

「視点」

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 35
August 2006

business perspective from Roland Berger

「現場改革を一步前に進めるポイント」

(株)ローランド・ベルガー

シニア・プロジェクト・マネージャー 朝来野 晃茂 / シニアコンサルタント 栗原 勝芳

近年、柔軟かつ自律的な戦略実行力を備えた「強い現場」をつくることに対する経営者の関心が高まっており、製造業を中心としてボトムアップ型の「現場改革」に着手する例が多く見られる。しかし、時間的な制約がある中で変化の必要性を感じていない抵抗勢力を動かし、現場改革が成果を上げるためのハードルは決して低くない。今号では、現場改革を一步前に進めるために必要なポイントと、経営者が果たすべき役割について論じてみたい。

1. 「現場改革」の重要性

経営は大別すると ビジョン、競争戦略、現場オペレーションという3つの要素で構成されている(図1)。高い競争力を誇る企業は、確固とした経営ビジョン、合理的な競争戦略、優れた現場オペレーションを備えているものであり、この三要素のいずれが欠けても「強い企業」を作ることはいかならない。

まず、ビジョン、競争戦略の重要性は、今更語るまでもないが、近年特に重要性が増しているのは、現場オペレーションである。現場オペレーションは実際に現場で競争戦略を実行し、成果を継続的に実現する力を指す。たとえ妥当性の高い戦略が立案されたとしても現場で実行され成果をあげなければ何の意味もない。その意味で現場オペレーションは競争戦略の土台であり、経営の足腰と捉えることが出来る。

ITの進展やグローバル化の加速により情報がグローバルベースで進展する中、いかに優れた戦略であっても同一の戦略で長期にわたって競争優位を維持することは難しくなっている。自社の競争戦略に変更が生じてスピーディかつ確実に実行に移し、市場の絶え間ない変化に合わせて現場自らも戦略の軌道修正を行って行くという、柔軟かつ自律的な現場実行力をいかにして備えるかが勝負の分かれ目となっている。

このような理由から、近年、日本企業において現場オペレーションの抜本的底入れ、すなわち「現場改革」に着手する例が多く見られる。中でも特徴的なのは、全社的な部門横断チーム(CFT: Cross Functional Team)を組成し、現場自身の知恵を出し合って改革を行なうケースである(図2)。しかしながら、現場の改革を現場自身が行なうため、とすれば従来のやり方の延長線上で検討が進められ、大きな成果を得られない事例も多い。また、従来型の方法でかつて成果をあげてきた社員や部門が「抵抗勢力」と化し、改革を骨抜きにしてしまうケースも見られる。そこで、本稿ではこのような阻害要因を克服して現場改革を一步前へ進めるためのポイントについて論じてみたい。

2. 「現場改革」の4ステップと4つのポイント

部門横断チームを活用して「現場改革」に取り組むための活動は次の4ステップで構成される(図3)。

- ステップ1: 改革の原動力となる現場の「危機感」・「問題意識」の醸成
- ステップ2: 部門横断チームを「核」とした現場全体の巻き込み
- ステップ3: 「実行可能な」アクションプランの策定と成果への落とし込み
- ステップ4: 現場改革が継続的に機能する組織風土の確立

図1: 経営の3要素

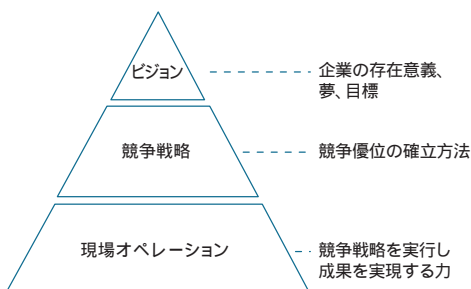
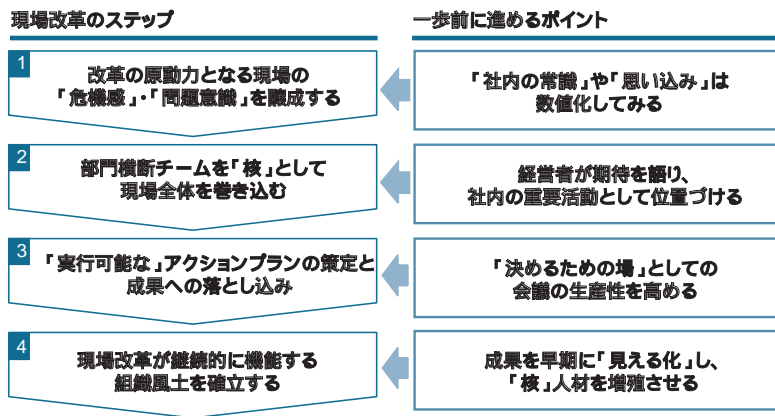


