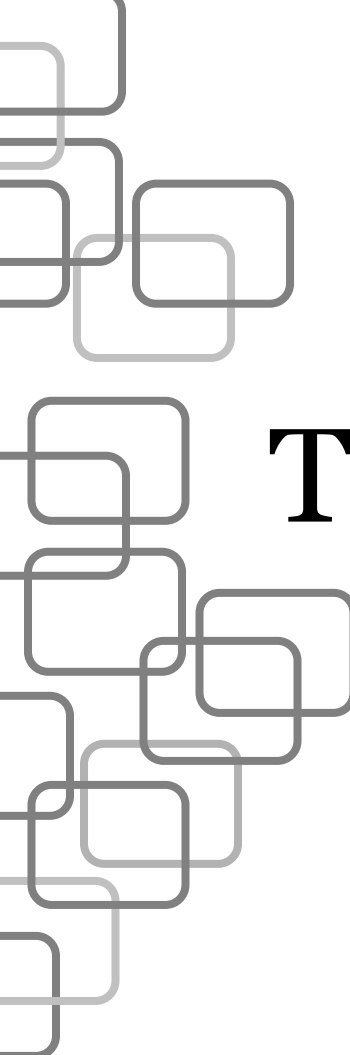




TLCYard handbook

1

Introduction

はじめに

組織の概念と経営理念

組織経営と経営戦略

組織成立の3つの要素

マネジメントとは何か

戦略的経営とは何か

TLCYard

マスタープラン 組織の青写真

リフレクション 組織の状態診断

インデックス 活動状態の可視化

T_{elling} L_{earning} C_{alling} at Y_{ard}

学びて思わざれば、すなわちくらし、思いて学ばざれば、すなわちあやうし

本を読みあさるだけで自分の思慮を怠ると、物事の道理が身につかず何の役にも立たない。逆に思いを巡らすのみで本を読んで学ばなければ、独断的になり危険だ



René François Ghislain Magritte L'empire des lumières

"In my opinion, this simultaneity of day and night has the power to surprise and charm."

この昼と夜の共存は、驚きと魅了の力を放っている。ルネ・マグリット

= introduction =

Introduction

イントロダクション



カニツツアの錯視 手前に白い三角形が見える

目 次

Introduction	4
は じ め に	4
理想を描き、戦略を定め、体制を整え、持続的に事を行う	
1980年代頃の企業環境と経営品質	
MB賞の登場	
BSCの登場	
複雑で変化が激しく多様化する21世紀	
TLCYardの目的	
マネジメント	
問題発見から課題達成へ	
必要な想像力と創造力	
人の成長を担う	
戦略的に取り組む	
経営戦略はどこから生まれるか	
基準を明確にして状態を診断する	
企業経営・組織経営に於けるBSC2の位置づけ	
コミュニケーションと気づきからイノベーション	
大切に考える考え方	
組織の概念と経営理念	15
目的や目標を明確にする	15
経営理念と経営ビジョンの違い	15
様々な「経営目的」の意味解釈	17
バリュー	17
ミッション	17
ビジョン	17
組織経営と経営戦略	19
組織経営に関わる理論	19
主要学者と古典的理論	19
組織成立の3つの要素	20
マネジメントとは何か	21
ドラッカーについて	21
マネジメントは全体主義から守る手だて	21
経営とは	22
再び、マネジメントとは	23
戦略的経営とは何か	25
戦略を定義する	25
戦略目標と施策の整合性	25
優位性を得るために	26
戦略とは話し合い	26
戦略的とは何か	26
戦略思考とは何か	26
マイケル・ポーターによる3つの基本戦略	27
経営戦略の分類	28
機能別戦略	28

差別化要因の区分	29
渋沢栄一「論語と算盤」	30
渋沢栄一とドラッカー	30
渋沢栄一の生い立ち	30
道德経済合一説	31
論語と算盤のエッセンス（訳）	31

はじめに

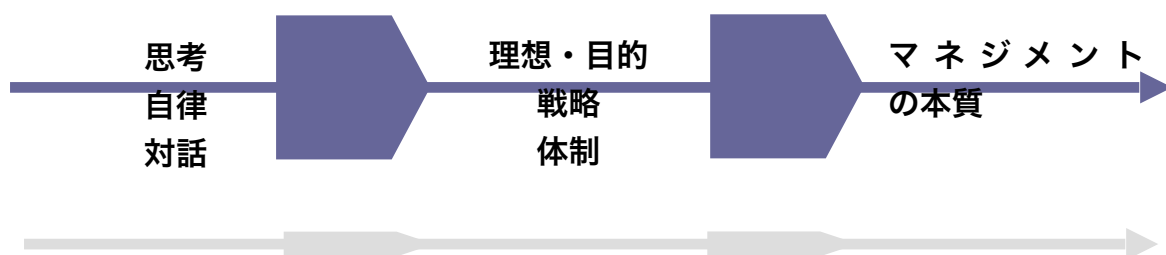
様々な企業で、日々業務改善によって生産力を高めて自社の能力向上を追究しながら、お客様により良い品質をお約束するための活動が行われていますが、将来に亘って持続的に顧客満足を得ながら組織の発展を図るために、日々の業務に「経営視点」から組織の革新を図るという観点で体系化したプログラムの設定が必要と求

今回、代表的なビジネス・メソッドである経営品質とバランスド・スコアカード（BSC）からの多くの学びを参考にして企業や組織の目的探求に貢献できる活動について、Telling Learning Calling at Yard（TLCYard）と呼称する独自のビジネス・メソッドと関連情報をまとめて、強い個人と組織作りに役立てていただけるようにTLCY Handbookを作成いたしました。

自分たちの夢を語り合い
自分たちで考え
自分たちで話し合い
自分たちで課題を見つけ
自分たちで解決していく
ことが出来る
個人と組織を作る

理想を描き、戦略を定め、体制を整え、持続的に事を行う

このプログラムは組織や企業の「質」という極めて抽象度の高い概念を、「理想を描き、理想に向かう戦略を定め、体制を整え、目的達成のために持続的に事を行うこと」として、自ら問題を発見し自らで解決していくことが出来る個人と組織を作るために、自律・思考・対話をキーワードに置いたマネジメントの本質に深く焦点をあてるものです。



1980年代頃の企業環境と経営品質

従来、企業や組織を評価する場合に米国では財務結果に集中した注意の向け方が一般的で、1980年代、日本の経済発展に遅れを取っていると思った米国が経済立て直しにあたって日本企業のあり方を研究しつくしました。

当時、日本を含む世界の優良企業の分析報告から優良な経営を行っている企業に、「お客様の立場に立った経営を行っている」「経営に社外の良いものを取り入れている」「従業員を大切にして従業員自身が仕事のやり方を考えて進めている」などの共通する事実には驚愕したとされています。このような当時の日本人にとって当たり前であったことが米国では当たり前ではありませんでした。イギリスで起こった産業革命の時代から西欧諸国での近代産業は主従の関係が明確で働くものは経営者の指示通りの事をするだけというビジネス習慣が続いていました。

MB賞の登場

このように1980年代の米国では国家的な競争力の低下が指摘されておりその産業競争力を改善することを目的にして、優秀な企業を表彰する国家賞がレーガン大統領により商務省大臣の名前を冠してマルコム・ボルドリッチ国家経営品質賞（MB賞）を1987年に制定しました。このMB賞の基準に基づいて多くの企業が経営革新に取り組んだことが当時の米国の経済復活の一因とされています。

MB賞は米国産業の国家的競争力の向上を目的として、創造的かつ継続的に顧客が満足するクオリティの改善、改善度合の評価、優れた経営システムを有する企業や組織に対して賞を与えるもので近年では制度の対象は企業のみならず教育、医療の分野毎に表彰が行われています。米国のマルコム・ボルドリッチ賞の成功により、経営品質を評価・表彰する制度は世界中に広がり、ヨーロッパ経営品質賞（EFQM）をはじめ、世界約80カ国で類似の制度が制定されています。日本では国家賞ではありませんが1995年に公共財団法人 日本生産性本部（現在）により日本経営品質賞が創設され現在も多くの企業や団体が同賞のプログラムに基づいた経営革新に取り組まれています。

BSCの登場

米国でのMB賞制定の動きから5年後、ロバート・キャプランとデビッド・ノートンが1992年にHarvard Business Review誌上で「将来の企業における業績評価」という研究プロジェクトを通してバランスド・スコアカード（BSC）を提唱しました。提案された当時は文字通り業績評価のためのツールとして用いられていましたが、戦略的経営という考えを中心に経営の質を高めるというMB賞と目的を同じにして、体系づけられたプログラムが開発されています。

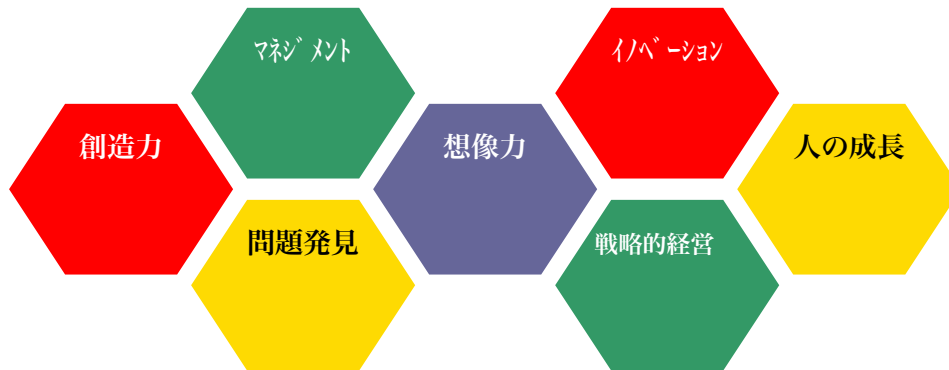
複雑で変化が激しく多様化する21世紀

21世紀に入り将来の見通しが掴みにくい環境変化で、より良い経営状態を持続するためにあらゆる企業が成果を産み出すために模索しています。「経営には正解がない」と言われますが、その正解を求めるために経営品質やBSCを手がかりにして組織状態を高めようとする企業が多く存在しています。

TLCYardの目的

組織経営の革新に於いて世界標準とも言える経営品質とBSCの2つのビジネス・メソッドを一体化したプログラムによって広くビジネスに関わる人達がお互いの知識や知恵を交換することで今までになかった知の創造によって、組織風土を高めより良い成果を産み出しながら価値創造をもたらす社会の成長と発展の一端を担うことを願うものです。

TLCYardは、組織経営の革新をめざした戦略実現のためのマネジメント・メソッドと位置づけています。それぞれの業務に携わる者や幹部が組織の領域を越えて話し合い、組織の成熟状態を認識し、組織の理想的な姿に向かって取り組むべき課題の発見と解決のための仕組みを整えて、他を凌ぐオペレーションを実現し組織が目指す成果獲得に貢献することを目的としています。



イノベーション

TLCYardでは、現在のあり方をよしとせず常に新しいことに挑戦し価値を創造し続ける「革新といえる状態」すなわちイノベーションを生み出すプロセスが組織に身につく状態を目指します。このプロセスを手に入れることで、社会やお客様の変化に応じて常により高い価値を提供できる組織に変わっていくことを支援します。

マネジメント

マネジメント領域で働く者にとって身につけておかなければならないスキルや能力を考えてみましょう。マネジメントは他の業務と同じように人が行う行為であるため、技術や意識、意図などが総合的に組み合わせて他者の役に立つ成果を生まなければなりません。

オーストリア ウィーン生まれの経営学者P.F.Druckerが、著書「マネジメント」に書いた有名な一節「マネジャーには根本的な素質が必要である。それは真摯さ（integrity）である。」というように、マネジメントの本質を「真摯さ」というひとつの言葉で表現されていますが、どうすればその「真摯さ」が培われて発揮できるようになるのでしょうか。

意識するかしないに関わらず、マネジメント領域で働く多くの方達は「真摯さ」に一步でも近づける人間形成あるいは組織形成に対してどのようにアプローチすれば良いのかと、日々頭を悩ましているのだと思います。あえて言うところの様な事柄に頭を悩ませ始めることこそ「真摯さ」へのスタートラインに立っていると言えます。

問題発見から課題達成へ

現実社会に目を向ければマネジメントを解釈するには、「真摯さ」だけで解決できるほど単純ではありません。事実、私たちがビジネスの現場で発揮しなければならない能力は多岐に亘って存在しています。しかし、私たちがマネジメント能力と考えている事柄のほとんどは、実は作業や運営において発生する「事象」を解決していく能力に過ぎません。マネジメントの役割は人の役に立つためにまだ見ぬ問題を発見し、課題を立てて解決していくことに他なりません。そのために必要なスキルや能力が必要になります。

マネジメントの領域で求められる能力の多くは、「問題」を発見し「課題化」して、それを解決し

ていく能力です。「問題発見」「問題解決」「課題設定」「課題達成」と言葉を並べると、「いつもやっていることだ」と返答を受けそうですが、ここで言う「問題」や「課題」はまだ見ぬ「問題」や将来に臨んだ「課題」です。

必要な想像力と創造力

まだ見ぬ「問題」を発見し解決していくことは、想像力と創造力を最大に活用しなければなりません。また、数ある問題の中から将来に挑まなければならない「課題」を設定して達成していくためには戦略的な思考が要求されます。この「問題」と「課題」を常に考えて采配することをTLCYardでは「マネジメント」と呼びます。

人の成長を担う

英々辞書でマネジメントを引くと、man・age・mentと記載されています。人（man）が年を重ねる（age）ことを司る（ment）、すなわち「人の成長を担う」ことを意味しています。マネジメント領域にいる者は、何人の人間を成長させ幾つの組織を成長させているのかと言うことで評価されなければなりません。

個人と組織の成長を図るために、ビジネススクールでの講義項目やビジネス書の類にある方法論に加えて、このAnalogy Bookでは組織が必要とする広義な意味でのマーケティングや思考方法の解説を加えて、組織経営や組織開発に関わる全方位的な事柄を納め効果的かつ効率的なマネジメントが行われることをサポート出来るように作成しています。

TLCY Handbookに記述した内容だけで、「真摯さ」というゴールに辿り着くには充分ではないことは明らかです。「分かっていたけれどやっていなかったこと」に気づき、「経験と勘だけで十分と思っていたこと」を整理してこれまでとは違う新しいやり方や考え方を発見するためのきっかけ作りをしていただけることを願っています。

戦略的に取り組む

「ありがたい姿」はいわば抽象的で理想的な状態です。

「あるべき姿」には具体的な目標値や基準値がなければなりません。

これらが設定されていないものはすべて「改めたいこと」や「やりたいこと」に過ぎません。「やりたいこと」を否定する訳ではありません。「やりたいこと」の積み重ねが大きな成果を生じる場合もあります。しかしそれはあくまで個人レベルでの活動においてです。多様な価値観を持った複数の人間が集まる組織では、「ありがたい姿」と「あるべき姿」を明確に示して導いていくリーダーシップがなければなりません。このリーダーシップが発揮できている状態のことを「マネジメントが効いている」と呼ぶことにします。

言い方を変えて見みましょう。

「ありがたい姿」は、経営理念、共通の価値観、ミッション、ビジョン、理想像という用語で表現されます。

「あるべき姿」は、経営目標、活動計画という用語で表現されるある種の基準で必達のゴールを示したものです。「こうなっていたらなあ」という願望ではありません。

「あるべき姿」と「ありがたい姿」とを混同してしまっている組織が多いようです。当然ですが、計画や目標を達成するにはリソース（資源）とプロパティ（資産）が必要で、これらのバランスを熟

考しないまま計画作りをしてしまい、目標達成時期には思うようにいかなかったと情緒的に総括することがあります。計画時においても「必達ではないもの」や「やってみたいこと」、正に玉石混合の状態で議論されている場合が見受けられます。言ってみれば「選択と集中」を避けて、「煩雑な状態こそあるべき姿でやりがいが生じる」と言う状態を創り出している企業が日本には多いと言われています。

このような非効率的、非論理的で効果が現れない仕事を繰り返しては、競争の場をグローバルに求める企業になれないばかりか、多様性のある考え方や価値観で出来た組織の目的達成への道のりは険しいものになってしまいます。

経営戦略はどこから生まれるか

では、正しいマネジメントのあり方や効果的な経営戦略はどこから生まれて来るのでしょうか。

それは間違いなくあなたの頭の中からです。外部に依頼するコンサルタントから出されるのでもなく、BSCやシックスシグマなどのビジネス・ツールから自動的に生じるものではありません。あなた自身が考え仲間と対話することによってのみ戦略や思考が生まれてきます。この単純な原理原則をスキップして答えを求めようとする組織が何故か多いように思います。

「原理原則はなにか」「本質はなにか」「もし組織が無くなるようなことになれば」という問いかけを自分自身にできなければ経営戦略や経営思考は生じてきません。現在の状態が永遠に続くことが保証されているなら戦略は無用なもので、戦略がないと言うことは危機感を抱く必要がないことと同じです。

様々なビジネス・ツールは戦略が予め用意されている場合に、それをあてはめて、整理して共感を呼ぶものすなわち実効性のあるものに仕上げる場合には非常に有効な手法です。しかし、戦略そのものが生じるための思考や対話の場を発生させることこそが必要だと言うのがTLCYardの本質的な考えです。

むやみに手法に頼ることなく、先人が残した組織経営の状態を素晴らしいものにするためのルールブック、教科書、フレームワークや基準の類は貴重な資産です。それらには共通する示唆を発見することが出来ます。その共通する示唆を手がかりに、戦略的にマネジメントの基本をしっかりと身につけて適切な戦略を構築して戦略を達成できる強い体質に自らの変革をサポート出来るものにしていきたいと考えています。

基準を明確にして状態を診断する

マネジメントの状態がどのようなであれば良好とするのか、将来に亘ってどのようにしていきたいのかと考える時には基準がなければなりません。基準を設けて今ある組織の状態と比較することで不十分な要素、すなわちギャップが発見できます。このギャップを発見することで初めて戦略や戦略課題を設定することが出来ます。

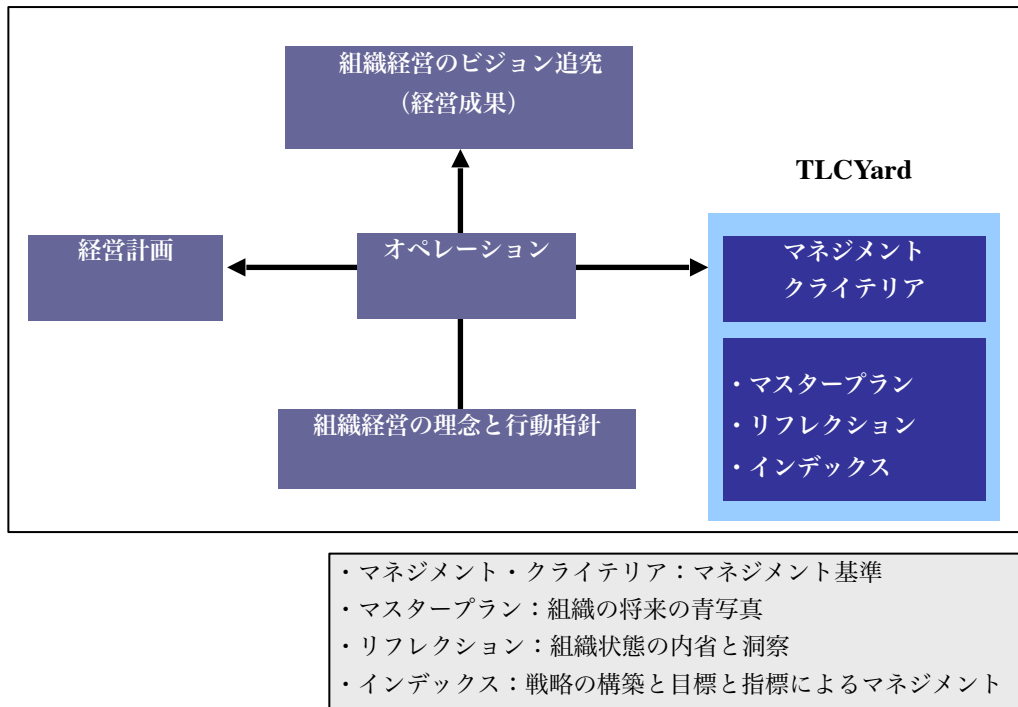
価値観の異なる多くの人が働く組織にあつて経営計画という基準は不可欠です。ただ、組織によっては「そのような判断基準の類はトップの頭の中だけにある」と言う場合もあります。トップからの見通しが利く組織で、かつトップが判断することがすべて正しく、トップ以外は言われたことをやるだけでいいとしている組織もあると思います。それがその組織の特徴であり、ありがたい組織の状態であり、組織の誰もが納得してやりがいのある仕事が出来ていればなんにも言うことはありません。

小規模の商店を除いて企業形態を取る限り、従業員同士や従業員と経営層などお互いの約束事は明文化して共通化しておくことが好ましいのではないのでしょうか。これは単にマニュアル化を助長する事ではありません。一旦決定された約束事であっても、環境が変わり必要が生じれば変更することが前提でなければならず、そのためのプロセスが整備されている必要があります。これは将来に亘って組織の成長を図ろうとする企業にあっては必要不可欠なことです。

ここで言う基準を明確にするものとして、日本ではJQA、アメリカではMB賞、ヨーロッパではEFQMが提供する経営品質賞が現在のところもっとも整備された内容になっていると考えています。近年、ISO9001も経営全般的な経営品質を問うことの必要性を考慮に入れ始めているものの、ISO9001は主として業務プロセスや品質管理という狭い領域で適用する製品・サービスの品質を問うもので経営全般を網羅した基準にはなっていません。

企業経営・組織経営に於けるTLCYardの位置づけ

企業にとって最も大切なことは、その活動によって成果を上げることです。成果に何を求めるかはその組織によって異なりますが、少なくとも成果によって社会への貢献を行い持続できる経営環境を整える事は重要です。TLCYardでは企業経営や組織経営で重要な要素と手法を下図のように整理して、Whole Management Platformといえる包括的な組織経営基盤として成立することを視野においた適切で効果的な経営状態の維持発展を目指します。TLCYardは、日常の業務と切り離された特別な活動ではありません。日常の業務活動の積み重ねが優れた品質を伴ってオペレーションにおける価値をお客様にご提供できていることを、このプログラムに落とし込むことが重要と考えています。



コミュニケーションと気づきから生まれるイノベーション

TLCYardでは卓越した組織経営を実現するために、組織が理想とする姿と現状のギャップを認識し、自身の気づきと組織能力によって革新を成し遂げることを目指しています。そのために共通する考え方を学習し適切なメソッドを用いた革新のプロセスを作ることを組織に求めています。マネジメントに関わる考え方を学習し、マスタープラン、リフレクションやインデックスなどのメソッドによる取組み結果によって、組織の現状を俯瞰的、網羅的に見るだけでなく経営革新の方向性に重要な示唆を与えます。

大切に考える方

組織の成果を支えるための考え方の軸を、「顧客」「従業員」「利害関係者」の満足実現として設定しており次の様な考え方を大切にしています。

1. 貨幣で交換することができない価値の重視
2. 組織の価値観を示す影響力のあるリーダーシップとフォロアーシップの存在
3. 仮説検証・問題発見・課題解決・目的追求型の成熟した組織
4. フレームワークによって自律的に深く考え学習する個人と組織
5. 対話と傾聴による良好なコミュニケーション機会の創出
6. ベストプラクティスからの積極的な学習
7. 業務プロセスの絶えざる改善と戦略達成型マネジメントの追求
8. 正しくアジリティの高い判断を引き出すための共通ドキュメンテーションの展開
9. 想像力と創造力を発揮する能力の高い人材 (順不同)

価値とは

価値とは、「真」「善」「美」など、誰もが良いと承認する普遍的な意味を持つものです。

サービス業の場合、お客様がご自身の時間や手間や費用という対価を我々のサービスと交換しても良いと言う絶対的な価値を追求することが重要です。

われわれは、そもそも何のために存在するのか、何を使って何を実現しようとしているのか、どのような成長を目指そうとしているのかという根本的な問題を自らに問い続けるうちに、社会へ果たす役割や責任が明らかになり、やがて持続的な成長が可能になるのではないのでしょうか。



このように、価値は自らにとって絶対的なものを追い求めて行くうちに創造されるものです。そのためには「お客様が我々に求めている価値は何だろうか」と常に考えることが重要になっています。

組織の概念と経営理念

目的や目標を明確にする

事業のより良い成功のために、組織に所属する者が共有している目的や目標を持っていることは重要なことです。仮に組織が目的や目標を持たずに日々の作業に追われているとしたら、組織を構成する人達の間で「組織の存在意義」が希薄になり、ひとりひとりのモチベーションの低下を招きひいては組織の衰退にもつながりかねません。

目的や目標はそれぞれの頭の中にぼんやりと存在する暗黙知であってはなりません。すべての組織活動のより所になるべき目標は、誰もがその意図するところを正しく理解し語れるようにしておくことが大切です。

ここで目的と言うのは、いわゆる理念やビジョンとして様々な組織で自分達なりの言葉や表現方法で示されています。目的の設定には様々な言葉遣いや位置づけがあり、組織が異なればその定義が変わります。一般的にこれが正解というものは組織経営の世界にはありません。組織がどのように目的を定義し共有するのかは組織に委ねられ求められています。

経営理念と経営ビジョンの違い

日本では、経営理念や経営ビジョンの他に企業のありたい姿を示すものとして、社是、社訓、信条が用いられることがあります。この他にも組織の価値観、行動規範、使命（ミッション）、バリュー（価値観）、ウェイ（方針や行動指針）など様々な言葉が企業の目的や組織の風土文化によって独特の表現方法が用いられていますが、広義に捉えると経営理念や経営ビジョンはフィロソフィー（哲学）、バリュー（価値）、ミッション（使命）が含まれていなければなりません。

社是＝会社の経営上の方針・主張 その会社で正しいとされること

社訓＝社員が守るべき基本的な指針 その会社での教え

信条＝自分の行動の指針としてかたく信じて守るもの その会社での倫理、道理

どのような用語を用いるにしても、「何のためにこの会社に集まっているのか?」「存在意義は何か」「理想とする姿はどのようなものか」と目的の意味や意図が正しく伝わり、時と場合によって解釈が変えることを避けるために、自分達の組織に相応しいそれぞれの用語の定義や意味・意図を言語化しておくことは大切なことです。

その他、経営理念等を表す用語について仮に下記の様に階層的に整理しています。

経営理念等を表す用語			
1	ウェイ	Way	共通価値観の総称
2	フィロソフィー	Philosophy	経営哲学 経営理念
3	プリンシパル	Principal	哲学・理念に対する行動基準
4	バリュー	Value or Values	組織活動の結果提供しようとすることから、価値、その考え方である価値観 組織の姿勢、行動様式や特徴
5	ミッション	Mission	使命：組織の存在理由・存在意義、価値の提供先への約束事、貢献内容
6	ビジョン	Vision	組織が目指すべき姿・願望や方向性・将来像 組織の共通目的となり構成員の気持ちを鼓舞するメッセージ性を持つもの中長期（3～10年）の時限的な目標
7	ダイレクション	Direction	方針：目標を確立するための枠組みや目指し方
8	コミットメント	Commitment	決意：ビジョンを受けて組織のトップが示す意志
9	ストラテジィ	Strategy	戦略：ビジョンの達成への道筋を示すもの

様々な「経営目的」の意味解釈

日本では、前出のフィロソフィー、バリュー、ミッション、ビジョンなどをまとめて「経営理念」とすることがあるようです。内容は時に抽象的で複雑ですが、次の様な「問いに対する答え」のことと考えると理解しやすいかも知れません。

- ・フィロソフィーは、「我々は何になりたいのか?」「我々はどのような存在でありたいのか?」
- ・バリューは、「我々がフィロソフィーを守りながら、どのような価値を産み出し提供するのか?」
- ・ミッションは、「我々はバリュー実現のために、誰に何をどのように貢献するのか?」
- ・ビジョンは、「我々はミッション達成のために、いつまでにどこへ向かおうとしているのか?」

バリュー

- ①企業が経営活動を持続的に行うときの、守るべき“原則”や“価値観”であり、創業の精神が受け継がれているもの
- ②取り巻く経済、市場、技術などの環境が大きく変化する時の判断基準として機能するもの
- ③企業活動の指針と企業の人材像を表現したもので、どのような状況にあっても放棄しない価値観

ミッション

- ①企業の存在理由のこと
- ②選択領域で競争力を発揮し成功に至る役割
- ③「なぜわれわれは存在するのか?」「われわれの目的は何か?」「われわれは何を達成したいのか?」という問いに答える記述
- ④組織の存在理由やアイデンティティ、および方向性

ビジョン

- ①最終目標を達成するための情緒的表現
- ②組織の中長期的な意思決定に用いる羅針盤
- ③組織を鼓舞しチャレンジングな目標を生み出すもの

企業理念の例 FAST RETAILING WAY (FRグループ企業理念)

企業理念については多様な表現がありそれぞれの企業の想いが込められています。特に代表例というわけではありませんが、株式会社ファーストリテイリングの企業理念を見てみましょう。ファーストリテイリングでは、これらの思いをステートメントで簡潔に示して組織の誰もが究極に求める姿を共有しています。しかしその内容は非常に緻密に繊細に書き上げられています。大切なことは、練りに練った自分達の大切にしている考え方を言語化することによって、従業員全員の心のより所が存在していることです。さらにステートメントとしてそれらを記憶できる簡潔なメッセージで組織に所属する人達が共有出来るものになっています。

ステートメント Statement

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」

ミッション Mission

- ・ 本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します
- ・ 独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指します

価値観 Values

- ・ お客様の立場に立脚
- ・ 革新と挑戦
- ・ 個の尊重、会社と個人の成長
- ・ 正しさへのこだわり



行動規範 Principle

- ・ お客様のために、あらゆる活動を行います
- ・ 卓越性を追求し、最高水準を目指します
- ・ 多様性を活かし、チームワークによって高い成果を上げます
- ・ 何事もスピーディに実行します
- ・ 現場・現物・現実に基づき、リアルなビジネス活動を行います
- ・ 高い倫理観を持った地球市民として行動します

http://www.fastretailing.com/jp/about/frway/pdf/FRWAY_Japanese.pdf HPからの引用

組織経営と経営戦略

組織経営に関わる理論

経営理論は、大きく分けて、「戦略論」「組織論」「マーケティング論」の3つの分野に分けられます。実務家にとって経営を理論として学ぶことはあまり意味があることとは言えませんがビスマルクが残した言葉に従って、「歴史から学び、それを今に生かす」ことも強ち無駄ではありません。過去の経営理論を実務者の教養（リベラルアーツ）のひとつにする切掛けにしていだけるよう、ここでは参考までに過去の学者達の経営に関する項目や書名などをあげるにとどめておきます。

主要学者と古典的理論

フレデリック・テイラー	1856-1915	・・・	科学的管理法(経営管理論) 発刊1911
チェスター・I・バーナード	1886-1961	・・・	「経営者の役割」で組織成立の3要素を記した経営学者
エドワード・デミング	1900-1993	・・・	QC、TQC、TQMなど統計的手法を用いた品質管理の提唱者
アブラハム・マズロー	1908-1970	・・・	心理学者で欲求の5段階の主張者
ピーター・ドラッカー	1909-2005	・・・	「現代経営学」や「マネジメント」(management)の発明で知られる経営学者
フィリップ・コトラー	1931-	・・・	マーケティング論で有名な経営学者 競争地位（リーダー/チャレンジャー/ニッチャー/フォロアー） 4 P Product/製品・Price/価格・Place/流通・Promotion/宣伝）
ヘンリー・ミンツバーク	1939-	・・・	芸術的要素・右脳の要素を重要視した「マネジャーの仕事」 や 「戦略サファリ」を著した経営学者
ジェームズ・C. コリンズ	1958-	・・・	「ビジョナリーカンパニー」を著した経営学者
マイケル・ポーター	1984-	・・・	ファイブフォース分析やバリュー・チェーンなど数多くの競争 戦略手法を提唱した経営学者

