

## 論文テーマ

# ぶれない軸と柔軟な対応力で、 環境変化に耐え得る事業体制づくり

## 論文の主旨

2020年は、コロナショックで多くの企業が想定外の甚大な影響を受けている。過去に類を見ない業績低迷で、かなりの数の企業は厳しい事業運営を強いられることとなった。しかし一方では、このような想定外の変化はこれまでも何度となく起きており、その度に企業はその時期を耐え忍び、永続させてきたこともまた事実である。

様々な環境変化の中で、企業を永続させていくためには何が重要か。ポイントとなるのが、「ぶれない軸」と「柔軟な対応力」である。

「ぶれない軸」とは、志・ミッション・創業の精神・経営哲学といったような、企業の根幹の価値観であり、「柔軟な対応力」とは、時代の変化に合わせてビジネスモデルや組織、戦略、技術などを変化させていける企業力である。

本論では、上記の2つの観点を両立させながら、実行力のある強い組織をいかに作るのか、という課題認識に基づき、多くの社員を巻き込みながら、企業変革を実現させるための考え方と取り組み方について紹介する。

## 発表者の紹介

氏名	野村 佳伸 中産連 主任コンサルタント
専門分野	経営ビジョン・中長期経営計画策定支援、 生産財マーケティング戦略・営業戦略策定支援、 およびこれらに関連する人材育成、 各種市場調査
コンサルティング歴	主に中堅中小企業におけるビジョンづくり、 中長期経営計画作成とその実行支援、 新規事業・新製品開発支援、 生産財マーケティング支援等

## 目次

<b>1. 事業の永続を実現するには</b> .....	45
<b>2. 変革方針の設計</b> .....	46
(1) 経営指針の階層構造 .....	46
(2) 経営ビジョン策定の意義 .....	47
(3) 将来に向けた危機感と期待感の認識・共有 .....	47
(4) 共感できるビジョンづくりのために.....	49
(5) ビジョンと戦略策定の流れ.....	50
<b>3. 戦略を組織に落とし込む</b> .....	51
(1) 戦略の組織的展開の考え方.....	51
(2) 公式な組織における戦略の組織的展開 .....	51
(3) 組織横断的な課題の解決 .....	52
(4) 特任プロジェクトによる活動事例.....	53
(5) 成果のフィードバックと、方針展開への組み込み事例.....	53
<b>4. 組織の小さな変化に気づく</b> .....	55
(1) 活動を通じた小さな成果の社内共有 .....	55
(2) 組織の小さな変化を見逃さない .....	55
(3) 社員の力を最大限に発揮させる.....	56
<b>5. 成果の評価と修正</b> .....	57
(1) 活動の中間成果を評価する .....	57
(2) 成果指標の事例 .....	59
(3) 経営ビジョン、戦略を策定し、実行、修正しながら回し続ける .....	60
<b>6. まとめ</b> .....	61

## 1. 事業の永続を実現するには

日本は、世界一長寿企業が多い国として知られている。調査結果によると、世界の創業 100 年以上の企業のうち、半数近くの 41% (33,076 社) が日本の企業であり、創業 200 年以上の企業となると、その比率は 65% (1,340 社) まで上がるという(図表 1)。日本に長寿企業が多い理由は各所で研究がなされているが、その中でも重要な点は、日本には永続性そのものを尊ぶという思想が根付いており、短期的な利益追求にとらわれない、ということである。

(図表 1) 長寿企業が多い国ランキング

創業100年以上の企業数と推移				創業200年以上の企業数と推移			
順位	国名	企業数	比率	順位	国名	企業数	比率
1位	日本	33,076	41.3%	1位	日本	1,340	65.0%
2位	米国	19,497	24.4%	2位	米国	239	11.6%
3位	スウェーデン	13,997	17.5%	3位	ドイツ	201	9.8%
4位	ドイツ	4,947	6.2%	4位	英国	83	4.0%
5位	英国	1,861	2.3%	5位	ロシア	41	2.0%
6位	イタリア	935	1.2%	6位	オーストリア	31	1.5%
7位	オーストリア	630	0.8%	7位	オランダ	19	0.9%
8位	カナダ	519	0.6%	8位	ポーランド	17	0.8%
9位	オランダ	448	0.6%	9位	イタリア	16	0.8%
10位	フィンランド	428	0.5%	10位	スウェーデン	11	0.5%

出典：日経BPコンサルティング  
「周年事業ラボ - 100年企業の生命力研究」ホームページ (2020年3月) より

長寿企業において共通していることとして、売上の急激な拡大を求めるのではなく、品質やサービスの質に高いこだわりを持つこと、そのために従業員を大切にすること、また地域社会や取引先などとの関係を重視して長い付き合いを行なうことなどが挙げられる。それと同時に、時間を掛けてでも確実に改善を実施したり、新しいビジネスを生み出すための取り組みを行なったりすることで、将来の環境変化のリスクに備えている。

すなわち、長期企業の要諦は、長期的視点に立った経営を行なうこと、そしてあらゆる利害関係者との良好な関係を維持継続することであろう。

2020 年は、コロナショックで多くの企業が想定外の甚大な影響を受けている。過去に類を見ない業績低迷で、かなりの数の企業は苦しい事業運営を強いられることとなった。しかしながら、歴史を振り返ると、このような想定外の変化はこれまでも何度となく起きており、その度に企業はその時期を耐え忍んで、永続させてきたこともまた事実である。

