

日本企業の存在感、信頼度が揺らいでいる。「失われた 20 年」を経て、未だに、混沌とした深い霧の中から抜け出せないでいる。どうすれば、長期にわたる霧が晴れ、新たな坂の上の雲に向かって、自信を取り戻し、今まで以上に、楽しく、充実感に溢れながら進むことができるだろうか。

アンダーナは、日本企業が再び自助努力で継続的なチェンジとイノベーションを推進し、顧客、社員、株主、取引先、全ての関係者の価値と満足度の最大化を実現できるように、「日本経営刷新—霧中八策」を策定しました。

日本経営刷新—霧中八策

- (一) **経営層を、思い切り若い世代に交代せよ！**
 - シニア層には若い経営陣をしっかりとサポートする役割がある
- (二) **時代を見据えた新たな経営ビジョンを、次世代リーダーを中心に作り直せ！**
 - 掛け声だけの古いままの社訓や社是では、グローバル市場を牽引できない
- (三) **リストラの継続よりも、新たな価値の発見・創造を経営の軸足に置け！**
 - 負のスパイラルから抜け出すために、プラスのバリューアップを指向する
- (四) **業務プロセスの意味を正しく理解し、ゼロからバリューチェーンを築き直せ！**
 - 手続・手順と混同せず、効率性よりも、まず仕事の価値・有効性を追求する
- (五) **価値の最大化に向けて、仕事に必要な情報、知識、知恵を活かせ！**
 - 「三人寄れば文殊の知恵」を実践できれば、必ずイノベーションを生む
- (六) **人の生み出す底力を再認識し、人財育成、評価制度を見直せ！**
 - 「企業は人なり」を体現し、一人ひとりのヤル気、英知、スキルを引き出す
- (七) **プロセス・ナレッジ(知)・ピープル(人)を統合し、三位一体の改革を進めよ！**
 - バラバラな取組は、中途半端、堂々巡りを繰り返すだけで、真の変革にならない
- (八) **組織一丸となって価値アップを追求し、価値を生まない組織機構は廃止せよ！**
 - 一時の流行りで設けたり他社を追随しただけの価値を生んでいない組織を捨てる

(一) 経営層を、思い切り若い世代に交代せよ！

- 経験も重要であるが、過去の慣習、常識、発想に捕らわれ過ぎるとブレークスルー(突破口)が開けない。現状の継続と少しばかりの改善努力なら誰にでもできる
- 明治維新も、戦後の復興も若いリーダーが旗振り役を務め、結果を出した
- 日本経済は、これまで経験したことがない様々な問題を抱えており、過去のしがらみや成功体験ばかりに埋もれない斬新でスピードのある行動力、実行力が求められている
- 世界の潮流を見ても、若い世代が主流であり、特に IT ビジネスの世界では 20 代の若さで短期間に世界的なトップ企業にした有能な経営者が何人も輩出している
- 若い世代は、体力、学習力、記憶力、柔軟力、実践力、速力で、シニア層より断然優位に立つ
- ソニーも創業から世界の SONY になるまでは、ベンチャーとしてのパイオニアスピリットに溢れていた
- 技術の先進性を問われるハイテクや IT 業界で、ネットのこともデジタルのこともよく分からない世代がトップ経営層を占めて、スピーディな適格な意思決定が果たしてできるのだろうか？
- アナログからデジタルへ、活字からインターネットへ世界のビジネス環境はもの凄い勢いで変化している
- だからといって、世代交代は、必ずしも古いシニア層のリストラや退場を意味してはいない
- シニア層には若い経営陣をしっかりとサポートする重要な役割がある
- 坂本龍馬も、千葉定吉や勝海舟など師匠との出会いがあつてこそ、大事を成した
- ユニクロの柳井さんは、一度、若い世代に経営を委ねた上で再び咲き、大輪の花を開かせているし、今でも、若い参謀を置いて、バランスを取っている
- 市場は確実に高齢化しており、それを知り尽くしたシニア層の活躍の場はまだまだ沢山ある
- 若者のフレッシュな発想と、シニアの老練な匠の技とのコンビネーションが相まってこそ、新たなビジネスの活路が開けるはずだ