図2: 部門横断チームの活用事例

企業名	導入時期	内容
日産自動車	1999年 (現在も継続)	・「日産リバイバルプラン」立案のために導入 ・「事業の発展」、「購買」、「組織と意思決定プロセス」など9つのテーマでスタート ・最近では日常業務の改革を刺激する「指南役」としての機能に移行
クラリオン	2001年 (当初は有志による活動)	・労働組合の主催する会合がきっかけとなり発足 ・「顧客信頼奪回の会」、「技術のクラリオンを思う会」など有志で議論されていたテーマのうち、経営陣が有望なものを社内組織化
三井造船	2004年	・千葉事業所の改善活動の一環として導入 ・「船殻(船体)溶接長の10%」、「船殻スクラップ率の半減」など具体性の高いテーマに取り組む
日本HP	2004年	・需要拡大が予想されているブレード型サーバの拡張組織として約20名で発足(「ブレード・クロス・ファンクショナル・チーム」) ・システム構成案や新たなサービスを全社的に企画

「視点」

図3:部門横断チームによる現場改革の4ステップ



以下、弊社の実際のプロジェクト経験も参考にしながら、各ステップを一步前に進めるための「ポイント」について紹介していく。

ステップ1:改革の原動力となる現場の「危機感」・「問題意識」を醸成する

~ポイント : 「社内の常識」や「思い込み」は数値化してみる

現場改革が失敗に終わる最大の原因は、改革に参画するメンバーの危機感・問題意識の欠如である。また、「何のために現場改革を実行するのか」といった目的・ゴールが共有されていないければ、関係者が一丸となって課題解決に向かうことは望めない。現状に対する共通認識を醸成し、現場で健全な「危機感・問題意識」と「解決すべき課題」を共有することが現場改革の第一歩となる。

具体的には、社内外の情報をを用いて「市場環境の変化」、「競合他社との力関係の変化」をゼロベースで検証し、「自社の競争戦略」を実行する上で重要な開発・生産・販売などオペレーション上の課題を明らかにしていく。初期的な課題の洗い出しにあたっては、現場で働く社員へのインタビューや座談会を通じて日常業務に関する問題点や不満を挙げてもらうことも有効である。

抽出した課題は企業の業務プロセスを一枚の図に整理した「プロセスマップ」などの枠組みを用いて網羅感と因果関係を意識して整理し、改善効果の大きいものから優先順位をつけていく。これは、改善すべき重要な課題を見落とさないようにすると同時に、後に取り組みべきテーマの絞り込みを行うためである。表面化している様々な問題を引き起こしている真の課題(例、営業と生産のコミュニケーション不足)や、悪循環の輪を構成している課題(例、現場の低い主体性 低い生産性 業績悪化 トップダウンでの管理強化 現場の更なる主体性の低下)は解決の優先順位が高くなる。

現状認識を行う上で気をつけなければいけないことは、「社内の常識」や「思い込み」に流されることなく、客観性を重視することである。その際に、可能なものについてはぜひ「数値化」してみることをお勧めしたい。例えば、「商品別・顧客別の利益率」、「商品別の歩留率・生産リードタイム」、「営業マンの顧客別工数配分」など、誰でもイメージで語ることはできる項目であっても、実際に数値化してみることで初めて実態が浮かび上がってくることは多い。また、本来は課題抽出のために行うべき議論が、実りのない「水掛け論」や「犯人探し」に陥ることを避ける上でも、数値・事実に基づいた現場の共通認識を醸成することは極めて重要である。

