

「改革」を改革する

サービス産業コンサルティング部

宮本 弘之

経営改革ブームの背景

昨今、様々な経営改革が流行している。リストカット(名もとの人員削減)、販売会社の再編、人事制度改革、BPRなどの改革に関する言葉を新聞で見ない日はない。「経営改革」を公表することが自社の株価に直接的なインパクトを与え、投資信託の組み入れ銘柄選定の基準になることも多い。経営者(CEO)の役割は、業務の執行をCOOに任せ、自社の改革を成し遂げるようになってきているのではない。

このような経営改革ブームの背景は、マーケット(市場)の質的な変化によるところが大きい。バブル期(80年代後半)にマーケット(市場)は同質的な拡大を続け、バブル崩壊後(90年代前半)にマーケット(市場)は同質的に縮小した。従来、マーケット(市場)の構造変化はバブルの崩壊によって始まったと言われることが多いが、「同質的な変化」という意味ではバブル崩壊前後のマーケット(市場)には本質的な違いはない。

ところが90年代半ば以降に、「もはや循環的なマーケット(市場)の回復は見こめない」ことを多くの企業が自覚し、IT(情報技術)が生活やビジネスの中に当たり前のように入ってくることによって、マーケット(市場)の質的な変化が加速化し、企業の仕組みや風土をこの変化に自律的にあわせていくことが迫られるようになってきた。

例えば、自動車メーカーがグローバルに最適調達をするようになったため、部品メーカーは系列や商慣習に依存した取引を維持できなくなっている。携帯端末はポケベル、PHS、携帯電話と主役が次々に入れ替わり、iモードやcdma-Oneなどの新たな付加価値をいかに早く生み出すかが勝負となっている。自由化とインターネット取引が同時に到来している金融業界は、マーケット(市場)の質的な変化への対応が急務な業界である。

である。

このようなマーケット(市場)の質的な変化に迅速に対応した組織を作り出すために経営改革がブームとなっているが、その多くは相変わらず米国の手法のモノマネである。

改革の落とし穴

改革を進める際には、様々な落とし穴が待っている。この落とし穴にはまると改革は頓挫し、組織の中に苦い思い出だけが残り、何年たっても次の改革に踏み出せなくなってしまう。

まず、改革の内容を決める段階(改革の設計段階)では、自社のあるべき姿や現状とのギャップを明確に見定めずに改革の方法論やフレームを安易に導入して失敗するケースが多い。営業部門の改革の例では、SFA(Sales Force Automation)を導入すれば効率的な営業を実現できると安易に考え、SFAの中身や自社の業務との適性を考慮せずにブラックボックス的に導入して失敗する。改革の導入前に、全社員にわかる表現で自社のあるべき姿(目指す方向)と現状の問題点を明示し、共通認識にしておくことは最低限必要であろう。

次に、改革の導入・定着段階では、経営陣が改革にほとんど関与せず最初から現場に自主運営させすぎたり、逆に、経営陣の号令(脅迫)だけが空回りして木目細かな支援が行われていないケースが多い。営業部門の改革を例にとれば、新規開拓の号令を出しても、繁忙期(月末や年度末)が来ると自然消滅し、しばらくすると思い出したようにまた号令が出て再開することの繰り返しになる。改革のこの段階では「人の心・マインド」が改革を受け入れることが最も大切になるため、経営陣の関心と改革のスキルを持った専任のスタッフによる実行支援体制は必須である。

最後に、「改革」を改革する段階がある。この段階は、そもそも忘れられていることが多い。ある部品メーカーでは、工場のQCサークル活動から派生した営業改革（シックスシグマのようなもの）を10年来続けており、営業プロセスを20数段階に分け、それぞれのプロセスにおける問題点を分析して改善を行ってきた。それぞれのプロセスにおいてはメーカーらしく精緻な分析と対策がとられているが、徐々に改革に行き詰まりを感じ始めており、競合他社との差別化が進んでいるわけでもなく、従業員は改革の効果を体感しなくなっている。部分的な改善は行われているが、10年以上も改革のフレームを見なおされていなかった。

