

# 経営革新実現への第一歩



昨年5月の第1回より前回までは経営革新の必要性、その捉え方や領域の設定までをお話してまいりましたが、とうとうこの講座も最終回を迎えることとなりました。従いまして今回は皆様がこの経営革新をうまく取り入れ、具体的成果を得るために、より実践に則した具体的な社内体制や実行計画の作り方についてお話を致したいと思います。

## 経営革新はまず大局着眼から

経営とは暮で言う「大局着眼小局着手」の如く、全体像を掴み具体策を練ることが大切である。経営革新もまた然りである。最も大切なことは経営革新の大局観を持つことである。大局観とは時の流れを読み自らの置き場を定めることであろう。すなわち、これからの経営環境の変化に対応して「わが社をどのような会社に変貌させるか」というビジョン(あるべき姿)をはっきり創ることである。例えば「今までは下請けであったが、三年先には自社ブランドを持った独立企業にするのだ」とあるとか、「町の豆腐屋からITを使って全国に商品発送するe-豆腐屋に変身」といった具合である。

ビジョンは大胆なほど良い。ある意味では荒唐無稽な夢を描くことさえ許される。いやそうでなければ、現状のしがらみから抜け切れない。しかしそこには一定の不文律がある。それは「機軸を離れない」と言うことだ。ヤマト運輸が従来の企業向け大口貨物から一般消費者向け宅急便への大変貌を遂げた経緯を見てもそれは明らかである。何を考えても良い、自由にビジョンを描け、しかし何を大切にするのか、何を持って他社との間に競争優位性

を持つのか、この点だけは押さえておいて欲しい。

## 小局着手の第一歩はリーダー作りから

さて、大局に着眼したならば、次に行くことは小局着手である。経営革新取り組みへの第一歩は、具体的に実践する部隊を創ることである。

まずリーダーである。当然経営トップが自ら陣頭指揮に当ることは言うまでも無いが、こと実践と言うこととなると、全てトップがと言う訳にはいかない。さて、誰がリーダーとして最もふさわしい人材なのか、この探索が重要である。単純に役職序列で決めることは失敗を招く。といって若手抜擢とばかり単純に勢いのある新人を起用することは極めて危険である。

日産の革新を成功に導いたゴーン氏は、まず幹部の全てとの面談を行った。この面談は二つの目的を持っている。一つは当然トップの持つ大局観すなわちビジョンを理解させることである。そして、もう一つは、それに対する幹部社員の反応や意見によって、そのビジョンに対する前向きさや具体的な対策構築力・実行力の在り処を確認することである。現実には全社員が諸手を挙

げて経営革新に賛同することは殆ど無いのである。従って、まさにこのプロセスを経て、社内の改革先導者(イノベーター)は誰で、追従者(フォロワー)は誰で、抵抗者(アンチ)は誰かを見定めるのである。

リーダーはこの改革先導者の中から、最も論理構築がしっかりとて、チームをうまくまとめ、実行力に長けた人物を選定することが望ましい。時には、中枢の精鋭ではない人物が浮上することもある。しかし、「革新は辺境より起こる」の例えの如く、案外素晴らしい人材を見過ごしていた事例もあり、この機会に再確認することがあっても良い。大胆にリーダーを選んでいただきたい。

改革プロジェクト・チーム編成も同時並行的にこの面談を参考に任命していただきたい。ここで注意する点は、出身組織が偏らない配慮が必要である。先ほどの日産ではクロス・ファンクションすなわち組織横断的に人材を選別している。しかも夫々の組織の中心的人材を選出している点に注目する必要がある。往々にしてあるのは、現在の売上や生産を優先するあまり、中心的人物の選出を現場、特に上司が嫌がることである。しかし、プロジェクト・チームは明日の経営を創る連中であることを肝に銘じて欲しい。

## 外部ブレインの活用

私の立場が経営コンサルタントであるがため、我田引水と取られがちだが、あえて非難を恐れずに言うと、外部ブレインを大いに活用すべきである。

経営革新は社内のしがらみやタブー、因習を断ち切ることにある。極めて俯瞰的且つ冷徹に、何の利害関係もない第三者的立場であって、しかも経営に精通しているような人物のオブザーブはその成功道程にとって欠かせないものである。

勿論その外部ブレインが従来からの顧問税理士であったり、行政の支援機関や商工会議所・商工会といった経済団体であって一向に構わない。要は経営革新の進展を時にリードし、時に支える人物として信頼に足る人物であれば良い。

## 実行計画書作り

ビジョンが富士山頂ならば、実行計画はルート計画であり、行程表であり、資金計画書である。

まず富士山頂すなわちビジョンのイメージはできる限り具体的に定めておく必要がある。具体的とは三年後を山頂とした定性的目標と定量的目標(数値目標)である。この点についてはプロジェクト・チーム内で相当の議論を行っておくことが重要である。これを断片的な時間の中でやると、議論の煮詰まりが悪くなり後に禍根を残す。ここは2・3日の合宿で、徹底討論を交わす必要があるだろう。

一度徹底的な検討を行っておくと、後の具体論に対して、それほど軸ブレを起こすことはない。とまかく核となる部分は早い時期での共有化を行うことは必須である。

到達点が決まればどのルートで登る

かを定めること、すなわち三年の時間軸に落とし込むことである。所謂ホップ・ステップ・ジャンプの絵姿を作り上げることである。別名ロードマップ(道路地図)とも言う。初年度から一気にと言うパターンもあれば、初年度はゆっくりと下ごしらえをしてというパターンもある。当然各年度別資金計画や売上・経費などの数値目標といった具体的目標をマイルストーンとして設定しておかねばならない。特に初年度計画は月別に落とし込むなど、より精密に作り上げる必要がある。

計画の概要項目は、何時、誰が、何を、どの様に、どれ位……、といった5W2Hを基本とする。所謂成功ドラマのシナリオ作りと考えていただければよい。どのようにドラマが展開し、最後にうまくハッピーになるよう仕立てることである。

## 社内に革新の風土を作る

さて、実行計画を全社に示すときが来る。当然新しい企業へと変貌するキックオフである。トップ自らの姿勢を示すイベントが必要である。しかし淡々と経営革新の方針や計画を読み上げるだけではインパクトは低い。

セブンイレブンでは一週間売れなかった在庫を店から一掃する運動が始まった。アサヒビールでは古いビールを一齐に廃棄処分してしまった。

今日から始まる新しい動きを象徴するドラスティックな運動をスタートさせねばならない。この一ページをトップ自ら演じることが大切である。

大胆な組織改革や人事の大抜擢も効果がある。社員は固唾を呑んでこの改革の行方を見守っている。従って不退転の決意を具体的に示さねばならない。これが革新の風土作りの第一歩である。

「五つの壁」でも述べたように、しかしあくまでこれはスタートである。継続して初めて革新の風土が定着するのである。

松下幸之助翁は「経営成功の秘訣とは成功するまで続けること」とおっしゃっていた。今経営革新実現に向けその第一歩を歩みだした。この経営革新を成功させるには、成功するまで続けることしかない。その決意を心に誓い、一歩一歩前進していただきたい。皆様のご成功をお祈り申し上げます。

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

