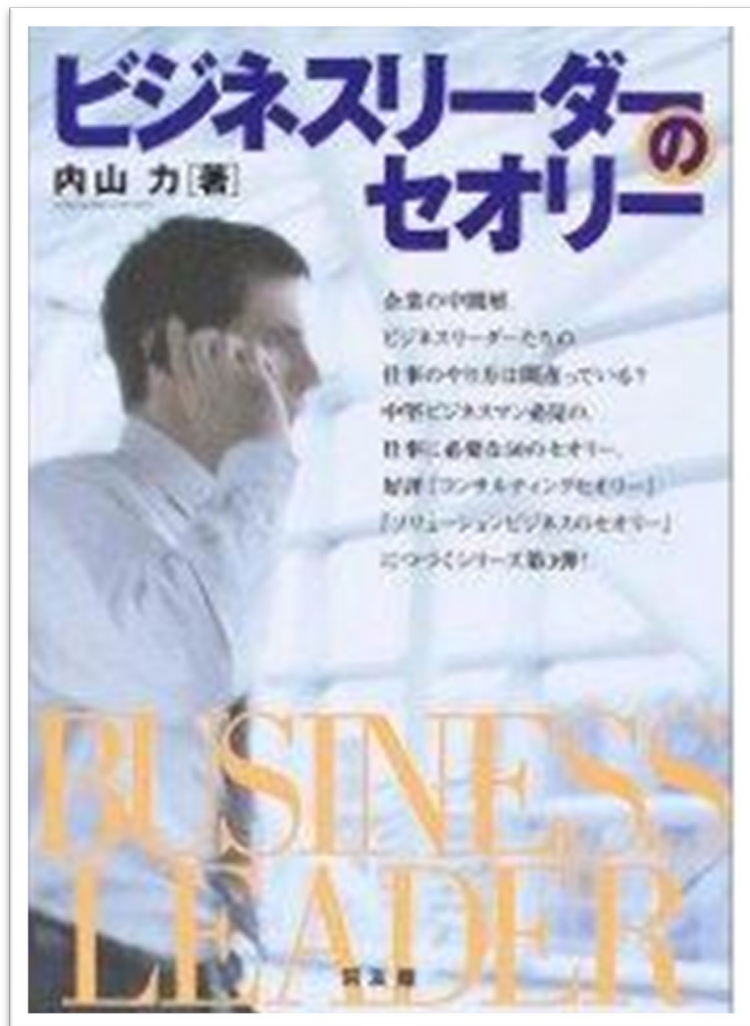




ビジネスリーダー のセオリー

◆ 初版 : 2003年7月

◆ 発行所：同友館

◆ 単行本：196ページ

今、日本ではMBA（経営学修士）が1つのブームとなっており、多くのビジネスマンも働きながらこれにチャレンジしています。しかし経営学は誰がどうやって作った学問なのでしょうか。経営者が功成り名を遂げて、自らの実践を理論化したものとはとても思えません。大学の研究室で経営などやったことのない、もしかしたらもっとも経営から離れている学者（失礼！）が作ったものなのでしょう。経営をやったことのない学者が、他人がやっている経営を外から見て、机上で体系化したものなのでしょう。しかしそれでは歴史学だと思います。アメリカでは学者が経営の新しいビジネスモデルを考え、大学を退職し、企業にコンサルタントとして入り、それを実践していくことも多いようです（これが真の経営学かもしれません）。しかしこの時でもその試行錯誤の結果は学問には反映しないことの方が多いようです。

それでも経営学はまだあるから良いほうです。経営者でもなく、現場の仕事をやるわけでもない中間管理職、マネジャー、リーダーにはその学者の理論さえありません（この人たちを本書ではビジネスリーダーとよんでいます）。企業も本人も現場の仕事ができれば、リーダーくらいできるだろうという軽い気持ちです。

プロ野球では4番打者と監督の給料は明らかに4番打者の方が上です。しかし多くの企業では現場の仕事をやっている人よりも、リーダーの方が給料をたくさんもらっています。決して現場の仕事を一生懸命やった「ごほうび」ではないはずです。

高給料の職業でありながらリーダーの仕事やその理論が注目されないのは不思議といえれば不思議です。リーダーという仕事の理論・やり方がないので、初めてリーダーになった人たちは何をやっていいかわからず、つい今までどおり得意な現場の仕事をやってしまいます。こんなことをやっている現場の仕事が大きく変化している現代では、高給取りのリーダーからリストラしようということになってしまいます。

リーダーはリーダーという仕事にプライドを持つべきです。そしてそのプライドを支える理論的バックボーンが必要です。これが本書の目的であり、本書のタイトル「ビジネスリーダーのセオリー」（理論という意味）です。

私は企業に勤務し、リーダーを経験し、退職後小なりとはいえ会社を経営しています。そして弊社の最近の主力テーマはビジネスリーダーの育成です。本書は弊社で10年にわたる「リーダー育成」という仕事を通して得たナレッジをまとめたものであり、決して机上の空論ではありません。1つ1つのことがいくつかの企業で実践され、失敗し、手直しし、試行錯誤をくり返してきたものであり、これらの体系化、理論化です。

本書はビジネスリーダーを第1の読者対象としており、彼らにリーダーとは何かを考える時間を作ってもらったためのものです。第2はリーダー予備軍の人たちです。リーダーになる前にリーダーとは何かを知り、なるための心構えを知り、準備運動をしておくためのものです。第3はビジネスリーダーをリードする経営者の方たちです。ビジネスリーダーの基本といえるリーダー学を学び、自社のリーダーという仕事をきちんと理論化するのには経営者の仕事だと思います。第4はリーダーを育てることを仕事としている人事部、教育ベンダー、コンサルタントの方たちです。リーダー育成にも他の職務と同様に理論的バックボーンが必要です。

本書が多くの方々に読まれ、このセオリーが実践され、そしてその実践の中から新しいセオリーが誕生し、新しいタイプのリーダーが誕生することを期待しています。

2003年6月
(株)MCシステム研究所
内山 力

序章 ビジネスリーダーとは

企業の階層性

リーダー層はリードする

意見の優先度が秩序

リーダーはプレイヤーにサービスする

リーダー学を考える

セオリーの構成

セオリーの使い方

第1章 リーダーという仕事

セオリー1：トッププレイヤーがリーダーになる

セオリー2：やり方、ムード、評価がリーダーの3要素

セオリー3：リーダーの仕事は戦略をやり方に変えること

セオリー4：動機づけでなくムードを維持する

セオリー5：安定期、再構築期に真のリーダーの役割がある

第2章 マネジメント

セオリー6：マネジメント＝P D S

セオリー7：権限・責任・説明義務＝P・D・S

セオリー8：期間計画とテーマ計画を分けて考える

セオリー9：予算には利益目標と売上目標の2つのタイプがある

セオリー10：テーマ計画ではD OとS E Eを計画する

セオリー11：期間計画ではリーダーは例外処理を行う

セオリー12：テーマ計画では「関係者の協力」と「水平展開」が問題となる

セオリー13：S E EはP L A NとD Oの差異分析

セオリー14：P L A NはすべてS E Eする

セオリー15：別のリーダーが見てもわかるようにS E Eする

第3章 能力開発

セオリー16：能力マップを作って、能力アップのテーマを考える

セオリー17：問題解決力アップはやり方を知ること

セオリー18：創造性とは「楽しい」か

セオリー19：決断力とは「選定理由を説明する」力

セオリー20：集中力＝スケジューリング

セオリー21：論理性とはマネジメントをシステムチックにやる力

セオリー22：コミュニケーションでは何が困難かを知る

セオリー23：表現力とは正確に伝える力

第4章 問題解決

セオリー24：仕事をシステム化して問題を解決する

セオリー25：仕事を標準化して能力を上げる

セオリー26：コンピュータを使って問題を解決する

セオリー27：データを共有化して問題を解決する

セオリー28：トラブルの真の原因はわからない

セオリー29：残されたリスクを上司へ報告する

第5章 コミュニケーション

セオリー30：教育はやり方・ムードの設計と評価

セオリー31：他グループとのコミュニケーションにはeメールを使う

セオリー32：インタビューもやり方、ムード、評価

セオリー33：プレゼンテーションの評価基準は正確性

セオリー34：eメールでコミュニケーションの生産性を上げる

第6章 メンバー評価

セオリー35：メンバー評価の第1目的は給与分配

セオリー36：業績は能力と顕在度

セオリー37：メンバー評価もやり方、ムード、評価

セオリー38：メンバー評価のやり方は「ものさし」と「評価方法」

セオリー39：公平、明確、公開がメンバー評価のムードアップ

第7章 リーダーに必要な知識

セオリー40：経営資源と経営フローを理解する

セオリー41：投資は「効果が測れるか」でわかる

セオリー42：利益は資産価値アップと考える

セオリー43：リーダーのコミュニケーションのためにプロジェクトを作る

セオリー44：マーケティングはリーダーのMUST知識

セオリー45：情報システムのニーズを伝えるのはリーダーの仕事

第8章 リーダーへの道

セオリー46：リーダーはリーダーという仕事をする人

セオリー47：キャリアプランはマーケットニーズを考える

セオリー48：マーケットのギャップは新聞・雑誌でつかむ

セオリー49：資格試験は過去問題を解く

セオリー50：リーダーは次期経営者

序章 ビジネスリーダーとは

トータルセオリー

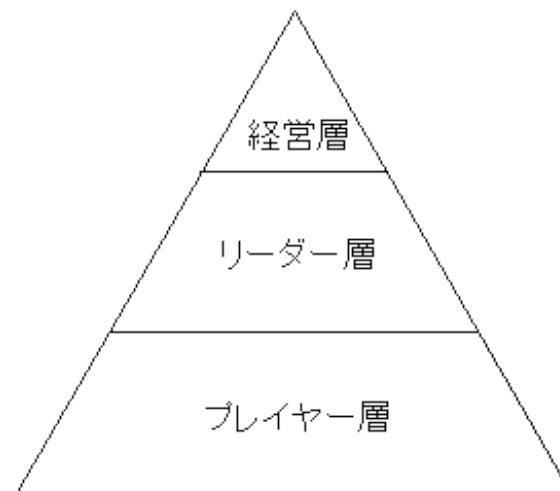
ビジネスリーダーとは経営者の戦略を理解し、
戦術を考えて、それをプレイヤーにサービスする人。

企業の階層性

企業はさまざまな学者によってそのやるべき仕事が分類されてきましたが、出した結論は1つです。企業には明らかに異なる仕事を行う3つの層があるということです。

最上層が経営層であり、株式会社では株主より経営を委任された取締役がこれに当たります（日本ではあまりこういう意識がないようですが）。その仕事は企業としての目標を決め、その目標を達成するために必要な経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報...）を確保、配分し、戦略を立て、組織を作り...というものです。本書ではこの部分を担当する人は、すべて経営者と呼びます。そして最下層は実際に戦略に従って仕事をする人たちです。仕事をするという意味で、業務層、オペレーショナル層ともよばれますが、本書ではプレイヤー層と呼びます。

この2つの層はやることがはっきりしています。メーカーでいえば経営層は「工場をどこに作るか」「資金はどうやって確保するか」といったことを決め、プレイヤー層は材料を仕入れ、製品を作り、売ります。



リーダー層はリードする

その中間にある層は何をするところなのでしょう。従来は一般にこの層を管理層とか管理職と呼んできました。管理とは辞書によれば「支配、とりしまり」と書いてあります。この管理という発想はプレイヤー層が「油断をしているとサボる」ということを前提にして、チェックするという意味が強いようです。しかし現代の企業において、従業員が仕事を「サボる」ということを前提に、そのお目付役にコストを払う余裕などありません。もし払っているなら真先にここがリストラの対象となるはずです。

工場があって（経営者が作り）、製品を作る人がいても「どうやって」作っていいのかわかりませんし、勝手に作りはじめると大変なことになります。経営者の意向つまり戦略（こういう製品を作れば売れるはずだ...）にもとづき、作り方を考え、売る人と連絡を取り...という人が必要です。

そう考えるとこの中間層はlead（導くという意味）という表現がぴったりであり、本書ではこの仕事をする人をビジネスリーダー、略してリーダーと呼びます。リーダーは複数の人をリードしていきます。その集まりを本書ではグループと表現し、リードされる人たちをメンバーと呼びます。グループは企業によっては部、課、係と階層的になっていることもありますが、本書ではすべてグループと表現します（近年はフラット化が進み、多くの企業はこのグループ制へシフトしています）。

リーダー層は経営層の戦略を理解して、経営層が設定した目標を達成するために、プレイヤー層であるメンバーをリードする仕事であり、これによって対価を得る職業といえます。そして本書の目的はこのリードするという仕事を理論化することです。

意見の優先度が秩序

プレイヤーは「プレイ、仕事をする」、リーダーは「それをリードする」というそれぞれ独立した職種であり、立場は対等といえます。しかし企業においてはプレイヤーとリーダーの意見が異なった場合、どうやって調整するかを決めておかなければなりません。そしてその結論は誰がどう考えてもリーダーの意見を優先して採用すべきということになると思います。これが企業における「秩序」といわれるルールです。当然のことですが、リーダーと経営者の意見が異なれば経営者の意見が優先されます。本書ではこの意見が優先される人のことを「上司」、意見を優先させることを「指揮・命令」（少しきつい言葉ですが）と表現します。これは意見の優先度であり、決してどちらが「偉いか」ということではありません。

リーダーはこの秩序にもとづくルールを理解し、自分の立場（ポジション）を考え、そしてその立場に基づく理論をしっかりと身につける必要があります。

リーダーはプレイヤーにサービスする

リード（導く）するにはその導く方向が必要となります。各リーダーが自分の考えだけで導く方向を決めていくと、それぞれが引っ張りあって企業は崩壊してしまいます。この導く方向を決めるのは経営者であり、これが先ほどの戦略です。リーダーは経営者の戦略に基づいてプレイヤーにさまざまな情報を提供します。その中でもっとも大切なものはプレイヤーの具体的な仕事の「やり方」であり、戦術とよばれます。

リーダーはプレイヤーに対し戦術などの情報を提供するサービス業と考えられます。サービス業にとって大切なのは何といてもサービスする相手、つまり顧客です。リーダーのサービス業としての顧客はプレイヤーであり、リーダーの仕事はこのプレイヤーの顧客満足度（Customer Satisfaction：CS）によって評価されるといえます。プレイヤーの仕事の効率を上げ、目標達成度を高めるためのサービスを提供することがリーダーの仕事であり、リーダーはその目をプレイヤーに向けるべきといえます。

リーダー学を考える

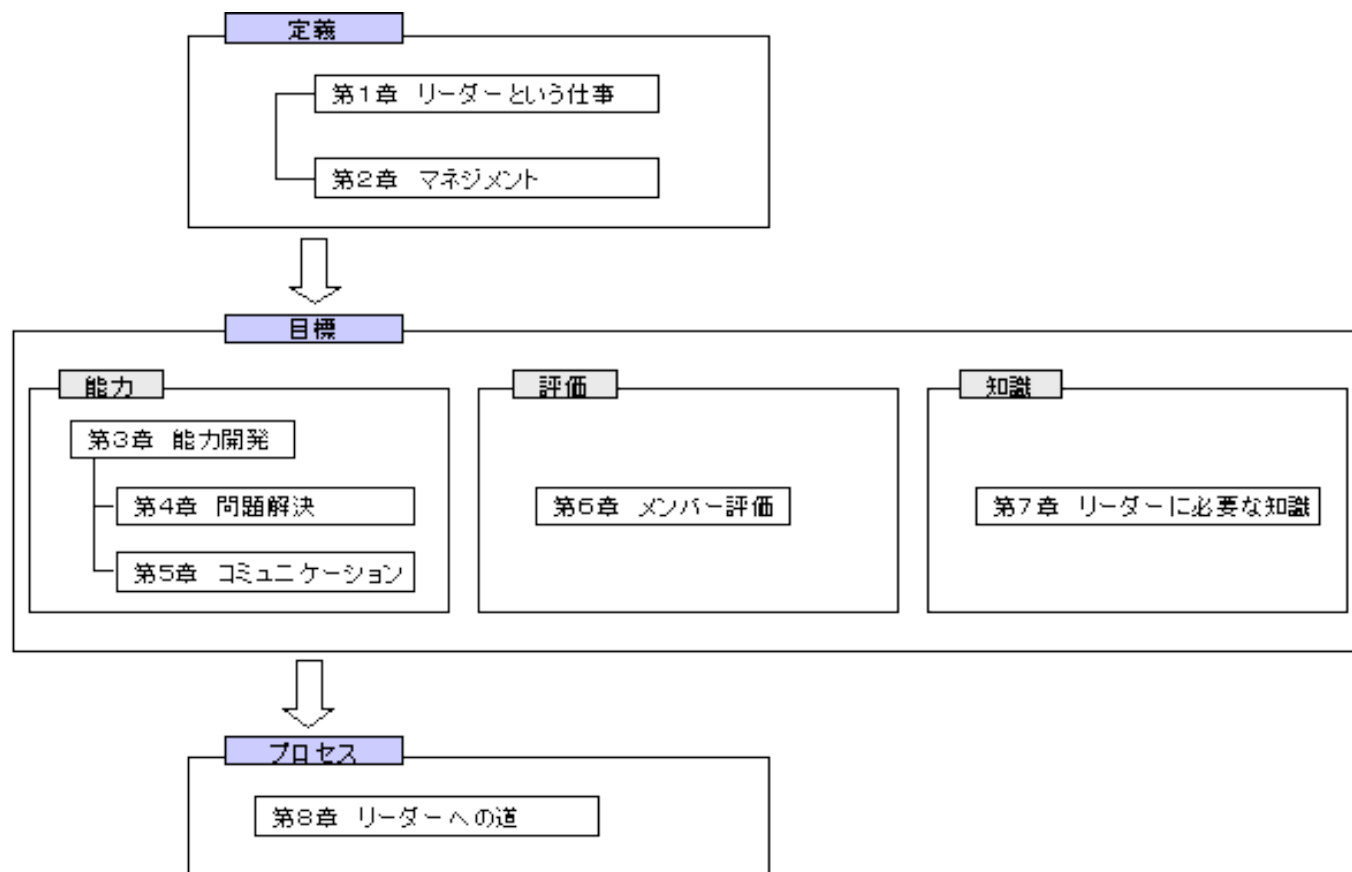
多くの企業ではリーダーになる前にリーダー教育を受けさせます。これは階層別教育（組織を横に切って同一層の人たちを集めて行う）の一環として、管理職研修などと称されて行われています。私もサラリーマン時代にリーダー教育を受けたことがあるのですが、受ける時はテンションも高く（なったばかりですので）、「良いことを言うなあ」「よしがんばろう」と思うのですが、習ったことはいつの間にか忘れてしまいます。そしてメンバーに目標を与えて、管理を行い、メンバーをしかり、メンバーのCSなどは考えなくなり、メンバーはいつの間にか自分の部下となり（ひどい人は目下と思い）、ただひたすら自分に与えられた目標達成にのみ向かっていってしまいます。

現代のリーダー教育の問題点は机上で考えた「べき論」、精神論（というよりも理念といった方が良くかもしれません）を不思議なケーススタディ（こんなこと本当に起きるのか？というものも多い）で学ぶばかりで、理論的バックボーンや実践の裏づけがないから、ちっとも身につかないのです。本書は実践をベースとしてリーダーという仕事を理論化したものであり、リーダー学といってよいと思います。スポーツでもまず始める前にルール、原理・原則、やり方を学ぶように、リーダーもまず「リーダーという仕事の原理・原則、やり方」であるリーダー学を学び、それをもとに実践し、自分なりのノウハウとすべきです。

「本書のセオリー」＝「リーダー学」＝「実践の理論化」といえます。

セオリーの構成

本書は人材育成に必要な50のセオリーが7つの章にわたって書かれており、以下のような構成となっています。



セオリーの使い方

各セオリーは「セオリー」「リーダーイメージ」「ワンポイントアドバイス」「本文」から成り立っています。リーダーイメージは各セオリーの考え方、ポイント、実例を図示しており、それを本文で説明するという形をとっています。ワンポイントアドバイスはリーダーがこのセオリーに沿って進めるうえで、陥りやすいミス、留意点が簡潔に書かれています。

一通りセオリー1から50までを順に読んでいただき、リーダーという像をまず自分なりにとらえ、整理して見て下さい。実際にリーダーとして仕事をしていくときは、局面、局面でセオリーを目次、検索キーとして使ってください。

リーダーという仕事は企業の命綱となる大切なものであるのに、皆が思いつきで精神論だけでやっている不思議な世界です。プレイヤーとして仕事をする時その理論を学ぶように、リーダーとしてのセオリー（理論）を学び、それを実践し、本当の意味でのプロフェッショナルとしてのリーダーが数多く誕生してくれることを祈っています。

第1章 リーダーという仕事

トータルセオリー

リーダーの仕事はPLAN（やり方）、DO（ムード）、SEE（評価）の3ステップ、3要素。

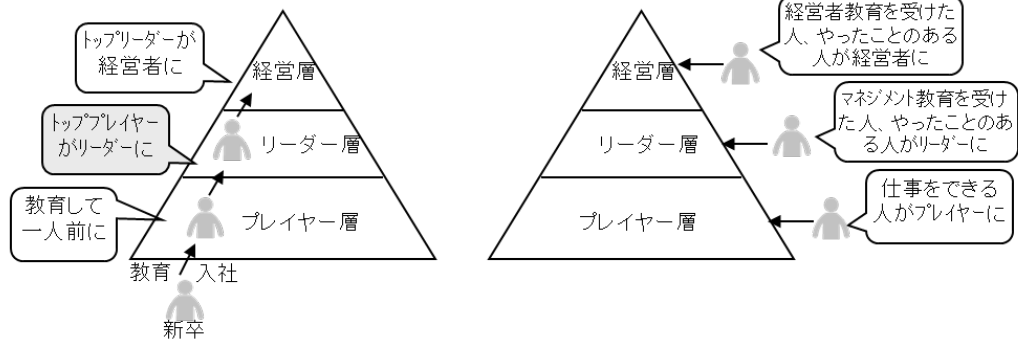
トッププレイヤーがリーダーになる

リーダーイメージ

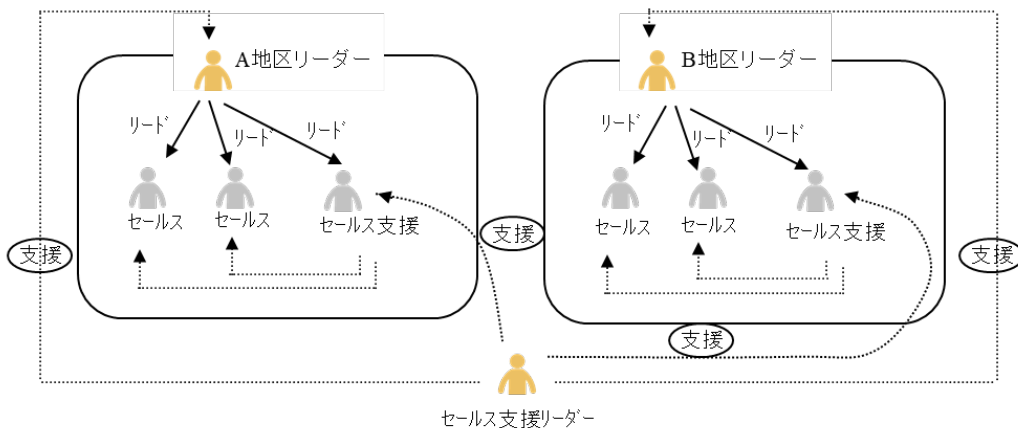
誰がリーダーになるか

〔日本型〕

〔アメリカ型〕



リーダーの2つのタイプ



ワンポイントアドバイス

リーダーの必要条件

- ・プレイヤーからリーダーとして認められること
- ・プレイヤーの仕事が好きなこと
- ・プレイヤーの仕事が人より上手なこと

日本では学校を卒業したいわゆる新卒を新入社員として入社させ、プレイヤーとしての教育を企業内で行い、一人前にします。仕事ができるようになるとその中のトッププレイヤーをリーダーに指名し、さらにそのうちのトップリーダーが経営者になるという「階段方式」をとってきました。そしてこの階段も係長、課長、部長、事業部長、平取締役、常務、専務、副社長、社長、会長と果てしなく続くものになっています。当然のことですが年功序列となり、これだけ階段があれば若くして経営者というわけにはいきません。

一方アメリカでは、企業は学校ではなく、**Co-operate**つまり一緒に（Co）仕事をする（operate）組織ととらえています。したがってその分野の仕事ができる人（セールス、エンジニア、人事スタッフ、経理スタッフ・・・）を即戦力として採用します。リーダー層も「マネジメント」という仕事を担当する人と考え、同様にマネジメントをできる人（マネジメント教育を受けたり、マネジメントをやったことのある人）をリーダーとして採用し、経営層も経営のできる人を経営者として採用します。アメリカに若手リーダー、若手経営者が多いのもこのためです。日本でも近年、アメリカ型経営を真似て、リーダー候補、経営者候補としてMBAなどを学んだ人を採用したり、入社後プレイヤーを経験させずにMBA教育などを施すところも増えています。

一方アメリカでは、チームワークや企業ロイヤルティ（忠誠心）の高さから日本的経営が注目を集めています。そして多くの企業が日本の年功序列、キャリアステップ、企業内教育といったことを真似し始めています。

「良い企業」とはどういう企業を言うのでしょうか。業績は単なる結果であり、その企業の本当の力とはいえません。ライバル、市場、景気、政策などの要因が重なり合って決まるからです。私は良い企業とは「人をひきつける」企業だと思います。いい方を変えれば「こんな企業なら勤めてみたい」と思う企業です。勤めてみたい企業は人によってそれぞれ異なり、同じ価値観を持っている人が同じ企業で働くことが幸福だと思います。おもちゃメーカーならおもちゃの好きな人が集まり、皆が充実感を持って仕事をしているのが良い企業だと思います。企業はもともと社会機能の分担として、各々が得意な、好きなことをやり、互いがその他のことを補うという形で誕生したものです。

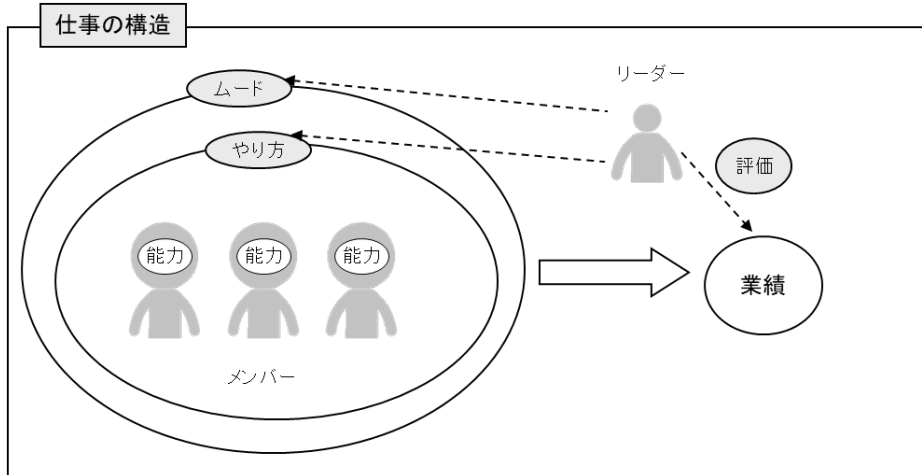
良い企業という目で日本型とアメリカ型を見ると、少なくともリーダー層の選び方は日本型に軍配が上がります。経営層の選び方は意見の分かれる所でしょうが、私は経営層についても日本型がベストだと思っています。おもちゃメーカーの社長はおもちゃが好きな人が経営者教育を受けるべきだと思います。いくら経営手腕の高い人でもおもちゃの嫌いな人は向いていないと思います。

その企業がやっている仕事を好きな人が集まり、プレイヤーとなり、そのうちのトッププレイヤーがリーダーとなっていくのが自然な姿といえます。リーダーにとってもっとも苦しい環境は「なぜこの人がリーダーになったのだろう」とメンバーから思われることです。そしてその答えがトッププレイヤーです。

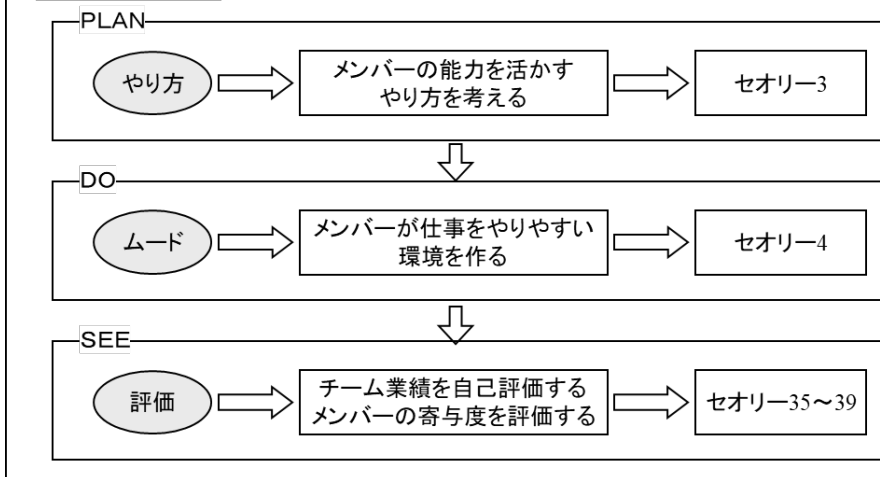
しかしこういう形をとると問題が発生します。リーダーは当然のことながら、複数のメンバーをリードします。個々のメンバーは異なる仕事を担当していることが多く、必ずしもリーダーが経験したことがない仕事を担当するメンバーもいます。リーダーイメージのように地区ごとにセールスを配置している企業では、地区ごとにリーダーが必要です。A地区のグループにはリーダーが経験してきたセールスだけではなく「セールスを支援する仕事」を担当している人もいます。問題はこの「セールス支援」という仕事を地区リーダーがどうやってリードするかですが、これにはやはりその道のプロの支援が必要といえます。この「セールス支援」のリーダーが地区リーダーのいわゆるスタッフとしてサポートするのがノーマルといえます。プロ野球でいえば4番打者が監督になったらピッチングコーチがどうしても必要になるということです。

このようにビジネスリーダーはラインリーダーとスタッフリーダー（多くの企業は専門職と呼んでいる）が必要であり、このように進めていくことを複線型人事（プレイヤーに2つの道を用意する）といいます。

リーダーイメージ



リーダーの仕事



ワンポイントアドバイス

リーダーの十分条件

リーダには「仕事のやり方を考え、ムードを上げ、グループとメンバーを評価する」ことが好きで、得意な人になる。

企業は仕事を1人ができる量に分け、その1人分の仕事を遂行できる能力を持った人が集まって構成されます。この中には当然同じ仕事をやる人がいますので、企業としての仕事の「やり方」を決めておく必要があります。また同じ能力を持った人が同じやり方で仕事をやっても、結果つまり業績は異なります。これがそのグループの「ムード」です。セオリー1で述べた「良い企業」とはこのムードが高い、つまり活気があるとも考えられます。このムードが大切なことは少しでも企業に勤めたことがある人ならわかると思います。

リーダーはグループで行なった仕事の業績に対して責任を負います。プロ野球の勝敗の責任は監督が負うのと同じです。こう考えるとリーダーの仕事は次の3つに分けることができます。そしてこれらは第2章で述べるようにPLAN（計画）－DO（実行）－SEE（検証）で表現されます。

①やり方（PLAN）

メンバーの能力を活かし、もっとも業績が上がる仕事の「やり方」を考えるのが、リーダーの第1の仕事です。この時大切なことは2つあります。

- ・仕事のやり方とやり方の間に整合がとれていること
- ・何を目標とするのかがはっきりしていること

前者の「整合をとること」が序章で述べた戦略です。戦略はリーダーがやり方を考える時の制約事項といえます。どんなに自グループでよい結果が得られそうなやり方でも、戦略に反している時はそのやり方をとれないということを意味します。これについてはセオリー3で詳しく述べます。

後者はやり方を測る「ものさし」を何にするかということです。プロ野球でいえば、「優勝」であり、どんなにヒットを打っても、どんなに速いボールを投げて、優勝できないなら意味がないということです。見方を変えれば、その目標が変わればやり方も変える必要があるということです。目標が「優勝する」ではなく「観客動員数を増やし、売上を伸ばす」となれば、野球のやり方も当然異なったものになります。リーダーはこの戦略と目標をまずしっかり認識し、戦略という枠組みの中で目標を達成するための仕事のやり方を考えます。

②ムード（DO）

人は体調や気分によって仕事の進み具合が違ふと思います。気力、体力が充実しているときは良い成績を出します。グループで行う仕事も同じです。個人の気力、体力にあたるのがグループでは「ムード」です。仕事の遂行能力は個人に依存していますが、ムードはそのグループのリーダーに依存しています。リーダーはこのムード作りが「仕事」だということを知らなければならない。これについてはセオリー4で述べます。

③評価（SEE）

リーダーの3つ目の仕事は評価であり、次の2つに分けられます。

- (i) グループを評価する
- (ii) メンバーを評価する

(i) はグループの責任者はリーダーである自分ですので自己評価です。自己評価のポイントは「目標に対する結果」（業績）だけの評価することです。「どんなにがんばったか」「ライバルがどんなに強かったか」「他のグループの協力が得られなかった」などは一切考えず、冷静に業績だけを見つめます。

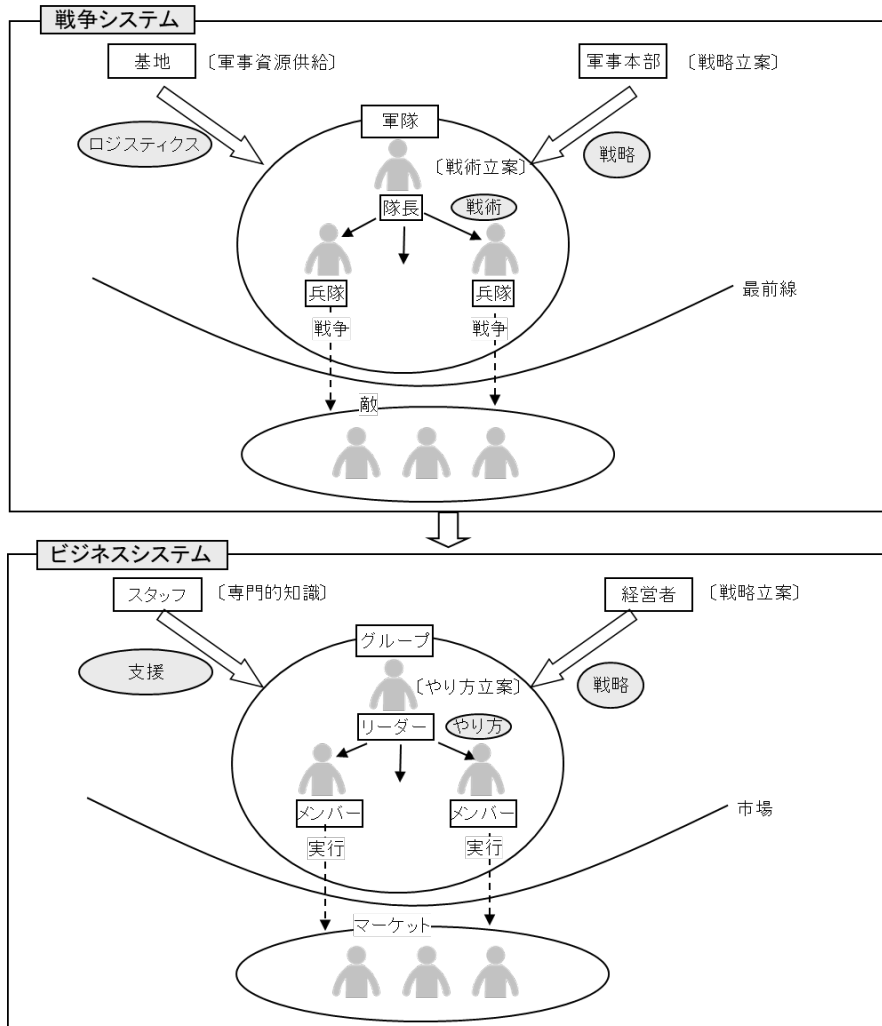
(ii) のメンバー評価にとって大切なのは何を「目標」としたかです。グループの目標はメンバー共通ですが、メンバーの目標は各人違います。評価は「何を評価するのか」をはっきりさせればほとんど終わりといえます。しかしなぜこの評価のことをSEEというのでしょうか。それは「今期の業績を見て、来期の目標、つまり評価の仕方をリーダーとメンバーが話し合う」であり、「明日を見る」という意味です。

これについては第6章で述べます。

リーダーは「やり方を考え」「ムードを上げ」「評価する」ことが本業であることを理解し、この仕事が好きな人、やってみたい人が担当すべきです。その中でもメンバーの仕事をやったことがあり、ムードを意識したことがあり、その仕事の評価を受けたことのあるトッププレイヤーになるべきといえます。

リーダーの仕事は戦略をやり方に変えること

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

よいやり方とは

- ・ 戦略に合っていることが第1条件
- ・ 良い結果を出すことは第2の条件
⇒ 戦略に合っていないやり方で
そのグループが「良い結果」を出しても意味がない

アメリカでは昔から経営を戦争（陸地戦のイメージ）に例えてきました。戦争システムは軍事本部、基地、軍隊の3つから成ります。軍事本部は戦争の基本的な戦い方である「戦略」を立案し、軍隊にこれを指示します。例えば「夜間に一気に相手陣営に攻め込む」といったことです。基地は軍事資源である武器、火薬、食料などを備蓄し、必要に応じて軍隊へ提供します。これを「ロジスティックス」（兵站）といいます。軍隊は隊長と兵隊からなり、隊長は「戦術」を立案します。戦術とは戦略を具体的行動計画に落とし込んだものをいいます。例えば「夜明けの2時間前に2人1組で、1人が偵察、1人が攻撃をする。攻撃目標は相手の弾薬庫とする」といったことです。そして兵隊はロジスティックスによる資源供給を受けながら、戦術に基づいて実際に戦争を行います。これが戦争王国アメリカで考えられたベストな戦争であり、もっとも戦果を生み出すシステムといえます。

ビジネスシステムでは軍事本部にあたるものが経営者、基地にあたるものが「スタッフ」（セオリー1で述べた支援スタッフ）、軍隊にあたるものがグループ、隊長にあたるものがリーダー、兵隊にあたるのがメンバー（プレイヤー）、ロジスティックスにあたるのがスタッフの支援、そして戦略と戦術はそのままでの言葉が使われています。

戦争システムと同様に、経営者が戦略を立案し（例えば食品メーカーがコンビニと組んで新しい弁当を供給する）、リーダーが戦術にあたる「やり方」を考え（開発リーダーがコンビニで売れそうな弁当を考える。販売リーダーがコンビニでのプロモーションを考える...）ます。この時リーダーは、ロジスティックスにあたるスタッフのさまざまな支援（マーケットリサーチ、過去の売れ行きレポートの提供...）を受けます。そして各メンバーはリーダーの考えた「やり方」に基づいて実際に実行していくというものです。

リーダーに求められているのは部下の管理ではなく（管理などしなくてもメンバーは仕事をきちんとやります。そう思うことです。）、経営者の戦略を十分理解し、その戦略に沿った具体的戦術、計画、やり方を考え、これをプレイヤー層であるメンバーに伝えることです。経営者が細かい仕事のやり方まで考えていては不都合ですし、プレイヤー層が戦略（全体最適化）を理解せず、個々の最適化を考えて仕事をやっていたら企業としての業績が上がりません。

リーダーの仕事をPDSで考えれば、次のようなことです。

PLAN…戦略を理解し、やり方を考える

DO …そのやり方をメンバーに実行させる

SEE …そのやり方で業績が上がったかを評価する

したがってリーダーに求められる能力は次のようなものになります。

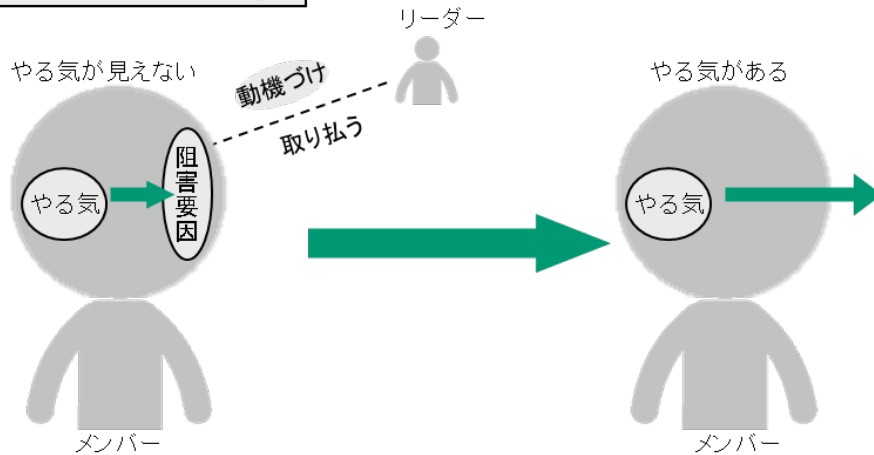
- ・ 戦略を理解する力→コミュニケーション力
⇒セオリー22、セオリー30～34を参照
- ・ やり方を立案する力→問題解決力、創造性
⇒セオリー17～18、セオリー24～29を参照
- ・ メンバーにやり方を説明する力→表現力、論理性
⇒セオリー21、セオリー23を参照
- ・ やり方を実行する力→決断力、集中力
⇒セオリー19、20を参照
- ・ 結果を評価する力→評価力
⇒セオリー35～39を参照

そしてトッププレイヤーであるリーダーに必要な知識はプレイヤーであるメンバーの業務知識だけでなく（トッププレイヤーですのですでに持っています）、経営者の戦略を理解するための知識、つまり経営知識が必要となります。これについては第7章のセオリー40～45で述べます。

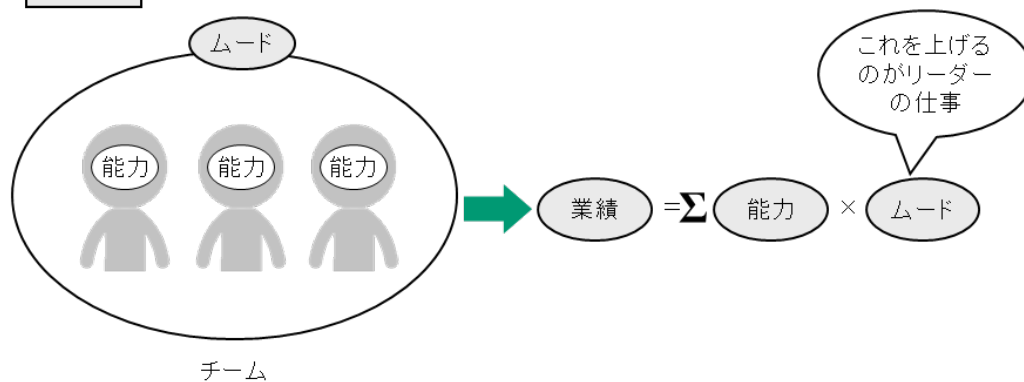
プレイヤーとしての知識を持ち、経験を積んだトッププレイヤーが、経営知識を持ち、コミュニケーション力、問題解決力などの「やり方を作っていく能力」を身につけたとき、真のビジネスリーダーになると考えられます。

リーダーイメージ

従来のリーダーシップ論



ムード



ワンポイントアドバイス

ムードメイクのコツ

- ・ムードは活気を測るのではなく、能力と業績の関係を考える
- ・ムードを上げるのではなく、ムードを下げている要因を探す
- ・「業績を出すべくして出していない人」に着目する

リーダーシップとは指導力、統率力と訳され、20世紀初めにアメリカのテイラーが書いた「科学的管理法」という本を出発点としています。テイラーとその弟子たちは、工場の生産性を上げるためには何が必要かを考え、作業時間や動作について分析しました。そして次第に職場における人間関係が生産性に大きな影響を与えることがわかってきました。その後さまざまな学者がさまざまな説を唱え、これらは総称して人間関係論とよばれました。そしてこれを受け目標管理、提案制度、リーダーシップ教育が企業に導入されていきました。

この人間関係論に共通しているのは次のような考えです。「メンバーは心の中に『やる気』があり、何らかの阻害要因で『やる気』が表に出なくなる。リーダーの仕事、リーダーシップはこの阻害要因を取り払い『やる気』を出させることであり、これが動機づけ（モチベーション）である。」

しかし本当にリーダーの仕事は各個人のやる気を出させることでしょうか。やる気のないことは本当に悪なのでしょうか。人間はいつもやる気を出さなければならないのでしょうか。仕事は人が「この仕事をやりたい」という気持ちと、企業が「その人を必要とする」という2つのマッチングであり、このバランスが崩れることもあります。それでも人間は働かなくては生活できません。当然、「やりたくない仕事」でもやらざるを得ない環境に置かれる人もいます。この人にやる気（おそらく仕事を進んでやりたいという気持ちのことだと思えます）を出せということが本当に正しいことなのでしょうか。

リーダーが知らなくてはならないことは「がまんしてその仕事をやっている人」がいるということです。そしてこの人は、がまんしている時間、束縛された時間に対して（よく拘束時間といいます）賃金を得るのが当然といえます。リーダーの多くはトッププレイヤーでしたので、その仕事が好きで、向いている人が多いと言えます。自分とは違う人がいることを認めるべきですし、それを否定する権利などリーダーにありません。一方リーダーはチームの仕事のやり方を考える仕事ですので、そのやり方から生まれるチームの業績で賃金を得るべきです。もちろんメンバーの中にもその仕事が好きで、リーダーを補佐して、やり方を考えていく人がいます。彼はリーダー同様に、業績によって賃金を得ていくのが幸せだと思います。

リーダーが行うべきことはグループのメンバーのやる気を出すために、飲みに誘ったり、職場でレクリエーションをやることではないと思います。リーダーが責任を負うもの、そして目標はそのチームの業績ですから、業績を上げるにはどうしたら良いかを考えるべきです。

長い間リーダーをやり、さまざまなチームを組んで見ればわかるのですが、同じ人間が同じやり方で仕事をやっても業績が出る時と出ない時があります。しかもベテランのリーダーは、チームで仕事を始める前から何となくその仕事かうまく行くか、行かないかが直感的にわかります。それはチームの「ムード」です。

スポーツなどでも「このチームは上昇気運に乗っている」などといいますが、まさにこの「気運」です。チームの業績は「メンバー各自の能力の総和にチームのムードを掛け合わせたもの」になると考えられます。

ムードをどうやって上げるかですが、実は先ほどの人間関係論、リーダーシップ論の原点となった有名なホーソン実験（メイヨー、レスリスバーガーがウェスタンエレクトリック社のホーソン工場で行った生産性の実験）で既にいわれていたものでした。この実験では、グループにはフォーマルな組織の他に、インフォーマル組織（自然発生で生まれる非公式なリーダーが作り出してしまうチーム）が生まれ、このインフォーマル組織が生産性に大きな影響を与えるというものです。この実験では生産性（時間あたりの仕事量）という一種の業績に着目していたのですが、どうもこの後、学者がこれを歪めていつの間にか「やる気」になっていったようです。

メンバーのやる気を出すのではなく、業績を上げるためにチームのムードを上げると考えることです。業績は同じやり方であれば「 Σ 能力 $\times$ ムード」と考えられます。したがってチームの能力と業績の関係は次の3つに分けられます。

- ① Σ 能力>業績（ムードが1より小さい）⇒能力を出しきれていない
- ② Σ 能力=業績（ムードが1）⇒能力を出しきっている
- ③ Σ 能力<業績（ムードが1より大きい）⇒能力以上の業績を出している

②の状態がベストといえます。③の状態はムードが良すぎて、業績が良すぎる場合ですが、これを維持していくのは困難です。つまり今期こういう状態だからといって、来期も期待するとそうならないことが多く、チーム目標を誤り、経営目標を誤ることになってしまいます。これが予算（最大の成果を出すのではなく、期待される成果を出す）の発想です。このハイテンションな状態のときは逆にリーダーは冷静になり、チームをクールダウン（休みを取らせるのではない）し、来期の目標はムードを1にして見積れば良いことになります。

リーダーが力を発揮しなくてはいけないのは①の状態です。80対20の原則というものがあります。グループの仕事で言えば「20%の人が80%の仕事をやリ、80%の人が20%の仕事をしている」というものです。この①の状態をみると多くの場合「80%の人は20%の仕事をやっているが、20%の人が本来の能力を発揮せず、80%の業績を生んでいない。そして仕事のできる20%の人が能力を出さない理由が、残り80%の人にある」となっています。

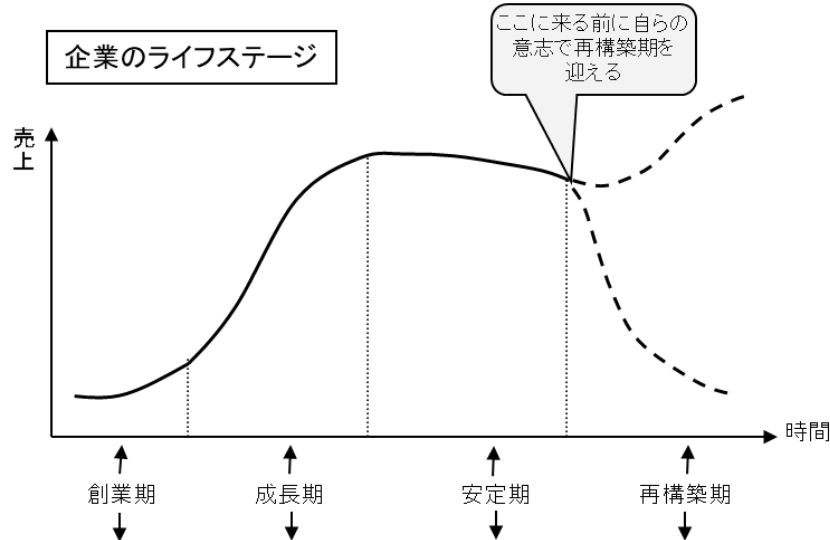
リーダーにとって大切なことはまずこの状態を認識することです。ここで打つべき手はチームの仕事やメンバーによってケースバイケースといえますが、「打つことが可能な手」をいくつか挙げてみます。

- ・ 20%の人をサブリーダーに任命する（4人に1人のサブリーダーを作る）
- ・ 20%の人を業績主義に切り替える（チーム業績が直接給与に反映する）
- ・ 20%の人を人事異動する（80%の人を異動してもムードは変わらない）
- ・ リーダー同士が集まりディスカッションする（ムードの良いチームのリーダーと良くないチームのリーダーが情報交換し、その違いを話し合う）

いずれにしても80%の人のムードを上げることを考えるより、20%の人に着目することです。

安定期、再構築期に真のリーダーの役割がある

リーダーイメージ



階層	経営層	創業者	創業者	・サラリーマン社長 ・Jr	・外部招へい ・抜てき
	リーダー層	ごく少数の創業メンバー	中途採用者の昇格	生え抜きのリーダー誕生	・リストラ ・フラット化
	プレイヤー層	中途採用・転職者	新卒大量採用	補充採用	採用抑制
リーダー3要素	やり方	毎日変える	・やり方は変えない ・OJT	やり方を変えたい が変えられない	生産性向上のために激変
	ムード	やる気のある人しかいない	戦争モードで盛り上がる	ぬるま湯	危機感
	評価	付加価値分配	ベースアップ	年功序列	・業績主義 ・能力主義

