

08 Back-room and front-room change matters



担当 (株)ラーンウェル・ときがわカンパニー(同)関根雅泰

- ・ODにおける

- 「Back-room matters 後方問題」

- (事業戦略との合致度、変化の計画等の企画面)

- 「Front-room matters 前方問題」

- (カギとなる人々との関わり等の遂行面)」

- を考える質問の枠組みを提供。

- ・両者を統合させるには

- 「Change implementation capabilities 変化実行能力」が必要と主張。

1. Overview
2. Back-room matters – the macro level of change work
3. Front-room matters (the people dimension and the engagement issue)
4. Change implementation capabilities
5. What areas do we need to pay attention to during implementation?
6. What are change implementation capabilities?
7. What is the benefit case for having effective change implementation capabilities?
8. Summary

1. Overview
2. Back-room matters – the macro level of change work
3. Front-room matters (the people dimension and the engagement issue)
4. Change implementation capabilities
5. What areas do we need to pay attention to during implementation?
6. What are change implementation capabilities?
7. What is the benefit case for having effective change implementation capabilities?
8. Summary

1. Overview

- 「Change matters 変化問題」として、2つの領域を取り上げる。
- 1) Back-room matters 後方問題(ロジスティクス、計画、インフラ)
- 2) Front-room matters 前方問題(人々とエンゲージメント)
- 「Change implementation capabilities 変化実行能力」について説明したい。

2. Back-room matters

- ・後方問題は、「Macro matters マクロ問題」とも呼ばれる。
- ・「質問リスト」に対する質問に、明確に答えられるリーダーと、そうでないリーダーがいるはずだ。
- ・質問リストを使い、ステークホルダーを集める2～3時間のイベント開催も可能だろう。
- ・少人数のフォーカスグループに対して、質問することもできる。
- ・質問紙を作り、組織の関係者全員に対してアンケート調査を行うこともできる。
- ・しかし「マクロな後方問題」は、計画の半分に過ぎない。
もう半分は「前方問題」にある。

マクロな後方問題に関する質問 (Fig.8.1)

M M M T

質問リスト	誰がデータを 持っているか？	どうやってデー タを集めるか？
A) どういう変化なのか？ 何から何に変わるのか？ どう変化していればよいのか？ 組織の現状と目標にはどのくらいの距離があるのか？ (Fig.8.10)		
B) 何故、変化が必要なのか？ もし変化を達成すれば、何が得られるのか？		
C) この変化が価値あるものであるために、最低限獲得すべきものは何か？ (Fig.8.2) 組織が、変化にかけた労力を正当化するために、 どんな価値が変化によって生み出される必要があるか？		
D) この変化は、どんな種類のものか？ (Fig.8.3) この変化の性質は何か？ この変化は、どのくらいの範囲と大きさになるのか？ (Fig.8.4) (Fig.8.5)		
E) 変化が必要とする資源には何があるか？ 我々は「後方問題オフィス」を構える必要があるか？		
F) 変化の旅路を進むにあたり、どのような「一時的変化構造」が必要か？ (Change programme office、Steering group、Reference group、Champion groups)		
G) 変化はどのようなシステム課題を生み出すか？ (Practice Note 3)		



マクロな後方問題に関する質問 (Fig.8.1)

