

ランチェスター通信

第 236 号

発行元

ランチェスター経営学三重

TEL059-398-0123

FAX059-398-0153

考えるのはスタッフ、決定するのはトップ

そして全員に浸透させるのはトップの仕事


皆さんの組織では、『われわれのミッションは何か』という問いに答えられたでしょうか？なぜこの問いが最も重要なのかという点については、後述の通りです。われわれは、この言葉に重きを置く。と全員の意見をまとめたものだと思ってしまう節があります。全員の総和でミッションは、決まりませぬ。なぜならミッションには、次のような3つの要因があるからです。

- 第一に向うべきは、機会は何か、ニーズは何かである。
 - 第二に向うべきは、それはわれわれ向きの機会かである。われわれなりのよい仕事ができるかである。われわれは卓越しているか、われわれの強みに合っているかである。
 - 第三に向うべきは、心底価値を信じているかである。
- 『非営利組織の経営』より

①機会②卓越性③コミットメントの3つです。1つ目の機会は何かですが、ミッションを考えるにあたって、こんな機会があるとか、

あんなニーズがあると調査したり、実際の活動からの情報に基づいてスタッフは考え意見を言うはず。しかし機会などというものは、将来に関わることです。誰せ正解を導き出すことはできません。しかし決定はしなければなりません。この最終決定は、責任を持つ立場の人、すなわち経営トップしかありえないのです。意思決定しないという決定もありますが、その責任は経営トップにあります。このように見落とすがちになります。決定しないという意思決定によって、事業を失うことは多々あるということです。1つ目の卓越性にしても内部にいるスタッフは、自分は精一杯やっているから、「これが得意だ」と言っていると思います。そしてそれを強みだと表現します。しかし強みとは、今できていることをいうのではなく、ほかの誰よりもよい仕事ができるようになるかということです。これも将来に関わることです。しかも他社との関係において判断するわけですから、内部スタッフにはかなりの難しい決定になります。最後の心底価値を信じているか。ですが、この問いも時間の経過とともに失われていくようであれば、意味がありません。つまりすべての項目が未来志向なのです。

ユーチューブチャンネル
『ランチェスターみえTV』にて
解説を配信します



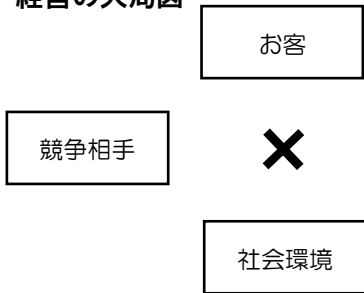
<https://www.youtube.com/user/lanchestmie>

ドラッカー先生は、これからの社会（既に突入していますが）では、オーケストラのような組織になると言っています。オーケストラには、指揮者がいます。専門の演奏者を集めるだけでは、オーケストラの目的を達成することはできません。やはり指揮者がいる必要があります。意思決定をする人は必要です。変なフレッシャーを感じることなく、これは役割分担と考えた方が良さそうです。そうでないと意思決定ができなくなってしまいます。

機会はどう見つけるのか？

ドラッカー先生は、機会を見つけてなさいと言っていますが、どうやって見つければよいかは、私の勉強した範囲では、具体的に示唆していません。われわれはどうすればよいのでしょうか？ 事業の根幹に関わることです。安易な決定はできません。そのコントとなるのが、ラドンチエスター経営で教えている経営の大局図です。社会環境の中でわれわれは生きています。社会から存在を認めってもらうには、なにがしかの貢献をしなければなりません。皆さんの組織も自覚があるかないか