ワンポイントアドバイス

安定期、再構築期のリーダーの役割

- ・安定期⇒「安定」を拒否する。早く再構築期へ持っていく。
- ・再構築期⇒5年後、10年後だけを考える。「今」は経営者に任せる。

企業は人間同様に、誕生してからリーダーイメーজにあるような一定のライフステージを取ります。

①創業期

企業が誕生して間もない頃であり、業績も急激には伸びません。創業メンバーのみであり、創業者（出資したオーナー）がワンマン経営を行い、残りはプレイヤーとして活動し、徐々に中途採用で即戦力を採用していきます。リーダーの3要素のうち「やり方」は何も決まっておらず、毎日のように新しいやり方を模索し、試行錯誤していきます。「ムード」はいつてみれば「最高」です。集まったメンバーは全員意気に燃えており、信じられないようなパフォーマンスを発揮することもあります。「評価」は付加価値分配（もうかった分を皆で分ける）という企業本来の形をとります。リーダーは創業メンバー全員であり、リーダーの仕事よりもプレイヤーの仕事で精一杯です。しかしそれでも十分やっていける時代といえます。

②成長期

特定の商品のヒットや得意客の獲得により企業は急激に成長します。経営層はあいかわらず創業者がワンマン経営を続けます。仕事の拡大とともにプレイヤー層に新卒が大量に採用され、リーダーが大量に必要となり、創業期中途採用された人たちがリーダーとして即成栽培されます。仕事のやり方はほとんど固まっていますが、マニュアル化されていないためOJT（On the Job Training：仕事をやりながら教育）中心で教えられていきます。

新しいやり方を考えている時間もなく、リーダーが例外事項を臨機応変にこなしていきます。ムードはまさに「戦争」状態で活気があり、オフィスは夜になっても電気が消えず、皆が黙々と仕事をやっています。また戦争中のためリーダーとプレイヤーたちは「戦友」となり、互いの価値観を一致させています。この価値観に合わない人は退職し、また別の人を採用し、と新陳代謝をくり返し、次第に企業は1つの色になっていきます。評価はいわゆるベースアップ型であり、企業の成長とともに全員の評価が上がっていきます。

この時代のリーダーのタスクは次の2つです。

- ・プレイヤーが時間的に出来なかった仕事を、より生産性の高いプレイヤーであるリーダーが行う。
- ・プレイヤーが能力的に出来ない例外的な仕事をリーダーが行う。

つまりリーダーがトッププレイヤーであることが絶対条件となります。戦後誕生した多くの大企業はこの活気のある成長期を終え安定期、そして再構築期へ突入しています。

③安定期

創業者は功なり名を遂げ、自らは会長となり、2代目社長を選びます。多くの場合創業者が好む「おとなしく、まじめで、言われたことをコツコツやる」というタイプで苦楽をともにした戦友をサラリーマン社長として指名するか、または自分の子息を社長にします。ここでの経営者の悲哀は常に創業者と比較されることです。バイタリティが創業者以上にあるわけではなく、どうしても先代の作った企業を「守る」という姿勢が強くなり、報連相（報告、連絡、相談）、ルール、マニュアル化による合理化、システム化といったことを行います。リーダー層には成長期に新卒採用（いわゆる生え抜き）されたうちの一流大学などを出たエリートが昇格します。このためリーダー層には成長期の「Go Go」タイプと理詰めのエリートタイプの2つが並存する形になります。

プレイヤー層は新卒を補充採用するという形ですが、成長期に比べ逆に定着率が上がり（知名度が上がることで、その知名度で入ってくる人が多いためやめない）、採用は抑制されていきます。しかしリーダーはモチベーションアップのため作らざるを得ず、メンバーのいないリーダーが誕生します。いつの間にか係長、課長というのは係のリーダー、課のリーダーではなく、資格（不思議な言葉ですが多くの場合給与等級を指しています）となっていくます。

リーダーの3要素のうち「やり方」は、変えなくてもやっていけるのですが、変えないと現状打破できないと考え、経営者は「変えろ」といいます。しかしリーダー層はこれについていけず（なぜ変えなくてはいけないのか説明がないので）、結局は微調整に終わります。微調整はその場、その場の問題点を「ちょっと」解決するだけですので、油断していると何回か変えるうちに元に戻っています。やり方はマニュアル化されますが、毎日同じやり方をしているので意味がなく、新入社員以外は誰も見ません。誰も見ないのでマニュアルはメンテナンスされず、ついには新入社員も見なくなってしまうます。

ムードは「ぬるま湯」で居心地は最高です。このまま安定が続いてくれば別に何の問題もないのですが、採用を抑え、定着率が高いため企業は1年に1つずつ年をとっていきます。危機感を感じたプレイヤー層の若手が「現状打破」を訴えますが、変化しません。リーダー層のGo Goタイプはやや年をとり過ぎてしまい、エリートタイプは安定が好きなため、このリーダー層で変化ムードは止まってしまいます。評価は当然のことながら年功序列となります。「黙っている方が得をする」「上司の顔色を見て仕事をする」「ゆでがえる体質」と自己批判する人も出てきますが、ほとんどの人は聞く耳を持ちません。

この時のリーダーのタスクは1日も早く再構築期に企業を移行させることです。再構築期を下降カーブとともに迎えると、その状況を変えるのは非常に困難です。安定期のうちに現状を捨て、第2の創業を目指すことですが、これを現経営陣に求めるのは少し無理があります。まだ利益の出るうちに企業を破壊して、下手をすれば早死にさせるような手術は決断できません（自らがオーナーで、社長任期が20年位保証されていれば別ですが...）

リーダー層が次期リーダー層（プレイヤー層の有志）の協力を得て、新しい自社の像を描く以外にありません。具体的には「塾」といった形で休日に集まり、知識を吸収しながら、自社のあるべき姿、戦略をじっくり話し合うことです。この塾という企画に経営層は反対することが難しく、色々な面（資金、施設...）で支援せざるをえません。安定期のリーダーは次期経営者としての自覚を持ち、今の仕事でなく明日の仕事、戦略を考えることです。

④再構築期

企業の安定性が止まり、業績が下降をし始めると企業は再構築期に入ります。経営層には金融機関や株主など外部から人が来たり、若手が思い切って抜てきされます。この時多くの経営者は「成長を望めない」と考え、成長しなくても「生き残る」ための方策を模索します。リーダー層は残念ながらリストラの対象となり、課長廃止、部長廃止という形で組織はフラット化していきます。

プレイヤー層は安定期よりさらに採用抑制され、リーダーへの昇格がないため年々高齢化し、生産性向上（時間あたりの作業量ではなく、時間あたりの賃金）のためにここもリストラ対象となります。そしてこれがテンポラリースタッフ、アウトソーシングで補われていきます。

「やり方」は生産性向上がテーマの主流となり、コンピュータ化、外部化のために激変します。「ムード」は「危機感」が漂い、緊張感はあるが盛り上がりのないものになります。「評価」は業績主義、能力主義となり、いわゆる弱肉強食の時代を迎えます。

ここが本当のリーダーの力を発揮できる時です。この時の経営者は「生き残る」ためにどうしても今期、来期という短期的なことに目がいてしまいます。そのため長期的には体力を落とすことになっても、今だけを生きようと考えてしまいます。5年後10年後の経営者たる若手リーダーが③で述べたような「塾」を編成し、長期的な目を持つことで、現経営陣とともに企業としてのバランスをとる必要があります。現経営陣が「今を生きる」と考えるなら、若手リーダーは「5年後10年後にこの企業が花開いていないなら、今つぶれた方がましだ」という気持ちで思い切った長期戦略を経営陣に提案すべきです。

現代はこのリーダーの力が弱いため、バランスが「今」に偏り過ぎて危険な状態になっていると思います。リーダーがこれを克服すべきですし、それが本書の目的といえます。

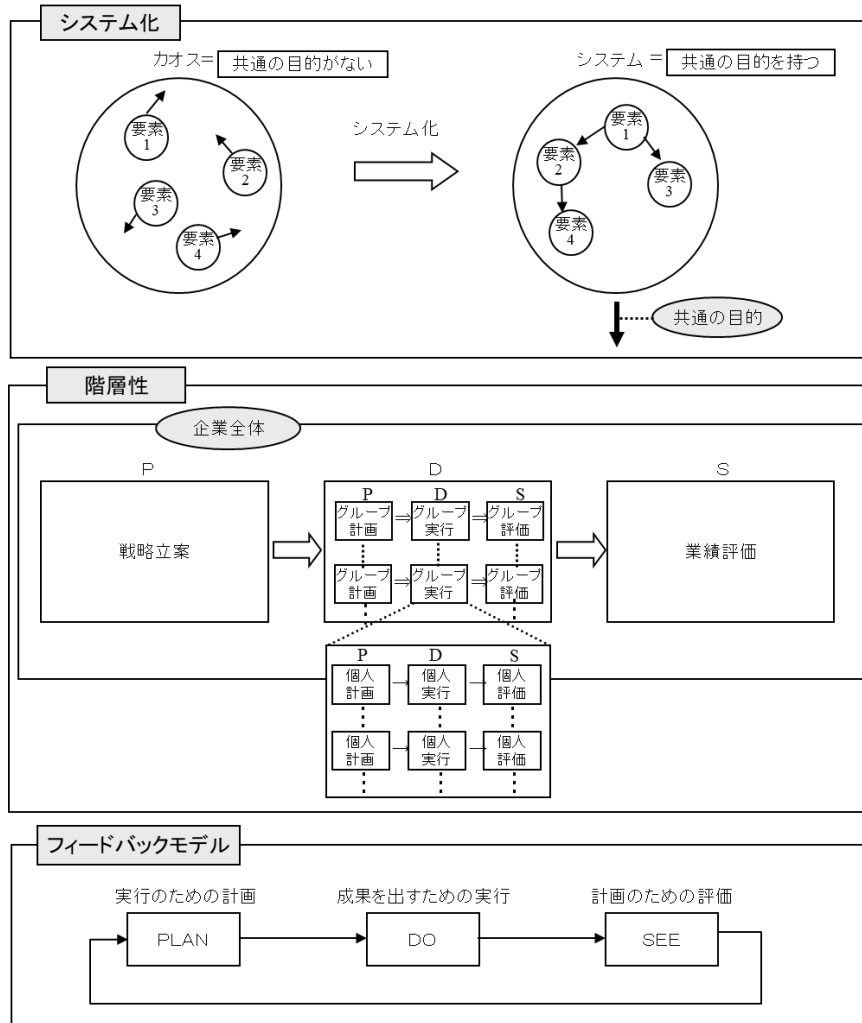
第2章 マネジメント

トータルセオリー

マネジメントはP D Sであり、権限・責任・説明義務と表現できる。

マネジメントとはシステム化であり、上位目標である戦略にもとづいてメンバーに共通の目的をもたせることである。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

PDS = システム

- ・ システムにはインプット、アウトプットがある
- ・ P D S のインプットは上位の P からもらい、アウトプットは上位の S へ行く
- ・ P D S のアウトプットは自らの P にもインプットされる

リーダーの仕事の中心はマネジメントといえます。マネジメントは管理、支配、制御とはニュアンスがちがい、うまく日本語に訳すことができません。テレビタレントのマネジャーはマネジメントという仕事のプロですが、その「感じ」です。このマネジャーはタレントにマネジメントというサービスを提供し、それによって対価を得るプロフェッショナルです。

リーダーは何か他の仕事をやるためにマネジメントという手法を使うのではなく、マネジメントという仕事があり、それをメンバーにサービスするプロです。企業におけるマネジメントとは誰かの行動を管理したり、チェックしたりするものではなく、計画（PLAN）、実行（DO）、評価（SEE）をシステムとして行うことをいいます。つまりマネジメント＝PDSです。こう考えたときのマネジメントの特徴は次の3点があります。

①システム化

システムとは「相互に関連し合う複数の要素が、全体として共通の目的を持って活動すること」をいいます。一方システムと対立する概念として「カオス」というものがあります。カオスとはnotシステム（システムではない）であり、「複数の要素が全体としては共通の目的を持たない」状態を言います。そして、カオスをシステムに変えることをシステム化といいます。

マネジメント＝PDSでは、システムの定義の「要素」を「メンバー」と読み変えて、「相互に関連し合う複数のメンバーが、全体として共通の目的を持って活動すること」となります。つまりリーダーの仕事であるマネジメントはシステム化であり、リーダーが共通の目的である戦略を理解し、これをメンバーに徹底させ、グループとして共通の目的を持たせることをいいます。

②階層性

システムには階層性（親子関係があること）という特徴があります。したがってマネジメント＝PDSも階層的に成り立ちます。企業全体としては、戦略立案（PLAN）⇒実行（DO）⇒業績評価（SEE）というPDSになっています。さらに企業のDOは各グループという子（場合によっては部、課、係とさらに階層的に）を持ちます。このグループはグループ計画（PLAN）⇒グループ実行（DO）⇒グループ評価（SEE）から成ります。グループ計画は企業の戦略（PLAN）を上位計画として立てられ、グループ評価が集積されて企業全体の業績評価（SEE）となります。さらにグループ実行（DO）は、各個人の計画、実行、評価の集積から成り立っているというものです。

したがってリーダーのPDSでは、上位の計画である戦略立案（PLAN）を与えられた条件として自らの計画を考え、それが下位の計画（個人計画）の条件となるように考えます。そして下位の評価（個人の評価）を集積して、グループの評価を行い、上位の評価（企業業績評価）へこれを渡すようにします。

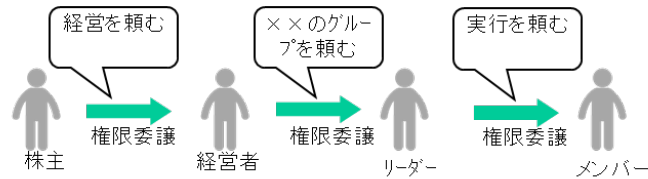
③フィードバックモデル

システムにおいては、自分の仕事のアウトプットを自分の仕事のインプットに戻すということがよく行われます。このようなシステムのことをフィードバックモデルあるいはサイクルといいます。マネジメント＝PDSはフィードバックモデルであり、SEEの結果は上位のSEEに渡されるだけでなく、自らの次のPLANにインプットされます。つまり、自グループの評価結果は次の自グループの計画立案にも使われます。そのため良くマネジメントサイクル、PDSサイクルともいわれます。

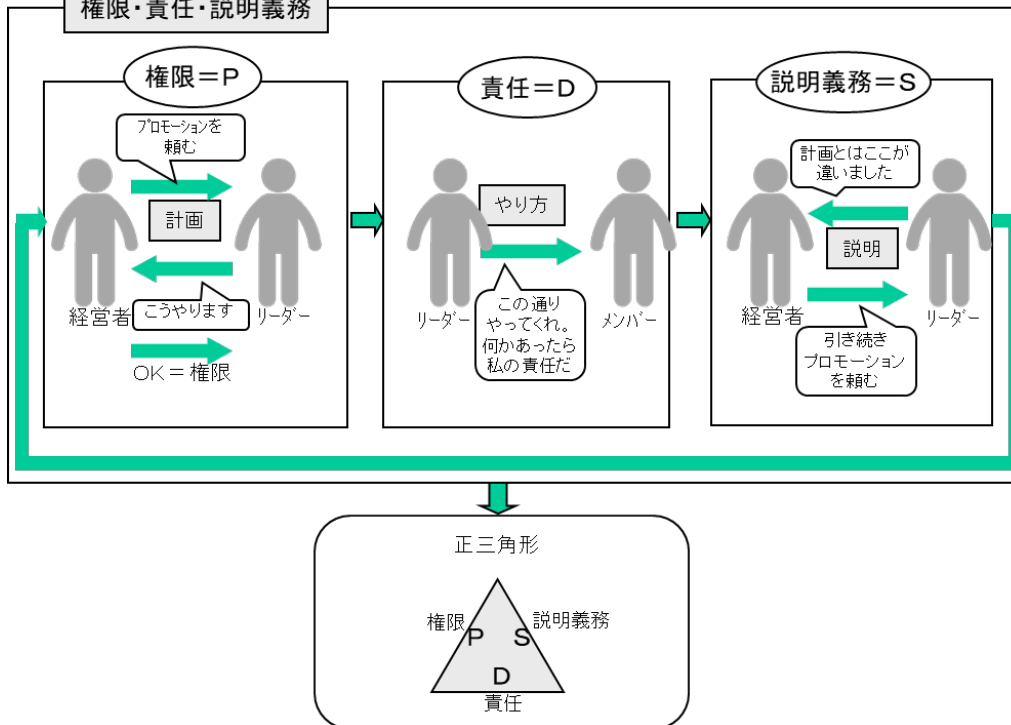
PDSサイクルを次の仕事に着目して考えると、PLANは「実行するための計画」であり、DOは「成果を出すための実行」であり、SEEは「次の計画のための評価」となります。この時PDS＝マネジメントは「コントロール」といわれます。これも日本語にうまく訳せないのですが、PLANとDOとSEEは「よくコントロールされた状態」つまり有機的に結びつき、互いのために仕事をしているという意味です。リーダーはこのフィードバックを意識し、特に後で述べるようにSEEを反省と考えず、次の計画のための情報収集と考えることが大切です。

リーダーイメージ

権限委譲の階層性



権限・責任・説明義務



ワンポイントアドバイス

権限と責任

- ・ 起業期、成長期には権限 = 責任で秩序を保つ
- ・ 安定期に入ったら権限 > 責任のリーダーを作る
- ・ 権限 < 責任は問題外

権限と責任という言葉はマネジメントにおけるキーワードの1つです。権限については経営学者が何十年もかけて話し合ってきましたが、どうやら落ち着いた所が「権限委譲説」です。

企業においてすべての権限はもともとは最初の出資者（株主）が持っています。このうち株主は「経営する」という権限のみを経営者に委譲します（株主には「経営者を選ぶ」「企業を保有する」という権限が残ります）。

経営者はこの「経営する」という権限をすべて自らが行使することはできないので、一部を部長、課長、支店長などのリーダーに委譲します。さらにリーダーは与えられたやり方にもとづいて「自らの意思で実行する」という権限をメンバーに委譲します。これが権限委譲の階層性です。

この権限委譲をリーダーに着目して考えてみましょう。リーダーイメージにあるように経営者が「君に来期、当社のプロモーションをやってもらおうと思っている」とリーダーにまづ言います。この時点では権限はまだ委譲されていません。そういわれたリーダーはまず経営者が考えた戦略にもとづいて「やり方」を考え、来期のプロモーション計画を経営者に提出します。経営者はこの計画を審査し、修正を指示し、了承します。この了承された時点でプロモーションの権限は経営者からリーダーに委譲されます。「計画」を本来の権限者が了承することでリーダーに「権限」が生まれます。つまり「計画＝権限」です。

「実行する」という権限を得たリーダーは、メンバーに「やり方」を指示し、実行させます。そして「メンバーがやり方どおりにやった実行」の結果についてはすべてリーダーが責任を負います。つまり実行＝責任です。

権限と責任を持ったからといって、後は経営者に対して何もしなくてもいいのかといえば、そうではありません。当然ですが結果を報告する義務を負います。これを説明義務（アカウンタビリティ）といいます。アカウンタビリティはマスコミなどでは説明責任と訳すことが多いのですが、先ほどの「責任」という言葉と混乱するので本書では説明義務とよぶことにします。この説明義務は計画と実行のどこが異なっていたかを報告するものであり、それ以外のことは不要です。そしてこの説明で経営者が納得し、かつ満足すれば翌期もリーダーはこの権限を保持する権利を有します。つまり説明義務によって「権限を得る権利＝計画を出す権利」を得るというフィードバックモデルとなります。

こう考えればPDS＝マネジメントは権限（PLAN）、責任（DO）、説明義務（SEE）と考えられ、経営者→リーダー→メンバーという階層性を持つフィードバックモデルのシステムとなります。

リーダーについてはこの権限・責任・説明義務が同じ大きさであることが原則です。これが「マネジメント正三角形説」です。つまり「権限」の大きさに応じて「説明義務」が決まり、「権限」と同じ大きさの「責任」を持ち、その責任および説明義務の「大きさ」に応じて「報酬」を得るというものです。こう考えると給与は職務給（どんな仕事をやるか、つまりどれ位の権限を持ち、どれ位の責任を負うか）と業績給（説明義務の大きさ）となります。

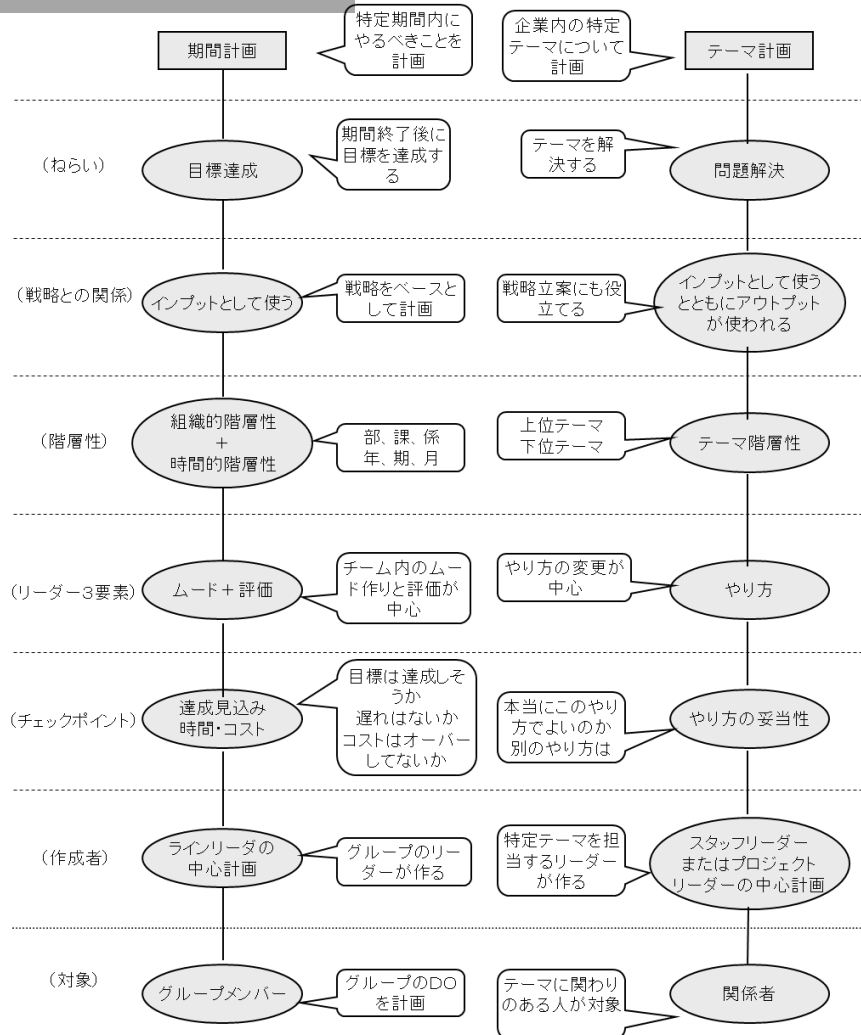
私はこの「正三角形」はセオリー5でいう起業期、成長期のみに用いられるべきだと思います。仕事がどんどん増え、リーダーをどんどん作り、権限をどんどん委譲する時には効果的な考え方といえます。

しかし、安定期に入った企業にこれを用いると、権限の量が増加しないのでどうしても権限の大きさが気になり、官僚的となり、権限を奪い合う縄張り主義のようなものがはびこります。そしてリーダーが隣が何をやっているか知らない、興味を持たない、自分の仕事を守るという大企業病になってしまいます。

安定期に企業が入ったら（再構築期はもちろん）、「責任なき権限」がどうしても必要になります。例えばリーダーが実行責任を負わない「戦略を立案する」という権限を持つことなどです。そしてリーダーはこの「責任なき権限」を経営者に堂々と要求すべきであり、それがセオリー5で述べた「塾」のようなものです。この時、給与は職務給、業績給にあわせて能力給（戦略を立案する力に支払う）の導入が必要となります。

期間計画とテーマ計画を分けて考える

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

期間計画とテーマ計画のポイント

- ・ 期間計画⇒上位計画との整合性
⇒目標達成状況をリアルタイムにチェックできる仕組み
- ・ テーマ計画⇒期間計画の上位計画に位置づける
⇒「やり方」を柔軟にして随時変更

リーダーになって最初に悩むのは計画立案（PLAN）の難しさです。リーダーの多くはトッププレイヤーですのでDOのイメージはわきます。また元メンバーでしたのでSEE（評価）のイメージも何となくわきます。しかしPLANだけはどうやって立てていくのかが全くイメージがわからず、先輩の計画書を見て真似しようとしします。良く考えるとその先輩も前の先輩が作ったものを真似しており、結局は誰かが自己流で作ったものが、いつの間にかその企業の伝統のようになってしまいます。

計画を立てる時まず大切なことは、計画には次の2つのタイプがあり、まるで違うものだというを理解することです。

①期間計画

あるグループが特定期間内に行うことを網羅的に書いたものを期間計画といいます。この計画のねらいはグループとしての目標達成であり、これらの積み上げが企業全体の目標となります。この目標達成の仕組みとして一般に使われているのがセオリー9で述べる予算制度です。

リーダーの計画立案時には企業目標達成のためにとるべき基本的方向、つまり戦略はすでに立案されており、その戦略を前提としてグループの期間計画が立案されます。一般にグループは事業部、部、課、係など階層的に作られているので、期間計画も同様に事業部、部、課、係といった階層性を持つことになります（セオリー6を参照）。

また期間計画は年、期、月といった時間的な階層性も持っています。この階層に基づいて長期計画（3～5年くらい）、年度計画（1年）、半期・四半期計画（半年、3ヶ月など）、月次計画・・・と呼ばれます。

リーダーが期間計画を立てるときは、戦略だけでなく2つの上位計画を前提にして作る必要があります。1つは上位組織の計画であり、もう1つは上位期間の計画です。リーダーが課の四半期計画を立てるなら、部の四半期計画（自分がメンバーとして参加している）、および年度計画や長期計画をベースに作ることになります。

計画の中身は、セオリー2のリーダーの3要素については「やり方」よりも「ムード」、「評価」がその中心となります。リーダーの立てる期間計画は半年、四半期、月といった短期的なものが多く、その度にやり方を変えるわけにはいきません。決められたやり方をいかにうまく活用するかというムードと、どういう形で目標の達成状況を評価していくのかがポイントとなります。

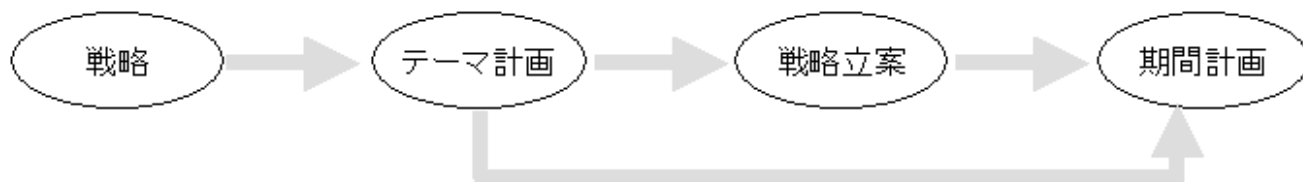
したがって、計画立案のチェックポイントは目標の達成状況です。期間が終わって「ダメだったか」ではなく、期間内のリアルタイムに常に目標が「達成しそうか、しそうでないか」を見極め、危ない時は上司（リーダーの目標が達成されないとそのリーダーの上司の目標も達成されない）に相談します。

また、目標達成には時間的制約（いつまでに終わる）、コスト的制約（いくら以内に抑える）という条件がついていることも多いので、これらの制約も達成するかどうかをウォッチングします。つまり計画立案時に、この達成見込み、時間的進捗、経費進捗などがリアルタイムにわかるように計画しておくことが必要であり、これをウォッチングするムードを作ること考えます。

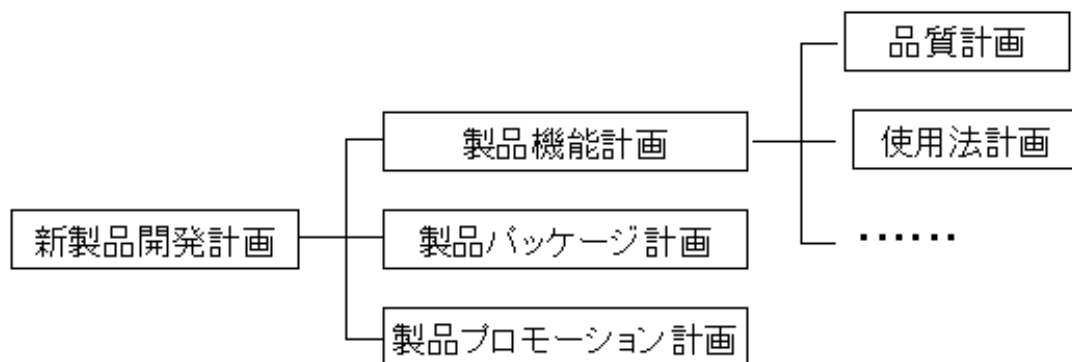
期間計画はグループリーダーが作り、その対象はグループメンバーというのが中心です。セオリー1で述べたスタッフリーダーも、特定分野についての期間計画を作りますが、次のテーマ計画の補助的役割といえます。

②テーマ計画

企業内で起きている問題やチャレンジすべき特定のテーマについて、解決までの道筋を計画するものです。例えば新製品を開発する、新しいテレビコマーシャルを考える、新生産システムを考える...といったものです。もちろん戦略を前提とするのですが、このテーマ計画の結果を戦略立案に使うこともあります。また、期間計画との関係でいえば、多くの場合その上位計画として位置づけられるものです。



テーマ計画は期間計画との階層性その他、テーマ自身の階層性も持っています。

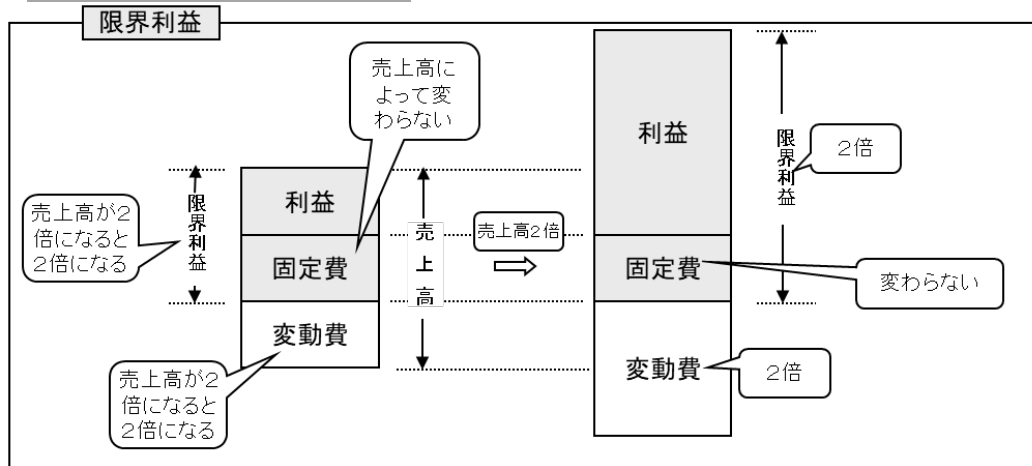


リーダー3要素でいえば「やり方」が中心であり、その開発がテーマとなることが多いといえます。計画立案のチェックポイントは「やり方」の妥当性であり、試行錯誤をくり返しながら、常に新しい「やり方」にチャレンジしていきます。したがって計画立案時も時間、コストの制約は当然ですが、「やり方」をいつでも変更できるようにその「変更方法」も計画しておきます。

テーマ計画はスタッフリーダーの中心的計画となり、計画の対象は他部門にまたがることが多くなります。そのためテーマ計画のもう1つのポイントは関係者との調整です。指揮・命令系統にない人（どちらの意見が優先されるかが決まっていない）の計画を作るのですから非常に難しいといえ、関係グループの期間計画と重なってくることもあります。この場合どうしても期間計画優先となり（本業中心、短期的目標達成中心）、テーマ計画が遂行されません。これがテーマ計画の難しいところです。詳しくはセオリー12で述べますが、この解決策は関係する期間計画を立てるリーダーの上司と調整することです。期間計画を立てるリーダーはその計画の目標達成がすべてです。当然のことですが自らの計画を優先します。そこでその上司の期間計画（そのリーダーの期間計画の上位計画にあたる）に、このテーマ計画を織り込み、テーマ計画をグループの期間計画の上位計画としてももらうことです。これをもっとストレートに解決するのが、セオリー43で述べるその特定テーマを解決するプロジェクトチームを作ることです。プロジェクトチームにはリーダーがおり、彼が計画を立案し、メンバーはその指揮命令下に入ります。しかしこの時も時間的階層を持った期間計画と、テーマ階層を持ったテーマ計画を分けて作ります。

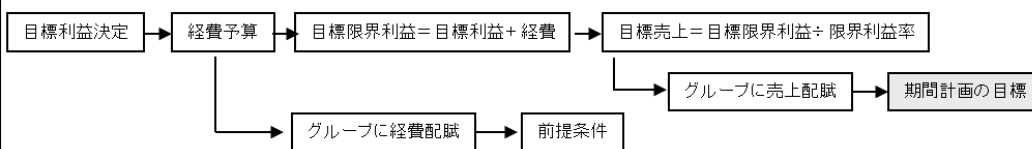
予算には利益目標と売上目標の2つのタイプがある

リーダーイメージ

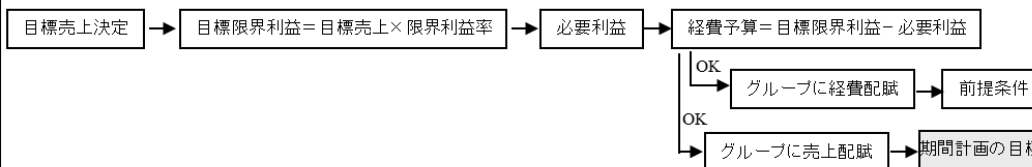


予算ステップ

〔利益目標予算〕



〔売上目標予算〕



ワンポイントアドバイス

予算に対するリーダーの役割

- 目標の意味を知る⇒どうやって計算されたのか
⇒自分のグループが達成しないと全社も達成しない
- 目標の達成可能性を見積る
⇒目標が達成しそうかどうかをもっともよく知っているのは現場のリーダー
⇒これを経営層にリアルタイムに伝える

企業はさまざまな経営目標を持ち、それに優先順位をつけています。最優先目標によって現在の日本企業は大きく2つのタイプに分かれます。利益を最優先とするものと、売上（シェア、規模の拡大）を最優先とするものです。したがってリーダーの期間計画はこの経営目標の違いによって2つのタイプに分けられます。ただどちらの場合でも「予算」という制度をとります。予算とは「予め目標を計算しておく」という意味です。予算はノルマ（norm、標準という意味から来た標準労働量のことですが、いつの間にか「与えられた目標」という意味に使われています）という上から降ってくるようなイメージではなく、適正目標値を見積るという意味です。

①利益目標予算

（i）限界利益とは

利益目標予算においてもグループレベルの期間計画の目標は売上とせざるを得ません。グループの利益をリアルタイムに計算し、その達成状況を把握していくのが困難だからです（セオリー42で述べるように期間終了後なら可能ですが）。そこで利益目標を売上目標に変える必要があり、限界利益という考え方が用いられます。これを理解しないと利益目標予算は理解できません。

まず「利益＝売上－費用」と考え、この費用を次の2つに分解します。

- ・変動費・・・売上高に比例して、変動する費用。
- ・固定費・・・売上高に関係なく、固定的にかかる費用。

変動費の代表例が売上原価（売れた分だけ費用を発生させる商品原価）であり、固定費の代表例が販売費・一般管理費（経費と表現される）です。

これはその期間計画の中で変動か固定かを考えます（広告宣伝費は長期的には売上高に比例する変動費と考えられますが、半期計画ではその半期の売上に関わりなく使うことが多いので固定費と考えます）。

ここで「限界利益＝売上高－変動費」と定義すると、リーダーイメージのようになります。変動費を売上原価、固定費を経費と考えると、限界利益は売上総利益（粗利益、差益などという）と同じになります。この限界利益は変動費が売上高に比例するので、やはり売上高に比例して入ってくる金となります。

一方「利益＝限界利益－固定費」となります。

つまり固定費という一定の費用が発生し、一方で売上に伴って限界利益という「入ってくる金」が発生し、その差額が利益となります。いいかえれば限界利益によって固定費を回収して、さらに売上を伸ばすことによって利益が得られるということになります。この固定費を回収した点、つまり利益・損失ともに0となる点を損益分岐点といいます。

損益分岐点に達する売上高は次のように計算されます。

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div \frac{\text{限界利益}}{\text{売上高}} \quad \leftarrow \text{限界利益率}$$

限界利益率とは「1円の売上高に対して何円限界利益があるか」を意味します。変動費を売上原価と考えれば、売上総利益率、粗利率と同じになります。80円で仕入れて100円で売れば20%の粗利率（限界利益率）であり、1円売ると0.2円限界利益が出ます。これを積み上げていって固定費を回収する売上が損益分岐点です。固定費（経費）が100万円かかっているなら $100\text{万円} \div 0.2 = 500\text{万円}$ の売上で収支トントンになります。

したがって「目標利益に達する売上高 = (目標利益 + 固定費) ÷ 限界利益率」となります。1円売るごとに得られる限界利益（限界利益率）を積み上げて固定費を回収し、そのうえで目標利益に達するには一体いくら売ればよいかというものです。先ほどの例で20万円の利益が欲しいのであれば $(100\text{万円} + 20\text{万円}) \div 0.2 = 600\text{万円}$ の売上があればよいことになります。

(ii) ステップ

利益目標予算ではまず当該期間の目標利益を確定します。目標利益は長期的な経営判断です。次にその期間内に発生する固定費（経費）を見積り、経費予算を作ります。この経費予算は各グループに配賦され、リーダーの期間計画を遂行する上での前提条件となります。

目標限界利益＝目標利益＋固定費（経費）で計算し、これを限界利益率（粗利率などにより決定）で割って目標に達する売上を計算します。これがグループに配賦されて、グループ期間計画の目標売上となります。グループでは限界利益率を制約条件として目標の売上を出すよう努力します。したがって売価変更などにより限界利益率を変える時は上位層の決裁が必要となります。

グループへの配賦は一般に資源配分率（ヒト、モノ、カネ、などをグループに分けた率）が用いられます。例えばグループ人数比などを用いれば「メンバー1人あたりの売上」が等しくなるように設定します。

②売上目標予算

売上高（シェア、規模の拡大）を目標としている企業も数多くあります。利益目標がセオリー5の安定期、再構築期に多いとすれば創業期、成長期には売上目標が多いといえます。

まず欲しいシェアなどから「目標売上」を決定します。これに限界利益率をかけて目標限界利益を出します。

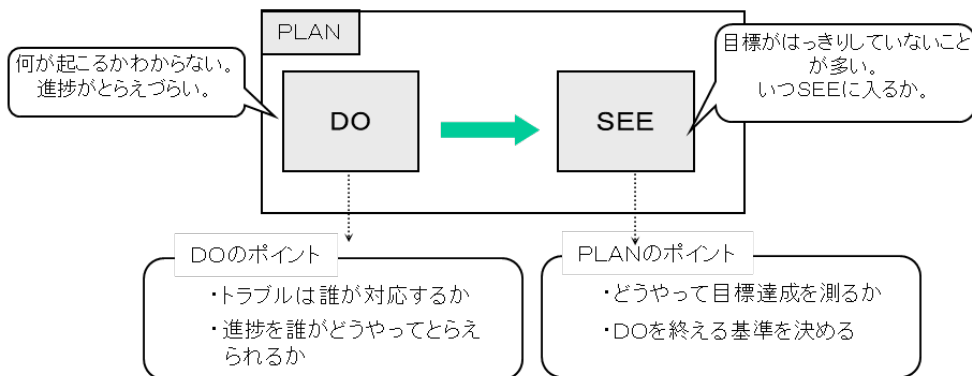
次に必要最低限の利益を出します。こう考えると経費＝目標限界利益－利益となり、この経費で目標売上が可能かを経営者が考えます。OKであれば売上、経費がグループに配賦されます。この場合でも限界利益率はグループ実行の制約条件となります。

利益目標、売上目標いずれの場合も、グループリーダーはこの目標売上高、経費予算をベースとして期間計画を立てていきます。ここで期間計画においてリーダーが考えることはその達成の可能性をリアルタイムに経営者に伝えることであり、その仕組みを計画することです。

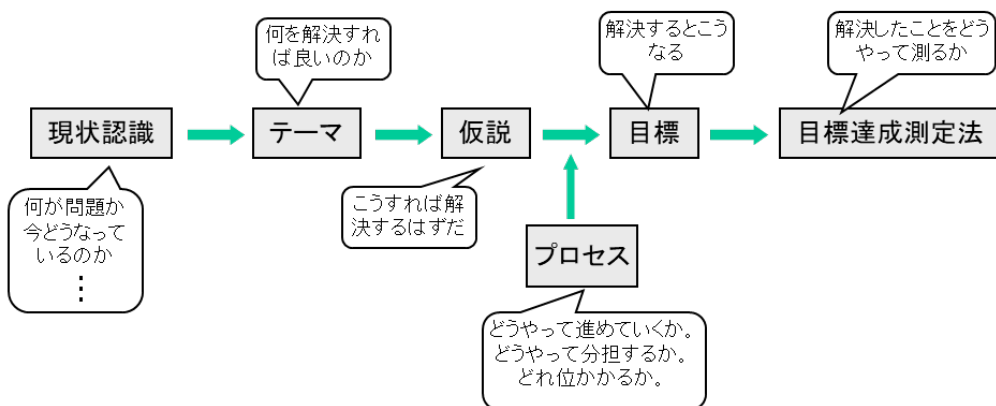
計画立案時に達成可能かどうかをリーダー自らが考え、計画し、「行きそう」であればセオリー7で述べた権限委譲を受け、権限を持ち、達成する責任を負います。そして状況が変化し、達成が危うくなった時は経営者に「何が変わったのか」を説明する義務を負います。

リーダーイメージ

テーマ計画のPDS



テーマ計画の構造



ワンポイントアドバイス

テーマ計画のポイント

- ・ 予期せぬトラブルの担当を決める
- ・ 進捗状況チェックの担当を決める
- ・ 目標達成の測定方法を考える
⇒ DOの終わりを決める
- ・ 仮説を持っている人が作る

テーマ計画立案では、次の2点がポイントとなります。

①PDSの関係

テーマ計画のPLAN段階ではDOとSEEを計画します。期間計画を作り 慣れていたり、見慣れているとどうしてもDOだけを計画してしまいます。期間計画においてはSEEの部分つまり目標や評価の部分はすでに上位計画で計画されているため、リーダーが考えることがそれほどありません。テーマ計画では戦略そのものの上位、つまり自身が最上位計画であったり、上位計画があってもそのテーマにおいて何が課題かもわかってないことが多く、目標の設定はされていないことが多いといえます。

・DOの計画

テーマ計画では初めてやる仕事というケースが多く、DOの段階で「何が起こるか」の予想がつかないことが多いといえます。もちろんリスク（予想できるトラブル）への対応は考えておくのですが、予想もしないトラブルや問題が発生することがあると考えておくことです。こう考えるだけでリーダーの気分がかなりちがいます。予想もしないトラブルや問題に対しては、具体的な対応策は考えられませんので、起きた場合に誰が対応するかだけを決めておきます。この部分のトラブルは誰が対応するという形です。

次に問題なのは期間計画に比べ、さらにDOの進捗をとらえづらいことです。関係部署が多岐にわたることが多く、プロジェクトを組んでいてもメンバーは他の仕事を持っていることがほとんどです。自分の指揮・命令下にはない人の進捗をリーダーとして管理するのは大変なことです。これも先ほどと同様にまず「普通はうまくいかない」という前提で計画を組むことです。進捗状況もそのテーマのリーダーでなく、関係者の上司の協力が不可欠であり、これも結局は「誰がどの部分の進捗状況を管理するか」ということになります。

・SEEの計画

先ほど述べたようにテーマ計画ではSEEの計画が必要となるのですが、非常に難しいものとなります。これはそもそも上位計画で目標がはっきりしていないので、設定が難しく、その達成状況の測定はさらに難しいといえます。しかしだから「やらない」のではなく、だから「やる」しかないのです。難しいSEEという仕事だからこそ、前もって計画の時に考えておくしかないのです。難しい仕事をもっと高度なやり方（状況に応じてSEEする）でやって、うまく行くはずがありません。

この時リーダーはどうしても目先の目標にとらわれてしまいます。例えば「インターネットのホームページでプロモーションを行う」というテーマ計画の時、何を目標とするか、どうやって測るかです。最も適当で最も困難なのが「それによる売上のアップ」でしょう。

他のプロモーションもからみ合っているので、ホームページプロモーションによる売上アップというのは「出しづらい」（出せないわけではない）といえます。次に考えるのはホームページでのアクセス回数ですが、これも測るのが難しいという理由でやめてしまいます。

最後は「良いホームページか、買う気がするか」をまわりの人にアンケートをとるということで済ましてしまいます（これでもやるだけ良い方です。「ホームページを作った」ということで済ませようとする人もいます）。測定方法はコスト的に無理なら、「アンケートをとる」でも良いのですが、目標は売上アップであり、売上をアンケートで推定しなくてはならないはずです。これが**SEE**の計画です。

もう1つの問題点はいつ**SEE**に入るかです。期間計画なら期間が終了した時ですが、テーマ計画ではテーマが終了、つまりこれが解決された時です。この「解決された時」というものではファジーなので、はじめから基準を決めておきます。つまり「こうなったら**DO**を終える」ということを時間以外の要素で決めておきます。一般的には「目標を達成したら**DO**を終える」、「目標を達成しないことがわかったら**DO**を終える」、「計画したプロセスをすべて行ったら**DO**を終える」などとなります。これを測る方法も考えておく必要があります。人間はこの時どうしてもテーマ計画を長く続けるのをいやがります。計画遅延のような感覚があるからです。先ほどのホームページの場合もアクセス回数を測ると延々と時間がかかるので「やめたい」というものです。こんなことを思っていると計画は立案できません。

②テーマ計画の構造

期間計画のフォーマットを決めている企業は多いのですが、テーマ計画のフォーマットを決めている企業は少ないといえます。テーマ計画は次の6つの領域に分けることができます。この6つをフォーマット化します。

- ・現状認識

現状何が問題となっているか、または解決しなければならない課題に対して現状はどうなっているかを考える部分です。

- ・テーマ

今回の計画で何をどのように解決するかという部分です。

- ・仮説

その課題は「こうすれば解決できるはず」という自らの考えです。実はテーマ計画でもっとも大切な部分で、この仮説が正しいかどうかを検証するのがテーマ計画の姿といえます。仮説を持っている人がリーダーとなり、テーマPLANを立て、リーダーとしてDOをし、仮説が正しいかどうかをSEEしていくのがテーマ計画です。

- ・プロセス

具体的にこのテーマ解決をどう進めていくかを書いていく部分です。

- ・ 目標

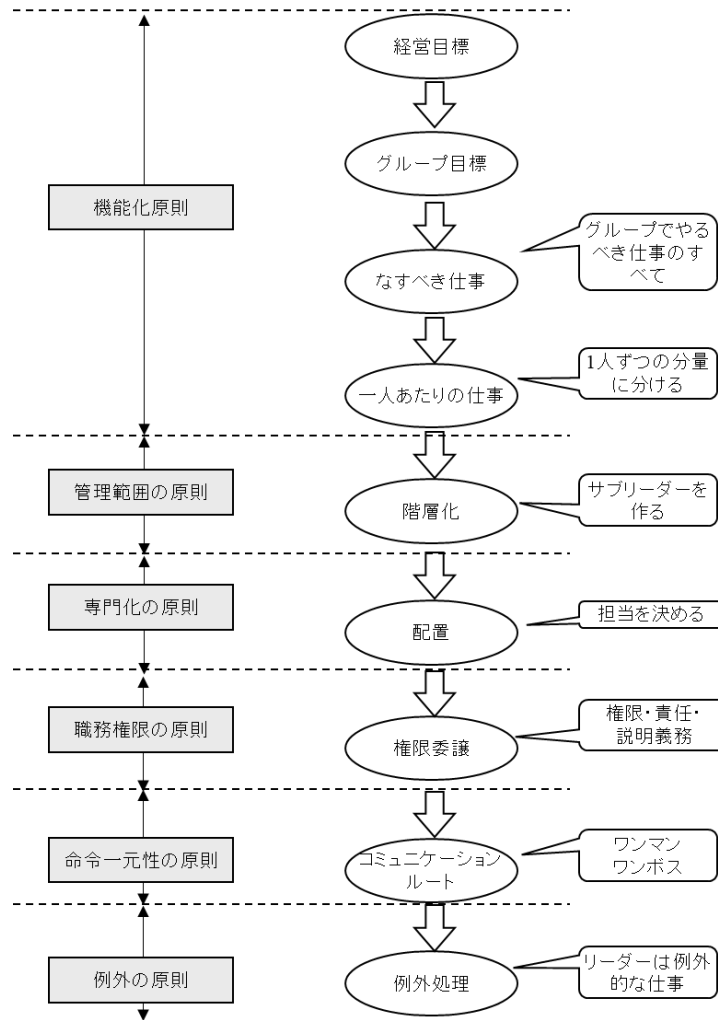
仮説が正しかった時、起きるであろう結果を目標とします。

- ・ 目標達成測定法

その目標達成をどうやって測るかを書いていきます。見方を変えるところが先ほどのいつDOを終えるかにあたります。

期間計画ではリーダーは例外処理を行う

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

期間計画のDO

- ・ 5人に1人はサブリーダーを作る
- ・ グループレベルでは常に専門化の原則
- ・ メンバーの権限は大きく、責任は小さく
- ・ 小グループではワンマン・ワンボスの徹底
- ・ 納期遅延はリーダーで補え
- ・ トラブルはリーダーが処理

経営層においてはマネジメントをPDSと表すのはやや問題があります。それはDOの部分です。経営層は実際にはDOつまり実行しないからです。経営学ではこの経営のDOに当たる部分を「実施する組織を作る」のが仕事と考えて、「組織化」(Organization)といいます。さらにSEEをその組織を「コントロール」(Control：セオリー6参照)すると考え、POCと表現します。このOrganizationを考えるセオリーを組織化原則といい、次のようなものがあります。一方リーダー層においてもPDSのDOは実際に実行するのではなく、「実行の責任」を負うだけといえます。したがってリーダーのPDSのDOおよびDOの計画にもこの組織化原則は活用できます。この原則を組織化のステップに沿ってリーダーの立場から解説していきます。

①機能化原則

「各人の能力からできる仕事を考えていくのではなく、経営目標を達成するための仕事を考え、その仕事の機能を考え、その機能に要求される人間の能力を考え、その担当を決めていくべき」というものです。これはそのままリーダーの期間計画にも適用できます。まず上位計画の目標からグループ目標を作り、グループ目標を達成するために必要な仕事・機能を考え、1人あたりの仕事量を考え、その仕事に必要な能力を考えます。決してグループメンバーの能力から考えて達成できそうな目標を作り、作業を割り振っていかないことです。