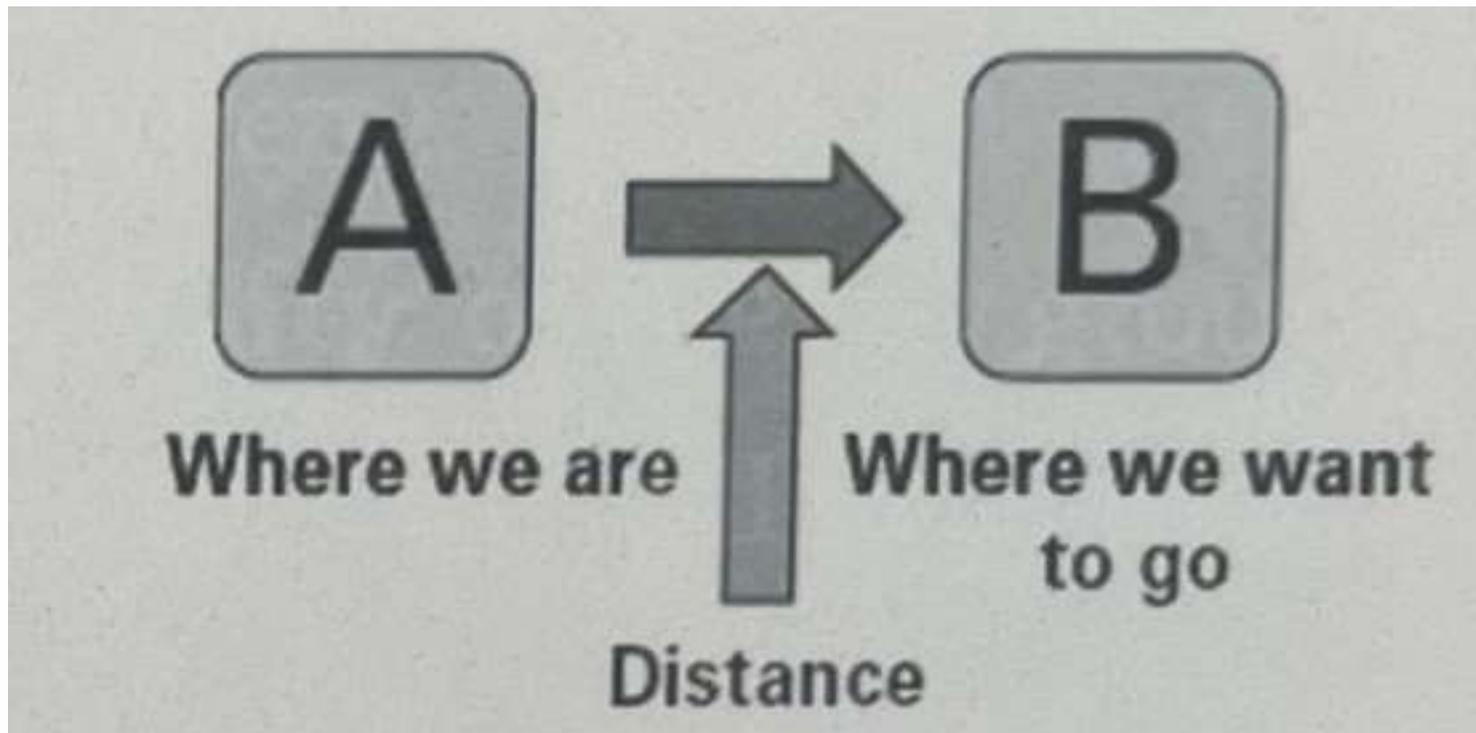
M M M T

質問リスト	誰がデータを 持っているか？	どうやってデー タを集めるか？
A) どういう変化なのか？ 何から何に変わるのか？ どう変化していればよいのか？ 組織の現状と目標にはどのくらいの距離があるのか？ (Fig.8.10)		
B) 何故、変化が必要なのか？ もし変化を達成すれば、何が得られるのか？		
C) この変化が価値あるものであるために、最低限獲得すべきものは何か？ (Fig.8.2) 組織が、変化にかけた労力を正当化するために、 どんな価値が変化によって生み出される必要があるか？		
D) この変化は、どんな種類のものか？ (Fig.8.3) この変化の性質は何か？ この変化は、どのくらいの範囲と大きさになるのか？ (Fig.8.4) (Fig.8.5)		
E) 変化が必要とする資源には何があるか？ 我々は「後方問題オフィス」を構える必要があるか？		
F) 変化の旅路を進むにあたり、どのような「一時的変化構造」が必要か？ (Change programme office、Steering group、Reference group、Champion groups)		
G) 変化はどのようなシステム課題を生み出すか？ (Practice Note 3)		



変化の距離 (Fig.8.10)

M M M T



マクロな後方問題に関する質問 (Fig.8.1)

