



## 経営改革の論理

吉越 亘

コーポレートディレクション(CDI)の最近数年間の特徴は、経営改革の実践プロジェクト数が大変増えたことです。依頼主である経営トップを含む経営幹部の「我社を絶対に改革する。改革運動にかけるときはかける。改革成就まで絶対に手を緩めない。」といった気迫のもと、若いコンサルタントのエネルギを「改革」の推進力として活用していただいているといった状況です。

「改革」の着眼は、第1フェーズの戦略監査を通して、「経営ビジョン」「経営のあるべき姿」として明示されます。端的に申し上げれば、企業活動の方向が、市場の進化の方向とミートしていない、このことを企業活動の「事実を知る」と、市場の進化に関する「事実を知る」ことにより洞察し、「事業の論理」(CDI Newsletter 26号/1992年10月、「事業の論理」)を再定義することです。第2フェーズ以降は「理想」を確認し、個々のマネジメントがその本質を共有した上で、どのようにしたら「理想」を実現できるのかといった実践に移行していきます。第2フェーズは、組織・機構改編、役員体制の見直し、人的資源の再配分を行ない、第3フェーズは、その業務のあり方を根本から改革する地道な作業となります。例えば営業部門であれば、顧客管理とは一体何を具体的にどうやるのか。商談とは一体何をどうすることなのかといったようなことです。第4フェーズは情報システムをどのように刷新するのか。システム化計画とその実行をどう推進していくのかとなります。

新しい企業指針をつくり、コスト・サイド・イノベーションを図り、人的資産の再生産をどうするか。増収・増益への再設計図にもとづき、地道な基礎工事を手順よくすすめる。このような、「経営改革」実践プロジェクトが大変増えてきたのがここ数年間の特色です。

今回はこうした体験の中から、「改革」の底流に潜む本質的な諸問題について考察を加えてみたいと思います。

### 「日本的経営」最前線

CDIは、経営戦略の立案とその実行支援を専門とするコンサルティング会社として、1986年に10人の外資系コンサルティング会社出身のスタッフの手によって創

業し、日本企業のニーズにマッチしたコンサルティング・サービスのあり方を日々追求しながら、気がついてみれば既に10年を経て参りました。10年前の出発の原点には、「欧米とは異なる日本企業の経営スタイル」、そして、「それにフィットしたコンサルティング・サービスのあり方」という問題意識がありました。一言に要約してしまえば、「トップダウン型の経営スタイル」を前提とした、「経営トップに対するreporting」というスタイルのコンサルティングへの疑問です。

思い返せば、80年代の後半は、プラザ合意とその後の円高を経てなお強靱な成長力を示した日本企業の成功を背景に、「日本的経営」の美点が強調され、一足早く不況を迎えた欧米企業をして、「日本企業に学べ」と言わしめた時期でした。しかし、今やそれも隔世の感があり、攻守ところを換えて、戦後日本の成長・発展を支えたと言われる経済・社会システム自体の根本的改造が、議論の俎上にのせられています。個々の企業経営のレベルにおいても、同じ問題が、「日本的経営の見直し(自己否定)」と「欧米型企業経営の志向」という形を取って議論されることが多くなっています。

CDIは図らずも、「賞賛」から「自己否定」へというこの大きな変転の中に身を置きながら、この間に、顧客企業が現実に遭遇した切実な経営問題の解決の現場に深く関与し、これをつぶさに観察する立場にあったこととなります。

確かに、多くの日本企業は、経済成長期のような「累積的改善の持続」ではなく、「質的な改革」(「壊して創る」)を求められるステージにあります。そして、この劇的な「改革」を成し遂げるために、これまで「日本的経営」の美質とされてきた、いわゆる全員参画型/ボトムアップ型の集団主義的経営スタイルが逆に足枷とされ、それに代わって、強力なリーダーシップとトップダウン型の経営スタイルを希求する声が高まっているのも分らないではありません。しかしながら、日本の企業経営の転換点にあって、CDIが経験してきた「経営改革の現場」のあり様とは、トップダウンではあったとしても、同時に現場重視型であり、基本的なイメージは、やはり「全員参画型」と言うことができます。言い換えれば、経営トップ層で共有された「改革ビジョン」を、いかに企業組織全体に於いて具現化し変化を現実のものとするか、に私共の顧客企業の最大の腐心があるということです。