②管理範囲の原則

「1人のリーダーが直接に管理できるメンバーの数（これを管理範囲という）には限界がある」というものです。例えば、プレイヤー層に500人の仕事量があり管理範囲が5人とすると、100人のリーダーが必要となります。さらに100人のリーダーには20人の上司、そのうえに4人の上司、そして社長と階層的に組織を作る必要が生まれます（近年騒がれているリストラはこの管理範囲を広げることによって実施できることになります。上の場合で管理範囲を10人とすれば、リーダーが50人、その上司が5人、そして社長となり、中間層は124人から55人でよくなります）。

これを適用すれば自分のグループにメンバーが大勢いる時は、この管理範囲を超えてしまうため、リーダーは自分の下にサブリーダーを作る必要があります。管理範囲は仕事の質やリーダーの能力によって異なりますが、マジック7（人間は7つ以上のことを識別できないという説、個人差はあるが普通は4～5が識別範囲）から考えると5人程度が平均値といえます。つまり20人のチームなら4人のサブリーダーが必要ということになります。サブリーダーはリーダーをトッププレイヤーから選んだと同様に、管理能力（この言葉自身も意味不明ですが）よりもその仕事の遂行能力を見てリーダーが指名します。

あてるとというのが原則です。誰もやったことがない仕事はリーダーがまずやります。どうしても担当できる人が足りないときはOJT（リーダーが教えながらやる）かOff-JT（集合教育）で能力を補完します。

④職務権限の原則

セオリー7で述べた「権限・責任・説明義務の大きさがバランス取れていること」という「正三角形説」のことです。リーダーはメンバーに特にPLAN＝権限、SEE＝説明義務という意味を徹底させます。そしてメンバーについては権限＝説明義務＞責任という形にするのが基本です。「指示されたやり方の範囲内で自由にやって良い。責任はリーダーである私がとる」というものです。

⑤命令一元性の原則

「1人の部下には必ず1人の上司（ワンマン・ワンボス）が指揮・命令する」というものです。サブリーダーを作ったときや、新入社員などにOJT指導員（新人のコーチ役）などを作ったときは、これを適用します。リーダーはサブリーダーやOJT指導員からメンバー、新人の状況を聞き、指示もサブリーダー、OJT指導員にします。しかしこれではグループのメンバーが多いときはやや官僚的になりすぎてしまいます。そこでメールなどを利用して、メンバーからの連絡はサブリーダー・OJT指導員宛にして、リーダーへはcc（写し。セオリー31参照）を送るようにします。リーダーからの連絡も同様にします。グループメンバーがそれほど多くなく、いつでもフェイス・トゥ・フェースのコミュニケーションを取れる環境ではワンマン・ワンボスを徹底します。

⑥例外の原則

「上位層はなるべく定常的な仕事は行わず、例外的な仕事、初めての仕事を行うようにする」というものです。例外の原則は経営層よりもリーダー層で徹底すべきであり、このためにトッププレイヤーがリーダーとなります。例外には次の2つの意味があります。

・時間的例外

⇒計画した以上に実行に時間がかかってしまい、計画より遅延しそう。

⇒リーダーがこれを応援する。

⇒リーダーはグループ内の仕事を何でもできる必要がある。

・機能的例外

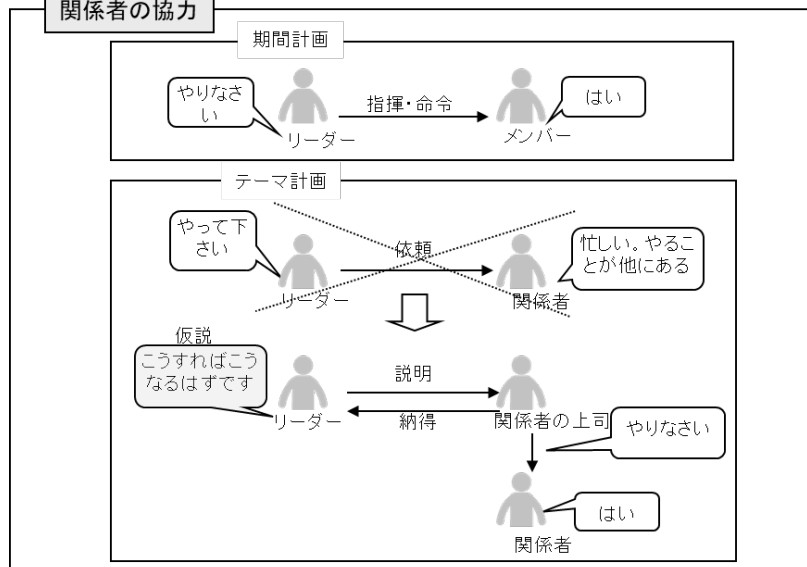
⇒計画した以上に難しい仕事であり、メンバーがやることが困難である。

⇒リーダーが代わってやる。

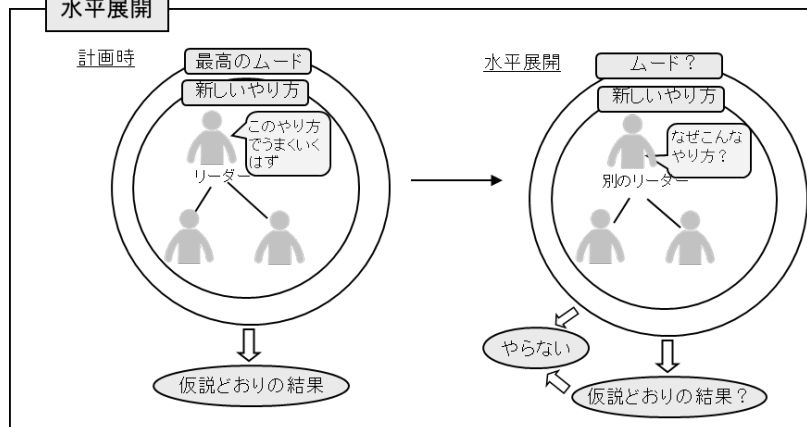
⇒リーダーはトッププレイヤーの必要がある。

リーダーイメージ

関係者の協力



水平展開



ワンポイントアドバイス

他部署の人の協力を得るには

- ・ その人の上司に仮説を説明する
- ・ 協力者にいつでも仮説が見られるようにしておく

テーマ計画のDOでは次の2つのことが必ず問題となります。

①関係者の協力

テーマ計画では多くの場合、自グループ以外の協力を必要とします。自グループのみで処理できるテーマは、期間計画に盛り込まれているはずですが。

期間計画ではリーダーが立案し、与えられた権限にもとづいてその実行をメンバーに指揮・命令します。メンバーにとってこの仕事は本来のタスクであり、それを約束どおり遂行する責任を負います。もし遂行できない時はメンバーのDOが悪いというよりも、リーダーの計画ミスの方が多いといえます。

テーマ計画の場合、その計画対象となっている関係者へ、リーダーは「協力依頼」という形をとらざるをえません。しかし関係者とリーダーの間には指揮・命令関係がないので、つまり権限・責任・説明義務がないのでその協力はボランティアのようになってしまいます。つまり「暇ができたら特別やってあげる」というものです。これがテーマ計画を失敗させる最大の原因です。この依頼事項も企業全体から見れば大切な仕事であり、この関係者が今やっている仕事よりも優先度の高いものかもしれません。

この解決方法は関係者へ本業を権限委譲する上司に、セオリー10の仮説を説明することです。これでこの上司が納得しないなら、その上司の上司に説明し...とやって、トップまで行って納得しないならあきらめることです。

「根回し力」とか「タフネゴシエーション」という言葉をよく耳にします。これはきっと自分の思うようにうまくまわりを巻き込んで行く、つまり説得するということでしょうが、本当にこれが企業のためでしょうか。自分が考えていることが本当に企業のためになるなら、根回し力もタフネゴシエーションも不要です。必要なのは仮説の妥当性を話し合うことです。企業が根回し、ネゴということを求めるのはセオリー5の安定期の危険信号です。企業がいつの間にか何を目標しているのかわからず、企業目標よりもグループ目標が大切となっている状態です。関係者の協力は仮説がすべてと考えるべきです。

②水平展開

テーマ計画でよく見られるのが、「当グループでとりあえずやり、うまくいけば他グループへも展開する」といったいわゆる水平展開です。計画は権限委譲ですので、計画に「水平展開」と書いてあれば「そのうちにします」ではなく、「水平展開する」ことを権限委譲され（そうでなければ計画に書いてはいけない）ており、実行の「責任」を負い、「説明義務」を負います。

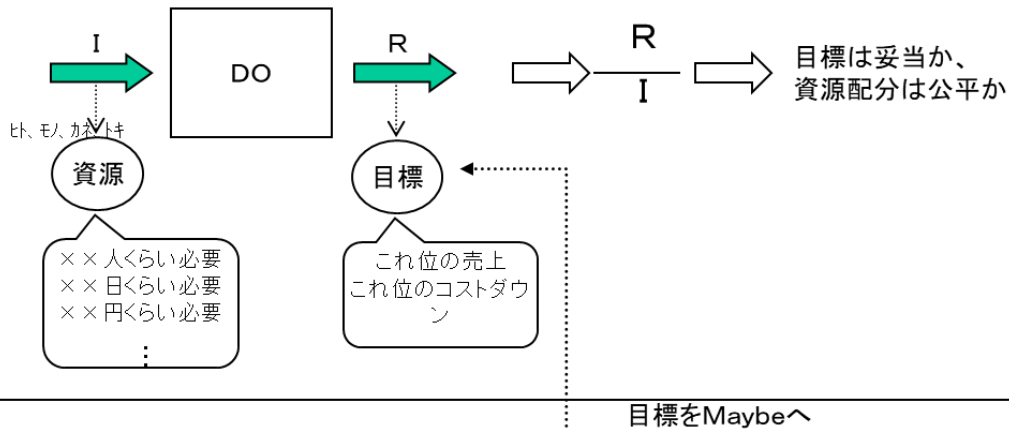
しかし多くの場合、自グループではうまくいってもほとんど水平展開されません。テーマ計画で「とりあえず行った」グループのリーダーは立案者であり（あるいは立案者が選んだ最適任者であり）、自グループに新しいやり方を展開します。責任者もはっきりしており、最高の「ムード」のもとで行われ、そのテーマ実行のプライオリティもグループの仕事の中で高められます。

これでうまくいくと次に他グループへ水平展開をします。この時のリーダーは立案者ではなく（他グループのリーダー）、必ずしもその新しいやり方を「なぜやるか」を理解しておらず、「やれといわれるからやる」ということになります。ムードも「？」の状態（良いリーダーであれば良い時もある）です。この状態で水平展開すれば2つの結果となるのが普通です。1つは「やらない」です。新しいやり方をやらない理由を考えるのはそれほど難しくありません。やり方を変えることによる短期的ロス（やり方を変えると、変えてしばらくはかえって大変になることが多い。逆にそうでないなら、すでにやっているはず）を理由に挙げます。もう1つの結果は「無理してやる」ことによって仮説どおりの結果が出せず、最終的にはやらなくなってしまうというものです。

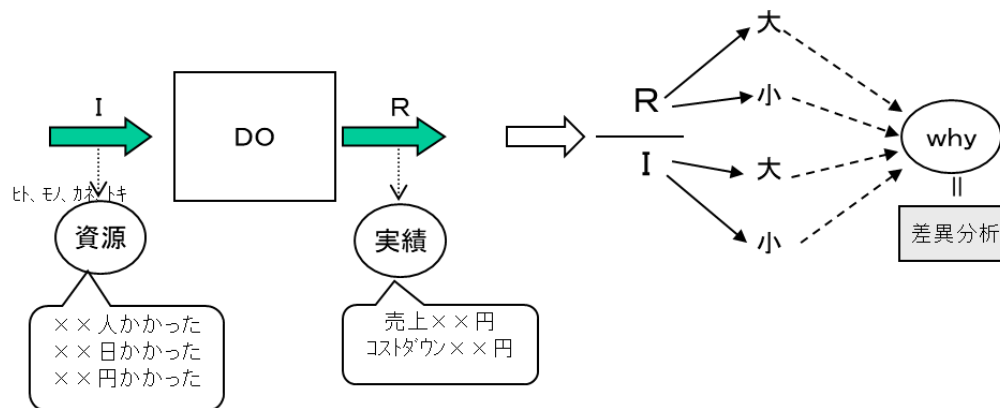
この2つの問題の解決策は次の2つです。①と同様に新しいやり方を実施するリーダーの上司に仮説を説明して、このリーダーに新しいやり方でやることを指示してもらうことです。そしてもう1つは仮説および自グループでうまくいったプロセスなどを他の人たちにいつでも見られるようにしておくことです。これがセオリー15で述べるナレッジマネジメントです。

リーダーイメージ

PLAN段階



SEE段階



ワンポイントアドバイス

SEEのポイント

- ・ 結果オーライにしない
- ・ 「目標をクリアするかどうか」でなく「RとIの差異分析」
- ・ 差異分析を次の計画に活かす

SEEとは**DO**の反省をして、「うまくいったこと、うまくいかなかったこと」「うまくいかなかった理由」（多くの場合外的要因にする、顧客、ライバル、経済環境...）「今後に活かすこと」（といってあまり活かしたことはない）と考えていくことはありません。**SEE**でやるべきことは2つです。

- ・ 差異分析

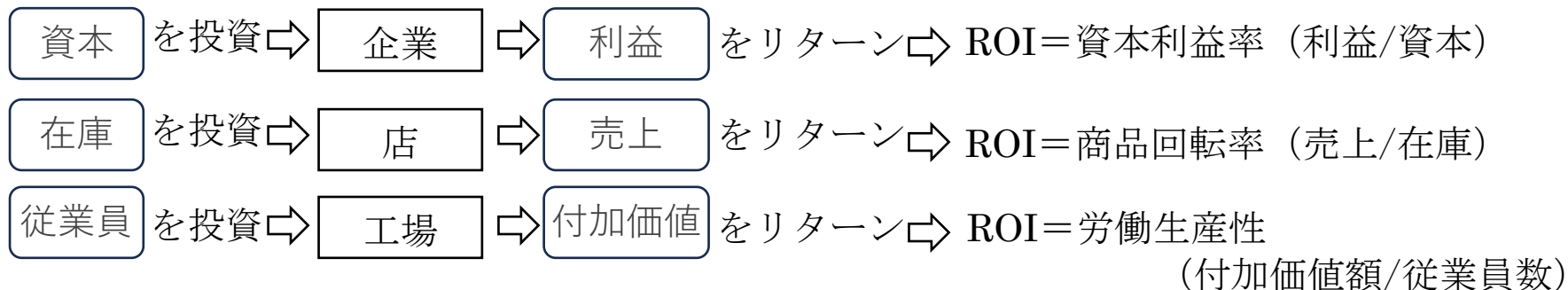
「**PLAN**と**DO**の差異を冷静に分析し、そのちがいを本来の権限者である上位者へ説明する」ということです。差異分析では**PLAN**と**DO**に違いがあった時、つまり**PLAN**どおりに**DO**が進まなかった時、**DO**だけでなく、**PLAN**も併せて見ます。もし**DO**が終わった後でも「今もう一度**PLAN**を立てろといわれても同じ**PLAN**を立てる」と考えるのであれば、**DO**の問題点を分析します。「**PLAN**を変えた方が良かった」と思う点があれば**PLAN**の問題点を分析します。これが差異分析です。プレイヤーを長く続けてきたリーダーは、結果が出ないのを**PLAN**のせいにせず、**DO**つまり自分の努力不足と思うように教育されていますが、この考えを捨てることです。

- ・次の計画に活かす

差異分析は「終わったことをよく反省する」ことではなく、次の計画に活かすことです。差異分析で「PLANを変える必要あり」となったら、次のPLANでは「やり方を変えること」を中心に考えます。「PLANはOK」となったらメンバーの能力アップ、ムードアップを高めることを考えます。

SEEのやり方を期間計画（本セオリーで述べます）とテーマ計画（セオリー14で述べます）で分けて考えてみましょう。

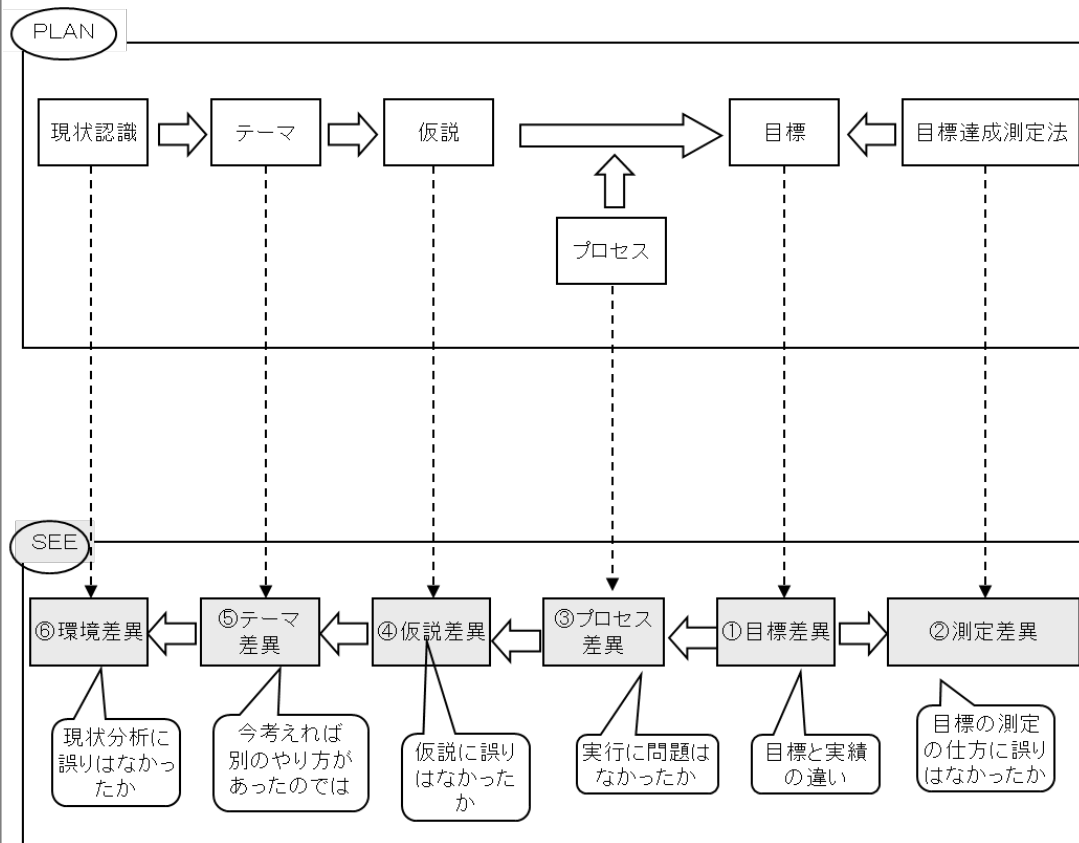
期間計画のSEEでのポイントはROI（Return On Investment: 投資対効果、費用対効果という）です。ROIはリターン（R）を投資（I）で割ることを意味します。投資とは資源の投入（ヒト、モノ、カネ、トキ...）です。リターンはその回収であり、何とか単位を「円」にしたいところです。ROIは経営分析でよく使われ、Iをカネとすると収益性、ヒト・モノ・トキでは生産性と呼ばれます。



期間計画では目標を常にROIで考えます。リーダーは目標設定時に、リターン（売上いくら、コストダウンはいくら...）だけでなく、投入資源（何人、いくら、何日...）も見積る必要があります。そのうえで目標ROIを計算し、上司に提示します。上司はこのROIの妥当性を判断して計画を承認します。例えば支店というグループで目標が売上なら、1人あたり売上高（R…売上、I…セールスの人数）というROIを目標とし、Rを調整したり（もっと売上が出るはず）、Iを調整（この売上なら今のグループ人数より減らしてもいいはず）します。

SEEの段階では、このI（何人かかったか、何日かかったか、いくらかかったか）、R（売上××円、コストダウン××円）の実績を出し、実績ROIを計算し、差異分析をします。差異分析ですので実績ROIが目標ROIを上回っていれば良いのではなく、RがPLANとDOでどう違うのか、大きければなぜ大きくなったか、小さければなぜ小さくなったか、計画ミス（見積ミス）か実行ミスか...と考え、Iも同様に行います。この差異分析はグループの評価に使うのが主目的ではなく、次回の計画のR、Iの見積精度を上げていくためのものです。目標はMUST（経営上こうでなくてはならない、期間計画に多い）やWANT（そうであって欲しい、テーマ計画に多い）を、何とかMAYBE（きっとそうなるはず）に持っていくことです。このMAYBE、つまり見積能力がリーダーの力であり、企業の力となります。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

差異分析のポイント

- ・ 目標と実績がちがった原因を報告することが目的
- ・ 「人がやったことを第三者の目で見るというスタンスで分析する
- ・ 現場での環境差異はきちんと報告する。達成できない言い訳ではない。

「うまくいったこと、いかなかったこと」タイプの**SEE**の問題点はもう1つあります。それは**SEE**する対象をリーダーが選定できることです。人間は弱い動物ですので、どうしても自分にとって都合の悪いことは分析したくありません。自分にとって「都合の悪い所」つまりリーダーとしての**PLAN**ミス（メンバーの**DO**のミスでなく）は隠したくなります。しかし権限を委譲した上司から見れば、リーダーから知りたいのは**DO**のミス（これは**PLAN**をこのままきちんとやればできたもの）よりも、**PLAN**のミスです。もう1度同じ計画を立てたら失敗することをリーダーが知りながら、上司へそれを報告しないと、上司はもう1度同じ計画を了承してしまいます（今度はがんばるだろう）。企業変革ができない多くの企業はこの無限ループに陥っています。業績が出ないのは「がんばらない」からだと思い、「もっとがんばろう」とだけ言い、「やり方」を変えようとしません。そしてその多くの原因は現場リーダーが**SEE**において、**PLAN**ミスつまり「やり方」の問題点を指摘しないからです。

SEEの基本は「**PLAN**で立てた項目はすべて**DO**との違いを分析する」ということです。**PLAN**、つまり計画はなかったことにできないものです。リーダーをやっていると「しまった。あんなこと計画の時に言うべきじゃなかった」と思い、上司が何とか忘れてくれることを祈ります。こうして特に安定期にある多くの企業が沈没していきます。

テーマ計画を例にとって差異分析のやり方を説明しましょう。テーマ計画をセオリー10のように6つの項目にして作ったら、この6つの項目すべてについてPLANのステップを逆に進む形でSEEします。

①目標差異

これはセオリー13で述べたようにROIのRとIについて差異分析します。そのうえでもう1度同じ計画に対して目標を作るとしたら「変えるか、変えないか」を考えます。

②測定差異

目標を測定する方法がPLANとDOで違った場合です。時間短縮効果をストップウォッチで測ろうと思ったが、現実には無理だったというようなことです。これをROIの差異分析に加味します。

③プロセス差異

計画どおり実行できなかったものを探します。これも今計画を立てるとしたら同じプロセスとするか、変えるのかがポイントです。前者はなぜ今回はできず、次回はできると思うかを上司に説明します。後者は何がちがったのか、仮説か、現状認識かということを説明します。

④仮説差異

テーマ計画ではもっとも多い差異で、仮説が計画とは違っていたというものです。これは差異が生まれたことにより仮説の正否（違っていても違っているということがわかることも大切）が検証されることになります。テーマ計画はこのためにやっているといっても過言ではありません。

⑤テーマ差異

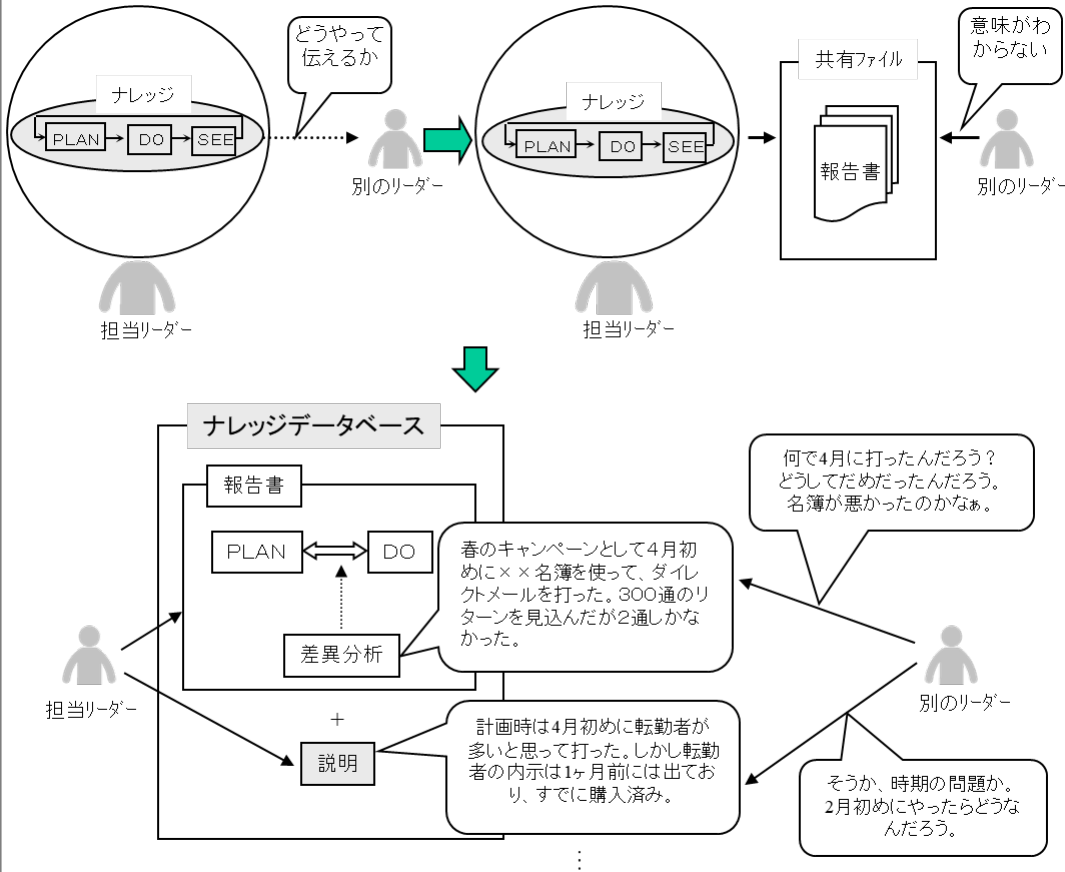
DOを終えてみて、違う「やり方」でやるべきだったと思うことや、DOの途中で「やり方」を変えてしまった場合（この場合上司へ変更計画書を提出しなくてはなりません）などがあります。前者の場合はその違う「やり方」を上司に説明します。後者の場合は変更計画書でSEEします。

⑥環境差異

PLAN段階で考えたDOの環境とは違っていたというものです。セールスなどで外部要因（顧客、ライバル…）二大きく影響される場合に多いものです。リーダーはこれも冷静に報告します。顧客やライバルなどまわりのせいにするのは「潔しとしない」というポリシーを持ち、「すべて私の責任です」という人がいますが、「かっこいい」かもしれませんが、リーダーとしては失格です。PLAN段階で想定した環境とDOの段階の環境が異なる時は、これをきちんと説明すべきです。それがリーダーの説明義務です。

別のリーダーが見てもわかるようにSEEする

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

ナレッジマネジメントが
うまくいくために

- ・ 自分のナレッジをデータベース化するのはリーダーの仕事
- ・ 説明を入れる
- ・ 失敗例を入れる

PDSはフィードバックモデルであり、リーダーはSEEを通して「テーマの設定」「仮説の立て方」「スケジューリング」「ROIの見積」など計画能力が高まっていきます。このように実際の仕事を通して学んだことを一般にナレッジといいます。ナレッジとは知識（あることを知っている）と経験（その知識を使ったことがある）を統合した「知恵」のようなものを指しています。

ナレッジはその企業にとって貴重な財産ですので、何とか皆で共有すべきです。そのため多くの企業はこのPDSの結果を、実施リーダーに報告書としてまとめさせ、別のリーダーと共有させようとしします。しかし多くの場合この報告書を別のリーダーが読んでもわかりません。報告書を読んでもわからないのでこの共有ファイルは次第に見る人もいなくなります。見る人もいなくなるのでリーダーもこの「手間のかかる報告書」を作らなくなり、いつの間にかこの共有ファイルは消滅しています。

この報告書を他のリーダーが見てもわからない理由は次の3つです。

- ①報告書を作るリーダーはすでに持っているナレッジであり、時間をかけて報告書を作っても本人にはメリットがない。
- ②報告書を別のリーダーが使うことを前提に作っていない。
- ③報告書には成功例しかない。むしろ別のリーダーが知りたいのは失敗例。成功したことをそのままやっても失敗すること多いが、失敗したことをそのままやれば必ず失敗する。

①についてはこの報告書を作ることが義務であることを、リーダーが認識する必要があります。**PDS**でいう「説明義務」そのものであり、リーダーの上司への報告は必ずこの報告書で行うことを徹底します。つまり世のため人のために報告書をボランティアで作るのではなく、**PDS**というリーダーの本業として、説明「義務」として作らせます。もっといえば「良い報告書」を作った人が良いリーダーであり、より大きな報酬を得る「しくみ」を作るべきです。リーダーの上司もそのグループの業績だけを見ずに、リーダーの「**PDS=マネジメント**」という仕事の能力を評価する（これをよく能力主義といいます）ようにすべきです。

②については①の「良い報告書」とは何かを定義することです。少し考えれば「良い報告書」とは本人以外の別のリーダーが「読んでわかる報告書」ということになるはずです。つまり「読んでわかる報告書」を作ることができる、作ったリーダーが良いリーダーであり、良い評価を受けるようにすべきです。

このように企業内の特定の人が行ったナレッジを他人と共有して使えるようにすることをナレッジマネジメントといい、その共有できたものをナレッジデータベース（データベースとは共有されたデータという意味）といいます。

PDSのナレッジデータベースとは、具体的には先ほどの報告書に「説明」をつけたものをいいます。リーダーが上司へSEE(説明義務)する時、報告書に口頭で説明をつけ加えると思います。この「口頭の説明」がないから、別のリーダーはわからないのですから、これをデータベースに加えれば良いことになります。別のリーダーに「説明する」つもりで、それをコンピュータなどのデータベースに蓄えておきます。

③についても失敗例を入れることが、PDSの説明義務であることをリーダーに徹底させます。企業にこの「失敗を入れる」文化が定着するまでは、リーダーの上司の責任といえます。

リーダーイメージの例で考えてみましょう。「春のキャンペーンで4月初めにダイレクトメールを打って失敗した」という報告書があったとします。これを別のリーダーが見た時「何のためにやったんだろう、何を狙ったんだろう」「どういう文を打ったんだろう」「なぜ失敗したんだろう」…といったことを、実施したリーダーに聞いてみたくなります。これをすべて「説明」に入れておけば、この報告書が別のリーダーのナレッジとなります。

PDSのSEEは別のリーダーが見てもわかるようにすることが必要であり、それがリーダーの「本業」です。

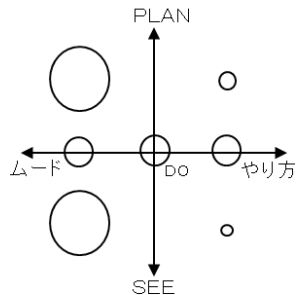
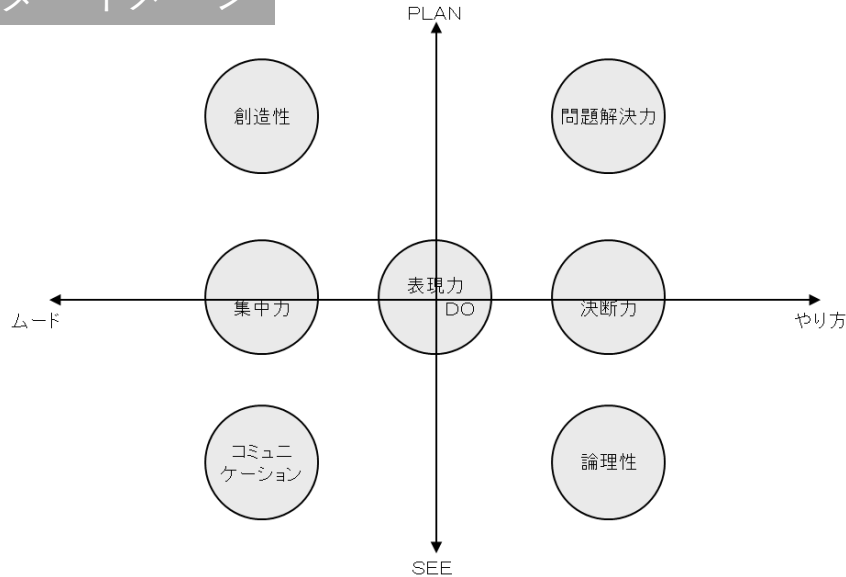
第3章 能力開発

トータルセオリー

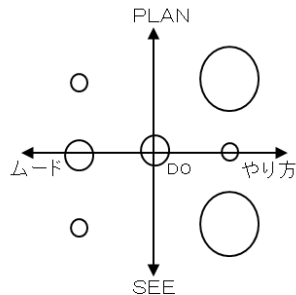
自分の能力を7つに分けて診断する。弱みとなった能力をアップさせるのは顕在率アップ、学習効率アップ、学習時間確保の3つの要素。

能力マップを作って、能力アップのテーマを考える

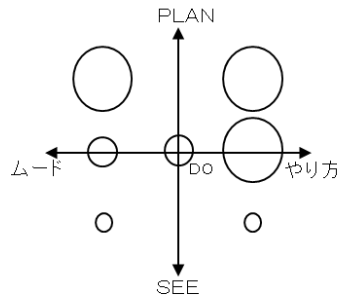
リーダーイメージ



- ・ムード作りは強いが、やり方立案が弱い
- ・問題解決力、論理性アップがテーマ



- ・やり方の企画は良くできるが、ムード作りが弱い
- ・PLANとSEEは良いが、DOの時弱い
- ・創造性、コミュニケーション、決断力のアップがテーマ



- ・PLANは強いが、SEEが弱い
- ・論理性、コミュニケーションのアップがテーマ

ワンポイントアドバイス

能力マップ

- ・能力マップは作ることに意味があるので、精度は要求されない
- ⇒ 真の能力など判定できない
- ・やり方とムードのどちらかが強みでどちらかが弱みかを知る
- ・PDSサイクルでの自らの弱点を知る

プレイヤーは仕事の中身によって求められる能力が異なり、リーダーもプレイヤーの能力を持っている方がベターといえます。そのうえでリーダーにはリーダーとしての能力が要求されます。そしてリーダーの能力はプレイヤーの場合とは異なり仕事に依存せず共通であり、次の7つの分野に分けられます。

①問題解決力

グループ内で起きている問題をとらえ、その解決策を立案していく力であり、リーダーに求められる本質的なものといえます。特にPLAN段階でグループの仕事のやり方を考えるときにもっとも求められる能力です。

②創造性

新しいアイデアを生み出す力であり、基本的にはトッププレイヤーとしての経験がものをいうものです。リーダーから見ると、PLAN段階で停滞しているグループを変化させることで活気を出す、つまりムード作りに必要な能力といえます。

③決断力

物事を決める力ですが、PLAN段階（権限委譲される前）の最終意思決定はリーダーの上司が行います。したがってリーダーから見た決断力とはDOの段階での例外処理を臨機応変のやり方でできるかということになります。

④集中力

緊張感を保って仕事を「維持」する力です。リーダーから見ると主にDOの段階でグループのムードを「維持」することに必要な力といえます。

⑤論理性
物事を論理的に見るために必要な力です。特にやり方を差異分析（PLANとDOを論理的に比較する）つまりSEEするときに必要な力となります。

⑥コミュニケーション

人間と人間の対話を有効に行う力であり、人間関係と考えても良いものです。リーダーから見ると上司への説明義務を遂行する時およびメンバーを評価するとき、つまりSEEするのに必要となります。またグループのムードをアップしたり、維持したりするためにも必要といえます。

⑦表現力

自分の思っていることを文書、口頭などの表現を使って「正確に伝える力」を指します。リーダーとしてはあらゆる局面に必要なインフラとなる力といえます。

これら7つの能力を、横軸を「やり方⇔ムード」、縦軸を「PLAN→DO→SEE」というリーダーの2つの切り口で考えるとリーダーイメージのようになります。このように2つの指標で4つの領域に分けて図解することを一般にポジショニングマップと呼ぶので、ここではこれを能力マップと呼んでおきます。

リーダーは自らの能力をこの能力マップで表わしてみるとよいと思います。各能力の円の中心は固定にして、円の半径を能力の大きさで表わします。自らやってみるのがもっとも手っ取り早いのですが、できれば上司などに「評価」して欲しい所です。例えばその結果がリーダーイメージの左下図のようになった場合、リーダーとしての能力のバランスがムードに傾いており、やり方を考え、実行、評価する力をアップすることが求められます。特にこの場合PLAN、SEEの問題解決力、論理性がこのリーダーの能力アップのテーマです。

リーダーが持つ将来の能力は「すでに持っている能力」と「これから身につける能力」に分けることができ、次のような式と考えられます。

$$\text{将来の能力} = (\text{潜在的能力} \times \text{顕在率}) + (\text{学習時間} \times \text{学習効率})$$



仕事に表われている力



これから身につける力

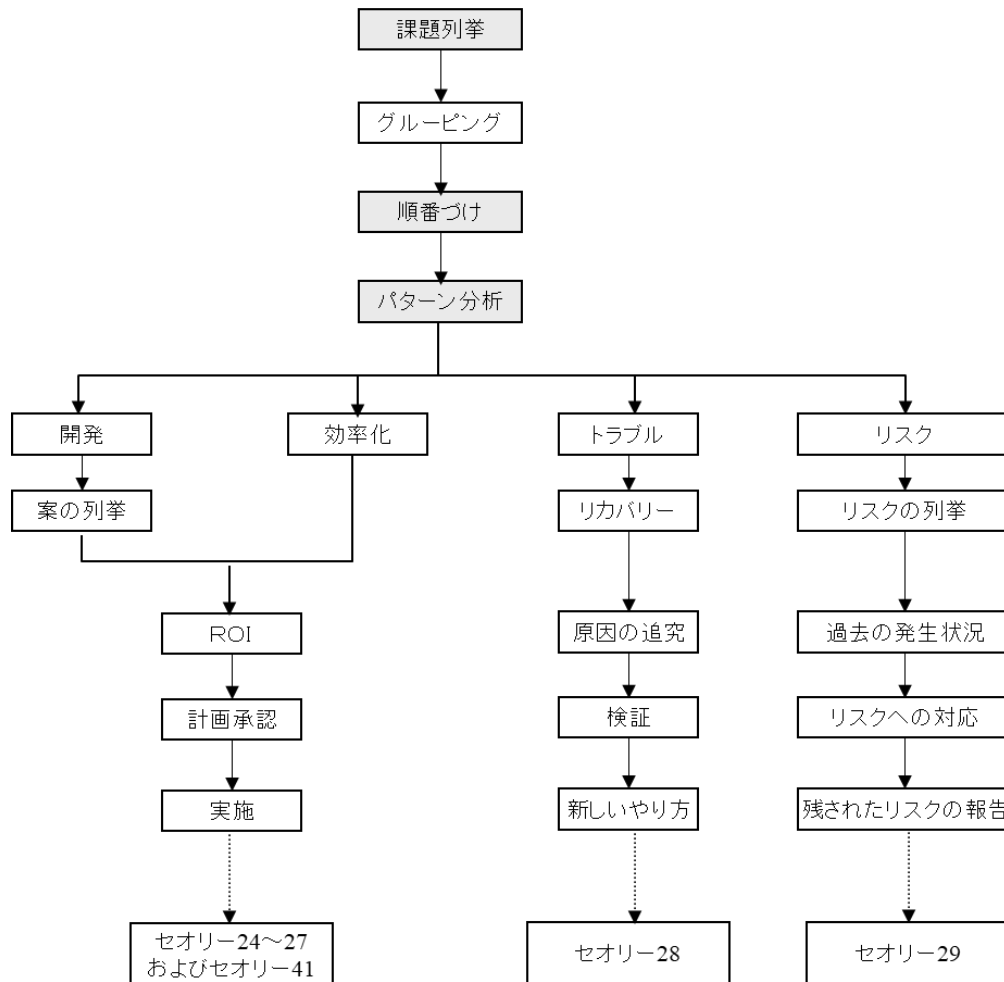
仕事に表われている力は、そのリーダーが現在持っている能力がすべて発揮されているとは限らず、一部は隠れてしまっているので、潜在的能力（すでに持っている能力）×顕在率となります。これから身につける力は能力アップにかかる時間と効率（時間対アップ効果）の積になります。

つまり能力アップには顕在率アップ、学習効率アップ、時間確保という3つの要素があります。顕在率アップはリーダーがその能力を発揮できる仕組みであり、本来は経営者のタスクです。しかし多くの企業では経営者は前リーダーであり、自分たちはその仕組みの中で能力を発揮してきたと思い、今さら仕組みを変える必要はないと考えます。しかし時代は時とともに変化しています。私は「リーダーが能力を発揮しやすい仕組み」は、現リーダーが集まって話し合い、それを経営者に提案すべきだと思います。そしてそれがリーダー層の総意なら経営者も納得すると思います。能力主義への移行なども経営面、業務面だけでなく、リーダーのマネジメント面も考えて話し合っ欲しいと思います。

効率アップについては自分でその方法を考えるのではなく（自らが低い能力のアップ方法なんて思いつくはずはありません）、先人たちがやってきた経験を活用すべきです。それが本書でいうセオリーであり、本章から6章までに書かれていることです。リーダー教育をいくらやっても、受けても、つまりどんなに時間をかけても効率が悪ければ意味がありません。

最後に時間確保ですが、これは自分で作るしかありません。よく会社が教育してくれないと嘆くリーダーがいますが、教育して欲しければ自分でその方法を考えるべきです。1人で意見をいっても駄目なら、リーダーが集まって考え、人事部や経営者に提案すべきです。これがセオリー5で述べた塾です。そしてその教育の時間をとっても現状の仕事のパフォーマンスは落ちないことを説明すべきです。忙しくて能力アップのための教育を受ける時間がとれないという人がいますが、もし現状の能力に満足しているならそれで問題ありませんし、不満なら時間を取るしかありません。そして同じ時間を取るなら時期は早いほど良いといえます。リーダー能力アップはリーダーに「なりたて」がもっとも効率的（そのパフォーマンスを発揮する時間が長い）といえます。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

問題解決のポイント

- すべての課題が列挙できれば50%終わり
- 何から手をつければ良いかがわかれば70%終わり
- パターン分けをすれば90%終わり

プレイヤーがそれをする事で業績を生む仕事なら、リーダーは業績を生むことをサポートするサービスパーソンです。そのサービスの1つが「やり方」の立案であり、この時必要となるのが問題解決力です。現状のやり方、業績をよく見つめ、問題点などの課題を発見し、それを解決するためのやり方を考える力を意味します。

問題解決はスポーツのようなものだと思います。「技法・方法」を知らなくてもできそうな気がして、自分のカンとヒラメキ（スポーツでいえば運動神経のようなもの）でやりたくなります。しかし「技法・方法」を知らないでやっても決して上手にはなりません。また上達するためには経験が必要です。しかし「技法・方法」がでたらめな経験ならないほうが良く、やればやるほど下手になっていきます。人間が誕生以来蓄積してきた問題解決の基本的な「技法・方法」を学び、これに基づいて自らの頭を使って問題解決し、解決結果を分析する、つまりPDSを実施していくことで初めて上達します。詳しくはセオリー24～29で述べますが、ここでは基本的なフローを提示しておきます。

①課題列挙

グループ内で発生している問題・悩み・やらなければならない事など（これらを総称して「課題」と呼びます）を列挙します。この列挙はまずグループミーティングなどでメンバーの意見をまず聞きます。次にリーダーがこれをベースとしてグループの課題を列挙します。ここで大切なことはその網羅性です。「もれ」だけをまずチェックします。

またこの列挙の段階で「その課題に対してやらなければいけないこと、やった方がよいこと」が浮かんでできますが、いきなり手をつけないことです。列挙し終わるまで他の事は考えないことです。列挙された課題はパソコンなどに登録しておいて、順序を変えたり、加工したりできるような形にしておきます。

②グルーピング

挙げられた課題をグループに分けます。ここでもグループ分けといたらグループ分け以外のことは考えません。「この課題とこの課題は関係が深い」「この課題とこの課題は原因と結果になっている」...といった課題分析をするのではなく、グルーピングするだけです。やってみればわかるのですが、この課題分析は実はほとんど役に立たないことが多いといえます。私も要因分析図など不思議な図を書いてみましたが、それが有効に役立ったことはありません。整理されたような気がして、対策を打ったような気がして、かえってその後何もやらないことも多いといえます。

グルーピングは相互依存度の高いものを寄せていきます。多くの場合業務単位が妥当といえます。顧客別、テーマ別、メンバー担当別など色々考えられるのですが、業務別でうまくいかないことはあまりありません。グループが「営業、営業支援、伝票作成、仕入...」という業務を担当していれば、その単位に寄せます。もちろん階層性をもっても構いません。

③順番づけ

挙げられた課題1つ1つに（グループ単位ではなく）「どの課題から考えるか」という順番を決めます。順番は「やりやすいもの」「手を打てる」ものからでなく、「何からやるべきか」だけで考えます。手を打てなくても構いません。人間はどうしても手を打てるものからやっていき、手が打てないものが残ってしまいます。このように考えて順番をつけ、手が打てないものが上位にきたら、それが終わるまで次に行かず上司に相談します。そして上司とともに出す結論は2つしかありません。「手を打てないので放っておく」、「何か手を打つ」です。前者の場合でも、その課題が残っているということをリーダーと上司が認識しているということが大切です。グループに順番づけしないのは、グループに複数の課題があるとき「やれるものを1つでもやったらOK」としてしまうからです。課題は「大体終わった」が最悪で、「解決」「検討中」「未処理」の3つしかありません。

④パターン分け

次に課題にチャレンジするのですが、課題は大きく次の4つくらいのパターンに分けることができます。このパターンごとに基本的な技法・方法（これがセオリー）を知っておく必要があります。

・開発

全く新しいやり方を開発するものです。現状に問題が発生しているわけではないが（それが出発点ではないが）、より良いやり方を考えようというのです。リーダーの本来タスクなのですが、「忙しい」という理由でやろうとしないのが現実です。今多くの企業は安定期から再構築期にあり、「変化」を求めており、企業の戦略も「変化」「変革」「チャレンジ」をベースとしています。現代のリーダーにもっとも求められている課題といえます。

「全く新しいやり方」ですので複数の案があることが普通です（今のやり方を入れれば2つ以上）。まず案を挙げられるだけ、挙げて比較します。比較はセオリー13で述べたようにROIをベースとして行い、もっともROIの高い案を選定するのがノーマルです。そしてテーマ計画書を作り、上司の承認を得て実施します。これについてはセオリー41の「投資」を参照してください。

・効率化

現状のやり方を「効率」的にするというものです。「物を作る」人がもっとも得意とし、「物を売る」人がもっとも苦手なものです。これはROIが高く、実現すべきことをリーダーが気がつけば、やって失敗することはまずありません。これについてはセオリー24～セオリー27で述べます。

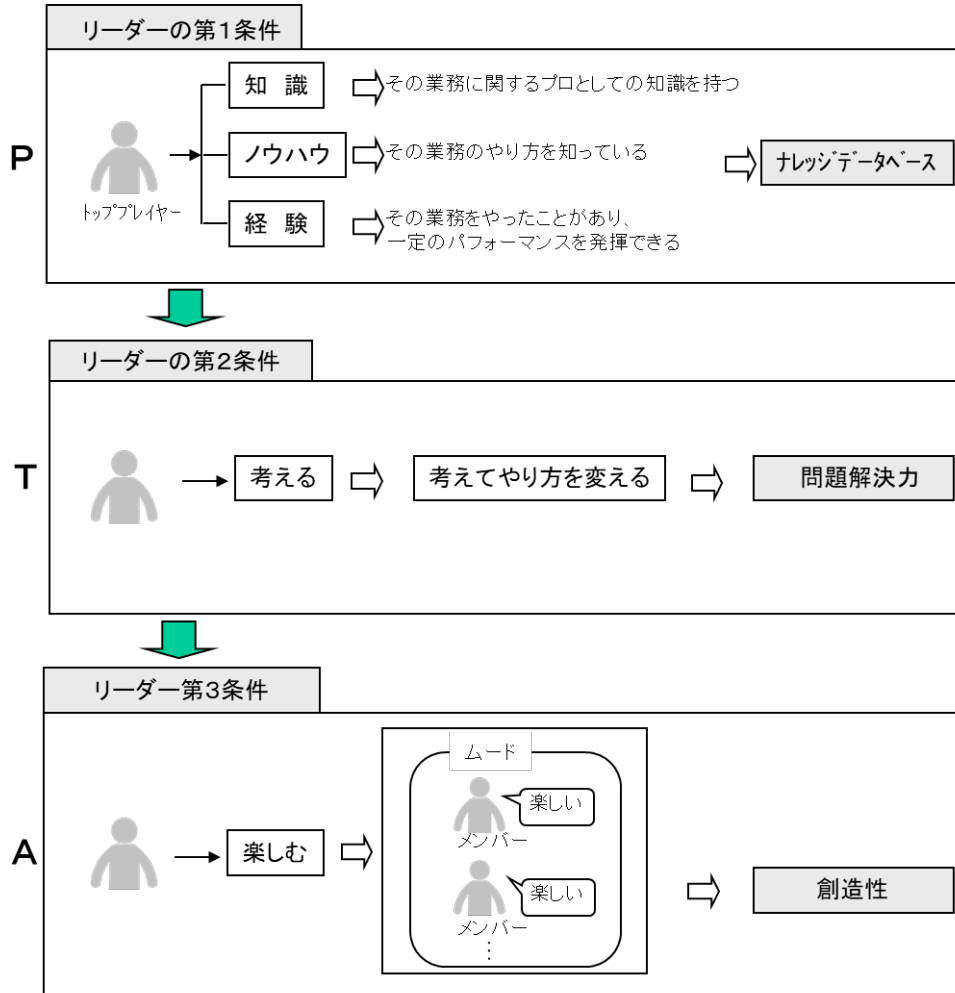
- ・トラブル

トラブルが発生しており、これを解決することが迫られた場合です。セオリー28で詳しく述べますが、リーダーイメージのようなステップを踏みます。

- ・リスク

現在起きていないが将来トラブルを起こす可能性があるというもので、セオリー29で詳しく述べますが、リーダーイメージのようなステップを踏みます。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