M M M T

質問リスト	誰がデータを 持っているか？	どうやってデー タを集めるか？
A) どういう変化なのか？ 何から何に変わるのか？ どう変化していればよいのか？ 組織の現状と目標にはどのくらいの距離があるのか？ (Fig.8.10)		
B) 何故、変化が必要なのか？ もし変化を達成すれば、何が得られるのか？		
C) この変化が価値あるものであるために、最低限獲得すべきものは何か？ (Fig.8.2) 組織が、変化にかけた労力を正当化するために、 どんな価値が変化によって生み出される必要があるか？		
D) この変化は、どんな種類のものか？ (Fig.8.3) この変化の性質は何か？ この変化は、どのくらいの範囲と大きさになるのか？ (Fig.8.4) (Fig.8.5)		
E) 変化が必要とする資源には何があるか？ 我々は「後方問題オフィス」を構える必要があるか？		
F) 変化の旅路を進むにあたり、どのような「一時的変化構造」が必要か？ (Change programme office、Steering group、Reference group、Champion groups)		
G) 変化はどのようなシステム課題を生み出すか？ (Practice Note 3)		



最低限獲得すべきものは何か？

M M M T

Figure 8.2 Levels of gains

Levels	What that means	Which levels we should or must aim for
Level 1	minimum gain	
Level 2	acceptable gain	
Level 3	more than acceptable gain	
Level 4	excellent gain	
Level 5	best scenario gain	

マクロな後方問題に関する質問 (Fig.8.1)

M M M T

質問リスト	誰がデータを 持っているか？	どうやってデー タを集めるか？
A) どういう変化なのか？ 何から何に変わるのか？ どう変化していればよいのか？ 組織の現状と目標にはどのくらいの距離があるのか？ (Fig.8.10)		
B) 何故、変化が必要なのか？ もし変化を達成すれば、何が得られるのか？		
C) この変化が価値あるものであるために、最低限獲得すべきものは何か？ (Fig.8.2) 組織が、変化にかけた労力を正当化するために、 どんな価値が変化によって生み出される必要があるか？		
D) この変化は、どんな種類のものか？ (Fig.8.3) この変化の性質は何か？ この変化は、どのくらいの範囲と大きさになるのか？ (Fig.8.4) (Fig.8.5)		
E) 変化が必要とする資源には何があるか？ 我々は「後方問題オフィス」を構える必要があるか？		
F) 変化の旅路を進むにあたり、どのような「一時的変化構造」が必要か？ (Change programme office、Steering group、Reference group、Champion groups)		
G) 変化はどのようなシステム課題を生み出すか？ (Practice Note 3)		