そこで本論では、環境変化に耐えて永続を可能とする事業体制を目指す上で、ポイントとなる考え方やプロセスに関して述べることにする。

## 2. 変革方針の設計

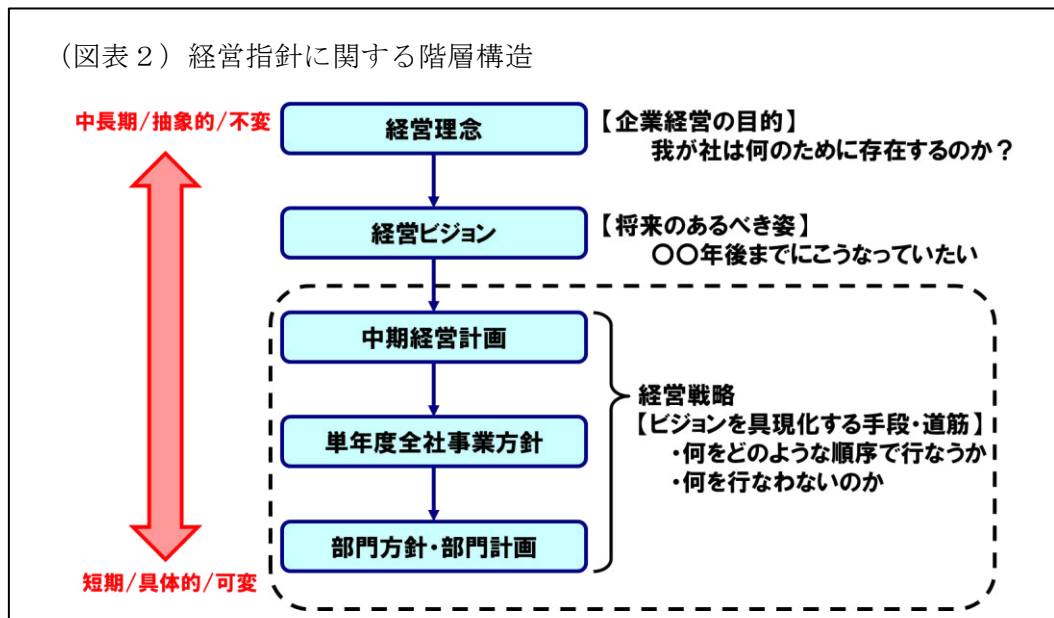
### (1) 経営指針の階層構造

経営指針に関する階層構造を図表2に示す。

経営指針の最上位概念は、企業経営の目的、つまり、「わが社は何のために存在するのか」を示す経営理念である。その中には、創業者が会社を立ち上げた時の思い、あるいは、経営者が究極的にはどのような会社にしたいのか、といった思いが込められている。内容は、大きな視点、普遍的な表現で明文化されていることから、抽象的な表現が多用される。これは、例えば製造業の会社が、モノの製造のみではなく、自社が製造するモノを社会に提供していくことによって、どのように社会で役に立ちたいか、ということに主眼が置かれているためである。そのため、現在は製造業としてモノづくりを中心に行なっているが、今後はモノではないサービスで事業展開を行なう、といった事業の広がりを持たせるということが、経営理念における重要なポイントである。また通常、経営理念は「いつまでに」といった時間的概念を述べることはない。期間の定めを設けない、企業の究極の目的を示している。

上記で述べた経営理念に沿って、もう少し具体的に企業の目指す姿を定めたものが経営ビジョンである。経営ビジョンは経営理念とは異なって、「何年後までにどうなりたい」といったように、期間の概念が含まれており、5年や10年といった中期的な将来への道標として位置付けられる。

さらに、経営ビジョンの実現に向けたより具体的な事業運営の手段や道筋を示すものが経営戦略であり、経営戦略の中には、中期経営計画、単年度全社事業方針、部門方針や部門計画なども含まれている。経営戦略では、何をどのような順序で行ない、何を行なわないのか、といった重点化の考えが含まれている。また、法律や制度の変化、好不況などの経済的な変化、文化慣習等の変化、技術革新



などに代表される外部環境の変化に応じて、変更していくといったような柔軟性が求められる。

図表2で示されるように、この階層構造は、上位概念になればなるほど「中長期/抽象的/不変」であり、下位概念になればなるほど「短期/具体的/可変」であるという関係性にある。企業の永続を可能にするためには、これらの関係性に基づき、変えざるべきものは変えない、変えるべきものは変える、とい

った峻別と両立を、意図的に巧みに実施していくことが不可欠である。

ただし、今年のコロナ禍のようなあまりにも大きな外部環境変化によって、事業の在り方を根底から見直さなければならない企業が存在していることもまた事実であろう。図表2で「中長期/抽象的/不変」と位置付けられる経営理念であるにも関わらず、変える、という思いを持つ経営者も存在するかもしれない。経営理念は「不変」といっても、それを絶対に変えてはならないものではなく、時代や外部環境の大きな変化、経営者の代替わり等、数十年に1度程度のスパンで変える必要が生じることもある。そのような場合にも、「どのように世の中に貢献するか」といった事業の根幹の部分はやはり変えてならないが、誰にでも分かりやすくシンプルな表現にする、時代の変化に合致した項目を追加するなど、必要に応じて刷新することは合理的である。

## (2) 経営ビジョン策定の意義

上記で示した経営ビジョンに関して、その策定の意義をもう少し詳細に述べる。

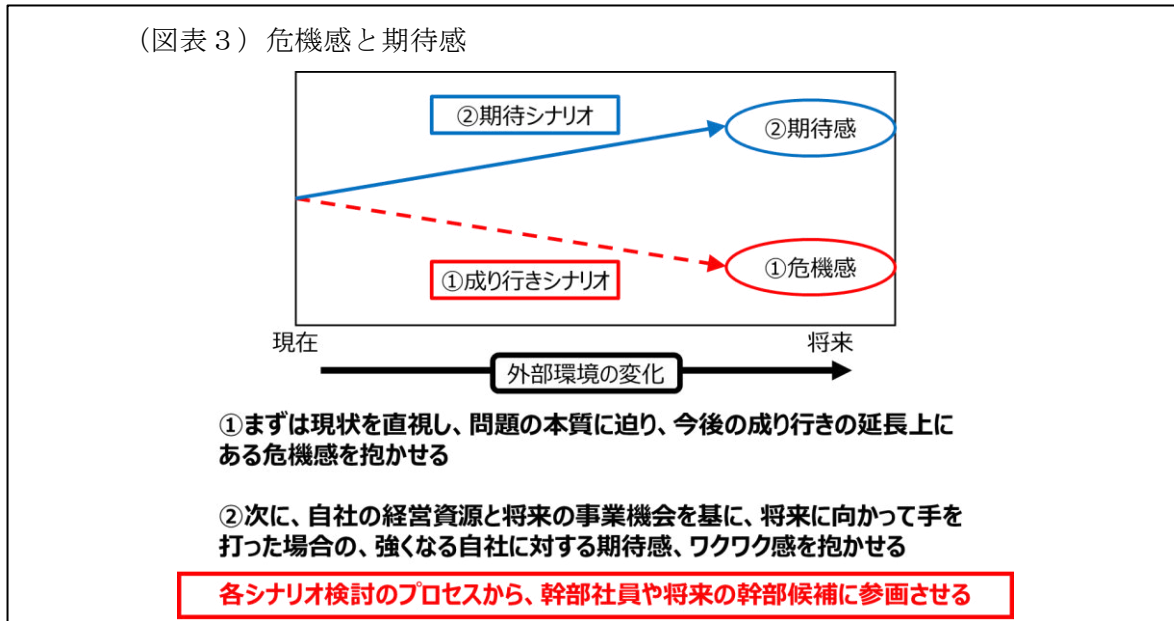
企業は外部環境の変化に伴なって、新たな競争環境で勝てる企業への変革を常に続けなければならない。そして、それに失敗すればいずれは市場から必要とされなくなり、やがては消滅という運命となる。しかしながら、変革すると言っても、「ある顧客が求めているから」、「競合が実行したから」といった様々な理由によって、闇雲にいろいろなことに手を付けてしまうと、すぐに人、モノ、カネに代表される経営資源が尽きてしまい、混乱の上に衰退に向かって進んでしまう。したがって、変革すべきといっても、そこには筋の通った、全社共通の基本となる考え方が存在していなければならない。

経営ビジョンには、上記を満たす意義がある。すなわち、「競争に勝てる企業への変革」を実現するにあたっての「拠り所」とするものである。あくまでも、経営ビジョンを掲げることは、企業変革に向けた手段の一つであるものの、企業変革に向けた様々な活動をしていく中において、「判断軸」や「戻れる場所」として位置付けられる極めて有効な手段であると言える。

## (3) 将来に向けた危機感と期待感の認識・共有

経営ビジョン策定においては、過去から現在にかけての自社内部外部の事業環境分析を行なった上で、将来の環境変化に対してどのような企業づくりが必要か、という仮説の設定を行なっていく。その際、健全な危機感と、未来への期待感という2つの観点について、明確に認識・共有しておかなければならない(図表3)。

(図表3) 危機感と期待感



健全な危機感とは、現状を直視して問題の本質に迫り、今後の成り行きの延長上で進んでしまった場合にどのような困難が待ち受けているか、という状況の想定である。例えば、国内のみで事業を行なっている会社が、現在は主要顧客から安定的な注文を受けているとしても、数年先には顧客の製造拠点が海外中心になることが明らかであれば、売上げの激減が想定されるであろう。また別のケースでは、業界の様々な技術革新が今後急速に進展していくことが予想される中で、新しい技術を習得するためのヒト、設備等の経営資源が確保できず、成り行きのままでは顧客の要求する品質レベルに達しないということが想定される。

