

マネジメントは 「理系的思考」 でうまくいく

- ◆ 初版 : 2010年9月
- ◆ 発行所 : 日本能率協会マネジメントセンター
- ◆ 単行本 : 206ページ

魔法の薬はいりませんか？

本書は「理系的思考」という“魔法の薬”について書かれたものです。

この薬はマネジメントを担当する人を対象に開発されたものですが、それ以外の仕事を担当する人にもさまざまな効能が見られます。

この薬は鎮痛剤でも目薬でもありません。ストレス解消薬であり、次のようなストレス症状を改善します。

- ・管理職になったが毎日がつらい
- ・人をうまくリードすることができない
- ・どうも物事が決められない
- ・人とうまく交渉できない
- ・仕事の段取りがうまくできない
- ・アイデアが浮かばない
- ・目標、ノルマと聞くとアレルギーが出る
- ・部下の人事評価をすると頭が痛くなる、または胃が痛くなる
- ・後輩を育てたいのにちっとも育たない

・トラブルが起きるとパニックになってしまう

なぜ理系的思考はこんなストレスに効能があるのでしょうか。それは科学的に言えば、上のようなストレスは、ある“栄養分”が欠けているビジネスマンに見られる症状だからです。その栄養分は「理」です。

「理」とは辞書には「筋道」と書いてあります。この「理」、「筋道」は人間の成長期にどうしても必要な栄養分なのですが、学校で出される「お勉強」というメニューにはこの成分が不足しています。お勉強のほとんどは「そのまま覚える」というもので、びっくりするくらいの量があります。だから多くの方は「お勉強ぎらい」です。「理」はちゃんと味わって食べれば本当はとってもおいしいのに、よくわからずに公式だけを飲み込み、いつの間にか排泄されてしまいます。

この本は「理」の栄養分を、理系的思考という薬で一気に補強するものです。でも副作用は一切ありませんので心配はいりません。ただ栄養不足の方はゆっくりとかみしめるように飲んで(読んで)くれないと、消化不良のまま栄養分が出て行ってしまいます。

筋道立った理系マネジメントができるようになる

「理系的思考」という薬は、一口飲むとすっきり感が走り、次第に元気が出てきます。最初は「冷たさ」を感じる人がいるかもしれませんが、それはあなたが栄養不足で発熱しているだけで、何の心配もいりません。この冷たさはあなたの心を落ち着かせるだけでなく、次第に快感に変わってきます。

栄養が効いて来ると、原理・原則、キレ、ベクトル、構造化、因数分解、ROI、予測、フロー、PDCA、フィードバック、権限委譲、定義、そもそも...といったキーワードが口から自然に出るようになってきます。これが出れば薬が効いている証拠です。

そんなあなたを見て、まわりの人はきっこう言います。

「いつの間にこんなに仕事ができるようになったの。何か勉強した？」

「何か最近変わったね。『おぬしできるな』って感じになったね」

「話すことがすっきりしていてわかりやすいよね」

「あなたのような人になりたい」

「あなたにならついていける」

「ここは君に任せるしかないなあ」

そうです。あなたはデキるマネジャー、デキるビジネスマンに変身できるのです。

ただ誤解しないで下さい。本書には「すごい、こんな考え方があるのか。びっくりした」というような芸術的なことは書いてありません。「よく考えてみると、こうするのが普通だよな。これしかまわりが納得する落とし所はないよなあ」という自然科学的なことが書かれています。だから人がびっくりするような芸術的なマネジメントができるようになるわけではなく、すっきりして筋道立った理系マネジメントができるようになります。

成分、効能、使い方が書いてある本

本書は3つのパートに分かれています。PART1は理系的思考という“薬”そのものについて書かれています。これまでベールに包まれていた秘密の薬の成分が書かれています。その5大成分は科学思考、システム思考、予測思考、フロー思考、定義思考です。

理系的思考は漢方薬ではありません。はっきりした科学的根拠はないが、今まで色々な人が使っていたら不思議と効き目があることがわかったというものではありません。理系というくらいなので科学薬品です。ですから5大成分を入れた理由が1つ1つあります。この成分の理論的バックボーンがPART1には詳しく書かれています。これをしっかり読んでおくことが薬の効能をより高めます。

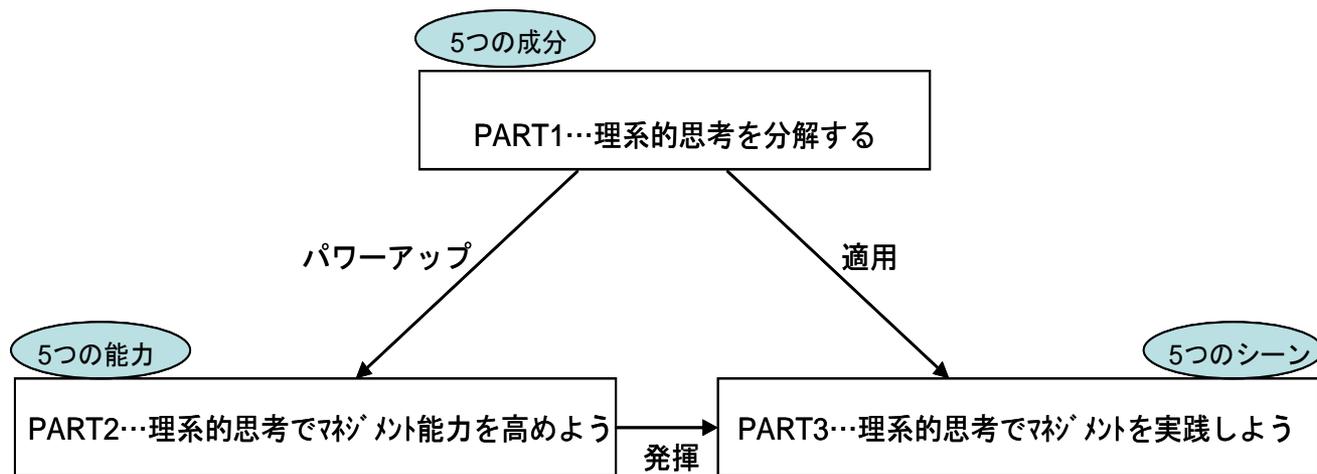
PART2には薬の効能が書かれています。最初に効能の対象となるマネジメントについて書いてあります。それに続いて薬の5大効能が書かれています。リーダーシップ、決断力、交渉力、仕組化力、仮説力という5つのマネジメント力です。理系的思考はこの5つの能力のパワーアップに強い効能があり、これら5つが相互に化学反応して、さらにマネジメントに強い効能をもたらします。

PART3には薬を飲んでパワーアップした能力を具体的にどのように生かすかが書かれています。「目標を達成する」「人を評価する」「人を育てる」「リーダーとして行動する」「トラブルをマネジメントする」という5つのシーンに分かれており、シーンごとに3つのケースが見開き2ページで書かれています。

この合計15のケースはすべてマネジャーが主役であり、彼らの悩みが書かれています。まずはこのケースを読んで自分ならどう対応するかを考えてみて下さい。

ケースの次のページには理系的思考という薬が効いていれば「こんなふうに対応するはず」ということが書いてあります。最後のケースなどではもう薬が効きすぎて「何だ、こんなケースはこうやって対応するのがあたり前だろう」などとひとり言をいっているはずで

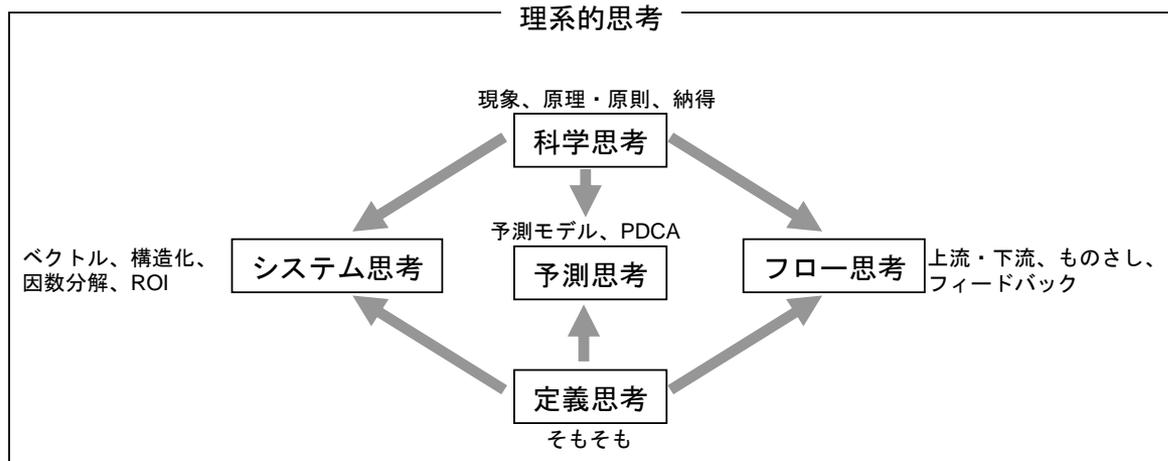
本書は次のような構造です。



さああなたもこの薬を飲んで、理系的思考と理系マネジメントの世界を体験してみましょう。

PART1

理系的思考を分解する



科学って何？

「それでも地球は回っている」

ガリレオが言ったとされる有名な言葉です。ガリレオは科学思考の本家本元であり、科学的なアプローチは彼が生み出したと言われていています。理系的思考の原点はこの科学です。

ガリレオは“天文学の父”とも言われ、望遠鏡を使ってさまざまな天体の現象を見つめ「地球は回っている」と結論を出し、これを世の人に知らしめ、最後は納得させました。科学とは「起きている現象を見つめ、原理・原則を考え、それをまわりの人に納得してもらった情報」のことです。

これをビジネスに取り入れようというのが科学思考です。したがって科学思考は3つのゾーンから成り立っています。「起きている現象を見つめる」「原理・原則を考える」「まわりの人に納得してもらう」の3つです。

リンゴはなぜ落ちた？

科学思考の第1ゾーンは「起きている現象を見つめる」です。ここでのポイントは3つあります。

1つ目はクールさです。冷静な目で現象を見つめることです。科学者にあまりホットな人はいません。ビジネスにおいて何かを考えている時は、ほとんど自らが当事者です。だからどうしても自分から物事を見えています。クールさのポイントは第三者性、つまり物事を遠くから他人事のように見ることです。

2つ目は現象を数多く集めることです。ある現象について考えているなら、その現象ばかりをじっと見つめず、似たような現象をできるだけ多く集めることです。ボリュームが第2のポイントです。

3つ目はその多くの現象を見つめ、なぜと考えることです。科学の出発点はいつでもなぜです。ニュートンはリンゴが落ちるのを見て「なぜ？」と考えました。

私は30年前コンピュータ会社へ就職し、最初にやった仕事はセールスでした。配属されたセールス部門は皆ホットな人ばかりで、行け行けGoGoであり、私はその気迫に圧倒されていました。そしてマネジャーに言われたのは「さあ注文を取って来い」です。私は生来人と話をするのはあまり好きではなく、ひとりで本を読んだり、テレビを見ている方がなんとなく気が休まるタイプです。その私がセールスという仕事をやるうえで考えたのは、できるだけ顧客と会わないで、話さないで注文を取る方法はないかということです。

見習いセールスの私には、教科書として「セールス成功事例」「過去に注文の取れた提案書」だけが渡されていました。この時私が思ったのは「この情報は歪んでいる」ということです。ホットな人は注文が「取れる」と喜び、「取れない」と悲しみ、と言うよりもそれを忘れようとし、そしてまわりにそのホットな気持ち(注文が取れた時の快感)を伝えようとし、セールス経験がなく、実際のセールスシーンすらほとんど見たことのない私(第三者)はクールでした。「注文が取れた情報だけでなく、取れなかった顧客の情報が欲しい」と思いました(まあ入社1年目の私が担当したのは皆先輩たちが注文を取りに行き取れなかった顧客ということもあったのですが)。これを社内の資料の中から探し出し(ボリューム)、取れた顧客と取れなかった顧客の“違い”を分析しました。その違いから「買ってもよさそうなのになぜか買っていない顧客」を机上で見つけ出し、その「買ってもよさそうな顧客がなぜ買っていないか」を考えてみました。「商品の使い方を知らない?」「費用対効果が出ない?」「セールスマンが意思決定できない人に会っている?」。この考えにもとづいて顧客と話す時の資料を作り、思い切ってその企業に電話を入れてみました。応対してくれた人にはなぜその会社に電話を入れたかをクールに話し、自分の作った資料の概要を話しました。それに興味を示してくれた顧客へは訪問し、資料を顧客の意見に合わせて修正しました。そして信じられないほど注文が取れました。

間違い探しは脳を刺激する

科学思考の第2ゾーンは「原理・原則を考える」ということです。ここでのポイントも3つです。

1つ目は発見です。色々な現象を見つめる中で、その現象に共通しているものを発見することです。

発見ができるようになる“コツ”はそこに喜びを感じることです。自分で考える楽しさを知り、その思考の結果として発見を得た時の喜びを知ることです。「覚える」のは努力が必要で苦しいのですが、発見するのは楽しく脳を刺激します。“間違い探しパズル”で「間違い」を発見した時、“喜び”を感じるでしょう。この「発見する喜び」が発見する力を高めてくれます。私がついやってしまうのは、まわりにいる人の行動をよく見て、そこに「くせ」を発見することです。結構楽しいものですよ。

私の長女は東京大学を出てロースクールに進みました。よく「娘さんをどうやって教育したのですか？」と聞かれます。そういえば彼女が小さい頃、二人で多胡輝氏の書いた「頭の体操」というパズル本を競って解いていました。まさに発見のためのトレーニングです。また2人でテレビのクイズ番組をいつも見ていました。ここで知識問題ではなく“間違い探し”や“ある・なしクイズ”(〇〇にあって××にないというタイプのクイズ)といった発見系の問題が出されると、2人の目の色が変わっていつの間にか「早く答えた方が勝ち」というゲームになっていました。発見の楽しさは頭を柔らかくするだけでなく、「発見という行為をしたい」という欲望がわいてきます。

常識は否定する

「原理・原則を考える」の2つ目のポイントはユニークさです。科学思考で見つける原理・原則は自らで発見するものであり、発見した時の最大の快感はまわりの人が「エッ」という驚きの声をあげた時です。

原理・原則というのは情報の1つです。昔シャノンという学者が情報量(情報の大きさ)について考えました。彼は「情報の大きさ」はそれを得た時の驚き度合(これをエントロピーと表現しました)だと定義しました。その情報を聞いた時、「やはりそうか」は情報量が小さく、「エッ本当に」という方が大きいというものです。

科学思考のアウトプットである原理・原則を測るものさし*1(どんな原理・原則が良いか)はユニークさです。

ユニークさを出す“コツ”は常識を否定することです。「皆がそう考えている」ことを「本当にそうなのか？」と思って見ることです。

私は20年前にビジネスコンサルタントとして独立し、15年前にコンサルティング会社を作りました。私のクライアントの半数はメーカーであり、工場というセクションを持っています。そこでは毎日毎日ムダ、ムリ、ムラを無くして、「生産性の向上」を目指しています。この現象を見て私が感じたのは「本当に生産性の向上は幸せをもたらすのだろうか」という“なぜ”です。生産性の向上がうまくできた工場ではヒトをあまり必要としなくなり、新入社員という後輩が入ってこなくなり、仕事が単純化されていきます。これによって仲間とともに働く楽しさは失われ、仕事が単調で刺激がなくなり、自らの手でモノを作る喜びが感じられないようになってしまいます。私がこのタイプのクライアントへのコンサルティング報告書に書いたのは「生産性向上よりも品質向上を目指して、もっと仕事を増やしましょう。時間をかけて良いモノを作りましょう」といった原理・原則です。そしてこのユニークさが弊社のコンサルティングの“売り”となっています。

*1. 本書では評価基準のことを“ものさし”と表現する。

科学とはつじつまが合っていること

科学とはつじつまが合っていること

原理・原則の3つ目はシミュレーションです。自分の考えた原理・原則を元の現象にあてはめてみることです。例えばトラブルの原因を考えているなら、自分の発見した原因でトラブルが「起きる」「起きない」に分かれるかをシミュレーションしてみます。同じ現象に対して2つの原理・原則を考えているなら、どちらの方が起きている現象に対して「つじつまが合っているか」と考えてみます。

あなたの会社でここ数年若手の退職率が高くなって困っています。これに対し「近年若者は会社をやめることに抵抗感がなくなった」ことが原因と考えられています。しかし視野を広げてまわりの現象を集めてみると(ボリューム)、ここ数年で若手の退職率がむしろ下がっている会社も多くあります。これではつじつまが合いません。あなたの会社では数年前に採用手段を面接中心からグループディスカッション中心に変えていました。「そのため発言力が高く、自己主張が強いタイプが入社していたのでは。この人たちがまわりとうまく行かず退職したのでは」と考えたとします。そのうえで現象を見てみます。採用手段を変える前後で退職率は変化しているか、退職率が下がっている会社の採用方法は、実際に退職した人のタイプは、…。そしてこちらの方がつじつまが合っているので、「これを自分の考える原因(原理・原則)としよう」というものです。

科学とは「つじつまが合っていること」であり、これを考えるのがシミュレーションです。

自信を持って「何も隠さない」

科学思考の最後のゾーンは「まわりの人に納得してもらう」です。これにも3つのポイントがあります。1つはオープンです。相手に自分の考えた原理・原則を説明する時、何も隠さないことです。人間は自分の意見を何としても通そうと考えた時、どうしても自分の意見にとって「不利な情報」は隠そうとします。これを断ち切ることです。

クールに考えれば、「不利な情報を隠そうとする」ということは、あなた自身はその“不利な情報”を知った上で原理・原則を導いたはずです。だから自分の考えた原理・原則に自信を持つことです。クールに「どういう現象をもとにして、原理・原則を考えた原点は何で(なぜ)、どうやって発見し、どんな常識を否定し、どうシミュレーションしたのか」をすべて説明することです。

このオープンにはビジネスのあらゆる局面で適用できます。私は12年前にマンションを買いました。この時妻が2つの物件を見つけて、私に決断を迫りました。片方のマンションのセールスマンはホットに毎日のように私の事務所にまで電話をかけてきて、一生懸命自分が売ろうとしているマンションの良い所を説明し、競合相手のマンションの問題点を指摘していました。私はその時「この人はきっと自分の持っている情報のうち、自分のマンションに都合の良い情報だけを選んで話してるんだらうな。気をつけよう」と思いました。もう1つのマンションのセールスマン(といっても女性ですが)はいたってクールで、自社物件とライバル物件の比較表を作ってくれました。ここには自社物件の短所などすべての事がオープンになっており、「どちらのマンションが良いとは必ずしも言えない」というものでした。そして最後に彼女が言ったのは「マンションは価格や広さではなく、そこへ入った時の印象だと思います。両方のモデルルームにしばらくいて感じてみたらどうですか」と言いました。

ちなみに私は後者の物件に今快適に住んでいます。

反論できなければ納得する

納得の2つ目のポイントはキレです。キレとはすっきりと表現できるもので、科学の最大の特徴です。そして科学の中でもっともすっきりしているのは数学です。数学の良い所はキレの良さであり、まわりの人が反論できないことです。

数学の中でもビジネスにすっきりと生かせるのは、論理学と統計学の2つです。論理学はもともとは哲学という文系学問の1分野でした。この学問に数学者が首をつっこんだ途端に、極めてキレの良いものとなり、芸術的な哲学者を論破して、ついに論理学は数学の一分野となりました。論理学はMUST、WANT、構造化といったことがキーワードです。こんな言葉を聞いたことはありませんか？何だか賢そうな人が使うイメージではありませんか？これらはすべて理系的思考のキーワードです。

統計というのは「知りたいが全部はわからない数字」(母集団という)を、そのうちの一部の「わかっている数字」(サンプルという)で表現するものです。テレビの視聴率などを考えるとわかりやすいでしょう。日本の全世帯のテレビ番組の視聴率(日本全体の家庭のうち何%がその番組を見ているか)なんて誰も知りません。だからサンプルにした家庭の視聴率だけを調べて、これを日本全体(母集団)の視聴率と考えるのです。「こんな視聴率は当たっていない」と言っても本当の数字がわからないのだから、言っていることに根拠がありません。これを全世帯の視聴率と考える“しかありません”。この“しかありません”がすっきりさであり、キレです。相手に反論がありそうな時に、このキレをもっときかせるには「これは統計学的に言って...」というフレーズを使うことです。なかなかきれいに決まります。

納得の3つ目のポイントは秩序という考え方です。

ビジネスにおける原理・原則は多くの場合事実ではなく、特定の人(あなた)の意見です。ですから相手にいくら説明しても「私はそう思わない」と言われたら、「そうですか」と言うしかありません。相手に「そう思え」と言っても無理です。

ビジネス組織では意見の優先関係が決められています。2人の意見が分かれたら、どちらの意見を優先するかというものです。このルールを組織における秩序といいます。マネジメントの世界では意見を優先する方を上司、される方を部下といい、上司が意見を優先することを意思決定といいます。

この秩序を理解すると組織における上下関係のストレスはぐっと解消されます。「あなたの意見を聞いてくれない人」がいて悩んでいるとします。もしその人が上司なら、「私の意見を聞かなくてもよいルールだから当然だ」と思いましょう。その人が部下なら、あなたの意見よりも秩序という組織のルールをまず説明しましょう。

結論から言え

理系的思考の2つ目の成分はシステム思考であり、「システマチックに考える」ということです。

あるシステムをいくつかに分解したものをサブシステムといいます。システム思考は4つのサブシステム思考に分けることができます。

1つ目のサブシステム思考はベクトル思考です。システムとは「複数の要素から成り、それらが共通のベクトルに従うもの」と定義されます。つまり色々なものが一定の方向(ベクトル)に向いている状態がシステムです。このベクトルを強く意識することをベクトル思考といいます。

ベクトル思考は2つの使い方があります。個人の意見を言う時とチームで仕事をしている時です。

前者は「自らの考えに一定のベクトルを持つ」ということです。この状態をよく「ブレがない」「言っていることに一貫性がある」などといいます。

「互いの意見をぶつけあって1つの意見にまとめていく」、つまり「話し合いながらベクトルを調整していく」というやり方もあります。ビジネスにおける会議などはこれを志向しているのかもしれませんが。しかし理系的思考ではこうしません。相手が意見を持っているなら、まずそれをすべて聞いて、さらにはそれに関する情報をすべて集めてから、クールに自らの意見のベクトルを固めて、相手に伝えます。このベクトルは「とりあえず考えたこと」ではなく、自らにとっての最終結論です。

先ほど述べたように組織における意見には秩序があり、関係者の中で最上位秩序の人の意見が最終結論であり、意思決定です。

あなたが意思決定者のケースでは、まわりの意見をよく聞いてベクトルを出します。決してまわりの1つ1つの意見にいちいち反応したり、反論したりしないことです。

あなたが意思決定者でないなら、相手が意思決定しやすいように、あなたのベクトルをまず言ってから、それに関する情報(理由など)を伝えます。例えば「私は××については〇〇と考えます(これがベクトル)。理由は△△です」という感じです。

理系的思考の人はよく「くどくど言わずに結論から先に言ってくれ」といいます。この結論がベクトルです。

「目標を達成すれば皆に幸せがある」これがベクトル

もう1つのベクトル思考の使い方は、チームで仕事をしている時です。

システムとは逆に「複数の要素があって共通のベクトルがない状態」をカオスといい、この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。複数の人と一緒にチームを組んで仕事をする時は、このシステム化を強く意識することです。

そのコツはチームの目標です。ベクトルは進んで行く方向であり、目標はその着地点です。チームが「共通のベクトル」を持つことは「共通の目標」を持つことと同じです。皆が共通の目標にできることは、チームの目標を達成することでチームメンバー全員が幸せになれることです。ベクトル思考では「チームが目標を達成すると個人にどんな幸せがあるのだろうか」をいつも考えます。

プロ野球でいえば「優勝」というチームの目標は、「1つひとつの試合に勝つ」というベクトルの着地点です。チームメンバー全員がそのベクトルに向かうためには、「チームが優勝すれば全員に幸せがある」(優勝すると全員の給与が上がる)という仕組みが必要です。これさえあれば「チームの勝ち負けよりも“ホームラン数”という個人成績を上げて、ホームラン王を目指す」という気持ちは働かなくなります。これがシステム化というベクトル合わせです。

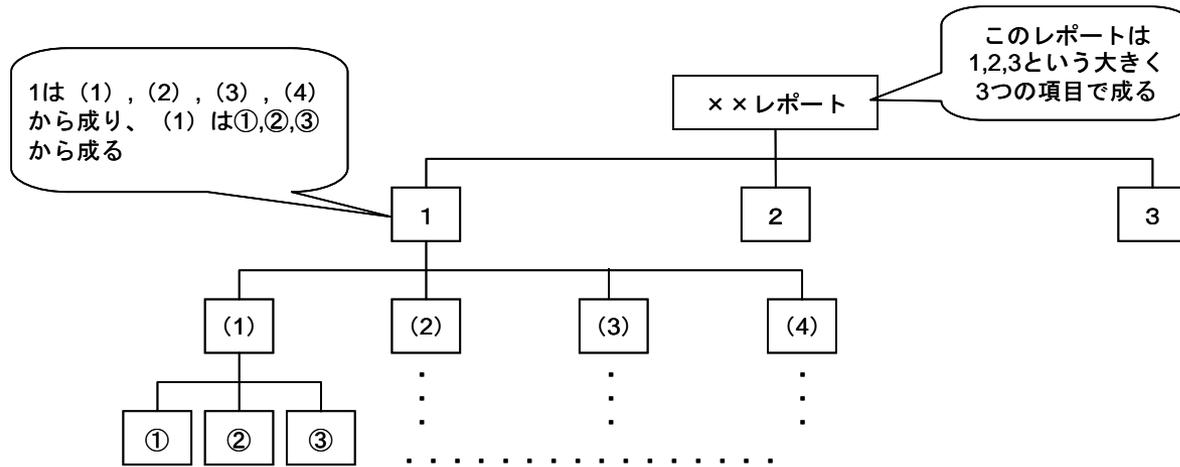
親子関係で「やるな」と思わせる

2つ目のサブシステム思考は構造化思考です。システムの各要素は共通のベクトルを持つことで有機的につながっていきます。有機とは「生命力を持つ」という意味です。生物の体は各要素が「生きる」という共通のベクトルを持ってつながっています。理系的思考ではこの“つながり”を強く意識します。これを構造化思考といいます。構造化とは「“あるもの”と“あるもの”の“関係”(つながり)をはっきりと表示すること」です。

論理性という言葉があります。論理性の高い人は「賢い」という印象をまわりに与えます。まさに理系的思考のイメージにぴったりのものです。論理性とは「多くの情報を整理し、これらの相互関係を考え、その構造をはっきりさせる能力」のことです。まさにこれは構造化であり、論理性 \equiv 構造化です。

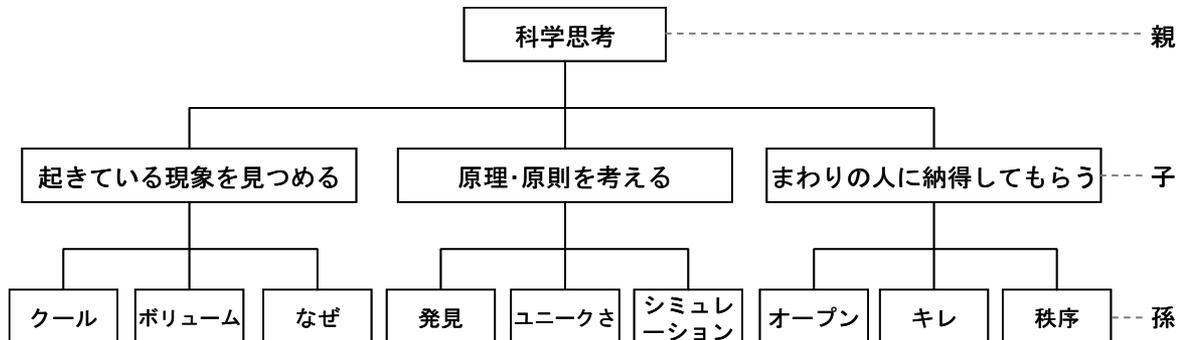
構造化におけるもっともポピュラーな“つながり”は、親子関係であり階層性といわれます。階層性とは「たくさんの要素が互いに親子関係を持ち、子から見て親は1人で、親から見て子は複数いる」という関係をもった構造です。システム思考の子は今述べている4つのサブシステム思考です。

レポートなどの文書を書く時で考えてみましょう。レポートを次のように構成していくことが構造化です。



ここでの親子関係は「項番」と同じ意味となります。これは××というレポートが1、2、3という大項目から成り、1の中には(1)、(2)、(3)、(4)という中項目、(1)の中には①、②、③という小項目があるということを意味します。これをブレイク、ブレイクダウン(細かくするという意味)、木構造(幹が1つで枝分かれしていく“木”のイメージ。ツリー構造)ともいいます。

