

## 選択とスピードが問われるリストラクチャリングの本質 (第4回)

(株)ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン シニアコンサルタント 泉 智之

リストラクチャリングシリーズの最終回として、本号ではリストラクチャリングを成功させるための最後の関門、「進む」について述べたい。企業が新たなる成長を目指そうとして描かれたリストラクチャリング案が、何故計画通りに進まないのか、一度成功したかに見えた企業がその後失速してしまう理由は何かを、様々な角度から検討する。

### 進まないリストラクチャリングの実行

リストラクチャリングを実行していく上で最も困難な関門は、策定したプランを実行していく段階で立ち足はかかる。多くの日本企業ではそれほどまでに変革への腰は重い。総論賛成各論反対の壁が至る所に立ち足はかかり、評論家と化した中間管理職が若手の改革意識をそいでいく事も珍しい事ではない。組織を動かすためには想像以上に大きなエネルギーが必要であり、組織を動かすためには、徹底して繊細なフォローが必要なのが常である。(図1)

リストラクチャリングの実行は、その計画の延長線上にはなく、異なる活動の全く新たなスタートであるという認識を持つ必要がある。

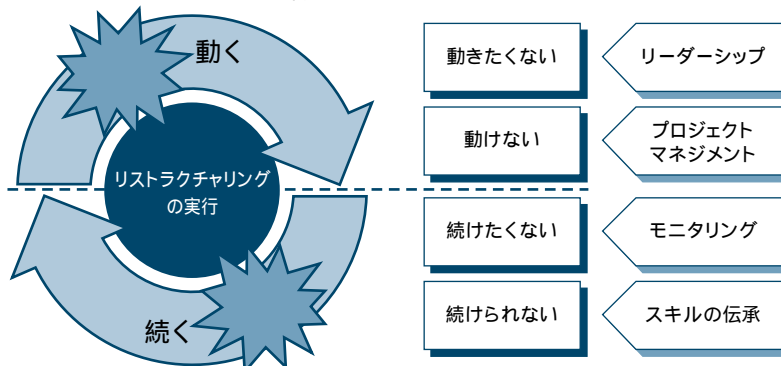
#### 1. 動かない組織

いかなる計画においても、実行段階における最初の一步は最も困難であろう。リストラクチャリングに対する抵抗勢力もあり、将来に対する希望も見えづらい中、初めの一步を踏み出すためのモチベーションの醸成は容易ではない。こうした「動かない」組織の原因は大きく2つに大別される。

#### 動きたくない ~ 意識的実行への壁

大規模なリストラクチャリングは当然ながら撤退やコストカット、雇用調整などを含めたダウンサイジング的な要素を含み、尚かつ改革の最初にそれらに直面する。机上の論理としてたとえそれが正しい事であると理解していたとしても、心情的な面

図1 リストラクチャリング実行のポイント



も含めてこうした改革をすんなりと受け入れる事は難しい。多くの人間は組織全体の利益より個人やその周囲(仲間)の利益を重視してしまい、自ら率先して動きたくないと考える。リストラクチャリングという大変革の前に「今」を変えることに対する抵抗感が発生するという事は必ず起こる現象である事を認識しておく必要がある。

#### 動けない ~ スキルの実行への壁

リストラクチャリングの必要性やその大きな方向性は理解していても、では明日から具体的に何を変え、何を新たにしなければならぬのかと問われると、答えられない現場の中間管理職や従業員は少なくない。方向性やビジョンと数字目標だけを与えられても、それをすぐに行動レベルまで落とし込み、実行できる人材は希である。多くの場合はその数値目標に驚き、半ば諦め、論拠無き活動はやってみるものの結果が出せずに終わってしまうという現象に遭遇する。そしてマネジメント層もまたその結果だけを見て計画が非現実的であったと曲解してしまう、そうした悪循環も現実として多い。

#### 2. 続かない改革

リストラクチャリングは、数ある企業改革の中で最も成功が目に見えやすい改革でもある。いくつかの企業は実際に短期間で業績の大幅な改善を実現させてきた。しかしそれらの企業全てがその後エクセレントカンパニーへの道を駆け上っていったかといえば、必ずしもそうとは限らない。ダウンサイジングに

よってある程度の益出しをし財務的に立ち直りを見せたとしても、それが企業の真の競争力を強化しているかどうかは別の話である。当初の変革の後にも常に新たな危機感を持ち、たとえ業績が一時的に良好であっても次の変革を目指せるかどうか、真のエクセレントカンパニーへの分かれ道といえる。