危機感を共有するために、いくつかの重要なポイントがある。

○ポイント1: 過去の失敗は潔く認めるが、個人の責任は問わない

過去の事業の変遷や様々な意思決定などに対しては、現時点で振り返った時に失敗や間違いと思われることは潔く認めながら、「その時点、その時代においては必然であった」という前提で、個人の責任を問わないこと。過去に対して個人の責任を問うスタンスを前提としてしまうと、過去の事業に関わった人々との前向きな議論に大きな障害をもたらすことに繋がってしまう。

○ポイント2: 現状を直視し、問題の本質に迫る

現状保有している経営資源や、それらの活用方法のプラス面とマイナス面を客観的に、冷静に直視し、事業永続を目指すにあたっての問題の本質に迫ること。そのためには、表面的に表れている事象のみではなく、それらを実施することができない原因となる業務プロセス上の問題点、組織上の問題点、人材戦略上の問題点など、深く掘り下げていく必要がある。このような問題は、会社にとっては開けてしまうことを避けていたパンドラの箱を開けるようなものであり、社員も薄々気付いていながらも、様々な組織慣習や圧力などによって抑え込まれているものが多く存在しているものである。しかしながら、企業変革のタイミングで、それらに勇気をもって迫っていく覚悟を持たなければならない。

### ○ポイント3:過度に不安を煽らない

社内に対して、「会社に危機が迫っており、立ち行かなくなる」といったような、誤った伝わり方、過度に不安を煽るような伝わり方とならないようにすること。そのためには、危機感を抱く背景(問題の本質、将来の外部環境変化等)も含めて、適切に認識できるような伝わり方に留意する。

一方、危機感を抱かせると同時に、将来への期待感を持たせることも併せて重要である。自社の経営資源と将来にわたる事業機会に基づき、今後、様々な手を打った場合に、強くなる自社に対する期待感、ワクワク感を抱かせるといことである。

社員との共有や浸透を念頭に置いた場合、これらの各シナリオの検討プロセスの時点から、経営トップのみではなく、経営幹部や将来の幹部候補に参画させることを強くお勧めする。その時点から参画させることによって、自社の事業環境を深く理解させると同時に、その後の企業変革活動に対する責任感を持たせることができる。

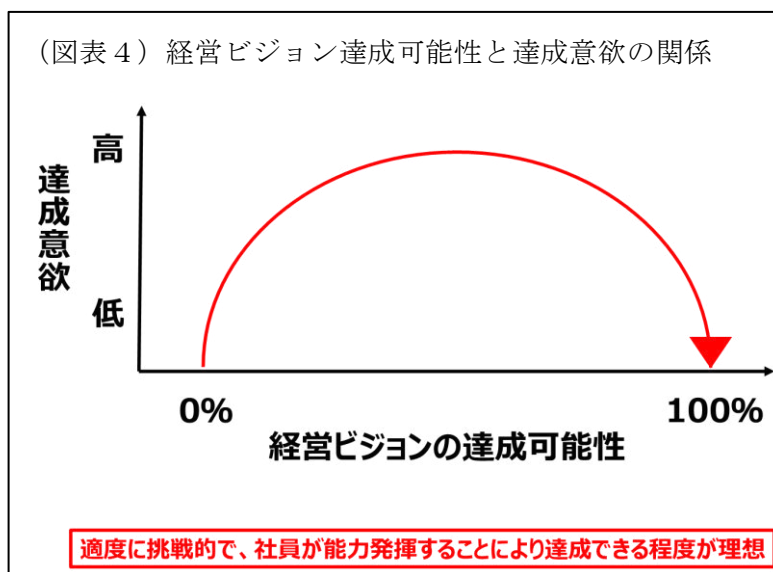
#### (4)共感できるビジョンづくりのために

経営ビジョンは、基本的には経営トップの思いがベースとなるものの、その内容にできるだけ多くの社員が共感して、会社一丸となって変革に取り組まなければならない。経営トップの力のみでは、成功することはできない。

共感できる経営ビジョンとは、現実的であること、夢・広がり・未来志向であること、社会性があること、というポイントが抑えられている

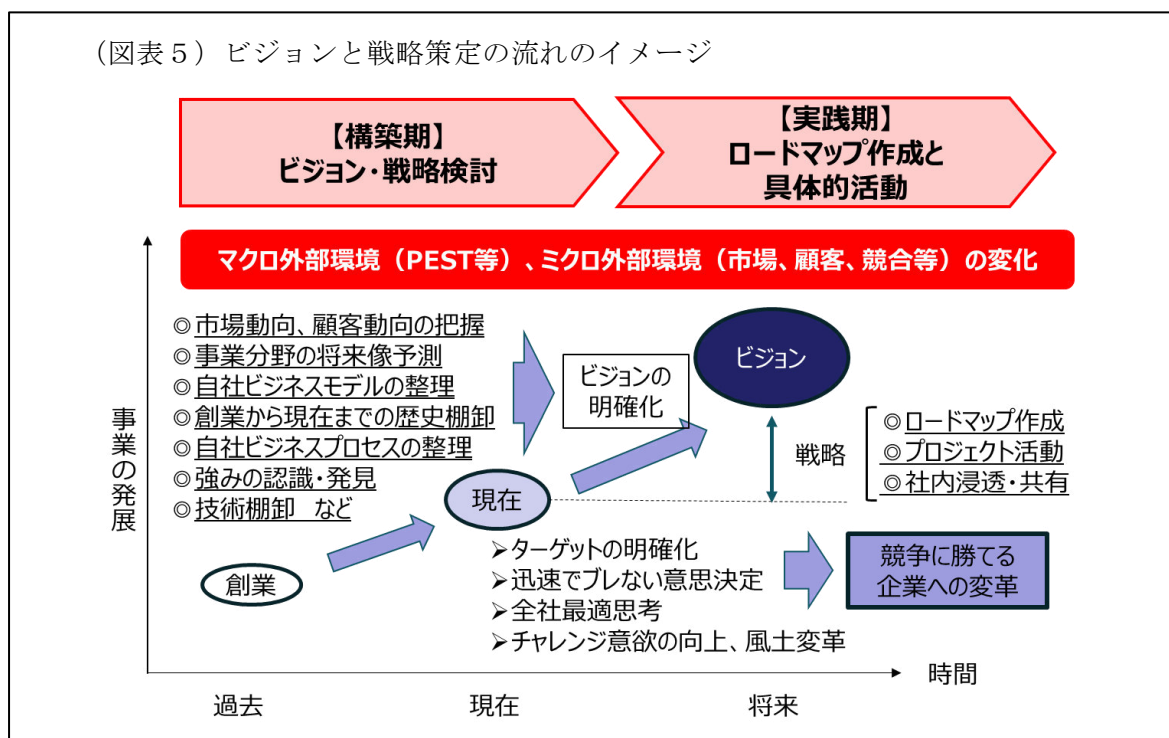
ことが望ましい。現実的であることとは、あまりにも壮大すぎて、社員が初めから「無理だ」と委縮してしまわないような内容である、ということである。夢・広がり・未来志向であることとは、社員が、自社の未来への期待感や現状突破のイメージを描ける、ということである。社会性があることとは、自社が社会的に価値ある存在となり、社会的使命感を満たす内容である、ということである。