経営の大局図



は別として貢献をしているはずですが。なぜならば、お客はどのような理由であれ、自分にとって価値ありというものにしかお金を使わないからです。皆さんは町を歩いていて募金活動をしている人に、募金をしますか？ 私はこれがなかなかできないのです。お金というより、みんなの見ている前でお金を出すのが、どうも偽善者っぽく思ってしまうのです。しかし自分に集めてくる赤い羽根募金には直ぐにお金を支払います。その募金が何に使われるのかも解っていない。近隣との関係を平穩に保ちたいからです。自分にとって価値を感じられればお金は出します。お客の価値を満たせばよいのです。価値がどこにあるかですが、一つはその人の困りごとにあります。すなわち自分の抱えている問題を解決してもらうことです。もう一つは、欲求を満たしてくれることです。われわれが機会を見つけ出すには、困りごともしくはお客だけの力では達成できない欲求をお客から引き出すことからスタートすべきだと思います。しかしこのニーズが企業にとっての機会になるとは限りません。企業は、自らの利益だけで活動をしていかなければなりません。妥当な利益を生み出すことが必要条件です。行政、学校、医療、警察などはこの必要はありません。しかしただ利益が上がるだけでは、ミッションとは言えません。

他より優れていることすなわち卓越性です。これを見出すことはそう簡単ではありません。では、どうすればよいのでしょうか？弱者の戦略、『勝ちやすい』『勝つ』を応用して、人がやっていないこともしくは、やっつけても本気で力を入れていないことを磨いていくことです。ここまで読んできていただいて、『機会をここにするぞ！』と意思決定できるのは誰でしょうか？中小企業の場合、人事権と資金の決裁権はトップ一人が持っています。したがってミッションはトップが最終決定するしかありません。

意思決定は現場に近いところで行わせる

そうかといってボールペンの購入をトップの許可なしに行えないような組織では何もなしえません。ボールペンくらいなら現場に任せているといわれるかもしれませんが、次の

ようなことはよく起ります。例えば、仕事に使うボールペンは1

色の黒、赤、青くらいだけします。しかしある一人の人が、3色ボールペンが使いやすいから購入してほしいと申請したら、どのようなことになるでしょうか？申請された責任者は、『君だけにそれを購入するわけにはいかないから、欲しかったら自分で買ってくれ』などというのではないのでしょうか？もちろん3色ボールペン



私の愛用は
ゼブラ4色
ボールペン

は、1色ボールペンの2倍から3倍の値段はします。私は4色ボールペンを使っています。4色あれば、手帳に表現するのにとても便利です。自分にとって4色ボールペンは相棒のような存在です。見当たらないとどんなことがあっても探し出します。ほとんど失くすことはありません。ボールペンの芯を替えてインクを使い切るまで使っています。どちらが「ノスト」を落とすことができるかは解りませんが、提案があったことが、あなた一人のためにできないという理由だけで却下するのは、あまりにも考えがない答えだと思います。3色ボールペンを採用することが、貢献できることかを判断することが必要なのです。3色ボールペンを使うことで生産性があるのだったら、全員に使わせるべきです。この判断こそ知識労働者が行うことだと私は考えます。皆さんはどう思われますか。そうかといってすべてのことをスタッフ任せでは、トップの役割を丸投げしていることとなります。これに参考になるのが、『現代の経営（下巻）16章組織の構造を巡る』に記述されている意思決定分析です。知識社会になれば、一人一人がどうすれば組織の成果に貢献できるかを考えるようになっていくことが重要なのです。その中で、各自が成長し、自己実現していく組織にしていくことです。こういった組織に、一歩一歩近づいていきましょ。

いつまでも社長が意思決定していると倒産する。

もう少し意思決定分析について、お伝えしておきたいと思えます。現代の経営（下巻7頁）には、『倒産はしないまでも縮小していく最大の原因は、社長が行うべきでない意思決定をいつまでも社長自らがおこなっている』とあります。中小企業の場合、社長と従業員の利害関係が合ってしまっているのです。中々こちらから抜け出せません。しかし次の4つの基準に従って意思決定を分けると意思決定を現場に近いレベルで行うことができます。

意思決定4つの分類基準

- ① 意思決定の急の長さ（時間的要因）
- ② 他部門、他の領域、事業全体に与える影響の大きさ（影響度）
- ③ 行動規範、倫理的価値観、社会的信念、政治的信条など、意思決定に含まれる価値的な要因の大きさ（質的要因）
- ④ 意思決定が反復して起こるか、それとも特異でないにしても稀にしかおこらないか（反復度）

