

LOGI-BIZ

月刊 ロジスティクス・ビジネス

www.logi-biz.com

特集

物流KPI

第1部 **サンスターのサプライチェーン改革**

第2部 **荷主企業編**

スターボックス コーヒー ジャパン

—KPI連動型予算で協働を促進

カルビー

—納品車両の待機時間削減に活用

ハイアールアジア

—指標刷新を意識変革の契機に

第3部 **サービスプロバイダー編**

DHL

—グローバル3PLにおける運用

ロジ・ソリューション

—荷主と3PLが共同で運営組織を編成

エクサ

—「時間」考慮の新経営指標を提案

解説 **失敗パターンと成功のポイント**

KeyPerson

「家具販売のプラットフォームを構築する」

ニトリホールディングス 松浦 学 執行役員 兼 ホームロジスティクス社長



2016 JANUARY

Rhinos Publications, Inc.

1

分かつてはいるが踏み出せない 今こそ本当の組織改革を

多くの企業で日本的な組織運営が現場の足を引っ張っている。コミュニケーションの悪さが情報に偏りを生み、質の高い迅速な決断と着手までのリードタイムに悪影響を及ぼしている。そこで本稿では、組織改革を阻害する要因を示し、真の改革を実現するための考え方と進め方を紹介する。
(組織改革コンサルタント 瀬川裕之)

組織における最大のロス 人間関係から生まれている

この日本的な組織運営の問題をほとんどの人は認識しています。社内を見渡せば組織間や上下間で、足の引つ張り合いや、情報・技術・ノウハウの抱え込みが水面下で行われています。もちろん手をこまねいているわけではないですが、現実には必要な情報にはフィルターが掛かり、都合の良い情報へと書き換えられ、共有すべき情報も個人の下でとどまっています。

そうかと思えば、自然発生的に生まれるアンフォーマルな組織(仲良し集団)内ではどこよりも早く情報が

共有され、多く場合、愚痴の言い合いをはじめ組織の足を引っ張る状況が生まれています。

そこで多くの企業がコミュニケーションの重要性に気づき、研修などを実施しています。しかし、一向に改善の兆しは見られず、中にはコミュニケーション研修を実施した結果、以前よりもコミュニケーションが悪くなったという話も少なくありません。

組織が持つ独自の「当たり前」

長年組織に所属していると気づかなくなつてきますが、どの会社(組織)にも独自の「当たり前」が存在しています。特に日本においては組織の持つ当たり前は影響力が強く、個人の価値観を超えて、考え方から行動そのものまでをも変えてしまうことがあります。

例えば、あいさつ。きちんとしたあいさつが大事だということやわれわれは幼いころから教わってきましたが、会社によってそのレベルは千差万別です。服装も同じです。現場ではヘルメットや帽子をかぶる。当たり前のことですが、それを当たり前に行

っている会社もあれば、いつも注意しなければならぬ会社もあります。あなたの会社はどうでしょうか。組織特有の当たり前はあいさつや服装

だけではありません。組織内のコミュニケーションに始まる、いわゆる「報・連・相」や組織マネジメントのスタイルは、その組織独自の当たり前に影響を受け、その当たり前のレベルが組織力そのもののレベルとなっています。

当たり前≠独自の組織風土

組織独自の当たり前は組織風土そのものです。その組織に所属する人に大きな影響を与えているのが組織風土であり、その組織風土を守っているのがその組織の人たちです。

今、自分の会社にどのような当たり前が存在しているのかをしっかりと認識することが、とても重要であることはご理解いただけると思います。それと同時に、当たり前を認識することは当たり前がゆえに難しいことはお分かりでしょう。ですから差が出るのです。

難しいからこそ、覚悟を持ってしっかりと取り組み、それとことん認識し、悪い当たり前(悪魔の組織風土)を良い当たり前(天使の組織風土)へと改革していくことのできる組織だけが、本当の組織改革をな

し得るのです。

能力を眠らせている

悪い組織風土は多くの能力を眠らせてしまいます。悪い組織風土には必ず甘えがあります。目の前に楽があれば人はつい手を伸ばしてしまいます。その結果、結局は後で苦労することになり、能力を無駄に使うことになるのです。中には高い志を持って仕事に取り組んでいる人もいます。しかし、その多くが途中で力尽き、あきらめ、不満を抱え、それなりに仕事をしようになり、場合によっては組織の足を引っ張るようになったり、非協力的なまま組織を去ってしまいます。本当にもつたいないことです。

強い組織が持つ4つの環境

強い組織を見ていると次の4つの環境が当たり前になっています。

1. 個人が能力を発揮できる環境
2. 個人が成長し続けられる環境
3. 1+1=2以上になる環境
4. 当たり前レベルを上げ続けられる環境

環境

1~3についてはどの組織でもマネジメントの基本として意識していることです(できているかどうかは別ですが)。しかし、4の「当たり前レベ

ルを上げ続けられる環境」はしっかりと意識していなければ不可能です。

実際に組織の当たり前のレベルを上げ続けるには、現状の当たり前のレベルを認識することに加えて、継続的な刺激を与えることが必要になります。多くの組織ではこの2つができていません。特に継続的な刺激について、強い組織は階段を一步一步上るように、手を変え、品を変え、定着するまで繰り返しすることを当たり前に行っています。