図表4にビジョン達成可能性と達成意欲の関係性を示す。経営ビジョンは、到達可能性が高すぎても低すぎても、達成に向けた意欲は高くない。適度に挑戦的で、社員が今以上の能力を存分に発揮することによって達成できる程度の難易度に設定しなければならない。



(5)ビジョンと戦略策定の流れ

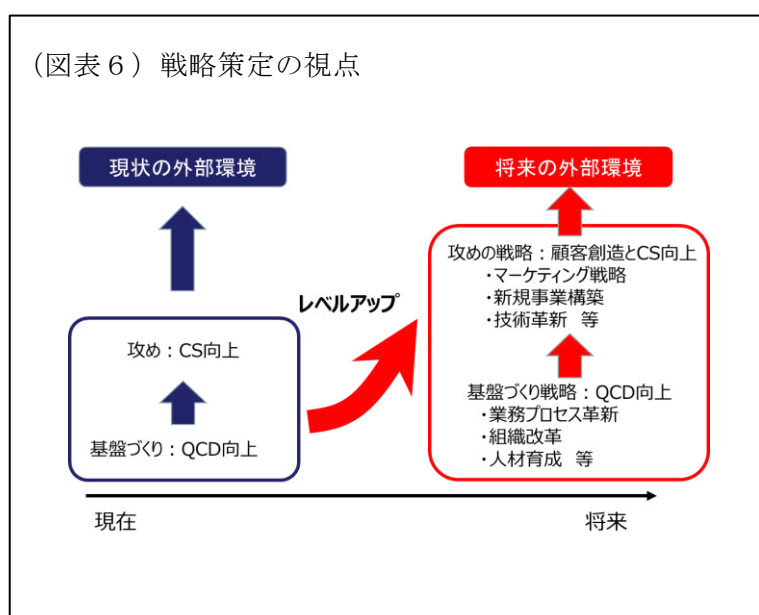
上記の考え方にに基づき、経営ビジョン明確化させた上で、それを達成させるための道筋を示す戦略を策定することとなる(図表5)。ビジョン・戦略を検討して構築する「構築期」は、通常6か月～1年程度の期間を見込んでおく。その後、戦略を具体的な形で各事業活動の中に落とし込んでいく「実践期」に移り、競争に勝てる企業への変革を実現していく。



戦略策定の視点として、以下の2つのポイントを示す(図表6)。

1 つ目は、現在ではなく、将来の外部環境に目を向けるということである。つまり、短期目線ではなく、長期目線で本当に必要なことを洗い出さなければならない。例えば、今現在、顧客からの増産要請があるが、将来性が不透明なものに対して設備増強をするのか、もしくは、今はまだ具体的な要望は無いものの、長期的な将来を見据えた上で必要な投資を行なうのか。長期目線は見逃されがちであるが、企業の持続性を保つために、本当に必要なことを洗い出していく。

2 つ目は、主に顧客創造や顧客満足度向上を目指す、外向きの「攻めの戦略」と、主に自社製品やサービスの QCD 向上を目指す「基盤づくり戦略」に分けて、漏れのないように考えるということである。「攻めの戦略」は、製品やサー





ビスを市場に供給していく手段に関する総合的活動としてのマーケティング戦略や、新規事業構築、技術革新等が挙げられる。「基盤づくり戦略」は、直接業務、間接業務を含めて、業務の進め方を見直す業務プロセス革新や、組織風土や考え方などを見直す組織改革、人材育成等が挙げられる。大きな2つの視点を、短期、長期の課題に分け、戦略課題に落とし込んでいく。

### 3. 戦略を組織に落とし込む

#### (1) 戦略の組織的展開の考え方

戦略の方向性が定められた後は、組織の事業軸、つまり利益責任の軸に沿って理解浸透と具体的活動に繋げる方向性と、組織の機能軸、つまり全体観や事業同士の連携の軸に沿って異なる事業を横断する課題の解決を目指す方向性の、2つの方向性で、組織的展開を図っていく(図表7)。

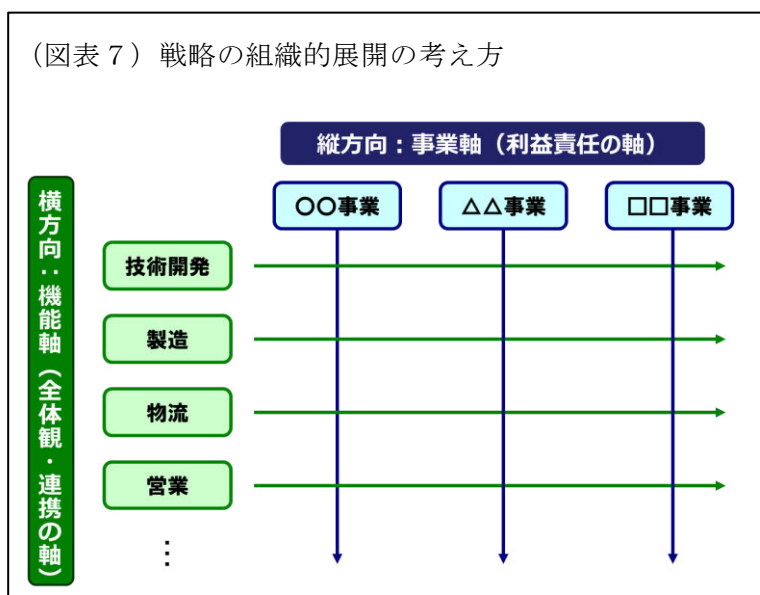
複数の事業を有する企業の場合は、縦方向の事業軸に沿って戦略展開を行なうことが中心となる。また、取り扱う商品や事業が1つ、もしくは少ない場合は、機能軸に沿って戦略展開を行なうこととなるであろう。

企業変革活動を本格的に実施していこうとする際には、事業部や機能別組織といった公式の組織に基づいた展開ではなく、事業や部門などを横断した組織的活動を加味するのが望ましい。それは、企業における多くの重要な経営課題が、社内の事業や部門同士の境目で滞留していることが多いためである。そのような課題は、1部門の論理ではなく、視座を高めて全体最適の視点で解決を目指すのであれば、解決の糸口を見出すことは極めて困難となる。

#### (2) 公式な組織における戦略の組織的展開

公式な組織(事業部や機能別組織など)における組織的展開の問題点として、「経営ビジョン→中期経営計画→全社年度方針→部門方針」といった一連の方針展開の流れに関して、その背景やつながりを社員が十分に理解していないことが1番に挙げられる。そのために、会社変革に対する参画意識を持つことができず、社員による主体的なアイデア提案や活動が行なわれない、ということが起こりがちである。すなわち、経営ビジョンや戦略に込めた、経営トップからの思いが、社内に浸透しない、ということである。

このような問題は、多くの場合、方針を社内展開する主体である各部門の管理職自身が、経営トップ



の思いを十分に理解していないということによって引き起こされるものである。そのような問題を解決するためには、管理者クラスの階層に対しても、経営ビジョンや戦略の策定プロセスに何らかの形で携わらせて、自分事として責任感を持たせる仕掛けが必要となる。管理職クラスの階層までとなると、企業規模によってはかなりの人数となることが想定されるが、時間やコストを掛けてでも、経営トップ層が経験した経営ビジョンや戦略の検討プロセスの追体験を行なわせる意義は極めて大きい。そのようなプロセスを省いてしまうと、管理職は経営層からの言葉を伝えるのみの役割認識に留まってしまい、変革の魂が末端社員にまで伝わる機会を失ってしまう。管理職が、企業変革にかける思いを、自分なりの言葉にかみ砕いて、自分なりの言葉で語ることが、組織末端への浸透において、何よりも重要である。