成熟した経済環境の中では、ほんの小さな戦略的判断の誤りが死命を制するということができる一方で、終局的には現場・末端への戦略の浸透の度合いで勝敗が決するということもできます。ここで勝ち抜けるための「改革」の本質とは、環境の微細な変化をも敏感に感知し、これに機敏に反応していける組織体、打てば響く組織体が変わるということに他なりません。戦略か戦術か、トップか現場か、考え方が行動かということではなくて、全ての面に於いて、これまでと変わっていかなければならないということです。

## 「理想」と「現実」

理想と現実のギャップはどのような問題であれ、避けては通れない問題です。プランナーの自暴自棄、プランナーに対する現場部門からの空理空論との非難の源泉はこの理想と現実のギャップにあるものと思います。企業経営における「現実」とは

現実の経営資源の量と質のことを示します。人材の量と質、製品・サービスのプロダクトラインと競争上の地位、技術の量と質、子会社の量と質、保有不動産・資金の量と質等々です。

確かに、「改革」を構想する時、「現実」である上述の経営資源の一つひとつを精査することは必要ではありますが、「改革」という点において最も問題となる「現実」とは、当該企業の企業活動を一旦停止して、白紙からつくり直すということができないという「現実」です。頭の中では白紙からつくることはできても、現実としては、動きながら止まる、止まりながら動くしかないのです。「変えながら動く」、「動きながら変える」ことが不可避となる「現実」です。会社機構を構成する組織構成員の大多数をこのように「変えながら動く」、「動きながら変える」ということに、改革の実践上の難しさがあるのだと思います。

閑話休題。道路公団は、高速道路、有料道路の改修・メンテナンス工事のやり方として、集中工事という方法を1985年に中央自動車道（高井戸―八王子間）ではじめてとり入れました。以後、重交通量の東名・名神・西名阪等と続き、現在はニュース報道や非難の対象ともならない方法として定着しているようです。面白いと思うのは、少しづつやるのでは工事渋滞が常態化し大きな非難となったことから10日間なら10日間と期限を定めて（よく事前に告知しておいて）、完全に止めるという公団の決断です。

企業活動においては、生産設備のメンテ、更新であれば、上述の集中工事的なことは一般的に実施されていますが、企業全体とくに販売部隊が一定期間活動を止めるわけにはいきませんし、止めたところで理想が実現するわけでもありません。どうやら経営改革とか、企業革新の実践においては「変えながら動く」「動きながら変える」宿命にあるものと考えざるをえないわけです。

こう考えてきますと、企業経営において、改革・革新か改善かという一つの命題めいたものがあるように思いますが、

- 経営改革のグランド・デザインは、市場進化や企業間競争からの発想で骨太で思いきった「改革」の論理
- 経営改革の実践は、「変えながら動く」「動きながら変える」という「現実」を直視した着実な「改善」の論理

というのが「改革」に直面した日本的経営の知恵ではないかと思えます。

基本構想は「改革」の論理、実践は「改善」の論理といっても、「改善」に時間がかかり過ぎてしまつては「改革」のプロセスを着実に歩んでいる実感がなかなかわいてきません。「改善」にかかる時間を可能な限り短縮する、つまり「時間の圧縮」を実現するにはどのようにしたらよいか、経営改革の次なる大論点として浮上してきます。

## 「改革」の日常化

私共のような仕事をしておりますと、人間は本当に変わるのかという本質的な問題が頭をよぎることがあります。人間は変らないものだと大変悲感的になったり、本

当に人間とは変るものだと大変嬉しくなったりする時があります。種々の書籍をあたってみても「他人は人を変えられない」とあります。ただし、人が変わるとすれば、それは「人はその人の力のみによって変る」ものだとあります。では、その人のもつその人の力を強くするにはどんな方策や仕掛けがあるのか、その人が変らなければならぬとその人自身が気付くにはどんな方策や仕掛けがあるのか、私共の活動はどのような方向で右に行ったり左に行ったりしてきたというのが正直なところ。このような活動の中から定着してきた方策が、

- 経営改革推進本部の設置
- 分科会方式の導入 (CDI Newsletter 27号/1993年1月、事業戦略の実行・定着—「分科会方式について」)

