

変革の構想力



塩野正和



石原一弥

CONTENTS

- I 企業変革の起点：構想前夜
- II 企業変革のスタートラインに立つ前に：変革構想の仕立て

要 約

- 1 変革プロジェクトには、同プロジェクトをキックオフさせるための、また、その後成功裏に終了宣言するための実行の要諦がある。詳細は本特集第三論考で述べているとおり、①体制構築・実行計画策定、②プロジェクトガバナンスの遂行、③変革モチベート——の3つである。本稿で論じるのは、これら実行の事前準備である。事前準備では、変革実行を決定するための変革オーナーの意思固めや、変革オーナーの片腕となる変革リーダーの選定が重要である。特に「体制構築・実行計画」は、変革オーナーと変革リーダーが主体となってある程度立案しておく必要がある。この段階で求められる能力を「変革の構想力」と呼ぶことにする。
- 2 事前準備は、「構想前夜」と「仕立て」の2つの工程に分解できる。「構想前夜」の工程では、変革オーナーと変革リーダーが変革骨子を定める。この工程において立ちふさがり「壁」には、「不退転の決意で臨まなければならないという過度の心理的障壁」「スタッフینگ困難」「多様なゴールの解釈」が挙げられる。
- 3 「仕立て」の工程では、変革リーダーを中心に実行チームを組成し、役員間の意識をすり合わせて利害を調整し、取締役会で変革プロジェクトを開始することの承認を得ていく。この工程に立ちふさがり「壁」は、「役員間の意識ギャップ」「現状に対する精度の低い理解と高まらない危機感」「現状を変えたくない、変えられないことへの強い慣性」「スタッフینگ困難」が挙げられる。
- 4 これらの工程がしっかり組み立てられていなければ、変革プロジェクトの開始後に目的を見失い、人が離れ、空中分解することになる。

I 企業変革の起点：構想前夜

——について述べる。

赤字から脱するためやコンプライアンス（法令遵守）上の問題が露呈した際など、待ったなしの急を要する対応の場合は、「変革をすべきか否か」「変革をどのように進めるべきか」などの企業変革（以下、変革）の前工程は必要ない。しかし、野村総合研究所（NRI）が「Good to Great型」と定義する変革には周到な事前準備が必要である。変革オーナーが変革の意思決定を下し、変革リーダーを選定して共に変革骨子をつくり、オーナーとリーダーが意識を一つにして変革の第一歩を踏み出す前工程を、本特集では「構想前夜」と定義し（図1①）、本章ではその要諦である、

