

THANKS

(VOL. 51)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成13年9月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

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1）

以前、「なぜ会社は変わらないのか？」という本がベストセラーになりました。日本経済が変化する中で、ほぼ全ての会社が「改革」を求められています。私もコンサルタントとして、これまで何度も「改革」のお手伝いをしてきました。結果としては、期待通りに「改革」できた会社もありますが、残念ながら、「掛け声倒れ」で終わってしまった会社もあります。その時、なぜ、会社を変えることができなかったのか？当然、会社側の問題もありますが、正直言って、コンサルタントとしての私の「認識の甘さ」も否認めません。今回のTHANKSでは、そんな「私自身の反省」も踏まえて、経営改革を推進する際にありがちな「誤解」と留意点についてまとめてみます。

改革のステップと「誤解」の全体像

経営改革は、通常、次ページの図の通り、「改革プランづくり」「実践の準備」「改革の実践」「実践度合いの結果の評価」というステップになります。私のこれまでの経験を振り返ってみると、このステップの中でいろいろと「誤解」していたことに気づきます。今回は、主な「誤解」を10個ほど挙げてみました。以下、それぞれについて内容を確認して行きましょう。

10の誤解と改革の留意点 ...全体像参照

誤解1：社内ヒアリングで概ね会社の状況は把握できる

経営改革のプロジェクトの中で必ず実施することが「社内ヒアリング」です。短期間で会社の状況を把握する方法として、社内の状況を良く知っているキーマンに対してヒアリングを行うことは確かに効果的ではありますが...

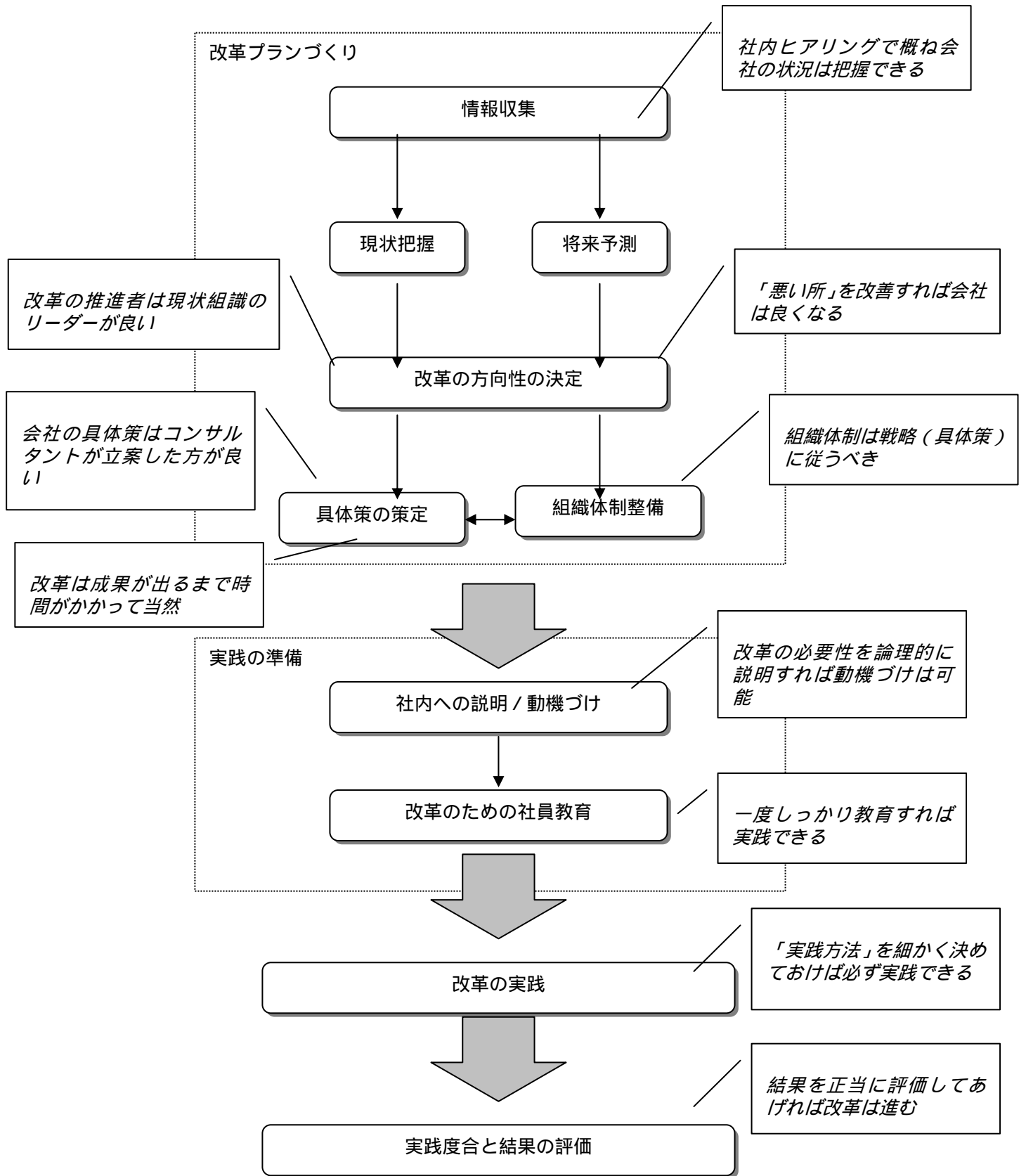
実際は...