(二) 時代を見据えた新たな経営ビジョンを、次世代リーダーを中心に作り直せ！

- あのトヨタですら、グローバルビジョンを打ち出したのは 2011 年である
- それは、外国人社員からの「当社のビジョンがよく分からない」が引き金だった
- ビジョンは、会社の存在意義、創業の思い、大切にしたい価値観等の理念実現に向かつて描かれた将来像であり、そこからミッション(使命)や戦略、数値目標が導き出される。これらが曖昧に混在したまま、空虚な美辞麗句だけを並べた会社が多い
- 先進的なグローバル企業の英文サイトを見ると、ビジョンが明確に打ち出され、それが業務現場にも浸透し、躍動感に溢れた雰囲気が伝わって来る。一方、日本企業の多くが、横並びで味気なく、型通りの IR、コンプライアンス、会社概要紹介が並んでいるだけで、世界の投資家を呼び込む力は感じられない
- 掛け声だけの古いままの社訓や社是では、グローバル市場を牽引できない
- 毎朝、社訓や社是を朝礼で唱和していても、実際の仕事現場では忘れられている
- 海外進出した日本企業(建設会社)の映像で、日本と同様に作業着点検の中で「安全第一！」を連呼する場面があったが、外国人社員の目は完全に掛け声とずれていた
- 形式的に紙に書かれたスローガンだけでは意味がなく、実際の業務の中でビジョンがどのように落とし込まれているかが重要である
- 業務まで落とし込まれれば、我が社のビジョンがどこまで達成できているのかの評価も可能となる... 社長室に飾られた社訓の額を前に、「社長、これらビジョンはどこまで達成できていますか？」の問いに応えられる経営者はそれほど多くはない
- 従業員にビジョンをいつも意識させ、それを達成するための訓練を徹底し、見事に結果を出しているディズニーランドやリッツカールトンホテルは逆の好例である
- 今の時代は余りにも数字のプレッシャーが強く先行し過ぎているのではないか？
- 本来のビジョンを追求し、業務の「あるべき姿」を追求すれば数字はついて来るはず
- 創業者の思いが現代にも通じるならビジョンを変える必要はない。しかし、時代との乖離が見えるなら、次世代リーダー達を任命して、新たに作り直してはどうか？
- 自分達で作直せば、それへの責任も愛着もオーナーシップ(当事者意識)もわく
- ビジョンが明確になれば、ベクトルを失わずにその実現に向かい、組織一丸となってチャレンジやイノベーション、チェンジが進む

(三) リストラの継続よりも、新たな価値の発見・創造を経営の軸足に置き！

- この「失われた 20 年間」、産業界はリストラとコスト削減の嵐に明け暮れて来た
- リーマンショックの直後、「日本の実体経済は強いので心配無用」という発言が主流だった。しかし、数ヵ月後には、日本を代表する企業までが派遣切りを開始し、日本経済への不安が一気に広がった
- 「乾いた雑巾をさらに絞れ」とよく言われるが、一番ストックを持っているはずのトップ企業が蛇口を閉めれば、末端の中小企業には一滴の水も流れないので乾き切ってしまう
- 中小企業の景気冷え込みと消費の落ち込みにより、トップ企業の製品までが売れなくなり、さらなるリストラとコスト削減が強まり、デフレスパイラルが加速した
- フロー経済の流れが悪くなると、経済活動全体のダイナミックさが消え、仕事の現場では、度重なるリストラの重圧で疲弊感、閉塞感、無気力、諦めが充満した
- お客様に価値を提供することよりも、少しでも安く作ることが至上命令となり、効率化、生産性のアップが今日でも多くの企業で最重点課題となっている
- 競争を勝ち抜くために、効率性の追求、コスト削減も確かに重要だ。しかし、新興国も日本式の生産方式を身に付けた今、それだけで本当に日本は勝てるだろうか？
- リストラの継続よりも、もっと大事な視点を見逃しているのではないか？
- それは、まさに人が新たな価値の発見や創造に尽力することにより、お客様は勿論のこと、取引先も、社員も皆が楽しく、元気に仕事することに他ならない
- 負のスパイラルから抜け出すために、プラスのバリューアップを指向する
- バリューは価格だけでなく、実行・対応スピードの速さ、短い納期、大幅な品質向上、期待を超えるような画期的商品等、全てがバリューになる。それらはリストラ発想からは生まれにくい
- ジョブスは徹底的に商品のバリューを追求したからこそ、iPhone や iPad といったイノベーティブな商品が世に出た
- リストラ努力のおかげで、一部企業は復活し、利益の最高記録更新を達成したとの報道があるが、社員や取引先へのプレッシャーをベースにした改善は長続きしないし、彼らの満足無くして、持続的にいいモノやサービスは生まれにくい
- 常にパッション(情熱)を持ち、ポジティブ(前向き)に、プロアクティブ(積極的)にプラス指向で、新たな価値の発見、創造に向けて精進していくことが今一番求められている