愚者は経験から学び、賢者は歴史に学ぶ

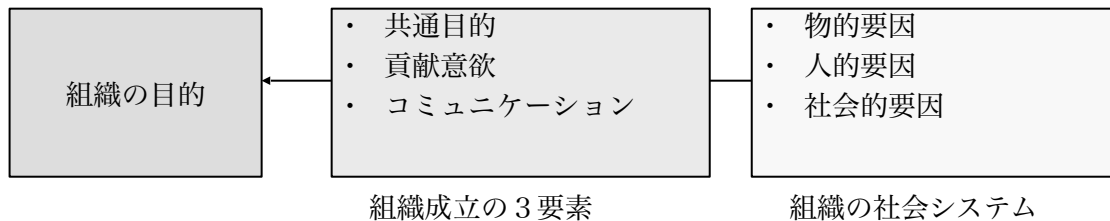
ドイツの初代宰相オットー・フォン・ビスマルク（1815.4.1 – 1898.7.30）が残した言葉です。

1871. 1. 18のドイツ統一過程において、オーストリアを含めた大ドイツ統一とオーストリアを除いた小ドイツ統一の道程でドイツ国民の意見が分かれていたとき国際政治の非情さを語り、「目下の大問題は演説や多数決ではなく鉄と血によってのみ解決される。愚者は自分の経験でのみ学ぼうとするが、賢者はむしろ他者の経験から学ぶ」と言い放ち、甘い理想主義的なドイツ統一論者たちに対して、国家の統一は歴史的に「鉄の規律と流血」によってのみ成し遂げられて来たことを主張しました。

この言葉は、愚か者は学ぶことなく行動し、その結果失敗して初めて間違いを知り、賢明な者は先人の知恵や知識から言動の是非を知って行動しているという意味です。

組織成立の3つの要素

様々な理解がもたらされていますがチェスター・I・バーナード（1886-1961）が1938年に著した「経営者の役割」で、組織を「意識的に調整された2人またはそれ以上の人々の活動や諸力のシステム」と定義し、組織成立のための条件として共通目的（組織目的）・協働意志（貢献意欲）・コミュニケーションの3つの要素の必要性を示しました。



『共通目的』は、組織が何のために存在しているのかということを所属する人達が共通に理解している状態をいいます。

『貢献意欲』は、共通目的の実現のために組織に所属する人達が積極的な関わりをもって活動出来ているかどうかを示す状態です。

『コミュニケーション』は、共通目的の達成のために貢献意欲を高めるための情報、意志、意図の伝達が行われている状態を示します。

また、組織は物的要因・人的要因・社会的要因が結合したシステムであると捉えて組織の3要素のバランスが取れていることが組織成立の条件でかつ存続の前提となると考えました。

組織の3要素が常にバランス良く組織が生き生きとした状態に保たれていることが理想ですが、なかなか理想に見合った組織を存在させることは難しいことです。しかし、優れた組織は、その理想に近づき得るべき成果を獲得しようと日々活動しています。これら全体の状態を「組織にダイナミズムがある」といえるのでしょうか。バーナードが言うように、組織は人の集まりであり、人が行う活動を統合した社会システムです。つまり生態系と同じように日々変化するものと捉えて、その状態を目的に至るように望む方向に導いていくことがリーダーやマネジメントの重要な役割だと言われています。

マネジメントとは何か

ドラッカーについて

「マネジメントとは何か」を考える時に、2005年に96歳で惜しくも亡くなったオーストリアウィーン生まれの経営学者P. F. ドラッカーの話をはじめましょう。

日本では2009年に発刊された「もしも高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」でその名前を広く知られる事になったドラッカーですが、1939年の「経済人の終わり」に始まり「経営とは何か」「マネジメント」「企業とは何か」などなど数え切れない多くの著作を書き残しています。

ドラッカーは、ドイツ系ユダヤ人の裕福な家庭に1909年に生まれ、2005年にアメリカ クレアモントの自宅で老衰のため他界しています。彼が8歳（1917）の頃に、両親の紹介で精神科医ジークムント・フロイトに出会っており、その他の知識人との交流が後の問題意識の開花に繋がっていると言われています。

20歳（1929）の頃、ドイツ・フランクフルト・アム・マインの『フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー』紙の新聞記者になり、22歳（1931）でフランクフルト大学にて法学博士号を取得しています。このころ、国家社会主義ドイツ労働者党（ナチス）のアドルフ・ヒトラーにインタビューを行っており、その後、24歳（1933）の時に自ら発表した論文がユダヤ人を嫌うナチスの怒りを買うことになると確信し退職してウィーンに戻りました。後年、ロンドンに移住を決めイギリスの投資銀行に勤めます。28歳（1937）の時には結婚をきっかけにアメリカ合衆国に移住しました。

30歳（1939）に、処女作となる『経済人の終わり』を上梓し、33歳（1942）バーモント州ベニントンのベニントン大学教授となりました。41歳から62歳（1950－1971）までの約20年間、ニューヨーク大学（現在のスターン経営大学院）の教授を務め、50歳（1959）の初来日以降たびたび来日して親日家としても知られていました。

マネジメントは全体主義から守る手だて

ドラッカーは、ヒトラーとの出会いをきっかけに、個人の全ては全体に従属すべきでこの体制を採用する国家は、通常ひとつの個人や党派または階級によって支配され公私を問わず国民生活の全ての側面に対して可能な限り規制を加えるように努めるという「全体主義」を嫌い、著書「マネジメント」の前書きにおいて「成果をあげる責任あるマネジメントこそ全体主義に代わるものであり、われわれを全体主義から守る唯一の手立てである」と自律した組織の必要性を述べています。

ドラッカーの考えは、組織や企業経営の分野にとどまらず、個人のプロフェッショナル成長の分野にも及び、知識労働者が21世紀のビジネス環境で生き残り、成功するためには、「自己の長所（強み）」や「自分がいつ変化すべきか」を知ること、そして「自分が成長できない環境から迅速に抜け出すこと」を勧めて



新しい挑戦こそがプロフェッショナルの成功に貢献すると主張していました。

マネジメントとは

さて、ドラッカーは、経営を行う上で、考え抜き、絶対に行わなければならないことが5つあると、著書「経営者に贈る5つの質問」（原題the five most important questions）に書き記しました。ドラッカー流に言うと、「経営とは5つの質問に答えることである」となります。

よく言われるように経営に唯一絶対の解はありません。それは、企業の目的そのものが抽象的であるため、抽象的なモノに対して具体的にその内容を示す事は不可能だからです。大切なことは、この抽象的な企業目的や活動に対して、経営層は、ある時点で自らの経営に対して、「その時での絶対解」自らの考えや方向性を具体的かつ明確にしなければならないということです。

ドラッカーが『非営利組織の「自己評価手法」』で、「なぜ自己評価が必要なのか」について次のような記述があります。

ドラッカー	「経営者に贈る5つの質問」
第1の質問	われわれのミッションは何か
第2の質問	われわれの顧客は誰か
第3の質問	顧客の価値は何か
第4の質問	われわれの成果は何か
第5の質問	われわれの計画は何か

今日、何をするのか

『「5つの質問」に答えるには、顧客との対話が不可欠である。あらゆる検討と決定において顧客の見解を必ず織り込まなければならない。「5つの質問」がもたらすものは、行動のための計画である。計画とは明日決定するものではない。決定することのできるのは、つねに今日である。明日のための目標は必要である。しかし、問題は明日何をするかではない。今日何をするかである。計画とはその都度のものではない。うまくいくものを強化し、うまくいかないものを廃棄していくという連続したプロセスである。測定可能な目標を設定し、体系的なフィードバックを通して成果を評価し、状況に応じて調整していくというプロセスである。』

これがドラッカーのマネジメントの根幹をなす考え方、言い換えれば「マネジメントとは何か」に対するドラッカーの回答と言えるものでしょう。

誤解を恐れずに要約すると、「お客様からご意見を聞くことによって、自らの強みに焦点をあてた計画を正しく立て、成果を評価しながら調整していくプロセスをマネジメントと呼ぶ」と彼は言っているのだと思います。顧客との対話がなく、測定可能な目標もなく、フィードバックも出来ない評価がある状況では、その組織にマネジメントと呼べる状態は存在していないということでしょう。

経営とは

辞書には、「経営とは、事業目的を達成するために継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し事業を管理・遂行すること。また、そのための組織体」と書かれています。

「経営」の語源を調べてみると、紀元前八世紀、周の国の詩人が、州の文王が「祖先文王が靈台という祭壇を築いて建国のシンボルとしたことを追想して、靈台を経始し、これを経しこれを営す」^注、と吟ったところからきていると言われています。

^注祖先が建国のシンボルとした天文などを見る台を建設するのに、区画を決め縦糸を張るという意味

「経」は縦糸のことで、まっすぐに筋道を引くという意味があり、「営」は、建物の周囲に外枠をめぐらすこと、すなわち区画を決める行為という意味があるようです。つまり、「経営」とは、筋道を整えて、枠組みを決める行いというのが語源となっています。企業経営もこれと同じように、「目的を定め、筋道を立てて枠組みの中に整理した目標を計画的に達成しようとする行為」と考えられます。

ドラッカーが1960年代に入って初めて「マネジメント」という概念を発表したと言われています。本来、日本にはなかったマネジメントを日本語にするときに検討して出されたのが「経営」の文字です。「経営」は先の中国から来た「経しこれを営する」からきていると言われています。一方で仏教用語の「経：教え、営：いとなむ」から、真理を生涯かけて追求するという意味とも解釈されています。

運営は、「運で営む」(その場その時で対応する) 経営は、「営」みを「経」す(営むことを計画する)

余談ですが「経済」にもこの様な解釈もあります。

日本では、江戸時代に「経世済民」と言う言葉が盛んに用いられました。その背景には、明末清初の中国で発展した考証学者による「経世致用の学」の影響を受け、日本でも儒学者・蘭学者などによって同種の「経世論」（経世済民論）が流行したことが関わっています。この「経世論」の代表的著作の一つで、日本で初めて「経済」の語を書名とした『経済録』（18世紀前半）に、太宰春台が「凡（およそ）天下國家を治むるを經濟と云、世を経め民を濟ふ義なり」と書き記していることから、この頃の「経世済民の學」は今日の経済学のみならず政治学・政策学・社会学などきわめて広範な領域をカバーしていたと思われます。

江戸後期に入って次第に貨幣経済が浸透すると「経済」のなかでも「社会生活を営むのに必要な生産・消費・売買などの活動」という側面が強調されるようになり、19世紀前半の正司考祺『経済問答秘録』に「今世間に貨殖興利を以て經濟と云ふは謬なり」とあるように、今日の用法に近い「経済」が普及していました。

再び、マネジメントとは

話を元に戻すと、経営を意味するマネジメント（Management）の語源は何でしょうか。確かな文献がないので正確かどうかわかりませんが英々辞書を引くと、man・age・mentと記載されています。manは男性（人間）、ageは年齢（生涯）、mentは司ること、動作や状態を意味する接尾語で

す。『人が年を重ねることを司る』とはどういう意味でしょうか。言葉の原義に変わると、「人間の生涯に関わる」「ひとの成長に関わる」と読むことができます。

すなわちマネジメントは、人の成長を促し、組織や社会の成長に関わることを考えるとマネジメントの役割が明確になってきます。蛇足ですが、既に記したようにドラッカーは1954年の著作「現代の経営」でManagement by Object（MBO:目標による管理）を書き記し、経営を行って行くための目標設定の重要性を訴えています。

このように「経営」とは、単に管理や運営をすることに止まらずより大きな概念を持った言葉であり、組織がその役割や使命の実践に努めてより良い社会や世界を目指さなければならないもの、すなわち「人の幸福を追求すること」と理解できます。



最も強いものや最も賢いものが生き残るのではない、
最も変化に強いものが生き残る

チャールズ・ダーウィン



戦略的经营とは何か

戦略を定義する

戦略は経営学者などによって様々に定義されています。またその対象や用語が使用される時の文脈（コンテキスト）によって異なった意味を持つ場合があるので注意しなければなりません。

戦略とは

- ・企業が考えた競争に成功するためのセオリー
- ・持続的競争優位を達成するためのポジショニングを構築すること
- ・企業を取り巻く環境との関わりについて、企業を成功に導くために何をどのように行うかを示して企業に関与する人たちの指針となり得るもの
- ・企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ
- ・市場に於ける組織活動の長期的な基本設計
- ・環境とのかかわりの中で企業目標を達成するための資源の使い方を方向づけるもの
- ・企業の長期的成長のために、環境との関わりを確認しながら経営資源配分を計画すること
- ・資源を有効に用いて未来行為の道筋を作ること

戦略目標と施策の整合性

戦略目標（テーマ）と戦略施策（アクションプラン）の整合性を点検することは重要なことです。

組織が大きければ大きいほど網羅的な戦略施策を取り上げることが一般的になっていますが、施策と目標の関連性のないもの、例えばどの戦略テーマにも該当しない戦略施策や、戦略施策が立てられない戦略テーマなどは、戦略策定時の対象として除外する勇気を持たなければ、戦略を通して目的達成が図れないことがないとは言ってもありません。

戦略の対象とならなかった事項は、機が熟すのを待たなければならない重要なものも含まれているため、次の戦略設定に有用な要素の貯蔵庫へ送り、適切なタイミングで解決を図らなければなりません。

どのような組織でも通常、組織間の政治的な問題を抱えているため、成熟度の低い組織では、戦略施策を多く持たない組織が不協和音の発信源となることがあります。戦略に自組織に関わる事象が少ないからと言って、戦略とその組織の価値とは同次元の話と考えてはいけません。あくまでも「全体最適」の観点から組織の成熟度合いを高めるように努めなければなりません。

戦略という言葉の由来を辿ると軍事上から生まれたことは疑いの余地がありません。当然ながら、軍事戦略と経営戦略ではその目的は異なり、目的の正しさを抜きにすると、軍事戦略も経営戦略も対象となる相手に対して優位に立つための方策と考えることが出来ます。戦略と言うからにはその前提に目的の存在がなければなりません。必要な事は優位性を得た後で何を達成したいのかという目的が明確でなければならないということです。不明確な目的や目的のない戦略は存在しないと言っても過言ではないでしょう。

今風に表現すれば「戦略は目的を達成するための仮説」と言えるでしょう。仮説であるからには環境の変化を常に注意深く見定めて、時に応じて最適なものに仮説自体を変化させる必要があります。仮説の正誤を問うのは野暮なことです。問わなければならないのは、「今、ここ」での仮説設定の精度の善し悪しです。

優位性を得るために

戦略には、「選択性」、「競争優位性」、「投資性」の3つの要素が含まれていなければなりません。「選択性」とはすなわち「何に狙いを定めるか」ということであり、好むと好まざるに関わらず限られたパイの獲得という競争環境の中で事業を営まなければならない現代にあつて、「競争優位性」とは、同業社間で業績を凌ぎあつて優位性を保つということです。「投資性」とは、限られた「ひと」「もの」「かね」「情報」と言った資源を効率的、効果的に投入して業績向上につなげることを意味しています。

戦略とは話し合い

そもそも戦略とは、ギリシャ語で「話し合う」ことを意味するstratagemを語源とする戦術用語だと言われています。戦いは太古の昔から様々な場面で繰り広げられて来ましたが、18世紀に火器が発達し道路が整備されてくると戦いの領域が飛躍的に拡大し戦術も高度化してくるにつれ、これらの動きを「戦術」という言葉の範囲では表現できなくなり、戦略を意味するギリシャ語のステラテゴン（英語でstrategy）が用いられるようになったと言われています。

戦略的とは何か

戦略は他との違いを明らかにして優位に立つその道筋です。物事を考えたり行動に表したりするときに、目的を外さず自ら行動に起こして目的を達成するような働きのことを「戦略的」と表現し、人任せや指示通りに動くのではなく、自分で自分の目標ややり方を定められるような状態のことを言います。

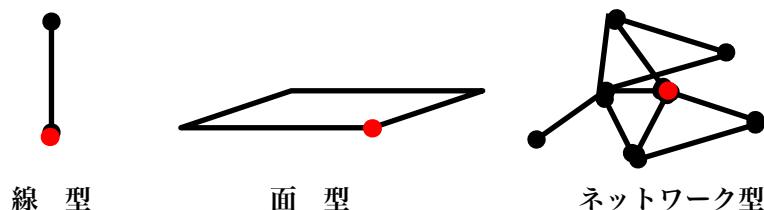
これを少し難しく表現すると「他律的な状態を自律的にすること」と言えます。他律的とは、周囲の雰囲気や何となく、多勢に無勢という抽象的な状態で行動を起こしてしまうことです。また、自律的とは、目的が明確で、状況の確認が出来て意志や意図が発揮できる状態のことを言います。戦略的に考え、行動するには物事の本質を捉える習慣をつける必要があります。常に「その本質は何だろう」「それは何故だろう」という問いかけを自分自身に導ける様にしていることが大切です。

本質とは、「渾然一体としたものを解きほぐして」「解きほぐした諸要素が全体に与える影響を理解する」「それぞれが持つ意味を有利になるように組み立てること」を言います。すなわちある事象を要素に分解して、抽出した複数の要素の中から、全体に影響を与え意味づけが行える唯一物を言います。

戦略思考とは何か

戦略思考とは、目的達成のために論理立てて考えることです。それは、単純な線型でも、全体を覆う面型でもありません。現在では、点を網の目の様に繋ぐように要素間を複雑につなぎ合わせてその関係性で物事を捉えることが出来る考え方のことを言います。

情緒的な思考を含んで分析と経験や勘を組み合わせる思考形態は、戦略に必要な「思考」そのものです。例えば、情緒だけを重視するのではなく、勘に委ねるのでもなく、また機械的に情報だけに頼るのでもなく、マーケティング（顧客創造）、マネジメント（組織の采配）、マーチャンダイズ（商売）を同時に考えることが出来るスキルのことを戦略的思考と呼びます。



マイケル・ポーターによる3つの基本戦略

企業の戦略的な相違を分析するのに役立つのが、マイケル・ポーターの『3つの基本戦略』というフレームワークです。マイケル・ポーター(1947.5.23-)は企業の競争戦略論の第一人者で著書『競争の戦略』は経営学のバイブル的な存在になっています。

ポーターは著書の中で、「企業の基本戦略は突き詰めると3つしかない、そしてどの戦略を選択するかが長期的な経営戦略のベースになる」と言い、企業は所属する業界でどういうポジションをとって、どう戦っていくのかという、競争の幅と競争優位の選択、すなわち競争地位の選択することによって決定されると言っています。



マイケル・ポーター 3つの基本戦略

- | | |
|---------------|-----------------------------|
| ①コストリーダーシップ戦略 | 如何にして他社よりもローコスト地位をとるか |
| ②差別化戦略 | 如何にして商品やサービスによって競合間の優位性を持つか |
| ③集中戦略 | 如何にして自組織の独自能力を発揮する領域を特定するか |

経営戦略の分類

組織戦略は、戦略を策定する階層や目的に応じて分類されます。組織の中の各部門や各部署に於ける戦略は活動計画と同義語であることが多く、限られた最小限の資源をある領域に集中して投入して最大の効果を上げる方策を意味しています。すなわち、組織戦略は計画の立案、実行、修正、評価を通じて組織の目的達成に向かうプロセスの総称を言います。

事業戦略もしくは全社戦略

企業が複数の事業を保有しているか複数の地域で事業を展開する場合に、経営上の戦略を策定・実行するレベルに従って事業戦略や全社戦略に区別されます。事業単位での優位性の構築・維持に関わる戦略を事業戦略(business strategy)と呼び、事業の取捨選択や複数事業間における資源配分など企業全体に関わる戦略を全社戦略 (corporate strategy) と呼びます。

機能別戦略

組織内にある、生産、マーケティング、財務、人事など機能ごとに策定される戦略を機能別戦略 (functional strategy) といい、マーケティング戦略、財務戦略、人事戦略、営業戦略、オペレーション戦略等と呼ばれています。

機能別戦略は、成長戦略と多角化戦略に大別することができ、さらに差別化戦略として差別化要因毎に区分することが出来ます。

①成長戦略 主に製品や市場について、浸透戦略・市場開発戦略・製品開発戦略などがあります。

②多角化戦略

水平型：現在とほぼ同じ顧客で新しい製品部門に進出 例：市場マーケットの拡大、海外進出

垂直型：川上から川下にかけての複数分野に進出 例：垂直業務統合もしくは吸収、IT企業による他社買収

集中型：既存と新規の製品を関連づけて新市場に進出 例：技術統合による技術革新 AppleのiPhone

集成型：現在の製品市場と関連性のない新規事業に進出 例：新規事業への進出 ワタミの介護事業

機能別戦略 マーケティング・財務・人事・営業・オペレーション						
成長戦略			多角化戦略			
浸透戦略	市場開発戦略	製品開発戦略	水平型	垂直型	集中型	集成型

成長戦略でも多角化戦略でもその策定時にどの方向性を選択しようとしているのか、成長ベクトルを区分してどれにあてはまるのかを押さえていなければなりません。

成長ベクトル	現在の製品	新しい製品
現在の市場	市場浸透	製品開発
新しい市場	市場開発	多角化

差別化要因の区分

ブランド戦略 ブランドに品質保証の機能があり付加価値を生み出す場合

ファミリーブランド戦略	標的市場やイメージ、競争地位が同質である場合に製品ラインに同一ブランドをつける場合
事業ブランド戦略	標的市場やイメージ、競争地位が同質と異質の間である場合にライン群の共通性で分類する場合
個別ブランド戦略	標的市場やイメージ、競争地位の度合いが異質である場合に製品ライン別に異なったブランドをつける場合

価格戦略 消費者の判断基準を品質より価格に置く場合

名声価格戦略	意図的な高価格設定により品質の高さやステータスを訴求する <ブランド品>
端数価格戦略	端数をつけて割安感を演出する <衣料品・食品・日用品>
習慣価格戦略	消費者の観念の中で定着した価格を変更する <菓子類・飲料>
抱き合わせ価格戦略	製品やサービスを組合せて割安感や購買意欲に訴求する <アプリ内蔵のPC>
プライスライニング戦略	製品やサービスのランク毎に価格設定を行い高価格帯に相対的な価値を訴求する<航空運賃や紳士服>
キャプティブ戦略	主体的な製品やサービスに低価格を設定し消費者行動を訴求する <LCCや携帯電話>

物流戦略 物流がマーケティング活動全体を包含する機能を位置づける

新物流戦略	ヤマト運輸のコストセンターからプロフィットセンター化
-------	----------------------------

コミュニケーション戦略 企業と顧客間の関係性を強調する

プル型戦略	需要を喚起し指名買いを促進するための戦略 <飲料メーカー>
プッシュ型戦略	メーカーが自社製品を積極的に売り込む戦略 <自動車メーカー>

渋沢栄一「論語と算盤」

渋沢栄一とドラッカー

渋沢 栄一（1840-1931）は、幕末から大正初期にかけて幕臣、大蔵省官僚を経て第一国立銀行や東京証券取引所など約500もの企業の創設と経営にかかわった実業家で日本資本主義の父と呼ばれている人物です。

先出のピーター・ドラッカーが渋沢栄一を絶賛し主著『マネジメント』などで次のように語っています。

“率直に言って私は、経営の「社会的責任」について論じた歴史人物の中で、かの偉大な明治を築いた偉大な人物の一人である渋沢栄一の右に出るものを知らない。彼は世界の誰よりも早く、経営の本質は「責任」にほかならないということを見抜いていたのである。＜中略＞本書全巻を貫くものは、結局、渋沢栄一がかつて喝破した「経営の本質は“責任”にほかならない」という主題につきるといえる。”

『マネジメント』ダイヤモンド社日本版序文より

“渋沢栄一は、きわめて重要な人物です。渋沢は、新しい日本は、古い日本の基盤の上に築かれなければならないことをよく認識していました。渋沢は、近代的な日本を創設しました。彼は、日本にまず近代的な銀行をつくりました。そして、さまざまな近代的な会社をつくり、銀行を通じて融資を行いました。そのころ、産業に融資をする銀行はほかにはありませんでした。しかも渋沢は、会社専門的な経営者が必要であると唱えたのです。この意味では、渋沢が今日の「日本システム」を創造したといえます”

NHK「明治」プロジェクト編著 NHK出版より

渋沢栄一の生い立ち

武蔵国榛沢郡血洗島村（現埼玉県深谷市血洗島）に父・市郎右衛門、母・エイの長男として生まれました。渋沢家は藍玉の製造販売と養蚕を兼ね米、麦、野菜の生産も手がける豪農でした。幼少期の単身での藍葉の仕入れ経験が、後にヨーロッパ時代の経済システムを吸収し現実的な合理主義思想につながったといわれています。

5歳の頃より読書を始め四書五経や日本外史を学び剣術にも優れていました。22才には坂本龍馬も学んだお玉が池の千葉道場入門し、剣術修行の傍ら勤皇志士と交友を深めていました。その影響で1863年に尊皇攘夷の思想に目覚め、高崎城を乗っ取り横浜の焼き討ち長州と連携した倒幕を企てていました。この倒幕計画は中止されましたが、勤皇派が凋落した京都で志士活動に行き詰まり交際のあった一橋家家臣の推挙で一橋慶喜に仕えましたが、慶喜が15代将軍になったため渋沢自身が幕臣となってしまいました。



その後、将軍の名代の随員として渡仏して、パリ万国博覧会視察のほか、ヨーロッパ各国を訪問し各地で先進的な産業・軍備に触れました。中でも日本では土農工商の時代に将校と商人が対等に交わる様を見

て非常に感銘を受けたそうです。

帰国後、フランスで学んだ株式会社制度の実践と新政府からの拝借金返済の為に1869年（明

治2年) 静岡で商法会所を設立し、大隈重信の説得によって大蔵省に入省し大蔵省官僚として度量衡の制定や国立銀行条例制定に携わりました。しかし、予算編成で大久保利通や大隈重信との対立によって1873年に退官することになりました。退官後は間もなく、第一国立銀行(現:みずほ銀行)の頭取に就任し以後は実業界に身を置くこととなりました。また、1889-1904の15年間深川区(現:江東区)会議員を務め深川の発展に尽くしました。

渋沢が創立に関わった多種多様の企業には、第一国立銀行ほか、東京瓦斯、東京海上火災保険、王子製紙(現王子製紙・日本製紙)、田園都市(現東京急行電鉄)、秩父セメント(現太平洋セメント)、帝国ホテル、秩父鉄道、京阪電気鉄道、東京証券取引所、キリンビール、サッポロビール、東洋紡績などがあります。

三井高福・岩崎弥太郎・安田善次郎・住友友純・古河市兵衛・大倉喜八郎などといった明治の財閥と大きく異なり渋沢財閥を作らなかったことは特筆すべきことで、若い頃はナショナリストを通してのものの生涯を通じて「私利を追わず公益を図る」との考えを貫き通していました。

道徳経済合一説

後年の1916年に『論語と算盤』を著し、幼少期に『論語』から学んだ倫理と利益の両立を掲げて、経済は利益を独占するのではなく国全体を豊かにする為に、富は全体で共有し社会に還元しなければならないと説く「道徳経済合一説」という理念を打ち出しました。



以下に「論語と算盤」の中に描かれた渋沢栄一の“実業家としての思想のエッセンス”をあげておきます。

論語と算盤のエッセンス (訳)

第一節 処世と信条

・人物を観察する場合には、まずその人の行為の良し悪しを見て、次にその行為は何を動機にしているかと観る。さらに一歩進めてその人の安心はいずれにあるか、その人は何に満足して暮らしているかを知ることになれば、必ずその人物の本心が明瞭になる。

第二節 立志と学問

- ・与えられた仕事にその時の全生命をかけて真面目に出来ない者は、名をなし出世の運を開くことは出来ない。
- ・人の品性は円満でなければならないというものの、あまりに円満になり過ぎると人として全く品性のないものになる。
- ・学問と社会との関係を考察すると、それはあたかも地図を見る時と実地を歩行する時との差に現れる様なものだ。

第三節 常識と習慣

- ・人の役に立ち、公益にも私的にも必要にして智慧が豊かというのは、人の器の大きさにあるといっても過言ではない。
- ・いつも勉強を怠らず、同時に事物に対する常日頃の注意を払うように心掛けることをすべての人に訴えたい。

第四節 仁義と富貴

- ・道理を伴った富貴でなければ却って貧賤の方がよい。もし正しい道理を踏んで得た富貴であるなら差し支えないと孔子は言いたいのだろう。
- ・富の度が増すというのは社会の助けを受けているわけだから、この恩恵に報いるために救済事業をするのは当然

の義務で、できる限り社会貢献をしなければなりません。

・金を尊んで善用することを忘れてはなりません。金は貴ぶべきものでもあり賤しむものでもある。これをして貴ぶべきものとなるには、金の所有者の人格によっている。

第五節 理想と迷信

・道徳というのは、科学の進歩によって事物が変化する様には変化すべきものであってはならないと思うのである。

・利殖と道徳とは一致する。私は論語と算盤によって指導しているつもりだ。

・各々その職に従ってやるべきことをやり、道理を誤らないで富を増して行くのであれば、どのように発展していても他に迷惑をかけることにはならない。

第六節 人格と修養

・いつも自分が主張としていたことが、事に当たって変えなければならないようなことに会ったなら、善く再三再四深く考えなければなりません。判断を急がず、慎重に深く考えれば心眼が開いて、自分の本心に立ち返ることができる。この振り返りや洞察を怠るのは、意志の鍛錬にとって最も大敵であることを忘れてはなりません。

第七節 算盤と権利

・常に事業を経営する際には、その仕事が国家に必要であって道理に合うようにしたいと心掛けてきた。

・国家必要の事業を合理的に経営すれば、常に楽しんで事にあたれる。だから論語をもって商売上のバイブルとなし孔子の道以外には一步も出ないと務めてきた。事業上の見解としては、個人の利益よりも、多数社会に利益があるようにしていかなければならない。

第八節 実業と士道

・世界を代表する今日の日本国たるもの、いつまで欧米心酔の夢を見ているのでしょうか。自国軽蔑の不見識に甘んじているつもりでしょうか。

・時間を無駄に使わないことが能率を増進することになる。われわれが時間を空費するのは、物を製作する場合に手を空しくしているのと同じことだ。お互いに注意して人間を無駄に使わないことはもちろんのこと、自分自身をも無駄に使われないように心掛けたい。

第九節 教育と情誼

・中国がその後悪いからといって孔子を軽んずることはない。

・親は自分の思い方ひとつで、子を孝行の子にすることができるが、また不幸の子にもしてしまうものである。

・実業界に立つ者は、なお一つ尊ばなければならぬ一大事が残っている。それは自由ということだ。実業の方では、軍事上の事務のように一々上官の命令を待っているようでは、とかく好機を逸しやすい。何事も命令を受けてやるという様では、発展していくことは難しい。

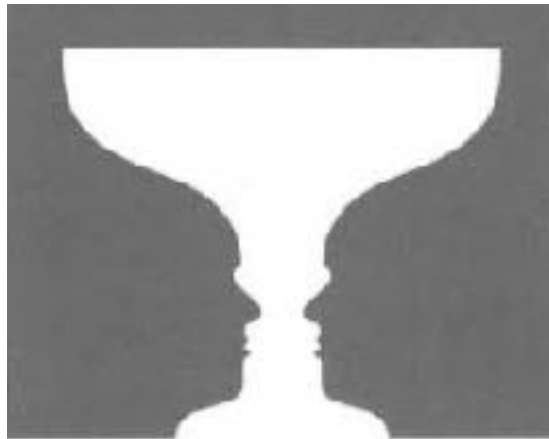
第十節 成敗と運命

・成功と失敗に関する是非よりも、まず誠実に努力すれば、世の中は必ずその人を幸福にし、運命を開くように仕向けてくれるのだ。成功や失敗にこだわらないで、道理に則った生活を送れば、成功や失敗どころかそれ以上に価値ある生涯を送ることができる。

