

ビジネス戦略ストーリー

なぜ会社は 変わらないのか

危機突破の企業風土改革



Shibata Masaharu
柴田昌治

日本経済新聞社

112
D351
292

ビジネス戦略ストーリー

なぜ会社は 変わらないのか

危機突破の企業風土改革

Shibata Masaharu

柴田昌治



R-1A13 73/02

NB

日本経済新聞社

01年1月・12日

柴田昌治 (しばた・まさはる)

1944年, 神戸市生まれ。79年, 東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。大学院在学中(76年)にドイツ語学院を始めた学生起業家のひとり。83年, ビジネス教育の会社を設立, 85年より大企業の「新規事業の立ち上げと人材育成のサポート」という仕事を始め, これをきっかけに企業風土・体質の改革に本格的に取り組むようになる。独自のプロセスデザインという方法論を確立, 数々の企業の現場で実践している。

現在, (株)スコラ・コンサルタント代表および(株)エデュコンサルタント代表。

著訳書に『コアネットワーク・変革する哲学』(ダイヤモンド社), 『ドイツ教育史』(共訳, シュプラングー著, 明治図書)などがある。

〈連絡先〉 〒108-0074 東京都港区高輪2-17-13

テイケン東京ビル2F (株)スコラ・コンサルタント

TEL 03-5420-6251

e-mail : edu-scho@kt.rim.or.jp

URL : <http://www.kt.rim.or.jp/edu-scho>

なぜ会社は変わらないのか		一九九八年一月二十三日 一版一刷 二〇〇〇年七月十九日 二十九刷		著者 柴田昌治 © Masaharu Shibata, 1998	発行者 小林豊彦	発行所 日本経済新聞社 http://www.nikkei.co.jp/pub/ 東京都千代田区大手町一〇九一五 〒100-8066 電話番号 (〇三) 三三〇〇二五一 振替番号 〇〇一三〇一七五五五	印刷・奥村印刷 製本・大口製本	ISBN4-532-14642-9
--------------	--	-------------------------------------	--	-------------------------------------	----------	---	-----------------	-------------------

本書の無断複写複製(コピー)は, 特定の場合を除き, 著作者・出版社の権利侵害になります。

Printed in Japan

まえがき

ここしばらく、あまり良い話のない世の中です。ここへ来て銀行、証券からゼネコン、メーカーまで、経営不振に企業スキャンダルが追い打ちをかけ、ついには大型倒産する「とんでもない事件」が相次いでいます。ほとんどの場合、すでに手遅れの状態に陥った後で「無能な経営者」の責任が問われる裏側で、社員の方は「言っても無駄」と、陰で愚痴をこぼすだけだったという企業体質・風土の問題が根深く存在しています。業種を問わず、多くの日本企業は程度の差はあれ同様の問題を抱えているようです。このままズルズルと事態が進めば、山一證券をはじめとする倒産劇、あるいは非情なリストラは他人事ではないと感じている人は大勢いるのではないのでしょうか。

今から十年ほど前のことです。昨年倒産した三洋証券で講演をする機会がありました。まだバブル真っ最中の頃でした。メインテーマは当時の、ある自動車会社が目覚ましい企業変革をいかに成し遂げたかについてで、その体質改革のお手伝いをしていたことから依頼を受けたものでした。変革をする過程でどういうことが起こったかというストーリーには聴衆の多くが強い興味を示すのに、肝心の「風土改革の考え方（思想・哲学）」の重要性には関心をもたないようでした。講演の最後のほうで「今の証券会社は顧客のことを本当に考えて営業しているようには思えない。こういうやり方はいつまでも続かない。必ずどこかで市場からの報復を受けることになる」という趣旨の話をしましたが、反応は特になかったことを記憶しています。

私も経営者のはしくれだから、きれいごとだけでビジネスが回らないというのは百も承知です。しか

し、本質的なところで間違っているビジネスは長続きしないというのも鉄則ではないかと思っています。

最近、ビジネスとか企業にあまり関係のなさそうな方からも「このごろの経営者って、なんでああなんだでしょうね。どうしてあんな無責任な人が経営者になれるんですか」という素朴な質問を受けます。確かに、経営者の質の問題というのはあります。しかし、私のよく知っている経営者には尊敬できる方もたくさんいます。問題なのは、経営者はたとえ立派でも、不祥事を起こしている企業のような事態が起きる可能性があるということです。