(四) 業務プロセスの意味を正しく理解し、ゼロからバリューチェーンを築き直せ！

- “プロセス”を日本では「工程、過程」と訳す人が多い。これ自体、間違っていない。
- しかし、「工程」と捉えると、ついつい「手順・手続」へと落とし込まれてしまい、非常に細かな重箱の隅を突つくような作業(タスク)レベルの話に陥りがちだ
- しかも、その効率性・生産性ばかりを追求し、そのための「改善」が仕事現場の業務目標・課題としてあらゆる部署で長期にわたり実施されてきた
- 実は、「手順・手続」はプロシージャ(Procedure)という英語の方が的確であり、プロセス、特にビジネスプロセスは「業務」(=仕事の中身そのもの)と定義した方がプロシージャとの意味の違いがより鮮明になる
- 生産プロセスは生産工程と訳してもそれほど違和感はないが、営業や経理のプロセス(仕事)を営業工程、経理工程と言っては何のことか意味不明になり、「業務」とした方が腑に落ちる
- プロセスを、価値を生み出す活動(アクティビティ)の価値連鎖(=バリューチェーン)と捉えると、効率性や生産性の前に、活動自体が価値を生んでいるかどうかはまず重要となる
- 価値のない仕事は止めるべきだし、もっと大きな価値を生むために何が欠けているのか、何が必要なのかを根底から見直せば、大きな改革・革新に繋がるはずだ
- 20年ほど前、業務全般をお客様視点、全体最適の視点で抜本的に見直す手法としてBPR(Business Process Reengineering=再構築)が欧米を中心に実施された
- カイゼン中心の日本は、プロセスの理解が不十分だったこともあり、改善の継続と、いつの間にかBPRは”リストラ”にとって代わり、中には、システム導入だけでBPRを達成したと勘違いするビジネスパーソンも多かった
- 結局、プロセスの真剣な議論がないまま、この失われた20年間を過ごすことになった訳だが、ここが、日本の衰退の一番の要因ではないだろうか？
- プロセスを手続・手順と混同せず、それらの効率性よりも、まず仕事の価値・有効性を追求することで、大胆な変革や飛躍的な業績アップが期待できる
- お客様は、プロセスにより作り出される商品やサービスの価値が満足いくものであれば購入するのであって、プロセスの一部を止めたり変えたりしても気にしない
- もう一つの混同がファンクション(機能=組織)との違いだ。業績が悪くなると直ぐに組織をいじる企業は多い。しかし、プロセスの再編を伴わなければ生まれる価値はそれほど変わらない
- ビジョンや戦略目標を達成するためのプロセスの「あるべき姿」をまず再構築し、その新たなプロセスを実行するのに最適な組織へ再編するのが本筋である
- プロセス視点のメリットは、業務のパフォーマンスを計測(評価)可能にする。品質、時間(スピード)、コストのニーズから仕事の「あるべき姿」をゼロベースで見直せば、必ずや価値を高めるための突破口が開けるはずだ

(五) 価値の最大化に向けて、仕事に必要な情報、知識、知恵を活かせ！

- これまでの四策までで、プロセス(業務)の価値アップこそが日本企業復活の大事な鍵であることが分かった
- 業務プロセスの価値を最大にアップするためにはどうすればよいのだろうか？
- 業務プロセスを実施するには、必ずインプットがある。資材、機械、設備、原料、人材といった目に見えるものだけでなく、情報、データ、経験、知識、知恵、勘所といったものもインプットして業務が遂行される
- 古くから、「三人寄れば文殊の知恵」と云われる。会社で、三人が集まり、それぞれの経験、情報、知識、知恵を結集し、さらに各人が付加価値を加えて業務を行えば、三人力どころか究極的には九人力のパワーを引き起こすことさえ可能になる
- 「てこ」のように、個人が持つ力を何倍にも膨らますことを、「レバレッジ」をかける、というが、日本では個人主義が蔓延し、半人前の力しか出せていないのが実態だ
- 知の共有化が確実に拡がれば、「少子化」なんかは心配するに足らない。人口の僅か1%に相当する100万人が、英知を結集し合えば、100万人 x 100万人で、1億人のパワーだって生まれ得るのである
- 量的なパワーアップだけに止まらない。例えば、Aさんが作成した素晴らしい提案書があるとしよう。それをBさんが自分のお客様要件を鑑みて作り替える。即ち、新たな付加価値が加わり、さらに、C、D・・・と繋がれば、質までが進化する
- これが次々と繰り返されれば、やがて画期的なイノベーションへと進展していく
- アップルのiPadやiPhoneは、米国の設計、日本・韓国の半導体技術、中国・台湾の製造技術を組合せた見事なオープンイノベーションの成功例である
- 縦割りの日本は、イノベーションが出なくなっただけか、大震災の復興さえ英知が結集されず、今でも右往左往の状態から抜け出せないでいる
- 「三人寄れば文殊の知恵」を実践できれば、必ずイノベーションに繋がることを、改めて認識すべきである
- 情報共有のデータベースやグループウェアといったツールやインフラがあるだけでは意味がない。知のパワーを真に理解し、組織全体で取り組むことが肝要だ
- 知は業務プロセスに直結するので、情報システム部門の範疇ではない。海外の多くの優良企業には、CKO(Chief Knowledge Officer：知財担当役員)が存在する
- 韓国では、日本の経済産業省に相当する役所名を「知識経済部」という。国家までが知の大切さを認識し、戦略的にバリューアップの取組に努力しているのだ
- 株価は資本の大きさと工場や本社の建物の立派さにとかには左右されない。目に見えない無形資産、とりわけナレッジやウィズダム(英知)の活用が、企業の価値拡大や成長の原動力になる