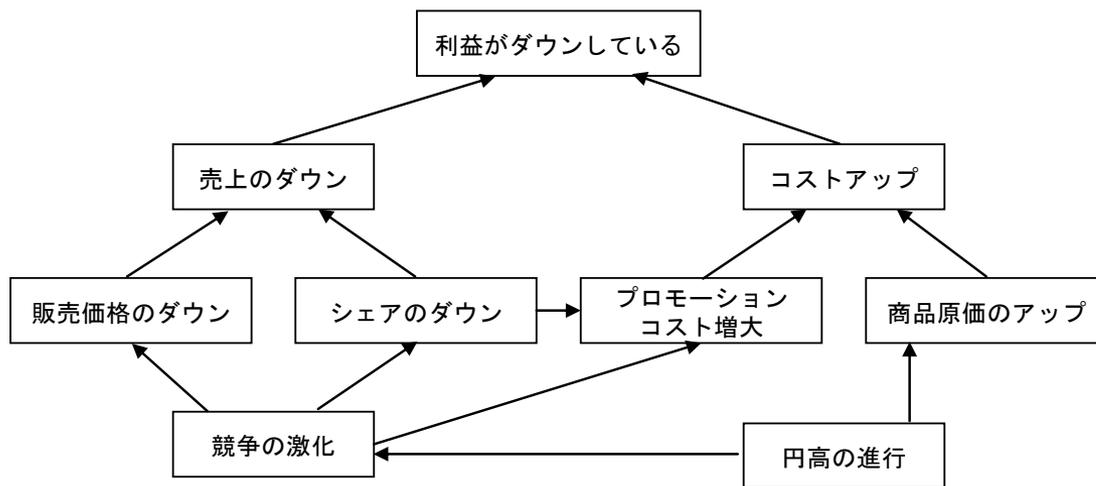
先ほどの科学思考を親子関係を使って構造化すると次のようになります。



人と話す時も、この親子関係という構造化を強く意識します。階層が深い(親子関係が多段階になっていることをこう表現する)時は、話す前にその構造を紙に書いて、相手にこれを見せながら話します。「やるな」という印象を与えます。

親子関係は構造化の基本の基本であり、ほとんどの場合これで何とかかなりります。ただもう1つだけネットワークという構造化を知っておくと、特にレポートを書く時などに使えます。

レポートに書きたい各項目がフローの関係(××ページ参照)、「原因と結果」(原因を親、結果を子としても何とかかなりりますが)、「複雑な関係」といった時には、下のようなネットワークという図で構造化します。ネットワークは「矢印」を用いて「関係」を表わすものです。



かけ算で考える

3つ目のサブシステム思考は因数分解思考です。物事を“かけ算”で考えることです。システムには仕組という意味もあります。だから企業システムといえばその企業の仕組を表します。この仕組に基づいて仕事をやり(これをオペレーションと表現する)結果が出ます。したがって結果は仕組とオペレーションによって決まります。このように1つのもの(結果)を2つの因子(仕組、オペレーション)に分けて考えることを因数分解といいます。中学生の時にやった6を 2×3 に分けるというものです。

仕組 × オペレーション = 結果

多くの人は結果を見て一喜一憂したり、良い結果が出なかったことを仕組だけのせいにとしたり、逆にその仕事をやった人だけのせいにとしたりします。

納得のいかない結果があれば、それを仕組、オペレーションの2つに分けて、それぞれをクールに見つめ、そこに原理・原則を発見するのが因数分解思考です。

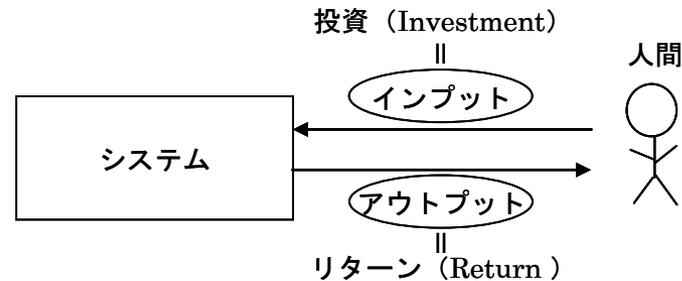
ある会社でITを使った新しいセールスモデル(セールスのやり方)を導入しました。しかし良い結果が表れません。この時セールスモデルという仕組に問題があるのか、そのオペレーション(実際のセールス活動)に問題があるのかという2つに分けて考えてみます。例えばセールスマンがセールスモデルを使いこなしていないと考えるなら、モデルを見直すのではなくセールスマンの教育を実施すべきです。セールスマンがモデルの想定したとおりに行動しているなら、それがたまたま(今日はたまたま結果が出なかった)なのか、モデルを変えるべきなのかを考え、変えるならどのような現象に着目し(発見)、変えたらどのようなセールス活動になり、どのような結果が出そうなのかをシミュレーションしていきます。

本書のテーマであるマネジメントはPLAN(計画を作って)、DO(実行し)、SEE(評価する)のPDSから成ります。ここでPLANが仕組、DOがオペレーション、SEEが結果です。だから $PLAN \times DO = SEE$ となります。マネジメントの結果が出たら、結果をPLANとDOに因数分解して、PLANに問題はなかったか、DOにPLANとの違いはなかったかと考えていきます。

わり算で考える

4つ目のサブシステム思考はROI思考です。どんな時でもシステムのパフォーマンスについてはROIで考えるということです。ここでいうパフォーマンスは効率、性能、生産性といったものを総称しています。

システムにはインプット(人間がシステムに投入するモノ)、アウトプット(人間がシステムから受けるモノ)という概念があります。



パフォーマンスを考える時は、人間がインプットを“投資”して、アウトプットという“リターン”を得ると考えます。

システム思考におけるパフォーマンスはすべて**ROI**で計算されます。**ROI**とはReturn On Investmentの略で、投資(I)の上に(on)リターン(R)が乗っているという意味です。つまり $R \div I$ であり $R \div I$ というわり算です。日本語では「投資対効果」、「費用対効果」などと表現されます。

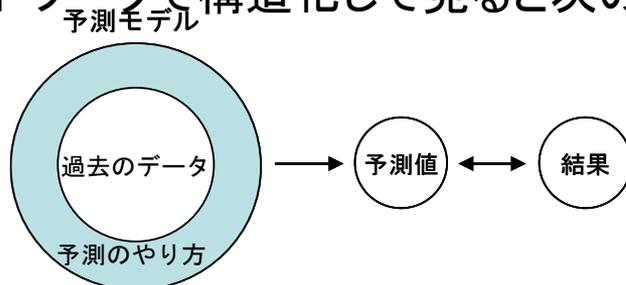
あなたがお店で商売をやっていて「調子はどう？」と聞かれたらどうしますか？“調子”といっても何を意味しているかわかりません。ここで「お店というシステムに商品を投資して（買って在庫して）、カネ（売上）というリターンを得る」と考えるなら、ROIは売上÷在庫となります。このROIが商品回転率とよばれるお店の“調子”（＝パフォーマンス）です。売上が同じでも在庫を減らすと、お店の“効率”が高まっていく感じがわかりますか？

パソコンでレポートを書くという仕事で考えてみましょう。ここでレポートを書くという仕事をシステムとして考えます（パソコン、ソフトウェア、人間が「早く正確にレポートを書く」という1つのベクトルに向かっている）。このシステムに時間(I)を投資してレポート枚数(R)を得ると考えれば、ROIはレポート枚数÷時間となります。つまりレポートを書くスピードというパフォーマンスを表わしています。

予測と予想は違う

理系的思考の3つ目の成分は予測思考です。予測というのは何らかの「未来の数字」を出して、その後しばらくして「結果としての数字」が出るものをいいます。

予測という仕事をネットワークで構造化して見ると次のようになります。



予測とは「過去のデータを収集して、予測のやり方を決めて、予測値を出す」という仕事であり、しばらくして結果という“答え”が出るものです。この「過去のデータ」と「予測のやり方」をセットにしたものを予測モデルと表現します。

一方このような構造を持たずに未来の数字を出すことを予想といいます。過去のデータを使わなかったり、過去のデータを見てはいてもやり方を決めずに未来の数字を出したりというものです。この2つの大きな違いは、予測はどうやって出したかをすっきりと説明できますが(科学思考です)、予想は説明できないことです。

1人で考えて1人で仕事をする時や、複数の人と仕事をする時にどんなことでも1人ですべて決められる“王様”のような人なら、“予想”でOKです。と言うよりも予想がベストです。そして自らのカンを信じ、そのカンがはずれても全責任を自分で負いましょう。

しかし多くのビジネスマンは自らの考えたことを相手に説明しなくてはなりません。予想で未来の数字を出して「私のカンです」と言えば、相手は「私のカンとは違う数字だ」となり、どちらが正しいかでもめまします。

数字ではなく根拠を説明する

© 2010 Pearson Education, Inc.

予想はそのモデルがブラックボックスなので、未来の数字自身を話し合うしかありません。しかし予測は違います。「私はこういうデータを使って、このようなやり方で(こういう予測モデルで)予測した」と説明できます。こう説明すると相手は出した数字よりも予測モデルについて意見を言うはずで、「過去のデータはこれを使った方がよいのでは」、「やり方をこう変えたらよいのでは」...

例えばあなたが販売会社のセールスマンとします。上司のマネジャーから「来期の売上見通しを出しなさい」と言われたとします。あなたは「何か直感的には来期は今期より落ち込みそうだなあ。でもマネジャーに10%ダウンなんて見通しを出したら怒られるだろうな」と悩んでいます。

ここでのカギは予測モデルです。未来の数字そのものよりも予測モデル、つまり“その根拠”をマネジャーに説明することです。予測モデルの中核をなす「予測のやり方」には前に述べた統計というテクニックを使う“しか”ありません。統計とは予測のやり方に関しての人類の知恵の結集であり、科学です。例えば「過去10年間の売上」というデータを使って、これを平均して(統計テクニック)求めるというものです。「平均すると2000万円の売上か、来期こんなにあるはずはない」と思ったら、「そうか去年はたしか異常気象で気温が上がってうちの製品は飛ぶように売れた。だからこの数字を取って平均してみよう」あるいは「顧客別に売上を出し、現在は売上ゼロの顧客はこれをゼロとして今取引のある顧客だけで平均を出してみよう」という形で、過去のデータや統計テクニックという予測モデルを変えていくようにします。そしてマネジャーとはその予測モデルでよいかどうかを話し合います。互いに合意するコツは決して予測値(10%ダウン)を話し合わないことです。

最初から当たるはずはない

2025年10月15日

予測という仕事を何度もくり返していくケース（予測値を出して結果が出て、それを参考にしてまた予測値を出して…）では、人類は1つの結論を出しています。と言うよりも賢い人たちがこのやり方に合意しています。

とりあえず「ある予測モデル」（モデル1）で予測という仕事をやって1回目に「予測値1」が計算され、その後に「結果1」が出たとします。当然のことながら2つの数字は合いません（予測値1≠結果1）。そんな簡単に未来の数字が当たるはずがありません。これが恐くて予測をやらない人がいます。「当たらないからやらない」というものです。あるいは「やっぱり予測なんかやるより人間の勘を信じた方がよい」などと言う人もいます。

この時予測思考では「予測という仕事が終わり、結果が出た今となってみればどうすれば当たったのか」を考えます。つまり予測モデルを修正して、予測値1＝結果1（当たっている状態）となるようにします（モデル2）。このモデル2で2回目の予測値を出します。もちろん予測値2≠結果2となってしまいます。今度はどうするかです。予測値1と結果1、予測値2と結果2の両方が「＝」となるように変えたいのですが、なかなかうまくいきません。次善の手は「予測値1－結果1」「予測値2－結果2」の和が小さくなるようにモデルを変えるべきでしょう。つまり予測の誤差を最小になるようにやり方を変更します（モデル3）。次にモデル3で予測値3を出し、「予測値1－結果1」「予測値2－結果2」「予測値3－結果3」が最小になるようにモデル4に変えて…。

このように「予測をくり返してモデルを順次変えていく統計テクニック」を回帰分析といいます。回帰分析は「どうすれば当たったか」というよりも「どうすれば“はずれ方”を小さくできるか」を考えていくものです。回帰分析はパソコンの表計算ソフト(エクセルなど)で簡単にできます。最初は当たらなくても、予測をくり返すことでだんだん当たるようになっていくのがわかりますか？

これが予測思考です。「未来の数字はこう考えるしかない」というもので、反論する人には「もし他に良い予測方法(良い予測値でなく)があったら教えてくれ」と言いましょう。もちろんあるはずがありません。人類が未だ思いつかないのですから。

マネジメントは予測で決まる

マネジメントは予測で決まる

この予測思考をマネジメントに適用したものがPDCAという考え方です。PDSの中のSEE(評価)に着目したものです。

SEEとはDO(実行)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、環境...)「今後に生かすこと」(といってもあまり生かしたことはない)と考えていくことではありません。

SEEでやることは2つです。

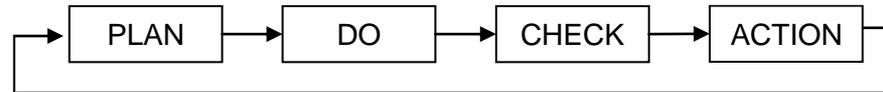
・差異分析=CHECK

...PLAN(計画)とDO(実行)を、クールに自分のやったことではなく他人事のように見て、その違いを発見し、それがなぜ出たのかを考えることです。

・次の計画に生かす=ACTION

...CHECKのなぜから、DOが終わった今となってみればどういうPLANにしたらよかったかを考えることです。

つまりこのSEE(CHECK&ACTION)は「明日の計画をより良きものにする」という意味です。この時PDSはPDCAとなりマネジメントサイクルとよばれます。



何かに気づきませんか？これはまさに予測思考であり、回帰分析です。つまり何らかの形で計画を作り(予測)、実際にやってみて(結果)、その違いを分析し(予測-結果)、どうやったら計画(予測)がより良きものになるか(予測≒結果)を考えるということをくり返して(マネジメントサイクル)いくものです。

SEE(CA)は次の計画(予測)のためにやっているものです。「マネジメントは計画で決まる」とよくいわれますが、これは「マネジメントは予測で決まる」という意味になります。

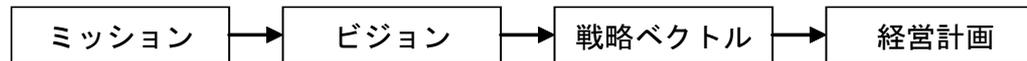
フローは「筋道立てて」ということ

理系的思考の4つ目の成分はフロー思考です。フロー思考とは“流れ”という関係を意識して考えることであり、「筋道立てて」と表現されます。

フロー思考は次の4つがポイントです。

1つは「上流が前提」ということです。物事には常に“流れ”があって「上流の方が下流よりも優先される」「上流を下流の前提と考える」ということです。

例えば企業で行う戦略立案という仕事は次のようなフローとなります。この4つは名前は違うかもしれませんが、あなたの会社にも同じようなものがあると思います。



ミッション(日本語では使命)とは企業理念、経営理念などとネーミングされていることが多いもので、「その企業はどんな仕事をやるのか」という社会での役割を表現しています。

例えば「快適な住空間を提供します」というミッションであれば、「我社はどんなにもうかるとしても“住”に関する仕事しかやらない」ということを社会に約束していることとなります。そしてこの考え方(理念)に賛同する人がこの会社に入り、賛同するスポンサー(株主など)がこの企業に出資します。つまりミッションは企業が仕事をするうえで最上流の約束事であり、これが前提となります。

ビジョンは経営者がどのように企業を経営し、将来企業がどのような姿になるかを示した“見通し”です。「私たちは住空間をソフトウェアとハードウェアに分けます。ソフトウェアは住む人の動きをベースにして考えます。…われわれは10年後の姿として『住空間の担い手として、住む人に夢を与える企業』を目指します。」といったものです。ビジョンはミッションを前提としてそれを具体化するものです。

戦略ベクトルはビジョンを実現するための基本的な方向であり、例えば「住ソフトウェアはキッチンにいる時間を短く、リビングにいる時間を長く設計する」といったものです。経営計画はその戦略ベクトルを前提に作り、経営計画の下流として部門計画、チーム計画が作られます。

あなたがマネジャーとしてチーム計画を作るなら、上流のミッション、ビジョン、戦略ベクトル、経営計画、部門計画のすべてを前提として、これに反することなく、と言うよりも流れに沿った形で作らなければなりません。この感覚がフロー思考の第一ポイントです。

仕事は順番が大切

フロー思考の2つ目のポイントは「順番を意味している」ということです。言い方を変えれば「後戻りしない」ということです。チーム計画を作る時「我社の戦略ベクトルはおかしい。これを作り直すべきだ。私は住ソフトウェアのポイントは時間ではなく“楽しさ”だと思う。われわれのチームは住の楽しさを追及したいと思う。」ということではできません。下流を考えたり、下流の仕事をしている時はその上流は変えられないということです。これが順番です。フローで考えるということは「順番を考える」ということを意味しています。

私が新入社員の時、コーチとして2年先輩のOJT*1指導員がつかしました。最初に部長が私の所に来て「君はこの人のようになりなさい」と言いました。だからこの人の仕事ぶりをじっと見ていました。(ちなみにこの人も私と同じ大学でバリバリの理系です。)朝始業前に私がたばこをすってボーっとしていると、横でこの人が何かメモっていました。何をしているのかと思ったら、「今日やる仕事」を列挙して、それをやる順番を設計していました。その時は「この人忘れっぽいのかな」と思いましたが、これがフロー思考でいう順番です。「どの順番でやるか」は仕事をやるうえでもっとも大切なことだという原理・原則を、しばらくして私は知りました。

*1. On the Job Trainingの略。仕事をやりながら教育すること。仕事を止めて教育することはOff-JTという。

それは目的ではなく手段だろう

フロー思考の3つ目のポイントは下流の仕事のものさしは上流にあるということです。「良いビジョンか」は「どれくらいミッションにフィットしているか」(合ミッション性という)であり、「良い経営計画」とは「どれくらい戦略ベクトルに合っているか」ということです。最下流にある業績(経営計画を遂行した結果)がものさしではありません。だから良い業績を出す経営計画ではなく、戦略ベクトルに合った経営計画を作ります。計画時点での業績は予測するものです。

ミッションはすべての仕事の最上流ですので、どんな仕事でも合ミッション性が一番大切なものさしです。人を採用する計画を立てるなら、合ミッション性を採用基準の柱に置きます。先ほどの企業なら「快適な住空間を目指すことが好きな人」を採用することが目標です。したがって採用計画では、まずその「好きな人」とはどのような像なのかをはっきりさせます。そのうえでその人にはどのような能力、性格、考え方が求められるかを考えていきます。

少しでも理系的思考の人はよく「君は目的と手段が混乱している。それは目的ではなく、単なる手段だろう」と言います。目的→手段→実行というフローを意識しているからです。

人間は考えているうちに目的と手段が混乱してしまいます。どんな手段が良いかは目的で決まります。例えば小売店を通して消費者へ自社商品を販売している食品メーカーで考えてみましょう。このメーカーのセールスマンは「消費者が自社の商品を買やすい環境を作る」という目的のために、「小売店へ営業して、お店に何とか商品を置いてもらう」という手段を取っています。しかしこのセールスを続けていくと、いつの間にか「店に商品を置いてもらう」ことが目的となって、次第に小売店がお客様のように思ってしまう。こうなるとセールスマンは店へ行っても小売店の人とばかり話をし、そこへ来る消費者の「買っている姿」を見なくなってしまいます。この時理系的思考のセールスマネジャーであれば「仕事の目的を考えろ。店に置いてもらうことは手段だろう。置いてもらった結果、消費者がどうやって買っているのかを見てきなさい。それが君の仕事だ」と言うはずで

ものさしは選べない。計画にあり

ものさしは選べない。計画にあり

フロー思考の4つ目のポイントはフィードバックです。フロー思考は「流れていって終わり」というものではなく、また戻ってきます。と言うよりも戻らせて考えます。これをフィードバックといい、フィードバックがなされたフローはサイクルとなります。そうです。先ほどのマネジメントサイクルのサイクルです。PLAN→DOが終わってから、必ずその結果をSEE(CA)によってPLANへフィードバックします。

ミッション→ビジョン→戦略ベクトル→経営計画→部門計画→チーム計画と流れ、各チームのメンバーがこれを実行したら必ずフィードバックします。チームリーダーはSEE、つまりチーム計画どおり実行したかを考え、今考えるとチーム計画が上流の部門計画に合っていたかどうかを考えます。部門長は各チームのSEEを見て部門計画と実行の違いを整理し、今考えると部門計画は経営計画と合っていたのだろうかを考えます。経営者は経営計画は戦略ベクトル、ビジョンを達成する方向に働いているだろうか、ビジョンはミッションとフィットしているだろうか...とフィードバックしていきます。

もっと言えばフロー思考を取る最大の目的はこのフィードバックにあります。人間はやったことを評価(SEE)する時、どうしても「やったことだけ」(DO)を見つめ計画はどこかに行ってしまう。そして××ページで述べたように「うまくいったこと、うまくいかなかったこと」と考えてしまいます。この問題点は先ほど述べたこと以外にもう1つあります。それは評価のものさしを自分で選べてしまうことです。人間は弱い動物ですので、どうしても自分の都合の悪い所(「しまった、こんなこと計画に書くんじゃないかった」)は評価したくないので隠してしまいます(ノットオープン)。そしてそれを上司などにつかれたらどうしようと思い、ストレスがたまります。これは評価するものさしの選定で悩んでいる状態です。

評価する時のものさしを「評価する人」は選べないのです。評価するものさしは常に上流であり、これにフィードバックさせることが求められます。PLAN→DOでいえばDOはPLANをものさしにするしかないのです。計画は逃げようのないものです。だから計画の各項目すべてについて実行と比較するしかありません。だから悩んでも仕方ありません。フィードバックすればストレスはかえって解消していきます。

権限委譲は計画にフローされる

マネジメントにおいて権限委譲は大切な考え方です。これをフロー思考で考えてみましょう。権限委譲とは「組織の上位者(組織の上流)である上司が持っている権限を、下位者(下流)である部下へ委譲する(フローすること)」をいいます。この時委譲した上司にも、権限委譲した後の仕事の結果についての責任が残ります(フィードバックされる)。したがって「誰にどんな事を権限委譲するか」という権限は上司にあります。

マネジメントにおける権限委譲は上司に対して部下が計画を提出し、上司の了承を持ってなされます。例えば大阪営業所長になったからといって、いきなり大阪地区の営業に関するすべての権限を得るわけではありません。大阪営業所長が作る大阪地区の1年間の営業計画を、上司である営業本部長が了承することをもって、その計画を実行する権限だけが1年間フローします。つまり権限はポスト(大阪営業所長)ではなく、計画に委譲されます。

ではどんな計画なら権限は委譲されるのでしょうか。「上流が下流のものさし」です。大阪地区の営業がうまく行くように計画を考え始めるのではなく、すでに作られているミッション→ビジョン→戦略ベクトル→経営計画→営業部門計画というフローをよく理解します。そしてこれら上流のベクトルによって計画を作ることです。

権限委譲された大阪営業所長は自らの立てた計画(PPLAN)を実行(DO)する権限とともに責任を負います。そしてSEEしなくてはなりません。SEEはまずCHECK、つまり計画と実行の差異を比較して、上司である営業本部長に報告しなくてはなりません。このフィードバックをアカウントビリティ*1といいます。そしてこれを次の計画に生かし(ACTION)、もう1年間権限をフローしてもらいます。

*1. accountability: 説明義務、説明責任とも訳されるが、微妙にニュアンスが違うので本書では訳さずにこのまま使う。

あうんの呼吸では混乱する

理系的思考の最後の成分は定義思考です。

理系的思考の最大の特徴は論理性が高いことです。そして世の中でもっとも論理性の高い人は数学者だと思います。この数学の論理性は定義という言葉で代表されます。

数学では1つ1つのことをしっかり定義します。定義は「皆が合意してそう決めたこと」で、その定義だけは「どうしてそうなの？」とは聞かないと約束したことです。逆に定義以外のことはすべて「どうしてそうなるか」を説明でき、誰も反論できないくらいすっきりしています(これが定理です)。

例えば“数を数える時”「1の次は2、2の次は3…」と定義します。そして足し算(数字の分だけ進む)を定義すれば、 $1+1=2$ になること(定理)を証明(=万人が納得して合意すること)できます。

ここまで述べてきた科学思考、システム思考、予測思考、フロー思考の説明においても、あなたの合意を得られるように1つ1つ言葉をすっきりと定義してきたつもりです。

複数の人が何かを話したり、仕事をしたりする時、定義は大切です。論理性の低い人はなぜか定義が嫌いです。と言うよりも「学問じゃないんだから、仕事でそこまでしなくても、あうんの呼吸でいいじゃないか」と思います。そして各人が定義の違う言葉を使って混乱しています。

定義でモヤモヤをすっきり

2025年10月27日 月曜日

理系的思考の私が、コンサルタントをやるうえで「経理」というカネの世界を学ぶ必要がありました。そして学んでみて思ったのは「なんて構造化されていない分野なんだ。どうしてもっとすっきりと仕事をやらないんだ」ということです。経理の世界では「結果を早く正確に出せばOK」です。何のためにやっているのか、なぜこんなやり方をしているかということ議論しません。

その頃私が経理のプロとよばれる人たちと会うたびに聞いたのは、その仕事のやり方ではなく「経理と会計と簿記と財務の違い」です。長年仕事をやってきた経理のベテランほどこの質問を鼻で笑います。そして私はこう思いました。

「この人は経理のプロかもしれないが、自分の仕事の意味も説明できない。これでは自分で仕事ができても、他人の仕事のマネジメントなんてできっこない」

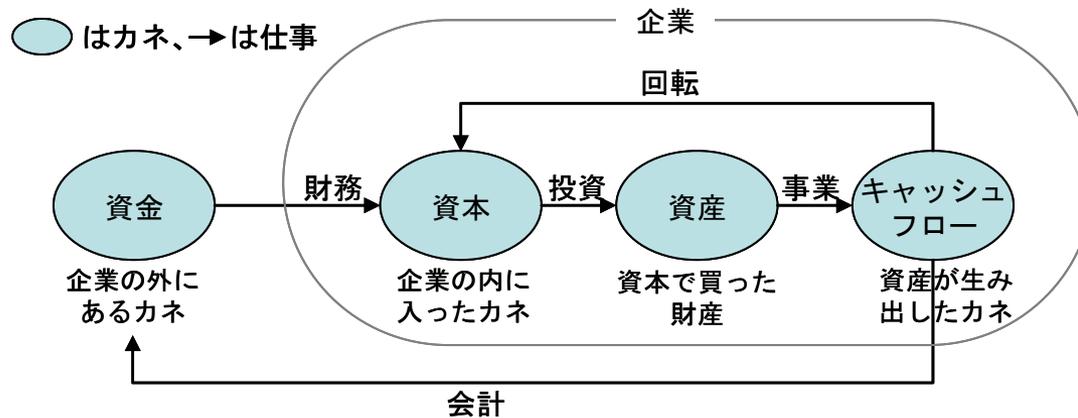
会計学という学問をやっている学者にも同じことを聞きました。その答えは「いろいろな意味で使っている」です。現状をただ容認して傍観しているだけなら学者とは言えません。カネに関する仕事を整理し、体系化していくのが学者の仕事でしょう。

言葉の定義をせずに仕事をしているので、外から見ると極めてわかりづらく、ブラックボックス化しています。だから多くのビジネスマンは経理が苦手であり、がんばって勉強しようと思ってもどこから手をつけてよいかわかりません(本当は定義からやればよいのですが)。そのためカネに関するマネジメントがうまくできません。経理分野が得意なマネジャーには会ったことがありません。

企業内に財務部があり、その中に経理課、会計課があつて(もっとすごい所は財務部財務課があつて)、「どう違うの」と聞くと「まあやっていることはほとんど同じ。互いに協力してやってる」という答えが返ってきます。こういう企業ではどうしても仕事のエアポケットができてしまうので、これを恐れ会議、会議の連続となります。

会計とは「一定期間内に発生したカネを集計し、その内訳を明細にしてカネを出してくれた人や出してくれそうな人に報告する仕事」、簿記とは「会計のうちカネを集計する仕事」、財務とは「企業として必要なカネを集めてくる仕事」、経理とは「企業内のカネに関する仕事すべて」と定義すれば(もちろんこう定義しなくてもよいのですが)すっきりします。

さらには資金、資本、資産、といった似たような言葉も定義せずに使っています。これを定義とフローを使ってネットワークで表現すると次のようになります。



「企業の外にあるカネ(これが資金の定義)を企業が獲得し(この仕事が財務、獲得したカネが資本)、これで財産を買う(買う仕事が投資、買った財産が資産)。財産を使って事業をして新たなカネ(これがキャッシュフロー)を生む。資金→資本→資産→キャッシュフローというフローを資金提供者に報告するのが会計。生んだキャッシュフローを再び資本として使うことを回転といい、どれくらいのスピードで回るかを回転率(資本回転率)という」と説明してくれれば、カネの世界もすっきりします。

ちなみに私はカネの世界をこのように定義していったことをセミナーという商品にしました。そしてこのセミナーは大ヒットし、我社に大きなキャッシュフローを生んでくれました。さらにこれを本にしたのが「会社の数字を科学する」(PHPサイエンス・ワールド新書)であり、おかげさまで大ヒットしました(つまり多くの人に科学として受け入れてもらえました)。

定義をすればモヤモヤがすっきりします。

まずは「そもそも」と考える

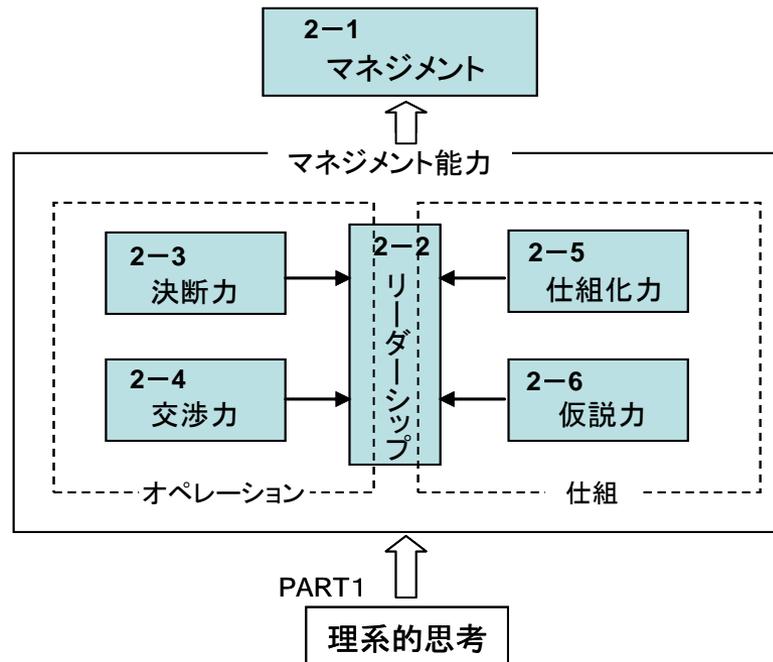
PHPビジネス新書 100

理系的思考では常に定義を原点として考えます。私はこれをそもそも論といっています。例えばある会社でマーケティング戦略を考えているとします。こんな時まずは「そもそもマーケティングとは何か」からスタートします。マーケティングはマーケットのingで「マーケットすること」という意味であり、マーケティングは「マーケットについて考えること」が定義です。いつの間にかその定義が忘れられて、「売り手企業の売するための努力」となってしまいます。まあこれもマーケティングの一部でしょうが（マーケットについて考えてはいるので）、必ずしも皆が合意できることではありません。「マーケットについて考える」がマーケティングなら、次に「そもそもマーケットとは何か」と考えます。マーケットを「売り手、買い手、商品、流通という4要素が一定のパワーバランスを持って活動する所」と定義できれば、マーケティング戦略は見えてきます。つまり売り手がマーケティングを考えるなら、まずはマーケットのパワーバランスをとらえ、他の売り手、買い手、商品、流通のうちのどれをターゲットとするかということが戦略の柱となるはずで、現代マーケティングではターゲットを買い手にするのが主流であり、これはカスタマーマーケティングと定義されています。こうやって考えていけば「なぜカスタマーマーケティングという戦略」を考えたかも説明しやすく、かつまわりの合意を得やすいといえます。これも「誰でもできる！ マーケティングリサーチ」(PHPビジネス新書)という本にしたらヒットしました。

「言葉の定義を1つ1つやっていくと、まわりと合意が得られる。」これが定義思考であり、実は理系的思考の出発点です。

PART2

理系的思考でマネジメント能力を高めよう



PART2は理系的思考を使って、マネジメントに必要な5つの能力を高めることが目的です。その前にマネジメントそのものを、理系的思考で軽く料理してしましましょう。

マネジメントは経営？管理？何か変

マネジメントとは不思議な和製英語で、各人が勝手気ままにこの言葉を使っています。何か“もやっ”としたことがあったら、必ず定義思考からスタートです。

まずはマネジメントの定義からです。こんな時辞書というのはなかなか良い道具となります。言語学者などがその言葉を使っている数多くの現象を一生懸命見つめ、そこに原理・原則を見つけ、これをまわりが納得できるようにまとめたものです。だから辞書は科学思考で作られたものです。

managementを英和辞典で引くと次のように書いてありました。

management[mænidʒmənt] n.

