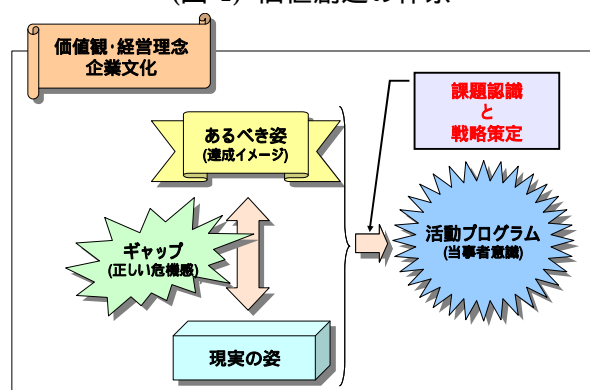


## 緊急提言 ~ 経済危機と経営者の役割 ~

「100年に一度の経済危機」という言葉が世界を覆っている。市場が縮小する経営環境では、顧客価値の低い企業から淘汰されていく。したがって、資金繰りと経費削減で「耐え忍ぶ」経営が許されないのは自明の理である。生き残るのは、淘汰されまいと「経営者も社員も危機意識が高まるいまこそ経営変革のチャンス」と捉え、社員とともに経営変革を起こし、顧客から選ばれ続ける「卓越した顧客価値」を創造する企業のみである。

E M Eでは、経済危機を経営変革のチャンスと捉え、社員と危機意識を共有し、卓越した顧客価値を創造する「経営者の役割」を緊急提言したい(図-1)。

(図-1) 価値創造の体系



### 《E M Eからの5項目の提言》

- 提言1：社員に対して透明な経営を行う
- 提言2：あるべき姿の「見える化」を行う
- 提言3：重要課題に経営資源を集中する
- 提言4：挑戦する企業文化を醸成する
- 提言5：経営に対する考え方を転換する

## 提言1：社員に対して透明な経営を行う ~ 社員と現状を共有する ~

社員と危機意識を共有するための第一の条件は、社員が「我が社の現実の姿を客観的な事実として認識する」ように取り組むことである。そのポイントは、経営情報を開示すること 顧客が我が社を選んでいる理由を明確にすること である。

### 1、経営情報を開示する

今の経営状態を開示すれば、社員に余計な不安を与えてしまう、だから、経営情報は経営者のところに留めておく と考える経営者の方も多いただろう。しかし、それは古い経営感覚と呼びたい。「100年に一度の経済危機」の経営環境においては、社員とのチームワークが不可欠である。そして、強固なチームワークは、お互いの信頼関係から生まれる。経営者の社員に対する信頼のレベルが、経営者が社員から信頼されるレベルである。従って、社員を信頼して、積極的に経営情報を開示するべきである。

経営情報を開示することは、単に現在の経営実績を開示するに留まらない。売上高・粗利益額の予測とともに、営業損益の予測も開示する必要がある。その上で、営業損益がマイナスを出さないように対策を検討するわけだが、そのときには、社員を巻き込んで対策を検討する必要がある。社員に対して、予測される状況と対策を明確にしておくことで、

社員の現状に対する認識が高まり、危機意識を共有することが可能となる。さらに、経営情報を公開することにより、社員の現状に対する認識が高まることは、社員間での相互チェックが働き、安易な取引や不正な取引を未然に防止することにもつながる。

## 2、我が社が顧客から選ばれている理由を明確にする

### 1) 顧客が我が社を選んでいる理由（顧客価値）を把握する

「我が社は、なぜ顧客から選ばれているのか」。あなたは、この問いに対して、明確に答えられるだろうか。企業は、顧客から選ばれて成り立っている。そして、顧客から選ばれている理由を顧客価値という。しかし、我が社が考える「選ばれている理由」と実際に顧客が「選んでいる理由」が違っているとどうなるであろうか。

ある小料理屋A店の店主は、「味や品揃え」で、顧客から選ばれていると思っていた。一方、来店する顧客は、会社から近いという利便性で選んでいた。一年前、A店の近くに競合店ができたことによって、A店の顧客は、競合店に流れ、数ヵ月後、A店は閉店したのである。この事例は、何を物語っているのだろうか。この小料理屋の店主も遊んでいた訳ではない。真面目に腕を揮っていたのだが、顧客の[選んでいる理由]を履き違えたために、不幸な結果を招いたのである。ジョハリの窓でいう、「盲目の窓」「隠された窓」の存在、ここに、顧客の声を謙虚に聴く重要性がある（図-2）。

