

Planting the
“Gene of Transformation”
in the Foundation
of your Company

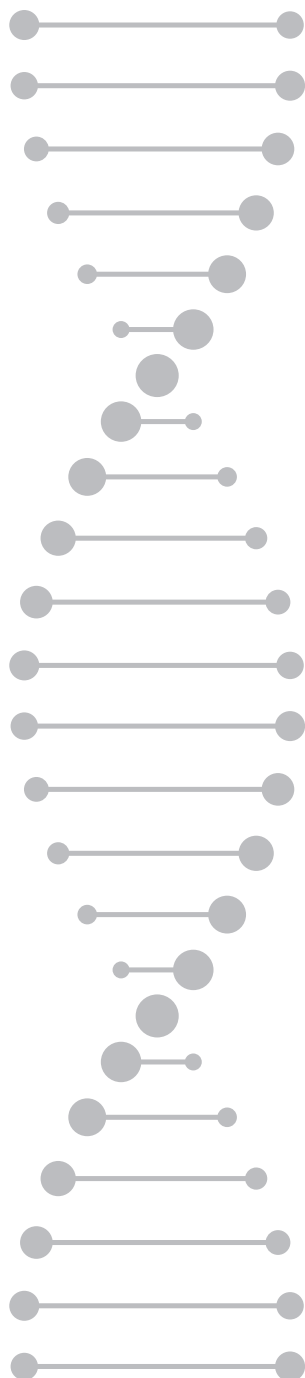
なぜ あの会社は、 時代の変化に 強いのか？

生き残る企業が持っている
「変革の遺伝子」

株式会社ジェネックスパートナーズ
代表取締役社長

大池 拓
TAKU OIKE

CROSSMEDIA PUBLISHING



はじめに

企業に確かな「変革」を起こすためにはどうすればいいのか？

それには、経営陣から一般社員に至るまで、誰もが自律的に行動し、自ら変化を歓迎し、環境に対して柔軟に適応できる組織（経営基盤）をつくることです。

「変わろう」と思うことは、「このままでいい」と考えるより、リスクも時間も労力も必要とする意思決定です。そんな負担の大きな選択を能動的に求め続ける組織をつくることは、容易ではありません。

私たちが本書で提唱するのは、「**変わろう**」という意思決定を、常に当然のものとして求めるようになる組織のつくり方です。そしてこの本には、あなたの企業に変革を起こすためのノウハウが揃っています。

いま、世界的にビジネス環境は大きく変化しています——という言葉は、これまでの長い時代の潮流のなかで、繰り返し言われ続けてきました。さらに現代は、VUCA (Volatility = 変動性、Uncertainty = 不確実性、Complexity = 複雑性、Ambiguity = 曖昧性) の時代と言われて久しく、環境変化の勢いはさらに強まっています。

少子高齢化による国内需要の縮小、世界的なエネルギー問題、新興国との競争激化など、企業経営に立ちはだかるさまざまな困難に対して、従来の経験と努力だけでは対処しきれない状況が続いています。

こうした変化にどう対応するか？

業種、業態、企業の規模やステージによって、経営のあり方や着目すべき業務プロセスは異なり、共通解が存在するわけでもありません。誰しもが漠然とした危機感を抱く現在の日本において、進む道は自分たちで切り開くしかないのです。

重要なことは、**いかにその変化に柔軟に対応できる経営基盤をつくり上げることができ**るかです。

「会社を変えないで」という若手の声の裏にあるもの

私は過去に在籍した企業で、さまざまな変革活動を進めてきた経験があります。そのうちの1社では、明確な経営方針が示されていませんでした。

たとえば社員のボーナス支給についても、1年間が終わって業績を集計したときに判断するという状況。ボーナスが支給されない年度もあり、社員の間では「ボーナスが支給されないのが当たり前」という風潮にすらなっていました。特に経営方針が示されていなかったことで、提供しているサービスの質も過去と比較して低下していました。

