講演録

時代を生き抜くグローバル経営

~現場力で勝ち残る日本企業の潜在力とは~

2015年度春季大会 記念講演

早稲田大学ビジネススクール教授 **遠藤 功** 氏株式会社ローランド・ベルガー会長 **遠藤 功** 氏

えんどう いさお 早稲田大学商学部卒業。米国ボストンカレッジ経営学修士 (MBA)。三菱電機株式会社、米系 戦略コンサルティング会社を経て、現職。早稲田大学ビジネススクールでは、経営戦略論、オペレーション戦略論 を担当し、現場力の実践的研究を行っている。また、欧州系最大の戦略コンサルティング・ファームであるローランド・ベルガーの日本法人会長として、経営コンサルティングにも従事。戦略策定のみならず実行支援を伴った「結果の出る」コンサルティングとして高い評価を得ている。株式会社良品計画社外取締役。ヤマハ発動機株式会社 社外監査役。損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社社外取締役。日新製鋼株式会社社外取締役。





先の見通せない経営状況で 上層部主導は最適か?

国内経済が激しい競争を繰り広げる中、単に生き残るだけでなく勝ち残る企業が増えています。それが株価2万円超えを支えているのではと、私は見ています。さらにその勝ち残り組のリーダーに着目すると、2つのタイプがあるようです。一つは野心や野望を抱き、カリスマ性で組織を引っ張るリーダーです。例えば、ソフトバンクの孫正義氏、ユニクロの柳井正氏、そして日本電産の永守重信氏などです。その一方で、彼らとは異なる非凡さを持つリーダーがいます。あまり目立たず、表に出るわけではないけれど、業績好調で成長を続ける企業のリーダーたちです。例を挙げるなら無印良品を展開し、ここち、6年増収増益、先期も史上最高益を上げる良品計画。それを牽引するのは金井政明氏というとても素晴らしい経営者ですが、彼は「経営とは、運動会の大玉転がし。転がすのは現場の社員。経営者も押すが、その役割はあくまで、現場の力をゴールに向けさせること」であると語っています。

また、欧米の経営者の間では今日の状況を、「VUCAワールド」だという考えが広まっています。Vは不安定のVolatility、Uは不確実性のUncertainty、Cはいろんな要素が複雑に絡まるComplexity、そしてAとは曖昧模糊のAmbiguity。つまり今日の企業経営は、いわば、飛行機が乱気流の中を飛んでいる状態。こうした状況下では、なんでもかんでも上層部が決めるのではなく、現場社員が自立的に解決方法を見出す「現場力」が指針になるべきという考え方が重視されているのです。



クラゲで世界一を目指した水族館の成功

現場力とは何なのか? それを物語る事例をご紹介します。その一つは、山形県の鶴岡市立加茂水族館です。日本で一番小さく、貧乏で、老朽化した水族館が、優れた現場力によって人気沸騰の水族館になりました。加茂水族館は1964年にオープンし、当初は年間20万人ほどの入場者数がありました。一時の水族館ブームに乗ったまでは良かったのですが、地方の景気低迷、第三セクター移管後の経営がうまくいかなくなったなどで来館者は年々減少。ラッコや熱帯魚で観客動員を図りましたが、所詮二番煎じで効果は上がらず、1990年代後半には、

年間来館者数は9万人まで落ち込み、閉館寸前に。このどん底状態に 奇跡を呼んだのが、現場飼育員の「気づき」でした。

ある日、水槽を眺めるとサンゴから、プクプクと何か泡が出てきている。目を凝らして見ると、どうも何かの卵らしいということに気づき、試しに餌を与えてみたところ、数ヶ月後にそれがクラゲになりました。そしてそれを展示したところ、水槽の前に小学生たちが引き寄せられた。これにピンときた飼育員が、クラゲに触ったり、顕微鏡で見せたり、いろんな工夫を加えると、来館者数がわずかずつ上昇に転じたのです。

その後、加茂水族館はクラゲの飼育・繁殖に力を入れ、クラゲ路線を 突き進み、2005年にはクラゲ展示世界一となったのです。年々来館者は 増え、東北の小さな水族館は、自分たちのアイデアと行動で経営危機を 乗り越えたのです。現場の「気づき」が、この水族館を変えたのです。

加茂水族館の成功には三つのポイントがあります。一つは、大手水族館の真似に限界を見て、足元に目を向け、独自戦略につながるヒントを見つけたこと。この主役が現場の飼育員たちだったことがカギです。第2は、その発見をリーダーが、「世界一のクラゲ水族館を目指そう」というビジョンに昇華させたこと。その結果、飼育員だけでなくレストランやおみやげ品の販売部門をはじめ、全員がその気になった。つまり、リーダーのプロデューサー力で現場に火がついたのです。そして第3は、他が真似できないクラゲの繁殖方法という高度な技術を手にした点です。クラゲの寿命は約2週間と短く、どこにも先例がなく繁殖させるのが最大の難関で、試行錯誤の連続だったといいます。

今では年間数十万人の来館者の人気水族館になりましたが、一番嬉しかったことを館長さんにお聞きしたときに、「どん底から、クラゲというヒントを掴み、1年間で2,000人の観客増加という、わずかではあったけれど自助努力、成功体験を実感する数字を掴んだことでした」という話が印象的でした。



顧客のつぶやきに潜在するニーズを チャンスに変えた現場社員の感性

クラゲに特化した水族館が歩み始めたのは、未踏の領域という意味のブルーオーシャンです。市場原理では、ブルーオーシャンはやがて多くの参入企業によって競争が激化するレッドオーシャンになるのが常です。しかし加茂水族館は、非凡さによって勝ち残ったのです。同じ