### (3) 組織横断的な課題の解決

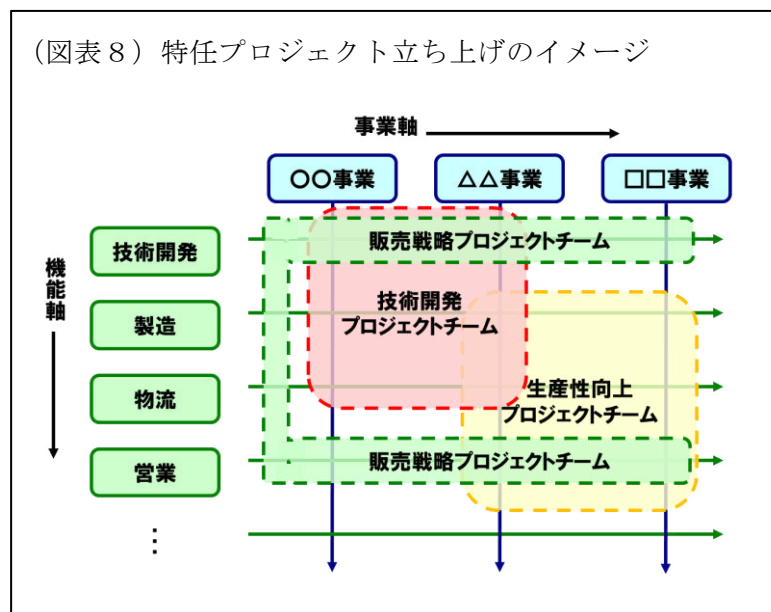
組織横断的に存在する問題として、

- ✓ 他部門の状況を理解せずに思考が硬直化してしまい、自部門の利益やメリットのみを優先してしまうこと
- ✓ 部門間に高い壁があり、相互のコミュニケーションが希薄であるためにモノや情報の停滞が頻繁に起きてしまうこと
- ✓ 特に外部との接触が少ない部門においては、顧客や市場の変化に鈍感であり、内部の論理がはびこりやすいこと

などが挙げられる。すなわち、部門最適から抜け出せないということである。

このような問題を解決するために、企業変革活動の一環として、組織横断的な課題解決を担う主体として特任プロジェクトを位置づけ、各部門からメンバーを収集して、総合的な視点で解決策を検討するという方法が有効である(図表8)。

特任プロジェクトでは、部門横断的に関連し、尚且つ中長期的な取り組みが必要な項目、すなわち、1部門では解決しきれないような長期に渡る大きな課題に対して解決策を見出すことを目指す。実施してすぐに解決できるような課題ではなく、短期業績管理の中では解決できない問題に対して対処することである。また、特任プロジェクトのリーダーには、部門の代表ではなく、会社の代表として、高い視座で問題解決に取り組む姿勢が求められる。特任プロジェクトのリーダーは、部門横断で指揮命令系統とは異なる環境下でのプロジェクト運営を強いられることによって、全社視点による真のリーダー育成に繋がる



異なる環境下でのプロジェクト運営を強いられることによって、全社視点による真のリーダー育成に繋がる

ものである。

#### (4) 特任プロジェクトによる活動事例

組織横断の特任プロジェクトによる活動の事例を以下に示す。それぞれの目的に応じて、関連する部門が結集し、複数年に渡る活動を継続して成果を獲得することを目指す。

##### ① 特任プロジェクトの活動事例1

<概要> 部品製造業 A 社、従業員数 約 200 名

<目的> 納入リードタイムの短縮

<主な関連部門> 営業部門、調達部門、製造部門、技術部門

<具体的内容>

ある製品群において、国内外の工場への仕掛品の輸送も含め、顧客からのオーダーから納品まで半年程度のリードタイムがかかっていた。特定製品の納入リードタイムを半減し、更に他の製品群への波及を目指して、3年間を目標活動期間とした特任プロジェクトを立ち上げた。

##### ② 特任プロジェクトの活動事例2

<概要> 設備製造業 B 社、従業員数 約 400 名

<目的> 変革を実現する人材づくり

<主な関連部門> 製造部門、営業部門、総務部門

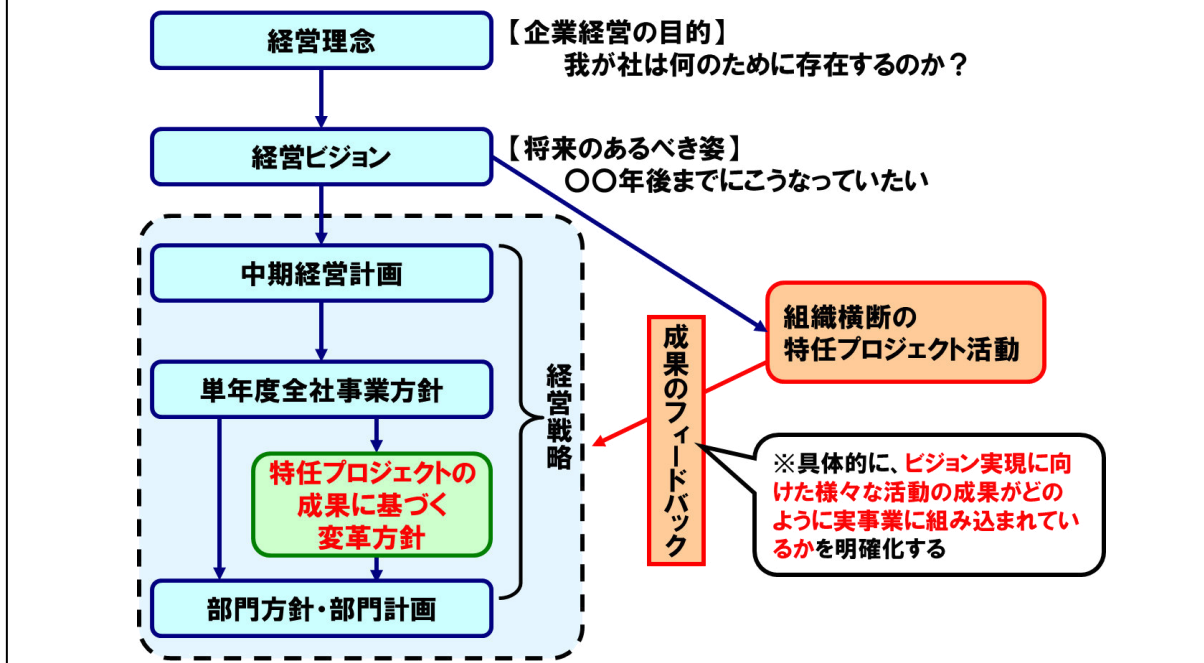
<具体的内容>

全社における教育体系が存在せず、人材育成に関しては部門別の OJT ばかりで、強固な縦割り意識が存在していた。全社で一貫した育成システムを確立することを目指して特任プロジェクトを立ち上げた。全社共通の理想の人材像を定め、それに基づいた部門別の人材像を明確化した。さらに、能力向上のステップ明確化、全社共通の教育計画の仕組み確立、部門固有の知識やノウハウの共有化の仕組み構築などを実施した。

