円) (2022年12月期)
従業員数	6,864人(連結) 2,062人(単独) (2022年12月期)

(出所) 日経バリューサーチ <https://nvs.nikkei.co.jp/>

コクヨ黒田英邦社長略歴

2000年米国オレゴン州ルイスアンドクラーク大経卒、01年コクヨ入社、09年取締役、コクヨファニチャー社長、15年から現職。

インタビュー概要

オンライン、同席者なし

変革の概要

38歳で社長に就任した黒田氏は、2020年に従業員が就業時間の2割を自分の業務以外にあてられる社内副業制度を導入し、2021年にはイノベーションセンターを発足させた。また、企業理念をアップデートし、同社初めての長期ビジョン「CCC2030」を公表した。2022年には新たにパーパスも策定した。

変革の主役がトップだけにとどまらず、ミドルや非管理職まで広がっているのが特徴的だ。自社ビルを改装して建物をまるごと新たなチャレンジの場とした THE CAMPUS など若手主導の新規事業が相次いでいる。

執行役員も4人を外部から採用するなどガバナンスの面でも改革を進めている。2025年内に400名のデジタル人材を輩出することを目標とする「KOKUYO DIGITAL ACADEMY」

も開校した。おなじみの「コクヨのヨコク」のCMも復活させ、1905年から続く伝統ある企業において歴史と未来を融合する変革を進めている。

図表 4-23 : コクヨ黒田氏の変革のアクション

時期	8Eの分類	アクション	(●が主導、○は対象、🔥は心に着火)					変革度 (小1~大9)		心に着火した比率	
			トップ	幹部	ミドル	従業員	社外	企業	経営者		
コクヨ フアンチャー時代		品質性能偽装の対応の陣頭指揮	●		🔥				9	9	部門の30%
		企業風土改革へ社員全員にアンケート	●	🔥					5	5	部門の30%
		縁の下の力持ちをほめあう結束会	●			🔥			8	5	部門の50%
		部門を超えた飲み会は会社が支払い (のみれん)	●			🔥			6	5	部門の60%
2015年		社長就任	🔥						3	1	10%
2020年10月	Encourage	社内副業制度			●	🔥			8	5	20%
2021年1月	Encourage	イノベーションセンター発足	●🔥						5	5	25%
2021年2月	Encourage	自社ビルを改装しTHE CAMPUSをオープン	🔥	🔥	🔥	●🔥	🔥		9	9	50%
2021年2月	Empathy	コクヨ初の「長期ビジョン CCC2030」を発表	●🔥	🔥	🔥	🔥	🔥		9	9	60%
2021年2月	Empathy	企業理念をアップデート	●🔥	🔥	🔥	🔥	🔥		9	5	60%
2021年	Engage	ビジョンと理念でTHM			●	🔥			6	6	70%
2022年	Empathy	バーパスを策定		●🔥					7	5	75%
2022年	Engage	THM (バーパスについて説明)				🔥●			7	5	80%
2022年9月26日	Encourage	リサーチ&デザインラボ「ヨコク研究所」を発足	●				🔥		6	3	81%
2022年	Enhance	4人の執行役員を外部から採用	●	🔥					7	7	85%
2022年11月1日	Empower	組織改正		●			🔥		5	3	85%
2023年1月	Encourage	直営店「KOKUYODOORS (コクヨドアーズ)」		🔥	●				7	2	87%
2023年4月	Empathy	コクヨのヨコクのCM復活	●🔥	🔥	🔥	🔥	🔥		9	5	90%
2023年6月	Enhance	「KOKUYO DIGITAL ACADEMY」を開校		●			🔥		6	1	90%
2023年9月	Encourage	コクヨ初の集合住宅THE CAMPUS FLATS TOGOSHI		🔥	●				7	1	90%
2023年10月2日	Encourage	プロトタイプと出会う「FLATS SNACK」		🔥	●				7	1	90%
2023年10月11日	Empathy	事業のヨコクの動画発表		🔥	●				7	3	91%

(出所) プレ調査・インタビューを元に筆者作成

①社員の心に火がつく瞬間は自覚できるか

- ・最も従業員の心に火がついたのは「THE CAMPUS のオープン」

「自覚できますよ。自分の言葉で、自分の意思で何かを決めて行動し出すタイミングがあります。社員も悩んで考えますが、期待してあげると、さらに考えて、どこかでガラッと行動し始めます」

「THE CAMPUS は若手 30 人によるプロジェクトです。世の中にないものを作ったインパクトが大きくて、自分もびっくりしました。見えるものになって、感じるものになって外部からの評判もガラッと変わったのがこのタイミングで、インパクトが大きかったです」

②心に火がついた社員は組織市民行動をするか

「社員寮を売却しようとしたら新規事業を検討しているメンバーが話をどこからか聞きつけて、売却しないで自分たちに使わせてくれと言ってきたことがありました」

③変革がキャズムを超えた決定打は何か

「『コクヨのヨコク』のCMですかね。長期ビジョンが決まって、パーパスが決まって事業の中でいろんな新しい取り組みが動き出して、どんどん変化が起きると違和感が出てきます。そんな時に今こそ我々がやろうとしていることや、ありたい姿を公に宣言すべきじゃないかと考えて打ち出し、反響も大きかったです」

④変革がキャズムを超える瞬間は自覚できるか

「CMには社員が出演していたので、社外で話題になることで取材も増えて、社内の人たちに自信がつけました」

⑤打ち手の順序にこだわりはあったか

「実行していくメンバーの人たちがこの長期ビジョンとか企業理念をどう受け止めるかを経営陣で確認をする必要があるんじゃないかということで、どんな感情なのかも含めてタウンホールミーティング通じて理解を深めていきました」

⑥ミドル層に変革のマグマはあったか

「社内コミュニケーションチームが優秀なので、アンケートがすごいんです。回答率が9割を超えて、コメントが5割以上書かれる。社員はみんな思っていることをそのまま言うんですよ。ある意味で心理的安全性が高いというか、会社のことを信用してもらっているんですね」

⑦強調したのは危機感か、新たな機会か

「長期ビジョンを出すまでは『このままじゃまずい』と感じて変革をリードしました。でも、長期ビジョンを作る時にホラーストーリーじゃ人が動かないと思ってチャンスを訴えるようにしました。『自分たちはもっとできる。世の中はもっと変わるんだ』と。シチュエーション次第ですが後者が響くんだと思います」

⑧リーダーシップのスタイルは

「みんながやりたくなるようなゴールを示すことですね。私がやりたいだけではついてきません。私もやりたいし、会社もやらないといけないことに関して、やらなきゃいけない

い目標をやりたくさせる。私のポリシーとして絶対に上から決めつけて押し付けられないようにずっと経営をしています」

「取締役会に目標設定をされてどんどんメディアで発信することを課されている。2022年に10回、23年は15回出ないとボーナスが下がってしまいます」

⑨ トップになるまでのどんな経験が生きたか

「コクヨファニチャー社長時代の不祥事対応が生きている気がしますね。あれよりしんどいことはないです。2年間逃げないでやったことで、社員が信用してくれるきっかけになりました。社長というか経営者とはこのような責任の取り方をするのかとわかりました。逃げないでやりきることなんだと」

⑩ リーダーとしてどのような演出をしたか

「絶対に押し付けられないように経営しています。世界一風通しの良い会社を作ると宣言していますので」

図表 4-24 :コクヨ黒田氏のインタビューの考察

RQ	仮説	考察	インタビュー結果
RQ1) 社員の心に火を 灯すリーダーの アクションは何か	1-1)前提①現状の把握	○	社内アンケート回答率9割
	1-1)前提②危機よりも好機を示す	○	チャンスを訴えた。危機感では動かない
	1-1)前提③強力な発信	○	メディアで発信。発信回数がKPI
	1-2)トップの自己変革は効果的 (心に火をつけたアクションの自己 変革度の平均)-(その他のアクシ ョンの自己変革度の平均)	○	+1.5ポイント
	1-3)トップの働きかけが最も響く (最も心に火をつけたアクション)	×	Encourage
RQ2) 企業変革がキャ ズムを超えるの はどんな時か	2-1)組織や評価にEmbedする時 に超える	×	「コクヨのヨコク」のCM
	2-2)ミドルの呼応で変革が加速す る	○	社内コミュニケーションをミドルが催促。新 規事業は若手が率先
	2-3)アーリーマジョリティの取り込 みで超える(キャズムを超えた時 に火がついていた社員の比率)	×	90%

(出所) インタビューをもとに筆者作成

考察：

コクヨの黒田社長の改革がキャズムを超えたのはコクヨのヨコクのCMがきっかけだった。外に発信することで、自社の理念を改めて見つめ直すきっかけになり、取材が入ることで社員に自信もついた。現状の把握の面では社内のアンケートの回答率が9割を超えるのは社員の火がついている証左とも受け取ることができるのではないだろうか。具体的な新規事業の施策が若手層から盛んに出てきていることも変革の思いが組織に浸透していることを示している。

第三項 マネーフォワード 辻庸介 CEO

図表 4-25 : マネフォの概要

会社名	(株)マネーフォワード
業種	PFM サービスおよびクラウドサービスの開発・提供
本社住所	〒 108-0023 東京都港区芝浦3-1-21 msbTamachi田町ステーションタワーS
URL	https://corp.moneyforward.com/
売上高(単独)	21,477(百万円) (2022年11月期、連結ベース)
従業員数	1,909人 (2022年11月期、連結ベース)

(出所)日経バリュースーチ <https://nvs.nikkei.co.jp/>

マネフォ辻庸介 CEO 略歴

2001年京大農卒、ソニー入社。04年マネックス証券に出向し、転籍。11年ペンシルベニア大学ウォートン校MBA修了。12年マネフォ設立。17年に東証マザーズに上場（現在はプライム市場）

インタビュー概要

オンライン、同席：パブリック・アフェアーズ室 早川有紀氏

変革の概要

創業10年あまりのスタートアップ企業は成長とともにグローバル化を推し進め、株主の半分が海外機関投資家に³⁷なった。資本のグローバル化、人材のグローバル化、事業のグローバル化の3ステップで変革を進めている。

2018年にグローバル採用をスタートしたのを皮切りに翌年には初めての海外拠点をベトナムに設けた。2020年には現場主導でTERAKOYAがスタートした。これは海外新卒メン

³⁷ 辻 CEOは朝7時から深夜3時まで、1日最大17本の投資家面談を連日英語で行うこともあった

バー向けの日本語 1on1 だ。言語のハードルを低くするだけでなく、日本での働き方やカルチャーも学べる機会となっている。

2021 年秋には 2024 年度までにエンジニア組織を英語公用語化することを決定した。コロナ禍の 2022 年にはミドル主導でオープンドア³⁸も始まった。急速な人員拡大とグローバル化による多様性の高まりを受けて 2023 年には同社が大切にしているバリューズやカルチャーもアップデート³⁹した。