とんな種類の変化なのか？

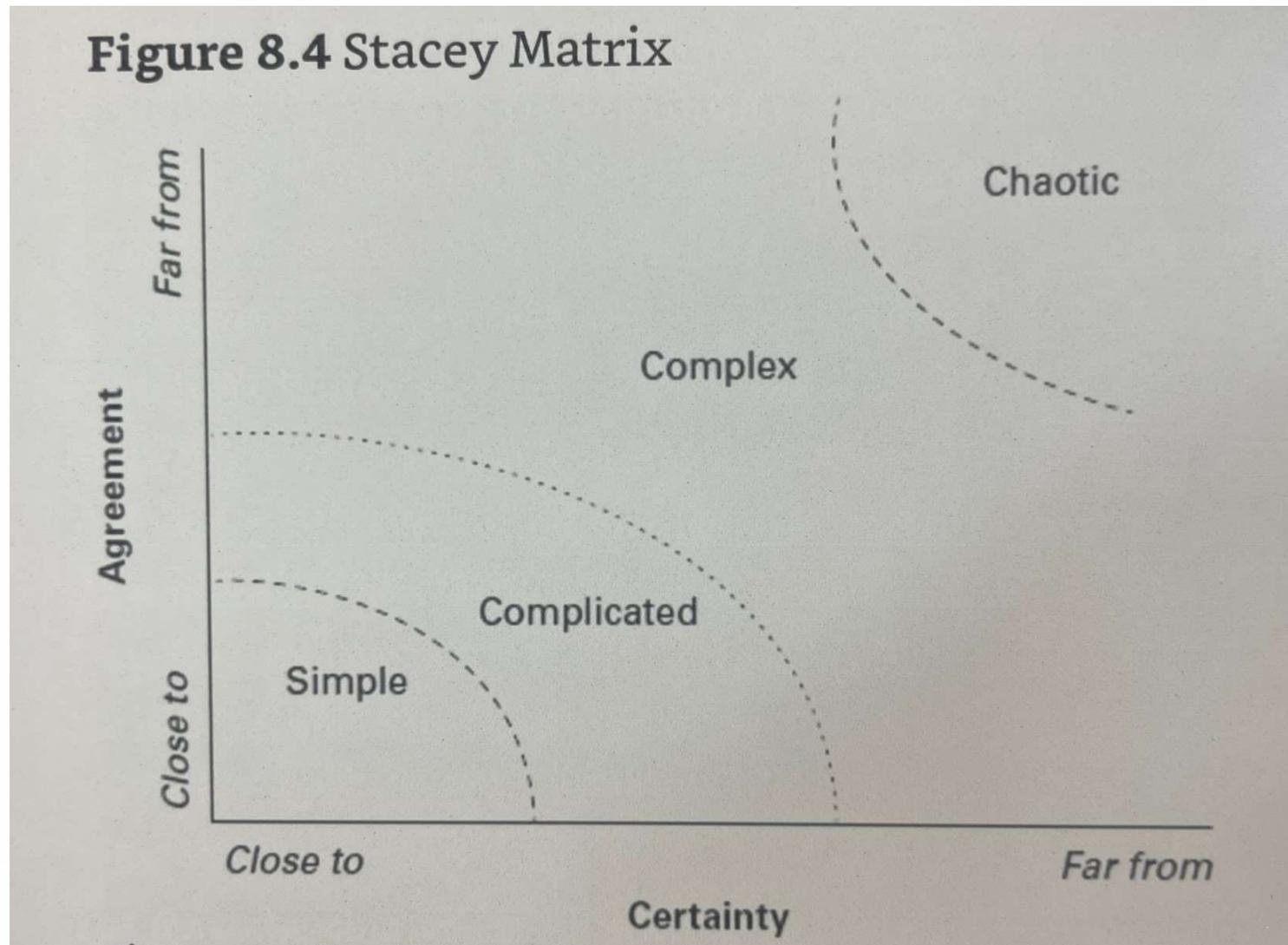
M M M T

Figure 8.3 Types of change

Type of change	vs	Another type of change
Transactional		Transformational
Incremental and continuous		Radical and discontinuous
Evolutionary		Revolution
Local		Total system
Continuing flow		Episodic
Planned		Emergence