創造性アップには

- ・メンバーの気持ちを代弁する
- ・「何をすれば楽しいか」「どうすれば楽しいのか」を考える

創造性とはよく使う言葉ですが、何を指すのでしょうか。一般には芸術家のような著作物を作る力、あるいは科学的には説明できない「ヒラメキ」のようなものを指しているのだと思います。ビジネスでは、何か全く新しいアイデアを出す力を指すことが多いようです。しかしリーダーの立場で考えた時、「あっと驚くような」アイデアを求められるケースは少なく、むしろメンバーが納得し、上司が承認するようなアイデアが必要といえます。本書でいうリーダーの創造性とは、奇抜なアイデアを出す能力ではなく（もしそうだとすれば、きっとそれはもって生まれたものであり、どうやって高めていいかわからないものでしょう。そんなことは考えても意味がないと思います）、メンバーが納得し、上司が承認するアイデアを出す能力のことをいっています。「良いやり方」を生み出す能力はセオリー17で述べた問題解決力です。メンバーが納得する、上司が承認するやり方を生み出す「創造性」とは何か考えてみましょう。

私はいつもリーダーの持つべき条件はPTAだと話しています。Pとはプロとしてのプライドであり、知識、ノウハウ、経験の3つから成ります。グループで行う業務についてプロとしての知識を持ち、プロとしてのノウハウ（やり方、感覚...）を持ち、その業務をやったことがあります（経験）、どんな場合でも一定のパフォーマンスを発揮できる人、つまりグループ内のトッププレイヤーがリーダーになるべきです。

そのトッププレイヤーであるリーダーはグループのメンバーに自らの知識、ノウハウ、経験を伝えていく「責任」があり、それが「仕事」であり、それによって報酬を得ます。この3つがセオリー15で述べたナレッジであり、これを伝える仕組みがナレッジデータベースです。

トッププレイヤーであるリーダーは知識、ノウハウ、経験の伝承だけでなく、新しいやり方を**Think**する（考える）ことも仕事です。これがリーダーの第2の条件です。ここで求められるのはアイデアを出す力よりもセオリー17で述べた問題解決力です。グループの課題をとらえ、プライオリティの高い順に1つずつ「リーダーの仕事」として解決していく力です。

そしてリーダーの最後の条件が**Amusement**（楽しむこと、楽しませること）です。企業に勤める人間は企業人として一定のパフォーマンスを出し、企業業績に貢献することが求められます。しかしそれだけではないはずです。企業は英語で**Company**（仲間）、**Cooperation**（一緒に働く）であり、共通の目的を持った仲間と一緒に働くことであり、それぞれが「楽しく」「充実感」を感じる場だと思います。日本企業は従来これを追いつけてきたと思います。現在のコーポレートガバナンスという発想（企業統治：どうも企業を株主が統治しているという考え方）のようです。企業に勤めたことのない経営学者が考えたことを、株主の集まりである証券市場が声高に叫んでいるようです）は株主側に偏重しすぎていると思います。

魚屋に最初に出資したスポンサーがいるからといって、魚屋はスポンサーのものだけではないはずです。毎日一生懸命働いている魚屋の従業員の人たちとの共同所有物と考えられます。

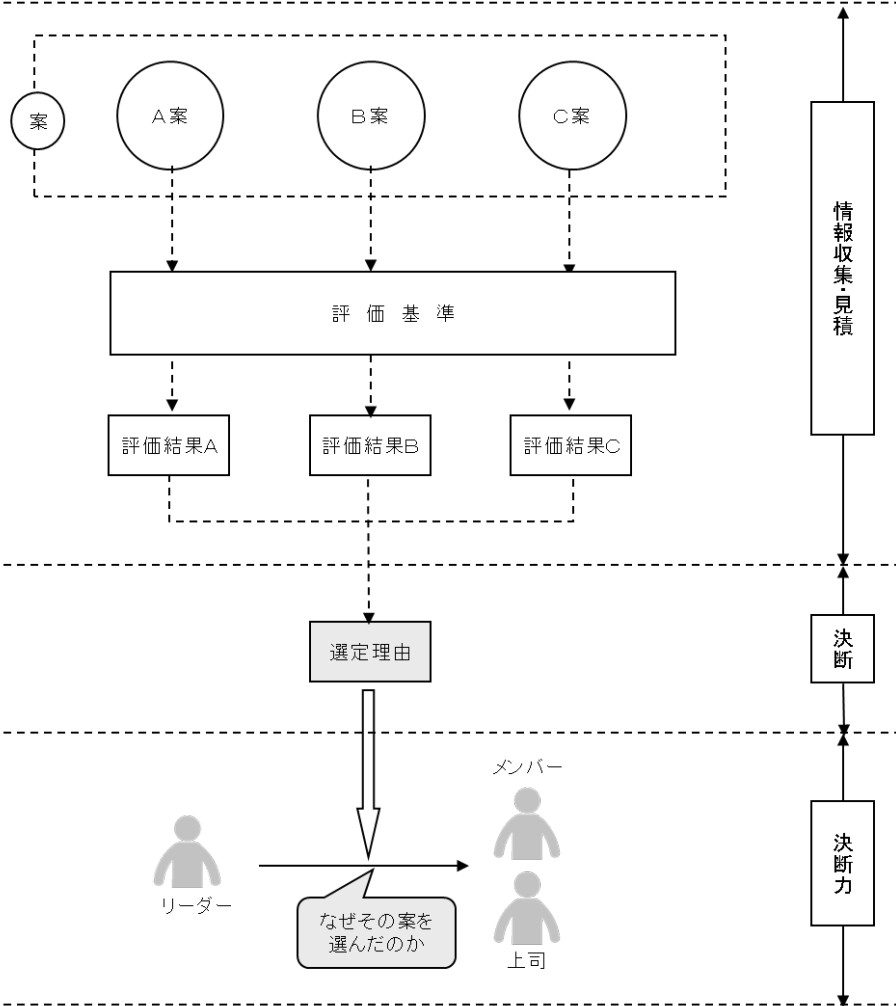
リーダーはメンバーの代表者として、メンバーが「楽しめて」「充実感」を味わえる環境を作ること、株主の代弁者ともいえる経営者にきちんと提案する義務がありますし、それをできる人がリーダーとなるべきです。これが今まで言ってきたムードです。

「楽しく」は「口で説明できない」ものであり、人によってそれぞれちがいます。問題解決が上司へその仮説・解決法を論理的に説明できる力とすれば、創造性とは「なぜそのようにするか」ということを論理的には説明できないことを提案していく力といえます。そういう意味で創造性は論理性と能力マップ上で正反対の位置にあります。

リーダーにおける創造性という能力を定義すれば、「グループのメンバーの気持を理解し、自分たちはどうすれば満足感を持てるかを感じることができ、それを上司に訴えることのできる力」ということになります。リーダーの創造性とは「その能力を何らかの形で高めること」ではなく、成績だけでなく「楽しむ」ということが大切だと気がつくかどうかであり、その度合いといえます。

決断力とは「選定理由を説明する」力

リーダーイメージ



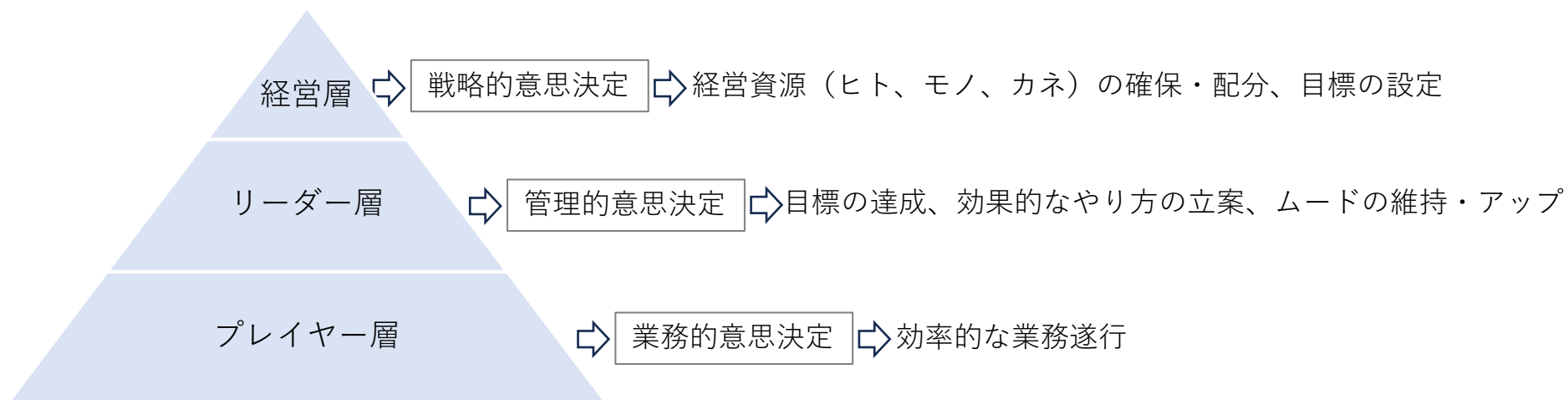
ワンポイントアドバイス

案選定で陥りやすいミス

- ・ 評価基準と評価結果を混乱する
- ・ 自分の都合のよい評価基準を選ぶ
- ・ 最終意思決定者がわからなくなる（誰が決めたかわからないうちに決まる）

決断力とは一般には「物事を決めることができる力」のことを指します。例えば自家用車を買うかどうか悩んでいる時、時間をかけずに「買う」と決められる人は「決断力が高い」（深く考えないだけだとも思いますが）、なかなか決められない人を決断力がないと言っているようです。

リーダーの決断力とはこのような個人の場合とは違います。企業は序章で述べたように3階層からなり、それぞれ次のような意思決定を分担しています。



リーダー層の意思決定（決断）の目的は、経営層の戦略にもとづいて、プレイヤー層が効率的、かつ楽しく仕事ができ、目標を達成することにあります。したがって、経営層、プレイヤー層がこの決定を納得する必要があります。これがリーダー層の決断であり、「納得する」決断をできる力が「リーダーの決断力」といえます。経営層、プレイヤー層が納得する決断をするためには、その決断した理由をきちんと述べる必要があります。決して「俺の目を見ろ、信用しろ」とか「私を信じて任せてください」という気力や熱意を指すものではありません。そう考えていくと、いかに意思決定の理由を合理的に説明するかが、決断力を高めるポイントとなります。そのためには決断のための情報を次の4つに分けて考える必要があります。

①案

決断、意思決定することを求められるのですから案は複数あるはずです。この案は自らのアイデアだけでなく、メンバー、上司のアイデアも聞きます。

②評価基準

案を評価する基準、つまり「ものさし」を準備します。ものさは次の3つに分けて考えます。

- ・そうでなければならない条件
- ・そうであって欲しい条件
- ・もしかしたら起こるかもしれないトラブル

③評価情報

①の案を②の評価基準を使って、各々評価していきます。「そうでなければならない条件」を満足していない案は却下します（カットではありません。すてるのではなく、残しておいて選ばないだけです。後でなぜ選ばなかったのかと聞かれたら、この条件をいいます）。

「そうであって欲しい条件」はどの位条件を満たしているかを、点数や○△×などで表わします。「もしかしたら起こるかもしれないトラブル」ではその案をとった時の不安を挙げておきます。

④選定理由

③の評価情報を使って案を選定します。この時大切なことは「選んだ案」よりもその選定理由です。これをきちんとメンバー、上司に説明できる力が決断力です。もっといえばこの選定理由を作るために①～③のステップを踏んできたのです。

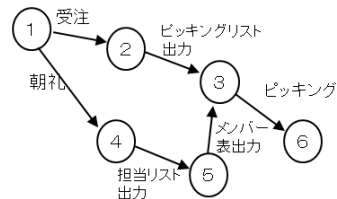
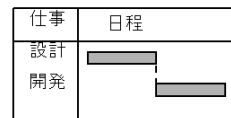
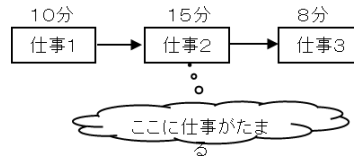
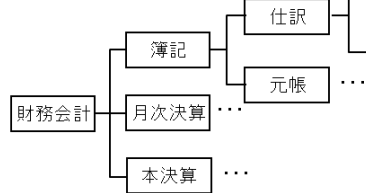
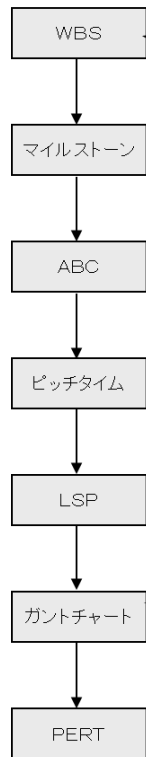
もし、上司、メンバーが別の案（代替案）を選定したいといたらどうするかです。絶対にやってはいけないのは「自分が選定した案の良い点」と「代替案の悪い点」を挙げて議論することです。こうすれば相手は逆に「リーダーの案の悪い点」「代替案の良い点」を言ってきますので、話がかみ合いません。この場合リーダーはその反対者と次のステップをもう1度やることです。

- ・評価基準にお互いのズレはないか
- ・評価結果にお互いのズレはないか

そのうえで選定理由を話し合うことです。そして最後はその案の選定が企業内の誰のタスクなのかを考え、その人がこれらの情報を使って選定します。

リーダーイメージ

スケジューリングの7つ道具



ワンポイントアドバイス

メンバーの集中力を高めるコツ

- ・ 適正な時間配分
(WBS、ABC、ピッチタイム、LSP)
- ・ 自らの進捗がわかる (マイルストーン)
- ・ 遅れの状況がわかり、どこに影響するかわかる (ガントチャート、PERT)

集中力とは緊張感を持って仕事を続けられる力をいいます。リーダーの集中力は「自らの仕事に対する集中力」と「メンバーの仕事に対する集中力」の2つに分けることができます。リーダーとして大切なのは後者のメンバーの集中力の維持であり、人間社会ではかなり前から考えられてきたことです。そしてこれらの考え方はいわゆるスケジューリング手法としてまとめられており、次に述べる7つ道具が有名です。

①WBS (Work Breakdown Structure)

集中力を高めるためのスケジューリングのコツは、仕事を細かく分けて考えることです。仕事を階層的に細かく分けて、リーダーイメージのように図示することを**WBS**といいます。これはあらゆるリーダーが、自グループの仕事について一度は必ずやっておく必要があります。

②マイルストーン

マイルストーンとは各仕事が進んでいる状況を何をもって測るかというものです。倉庫でのピッキングであれば商品ピッキング数、事務作業であれば伝票枚数、営業であれば訪問客数...といったものです。例えば伝票を20枚作成するという仕事は、10枚で50%、18枚作ったら90%終わったと考えるものです（ざっとそう考えるということです）。

③ABC (Activity Based Costing)

各仕事ごとにそれぞれ何分、何時間、何日かかるといった時間を出すことをABCといいます。リーダーはトッププレイヤーであり、各仕事が普通、あるいは平均して、あるいは遅くともどのくらいの時間で終わるかを見積ることが出来るはずです。この見積りがスケジューリングの基本です。余裕時間を含めた適正な時間配分がリーダーのもっとも大切な仕事ですし、それがメンバーの集中力を高めることになります。（余裕がなくても、ありすぎても緊張は切れる）。

④ピッチタイム

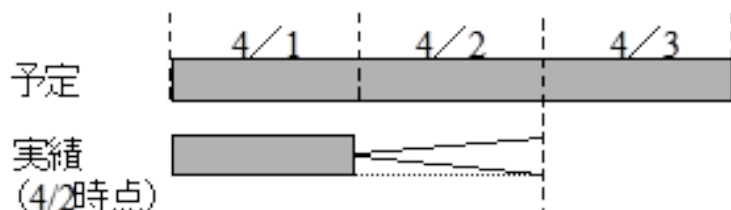
グループ内の作業の多くは流れ作業で行われます。流れ作業の基本はすべての仕事が均一時間（これをピッチタイムという）で行われることです。例えば10分の仕事→15分の仕事→8分の仕事と流れていくと「15分の仕事」に仕事がたまってしまい、ここがパニックとなり、集中力が途切れます。一方10分の仕事、8分の仕事は「余裕」「待ち」が多くなって、やはり集中力が途切れます。15分、10分の仕事をなんとか8分（担当を変える、誰かが応援する...）にする方法を考えます。

⑤LSP(Labor Scheduling Program)

メンバーの各人の能力と仕事の負荷を調整し、各人のスケジュール表を出すことをLSPといいます。LSPは山積み（各人の仕事を能力まで積んでいくので）ともいわれます。

⑥ガントチャート

LSPの結果はガントチャート（工程表といわれる）というバーチャート（棒で表わされる図）に表現するのが普通です。ガントチャートはスケジュールを引くのが目的でなく、その遅れを見つけるためのものです。したがって常に予定と実績を表していきます。

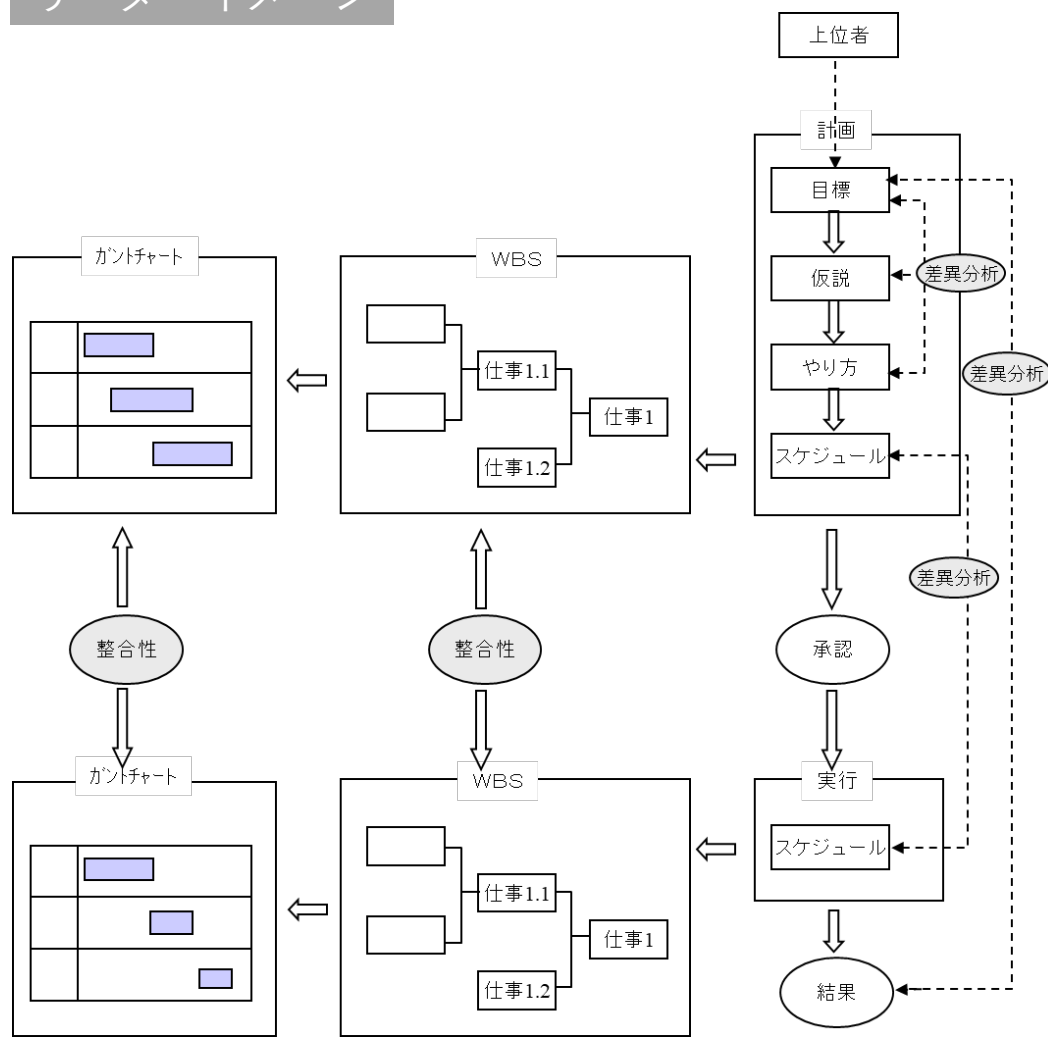


実績の長さは「時間」ではなくマイルストーンで入れます。つまり4月1日～4月3日までの仕事が「報告書を300ページ作成する」ものだとなれば、4月2日で100ページしかできていないと4月2日の実績は1／3のバーを引きます。こうすれば4月2日の時点で1日分仕事が遅れていることがわかります。

⑦PERT

PERTとは仕事の前後関係を表すものです。WBSの末端の仕事から階層的にやっていきます。上記の例で4月2日に遅れがわかった時、その報告書作成の仕事は次のどの仕事に影響を与えるかということを図示するものです。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

リーダーの論理性を高める

- ・ 数学の論理を勉強することではない
 - ・ 論理トレーニング、左脳トレーニングすることではない
 - ・ 図解したりわかりやすく書く（これは表現力）ことではない
- ⇒ 一度決めた方法から逃げずにやること
- ⇒ 自分の都合で方法を変えないこと
- ⇒ 「つじつまが合っている」

論理性とは物事をシステマチックにとらえられるかどうかを指します。リーダーとして物事をシステマチックにとらえることができるとはどういうことでしょうか。リーダーの仕事であるマネジメント＝PDSはシステムであり、セオリー24で述べるようにその要素は仕事とも考えられ、これらが共通の目標を持つものと定義されます。こう考えればリーダーの論理性というのは、いかに仕事に「共通の目標を持たせる」ことができるかと考えられます。

マネジメント＝PDSをシステマチックに見ていきましょう。計画はまず上位者から与えられる目標からスタートし、その仮説を考え、仮説からやり方を考え、やり方をベースとしてスケジューリングします。この計画は上位者の承認を得て、リーダーの責任のもと実行されます。実行が終わると結果が出ます。ここからがSEEとなり、もっとも論理性が求められるところです。それは人間がもっとも論理的にやりたくない分野だからです。人間の心の中にどうしても自分の出した結果を良く見せたいという気持ちが働きます。そのために論理性の低いリーダーはもっともやってはいけないことを2つやります。1つは「結果を真実よりも良く見せる」ことです。このためにうまくいったことを強調し、うまくいかなかったことの理由（あまり良い言い方ではありませんが言い訳といいます）を述べます。もう1つは計画を実行に合わせる形で変更してしまうことです。実行は計画によって測りますので、この「ものさし」である計画の都合の悪い所はカットしてSEEをすれば「良い結果」に見えます。

この2つを排除すること、つまりリーダーとしての論理性を高めるコツはP D Sで考えると次のとおりです。

①PLAN→計画変更のタイミング

計画は不変ではありませんので変更も必要です。しかし実行が終わってから計画を変えるのでは意味がありません。また計画どおりしか実行できないのではリーダーの例外の原則と矛盾してしまいます。この答えは1つです。「計画変更はどのようなときにやるかということ」を初めから計画しておくこと」です。計画変更には当然のことながら、上位者の承認（計画の承認を受けているのであれば、変更承認が必要なのは当然です）が必要です。つまりどのような時には上司の承認を得るかということになります。一般に計画変更は、目標、仮説、やり方を考え直すなら計画変更とみなします。スケジュールには臨機応変に、つまりリーダーの例外の原則を適用します。

②DO→スケジュールの整合性

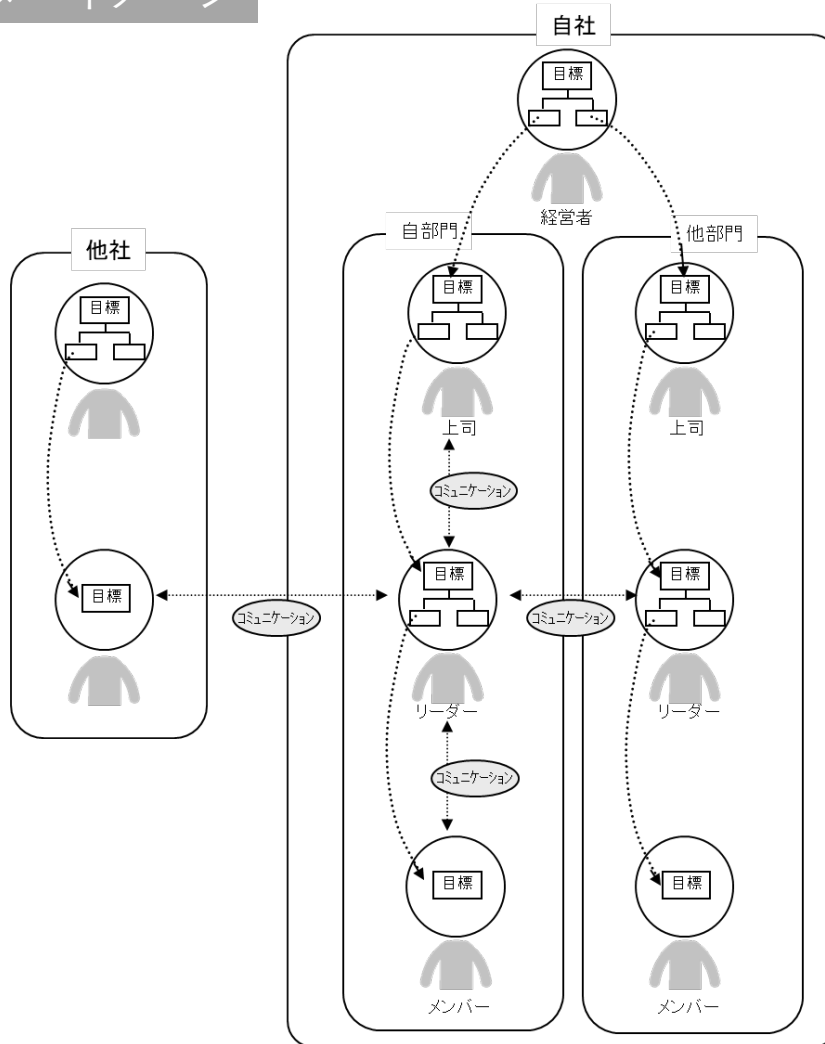
DOの段階の論理性は計画と実行におけるスケジュールの整合性です。整合性とはいうのはすべてが一致しているということではなく、そのやり方が合っているということです。スケジュールのやり方はセオリー20で述べた7つ道具のWBS、ガントチャートなどからなりますので、これが計画と実行で同じやり方をとっていることです。計画でWBSを使って上司の承認を得たなら、実行もWBSを使い、計画をガントチャートで上司に説明したのなら、進捗管理もガントチャートを使うということです。このスケジュールのやり方を変えるなら計画変更であり、上司の承認が必要です。

③SEE→計画から逃げない

セオリー14で述べたように、**SEE**は計画の1つ1つの項目についてやっていきます。そしてそう決まったらそのやり方を守り、逃げないことです。**SEE**をやったことのある人なら誰でも思いあたることですが、「計画のこの部分はなかったことにしたい。これじゃ何にもやっていないように思われてしまう。グループメンバーもこんなに一生懸命やったのに…」と考えてしまいます。**SEE**は「一生懸命やったか」「サボっていないか」を見るものではなく、1つ1つの計画の項目についてSEEしていくものです。結果と目標の差異分析からスタートし、仮説、やり方、スケジュールと1つ1つ差異を見ていきます。ただこれをみるだけです。

論理性とは自らが決めたマネジメント=**PDS**の方法を「自分に都合の良い形に後で変えない」という能力と考えることができます。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

コミュニケーションの困難さ

ビジネスコミュニケーションの困難さとは
「目標の違い」ととらえる

⇒「違い」をなくすことはできない

⇒「違い」がある中でどうやって利害調整するか

コミュニケーションとは人と人が情報を交換することをいいます。一般に心の通じた人間同士は容易にコミュニケーションがとれるといえます。リーダーのコミュニケーションでこの「心の通じた」とは何を指すのでしょうか。企業は仕事をシステムとして実施するところです。そしてシステムは必ず共通の目標を持っています。こう考えればリーダーのコミュニケーションは目標が同じほど、近いほど「心が通じる」、つまり容易といえます。逆に目標が異なるほど困難となります。リーダーとしてのコミュニケーション能力とはこの困難を克服する力といえます。詳しくは第5章のセオリー30～34で述べますが、ここではリーダーコミュニケーションをより容易なものから考えてみましょう。

①上司とのコミュニケーション

上司とのコミュニケーションはもっとも容易なはずですが、リーダーイメージのようにリーダーの目標は上司の目標の一部となっているはずですし、リーダーが目標を達成することに上司が協力するのは当然の仕事といえます。

上司とのコミュニケーションの困難な点はたった1つです。それは「上司がリーダーを評価している」という点です。そのため「上司へアピール」というコミュニケーションをとろう（これが過ぎるといわゆる「ゴマすり」となります）としますが、それは不要でしょう。

アピールとはきっと仕事の結果や能力を現実よりも大きく表現したり、上司がそれを過少評価するのを避けることでしょう。前者はセオリー21の論理性で述べたようにリーダーとしてもっともやってはいけないことです。後者はもしそう考えたのなら「アピールする」のではなく、「過少評価している」かどうかを自分に公開してもらうようにしましょう。上司にとってリーダーを過少評価するメリットなどないはずです。

②メンバーとのコミュニケーション

メンバーとのコミュニケーションは①の裏返しです。上司とのコミュニケーションを上司がイニシアチブをとるべきなら、メンバーとのコミュニケーションではリーダーがイニシアチブをとります。ここでのポイントは2つです。

1つはメンバーの目標はリーダーの目標の「一部」ということです。一部ですから一致していません。リーダーが望んでいることは必ずしもメンバー個人の目標達成にメリットがあるとは限りません。メンバーとのコミュニケーションではこれをまず頭に入れ、そのことを正直にきちんと伝えるべきです。

もう1つはリーダーをメンバーが評価しているということです。これは第6章のセオリー35～39で詳しく述べますが、基本は公平、公開です。

③他部署とのコミュニケーション

他部署のリーダーは自分とは違う目標を持っています。しかも互いに指揮・命令下にないので（どちらの意思が優先されるかが決まっていない）、利害調整は非常に困難です。まずこれを認識することです。この時もっともいけない対応は、他部署のリーダーよりもそのメンバーの方が力関係から調整しやすいので、彼と調整しようとすることです。相手のリーダーと利害調整できないのに、その目標の一部を持っているメンバーと利害調整などできるはずもないし、無理すればそのメンバーにストレスだけを与えることになります。

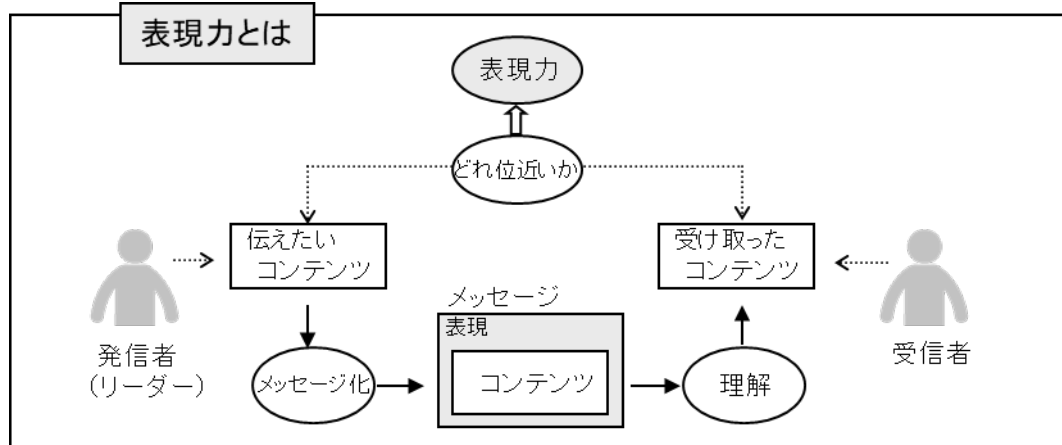
この場合は逆に相手のリーダーの上司と調整すべきです。他部署の上司の方がより自分の目標に近いはずです。それでも駄目なら自分の目標と他部署の目標の両方をもっている人（最後は社長）に持っていくことです。

④社外とのコミュニケーション

ここで大切なことは、相手は自分とはまるで違う目標をもっていることを知るべきです。もし自分の思う方向に他社の人に進んで欲しいなら方法は1つしかありません。それはその人の目標に合わせることです。それにはその目標を「聞く」しかありません。社外とのコミュニケーションの基本は「聞く」ことであり「説得する」ことではありません。

またその目標がどうしても合わない時は、その上位者にコミュニケーションをとるべきです。一般に上位者の方がより広い目標を持っており、利害調整しやすいといえます。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

表現力を高めるには

- ・ コミュニケーションエラーのパターンを知る
- ・ メッセージ化手段の長所・短所を知る
- ・ 常に文章をベースとしてイメージ、口頭で補う
- ・ 文章は階層化し、箇条書きにする

メッセージ化のパターン

手段		網羅性		誤解	保存性	共有性
		発信ミス	受信ミス			
文書	文章	もれは発信者がチェックできる ○	見落す可能性は低い、もれていることがわからない △	誤解する可能性は高い。受信者が誤解していることがわからない ×	時間的な劣化はない ○	伝わる情報はただ1つ ○
	イメージ	発信者でももれていることに気がつきにくい ×	見落す可能性もあり、もれていることがわからない ×	理解度は文章よりも高い。発信者には理解しているかわからない △		
口頭		言ったが言わなかったかを忘れてしまう ×	もれを口頭で確認できる ○	受信者が理解するまで説明できる ○	理解しても忘れてしまう ×	伝わり方は人によってちがう。また聞きするとさらに劣化する ×

「メッセージ」（人から人に伝えたいもの）は、「コンテンツ」（中身）と「表現」から成り立っています。同じコンテンツでも表現が異なれば、異なるメッセージとなります。例えば小説を映画化すればストーリー（コンテンツ）が同じでも、小説（文章で表現）と映画（画像で表現）では違うメッセージとなります。芸術の世界で表現力とはこのストーリーを文章にしたり、画像にしたりして、人に感動を与えたりする力をいいます。

ではリーダーの表現力とは何でしょうか。少なくとも人に感動を与える力ではないはずです。ビジネスにおいてメッセージはリーダーイメージのような形で伝達されます。まず発信者（例えばリーダー）が伝えたい情報（コンテンツ）があり、これをテレパシーで直接受信者（伝えたい人。例えばメンバー、上司、顧客）に伝えることはできません。そこで何らかの形でメッセージ化します。例えば文書、言葉（口頭）といったものです。したがってこのメッセージはコンテンツと表現から成り立っています。このメッセージを受信者は受けとり（文書なら読む、口頭なら聞く）、それを理解することにより表現を取り去り、コンテンツのみにして「伝わります」。このメッセージ伝達においてもっとも大切なことは発信者の「伝えたいコンテンツ」が受信者に正確に伝わることです。こう考えればリーダーそしてビジネスにおける表現力とは「受けとったコンテンツ」がどれ位「伝えたいコンテンツ」に近いかということになります。

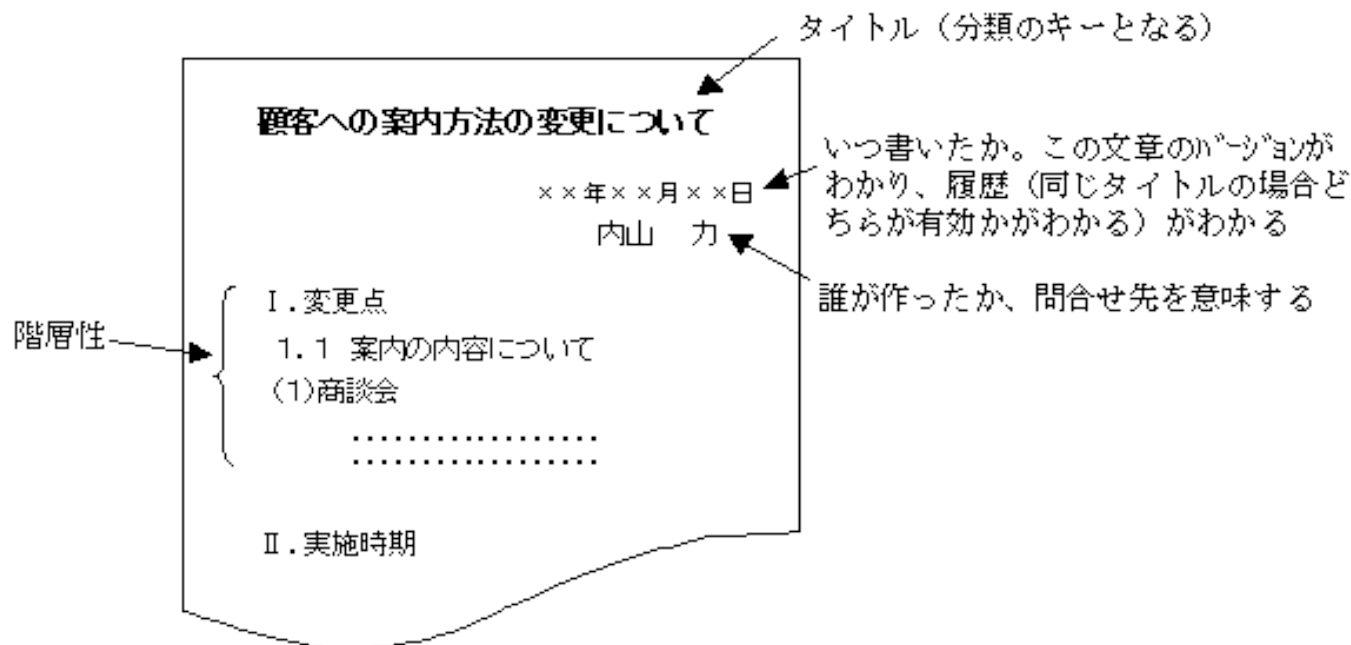
リーダーの表現力を妨げるものは次の4つに分けることができます。いい方を変えれば次の4つの分類でコミュニケーションエラー（「伝えたいコンテンツ」と「受けとったコンテンツ」が異なっている）が発生するということであり、このエラーを妨げることをできる力が表現力です。

- ・網羅性⇒伝えたいコンテンツがすべて伝わったかということです。これは「発信者が伝えたいコンテンツをすべてメッセージに入れたか」と「受信者がメッセージからすべてそのコンテンツを受けとったか」の2つです。
- ・誤解⇒受信者がコンテンツを誤解して受けとる
- ・保存性⇒受信者がコンテンツを正確に受けとっても、時間とともに次第に忘れたり、誤解していく
- ・共有性⇒多数の人にメッセージが伝わっても、そのコンテンツが同じものか、歪まないか

表現力アップとはこの4つのエラーをどうやって抑えるかを考えることであり、そのためにはメッセージ化の手段を適切に選択していくことが必要です。メッセージ化の手段には、文書と口頭があり、文書は文章表現とイメージ（絵など）表現があります。

①文章表現

「網羅性」の第1のエラーである「発信者のもれ」については、発信者がその文章を見ることでチェックできます。このもれをチェックする意味でもビジネス文書は階層的に、かつ箇条書きにすべきです。



しかし第2のエラーである「受信者が受けとったかどうか」は見落す可能性は低いのですが、その確認がとれません。

「誤解」については誤解する可能性は高く、受信者が誤解していることも発信者にはわかりません。「保存性」については時間とともに劣化（情報が歪む）することはありません。

「共有性」はこの文書を見た人が同一のメッセージ（受け取るコンテンツは違うかもしれないが）を受けとることになります。

②イメージ表現

「網羅性」がイメージ表現の最大の難点であり、発信者さえももののチェックが難しく、ましてや受信者のもれたことなど確認できません。「誤解」については文章よりも起きる可能性は低いのですが、文章同様に誤解していることが確認できません。保存性、共有性は文章と同様です。

③口頭

「網羅性」についてはまず発信ミスですが、発信者が話したかどうかを忘れてしまうことさえもあります。受信ミスはコミュニケーション時にQ&Aやその表情などにより確認できるので、文書よりも低いといえます。「誤解」は相手が理解できるまで説明し、Q&Aもできるので文書よりも少ないといえます。保存性は低く、忘れてしまえば終わりです。これと発信ミスで「言った、言わない」になります。共有性も低く、「また聞き」の時はかなり歪みます。

こう考えればリーダーのメッセージ化は文章表現をベースとするのが妥当です。そしてこの発信ミスの低さ、保存性、共有性の高さを活かし、受信ミスは口頭で確認、誤解はイメージ表現、口頭で補います。

また、顧客との打合せや会議などどうしても口頭をベースとする時は、必ず文章を残します（これを議事録といいます）。

リーダーは「うまい」表現や「人を感動させる」表現は必要ありません（もしそういう能力を持っているなら別の職業が向いていると思います）。正確に伝え（**MUST**）、そしてできれば効率良く伝える（**WANT**）ことだけを考えるべきです。

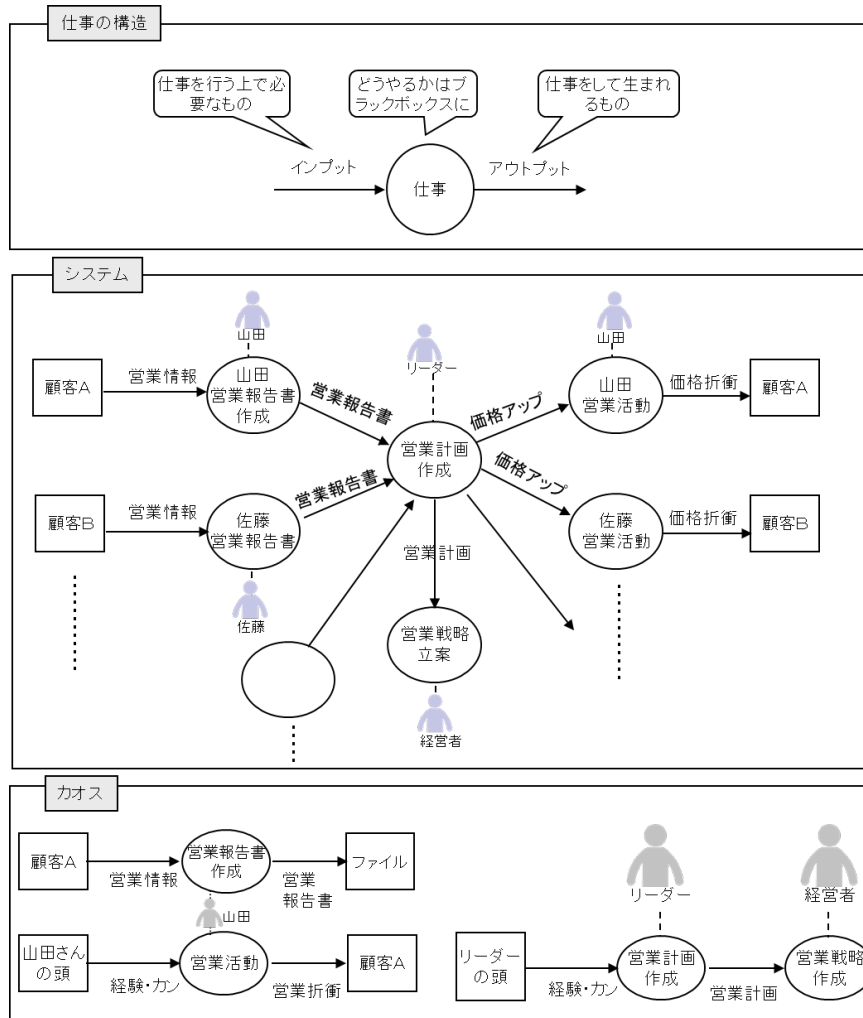
第4章 問題解決

トータルセオリー

問題解決力＝やり方の質×やった量。やり方を知り、そのやり方でやってみるしか上達方法はない。その場、その場でやり方を変えていっては「やった量」が増えず、上達しない。

仕事をシステム化して問題を解決する

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

システム化のポイント

- ・ アウトプットを作っている人に聞いても「使わない」理由はわからない
⇒ そもそも「使うべき」人が必ずいるはず、この人が使わない理由を調べる
- ・ 環境に合わせリアルタイムにシステム（仕組）を変えるのは難しい
⇒ 月に1回位考えてみる

リーダーはセオリー11で述べたようにグループ内の「例外的な仕事」をやることが本業です。例外的な仕事の典型的なものは「グループ内で発生した問題を解決する」というものです。本章ではリーダーのこの問題解決についてのセオリーを考えていきます。

企業とは複数の人が集まって共同で仕事を行う場といえます。そしてなぜ「集まる」かといえば $1 + 1$ が2より大きくなる（このことをシナジー、相乗効果という）からです。20人の企業は2人の企業に比べて10倍以上の力を発揮できるからです。この共同作業を行うグループのリーダーにとって、解決しなくてはならない最大の問題は「シナジーが生まれえない」という状態です。つまり皆が勝手に仕事をやり、互いに協力しあわないで（場合によっては相互に邪魔をしてしまう）、 $1 + 1$ が2以下になってしまうことです。

セオリー6のリーダーイメージのカオスとシステムを見てください。これを見てわかる通り、カオスは $1 + 1 < 2$ であり、システムは $1 + 1 > 2$ の状態となっています。つまり「シナジーが生まれえない」という問題の解決は「システム化」というテーマとなります。

まずシステムについて考えて見ましょう。セオリー6で述べたとおり、システムとは「相互に関連しあう要素が全体として共通の目的を持って活動すること」と定義されます。

①要素

セオリー6ではグループシステムにおける要素を「メンバー」と考えました。ここではこの要素を「仕事」と考えます。そう考えると「システムとは相互に関連し合う仕事が共通の目的を持って活動すること」となります。そしてそのうえで要素である仕事をリーダーイメージにあるように、インプット（仕事をやるうえで必要なもの、情報など）とアウトプット（仕事の成果物）に着目して考えます。どうやってやる仕事かと考えるのではなくて「何を入れて何を出す」仕事かと考えます。

②共通の目的

次に共通の目的とは何かを考えます。「共通の目的を持つ」とは「ある仕事のアウトプットが必ずいずれかの仕事のインプットになっている状態」と定義します。つまりある仕事で作られた成果物が、他の仕事で使われているということです。仕事に着目すれば、システムとは「相互に関連し合う仕事があり、ある仕事で作られた成果物（アウトプット）が、必ず別の仕事で使われている（インプットになっている）」という定義となります。

③システムとは

リーダーイメージの中図を見てください。山田さんの「営業報告書作成」という仕事は「目で見た、耳で聞いた営業情報」（インプット）を入れて、営業報告書というレポート（アウトプット）を出す仕事と考えられます。この営業報告書がリーダーが行う「営業計画作成」という仕事のインプットになっています。つまり使われているのでシステムといえます。そしてこの「営業計画作成」という仕事のアウトプットが「山田さんの次の営業活動」という仕事のインプットや、経営者の「営業戦略立案」という仕事のインプットになっていれば（使われていれば）...システムということです。

④カオスとは

次はnotシステムつまりカオスとはどういう状態かを考えてみます。上のシステムの定義を否定すればよいのですから「何らかの仕事の成果物（アウトプット）がどの仕事にも使われていない（インプットになっていない）」状態を指します。リーダーイメージでいえば、山田さんの営業報告書を誰も使っておらず、ただ棚にファイルされている状態です。

⑤システム化

システム化とはnotシステム（カオス）をシステムに変えることです。こう考えればリーダーの仕事のシステム化とは「使っていないアウトプットを見つけ、その原因を調べ、使う状態にする」と定義されます。つまり誰も使っていない「山田さんの営業報告書」というアウトプットを見つけることが出発点です。まず自分のグループで使っていないアウトプットの洗い出しから始めます。

次にこのアウトプットが使われていない理由を考え、改善点を考えます。例えば「営業計画は毎週月曜日の朝一番でリーダーから部長に提出するのに、営業報告書がリーダーの手元に集まって来るのは月曜日の夜になっている」というのが使わない理由であれば、「いつまでに報告書があれば使うのか、金曜日の午後か」と考え、「早く」営業報告書が提出できるように考えます。「営業報告書がリーダーへ毎週200枚も来るので見ている時間がない」というなら「営業報告書を集計したり、特定のレポートを探し出せる」ように考えます。「営業報告書はセールスのグチばかりで見てもしょうがない」というなら、「何が書いてあれば良いのか、顧客情報か、ライバル情報か...」と考えます。

そしてそもそも「営業報告書など要らない」というならこの営業報告書を作るという仕事をやめます。これもシステム化（使われないアウトプットがなくなる）です。

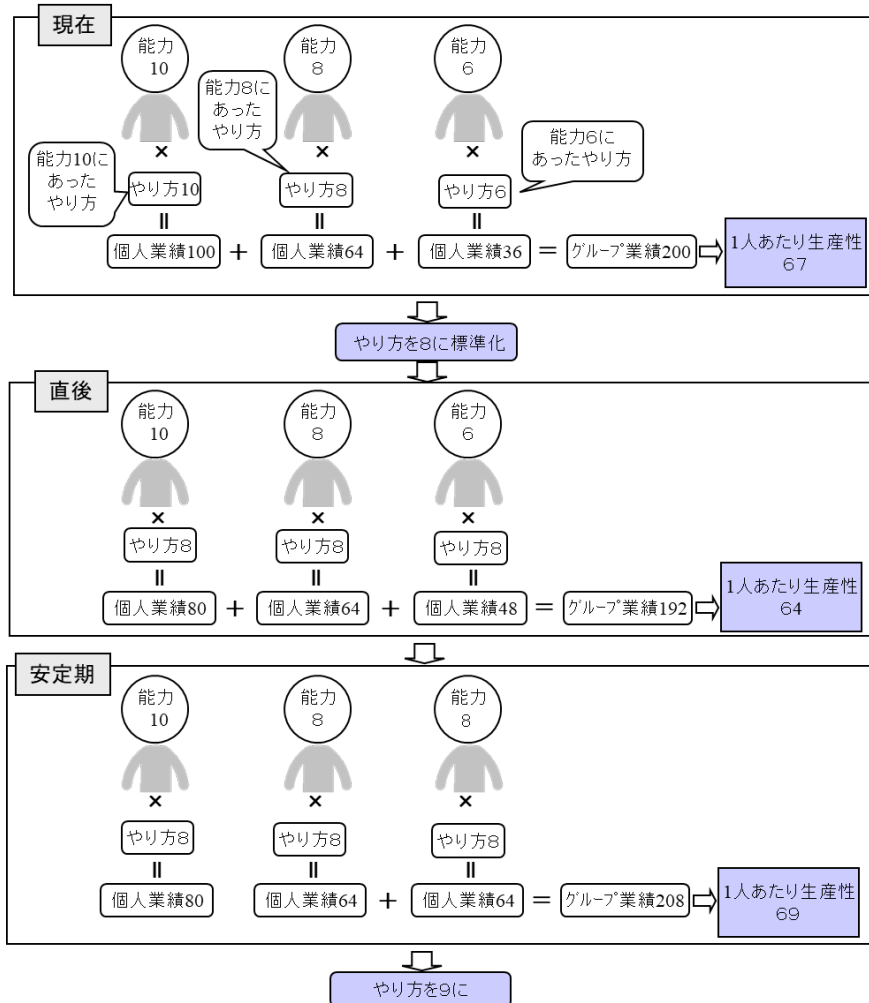
⑥リーダーの役割

リーダーは毎日、毎日仕事を連続して行っているとグループの仕事がシステムかどうかなどわからなくなってしまう。リーダーはある時立ち止まり、自分の担当しているグループの仕事をシステム化について見つめ直すことが大切です。やってみればわかるのですが、グループ内には掃除をしないと使わないアウトプットというゴミがたくさんたまっています。