社員と危機意識を共有するためには、「顧客が我が社を選んでいる理由＝顧客価値」を、市場・顧客の声から客観的な情報として把握し、我が社が考えている「選ばれている理由」とのギャップに気づく必要がある。

(図-2) ジョハリの窓

		自分自身が	
		知っている	知らない
周囲の人が	知っている	【明るい窓】 自分も分かっており、他人も知っている自分	【盲目の窓】 自分は気付いていないが、他人が知っている自分
	知らない	【隠された窓】 自分には分かっているが、他人には分からない自分	【未知の窓】 自分も他人も気付いていない自分

- 【明るい窓】 あなた自身も気付いていて、他人も知っているあなたです。言い換えるとあなたがオープンにしている部分です。
- 【盲目の窓】 他人には見えているけど、自分では気づいていないあなたです。「あの、自分では気づいていないけれど、だよ、ね。」などと言われる部分です。
- 【隠された窓】 他人には見せていないあなたです。当然他人も気付いていません、周囲から見るともう一人のあなたという部分です。
- 【未知の窓】 あなた自身も周囲の人も気付いていないあなたです。この部分があるから、人生は楽しいのです。無限の可能性を秘めています。

### 2) 顧客が我が社を選んでいる理由（顧客価値）の源泉を把握する

厳しい経営環境では、顧客価値の低い企業から淘汰される。市場から淘汰されないためには、我が社の顧客価値の源泉を把握、共有することによって、さらなる顧客価値の強化を図る必要がある。顧客価値の源泉は、業務の仕組み、人財の能力、価値観の視点から把握する。例えば、「品質」で選ばれている工務店B社には、協力業者との強固な信頼関係を構築する仕組みがあり、協力業者との信頼関係を保つには、技術的にも人間的にも優れた棟梁や監督者の存在が欠かせない、さらに、「品質」で妥協しない、一級品の材料や大工を選別する経営者のこだわりがあるのである。そして、顧客価値の源泉が、今後とも顧客価値を生み続けることができるのか、評価しなければならない。

## 提言2：あるべき姿の「見える化」を行う ～夢を描き、夢を浸透させる～

社員と危機意識を共有するための第二の条件は、社員が「我が社の将来に対して、夢を認識する」ように取り組むことである。経営者の最大の仕事は、「ワクワクする夢を描き、夢を浸透させる」ことである。そして、ワクワクする夢があるから、企業は、「社会にとって、社員にとって、経営者にとって、価値ある存在」となる。ワクワクする夢を描き、夢を浸透させるポイントは、将来の顧客価値を意思決定すること 我が社の将来像を明確にすること である。

### 1、将来の顧客価値（選ばれる理由）を意思決定する

将来の顧客価値を意思決定するとは、将来において「我が社が、顧客から選ばれる理由を決める」ということである。将来の顧客価値を創造する視点として、次の3つの視点が欠かせない(図3)。

(図-3) 顧客価値の創造

	市場	既存	新規
顧客価値		顧客価値の強化	市場開拓
	新規	ルールブレイク	

#### 1) 顧客価値の強化

現状の顧客価値の源泉を把握して、顧客価値の源泉のレベルをさらに強化することによって、競合他社の追随を許さない顧客価値を創造することである。例えば、前掲の工務店B社が、人財の能力をさらに高めるために、大工さんを育成する仕組みを創ることによって、今以上に「高い品質」の住宅を提供できるようになることである。

#### 2) 顧客価値からの市場開拓

現状の顧客価値を評価する市場を探索して、新しい市場を開拓することである。例えば、テレビの台座を製作していた合板会社C社が、自社のコスト対応力と加工対応力(安くて要望に応える顧客価値)を評価する、店舗内装業界の什器市場を開拓することである

#### 3) ルールブレイク

ルールブレイクとは、既存のビジネスの枠組みや商習慣を超える発想から、顧客価値を創造することである。過去の誰が、現在の金融危機・未曾有の不況を予測し得たであろうか、今後とも「現在の延長線上に将来はない」と考え、ルールブレイクすべきなのである。そして、ルールブレイクのヒントは、市場・顧客の声(クレーム・要望・困りごと)にある。例えば、クリーニング会社D社は、顧客のクレーム・要望・困りごとの情報(顧客の声)を真摯に受け止め、顧客が納得する「顧客の声の解決策」を突き詰めた結果、「ケア・メンテ」という、卓越した顧客価値を提供している。

