

第363回産業事情検討会（7月30日開催）

経営の未来を創る仕事に挑もう

アサヒグループホールディングス㈱ 代表取締役会長 泉谷直木氏

「業績が悪いから」から「業績に勢いがあるうちに」へ

経営者は予測が仕事です。中でも重要なものは業績予測です。業績が悪くなる前には必ず予兆があります。そこで希望的な観測によらず冷静に本質を直視して予測し、先んじて大きな決断を下すことが必要です。刀の刃がちよっと触れて少し血が出た時に手を打つか。骨までグサッと入ってから手を打つか。

骨までグサッと刀の刃が入って、100億の赤字へ。これは一大事と、大ナタを振るって、赤字は、50億、25億、と減って3年間でゼロになる。3年かけて良くなった。経営者はそう言います。

本当にそうでしょうか。

社員の気持ちになってあげてください。3年間、赤字である限りボーナスは出せません。ボーナスを止められたら、やる気も失せます。いくら赤字が減ったからと言っても社員は良くなったとは実感できません。

赤字になる前に、利益ゼロの手前で社員の士気を盛り上げて改革を進め、業績を戻せば、社員にはずっとボーナスを払い続けることができ、したがって社員も頑張ってくれるのです。業績が悪くなってから変えようとする、事業の低迷と社員のモチベーションダウンの悪循環が発生します。

一方で、こう感じる人もいます。まだ業績悪化が顕在化していない段階で、危機感に訴えて社員を動かす。これは容易なことではないのではないか。落ちてきたとは言え、ちゃんとした利益を出している時に、改革を掲げて本当に社員はついてくるのだろうか。

この問いについては、この後の「組織を変えるフレーム」の項で私の流儀を述べて応えることにします。

組織を変えるフレーム

トップ層（経営者）、ミドル層（管理職）、一般層（社員）と3層で考えてみましょう。トップ層は常に経営レベルでの課題意識をもっています。ミドル層は、職場の問題解決を迫られているので問題意識はある。一般層は、いろいろな問題があったとしても、給料もちゃんと出ているし遅配もないし、ボーナスももらえているのですから現状肯定。

さあ、ここからどう仕掛けるか。

経営者が課題意識を具体化して「今の事業体質では成長しないどころか営業利益が5年で半減する」といったことを伝えて揺さぶる。

その真意を管理職全員が分かるわけではない。しかし一部の管理職は突出してくる。

そうすると現場は「あれ？」となります。以前にも何度かこういう話があったけど、今回は今までと何か違う雰囲気をするね、という空気が流れ始めてゆらぎが起る。

ここまで来ると、経営陣は、揺さぶりではなく、この課題には、こういうビジョンで対応していくよ、とグランドデザインを示す。

そうなると管理職層は「経営陣は本気だな」と気づく。サラリーマンですから「これはやばい」と連鎖してくる。

そうすると一般社員も今までと違うなあと**行動模倣**が始まる。物まねだけれども、新しい行動への一歩を踏み出すのです。

ここまできるとわれわれ経営陣はどうするか。

制度をつくって変わることを保証するのです。

安心して下さい、改革して人を評価しますよ。人事考課に入れますよ。

そういう経営のメッセージを制度化によって明確に伝えるのです。

管理職で何が起こるか？

スター誕生です。新しい評価基準によって、突出して改革に突き進んだリーダーの努力が報われていきます。

そうすると一般層の**全体行動**が変わってくる。そこで初めて**ボトムアップ**が起きるのです。

リーダーシップは左上から右下へと動いていくわけです。上からのリーダーシップがないと、このフレームは動いていきません。

組織を変えるフレーム				
フェイズ		I	II	III
行動主体				
トップ層	課題意識	ゆさぶり	ビジョン	制度化
ミドル層	問題意識	一部突出	連鎖	スター誕生
一般層	現状肯定	ゆらぎ	行動規範	全体行動 ボトムアップ