

「改革リーダーの条件」

コスト削減の方法論はわかって、実際にうまく進まない、成果がおもうようにでないということはないだろうか？プロジェクトの成功は「改革リーダー」にあり改革リーダーには何が求められるのであろうか？

何も考えずに成功事例を真似ない

「全社集中購買」、「サプライヤ集約」、「新規業者探索」、「契約方法変更」、「パートナーシップ強化」、「在庫削減」、「リードタイム短縮」……。

世の中で成功しているコスト削減手法は山ほどある。しかも世間に喧伝されている効果は大きい。

その他社事例の報道を聞くたびに、「自社のコスト削減手法の取り組みは世の中一般と比べて遅れているのではないかと危機感を抱く会社幹部も少なくない。

そこで、会社幹部はこれらのキーワードのみをピックアップし自社内に展開しようとする。

確かに、成功事例をまねてみよう、やってみよう、という心構えは大切である。

しかしながら、これらをつつとつ実際に適用してみても、意外にうまく進まない場合が多い。

なぜ、うまくいかないかという、「うちの慣習では・・・です」、「新しい方法をとると、・・・ということがおこるかもしれない」、という声のいろいろな関係者からあがってくるのである。

すなわち、大抵の会社は、その会社の固有事情により、改革がストップしてしまう。

このような状況を打破するには、
・「なぜ、この手法は適用できないのか？」
・「何が本当にボトルネックとなっているのか？」

ということを冷静に見抜くことが重要である。

つまり、会社幹部は、会社の実態を客観的に冷静に見る姿勢が要求される。そのうえで、簡単などころからやってみようという着手容易性を脱却し、物事の真因を解決しなければならない。

そのためには、
・取り組むべきところに力を結集する
・「べき論」ではない、身の丈にあった地道な改革作業
・外部環境を言い訳にせず、果敢に行動しピンチをチャンスに変えてみせるという姿勢

が必要とされる。

改革リーダーに求められること

われわれの多くの購買改革プロジェクトの支援の経験からすると、社内関係者の取組姿勢や改革に対する意識がボトルネックとなる場合が多い。

そうすると、このような人や組織の問題はどのように解決していけばよいのだろうか。

それは、改革リーダーの姿勢にあると考える。単なる方法論を提示するだけでは不十分である。具体的には、以下のような素養が必要である。

①信念とリーダーシップ

購買業務改革は痛みを受け入れながら進めるものである。いままでの購買業務を否定する部分は否定をし、新たに作り上げていかなくてはいけない。

また、購買業務改革では外部コンサルが入りながら進めていく事が少なくないが、その外部コンサルに依存したままでは購買業務を変えて定着させることは不可能である。

したがって、業務改革リーダーは新しい購買業務に向けての「信念」を持ちながら利害関係者と折衝を重ね進めていくと共に、現場やトップマネジメントを巻き込んでいく「情熱」が求められる。

②短期的な収益視点と中長期的な企業体力の改革

世の中の購買業務改革では業務改革と謳いながらも、短期的なコスト削減プロ

ジェクトになってしまい、短期のコスト削減を実行した後、もとに戻ってしまう場合も少なくない。

購買業務改革は、本来は新しい業務を定着させてこそ成果であり、短期的だけではなく、中長期的な視点が欠かせない。

しかしながら、購買業務改革は投資を伴う為、トップマネジメントから見た場合には短期的な成果も期待される。

これらの状況の中、業務改革リーダーは短期のコスト削減(収益確保)を実行する視点を持ちながら、中長期的な企業体力改革を目指した「購買業務改革」の視点を持って改革を進めていく必要がある。