「(部門名)としては問題ないと思っていたが会社として見れば問題があった」、「悪いとは思っていたがここまで悪いとは思わなかった」といった感想が現場から聞こえてくるようになれば、このステップの目的は達せられたといえよう。

ステップ2:部門横断チームを「核」として現場全体を巻き込む

~ポイント : 経営者が期待を語り、社内の重要活動として位置づける

取り組むべき課題が現場全体で共有されたら、次はそれぞれの課題に取り組むための体制づくりを行うことになる。部門横断チームを用いる場合は、「受注における採算改善」、「オペレーション円滑化のためのインフラ整備」など、個別の課題を集約した大きなテーマごとにチームを編成し、課題解決にあたらせる。活動の核となる部門横断チームの規模・メンバーと、社内における活動の位置づけは現場改革の成否を大きく左右する。

部門横断チームを組成することの最大の目的は、全社的な視点で課題解決にあたることにある。したがって、改革チームのメンバーは部門やタイプのバランスを考慮して慎重に選定する必要がある。

まず、チームの数(=取り組むべきテーマの数)については、各テーマの重要性と業務負荷を加味して決定しなければならない。各企業の事情によって最適なチーム数は異なるが、総花的に多くの課題に取り組むよりは、最重要かつ成果が見込めるテーマに絞って取り組む方が成功の確度は上がるだろう。また、大企業に比べて社員数が少なく、業務サポートの柔軟度が低い中堅・中小企業では、同じ数のチームを立ち上げる場合であっても個人への業務負荷が相対的に大きくなることにも留意しておきたい。

1チームあたりの人数は、一般的には7~8名が適当であろう。人数が多すぎると発言しない、できない人が増えるし、少なすぎると「全社横断的な視点」が持ちにくくなるためである。必要に応じ、特定の議論にのみ専門的な知識をもったサブメンバーを参加させてもよい。

各チームのメンバーの選定は、「個人名」を意識して行うべきである。例えば同じ部門・同等の役職の社員であっても、チームに対する貢献の大きさや内容は千差万別である。積極的に自分の意見を述べる人、人の意見を発展させるのが上手な人、論点に沿って議論をうまくリードできる人など、絶対的な能力の高さだけでなく各個人の個性にも配慮してバランスのよいチームを編成したい。

次に、部門横断チームによる課題解決への取り組みを社内の重要な活動として位置づけることが必要になる。多くの場合、部門横断チームのメンバーは日常業務に加えて現場改革の任に当たることになるが、活動の「核」となるべき選ばれた彼らが「貧乏くじ」を引かされたと感じるようでは改革の成功は覚束ない。また、いかに彼らの意欲が高くとも、それ以外の社員が「選ばれた人たちで勝手にやっていること」と感じて協力的な姿勢をとらなければ、最終的に意味のある成果を出すことは困難であろう。

そのため、経営者が現場改革に対する期待の大きさを語り、定期的に部門横断チームのメンバーを鼓舞するとともに、社内に対しては現場改革をオフィシャルかつ重要な活動として位置づけ、現場で働く全社員の協力を呼びかけることが必要となる。部門横断チームのメンバーが「経営に参画しているんだ」という高い貢献意欲を持つと同時に、現場の社員1人1人が「この活動を通じて会社を変えることができるかもしれない」という期待と当事者意識を持つことができれば、活動をスタートさせるにあたっての動機づけは成功したといえる。

ステップ3:実行可能なアクションプランを策定し、確実に成果に落とし込む
 ~ポイント :「決めるための場」として会議生産性を高める

前述したような現場の動機づけに成功すれば、社内である種の「お祭りのな盛り上がり」をもって活動をスタートさせることができるだろう。次に必要になるのは、部門横断チームによる課題解決のための提案が確実な成果をあげることである。成果なき活動を続けながら高いモチベーションを維持することはできないし、現場改革をただの「お祭り騒ぎ」で終わらせるのであれば、現場の意欲と時間を浪費させると言う点で、極言すれば有害ですらある。