一番良くないのが、刺激を途中でやめてしまうことです。刺激を中途半端に止めれば、それが許された(諦めたんだ)と思われ、その中途半端が当たり前になってしまいます。多くの組織でこの中途半端な状態が当たり前になっていくのです。

組織改革の3つの過ち

組織改革がうまく行かない組織は、次に挙げる3つの過ちのうち、必ずどれか一つを犯しています。

1. 本当の現状が把握できていない
日本の組織運営の特徴ともいえますが、現状を「分かっている」という思い込みです。そこには「分かっている」と思いたい気持ちも含まれています。うすうす分かっている本音までを聞いてしまうと後々大きな苦

労が待ち受けていることを知っているからです。無意識であれ意図的であれ、多くの組織では現状把握を甘くし、とことん追及することなく表面的な現象だけに対策を取り、根本的な原因を放置するため、結局は元に戻っています。

2. 「あるべき姿」と「ありたい姿」の違いを認識していない
「あるべき姿を明確にして：：：」とよくいいますが、組織改革ではその先にある自分たちの「ありたい姿」を描くことが重要です。組織として自分たちのありたい姿を皆で共有できてこそ本當にベクトルが合い、本當の改革が進んでいくのです。血の通った「自分たちのありたい姿」を描き、一緒に目指していくことが改革の原動力です。

3. 仕組みで変えようとしている
組織改革は風土改革です。仕組みを変えるのは必要なことです。しかし、仕組みを変えるのは業務改革では上位に来て、組織改革では下位の手段でしかありません。大切なのは人に対するアプローチです。人が変わることで風土が変わり、風土が変わることで人が変わります。現状把握が甘く、あるべき姿ばかりに目が行くと、すぐに仕組みで変えようとしてしま

してしまいます。その結果は、ただ現場への圧力が強まるだけで何も変わることはありません。

組織改革の3つの障害

組織改革の進めるに当たって心理的な3つの障害を理解しておく必要があります。

1. 緊急ではない重要な案件

組織改革が重要な案件であることに異論はないでしょう。しかし、緊急性が高いかと問われればどうでしょうか。思いはあっても実際には日々急ぎの用事に追われ、この状態を打破するためにも組織改革はすぐにも行わなければならないと思いつつ、現状の業務をこなすのが精一杯というジレンマに陥っているはず。まさに悪魔のサイクルです。

ここで大切なのは決断することです。手をこまねいていても緊急な業務が減ることはありません。緊急な業務の内容を分析してみるとよく分かることがあります。それは緊急な業務は、今の組織の実力を表しているということです。緊急な業務のほとんどは組織力の低さに起因しています。根本的に緊急な業務を減らすためには組織力を上げるしかないのです。

2. 人は変化を嫌うもの

人に限らず動物は本能的に変化を嫌います。特に環境の変化には敏感です。だからこそ当たり前前のレベルが重要になってきます。いつも変化しないことが当たり前前の組織は変化することに大きな抵抗があります。半面、常に変化する(成長する)ことが当たり前前の組織は停滞することに違和感を持ちます。

これまで変化してこなかった組織においては、この心理的障害を取り除くための仕掛けが必要になります。改善活動をプロジェクトで行ったりするのは、この変化することへの抵抗感を減らす意味でも効果的な仕掛けです。これは無理なダイエットと同じです。無理な仕組み改革でリバウンドした組織は枚挙にいとまがありません。

3. 変化には時間がかかる

どんな組織でも今の風土が定着するまでにはそれなりの時の積み重ねがあります。それを短期間で理想の形に変えようというのは虫のいい話です。そうと分かっているが多くの組織は結果を早く求めようとします。今の状況を考えれば一日も早くと考えるのは当然のことです。しかし、その結果として、先に述べたように現状把握が甘くなり、ロジカルで他人事のようなあるべき姿を目標にし、手っ取り早く仕組みで解決しようとして、

さらに深みにはまってしまう組織が後を絶ちません。

改革が簡単にできるのならどの組織も苦勞はしません。それが簡単ではないから、本当の組織改革にちゅうちよし、小手先の仕組み改革に甘んじて、さらに苦勞することになるのです。今こそ、覚悟を持って本当の組織改革に取り組む時です。

組織改革の4つのステップ

最後に組織改革の進め方を紹介します。皆さんがよくご存じのPDC Aサイクルではなく、Cから始まる「CAPDサイクル」で進めていくことがポイントです。

1. C II チェック

前述したように、組織改革に何より重要なのが現状把握です。ここをしつかりと行うことが成功の鍵を握っています。

コンサルティングでは現場視察、アンケート、インタビュー、グループでの「吐き出し」など、多角的に見ていきますが、それ以上に大切なのはトップが覚悟を示すことです。「全てを明らかにする」と全社員に宣言し、どんな情報も組織改革の糧にすることを約束します。当然ながら不平不満が嫌になるほど出てきます。しかし、これがなければ結局うわべだ

