

構造的な強みを生み出す ダイナミズムマネジメント

鳥山正博

清林俊行

後藤正博

若林城将

竹井卓哉



CONTENTS

- I ダイナミズムマネジメントとは
- II 「優れた企業」には「優れた仕組み」が存在する
- III 悪循環ループを脱した成功例——低迷から成長軌道に乗ったカゴメ
- IV ダイナミズムマネジメントを活用した経営改革——フォーラムエンジニアリングの第二の創業に向けた経営改革
- V 「優れた仕組み」を手にするためには

要約

- 1 企業の強みとは、さまざまな領域にまたがる個々の要素の因果関係の連鎖構造から成り立っており、その強みは個々の要素の総和以上になりうる。こうした動的なプロセスは管理することが可能であり、この手法を「ダイナミズムマネジメント」と呼ぶ。
- 2 強みを持つ企業は優れた仕組みを持っており、その仕組みは、企業が陥っている悪循環に対し、適切な「打ち手」を打つことで形成される。今回、筆者たちはこの悪循環と打ち手をそれぞれパターン化した。
- 3 実例として、悪循環を脱することに成功したカゴメと、ダイナミズムマネジメントを用いて経営改革を行っているフォーラムエンジニアリングがある。
- 4 ダイナミズムマネジメントの手法で悪循環を把握することによって、社員全員が問題の全体構造を理解することができ、結果として「付加価値を継続的に生み出し、かつ自己の組織内部で成長、強化を実現する仕組み」を手にすることが可能になる。

I ダイナミズムマネジメントとは

企業の真の強みとは、個々の要素の総和以上のもの、しかも、さまざまな領域にまたがる因果関係の連鎖構造によって生み出されている非線形の動的なものであると考えられる。そして、その動的なプロセスは管理することが可能であり、この手法を「ダイナミズムマネジメント」と呼ぶ。

まず、リゾート再生を具体例として、どのような「ダイナミズム（活力を生む動的な構造）」が存在し、それを管理するとはいかなることかを見ていきたい。

1 星野リゾートの破綻リゾート再生

「リゾナーレ（山梨県）」「アルファリゾート・トマム（北海道）」といった大規模リゾートの再生や、ゴールドマン・サックスと組んで数々の温泉旅館の再生事業に取り組んでいる星野リゾートは、従業員のやる気を引き出し、生産性を高める仕組みを導入し、マインドセット（ものの見方・考え方）を切り替えることで破綻リゾートを次々と再生している。

実際に、大型施設は3年で、小型施設では1年で、黒字転換をほぼ成し遂げている。施設はリニューアルするが、従業員の多くは元のままであることを考えると、この再生のダイナミズムを解明することの意義は大きい。

通常、破綻したリゾートは悪循環に陥っているものである。現場のサービス職は経費削減と顧客のニーズの板ばさみになっている。たとえば顧客の立場に立てば当然の要求も、上司から「コストがかかるからうまく断れ」と命じられるようなことがあれば、現場の従

業員のモチベーションが上がるわけがない。また、これでは裁量権がほとんど与えられていないため、主体的に考えて動くことがなくなってしまう。したがって、生産性の低い従前のやり方が改まらずモチベーションも上がらないとなれば、サービスレベルも向上しない。こうしたことでは、顧客満足度（CS）も当然下がり、リピート率も低下し、新規顧客で何とか埋めようと値引きに走り、その結果、赤字は拡大し、現場への経費節減要求がさらに強まる——という悪循環に陥る。

このような状況に対して星野リゾートが打つ手は以下のとおりである。

- ①社長自らがビジョンを語る
- ②再生施設側のメンバーを中心に、星野リゾートのメンバーが数人加わったチームでその施設のコンセプトをつくり上げる
- ③現場に裁量権を与える
- ④多能工化を推進する
- ⑤人数を半減させ、1人当たりの賃金を上げる
- ⑥CSをKPI（重要業績評価指標）として、すべての職場に導入・徹底する
- ⑦パブリシティ（広報・宣伝）を行う
- ⑧コールセンター化を行う

これらの施策が現場をどのように変えるかを、順を追って見ていく。

①社長のビジョン

まず社長自ら「主役は皆さんです」と語るところから始め、これまでとは異なる原則で働くことを言葉で伝える。

②施設のコンセプトづくり

施設のコンセプトを一緒につくり上げる。たとえば「年配の女性を中心にした多用途な温泉施設」といったものである。

再生施設側のメンバーがこのプロセスに深くかわかることで、自分たちが「再生」の主人公であることの自覚を深めるとともに、事業再生の方向性についての納得性を高める。

③現場の裁量権

現場に裁量権を与え、顧客の要望に応えるための出費やルールの柔軟運用がその場でできるようにする。これにより、従業員のモチベーションは劇的に高まる。

④多能工化

多能工化により、過度に分業されているがゆえにあちこちに「手待ち」が生じている従来の非効率を廃す。

⑤人員と賃金

多能工化により一人ひとりが複数の持ち場をこなせるようになるため、人数を減らしてもサービスレベルは下がらず、かつ、1人当たりの賃金を上昇させることができる。

⑥CSのKPI化

もう一つ重要なことは、従業員の意識を常に顧客満足に置くように促し続けることである。経営指標が常に用いる数字は、得てして営業収益になりがちであるが、CS調査を徹底的に行い、各職場がそのスコアで常にモニタリングされ、それを社内で一番重要な指標として使う。

以上の仕組みにより、現場には好循環が定着し、顧客満足が着実に高まり、それがリピート率の向上と単価向上につながる。

⑦パブリシティ

さらに、パブリシティを活用することで効率的なメディア露出ができ、新規顧客の開拓も進む。これはメディア側のニーズをよく理解した広報部と現場との密な連携により、メディアに対する魅力向上を図り、それにより

記事やテレビ番組などでコンスタントに取り上げられることになり、それが集客効果を生む。

⑧コールセンター化

これまで、たまたま適任者が電話に出なかったゆえに機会損失が発生していたことに着目し、全国の星野リゾートの施設の予約を受け付けるコールセンターを設けている。これもまた稼働率向上に役立っている。