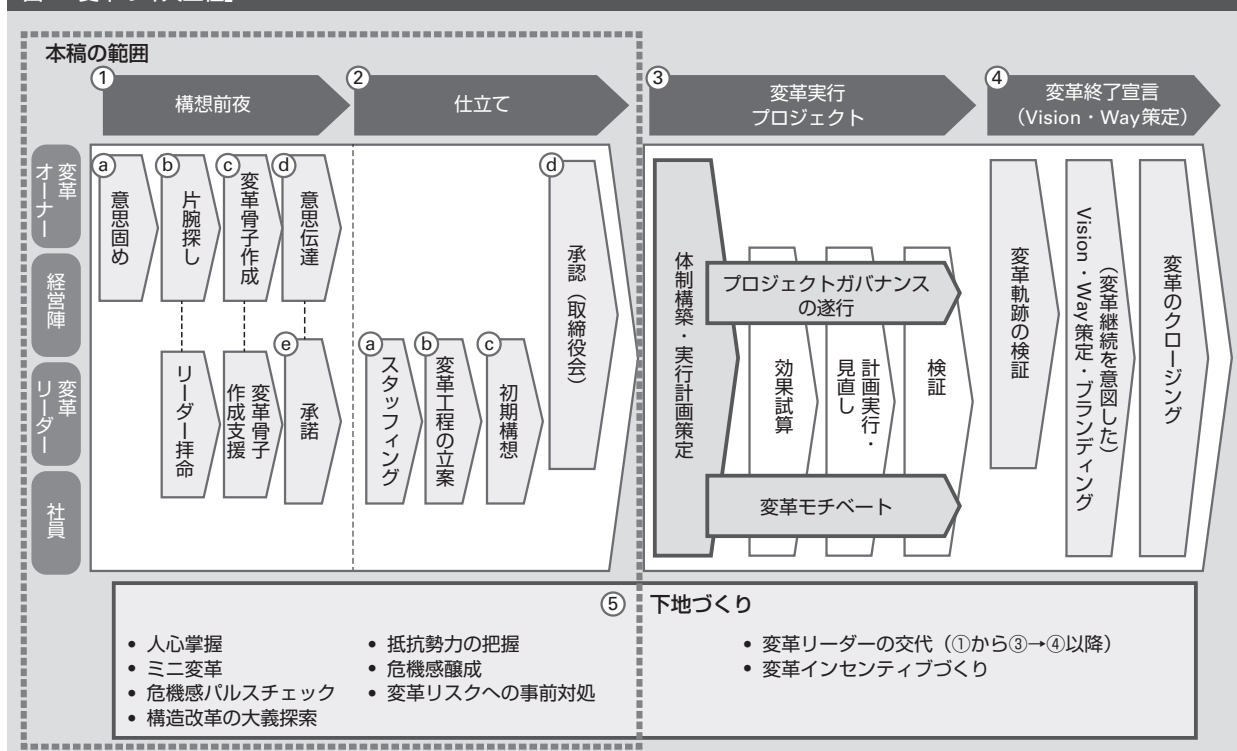
- ① 意思固め
- ② 片腕探し
- ③ 変革骨子作成

1 ①意思固め

Good to Great型の変革は、「必要である」ことを示すのが難しい。現在多くの企業は赤字ではなく、足元の競争環境を見てもそれほど危機的状況にはない。しかし、長期的視点からは、成長余力に陰りが見られ、経営状態が早晩悪化していくと想定される企業もある。また、環境の急激な変化に対応できなくなっていくのではないかとという危機感は、経営層であれば持つべき正常な感覚であると言えよう。このような「根拠の弱い危機感」に対して、座視を決め込むか、自らを積極的に変えていくかが変革への岐路になる。

1980年代後半、企業やビジネスモデルの寿命は30年で、変革をしなかった企業は衰退していくと論じられたことがある。しかし近年は、グローバル化やネットワーク化、ICT（情

図1 変革の「大工程」



報通信技術)の進展に伴い、企業あるいは企業を代表する技術・ビジネスモデルの寿命は一段と短くなり、もはや10年ないし5年程度とも言われている。これが正しいとすれば、企業は常に変革を進めなければ生き残っていかず、徐々に衰退へと向かうことになる。

かつて変革というと、一大決心と多大な経営資源(人・金・時間)を投入し、不退転の決意で臨むものと考えられていた。しかし近年の変革は、「常に行うもの」であり、「変わり続けることが企業の強み」と認識すべきである。ただし、変革により企業が良い状況になったとしても、その恩恵を享受できる期間は短く、また次の変革を行う必要がある。言うならば「『変わることができる集団』へと企業を変える」ことが変革の要諦であり、これはNRIが定義するGood to Great型の変革に必要なものである。

その意味で、「不退転の決意で臨まなければならないという過度の心理的障壁」は、変革オーナーが自ら意識を変えることで乗り越えるべきであろう。これまで大きな変革を行ってこなかった企業はたまたま運が良かっただけである。今後は外部環境の変化に対応するために、多数の変革を経験していかなければならない。変革は10年に一度の特別なものではない。企業をより良い姿に変えていくために、繰り返し行うものである。もちろん、個々の変革は周到に準備をし、失敗しないように実行するべきである。だが、たとえ失敗しても次はある。