- 1.操作、取り扱い、処理、監督、駆け引き
- 2.経営、管理、経営管理
- 3.管理者、経営者

最初に書いてあるのがもともとの意味で、これがビジネスで使われるようになり、2つ目の意味を生みました。3つ目は本書ではそれぞれマネジャー、経営者と定義します。

辞書の2つ目あたりをマネジメントの定義したいのですが、経営、管理、経営管理のどれも本書で使うマネジメントとはニュアンスが違います。本書は現代の日本企業における“実際のマネジメント”を対象としています。マネジメントはその国によって、そして時代によって異なります。マネジメントを「時の流れ」というフロー思考でとらえてから、すっきり定義してみましよう。

欧米型マネジメントの完成

18世紀ヨーロッパで生まれた経済学をベースとして、資本主義という考え方が生まれました。この定義は「資本(カネ、設備、土地)を持った資本家が、労働者から労働力を買い(!)、これと自分の資本を組み合わせ、財を生産することで利益を上げる」というものです。この資本主義を支える組織として企業が生まれます。そして企業の資本家が労働力をうまく「操作、取り扱い、処理、監督」(managementの第1の意味)する技術、ノウハウとしてマネジメントは生まれます。

つまり「マネジメント＝監督」の時代です。

企業は進化し、株式会社という組織が生まれます。ここでは資本家は株主というカネを出すだけの存在となり、プロの経営者に経営を任せられるようになります。こうして「マネジメント＝経営」の時代となります。

さらに証券市場*1の誕生で株主は企業から離れ、投資家(もうかる所にカネを出す。もうからなければ株を売る)という存在になります。ここで経営から管理という仕事が分離します。経営の仕事は「投資家」という株主から得たカネでさまざまな経営資源*2を調達し、これを組織の中にうまく配分し、利益を生んで株主に還元していくこととなります。

一方経営から分離した「管理」という仕事は、「配分された経営資源をうまく活用していく」とこととなります。つまり経営者から与えられたヒト、モノ、カネを使って利益を上げることです。この時「マネジメント＝管理」となり、経営はデシジョン(経営資源の配分などを決定する)とよばれるようになります。

こうして経営(デシジョン)、管理(マネジメント)、業務(オペレーション:ヒトがモノを使って実際に仕事をする)という3層が生まれ、現代企業の原型を生みました。ここに欧米型マネジメントが完成します。

*1. 株を売買する市場。ここで株を売買するようになることを上場という。

*2. 企業が仕事をするのに必要な財産。ヒト、モノ、カネ。

日本型マネジメントのキーワードは温情

しかし何か「マネジメント＝管理」という定義はしっくり来ません。日本で今起きている現象を見つめる時、これがマネジメントの定義では納得できません。

実は日本では欧米とはまったく異なる形で、企業のフローが進んでいったのです。

日本では「マネジメント＝経営」の時代にマネジメントという考え方は輸入され、それが島国日本というクローズドな世界で独特の進化を遂げていきます。

株主(資本家)、経営者という分離された立場ではなく、創業オーナー(1人でその企業を作る人。株主兼経営者だが資本家とはいえない)が企業の出発点です。企業は何の仕事もできない従業員を雇い(場合によっては「お願いして働いてもらい」)、育て、その能力や働きによってランキングし(古くは「でっち、番頭、大番頭」。近年では係長、課長、部長。ランクを上げることを出世という)、そのランクに応じて給与を“支払う”という経営モデルです。

ここに欧米型マネジメントとは異なった3層構造を生みます。経営者、管理職、従業員というものです。

経営者は株主からの委任という形ではなく、企業の支配者として君臨し、企業という家族の“家長”として秩序の最上流に立ち、絶対的な権限を持ちます。

管理職は従業員を“管理する”というよりも、先ほどのランキングの上位者であり、従業員とはシームレスな関係(どこまでが従業員で、どこからが管理職かわからない)となっています。だから欧米型のように、管理職は「経営者に代わって従業員を管理する人」というものではありません。つまり実質的にはマネジメントが経営にしかない、「マネジメント＝経営」の時代のままです。

企業は家族であり、ここでの「マネジメント＝経営」の基本は「温情」となります。この温情は経営者から管理職を通して全従業員に浸透し、「上司は部下をかわいがり、部下は上司を尊敬する」という日本的企業文化を築き上げます。

さらに企業が大きくなっていく中で、経営者もオーナーだけでは足らなくなり、従業員、管理職という階段を昇って出世してくる「サラリーマン経営者」が生まれます。企業内は経営者も含めて完全にシームレスとなり、仲間となっていくます。これを支えたのが年功序列と終身雇用という“働くルール”です。年とともに皆が出世階段を昇っていき、企業が人生の最後まで面倒を見る(退職金、年金で老後の生活まで)というものです。

こうして経営家族主義、年功序列、終身雇用という日本型マネジメントが完成します。この世界ではセールスマンが営業課長に出世しても「管理職になった」という感じではなく、「先輩として後輩の面倒を見ながら共同でセールスという仕事を行う」という“感じ”です。

この日本型マネジメントは企業が成長していく過程で「一致団結」という驚くべきパワーを生み、日本はついに世界チャンピオンにまで登りつめます。

この世界チャンピオンの座と上場によって日本型マネジメントは変革していくはずなのですが、これを死守します。上場して証券市場と関わり合うようになったり、世界市場へ進出したりしても、欧米型マネジメント(経営＝デシジョン、管理＝マネジメント)を取り入れず日本型マネジメントを守り続けます。

しかし20年前のバブル崩壊が日本企業を一変させます。ついに日本経済の成長が止まったのです。企業の成長が止まっていく中で、当然のように従業員の採用は抑えられます。そのような中で年功序列によって従業員をどんどん昇格させていくと、部下よりも上司、平社員よりも管理職の方が多くなってしまふことになります。ここにポスト不足という現象が生まれます。

このポスト不足はちょうどこの時期、その多くが管理職適齢期を迎えていた団塊の世代*1によってクローズアップされます。そして担当課長*2、担当部長*2、課を廃止して課長を部長代理とするといった「ポストを増やす内科治療」だけでなく、リストラといった大手術を行う企業も現れてきます。

リストラはリストラクチャリングの略で本来は企業の再構築という意味ですが、一般には管理職となった中高年に退職金を上積みするなどして早期退職を促す制度を指します。見方を変えれば、一定量の中高年を退職に追い込んで、それ以外の人々の職を守るというものです。まさに「姥捨て」状態であり、家族崩壊です。

こうして経営家族主義、年功序列、終身雇用は崩壊し、日本型マネジメントは根底からくつがえされます。

一方バブル崩壊はもう1つのことをもたらしました。それは企業内部ではなく、外部との関係です。日本企業の株価が暴落し、さまざまな人が日本株を売っていく中で、日本企業の本当の力を評価した外国人投資家が証券市場にどんどん入ってきました。彼らは経営家族主義(会社は従業員のもの)を否定し、コーポレートガバナンス*3(「会社は株主のものだ」)を声高に訴えます。

こうした中でこの投資家、株主、証券市場と「相対する人」が必要となり、当然のように経営者がこれに当たるようになります。シームレスだった企業からトップが外部へ抜けていくことで、内部は混乱していきます。

そしてここに「外部と相対していく経営者」と、「実は何も変わらない従業員」の間にマネジメントという仕事を担当する人がどうしても必要となります。この時彼らは管理職ではなく、マネジャーと呼ばれるようになります。

このマネジャーはオペレーション(セールスなら「売る」)ではなく、マネジメントという新しい仕事を担当するようになり、シームレスな出世階段のランキングである「従来の管理職」とは全くといってよいほど異なる職種となります。

そして日本型マネジメントは欧米型マネジメントへと変身していくはずですが。

- * 1. 1947~1949年前後に生まれた人たち。人口が多い世代。
- * 2. 部下のいない課長、部長。
- * 3. 経営者を選ぶ権利、仕組のこと。ここでは経営者を選ぶ権利は株主にあるので、会社は株主のものだという意味。

やっとマネジメントが定義できた

マネジメントの定義ができた

しかし日本ではそれからの10年で欧米型マネジメントの考え方を取り入れながらも、いつの間にか新日本型マネジメントというべき独特のものをゆっくりと作り上げていきます。

新日本型マネジメントは、日本の多くのエクセレントカンパニー（優れた会社という意味）が欧米型マネジメントを机上で少しずつ取り入れながらも、試行錯誤で修正をくり返し、そこに原理・原則が生まれ、次第に1つにまとまっていったものです。まさに従来の日本型マネジメントと欧米型マネジメントを科学思考で結合したものです。

以降本書ではこの新日本型マネジメントをマネジメントとよぶことにします。
このマネジメントは次のように定義されます。

マネジメントの定義: マネジメントとはPDSをシステムとして行う仕事

何か他の仕事をするためにマネジメントという手法を使うのではなく、マネジメントはそれ自身が独立した仕事です。マネジメントは誰かの行動を管理したりチェックしたりするのではなく、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PDSによってチームに共通のベクトルを持たせることです。マネジメント=PDSであり、このマネジメントという仕事をプロとして行う人がマネジャーです。

マネジメントは次の3つの原則を持っています。

マネジメントのPLAN原則: マネジメントのスタートは権限委譲

マネジャーは計画を作り、了承を得ることによって、マネジメントする権限を上司から受けます。

マネジメントのDO原則: マネジメントはサービス提供

マネジメントは部下が計画通り仕事を実行できるように、マネジメントというサービスを提供する仕事です。

マネジメントのSEE原則: マネジメントは明日のために

マネジメントの評価は昨日の反省ではなく、明日のために行うものです。SEEはCHECK、ACTIONから成り、明日の計画をより良きものとするために過去を評価することが第一目的です。

このマネジメントを実行するマネジャーには、従来の管理職とは異なった能力が求められます。それがこれから述べるリーダーシップ、交渉力、決断力、仕組化力、仮説力の5つです。

この5つの能力を理系的思考でアップさせる“術”を伝授していきましょう。

2-2 リーダーシップを理系的思考で高める

リーダー哲学では行動できない

リーダーシップという考え方は、かなり以前からビジネスにおいて研究されてきました。ただ残念ながらその定義もはっきりせず、ちっともシステムチックではなく、科学的ではありません。リーダーシップをきちんと定義するために、マネジメント同様にフロー思考で過去から考えてみましょう。

そもそもリーダーシップという考え方は工場で生まれました。「工場の生産性(当時は能率とよんでいた)を上げるにはどうしたらよいか」がその出発点です。20世紀初頭のアメリカではテイラーの書いた「科学的管理法の原理」という書籍を教科書として、工場の生産性が「上がる方法」や「上がった結果(時間)」を分析することがブームになりました。さまざまな工場で、さまざまな人によってさまざまな実験がなされ、学者によって原理・原則が発見され、それが体系化されていきました。これがIE(インダストリアル・エンジニアリング)であり、戦後日本でも大ブームとなりました。(この担い手が本書を出版させてくれた日本能率協会です。)

ここまではまさに科学思考であり、理系的思考です。

アメリカではこのIEが生まれた後、生産性に影響を与える要因として「作る方法」だけでなく“職場の人間関係”が注目されました。これについてもやはりさまざまな人によって研究され、「人間関係論」(Human Relations: HRと略される)というちょっと大げさな名前のバリバリの文系学問を生みました。これも日本に輸入され、老舗大企業に取り入れられ、管理職教育の理論的バックボーンとなりました。この人間関係論の中核を担ったのがリーダーシップです。

しかし人間関係論のリーダーシップは、「論」とついているから学問のように聞こえますが、実体は「リーダーはかくあるべし。このように行動しなさい」という格言集でしかありません。リーダーとは「そもそも何をやる仕事なのか」という定義はなく、リードという仕事の現象からとらえた原理・原則もなく、その行動を取るとどうなるかというシミュレーション結果もありません。

そのうえ学者にも色々な意見があり、学問全体としてベクトルが合っていません。格言集は「逆もまた真なり」的なものであり、かえってリーダーの行動を混乱させることになりました。「リーダーは時には父親のようにメンバーを叱り、時には母親のようにやさしくほめ、時には兄や姉のように経験を語り、時には友達のように気持ちをわかってあげて…」と“何でもあり”で、かつ一方で「組織の連結ピンたれ」といった全く視点が違うものまであります。IEのように、テイラーが考えたことに皆が少しずつ原理・原則を積み上げていく科学ではなく、皆が勝手なことを言う哲学(失礼！)のようになってしまいました。これではどの格言を使ってどう行動すればよいのかさえもよくわかりません。

リーダーシップを定義する

さあ理系的思考で定義です。

リーダーシップの“シップ”は辞書によれば「能力」という意味です。したがってリーダーシップは「リーダーの能力」です。

次はリーダーです。ここでついでにリーダーとマネジャーの違いも定義してしましましょう。リーダーとは誰かに「リード」というサービスを提供する人です。マネジメントのDO原則から「リード」はマネジメントという仕事の一部となります。リードを担当するのはリーダーであり、リードだけでなくこれを含めすべてのマネジメントを担当する人をマネジャーといいます。チームリーダーであるマネジャーだけでなく、ある一定分野(例えば技術)でまわりをリードするプロフェッショナル職もリーダーです。

リーダーシップに戻ります。リーダーの定義からリーダーシップは「リードというサービスを提供する能力」と定義されます。この能力を高めることが本項の目的です。ではリード・サービスを提供する能力が高まったかどうかを、誰が評価できるでしょうか。そうです。リードされる側の人(この人をメンバーと表現する)しかいません。

「リーダーシップを高める」ということは「メンバーにこの人からサービスを受けたい」という評価を受けることであり、リーダーシップの原点は「メンバーから見てこの人が自分のリーダーになって欲しい」という「理想のリーダー像」といえます。

リーダーシップを科学する

しかし理想のリーダー像と言っても、メンバーの性格、対象の仕事、職場の状況などによって異なっているのが当然です。そうするとリーダーシップはメンバーによってケースバイケースとなってしまいます(これが結論のリーダーシップ論もあります。状況対応型リーダーシップなどとよばれるものですが、それでは何のためにリーダーシップを考えたのかわかりません)。

こんな時は科学思考です。多くの現象(さまざまなメンバー)から原理・原則を見つけ、それをリーダーシップの原点(リーダーの理想像)とすることです。

私はこれを見つけるために、さまざまな企業でさまざまな人に理想のリーダー像についてディスカッションしてもらいました。挙げた意見のうち多かったのは以下のようなものでした。

ディスカッションテーマ1：どんな人にリーダーになって欲しいですか？

- 「この人の下で働きたいと思う人」
- 「この人となら仕事を一緒にやってみたいと思う人」
- 「話がブレない人」
- 「言っていることがしっかりしている人」
- 「この人についていけばきっと成果が出ると確信できる人」
- 「自分もこんな人になりたいと思う人」
- 「部下に愛がある人」
- 「気持ちをわかってくれる人」
- 「なぜかいつも楽しそうで、元気に仕事をしている人」

ディスカッションテーマ2：この人にだけはリーダーになって欲しくないと思うのは？

- 「いばる人」
- 「強引な人」
- 「話を聞いてくれない人」
- 「自己主張の強い人」
- 「上ばかり見ている人」
- 「目標ばかり気にしている人」
- 「空気が読めない人」
- 「言っていることに一貫性がない人」
- 「毎日がつらく苦しそうの人」
- 「部下の手柄を自分の手柄にし、自分の責任を部下に押し付ける人」

ここから「なって欲しいリーダー像」＝「リーダーシップ」は仲間意識、一貫性、期待感、あこがれ、愛、楽しさといったキーワードが原理・原則となります。

一方「この人にだけはなって欲しくない」＝「反リーダーシップ」は、リーダーシップの逆（一貫性がない、苦しそう・・・）だけでなく、ボスのイメージ（いばる）、強引、上昇志向（出世ばかり考える）、自己中心といったことが原理・原則となります。リーダーシップのイメージでつい考えてしまう「まわりをぐいぐい引っ張る」という“力”はリーダーシップの反対側にあるようです。

ムードを考えることがリーダーシップの第1

© 2014 株式会社 経営者力養成所

私の手元には先ほど述べたディスカッションを通して、リーダーに関する意見が数千人分あります。これを使ってリーダーシップを親子関係で構造化していきましょう。

リーダーシップ(親)の第1の子(構成要素)はチームワークといえます。チームワークとはもともと「チームの共同作業(ワーク)」という意味です。ここでリーダーシップにおけるチームワークを「チームの共同作業において、各メンバーが能力を発揮できる環境を作る力」と定義します。

先ほどの人間関係論ではやる気、動機づけ、モチベーションをキーワードとして、リーダーシップを次のように考えています。

「人間には本来『仕事をやりたい』という“気持”があり、これが何らかの障害で隠れてしまう。この障害を取り払うのが動機づけ、(モチベーション)であり、これを仕事として行う人がリーダーであり、それをうまく実行するための能力がリーダーシップだ」。

しかしここでは「やる気」とは何かがすっきりと定義されていません。と言うよりも皆が納得していません。どうもそれは「仕事を進んでやりたい」という“気持ち”を指すようです。これはリーダー(というより管理職といったほうが適切)という「仕事をやらせる立場」からは納得できても、リードを受けるメンバーという「仕事をする立場」から考えると納得できない点がたくさんあります。「進んでやる」とはどういうことか、「自分の仕事を自分のやりたいという気持ちでやってよいのか」という疑問に対する答えが用意されていません。これが若きメンバーが納得できない、もっと言えば反発する理由です。

しかもやる気は個人が持つ不思議な感情であり、本人でさえも測定不可能です(あなたは自分のやる気を測定できますか？私はできません)。測定不可能な感情を高める方策なんて思いもよらないし、思いつきで何かを実行してもそれを評価(SEE)することもできません。SEEができないものはマネジメントの定義(マネジメント=PDS)からいってその対象ではありません。

これに代わって考えられるのが“チームのムード”です。同じ“能力”を持ったメンバーがチームに集まっても、チームとしての仕事の成果は異なるものとなります。それは必ずしもメンバーが能力をすべて発揮できるわけではないからです。この能力発揮度がムードです。

チームの成果を因数分解すると次のようになります。

チームの成果 = \sum メンバーの能力 × ムード : \sum はそれをすべて足すということ

「ムードを上げる」という行為はチームワークの定義にある「チームのメンバーが能力を発揮できる環境を作る」と同じ意味となります。つまり「チームワーク=チームのムードを上げる力」となります。

チームワークの親であるリーダーシップは“リード”という仕事をマネジメントとして実践する力です。やる気、モチベーションのように「がんばろう」といった感情論で済ませるものではありません。明日のムードを予測し(PPLAN)、仕事中は常にムードを意識し(DO)、仕事が終わったらその違い(ムード、成果)を分析し(CHECK)、どうすればチームのムードが高くなるか、チームの成果が良くなるのか(ACTION)を考えることであり、これがチームワークです。

このチームワーク、ムードが××ページのリーダーシップのキーワード「仲間意識」を生みます。

リードする方向の一貫性

リーダーシップの第2の子は「リードするベクトル」です。ベクトルは“方向”と“大きさ”の2つの要素から成ります。

前者はチームとして進む方向が適正かということです。これは権限委譲によって上司から得るべきものです。つまり自らが作ったチーム計画によって認められるものです。そのチーム計画はミッション→ビジョン→戦略ベクトル→経営計画→部門計画→チーム計画とフローしたものであり、これらすべての上流のベクトル(方向)と合っているはずで、そうしなければ上司の了承を得られません。(上司がこのフロー思考、ベクトル思考を持ってないと、合ってなくても了承されてしまいますが、あなたがマネジャーなら今日からこれは了承されないと考えましょう。そうした方がマネジャーとしてはきっと幸せです。)

この“方向”は会社としての意思であり、誰からも反論のできないもの(キレが良い)ですので、自信を持ってメンバーに提示しましょう。チーム目標、チームの仕事のやり方といった計画の中身よりも、このベクトルの方向が大切なことを理解するのがリーダーシップです。そしてここにメンバーは2つ目のキーワード「一貫性」を感じます。

こちらに進めば幸せになれる

リーダーシップベクトルの2つ目は“大きさ”であり、リーダーシップのパワー、つまりリードするパワーです。これは先ほど言ったように強引にぐいぐい引っ張る力(反リーダーシップ)ではありません。科学思考の納得です。メンバーがリードされる方向に心から納得する時、チームは自然とそちらへ向かいます。リーダーの言っている方向に行けば「きっと幸せがある」というものであり、これがリーダーシップの3つ目のキーワード「期待感」です。

この期待感の高め方を理系的思考で考えてみましょう。第一は科学思考のオープンです。つまりリーダーは考えていることをメンバーへすべてオープンにすることです。2つ目はベクトル思考のシステム化です。「この方向に行くとメンバー個人に具体的にどういう幸せがあるか」をはっきりと示すことです。組織としての方向の適正さはミッションからのフローで納得しているはずですが、あとは個人の幸せです。これに一般的に使われているのが目標管理という仕組みです。あなたの会社でもきっとやっていることです(もしやっていなければすぐに要求しましょう。この意見にはキレがあるので誰も反論できません)。各メンバー自身が自分の仕事をリーダーの言う方向に持っていくとどうなるかを考え、その結果の予測(=目標)をリーダーと合意して、その目標を達成した時に自分は何を得ることができるのか(給与アップや賞与といったカネ、昇格などのキャリアアップ⇒これらが先ほどの“幸せ”)をはっきりとさせ、目標管理シートというペーパーに残し、リーダーと約束するものです。

そんなに言うなら私がやる

この期待感をスムーズに持たせるには、組織のルールとしての秩序だけでなく「自然な秩序」も求められます。リーダーの意見を自然にメンバーが受け入れる状態です。この自然秩序を生み、それを機能させるためにはリーダーに1つのことが求められます。それはチームの仕事について、「リーダーの方がメンバーよりも仕事ができること」です。そう考えると、そのチームのトッププレイヤーがそのチームのリーダーをやるべきといえます。もっと言えば「リーダーなんて口だけだ。やれるもんなら自分でやってみろ」と決して思わせないことです。

こう思わせないようにすることがリーダーシップです。そして仮にメンバーがリーダーの指示した内容に納得しなければ「そんなに言うなら私がやる」というように最後は腹をくくれるかです。これがリードする方向への自信となって表れます。

この「仕事ができる」ということが、リーダーシップの4つ目のキーワードにある「あこがれ」といった形で現れます。

しかし組織変革がなされている企業では、そのチームのトッププレイヤーではない人(他の仕事ではトッププレイヤーの場合が多い)をチームリーダーにすることもあります。「トップエンジニアがセールスマネジャーになる」といった場合です。この時はメンバーに対し、「自分はなぜそう考えたのか」(上流に沿ったベクトル)をきちんと説明し、「最終責任はすべて自分が取る」という姿勢を見せることです(チームリーダーは本当にチーム計画の責任を取るのですから)。

それでもメンバーが期待感を持ってくれない場合は、チームリーダーである自分は「こちらへ行けば幸せがある」と思い、自分より上流(上司)はそう思っていると固く信じ、これを意識して言動や態度でメンバーへはっきり見せます。「これは組織としての方針だ。」そして組織の秩序(メンバーよりもリーダーの意見を優先する)に則って自らの意見を堂々と優先させます。

愛がリーダーシップの究極

愛がリーダーシップの究極

リーダーシップの第3の子はチームで行っている仕事への「愛」であり、リーダーシップの5つ目のキーワードそのものです。

愛とは「好き」という感情の極限です。工場のリーダーであれば「モノを作る」ことが心底好きなことです。理系的思考ではこの愛という自分の感情を「私は『モノを作る』という仕事が大好きだ」とホットに口で言うのではなく、その仕事にクールに一生懸命打ち込むことでまわりに感じさせます。モノを作ることが好きで、一生懸命仕事をやっているリーダーの下には仕事を楽しむムードがあり、モノを作ることが好きな人が自然と集まり、チームとなり(そうでない人は別の仕事をやり)高いムードとなります。これがリーダーシップの最後のキーワード「楽しさ」です。いくら「モノを作ること」がうまくできても、「モノを作ること」の嫌いなリーダーの下で働くのは厳しいムードはあっても楽しくなさそうです。

理系、科学、システムなどと言うと愛がない“感じ”を受けるかもしれませんが、そんなことはありません。理系の仕事をやっている人の多くは仕事に愛があり、それを楽しんでいます。研究という仕事をつまらなさそうにやっている科学者を見たことがありますか？

リーダーには仕事への愛とともにもう1つ求められるものがあります。それはメンバーが持つ「リーダーへの愛」です。「この人と仕事をやりたい」「この人のようになりたい」という思いです。「リーダーへの愛」を構造化すればリーダーシップのキーワードである仲間意識、あこがれといった子が生まれてきます。そしてメンバーから愛をもっとも得やすいのが自らのチームの仕事へ強い愛を持っている人です。

リーダーシップを持ちたいと思っているのなら、自分が大好きな仕事を見つけましょう。今の仕事が好きでなければがんばって好きになるのではなく、好きな仕事への転職にチャレンジしましょう。転職は企業を変えることを意味するのではなく、仕事を変える、変えることを意味します(結果として勤める企業が変わることもあると思いますが)。自分の好きな仕事へ移ることを希望したり、今やっている仕事を好きになれるようにその仕事のやり方を変えたり…といったものです。

自分が愛する仕事は必ずあり、その仕事に就くチャンスが自分にもあると思って探しましょう。私はビジネスコンサルタントとして多くの人を見てきました。愛する仕事を探している人に、探している仕事を与えられる可能性は極めて高いと思います。

愛する仕事が見つかったら、自分がどんなにその仕事が好きなのかを、まわりに積極的に訴えましょう(今の仕事がどんなに嫌いかを訴えるのだけはやめましょう)。そしてもしその仕事に就くことができたなら、その仕事を一生懸命やってもっと好きになりましょう。それがその仕事を続けさせてもらうコツであり、そうすれば自然とまわりの人をリードしたいという意識が湧いてきます。ここに真のリーダーシップが生まれます。

決断力はスピードがものさし

意思決定はマネジメントにおいて大切な仕事の1つであり、これを支える能力を決断力といます。決断力の高い人はやり手、バリバリなどといわれます。あなたも理系的思考を使ってやり手になりましょう。

「決断力がない人」と聞いて、どんな人をイメージしますか？決断が下手な人ではなく、決断が遅く、グズグズと決められない人でしょう。そう考えれば決断力を測るものさしはスピードにあるといえます。