2 ダイナミズムマネジメントこそ重要

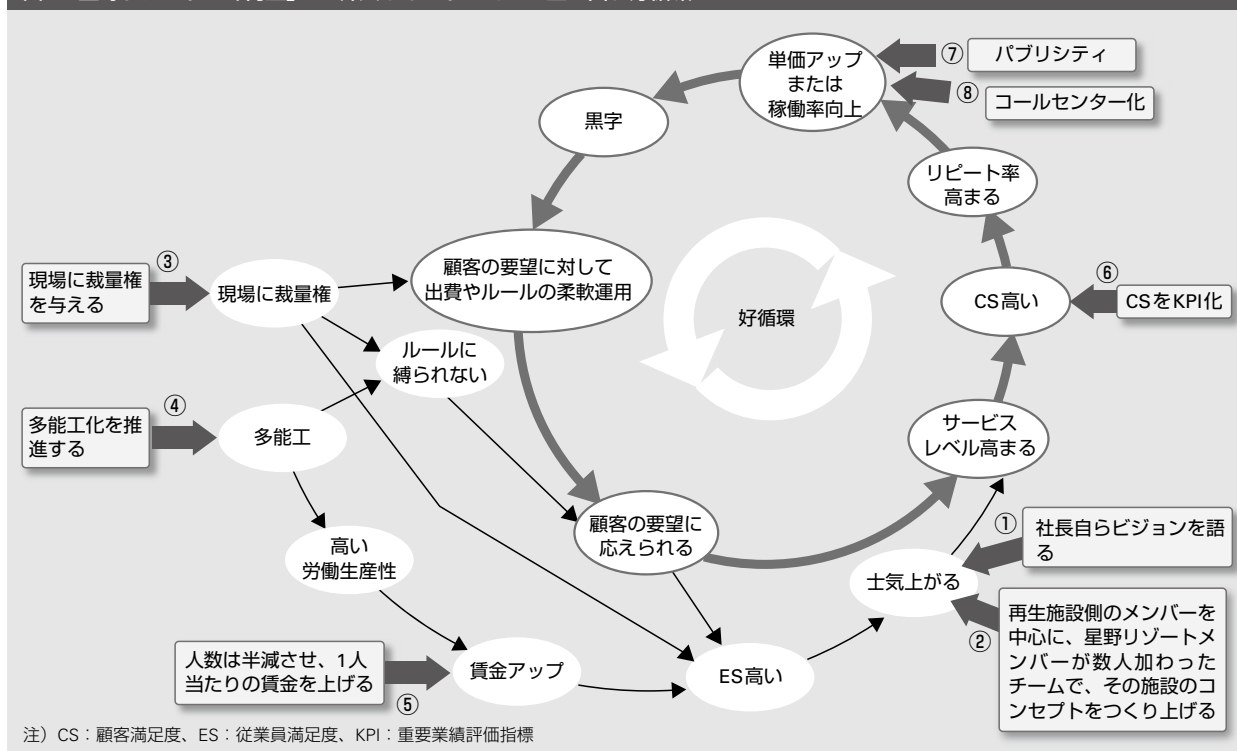
こうして見ると、一つひとつは一見脈絡のないような①～⑧の施策であるが、これらを図1のなかに位置づけてみると、諸施策は、好循環を生み出すために絶妙に配置されていることがわかる。悪循環を好循環に変えるダイナミズムを内在化しているということこそが、星野リゾートをもって「優れた企業」たらしめているといえる。

さて、これらの施策は、企業における従来の「ビジョン」「人事・組織」「オペレーション（運営・運用）」「マーケティング」「情報システム」「広報」などさまざまな領域にまたがっており、各部署の担当がそれぞれ最善と考える施策を合成しても、このようなトータルな施策にはたどり着かないことは明白であろう。

では、いったいこの一連のターンアラウンド（経営の再建）策をどのように組み立て、従前の施策からの軌道修正をどう図り、このダイナミズムをどのようにマネージすればよいのであろうか。

星野リゾートの場合は、経営者の頭のなかで、これらが直観的に組み立てられていると

図1 星野リゾートの「再生」——介入ポイントとそれが生み出す好循環



思われるが、一般的には、どのように考えれば悪循環を好循環に変えるダイナミズムをマネージできる優れた企業となることができるのであろうか。それを次章で論じたい。

Ⅱ 「優れた企業」には「優れた仕組み」が存在する

1 「優れた仕組み」の収集

筆者たちは、優れた企業を研究するに当たり、「優れた企業とは何か」を定義することを試みた。

その場合、一時的に業績が良い企業でも、単なる競合他社の後追いや、資産の切り崩しによる会計上の利益捻出などに頼る企業は、優れた企業に該当しない。また特定の時代背景や、特定の人間の特異な能力に頼っている

企業は、たとえ優れた企業であったとしても、他社への示唆が得られない以上、今回の研究対象とはならない。

そこで筆者たちは、今回研究すべき優れた企業を、「優れた付加価値を長期的、持続的に生み出し続ける企業」と定義することにした。

では、「優れた付加価値を長期的、持続的に生み出し続ける」ためには、何が必要であらうか。

従来の企業分析や経営改革の手法からは、「業務効率化」「スキル向上」など、業績改善に即効性のある施策が導き出されることが多かった。もちろん業務効率やスキルは高いに越したことはないが、単発の施策では、短期的な成功しかもたらさない。むしろ、「黙っていても業務が効率化していく仕組み」や

「ひとりでスキル向上していく仕組み」が備わり、結果として業務効率化とスキル向上が実現されていくことが、長期的、継続的な発展には必要と考える。

つまり、環境や組織構成員の変化に対応しながらも、付加価値を継続的に生み出し、かつ、自己の組織内部で成長、強化を実現する「優れた仕組み」こそが優れた企業の本質といえる。

そこで、筆者たちは優れた企業の分析を進めるに当たって、優れた仕組みの実例を収集することとした。それらは、野村総合研究所（NRI）でのコンサルティング事案の分析、およびWeb上でのアンケート調査^{注1}により収集した。