#### (5) 成果のフィードバックと、方針展開への組み込み事例

活動による成果を出して役割を終えた特任プロジェクトは解体し、必要に応じてまた新たなプロジェクトチームを結成する。そのような意味において、様々な全社的長期的課題に対して、社内組織の形に関わらずに柔軟に対応することができるものであり、有用性が高い手段である。上記のような組織横断的な特任プロジェクトの活動において発現された成果は、最終的には組織上の方針管理による組織的展開の中にフィードバックされなければならない(図表9)。既述のように、特任プロジェクトは必要に応じて期間限定的に結成されるものであることから、永続性のある事業軸の中で成果が活かされなければ、活用の検証さえすることができなくなってしまう。

(図表9) 特任プロジェクトの成果を方針展開に組み込む



以下に、特任プロジェクトの成果を、方針展開に組み込んだ事例を挙げる。方針展開に組み込むことによって初めて、組織への定着の第一歩という位置づけとなる。当然ながら、定着するには、特任プロジェクトによる働きかけとともに、各部門の管理者等による不断の取り組みを欠かすことはできない。

#### ①方針展開への組み込み事例1

<テーマ> 事業部間コラボによる関連部門能力の増強とマルチ人材の育成

<成果>

異なる事業部間で、類似工程をそれぞれ別々に実施していた。そこで、事業部間での共通理解を進める勉強会を定期開催し、相互に技術補完、能力補完できる状況を構築した。

<方針展開への組み込み>

事業部の育成目標・育成計画の中に、異部門の技術ノウハウの獲得も組み入れることにより、事業部をまたいだマルチ人材育成の仕組み化につながった。

#### ②方針展開への組み込み事例2

<テーマ> リードタイム短縮による顧客要求への対応力強化

<成果>

全社における工程間の仕掛品滞留の状況を洗い出し、全社製造プロセスの中に存在するネック工程の特定に着手。特定されたネック工程に集中的に改善の手を打ち、プロセスの整流化を実現。

<方針展開への組み込み>

各部門・各工程の方針が、「リードタイム短縮」に向けた内容として明確になり、部門別の取り組み課題の絞り込みと、成果確認の指標が全社一貫となった。

## 4. 組織の小さな変化に気づく

### (1) 活動を通じた小さな成果の社内共有

本論で述べている組織変革活動は、これまで解決が難しかった課題、短期間では解決しきれない課題など、大きなテーマに対するトライアルである。したがって、数值的、定量的成果が出るまでに長い期間が掛かってしまう場合が多く、活動に対するモチベーションの維持が簡単ではない。そこで、小さな成功体験をメンバーに認識させて、活動が進捗しているということを実感させるための取り組みが必要となる。

5年間の経営ビジョンを掲げて企業変革活動を実施している A 社では、半年に1度ずつ、特任プロジェクトから全社員に向けての報告会を行なっている。特任プロジェクトの最終的な成果は5年後の目標として設定しているものの、活動の成果を定期的にメンバーで取りまとめて発表することによって、

- ・自分たち自身でも成果の確認や整理をすることができる
- ・メンバー以外の社員との価値の共有が可能となる

といった効果が期待でき、更なる長期的な活動に対する動機づけとなっている。

また、10年間の経営ビジョンを掲げて企業変革活動を実施している B 社では、全部門を対象とした、「ビジョン浸透活動」と称する小集団活動を行ない、経営ビジョンと関連したテーマで自部門の変革活動を実施し、その成果を半年ごとに社内発表して共有している。各社員の日々の事業活動と、経営ビジョンという大きなテーマとの繋がりを全社員が認識できる仕組みとして運用することによって、企業変革への参画意識を組織末端まで広げるための一助となっている。

### (2) 組織の小さな変化を見逃さない

様々な企業変革活動を通じて、定量化できない、組織や人材の変化が起こってくるので、経営層や管理者は、そのような変化を見逃さずに捉えることが求められる。

小さな変化の例を以下に示す。

#### ○社外の出来事に関する関心の高まり

- ✓ これまで顧客や市場の動向に対して関心を持たなかったのに、敏感になり、市場の状況を踏まえた内容で考え、発言するようになった。
- ✓ 顧客によって決められたスペックに沿って業務を行なうことから、スペックに至った背景を踏まえて提案できるようになった。

#### ○仕事の進め方の変革

- ✓ 経営ビジョンと戦略という「拠り所」があることから、業務上の様々な判断に迷いが少なくなった。
- ✓ チャレンジングな仕事に対して前向きに捉えるようになった。
- ✓ 業務全体の状況が分かるようになり、仕事がやりやすくなった。

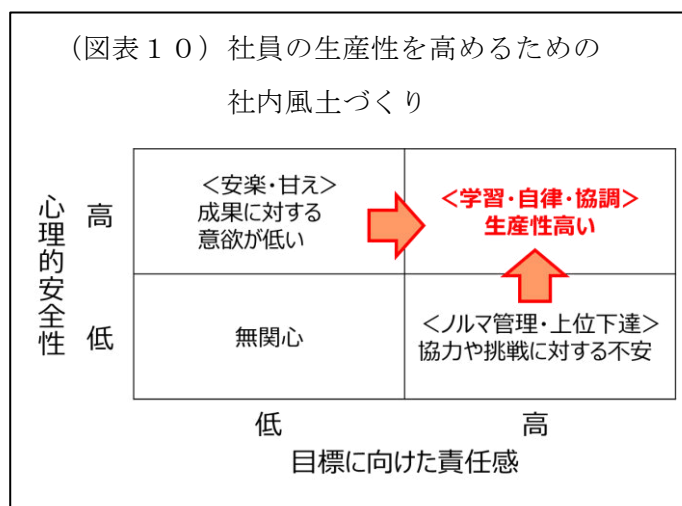
### ○視座の高まり

- ✓ 他部門の状況にはこれまで全く関心を持たなかったのに、建設的な意見交換をすることに違和感が無くなった。
- ✓ 後工程の状況を踏まえながら、WIN-WIN を目指して自工程の取り組みを考えるようになった。
- ✓ 発言が、「うちの部門は・・・」ではなく、「会社としては・・・」ということが多くなった。

経営層や管理者は、社員に上記のような小さな変化が現れることを注意深く観察し、変化を認識した際には、そのことを本人にフィードバックすると同時に、社内で他の社員との間でも共有することにより、継続と拡大を促進させることができる。

### (3) 社員の力を最大限に発揮させる

企業変革活動を実現させるには、経営理念や経営ビジョンといった「ぶれない軸」を判断の拠り所としながら、社員が最大限の力を発揮して様々なことに挑戦できる社内風土を作り上げなければならない。社員の生産性が最も高くなるのは、心理的安全性と目標に向けた責任感が共に高い状態である(図表10)。その状態では、自ら進んで学習し、自律的に考えて行動し、周囲の人々とも進んで協調することとなる。



心理的安全性とは、不安や恥じらいを感じることなく、個人のアイデアを自由に発信して実行できるかどうか、ということや、リスクのある行動がとれるかどうか、ということである。心理的安全性を高めるには、組織として意見交換をする機会において、あらゆるメンバーが頭ごなしに否定されずに気兼ねなく自分の意見を発言できる雰囲気を作ったり、上司と部下による定期的な面談などで互いの考え方を確認できる場を作ったりすることなどが有効である。上記のような取り組みによって心理的安全性が高まると、チーム内で気軽に意見交換ができて情報共有がスムーズになること、挑戦による失敗を許容される文化によりチーム内の PDCA サイクルが促進されてチームの学習効率が向上すること、チームメンバーの仕事への意識が向上すること、などの効果が期待できる。