#### 続けたくない ~ 意識的継続への壁

改革の効果がなかなか見えなければ、モチベーションを高く維持し続けることは難しく、

## 「視点」

「続けたくない」という戦意喪失に至ることも多い。いわゆるバーンアウト（燃え尽き）現象である。逆にリストラクチャリングの成果がある程度出てくる、もしくは市況が回復することで業績が想像以上に回復し、改革の途中の中途半端な形で社内に「もう、大丈夫だ」「なんとか乗り切った」という意識が芽生えてしまう。そこで改革意識が引っ込んでしまい、それまで改革を引っ張ってきたリーダーを配置転換してしまったり、諸々の変革活動が自然消滅してしまうという事も発生する。

### 続けられない ～スキルの継続への壁

リストラクチャリングの実現には強いリーダーシップが必要となるが、特定のリーダー個人に強く依存してしまうことは、改革の継続にとっては、ある部分では不安定要素となる。個人の能力に頼れる期間は企業活動と比べるとあまりにも短い。変革意識やその手法・スキルを企業全体の組織風土や行動様式まで落とし込めず、その個人がいなくなった途端に改革が「続けられなく」なる事もある。

### 閉門を越える第5の鍵

リストラクチャリングを「進める」にあたっては、今までの社内文化や常識、カリスマと呼ばれてきた経営者や創業者の意思が妨げになることもある。企業の重い腰を上げ、動かない組織を何とか動かすためには、新しい意識を持った強い「リーダーシップ」と、最短距離でゴールを目指すための「プロジェクトマネジメント」が重要な要素となる。一步踏み出した後も気は抜けない。改革のエンジンがかかれば、トップマネジメントはその改革の火を消さないことに注力することが必要だ。どんなにすばらしいロードマップがあっても、その後のフォローがなければ改革は失速していく。続かない改革を続かせるための仕組みを組織に植え付けていくことが必要になる。

## 組織を「動かす」仕組み

### 1. リーダーシップ

リストラクチャリングはトップマネジメントにとってプレッシャーの高いタスクであると同時に、現場のスタッフにも自らの大きな変革を強いるものである。後ろ向きになりがちな多くの人の目線を将来へ向けさせ、一步一步改革への道を歩むためには、トップ自らが強いリーダーシップで文字通り全員をリードしていくことが不可欠である。

リーダーシップとは何であろうか。我々はリストラクチャリングに必要なリーダーシップとは、将来の明確なイメージと現実とのギャップを示し、そのギャップを埋めるための道のりを自らの言葉でわかりやすくステークホルダー全員に語りかけ、理解を得られるケイパビリティであると考え。そして、リーダーシップを得るために必要とされるのは天性の才能ではなく「リーダーとして振る舞う」という決意と地道な実行であるということをお忘れはいけない。

リストラクチャリングにおけるリーダーシップを発揮するために必要な3原則を以下に紹介する。(図2)

#### 1-1 具体的な目標の提示

痛みの大きいリストラクチャリングに対するモチベーションの大きな源泉は、将来への期待だ。リーダーはリストラクチャ

リングに関わる全ての人間に向かって、将来の夢を「言葉」にして語りかける必要がある。困難を乗り越えた時に得られる喜びを全員が分かるように説明しなければならない。

インテルの創始者であるゴードン・ムーアが提唱した「ムーアの法則」は「半導体の性能は1年半から2年の間に2倍になる」というシンプル極まりない原則であった。しかしこの原則は、それが提唱された1965年以来、現在までも続いている。この成功を支えたのは、インテル社内の研究者がなんとしても「ムーアの法則」を守り通すという信念のもと、研究開発に没頭してきたからである。いったん発せられた言葉は、時を超えて大きな影響を与える可能性を秘めている。

#### 1-2 改革へのコミットメント

自ら語った改革案の実行に向かって汗を流しているトップを見ることで、トップが足繁く現場に通い従業員に直接語りかけることで、従業員は自分の行動に対して前向きになれる。変革には労使問題での組合交渉など気持ち的には避けて通りたいことも多くある。大規模な人員削減や、賃金カット、もしくは工場閉鎖等、経営陣として苦渋の決断も多い。しかし、そういう問題こそトップ自らが率先して判断を行い、自身の改革に向けた強い意図、改革の後に控える将来の構想を自らの言葉で語りかけ、意志の強さ、改革に対する自信を伝達するべきである。

