

PMIニュースレター

「こちらシナジー最前線」

Vol. 8

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

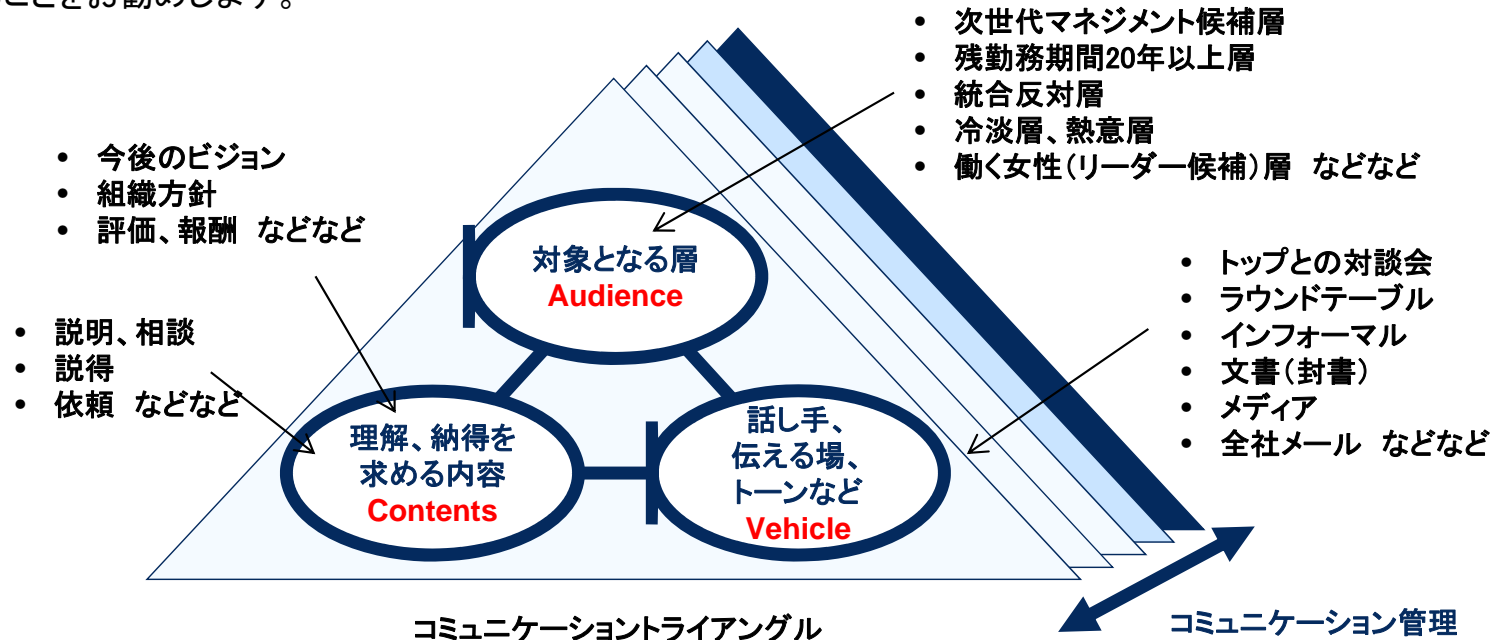
yukisugihara@gcakk.com

「統合に向けてさまざまな施策を行っていますが、統合先の社員と、なかなかコミュニケーションが促進されません。どうしたらよいのでしょうか？」

「今、どんな考えの人がどれぐらいいるのか」

前回は、PMIIにおけるコミュニケーションのポイント、コミュニケーション戦略の立て方と、コミュニケーションの管理についてお伝えしました。組織の底辺には感情が流れていて、誰がどのように統合を進めるかということ1つをとっても、どちらが優勢だ、どちらが劣勢だという見方が生まれたり、そこから今後の自分たちの立場について想像したりします。PMIIはまさに有事で、想像に尾ひれがついて噂が広がることもあり、さまざまな思いが錯綜します。この中で、組織に流れる感情の種類によって、オーディエンスを分類(セグメンテーション)し、コミュニケーションの方法を変えることを、お伝えしました。

