

## コンサルティングの現場から

## ～ 組織活力の向上」についての考察と事例～

コンサルティンググループ

チーフコンサルタント 松本 哲也

### はじめに

最近、私たちのコンサルティングでは戦略や計画の策定、仕組みの構築等をお手伝いすることに加え、その後のフォロー、つまり結果を出すための実行支援をする機会が増えている。これは“クライアントと共に考え、遂行していく”という価値総合研究所のポリシーでもある。

その時私たちは、“いかにクライアントの従業員全員がその戦略や計画を理解し、納得し、組織全体に実現のためのモチベーションが生まれてくるか”を最も重視している。つまり、企業としての結果を出すためには、“組織活力を向上させること”が重要なのである。

このような考え方は、情熱に燃えたベンチャー企業が成長していったり、使命感や正義感を持ったチームが困難を克服していく様を描いた人気TV番組(既に番組終了)等からも感覚的にお分かりいただけると思う。

一方、世間一般では、組織活力を向上させなければいけない企業はまだ多く存在しているように見える。現在は少し前に比べて景気が回復し、業績が向上している企業も出てきているが、いまだ業績が低迷し、苦しんでいる企業も多数存在する。あるいはM&Aや公的組織の法人化など組織形態の激変により、新たな船出をしようとしている企業もある。このような企業に必要なことは、“ビジョンや目標を達成するという結果が必然的に生まれてくるための基盤を再構築すること”であり、それは“組織活力を向上させること”なのである。

そこで今回は、業績が低迷したとある卸売会社にたずさわったコンサルティング事例をも交えながら、どのように会社組織の活力向上を図り、それがどう業績回復につながるかを考察する。

### 「良い会社とは、従業員みんなが元気で尚かつ業績の良い会社である」

どんな経営者や従業員でも自分の会社が「良い会社」になって欲しいと思っている。もちろん株主や取引先もそ

う思っている。しかし「良い会社」の意味は人や立場それぞれによって異なり、定義も数多くある。

ここでは「良い会社」とは、組織活力が高く、かつ業績も良い会社とする。つまり、会社全体が意欲や活気に満ちており、そのような組織エネルギーのもと、活動した結果が売上や利益といった財務的数値に現れている、もしくは顧客や社会からの評価が高いという結果が得られている会社が「良い会社」である。

“あの会社はすごい成長しているけど(=業績が良い)さすが社員の対応も素晴らしく、生き生きとしているね”といったたぐいの会話も身近な中で出てくるであろう。また新人から“社内の雰囲気はどうでしょうか?”と質問されることもある。これらの日常的会話からしても、「良い会社」とは組織の雰囲気が良く、結果も現れていることが条件として必要なのである。

ここで「良い会社」になるためのプロセス、逆に言えば「良くない会社」になってしまうためのプロセスに着目してみよう。

通常は、組織の活力が向上してくると、業績の向上等企業活動としての結果がともなってきた、それが更に意欲や活気の増進に結びついていくという好循環サイクルになる。逆に何らかの理由で組織活力が低下すると後追的に業績も下降してきて、危機意識の醸成等によってそれを食い止めない限り、悪循環になる場合が多い。

一般的に、組織の活力が低く業績も悪い会社が、組織活力も業績も同時に向上していく、もしくは業績が向上した後に組織活力が向上していくというケースはあまりないようである。また、組織活力も高く、業績も良い会社が、組織活力も会社の業績も同時に下がっていく、もしくは業績が下がってその後に組織活力が下がっていくというケースもあまりないようである。

つまり良い会社になるためには、まずは組織活力が向上し、その後に業績が良くなるというプロセスをたどる。逆に良くない会社になってしまう場合は、まずは組織活力が低下し、その後に業績が悪くなるというプロセスをたどるのである。

従って見た目の業績が良くても、組織に元気や活気がなければ業績が下がっていく可能性が高い。逆に見た目の業績が良くなくても、組織に元気や活があれば業績が上がっていく可能性が高い。

もちろん組織活力が高くて大口顧客との取引が顧客側の事情で急になくなってしまい、結果としてそれが業績低下を招くこともあろう。逆に組織活力が低くても大口顧客との取引が決まり、業績が向上することもある。しかしこのような場合はどちらかと言えば偶然的要素や政治的要素が関係してくると思われる。

