

常設テーマ

なんとかなる汎用マネジメント手法

常設テーマ：「なんとかなる汎用マネジメント手法」を身につけることの意義

P.F.ドラッカー（“マネジメントの父” 1909～2005年）は主著『マネジメント』（1973年、上中下3巻の超大作）の中で『**マネジメントとは組織に成果をあげさせるための道具、機能、役割である**』と言っていますが、「マネジメント」が包含する領域はたいへんに幅広く、世の中にはマネジメントの「道具、機能、役割」に関する膨大な知識や情報が溢れています。

不断のビジネス環境変化の中で日々、既存の知識は批判・修正・破棄され、新たな知識が生まれては消えてゆきます。知識のカオスともいえる状況の中で、現場で日々マネジメントを実践する人々が、限られた時間の中で**何をどこまで学ばよいか途方に暮れて、マネジメントスキル習得を諦めても無理はありません**。

他方、ドラッカーは「マネジメントの体系さえ理解していれば成果は上げられる」という意味のことも言っています。そもそも英語“manage”の本来の意味は「なんとかやっていく」「なんとか成し遂げる」です。「**なんとかする**」のが「**マネジメント**」で、「**体系（=大枠）を掌握していればなんとかなる**」ということです。

私は「マネジメント」の**研究者ではなく実践者**です。グローバル企業の中核で40年近くに渡り数々の事業領域や大規模プロジェクトを経験する機会に恵まれ、事業拡大、体質強化、業務改革、赤字事業再生、新規事業開拓、事業戦略転換・・・周囲からは「まるで医者さんだね」と揶揄されながら多種多様なビジネス課題をまさに「**なんとかなして**」きました。

その一方で、**極めて賢い人々の集団が容易に失敗し、長期間に渡って停滞したり瀕死の状態に陥る**姿を何度も見てきました。私が何度もビジネス課題解決の機会を得たのは、裏返せば、巨大な企業の中にそれだけたくさんの失敗が転がっているということです。

そして、自らの「**なんとかする体験**」を振り返ってみると、課題によって実行した具体的な処方は多種多様であったものの、「**体系（=大枠）の掌握**」こそが**マネジメントの成否を決める**と断言できますし、それを**体得するのは決して難しいことではない**のです。これが、「**なんとかする汎用マネジメント手法**」を習得する意義です。

なんとかなる汎用マネジメント手法：「大枠の掌握」のためにリーダーが身につけるべき2つの基本スキル

マネジメントの当事者であるリーダー※¹が多様な局面を乗り切り、チームをゴールに導く役割を果たすには、自ら「大枠を掌握」すべく、以下に挙げる2つの基本スキルを身につける必要があります。

- ①マネジメント・プロセスの「共通の型（カタ）」を理解し、それに沿ってチームを先導するスキル
- ②マネジメント・プロセス全域に及ぶ「意思決定」のスキル

2つの基本スキルの関係を示したのが右図ですが、「共通の型（カタ）」は多種多様なマネジメント活動を5つのプロセス要素に体系的・網羅的に整理し、終始一貫してリーダーのマネジメント活動の進行をガイドするものです。

そして「意思決定」はマネジメント・プロセスに含まれる全ての活動要素を貫く横断的な機能です。

「大枠の掌握」にはこれら2つのスキルが不可欠であり、これらを身につけていればマネジメントは「なんとかなる」のです。経験と勘だけに頼ったり、コンサルタントに「丸投げ」※²するのでなく、リーダー自らが身につけ、実践する必要があります。

このあと、それぞれについて解説してゆきますが、身につけるべき基本スキルは決して難しいものではありません。



※¹ 社長、事業部長、プロジェクトマネージャーなどの「リード（先導）する人」を指します。マネジメントとリーダーシップは別物と言われていることは私も承知しています。異論もあるであろうことを承知で、ここでは「マネジメントを主導する人＝リーダー」と呼ぶことにします。

※² コンサルタントの活用自体は決して悪いことではありません。私もたくさんの優秀なコンサルタントの方々に様々な気づきやアドバイスをいただけてきました。専門家の見識・スキルと機動力は上手に使用すれば強力な武器になります。

マネジメント・プロセスの「共通の型（カタ）」：万能マネジメント・メタ・ツール

■リーダーのためのツール（道具）

マネジメント・プロセスの「共通の型（カタ）」に沿ったチーム運営のスキルの習得とは、マネジメント活動全体を体系的、網羅的にガイドしてくれる道具を使いこなすことです。この道具はマネジメント・プロセスを漏れなく網羅・整理し、適切なツール群と紐づけながら、道に迷うことなく進むのを助けるメタ・ツールとでも呼ぶべきものです。メタ（Meta）は「超越した」「高次の」という意味の接頭辞で、要は「ツール群を使いこなすためのツール」です。こういうと「PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクル」を思い浮かべる方もいると思いますが、PDCAもメタ・ツールの1つと言えます。

ここで私が推奨するリーダーのためのメタ・ツールはPDCAではなく100年ほど前にフランスのアンリ・ファヨール氏が考案した汎用経営管理プロセスを後世の人が改良したテンプレート（鋳型）です。定まった呼び名がないようなので、ファヨール改テンプレートと呼ぶことにします。なぜこれを推奨するのかというとリーダーのツールとして網羅性・汎用性が極めて高く、使いやすいからです。

[アンリ・ファヨールについて詳しく知りたい方はこちら](#)

私は様々な課題解決（単年の事業計画、中期計画、赤字事業の再生、新規事業開拓、業務改革プロジェクト・・・まさに何でもかんでも）をすべてこのテンプレートで乗り切ってきました。PDCAも含めて世の中には様々なメタ・ツールがありますが、その中でファヨール改テンプレートが一番使いやすく（＝使える）、汎用性が極めて高い（＝万能）というのは私の実績であり実感です。

[様々なメタ・ツールについて詳しく知りたい方はこちら](#)



PDCAに関して補足しますと、元々は品質管理ツールとして提唱されQCサークル活動などで使われていたもので、これが品質以外の領域でも広く使われるようになってきました。「計画→実行→確認→修正」を「繰り返す」という「継続的改善」の考え方自体はとても大切であり間違いではありませんが、リーダーのマネジメント行動をガイドするという目的を満たすものではありません。

世の中でポピュラーな「ロジカル・シンキング（ロジカル思考）」によると、有効なフレームワークの条件としてMECE（Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive：漏れなくダブりのない状態、“ミーシー”と呼ばれます）が挙げられていますが、PDCAをリーダーのマネジメント行動のフレームワークとしてMECEの観点で見ると、「リーダーのDo（実行）とは何なのか？」が全く示されずに、「それは自分で考えてね」ということであればフレームワークとは呼べません。また、PDCAサイクルは現状の肯定と継続的改善を前提としていますが、マネジメント行動においては現状否定や非連続的な行動が要求される局面も多々あります。

■ファヨール改テンプレートの使い方

ファヨール改テンプレートはリーダーのマネジメント行動を5つの要素に分解します。5つの要素はある程度、活動を進める順番に並んでいますが、部分的には並行、あるいは順番が逆転することもあります。大切なのは**5つの要素すべてを常に鳥瞰しながら、考え、行動し、チームをゴールに導く**ことです。別の言い方をすると、リーダーは常に下記の**5つの問いを自問し続ける**ということです。

| リーダーの行動 | リーダーの自問 |
|---------|-------------------------|
| 計画化 | 何をどうするのがよいか？なぜ、やるのか？ |
| 組織化 | 体制（ヒト、モノ、カネの配置）をどう作るか？ |
| 動機付け | チームをどうやって上手く機能させるか？ |
| 調整 | どこかで行き詰まっていないか？どう対処するか？ |
| 統制 | 成果は上がっているか？成果をどう認知するか？ |

「計画化・組織化・動機付け・調整・統制」を「**マネジメント成功の自問**」として頭の中に刷り込んでください。これがすべての基本であり、**これさえ忘れなければ「なんとかなる」**のです。

下のチャートは各プロセスにおけるリーダーの役割と**セルフ・レスキュー**のヒントをより具体的に示したものです。セルフ・レスキュー（自力救援）は登山の基本で、「**自力でなんとかする**」ことです。

| プロセス | リーダーの役割 | セルフ・セルキューのヒント |
|------|--|--|
| 計画化 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ WHY（なぜ）：活動の大義をつくる ➢ WHAT（何をどうする）：目標と大枠の計画をつくる ➢ HOW（どうやって）：詳細の計画をつくる | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 人々に共感を生み出し、行動に駆り立てる ✓ 戦略は「問い」、戦略から「生」略へ、直感と飛躍、利益は条件 ✓ 全体と個別の整合を確保、「プランB」、BCP |
| 組織化 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営資源（ヒト モノ カネ）を獲得・配置する ➢ チーム内の連携を図る ➢ 周囲（上位組織、関係部署、顧客）と良好な関係をつくる | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織は悪い、リストラ頼みは無能の証、ヒトは特殊な経営資源 ✓ チームの弱点を知る、多様性を活かす ✓ シンパ・サポーターづくり |
| 動機付け | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 目標・計画の「腹落ち」、リーダーへの信頼を高める ➢ チームとメンバーの士気を高め、能力を最大限引き出す ➢ 成功への期待を醸成する | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「最初の100日」、「物語」、変化への抵抗感の払拭 ✓ 「目標による管理」、「組織の壁」を壊す、対決の覚悟 ✓ クイック・ウィン |
| 調整 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 仕事の効率を上げる ➢ 予期せぬ不具合への対応 ➢ （必要があれば）目標、計画を微修正する | <ul style="list-style-type: none"> ✓ ムダ・重複は埋もれていて見えない ✓ コンフリクトの解消、トレードオフへの対応 ✓ 失敗を恐れ失敗を認める、「ピボット」する |
| 統制 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 進捗管理 ➢ 業績評価 ➢ コンプライアンスの浸透・維持 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「後手」を踏まない、リーダーは両手を空けておく ✓ 賞賛・感謝・期待をしっかり伝える、リーダーを演じ切る ✓ 法規ストレスで勝負しない、商道徳 |

リーダーがやるべき仕事は結構たくさんありますね。けれども、気後れせずにチャートの中身（役割とセルフ・レスキューのヒント）を眺めてみると、意外と書いてあることの大半は「**こんな感じのことをやればよさそう**」と**イメージが湧いてくる**のではないかと思います。リーダーを任せられるような人であれば、ここに書かれた内容に関して過去に何かしらの関わりを持った経験があるのは当然のことでしょうね。

メタ・ツールはマネジメント・プロセスの多様な要素を有機的につなげることでリーダーのマネジメント行動全体を終始ガイドしてくれるものなのです。

リーダーだからといって全知全能ではありませんから、人それぞれに不得手な領域もあるでしょう。苦手な領域はチームメンバーや専門家の支援を受けつつ、「丸投げ」せずに活動の大きな方向性についての判断ができるレベルの状況把握を投げ出さないこと（=**苦手な領域であっても内容が大体理解できる、手綱を離さない**）が重要です。不得手であろうが専門外であろうが、決めるのは常にリーダーなのです。

5つの要素の中で「計画化」に関心が集中しがちで、世の中に出回る経営理論やツールも「戦略モノ」や「発想モノ」が多いように思いますが、**計画・戦略や発想法は重要ではあるもののマネジメントの全てではありません**。計画が上手にできていても他の4つの要素で失敗することも多々あるのです。準備不足、組織がうまく機能しない、チームがバラバラ、不測の変化を乗り切れずに崩壊、進捗がつかめず気づいたときには手遅れ・・・むしろそういうケースの方が多いのです。**「計画して終わり」ではない**のです。

このあと、5つの要素について、「難しくない」「これなら使える」という趣旨に則って、**リーダーの役割遂行に必要十分なレベルのガイダンス**と、それぞれに紐づくポピュラーな**経営理論・ツールの概要**（「**これだけ知っていればなんとかなる**」）を紹介してゆきます。一読して大体の内容が理解できればよいと思います。全てを覚え込む必要はありません。**マネジメント・プロセスのセルフチェックシート**（2ページ目は意思決定のセルフチェックシートになっています）をページの右側に用意してありますので、ダウンロードして懸念や不安のある領域を確認の上で、該当しそうな箇所を都度つまみ食いすればよいでしょう。

私はファヨール改テンプレートは万能で、なんにでも使ってきたと言いましたが、**近年の活用事例**をご参考までに下記のリンク・ページに公開しておきます。

[ファヨール改テンプレートの活用事例（房主の経験）](#)

意思決定：リーダーの孤独な仕事の醍醐味と危険

意思決定論のパイオニアであるハーバート・サイモン（1978年ノーベル経済学賞受賞）は、「**経営とは意思決定である**」と言っています。また、彼は、人間がどんなに合理的な行動を取ろうとしても、様々な制約によって**限定された合理性**しか持ち得ないことから、意思決定者は「最大化」や「最適化」ではなく「**満足化**」を行動原理とすると主張しています。

限定された合理性とは「全てを知りえない」「正しいかどうかわからない」ということです。したがって、意思決定の際に「最大」あるいは「最適」といった「**正解**」を**求めること自体がナンセンス**で、達成が期待できそうな事柄の量や質に「満足」するかどうかに過ぎないということを言っているのです。

合理性が完全たりえないゆえにマネジメント・プロセス全域に「満足」かどうかを判断する意思決定が存在するということなのです（右図）。

そして、この、**抛り所のない危うさを常に抱える意思決定という仕事**はマネジメント・プロセスの全てに関わるものであり、これだけは誰にも頼むことができない**リーダーの孤独な仕事**なのです。

この後、意思決定というリーダーの孤独な仕事の醍醐味と危険について「**これさえ理解していればなんとかなる**」ポイントを解説してゆきますが、下記がそのサマリーになります。



| 論題 | セルフ・レスキューのヒント |
|---------------------|----------------------------------|
| 意思決定の2タイプと留意点 | やるべきことをやる、異論がないのは危険、失敗を認める |
| 意思決定の適切なタイミング | 機を逸さない、意見がまとまらなくても決める（2-6-2で決める） |
| 意思決定は組織を育てる糧 | 玉石混交の提案には全て価値がある、意思決定を通じて組織を強くする |
| 意思決定のバイアス（プロスペクト理論） | うまくいっていない時ほど人間はリスクを嗜好する |

意思決定の2タイプと留意点

ハーバート・サイモンによれば意思決定は以下の2タイプに分類されます。

- ①明確な目的と、判断の根拠となる過去のデータや事実をもとに行う意思決定
- ②不確実な未来に向けての方向性や未経験の問題への対処など、判断の根拠となるデータや事実が存在しない問題に対して行う意思決定

①は、**目的が明確で、判断の根拠となる情報が揃っていれば選択の余地は殆どなく、誰が意思決定しても同じ結論になる**べきものです。したがって、このタイプの意思決定において留意・確認すべきポイントは以下のように「**やるべきことがちゃんとできている**」ことです。

- ・意思決定の目的と収集すべき情報が明確になっている
- ・収集された情報に収集者の解釈や個人的利害によるバイアスがなく、信憑性がある
- ・意思決定した内容を関係者全員に理解の齟齬がないように正確に伝達する

分かりやすい例として社屋の施設工事について考えてみると、工事の優先度・規模・費用対効果の妥当性、業者選定プロセスの妥当性、工事の業務影響への対応について確認した上で承認・周知するということが重要です。プロセス整備は**内部統制（不正・汚職防止）**の観点でも重要なので、この例のように頻繁に起きる事案については必要な情報と判断基準をある程度**定型化して組織に浸透させておく**のがよいでしょう。

②は判断の根拠となるデータや事実が存在しないため、それに代わるものとして「自分たちは何をどうしたいのか」という**ビジョンや戦略が意思決定の根拠**となります。この時、ビジョンや戦略への合意があってもそこに至る道筋には様々な選択肢（異論）があるはずなので、**選択肢（異論）が示されず、議論されないままに意思決定するのは危険**です。

ゼネラルモーターズ（GM）の繁栄を築いた伝説の経営者アルフレッド・スローン（1875～1966年）は、経営陣が集う重要案件の会議で、「皆さん、本決定については全員賛成でよろしいのかな？」と会議参加者に問いかけ、全員が頷くのを待ってから「では、次の会議までこの件に関する議論は延期します。この決定が持つ意味について理解し、反対意見が出るまで時間をおきましょう。」と言い放ったそうです。

リーダーは直感的に「こうだろう」「これがいいだろう」と思っても、いったん立ち止まって自ら他の選択肢（異論）を考えるとともにチームにもそれを促し、**選択肢（異論）について十分かつオープンな議論を尽くすことによって最良の答と異論を持つメンバーの「腹落ち」を得る**ことができるのです。

リーダーが自身に対する**肯定的バイアス**や「**さっさと決めたい**」という**誘惑**に抗するのは大きな試練といえますし、リーダーに向かって**異論を提起するメンバーにも勇気が要ります**。

私自身、社長としてオープンな議論を心掛けてきたつもりですが、「社長は独善的」「社長はひとの話を聞かない」といった諫言をもらったことは一度や二度ではありませんし、おそらくは陰ではもっと言われていたのだらうと思います。また、会議で私が他のメンバーに意見を求めても異論を提起する人は多くはありませんでした。上司との人間関係を良好に保ちたいという意図は誰にでも働くので、よほどのことでなければ口をつぐむのがむしろ普通とも言えます。

活発な意見が飛び交う組織風土づくりは容易ではありません。けれどもリーダーは諦めずに努力すべきと思います。私もこれができていたとは言いませんが、少なくとも強く意識して日々改善に努めました。

①と②に共通する留意点として、**判断が限定的な合理性に基づく限り、必ず正しいとは言えない**ことがあげられます。特に不確実な未来に向けての方向性や未経験の問題への対処は、そもそも「やってみないとわからない」ものですから、一度決めたからといってそれに固執せず、**必要と判断すれば決定を変更する柔軟性**を持つことが大事です。そして、そのためには「**失敗を認める**」**率直さ・謙虚さ**が欠かせません。失敗を認めるのも自分自身との闘いであり、試練と言えるでしょう。

意思決定の適切なタイミング

「**判断材料が揃わないから決めない**」「**変化が激しいので落ち着くまで決めない**」「**関係者の意見の隔たりが大きいので決めない**」といった対応をとるリーダーもいると思います。ある時点で「決めない」という意思決定はありえますが、いつまでもその状態が続くとリーダーは仕事をしていないのと同じことになります。

判断材料が揃ってから決めるという言い分も分らなくはありませんが、待っている間に機を逸することもあります。そして、**機を逸したらその責任は全てリーダーにあります**。なぜなら、タイムリーに行動できないチームの運営責任はリーダーにあるからです。リーダーは**判断材料をどう揃えるかにも気を配る**べきでしょう。

変化と不確実性に満ちた昨今のビジネス環境においては、戦略が長期に渡って有効であり続けることは稀で、「**前進しながら柔軟に戦略変更（創発的戦略※1）**」「**複数オプションを持ち続ける（リアル・オプション※1）**」という手法も一般的になってきていますから、「**いつまでも決めないリーダー**」に**成功は望めません**。

チーム内の意見がまとまらないというのは不確実な未来に向けての方向性や未経験の問題への対処では珍しいことではありません。そして、意見がまとまらないからこそリーダーの出番なのです。

私は「**2-6-2で決める**」ことを心掛けてきました。これは「**2割が賛成、6割が態度保留、2割が反対**」という状態を指します。賛同者が2割いれば態度保留の6割を取り込むことや2割の反対者を説得することができます。賛成多数で決めるのは手遅れであり、**賛成多数で決めるならリーダーは不要**というのが私の信条です。

2-6-2は拙速に過ぎると感じる方もいると思いますし、2-6-2はあくまでも私のマネジメント・スタイルなので強要するものではありませんが、**意見がまとまりきらなくても決める、決めた後にチーム内の「腹落ち」を図る、間違ったと思ったら素直に認めてすぐに次の手を打つ**というのは意思決定の要諦です。

※1 創発的戦略、リアル・オプションについては「計画化」パート（■戦略の基本的な型、ビジネスモデル、非競争戦略、■戦略の有効性）を参照ください

意思決定は単なる選択（○か×か）でなく組織を育てる糧

リーダーは自らが計画を考えるとともに、チームの内外から日々、**様々な提案を受けて可否判断（決裁）**をする立場にあります。提案の中には、目の醒めるような素晴らしいものやキラリと光るものもあれば、物足りなさを感じるもの、説明がややこしく分かりにくいもの、頑なに従来のやり方を踏襲しようとするもの、チームのビジョンとの整合性に疑問があるものも少なくないと思います。まさに**玉石混交**です。

単に説明の巧拙というものもありますが、「組織の壁」のせいで個別最適に偏った内容になっていたり、幾多の稟議プロセスを経る中で「様々なアドバイス」を反映したことで「複雑怪奇」「妥協の産物」「骨抜き」になっていたり、あまりにも無邪気に危険を顧みないもの、やってほしいことを横にどけておいて「まずはこっちをやらせてください」という調子のいいもの・・・。