システム化から考えるとリーダーのタスクは、ある仕事のアウトプットを別の仕事のインプットにする仲介サービスをメンバーや上司に提供することになります。リーダーイメージでいえば「山田さんの営業活動」という仕事のインプットを「佐藤さんの営業報告書」というアウトプットから加工して渡すことや、経営者の戦略立案に必要なインプットを各人の営業報告書というアウトプットを加工して渡すというサービス業と考えられます。

仕事を標準化して能力を上げる

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

標準化に向いているグループ、仕事

- ・ 多くの人が同じ仕事をやっている
- ・ 同じ仕事であるが、仕事のやり方が複数考えられる
- ・ 創造性よりも生産性が求められる
- ・ ベテランと新人の業績の差が大きい
- ・ 人の異動が激しい

仕事の品質は次の4つに分けることができます。

- ①生産性⇒業績。ROIで考えれば1人あたりの業績。
- ②安定性⇒バラツキが少なく、安定的に業績が出せる。
- ③完全性⇒トラブルが起こる可能性が低い。
- ④ムード⇒活気がある。

この4つを同時に高める方法が、人間が1900年代初頭に思いついた「標準化」という方法です。仕事における個人の業績は「個人の能力×仕事のやり方」という式で表すことができます。

グループはリーダーが何も考えないと、リーダーイメージの上図のようになり、上記4つのものさしで仕事を考えると次のような問題が発生します。

①生産性

各人がフィットしたやり方でやっているので、仕事に慣れていますが、生産性向上が頭打ちになってしまいます。「能力10」の人はやり方もパーフェクトで、能力もトップレベルですのでこれ以上生産性は上がりません。

「能力8」の人が生産性を上げるには、やり方を9にするか、能力を9にするしかありません。やり方を9にすることは能力8ではできません。やり方を9にするように能力10の人に教えてもらいたいのですが、能力10の人でも能力全開（目一杯仕事をやっている）ですので、そんな余裕はありません。一方能力を9にするにはやり方を9にしてそのレベルの仕事をするしかありません。しかしこれもやり方が9にできないので望めません。能力6の人と同様です。つまり各人が能力全開で頭打ちとなります。

②安定性

このようにバラツキが大きいと安定性から見ると2つの問題を抱えます。1つは能力10の人に業績が依存しすぎてしまうことです。リーダーイメーজの例では、グループ業績の50%を占めることになります。能力10の人へのグループ依存度が高くなり、場合によっては彼にリーダーも遠慮してコントロールができなくなります。もう1つはバラツキがあるのでリーダーが立てるメンバーのスケジューリング作業が非常に難しくなるということです。能力、やり方に合わせた生産性を考えて各人の仕事量を分けなくてはなりません。

③完全性

この状態で一番怖いトラブル（セオリー29で述べるリスク）は能力10の人が毎日毎日仕事をしすぎて、疲れ、企業をやめてしまうことです。この能力全開の状態を続けると、能力10の人は自分がしばらく成長していないことに気づきます。本人の感覚では「目一杯」「これ以上伸びない」というもので、いわゆる「壁にぶつかった」状態となります。まわりは「よく仕事ができる人」と評価してくれますが、本人は「こんなことをいつまで続けるのだろう」という不安で一杯となります。本人は社内に人事異動を求めますが、リーダーがこの能力10の人を手離すことはありません。彼にとって変化を求める選択肢は転職しかありません。しかもそのトラブル（退職など）が起きたときのダメージはチーム業績のかなりの部分を占めているので大きいといえます。

④ムード

能力10、8、6の各人が③で述べたような「頭打ち」の状態となり、毎日が同じで刺激がありません。グループのムードは「マンネリ感」が漂います。

この時リーダーが行うべきことは標準化です。リーダーイメージの状態ではやり方を全員8に標準化することです。その上でやり方を9、10と持っていくようにします。標準化後の姿を上の4つのものさしで見てください。

①生産性

「標準化した直後」はリーダーイメージ中図のように、能力10の業績ダウンが大きく、ROI（1人あたり生産性）はややダウンします。標準化が進まない多くのケースはリーダーが目先の業績のみを考えてやめてしまうからです。そして前に述べた②～④の問題を抱え続けてしまいます。

やり方を変えるには「人」と「時間」が必要です。やり方を8にすれば能力10の人は業績80となりますが、逆に時間的には余裕が出ます（この人がリーダーを兼ねていることも多い）。この余裕を「能力6の人」に「やり方8の仕事」を教える時間に使うわけです（場合によっては一緒にやる。これがOJT）。そしてやり方8を使って能力6の人を8まで持っていくます。そしてこの能力10の人が行った「他人の能力アップ」という仕事をリーダーはきちんと評価します。こうすればしばらくすると元の状態よりは「少し」生産性がアップします。そして次にやり方を9のレベルまで上げ、能力10の人が能力8の人を9に上げるというも形で「少しずつ」生産性を上げていきます。

②安定性

先ほどの2つの問題はクリアされます。業績は安定し（アップではなく）、スケジューリングではリーダーの見積作業を容易にし、品質向上します。

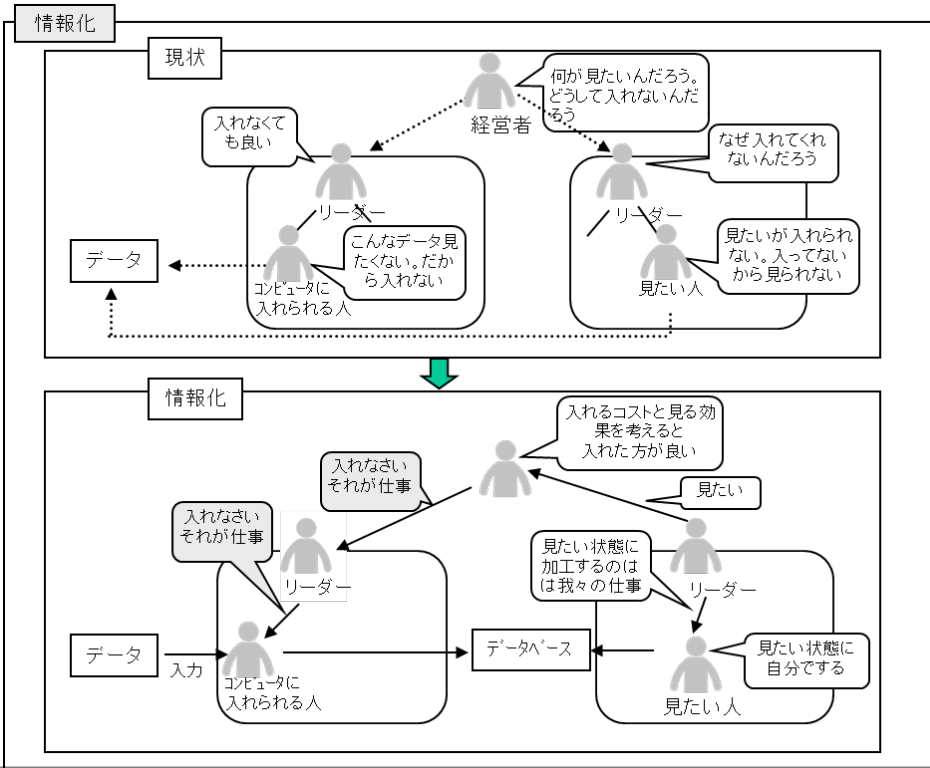
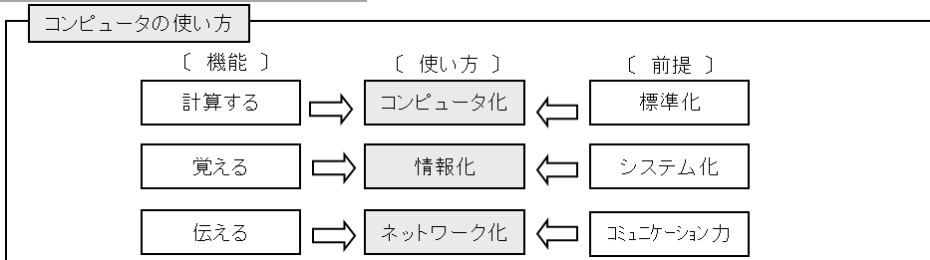
③完全性

能力10の人に対し、「教育」も仕事であり、後輩を育てていく「楽しさ」があることを教えます。

④ムード

標準化すると「ロボット」のようになり、人間性を失うという指摘もありますが、そんなことはないと思います。ファーストフード店のように、パート、アルバイト中心で毎日人が変わっても大丈夫なようにする「標準化」とは違います。皆でやり方を考え、グループ業績を上げるという標準化はグループのムードを必ず上げ、チームワーク（ファジーであり好きな言葉ではありませんが、ここでは皆が1つの目標に向かっている状態、すなわちシステムを指す）の意識が高まります。世界に誇れる日本の工場のQCサークル（QCとは品質管理のことですが、多くの場合生産性向上を目指す小集団活動を指す）はこれで大きな効果を上げてきました。標準化された工場、作業現場でグループリーダーを中心に皆で仕事の「カイゼン」（アメリカでもこう呼んでいます）を図ることで、逆に単純な仕事に「楽しさ」を見つけています。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

情報化のジレンマ

- ・ 入れる人には何のメリットはなく、見る人はノーコストで果てしないメリットを得る
- ・ 入れる人はたくさんいて、見る人は少ない
- ・ 入れるコストは明確なのに見る効果は測れない

⇒ それでも入れるかどうかは経営者判断

⇒ 判断を促すのがリーダーの仕事

コンピュータはリーダーにとって非常に便利な道具であり、さまざまな問題解決に役立てることができます。しかし、多くのリーダーがコンピュータを苦手な分野としているのも事実です。その理由としては2つのことが考えられます。1つはリーダーがコンピュータをうまく使いこなせないからです。メンバーの方が若年なことが多く、コンピュータを使う能力が高いことが普通です。これでは秩序が保てません。しかしそれはリーダーの誤解です。コンピュータは単なる道具であり、「うまく使える人」が使うのが基本ですし、「うまく使えない人」が使うよりも企業にとっても生産性が高いといえます。リーダーは「やり方を考える」のが本業であり、「やる」ことではありません。コンピュータでも同様に「使い方」を考えることで、「使う」ことは本業ではありません。

もう1つはコンピュータがさまざまな目的、用途に使えるために、かえってリーダーがその使い方を混乱してしまうからです。こう考えればリーダーがコンピュータを見る目はその「使い方」ということになります。

コンピュータの「使い方」は次の3つに分かれます。

- ・コンピュータ化⇒コンピュータの「計算する」という機能を使う
- ・情報化⇒コンピュータの「覚える」という機能を使う
- ・ネットワーク化⇒コンピュータの「伝える」という機能を使う

コンピュータ化とはコンピュータの「人よりも早く正確に計算できる」という機能を使って、「遅く間違いのある仕事」を改善していきます。そのためにはコンピュータに仕事のやり方（これをプログラムといいます。プログラムはコンピュータが理解できるコンピュータ語でできています）を教える必要があります。この時コンピュータに教えるのは1つのやり方ですので、標準化が必要となります。セオリー25のリーダーイメージ下図を見て下さい。この標準化されたやり方にコンピュータを使うことで全員の「計算する」という能力がアップします。

こうしていくとコンピュータによって人間の仕事はなくなってしまうと考える人もいますが、そんなことはありません。コンピュータが得意な仕事は単純で果てしなくくり返していく計算であり、人間がもっとも苦手な仕事です。人間はこの仕事をやっているといつかあきてしまいます。

一方人間が得意でコンピュータが苦手な仕事があります。それはやり方などを「考える」という仕事です。コンピュータは「考える」ことができません。この「やり方を考える」ために人間は仕事を試行錯誤してやり、やり方が固定化し、つまり標準化でき、これが最高のやり方だとなったらコンピュータにまかせるというのがコンピュータ化といえます。

次に情報化について考えてみましょう。よく考えると「情報化」とは不思議な言葉です。コンピュータ化はコンピュータでやっていない仕事をコンピュータにやらせる（これが「化」という意味）ことですし、セオリー24のシステム化とはnotシステム（カオス）をシステムに変えることです。こう考えると情報化にはnot情報というものが必要となります。これがデータです。本書ではデータと情報を以下のように定義します。

- ・データ・・・発生した状態
- ・情報・・・使える状態

こうすれば情報化とは「発生した状態であるデータ」を「使える状態である情報」に変えることと定義されます。

多くの企業でコンピュータ化はうまくいっても、情報化はうまく進みません。その理由は「コンピュータにデータを入れる人」と「それを見たい人」が分離しているからです。コンピュータにデータを入れることが可能な人は、多くの場合その内容をすでに知っているので見たくありません。（もし見たいのならすでにコンピュータに入れるか、ファイルなどに入れてあります。入れておかないと忘れてしまうからです。）

一方、それを情報として見たい人（つまりそのデータを使える人）は入れることができません。

この2人の各々のリーダーは自グループの利益代表者として存在しますので、メンバーと同じ気持ちです。経営者は入れる方、見る方の識別がよくされず、「見たいデータをなぜ入れないのだろう」と不思議に思っています。

情報化の第一歩は、見たい側のリーダーが経営者（またはそのスタッフの情報システム部）に「見たい」とはっきり言うことです。経営者は「入れるコスト」と「見ることによって得られる効果」を比較し、前者が大きければ「入れない」、後者が大きければ（ROIが1より大きい）「入れる」と判断します。この判断はグループの利益代表であるリーダー同士の調整では決してできませんし、仮にできても「入れる」という仕事が長続きせず、いつの間にかやめてしまいます。（私はこのタイプの企業を数多く見てきました）。

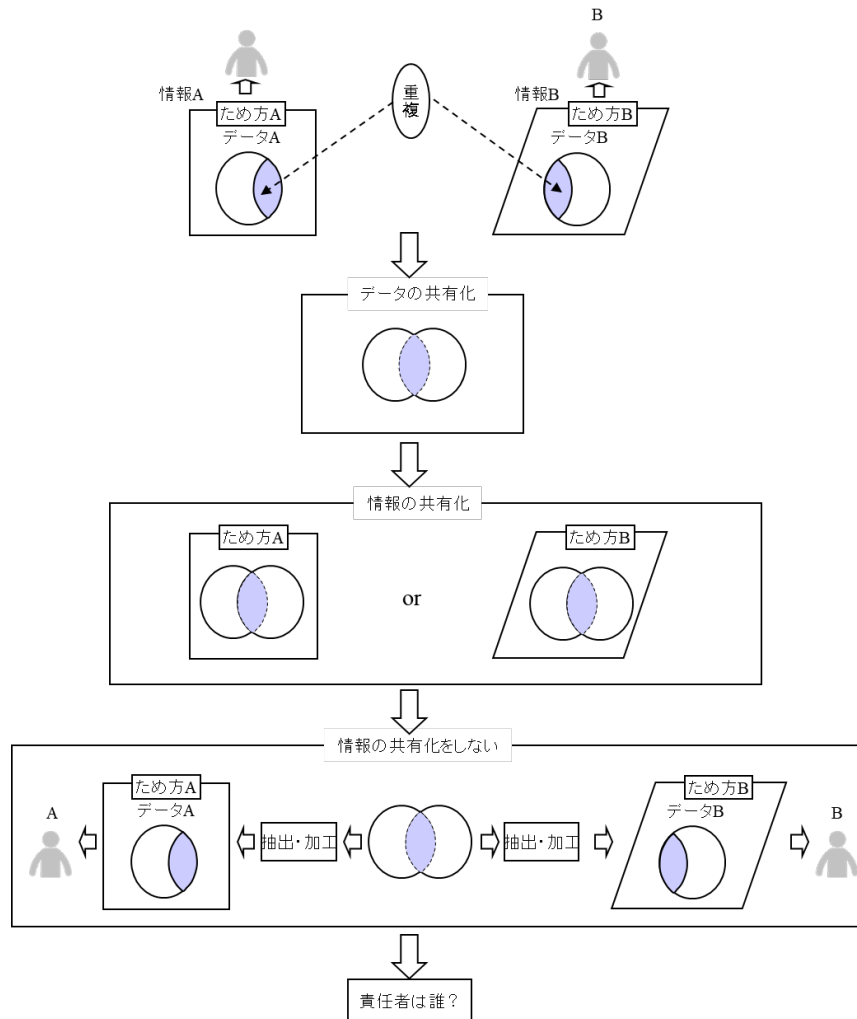
「入れる」と決めたら経営者は「入れる」仕事のリーダーに「入れなさい」ということを戦略として指示し、リーダーは具体的な入れ方（戦術）をメンバーに指示します。この時「データをコンピュータに入れる」という仕事はメンバーの「本業」となり、これをやることで給料をもらうことになります（この仕事の生産性が高く、信頼性の高い人が評価されます）。ここまでは情報化ではなくシステム化です。つまり入れる側の仕事のアウトプットをコンピュータを通して見る側の仕事のインプットにするということです。

データを入れる人はこれをデータ（発生した状態）のまま入れます。データは発生した状態ですので一通りですが、情報は「見たい状態」ですので人によって異なり、それに合わせて入れることはできません。発生したデータを発生したまま、未加工の状態でコンピュータに入れます。これがセオリー27で述べるデータベースです。

「見る側」の仕事はこのデータを情報、つまり見たい形に自分で変えます。つまり「情報化」です。リーダーは各メンバー（自身も含めて）に「データを情報に変える」のは見る側の仕事であることを徹底させます。情報に変える力のない人はスタッフ（情報システム部など）の支援を受けます。

最後にネットワーク化ですが、これはコンピュータをリーダーのコミュニケーションツールとして使うことを意味します。詳細はセオリー34で述べます。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

共有化の後に起こる問題

- ・ 共有化すれば抽出・加工という手間が増える
⇒ 自分に都合の良い形に持っておこうとする
⇒ これをプロテクトするのがリーダー
- ・ 共有化すればこわれやすくなる
⇒ バックアップが必須 ⇒ これが情報システム部の仕事

企業が情報化を進めていくと、コンピュータは記憶力が良いのでデータはどんどんたまっていきます。そして必ず次のような問題を起こします。

①重複入力不満

データをほとんど使わずに、毎日毎日データを入れている人から「これは前にも入れた」「これは営業部で入れているはず、何で私がもう一度入れるんだ」という不満が出ます。売上データを受注時に入れ、在庫時に入れ、請求時に入れ...といったことです。しかもそれぞれの入力者や使用者がグループを越えて存在しているので、リーダーではどうしようもないことが多いといえます（しかしこれを理由にこの問題を放っておくリーダーが多いのは残念なことです）。

②重複データが合わない

重複して入力されているデータは、それを入力するタイミングや入力の仕方が異なっているため、同じデータであるのに違った形でコンピュータに蓄積されているというものです。例えば同じ売上データを、経理では月に1回入力する、販売現場では毎日入力すると決めていると2つの売上データは月末まで一致しません。そのため正確な売上データ（経理が判断すること）が月末（月次決算をしていても期末まで本当の数字はわからないことも多い）までわからず、会議などでは経営者の「一体どれが本当の数字なんだ」というイライラが頂点に達していきます。

経営者は資料があてにならず、現場のリーダーに直接聞くしかなくなります。そのためリーダーはあらゆるタイミングで売上データを求められ、その帳尻あわせに四苦八苦します。こうなるとマネジメントは集計分析（何の分析？）だと誤解する人も増えてきます。そしてこれが「私のエクセル（グループ独自の方法で作った集計表）」という不思議な箱に入られていきます。もちろん「となりのエクセル」の表とはまるで違うものです。これでリーダーの異動があると引継ぎのメインテーマは「私のエクセル」の見方となってしまいます（ひどい企業は「私のエクセル」のマニュアルまで作ってこの仕事を「合理化」します）。

③人が作ったデータが使えない

データのため方が違うので「他のグループのデータが活用できない」という問題が出ます。そのため自分でもデータを入れるようになり、ますます重複します。例えば経理でためている売上データを販売戦略に使うことを考えてみましょう。「どの商品がいつどのように売れたかを知りたい」と思っても経理での売上データはそのようなことを意識して作っていないので商品名すら入っていないかもしれないし、仮に入っているとしても、とても販売戦略には使えない粗い商品区分になっているかもしれません。そして結局販売戦略のためのデータを作ることになります。

この問題の解決策はどう考えても「共有化」しかありません。これを皆が思いつくのですが、なかなかうまくいきません。共有化のうまく行かない理由とその対応策をリーダーイメージにある「AさんとBさんが重複しているデータを共有する」というケースで考えて見ましょう。

Aさんが使っているデータ（データA）はAさんの使いやすい形（ため方Aこれが先ほどの私のエクセル）でコンピュータに持っており、Aさんは快適に使っています。つまりAさんの持っているデータは、情報Aとして機能しています。Bさんも同様です。ここでデータAとデータBに重複があったとします。データの共有化を考えると方法は2つあります。最大公約数（重複している所だけを共有化する）と最小公倍数（重複していないデータも含めてすべて共有化する）です。しかしAさんはCさんと重複しているかもしれません。そう考えると最大公約数では今度は共有データが重複してしまいます（AとCの共有データ、AとBの共有データ、BとCの共有データ...）。Aさん、Bさん、Cさん、Dさん...と共有化を進めていくには最小公倍数つまりすべてのデータを1ヶ所に集めるしかありません。

次に情報としての共有化を考えます。しかし、AさんとBさんは使い方が違いますので両者にとって最適な「ため方」はなく、どちらかを選択することになります。こうなると「ため方」を変えられた方は使い勝手が悪いので、また元の状態に戻そうとします。特にAさんとBさんが遠隔地にいて別のリーダーの時(支店など)などは放っておくと必ずこうなります。

この解決策は「ため方」を共有化しないことです。つまりデータのまま（発生状態のまま）にしておくことです。これをよくデータを倉庫（ウェアハウス）に突込んでおくという意味で、データウェアハウスといいます（情報ウェアハウスではありません）。

そのうえでAさん、Bさんとも共有データウェアハウスから自分で必要なものを抽出し、使いやすい形に加工して、情報A、情報Bを作ります。冷静に考えればこれしか共有化する方法はありません。

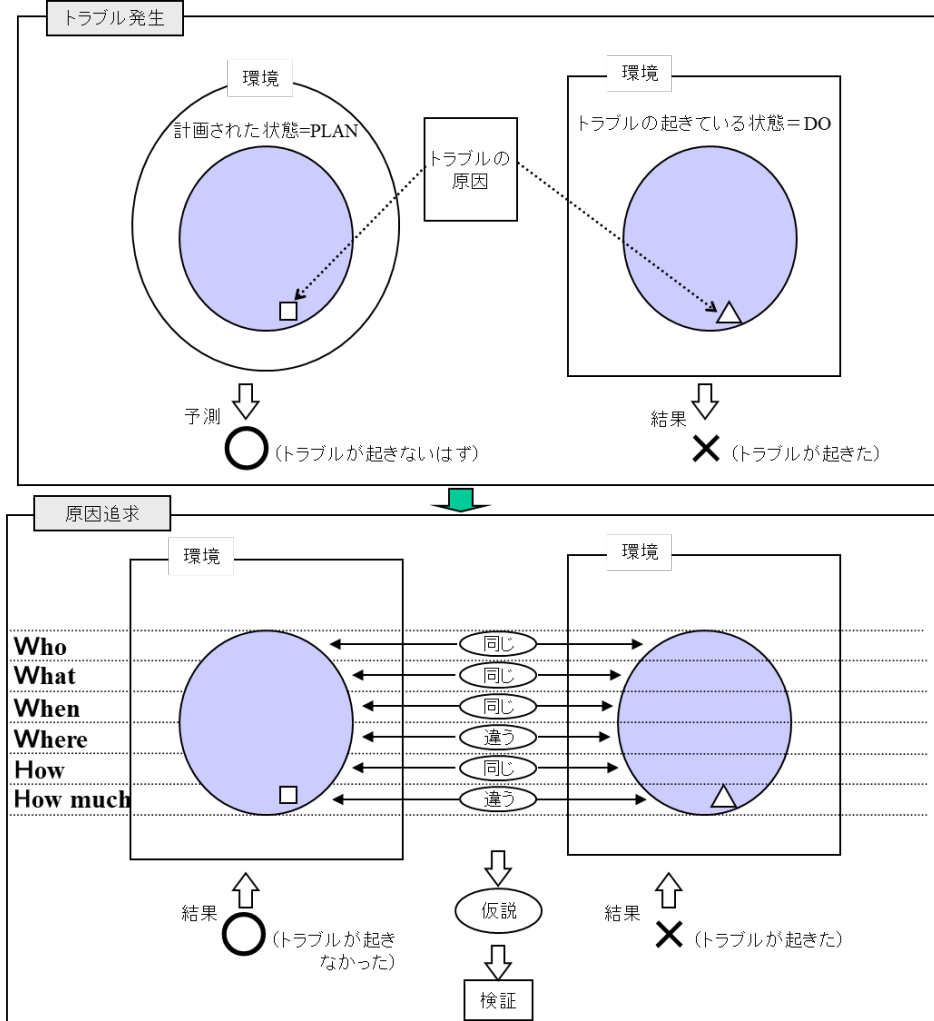
共有化の次の問題点はこのデータウェアハウスが一体誰の責任かです。グループ内の共有化ならリーダーが責任者ですが、グループを越えた場合は誰の責任でしょうか。複数の支店の共有化なら社長でしょうか。それでは社長の仕事が多すぎます。情報システム部ではデータが誤っていてもわかりません。支店長では他支店はコントロールできません。

責任は次のように分担すべきです。

- ・ 経営者⇒共有化の意思決定（共有化しなさいという命令を出す）のみ。
- ・ リーダー⇒自グループのデータ入力責任（入れると決めたデータは必ず入れる）、そのデータの正確性を保障する責任、自グループで必要なデータの抽出および情報への加工責任の3つ。
- ・ 情報システム部⇒データの維持責任（こわれた時の責任、バックアップをとるなど）、データ抽出・加工のヘルプ責任（やり方を教える）の2つ。

リーダーはデータ入力責任があり、自らのグループが見たい形に、自ら「情報化する」のが本業（何か他の仕事をやるために情報化するのではない）であることを知ることです。それが向いていないと思うならメンバーにスタッフ支援を求めるか、リーダーにはならないことです。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

仮説検証のポイント

- ・ 仮説は1つずつ検証していく
⇒ 一度にいろいろなことを変えると検証できない
- ・ 仮説検証にはロスが出る
⇒ 仮説検証にはコストがかかる
- ・ 仮説は検証できないこともある
⇒ 果てしなくやり続けるのではなく、どこかでやめる

リーダーが予想しない不利益な結果が生じることをトラブルといいます。トラブルが起きた時まず考えるのは、起きているトラブルのリカバリー（トラブルをとりあえず解決して元の状態に戻す）ですが、もっと大切なことはそのトラブルを今後なるべく起こさないようにすることです。リカバリーしても放っておけば、もう一度そのトラブルは起きます。しかしリカバリーが終わり、トラブルが終わって元の状態に戻ってしまうと何をして良いかわからないのも事実です。それはトラブルの原因がわからないからです。トラブルは結果であり、結果から原因を推定するのは難しいといえます。リーダーがトラブル防止を考える時の第1のポイントは「原因をとらえるのは難しい」という認識を持つことです。駄目なリーダーほど、トラブルの原因をとらえることを簡単に考え、勝手に決めつけてしまいます。リーダーは上司に対しても、メンバーに対しても「原因をとらえるのは難しい」というスタンスをとることです。

そしてもっと大切なことはトラブルが起きた「真の原因」など今となっては絶対にわからないということです。このコンセンサスがまわりから得られないと混乱します。トラブルが起きてしまってから、それが真の原因であることを証明する手立てなどがないからです。リーダーとしてトラブルの原因追求に臨むべき姿勢は「もっともそれらしい原因」を見つけ、上司、メンバーにコンセンサスを得てその原因を除去して、変化があるか（つまりトラブルが起きないようになったか）をウォッチングするというものです。

そして3つ目のポイントはトラブルの原因追求のやり方を知ることです。以降はこれについて説明しましょう。

トラブルではまず計画された状態（やり方、スケジュール、コストなど）つまり**PLAN**を考えてみることです。この計画された状態に、想定された**DO**の環境が合えば、結果は予想通りになるはずですが、そうならなかったとすれば、予想した環境とはちがったか、**PLAN**とは違う状態の**DO**であったかのどちらか、もしくは両方です。環境の予測ミスがトラブルの原因の1つであることも多いのですが、もしそれだけと考えると環境が合えばトラブルは起きないはずですが、しかしトラブルは一度起こると不思議とどんな環境でもコンスタントに起こることが多いといえます。

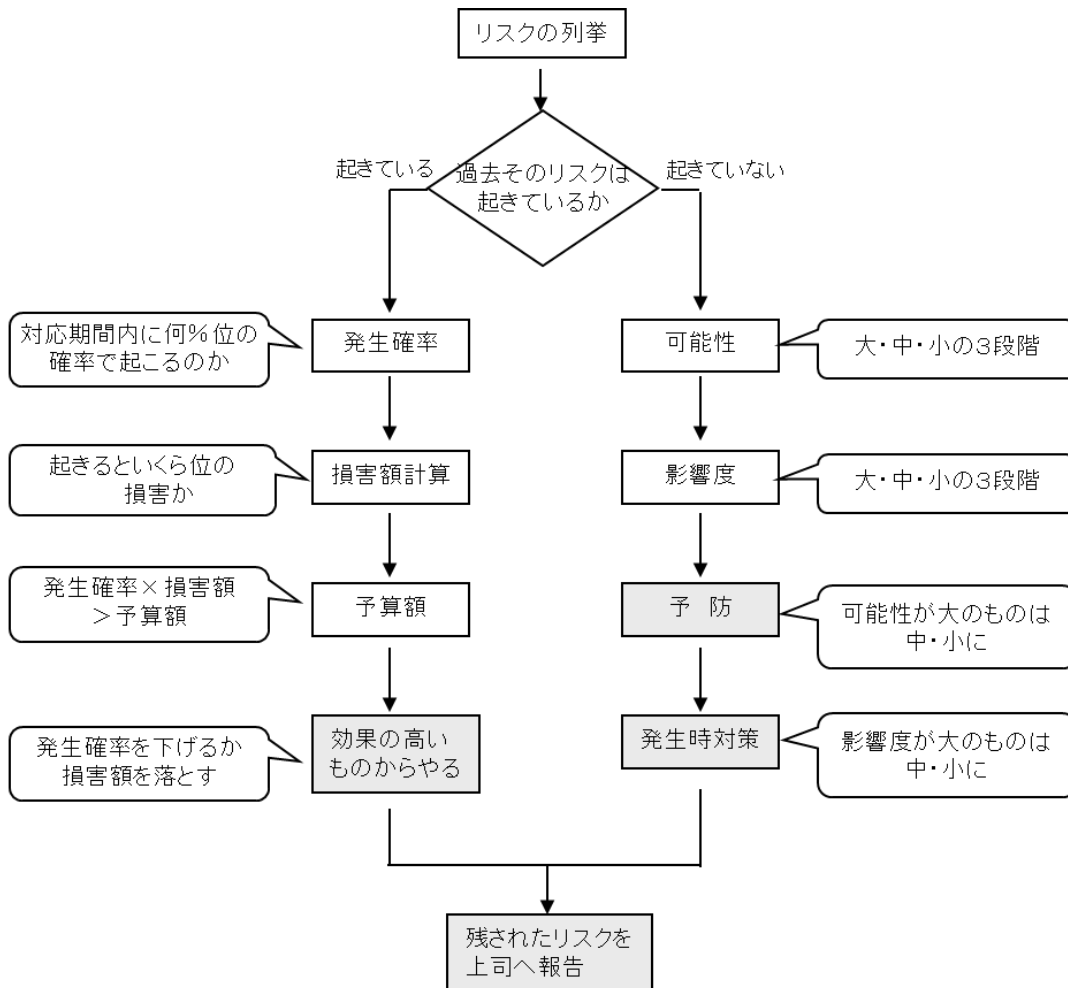
原因追求ではまずこの環境要因を除去しなくてはなりません（環境要因についてはそれを考慮して次の計画を立てるしかありません）。そのためには予測環境に**DO**を合わせられないので、実際の環境下にあってトラブルが起きていない別の**DO**を探すしかありません。例えばセールス山田さんが予算を達成しなかった原因を知りたいとします。山田さんは担当した顧客の業績が落ちていることを原因としてあげています。リーダーはまず同グループ内で（同一環境に近い）予算を達成したメンバー（例えば佐藤さん）を探します。そのうえで山田さんと佐藤さんを比較します。

この時、なるべく色々な角度から見ると良いのですが、それには5 W2HのWhyをとった4 W2Hでやってみると良いと思います。Who（担当は違うが、今では同じような業績だったので能力も同じだろう）、What（売っている商品は同じ）、When（売っている時期、期間も同じ）、Where（顧客は違う）、How（売り方は同じ）、How much（平均単価は佐藤さんの方が高い...）といったものです。この結果をベースとしてリーダーが仮説を立てていきます。価格か、さもないと山田さんが言うように顧客でしょう。リーダーが価格を真の原因（というよりもそれらしい原因）と思うなら、山田さんに単価が高い商品を買らせてみて、その変化を検証するしかありません。また顧客と考えるなら山田さんに別の顧客へ売らせてみて...。この2つは一度にやってはわからなくなってしまう。

原因の追求はいつも情報不足であり、それを理由に逃げていてはリーダー失格です。トラブルに対しては、リーダーがきちんと情報を整理して、これと自らの経験・カンを使って、「それらしい原因」という仮説を立て、メンバーを使って検証してみるしか方法はありません。

残されたリスクを上司へ報告する

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

リスク対応のコツ

- ・ リスクは消えない
- ・ リスク対応にはコストがかかる
- ・ 予防の方が発生時対策よりもコストがかからない
- ・ リスク対応をとことんやると効果を越えてしまう

セオリー28では起きてしまったトラブルのことを考えましたが、今度は起きていない未来のトラブル（これをリスクという）に対してどうするかを考えます。これをリスク対応（リスクヘッジ）といいます。リスク対応は現代のように環境変化の激しい時代のリーダーには必須アイテムといえます。

リスク対応でもっとも陥りやすいミスは、リスクをすべて消そうとすることです。例えば自グループで翌期に起きそうなすべてのトラブルを、未然に防止しておくことなどは不可能です。「リスクは消えない」と考えると気持ちもすっきりします。こう考えればやることは「できるだけリスクは減らす」「リスクが起きたらどうするかを前もって考えておく」の2つがリスクへの対応となります。上司の「トラブルをゼロにしろ」という命令には堂々と「できません」と答えましょう。「がんばります」と答えておいて、「リスクが起きたらどうしましょう」というのは命令違反です。リスクは起きると思っていれば心の準備ができます。日本人はリスク対応が下手だといわれているのはここに原因があります。戦争も「しないように、起きないように」はあたりまえですが、「起きた時はどうするか」を考えるべきです。少なくとも企業のリーダーはビジネスリスクにはこう考えるべきです。

ここまで考えればあとはリスク対応のステップを理解することです。まずリスクを列挙します。ここで大切なことは2つです。1つは列挙しながら対策を考えないこと、もう1つはリスクをすべて挙げることは不可能だということです。前者はこんなことをするとどこまでいったかわからなくなるだけでなく、対応しやすいリスクのみを考えてしまいます。後者は「リスクはこれ以外にも残っている」という認識をもつことです。

次にそのリスクが過去起きているか、起きていないかを考えます。過去起きているリスクについては、その発生情報を収集します。その上で対応期間内（期・年）での発生する確率を出します。もちろん簡単なことではないのですが、「出さないよりはまし」位の気持ちでやってみます。そして上司やメンバーにその程度の精度であることを理解してもらいます。いくら精度が低いからといって「それなら出さない」という結論にはしないことです。次にこのリスクが的中した時のダメージを損害額（円）で表わします。もちろんこれも難しいのですが、発生確率と同様です。次に発生確率と損害額をかけ合わせます。これがリスクの期待値（放っておくと平均してこれ位損する）であり、そのリスクに対応するためのコストの上限値です。これを用いてリスク対応の予算額を決定します。そのうえで対応策を考え、効果の大きいものからやります。例えば「販売データがこわれて請求できなくなる」というリスクの発生確率が半年以内に0.01（100分の1）、損害額（作り直す）3000万円ならリスク期待値は30万円であり、この範囲で効果の大きいものからやっていきます。

もう1つのリスクは過去発生していないものです。これについては発生確率も損害額も見積りようがありません。この時はまず発生する確率（この場合可能性といった方が良い）を大（起きそう）、中（起きるかもしれない）、小（めったに起きない）、損害額（起きたときの影響度といった方が良い）を大（大変なことになる）、中（混乱する）、小（たいしたことではない）の各々3段階に分けておきます。もちろんもっとシビアにやるのであれば、5段階でも10段階でもかまいません。次に可能性が大のリスクについて何とか中、小にもっていけないかを考えます。これを予防といいます。さらにシビアなケースでは中のものを小にできないかを考えます。次に影響度が大のものを中、小にできないかを考え、さらにシビアなケースでは中を小にと考えます。これを発生時対策といいます。もちろん何もできないこともあります。チャレンジしてみます。

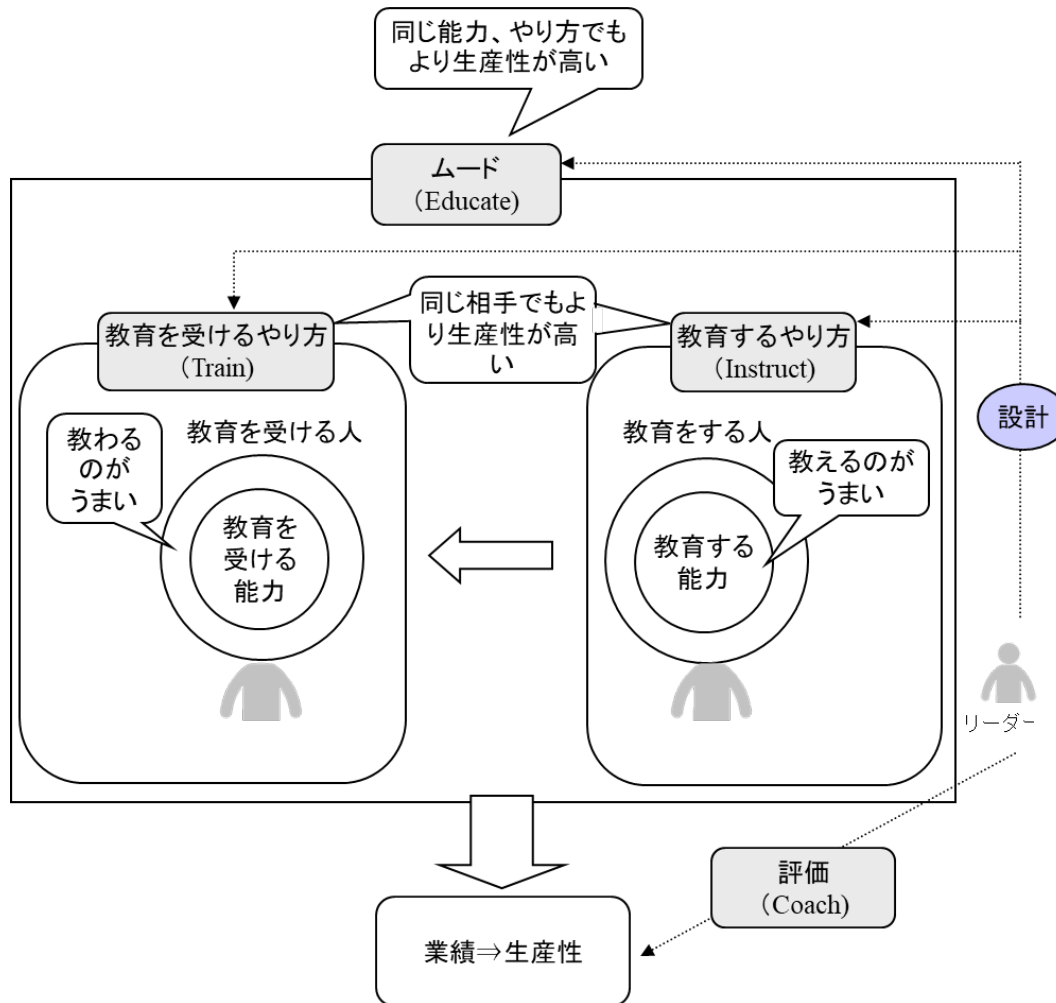
そして起きているリスク、起きていないリスクのいずれのケースでも残されたリスクの状態を上司に説明します。リーダーは上司にリスク対応した内容を報告したくなりますが、それはどうでも良いことです（コストをかけてやってしまったので）。大切なことは「その結果リスクがどうなっているか」です。これはリーダーが責任をとれないものですので、上司への説明義務があります。

第5章 コミュニケーション

トータルセオリー

コミュニケーションはそれ自身がリーダーの仕事。他の仕事をうまくやるためにコミュニケーションするのではない。コミュニケーションを仕事としてPDS、そしてやり方、ムード、評価を考える。

リーダーイメージ

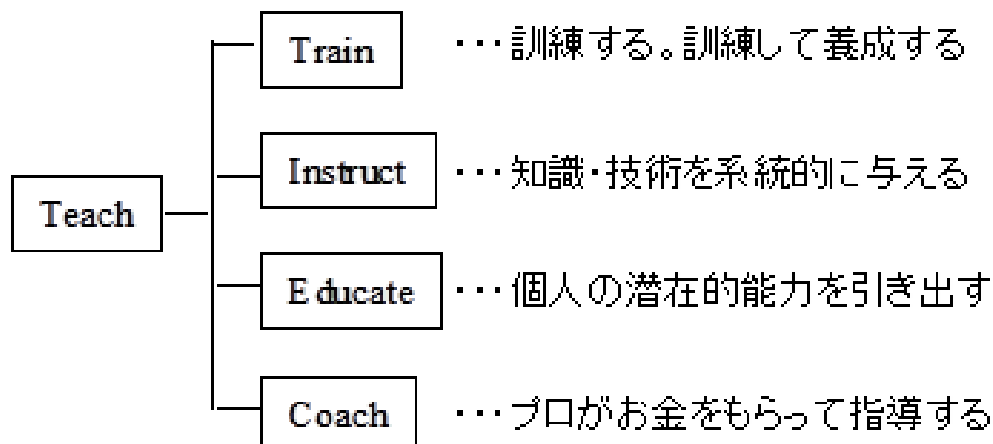


ワンポイントアドバイス

教育におけるリーダーの責任回避

- ・ 教育を予算化する
⇒ 年に一定の時間受けさせれば良いと考える
- ・ 教育をカフェテリア化する
⇒ 受ける人が受けたい教育だけを選んで受けるようにする
- ・ 教育を人事部に任せる
⇒ 教育などやっている時間はない

グループ内におけるもっとも大切なコミュニケーションは教育です。「教える」という日本語はファジーですが、英語には類語が4つあり、これらを統合したものを**Teach**というようです。



リーダーはこの「教えること」が「仕事」であり、かつ上の4要素を持っていることを理解する必要があります。経営者に「リーダーにとって教育は仕事ですか？」と聞けば10人が10人とも「Yes」と答えます。ところがリーダーは教育そのものを仕事と思っている人は少なく、別の仕事を効率的に行う道具と思っています。リーダーにとって教育が仕事であれば、セオリー2で述べたようにやり方、ムード、評価がその3要素となります。

まず評価から考えましょう。評価において大切なことは評価方法よりも何を教育という仕事の業績とするかです。業績の第1要素は目的、目標、つまり教育によって到達しうる領域（教育を受けた人がある仕事をできるようになる）でしょう。これに到達するのが前提ですから、どの位できるようになったかではなく、そこまでにかかった時間となります。教育を受けた人が同じレベルに達するまでにかかった時間が短いほど良いということ、つまり生産性（時間の逆数）となります。生産性の高い教育が良い教育と評価することです。

次に誰を評価するかです。教育をする人だけで業績が生まれず、教育を受ける人にも依存しているのですから、その2人を評価すべきです。教育をする人、受ける人がともにそれが仕事であり、その仕事によって2人とも評価され、つまり給与が決まるようにすべきです。こう考えれば評価は上のCoachの分野です。

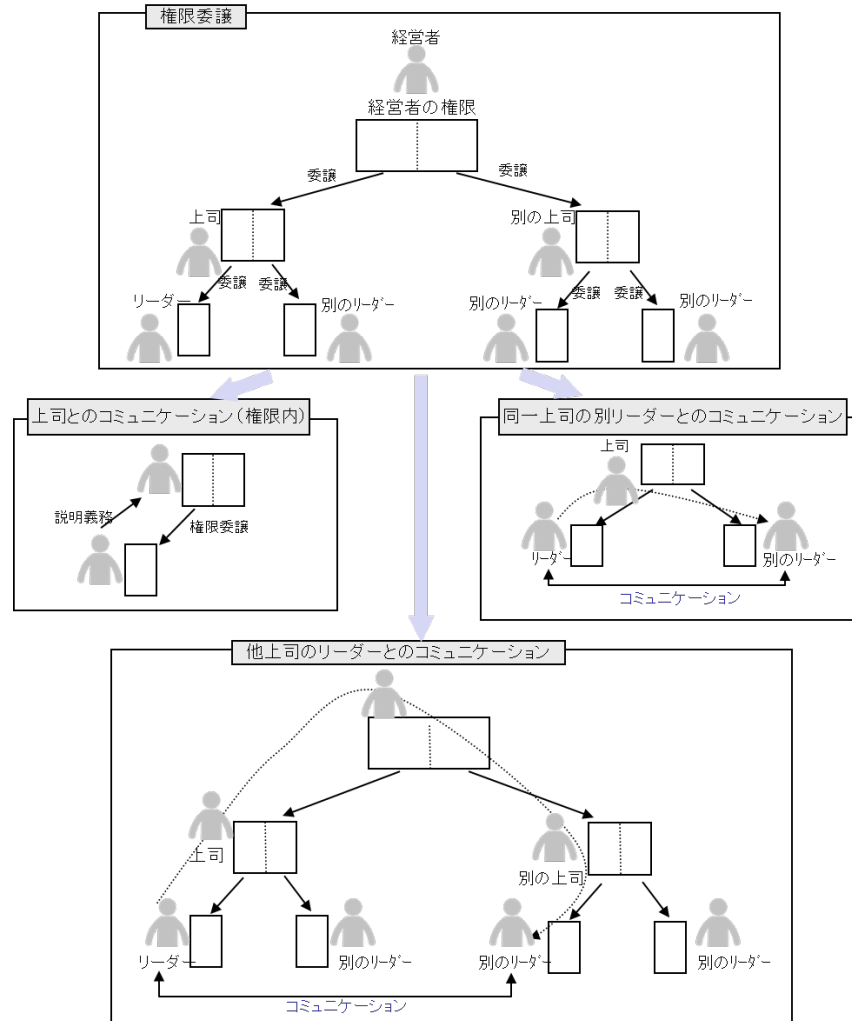
次に「やり方」を考えましょう。教育のやり方は2つあるはずです。それは「教育するやり方」と「受けるやり方」であり、この2つをリーダーが設計します。教育するやり方はInstructであり、これが仕事ならセオリー25で述べた標準化が必要であり、インストラクションマニュアルが必要となります。一方教育を受けるやり方はTrainの分野であり、「訓練されて仕事ができるようになる」という意味です。ここにもトレーニングマニュアル（受ける側の）が必要になります。

この2つのやり方の良否を決める「ものさし」は、業績＝生産性がどちらが高いか、つまりいかに短時間でできるかの一点です。教育についてはリーダー自身が「教える」というDOを行うことも多く、うまくいかないと「教える」側ばかり見ますが、教わる側にも「教わり方」を教える必要があります。そういう目でOJT、Off-JT、WBT（Web Based Training：インターネットを使った教育）、マニュアル、自己啓発などの「やり方」を選ぶことです。

最後にムードですが、これはセオリー2同様に、同じやり方、同じ能力（教育を受ける能力、教育する能力）でも高い業績＝生産性を生むというものです。これがEducateでしょう。このムードについては範囲が広いのですが、次のようなものを指すといえます。

- ・教育スタイル⇒合宿、通い…（どちらの方が生産性が高いか）
- ・教育の時間帯⇒勤務時間内か、時間外か（どちらの方が能力を出しやすいか）
- ・教育のコスト負担⇒会社負担か、個人負担か（どちらの方が生産性が高いか。もちろん会社負担の方が高いとは限らない）
- ・誰が教育するか⇒教える人と教わる人の相性（グループ内から教える人を選ぶか、別グループか、社外か…）
- ・教育結果の測定法⇒テスト、アンケート、レポート…（どれが生産性という業績をうまく測れるか）
- ・教育する順番⇒誰からやるか…（誰からやっていけばムードが上がるか…）

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

社内コミュニケーションで陥るミス

・お互い腹をわって話せばわかる
⇒目的意識のちがう人とは利害調整者が必要

・相手を説得する技術を身に付ける
⇒利害の異なる相手を説得しても良いことはない。

これを調整する職務の人が必ずいる。

・言った、言わない、私は聞いてない
⇒言ったことはすべて文書で残し確認とる。

リーダーが次に考えるコミュニケーションはメンバー以外、つまり自グループ以外の企業内の人とのものです。この時考えなくてはならないのは相手の立場です。ビジネスコミュニケーションの基本は「相手の立場を理解すること」とどんな本にも書いてあります。本書はセオリー（理論）ですので、この「相手の立場」を理論的に考えてみましょう。

「立場の違い」というのはセオリー7で述べた権限・責任・説明義務の違いと考えます。組織内の各人の立場は、委譲された権限つまり職務で決まります。（この職務のことを企業によってはポジションとか、ミッションと呼んだりします）。そしてこの権限はリーダーイメージのように経営者から（正確にいうと株主から）順次一部が階層的に委譲されていきます。そのため直属の上司は常に自分の持っている権限を包含していると考えられます。こう考えればこのリーダーのメンバー以外の企業内コミュニケーションは次の3つのパターンに分けることができます。

①「上司」とのコミュニケーション（権限内）

リーダーと上司のコミュニケーションは、「自分の権限に関すること」と「それ以外」の2つに分けて考えます。権限内のコミュニケーションは、戦略を理解し、計画を提出することで権限を得るためのPLAN、PLANとDOの差異分析を報告するSEEというオフィシャルコミュニケーション（企業が設定した基本的なコミュニケーションルート）が中心となります。

