

三枝匡 経営思索集

< 強い経営者への道をめざす人々に向けて >

No.8

熱き事業集団の原動力

ミスミグループ本社
名誉会長・第2期創業者
『戦略と志講座』塾長
三枝 匡

熱き事業集団の構造

論理に支えられた腕力

組織の政治性と戦略性は対立概念である。前回、社内で政治性が跋扈している会社が、同時に戦略的成長企業であることは、現実には、ないと書いた。戦略経営者のジレンマは、社内の政治性を放っておけば、自分が足をすくわれかねない。そうかと言って、対抗して自分も政治性を発揮すれば、同じ穴の貉（むじな）になる。

世の経営者の仕事で最も高い経営技量を求められるのは、事業不振に陥った会社を元気にする仕事だ。その場合、当然誰しもが取り組むのは新戦略を考えることだ。しかしそれを実行しようにも、既に元気を失っている組織のカルチャーを変えないことには、何も始まらないという冷たい壁がある。目の輝きを失った社員がたくさんいる企業では、その膠着心理を壊さなければ、彼らが会社を元気にするストーリーに乗ってくることは起きない。戦略コンサルタントは「戦略」を描くだけで仕事になるが、事業再生に当たる戦略経営者は「戦略」に加えて、社員の心を動かす「腕力」を身につけなければならない。

改革は社員のこれまでの価値観や行動に変更を迫るものだから、社員が痛みを感じるのは当然だ。単に大声で脅したり、逆に賞めたり、あるいは親分子分のような、いわゆる「人間術」に基づく手法は役に立たない。むしろ有害でさえある。幹部の中にさえ心の冷えた者（あるいは改革のリーダーシップを取るにはあまりにも力量不足のサラリーマン）がいるのが現実だから、改革者はその状況を前提とした明確な武器（フレームワーク）をもたないと改革者の仕事はできない。

過去の事業再生の経験から、私なりに生み出した企業活性化のフレームワークを、私は『熱き事業集団の原動力』と呼んでいる。本来は6つの原動力だが本稿では4つを取り上げる。今そこにいる人々を、無関心の集団から熱い推進者に変えていく手法を1枚の紙に描いている。

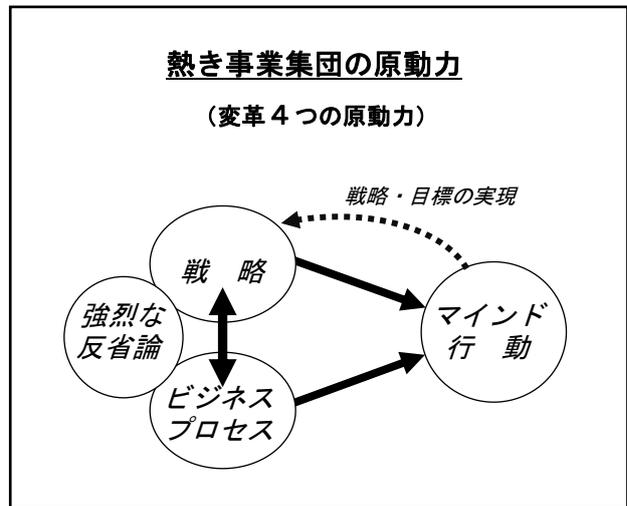
まず改革者は、事業閉塞から脱するにはこの方策しかないという「骨太の戦略ストーリー」を明示しなければならない。

その中身は「戦略」と「ビジネスプロセス」の両方の改革を組み込んだ、総合的な改革案だ。その両方を同時に組み込むか、どちらか一方を先に取り上げるかは、その会社が陥った苦境の真の原因が何かによる。その改革案の内容が（1）論理的に十分に明快で新鮮。（2）シンプルで分かりやすく社員に提示できる。（3）そこに改革者の「熱い思い」が込められている。

そして伊丹敬之・一橋大学名誉教授の言葉（著者との共著『日本の経営を創る』より）を借りれば、（4）社員が「これなら自分にもできる」と感じる、いわば社員の「手に負えるサイズ」に分解されていること。この四つの条件を満たす改革方針を示さなければならない。