2 ⑥片腕探し

企業変革の実現を考察するに当たり、NRIはGood to Great型の変革を行ってきた企業

にインタビュー調査を実施した。

同調査によると、ほとんどの企業は数度の変革を試行し、失敗を重ねたうえで最終的には変革を成し遂げていた。そうした企業の変革オーナーが、変革を進める際の要諦であると口を揃えて指摘するのが、「片腕探し」である。具体的には、変革の長い道のりをリーダーとして先導する変革の実行者(変革リーダー)の選定で、今回の調査から得られた結論は、「変革は本社メンバー主導で推進するのではなく、現場で実績を上げてきた者を実行者に充てるべき」ということである。

変革は本社会議室で行うものではない。より現場に近い所で進めなければいつの間にか形骸化し、皆が不幸せになる。そうしたことは、変革の経験がある、あるいは間近で見たことのある者であれば誰もが気づいているであろう。しかし変革は、往々にして本社主導で検討され、場合によっては情報収集と運営事務局のみならず、変革の中身の検討までも外部コンサルタントなどに任せきりにし、そのあげく、誰も動かず成果も出せず、誰も責任を取らずにうやむやなまま終了する(消える)ケースが多い。

変革を進める変革リーダーには、本社スタッフではなく、現場をよく知り自ら現場を引っ張っている人物がふさわしい。また現場のリーダーであるだけでなく、その成果が他部門や経営層から一目置かれている人物であることが望ましい。

変革リーダーに選定された人物は、往々にして「お手並み拝見」と社内の目にさらされる。その際、「どうせ失敗するだろうから静観を決め込もう」と見られるのではなく、「あいつがやるなら仕方ない。賛同できるか

どうかはまだわからないが、反対することもあるだろう」と思われる人物でなければならない。

変革の初手においては、多くの賛同者を集める必要はないが、少なくとも明確な敵をつくらないことが重要である。

変革リーダーの選定の際には、「スタッフイング困難」という「壁」が出現する。変革リーダーを選定するに当たり、現場をよく知り、実績もあり、本社部門や他部署での知名度も高いというすべての要件を備えている人材は、いずれの企業においても非常に稀有な存在であろう。

重要なのは、変革リーダーとなりうるそのような人材をしっかりと育てておく、または変革オーナーが音頭を取って「仕立て上げる」ことである。現場で実績を上げた人材をそのまま現場の長としておくのではなく、いったん本社に呼び寄せ、現場で上げた実績をもとに全社展開を図らせる立場にするなど、現場と本社の両方を経験させるとともに、経営層を含めた社内人脈を充実させるような下地づくりが肝要である。また、短期的な施策としては、変革オーナーが、変革リーダーの活動に対してしっかり気配りし、社内向けに発信をするなどして認知向上のために援護射撃をし、変革が一人のリーダーの活動ではなく、経営層を含めた全社の重要な取り組みであることを明示する必要がある。このような経営層のお墨付きや社内プロモーションによる支援によって、変革リーダーに「下駄を履かせる」ことも可能である。

【事例1：A社の人選】

A社は大規模な営業変革を行った。過去の

A社は、大手のスーパーマーケットやコンビニエンスストアなどを主要顧客とし、顧客の本部に対する営業に注力していた。しかしディスカウントスーパーやドラッグストアが台頭するに従い、A社のシェアは下降の一途をたどっていた。そこでA社はそれまでの販売方法を改め、既存の大手顧客の地域本部への営業を中心とした販売から、新たな顧客開拓を含め個別の各店舗を回る販売にシフトすることを決断した。

この変革の前に、A社が自社の各地域販売支店の営業状況を分析したところ、全国で1カ所だけシェアが向上している支店があった。A社の社長は同支店長に白羽の矢を立て、変革リーダーとした。

変革は、基本的にこの支店長が採ってきた方針を踏襲した。全国の販売支店が軒並みシェアを低下させていた中、向上させてきた手法を明確に否定できる者はいない。それでも、全社が「右にならえ」で動き始めたかという、決してそのようにはいかなかった。

この変革リーダーは変革を振り返り、「過去の変革は、本社が策定して各地域に落とすやり方。まさに『仏作って魂入れず』の状態で、うやむやに終わるものばかりだった。

自分は販売支店での実績があり、以前本社に在籍していたこともあったので、本社内でのネームバリューもあった。しかし変革を進めるに際しては、明確な敵こそいなかったが味方もほとんどいない状況だった。仕方なく支店を1つずつ回って支店長を説得し、自分のやり方を浸透させていった。