では決断のスピードを上げるにはどうしたらよいのでしょうか。ここでは決断を2つのステップに分けて考えます。「決断するための情報を収集し、整理し、案を1つに絞る」と「最終決断」です。洋服を買いに行って「いろいろな洋服を見て比較して、この洋服にしようかなあ」までが前者で、後者は「よし買う」です。

まずは前者のスピードを上げることから考えましょう。ここは科学思考です。「情報を収集し、整理し、案を1つに絞る」という仕事は、人類誕生以来延々と人間がやってきました。こんな時理系的思考ではこう考えます。「世の中にはこの仕事をうまくやる人はたくさんいる。その人たちの仕事(現象)を見て、そこに原理・原則を見つける人がいる。そしてそれを多くの人がいやすいように整理してくれる学者がいる。だからこの誰かが体系化してくれた原理・原則を学べばよい。」

この原理・原則は2つのシーンに分けることができます。1つは決断するための情報が安定している時です。もう1つはこの情報が不確実だったり、日々刻々と変わってしまったりする時です。この2つのシーンにおける原理・原則を使って「情報収集、整理、案の絞り込み」のスピードアップを図ります。

後者の「最終決断」も同様に科学思考です。案が1つに絞られているのにグズグズ決められないのは、その決断をした後の結果に「不安」があるからです。「この決断が失敗したらどうしよう」です。これも「先人の英知に学べ」です。この英知はリスク分析という原理・原則です。

立ち位置をはっきりさせる

まずは情報が安定している中で案を絞り込んでいく時です。ここではいわゆる問題解決技法、ロジカルシンキングなどとよばれる「先人の英知」を原理・原則とします。

次のような例で考えてみましょう。

あなたはある企業のITグループのマネジャーです。現在、新情報システム導入の検討が進められており、これをどのITベンダー*1に委託するかという決断を迫られています。グループメンバーの意見は分かれています。ベテランの山田さんは従来から当社の情報システムを担当してきたA社を、若手のホープ佐藤さんはB社を推しています。ここで「山田さんの言うことと、佐藤さんの言うことのどちらが信用できるか」で決めるのでは理系的思考とはいえません。クールに科学的にシステムチェックに決めたい所です。そしてマネジャーとしての決断力を2人に“びしっと”見せたい所です。

何かを決める時の出発点はいつもフロー思考です。「その仕事の立っている位置(上流と下流をとらえる)を決める」と表現してもよいものです。

ITベンダー導入の前に“決めておくべきこと”(上流)が決まっているかをチェックします。例えば「新情報システムの導入」は決まっているかです。上流である「導入」が決まっていなのに、下流である「委託先」を決めても仕方ありません。「情報システムの機能は決まっているのか」は、「概要設計だけをやって、後は決まったITベンダーとつめる」というのであれば、「ITベンダー決定」の上流が概要設計、下流が詳細検討です。

一度に色々な事は決められません。決める順番というフローが必要です。

*1. ITをビジネスとする会社。

ものさしはいつも上流

© 2014 株式会社 経営者力

次は決断するための情報を因数分解します。「決断＝ものさし×案×評価」です。ではこの3つのフローは？評価は、ものさしと案がなければできないので最下流です。ものさしと案は？ものさしがなくても案は挙げられるし、案はなくてもものさしは作れます。フロー思考を思い出して下さい。「ものさしは上流にあり」です。つまりものさし→案です。案を出してからものさしを作ると、ものさしが案に引っぱられて歪んでしまいます。ものさしは案(A社、B社)を考えずに決めます。

つまりものさし→案→評価というフローです。

さらにものさしを因数分解すると、「MUST×WANT×リスク」となります。

MUSTとはそうでなければならぬ絶対条件です。これは上流ですでに決断されているはずのものです。例えば「システム開発費用の上限は2000万円まで」「開発期間は1年間」といったものです。MUSTはYES、NOがはっきりするものでなければ意味がありません。

WANTはそうであった方がうれしいもので、さまざまな項目からなります。こちらはYES、NOがはっきりしないものでも構いません。「技術者の能力が高い」「開発経験が豊富」「他社での評判が良い」...といったものです。さらにMUSTの項目もここに重複して入れておきます。「開発費が安い」「開発期間が短い」

リスクとはその案を取った時に「起きそうな問題」、つまり不安です。

ものさしができたら、案を挙げます。すでに挙がっているA社、B社であり、他に案がないかも考えます。

次はいよいよ評価ですが、まずは案を評価するための情報を収集します。A社、B社からMUST、WANTの各項目について見積書や提案書を求めるなどして情報収集します。

そのうえで評価に入っていきます。まずはMUSTをそれぞれの案が満たしているかを考えます。1つでも満たしていないものがある案は、そこで評価を「止めます」。案を「捨てる」ではありません。MUSTにひっかかって1つも案が残らなかったら、フローをフィードバックします。つまり上流へ戻すことです。例えば「開発費の上限2000万円」がネックでできないなら、あなたの上流である上司にMUSTの変更を求めることです。「2500万円にならないか」。あるいは上流の仕事である「新情報システム導入」「新情報システムの概要設計」に戻り、再考します。「現状の情報システムのままにする」「もう少し機能を落とせないか」。

因数分解型で点を付ける

次はWANTを使って評価します。「A社の技術者の能力はどうか」といったものです。この時、各案にWANTの項目ごとに得点を付けます(○△×でも構いませんが、それなら3点、2点、1点とした方が後々の作業が楽です)。

点数の付け方はケースバイケースですが、「評価点＝重み×各項目の得点」という因数分解型が科学的ですっきりしていて、まわりの人も理解しやすいと思います。

WANTの各項目について「技術者の能力は10、開発経験は9、他社での評価は7」と重みを付けておき(技術者の能力が一番大切)、そのうえで「技術者の能力」というWANTのA社の点数が9点なら、 $10(\text{重み}) \times 9\text{点} = 90\text{点}$ をA社のこの項目の得点とします。A社について他の項目の得点も積み上げ、合計点を出します。B社も同様にします。しかし「この合計点が高い案を自動的に選ぶ」というわけではありません。

もう1つのものさしであるリスクについても考えます。この案を採用した時「いやなことが起きないか」を各案ごとに考えます。例えばA社について、「旧システムが動いているので、これに安心して納期遅れが発生するかもしれない」といったものです。

そのうえでものさし、各案、評価情報を一覧表にまとめます。

エイヤと決めて理由を説明する

この一覧表を使って決めるのですが、パターンは2つあります。表を作ってみたら「どこから見てもこの案しかない」というものです。この時はもちろんその案とします。しかしマネジメントで決断を迫られるケースではめったにありません。今回のように山田さんと佐藤さんの意見が分かれているケースがほとんどですので、自ずと「どちらともいえない」という結果になるはずですが、だから決められずにこんなことをやっているわけです。

こうなるとこの情報以外のものを使って「エイヤ」と決めるしかありません。それはあなたの“主観”です。しかしこの主観は目をつぶって「Aだ」と指差すのではなく、この表の中のいずれかの情報を使って決めます。それが「決めた理由」です。この理由を佐藤さんと山田さんに説明して合意を得ます。「両社とも似たようなものだ。良い所、悪い所がある。私は新システムの機能から考えて『技術者の能力』が一番大切(重み10)だと思った。だからこの評価の高いB社にした」と説明します。そして仮にA社を推している佐藤さんが納得しなくても、秩序から考えてあなたの意見が優先されます。

もしこの決断を上司に説明する場合(つまりあなたに決定権がない時)は、この決断の後に交渉力を使いますので、そこで説明します。

明日はわからないけど「こうする」

明日はわからないけど「こうする」

次は情報が不安定な局面で考えてみましょう。これは2つに構造化します。1つは自分の決断だけで結果が出る場合であり、もう1つは相手がいる場合です。

前者は自分ではいかんともしがたい自然現象(天気…)、景気、為替(円高、円安)などにより、先行きが不安定な中でも決断しなくてはならないケースです。後者はライバル、顧客、取引先がどう考えるか、どう手を打つか、こちらの手にどう反応するかといったことがわからない中で決断するケースです。

まずは前者から考えてみましょう。ここでは「不確実性の下での意思決定」という科学を用います。次のような例で考えてみましょう。

あるお店でAという生鮮食品を前日に仕入れており、天気によって大きく売れ行きが変わるとします。この商品Aには10個、20個、30個の仕入れパターンがあり、それぞれ天気別の利益が次表のように予測されています。この利益には売れ残りによる損失はもちろんのこと、欠品(品不足)による機会損失、つまり「商品があれば売れたのに損した」も入っています。「晴れた日に10個仕入れて、売れすぎて売るものがなくなって1000円損した」というものです。

天気	利益		
	10個仕入	20個仕入	30個仕入
晴れ	-1,000円	4,000円	6,000円
くもり	800円	1,600円	1,000円
雨	2,000円	-2,000円	-4,000円

明日の天気がわからないので、いくつ仕入れればよいのかがわかりません。ここでの決断のポイントは科学思考のキレです。キレのポイントは決断した結果ではなく「決めた理由」です。「なぜ決めたか」という理由がすっきりとしているかです。そのためには「決め方のパターン」(決断のための基準)をいくつか持っていて、状況に合わせて使い分けるようにします。この決断基準には次の3つのパターンがあります。

①マキシマックス基準(Maximax)

各案の最良のケースを決断基準として、その中で利益が最大(マックス)のものを選ぶという考え方です。

「利益が最大の中で最大」という意味でマキシマックスといいます。

- ・10個仕入→「雨」の時に最大で2,000円
- ・20個仕入→「晴れ」の時に最大で4,000円
- ・30個仕入→「晴れ」の時に最大で6,000円

したがって「30個仕入」を決断するというものです。これはすべての案と状況の組み合わせの中で最大の利益を生むケース(上の表の数字の中の最大値6,000円)を決断の“理由”とするものです。言ってみれば「行け行けGoGo戦略」であり、攻撃的な決断です。これを使う時は「よしここは攻めだ」と言って決断します。

②マキシミニ基準 (Maximini)

①とは逆に各案ごとに最悪のケースを決断基準として、その中でもっとも利益の大きい案(損失が小さい、ダメージが小さい)を採用するケースです。「最小の中から最大を選ぶ」という意味でマキシミニ(ミニのうちのマックス)といいます。

・10個仕入→「晴れ」の時に最悪でマイナス1,000円

・20個仕入→「雨」の時に最悪でマイナス2,000円

・30個仕入→「雨」の時に最悪でマイナス4,000円

したがって最悪のケースのダメージが最小の「10個仕入を決断する」というものです。損失を最小に抑えるという「守り」の決断です。これを使う時は「ここは1つ安全策で」と言って決断します。

③ラプラス基準

ラプラスという人が言い出したもので、天気がどうなるのかわからない時(天気の確率がわからない時)は各案の平均値を基準として、その最大のものを採用するものです。

・10個仕入→マイナス1,000、800、2,000の平均で600円

・20個仕入→4,000、1,600、マイナス2,000の平均で1,200円

・30個仕入→6,000、1000、マイナス4,000で1,000円

したがって「20個仕入を決断」というものです。利益と損失のバランスを考えるものといえます。これを使う時は「まあ常識的な線で」と言って決断します。

相手は賢いと考える

次は自らが決断する時に、相手の決断の影響を受けるケースです。このケースではゲームの理論という科学を使います。ここでいうゲームは“遊び”だけではなく、参加者(プレイヤーという)が複数いて、互いが何かを決断して、その結果が決まるものはすべて対象です。だからビジネスもその対象、と言うよりもゲームの理論はビジネス分野でもっともよく用いられています。

ゲームの理論はゲームの必勝法を科学的に考えるものであり、ノイマン(今のコンピュータの原型を作ったことで有名)とナッシュ(彼の人生は「ビューティフルマインド」という映画になった。30歳から20年間病気と闘い奇跡的に治った)という2人の天才数学者によって完成されました。

ゲームの理論は理系的思考の人が好んで使うもので、キレがあって誰も反論できません。2人の天才数学者に筋道立てて話されたら、どんな人でも“ぐうの音”も出ません。

ゲームの理論にはさまざまなゲームでの必勝法が書いてありますが、もっとも有名なのは「囚人のジレンマ」というものです。

「A、B2人が共同で犯罪をした疑いで警察に逮捕されており、それぞれ別の取調室で事情聴取されている(つまりAとBは互いに相手の決断結果がわからない)。証拠はなく自白のみが頼りである。2人とも自白しないとこのまま2人とも1年間拘留、2人とも自白すると2人とも5年の刑、片方だけ自白すると自白した方は釈放、自白しなかった方は10年の刑となる」というシーンを考えるものです。

A、Bの打つ手(これを戦略と表現する)は「自白する」、「自白しない」の2つであり、これによってゲームの結果(これを決着と表現する)が決まります。この関係を表にすると次のようになります。

		Bの戦略	
		自白する	自白しない
Aの戦略	自白する	(5, 5)	(0, 10)
	自白しない	(10, 0)	(1, 1)

()内の左がAの拘留年数、
右がBの拘留年数

Aから考えてみましょう。Aから見ると相手(B)の取る戦略は2つ(自白する、自白しない)です。もしBが「自白する」と仮定すると(上の表の左半分だけを見る)、この場合Aは自白すると刑は5年、自白しないと10年ですので「自白する」という決断をすべきです。一方、Bが自白しないと仮定すると(表の右半分だけを見る)、この場合Aは「自白する」と釈放、自白しないと刑が1年ですので「自白する」という決断をすべきです。つまりBが自白しようがしまいと、Aは「自白する」という決断をすべきです(これを最適戦略という)。一方、Bも同じことを考え、「共に自白して、共に5年の刑を受ける」という形でゲームは決着します。

正確に言うとA、Bが共に賢く、理系的思考で考える力を持っている話です。ゲームの理論という理系的思考では、相手の凡ミスを期待せず「相手は賢く、いつも最良の決断をする」と考えます。

戦う？仲良くする？

競争と協力のゲーム

しかし2人にとって共通の幸せは「共に自白しない」というものです。このゲームのポイントはA、Bが別々の部屋にいて「協力できない」ということです。このようなゲームを非協力ゲームといい、協力できるものを協力ゲームといいます。もしこれが協力ゲームなら「共に自白しない」というのが(共に1年の拘留)ゲームの決着です。

あなたの会社はライバル会社と同じような商品を持ち、その販売価格によって売れ行きが大きく変わるとします。あなたの会社から見ると「ライバルが価格を下げるか、下げないか」によって業績が大きく異なります。さあゲームの理論で理系的思考です。「ライバルが価格を下げない」と考えると、自社だけ下げれば大きく売上が伸びてもうかります。「ライバルが価格を下げる」と考えると、自社が下げないとライバルの1人勝ちとなって自社の売上は落ちます。したがって下げるしかありません(下げないよりは下げた方がよい)。つまりあなたの会社の最適戦略は「価格を下げる」です。ライバルも同様に考えて、「両社で価格を下げて血みどろの戦い」というのがゲームの決着です。

しかしこれが協力ゲームなら、両社にとっての幸せである「共に下げない」がゲームの決着です。この協力ゲームが談合、カルテル*1というもので基本的には法律で禁止されています。しかしあなたの会社とライバル会社が合併すれば...。これが今新聞を毎日にぎわせている「ライバル同士のA社とB社が合併、経営統合*2」というものです。

*1. 企業間で価格協定を結ぶこと。

*2. 共同の親会社を作って実質的に1つの会社となること。

それじゃあゼロサムゲームだ

© 2017 株式会社 経営者力

ビジネスの世界ではもっと難しいゲームがあります。それは「戦う」というよりも「取引する」というものです。典型的な例はA社からB社へ商品を販売する時に、その価格をどう決めるかというものです。ゲームの理論ではこのような状態をゼロサムゲームといいます。どんな場合でも、ゲームのプレイヤー同士でのもうけの合計がゼロ(一定)となるもので、ギャンブルの多くはこれにあたります。

A社がB社への販売価格を10円値引けばA社が10円損し、B社が10円得するというものです。こうなると両社にとっての最適戦略はなく、その力関係で決まることになります。企業間の取引では、多くの場合買う側のB社(A社から見れば顧客)が強いといえます。しかしライバルと違って、取引関係の「ゲーム」は仮に勝っても長い目で見るとそれほどの幸せは生まれません。B社は自社にないモノをA社から買っているのですから、この値引きによってA社が体力を失っていくのはB社にとってそれほど幸せとはいえません。

このゲームの決着はA社とB社が手を握り、互いの幸せの和の最大値を求めること、つまり先ほどの協力ゲームとすることです。B社も会社なのですからA社から買ったものに付加価値を付けて顧客へ販売しているはずで、このB社の顧客に着目して、「この人に良いモノを提供するためにA社、B社が協力する」と考えていくことです。

こんな協力ゲームも新聞によく載っています。メーカー(A社)と小売業(B社)の間ではサプライチェーン(B社の店舗の顧客への販売を共同で行う)、プライベートブランド(B社のブランドを付けた商品をA社で作る)といったものです。最近の会社には理系的思考が浸透しつつあるのかもしれませんが。

どんな案を取っても不安はある

最後は「よし決めた」という最終決断の原理・原則です。案は決まっているのに決断ができないのは、不安が残っているからです。この不安への対処法を理系的思考で考えてみましょう。

これも人類は“リスク分析”という方法ですすでに科学しています。「これしかない」というやり方です。もしあなたがこれ以外のやり方を思いついたら、“ノーベル賞”ものです。

次のような例で考えてみましょう。あなたは法人向けセールスチームのマネージャーです。チームの主要顧客X社は中村さんというベテランセールスマンが担当しています。X社との関係は良いのですが、過去のしがらみがありすぎてX社に新しい提案ができなくなっていました。そこであなたはX社の担当を、思い切って松下さんという入社3年目のセールスマンにしようと思っています。しかし何となく不安です。

さあ理系的思考です。まずどちらの案(中村担当、松下担当)を取るかというステップは、××ページのようにMUST、WANT、リスクというものさしを使って、評価を行います。そして「松下さんにしよう」と決めました。しかしどうしても松下さんを担当にした時のリスク(=不安=起きそうなトラブル)が気になり、「本当に大丈夫か」と思って決断できません。

ここでの第一のポイントは選んだ案のリスクばかりを見ないことです。対案にだってリスクがあるはず。担当を中村さんのままにしても「今は良い関係の顧客担当者が代わって、新しい人が前任者とのズルズルの関係を切ってしまうのでは」といったことです。そしてリスクの大きさだけで案を決めるのではなく、理系的思考のあなたはものさしをきちんと作り、それを使って決めることにしたはず。「どんな案にだって不安はある。不安のない案などあるはずはない」と考えて「松下さんにする」と決め、その後で松下さんの不安について次のように考えます。

不安は無限にある

不安は無限にある

まずは松下さんにした時の不安を挙げてみます(案の選定ですでに挙がっていることも含めて)。ここで大切なことは2つです。1つはフロー思考の順番で、「上流が終わってから下流をやる」ということです。この「不安を挙げる」という仕事が終わるまで「それにどう対応するか」は考えないことです。これをやってしまうとこの仕事はループしてしまい、いつになっても終わりません。

2つ目は「不安は挙げきれない」ということです。不安は「まだ起きていないトラブル」です。「松下さんを担当にした後に起きるトラブル」を今の段階で全部挙げることなどできません。だからどこかでこの不安列挙をやめるしかありません。「この辺にしておこう」です。そのうえで「今想定していない不安が起きたらどうするか」を考えます。どんなトラブルかわからないのに手の打ちようなどないように思います。しかしそのベクトルだけは決めることができるはずです。例えば「何か予期しないトラブルが起きたら、松下さんへ『中村さんに相談しないで自分に相談しなさい』と指示する」といったことです。これをコンティンジェンシープラン(不測事態計画と訳すこともあります)とありますが、このままの方が一般的)といいます。

「不安を挙げる」という仕事が終わったら、次は「重み」を付けます。「どの不安から考えるか」という順番を決めるためです。

重みのものさしは2つあります。可能性と影響度です。可能性は起こる確率のことですが、これを「何%」と表わすのは多くの場合困難です。「『佐藤さんからの引継ぎがうまくいかない』という不安が起こる確率は？」と言われても……。そこで“大”（起きそう）、“中”（起きるかもしれない）、“小”（めったに起こらない）くらいの“3段階”の重みにしておくのが普通です。

影響度はそのトラブルが起きた時のダメージです。これも金額（円）で表わしたいところですが、やはり困難です。「『引き継ぎミス』のダメージはいくらか？」と言われても……。これも“大”（もし起きたら大変）、“中”（いやな感じ）、“小”（たいしたことない）といった3段階くらいで表わしてみます。影響度には“極大”（それだけはまずい）を入れてもよいと思います。

次のステップは「リスクに対して手を打つ」です。手は2つあります。予防（なるべく起きないようにする）と発生時対策（起きてもダメージを小さくする）です。

もちろん予防が上流です。これは可能性が“大”のものから考えていきます。「引き継ぎミス」の場合なら「引き継ぎは面談ではなく、ペーパーにしてマネジャーを通す」といったことです。

次は発生時対策です。これは影響度が“大”のものから考えます。「引き継ぎミス」なら「顧客との打ち合わせではすべて議事録を取らせ、ミスを早く発見する」といったことです。

実はもう1つ有効な発生時対策があります。ややこしいのですが、それは予防です。予防という手を打っておくことが大きな発生時対策となります。あなたが引き継ぎミスを予防するために「マネジャーを通す」といった手を打っておけば、仮に「引き継ぎミス」が起きても、あなたのダメージ(影響度)は小さくなります。それはあなたの上司から「担当を変えるのに引き継ぎミスも考えていなかったのか」と言われた時です。手が打ってあれば「想定していました。だからこういう手を打っておきました」と言えます。仮に「ミス」という同じ現象が起きても、あなたのダメージは極めて小さくなります。そして「なぜミスが起きたのか」と責められるのではなく、「その予防策が妥当か」という議論となります。そちらの方がずっと精神的に楽なことはわかると思います。「人の犯したミスの責任なんて」という思いがなくなり、自分の打った手をCHECK、ACTIONすることになります。

そしてこのリスク分析が終わったら、「よし不安には対処した。(解消したのではありません。「やれることをやった」です)松下さんで行くぞ」と決断します。

ネゴシエーション力の高い人になりたいですか？

「交渉力」という言葉からどんなことをイメージしますか？「自分と相手の利益が一致しない時に、何とか自分が有利になるように相手を説得する力」のようなものではないですか？本書ではこれを交渉力ではなく、ネゴシエーション力と定義します。

こうして説得することを「ネゴる」、ネゴシエーション力の高い人をタフネゴシエーターなどといいます。あなたのまわりにもタフネゴシエーターはいると思います。しかし彼らは理系的思考とはちょうど反対側にいる人たちです。ネゴシエーション力の極致は「相手が納得していないのに説得できる人」です。しかしこのようなネゴシエーション力の高さで物事を解決してしまうと、かえってその後の人間関係に不信のようなものが残ってしまいます。相手は納得しないで説得されていますので、相手が持つネゴシエーション力の高さに苦手意識、もっと悪く言えば嫌悪感を持ってしまいます。

ネゴシエーション力の高い人と一緒に仕事をしたいですか？あなたの代わりに他人をネゴってくれる人を除けば、あまり好きなタイプではないでしょう。あなたはそんな人になりたいですか？

本書でいう交渉力の定義は相手を説得するのではなく、「相手に納得してもらう力」です。そうです。科学思考の納得がキーワードです。ですから交渉力のポイントはオープン、キレ、秩序の3つです。

オープンとは交渉時には相手にすべての情報を渡すことです。自らが有利となる情報だけを選んで渡せば、相手はそれに気づきます。××ページのマンションセールスの例で考えてみてください。

キレは「相手が反論できない」ということですが、交渉力ではこれをもう一歩進めて「相手は反論しない。なぜなら議論の余地がまったくないくらいすっきりした状態だから」を目指します。

そのためにはゲームの理論で述べた「相手は賢くて自らにとって最良の決断をする」という仮説を持つことです。だから「相手にとって最良のこと」を考え、それに関して自分が持っているすべての情報を渡せば、相手と意見は必ず一致すると思うことです。これが「説得ではなく納得」であり、よく言われる「交渉する時は、相手の立場に立って考えろ」ということです。これも××ページのマンションセールスの例で考えてみてください。彼女は私に「モデルルームにいて感じてみたら」と言いました。私がそれによって「最良の決断(ここにしよう)をする」という仮説を持っていたのでしよう。

3つ目の秩序は交渉においては極めて大切なことです。交渉相手との間の「意見の優先関係」のことです。あなたの方に優先関係がある時、つまり部下とのシーンは交渉とは言いません。ここでは交渉力以外のマネジメント力を使えばOKです。

あなたの方が秩序が低い時(相手の意見が優先される)、または秩序関係がない時(どちらの意見が優先されるか決まっていない)が交渉です。

前者はほとんどが「こうさせてほしい」というもので、上司から権限委譲を受ける時です。

後者は「相手にこうしてほしい」あるいは「一緒にこうしようよ」というものです。交渉相手が社内なら自らのチーム以外の人、社外なら顧客や取引先などの時です。

このパターンに分けて、交渉力の高め方を理系的思考で考えてみましょう。

「がんばります」では任せられない

まずは「こうさせてほしい」と上司に交渉するシーン、つまり権限委譲からです。権限委譲はフロー思考であり、そのポイントは計画にあることはもう述べました。

あなたが「自社のホームページをリニューアルする」という例で考えてみましょう。権限委譲されていないケースでは、上司に「ホームページをこのようにリニューアルしなさい」と言われて、その通り仕事を進めて、何から何まで報告・連絡・相談するというものです。

一方あなたが「ホームページをこのようにリニューアルさせてほしい」と思ったら、上司に対して「ホームページのリニューアル計画書」を出します。その計画書を見て、「よし。この通り君の責任でやれ」と言われれば、これで権限委譲です。権限委譲されるための必要条件は「権限委譲される計画」を作ることであり、計画力がこのシーンでの交渉力です。

「権限委譲される計画」には目標、必要資源、プロセスという3つの項目が必要です。

まずは目標です。計画において目標は必須であり、かつ交渉力の中で「目標の設定力」が占めるウエイトはかなり高いといえます。

目標には「がんばってこうしたい」(WANT目標)と「きつこうなるはずだ」(MAYBE目標)という2つがあります。

目標にはもう1つ「こうでなければならぬ」(MUST目標)もあります。しかしMUST目標は委譲する側にあっても、委譲される側にはありません。もしMUST目標(例えばホームページに年間2万回のアクセス)を上司から指示されたら、委譲される側は「がんばって達成します」(WANT)か「おそらく達成します」(MAYBE)と答えるはずで

こまで話せばわかると思います。権限委譲のための計画の目標は、WANT目標ではなくMAYBE目標であることが必要です。「1万8千回くらいのアクセスになるはずで

す」というクールな予測が必要であり、これを上司に「約束する」というスタイルです。「がんばります」というホットな“気合い”では、恐くて権限委譲できません。「権限委譲される計画」の目標は努力目標やノルマではなく、予測であり約束です。

予測(MAYBE目標)を上司に提示すると、少し賢い上司は「どうしてそういう予測をしたのか」と聞きます。権限委譲交渉の第一関門はこれをクリアすることです。

ここで「カンです」(なぜそんなふうに感じたかを聞いている)と開き直ったり、「私を信じてください」(結果ではなく目標を信じろ言われても)といった精神論、「私が責任を取ります」(上司もその仕事に責任を負う)といった責任論では交渉できません。

「きちんと」予測すれば交渉力は高まります。「きちんと」というのは予測したことが「当たる」ようにすることではありません。「当たる」かどうかなんて計画時点では誰にもわかりません。「きちんと」というのは「どうやって予測したかがはっきりしていること」、つまり予測モデルのことを指しています。

目標という予測値ではなく、この予測モデルについて上司と交渉をします。予測値を見て「私のカンでは1万回くらいと思うけど」「いや2万回は行くと思います」と話し合うのは不毛な議論でしょう。仮にあなたのネゴシエーション力で「2万回」を無理やり通しても、結果が「1万回」だったら、“次”が大変です。あなたが計画を出せば、上司は必ずこれを思い出し、あなたの立てた目標について信用しなくなり、相手の予測(予想)だけが通ってしまいます。つまり交渉力が大きく低下してしまいます。

予測モデルは、「過去のデータ」と「予測のやり方」から成り立っています。先ほどの質問には、「今回リニューアルするものと同じタイプのX社のホームページには年間9千回のアクセスがあり(過去のデータ)、当社の顧客数はX社の2倍なのでこれに比例すると考え(やり方)、アクセスを1万8千回(予測値)と考えました」と答えましょう。上司とは最後の予測値(目標)を議論するのではありません。使った「過去のデータ」がこれでよいのか(X社のホームページではなく当社の旧パターンのホームページのアクセス回数を考慮したら...)、「やり方」がこれでよいのか(顧客数ではなく、知名度がポイントなので売上高に比例すると考えるべき...)を話し合います。

権限委譲交渉における目標設定のポイントは「いかにがんばって目標を達成するか」という意欲を上司に見せることではなく、予測をきちんとやって、上司に納得してもらうことです。

ROIで交渉力を高める

権限委譲の計画の2つ目の項目は必要資源です。その計画を実行するうえで必要とするヒト(担当する人およびその働く時間)、モノ(使用する資材、備品、設備)、カネ(外に支払うコスト)といったものです。経営資源のうち「今回の仕事で使いたい資源」です。

マネジメントの世界では企業が持っている経営資源を配分する権限は経営者にあり、これが下位者にフローしていきます。例えば経営者が自らの判断で営業部に40名のヒトを配置し、この40名のヒトをマネジメントする権限を営業部長にフローします。さらに販売促進費の予算を500万円と決め、これを具体的に何に使うかという権限を営業部長にフローします。もちろん営業部長はその権限委譲を受けるために、営業計画を経営者に出して了承を得る必要があります。