図表 4-26 : マネフォ社の変革のアクション

時期	8Eの分類	アクション	(●が主導、○は対象、🔥は心に着火)					変革度 (小1~大9)		心に着火した比率	
			トップ	幹部	ミドル	従業員	社外	企業	経営者		
Step1 資本のグローバル化											
	Engage	株主の約半分 (45%) が海外機関投資家に	●	○				○	5	5	20-30%
Step2 人材のグローバル化											
2018年	Enhance	グローバル採用スタート	●	○	○	🔥			7	3	70%
2019年	Enhance	ベトナム・ホーチミンに初の海外拠点設立	●	○	○	○			7	3	70%
2020年	Encourage	TERAKOYAスタート		○	○	🔥			1	1	70%
2021年秋	Envision	エンジニア組織の英語公用語化を決定、「Team Nikko」	○	○●	○	🔥			9	5	70%
2021年秋	Encourage	「業務時間内に英語を勉強して良い」ルールの設定		●					5	1	70%
2022年4月	Enhance	ベトナムの開発拠点100人超え、ハノイに拠点設立	●	○	○	○			3	3	70%
2023年現在	Enhance	インドに拠点設立、エンジニアの4割がNon-Japaneseに		○●	○	○			5	3	70%
Step3 事業のグローバル化											
2018年1月	Enhance	インドネシアMekari社へ出資	●	○	○				2	3	20%
2023年7月	Enhance	木村慎司氏がグループ執行役員海外戦略担当に就任	●	○					5	5	20%
2023年10月	Enhance	米国Mesh社へ出資	○	○●					3	1	3%
2020年12月	Empower	People Forward本部の新設	●		○	○			3	3	80%
2022年	Empathy	海外拠点向けのMVCCセッション実施		○	○●	○			3	3	50%
2022年	Engage	オープンドア			●				2	2	100%
2023年7月	Empathy	MVCCアップデート	●						7	3	100%

(出所) プレ調査・インタビューを元に筆者作成

①社員の心に火がつく瞬間は自覚できるか

- ・最も従業員の心に火がついたのは「エンジニアの英語公用語化」

「『マジっすか』みたいな感じで、初めは笑っていましたが、どうやら経営陣はマジらしい、これは逃げられないと覚悟を決めてくれた気がします。驚いたのはみんなすごい前向きに頑張ってくれていること。素晴らしいなと思います。本当にいい会社だなと思っています」

38 社 CEO とメンバーとでざっくばらんに対談して配信

39 Values に「Tech & Design」を追加、Culture に「Professional」と「Evolution」を新たに掲げた

②心に火がついた社員は組織市民行動をするか

「(大方針を決めた後は) TERAKOYA などの施策を社員が積極的にやってくれていますよね。英語公用語化の第一弾として組成した Team NIKKO も何人かが率先してやってくれて、その人たちのおかげで、できている気がしますね。プロジェクトをリードしてくれているリーダーの Passion みたいなのが大きいんじゃないですかね」

「ダイバーシティもすごい意識が上がっていますし、英語はコミュニケーション手段にすぎないので、考え方からカルチャーまでもっと広くやっていくように、価値観は変わってきています」

③変革がキャズムを超えた決定打は何か

「今も『いけるな』とまでは思っていないんですが、ベトナムの開発拠点が 100 人を超えてちゃんとワークした時ぐらいですかね。結果が出てきて、キャパシティが上がっていったみたいな。そのときに、これはこの方向で間違っていないなと思いましたね。それがなかったら明らかにマネーフォワードの開発力はここまで向上していませんでしたからね」

④変革がキャズムを超える瞬間は自覚できるか

「初めは 10%~20% の社員が『いいですね』って言っていましたが、大体の社員はまだピンときていない感じでした。それが自分のことになると一定の反響が起こり、反響が起こったら合理的に説明して納得してもらって、だんだん自分ごとになっていくみたいな、常にそういう流れですけどね」

⑤打ち手の順序にこだわりはあったか

「資本のグローバル化、人材のグローバル化、事業のグローバル化の 3 ステップ」

⑥ミドル層に変革のマグマはあったか

「なかったですね。誰も英語公用語化やろうとは思わないですよ」

⑦強調したのは危機感か、新たな機会か

「合理的な理由じゃないですか。僕たちが作りたいものがあって、日本のエンジニアの採用はこんだけしかできなくて、もう合理的に成長しようと思ったら必要である、と。あ

とはエグゼキューションを補助したり、就業時間中に勉強していいよとか、その辺は楽天さんとかいろんな事例を勉強して、どうやったらうまくいくかを調べてサポート体制とかすごい手厚くしました。だから結構みんな前向きにやってくれたんじゃないですかね」

⑧リーダーシップのスタイルは

「普段は相談して決めてよりいい方向に進めていきますが、誰も意思決定できなそうなものは意思決定します。『ベトナムいくぞ』とか『英語公用語化』するぞとか、相談しても決まらないことですからね。非連続は決めて連続は権限委譲で使い分けですね。ミッション実現のために必要なリソース集めるのが社長の仕事です」

⑨トップになるまでのどんな経験が生きたか

「海外に MBA 留学したり、マネックス証券で海外 M&A をやったりしたのが効いていますね。サッカーチームで強いチームを作ろうと思ったら世界中からタレントを集めるじゃないですか」

⑩リーダーとしてどのような演出をしたか

「合理的なことをちゃんと合理的に説明したら、みなさん納得してくれると思うんですよ。感情はありますよ、面倒くさいと嫌だとか怖いとか。でも感情に甘えて会社を潰したら経営者失格ですからね」

「『変わらないものは何もない』って言っています。僕の1年前の意思決定さえ『間違えたら言ってね』っていつも言います。それは何かそういうカルチャーなのかもしれないですね」

図表 4-27 : マネフォ社氏のインタビューの考察

RQ	仮説	考察	インタビュー結果
RQ1) 社員の心に火を 灯すリーダーの アクションは何か	1-1) 前提①現状の把握	○	オープンな組織。社員も発信
	1-1) 前提②危機よりも好機を示す	×	合理的な説明
	1-1) 前提③強力な発信	○	ブログや「オープンドア」の対話
	1-2) トップの自己変革は効果的 (心に火をつけたアクションの自己 変革度の平均)-(その他のアクシ ョンの自己変革度の平均)	○	+0.1 ポイント
	1-3) トップの働きかけが最も響く (最も心に火をつけたアクション)	×	Envision・Enhance・Encourage(同率 1 位)
RQ2) 企業変革がキャ ズムを超えるの はどんな時か	2-1) 組織や評価に Embed する時 に超える	×	ベトナム開発拠点の 100 人超え(組織能 力の開発)
	2-2) ミドルの呼応で変革が加速す る	○	ミドルも自発的にアイデア実践
	2-3) アーリーマジョリティの取り込 みで超える(キャズムを超えた時 に火がついていた社員の比率)	×	70%

(出所) インタビューをもとに筆者作成

考察：

マネフォ社 CEO の変革は、危機でもなく好機でもなく合理的な説明をするというのが独特だ。合理的な説明に呼応して自ら動いてくれる社員がいるということがマネフォの強みだ。英語の公用語化という大方針を示すことで、その周辺の必要な施策がどんどん決まっていっていった。変革を完全に自分事化しているミドルがいることにより、変革の理念が末端まで浸透するのが早くなっていると言えそうだ。

もっとも、社 CEO 自身がオープンに発信しているため、社長の苦勞・苦悩を従業員が理解しているという大前提があるからこそこの側面がある。

第四節 設問のまとめ

①社員の心に火がつく瞬間は自覚できるか

従業員の心に火がついたかどうか「自覚できない」としたのが3人（大手金融 A 氏、ロイヤル HD 菊地氏、三井住友海上 船曳氏）だった。

一方、コクヨの黒田氏は「（従業員が）自分の言葉で、自分の意思で何かを決めて行動し出すタイミングがある」と火がつくタイミングを明確に語った。従業員への変革の浸透度を知るバロメーターの一つとして参考になりそうだ。

図表 4-28 : 心に火がつく瞬間の自覚

	瞬間の自覚	自覚に関するコメント
ふくおか FG 柴戸会長	有り	現実的に進めて身の回りが変わることによって変革を実感した
大手金融 A 元社長	無し	後々の表情や行動で自覚。ES(従業員満足度)調査も参考にした
ロイヤル HD 菊地会長	無し	瞬間はわからない。気がつくと、結構火がつき始めたなと思った
三井住友海上 船曳社長	無し	変革に社員はありがたみを感じていない。肝いりの政策ほどウケない
コクヨ 黒田社長	有り	自分の言葉、自分の意思で何かを決めて行動に移すタイミングがある
マネフォ 辻 CEO	有り	これは逃げられないと覚悟を決めてくれた気がする

(出所) インタビューをもとに筆者作成

マネフォ辻氏が指摘するように、経営陣の本気度が従業員に伝わったタイミングで自覚する例もあった。経営者として従業員の真の感想や反応をつかむことは容易ではなく、繰り返しの働きかけと、社員の声をくみ上げる仕掛けが重要といえる。

東日本大震災により従業員の心に火がついたとの回答も2件（大手金融 A 氏とロイヤル HD 菊地氏）あった。外的要因で企業の使命感を再認識するタイミングは従業員の協力を得やすいと考えられる。

②心に火がついた社員は組織市民行動をするか

⑥ミドル層に変革のマグマはあったか

変革にともなう組織市民行動が「まだない」あるいは言及なしが2件だった。ふくおかFGの柴戸氏は「そういう土壤にかわりつつある」と指摘した。コクヨは社内アンケートの回答率が9割で記述も5割を超えるなど、会社の改善に向けた思いが行動に表れている。会社の資産売却を機会と捉えて新規事業に挑む例もあった。

変革のマグマがたまっていたのは6社中3社だった。ただ、若手やミドルからの呼応があるかどうかと、マグマの有無との関係は見られなかった。ミドルが変革に前向きに呼応していても、組織市民行動まで広がるにはまだまだもう一段階の違いがあるようだった。

図表 4-29 :ミドル層の取り込みの考察

	変革のマグマ		呼応の有無		組織市民行動	
ふくおか FG 柴戸会長	無	経営陣を信頼	○	ミドルが iBank、みんなの銀行を推進	△	土壤ができはじめた
大手金融 A 元社長	無	中立	○	ミドルがビジョンや新規事業作りを主導	○	震災後に自発的に活動
ロイヤル HD 菊地会長	有	人心離反	○	現場が呼応。波がミドル・幹部に逆流	×	まだ出ず
三井住友海上 船曳社長	有	共感は低め	×	反発なし 「平和な証拠」	×	なし。トップが淡々と変革推進
コクヨ 黒田社長	有	たくさん文句	○	THE CAMPUS を若手が主導	○	全社最適を考えた新規事業
マネフォ 辻 CEO	無	なし	○	現場発の取り組みが多い	○	TERAKOYA などで呼応して変革推進

(出所) インタビューをもとに筆者作成

従業員の自発的行動を促すのは容易ではないが、自分事化した後には少なからず自分の責任を超えた範囲での自発的な活動がみられるようになっていた。マネフォやコクヨではすでに自発的な行動が目に見える形で他の従業員にも影響を与えている。

