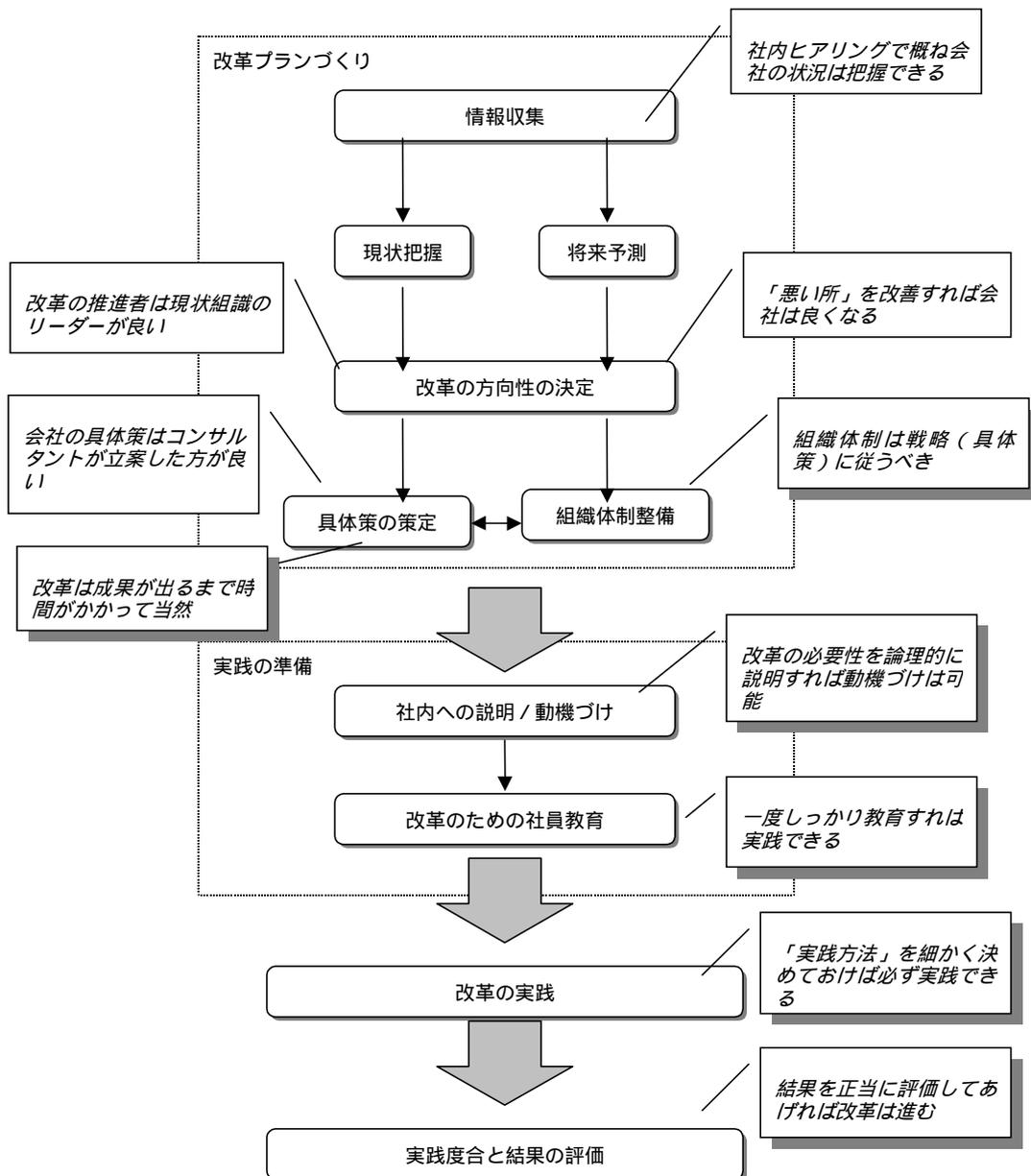


特集

なぜ会社を変えられないのか？ ...経営改革の誤解と留意点（その2）

前号のTHANKSでは、「なぜ会社を変えられないのか？」というタイトルで、経営改革を推進する際にありがちな誤解と留意点について特集しました。

今回も、その続きとして、「誤解5」～「誤解10」について説明します。



誤解1 ~ 4 前号(51号)参照

誤解5：改革は成果が出るまで時間がかかって当然

経営改革のプロジェクトでは、一般的に3～5年の時間をかけて、会社の仕組、風土等を抜本的に変えることを目指します。

確かに、歴史が長い会社であればあるほど、会社の「体質」が染み付いていますから、いざ「改革」といっても、そう簡単に「変わる」ものではありませんが...