コンサルティング事案とWebアンケートからは、合わせて1500件を超える優れた仕組

みの実例を収集できた。これらは、まさに企業経営のエッセンス集といえるものである。

2 「優れた仕組み」とは 「悪循環」+「打ち手」

優れた仕組みは、「優れていない仕組み」つまり「悪循環」を持つ企業に対して何らかの「打ち手」を打つことにより実現できる。

そこで、悪循環と打ち手を分析し、その対応関係を明確にすることで、優れた仕組みを手に入れるための方法論を構築した。

まず、優れた打ち手の分析から、その背景にあった悪循環のパターンを抽出し、その「構造」を分析した。

悪循環の構造は、ある時点における静的な企業状態ではなく、企業の構成員や事業環境などが相互に関連しながら、時系列的に変化

表1 「打ち手」の例

悪循環のパターン	カテゴリー	「打ち手」
砂漠に水 (努力が報われない)	• 正当な評価 • 成果の「見える化」	実績評価・能力評価、プロセス評価、評価・昇格時の面接重視、加 点評価、資格給、インセンティブ、表彰、昇格審査、特許報奨金、 有給休暇買い取り、昇格条件明示、残業代+α、年俸制、ボーナス 比率可変 実績の可視化、業務効率測定、PDCA（計画・実行・評価・改善）
ピラミッドののろい (昇給・昇格打ち止め)	• 自己実現・お金以外の価値観	FA（フリーエージェント）制、トップとつながっている感、経営へ の参画、自己成長につながる環境の提供、社内ステータス付与、コー チング、かわいい制服、特別なもの・経験
たこつぼ化 (専門領域に閉じ込める)	• マルチタスク化 • 相互職務内容理解	クロス販売、ジョブローテーション、応援制度 情報連携、相互訪問、助け合いを制度化、別部門を物理的近距离に 配置、相互評価、フリーアドレス
出るくいは打たれる (先頭に立つと損)	• 自律を促すチーム組成 • 自主性・自律性の尊重	「この指とまれ」式チーム組成、チームの自由裁量許可、社員互選で チームメンバー選定、独立採算制、分社化チャレンジ促進、プレゼン テーション機会の提供、ポストチャレンジ制、マルチリーダー組織、 リーダーへの立候補制、経費を個人立て替え、責任と権限を個人に 付与、自己管理・自己責任、自己規制、自己分析を促す仕組み、自 立的行動促進、従業員の自主性重視、本質的な仕事への集中を促す 仕組み
ミスマッチ採用 (人材確保のやり方の誤り)	• 人となりを理解するための方法 • 会社を理解してくれている人の 囲い込み • 逆選択を促す仕組み	インターンシップ、面接重視、テスト採用期間 再雇用、紹介者にバックマージン 会社のビジョンを前面に出した採用プロセス
貧すれば鈍する (サービス低下とコストの負 の連鎖)	• サービスレベル向上 • サービスの認知度向上	利便性、親密感、低価格、安心・信頼ブランド、高機能・高サービス、 雰囲気・非日常感 従業員を広告塔として使用、先進的ビジネスモデルの提示

していく「ダイナミズム構造」である。

そのダイナミズム構造を理解するために、筆者たちは「システム思考」という手法を採用した。

循環構造等を含めたダイナミズム構造は、システム思考の考え方、および「ループ図」「時系列変化パターングラフ」などのツールを使うことで、容易に理解することができる。

3 陥りやすい「悪循環」パターン

システム思考で悪循環の構造を分析した結果、組織構造に関する悪循環が19パターン、時系列変化に関する悪循環が4パターン存在することが判明した。このなかから、6つのパターンを抽出したのが表1である。

そのうち、本節では「砂漠に水ループ」を紹介しよう（図2）。

業績悪化の原因として、従業員のやる気の低下が挙げられることがある。従業員がやる気をなくすのにはいくつかのパターンがあり、一つの典型的なパターンに、従業員が「いくら努力しても報われない。誰かの役に立っているという実感もない」と感じ、努力を怠る場合がある。

①評価、利益実感の低下→②従業員が努力を怠る→③売り上げ、実績の低下——を経て、再び①評価、利益実感の低下に戻り、悪循環を形成してしまうのである。

このような悪循環は、自分の仕事の成果が見えにくい研究開発分野の従事者や内勤者などに発生しやすい。

この悪循環への「介入ポイント（打ち手を施すべき対象）」は、「評価・利益実感の低下」であり、「正当な評価」や「成果の『見

える化』」といった打ち手を施すことで、「好循環」に変化させることができる。

他に組織構造に関する悪循環のパターンには、「ピラミッドののろいループ（昇給・昇格打ち止めが原因）」「過疎化ループ（人材流出が原因）」などが存在する。

時系列変化に関する悪循環のパターンとしては、「安ホテルのシャワー型ループ（効果が出る前に過度の対策を行うため、適正水準に落ち着かない、図3）」「成功体験呪縛型ループ（過去の成功体験に縛られ、思い切った変革ができない）」などがよく見られる悪循環のパターンである。

4 「最高の打ち手」は「最悪の打ち手」にもなりうる

次に、打ち手の整理を行った。

図2 「砂漠に水」を表したループ図

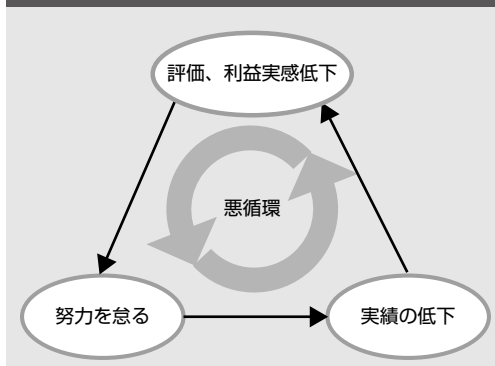
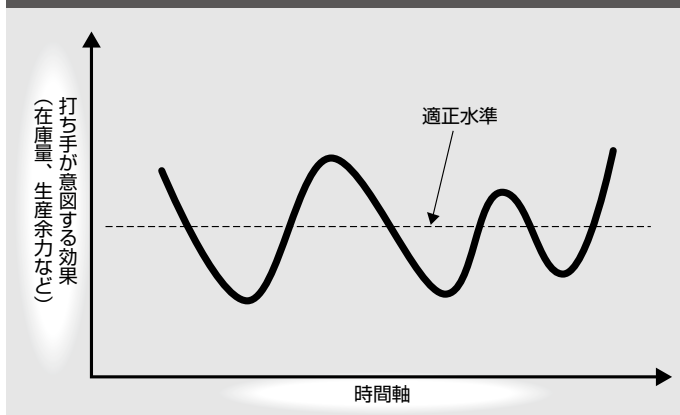