変革を進めるために、社長に繰り返しメッセージを発信してもらったり、外部コンサルタントを活用して自分のやり方を洗練させた

りもしたが、基本的には自分が各支店に食い下がりて説得したことが成功要因であると考えている。

変革というと格好よく聞こえるが、その実は泥臭くて嫌なもの。現場も知らず、実績もなく、本社の机に座っている人間にできるわけがない」

——と語る。

変革リーダーは、このように強靱な胆力と粘り腰を持っていることがもちろん必要条件であり、加えて「現場感」と「実績」があることも欠かせない。さらに、変革リーダーは自然に育ってくるのを待つのではなく、「サケの稚魚の放流」のように、現場と本社を行き来させることで、意図的に育て上げることも必要である。

3 ③変革骨子作成

変革骨子は、変革オーナーが一人で考える、または変革オーナーが変革リーダーと共に密室に近い状況で作成するものである。この段階では役員会の承認などをまだ経ておらず、あくまで変革の方向性のみを決める。

ここで現れる「壁」は、「多様なゴールの解釈」である。変革オーナーと変革リーダーが描く変革骨子には2つの要素が必要である。1つ目は、取締役会や全社への説明時に、多少の反対は予想されるものの、承認される正当な目標・理由が掲げられていることである。2つ目は、後工程に進んだ時に決しておれることがなく、よりどころとなる目標である。

この工程での変革骨子の要諦は、「総論賛成」を作成することにある。初期段階から詳細を詰めてしまうと各論で反対する者が現

れ、変革のスタートラインに立てなくなる。変革骨子として示すべきは、Vision（ビジョン）やMission（ミッション）に近い「われわれが目指すもの」のレベルにとどめ、誰も反対できない目標を示すことにある。それは、「グローバルに進出し利益率10%を目指す」でもよいし、「顧客志向のより強い企業に生まれ変わる」でもかまわない。しかしこの段階で、「〇〇の経費を削減する」や、「収益性の低い××事業の撤退を検討する」というレベルにまで言及したり、顧客の定義を見直したりすると、各事業部門・役員から異論が出て議論が紛糾する。

一方、あまりに当然の目標だけを掲げて、変革オーナーの思いつきと取られかねない。目標を正当化できる、誰もが必要と感じられる目に見える事例を併せて提示することが必要である。

【事例2：B社における変革骨子の明示と先行事例】

B社では、事業部を立て直す際の変革骨子として、「事業のスピード重視」を掲げた。この目標に対して、具体性のなさを疑問に感じてはいても、異を唱える社員はいなかった。

この目標が正しく、変革が必要であることを示すためにB社が注目したのは、工場の社員・工員が利用する社員食堂の食券であった。B社の社員食堂ではミシン目の入った紙の食券が使われ、食堂の営業時間終了後に、食堂の職員が手作業で食券を数えて売り上げを確認していた。

この状況に対しB社は、ミシン目の食券の調達コスト、食券を数える職員の人件費、何がどれだけ食べられたのかが把握できないこ

とによる廃棄コストなどを積み上げ、これによりどれほどの利益を失っているかを示した。また、煩雑なオペレーションと混雑する食堂の状況を挙げ、スピード感を欠いた経営であるとして問題提起をした。

これらへの対応策として、B社はICカードを用いた食券システムを導入し、その結果、長期的に見たコスト削減と混雑緩和を実現した。

もちろん、B社の社員食堂の事例は変革の単なるきっかけにすぎないが、社員食堂という身近なケースで「スピードを上げる」という目標を先行的に達成したことにより、企画・開発・生産などB社のあらゆる部門でスピードを上げるための意思決定・施策の実行が進んでいった。

このように、初期には誰も反対できない目標を掲げることが重要である。そのうえで、「一事が万事」という目に見える事例と、「やればできる、まずは始めることが重要である」という意識を芽生えさせる。

