

アナリストの眼

企業変革を成功に導くための大切な教え

【ポイント】

1. 感染症や地政学リスクの顕在化によって、世の中の不確実性がますます高まるなか、多くの企業は環境変化へ適応するため組織変革に挑戦している。
2. 変革の第一ステップとして、組織の危機感を高めることが最も重要であり、そのためにはトップマネジメントの「覚悟」が必要である。
3. 今後においても世の中の環境変化は加速し、企業は変化を通じた生存競争を余儀なくされる公算が大きい。全ての企業に変革の意志が問われよう。

1. 不確実性が高まるなか、企業は変化適応力が求められている

2023年初、世界銀行が世界経済見通しを発表した。世界の実質 GDP 成長率の予測値は2022年6月に発表した値から下方修正が行われ、2023年で1.7%と2022年の推定値である2.9%から減速する見込みとなっている。とりわけ先進国の鈍化が著しく、2023年は0.5%に止まるとみられる。2024年は2.7%に回復する見込みであるものの、依然として低空飛行が続く公算が大きい。

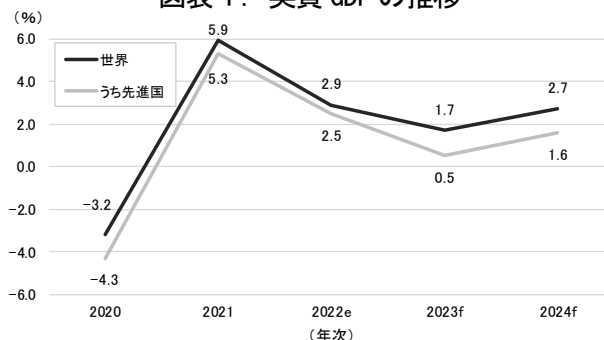
世界的な株価の動向は、新型コロナウイルスの流行から各国が大規模な支援策に乗り出した結果、急上昇のトレンドを描いたものの、その後世界的なインフレや地政学リスクが顕在化したことで急落した。まさに「VUCA¹」と呼ぶにふさわしい予測困難な情勢といえる。

このような状況下、企業を取り巻く環境も不確実性が增大している。一般的に企業は持続的な競争優位を獲得するための戦略を策定し、実行する。競争優位とは、競合他社をしのぐこと

のできる属性とされている。業界平均を超過する利潤を生むためには、獲得した競争優位を持続することが重要であるが、昨今では「競争優位」が短命化している。長寿企業の数で世界有数の我が国においても、製品ライフサイクルに関する経済産業省の調査では、全業種で、10年前に比べて「短くなっている」と答えた割合が「長くなっている」と答えた割合を上回っており²、倒産企業の平均寿命も短縮化傾向にある。この要因は、前述したマクロ経済の変化速度の加速やIT（情報技術）の進歩による情報伝達速度の高速化など、多岐にわたるものと推察される。

こうした外部環境の変質に対して、競争優位を保つよりも、一時的な競争優位を連鎖的に創出していくことに主眼を置く企業が増加している。この現象を経営学では「ハイパー・コンペティション（過当競争/超競争）」と呼び、米国を中心に研究が蓄積されてきている。従前は、一度競争優位を構築できれば、長期にわたり業界平均を上回る利潤の獲得が容易であった。しかし、「ハイパー・コンペティション」の傾向が強まることによって、この前提は崩れつつある。企業は一時的な競争

図表 1. 実質 GDP の推移



(資料)世界銀行を基に富国生命投資顧問作成
(備考)e:推定値、f:予想値(推定値、予想値とも世界銀行)

¹ VUCAとは、「Volatility (変動性)」「Uncertainty (不確実性)」「Complexity (複雑性)」「Ambiguity (曖昧性)」の頭文字を並べた造語。

² 経済産業省「2016年版ものづくり白書」126ページ参照

https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2016/honbun_pdf/pdf/honbun01_03_01.pdf

優位を連鎖的に創出するために、環境変化に適応することの重要性がより高まっている。

もっとも、これまでのやり方とは一線を画し、環境変化への適応力を磨いていくためには、従業員一人ひとりのマインドセットを転換していくことが不可欠である。事実、筆者は多くの上場企業を取材しているが、大半の企業は組織変革に取り組んでいることを確認している。