変化の性質: 複雑系、カオス研究者 Staceyの図

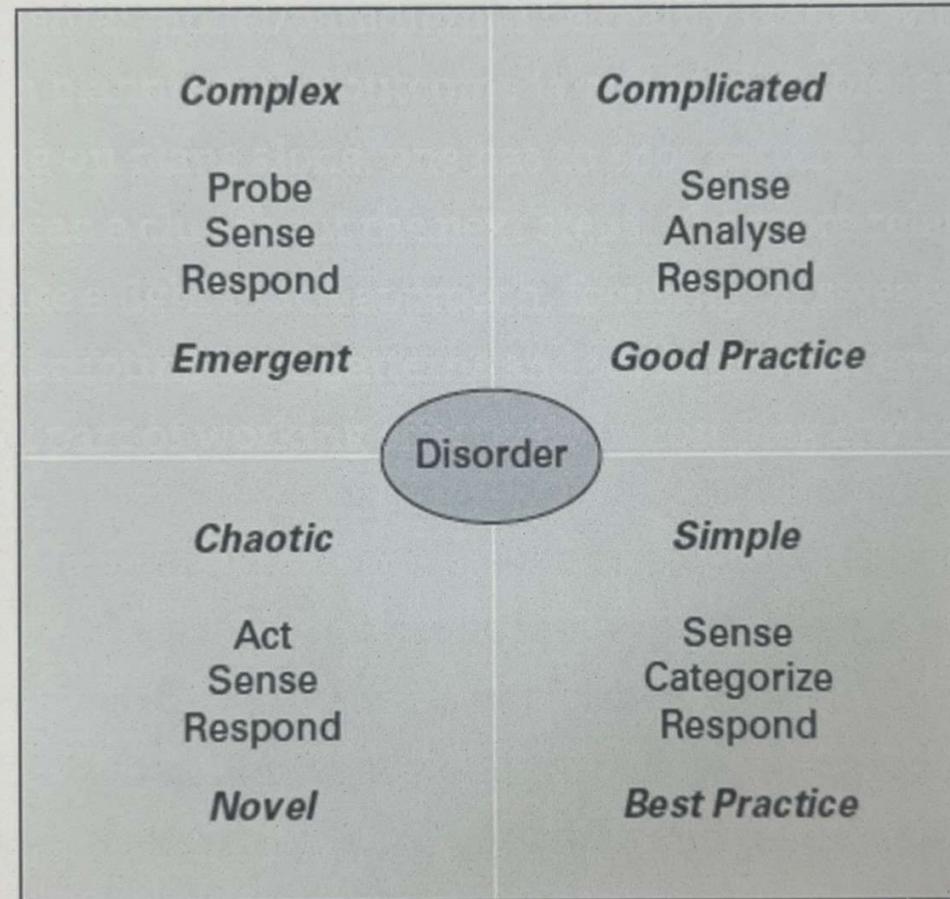
M M M T



変化の性質: 複雑系、カオス研究者 Snowdenの図

M M M T

Figure 8.5 Cynefin Framework



SOURCE Snowden (2002)



マクロな後方問題に関する質問 (Fig.8.1)

M M M T

質問リスト	誰がデータを 持っているか？	どうやってデー タを集めるか？
A) どういう変化なのか？ 何から何に変わるのか？ どう変化していればよいのか？ 組織の現状と目標にはどのくらいの距離があるのか？ (Fig.8.10)		
B) 何故、変化が必要なのか？ もし変化を達成すれば、何が得られるのか？		
C) この変化が価値あるものであるために、最低限獲得すべきものは何か？ (Fig.8.2) 組織が、変化にかけた労力を正当化するために、 どんな価値が変化によって生み出される必要があるか？		
D) この変化は、どんな種類のものか？ (Fig.8.3) この変化の性質は何か？ この変化は、どのくらいの範囲と大きさになるのか？ (Fig.8.4) (Fig.8.5)		
E) 変化が必要とする資源には何があるか？ 我々は「後方問題オフィス」を構える必要があるか？		
F) 変化の旅路を進むにあたり、どのような「一時的変化構造」が必要か？ (Change programme office、Steering group、Reference group、Champion groups)		
G) 変化はどのようなシステム課題を生み出すか？ (Practice Note 3)		



Practice Note 3 Systemic alignment questions: (based on the work of Burke and Litwin)

1. What are the external factors that steer us to change?
Is the leadership group responsible for taking an active role in:
 - Scanning the environment/competitors?
 - Setting strategy?
 - Aligning culture and leadership behaviour to deliver strategy?
2. How will delivering the objectives of the change help us to achieve our mission and vision? What else will we need to do to stay responsive to the world we live in? Will the change help us to remain competitive and relevant in this market?
3. Would our current strategies still remain relevant or do we need to revisit the strategic planning process and content so that we will achieve congruence? How well does our culture support our mission and strategy? What areas of alignment will we need to focus on to ensure the inter-connectedness will work?
4. How effective are our leaders and does their behaviour live out our values and steer the organization in a strategic direction? To support the change, what type of leadership behaviour should we grow and nurture in order that they can lead the organization to a new destination?
5. How efficient is our management population (the 'spinal cord' of the organization) at managing the input and output loop? How well do they manage the work unit climate? To support this change, what development will they need?
6. How well does our structure help us to organize tasks to deliver our strategy? Do we need to consider a different organization design as a result of our change?
7. How do our systems and processes support our culture? Are they 'fit for purpose' or are they bureaucratic? What types of new patterns do we need to grow to support the change objectives?
8. Do the individuals know what is expected of them, know their contribution and feel motivated? Do our performance management system and the reward and compensation policy and practices need to be adjusted?
9. How well do our performance levels help us to stay competitive in the market? What new outputs will we need to consider to support our change objectives?