意外に誰も気がついていないのは、日本の経営者を支える環境が極めて悪いということです。つまり、本当に相談し合える環境をもっている経営者というのが多くないのです。経営者の周りには役員も会議もあふれています。しかし、残念なことにそのほとんどが会議としての形式を重視しすぎていたり、あるいは周りが遠慮しすぎたりで、お互いに相談し合ったり、知恵を出し合ったりできるような関係をつくっていません。

ましてや、初心にかえて本質的なこと、青っぱいことを議論したりできる場をトップからボトムに至るまで、社内にもっている企業は規模が大きくなればなるほど見あたらないのではないのでしょうか。日本企業と経営者を取り巻いているこういう状況が山一證券的現象を次々と再生産していつているように思えます。

なぜ会社は変わらないのでしょうか。

制度やシステム、戦略などハードに属するものは「変えよう」と思えば、トップダウンでも変えられるものです。しかし、会社に対する「思い」だとかチームワークを良くしようという「気持ち」などの

ソフトに属する部分は、「変えよう」と思うだけでは簡単には変わりません。

会社の体質がまだ「お互いに協力するのがあたりまえ」の状態のときは、戦略とか制度などのハードを変えるだけでも会社が良くなる可能性があります。しかし「言い出しっぺは損をする」とたいていの人が思っている状況なら、いくらリエンジニアリングだとか、リストラクチャリングだとか言っても人はついてきません。

会社で責任あるポジションにいる人が、こういう企業風土・体質をなんとか「変えたい」と思っても、人の気持ちに関することだから指示とか命令では何ともなりません。

しかし変える方法というのがないわけではないのです。唯一、ひとの気持ちが変わっていくのは、「変えよう」とするだけでなく、責任あるポジションにいる人が先頭に立って「一緒に変わろう」とするときなのです。「変わろう」と「変えよう」が絶妙のバランスで作用するとき、会社の企業体質は根本的に変わっていきます。

自律分散型の知識創造組織をつくることはこれからの企業の課題であるわけですが、風土の問題の解決なくしては変革は不可能です。それなのにほとんどの経営書は風土改革について実践的な理論を構築できていません。

人の性格は変えられなくても「会社の風土・体質」は変えられます。なぜなら、それは人と人とのコミュニケーションの取り方を変えていくことだからです。

私はこの本を企業の体質を変えていくための実践の書にしたい、と思って書き上げました。これまで私が関わってきた様々な企業・組織の改革で生み出されてきた理論、応用、実践の体験を最大限に織り込みました。本書をストーリー仕立てにしたのは、理論解説だけでは表現しにくいこと、実際の改革の

現場で必ずぶち当たる「人と人の関係の難しさ」を伝えたかったからです。この本は、多くの現実にあった話を基に脚色して組み立てたフィクションです。

一緒に「変わろう」としながら「変えていこう」とするには、今まであまり表舞台に出てこなかったようないろんな「知恵」が必要です。本書が、この「知恵」を生み出す力と一歩踏み出す勇気を読む人に与えられることを心から願っています。

最後に本書を執筆するに当たって、ストーリー展開に悪戦苦闘する私の相談相手になり続けてくださった日本経済新聞社出版局編集部の西林啓二さんに心からお礼を申し上げます。また執筆協力していただいた(株)スコラ・コンサルトの谷田邦子さんのセンスがなければやはりこの本は生まれなかったと思います。イメージを言葉にしていく難しさも相談相手があつてはじめて克服できることを改めて実感しました。

妻の康子はときには徹夜でワープロを打ってくれたり相談相手になってくれました。さらに原稿段階で目を通して貴重な意見をいただいた多くの方々にもお礼を申し上げます。

この本の中に書かれているさまざまな「知恵」は、会社を改革しようという色々な場面で多くの人から教えられたものです。これらの人達の支えがあつての賜物であることに改めて感謝したいと思います。