2. 企業変革にはトップマネジメントの「覚悟」が必要

具体的にどのような組織変革がよいのだろうか。その答えを示す一つのフレームワークとして、リーダーシップ論の大家であるジョン P.コッター氏が「8段階の変革プロセス」を示している（図表2参照）。変革プロセスには、複数のステップがあり、一足飛びに次へ進むことは満足いく結果につながらず、また、どの段階であれ間違いを犯してしまうと変革の勢いは削がれ、これまでの成果が水泡に帰す可能性が高いとしている。

コッター氏は著書「企業変革力」で、「企業を変革の際に我々の犯す最大の過ちは、仲間である管理者、従業員の間に改革に対する十分な危機感を盛り上げないうちに変革に突入してしまうことだ。」と述べている。

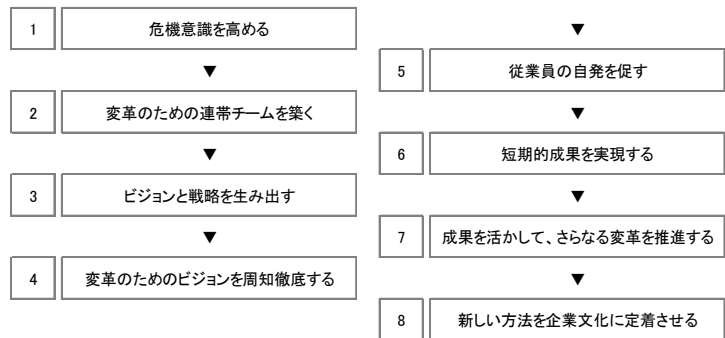
企業変革を成功に導くには、組織に属する多数の人材からの多大な貢献、自発的献身、さらには自己犠牲もいとわぬ協力が不可欠である。このような従業員の行動を促す最も重要な要件が「危機感の醸成」である。もっとも、組織を構成する従業員の大部分が現状に対してそれなりに満足した状態であれば、変革すなわち変化していこうという動機は生じ得ない。とりわけ、現在存続している企業の多くは過去に少なくない成功体験を有しており、目に見えるような危機的状況が発生しない限り、従業員一人ひとりに危機感を醸成することは難しい。

従業員に危機感が欠如している状態では、変革の推進力は乏しく、いずれ失速してしまう可能性が高い。最悪のケースでは、変革に対する抵抗を強め、妨害工作に走る人材や現在の職にしがみつくだけの無気力な人材（死んだ木/Dead wood）を生みだしてしまうことさえある。現状満足の生まれる原因は図表3に示したようなことが考えられ、これを取り除くかあるいは最小化していくよう努める必要がある。

これらの原因はいわゆる「大企業病」と言われる状態に近く、その原因は相互作用し、互いに強める形で循環している。一旦まわりはじめたサイクルには慣性が働き、どこか一点で歯止めをかけようとしても止めることは難しい。従って、相応のリソースを投下し、同時多発的に施策を実行しなければならない。具体的な施策の例を挙げると、豪華な本社ビルを売却する、（耳の痛いことを言う）株主や顧客と面談の機会を設ける、外部コンサルタントがデータに基づいた客観的な自社の弱点を示す、などである。

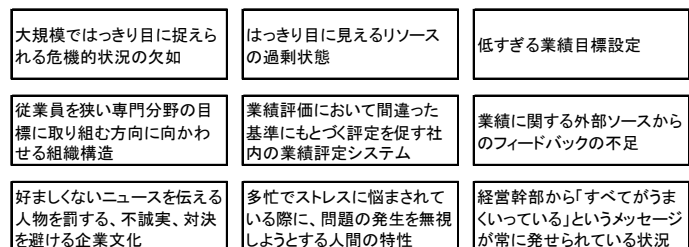
なお、ここでいう「危機感」とは、あっという間に過ぎ去ってしまう機会を逃すまいとする意識が含まれる。従業員が危機感を有していれば、有望な機会を捉えて活かすために「自分には何ができるだろうか」と自発的に考えることとなる。

図表2. 8段階の変革プロセス



（資料）ジョン P.コッター『企業変革力』（日経BP社）を基に富国生命投資顧問作成

図表3. 現状満足の生まれる原因



（資料）ジョン P.コッター『企業変革力』（日経BP社）を基に富国生命投資顧問作成

もっとも、変革を断行することは、組織内でハレーションが起きるリスクを抱えることでもある。従って、このようなリスクテイクを行ってでも「変革が絶対に必要である」というトップマネジメントによる強いコミットメントすなわち「覚悟」が決定的に重要である。例えば、それはコーポレート・ガバナンスにも表れる。社外取締役の人選に関しても、「この人になればクビ切られてもよい」と言えるほど、悩みぬいたうえでの招聘であろうか。外部のステークホルダーから推し量ることは難しいが、少なくとも従業員はこのような経営意思決定の一手一投足から、マネジメントの「覚悟」を敏感に察知するため、一貫したコミットメントがなければ変革に負の影響を及ぼすだろう。