マクロな後方問題に関する質問 (Fig.8.1)

M M M T

質問リスト	誰がデータを 持っているか？	どうやってデー タを集めるか？
A) どういう変化なのか？ 何から何に変わるのか？ どう変化していればよいのか？ 組織の現状と目標にはどのくらいの距離があるのか？ (Fig.8.10)		
B) 何故、変化が必要なのか？ もし変化を達成すれば、何が得られるのか？		
C) この変化が価値あるものであるために、最低限獲得すべきものは何か？ (Fig.8.2) 組織が、変化にかけた労力を正当化するために、 どんな価値が変化によって生み出される必要があるか？		
D) この変化は、どんな種類のものか？ (Fig.8.3) この変化の性質は何か？ この変化は、どのくらいの範囲と大きさになるのか？ (Fig.8.4) (Fig.8.5)		
E) 変化が必要とする資源には何があるか？ 我々は「後方問題オフィス」を構える必要があるか？		
F) 変化の旅路を進むにあたり、どのような「一時的変化構造」が必要か？ (Change programme office、Steering group、Reference group、Champion groups)		
G) 変化はどのようなシステム課題を生み出すか？ (Practice Note 3)		



2. Back-room matters

- ・後方問題は、「Macro matters マクロ問題」とも呼ばれる。
- ・「質問リスト」に対する質問に、明確に答えられるリーダーと、そうでないリーダーがいるはずだ。
- ・質問リストを使い、ステークホルダーを集める2～3時間のイベント開催も可能だろう。
- ・少人数のフォーカスグループに対して、質問することもできる。
- ・質問紙を作り、組織の関係者全員に対してアンケート調査を行うこともできる。
- ・しかし「マクロな後方問題」は、計画の半分に過ぎない。
もう半分は「前方問題」にある。

「事件は会議室で起きてるんじゃない！現場で起きてるんだ！」

M M M T



劇場版『踊る大捜査線』(THE MOVIE 湾岸署史上最悪の3日間)より



1. Overview
2. Back-room matters – the macro level of change work
3. Front-room matters (the people dimension and the engagement issue)
4. Change implementation capabilities
5. What areas do we need to pay attention to during implementation?
6. What are change implementation capabilities?
7. What is the benefit case for having effective change implementation capabilities?
8. Summary

3. Front-room matters

- ・前方問題こそ、変化の「Heart and Soul」である。
- ・変化は、人々が行動を自発的に変えない限り、成功したとは言えない。
- ・5つの質問を通じて考えてみてほしい。

A) 誰が、Key groups 鍵集団なのか？

B) 変化に対する鍵集団の態度は？ (Fig.8.8)

C) 鍵集団の変化を支援するために、

どのようなGroup dynamicsを使うことができるか？

D) どのレベルの能力を鍵集団に提供すれば、

彼らの変化過程を支援できるか？ (Fig.8.9)

E) 我々は「抵抗」への見方を変えられるか？

3. Front-room matters

- ・前方問題こそ、変化の「Heart and Soul」である。
- ・変化は、人々が行動を自発的に変えない限り、成功したとは言えない。
- ・5つの質問を通じて考えてみてほしい。

A) 誰が、Key groups 鍵集団なのか？

B) 変化に対する鍵集団の態度は？ (Fig.8.8)

C) 鍵集団の変化を支援するために、

どのようなGroup dynamicsを使うことができるか？

D) どのレベルの能力を鍵集団に提供すれば、

彼らの変化過程を支援できるか？ (Fig.8.9)

E) 我々は「抵抗」への見方を変えられるか？

鍵集団の変化に対するレディネスと能力

M M M T

Figure 8.8 Mapping key groups readiness and capability

		Readiness for change		
		Low	Moderate	High
Power and influence to support or derail the change	High	7	8	9
	Moderate	4	5	6
	Low	1	2	3

NOTES

1. Put the name of your key groups into the grid.
2. Anyone who appears in the 'high in readiness' column (boxes 3, 6, 9) should be supported.
3. People in boxes 8 and 5 need to be helped to make personal sense of the change.