ここで大事なことは、組織の活力が低いままに何らかの理由で業績が良くなると、組織活力を上げなければならないという本質的な問題が埋没し、業績に甘んじてしまうということである。それは組織活力が低いという問題を先送りしたことにより、「企業の継続性」という根本的要件を満たすべく状況を作り上げていないことを意味する。やはり企業として業績を上げていくためには、まずは組織活力を向上させるという必然的インフラの必要性を十分に認識しておきたい。

## 組織が元気な状態とは？

それでは組織活力が高い状態とは具体的にどのような状態を指すのであろうか？

活力とは「元気よく動いたり働いたりする力」である。よって組織活力が高い状態とは、「従業員が元気よく働いている状態」である。その元気の源は、組織と従業員の関係性という側面から言えば2つある。

1つは、組織としての共通目標や組織が従業員個々に期待する役割と、従業員個々が組織に対して持つ期待や思いとが合致していることである。すなわち双方の目標到達地点の共通化とでも言えよう。

もう1つは、その組織にいると従業員個々にとって刺激をたくさん受け、自己の成長につながることはもちろん、気持ちが前向きになり、自発性も生まれてくるということである。これは従業員個々が到達地点に行き着くまでの時間的環境的条件とでも言えよう。

つまり、組織と従業員個々が持つ目標に対し、双方にとっての明確な共通項があり、かつそこに行くまでの過程の中で、組織と従業員個々の双方が刺激し合い、自発性が生まれ、それが新たな知恵や知識の増殖につながっていくような環境があれば元気な組織となるのである。

よく“会社と社員のWin-Win関係を作る”とか“価値のある企業は従業員の満足度合いも高い”と言われるが、これはまさに組織活力の高い状態、つまり元気を

保つ状態を目指しているのである。

ここでちょっと考えておきたいのが、従業員個々が組織に対して持つ期待についてである。それは、自己実現、自己成長の場としてとらえることもある。報酬等の金銭的満足を得る場としてとらえることもある。しかし理想は前者で、自分がその組織にいることにより、やりがいやおもしろさを感じることができるのは最も自然なことではないだろうか。なぜなら、自分がやりたいと思うことをさせておいて、報酬等物的な満足を重視してしまうと、“自分がやりたいと思うことを見失ってしまう”恐れが出てくるからである。これはその個人にとって非常に不幸なことではないだろうか？

## 組織を元気にするには？

以上のような考察を基に、会社の従業員を元気にするための重要なポイント5点を述べてみよう。

### 目標やビジョンの明確化

まずは会社としての目標やビジョンを明確にすることである。業績が低迷している場合は特に目標を見失いがちになる。もしくは目標があったとしても低迷という状況が染み付いてしまっているせいか、実感が湧かず、漠然とした目標としか受け止めない場合がある。

よって目標やビジョンの設定の仕方が非常に重要となってくる。必要な要件としては、その目標やビジョンは頑張れば何とか達成できるかもしれない、という手触り感もあり、一方でその目標やビジョンを達成するレベルが現状のやり方の延長線上では到底できそうもないレベルを設定することである。手触り感は意欲を増進させ、ある程度の高レベルの目標は現状を否定した上での新しい知恵を生み出すことになる。

これは矛盾することのようでもあるが、キーになる要素でもある。まずは現状のやり方をリセットし、知恵を出し合い、シミュレーションによる検証をし、その実行方法とプランを強い意志のもと、明確に示さなければならない。これが従業員みんなの納得を引き出し、現状対比では高レベルの目標であろうと、達成できるという手触り感が醸成されてくる。そうすれば自信やチャレンジ精神が培われてくるきっかけとなるのである。

### 会社のビジョン・目標と従業員自らのやりがいとの照らし合わせと共通項の明確化

少なくとも従業員がその会社に入ってきた時、“この会社なら自分のやりたいことができそうだ”という動機を持っていたはずである。それを素直に思い出し、会社

のビジョン・目標との接点を再確認することである。

自らがその会社に属している以上は、その接点が必要であるはずである。仮にそれが漠然としている場合は、再度自らのやりがいやキャリアプラン・人生目標を整理し、会社のビジョンや目標に照らし合わせる必要がある。

#### 会社の思考様式・行動様式の見直しと啓蒙

会社の思考様式や行動様式とは、長年の間に作り出された思考・行動プロセスとその判断基準から成り立っている。よって、会社固有のものであり、変化を拒む側面がある。しかし企業を変えていこうとする場合、特に業績が低迷している時に従業員の元気を出させるためには、肯定すべき過去の様式は肯定し、否定すべき過去の様式は否定するという素直な受け止め方が必要である。そしてその新たな思考様式・行動様式を啓蒙していくという地道な作業も重要となってくる。

