

各位

2019年12月25日
株式会社マネジメントソリューションズ

なぜ、日本企業はカイゼンができて、変革ができないのか？

「チェンジマネジメントフォーラム 2019」アンケート結果で、約 7 割以上の参加者が認めた
“失敗の本質”から変わらぬ組織課題

株式会社マネジメントソリューションズ（本社：東京都港区、代表取締役社長兼 CEO：高橋 信也、以下 MSOL エムソル）は 2005 年の創業以来、PMO 実行支援を主事業とし、上場企業中心に多くのお客様にマネジメントサービスを提供してまいりました。その中で、日本企業の課題は「マネジメント」にあることを痛感し、プロジェクトの直接的なご支援では解決できない問題点を解決するためのアプローチとして、マネジメントコンサルティング（以下、MC）サービスを提供しています。

弊社 MC 事業では、これまで既存のコンサルティング会社や大手 SI 会社が力を入れてこなかった、戦略立案そのものではなく、戦略をいかに実行し成功まで導くのか、という変革マネジメントにフォーカスしています。

本リリースでは、マネジメントコンサルティング事業部長の和田智之が講演した弊社協賛セミナー「チェンジマネジメントフォーラム 2019」（東洋経済新報社主催 2019 年 11 月 28 日開催）の参加者アンケートの結果から、変革ができない日本企業が抱える現状の課題と、弊社が考える原因、解決方法についてレポートします。



2019年11月28日開催「チェンジマネジメントフォーラム 2019」MSOL 講演

■ フォーラム概要

講演者の和田は、20 年以上にわたって国内外の数百にもおよぶ各種戦略の分析や、策定/実行を行ってきました。和田は、インターネット～デジタル時代に日本企業の変革成功率が下がってきている理由は、「戦略自体」の問題ではなく、不確実な時代に合った「戦略実行マネジメント」ができていないからであると結論付けています。

近年の日本企業の戦略は、論理的、かつ、包括的な事業システム全体を捉えたものになってきていると感じており、日本人の戦略立案能力が海外と比べて著しく劣っているわけではないものの、戦略を実現させるための変革マネジメントのやり方はデジタル時代に合っていない状況が多く見られます。決められた目標に向けてぶれることなく一丸となって取り組む“プロジェクト X”を成功させてきた「完璧主義」や「（強すぎる）現場主義」の考え方が色濃く残っており、それが近年の不確実な時代に合わないどころか、かえって変革活動を阻害するようになってきていると考えています。

もう一つの問題は、日本企業が人の知的生産性、特に「クリエイティビティ」を引き出すための組織的な取り組みにあまり力を入れていないこと、加えて「クリエイティビティ」を抑制してしまうような社内の仕組みが多く存在していることにあります。例えば、成果主義+目標管理制度によりプロジェクトメンバーは相対的に低い評価になりやすい、チャレンジしろと言われるのに確実に成功するというシナリオしか稟議が通らない、対処方法が見つからないトラブルの報告は出世に影響するなど。

