

# 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.6**

## 改革で描く「強烈な反省論」

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

## 改革で描く「強烈な反省論」

### 戦略8割 vs. 人間関係8割

長い年月低迷を続けてきた企業を抜本的に活性化するには、かつての日産自動車や日本航空の例に見るように、一気に改革を2年で完遂させるという「2年2段階論」を狙う必要があると前回述べた。全社改革と呼ぶほどの規模でない改革テーマであっても、改革と呼ぶ限りは、「2年2段階論」が成功のカギである。

私は経営者あるいは事業再生専門家として約40年間、ミスミの会社改造を含めて事業活性化をライフワークのようにして生きてきた。32歳の時に業績不振の日米合弁会社の常務になり1年後に社長になるという奇遇があって会社の立て直しを手がけたのが最初だった。40代半ばには、日本がバブルに沸いているのに背を向けて、病んだ上場企業の再生に初めて取り組んだ。試行錯誤の繰り返しだった。しかし50代に入った頃には、企業改革でどんな「死の谷」が待ち受けているのか、改革者としての予知能力がかなり上がってきたと思う。当時、私が得ていた悟りは、「事業改革は入り口では戦略8割、終わってみれば人間関係8割」というものだった。

低迷企業では、会社全体が危機的状況に陥っているにもかかわらず、社員個人としてはさして痛くない状態が続く。自分はちゃんと仕事をしている、悪いのは上層部や他部署のせいだと批判して溜飲を下げている社員が多い。私はある時、日本に多いこの症状こそ、日本企業における改革の入り口と順序を示唆するポイントだと気づいた。

社員が痛くないのは、会社の不振に自分がどう関係しているのか、その因果関係が見えないからだ。もしそれが見えれば、真面目に働いている社員のほとんどは「自分もまずかった」と気づく。自省の念を抱く。しかしそれが見えなければ、事業不振は他人のせいだと思ってしまうことにはやむを得ない面があるのだ。

そのことに気づいて、私は会社不振の原因が社員個人にまで「繋がって見える」ようにするにはどうすればいいか、その経営手法を探し続けた。そして「強烈な反省論」と呼ぶフレームワークに行き着いた。強烈というのは、上司が怒声を上げて個人の反省を迫るような意味ではない。何よりも「論」の字が付いている。その手法は後述するが、事業全体の悪さを「論理的に分解」して、各部署にいる個人の役割と責任にまで「ひも付」をしていくのである。

コマツ産機事業の改革を描いた拙著『V字回復の経営』で改革チームは、その構図をぐうの音も出ない「現実直視」で描いた。そのプレゼンを聞いた社員は愕然とした。会社の業績不振で、これまで自分は被害者だと思っていた。実は加害者だったのだ。自分自身の仕事が負け戦につながっている事実をデータで見せつけられて、社員は「自分もまずかった」と個人の痛みを感じ、自省の念を抱いた。同じことが部署内部の多くの人に起きたので、その痛みは部署の反省論として共有された。そうしたぐうの音も出ない「現実直視」が他の部署一つひとつに示され、それによって会社全体に危機感の連鎖が一気に広まった。10年間沈み続けてきた事業組織が、これはまずい、もう

#### **強烈な反省論とは**

##### **【第1の意味】**

**「強烈な反省」と異なる  
・「論」のつく反省**

##### **【第2の意味】**

**「全体现象」と「個」をつなぎ、問題の根源  
を両者一体で説明するもの**

**社員のほぼ全員に「自分もまずかった」と  
言わせるような論理的説明**

一度改革に挑まなければならないという姿勢に変わっていった。その集団心理の劇的な遷移を、私は同書に描いた。

つまり「強烈」とは、組織全体を一発で目覚めさせるインパクトのことを指している。そのためにはクールな分析能力だけでなく、改革リーダーが既存の社内常識に妥協せず、不振の原因を全社員に迫っていくガッツが必要である。

### 不振企業における「強烈な反省論」

その強烈な反省論は、どのようにして描くのだろうか。まず、不振会社の特徴として社員の意識が内向きで、社内他部署や上層部への批判と不満を互いに垂れ流している傾向が強い。改革リーダーはその心理に乗ってはならない。つまり第1ステップでは、まず目を「外」に向ける。市場での戦いを見る。競合との勝ち負け、自分たちの戦い方、相手の強み弱み、顧客ニーズへの対応など、競争戦略の本質にかかわる問題点を細かく解析していく。負け戦の症状を切り刻んで、具体的な細かい現象一つひとつに分解していくのである。

第2ステップとして、そうして見えてきた市場での負け症状の一つひとつを、社内の「創る、作る、売る」の各部署とそこにいる担当者の仕事内容に、細かく関連付けていく。そのためには第1ステップの段階で、負けの実態が「社員一人ひとりが自分で扱っている仕事」の大きさにまで分解されることが肝要だ。大きな分類の概論的表現に留まっているなら、個人へのひも付けは曖昧になるのだ。

その作業が一巡したら、第3ステップでは、逆に一つの部署を選んでそこを出発点にする。その部署に集まっているひも付けを逆にたどって、市場に戻る。各部署の社員の考えや動きが、いかに市場での負け戦につながっているかを部署毎に総括していく。決して個人名は出さない。しかし商品名や商品番号は見せる。それによって、関与している人は自分のことだと分かる。この作業を続けていくと、自分の部署が市場の戦いのどこで弱みになっているか、部署毎の「強烈な反省論」ができ上がってくる。社内で今まで問題組織としてやり玉に挙がっていた部署が本当の悪玉とは限らない。「悪いのは他部署、その人たち」と思っていたが、実は自分の罪が小さくないことに、多くの社員が気づくのである。

### 失敗の本質（ボトム）を探る

ここまでの作業は、表面に見えている負けや病気の症状をたくさん追いかける。次の第4ステップでは、一つの部署が生んでいる病気症状の一つだけに注目して、その原因が、社内の別の原因から始まっていないか、真の原因を探す。一部署でよかれと思っている考え方や行動が、他部署の病気を生んでいることは多い。全体最適の視点を保ちながら、社内連鎖「創る、作る、売る」を、トヨタ生産方式の5回のなぜ、なぜと同じように、ボトムの原因と思われるものに行き着くまで分解していくのである。これが真因だと思うものに行き当たったら、聖域を設けず、遠慮せずに切り込んで、会社上層部や他部署に訴えて行かなければならない。

もちろん、ここまで述べた作業は簡単ではない。しかしこれによって、いままで誰も直せなかった複雑な病気の「真因」に迫って行く。別の言い方をすると、これが「単純化」のプロセスだ。これまで手に負えなかった混沌の中で、何が解決への押しボタンなのかが見えてくる。

もともと不振企業は内部に悪玉の原因をたくさん抱えている。弱い改革リーダーは、悪い現象をあれもこれもと一度に解決しようとする傾向がある。しかし「並行で進める盛りだくさんの改革」は、素人には積年の懸念を一気に払拭する美しい改革案のように見えるかもしれないが、しかしそれは弱い改革リーダーがリスク分散のためにあれこれ保険をかけているのに過ぎないのかもしれない。もしそうなら、その総花的な改革案は社内の改革エネルギーを分散させてしまい、抜本的な成果をますます出しにくくするものである。

「強烈な反省論」で単純化が図れたら、リーダーは「意を決した集中」で、組織の改革エネルギーを浮き彫りにした真因に集中させる。本質を突いた、起死回生の改革効果を狙うのである。

「強烈な反省論」ができ上がったら、次に「改革ストーリー」を作成する。切れ味のよい改革シナリオは、「強烈な反省論」で浮かび上がった「悪さ」を、一つひとつ、ひっくり返していく論理で組み立てる。それを私は「反転ロジック」と呼ぶ。病気の真の原因がすでに整理されているのだから、それを反転させる改革シナリオを実行に移せば、「強烈な反省論」で描いていた病気が順次消えていくという関係なのだ。

## 人間関係のバランス

以上の準備を経て改革を実行に移せば、いよいよ「終わってみれば人間関係8割」の世界に入っていく。改革を始めてみれば、当初立てたシナリオで想定できなかったリスクが見えてくる。あるいは守旧派とか抵抗派と呼ばれても不思議でない人々が、どんな改革でも多かれ少なかれ出てきて、改革行動をサボったり曲げたりする。

彼らは必ずしも、邪悪な人たちとは限らない。個人的に話したり飲んだりしてみると、人間的にはとても良い人であることが多い。その彼らが改革を嫌い、改革行動をサボるのである。

改革者はあくまで強気を貫きつつ、組織の軋轢（あつれき）、抵抗、政治性に対応していく。新たなリスクに対して、改革者は戦略シナリオや時間軸の修正を行い、それをタイムリーに社員に示していくことが重要である。

危ない橋を渡っていると、途中で脱落したり、会社を辞める幹部や社員が出てくることも起きる。改革の成果はまだ何も見えない。しかし「死の谷」の吊り橋の上で、ただでさえ不安定化している組織をさらに脅かすような行動に出る人が出てくるのである。私はそんな退職者が出てきた時には、ミスミでもそうだったが、改革リーダーとして「分かった、どうぞ」「でも自分は頑張る」と言うしかない。

リーダーの弱気は改革の崩壊につながる。だから頑張らなくてはならない。改革者にとって、最も辛い時期だ。そんな時に、期待された役割を果たさずに途中で改革を投げ出していく人を見ると、腹立ちを感じると同時に、正直に言うと、部下を置いたままこの辛さから逃げていく行動をとれる人は気楽でいいなど、少々うらやましく感じることもあった。

終わってみれば人間関係8割というのは、大きな改革ではこうした力学が続くからである。しかし政治性に負けることなく、改革を成功と言えるところまで貫き通す勝負は、あくまで「入り口では戦略8割」で決まる。天王山で打ち出す「強烈な反省論」と、市場での勝ちを取り戻すための「反転ロジック」「戦略ストーリー」が、いかなる政治性に対しても最大の武器なのだ。組織の政治性と人間関係については、次回、さらに掘り下げていく。

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みますが、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](mailto: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](mailto: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、スタンフォード大学MBA。20代で三井系企業を経て、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。32歳の時、財閥系企業と外資の合弁会社の常務、翌年社長に就任。次いで大塚製薬が救済した倒産ベンチャーの再生、およびベンチャーキャピタル会社の立ち上げをそれぞれ社長として手掛ける。

41歳で(株)三枝匡事務所を設立。事業再生専門家として16年間不振事業の再生に当たる。2002年、ミスミCEOに就任。同社を340人の商社からグローバル1万人超の国際企業に成長させ、取締役会議長などを経て2021年から現職。

一橋大学ビジネススクール客員教授など教壇にも立ち、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』（4冊の出版累計約100万部）があり、米国、中国、台湾、韓国の現地語版も出ている。『三枝匡「戦略と志」講座』を塾長として主宰している。