それ以外のDOの時のコミュニケーションは、セオリー11で述べた例外の原則にもとづいて、PLANに対する例外事項（トラブルなど）を報告することになります。

上司とのコミュニケーションにおけるリーダーのコミュニケーション能力とは「戦略を理解する力」「自らの考えを正確に伝える力」の2つとなります。

②「上司」（権限外）＆「同一上司の別リーダー」とのコミュニケーション

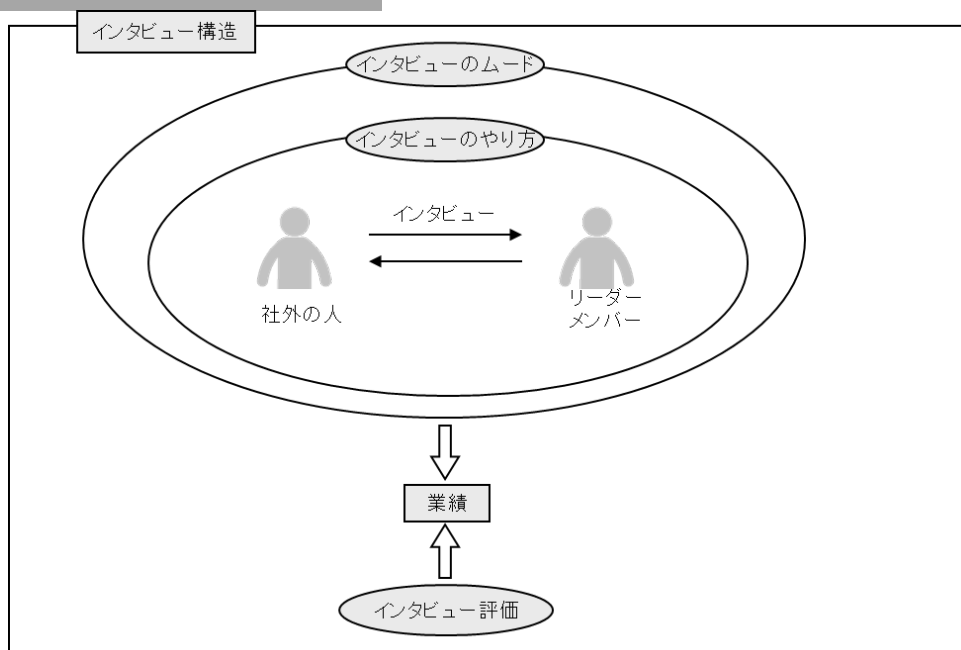
上司との自らの権限外に関するコミュニケーションと、同一上司の別リーダーとのコミュニケーションは同じものと考えられます。自分の権限外のことには同一上司の下にその権限を委譲された別のリーダーがいるからです。ここでのポイントは両者なるべく同時にコミュニケーションすることです。上司に権限外のことについて話したら、その担当リーダーにも必ずその結果を伝えることです。これに便利なものがセオリー34で述べるeメールであり、上司宛のeメールをcc（carbon copy：eメールでは正規の宛先をtoで表し、コピーの宛先をccで表す。この時ccの宛先は他の人にもわかる。知られたくない時はbccで行う）で担当リーダーに打っておくことです。そういう意味でもこのコミュニケーションは仮に上司・別リーダーがすぐ近くにいても、eメールが向いているといえます。近くにいても皆が集まってというわけにはいかないことも多いし、できたとしても非効率です。コミュニケーションも仕事ですので、やはり生産性を意識すべきです。

③「別上司のリーダー」とのコミュニケーション

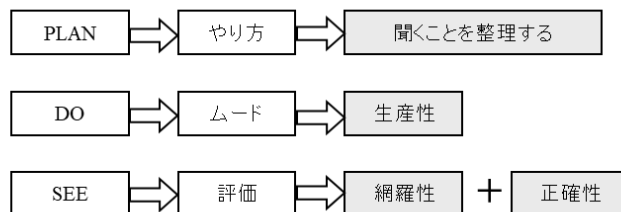
企業内ではこれがもっとも難しいコミュニケーションパターンです。東京支店の販売課長が大阪支店の販売課長とあるテーマに関し話すというものです。これはセオリー22で述べたように相手のリーダーの上司経由でコミュニケーションをとることがセオリーです。

こうすると関係者は累進的に増えます。自分の上司、上司の上司（経営者など）、相手の上司、そして本来の相手である別リーダーです。しかもその権限は上司の上司まで行かないと重ならないので、両リーダーの目的意識はまるで異なっています。しかしここで物理的に離れている（同じオフィスにいても場所が離れている）というコミュニケーションにおけるデメリットを逆に活用します。会って話すわけにいかないし、電話でもなかなかタイミングが合わず話せません。これこそeメールです。本人に打つだけでなく、自分の上司、相手の上司、上司の上司にもccを打ち、意見があれば言ってもらいます。リーダーの社内コミュニケーション能力の向上にはeメールがもっとも力を発揮します。

リーダーイメージ



インタビューのプロセス



ワンポイントアドバイス

インタビュー能力を高める

- ・ インタビューをうまくやる
⇒ 同じインタビュー結果なら時間が短いほど良い
⇒ 生産性を意識する
- ・ インタビューがうまくなる
⇒ インタビュー後に評価する
⇒ 網羅性・正確性 ⇒ 議事録

リーダーが最後に考えるコミュニケーションパターンは社外の人とのものです。メンバーからリーダーになると、社外の人と会うことが増えます。ここでの基本的な問題は互いにビジネスに対する目的意識が全く違うということです。社内ではセオリー31のように上司という調整役が必ずいますが、社外コミュニケーションでは存在しません。企業の代表として社外の人に会って、特定の目的を解決（セールス、交渉、情報交換...）しなくてはなりません。

社外とのコミュニケーションは「聞く」と「話す」の2つに分けて考えます。「聞く」とは社外の人から「情報を得る」事が目的であり、よくインタビューといわれます。一方、「話す」とは社外の人に「情報を渡す」ことがその主目的であり、よくプレゼンテーションといわれます。インタビューについては本セオリーで、プレゼンテーションについては次のセオリー33で述べます。

リーダーはインタビューについても（これまで何度も述べたように）仕事だということです。仕事であれば、ムード、やり方、評価の3要素で考えるべきです。そしてインタビューは他の仕事を合理的にやるためにインタビューするのではなく、それ自体がリーダーにとって大切な職務と思うことです。企業というのは皆仕事を分担しており、「社外の人にインタビューする」という企業にとって必要で大切な仕事を、リーダーが権限委譲されたものと考えるべきです。

したがってインタビューするための計画を上司に提出し、インタビューを実行する責任があり、インタビュー結果に対して計画との差異を上司へ説明する義務があるということです。つまり**PLAN→DO→SEE**というプロセスで行う必要があります。

コミュニケーション能力の一部であるインタビュー能力をこの3要素、3プロセスで考えて見ましょう。

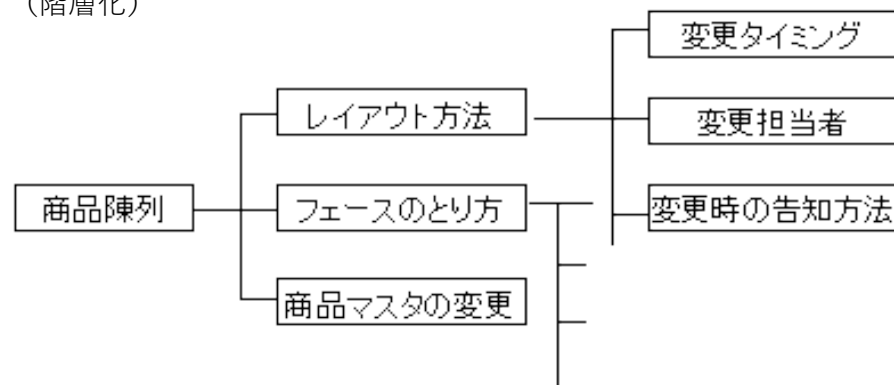
①PLAN（やり方）

インタビューにおける**PLAN**はそのやり方を考えることであり、インタビュー準備です。リーダーは自らがインタビューする時だけでなく、メンバーがインタビューする時もこの準備のやり方を考えます。インタビューでは「この人は上手」「この人は下手」とはっきり分かります。そしてそれはインタビュー準備に依存しています。インタビューが上手な人ほど念入りに準備し、インタビューが下手な人ほど「出たところ勝負」をしようとします。よくインタビューは「慣れ」（つまり**DO**の量）とありますが、そんなことはありません。準備するかしないかつまりやり方に依存しています。準備すれば**DO**がシステマチックになり、**SEE**が出来るようになります。仮に**DO**がうまく行かなくても、差異分析で次からは少しくまくなります。

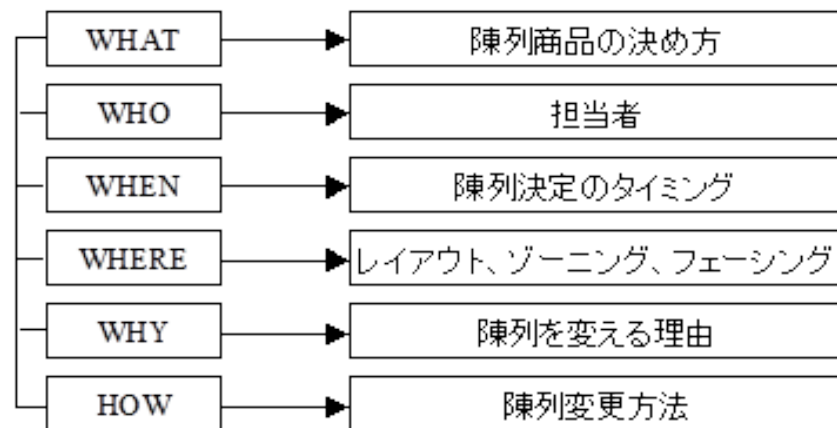
インタビュー準備の意味はもう1つあり、それはインタビューが仕事であればDOの前に上司に了承を得る必要があることです。個人ではなく企業の代表として社外の人に会うのですから、「何を聞いてもOK」というわけにはいきません。自分以外の社内の人が過去にとったコミュニケーションも理解しておく必要があり、そのためにセオリー31で述べた上司ルートを使って、社外その他グループの人の情報も収集しておく必要があります。

セールスという仕事は「聞く」というインタビューが大きな要素となるのですが、どうも準備を怠っていることが多いようです。セールスリーダーはセールスに行く前にメンバーに準備させることです。インタビュー準備、つまりインタビューのやり方を構成するものはテクニカルなこと（聞き方、聞く順番）よりも「何を聞くか」です。インタビューに行くのですから目的があり、何を聞けばその目的を達成するかを考えます。例えば加工食品のメーカーセールスが顧客である食品スーパーの店長に、店舗の商品陳列について聞きたいとします。まずインタビュー項目を階層化や5W1Hを使って次のように整理します。

(階層化)



(5W1H)



階層化、5W1Hという構成を決めることがインタビューの「やり方」であり、リーダーの仕事です。

②DO（ムード）

インタビューにおけるムードは生産性と考えます。つまり同じことを聞くならできるだけ短い時間で終わるということです。インタビューも仕事であり、実行時は生産性を意識する必要があります。セールスなどがよく言うことに、相手の人と「仲良くなれた」「和気あいあいと進んだ」ということがあります。インタビュー相手にとってもそのインタビューは仕事です。「用件を手短に言う人」と「雑談から入って心を安らげてくれる人」のどちらと話をしたいかです。当然インタビューする相手によって価値観は違います。

だからといって一般のリーダーは、めったにコミュニケーションをとらない社外の相手1人1人について性格分析をしておくというわけにはいきません。少なくともはっきりしていることは、インタビュー相手が企業の上位層（意思決定者）に行くほど前者を好むようになり、また大切なビジネスになるほど前者を好むようになるということです。リーダーはインタビューを仕事、ビジネスと考えれば答えは見えていると思います。そう考えればインタビューのDO(ムード＝生産性)は準備(PLAN)にかなり依存していることがわかつています。

インタビューの生産性を高めるには次のことを頭に入れておくことです。

- ・質問は短く

前置きが長い（私は～と思うのですが、～であり、～ですか？）と、相手は何を聞きたいかわからなくなります。相手の答えを想定して、答えやすいように単刀直入に（～ですか？）と聞くことです。

- ・一問一答

「では次の3点を教えて下さい」といわれると、1点目を答えているうちに残りの2つは忘れてしまいます。

- ・質問のタームを終わらせる

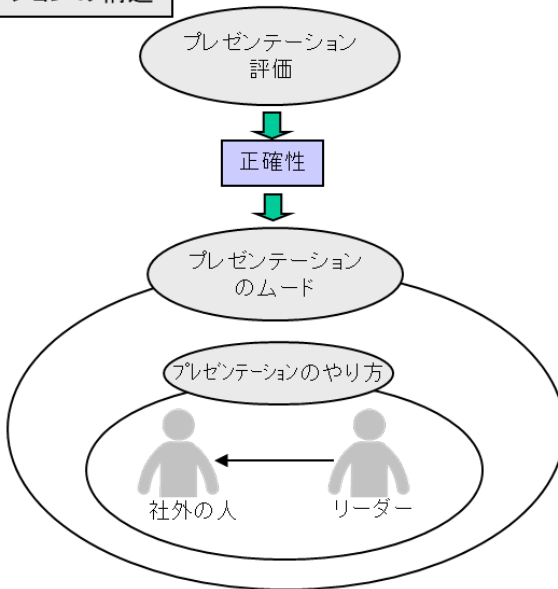
ある特定の質問のタームを終わらせる責任は質問者にあります。相手の回答に納得したら「わかりました」というフレーズを入れます。

③SEE（評価）

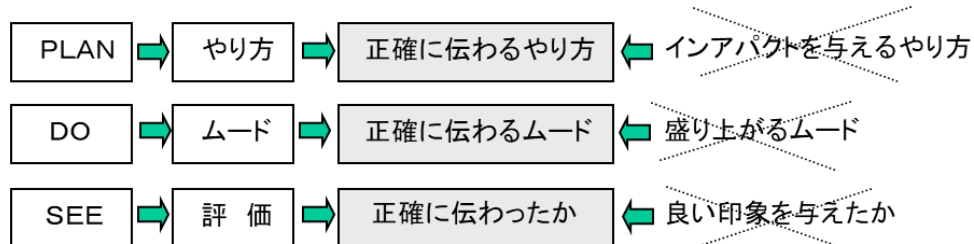
インタビューをうまくやる、つまりインタビュー能力を高めるポイントはインタビューが終わった後でその仕事を評価することです。そしてその評価基準は「網羅性」と「正確性」です。「網羅性」とはPLANに対して「すべて質問したか」「すべて答えをもらったか」の2つです。「正確性」とは「相手の答えを正確に理解したか」ということです。ここで問題となるのは「正確性」です。人間は相手の言ったことを理解できると、それが相手の「言いたかったこと」と思ってしまう。セオリー23で述べたように「言い間違い」「聞き間違い」「勘違い」はあります。リーダーは自分が理解できた相手の話（理解できなければ、できるまで聞きます）を「正確にはとらえてない」という前提で仕事を進めるべきです。メモをとるのもこれを妨げるためですが、「メモのとりミス」も当然あります。こう考えると「自分が理解したこと」を相手にフィードバックする必要があることがわかります。インタビューしたら必ず議事録（日時、出席者、質問事項、回答...）をとり、インタビュー相手の確認（印、サイン）が必要なことがわかると思います。そしてこの了承された議事録が上司への説明義務を果たすことになります。

リーダーイメージ

プレゼンテーションの構造



プレゼンテーションのプロセス



ワンポイントアドバイス

プレゼンテーションで陥るミス

- ・うまくやろうとする
- ・インパクトを与えようとする
- ・おしゃれに見せようとする
- ・カラフルにしようとする
- ・イメージだけを伝えようとする

プレゼンテーションもやり方、ムード、評価が3要素であり、ここではSEE⇒PLAN⇒DOと考えていく必要があります。

①SEE（評価）

良いプレゼンテーションとは何かを考えることからスタートします。それは何のためにプレゼンテーションをするかを考えることです。仕事の評価基準は常に目的にあります。プレゼンテーションの目的は「社外の人に正確に情報を伝える」ということのはずです。プレゼンテーションというと広告代理店などのイメージが強く、インパクトを与える、良い印象を与えるということをどうしても考えてしまいます。もちろんそれが目的でやるケース（広告代理店が広告のプレゼンテーションを行う）もあるのですが、多くのリーダーにとってそんなことはあまり意味がありません。そもそも相手がどういうプレゼンテーションに良い印象を持つかなど思いもよりません。プレゼンテーションをリーダーの仕事と考えたなら、少なくとも正確性が第1ポイントになることは理解してもらえそうです。しかし正確に伝わったかどうかは、プレゼンテーションが終わって、帰社してからではわかりません。

②PLAN（やり方）

情報の伝え方はセオリー23で述べたように、文書と口頭の2つがあります。正確性を考えれば誰がどう考えても文書だと思います。

プレゼンテーションでは必ず後に残る文書をベースとして、「書いてあることを読む」「書いてないことはいわない」を原則とします。リーダーは企業の代表として社外の人に出会っています。文書は当然上司の承諾を得ていますが（得てなければ得ましょう）、口頭の内容は得ていません。プレゼンテーションの練習をする人がいますが、そのチェックポイントは「その文書で言いたいことが伝わるか」「口頭の説明は不要か」ということです。

文書を読むだけなら何のためにプレゼンテーションに行くのでしょうか。それはSEEとなってはできない「正確に伝わったか」を確認するためです。プレゼンテーションは相手に「わからない所」「まちがっている所」を指摘してもらうために行っているのですから、質問は相手が納得するまで受けます。「質問を受けに」行っているのですから「質問があっても驚かないこと」「質問がなくてもホッとしないこと」です。

プレゼンテーションをリーダーがいやがる理由は「話し下手なこと」と「突っ込まれるといやだ」ということです。前者は「ただ文書を読む」だけがベストです。逆に話し上手な人はつい余計なことを話してしまうという危険を抱えていることを自覚すべきです。後者は「突っ込まれに行っている」のです。

③DO（ムード）

これは正確に伝わるムードを重視します。どんなに相手の人数が多くても「伝わったか」「伝わってないか」だけを考え、表情を見て、質問を何とかがんばって取る（答えるではなく）ようにしましょう。良いムードとは相手の表情が見やすく、相手が質問をしやすい環境です。あまり堂々とプレゼンテーションをやられてしまうと、つい質問をしづらくなってしまいます。電気を消してスポットライトを浴びてというのは最悪です。

答えられない質問が来ても恐れたり、驚くことはありません。その質問はリーダーの企業への質問であり、企業としての回答（即答できるなら即答する）をしっかりと準備して、後で答えればよいだけです。「個人的意見としては・・・」と前置きして答える人がいますが、それは「企業としては責任とらない」と言いたいのでしょう。そんなことを相手は聞きたくありません。質問はテストではありませんので答えられないからといってバカにされることはありません。

DOの時に受けた質問およびそこでの回答は、インタビュー同様にすべて議事録にして相手に渡すとともに、上司へ報告します。

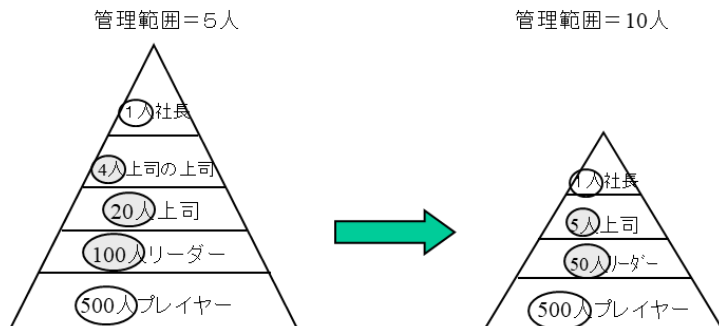
プレゼンテーションであがるという人がいますが、それは「うまくやろう、失敗したら恥ずかしい」という気持ちが働くからです。プレゼンテーションは文書を正確に読み質問を受けるだけですので、失敗することなどありません。

リーダーイメージ

コミュニケーションツールの比較

ツール	同期	確認	結果保存	距離などによるコスト	同 報 性	優しさ
面談・口頭	同期	その場で理解確認ができる	残らない	遠距離の場合高い	複数の人を集めれば可能	・あいさつできる ・アポイントがとれる ・相手の状況がわかる
電話	同期	理解確認も可能	残らない	遠距離、時間によりコストがかかる	基本的には不可	・あいさつできる ・相手の状況がわからない
文書郵送・ファックス	非同期	文書を受けとったかどうかは確認できる	残る	ほぼ定額	ファックスでは可、郵送もなんとかできる	・あいさつは入る ・やや堅苦しい
掲示板	非同期	見たかどうか確認とれない	残る	ほぼ定額	同報のためのツール	・事務的 ・相手を意識しない
eメール	非同期	見たかどうかは確認できる	残る	ほぼ定額	可	・やや事務的 ・相手を意識できる

管理範囲を広げる



ワンポイントアドバイス

コミュニケーションツールの弱点

面談・口頭	→ 保存性	→ 議事録で
電話	→ 相手の都合	→ 緊急時だけにする
文書	→ 同報性	→ 掲示板 or eメールの同報で補う
掲示板	→ 伝達確認	→ 確認の不要なものだけにする
eメール	→ 優しさ	→ 失礼だと思ったら面談・電話に

コミュニケーションツールの選定（何を使ってコミュニケーションするか）はリーダーのコミュニケーション能力のかなりのウエイトを占めています。このツールは1つというわけにいかず、ケースバイケースで選んでいく必要があります。今までのセオリーでも触れてきましたが、ここではリーダーイメージにあるような5つのツールについてリーダーの立場でまとめてみましょう。

「同期」とはコミュニケーションを相手がいる時にしかとれないか（同期）、相手がいなくてもとれるか（非同期）を意味しています。「優しさ」とはコミュニケーションによる不都合（不快感）が相手にどれくらい起こるか、それを自らが認識できるかということです。

①面談・口頭

このコミュニケーションの長所は、相手を意識するのでもっとも理解度が高く、他のツール（文書など）との併用も可能で、柔軟性が高い（伝えたい内容をその場の雰囲気を変えられる）ことです。短所はコミュニケーションした結果が残らず、遠距離の場合コストが非常にかかることです。

このツールは顧客のように常に反応を意識する必要がある時に使い、保存性の弱点を議事録などの文書で残しておくことで補います。

②電話

電話の最大の特徴は「かける」側にとっては非常に都合が良い（すぐに相手と話せる）ことであり、受ける側にとっては時には迷惑な（相手の都合を意識しない）ことです。さらに同報性（同じ情報を複数の人に伝える）が極端に低いのも特徴です。

③文書郵送・ファクス

以前は唯一保存性のあるツールでしたが、eメール登場後は正式文書（印の必要なもの。これもネットワークでやるようになりつつある）以外はあまり使われなくなりつつあります。

④掲示板

グループウェアやイントラネットなどのネットワーク上の掲示板であり、社内の不特定多数の人に同時に情報を伝える（というよりも公開というイメージ）ものです。「見たい人だけ見る」という情報に向いています。これを社外の不特定多数の人を対象にするとインターネットのホームページになります。

⑤ eメール

セオリー31で述べたようにこれからのリーダーの社内コミュニケーションツールの主役はeメールとなっていくと思います。eメールの特徴を挙げると以下ようになります。

・非同期

eメール発祥の地アメリカで、電話に代わってeメールが受け入れられた理由はこの非同期性です。アメリカには国内に時差があり、東海岸で朝9時でも、西海岸では朝6時です。東海岸の人が西海岸の相手が出勤するのを待っていると昼休みになってしまいます。相手が不在でもリアルタイムにスピーディにコミュニケーションできることが最大の特徴です。

・確認

見たかどうか、理解できたかどうかを面談ほどスピーディではないですが、なんとか確認できます。

・結果保存

発信日時、受信日時、経緯（話した順番）まですべて保存可能です。

・コスト

電話と異なり距離、情報量にそれほどコストは依存しません

- ・同報性

同報性も非常に高いといえます。しかし高すぎるゆえに、一度に色々な人に送ると意見が錯綜してしまいます（10人に一度に打って、10人がそれぞれ10人に返事を打つと100通となって、わけがわからなくなってしまう）。社内ではメールの順番などのルール（ネチケットというエチケットだけではなく、どのメールが優先されるかという秩序のようなもの）が必要です。

- ・優しさ

唯一この点が電話、面談、文書のすべてに負けています。人間は都合の悪いことはeメールで、ハッピーなことは電話、面談を選んでしまいますが、リーダーは逆にすべきです。謝罪などの不都合な情報は面談、できれば電話で、ハッピーなことはeメールを選びます。

eメールは実はもう1つ大きくビジネススタイルを変えられると思います。セオリー11で述べたように管理範囲を広げれば大幅に中間層を減らすことができます。リーダーイメージにある管理範囲5人ではプレイヤーと社長の間に中間層が124人いますが、管理範囲を10人にすると中間層は55人、20人にすると27人、50人にすると10人と減っていきます。メールというコミュニケーションツールはこの管理範囲を広げる効果を持っていると考えられています。

管理範囲の原則を支えている考え方は、「リーダー窓口論」です。リーダーはプレイヤーの例外処理を担当するのですから、メンバーは困った時にリーダーという窓口に並ぶと考えられます。この時、管理範囲を広げるとどうしても待ち間が長くなりすぎるというものです。しかし、よく考えると待っていても良い例外の仕事と待ってはいけない例外の仕事があるはずです。リーダーがメンバーに平等にサービスを提供すると、どうしても先入れ先出し（来た順番にやっていくこと）となります。これをメールによって重要な順番に変えて処理することで管理範囲が広がると考えられます。この時メンバーはリーダーへのコミュニケーションはすべてメールで行い、リーダーはそのメールを見て、大切なものからリアルタイムに処理していくというスタイルになります。

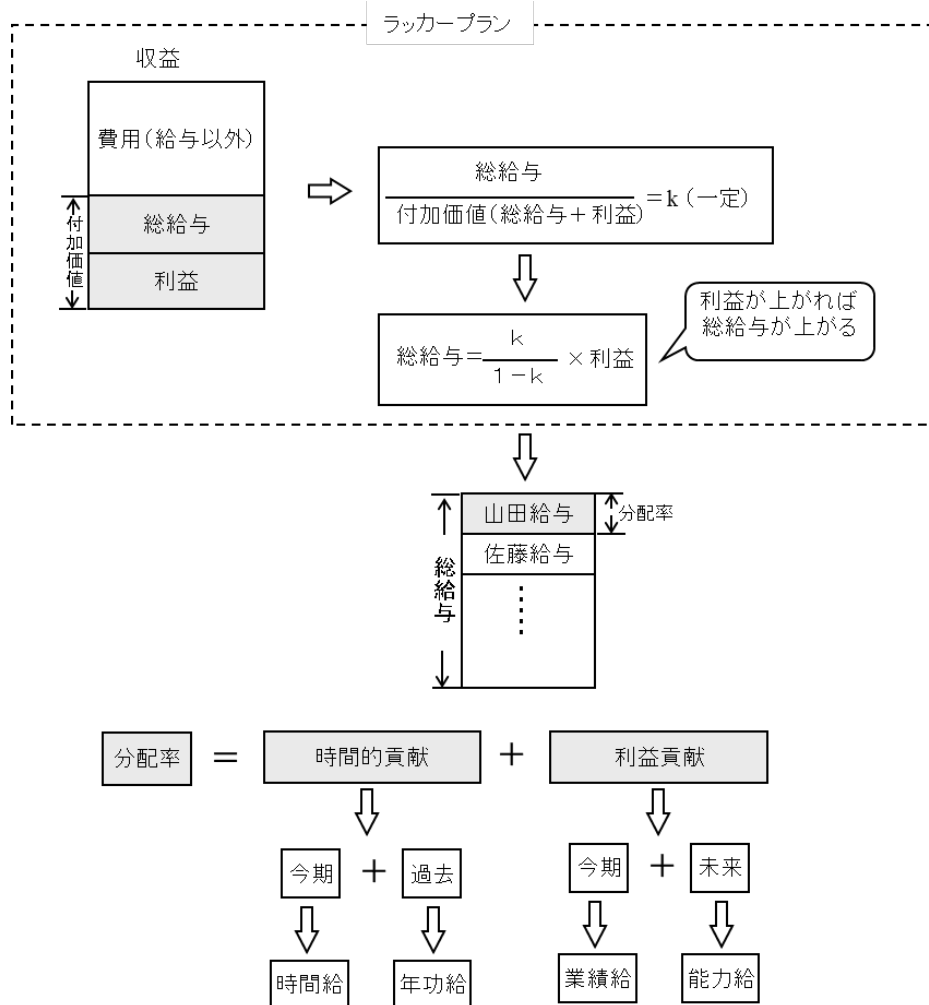
管理範囲の拡大は経営から見れば中間層のリストラですが、リーダーから見れば仕事の生産性のアップです。この自分の仕事の生産性のアップによって、マネジメントの仕事量を減らし、逆にその質を向上させることで企業全体としての目標達成度を高めることを考えましょう。

第6章 メンバー評価

トータルセオリー

メンバー評価はリーダーの大切な仕事であり、やり方、ムード、評価からなる。メンバー評価の基本は公平。公平なやり方が良いやり方、公平なムードが良いムード、公平な評価が良い評価。

リーダーイメージ



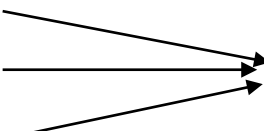
ワンポイントアドバイス

リーダーの仕事は付加価値を増やすこと

- ・ 付加価値が一定と考えると
 - ⇒ 給与総額は一定
 - ⇒ 人が少ないほど給与分配は多い
 - ⇒ リストラへ
- ・ 付加価値が可変と考えると
 - ⇒ 付加価値を増やせば給与分配は増える
 - ⇒ 企業の人数を10人から20人にして付加価値が2倍より大きければ給与分配は増える
- ・ リーダーの仕事は収益アップと給与以外のコストダウン

リーダーが行うべき「仕事」にメンバー評価があります。メンバー評価においてもっとも大切なことは目的、つまり「なぜやるか」です。評価という仕事の難しさは複数の目的を持っているからといえ、どの目的に着目するかで評価の方法論が変わってきます。メンバー評価の目的は4つあります。「給与分配」「教育テーマ」「人事異動」「ムードアップ」です。本セオリーでは「給与分配」について考え、残りの3つはセオリー36で述べたいと思います。

給与は従業員の労働対価であり、一般にはリーダーイメーজのようなラッカープランという考え方が使われます。収益（売上など企業に入ってくる金）から給与以外の費用を引いたものを、企業（人を含めて）が生み出した価値という意味で付加価値といいます。この付加価値を次の4者で適正に分配すると考えます。

- ・ 従業員（経営者も含めて）⇒給与
 - ・ 社会⇒税金
 - ・ 株主⇒配当
 - ・ 企業⇒内部留保
- 
- 利益（付加価値－給与）

ラッカープランでは給与総額を常に付加価値の一定比率（労働分配率という。リーダーイメーজのk）にしておくというものです。そのため従業員の給与は固定給（毎月の給与など）と変動給（賞与など付加価値の増減で変わるもの）に分けておく必要があります。

この式を総給与について整理するとリーダーイメージのようになり、総給与は利益の一定比率 ($k / 1 - k$) となり、利益が上がれば給与が増えるということになります。これには次の2つの意味があります。

1 つはこれを一定にしておかないと、「利益＝付加価値－総給与」と考えて、利益を出すためには給与をダウンさせれば良いという論理がまかり通ってしまいます。残念ながら今の一部の企業（大企業のほんの一部ですが）が、リストラと称してこれを行っています。付加価値が下がれば利益が下がるのは当然で、付加価値が下がっても利益を出す（つまり給与だけを下げる）のは乱暴です。

もう1つはこれを適用すれば、利益を上げることで経営者を含めた従業員、株主、企業のすべてがハッピーとなり、かつ社会貢献（税金）できることになります。経営者と労働者という考えから脱却でき（もともとの日本企業はそんなことは考えていなかったのですが）、
「賃上げ要求」といったことも不要となります。つまり企業の利害関係者（ステークホルダーと表現する）はすべて利益アップを目指せば良いことになり、共通の目的を持つことで、これらが「システム」となります。

①時間的貢献

「働いたか、働いてないか」のものさしとして、もっともわかりやすいのは「何時間働いたか」という「時間」です。企業の業績はこの時間の積み重ねと考えるものです。さらに今期の業績は今期働いた結果だけではなく「過去の労働があって出た」（企業で働いた過去の先人たちの長い間の仕事の積み重ねが今期の業績）と考えるとリーダーイメージのように今期と過去の時間的貢献に分ける必要があります。今期の時間的貢献のベースは当然今期の労働時間であり、残業代やパート労働でいわれる時間給と同じものとなります。過去の時間的貢献は年功給（勤続年数によって決まる、定期昇給）、退職金（一般に勤続年数が長いほど上がる）という制度の理論的バックボーンとなります。この時間的貢献についてリーダーの評価はいりません。時間をカウントするだけです。

②利益貢献

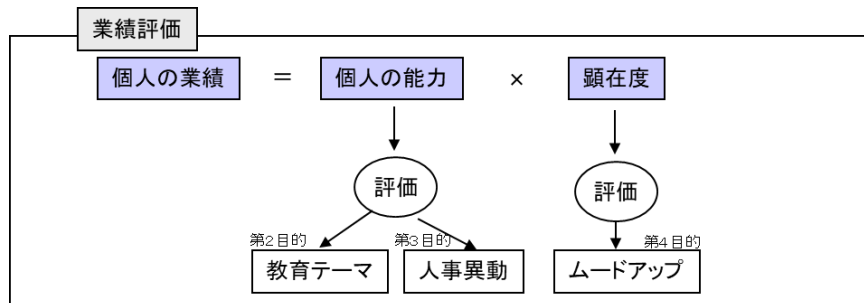
給与が利益の一定比率で決まると考えれば、利益に貢献した人ほど給与が高いというのは納得できる所です。しかし今期の利益だけに着目して給与を決めてしまうと、企業がどうしても短期的利益に走り、明日に向けた投資などはしなくなります。明日の利益のために今期行ったことに対する貢献も考慮しなくてはなりません。

まず今期の利益に対して個人がどの位貢献をしたと考えるのですが、これは非常に難しいといえます。利益××円という結果だけわかって、「各人の貢献は？」といわれても算定のしようがありません。しかしやらなければ「不公平」です。これが単純な計算式でできるなら、コンピュータでやれば良いのですが、そうもいきません。そうすると人間がそれを判断してやるしかありません。これがメンバー評価に業績評価を必要とする理由です。

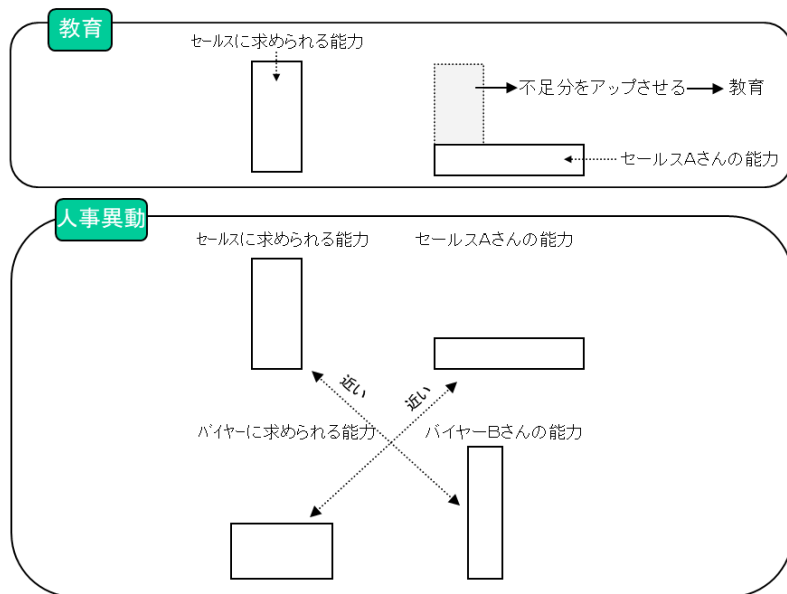
次に来期以降の利益貢献ですが、これはさらに難しいといえます。しかしやらなければやはり不公平です。そして出した結論がメンバーの「能力」を測るというものです。「明日のこの企業にどの位利益貢献できる力があるか」がメンバー評価のうちの能力評価です。メンバー評価（業績評価、能力評価）を「給与分配」という目的で考えてみれば非常に難しい仕事ですが、やらないわけには行きませんし、そのものさし（リーダーが良い評価を行ったかどうか）は「公平」以外ないといえます。人間関係を壊すのがいやだと思い「平等に」皆同じ評価にするのは「不公平」といえます。

プロフェッショナルの集まりであるプロ野球でもこれに悩み、出した結論は同じでした。選手全員の総給与はチームの成績で決め、今期の時間的貢献（何試合出場したか）、過去の時間的貢献（新人と10年選手はベースが違う）、今期の利益貢献（チームの成績にどの位貢献したか）、来期の利益貢献（よく期待料といいます）によって給与分配されます。

リーダーイメージ



教育と人事異動



ワンポイントアドバイス

個人の業績評価

- ・ 教育テーマはメンバーとリーダーで考える
- ・ 人事異動はメンバーが自分で考える
- ・ ムードアップはリーダーが考える

メンバー評価の給与分配が今日のためなら、残りは「明日のため」です。

個人業績は個人の能力とそれを出しきったかどうか（能力の顕在度）の積となりますので、メンバー評価は能力評価と顕在度評価の2つに分かれます。

①教育テーマとしてのメンバー評価

能力評価はまずこの個人の教育テーマに用いられます。つまりリーダーイメージのようにセールスのAさんの能力（セールスという仕事に一切使わない能力も持っています）をセールスという仕事から考えて評価します。そのうえで「セールスとして」不足している能力をリーダーとAさんで一緒に考えて、効率良く高める方法、つまり教育方法を考えます。

この教育テーマのための能力評価においてもっとも大切なことは、その元となる「セールスに求められる能力」をはっきりとさせることです。リーダーがメンバー評価がうまくできない大きな理由はこれが「あやふや」なことです。これが「あやふや」だと評価結果を本人にも見せたくありません。「なぜこんな評価になったのですか」という質問に答えられないからです。このものさしは資格等級（セールス1級、2級...）とキャリアステップ（セールス1級に求められる能力は...）という形で多くの企業で準備しています。もし準備されていなければ、リーダーがその作成を提案すべきです。しかし準備できていても多くのリーダーはこれに見向きもせず、自分の勝手なものさしで評価しようとしします。そしてその理由はそのキャリアステップに「納得いかない」からです。

納得いかないなら「使わない」のではなく、「キャリアステップを変える」ことを提案すべきです。めんどくさいと思わず、このリーダーとしてもっとも困難で大切な仕事の「質と効率」を上げることを考えましょう。

「教育テーマを考える」という評価は本人に隠す（隠しては教育できません）理由はありませんので、このものさは公開されます。さらにメンバーの能力でメンバーの給与が決まり、メンバーの能力アップでリーダーの給与が決まるので、「能力を上げよう」と両者が思い、その目標が一致します。

②人事異動

リーダーイメージの下図のように求められる能力と本人のアンマッチがあり、これをチェンジすることで適合度が高まることもあります。この人事異動のためにも本人の能力を評価しなくてはなりません。しかしこれは①よりも2つの意味で困難です。1つはセールスのAさんを評価する時、セールスに求められる能力以外の要素を評価しなくてはならないこと、もう1つはバイヤーをやったことのないAさんのバイヤーへの適応能力はどうやって見るかです。

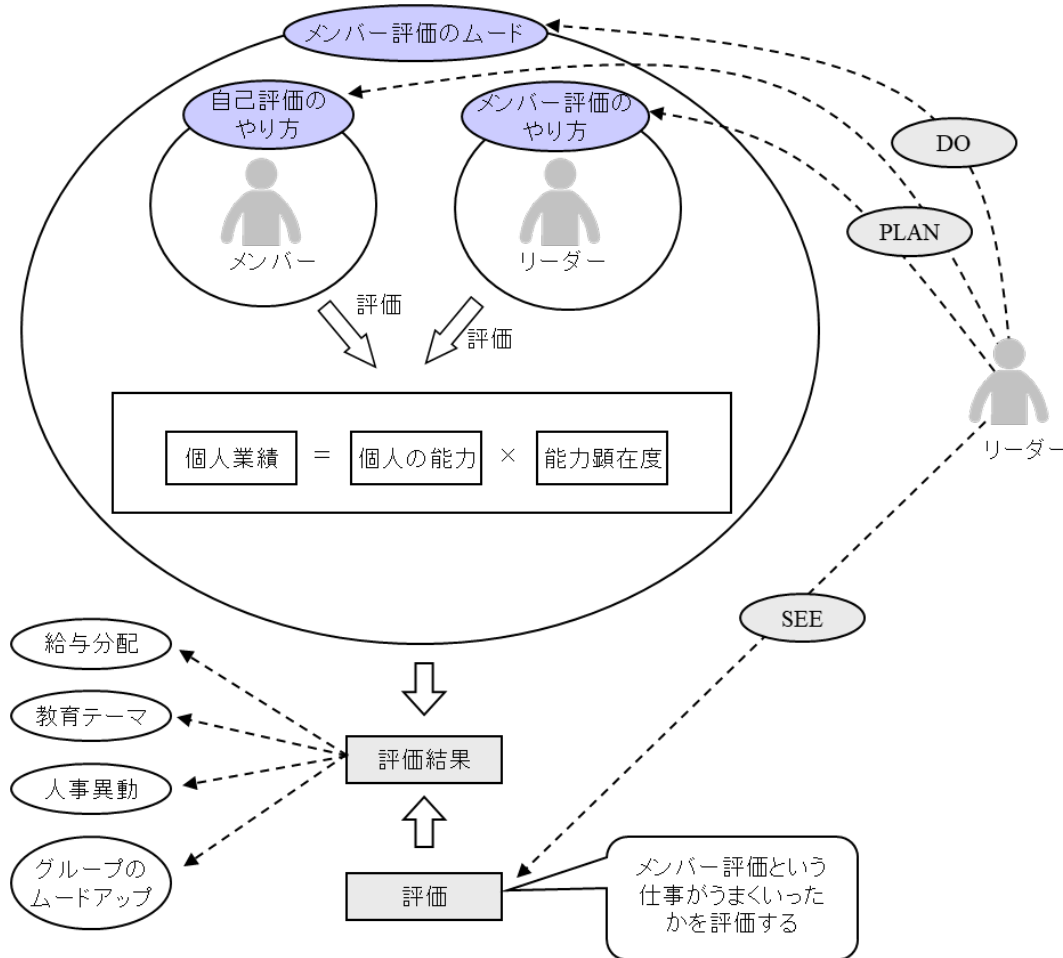
そう考えると答えは1つしかありません。多くの大企業が入り込んでいる公募制です。まず企業がすべての職種に求められる能力、つまりキャリアステップを公開し、そのうえで各職種グループ（セールスグループなど）のリーダーが社内に人材を公募し、各人が自由に応募し、面接やレポートで決めるというものです。

リーダーは優秀なメンバーの能力評価を高くすると、本人のキャリアアップのために他グループへ異動させられるという危険を感じ、意識的に下げてしまうということもあります。公募制はこれもプロテクトします。

③ムードアップ

能力を持ってもそれを出し切らないメンバーもいます。その理由は2つ考えられます。1つは目標が低すぎて能力を出さなくても目標を達成してしまうからです。2つ目はグループのムードが悪いからです。前者は目標の適正化を図ればそれで済みます。問題は後者です。ムード作りはリーダーの大きな仕事です。リーダーは各人の能力顕在度を評価することで自らの「ムード作り」という仕事をSEEすることになります。ムードはリーダーの責任であり、「メンバーが一生懸命やっているか」という状況をメンバー評価するのではなく、「なぜこういうムードになったのか、どうすれば良いか」を考えることです。リーダーにおいてメンバーの能力顕在度の評価は自己評価であることを忘れないことです。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

人事評価で陥りやすいミス

- ・ 上司として部下を評価する
⇒ 評価対象は「人」ではなく「業績」
- ・ 人事評価は人事部の仕事だと思う
⇒ リーダーとメンバーの仕事。人事部では業績評価できない

メンバー評価はリーダーが経験を積んでも積んでも悩む仕事といえます。リーダーが、最後にぶつかる壁であり、これを突破すると経営者への道が見えてきます。この仕事は次のようなさまざまな表現が用いられ、それを行う人の「気持ち」のようなものが表われています。

- ・人事考課...「考課」とは「成績を考えて優劣を決める」という意味です。人事考課は言葉の意味からすると「各人を相対評価してその順位をつける」ということになります。

- ・人事査定...「査定」とは「調べて決める」という意味です。人事査定は「上司が部下の仕事を調べて、その成績を決める」という意味になります。

- ・人事評価...「評価」とは「価値を算定する」という意味です。人事評価とは「人のやった仕事の価値を算定する」ということで、人事考課や人事査定でいう成績をも包含し、もっと広い意味での価値の算定ということになります。

- ・人事アセスメント...アセスメントとは日本語に訳すと「査定」という意味ですが、和製英語の特徴といえる「かなりのファジーさ」を持ったものといえます。多くの場合、仕事ぶりを外からアセッサー（アセスメントする人、リーダーなどの上司ではなくアセスメントのプロが行うケースも多い）が見て、仕事能力を高めるという意味によく使われます。

リーダーのメンバー評価のニュアンスは人事評価にもっとも近く、メンバーが一定期間内に行った仕事の「価値」を算定するという意味です。この価値にあたるのがセオリー36で述べた個人業績であり、その要素が個人能力と能力顕在度といえます。

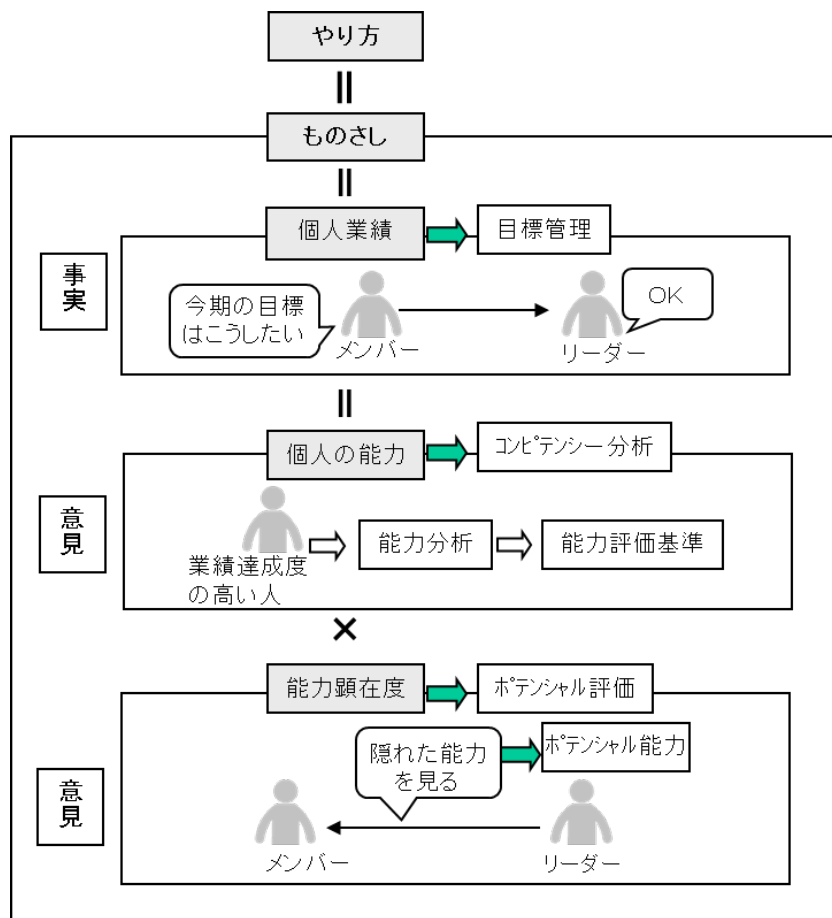
メンバー評価を給与分配、教育テーマ、人事異動、グループのムードアップの目的で行う時、リーダーにとってもっとも大切なことはこれが「仕事」だということを認識することです。リーダーはそのメンバー評価という仕事を分担し、その出来具合を自ら評価し、それによって給与を得るということです。メンバー評価という仕事もPLAN、DO、SEEのサイクルを持ち、やり方、ムード、評価という3要素をもつことになります。

リーダーのメンバー評価という仕事の第一歩は「やり方」を決めることです。評価はその公平さを担保するために多くの人がやる方がベターといえます（多面評価、360° 評価などといいます）。メンバー評価では少なくともメンバーの個人業績に直接関わっているメンバーとリーダーという2者は行う必要があります。したがってリーダーは「メンバーが行う自己評価」と「リーダーが行うメンバー評価」という2つの「やり方」を決めなくてはなりません。よくこれは人事部の仕事だと思う人がいますが、もしこの2つの「やり方」が全社共通であれば、人事部というスタッフが一括してやるのが合理的でしょう。しかし評価するものは個人業績であり、個人能力と顕在度です。当然グループがやっている仕事によってその対象は異なり、したがってやり方もグループ・仕事の内容によって個別とせざるを得ません。人事部は全社共通のやり方（やり方というよりもリーダーが守らなければいけないルール、制約条件のようなもの）を決め、グループ固有のやり方はリーダーが決める必要があると思います。これについてはセオリー38で述べます。

やり方を決めたら評価を実行するのですが、やり方が同じでも「良い評価結果」（メンバーの評価点数が高いという意味でなく、リーダーが適正な評価をするという意味）と「悪い評価結果」に分かれます。これがムードです。メンバーそしてリーダーが「評価」という仕事をやる時のムードを高めることです。これについてはセオリー39で述べます。

最後に評価、つまりメンバー評価という仕事がうまく行ったかどうかをSEEすることです（ややこしいのですがメンバー評価という仕事の評価です）。このものさしははっきりしています。給与分配、教育テーマ、人事異動、グループのムードアップにその評価結果が活かされているかということです。メンバー評価についてはこの4つをリーダーは常にSEEします。これもセオリー39で述べます。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

ポテンシャル評価の効果

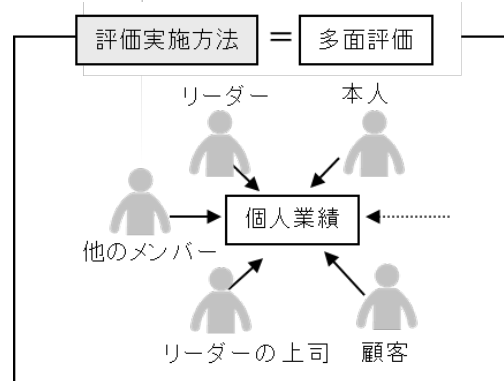
本人が普段の仕事で出していない、出せない能力がわかる

⇒やる気が出る

⇒人事異動に使える

⇒自分が何を目指し、どの能力を伸ばせば良いかわかる

⇒リーダーのテーマがわかる（個人の能力の活かし方、伸ばし方）



メンバー評価を5W1Hでもう一度整理してみましょう。

- ・ WHY（なぜ）⇒給与分配、教育テーマ、人事異動、ムードアップ
- ・ WHAT（何を）⇒業績、能力
- ・ WHO（誰が）⇒リーダーとメンバー
- ・ WHERE（どこで）⇒仕事の現場で
- ・ WHEN（いつ）⇒予算などの期間ごとに
- ・ HOW（どうやって）⇒リーダーがやり方を計画する

やり方（HOW）は上の5Wを前提条件として考えていきます。評価の「やり方」は一般にものさし（評価基準）と評価方法の2つから成ります。

まずものさしから考えてみましょう。評価対象は業績と能力であり、 $\text{業績} = \text{能力} \times \text{能力顕在度}$ の関係になります。まず業績をはかるものさしを決めなくてははいけません。セオリー35で述べたようにこの業績となる利益などは企業全体の成績として出てしまいます。グループ別の損益計算ができたとしても、個人の損益計算は難しいといえ、リーダーの業績評価はできてもメンバーの業績評価はできないといえます。このテーマに長い間人間が取り組み、かなり前に出した結論が目標管理です。「自分の目標は自分で立てる」というものです。これが業績のものさしとなります。この自分の立てた目標は人が立てた目標よりも達成する意欲がわくということで、能力顕在度も高める効果があります。