さらに驚いたのは、社員からの意外な声を聞いたときです。

経営陣のひとりだった私は、この状況を変えるべく、さまざまな変革を推し進めていました。するとある日、若手社員から「会社を変えないでくれ」と言われたのです。

その若手社員は、同業他社から転職してきた人物で、仕事の大変さと給与水準のバランスを考えてこの企業を選んだのだと言います。そのため、会社の体質が変わると、転職し

た意味がなくなり、在籍し続けられなくなるということです。他の若手も同じ考えのはずだとまで話してくれました。

私自身、会社全体を見ていても、従業員から役員までもが、日々、100%の力を発揮してはいないと感じていました。この若手社員は、先のような考えから、100%の力を発揮しないどころか「80%でいい」と考えており、むしろその状況を好んで在籍していました。

社員にはさまざまな考えを持った人がいるのは当たり前。人には楽なほうを選択したくなる特性があるのもわかります。

ただし、この姿勢がサービス品質を落とし、クライアント企業にも影響を及ぼしているはずだと考えると、「自社を変革しない」という選択はありえない。社員のことを考え過ぎで現状維持に走っても、没落に向かいながら延命しているだけに過ぎません。現状維持は衰退の始まりではないのです。

事業を運営している以上、時代が変わっても、消費者や取引先のために常に最高品質のサービスや商品を届けることを考えるのは企業の責務と言えます。そのためには、いまで

きる自己ベストを発揮するのは当たり前ですが、それでも足りない。自分のベストを尽くしながら、さらに上を目指した変化を追求し続けていく必要があるのです。

時代がどう移り変わっても「変わり続ける」には

私たちGenex partners（ジェネックスパートナーズ）は、これまでに企業再生、事業再構築、戦略立案、収益性強化、業務改革、事業承継など、さまざまな要望に対し400社以上の企業の変革を支援してきました。

私たちが考える「変革」とは、組織の潜在能力を最大限に引き出して成果を創出し、継続的・自律的な成長を可能にすることを意味します。

企業としての存在意義を問い、何を実現したいのか、そのために何をしなければならいいのか。これが社内でも明確に定義されたうえで、時代がどう移り変わっても変わり続けていく状況をつくり上げておかねばなりません。

「危機感を持っておらず、変革の必要性を感じていない」「既得権益を守りたい」「いまより成功するビジョンが見えない」「変われる自信がない」……こうした状態から脱却しなければ、環境変化についていくことはできません。

本書では、企業に抜本的な変化をもたらすことを「変革」と呼んでいます。

まず第1章では、本書で扱う言葉の定義から始め、変革についての概論を整理します。

第2章と第3章では、企業が変革を起こす際にどのように進めればいいのか、その具体的なアプローチをまとめています。詳しくは後述しますが、私たちは企業を変革するための方法を「 $Q \times A \parallel E$ 」という公式でメソッド化しています。本書の第2章以降では、企業変革の進め方を、この公式に基づいて解説していきます。

そして第4章では、この公式に基づいて実践することで「変革をいかに当然のものとしていくか」について解説しています。ここが本書の最重要ポイントです。

そうした「常に変わり続ける」状態をつくるために必要なのが、本書のタイトルにもある「変革の遺伝子」です。

「変革の遺伝子」とは、変革を起こす意志やスキル、それらを持ち合わせた人材を指すもの。これらが根づくことで、組織は持続的に変革を進めていくことができます。

人間の集合体である企業を変えるのは、途方もない苦勞を伴う仕事です。しかし、本書にまとめた具体的な手順を踏んで実践することで、変わることができなかった企業も、変化に二の足を踏んでいた企業も、その状況を変えていくことができます。

企業を変えたい。しかし、どうしたらいいかわからない――。そうした経営陣や管理職をはじめとした意思決定層の方々、そして問題意識を抱えた社員の方々を含めたすべての企業人にとって、本書がその突破口を開くための一助になれば、これほど嬉しいことはありません。