Ⅱ 企業変革のスタートラインに立つ前に：変革構想の仕立て

「構想前夜」の工程を経た2つ目の工程である「仕立て」(25ページ図1②)では、変革プロジェクトのスタートラインに向けた最終準備として、変革リーダーを中心に実行チームを構成し、役員間の意識をすり合わせ、利害を調整し、取締役会での承認を得る。

この工程で最も重要なのは、複数の関係者を巻き込んで変革への意識を醸成していくことで、Good to Great型の変革においても、この「仕立て」が最も重要である。この工程

がしっかりと組み立てられていなければ、変革プロジェクトの開始後に目的を失い、人が離れ、空中分解することになる。本稿で述べる変革の要諦は、「変革プロジェクトは、始まる前に成否がある程度決している」という点にある。そうした重要な「仕立て」工程の、

① スタッフイング

② 変革工程の立案

③ 初期構想

④ 承認(取締役会)

——について、以下に述べる。

1 ① スタッフイング

変革は、個人や少数の人間で実行できるものではない。初めは少数の人間で意思を固めて工程を描くべきであるが、実行の際には、変革オーナー・リーダーの構想を正しく理解し、手足、時には頭・脊髄となって変革を進めていくスタッフが不可欠である。ただし、スタッフを集めても考えることがばらばらでは変革は成功しない。したがって、変革の実行チームを組成すること、そしてそのスタッフに変革の意思・大構想を正しく理解させるための意思伝達は欠かせない。

さらに、変革の詳細な工程を描いていくには、チームによる作業・行動が必要である。そのチームは、各部門の経験・知識を有し、関係者の利害を把握している人物をもって組成する。こうした実行チームがあって初めて、変革の工程立案・実行が可能となる。

しかし実際は、上述のようなチームの組成自体が困難な場合が多く、まさに「スタッフイング困難」という「壁」が存在する。

全社から広く人材を募ることは、変革リーダー単独では実施・決定できず、変革オーナ

ーがトップダウンで人事異動を発令するなど
のリーダーシップを発揮しなければならない。

【事例3：C社のスタッフィング】

変革実行の準備の時にも、実行している最中にも、「社内での発言力の強い変革反対派」は存在する。特に、全社最適化のための変革では、特定機能（営業部門や開発部門など）の長が強硬に反対するケースが多い。変革の反対者は、結局、現状から変わりたい人々の代弁者であり、現行組織を守りたいがために反対派となる。そしてこのような変わりたい人々は、往々にしてその企業で最も価値を生み、発言力を持つ組織に属している。既得権益こそが変革の最大の「壁」であることは、いずれの企業にも言えるであろう。

この壁を打ち崩すためにC社が実践したのは、変革の反対者を変革の中心に取り込むことであった。

C社は営業変革を推進する際、実績を上げていた地域販売会社のマネージャーを本社に迎えて変革リーダーとした。この時、反対派となったのは、変革リーダーとそれまで同じ立場にあった他地域のマネージャーであった。

この事態を解決するために、C社は強硬な反対者を本社に異動させ、変革の担当者に据えた。「ミイラ取りがミイラになる」のたとえのように、現場では変革に反対していた者でも、本社に異動し変革の担当者になったとたん、現場を最もよく知る強力な変革推進者になった。

現場にいる人間は、結局、個別最適で変化を嫌うがゆえに反対派に回るのであり、会社全体を考える立場になれば、率先して現場の

説得に回り、変革を実行する有能なチームの一員となる。

このような人事異動は、もちろん変革リーダーだけでは決定できないため、経営トップや人事部門などが「変革実行のためには何事も辞さない」という強い意志と実行力を持って臨まなければならない。

2 ⑥変革工程の立案

変革工程の立案は、変革リーダーを中心に、変革骨子に基づいて取りまとめた変革のための具体的な取り組みとその実施順序、時期などの工程を、スタッフィングにより組成された実行チームが具体化・詳細化していくことである。