実際は...

現状延長型の施策だけでは、会社を変えることは不可能ですから、将来の「あるべき姿」を旗印として、改革を推進することは必要です。

しかし、成果が出るまで時間がかかる施策ばかりだと、しばらくすると社内で「疑問」が出てきます。「本当にこの方向性で間違っていないのだろうか？」という気持ちが芽生えてくるのです。

また、現場で働く人たちには、必ず「今どうするか」という使命があります。

例えば、営業だったら「今期の目標は××円」というように。

もし、改革に向けての施策が長期的な成果を求めるものばかりだと、どうしても「焦り」が出てきます。

「改革も大事だけれど、まずは『今の飯』を稼がなければ...」という意識が強くなり、結果として、本来やるべき中長期的な施策がおざなりになってしまいます。

どうしたら良いのか...

改革を推進する時には、中長期的な対策だけでなく、すぐに成果が出る「短期即効策」も必要です。この「中長期と短期のバランス」は会社全体としてだけでなく、できるだけ各現場単位で配慮する必要があります。

「この方向性で間違いない!」「変わることは自分達の今の仕事にも良い事なのだ!」と実感させることが改革のパワーにつながります。

日産の経営改革

ゴーン社長の経営改革の推進方法を見ていると、この「中長期と短期のバランス」に、すごく配慮しているように思えます。

中長期的には開発や販売等の基本機能の抜本的な強化が必要ですが、まずは、短期的な成果を示すために、思い切った資産売却や購買改革からスタートしています。

また、開発についても、最も短期的にやりやすいデザインの分野から進めています。

誤解6：組織体制は戦略(具体策)に従うべき

「組織は戦略に従う!」は、経営の教科書に書いてある一般的な考え方です。

組織は、戦略を実現するためのものであり、戦略に応じて柔軟に変えるべきである!

確かに、理論的にはその通りだと思いますが...

実際は...

これまで私は、戦略に応じて組織体制を変更したものの、新しい組織に適切な「人」が配置されないケースを数多く見てきました。

戦略が実現するかは、それを推進する人の「質」が最大のポイントです。

しかし、適切に人が見当たらずに結局は「頭数」を合わせることで妥協してしまう。

こうなると、戦略は全くの「絵に描いた餅」になってしまいます。

どうしたら良いのか...

「組織は戦略に従う！」という理論は、豊富な経営資源（人）を持つ、一部の大企業には当てはまることですが、中堅、中小企業にとっては非現実的です。

一般的な会社では、戦略立案段階で「戦略推進組織に適当な人が配置できるか」という検証が必要でしょう。

そして、もし難しい場合であれば、戦略自体を見直すべきです。

また、中小企業のように資源が限られている場合では、ある優秀な社員について「この人材を有効に使うにはどういう戦略が適当か」という視点で戦略を検討することも有益です。

つまり、こういうケースでは、「戦略は組織（経営資源）に従う」のです。

私の失敗

「組織の提案」は、コンサルタントが最も失敗しやすいテーマです。

コンサルタントとしては当然、戦略を検討する時に、その会社の経営資源を考慮し、戦略の実現性を考えます。しかし、「人」検証は、どうしても「人数がいるかどうか」止まりになりがちであり、「質」の検証まではなかなかできません。

以前、私はある会社で、「営業企画を担当する組織」の新設を提案しました。

しかし、実際に配属されたメンバーは、営業経験もなければ、企画経験も無い人。

本人と話をしても、「なぜ、自分が配属されたか分からない」との言葉。

結果的には、何もできずに1年後に組織自体が消滅してしまいました。

誤解7：改革の必要性を論理的に説明すれば動機づけは可能

改革を推進するためには、社員の意識自体を統一することが必要です。

一般的には、「なぜ、改革がなのか？」を、経営トップあるいはコンサルタントが、会社の経営環境を示しながら論理的に説明するのですが...

実際は...

社員の人たちは、論理的な説明を聞いて「理解」はしてくれます。しかし、その「理解」が動機づけまでつながるかと言うと、それはなかなか難しい。

いくら聞いても、心の中では、「そんなものかな」という程度。

人間は本質的に、自分のそれまでのやり方を「変える」ことには抵抗感を持っていますが、なかなかこうした壁を打ち破るまでは行きません。

どうしたら良いのか...