= TLCYard =

TLCYard

Telling Learning Calling at Yard



目 次

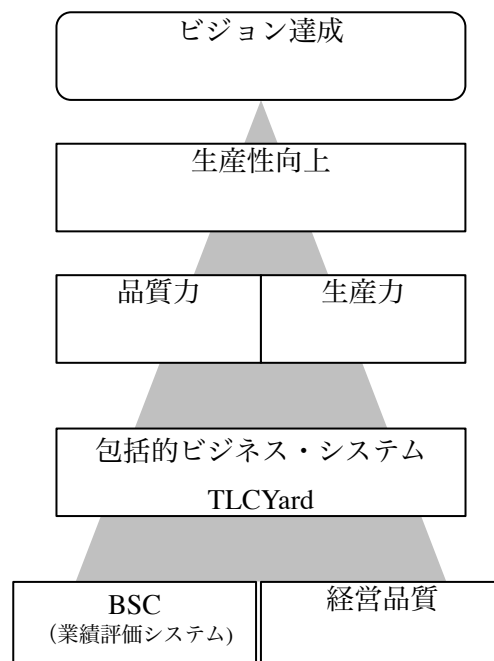
BSC2	33
B S C 2 とは何か	35
質の高いマネジメントによる包括経営システム実現する	35
3つの基本コンセプト	36
組織経営 V S O P	36
全体最適 A S O U	37
仮説検証 C A P D	37
目的と目標	38
考える 対話する 行動する	38
対話の場を設定し不可視資産を形成する	40
構造化 関連性 一貫性/整合性について	40
マスタープラン 組織の青写真	42
組織の未来を構想する	42
リフレクション 組織の状態診断	43
内省から生まれる気づきが大切	43
話し合いを記録する	43
インデックス 活動状態の可視化	44
S マッピングとインデックス・シート	44
戦略課題の因果関係を可視化する	44
指標間の因果関係を確かめる	45
フレームワーク	46
視点ではなく見とおし	46
ツールを使いこなす	47
整理ダンスに例えて見れば	47
優れた整理ダンスは生活を豊かにする	47
本質を見誤らない	48
哲学と実利のどちらもが必要	48

TLCYardとは何か

TLCYardは、Telling Learning Calling at Yardの略称で、B S Cと経営品質を中心としたビジネスの考え方とメソッドを併せたプログラムを提供することによって、ビジネスフィールドでの活躍のために包括的にマネジメント・システムを学ぶ機会を提供するものです。

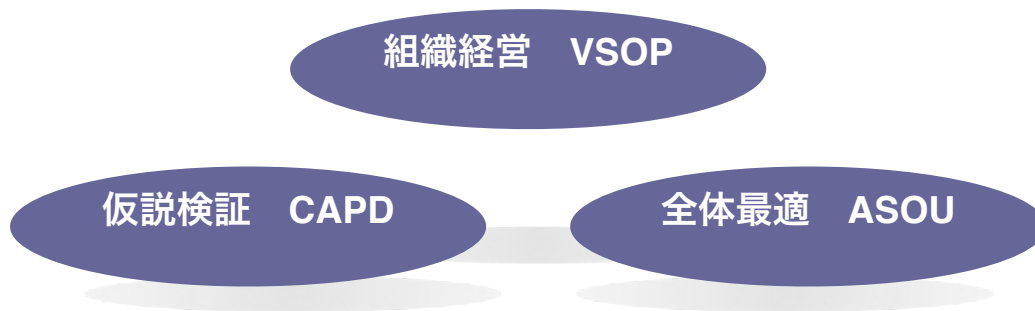
質の高いマネジメントによる包括経営システム実現する

TLCYardは、業績評価システムとして開発されたB S Cをより発展させ経営全体を把握する観点を取り入れています。TLCYardは、生産性を高めるための二律背反する品質力と生産力の同時成立を質の高いマネジメントによって追究する企業活動の考え方とツールで構成したビジネス・メソッドです。



3つの基本コンセプト

TLCYardのプログラムは「組織経営」「仮説検証」「全体最適」を組織が成果を上げ成長するための主要要素としています。



組織の価値は、組織を率いるリーダーとイノベーションをくり返すことで生じる非財務的なオペレーショナル・エクセレンスの如何によるという考えで、持続的にこれらのオペレーショナル・エクセレンスを達成しイノベーションを生じさせるためのマネジメントに関わるさまざまな事柄を3つのコンセプトとして提案しています。

組織経営 VSOP

「組織経営」とは、お客様起点での価値前提の考え方を明確にして、戦略的思考に基づいて日々のオペレーション能力を高め、すべてのステークホルダーへの貢献を目指す目的志向の強い考え方です。

「組織経営」は、ビジョン、戦略、オペレーションが一貫して人々（顧客・市場・従業員・ステークホルダー）に価値をもたらす仕組みと考え方を示します。



単なる日常業務の改善活動としてではなく、組織の目的を定め、根本から組織のあり方を問い成果を出せる全般的で良好な仕組みを整えて行こうとするものです。

組織の質を点検し成長させるための要素を「仮説検証」「全体最適」に規定して、「組織経営」はその考え方を重要視したアプローチを示します。これらの考え方を組織内に浸透し共有しなければその組織は持続して成長することが出来ないとの危機感から誕生したものです。

全体最適 ASOU

全体最適は、部分最適を適切に追求しながら担当者や担当部署間の連携や連鎖を適切に捉えたオペレーションのパフォーマンスは組織全体に反映するとして、より良い結果を導こうとする組織活動全体の一貫性と整合性に焦点をあてています。



これらは、経営幹部と従業員が「より良い顧客価値」を産み出しつづけるオペレーションや組織文化・組織風土を作り上げることで、すなわちマネジメントによる「組織の育成と強化」に他ならないものです。

また、これらの活動を通じてリスクに挑みチャレンジしていくといった「危機感の醸成」を図ることをも意味しており、危機に臨んで「必要な知識を得る」「予兆を把握・察知する」「計画の実行・進捗管理を正しく行い目標を達成する」ことが出来る組織活動を行っていくことを意味しています。

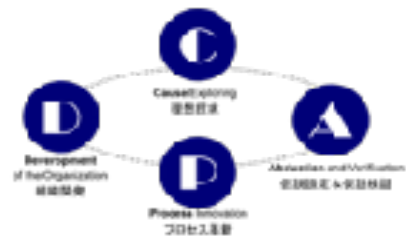
蛇足ですが、企業や組織にとって危機感を持つと言うことは、常に来るかもしれないことに対して不安になることではなく、「もし自分が正しいことを正しくやらなければ、この組織は明日にでも潰れていくかも知れない」という自負心にも似た力強い積極性や自律性のことを言います。

「全体最適」は、業務や組織をひとつのシステムのように個別最適を追求しながらも個別のつながりである全体が良い結果をもたらしているかを常に意識することです。個別最適と全体最適のバランスを良好に保ちながら最大の成果を生じさせようとする考え方です。このためには、組織に明確な目的（存在意義）がありそれを組織に属している人達が共有していることが前提となります。

仮説検証 CAPD

仮説検証は、変化の激しい時代に生き残れるための変革を組織に生じさせるための考え方です。

そのために組織が環境変化の分析結果から問題の発見と課題の設定、計画の策定と遂行を行ない、戦略としての仮説を設定し戦略の達成度合を検証するプロセスを経てマネジメントが組織を育む良好な状態を維持することです。



管理サイクルと呼ばれるPDCAサイクルは日常の決められた作業の遂行に最適な循環プロセスですが、残念なことにどのようにPDCAをくり返しても組織が新しいステージに向かうことは保証してくれません。

仮説検証、すなわち本質を探り（Cause）、仮説を設定し（Abduction）、仕組みを整えて（Process）、組織開発を行う（Development）CAPDと言う循環プロセスを長いスパンで繰り返しつつ、日々発見する問題の本質に迫ることで組織に変革をもたらす能力を根付かせようとする考え方です。

より良い価値提供と価値創造のために

物理学者のあるベルト・アインシュタインがある時こう聞かれたことがあったそうです。

「ある問題を解決せよと命題を与えられたて、その命題が非常に難しく、かつ、その命題に人生が

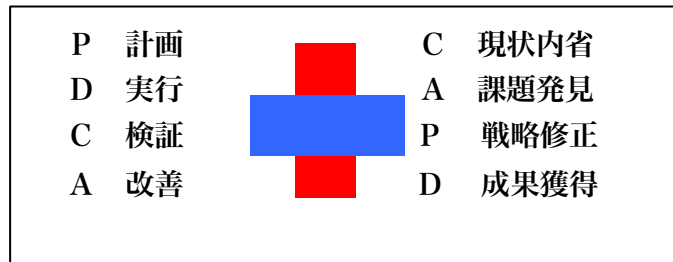
= TLCYard =

かかっており、そして解決に与えられた時間が1時間しかなかったとしたら、いったい君はどうするのか」

アインシュタインは即座に、

「1時間のうち最初の55分間をかけてその命題に取り組む解決の枠組みを考える。なぜなら枠組みをきちんと捉えれば、答えは簡単に導き出せるからだ。」と答えたそうです。

アインシュタインほどでなくとも、解決のための枠組みをマスターして答えを容易に導き出せるようになるために、TLCYardで提案する考え方とメソッドを自らのものにつくることが、価値提供と価値創造が継続的に行われるための近道であることに気がつくられることでしょう。



目的と目標

組織にとって明確にした目的や目標に向かって意図して行動する事は非常に重要です。しかし、その目的や目標は単に文字にして壁に掲げるだけのものではあてはまりません。目的や目標に対して良好な成果を生じる活動が伴っていなければなりません。この活動と同様に目的や目標そのものを明確にするプロセスで生じる個人や組織のダイナミクス（動的な活動）が貴重なのです。

このダイナミクスがあって初めて、他と比較して卓越した業務執行（オペレーショナル・エクセレンス）が生じ、卓越した業務執行を通じて組織のイノベーションが行われ新しい価値の提供が行えるようになります。これらは端的に言って「戦略思考」そのものであると言えるでしょう。

考える 対話する 行動する

顧客が望む価値を提供し、その結果利益を確保すること、さらにその利益を循環させることが正しく組織の中でなされなければなりません。日常の業務が最適に行われていないとすれば、それは組織内で「考えること」や「対話すること」が重要視されず改善が捗っていることに他なりません。

イノベーションや改革を組織目標に上げているにもかかわらず、目の前に現れた事象対応の改善を繰り返すのみで潜在的で本質的な問題発見が出来ないばかりか、課題の設定すら出来ない組織が多く、事後対応に過ぎないことを問題解決だと済ましている組織を多く見かけます。

一見難しそうな理屈や面倒なプロセスに見えるこのプログラムを通じて「考える」「対話する」習慣を主体的に行うことが、結果的に効果的で効率的な組織変革の実現をサポートすることになります。

日本がカイゼン哲学をエチオピアに持って来た BBCニュース ポール・メリー

エチオピア経済は幾多の難題に直面している



「区分し、順番に並べ、ピカピカにし、ルールをつくり、長続きさせる」ことを宣言した手書きのポスターが、女性たちが手芸品をつくるために週2回集まるファニーキールの村のある小屋の壁に貼り付けてある。

カイゼンがエチオピア南部高地の農村までやって来た。この考え方の基礎のいくつかには、整理整頓や自己訓練についての簡単な原則が含まれている。故メレス・ゼナウィ前首相はこの考え方に強い感銘を受け国家戦略として採用した。いま、これが南部高地の村々の女性たちによる、農作業を補うビジネスの展開に役立っている。

Sorting	分類する
Setting in order	順番にセットする
Shining	きれいにする
Standardizing	標準化・規格化する

ゼナウィ氏は2008年の東京アフリカ開発会議でカイゼンを学んだ。そして今では、日本の支援を受けているエチオピアの数々の事業で、このテーマが大きく取り上げられている。政府機関の専門家たちがこの考え方を広めた。彼らの高揚した熱意ある言葉を聞いて、これを時代遅れの小賢しい管理手法のひとつと片づけるのは簡単だろう。しかし、この運動の背後には、この国が直面する幾多の難題を反映した目的に対する真剣な思いがある。

人口という難題

エチオピアの人口は9200万人で毎年2.6%増加しており、アフリカ第2の人口大国となっている。カイゼンはエチオピア全土で数々のグループにより使われている。政府は2025年までに中所得国に仲間入りするとの目標を設定した。しかし、伝統的な農業に依存しているのは、この達成は不可能だろう。農村の人口増加は、広範な土壌浸食や森林破壊に現れるように、既に環境に大きな負荷を与えている。そのため、製造業の雇用を拡大し、あわせて、農村部の町や村における生計手段の多角化を支援するために、エチオピアは「成長と転換の計画」を推し進めている。いかに動機付けをして競争力を付けるかがカギとなる。そこにカイゼンがやって来た。

エチオピアが抱える難題は、1950年代に日本が直面していた課題になぞらえることができる。概して農村的な社会だった日本が近代的な産業経済を築き始めたのは、この時期だった。カイゼン―「生計手段の改善」を意味する―は主に地方で実践されていたが、間もなく自動車メーカー・トヨタなどの大企業に採用され、開発についての幅広い考え方もその意味に含めるようになった。



それでも、この中核にあるのは次のような簡単な原則だ。

- 職場の整理整頓を保つ
- 作業員たちに指示を待つのではなく、創造的な提案をするよう促す
- 地元にある資源を用いて作業する

「これは全ての従業員の創造力を土台としている。カイゼンとは、企業の品質・生産性向上のために全ての従業員を巻き込むことだ。」企業プログラムの最初の数ヶ月は、職場の組織づくりとチームの価値観づくりが集中的に行われると、同機構のゲタフン・タダッセ所長は説明する。動機付け・生産性・雰囲気の変化づくりはその次に来る。そして、イノベーションと管理は長期的なテーマとなっていく。

「作業員たちを巻き込む必要がある」と、アドバイザー・チームの1人、ボンザ・レガッサ氏は語る。

「私たちはエチオピアの労働文化を変えたい」

3つの基本メソッド

対話の場を設定し不可視資産を形成する

これらのメソッドを用いることによって、単に文書を作成するということではなく、組織の目標達成のために積極的な対話の場を設定し、対話を重ねることによって確実に知的創造を醸成し結果的として組織文化や組織風土に表われる大切な不可視資産を形成していきます。

3つの基本メソッドである「マスタープラン」「リフレクション」「インデックス」等を正しく使いながら対話を深め、対話から生まれる新しい発想と行動によって成果を蓄積することによって業績向上に結びつけることが可能になります。

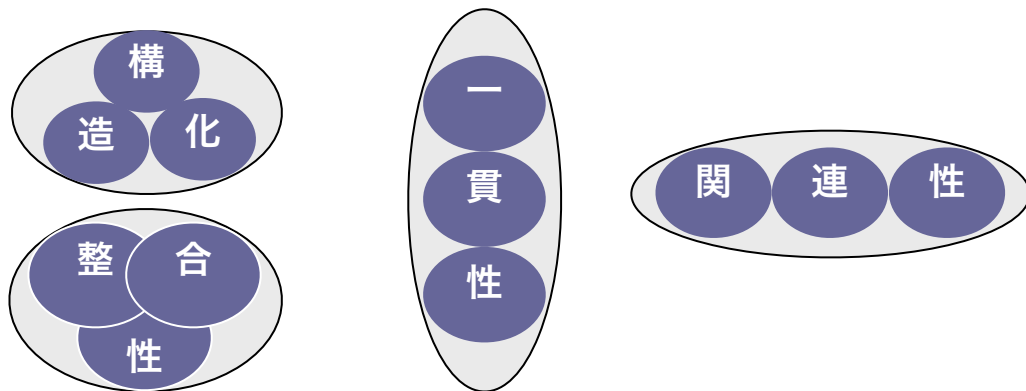
マスタープラン

リフレクションズ

インデックス

構造化 関連性 一貫性/整合性について

TLCYardで大切にする考え方に、Structural（構造化）、Linkage（関連性）、Consistency（一貫性）/Alignment（整合性）、があります。



構造化は、無意識的に行っている関連性や一貫性などについて手順の流れや関係を明確に示すこと、関連性は、戦略や戦略課題が異なる戦略との結びつきを明確にすること、また戦略や各視点間の要素の因果関係が成立していることです。

一貫性や整合性は、各々の要素が整理され無駄や過不足がないこと、最初から最後まで論理に矛盾がなく行動や思考にブレがないことです。

これら大切にする考え方をひと言で言うと、「結びつきがあり、整っていて、ブレないこと」を可視化することに他なりません。特に、目的に向かうための戦略を実践する場合に、これらの要素が欠けていると「ムリやムダが多く効率的で効果的な経営が行えない」すなわち目的とする成果が得られないことを示唆しています。

この重要な考え方を頭に置いて、組織が経営をどのように捉えて、どのように経営の状態を保っているかについて、その考えや行動および成果を言語化、可視化する「マスタープラン」「リフレクション」「インデックス」をメソッドとして設定しています。

= TLCYard =



マスタープラン 組織の青写真

マスタープランの作成は、組織風土や文化のよりどころである理想とする組織の価値観を定め、内外の環境分析を行いながら中長期の組織経営の課題を明らかにするプロセスです。

組織の未来を構想する

マスタープランは、組織の価値観である目的を明確にした上で、顧客認識・競合認識・経営資源の認識といった内外の環境認識を捉えた戦略課題を、組織経営の枠組みによって青写真のように将来構想を一枚の紙面に可視化するように表現したものです。

このうち顧客認識・競合認識・経営資源の認識はいわゆる3C分析であり内外の環境を点検することで「脅威と機会」を確認するためSWOT分析によって明らかにする内容と全く同じことです。

組織の目的、経営資源のとらえ方、内外の環境変化のとらえ方、重要な戦略課題、過去約3年間の業績や経営状態を示す重要情報で構成されているマスタープランの記載内容は、経営の基本情報として企業が金融機関との交渉で資金を得るために有利な条件を引き出しやすいと言われている経営計画書とほぼ同じと捉えて誤りではないでしょう。

言いかえると組織の価値観は「目指すべき理想的な姿」、戦略課題は「中長期のビジョンと戦略」、組織の情報は変革の結果による「具体的な事実」です。すなわち、マスタープランは、ある時点での組織の断面を切り取ったものではなく、継続する中長期計画の達成状況そのもので所謂ビジネスモデルを端的に示すものとなっています。

蛇足ですが、実際のマスタープランの作成書式について、TLCYardでは、A4のビジネス様式による文書よりも、一覧性や網羅性に有利なA3用紙一枚で作成し直感的に理解出来るようにすることを強くお勧めします。他のメソッドにも共通しますが、この様にドキュメンテーションを定着させることで、結果的に組織の方向性や現状を把握しやすくなるため、組織が大きくなればなるほどその効果が表れます。

リフレクション 組織の状態診断

リフレクションでは、組織のメンバーによる対話を中心にフレームワークに基づいて組織経営の状態診断を行います。組織の価値観に基づく価値提供や価値創造が行えているかどうかについて、自らのマネジメントの質について内省と評価を行い、その振り返りから気づきを深め目指すべき理想的な姿への課題抽出を行います。

内省から生まれる気づきが大切

リフレクションは、中期経営計画に照らし合わせて、どのような状態であるべきかということを各組織に求めているか、またその状態を客観的に診断し気づきを深めて欲しいという意図を持つ問いかけで構成するリフレクション・シートを用いて行います。リフレクション・シートは、どの企業にも適用できる汎用的なものではなく、企業や組織が独自に自らの経営基準を定めるようにして作成するものです。

リフレクションの実施結果は1000点満点で組織の状態を定量的に測定できるようにしています。このため自組織での経年の革新状態を定量的に相対比較出来るようにしています。加えてリフレクション・シートには「出来ていること」「出来ていないこと」「次年度の課題とすべきこと」の記入欄を項目毎に設けて、議論の過程と結果を共有出来るようにしています。SWOT分析のうち、強みと弱みをここで分析することになります。SWOT分析のうち、機会と脅威はマスタープランの内外環境分析で毎年点検することになりますので、組織経営の環境把握は既に出来ていることが前提となります。

話し合いを記録する

残念ながら自らの気づきを深めるのに「これだ!」という特効薬はありません。TLCYardでは、リフレクションで対話の場を活用して気づきを深めることが重要と考えています。特に、思考パターンや行動スタイルは、考えていることや話し合っていることを具体的に書き留めた記録や実行の過程を記録したものを振り返ってみることでしか判りません。

リフレクションで得ようとしているのは、より多くの気づきと学習の機会ですので記録という行為自体に意味があります。より多くの気づきを促せるような用紙を設定し客観的意見を引き出せるような記録の取り方が有効だと考えています。

自分自身への気づきは、ものの見方や考え方といった「思考パターン」、態度や姿勢といった「行動パターン」に気づくことです。「今のままでいいのだろうか」という可謬主義に基づいて問いを自分自身に投げかけ、時には勇気を伴って自己や現状を否定する姿勢で望むことが大切です。組織が革新と言える状態を生み出すのはこうした目的や結果からの「価値前提」を伴う考え方が必要です。リフレクションは経営計画や活動計画の計画づくりやその実行をより精度高く行えるためのツールと考えて大いに活用していただきたいと思います。

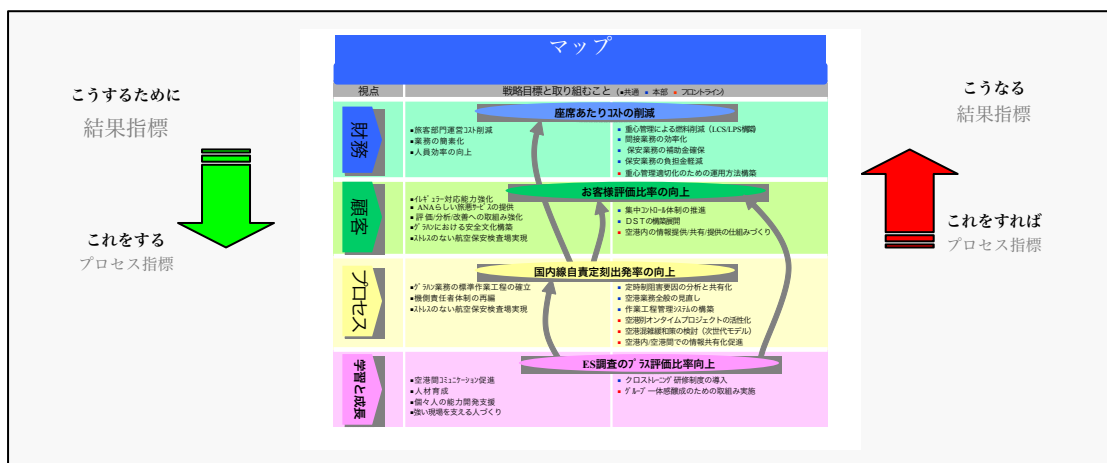
備考：可謬主義とは 自分の考えが誤りをおかす可能性があることを自覚すること。どんな理論にも誤りがありうるという考え方です。

マップ

マップは、目的達成に向かう戦略目標間の関連性と整合性や、因果関係と一貫性を確認するために使用します。また、戦略目標の必要性や、戦略目標の達成時に期待する状態について組織内での戦略策定に関わる対話を促進させるためのコミュニケーション・ツールとして効果的に用いて、フレームワーク内の戦略項目間のバランスを図りながら、総合的な経営戦略を策定し、経営戦略と整合性のある戦略課題の達成のためのアクションプランを設計するものです。

フレームワーク内で戦略課題のポジションを確認しながら、「これに取り組むことで、こういう良好な結果が期待できて最終的には組織目的の達成が図れる」という筋道を可視化します。可視化することで仮説設定の論理性を確実にして目的達成のための経営戦略の共有を図ります。

マップの例

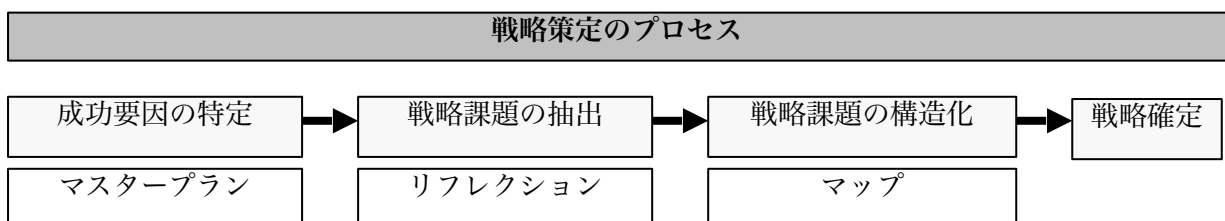


マップを作成する

マップは「～を図面化する」「～の構造がわかる」「～関連させる」という意味を有しています。TLCYardで用いるマップは「ある情報を別の情報に関連させること」で「関連性を図示すること」すなわち関係性を可視化することを指しています。

いわゆるマップ（地図）を意味する訳ではありません。目的達成に向かうシナリオをマップしながら辿ると戦略イメージがより理解しやすくなり、マップを作成することで、全体的な経営戦略イメージの把握と戦略の整合性を図って確実な戦略の立案を図ることが出来るようになります。

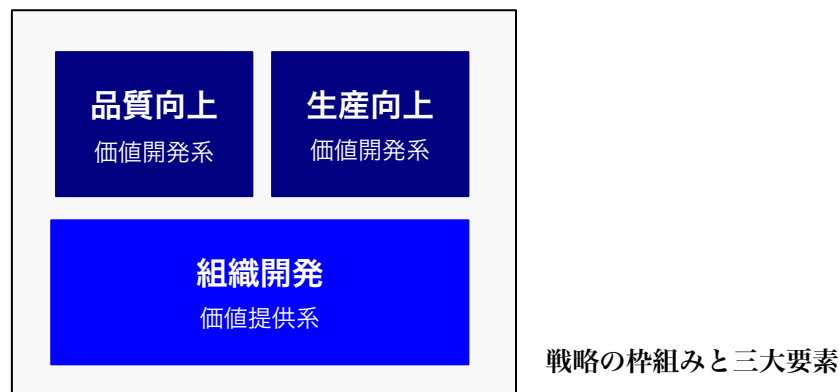
リフレクションで浮かび上がった重要経営課題を戦略として統合、構造化して整理することにマップを活用します。簡単にいうと、リフレクションで挙げられた重要な事項を、あるひとくくりのまとまりに整理して、それらを目的達成のためにどのような働きをさせたいのかを明確にして、重要事項のまとまりを区分して戦略としての構造化を行い戦略テーマの発見に役立てます。



戦略ありきで始めない

一般的に、〇〇戦略と言うような予め決められたテーマに重要事項を関連付けるといった戦略ありきの状態と手順を前提として経営計画策定に臨むことが多いと思われます。しかし、戦略的に経営を行うための組織風土を形成しようとする場合には好ましいプロセスとは言えません。明確な目的を決定してリフレクションを繰り返し組織状態の本質に迫り組織目的を達成するためには、様々な施策がどのように関連付いているのか、原因と結果の関係は成立しているか、あるいは説明付けられるかといった事柄を慎重に検討し整理することで重要事項が戦略レベルに高度化出来るようになります。

ここで戦略の種類を述べておかなければなりません。それぞれの組織にある固有の戦略設定を除いて企業では、生産性を高めるための価値開発系である品質向上と生産向上、と価値提供系である組織開発が戦略の三大要素です。



「適切な人材と組織の能力を発揮して」、「効果的に提供する品質を高め」、「効率的な生産能力を追求する」というのが経営に於ける戦略の本質的な枠組みです。この三大戦略の枠組み中に、これをやらなければ成果を上げることが出来ない重要事項と捉えられるものが一般に戦略と呼ばれています。注意しなければならないことは、この枠組み自体を戦略と捉えてしまって、深く洞察した考えを持てなくなることです。

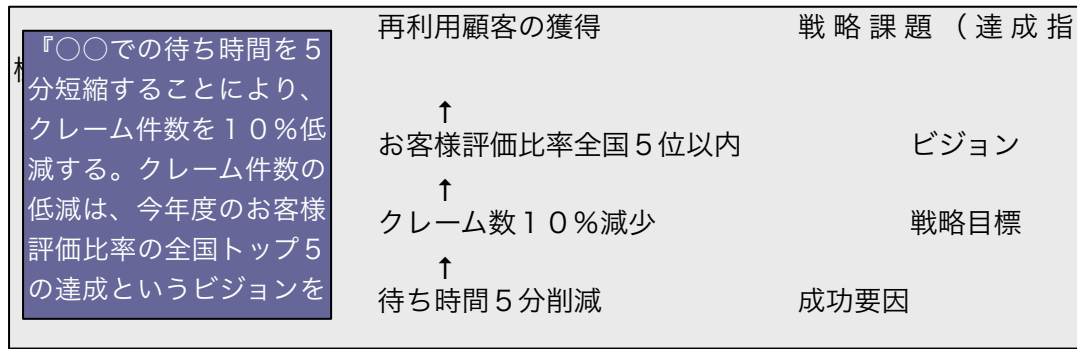
戦略課題の発見

リフレクションで出された重要事項から戦略課題を設定します。この戦略課題の特定はビジョン実現への道筋を明確にした戦略課題を設定するためです。

実現可能性を勘案しながら、戦略課題のうちビジョン実現に向かうために優先度の高いものを選択します。

すなわち、『△△を向上して□□を実現する。 □□を実現することは〇〇というビジョン達成への強みといえる』というようなストーリーで示して、論理的な説明が出来なければなりません。

例えば、『〇〇での待ち時間を5分短縮することにより、クレーム件数を10%低減する。クレーム件数の低減はお客様評価比率の全国トップ5の達成というビジョン達成につながり強みといえる』と表現する事が出来ることを示します。この場合、「〇〇での待ち時間5分削減」が成功要因、「クレーム数減少」が戦略目標、「再利用顧客の獲得」が戦略課題（達成成果）になります。



マップには、戦略目標、戦略課題（成功要因）、戦略目標（達成指標）をひとつのグループとして記載することが好ましいとされています。またこのときの戦略課題と戦略目標は、インデックスでKGIとして表現されるものになります。

例：業務プロセスの視点での場合

戦略目標は、「サービス品質の向上」

戦略課題は、「定時性の向上」

達成指標は、「前年比〇%アップ」（数値目標）

注：戦略課題の達成方法は、インデックスにKPI（アクションプラン）として表現する

マップを活用する

マップを効果的に使用すれば、経営者にとっては、ビジョン達成のための戦略の有効性、問題発見と対策など効果的に意思決定の判断を引き出すことが出来る便利で有効なツールになります。従業員にとっては、業務上の成果が、ビジョンの実現にどのように関わっているのか、どのように期待されているのかを認識でき、取り組み意義の発見やモチベーション向上を確認することが出来ます。



マップの例

さまざまなマップ表現

マップは組織によって戦略に対する考え方が異なるように、様々な表現方法があります。インターネットで検索すると下図のように実に様々な事例を発見することが出来ます。どのサンプルがベストな表現であるかは一概には言えませんが、マップの位置づけを考えると、可能な限りシンプルでかつ戦略課題間の関係性が明確であるものが好ましいと考えます。

過度に単純なものや逆に複雑過ぎるもの

のは戦略の意図が伝わらずマップの目的が理解されないものになってしまう危険性が多分にあります。様々な事例から自分たちの組織の戦略に最も相応しいものを選択することが望まれます。



インデックス 活動状態の可視化

マップとインデックス

インデックスでは、リフレクションで抽出した課題を整理して課題間の関係性や因果関係に着目しながら戦略目標を確定します。また、戦略目標毎に具体的な数値を伴った指標を設定し、その達成度合を測定しながら目標実現へのドライバーとして活用することによって組織価値の向上を図ります。

インデックスのドキュメントはマップとインデックスで構成されます

マップは、戦略課題の因果関係を明確にして戦略そのものを可視化するものであり、インデックスは、基本的にKGIとKPIで構成した目標による管理状態を可視化して業績向上のドライバーとするものです。

戦略課題の因果関係を可視化する

マップは、戦略課題を整理・統合するために用いる戦略立案の可視化ツールです。マップは、戦略テーマ間の関連性や因果関係を表現するためにテーマや要素を線で結びますが、この従来の戦略マップでの表現方法を基本にして近年では各々の要素を共通のテーマ毎に矩形で囲って図示する表現が多くなっています。これは戦略の複雑化、多様化を示しているものと思われます。

BSCで使われている戦略マップという言葉はマップとしたのは、戦略はその策定プロセスこそが組織にとって重要だと考えるためです。すなわち、出来上がった最終形での戦略ではなく、対話を積み重ねて作りあげるものを示すためです。戦略の2つの役割、一つは複雑、不確定、不安定な状況の道標としての具体的な役割です。もう一つは、戦略を策定するプロセスそのものが組織の一体感を生み出し、組織風土を高めると言う役割です。

