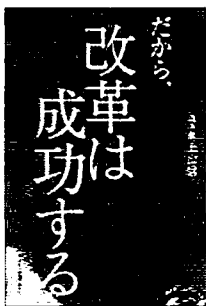


だから、改革は成功する

上山信一 著



ランダムハウス講談社
2005年10月27日発行
1,680円 / 186頁 / ISBN4-270-00103-8

主要目次

- 1章 Design なぜその改革は成功しないのか
- 2章 Organize あの改革はこうして成功した
- 3章 Work 本物の改革はこうしてつくられる
- 4章 Skill 本物の改革屋はこうしてつくられる
- 5章 Will 自分自身を改革する

著者紹介

うえやま しんいち

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。1957年、大阪市生まれ。京都大学法学部卒、米プリンストン大学修士(公共経営学)。旧運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、米ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は企業再生と行政改革。近年は地域再生も手がける。大阪市立大学特任教授(大学院創造都市研究科)、大阪府特別顧問等を兼務。主な著書に「『政策連携』の時代」(日本評論社、第1回NPO学会賞、第5回フジタ未来経営賞受賞)、「横浜市 改革エンジン フル稼働」(東洋経済新報社、共著)など。

in brief

「改革」は、今や時代のキーワードの1つとなった。その裾野は広がり、国家単位の構造改革から企業内一部門の改革まで、大小様々なプロジェクトが進行している。本書は、そうした改革の担い手となる全ての人々に向けて書かれたもの。

著者は元マッキンゼーの共同経営者。本書では、著者がこれまでに手がけた企業20社、非営利組織20の合計40件の改革に基づくプロの改革屋のノウハウが紹介されている。

- 今後の改革のあり方を考える上で必要なのは、変革をどうやってマネジメントするかということ、すなわち「改革のサイエンス」である。改革には「プロジェクトX」(NHKの人気番組)で紹介されるような熱い思いやロマンの他に、色々なテクニックも必要であり、それらを駆使すれば成功確率が高まる。
- 今の日本の改革の問題点は、次の5つである。
 - ① 「そもそもなぜ改革をやるのか」が明らかにされていない。
 - ② 改革すべき課題の設定自体が間違っている。
 - ③ 経営判断を要する問題を現場だけに任せてしまっている。
 - ④ 従来の“タテ割り”構造では解けない問題が多い。
 - ⑤ いまだに自前主義の前提を破れないプロジェクトが多い。
- 改革に挑む際、改革チームとそのリーダーには、次のようなスキルが求められる。
 - ① 改革に挑む「ドリームチーム」を作る。
 - ② チームで課題を分析し、整理する。
 - ③ 解決策を考える。
 - ④ 改革の動きを組織全体で共有する。
 - ⑤ 改革案が採用されたら、現場レベルの改善活動につなげる。

改革は、サイエンスだ！

NHKが放送している「プロジェクトX」。この番組は、実際に起きた改革のプロセスをわかりやすく説明してくれるものだ。だが、その改革事例には日本人が陥りがちな問題点がいくつかある。

1つは、プロジェクトマネジメントの欠如である。番組のストーリーは、多くの場合、次のように展開する。まず会社が危機に陥る。未経験の若者が駆り出され、プロジェクトチームができ上がる。中堅リーダーの下で、休日返上、徹夜の作業が続く。やがて目標達成の直前で事件が起き、瀬戸際に追い込まれる。しかし、そこで奇跡が起きて、一気にプロジェクトは成功に至る――。

果たしてこれが上手なプロジェクトマネジメントなのか。そもそも徹夜を重ねるのは無理がある。「思いもよらぬ試練」が不意に現れるというのは、リーダーに先を見通す力がないということだ。

リスクマネジメントへの疑問もある。この番組で紹介されるのは、倒産の危機に追い込まれた企業の社運をかけた“最後の賭け”である場合が多い。だが、それは経営者の怠慢といえなくもない。

また、根拠なき精神主義も問題である。「プロジェクトX」の常套句は「思いは叶う」である。ひたすら念じ続ければ夢が実現するというものだ。それは挑戦者たちへの応援歌としてはよくわかる。だが本来は、周到な調査を重ね、リスクヘッジし、その上で挑戦するべきではないか。

「プロジェクトX」に酔いしれがちな日本人に必要なのは、「改革のサイエンス」=チェンジマネジメントである。チェンジマネジメントとは、変革をいかにマネジメントするかということだ。

改革は、普通ではできないはずの偉業を成し遂げる作業である。従って、そこには精神論やロマン、芸術的なひらめきが必要となる。

同時に改革とはノウハウの固まりであり、色々なテクニックも必要とする。それらを駆使すれば、成功確率も高まる。これが改革のサイエンスだ。サイエンスを無視して「奇跡は起こった」とか「思いは叶う」といった情念に訴えてはいけない。