全ての提案には価値があります。たとえ提案自体の価値がゼロ、あるいはマイナスであったとしても、そこには組織をよりよくするためのヒントが隠れています。リーダーが単に○か×かの判定（選択）を繰り返せば、そのうち提案は枯れ、組織は沈黙します。素晴らしい提案であっても、手放しで褒めるだけでなく、もっと素晴らしくできるかもしれません。例えば以下のようなリーダーの語り口はどうでしょうか。

『素晴らしい提案です。是非、やりましょう。さらによくするためにこんなことも考えてみて下さい。』

『内容はとてもよいので実行しましょう。ただし、ここだけが気になりますので宿題にします。』

『この部分を直せば実行を承認します。すぐに検討してもう一度持ってきてください。』

『承認できませんが、難しい問題であることがよく理解できました。問題の本質から議論しましょう。』

ものの言い方はリーダーのキャラクターによって異なると思います。私も実際には常に上記のような語り口だったわけではありませんし、メンバー構成や場の雰囲気によって語り口を変えることも多々ありました。大切なことは**意思決定は単なる選択（○か×か）ではなく組織を育てる糧**だという意識を持つことです。

意思決定のバイアスに注意（プロスペクト理論）

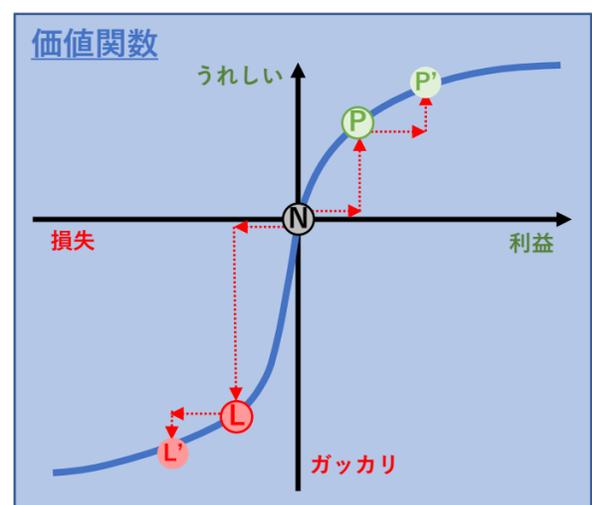
利益や損失に関する意思決定は当然、**期待値の計算に基づく合理的なもの**と想像するかもしれませんが、実はここにも人間の心理的なバイアスが強く作用すると言われています。

右図は利益と損失の期待値が同等の場合に、人間が「うれしい」「ガッカリ」をどの程度感じるかを**価値関数**（青い曲線）として表したものです。人間の感覚が経済合理性に基づくのであれば、右肩上がりの直線となるべきものが、そうはならないということです。

例えば、損得がなにもない状態（N）においては利益の期待値（P）と損失の期待値（L）が同等の場合、利益の「うれしさ」よりも損失の「ガッカリ」が大きいため、人間の心理に損失の発生を避けようとするバイアスが働くということです。

利益が出ている状態（P）を起点にすると、損得の期待値が同じ場合に、更なる利益（P'）を獲得する「うれしさ」よりも失敗した場合（N）の「ガッカリ」が大きいため、ここでも**損失発生を避けるバイアス**が働きます。さらに興味深いのは、**損失が出ている状態**（L）が起点の場合には、更なる損失による「ガッカリ」（L'）よりも、うまくいった場合（N）の「うれしさ」が大きいため、**リスクを選好するバイアス**が働くのです。

これは**プロスペクト理論**と呼ばれるもので、これを提唱したダニエル・カーネマンは2002年にノーベル経済学賞を受賞しています。おそらく、多くの読者の方はこの理論が主張する「人間の性（サガ）」に共感を覚えるのではないかと思います。そして、言うまでもないことですが、**最も警戒すべきは、損失が出ている状態では人間はよりリスクを選好する傾向が強くなる**ということです。小さな損失がリスク選好バイアスの悪循環に陥って膨れ上がり、やがてビジネスを崩壊させてしまうというのはビジネスの世界では珍しくないのです。



マネジメント・プロセスのガイダンス ① <計画化>

| プロセス | リーダーの役割 | セルフ・レスキューのヒント |
|------|---|--|
| 計画化 | <ul style="list-style-type: none"> > WHY (なぜ) : 活動の大義をつくる > WHAT (何をどうする) : 目標と大枠の計画をつくる > HOW (どうやって) : 詳細の計画をつくる | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 人々に共感を生み出し、行動に駆り立てる ✓ 戦略は「問い」、戦略から「生」略へ、直感と飛躍、利益は条件 ✓ 全体と個別の整合を確保、「プランB」、BCP |

「計画化」はWHY (大義=なぜ) ・WHAT (目標=何をどうする) ・HOW (計画=どうやって) で成り立っています。

■ WHY (なぜ=大義) をつくる

まず、**WHY (なぜ=大義) をつくる**とは**意義・使命、目指す姿などの大義を掲げる**ことです。意義・使命をミッション、目指す姿をビジョンと呼ぶのが一般的です。ミッションの代わりにパーパスや理念という言葉を使うこともあります。ミッションとパーパスの違いは、ミッションが「こうありたい」型でパーパスが「こうしたい」型とも言われていますが、まあ、あまり気にすることもないと思います。「ミッションとビジョン」、「パーパスとビジョン」、あるいは「理念とビジョン」という風に組み合わせることも多いようですね。

「大義」は**チーム内の共通の価値観と士気の源泉となり、周囲の共感と応援を引きつけるアイコン**となります。したがって、「組織化」や「動機付け」にも大きな影響を及ぼします。『感情は行動につながるが、理性は結論しか生み出さない』（『成功のルールが変わる』：リッデルストラレ & ノードストレム著）という言葉が示すように、**人々に共感を生み出し、行動に駆り立てる「大義」**を掲げることはとても重要です。

上位組織のミッションやビジョンがすでに定められている場合、それらとの整合性・親和性のある大義を掲げるのが一般的です。活動のユニークな側面を強調したい時や既存事業と異質のものを立ち上げようとするときはあえて上位概念に反する大義を掲げることも考えられます。

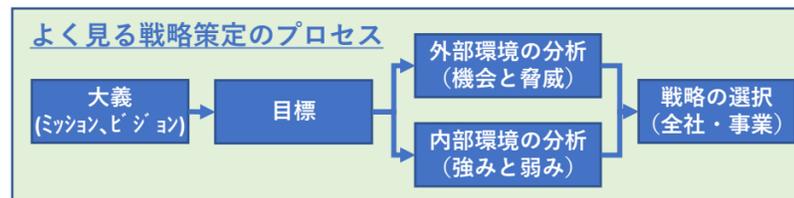
「大義」は**必ずしも社会善を謳うものである必要はありません**。例えば冒険心や文化創造などを組織の存在意義とする場合、それが社会善という観点で中立的なものであっても構わないのです（もちろん、明確に反社会的なものであってはなりません）。社会善にこだわり過ぎてビジネスとして何を目指しているのかがぼやけてしまったり、矛盾や嘘を掲げることは避けねばなりません。

また、「大義を掲げる」を計画化の冒頭に位置付けていますが、必ずしも最初に大義を掲げる必要もありません。**「後付け」でも構わない**のです。事業を進める中で大義が見えてくるということもあるでしょうし、組織の規模が大きくなってきたときにメンバーの意識合わせのために言語化するということでもよいと思います。

■ WHAT（何をどうする）をつくる： 戦略は「問い」

次にWHAT（何をどうする）の策定ですが、**目標は大義に沿ったもの、具体性と価値のあるもの**、チームの能力と時間軸に照らして**実現可能**なものであることが求められます。目標が大義から外れるものであったり、目標達成によって実現される価値が曖昧であったり魅力に欠けるものであったり、目標が実現できそうもないものであったりすると、活動への支持を得ることはできません。もちろん、一見不可能に見えても、やりようによって実現可能であったり、可能性は低いですが成功すると価値が大きいということを了解の上で難度の高い目標設定をすることはあるでしょう。

右の図は経営戦略の教科書によく出てくる「戦略策定のプロセス」と呼ばれるものです。「**大義（ミッション、ビジョン）に基づき、目標を定め、環境を分析し、最適な戦略の型を選択する**」という流れになっています。



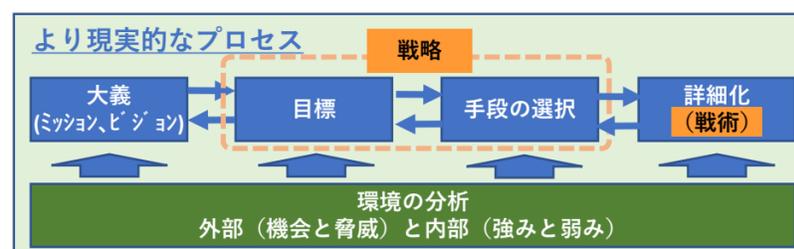
けれども、よくよく考えてみると、「ビジネス環境や具体的な方法論である戦略を勘案せずに、有効かつ実現可能な目標が決められるのか?」「いったん目標を決めても、その後のビジネス環境分析や戦略作成で行き詰まったら目標も変わってくるのでは?」といった素朴な疑問に突き当たります。

また、ミッションやビジョンにも事業環境が影響しないとも言えませんし、ミッションやビジョンを先に決めないといけないのかというと、私自身、事業を担当して1年ぐらい経過してからようやくビジョンを定めたという経験もあります。

昨今は環境変化が激しく、先行きを見通すことも難しいことを勘案すると、「大義→目標→環境分析→戦略」という一方通行のプロセスではなく、各要素は相互に複雑に影響しながら絶えず変化を繰り返すものと考えべきだと思います。**大義も目標も戦略も「答」ではなく「問い」**であり、**ビジネス環境との対話の中で「問い続ける」「答を求め続ける」**ものと私は考えます。

右図は「環境との対話」と「問い続ける」を考慮して「戦略策定のプロセス」を描き直してみたものです。

大義、目標、戦略をコロコロ変えるべきだと主張しているわけではありません。環境変化の中にあっても、できる限り長持ちする大義、目標、戦略を作る努力はたいへんに重要だと思います。



P.F.ドラッカーは「**重要なことは、正しい答えを見つけることではない。正しい問いを探すことである。**」と言っています。

なお、右図では「目標」と「手段の選択」をひとくくりにして「戦略」と表記しています。これについて異論はあるかもしれませんが、この考房では「**WHAT（なにをどうする）=戦略**」、ちょっと畏まった言い方をしますと、「**戦略とは目標とそれを実現する手段の概要**」と定義します。「手段の概要」と言っているのは、計画を詳細化してタスクをブレイクダウンしてゆく「**HOW（どうやって）**」と区別するためです。そして、「**HOW（どうやって）を「詳細の計画=戦術**」と呼ぶことにします。

■環境分析

「より現実的なプロセス」の図を再度、よく見ると「**環境の分析**」がプロセス全体に渡って常に大きく影響することがわかります。生物の生存・進化・淘汰が環境に大きく依存するように、ビジネスにおいても環境を知り、適応することは「生き残り」の必須条件です。

環境分析の手法として、企業の**外と内の2つ**に分ける、もしくは、①世の中の大きなトレンド（**マクロ環境**）②ビジネスを取り巻く**周辺環境**（ビジネスの生態系）③**企業内・組織内**の環境の3つに分けるのが一般的です。環境分析にはいくつかの有名かつ有用なツールがあります（詳しくは下記のリンク・ページを参照ください）。

マクロ環境、周辺環境、内部環境は繋がっており、日々の環境変化は常に何かしらのビジネス影響を生みます。「さて戦略をつくるぞ！」という時だけツールを取り出してきて穴埋め作業をするのではなく、**日々の環境変化がビジネスにどういう影響を与えそうかを常に考える癖をつけておく**ことが大事です。

情報感度を研ぎ澄まし環境因子のビジネス影響を瞬時に推論するスキルは**日々のトレーニング**次第です。また、日頃からそういう蓄積ができていれば「さて戦略をつくるぞ！」という時にパッと環境分析を仕上げるすることができます。戦略のクオリティが環境分析のクオリティに大きく依存するのは言うまでもありません。

「これだけ知っていればなんとかなる」計画化の理論とツール ①：環境分析

■戦略の基本的な型、ビジネスモデル、非競争戦略

戦略をあまり難しく考える必要はありません。基本的な型は どうやって成長するか (**成長戦略**)、どうやって競争に勝つか (**競争戦略**)、どうやって逃げるか (**撤退戦略**) の3つしかありません。下記のリンク・ページに**主要な「戦略の基本的な型」**を列挙し、簡単な解説をしますが、おそらくは馴染みのあるものが多いだろうと思います。

「これだけ知っていればなんとかなる」計画化の理論とツール ②：主要な「戦略の型」

従来の戦略論の根底には、**同質的な競合**環境の中で熾烈な生存競争が繰り広げられる (1つの業界を構成する企業は皆、同じような機能群とプロセスを持って、しのぎを削っている) という世界観があります。

これに対して、近年、企業活動を**バリューチェーン** (企業間の機能分業の連鎖が経済価値を生み出す構造) と捉えて、どう**いうビジネスモデル** (バリューチェーンのどの領域にフォーカスして、どのように価値と収益を生み出すか) を構築するかという**非同質的な戦略アプローチ**が広がってきています。正面から戦うのでも側面から戦うのでも、あるいは逃げるのでもなく、**戦いの土台 (あるいは土俵) を変えてしまう**という考え方です。

「これだけ知っていればなんとかなる」計画化の理論とツール ③：バリューチェーンとビジネスモデル

また、近年、環境変化が激しく予測不能な中で、従来の成長・競争戦略だけでは対応し切れないとして、

- ・「無闇に戦いを仕掛けない戦略」 (**ゲーム理論**)
- ・「競争力強化への継続的な努力が環境変化への適応を阻害する現象」 (**イノベーションのジレンマ**)
- ・「競争を回避する戦略」 (**ブルーオーシャン戦略**)
- ・「不確実性に対処する戦略」 (**リアル・オプション**)

などが提起され、活発に議論されるようになってきています。

また、**取引費用理論 (TCE)** は、企業が外注している機能を体内に取り込みながら巨大化してゆくメリットを説明してきましたが、IT通信革命などによって内部化の経済メリットがなくなってくると、この先、**企業の小型化が始まる**と予想しています。「20世紀は大企業の時代」とも言われますが果たしてこの先、企業がどのような姿に変化してゆくかは非常に興味深いテーマだと思います。

「これだけ知っていればなんとかなる」計画化の理論とツール ④：新たな潮流

■「戦略」から「生略」へ (企業の新たな姿についての試論)

生物界での「生存戦略」というのを考えてみると、「戦う」「勝つ」が基本というよりも、「身を隠す」「無闇に戦わない」が基本であったり、「多産多死」を前提とした行動パターン、「群れ」のルール、さらには、「進化の袋小路 (過剰な進化が絶滅を招く)」といった現象もあります。

従来の企業観が「**企業＝競争と勝利をひたすら求める戦闘マシン**」という捉え方だったとすれば、最近では「**企業＝環境変化を生き延びる生き物**」という捉え方が取り入れられつつあるとも言えます。そうなってくると、企業が追い求めるものも「競争優位」といった尖った無機質な感じのものから「**しなやかさ**」のような有機的なものに変わってくるのかもしれないし、それは「**戦略**」というより「**生略**」とでも呼ぶのがふさわしいかもしれません。

現時点で私がぼんやりと考えていることを無理やりまとめてみると以下のような対比になります。

現代資本主義の体制は、専制からの解放に始まる人類進歩の歴史的産物と言えます。自由な競争は人類に様々な便益をもたらした一方で持続可能性を脅かす危険性も孕んでいます。ビジネスの在り方も今後、よりよい世界を目指す力によって変容してゆくものと思います。

まだまだ粗っぽく夢のような内容ですが、今後の「考房」の最重要探究テーマと考えています。

| | 従来の企業 | 未来の企業 |
|----------|------------------------------------|---------------------------------------|
| 行動原理 | 制覇する・勝つ 生存競争 (Live and let die) | 生き延びる・長生きする 共生 (Live and let live) |
| ビジョン | 成長・競争優位 | 生存 (競争回避)・価値創造 |
| 組織 | 戦闘マシン | 生き物 |
| 能力 | 強靭さ・戦闘力 | しなやかさ・耐性・適応力 |
| 知識・スキル | 深化と伝承 | 探索と創造 |
| 寿命※1 | 永続 (Going concern) | 終わりがある |
| 企業は誰のものか | 株主主権 | マルチステークホルダーズ |
| 市場 | 独占・寡占・自由競争 | 相互補完 |
| 企業規模 | 大企業化 | 小型化・ネットワーク化 |
| 価値・態度 | 経済価値 (最大利益)・傲慢 | 社会価値 (適正利益)・謙虚 |
| 世界 | グローバリズム | ポスト・グローバリズム |

※1 企業の寿命に関しては、従来の「永続企業 (Going concern)」という考え方から、社会の共生ネットワーク上に必要な時に出現して役目が終わったら消えるというイメージで「終わりがある」と記述してみました。

1950年から2009年の60年間にアメリカで創業した企業2,9000社のうち78%が死滅しており、創業から10年生存する企業は半分程度、30年生存する企業は5%に満たないという衝撃的な調査結果もあります。(『スケール 生命、都市、経済をめぐる普遍的法則』 ジェフリー・ウェスト著・・・著者は複雑系の研究で有名なサンタフェ研究所の元所長を務めた物理学者です)

■戦略の有効性・戦略策定プロセスの有効性

「環境分析→戦略の選択」という作業を研修やワークショップなどで経験したことのある方の中には、「**ホントにこのやり方で有効な戦略が作れるのか?**」「**この順番でないといけないのか?**」といった疑問を持った方も少なくないのではないかと思います。

戦略が競争優位を生み出したとしても長続きしなかったり、戦略を実行するうちに、ひょんなことから違った答が見つかることもあります。前者は「**持続的競争優位ではなく一時的競争優位の連鎖**」という議論として、後者は「**意図的戦略ではなく創発的戦略**」という議論として研究者の間ではよく知られています(詳しく知りたい方は下記のリンク・ページを参照ください)。

戦略が限られた知識や情報を元につくられる限り完璧ではありえませんし、戦略の前提である環境条件が激しく変化する昨今の状況においては戦略の賞味期限を保証するものは何もありません。他方、ビジネスがいかに不確実性とリスクに満ち溢れているとしても**ビジネスはギャンブルではありません**。

説明責任 (アカウンタビリティ) を求める利害関係者 (ステーク・ホルダーズ: 株主・従業員・顧客・取引先) にとって、戦略策定プロセスは戦略の妥当性・納得性を測る「**物差し**」ともいえるものなので、「一生懸命作ってもどうせ変わっちゃうだろうから」と言って一連の分析や検証を軽んじるべきではないと思います。「**戦略の持続性がそんなに長くなかったり、途中で変更されるとしても、戦略策定プロセスは有効**」ということです。

その一方で、つくった戦略を過信せずに**状況に応じて修正する感度・柔軟性・機動性が大切**ですし、その重要性は増してきていると言えます。

[学術的な論争の中身を知りたいという人はこちら](#)

■戦略作りの手順、論理と直感、創作と飛躍

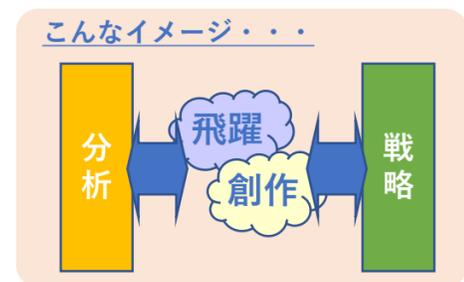
戦略作りの手順について、実は私自身、戦略のアイデアがまず頭にフワッと浮かんで、それをあとから分析ツールで検証・理論武装するという「逆パターン」※1を実践している「直感・ひらめき」派です。

「頭にフワッと浮かぶ」には2つの理由があると考えています。1つは、私が日々、**環境分析のフィルターを通して世の中や身の回りを観察する癖**がついていて、年がら年中、「環境⇄戦略」の小さな思考実験を繰り返しているということです。そして、もう1つの理由は私が「**アナロジー（類推）**」を大事にしていることです。

アナロジーとは**全く別の領域の2つの事象に似通ったパターンを見出す**ことです。つまり、自然科学、歴史上の事件、スポーツなどからビジネスに役立つ構造・プロセスのパターンを推論するということです。以下に私がよく使うアナロジーの題材を挙げます。

- ・兵法書（孫子、クラウゼビッツ、チェ・ゲバラ・・・）、歴史に残る戦争や戦闘
- ・生物界の生存競争・進化・淘汰、複雑系サイエンス
- ・組織を人体に喩えて考えてみる（頭脳、骨格、神経、血流・・・）
- ・事業再生を医療に喩えて考えてみる（手術、自然治癒、リハビリ・・・）
- ・スポーツ（フォーメーション、トレーニング、マインドセット・・・）
- ・異業種のバリューチェーンやビジネスモデルの事例