マネフォでは「すごい率先してやってくれて、その人たちのおかげできている」というレベル感まで動きが広がっている。大手金融の A 氏とロイヤル HD の菊地氏は東日本大震災時の従業員の自発的な行動を挙げた。

マネフォの自発的な行動は社員に火がついた割合が70%の時、コクヨでは90%のタイミングだった。従業員に広く「自分事化」が進んでいるタイミングだと、自発的な行動により他人に影響を及ぼすことの心理的なハードルが下がる可能性も考えられそうだ。

③変革がキャズムを超えた決定打は何か

④変革がキャズムを超える瞬間は自覚できるか

キャズムを超えるタイミングはふくおかFGがiBankと十八銀の統合、三井住友海上はドレスコードの廃止をあげた。これらは従業員に最も火がついたタイミングと同じだった。コクヨは様々な変革で混乱が生まれた後に、再び求心力を高める為に繰り出したCMでキャズムを超えた。マネフォはベトナムの開発拠点の従業員が100人を超えたタイミングで、組織能力の獲得が影響した。

ロイヤルHDのように、決定的なアクションはなく、気づけば徐々に浸透して5割を超えた頃にキャズムを超えた感じだと指摘する声もあった。ふくおかFGとロイヤルHDは収益の改善が影響したとの言及もあった。

このアクションをすれば必ず超えられるという共通点を見いだすことはできなかった。

図表 4-30 :キャズムを超えるアクションの考察

	決定打	キャズム超えの自覚方法	8Eによる分類
ふくおかFG 柴戸会長	iBank、十八銀の統合	動き出していったら「やれる」と感じた	Encourage、Enhance
大手金融 A元社長	ガバナンス改革、東日本大震災	若手主導で作成したメッセージが理念と一致した	Embed、*Emergency
ロイヤルHD 菊地会長	(決定打なし)	幹部からの社員旅行の提案に「おー！」と感じた	Encourage
三井住友海上 船曳社長	ドレスコードの廃止	ドレスコード廃止が浸透。いい会社になった気がした	Encourage
コクヨ 黒田社長	コクヨのヨコクのCM	外で話題になることが増えて、社員に自信がついた	Empathy
マネフォ 辻CEO	ベトナム開発拠点100人超え	反発に対して説明してだんだん社員が自分事化する	Enhance

(出所) インタビューをもとに筆者作成

変革がキャズムを超えるタイミングは6人ともが実感していた。大手金融とロイヤルHDではミドルや幹部からトップへの働きかけで理念が浸透していることを実感した。苦労を

して乗り越えた時期を振り返るためか、「手応え」や「充実感」「大丈夫」など前向きな言葉が際立った。

一方で、キャズムを超えてもまたすぐに火が消えていってしまうとの指摘があった。キャズムを超えた後に火が消えた例としては大手金融の欧州債務問題や、ロイヤルHDのコロナ禍など主に外的要因によるものだった。

⑤打ち手の順序にこだわりはあったか

危機感が強いふくおかFGは支出を減らし、新規事業もすぐさま始めた。ロイヤルHDは現場と経営の距離感を近づけることを優先した。大手金融はあらゆる変革を実行しながら仕組み化と見える化を意識した。コクヨは社内副業制度やイノベーションセンター発足などで挑戦を促した。三井住友海上はドレスコード廃止でカルチャー改革を断行した。

打ち手の手順から法則を見出すことはできなかった。

図表 4-31 : 打ち手の順序の考察

	最初の打ち手	8E の分類	考察
ふくおか FG 柴戸会長	業務改革によるコスト減と新規事業への投資を間断なく実行	Envision	経営陣に求心力があったため方向性を決めて進んだ
大手金融 A 元社長	経営の仕組み化、見える化を優先	Embed	従業員規模が大きいため見える化が何よりも必要だった
ロイヤル HD 菊地会長	現場と経営の距離感を近づけるための従業員向け決算説明会を実施	Engage	人心が離反していたため、まずは共通の認識作りを優先
三井住友海上 船曳社長	従業員の求める施策を大々的に進め、やるべき施策は淡々と推進	Encourage	服装などのカルチャー改革で求心力を向上した
コクヨ 黒田社長	社内副業制度やイノベーションセンター発足など	Encourage	新規事業が出る仕組みを作った
マネフォ 辻 CEO	資本、人材、事業のグローバル化の3段階	Envision	トップダウンで方針を決めて、グローバル化を進めた

(出所) インタビューをもとに筆者作成

⑦強調したのは危機感か、新たな機会か

就任当初に従業員が離反していたロイヤルHD 菊地氏は危機感を強調することで変革の必要性を理解してもらい求心力を高めた。一方、6人中4人は好機を強調することで従業員がついてくることを実感した。もともと、コクヨの黒田氏と三井住友海上の船曳氏は当初危機感を強調しており、十分な危機感の刷り込みがあったことで好機を提示することの効

力が高まった可能性がありそうだ。マネフォの辻氏は危機感でも好機でもなく合理的な説明によって変革を推進していた。

図表 4-32 : 危機と好機のバランスの考察

	強調した内容		備考
	危機感	好機	
ふくおか FG 柴戸会長	○	◎	前向きな表現を意識
大手金融 A 元社長	○	○	危機と好機の両方
ロイヤル HD 菊地会長	◎	○	※コロナ禍は好機を強調
三井住友海上 船曳社長	○	△	当初危機感を強調。後に地味に表現
コクヨ黒田社長	○	◎	長期ビジョン後は好機に重点
マネフォ辻 CEO	—	—	合理的な説明

(出所) インタビューをもとに筆者作成

- ⑧リーダーシップのスタイルは
- ⑨トップになるまでのどんな経験が起きたか
- ⑩リーダーとしてどのような演出をしたか

リーダー就任前の経験が生きているという例が多かった。変革を実現したリーダーたちのリーダーシップのスタイルは様々だったが、経営者自身の自己変革度は高かった。

図表 4-33 : リーダーの演出の考察

	リーダーシップの形	演出	糧となった経験
ふくおか FG 柴戸会長	トップダウン、チャレンジの許容、実践を優先	自分の言葉で伝える	任せられて自分で考えた。情報収集
大手金融 A 元社長	仕組み化、見える化、全員参加	若い世代の巻き込み。自己変革	修羅場。歴代社長との交流
ロイヤル HD 菊地会長	1on1。顔と名前を覚える	とにかく明るく	日債銀の破綻処理。元職での経営者との接点
三井住友海上 船曳社長	普通に話ができる人	メディア活用	嫌な上司との接点
コクヨ 黒田社長	従業員がやりたくなるゴールを示す	押しつけない。風通しの良さ	子会社社長での不祥事対応
マネフォ辻 CEO	普段は相談。誰も決めないものは自分で決定	合理的に説明	留学など海外での経験

(出所) インタビューをもとに筆者作成

変革を実現するためには企業のイネーシアに勝たねばならず、そのためには経営者自身も従来の自分のやり方を超えるような自己変革が必要となると言えそうだ。

第5章 仮説の考察・修正

第一節 変革に有効なアクションの検証

第一項 仮説 1-1【心に火をつける前提条件】の考察

RQに対する仮説について、事例研究を踏まえて検証する。

図表 5-34 : 仮説 1-1【心に火をつける前提条件】の検証結果

RQ	仮説	ふくお か FG	大手 金融	ロイヤ ル HD	三井住 友海上	コクヨ	マネ フォ	検証結果
RQ1) 社員の心 に火を灯 すリーダ ーのアク ションは 何か	1-1)前提① 現状の把握	○	○	○	○	○	○	○ 変革の前提として必要である
	1-1)前提② 危機よりも好 機を示す	○	△	×	×	○	×	△ 不可欠ではないが、好機を示す方が進めやすい
	1-1)前提③ 強力な発信	○	○	○	○	○	○	○ 従業員の理解を得るために必要である

(出所) インタビューをもとに筆者作成

RQ1 社員の心に火を灯すリーダーのアクションは何か

仮説 1-1) 前提① トップが社員・会社・業界の現状をわかっている安心感

検証結果) ○ 仮説の正しさを確認できた。

トップが現状を把握していることが必要であるという仮説は6人すべてが満たしていた。社内の状況や業界のトレンドをトップが把握している安心感が変革のフォロワーを得るための土壌になる。また、従業員にとって自分の声がトップに届いていると思えることも重要である。

仮説 1-1) 前提② リーダーは危機感よりも好機を示すべきだ。

検証結果) △ 好機を示す方が推進は容易だが、不可欠ではない。

6人のうち危機感よりも好機を訴えたのは半数だった。好機を示さず、合理的な説明や危機感を提示したとしても、そこに納得感があれば社員は動いて変革は起きていた。

一方、変革の最初の段階では危機感を訴える経営者が多く、最終的には好機を訴える方が増えていた。社員のモチベーションを考慮して危機的な状況であってもあえて好機を示すケースもあった。好機を示す方が「説得の難易度は下がる」との指摘が複数あった。

仮説 1-1) 前提③経営トップの強力な発信が必要である。

検証結果) ○ 強力な発信が変革をリードする。

6人すべてにおいて、従業員に対して経営者が自らの言葉で語っていた。世代にあわせた説明の出し分けや、メディアを使った外からの刺激も効果的だった。

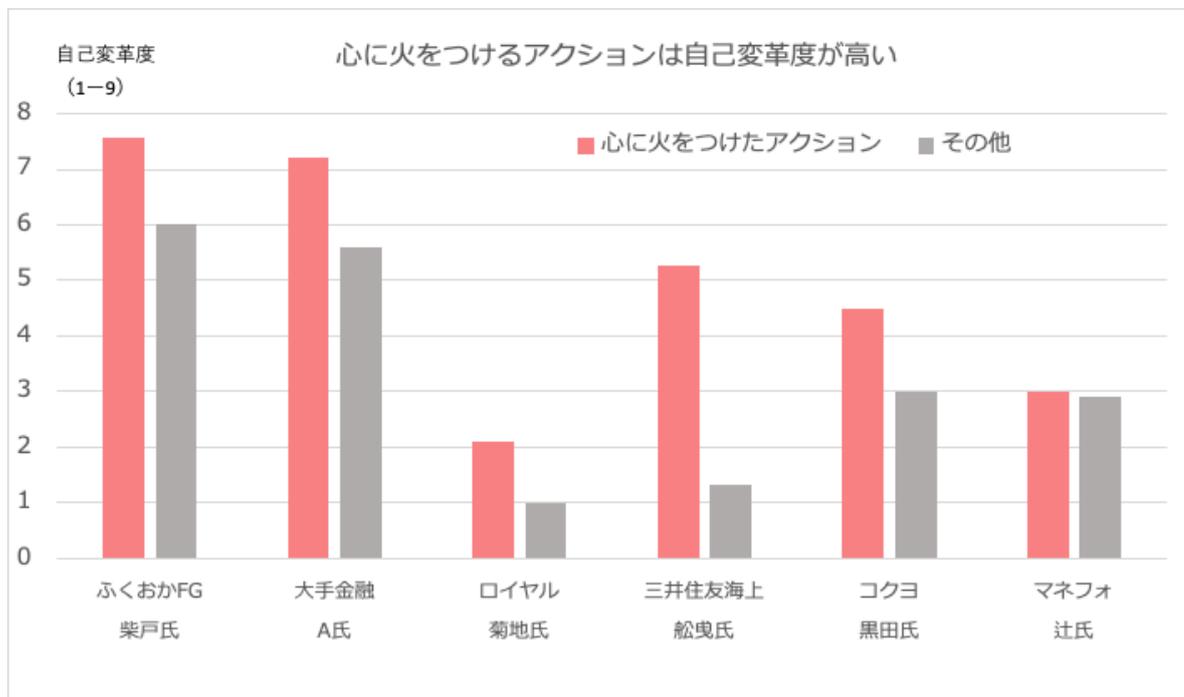
第二項 仮説 1-2【経営者の自己変革の効用】の考察

仮説 1-2) 経営トップの自己変革は企業の変革に効果的である

検証結果) ○経営者の自己変革度が高いアクションは従業員の心に火をつけやすい

6人すべてにおいて、心に火をつけたアクションはそれ以外のアクションと比べて自己変革度の平均値が高かった。「これまでとは違う」という空気感や経営者の変革への本気度が従業員に伝わることで影響する可能性があるようだ。