あなたが権限委譲を受けるというのは、あなたの上司が何らかの経営資源(「あなた」というヒトを含めて)を使用する権限を持っていて、そのうちの一部をあなたにフローしてもらうことです。例えばホームページを作るのに、自分および同僚の山内さんを1月~2月の2ヶ月間必要とし、その他デザインの外注費として100万円、作業用の部屋として会議室が1つ必要...というものです。

これらの権限は上流からフローしてきたものですから、上流が前提です。上流のあなたの上司が作った計画の範囲内での必要資源でなくてはなりません。そして上流のベクトルとしてミッション、ビジョン、戦略ベクトル、経営計画があります。そのベクトルに沿った経営資源の利用でなくてはなりません。

上位者はこの必要資源(投資)と先ほどの目標(リターン)を比較して、つまりROI思考で、この計画にその資源を使うべきかを考えます。だから上司がROIをものさしとして考えると考え、これをはっきりと計画に記入します。これが交渉力です。

「よし、ヒト、モノ、カネをつぎ込んでやろう」と上司が言えば、第2関門の通過です。

どこがNOなのか

権限委譲の計画の3つ目の項目はプロセスです。このプロセスには実施項目、実施方法、時間見積の3つの細項目が必要です。

実施項目とはやるべき仕事を構造化したものです。先ほどの例でいえばホームページの概要検討、イメージ作成、レイアウト確認、デザイン発注、受入テスト...といったことです。

そして各項目ごとにどんな方法でするのかを書いていきます。ここで1つのチェックが入ります。その方法でよいのか、代替案はないのかということです。これは××ページの決断力を使います。クールにものさし、案、評価、決定理由とフローし、すべてをオープンにして説明します。

××ページのITベンダーの決定の例に戻って考えましょう。あなたが「この表をもとに技術者の能力をポイントとしてB社にしたいと思います」と言います。ここで上司が「OK」と言えば通過です。もし「NO」と言ったら、どこがNOなのかを聞きます。この時5つのNOがあります。「上流が決まっていない」「ものさしが違う」「まだ案がある」「評価が違う」「決定理由が違う」です。もし「上流が決まっていない」(まだ新情報システムを導入するかどうか決まっていない)なら、その上流について決断するための表を作ります。「ものさしが違う」なら、上司の意見と違っているものさしはどこかを明確にし、その部分を考え直します。他に案があるならその案も入れて評価します。残りの評価、理由も同様です。これを「OK」となるまで行います。

最後は時間見積です。実施項目ごとに、その実施方法でやるとどのくらい時間がかかるかですが、この時間見積の上司チェックは先ほどの必要資源を確認する時にすでに済んでいるはずで、この時間見積の積み上げ(あなたと山内さんで2ヶ月かかる)が、合意を得た必要資源の中心となるヒトの部分のはずで、ここには時間見積にもとづいたスケジュール表を書いておきます(スケジュール表の書き方、使い方は××ページで述べます)。

「相手の立場で考える」が交渉の原理・原則

そして最終関門を迎えます。この交渉最終シーンで大切なことは相手(上司)は一体何を考えているかです。交渉の原理・原則である「相手の立場で考える」です。

もうあなたが出した計画書の案でやることは決まっています(ここまでの関門を通過したのですから)。上司は「やる」か「やらないか」を悩んでいるのではなく、こういうスタイル(「あなたにすべて任せる」)でやるかどうかは何となく不安なのです。

どこかで見たシーンではありませんか？ そうです。決断力の最後のシーンです。だから上司の不安解消はリスク分析を使えばよいのです。不安を挙げ、コンティンジェンシープランを考え、重みを付け、予防、発生時対策を打つというものです。これを上司の代わりにあなたがやり、その各項目について納得してもらうようにします。

交渉力は相手が持つ信頼感

計画が通ったら実行です。ここでは報連相(何もなくても報告、連絡、相談)ではなく、リアルタイム・アカウントビリティが求められます。これは計画どおりに実行が行かなかった時や行きそうもないことがわかった時は、すぐに(リアルタイムに)報告するというものです。せっかく権限委譲を受けたのにこのリアルタイム・アカウントビリティを怠ると、上司の信頼感を失い、2度と権限委譲のチャンスを与えられません。こうして交渉力を発揮する機会さえも失ってしまいます。

これを理解できていない人は大勢います。私も経営者ですので、いろいろな仕事をいろいろな人に権限委譲します。私が権限委譲したつもりでも、毎日毎日メールで「今日は何々をしました。順調に進んでいます。一応ご報告まで」と送ってくる人がいます。私は「そんなことはわかっている。うまく行くと思ったから権限委譲したのに」と思います。そういう人に限って「今日の17時が報告書をアップさせる納期」という日の16時30分になって「遅れそうです」と言ってきます。私は「今日の16時30分まで遅れることがわからないはずはない。どうしてリアルタイム・アカウントビリティをしないんだ。もうこの人には絶対に仕事を頼みたくない」と思います。そして失われた信頼は2度と回復しません。

どんなケースでも、交渉力を支えるものは相手が持つあなたへの信頼感です。

クールにチェックして、力を見せる

最後は権限委譲された仕事が終わったらどうするかです。多くの人は目標に対し、結果がどうだったかだけを上司に報告しようとしています。「ホームページが出来上がり、最初の1ヶ月に目標を超える2千回のアクセスがありました」といったことです。ここには「バンザイー」(目標達成)か「ガックリ」(目標未達)しかありません。

あなたにとってここも交渉力を高める信頼感の見せ所であり、計画が生きる所です。PDCAのアカウンタビリティをきちんとやることです。

実行が終わったら、計画の各項目についてすべて実行との違いを見ます。目標(予測モデルも含めて)、必要資源(ヒト、モノ、カネ)、プロセス(実施項目、実施方法、時間見積)といった計画の各項目について「違い」を見つけます。ここでのポイントはクールさであり、自分がやったことではなく、他人がやったことのように計画に赤を入れていく感じです。「当初は外注費200万円と思ったが180万円で済んだ」「山内さんの代わりに田中さんに頼んだ」...といったことです。もちろん「違い」ですので、計画より「うまく行ったこと」も「うまく行かなかったこと」も「違い」には変わりありません。

このCHECKは何のためにやっているかと言うと、決して過去の反省ではなくACTIONです。

明日の計画を「より良きものに」にするためにやっているのです。

ここまで来るともうわかると思いますが、交渉は事前に作るもの、つまり計画によって大きく左右します。交渉力の大部分は計画力です。勝負は交渉の場ではなく、交渉の前の「自分で考える時」にあるのです。

この計画力を高めるために「計画と実行の違いを見つける」というトレーニングをやっていると考えます。そうすれば「すべてが終わった今となってみれば、あの時どういう計画を立てるべきだったのか」というACTIONという仕事ができるはずで、例えば「外注費200万円が180万円で済んだ」という「違い」に対して、「計画時点で180万円にしておき、20万円を別のために使うべきだった」「やはり計画時点では200万円としておいて多少のバッファを見込んでおく方がよい」といったことです。これをすべての項目についてやります。「X社のデータから目標を計画したが、今考えるとY社の方がよかった」「顧客数に比例しているという仮説を立てたが、ページ内のキーワードをベースとして目標を設定すべきだった」といったことです。これで次回同じような計画を立てる時、“もっと良い計画”を立てることができます。つまり計画力が高まります。さらに自らがこの仕事をやったことで、「権限委譲を受けた時点よりも計画力が高まったこと」を、上司へ「違い」を報告することで認めてもらいます。そして次の権限委譲を呼びこみます。

交渉力とは相手からの信頼感であり、相手に計画力が高いと思わせることです。

相手の上司と交渉する

相手の上司と交渉する

次は「こうしてほしい」の交渉力です。これは2つのシーンに分かれます。相手が社内（上司、部下以外）か社外かです。

まずは社内の交渉シーンからです。上司、部下以外の社内の人との間には秩序関係がありません。ここでのポイントは交渉相手にはその人よりも秩序の高い人、つまり「こうなさい」という上司が必ずいることです。この上司に先ほどの権限委譲と同じやり方で交渉する“しか”ありません。つまりフロー思考です。

あなたが「交渉しよう」と思っている相手ですから、その人はあなたが考えているベクトルに動いてくれないのか、動こうとしていないのかだと思います。しかしそのベクトルを変える権限はあなたにないだけでなく、基本的には本人にもありません。それが組織です。組織で自分の納得したことなら、何でも思う通りにできる人はいません。だから先ほど同様に計画を作って「こうしてほしい」と思っている交渉相手の上司に出すしかありません。

ここでのポイントは2つです。その計画をできる限り交渉相手と一緒に作ることです。これができれば相手の権限委譲をあなたがサポートする形となります。相手がどうしても拒否するなら、あなたが1人で作って相手の上司に計画を出すしかありません。それでNOならあきらめることです。

もう1つのポイントは同じ社内ですので、部門が違って、あなた、相手、相手の上司に共通のベクトルがあることです。ミッション、ビジョン、戦略ベクトル、経営計画...といったものです。このベクトルを強く意識して計画を作ることです。

「話がうまい」ではなく「話がしっかりしている」

そう考えるともっとも難しい交渉は、相手が共通のベクトルを持っていない時です。顧客や取引先といった社外の人相手です。あなたが相手のベクトルを変えられないだけでなく、相手もあなたのベクトルを変えることはできません。それぞれ違う組織の違うベクトルを上流に持っているからです。

だからあなたが自分のベクトルで「こうしてほしい」と思っても、相手が別のベクトルによって「いや」と言えばどうしようもありません。そうすると「自分が持っているすべての情報を渡して（オープン）、あとは相手が判断する」というクールさに徹するしかありません。「熱意を持って説得すれば、相手は納得してくれる」というホットな考えは持たないことです。こんな考えを持って相手が納得してくれないと、強烈なストレスがたまります。「何でわかってくれないんだ。」

そう考えるとここでの交渉力は、「自らの情報を相手に正確に効率良く『伝える力』」ととらえることができます。

「伝える力」を上げるために理系的思考らしく、まずは「伝える」という仕事を構造化してみましよう。

「伝える」には「伝える情報」と「伝える相手」という2つの子が存在します。

「伝える情報」は「コンテンツ」（伝える中身のこと）と「表現」（同じコンテンツでもその表現によって違う情報になる）という2つの子から成ります。

交渉力においてコンテンツと表現はどちらが大切だと思いますか？「伝える」の目的はコンテンツであって、表現は単なる手段です。フロー思考で考えれば、コンテンツが上流で、表現が下流です。つまり交渉力のポイントはコンテンツです。

「伝える相手」にうまく伝わらないのは、表現よりもコンテンツが漏れてしまったり、整理されていないことがほとんどです。

交渉力が高い人とは「話がうまい人（表現がうまい人）」ではなく、「話がしっかりしている人」（コンテンツがしっかりしている）です。

しっかり伝えるにはどうしたらいいか

© 2014 株式会社 経営者力養成所

コンテンツをしっかりとさせるには理系的思考を使いましょう(話をうまくするには芸術的ノウハウを使いましょう)。

1つ目は定義思考です。相手は同じ組織にいる人ではなく、世界が違う人です。あなたがいつも使っている言葉はスラングで、相手には通じないかもしれません。まずは1つ1つの言葉をしっかりと定義して合意します。

2つ目は構造化です。伝えたいコンテンツを親子関係を使って構造化して、伝える前にこれを相手に渡しておきます。これが交渉時によく使われるレジюмеです。レジюмеは箇条書きでなく、親子関係の図にしましょう。

3つ目はフロー思考です。相手が決断する時の上流となっているもの、つまり決断のベクトルを考えてみます。そして自分との共通点をそこに見つけます。あなたが「こうしてほしいこと」を相手がすることで“もたらされる結果”ではなく、その上流にある「なぜやるべきか」に着目します。そして互いの共通のベクトルを探します。交渉相手が取引先なら、互いが共通に目指せるもの(共通の顧客、商品など)はないかを考えます。××ページの取引関係の協力ゲームです。共通のベクトルが1つでも見つければ、先ほどの「社内の人のパターン」に1歩近づいてそのやり方(権限委譲法)が使えます。

4つ目は順番です。相手にどの順に伝えるかです。相手の決断を促すのですから、決断力のプロセスを使います。つまりものさし→案→評価→理由です。

絶妙のプレゼンテーションは好きですか？

絶妙のプレゼンテーションは好きですか？

コンテンツが固まったらやっとその表現を考えます。

情報を表現する時、プレゼンテーション力という言葉がよく使われます。

そもそも「プレゼンテーションがうまい」とはどんな状態を指すのでしょうか？「こうすればプレゼンテーション力が上がる」といった本には、次のようなことが書かれています。

- ・話に抑揚をつけ、濃淡をはっきりさせる
- ・自信を持って話す
- ・相手をよく見て、反応をしっかりと見る
- ・直感的に伝わるように工夫する…

⋮

これは相手はそのプレゼンテーションを「どう思うか」を考えているのでしょうか、はたしてこのような状態を皆が「良いプレゼン」と思うのでしょうか？

少なくとも私は、自信たっぷりじっと見つめられて反応を見られながら直感的で絶妙のトークでプレゼンテーションされるのは大の苦手です。何となく物事の真髄がそのプレゼンテーション力で煙にまかれるようで不安になります。これがかなり強いと「うさん臭い」とさえ感じてしまいます。私はこういうプレゼンテーションによって交渉された時は、その場では結論を出さず、相手から資料を要求します。資料はこれらのプレゼンテーション力がすべて取り払われているからです。

私とは違うタイプの人が出て、絶妙のプレゼンテーションが好きな人もいます。(プレゼンテーションの本を書いている「プレゼンのプロ」は皆が好きなようです。)しかしプレゼンを受けている方が好きというよりも、やっている方が「カラオケ」と同じで「やっていて気持ちがいい」というのが本当の所ではないかと思えます。

テレビドラマのシーンで見られる「広告代理店などがやるプレゼン」はかなりイレギュラーなケースです。ここではそもそも「広告」というアピールが商品であり、その能力を見せることが必要なのでしょう。しかしそれ以外の一般の交渉ではこのような「アピール表現」はかえって危険です。

それでは人のタイプに合わせてやろうかと考えてしまいますが(というようなタイプ別プレゼンテーションテクニックを考えている人もいます)、それではあまりにも「労多くして功少なし」です。もっと言えば相手に合わせて表現を変えるのは好ましくないと思えます。これをやってしまうと人によって違うコンテンツが伝わってしまうリスクを抱えてしまいます。

表現のものさしはコンテンツ

大切なことは「交渉力が高い表現とはどういうものか」というものさしをしっかりと持つことです。そしてその答えはフロー思考からいって、上流のコンテンツにあります。どういう表現をすればコンテンツが正確に誤解なく伝わるかを第一に考えることです。先ほどの絶妙なプレゼンテーションには「誤解があっても説得すれば勝ち」という気持ちがあります。

交渉相手に合わせるものはプレゼンテーションテクニックではなく、「マナー」です。マナーとはやってはいけないことであり、やっていないからといって何かすばらしいことが起きるわけではありません。「マナーを守る」というのは相手に情報の受け取り自体を拒否されないようにするものです。

このマナーには万人が許せないもの（不潔、時間を守らない、話をしている最中に携帯電話を鳴らす...）だけでなく、人によって求めるもの、水準が違うものがあります。相手の年齢、性、性格などによって求めるマナーは異なります。これは同タイプの人を見つけてその人に聞くのがベストです。

マナーを守ってコミュニケーションすることは大切です。しかしもっと大切なことは「こうしたら正確に伝わる」という情報の表現と、「これだけはやってはダメ」というマナーを分けて考えることです。いくら正確に伝わるからといって相手に不快感を与えるようなことをしてはいけないのは当然ですが、マナーを守ったからといって正確に情報が伝わるわけではありません。

伝えたいことは伝わらない

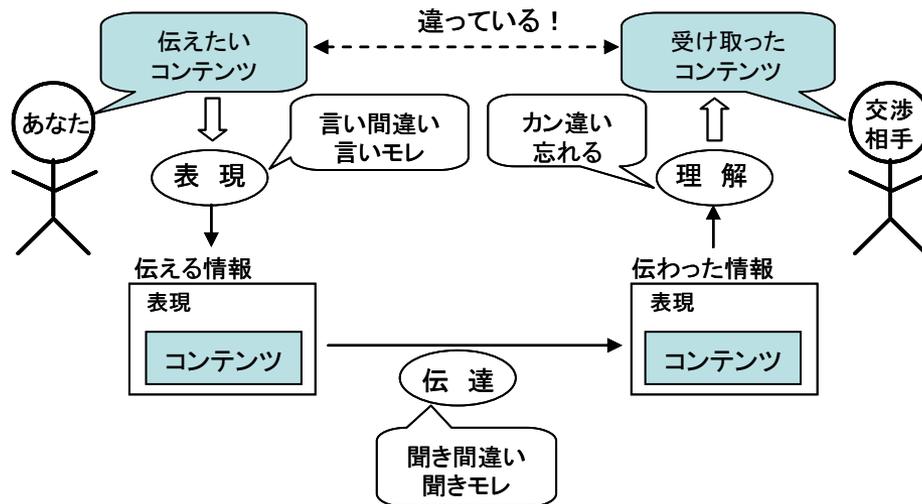
伝えたいことは伝わらない

「伝える情報」の次は「伝える相手」についてです。ここで考えるのは今述べたマナーと反応です。

反応とは決して「相手にウケた」とか「喜んでいる」といった「反応の良さ」ではなく、「正確にモレなく伝わったかをチェックする」ということです。

この反応については「交渉の難しさ」を知ることです。それは決して相手を説得するのが難しいというのではなく、交渉においては自分の考えていることを正確にモレなく伝えるのが難しいということです。

交渉（面談で行っている場合）を構造化してネットワークを使って書くと次のようになります。



あなたには「伝えたいコンテンツ」があります。しかしこのコンテンツをテレパシーでそのまま伝えるわけにはいきませんので、何らかの「伝える情報」(面談では言葉)として表現します。

ここであなたには当然「言い間違い」や「言いモレ」があります。伝えたいことを口頭でモシなく正確に表現することは不可能です。

コンテンツと表現がセットで「伝える情報」(この場合「話」)として相手の耳を通して入っていきます。もちろん「聞き間違い」「聞きモレ」があります。

次に相手はこの話を何とか理解しようとしします。つまり情報の表現を取り払って、コンテンツを頭に受け取ります。もちろん「カン違い」「忘れる」はあります。

交渉では相手もあなたに情報を伝えますので、ここにも3回のエラーチャンスがあります。交渉失敗の典型的パターンは、話し合う度にエラーがエラーを生んで、はてしない時間がかかり、誤解のまま決裂してしまうものです。

交渉力とはこの「言い間違い」「聞き間違い」「カン違い」を防止する力ではありません。そうだとしてしまうと、これを高める方法なんて思いもよりません。交渉力を高めるには、相手がこの構造に気づかなくても、一方の当事者であるあなたがクールに「互いに言い間違い、聞き間違い、カン違いがあること」を認めることです。そして常に「伝えたいコンテンツ」と「受け取ったコンテンツ」は「違っている」という前提に立つことです。交渉で一番怖いのは、互いの言っていることがわかっていないのに「わかっている」と思う誤解です。

答えられないは質問には答えない

答えられない質問には答えない

エラーがあることが理解できたら、次は「具体的にどうすればよいか」です。これはあなたが情報を「伝える方」か「受け取る方」かで異なります。

まずはあなたが「伝える方」の時です。あなたは「相手に伝わったかどうか」をチェックする必要があります。それには「伝わってない所、誤解している所」を相手に見つけてもらうこと、つまりフィードバックしかありません。そのもっとも基本的な方法は「相手に質問してもらうこと」です。

この時あなたにはどうしても不思議な感情が起きてしまいます。「相手から質問されたくない」というものです。それは「質問されることが嫌い」「質問されるということはいままで伝わらなかったのが気分が悪い」というものではなく、「質問されて答えられなかったらどうしよう」という感情から来るものです。

これは学校教育のトラウマのようなものです。学校の教師は自らの教えたことが伝わったかをチェックするために生徒に質問させるのではなく、こちらからテストとして質問し、質問に答えられないと叱ります。だから多くの人はいつの間にか「質問される」というと「質問に答えられない」という屈辱的なシーンを浮かべてしまいます。

顧客などとの交渉前に「つっこまれたらどうしよう」と思ったことはありませんか？それがいやで交渉に行きたくないと思ったことはありませんか？この感情が交渉力を落としていることはわかってもらえると思います。

さあ理系的思考です。クールに考えてみましょう。「答えられない質問」というのは前もって回答を準備できない質問のことです。「何とか準備しておく」では対策になっていません。それは「答えられる質問」だからです。こう考えればわかると思います。「答えられない質問には答えない」ということです。

ビジネスの交渉シーンでは、相手は「わからない所」を質問してくるのです。相手が教師のように、自分はわかっているか「あなたがわかっているか」を質問によってチェックしていると感じたら「それはテストですか」と聞きましょう。そしてどうしてもそれへの対応が必要な状況なら、テストとして質問を受け、回答し、その後で正解(相手は持っているはずです)を聞きましょう。「あなたはどう思われますか」と言って。

自分がわからないことを相手がわからないからといって怒る人はいませんし、いたら単なるわがままです。「調べてお答えします」と約束しましょう。そしてすぐに回答を調べたり、知ってそうな人に相談したりして最終回答を作成し、質問した相手にきちんと答えに行きましょう。日本ではまだ面談での質問には面談で答えるというのが多くの人(特に企業の幹部とよばれる人)が求めるマナーのようです(ちなみに私はこういった時は面談よりもメールで答えてくれる方が好きですが…)。

質問回答のものさしはたった1つリードタイム(質問を受けてから答えるまでの時間)をいかに短くするかです。これが相手の信頼感を生むことは、クールに考えればわかると思います。

議事録をとってフィードバックする

今度は相手が情報を伝えて、あなたが受け取る時です。先ほどの“質問”をあなたが積極的にするのは当然です。しかし理系的思考のあなたならもう一步踏み込みたいところです。自らが「わかったと思ったこと」も「本当はわかっていないのでは？」ということです。これを発見できるのは相手しかいません。だから相手から受け取った情報をフィードバックするしかありません。あなたが「受け取ったコンテンツ」を正確に表現し、これを相手に何らかの形で情報としてフィードバックし、伝えなかったコンテンツとの違いを相手にチェックしてもらうことです。

このフィードバックは文書でやるべきです。それが交渉の議事録です、これには先ほどのあなたが「伝えなかった情報」もあわせて入れて、そのチェックも相手にしてもらうことです。

面談の時にメモを取っている人がいますが、相手が話したことを自分が忘れないようにするためでしょう。そうではなく「フィードバックのために議事録を取る」ということです。議事録を取ってフィードバックすれば、相手の評価は「細かいやつだ」ではなく、「しっかりしている人」(＝信頼感)となるはずです。

交渉力のポイントは「互いの誤解をなくす」ことです。あなたの情報が正確に伝わり、相手の考えていることもわかって、それで相手があなたの思う通り意思決定してくれないなら、それは仕方ありません。だってそれは相手の意思決定だからです。

これをクールに繰り返していくと「社外の人との交渉においては誤解が多い」という原理・原則が発見でき、フィードバックすることの大切さを知ります。さらには自分そして相手がどんなふうに誤解するかというパターンのようなものがわかって、そこにまた原理・原則が生まれます。「私はどうしても強引で声の大きい人の言っていることを誤解するし、こっちの情報も伝わらない」といった原理・原則です。これを「こういうタイプは苦手」と思うのではなく、エラーが起きやすいパターンと考え、「こんな時は面談でもこちらの言いたいことをすべて文書にしておき、かつフィードバックの議事録にサインをもらう」という対策を取ることです。

段取り上手になろう

「仕事の良い成果を生んでいく力」をマネジメント力と定義します。仕事の成果は「仕組×オペレーション」ですから、マネジメント力も「仕組力×オペレーション力」に因数分解できます。オペレーション力はマネジメントを遂行する力であり、先ほど述べた決断力、交渉力がこれにあたります。一方仕組力は2つの子に構造化できます。良い成果を生む仕組を考え出す力と、その仕組を作り上げる力です。前者を仮説力、後者を仕組化力と表現します。本書では仕組化力、仮説力の順に説明します。それは仕組化力を支えるのが仮説力だからです。もっと言えばマネジメント力の最後の決め手は仮説力ですので、これをPART2の“トリ”へと持っていきます。

まずは仕組化力です。仕組化力の高い人は、「段取り上手」などといわれます。さあ理系的思考であなたも段取り上手になりましょう。

目的から目標が見える

仕組化力は「良い成果を生む仕組」を作る力です。これをフロー思考で考えると「ものさしの作成→仕組の立案→仕組の見える化」という3つのステップを踏むこととなります。

さあ第1ステップの「ものさしの作成」からです。ものさしと言えば当然ROIです。

まずはI(投資)から考えてみましょう。ここにはどんな仕事でもコスト(費用)を採用します。その仕組で仕事をした時にかかるコスト(カネ)です。多くの場合その仕組で仕事をやる中心は人間であり、コストの中心は人件費です。人件費は「時給 * 1 × 時間」と因数分解できます。仕事をやるメンバーが固定であれば時給は固定ですので、Iをその仕事にかかる「時間」にしてもOKです。

問題はR(リターン)です。これがものさしのポイントです。ものさしといえば上流です。仕組が手段なら、その上流は？そう目的です。

「その仕事はそもそも何をやるのが目的なのか」を考えます。「今の仕組でやっている毎日の仕事」から目を離して、もっと遠くからクールにその仕事を見つめることです。そうするとそこに「仕事の目的」が見えてきます。目的(何のためにやるのか)が見えれば、そこに目標(どうなれば良いのか)が見えてきます。その目標を数字で表わしたものがRです。

例えば「自動販売機に商品を補充する」という仕事の仕組を考えているとします。その仕事は何のためにやっているかといえば、「商品を買いに来たお客様に商品を提供する」ことが目的です。そうなれば目標は「欠品(お客様が来た時商品がない)を減らす」ことです。つまり「欠品率という数字を下げる＝納品率(1－欠品率)を上げる」が目標(R)となります。Rが決まればROIは「納品率／補充にかかる時間」となります。そうすれば「ただひたすら早く商品を届ける」ことばかりを考えたり、「やたらに納品率を上げる」ことを考えて「無限のチャレンジ」に挑むことがなくなります。(後で述べるようにどんなにがんばっても欠品率はゼロにはなりません。)

* 1. 仕事をする人の時間あたりの給与。

定義から目的が見える

しかし考えている仕事に色々な目的が浮かんだり、はっきりとその目的が見えてこないこともよくあります。こんな時はもう一步後ろに下がって、その仕事を表わす言葉の定義からアプローチするのも1つの方法です。

私がコンサルタントになってやった最初の仕事は、セールスコンサルティングでした。当時の(今でも?)セールスコンサルティングは「こうすれば売れる」といったものが中心であり、「売る」テクニックを教えるものでした。例えば「まずは客の反対を取り、一旦話題をはずして、相手をほめて、場が落ち着いたたらその反対をつぶしてクロージング(受注)」といったものです。要するに説得です。このコンサルティング(現象)を見て私が思ったのは「何かおかしい」「セールスは売ればいいのか」ということです。

私が注目したのは「セールス」という言葉です。辞書によればsaleは「販売」と書いてあり、salesはその複数形です。したがってセールスは「販売の複数」であり、そこから「継続的な販売活動」と定義できます。日本語では営業(辞書には「継続的な販売活動」と書いてある)です。セールスという仕事を担当するセールスマンは営業員であり、販売員ではありません。販売員はsaleの担当であり、「一見の客」(英語ではゲスト)に商品売る人です。だから同じ商品をさまざまな客に売る人であり、商品の良さをアピールする人であり、商品担当です。

一方セールスマンは継続的な客(何回も買う客＝顧客＝英語ではカスタマー)にさまざまな商品売り続ける人です。だからセールスの目的は「今日売る」ことではなく「将来にわたって買っていただく」ことであり、「1回にたくさん買ってもらう」ことよりも「長く少しずつ買い続けていただくこと」です。したがってセールスという仕事の目標は、リピート率(同じ顧客がもう一度買ってくれる率)といったものになります。そしてセールスの仕組は商品担当ではなく、顧客担当にするべきです。この原理・原則に反論できる人(「いやセールスは根性だ」)はいません。だからキレがあります。

このリピート率を高める顧客担当のセールスの仕組(セールスモデル)は弊社の売れ筋商品となり、ビジネスの礎を築いてくれました。もちろん理系的思考ぽく、クールさが売り物です。熱意をもって顧客を攻めるのではなく、提案書というペーパーに「買った時に顧客が受けるリターン」を書き、「顧客が買ってからのリターンを高める方法を一緒に考えていく」というものです。

工場の科学に学ぶ

ROIはわり算($R \div I$)ですから、RもIも数字でなくてはなりません。でもわり算ですから単位が違ってできます。Iが円でもRは円という単位でなくても構いません。

Iはコスト、時間ですから数字ですが、Rは数字にしづらいことも多くあります。先ほどの納品率、リピート率のように誰しもが納得できる数字がすぐに見つければよいのですが、そうはうまくいかないことも多いものです。

数字にうまくできないケースの多くは「仕事のできばえ」のようなものが目標(R)となるものです。これを「仕事の品質」と定義します。

この「仕事の品質」も科学していけば、最後には必ず数字となります。

「仕事の品質」を最初に科学したのが「工場の仕事の品質」です。工場の世界はもともと理系的思考が中心です。だからすべての仕事に先駆けて自分たちの仕事の品質を構造化し、数字へと変えました。品質が数字に変われば、仕事の品質を高めることができるようになり(と言うよりも高まったかどうかわかるようになり)、それが品質管理という科学となりました。

