

PMIニュースレター

「こちらシナジー最前線」

Vol. 7

本稿に対するお問い合わせ先:

GCAサヴィアン 戦略PMI アソシエイト 杉原 祐紀  
[yukisugihara@gcakk.com](mailto:yukisugihara@gcakk.com)

# 「PMIの成功の鍵は、“コミュニケーション”だと言われますが、漠然としていてよくわかりません。具体的にそのポイントを教えてください。」

## 「組織の底辺には感情が流れています」

PMIに限らず、どんな改革でもコミュニケーションは重要です。ただ、PMIにおいて、それが強調されるのは、ステークホルダーの多様性のみならず、ある意味、感情の複雑さからきているといえるでしょう。

たとえば、M&Aにより、会社が統合され、それまで別々にあった組織が統合されるとなれば、当然、その統括者のポジションは二つから一つになります。「自分がそのポジションに残れるだろうか」とか、「自分の部下は不安に思っていないだろうか」など、いろいろな心配があります。また、「買った方」、「買われた方」、という立場の違いが、どうしても意識の片隅にあり、こちらのやり方を知らない間に押し付けすぎて、相手の本来の良さを潰してしまい、思わぬ人材流出が起きたり、それとは逆に、相手に気を使いすぎて、いつまでも必要な統合が行われなかったり、相手がブラックボックス化してコンプライアンスの問題を起こしたり、と様々です。

統合の姿は、理詰めで整理されるべきものですが、統合の実行となれば、人間の気持ち、気分が、その成功の大きな鍵を握っています。「組織の底辺に流れる感情」をうまくコントロールする工夫が必要とされます。



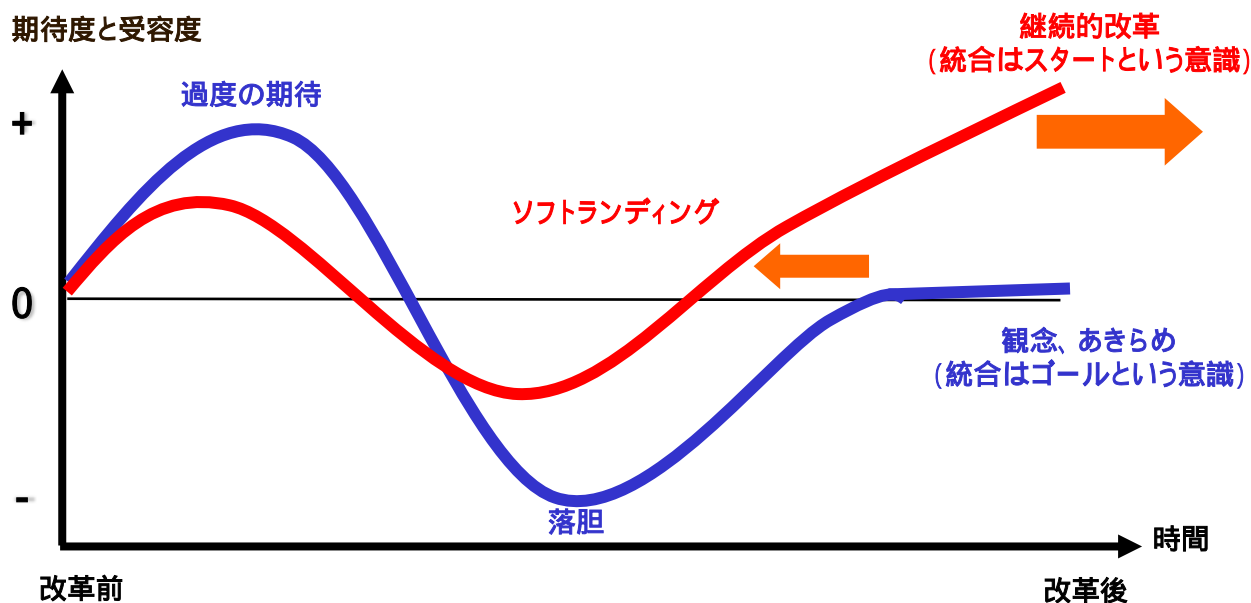
## チェンジマネジメント・チームの発足

改革全体の機運を高め、関係者に改革を自分ごととして考えてもらうようにする活動を「チェンジマネジメント」といいます。これは、文字どおり「変化を管理する」ための作業です。