インデックスは、Key Goal Index（KGI）とKey Performance Index（KPI）として表現し、重要目標とその具体的なアクションプランを定め、かつ定量指標と定性指標の組合せで構成出来るようにしています。

現在では、戦略策定時に於いて、特に顧客価値の提供プロセスについてはTheme Teamで括った戦略の示し方で企業や組織におけるプロジェクト活動の発展を反映したものが好ましいと言われています。言い方を変えると、類似の目標を持った複数の戦略課題を「ひとつにまとめ」、戦略課題間の関係性を明確に可視化していると言えます。 備考：Theme Teamはcross functional teamの意味と同意

インデックスによって戦略を可視化することの重要性は、持続的な経営に不可欠な「顧客、従業員、社会」の満足と成長という明確な目的を見失うことなく、複雑で不安定な経済環境に打ち勝つための組織学習が有効であることです。

指標間の因果関係を確かめる

リフレクションの繰り返しによって築きあげた組織の風土や文化を基礎にして、組織の能力を目標に向かってどの程度発揮するのか、また発揮できた成果や結果を客観的に評価するために指標を用います。

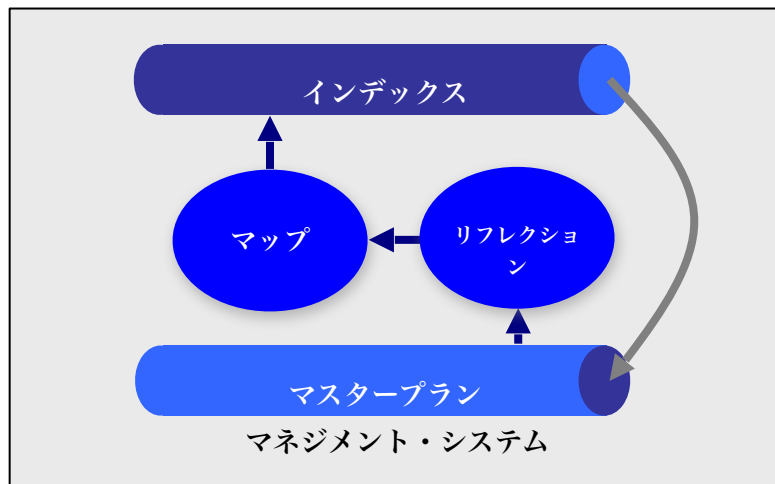
特徴的なのは、指標を設定する時に指標間の因果関係を明確に見定めることや、目標に向かう道筋

= TLCYard =

すなわち戦略を明らかにしていくことです。 フロントラインの業務に直結するアクションプランと呼ばれる個々の先行指標が、結果指標を経由して個々の戦略目標につながり、最終的に最も重要な組織ミッションの達成に向かうようなシナリオが描けなければなりません。

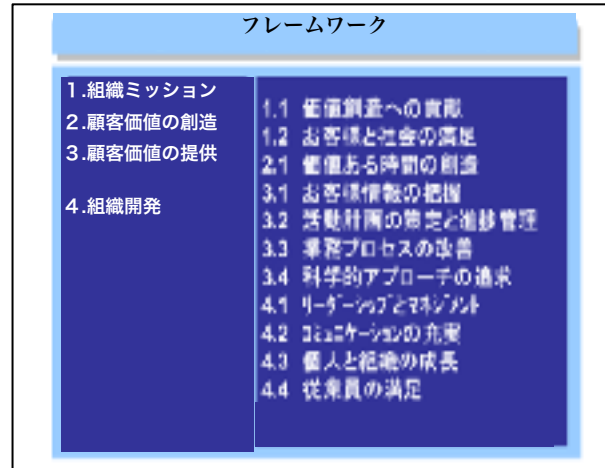
これをTLCYardではマップと呼び、その結果である戦略目標とアクションプランを一枚のシートに表現したものをインデックスとしています。

マップによって組織が最終的に求める価値につながる業務活動を戦略的に意識できることを期待しています。 インデックスで使用するマップとインデックスを活用することで、全般にバランスのとれた組織活動とその進捗管理によって卓越した組織経営が成し遂げられると考えています。



フレームワーク

TLCYardでは、マップもインデックスのいずれも、「組織ミッション」「顧客価値の創造」「顧客価値の提供」「組織開発」といった経営に共通であり重要で普遍的な4つの要素からなるフレームワークを明示しています。



リフレクションとインデックスで使用するフレームワークは、バランス・インデックスの4つの視点に、JQAの8つのカテゴリーをあてはめて構成したものになっています。この4つの視点に経営の基盤とすべき「安全推進」を加えて、組織経営の状態と成果を見渡せるものとしています。

リフレクション・シート、マップ、インデックスは、年度計画策定のためのコミュニケーション・ツールとして活用するばかりではなく、組織開発を推進し経営革新を実践することで特に結果を見通せるフレームワークを用いて設定しています。フレームワークは、上表の様にJQAの結果のカテゴリーを内包する5つの主項目と12の副項目で構成しています。

「組織経営は結果が全て」ではありませんが、目的達成を伴うプロセスを重視する考えによって成果につながるプロセスを意識しなければならないと考えています。

大規模な組織になればなるほど、事業所単位や部署単位の活動計画が必要になってきます。それぞれの組織がバラバラな様式や策定のアプローチで計画策定を行うより、整理され統一されたプログラムを使用することの意味は、バラツキやモレを軽減する効果以上のものがあることは言うまでもないことです。

視点ではなく見とおし

使用するフレームワークは、どの様な企業でも共通となる単純化した項目によって構成されています。この項目をBSCの様に視点と呼ばないのは、英語での表現がpoint of viewではなくperspectiveとなっているためです。Perspectiveは視点ではなく「視座」や「見通し」のことです。「視座」は、広範囲に物事を見て本質を捉えなければならないという意味ですので、経営を部分に分けて狭い意味で捉えられがちな「視点」と言う言葉をあえて使用していません。

ツールを使いこなす

これらの取り組みに向けられる大きな誤解に「取り組んだけれど徒に時間ばかりかかって役に立たない」という指摘があります。「マップとインデックスという2つのツールを使いさえすればたどころに戦略が浮かび上がってくるはずだ」という誤解が存在します。

マップは戦略課題がなければ手をつけてはいけません

インデックスはKGIが定められていなければ手をつけてはいけません

戦略課題はこの2つのツールを眺めていても浮かび上がってはこないのは誰が考えても明らかにもかかわらず、つつい簡便な方法をとりたい人間の欲が「これを使えば生まれる筈だ」という幻想を抱いてしまいます。すなわち、この有効なツールに手をつける前に、経営戦略と戦略課題が決められていなければならないという極めて当たり前のことです。この2つのツールは、あくまでも戦略課題を整理して戦略を決定づけるための道具であり手法です。

整理ダンスに例えて見れば

例えるなら「整理ダンス」です。整理ダンスは洗濯物を機能的に分類し、便利かつ迅速に取り出すといった成果を産み出します。装飾としての機能を除いて、整理ダンスは洗濯物がなければ意味を為さない家具です。整理ダンスが洗濯物を作ってくれるわけでもありません。

整理ダンスは、戦略課題に相当する洗濯物を仕分けるための道具、持ち物である衣料を把握できるという機能を有していると言えます。山積みになった洗濯物からはどのような成果も生まれないのと同じく論理付けられていない経営戦略や戦略課題ほどやっかいで無用なものはありません。

例えば、洗濯をしなければならないので汚れ物を洗濯機に放り込んで洗濯機にかけて物干しに干したままの状態、もしくは取り込んだままの状態を想像して見てください。



優れた整理ダンスは生活を豊かにする

ちゃんと整理筆筒を設けてひとつひとつの引き出しに名前を付けて分類し、引き出しの中への納め方を身につける行為を習慣化しようとするものです。取り出したい衣類を見つける時に、部屋中に散らかったままの状態がいいのか、整理筆筒に納めた状態がいいのかは想像するまでもなく答えは明らかです。

組織経営の状態もこの洗濯物の取り扱いとさして代わりがありません。マネジメントについて共通の整理筆筒を持っている企業が、また整理筆筒を基点に様々な取り組みをしている企業が、継続的に見た場合に結果的に大きな業績を上げることは想像に難くないのではないのでしょうか。

加えて洗濯物を作ると言う行為が、整理ダンスに納める前に必要なことは言うまでもありません。この衣料の汚れを落とし洗濯物を作ると言う行為、すなわち組織活動における戦略課題の抽出と戦略遂行を抜きにし

て、整理ダンスであるマップやインデックスに手をつけても意味のないことであるのは誰の目にも明らかです。

= TLCYard =

本質を見誤らないいつの間にか戦略マップとスコアカードを作成することをB S Cの本質の様に思いこんだB S Cの誤った導入によって、望むような成果が得られないとしている企業が多いのではないのでしょうか。

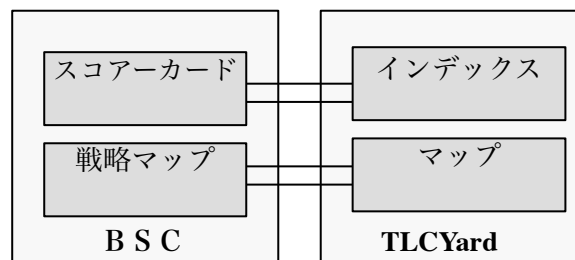
確かに、当初は業績評価システムとして発表され評価しやすいツールとしての位置づけが高いものでした。しかし、ノートン氏もカプラン氏も現在はそれに止まって考えている訳ではありません。両氏は、「B S Cそのものは経営全体を示す概念とその概念を可視化するツールとの組み合わせで、経営システム全体を捉えることが重要である」と指摘しています。

特に、戦略マップとスコアカードを用いるプロセスで戦略的、論理的思考の重要性を持っていないければなりません。もちろん、戦略は他より優位性を得てかつ理想やビジョンを実現するためにあるわけですから、正しく戦略を策定するためには、科学的、哲学的なアプローチが必要になってきます。

このように考えると本来経営という言葉が持つ意味を考えるためのすべての事項を網羅した包括的なマネジメント・メソッドが望まれていることが明らかになってきます。

哲学と実利のどちらもが必要

経営は本来、「何のために企業は存在するのか」という哲学的アプローチや「顧客満足を得て業績を向上するには」という実利的アプローチの両面を同時に追求しなければなりません。経営を表面的に捉えるだけで本質的な理解がないままに、ビジネス・メソッドを用いようとする、その作業は通常業務に加えた余分な仕事になってしまう恐れが多分にあります。しかし、本質的なことを正確に捉えて体系的に経営を捉えることが出来るようになると、仕事の目的や仕組みを整理しやすく問題発見の能力が格段に向上し、効果的で効率的な仕事に反映されるものになります。



参考① フレームワーク毎の重要な目標や指標の項目について

TLCYardの各フレームワークに重要目標や指標をあてはめた例を次表に示します。重要目標や指標は組織で取り上げ方が異なります。この表を参考に自分の組織で取り上げる目標や指標とフレームワークの関係をイメージしてください。

視点	重要目標と指標
組織ミッション	ROI（投資利益率） EVA（経済的付加価値） UNIT COST（一顧客あたりの利益など） 顧客満足度指数（CSI） 備考 組織活動の最終目標について記載します。最終的に何をどうしたいのかが明確に理解できるように記載される必要があります。
顧客価値の創造	顧客維持度 事業成長率 価値提案件数 備考 「組織ミッション」と「顧客価値の創造」では、先行指標に対してその結果を示す遅行指標として「組織が何を達成したいのか」について記載されるものになります。
顧客価値の提供	経営戦略上において競合にはない自社独自の能力について、重要な事項を用いて組織独自の指標を決定する。 備考 戦略上、重要なプロセスは、差別化を促し独自のプロセスを行うものと考えると限定的で様々なルーティンで行う業務全てを言及しなければならないものではありません。
組織開発	人・もの・情報・組織文化に言及し全ての組織活動の源泉と活動についての組織独自の指標を決定する。 備考 遅行指標に対して、結果に対する施策を示す先行指標として「顧客価値の提供」と「組織開発」については、「何時までに、どのように戦略を実行するのか」と言う内容を指標として取り扱わなければなりません。
安全推進	事業の安全、社会の安全、お客様の安全について組織が考えなければならない指標を決定する。 備考 商品やサービスの不良率、ビジネス・エシカルの向上度、社会への安心度の提供などが記載されていなければなりません。

日本経営品質賞とバランス・スコアカード

TLCYardは、日本経営品質賞とバランス・スコアカードに代表される経営革新と品質向上のための考え方や手法の学びを参考にして設定しています。

企業や組織が、この日本経営品質賞とバランス・スコアカードの考え方に基づいた組織革新を推進する理由を次のようにあげています。

1. 顧客や競合相手に変化している。
2. 事業領域やその会社がかかわる産業が変化している。
3. 最高の状態にある組織や快調な事業内容を維持する。
4. 組織の価値観を高めて組織を共通の目標に集中させる。
5. 現状の改善活動を体系化・整理して、改善活動をより高レベルにする。
6. 現場力を高めて目標を達成するために、具体性の高い活動を推進する。
7. 明確な指標を設定して目標と成果の定量化を図る。
8. 現場力を高めるための中核となる変革型マネジメントリーダーを育成する。

= TLCYard Program =

組織の成長をうながすプログラム

TLCYard Program



= TLCYard Program =

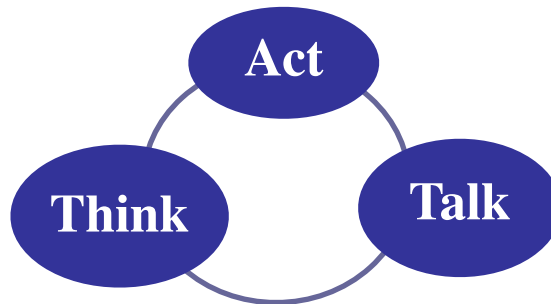
目 次

BSC2 Program	51
B S C 2 プログラム	53
対話を効果的にすすめる	53
深く考える	53
組織活動の強みと弱みを考える	54
視点を整理して考える	54
5 W 2 Hで考える	54
B S C 2 プログラムの標準的な活動内容	55
推進事務局の役割を明確にする	55
対象組織とメンバーを決定する	55
活動計画策定までのフローを確認する	55
次年度計画書策定との関係性を捉える	56
フレームワークのアウトラインを把握する	57

TLCYard プログラム

TLCYardプログラムの基本は、組織の成長を促すために「考えること」と「対話すること」そして「行動すること」です。

あえて言うなら、これらの言葉の前に、「正しく」を付して、「正しく考えること」「正しく対話すること」そして「正しく行動すること」のために用意されたビジネス・メソッドです。



「正しい」は何に向かって正しいのか、それは組織が目指す絶対的な価値です。卓越した経営を行うとする組織は、第三者が決めたものではなく組織の中にいる者が自ら深く考えた自分たちの価値観を持たなくてはなりません。

そのために、TLCYardでは組織が大切にする価値観を考えることが出発点になっています。

対話を効果的にすすめる

TLCYardでは個人のものの考え方や対話の仕方が活動成果に大きく反映されると認識しています。マスタープラン、リフレクション、インデックスと続くTLCYardプログラムの中心である「考えること」について効果的な進め方を記載します。

深く考える

経営上のプロセスを重視して成功要因を見極められる能力が必要になります。成功要因は、「これを外すと」「これをやらなければ」、その組織が成り立たず重要な機会を損失するものです。

成功要因を考えるには、「組織の固有性が高いこと」「他社がまねしにくいもの」「組織の経営資源で実現できること」といったコア・コンピタンスを確認して、個人の考えを交換することでお互いが触発しながら組織としての考えを創造するように意識することが大切です。コア・コンピタンスとは、他社に真似できない核となる能力、成功を生み出す能力で競争優位の源泉となるものです。

= TLCYard Program =

組織活動の強みと弱みを考える

組織活動の強みとは、組織が理想とする状態に向かう成功要因の実現可能性を高めているもので、リフレクションに定める評価ガイドラインと整合性がなければなりません。

弱みは、組織が理想とする状態に向かう時に成功要因の実現を阻むもので、期待される活動を阻害するものです。

視点を整理して考える

TLCYardでは、考え話し合う場合の視点が合っていることが極めて重要と考えています。複数の人間の視点が最初からずれていると効果的な成果が得られないことは誰の目にも明らかですが、このズレに気がつかないまま対話を進めることは避けなければなりません。

代表的な用語で、基本的な視点の置き方を見ていきましょう。

背景、動機・・・始めたきっかけは？
活動、意図・・・全体目的のなかでどのように位置づけられるか？
活動目的・・・何を期待しているか？
方法・・・実現性、実効性を高めるためにどのような方法を定めているか？
展開・・・誰が関わっているか？ 誰に伝えて誰と共有すべきか？
目標・・・いつまでに、どれだけ、どの程度、誰がやるのか？
目的・・・なぜするのか？
振り返り・・・目標と結果の差異をどのように評価・解釈しているか？

5W2Hで考える

Who 誰が
What 何を
Why 何のために
When いつまでに
Where どこで
How to どのように
How much どのくらい

What if!

それでどうなる！



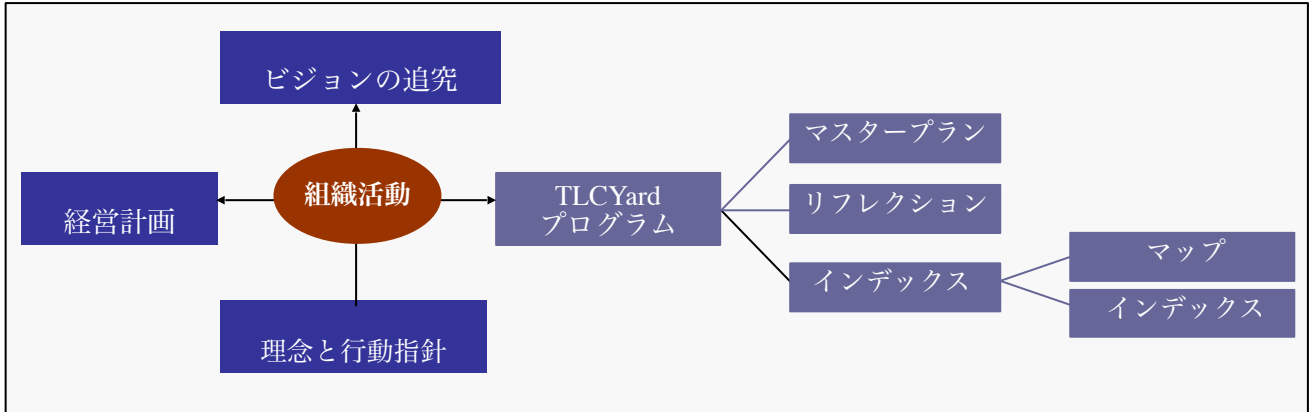
このうち、特に重要なのは**Why What How**です。

すなわち、最初に**Why**で何のために、あるいは何故といった目的を明確にして、**What**で何をするのか、

Howでどのようにするのかと、常にこの三点を重要視しながら考えることです。その上で**What if!**によって「それでどうなる」と自らに問いかけて仮説として設定した目標のゴールイメージを明確に他者と共有する必要があります。

TLCYardプログラムの標準的な活動内容

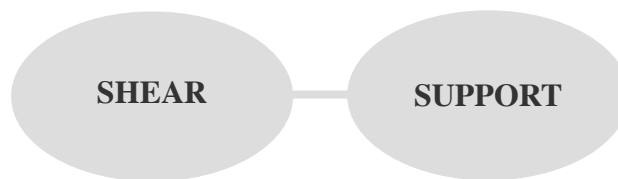
TLCYardプログラムのマスタープラン、リフレクション、インデックスの標準的なフローを以下に示します。



TLCYardプログラムの活動を円滑に進めるために

事務局を設定し推進のための役割を明確にする

組織にTLCYardプログラムを導入し活動計画の策定やその他の組織活動とリンクさせようとする推進事務局は、組織内への浸透と定着のために大切な支援の役割を担っています。



推進事務局の役割を明確にする

- ・ TLCYardを導入することによって組織革新を実行するための経営トップのコミットメントを得る
- ・ 経営幹部によってコミットされた経営計画を組織の人々に繰り返し説明し組織全体に浸透させる
- ・ 改善と革新の違い、組織革新の重要性について共通認識を図るための支援を行う
- ・ 組織構成員を触発し革新を加速するための働きかけを行う
- ・ 多様な意見を引き出し組織としての対話を促すファシリテーターを務める

対象組織とメンバーを決定する

組織の規模や活動の特性によって、TLCYardの対象領域を組織全体にするか限定するかについて経営幹部が判断しなければなりません。対象組織が決定すれば中心となるメンバーを指名します。

活動計画策定までのフローを確認する

TLCYardプログラムについて、次年度の経営計画策定にそった活動モデル例は別項に示します。

TLCYardプログラムは経営計画や活動計画の策定と関連した活動が効果的ですが、人材育成と組織開発のみに焦点をあてる場合は、必ずしもそのプロセスに組み込む必要はありません。

= TLCYard Program =

次年度計画書策定との関係性を捉える

TLCYardプログラムを実施して、経営計画書の作成と密接にリンクしていることは重要な意味を持ちます。

TLCYardプログラムで取り組んだ対話記録としてのマスタープラン、リフレクション・シート、インデックスなどの成果物は経営計画書の重要な素材として取り扱われるものになっていなければなりません。このことは、内外の環境変化を捉えて、何のために、何について、どのように、どの程度なすべきかといった事柄を整理し、自組織が向うべき方向性を示して各人が実行しなければならないことを明確に共有するという戦略的なマネジメントを行うための基本であるからです。



合議でのPRAMの法則と役割分担

PRAMの法則

PRAMは、合議を開始するにあたってメンバー間で共有しておくべき最低限の約束事です。

1. Planは、合議の計画を立てることです
2. Relationshipは、合議に参加するメンバー間の関係性を良好なものにしておくことです
3. Arrangementは、合議の進め方を明確にして時間管理に留意することです
4. Maintenanceは、合議に参加するメンバー間の信頼関係を維持しながら話し合いを行うことです。

役割分担

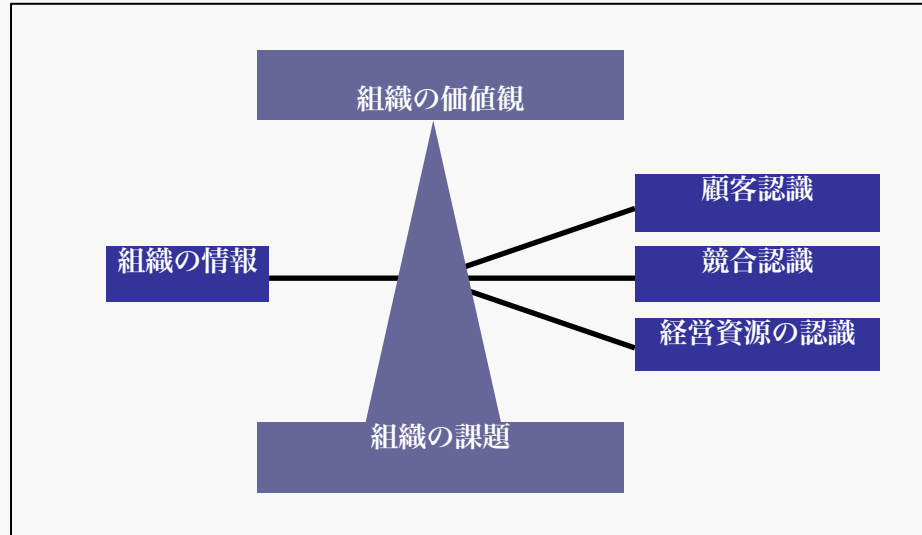
- 1 進行役を決めておく 通常は事務局の推進メンバーが行います。

= TLCYard Program =

フレームワークのアウトラインを把握する

TLCYardでは、組織経営に係わる要素を整理し組織経営全体を俯瞰して考えることが出来るフレームワークを設定しています。フレームワークの各項目の詳細はそれぞれのパートで紹介しますが、ここではその概念図を示し組織経営の枠組みを捉えていただきたいと思います。

マスタープランのフレームワーク



リフレクションとインデックスのフレームワーク

組織ミッション	1.1 価値創造への貢献 1.2 お客様と社会の満足
顧客価値の創造	2.1 価値ある時間の創造
顧客価値の提供	3.1 お客様情報の把握 3.2 活動計画の策定と進捗管理 3.3 業務プロセスの改善
組織開発	4.1 リーダーシップとマネジメント 4.2 コミュニケーションの充実 4.3 個人と組織の成長 4.4 従業員の満足 4.5 組織の安全

= TLCYard Program =

年度の経営計画策定を前提としたTLCYardプログラムの活動モデル例

	項目	オーナー	実施月
S T E P 1	事務局、対象組織とメンバーを選出します。 ・経営幹部が指名した者によって事務局を設定します。 ・事務局は経営幹部と調整を行って対象組織とメンバーを決定します。 ・対象の組織とメンバーに通知することで活動開始の準備を促します。	経営幹部	5月
S T E P 2	年間のプログラムを設定します。 ・事務局はメンバーに対して取り組みの概要と合議日程を連絡します。	3C分析 customer company competitor	6月
S T E P 3	マスタープランの作成 （初年度の場合で、初年度以降は更新を行います） ・事務局は当該組織のプロフィール作成のためメンバーを支援します。 ※マスタープランは、組織の目的達成への青写真です。組織が内外の環境変化を捉えた上で、「何を指して」「どのような道筋で変わるのか」ということを明らかにして組織の全体像を捉えて、組織全体で共通の考えを持つために作成します。 ※マスタープランの作成初年度は、現状分析に用いる資料収集や考え方を整理するのに目安として約2ヶ月という相当な時間が必要になると思います。2年目以降は、着目点が既に明確になっていることと、初年度に作成したマスタープランの更新が主となるため作業時間は大幅に軽減されます。		7月
S T E P 4	リフレクション・シートの作成 ・事務局が合議で用いるリフレクション・シートを作成します。 ※リフレクション・シートは、組織に内省を促すために活動目標と整合性のある問いかけで構成します。	事務局	7月
S T E P 5	リフレクションの実施（各メンバーの個人ワーク） ・メンバーが個人ワークでリフレクション・シートを用いてリフレクションを行います。 ※リフレクションは、所定のリフレクション・シートの問いかけに答えながら、組織の現状を診断すると同時に項目毎の5段階の評価と「出来ていること（強み）」 「不足していること（弱み）」 「次年度への課題」など気づきが生じた事項を記載して考えを深めます。 ※個人ワークでのリフレクションの所用時間は2～3時間を想定しています。	メンバー	8月 ～9月
S T E P 6	リフレクションの実施（合議による） ・メンバーの個人ワーク結果を持ち寄り、合議によってより深い対話を深めて組織全体の現状についてリフレクションを行います。 ※合議によるリフレクションにおいては、業務活動が「出来ているか」「出来ていないか」と言ったコンテンツのみに着目するのではなく、「どのように行われているか」、「よりうまく行うにはどのようにすれば良いか」という「プロセス（計画・実施・目標達成）」や「仕組み」の状態に着目して、メンバー間で『組織としてのより深い気づき』を掘り下げます。	メンバー	9月 ～10月
S T E P 7	インデックスの実施（合議による） ・リフレクションの結果に基づいて各戦略を整理するために戦略項目の因果関係を確認し、戦略に関わる指標を表示したインデックスを作成します。 ※戦略課題の重点化と体系化を整理するマップは、戦略課題の因果関係に着目しながら、ビジョン達成に向かう道筋を想定して作成します。	メンバー	1月 ～3月
S T E P 8	インデックスに基づいた進捗管理を行います。 ・作成したインデックスを活用してアクションプランの実施状況を点検し、不足点を補い推進できるような対策を講じます。	経営幹部 事務局	四半期毎
インデックスの作成 指標と数値目標の決定 インデックスは、戦略目標とアクションプランの関連づけを示します。 具体的な数値目標を設定して、計画の進捗管理の状態把握を容易にするためのもので、日常的に戦略目標を振り返り、目標達成の度合いを可視化するものです。一般的に、指標を用いて分析・把握し次の意志決定を行なうことを、飛行機の計器飛行に例えて、「コックピット経営」と称しています。現在地と目的地を明確にし、方向、スピード、高度、途中の気象などのデータを把握して、お客様を安全・快適・定時に運ぶためにコックピットにある計器を見ながら操縦する計器飛行方式に喩えています。			

**あなたの仕事は
組織の目的に合っていますか？**

**あなたの仕事の
プロセスや仕組みは整っていますか？**

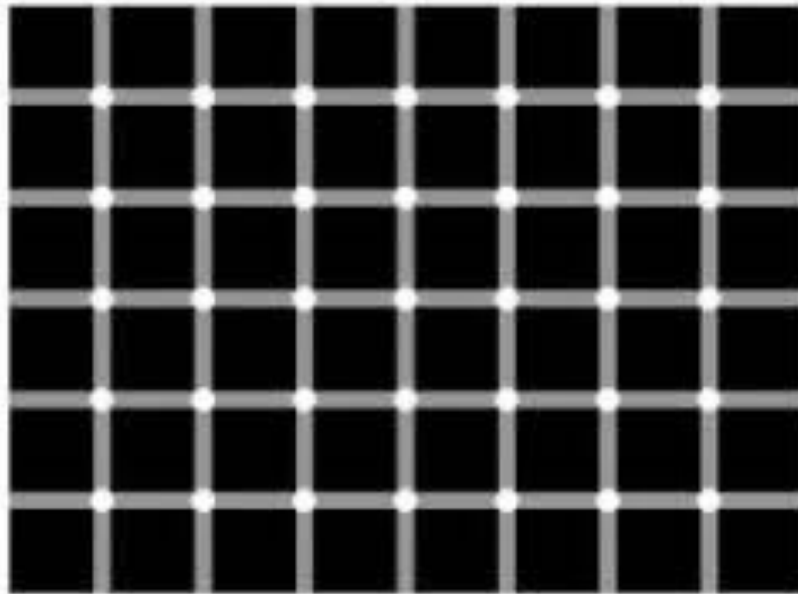
反対者には反対者の論理がある。それを聞かなくうちに、いきなりけしからん奴だと怒ってもはじまらない。反対者の意見を聞くことなしには問題の本質的な解決には結びつかない。

渋沢栄一 日本資本主義の父 1840～1931

= master plan =

Master Plan

マスタープラン



目 次

Master Plan.....	61
マスタープラン	63
ステップ1 組織価値観 （われわれのミッションは何か）	63
ステップ2 顧客認識 （われわれの顧客は誰か）	63
ステップ3 競合認識 （顧客の価値は何か）	63
ステップ4 経営資源認識 （われわれの成果は何か）	64
ステップ5 主要な戦略課題 （われわれの計画は何か）	65
マスタープランは何のために作成するのか	66
組織価値観.....	67
組織価値観の記述内容	67
共通の組織価値観	67
現在までに影響を受けた重大な環境変化	67
顧客認識.....	68
顧客認識の記述内容	68
主要な顧客と顧客セグメント毎の特徴点	68
顧客や市場およびその要求や期待の将来変化	68
競合認識 と 外部環境の変化.....	69
競合環境と外部環境の変化の記述内容	69
主要な競合相手とその特徴	69
外部環境の変化	69
マーケットシェアの推移	69
経営資源認識 と 内部環境の変化.....	70
経営資源認識と内部環境の変化の記述内容	70
経営資源に対する基本的な考え方と組織能力	70
主要ビジネスパートナーとその要求	70
経営資源に与える変化	70
変革課題.....	71
変革課題の記述内容	71
組織変革のテーマと達成イメージ	71
組織情報.....	72
組織情報の記載内容	72
組織情報に記載する項目（例）	72
マスタープラン作成ガイド	73
マスタープランの書式	73
マスタープラン記述内容と問いかけ	74
ビジネスモデルを明確にする	77
ビジネスモデル・キャンバス	77
戦略のカスケードダウン	79