けの情報しか集まらず、あいまいな現状把握で終わります。改革が意味のないものになるどころかさらに組織力は低下します。覚悟を持って現状を把握しようとしないのであれば組織改革はやめるべきです。

2. A II アクション

現状把握を行った後、できることはすぐに実施します。ただし、大きなことをやる必要はありません。逆にやっではいけません。現状把握からすぐに行えることを見つけて、小さな改善を実施していきます。組織改革が必要な組織は得てして何をすることも行動(着手)までの時間が長くかかります。これをここで変えます。

すぐに行動することには3つの狙いがあります。一つ目は、すぐに効果が出ます。それが上下の信頼関係となり、組織としての結束力を高め、活動に対するモチベーションが上がりま

す。二つ目は、組織に小さな刺激を与えることで変化に対する抵抗感を和らげ、後の改革をスムーズに進める点です。「いつもと違うな」と思ってもらうための仕掛けです。そして三つ目が、行動することで新たに覚えてくるものがある点です。アクションを起こせば、現状把握では出てこなかった新しい発見が必ずあります。これを次の計画に生かすことで、

より質の高い計画を作成できるように なります。

3. P II プラン

ここでは3面のプラン(業務計画、成長計画、改革計画)を作成します。1面目は「二つの業務計画」です。現状把握をしっかりとやると必ず業務計画の見直しを迫られます。行動し目標を達成するための計画になっていないからです。二つの事業計画のうち一つ目は会社のビジョン・目標からの「中長期計画」、もう一つは現場の「短期実行計画」です。この二つの計画のベクトルを合わせ、本来の目的である行動し結果を出すための計画に作り上げていきます。

2面目が「二つの成長計画」です。これは中長期業務計画にベクトルを合わせた「組織の成長計画(必要なスキルと人財)」と、それに基づいた「個人の成長計画(技術向上と多能工化)」です。ほとんど組織は明確な成長計画がありません。人財に対する要求がますます高まる中、これも間違いなく課題として挙がります。

そして3面目が「組織改革実行計画(当たり前レベル向上計画)」です。これは管理職が中心になりプロジェクトで行うことが多くなります。ここまでチェック、アクションを行って

り具体的かつ現実的になり、次の行動へとスムーズにつなげることができるようになります。

4. D II ドウ

不転の覚悟で、これまでの悪魔の組織風土を変えていくために、結果よりもプロセスに重きを置きながら改革を進めていき、あいまいなコミュニケーション、あいまいな計画、あいまいな管理を妥協なく認識し徹底的に排除していきます。このあいまいさを排除していくプロセスこそ日本の組織運営の悪い部分を断ち切る大きな要素となります。覚悟に基づく決断力と継続力が問われます。

そして6カ月後、もしくは1年後にC(チェック)のサイクルに戻ります。この繰り返しが天使の組織風土をつくり上げ、当たり前のレベルが上がり続ける環境を作るのです。

グローバルな経済活動が当たり前になり、業務はより複雑さを増し、人材に対する要求もますます高度化せざるを得ない状況で、これまでの日本独自の組織風土が悪い方向に作用している組織が少なくありません。そんな悪魔の組織風土を天使の組織風土に変えていくため、少しでも多くの組織で本報告を役立てていただけたら幸いです。

もったいない！！

**あなたの組織、あなた自身
まだまだ発揮していない力が眠っています。**



生き活きと働く環境の構築を当たり前にする。

これに異論はないはずです。

しかし、多くの組織では“生き活き”と働いている社員の方はほんの一部です。
一部でもいれは良い方と言う組織も少なくありません。

マネジメントの本質は人間関係の構築です。個々が最大限の能力を発揮し、成長できる環境を整え、集団ではなく組織として機能させることでより大きな力となります。

それが分かっているながら、建前のコミュニケーションが飛び交い、当たり障りのない決断が日常茶飯事になり、現状を顧みない計画を立て、組織内に熱気はなく、誰もが疲れ、情熱も感じない。

これは、組織にとっても個人にとっても、非常にもったいないことです。

生き活きと働ける組織環境を構築することは組織にとっても個人にとってもWin-Winの関係です。

NK総研では、この“生き活き組織”の構築を愚直に支援してまいります。

NK総研 瀬川 裕之

社内セミナー、コンサルティングのご相談はこちらに

E-mail: info@nksouken.com



NK総研 (Nourishing knowledge:能力向上総合研究所)

〒103-0027 東京都中央区日本橋3-2-14 KNビル4F

URL: <http://www.nksouken.com>

TEL: 03-6667-5010 E-mail: info@nksouken.com