

■第3部 新しいステージに行くために構造的問題を解決しよう！

— 組織再生、企業再生 —

「スモールカンパニーのメリットを活かせ！」を連載して2年が経ち、その間さまざまな企業の指導を通して分かってきたことがいくつかある。

例えば、52週の販売データを分析してみると「どの商品が」「いつ」「どのくらい」売れているのかを知ることができる。今ではパソコンによってこれらのデータを容易に処理することができるので、あとはその実績データに基づいて今年の企画・計画を立案し、実行に移すだけである。

しかし、データをいくら整理して計画を立案しても、実行に移すことができずタイミングを逸してしまう。会合で処理したデータ、立案した計画、次回までにこうしようと決めた改善点ばかりが次々と溜まっていくが、実際には何も実行に移されず、実態は何も変わらない。できない理由はいろいろであるが、要するに「やれば簡単なこと」を頭の中でどんどん難しく複雑に仕立て上げてしまい、結局実行に移せないでいる。

一時は特定企業、特定の人達だけに限られた問題かとも思ったが、業態、規模などに関係なくいくつもの指導先に共通して見られる現象であるから、どうもそうではないようである。一度でも実行すれば身体で分るから経験的に簡単と思えることが、頭でばかり考えていつまでも実行しないからどんどん頭の中で膨らんで実行できなくなっている。

これまで、「第1部 問題提起」「第2部 答え探し」というように展開してきたが、どうもマーケットの変化に対応する以前に企業が抱え込んでしまったこのような訳の分からない構造的問題(どうやらこちらの方も厄介な問題のようである)にメスを入れる必要があるようである。

くしくも11月10日(2006年)、牛角や am/pm などを展開するレックス HD(牛角などの外食事業、am/pm のコンビニエンス事業、成城石井のスーパーマーケット事業を合わせるとおよそ1500億円規模になる)が MBO(management buy-out 経営者による企業買収)により上場を廃止すると発表した。理由は株式上場をしたままでは利益を重視しすぎて思い切った事業構造改革が難しいということである。

マーケット変化への対応だけではなく、拡大路線の中で生じてきた内部の歪みに対して思い切った改革をやるという決意のあらわれだろう。

企業内に生じた歪みは、日経ビジネスの『人材沈没 「育てず伸びず」のデフレスパイラル(2006.10.2号)』『管理職が壊れる(2006.11.6号)』という特集記事に見られるように、すでに一部では認識されつつあるが(筆者が感じているものとは若干ニュアンスが違うが...)、まだ社会的に認知されるほど明確なものにはなっていない(特に小売業では全くと言ってもよい)。

20年ほど前に注目された「ホワイトカラーの生産性問題」のようなイメージもあるが、「成果主義の弊害」というとらえ方も出ており、視点が定まっているわけではない。

ソニーのパソコンバッテリー問題に象徴されるような『エラー』は過去に創り上げてきた仕組が現状に適さなくなったか、あるいは運用できなくなってしまったと考えざるを得ない。いくつもの要因が複雑に絡み合った構造的で根深い問題なのかも知れないし、もっと単純な思い込みによるヒューマンエラー、あるいは単純なトレーニング不足などであるのかも知れない。

いずれにせよ、企業組織がまともに動けないのでは事業の建て直しも何もない。重要なテーマであることは確かであるので、新たに第3部として取組んでみることにした。

まだよく分からないことも多いが、少しずつでも問題構造を明らかにし、コンサルティング

グで効果があった対策を具体的に提示できればよいと考えている。

第1回 現場崩壊 -1

1. 現場からノウハウ(know-how 知識や技術上の秘訣)がなくなる

まだ学生だった頃、「ノウハウ」とは理論と実践の間を結ぶハシゴのようなものだと教わったことがある。確かにどんなに理屈を並べてみても、実際にその通りにできるかどうかはやってみないと分からないし、実際にできていることも理論的に検証できない限り、普遍化して他へ応用することは難しい。だから理論と実践の間を行き来できるように結ぶハシゴ=ノウハウが重要ということになる。

ところが、その**ノウハウ、あるいはノウハウ以前の常識とも言えることが売場から消えている。**

以前は当たり前であったことが当たり前でなくなっている、というのが現在筆者が認識できている重要な問題である。

但し、おかしいと思うか思わないかは「認識」の問題であり、今は昔と違うから「おかしくない」のか、今も昔もおかしいことは「おかしい」のか、基準を明確にする必要がある。

(1) おかしな現象

① POSによる単品管理がもっとも進んでいるといわれる総合スーパーの傘売場

紳士物の長傘の在庫を色別に整理してみるとダークグリーンが10本近くもある。この色はこんなに売れるのかと訊ねると、そんなに在庫があったのかと逆に訊かれてしまった。売場で骨の長さごとに色別管理をするのは最低限の常識のはずであるが、データを見る以前に**目で見る管理=商品分類**ができていないし、そうすることの必要性すら認識されていない。

機械的にデータを見ることばかりで、データが意味すること(お客のニーズ=商品が売れていく意味・理由)は切り離されて、どこかに置き去りにされてしまったようである。(もっともデータが多すぎて、見ていられなければ何の意味も成さないが...)