図3 「安ホテルのシャワー型」を表した時系列変化パターングラフ



打ち手については同様の主旨のものを一つにまとめ、「正当な評価」「成果の『見える化』」などの64カテゴリーに分類した（30ページの表1）。

これらの打ち手は、企業活動の問題点に対する処方せんといえる。しかし、同じ打ち手でも、企業の抱えている問題点の解決とはならず、逆効果になる場合がある。

たとえば、実績・能力主義といった打ち手は、真剣味や効率性を欠く企業には効果的でも、雇用の短期化を促進し、技術の蓄積を困難にする危険性を伴う。

実際、優れた仕組みの実例のなかにも、「従業員の能力発揮」という同じ目的に向かって、実績・能力主義を採用した企業と、年功序列を採用した企業の両方が存在した。

つまり、打ち手そのものには「優れた」「劣った」といった評価はなく、企業の問題構造、企業風土によって、「適した」「適していない」に分かれるものと考えている。

企業風土に合わない打ち手はかえって問題を複雑化させるため、他社の打ち手を安易に採用することはできない。

5 「悪循環」への介入方法

悪循環に陥っている企業が好循環に転換するためには、自社の悪循環がどのパターンであるかを診断し、それに応じた打ち手を打てばよい。だが、その際にはいくつかの注意すべきポイントがある。

まず、悪循環は、複数のループが複雑にからみ合っていると同時に、従業員個人レベル、組織力レベル、利害関係者（顧客、株主など）レベル、地域社会レベルといったレベルの異なる問題も混在している場合が多い。

悪循環は、「新商品の販売不振」といった狭い範囲にスポットを当ててではなく、場合によっては「地域住民の経済状況」といった、地域社会まで含めた広い範囲の相互関係を理解しなければ、その本質が見えてこない。

次に、介入ポイントを決定していくわけであるが、介入ポイントも一つではない。

悪循環を構成する各要素のすべてが介入ポイントになる可能性があり、介入ポイントが一つとはむしろ考えにくい。

介入ポイントが多岐にわたり、しかも現状から理想形までの距離に隔たりがある場合、経過的な措置を講ずることも有効である。

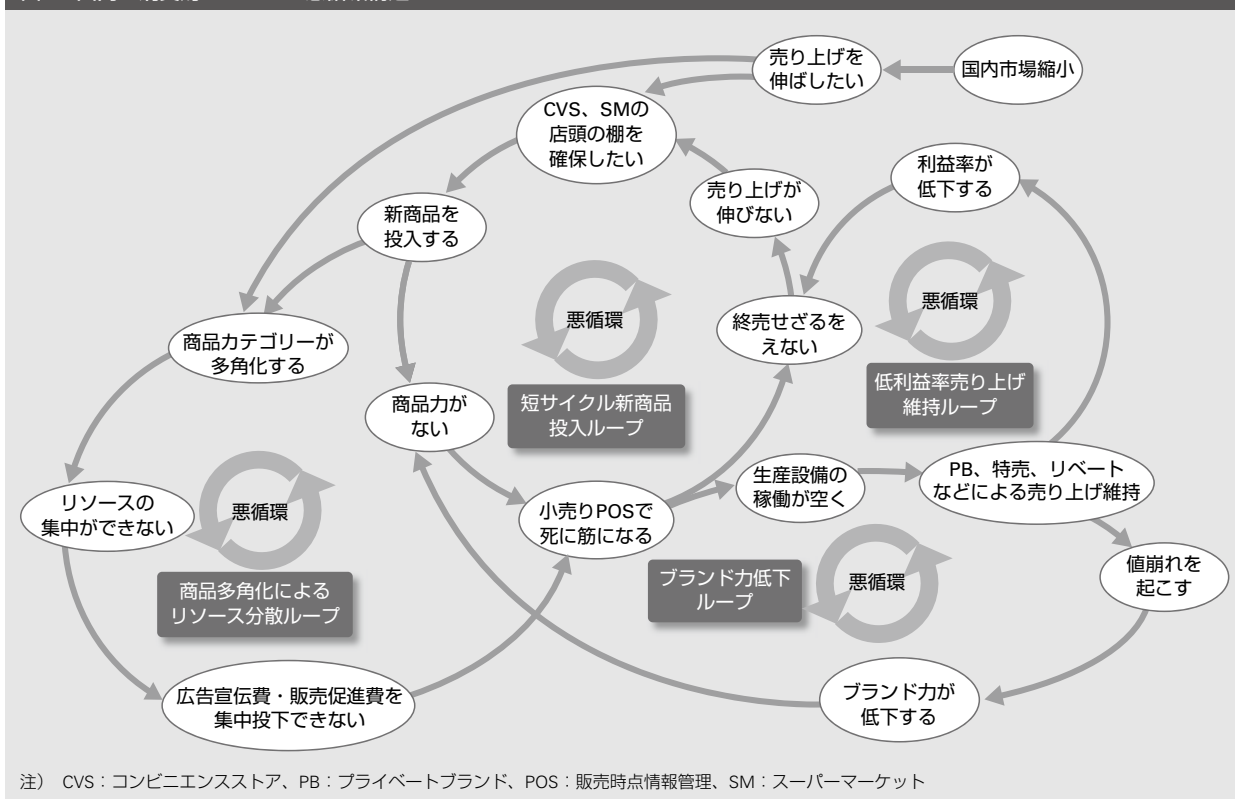
たとえば、従業員の努力に対して金銭的に報いたいと財務上の余裕がない場合、とりあえず金銭的に負担の少ない表彰、社内資格付与などの方法から始めて、本来あるべき姿に徐々に近づけていく方法などが考えられる。

Ⅲ 悪循環ループを脱した成功例 ——低迷から成長軌道に乗ったカゴメ

現在、日本の消費財メーカーの多くは低収益性に苦しんでいる。それは国内市場の成熟化と小売りの巨大化による構造的な要因による場所が大きい。特にカテゴリートップのブランドを多く持たない中小規模のメーカーは、売り上げを伸ばせない悪循環に陥っている。

そのような環境のなかでも順調に売り上げを伸ばしている企業がある。トマト関連商品で有名なカゴメである。2007年までの10年間で売り上げを1100億円から1800億円へと急増

図4 国内の消費財メーカーの悪循環構造



させている。この間には、2002年の乳酸菌事業の雪印ラビオ（現・カゴメラビオ）の買収による売り上げ増もあるが、それ以外は基本的に内部成長によるものである。

実はカゴメも、1990年代前半までは、現在の多くの消費財メーカーと同じ悪循環構造に陥り、売り上げが低迷していた（後述）。しかし、1997年以降は、2008年に至るまで連続して売り上げを伸ばしている。カゴメが取った施策をダイナミズムマネジメントの手法で解釈すると、悪循環を好循環に変える取り組みとなっていることがわかる。