また、目標に向けた責任感とは、努力次第で達成できる適切なレベルの目標を設定し、掲げた目標を絶対達成するための手段を徹底的に考え、その達成に向けてあらゆる努力をすることを当然だと捉える社内の価値観である。例えば、部下が立てた目標を上司がそのまま放任するのではなく、目標達成に向けたポイントやプロセスを一緒に考えること、必要に応じて上司が見本を見せるなどによって指導を行なうことなどは、目標達成の重要性を部下に対して強く認識させるために有効であろう。仕事に対する責任感が高まると、組織として成果を上げることにに対して貪欲になり、より高い成果を求めること

が当たり前の状態になるといった効果が期待できる。

心理的安全性は高いが、目標に向けた責任感が低い状態では、いわゆる「甘え」の状態となってしまう、成果に対する意欲が低くなってしまうため、期待する成果を見出すことはできない。一方、心理的安全性は低い、目標に向けた責任感が高い状態では、リスクを取って失敗してしまった場合の叱責などのマイナス面に対して過度に不安を感じてしまうことから、確実性の高いやり方ばかりを選んでしまい、挑戦的な仕事を避けてしまう、といった弊害が起こることが懸念される。

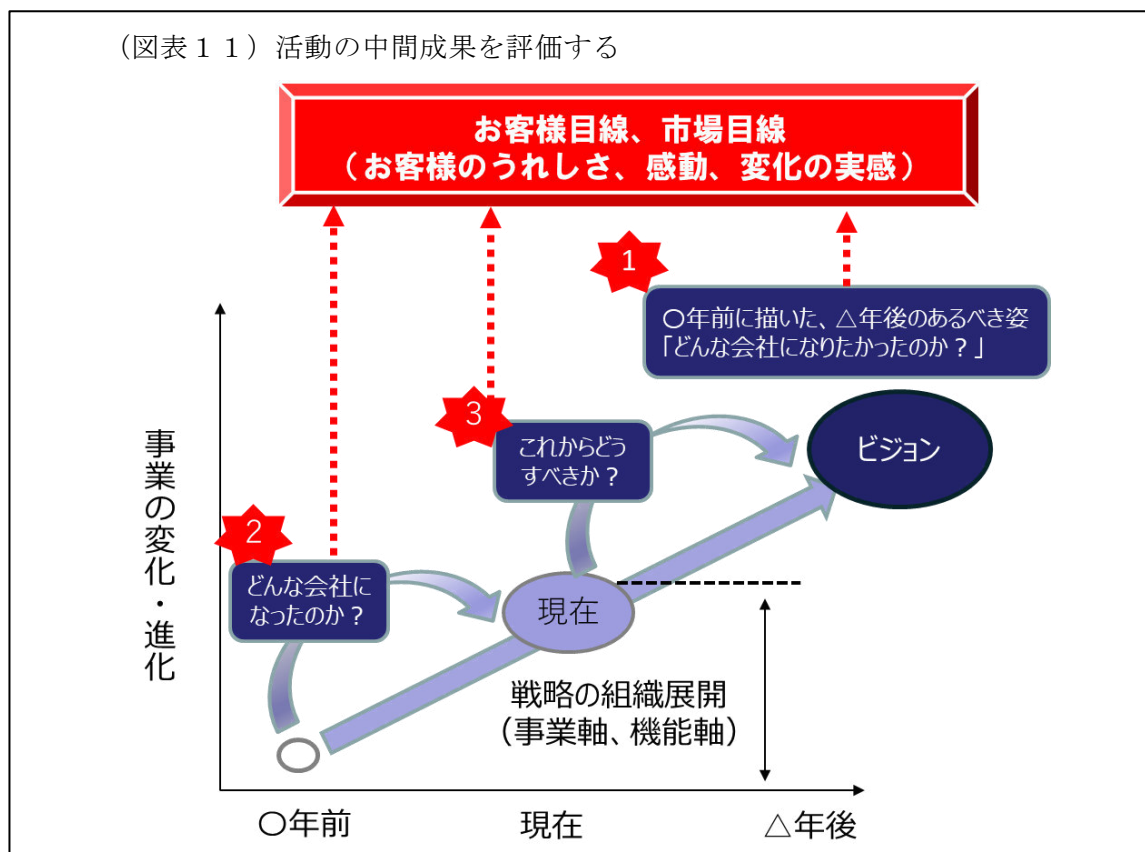
管理者は、上記の 2 つの観点で、社員が最も生産性を高める社内風土をつくり、それによる社員の变化を敏感に観察しておかなければならない。

## 5. 成果の評価と修正

### (1) 活動の中間成果を評価する

長期に渡る企業変革活動では、経営ビジョンの最終的な到達時期と到達目標に至るまでに 5 年や 10 年といった期間がかかるものである。したがって、その長い道のりの途中段階で、時々、それまでにたどってきた道のを振り返り、その時点における成果を評価すると同時に、必要に応じて修正などを加える、といった取り組みが必要となる。

振り返りのイメージを図表11に示す。振り返る際の、考え方の中心に据えるべきものは、市場や顧客であることは言うまでもない。企業活動の目的は、「顧客や市場の創造」であるからである。あらゆる企業活動は、顧客や市場のニーズを満足させるために行なっていることを忘れてはならない。



振り返りは、以下の3ステップで行なうのが良い。第1ステップは、想定していた「あるべき姿」の振り返りである。第2ステップは、それまでの様々な活動を通じて、実際にどのような会社になったのかを確認することである。そして第3ステップは、第1、第2ステップの検討を踏まえて、今後どうすべきかを考えることである。

第1ステップの振り返りでは、経営ビジョンや戦略を策定した際に行なった様々な分析や検討を再度行なってみて、そのような結論に至った背景まで含めて確認することが有効である。例えば、その時点で想定された顧客や市場の変化がどのようなものであったか、その時点では、自社の競争上の強みや弱みをどのように認識していたか、競合としてどのようなプレイヤーが存在していたか、など、多くの切り口で捉えておきたい。

第2ステップの成果確認では、活動の実績のみではなくプロセスも含めて評価の視点を持たなければならない(図表12)。実績が良かったということだけで満足するのではなく、活動プロセスを想定通り実行した上で良い実績が

(図表 1 2) 実績評価の考え方①

実績	プロセス	評価と今後の対策
○	○	継続、標準化
	×	目標の上方修正、取組み課題の変更
×	○	未達の原因分析と、取組み方法の修正
	×	取組み管理を徹底

得られたのか、活動プロセスが不十分であったにも関わらず良い実績が得られたのか、という違いによって、その後の対策に違いが出る。例えば、活動プロセスが不十分であったにも関わらず良い実績が得られたとすれば、それはそもそも設定した目標が低かったことに起因する可能性が高いので、目標の上方修正や取組み課題そのものの変更も検討しなければならない。同様に、良い実績が得られなかった場合においても、活動プロセスを想定通り実行したにも関わらず良い実績が得られなかったのか、活動プロセスがそもそも不十分だったのか、という違いも含めて分析する。

(図表 1 3) 実績評価の考え方②

**『勝ちに不思議な勝ちあり 負けに不思議な負けなし』**

実績	評価	検証
◎ 大きく上回った	??	環境変化を読めていなかったか? 突発の事態が起きた? 目標の過小評価?
○ 小さく上回った	○	実績の内訳を確認 標準化の検討
△ 小さく下回った	△	取組みの修正、改善
×	×	環境変化を読めていなかったか? 突発の事態が起きた? 手が打てなかったか?