根性論だけでは、人は決して動かない。コミットメントがないリーダーに従業員は決してついていけない。そして、トップの十分なコミットメントは必ず改革へのバネになる。

#### 1-3 綿密なコミュニケーション

一人一人の従業員と現場でコミュニケーションを取ることが理想であり、できるだけ多くの時間を現場でのコミュニケーションに割くことは重要だ。ただし、時間的な制約からコミュニケーション全てを対面で行うことは不可能であり、メールや会議体(TV/リアル)などの間接的な媒体を有効に活用することでトップの意図を組織の隅々に広げることが必要である。単純にトップからの伝言ゲーム的なコミュニケーションをとる際には、大きく2つの問題が生じる。階層間、もしくは組織間でのミスコミュニケーションである。

それを回避するために重要な役割をするのがクロスファンクショナルチームである。現場に近い従業員がトップマネジメントの大きなコミットメントを受けて改革の伝道師となることで、縦横のコミュニケーション断絶の橋渡し役となり得る。クロスファンクショナルチームメンバーがトップマネジメントの分身

図2 リーダーシップ醸成の3原則

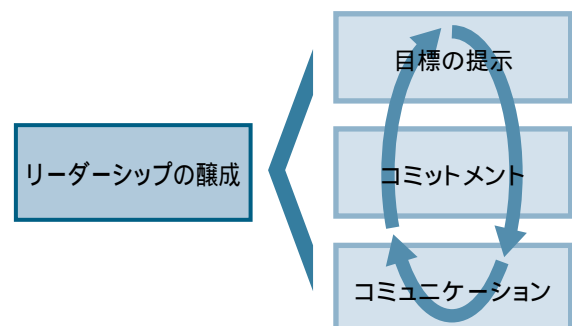
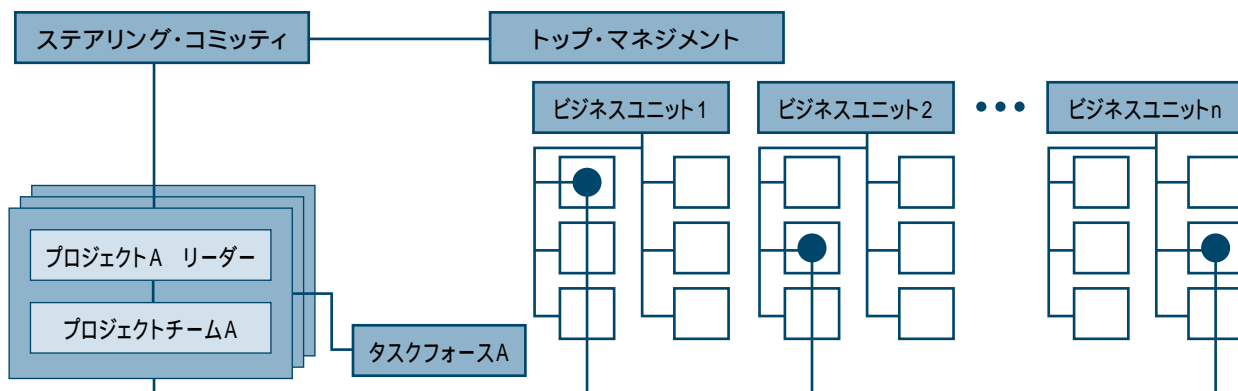


図3 プロジェクト体制



として現場を引っ張ることでコミュニケーションを円滑に進めることが可能となる。

## 2. プロジェクト・マネジメント

プロジェクト・マネジメントはリーダーシップと同様、リストラクチャリング案実行の際、組織に最初の一步を踏み出させるための非常に重要な役割を担う。スピードという点でも、プロジェクト・マネジメントの果たす役割は大きい。

### 2 - 1 プロジェクト体制の構築

リストラクチャリングの実行は多くのマンパワーを必要とする。関わるステークホルダー数も非常に多く、どうしても膨大な作業が発生する。

膨大な人員と作業をうまくマネジメントするためには、確実にプロジェクト体制を組み立てて適切な人選を行う必要がある。構築にあたっては以下の3つのポイントを重視すべきである。