(六) 人の生み出す底力を再認識し、人財育成、評価制度を見直せ！

- 日本の経営は「人にやさしい」人本主義だという人がいる。本当にそうだろうか？
- 海外と比較して、昔は終身雇用を基本とし、簡単に社員の解雇などしなかった
- 今では、業績回復のためのリストラを旗印に、早期退職、派遣切り、新規採用抑制など、終身雇用時代には余り耳にしなかった人事関連用語を聞くことが増えた
- よくよく翻ってみると、「人にやさしい」とはどういう経営だろうか？社員を首にしななければ、いい経営と言えるだろうか？
- 間違った時には厳しく指導し、いい仕事をした時には褒め、迷っている時には相談に乗る... 人を育成し、人が生み出す力や価値を最大にすることこそが人本位の経営ではないだろうか？
- 現実には、日本企業の人材育成研修に費やす時間やコストは思ったより多くない。この10年は、リストラやコスト削減のあおりを受け、研修施設を売り払い、海外留学制度を廃止した大手企業も数多い
- 「人材第一主義」を掲げ、見事に日本のライバル企業を追い抜いた韓国サムスンの例は、「企業は人なり」の大切さを証明している
- 日本では、首にこそしないが育成もしない、言い換えれば、「飼い殺し状態」を作ってしまったのではないか？「新入社員研修」、「課長就任研修」以外、マネジメント研修を受けることなく定年を迎えるのでは、リストラ後の転用が効かないのも無理はない
- 「企業は人なり」を体現し、一人ひとりのヤル気、英知、スキルを引き出すことで、個人が行う仕事の価値が高まり、会社にもいい結果をもたらす
- 検討や打合せはよくするが実現に至らない、ビジネス環境の変化に気付いてはいるが自ら変わらない、チーム力が重要なことは承知しているが所属部署の流れに身を任せる、といった症候群からの脱皮を企業も真剣に考えるべき時である
- なのに、財務諸表の中で「人」を測る経営用語には「人件費」しかないので、業績が悪くなると、その人件費を抑制する方向へと向いがちだ。「人が生み出す価値」に目を向けた財務報告書ができれば、世の中のムードも労働環境も一変するに違いない
- 目先の売上数値や効率性・生産性、コスト削減といった経営指標は、一時的には業績の回復が実現したかのように思わせるが、社員一人ひとりのパワーが復元しない限り、真の変革には繋がらない