ヒアリング対象者が必ずしも「事実」を話すとは限りません。発言の中には、その人の「意向」が必ず入りますし、また、本当は良く分かっていないことでも、自分の想像、思い込みで話をしている場合もあります。

このように、特定の人のお話をそのまま聞いてしまうと、結果として状況把握を間違え、改革の方向性がズレてしまうことがあります。

《3ページにつづく》

<改革のステップと「誤解」の全体像>



《1ページからの続き》

どうしたら良いのか...

特定の人からのヒアリングは「仮説」づくりと考え、必ず別の手段で「検証」することが必要です。具体的な方法としては、「全く別の立場の人からのヒアリング」、「データによる検証」、「視察による自分の目による確認」などが考えられるでしょう。

実際のコンサルティングでは、どうしても早急に「結論」を求められることが多く、なかなか状況把握に十分な時間を割けないのが実態です。

そのような場合は、十分な検証なしに「一般的な常識」からヒアリング内容が正しいかどうかを判断してしまいがちですが、やはり、正確な状況把握があって初めて正しい結論が生まれます。

私の失敗

ある会社の経営改革で、地方の事業所の女性を正社員からパートにシフトしたことがあります。ヒアリングの中で、事業所の女性の仕事について組織のキーマンにたずねたところ、留守番と単純な営業支援業務くらいとのこと。

経費削減が求められていたこともあり、思い切った組織改革を行いました。

結果は散々。女子の正社員が抜けた後の混乱は想像以上。お客様からも「何であんなに素晴らしい人を辞めさせたのか！」の大合唱。

完全に女子社員の力を過小評価していたのです。

逃がした魚がなんと大きかったことか！

退職した女子社員の穴を埋めるために支払った代償はとても大きなものでした。

誤解2：「悪いところ」を改善すれば会社は良くなる

よく研修で「自分の長所と短所をそれぞれ書き出してみてください」という課題を与えると、ほとんどの人は、短所の長所の比率が5：1くらいになってしまいます。

それだけ、自分の短所については敏感ですし、普段から意識しているのです。

こうした意識から、「何を変えるか？」ということを見ると、どうしても「悪いところ改善する！」ということがまず挙がってきてしまいます。

コンサルタントとしても、ハッキリ言って、悪い点を指摘することは「楽」なことであり、提言もそのようなことが中心となりがちですが...

実際は...

人間でも長所と短所は性格の裏と表の関係です。

会社も同じこと。あまりに悪いところを直すことばかりに注力すると、良いところまで消えてしまうことが良くあります。

結果として、特徴の無い「平凡」な会社になってしまい、最も大事にすべき、従来からの「お客様＝ファン」まで失う危険もあります。

また、誰でも「苦手なこと」は実行したくないし、実行するにしても時間がかかります。

結果として、改革のスピードが上がらず、社員が途中で疲弊してしまい、改革が頓挫することがよくあります。

どうしたら良いのか...