それでは本編に移っていきましょう。

第
1
章

変革を起こす

はじめに 003

すべての企業に求められる「変革」 018

変革とは何か

変革が必要なのは「業績の悪い会社」だけではない
成功と失敗を分けたもの

改善活動と変革活動 026

「改善活動」と「変革活動」は同時に起こる
「変革の遺伝子」とは何か

変革活動が失敗する要因とは？ 031

日本企業で「定期的に社長が代わる」ことの弊害
変革活動が失敗する「6つの共通点」

企業変革の実現に向けて 040

変革活動のプレイヤー

第
2
章

Q — 変革活動の Quality を高める

変革の公式「Q×A=E」
社員が自ら変革を起こす組織へ

ゴールと課題の違いを知る 048

「ゴール」と「課題」は似て非なるもの
変革の2つのタイプ

ゴールと課題は「トップ」が決める 055

ボトムアップでは効果が小さい
トップは変革活動にコミットせよ

ゴールを正しく設定する 061

本質的なゴールを丁寧に考えるには？

ゴール設定の誤り

「ゴール」と「手段」を混同しない

「ストレッチ目標」を立てる

課題を正しく設定する

.....071

「取り組みたい課題」と「取り組むべき課題」

「適切な課題のサイズ」とは？

活動の実効性を高める

現場の意識にしっかりと落とし込むには？

数字で語る

.....081

活動の見える化

検討内容や活動状況は「数字」で語る

数値は真実を探るヒントになる

サンプル数の確保

ツールゲートレビューを実施する

.....089

「ツールゲートレビュー」とは何か

ツールゲートレビューのやり方

活動オーナー側のコミットメント

第3章

A — 組織の Acceptance を得る

ストリームリーダーを決める 現場のエースがリーダーに向いているとは限らない 能力よりも姿勢で評価する	096
ストリームリーダーの選び方 ストリームリーダー候補の条件 ストリームリーダーへのインタビュー 能力不足は補い合える	100
ストリームメンバーを決める 課題との親和性の高さやメンバーのバランスを見つつ選ぶ メンバーの成長も考慮する	113
少人数で構成する理由 「いないと困る人」「常に必要な人」を選ぶ 人材選びはスピード重視	117
ステークホルダーを巻き込む 最重要なのは「現場」	120

ステークホルダーの3つのポジショニング
中立層を賛同者に変える方法

ステークホルダーへの実際のアプローチ

ステークホルダーの正しい巻き込み方

3つの観点——「政治・論理・感情」でアプローチする

変革インパクトを評価する

インパクト評価とは何か

インパクト評価の進め方

評価は継続的にアップデートする

負のインパクトを想定する

現場の納得感を醸成するために

負のインパクトがあっても実行に踏み切る場合

売上につながらなくても実行すべき変革はある

変革活動を現業へ引き渡す

引き渡すタイミング

現場の納得を得る

現場の反発は、キーパーソンを押さえて対応する

第
4
章E
—— 変革の Effectiveness を
生み出し続ける

「変革の流れを生み出す」とは? 158

いかに変曲点をつくるか

「平時」を「戦時」と捉える組織をつくる

現状維持は衰退を意味する

組織のドライバーを活かす 164

ボジティブなドライバーとネガティブなドライバー

組織ドライバー活用目的と3つのポイント

組織ドライバー分析の2つの誤解

変革を止めない組織をつくる 176

変革を根づかせる仕組み

個別の活動を組織の変革活動へと昇華させる

活動自体が目的化してしまうのをどう防ぐか

活動のマンネリ化を防ぐ

「変革の基盤」をどう構築するか 186

共通言語をつくる——「ステップとルール」「言葉」を定める

共通言語が迷いをなくす

共通言語は最初に決める

次世代リーダーを育成する 194

次世代リーダーの育成プロセス

これまでを根本から問い直すテーマが人を育てる

変革を推進するすべての人へ 198

企業は、人と組織で成り立つ

人を動かす公式「行動＝安全＋心地よさ」

おわりに 205