この「科学化された工場」でなされた「品質のデジタル化のステップ」を理解すれば、すべての仕事の品質がデジタル化できると言っても過言ではありません。

どんなものでも数字になる

工場の仕事は設計と製造の2つに分けられます。設計が上流で製造が下流です。

したがってまずは設計という仕事の品質からです。これはその製品が高い品質を目指して設計されていることです。「スピードが速い」「軽い」「小さい」「おいしい」「きれい」...といったものです。この品質項目を数字化すればOKです。よく「数字にできないものがある」と言う人がいますが(「定性的といった表現です)、数字にできないものはありません。「おいしさ」だって「すごくおいしい=5」「おいしい=4」「普通=3」「あまりおいしくない=2」「まずい=1」と定義すれば、もう「5から1の数字」です。数字に表わす前のもの(おいしさ)を実体といいます。この実体と数字がぴったり合っているかは別です。しかし数字にはできます。多少実体に合っていないなくても「数字で表わさないよりはまし」と考えることです。

この設計品質は「このように作ろう」という意思のようなものであり(まだ実現していない)、設計品質というよりも設計仕様と表現した方がぴったりです。

もう1つが製造という仕事の品質です。こちらが本命です。製造という仕事のアウトプットは製品であり、製造品質が工場の仕事の最終的な品質となります。

いよいよ工場以外の仕事です。工場の仕事を教科書にすれば、仕事の品質は一般的には次のように定義できます。

$$\text{仕事の品質} = \frac{\text{実際の姿}}{\text{あるべき姿}}$$

あるべき姿(設計仕様)に実際の姿(製品機能)がどれくらい近いかが品質です。

こう考えると仕事の品質(ROIのR)を考えるということは、「仕事のあるべき姿の項目を考えること」とイコールとなります。先ほどの自動販売機に商品を補充をする仕事でいえば、納品率だけでなく、おつりの量、自動販売機のきれいさ、...といった項目です。

今やったようにわかりやすいパターン(工場)から考えていくことを正規化といい、これを多くのことに適用していくことを一般化(すべての仕事への適用)といいます。

ごちゃごちゃしていることを考える時、頭の良い人ほどそれを単純にして考えて(正規化)、そこに原理・原則(一般化)を見つけます。そう科学思考が身についているのです。これが身についていない人は複雑なものから考えてよくわからなくなり、途中で逃げ出してしまいます。「品質は数字で表わせない」と言って。

人間の気持ちだって数字に

人間の気持ちって数字に

品質には工場の品質のように客観的に評価できるものばかりではなく、もっとファジーで、モヤっとしたものもあります。代表的なものが「自分が顧客に対して行った仕事を、顧客がどう評価しているか」という「顧客満足度」(カスタマー・サティスファクション:略してCS)とよばれるものです。これは顧客という人間の“気持ち”です。

人間の気持ちだってもちろん数字にします。数字にしていないと「私はこうすれば顧客満足度が高まると思います」「いやまだ高め方が足りない」という不毛な議論となってしまいます。

顧客満足度にはサービス、製品...などさまざまなパターンがあります。このような時は正規化です。まずは先ほどの製品について考えてみましょう。

満足度は人間の気持ちですから、顧客の数だけあります。したがってある製品の顧客満足度は各顧客の満足度の和となります。

顧客満足度だって「仕事の品質」です。だから「実際の姿／あるべき姿」です。この“あるべき姿”は顧客が「大満足」という満点をつける状態です。これを絶対満足と表現します。“実際の姿”はその製品の価値です。だから顧客満足度は次の式で表わせます。

$$\text{顧客満足度} = \frac{\text{製品価値}}{\text{絶対満足}}$$

製品価値は先ほどの製品機能とその価格で決まると考えられます(もちろんそう考えずに製品から受けるイメージ、購入後の気持...などで決まると考えてもOKです)。機能が高く、価格が安いと価値があるので、次のような式で表わせます。

$$\text{製品価値} = \frac{\text{製品機能}}{\text{製品価格}}$$

前に**定義**したように製造品質 = $\frac{\text{製品機能}}{\text{設計仕様}}$

でした。だから製品機能 = 設計仕様 × 製造品質です。 $(a = \frac{c}{b} \Rightarrow c = a \times b)$

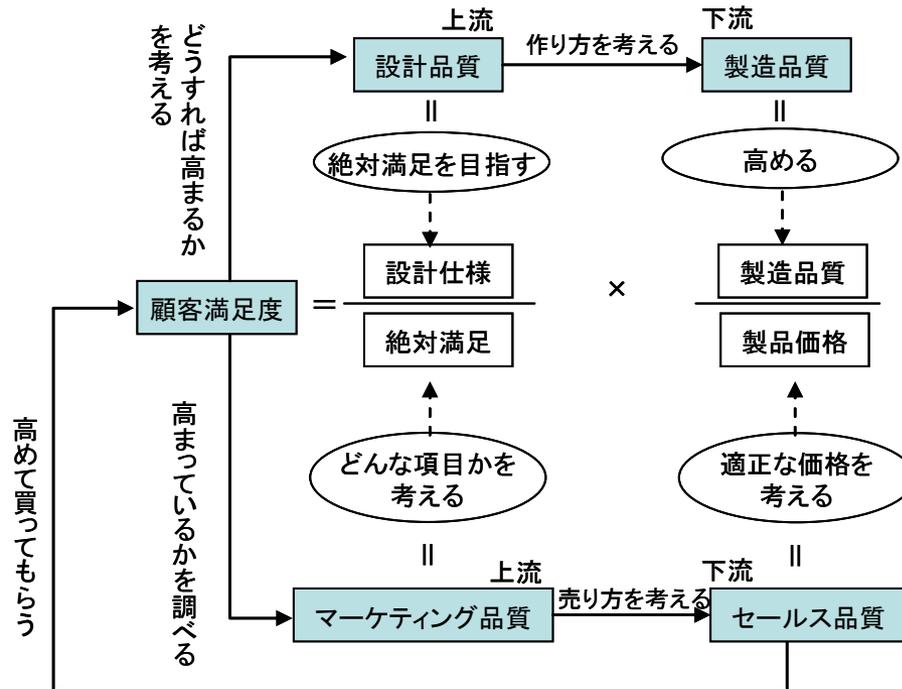
これを使えば製品価値は次のような式で表わせます。

$$\text{製品価値} = \frac{\text{設計仕様} \times \text{製造品質}}{\text{製品価格}}$$

絶対満足と設計仕様はおいしさ、スピード、重さ、おいしさといった同じ項目のはずです。と言うよりも絶対満足の項目を想定して(こうすれば顧客はきっと大満足してくれる。速くしよう、軽くしよう、おいしくしよう)、設計仕様を考えるはず。したがって顧客満足度は次のような式で表わせます。

$$\text{顧客満足度} = \frac{\text{設計仕様}}{\text{絶対満足}} \times \frac{\text{製造品質}}{\text{製品価格}}$$

こう考えると顧客満足度はいくつかの仕事の品質を組み合わせたものとなります。



顧客満足度＝設計品質×製造品質×マーケティング品質×セールス品質と**因数分解**できます。だから顧客満足度は企業全体の仕事の目標となります。

あなたの会社で「顧客満足度向上」がテーマになったら、「まずは満足度をきちんと数字で表わそう」と言いましょう。まわりの人は「やるな」という印象を持つと思います。

ROIを1つにする

さあ“気持ち”系の品質の一般化です。人間の気持ちを考える時だって、どんな時だって、品質は「実際の姿／あるべき姿」です。そしてあるべき姿の項目設定が最上流です。ファジーな仕事の仕組を考える時の“あるべき姿”は“大満足の項目”と考えてほとんど問題ありません。営業支援というスタッフの仕事なら、「支援する相手」(セールスマン)の大満足の項目(=どうすれば大満足するのか)を考えればOKです。例えば営業という仕事の効率、有効な情報提供、ミス発見...といったものです。

この仕事の品質をRとして、Iをコスト(時間)としてROIを計算し、これを「仕組を評価するものさし」とします。

ただこのままでは品質(R)は多くの項目から成り、ROIもその項目数だけできてしまい、ものさしとして使い勝手があまりよくありません。そんな時は「決断力で使ったものさしのアイデア」を使います。つまり「各品質項目に重みを付けて(仕事の効率が10、情報提供は8、ミス発見は6...)、それぞれのROIとかけ算をして、合計点を出して」というものです。

この合計点をIで割ったものをその仕組を評価するROIとします。数学っぽく言えば「各ROIを加重平均する」ということです。

トッププレイヤーにチームが依存してしまう

「チームの成果は個人の能力に依存する」

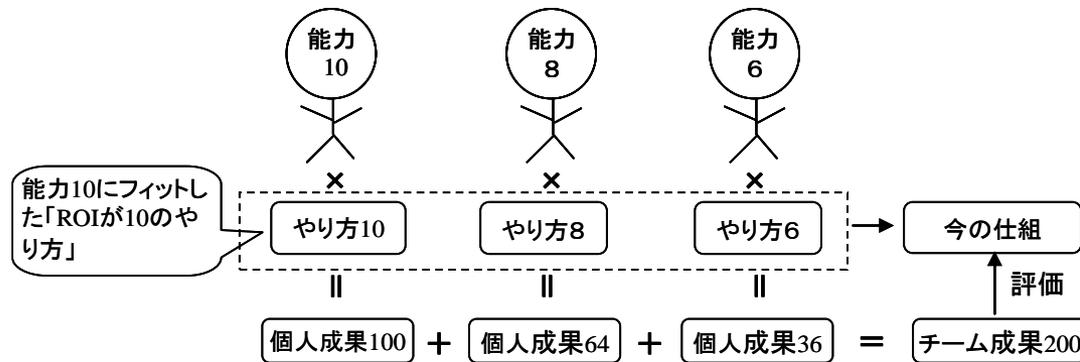
仕組化の第2ステップは「仕組の立案」です。

マネジメントにおける仕組化は、チームでやる仕事の対象です。したがってこの仕組はチームの各メンバーの仕事の「やり方」を集めたものとなります。この個々のやり方を評価するのは各メンバー個々のROIです。

一方、仕事の成果は「仕組 × やる人の能力」と因数分解できます。したがって「チームの成果 = $\sum(\text{個々のやり方のROI}) \times (\text{各個人の能力})$ 」となります。

チームの仕組化の基本は標準化です。これを使って「仕組の立案」を説明しましょう。

仕組化を深く考えないと、チームのメンバーは皆自分に合ったやり方で仕事をしています。



「能力10」の人はやり方もパーフェクト(ROIが10のやり方。これをやり方10と表現する)で仕事に慣れており、大きな成果を生んでいます。しかしこれ以上は成果が上がりません。「能力8」の人が成果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に変えることは能力8の人ではできません。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(目いっぱい仕事をしている)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9にできないので望めません。能力が6の人も同様です。つまり各人が頭打ちとなっています。

このような状態では能力10の人にチームの成果が大きく依存してしまいます。上の図では能力10の人の成果がチーム成果の50%を占めています。

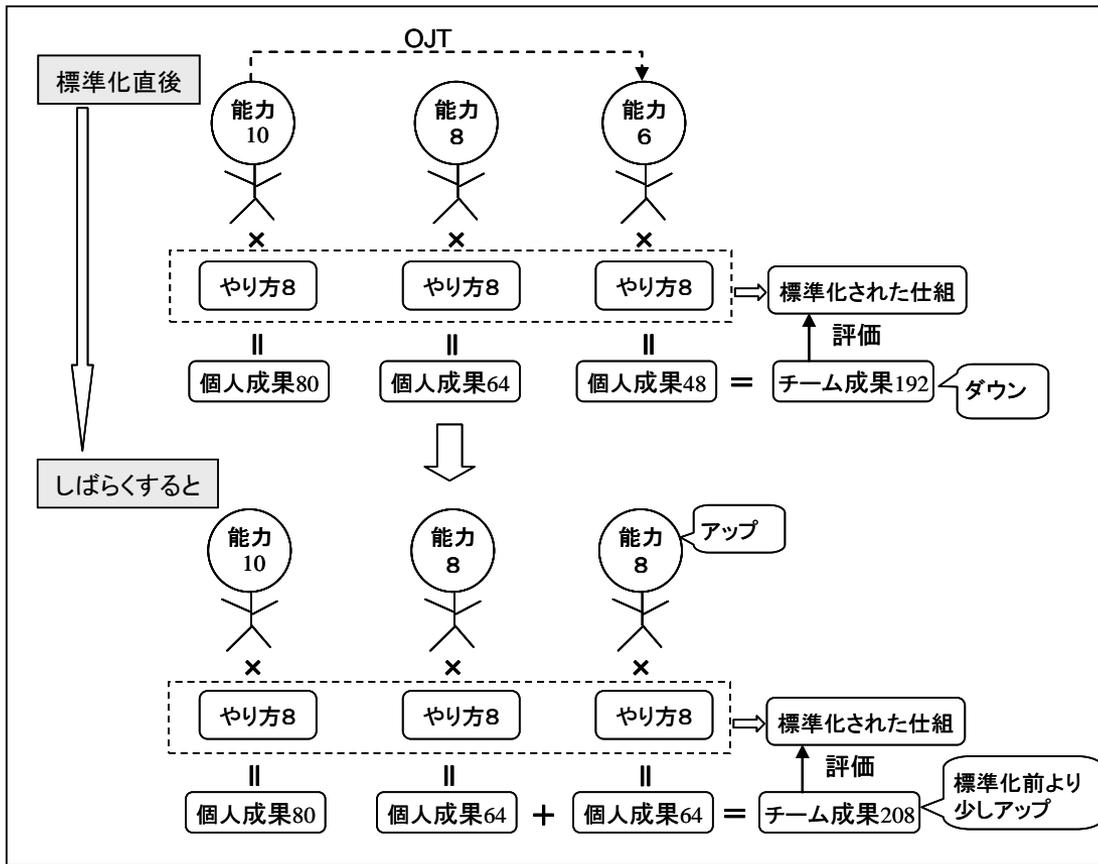
そしてこの状態で一番恐いトラブルは能力10の人が毎日毎日仕事をしすぎて疲れ、企業をやめてしまうことです。トッププレイヤーが能力全開の状態を続けると、本人が次第に「目いっぱい」「これ以上伸びない」と感じ、いわゆる「壁にぶつかった状態」となります。まわりは「よく仕事ができる人」と評価してくれますが、本人は「こんなことをいつまで続けるのだろう」という不安でいっぱいになります。本人は社内に人事異動を求めたりしますが、上司が能力10の人を手放すはずはありません。

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)が起きた時のダメージは、チーム成果のかなりの部分を占めているので大きいといえます。

標準化すれば教える人が生まれる

標準化すれば教える人が生まれる

この時マネジャーは「標準化」という仕組化を使うのが原理・原則です。標準化とはチームのメンバーのやり方を同じにすることです。例えば下図のように全員やり方8(チームの真ん中くらい)に標準化します。この状態でシミュレーションしてみましょう。



標準化した直後は上図のように能力10の人の成果ダウンが大きく、チーム成果はややダウンします。標準化をしない理由はここにあります。「ベテランの業績が落ちる」というものです。しかし逆に能力10の人への依存度は落ちることになります(50%→約40%)。

やり方8にすれば能力10の人の成果は80となりますが、時間的余裕が生まれます。この余裕を能力6の人にやり方8を教える時間に使うようにします。これがOJTという人材育成です。やり方8を使って能力6の人を能力8まで持っていくことです。そしてその能力10の人が行った人材育成という「仕事」を上司がきちんと人事評価するようにします。

こうすればしばらくすると、元の状態より「少し」生産性がアップします。そして次にやり方を9のレベルに上げ、能力10の人が能力8の人を9に上げるとやって行き、少しずつチームの生産性を上げていきます。

この標準化をうまく機能させるには、能力10の人に対し「後輩を育てる楽しさ」を感じさせ、かつ「人材育成」はトッププレイヤーの次の仕事であり、それが自分の次のキャリア(マネジャーへの昇格など)を生むことを教えることです。

標準化するとロボットのようにになり人間性を失うという意見もありますが、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アルバイト中心でも仕事ができるようにする「単純化による標準化」とは違います。やり方のレベルを最下位ではなく“チームの中心”におけば、必ず「1つ上の仕事をする人」と「1つ下の仕事をする人」が出てきます。そして1つ下のやり方でやる人には「教える」時間が生まれます。この「教える」ことはチームワークを高め、チームの成果という1つのベクトルに向かって行きます。つまりチームのシステム化であり、システム化は最後には必ず成果を上げます。

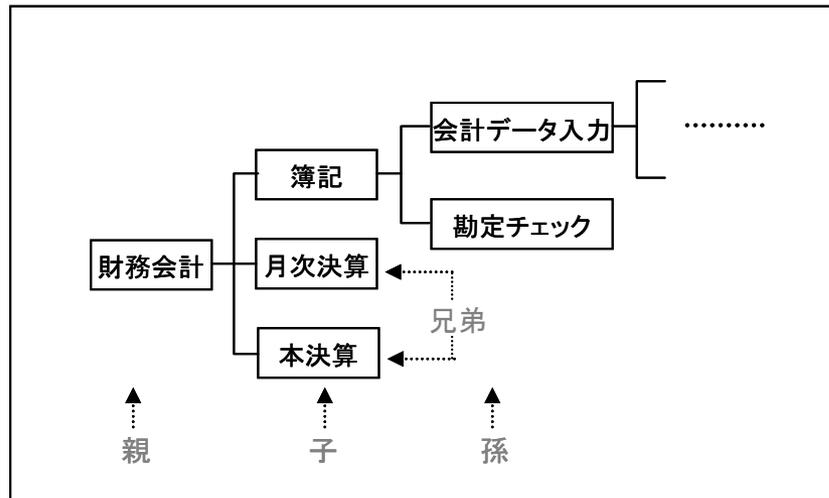
標準化は正規化です。他の仕組化にも一般化できる点は、チームの成果を「やり方×能力」と因数分解することです。高度化、生産性向上、環境変化に伴う仕組の変革...などあらゆる仕組化のシーンでこれを適用しましょう。

仕組化の最後が“見える化”です。見える化は2つに分かれます。

1つはあなたが考えた仕組を、チームメンバーなどの「仕事をする人」に伝えていくことです。これはマニュアル、計画書などの一部となります。

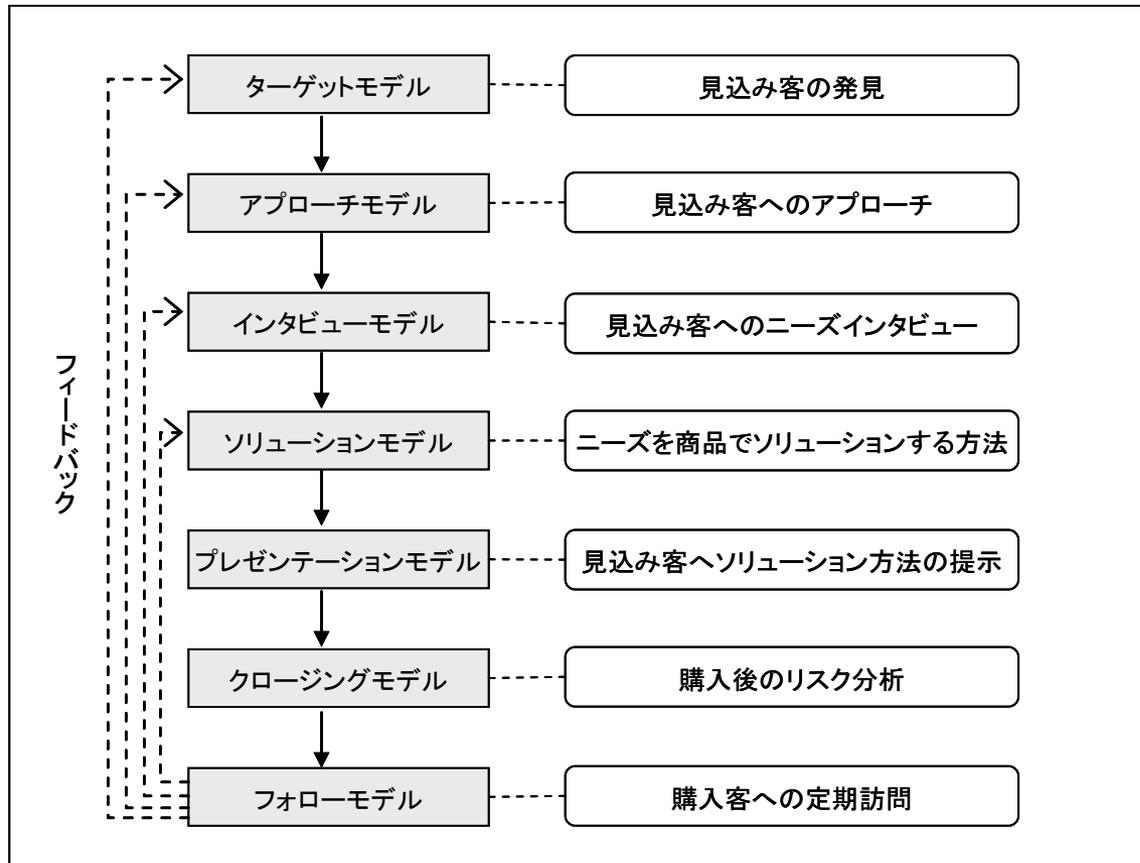
ここでは次の2つの理系的思考が用いられます。

1つはWBS(Work Breakdown Structure)というもので、やるべき仕事を親子関係で構造化したものです。その仕事かどのような仕事(子)から成り立っているかだけでなく、親、兄弟を見ることでその仕事の位置づけがわかります。マニュアルの目次にうってつけです。



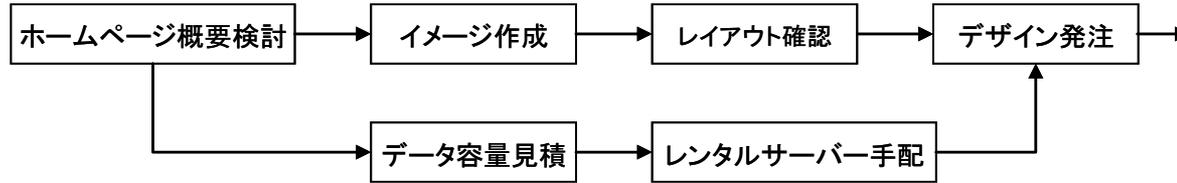
もう1つは仕事の順番をフローで表わしたものです。WBSの親(財務会計→管理会計)、子(簿記→月次決算→本決算)、孫(会計データ入力→勘定チェック...)の各レベルで行います。

××ページで述べたセールスモデルは私の行った仕組化です。この仕組を親レベルのフローで表わすと次のようになります。



そのうえで次の子レベルのフロー(ターゲットモデルなら顧客調査→見込み客の像づくり→...)を作っていました。

細かいレベルのフローは権限委譲のための計画書にも使われます。××ページの例でいえば次のようなものです。

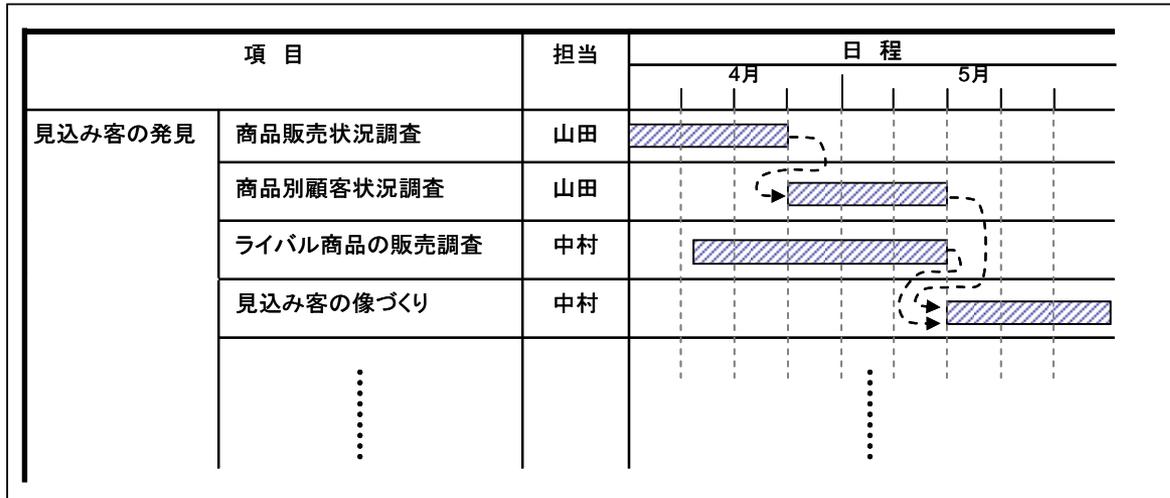


どれくらい遅れているか

© 2008 株式会社

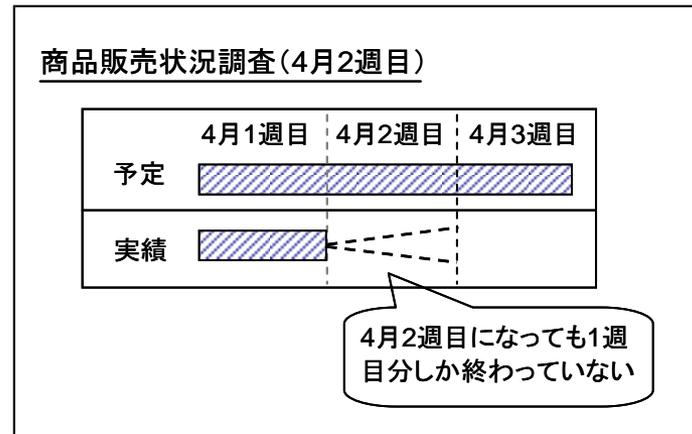
もう1つの見える化は、あなたが考えた仕組どおりに仕事が進んでいるかをチェックするものです。××ページで述べたスケジュール表とよばれるものです。これにはガントチャートという科学を使います。

まずはWBSの末端レベルを項目として、日程を次のような帯グラフで表現します。



ガントチャートでは帯で表わされた仕事と仕事の関係も見える化します。上の点線の矢印は仕事の順番を表わしています。「見込み客の像づくり」は「商品別顧客状況調査」と「ライバル商品の販売調査」が終わったらスタートできること(上流にあること)を表わしています。ガントチャートはWBSとそのフローを実際の仕事に合わせてドッキングし、時間を考慮して表現したものです。

権限委譲の計画では、このガントチャートはスケジュールを引くことが目的ですが、権限委譲後はその“遅れ”を見つけるために使います。したがって常に予定には実績を入れます。上の商品販売状況調査という項目でいえば、次のように実績を表現します。



実績の帯の長さは時間ではなくマイルストーンで表現します。マイルストーンとは「仕事の進み具合」を数字で表わしたものです。例えば「商品販売状況調査は3週間で300品目(マイルストーン)行う」と計画されているものが、4月2週目で100品目しか終わっていなければ、4月2週目の実績は1/3(300品目のうち100品目)の棒を引きます。こうすれば4月2週目の計画より1週間分仕事が遅れていることがわかり、かつその遅れがどの仕事に影響を与えるかがわかります。「このままでは商品別顧客状況調査が4月3週目に入ることができない」といったことです。

2-6 仮説力を理系的思考で高める

仮説＝原因＋アイデア

さあいよいよ最後のマネジメント力である仮説力です。仮説は新しい仕組みなどを考える出発点となります。

そもそも仮説とは科学から生まれた言葉であり、それが色々な局面で使われるようになりました。ここでは「仮の説」というストレートな意味として、その守備範囲を広くとらえます。すなわち仮説を「ある現象に対して正しいことが証明されていない個人の意見」と定義します。

こう定義するとビジネスにおける仮説は大きく過去と未来の2つに分かれます。

仮説の1つ目は過去に起きた現象を説明するためのものであり、その多くが“原因”とよばれるものです。ここでは原因を背景、トリガー(きっかけ)、原点といった表現をすべて含め、「過去の現象が起きる元となったもの」と定義します。

もう1つは未来の仮説です。「こうしたらその現象が変わるのでは」というもので、アイデアとよばれるものです。このアイデアもカン、ヒラメキ、思いつきといったものをすべて含め、広く「未来に対する個人的意見」と定義します。

この原因、アイデアを発見したり、それをマネジメントしたりする力を仮説力と定義します。

原因究明、アイデア発案は仕組み化だけでなく、さまざまなマネジメントの前作業(上流)としてなされる仕事です。だから仮説力はマネジメント力の最上流であり、環境変化が激しく変革を求められる現代においてはマネジメント力の最大の決め手といえます。

ここでは仮説力を原因、アイデアという2つの仮説に構造化して考えてみましょう。

皆が違う数字を見て話している

まずは起きた現象の原因を考えることからです。これをさらに2つに分けて考えます。その現象がデジタル化されているか、いないかです。

まずはデジタル化されている場合です。

次のような例で考えてみましょう。ある飲料メーカーで今期の売上が前期と比べて大きく落ち込んでいます(これが現象)。あなたは営業企画部のマネジャーで、その原因(仮説)を考えるように言われました。社内ではさまざまな意見が出ています。

「コンビニでライバルのX社に負けているのが原因だろう。もっと各コンビニチェーンとの取引を強化すべく、コンビニ向け商品の開発が必要だ」

「当社の主力であるA商品の伸び悩みが原因だ。消費者ニーズに合わせて早急にリニューアルすべきだ」

「地方都市でのプロモーション力の弱さが原因だ。もっと地方の営業所のセールスマンを増員すべきだ」

このようにさまざまな原因が挙げられ、各原因を言い出した人は、「これが真の原因だ」と言って譲りません。もちろんそれぞれの原因はある意味で正しく、それが重なり合って売上ダウンという問題が起きたのでしょ