「分析→戦略」にしても「戦略→分析（検証）」にしても、「**分析**」と「**戦略**」の間にはある種の飛躍があると思います。「分析」が「課題」を浮き彫りにしてくれるとしても、「課題」に対して「解決策」である「戦略」は自動的に導かれるものでなく、前述の「戦略の型」や「アナロジー」などを参考にしながら「**創作**」するものと私は考えています。いくつかの「戦略の型」を組み合わせるとしても、うまく組み合わせること自体が創作であり飛躍です。



では、この「**創作**」「**飛躍**」は一体どういうプロセスなのか？何か有用な**サポート・ツール**はないのか？

私は今のところ、この問いへの明確な答を持っていません。人それぞれに自らの知見を活かして上手に「創作」「飛躍」しているように見えますが、これが上手くできてしまう人間の思考の仕組みと、それを戦略プロセスにどのように有効に活かせるかは今後の「**マネジメント探究**」のテーマの1つと考えています。

とは言え、「よく分からないので、あとは、それぞれ頑張って跳んでみてください」ではあまりに無責任な気がしますので、「**論理的飛躍**」に役立つような**ツール**を1つ紹介しておきます。

それは前述のブルーオーシャン戦略で提唱されている**ERRCグリッド**というツールです。これは、既存の商品やサービスに「**取り除く (Eliminate)**」「**減らす (Reduce)**」「**増やす (Raise)**」「**創造する (Create)**」という**4つの変形**を試みることによって「今までにないもの」をひねり出すというものです。商品やサービスの創造だけでなく、プロセス改革などにも応用可能だと思います。

ERRCに似たもので**ECRS**、**SCAMPER**といったものもありますので下記のリンク・ページで紹介します。

[「これだけ知っていればなんとかなる」計画化の理論とツール ⑤：アイデア創出ツール](#)

※1 正直にお話しますと、私の場合、戦略セミナーなどで紹介されるSWOT分析やクロスSWOT分析を使った戦略の抽出というのは概念としては分かるのですが、実際にこれらを使おうと思っても列挙する要素が多すぎて收拾がつかなくなってしまうのです。「**フレーム問題**」と言われる有名な議論では、そもそも人間は無限の要素の中で「なんとなく」取捨選択することで「無限の可能性検討」を脱して思考を進めることができると言われています（機械にはそれができないのでAIにとって「フレーム問題」をどう解決するかが大きな難題として立ち塞がっているとされています）。「なんとなく」には「おそらくは結論はこうだろう」という推論が働いていて、それをもとに要素の取捨選択が行われるとしたら、実は分析という行為は本来「後付け」なのではないかと思えるのです。

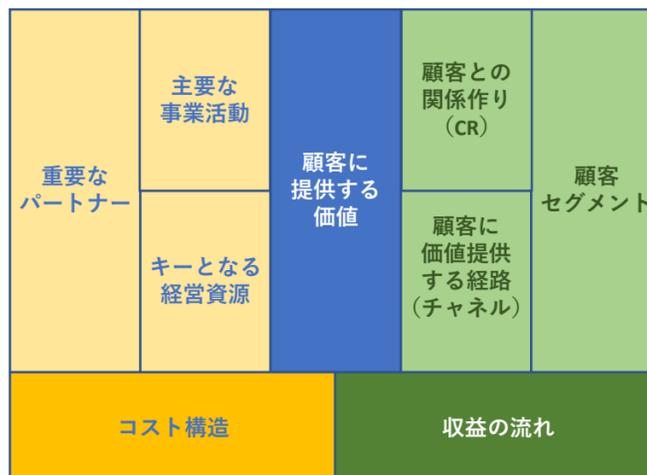
これはあくまでも私見であり、「分析→戦略」という手順を否定するものではありません。また、SWOTやクロスSWOTは戦略を説明する際に強力なツールとして役立つことに異論は全くありません。なお、「フレーム問題」に興味がある方はネットで検索すると、分かりやすい解説がすぐに多数見つかりますよ。

■戦略（ビジネスモデル）作りのツール：ビジネスモデル・キャンバス

「戦略を作る」「ビジネスモデルを作る」といったときに、何をどう作ればよいのか？

ビジネスモデル・キャンバスは「だいたいこんなことを考えればよい」というガイダンスとして、とても便利なツールです。また、このツールは世界中で広く使われていますので**標準的なフォーマット**とも言えます。

右図がビジネスモデル・キャンバスです。ビジネスモデルの全要素を9つの箱に分けて組み合わせた構造をしており、真ん中の「顧客に提供する価値」を挟んで左側が企業サイド、右側が顧客サイドという形をしています。



「顧客に提供する価値」は事業戦略のコアにあたる部分で商品やサービスの内容になります。そして図の左側は商品やサービスを作り上げるための研究開発やその他のオペレーション（＝主要な事業活動）、それを支える企業内の経営資源の充足、社外パートナーとの協業が配置されています。図の右側はマーケティング関連の一連の活動になります。ターゲットとなる顧客セグメントを特定し、どうやって関係構築・維持をするか、価値提供の経路をどうやって確保するかという項目になります。

そして、下に配置された2つの箱が収益（売上）をどういう形で稼ぐかとコスト構造をどうするかで、その収支が利益となるわけです。

全くの新規事業の場合は全てをゼロから作りあげることになりますが、既存事業の場合は事業戦略に基づいて販売、開発・設計、製造、調達等の専門機能組織が中心となってそれぞれの箱について個々の機能に関する戦略を検討することになります。

■利益は条件である

ビジネスの目標として「利益率〇〇%達成」といった数字を掲げることが多いと思います。

赤字の事業を黒字にしようというのは理解できますが、「〇〇%」という数字にどんな意味があるのかが明確でないままに「利益極大化!」「いま利益7%だから10%を目指そう(数字としてキリがいいから?)」「二桁利益は優良事業っぽいから」・・・いったい**利益はどれくらい必要なのか**という考察がすっぱり抜け落ちたままに目先の利益を少しでも上げることに血眼になる・・・。

P.F.ドラッカーは利益について次のように述べています。

“利益計画の作成は必要である。しかしそれは無意味な常套語となっている利益の極大化についての計画ではなく、利益の必要額についての計画でなければならない。その必要額は多くの企業が実際にあげている額はもちろん、目標としている額をも大きく上回る。**利益とは企業存続の条件**である。”

アマゾンがビジネスを急成長させながらも殆ど利益を出さないことで有名ですが、創始者のジェフ・ベソスは次のように述べています。

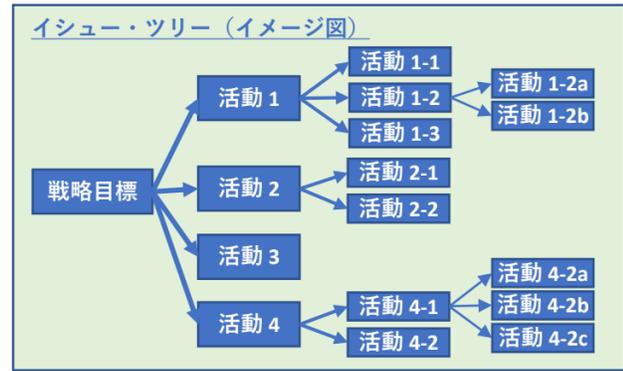
“利益は出ていません。出そうと思えば出せますけどね。**利益を出すのは簡単です。同時に愚かなことでもあります。**我々は今、利益になったはずのものを事業の未来に再投資しているのです。アマゾンで今利益を出すというのは、文字通り最悪の経営判断だと言えます。”

企業の**時価総額（＝株主企業価値）**は企業が将来生み出す収益への期待を反映したもので、従来は**過去の財務業績を元に評価**されるのが一般的でしたが、近年は、**激しい環境変化の中で生き残る力**に評価の中心が移ってきています。現状の経営の健全性だけでなく、生き残りのための**ユニークな資産（技術や顧客）の蓄積**や**積極的な投資、持続可能性（サステナビリティ）**を示すことが要求されており、単に「利益が出ています」「改善しています」では利害関係者（ステークホルダーズ）の支持を得ることはできなくなってきているのです。

■ HOW（どうやって）をつくる： 詳細計画、バックアップ・プラン、BCP（事業継続計画）

戦略ができれば、次はそれを実現するための具体的な活動に翻訳・分解（ブレイクダウン）します。詳細計画は複数階層の樹形構造になります。

右図は**イシュー・ツリー**あるいは**ロジック・ツリー**、**KPIツリー**と呼ばれるものです。詳細計画の樹形構造を可視化することによってマネジメントの網羅性と、各要素がどのように戦略目標に貢献するかを明確化できます。ブレイクダウンされた各要素を**KFS**（Key Factor for Success）、それらの定量的な評価指標を**KPI**（Key Performance Indicator）と呼びます。



詳細化された活動は分野別に、開発戦略、調達戦略、生産戦略、マーケティング戦略、物流戦略、財務戦略、知的財産戦略、人事戦略・・・などの**個別戦略**に展開されるのが一般的で、これら個別戦略の作成にも前述の戦略策定プロセスを当てはめることができます。

既存の組織に新たな全体戦略を持ち込む場合には、個々の部署が**従来のやり方を踏襲した行動計画に固執**することが少なからずあります。そのまま放置すると、全体戦略と個別戦略の整合が取れない状態が続き、結果として新たな戦略の実行は進まなくなります。リーダーは各部署と辛抱強く議論を重ね、**全体戦略と整合の取れた個別戦略**となるまで**安易に妥協しない**ことが求められます。

「これだけ知っていればなんとかなる」計画化の理論とツール ⑥：KPIs の設計

バックアップ・プラン（**コンティンジェンシー・プラン**とか**プランB**と呼ばれることもあります）は、計画がうまくゆかない場合に備えてあらかじめ準備しておく代替プランです。代替プランがあればリスクの**高い目標に思い切ってチャレンジ**できますし、**致命的なダメージを回避**できます。リスクの高い計画を実行するときは常に代替案への乗り換えが可能な最終地点（“**point of no return**”）を意識しながら進めることが重要です。

登山では、不測の天候悪化やアクシデントの際に途中で下山できるルート（エスケープ・ルート）をあらかじめ確認します。また、北京オリンピックの女子カーリングの試合で日本チームは全ての投球の前にチーム全員が「**プランB**」を確認し合って、投球ミスや氷の状態による軌道変化に対してプランの切り替えを瞬時に実行するというのを何度もやっていたのには大いに共感を覚えました。

自然災害、パンデミック、地域紛争などが発生した場合に自社のみならず社会インフラやパートナー企業が大きなダメージを被ることになります。起きうる事態への備えと、発生時にどのように事業を再開してゆくかの計画が**BCP（Business Continuity Plan 事業継続計画）**です。具体的には社屋や設備類の耐震（あるいは耐水）補強工事、業務の優先順位付け、取引先の分散、対応プロセスや連絡ルートの整備、訓練などが含まれます。

社屋や設備をどんなに補強しても周辺の社会インフラやパートナー企業が機能しなくなれば影響が長期間に渡ることは避けられません。すべてを守ろうとせず、事業が**回復不能なダメージを被らないには最低限、どこをどう守るかの優先順位**を熟慮して計画を作成することが大事です。

マネジメント・プロセスのガイダンス ② <組織化>

| プロセス | リーダーの役割 | セルフ・レスキューのヒント |
|------|---|---|
| 組織化 | <ul style="list-style-type: none"> 経営資源（ヒト モノ カネ）を獲得・配置する チーム内の連携を図る 周囲（上位組織、関係部署、顧客）と良好な関係をつくる | <ul style="list-style-type: none"> 組織は悪い、リストラ頼みは無能の証、ヒトは特殊な経営資源 チームの弱点を知る、多様性を活かす シンパ・サポーターづくり |

英語のorganizeは要素（資源）を整理するという意味があり、もちろん「組織・人事」も含まれますが、経営資源の全て、つまり「ヒト モノ カネ」の全てが**組織化（organize）の対象**と考えてください。「組織化する」といっても、何もない状態から一気に巨大な事業や組織を立ち上げるというのは現実的ではありませんので、「組織化」の主要なスコープは、以下の2つと考えられます。

- ① 全社的な活動における既存の事業・組織体制の強化・改造・調整
- ② 特定領域におけるプロジェクト的な活動の立ち上げ

「計画化」フェーズにおいて戦略と詳細計画を決定する際に、内部環境分析（あるいは事後の検証）を通じて**組織能力の観点での戦略目標の実現可能性と解決すべき課題**は確認・検討されていなければなりません。それができている前提で、「組織化」フェーズでは組織能力に関する課題を解決すべく、

- ・組織構造の強化
- ・人材の獲得と教育・学習
- ・チーム内の連携強化、多様性の活用
- ・関係部署（上位組織や業務連携が必要となる部署）の協力確保
- ・「モノ」「カネ」の組織化（獲得と配置）
- ・外部リソースの活用、買収による経営資源の増強

を実行します。以下、順を追って各項目のポイントを説明します。

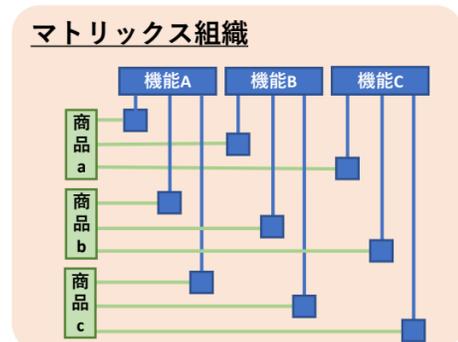
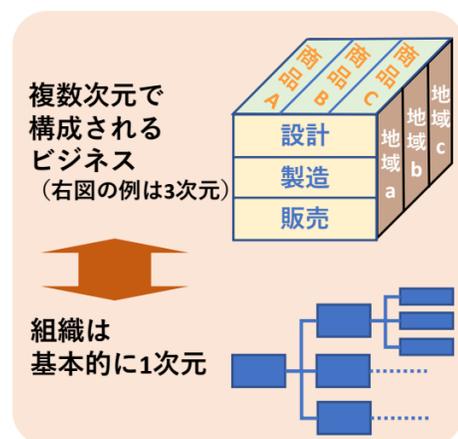
■組織構造の強化：「組織が悪い」ではなく「組織は（どう作っても）悪い」

ビジネスは機能・商品カテゴリー・顧客・地域など多次元で構成されています。これに対して**組織は基本的に1次元の構造**（線でつながれた構造）で、多次元のビジネス要素の中から1つを選んで組み上げられるものです（右図）。例えば、機能を選べば機能別組織、商品カテゴリーを選べば商品カテゴリー別事業部組織となります。

「選ばれなかった要素」には必ず何かしらの不都合や不利が生じます。機能別組織では商品を一気に通貫でスピーディーに最適化するのが難しくなりますし、商品カテゴリー別事業部組織では機能がカテゴリー毎に個別最適化されて全体として重複や不効率の発生や、新規領域に関心が向きにくいことがあります。

つまり、組織が1次元である限り、**組織はどう作っても必ず弱点があり、完全なものにはなりえない**のです。「組織が悪い」のではなく、「組織は常に悪い（不完全）」なのです。

組織の不完全性を解消する方策として**マトリックス組織**という考え方があります。これは**1次元の組織構造を2次元に拡張**するという考え方です（右図は機能と商品カテゴリーのマトリックス）です。一見、理想的に見えるかもしれませんが、メンバーはタテ・ヨコふたりの上司を持つことになり、業務を円滑・有効に進めるには、上司の間でメンバーに対する業務指示・評価・育成などに関して常に話し合いと調整が欠かせず、また、メンバーにも高い自律性・自主性が求められます。組織構造強化のために**推奨できる一般的な方策とは言えません**。



プロジェクト組織は局所的な組織力強化には有効な手段です。**目的がはっきりしていて、期間もメンバーも限定**されているため、**成果が上がりやすく混乱も起きにくい**というメリットがあります。逆に、選ばれたメンバー以外に情報が共有されずに、プロジェクト解散と共に**知見が散逸**したり、**知識・スキルが属人化して組織に蓄積されない**というデメリットがありますので、これを克服する方策をよく考える必要があります。

全社的な組織構造の強化が必要な場合、限定期間&限定メンバーのプロジェクト組織という手法は使えませんし、マトリックス組織も難しいとなると、**無闇に組織図をイジっても実効は望めません**。人心の刷新といった副次的な効果はあるかもしれませんが、大掛かりな組織変更は混乱や効率悪化を招くので、むしろマイナス効果の方が大きくなるかもしれません。組織図を弄り回すのではなく、以下の3つのポイントが重要です。

- ・ **現在の組織形態の弱点を補強・修正**する
- ・ **情報のリーチ（到達範囲）とリッチネス（豊かさ・深み）を同時強化**する
- ・ **「リストラ」頼みはリーダーの無能の証**と心得る

まず、ビジネスが多次元であるのに対して組織は1次元であるために、どんな組織でも必ず弱点がありますので、構造上の弱点を補うために**組織横断的なプロジェクト活動**を導入したり、**ワーキング・グループ形式での情報シェア・意見交換・勉強会**などを体系的・継続的に行うことが考えられます。

また、うまくいっていない会社・事業の更生（再生）や大きな戦略転換を行う場合に、既存の組織の**「硬直化（タコ壺化）」**「**組織の壁**」といった課題に直面することがあります。あるいは、**役割が不明瞭な部署**や**業務の維持が目的化している部署**を発見することもあるでしょう。こうした問題（「硬直」「壁」「業務維持の目的化」「役割不明の部署」）が起きる原因と対応は**「動機付け」**のパートで取り上げます。

コミュニケーションは組織的活動の基盤ですが、情報はリーチ（到達範囲）とリッチネス（豊かさ・深み）の間にトレードオフ関係があります。例えば、対面コミュニケーションは豊かさや深みがありますが範囲は少人数であり、マス・コミュニケーションは多数に届きますが情報は一方通行で豊かさや深みに欠けます。そして、特に規模の大きな組織においては、**「リーチ×リッチネス」を向上させる**（=右図のトレードオフ曲線を上方にシフトさせる）ための施策が重要です。

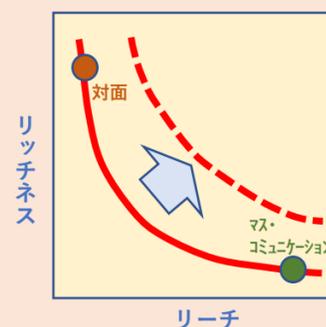
具体的には、**頻繁な情報シェア、必要十分な情報が確実かつタイムリーに全社員に行き渡る仕組み、会議の質の向上、タウン・ミーティング形式のインタラクティブなイベント、社員の声を吸い上げてフィードバックする仕組み**などです。こうした施策が成果を上げるには時間が掛かりますので、すぐに成果が実感できなくても**辛抱強く継続**することが重要です。

事業が不振の時に**人員削減（リストラ）**に走る、収益性を改善するためといって人員削減に走る・・・よく聞く話です。事業不振の原因が肥大化した組織にあるのであればリストラも必要でしょうが、そうでないのなら、**患部でない臓器を切り取る外科手術はヤブ医者の極み**と言えます。収益性の改善についても同様です。「組織をリーンに保つ」というのは聞こえは悪くありませんが、**組織が柔軟性や創造性を発揮するには、ある程度の冗長性（リダンダンシー）は必要**なのです。組織は価値を創造するために存在するのですから、リーダーが価値創造ができていないことを放置して**「リストラに精を出す」のは無能の証**であり、そういったことが繰り返される組織が活性化するわけがありません。

P.F.ドラッカーは主著「マネジメント」の中で**「組織変更は無闇にやるべきでない」**とはっきり言っています。リーダーたる者は、**「組織図をイジリ回すのがリーダーの仕事ではない」「リストラがリーダーの仕事ではない」**ことを肝に銘じるべきでしょう。

「これだけ知っていればなんとかなる」組織化の理論とツール ①：主要な組織論

情報のリーチとリッチネスの関係



■人材の獲得と教育・学習

経営資源は「ヒト モノ カネ」と言われますが、「ヒト」は特殊な資源です。「ヒト」を知識・スキルを発揮する能力という側面で捉えたとき、組織における資源の総量は「ヒト」の投入量の増減による変化だけでなく、**教育・学習によって「増大（＝成長）」**したり、「ヒト」の**意思**や**感情**の影響によって変化します。

ここでは組織の知識・スキルの総量を増やす施策としての人材獲得と教育・学習について考えてゆきます。なお、意思・感情の影響については「動機付け」のパートで後述します。

まず、人材の獲得は社内での調達と社外からの調達に分けられます。

社内での人材調達とは社員が部署間を移動（異動）することです。やり方としては、部署間の交渉や経営幹部の指名による「一本釣り」、**ジョブ・ローテーション**（育成目的の計画的な配置転換）、**社内募集**があります。

部署間の壁が高く、それぞれの部署が人材の囲い込み・生え抜き人材の重用・門外漢の流入敬遠といった傾向が強い会社は、内向き志向、新たな視点の欠如、効率の停滞、人材成長の停滞といった問題を抱えていることが多いので、ジョブ・ローテーションや社内募集の導入・積極活用は組織風土変革の大きな助けにもなります。社内における**人材の流動性を高める**ことによって停滞を脱して**変革の加速と組織活性化の好循環を生み出す**ことができるのです。