(七) プロセス・ナレッジ(知)・ピープル(人)を統合し、三位一体の改革を進めよ！

- 第四、第五、第六策で、日本の経営を刷新するポイントが明らかになった
- 第四策の「業務プロセス革新」では、顧客は勿論のこと全ての利害関係者が「価値」や「感動」を感じられるように、業務活動そのものをバリューチェーンとして根底から見直すこと(リエンジニアリング=BPR)の重要性を再認識した
- 第五策の「情報・知恵の共有化／活用」のさらなる推進により、業務価値の最大化と継続的なイノベーションの達成が容易になることが分かった
- 第六策の「社員、組織の意識／行動」こそが、仕事の価値を高め、イノベーションを実現し、企業の成長、変革を牽引していく原動力であることを改めて理解した
- 「上記のいずれも既に実施して来たり、今も推進しているぞ」という経営者も多からう。だが、現場の実態はどうだろうか？期待通りの結果が出ているだろうか？
- 結果が出ない要因は、これらの施策を単独の取組としてバラバラに取り組んで来たことにもあるのではないだろうか？
- バラバラな取組は、中途半端、堂々巡りを繰り返すだけで、真の変革にはならない
- 情報システムを導入する際に、業務の見直しもせずに、現状の仕事のやり方をそのままにして、ITの箱やツールだけが入るだけでは、マイナスの効果しか出ない
- 情報共有化の推進を叫んでも、それが業務の中でどのような意味があり、その結果、スキルが上がり、業績が上がり、評価も上がるという連鎖が見えない為、いつしか、自己流、所属部署中心のスタイルに舞い戻り、組織のレバレッジが発揮されない
- ようやく、研修の重要性が認識され、様々なトレーニングが始まっている。しかし、リーダー育成研修も種々のスキル研修も、業務プロセスとリンクしていないので、研修を終えて、数カ月が過ぎると、また昔のやり方、スタイルに戻る人が多い
- 業務プロセスの革新も、ナレッジの共有・活用も、人の意識・行動変革も、相互に関係し合っているのに、それぞれが独立した取組として実施時期までずらして行って来たために、いずれも中途半端な、或いはマイナスの成果しか出せなかったのだ
- 霧の中から抜け出せない今、業務プロセスを革新するリエンジニアリング、情報や知の共有化・活用を推進するナレッジマネジメント、人の意識・行動を変えるチェンジマネジメントを、統合して三位一体で実施するくらいの取組を進めない、この難局を乗り切ることはできない
- プロセス、ナレッジ、ピープルの三位一体の視点から、価値の最大化を目指し、あくまで、プラス目線で、ポジティブ(前向き)に、プロアクティブ(積極的)に仕事を楽しく、面白くするための改革を今こそ始めようではないか

(八) 組織一丸となって価値アップを追求し、価値を生まない組織機構は廃止せよ！

- 第三策でリストラは閉塞感を助長するだけで、真の解決にはならないと訴えた。闇雲なリストラは会社の信用、信頼を失うだけでなく、何よりも優秀な人財をも失う
- 一方で、意味のあるリストラは、速やかに断行すべきである
- その見極めの境界線はどこにあるのだろうか。答は、その業務プロセスが価値を生んでいるかどうかにかき尽きる
- 霧中八策では、首尾一貫して、「仕事(業務プロセス)が価値を生んでいるか？」を追求することの重要性を訴えて来た。言い換えれば、自分の仕事がお客様に対して本当に価値を生んでいるかどうかを問い詰めてみることだ
- 多くの企業でコールセンター流行りである。しかし、顧客様視点で運用されているコールセンターは案外少ない。平気で待たされ、やっと出てくれたかと思うと、対応が素っ気ない。こんなコールセンターなら、ない方がいい
- 管理部門、本社部門の人員数が増えるに伴い、「管理のための管理」が横行している企業がある。大企業病と呼ばれる症状だ。役所のスリム化がなかなか実現しないのと似ていて、企業改革の足を引っ張っているところさえある
- 官庁でも大企業でも、何か問題が起こると「〇〇委員会」が設立される。型通りの情報収集と対策が協議されるが、スピードが遅く、いつまでも具体的実行が始まらず、いつの間にか集まること自体が目的と化している委員会も数多い
- 優秀人材が集まった経営企画部は、役員会の根回しやトップの小間使いに追われ、真の企業改革を推進するリード役を果たせていない
- 従来からのルーチン作業を捨てられない業務と錯覚し、改革の意欲も動きもない部署は、顧客にとっては、その分高いコストを背負わされているので余計である
- 一時の流行りや他社を追従して設けただけの組織については、その組織が業務価値を生んでいるかどうかを見直し、価値が低ければ、思い切って捨てる勇気が必要だ
- 役員の数合わせや政治的な配慮で設けた組織については言語道断である
- しかし、現実には、組織問題に口を挟むことはタブーであり、トップの専権事項として黙認されて来た。トップが変わる度に、機構改革や組織変更は行われたが、業務価値や顧客価値の追求を伴わないために、機構改革のさしたる効果も出ずにいる
- 企業が存在するのは、顧客あってこそだ。顧客価値に繋がらない組織については一刻も早く大ナタを振るい、全社で顧客のために真の業務価値を生んでいるかどうかプロセス革新に取り組む時である