- \* トップの意志の反映
- \* 組織の壁の破壊と全社の意志の吸い上げ
- \* 改革までのリードタイムの短縮

上記の3つのポイントを満たすための標準的なプロジェクト体制として、我々が提案するのは上図のようなものである。(図3)

実現への壁は厚いが、決して妥協すべきでない点がある。それは、リストラクチャリングチームは必ず各部門のエースで構成すべきであると言う点だ。リストラクチャリング案の構築のために適切な体制を敷くことは非常に重要であるが、その最終的な要素はあくまで「人」であることを忘れてはならない。

### 2 - 2 改革案のタスク化

トップダウンで降りて改革の方向性や目標を地に足のついた業務にときほぐすことで現場の従業員は初めて作業に取り掛かることができる。改革案のタスク化の目的は、プランを現場で理解可能なレベルにまで分解することだ。

改革案のタスク化の際には、ゴールとそこに至るまでの行動の順序、必要なタスクを明記しておき、個人の責任範囲が明確になっておくことが重要である。

## 改革を「続ける」仕組み

### 3. 進捗モニタリング

進捗モニタリングでは、改革をスムーズに立ち上げ、自分を見失わずに、高い視点で改革を継続しつづけるサポートを行う。以下では、それぞれの段階でのサポート内容を記す。

### 3 - 1 勝ちパターンの醸成

リストラクチャリングの成否を大きく左右する従業員のコミットメントを醸成する要素の一つとなるのが、勝ちパターンの醸成であろう。前向きな姿勢を引き出すために、小さな成功をいかに多く積みあげられるかがポイントとなる。最も重要なのは改革プロジェクトの初期段階だ。そのためには、パイロットテーマの選択が非常に重要な要素となる。成功することそのものが目的であるため、極論すれば出来レースや演出でもかまわない。パイロットプロジェクトの役割は、その結果としての業務効率のアップよりも、その後に控える本格的な改革へのスムーズな橋渡しである。

### 3 - 2 現在地の把握

現状を把握できないままでやみくもに長期間の努力を続ければ精神的な疲弊は避けられない。改革を続けるためには、今、自分たちが改革のどの地点にいるのかを常に知っておく必要がある。しかしその際、定性的に改革の進捗を測ると、個人によってどうしてもずれが生じてしまうため、モニタリングは必ず定量的な観点から行う。

報告のたびに指標が変わってしまうようでも意味がない。リストラクチャリングのような長期に渡る改善活動は、その活動の影響も長期的な視点で把握しなければならない。

大きな改善を行うときには、それを小さな改善の積み重ねに置き換えて一つ一つの目標を手の届くところに再設定することが重要である。

### 3 - 3 モチベーションの醸成

思わぬ所からリストラクチャリングの実行を阻む壁が現れることもある。例えば、景気の動向である。一時的な業績の改善で安易にリストラクチャリングの実行から目を背ければ、企業構造改革を達成できず、いったん吹いた追い風が弱まったとたんにその企業の脆さが露呈することになる。一時的な追い風を受けながらも、さらにリストラクチャリングの実行の歩を進めるために必要なものはただ一つ、高い視点である。最終的に企業は、どこまで視点を高く保てるかで、成長のキャパシティを自ら規定してしまう。

高いモチベーションを保つためには、将来の夢をトップが十分にコミュニケーションすると同時に目標達成に対してのインセンティブ(動機づけ)を十分に与えるか、下がりちな視点を上司に対してのレポートなどの定期的な「晴れ舞台」を用意するなどして、頻りに上方修正する仕組みが必要である。

図4 改革哲学・スキル伝承の仕組み別長所・短所

	双方向性	対象 人員数	対象 コンテンツ	長 所	短 所
座 学			概念的 基礎的 詳細業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>カリキュラム化による横展開が可能</li> <li>多くの対象に伝達可能</li> <li>幅広いコンテンツを提供可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイムコンシューミング</li> </ul>
ワークショップ			概念的 基礎的 現場	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベストプラクティス(現場の経験)の共有が可能</li> <li>多くの対象に伝達可能</li> <li>異体験を持つ人同士でのディスカッションが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少ない開催回数</li> <li>限定的な対象テーマ</li> </ul>
伝道師			詳細業務 現場	<ul style="list-style-type: none"> <li>詳細な深い知識の伝達</li> <li>Face to Faceの共同作業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的リソース拡大の困難性 (限定された対象)</li> </ul>
ナレッジ データベース			概念的 基礎的	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象者全員が常時利用可能</li> <li>場所に制限なし</li> <li>様々なコンテンツが格納可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一方的に陥りやすい情報の提供</li> <li>リアルタイムでの質問・議論が困難</li> </ul>

