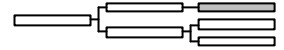


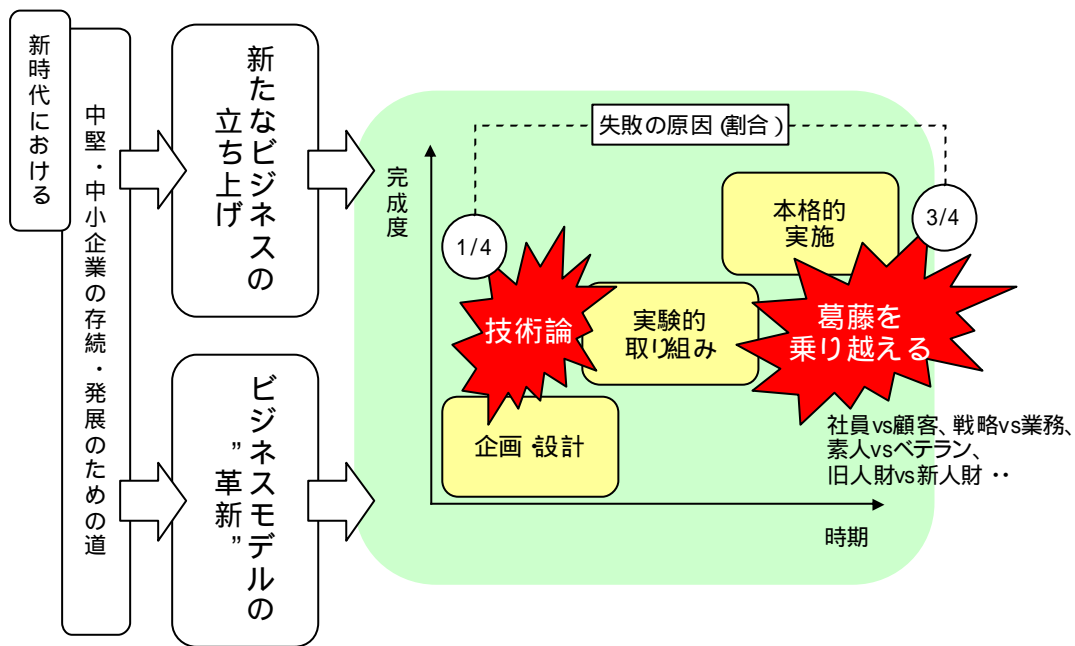
経営技術レポート



計画だけでは進まない

「企業革新における葛藤を乗り越える」

1. 企業革新において「葛藤」は大きな壁となっている



旧時代から新時代へと変わってきている現代社会において、日本の中小企業はまだまだ旧時代のビジネススタイルから脱却できておらずに、時代からどんどん遅れをとってきている。このような中で中堅・中小企業が存続・発展していくためには、新たなビジネスを立ち上げるか、ビジネスモデルを革新する（企業革新する）かしかない。

このような革新の取り組みにおける、ビジネスやビジネスモデルの革新設計の仕方、具体的に取り組んでいく上での実行プログラムの作り方は、技術的に整備されているしプロセスを確実に踏んでいけばそう間違

いは起こらない。にもかかわらず企業革新に結構失敗するケースはあとを絶たない。それは、我々が「戦略経営」と称している第3の分野となる「革新の実践」というところに問題があるからである。すなわち、ビジネスモデルの設計部分より、実際に革新していこうとしている中でいろんな葛藤が起こり、それを乗り越えることができなかつたために失敗しているケースがほとんどなのである。最近ビジネスモデルの革新のお手伝いしてきた中で、実感的には技術論の問題が1/4、「葛藤を乗り越える」ことについての問題が3/4のウエイトを占めていると感じている。

2. 企業革新における「葛藤」とは何か

“企業革新”とは倍・桁違いの変化へ適応すべく、役割分担の仕方・仕事の仕方を抜本的に改めることを言う。過去の延長線上の取り組みとは一線を画すということもあって、それだけ関係者間における“葛藤”つまり「人と人が互いに譲らず対立し、いがみ合うこと」が至るところで起き、それによって革新が前に向いて進まない状況に陥ってしまうのである。

* 某工事会社の例

「メンテナンス・エンジニアリング」というビジネスモデルに挑戦している工事会社がある。この会社は、小さいながらも「工事」「製缶」「機械加工」「組立」「電気制御回路組立」などいろいろなことをやっている。もともとは工事だけだったのだが、積極的に工事の受注活動をやっていたら、組み付けだけでなく、製缶や機械加工などといった仕事もやる必要に迫られるようになった。そうこうしていたら、受注物件も複雑化してきて「機械加工」「組立」「電気制御」と枠が広がっていった。