目先の人手不足を穴埋めする算段を部署間の綱引きの中で繰り返すのではなく、あるいは、近視眼的に手の空いている人間を放出対象とするのではなく、重要な仕事、やりがいのある仕事に意欲ある人材が自然に集まってくるような**流動性と好循環を作り出すことを目指す**べきです。



社外からの人材調達（採用）には**公募（新卒採用・中途採用）**、**ヘッドハンティング**があります。

人材の採用は**長期的な視点**で考える必要があります。新卒採用は目先の業績の良し悪しで大きく変動させると組織の年齢構成に大きな歪みを生み、スキル継承の困難や人材枯渇といった深刻な問題を生みます。中途採用は特定業務の即戦力補充を都度都度おこなっても、なかなかうまくゆきません。常に門戸を開けておいて即戦力の社内需要がなくても、いい人材に巡り合ったら採用するという風に構える方がよいかもしれません。

日本は海外と比較して人材の流動性が低いと言われていますが、最近では若い世代を中心に**就業意識の変化**に伴い流動性は高まってきており、転職支援サービスも充実してきていますので活用を検討するのもよいでしょう。また、「人生100年時代」においては**シニアの活用**も大きな武器となりえます。

教育・学習は流動性と好循環を支える基盤となります。

チャレンジングな業務遂行（＝**OJT: On the Job Training**）はそれ自体が貴重な学習機会となります。OJTでは「育てる（教える）」だけでなく「育つ（自ら学ぶ）」という観点が重要です。チャレンジの機会に満ちた環境をつくり、責任と権限を与え、自発的な学習を促すことは最高の育成の場をつくることと言えます。

他方で**Off-JT: Off the Job Training**は、業務外で多様な専門知識やスキルを習得するために研修、外部セミナー、社外交流などを行うものですが、単に研修メニューを並べて社員の自主性に任せるのではなく、**社員それぞれのキャリア形成と関連づけて体系的・計画的な知識・スキル習得を進める仕組み**を持つことによって組織能力の向上に大きく資するものとなります。

最近では**Webベースの遠隔授業やe-Learningの急速な進化**によって、時間や場所の制約なく豊富なコンテンツをフレキシブルに学習することが可能になってきています。多様な専門知識学習に**社内講師**を積極活用することで貢献意欲の向上やシニア活用といった効果も期待できます。また、特に若い世代は企業の魅力として学習機会の充実を挙げる傾向が強くなってきていますから、**学習環境の整備・充実**は**優秀な人材にも資する**ものです。

■チーム内の連携強化、多様性の活用

そもそも組織は分業とともに連携（協働）を前提としています。

C.I.バーナード（1886～1961年「近代組織論の父」と言われる経営学者）は、**組織成立の条件**として、**共通の目的、協働の意志（貢献意欲）、コミュニケーション**の3つを挙げており、この考え方は今もって有効です。

全社的な活動においては**組織構造の弱点の部分で不効率や断絶が起きやすい**ので、これを補う組織構造面での施策と、全社的な視点で情報のリーチとリッチネスを同時強化する施策が必要であることは前述の通りです。「組織の壁」への対応は「動機付け」のパートで後述します。

プロジェクト活動は、活動もチームも**ゼロからのスタート**になります。高難度の課題を短時間で解決する密度の濃い活動を成功させるには、集中討議や懇親会、あるいは両方を兼ねた「合宿」などでスピーディーに「チームづくり（分業と連携の土台づくり）」を行い、活動期間中はデイリーあるいはウィークリーといった短サイクルでの進捗確認と課題解決を行う密度の高いコミュニケーションが必須になります。

また、チーム内の連携に関して、**メンバーの多様性を活かす**という考え方があります。これは、業務をどのように分業するかではなく、チームがうまく機能するための**役柄の分業**とも言えるものです。役柄とは漫才の世界の「ボケとツッコミ」のように、メンバー個々の言動・性格・能力の特性のことです。チーム内における役柄の多様性はチームの円滑な運営に資するという研究成果はとても興味深く、貴重な気づきを与えてくれます。

下記のリンク・ページに紹介するのはメレディス・ベルビン博士による「理想的なチームの持つ多様性」の研究です。

[「これだけ知っていればなんとかなる」組織化の理論とツール ②：ベルビンの「理想的な組織の成員」](#)

■関係部署（上位組織や業務連携が必要となる部署）の協力確保

全社的な活動においては**親会社や協力関係にある企業**、プロジェクト活動においては**上位組織や社内関連部署**と良好な関係を保ち、支持と協力を確保することは不可欠です。

自組織にとって素晴らしい成果をもたらす活動が必ずしも周囲に好意的に捉えられるとは限りません。歪められた情報や噂が先行して伝わっていて、懸念や誤解を持たれていることもあります。**周囲にシンパやサポーターを形成するのも「組織化」の重要な要素**となります。特に自組織の活動が周囲に何かしらの影響を及ぼすと考えられる場合には、

- ・相手にとってのメリットを説明し納得と了解を得ること（Win-Winの実現）
- ・拝聴の姿勢を貫くこと（相手への敬意を示し、独善的と思われないようにする）
- ・必要十分な情報シェアを適宜行うこと（安心感、信頼感の醸成）

などを丁寧に行う必要があります。**ここで手を抜くと思わぬ躓きや行き詰まりが起きうる**ことを留意ください。

■「モノ」「カネ」の組織化（獲得と配置）

「モノ」には土地・建物・生産設備・業務用ツールなどの「**有形の資産**」と、知的資産・顧客に関する情報・リレーションシップなどの「**無形の資産**^{※1}」があります。これらの組織化（獲得と配置）に関する課題は業種や会社の規模・形態によって千差万別、多種多様です。

「カネ」の組織化（獲得と配置）とは**事業資金の調達**を指します。資金の用途や事業環境に応じて内部留保からの調達・増資・借入を実行します。特に、大規模な資金調達は会社の存続を左右しますので、「計画化」のフェーズで**資金計画**（資金回収シナリオ・調達コスト・リスクなどの評価）を十分に検討する必要があります。

※1 「情報」を4つめの経営資源と定義する流儀もあります

■外部リソースの活用、買収による経営資源の増強

経営資源を全て内部で抱えるのではなく、**外部リソースをうまく活用すること**はコストの観点でもリスク軽減の観点でも重要です。外部リソースの活用方法としては、特定業務の委託・業務提携が考えられます。

業務委託、業務提携の実行にあたっては、パートナー候補の**選択肢**を十分に持つこと、選定プロセスにおいて**選定の基準**を明確に持つこと、パートナーとの関係に絡む**癒着や背任行為を防止**すること、そして「**ホールドアップ問題**」を回避することが重要です。

「ホールドアップ問題」とは、何かしらの理由で契約解除ができず、契約条件も相手に主導権を握られてしまうことを指します。契約解除できない理由としては、契約条件によるもの、契約に紐づいた特殊な投資に大金を費やしているために他の選択肢への乗り換えができない、有効な代替手段がない、などがあります。

企業買収は、知識・スキルの獲得、事業規模（生産・販売）拡大の有効な手段です。他方、買収の失敗という話もよく耳にします。経営資源増強を目的とする買収を成功させるには、以下のポイントに留意が必要です。

- ・買収対象企業の経営資源の価値（質と量）を見極めること
- ・買収対象企業の健全性（収益性、負債、リスクの高い訴訟の有無、労務問題）の確認
- ・買収後に経営資源が保全されるか（特に人材、知的資産）
- ・企業文化、業務プロセスの違いへの対応

買収の成功率（買収によって期待する成果が得られた件数の割合）は2割とか4割とかいう説もあり、数字の真偽はともかくとしても決して**簡単な仕事ではありません**。また、かつては会社の規模拡大は**取引費用理論（TCE）^{※1}**の側面で大きなメリットがありましたが、いまや**経営資源を所有せずに利用するメリット**が大きくなってきているため、買収が最良の手段かどうかはよく検討する必要があります。

※1 【マネジメント・プロセスのガイダンス<計画化> ■戦略の基本的な型】を参照ください

マネジメント・プロセスのガイダンス ③ <動機付け>

| プロセス | リーダーの役割 | セルフ・レスキューのヒント |
|------|--|--|
| 動機付け | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 目標・計画の「腹落ち」、リーダーへの信頼を高める ➢ チームとメンバーの士気を高め、能力を最大限引き出す ➢ 成功への期待を醸成する | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「最初の100日」、「物語」、変化への抵抗感の払拭 ✓ 「目標による管理」、「組織の壁」を壊す、対決の覚悟 ✓ クイック・ウィン |

人間は命令すればその通りに動くのか？命令通りに動けば最大の成果が得られるのか？ファヨールのオリジナル・テンプレートで「命令」だった部分が、その後の様々な批判・議論を経て「**動機付け（Motivate）**」に置き換えられた理由はここにあります。

メンバーの貢献意欲とチーム・ワークが成果を大きく左右することに異論を唱える人はいないだろうと思います。マネジメント・プロセスにおいて「動機付け」は極めて重要なリーダーの仕事なのです。

[経営学における命令→動機付けへの変遷についてももう少し詳しく知りたい方はこちら](#)

■目標・計画の「腹落ち」、リーダーへの信頼を高める

20年ほど前に「IBM奇跡の復活」を成し遂げた元CEOルイス・ガースナーさんの特別講話を聞く機会がありました。彼は、当時「瀕死の巨象」と揶揄されたいたIBM社のCEO就任直後に全社員にこう語りかけています。

"私が皆さんに申し上げたいのは、いま現在のIBMに最も必要ないもの、それがビジョンだということです。私がいつ新ビジョンを発表するかという憶測が絶えませんが、今のIBMにビジョンなど必要ないのです。必要なのは各事業部門が新しい現実を認識することであり、私が約束できるのは、苦痛に満ちたこの時期をできるだけ早く脱出するためにあらゆる手をつくすつもりだということです。"（『巨象も踊る』ルイス・ガースナー著より）

どんなに立派な計画を作っても、苦境に喘ぐ人々には夢物語だったり、他人事だったり、あるいは強い反発を招くことすらあります。ビジョンを掲げるのは決して悪いことではないのですが、「**腹落ち**」して、**はじめて人は動く**のです。ガースナーさんは敢えてビジョンを封印して、社員ひとりひとりに現実を直視し、行動を起こすことを促し、自らも「逃げない」とコミットしたのです。また、「ビジョンは不要」という常識外れのメッセージが、社員の関心を惹きつけるコミュニケーション技法として成功しているのも秀逸と言えます。

実は特別講話でガースナーさんは『会社を変革するときに、まず最初にやることは、社員を優秀かそうでないか、協力的か非協力的かによって4つのグループに分けて、優秀で非協力的なグループを排除する』と仰っていました。これは著書には書かれていませんでしたし、聞いた時にはあまりの壮絶さに絶句しました。

そこまでやるかはともかくとして、たしかに「優秀で非協力的（あるいは否定的）」な社員を放置すると改革は進みません。重点的な説得が必要ですし、時には**毅然とした対決も必要**になります。逆に優秀な社員を味方につけることができれば活動が加速することは言うまでもありません。

私はサラリーマン時代に事業の再生や変革を託されて数々の事業組織や子会社を渡り歩きましたが、その際に**ファール改テンプレート**とともに必ず使ったのが「**最初の100日 (First 100 Days)**」という手法です。それは以下のような一連の活動です。

まず、着任直後に、「託された課題」を組織のメンバー全員と共有し、**100日**かけてプランをつくることを宣言します。そして、観察と仮説作りをひたすら繰り返します。観察はキーメンバー全員との面談や現場の視察、また、業務上関連の深い周囲の組織にも意見を求めて動き回ります。観察の段階では「決めつけない」であらゆる可能性を模索するようにします。敢えてかなり極端な仮説も先入観を一切排して検討します。ストレス度の高い知的作業となりますが**100日**という期限があるので集中して取り組めるのです。

「最初の100日」活動では戦略の中身とともに「**どう伝えるか**」「**どすれば腹落ちしてもらえるか**」に心血を注ぎます。私は社員へのメッセージは殆どひとりで作成しますが、使う言葉、話の順番、資料の体裁や文字フォントまで何度も何度も作り直します。経営数値を掲げてそれを説明するのではなく、事業再生や変革を**物語 (ストーリー)**として理解してもらえることに心を砕きます。

そして、「最初の100日」は着任時と同じようにメンバー全員を集めて「何をどうするのか」を伝えることで終了します。なお、「最初の100日」で決めるのは「計画化」プロセスの「戦略」まで、つまり、目標とそれを実現する計画の概要までで、これを示した上で詳細計画の作成を各部署（＝キーメンバー）に指示します。通常、計画の詳細化にはさらに**100日**ぐらいかかります。

計画と現状との乖離が大きく、ハードな道のりが予想される場合には、変化への抵抗感を払拭するのは容易ではありません。個人を相手にするのであれば「対決」もよいのですが、集団全体との「対決」は「独善」「独裁」と同義で、これでは「動機付け」と真逆のものになってしまいます。**辛抱強く物語を語り続け、抵抗感の払拭に努める**のはリーダーの大切な役割です。そして、それが**リーダーへの信頼**を醸成するのです。

組織全体として変化への抵抗感が薄れてきたと実感できるようになるには最低でも**1年**ぐらいはかかるものです。真摯な語りと活動の成果が徐々に人心を変えてゆくのです。ただし、**抵抗は決してゼロにはなりません**。また、根強い抵抗には重要な示唆も含まれています。異論が存在しない組織はやがて硬直化し、環境変化に対して脆く、時には暴走しますから、抵抗や異論は完全に駆除・撲滅するべきものではなく、**有益な異物**として組織内でコントロールするべきものと私は考えます。

「強い抗生物質で体内の雑菌をすべて殺してしまうのはよくない」というのに似ていますね。もちろん、人は雑菌とは違いますが。

■チームとメンバーの士気を高め、能力を最大限引き出す

チームの知識・スキルが能力として最大限に発揮できるかどうかは、人材の獲得、学習・教育とともに意思・感情に大きく左右されます（人材の獲得、学習・教育に関しては「組織化」のパートをご参照ください）。

組織全体の目標をメンバー個人レベルまでブレイクダウンすることは、メンバーひとりひとりの目標達成が組織の目標達成にどのように貢献するかを示すことによって、「腹落ち」をより強固なものにするとともに、「**他人事ではなく自分事**」という意識を芽生えさせます。

さらに、組織目標のブレイクダウン作業にメンバーを巻き込み、**自分自身の目標を作って申告**してもらうことによって**自主性・貢献意欲**を引き出すことができます。自主的な行動に対して必要なのは指示や命令ではなく支援とコーチングです。これが、「**目標による管理**」^{※1}という考え方です。

「**コーチング**」について、厳しいビジネスの世界で部下の自主性に任せてアドバイスに徹するというのは、何やらナマぬるいのではないかという感覚を持つ方もいるかもしれませんが、強いアスリートを育てるコーチの仕事を想像してみれば、決してナマぬるいものではないことが理解できるはずです。

※1 「目標による管理」の運用にあたって以下のような留意点があります。

- ・自主性を尊重するといっても放任してはいけない
- ・申告された目標と組織全体の目標との整合性を確保する
- ・申告された目標達成の難易度（ストレッチ度）の妥当性、公平性を確保する
- ・長期的な視点（キャリア形成・成長）を盛り込む

そもそも組織は連携を前提としていることは「組織化」のパートでも述べましたが、連携を阻害する要因として、組織構造の弱点に起因するもの以外に、「動機付け」に関連するものもあります。ここでは「**硬直化（タコ壺化）**」「**組織の壁**」「**役割が不明瞭な部署**」「**業務の維持が目的化している部署**」といった問題の原因と対応を取り上げます。

「硬直化」や「壁」について、「壁を壊せ」「連携しろ」と叫ぶだけでは問題は解決しません。組織が大きくなって全体が見通しにくくなってくると社員の関心は見渡しの利く周囲にのみ集中し、やがてはそれが壁となって周囲との連携を阻むようになります。また、連携が希薄になると益々「縄張り意識」が強くなり、縄張りを守ることが目的化し、過去に何かしらの目的でつくられた部署が役割を終えても存続していたり、縄張りを維持することを目的とした部署がつくられることすらあります。

こうした事態への対応として、まず、「全体が見えないから、やがて壁ができる」を解消すること、すなわち、「全体の目標と戦略の明示と理解の浸透」が大前提となります。これは、前述の「腹落ち・抵抗感の払拭」「最初の100日・物語（ストーリー）を伝える」「目標による管理」といった活動を指します。そして、「壁を壊す」というのは既存組織の解体・再編といった「組織図をイジる」ことではなく、**全社の方向性・戦略への貢献の観点で各部署の役割を再定義**すべく、個々の部署の活動目標、行動様式、他部署との連携に関して何をどう変えるかを徹底的に議論し、具体的な行動計画を作成し、活動の進捗と成果を評価できるようにすることです。

不要な部署の解体と人材の転用というのも強制するのではなく、部署内部での「気づき」をもとに自主的な提案として出てくるように促すのが理想です。個々の人材のポテンシャルを熟知し、最適な配置を考えられるのは部署内部の人たちであり、「自分事」として自ら決めることで部署の能力は最大限に発揮されるのです。

どうしても変革が進まない部署については、**部署の責任者や影響力の強いキーパーソンとの対決**、場合によっては更迭といった毅然とした対応も必要になります。「無闇に組織図をイジらない」と言いましたが、固まったものは解きほぐす、壁は壊す、そして、阻害するものは取り除く必要があります、これらを実行する**リーダーにとって正念場**となります。

■周囲の期待を醸成する

「俺、聞いてないよ」、「余裕がないのでできません」、「総論賛成各論反対」、「協力すると言いながら動いてくれない」、「予期せぬ妨害や裏切り」、「梯子外し（突然の翻意）」・・・素晴らしい戦略も、さほど難しくないとされた課題の解決も、実際に活動が始まると様々な躓きに直面するものですが、**周囲**（全社的な活動においては親会社や協力関係にある企業、プロジェクト活動においては上位組織や社内関連部署）との関係における阻害要因は厄介であり、扱いに失敗するとダメージは甚大になります。

「組織化」のパートで「関係部署（上位組織や業務連携が必要となる部署）の協力確保」について、

- ・相手にとってのメリットを説明し納得と了解を得ること（Win-Winの実現）
- ・拝聴の姿勢を貫くこと（相手への敬意を示し独善的と思われないようにする）
- ・必要十分な情報シェアを適宜行うこと（安心感、信頼感の醸成）

の3点を対応のポイントとして挙げましたが、リーダーは周囲の雰囲気**に違和感を感じたら看過・放置せず**に**すぐに動く**ことが大事です。基本は上記の3点を丁寧に行うことですが、**いざとなれば対決も辞さない覚悟を示す牽制**も重要です。

相手の立場に立って考えてみると、**相手の周囲に対して「支持・協力する根拠」を示さねばならない**場面もあるでしょう。それを助ける有効な手段が「クイックウィン」です。

「**クイックウィン（Quick Win）**」とは、長期間に及ぶ活動の初期段階で小さな成果を実現し、活動への信頼と期待を醸成することを指します。「緒戦を飾る」ことで長期の進軍の景気づけをするわけです。**“Low-hanging fruit”**（＝収穫しやすい果実）と言われることもあり、短期間で目立った成果を挙げるという意味です。

私は「最初の100日」の中で全体の活動に「クイックウィン」をどのように組み込むかを必ず考えるようにしています。周囲の期待醸成は勿論のこと、**組織内部における活動の信任と活性化**にも大いに資するものです。

■「動機付け」「リーダーシップ」の理論とツールについて

人間の能力を最大限に引き出す**行動科学の研究**は様々な理論としてまとめられ、現在では当たり前語られる「目標による管理」や「自己実現」といった考え方はそうした研究の成果です。

また、この領域に関しては大量の啓蒙書や指南書が出回っています。人間に関する研究や洞察は日々、進んでいますし、「道を究めた人」の金言は平易な言葉で貴重な気づきを与えてくれるものですね。

「動機付け」「リーダーシップ」の理論とツールは多種多様ですが、「これだけ知っていれば」の趣旨に照らして「定番」と言われるものをいくつか簡潔に紹介することとします。

「自己実現」とは？人生のゴール？人生の意味？「自分」探し？・・・哲学者ウィトゲンシュタインは「人生の意味」は「語りえぬこと」だと証明してみせましたが・・・芸術、職人芸、プロ・スポーツの世界には究める「道」があり、「道を究めた達人」がいるのですが、いずれでもない凡人の私はぼんやりと「ゴールに到達することはないのだからけれども、ゴールを求めて歩み続けるのが人間の性（サガ）なんだろう」ぐらいに考えています。

「カネが欲しくて働いて眠るだけ」（R.C.サクセッション『いいことばかりはありやしない』より）というのも否定はしませんが、成果が出れば素直に嬉しいでしょうし、誰かの役に立つと幸せな気分になるでしょう。また、いつもではないにしても「自己実現」の片鱗に触れることは誰にもあるはずで。