改革が始まると、人はどうしても、これから自分にとってすばらしいことが起きると「過度の期待」をしがちです。しかし、その改革の全容がわかってくるにつれ、自分が期待していたようにはならないことを知り、期待が大きかった分「過度の落胆」に落ち込んだりもします。そして、そうなれば、最後は、観念したような気持ちで改革の完了を迎えます。これでは、改革そのものがスムーズに行えないばかりか、改革の効果享受にも悪影響が生じてしまうでしょう。

チェンジマネジメント活動は、まず、それぞれのタイミングで適切な情報をステークホルダーに伝えていくことで、関係者が過度の期待や落胆をすることなく、安心して作業に集中できるようにします。そして、改革後の新しい環境への適合をスムーズ(ソフトランディング)にするとともに、その後のさらなる改革へのモチベーションを醸成します。

PMIは、「M&Aの完了のための作業」ではなく、「M&Aを契機とした、本格的な改革をスタートするためのもの」とあるという考え方に基づくものです。



## まずは、コミュニケーション対象者を “オーディエンス”として整理する

コミュニケーションの設計要素は、「誰に」、「何を」、「どうやって」伝えるかです。こう考えると、中でも「何を」の部分が一番重要だと捉えられがちなのですが、この部分は、PMI作業とはいえ、普段の生活でのコミュニケーションとあまり変わりません。

PMIの観点で考えた場合、一番問題になるのは、「誰に」の部分です。通常、企業でのコミュニケーションの対象といえば、拠点別、部門別、階層別、入社年次別、性別、といった組織図や人事デモグラフィック的なセグメンテーションとなりがちではないでしょうか。

先に述べたように、PMIとなれば、「自分のポストは安泰か」とか、「相手の企業文化から考えて、子育てをしながら働くなんてできるのだろうか」とか、普段の職務とは違う、自分のキャリア、家族のこと、部下の将来など、考えるべきことが途端に「個人的要素」が色濃いものになります。今後について不安に思っている人にとっては、より自分を不安にさせる情報を、高い期待を持ちすぎている人には、より都合のよい情報を、その真偽問わずに、信じやすくなってしまっています。

さらには、その情報自身が、伝言ゲームの中、誇張されていたり、事実無根のデマが流されたりすることもあり、受け取り側の誤解は一層大きくなることにもなります。このような感情を抱えたまま、PMI作業を全社的にスムーズに遂行することは至難の技です。

PMIのコミュニケーションプラン策定において、まず行うべきことは、(1)それぞれの人が感じるであろう、希望や不安などの「感情」の種類を整理すること、(2)それをもとに、コミュニケーション対象者をグルーピングすることです。

ちなみに、GCAサヴィアンでは、この「感情別グループ」に分けられた、コミュニケーション対象者群を“オーディエンス”と称しています。

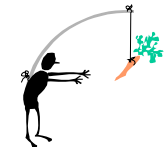
### オーディエンスの分類のイメージ

- ü 次世代マネジメント候補層
- ü 残勤務期間20年以上層
- ü 統合反対層
- ü 冷淡層、熱意層
- ü 働く女性(リーダー候補)層 などなど



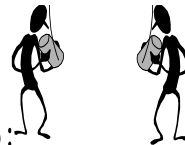
#### Culture Gap:

“新しい業務手順やシステムは、どうもうちにはなじまない”



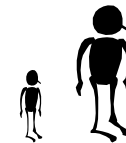
#### Incentive Gap:

“統合のメリットを自分は全く理解できない”



