

社内コンフリクトの原因と解決 ：会社を動かす三つの力を見極める



EQ パートナース株式会社 講師
株式会社フローワン代表取締役
若林 計志 (わかばやし かずし)

日本最大級の海外オンラインMBAを立ち上げ、事務局長を約11年間務めた後、独立。ビジネスパーソンのマネジメントカアップ、学習システム/アプリの開発等に取り組んでいる。TOCIE国際認定コース修了。コロンビア大学大学院ICCCR Dr.Fisherによる交渉術講師認定コース修了 (by Dr.B.Fish) 著書に『MBA流 チームが勝手に結果を出す仕組み』(2013年)、『プロフェッショナルを演じる仕事術』(2011年)がある。

EQ パートナース ホームページ：<http://eqpartners.com/>
E-mail：qa@eqpartners.com

Point

- ① 社内コンフリクトの背景には、三つの力が働いている
- ② 成長に伴い三つの力のバランスが崩れることで、会社は迷走する
- ③ 今後、企業は「統合戦略」と「アンバンドリング戦略」の選択を迫られる

1. 三つの業務タイプ

「かつてイノベティブな商品をどんどん生み出していた会社が、いまでは見る影もなくなった」「昔は“おもてなし”で有名だったホテルが、最近はずっかり事務的サービスになってしまった」といった事例を聞いたり、実際に目にしたりしたことのある読者も多いのではないだろうか。

その一方で、規模が大きくなっても、イノベティブな精神やホスピタリティをまったく失わず、むしろその強みを増している会社もたくさんある。

ではこれらの違いを生み出しているものは一体何なのか？ それを解く鍵が、本稿でご紹介する「組織を根底で動かしている三つの力」である。

この三つの力は、会社のコアコンピタンス（強み）やアイデンティティーともいえるものであり、FAW（Forces at Work）とでもいうべき「背景で働いている力」である。

どの組織にも必ず存在し、マネジメントに甚大

な影響力を持つのだが、明確に意識している会社はそれほど多くない。

また筆者の専門としているコンフリクトマネジメントの分野でも、うまくいっていない会社には、この三つの力の対立が多く見られる。だからこそそれらをしっかり認識し、主体的にコントロールすることが重要なのである。

この三つの力は、研究者によって「オペレーショナルエクセレンス」（運営面での卓越性）、「製品リーダーシップ」（最良の製品を作り出す能力）、「カスタマーインティマシー」（顧客との親密性の追求）と呼ばれたり、「インフラ業務管理」「イノベーション業務」「カスタマーリレーション業務」と呼ばれたりするが、ここでは

- 「効率性」
- 「イノベーション」
- 「おもてなし」

という名称を使って説明を進めたい（いずれも分類の本質は同じである）。

① 効率性

「効率性」の目指すべきところは、できる限り製品や提供サービスを均一にし、最もスピーディーかつ低コストに業務を行うことにある。そのためには、マニュアルを整備し、厳格なルールの下で管理を行いたいと考える。もちろん、例外対応は効率を下げるので、できるだけ排除すべき存在となる。通常、会社の規模が大きくなるほど、標準化を進めなければマネジメント自体が成り立たなくなるので、「効率性」重視の志向が強くなる。

② イノベーション

顧客自身が自分でも気づいていない潜在的ニーズを見だし、それを具体的な形にするのが、イノベーションの役目である。かつてのSONY「ウォークマン」の開発や、ジョブズ氏復帰後のアップルをイメージすると分かりやすいが、新しい時代を作るようなサービスや商品は、大概の場合、リリース前に社内で大きな反対に遭う。常識に反するからだ。ただその抵抗をかいくぐって市場に出たサービス／商品のいくらかは、市場の圧倒的な支持を得て、最後には会社の命運さえ握るほどのインパクトを持つ。

③ おもてなし

顧客のニーズにできるだけ寄り添い、長期的なリレーションシップを構築することが「おもてなし」(＝ホスピタリティ)の役目である。そのために顧客とさまざまな対話を重ね、共感し、一人ひとりの異なるニーズを満たすために最大限のカスタマイズや特別対応をいとわない。顧客満足度を最大限に高め、信頼関係を築くことこそが中長期的な利益を会社にもたらすと信じているからである。

2. 反発する三つの力

上記の三つの力は本質的に異なる性格を持つため、お互いに反発し合うことが多い。例を挙げてみよう。

「効率性」vs「おもてなし」

「効率性」を重視する人から見れば、カスタマイズや例外対応は許し難い無駄な行為に映る。それらはコストをアップさせ、秩序だったマネジメントにカオスをもたらし、社内のコントロールを難しくさせるからだ。もちろん「おもてなし」重視派から見れば、そのような杓子定規な姿勢こそが、顧客の期待を裏切り、競争力を低下させると考える。両者の典型的な対立が、オペレーションを標準化させたい「管理部門」と、柔軟に顧客ニーズに対応したい「営業」の間でのコンフリクトである。