このフレームワークが、今そこにいる社員たちの「マインド・行動」を高めていくことに成功すれば、

- ・皆が同じ「目的意識」を共有するようになる。
- ・皆が一体となって「痛みや喜び」を共有するようになる。



- ・その戦略の実行に「生きがい」を感じはじめる。
- ・そうした効果が彼らを「熱い集団」に変えていく。

それを私は「骨太の戦略ストーリー」と呼んでいる。それを描くための第一歩は、厳しい「現実直視」から始まる。立ち入り禁止の聖域を設けず、現実をさまざまな角度から眺め、問題を生んでいる真の原因に行き当たらなければならない。その中身を、社員たちが「これなら自分で扱える」という小ささまで分解する。ちゃんと現実直視をしないと、共感を得にくい上から目線の改革シナリオは、必ず途中で立ち消えになる。

古い体質の社員が大量に生み出されている現実には、過去の経営者の歴史的責任の集積である。その視線を忘れずに、いまとなってその改革に当たらなくてはならない者は、決して特定個人や部署を責めることなく、古いシステムが引き起こしている問題をクールに指摘し、「やっと、本当のことを突いてくれるリーダーが現れた」と皆が共感を覚えることを語らなくてはならない。

過去に改革に失敗した企業は多いが、当時、なぜ改革案が甘くなったのかを問えば、改革案の進め方よりも、改革案を作る前の「真の原因」の認識の段階で、追及が甘かったというケースが圧倒的に多いと私は思う。三枝匡経営思索集 No.6 に書いたが「強烈な反省論」という言葉に「論」の字が付いているのは、この追い詰められた状況の真因は何だったか、ロジカルに、その本質をきちんと曝くことが、いま改めて改革に向かおうとする改革者の第一歩だという意味である。

完

©Tadashi Saegusa (通常の著作権ルールと異なり、周囲の経営人材と知見を交わす目的で本稿を複写、転送することはご自由です。但し本稿を別の文書等に転載・引用する場合は出典の明示が義務となります)

*本稿を短縮した寄稿文が日経ビジネス誌『賢人の警鐘』欄に掲載されています。

*本稿は日本の明日を生み出す経営者人材に読んでいただきたく、無償でお届けしています。

*本稿のバックナンバーを入手したい方、あるいは第三者から本稿の複写・転送等を受けた方で今後事務局からの直接配信を望まれる方は、下記事務局アドレスにお申込み下さい。

連絡先

筆者に感想・コメント等を送りたい方は下記アドレスにどうぞ。筆者以外の推薦者・機関からの転送ないしダウンロードで読まれた方もご自由です。筆者は必ずすべてを読ませていただきますが、本数が多い場合はお返事しかねることがあることをご了承ください。

塾長三枝匡メールアドレス

ts-office.m2xq@misumi.co.jp

また本稿バックナンバーの注文やその他の事務局への連絡は以下にどうぞ。

株式会社ミスミグループ本社 〒112-8583 東京都文京区後楽2-5-1 飯田橋ファーストビル
三枝匡経営思索集事務局 saeg-essay@misumi.co.jp

TEL: 03-5805-7411 FAX: 03-5805-7049

三枝匡（さえぐさ・ただし）プロフィール

ミスミグループ本社 名誉会長・第2期創業者

三枝匡『戦略と志講座』塾長

一橋大学卒業、三井石油化学を経て、20代でボストン・コンサルティング・グループの国内採用第1号コンサルタントになる。スタンフォード大学でMBA取得後、経営者を目指す。

32歳の時、奇遇が重なり、業績不振の住友系外資合弁会社に常務として入り、翌年社長に就任。4年後に大塚製薬が買収した倒産ベンチャーの再生を、次いで60億円ファンドを持つベンチャー投資会社の経営を、それぞれ社長として務める。

41歳の時、(株)三枝匡事務所を設立。日本で初めてターンアラウンド・スペシャリスト（事業再生専門家）を名乗り、不振企業の再生を手がけた。事業再生という言葉が日本で一般化するより、10年以上早かった。

2002年、事業再生専門家の職業を終わらせ、ミスミのCEOに就任。同社を社員340人の商社からグローバル1万人をこえる国際企業に変身させた。取締役会議長、シニアチェアマンを経て2021年に19年間勤めた同社経営陣から引退し現職。

企業経営で世界展開を目指す傍ら、一橋大学ビジネススクール客員教授など教壇にも立ってきた。著書に『戦略プロフェッショナル』『経営パワーの危機』『V字回復の経営』『ザ・会社改造』があり、4冊の出版累計は約100万部。英語、中国、台湾、韓国の各現地語版も出ている。