3. Front-room matters

- ・前方問題こそ、変化の「Heart and Soul」である。
- ・変化は、人々が行動を自発的に変えない限り、成功したとは言えない。
- ・5つの質問を通じて考えてみてほしい。

A) 誰が、Key groups 鍵集団なのか？

B) 変化に対する鍵集団の態度は？ (Fig.8.8)

C) 鍵集団の変化を支援するために、

どのようなGroup dynamicsを使うことができるか？

D) **どのレベルの能力を鍵集団に提供すれば、**

彼らの変化過程を支援できるか？ (Fig.8.9)

E) 我々は「抵抗」への見方を変えられるか？

戦略との合致度と実行の難易度

M M M T

Figure 8.9 Where are we?

Where are we? Do we need to chunk the change?

		Strategic fit		
		Low	Moderate	High
Difficulty of implementation	High	Not worth doing	Rethink or chunk the change	Risk it if it is a must
	Moderate	Not worth doing	Depends on level of gain	Good enough to risk
	Low	Not worth doing	Possible state	Excellent state

3. Front-room matters

- ・前方問題こそ、変化の「Heart and Soul」である。
- ・変化は、人々が行動を自発的に変えない限り、成功したとは言えない。
- ・5つの質問を通じて考えてみてほしい。

A) 誰が、Key groups 鍵集団なのか？

B) 変化に対する鍵集団の態度は？ (Fig.8.8)

C) 鍵集団の変化を支援するために、

どのようなGroup dynamicsを使うことができるか？

D) どのレベルの能力を鍵集団に提供すれば、

彼らの変化過程を支援できるか？ (Fig.8.9)

E) 我々は「抵抗」への見方を変えられるか？

1. Overview
2. Back-room matters – the macro level of change work
3. Front-room matters (the people dimension and the engagement issue)
4. Change implementation capabilities
5. What areas do we need to pay attention to during implementation?
6. What are change implementation capabilities?
7. What is the benefit case for having effective change implementation capabilities?
8. Summary

4.5.6.7. Change implementation capabilities

1. 文脈を知る（組織の状況に合わせた実行が必要）
2. 組織全体の変化へのオーナーシップとコミットメント
3. 変化の優先度への再焦点化と再優先順位付け
4. 必要な資源と能力の確保
5. 明確な説明責任能力
6. 継続的な向上能力
7. 持続可能で長期的な変化について計画初期から考えておく
8. 効果的なプログラムマネジメントオフィスの運営

（McKinsey global survey 2014）

9. ビジョンと行動計画を止めない
10. 全員が変化をわがものとしてできるようにする。
軍隊とマーケティングスタイルの両方を使って支援を得る。
11. 短期のパフォーマンスだけではなく、長期の組織の健康をチェックする。
12. スケール拡大する前に、テストし学習する。