### 2、我が社の将来像を明確にする

将来の顧客価値を意思決定したら、我が社の将来像を「見える化」するとともに、社会に対して、社内に対して、我が社の将来像の浸透を図ることである。我が社の夢が、社員

を勇気付け、改革に向けた強い危機意識を醸成するのである。

#### 1) コーポレート・スローガンを創る

コーポレート・スローガンとは、社会に対して「企業が提供する顧客価値・企業の存在理由を示す標語」であり、「社員全員のベクトルを合わせる役割」を果たす。従って、コーポレート・スローガンは、社会だけでなく、社員も覚えやすく、判りやすいことが重要である。

「すべてはお客様の“うまい”のために」

このコーポレート・スローガンは、アサヒビールの顧客価値を一言で言い表している。そして、アサヒビールの社内においては、「お客様の“うまい”のために」、商品開発・調達・生産・物流・情報システム・営業等 全社員がベクトルをあわせた取り組みを行っている。このように、コーポレート・スローガンは、企業の顧客価値を明確にして、全社員のベクトルを合わせる「キーワード」となるのである。

#### 2) 経営ビジョンを描く

「将来の顧客価値」「コーポレート・スローガン」が追求する「我が社のあるべき姿」は、経営者だけでなく社員、さらには、顧客や社会が、「実現したい（実現してもらいたい）」とワクワクする企業像であることが重要である。したがって、経営ビジョンでは、どのようなニーズを持った「顧客」をターゲットとしているか、どのような「顧客価値」を提供しているか、どのようにして顧客価値を「創造し、提供」しているか、その結果、我が社は「どのような企業」となっているか、について「見える化」する必要がある。

さらに、文字は一般的に無機質である。従って、ワクワクする姿を描くためには、文字だけでなく、絵や図、あるいは音楽等を使って、五感に訴えることも大切なことである。旭川市の旭山動物園が閉園の危機に瀕したとき、社員の方々を勇気付けたのは、社員が理想郷として描いた動物園のスケッチだった。「たしかに、その時は絵に書いた餅でした。でも、その餅がとってもおいしそうだった。だから一枚一枚、スケッチを実現させていったのです」（「NHKプロジェクトX」より）。社員をワクワクさせ勇気付けるもの、これが経営ビジョンの本質である。

### 提言3：重要課題に経営資源を集中する ～あるべき姿を展開する～

経営変革を実現する経営者の役割は、「自社の重要課題を明確にする」ことである。重要課題を明確にすることによって、社員の行動をはじめ、経営資源を集中することができる。重要課題に経営資源を集中するためには、重要課題と課題解決の方向性を明確にする。社員が主役となる活動プログラムを構築することが重要である。さらに、この議論へ

の社員の参画も重要なポイントとなる。

#### 1、重要課題と課題解決の方向性を明確にする

あなたは、自社の課題に対して、優先順位をつけた取り組みが行なっているだろうか。経営資源の限られている中堅・中小企業においては、あるべき姿を実現するための重要課題を明確にして、経営資源を集中することが重要である。

##### 1) 重要課題を明確にする

自社の現状を見ていると、数多くの課題が山積みであろう。しかし、経営において、本当に重要な課題は限られており、山積みされている課題の多くは、重要課題の派生である。まさに、多くの経営課題に対して、優先順位を付けて対応していくことが、経営者として手腕が問われるところである。E M E では、重要課題を明確にする考え方として、バランス・スコア・カード5つの視点(一般的には、4つの視点だが、E M E ではリーダーシップの視点を追加している)を活用している(注)。重要なことは、経営者として、自社の課題を抽出・優先順位をつける視点を持つことである。

(注) バランス・スコア・カードの5つの視点

顧客の視点：顧客価値をどのようにして、顧客に提供するのか 業務プロセスの視点：顧客価値をどのようにして、創造するのか 学習と変革の視点：顧客価値を創造する人材・ノウハウをどのようにして蓄積・発揮するのか リーダーシップの視点：顧客価値を創造するために、何にこだわるのか。何を大切にするのか 財務の視点：顧客価値を創造するためにどのような財務体質を構築するのか。

