

五つの壁を越える

最近経営者の方々から「経営革新の必要性は良く分かる。しかし、実行は難しい。さらに成果を出すのはもっと難しい。どうすればよいのだろうか」というお話をよく聞きます。それは企業の中で経営革新に挑む人たちにたちはだかる「五つの壁」が邪魔をしているのです。

さて、今回はこの「五つの壁」とは何か、そして如何にしてその壁を越えていくか、についてのお話です。

「認識の壁」

経営革新の必要性は理念として多くの経営者が理解をしている。しかし、具体的な成果は、と言うと、甚だ心もとない結果である。その理由は、「分かっているが、なかなか実行ができなくて」と言うところであろう。ドラッカーでさえ、「経営を革新していくことは困難である。何故なら、長い間馴染んだ方法や環境は誰もを変えたくないものなのだから」と言っている。

米国の著名なコンサルティング会社アーサー・D・リトルは経営革新を成功させるためには、それを阻止する大きな「五つの壁」がある。その壁を越えないと、経営革新は決して成功・定着しないと述べている。

さて、その壁とは、

最初の壁は、「認識の壁」である。

「認識の壁」を一言で言うと「現在わが社がどのような状況にあるかが分かっていない」と言うことである。この様な状況が起こるのは、危機感の不足によるものである。例えばタバコは体に悪いと知っているながら禁煙しないのと同様、知っているが理解していないのである。時として、これが手遅れの原因となる。肺がんになってから禁煙しても、もう遅い。

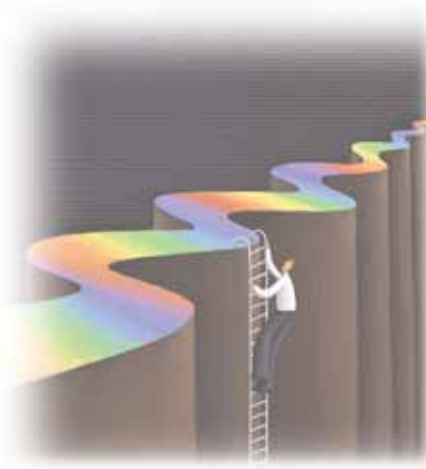
対策としては、まずは危機感の醸成であろう。環境がどのようになっているのか、当社はどのような状況におかれているのか、精神論や先送り論を排他し、バイアスの掛からない冷静に状況把握できる場が必要である。そのためにも、良いも悪いも全ての情報が素直に手に入る前提ができなければならない。

「判断の壁」

「認識の壁」を越えると直ぐに迫ってくるのが、「判断の壁」である。「状況は分かった。確かに厳しい環境である。で、どうするの?」

多くの企業はこの二つ目の壁が越えられない。危機だ、危機だ、と騒いでいるが、何をどうしたらよいのかが見えない状態を言う。具体的な解決策や方向性が見出せない。従来から経営ビジョンや理念を持たずに、ただ、なんとなく事業を進めてきた企業は、急に「わが社のドメインは、ビジョンは、戦略は」と言われても、右往左往するばかりであろう。この際、企業を中心となる軸をきちっと定める必要がある。ここでは経営トップのリーダーシップが問われる。

経営判断、特に高度な経営判断は経営トップの専権事項であるのは言う



までもない。誰に頼ることなく、果敢にリーダーシップを発揮してもらいたいものである。この解決策については、これまでに掲載した経営革新講座2~4をご参照いただきたい。

「納得の壁」

「判断の壁」すなわち、経営革新に関わる経営ビジョンや方向性が明確になっていても、なかなか人は動かない。これを「納得の壁」と言う。「理屈では



そうだが、ただなんとなく動けない」であるとか、「総論は賛成だが、現場レベルではどうも」といった、組織や社員一人ひとりの問題になってくると、抵抗感が出てくる状態を言う。企業には水面下で魔物のように息づく風土や不文律があり、本音の部分でコントロールしている。建前的に危機感を持ち、ビジョンを作っても、深層の部分では決して自分たちの職場に手を着けることは許さないと的心情が働き、結果経営革新構想が上滑りする様は、多くの企業で見られる。

この「納得の壁」を越えるには、微に入り細に亘る具体的な経営革新への道を現場に対して、説き続けねばならない。これは一種の宗教戦争である。今まで社内のほとんどが信じてきた世界を一転させるのであるから、生半可の勢いでは到底無理である。まさに一企業のパラダイムシフトである。一つひとつの現場の疑問に全て答えていく姿勢が必要であろう。ただし、全員の理解を待っている、何時までたっても次のステップには移れない。常に企業には、一部の積極的に前向き反応する層と、同数の後ろ向き反応する層と、大半の付和雷同層(模様ながめの層)がある。大半の付和雷同層は体制が動き出せば、時間と共にびき出すことを理解しておかねばならない。

「行動の壁」

「判断の壁」を越えたが、身動きが取れない状態を「行動の壁」という。トップの提示した方向性は受け入れているが、「じゃあ、我々はどうしたら良いの」という状態である。その原因はトップの強い意思の欠如と具体的なアクションプログラムの不備によるものである。

経営トップが「ビジョンができた、後はよろしく」では何も進まない。しかも「何

時まで、誰が、何を、どうする」かが、よほど具体的に語られていなければ、行動は起こせない。それらを示せば後は「よし、じゃあやろう」と、現場の責任者が立ち上がることで、全てはスタートする。できないことを指折り数えるのではなく、できることを一つひとつ確実に着手していく現場のリーダーは部下から見ても頼もしいものである。

ここで重要なことは、この際人心一新、プラン作りに貢献した社員を中心とした組織・人事の大幅な見直しによって企業の中にダイナミズムを引き起こすことは、変革へのきっかけ作りとして効果が大きい。

「継続の壁」

「行動の壁」を越えれば一安心。よくここまで行き着いたと、経営トップも社員も気を抜く瞬間である。「行動の壁」まではある種の緊張感の中で、やる気に燃えて頑張っていた連中が、それぞれの持ち場に帰り、現場で一つひとつの問題点を解決していくのである。この世界は決して華々しくない。地味で根気の要る作業である。そこで1~2年経つと次第にマンネリズムの波が押し寄せ、経営革新のエネルギーは消えていく。

ではどのようにすれば「継続の壁」を越えられるのであろうか。そのためには成果を測定する仕組みが必要である。「何時までに、誰が、何を、どうする」に対する一つひとつの答えを検証していく仕組みが必要である。もし、成果が出ない場合は、何故成果が出ないかを確認して、時には原点に戻っての修正も必要であろう。

具体的には経営革新会議を定期的に開催し、効果測定とその後の対処を確認していくことが大切である。そこでわずかでも成果が出てきたなら

ば、大げさに、全社的にその状況を知らせ、ほめ上げる仕掛けが大切である。人間はモチベーションを持続させることは難しい。すぐにマンネリズムで萎えてしまう。

しかし、ほめることによってモチベーションがリフレッシュし、また次のターゲットに挑むことができる。これにより、社内での経営革新の火は更に勢いよく燃え盛るのである。

「五つの壁」を越えて

以上のように、経営革新を実現化させるためには、その行く手をたちはだかる難攻不落の「五つの壁」を越えねばならない。今この時も、多くの企業が「認識の壁」の前で、「判断の壁」の前で、それぞれの壁の前で四苦八苦しているかもしれない。かつて唐の時代、三蔵法師が天竺に向かった西方への旅のように。

しかし、その壁を越えた向こうには新しい輝いた未来が間違いなくある。

S&Gビジネスディレクション株式会社
代表取締役社長 吉田史朗