何はともあれ「良いところ」を伸ばすことを改革の基本とすべきです。

「悪いところ」を「最低限の許容レベル」まで引き上げることは必要ですが、「良いところ」を伸ばすことにより打ち消すことができる「悪いところ」も数多くあるでしょう。

もし、「良いところ」について自分自身で分からないのであれば、お客様に直接聞いてみるべきです。

「なぜ、当社の製品をこれまで買ってくれたのか？」を率直に聞くことにより「良いところ」を確認できます。

よく、改革のプロジェクトの中で、お客様に対して直接にヒアリングすることがありますが、その時にお客様から最も多く聞かれる言葉が「昔の良さが無くなった」というものです。

変化の中で、いつの間にか、その会社の「良いところ」が失われているのです。

ソニーの事例

もう10年くらい前のことですが、ソニーのある部門の改革を担当したことがあります。約半年間のプロジェクトでしたが、その中で何度も「さすが！」と感心することがありました。

そのひとつが、「良いところ」に対する考え方。

私が以前在籍していたコンサルタント会社では、現状分析のまとめとして、必ず「問題要因関連図」というレポートを作成し、顕在化している問題点を整理しますが、そのレポートを見ていた役員の方が一言。

「『問題要因関連図』よりも『SONY としての良いところの関連図』をまとめて欲しい。ソニーに対してお客様が求めていることを伸ばすことによって会社を改革して行きたい」ソニーの強みについては、「独創性」「マーケティング力」等いろいろなことが言われますが、こうした企業風土が最大の強みだと思います。

誤解3：改革の推進者は現状組織のリーダーが良い

全社的に改革を推進する場合、プロジェクトチームを組むことが良くあります。

そのメンバーは事業部長や部長といった現状組織のリーダーが任命されることが多いのですが...

実際は...

現行組織のリーダーは改革に対して、表面的には「賛同」するものの、心の中では「否定」している場合が多いです。

それは考えてみれば当然のこと。「改革」は過去に成功してきた人にとっては「自己否定」の面が必ずあるからです。

自分自身がやりたくないのに、当然、周囲や部下に対する「推進力」も弱くなります。

また、仮に「改革」に心から「賛同」していても、実践できない場合も多いです。

どうしても「過去のしがらみ」にとらわれてしまったり、新しい仕事の方法について身体がついて行かなかったりすることがあります。

どうしたら良いのか...

「改革」を実行する場合は、推進者（=組織のリーダー）も変えることが基本でしょう。

新しいことを実践するには、やはり新しい人にまかせること。

当たり前のことですが、いざ実行しようと思うとなかなか難しいものです。

特にこれまで、年功序列的な人事を行ってきた会社では、「一気に秩序を崩す」ことに対する抵抗は相当なものです。

まさに、日産自動車のゴーン社長が典型ですが、トップが批判に対して覚悟して、強いリーダーシップを発揮することが改革の絶対条件です。

誤解4：改革の具体策はコンサルタントが立案した方が良い

改革のためのお手伝いをしていると、正直言って、社内プロジェクトメンバーに対して歯がゆい気持ちになることがあります。

なかなか、議論がまとまらず具体策が定まらない。

プロジェクトは通常、いつまでに結論を出すのかという納期が決まっていますから、コンサルタントとしてはだんだん気持ちが焦ってきます。

やっとメンバーからアウトプットが出てきても、そのレベルは「今ひとつ」と感じる場合がほとんど。また、メンバーとしても、ハッキリ言って、コンサルタントが「たたき台」を作ってくれた方が「楽」だからそれを望むようになる。

こうしたことから、改革の具体策まで、本来は黒子であるべきコンサルタントが中心になって作成しがちなのですが...

実際は...

確かに論理的で「カッコ良い」プランができますが、その会社に合わないことが良くあります。

カッコ良すぎてついて行けない、いわゆる「ヨソ行きの服」という感じです。

また、「自分達が苦勞して作ったもの」という意識が弱いので、「絶対やり遂げる！」という意欲がどうしても不足してしまいます。

改革を実践する過程では多くの困難がありますが、意欲が不足しているので、少しつまずいたら、すぐにあきらめてしまう。

「言われた通りの作戦をやってみましたが、やっぱり難しいですね。」なんてことを平気で口にするようになります。

改革が難しいことは当たり前。当事者だったら、どうやって困難を乗り越えられるかを議論すべきなのに、話し方はまるで評論家。

こんなことでは改革は進みません。

どうしたら良いのか...

会社の方向性について、コンサルタントが客観的に提言することは必要です。

しかし、具体的な対策については、やはり改革を行う当事者が自分自身で立案するべきです。

コンサルタントは、「立案」のためのサポート役（考え方やヒントを与える役割）です。

また、コンサルタントも「まずは60点でOK」という意識が必要です。

《次号につづく》