##### 2) 課題解決の方向性を明確にする

重要課題の解決が、あなたの会社の戦略目標となる。そして、戦略目標を実現するための重要成功要因は何か、明確にすることが重要である。重要成功要因とは、あなたの会社において、戦略目標を実現するために、必ず獲得しなければならない成功要因である。例えば、新しい事業分野に進出するためには、「その事業分野を熟知しているパートナー企業との提携」がその会社にとって重要成功要因となる。しかし、新しい顧客価値の創造を目指す企業にとって、重要成功要因を決めることは容易ではない、社内の英知を集め、外部の専門家の意見も取り入れながら意思決定するのである。そして、重要成功要因を決めることが、課題解決の方向性、経営資源を集中する方向性を決めることになる。

#### 2、社員が主役になる活動プログラムを構築する

経営資源を集中して、重要課題を解決するということは、全社の戦略目標が、部門目標、個人の役割と目標に展開されて、具体的な活動プログラムが明確になり、実践されるということである。

##### 1) 個人の役割を個人目標へと展開する

あなたの会社では、あるべき姿を実現するための社員一人ひとりの役割が明確になっているだろうか。サッカーチームを考えてみよう。“大人のサッカーチーム”は、試合に勝つという目的のために、一人ひとりがポジションと役割を認識している。だからこそ、コートに広く展開して、ゴールのためのアシストも行われる。一方、ポジションや役割を認識していない“子どものサッカーチーム”はどうであろうか、ボールが蹴られると、全員がそのボールに向かって群がるだけである。企業も目的を持った集団である。目的に向かって、一人ひとりがポジションと役割を認識していなければ、あるべき姿の実現に結びつかない。さらに、役割を果たしているかどうかを、本人だけでなく第三者も測定できる指標がなければ、本人のやりがいに結びつかない。自分のポジションと役割の認識と評価が、企業の側面と個人の側面とから見た目標管理の本質である

## 2) 活動プログラムを明確にする

経営変革においては、「何をしたか」ではなく、「何をするか」が重要である。成果に対して、「何をするか」を明確にしておくことで、活動した結果が成果に結びついたのか、結びつかなかったのか、測定することができる。活動をマネジメントすることで、成果を生み出すための取り組みの再現性が担保される。活動がマネジメントされていない成果は、たまたまうまくいったとしか、言いようがない。そして、「何をするか」は、社員一人ひとりが考えるように、会社としての支援を行い、活動プログラムで明確にするとともに、実行できるように、活動をマネジメントすることが重要である。

## 提言4：挑戦する企業文化を醸成する

今まで、社員の意識を「変革に向けた強い危機意識」に変える経営者の役割、「あるべき姿の実現」に導く経営者の役割を提言してきた。さらに、この危機意識の高まりをチャンスと捉え、「経営変革に向けて企業文化を変革する」経営者の役割について検討しよう。そのためには、経営者自身の価値観を変える取り組み、すなわち、価値観を変革する取り組み 付加価値を創造する「場」の醸成 が重要である。

### 1、価値観を変革する取り組み

#### 1) 仕組みやツールでは、変革は起こらない ~成果型・管理型導入手法の終焉~

今まで、TQC・ISOシリーズ・6シグマ・BSC(バランス・スコア・カード)等、多くの経営モデル・業務モデルが日本企業に紹介され、導入されてきた。しかし、今回の経済危機において、どのモデルも機能しているとは言い難いのは、なぜであろうか。

今まで紹介されてきた経営モデルや業務モデルの導入手法は、短期的な導入成果を優先して、モデルの枠に企業の戦略策定プロセスや業務プロセスをはめ込む、成果型・管理型導入手法であった。しかし、企業とは、「人と人との関係性」が創り出す社会的なシステ

ムである。したがって、「人と人との関係性」が変化しなければ、そして、「人と人との関係性」の集合体である「企業文化」が革新されなければ、いくら新しい経営モデルや業務モデルを導入しても、仕組みやツールでは継続する真の変革は起こらないのである。

私は、今まで数十社に対してバランス・スコア・カードの導入支援を行ってきた。その体験から、成果に結びつく企業、成果に結びつかない企業の差は、価値観や企業文化に対する変革認識の差であると確信している