評価のものさしはこれだけではありません。給与分配だけを考えればこれだけでも良いのですが、教育、人事異動、ムードアップは何%達成したかだけでは使えません。そこで個人業績＝個人能力×能力顕在度という形で分解します。個人業績が結果（事実）なら、個人能力、能力顕在度評価は差異分析（意見）であり、明日のPLANのために使います。

個人能力のものさしとしてはセオリー36で述べたキャリアステップを用います。このキャリアステップ作成にはコンピテンシー分析というものが使われます。これはメンバーが行うそれぞれの仕事において「望ましい人」というイメージを作り、その人が持っている要素を能力基準とするものです。そしてこの「望ましい人」を知っているのはトッププレイヤーであるリーダーです。

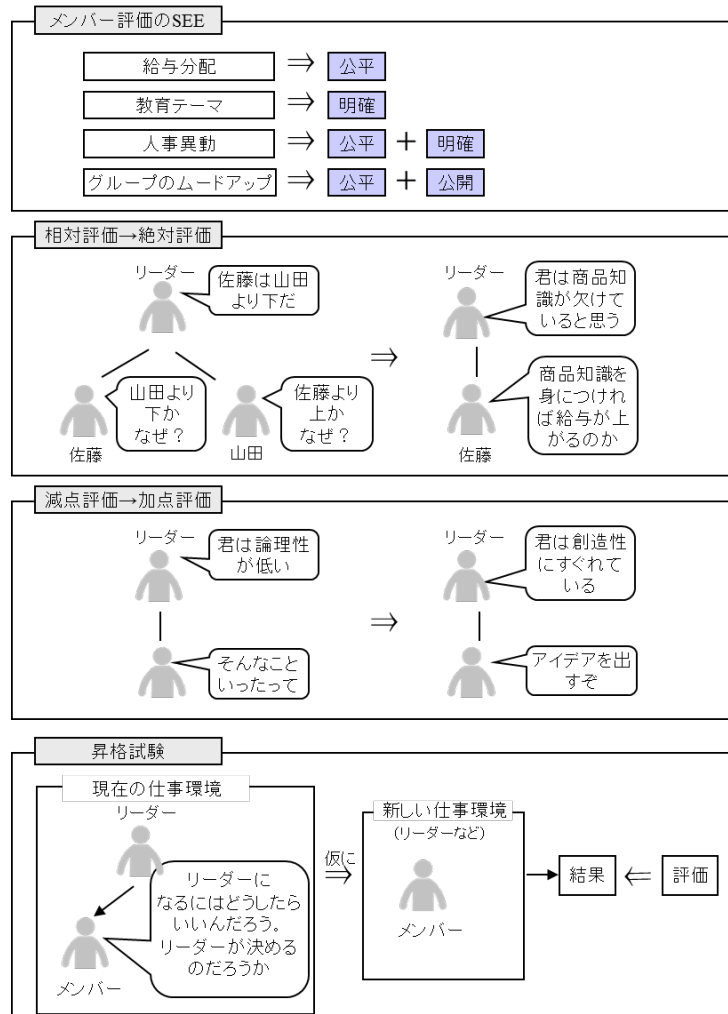
能力顕在度というのは「能力全開の状態に対して何%位出ているか」というものですので、各人の「能力全開」の状態を調べる必要があります。これを調べることをポテンシャル評価（その人が持っている潜在的能力を測る）といいます。ポテンシャル評価は現在のグループ環境（ムード）を変えて、どう変化するかを見るのが一般的で、セミナー、レポート、面接などさまざまな方法がとられます。これはそのメンバーの上司であるリーダーが行うのではなく、リーダーの上司や第3者が行うことが必要となります。

個人業績が上がらない理由を個人能力と能力顕在度に分け、前者には教育、人事異動を、後者にはムードアップを適用します。

評価実施方法はなかなかうまく定義できません。ものさは評価前にメンバーに提示しますので、メンバーは納得します（納得しなければ納得するまで話すか、変えれば良い）。しかし評価実施方法はうまく定義できないので、ものさしが同じでもどうしても人によって結果が異なってしまいます。このバラツキを矯正するために近年多くの企業はセオリー37で述べた多面評価にチャレンジしています。これは個人評価をリーダー、メンバー以外の人も行うというものです。他のメンバー、リーダーの上司、顧客、…などが「同じものさし」で評価します。いづれにしても「結果を本人が納得する」ことがその目的です。

この実施方法がうまく定義できないので、評価者トレーニングと称した研修を実施し、評価技能を上げるように考える企業があります。しかし評価という仕事は職人的な技能ではなく、技術だと思います。そういうトレーニングをやる企業にかぎって「ものさし」がなかったりします。ものさしがないから評価者の能力に依存し、能力を経験で身につけようとしています。トレーニングをやる前にもものさをきちんと作り、評価のバラツキが怖いなら多面評価で補うべきです。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

評価情報を公開するコツ

- ・ ものさしを公開する
⇒ 他人の評価情報を公開できない理由はものさしがあやふやなため
- ・ 評価は「個人」ではなく「業績」を見ている
⇒ 評価が低いのは「ダメな人」ではない
- ・ 自己評価とリーダー評価を議論する
⇒ 自ずと公開される

最後は「メンバー評価という仕事」のムード（DO）と評価(SEE)を考えます。

まずSEEから考えましょう。これは「メンバー評価という仕事」が「どの程度うまくなされたか」ということを評価することです。「どの程度うまくなされたか」ということは、その仕事の目的に依存しており、その目的は4つです。

- ・給与分配

給与分配から考えるとその基準は「公平」しかありません。つまり良いメンバー評価（給与分配）は「公平評価」です。この公平さを担保するものがセオリー38のものさしであり、多面評価でしょう。リーダーはものさしが各人に公平か、評価方法が公平か、評価結果が公平か、ということをSEEします。

- ・教育テーマ

ここではその評価をもとに教育テーマを設定できるかということ、つまり明確さが大事です。例えば業績が上がらない理由は「商品知識、特に他社の商品ラインアップ知識の欠如」と評価されたとします。これを習得することで来期の評価を上げることが「明確」なら、教育テーマも「明確」になります。

- ・ 人事異動

ここでの第一は「公平」さです。メンバー評価によって行った人事異動で不満が出ず、それが効果的に機能すれば「誰にでもそのチャンスが公平」にあり、「公平にそのチャンスを活かす」ことが担保されることになります。第2は明確なことです。つまり人事異動の理由となる評価が明確なことです。

- ・ グループのムードアップ（ややこしいのですが、メンバー評価という仕事のムードでなく、グループ全体の仕事のムードアップ）

メンバー評価がグループの仕事に悪影響（ムードダウン）を及ぼすことがあります。それは上司が部下の「仕事ぶり」や「怠けていないか」を自分のものさしでチェックし、その結果を秘密にしているというムードです。ムードアップの原点はリーダーの気分に評価が左右されないという「公平」さです。そしてその評価が本人に「公開」されるという明るさです。

公平、明確、公開という3原則は次の「メンバー評価という仕事のムード」（DO）を上げることになります。公平なためにメンバーはリーダーのこの仕事に協力し、明確なので納得し、公開されるので安心というものです。さらに近年ではこのメンバー評価という仕事のムードアップ（ムードによる評価という仕事の生産性アップ）のために色々な方策を実施しています。代表的なものが次の3つです。

- ・相対評価から絶対評価へ

グループ内のメンバーを相対評価して優劣をつける（セオリー37で述べた人事考課のイメージ）のをやめて、絶対的なものさしでその業績・能力を評価しようというものです。やり方というよりもムードアップの方策といえます。給与分配、人事異動では結果的には相対評価にならざるを得ません。「人と人を比較する」というイメージを払拭するためのものといえます。

- ・減点評価から加点評価

これもやり方というよりムードアップです。マイナス面を指摘するか、プラス面を指摘するかということなのですが、評価なので両方やらなくては意味がありません。プラスの評価のものさしだけピックアップというわけにはいきません。評価をするとき、まずはプラスからという心意気と理解してください。

・昇格試験

人事異動というよりも垂直的に上がること（昇進）をどうやって決めるかということです。セールス2級が1級にというようなことならキャリアアップと能力評価でよいのですが、メンバーからリーダーへの昇格などをどうするかです。多くの企業ではトッププレイヤーをリーダーにするということが経営の基本となっていますが、そのトッププレイヤーということを誰が認定するかということです。これがリーダーではやや矛盾があります（この人をリーダーにすると自分は？）。昇格試験と称してレポート、面接などを併せて行うのがムードアップには良い方法といえます。

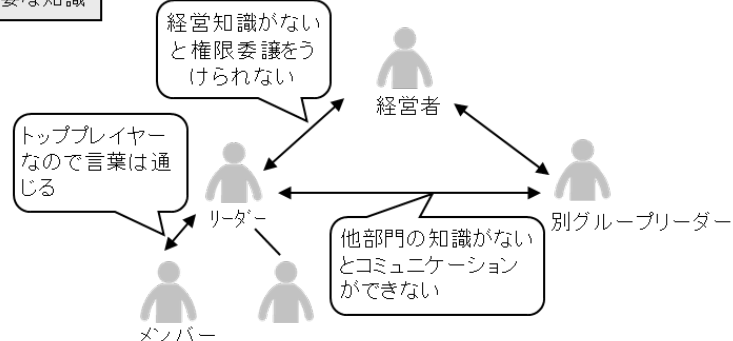
第7章 リーダーに必要な知識

トータルセオリー

リーダーは経営者の戦略を理解するために経営知識が必要である。リーダーは他のリーダーと話すために他部門の知識が必要である。2つの知識の習得は次のステップである経営者への準備となる。

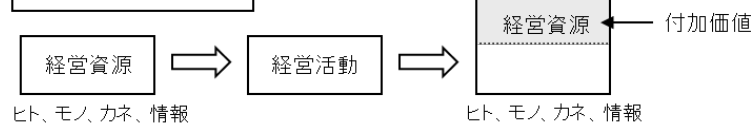
リーダーイメージ

リーダーに必要な知識

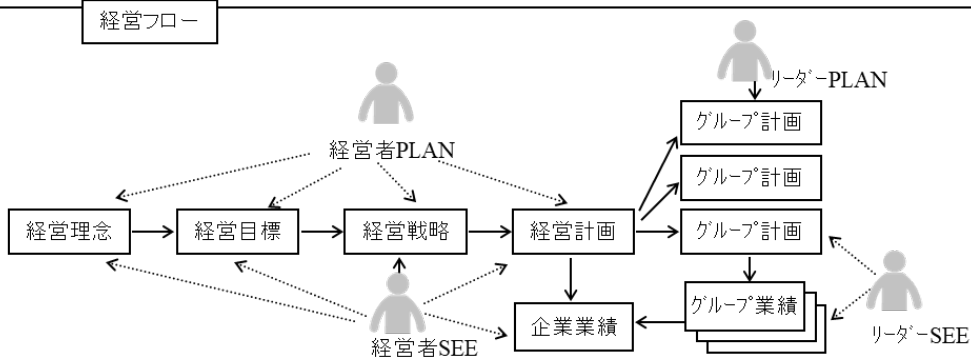


経営を理解する

インプットとアウトプット



経営フロー



ワンポイントアドバイス

自分のグループを企業として見る

- ・ 自グループが独立して、今の企業の子会社になったと考える
- ・ 今期の自グループの付加価値アップは何かあったか
- ・ 自グループの経営理念、経営戦略、経営計画を株主（今の経営者）に提出するつもりで考える

組織は仕事を分担するルールであり、リーダーもその1つですので、リーダーとしての仕事に関する知識を持てば十分なはずですが。しかし仕事と仕事の間にコミュニケーションがないとベクトル（向かう方向）が合わず、共通の目的を持てず、企業がカオスとなってしまいます。企業システムにおいてコミュニケーションの中心となるのは、リーダーイメージのようにもっとも接点の多いリーダーとなります。セオリー31で述べたようにリーダーはメンバー、経営者、他グループのリーダーという3つのタイプとコミュニケーションする必要があり、それにはコミュニケーション能力だけでなく、相手のメッセージを理解するための知識が必要です。

このうちメンバーとのコミュニケーションはほとんどのリーダーがトッププレイヤーであり、その仕事自身を行うこともできるので問題ありません。

経営者とのコミュニケーションには経営に関する知識が必要になります。リーダーとしては経営者の言っていることが理解できればOKであり、「経営という仕事」は経営者がDOします。リーダーには経営者の経営という仕事のPLANとSEEを支援するコミュニケーションが必要になります。これができる人がセオリー7で述べた権限委譲を受けることができる人、つまりリーダーです。この知識については本セオリーとセオリー41で述べます。

他グループのリーダーとのコミュニケーションは、本来ならセオリー31で述べたように経営者経由で行えば良いのですが、これでは時間的に間に合わず、非効率な場合も多いといえます。リーダー同士で行い、結果だけをそれぞれの上司へ報告するという必要がどうしてもあります。これをメンバー同士でやると果てしなく錯綜した（メンバーの方が数が多いので）コミュニケーションとなりますので、リーダーがこれを代行する必要があります。リーダーは経営者、メンバーに代わって横のコミュニケーションをとることが仕事であり、相互に言葉が通じるための知識が必要です。これについてはセオリー42～45で述べます。

経営者とのコミュニケーション、つまり経営を理解するには次の2つのことがポイントとなります。

①経営活動のインプットとアウトプット

企業の出発点は元手（資本金）です。この元手でさまざまなものを調達します。魚屋であれば店舗、従業員、運転資金…です。これら調達したものを経営資源といいます。経営資源はよくヒト、モノ、カネ、情報などに分類されます。調達した経営資源をベースとして経営活動を行い（魚を売り）、経営資源を増加させます（売上代金となって元手より増える）。さらにこの経営資源を使って（売上代金で魚を買い）また活動を行います。

経営活動のある時間（期、年、月など）内に増えた経営資源の量を付加価値といいます。付加価値を「カネ」だけで見れば、セオリー35の給与のもととなる付加価値（利益＋給与）となります。ヒトで見れば能力アップであり、モノで見れば商品付加価値（魚をさばいて刺身にして売るなど）といいます。また情報で見ればセオリー27で述べたデータベースやセオリー15で述べたナレッジといえます。

そしてこの経営活動はROI（付加価値／投資した経営資源）でSEEされ、リーダーのROIもこの一部となります。

②経営フロー

経営を理解するもう1つの目は「フロー」ととらえるということです。経営の出発点は経営理念です。経営理念とはそもそもその企業が何のために存在しているかということであり、2つの意味があります。1つは人間は1人では存在しえないので、それぞれが「分担する」ということです。ある人は魚を捕り、ある人は魚を切り、ある人は魚を運び、ある人はそのための船を作り…ということです、これら分担作業は同一作業をやっている人がチームを組んだ方が合理的ということで、企業が誕生します。この分担作業が経営理念です。

もう1つは従業員を募集する「旗」です。この企業は何をやる企業か、何を目指している企業かという「旗」を作り、それに賛同する人が集まるというものです。同じ船を作る企業でも「誰にも負けない速いを作る」のか、「運転するのが楽しい船を作る」のかというものです。

経営理念はどれが良くてどれが卑しいかということではなく、企業内の人たちの価値観といえます。そう考えれば企業理念は「なぜそうなのか」ということを説明できないものであり、そう簡単に変えることはできないものです。

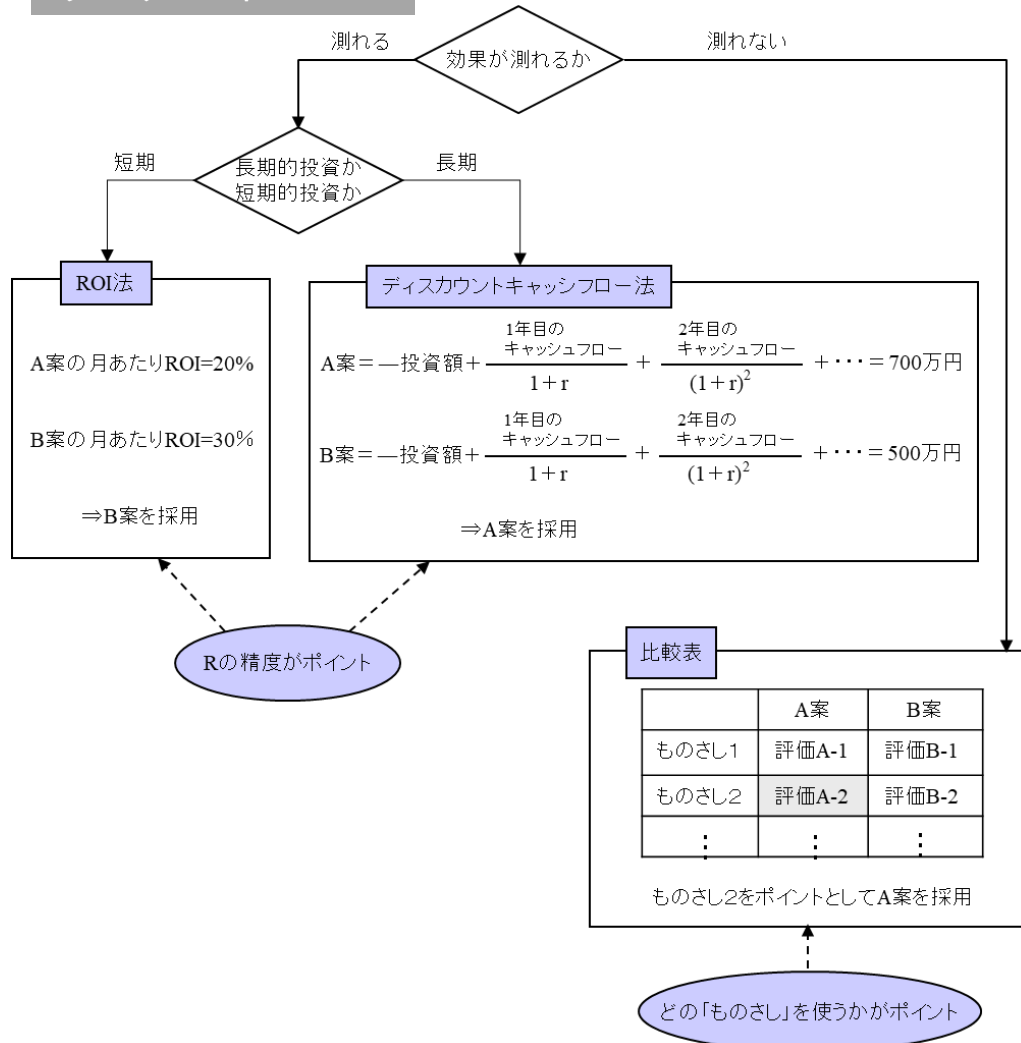
経営理念が決まればそれに対する目標（10年後には運転しやすい船を世界一たくさん作るなど）が決まります。目標が決まれば、その目標を達成するための経営戦略（運転席、甲板は広くゆったり、キャビンにはあまり金をかけない、船の運転手にアピールする…）が決まり、それにもとづいて経営計画（予算など）が立てられ、それがブレークダウンされて、グループの計画となります。リーダーが「経営を理解する」とは、自グループの計画の出発点が経営理念という「なぜということが説明できないもの」であり、経営目標、経営戦略、経営計画というフローがあることを理解することです。経営者にリーダーが「なぜこういう戦略をとるのですか」と質問すると、経営者はどう説明してよいかわからず、「君もまだ若いな」と言ったりします。経営者はこれを計画するだけでなく、各グループが生んだ業績を集約して、企業の業績をとらえ、経営計画と差異分析します。

そしてその差異を合戦略性（戦略に合っているか）、合目標性、合理念性とさかのぼっていきます。したがってリーダーの**SEE**も自分の**SEE**の後にこういう手続きがあることを知って行う必要があります。

リーダーは経営者がこの2つの目で経営活動を見ていることを知り、**ROI**を高めるために自グループの**ROI**を考え、いかに少ない経営資源で多くの付加価値を得るかということを考えます。これが経営者の気持ちとベクトルを合わせ、企業がシステムになるという意味です。またこれを常に考えることにより、リーダーは次期経営者としてのトレーニングを積み、ナレッジを蓄積していくことになります。

投資は「効果が測れるか」で分ける

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

投資決定で陥りやすいミス

- ・ 案とものさしが混乱する
- ・ ものさしが何かもわからなくなる
- ・ ものさしと評価が混乱する
- ・ 誰が決定者かわからなくなる

セオリー40で述べたカネという経営資源を、それ以外の経営資源（モノ、ヒト、情報など）に変化させることを経営では「投資」といいます。つまりカネで「企業活動に必要なもの」を調達することです。この投資された経営資源をベースとして、セオリー40の中図のように経営資源を増やし、最後は元のカネの形に戻します。（これを経営では「回転」と表現します）。このカネと調達前のカネの差がラッカープランでいう付加価値であり、ここではその付加価値を「効果」といいます。

こう考えれば良い投資とは調達金額（投資金額）が小さく、付加価値（効果）が大きく、かつこの効果の出るまでの期間が短い方が良いことがわかんと思います。つまりセオリー13で述べたROIがベースであり、これに時間的要素（効果をなるべく早く出す）を加味したものとなります。この投資は経営活動のあらゆる局面で見られます。工場を作る、営業所を新設する、人を雇う、機械を買うといった長期的なものから、商品を買う、調査を依頼するといった短期的なものまであります。投資は企業内のあらゆる人がその業務を通して行うものであり、多くの場合、複数の案（どれを買うか）があり、その選定をすることが大切な仕事となります。

投資はリーダーイメージのように効果を「測れるもの」と「測れないもの」に分けて考える必要があります。

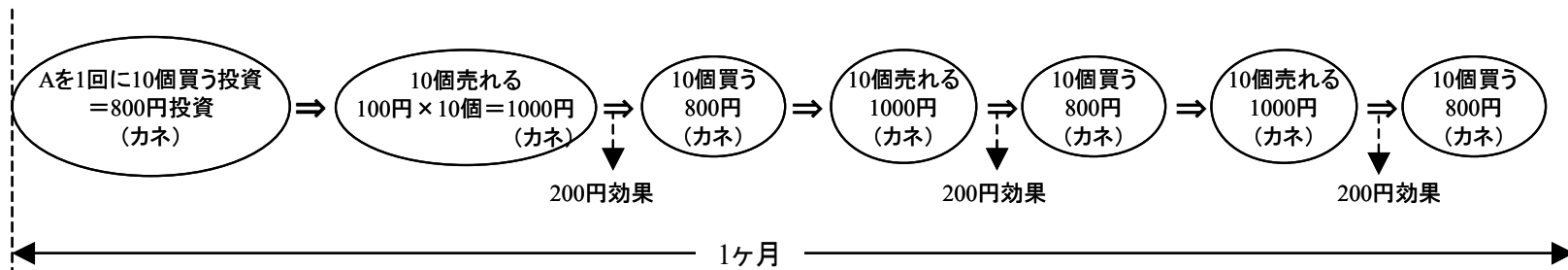
①効果が測れる投資

効果がカネで計算できるものです。この投資は効果が長期にわたるものと短期に終わるものの2つに分けて考えます。

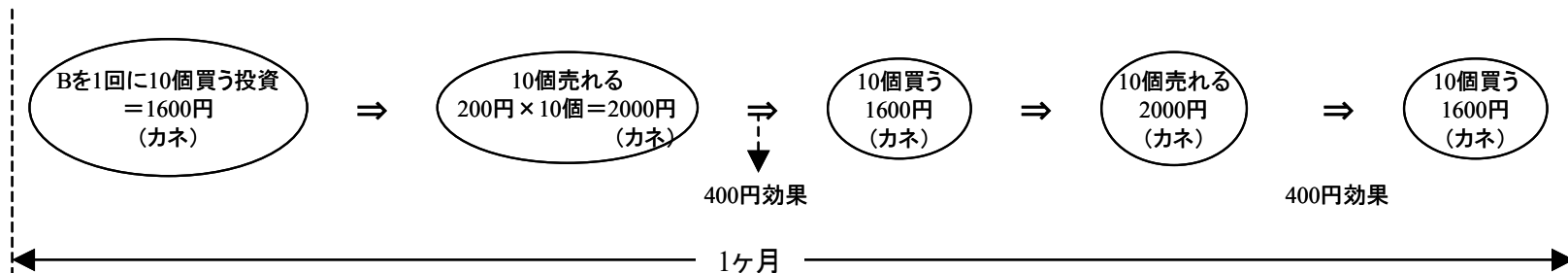
(i) 効果が短期的なもの

効果が短期的なため、企業経営活動に与える影響は小さく、またその投資は繰り返さなされていきます。したがって短期的な投資は企業の中位、下位のプレイヤー層、リーダー層で日常的に行われることが多いといえます。リーダーから見れば、反復的に行われるので、プレイヤーであるメンバーおよび自分の投資の「やり方」を決めておく必要があります。ここでの投資案の決定基準はROIであり、これに時間的要素を加えて「月あたりのROI」の高い物を選ぶというのが基本です。

例えば店舗での商品購入の例で考えて見ましょう。Aという商品は1個あたり80円で買って100円で売れる、Bという商品は1個あたり160円で買って200円で売れるというとき、どちらかの商品を店舗に10個置くとして、どちらを置くかです。まず月あたりの売上を予測し、Aは30個で3000円、Bは20個で4000円となりました。売上はBの方が大きく、ともに利益率は20%です。これを月あたりのROIで考えてみると次のようになります。



$$\text{A商品の月あたりROI} = \frac{600\text{円}}{800\text{円投資}} = 75\%$$



$$\text{B商品の月あたりROI} = \frac{800\text{円}}{1600\text{円投資}} = 50\%$$

A商品の月あたりROIの方が高く、こちらに投資すべきとなります。また改善効果のようなものであれば、かかるコスト（これが投資）100万円で効果が50万円と同じでも、1ヶ月で50万円の効果が出るか、2ヶ月かかって50万円なのかによって、月当たりROIは倍も違います。これが「時間を加味した投資対効果＝月あたりROI」ということです。

（ii）効果が長期に渡る場合

効果が長期にわたる場合（1年を超える場合）は、先ほどの「月あたりROI」を単純に「年あたりROI」に変えれば良いように思いますが、そうもいきません。例えばA案、B案とも1000万円投資して、5年間累積で2000万円の効果があるとします。ただしA案は1年目に1000万円、2年目に500万円、3年目に300万円、4年目に100万円、5年目に100万円の効果があるとします。一方B案は5年間通して年あたり400万円の効果があるとします。少し考えただけでもA案の方が回収スピードが「早く」て良さそうです。この回収スピードを何とか定量的に表さないと判断基準となりません。

そこでカネそのものに時間的要素を加味します。「今日の100万円」と「1年後の100万円」では、「1年後の100万円」の方が価値が低いと考えます。この価値の低さを定量的に表すために割引率（ディスカウントレート： r で表す）を使います。割引率10%（ $r=0.1$ ）というのは、1年後の100万円は今日のカネに換算すると $100 / (1+0.1)$ 万円と考え、その価値を下げる（割引、ディスカウント）というものです。

投資によって得られるカネとしての効果（先ほどのA商品であれば月あたり600円、A案でいえば1年目の効果1000万円...）をキャッシュフローといい、この割引されたキャッシュフローをディスカウントキャッシュフロー（DCF）といいます。

また最初の投資金額をマイナスのキャッシュフロー（投資によって失った効果と考える）として、これに効果を足していったものをその投資の正味現在価値（将来の付加価値アップ分を現在のカネに換算したもの）といいます。割引率を10%とした時のA案、B案の正味現在価値は次のようになり、A案が採用されます。

$$\text{A案の正味現在価値} = -1000\text{万円} + \frac{1000\text{万円}}{1.1} + \frac{500\text{万円}}{(1.1)^2} + \frac{300\text{万円}}{(1.1)^3} + \frac{100\text{万円}}{(1.1)^4} + \frac{100\text{万円}}{(1.1)^5} \doteq 678\text{万円}$$

$$\text{B案の正味現在価値} = -1000\text{万円} + \frac{400\text{万円}}{1.1} + \frac{400\text{万円}}{(1.1)^2} + \frac{400\text{万円}}{(1.1)^3} + \frac{400\text{万円}}{(1.1)^4} + \frac{400\text{万円}}{(1.1)^5} \doteq 516\text{万円}$$

つまりA案は1000万円投資すると、5年間で現在のカネの価値で678万円の付加価値を生み、B案は516万円となります。割引率にはこの1000万円を調達するためにかかる1年あたりの費用との比（調達費用／調達資金、資本コストという）などが使われます。これは建物・機械などの投資だけでなく、企業の合併・買収などにも広く使われます。

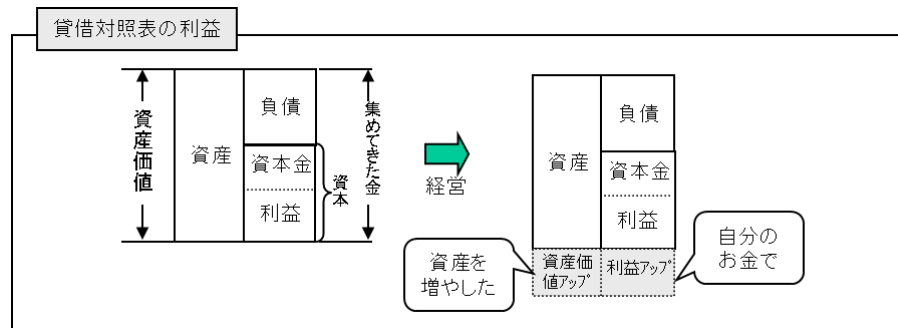
②効果が測れないもの

効果がはっきりと測れない投資も数多くあります。人の採用・教育や情報システムなどモノ以外の投資がこの典型です。この場合はまず売上または付加価値の一定比率を投資すると決定し、その範囲内で案を選定します。ヒトでいえばセオリー35で述べたラッカープランと呼ばれるものです。次に投資案を投資限度額（予算）でスクリーニング（限度額をこえるものは却下する）し、さらにいくつかのものさし（評価基準）を準備して、案を比較し、そのうえで選定します（このプロセスはセオリー19を参照して下さい）。この時、一般にものさしが複数となるので、評価結果が同じでも「別の案を採用する」という結論が出る 경우가よくあります。

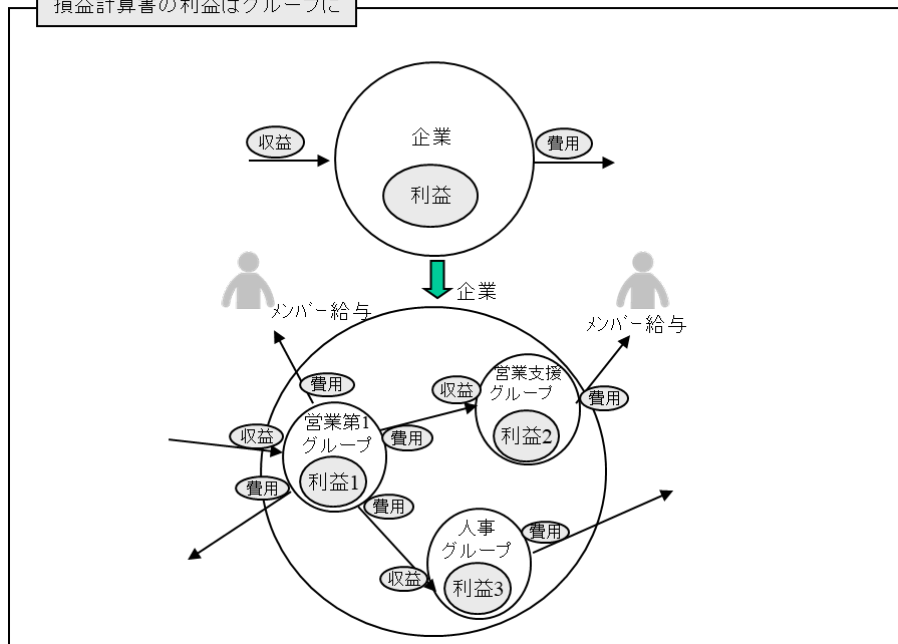
そう考えると、これもセオリー19で述べたようにものさしと評価はなるべく客観的にして、「どの案を選ぶか」という意見を出し合い、誰かが決めるしかありません。これが意思決定者です。リーダーが意思決定者のケースでは、メンバーやまわりの人の意見を良く聞き、「自らが」意思決定することが大切です。またリーダーの上司や経営者、まわりの人が意思決定する時は評価を任されたら、正確に客観的に行うことと、意見を求められれば自分の意見をきちんと言い、意思決定は「委ねる」ことが大切なことになります。

利益は資産価値アップと考える

リーダーイメージ



損益計算書の利益はグループに



ワンポイントアドバイス

リーダーが決算書を読むコツ

- ・細かいことは気にしない
⇒読んでわからない所はたくさんあるが気にしない。わかる所、興味のある所だけを読む
- ・貸借対照表を見る
⇒どうしてもわかりやすい損益計算書を見たがる
⇒資産アップがもたらす利益を見る
⇒資産アップの明細が利益の明細
⇒損益計算書では利益の内訳がわからない

企業の業績は社外へ報告されます。この報告書を作る仕事を財務会計といい、経理部、財務部などの部署がこれを担当します。この報告書は報告する相手によってルールがちがい、少しややこしいのでわかりづらいのが難点です。経理部門以外のリーダーのほとんどすべてがこの分野の知識を持っていません。しかし「業績を計算する」というリーダーにとっても大切な仕事であり、その仕事ができないのは当然としても、その意味は理解しておく必要があります。

業績の報告先は普通の株式会社では社会と株主の2つです。社会への報告は利益を計算して税金を納めるためのもので、申告書といいます。もう1つは株主に企業の成績を報告し、経営者を決めたり、利益から払う配当を決めたりするものです。さらに株式を公開している企業はその公開している資本市場（証券市場という）に成績書を報告する義務があります。これは誰でも自由にすべてのことを見られるようにするので、ディスクローズといわれます。

リーダーが仕事に使うべき自社の成績書としては、証券市場向け（有価証券報告書という）か、公開していなければ株主向け（商法上の決算書という）のものが手頃です。もちろんリーダー向けに企業が作った成績書があればそれを使います。どの成績書にも共通しているのが貸借対照表と損益計算書です。

貸借対照表はリーダーイメージの左上図のように資産、負債、資本の3つの部分から成ります。財務ではこういった不思議な日本語を使うのでそれだけでわかりづらいといえます。ついでにいえばITは不思議な英語を使うのでわかりづらいといえます。リーダーはどちらも言葉を覚えるというよりは、その言葉の本質をとらえるようにしましょう。負債とは借金を表わします。資本は資本金（元手）と利益（企業が生み出した資金）から成ります。負債と資本を合わせると企業が集めてきた資金の総額となります。一方資産はその企業が持っている財産の現在価値と考えます。そしてこの2つは資産を買った時は必ず一致します。例えば皆さんが5000万円のマンション（資産）を住宅ローン3000万円（負債）で買ったとします。残り2000万円は当然自己資金（資本）です。自己資金2000万円の内訳は500万円は親が出してくれたもの（資本金）、1500万円は自分の今まで働いてためた貯金（利益）だとします。

この時当然5000万円（資産）＝3000万円（負債）＋2000万円（資本）となります。企業はこの資産を使って経営活動をして、セオリー40で述べたように付加価値、つまり資産価値をアップさせます。1000円のカネで魚を買って、刺身にして1500円で売って、1500円のカネにします。この増えた500円が利益です。つまり資産価値のアップ分だけ利益がアップし、左（資産）と右（負債＋資本）のバランスがとれます。マンションが6000万円の価値になれば、1000万円の利益が生まれることはわかると思います。この資産価値アップが利益だということをしっかり理解します。

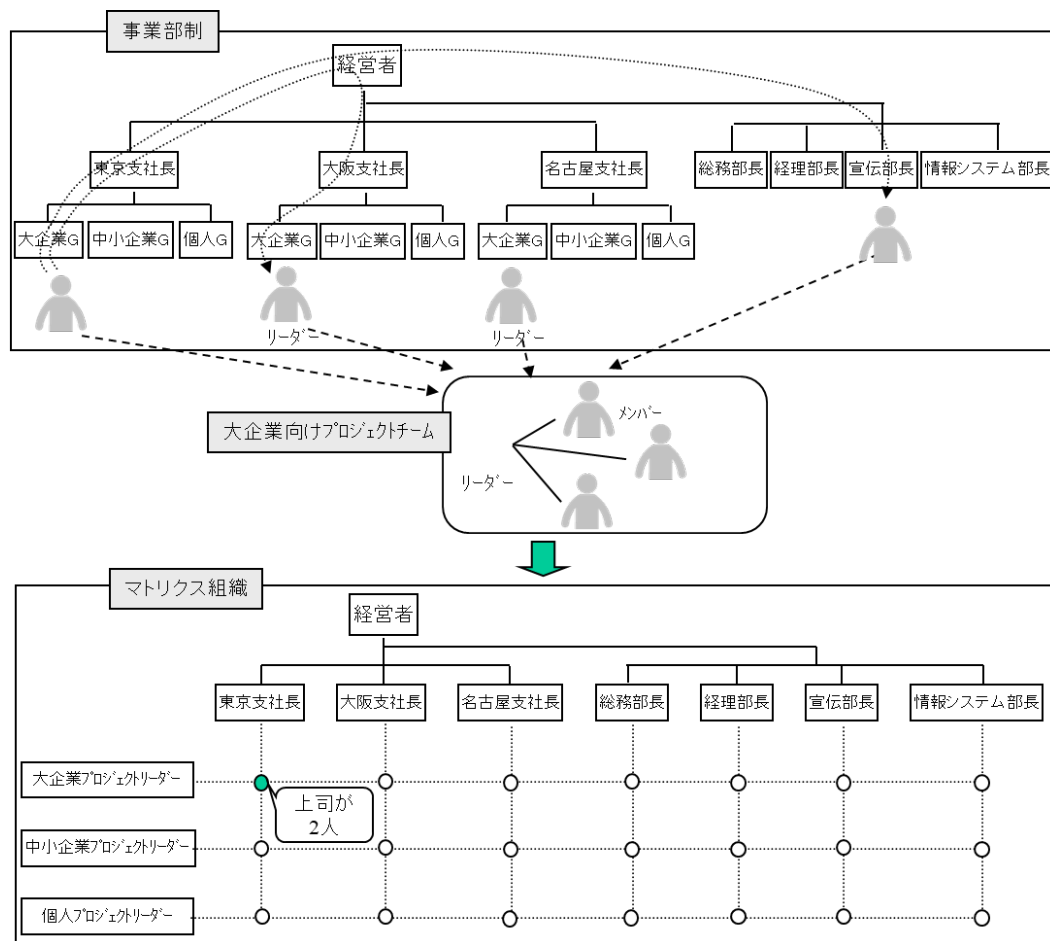
そしてラックープランを使えばリーダーの給与もメンバーの給与もこの利益に比例します。

リーダーは自分の仕事をこの「付加価値づけ」と考え、どの程度付加価値がつけられるかがグループの業績だということを肌で感じる必要があります。

一方損益計算書でも収益（入ってくる金）－費用（出ていく金）＝利益（手元に残る金）という形で利益計算されます。リーダーの見方はこれをグループの損益計算にもっていかないと考えることです。例えばリーダーイメージのように営業グループは外部から収益を得て、自グループメンバーに給与という費用を払い、営業支援グループの支援を受ければその支援というサービスに対する費用を払い、営業支援グループはこれを収益とし…とやっていくことです。これによってグループの損益計算ができます。各グループのリーダーが協力すればやること自体はそんなに難しいことはありません。ただサービスの対価でもめます。しかしこれはルールを決めれば大した問題ではありません。

グループ損益の大切さは「やる」ことに意味があるのであって、その精度は大した問題ではありません。納得いかなければルールを少しずつ変えれば良いだけです。「やる」ことによって、リーダーの利益感覚は驚くほど向上し、そしてそれが次期経営者としてのトレーニングとなります。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

自らの組織を見るポイント

リーダーは自社の組織を冷静に分析してみる

- ・ 組織スタイルは？
- ・ 組織ブレークダウンの基準は？
(地域、商品、顧客？)
- ・ プロジェクトチームはどういう機能？

リーダーはその企業のとっている組織形態を理解する必要があります。企業組織は一般に次のような形で進化していきます。

①ライン・スタッフ組織

組織はまず権限委譲を続けることでブレークダウンされていきます。これをライン組織といいます。しかしこうしていくと社長、部長、課長などのラインのリーダーの負担が大きくなり、各部門に共通の仕事が出てきます。販売、製造の各部門での売上・費用計算や残業時間処理などです。これを専門的に行うスタッフとして、経理、総務、人事などが誕生します。これをライン・スタッフ組織といいます。ライン・スタッフ組織におけるリーダーは当然ラインとスタッフに分かれ、スタッフリーダーはラインリーダーを支援し、「ラインの業績を向上する」という共通の目的を持って行動します。

②事業部制組織

ライン・スタッフ組織では管理範囲の原則に則って階層化され、企業が大きくなると1つのことを決めるのにハンコが10も20もいるという、いわゆる官僚組織となっていくます。

この弊害を解消するために、大企業は事業部という形で組織を製品や地域ごとに小さく切り、大幅な権限委譲を受けた事業部長が、子会社の社長のように独自の経営を行うようにします。事業部以外の部分を一般に本社と呼び、事業部共通の会計、人事、情報システムなどのスタッフ機能を持ちます。さらにこの権限委譲をはっきりさせるために事業部をミニカンパニー（1つの会社として見る）と呼んだり、本社、事業部がそれぞれ法律的にも別会社になり、本社が持株会社（元事業部の会社の株を持つ親会社としての機能のみを持つ）となる企業も増えています。

事業部制の弊害は事業部を越えるコミュニケーションが極めて困難になることです。例えばリーダーイメージのように地域ごとに事業部（この場合は支社と呼ぶことが多い）があり、各支社に顧客のタイプ別に販売組織がある場合で考えてみましょう。東京支社の大企業の顧客を担当するグループリーダーは大阪支社の大企業グループリーダーや本社宣伝部のリーダーとコミュニケーションをとるには、セオリー31で述べたように東京支社長⇒経営者⇒大阪支社長（宣伝部長）というルートをとる必要があります。しかし、これではルートが長すぎ、かつ錯綜して何も決まりません。

③プロジェクトチーム

この場合リーダーはプロジェクトチームを提案すべきです。プロジェクトチームとは各人の組織上の位置をそのままにして、組織を横断したチーム（委員会と呼ばれることが多い）を作り、特定の問題に取り組むものです。チームを作ればリーダー（委員会なら委員長）は必要となり、そこでの意思決定者が明確になります。この時リーダーをどこかの支社長にしてしまうことが多いのですが、これでは意味がありません。各支社の同位層（リーダーなど）が集まり、その中にリーダーを作るべきです。

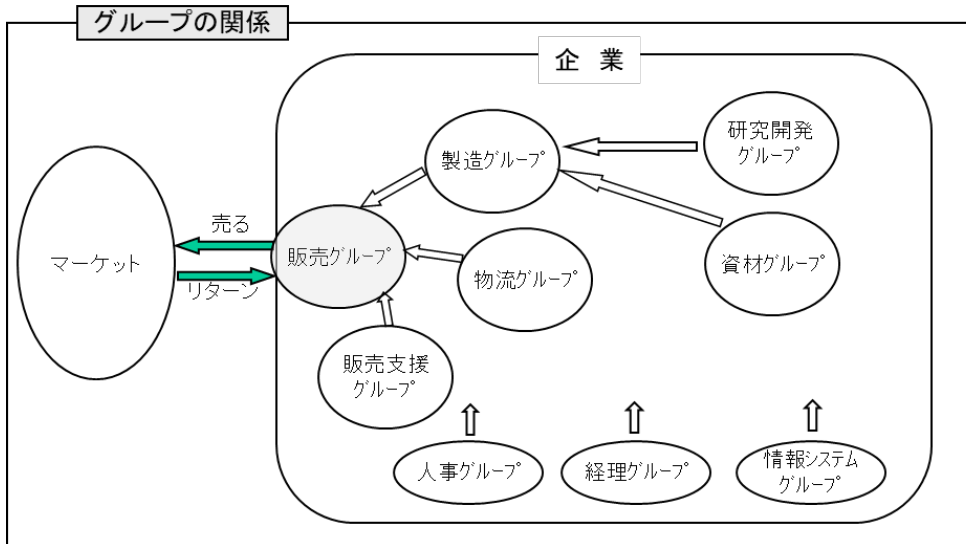
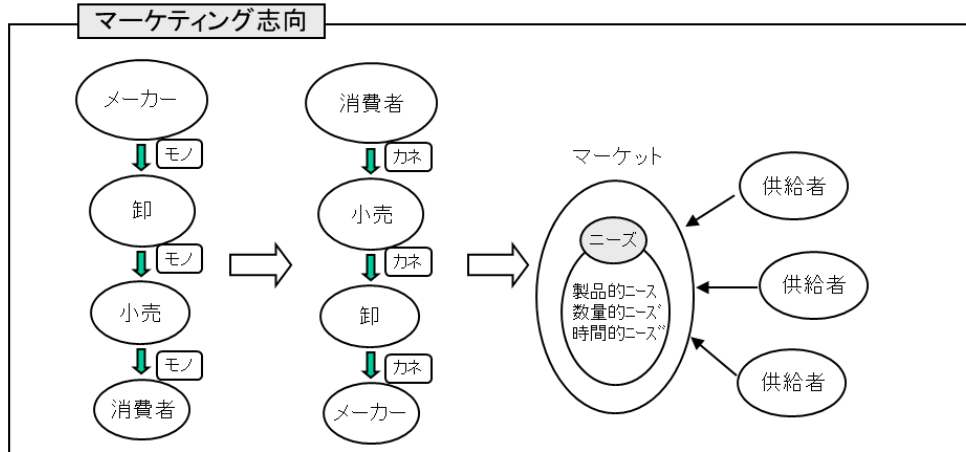
④マトリクス組織

このプロジェクトチームは特定の問題を解決するには便利であり、うまくいくと一歩進めて定期的に行うことが普通です。この時これをマトリクス組織といいます。マトリクス組織においてはプロジェクトリーダーは専任となることが多いといえます。製品を多品種化してしまった大手メーカーが製品ごとにチームを作ると、このチームリーダーをよくカテゴリーマネジャーといいます。

ここで問題となるのは1人に2人の上司（東京支社長と大企業プロジェクトリーダー）がいることです。元の組織の上司（東京支社長）が優先されることが多いのですが、逆にプロジェクトリーダーを優先、つまりこちらの意思決定が支社の意思決定より優先すると決めた方がうまくいくことが多いといえます。

いずれにしてもリーダーはこのあやふやな状態になった時、どちらの上司を優先させるかをはっきりさせるよう経営者に訴えることが必要です。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

マーケティングの誤解

- ・ マーケティングは調査ではない
⇒ マーケティング調査はマーケティングの一部
- ・ マーケティングは売するためのテクニックではない
⇒ 売するために顧客を考えること
- ・ マーケティングとセールスでモノを売るのではない
⇒ セールスはマーケティングの一部
- ・ マーケティング、財務、人事、製造、・・・とあるわけではない
⇒ マーケティング結果を測るのが財務、マーケティングをやりやすくするのが人事・・・

マーケティングは日本がアメリカに遅れをとってしまった分野です。マーケティングとは何かを考え、次にリーダーとの関係を考えてみましょう。

製品を提供する場合を例に説明します。メーカーは製品を作り、卸がそれを小売に届け、小売が消費者に販売します。この時メーカーを上流といい、日本ではメーカー支配（卸と小売を販売チャネルと考える）が続いてきました。これはメーカー、卸、小売の3者の運命はメーカーが「何を作るか」（これがタイミング的にもっとも早い）にかかっているからです。「作る⇒売る」「作ったものをどう売るか」を考えてきたわけです。

しかし本来企業が「モノを売る」のはそれが目的ではなく、「売ってカネを得る」ことが目的のはずです。経営資源はカネで始まり（元手、資本金）、カネで一巡（利益）します。カネの流れに着目すると消費者は小売にカネを払い、そのカネが卸、メーカーへと流れていくことになり、消費者が最上流となります。こう考えると「売る⇒作る」、「売れるものを作る」となり、「何が売れるか」がその原点となり、消費者にその目がいくこととなります。

このように消費者（これをマーケットという）に着目して考えることをマーケティング（マーケットを考えること）といいます。

マーケットはニーズを持ち、そのニーズの「満たし方」によってカネを払うと考えます。ニーズはモノを売る場合でいえば、製品的ニーズ（欲しいものを）、数量的ニーズ（欲しいだけ）、時間的ニーズ（欲しいときに）などを指します。メーカーが考えればどうしてもシーズ（作る側の要望）になってしまいます。つまり「何が作れるか」「たくさん作った方が安い」「作るのには時間がかかるので待って欲しい」となります。これでは「欲しいものを欲しい量だけ欲しい時に作って売る」ではなく「作れるものをなるべく大量に、作ったタイミングで売るにはどうするか」となってしまいます。

このマーケティング志向を企業内で考えてみましょう。企業にはさまざまなグループがさまざまな目的で存在しています。そして大企業ではいつの間にかそのグループ自体が目的意識を持ってしまいます。目的意識の違うグループ間の調整は経営者がしなくてはならないのですが、日本では経営者も特定グループの出身者（製造畑、販売畑、研究畑、人事畑などといわれます）であり、なかなかその調整ができません。

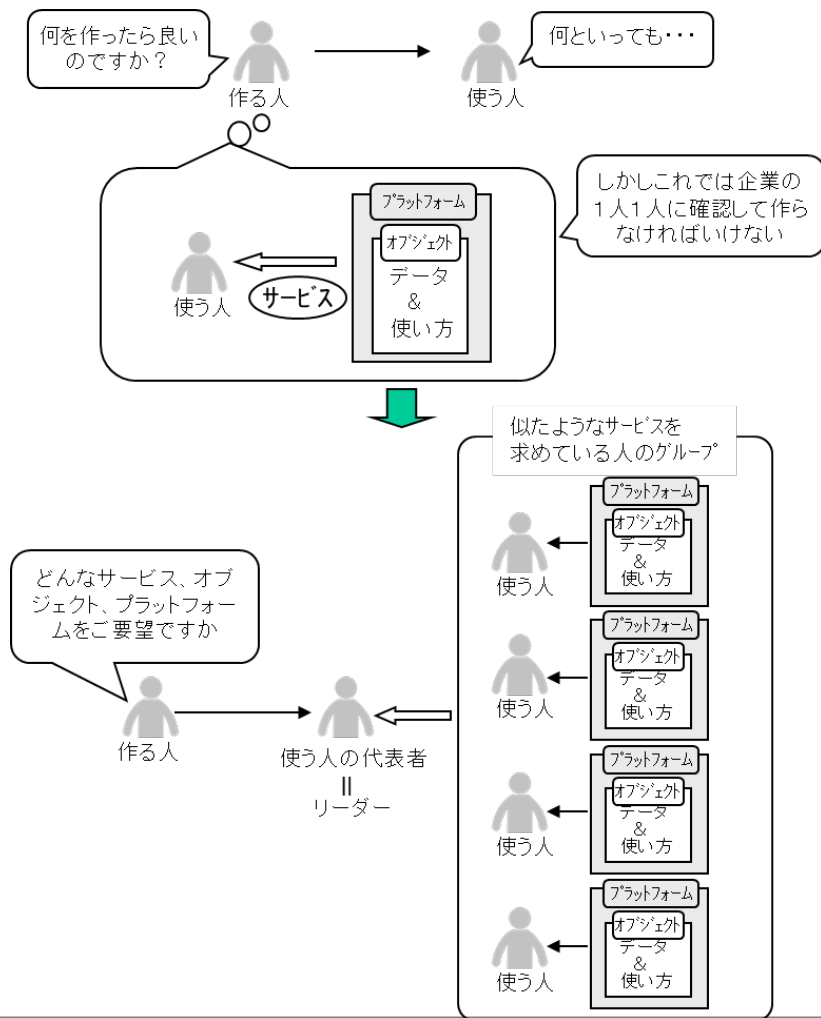
グループが分化している企業ではそのグループ間の秩序を明確にしておく必要があります。秩序とは序章で述べたように上下関係（どちらが偉いか）ではなく、意見が分かれた時には、基本的にどちらの意見を採用するかというルールです。この秩序はマーケティングで考えれば販売グループがマーケットにもっとも近い最上流であり、もっとも上位（その意思決定が優先される）のはずです。こうすれば「売るために」企業のすべての努力が集まって、すべての従業員の目が、マーケット・顧客に向くことになります。「売るために作る」「売るために買う」「売るために運ぶ」...ということです。