説明は、「会社として必要」ということにとどまらず、社員の「生活」まで結びつけることが重要です。

「このままでは、ひとりひとりの生活がどうなるのか...」までブレークダウンして説明すると、聞いている方も真剣にならざるを得ません。

また、単に「会社の状況は××」と説明するだけでなく、ひとりひとりが「これは本当にまずい！」と実感させる仕掛けも必要です。

本誌の49、50号で、「お客様アンケート」について特集しましたが、これもひとつの仕掛けです。

実施した某社では、その後、ひとりひとりの意識が変化しました。

お客様からの厳しい評価を目の当たりにして、「これはまずい！」と実感した訳です。

誤解8：一度しっかり教育すれば実践できる

改革は、多くの場合、社員に「新しいこと」を強要します。
そして、そうしたことができるように、会社は教育を実施します。
担当部署は、一生懸命プログラムを企画し、金と時間をかけて実施するのですが...

実際は...

教育の場では「できる」ようになって、残念ながらすぐに忘れてしまいます。
人間はもともと忘れっぽいものですが、特に、日常業務に戻ると、教育で学んだことは一気に「忘却の彼方」に消えてしまいます。
1週間も経てば、教育の歩留りはせいぜい、10～20%程度でしょう。

どうしたら良いのか...

私もたまに、教育研修の講師を勤めることがありますが、以前は「教育テーマ」について、どうしたら理解してもらえるかだけに注力していました。
しかし、今は、「なぜ、今回の研修が必要なのか？」という目的と、「今後、皆さんにとって必要となることは何か？」という受講生の課題の説明に最もポイントを置いています。
「HOW(どうやって)」ではなく、「WHY(なぜ)」と「WHAT(何を)」をしっかり理解してもらうことにより、動機づけにつなげ、自分自身で「学ぶ」きっかけにしたいという狙いです。
それから、教育で大事なことは、とにかく「継続すること」。
集合教育だけでなく、社内報やメール等、あらゆる手段を使って、特に「改革の方向性や基本的な行動基準」等について、耳にタコができるくらい、繰り返し説明することが大切でしょう。

誤解9：「実践方法」を細かく決めておけば必ず実践できる

施策は通常、「実行スケジュール」にブレークダウンされます。
「誰が」「いつ」「何をするのか」を明確にすることにより、確実に実行されることを期待するのですが...

実際は...

やるべきことが明確になっていても「始めの一步」がなかなか踏み出せない光景をよく目にします。
これには、以下のようないくつかの理由があります。

- ・「現状延長的な仕事、受身的な仕事の方が楽」であり、新しい仕事に対する腰が重い。
- ・上司から、いくら「心配せずに思いきってやれ！」と言われても、本当にやって良いものかどうか？「もしかしたらハシゴを外されてしまうのでは？」という不安が残る。
- ・頭で「理解できる」ことと、実際に「やれる」ことは別の話。

結果的に推進者が、いくら旗を振っても動きません。

どうしたら良いのか...

最も大事なことは率先垂範です。
「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、誉めてやらねば人は動かじ！」は山本五十六の言葉ですが、まずは、「やってみせる」ことです。
ある会社の役員の方が、改革の手始めに「机や椅子のレイアウトを根本的に変えた」という話をされていました。
そういう分かりやすい「変わる」実例を示してあげれば、部下の人も上司の「本気さ」を感じ、安心して「始めの一步」を踏み出すことができます。

誤解10：結果を正当に評価してあげれば改革は進む

経営改革を行う際に、評価制度についても合わせて見直されることが一般的です。その際の基本的な考え方は「結果を正当に評価してあげる」こと。確かに、「結果」の評価は大事なことです...

実際は...

本来評価制度は、社員の「満足」が目的ですが、制度改定により、逆に「不満」を増長させる場合があります。

前述の通り、改革では短期的な施策も必要ですが、やはり、成果が中長期的なテーマもあります。やり方を変えたからと言って、すぐに結果が出るとは限りません。

また、当たり前のことですが、結果は必ずしもプロセス（努力）と連動しないケースもあります。あまりにも「結果」にこだわりすぎると、「自分はこんなにやっているのに！」という気持ちが強くなり、社員の意欲が低下する危険があります。

どうしたら良いのか...

結果とともに、「どれだけ改革行動を推進しているか」というプロセスも合わせて評価することが大切でしょう。

また、評価はどんな制度を作っても完璧ということはありません。

上司は、日々の仕事の中で改革行動に対して「誉めてあげる」ことを強く意識する必要があります。

まとめ ~ 改革のための3大ポイント

上記の通り、経営改革を推進する際の「誤解」と留意点について説明してきましたが、まとめると以下のようなポイントになると思います。

・個性を尊重する。
...流行に流されない「自分（自社）に合った」改革が重要

・あきらめない
...辛抱よく繰り返す

・やりたくさせる
...強制力では進まない。社員ひとりひとりの自発性がポイント