ように、現場力と非凡さで勝ち残った例が、デンソーグループです。カイゼン活動で知られるデンソーは、現場から年間50万件の改善案件が上がってきます。それを40年間継続しているだけでも非凡ですが、さらに一歩進んで、「n分の1」という活動に取り組むところに卓越した非凡さがあります。 nは少なくとも2であり3。つまり、コスト2分の1を目指し、次には3分の1を目指そうというのです。

先に挙げた良品計画も、現場からの業務改善提案は年間で5,000件、お客様の声は年間1万件に上るといいます。その上で展開する「WH運動」は、良いことはダブル(W)、2倍に増幅しよう。ムダなことはハーフ(H)、つまり半減しようということです。その一つの事例をご紹介します。

ある日の店頭で「家電量販店でアロマディフューザーを探したけれ ど、大きくて、高いし…」という顧客の何気ないひと言に一人のスタッフ がピンときて、それを顧客視点シートという報告システムに乗せまし た。その顧客のつぶやきをきっかけに、1年後にアロマディフューザー は商品化され、爆発的にヒットしました。何千件もの報告の中から、 この1通に着目した上層部の感度の良さもすごいですが、高感度の現 場からボトムアップでくる気づきを、素早く商品化する実行力。これが 良品計画の非凡さです。



顧客目線に立ったアイデアが 次々と生まれた新幹線ホーム

もう一つご紹介したいのが、新幹線の車内清掃を手がけるJR東日 本のグループ会社、テクノハートTESSEIの例です。東京駅で新幹線の折 り返し時間は12分。お客さんの降車2分、乗車3分を引くと、清掃にさけ る時間はわずか7分しかありません。この間に完璧な掃除をこなすノ ウハウは、フランスの国鉄総裁が、「ぜひフランスに輸出して欲しい」 と賞賛したほどです。TESSEIがすごいのはそれだけではありません。 ここまで評価される理由は三つあります。第1は、本業を徹底的に貫い たこと。従来、掃除は目につかない業務でしたが、そのスピードと清掃 の完璧さは、乗降客に拍手を浴びるほどのパフォーマンスレベルに まで極めたのです。第2は、清掃終了後にスタッフ一同並んでの一礼。 現場スタッフは、お待たせしましたという思いを込め、乗客に向き合っ て一礼する案を実行。これが乗客との接点を作り出したのです。「す ごいね」といった乗降客の声が直接、あるいはSNS等で間接的に寄せ られ、現場スタッフの士気の向上につながりました。そして第3は、士 気の向上が現場力を加速させ、これまでになかったアイデアを生み出 したことです。掃除用のモップの先がお客様にあたらないよう三つ折 にしたり、車内にあった忘れ物を収納する袋に鈴をつけて鳴らすこと で、届け忘れしないようにするといった工夫。いずれも現場から出て きた素晴らしいアイデアです。

その中で、私が最も高く評価するのは、新幹線のコンコースにベビー休憩室を設置することにつながった例です。乗車を待つ乳児を抱いたお母さんたちから「授乳させたいけれど、どこかに場所がないでしょうか?」と清掃中のスタッフが相談を持ちかけられたことが発端となり、JR東日本に提案し実現しました。



現場の潜在力を呼び覚ますカギは 現場にあり

以上、ご紹介した非凡な事例には一つの共通項があることにお気づ

きでしょうか。それは、どのケースにも「ナレッジ・ワーカー」、ピーター・ドラッガー氏がいうところの知識労働者がいることです。では、非凡と対極の平凡な現場に多いワーカーはというと、「マニュアル・ワーカー」です。マニュアル通りの仕事はできるが、マニュアルに沿った以上の仕事はできない、しない。残念ながら「マニュアル・ワーカー」ばかりでは現場力が育つことはありません。では、どうしたら「ナレッジ・ワーカー」を増やすことができるか?それは「微差力」です。現場力を別の言い方をするならば、微差にこだわるということなのです。微差を皆の力で生み続ける。ここに現場力の根幹があるのです。

皆さんの競合企業について考えてみてください。彼らも、間違いなく製品の機能、品質を向上させようと真剣です。比べてみると皆さんの会社の製品と大きな遜色はないのではありませんか。しかしお客様は、わずかな差異でどちらかの製品やサービスを選択しています。そう考えると、わずかな差異、つまり微差が大きな違いを生むのです。

この微差に競争力を求めるなら、2つの条件が重要になります。まず、わずかな差ゆえにたくさんの量が必要です。集合的に、できれば全員参加で微差を生むことです。もう一つは、単発の微差にとどまらず連続的、継続的に微差を生み続けることです。

加茂水族館の例は、全員で微差を集積しました。デンソーグループは、年間50万件の提案を40年間にわたりマラソンのように継続しました。 TESSEIでは、エンジェルリポートという仕組みがあって、現場の一人ひとりがどのように頑張ったか、改善点を見つけたかを報告し、共有できるようになっています。これが掃除という地味な仕事の世界に活性化をもたらしているのです。

いずれの場合も、平凡なことを積み重ねることで、非凡な実績が生まれるということを示唆しています。

混沌として先の見えない今の時代、非凡なリーダーに依存するのではなく、選択と集中、そして非凡な集団、非凡な現場をつくる経営で様々な課題を乗り切り、競争力を確立した企業があることをお話ししてまいりました。そこでは現場が主役であり、現場がエンジンです。エンジンのパワーを高めていくには、ナレッジ・ワーカーを強くしていく必要があります。本社本部、経営トップの役割は、それをサポートし、現場の力をどこまで経営として活かすかです。日本の現場には類まれな潜在力が潜んでいます。潜在力を秘める現場をどうやって覚醒させ、その力を最大限に引き出していくか。ぜひ現場力を高めて、皆さん方のさらなる発展の大きな起爆剤にしていただきたいと思います。