#### 蓄積 共有 増殖のサイクルの構築

既述のように、組織内には刺激が必要である。また個々人も刺激を求めている。なぜならその刺激が当人の成長にも大きく役立つからである。

その刺激は、企業の中で言えば、蓄積 共有 増殖のサイクルと密接な関係を持つ。つまり知識や知恵を誰かが開発・蓄積し、それを会社として共有すれば、全員がそれを保有することになる。そして他の誰かがそれに新たな知恵や知識を加えたりつなぎ合わせたりして知識や知恵は進化し増殖していく。それがまた蓄積 共有 増殖のサイクルに即して機能していく。

ここには、個人が組織から受ける心地よい知的刺激が存在しており、それはより前進したいという願望や好奇心をくすぐっているはずである。

#### ポジティブな姿勢への転換

最後は気分をポジティブにすることである。しかし業績の低迷が続いている時はなかなか気分を高揚させることが難しく、それでは前進ができない。そこで重要となってくるのが2つある。

1つは成功を体験することである。どんな小さな成功でも構わない。それが本人の自信となれば、気分が少しずつ盛り上がってくるものである。

もう1つは“諦め”である。諦めるといって後ろ向きなイメージがあるが、この言葉の意味には思い切ったというニュアンスが込められている。つまり、ダメなことはダメ、できないことはできないと思いついてしまう、もしくは割り切ってしまうことも必要なのである。これは気持ちを楽にするという効果があり、ひいては前向きな気持ちに転換させるきっかけになると言えよう。

## 事例

以下では、ここまで述べてきた考え方をベースに「業績が低迷している会社の組織活力を向上させ、業績を良くする」ことを目的としたコンサルティング事例を紹介する。ただし、成果を得ることに成功はしたが、試行錯誤の連続であったことを付記しておきたい。

### (1) たずさわった時の会社の状況

この会社の業態は、消費財を小売店に販売する卸売業で、一時は年商 100 億円以上、社員も 100 名以上の中堅企業であった。しかし環境変化への対応が遅れ、時代錯誤的な考え方によって組織の活力も低下していった。結果として、顧客数、仕入先数は減少し続け、年商は約 40 億円程度にまで低下した。よって退職者および解雇者も多数おり、社員は 30 名程度の規模にまで縮小した。もちろん利益は数年来赤字状態が続いていた。

従って社員のモチベーションもこれら内的的要因により著しく低下しており、不安に襲われながら業務をこなしているという社員が数多くいた。当時ある取引先から、“この会社は腐っている”と指摘されたことがあったが、これは組織としての覇気のなさを端的に表している。

このような状況の中、この会社に対してのコンサルティングが始まった。

### (2) 実施したこと ~ ビジョンと目標の明確化 ~

まずはこの会社のビジョンと目標を明確化することから始まった。わずか 30 名程度の会社なので、経営トップに限らず全員と議論し策定した。

その中でビジョンとしては、今まで掲げていた事業領域を尊重した。このビジョンに愛着のある経営幹部や社員が多く、かつ環境的にも決して間違った方向ではないと判断したためである。よってビジョンとしての大枠の変更はせず、中味の強弱を明確にしながら形にした。

具体的な経営目標としては、先3年の具体的目標を、利益は2年目から黒字転換、3年目は利益率をそのまま向上させていくものとし、売上は微増目標とした。

それまで年々赤字幅が増大していたため、それを2年目で黒字転換するというのはかなり現実離れた目標であると最初は映る。しかし危惧したのが、赤字幅を少しずつ減らし、何年もかけて黒字転換するというインクリメンタルな目標では、現在の仕事のやり方を“毎年ちょっとずつ変えていく”くらいでできてしまうのではないかと思われてしまうことである。それでは存続が危うい会社は大きく変わらず、重要な問題の先送りになりかねないと判断し、早めに解決する道を選択した。

具体策としては、まずは顧客との信頼関係の再構築であった。このような会社業況になると、顧客からも相当な不信感を持たれていたことは言うまでもない。更にはオンライン受注システムがあったため受動的な営業スタイルが染み付いていた。よってそれを能動的営業スタイルに変え、顧客への営業訪問回数を全員営業も含め著しく増やし、顧客とのコミュニケーションを強化した。