1 国内の消費財メーカーが陥っている悪循環構造とは

カゴメの成功事例を紹介するに当たって、

まず、消費財メーカーに共通する構造的な問題を説明したい。よく見られる典型的な悪循環構造は以下の4つになる（図4）。

1点目は、「短サイクル新商品投入ループ」である。国内市場が縮小するなか、売り上げを伸ばしたいというメーカーが第1に取る方法が、小売りの店頭の棚を確保することである。

現在小売りにおいては、大手流通のシェアが高まっており、そのため、コンビニエンスストア（以下、CVS）やスーパーマーケット（以下、SM）の棚を確保すれば一気に売り上げ増が見込める。

ただし、CVS、SMの場合、POS（販売時点情報管理）システムにより、売り上げは短いサイクルで管理されるため、棚が確保され

ている定番商品でないかぎり、新商品を出したとしても、商品がそのまま店頭で陳列され続けることは難しい。特に新商品の場合、商品投入時の立ち上がりが芳しくないと、いわゆる死に筋商品として扱われ、早期に売り場から消えてしまう。

カテゴリトップ商品を持たないメーカーの場合、CVS、SMの棚を確保するために短サイクルで新商品を投入するものの、ブランド力がないことから棚を維持できず、「数打てば当たる」という行動に陥ってしまう。

第2に、「商品多角化によるリソース分散ループ」がある。上述のような新商品投入を繰り返すことによって、複数の商品カテゴリを持ってしまい、リソース（資源）を集中できないという悪循環構造を併発しているケースが多い。すなわち、商品カテゴリが多いことから、広域量販で棚を維持するのに有効なマーケティング投資にリソースを集中できないため、新商品がなかなか当たらないという事態に陥るのである。

また、CVS、SM向けのビジネスは大量陳列のため、棚さえ確保できれば売り上げは見込めるが、それには全国展開しているCVS、SMビジネスに対応できるだけの新たな体制が必要となる。つまり、「高度なマーケティングノウハウ」「短サイクル新商品開発能力」「需要変動に対応可能な生産・物流面での供給体制」が求められ、利益が出る収益構造にはなかなかならない。

カテゴリトップの商品がなく、大幅な売り上げ増を目指してCVS、SM向けに商品を提供しても、定番商品がないかぎりコスト増になってしまう。動きの激しい設備増強、関連商品の投入、大量の広告宣伝費をかけるビ

ジネスに入り込むことで、固定費が増える。つまり、いったん広域量販向けの体制を整えると、今度は安易に撤退できないという第3の悪循環構造の「低利益率売り上げ維持ループ」に陥るのである。

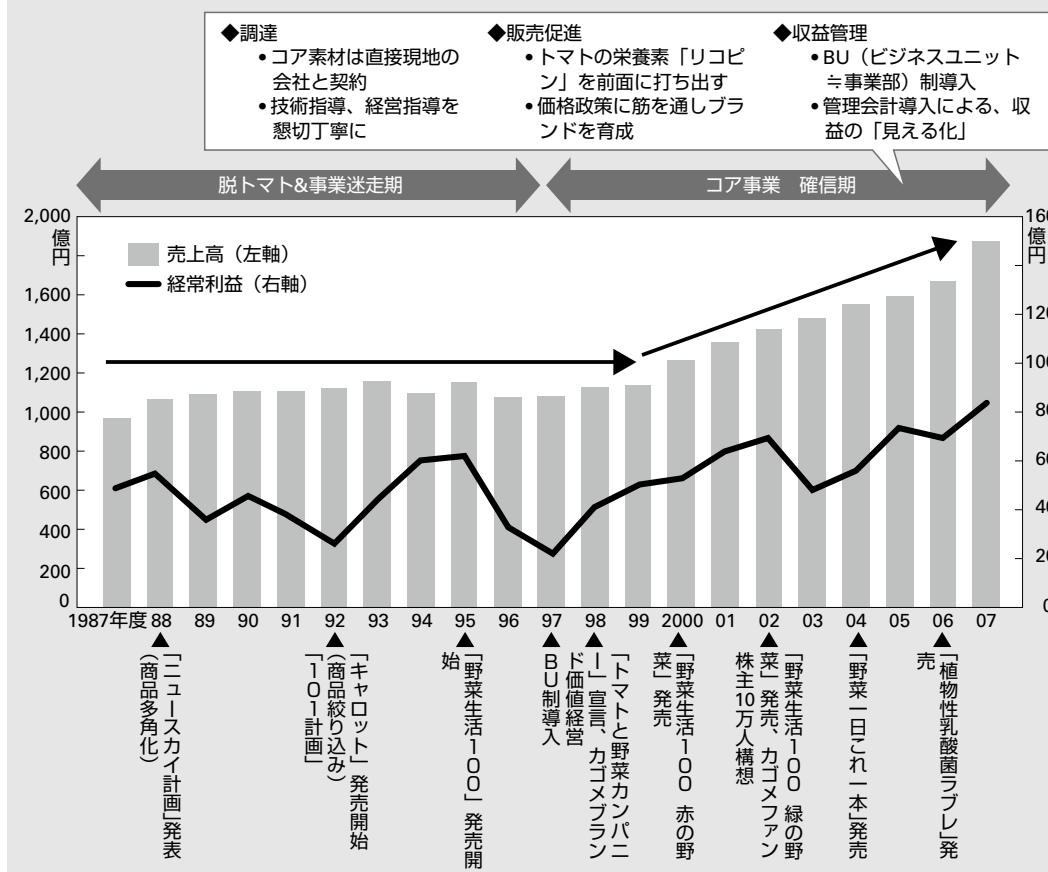
店頭で棚を確保できない場合、メーカー側は終売にするかどうかの判断に迫られる。しかし、終売するのも容易ではない。生産設備を抱えてしまうと、固定費がかさむため生産設備の稼働率を高める必要が出てくるからである。いったん抱えた生産設備を撤去するのは簡単に判断できないため、同一のカテゴリのなかでさらに新商品を投入するか、同一商品の棚を別の方法によって確保する必要が出てくる。

その別の方法とは、CVS、SMと共同で低価格のプライベートブランドを手がけたり、リベートを投入し、特売商品として価格を下げたりすることなどである。いずれも利益率は大きく下がる。生産設備の稼働率を高めるため、売り上げを低利益率で維持するという悪循環に陥ってしまう。