## 2) 価値観の変革

挑戦する企業文化の醸成 ~ 変革が善、停滞は悪である ~

「100年に一度の経済危機」といわれる経営環境の中で、卓越した顧客価値を創造するためには、常識とされる活動やルールに疑問を持ち、新たな活動やルール創りに果敢に挑戦する姿勢が求められる。しかし、常識(と考えられていること)を覆すというのは、言葉で書くほど簡単ではない。人が自分の行動スタイルをなかなか変えられないように、企業も日常化した活動を簡単には変えられない。なぜならば、社員にとって、日常化した活動を変えるということは、高いリスクを伴うように感じられ、勇気を必要とするからである。

「社員に変革する勇気を与えること」

それが、「社員と組織を変革する経営者の役割」の本質である。そのためには、経営者自らが、顧客の声に耳を傾け、顧客のために良いと感じることに果敢に挑戦し、率先垂範しなければならない。「社員に変革する勇気を与える」ための必要条件は、「経営者が最大の挑戦者であること」である。その経営者の危機意識・挑戦する姿勢を通じて、経営幹部・リーダーに対して、率先垂範して挑戦することを伝えるのである。そして、社員は、そのような経営者・経営幹部・リーダーの率先垂範する姿勢を見て、変革する勇気を持つのである。

「会社の言っていることと、やっていることが同じ」

それが、「やってみなはれ」という挑戦する企業文化を持つ、サントリーの社員のプライドである。「生活文化企業」というスローガンに対しては、サントリーホールやサントリー美術館を造り、「水とともに生きる」というスローガンに対しては、ゴミゼロ工場や野鳥の保護など環境保護に力を入れる。このような会社の姿勢があるから、サントリーの社員は、日々新たな挑戦に取り組むのである。

### 失敗から学ぶ文化

一方で、挑戦には失敗のリスクがある。挑戦することを推奨されても、成功することだけを求められたら、顧客のために良いと感じたことであっても、安心して挑戦するだろうか。挑戦する企業文化の背景には、失敗を認める企業文化、そして、失敗から学ぶ企業文化が必要なのである。経営者が最大の挑戦者となることによって、経営者が最大の失敗者である、失敗の中から「失敗から学ぶことは、大きな成功へのチャンスであること」に気



づく。成功している経営者の共通の認識であろう。従って、「社員に変革する勇気を与える」ための十分条件は、「経営者が失敗を認めること」「社員に失敗から学ばせること」である。ところが、現実には、経営者が最大の挑戦者である企業は多い、しかし、経営者が最大の失敗者であることを自覚している企業は少ない、さらに、失敗することから学ぶ大切さを認識している企業は希少である。

サントリー時代の経験談。得意先向けのキャンペーンを企画・実施したが、経費を回収できる成果を得られなかった。その報告を上司にしたときの上司の反応「良かったではないか。このやり方で、ダメだということが判ったのだから。次は、違うやり方を考える。ところで、なぜ、今回のキャンペーンが失敗したのか？・・・」。次のキャンペーンで、今回の失敗が活かしたことは言うまでもない。

我が社の「良い」「悪い」を浸透させる

～社会・顧客、社員、仕事、会社に対して～

「挑戦することが善である」「失敗することを認める」といっても、闇雲に挑戦するだけでは、顧客価値を高める変革に結びつかない。やはり、企業における正しい価値観・経営理念を浸透させることが重要である。正しい価値観・経営理念が浸透しているからこそ、経営者は安心して「挑戦すること、失敗すること」を認めることができる、また、社員も安心して「挑戦すること、失敗すること」を実践できるのである。

正しい価値観・経営理念を浸透させるために、「経営理念」「社員信条」等を明文化して唱和している企業も多いただろう。しかし、それだけでは不十分である。まず、経営者が率先垂範すること（教祖様も経典には従わなければならない）、そして、繰り返し、繰り返し、行動レベルで理解できるように、社員一人ひとりが「経営理念を共有する場」「自分の行動を振り返る場」を創るのである。

## 2、付加価値を創造する「場」の醸成

### 1) 社員が主体となる

これまで、市場・顧客の声に耳を傾けることが重要である、と繰り返し述べている。市場・顧客の声に耳を傾ける主体者は誰であろうか、言うまでもなく社員である。一方、社員が、「顧客の声に耳を傾けること」を自分の役割と考えていなければ、顧客から大切な声が発せられても、その声を捉えることはできない。さらに、何のために「顧客の声に耳を傾けなければならないか」を理解していなければ、顧客の声は文字情報の域をはず、顧客の本意を捉えることができないだろう。重要なことは、コーポレート・スローガンに込められた「顧客価値を創造するために“社員一人ひとりが何をすべきか”役割認識を持つこと」、そして、社員一人ひとりが、「“顧客のために良いこと”をどのようにしたら実現できるか、日々考えて行動すること」である。卓越した顧客価値を創造するためには、コーポレート・スローガンを浸透させると共に、当事者意識を持った、考えて行動する社