図表 4. 危機意識を高めるための有効な方法

赤字をだすマネージャーたちに競合企業と比較して自社の示す弱点を明示する、最終段階で間違いを明示するのではなく途中でその間違いを明示する、といった手段を通じて危機的状況を生み出す	贅沢の象徴(例えば、会社所有のカントリークラブ施設や豪華な役員食堂など)をなくす	ビジネスを通常通りに進めていたのでは、とても達成不可能な売上、利益、生産性、顧客満足、生産期間の目標を設定する
各部門の業績を狭い専門分野内の目標のみに基づいて設定することをやめる。もっと数多くの人材が、より広範な企業全体の業績の向上に責任を持つべきであることを明確に要求する	さらに数多くの人材に、顧客満足や企業業績に関するデータ、とくに競合企業と比較して自社の持つ弱点に関する情報をふんだんに提供する	不満を抱く顧客、満足していない提供企業、怒りをあらわにしている株主に、より多く接触することを求める
経営会議において、より正確なデータを提供し、率直な議論を促すために、外部コンサルタントやその他の方法を活用する	社内報や経営幹部スピーチで、企業の抱える諸問題をもっと率直に表明していく。経営幹部による「すべてがうまくいっている」という発言をやめる	将来の機会、その機会を実現することから生まれる利益、さらにこれらの機会を追求していくうえで自社の抱える現在の問題点(または能力の欠如)についての情報を開示し、人材の自覚を促す

(資料)ジョン Pコッター『企業変革力』(日経BP社)を基に富国生命投資顧問作成

3. 全ての企業に変革の意志が問われている

先述してきたように、組織変革は人事部だけが取り組むものではなく、経営の中心に組み込まれるべき根本的な課題である。耳目を集めている「人的資本経営」を筆者なりに解釈すると、トップマネジメントの確固たるコミットメントのもと、自社のミッションやパーパス、そして事業や人材などの戦略を一貫したストーリーで語るべき経営である。その第一歩として、「人材版伊藤レポート」でも指摘されているように、人材を、使えば消耗する「リソース」としてではなく、磨かれ成長していく「資本」と捉えることが肝要と考える。この考えがトップマネジメントを含めた組織全体に「腹落ち」することで、はじめて人材への投資が企業価値向上に結びつく素地が生まれよう。

もっとも、日本企業の多くは、外部から言われるまでもなく人材を大切にしてきた経緯がある。しかしながら、これまでの終身雇用や年功序列は「ハイパー・コンペティション」下においてフィットし難い施策となっていることは明白である。歴史ある日本企業がしばしば「男性正社員の互助会」と揶揄されるように、一部の企業はステークホルダー間の分配に偏りが存在したのかもしれない。地球を含めたあらゆるステークホルダーを俯瞰し、信頼の総和の最大化を目指さなければ、結局のところ企業価値は向上しないであろう(もちろんマイノリティへの配慮も必要である)。例えば、雇用は守るものの、他の花形事業が成長していくのを尻目にライフサイクル後期で縮小するだけの事業に定年まで勤めることが従業員のウェルビーイングに資することであろうか。こうした状況では、従業員のキャリア開発について深い対話が必要であろう。お互いの信頼に根差した相互理解のもと、最適な解に辿り着く努力が企業に求められると考える。

筆者は、変革プロセスが行動規範として根付いている素晴らしい企業を取材によって何社も確認してきた。ある企業では、品質に関する問題が発生した日を「変革の日」と制定し、経営者は「生きるか死ぬか」というメッセージを発信したうえで、全ての工場の稼働を停止させてまで全従業員が本質的な課題を議論している。また、ある企業では、大きな目標を達成したにも関わらず、「喜ぶのは一日だけ」と社内外にメッセージを発信し、過去の経営危機を再認識するよう経営者自らが訓示して慢心を戒めている。

世の中での環境変化速度は今後も加速し続ける公算が大きい。企業が変化を通じた生存競争を余儀なくされることは自明である。全ての企業に変革の意志が問われよう。