部門横断チームは、それぞれ取り組むべきテーマについて複数回の会議を通じて議論し、課題解決のための提案をまとめることになるが、広範な部門の社員が集まる会議であること、日常業務以外の活動であることから通常の会議よりも集中的かつ効率的に議論を進めることが求められる(図4)。実際、部門横断チームに参画したメンバーからは「短い期間で成果を求められるところが一番大変だった」という声が聞かれることが多く、現場改革における最大の難所は短期間で成果を出すための会議運営にあると考える。

短期間かつ少ない回数の議論で経営者から見ても実行するに足るだけのアクションプランをまとめるためには、「事前準備の徹底」と「各論で議論する意識」の両方が必要になる。

各回の会議に臨むにあたって、リーダーおよびメンバーを中心とした事前準備が会議の生産性を左右するといっても過言ではない。まず、活動全体の設計から各回の会議で議論・決定すべき論点を明確化する。次に、論点ベースでのアジェンダを作成し、各論点の議論のために必要となる定性情報や定量情報については営業・生産など各部門で分担して準備しておくことが望ましい。実際にやってみると非常に手間のかかる作業であるが、メンバーが一同に会する貴重な時間を最大限活用するために必要不可欠な工程である。

実際の議論にあたっては、総論で語ることなく、きちんと各論に落とし込んで議論する意識を徹底する。誤解を恐れずに言えば、総論で「崇高な理想」を掲げるよりも、決定

事項が「明日から実行できる」レベルまで落とし込まれていることの方が遥かに重要である。総論では誰も異存がない提案であっても、「誰が」、「いつまでに」やるかという具体論になると、個人や部門の都合が優先され、保守的・現実的な発言が増えてくるものである。その際にはリーダーが「全社的な視点で」という「枕詞」を訴え続け、チームを活動の本来的目的に立ちかえらせなければならない。

また、ステップ1のところで述べた「数値化」はここでも非常にツールとなる。定性的な議論に終始すると声の大きい個人や部門の意見に流しやすい。部門間の利害調整で停滞しがちな議論を前に進めるため、可能な限り定量化された情報を基に議論する習慣をつけると検討のスピードは格段に上がる。

議論した内容を確実にアクション・成果につなげていくために議事録についても工夫を凝らしたい(図5)。議事録は主な発言内容と決定事項を話した順に列記する一般的なスタイルではなく、一筆左に論点ベースのアジェンダを書き、各論点に対する合意事項、アクションを記載していく。アクションについては、会議中に「誰が(責任者)」、「何を(内容)」、「いつまでに(期限)」するかを明確に定め、決定事項が確実に実行されるようにする。また、その回の議論で結論に至らなかった積み残し事項についても、決定事項と同じ形式で次回までの準備・検証事項を明らかにしておく。スムーズな実行を妨げないため、遅くとも会議の翌日までに上記事項を記載した議事録が全出席者に配布されることが望ましい。

図4:「現場改革」において求められる会議

	一般的な会議	現場改革において求められる会議
目的	情報共有と意見交換	アクションプラン策定
アジェンダ	大括りなテーマ/論点	ブレイクダウンされた論点
進め方	調整重視 定性的議論	結論重視 定量的議論
成果	「総論での合意」 (次のアクションが不明確)	「各論での合意」 (具体的なアクションを含む)

図5:議論を前に進めるための議事録の工夫

議論の内容	アクション			
	論点	決定事項	内容	責任者 期限
決定事項については、対応するアクション(何を、誰が、いつまでに)を書く				
1.
2.
決定に至らなかったテーマについては、次回決めるための準備事項(何を、誰が、いつまでに)を書く				
3.
	(次回へ持ち越し)

「視点」

ステップ4:現場改革が継続的に機能する組織風土を確立する
 ~ポイント :成果を早期に「見える化」し、「核」人材を増殖させる

部門横断チームによる課題解決のための提案が実行に移され、成果をあげるようになれば、現場改革も一応の成功を収めたといえるだろう。成功体験を積み重ねることで、部門横断チームのメンバーも、それ以外の社員も更なる改革への意欲を高めることができる。