員を育て、「社員が主体となる組織」を創らなければならない。

「社員が主体となる組織を創りましょう」と話をしても、まだまだ、「我が社の社員を主体的に動くようにするのは無理です。我が社の社員は言われたことしかしません。」という経営者が多い。このような経営者に限って、社員に主体的に考える場を与えていない。例えば、マニュアルを作るとやるべき行動だけを書く。指示をするときも、頭ごなしに「これをやれ」と言う。これでは、社員は考えないし、主体的に動かなくなるのは、当たり前である。社員は経営者の鏡、そこにいるのは、主体的に考えない社員ではなく、社員に主体的に考えさせない経営者なのだ。経営者が危機意識を持つならば、まず自分自身を変革しなければならないことに、気づくべきである。

## 2) 「安心の場」が付加価値を生む

社員一人ひとりの体験、収集した情報が存在するだけでは、新しい価値は生まれてこない。卓越した顧客価値を創造するためには、社員一人ひとりの体験、収集した情報を重ねあわせ、「新たな価値を創造する場」が必要である。社員一人ひとりの重なりによって「新たな価値を創造する場」を「安心の場」と呼ぶ。「安心の場」とは、相手から自分の考えや行動を批判されず、自分の意見や質問を自由に発言できる、あるいは相手の意見を聴くことができる場である。その結果、自分の意見と相手の意見が融合して、新しい価値が生まれるのである。会議やミーティング・打ち合わせの場が「安心の場」となるためには、相手の意見・行動を批判・否定しない、発言の数(量)を重視する、発言の良し悪し(質)は問わない、階層や部門にとらわれないフラットな関係を創る、評論家的な状況説明だけをしない、自分の意見を加える、会議の場の議論を会議の外に持ち出さない、合意事項には、全員が責任を持つ というルールが機能していることが必要である。特に、このルールは、社員の主体性を保ち、建設的な意見や斬新な発想を担保するために重要である。また、相手の発言に触発されて、新しいアイデアが閃くことは「安心の場」の特徴である。従って、発言の質よりも量が求められる。「安心の場」では、新たな価値を創造するために、経営者・幹部社員・リーダーとして、新しいリーダーシップ・スタイルが求められるのである。

## 提言 5：経営に対する考え方を転換する

「新しい価値観」を「卓越した顧客価値の創造」に結び付ける「個人と組織に対する考え方」を整理したい。そのポイントは、機能思考からプロセス思考への変革、管理思考から支援思考への変革、管理思考から仮説検証思考への変革である。

### 1、機能思考からプロセス思考へ

プロセスと機能の違い、よく混乱する問題である。身近な例、「受注から商品の納品ま

での流れ（プロセス）」を考えてみる。「受注から商品の納品までの流れ（プロセス）」では、顧客の「注文」に対して、「注文を聞く・受注入力する 出荷指図書を出力・ピッキングする 方面別顧客別に荷あわせする 出庫・積み込みする 配送する 納品する」という流れがある。この流れは、顧客の注文の通り、商品を指定時間・指定場所に納品するという目的を持っている(図 4)。このように、「目的を持った仕事の流れ・仕組み」がプロセスである。

(図-4) プロセスと機能



- **プロセス**:業務の流れ。視点が顧客価値の向上
- **機能**:組織化。視点が業務の効率化

そして、このプロセスをそれぞれの部門(機能)が担当するのである。例えば、  
 注文を聞く～受注入力する：コールセンター部門（受注機能）  
 出荷指図書を出力する～出庫する：商品管理部門（入出庫・在庫管理機能）  
 配送する～納品する：配送部門（配送機能）

つまり、目的を持った仕事の流れ（プロセス）を複数の部門（機能）が担当するのである。プロセスは、目的に向けた流れの良さ（顧客価値の向上）を評価するが、機能は専門化による効率の良さを追求するのである（例えば、コールセンターの受注効率）。