なぜ、その改革は成功しないのか？

現在、多くの企業、行政、NPOが改革に取り組んでいる。だが、そうした改革には空回りしているものが多い。必死で取り組んでいるにもかかわらず、成果が出ないのはなぜか？

問題点を洗い出すポイントは、次の5つである。

① なぜ改革が必要か確認されていない

改革の必要性が現場の人たちに明らかにされていない例は、意外によくある。多くの場合、現状についての事実や数字が共有化されていない。

② 間違ったテーマへの挑戦

例えば、ある飲料メーカーでは稼ぎ頭の商品の売上が大幅に落ちてきた。早速、営業マンによるてこ入れのチームが作られ、値引きしてでもシェアを上げよう、といった作戦が展開された。

しかし、売上減の原因は営業不足とは限らない。そもそも、製品の寿命が終わりかけているのかもしれない。だとすれば、新商品を開発すべきだ。

改革に取り組む場合は、正しい課題を解こうとしているのかどうか、再度点検する必要がある。

③ 現場だけに問題を任せてしまっていないか

世の中のプロジェクトの7割方は、大胆な経営判断を要するテーマに挑んでいる。だが、経営者が本格的に参画するプロジェクトは3割を切る。つまり、全体の4割は現場だけでは解けないはずの問題を現場に任せ、解決を迫っているのだ。

④ “タテ割り”構造では解けない問題が多い

日本の組織の多くは“タテ割り”である。企業では事業部の独立性が強く、会社全体の視点に立って資源配分をしたり、戦略を転換することが難しい。だが、右肩下がりの成熟社会になると、あるものを削り、別の部分に資源をシフトするといった作業、つまり「改革」が必要になる。従来のタテ割り構造では解けない問題も増えてくる。

⑤ 自前主義の限界

日本の改革プロジェクトの多くは、いまだに自前主義の前提を破れない。新規事業の検討にしても、あくまで自社の研究チームが商品を開発し、自社工場で作ることを前提としがちである。

■ 本物の改革はこうして作られる！

改革に挑む際、改革チームとそのリーダーには、次のようなスキルが求められる。

① ドリームチームを編成する

まず、各部門、各分野のベストな人材を集め、改革に挑む「ドリームチーム」を作る。

ドリームチームを成功させる条件としては、例えば次のようなものがある。

- ・チームの人数は20人以下。理想は10人以下である。所属部門の代表ではなく、能力や知見、やる気のある人物の中から人選する。
- ・「40才以下」「女性」「現場育ち」「技術系」の人の比率が、チーム全体の半分以上を占めるのがベストである。
- ・チーム内では、全員が上下の別なく「さん」づけて呼ぶ。改革において、序列意識や権威主義は徹底排除する。
- ・改革プロジェクトを成就させるには、誰か個人がリーダーとなり、その人物に全権を委ねる。皆で合議し、上下左右に遠慮しながらでは、スピードが上がらず、なかなか前に進めない。

② 課題を分析し、整理する

ドリームチームが、本質的な問題解決のために最初にやるべきことは、次の2つである。

第1に、顧客や取引先などから得ている苦情や意見などを整理し、分析する。

第2に、組織の構成員の本音を集める。まずは、若手社員や女性社員など組織の風土に染まっていない人たちを集め、何が問題かを語ってもらう。

そして、そこで得た問題意識をヒントにアンケートを設計し、全社員に答えてもらう。

アンケートの問いは3つくらいで、記述式にする。問1は「自社のどこが魅力であり、何が強みか」という前向きな質問。問2には、日常の仕事をする上で困っていることや悩みを具体的に書いてもらう。そして問3では「こんな事業をやったらいいい」といった前向きな提案をもらう。

苦情やアンケートから組織の状態を把握し、その健全度を測ったら、次はチームでよく語り合う。

オープンな議論の場を増やす方法は、次の2つ。

・実際に改革をやってきた先駆者をゲストに呼び、話を聞く。

・「飲み会」と「公式な会議」の中間に位置付けられる「オフサイトミーティング」を開く。

データの分析や、自由に語るオフサイトミーティングから、事業や組織の病気の様子が大体わかる。だが、具体的な病理構造を解明するには、さらに問題の的を絞った少人数に対するインタビュー、そしてデータと事実に基づく分析が必要である。

インタビューの対象は、社長から現場の若手社員まで広範にわたる。また、対象部門の幅も広げる。インタビューのポイントは、本人が経験値として持っている様々なアイデアや数値、問題意識を引き出すことである。慎重な人はなかなか意見を言わないものだが、「誤解を恐れずあえて言ってしまうえば、どういう感じですか」などと突っ込んだ質問をして、問題の構造を洗い出す。