早期に成果が上がったものについては、社内で事例共有を行い、少しオーバーなぐらいに騒いだ方がよい。また、部門横断チームにおいて貢献の高かったリーダーやメンバーについては、きちんと業績評価に反映することを忘れてはならない。現場改革において成果を上げたチームや個人を「会社として」評価する姿勢を明確に示し、組織が変わるモメンタムをつくり出すことが経営者の役割である。

また、部門横断チームのメンバー入れ替えを通じて参画経験のある人材を増やしていくことで、当初は一部の「核」人材によってリードされていた現場改革の活動を徐々に現場全体の自律的な活動としていくことができる。

3. 終わりに

ここまで見てきたように、部門横断チームを通じた現場改革を成果につなげるためには多くの困難が伴う。本稿では、現場改革を一步前に進めるためのポイントを紹介してきたが、現場改革を断行することは、現場で働く1人1人の意識を変えるためのきっかけづくりに他ならない。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー
平井 孝志 Takashi Hirai
 takashi_hirai@jp.rolandberger.com
 東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

ローランド・ベルガーはビジョン策定、戦略立案に留まることなく、その実行支援にも注力をする「現場のアプローチ」を有するコンサルティングファームとして高い評価を受けています。そこで本稿においては「現場改革」の有効な手段の一つとしてのCFTを取上げ、実際に成果を上げるための要点を整理しています。

敢えて誤解を恐れずに言うとするれば、かつては戦略が企業として実行できることを規定していました。しかし今は逆に、企業として実行できることが戦略を規定してしまう、と言えるのではないのでしょうか。複雑で予測困難な世の中になってしまったため、競争優位を構築する際のボトルネックが、より現場のオペレーション側に下りてきてしまったのです。現場が自律的に問題発見と解決を行っていく、これが出来てはじめて企業としての大きな戦略が意味を持ってくるのでしょうか。もはや、ビジョン・戦略・戦術・オペレーションなどを明確に分けて議論することは難しいのかもしれない。このような時代、キーワードはおそらく「危機感」「スピード」「見える化」「執着と徹底」といったところではないでしょうか。

最初は半信半疑で構えている現場をその気にさせ、「自分の力で会社を変えたい」、「自分の職場を改善したい」という前向きなエネルギーを引き出すための動機づけを行う上で経営者が果たさなければならない役割は大きい。経営者が十分な関心を払うことなく、形式だけ他社の成功事例をまねたチームをつくらせたとしても、「笛吹けど踊らず」の状況に陥り、徒に現場の疲弊を招くだけである。

また、部門横断チームの成果は、時には現場の代表として情熱的に、時には第三者的な視点で冷静にチームをまとめる各チームのリーダーの力量と献身にかかっている部分も大きい。第三者的な視点を持った現場以外のスタッフ(経営企画部や外部コンサルタントなど)をファシリテーターや事務局といったサポート的な立場で参画させることも、リーダーの精神的・業務的負担を軽減する1つの方法である。

どんな企業であっても、現場で働く社員の心の中には「会社を変えたい、良くしたい」という素朴な欲求が宿っているはずである。本稿が、企業の現場に眠っているエネルギーを引き出し、「強い現場」をつくるための一助になれば幸いである。

執筆者



シニア・プロジェクト・マネージャー
朝来野 晃茂 Terushige Asakuno
 terushige_asakuno@jp.rolandberger.com
 東京大学大学院工学系研究科修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、ベンチャー企業、三菱商事を経て、ローランド・ベルガーに参画。小売、卸、サービス、食品、トイレットリー、繊維・アパレルなどの業界を中心に、全社/事業戦略、営業・マーケティング戦略、新規事業戦略の立案・実行支援に豊富な経験を持つ。消費財・流通グループの中心メンバーの一人。

執筆者



シニア・コンサルタント
栗原 勝芳 Katsuyoshi Kurihara
 katsuyoshi_kurihara@jp.rolandberger.com
 東京大学経済学部卒業後、国内大手証券を経てローランド・ベルガーに参画。自動車、化学、総合商社、小売等の業界において、全社戦略、営業・マーケティング戦略、事業構造改革等のテーマに関する戦略策定・実行支援の経験を有する。

「視点」 business perspective from Roland Berger

Vol.35 August 2006

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー
 広報担当：高野

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp