



現場力と企業戦略

早稲田大学ビジネススクール教授
株式会社ローランド・ベルガー会長

遠藤 功氏

4月21日(月)、七十七銀行本店4階大会議室において、早稲田大学ビジネススクール教授/株式会社ローランド・ベルガー会長遠藤 功氏をお招きして、「現場力と企業戦略」と題してご講演いただきました。

今回はその講演内容をダイジェストとしてご紹介いたします。



遠藤 功氏

遠藤 功 (えんどう いさお) 氏 プロフィール

----- 略 歴 -----

早稲田大学商学部卒業。
米国ボストンカレッジ経営学修士 (MBA)。
三菱電機株式会社、米系戦略コンサルティング会社を経て、現職。早稲田大学ビジネススクールでは、経営戦略論、オペレーション戦略論を担当し、現場力の実践的研究を行なっている。また、欧州系最大の戦略コンサルティング・ファームであるローランド・ベルガーの日本法人会長として、経営コンサルティングにも従事。戦略策定のみならず実行支援を伴った「結果の出る」コンサルティングとして高い評価を得ている。株式会社良品計画社外取締役。ヤマハ発動機株式会社社外監査役も務める。

----- 主な著書 -----

「言える化-『ガリガリ君』の赤城乳業が躍進する秘密」/2013 (潮出版社)
「現場力の教科書」/2012 (光文社)
「新幹線お掃除の天使たち」/2012 (あさ出版)
「経営戦略の教科書」/2011 (光文社)
「『I T 断食』のすすめ」/2011 (日本経済新聞出版社)
「日本企業にいま大切なこと」/2011 (PHP研究所)
「伸び続ける会社の『ノリ』の法則」/2011 (日本経済新聞出版社)
「『日本品質』で世界を制す!」/2010 (日本経済新聞出版社)
「プレミアム戦略」/2007 (東洋経済新報社)
「見える化」/2005 (東洋経済新報社)
「現場力を鍛える」/2004 (東洋経済新報社)

... 他多数

社長は社員の七光りだ

東北の復興はいよいよ本格的な取組みに入りますが、長い目でみて東京オリンピックが開かれる2020年が大きな節目になるでしょう。景気には多少の上げ下げはあるでしょうが、追い風が期待できます。その間に自社の力をどこまでつくりあげるか、それが経営の大きな課題となります。

でも新しい成長は国内ではもう達成できないよ、とお考えの方もおられるかもしれませんが、決してそんなことはありません。成長を自らつくっている企業を紹介します。

埼玉県深谷市にある赤城乳業です。「ガリガリ君」というアイスキャンディーをつくって30年、年間4億本以上売られています。新しい商品を次から次と出して、その数は100種類を超えています。

井上秀樹社長は日本を元気にしたいと、地域活性化と雇用を生み出すことを目指し、総工費120億円の工場を同県の本庄市につくりました。

赤城乳業の目指すものは何か。一言で言えば、「強小カンパニー」です。小さくても強い会社、小さいからこそ強い会社。強小とは「体格」ではなく、「体質」で勝つということです。たとえ「体格」で劣っていても、「体質」さえよければ勝てる。まさに「体質」で勝負する会社なのです。

企業の体質で最も重要なものは社員のモチベーションです。赤城乳業のスローガンは「社員のモチベーションの高さを我が社の財産とする」とし、社員一人ひとりのモチベーションを高め、体質を磨いています。赤城乳業はとにかくフラットで、垣根のない組織です。若手社員に思いきり仕事をまかせ、自己実現のチャンスを与えています。

昨年、「ガリガリ君」のコーンポタージュ味が発売されましたが、これが大ヒットし、発売3日間で売り切れました。これをつくったのは、入社3年目の26歳の社員でした。

商品開発だろうが、営業だろうが、生産だろうが、20代の社員たちが大きな戦力として大活躍しているのです。井上社長は「社長は社員の七光り」と仰っています。社員に自信がなければ、こんなことは言えません。

井上さんには「言える化」という言葉も教わりました。現場には気付き、アイデア、知恵が眠っている。何も考えずに言われたとおりにやる現場でなく、現場が気付いていることが自由に上に届く組織にしなければならない。それを引き出すのが経営者と管理職の仕事だということです。