今まではこれらの事業が全てバラバラに行われていた。それを統合化した「メンテナンス・エンジニアリング」として展開しようとして取り組みを始めたが、経営者は当初からこのような考え方を持っていたものの、それ以外の社員は「自分たちは工事屋だから・製缶屋だから」と今までの仕事の仕方を変えようとしなかつたため、流れが創れずビジネスチャンスを逃し、時代に遅れを取ってしまっていた。

* 某調剤薬局の例

調剤薬局で最近、健康補助食品などが販売されているところが増えて

きた。「売れゆきはどうか」と聞いたら「まずまず」ということだったが、正直現場からすると、在庫管理もややこしいし、できれば売れないほうがいいと言っていた。おそらく、トップは調剤薬局が単なる医者から指示された薬を処方する窓口であったのを、生活者の健康を支えるという使命を果たす場所へと変えていこうと考えて、このようなことを始めたのだろうが、現場には全くその想いが伝わっていなかった。

どちらの事例も、経営者の考えと現場の考えが全くすれ違ってしまっている。これでは新しい動きができるとはいいいがたい。ビジネスモデルの革新において、「人と人の衝突」は大きな壁となって立ちはだかっているのである。無関心や他人事、反発（何をするの）といった具合に。

3. 「葛藤」の種類と乗り越えるためのポイント

革新に対してよく出てくる葛藤には、以下のようなものがある。

| どのような葛藤が起きているか | |
|--|---|
| 社員 VS 顧客（関係業者） | 戦略 VS 業務 |
| 我々のことを潰す気か」とか 我々にとってデメリットだけでメリットがない」という反発が顧客や関係業者から頻発する。 | 戦略部門が何か言い出したら、現業部門はとにかく「我々は振り回される」という頭が先に来てしまい、すべてを否定的・消極的に受け止めてしまう |
| 若い年代層 VS 年輩層 | |
| 若い年代層が新しい取り組みにおける中心人物になってくると、年輩層は表面的には協力体制であっても、実際には動いてくれないことが多い。 | |
| 素人 VS ベテラン | 旧人財 VS 新人財 |
| 最近、ベテランよりも素人に近いような人が業績を上げるようなことが起きている。こんな逆転現象の中でますます葛藤がひどくなってきている。 | 功労者というものが新人財に「何も知らないくせに」とキツく当たる。一方、新人財は旧人財のことを「過去の栄光にすがって生きている」という目で見ると |

1) 社員 VS 顧客（関係業者）

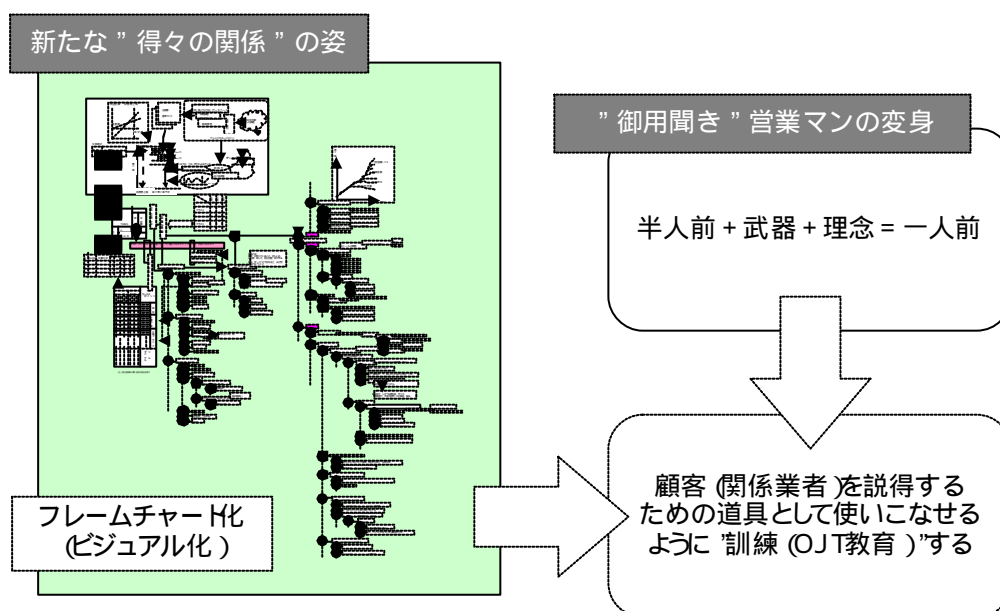
ビジネスモデルの革新とは、市場・顧客との共存共栄関係の創り方を見直すということであり、当然顧客との付き合い方を変えていくことになるし、“別れる”という決断をすることもある。