#### Structure Gap:

“今の組織や陣容で、新たなことはできない”



#### Skill Gap:

“うちの組織の能力でそんなことができるわけない”

## 重要なのは「伝える」ことではなく、「理解してもらう」こと

オーディエンスが整理されれば、次は、どういった情報を、どのように伝えるかですが、先にも述べた通り、「どういった情報を伝えるべきか」はあまり心配いりません。いつもの日常生活でのコミュニケーションとほぼ同じです。

問題は、その情報を「どのように伝えるか」です。たとえば、統合された新会社のビジョンを社員に伝えるとしましょう。会社のビジョンは、その会社にとっての最上位概念になります。ということは、会社で一番重要ですから、「(会社で一番偉い)CEOから全社宛のメールで」となりがちです。論理的には正しそうなのですが、本当にそれで社員の理解は十分に得られるでしょうか。確かに「伝える」という意味では、最高の手段ですが、「理解させる」という場合には、疑問が残ります。

もうひとつ、「今回の統合に最も否定的なオーディエンス」に、会社のビジョンをポジティブに理解してもらうためにはどうすればいいでしょうか。たとえば、「若手社員によるCEOを囲んでのラウンドテーブル」のようなイベントで語りかければ、工数はかかりますが、かなり効果が高いでしょう。あるいは、「尊敬する直属の上司から、(たとえば)焼き鳥屋のカウンターで今後の期待を語る」というのも、効果的に見えます。

「伝え方」の設計要素は、「伝達手段」、「コミュニケーター」、「トーン」の3点です。

- 伝達手段とは、伝達を行う際のメディアと捉えていただければ一番わかりやすいと思います。一般的に、情報を伝える手段としては、一対一の面談、電話、直筆のレター、グループ面談、一対一のメール、一斉メール、といった順に心が伝わりやすい、というのは誰もが感じるところでしょう。
- 「コミュニケーター」とは、平たく言えば、その情報を、職位の高い人から聞くのがいいのか、信頼する上司からがいいのか、あるいは雑誌やメディアを通じて間接的に知るのがいいのか、といった「誰が伝えるか」を決めるものです。
- 「トーン」とは、その情報を伝える場合、威厳をもって伝えるべきか、距離感を短くフランクに伝えるべきか、といった、「伝え方の雰囲気」を決めるものです。

GCAサヴィアンでは、こうした情報の伝え方を、“ピークル”と称しています。

### ピークル使いの名人、星野仙一氏

プロ野球の阪神タイガースや楽天イーグルスで、監督やゼネラルマネジャーを務められた星野仙一氏。彼は、コミュニケーション、特にここでいう「ピークル」使いの達人だと言われています。

ちょっと強面の星野氏は、自分が注意するとこの選手は萎縮してしまうと思うと、旧知の新聞記者やテレビポータに、相手選手に抱えている悩みを漏らしたりしたそうです。翌朝の新聞やテレビで、その選手に関して星野氏のコメント(たとえば、「素質があるが、まだ度胸がなくて惜しい」等々)を見た、選手の知人や親族が、その選手に励ましの電話を入れたりすることで、「自分が伝えるより、仲間に伝えてもらった方が理解しやすい」という効果をもたらしたとのこと。