何でも自由に言える場をつくるには、その職場風土が大切で、そうでないと、組織は「言えない化」に陥ってしまいます。「言える化」を実践するためには、「心のつなぐ化」が必要なのです。

新しい需要は生まれている

もうひとつ成長企業の事例です。増収増益を続けている生活協同組合コープさっぽろです。メインはスーパーマーケット事業ですが、この事業はジリ貧にあります。ではなぜ成長を続けているのか。コープさっぽろは90年代の後半から宅配事業に取り組みました。お客さまが来てくれないので、こちらから届けようという、背に腹は変えられない事情がありました。先駆的な取り組みでしたが、これはもの見事に当たりました。

現在は3つ目の事業として移動販売を始めています。過疎地に住んでいたり、高齢で外に出られないお客様に商品を選んで買う楽しさを提供しようというものです。そして、お客さまのニーズを吸い上げて品揃えを次々と変えています。赤字から始まった事業ですが、現在では黒字化し200台のトラックで動いています。

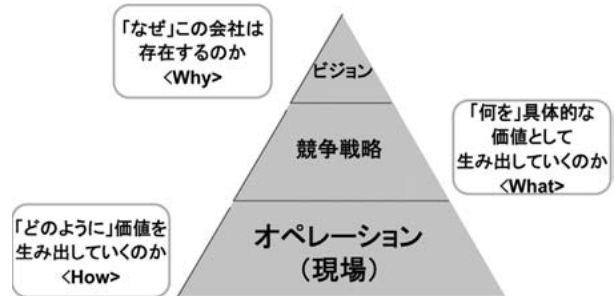
コープさっぽろは、店舗事業はジリ貧だが、店舗がだめなら宅配、その次には移動販売と業態を変えて需要を開発しています。少子高齢化だから伸びる余地がないというのでは、その段階で思考は停止してしまいます。環境が変わるといことは需要がなくなるということではなく、新しい需要が生まれることです。新しい価値を提供しさえすれば成長できることを、この事例は示しています。

またこれらの事例は、経営に何が必要であるかを教えてくれています。図表1にあるように、すべての経営はビジョンからスタートします。何を目指し10年後にどういう会社になりたいのか。わかりやすく言えば、それは組織の旗で、旗の立っていない組織は元気がありません。だからビジョンは大事です。



しかしビジョンだけでは事業は成り立たないので、次に競争戦略が必要となります。競争戦略とは自社が生み出す価値を決定することです。

経営を構成するピラミッド



図表1

しかしそれでも十分ではありません。さらに大事なことは日々のオペレーションを行っている現場の力です。それがなければ、どんな高邁なビジョンを掲げようが、どんな戦略を練ろうが、絵に描いた餅になってしまいます。

現場が強ければ、それは強い会社と言ってよいでしょう。計画や戦略は真似されてどんどん同質化します。しかし、パフォーマンスで差が縮まることはありません。実行できるかどうかで企業格差が生まれるのです。成果を生み出すのは現場であり、現場が強いところが最後に勝つのです。言い換えれば、強い会社は非凡な現場をつくっているのです。

意欲がつくる非凡な現場

非凡な現場の具体例をみましょう。デンソーはトヨタグループの部品メーカーです。

トヨタを凌駕するほどの現場力をもった会社です。デンソーの現場では愚直ともいってよい改善活動をしていて、年間50万件の改善が行われています。それによるコストダウンは年間500億円です。加えて「N分の1」への挑戦があります。Nは数字

です。Nには2、3…と数字が入ります。2であれば2分の1ですから、50%のコスト削減、3分の1であれば66%の削減です。

そんなことが可能なのかと思われるでしょう。私も信じられませんでした。現場では行われているのです。実際の例を紹介します。現場にはかつて巨大な汎用のプレス機械が並んでいました。しかし、現場では無駄だと考えていました。そして、専用機の限られた機能だけでいいということで内製し、プレスの加工ラインをつくり変えてしまいました。