しかし、あまりに利益が見込めないと終売せざるをえないので、売り上げを維持でき、会社全体として赤字が出ないぎりぎりのラインで収支が均衡する。数年から10年の長期にわたって売り上げが伸びていない企業は、こういったパターンに陥っている。

さらに、こうした売り上げ維持の選択をしてしまうと、第4の「ブランド力低下ループ」に陥ってしまう。特売商品などCVS、SMからは安売り商材として商品を位置づけられ、ブランド力の低下につながってしまうのである。

図5 カゴメの売上高、経営利益と施策推移



2 カゴメはどうやって悪循環構造を打破し、成長軌道に乗ったか

前述したとおり、カゴメも売り上げがなかなか伸びない時期があった。

総合食品メーカーを目指し、5年で売上高1000億円達成という多角化を柱とした「スカイ計画」を1983年にスタートさせ、成功した。その後1988年から「ニュースカイ計画」に移行したが、1990年代初めは売り上げが低迷、利益は減少した。1980年代後半からの売り上げ低迷の期間を、「カゴメの失われた10年」と称す関係者もある。看板商品が安売り商材として扱われて苦しんだ時期もあった。

風向きが変わったのは、1992年に、「カゴ

メらしさ」を追求するとともに、利益を重視した「101計画」を開始してからである。

1992年には、それまでの拡大路線を転換して1万2000品目から400品目に商品を絞り込み、101計画として売り上げ至上主義から利益至上主義へと転換した。

また1993年には取引制度の改定、建値制度の廃止などを打ち出し、売り上げは減少したが利益は回復した（図5）。

さらに1995年には「野菜生活100」の発売を開始した。コア事業を定義し、コア事業へのリソース集中を全社に徹底することで低迷から脱し、成長軌道に乗った。1998年には「新創業計画」を立ち上げ、「ブランド価値

同社の株主は、通常の消費者と比べてカゴメ商品の購買率が高く、株主から他の消費者への口コミ効果もある。現在、カゴメは年に2回、株主フォーラムを開いており、社員と

通販事業も固定ファンづくりに大きく寄与している。カゴメは、通販事業を自社のブランドを体現しやすいチャネルとして位置づけており、小売り向け商品の派生としての位置づけとしていない。新商品のパイロット版として、「細胞が分裂する際の最初の部分のような、先鋭的な商品を意識的に出している」という。ブランドを象徴する「希少性」「旬」「限定」を商品として提供することが、有効なファンづくりになっている。そうして通販事業で成功した商品を一般向けに出すという。一定のファンが見込める状況で一般向けの市場に新商品を投入することになるので、

CVS、SMから死に筋商品として扱われることもない。

生鮮事業も赤字ではあるが、同様にブランドづくりに役立っているという。

カゴメの事例から得られる示唆は、改革施策を取る場合、対症療法を取るのではなく、構造的な悪循環を変えることの重要性である(図6)。問題を構造的に捉えたうえで企業の強み、特性を活かした施策を取ることで、好循環構造に転換することができる。構造的に捉えていないと、地道に努力はしていても、施策自体になかなか効果がなかったり、悪影響が出るという可能性がある。

Ⅳ ダイナミズムマネジメントを活用した経営改革——フォーラムエンジニアリングの第二の創業に向けた経営改革

フォーラムエンジニアリングは、1981年に

技術者に特化した特定労働者派遣業としてスタートし、社員数6770名(2007年4月現在)、売上高約359億円(2007年3月期)、全国48拠点を誇り、特定労働者派遣業界において確固たる地位を築いている。

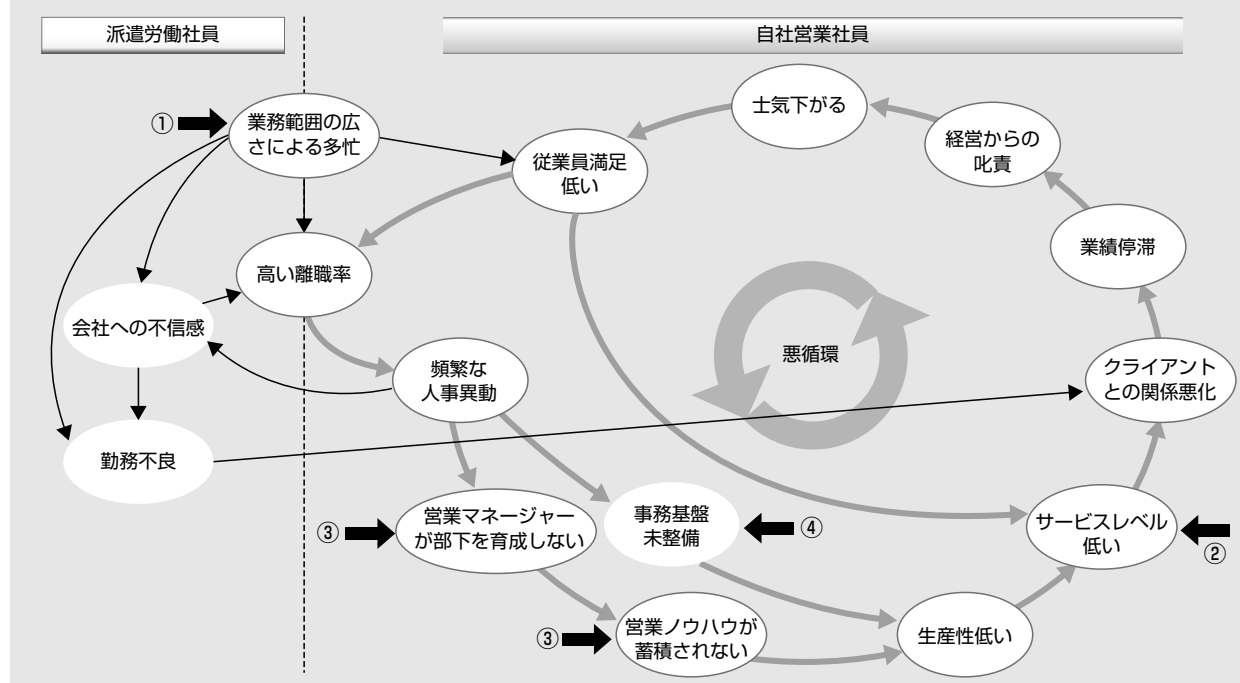
売り上げでも急激な成長を続けてきた同社だが、競合環境の激化、市場全体の成長余力の減少を受け、成長率の鈍化に直面する。同時に、これまでの成長の影で重視されてこなかったさまざまな事象が、大きな経営課題として表面化した。