この時の要諦は、現状および現状の課題を徹底的に正確に認識したうえで、工程を立案することである。医師が、患者の病状を正確に診断しないと適切な治療ができないのと同様に、変革においても、現状の問題を正確に把握しないかぎり適切な変革工程の立案はできない。特にGood to Great型の変革では、現状における本質的な問題が何かを正確に認識するのは容易ではない。「現状に対する理解の精度・危機感が高まらない」という「壁」が存在するからである。

現状の問題を把握するアプローチには、ボトムアップ型とトップダウン型がある。ボトムアップ型は、文字どおり社内の各現場を巻き込んで、現場の声を拾い上げるアプローチである。トップダウン型は、外部ベンチマークなどの社外のデータや情報との比較から自社の現状を把握するアプローチである。いずれにおいても、定性・定量的な情報を徹底的に収集し、多面的な視点による分析を通じ、

現状の問題を把握する。

3 ③初期構想

初期構想は、変革骨子作成、変革工程の立案それぞれの工程において、これまで変革オーナー・リーダーと実行チームが検討してきた内容を資料化していく工程である。この後、本初期構想を取締役会に諮り承認を得て初めて、企業として変革の実施が決定されることとなる。

取締役会で承認を得るまでには、「役員間の意識ギャップ」「現状に対する理解の精度・危機感が高まらない」「現状を変えたくない、変えられないことへの強い慣性」という意識面の「壁」が存在する。

この初期構想の要諦は、現状の問題認識とその裏づけとなるデータや事象を明示することと、変革後の企業のあるべき姿（変革が目指すべきゴール）を提示することである。現状の問題を裏づける的確なデータや事象を提示することで、問題に対する理解の精度および危機感を高めることができる。併せて、変革後の企業のあるべき姿を提示することで、「現状を変えたくない、変えられないことへの強い慣性」をやわらげる。

加えて、次の「④承認（取締役会）」で確実に承認を得るための下地づくりとして、役員の間で意識を醸成していくことが肝要である。取締役会に向けて、役員合宿などの集中討議や事前説明の場を複数回設定し、上述の現状の問題とその裏づけとなるデータや事象、変革後の企業のあるべき姿（変革が目指すべきゴール）を繰り返し提示しながら、役員間の意識ギャップを埋めて変革への意識を醸成する。

【事例4：D社における役員の間での意識醸成】

D社では、役員の間で変革への意識を醸成することを目的に、社長および役員数名で合宿を行った。D社の役員はそれぞれ異なる部門の出身である。そのため、実は互いの人間性やこれまでの経験をよく知らず、腹を割って何でも議論できる関係が築けておらず、D社の現状の問題認識に役員間で意識ギャップがあった。

このような状況を打開する目的で上述の役員合宿を複数回開催し、各役員の生い立ちを知り、価値観を共有するなどして、役員間の関係構築に取り組んだ。その結果、役員間の相互理解が深まり、役員会においては以前にも増してより踏み込んだ議論が交わされ、有効に機能するようになった。

【事例5：E社における変革工程の立案から初期構想】

E社では、変革工程の立案の際、現状の問題の洗い出しを目的に各部の課長クラス100人以上に、3カ月をかけてヒアリング調査を実施した。本社だけでなく、モノづくりににおける競争力の源泉である製造現場も対象とし、まさに現場の声を拾い上げることに力を注いだ。

E社の変革リーダーは、このヒアリングが非常に重要な意味を持ったと述懐する。当初は、単なる現状把握のためであった。しかし、数十人を越えたあたりから位置づけが変わっていった。すなわち、当初は変革オーナーと変革リーダーが立案した変革骨子が自社の現状に合っているかを検証するためであったが、数十人を越えると、その仮説がほぼ正

しいことが立証された。その時点でヒアリングを打ち切ることも選択肢の一つであったが、変革リーダーは継続して100人以上にヒアリングすることを選んだ。その理由は2つあった。

1つは、ヒアリングを通して固まった変革骨子を、実際の変革プロジェクトでどのように進めるべきか、また、現場に落とし込んだ時には誰が核となって推進してくれそうであるかを、現場の担当者と議論することで「当たりを付けたい」という意図からである。実際に変革プロジェクトを全社で展開する時には、このヒアリング対象者の中から、意識が高く現場への影響力があると感じられた数名を、本社に呼び寄せて変革実行のスタッフとした。