図表 5-35 : 仮説 1-2【経営者の自己変革度の効用】の検証結果



(出所) インタビューをもとに筆者作成

第三項 仮説 1-3【トップの働きかけの効果】の考察

仮説 1-3) 従業員の心に最も響くのはトップの働きかけである

検証結果) ○ Engage が最も従業員の心に火をつける比率が高かった。

各者のすべてのアクションのうち、従業員の心に火をつけたアクションの比率を示したのが下の図だ。

図表 5-36 :心に火をつけたアクションのまとめ

	ふくおかFG 柴戸氏	大手金融 A氏	ロイヤル 菊地氏	三井住友海上 船曳氏	コクヨ 黒田氏	マネフォ 辻氏
Entrepreneurship	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Empathy	0.0	0.0	0.0	0.0	29.4	0.0
Envision	10.0	0.0	29.4	0.0	0.0	6.7
Engage	30.0	12.5	35.3	13.0	11.8	0.0
Empower	10.0	0.0	0.0	13.0	5.9	0.0
Embed	10.0	6.3	0.0	0.0	0.0	0.0
Enhance	5.0	6.3	0.0	4.3	11.8	6.7
Encourage	25.0	6.3	0.0	17.4	35.3	6.7

(出所) インタビューをもとに筆者作成

6人のうち3人で Engage が最も従業員の心に火をつけるアクションだった。これを統合したものが下の表だ。

図表 5-37 :8E のアクションの検証結果

	変革のアクションの数 (回)	全アクションに占める出現率 (%)	心に火をつけたアクション数 (回)	アクションが心に火をつけた比率 (%)	心に火をつけたアクションに占める比率 (%)	キャズムを超えた数 (回)
Entrepreneurship	0	0.0	0	0.0	0.0	0
Empathy	8	7.4	5	4.6	7.8	1
Envision	13	12.0	8	7.4	12.5	0
Engage	28	25.9	19	17.6	29.7	0
Empower	12	11.1	6	5.6	9.4	0
Embed	9	8.3	3	2.8	4.7	1
Enhance	16	14.8	6	5.6	9.4	2
Encourage	22	20.4	17	15.7	26.6	3
合計	108	100	64	59	100	7

(出所) インタビューをもとに筆者作成

変革に資すると経営者が判断したアクションの出現回数は6人の合計で108回あった。8Eを使った分析では、最も多かったのが Engage（働きかけ）で出現率は25.9%だった。Encourage（実行支援・カルチャー改革）が20.4%で続いた。Enhance（個人と組織の能力向上）が14.8%で三番目に多かった。アクションが心に火をつけた比率も Engage（働きかけ）が最も高く、トップの働きかけが有効との仮説が事例研究からは確認された。

抽象度を高めると、プロセスの最適化が最も従業員の心に火をつけるアクションと言える。続いてマインド設定の順だった。

図表 5-38 : 抽象度を高めたアクションのまとめ

	変革に関するアクション数 (回)	アクションの出現率 (%)	心に火をつけたアクション数 (回)	アクションが心に火をつけた比率 (%)	心に火をつけたアクションに占める比率 (%)	キャズムを超えた数 (回)
マインド設定	28	25.9	19	17.6	29.7	0
ゴールの確認	21	19.4	13	12.0	20.3	1
ケイパビリティの確立	28	25.9	12	11.1	18.8	2
プロセス最適化	31	28.7	20	18.5	31.3	4

(出所) インタビューをもとに筆者作成

第四項 RQ1【心に火をつけるアクション】のまとめ

以上の分析より、従業員の心に火をつけるには、まず外部の競争環境の把握と社内の現状認識が重要である。また、トップが進むべき方向を決めたならば、その意義を社内に向かって、時にはメディアを利用しながら訴える必要がある。この際、強調するのは危機感でもチャンスでもどちらもあり得るが、危機感や状況を社員と共有できている状況であれば、これから訪れるチャンスを強調するほうが従業員の協力を得られやすくなる。

トップの自己変革も従業員の心に火をつけるにあたっては効果的であった。

図表 5-39 :RQ1【心に火をつけるアクション】のまとめ

RQ	仮説	ふくおかFG	大手金融	ロイヤルHD	三井住友海上	コクヨ	マネフォ	検証結果
RQ1) 社員の心に火を灯すリーダーのアクションは何か	1-1)前提① 現状の把握	○	○	○	○	○	○	○ 変革の前提として必要である
	1-1)前提② 危機よりも好機を示す	○	△	×	×	○	×	△ 不可欠ではないが、好機を示す方が進めやすい
	1-1)前提③ 強力な発信	○	○	○	○	○	○	○ 従業員の理解を得るために必要である
	1-2)トップの自己変革は効果的	○	○	○	○	○	○	○ 自己変革度が大きいアクションの方が心に火をつけた
	1-3)トップの働きかけが最も響く	○	○	○	×	×	×	○ Engage が心に火をつけた比率が最も大きかった

(出所) インタビューをもとに筆者作成

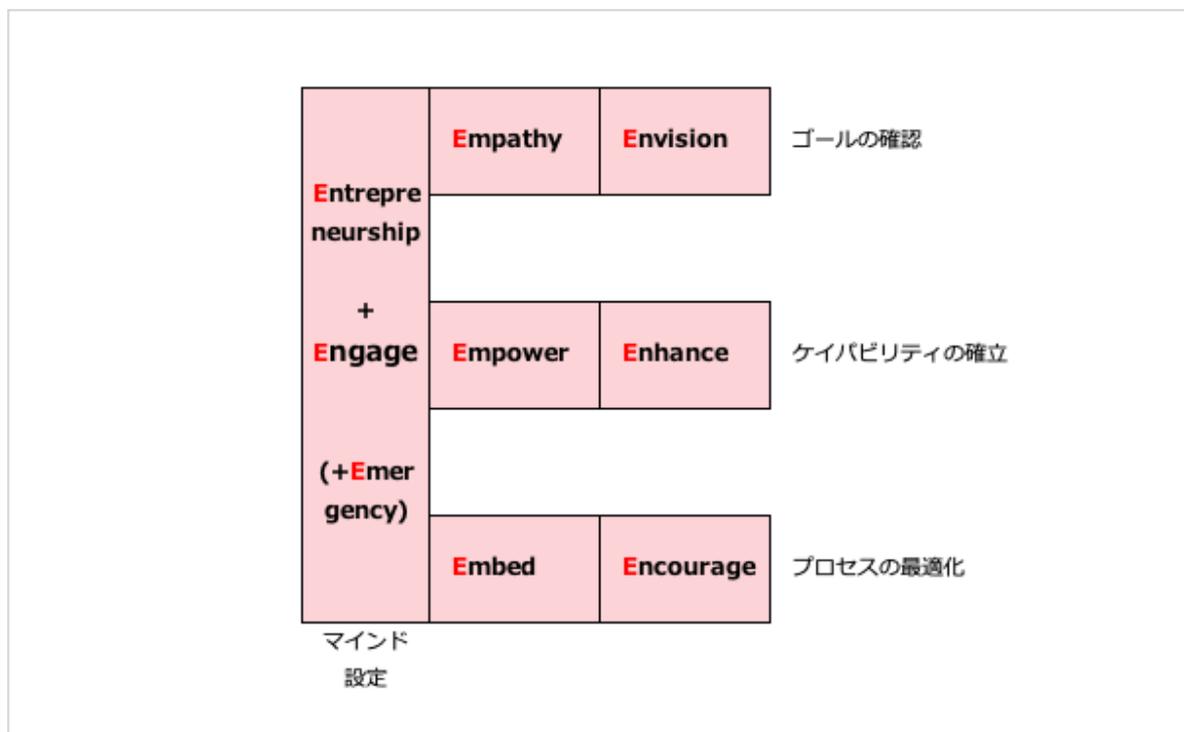
第五項 8E のフレームワークの検証

8Eのうち Entrepreneurship をのぞく 7つのアクションは従業員の心に火をつけた実績があった。Entrepreneurship（起業家精神）は具体的なアクションとしては表出しないが、変革を実行している経営者が重視する項目⁴⁰として Engage、Envision に続いて 8 項目中の 3 番目に入っていた。アクションの大前提、あるいは従業員の心に火をつける触媒として Entrepreneurship が重要であることがわかる。

また、Emergency（危機的状況）も有効な要素であることがわかった。経営者自らが作り出せるものではないため、カッコつきとするが、Emergency の状態ではアクションの効力が高まることを指摘したい。

以上の結果を踏まえ、変革を志す経営者の実践的な心の持ち様と具体的なアクションを示すリストとして 8E の有効性が確認された。変革を実現するフレームワークという思いを込めて「**8 Enablers**」として提唱したい。

図表 5-40 : 企業変革の 8Enablers(修正版)



(出所) 筆者作成

40 Appendix 参照

第二節 変革がキャズムを超える条件の検証

第一項 仮説 2-1【Embed の有効性】の考察

RQ2) 企業変革がキャズムを超えるのはどんな時か

仮説 2-1) 組織や評価に組み込むとキャズムを超える

検証結果) △ Embed でも超えた例はあるが、カルチャーの改革や実行支援が効果的。

6人の変革において、キャズムを超えたタイミングは8回あり、その打ち手は Encourage (実行支援・カルチャー改革) が3回と最も多かった。Enhance (個人と組織の能力向上) が2回で続き、仮説に掲げた Embed (仕組み化・システム化) は1回にとどまった。