革新時には、顧客と「新たな“得々の関係”の姿」を共通理解することが必要であるし、この新たな関係がそぐわない相手とは「別々の道を

歩む」ことがお互いの幸せであるということを共通理解することが必要である。しかしながら、それを社員に求めても、葛藤を乗り越えることはできない。

なぜなら、社員と顧客はもちつもたれつの関係で今まで付き合ってきたからである。また、いまだに「御用聞き」営業をしている社員も少なくない。このような中で、突然付き合い方を変えれば「我々の仕事を取り上げるのか」と反発してくるし、その反発を社員では抑えられない。結果、一向に前に向かって進んでいかないのである。

この葛藤を乗り越えるためには、社員に顧客を納得させる考働ができるよう、以下のような仕掛けが必要である。



「新たな“得々の関係”の姿」を伝えるための道具を“一緒に”創る

まず、これから我々はどのように得々の関係を創り上げていくのかを関係者がそれぞれの立場から理解できるような資料を一緒に創ることが重要である。これはフレームチャートや写真・図表を用いてビジュアル的に創ったほうが効果的である。

資料を使って顧客を納得させる訓練を行う

1対1の話し合いで納得させようとするから、逆に相手に乗せられるようなことが起こる。御用聞き営業をしてきた社員に「提案営業」をさせようとするなら、それなりの道具が必要である。「新たな得々の関係の姿」

のフレームチャートがその道具となる。ただ、道具は、その使い方を体得しなければ何の意味もない。そこで、そのフレームチャートを使って、社員が顧客を納得させる（誘導する）訓練（OJT 教育）を行うのである。

* 広がりが作れなかった雨傘方式

配管は縦横に組まれている。これは組むのに時間がかかる。G 社の雨傘方式は、組まれた配管を傘のように畳んだ状態で現場に持ち込み、現場で広げるだけで施工ができるのですごく楽だし、品質も安定するということが良いこと尽くめだったのに広がっていない。これは、施主や設計事務所はものすごく喜んだのだが、現場技能者の 1 日の手取りが少なくなるということによって反発されている。ここで、得々の関係をきちんと作り出して納得させるということができれば、一気に流れが広がるはずである。

2) 戦略 VS 業務

戦略グループ・担当者が何か言い出したら、現業担当者はとにかく「振り回される」という頭が先に来てしまい、すべてを否定的・消極的に受け止めてしまうということが多くの企業で見られる。

戦略部門には常に「革新性」があるし、現業部門には常に「保守性」がついて回るから反発が起こるのは当たり前のことである。

ここで大事なことは、保守的な人に「理解してもらおう」ことだけに固執するのではなく「新しいしくみの中に組み込む」「強制的にさせる」という選択肢を持っておくということである。

たとえば、新しく決められた順番に作業をしないとシステムや機械が動かない（仕事にならない）状況や、古い設備を排除して新しい設備だけ置く状況をつくってやれば、今までの仕事の仕方を変えざるを得なくなる。それを今までのやり方でも仕事ができるような自由度を持たせた仕事のさせ方をしているようでは、いつまでたっても変えさせていくことはできない。

現業担当者の反発の仕方にはいくつかのタイプがある。そのタイプに応じて、仕掛け方を使い分ける必要がある。

| | | 抵抗 | | ニュートラル | | 使命感 | |
|----|--------------|-----|-----|--------|------|------|-----|
| | | 積極的 | 逃げ腰 | 動ける | 動けない | 身体から | 頭だけ |
| 変身 | しきみ 機械設備で動かす | | | | | | |
| | 強制的にやらせる | | | | | | |
| | 精神的共通基盤を持つ | | | | | | |

割り切っている人

「これでやってください」ときっぱり言う。あなたの考えについては良く分かるが、これはこのやり方でやってくれと言うことである。一番いけないのは騙し騙しやることである。土下座ひとつで動かすこともできる。