販売、製造、研究開発、資材、人事などでプロジェクトチーム（委員会など）を作れば、販売グループのリーダーがチームリーダーとなるべきですし、皆がこの意見を尊重すべきといえます。

リーダーのタスクにグループ間コミュニケーションがあるとすれば、マーケティングの知識・考え方は販売グループリーダーにだけ必要なものではなく、企業のすべてのリーダーに共通のインフラのような知識といえます。

あるメーカーで製造グループのリーダーから「**POS**とは何ですか」と質問されたことがあります。メーカーに入社して10年以上たち、マーケット分析の基本の基本といえる**POS**をリーダーが知らないことに大きなショックを受けました。リーダーとなった人が（自らのグループに関する知識は持っているはず）、まず学ぶのはリーダーシップでも、財務でも、経営戦略でもなく（もちろんこれは良いリーダーになるには必要です）、マーケティングといえます。マーケティングを知らない人はリーダーとなって他グループと接する資格はなく、リーダーの**MUST**（持っていなければならない）知識といえます。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

リーダーが「情報システムを作る人」に伝えること

- ・ サービスの目的
⇒どんな課題をデータ提供で解決しようとしているのか（何を作るかではない）
- ・ サービスの内容
⇒どんなデータを、どんなタイミングで、
どういう状態で見たいのか（何が見られる
かではない）
- ・ サービスのコスト
⇒解決しようとする課題から考えてどれ
位のコストが妥当か（いくら位でできるか
ではない）

コンピュータはもともとは早く正確に計算をして、人間の仕事を合理的にする道具でした。そしてこの計算をするためには数字を覚えておくことが必要となり、メモリー（覚えておく所）ができました。そしていつの間にか物事を忘れやすい人間は、コンピュータを主にメモリーとして使うようになりました。つまりコンピュータにデータを覚えておいてもらい、それを必要な時に使って、仕事を合理的、効率的にしていこうようになりました。このメモリーを中心にしたコンピュータシステムを情報システムといいます。

情報システムが他のシステムと違う最大の特徴は、これを「作る人」（システムエンジニア、S Eと呼びます）と「使う人」がはっきり分かれているところです。そして「作る人」は多くの場合他企業（ITベンダー、システムベンダーなどと呼ばれます）の人たちです。

「作る人」は「使う人」にまず「何を作ったら良いのですか」と質問します。「使う人」はこの時、何を答えて良いかわかりません。「使う」イメージはわきますが、「作る」イメージはわからないからです。例えば家でいえば「どんなふうに住みたいのか」なら答えられますが、「どんな柱にするのか」といわれても困ってしまいます。しかし「作る人」は作るものを決めるのは「使う人」の仕事だと思っています。しかたがないので「作る人」は過去作ったことのあるものをベースとして作ってしまい、「使う人」に「使ってください」とお願いします。しかし「使う人」は「こんなシステムはいらない」と思うことがほとんどでした。

失敗をくり返すうちに「作る人」もやっと「使う人」にどう聞き、どう作っていけば良いかがわかってきました。作る側ではこれをオブジェクト指向という難しい言葉で表現していますが、実は難しすぎて、作る側のSEたちも理解できていません。その難しい理由はシステムを作ったことのない学者が考えたからです。これを何とか理解しようとして作る側はがんばっています。興味のある人は姉妹書「ソリューションビジネスのセオリー」を読んで下さい。ここにその理論がわかりやすく書いてあります。

オブジェクト指向では「使う人」が情報システムから「データをもらう」という「サービス」を受けると考えます。サービスを実施するのはプラットフォームとオブジェクトです。プラットフォームとはパソコン、携帯電話、プリンターといった目に見えるものです。オブジェクトとは提供する「データそのもの」とその「使い方」になります。使い方とはワード、エクセル、パワーポイントといったソフトウェアを指すと考えてOKです。このオブジェクトに共通部分があるとこれを一ヶ所に集め、ここからオブジェクトにサービスします。これをサーバーといいます（サービスを受ける方をクライアントといいます）。サーバーのサービスで代表的なものがデータベース（共通データを持っておく）というものです。サーバー、クライアント、使う人の間をつなぐ必要があり、これをネットワークといいます。

「使う人」は1人1人微妙に求めるサービスがちがいますので、「作る人」は本来は「使う人」1人1人にそのニーズ（どんなサービスを受けたいのか）を聞かなくてはなりません。これでは作る側に膨大な時間、コストがかかってしまいます。そこで似たようなサービスを受ける人を1つのグループにして、その代表者にグループとしてのニーズを聞けば良いと考えるようになりました。

似たようなサービスを受ける人というのは、同じような仕事をしている人たちであり、企業の組織上のグループと一致するはずです。このグループの代表者、つまり「作る人」にサービスニーズを伝える人は誰が良いでしょうか。多くの企業はこれを「コンピュータが得意な人」や「グループを支援しているスタッフ」に任せたりしますが、それがベストでしょうか。

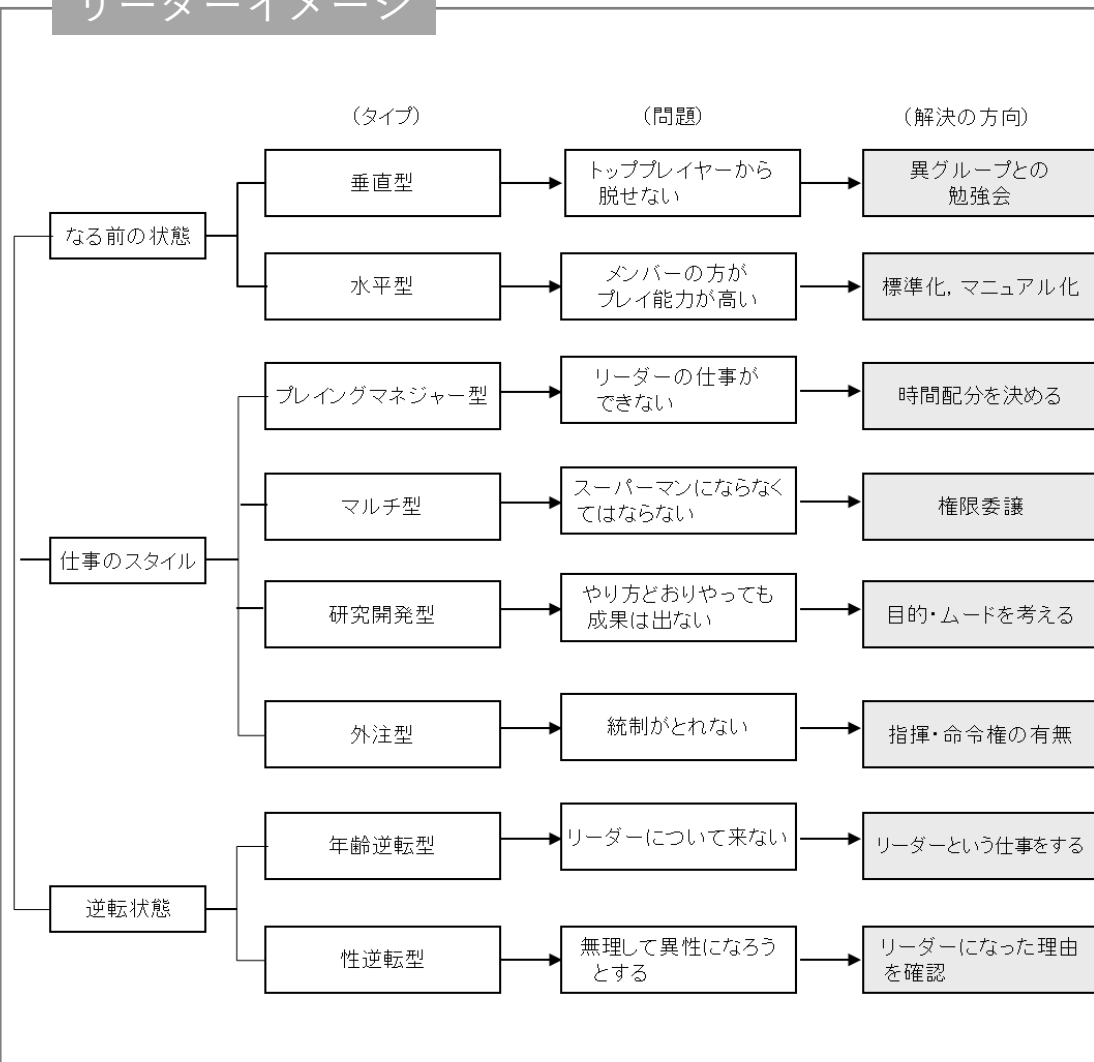
ニーズを伝える代表者は、そのグループの仕事のやり方を考えているリーダーしかないと考えます。リーダーは「グループのサービスニーズを伝える」ということを「リーダーの本業」として考えるべきです。したがってこの仕事の権限、責任、説明義務をはっきりさせて、PDSというけじめをつけ、この出来具合で報酬を得るべきです。

第8章 リーダーへの道

トータルセオリー

リーダーは自らのキャリアプランを自ら考え、そのギャップを埋める努力をする。そしてその努力が次のステップである経営者への道となる。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

リーダーの問題点解決のポイント

- ・自分がリーダーを任された理由をまず聞く
- ・やり方、ムード、評価の3要素のどれを使うかを考える
- ・自分の弱点を補うのではなく、強みを活かす

リーダーは「初めてリーダーになった瞬間にどう対応するか」でそれから先のリーダー人生のほとんどが決まります。この「なった瞬間にとるべき対応」はそのタイプによって違います。ここではタイプ別にそれを考えてみましょう。

①垂直型

そのグループのトッププレイヤーがリーダーに昇格するというものです。リーダーの王道であり、もっともやりやすい環境といえます。メンバーが彼を「リーダーとして認めてくれる」という最大の難関がクリアされています。

しかしこのタイプは次第にその魅力が失せていくことも多いといえます。その理由は「トッププレイヤー」から脱しきれないからです。これはプレイヤー能力が高いほど顕著に現れる傾向です。こういうケースでは「自分はプレイヤーからリーダーという仕事に転職した」と考えることです。いかに自分でプレイができて業績を出しても評価されず、メンバーに対し、やり方、ムードというサービスを提供し、彼らが業績を上げれば評価されることを肝に銘じます。自分でやった方が業績が上がるとしてもやらず（やって良いなら、リーダーにしないはずです）、あるいはがんばって「任せて口出ししない」ようにします。自分がトッププレイヤーだったのですから、自分より業績を上げるプレイヤーはいません。それでも経営者がリーダーに指名したのですから、メンバーに「やらせる」ことです。

そしてリーダーは例外処理に徹し、あいた時間で他のグループの仕事をよく勉強し、企業における自グループの位置づけを考えます。このもっとも手っ取り早い方法が「他のグループのリーダーたちを集め、特定のテーマについて勉強を行う」という異グループとの勉強会です。これがセオリー15などで何度も述べたリーダーのための「塾」です。賢いリーダーがこうして塾を作り、場合によってはそれがセオリー43のプロジェクトチームに発展していくのです。

②水平型

他グループから移ってきてリーダーとなるケースです。ここで問題になるのはそのグループにトッププレイヤーがいて、リーダーよりもプレイという仕事 がうまいことです。この時リーダーの考えることは、なぜ自分がリーダーに指名されたのかです。それはきっと経営者がそのグループのやり方、ムードを変えてほしいからだと思います。その時はまずセオリー25で述べたグループ内の仕事の標準化、マニュアル化を徹底します。そしてそのマニュアル作成をトッププレイヤーにやらせます。彼がいやがる場合は次のトッププレイヤーを、...と考えていきます。最後はもっともプレイレベルの低い人になりますが、それでもやります（この人が反対することはありません）。次にそのマニュアルをリーダーが見て、仕事の「やり方を変える」ことを考えます。これについてはグループのメンバーにいちいち了承を得るのではなく、リーダーの上司の了承を得て、トップダウンでやります。リーダーにはその権限があるのです。（というよりもそれが本業です。）仕事のやり方の変更についてはトッププレイヤーは常に反対します。しかし「やり方を変更する」のに合意は不要であり、責任はリーダーにあります。こうしてグループのムードを「チャレンジ」という方向にもっていきます。これがこの立場のリーダーに経営者が求めていることです。

③プレイングマネジャー型

プレイヤーのままでリーダーに指名されることがあります。実はもっとも難しいリーダーです。プロ野球で4番打者が監督になれば、自分が打つことを中心にチームを考え、なかなかうまくいかないことはわかると思います。ここでのリーダーは「リーダーとしての自分」と「プレイヤーとしての自分」をはっきり分けることです。そしてリーダーの時は自分を1人のプレイヤーとして見ることです。できれば時間をはっきり分けます。午前中はプレイヤー、午後はリーダーといったことです。そしてこれをメンバー、上司に公表します。これ以外にプレイングマネジャーを成功させる方法はありません。

④マルチ型

チーム内にさまざまな仕事を持つ人が集まっている時です。地域ごとにグループを作っていた場合の営業所長（販売、会計、物流、総務...が1つのチーム）などに見られます。ここではリーダーはスーパーマンでなくてはなりません。しかしよく考えればこれは経営者と同じ悩みといえます。したがって経営者がとった権限委譲を見習えばよいことになります。各人への権限委譲内容を明確にし、責任・説明義務を徹底させることです。

⑤研究開発型

「やり方」どおりやっても成果が出るとは限らない仕事のチームリーダーは難しいといえます。研究開発、製品開発などは「こういうやり方でこう考えればこういう製品ができるはず」というものはありません。この時のリーダーはチームの「目的」をはっきりさせるしかありません。「何のためのチームなのか」ということです。研究なのか、製品アイデアを出すのか、製品立案なのかということです。リーダーはメンバーに成果を求めず、ムードを重視します。どうすればチームに活気が出るかです。時間的束縛がない方がやりやすいならフレックスにしようか、大学の方が研究しやすいならその環境が作れないか、スポーツでもやったほうがリフレッシュするでは・・・といったことです。この時のリーダーは指揮・命令など不要であり、そう考えればその分野のトッププレイヤーがリーダーになり、プレイングマネージャーをやるのがベストといえます。

⑥外注型

メンバーの多くが他企業の社員で構成されているチームのリーダーも難しいといえます。ここで大切なことは他企業の社員との契約形態です。労働者派遣事業法などにもとづく派遣形態であれば、リーダーはそのメンバーに指揮・命令権があり、メンバーは法的にもその命令に従う義務があります。請負契約（情報システムの開発などを他企業に依頼して、SEが自社に派遣された時など）の場合、リーダーには指揮・命令権がありません。したがって「ああしろこうしろ」とはいえません。

派遣においてはリーダーはやり方をきちんとしたマニュアルで示し、メンバーのPDSを重視します。常にメンバーから計画、および実行との差異を報告してもらいます。いわゆる報連相（報告、連絡、相談）を徹底させます。

請負においては契約先の企業は成果物責任を負っているだけですので、この企業の代表者を決めてもらい、彼と成果物についてのみ話します。報連相は不要です。

⑦年齢逆転型

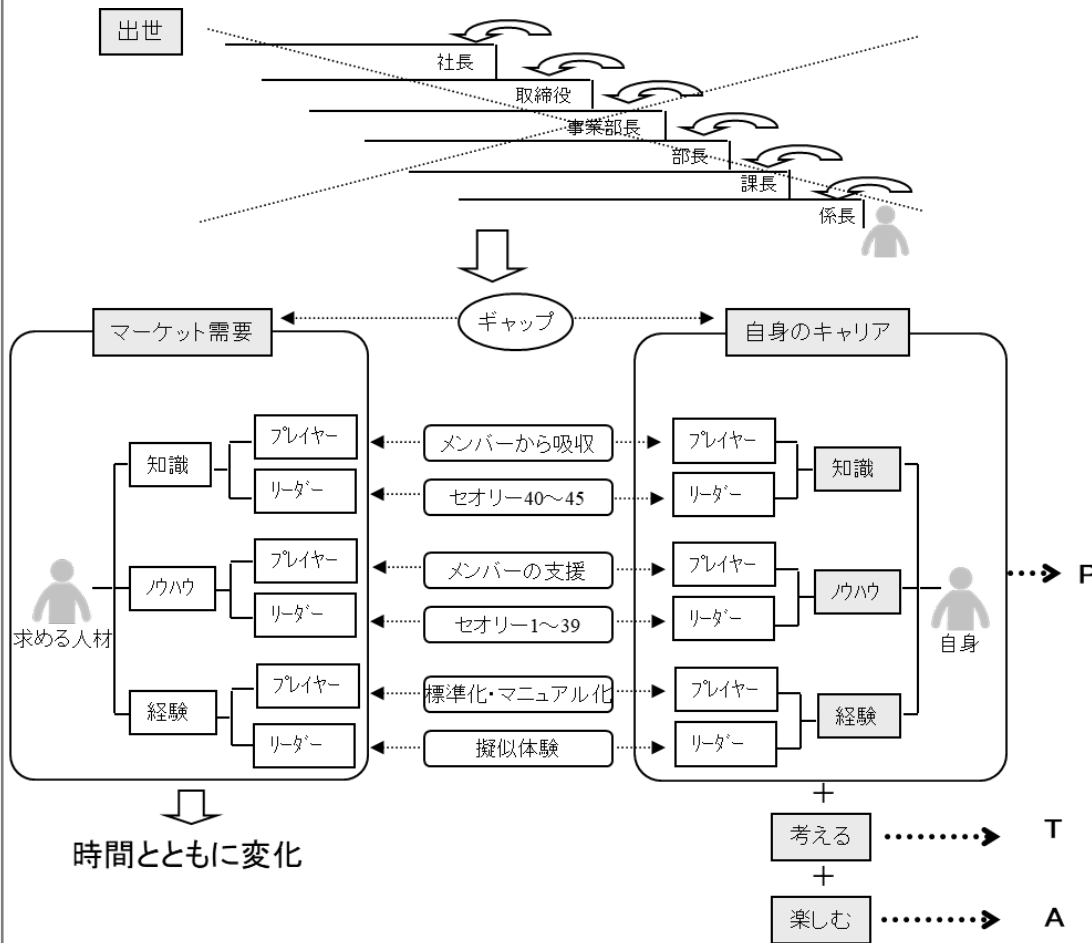
リーダーの方がメンバーよりも年齢が若いというケースも多くなっています。そして多くの場合、チームにリーダー以上のトッププレイヤーがいます。この時大切なのはリーダーの気持ちです。自分はメンバーのボスになったのではなく、「リーダーという仕事をする」ということを考えることです。

リーダーの仕事はPDSであり、やり方、ムード、評価です。そしてこれをメンバーにはっきりと伝えることです。メンバーとのコミュニケーションのとり方はリーダーの性格などによりケースバイケースですが、一般的には仕事とプライベートをはっきり分け、飲みコミュニケーションなどあまりとらない方がうまく行くことが多いといえます。経営者もそういうムードを期待していると思います。

⑧性逆転型

リーダーが女性（または男性）でメンバーがほとんど男性（または女性）というケースです。この時「性を意識するな」といってもできないと思います。私が関与したある企業の女性リーダー（メンバーは男性が多い）はほとんどがスモーカーで、飲み会などにはリーダーが積極的に参加し、2次会、3次会と最後まで帰りません。しかしこれは外から見ていると少し無理しすぎだと思います。経営者がリーダーを選んだ理由はこういうスタイルやムードにあるとは思えません。自分がリーダーに選任された理由を経営者に確認することが第1ステップです。やり方、ムード、業績評価、あるいはPDSのどの3要素を求めているのかを理解し、その要素を重視すべきといえます。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

キャリアプランの誤解

「企業は私に何を求めているのだろうか？」

⇒「自分は何をやりたいのか？」

マーケットニーズは何なのか？」

「企業は私にどうして教育してくれないのだろうか」

⇒「企業はパフォーマンスを出す所。

自分のギャップは自分で埋める」

「キャリアは1つ1つ階段を上がっていくもの」

⇒「時間とともに生じるギャップを埋めていくもの」

今多くの企業でキャリアプランということが議論されています。これは企業が必要な人材を従業員に公開して、本人が自らの人生計画とマッチさせて、本人と企業が共同でそのキャリアアップ（業務経験を積み、能力を高めること）を考えていくというものです。この考え方にもとづいて新しい形での自己申告制・目標管理、キャリアカウンセリングなどが多くの企業で実施されています。

このキャリアプラン、キャリアアップを企業ではなくリーダーで考えてみるとどうなるでしょうか。

近年よくエンプロイアビリティ（雇用可能性）という言葉が使われます。「企業で雇われる人は、その職務に対して、一定の能力を持ち、一定のパフォーマンスを出す義務がある」という意味で使われているようです。雇用の需要（雇う企業）と供給（雇われる人）のバランスが崩れ、需要優勢の中で生まれてきた発想といえます。

リーダーにとって大切なことはこのエンプロイアビリティをもっと広い目で見、特定の企業ではなく、雇用マーケット（人を雇いたいと思っている企業全体）の需要をとらえることです。つまり今社会に求められている人の像です。先進的企業では、従業員を雇用マーケットが求めている価格で雇うべきであり、これによって給与を決定しようと考えています。

例えば自社で年収800万円の従業員が年収1500万円で他社へヘッドハンティングされるなら、雇用マーケットで1500万円の価値があると考え、その人に自社も1500万円の給与を払おうというものです。さらにそれを一歩進めて、この従業員の雇用マーケットでの人的価値が上がるように、企業もさまざまな支援をしようというものです。そしてそのことが本人だけでなく、結果として自社に利益をもたらすと考えています。

このように雇用をマーケットで考えれば、さまざまな人材に対する需要があると思います。この中から自分で考え、自分で選ぶことがリーダーのキャリアプランの第1歩です。「企業が自分に何を求めているか」よりも大切なことは「自分が何をやりたいか」そしてそのニーズは今、働いている企業にあるのか、なければ雇用マーケットにはあるのかと考えていくことです。

トッププレイヤーからリーダーになった人はいってみれば転職する時であり、まさにこれを考える大きなチャンスといえます。決してリーダーイメージ上図のように係長、課長、部長…と階段を昇ってだんだん偉くなり、難しい大事な仕事を担当していくという、いわゆる出世と考えることです。自分がやる仕事を需要と供給という目でとらえることです。

セオリー46で述べたようにリーダーはリーダーという仕事を行うプロフェッショナルであり、プロとしての要素はセオリー18で述べたPTA（プロとしてのプライド、考える、楽しむ）です。

プロとしてのプライドはプロとしての「知識」、「ノウハウ」「経験」から成ります。目指すべき姿（かつ雇用マーケットも求めているであろう人材）が見えてきたら、これと自分を知識、ノウハウ、経験の3つについて比較し、ギャップをとらえていきます。詳しくは次のセオリー48で述べますが、次のように考えて行きます。

プロとしての知識は2つに分かれます。自グループのメンバーつまりプレイヤーとしての知識と、リーダーとしての知識です。トッププレイヤーがリーダーになった時はプレイヤーとしての知識は満たしていることが多いといえますが、そうでない人も心配する必要はありません。どちらにしてもこの求められる知識は時間とともに変化して、徐々に満たしていない状態になっていくからです。これはマーケットの動きをとらえ、欠けているものを認識し、メンバーからその知識を吸収するようにします。リーダーとしての知識は、セオリー40～45に述べたようなものであり、徐々に経営者に近づいていくように努力します。これもプレイヤーの知識同様に時間とともに変化していきますが、メンバーに頼らず（これを人に頼ってはリーダーではなくなってしまう）、自らが学習していくしかありません。

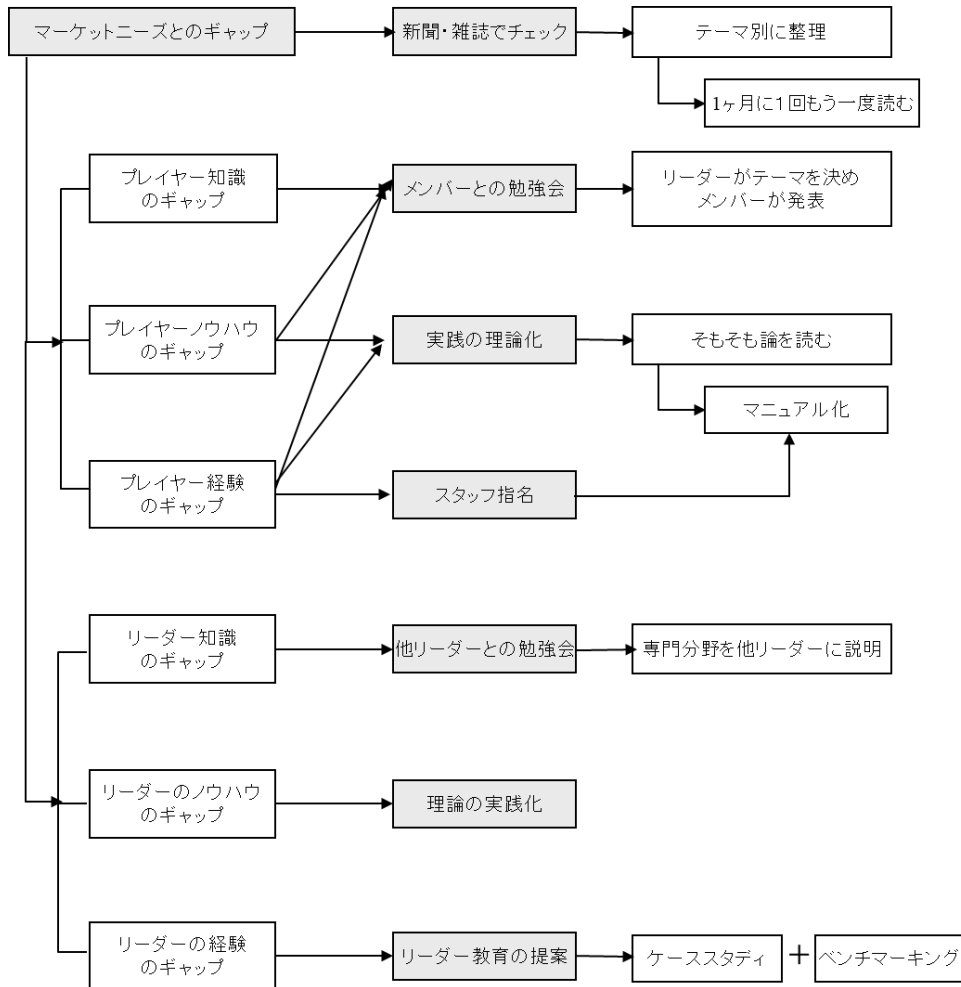
ノウハウもやはりプレイヤーとリーダー2つの分野に分かれます。プレイヤーとしての「仕事のやり方」（これがプレイヤーのノウハウ）を身に付けたからといって、「このやり方を変える」こと（これがリーダーのノウハウ）はできません。プレイヤーノウハウの欠如は知識と同様にメンバーの支援を受け、リーダーはそのやり方を理解（実行するわけではない）します。リーダーとしてのノウハウはセオリー1～39で述べたようにPDS＝マネジメントのやり方を学び、それを実践すること以外にありません。

経験もやはりプレイヤーとリーダーの2つの分野に分かれます。プレイヤーとしての経験はギャップを見つけても、もう補うことはできません。これは標準化、マニュアル化して対応していきます。リーダーとしての経験の無さは、実践で補うのがベストなのですが、これでは求められる経験を積むのに膨大な時間がかかってしまいます。そう考えれば、擬似体験するしかありません。

何度も言ってきたようにプロのリーダーはこの知識、ノウハウ、経験というプロとしてのプライドに加え、「考える」「楽しむ」という2つの要素が必要です。リーダーは知識、ノウハウ、経験を活かして一定のパフォーマンスを出すだけでなく、同じ知識、ノウハウ、経験でも「より良いパフォーマンスが出ないか」を考えるべきです。言い方を変えればリーダーの仕事は「作る」「運ぶ」「売る」「買う」…といったグループのやっている仕事に依存しているのではなく、「考える」という共通の表現で表されるものです。考えて仕事のやり方を変え、ムードを上げ、パフォーマンスを上げていくのです。

「楽しむ」とは「自らがその仕事を楽しむ」ことができるという意味です。トッププレイヤーをリーダーにする理由はグループのメンバーに「ああいうプロになりたい」という希望を持たせることにもあります。そのあこがれのリーダーがその仕事を「楽しん」でいないなら、その企業全体のムードは下がります。リーダーという仕事を楽しめず苦しんでいる人がリーダーをやるとムードが下がるだけでなく、そのなり手がいなくなってしまう。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

理論と実践

- ・「プレイヤーの仕事」はその「やり方」を理論化する
⇒これがリーダーナレッジ⇒そのうえでマニュアル化する
- ・「リーダーの仕事」は理論を実践する
⇒教科書どおりにやってみる⇒そのうえで自企業に合わせる
⇒これがリーダーナレッジ

キャリアプランにおいてもっとも難しいのは雇用マーケットのニーズをとらえることです。これには新聞、雑誌を使うのがベストだと思います。自分のやりたい仕事（セールスリーダー、研究者、人事のプロ、広告のプロ...）をはっきりさせて、それに関する記事を毎日ウォッチングすることです。セールスリーダーであれば「現代の企業はセールスに何を求めているのか。セールスリーダーに何を求めているのか。どんなセールス像を描いているのか。」を考えながら読みます。常にそういう目で新聞、雑誌を読み、関係あると思ったら切りぬいてしまうことです。これをテーマ別に整理（袋に入れるだけでも良い）します。そのうえで1ヶ月に1度、日を決めて通して読んでみることです（これはキャリアプランに限らず、何か1つのテーマを追いかけるのには良い方法です。私もコンサルタントとしてこれを10年以上も続けています）。

よくインターネットなどの記事検索サービスを使うと便利だと思いがちですが、そうではありません。自分のやっている仕事、その日の社内の人や顧客との会話内容、TVニュースなどとリアルタイムにジョイントさせ、さらには紙面における記事の大きさを意識しながら読んでいくことが大切です。

マーケットニーズと自分のギャップを見つけたら、それを埋めるように努力します。セオリ－47でその基本的方向を述べましたが、ここでは具体的な方策を考えてみましょう。

①プレイヤー部分のギャップ

プレイヤー部分の知識にギャップを感じた時（セールスでいえば商品知識、顧客知識など）は、すぐに自グループメンバーとの勉強会を開催します。ここではリーダーが知りたい（ギャップを感じた分野）、そしてメンバーが知りたいテーマを洗い出し、分野ごとに担当者をリーダーが決めます。担当者はその分野について新聞・雑誌・書籍などで調査、理解します。そのうえで1ヶ月に1度位のサイクルで相互に発表し合い、知識を共有化します。メンバーにとっては今やっている、またはこれからやらなければならない仕事に関することです。多くの場合一生懸命やってくれます。これによってリーダーも知識を得るとともに、メンバーと知識の整合性が図られます。これがもっとも生産性が高く、かつ即効性のある知識習得方法です。

プレイヤーのノウハウについてはリーダーになったら、まずプレイヤーのDOを冷静に見つめ、実践の理論化を図ります。これは自らがトッププレイヤーとしてやってきたことに対し、理論的な裏づけを行うことです。理論化とはプレイヤーの仕事をリーダーがやってみせなくても、その仕事の意味、やり方を説明できるようにすることです。メンバーに「どうやって仕事をやるか」というマニュアルだけではなく、「何のためにこの仕事をやるのか」「この仕事の結果はどう使われるのか」をきちんと説明できるようにし、それをマニュアルに盛り込みます。

そのためには、その仕事に関する基本的なこと、原理、原則から書いてある本（私はこれを「そもそも論」と呼んでいます）を読むことです。品質管理グループのプロのリーダーになるなら、品質管理のやり方ではなく「そもそも品質とは何か」「品質と統計学の関係」「品質に求められるもの…」といったことが目次にある「そもそも論」を選んで、じっくり学習します。自分のやってきたことをイメージしながら読み、実践の理論的バックボーンをつかみます。先ほどの品質管理でいえば「抜き取り検査の意味、なぜやるか、問題点は何か」をメンバーに説明できるようになるまで読みます。

リーダーになってしばらく経ち、プレイヤーとしてのノウハウにギャップを感じてきたら、これをもう一度やります。ギャップを感じたプレイヤーとしてのノウハウはプレイヤーに取得させ、リーダーはその理論化を行います。そのうえで先ほどのメンバー勉強会でリーダーが発表します。新しい品質管理手法が世の中に誕生したら、リーダーはそのやり方に興味を持つのではなく「なぜそのやり方が生まれてきたのか」「現状のどの部分に問題があるのか」といったことを学びます。そのうえでこれと「やり方」を合わせてマニュアル化します。

セオリー46で述べた水平型のように初めからプレイヤーの経験にギャップを感じたら、その部分のプロフェッショナルを指名し、スタッフにします。このスタッフにそのノウハウを勉強会で発表させ、リーダーはその実践の理論化を行うようにします。

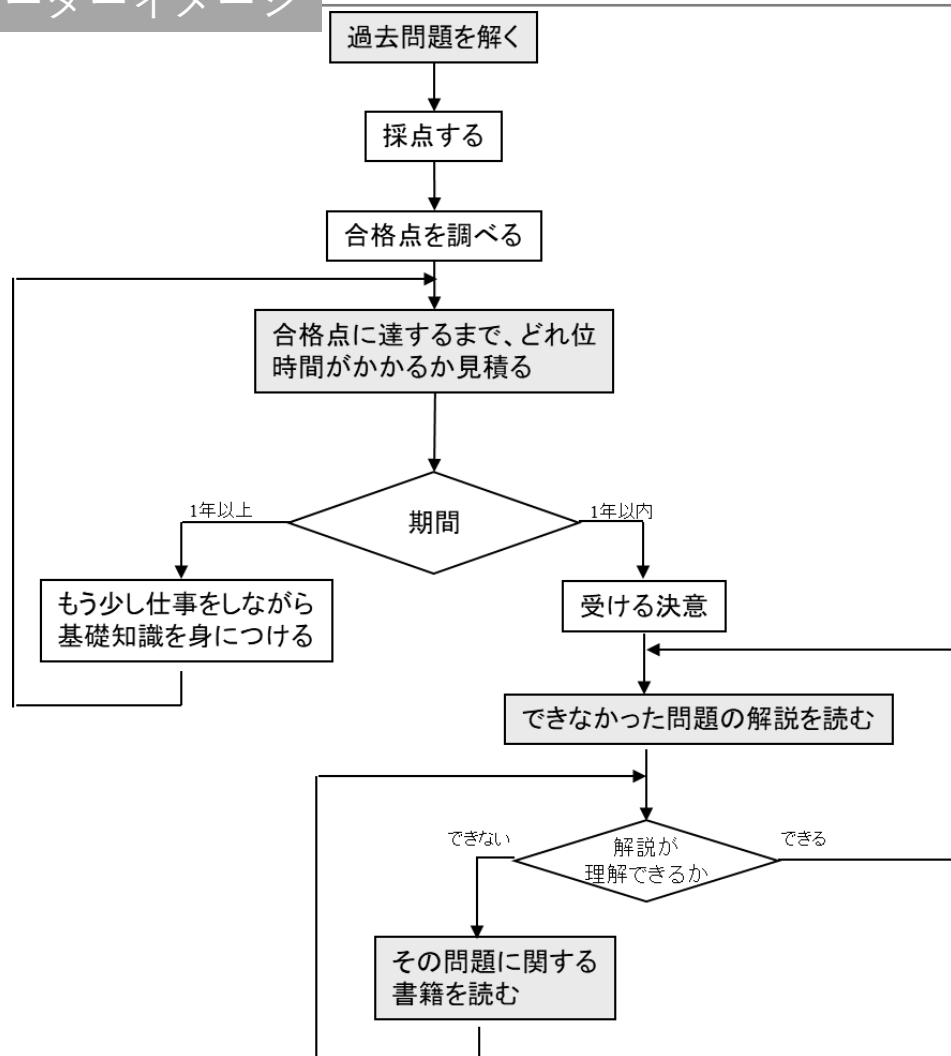
②リーダー部分のギャップ

リーダーの知識の中心は経営および他部門の知識です。これについては何度も述べてきた異グループ勉強会つまりリーダー塾を作るのがベストです。月に1つテーマ（経営、人事、マーケティング、IT...）を決め、その道のプロのリーダー（経営は経営者に来てもらう）がコーディネートを担当します。次回の担当リーダーは課題図書と、ディスカッションテーマ（今なぜ複線人事か、エリアマーケティングを当社に適用するとどうなる..）を決めておき、1ヶ月間その他のリーダーは時間を作って勉強します。1ヶ月後の勉強会では担当リーダーが課題図書の不明点の質問を受け、ディスカッションの司会をやります。

リーダーのノウハウ部分のギャップについては、プレイヤーノウハウのギャップとは反対に理論の実践化を行います。リーダーノウハウはマネジメント方法を1つ1つ学び、それを1つ1つ理論どおりに実践し、問題点を見つけ、改善するというPDSを実行していきます。

リーダーの経験部分でのギャップはセオリー47で述べたように、疑似体験するしかありません。これにはOff-JT（仕事を離れて）のセミナーを受けるしかありません。このセミナーについては先ほどのリーダー塾に外部講師の力を入れて、ケーススタディ学習とベンチマーキングを取り入れます。前者は講師が準備したケースの課題について、リーダー同士がグループディスカッションし、解決策を考えるというものです。後者は各リーダーがグループに分かれ、それぞれ特定の企業の情報を収集し、持ち寄り、互いに共有していくことです。こうしてリーダー業務を皆で疑似体験します。これについては姉妹書「コンサルティングセオリー」を参照して下さい。このリーダー塾を実施するコンサルタントの立場から書いてあります。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

資格試験に受かるコツ

- ・過去問題の解説書はもっともしっかりした機関が出しているのものを読む
⇒読者がわからないと思って、いい加減なものも多い
- ・その分野でもっとも代表的で有名な本を読む
⇒出題者も必ず読んでいる
- ・新聞を読む
⇒出題者も何か出題のネタがないかを探している
- ・解答テクニックに頼らない
⇒落ちた時、解答テクニックなど何の役にも立たない

リーダーとしてメンバーに認められる条件としてトッププレイヤーであることが挙げられますが、それを客観的に証明することはなかなか難しいといえます。セールスなどであればどれ位注文がとれるか（しかしこれも担当顧客や担当商品といった環境のせいだといわれればそれまでですが）などがありますが、生産管理のプロは、人事管理のプロは...といわれると数字では表しづらいといえます。このニーズに答えるのがさまざまな資格認定試験といえます。国やそれに準ずる所が、特定の仕事が一定レベルにあることを認定するというものです。販売士、社会保険労務士、中小企業診断士、情報処理技術者、技術士、...など果てしなくあります。このセオリーではリーダーが資格試験を受ける時の「コツ」を書いておきます。

資格試験で落ちるのは「勉強時間が不足している」ことと、「勉強した事が出題されなかった」ことが理由です。つまりこの2つをクリアすれば合格率は高まることになります。資格試験の必勝法は次のようなものです。

・過去問題を解く

まず受験勉強はしないままで、過去試験に出題された問題を解いて採点します。勉強しないで解いても意味がないと思われがちですが、そんなことはありません。もし試験問題がほとんどできなかつたら、その資格はその人の仕事に向いていないのです。したがって受ける意味がありません。学生が勉強するのと違うのはここです。これは認定試験なのであり、その人のプロとしての知識、ノウハウ、経験を認定するものです。

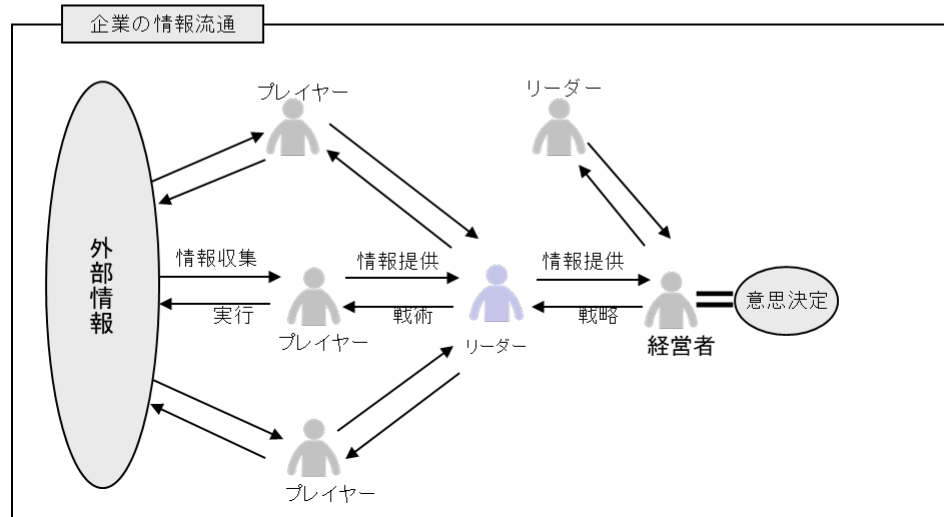
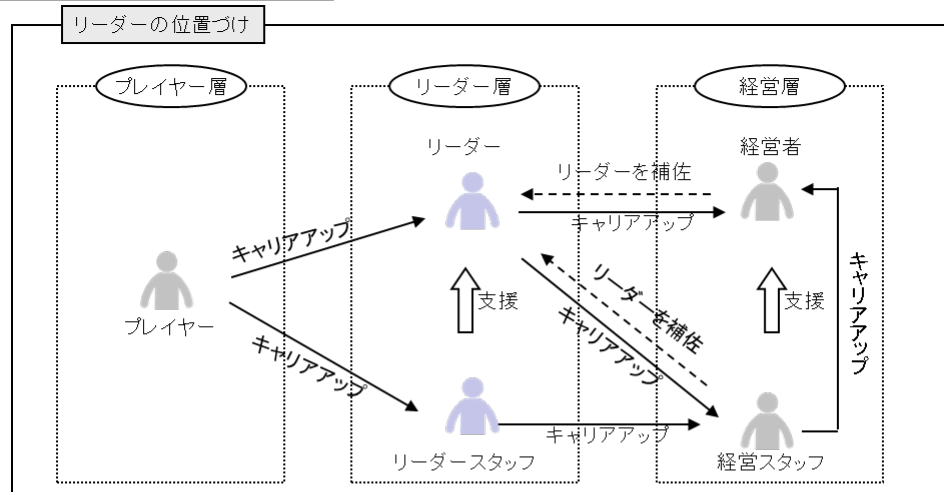
しかし多くの資格試験はこの実力だけでは受からず、受験勉強が必要です。採点したら次にその試験の合格ライン（調べれば大体わかります）を調べます。そのうえでその合格ラインに達するまでどれ位勉強する必要があるかを自分で見積ります。自分のことは自分が一番よくわかります。勉強時間は500時間といったことではなく、今の仕事も加味して、大体1年とか2年と見積ります。この期間が1年以上ならば受験勉強はせず、もう少し仕事をやりながら試験範囲を意識して新聞や本などを読んでいきます。そして1年後またこの期間を見積ります。1年以内で行けると判断したら、受験勉強を始めます。教科書はあいかわらず過去問題です。先ほどの過去問題でできなかった問題の解説を読みます。解説を読んで「なんだそういうことか」と思えば次に行きます。解説を読んで「ちんぷんかんぷん」なら、その分野に関するもっともやさしい本をインターネットなどで探し、読みます。読んで解説が理解できれば次の問題へ行きます。それでもわからなかったら、次の本という形でわかるようになるまで本を読み続けます（試験問題には出典があります。出題者はきっとその「わかった本」から出題したはずです）。

これを3年分くらいやり続け、ついに過去3年分の問題は「同じ問題が出れば満点」というところまでやれば、ほとんど合格です。もし新しい試験で過去問題がない場合（実はこれはチャンスです。私もよくこれを狙いました。勉強時間が少なくてすみません）は、発表されている試験要項に書いてある項目の中で自分の苦手なもの、理解できないものを選びます。

この受験勉強と並行して新聞を読みます。受験勉強中は試験要項に書いてある項目に沿って切り抜きをしていきます。そしてこの新聞記事の中身が理解できない時は、先ほど同様にそれに関するもっとも基本的な本を読みます（出題者も何を出そうかと思って新聞を読んでいます）。

試験でもう1つ大切なことは落ちた時のことを考えることです。資格試験は出題者をやってみればわかるのですが、「受かってはいけない人を落とす」ゲームで、受かるべき人が落ちてもそれは仕方のないこととします。つまりどんなにがんばっても「落ちる」ことはあるのです。落ちた時の自分への言い訳は「自らのキャリアアップに役立った」ということです。セオリー48の「ギャップを埋める」ことの一貫と考えれば試験に落ちても自分に説明がつきます。

リーダーイメージ



ワンポイントアドバイス

リーダーの仕事は経営者への
トレーニング

- ・ トッププレイヤーとして仕事のやり方を考える
⇒ 「仕事のやり方を考える」 ことで経営者の戦略立案のトレーニングをする
- ・ リーダーとしてグループのムードを上げる
⇒ 「ムードを上げる」 ことで、企業理念、企業文化について学ぶ
- ・ グループの評価を行う
⇒ 「グループ評価」 は「企業評価」 の一部

セオリー1で述べたようにプレイヤーはリーダーまたはリーダーに特定機能を支援するスタッフへとキャリアアップします。同様にリーダーも経営者または経営者に特定機能を支援するスタッフ（ここでは合わせて経営者と呼びます）にキャリアアップします。リーダーは見方を変えると次期経営者候補と考えられます。

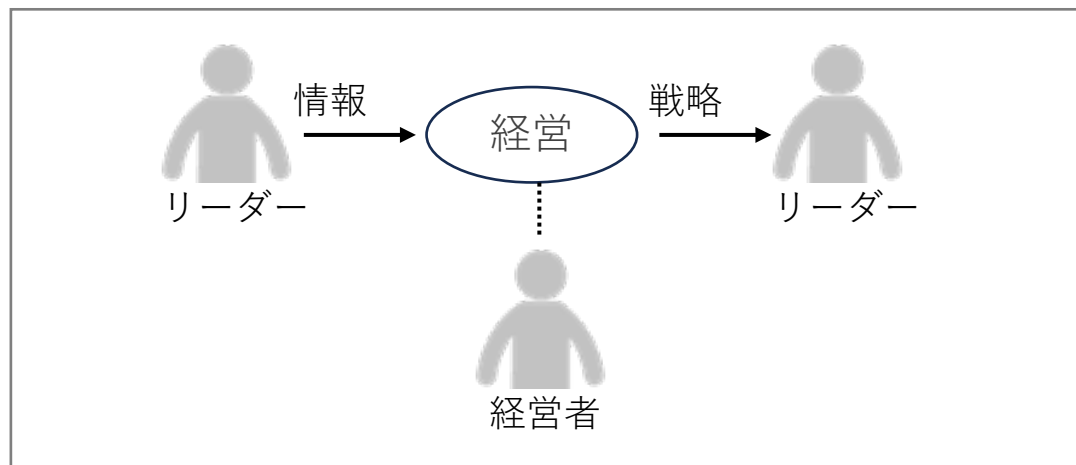
経営者もやはりプロフェッショナルな仕事であり、この要素はPTAといえます。経営のプロとしての知識、ノウハウ、経験というプライドを持ち、それを使ってよく考え、意思決定し、企業全体が楽しめるムードを作る仕事です。

プレイヤーからリーダーになる時と、リーダーから経営者になる時の決定的な違いが1つあります。トッププレイヤーがリーダーになる時、リーダーとしての知識、ノウハウ、経験が欠けていても、元リーダーの経営者がいて、上司としてこれを補ってくれます。しかし、リーダーが経営者になった時、本業のタスクについてはその知識、ノウハウ、経験が欠けていてもそれを補う人がいません。リーダーが行う最後の仕事は経営者としてのプロのプライドである知識、ノウハウ、経験を身につけることです。経営者になってから身につけるのではなく、身につけたリーダーが経営者になるべきです。

経営者のプロとしての知識は、まずリーダーの時と同様に「そもそも論」つまり理論から入ります。この理論は経営学という形でまとめられています。しかし残念ながらこの経営学は序章で述べたように「経営経験のない学者」が作ったものが多く、いかにも評論家的です。しかしそれでもこの基本から評論家的な見方から入っていくべきです。見方を変えれば経営をやったことのない人が書いた本ですから経営をやったことのないリーダーにも理解できるはずです。

経営者のプロとしてのノウハウは先ほどの知識の実行、つまり理論の実践なのですが、経営者ではないのでこれができません。したがってプロとして経験を積むことはできません。これはセオリー49で述べたリーダー塾のケーススタディとベンチマーキングで学びます。したがってケーススタディ、ベンチマーキングにおいても、経営理念、資源配分、意思決定、戦略立案といった経営者としてのテーマを織り込んでいきます。リーダーはこの塾の提案を、自らの経営者としての準備運動であることを意識して行うようにします。

リーダーが経営者としての準備運動ができるのはこういった塾以外にもあります。企業を情報の流れで見ると、もっとも外部（顧客、ライバル...）に近いプレイヤーが収集した情報を集約するのはリーダーの仕事です。リーダーはその集約した情報に自らの意見を入れて経営者に渡します。経営者はこの情報に自らの意見を合わせてさまざまな意思決定を行います。そしてそれを受け、経営者はリーダーへ戦略を伝え、リーダーは戦術を考え、メンバーに伝えていきます。経営という仕事をセオリー24のシステムとしてみると次のようになります。



リーダーは経営という仕事のインプットを提供し、そのアウトプットである戦略を実際に使う人です。リーダーはこの「経営」という仕事をブラックボックスで考えずに、自分の渡した情報以外のインプットは何か、なぜそのインプットからこの戦略（アウトプット）が出たのか、自分ならどうしたかを現場に密着した立場で考えることが経営能力を高めることになります。そしてその意見を経営者に言うことで経営者もより現場に近い、外部に近い情報が入手できます。リーダーは塾などで経営者と定期的に話す場を提案し、そこで自らの意見を言いましょう。このようなことに反対する経営者などいるはずがありません。そしてそこで現経営者の持っている知識、ノウハウ、経験をナレッジとして受け取り、考えるトレーニングをし、疑似体験して学んでいくことです。