「これだけ知っていればなんとかなる」動機付けの理論とツール

マネジメント・プロセスのガイダンス ④ <調整>

| プロセス | リーダーの役割 | セルフ・レスキューのヒント |
|------|--|--|
| 調整 | <ul style="list-style-type: none"> 仕事の効率を上げる 予期せぬ不具合への対応 (必要があれば)目標、計画を微修正する | <ul style="list-style-type: none"> ムダ・重複は埋もれていて見えない コンフリクトの解消、トレードオフへの対応 失敗を恐れ失敗を認める、「ピボット」する |

「調整」は英語で“coordinate”です。“co + ordinate”に分解すると、「ともに」「整理する、秩序づける」ということで、「**様々な要素を整理してうまくまとめる、丸く収める**」という意味になります。「あの人は調整力がある」という時は、利害の衝突をうまくまとめる能力を指すものですよね。

計画の実行が進む中で、「なんでこんなこと、今更?」といった見落とし、「なんでこんなことをやってるのか」といったムダや業務の重複、やってみて初めて分かった不具合や不測の変化、チーム内外のもめ事、「どちらを選ぶか」という二者択一の局面など、**リーダーは日々、「調整」に明け暮れる**ことになります。

■仕事の効率を上げる：ムダ・重複の排除

仕事の抜け落ちは業務に不具合が発生することで表面化し、不具合を解消するために速やかな対応につながる人が多いのですが、ムダ・重複は発見することが難しく、たとえ発見されても業務遂行に深刻な影響がないと放置されることもあります。

「ムダどり」と言えば製造現場での改善活動が有名ですが、製造作業はあらかじめ作業プロセス、作業時間が細かく定められており、作業を目前で確認しながらムダの有無を検討し、プロセスや時間を改善してゆきます。

これに対して知的作業（オフィス業務）の作業プロセスは曖昧で作業標準時間もありません。複数部署に跨る業務では自部署のプロセスは把握していても他部署のプロセスはよく知らないことが多いでしょう。**知的作業（オフィス作業）のムダは埋もれていて、掘り起こさない限り発見すらできないことが多い**のです。

埋もれたムダを掘り起こし再構築する作業を誰がやるべきか？業務プロセスに精通したメンバー、つまり、**作業担当者以外に適任者は考えられません**。ここで、リーダーがやるべき仕事は、

- ・部署を跨ぐ作業プロセスを可視化しプロセスを再構築する**責任と権限を担当者に付与**する
- ・業務プロセス可視化と再構築の**ツールを標準化**する
- ・プロセス改革に取り組む**モチベーションを創出**する

の3つです。下記は私が社長時代に実際におこなった施策です。

- ・全社的な業務改革のプロジェクトを起こし、全ての部署の参画を促す（活動の主体を担当者レベルとする）
- ・共通プロセス改革ツールを選定し、ツールの使い方を教育する
- ・プロジェクト成果発表会、表彰を行う（年次サイクルで継続する）

ツールの共通化には、教育が効率化できる、アドバイスや評価がしやすい、事例の再利用が可能、活動が定着しやすい、といったメリットがあります。また、教育は「新たな知識の習得」というモチベーションも生みます。

「埋もれているムダ」に対して「見えているムダ」の代表といえば、「**会議のムダ**」でしょう。

私の周囲でもスケジュールが会議で埋まっているという人を何人も見てきましたし、会議の前日に徹夜したというスタッフの話も聞いたことも少なくありません。多くの会議は組織の頂点にいるリーダーへの報告やリーダーの決裁を求めるための「**会議の連鎖**」になっています。リーダーが出席する会議の前に事前会議が何回も開催されて、資料はその度に何度も修正、予備資料もどんどん増えてゆく・・・。

会議に投入される経営資源は**会議に参加する時間**と、会議に向けて**準備する時間**に分けられます。

- 会議参加に費やされる経営資源： 人数×1回あたりの会議時間×開催頻度
 会議準備に費やされる経営資源： (発表用資料の枚数+予備資料の枚数)×資料1枚あたりの作成時間

例えば、50名が参加する2時間の会議が毎月1回開催されるとすると、 $50人 \times 2時間 \times 12回 = 1,200時間$ 、会議の発表資料が30枚で予備資料が60枚、1枚あたり1時間で作成すると、 $(30枚 + 60枚) \times 1時間 \times 12回 = 1,080時間$ 、2つ合わせると年間2,280時間という計算になります。これに加えて、「事前確認」の度に人が集められ、資料が作り直されるのです。「会議を減らせ」と叫ぶだけでは何も変わりません。

実は、私自身は「会議のムダどり」を成功させたことがありません。自分が出席する会議を減らし、会議の内容を改善させるというところまでしか到達できませんでした。そこまで手が回らなかったというのが実情です。

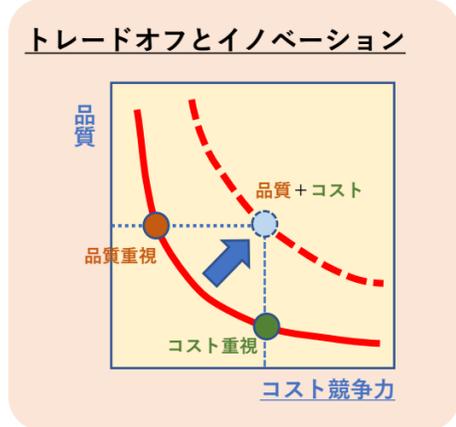
何かよいツールがあればよいのに、と思ったこともあります。「会議のムダどり」に有効なプロセスとツールは今後の探究テーマにしたいと考えています。

■ 予期せぬ不具合への対応： コンフリクトの解消、トレードオフへの対応

コンフリクトとは意見の対立が当事者間で解決できずに膠着状態になることを指します。原因としては、**トレードオフによる対立**、**価値観・信条の対立**、**感情の対立**があります。

トレードオフはそれほど珍しいことではありません。QCD（品質、コスト、納期）はビジネスの3要素と言われますが、これら3要素はそもそもトレードオフ関係にあります。「品質をとるか、コストをとるか」「コストをとるか納期をとるか」「納期をとるか品質をとるか」、いずれもよく起きる状況です。

例えば、品質とコストのトレードオフとは、現在の技術水準では両方を満足させる解がないので、どちらを優先するか意見が対立している状態です（右図 赤の実線上の2点）。



「**選択**」はどちらかを犠牲にすることを意味するので、計画の趣旨に基づく優先度やダメージの度合いを勘案して判断することになります。どちらも犠牲にすることなく両立させるのが理想ですが、それを実現するには、新たな手法（=**イノベーション**）が必要になります（右図 赤い実線から赤い破線へのジャンプによって2つの要求を同時に満たす）。

価値観・信条の対立は登山に喩えると、登る山が同じでもルートが違うという対立です。ルートにこだわりがなければ対立にはならないのですが、最難関ルートを踏破することにこだわりを持つ人もいれば、楽なルートを余裕をもって楽しみたいという人もいれば、体力や技術レベルに不安を持つ人もいます。

ビジネスの世界では、例えば製品開発においてどういう技術を使うかに関して技術者が対立するという場面があります。それぞれ技術に関して経験と自負を持っていますから簡単には折り合いません。あるいは、「自分に課せられた目標は達成するので、やり方は任せてほしい」と、周囲との協業を拒むようなこともあります。

感情の対立は「あの人は嫌い」「あの人は一緒に仕事できない」といったもので、過去の人間関係の歴史や価値観・信条対立の長期化によるものです。

コンフリクトへの対処方法は一様ではありません。双方の言い分を満たす手段を見出すこと（トレードオフの解消）ができればベストですが、当事者同士の「腹を割った」話し合いによる解決（決裂して事態が悪化するリスクもありますが）、リーダーによる裁定、時によってはあえて放置するという方法もあるでしょう。

コンフリクトは業務の停滞、チームの士気低下、リーダーへの信頼の低下、人材の喪失といった**ダメージ**を引き起こすマイナス要因であると同時に、対立の可視化と解消（イノベーションや話し合いによる解決）は**チーム力を強化**するというプラス側面もあります。

■目標、計画を微修正する： 経営資源の追加投入、目標・計画の微修正、ピボット

計画の進捗に遅れや乖離が発生した場合、「**頑張っ**て取り戻す」というのは**大怪我のもと**です。野球のカーブという変化球に喩えるなら、ボールの軌道が大きく曲がるのは「小さな曲がり」が累積する結果ですから、遅れや乖離を発見した時に、なんとかなるだろうと甘く見て、ただ「頑張れ！」と叫んでいるうちに事態はさらに悪化して、**取り返しのつかない結果**につながることもあります。

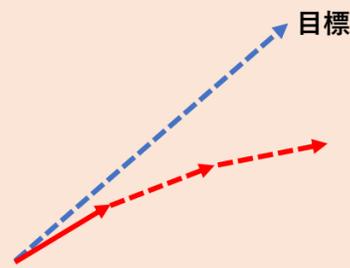
早期に軌道を元に戻すには、リーダー自らの積極的な関与も含めて、惜しみなく**経営資源を追加投入**すべきです。また、遅れや乖離を素早く検知できる管理体制を敷くことも重要です。**甘く見ない、甘い期待を抱かない**ことです。

軌道回復に成功すればよいのですが、それができない場合には**速やかに目標・計画を微修正**し、修正目標・修正計画を**チームの内外に伝達し、理解を得る**ことが必要になります。具体的には日程の延長、費用の増加、達成目標の下方修正などです。ここで対応を誤ると活動に対するチーム内外の信認を損ね、活動そのものが頓挫する危険もありますので、「**腹落ち**」と「**期待醸成**」のやり直しを丁寧かつ迅速に進めることが肝要です。

目標・計画の微修正は失敗を認めることですが、これができずに、**不幸な偶然のせい**にして計画の見直しを拒絶したり、**環境の好転に過大な期待**（例えば、「オリンピックで市場がこれから盛り上がる」「新製品が投入されれば状況は好転する」など）を寄せたり、**起死回生のギャンブル**に打って出たりすると、ダメージはさらに大きくなり、微修正では済まなくなります。

「**失敗を恐れるな**」は経験者・年長者の常套句ですが、「**失敗を認める**」は経験豊富なほど、地位が高いほど難しいとも言えます。事業不振の長期化や赤字の慢性化は突然に起きるのではなく、度重なる不適切な対応が積み重ねられた結果であることが多いのです。

遅れ・乖離は累積する



新規事業やスタートアップ企業の場合、計画そのものがハイリスクで「やってみないとわからない」ことを承知の上で進めることがあります。そして、計画がいよいよ行き詰まった時に、方向転換を決断することになりますが、**計画の白紙撤回**という方法と**ピボット**という方法があります。

ピボット (Pivot) は元々、バスケットボールで軸足を固定したままで方向を変える動作を指しますが、ビジネスにおいて計画が行き詰まった時に、**それまでの活動成果や保有する経営資源を最大限に生かす方向を見出し、目指す方向を微修正**することを意味します。私が身近で目撃した**最も鮮やかなピボットの実例**を以下に紹介します。

<ピボットの成功例>ソニーにおける8mmビデオ事業の成功

1980年代の初頭に家庭用ビデオテープレコーダーが急速に普及し、VHSとベータという2つの方式の間で激しいフォーマット戦争が起きました。両方式の間に互換性はなく、世界中の家電メーカーが2つの陣営に分かれて戦い、VHS陣営が勝利しました。ソニーは敗北したベータ方式の盟主でした。ソニーはより小型・高性能のカセットテープ (8mmテープ方式) を開発し、リベンジを試みましたが、単にカセットが小さくて画質もよいというだけでは、既に広く普及したVHS方式の優位を覆すことはできず、赤字も膨らむ一方となりました。

家庭用ビデオテープレコーダーの普及に少し遅れて、家庭用ビデオカメラの普及が始まりました。ソニーも8mm方式のメリットを生かして参入しましたが、当初は「8mm方式の使命はVHS方式へのリベンジ」であり「カメラを売るのはビデオテープレコーダー普及の手段」と考えられていました。そして、業績低迷の中で当時の事業責任者は、ついに「8mm方式の狙いをカメラに定める (ビデオテープレコーダーでなく)」という戦略転換の大英断を下したのです。「VHSへのリベンジ」は会社の面子をかけた戦いでもあったので、おそらく社内でも大議論になったのだろうと推察します (当時の私はソニーに入社したばかりの若造でしたので上層部でどんな議論があったのか知りませんが、そのうち先輩OBに尋ねてみたいと思っています)。

経営資源を活かし攻略する市場を変えるというのはまさにピボットです。

そして、このピボットは大成功を収めたのです。ビデオカメラはその後、莫大な利益をソニーにもたらし続け、それに加えてイメージャー (光を電気に変換する半導体) ビジネスを育て、最近ではスマホの爆発的普及とともにソニーのイメージャー・ビジネスは急拡大し、ソニーの屋台骨を支えるものとなりました。

ビデオカメラが稼ぎ出した莫大な利益はソニーの様々な事業展開の原資ともなりましたので、このピボットの大英断が今日のソニーを作ったとも言えます。

「これだけ知っていればなんとかなる」調整の理論とツール

マネジメント・プロセスのガイダンス ⑤ <統制>

| プロセス | リーダーの役割 | セルフ・レスキューのヒント |
|------|---|---|
| 統制 | <ul style="list-style-type: none"> > 進捗管理 > 業績評価 > コンプライアンスの浸透・維持 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「後手」を踏まない、リーダーは両手を空けておく ✓ 賞賛・感謝・期待をしっかり伝える、リーダーを演じ切る ✓ 法規ストレスで勝負しない、商道德 |

マネジメント・プロセスの最後が「統制」(Control)です。

■進捗管理

「計画化」フェーズで目標設定と活動の詳細化(ブレイクダウン)が行われ、それが「組織化」フェーズで組織内の各部署に割り振られます。ブレイクダウンされた各要素をKFS(Key Factor for Success)、それらの定量的な評価指標をKPI(Key Performance Indicator)と呼ぶことは「計画化」のパートで解説した通りです。

進捗管理とは・・・進捗確認の頻度を決めて、会議を招集する・・・会議が始まると各部署からKPI達成状況が順々に報告される・・・きれいにまとめられた資料(前日の夜中までかかってまとめられた?)を各発表者が淀みなく説明する・・・各部署も個々のメンバーも十分に「動機付け」られていてチームの士気は高い・・・そして、会議の最後にはあなたはリーダーとしてのコメントを述べて会議は終了する・・・

どこでも普通に見られそうな光景ですし、「何が悪いの?」と思われるかもしれません。

リーダーにとって「進捗管理」の視線は過去に向けられるのか、それとも未来に向けられるのか?もちろん、過去を振り返り、過去から学ぶことは重要でしょう。けれども、起きてしまったことは変えられませんし、環境は刻々と変化します。リーダーがチームの「先導者」であるなら、「進捗管理」はこれから先の「打ち手」を見定め、チームに「先手」を促すものであるべきと私は思います。

まず、進捗確認の形式がどうあれ、進捗確認の場でリーダーが留意すべきポイントは以下の通りです。

1. 仮説をもって聞く

リーダーには日頃から様々な情報ソースを通じて業績や活動状況に関する情報が入ってきます。報告を聞く時にはこうした事前情報を組み合わせて、「きっとこうなっているはず」という仮説を持って聞くことで、立てた仮説と報告の差異から課題をあぶり出すことができます。

2. 予測は当たらない

状況がいいときには「楽勝です(もっとできます)」とはなかなか言いませんし、悪い時には「がんばります(あきらめません)」という内容の報告になります。人は仕事を増やしたくないし、怒られたくないものです。そういう感情が数字になって積み上げられるのが「予測」ですから、当たるわけがありません。数字に秘められたバイアスを読み解き、チャンスとリスクを認識するのがリーダーです。

3. 問題は隠れている

隠すつもりはなくても課題は隠れていることが多いのです。報告資料を隅から隅まで注意深く見ると「あれっ、おかしいな」と気づくことが多々あるはず。数字は嘘をつきませんし、担当当事者には見えにくい課題というのもあります。報告資料の「説明されない部分」に目を凝らすのです。また、「仮説を持って聞く」ことができているならば、自然と課題が隠れていそうな部分に目がとまるようになってきます。

4. チームに求めることは言い続ける

課題を指摘してもすぐに行動が起きるとは限りません。「しばらくすれば忘れてくれる」と思われているかもしれませんし、担当者に丸投げしたままになっているかもしれませんし、すぐにやってみただけでもうまくゆかず、そのまま放置されているかもしれません。求める方向に進んでいると実感できるまで言い続けることが大事です。言われる方も何度も言われたくないものですから、そのうち、1回言えばすぐにやってくれるようになります。

難度の高い課題への取り組みでは日々、様々な問題が発生します。チームが次々に起きる問題への対応に追われ続けると、現場も進捗確認の場もトラブル・シューティング一色になってしまうことがあります。「原因の徹底究明」「恒久的な対策」「再発防止」「リスク再点検」・・・確かに重要ではありますが、チーム全体が「**目の先の問題**」「**言われたことをやる**」「**失敗しない**」に集中してゆくと、チームは「**後手を踏む**」悪循環に陥ります。

リーダーはトラブル・シューティングだけに意識を集中するのではなく、**悪循環を断ち切り「先手を取る」サイクル**にもってゆくべく、「**先手を取る**」ことを意識した**パワー配分**と**チーム全体の意識づけ**が求められます。

■業績評価

業績評価は様々な**KPIsの達成度を重要度に応じて加重平均**し、総合的な達成度を算定するのが一般的です。また、KPIsは全社・部・課といった組織階層毎に分類され、役職によって重み付けに変化を持たせるなどの工夫がされている場合も多いようです（例えば部長と課長では、部長の方が全社KPIsの重み付けが大きいなど）。

KPIsには定量的なものと定性的なものがあり、定量的なものは殆ど議論の余地はないのですが、定性的なものは評価者と被評価者の評価に差が出る場合があります。業績評価プロセスとして、被評価者が**自己申告**を行い、それを評価者がレビューし、話し合いをおこなって最終決定するというパターンが多いと思いますが、特に評価者の**評価バイアス**には留意が必要です。

大きな組織では階層毎に上司と部下の間で面談が行われ、人事部が全体のプロセスを運営し、評価者の教育も定期的に行われることが多いと思いますので、リーダー自らが評価システムの構築や運営にかかわるといっても、**適正な評価が行われているかを確認するプロセス**を持つことが重要です。

KPIs評価が適正に行われることは必要条件ですが、**継続的な「動機付け」には、賞賛・感謝・期待を形にしてしっかり伝える（＝「褒める」）ことも同じくらい重要**だと私は思います。

「形にして伝える」は、具体的に以下のようなことが考えられます。

- ・目覚ましい成果を上げた活動の表彰
- ・メンバーの慰労（慰労会の開催、ボーナスの特別加算）
- ・リーダーからのメッセージ

不満や怒りは苦もなく伝わりますが、**賞賛・感謝・期待は「しっかり」伝えないと伝わりません**。「褒める」のが苦手という人もいるかと思いますが、生来の性格がどうあれ、舞台上で**リーダーという「配役」**を与えられ、それを**「演じ切る」**のがリーダーの仕事です（私も得意ではありませんでしたが、何度もやっているうちにそれなりに上達するものです）。

■コンプライアンス

コンプライアンスは一般的に「法令遵守」と訳されます。法令に背く行動は処罰と社会的信用の失墜という甚大なダメージをもたらすことから、コンプライアンス管理は専門家の適切な関与の下で極めて厳格に行われるべきものです。コンプライアンス管理のポイントは以下の3点です。

- ・事業に関連する法令**すべての内容（新規法令・法令改正を含めて）**が正確に把握・理解されていること
- ・法令遵守の**仕組み**が適切に構築され、運用されていること
- ・法令遵守の**社員教育**が適切に行われ、社員に浸透していること

産業ごとに固有の法令（例えば医療、食品、クルマの安全性など）があり、法令遵守の仕組みや社員教育も多様です。既存事業においては法令遵守体制の維持だけでなく、法令改正や新規法令への対応を速やかに実施することが求められますし、新規事業参入の際には関連法規の洗い出しからのスタートとなります。

リーダーは自組織の活動に関連する法令全てが正確に把握・理解され、法令遵守の仕組みが適切に構築・運用され、社員に正しく浸透していることを確認する必要があります。

コンプライアンスに関して、「**法規さえ守ればいいのか？**」「**社会規範や道徳も含めるべきではないか？**」といった議論があり、最近では社会規範や道徳を含むという考え方が優勢なようです。コンプライアンスの拡大解釈の背景には、近年、ダイバーシティ促進やSDG s への取り組みなくして企業価値を高めることができなくなってきたことがあるとも言われています。

では、「ダイバーシティ促進やSDG s に取り組んでも企業価値が上がらないとしたら、やっぱり法規さえ守ればいいのか？」という問いにどう答えるのでしょうか？また、堅固なコンプライアンス体制を持っていると思われる**名門企業の違法行為**が大きく報道され、びっくりさせられることもあります。いったいなぜ、そんなことが起きるのでしょうか？