しかし、最初からこの分類がわかっているわけではありません。このオーディエンス分類は、さまざまなコミュニケーションを通して試行錯誤で探っていくものですが、ただでさえ憶測や過度な期待がもたれやすい状況で、相手をよく知らないままコミュニケーションを取るとは、思わぬ誤解をされたり、自分の意図したことが伝わらない恐れがあり、勇気があることです。こんなときには、まずは意識調査を行ってみることをお勧めします。



What's in it for me? (WIIM)に、答えていくことで、改革事化を図っていく

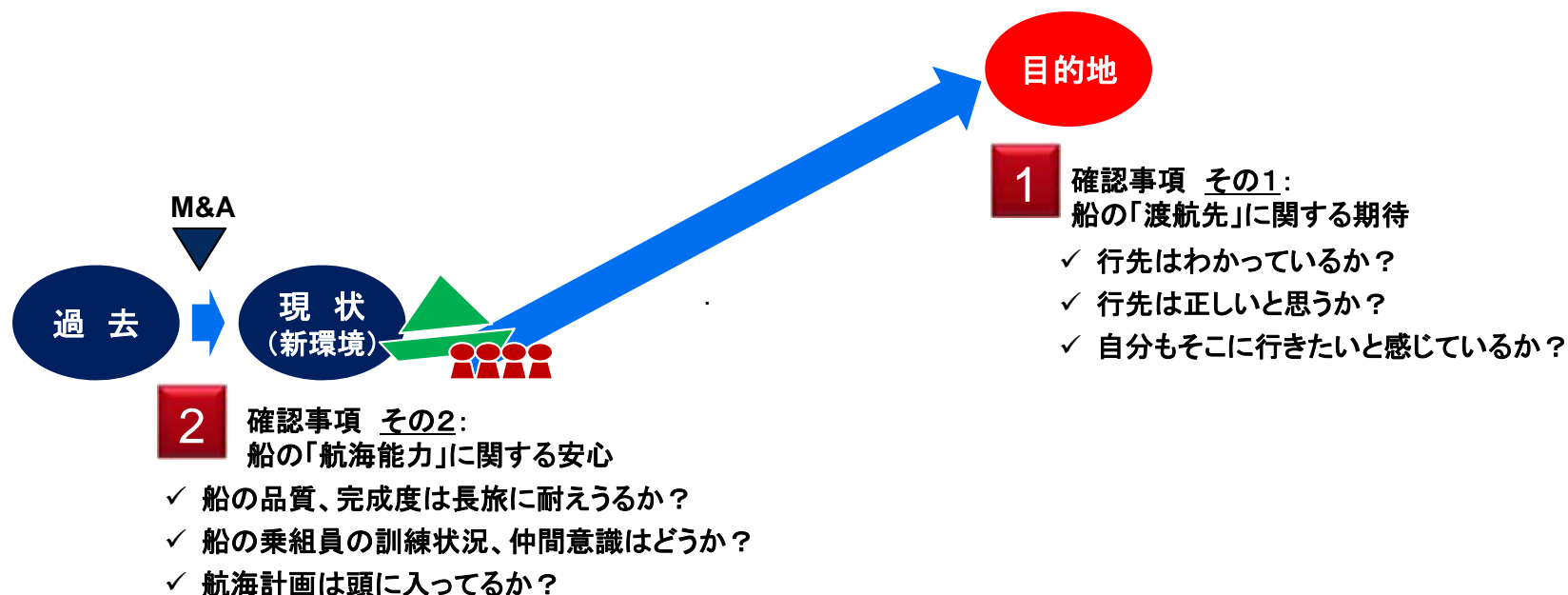
「パルスチェック・プログラム」

GCAサヴィアンでは、PMI専門の意識調査を、「パルスチェック・プログラム」と称し、これをさまざまに活用していきます。

従業員意識調査や、組織診断などは、一般的にもよく実施されるものではありませんが、この場合に指している「意識調査」とは、有事であるPMIの状況に特化したものを指しています。通常の意識調査であれば、日々、自分の仕事や組織に対してどのような問題意識を感じているかを確認すれば充分です。一方、PMIには、平時よりも社員の考えがさまざまな方向へ向きやすく、敏感に反応する中で、M&Aによって今後、組織が「目指していく姿」によって、方向付けし、現状のある「能力」を踏まえ、そのギャップを埋めていくという要素があります。従って、PMI専門の意識調査では、

