

# なぜ会社を変えられないのか？ ～経営改革の10の誤解

伊藤 弘一

日本経済が変化する中で、全ての会社が「改革」を求められている。私もコンサルタントとして、これまで何度も「改革」の仕事をしてきたが、結果としては、期待通りに「改革」できた会社もあれば、残念ながら、「掛け声倒れ」で終わってしまった会社もある。

その時、なぜ、会社を変えることができなかったのか？当然、会社側の問題もあるが、正直言って、コンサルタントとしての私の「認識の甘さ」も否めない。

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る。

## 1 . 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る。

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」していたことに改めて気づく。

今回は、主な「誤解」を10個ほど挙げてみたが、以下、それぞれについて内容を確認して行ゆく。

## 2 . 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

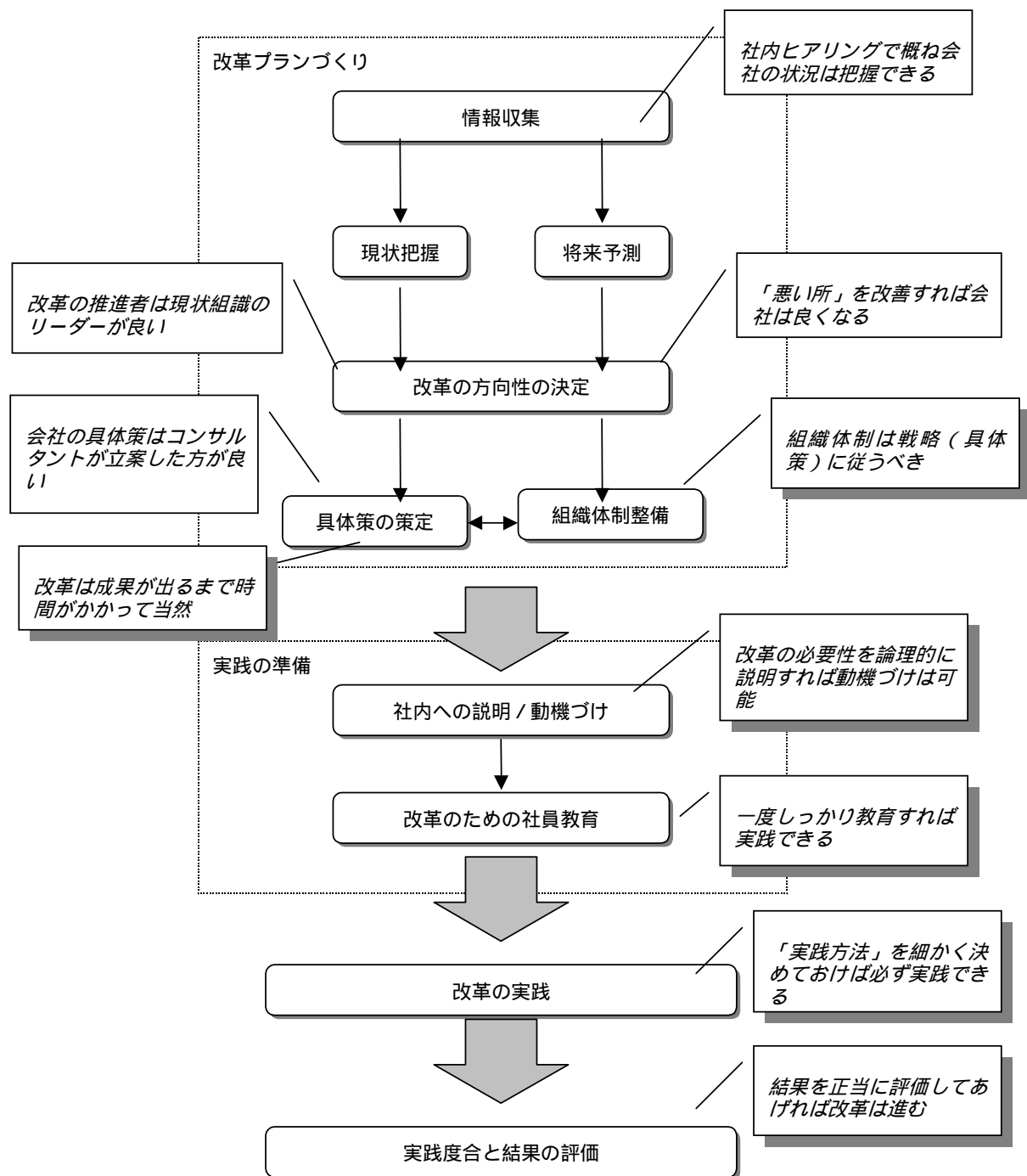
経営改革のプロジェクトの中で必ず実施することが「社内ヒアリング」である。短期間で会社の状況を把握する方法として、社内の状況を良く知っているキーマンに対してヒアリングを行うことは確かに効果的なのだが...

実際は...