「改革」を改革するポイント

「改革」を改革するためのポイントは、顧客起点の改革を進めること、本社・経営者こそが自己改革をすること、ノウハウの共有化を進めることの3つである。

マーケット（市場）が質的な変化を加速させていることによって、経営改革が必要になっているのであるから、常に顧客に価値基準を置いた改革の見直しを行っていれば、行き詰まりはなくなる。自社の改革の成否は顧客に聞きに行かなければならないし、顧客に対する自社の付加価値をロングスパン/ショーツパンで考えて改革を組み立てなおさなければならない。顧客に最も近い営業部門やマーケティング部門から改革を導入していくことも重要である。

2つ目のポイントは、本社・経営者こそが自己改革を徹底することである。現場に改革を押し付けておきながら、本社は相変わらず官僚的であったり、改革の進め方自身が旧来型の手法であったりすると、改革は必ず行き詰まる。経営者に自己改革を迫る部下は不満分子以外ほとんどないため、経営者が自己を客観的かつ謙虚にみつめる姿勢と、部分的な改革ではなく全社的な改革へ波及させる力量が問われる。また、経営者が交代した際に、前任者の推進してきた改革をやめてしまうことも多い。しかし、すべてを捨ててしまうとこれまで積み上げてきたものがほとんど無駄になってしまう。

3つ目のポイントはノウハウの共有である。独善的な改革はマーケット（市場）が同質的に変化していた時代には効果的・効率的であったかもしれないが、これからは改革によって組織内に生まれてくる新しいノウハウを次の改革の栄養分にしなければならない。

これらのポイントを踏まえて「改革」を改革していくための具体的なソリューションとして注目されるのが、改革クリニックチームである。改革クリニックチームは、改革が頓挫したり形骸化している部門に対して、本質的な問題解決を行うための診断と解決策の提示、実行のフォローを行う。また、改革を通じて生まれてくる様々なノウハウの「原石」（すぐに応用できる形になっていないもの）に磨きをかけ、社内で広く使われるように翻訳する（いわゆるナレッジマネジメント）。さらに、改革の全社的な波及や改革のフレームが最適なものであるかを常にチェックし、必要な対策を練り上げ、推進する。

改革クリニックチームに要求される能力・スキルは極めて高いものであり、社内でも選りすぐりのエリートでなければ勤まらない。これは、短期的な業績の低下（「エースを抜かれたら困る」という声）とのジレンマに陥るが、改革クリニックチームに一定期間所属することが、将来の経営幹部の人材育成につながることは間違いない。ナレッジマネジメントまでの遠い道のり

このところナレッジマネジメントという言葉が流行しているが、知識の共有ではなく知恵やノウハウの共有・活用に至っている企業はごくわずかである。

ある企業では営業活動における1万件の成功事例を集めてデータベースを作ったが、ほとんど使われなかった。事例を利用する側が自分の問題点や課題をきちんと認識していなければ、どのような成功事例も自分の顧客に応用（アレンジ）することはできない。このような場合、単純なモノマネで成功することしか期待できないが、マーケット（市場）が質的な変化を起こしている中では、個別の顧客に応じたちょっとしたアレンジがないとなかなか顧客の心はつかめない。一方、事例を提出する側は、提出するためのだけの「作文」になったり、結果や努力の自慢話に終わってしまうことが多かったようである。報告の件数をノルマにしたり、報告の件数によって表彰するようになると最悪である。

このように見ると、ナレッジマネジメントを機能させるためには、「改革」を改革できるような組織が作られていることが前提となる。そしてそのような組織の「底力」をつけるためには、マーケットの質的な変化を「柔軟に吸収する力」を持った人材の育成が鍵である。