



経営改革の実践

安島孝知
横田昌史

CDI Newsletter 42号(前号)では「経営改革の論理」と題して、経営問題としての「改革」に関する基本指針について考察を加えました。今回は、その各論として、経営改革を実践していく上での実務上の諸課題を取り上げて参りたいと思います。

CDIにおいてはここ数年経営改革の実践支援プロジェクトが大変多くなってきております。「経営戦略を創ったにもかかわらず、なかなか組織全体でその意図を十分にくみ取った実行がなされていない」といった経営トップ層・経営企画部門の悩みや、「新しい経営戦略と言われても、とても現場のことをわかって創ったとは思えない」といった現場社員の経営企画部門に対する不満を耳にすることが多くなってきています。昨今の産業構造変化、技術革新、国際化の進展、情報システム化の進展など経営環境は急速に変化し、経営の舵取りにはスピードが求められてきているにもかかわらず、頭の中には経営改革の青図ができていてもそれを即座に実行できない組織への苛立ち、また一方では、躍動感のある打てば響く組織とはどのようにしたら築けるのかといった方法論の未確立に関する経営トップ層自身の焦燥感をひしひしと感じます。

こうした状況にある顧客企業に対して、私どもはまず、戦略監査を行い経営改革の方向性を定め、次に、戦術を創る段階を踏み、しかる後に実行段階に入ることをご提案いたします。この戦術を創る段階が、経営改革の実践支援プロジェクトであります。このプロジェクトでは、経営トップ直属の経営改革推進本部を設置し、分科会方式(CDI Newsletter 27号、事業戦略の実行・定着―「分科会方式」について―)を導入します。経営改革推進本部では経営トップ層から提示された改革ビジョンを、選別されたあるいは志願した現場の幹部社員が、具体的な戦術(改善仕様書)に落とし込んでいきます。そして戦術を実行していく際にはこの幹部社員が組織に戻りそこでの改革推進の核となり、成果を挙げていくこととなります。

この方式の根底には、日本における経営改革はトップダウンだけでも、ボトムアップだけでも成功させるのは極めて困難であるという考え方があります。私どもが幾つもの「経営改革の現場」に身を置き、試行錯誤を繰り返しながら得た結論は、日本の経営改革はトップダウンでありながら、やはり全員参画型であるということです。

こうした経験を踏まえて、経営改革を実践に移していく際の留意点を経営改革推進本部の運営といった観点から述べて参りたいと思います。

経営改革実践の要諦

●戦略監査の実施

経営改革推進本部の活動を成功させるために、その前段階として、私どもが第三者の立場から戦略監査を行います。そこでは、市場、顧客企業、競合企業などの現状を事実に基づき徹底的に解明し、企業の進むべき方向性を構想します。それに基づき、市場の進化と顧客企業の体制とがミートしていないということを、組織構成員の方に徹底的に認識していただきます。それと同時に、私どもは改革の実践をにらんで、人材がどこにどれだけいるのかを見極めていき、その上で、改革のテーマと改革の進め方の全体を設計します。これが、前段階でのポイントで、全て実践をにらんで行う芸当(アート)です。

●経営トップ層からの明確な認識の伝達

経営改革推進本部の活動は、経営トップ層がその参画メンバーに対して、経営トップ層の問題認識とそれを克服していくための改革ビジョンを明確に伝えることから始まります。例えば、わが社の製品の価格が下落している、流通在庫が増加している、販売促進費の効果が見えない、といった具体的な事例に基づき「市場の進化とわが社の体制とがミートしていない」「わが社は変わらなければならない」という問題認識を伝えます。この変わらなければならないという危機感がどれだけ参画メンバーに伝えられるかによって、その後の改革活動の推進は大きく左右されます。なぜならば、改革とは組織に染み着いた従来の考え方・やり方を根本から変えることであり、これまでの成功が大きければ大きいほど変えにくく、これまでのやり方をもっとうまくやればもう少し良くなるだろうと考えてしまいがちになるからです。また、参画メンバーは当初、どの程度の改善・改革を経営トップ層は考えているのだろうか、このプロジェクトの落としどころはどのあたりにあるのかというスタンスで参画しているのが現実です。

そして、経営トップ層からは問題認識だけではなく改革ビジョンもあわせて伝達することになります。改革ビジョンとは、経営資源配分にメリハリをつけ、組織内部に「陰」と「日向」をつくるという性質を基本的に抱えています。従って、改革ビジョンは経営トップ層と経営企画部門といった限られたメンバーによって創られるべきものです。現場各部門の代表者である参画メンバーに問題認識だけを伝えて改革ビジョン創りをも担務させてしまうと、そこからでてくる改革ビジョンは各部門全てが納得できる総花的ビジョンとなり、戦略的意図を持たなくなってしまいます。やはり、改革ビジョンは経営トップ層と経営企画部門がメリハリをつけて構想・策定し、その改革ビジョンを具現化していく作業は参画メンバーに担務させるという役割分担が必要です。