- (1) 統合後の組織の方向性に対する期待や賛同の度合いと、
 - (2) 本当にそれを実現していくことができると思っているか、
- の2つの観点から確認をしていきます。

航海に例えるならば、船の目的地を理解しているか、そこに行きたいと感じているかという観点と、本当に航海をできる能力が備わっているか(乗組員の能力、船を動かす仕組みなど)、の要素から確認することになります。

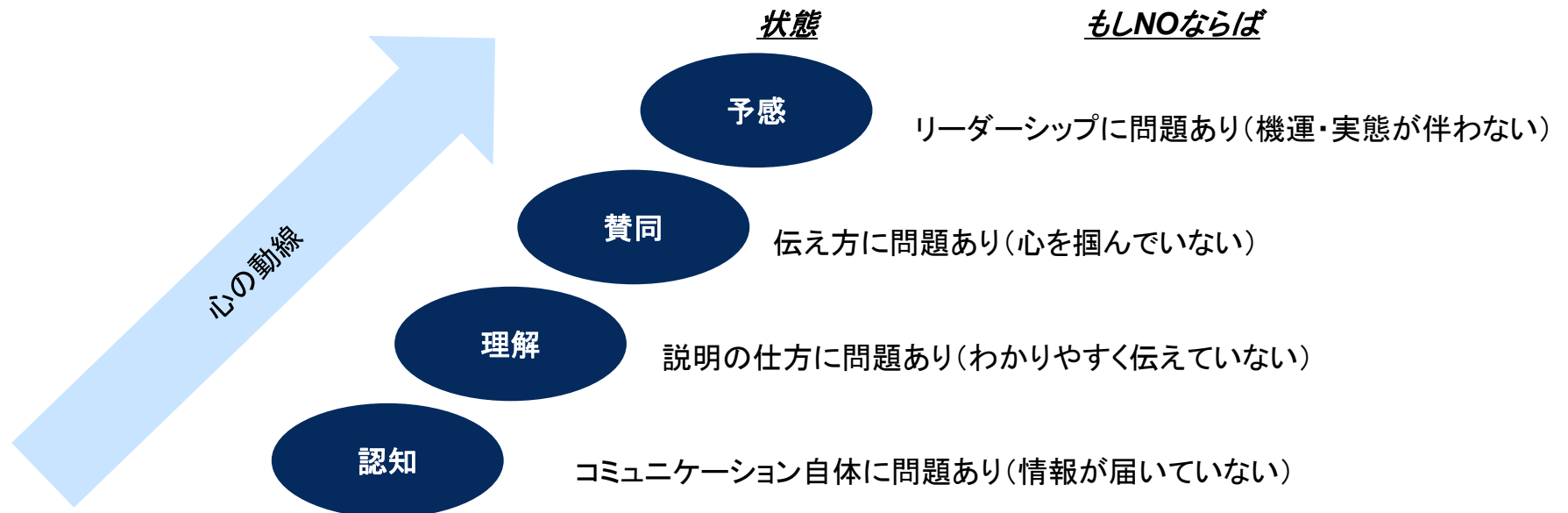


心の動線を意識する

流通業で、店舗に入店した顧客が、どのように売り場を巡っていくかを「動線」と言いますが、コミュニケーションでも同様に「心の動線」があります。

たとえば、「わかる」という言葉ひとつをとっても、注意深くその意味を考えると、実はいくつかの段階に分けられることに気がきます。内容をよく理解しているという意味の「わかる」もあれば、ただ単にある情報を知っているだけでも、それを「わかっている」ということもあります。「あなたの気持ち、すごくよくわかりますよ。」と言った場合には、単に理解をしている状態を超えて、「共感」しているというニュアンスまで含まれます。このように、「わかる」という言葉を、パルスチェックプログラムにおいて心の動線として順序だてて考えると、知っているという状態の「認知」、内容を「理解」している状態、自分もそうすべきだと思う「賛同」の状態、これから本当にそうなるであろう、という「予感」を感じる状態、の4段階に分けられます。

この動線の中のどのステージに、現在どれぐらいの人がいるのかを確認することで、今度は、伝える側がどこに注力すればよいのかを考えることができます。伝える手段に問題があるのか、伝え方に問題があるのか、実行の内容に問題があるのか、実行の方法に問題があるのか、伝える側の問題点を整理できるのです。