具体的な打ち手が何かかわからないくらい徐々に浸透する場合もあった。

準備期間が長い場合は、打ち手が表面に出たタイミングでムーブメントが高まる場合がある。組織を作るだけではなく、その組織能力を拡張していく段階でキャズムを超える場合もあり、どの打ち手をすれば確実にキャズムを超えると特定することは難しい。

図表 5-41 : 仮説 2-1【Embed の有効性】の検証結果

RQ	仮説	ふくおか FG	大手金融	ロイヤル HD	三井住友海上	コクヨ	マネフォ	検証結果	
RQ) 企業変革がキャズムを超えるのはどんな時か	2-1) 組織や評価に Embed する時に超える	× Encourage Enhance	○ Embed Emergency	× Encourage	× Encourage	× Empathy	× Enhance	×	Encourage が効果的

(出所) インタビューをもとに筆者作成

第二項 仮説 2-2【ミドルや若手の巻き込みの効果】の考察

仮説 2-2) ミドルや若手からの呼応で変革が促進される

検証結果) ○ キャズムを超える前にミドルの呼応やミドル主導の動きがあった。

変革のキャズムを超えるためにはミドルや非管理職の呼応が重要な役割を持つ。6社すべてがキャズムを超えるタイミングで幹部・ミドル・社員の心に火がついた状態だった。ロイヤル HD は早期の段階で現場の従業員やミドルが呼応し始め、それが逆流する形で幹部を突き動かしてカルチャー改革につながっていた。

図表 5-42 : 仮説 2-2【ミドルや若手の巻き込みの効果】の検証結果

RQ	仮説	ふくおか FG	大手金融	ロイヤル HD	三井住友海上	コクヨ	マネフォ	検証結果
RQ2) キャズムを超えるのはどんな時か	2-2) ミドルや若手の呼応で 変革が加速	○	○	○	○	○	○	○ キャズムを超える前にミドルの呼応が起きていた

(出所) インタビューをもとに筆者作成

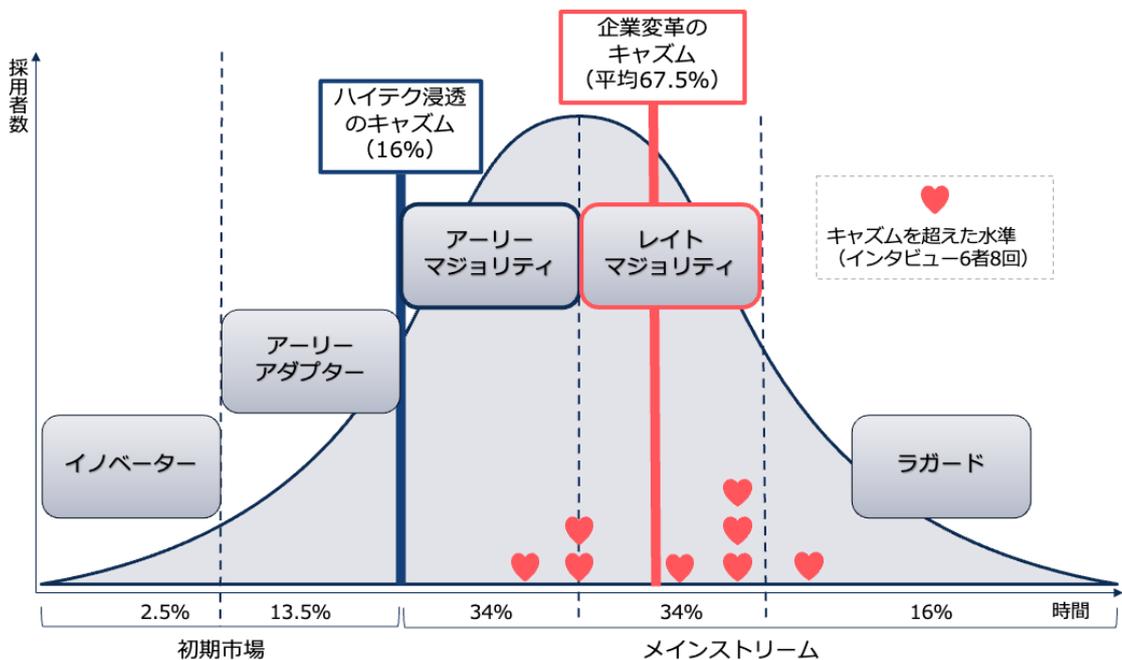
第三項 仮説 2-3【アーリーマジョリティが重要】の考察

仮説 2-3) キャズム超えにはアーリーマジョリティの取り込みが必要

検証結果) × レイトマジョリティまでの取り込みが必要である。

経営者がキャズムを超えたアクションと指摘した項目について、その時点で社員の何%が変革を自分事化していたか、つまり従業員心に火がついていたかを分析した。この結果、キャズムを超えた平均は 67.5% だった。経営トップが変革の峠を超えたと実感できるのはフォロワーが 7 割に近い水準になった時だということを意味する。

図表 5-43 : 仮説 2-3【アーリーマジョリティが重要】の検証結果



(出所) インタビューとムーア (2014) を元に筆者作成

キャズム理論は2.5%のイノベーターと、13.5%のアーリーアダプターに続く、34%分のアーリーマジョリティをおさえることでメインストリームに浸透するとしているが、事例研究では50%未満でキャズムを超えたのは一回にとどまった。80%という回答が最も多く3回あり、平均値で見ると67.5%だった。

企業の変革は、ハイテクの製品の浸透よりもさらにハードルが高く、レイトマジョリティまでの取り込みができないとキャズムを超えられない可能性が示唆された。

3分の2を超える従業員に広く自分事化を進めるためには、特にミドルが変革の代弁者として主体的に動くようになる巻き込み活動をしておくことが重要と考えられる。長谷川⁴¹は変革ミドルの特徴の第一番目に「ミドル自身が変革に向けて情熱を持っている」ことを挙げており、情熱のあるミドルを初期段階でうまく巻き込めるかが重要となる。

第四項 RQ2【キャズムを超えるタイミング】のまとめ

図表 5-44 :RQ2【キャズムを超えるタイミング】のまとめ

RQ	仮説	ふくお かFG	大手 金融	ロイヤ ルHD	三井住 友海上	コク ヨ	マネ フォ	検証結果	
RQ2) 企業変 革がキャ ズムを超 えるのは どんな時 か	2-1) 組織や評価に Embedする時に 超える	×	○	×	×	×	×	×	キャズムを 超える打ち 手の共通点 は見つから ず
	2-2) ミドルや若手の 呼応で変革が加 速する	○	○	○	○	○	○	○	ミドルの呼応 が変革を加 速しているこ とが確認でき た
	2-3) アーリーマジョ リティの取り込み で超える(キャズ ムを超えた時に 火がついていた 社員の比率)	40% 50%	80% 80%	50%	80%	90%	70%	×	平均 67.5% レイトマジョ リティの取り込 みがカギ

(出所) インタビューを元に筆者作成

変革がキャズムを超えるためのアクションは多種多様である。全従業員の7割近く、言い換えればレイトマジョリティまで巻き込むことを意識して施策を選択すべきである。この際、ミドルをうまく活用しながら進めることで変革が加速する。

41 長谷川 博和、池上重輔ほか (2022) 『ミドルからの変革』プレジデント社

第6章 まとめ

第一節 リーダーへの示唆

本研究は次代のリーダーが変革を志す際の手引きにできるものを作りたいとの意図から始まった。そこで、この節では本研究で得られたリーダーへの示唆を記したい。

(1) レイトマジョリティを取り込む

変革を志すリーダーが認識すべきは、変革がキャズムを超えるには従業員の67.5%、つまりレイトマジョリティまで心に火をつけねばならないということだ。想定している感覚よりも少し高いのではないだろうか。

新規事業に取り組んでいるような一部のイノベーターや、それに面白そうだと思って乗っかってくれるアーリーアダプター、さらにはその後が続くいわば順応なアーリーマジョリティでもまだ足りない。どちらかと言えば何も考えていなかったり、会社に興味がなかったりするレイトマジョリティをおさえないと、力を入れた変革であっても、気づけばイナシアによって引き戻される可能性がある。

(2) 社内の状況を把握して Encourage する

この事実を理解したうえで次に焦点となるのが、レイトマジョリティまでどのようにすれば巻き込めるかという点だ。本研究で対象とした6人の事例では、キャズムを超えたアクションは Encourage が最も多かった。これができれば必ずキャズムを超えるという魔法はないが、カルチャー改革や実行支援を組み合わせながら粘り強く変革に取り組むことが重要だ。

変革の戦略を立てたり、パーパスを社内の隅々に浸透させることに熱中しがちであるが、社員が求めているのは、その閉塞感を生んできたカルチャーの改革なのではないだろうか。

自由な発想を許容し、新規事業をやると決めたら失敗を織り込みながら挑戦を許容する経営者の姿勢そのものが変革のトリガーとなる。カルチャーを変えることは経営者の専権事項と言えるだろう。アイディアを創発して実行できる環境を整えることは現場の責任ではなく、トップの仕事なのである。

仮説を検証する過程で、これだけは少なくともやっておいたほうが良いということも見つかった。それは社内の現状を把握することだ。VUCAの時代に、業界や技術の動向に経営者の目はいきがちであるが、社内にも目を向け、耳を傾ける必要がある。変革をなし得た経営者はみな一様にそのアクションをしっかりと行っていた。

(3) ミドルを巻き込み、好機を訴える

本研究からも一つわかったことは、ミドルを巻き込む重要性だ。呼応してくれるミドルを見つけ、あるいは呼応できる環境を提供してミドルを変革の歯車として活用していくことが重要だ。ミドルは変革の風を社内に循環させるサーキュレーター役をしてくれるだろう。

その際、従業員へのメリットを説明することを心がけたい。本研究では経営者が変革に際して危機感とチャンスと同じくらいの割合で強調していた。ただし、時系列でみると、終盤になるほど好機を訴えるようになっていた。

初期の段階で呼応してくれる人は危機を自分事化して自主的に変革活動に乗ってきてくれるが、さらにフォロワーを増やすには経営者が危機を因数分解してチャンスを示すことが必要ということではないだろうか。

危機を訴えたり、合理的な説明をしたりしても従業員が動いてくれないのであれば、経営者が危機の中に好機あるいは従業員のメリットを見つけて説明することが重要である。

もし変革そのものにメリットが見いだせないのであれば、他の方法でメリットを提供することも選択肢だ。例えば変革とは直接関係のない働き方の改革や福利厚生の実施などがそれにあたるだろう。従業員を少なくとも変革の反対勢力にはしないことができる。そのためにも従業員が何を求めているかにはしっかりとアンテナを立てておかねばならない。

(4) トップからの「アップ」。ピンチはチャンス

変革の熱を送り込むのはトップの仕事である。本研究ではEngage（働きかけ）の重要性が確認された。ミドルがいかに張り切ろうと、トップの強力な熱源がなければ組織を動かすことは難しい。

Engageでは「トップダウン」ではなく、トップの働きかけで視線を上げさせる「トップアップ」を意識したい。好機を意識させて従業員の視線とやる気を上げることだ。変革は「私がやりました」と従業員が言えるくらいに巻き込み、自発的な行動を促したい。