③トップマネジメントと現場との信頼関係、巻き込み

購買業務改革では、現場とトップマネジメント、他部門や社外コンサルなど様々な人間と関わりながら進めていく必要がある。

しかしながら、どちらか一方を立てるだけでは上手くいかない。例えば、トップマネジメントだけに傾いても現場がついてこない(絵に描いた餅)事につながる。

また、現場だけに傾いても、結局小手先だけの改善に終わってしまい、トップマネジメントの求める結果が得られないという結果に終わってしまう。

それだけに業務改革リーダーは、トップマネジメントと現場の双方から信頼を得ると共に、それぞれと連携しながら最適な打ち手を実行していかなければいけないのである。



ステークホルダーを意識する

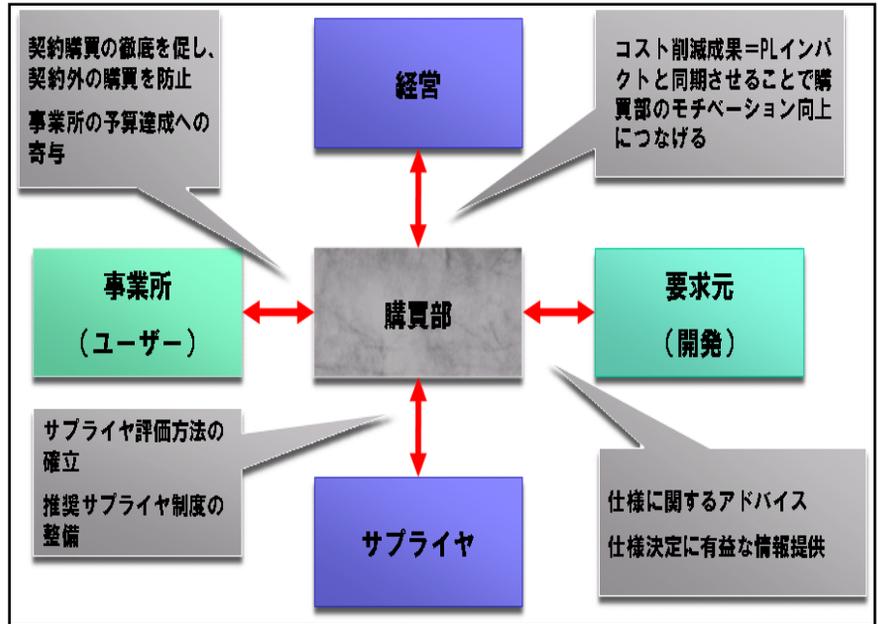
調達・購買部門は多くの社内外のステークホルダーとの関係をもっている。具体的には経営マネジメント、サプライヤ、仕様決定者、要求元(ユーザー)の4者に整理される。

経営マネジメントに対して、調達・購買部門は購入品のQCDの確保を求められ、コスト削減額(率)は年間の経営計画に基づき目標設定され達成評価をされる。このように経営マネジメントとの関係性では主にKPI(Key Performance Indicator)による目標設定、管理、見える化が重要なポイントである。

サプライヤマネジメントはサプライヤとの関係性作りであり、一方的に評価するだけでなく、優良なサプライヤを囲い込むということが重要なポイントである。

要求元マネジメントは主に開発購買的な活動で仕様の最適化に対する支援を行う活動であり、ユーザーマネジメントは購買に関わる多くの人のコントロールが求められる。

改革リーダーはこのような関係者の特性を理解し、配慮しながら改革を進める必要がある。



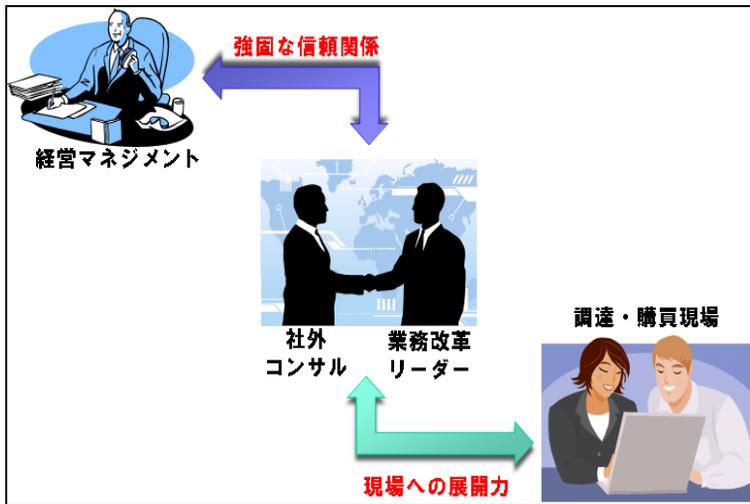
外部専門ノウハウの落とし込み

冒頭で安易な成功事例の模倣はよくないことは説明した。しかしながら、外部の知識を活用することは、改革を効果的に進めるためには必要不可欠である。

また、社内関係部門を説得し、とくに経営マネジメントを巻き込んでいくためにも、外部の専門家を利用することは、非常に有効な手段である。

そのため、改革リーダーは外部専門家やコンサルタントの知識やノウハウをうまく使い、社内状況を考慮しながら、現場に落とし込む能力が求められる。

ここで重要なことは外部の専門家やコンサルタントに丸投げしないことである。改革の主体者は自分たちであるという主体性と外部活用のバランス感覚が要求される。



アジリアソシエイツが考える業務改革リーダーに必要な3条件

- 1 信念と情熱
- 2 短期的な収益視点と中長期的な企業体力の改革
- 3 トップマネジメントと現場との信頼関係、巻き込み

アジリアソシエイツは挑戦し続けます。真の購買改革を成し遂げるために。クライアント企業の持続的成長を支援するために。そして、トップ層の想いを実現するために。

【当記事のお問い合わせ先】
株式会社アジリアソシエイツ
info-ag@agile-associates.com