マスタープラン

マスタープランの作成には定まった書き方、考えのまとめ方といったものではありません。何を書けば良いかと迷うことから自分たちの企業を正確に捉えて表現することが始まります。そうした思考を多くの人達が重ねる事で企業の成長への力が着実に身に付くという理解が必要です。「考えているよりまず動け」というように行動を優先する風土の強い組織では、この思考を優先するという初段階から拒否感が起こると思います。しかし、組織改革の第一歩としてまず対話から始めて思考を深めなければならないことは言うまでもないことです。

ここでは、マスタープランの作成について概要をつかんでいただくため標準的なステップを記載します。

ステップ1 組織の価値観（われわれのミッションは何か）

経営革新を図るために、まず手がけなければならないのは、自分たちの事業目的を明確にすることです。なぜこの事業を行うのか、事業の成果は何のためにあるのか、何に貢献していこうとするのか、何年後にはどうなっていきたいのかということに、従業員や経営幹部同士が行う対話の中から考えをまとめる必要があります。

まれに、組織にとってこの重要な根幹部分を経営層が部下に考えさせ任せきりにして承認だけするというやり方をとる企業があります。ここで重要なのは顧客認識と併せて経営幹部自身の考えを明らかにする事です。

マスタープランに記載するのは、価値観という「考え方」であって、提供するサービスなどの「価値」そのものではありません。組織の目的または価値観、理念、経営目的などが時代や状況にマッチしたものになっているかどうかを検証すると同時に、組織の存在意義を経営層が確認し組織内で共通の理解が進むように適切な文章で示します。 備考：英語では価値のことをValueといい、価値観のことはValuesと表現します。

ステップ2 顧客認識（われわれの顧客は誰か）

外部環境認識として、お客様をどのように捉えているのか、誰に対して自分たちの価値を提供しようとしているのかというターゲットをあてる顧客層を明確にすることが重要です。また、どのようなお客様を対象にしようとしているのかという考え方は事業の目的と深い関係があることを認識しておかなければなりません。STEP1と2は、別々に考える事が出来ない極めて関係性の強い事柄です。

ステップ3 競合認識（顧客の価値は何か）

外部環境認識として、自分たちと戦うビジネスフィールドにはどのような組織があるのかを明確にします。ここで起こりがちな間違いは競争と競合を混同して考える事です。競争は企業である限り勝ち抜いていかなければならない宿命を持った活動です。しかし勝ち負けだけにこだわっていると本来自分達が目指さなければならない目的と競争がすり替わってしまうことがあります。考えなければならないのは競争環境という外部環境の変化を的確に捕まえる事と、競合すなわち競い合って自らを高めることができる対象はどのような組織なのかを見つける事です。

競合は凌ぎ合う状態で、対象と良好な関係を保ちながら互いに発展し成長する状態を意味します。競争は時には相手を形振りかまわず優位性を獲得することが重要になります。

提供する価値を中心に見た場合には、競争と競合では大きな隔たりがあります。正しい組織では、

= master plan =

競合を視野に置いて「顧客にとっての価値」をどのように定めていくのかと考えています。成熟度の低い組織では、競合との間のシェアの取り合いや価格競争にのみ目を向けているという事があります。

備考：競争は行為を示して、競争の主体者（個人や団体）が意志を持って行う行為です。競合はある環境の状態を示しており、主体者の意志の存在はありません。

ステップ4 経営資源の認識（われわれの成果は何か）

内部環境認識として、自らがコントロール出来るリソースの動向を明確にします。

経営資源は、「人、もの、金、情報」を駆使して価値を創り出し顧客にどのように提供しようとしているのか、またその成果をどのように評価しようとしているものかと言う観点で捉えます。

顧客へ提供する価値は現実的なものであって想像の世界のものではありません。この捉え方が抽象的であれば、成果が得られない理由について問題を発見する事が不可能になります。財務的や知的な財産をどのくらい蓄える事が出来ており、それをどのように加工、変化させて付加価値を創造していこうとしているのかについてのプロセスを明らかにします。

ここまで顧客、競合、経営資源とみてきましたが、これらはCustomer（顧客）、Competitor（競合）、Company（経営資源）の観点で分析するいわゆる3C分析など内部や外部環境の分析を行うことと同じです。

参考 資源とは：生産に役立つ要素、供給源

resource

資産とは：組織が所有し経営活動に用いる財産

properly asset equity

顧客分析のポイント

自社の製品やサービスを購買する意志と能力がある潜在顧客を、市場規模（潜在顧客の数、地域構成など）や市場の成長性、ニーズ、購買決定プロセス、購買決定者といった観点で把握します。

競合分析のポイント

競争状況や競争相手について、いかに市場を獲得するか（守るか）、寡占度（競合先の数）、参入障壁、競合先の戦略・経営資源や構造上の強みと弱み（営業人員数、生産能力など）・パフォーマンス（売上高、市場シェア、利益、顧客数など）に着目して、自社との相対的な強みや弱みを抽出します。

経営資源分析のポイント

自社の経営資源や企業活動について、売上高、市場シェア、収益性、ブランドイメージ、技術力、組織スキル、人的資源などについて定性的・定量的に把握して、付加価値を生み出す機能やコスト・ドライバーにも着目して分析を行います。

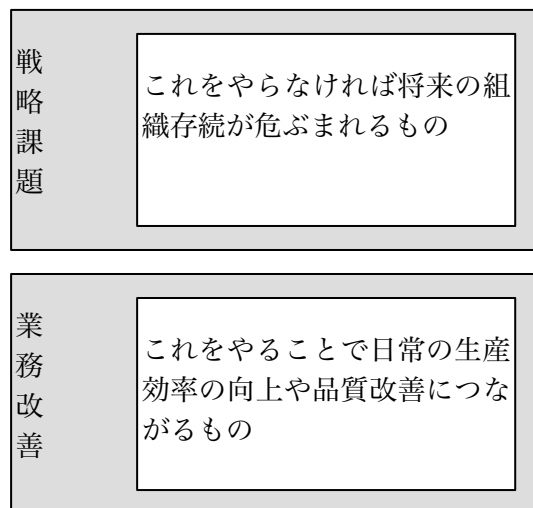
ステップ5 主要な戦略課題（われわれの計画は何か）

主要な戦略課題を整理して、どのように変わろうとするのかという成長への道筋が示されなければなりません。その成長の結果、組織の価値観を実現していくという関連性が明確でなければなりません。目的に合っていない目標は排除すべきです。やりたいこと、やろうとすることと戦略的な成長を目指すことを同等と考えてはなりません。やりたいこと、やろうとすることを否定するものではありません、将来のために役に立つ可能性のあることに取り組むことは決してムダではありません。しかし、ここで捉えなければならないのは、同じ将来の事であっても自分たちが定める目的を確実に実現するためのものとなっていなければならないということです。

= master plan =

また、目標と言うからには、何時までにという時間軸と増加量（達成量）が示されていなければなりません。例えば「年度末までに〇〇を前年比〇%増加する」や「〇〇に於いて世界水準の〇〇を上期中に達成する。」という内容が含まれている事です。そして優先度と重要度の高い事項をバランス良く取り上げなければなりません。

くどいようですがその目標は、組織の価値観という目的に戦略的に関連づけられるものでなくてはなりません。大きな改革を伴わないルーティン業務に於ける日常の業務改善の積み重ねはこの範疇に含まれないものになります。この考えは決して日常業務改善を軽視し、戦略遂行に比べて日常業務の改善は意味がないとしている訳ではなく、業務改善と戦略遂行は別次元のものと捉えて、どちらも組織経営には必要で不可欠のものだと認識することが大切です。



マスタープランは何のために作成するのか

マスタープランは、組織のおかれている経営の思いや意図を明らかにしたうえで、内外の環境分析を行い、中長期的に「変革すべき組織像」を示し、その実現にむけた戦略課題を明らかにするために作成します。作成した内容は組織の過去、現在、未来の青写真と呼べるものになります。

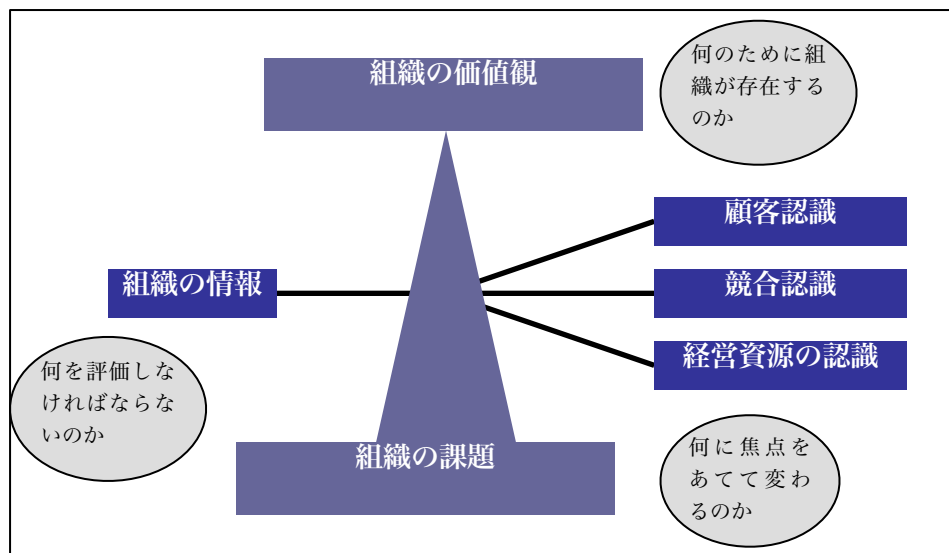
お客様のご要望が変化し、かつ社会環境が大きく変化し将来の予測が難しくなっている現代では、組織全体が大切にする「共通の価値観」を持つことが重要とされています。共通する価値観の下で、組織は顧客や地域社会など組織内外の関係者から期待される価値を提供し続けていかなければなりません。

自分たちの組織を取り巻く多くの関係者と良好な関係を構築していくためには、価値観を明確にした上で、外部環境である「顧客や市場」「競争環境」、さらに内部環境である「経営資源」の現況と変化を的確に認識し、変化に対応できる組織に変革していくことは組織の経営幹部やマネジメントの重要な役割です。

経営革新や戦略的経営を図ろうとする場合に、自己の組織の規模やオペレーション上考慮すべき特性などの基本情報が重要であるのは言うまでもありませんが、内外の環境を認識しながら達成すべき「変革のための組織の課題」を明らかにするプロセスを整えておく必要があります。

このように、マスタープランの作成は「何のために組織が存在するのか」「何に焦点をあてるのか」「何を評価しなければならないのか」という組織経営の基本を明らかにする重要な位置づけになります。

次頁以降では、マスタープランに記載する「組織の価値観」「顧客認識」「競争認識」「経営資源の認識」「変革のための組織の課題」の各項目について解説して行きます。



組織の価値観

組織の価値観の記述内容

組織が目指す理想的な姿を記載します。理想的な姿は、理念、哲学、ウェイ、ビジョンなど組織によって様々な示し方があります。理想的な姿を策定するために、過去から現在までに自組織が影響を受けた重大な環境変化と、その変化に対応するために行った都度の組織経営の変革を簡潔に記述してみることで、組織の価値観を確定しようとする場合の理解に有効に働きます。

共通する組織の価値観

「何をする組織なのか」「何のために存在するのか」「誰の役に立ちたいと考えているのか」共通する組織の価値観には、組織のトップが組織の人たちと共に目指したい「理想的な姿」がどのようなものであるのかについて具体的に記述します。共通の価値観は、「顧客本位」「従業員重視」「独自能力」そして「社会との調和」という視点から成り立っていることが望めます。

組織の価値観は、組織が「どのようにありたいのか」という組織のトップの意図であり、組織の能力を考慮して従業員ひとりひとりの判断や行動の拠り所になるものです。組織の価値観に必ずしも壮大なテーマを掲げる必要はありませんが、組織内で共通する究極の目的を明文化しておくことは一貫性のある経営を思考するために必要なことと考えています。

- ・顧客本位とは、顧客価値の基準は顧客からの評価であること
- ・独自能力とは、組織学習によって戦略的な考え方を獲得し他の追従を許さないこと
- ・従業員重視とは、組織内にオーナーシップを持った創造性を発揮する風土があること
- ・社会との調和とは、社会に貢献し信頼される存在を目指すこと

現在までに影響を受けた重大な環境変化

「理想とする状態を目指すのは何故か」「理想とした背景は何か」過去のある時点で変革を果たした事実とその背景について記述します。過去を振り返ることの重要性は、個人も組織も過去に「やってきたこと」「考えてきたこと」以上のことは出来ないと捉えることが自然だからです。長い年月に蓄積され組織の体質や文化を一夜にして変えることは出来ません。これまでに経験してきた節目での重要な出来事をどのように対応してきたのかを振り返ることが組織の行動修正の近道になります。

= master plan =

顧客認識

顧客認識の記述内容

顧客認識は、顧客や市場の将来変化、提供する業務品質の内容に基づいた価値の提供先について記載します。

主要な顧客と顧客セグメント毎の特徴点

顧客や市場をセグメント化し、その定義と顧客や市場の要求や期待、さらにそれぞれの顧客要求に応えるためのサービス内容についてその価値や利便性などを記述します。

顧客や市場およびその要求や期待の将来変化

将来、ターゲットとなる顧客層の分類、ニーズの変化予測とその根拠を記述します。



我々の今年度の目標は、組織の
ダウンサイズと顧客サービスの
向上だ！

質問
サービス要員を追っ払ってどう
サービス改善が出来るんだ？

カスタマーサービスを台無しに
しているのは誰だと思っている
のかねえ、うーん。。

競合認識と外部環境の変化

競合環境と外部環境の変化の記述内容

自組織および競合する組織を取り巻く環境と、重要な外部環境の変化について記述します。

主要な競合相手とその特徴

戦略達成に向けて、ベンチマークとすべき組織とその主要項目（組織構成、市場シェアやポジションなどの活動内容、強みと特徴的なプロセス）を記述します。

外部環境の変化

既存や新規参入の競合相手の変化および変化の予測根拠、将来の競合組織との関係の変化を記述します。

マーケットシェアの推移

市場規模について占有度が明らかになる過去3年間の情報の推移と傾向を記述して把握します。



経営資源の認識と内部環境の変化

経営資源の認識と内部環境の変化の記述内容

生産のために必要なヒト・モノ・カネ・情報・知識・技術などに関わる経営資源や、戦略を達成するために不可欠なビジネスパートナーに求める期待、組織内部に発生する重要な環境の変化について記述します。

経営資源に対する基本的な考え方と組織能力

- ・人材について
理想的な姿を実現する上での人的な要件や基本的な考え方を明確にします。
- ・技術、知的権利、設備、施設等について
戦略的に重点を置いた経営資源について、他の組織にはない独自価値の提供のための競争力の源泉となっている顧客価値の創造に結びつく、組織に蓄積される主たる技術やノウハウ、施設や設備の種類と内容を明確に記述します。

主要ビジネスパートナーとその要求

顧客価値を高め、競争力の源泉となっているビジネスパートナーの種類や特徴、および求める期待や求められている要求などを明確に記述します

経営資源に与える変化

技術やノウハウ、施設や設備、財務などの経営資源に大きな影響を与える変化認識や将来的な予測内容を明確に記述します。



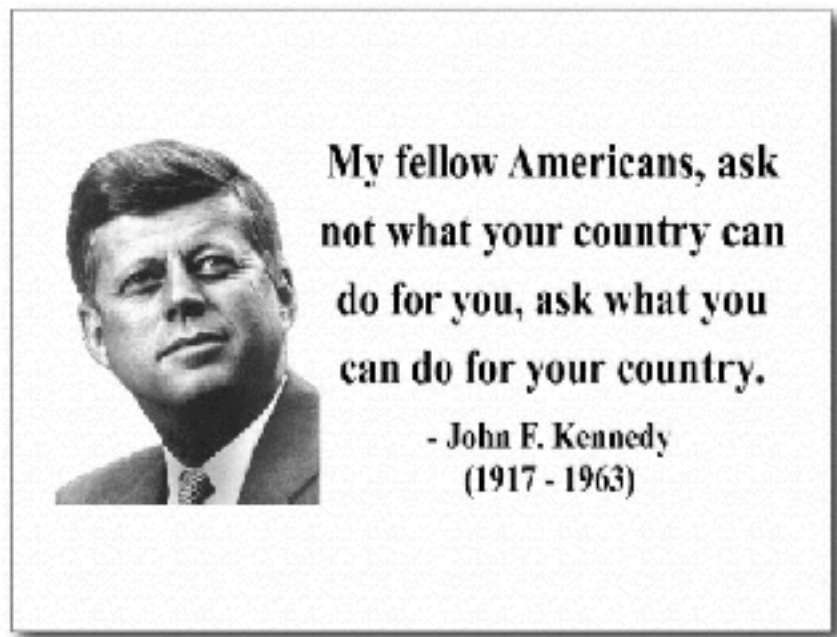
変革のための組織の課題

変革のための組織の課題の記述内容

「顧客認識」「競争認識」「経営資源の認識」について内外の環境を踏まえた上で、中長期的に、理想とする姿に対して組織をどのように変えていくのかという変革のテーマについて記述します。マスタープランに記載する変革のための組織の課題は「中長期経営計画」の骨格を示すものでなければなりません。

組織の課題と達成イメージ

「理想的な姿」を現実のものにするために、「顧客・競合・経営資源」を踏まえて取り組まなければならない変革のための課題の内容と達成期限、達成度合を明らかにします。



組織の情報

組織の情報の記載内容

組織の情報は過去の戦略との関係から定めた目標について、戦略成果の良し悪しを判断できる内容について記載します。組織の情報として記載すべき項目例は下記に示す通りですがこの他にも組織特有の情報を追加して記載します。

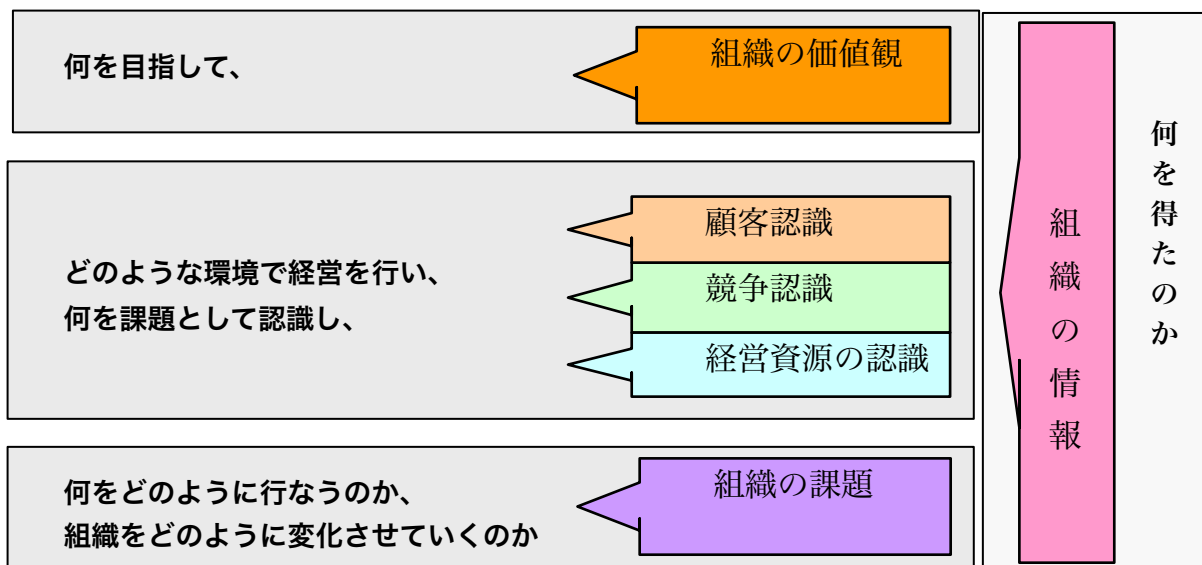
組織の情報に記載する項目（例）

代表的な項目

- 1) 事業規模に関わるもの
 - ・従業員数と区分・事業所数・取扱総量・顧客総数と推移
- 2) 財務成果に関わるもの
 - ・財務諸表の代表的な数値
- 3) 事業遂行の成果に関わるもの
 - ・事業品質の結果（安全生を含む）
 - ・生産規模の推移（運営費用を含む）
 - ・取り扱いサービス内容と成果
 - ・保有する資産内容（設備、施設）
 - ・顧客満足度の調査結果
 - ・従業員満足度の調査結果
 - ・ビジネスパートナーの種類と主要業務
 - ・競合会社の情報
- 4) 市場規模もしくは産業内に於ける比較と自組織のポジション
- 5) その他
 - ・第三者が行った審査や監査結果

マスタートラン記載項目の構成

マスタートランは、組織が目指す「理想的な姿」を明らかにして、「理想的な姿」に向かうために組織が取り組まなければならない経営革新の基礎となる諸課題を導き出すためのフレームワークです。



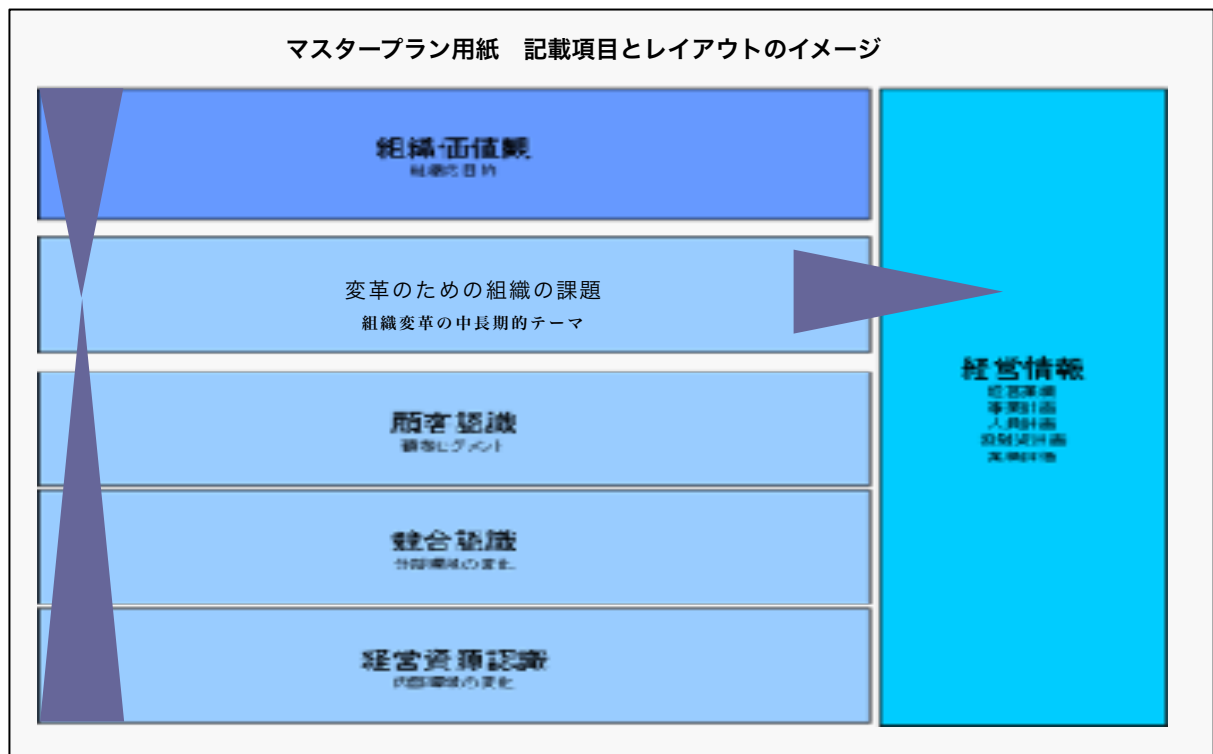
マスタープラン作成ガイド

マスタープランの書式

定型フォーム

組織内で共通の定型フォームを作成することで一覧性のある記載内容にしておく、組織内での理解の相違点や共通点、考え方の不適切さなどを比較的容易に発見することが出来ます。

マスタープランの様式は組織内で見やすく読みとり易いものにしておくことが一番です。ここでは極オーソドックスに、A3サイズの用紙に表示する各項目のレイアウトを紹介することに止めておきます。



この表示は情報や活動の流れを示しています

マスタープラン記述内容と問いかけ

前ページで解説した内容に沿って組織独自の考え方をマスタープランとして明確な表現で記述します。次に示します記述内容と問いかけを利用して組織の考え方を導き出して記述して下さい。

組織の価値観の記述内容

- ・自組織は、「何を」、「何のために」、「何をする」組織であるのかを明らかにして下さい。
- ・組織のトップが、組織の全員とともに目指したいと思っている組織の理想的な姿を、顧客本位・独自能力・社員重視・社会との調和という4つの観点で整理し描いてください。
- ・理想的な姿を目指そうと思った背景など現在までに影響を受けた重大な環境変化について記述してください。

組織の価値観の記述を導くための問いかけ

- ・あなたの組織が設立された時に、理想として描かれたのはどのようなものですか？
- ・組織に生じた現在までの重要な環境変化にはどのようなことがあるのでしょうか？
- ・環境変化にあわせて、今後も積極的に「変えていきたい」と考えていることはどのようなことでしょうか？
- ・環境に変化が生じても大切にしなければならない「変えてはならない価値観」はどのようなことでしょうか？
- ・現在、組織で大切にしている価値観や行動指針は何でしょうか？

顧客認識の記述内容

- ・組織が生み出す価値を誰に提供しようとしているのか、またどのように価値の提供先を捉えているのかについて記述して下さい。
- ・主要な顧客の特徴について、顧客のニーズ、ニーズに応えるためのサービスの内容、およびその提供価値や利便性、ニーズやサービス内容の違いとその顧客区分について記述して下さい。
- ・主要顧客の今後の変化予測とその根拠や顧客の変化にともなうニーズ変化予測とその根拠について記述して下さい。

顧客認識の考えを導くための問いかけ

- ・あなたは提供する価値を誰に届けようとしていますか？
- ・あなたの組織が最も大切にしなければならないと考えている「お客様」は誰でしょうか？
- ・お客様に届けるオペレーションの品質はどのような価値を持っているのでしょうか？
- ・お客様があなたの組織に最も期待していることは何でしょうか？

競合認識の記述内容

- ・競争相手としている企業や組織について、組織体制の相違、市場での位置づけ、また競争相手の強みとそれを生み出すプロセスの特徴等について記入して下さい。
- ・自社を取り巻く産業の競争環境の将来変化について、現在の競合相手の変化、新規参入の可能性とその予測根拠等について記述して下さい。
- ・競合他社との過去3年間のシェアとその推移比較を記述して下さい。

競合認識の考えを導くための問いかけ

- ・お客様があなたの組織を選択する理由をどのように考えていますか？

= master plan =

- ・同様なサービスを競い合うことで自組織の能力向上が図れる組織を設定することが出来ていますか？
- ・競合組織との関係は友好的、敵対的、協調的などどのような状態でしょうか？
- ・あなたの組織をとりまく競合関係は将来的にどのように変化するのでしょうか？
- ・もっとも重要な外部環境の変化にはどのようなものがあるのでしょうか？

経営資源の認識の記述内容

- ・組織が追求する「理想的な姿」の実現に欠かせない人的経営資源に関わる基本的な考え方を記述してください。
- ・組織にとって最も大切な経営上の資源とその資源を活かすための対応について記述して下さい。
- ・他の組織にはない独自価値を創造するために、技術、知的権利、設備、施設等、重点を置くべき内容とその変化予測について記述して下さい。
- ・顧客や市場の変化に 대응することが出来る組織能力としての技術やノウハウ、施設や設備について、具体的な内容と顧客価値や競争力との関連性について記述して下さい。
- ・顧客価値を高めて競争力の要となるビジネスパートナーについて、種類や特徴、求める要求や期待、求められている要求や期待などについて記述して下さい。

経営資源の認識の考えを導くための問いかけ

- ・あなたの組織にとって最も大切な資源にはどのようなものがありますか？
- ・あなたの組織が保有している特徴的なノウハウやスキルにはどのようなものがありますか？
- ・重要な資源を活かすためにどのような対応を図っていますか？
- ・協力関係にあるビジネスパートナーはどのような組織でしょうか？

変革認識の記述内容

- ・戦略を達成した後の具体的な成果イメージについて記述して下さい。
- ・将来の組織革新への方向性と変革に伴う要件と、組織に変化をもたらしたい革新のテーマや直近の課題、目標および達成時期を記述して下さい。

変革のための組織の課題の考えを導くための問いかけ

- ・変革することで達成できる共通のイメージが組織内にありますか？
- ・中長期に亘って「変えなければならない」と考えていることはどのようなことで、いつまでにその変革のための組織の課題を達成しようとしていますか？

組織の情報の記述内容

- ・組織の情報には、変革のための組織の課題で取り上げた課題に強く関連する具体的事実について記述して下さい。
- ・具体的な記述項目は次の通りです。

事業規模

- 1) 顧客数や取り扱い金額など対象とする顧客や市場の規模
- 2) 社内およびグループ内での自組織の位置づけと他組織との関係
- 3) ビジネスパートナーの組織名と主要業務
- 4) 組織判断を決定するために主催する会議または参加する重要な会議
- 5) 組織構成および構成員数
(正社員/契約社員/派遣社員/パートタイマー別と部署別役職・機能別の構成)
- 6) 従業員数、予算、財務結果等に関わる過去3年間の事業規模情報

組織の情報の考えを導くための問いかけ

- ・ 相対比較して成果を確認出来るものになっていますか？
- ・ 組織の価値観の実現に関連付いたものになっていますか？
- ・ 各項目は、変革のための組織の課題の結果や成果に関連していますか？
- ・ 各項目は、将来への課題の発見に役に立つように選定されていますか？
- ・ 各項目は、重要度や優先度を意識されたものになっていますか？

ビジネスモデルを明確にする

ビジネスモデルは、製品やサービスの選択と購買、決済や提供と配送までの一連の商行為を整理し、製品・サービス・資金の経路事業の目的や、事業として何を行うか、どこで収益を上げ、儲けを生み出すのかという仕組みを全体的かつ具体的に示したものです。組織に従事する者がこの組織の全体像を押さえて理解していない限り、全体最適化が図れないばかりか効果的、効率的な成果が生み出せないと言われています。

マスタープランはこのビジネスモデルを明確化するものです。各項目を書面に書き示すことで組織を取り巻く構造を明らかにすることが出来、組織活動の納得感が一層強くなります。

このマスタープランを作らないまま後述するリフレクションを実施し、マップやインデックスにいきなり着手することは殆ど無意味だと考えてください。なぜなら戦略や目標管理を行う時に目的がわからないまま動き出すことは、「何処に着くかわからないけれど、とりあえず船を出そう」としている事と同じで、結果的に効率が悪く船に乗り込む者の意欲も殺いでしまうことになりかねないからです。目的地が明確に定まっていると、船が嵐にあっても具体的な対処を引き出せることに違いありません。

「自分たちでビジネスモデルを明確に出来ていない企業に戦略が考えられるはずがない」「目標によるマネジメントが行えるはずがない」と言っても過言ではないでしょう。過去にBSCやシックスシグマなど様々なビジネスモデルに取り組んではみたものの、その取り組みに挫折し望む成果を得ることが出来ていない企業の多くが、このマスタープランに表現できるように自社のビジネスモデルを確実なものにしていけないことがあげられます。

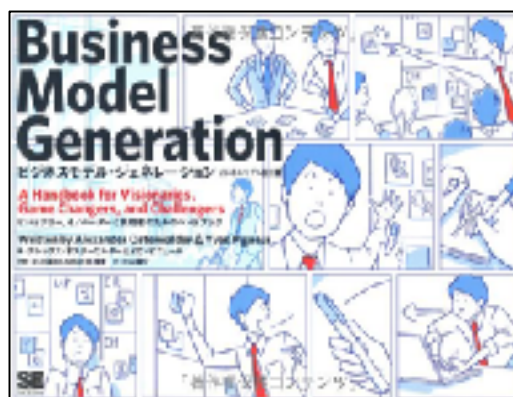
組織の変革を図る第一歩での手順を踏まない改革は必要以上に時間を要するか、途中で棚上げされることになる可能性が高く、その意味でもビジネスモデルを明確にすることは非常に重要です。