すでに企業が絶体絶命の危機にあるとしても諦めてはいけない。本研究では東日本大震災などの危機（Emergency）が従業員の心に火をつけるきっかけになった例が複数見られた。ピンチは変革のチャンスだ。

（5）アントレ精神を胸にアクション

事例研究の結果からは、Engageを始め、Empathy（理念の浸透）、Empower（組織再編・権限の委譲）、Envision（戦略の策定）、Embed（仕組み化・システム化）、Enhance（個人と組織の能力向上）、Encourage（実行支援・カルチャー改革）のアクションで従業員の心に火をつける事例が確認された。経営者ができることは多い。変革への強い思いを持っておそれず打席に立つことが重要だ。

また、研究対象とした6人ともにEntrepreneurship（起業家精神）の要素があった。過去にとらわれず、未来を恐れず一歩踏み出す起業家精神が変革のアクションの大前提である。すでに成熟した大企業であっても、明日の会社を作るのは変革を志すリーダー自身だ。

変革のアクション一つ一つが重い決断の繰り返しであり、ましてやそれをレイトマジョリティまで浸透させることは決して容易ではない。しかし、本論文からは希望も見えた。6人の変革者によれば、キャズムを超える瞬間は自覚できる。茨の道を自ら進み、変革を成し遂げた経営者の言葉はみな力強く、自信にあふれていた。

掲載した経営者の生の声が、次代の経営者に気づきと勇気を与えてくれることを願う。また、迷ったときには8Enablersのフレームワークが何かしらの手がかりになれば幸いだ。

第二節 フォロワーへの示唆

リーダーを支えるフォロワーには大きく分ければ2通りのグループがある。一つのグループは経営者が進める変革に対してどちらかといえば興味がある人。もう一つのグループはどちらかといえば変革に興味がない人だ。

まず、前者のグループには、経営者にたくさん声をあげてもらいたい。経営者が社内のことをわかっているならば、変革は進みやすくなる。社内の現状を踏まえた変革であれば、フォロワー自身にとっても良い変革となるのではないだろうか。そのためにも経営者とたくさんコミュニケーションをとってほしい。

さらに、このグループの中でも変革への興味が強いと思える人であるならば、アーリーアダプターとして経営者の意思を汲み、変革を提唱する側に回ってほしい。事例研究でも声をあげた人へチャンスを与えている事例があった。

変革を成し遂げた経営者のインタビューでは、トップ就任前の修羅場経験が変革に生きたという指摘が多かった。変革に手を挙げて修羅場に飛び込むことは自身のキャリアを考えたときにも大きな収穫となるはずだ。その際、経営者にしっかりと Encourage してもらうように念を押した方が良いだろう。

次に、後者のグループ、つまり変革に興味が無い人への示唆を記したい。おそらくこのグループの人たちが本論文を読む可能性は極めて低い。しかし、本研究においては変革においてレイトマジョリティの重要性が示された。経営者の変革行動を傍観している多くの従業員が実は変革のキャストイングボートを握っているのだ。

今まで全く変革に携わってなかったとしても、この層がやる気になるかどうかは会社の命運がかかっている。なぜならレイトマジョリティが動いた時により早く変革はキャズムを超えて新常态となるからだ。フォロワーになるのに遅すぎるということはない。気づいたタイミングで動いて「この変革は私がやりました」と胸を張れば良いのではないだろうか。

第三節 研究の限界

本論文の研究の限界を述べる。

第一に、アクションの効果や、キャズムを超えたかどうかの判断は経営者の主観で判断した。変革の推進者の手応えを表す貴重なデータではある一方で、客観性には欠ける。従業員の満足度調査や投資家からの評価（上場している場合は株価）などの定量的な調査において今後補充していく必要がある。

第二に、サンプルは変革を実行している企業経営者のみとなっているが、変革を実行していない企業経営者との比較による検証をしていく必要がある。グローバルな比較によって日本企業の特有さをみていく必要もある。

第三に、変革が成功したかどうかは短期間で判断しづらい側面がある。GE⁴²のジャック・ウェルチ元 CEO のように当時は変革の成功者とされながら、退任後に掌返しをされる

42 トーマス・グリタ、テッド・マン（2022）『GE 帝国盛衰史——「最強企業」だった組織はどこで間違えたのか』ダイヤモンド社、御立英史（訳）

こともある。変革者を評価するにあたっては長期の視点で見た場合に、その変革がその企業にとってどのような影響があったかを見ていく必要がある。本研究では比較的変革の歴史の浅い2010年以降をあえて対象としているため、その点には限界がある。

最後に、8Enablers (8E) のフレームワークについては、3C、4P、7Sなどのフレームワークをならってイニシャルを統一させている。統一感のない単語を使えばより精緻にそのアクションを表現するワードがあるかもしれないが、チェック項目をすぐに想起しやすいようにした⁴³。フレームワークは経営学の進化とともに不断に見直されるべきであり、8Eも今後さらに使いやすい形、あるいは時代に応じた形に見直していく必要がある。

⁴³ 7Sを提唱したピーターズ&ウォーターマン(2003)は「若干の無理はあったが、切り貼りして形を整えることによって、7つの項目のすべてが英語のSの頭文字で始まるようにし、また7つが相互依存している点を強調してデザイン化した。ハーバードビジネススクールのアンソニー・エイソスがこうしたやり方をすべきと私たちに勧めてくれた。頭文字の語呂合わせにより記憶に鮮烈にしなければ、私たちの言わんとしていることは難しすぎ、すぐに忘れてしまうというのが彼の意見だった。最初は頭文字の語呂合わせなど趣味が悪い、と私たち自身も思っていたが、(中略)こうしたフレームワークが大きな助けになったことは疑う余地がない」と述懐している。

謝辞

本論文の執筆を常に支えてくれた家族に心からの感謝を伝えます。在学中に我が家の未就学児は2倍の4人に増え、引っ越しも2回。保育園には落ち、朝晩往復1時間かけて2つの預け入れ先をはしごする日々でした。そんな中、人生で初めての転職もしました。とんでもない激動期に常に寄り添い、共に走ってくれたパートナーに感謝します。

子供たちも、寝かしつけから抜け出そうとすると「ロンブン頑張っね」と言ってくれました。あるいは大声で泣いて愛を示してくれました。君たちにいつかこの論文を読んでもらいたいと思います。

遠くから応援を送ってくれた父母にありがとうございます。

研究に快く送り出してくれた職場の皆様感謝します。私の不在の時間に家族を支えてくれた保育園の先生方、託児所の皆様、そしてナニーの皆様に御礼を申し上げます。

インタビューの機会を頂いたふくおか FG の柴戸隆成会長、大手金融の A 元社長、ロイヤル HD 菊地唯夫会長、三井住友海上の船曳真一郎社長、コクヨの黒田英邦社長、マネフォの辻庸介 CEO に心からの御礼を申し上げます。インタビューにご快諾いただき、率直にお話をさせていただいたおかげで実りある研究となりました。本当にありがとうございました。

インタビューの準備にご尽力いただきましたふくおか FG の三好啓司副社長をはじめ、各社の社長室および広報担当の牧瀬様、B 様、佐藤様、牧村様、早川様に御礼を申し上げます。

主査の長谷川博和教授には2年間、公私にわたりご指導を賜り誠にありがとうございました。研究室で学んだチャレンジ精神をこれからの人生で生かしていきたいと思います。研究を見守り、子育てでも数々の助言を頂いた芹田具子様には厚く御礼申し上げます。

副査の入山章栄教授と根本直子教授に感謝を申し上げます。先生方のおかげで、研究を広く深く掘り下げていくことができました。これからもご指導のほどよろしく願いいたします。

WBS の同期の皆様に感謝します。同じ時期に学舎に集えたことで2年間とても充実しました。これからも末永いお付き合いをお願いします。特に、JBCC2023 の優勝の瞬間まで一緒に走りきってくれた小野寺友基君には心からの感謝を送ります。2年間たくさんの共同作業をする中で、自分に足りないものを学ばせてもらいました。最高の思い出をありがとう。

お世話になった皆様感謝の言葉が尽きることはありません。この論文をゴールとせず、次なる挑戦へのスタートにすることを誓って筆を置きます。

2024 年1月

早稲田大学大学院

平本 信敬

参考文献

- Agle B. R. , Nagarajan N. J. , Sonnenfeld J. A. , Sriniva-san D. (2006) Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal* 49: 161-174
- Amabile T. M. , Schatzel E. A. , Moneta G. B. , Kramer S. J. (2004) Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15: 5-32
- Avolio B. J. , Zhu W. , Koh W. , Puja B. (2004) Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951-968
- Barling J. , Kelloway E. K. (2000) Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal* 21(3):157-161
- Basadur M. (2004) Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *Leadership Quarterly*, 15: 103-121
- Bass, Bernard M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1): 9-32.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. (1993) Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*: 112-121.
- Chan Kim and Renée Mauborgne (2003) Tipping Point Leadership *Harvard Business Review*
- Chattopadhyay P. , Glick W. , Huber G. P. (2001) Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Review*, 44: 937-956
- Cogliser C. C. , Brigham K. H. 2004. The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *Leadership Quarterly*, 15: 771-799
- David A. Garvin and Michael Roberto (2005) Change through Persuasion. *Harvard Business Review*
- Dess G. G. , Picken J. C. (2000) Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29 (4): 18-33

- Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, and Jinyu Hu. (2014) Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly* 25 (1): 36-62
- Dvir T. , Eden D. , Avolio B. J. , Shamir B. (2002) Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal* 45: 735-744
- Geoffrey A Moore (2014) "Crossing the Chasm" Collins Business Essentials
- Glynn, Mary Ann and Ryan Raffaelli. (2010) Uncovering Mechanisms of Theory Development in an Academic Field: Lessons from Leadership Research. *The Academy of Management Annals* 4 (1): 359-401.
- Jack Welch (2014) "Jack: Straight from the Gut" Headline
- Jonathan Trevor (2022) "Re :Align" Bloomsbury
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2015) "Blue ocean strategy" Harvard Business Review Press.
- Kotter, John P. (2007) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. In *Museum Management and Marketing*, 20-29: Routledge.
- Kotter, John P. (2017) *What Leaders really Do*. In *Leadership Perspectives*, 7-15: Routledge.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008) Transformational leadership' s role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51: 557-576
- Lowe, Kroeck, and Sivasubramaniam (1996) Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425
- Michael T. Hannan and John Freeman (1984) Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*. 49, No. 149-164
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences" Sage Publications.
- Simon Sinek (2011) "Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action" Portfolio