経費削減ももちろん行った。しかしここでは人件費削減はわずかに行う程度とし、それよりも卸の生命線である物流の仕組みを大胆に変えること、そしてサプライヤーとの信頼関係を築き直して仕入原価の削減と新商品や販促等の情報をより早く入手していくこと、を主とした。

このように、この会社では世間で当たり前となっているやり方や仕組みを未だ導入してないことが多々あった。よって社員に説明する時は、それを世間と同じように当たり前のようにやりましょうというシンプルな言い方をし、納得してもらった。この時、社員の中にはこのような改革案を持っていた者も数名ほどおり、彼らがその原動力の一部になってくれたことは非常に心強かった。

### (3) 実施したこと ~組織の意識改革~

組織全体の意識改革に対しても十分な時間をとった。経営トップとはもちろん、社員全員とのコミュニケーションも公式、非公式双方を用いながら密に行った。その内容は次の通りである。

1つめは、会社として掲げたビジョンや目標と、個々の思いや長所とをうまく関連付けることであった。既述のように会社として掲げたビジョンはみんなの総意であった。しかし細かい部分で個々人の解釈が微妙に異なっていたのも事実である。よってビジョンの軸から大きく外れない範囲で、その個々人の解釈を尊重するようにした。そして本人の長所を思った通りに伝え、それをビジョン達成のためにどううまく活用して欲しいかを訴えた。

2つめは世の中の考え方や原理原則を教えながら、今まで間違っていた考え方は修正し、新たな有益な考え方は取り込むという謙虚さを持つためのきっかけを与え続けることであった。これは根気のいる仕事で、他社事例を教えたり、著名経営者の講義ビデオを見せたり、時には“正義とは”をみんなで語り合うことさえあった。

3つめは、社員をほめるべきことはほめ、教えるべきことは教え、指摘すべきことは指摘するという姿勢を示し実行することであった。この目的は、本人に対しての刺激の付与であるが、同時に失敗や成功を次に生かすという学習機能を働かせるきっかけにもつながった。

4つめは報告・連絡・相談、電話の出方、来客時の対応

など当たり前前のルールをしっかりと守ることであった。これを社員全員が遵守しないと、社員同士が不信感を募らせることになってしまう。普段、気付いた時に気付いた人が注意しあうようにもした。

5つめは、とにかく明るく前向きに振舞い、ネガティブなことは言わない姿勢を表面的にでも徹底させることであった。業績が低迷している中では、たとえ空元気でこの姿勢は非常に大切である。特に下は上を見ているため、経営幹部に対しては強く要求した。同時に私たちコンサルタントとしても何よりも肝に命じたことである。

### (4) 結果および課題

以上の施策を行うことにより、問題が次から次と起きたり紆余曲折があったりと一筋縄ではいかなかったものの、少しずつ会社が変わってきた。

例えば、顧客から多数あったクレームはもちろん減ったが、それよりも顧客からほめ言葉を随分と頂くようになった。これは地道に顧客訪問をし、顧客とゼロベースで話し合うところから始めた社員のひたむきさによるところが大きい。こうして、社員の自信が取り戻され、モチベーションがかなり向上した。

また、社員個々が今までよりも広い視野でじっくりと考えるようになった。これは新しい方法や仕組みを取り入れたり、今まで以上に顧客や取引先と接する時間を長くとったりすることにより、刺激を肌で感じてもらったからではないかととらえている。そしてそれまではなかったものの、自ら仕事としてやりたいことや、事業としての大きな夢を経営幹部や私たちに積極的に訴える場面が散見されるようになってきた。

このような組織活力の向上により、新しい方法や仕組みの導入も円滑に進むようになった。その結果として、1、2年目の利益目標は十分に達成することができた。売上は目標をやや下回ったものの、顧客からの評価という点では成果をあげたため、先々に期待を持てる状況となった。このような結果としての成功体験の積み上げが従業員個々の自信となり、先々への意欲につながるという好循環サイクルも形成されつつある。

しかしこの結果に喜んでばかりはいられない。再スタートをきったばかりで、会社が永続的な発展を目指す限り、組織活力を維持・向上させることは永遠のテーマである。ましてやこれからは、この過去2年間よりももっと飛躍していかなければならない。そのためには、まわりの変化に合わせて定期的にビジョンや計画を顧み、それを達成するための組織マネジメントを柔軟に恒常的に行っていくことが課題となってくる。