

【NEWS RELEASE】

国難級の事態に経営者一人では立ち向かえない
「役員チーム化」で会社が変わる！
書籍『なぜ、それでも会社は変わらないのか』
4月21日(火) 発売
柴田昌治の、集大成にして最も新しい提言

株式会社スコラ・コンサルト

日本企業に向けた組織風土改革のパイオニアである株式会社スコラ・コンサルト（辰巳和正代表取締役、東京都品川区）の書籍、『なぜ、それでも会社は変わらないのか——危機を突破する最強の「経営チーム」』（著者：柴田昌治、価格1600円（税別））が2020年4月21日（火）から発売されます。

■企業の生き残りをかけた時代

新型コロナウイルスのように世界を急変させる出来事が次々に起こる時代には、自らを変化させることで難局を打開していく**変化対応力（挑戦が生まれる文化・価値観と環境、チームで打開していく物事の進め方）**を身につけることが日本企業の生き残りをかけた喫緊の課題です。しかし、「失われた30年」といわれるように、多くの日本企業は「負の安定」が30年続いているとも言え、日本企業が変化対応力を身につけることは容易ではありません。

本書は、30年続いた「負の安定」をもたらした原因を「**日本企業特有の調整文化**」と突き止め、その「調整文化」が組織に及ぼす**1.先進国内で異常に低い生産性、2.意思決定と実行スピードの遅さ、3.新たな試みが成り立たず成功しない**、といったマイナス作用のメカニズムを解説しています。さらに「調整文化」の構造を紐解き、打開するためのカギが「**役員**」であること、「**役員チーム化**」が現場の働き方を変え、変化対応力を育む「**挑戦文化**」の組織に変わるための重要な要素であることを実話に基づいて明らかにしています。

日本企業特有の目に見えない“空気感”とも呼べる「調整文化」とはどのようなものか、改革を空回りさせる文化をいかに変えていくのか。自社の行く末に危機感をもつ経営トップや役員だけでなく、部課長やスタッフ部門をはじめ、組織に息苦しさを感じている一般社員まで、会社が変われない理由に気づき、変わっていくことができる一冊です。

■本書のトピック

1. 「失われた30年」をつくった張本人は「調整文化」

日本の組織で働くには「空気を読む」力が必要です。何かをするとき、何かが起こったとき、担当する人間が常識ある組織人なら“組織の意向”といった空気を意識します。組織人らしさを持った人間であればあるほど抗うことができない強固なもの。この“日本的な空気感”の正体が、日本社会が伝統的に引き継いできた「調整文化」です。

2. 「調整文化」の特徴

- ①何かをするとき、何かが起こったときの判断基準は「組織の秩序と安定」を重視
- ②上司には絶対服従、上下関係（＝主従関係）の序列を守る
- ③内容よりもタテマエ、作法や形式を優先する物事の進め方
- ④目的を考えるよりも指示されたことをさばく手段を優先
- ⑤「面従腹背」のような処世術が発達



3. 「調整文化」 打開のカギは「役員」

先の見えない変化の激しい時代には、社長一人で難局に立ち向かい、会社を新たな方向にリードすることは極めて困難です。経営陣がチームで一丸となって全社戦略の舵取りをしていく「経営のチームビルディング」の重要性が増しています。しかし、役員は互いの管掌部門を不可侵領域として空気を読み合い、予定調和を続けます。結果としてバラバラに動き、相談・協力できない関係性になり、「変わらない役員」に不信感を抱く社員は“傍観者”になるのが現状です。そんな役員がチームになることは、会社の変化を予感させるインパクトなのです。

4. 「挑戦文化」の土台になる心理的な安心感

役員同士をはじめ、職場のメンバー同士でも、チームになるために不可欠な条件が「心理的な安心感」を担保する環境です。この環境がないと「面従腹背」や「やってるふり」が頻繁に起こります。仕事に対する思いや葛藤などのモヤモヤを素直に口にすることができる環境は、お互いが共通点を見だし共感することを促します。普段のやりとりにおいても、上意下達のやりとりのみで「どうやるか」を考えるのではなく、「なぜやるか」の問い返しや議論ができる関係性を築くことで、目的が腹落ち・納得でき、当事者としての挑戦意欲を高めることができます。

5. 実話に基づく CASE STORY

本書に登場する東洋精電という会社はフィクションですが、モデルとなった会社で取り組んだ挑戦型の経営チームづくりのプロセスを再現し、紹介しています。東洋精電の社長は、縮小していく市場に会社存亡の将来不安を抱えています。しかし、自分の管掌部門で成果を出すことにしか関心がない役員たちに物足りなさを感じ、「役員チーム化」の支援を依頼するところから改革の物語は始まります。「役員合宿」のプロセスデザインによって戦略的な経営チームを構築していく実話に基づく CASE STORY です。

■著者紹介

株式会社スコラ・コンサルト プロセスデザイナー代表／創業者 柴田昌治

1979年東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。大学院在学中にドイツ語学院を起業した後、ビジネス教育の会社を設立。