また、インタビューでは、できるだけ数字を聞く。「過去と比べて今はどうか」というように比較対象をはっきりさせないと、「昔からこんな感じだよ」といった曖昧な印象論に振り回される。

こうした作業の経過は、折に触れ、社内に公開していくことが重要である。

③ 解決策を考える

何が課題かを整理できれば、次は解決策を考える。その際、ポイントとなるのは次の3つである。

・選択肢を用意する

解決策を考える場合、少なくとも3つの選択肢が出せる。その典型は、「すぐに効果が出るが、リスクも高くお金もかかる選択肢」「お金も労力もかからないが、成果も確実ではないという選択肢」「その中間の選択肢」である。

選択肢を出すに当たって重要なのは、リスクとリターンをそれぞれできるだけ数値化することだ。金銭的な価値評価に限らず、お客の数や満足度がどうなるかといったことを数字で示すと、解決策をめぐる議論がより实际的になる。

・プッシュ型かプル型か

企業改革の場合、ドリームチームのメンバーが

社長や役員の前でプレゼンテーションをし、そこでの討議を経て、最終的に役員会議で方向性を決めていくことが多い。

逆に、こうしたアプローチをとらない場合もある。例えば、現場に行き、ワークショップ（作業場）レベルの問題を具体的に解決していく手法がそうだ。この場合、解決策はできるだけワークショップの参加者に考えてもらう。結果として納得の度合いも高く、実行されやすくなる。

前者が「プッシュ型」、後者は「プル型」の解決アプローチといえる。どちらを使うかはケースバイケースだ。場合によっては両方を同時にやる。

・改革ツール導入の是非を考える

我々は病気になると医者にかかる。だが、病気を治すのは医者そのものではない。薬を飲んで初めて病気は治る。改革も同じだ。ドリームチームは、病気を診断し、薬の処方箋を書く医者のようなものである。実際に薬に相当するものを組織に注入していく作業が別途、必要となる。

例えば、人事評価システムの整備が必要になれば、新しい「制度」という薬を埋め込む。改革にはこのような改革ツールの導入が不可欠だ。

ただし、経営改革の王道はあくまでも、現場レベルでの改善活動である。ツールはそれを支援する手段だ。現場のリーダーが率先して導入してこそ、威力を発揮する。ツールの選択や吟味は、現場に任せるべきである。

④ 改革の動きを組織全体で共有する

改革は、組織全体で共有化されない限り、定着しない。改革の動きを共有化するためには、「何が本質的な課題か」「誰が、いつまでに、何をすればいいのか」の2つを、誰にでもわかる形で要領よく説明することが大切だ。

それには、30分のプレゼンテーションが最も効果的である。その際、「数字と事例でインパクトを出す」「図表で示す」といった点に留意する。

また、共有化には、議論のベースをすり合わせることも必要である。

改革案が出たのに実行に移されないという状況は、しばしば起きる。この状況を分析すると、賛

成派と反対派の議論がそもそもかみ合っていない場合が多い。まず重要なのは、立場の違いはさておき、お互いの議論のベースが違っていることを認識し合う場を設けることだ。

⑤ 現場レベルの改善活動につなげる

ドリームチームの改革提案が明らかになり、それを経営者が採用したとしても、それだけで組織がすぐに改革に向けて動き出せるものではない。現場の人たちを納得させ、具体的にできるところから仕事のやり方を変えていく必要がある。

現場改善活動に慣れていない組織の場合、まずは名札の見直し、挨拶や電話の取り方といった、わかりやすいところから始めるとよい。一見些細なことだが、そのやり方を変えるのは簡単ではない。些細なことだからこそ、改革される側は「なぜ変えなければいけないのか」と反論する。

しかし、こうしたことから変えないと、いくら高邁な改革論を議論してもムダである。

改革に際しての人の反応には2つのタイプがある。第1は、理論的に物事を説明され、納得したら動く人。第2は、「とにかくやってみよう」と言われて、体を動かして何かをやり始め、その過程で改革を理解する人である。

多くの企業の場合、前者が約3割、後者は約7割だ。大多数の人は改革やビジョンといった難しい話には即座に反応しない。具体的に「明日から何をすればいいのか」を伝え、実際にやってみてくれと頼んだ方が早い。

現場改善活動は、組織の基礎体力や潜在能力を測定するという意味でも重要だ。なぜなら、改革案には3段階のレベルがあるが、レベル1（今の組織体制、予算ですぐ始めた方がいいこと）の活動すらできない組織に、レベル2（少し準備をした上で、数カ月以内に着手すべきこと）の戦略論は展開できない。ましてやリストラクチャリングに相当するレベル3をやるには、体力が必要だ。

また、レベル3や2の改革は辛い。現場改善活動は成果が出やすい。小さな成功体験を得ると、さらにやる気が出る。改革に向けた好循環を作るためにも、現場改善活動は欠かせない。