

これからの

[3回目 / 全4回]

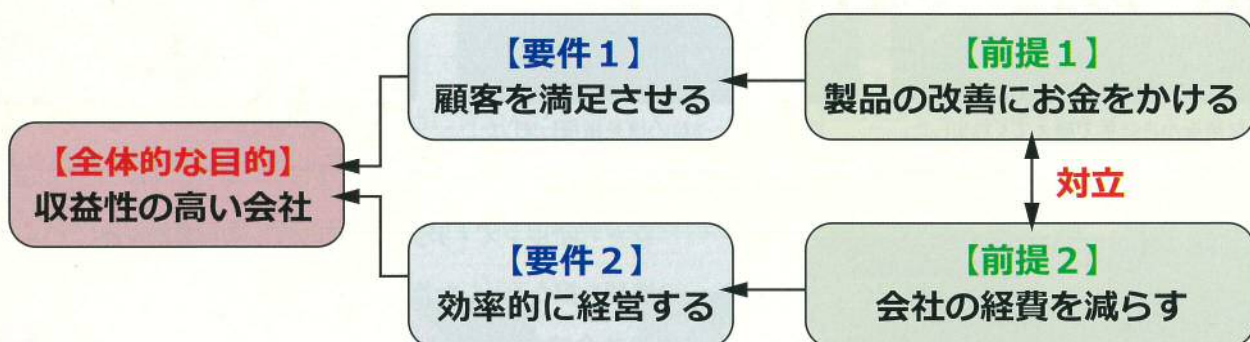
中小企業のための 構造改革フレームワーク



石山 祐己

前回は「見える化」のお話をしました。真面目なマネージャーであればあるほど、見える化に熱心に取り組み、なんとかして現状を変えようとするはずですが、しかしその一方で、原因を分析することなく結果だけに取り組むマネージャーは、状況を改善させるより悪化させることが多い、というジレンマもあります。

一人で企業活動はできません。何らかの「連携」が必要です。そういう観点で考えると、企業は「全体的な目的のために協働する多くの連携した要素」から構成されます。「全体的な目的」として、継続した利益は大切でしょうし、組織によっては社会貢献かもしれません。それは企業それぞれの話として、ここで注意したいのは「目的は全体」であるということです。以下の簡単な具体例で考えてみましょう。



ここでは「全体的な目的」を「収益性の高い会社の実現」としています。そのために必要となるのは「製品の改善(前提1)」であり、同時に「経費を削らす(前提2)」ことです。一般的に考えれば、【前提1→要件1】を担当するのは開発部や営業部でしょうし、【前提2→要件2】を担当するのは経理担当でしょう。ここで一方では顧客満足のために「お金を使いたい」、もう一方では効率的な経営のため「お金を使いたくない」、という双方の言い分が発生します。お金を使いながら、お金を使わない。当然こんなことは不可能ですが、そこにまったく悪気がなくとも、一部署として役割を果たそうとすることから、現実問題として発生します。これが上述した「ジレンマ」の正体です。

この例は単純化しているためわかりやすい対立が見てとれますが、現実にはより複雑ですし、企業方針が改善の邪魔をすることもあります。「顧客満足」という方針は多くの企業において最優先にされます。間違いなく重要なことですが、売上至上主義に走ると「売上は上がっても利益が残らない」という状況に陥ることもあります。

そうならないためにも、企業を一つの「システム」として捉え、好ましくない結果も想定しながら、ここに挙げたような因果関係を明らかにすることは非常に有効な手段です。何が好ましく、何が好ましくないのかを判断するのは現場からでは不可能であって、そこには全体的な視点、そして「全体的な目的」が必要となります。言い換えれば構造改革への道は、経営者の理念・使命を明確にするところから始まるとも言えるでしょう。

石山 祐己 【見える化/事業計画コンサルタント/中小企業診断士】

2001年東北大学工学部卒。石山経営戦略室室長。中小研究開発企業、ITベンチャー企業、外資系企業等の現場で培った経験・IT技術と、中小企業診断士として体系化した経営理論・支援ノウハウを有し、リアルな視点での「見える化」「事業計画」を得意とする。また、データ分析を駆使した数値化からの戦略的・実践的ビジネス支援を軸に、活動の場を広げている。info@ishiyama-room.com