「イノベーション」vs「おもてなし」

マーケティングの世界では「お客様のニーズを聞きすぎると、イノベーションは生み出せない。なぜなら顧客は自分が欲しいものを知らないからだ」といった話がよく出てくる。確かにイノベーションを起こすためには、良い意味で顧客や常識を“裏切る”必要がある。しかし顧客の期待を裏切ることは満足度を低下させる。

例えば、パソコンの基本ソフト(OS)がアップグレードする際、これまでのサービスに慣れ親しんだユーザーにとっては、一時的(一部の人にとっては恒久的)に不便を強いられることになる。それが「おもてなし」派にはなかなか受け入れられない。だからといって、新旧サービスのニーズを同時に満たそうとすれば、新サービスは必然的に中途半端なものになってしまい、その上コストアップにもなってしまう。だからこそ「イノベーション」と「おもてなし」は頻繁に対立する。

「効率性」vs「イノベーション」

端的に言ってイノベーションは効率が悪い。1,000回実験したからといって成功する保証はどこにもなく、お金をかけたからうまくいくという類いのものでもない。時代の変化や個人のセンスに依存するところも大きい。したがって「マネジメントオブイノベーション(MOI)」の観点から言えば、イノベーションが生まれやすい「場」を

いかに作り、偶発的に出てきたアイデアのタネをつぶさないで育てられるかが肝になる。

この辺りの社内コンセンサスがなければ、効率派から見てイノベーション関連業務はギャンブルにしか見えない。実際、担当している技術が目の見るまで開発者が“冷や飯”を食っていたり、リストラの際に真っ先にターゲットになってしまうこともよくある。しかしカゴメの野菜関連テクノロジーや東レの炭素繊維をはじめ、多くの技術が数十年後に当初想定もされていなかった新しい市場を作り出している例は多々ある。したがって長期にわたって試行錯誤を繰り返すための予算が欲しい「開発部門」と、無駄なコストを抑えたい「管理部門」のコンフリクトは避けられない。

図表 1 三つの力

	効率性	イノベーション	おもてなし
重視する要素	標準化／予見可能性 (リスク回避)	他者に先んじる 「スピード」	顧客との 長期的関係
組織文化	コスト第一主義	スター社員中心 主義	顧客第一主義
競争環境	規模の拡大を目指す (スケールメリット)	小規模プレーヤー (規模を追わない)	小規模～大規模

出所：ジョン・ヘーゲル3世、マーク・シンガー著「アンバンドリング：大企業が解体される時」(Diamond Harvard Business Review April-May 2000)で紹介されている図表をベースに著者編集

3. 成長のひずみ

前述した三つの力の対立は、ベンチャー企業では表立って問題にならないことが多い。なぜなら社員数が少ないために「効率性」「イノベーション」「おもてなし」の三つの性格を持つ業務を掛け持ちで担当することが多いからだ。例えば、いかに効率を高めようと思っても、自分を信頼して取り引きしてくれる顧客の顔が何人も浮かべば、なんとか便宜を図りたいと考えるため、自然にバランスが保たれるのである。

ただ会社の規模が大きくなると、このバランスが一気に崩れる。社内では必然的に分業体制が敷かれるようになり「経理」は「経理」、「開発」は「開発」といった具合に各業務に集中できる体制になる。その結果、業務効率はアップするのだが、同時にサイロ化（たこつぼ化）を進めてしまうので

ある。そしてサイロ化した業務（部門）に特化した人材が雇用され、組織に過剰適応していく中で、もともとそれぞれの業務が持っていた「イノベーション」「おもてなし」「効率性」といった性格が加速度的に強くなっていくのである。

また創業者は「イノベーション」的な性格が相対的に強いことが多く、また「顧客をこう喜ばせたい」といった強い思いもあるため、それが初期の会社経営に色濃く反映される。

ところが企業規模が拡大するにつれ、マネジメントは「効率性」の傾向を強くせざるをえなくなる。もちろん創業者社長が健在なうちは、「イノベーション」や「おもてなし」的な性格もある程度維持されるが、それはいつか終わりを迎える。

さらに上場企業であれば、株主による業績へのプレッシャーも強くなるため、不確実性の高い「イノベーション」や、費用対効果の見えにくい「おもてなし」に投資するよりも、コストカットなどで明確な結果が出しやすい「効率性」重視の傾向がどうしても強くならざるをえなくなる。こうして効率派が経営層の趨勢となり、企業のアイデンティティーは大きく変質していくことになる。

イノベティブだった企業が、カリスマ社長の引退とともに競争力を失ったり、ホスピタリティにあふれるサービスだったホテルやレストランが規模の拡大とともに性格を変えたりするのは、この辺りに原因がある。

4. 変化に対する二つの戦略

では、このような変化に対して、規模の変化にかかわらず競争力を維持している企業はどのような戦略をとっているのだろうか？ それは「統合」と「アンバンドリング」という真逆の戦略である。

① 統合戦略

ジョンソン・エンド・ジョンソンの「我が信条 (Our Credo)」に代表されるように、長期的に利益を出し続けている会社は、経営者個人に属人的に依存するのではなく、その経営理念に三つの力