意欲のない人

練習・訓練をしてきちんとできるようにして始めて使ってくれるようになる。意欲も関心もない人には、とにかく使わせることを考える。

頭だけでは使命感を感じている人

動かざるをえない・使わざるを得ない環境を作る。某印刷会社で新しい製本機を導入したのだが、パート社員が「怖いから」と一切使わないという状況になったことがあった。その時に、使え使えとだけ言っていたのを「この機械で作業しないと今日はいつまでたっても帰れないよ」と言って閉じ込めてしまったところ、誰かが試しに流してみようと言ってサンプルを流してみると、全然怖くもないし綺麗に早くできたことがきっかけでやっと使ってくれるようになった。その結果をパートの小集団活動の成果として大々的に発表し評価したところ、その後は積極的に機械を使ってくれるようになった。

使わざるを得ない環境を作って使わせたあと、このような「成功体験」を作ることができれば、あとは自走してくれるようになる。

逃げ腰の抵抗者

これはと同じである。ただ、やりたくないなら別のところに行けと

いってやらせるくらいが必要である。

口だけで実際は無関心な人

口では同調しているようで、実質的にはあまり聞いていないし理解しようともしていない。右から左なのである。表面的な理解だけではいつまでたってもパワーにはならない。本質的に理解してもらえるようにじっくり腰をすえて当たる必要がある。

自分の対極にいる人

このタイプの人とはとにかく自分の対極にいると考えてよい。自分の意見を持っているから、少しでも違おうと反発する。流れを作ろうとしたら潰しにかかる。この人には命懸けで立ち向かっていかなければならない。例えば、デスマッチ（時間無制限）で話をし、自分の考え方を相手に納得させるような場を作るなど徹底的な議論をすることが必要である。

3)若い年代層 VS年輩層

若い年代層は理論的ではなく直感的に受け止めることが多い。また、雑談はものすごくするのだが、「コミュニケーションができない」「意思疎通ができない」「口を開くとややこしくなる」というような人が増えてきた。

年輩者は今までの仕事の仕方から新たな仕事の仕方に切り替えるということが容易に進まないことから、革新をスタートさせるにあたって、若い年代層を取り組みの中心人物に据えることが多いが、年輩層は表面的には協力体制であっても、実際には「こんな礼儀も経験もないような若造が」動いてくれないということが多い。

我々は、若い年代層は過去の積み上げがないから動かしやすいという捉え方だけではいけない。自らが動くだけでなく、彼らには年輩層をも動かすという役割を担ってもらわなければならない。そのためには、理論的にものごとを受け止めることができるようにしなければならないし、年輩層に嫌われないためにも産業人としての最低限の常識と素直さを持つことが不可欠である。これは“躰レベル”の話である。

4)素人 VSベテラン

最近、ベテランよりも素人に近いような人が業績を上げるようなこ

とが起きている。こんな逆転現象の中でますます葛藤がひどくなる。これに関しては、次の「旧人財と新人財」の葛藤に対する対処の仕方と基本的には同じである。

5)旧人財 VS 新人財

功労者というものが新人財に「何も知らないくせに」とキツく当たる。一方、新人財は旧人財のことを「過去の栄光にすがって生きている」という目で見ると。また、旧人財が「経営者は自分たちを見限った」と新人財に対して劣等感を持つというようなことが起こる。

革新に取り組むプロセスにおいて、新しい人財を外部から連れてくるということは珍しいことではないが、旧人財が劣等感を持つような配置のさせ方をするとこのような事態に陥ってしまう。別会社にしたり、新たに組織を作ったりして、旧人財に新人財を意識させないように配慮することも必要である。

* 「人の扱い方」のまずさで葛藤はいくらでも生まれる

ある中堅企業で 15 年くらい人事部長を務めてきた人を突然降板させ、経営企画室の室長が交代するという出来事があった。聞けば、「今の状況ではおかしくなる一方だから、私に人事部長をやらせてくれ」と経営企画室室長自ら経営者に名乗りを挙げたとのこと。早急に人事部門の抜本的な改革が必要になるということで、期の変わり目でもない時期に、この会社では前代未聞の人事異動となった。

前任の人事部長に能力がなかったわけではない。素晴らしい人事マンであった。しかし、長年人事労務に携わっているうちに盲目になってしまい、「人の扱い方」のまずさで、組織内に様々な葛藤が起きているということに気づかなかったことが、今回の交替劇の一番の原因だった。

結局のところ、企業革新とは企業に携わる人そのものも変身させることができなければ成し得る事ができないものであると言える。しかしそこには必ずと言ってよいほど「葛藤」が生じ、それを乗り越えつつ変身させていくということを、経営をプロデュースする立場の人がどこまでやれるかが、企業革新をスピーディーかつダイナミックに進めていく上での重要なポイントとなっている。