1986年、日本企業の風土・体質改革を専門に行なう株式会社スコラ・コンサルトを設立。

30年にわたる改革の現場経験の中から、建前優先の機械論的組織がもたらす社員の思考と行動の縛りを緩和し、変化・成長する人の創造性によって揺らぎながら組織を進化させる方法論〈プロセスデザイン〉を結実させてきた。2009年には、日本企業のグローバル化支援のためシンガポールに会社を設立。

著書：『なぜ会社は変わらないのか』『トヨタ式最強の経営（共著）』『なぜ社員はやる気をなくしているのか』『考え抜く社員を増やせ！』『どうやって社員が会社を変えたのか（共著）』（以上、いずれも日本経済新聞出版社）

『成果を出す会社はどう考えどう動くのか』（日経BP社）『日本企業の組織風土改革』（PHPビジネス新書）など多数。



『なぜ、それでも会社は変わらないのか 危機を突破する最強の「経営チーム」』概要

- 著者： 柴田昌治
- 発行元： 日本経済新聞出版
- 価格： 1600円（税抜）
- 発売日： 2020年4月21日（火）
- 販路： 全国の書店及びインターネット通販等
- 判型： 46判
- ページ数： 272ページ
- 目次：



はじめに 「令和の改革」のスイッチを入れる

第1章 「答えが見つからない時代」の経営

CASE STORY 1 ゆらぎと打開の役員合宿

「経営陣のチーム化」が風穴を開けた延命プロジェクト

01 思考停止が進む調整文化

02 「平成の失敗」を繰り返さない

Column 社長になってみたら、経営の操縦桿がどこかで外れていた

03 全社機能を回復する経営チーム改革へ

【第1部 問題解決の突破口】 挑戦文化へのパラダイム転換のための打開策

第2章 「役員」の壁」を打破する

CASE STORY 2 ゆらぎと打開の役員合宿

「言ってもいいなら」あふれ出す問題意識

01 経営チームビルディングとは

02 変わる時代とリーダーの役割

03 役員がチームにならないと突破できない難課題

04 日本的な経営チームの可能性

05 「役員」の壁」が改革のブレーキになる

Column 会社の中で「役員」はどのように見えているのか

06 調整文化の中の役員

07 経営も本物のチームになれる！

第3章 経営層を「真のチーム」にする

CASE STORY 3 ゆらぎと打開の役員合宿

脱皮した役員チームが社長の参謀になる

01 挑戦型の経営チームをデザインする

02 チームビルディングの成功条件を仕込む -用意周到な合宿の準備

03 役員を真のチームにする -合宿当日

CASE STORY 番外編 常識・固定観念がくつがえる驚きの体験

04 意味や価値を再確認する -社長への合宿結果報告

05 各部門、各層への動きを広げる -持続のプロセスづくり

【第II部 問題の根本的解決法】 「挑戦文化」へと舵を切る

第4章 なぜ企業価値は高まらないのか

- 01 日本企業の3大課題の根っこにある問題
- 02 先進国としては異常に低い生産性の伸び
- 03 実行スピードの遅さ
- 04 意思決定スピードの致命的な遅さ
- 05 「思考停止」がもたらす問題の連鎖
- 06 新しい試みが成り立たず成功しない
- 07 「あきらめ人材」の再生産

第5章 「どうやるか」思考から脱する

- 01 高度経済成長を下支えしてきた「調整文化」
- 02 平成時代から悪化する調整文化の組織病
- 03 挑戦文化の核は「考える力」
- 04 挑戦文化の5つの価値軸
- 05 「考える力」の4つの現代的課題

第6章 「組織の常識」から自由になる

- 01 調整文化を「見る目を養う」
- 02 「枠」にはまるダメージの深刻さを知る
- 03 役員層が現場の働き方を変えるカギになる
- 04 「人」の評価の常識を変える

おわりに

■本書内で登場する、「役員ของทีม化」を成し遂げた架空の企業

【東洋精電】

東証1部上場。本社は東京・秋葉原。120年前に創業された工作機械メーカーを源流とするものの、同業の買収や製販統合などを繰り返し、現在では連結従業員3万人を擁し、60を超える国や地域で事業を展開する業界大手。祖業の流れをくむ産業用精密機器事業が現在でも社内の本流で、主力製品は世界シェアの6割を押さえて業界トップの地位を盤石にしている。一方、1980年代に入って急速に成長したのが一般消費者向け電子機器事業である。90年代後半に米国企業を買収してブランド知名度向上に成功し、一時は得意製品で北米シェア2位まで上り詰めた。ところが新規参入が多く移り変わりの激しいコンシューマー向け市場の宿命で、現在は新興のアジア企業と激しいシェア争いを繰り返している。

柴田昌治、事例企業へのインタビューや取材のご依頼など

下記問い合わせ先までお気軽にお問合せください。

※当社名の「スコラ・コンサルト」は、「スコラ・コンサルタント」と誤認されやすいため、表記にはご注意くださいますようお願いいたします。

報道各位のお問い合わせ

株式会社スコラ・コンサルト

担当：野崎、三瓶 TEL 03-5420-6251/FAX 03-5420-6250

または共同ピーアール株式会社

担当：都築、阿蘇品 TEL 03-3571-5204/FAX 03-4540-8325

E-mail: scholar-pr@kyodo-pr.co.jp HP: <http://www.scholar.co.jp/>