の優先順位が示されている。

先ほど「三つの力は反発する」と書いたが、実は優先順位の明確化によって、この三つをうまく統合できればシナジー効果を発揮させることも可能だ。

例えば「おもてなし」×「効率化」によって、低コストで高品質のサービスを提供することが可能になる。ホテルであれば、チェックイン／アウトなどを自動化して利便性を高めたり、バックオフィスの業務を効率化して、本来の「おもてなし」に集中できる体制を作ることも可能だ。

逆に言えば、いくらスタッフが「おもてなし精神」にあふれていても、ダブルブッキングが頻繁に発生したり、朝の忙しい時にチェックアウトの長蛇の列に並ばせられたりするようでは、話にならない。

また「イノベーション」×「おもてなし」で、顧客のニーズを先回りして予測したり、「イノベーション」×「効率化」によって、各種サービスの無人化を実現したりすることもできる。

もちろん、もともと反発する性格を持つ三つの力だけに、それらを統合するには、理念浸透にコストや時間がかかるのは言うまでもない。

② アンバンドリング戦略

もう一つの戦略は、三つの力を積極的にバラバラにしてしまう「アンバンドリング」である。

もともとトレードオフの関係にある三つの力を一つの会社内ですべて成り立たせるには経験や経営ノウハウが必要であり、コストや時間もかか

る。その上、妥協した中途半端な戦略をとれば、いずれか一つのコアコンピタンスに特化した企業に負けてしまう。

例えば、Googleは極限まで早く、使いやすく、網羅的な検索サービス開発に経営資源を集中したからこそ強いのであり、裏を返せば「おもてなし」は捨てているのである（それを同社に求めているユーザーは少ないだろう）。

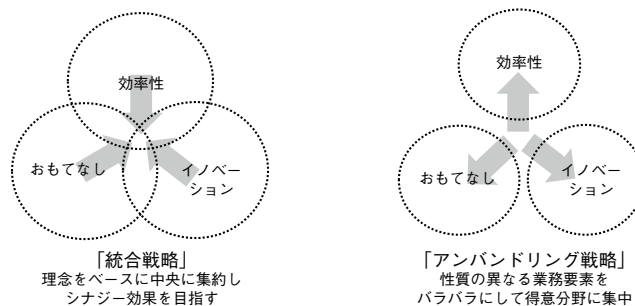
ただ、そうは言っても「アンバンドリング戦略」は、最近まで現実的ではなかった。業務をアウトソースしようとしても、電話で進捗を確認したり、郵送でものをやりとりするための「インタラクションコスト」が高かったからだ。

だが現在は違う。ネットを使えば、コストも時間もかつてほどかからない。クラウドソーシングのインフラも整ってきており、時差を活用して24時間サービスを構築したり、国内外の賃金差をそのまま競争力として活用したりすることもできる。さらにオープンイノベーションによって、外部のアイデアを取り込むことも可能だ。

バーチャル上で各業務の専門会社をネットワーク化し、あたかも一つの会社のように経営するほうが、不毛なコンフリクトを避ける意味でも、多様性を担保する意味でもメリットが大きい場合もある。

また人工知能（AI）、ビッグデータ、IoTなどの発達により、無理に三つの力を統合しなくても、Amazonのリコメンドサービスのように「おもてなし」的な要素を、自動で実現するような仕組みが急速に出来上がってきているのである。

図表2 二つの戦略



出所：若林計志 株式会社フローワン

5. まとめ

「社内がギクシャクしている」「イノベーションが叫ばれている割に、全然出てこない」など、気になる点があれば、一度三つの力がどういう状況にあるのかを検証してみるとよい。アンケートやインタビューによって、三つの力のプライオリティに関する認識が驚くほどズレていることが分かるはずだ。

ズレは不要なストレスを生み出し、離職率をあげ、ネガティブな情報としてソーシャルメディアで広がるリスクを高める。そして人材獲得にも影響し、最後には競争力にも影響する。

もちろんこのズレは誰かが悪意を持って引き起こしているのではなく、それぞれの立場の人が「良かれ」と思って業務を遂行した結果である。まずは問題を「見える化」したのち「統合するのか、アンバンドリングするのか」を意識的に考えれば、コンフリクトに向けられていたパワーを、成長に向けた原動力に転換することができるのである。

【注】

- 1) 「インフラ業務管理」「イノベーション業務」「カスタマーリレーション業務」という分類を用いたのは『アンバンドリング:大企業が解体される時』(ジョン・ヘーゲル3世、マーク・シンガー著、Diamond Harvard Business Review April-May 2000)である。
- 2) 「オペレーショナルエクセレンス」「製品リーダーシップ」「カスタマーインティマシー」の分類を提唱したのは、マイケル・トレーシー、フレッド・ウィアセーマ『ナンバーワン企業の法則』(日経ビジネス人文庫 1995)である。
- 3) 神田昌典『2022—これから10年、活躍できる人の条件』(PHP ビジネス新書 2012)は『ビジネスモデルジェネレーション』(翔泳社 2012)をベースに「Efficiency (経営の効率性)」「Innovation」(商品/サービスの革新性)「Hospitality & Intimacy」(顧客との親近感)と分類している。