従って、部門（機能）間に壁があると、部門の効率化が優先され、仕事の流れが澁み、プロセスの目的を達成できない。良いプロセスを構築するためには、共通目的をもった部門間の協力が不可欠なのである。自社の業務改善が、部門の効率化だけに留まらないように、プロセスの視点からの業務改善が必要である。組織横断的なプロジェクトを編成して、プロセスの革新に取り組む理由もそこにある。卓越した顧客価値を創造するためには、機能思考からプロセス思考に変革しなければならないのである。

## 2、管理思考から支援思考へ

### 1) 相手のために、自分を変える

静岡大学大学院教授の舘岡康雄氏は、その著書『利他性の経済学』の中で、「今後、顧客価値を高めていくためには、管理行動ではなく、支援行動をしなければならない」と、仕組みの変革だけでなく、考え方・行動からの変革の必要性を主張している。さらに、管理と支援の本質的な違いを「管理は自分から出発して相手を変える行動様式」「支援は相手から出発して自分を変える行動様式」と述べている(図 5)。

(図-5) 管理と支援

行動様式	管理	支援
関係者		
行為者	自分のことを知らせて(計画) 相手を考えることによって 自分の意図を果たす	相手のことを知って 自分を変えることによって 相手の意図を果たす
被行為者	相手のことを知らされて(計画) 自分を変えさせられることによって 相手の意図を果たさせられる	自分のことを知ってもらって 相手に変わってもらい 自分の意図が果たされる

本質的な違いとは:管理は自分から出発して相手を変える行動様式  
 支援は相手から出発して自分を変える行動様式

By 舘岡康雄『利他性の経済学』

つまり、企業行動でいうと、「管理は企業側が考える価値を顧客に認識させ購入へ導く行動様式」、一方「支援は顧客が求める価値を企業側が認識して組織変革に導く行動様式」となる。今後、卓越した顧客価値を創造するためには、管理思考から支援思考に変革しない

なければならないのである。

## 2) 相手のために、「何ができるか」「どうしたらできるか」を考える

あなたの会社では、どれだけの時間が、顧客が求める要望・期待に対して「何ができるか」「どうしたらできるか」を議論するために費やされているだろうか。管理思考から支援思考に変革するためには、日々の時間の使い方から変革する必要がある

さらに、管理思考から支援思考に変革する、経営者・経営幹部・リーダーの行動様式を考えてみよう。例えば、あなたは、月々の営業会議で、予算未達成の部下に対して、「なぜできないか」と詰問をしていないだろうか。これは、部門の目的(予算の達成)を実現するために、相手を変えようとする、管理型の行動様式である。支援型の行動様式では、予算未達成の部下に対して、「どうしたらできるか」考えさせ(あるいは、一緒に考え)、その上で部下の予算達成(さらには、部下の成長)のために、「何ができるか」を考え、自分のできることを実行するのである。

## 3、管理思考から仮説検証思考へ

### 1) 挑戦の本質は仮説-検証である

管理思考の組織では、失敗することができない。なぜなら、つねに、成果を求められるからである。失敗すると上司から「この失敗をどこで取り返すのか」と聞かれる、失敗から学ぶところではないのである。先ほどから述べているように、卓越した顧客価値を創造するためには、挑戦し続けることが不可欠である。では、挑戦の本質は何であろうか。卓越した顧客価値を創造するための挑戦は、顧客のために良いと感じること(仮説)を実行(検証)する、仮説-検証行動である。仮説が正しければ、挑戦した結果が成果に結びつく(挑戦が成功する)が、仮説が間違っていた場合、挑戦した結果は成果に結びつかない(挑戦が失敗する)のである。

したがって、新たな価値を創造するということは、仮説-検証を繰り返すことによって、また、「安心の場」の対話を通じて、仮説の精度を高めることである、さらに、新たな価値の積み重ねの中から、卓越した顧客価値を創造できるのである。このように、卓越した顧客価値を創造するためには、管理思考から仮説検証思考へ変革する必要があるのである。

### 2) クレームと失敗の違い

仮説検証思考を定着させるうえで、クレームと失敗の概念を整理しておくことが重要である。例えば、顧客からのクレームというのは、顧客との約束を果たさないこと、顧客の期待を裏切ること(顧客が求めている品質の物ではなかった、納期が遅れた、社員の対応が悪かった等)から発生する。しかし、顧客からのクレームの前に、社内でクレームが起こっていることを見過ごしてはならない。クレームの本質は、「約束やルールを守らないこと」である。「社内の約束やルールを守らない文化や気の緩み、相手の期待を裏切る、