- Smith B. , Montagno R. V. , Kuzmenko T. N. (2004) Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 80-91
- Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr. (2003) ” In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies” 大前研一(訳)『エクセレント・カンパニー』
- Waldman D. A. , Ramirez G. G. , House R. J. , Puranam P. (2001) Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44: 134-143
- WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K.M. and OBSTFELD, D. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), pp. 409-421.
- アンドリュー・J・M・ビンズ , チャールズ・A・オライリー, マイケル・L・タッシュマン (2023) 『コーポレート・エクスプローラー』英治出版
- クレイトン・クリステンセン (2001) 『イノベーションのジレンマ』翔泳社
- ジョナサン・トレバー (2023) 『リアライン』池上重輔監訳、東洋経済新報社
- ジョン・P・コッター, バネッサ・アクター (2022) 『CHANGE 組織はなぜ変わらないのか』
- チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン (2019) 『両利きの経営』入山章栄 訳、東洋経済新報社
- デーブル・カーネギー (2023) 『人を動かす』改訂文庫版 創元社
- トーマス・グリタ、テッド・マン (2022) 『GE 帝国盛衰史』ダイヤモンド社
- みんなの銀行 (2023) 『イノベーションのジレンマからの脱出』日経 BP
- ロバート・K・グリーンリーフ (2008) 『サーバントリーダーシップ』英治出版
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- 内田和成 (2022) 『イノベーションの競争戦略』東洋経済新報社
- 河合隼雄 (1982) 『中空構造日本の深層』中公文庫
- 菅野寛 (2005) 『経営者になる 経営者を育てる』ダイヤモンド社
- 富山和彦 (2022) 『コーポレート・トランスフォーメーション 日本の会社をつくり変える』文藝春秋
- 名和高司 (2018) 『企業変革の教科書』東洋経済新報社
- 新原浩朗 (2023) 『組織の経済学のフロンティアと日本の企業組織』日本経済新聞出版社
- 日本経済新聞データエコノミー取材班 (2019) 『データの世紀』日本経済新聞出版社
- 沼上幹ほか (2007) 『組織の<重さ> 日本の企業組織の再点検』日本経済新聞出版社

根来龍之（2014）『事業創造のロジック』日経BP

野中郁次郎ほか（2010）『流れを経営する』東洋経済新報社

長谷川博和、池上重輔ほか（2022）『ミドルからの変革』プレジデント社

平野正雄（2004）『マッキンゼー経営の本質』ダイヤモンド社

Appendix

第一節 変革の 8E フレームワーク

8E のフレームワークの各項目について説明する。

第一項 Entrepreneurship（起業家精神）

コッター（2022）⁴⁴は下記のように、好機を示していくことが重要だと強調している。

「私たちは新しい脅威と潜在的な問題を日々突きつけられている。このような状況で危機感を煽って行動を継続させることは、難しくなる一方だ。この種のアプローチは、人々の不安、怒り、罪悪感、ストレスを高める。（中略）傑出したリーダーは、チャンスに対する切迫感をつくり出し、それを広く共有させることに長けている」

危機の中からチャンス（好機）を見出し、チームを組成して新たな取り組みを始めることは Entrepreneurship（起業家精神）と通じるものがある。

また、企業を大きく変革していくことは非連続な挑戦であり、従来の経営の延長線上にはなし得ない。従って企業の変革を志す経営者の心の持ち様として Entrepreneurship（起業家精神）を 8E の最初に掲げる。

第二項 Empathy（理念の浸透）

シネック（2011）⁴⁵はリーダーが Why を機転に動くことの重要性を指摘する。ビジネスにおいて Why にあたるのがパーパスや理念だ。組織の中でぶれない軸としての共通の価値観はピーターズ&ウォーターマンの 7S における Shared Value、トレバー（2023）における Purpose で指摘されている。近年、VUCA の時代で変化が急速になったことやコロナ禍を経験したことでパーパスを設定する企業はさらに増えている⁴⁶。

もともと、名和（2018）⁴⁷はパーパスを「従業員 1 人 1 人に内在化させること」の重要性を指摘する。パーパスを策定するだけでなく、実践に落とし込めるかどうかで変革の成否がわかる。

44 ジョン・P・コッター、バネッサ・アクター（2022）『CHANGE 組織はなぜ変わらないのか』

45 Simon Sinek（2011）“Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action” Portfolio

46 2021.12.07 日経電子版「金融界にパーパス経営」

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO78207610W1A201C2EE9000/>

47 名和高司（2018）『企業変革の教科書』東洋経済新報社

そこで本論文では経営リーダーが変革で意識すべきアクションとして能動的にパーパスや理念に共感を生み出す Empathy（理念の浸透）を挙げる。

第三項 Envision（戦略の策定）

戦略はトレバー、コッター、オライリー&タッシュマン、ピーターズ&ウォーターマンのいずれもが掲げる点検項目だ。アクションとして捉えれば、事業を構想して戦略を策定し、KPI、KGI を設定することなどが挙げられる。コッターは戦略とビジョンをセットで語っており、本論文でも踏襲したい。パーパスが北極星（あるいは南十字星）だとすれば、ビジョンは地上のゴールだ。目指すべき方向を示し、やるべきことを定めるアクションを Envision（戦略の策定）とする。

第四項 Engage（働きかけ）

Engage（働きかけ）はリーダーの行動に焦点を当てる本論文では特に重要なアクションである。先行研究においてはコッターが「ビジョンの周知徹底」として提唱している。具体的な打ち手としては社内コミュニケーションやスピーチ、経営者の社内ブログなどが該当する。社外向けの記者会見やメディアでのインタビュー掲載が間接的に社員への Engage（働きかけ）になっている場合もある。「DE&I (Diversity, Equity & Inclusion)」の時代においては変革を従業員一人一人に「自分事」として働きかけていくことの重要性が増している。

第五項 Empower（組織再編・権限の委譲）

組織の再編や、それにとまなう権限委譲を Empower として掲げた。サイロ化が進んだり、年功序列で上層部が重くなった組織で身動きが取りづらくなったりしている状況を打破する効果がある。従業員のモチベーションアップにもつながる施策だ。ピーターズ&ウォーターマンでは「ストラクチャー」、トレバーは「組織アーキテクチャー」と表現している。構造に対して変革に資するように働きかけるアクションをいう。組織構造そのものだけへの働きかけにとどまらず、抜擢などの人事異動も含んで考える。

第六項 Embed（仕組み化・システム化）

オライリー&タッシュマンは組織を俯瞰するためのポイントを「Formal Organization」と広い概念でくくっているが、本論文では先述の Empower（組織再編・権限の委譲）と本項の Embed

(仕組み化・システム化)にわけて考える。トレバーやピーターズ&ウォーターマンでも別物として扱っており、より精緻にアクションを考えるうえで必要となる。

Embed (仕組み化・システム化)はトレバーの組織アーキテクチャーと経営管理システムにまたがる概念だ。ピーターズ&ウォーターマンでは「System」に該当する。人事制度や管理会計、ITシステムなどを導入することで新たなやり方を定着させるアクションと言える。DX化にともない、制度を作った後にデジタルのシステムを導入することが増えている。Embed (仕組み化・システム化)はEmpower (組織再編・権限の委譲)をした後に仕組み化するためのものと考えられることもできる。

第七項 Enhance (個人と組織の能力向上)

Enhance (個人と組織の能力向上)は個人の能力開発を含めて、組織としての業務遂行能力の向上策だ。ピーターズ&ウォーターマンでは「Staff」と「Skills」にまたがる概念であり、オライリー&タッシュマンにおいては「People」と「Formal Organization」を横断する項目だ。

個人の能力開発も組織能力の目指す方向に紐付いたものであると考え、本論文では一体の概念とした。従って人材の適材適所の配置による組織能力の向上や、マネジメント層によるモチベーションのアップによる組織の能力引き上げも含む。戦略や組織ではなく人に焦点を当てたアクションであることが特徴だ。個人に焦点を当てたアクションは、今風に言えばリスキリング支援となる。組織に焦点を当てる場合はM&Aを含む。

第八項 Encourage (実行支援・カルチャー改革)

Encourageは挑戦の許容、あるいは挑戦するための情報・リソースの提供だ。カルチャー変革や風土改革が該当する。実行を妨げる要因を排除するためのアクションとしてプロセスの改善やチャレンジを評価する評価制度などの刷新なども該当する。

コッターは特にこの項目を重視し、変革の8段階のうち3つ、すなわち「短期成果を実現する」「成果を生かしてさらなる変革を推進する」「新しい方法を文化に定着させる」を含めている。ただ、まずは最初の成果を出すためにどうすべきかが経営者にとっては重要な関心事であり、そのための「挑戦の許容」が重要なアクションとなる。

第二節 8E の重点項目から見るリーダーシップスタイル

変革を実行した経営者が力を入れたことを分析するために8つのEのうち、どの項目を重視したかをインタビューした経営者自身にパーセンテージで示してもらった。8つ均等に力を入れたとすれば1項目あたり12.5%となる計算だ。

図表 Appendix-45 :リーダーの重点項目

	ふくおかFG 柴戸氏	大手金融 A氏	ロイヤルHD 菊地氏	三井住友海上 船曳氏	ココヨ 黒田氏	マネフォ 辻氏	中央値
Entrepreneurship (起業家精神)	20	20	5	5	10	17	13.5
Empathy (理念の浸透)	5	10	10	5	20	17	10
Envision (戦略の策定)	20	20	15	5	10	17	16
Engage (働きかけ)	5	20	30	10	20	17	18.5
Empower (組織再編・権限の委譲)	5	5	10	25	10	5	7.5
Embed (仕組み化・システム化)	5	10	10	20	5	5	7.5
Enhance (個人と組織の能力向上)	20	10	10	20	10	5	10
Encourage (実行支援・カルチャー改革)	20	5	10	10	15	17	12.5
	センス メイキング型	起業家型 (既存企業)	巻き込み型	サーバント型	TFL型	起業家型	

(出所)インタビューをもとに筆者作成

6人の中央値をとると、Engage（働きかけ）が18.5%と最も高く、社内での説明や巻き込みによる変革の理解の促進に最も力を入れていることがわかった。次に高いのがEnvision（戦略の策定）であった。大手金融のA氏が強調するように「理念は実行して強くなる」。EnvisionはEmpathy（理念の浸透）よりも高い水準で、昨今のパーパス経営によってパーパスそのものを広げようとする経営者の動きにとって示唆深い結果となった。

また、Entrepreneurship（起業家精神）も13.5%と高かった。機会を自ら発見したり、自分自身を変革する力を身につけることが変革を導く経営者として成功する鍵として考えられるのかもしれない。

以下では、経営者の個別の結果とその考察を掲載する。

第一項 ふくおか FG 柴戸隆成会長

図表 Appendix-46 : ふくおか FG 柴戸氏の重点項目

ふくおかFG 柴戸隆成会長	
Entrepreneurship (起業家精神)	20
Empathy (理念の浸透)	5
Envision (戦略の策定)	20
Engage (働きかけ)	5
Empower (組織再編・権限の委譲)	5
Embed (仕組み化・システム化)	5
Enhance (個人と組織の能力向上)	20
Encourage (実行支援・カルチャー改革)	20

(出所)インタビューをもとに筆者作成

ふくおか FG の柴戸氏はセンスメイキング型と言えるのではないだろうか。その特徴は実行支援に重点を置いている点だ。ワイク (2005)⁴⁸は1、環境の感知、2、解釈・意味づけ、3、行動にプロセスを分け、その循環の出発点を行動と捉えている。

入山⁴⁹は「まずは、行動なのである。行動をして試行錯誤を重ね、もがいていく間に、やがて納得できるストーリーが出てくる。そしてそのストーリーに腹落ちしながら、さらに前進する」と指摘する。

柴戸氏はフィンテックやマイナス金利、あるいは人口減少の与える影響を解釈してそれを自分の言葉でしたためて全店戦略会議で語った。また、実行支援に重きを置いて、永吉氏が社内調整に時間をとられることなくまずは実行してみる環境を整備した。

また、公正取引委員会が株式取得に関する計画の届出の受理⁵⁰をしてから実に2年2ヶ月も協議が必要になるほどの大型地銀統合も実行した。この間、取引先からは「もう統合をやめればいいのではないか」との声はあったが「社内からはあがらなかった」(柴戸)という。まさに、統合に向かって組織内で「腹落ち」が実現していたことの証左と言えるだろう。

48 WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K.M. and OBSTFELD, D.(2005) "Organizing and the Process of Sensemaking" *Organization Science*, 16(4), pp. 409-421.