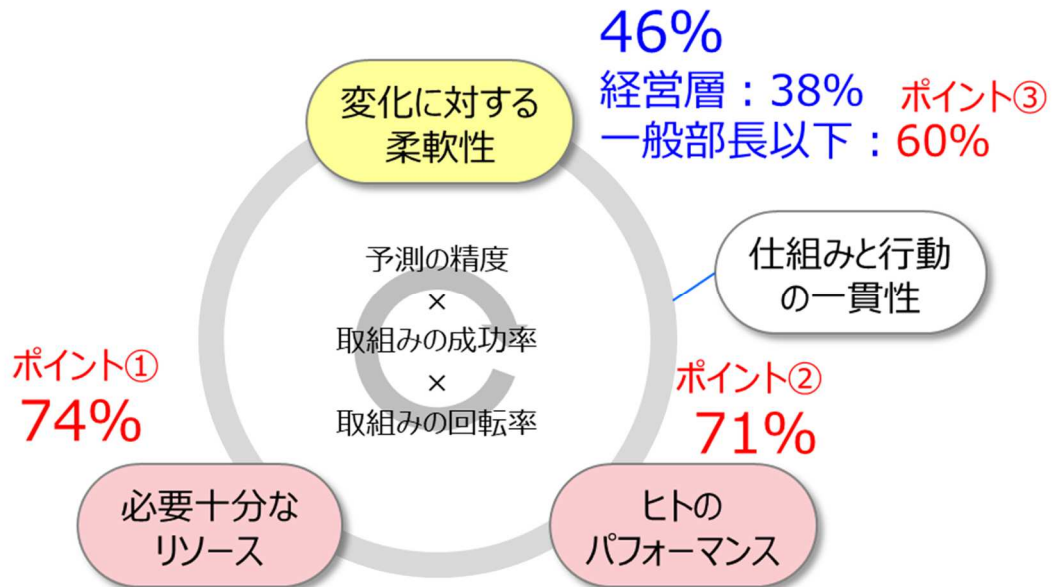
そして、組織メンバーにおいては「組織に裏切られる（裏切られたと思ひ込む）」ことが続く負のサイクルにより、組織全体の雰囲気として、「良くしようとする努力が報われない」という諦観が醸成され、それを払拭するためには多大な努力が必要となります。

不確実な時代においては、予測しきれないこと、最善を尽くしても失敗があることを許容し、少しずつ正解に近づけるアプローチ（Ⅰ．「完璧」を求めない漸進型マネジメント）と、最も貴重なリソースであるコア人材と時間を最大限生かし、人材が120%の力を発揮できるようなリソースマネジメント（Ⅱ．「クリエイティビティ」を最大限発揮させる仕掛け）が必要となります。

ただし、あるべき姿をいきなり実現しようすると、社内の多数の意思決定プロセスを抜本的に変えることになり、変革推進のメリットが出る前に、大混乱や反発により頓挫してしまいます。最初のステップは、どうしても成功させたい変革活動だけを最低限救い上げるための、最小限のプロセスの変更や意思決定の特例措置などで対処すべきです。

■ 「チェンジマネジメントフォーラム 2019」アンケート結果の要約・・・「失敗の本質」から変わっていない組織文化

【図1】 不確実な時代の変革の成果を最大化するために押さえるべき要素



本講演参加者のアンケート（有効回答数 153、うち経営層 90/一般部長以下 63）において、いくつか、驚くべき結果が出ています。（図1参照）

① 変革取組みに「必要十分なリソースがアサインされていない」：74%

要員の「質」か「量」の何れかが事前に確認/準備されていない率です。変革プロジェクトは、必要な戦力を確認/準備しないまま、勝算のない戦いを強いられています。

② 「ヒトのパフォーマンス」を高めるアシストをしていない：71%

自社が変革を成功させるのが得意ではないと感じている（上からダメだと思われる/自信がないと、委縮して知的生産性低下）か、他部門への貢献が評価されないか何れかを選択した率です。GE 社が 2018 年に世界 20 か国で行った調査で日本だけが、最大のイノベーション阻害要因として社員のタレント/スキル不足をあげたのと同じです。

③ 変化に対する柔軟性が経営層とそれ以外にギャップ大：経営層 38%、一般部長以下 60%

確実に成功するという計画のみが承認されるか、動き出したプロジェクトは止められないか何れかを選択した率です。現場が付度しすぎているのか、各種プロセス/制度が経営層の思いとずれているのか、経営の意思とは異なるギャップが経営の柔軟性を損なっています。