しかもこれらの原因を表わすものが数字にできるので、さまざまな資料がコンピュータで作られます。取引先業態*1別売上伸び率表、営業所別売上伸び率表、商品別売上伸び率表、さらにはこれらを組み合わせたりもっと細かく分類したりしたもの...。そして異なる仮説を持った人たちが、それぞれの根拠について別のレポートを見ながら話しています。

営業企画部のマネジャーなら自分なりの仮説(売上が落ちた原因)を出して、そこに社内の意見をまとめた所です。

*1. 業態とはその会社のビジネススタイルのこと。小売業で言えば百貨店、スーパー、コンビニといったこと。

「真の原因なんてわからない」これは定説

「真の原因なんてわからない」これは定説

原因型仮説力のポイントは科学思考のキレです。キレとは「まわりの人が反論できないこと」であり、これを仮説(全員が納得できるわけではない)に対して定説といいます。

仮説がたくさんあって收拾つかない時は、仮説の中から定説を切り出して行って、何とか「定説に近い仮説」(まあこう考えてもおかしくない)に収束することです。

このケースであなたがまず切り出す定説は「起きている問題の真の原因はわからない」ということです。真の原因とは「もしそれが問題の起きる前に除去されていたら、その問題は起きなかった」というものです。これは「過去を変えてみたらどうなっていたか」ということです。問題が起きてしまった今となつては、そんなことはわかるはずもありません。これは定説としてまわりは納得できると思います(これに反論はできません)。

今何をしようとしているかといえは、「何が原因か」という仮説を立てないとその問題に対して手の打ちようがないだけのことです。だからここで考える仮説は「今持っている情報からすると、これを原因と考えるのが妥当」ということです。これが先ほどの「定説に近い仮説」という意味です。

もしあなたが仮説とした原因をまわりから「真の原因はそれではなく××だろう」と言われたら、「いやこっちが原因だ」とホットにディベート*1するのではなく、クールに「そうかもしれないね」と答えることです。そしてなぜ自分がそれを原因と考えたかをクールに説明します。相手とは原因そのものでなく、それを原因と考えたプロセス(理由)を話し合うことです。それでも合意できなければ最後は秩序です。(つまり優先度の高い人の言った仮説が採用されます)

*1. 議論を戦わせること。

黒から白を見つける

それでは仮説を定説(らしきもの)に持っていくプロセスを説明しましょう。

まずは数字(現象)を見つめて、「なぜ何だろう」と考え、何らかの仮説を考えてみます。例えば「コンビニが原因」と考えたのなら、そのコンビニに関する表を出してみます。取引先業態別の売上伸び率表(今期と前期の比)といったものです。この中でもっとも伸び率の低い業態(コンビニ)を見つけます。次は「2番目にあやしい」と思っている仮説(例えば地方の営業所)を使い、コンビニとの取引について営業所別に売上伸び率表を出し、もっとも低い営業所(××営業所)を見つけます。次にこの××営業所のコンビニ取引において商品別に売上伸び率表を出し、もっとも伸び率の低い商品(〇〇商品)を見つけます。

これを「犯人」と定義します。つまり伸び率をもっとも落としている現象です。この犯人についてもあまり反論できませんので定説です。この犯人はコンビニ、××営業所、〇〇商品という属性(犯人の性質のこと)を持っています。この属性のことを「黒」と表現します。この犯人の属性(黒)を使って、犯人になってもおかしくないのになっていない現象(これを白という)を探します。例えば××営業所でコンビニとの取引で売上が伸びている商品、コンビニに〇〇商品売って売上が伸びている営業所、××営業所で〇〇商品売って伸びている業態といったものです。もし白が1番目と2番目になく3番目になれば「コンビニ」が原因と考えてもおかしくないこと(定説に近い仮説)になります。黒と白にはっきり分かれなければ、さらに細かく(コンビニを特定のチェーンにする、商品分類をもっと細かくする、期間別に見る、...)見ていきます。

ここでの仮説力のポイントは白です。起きている現象(黒)の原因を見つけたいなら、その現象ばかりを見つめるのではなく、「起きてもよさそうなのに起きていない現象」(白)を見つけ(科学思考のボリューム)、黒と白の違いから原因を考え(キレ)、その原因で黒と白に分かれるかをシミュレーションしてみる」というものです。

××ページの私の新入社員時代の例は、この黒(注文の取れていない顧客)と白(取れた客)の比較からスタートしています。

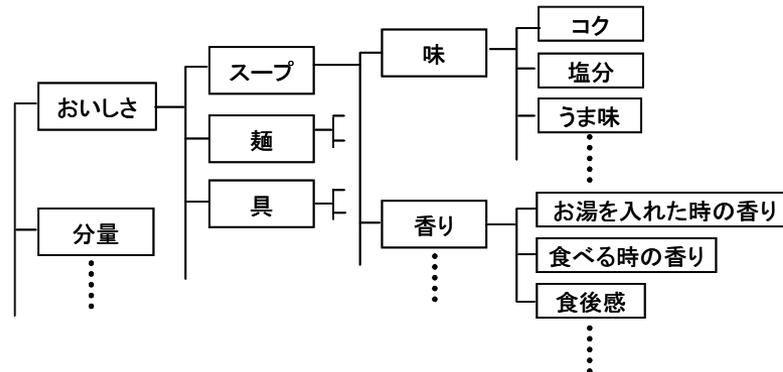
このやり方は統計の世界ではデータマイニングといわれています。マイニングとは採鉱のことであり、数字という鉱山から“原因”という“金”を見つけるという意味です。

ごちゃごちゃしてたら構造化

次はもう少しファジーな局面です。前のケースのように現象が数字になっていない場合です。この場合はほとんど仮説らしい仮説が挙がってないことが多いといえます。この時は仕組化力でやったのと同様に、まずは現象を数字に変えることです。

次のような例で考えてみましょう。ある食品メーカーで〇〇ヌードルに消費者離れが進んでいるが、その原因がよくわかりません。そこで消費者インタビュー、アンケート、ホームページなどで顧客満足度調査を実施しました。その結果さまざまな意見が挙げられましたが、逆に意見が多すぎて仮説が浮かびあがってきません。マーケティングマネジャーであるあなたはここから「消費者離れ」という現象の原因を考えて、次の1手を打たなくてはなりません。

まずは構造化です。何か整理されていないものがたくさんあったら、いつでも構造化です。この意見を「おいしさに関すること」「分量に関すること」「価格に関すること」...といった項目に分類します。分類といったら次のような親子関係です。



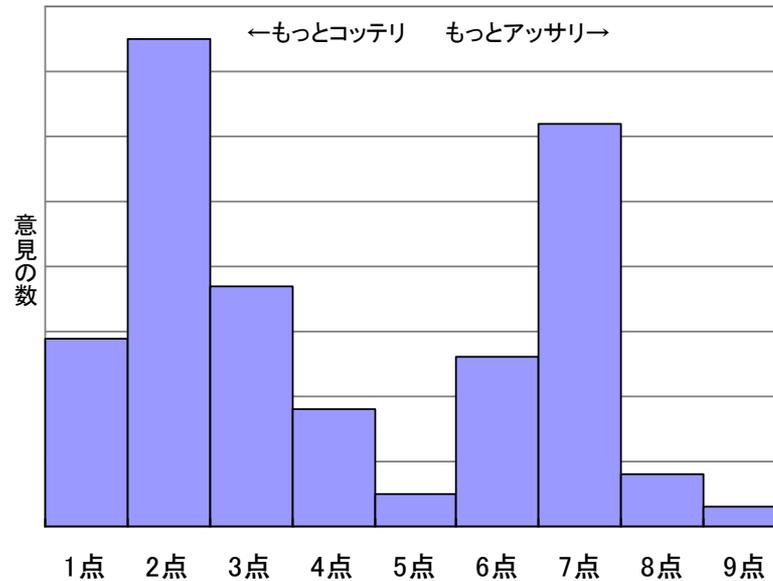
数字に表わせれば仮説が見える

調査で挙げた各意見をこの一番下の階層の項目に分類し、この末端の箱に貼りつけて(リンク)いきます。当然パソコンを使いますので、「コク」という箱をクリックすると、それに関する意見が出るようにします。

このグルーピングされた意見を見ていくのですが、もちろん意見の数が多いものから見ていきます。

さあ意見を数字に変えましょう。例えば“コク”であれば「ちょうどよい」という絶対満足を「真ん中」として上下にランキングしていく感じです。例えば「コクがちょうどよい」5点、「もう気持ちだけコッテリ感がほしい」が4点、「もう少しコッテリ感がほしい」3点、「もっとコッテリしてほしい」2点、「アッサリしすぎて食べられない」1点、反対側に「もう気持ちだけアッサリ感がほしい」6点、「もう少しアッサリ感がほしい」7点、「もっとアッサリしてほしい」8点、「コッテリしすぎて食べられない」9点といった感じです。

そのうえでこの意見の点数をカウントしてグラフで見える化するのですが、下図のようなヒストグラムがもっともポピュラーです。



このグラフから仮説を考えてみます。「現代消費者の好みはコッテリ派とアッサリ派に2極分化している。当社の商品はコッテリ派からもアッサリ派からも低い満足となっている」といったものです。このグラフから「2極分化」という仮説は反論できませんので、ほぼ定説です。

そしてこの定説に近い仮説をもとに、「思い切りアッサリにして、“コッテリスープの素”を付けて自分でコクを調整できるようにする」と商品改良し、再度調査し、その変化を同様のヒストグラムにしてみます。科学思考のシミュレーションです。ここでのシミュレーションは仮説検証とよばれます。

これが仮説マネジメントです。PLAN(仮説発見、定説化⇒2極分化)→DO(仮説をベースに実行⇒コッテリスープの素)→SEE(仮説検証⇒消費者離れは変化したか)というフローです。

究極のマネジメント力は創造力

© 2015 株式会社 経営者力研究所

もう1つの仮説はアイデアです。この「アイデアを出す力」という仮説力は創造力とよばれます。創造力は仮説力の一部ですが、マネジメントにおいてはこれが強く求められます。マネジメントという仕事の最大のポイントは、何度も述べたようにPLAN(計画)です。この計画の中でもっとも難易度が高いものは、昨日までの仕事を変革するものです。昨日までのやり方で仕事をうまくやるのではなく、新しいやり方に変革していくには“アイデア”が必要です。あなたの会社でもチェンジ、チャレンジ、クリエイティブといった創造力を表すキーワードが、戦略キャッチフレーズになっていませんか？

創造力は究極の仮説力であり、究極のマネジメント力です。だからマネジメント力のトリを飾るにふさわしい能力です。

このいかにも文系の象徴といえる創造力にも理系的思考は適用できます。と言うよりも創造力を文系的思考で考えると、芸術家のように“持って生まれた力”としかとらえられず、これを高める方法が浮かびません、理系的思考を用いれば、誰だって創造力をパワーアップできます。

さああなたも究極のマネジメント力である創造力を高めて、変革を担うマネジャーへと変身しましょう。

誰の創造力が高いか

誰の創造力が高いか

ビジネス資格の受験指導で有名な教育会社で商品会議が開かれています。時は10年前であり、まだ携帯電話でメールもiモードもできない時代です。テーマは「若いビジネスマンを対象とした資格試験勉強の新しいスタイル」です。

Aさんが発言しました。

「資格試験の勉強を通勤電車で必死にやっている人を、まわりから見ると何だか悲惨な感じがするよね。サラリーマンとしての生き残りをかけて...という感じで。テキストにマーカールなんか引いて、もっとすごい人は単語カードなんか持っていたりして。携帯電話か何かで、まわりから見るとゲームでもやってるフリして、軽い気持ちで勉強ができたらおしゃれだよ」

これに対してBさんが発言しました。

「そんなの無理だよ。だいたい携帯電話じゃディスプレイが小さすぎて見づらいたらう。仮に大きくできても、キーボードなしで、電話番号を入れるたった12個位のボタンで、どうやって文字を入れるんだ。文字を一切入れないで学習するのはきついたらう」

そしてCさんの発言です。

「でもAさんの言った“電車の中で遊び感覚”っていいアイデアだよ。携帯電話がダメなら携帯型のゲーム機でやる試験ゲームのソフトを作ったらどうだ」

あなたはAさん、Bさん、Cさんの創造力をどう思いますか？

私はこの「アイデア出し」という仮説力を科学するために、コンサルティングを通して、さまざまな企業のさまざまな局面（経営戦略やマーケティング戦略立案、組織改革...）で、さまざまな人たち（新入社員から役員まで）に、さまざまな方法（ブレインストーミング*1、レポート提出、企画会議...）でやってもらいました。そしてこの多くの現象を見てなぜと考え、原理・原則を発見しました。

アイデア出しの第1の原理・原則は、世の中には「アイデアを出せる人」と「アイデアを出せない人」という2通りの人間がいることです。「出せる人」はどんなテーマでもアイデアを出すことができ、「出せない人」はどんなテーマでも出せません。だから「アイデア出し」という仕事のマネジメントをするなら「アイデアを出せる人」だけを集めて考えることです。そしてその見極めは簡単です。一度「アイデア出し」をやってみればわかります。

先ほどの教育会社ならAさんのようなタイプを集め、Bさんのような人はメンバーに入れず、あなたがマネジャーならCさんになることです。つまりAさんのアイデアをうまく活用（これがマネジメント）するのです。

*1. 何人かが集まって自由にアイデアを出し合うもの。

アイデアの実現性なんて考えない

ではあなた自身の創造力を高めるにはどうしたらよいのでしょうか。それは先ほどの白と黒です。「アイデアを出せる人」と「出せない人」の特徴、違いを比較することです。

アイデアを出せない人には典型的な特徴があります。それはBさんのように他人のアイデアをすぐに否定することです。しかしよく考えてみると他人のアイデアに対して驚いたりせず、すぐに否定するということは、もしかしたらその人の頭の中にもそれと同じアイデアが浮かんでいるのに無意識のうちに消去しているのかもしれない。その消去と否定が結果として創造力を落としているのでしょう。

ではなぜBさんはアイデアを消去、否定するのでしょうか。

アイデアを消去、否定するパターンは大きく2つに分かれます。

1つ目のパターンは、そんなことは「できない」と思うことです。技術、コスト、会社のルール上（部長が許してくれない）、常識で考えて（今までやってこなかったのだから）...といったことが理由です。アイデアに対してこれらの「できない理由」がすぐに浮かんでしまうのです。

この「できない」タイプの否定については、「アイデア出し」を上流として「アイデアの実現」を下流とすることで対処します。上流の「アイデア出し」という仕事が終わらないうちに、下流の「アイデアの実現」には行かないことです。

実現性は下流ですので「アイデア出し」のものさしではありません。良いアイデアとは実現性の高いアイデアではありません。良いアイデアのものさしは科学思考でいうユニークさしかありません。他人のアイデアを聞いて「それはできるのか」「できないのでは」と評価するのではなく、「そのアイデアはユニークか」と考えるくせ(・・)をつけることが創造力を上げます。そして自分のアイデアを出す時も、何とか「人と違うアイデアを出せないか」と考えます。

「アイデア出し」という仕事の定義は「今まで思いつかずやっていたこと、できないと思っていたこと、何らかの理由でやらなかったこと」を洗い出す仕事です。こんなこと言ったら「バカにされる」と思わないことです。「そんなバカなことできるわけないじゃない」「どうやって実現するんだ」と言われたら、まだ「アイデア段階ですから、実現できるかは後で考えましょう」とクールに答えましょう。

ベストシーンだけを浮かべる

アイデアを消去、否定する2つ目のパターンは「できることはできるかもしれないが、うまく行かない」というものです、

しかしそのアイデアがすべての面でうまく行かない、すべてのケースでうまく行かないと思うのではなく、特定の面で、特定のケースでうまく行かないと考えているはずで、先ほどの例なら、Bさんは「携帯電話にデータを入れようとしてキータッチが大変なシーン」を浮かべています。

あるアイデアが思いついた時、それが「うまく行くシーン」と「うまく行かないシーン」のどちらかが浮かぶと思います。アイデアが出せない人は「うまく行かないシーン」を浮かべてしまいます。一方アイデアを出せる人は「うまく行くシーン」を浮かべています。Aさんは「携帯電話を片手で持って、まわりからはゲームをやっているように見られ、ゲーム感覚で楽しそうにおしゃれに勉強しているシーン」を浮かべてアイデアを出しています。

創造力を高めていくには、自らが浮かんだアイデアや他人が出したアイデアのベストシーンを考えることです。他人のアイデアをベースにアイデアを出すなら、Cさんのようにそのベストシーンにおいてそのアイデアが生きるモノを提案しましょう。

せっかく挙げたアイデアをその場で殺してしまうことだけは避け、いかに生かすかを考えましょう。数多くのアイデアを挙げ、1つも殺さずに最大限生かした状態にして、その中でもっとも良いと思われるアイデアを選んで、そのアイデアを生かす仕組みを考え、その実現性、そして実現するうえでの問題点を解決していくことを考えましょう。それがマネジメント力であり、後半の部分（「アイデアを選ぶ」以降）は前に述べた仕組化力や決断力を使います。

アイデアは出せば勝ち

© 2014 by 西村 英樹

アイデア出しの第2の原理・原則は、アイデアを出すスピードが人によって大きく違うことです。出すスピードが速い人は次から次へと瞬間的に浮かんでいきます。この人は本書で創造力を高める方法を学ぶ必要はありません。アイデアを出すスピードが遅い人やこれをマネジメントする人が対象です。

アイデアを出すスピードが遅い人は必ずしもアイデアが出ないわけではないのに(先ほどのアイデアを出せない人ではない)、ブレインストーミングなどの会議ではまわりとタイミングが合わず、会議が終わってからアイデアが浮かんで“後の祭り”となってしまいます。しかしそのアイデアの質(ユニークさ)が低いわけではありません。

アイデア出しの遅い人のもう1つの特徴が、「アイデアを出そう」と思っている時は出ず、何かの拍子にふっとひらめくことが多いことです。

自らアイデア出しが遅いと思っている人は次のことを実践しましょう。マネジメントでこの人を生かす時のことは()内で表現します。

1つは仕事でアイデアを出すタイミング、つまり会議の開催日などをなるべく事前にキャッチし(伝え)、そのタイミングに合わせてアイデアを準備して(させて)おきます。

2つ目はアイデア出しの会議などが終わろうとしたら、「まだアイデアが出そう(出るでしょう)」と発言し、会議終了後にワンモアチャンスを求めましょう(与えましょう)。そして後でじっくりと考えてから、メールやレポートで会議のメンバーに送ることを約束しましょう(ルールとしましょう)。「アイデアが出るかなあ」と心配しなくても大丈夫です。アイデアはその質を気にしなければ必ず出ます。アイデアは質より量と思う(教える)ことです。

3つ目は日頃から常にメモをできるものを持っておく(持たせておく)ことです。メモ帳でも携帯電話でもパソコンでもOKです。そこには「どんなアイデアを出したいか」というテーマを書いて(書かせて)おいて、何かの時にそのテーマについて考えてみましょう。さらにテレビを見たり新聞、雑誌、書籍を読んだり、人と話をしているふっと思いついたら必ずそこにメモをする(取らせる)ようにします。

アイデアを出すスピードが遅い人は、そのスピードを速くするトレーニングをするのではなく、たっぷり時間を取ることです。そしてアイデアを出した後にはその結果だけが残っていくことを忘れないことです。遅かろうが時間がかかろうが、アイデアは「出せば勝ち」です。

できないことがユニークなアイデア

私は「アイデアを出せる人」に3つ目の原理・原則を発見しました。アイデアを出せる人はアイデア出しの方法、出すアイデアにいくつかの「傾向」があることです。本人が気づかないうちにアイデア出しのコツをいつの間にか取得していて、そのコツを使ってアイデアを次々と出していきます。

「傾向」の1つ目は「それはできない、それは無理だろう」ということを考えていることです。アイデアを出せない人が「できない」と考えてアイデアを消去してしまうのに対して、アイデアを出せる人は逆に「まわりの方がそれはできないだろう。それは無理だろう」というアイデアを出せないかと無意識に考えています。科学思考で述べた「まわりを驚かす」というユニークさです。まわりから「そんなことできっこない」と言われると「どうして」と聞き(この瞬間すごくうれしそうな表情をします)、「それならこうすればできる」「なんだ、それならできないことはない」と反論します。先ほどのCさんのような対応です。

アイデアを構造化する

2つ目の「傾向」は「アイデア出しのパターンを持っている」ということです。アイデア出しのツールとしてはオズボーンのチェックリストが有名です。かつて人類が生み出したアイデアを構造化して簡単なリストにしたものです。そこには「大きくしたら、小さくしたら、逆にしたら、くっつけたら…」といったものが挙げられており、アイデア出しのヒントに使われてきました。まさに科学思考の原理・原則の発見です。

しかしアイデアを出せる人を見ていると、このようなチェックリストをどこかで学び覚えたのではなく、自らのアイデアや他人のアイデアをいつの間にかこのチェックリストのように構造化しているようです。他人に「それっていいアイデアだよね」と言われたことや、他人が言ったことで「そのアイデアはおもしろい」と自分で思ったこと(決してそのアイデアが実現したり、成功したりしたものに限らず)を発見の喜びとして記憶し、それを原理・原則としています。科学思考を自然に実行しているのです。

先ほどの例なら「携帯電話を使った電車の中での学習」というユニークなアイデアが自ら、あるいは他人から出たら、そのアイデアを「電車」「しながら」「人に気づかれないでやる」「携帯」「ディスプレイ」といった形で構造化します。そのうえで「ペットボトルのお茶の飲み方を考える」といった全く異なるアイデア出しのケースでも、その構造化されたアイデアを生かして「満員電車で飲めるようにできたらいい」「学生が授業中にノートを取りながら教師に気づかれないように飲めないか」「携帯電話のように首から下げたら」「ペットボトルにディスプレイを付けて飲み方を表示したら」...と展開していきます。

これが自然にできない人はユニーク、おもしろいと思ったアイデアを頭に残すか、メモしておいていつも見ていることです。そしてアイデア出しに行き詰まったら、それを使ってみます。

浮かんだら言う

3つ目の「傾向」はアイデアが発散していることです。アイデアを出す人がよく使うフレーズは「話は違うけど」「ふと思ったんだけど」「関係ない話だけど」です。そしてこのフレーズによって、アイデアが収束するのではなく発散していくことです。先ほどの例なら「話は違うけど、携帯電話で文字しか出ないのはさびしいよね。絵を送りたいよね。もちろん動かないとね。テレビ放送が見られてもおかしくないよね。今ふと思ったんだけど、テレビドラマを企画して、受験する人を主人公にして...」

元々のテーマからはずれても、あるいは全くそれ以外のことでも気にせず、アイデアを出していきます。あなたがその人のマネージャーなら、ここで「ちょっと本線に戻ろうよ」とは言わないことです。

人間は何を考えているかよくわからなくなってしまうことがあります。アイデア出しのような時もそうです。そしてその時ふっとひらめいた関係のないアイデアがユニークなアイデアだったり、それを考えているうちにいつの間にか元のテーマのアイデアへと向かって行ったりすることもあります。

アイデアを出せない人はアイデアのテーマを絞りすぎています。ふっとひらめいたことを絶対に捨てないことです。

アイデアを出せる人は必ずアイデアが浮かんだ瞬間に発言します。それまでの発言との脈絡、整合性など気にしていません。アイデア出しはアイデア整理ではなく「出すこと」に意味があります。浮かんだら言うことです。これが創造力を高めます。

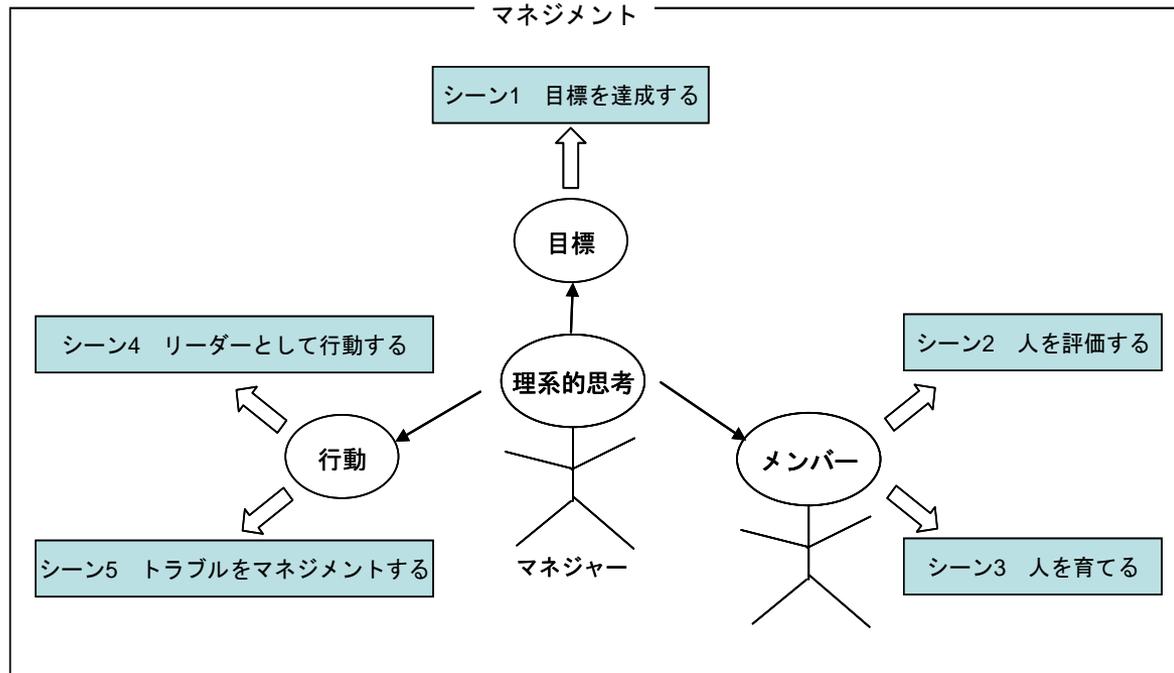
アイデアは評価しない

4つ目の「傾向」はアイデアを出せる人は、他人のアイデアの中身をあまり真剣に聞いていないことです。中身よりそこに何か自分のアイデアのヒントがないかを考えています。一方アイデアを出せない人は他人のアイデアをよく聞き、中身がよくわからないことが多いので質問して何とか理解しようとしてします。理解したら今度はそれが実現できるか、そこに問題はないか、前に挙げたアイデアとどこが違うのか、どちらが良いか、...と他人のアイデアの評論家となってしまいます。特にマネジメントを担っている人によく見られる傾向です。

アイデア出しのマネジメントは「いかにアイデアを出せる環境を作るか」ということで「アイデアを評価する」ではありません。これが究極のマネジメントである創造力マネジメントの結論です。

PART3

理系的思考でマネジメントを実践しよう



シーン1.目標を達成する ケース1:目標が納得できない

A社は全国に支店・営業所を持つ電気メーカーである。

A社では本社経営企画部を中心として、半年ごとに予算を立てている。予算作成時点では当期の会社全体の目標利益はすでに決定している。まずは各現場が原価、経費を見積り、販売価格戦略を決め(値上げ、値下げ)、これらから逆算して目標売上がとりあえず設定される。そのうえで商圈の大きさ(人口)とシェアという地域特性、およびそこに配属されたセールスマンの人数などをベースとして各営業所に目標売上が割り振られる。一方営業所では、各セールスマンが担当顧客別、月別に売上計画を作成し、これを合算して営業所の売上計画を作る。そのうえで営業所長が本社から割り振られた目標売上と照合し、セールスマンたちと金額調整などを行う。これが終わると予算調整会議が開かれ、各営業所長をはじめとする各部門のマネジャーと本社経営企画部の間で調整が行われ、最終的な予算が決定される。

A社では現在来期の予算作成が行われている。先月行ったマーケティングリサーチではA社が得意とするモバイル機器のマーケットが拡大することが報告され、かつ今期新発売したパソコン、携帯プレイヤー、ビデオカメラを合体した「パソビック」という商品が好調なこともあり、パソビックへの思い切った広告宣伝費の投入を考えていた。そのため経営企画部ではかなり強気の目標を立てていた。

佐藤はA社福島営業所の所長である。佐藤は本社から割り振られた目標売上を見てため息をついていた。「なんでこんなに伸び率が高いんだ。全国一律で前期実績に伸び率をかけているんだらうけど、こんな伸びなんて福島でできっこない。メンバーの積み上げ値と20%も違う。大体戦略商品のパソビックだって福島エリアではあまり売れていない。ここまでデジタル家電で何とか持ちこたえてきたけど、これももう伸びていない。しかも福島はこのところ大手のチェーン量販店が出店しているから、メーカー間で価格競争となっている。指をくわえて見ていたら、負けるのは目に見えている。そんな中で所員はがんばって目標を立てている。彼らにどうやってこの数字を説明すればいいんだ。彼らの給与、ボーナスはこの予算達成率で決まるんだし……。自分は所長なんだからこの目標を甘んじて受けてもいいけど、うちのメンバーにこんな目標を組ませたらかわいそうだ。」

佐藤の結論は「もうなりふりかまっていられない。こんな目標は断固拒否だ。何とか1円でも低い目標にしてもらおう。そのうえで本社へカネの要求だ。量販店への納入戦争に勝つにはカネが必要だ。販売促進費の大幅増額を要求しよう。」であった。