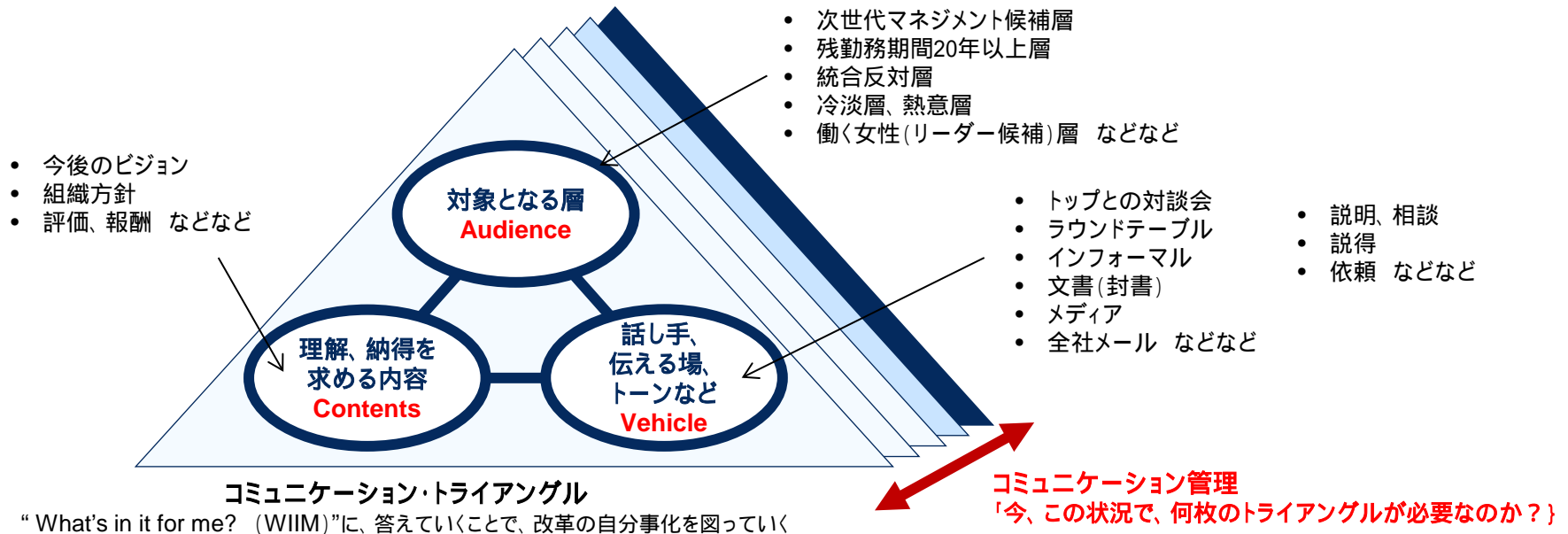
## 刻一刻と変化する社員の感情に、どう対応するか

前述の話を整理すると、(1)情報を伝えるべき「オーディエンス(対象者グループ)」群を設定し、(2)どういった情報を伝えるか(コンテンツ)を決め、(3)それを、どういう方法で、どういう雰囲気伝えるか(ビークル)を決める、の3点を行えば、コミュニケーション計画は万全です。

ただし、実行局面では、ひとつ課題が残ります。それは、オーディエンスは、一連のコミュニケーションあるいは状況変化などで、その感情が刻一刻と変わっていくということです。オーディエンスの分類が変わっていくならまだしも、今までに存在しなかった「感情」を持つ、新たなオーディエンス群が発生することもあります。その場合には、それに合わせて、コンテンツもビークルも新調しなければなりません。

オーディエンス、コンテンツ、ビークルで1セットになったコミュニケーション・トライアングル(以下、トライアングル)が、いま何種類必要なのか。今は、きめ細かにコミュニケーションを行うべき時であれば、このトライアングルを増やす必要があります。ただ、これを増やせば、その分、コミュニケーションに関わる工数ないしはコストが増えることとなります。逆に、なるべく工数をかけないようにと、トライアングルを減らせば、伝えるべきことが伝わらないというリスクが生じます。

コミュニケーションの実行においては、オーディエンスの状況を常時観察しながら、「今、このトライアングルが何枚必要か」を見極め、その増減アクションの実行と、効果測定を行う作業が必要となります。こうした作業を、「コミュニケーション管理」と呼び、GCAサヴィアンでは、チェンジマネジメントチームの中に、専任チームを組成することを推奨しています。



本稿に対するお問い合わせ先:

GCAサヴィアン 戦略PMI アソシエイト 杉原 祐紀  
[yukisugihara@gcakk.com](mailto:yukisugihara@gcakk.com)