ビジネスモデル・キャンバス

マスタープランと似た意図を持って提案されているビジネスモデル・キャンバスを紹介しておきます。

2010年に出版されたビジネスモデル・ジェネレーションは、ビジネスモデルについて、10年の歳月をかけ、45ヶ国、470人が編纂した、新しいビジネスモデルを創造するための実践ガイドとなっており、GEやエリクソン、P&Gといった企業やビジネススクール、大学それにベンチャーキャピタルへの投資家などがすでに実践していると言われています。

ビジネスモデル・ジェネレーションでは、「どのように価値を創造し、顧客に届けるか」というビジネスモデルの"世界観"を9つの要素に分解して要素間の関係性を理解しやすいように図示化する定型のビジネスモデル・キャンバスが用意されています



<http://www.businessmodelgeneration.com/>

= master plan =

ビジネスモデル・キャンパスの9要素

VP：「価値提案」 どのような価値を打ち出すのかを

CS：「顧客セグメント」 どのような客層を対象とするのか

CR：「顧客関係」 お客さまとの関係をどのように取るのか

CH：「チャネル」 販売の仕方、売り方はどのようなものか

KA：「主要活動」 企業にはどのような主要な活動があるのか

KR：「リソース」 使える資源にはどのようなものがあるのか

KP：「パートナー」 一緒に組む相手はどのような関係先か

RS：「収益の流れ」 お金の流れ

CS：「コスト構造」 費用の内容



ビジネスモデル・キャンパスを用いる企業や組織にとってのメリット

- 1 共通言語で議論ができる。
- 2 複数のモデルを共通の尺度で比較できて、弱み強みの発見に役立ちます。
- 3 企業活動の全体観が直感的に理解できます。
- 4 足りない部分や弱い部分が見えるようになります。
- 5 全体最適が意味することを考え始めることができる。

ビジネスモデルの形態

B 2 C Business to Consumer 企業が一般消費者を対象に行う商取引を指す

B 2 B Business to Business 企業間の商取引を指す

C 2 C Consumer to Consumer 消費者間の商取引を指す 例：ネットオークションなど

O2O On-line to Off-line インターネット上の商取引（Eコマース）

コンビニに代表されるフランチャイズや、ホールディング制のグループ内企業、元請け下請け企業の関係で直接の商取引先や収入に関する現金の動きとサービスや製品の流れが通常とは異なる場合があります。

B 2 B 2 C Business to Business to Consumer 基幹会社 to パートナー会社 to 消費者

マスタープランやビジネスモデル・キャンパスを用いて「組織内外の関係性を明確にして、誰に、どのような価値を、どのようにして提供して、どのような価値を得ようとしているのか」を明確に示すことが重要です。

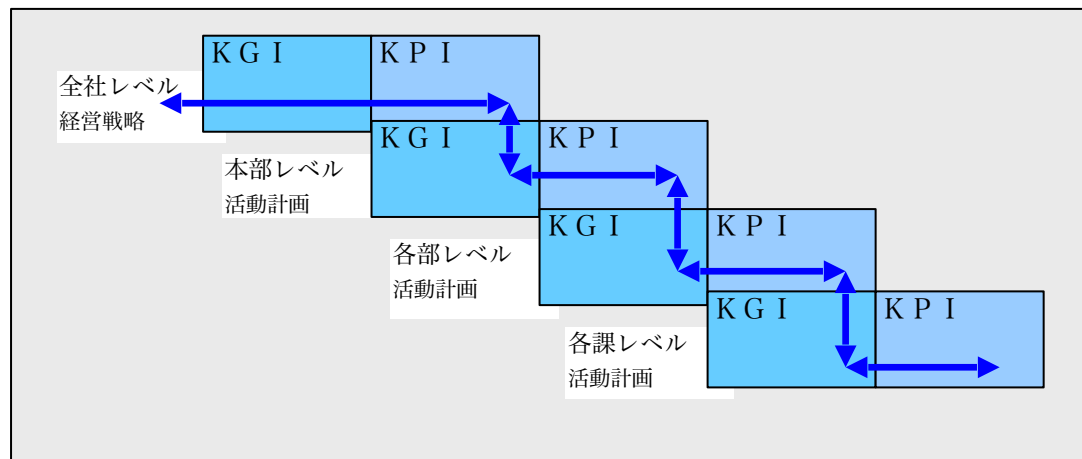
= master plan =

戦略のカスケードダウン

TLCYardでは、戦略の合目的性、一貫性、整合性など状態を総称してカスケードダウンと言います。英語でcascade downと言い、滝が階段状に落ちる様を組織の階層にあてはめて、経営戦略が上位から下位に伝わる様を示しています。

戦略指標で構成されたインデックスは、上位階層の戦略目的が下位階層の行動変化を促す、すなわち上位組織のK P Iがその下位組織のK G Iになるように、また逆に下位階層の行動が上位階層の戦略達成につながることを表現しています。

インデックスの運用と作成が適切であれば、インデックスドを作成する上位と下位の階層間でK G IやK P Iを連鎖して組織内に展開することで、最下位階層でのK P I達成さえも経営戦略の達成にリンクされていることが説明できるものになっているはずです。



= master plan =

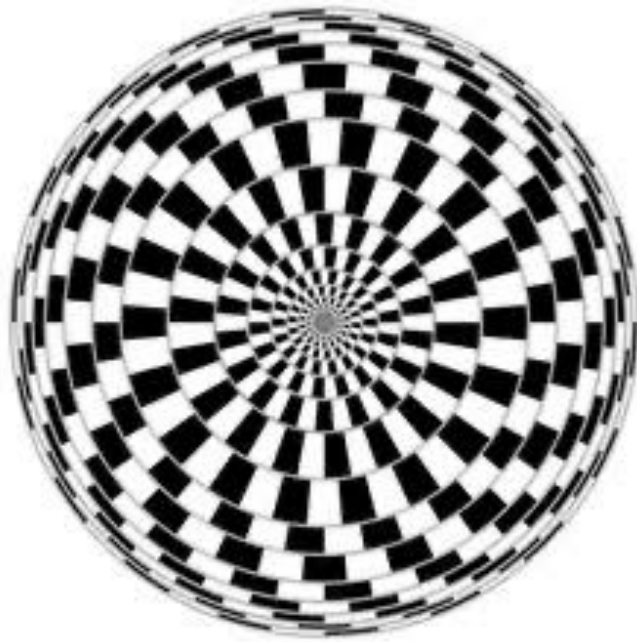
私はイチゴクリームが大好物だが、魚はどういうわけかミミズが大好物だ。
だから魚釣りをする場合、自分のことは考えず、魚の好物のことを考える。

デール・カーネギー 米国 実業家 1888～1955

= index =

Index

インデックス



目 次

Index.....	81
インデックス S マッピングとインデックス・シートの作成	83
ステップ1 経営戦略目標を抽出して確定する	84
ステップ2 S マッピングによって戦略を構造化する	84
ステップ3 インデックス・シートを作成する 戦略目標とアクションプランを定義する	84
ステップ4 経営計画を組織内で共有する	85
ステップ5 戦略を実行する	86
ステップ6 資源配分を調整し計画の進捗管理を行う	86
ステップ7 戦略を評価し修正する	86
S マッピング	87
S マッピングの例	87
結果指標と先行指標	87
S マッピングを作成する	90
戦略ありきで始めない	90
戦略課題の発見	91
S マッピングを活用する	92
さまざまなS マッピングの表現	92
インデックス・シート	93
インデックス・シートを作る	93
インデックス・シートを使用する	94
指標の設定	96
5 W 2 H で考える	97
組織の成長段階に応じて設定する	97
わかりやすく明快に	97
その他の注意点	97
定性指標の設定例	98
指標の使い方	101
指標の種類	102
生産性関係の指標	102
安全性関係の指標	105
効率性関係の指標	106
その他の指標	106
フレームワーク項目毎の指標例	108
組織ミッション	108
顧客価値の創造	108
顧客価値の提供	108
組織開発	109
安全推進	109

インデックス マップとインデックスの作成

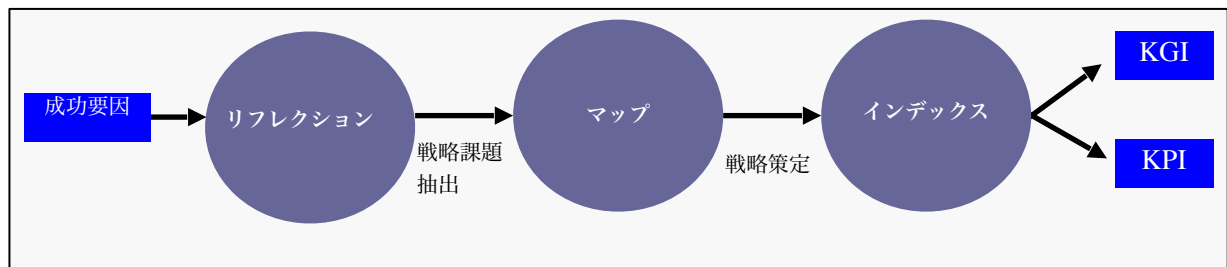
経営戦略の策定プロセスでは、経営の理念や目的の確認もしくは再設定、内的や外的要因の分析、成功要因の特定を踏まえた後に、リフレクションによって組織の状態診断を行って戦略課題の抽出を行います。

インデックスは、リフレクションで明らかになった課題から、重要度や緊急度などによって経営戦略として取り上げるものを選択し戦略目標の構造を明らかにするステップです。

戦略課題が抽出すれば戦略課題を設定するために、マップを用いて優先度・緊急度・影響度および戦略課題間の因果関係を押さえて戦略策定を確定して完了します。戦略策定の次の段階では、K G I と

K P I 毎の指標を定めたインデックスを作成することによって戦略実現の具体化を示します。

戦略の遂行段階では、その戦略の進捗度合いを確認し推進と対応策を講じることと、必要に応じて戦略そのものの修正を視野に置いていることは重要な事です。



経営戦略を中心とした組織活動によって成果を上げようとする組織経営の構築について順を追って見ていきましょう。

ステップ1 経営戦略目標を抽出して確定する リフレクションの実施

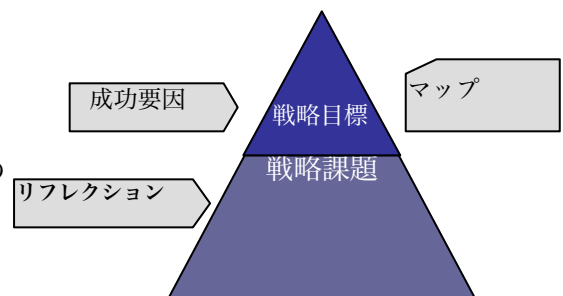
環境分析により発見した事象と環境分析から生じた成功要因と現在の状態を照らし合わせ、かつリフレクションで抽出した戦略課題について戦略レベルとして取り扱うべき重要な戦略課題を抽出します。

戦略目標（K G I）は、その内容や対応レベルに応じて長期的、短期的など対応の緊急度や重要度などに応じた組織特有の評価基準によって決定します。

ステップ2 マップによって戦略を構造化する

マップで戦略構造を明らかにすることは、戦略目標間の因果関係、戦略目標の分類と定義を明確にすることです。

各戦略項目間の関係性を確認するためのマッピングは、抽出した戦略課題間の因果関係をフレームワーク上に置くことによって確認します。これは戦略目標達成へのシナリオを整理することと組織内の共通認識を促進するために有用なツールとなっています。



マップに各戦略課題間の関係性が明示され目標達成に向かう道筋が明確に示すことができた状態

を「戦略が策定された状態」と呼びます。

ステップ3 インデックスを作成する 戦略目標とアクションプランを定義する

インデックスでは、リフレクションと同じフレームワークを使用します。フレームワークに定める各項目に基づいたマップによってビジョンに向かう戦略目標を整理し、目標に対する戦略課題について数値目標を定めます。戦略目標の目標値を定義することによって目的達成への道筋を明確にして、戦略目標を実現するためのアクションプランを定めます。定めた戦略目標、戦略課題、アクションプランと数値目標をインデックスに整理して、課題達成のための計画と進捗状況の管理の精度向上を図ります。

KGIとKPIを設定する

戦略目標とその施策としてのアクションプランは、それぞれKGIとKPIとして設定します。マップによって確定された戦略との整合性に注意しながらKGI間やKGIとKPIの関係性とKGIを達成するアクションプランがKPIになっていることを確認しながら、それぞれの指標を定量指標と定性指標として区分して決定します。

インデックスへの記載

- ・KGIとして定めた指標は、インデックスの左側の所定場所に記入します。
- ・KGI毎に関連するアクションプラン（KPI）を定めてインデックス右側に記入します。この時に、定量/定性指標のデータ、実施期間、責任者（部署）を併せて決定します。

定量指標と定性指標

定量指標には集合型と集積型の2種類があることに着目して指標値を決定します。

- ・集合型は、いくつかのKPI結果がKGIに達するものになる指標です。数値的な論理性は存在しません。
- ・集積型は、いくつかのKPI結果の総和がKGIに達するものになる指標です。演算的な論理性が存在します。

計画は変動する

単年度の経営計画策定時に重要なことは、年間を通して変化しない強固な計画を策定することよりも、仮説検証の概念に従って期中の変化とその修正によって、計画の適切な修正があることを前提にした組織内の共通の理解を得ておくことが大切です。これは変化が激しく環境の厳しい現代にあっては、年度当初の活動計画を厳格に死守するように策定、運用することはあまり意味がなく得策とも思えないからです。ただし、そのためには仮説設定力を普段から磨いておく必要があることと、前例主義の様な古い価値観から離れなければなりません。

ステップ4 経営計画を組織内で共有する

トップのメッセージを含み経営計画書として文章化した経営方針と共に、マップやインデックスを従業員に提示して実行に至る理解の共通化を図ります。この共有化が、マップとインデックスを含む経営計画を実行のステージへ進ませる重要な一歩であることを理解しなければなりません。

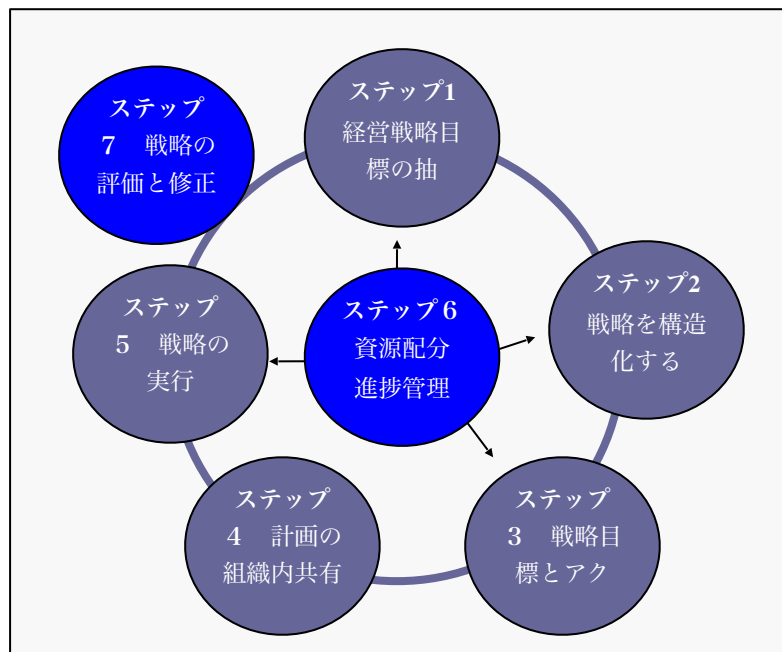
ステップ5 戦略を実行する

戦略経営のプロセス上で最も重要なのはこの戦略実行のフェーズです。そして実行フェーズを進めながら常にこの戦略は本当に正しいのかという視点を持つことも重要です。誤りや変化に気づいたときに勇気を持って修正を出来ることが経営のイノベーションを後押しする近道になります。

ステップ6 資源配分を調整し計画の進捗管理を行う

戦略の実行に必要な資源配分を検討します。資源配分は生産計画とも呼ばれ、事業規模、人員計画、収入と予算計画を踏まえた経営資源を適切に配置することを言います。特に資源配分のステップは戦略決定と同時進行して進めなければ、戦略の実効性が意味を為さなくなるより重要なフェーズです。

資源配分については、経営戦略や経営計画を実行する前に組織的な理解を図り組織内に対して十分な説明を行い戦略内容の浸透を図らなければなりません。戦略全体の管理部署は戦略遂行に関わるプロセスを管理し、必要に応じて追加的な資源配分の変更調整やプロセス自体の変更について支援を行います。



ステップ7 戦略を評価し修正する

通常は四半期毎と思われる適切な一定期間に、計画の進捗度合いを点検し評価します。評価すると言うことは、達成や非達成にかかわらずその要因を明らかにして、次の期間における計画達成を推進できるドライバーを新たに発見し未来の活動につなげることです。

戦略の評価は、成果のみを評価することにとどまらず、戦略策定時のプロセスの質を振り返りながら評価することを意味します。戦略そのものの有効性について、着眼点が合理的であったか、実行可能な内容であ

るか、社会的に正当性が担保されるものであるかなどについて評価します。

経営戦略の有効性を点検した結果、外部環境など状況の変化が生じた場合には必要に応じて戦略を変更し戦略の再策定等を含めた判断を行なうことで、戦略そのものの精度を向上しなければなりません。

= map =

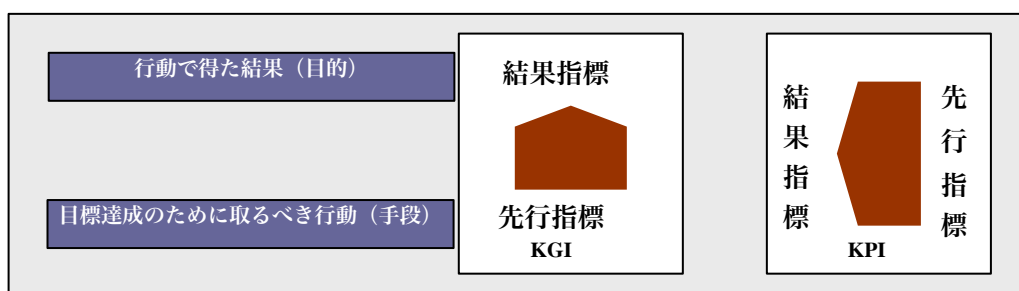
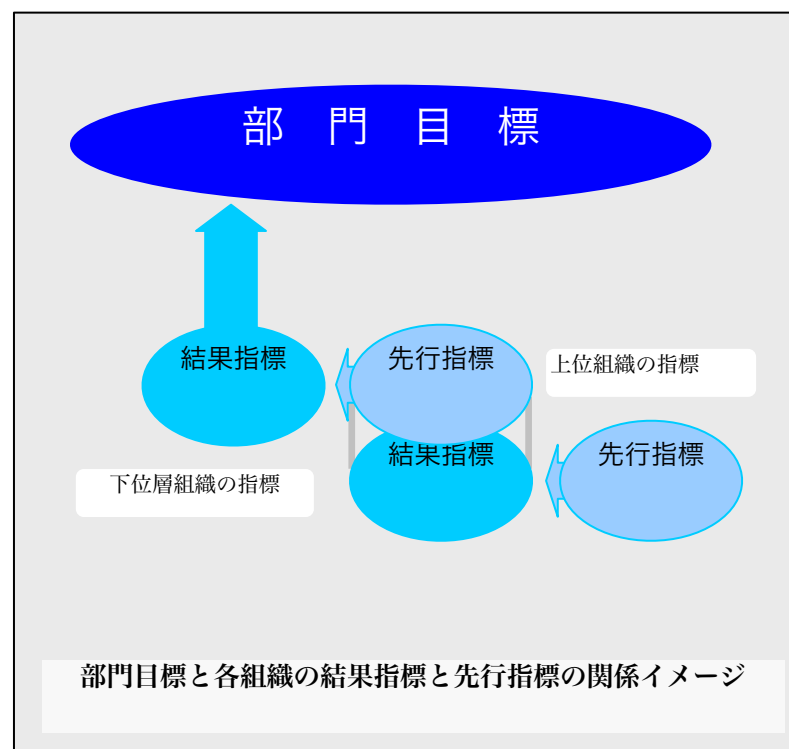
結果指標と先行指標

インデックスでは、目的に見合う状態になることを示す結果指標と、結果指標に至るための具体的な行動を伴う先行指標（プロセス指標ともいいます）で指標を構成します。すなわち、先行指標は、目標達成のためにとるべき行動について点検するためのものであり、結果指標は、目的を達成する行動で得た結果を点検できるものとしています。

すなわち、要するに先行指標は「こうすることで」、結果指標は「こうなる」という関係性を持つことを示します。

また、上位層の組織が設定した先行指標は、ある下位層の組織にとっては結果指標として取扱うことが多く、ある組織での「先行指標（手段）」が、別の組織では「結果指標（目的）」になるような体系になっています。

フレームワーク内の戦略課題の見方はフレームワークの各項目の下位の戦略目標は上位の戦略目標の先行指標、上位の戦略目標は下位の結果指標になります。 また同列の戦略目標は結果指標、戦略課題は先行指標となります



インデックス

インデックスは、K G I : Key Goal Indexと呼ぶ戦略目標と、K P I : Key Performance Indexと呼ぶアクションプランを定義化して立案した経営戦略を実現するドライバーを示すように運用します。インデックスは、組織内のプロセス改善や業務改善を促し、効果的な進捗管理によって経営戦略を推進して組織の変革を図るために使用します。

インデックスには、K G I、K P Iの指標と目標数値および課題達成の責任部署であるオーナーシップや達成期間(マイルストーン)を示します。

インデックスを作る

インデックスは、文字通り指標（インデックス）をフレームワーク内に示した一枚のシートです。インデックス上で、K G IとK P Iの関係は、「右欄にあるK P Iを実施することで、左欄のK G Iを達成する」と読みとれる様に定めます。また同じように上段のK G Iと下段のK G Iとの関係は「下段のK G Iの実現は、上段のK G Iの達成につながる」と読みとれる様に定めます。

経営計画に定めた達成期間の終了時には、目標設定時と達成時の乖離（ギャップ）を測定・評価することによって活動の成果を確認すること、すなわち目標による管理を確実に行うことで組織の成長を促すことが、インデックス活用の要諦です。

部門毎、部署毎に作成する

インデックスは規模が大きい組織であればあるほど、共通した戦略を前提にして部門毎、部署毎に作成することが望ましいと考えています。なぜなら大きな組織ではそれぞれの部門のアクションプランをすべてひとつのインデックスで表現しようとする、その企業にとって最も重要な内容が不鮮明になって、インデックスそのものが意味のないものになってしまう恐れがあるからです。

全体最適を優先すると言う考え方に基づいて、企業全体の戦略をインデックスで表現する場合には、その企業にとっての優先度や重要度から可能な限り絞り込んだ表現するようにしたいものです。部署ごとの戦略課題を全て盛り込むことは企業全体のインデックスの表現には必ずしも適切ではありません。

繰り返しになりますが、インデックスを構成するK G IやK P Iを設定するためには整った戦略が立てられていることが前提で、整った戦略が設定されるためには明確な組織目的の存在が不可欠です。

- ・ K G I は重点目標指標を示すKey Goal Indexです。
- ・ K P I はアクションプランとして重要なプロセスの指標を示すKey Performance Indexです。
- ・ 定量指標の構成は、達成項目、達成期間、達成責任者、達成量、予算や工程等で示します。
- ・ 定性指標は、達成後のイメージを言語化して目標期間終了後に当初の考えが達成できているかどうかを評価します。

インデックスを使用する

一般的に四半期毎に定期的な点検を行い、設定したK P Iの進捗状況を確認してK G I達成への推進を図ります。進捗状況の可視化を図るために達成状況を記号で表示することは、対応不足の項目すなわち対処しなければならない項目の見える化には適切な方法です。

マップやインデックスに共通の事項として、進捗管理を行う場合に環境の変化によってどうしてもふさわしくなくなったK G IやK P Iを発見する事があります。それとは逆に新たにK G IやK P Iの設定が必要になることがあります。それほど現在の環境変化は急速で激しいものと割り切って、進捗管理のタイミングで不要なものは削除し必要なものは追加するという価値観で対処しなければなりません。

従来ですと、一旦作った目標を削除し新たに追加すると言うことは慣例的にも好ましくないことでした。そのような事が起こらないように期末にしっかりと計画を立てなければならないというのが一般的な考え方だったように思います。しかし、現在ではそのような俊敏性のない対応では競合先に遅れを取ってしまいます。「その場その時」「今、ここ」でベストな戦略課題やアクションプランを設定すると言った柔軟性の高い対応が必要になってきています。

かといって当初から戦略もK G IもK P Iも設定しないで場当たりの対応がベストと言えるのかと言えばそうではありません。あのナポレオンですら「計画通りに事が運んだ試しはないが、戦い毎に綿密な計画を立てていた」と言われています。指標を達成することにこしたことはありませんが、重要なのはマップやインデックス作りを通した対話によって組織が目標や目的に共感すること、業績向上に向かつての考え方を都度一致させることに意味があります。



兵法に複雑な策略などはいらない。最も単純なものが最良なのだ。

偉大な將軍達が間違いを犯してしまうのは、
難しい戦略を立て、賢く振る舞おうとするからだ。

ナポレオン・ボナパルト

= index =

インデックスの作成例

Ratimovet Group

FASDAQ Group

	KGI 戦略目標	CSF 重要成功要因	KPI 業績評価指標	Taraget 目標値	Action Plan 実行計画
経営の視点	社員一人ひとりの成長を促す	教育研修の充実、研修効果の向上	従業員満足率	2020年1年以内	教育研修の充実と効果の向上、教育制度の整備
	海外売上比率の向上	海外売上比率の向上	海外売上比率	2020年1月1年以内	新規・既存市場への積極的な参入
	新規事業の成長	新規事業の成長	新規事業の成長	2020年1年以内	新規事業の成長を促す
	社会的責任の向上	社会的責任の向上	社会的責任の向上	2020年1年以内	社会的責任の向上を促す
	社会的責任の向上	社会的責任の向上	社会的責任の向上	2020年1年以内	社会的責任の向上を促す
顧客の視点	技術情報による価値の向上	チーム連携・チームワークの向上	チーム連携・チームワーク	2020年1年以内	チームワークの向上（技術力・知識力）
	グローバル化の推進	グローバル化の推進	グローバル化の推進	2020年1年以内	グローバル化の推進（技術力・知識力）
	グローバル化の推進	グローバル化の推進	グローバル化の推進	2020年1年以内	グローバル化の推進（技術力・知識力）
	グローバル化の推進	グローバル化の推進	グローバル化の推進	2020年1年以内	グローバル化の推進（技術力・知識力）
	グローバル化の推進	グローバル化の推進	グローバル化の推進	2020年1年以内	グローバル化の推進（技術力・知識力）
事業の視点 (営業・販売)	営業活動の効率化	営業活動の効率化	営業活動の効率化	2020年1年以内	営業活動の効率化（技術力・知識力）
	営業活動の効率化	営業活動の効率化	営業活動の効率化	2020年1年以内	営業活動の効率化（技術力・知識力）
	営業活動の効率化	営業活動の効率化	営業活動の効率化	2020年1年以内	営業活動の効率化（技術力・知識力）
	営業活動の効率化	営業活動の効率化	営業活動の効率化	2020年1年以内	営業活動の効率化（技術力・知識力）
	営業活動の効率化	営業活動の効率化	営業活動の効率化	2020年1年以内	営業活動の効率化（技術力・知識力）
平素の視点 (学習・成長)	学習活動の効率化	学習活動の効率化	学習活動の効率化	2020年1年以内	学習活動の効率化（技術力・知識力）
	学習活動の効率化	学習活動の効率化	学習活動の効率化	2020年1年以内	学習活動の効率化（技術力・知識力）
	学習活動の効率化	学習活動の効率化	学習活動の効率化	2020年1年以内	学習活動の効率化（技術力・知識力）
	学習活動の効率化	学習活動の効率化	学習活動の効率化	2020年1年以内	学習活動の効率化（技術力・知識力）
	学習活動の効率化	学習活動の効率化	学習活動の効率化	2020年1年以内	学習活動の効率化（技術力・知識力）

インデックス・インディケーターの事例

図表はyahooからの引用 http://blogs.yahoo.co.jp/coke_kouichi/55324365.html



指標の設定

指標の設定にあたっては、結果指標と先行指標をペアにして考える必要があります。あるひとつの指標が結果指標か先行指標のいずれを示すのかは相対的なものであって絶対的に定義できるものではありません。加えてどのような指標を設定するのかと言った指標の種類についても、組織によって経営戦略が異なるように指標設定について汎用的に定まったものではありません。このように指標設定のための固定的なルールはありませんが留意すべきポイントは次のようになります。

- 1) 可能な限り定量的に示すことが出来る指標を設定します。
- 2) 経営戦略と成功要因など組織の活動内容を的確に把握できる指標を設定します。
- 3) 指標間の因果関係が説明でき最終的に組織ミッションの達成に結びつく指標を設定します。
- 4) 戦略目標達成の責任者にとって現実的で具体的な指標を設定します。
- 5) 業績の達成度を測定・評価するために可能な限り単純化出来る指標を設定します。

「測れないものは評価が出来ない」という考え方によって定性的に捉えた指標であっても可能な限り定量化を試みます。「測れないものは評価できない」ということは、明確にした戦略目標が「達成できたかどうか、どの程度達成出来たか」を客観的に理解できるようにしておくということです。測定出来なければ、未達成になった場合、どのプロセスに不具合があったのか正確に点検できずまた途中の戦略修正に困難をきたすためです。

定性指標は無視出来ない

指標の作り方については様々なアプローチと組織独自の設定があるため一概にベストな方法はありませんが、理解しやすい方法として相対比較が可能な指標を作ることがあげられます。重要なことは、達成時に目標時との乖離状態と、指標そのものについて成果と成果に至るプロセスの有効性を評価できるものであることです。

このように、K P Iを設定する際、「評価時の測定を可能にする」ために定量指標の設定が基本ですが、定性的指標を軽視しない工夫も大切です。どのようにしても定性的な表現をせざるを得ない指標の場合は、話し合った達成イメージを文書化して記録に残しておきます。記録に残しておくことで、達成期間が終了したときに当初に考えたイメージとマッチしているか、ズレはどの程度かと評価することが可能になります。

相対化出来る指標が有効

相対比較は、例えば昨年比〇〇%（〇〇円）向上、もしくは単位あたりの数値例えば、店舗従業員一人あたりの利益や稼働率などです。全く比較できない独自で新しい指標を設定した場合などは、絶対評価をするための指標設定が好ましいでしょう。

5W2Hで考える

どの様な計画にもあてはまりますが、情報を分類しまとめ、ヌケやモレをなくするため、かつ論理的に物事を思考、考察する場合の要素として5W2Hを押さえることは重要です。

Why How to なぜ	What なにを	Where どこで	When いつ/いつまでに	Who だれが	How much/ どのくらい/いくら
---------------------	-------------	--------------	------------------	------------	------------------------

組織の成長段階に応じて設定する

指標は立てることが目標ではなく、達成しなければ意味がありません。しかし組織の成長度合いも同時に考慮しなければ適切な指標設定とは言えません。組織の成長度合いという意味は、組織の目的に見合っていることと、努力を伴えば達成が可能な指標であることが条件です。努力しても達成の域に達しない指標設定は組織の疲弊を引き起こしかえって望む結果が生まれない原因となってしまいます。

わかりやすく明快に

- ・何のために、何を測定するかが明確な指標
- ・これを測定すれば、これが分かることが明確な指標
- ・全体の量（新規受注件数 新規受注金額 総売上金額）から適切な指標
- ・1件あたりの総費用や総取扱量から見て適切な指標

生産性向上のための会議の開催を例にすれば、初期段階では次の様な順を踏むことになるでしょう。

- ・会議開催回数
- ・会議参加人数
- ・会議での課題策定の件数
- ・決定事項により課題解決できた件数
- ・課題解決により業績向上に反映した金額

その他の注意点

①「評価指標を決定するのに決まったルールはない」

組織の現状に見合った指標の設定を試みる

②「測定出来るモノは実現できる」

評価が伴わなければ実現の可能性が極めて低いか、実現時の質が低くなると考えなければなりません。

③「測定できなければ正しく評価出来ない」

出来たか出来なかつただけではなく、その原因を確認して将来に生かせるようにしなければ意味がありません。この様な意味で、達成時に正確な評価が出来るような指標の設定を行う必要があります。