スペースは10分の1、コストは購入した汎用機の4分の1。アイデアを形にする力と専用機をつくる生産技術を、デンソーの現場は持っていたからこそできたことです。しかし、どうしてこのような行動を起こしたのか。デンソーは、日本にものづくりを残すのだという使命感を持っている企業です。その使命感が、考える現場をつくり出しているのです。

もう一社紹介したい企業があります。JR東日本テクノハート TESSEI（通称テッセイ）という会社です。JR東日本のグループ会社で、東京駅で折返し運転する新幹線の車内清掃を主な業務としています。折り返し時間はわずか12分。お客様の降車、乗車に5分かかるので、清掃に使える時間はわずか7分。短時間で清掃をするのは勿論のことなのですが、この会社が注目されるのは、その清掃作業ぶりだけではなく、新幹線が入ってくる時、清掃で乗り込む時、清掃が終わった後、みんなが整列し、一礼をします。それが乗降客にとっても好評で、「あの会社は気持ちのいい会社だ」と評判になったのです。そのサービスに接したフランス国鉄総裁が輸出してほしい、と漏らしたほどです。

東京駅の新幹線のコンコースにはベビー休憩室が設けられています。かつては無く、赤ちゃんを抱いた母親たちに清掃スタッフたちは「この近くに授乳できる場所ありませんか？」と尋ねられ申し訳なく思っていたそうです。ですが、それで終わりにせず、「なんとかしなきゃいけない」と動いたのです。新幹線のホームにベビー休憩室を作る権限など彼女ら清掃員の方たちにあるはずはないし、そういったことを考える仕事でもありません。しかし、授乳できる場を求める母親がどのくらいいるか統計をとり、分析し、お客様の声を集めて、親会社であるJR東日本に陳情したのです。それを受けてJR東日本が動き、新幹線改札内にベビー休憩室ができたのです。現場のモチベーションが高まると、ボトムアップのアイデアが途切れることなく湧いてくるのです。

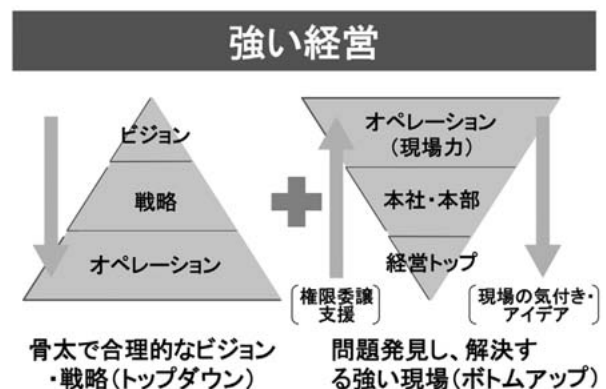
強い現場にみられる共通項

強い現場には共通点があります。まず問題解決に対するオーナーシップ。多くの現場は業務遂行型になっているが、それは裏を返せば言われたことしかやらない現場です。これでは競争力になりません。次に全員参加の組織能力。現場に一人だけ問題解決能力のある人がいるというのではなく、みんなを巻き込んで組織能力にまで高めなければなりません。それは経営者や管理者の仕事です。

そして現場力を自社の優位性につなげるのです。現場力というと、精神論や根性論のように捉えられがちですが、けっしてそうではありません。現場が頑張るからすごいのではなく、それが独自の優位性、競争力につながるからすごいのです。以上の3点をクリアしてはじめて現場力といえるのです。

では現場力を磨くにはどうするか。いまさらの感があるでしょうが、もう一度本気で改善に取り組むことです。改善こそイノベーションの母です。決められたことをきちんと実行することがコアになっている会社と改善することがコアになっている会社。両者の間には雲泥の差が現れます。日本の場合、改善によるイノベーションで新しい商品、サービス、事業が生まれやすいのです。

図表2の「強い経営」をご覧ください。左側の経営を構成するピラミッドはトップダウンですが、右側の実行のピラミッドは逆三角形です。実行の主役は、日々のオペレーションを行う現場です。現場はエンジンです。経営トップは下から支援する立場です。この逆三角形の上にお客さまが乗っているわけです。この2つの三角形が両輪で回っていれば、強い経営をしている会社といえます。