ヒアリング対象者が必ずしも「事実」を話すとは限らない。発言の中には、その人の「意向」が必ず入るし、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る。

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る。

## < 誤解全体像 >



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」することが必要である。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。

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ある。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あるが、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る。

#### 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る。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った。

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だ。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だった。

## 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う。それだけ、自分の短所については敏感であり、普段から意識しているのだ。

こうした意識から、「何を変えるか？」ということを考えても、どうしても「悪いところ改善する！」ということがまず拳がってきてしまう。

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なのだが...

実際は...

人間でも長所と短所は性格の裏と表の関係だが、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。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」まで失ってしまうこともある。

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る。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、改革が頓挫してしまう

どうしたら良いのか...

「良いところ」を伸ばすことを改革の基本とすべきである。

「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だが、「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」も数多くあるはずである。

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だ。「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」を確認できる。

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るが、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」というものである。

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ある。

#### 某電機メーカーの事例

もう10年くらい前のことだが、超大手電機メーカーS社のある部門の改革を担当したことがある。

約半年間のプロジェクトだったが、その中で何度も「さすが！」と感心することがあった。そのひとつが、「良いところ」に対する考え方。私たちはプロジェクトの中の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する。

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『S社としての良いところの関連図』をまとめて欲しい。S社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」  
S社の強みについては、「独創性」「マーケティング力」等いろいろなことが言われるが、こうした企業風土が最大の強みであろう。

### 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る。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だが...

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。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」の面が必ずあるのだ。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」も弱くなる。

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。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る。

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ある。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。当たり前のことだが、いざ実行しようと思うとなかなか難しいものである。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だ。まさに日産自動車のゴーン社長が典型だが、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ある。

#### 誤解4：改革の具体策はコンサルタントが立案した方がよい

改革のためのお手伝いをしていると、正直言って、社内の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る。なかなか、議論がまとまらず具体策が定まらないのだ。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るので、コンサルタントとしてはだんだん気持ちが焦ってくる。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である。

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だが...

実際は...

コンサルタントが表に出ると、確かに論理的で「カッコ良い」プランができるが、その会社に合わないことが良くある。カッコ良すぎてついていけない、いわゆる「ヨソ行きの服」という感じなのだ。

また、社員の人たちも「自分達が苦労して作ったもの」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う。改革を実践する過程では多くの困難があるが、意欲が不足しているため、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。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。こんなことで改革が進むはずがない。

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ある。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あ

ろう。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）なのだ。

また、コンサルタントとしても「まずは60点でOK」という意識が必要であろう。

## 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すものである。確かに、歴史が長い会社であればあるほど、会社の「体質」が染み付いているから、いざ「改革」といっても、そう簡単に「変わる」ものではないのだが...

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あるから、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ある。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」が出てきてしまう。「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ある。

また、現場で働く人たちには、必ず「今どうするか」という使命がある。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」が出てきてしまう。「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うのである。

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」も必要である。

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る。

「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るのである。

### 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る。

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あるが、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る。

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る。

## 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ある。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うのだが...

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あるのに、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」になってしまう。

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だが、中堅、中小企業にとっては非現実的である。

一般的な会社では、戦略立案段階で「戦略推進組織に適切な人が配置できるか」という検証が必要である。そして、もし難しい場合であれば、戦略自体を見直すべきだ。

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ある。

つまり、こういうケースでは、「戦略は組織（経営資源）に従う」のである。

### 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ある。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る。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ない。以前、私はある会社で、「営業企画を担当する組織」の新設を提案したことがある。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った。

## 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ある。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だが...

実際は...

社員の人たちは、論理的な説明を聞いて「理解」はしてくれるが、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る。

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ある。「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ない。

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！」と実感させる仕掛も必要だ。私は以前、ある会社で「お客様アンケート」を実施したことがあるが、これもひとつの仕掛である。実施した会社では、その後、ひとりひとりの意識が変化した。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！」と実感したのである。

## 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」を強要する。そして、そうしたことができるように、会社は教育を実施する。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だが...

実際は...

教育の場では「できる」ようになっても、残念ながらなかなか身につかない。

人間はもともと忘れっぽいものだが、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」に消えてしまう。1週間も経てば、教育の歩留りはせいぜい、10～20%程度であろう。

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るが、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、受講生にとって必要となることは何か？」という課題の説明に最もポイントを置いている。

「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」きっかけにして欲しいという狙いからである。

それから、教育で大事なことは、とにかく「継続する」ことだ。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、「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ある。

#### 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る。「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だが...

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する。これには、以下のようないくつかの理由がある。

「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かない。

どうしたら良いのか...

最も大事なことは率先垂範である。

「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だが、まずは、「やってみせる」ことが重要である。

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たが、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る。

#### 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ある。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ののだが...

実際は...

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

前述の通り、改革では短期的な施策も必要だが、やはり、成果が中長期的なテーマもある。やり方を変えたからと言って、すぐに結果が出るとは限らないのである。

また、当たり前のことだが、結果は必ずしもプロセス（努力）と連動しないケースもある。あまりにも「結果」にこだわりすぎると、「自分はこのようにやっているのに！」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る。

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ある。

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る。

### 3 . 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たが、まとめると以下のようなポイントになる。

. 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

以上