④「データ収集の可能性や難易度、コスト、作業時間を考慮する」。

指標設定はあくまでもより良い実行を引き出すものでいたずらに数値を追いかけるものであってはなりません。

せん。そのために、情報を入手することに多くの手間や時間を費やさなければならない指標は良い指標とは言えません。情報収集と分析にITの力を借りるのは、現代の様に極めて大量の情報処理を短時間に行わなければならない環境では必要なことです。

⑤「その指標を用いて目標の達成度合が判断できること」

指標設定とその運用に於いて、指標が行動に結びつき、その結果が評価出来ることは最も重要な視点です。

定性指標の設定例

「組織の一体感を目指す」や「安全意識を向上する」のような指標は定量化が可能か？

「組織の一体感を目指す」のように定性的に指標を設定したい場合は、「組織の一体感」の達成度合いはどのように測ることが出来るかと考えることが重要です。「組織の一体感の醸成」は非常に重要な要素であるにもかかわらず、多分に観念的で主観的に捉えられる傾向が強いと思われます。

また、このような定性的な目標や指標は、人それぞれで捉え方が異なるために達成時の評価はもちろんのこと、達成に至るプロセスやアクションプランのあり方にも影響しますので、リフレクションを行う際に「組織の一体感の醸成」とはどのようにありたい状態か、具体的に何がどの様になれば達成したと判断できるのかという事柄についてメンバー間で深い議論を行って、その達成イメージを確定しておく必要があります。

定性的な指標を定量的指標に変換するには

「組織の一体感の醸成」の場合、例えば社員満足度調査の結果や、トップキャラバンの回数と参加者人数、活動計画の説明会への参加者数、ベストプラクティス発表会の対象件数と参加者数などが考えられるのではないのでしょうか。また、「安全意識の向上」の場合だと、同じように社員満足度調査の結果や、ヒヤリハット報告件数とヒヤリハットによる改善実施件数、各部署での勉強会の実施回数や参加人数なども一例としてあげられます。



= index =

組織の一体感の醸成をもう少し詳しくみると

戦略目標「組織の一体感醸成」について指標例を挙げますので、実際に指標を設定する時のヒントとして利用下さい。尚、以下の指標はあくまでも説明のための事例ですので、実際に適用できるのかどうかは慎重に判断下さい。

	指標(例)	実施頻度	UNIT	実施時期
1	組織長を交えた担当者間の意見交換会の新規実施	3ヶ月毎に4回 延べ12時間	回数 時間数	通年
2	意見交換会での具体的な改善提案の抽出	10件以上	件数	通年
3	業務改善手法の職場内研修の実施	2回	回数	半期毎
4	業務改善手法の職場内研修の参加人数の増加	対全従業員の30%参加	出席者数	半期毎
5	担当者の協働による取組み・イベントの実施	5回	回数	上期
6	取組み・イベントの参加人数の増加	50人	人数	上期
7	部長会の月例開催	12回	回数	通期
8	部長会の延べ参加人数の増加	40名	人数	通期
9	公募による改革推進委員会の開催	6回	回数	通期
10	改革委員会によるトップ参加のオフサイトミーティングの開催	4回	回数	通期
11	業務紹介パンフレットの共同作成	1件	件数	下期
12	従業員参加による職場美化運動の設定	8回	回数	通年
13	職場美化運動の参加人数の増加	40名以上	人数	下期

「一体感の醸成」の他、「安全意識の向上」という極めて重要な指標についても、何をどのようにすれば目標とする安全意識の度合に近づくのか、そもそも安全意識の度合はどう設定するのがかなどについて深く考えなければならず、達成状態をイメージすることが難しいもののひとつです。



指標に用いる表現

指標に用いる表現は「結果指標」と「アクションプラン」とでは基本的に異なります。アクションプランの指標を結果指標の様に表現すると、アクションプランに対する達成水準は抽象的になり、目標を達成したのかしなかったのが不明確になり、実行結果が正しく評価できなくなる可能性が高くなります。

結果指標 「なぜ」を明確にする	アクションプラン 「何を」「何時までに」「誰が」「どこで」「どの程度」を明確に表現する
迅速化する	迅速化する内容を具体的な表現にする。 「〇〇について、現行の所要時間〇〇時間を、〇月までに〇〇時間に短縮する」
効率化する	効率化する内容を具体的に表現する。 「〇〇の作業を機械化することで、〇月までに、所要人数〇〇人を〇〇人でできるようにする」
向上する	向上させる内容を具体的に表現する。 「〇〇の不具合発生率を〇〇%から〇〇%に低減させ、生産性を〇月までに、〇%アップする。」「所員全員が一人でプレゼンテーションできるようにスキルアップさせ、〇月までに全員が1回以上プレゼンテーションを行う」
企画する	企画する内容を具体的に表現する。 「〇〇を新しく設定するための〇〇企画書を作成し、〇月までに稟議承認を取り付け、上申内容を実施できる状態にする」
推進する	推進する内容を具体的に表現する。 「年内に〇〇についてのマニュアルを作成し、全所員に〇月までに活用トレーニングを行う」 「〇〇の責任分担を決めて、〇月まで〇〇のチェックを毎日行う体制をつくり上げる」
定着化する	何を定着化させどのような状態になればよいのかを、具体的に表現する。 「〇〇を実施し、〇〇が毎日行われる状態にし、〇月まで〇〇を毎月報告できる体制にする」
共有化する	共有化する内容を具体的に表現し、それによって変化する状態を具体的に表現する。 「〇〇について関係者に理解させ、〇〇について全員が実行できるように〇月までにする」
明確化する	明確化する内容を具体的に表現する。 「〇〇が発生する原因を調査分析、整理し、改善案を検討、立案できる状態に〇月までにする」
把握する	把握する内容を具体的に表現する。 「〇〇について調査分析と阻害要因を整理し、〇月まで対策を立案する」
支援する	支援する内容を具体的に表現する。 「本部の担当部署でハンドリングに関わる優秀事例を収集し、毎月各所に情報提供する」
徹底する	徹底する内容を具体的に表現する。 「一年を通して、受付業務において基本的ミスを生じさせない」
強化する	強化する内容を具体的に表現する。 「〇〇の仕事ができる社員が一人しかいない状態について、〇月までに〇人以上の社員ができるようにする」

= index =

浸透する	浸透する内容を具体的に表現する。 「〇〇の内容について、全員が他の人に説明出来る状態になるまで理解させる」
実施する	実施した結果どのような状況になればよいのかを具体的に表現する。 「〇〇のやり方を改善し、〇月までに〇〇が遅滞なくできるようにする」
図る	実施結果でどのような状態にするのかを具体的に表現する。 「〇〇の改善を行い、〇月までにエラー発生率を年間〇〇%以内に減少させる」
目指す	目指しただけでは具体的な成果とは言えない。 目指した結果どういう状態になれば良いのか」達成水準として表現する。
管理する	管理すること自体は目標とはならない。 管理する目的を明確にし、管理することにより、どのような状態になれば良いかを表現する。
努める（努力する）	努力の度合いは達成度の評価の対象にはならない。具体的な成果を表現しなければなりません。

指標の使い方

指標は設定してそれを達成するだけでは意味がありません。指標によってどれくらい目標との差違が生じたのかを知ることによって革新の度合を確認して将来につなげることが大切です。

【時間軸での相対化】個々の比率の経年変化を追跡する

変化がスムーズではない部分にメスを入れて、修正していく必要があります。この場合、全体感だけではなく部分にも注目することを忘れず注意深くデータを見ることが大切です。

【基準値との相対化】経営努力によって変えられる閾値を予め設定しておく

指標を立てる場合に対前年度の増減率ではなく、いわゆるちょっと努力をすれば届く可能性が高いストレッチ目標として閾値を想定しておくのが理想です。

【競合との相対化】同業他社と比較する

現実的には日本では、同業種でのこの種のデータの収集と分析は不可能な業態が多いのではないかと思います。共通のデータが入手できるのであれば、経年変化や事業間比較と同様、相対化した比較で分析することは重要な要素です。



指標の種類

生産性関係の指標

労働生産性

一般的に、生産性とはインプット（投入）の量とアウトプット（産出）の量との関係を示すものです。企業でいえば、ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源を投入して、どのくらいの成果すなわち付加価値が得られたかということであり、経営資源の有効活用度合いを示す重要な指標といえます。

基本的な算式は、「アウトプット／インプット」「産出量／投入量」で表すことができ、この値が大きければ大きいほど生産性が高い、つまり経営資源を有効に活用していることになります。生産性を示す指標は多岐にわたりますが、生みだされた生産額を投下した労働の量で割った値、すなわち労働者1人1時間あたりの生産額で示します。

生産額を生産物の量で示したものを物的生産性、価格で示したものを価値生産性といいます。労働生産性の向上には、労働者側の事情、例えば労働者の技能・熟練度の向上のほか、さまざまな社会的・技術的要因、交通産業や農漁業などについては自然的条件が影響を与えます。

労働生産性はしばしば賃金と関連して論じられ、いわゆる生産性基準原理など、生産性の上昇率が賃金上昇の限界を示すものとして考えられることが多くなっています。

ここでは、「ヒト」という経営資源に着目した「労働生産性」を把握します。この式が示すとおり、労働生産性を高めるためには、（１）付加価値額を高めるか、（２）従業員数を少なくすかの何れかになります。

$$\text{労働生産性} = \text{付加価値額} \div \text{従業員数}$$

上記の式を詳しく見ると次のようになります。

$$\begin{array}{l} \text{労働設備率} \quad \times \quad \text{付加価値率} \quad \times \quad \text{有形固定資産回転率} \\ = \text{有形固定資産} \quad \times \quad \text{付加価値額} \quad \times \quad \text{売上高} \\ \quad / \text{従業員数} \quad \quad \quad / \text{売上高} \quad \quad \quad / \text{有形固定資産} \end{array}$$

つまり、一般的に生産性を高めるには次のような方策が考えられます。

- （１）人件費、金融費用などを低減する（付加価値率向上）
- （２）機械化を進める（労働設備率向上）
- （３）遊休資産を売却し、有効な固定資産に投資を行う（有形固定資産回転率向上）

財務関係の指標

財務に関わる指標は、企業の「収益性・成長性・生産性・安全性・効率性」を表すものを選択します。

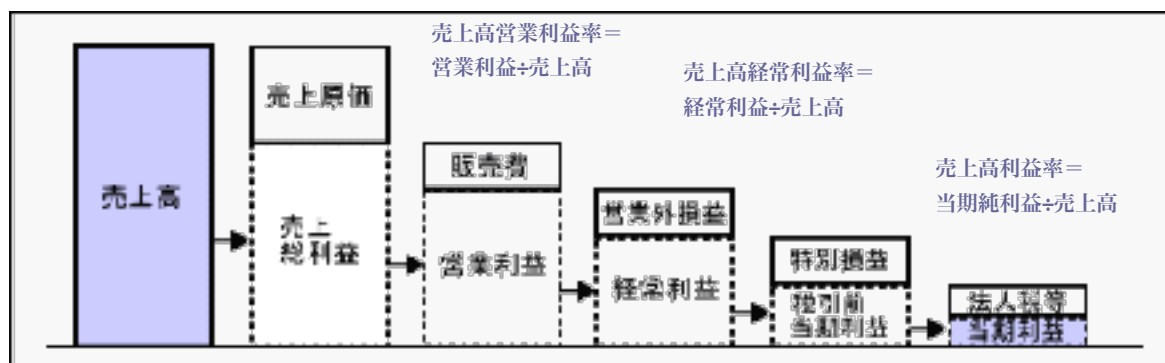
= index =

収益性指標

売上高営業利益率（営業利益率）

売上高営業利益率とは、会社の売上高に対する営業利益の割合のことで%によって表されます。営業利益は、会社の本業における利益を示し、売上高営業利益率は本業における収益性の良し悪しを判断する指標となります。また、売上高利益率は、ある会計期間におけるもろもろの諸経費を差引いた後の最終利益である当期純利益の売上高に対する割合を示します。

$$\text{売上高営業利益率} = \text{営業利益} \div \text{売上高}$$



売上高営業利益率の平均値は業種によって異なりますが、売上高営業利益率の全業種の平均は3%前後です。

売上高経常利益率

「売上が上がっても儲けが出ない」という悩みを抱えている企業は少なくありません。暴利をむさぼる必要はありませんが、良いサービスを適正な価格で販売し、適正に利益を得なければ売上が上がっても企業の存続・成長は望めません。企業が存続・成長を図るための利益を上げられているかどうかを示す指標として、「売上高利益率」があります。ここでは、企業が、本業を含めて普段行っている継続的な活動から得られる利益である「経常利益」を分子として売上高経常利益率を求めています。

$$\text{売上高経常利益率} = \text{経常利益額} \div \text{売上高}$$

損益分岐点売上高

経営にとって、「赤字」は避けなければなりません。「採算ライン」を知り「黒字」と「赤字」との分岐点を分析するのが「損益分岐点分析」です。損益分岐点（損益分岐点での売上高）とは、損益共にゼロとなる売上高のことであり、実際の売上がこれを上回れば「黒字」、下回れば「赤字」ということになります。

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div (1 - \text{変動比率})$$

$$\text{損益分岐点比率} = \text{損益分岐点の売上高} \div \text{売上高}$$

売上高キャッシュフロー比率

企業経理上、決算書上の利益と実際の現金の帳尻は必ずしも一致しません。「黒字倒産」とは、まさに「勘定合って銭足らず」の状態、損益計算書上では黒字にもかかわらず、「キャッシュ（現金）」が足りなくなり、資金繰りがつかなくなってしまった状態を言います。

決算書上の利益を管理することも大切ですが、実際の現金の帳尻を管理することはとても大切で

= index =

す。キャッシュフローとは、「現金の出入り」つまり「現金ベースの収支」を示します。「売上高キャッシュフロー比率は、損益計算書上の利益ではなく営業キャッシュフローを用いて収益性を判定する指標です。

$$\text{売上高キャッシュフロー比率(\%)} = (\text{税引き後利益} + \text{減価償却費}) / \text{売上高}$$

売上高増加率

企業の成長性は、売上や利益などの増加率を時系列で把握することにより分析します。

この計算式では、前年度と比べた売上高増加率を把握します。どの時期と比較するのかは企業それぞれの判断によります。

$$\text{売上高成長率} = \{(\text{当期売上高} - \text{前期売上高}) \div \text{前期売上高}\} \times 100$$

経常利益増加率

売上高増加率と同様に、経常利益を時系列で把握することにより分析したものが経常利益増加率です。

$$\text{経常利益増加率} = (\text{当期経常利益} - \text{前期経常利益}) \div \text{前期経常利益} \times 100$$



安全性関係の指標

企業の安全性、すなわち企業に出入りするお金の流れが健全であるかどうかを図る尺度です。

借入金償還期間

企業経営においては、借入金を上手に活用して先行投資し企業を発展させることが必要になる場合が多いと言えます。しかし、借入金に依存しすぎると、経営のリスクはきわめて大きくなります。つまり、キャッシュフロー（税引後利益）と減価償却費の和で、現在の借入金を何年で返せるかを示したもので、この値が小さければ小さいほど安全性が高いといえます。

例えばこれが10年と算出されれば、現状のキャッシュフローでは返済に10年かかることを示しています。この値が10年以下であれば、ひとまず安全圏内といえるでしょう。一方、土地や建物など、どんなに耐用年数が高い固定資産であっても、投資回収に20年以上かかることは望ましくないため、この値が20年を超えると、借入金過大、キャッシュフロー不足という判断できます。この値が大きい、つまり借入金償還期間が長い場合には、在庫や遊休資産を圧縮して、借入金返済を進めると同時に、資金ショートを起こさないために、借入金の借り換えや返済計画の見直しを早期に検討すべきです。

$$\text{借入金償還期間(年)} = \text{借入金} / \text{キャッシュフロー} = (\text{長期借入金} + \text{短期借入金}) / \text{税引き後利益}$$

流動比率

流動比率とは、安全性分析の一指標で、一年以内に返済すべき負債である流動負債を流動資産（短期間で換金可能な資産）がどの程度カバーしているかを示す比率です。この比率が高いほど、短期的な資金繰りに余裕があることを示します。流動比率が100%以下であれば、短期的な支払のために、資本や長期負債が使用されていることになります。「2：1の原則」とも呼ばれ、流動比率が200%以上あることが安心の目安といわれています。

借入金の管理のポイントは、次の2つです。

- a. 売上規模、収益力、資産状況など、企業の借入金返済能力に比べて借入額が課題になっていないか
- b. 資金使途と調達との関係がバランスしているか

$$\text{流動比率（％）} = \text{流動資産} \div \text{流動負債}$$

安全余裕率

損益分岐点（損益分岐点の売上高）と実際の売上高との関係をみる指標が「安全余裕率」です。

$$\text{安全余裕率} = (\text{売上高} - \text{損益分岐点の売上高}) \div \text{売上高}$$

効率性関係の指標

総資本回転率

どのような企業であっても、ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源は無限ではないため、企業経営には、限られた経営資源を有効に活用することが求められます。企業が、その活動の元となる総資本が資産額の何倍の売上高があるのかを示す指標で、総資産の効率的な活用度合をみる指標の一つです。

$$\text{総資本回転率} = \text{売上高} \div \text{総資産}$$

その他の指標

企業のパフォーマンスを測定する意味で非常に重要ですが、一般的な計算式を示すことが出来ないため、個々の企業の考え方が示して定義することによって自分たちが目指す事柄を明確にする指標です。

組織能力関係（従業員価値関係）

従業員が成長の度合いを感じ取りモチベーション高く日々の業務を行えていることを示す指標です。一般的に社内で行う従業員満足度評価で測定します。

コスト管理関係（経費）

予算が適切に設定され、ムダを発生していないかを見る指標です。一般的に、事務一般の削減費用や作業時間の短縮などを測定します。

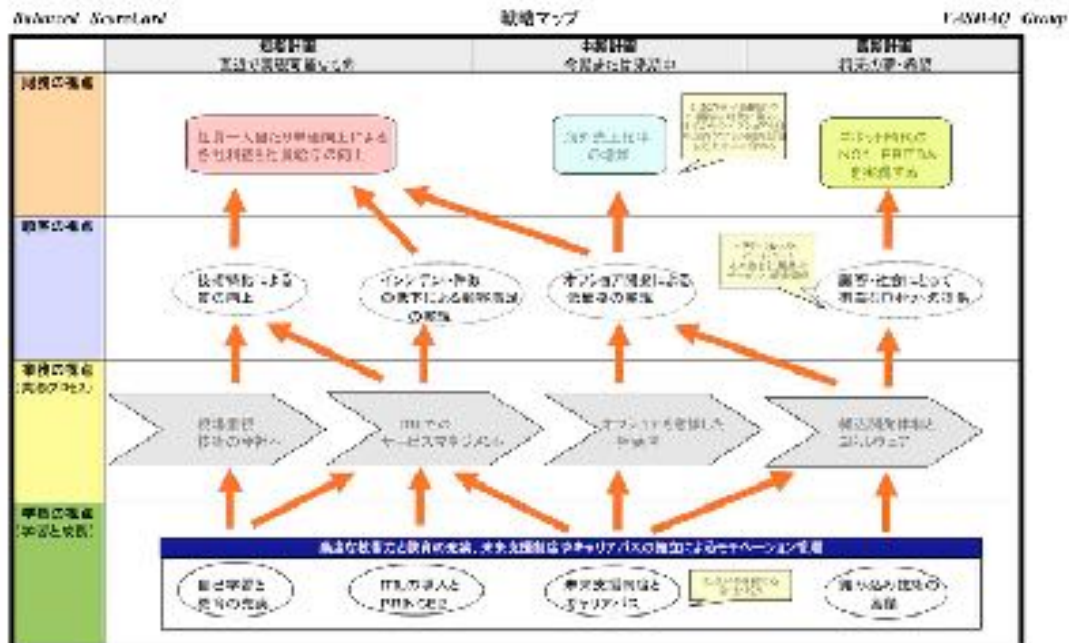
品質関係

日常の業務結果、価値の提供方法の効率度合いを測るための指標です。自分たちの毎日の作業や業務の目的を考えると比較的容易に設定できると思います。もしその指標の設定が困難に感じたときはその業務の目的や目標のあり方、持ち方を見直す必要があります。品質関係の指標については、常にどのようなアウトプットを自分達自身が求めていかなければならないかと考えて仕事に当たることが重要です。

価値提供・開発関係（顧客価値関係）

多分に定性的、情緒的な要因に左右されるため最も測定の難しい指標です。顧客価値の提供や開発の成果は、価値の受け手である顧客に聞くのが最も適切です。その場合に注意しなければならないのは、問いかける内容が発信者中心に答えを誘導するような内容になっていないことと、限りなく客観的な聞き方になるように慎重に検討することです。

参考 マップとインデックスのサンプルイメージ



Advanced ScoreCard パフォーマンススコアカード FASDAQ Group

	財務 財務指標	顧客 顧客指標	内部 業務指標	学習 学習指標	行動 行動指標
経営の視点	株主一人当たり純利益の向上	顧客一人当たり売上高の向上	業務効率化率の向上	学習効率化率の向上	行動効率化率の向上
顧客の視点	顧客一人当たり売上高の向上	顧客一人当たり売上高の向上	顧客一人当たり売上高の向上	顧客一人当たり売上高の向上	顧客一人当たり売上高の向上
業務の視点	業務効率化率の向上	業務効率化率の向上	業務効率化率の向上	業務効率化率の向上	業務効率化率の向上
学習の視点	学習効率化率の向上	学習効率化率の向上	学習効率化率の向上	学習効率化率の向上	学習効率化率の向上
行動の視点	行動効率化率の向上	行動効率化率の向上	行動効率化率の向上	行動効率化率の向上	行動効率化率の向上

図表はyahoo http://blogs.yahoo.co.jp/coke_kouichi/55324365.html からの引用

フレームワーク項目毎の指標例

組織ミッション

指標項目（例）	単位	計算式
UNIT COSTの削減（対前年低減率）	ポイント （%）	前年unit cost/当年unit cost
従業員1名当りのコスト削減（対前年低減率）	%	総コスト/従業員数
従業員1名あたり総資産額	円	総固定資産/従業員数
1工程あたりコストの削減額	円	総コスト/総座席数
事務備品費の削減額	円	――

顧客価値の創造

指標項目（例）	単位	計算式
顧客満足度の向上	%	お褒め件数/総件数
顧客の声の点検と分析のための会議開催	回	
顧客満足に関わる自主報告書の作成数	件	
顧客に対するアンケートの実施件数	件	
クレーム発生件数	件	
取り扱い物品の破損事故件数	件	

顧客価値の提供

指標項目（例）	単位	計算式
業務品質の向上にかかわる提案件数	件	
機器類の障害発生率低減	%	
機器の保守点検頻度の向上	回	
○要因に関わるデリバー時間の短縮件数	件	
後工程満足度の向上のためのアンケートの実結果	%	悪評価件数/総件数
改善提案の件数	件	
業務マニュアルの設定	回	
職場内5Sの実施	回	
お客様へのサービス向上提案件数	件	
掲示物の点検実施	回	

組織開発

指標項目（例）	単位	計算式
従業員満足度調査結果の指数向上	%	
欠勤日数の減少	日	
従業員平均年齢の低減	才	
従業員定着率（離職率の低減）	%	$1 - (\text{退職者数} / \text{年度平均社員数})$
有給休暇取得日数	日/年	
従業員ひとり当りのPC設置台数	台	総PC端末数/従業員数
xx会議の開催	回	
組織のホームページ [※] 更新回数	回	
トップ表彰の件数	件	
部門長表彰の件数	件	
教育研修費用の増加	円	
社内教育機会の増加	日	
資格取得チャレンジャ人数	人	
資格取得合格者数	人	

安全推進

指標項目（例）	単位	計算式
事業所内事故発生率の低減	%	事故件数/便数
安全セミナーの実施	回	回数/年
安全アンケートの実施と分析	回	-----
事故模擬演習や避難訓練の実施	回	回数/年
緊急連絡網の点検	回	-----



「不確実性の海へ飛び込む最初のペンギン」

英語圏では、勇気を持って新しいことにチャレンジする人のことを「first penguin（最初のペンギン）」と呼ぶことがあるそうです。

厳しい自然界に棲むペンギンにとって氷雪の上には餌になるようなものは何也没有ありません。海に飛込んで餌を捕らなければ餓死するのを待つだけです。しかし、海中にはペンギンを格好の餌に待ちかまえているトドやシャチが潜んでいたりします。ペンギンにとって無闇に海に飛び込むのは、非常に危険な行為なのです。しかし、危険を冒してでも海に飛び込んで漁に挑まなければなりません。

できれば、誰か自分ではない群れの中の他のペンギンが飛び込んで安全が確認できてから飛び込みたいものです。そこに、1匹のペンギンが食うか食われるか不確実な状況でありながら真っ先に海に飛び込んで群れ全体にとっての事態を切り開き、その最初のペンギンに続いて群れのペンギンを次からつぎへと海中の世界に誘い込みます。未来が見渡せないまま、不確実性の海に飛び込まなくては生き残れない状況はビジネスの世界にもあてはまります。

ビジネスの世界では、いつかは飛び込まなくては餌が尽きてなくなることくらい誰もがうすうすわかっていたりするのですが、先の見通せない暗黒の海に飛び込まなくても、そこそ自分の近辺に餌があって生き延びることも出来るので不確実な海にあえて飛び込むことを躊躇させてしまいます。

産業一般における生産性指標

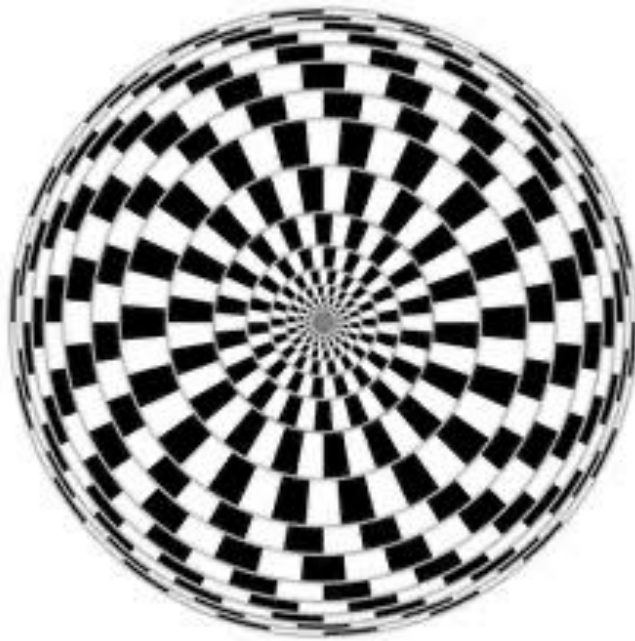
「演習生産管理の基礎」同友館 に加筆

指標の種類	指標の内容（表現方法と分析対象）	算出方法
労働生産性	- 算出された生産性を投入された労働量との比率 - 工数当りの生産量	生産量（金額）／投入工数 生産量（金額）／投入人員数
作業能率	- 投入工数当りの効率 - 与えられた時間内での作業者の貢献度	出来高工数／投入工数 計画工数／正味実績工数
資本生産性	- 投下資本あたりの生産量（金額） - 資本の有効利用を示す尺度	生産量（金額）／投下資本 生産量（金額）／有形固定資産
設備生産性	- 設備能力に対する生産量の比率 - 生産設備の有効利用の度合い	生産量（金額）／設備実稼働時間 生産量（金額）／機械台数
操業度	- 標準生産能力に対する実際（計画）生産量の比率 - 一定期間内での工場生産設備の利用程度	実際生産量／標準生産量
稼働率	- 単位時間における生産能力の比率 - 設備や機械、個人やグループの生産貢献度	有効作業時間／総実働時間 （実働時間－非生産時間） ／総実働時間
歩留率	- 原材料の有効消費の割合 - 製品に対する原材料使用量	実際（正味）使用量 ／原材料使用量
原単位	- 生産量単位当りに換算した原材料使用量 - 設備の原材料生産性	原材料使用量／生産量
良品率	- 検査数に対する良品個数の割合 - 品質の程度や欠品の度合	良品数／検査数
ライン編成効率	- 流れ作業の各工程の負荷バランスの程度 - 一人当りの生産量と比例する流れ作業の生産性	各工程の総作業時間 ／工程数×ピッチタイム

= refraction =

Reflection

リフレクション



目 次

Reflection	112
リフレクション	114
SWOT分析との関係	114
戦略的課題の発見	114
組織状態の定量評価	114
リフレクションの実施	115
リフレクションのステップ	115
ステップ1 成功要因を確認する	115
ステップ1 成功要因を確認する	116
ステップ2 項目毎に評点をつける	116
ステップ3 リフレクション・シートへ合議事項を記入する	116
ステップ4 リフレクション結果を活動計画に反映する	117
リフレクション・シートの各項目の配点	117
標準的な項目毎の配点表	117
リフレクションの評価基準（簡易版）	118
リフレクション・シートの作成	120
各項目に於ける問いかけのポイント	121

リフレクション

SWOT分析との関係

リフレクションは、組織状態を診断する場合に、例えば健康診断で血液検査、胃部検査、眼底検査など体の機能の重要な部分を区別して診断するように、経営状態をフレームワークにあてはめて点検します。

そのためにマネジメント・クライテリアを基準として定期的な健康診断と同じように組織の状態診断を内省によって、状態が良好な部分と打ち手が必要な部分、一般的に言われる「強み」「弱み」を明らかにしていきます。マスタープラン作成時にSWOT分析の脅威と機会の点検を済ませていますので、リフレクションでの強みと弱みの点検を組み合わせるとSWOT分析と同じ結果を得ようとするものです。

戦略的課題の発見

リフレクションを行って現状を確認すると同時に、強みという延ばすべき部分、弱みという対応を講じる必要がある部分を明らかにします。リフレクションに慣れてくると戦略課題をモレなくダブリなく網羅的に引き出せる様になり、組織の構成員が納得感を持てるプロセスの整った取り組みを習慣づけることが出来るようになります。

組織状態の定量評価

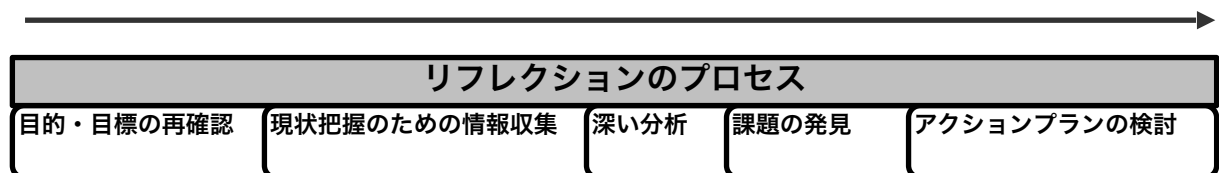
リフレクションの各項目の問いかけに対して、現在の状態を5段階で点数付けすることで抽象的な組織状態を定量化して経年変化や相対比較が可能になります。定量化が図れると言うことは、目標との差違に気づき新たな打ち手を設定することが出来る近道になることを意味します。

リフレクションの実施

自分たちが作成したリフレクション・シートを用いて現在の組織状態を点検します。その過程で組織の強みと弱みを抽出し、戦略目標とすべき課題を抽出します。

リフレクションの診断項目はあるべき姿という組織の基準や中長期計画で定めた事項に照らし合わせたものになっている必要があります。このあるべき姿という基準に照らしてどのような活動が行えているのかについて、中期計画に関連した問いかけや質問事項を設定して組織の考え方を引き出さなければなりません。何故なら現在の計画が実行され評価と学習がどのように行われているに着目して振り返ることがマネジメント課題に焦点をあてることになり、一般論ではない現実的な組織診断を行えるようになるためです。

リフレクションの評点付けにも意味がありますが、リフレクションは目的・目標を再確認し、現状を把握するための情報を収集し、収集した情報からの確で深い分析をおこない分析結果から課題発見を行い、最終的には発見した課題達成のための方法すなわちアクションプランを導く活動です。