で、本来「非日常」的である「改革」を、ある限られた例えば6ヵ月間から12ヵ月間という期間内の「日常」とする知恵です。前述の高速道路の集中工事のやり方を思い出していただいても結構です。全社の99.5%は「日常的」に動いています。R&D部門、生産部門、管理部門、販売部門、全て99.5%は昨日のように今日も営々とその活動を続けている。しかし、全社の0.5%だけは、専任あるいは兼任としてであれ、

- 「日常」から隔離された時空において
- 経営トップ層でしっかり共有された改革ビジョンの実現という神聖な使命を付与された選別的に指名されたか、あるいは志願した人々によって

「日常」は完全に停止し、「非日常」の中で

- 改革ビジョンが改革テーマにbreak-downされ
- 改革テーマ毎に改善テーマ群にさらにbreak-downされ
- 具体的な改善仕様書が記述され

ていきます。経営改革推進本部に異動し、分科会活動をすすめていく人々の「日常」は経営ビジョンというゴールと経営の現在地とに架橋する詳細設計図を創作することになります。「改革」の日常化です。創作された詳細設計図はその作家から直接経営トップ層に説明され承認されると、次のステージとして作家が属していた部門において具体的な「変更」作業に移っていきます。

私共の観察的事実として、最も難工事となるのは販売部門の「改革」です。例えば、販売促進費の効果的・効率的な使い方に関する詳細設計には気の遠くなるような作業が必要になってきますし、またその実現には対卸売業者、対大手小売店との販売条件の改訂には多大な努力と時間が必要となります。営業支援システムの整備とともに、昨月度までの営業マン別に顧客別・製品別の売上高・販促費の目標と実績が明確になりますと、来月度の作戦と実行の内容が大変質の高いものになってきます。こうした事例をみるにつけ、ゴールに向けてはるばる遠くまで来たものだという実感がわいてきます。

#### 「51対49の論理」：「改革」は加速する

.....  
前述の販売部門の「改革」を例にとりますと、以下の4つの大きな改革プロジェクト、すなわち

- マーケティング政策検討プロジェクト
- 組織／業績評価・処遇検討プロジェクト
- 業務改革プロジェクト
- 情報システムプロジェクト

を同時にスタートさせ、諸課題をワンセットで解決するための詳細設計、すなわち実行計画を作成していかねばなりません。「改革」とは諸課題をワンセットで解決しなければ、ほんの少しの実効もあがらないと考えるべきであるというのが私どもの実感です。

「改革」の方策や仕掛けについて御説明いたしました。このプロセスにどんなに多大な時間とエネルギーが必要となるかは想像することができると思います。改革プロジェクトの歩みは「非日常」となった時点から遅々としてはかどりません。経営トップが直接、相当な熱弁をふるったとしても、個々のメンバーが得心するまでにはなかなか到達しません。ちょうど山登りでいえば、一合目、二合目、三合目あたりまでは足並はそろわず、野営をしても疲労は回復せず、疲労がたまっていくといった感じです。しかしながら、徐々に「改革」のイメージが浸透し、個々のメンバーに共通する「像」ができあがってきますと、四合目、五合目、六合目あたりからは急ピッチで足並はそろい、野営の技術を習得してまいります。「人が変わる」といった気配を感じるのもこのあたりからです。個々のメンバーの体験や経験から新しい発想・仮説が生まれ、想定していた仮説の検証作業もあいまいなものから明確なものへと変化してまいります。創造的思考にもとづく、さまざまな討議・検討作業がスムーズに進行してきます。

これが、経営改革推進本部での思考と作業の観察的事実ですが、検討結果を現場部門におろし、実際の変更作業も似たようなプロセスですすめられていきます。感覚的にいえば、シーソーではありませんが51の臨界点に達しますと、「改革」は本当に加速していきます。「改革」は加速する属性をもちます。加速が実感できるまでは、手順を踏み、時間をかけ、着実に一步一步前に進む。焦らない。諦めない。このことが大変重要であると思います。

経営改革の現場において「改革」の底流に潜む諸問題を議論してまいりましたが、結論的にいえば以上いろいろ述べてまいりました「認識論」「矛盾論」「実践論」を個々の企業の体質ともろもろの経営環境の中で、一つずつ手作りで着手し、リードし、仕上げていく芸当（アート）が「改革」の本質です。この「改革」の総指揮者は経営トップであり、このような厳しい諸課題の解決に遭遇する中に日本的経営の進化の機会が潜んでいるものと認識している次第です。

（よしこしわたる コーポレートディレクション代表取締役社長）