図表2

行動格差を生み出すもの

これまでの話を別の形で整理しましょう。勝ち残っていくのは未来を創造できる会社です。そのためには3つの条件があります。

まず理詰め戦略。自分たちはどういう価値を生み出すのか。それを吟味して合理的な選択をしなければなりません。2つ目には経営と現場が一体感を持ちながらその距離感を縮めて戦う集団となること。戦う集団となるには組織の高い緊密度とその一体感から湧き出るエネルギーという組織熱量が必要です。こうして圧倒的な行動の量と質を備えた戦う集団と化すことで、競争相手を凌駕することになるのです。

現在は行動で差のつく行動格差の時代です。今から30、40年前は知識格差の時代でした。新しい知識を取り入れれば近代的な経営ができました。しかし知識は大衆化してそれだけでは差がつかなくなり、次いで情報格差の時代となりました。だが、ITの時代、一般的な情報は誰でも手に入れることができ、情報のコモディティ化が起きました。

こうした時代だからこそ行動で差をつける時代なのです。今この瞬間にお客さまは何を考え、何をしようとしているのか。それを知るためには行動が求められます。日本のメーカーが韓国や台湾勢に負けたのは技術力の故でなく、机にしがみつきの行動を怠ったからです。

では実行とは何でしょう。それは「Do」（やる）ではありません。Doはどの会社も行っています。真の実行とは「Penetrate」（やり抜く）です。壁にぶつかったときにそれを乗り越えていく。それがやり抜くということです。そのためには「Practical Wisdom」（現場の知恵）が不可欠です。そうした組織を、あきらめない「Sticky」（粘着性の高い）な組織と、私は呼んでいます。

何が行動格差を生み出すのでしょうか。私は4つにまとめています。1つ目は三現主義の徹底。机にしがみついているのではなく、現地・現物・現実を重視する経営です。次に現場への権限委譲。創造は自由から生み出されます。いつの間にか私たちは、管理強化された息苦しきのなかで仕事をしていないでしょうか。またPDCAを高速に回すことです。それには高速のアクションが求められ、組織の体内時計を変えなければなりません。最後に知識偏重教育を見直し、若い人に場を与えて実践知を磨かせるのです。

ノリの良い会社をつくらう

アベノミクス効果で景気が回復していますが、失われた20年の後遺症というもの大きい。しかし、勢いというものが必要です。「善く戦うものはこれを勢に求めて人に求めず」と孫子は言いました。戦

い上手は、個人の力量に依存するのではなく、チームや組織に勢いをつけて勝つのだ、というのです。

日本企業のノリが悪くなっているように感じます。先ほどの新幹線の清掃会社テッセイは「ノリ語集」「ノリません語集」をつくり、これを主任以上の方に配っています。現場にヒヤリングして、やる気になる言葉を集め五十音順に並べました。

掃除の仕事で褒められることはめったにありません。きれいで当然だからです。だから努力は報われません。それでは現場が活性化するはずはない。やはり頑張っているプロセスを丹念にみて、頑張っている人に言葉をかける。そのためにノリ語集をつかったわけです。これは絶大な効果を生みました。ほんの一言で現場の雰囲気は変わるのです。

ノリをよくするのは言葉だけではありません。ほかに4つの要素があります。1つ目はタスク（仕事）でなくミッション（使命）を与えること。テッセイではスタッフに次のように語りかけました。「あなたたちの仕事は掃除でない、お客さまに気持ちよく乗っていただくことが仕事で、掃除はそのための手段なのだ。」と言ってミッションを与えたのです。

2つ目は、頑張っている人をこまめに誉めること。認め、誉め、関心を示すのです。これを日常のなかで行うのです。表彰もそのひとつの方法です。

3つ目は関係性の重視。現場は人と人との関係性で成り立っています。それが今は希薄です。人間同士の絆、仲間意識、帰属意識を確認できる機会をつくりましょう。社員旅行や運動会、駅伝大会を始め企業が増えています。

そしてノリは良い意味でも悪い意味でも伝染します。職場にムードメーカーがいるならその人を使いながら、前向きの職場をつくっていきましょう。現在は未来をつくる時です。前のめりくらいでない、未来はつくれません。経営者は、手綱をさばきながら、一丁やったるか、という空気を現場に醸成していきましょう。



講演会の模様