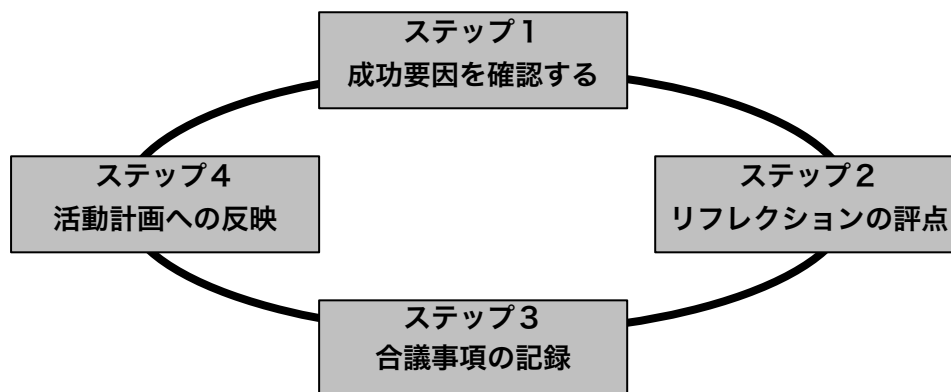
= refraction =

※リフレクション・シートの作成は専門家の指導によって自組織に適合するものを作成してください。

特に、戦略経営下においては、戦略として決めたことが確実に行われているか、マネジメントとして目標に対する具体的な実行の成果を確認することが不可欠で、また戦略そのものの不適合が発生していないかという観点でリフレクションを行うことが重要です。

リフレクションは、現状把握が主眼におかれているとはいえ、今後のマネジメントに対して示唆を与えるものであることが有効なことは言うまでもないことです。

リフレクションのステップ



ステップ1 成功要因を確認する

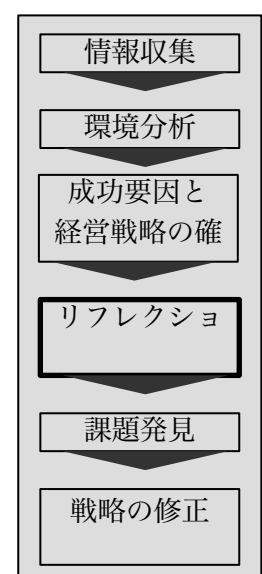
マスタープランによる成功要因（KSF：key success factor）の発見は、外部・内部の環境分析を行った後、目的や理念を達成するための不可欠で重要な要素を抽出し、リフレクション結果を照らし合わせて重要度の高い要素に絞って成功に繋がる重要な要素すなわち戦略の骨子として決定することを意味します。

航空輸送会社のKSF例

- ・市場の評価、少ない機種、顧客の拡大
- ・厳格な定時性、常連客の確保
- ・オペレーション能力向上
- ・従業員のモチベーション向上、教育機会の充実

行政機関のKSF例

- ・地域経済の発展、外部資金の拡大、税収の拡大
- ・顧客価値の視点：持ち家比率の向上、住民の生活環境の充実、個人所得の向上
- ・提供価値の視点：インフラ整備、地域産業の育成、地域の安全と環境への対応、労働場所の確保
- ・組織開発の視点：活性化された組織の醸成、職員的能力向上、職員のモチベーション向上



医療機関のKSF例

- ・入院患者からの評価、医療保険、医療報酬の増加、従業員満足度の向上
- ・患者の要望や期待の把握、高齢者診療の最適化
- ・情報の収集と分析、患者と職員の安全、作業の効率化
- ・職員の連携力強化、職場環境の改善

ステップ2 項目毎に評点をつける

リフレクションの評点基準を基準にして組織の状態を5段階で表示します。すべての項目に評点を記入した後に総合点数を算出します。今まで定性的に捉えていた組織の状態が数値を伴って自ら作成した評価基準を対照させることで定量評価出来るようになります。

ステップ3 リフレクション・シートへ合議事項を記入する

リフレクションでの合議の過程で、気づきのあった事項と、改善課題を用紙に記載し、組織状態の点検に反映させます。

アセスメント実施中に気づきのあった事項とは次のものをいいます。

強み：できていること 弱み：できていないこと 課題：取り組むべき事項

ステップ4 リフレクション結果を活動計画に反映する

リフレクションの結果は、組織の現状を診断することで改善課題の発見を促し、最終的に活動計画に反映するものであり、評点については組織の成熟度を定量的に示すものとして、当該組織で、次の成長のステージへの乖離を示すものとして有効に用います。

リフレクション・シートの各項目の配点

リフレクションの結果、項目毎に評点を与えてその合計点数により1000点満点で総合的な組織状態を測定します。

下表の項目毎のスコアは各項目に於ける組織全体に与える標準的な重点度を示しています。組織毎に項目毎の重点度は異なると思いますので配分を変更して設定する必要があります。

項目毎の問いかけ数の違いによる1回答ごとのポイント比重を修正するために係数を用いて算出します。実際的には別紙で用意する“リフレクション・シート評点計算票”を用います。

$$\text{係数} = \text{配点} / (\text{問いかけ数} \times 5 \text{点})$$

標準的な項目毎の配点表

	視点	項番	項目	Score	
1	組織ミッション	1.1	価値創造への貢献	1 0 0	2 0 0
		1.2	お客様と社会の満足	1 0 0	
2	顧客価値の創造	2.1	価値ある時間の創造	1 0 0	1 0 0
3	顧客価値の提供	3.1	お客様情報の把握	5 0	3 0 0
		3.2	活動計画の策定と進捗管理	6 0	
		3.3	業務プロセスの改善	1 5 0	
		3.4	科学的アプローチの追求	4 0	
4	組織開発	4.1	リーダーシップ ^o とマネジメント	1 2 0	4 0 0
		4.2	コミュニケーションの充実	6 0	
		4.3	個人と組織の成長	6 0	
		4.4	従業員の満足	6 0	
		4.5	安全推進活動	1 0 0	
				合計	1 0 0 0

リフレクションの評価基準（簡易版）

評価	内容（活動結果）	評価	内容（活動状態、プロセスの状態）
5	目標を大きく上回っている	5	あるべき姿に到達している、もしくは極めて高い水準の状態である。
4	目標を上回っている	4	あるべき姿に対してより近い成果が認められる、もしくは高い水準である。
3	目標を達成、あるいはほぼ達成している	3	あるべき姿に向かう改善傾向が認められる、もしくは十分な状態である。
2	目標を達成できていない	2	従来どおりの成果に留まっている、もしくは改善の余地が多分にある。
1	取り組まれていない	1	具体的な活動の設定が出来ていない、もしくは改善に取り組まれていない。
0	該当しない	0	該当しない、もしくは活動が行われていない。

= refraction =

リフレクション・シートのサンプル

ACP アセスメントシート

1.2 各組織と社会の満足	
顧客や社会との関係の相違点を明らかにし、顧客、社内外の要求・期待を的確に把握し、内定する目標を掲げることにより、顧客満足や社会貢献・貢献に際する改善が図られているかどうかを確認する。	
項目	評価
1.2.1 ACP プラットフォームの顧客満足に、主要な顧客を明確に示すことが出来ている	
1.2.2 顧客満足について、主要な顧客を明確に示すことが出来ている	
1.2.3 お客様に付与している価値のイメージが顧客に伝わり、顧客が満足している	
1.2.4 顧客満足度向上に関する施策や情報を社内・社外で共有し、お客様の期待の成長を促す仕組みがある	
1.2.5 顧客の事業成功に関する施策やサービスが顧客の事業成功に貢献している	
1.2.6 従業員が行う活動について、顧客、顧客の社会貢献に役立つよう具体的な施策や教育の導入を行っている	
1.2.7 従業員が行う社会貢献活動について、顧客に役立つ活動の推進を図っている	
1.2.8 顧客満足度向上の施策を推進し、顧客の期待値についてその成果を評価し、施策を改善している	
1.2.9 顧客満足度向上の施策に基づいて顧客満足が向上している	
1.2.10 ハンドブックを策定している顧客満足と事業成功の両者のための施策を行い、顧客満足度の向上を図っている	
1.2.11 従業員が行う社会貢献活動に対して積極的に参加する社員や社員の存在を評価している	
1.2.12 顧客満足度向上の施策や活動、顧客の社会貢献に役立つものになっていることが確認されている	
1.2.13 顧客満足度向上の施策や活動の成果について評価を定めている	
1.2.14 活動計画で定めた顧客満足度向上の施策を推進している	
1.2.15 ハンドブックを策定して顧客満足度向上の施策や活動の成果を評価している	
合計	
達成していること	
達成していないこと	
取り組むべき課題	

この項目での診断視点

この項目での内省を促すための問いかけ

目標について
履行について
振り返りについて

対話の中で出された組織の強みと弱みを記述する。強み弱みから取り組むべき課題を抽出する

標準的な汎用リフレクション・シートを基本にして各組織で独自のリフレクション・シートを作成することは、自組織が経営計画や戦略に沿った行動を行っているかどうかの点検に有効なものになります。

リフレクション・シートの作成は、基本的な構造であるフレームワークや評点化の方法を除いて、各項目の「問いかけ」を組織の戦略や計画に応じて主要担当者が合議に基づいて設定します。

また、問いかけは項目毎に、計画に対する問いかけ、実践に関わる問いかけ、レビューもしくは学習に関する問いかけの3つの問いかけのグループで構成すると問いかけの意図をより明確に示すことが出来るようになります。

= refraction =

- P 計画に対する問いかけ
- D 実践に関わる問いかけ
- C レビューもしくは学習に関する問いかけ

P D C Aの内、Aの行動修正は、リフレクションを実施した結果によってしますので、各項目の問いかけに表現する必要はありません。

次ページ以降では各問いかけのポイントを示しますので、リフレクション・シート作成時の参考にして下さい。



自分自身がしっかりとものごとを考える。データに振り回されず、自己満足で終わらない。

今あることを正しく疑ったうえで、最初の直感で得た確信の正しさを深く信じて生産的なアイデアを作りあげていく具体的な方法が必要です。この様な方法を身につけると、ビジネスのアイデア、なかでも特に優れたアイデアといえるビジネス・インサイトといったものを捉えられるようになります。

何かを感じ、何かが頭に浮かぶ創造的瞬間こそが、本質直観の契機です。本質直観とは、私たちが「本質を捉えた」と確信していることそれ自体を手がかりにして、むしろその根拠を疑い問い直す作業を言います。

『「本質直観」のすすめ 普通の人が、平凡な環境で、人と違う結果を出す』東洋経済新報社 に加筆

水越康介 首都大学東京大学院ビジネススクール 准教授

各項目に於ける問いかけのポイント

参照：2013 JQAアセスメントガイドブック

	項目	質問事項 (Plan Do Check)
組織ミッション	社会要請への対応 ①理解の仕方 ②範囲の決定 ③活動の実践 ④幹部の関わり方や関与の仕方 ⑤自律的な行動のサポート ⑥組織風土・企業文化作りの取り組み	■あなたの組織で、 1. 行っている事業は何でしょうか、その事業を行っていく様々な活動で、地域社会に迷惑をかけていませんか、また、何かの状況の変化で迷惑をかけてしまう可能性はありませんか。 2. 社会に迷惑をかけている可能性をどのようなことから知り得ていますか。 3. 社会に迷惑をかけていることや、その可能性があることに対して、どのようにそれが起こらないようにしていますか。 4. 社員の社会性を高めていくためにどのようなことをしていますか。 5. 利害関係者に対してきちんとした説明責任を果たしていますか。 6. 環境に与える影響を把握していますか。 7. 予想される環境への悪影響をどのように予防しようと考えていますか。 8. こうした現状の「社会要請への対応方法」の有効性についてどのような視点から確認することができますか。 9. こうした「社会要請への対応方法」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 10. こうした現状の「社会要請への対応方法」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか
	社会への貢献 ①理解の仕方 ②範囲の決定 ③自主的活動への支援	■あなたの組織では、 1. 社会が期待しているのに、それが十分に満たされ内部部分について考えたことはありますか。 2. 社員が社会の期待に気づく場面がありますか。またそれはどのような機会に気づくのですか。 3. 社会が期待しているのに、それが十分に満たされていない部分に対して、自らそれを補完できることは何であると考えていますか。 4. 社会に還元できる自社の能力は何かを把握していますか。 5. その能力を用いて社会への貢献活動としてどのような活動を行っていますか。 6. 社員が社会貢献活動を行うことを、組織として推奨していますか。 7. 社員が社会貢献活動を行うために、組織としてどのような支援をしていますか。 8. 「社会への貢献活動」の有効性についてどのような視点から確認することができますか。 9. 「社会への貢献活動」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 10. 「社会への貢献活動」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。

= refraction =

顧客・市場の理解 ①選定方法 ②既存顧客のニーズの把握と方法と理解している事柄 ③潜在顧客のニーズの把握と方法と理解している事柄	1. あなたの組織の「お客様」は誰ですか。あなたの組織は、なぜその方を「お客様」に選んだのでしょうか。選定の基準は何ですか。 2. あなたの組織は選んだ「お客様」を、さらにいくつかのグループに分けていますか。なぜそのように分けているのですか。分ける時の基準は何ですか。 3. 「お客様」についてどのようなことを理解していますか。既存に取引のあるお客様、既存市場で未取引のお客様、新規市場のお客様や新規市場について、それぞれ考えてみましょう。 4. こうしたお客様のニーズを理解するために、どのような情報を入手し、どのような分析を行っていますか。既存に取引のあるお客様、既存市場で未取引のお客様、新規市場のお客様や新規市場について、それぞれ考えてみましょう。 5. 「顧客・市場のニーズを理解する方法」の有効性についてどのような視点から確認することが出来ますか。 6. 「顧客・市場のニーズを理解する方法」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 7. 現状の「顧客・市場のニーズを理解する方法」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。
---	--

顧客価値の創造	意見や苦情への対応 ①顧客が「声」を届ける方法 ②「声」の原因追究と課題の抽出 ③対応基準の設定 ④「声」に対する回答方法	1. あなたの組織は「お客様」からの苦情やご意見をどのようなものと捉えていますか。 2. あなたの組織は「お客様」が多くの苦情やご意見を言ってもらえる様にどのような配慮をしていますか。 3. あなたの組織が「お客様」からいただく声を、どのように整理、分類していますか。それは何を目的としての整理、分類ですか。 4. それぞれの「お客様からの声」に対して、どのような対応のルールを定めていますか。また、そのルールは何を目的として、どのように定めたのですか。 5. 日常の顧客接点において、お客様の声を傾聴・理解し対話することのできる人材をどのようなやり方で育てていますか。また、現場の第一線社員が適切な判断で、現場で問題を解決できるように、どのような権限が与えられていますか。 6. お客様の苦情や意見は、すぐに設計や生産・業務の現場に届いていますか。そこでの話し合いはどのように行われていますか。 7. 「顧客からの意見や苦情への対応」の有効性について、どのような視点から確認することが出来ますか。 8. 「顧客からの意見や苦情への対応」の有効性について、どのような状態を目指していますか。なぜ、そのような目標を作ったのでしょうか。 9. 「顧客からの意見や苦情への対応」を、どのように見直し、改善・改革を図っていますか。
	顧客満足の明確化 ①満足要因や満足度の把握方法 ②満足要因が「顧客の創造」に与える影響を明らかにする方法 ③満足度水準について判断基準と根拠の決定方法	1. あなたの組織は、お客様に提供する製品・サービスのどんなところで満足を提供しようと意図していますか。意図したことの何をお客様は最も重視していますか。 2. 意図したことでお客様が一番重視していることをどのように見出していますか。 3. お客様が重視することはどのようなことでしょうか。 4. お客様が重視することに対する「お客様の満足の度合い（顧客満足度）」を、どのようにして把握していますか。 5. 顧客満足度の結果は、再購入・継続購入や新しいお客様の紹介・推薦に、どのように影響を与えていますか。 6. 競争相手は、どのようにお客様を満足させているのでしょうか。 7. 「顧客満足を明確化する方法」の有効性について、どのような視点から確認することができますか。 8. 「顧客満足を明確化する方法」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 9. 「顧客満足を明確化する方法」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。

顧客価値の提供	戦略の策定と形成 ①策定の方法 (参画メンバー、実行期間) ②現場の声の反映 ③戦略課題の抽出や目的設定のための情報の選択 (競合比較、ベンチマーキング)	■あなたの組織では、 1. 一年間の経営方針や、さらに中長期の経営戦略をどのような場面で、どのようなメンバーで決めていますか。 2. 経営方針や経営戦略として、どのようなことを重点的に検討していますか。 3. 将来のことを計画していく際に、市場・競争の状態に対して、根拠のある計画、現実的な目標にするために、どのような情報やデータを参考にしていますか。 4. お客様対応の現場でとらえたお客様からの苦情・要望や、生産・業務の現場で起きた工夫や改善提案などを、どのような方法で組織の重要な計画策定を行う場に取り上げていますか。 5. 組織の重要な計画策定に関わるメンバーが、ヒト・モノ・カネといった経営資源の有効な活用や、お客様や市場の動向に重大な関心を持つためにどのようなことを行っていますか。 6. 「経営方針や経営戦略を策定する方法」の有効性について、どのような視点から確認することができますか。 7. 「経営方針や経営戦略を策定する方法」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 8. 現状の「経営方針や経営戦略を策定する方法」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。
	戦略の展開 ①戦略課題の実行計画への反映方法(部・課・個人) ②課題達成のための実行計画の明示 (内容、目標、責任部署、リソース) ③主要な実行計画の指標設定の方法 ③主要な実行計画のモニタリングと計画推進の方法 ④B Pとの整合性の取り方 ⑤計画に於けるリスクマネジメントの方法 (不確実性の特定、分析、評価、対応策の準備活動)	■あなたの組織では、 1. 組織全体の戦略課題を、関係する部門やチーム・個人が実行すべきこととして細分化し、落とし込むためにどのような方法をとっていますか(ブレイクダウン)。 2. 部門やチーム・個人が立案した計画と、上位計画とのギャップをどのような方法で調整していますか(ボトムアップ)。 3. 部門やチーム・個人の実行計画に関する目標(値)は、どのような方法によって決められるのでしょうか。 4. 実行計画の進捗や目標の達成状況を把握し、計画の遅れや目標未達の兆候を発見して計画の実行を推進・支援することや計画そのものの見直しにはどのような方法をとっていますか。 5. 計画の実現を阻害するリスクを洗い出し、現実になった場合を想定してあらかじめ対応策を検討しておくなど、リスクに対する工夫をどのように行っていますか。 6. 現在の「実行計画に展開し、その実践をマネジメントする方法」の有効性について、どのような視点から確認することができますか。 7. 「実行計画に展開し、その実践をマネジメントする方法」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 8. 現在の「実行計画に展開し、その実践をマネジメントする方法」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。

顧客価値の提供	基幹プロセス ①サービスの企画開発の方法（要件、独自性） ②サービスの生産や提供プロセスの企画開発の方法（要件、独自性） ③顧客との取引強化のためのプロセスの企画開発の方法（要件、独自性） ④各プロセスの内容レビューの方法（参画メンバー、実施タイミング、レビューの項目） ⑤提供プロセスの主要活動 ⑥主要活動を確実に実施する方法 ⑦顧客との取引強化のためのプロセスの主要活動 ⑧主要活動を確実に実施する方法 ⑨主要活動で測定したデータによる不具合の発見、根本原因の追究、再発・未然防止の策定	■あなたの組織では、 1. サービスの内容を企画するときに最も大切にしている基本的な考え方はどのようなものですか。なぜ、その考えを大切にしているのですか。 2. サービスの内容を企画・計画するときに、どのような手順（考え方の順序）で行っていますか。 3. サービスの内容を企画・計画するとき、「はじめの段階で確認すべき情報」はどのようなものですか。お客様・声や市場情報、技術情報、自らが保有している知識や情報をどのように活用していますか。 4. サービスに必要な要素（人材、技術、ツールその他）を準備・用意するとき、どのような手順で行っていますか。また、この時必要な情報を、どのように集めて活用していますか。 5. サービスに必要な要素（人材、技術、ツールその他）を準備・用意するとき、質や量の確保、コストの管理、納期の確保、変動要素に対する対応などを満たすために、どのようにプロセスを管理・改善していますか。 6. サービスを提供するとき、どのような手順で行っていますか。また、サービスの提供に必要な情報を、どのように集めて活用していますか。 7. サービスを提供するとき、売上や利益の確保、価格の管理、広告や宣伝などの販売促進、流通の管理などを満たすために、どのようにプロセスを管理・改善していますか。 8. 基本的なサービスの提供後のアフターサービスについてはどのような手順で行っていますか。 9. アフターサービスやメンテナンスに関して、サービス水準の確保、価格の管理、販売促進、流通の管理などを満たすために、どのようにプロセスを管理・改善していますか。 10. こうした一連のプロセスが適切に運営されているかを、どのようなプロセスの段階（タイミング）で、どんな方法によって確認していますか。 11. こうした一連のプロセスが適切に運営されているかを、どのような測定データによって管理し、不具合の発見、問題の再発防止や未然防止につなげていますか。 12. 「基幹プロセス全体」の有効性について、どのような視点から確認することが出来ますか。 13. 「基幹プロセス全体」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったので14. 「基幹プロセス全体」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。
---------	--	--

顧客価値の提供	支援プロセス ①支援サービスの要件決定 ②支援プロセスの企画・開発のレビューの方法 (項目、参加メンバー、実施タイミング) ③支援プロセスの主要活動と確実に実施する方法 ④主要活動と不具合の発見、根本原因の追究、再発・未然防止の策定	■あなたの組織では、 1. 「主要な」支援活動・支援機能は何ですか。なぜ、その活動や機能を「主要」ととらえていますか。 2. 「主要な」支援活動・支援機能を企画・計画するときに、最も大切にしている基本的な考え方はどのようなものですか、なぜそのような考えを大切にしているのですか。 3. その活動、機能やサービスの内容を企画・計画するとき、どのような手順(考え方の順番)で行っていますか。 4. その活動、機能やサービスの内容を企画・計画するとき、「はじめての段階で確認すべき情報」はどのようなものですか。お客様としての「支援プロセス」の声や市場の情報、技術的な情報、自らが保有している知識や情報をどのように活用していますか。 5. サービスに必要な要素(人材、技術、ツールその他)を準備・用意するとき、どのような手順で行っていますか。また、この時必要な情報を、どのように選択・収集、分析・活用していますか。 6. サービスに必要な要素(人材、技術、ツールその他)を準備・用意するとき、量や質の確保、コストの管理、納期の確保、変動要素への対応などを同時に実現するために、どのようにプロセスを管理・改善していますか。 7. サービスを提供するとき、どのような手順で行っていますか。また、サービス提供に必要な情報を、どのように選択・収集分析・活用していますか。 8. サービスを提供するとき、効果や効率の確保、それを同時実現するために、どのようにプロセスを管理・改善していますか。 9. こうした一連のプロセスが適切に運営されているかを、どのようなタイミング(プロセスの段階)で、どんな方法によって確認していますか。 10. こうした一連のプロセスが適切に運営されているかを、どのような測定データによって管理し、不具合の発見、問題の再発防止や未然防止につなげていますか。どのような考え方でそれらの支援活動を構築しましたか。 11. 「主要な支援プロセス」について、どのような視点からその有効性を確認することが出来ますか。 12. 「主要な支援プロセス」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 13. 「主要な支援プロセス」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。
	ビジネスパートナーとの協力関係 ①B Pの選択方法 ②B Pとのコミュニケーション (要求の伝達、要望の収集) ③B Pと行っている活動 (内容、進め方)	■あなたの組織では、 1. 外部に協力いただいている仕事のうち、主要なものは何ですか。 2. 仕事に協力していただいているビジネスパートナーをどのようにして選択しましたか。その選択基準はどのようなものですか。 3. ビジネスパートナーに対して、あなたの組織が求めるサービスの内容、品質、納期や価格、改善提案などを、いつ、誰が、どのような場で、どのような方法で伝えていきますか。 4. ビジネスパートナーが、あなたの職場に対して求める改善提案などについて、いつ、どのような場で、どのような方法で聞くことが出来ますか。 5. 仕事を迅速かつ正確に進めるために、ビジネスパートナーとの情報共有にどのような工夫をしていますか。 6. お互いが、協力しあい共存共栄をはかるために、どのようなことに注力していますか。 7. 「主要なビジネスパートナーとの協力関係」がうまくいっているかどうか、どのようなことから確認することが出来ますか。 8. 「主要なビジネスパートナーとの協力関係」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 9. 「主要なビジネスパートナーとの協力関係」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。

顧客価値の提供	経営情報の選択と分析 ①業務能力を測定するデータの選定方法 （指標間の関係の整合方法） ②外部環境に関する情報の選択基準と選定方法（事業環境、市場情報、人材や技術の動向） ③競争相手やベンチマーキングの対象組織の情報の選択方法 ④収集した情報の分析方法（ベストプラクティスとの対比）	■あなたの組織では、 1. 理想的な姿を実現するために、今、最も重視している「経営幹部のリーダーシップ」と「経営における社会的責任」も活動は何でしょうか。 2. その活動の良し悪しを捉え、判断するための情報としては、どのようなものが必要でしょうか。 3. 組織の理想的な姿を実現するための革新テーマと戦略課題を達成するために重視している「顧客・市場の理解と対応」、「戦略の策定と展開」、「個人と組織の能力向上」、「顧客価値創造のプロセス」の活動は、どのようなものでしょうか。 4. それら活動の良し悪しを確認するための情報としては、どのようなものがあるでしょうか。 5. 重要視している活動によって達成すべき顧客満足度、社員満足度、財務の結果は具体的にどういった情報で判断していますか。 6. あなたの組織の経営に大きな影響を与える、外部環境の変化をとらえるための情報としては、どのようなものが必要でしょうか。 7. 競争相手やベンチマーキング先について、どんな情報を収集することが必要だと考えていますか。 8. 必要な情報の選択と収集は、いつ、誰が、どのくらいの頻度で、どのような方法で行っていますか。また、以上の項目で示した情報は誰がどのような方法で選択したのですか。 9. それらの重要な情報は、誰がどのようなタイミングで収集していますか。 10. 集めた情報は、どのような目的でどのような分析を行っていますか。 11. 「経営情報の選択と分析」の有効性について、どのような視点から確認することができますか。 12. 「経営情報の選択と分析」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 13. 「経営情報の選択と分析」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。
---------	---	--

情報マネジメント ①情報の共有範囲の設定方法 ②システムの選択方法 ③情報の有効活用環境作りの方法 ④情報のセキュリティ対策の方法 ⑤IT技術の選択と運用方法	■あなたの組織では、 1. 誰が、どのような情報を必要としているのか、どのような情報を知っておくべきかと言ったことについて、どのような方法で明確にしていますか。 2. 情報を必要とする人が、必要な時に容易に入手できるようにするために、組織としてどのような工夫をしていますか。 3. 情報の提供者が、容易に必要な情報を提供できるようにするために、どのような工夫をしていますか。 4. 関係者以外の人が勝手に「情報システム」にアクセスできないようにするために、どのような工夫をしていますか。 5. 保存してある情報が消えてしまったり、壊れてしまったりしないように、どのような工夫をしていますか。 6. いつも新しい情報を提供できるようにするために、どのような工夫をしていますか。 7. 情報の正確性を担保し、信頼できる内容にするためにどのような工夫をしていますか。 8. 情報システムを構成するハードウェアやソフトウェアの選定や、システムの運用規則をどのような方法で決めていますか。 9. 「情報システムのマネジメント」の有効性について、どのような視点から確認することができますか。 10. 「情報システムのマネジメント」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 11. 「情報システムのマネジメント」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。
--	--

組織開発	リーダーシップ ①価値の示し方 ②体制や制度 ③活動の実践 ④レビュー	■経営層としてあなたは、 1. 将来にわたって経営を行っていくために、何をどのように変革しなければならないかと思っていますか。 2. 今後とも経営の考え方で変えてはならないことは何だと思っていますか。 3. 変革しなければならないこと、変えてはならないこと、そして、組織の目指す「理想的な姿」について、その考え方を自らどのような行動や振る舞いを通じて社員に伝え、共有を図っていますか。 4. 将来の「理想的な姿」について、どのような機会や場を用意し、自らどのような行動や振る舞いを通じてお客様や仕入先、協力会社等に伝え、共有を図っていますか。 5. 「理想的な姿」を具体化するために、一番重視している方針はどのようなことですか。 6. 「理想的な姿」を具体化するために、どのような組織体制や制度づくりを行っていますか。 7. ものごとを決定する際の判断として一番何を重視していますか。 8. 第一線の社員が現場で判断し実行できるように、どのような支援を重視していますか。また、第一線の社員が現場で自ら判断できるようにするために何をしていますか。 9. 経営目標の達成状況を判断する評価基準はどのようなものですか。それを誰と、どのような場で、どの程度の頻度で判断し改善も方向を検討していますか。 10. 「経営幹部のリーダーシップ」が考え実行していることの有効性について、どのような情報から確認することができますか。 11. 「経営幹部のリーダーシップ」の考えや実行していることについて、どのような状態を目標としていますか。なぜそのような目標を作ったのでしょうか。 12. 「経営幹部のリーダーシップ」を、どのように見直し、改善、革新を図っていますか。
	社員の能力開発 ①社員ニーズの把握と能力要件の決定 ②能力要件に基づいた能力開発プログラムの開発 ③現在の能力開発プログラム （テーマ、対象者、提供方法、指導者、効果測定） ④指導者の指導力、評価能力の向上	■あなたの組織では、 1. 組織の目標を達成していくために、今後どのような専門性が求められるでしょうか。 2. 顧客のことをより深く理解するために、今後どのような能力が求められるでしょうか。 3. 社内外の協力関係を高め、より良い関係を構築するためにどのような能力が求められるでしょうか。 4. 誰が、どのような情報から、専門性・顧客理解・協力関係を高めるために今後必要とする能力を明らかにしていますか。 5. これら能力を高めるための教育・訓練の内容と方法は、誰が、どのような手順で作成していますか。 6. この教育内容をできるだけ多くの社員が受講できるように、どのような方法を取り入れていますか。 7. 提供した教育・研修について、その適切さをどのような基準から評価していますか。 8. 個々人の能力と、組織として達成すべき目標をどう結びつけ、教育・研修プログラムの改善に反映していますか。 9. 「社員の能力を開発する方法」の有効性について、どのような視点から確認することができますか。 10. 「社員の能力を開発する方法」について、どのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 11. 「社員の能力を開発する方法」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。

組織開発 従業員満足と職場環境 ① E S の把握方法 ② 把握した具体的な要因 ③ E S 結果の使用 方法（誰が、どのように） ④ 安全管理や福利厚生の方法 ⑤ 社員の不利益に対する支援（リストなどで不利益を被る可能性がある場合）	■あなたの組織では、 1. 社員が仕事を通じてお客様や社会に貢献できたと感じているかどうかについて、経営層や上司は、どのような機会を通じて社員に問いかけていますか。 2. 社員がより満足のいく仕事を行うために、組織として十分に支援が行われているかどうかについて、経営層や上司は、どのような機会を通じて社員に問いかけていますか。 i 3. お客様や社会に対する社員の貢献度や、仕事を達成するための組織から社員への支援について、それらが十分かどうかを判断する基準はどのようなものでしょうか。 4. 社員が仕事を通じてお客様や社会に貢献する意欲を持つことについて、いま最も課題となっていることは何でしょうか。また、その課題はどのようにして発見しましたか。 1 5. その課題を克服するためにどのような活動や施策を実施していますか。 6. 社員がより満足のいく仕事を行うために、組織がなすべきことで不足していることはどのようなことでしょうか。また、そのことはどのようにして発見しましたか。 7. 「社員満足と職場環境」の有効性について、どのような視点から確認することが出来ますか。 8. 「社員満足と職場環境」についてどのような状態を目指していますか。なぜそのような目標をつくったのでしょうか。 1 9. 「社員満足と職場環境」を、どのように見直し、改善・革新を図っていますか。
--	--

備考：安全推進の項目は省略



= refraction =

TLCYard handbook

2015年6月 第2版

発行 Kary Curation Company

東京都江東区木場3-6-3

許可なく複製することは禁じられています。

= refraction =



シュートを躊躇ってはいは 何も得られない