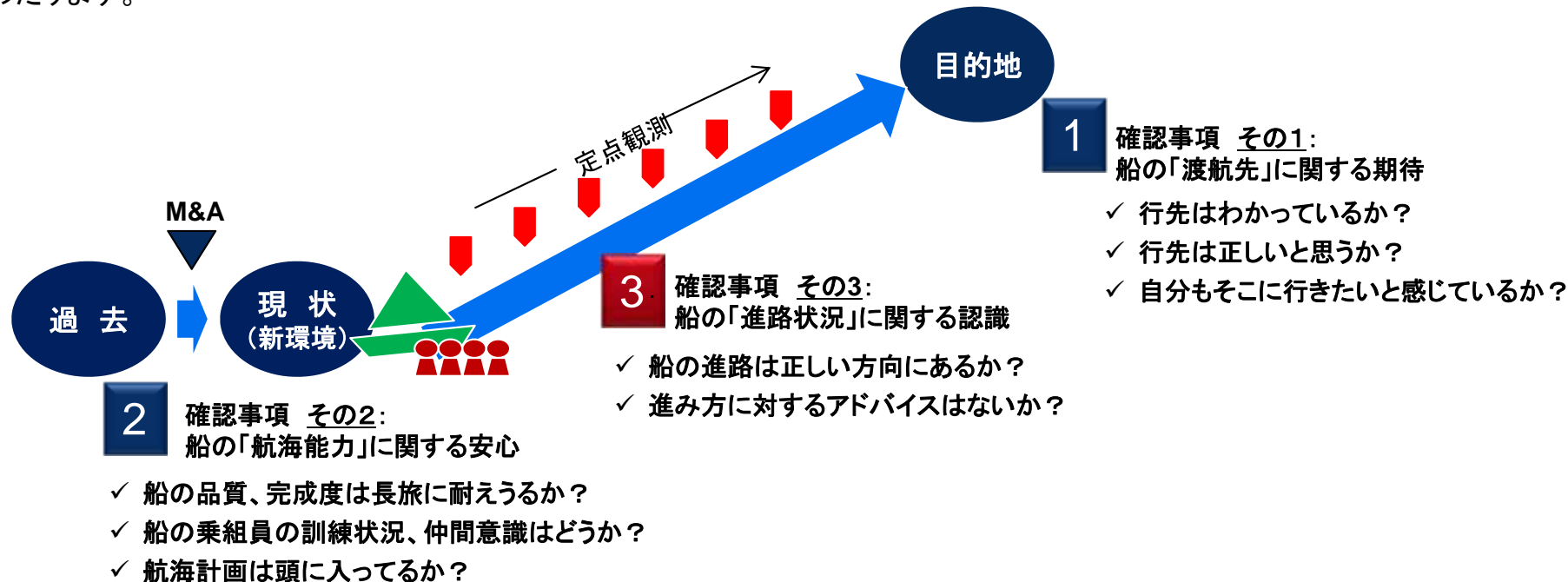
定点観測で、真の「心の進捗」をつかむ

一般的に考えれば、PMIの進捗管理といえば計画された作業の進捗、つまりは時間的な進捗を指します。しかしPMIには「心の進捗」があるとGCAでは考えられています。

M&Aは多くの場合、当初、コーポレート側のごく限られた人たちが検討しています。そして、ある時期から事業側の一部が参画しクロージングが行われます。そして、PMIは、そのあと、現場からすれば「突然、M&Aを知り、すぐにそれに準備しなければいけない」という場面に遭遇します。最初から、すべてを理解しているわけでもなく、ましてやクロージング後、一気に、様々な風雪や思惑が入り乱れ、正しくそれを理解していくには時間が必要です。それぞれの人に「答え」を教え込むのは簡単ですが、理解はあっても、納得や(実現への)確信がなければ、本当の協力は得られません。

「社員が、そのM&Aの背景やねらい、シナジーの内容や、その享受の方法について、現状どのような認識レベルにいるのか。」それを探るためには先に述べた意識調査を定期的に行う必要があります。

毎回の心の進捗度合いから、コミュニケーション方法を工夫したり、全社でそれを共有化し、社員全員の励みにしたりと、その効果は多岐にわたります。



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