49 入山 章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社

50 <https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h30/aug/180824.html>

同社は親和銀行・熊本銀行と過去に買収を重ねて「マルチブランド・シングルプラットフォーム」として進めることの意義が社員に浸透していた。この歴史的な背景の中で、経営陣への信頼が高まっており、フィンテックへの対応やこれまでとインパクトが違う第一地銀同士の経営統合などに関しても腹落ちして突き進んでいったといえる。

第二項 大手金融 元社長 A 氏

図表 Appendix-47 : 大手金融 A 氏の重点項目

大手金融 A元社長	
Entrepreneurship (起業家精神)	20
Empathy (理念の浸透)	10
Envision (戦略の策定)	20
Engage (働きかけ)	20
Empower (組織再編・権限の委譲)	5
Embed (仕組み化・システム化)	10
Enhance (個人と組織の能力向上)	10
Encourage (実行支援・カルチャー改革)	5

(出所)インタビューをもとに筆者作成

A氏はEntrepreneurship(起業家精神)、Envision(戦略の策定)とEngage(働きかけ)が高かった。大企業を効率的に動かすため、Embed(仕組み化・システム化)やEnhance(個人と組織の能力向上)にも力点を置いた。

Entrepreneurship(起業家精神)の比率が高い点について、A氏は「スタートアップ企業でもないのに変ですよね。だけど、この起業家精神に立ち返って、新しい企業を創業するようなことを全員でやる」という思いを込めたと強調した。慣性の法則に逆らうような変革において、前例主義を恐れない起業家精神は重要だ。

第三項 ロイヤルHD 菊地唯夫会長

図表 Appendix-48 :ロイヤルHD 菊地氏の重点項目

ロイヤルHD 菊地唯夫会長	
Entrepreneurship (起業家精神)	5
Empathy (理念の浸透)	10
Envision (戦略の策定)	15
Engage (働きかけ)	30
Empower (組織再編・権限の委譲)	10
Embed (仕組み化・システム化)	10
Enhance (個人と組織の能力向上)	10
Encourage (実行支援・カルチャー改革)	10

(出所)インタビューをもとに筆者作成

菊地氏のリーダーシップの特徴は社内の巻き込みだ。戦略家であり Envision (戦略の策定)の割合も高いが、策定した後は徹底的な社内エンゲージメント活動をしていた。スライドも自らの手で何枚も用意して、従業員にわかりやすい説明を徹底している。

もう一つのこだわりが任せることだ。菊地氏は「説明責任だけではいいリーダーシップにならない。任せるのが大事。そして任せるだけではダメだから現場にもいく。そういうことをして初めて会社を立体的に理解できて会社を変えていける」と説く。

2023年のゴールデンウィークには羽田空港のロイヤルホストで皿洗いをしていたという。海老名のサービスエリアでメロンパンの販売をすることもある。まさに巻き込み型のリーダーシップといえるだろう。

第四項 三井住友海上 船曳真一郎社長

図表 Appendix-49 :三井住友海上 船曳氏の重点項目

三井住友海上 船曳真一郎社長	
Entrepreneurship (起業家精神)	5
Empathy (理念の浸透)	5
Envision (戦略の策定)	5
Engage (働きかけ)	10
Empower (組織再編・権限の委譲)	25
Embed (仕組み化・システム化)	20
Enhance (個人と組織の能力向上)	20
Encourage (実行支援・カルチャー改革)	10

(出所)インタビューをもとに筆者作成

三井住友海上の船曳真一郎氏は Empower (組織再編・権限の委譲) が最大で、このほか Embed (仕組み化・システム化)、Enhance (個人と組織の能力向上) にも重点を置いている。社長就任前には最先端のDXを自ら推進してきただけに「地味に推進する」という言葉は意外性があったが、真にやるべきことを推し進めるための効果的な演出方法を探った結果だったのだろう。

業界では堅実な『御茶ノ水』のイメージを持つ人が多いが、社内の雰囲気も明るくなっている手応えがある。社員の期待に応える姿はサーバントリーダーシップ⁵¹と言えるものだ。

⁵¹ ロバート・K・グリーンリーフ(2008)『サーバントリーダーシップ』英治出版

第五項 コクヨ 黒田英邦社長

図表 Appendix-50 :コクヨ黒田氏の重点項目

コクヨ 黒田英邦社長	
Entrepreneurship (起業家精神)	10
Empathy (理念の浸透)	20
Envision (戦略の策定)	10
Engage (働きかけ)	20
Empower (組織再編・権限の委譲)	10
Embed (仕組み化・システム化)	5
Enhance (個人と組織の能力向上)	10
Encourage (実行支援・カルチャー改革)	15

(出所)インタビューをもとに筆者作成

コクヨの黒田社長は Empathy (理念の浸透) と Engage (働きかけ) に力を入れているのが特徴だ。理念を求心力として社員を巻き込んでいくスタイルだ。Encourage (実行支援・カルチャー改革) で若手への挑戦を促す姿勢にも社員が呼応している。

「押しつけない」ことを信条としているため、Engage (働きかけ) も一方的なものではなく、アンケートを活用した双方向的な仕掛けになっている。理念を大切にしながら変革を推進するという意味で TFL 型のリーダーシップということができる。

第六項 マネフォ 辻庸介 CEO

図表 Appendix-51 : マネフォ社氏の重点項目

マネフォ 辻庸介CEO	
Entrepreneurship (起業家精神)	17
Empathy (理念の浸透)	17
Envision (戦略の策定)	17
Engage (働きかけ)	17
Empower (組織再編・権限の委譲)	5
Embed (仕組み化・システム化)	5
Enhance (個人と組織の能力向上)	5
Encourage (実行支援・カルチャー改革)	17

(出所)インタビューをもとに筆者作成

マネフォの辻 CEO は Entrepreneurship (起業家精神)、Empathy (理念の浸透)、Envision (戦略の策定)、Engage (働きかけ)、Encourage (実行支援・カルチャー改革) が並んでハイスコアだった。5つの項目を並んでトップに据えたのは辻氏の特徴で、あらゆることを同時に進める必要がある創業型のリーダーシップと言えるのではないだろうか。

図表の索引

図表 1-1 : 従業員のエンゲージメントの国際比較.....	6
図表 2-2 : コングレンス・モデル.....	9
図表 2-3 : トレバナーのリ・アラインの概念.....	10
図表 2-4 : 変革における説得の重要性.....	11
図表 2-5 : ティッピング・ポイント・リーダーシップの 4 つのハードル.....	12
図表 2-6 : マッキンゼーの 7S.....	14
図表 3-7 : キャズム理論.....	17
図表 3-8 : 8E と先行研究との関係.....	20
図表 3-9 : 8E フレームワークの概念図.....	21
図表 4-10 : ふくおか FG の概要.....	24
図表 4-11 : ふくおか FG 柴戸氏の変革のアクション.....	25
図表 4-12 : ふくおか FG 柴戸氏のインタビューの考察.....	28
図表 4-13 : 大手金融の概要.....	30
図表 4-14 : 大手金融 A 氏の変革アクション.....	30
図表 4-15 : 大手金融 A 氏のインタビューの考察.....	33
図表 4-16 : ロイヤル HD の概要.....	34
図表 4-17 : ロイヤル HD 菊地氏の変革のアクション.....	35
図表 4-18 : ロイヤル HD 菊地氏のインタビューの考察.....	39
図表 4-19 : 三井住友海上の概要.....	40
図表 4-20 : 三井住友海上 船曳氏の変革のアクション.....	41
図表 4-21 : 三井住友海上 船曳氏のインタビューの考察.....	44
図表 4-22 : コクヨの概要.....	45
図表 4-23 : コクヨ黒田氏の変革のアクション.....	46
図表 4-24 : コクヨ黒田氏のインタビューの考察.....	48
図表 4-25 : マネフォの概要.....	50
図表 4-26 : マネフォ辻氏の変革のアクション.....	51
図表 4-27 : マネフォ辻氏のインタビューの考察.....	54
図表 4-28 : 心に火がつく瞬間の自覚.....	55
図表 4-29 : ミドル層の取り込みの考察.....	56

図表 4-30 : キャズムを超えるアクションの考察.....	57
図表 4-31 : 打ち手の順序の考察.....	58
図表 4-32 : 危機と好機のバランスの考察.....	59
図表 4-33 : リーダーの演出の考察.....	59
図表 5-34 : 仮説 1-1【心に火をつける前提条件】の検証結果.....	60
図表 5-35 : 仮説 1-2【経営者の自己変革度の効用】の検証結果.....	61
図表 5-36 : 心に火をつけたアクションのまとめ.....	62
図表 5-37 : 8E のアクションの検証結果.....	62
図表 5-38 : 抽象度を高めたアクションのまとめ.....	63
図表 5-39 : RQ1【心に火をつけるアクション】のまとめ.....	64
図表 5-40 : 企業変革の 8Enablers(修正版).....	65
図表 5-41 : 仮説 2-1【Embed の有効性】の検証結果.....	66
図表 5-42 : 仮説 2-2【ミドルや若手の巻き込みの効果】の検証結果.....	67
図表 5-43 : 仮説 2-3【アーリーマジョリティが重要】の検証結果.....	67
図表 5-44 : RQ2【キャズムを超えるタイミング】のまとめ.....	68
図表 Appendix-45 : リーダーの重点項目.....	82
図表 Appendix-46 : ふくおか FG 柴戸氏の重点項目.....	83
図表 Appendix-47 : 大手金融 A 氏の重点項目.....	84
図表 Appendix-48 : ロイヤル HD 菊地氏の重点項目.....	85
図表 Appendix-49 : 三井住友海上 船曳氏の重点項目.....	86
図表 Appendix-50 : コクヨ黒田氏の重点項目.....	87
図表 Appendix-51 : マネフォ辻氏の重点項目.....	88