これでは「データに基づいて仮説を立て、実験、検証する」という科学的なアプローチもお題目だけで終わっていると言わざるを得ない。

②ある大手総合スーパーのインテリア売場

150cm サイズのコタツが売っていたのでこれに合うサイズのコタツ布団はあるかと訊くと240cmが一番最も大きいから(ホームセンターではもっと大きいものが売っている)これでよいと言う。計算すると片側45cm、コタツの足の長さを引くと10cmもユトリがない。おそらくいい大学をいい成績で卒業してきたのだろうが、**実際に自分が使ったことがない**人が仕入れ、販売しているから、意味も分らず、ただ物だけ売ってしまう。

③あるスーパーのレジの表示

リニューアルをしたばかりで前後2段に並んだレジの並び方にお客が混乱している。レジさんは「一応表示はしてあるのですが...」と言うので見てみると並んでいるお客の頭上、レジの行燈にPOPが貼ってある。**自分で貼っているから皆が見えると思う**かもしれないが、お客から一切見えない。

④ある大手総合スーパーの冷凍食品売場(平ケース)

担当者が歩いてくるお客から見えるようにPOPを通路に対して垂直に商品幅の間隔で取付けている。担当者は「マニュアル通りに付けている」と言うが、せっかく取付けたPOPも通路からは全て重なって何が書いてあるのか分からない。

昔の話であるが、新任の人事担当者研修でマニュアルを引くためのマニュアルが必要だと彼ら自身が嘲笑的に言っていたことを思い出す。マニュアルをつくりさえすればよしとする本部担当者とそれがおかしいとすら思わずに黙々とマニュアル通りに作業をする売場担当者、どこにでもある風景とは思いたくないが、現実であることも事実である。

(2) 何が問題か分からないのが問題

数え上げたらきりが無いが、現場がおかしいことだけは確かである。さらに現場のおかしさを本部が認識できない、あるいは本部まで一緒になっておかしくなっているから重症である。さらにやっている人達が皆一様に真面目に一生懸命取り組んでいてこれだからなおさら問題は深刻と言わざるを得ない。

「何が問題か分からないのが問題だ」とは、現場改善を行う上で何処から手をつけたらよいか分からない状況を指して言った言葉であるが、現場＝当事者が「おかしい」と認識できていなければ、その状況は日常の当たり前の姿であり、「それが問題だ」と他人から言われても「何が問題か」認識することは難しい。

全ては、「はじめに何処に線を引いたか」で決まるのであるが、いつの間にか、誰も気がつかない内に「はじめの線」が大きすぎてしまったのかも知れない。

特に企業組織の中核を成す 30 歳代、40 歳代がバブル(とにかく拡大することが優先でいちいち人材育成など細かなことを言っている余裕などなかった)とバブル崩壊後のローコスト＝人減らし(総人時が減る中で営業時間が伸び、独りで最低限の仕事をギリギリまわす)の中で育てており、経験年数だけあっても仕事を通して他人との接点(組織で動く、お互いに経験・知識・ノウハウなどの刺激を与え合う)が少なく、また OJT(on the job training 職場内教育; 実際の仕事を通じて必要な知識・技術・ノウハウ、あるいは態度や価値観などを身に付けさせる教育訓練)もまともに受けていない。

日経ビジネスの「人材デフレスパイラル」という表現のように現場でそれなりの知識・技術・ノウハウ、あるいは態度や価値観を身につけてきた上司によって部下が育成されることがないと、代を重ねるに従ってスパイラル状にレベルが下がってしまい、取り返しのつかないことになってしまう。

とりあえず、組織全体がどこか「おかしい」ことだけは確かであるが、その問題に関する認識も曖昧であり、現象も原因も未だ特定できずにいるというのが実情である。

どのような取組みが効果的であるのかもよく分かっておらず、今後徐々に整理していこうと考えている。

もし、読者の中に思い当たるような「おかしな現象」を身近に抱えている方がいらっしゃいましたら、ご一報いただくと幸いです。

(社)公開経営指導協会の担当窓口、もしくは(株)エム・ビィ・アイのメールアドレスを入れて下さい。