フォーラムエンジニアリングが直面した課題とは、特定労働者派遣業界全体に横たわる課題でもあった。その課題の解決施策を、ダイナミズムマネジメントの手法を用いて詳述する。

特定労働者派遣業界の停滞には、4つの典型的な要因が挙げられる。

1点目は、離職率の高さである。顧客と派遣技術社員の双方の満足を得なければなら

図7 特定労働者派遣業界に見られる典型的な悪循環



いという業務範囲の広さによって自社営業社員が多忙をきわめ、離職率が高くなる。

2点目は、離職を原因とした営業社員の異動が頻発することで、営業社員から派遣技術社員へのサポートが不十分となることである。それにより、派遣技術社員には派遣元企業に対する不信感が生まれ、勤務不良・退職増へとつながる。

一方、営業社員も新たなクライアントの状況の習熟までには時間が必要なため、クライアントからの要望に十分に対応することがすぐにできない場面も多い。

3点目は、営業社員の離職率が高くなると、営業マネージャーの部下育成に対する意欲が低下し、さらにマネージャー自身の異動も頻繁となって、知の共有化・蓄積がなされないことである。

4点目は、営業拠点の人材流動が激しいことから間接業務部門の人材不足も恒常的となるため、事務処理などの間接業務が十分に整

備できなくなることである。

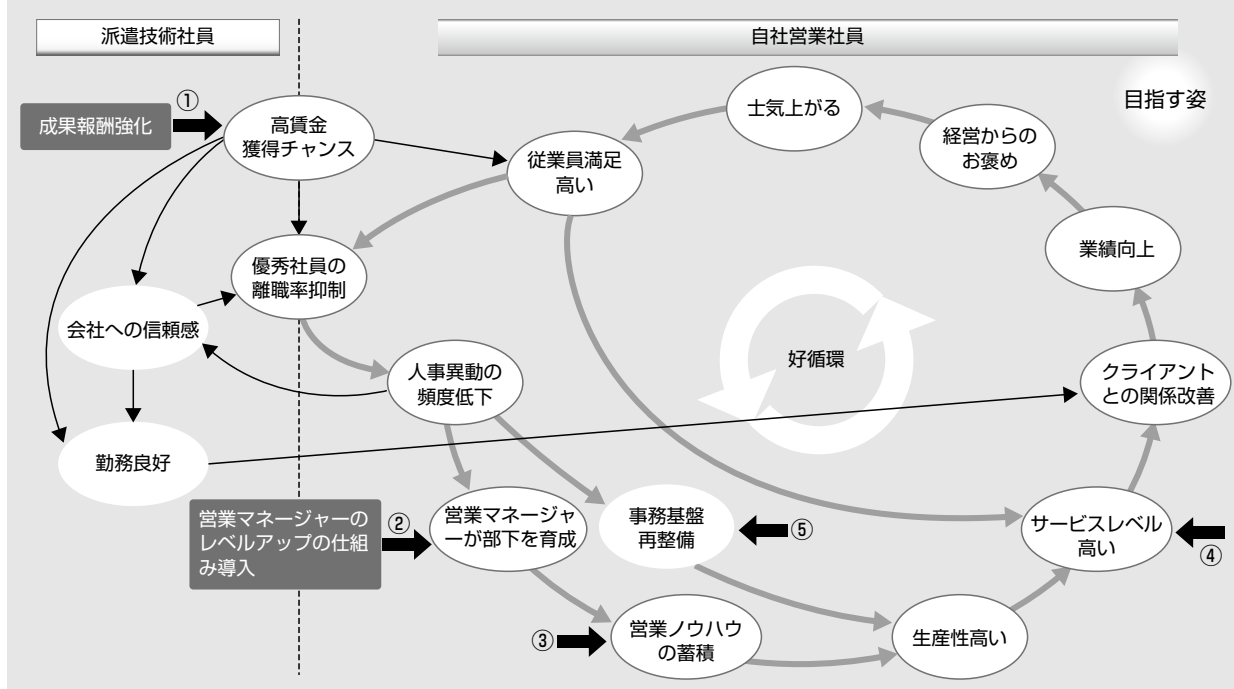
これらの4つの要因（前ページの図7の①～④）は業界全体の課題で、ループ図としてまとめることができる。

そして、上述の要因が続くことで、企業には停滞感が生まれるとともに、サービスレベルの低下も引き起こす。成果に対し厳しい目を向ける立場の経営からは、現場への厳しい指摘も続き、現場の士気低下も散見される状況になる。

これらの要因の連関を断ち切るため、フォーラムエンジニアリングは5つの打ち手によって課題を解決しつつある（図8）。本稿では、そのなかでも最優先で推進すべき2つの施策、①成果主義強化による高報酬獲得チャンスの導入、②営業マネージャーの育成——に関して詳述する。

まず、優秀な営業社員のモチベーション低迷の一つの要因となっていた報酬体系の見直しに取り組む。報酬が成果に強く連動し、ト

図8 フォーラムエンジニアリングが目指す姿と5つの経営改革ポイント



ップクラスの営業社員に対しては、業界水準を大きく超える報酬を与えるというものである。これにより優秀な営業社員の囲い込みを図ることが可能である。この新報酬体系の適用を、現存の営業社員自らの意思による立候補で募るとともに、外部から優秀な人材を募集する計画である。

次に、営業マネージャーのレベルアップを図る仕組みの導入も検討している。営業マネージャーの育成制度には、部下である営業社員の育成方法まで視野に入れている。これにより、営業ノウハウの蓄積が図られ、同社の経営の好循環へ大きな推進力を得ることができると考えられる。

これらの経営課題に対し、フォーラムエンジニアリングは5つの視点から課題解決を図る。それにより、クライアント、従業員、経営の満足度が同時に高まる好循環を生み出すというのである。

その際、経営課題を図8のようにループ図で捉えることにより、同社の事業活動におけるすべてのステークホルダー（利害関係者）と「Win-Win（ウィンウィン）の関係（双方にメリットがある関係）」を築くという視点が得られるだけでなく、中長期的なダイナミズムを俯瞰したうえでの経営改革の手法の決断が可能となる。