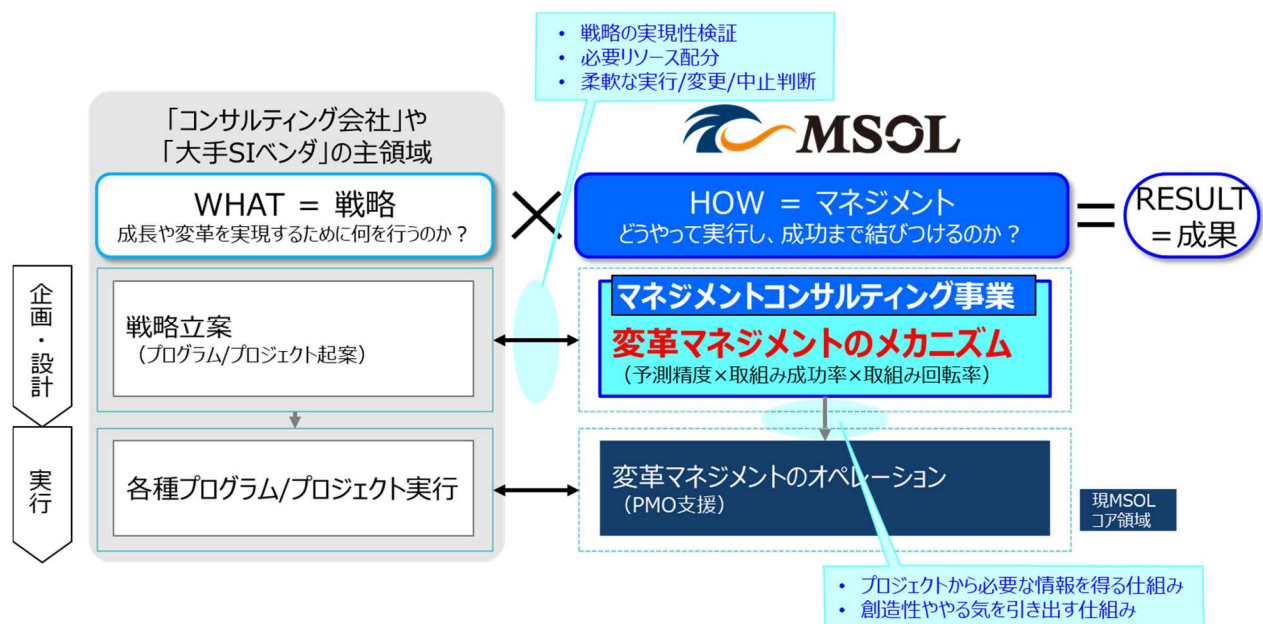
■ なぜ MSOL は変革マネジメントに注力しようとしているのか

戦略立案から巨大プロジェクトの立ち上げ/実行は、大手コンサルティングファームや大手システム開発ベンダーが手掛けていますが（図 2 参照）、戦略から現実感のある実行計画にまでブレイクダウンされていないケースや、コンサルティングやシステム開発ベンダーが実行したいプロジェクトのみ具体化されて他は放置されているケースが多くあります。アンケート結果にあるように人的リソースが明らかに足りていない状況で中期経営計画などを推進し、失敗プロジェクトを多発しています。

また、大手コンサルティングやシステム開発ベンダーにとっては、変革マネジメントまで手を出すと、自分達が立案したプロジェクトを中止/縮小する可能性があるため、有力な外部支援プレイヤーが不在な領域となっています。

弊社 MC 事業では、戦略と変革マネジメントのつながり（アプローチ①）と変革マネジメントのメカニズムづくり（アプローチ②）の 2 つのアプローチで、日本企業の変革活動の成功率を高めることを目指しております。

【図 2】 弊社マネジメントコンサルティング事業の位置づけ



- 株式会社マネジメントソリューションズ
代表者 : 代表取締役社長兼 CEO 高橋 信也
所在地 : 東京都港区赤坂 9-7-1 ミッドタウンタワー23F
設立日 : 2005 年 7 月
事業内容 : プロジェクトマネジメントコンサルティング、プロジェクトマネジメント(PMO)実
行支援、プロジェクトマネジメントトレーニング、ソフトウェア販売事業
URL : <https://www.msols.com/>

[本リリースのお問い合わせ先]

株式会社マネジメントソリューションズ (東証一部 : 7033)
マーケティング & コミュニケーション部 < 広報チーム >
〒107-6223 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー23F
TEL 03-5413-8808 Email marketing@msols.com URL:msols.com