私は、より本質的な問いは「**そもそも企業は法規ストレスで勝負するべきものなのか？**」ということで、ダイバーシティやSDG s や企業価値の問題ではないと考えています。

法規が「法による支配」を体現するものとして市民社会成立の土台であることに異論はありませんが、「やってはいけないこと」の約束だけで市民社会が成立するものではなく、**道徳・倫理**という、より高次の規範なくして市民社会の健全な維持・発展はありえないと思います。さらに、ビジネスが市民社会の中で高度の相互信頼関係に基づいて社会にとって有益な価値を生み出す活動であることを考えると、ビジネスには一般的な道徳・倫理よりも一層高い規範（**商道徳**とでもいうべきもの）が求められるべきではないでしょうか？

「法規ストレスの勝負」は一步間違うと一線を越える危険を孕んだものです。**法規ストレスではなく、もっと高い行動規範で自らを律する意識づけこそが社員教育の柱となるべき**ではないかと私は思います。

「これだけ知っていればなんとかなる」統制の理論とツール

「これだけ知っていればなんとかなる」 理論とツール

<ファヨール改テンプレートの活用事例（房主の経験）>

房主は実際に事業戦略の転換、事業再生、大型業務システム導入のプロジェクト、趣味など、何にでも活用しています。

| 事例 | ソニーグローバルマニュファクチャリング&オペレーションズ（株） | ソニーブラジルの再生 | テレビ事業再生 | SUNRISEプロジェクト | 登山 |
|------|--|---|--|--|-----------------------------------|
| 時期 | 2018～2021年 | 2014～2017年 | 2011～2014年 | 2008～2010年 | 2010年～ |
| 概要 | 量産の海外移転による空洞化からAIロボティクス技術革新を軸に事業戦略の転換を目指す | ブラジル国内向けに製造・販売を生業とする現地法人の継続的な赤字からの脱却 | ブラウン管から液晶パネルへの転換の中で競争力を喪失し赤字が恒常化したテレビ事業の再生 | ソニーのサプライチェーンを競争力の高いものに刷新する全社的プロジェクト | 単独あるいは登山仲間とともに難易度の高い山行にチャレンジ |
| 私の立場 | 社長 | 社長 | 参謀（経営管理責任者） | プロジェクト責任者 | 登山者 |
| 計画化 | 自立ビジョン作成 エンジニアリング中心のビジネスモデルへの転換 赤字事業セグメントの更生 コアコンピタンス強化 外販拡大 組織開発 | 赤字の真因分析 再生シナリオ 再生計画の詳細化（商品戦略 販路戦略 生産戦略） | 赤字の真因分析 再生シナリオ 販売戦略（数を追わない） 商品戦略（高画質に集中） 液晶調達戦略の刷新 販売コスト圧縮 | 世界レベルのサプライチェーン構築 競合他社ベンチマーク ツールの検討 | 登山計画をつくる ルートと時間と装備 コンティンジェンシー・プラン |
| 組織化 | 基本組織構成は維持 外販組織設立 社内教育機関の設立（専門性の高度化） リーダー育成 女性活躍 顧客との良好な関係維持 人事制度改革 | 肥大化した組織の規模適正化（リストラ） 人材の登用・入れ替え 会議体の見直し 東京本社との理解と支援 | 商品・液晶パネル統合商品戦略 液晶パネル調達プロセス 本社との関係 | 大きな統合システムを避けて主要タスクを分割・独立 Quick-Winによる期待醸成 本社および関連部署の協力 | 持ち物を準備 山小屋・交通手段の確保 経験・体力レベルを勘案 |
| 動機付け | 「最初の100日」活動 コラム・会場でTopメッセージ発信 座談会 ボトムアップ活動推進 報酬（管理職、若手の処遇改善） | 「最初の100日」活動 危機的状況・再生シナリオの腹落ち 進捗のシェア＝自信と信頼の醸成 現地語（ポルトガル語）コミュニケーション | 決起集会・合宿形式での戦略プレスト等によるチーム力強化 本社・投資家の期待醸成 | チーム運営 合宿によるチーム・ビルディング 周囲の理解・協力 | ワクワク感・士気を高める |
| 調整 | 顧客のニーズ変化への対応 新型コロナウィルス対応 地政学リスク対応 | Key人材喪失への対応 「隠れていたロス・リスク」への対応 環境変化への対応（再生計画の修正） 訴訟対応 | 再生の障害になりかねない外的な活動の制止 新規技術の遅延で黒字達成は1年遅延 | ベンダーとのコンフリクト解消 タスク（システム化要件）の縮小 スケジュール変更 | 天候・コースコンディション・健康状態に合わせて計画を修正 |
| 統制 | 付加価値・固定費管理 技術開発進捗管理 顧客開拓進捗管理 人員管理 在庫管理 優れた活動の表彰 | 価格・コスト管理（可視化と決定プロセス） 損益管理 工場管理 商談管理 黒字化を祝う大パーティー開催 赤字の再発防止 | 黒字化タスクの進捗管理 液晶コストトレンド&調達管理 価格設定・在庫・失敗コスト管理 | タスク進捗管理 予算管理 タスクの1つは諦めて中止を決定 | ルート確認 所要時間管理 達成（登頂と無事下山）を讀める |

<ポーター、バーニー、ミンツバーグ 経営学巨頭の三つ巴の戦い? さらにその先>

マイケル・ポーターは現代において最も有名な経営学者でしょう。ポーターのSCP理論 (Structure-Conduct-Performance) は、企業の行動の本質は「全く儲からない完全競争状態から最も儲かる独占を目指す戦い」であり、企業は自らが属する産業の中で自らをどのようにポジショニングするかによって業績の良し悪しが決まると説いています。そしてポジショニングを決めるツールが5フォース (5つの脅威: 既存の競合、新規参入者、代替品、顧客、サプライヤーなどのパートナー) 分析です。経営は「行き当たりバッタリ」「継続は力、とにかく改善」ではなく、意図的に筋道の通った戦略を立ててそれを実行することであり、企業の戦略は属する産業の構造、つまり外部環境に大きく依存するというのがポーターの主張です。

これに対してジェイ・バーニーはRBV (Resource-based View) を提唱し、戦略の決定には企業内部の経営資源も重要だと主張しました。そして、経営資源を分析するツールとしてVRIOフレームワークを示しました。V-R-I-OはValue (経済的価値)、Rarity (希少性)、Inimitability (模倣困難性)、Organization (組織) の頭文字です。バーニーはポーターを全面否定しているわけではなく、一時は「どっちが正しいか」という議論もあったそうですが、「どっちも大事」で決着したようです。

ポーターとバーニーに共通しているのは「有効な戦略は意図的に作れる」ということですが、これに異を唱えたのがヘンリー・ミンツバーグです。ミンツバーグはホンダのオートバイ事業のアメリカでの成功の経緯などをもとにして、「どう頑張っても完璧な戦略なんていうものは作れない」「やっているうちに答が見つかるのが現実 (戦略は意図的なものでなく創発的なもの)」「戦略よりも創発を起こす組織能力が大事」と主張し、ポーターやバーニーの意図的戦略に対して創発的戦略を提唱したのです。

ちなみにバーニーは自著「企業戦略論」という教科書 (第6版まで重ねている「戦略の定番」です) でミンツバーグの創発的戦略を紹介して、これを認めています。また、この本ではSCP理論や5フォースについて、戦略策定にあたって外部環境の分析は不可欠であるとして丁寧に解説しています。

上の議論はこれで終わりではなく、有効な戦略の持続性という観点で新たな議論が展開されています。ポーターの説が比較的安定した環境を想定していたり、バーニーの説が持続性を強調してはいるものの、変化が激し過ぎる昨今の状況では競争優位の持続は非常に困難であり、持続的な競争優位ではなく、一時的な優位を連鎖させながら生き残りを図ってゆくことこそが重要なのだという主張が提起され、「企業が変わり続ける力」を探究するダイナミック・ケイパビリティ理論として研究が進められています。

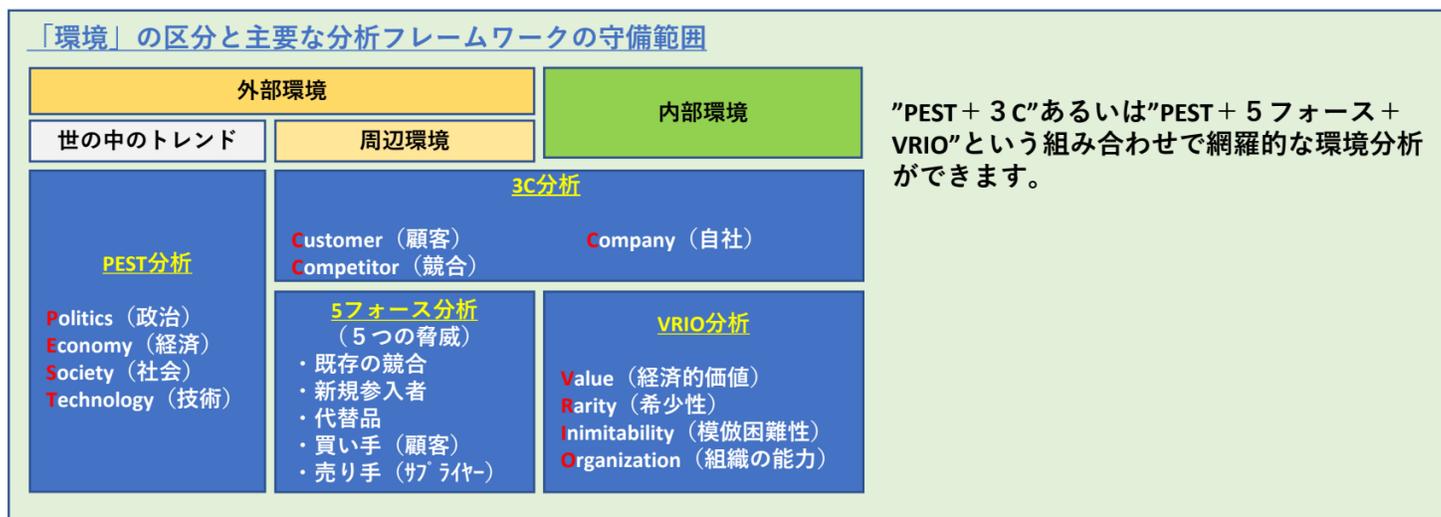
<「これだけ知っていればなんとかなる」計画化の理論とツール ①: 環境分析>

世の中の大きなトレンドを考えるフレームワークとしてはPEST分析が有名です。これは、政治 (Politics)、経済 (Economy)、社会 (Society)、技術 (Technology) の頭文字をとったものです。試しに最近の世界情勢 (2022年の春時点) をPESTで考えてみると、私のアタマにパッと浮かぶのは、

- P (政治) : 米中対立 + ロシア
- E (経済) : グローバリズムのひずみ、資源価格の高騰、SDGsとESG投資
- S (社会) : コロナ禍、ダイバーシティ
- T (技術) : AI技術、ロボティクス技術、メタバース、ブロックチェーン

PESTのほかに、人口動態の傾向、文化的傾向、経済環境、法的・政治的情勢、特定の国際的事象、技術の変化の6つに分類するという流儀もあります。

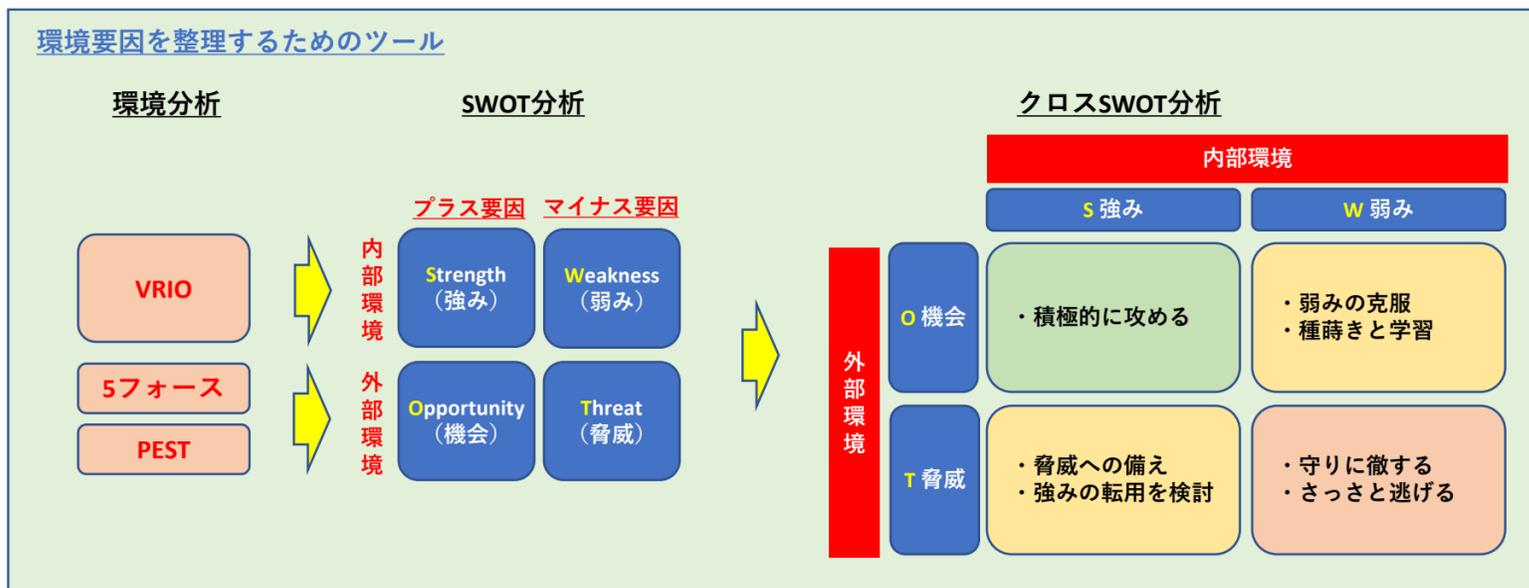
3C分析は周辺環境 (顧客、競合) と内部環境 (自社) をまとめて分析範囲とします。周辺環境をより詳細に分析するフレームワークが5フォース分析で、5つの要素で分析を進めます。内部環境の分析では経営資源の価値を分析するVRIO分析が有名です。



環境要因を列挙・整理するツールとしてSWOTとクロスSWOTがあります。SWOTは強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の頭文字を並べたものです。クロスSWOTはSWOTを縦軸・横軸に配置して4つの環境特性（S-O, S-T, W-O, W-T）それぞれにおける有効な戦略を探るものです。例えばW-O（弱みと機会の組み合わせ）ならば「弱みを自ら克服して事業機会を実現させる」「弱みはパートナーとの提携で補う」「慌てずに学びながらゆっくり進む」などが考えられます。

PEST、3C、5フォース、VRIOはすべてSWOTとの相性はよいので、「PEST+3C+SWOT」とか、「PEST+5フォース+VRIO+SWOT」という風に組み合わせて使うことができます。余裕があれば後者がお勧めです。より精緻な分析ができます。

なお、この分析フレームワークには「戦略の持続性」という観点が欠落していると言われてます。事業環境が長期的に比較的安定していた時代には「持続性」を気にすることはなかったのですが、いまや、変化の激しい時代で、競争優位が実現できても、それがいつまで保てるのかをよく考える必要があるということです。



< 「これだけ知っていればなんとかなる」 計画化の理論とツール ②：主要な戦略の型 >

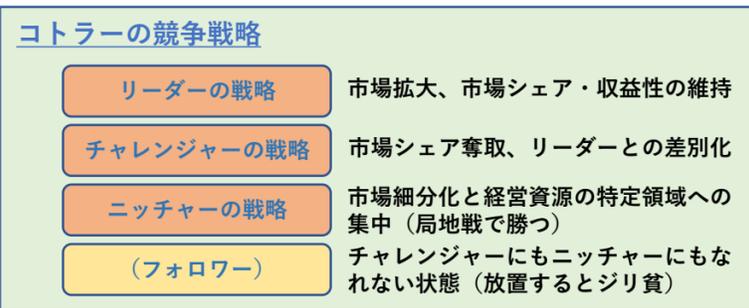
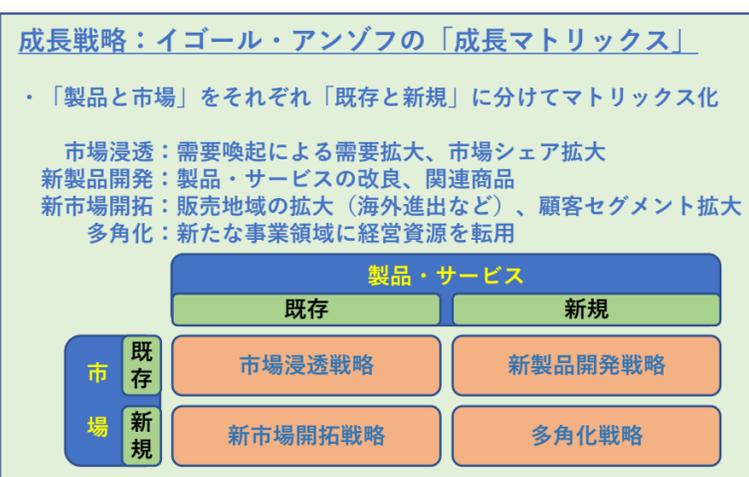
「戦略の型」は、どうやって成長するか（成長戦略）、どうやって競争に勝つか（競争戦略）、どうやって逃げるか（撤退戦略）の3つに大別できます。それぞれについて主要な理論を紹介します。

■成長戦略

イゴール・アンゾフの「成長マトリックス」は「製品（あるいはサービス）と市場」をそれぞれ「既存と新規」に分けて2×2のマトリックス化して、4つの戦略の型を示しています（右図）。多角化は事業リスクの分散、範囲の経済の実現、遊休経営資源の活用にメリットがありますが、未踏の領域への進出なので失敗のリスクも大きくなります。

■競争戦略

マイケル・ポーターは競争戦略の型として、①コストリーダーシップ戦略②差別化戦略という2つの型を提示しています（元々はこれらに加えて集中戦略がありましたが、近年では「無視してよいだろう」がコンセンサスになっています）。コストリーダーシップはあくまでもコストの優位であって、必ずしも価格引き下げを意味するものではありません。コスト優位の源泉として、規模の経済（スケールメリット）、学習・習熟によるコスト低減、技術によるコスト低減があります。差別化は製品（あるいはサービス）の素材・機能・品質・品揃え・ブランド力、顧客対応、タイミング、ロケーションなどの優位を源泉とします。「マーケティングの神様」フィリップ・コトラーは有効な戦略は市場でのポジション（地位）によって違っていると主張し、市場での4つのポジション（地位）とそれぞれの戦略の型を提示しています。



「ニッチャー」は「ニッチを志向する者」という意味で、ニッチ (niche) は隙間、ビジネスにおいては大企業が狙わないような領域を指します。

コトラーの4つのポジションに対して、「強者と弱者」という風に2つに分けたのがランチェスター戦略と呼ばれるものです。主にマーケティング戦略として扱われることが多いようですが、事業戦略としても含意が大きいと思います。

中小企業が大手と対峙する際には「弱者の戦略」が有効です。大手同士の戦いであっても正面きって仕掛けるのではなく、局地戦の展開をつくって、そこでは数の優位で相手をせん滅するといったことも消耗を避けて効率的に勝つには有効な作戦です。ゲリラ戦法は大きな軍隊でも個別の戦闘において活用できますし、強者は相手にゲリラ戦に持ち込ませないのが大事ということも言えます。

■撤退戦略

ビジネスはうまくゆくことばかりではなく、むしろ失敗することの方が多くあります。「どうやって逃げるか」は常に考えておく必要があります。

撤退の戦略は、損失を極小に抑えながら（あるいは利益を確保しながら）徐々に撤退する**収穫戦略**と経営資源を転用もしくは売却（あるいは損失を一気に清算）することでできる限り早く撤退する**即時撤退戦略**に大別されます。

手遅れにならないタイミングを見極め、事業再生の可能性・現実性、撤退の影響と対応を熟慮することが必要です。

ランチェスター戦略

強者の戦略

広域戦、確率戦、遠隔戦

弱者の戦略

局地戦、一騎討ち、接近戦

撤退戦略

即時撤退戦略

経営資源の転用、売却

収穫戦略

経営資源を縮小しながら徐々に撤退

■PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)