一九九八年一月

柴田 昌治

ビジネス戦略ストーリー

なぜ会社は変わらないのか

目次

第一章 あきらめるのはまだ早い

15

爆弾文書

.....15

秩序のゆらぎ

.....24

広がる波紋

.....28

型破りな男

.....35

改革政権誕生

.....40

BPR推進委員会始動

.....46

自分のためにやる改革

.....51

経営会議の裁定

.....56

〔風土改革ノート〕① 日本的企業風土の変革へ

63

第二章 突破口を開く

72

やりたい者がやる

.....72

一点突破の講演会

.....77

吹き込む新風

.....89

改革の春、到来

.....92

自然治癒力で解決する

.....96

〔風土改革ノート〕② 新しい人間関係を築く

102

第三章 改革はなぜ失敗するのか

106

かみ合わない歯車	106
研修アレルギー	111
社長、驚く	117
重しをはずせ	123
それができない体質	130
見たこともない顔	136
閉じた世界	139
血の通う場	143

〔風土改革ノート〕③ オフサイトミーティングの手法	150
---------------------------	-----

第四章 動き出す自律のサイクル

158

言わせてもらおう	158
頑固者、動く	165
目覚める瞬間	171
仕事を任せる	176
ささやかな達成感	184

〔風土改革ノート〕④ 自分で自分を変える能力	193
------------------------	-----

第五章 スピードの勝負 199

まだ見ぬ恋人たち	199
「一人で決める」マネジメント	206
責任者は誰ですか	219
一人で背負わない	227
(風土改革ノート) ⑤ 早くて柔軟な組織	238

第六章 ビジョンを掲げる 245

背骨のない集団	245
自律分散と統合	249
優先基準となるコンセプトをもとう	255
お客が何を望んでいるか	262
(風土改革ノート) ⑥ 「強み」の自覚と共有	268