（Blackburn et al.2011）

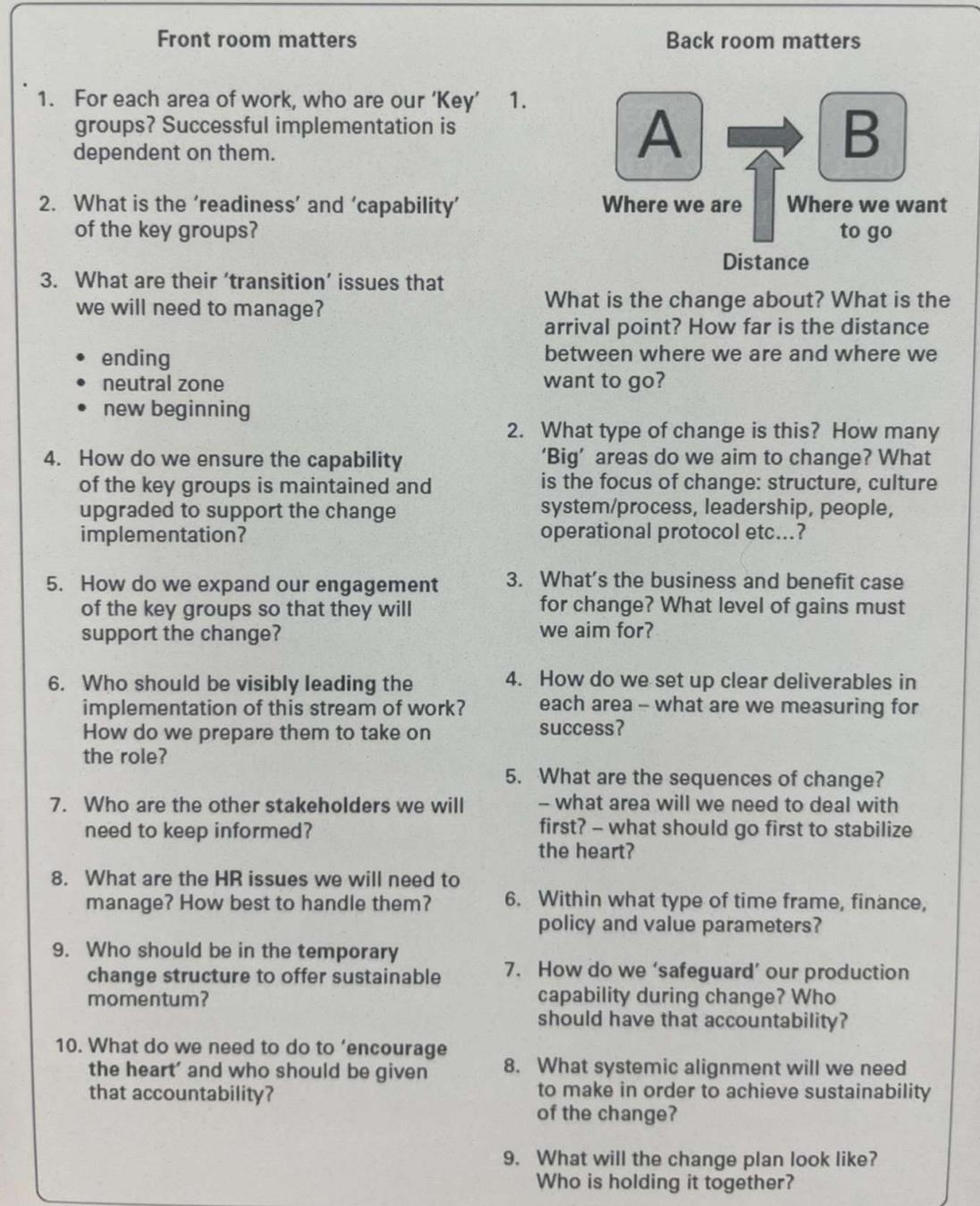


8. Summary

- これは「Either-or どちらか」ではなく、「Both-and どちらも」というアプローチである。
- 我々は、前方と後方問題を、統合させ、強い変化計画を立てなければならない。(Fig.8.10)

前方と後方問題の統合

Figure 8.10 Integration of back- and front-room matters



【感想】

- ・「後方問題」と「前方問題」を考える良い質問の枠組みが得られた。
- ・ODに取り掛かる前に、鍵集団と後方問題について合意できれば、よりスムーズに進めていけるのかも。
- ・「変化で得られる最低限～最大限のもの (Fig.8.2)」だけでなく、「変化することで失うもの」についても考えた方がよいかも。
(おそらく、それらが「前方問題」で人の抵抗が出てくる理由になる)

【意見交換したいこと】

- ・皆さんは、どのように「後方問題」について、鍵集団と合意形成を図っていますか？
- ・ODを始めるとき、あるいは進めていく中で、出会った「抵抗」には何がありましたか？ どんな対応を？

08 Back-room and front-room change matters



担当 (株)ラーンウェル・ときがわカンパニー(同)関根雅泰