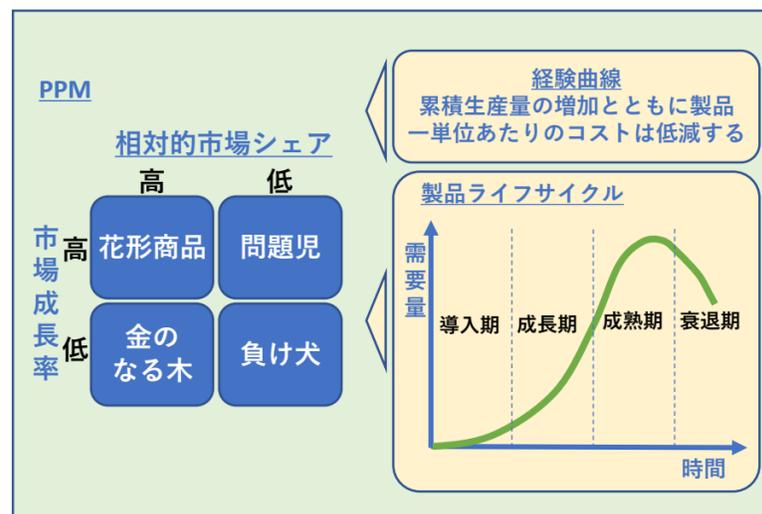
PPMは経営戦略系の参考書には必ず出てくる有名な理論なので紹介しておきます。

ボストン・コンサルティング・グループが開発した事業（商品）ミックス戦略のフレームワークで、市場成長率の高低と相対的市場シェアの高低をマトリックス化して2×2のマスに4種の事業特性を表したものです。

相対的市場シェアは販売ボリュームと同時に収益性を表すものと想定されています。これは、累積生産量の増加とともに製品一単位あたりのコストが低減するという**経験曲線**を前提としています。

PPMのもう1つの前提は「製品には誕生から消滅までの寿命がある」という考え方（**プロダクト・ライフサイクル**：PLC）です。

きれいなフレームワークなのでウンチクとして知っておくのはよいと思いますが、**実用の用途はあまりなさそう**・・・です。PPMを改良したものとして**ビジネス・スクリーン (BS)** というものもありますが、これは「自社の事業強度」と「市場の魅力度」を3×3のマトリックス化したものです。



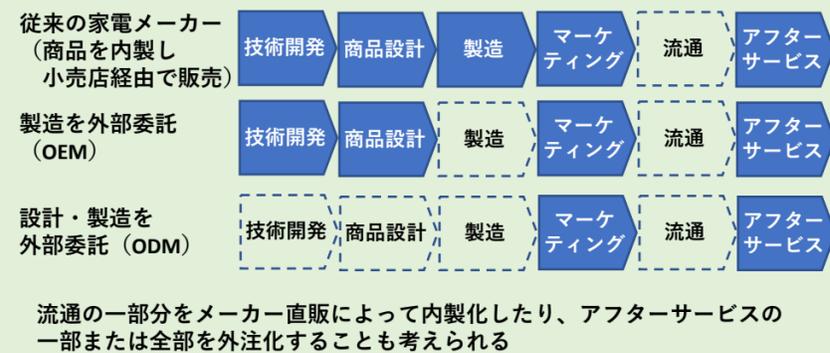
< 「これだけ知っていればなんとかなる」 計画化の理論とツール ③：バリューチェーンとビジネスモデル >

バリューチェーンとは企業内および企業間の機能分業の連鎖が経済価値を生み出す構造のことです。一連の活動が生み出す経済価値に対して、バリューチェーンの各機能要素に掛けているコストを算出し、課題のある機能の効率化や内外作（内部に取り込むか外部に委託するか）の検討を進めます。環境分析ツールであるVRIO^{※1}を使った価値評価も有効です。

従来は同じ産業に属する企業は似たようなバリューチェーンを持っていた（つまり、同質的な競争が多かった）ために、バリューチェーン分析は競合他社に対する差別化戦略の枠内で考えられることが多かったのですが、近年は、競争が同質的なものから業界の壁を超えたボーダレス・コンペティション（異種格闘技）に変容してきたのに伴い、バリューチェーンのデザインだけでなく、バリューチェーンのどこからどのように収益を稼ぐか（収益モデル）を合わせてビジネスモデルとして検討することが多くなってきているようです。収益モデルにおける「収益の稼ぎ方」は、①薄利多売か高利少売か②サブスクリプション（固定額の会費を徴収して使い放題）③広告料収入（サービス利用者でなく広告主から利益を得る）など、様々なやり方が考えられます。

かつては企業の成長と競争力強化の方策として垂直統合が主流で、「日本のお家芸」ともいえる自動車や家電はその典型でしたが、IT業界は水平分業をベースに急成長を遂げましたし、インターネットはビジネスモデルの多様化を促しています。自動車業界も今後、ガソリンから電気への転換の中で業界各社のビジネスモデルは大きく変わることが予想されます。BCG（ボストン・コンサルティング）はこうしたビジネスモデルの変化をディコンストラクション（元々は哲学用語で脱構築の意）と名付けて4つの型を示し、鋭い分析をしています。

バリューチェーンの例（家電製品の場合）



ビジネスモデル：ディコンストラクションの4つの型

- レイヤーマスター**
バリューチェーンの一部に特化しバリューチェーン全体の利益配分で優位なポジションを獲得（例：PC業界のマイクロソフト、インテル）
- オーケストレーター**
バリューチェーンの各機能は他社に任せながら、全体を指揮することで収益を上げる（例：PC業界のデル、金型カタログのミスミ）
- マーケットメーカー**
既存のバリューチェーンに新たな価値を持って参入（例：インターネットで中古車販売）
- パーソナルエージェント**
売り手と買い手の間に立って双方に情報提供、アドバイスする（例：楽天、アマゾン）

※1 < 「これだけ知っていればなんとかなる」 計画化の理論とツール ①：環境分析 > を参照ください。

< 「これだけ知っていればなんとかなる」 計画化の理論とツール ④：新たな潮流 >

「企業＝競争に勝利する戦闘マシン」から「企業＝環境変化を生き延びる生き物」という捉え方に変ってきている中で、企業戦略の新たな潮流をいくつか紹介します。

■ 「無闇に戦いを仕掛けない戦略」（ゲーム理論）

ゲーム理論では一般には「囚人のジレンマ」^{※1}が有名ですが、「協力か裏切りか」のゲームを何度も繰り返す^{※2}場合には、相手が協調し続けている限りは自分も協調し、相手が裏切った場合には自分も次に裏切って相手に罰を与える（「やられたらやり返す（オウム返し）」）という極めて単純な戦略が長期的には収穫を最大にすることが知られています。ちなみにこの戦略では一度裏切った相手が協調に戻れば自分も協調に戻ります。つまり、無闇に戦いを仕掛けないこと、攻められたら報復するが過剰反応を控えることが長期的なメリットをもたらすということになります。

戦うことは消耗・ダメージを伴います。変化の激しい環境の中で競争に勝ち続けたとしても、それが持続的な優位をもたらすとは限らないとすれば、**企業の生存戦略は従来の競争戦略とは別物**と考える必要をゲーム理論は示唆していると言えます。

※1 ある犯罪に関する容疑で捕まった2人の容疑者が、意思疎通の出来ない別々の部屋で尋問を受けています。この2人が取る選択肢は「自白する」「自白しない」のいずれかですが、自白の状況によって受ける刑罰の重さが異なります。
・1人が自白し、もう一方が自白しない場合、自白した方は無罪・自白しない方は懲役10年
・2人共自白しない場合は懲役2年
・2人共自白した場合は懲役5年
さて、2人の容疑者はどの選択肢を取るでしょうか。（答は「囚人のジレンマ」をネット検索するとすぐに見つかりますよ）

※2 ゲーム理論には上記の「繰り返しゲーム」のほかに1回きりの「同時ゲーム」があり、増産か現状維持かを選択するクールノー競争、価格維持か値下げかを選択するベルトラン競争といったモデルがあります。

■ 「競争力強化への継続的な努力が環境変化への適応を阻害する現象」 (イノベーションのジレンマ)

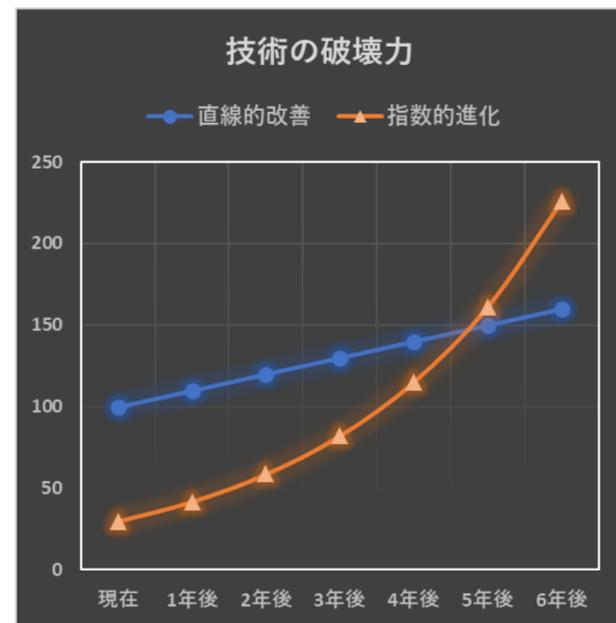
業界のリーダー的な企業が既存顧客のニーズを満たすべく製品やサービスの改善に注力し続けた結果、異質の技術革新をベースにした製品やサービスに市場を奪われる現象を「顧客ニーズを満たすことが顧客を失う結果となるジレンマ」と表現するものです。

異質の技術革新は**破壊的技術**と呼ばれ、登場した当初には既存技術に対して品質が劣る、適用範囲が限られるなどの理由で、リーダー企業が技術の存在に気づいていても「顧客ニーズを満たさない」という理由で研究・採用を躊躇する傾向があります。破壊的技術が進化して顧客ニーズを満たすレベルに達したときに、リーダー企業の製品やサービスが継続的な改善によって過剰品質・機能で高コストなものとなってしまっていると一気に競争力を失うことがあります。

特に成熟カテゴリーにおいては経営資源の投入を効率化して利益を最大化すべく振る舞うのが定石と言われてきましたが、「イノベーションのジレンマ」は「ムダの徹底排除」が変化への耐性を奪う危険性を示唆するものと言えます。

右図は既存の業界リーダー的な企業（青線：毎年10%ずつ直線的に改善）と新興企業（橙線：毎年40%ずつ指数的な進化）を比較してみたものです。

現在は技術水準に大きな開きがあり、2年後の差も大きなままですが、そのあと急激に差が縮まり、あっという間に追い越してしまうというのが指数的進化の恐ろしさです。



技術の指数的進化については「ムーアの法則」が有名です。ゴードン・ムーアはインテルの創始者のひとりです。「半導体の性能は18カ月ごとに2倍になる」というのがムーアの予言で、近年まで半導体はこの予言に沿うスピードで進化し続けてきました（正確に言うとムーアがこれを提唱したのは1965年ですが、後に18カ月を2年に変更しています）。「18カ月で2倍」というのは10年で100倍、20年で10,000倍という凄まじい進化を意味します。

■ 「競争を回避する戦略」 (ブルーオーシャン戦略)

「競争の血の海 (レッド・オーシャン)」を脱して「競争のない穏やかな海 (ブルー・オーシャン)」を新たに作り出すべきであり、それは可能であるというのがブルーオーシャン戦略の考え方です。そして、顧客価値とコストのトレードオフを前提とした従来の事業戦略に対して、**低コストと高い顧客価値を両立させる新たな事業セグメントを創造する「バリューイノベーション」**実行のツール群を提示しています。

「競争回避」ということであれば従来のニッチ戦略^{※1}とどう違うのか？より根本的にはポーターが言うところの差別化戦略^{※2}と何が違うのか？いろいろと議論はあるようですが、私は、同じと考えても違うと考えても実用上の問題はないように思います。

ブルーオーシャン戦略が提示する戦略作成のツール群は差別化あるいはニッチ戦略の作成にも有効なツール^{※3}になります。他方、ブルーオーシャン戦略では戦略の模倣を回避する方策は提示されていませんので、戦略が有効であればあるほど、その**持続性には大きなリスクが伴う**ことを留意すべきでしょう。従来のニッチ戦略が「大企業がやりたがらない市場セグメント」を想定しているために、そもそも模倣が起きにくいのは対照的なのです。

■ 「不確実性に対処する戦略」 (リアル・オプション)

「何が成功するかわからない」「成功してもいつまで続くかわからない」という変化に富む環境の中で、生存のためには「多産多死」を前提に「たくさん種を蒔いておく」べきではないのか？けれどもこれは「選択と集中」という「原則」に反するのではないか？

従来の戦略論は、「入念な分析を基にして有効な戦略を絞り込んで、そこに経営資源を集中させる」という意図的なものであるのに対して、リアルオプションは「戦略を1つに絞り込まない（選択肢をたくさん保持し続ける）」「一気に投資せずに様子を見ながら段階的に投資する」「選択肢は追加、削除、入れ替えをしてゆく」という考え方です。元々は金融工学のオプション理論が起源ですが、考え方そのものは難しくありませんし、難解な数式を理解することも不要だと思います。

「絞り込まない」は**ムダ (あるいは冗長性) を許容すること**になりますので、「選択と集中！ムダ排除！」に凝り固まったような組織においてはリーダーが「うまくゆくかどうかかわからない取り組み」を守る必要がありますし、組織上の工夫や業績評価上の工夫も必要となってきます。また、選択肢の管理（継続か中止か、投資規模、新規追加の判断）には**ゲート**を設けて浪費や暴走を防ぐことも重要です。

※1※2 <「これだけ知っていればなんとかなる」計画化の理論とツール ②：主要な戦略の型> を参照ください。

※3 PMSマップ、戦略キャンパス、買い手の効用マップ、新たな価値開拓の6つのパス、ERRCグリッドといった面白いツール満載です。ネットでも検索可能ですが著書を読むのがもっと早いでしょう。内容はいたって平易です。（「ブルー・オーシャン・シフト」 W.チャン・キム、レネ・モボルネ共著）

■「企業は巨大化から小型化に転じる」(取引費用理論:TCE)

取引費用理論(TCE)はさほど新しい理論ではありません。企業は事業活動において様々な外部パートナーと市場取引を行います。市場取引のコストを下げるにはどうしたらよいか、あるいは「足元をみられる」ような事態(ホールドアップ問題)を避けるにはどうしたらよいかは常に大きな課題です。これを解決するために、パートナーとの協力関係強化(共同開発、戦略提携、資本参加など)、取引先の分散とともに、「内部への取り込み」という方法が考えられます。20世紀は「大企業の時代」と呼ばれることがありますが、事業規模(ボリューム)の拡大と市場取引の内部取り込みによる拡大(=垂直統合)が両輪となって企業の巨大化が進みました。

取引の内部取り込みはコスト削減だけでなく他の内部機能とのシナジーを生み出すメリットも期待されますが、使用される経営資源(ヒトモノカネ)が増加し、企業が「重く」なる分、変化への対応力が損なわれるというデメリットもあります。比較的安定した環境で企業間の取引コストが高い場合にはメリットがデメリットを上回るために多くの企業が巨大化していったのですが、グローバルなIT通信革命は取引先選択と取引コストを劇的に改善し、事業環境も安定から不測の変化へ移行したことで、いまやメリットとデメリットが逆転するようになってきています。

取引費用理論に基づいて考えると、この先、企業は巨大化から小型化に転じるということになります。

バリューチェーン上の諸々の機能を世界中から最適なパートナーを選んで委託し、資金さえもベンチャーキャピタルやクラウドファンディングでフレキシブルに調達できるようになると、「事業のアイデアだけ持っていれば会社組織は不要」というのは夢物語でなくなってきました^{※1}。

※1 このあたりの話は「MAKERS 21世紀の産業革命が始まる」(クリス・アンダーソン著)で非常に興味深い事例を交えて紹介されています。

<「これだけ知っていればなんとかなる」計画化の理論とツール ⑤: アイデア創出ツール>

下記、3つのツールには共通部分も多くあります。組み合わせて使うのもよいかもしれませんね。

■ERRCグリッド

ERRCグリッドの活用事例はネットで検索するとたくさんできます。下記はその一例です。

| 要素 | 意味 | 事例 |
|------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Eliminate (取り除く) | 業界の標準的な要素からどれ何を削除するか? | QBハウスは、散髪から洗髪、顔そりを取り除いた |
| Reduce (減らす) | 業界の標準を大幅に減らせる要素はどれか? | ライザップはフィットネスから多くの設備を減らした |
| Raise (増やす) | 業界の標準を大幅に増やせる要素はどれか? | iPodは持ち運べる曲数を大幅に増やした |
| Create (付け加える) | 業界の中で誰も提供していない要素はあるか? | シルクドソレイユはサーカスにテーマ性と洗練を付け加えた |

■ECRS

E (Eliminate: 取り除く) C (Combine: 結合する) R (Re-arrange: 再配置・入れ替える) S (Simplify: 簡素化する)

■SCAMPER

S (Substitute: 入れ替える) C (Combine: 結合する) A (Adapt: 応用する) M (Modify: 修正する)
P (Put to other uses: 新たな用途はないか) E (Eliminate: 取り除く) R (Re-arrange/Reverse: 入れ替える・逆にする)

< 「これだけ知っていればなんとかなる」 計画化の理論とツール ⑥：KPIs の設計 >

KPIはヤマのようにたくさんあります。ここでは最も基本的な財務KPIs、BEP分析、バランスト・スコア・カードについて簡単に紹介します。

■基本的な財務KPIs

ROA（総資産利益率＝利益／総資産）：企業の資産が利益を生み出す効率
ROS（売上高利益率＝利益／売上高）：企業の売上が利益を生み出す効率
総資産回転率（＝売上高／総資産）：企業の総資産が1年間に売上高という形で何回転したか

上記の3つのKPIは1つの等式で表せます。

$$ROA = (\text{利益} / \text{売上高}) \times (\text{売上高} / \text{総資産}) = ROS \times \text{総資産回転率}$$

■BEP（Break-even Point：損益分岐点）分析：費用を変動費と固定費に分解し、事業構造を検討するツール

$$\text{利益} = \text{売上高} - \text{変動費} - \text{固定費} = \text{売上高} - \text{売上高} \times \text{変動費率} (\%) - \text{固定費} = \text{売上高} \times \text{限界利益率} (\%) - \text{固定費}$$

⇒利益がゼロになる売上高（BEP売上高）は、上の式から、
 $0 = \text{BEP売上高} \times \text{限界利益率} (\%) - \text{固定費}$
⇒ $\text{BEP売上高} = \text{固定費} / \text{限界利益率} (\%)$

■バランスト・スコア・カード

下記の4つの視点で業績を総合的に評価する手法です。

- ①財務の視点：成長性、収益性、安定性
- ②顧客の視点：市場シェア、品質・信頼性、満足度、ブランド・イメージ
- ③業務プロセスの視点：業務効率（生産性）、業務品質、サプライチェーン、イノベーション、SDGs
- ④学習と成長の視点：社員教育（階層別教育、専門知識）、エンゲージメント（貢献意欲）、資格・特許取得

< 「これだけ知っていればなんとかなる」 組織化の理論とツール > ①：主要な組織論

■組織とは？

そもそも組織とは何なのか？「近代組織論の父」と言われるC.I.バーナード（1886～1961年 電話会社社長であり経営学者）の定義が有名なので紹介します。

- ・一定の目的を持つ複数の人々の体系的関係の集団を「協業体系」と呼ぶ
- ・協業体系を形成するのは人間の特性である
- ・組織は協業体系の1つであり、共通の目的、協働の意志（貢献意欲）、コミュニケーションの3要素が組織成立の条件である
- ・組織の存続条件として、組織が成員に与える利益（＝誘因）が、成員の組織に対する貢献と同等、もしくはそれを上回ること

私は組織について考える時はバーナードの組織成立条件を「組織の3C」（Common goal、Collaboration or Contribution、Communication）という風に暗記して、都度都度使っています（結構よく使います）。

■公式組織と非公式組織

公式組織とは組織図に描かれている組織のことで、そこには明確な業務と指揮命令のヒエラルキーがあります。他方、非公式組織とは、個人的なつながりで自然発生する集団で、例えば、趣味が同じ人の集まり、飲み仲間、タバコ部屋、師弟関係、同期会、プロジェクトや研修の同窓会などです。こういった「つながり」が社員の意志や感情に作用して、組織のパフォーマンスに影響を与えていると言われています。雑談、本音トーク、飲みニュケーションなど、フラストレーションやストレスの発散だけでなく、ふとした気づきを得て、それが思わぬ成果につながることもあるでしょう。

コロナ禍の中で業務のリモート化対応は進んでいますが非公式組織が衰えることで、組織の活力や創造力を奪われる懸念があると感じます。

■「組織は戦略に従う」「戦略は組織に従う」

「組織は戦略に従う」はアルフレッド・チャンドラーの言葉で、戦略に沿って組織は作られる（べき）という主張です。「無闇に組織図をイじるな」ということとも通じています。これに対して、イゴール・アンゾフは「戦略は組織に従う」という逆の命題を提起し、組織学習と組織能力の向上があってこそ環境の変化に対応した最適な経営戦略がとれるということを言っています。2つの命題はどちらが正しいという類のものではなく、両方とも正しいのです。