もう1つは、変革に向けた全社意識の醸成である。E社は課長クラスが非常に元気で、現場を動かしている「エンジン」とも言えた。この課長クラスに、変革の必要性・意図、変革オーナーの思いなどを伝えていったのである。この100人のヒアリングを通して、変革プロジェクトのゴールと内容を、粗いものであるが現場の隅々まで事前に伝えておいたことで、プロジェクトが始まった時の反発は驚くほど少なかった。「全く知らないものがある日突然トップダウンで降ってくるのではなく、事前にしっかり説明しておくことで、『受け入れやすさ』が全く違ったのであろう」とE社の変革リーダーは語る。

【事例6：F社における変革工程の立案から初期構想】

F社では、変革工程の立案の際に、徹底した外部ベンチマークを実施した。グローバル

で競合する他社の動向を調べ上げ、それらを参考にしながら、自らの変革工程を具体化していった。

F社の社内にはこれまで変革を経験した人材が少なく、変革のアイデアや発想が十分なノウハウとして蓄積されていなかったため、外部ベンチマークを活用しアイデアやノウハウを補うことにした。ベンチマーク調査には、外部コンサルタントを活用し、まず他社と比較した際の自社の現状の問題を洗い出した。その後、それらの問題に対して、他社はどのような「打ち手」で解決しているのかを徹底的に調べ上げた。自社内には変革に関する十分な経験が備わっていないという自覚があったことから、社内を回って問題を拾い上げるというボトムアップ型ではなく、外部と比較することにより問題と解決方法を抽出するトップダウン型のアプローチを採用した。同業他社が置かれている経営環境も自社と類似していることから、似たような経営課題に直面し、変革を迫られているケースが少なくない。

ベンチマーク調査から得られた打ち手の中から、F社として最終的にどのような変革を実行していくかについては、実行チーム内での十分な議論が必要にはなるが、議論の出発点として、外部ベンチマークを活用するのは有効なアプローチの一つと考えられる。

トップダウン型のアプローチは、自社内にはない外部のアイデアや発想が得られるという利点がある一方で、浸透に時間がかかる。ボトムアップ型のアプローチならば、文字どおり現場を回り、現場を巻き込みながら変革の機運を徐々に高めることができる。だが、これはトップダウン型のアプローチでは

難しいため、現場を巻き込むための取り組みが別に必要となる。F社では、変革に着手するタイミングに合わせ、社長や副社長、専務などの役員が分担してタウンホールミーティングを150回以上実施し、課長クラスの社員に対して、変革への想いを直接伝えた。

4 ④承認（取締役会）

承認（取締役会）は、初期構想を取締役に上程し、変革プロジェクトの開始を機関決定する工程である。ここでは、プロジェクトの開始に必要なゲートとして捉えている。取締役会で変革への意識を醸成するのでは遅く、仕立ての工程を通じて関係者の意識がすでに醸成された状態に整えたうえで取締役会に臨む。

仕立て工程は、取締役会で変革プロジェクト開始の承認が得られた時点をもって完了する。

本稿では、変革のスタートラインに立つ前の準備段階で何をすべきかという点について論じた。企業変革について、その内容や実行

者の振り返りに関して述べたものは巷に多いが、変革の前工程とも言うべき事前準備段階で変革オーナーや変革リーダーが行うことについて述べたものは少ないと認識している。

NRIは、変革の成否はスタートラインに立った時にすでにある程度決していると考えている。今回のインタビュー調査の結果を見ても、事前準備の重要性は明らかであろう。日本企業ならではかもしれないが、変革プロジェクトを推進するためにはこの事前準備に光を当て、しっかりと準備することを強く勧めたい。

著者

塩野正和（しおのまさかず）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は精密機械・情報通信分野における事業戦略および販売戦略

石原一弥（いしはらかずや）

公共経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は本社改革、システム構築・新規事業立ち上げのPMO支援、業務改革など