4. 改革哲学・スキルの伝承

企業の歴史を変えるような大変革では、時として天才的なリーダーシップを持つ個人が大きなドライバーとなっている例も見受けられる。しかし、そうした個人的な資質による改革では、企業が永続的に繁栄することは不可能だ。

戦略的に一流であることを継続するためには、偶然に優秀な経営者に恵まれることを待っているわけにはいかない。企業は優秀な経営者を自ら輩出しなくてはならない。そのためには個人的資質に依存していた改革のケイパビリティを企業内組織、そして企業内の各個人へと伝承する必要がある。個人にあたかも遺伝子のごとく改革のケイパビリティが根付いたときに、その企業は真のエクセレントカンパニーへの道を歩み始めると我々は信じている。

5. 最後に

このように、リストラクチャリングを実行継続していく事は、その計画を策定するよりも労力、時間を必要とするものである。また、こうした活動を非日常から日常の行動様式に転換できるか否かがその後の企業競争力を左右するとも言える。エクセレントカンパニーと呼ばれる企業の多くにはこうした自らを変革するという事を日常とすべく、その行動規範として受け継がれているように思われる。また、そうした事を意識して経営陣が人材育成や次代の経営層を選択しているとも言えるのではないだろうか。リストラクチャリングの最終的な目標は、その企業の行動規範を変革し企業を活性化する事にあり、その事こそが今の多くの日本企業に求められているのではないかと我々は考えている。

執筆者・発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー  
水留 浩一 Koichi Mizutome  
koichi\_mizutome@jp.rolandberger.com  
東京大学で天文学を専攻。卒業後、大手広告代理店に就職。当時話題の広告キャンペーンを手がける。米系コンサルティングファームを経て、多くの企業のコンサルティングを手がけながら、欧州系戦略ファーム、ローランドベルガーの日本での立ち上げ、事業拡大を担当。Kellogg経営大学院 Executive MBA、最近のテーマは「リストラクチャリング」、「ブランドマネジメント」

新年になりました。今年もどうぞよろしくお願い致します。リストラクチャリングは今号にて終了です。これまでにない数多くのアンケートの返信を頂き大変ありがとうございました。今後の活動の参考にさせていただきます。また、リストラクチャリングに関しましてより詳しい内容をお知りになりたい方は是非拙著「リストラクチャリング」をお読み下さい。今年も厳しい経営環境が予想されています。しかし、そうした環境こそ好機として捉え、是非企業の「成長」を再考するべき時と信じます。愛娘悠理は、年末に初めて重めの風邪をひきました。子供の苦しうに咳き込む姿は本当に痛々しく、何とかしてやれないもどかしさで胸がづまる思いを体験しました。親は大変です。嫁にはやれません。



シニアコンサルタント  
泉 智之 Tomoyuki Izumi  
tomoyuki\_izumi@jp.rolandberger.com  
一橋大学商学部卒業後、米系コンサルティングファームにてハイテク、消費財、通信など多くの分野での事業戦略立案、マーケティング戦略立案、新規事業立案・立ち上げなどに従事。ローランド・ベルガー入社後は、自動車・消費財・通信分野を中心にマーケティング戦略・M&A戦略立案などのプロジェクトを担当。



出版案内

ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン  
水留浩一・宮崎真澄 編著  
「リストラクチャリング 成長に向けた企業構造改革」が東洋経済新報社から出版されます。ニュースレター「視点」で連載しています内容に加え、より詳細に「リストラクチャリング」の課題や実行に向けた成功の要諦を記述しております。ご一読いただけますと幸甚です。

事業・マーケティング戦略チーム

- |       |             |       |              |
|-------|-------------|-------|--------------|
| 遠藤 功  | パートナー       | 石黒 泰時 | シニアマネージャー    |
| 水留 浩一 | パートナー       | 渡邊 究  | プロジェクトマネージャー |
| 丹治 和男 | アソシエイトパートナー | 鬼頭 孝幸 | プロジェクトマネージャー |
| 宮崎 真澄 | シニアマネージャー   | 泉 智之  | シニアコンサルタント   |