■ 官僚制組織

近年では「官僚的」というのはあまりいい意味で使われることはありませんが、マックス・ウェーバー（1864～1920年「知の巨人」）は近代的な社会における法の支配の確立と合理性・効率性の追求という観点で、**官僚制組織を「理想の組織」として理論化**しました。ウェーバーによれば、官僚制組織の特徴は①専門化②非人格化③階層化であり、規則、権限、階層、専門性、公私分離、文書主義が正確性、迅速性、明確性を担保するとされています。

ウェーバーの生きた資本主義黎明期の社会環境を考えると、当時としては「理想」であったことに異論はありませんし、「さすがはウェーバーさん！」と感心しますが、近年においては数々の弊害（セクショナリズム、目的と手段の転倒、事なかれ主義、形式主義、秘密主義、前例踏襲主義・・・）が指摘されています。

■ 機械的組織と有機的組織

「ピラミッドみたいな組織は古い、もっとフラットにしないとイケない！」という話をよく聞きます。「**組織のコンティンジェンシー理論**」はその辺りを理論化したものです。この理論は組織を機械的組織と有機的組織に分け、どちらがよいかは経営環境によって異なると主張しています。下図は2つの組織形態を比較したものです。

| | 機械的組織 | 有機的組織 |
|-------|---------------------|------------------------|
| 経営環境 | 安定した環境で競争力（戦闘力）を最大化 | 不安定な環境で道を模索、イノベーションを奨励 |
| 職務・権限 | 明確 | 柔軟 |
| 組織構造 | ピラミッド型（統合を強化） | ネットワーク型（分散を促す） |
| 情報の流れ | 垂直的 | 水平的 |
| 組織の境界 | クローズド・システム | オープン・システム |

■ いい組織と悪い組織（これは権威ある学説ではなく私の創作です）

「組織は悪い」と言いながら、私は「いい組織と悪い組織がある」と常々、社員に説いてきました。

いい組織：一般社員が課長の仕事をする、課長が部長の仕事をする、部長が社長の仕事をする、社長はブラブラしている
 悪い組織：社長が部長の仕事をする、部長が課長の仕事をする、課長が一般社員の仕事をする、一般社員は小間使い

「社長が楽しただけでは？」と言いたげな顔で社員たちは聞いていました（笑）。

■ 組織形態の分類と体系

統制（一元化・多元化）と権限（集権・分権）の観点で組織形態を分類すると右図のようになります。

また、恒常的な組織（静態的組織）と環境変化に即応する臨時的・フレキシブルな組織（動態的組織）、更には社外との連携（ネットワーク組織）を含めて整理すると企業組織の体系は右図のように整理できます。



■ 『理想的な組織』の9人の役柄

メレディス・ベルビン博士はチーム内には9つの役柄パターンがあるとししました。どの役柄を誰が引き受けるかは個人の傾向とチーム状況に応じて変わりますが、各人が各役柄を果たしていることを相互に認知し、補い合うことでバランスのよいチームが出来る、としています。

詳細を憶える必要はありませんが、右表を眺めながら、「自分はどんなタイプだろうか」とか「チームの彼（彼女）はこのタイプかなあ」などと考えてみると、メンバーへの感謝や新たな期待が湧いてくるかもしれませんよ。

| | |
|---|--|
| プラント (Plant) | 創造的で創造力に富み、月並みでない。難問を解決。普通の人を扱うのが苦手。 |
| コーディネーター (Coordinator) | 成熟し、自信に満ち、信用できる。議長にふさわしい。目標を明確にし、意思決定を促す。最も頭がよいとは限らない。 |
| シェイパー (Shaper) | ダイナミック、外交的、いつも行っている。挑戦的、高圧的で障害の回避策を見つける。痼癖持ち。 |
| チームワーカー (Team worker) | 社交的、温和、知覚力と順応力がある。聞き上手、構築、摩擦回避。危機状況では優柔不断。 |
| コンプリーター (Completer) | 勤勉で用心深い、心配性。ミスを見つける。時間通り仕上げる。人に任せがらない。 |
| インプリメンター (Implementor) | 訓練されていて信頼できる。保守的で効率重視。考えを行動に移す。やや融通がきかない。 |
| リソース・インベスティゲーター (Resource investigator) | 明るく熱心、話好き。機会を探る。熱しやすく冷めやすい。 |
| スペシャリスト (Specialist) | ひたむき、率先してやる、打ち込む。貴重な知識やスキルをもたらす。限定された領域で貢献。 |
| モニター・アンド・エヴァリュエーター (Monitor & evaluator) | 冷静、戦略的、洞察力ある。全ての選択肢を見て判断を下す。中心人物となったり回りを奮起させる能力に欠ける。 |

経営学における「命令⇒動機付け」への変遷

経営学の黎明期には、**徒弟制度から非熟練労働者による分業への移行**の中で、いかにして作業の効率を上げるかが焦点でした。今よりも企業の規模も小さく、**企業＝工場**というのが一般的でした。

経営学の「父」というと、この「考房」で最初に紹介したアンリ・ファヨールとともに、フレデリック・テイラーが有名です（というか、テイラーの方が圧倒的に有名でしょうね）。ファヨールが**マネジメント・プロセス（経営管理プロセス）**に注目したのに対して、テイラーは**作業効率を上げるための科学的アプローチ（科学的管理法）**を研究し、テイラーの**動作研究、時間研究**は今日の製造管理の礎となりました。

黎明期の経営学への最初の批判は「人間は機械ではない、感情を無視した管理は能率を低下させる」（**人間関係論**）というもので、**非公式組織の研究や作業環境改善の実験が進められました**。、現在でも、人間関係論に基づく**労務施策**として、**労使協議会、職場懇談会、提案制度、カウンセリング制度**などが実施されています。

人間関係論に対して「人間の行動動機こそが業務効率を左右する」という批判をしたのが**行動科学**の諸研究です。従業員の感情に配慮し不快な職場環境を是正しても、**命令・強制に基づく業務の効率改善は限定的だ**という実証実験結果をもとに、人間の持つ**高次の欲求を満たすべく動機付け**を行い、**行動の自発性・自主性を引き出すこと**によってこそ効率は改善すると主張したのです。近年、当たり前のように語られる「**目標による管理**」「**自己実現**」といった考え方は**行動科学**に基づくものです。

下図は上記の流れを整理したものです。

| | 経営学の黎明期 | 人間関係論 | 行動科学 |
|----------|---------|----------------|----------|
| 上司⇒部下の関係 | 命令 | 感情を配慮した命令 | 動機付け |
| 管理手法 | 監督による管理 | 感情を配慮した監督による管理 | 目標による管理 |
| 人間の捉え方 | 経済人モデル | 感情人モデル | 自己実現人モデル |

< 「これだけ知っていればなんとかなる」 動機付けの理論とツール >

以下に紹介する理論はいずれも1960年代までに発表された古典的なものです。「欲求5段階説」「X理論・Y理論」「動機付け・衛生理論」は、人間は生きる価値を希求する（自己実現を目指す）ものであり、自発的な行動を促す動機付けが成果をもたらすという、今では当たり前と思われていることを「発見」したことに大きな価値があり、いまだ一定の価値を保っています。

「リーダーシップ類型論」「システム4理論」も同じく古典と言えます。これらを組織論ではなく動機付けの理論として分類したのは、議論の本質が組織の形態よりもリーダーと部下の人間関係にあると考えられるからです。

■ 欲求5段階説（アブラハム・マズロー）

人間の欲求には「生理的欲求」「安全の欲求」「社会的欲求（所属と愛の欲求）」「承認欲求」「自己実現の欲求」の5段階があり、これら5つの欲求にはピラミッド状の序列があり、人間は自己実現に向かって、低次の欲求が満たされると、より高次の欲求をもつようになるという考え方です。マズローさんは晩年に「自己実現の欲求」の上に「自己超越の欲求」を加えたそうで、「自己実現」や「自己超越」まで到達できる人は極めて少ないのだそうです。

■ X理論・Y理論（ダグラス・マクレガー）

マズローの欲求5段階説を踏襲して、人間観・動機づけにかかわる2つの対立的な考え方（下図）を示し、Y理論が望ましいと結論づけています。

| | X理論 | Y理論 |
|----------|-----------------------------|-----------------------------|
| 人間観 | 生来怠け者で、強制されたり命令されなければ仕事をしない | 条件次第で責任を受け入れ、自ら進んで責任を取ろうとする |
| 欲求の次元 | 低次欲求（生理的欲求や安全の欲求） | 高次欲求（社会的欲求や自我・自己実現欲求） |
| マネジメント手法 | 命令や強制で管理、目標が達成出来なければ処罰 | 魅力ある目標と責任を与え続けることによって、動機付け |

■ 動機付け・衛生理論（フレデリック・ハーズバーグ）

満足の要因と不満の要因は別のものであり、不満を減らしても満足は増えないという考え方です。満足の要因は「達成すること」「承認されること」「仕事そのもの」「責任」「昇進」などで、「動機付け要因」とされました。不満の要因は「給与」「対人関係」「作業環境」「福利厚生」などで、「衛生要因」とされました。マズローの欲求5段階説との関係でいうと、「動機付け要因」は、「自己実現欲求」「承認欲求」および「社会的欲求」、「衛生要因」は「生理的欲求」「安全・安定欲求」と「社会的欲求」に対応しています（「社会的欲求」は動機付けと衛生の境界ということです）。

■ リーダーシップの類型論（クルト・レ빈）

リーダーシップのタイプを専制型、民主型、放任型の3つに分類し、民主型が最も有効であると結論付けています。

- 専制型：短期的には高い生産性を実現できるが、長期的にはメンバーが相互に反感や不信感を抱くようになり効果的ではない
- 民主型：短期的には専制型より生産性が低い、長期的には高い生産性をあげる（友好的な雰囲気、団結度が高くなる）
- 放任型：組織のまとまりもなく、メンバーの士気も低く、仕事の量・質とも最も低い

■ システム4理論（レンシス・リッカート）

組織をシステムとして捉え、独善的専制型（システム1）、温情的専制型（システム2）、相談型（システム3）、集団参画型（システム4）の4つに分類し、**集団参画型（システム4）を採用している組織の業績が最も高いと結論付けています。**ただし、「高い目標設定を行う」という条件付きです。この条件をクリアするにはメンバー全員がリーダーと同等のビジネスに関する見識を持つこと、言い換えれば、リーダー不要の状態を実現することになります。気心の知れた小さな集団であれば（例えばベンチャー企業の立ち上げ期など）不可能ではないでしょうが、規模の大きな組織では現実的にはシステム3を目指すのが妥当であろうと思います。

| | システム1 独善的専制型 | システム2 温情的専制型 | システム3 相談型 | システム4 集団参画型 |
|--------|-------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------|
| 組織の志向 | 徹底した課題志向 | 課題志向 > 人間関係志向 | 課題志向 = 人間関係志向 | 課題志向 < 人間関係志向 |
| 信頼の度合い | リーダーは部下を全く信頼していない | リーダーは部下をある程度信頼している | リーダーは部下を全面的ではないがかなり信頼している | リーダーは部下を全面的に信頼している |
| 意思決定 | 部下は意思決定に一切参加しない | 部下は意思決定に限定的に参加（恩着せがましい権限の付与） | 重要な意思決定はリーダーが行い、個別問題は部下に権限委譲 | 意思決定は広く組織全体で行われている |

最近、「ティール組織」という本がちょっと注目されたかと思います。「マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現」というサブタイトルに期待も膨らんだのですが、筆者がティール組織と名付けた次世代型組織は「組織は社長や株主だけのものではなく組織に関わる全ての人のものであり、目的達成のために共鳴しながら行動をとる『生命体』・・・マネージャーやリーダーといった役割が存在せず、上司や部下といった概念もない」というものだそうです。上記のシステム4の枠を出るものとは言い難く、また、システム4に対する組織形態としての現実性に関する批判を乗り越えるものでもないように思いました。

< 「これだけ知っていればなんとかなる」調整の理論とツール >

■ムダどりのツール

私が長年勤めたソニーには広く活用される業務改革のツールが2つありました。ツールは社外秘扱いなのでここで公開することはできませんが、1つはシックスシグマと呼ばれる手法を改良したもので、もう1つは、業務を価値を生むものとそうでないものに分類・定量化して、価値を生まないものを排除してゆく一連の汎用プロセスでした。両方とも、ツールを活用するための体系化された教育プロセスがあり、社内講師を育てる仕組みもあります。私が担当した子会社では、この2つのツールを併用して業務改革を継続的な全社プロジェクトとして進めていました。

世の中で有名なのは「トヨタ方式」と呼ばれるもので、トヨタの現場改善を製造現場だけでなくホワイトカラーの業務にも応用されています。様々な指南書が出版されていますし、改善の手ほどきを生業とするコンサルタントも数多くいます。

今後、公開可能なツールを見つけたら、この考房でも紹介したいと思います。

■コンフリクト解消のツール

揉め事への対応方法に関してはよいツールや指南書のようなものがあるのかもしれませんが、私はコンフリクト解消にあたってツールのようなものを活用した経験がないので、その方面には明るくありません。これについても、今後、何かよいものを見つけたら紹介したいと思います。

■「失敗を恐れるな」について（これは房主の私見です）

「失敗を恐れるな」はよく聞く言葉です。また、私は社長時代に「社長の最大の失敗は？どうやって立ち直りましたか？」という質問をよく受けました。そして、常に以下のように答えてきました。

- ・「前進するときに擦り傷やかすり傷を恐れてはいられないが、致命傷は絶対に避けなければならない。」
- ・「失敗することよりも失敗を認めないことが事態を悪化させる。」
- ・「やるべきことをやらなかった後悔は心に刺さった棘のようなもので、実は不作為こそが失敗なのかもしれない」

私は「失敗を恐れるな」とは決して言いませんでした。

< 「これだけ知っていればなんとかなる」統制の理論とツール >

■評価バイアス

評価バイアスには以下のようなものがあります。また、下記以外にもジェンダー差別には特に留意すべきでしょう。

| | |
|-------------|--|
| ハロー効果 | 特定の優れた点（劣った点）があると他も優れている（劣っている）と評価すること |
| 寛大化傾向・厳格化傾向 | 評価が全体的に甘くなったり厳しくなったりすること |
| 中心化傾向 | 評価結果が中央に集まりやすくなる傾向のこと |
| 極端化（分散化）傾向 | 極端に差の大きな評価をしてしまうこと |
| 対比誤差 | 評価者の能力や価値観と比較して過大・過小な評価をしてしまうこと |
| イメージ考課 | イメージや先入観で評価してしまうこと |

■コンプライアンスとコーポレートガバナンスとの違い

コーポレート・ガバナンスは経営者を監視・監督する仕組みを指し、企業統治と訳されます。企業内の不正を未然に防止し、効率的な業務遂行を促すことを目指すものです。コンプライアンスも、コーポレート・ガバナンスも、会社がより健全な存在であることを目指す点では同じですが、コンプライアンスは、経営者から見た従業員などを含む会社業務全般に着目した概念であり、コーポレート・ガバナンスは、取締役会などから見た代表取締役などの業務執行者に着目した概念です。

■企業の社会的責任

- 企業の社会的責任は一般的に以下の3つに分類されます。
- ・社会性：社会が欲する製品、サービスを効率的、継続的に供給する
 - ・公共性：環境の保全、公害防止、法令遵守
 - ・公益性：事業利益の還元（地域社会、株主、従業員、顧客、取引先など）

企業の社会的責任に関して否定論、肯定論がありますが、近年は「営利追求は社会問題の解決とうまく調和する」という楽観論は影を潜め、投資家の間にもESG投資を奨励する風潮が強くなっています。

アンリ・ファヨール フランス人 (1841~1925年)

1860年 (19歳) 炭鉱会社コマンボール 鉱山技師として入社
1888~1918年 社長に就任 (コマンボール社は石炭・製鉄会社へ多角化)
1916年 長年の経営者としての知見をもとに「産業ならびに一般の管理」を執筆



著作が欧米に流布されると、ファヨールを始祖とする管理過程学派が形成され、経営学の主流となるが、近年は経営理論の多様な展開の中で「古典派」と扱われることが多い。

主著「産業ならびに一般の管理」の概要

①企業の活動は以下の6つに大別される

- ・最初の5つは広く知られている、管理的活動については一層の説明が必要 (だから本を書いた!)
- ・管理的活動は6つの活動のうちの1つだが、他とは明確に区別され、他を凌駕する

- ①技術的活動：生産、製造、加工
- ②商業的活動：購買、販売、交換
- ③財務的活動：資本の調達と管理
- ④保全的活動：財産と従業員の保護
- ⑤会計的活動：財産目録、貸借対照表、原価、統計、等々)
- ⑥管理的活動：(予測、組織、命令、調整、統制)

②管理的活動は以下の5つのプロセスで成り立っている

- 予測：将来を検討し活動計画を作成すること
- 組織：権限と責任の種類を割り付け、企業の物的ならびに社会的な二重の組織を構成すること
- 命令：計画を実行させること、従業員を作業に就かせること (会社を機能させる)
- 調整：あらゆる活動とすべての努力を結合し、一元化し、調和させること
- 統制：監視と修正、全ての活動が基準に則り、命令通りにおこなわれることを確保すること

③管理の一般的原則

- ・程度問題であり、数え上げればきりが無い
- ・個人的な経験を元に特に重要と感ずるのは以下の14項目
- ・普遍的な原則の確立に関しては今後の公衆の討議に期待したい

- ①分業：分業の必然性、結果としての職能・権限の分化
- ②権限と責任：権限乱用の防止、責任からの逃避願望の克服
- ③規律：服従、精勤、活気、態度
- ④命令の一元性：上司はひとり
- ⑤指揮の一元性：計画はひとつ
- ⑥個人的利益の全体的利益への従属：全体的利益が優先される
- ⑦従業員の報酬：公正、努力を奨励、限度を超えた過剰支払いの回避
- ⑧権限の集中：権限集中と分業は程度問題、状況による、優劣はない
- ⑨階層組織：現場組織間の横連携が巨大組織の弊害を補う
- ⑩秩序：適材適所と適所適材、清潔であること
- ⑪公正：良識、経験、寛大さに基づく公正の実現
- ⑫従業員の安定：教育の重要性
- ⑬創意：計画立案と実行の能力こそが創意
- ⑭従業員の団結：団結は力、バラバラにしない

様々なメタ・ツール

ファヨールが100年前に作った管理プロセスのオリジナル・テンプレートは、その後、様々な「改良」が試みられています。オリジナルでは5つのプロセスのうち「計画化」が「予測」、「動機付け」が「命令」となっています。いつ誰が書き換えたのか定かではない（少なくとも私が調べた範囲では不明でした）のですが、ファヨールが生きた100年前が「命令する人とされる人」の時代だったのに対して、現代は「組織メンバー全員の協働」の時代なので、「命令→動機付け」の書き換えは理に適っていると思います。ただし、ファヨールは「命令」について「従業員を理解する」「よい規範を示す」「従業員に活動性、創意、献身をみなぎらせる」といった要素を含むと説明していますので、ファヨールが意図した「命令」は現代的な動機付けの要素を含んでいたとも考えられます。

ファヨールを「始祖」とする経営学の流れは管理過程学派と呼ばれており、一時は経営学の主流派となり、著名な研究者によって多種の「改良」版テンプレートが作られています。私はここで紹介するファヨール改テンプレートが最も「使える」と思っています。

以下、参考として管理過程学派の各種テンプレート、ドラッカーのテンプレート、PDCAを並べて紹介します。

| 発案者 | マネジメント・プロセスの要素 |
|----------------------|------------------------|
| アンリ・ファヨール（オリジナル） | 予測・組織・命令・調整・統制 |
| 発案者不明（ファヨール改テンプレート） | 計画化・組織化・動機付け・調整・統制 |
| リンダール・アーウィック | 予測・計画・組織・調整・命令・統制 |
| アルビン・ブラウン | 計画・実行・点検 |
| ラルフ・デイヴィス | 計画化・組織化・統制 |
| ルーサー・ギュリック | 計画・組織・人員配置・指揮・調整・報告・予算 |
| ウィリアム・ニューマン | 計画・組織・経営資源の調達・監督・統制 |
| クーンツ&オドンネル | 組織・人事・指揮・計画・統制 |
| ニューマン&サマー | 組織化・計画設定・統率・統制 |
| ピーター・ドラッカー | 目標設定・組織化・動機付け・評価・人材育成 |
| 日本科学技術連盟（デミング博士講演から） | PDCA（計画・実行・評価・改善） |

<ご参考>

三枝匡さんの秘伝テンプレート

私は昔、三枝匡さん（経営改革のレジェンドみたいな方で、著書も有名ですね）の特別講義を受ける機会に恵まれ、その際に「秘伝の改革テンプレート」（三枝さんの著書にも載せていない）を見せていただいたことがあります。「秘伝」ということなのでここでシェアすることは控えますが、まさに「魂のこもった」テンプレートで、「この通りにやったら間違いなく改革できる！」と得心できる素晴らしいものです。感謝すると同時に、三枝さんの秘伝テンプレートとファヨール改テンプレートは基本的な骨格がとても似ていると思いました。