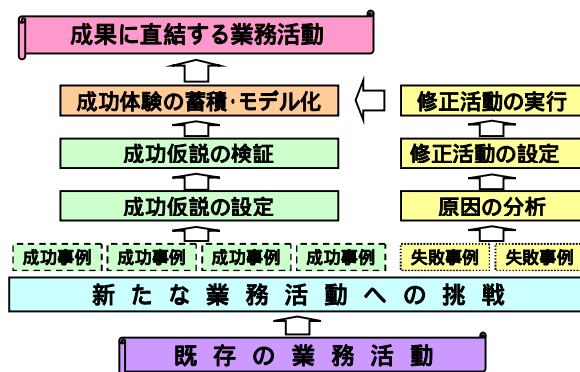
自分本位の文化や気の緩み」がある企業から、商品やサービスが顧客に提供されることから、顧客のところで本当のクレームになるのである。従って、社内の約束やルールを守らない行動や自分本位の仕事のやり方などは、徹底して追及し、撲滅しなければならない。

一方、失敗というのは、「挑戦した結果、仮説が間違っていた」事象である。失敗は、卓越した顧客価値を創造する糧である。従って、失敗は褒めなければならないのである。また、経費的な損失があったとしても、クレームの損失と失敗の損失では、価値が全く違うのである。このように、クレームと失敗の概念が区分され、浸透している企業は、クレームを撲滅し、失敗から学ぶことによって、卓越した顧客価値を創造できる企業となるのである。

### 3) 挑戦を新たな価値に結び付ける仕組み

「挑戦した結果としての成功事例・失敗事例」から新しい価値を創造するためには、仮説-検証の仕組みをモデル化して、社内に定着させることが重要である。私は、挑戦を新たな価値に結び付ける仕組みを「3つの小さな実験」と名付けている。考え方は、非常にシンプルで、「新しいことに挑戦するときは、少なくとも3ヶ所以上で実施する」というものだ。なぜ、3ヶ所が重要か。例えば、ある酒販店でビールのキャンペーンを行い、50 ケース売れたとしよう、すると、我々が認識できるのは、50 ケースという実績だけである。しかし、同じキャンペーンを3ヶ所の酒販店で実施、他の2店舗の酒販店では、25 ケースずつしか売れなかったとすると、50 ケースの実績は、(他店と比較して)25 ケースも多く売れた50 ケースであり、一方、他の2店舗の酒販店で、75 ケースずつ売れたとすると、50 ケースの実績は、(他店と比較して)25 ケースも少なくしか売れなかった50 ケースとなるのである。そこで、この3つの店舗の差異は何だったのかと考える。立地の違い? 客層の違い? 販売方法の違い? 曜日の違い? などなど。すると、実績のあがっている店舗と実績のあがらない店舗の違いが見えてくる。成功事例の共通点を抜き出して、該当する顧客に最適なお提案をすると、成功の確率が非常に高くなり、顧客満足度も高くなる。一方、失敗事例(意図した成果が出なかった事例)については、(曜日や時間帯を変えてみるなど)新たな仮説に基づいて、実験を繰り返すか、あるいは、対応を止めてしまうのも選択肢である(図6)。

(図-6) 挑戦を成果に結びつける仕組み



## まとめ ~新しい企業像~

今まで述べてきた提言を整理すると、市場・顧客から評価される組織とは、社員一人ひとりが主体者となり、市場・顧客の声に耳を傾け、新しい顧客価値を創り続けるために、しなやかに変化する組織といえる。

最後に、組織変革が行なわれている企業について、私のイメージする企業像を提示して、提言のまとめとしたい。

経営者と社員と社会(顧客)がワクワクする企業

経営者と社員が現実と夢を共有して、顧客視点に立った組織変革を行い、卓越した顧客価値を提供する企業は、まさに、経営者と社員と社会(顧客)がワクワクする企業である。

卓越した顧客価値を創造し続ける学習能力の高い企業

卓越した顧客価値を創造し続けるために、挑戦する企業文化と「安心の場」を醸成している企業は、顧客の声に耳を傾け、一人ひとりの成功事例・失敗事例と融合して、さらに新しい価値を創造する、学習能力の高い企業である。