目標ライン



また、実績評価の考え方において、捉えておくべき別のポイントがある。それは、実績が良かった場合も、悪かった場合と同様に、その要因分析を適切に行わなければならないということである。特に、実績が目標を大きく上回った場合、もちろん会社にとっては喜ばしいことであるものの、それをただ楽観的にとらえるのではなく、目標設定や計画の精度の甘さが無かったか、ということのを正しく分析しておきたい。江戸時代の剣士・松浦静山の名言で「勝ちに不思議な勝ちあり 負けに不思議な負けなし」というものがあるが、実績が良かった場合においても、そのことに驕ることなく、冷静に要因分析して更なる努力を怠らないことを心掛けたい。

第3ステップの今後の対策では、実績の確認や、活動開始当初からの環境変化を受けて、計画を必要に応じて修正したり、新たな取り組み課題を設定したりするなど、その時点における最適な内容で柔軟に対応できるようにする。

## (2) 成果指標の事例

評価を行なう際の成果指標は、可能な限り定量化できることが望ましい。以下に、「攻めの戦略」及び「基盤づくり戦略」の成果指標の事例を示す。

### ①「攻めの戦略」の成果指標の事例

<成果指標> 新規製品の売上高、及び売上比率

<具体的内容>

末端市場のニーズの変化等に関する間接的な情報と、顧客企業から直接収集した、技術変革や製品変革に関する情報に基づき、今後確実に増えると考えられる製品群を特定。営業部門、製造部門、開発部門、生産管理部門からのメンバーが参画した特任プロジェクトにおいて、製造方法に関する知見の確立と、社内における製造方法の標準化を進め、特定製品群の製造技術の及び効率化を実現した。その結果、主要顧客からの受注を実現することができ、更に継続的な売上高確保につながっている。成果指標として、当該製品群の売上高及び売上比率を、全体とは分けて計上することとした。

### ②「基盤づくり戦略」の成果指標の事例1

<成果指標> 納入リードタイム

<具体的内容>

生産全体のマネジメント力の強化を目的とし、製造部門、生産技術部門、生産管理部門からのメンバーが参画した特任プロジェクトを立ち上げた。主要製品における、受注から調達、外注加工、製造及び組立、工場間物流、品質管理、納入に至るまでのすべてのプロセスの現状を詳細に洗い出した。その上で、製品の停滞を生み出しているプロセスを確認。停滞を無くすために、重点的に対策する項目を絞り込み、改善活動を実施。活動成果として、受注から納品までの納入リードタイムを指標とした。

### ③「基盤づくり戦略」の成果指標の事例2

<成果指標>多能工の人員数

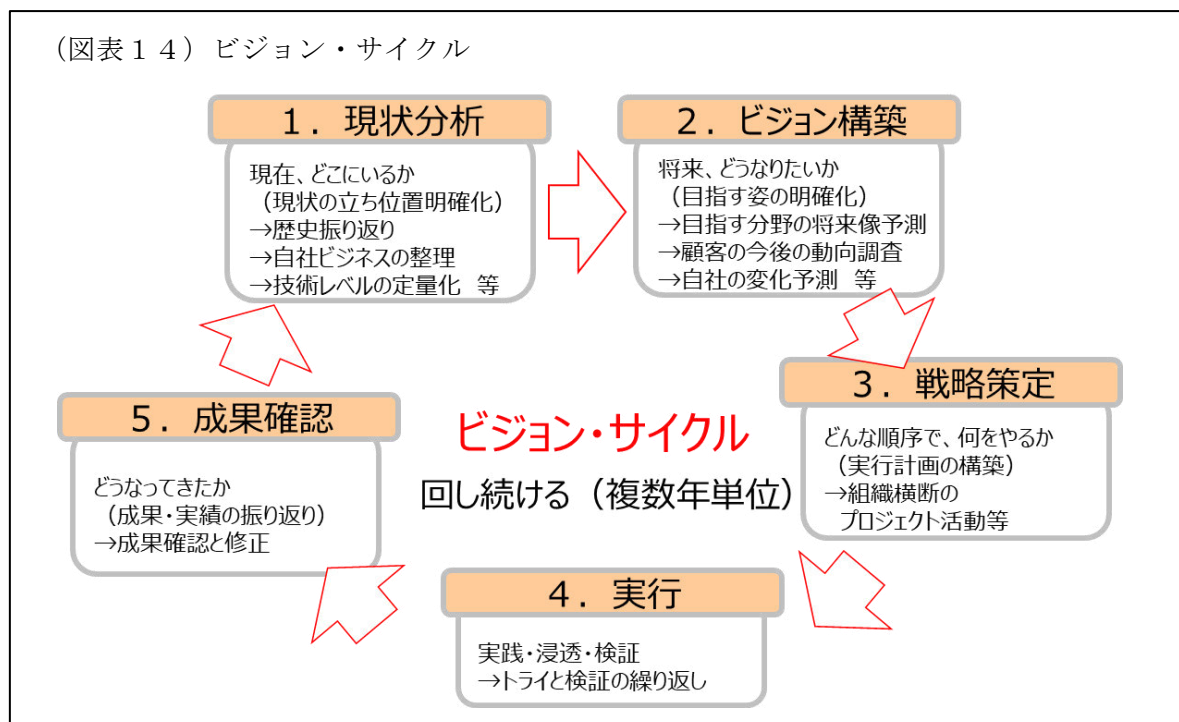
<具体的内容>

異なる2つの事業部で類似の工程を持つケースにおいて、相互の技術補完、リソース補完を目的に、両事業部の製造部門からのメンバーが参画した事業部横断の特任プロジェクトを立ち上げた。まずは互いの事業部における技術や製造プロセスを理解するための勉強会から始め、双方の一致点と相違点を確認した。さらに、双方のノウハウを持った多能工に関する項目を決定し、計画的な育成体制を構築した。活動成果として、多能工の人員数を指標とした。

### (3)経営ビジョン、戦略を策定し、実行、修正しながら回し続ける

当然ながら、経営ビジョンや戦略は、策定することがゴールではなく、具体的な企業変革活動を通じて、実績を積み上げ、会社を強くしていくことに繋げていかなければならない。そのためには、策定したものを実行して確認し、修正する、ということを複数年単位で回し続けていく。1回目のサイクルが終わって2回目のサイクルに至るころには、1回目の始まりの時点とは異なる、高いレベルでの新しい課題設定をしていかなければならない(図表14)。

会社の成長とは、ひとつの成功に満足するのではなく、ひとつの成功を成し遂げた先に、また高次元の新たな問題が発生し、その問題解決を行なうための取り組みを検討して実施する、というサイクルを何度も繰り返していくということにある。上記のような不断の取り組みを継続できる企業こそ、長期的な繁栄を享受できる企業といえるのではないだろうか。



## 6. まとめ

企業にとって、環境変化が起ころうとも、志・ミッション・創業の精神・経営哲学といった根幹の部分は変えてはならない。一方で、環境変化に合わせて、ビジネスモデルや組織、戦略、技術などは都度都度、変革していかなければ、生き残ることはできない。

本論の冒頭において論じた、日本における長寿企業は、これまでに述べたように、根幹となる「ぶれない軸」を持ちながら、環境変化に対する「柔軟な対応力」を持ち合わせている企業であろう。本論が、一つでも多くの企業にとって、厳しい競争環境の中でも勝ち残り、力強く永続していくための一助になると幸いである。

以上