●全てのテーマをワンセットで変える

こうして経営改革推進本部はスタートするわけですが、そこで取り上げるテーマ

は改革に必要と思われるテーマ全てを対象とし、相当に広範囲なものとなります。例えば、製品開発、販促企画、営業、物流といったテーマはもとより、業務システム、情報システム、人事システムなどインフラに関するテーマも取り上げ、それぞれについて分科会を設置します。経営改革が実行に移せないという問題の大きな原因の一つとして、このインフラがきめ細かに整備されていないことが挙げられます。例えば、営業部門が製品単位の営業から顧客単位の営業に転換を図ったにもかかわらず、情報システム部門からでてくる営業資料は製品単位のままであり、営業はその資料を顧客単位に集計し直すために膨大な手作業をしなければならないといった現象。今後は成長が見込めない成熟した顧客を専門に担当することになったにもかかわらず、人事評価は相変わらず、昨年実績対比でどれだけ売上が伸びたかによってなされている、などです。こうしたインフラに関する諸制度の見直しは大変手間がかかるために、後回しにされがちですが、現場の社員にとってみれば非常に切実な問題であり、経営改革推進の足となっている場合が多く見受けられます。こうしたインフラに関する諸制度はワンセットで仕上げなければ、経営改革は成功しません。

●経営改革推進本部はアドホックな組織

このように経営改革推進本部では極めて多岐に渡るテーマを取り上げ、作業量は膨大なものとなりますが、これを成功させるためには、責任者を決め、期限を切り、集中的に行うことが必要です。通常ですと、6カ月から12カ月といったところでしょうか。

経営改革実践の難しさとは、従来の企業活動を一旦停止して次の日から新たな企業活動を行うということが不可能であると同時に、新たな企業活動を従来の企業活動を行っている組織の中で少しずつ行っていたのでは新たな企業活動がその中で埋没して雲散霧消してしまうという点にあります。この問題を解決するためには改革という非日常活動を経営改革推進本部というアドホックな場に集約し、その場においては改革を日常的に行っていくことが有効となります。こうすることにより、従来の企業活動が全社で日常的に継続されるとともに、改革という非日常の活動も組織内に担保されることとなります。

また、経営改革推進本部においては議論は全員で行いますが、個別のテーマに関しては個別の責任者（各分科会のリーダー）が明確にされており、その責任者によって作業は厳格なスケジュール管理のもとで、進められていきます。改革は組織内に相当な痛みを伴う/伴わせるものであり、それを推進していくためには、責任の所在と期限を明確にすることが大変重要となります。

菅直人前厚生大臣が厚生省内からHIV関連の書類を見つけだした際にとった手法も同様のものだったといわれております。すなわち、書類があると思われる部屋・ロッカーを全て細かく分類し、そこを探す責任者を細かに選定し、期限を切って調査させた。改革とは組織・組織構成員に対して痛みを強要する面があり、誰も直接手を染めたくない、手をゆるめなくなる局面が必ず発生します。それを克服していくことが経営改革推進本部の役割でもあります。

経営改革推進本部の運営プロセス

次に、経営改革推進本部の活動を時系列に沿って具体的に述べて参ります。

●混沌のステージ

経営改革推進本部の活動は、通常スムーズにはスタートしません。経営改革推進本部の活動自体に対してまず反発が起こるからです。なぜならば、改革ビジョンはすでに経営トップ層・経営企画部門によって創られており、参画メンバーは改革ビジョンに対して受け身の立場とならざるをえません。いわく「我々は、経営企画部門が考えたことを追認させられるだけなのか」「現場の意見を盛り込んだ改革ビジョンであるというお墨付きが欲しいだけではないのか」といった声が出てきます。こうした反発ないし圧力が強いものであると、ややもすればビジョン創りまでも参画メンバーに担務させたくなりがちです。しかし、それでは前述のように、戦略的意図を持たない総花的改革ビジョンに陥りやすく、そこは一線を画すべきです。

また、戦術を創り始めても、参画メンバーはその出身部門の利益代表者という側面があり、議論を詰めれば詰めるほど、出身部門に痛みが伴うような施策に関しては消極的にならざるをえず、戦術の全体を俯瞰すると改革ビジョンの意図とはかけ離れ、メリハリのないものとなりがちです。「戦略喪失」の危機と私どもは呼んでおります。