フォーラムエンジニアリングは、これらの一連の経営改革を「第二の創業」と位置づけており、全社を挙げて改革を継続していく計画である。社長自らが改革の指揮を執り、ループ図を活用して社内で認識をすり合わせるとともに、幹部社員を改革に巻き込むことによって、経営改革を強力に推し進めている。

V 「優れた仕組み」を手にするためには

1 「悪循環」は「勤勉」「誠実」だけでは断ち切れない

日本では、「まじめにこつこつやっていれば、お天道様は見えてくれる」的な発想が強く、社員個人の「勤勉さ」「誠実さ」が成功の源泉と考える傾向が強い。

しかし、筆者たちがコンサルティングの現場で直面するのは、個々の社員が勤勉に、誠実に業務を遂行しているにもかかわらず、悪循環に陥っている企業が非常に多いという事実である。

たとえば、食品業界などでは、プロモーション費用をかけすぎるため、売り上げが上がっても低利益率から抜け出せないケースが散見される。

販売担当者は勤勉に営業活動をし、売り上げの向上に努力しており、プロモーション担当者は、他社比優位性を保つためのプロモーション戦略を誠実に実施する。

その結果、①利益が落ちる→②プロモーションをかける→③売り上げは上がるがコストがそれ以上にかかる→①利益が落ちる——という悪循環に陥ってしまうのである。

もちろん、勤勉、誠実なこと自体は大切なことではあるが、個々の社員のレベルでボトムアップ式に個別戦略を考えることは、部分最適にはつながっても、企業全体としては悪循環に陥ることになる。

2 「優れた仕組み」はダイナミズムマネジメントを使えば手に入る

全体最適を目指し、経営改革を進めるため

には、経営改革の旗振り役（社長、経営企画担当役員など）を含めた社員全員がダイナミズムマネジメントの手法を用いて、悪循環構造を理解する必要がある。

仮に経営中枢が問題構造を理解しても、打ち手をトップダウン式に従業員に押しつけたのでは、一時的な業績改善はできても、「自律的に成長、強化する組織」にはならない。

経営トップから末端の従業員まで、全員が問題構造を理解することで初めて、悪循環から脱却するための打ち手を各人が自律的に考え、行動することが可能となる。

その意味で、ダイナミズムマネジメントは、部分最適のボトムアップ型でも、押しつけのトップダウン型でもなく、全員参加型のアプローチといえよう。

もちろん、ダイナミズムマネジメントの手法を用いなくても、カリスマ経営者の優れた指導力や、企業買収に伴う他社戦略の移植などによっても、結果的に優れた仕組みを実現した事例は存在するが、それらは偶然による要素が大きく、初めから意図したとおりに実現することは難しい。

その点、ダイナミズムマネジメントは、悪循環構造の理解や打ち手の選択などを容易にするため、「付加価値を継続的に生み出し、かつ自己の組織内部で成長、強化を実現する仕組み」（優れた仕組み）を意図して手にすることができる。

「打つべき手はすべて打っているはずだが、業績が回復しない」「今はヒット商品に恵まれているが、次にヒットが出なければどうしよう」「業界全体の悪い流れに流されている」「今の経営トップが引退したら、この会社は持たない」など、一つでも思い当たることが

あれば、悪循環に陥っている可能性が高い。

ダイナミズムマネジメントの手法をぜひ活用して、優れた仕組みを手にしていただきたい。

注

- 1 2007年8月「自分がよく知る企業の制度上の工夫に関するアンケート」として、3万人に対し、インターネット上で優れた仕組みの事例を募集。ユニークかつ優れた仕組みを紹介した応募者を表彰する「コンテスト型」アンケートとした。

参考文献

- 1 枝廣淳子、内藤耕『入門！ システム思考』講談社現代新書、2007年
- 2 枝廣淳子、小田理一郎『なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか？——小さな力で大きく動かす！ システム思考の上手な使い方』東洋経済新報社、2007年
- 3 西村行功『システム・シンキング入門』日経文庫、2004年
- 4 ピーター・M・センゲ、アート・クライナー、シャーロット・ロバーツ、リック・ロス著、柴田昌治監訳、牧野元三訳『フィールドブック 学習する組織 「5つの能力」——企画変革を進める最強ツール』日本経済新聞出版社、2003年
- 5 ドネラ・H・メドウズ、デニス・L・メドウズ、枝廣淳子『地球のなかし方』ダイヤモンド社、2005年
- 6 ダニエル・キム、バージニア・アンダーソン著、宮川雅明、川瀬誠、ニューチャーネットワークス訳『システム・シンキング トレーニングブック』日本能率協会マネジメントセンター、2002年
- 7 ドネラ・H・メドウズ、カブ・ヒル・コーハウジング『「成長の限界から」カブ・ヒル村へ——ドネラ・H・メドウズと持続可能なコミュニティ』生活書院、2007年
- 8 ピーター・M・センゲ、C・オットー・シャーマー、ジョセフ・ジャウォースキー著、野中郁

次郎監訳、高遠裕子訳『出現する未来』講談社、2006年

- 9 ドネラ・H・メドウズ、デニス・L・メドウズ、
ヨルゲン・ランダース著、枝廣淳子訳『成長の
限界 人類の選択』ダイヤモンド社、2005年
- 10 ピーター・M・センゲ著、守部信之訳『最強組
織の法則——新時代のチームワークとは何か』
徳間書店、1995年
- 11 アル・ゴア著、枝廣淳子訳『不都合な真実』ラ
ンダムハウス講談社、2007年

著者

鳥山正博（とりやままさひろ）
サービス事業コンサルティング部上席コンサルタント
専門はマーケティング戦略、マーケティングイノ
ベーション

清林俊行（きよばやしとしゆき）
金融戦略コンサルティング部上級コンサルタント

専門は金融機関における業務改革、金融機関の情報
システム戦略の立案と実行支援、リスクマネジメン
ト、金融機関のマーケティング戦略の立案と実行支
援

後藤正博（ごとうまさひろ）
事業戦略コンサルティング一部副主任コンサルタン
ト
専門はサービス業の人材マネジメント、サービス業・
流通業の事業戦略、食品製造業の海外戦略

若林城将（わかばやしくにあき）
事業戦略コンサルティング一部副主任コンサルタン
ト
専門はバリューチェーンマネジメント、M&A支援、
企業再生

竹井卓哉（たけいたくや）
サービス事業コンサルティング部コンサルタント
専門はサービス業・流通業の事業戦略