一つ目の時間的要因だけ説明しますと、仕入れる商品を何にするかというのは、その商品が販売されるか、もしくは不良在庫と判断するまでの時間です。決算時に償却できるとしたら長くて1年でその影響はなくなります。したがってこの意思決定は、下位のし

ベルで問題ありません。しかし仕入先を丸々変えるとなると通常そついう訳には行きません。今までの仕事のやり方などをすりあわせていかなければなりませんので、相当な期間が掛かります。このことはルートセールスの新規開拓が1年や2年で成功しないことを見れば解ります。価格が安いというだけで、簡単に仕入先を変えることはしません。アフターサービスや保証、問題が起こった時の融通性などリスクは多くあります。この意思決定は、現場の低いレベルでさせることはできません。長期的な目線がいるからです。残りの3つは、ぜひ現代の経営（下巻【意思決定分析】）を確認して社内での意思決定の基準を見直す機会にしてください。

意思決定した人が伝えることが最も成果があがる

以前三重県から経営革新を取得した企業へのフォローに依頼がありました。その計画は、新しく商品開発をして経営を革新するというものでした。しかし商品販売が進まないのです、アドバイスしてほしいという案件でした。打ち合わせしたところ、その商品は、自動車メーカーに直接販売することが望ましいという結論に達しました。ハードルはかなり高いです。そこで私は、商品に一番思い入れのある人はどなたかをお聞きすると、社長が胸を張って『私だ！』と言われました。

私の先輩で、上島憲さんというすごい経営者がいます。日本で初めてISOの認証機関を立ち上げ、若くして長者番付に載った人です。上島さん曰く『岩崎、おまえ俺が成功すると思ってるやっと思ってるやろ。そんなことはないぞ。失敗しても後世に上島という人間があんな失敗したから、こんなことをしてはいけないと思っ
てくれるだけでもいいと考えていた』と。今メジャーリーグで大谷翔平が二刀流で世界の野球ファンを驚かせています。大谷選手とあったことはないですが、**『できる』**と思ってるやっと思えませぬ。しかしできないとも考えていなかったと思います。どうすれば出来るかを考え続けているのだと思います。ユーチューブを観ていたら、大谷翔平の名言として次のような言葉が載っていました。

『成功するとか、失敗するとか僕には関係ない、そのことをやってみる方が大事』。自信なびという言葉は、皆さんの頭の中から消していただく。

信念は、思考の習慣にしか過ぎない



それでも心底信じるなんて自分にはできないと思うかも知れません。人間ですから当然あると思います。心底思えるつまり信念に似た思いは突然現れるわけではありません。それは思考の習慣でしかありません。皆さんは、毎朝歯を磨きますか？

私も毎朝歯を磨きます。小学校の頃から親に言われて磨き続けています。磨かないと何だか口の中が、気持ち悪いので、どれだけ忙しくても磨きます。人によっては、食事後に必ず磨く人がいます。しかし私は磨きません。口の中が気持ち悪いのだったら、食事後磨いてもよいはずなのに、磨かなくても平気でいられます。私は朝歯を磨けば、それでよいという信念が出来上がっているだけです。私にとって食後歯を磨いた方がよいのか、悪いかなどどうでも良いことなのです。私は歯を磨くたびに、よしこれで朝出発できるとか。一日口の中がきれい
でいられる、歯を磨かないと電車にも乗れないなどと、歯を磨くことは自分にとって良いことだと繰り返し、自分自身に言い聞かせてきたに違いありません。信念を築くのは、歯磨きと同じで、繰り返し自分に言い聞かせることです。もう一つ私が心掛けていることは、先人の知恵である基本や原則に従っているかを自分の中で確認することです。これについては、動画でコメントしたいと思えます。

回覧									
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

編集フロンテスター 経営三重 岩崎 功
連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153
発行日 二〇二三年八月二十五日