こうした状況を克服していくには、市場の進化とわが社の体制とがミートしていない現実は何で起こるのか、改革ビジョンの意図はどこにあるのか、それを具体的な組織運動に転換していくためには何が必要なのか、といった議論を部門代表の立場を越えて全社の視点から、事実に基づき、積み重ねて行くしか方法はありません。ただ参画メンバーの多くの方は出身部門以外の事情に関しては不明なところがあって誤解も多く、また全社の視点に立脚して議論をするという経験が少ないため、議論を積み重ねるといった簡単な一言では言い表せないほどの激論となり、大変な労力を必要とするので、本当に期限内に改革プロジェクトが完了するのか不安を抱く時期です。

しかしながら、激論を避けることなく、真正面からこのプロセスに取り組んでいきますと、ある日突然に、参画メンバーそれぞれの心の中に改革の全体像が出来上がり、それぞれの部門でやらなければならないこと、他部門との細かな連携が必要となることなどが具体的にイメージでき、この全体像の細かな配線図に至るまで参画メンバーで共有できるようになります。仕事の能率が格段にあがっていくのもこの段階からです。

●危機管理シミュレーションのステージ

改革の全体像が共有されると次は、改革を実践に移していった場合、どのような問題が起こりうるのか、またそれはどのようにして解決していくのかといった危機管理のシミュレーションを行います。想定されるネガティブポイントを全てリストアップし、その全てについて具体的な対応策を練り上げます。例えば、営業組織の変更は口座担当者の変更を伴うために一時的に売上が減少するという問題が想定されるが、過去の組織変更の事例からその減少はどのくらいなのか、それを埋め合わせるために新製品の発売を前倒しにできるかどうかのシミュレーション。情報システムを導入する場合、営業現場には過去からの経緯であまり公にできない事情もあり、シ

システムをいきなり導入すると問題が噴出してしまおうというケースが想定されるが、システム導入の一年前から営業には知らせて一年のうちにこうした問題は解決しておけるかどうかのシミュレーション、などです。こうしたシミュレーションをせずに経営改革をいきなり実行していくと、細かなつまづきを頻発させてしまうために、改革の方向性は正しくても「やはり性急すぎた」「こんな問題を起こしてまで無理をすることはない」といった意見が蔓延し、改革が頓挫しかねません。改革とは新しいことを始めることであり、当初は必ず細かなが蹉跌が続きます。この蹉跌をうまく乗り切るには、事前に十分な危機管理シミュレーションを行っておくことが有効です。

●オルグのステージ

こうしてできあがった改革の具体的ステップとやり方を組織全体に浸透させることが経営改革推進本部の最後の仕事です。このステージでは参画メンバーが現業部門に出向いて、問題認識、経営改革ビジョン、具体的な改革戦術を説明し、その意図を浸透させていきます。

この説明会では、当初、参画メンバーが経営企画部門等にぶつけた不満・反論を攻守と場所を変えて、参画メンバーがそれを受け、説得していくこととなります。ただ、混沌のステージ、危機管理シミュレーションのステージに真正面から取り組んでいけば、十分に説得できるだけの迫力が参画メンバーには備わっています。逆に、真正面から取り組まず、適当にお茶を濁した議論しかしていなければ、現場からの突き上げに対処できず、経営トップ層に対して、改革はむずかしいといった報告しかできません。

「先回り効果」と「改革」加速化への支援

このように経営改革推進本部を運営しておりますと、そこで何を行おうとしているのかを現場部門が機敏に察知し、本部からの指示がなくともどんどん実行に移し成果を出していくという現象が起こります。私どもはこれを「先回り効果」と呼んでおります。経営改革推進本部を設置することにより、経営トップの「絶対に改革する」という強い意思が社員に伝わったがゆえの成果です。経営改革はこの「先回り効果」を第一歩として、参画メンバーが組織に戻りそこでの改革推進の核となり、更なる成果を重ねていくこととなります。ここでも経営改革推進本部において、ある日突然に改革の全体像が参画メンバー間で共有され、仕事の能率が格段にあがったように、改革はある水準を超えると加速化していきます。

経営改革運動がスムーズに加速化するかどうかは、経営トップの「改革」の意思の強さは勿論のことながら、経営改革推進本部において根気よく真正面から議論を積み重ねていけるかどうかにかかっています。このプロセスにおいて私どもCDIのコンサルタントのエネルギーと経験をうまく活用していただいているというのが実感です。

「絶対に改革する」という強い意思の下に、加速化が実感できるまでは辛抱強く改革運動を継続していく。焦らない。諦めない。このことが経営改革を実践するにあたって大変重要であると考え次第であります。

(あじまたかともコーポレートディレクション取締役主幹)

(よこたまさふみコーポレートディレクション主査)