第七章 正念場の危機 273

はじめの雑談	273
カルチャーの変化	280
生命力のたくましさ	286
余命六か月の宣告	290

第八章 奇跡の再生

309

上は何か隠してゐる.....	294
融資が止まる！.....	302

〔風土改革ノート〕 ⑦ 場の見直しと場づくり

304

発芽の力.....	309
-----------	-----

不可能を可能にする.....	319
----------------	-----

再生のコラージュ.....	327
---------------	-----

幸運を招く風土.....	343
--------------	-----

〔風土改革ノート〕 ⑧ 風土、体質と土壌づくり

347

ヨコハマ自動車部品（主な組織・登場人物）

（売上高一〇五〇億円、従業員数一六〇〇人）

社長 伊倉忠文

専務 篠宮卓司

取締役会

経営会議（実質的な経営の最高意思決定機関）

取締役を中心に構成される）

管理部門 担当専務・坂巻完治

秘書室 室長・田坂保廣

人事部 部長・矢崎修造

企画・研修担当部長 山沢秀治

総務部

経理部 部長・紺野清則

経営企画部 部長・五十嵐正嗣

課長・山根

生産企画課

システム管理部 部長・阿部

TQM推進室

改革推進室（95年6月） 室長・瀬川俊一

営業部門 担当専務・篠宮卓司

営業部 部長・一瀬

営業開発グループ 係長・西堀

開発部門 担当専務・川久保隆

（兼技術担当）

開発管理部 部長・宮内

開発業務課（前係長・瀬川俊一）

水野

製品企画課 課長・小野田繁之

係長・藤田義一

エンジン開発部 部長・柳瀬信也

エンジン設計一課 課長・井上

エンジン設計二課 課長・金子

エンジン実験グループ 課長・丸山

駆動開発部 部長・古賀

実験・検査部

生産部門 担当常務・仙石孝一

エンジン工場 工場長・岩城健吾

課長・脇田

工長・松原、酒井

工務課

加工工場

生産技術部 部長・茅原

生産技術企画課 課長・石原

係長・関野

設備課

品質保証部

品質管理課

購買部門 担当常務・小池政蔵

物流部

研究センター

〔BPR推進委員会〕（94年9月～95年5月）

委員長 坂巻（管理部門担当常務）

副委員長 紺野（経理部長）

委員 山沢（人事部門担当部長）

瀬川（開発業務課係長）

石原（生産技術部生産技術企画課長）

山根（経営企画部課長）

西堀（営業開発グループ係長）

〔風土改革世話人ネットワーク〕（95年3月～）

PD研究所

代表・チーフプロセスデザイナー 長野靖行

プロセスデザイナー 原島由美子

世話人 瀬川（改革推進室長）

小野田（開発管理部製品企画課長）

藤田（開発管理部製品企画課係長）

酒井（エンジン工場工長）

石原（生産技術部生産技術企画課長）

ヨコハマ自動車部品〈風土改革活動の展開〉

92年 ヨコハマ自動車部品、業績悪化。

93年 赤字転落、リストラ加速、賃金・ボーナスカット。

94年4月 社長交代、伊倉忠文社長就任、「自主独立経営への改革」打ち出す。
(7月) 社長対話実施。

7月 「どう改革を推進するか」を坂巻常務が考える。

9月 BPR推進委員会発足。

12月 他社リサーチ報告会。

95年1月 瀬川と山沢、等々力精機の三村芳郎に会いに行き、PD研究所を紹介される。

瀬川、PD研究所の長野靖行に会いに行く。

瀬川、再びPD研究所を訪ね、長野に講演を依頼する。

講演をめぐってBPR推進委員会内でもめる。

2月 長野、ヨコハマ自動車部品で初講演。瀬川と山沢、PD研究所の導入に向けて画策、長野を伊倉に引き合わせる。瀬川、『開発だより』三月号の原稿を書く。

長野、研究センター、開発部門でも講演。

有志のインフォーマルミーティング始まる。

伊倉、坂巻と長野の個別会談始まる。

3月 瀬川の原稿を掲載した『開発だより』発行され、社員の反響大。

ヨコハマ自動車部品、PD研究所を導入して改革活動を本格スタート。

長野、原島の二人のプロセスデザイナーが投入される。瀬川、風土改革の世話人になる。

長野、オフサイトミーティングを瀬川に提案。

4月 瀬川、オフサイトミーティングの実施に骨を折る。伊倉社長から手が挙がって実施の運びに。
第一回オフサイトミーティング（若手社員）を行う。

エンジン開発部「職場の問題を話し合う場」スタート。

生産技術部とエンジン工場「若手の意見交換の場」スタート。

営業部「情報飲会」スタート。

BPR推進委員会「社内交流の場」「パソコン通信フォーラム」スタート。

長野「役員懇話会」「マネジメント研究会」始める。

瀬川、部課長オフサイトミーティングを提案。

5月 『開発たより』の爆弾記事が経営会議で「問題」として取り上げられ、瀬川、召喚される。

6月 改革推進室を新設、瀬川、室長になる。

7月 階層別オフサイトミーティング実施。

8月 エンジン工場オフサイトミーティング実施、工場長の岩城が変身。

9月 エンジン工場新方針出る。現場の環境改善始まる。

うさぎラインに改善支援チームが入って、ラインの仕組みづくり始まる。

課長ミーティング。工長「レスベ委員会」活動。

10月 エンジン工場、改善の成果が始める。

品質会議で開発部門の生産性、品質問題浮上。エンジン開発部長の柳瀬、岩城と話し合う。

開発部門担当の川久保常務、完成車メーカーから短期開発の協力要請を受ける。

11月 川久保、マネジメントのルール変更を提案、開発部門で議論始まる。

12月 瀬川の提案で「会議の見直し」進む、「まじめな雑談の場」普及する。

外部との交流活発に。「場づくり」多彩に。

96年1月

開発部門「一人で決める」マネジメントに取り組む。

経営企画部長の五十嵐、社長に経営ビジョンづくりを提案。

五十嵐、柳瀬に会って話し合いをする。

「優先基準」オフサイトミーティング実施。

2月 エンジン工場有志、町工場ネットワークとの交流始める。

3月 完成車メーカーから「半年で三〇%」のコスト削減を要求される。

噂で社内が混乱する。銀行、融資を渋り始める。

4月 生き残りをかけて「知恵出しミーティング」始まる。

「次世代エンジン開発プロジェクト」スタート。