次は使うデータです。目標売上は会社全体の利益を最上流として、原価、販売価格、経費を設定して計算されます。したがってこの3つを変えれば目標利益が変わらなくても目標売上そして売上計画も変わります。広告宣伝費を減らしたら、原価ダウンができたなら、販売価格を下げたら、…とシミュレーションして、何とか目標売上と売上計画を一致させます。佐藤さんのようにカネ(販売促進費という経費)を要求すれば、売上計画は上がるでしょうが、目標売上も上がってしまいます。本当にこちらの方が良いのでしょうか。これはROI思考です。R(売上の伸び)とI(経費)の比が最大となる所を本社とつめることです。

どこかで見えたシーンではありませんか。そうです。権限委譲そのものです。佐藤さんの仕事は営業所の売上計画を出して権限委譲を受けることであり、「一円でも安く」と戦うことではありません。権限委譲の目標はMUST(上から降ってくる)、WANT(がんばる)ではなく、MAYBE(きっとこうなる)です。このMAYBEを合意するのが予算調整というマネジメントです。

シーン1.目標を達成する ケース2:目標が達成できそうもない

© 2017 株式会社 経営者力養成所

B社は菓子メーカーであり、山田は九州地区のスーパーマーケットを担当する営業チームのマネジャーである。B社は今期大苦戦していた。ライバルであるX社の出した新商品「トマトチップス」が大ヒットし、B社の主力商品である「イタリアンポテト」のシェアが大きく食われてしまっていた。

B社の予算期間は6ヶ月をベースとしているが、毎月業績報告会議が開かれる。そこで各マネジャーがそれまでの実算(実績のこと)報告に加えて、残りの期間の業績見通しを出して状況説明することになっていた。予算がスタートしてから3ヶ月目に行われる中間業績報告会議を明日に控え、山田は頭を抱えていた。

「先月の業績報告会議ではあと4ヶ月あるので『なんとか通期では目標達成します』と言ったけど、今月も売上は伸びていない。何か先行き暗いなあ。どう言おうかな。でもこの中間会議で目標をギブアップしても許してくれるわけではないからなあ。まあ見通しを通期で100%達成としておいて、『苦しいが命をかけてがんばります』と言うしかないなあ」

それから2ヶ月が過ぎ、期末まであと1ヶ月を切った。山田がチーム会議でメンバーに見通しを聞くと、メンバーからは「厳しいです」「達成は無理です」という意見しか出なかった。

「まいったなあ。このままじゃ達成率は90%だ。あれほど口をすっぱくしてメンバーには『トマトチップスには負けるな。スーパーの店頭に立ってでも、何とかイタリアンポテトを売ってこい。予算は達成しなきゃ意味が無い』と言ってきたのに…。やっぱりトマトチップスは波に乗ってるなあ。テレビコマーシャルの「トマトは健康力」がスーパーのバイヤー*1にバカ受けて、店のキャッチコピーにまで使われているもんなあ。うちのコマーシャルももっとバイヤーを意識して作ればいいのに。でもそんなことを今さら考えても仕方がない。なんとしても予算は達成させよう。達成しなかったら『達成します』と言いつけた俺の責任問題になってしまう。やれることは1つだ。各スーパーのバイヤーに頼み込んで、何とかうちの商品を今月中に引き取ってもらおう。特にXスーパーにはこの前特売やるというんで随分無理な値段で協力したんだから、今度は何とかお返ししてもらおう。よしXは俺が直接営業しよう。残りのスーパーもメンバーにそれぞれ目標を立てさせて商品を何とか引き取ってもらうようにしよう。何としても目標を達成して皆で祝杯をあげよう」

*1. 商品の購買責任者

理系的思考でこう変えよう:もっとクールに考えよう

山田さんの行動を理系的思考で考えると問題点が3つあります。

1つは業績に対する考え方です。科学思考のクールさにかけています。もっと現象を第三者的に遠くから見ることです。売上が伸びないのは、どう考えても山田さんのせいではありませんし、チームのメンバーがさぼっているわけではありません。山田さんは期首に上司の了承を得た営業計画に基づいてマネジメントし、メンバーはこれに基づいて行動したはずで、問題があるとすれば山田さんやメンバーの実行にあるのではなく、計画にあるはずで、計画をこの時期に悩んでも仕方ありません。

2つ目はフィードバックです。山田さんは3ヶ月目の中間時点ですでに目標を達成できないと考えています。だったらこの時点でリアルタイム・アカウントビリティです。××ページの「16時30分に言われても」(期末に言われても)を思い出してください。3ヶ月残っていれば山田さんに手の打ちようがなくても、山田さんの上司や経営者なら何か打てる手があるかもしれません。

3つ目は最後の対応です。山田さんはがんばって何とか予算目標を達成しようとしています。もちろんこれ自体は間違った行動ではありませんが、クールさに欠けています。問題は「がんばれば何とかなる」と思っていることです。はたして過去にがんばったら何とかなったことが本当にあったのでしょうか。そしてその“がんばり”が「スーパーへの商品押し込み」になっていますが、こんなことをやってもB社には幸せがないことはクールに考えればわかることでしょう。イタリアンポテトを押し込んだスーパーが特売などのディスカウントセールで価格を下げて「まとめ売り」をすれば、明日の需要を最悪の環境(値を下げて)で先食いしたただけのことです。消費者が「明日買うはずのもの」を、「安いから今日まとめ買いをしてしまう」という現象です。

これでは実算をいじっているのと同じです。それが山田さんのマネジャーとしての最大の罪です。本当の実算は90なのに、これを無理して100にしまうと、来期はいくらの目標とするかです。その前の期が90なら、ここまで90、90と来たので、来期も90が予測としては妥当かもしれません。しかし90、100と来たら次は110とするのが自然です。来期の本当の実力は90で10を先食いしているので80なのに、110となればますます苦しくなり、自らの首をしめてしまいます。

結論を言えば山田さんは90%の達成率という成績を受け入れることです。そしてその成績で給与が下がったとしてもそれは仕方ありません。明日を先食いして、インチキしてまで給与を上げて幸せはありません。

シーン1.目標を達成する ケース3:目標が達成できなかった

C社は全国に100店舗を展開するレストランチェーンである。創業者は中村一郎であり、父親から継いだ洋食レストランを一代で上場企業にまで拡大した伝説の人である。現在は長男の太郎が経営を引き継いでいる。

C社は10年前の上場を機に、次のような新たな企業理念を発表した。「私たちはお客様に愛される店を目指します。私たちはお客様に感動されるサービスを提供します。私たちの喜びはお客様に『おいしい』と言ってもらうことです。」

C社はここ数年業績が伸び悩んでいる。ランチでは激安弁当の登場、コンビニ弁当の充実、ディナーではディスカウント型レストランチェーンX社の急拡大と、経営環境は厳しい状態にあった。

C社では各店舗が年度単位に月別の売上目標を作っている。その目標に対しての毎月の業績を本部へ報告するとともに、年度終了後全国の店長が一同に集まり、直接社長へ年間の業績を報告することになっている。前年度はほとんどの店舗が目標未達で今回の報告会のムードは暗かった。まずは高橋店長が前年度を振り返って報告した。

「私の店の売上目標の達成率は90%でした。店舗マネジメントは数字がすべてですので言い訳はしません。店舗スタッフは全員がんばって、歯を食いしばってでも目標を達成しようと必死にやりました。毎日目標額をチェックし、朝礼では『がんばろう』と士気を高め、手分けして駅前や店頭でクーポン券を配り、パーティーが受注できないかと近隣の事業所に営業に行ったり、やれることは全部やったのですが、無念です。ひとえに店長としての私の責任です。ただ今年度は何としてもがんばります。2期連続未達などとなれば、私は責任をとって店長の座を返上します」

次は鈴木店長が発言した。

「私の店も目標達成率は90%でした。未達原因の第1はディナータイムの落ち込みです。ランチタイムの目標は達成したのですが、昨年度の途中でX社の大型店が目の前に出店したことで、そこから6ヶ月で前年比20%も売上がダウンしました。X社の主力商品は和食であり、特にすしに力を入れており、我社の基幹商品であるファミリー和食セットが狙い打ちされたようです。我社もX社に対抗して、ファミリー和食セットにすしバージョンを組み込み、さらには素材の原価ダウンをして思い切ったディスカウントプライスに対抗すべきです。それができないなら、もう今年度はスタートしているのですが、今年度の目標の下方修正が必要です。」

理系的思考でこう変えよう:反省ではなくCHECK&ACTION

高橋さんの言動を見てどう思いますか？彼にもっとも欠けているのは予測思考です。目標は予測値であり、店長(マネジャー)がその期間(年間)の売上を予測しているものです。上から与えられたノルマではありません。

マネジャーが行う予測という仕事は「当たる」ことも確かに大切ですが、それがすべてではありません。仮にはずれても、それによって次は当たるかもしれません。はずすことによって予測の精度を上げていくことができます。

高橋さんは今マネジメントのCHECK&ACTIONをやっています。目標を立て(PPLAN)、店舗を運営して結果が出る(DO)。そのうえで目標(PPLAN)と結果(DO)の違いを分析し(CHECK)、今ならどういう目標を立てたのだろうかと考え、明日の目標設定に生かす(ACTION)ことです。こう思えば気持ちもすっきりして目標未達なんて恐くありません。と言うよりも結果はSEEの段階で変えようもありません。

CHECKは高橋さんのように「言い訳はしません。私の責任です」と反省することではありません。もちろん言い訳することでもありません。くどいようですが目標と結果を比較して、その違いを分析することです。そのために計画時に目標は総額だけではなく、月別、時間帯別(ランチ、ディナー)、メニュー別に積み上げ、その資料を作っているはずで、これを使ってどの月に、どの時間帯に、どのメニューに目標との違いがあったかという鈴木さんのような説明が求められます。高橋さんのような結果重視のマネジャーはこういう資料をまじめに作らないし、使いません。

このCHECKからACTIONに持っていきます。つまりその違いの分析を次の計画に生かします。もう次の計画は走っているのに、この計画にCHECKをどう生かすかと考えるべきです。だから鈴木さんのように計画の修正を提案すべきです。

では鈴木さんの言動に問題はないのでしょうか。鈴木さんに欠けているのはフロー思考です。マネジメントの最上流にはミッション(C社の場合企業理念)があります。マネジメントのSEEは最下流ですが、ここから最上流へフィードバックします。どんな計画でもCHECKは最上流までフィードバックします。鈴木さんはライバル店を中心にCHECKをしています。これは適当でしょうか。ミッションに書かれているお客様、サービス、おいしさの順にCHECKしなくてはなりません。ライバル店を見つめてホットにならず、ライバル店に来ているお客様はどんなタイプなのか、なぜ当店から移ったのか、その原因は本当に価格なのか、価格だとしたらサービスの質や料理のおいしさで取り戻すことはできないかとクールに考えます。これがACTIONです。

シーン2.人を評価する ケース1:初めての人事評価

© 2017 株式会社 日本経済新聞

D社は女性下着を扱う大手メーカーであり、流行センス、マーケティングセンスが求められる企業といえる。D社は思い切った人事制度改革を行った。きっかけは初めて行ったセールスコンテストだった。店頭で商品知識を駆使して1週間販売を行い、その業績を競うというものである。この時の優勝者が入社2年目の男性社員であった。これを見て経営陣は思い切った若手の起用を行い、停滞しつつあった社内に活気を取り戻したいと考えた。そのために人事評価システム、昇格ルールなどすべての人事制度の見直しを行った。

山本は入社10年目にして技術部素材技術チームのマネジャーに抜擢された。山本は入社して技術部に5年、マーケティング部に3年、そして直近の2年は経営企画室で技術情報のリサーチを担当していた。素材技術チームの前任のマネジャーは高校卒業後35年間技術部にいたまさに“たたき上げ”であり、マネジャーとしての経験も7年ある超ベテランであった。

素材技術は山本が大学院で学んだテーマであり、入社してからの10年間もこのテーマを追いかけてきたので、このチームでのマネジャー昇格は正直言ってうれしかった。ただ新任マネジャーとしての悩みは人事評価である。もちろん人事評価は初めてであり、チームには山本より年上のベテラン社員も数名いる。前任者から仕事の引き継ぎはされたが、人事評価については何もなく、過去のメンバーの評価結果が人事部より渡されたただけだった。しかも人事制度は大きく変わり、過去どうだったかを見てもあまり意味がなかった。山本は思った。

「まいったなあ。なんで私がヒトの評価なんかしなくてはならないんだ。年上を評価なんてできるのか。自分が評価を受けていた時は『へえー、意外と評価されてるんだ』なんて喜んでたけど、よく考えたら私の評価が高いということは、きっと誰かの評価は低かったのだろうなあ。今回の人事制度ではどこが変わっているかを見てみよう。『管理職だけでなく一般職へも目標管理を導入する』って何だ。目標管理って聞いたことはあるけど、見たこともやったこともないなあ。ああそういえば同じ学校の先輩がマネジャーへ昇格した時に受けたって言ってた『考課者トレーニング』っていうのがなくなってる。人事評価のテクニックを教えてくださいのか。ところで考課って何だ。評価と違うのか。人事制度改革のねらいが延々と書いてあるけど、こんな能書きより、こうすればうまく行くとってコツを教えてくださいなあ」

理系的思考でこう変えよう: 人事評価を因数分解する

人事評価はマネジャーにとって大切な仕事であり、サービス提供です。山本さんはこの人事評価というサービスを素材技術チームのメンバーに提供できると認められてマネジャーになったのです。まずはもっと自信を持つことです。

次は因数分解です。人事評価を「評価の仕組×評価のオペレーション＝評価結果」と考えます。山本さんはこの評価結果ばかりを気にしていますが、見つめるべきは仕組とオペレーションです。フロー思考では仕組が上流でオペレーションが下流です。上流の仕組は人事制度としてすでにできています。

では良い評価オペレーションとは何でしょう。フロー思考では上流が下流のものさしです。だから良い評価オペレーションとは仕組どおりに行ったものです。山本さんのように自らの出した評価結果をメンバーがどう思うかと考えるのではなく、D社が評価の仕組を変革した“ねらい”をよく理解することが第一です。

こんな時は定義思考のそもそも論です。そもそも人事評価って何だろうと考えます。昔はこれを人事考課とか人事査定と言っていました。ケースの「考課」です。辞書には考課とは「成績を調べて優劣をつける」、査定とは「調べて等級、金額などを決める」と書いてあります。したがって人事考課、人事査定は「上司が部下の仕事をチェックしてその成績を付ける」というものです。確かにこんなことを山本さんが年上のベテラン社員にやろうとしても無理かもしれませんが。しかしD社の人事制度は考課から評価へと変革されたのです。評価とは「価値を算定する」という意味です。

したがって人事評価は「人のやった仕事や能力などの価値を算定する」という定義になります。素材技術チームでいえば、その人の仕事や能力が「技術としての価値」を企業にどれくらいもたらしたかということで、「仕事を一生懸命やっているか」ということではありません。これなら山本さんにもできそうでしょう。考課者トレーニングをやめた理由もわかんと思います。考課ではなく評価であり、技術価値を見つけるのならテクニックやトレーニングよりも、技術価値についてしっかり学習した人がやるべきです。

山本さんはメンバーを管理できないと思っているのでしょうか。そもそも目標管理の定義は「自らが立てた目標を自らで管理していくこと」です。仕事の管理はメンバーが自分でやることであり、山本さんの仕事ではありません。山本さんは「自己管理がしやすい環境(メンバー間の相互調整など)を作る」というチームワークを考えるだけです。こう考えると山本さんがマネジャーになった理由がわかんと思います。新たにマネジャーになった人は、何で自分がなったかをじっくり考えてみましょう。

シーン2.人を評価する ケース2:給与は下がるの？

© 2017 株式会社 日本経済新聞

大手百貨店E社は江戸時代にできた呉服屋から生まれた老舗百貨店である。超一等地への出店、高級感のある品揃えによってストアブランドイメージ*1が極めて高い店舗である。しかしこの10年間は構造不況の中で大苦戦を強いられていた。

一方F社は低価格を売りものとするスーパーマーケットとして戦後生まれ、その後さまざまな小売業態へ進出し、この10年で急成長を遂げた新興小売業である。百貨店もここ数年で数社を買収し、これを1つの子会社にまとめていた。

「E社とF社は1年後に経営統合し、将来的にはE社はF社の百貨店子会社と合併する」とマスコミに発表された。

マスコミ報道がなされるまで両社の従業員は誰もこのことを知らず、まさに「寝耳に水」であった。企業風土の全く違うF社グループに実質的には吸収されるという形でマスコミ報道されており、E社の社内には不安がうずまいていた。

しばらくして新聞に「E社、経営統合後に40代以上の社員を対象に早期退職制度を導入。早期退職希望者には特別退職金を支給」という記事が載った。

この報道はE社のマネジャーたちに大きな衝撃を与えた。「うちの会社どうなっちゃうんだろう。俺も降格かな。やっぱり上司はF社の人になるのかな」

E社では経営統合の主旨が、経営者からマネジャー会議で伝えられ、これをマネジャーが各メンバーに説明することになった。一般従業員の不安は何と言っても給与であった。E社、F社とも上場しているため、有価証券報告書*2に従業員の平均給与が書かれている。それを見るとE社の方がF社より30%も高い。

マネジャーからの説明に対して、一般従業員からの質問は給与に集中した。

「リストラをやるっていうことは、我々の給与を下げるつもりなんですか」

「まあこれを機に上げることは考えづらいよね」

「給与レベルはF社に合わせるんですか？ということは3割も下げるんですか？もしかして今のF社よりうちの方が低くなるんですか？」

「うちに合わせることは考えづらいから、きっと給与は下がるんだろうな」

「うちの経営者は、F社とちゃんと戦って、何とかわれわれの給与を守ってくれないんですか？」

「社長だってうちの会社に入ってトップまで昇りつめたんだから、我々の気持ちはわかるはずだ。下げないように交渉はしてくれると思うけど……」

* 1. その店舗に対して消費者が抱いているイメージ。 * 2. 上場企業が投資家へ出す報告書。

理系的思考でこう変えよう: 給与制度のベクトルを考える

人事評価という仕事を理解するにはその上流を考えることが必要です。それは「各人の給与を決める」という仕事です。つまり人事評価の最大の目的は「給与を決めること」にあります。その評価結果を人事異動、人材育成などにも活用すると考えます。こちらは人事評価の下流です。

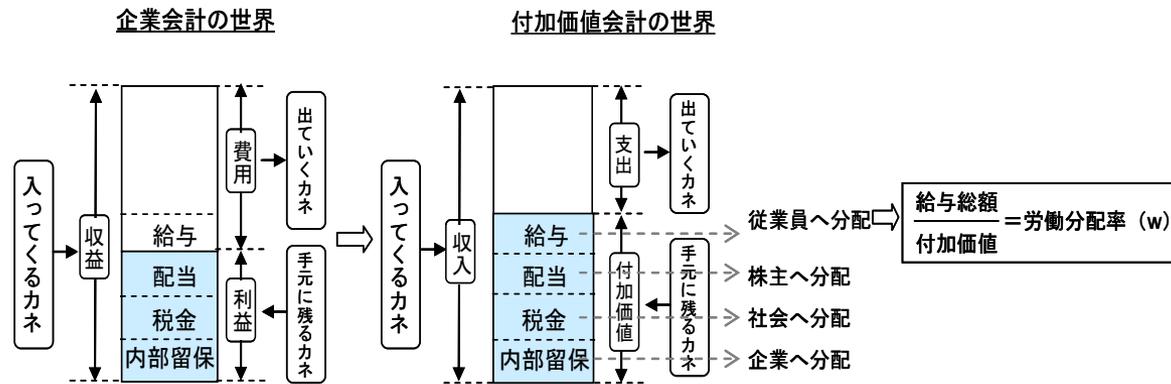
人事評価は評価されるメンバーの生活や出世に直接影響するので、マネジメントの中でも難しい仕事であり、マネジャーの頭を悩ませます。

この悩み解消のポイントは何度も述べているように、評価結果を考えるのではなくその仕組みを理解することです。フロー思考で考えれば人事評価の仕組みを理解するには、その上流の給与の仕組みを理解することが必要です。

給与の仕組みは企業によってバラバラですが、どういうわけか近年多くの企業がこれを変えています。こういった不思議な現象が起きている時は科学思考です。多くの現象をクールに見つめ、そこに原理・原則を見つけることです。

この現象には「給与は付加価値分配に向かう」という原理・原則があります。この付加価値分配という戦略ベクトルについて説明しましょう。

××ページで述べた会計の基本は「収入－支出＝もうけ」です。そしてこの“もうけ”を関係者で分け合います。一般に企業ではこれを「収益－費用＝利益」として計算し、この利益を株主(配当)、社会(税金)、企業(内部留保という。企業が使うカネ)の3者で分け合います。ここで給与は支出に入っています。それは株主から企業を見ているからです。しかし企業の“もうけ”はどう考えても従業員の力であり、働いた結果です。そうなるとう当然のこととして従業員も「分け前をもらう」と考えるべき、つまり給与は支出に入れるべきではありません。こうして計算した“もうけ”を付加価値といいます。これを従業員、株主、社会、企業で分け合うと考えます。あなたも会社で付加価値という言葉を目にしませんか？



この時「給与の総額」はどう決めたらよいのでしょうか。分け前は結果が出てから分配してはもめてしまいます。付加価値という結果が出る前に、その分配率を決めておく必要があります。これを労働分配率(w)といいます。

「給与はもうけの分配」、これが原理・原則であり、この考え方にはキレがあります。つまり誰も反論できません。したがって企業が給与についてクールに第三者的に考えると(自分の給与が上がるか下がるかを考えない人が仕組を考えれば)自ずとこちらへ向かいます。

ケースのE社とF社の経営統合でも、両社がフェアに話し合えば、必ずこのベクトルへ向かっていきます。経営統合、合併とは両社の付加価値という財布を1つにすることです。E社、F社の各人の給与はこの財布から支払われます。そして給与は付加価値の分配ですから、この付加価値に従業員各人がどれくらい貢献したかを加味するのは当然です。これが人事評価の業績評価であり、先ほどのケースで述べた「評価とは価値の算定」という意味です。これを一般に成果主義といいます。

そして企業はゴーイングコンサーン(ずっと継続していく)です。今日の業績ではなく明日のために働いた人にも給与を分配すべきです。これもキレがあって、誰にも反論できません。「明日のために」という“価値”は色々なものが考えられますが、多くの企業ではこれに各個人の能力を選んでいきます。能力という“価値”が明日の業績である付加価値を生むと考えて、ここに給与を分配し、従業員が能力を上げてくれることを期待します。だから人事評価の1つとして能力評価を行う必要があります。

業績評価、能力評価といった人事評価によって給与は決まります。したがって個人の給与 = 給与総額 × 人事評価 = 付加価値 × 分配率 × 人事評価と因数分解されます。

あなたがE社のマネジャーなら先ほどのメンバーの質問を給与総額と個人の給与に分けて答えましょう。給与総額については付加価値分配を使って「E社とF社は1つの財布になる」と答えます。個人の給与については「人事評価によって分配される」と答えます。そして人事評価は「見知らぬE社、F社が結婚するのだから、当然両社が公平になるように考えるはずだ。公平なルールを今作っていると思う。公平なルールは隠す理由が無いので、必ずオープンになる」と答えましょう。

では早期退職制度がもたらすものは何でしょうか。「これは来年度の付加価値を分配する人数が減ることであり、付加価値が変わらなければ個人の給与は増えることになる」ということです。

理系的思考のマネジャーならこうやって説明しましょう。

シーン2.人を評価する ケース3:評価に対するクレーム

G社は事務機器の販売会社であり、第一線のセールスマンが従業員全体の80%を占めている。G社では今期より新しい人事評価制度が施行されることとなった。人事評価の基本的スタイルは直属の上司が部下を評価することで変わらないが、今までファジーだった評価項目が明確になった。セールスマンの評価項目は業績評価と行動評価の2本立てとなっている。業績評価は個人業績(受注額)とチーム業績(受注、売上、利益)の2項目から成り、そのウエイト(個人業績とチーム業績の評価割合)は資格*1によって決まる。業績評価は共に予算目標の達成率によって行う。

一方行動評価はプロセス評価(どのように仕事を進めたかを評価)と能力評価の2項目から成る。この2つについては目標管理をベースとして、最終評価は上司が行う。そのうえでこの行動評価の合計点が本人に伝えられる。

松本はG社第2営業部第1グループのマネジャーである。松本は入社してから20年間は現場でセールスを担当し、5年前にマネジャーへ昇格した。松本は新人事制度になって初めての人事評価を終えた。

「新人事制度になって人事評価が結構大変になったなあ。特に行動評価の項目が細かくてまいった。」

しばらくして部下の木村が「納得できません。どうしてこんな行動評価点なんですか」と松本に談判してきた。先週、彼の同期会があり、同期入社セールスマンからその人の評価点を聞いて、自分よりも「高い」ことにびっくりしたようだ。

「自分の方がセールス実績を上げているのに、私の何がいけないんですか。上司が違っていると評価も違うのですか。不公平ではないですか。」

松本は返答に窮した。そして心の中で思っていた。

「人事から来ているマニュアルどおりにきちんとやったつもりだ。彼の目標管理シートの内容も取り入れた。『どうしてこんな点なんですか』と言われても、どう説明したらいいんだ。大体皆が納得する評価なんてできるわけない。仕事のプロセス、能力という、見えなかったり、もう消えてしまったものを評価しているんだ。行動評価なんて評価者の主観に決まっている。評価結果なんて本人に知らせる必要があるのかなあ。見せたとしてもマネジャーにその理由を説明する義務なんてあるのかなあ。でも部下たちがへそを曲げて、仕事をちゃんとやってくれなくなったら、いやだしなあ…」

* 1. 能力ランキングのこと。一般職1級、2級、3級…といったもの。

理系的思考でこう変えよう: 人事評価のものさしは公平さ

人事評価は上司から部下へのサービス提供であり、このサービスの品質は逆に部下が評価します。そしてこの「良い人事評価かどうか」を測るものさしは「公平さ」しかありません。つまり木村さんが「公平だ」と納得すればケースの問題は解消されます。納得と言え、科学思考のオープン、キレ、秩序がキーワードです。

評価結果の公平さを考えるわけにはいかない、例によって「結果＝仕組×オペレーション」と因数分解します。まずは木村さんに評価の仕組をきちんと説明して、納得してもらいます。ポイントはキレです。「G社の人事評価の仕組を考えた人は“公平さ”しか考えていないはずだ。不公平にしても誰にも何の幸せもない」ということです。これには木村さんも反論できないはず。それでも何か言ったら秩序です。この企業にいる限り「ルールに従わないわけにはいかない」というものです。

次は問題の評価オペレーションの“公平さ”に納得してもらうことです。まずはすべてをオープンにします。松本さんが何を考え、何を悩み、どう結果を出したのかをすべて木村さんに公開します。そして自分がした評価のものさしは“公平さ”以外にはないことを説明します。全てをオープンにすれば、木村さんを不公平に評価しても松本さんには何の幸せもないことをきっとわかってくれます。これがキレです。

さらにキレの次の1手として、PDCAのCAを使います。人事評価で給与が決まります。だから木村さんはクレームを言っているのです。しかし人事評価というSEE(CA)は今日の給与を決めることを目的とするだけでなく、これをやることで木村さんの明日の給与を高めることも大事な目的です。

つまりACTIONに注目します。今日の評価結果に着目するのではなく、どうすれば明日の評価結果が高まるかを2人で考えます。プロセス評価ならどういうプロセスに変えれば評価が高まるのかを考えます。能力評価であれば「ここが低い能力だ」と説明するのではなく、「高まると思っていたけど高まらなかった能力は何で、どうすれば高まるか」を話し合います。

木村さんがそれでも納得しなければ最後はやっぱり秩序です。評価オペレーションはマネジャーである松本さんの仕事であり、評価は意見です。意見であれば人によって違うのは当然です。木村さん自身がやった評価と松本さんの評価は違うものとなります。それは人がやっているからです。そしてマネジャーの意見が優先されます。

こう考えればマネジャーは人事評価のストレスから解放されます。

シーン3.人を育てる ケース1:メンバーに刺激を与える

© 2014 株式会社 日本経済新聞

H社は大手食品メーカーである。基幹商品であるレトルト食品はコンスタントに売れており、この10年ほどの業績は安定している。

ここ数年、新入社員の配属はマーケティング部門、営業部門中心で工場部門にはほとんど配属されていない。

島根工場ではH社の主力商品である中華系レトルト食品の生産を行っている。工場のメンバーは山陰地区を中心に採用されており、アットホームな雰囲気を漂わせる工場であった。ただここ7年間新人の配属がなく、工場のムードはやや活気に欠けている。工場は商品別の製造ラインチーム*1の他、設計課、資材課、設備課、品質管理課、事務スタッフチームから編成されている。

島根工場では月に1回マネジャー会議を開いており、今回のテーマは設備保全*2についてであった。製造ラインのマネジャーの1人である木下が発言した。

「最近若手に元気がない。仕事はきちんとこなすが、何か淡々とやっている感じがする。彼らに刺激を与えたい。思い切ってラインのメンバーに設備保全の仕事をやらせてみたい。彼らにだって十分やる能力はあると思う。毎日毎日同じ仕事をやっているだけでは夢がない。色々な仕事をやらせるべきだと思う」

木下の提案に対してさまざまな意見が出た。

「そんなの無理でしょう。今、彼らはひまなわけではない。そんなことをやったら仕事がオーバーフローしちゃうでしょう」

「いや、やってみなくちゃわからないよ。まさか全員が保全業務をやるわけじゃないでしょう。能力の高い人に少しずつやらせていけばいいんじゃないの」

「組織として考えれば、設備保全は設備課がやるのがもっとも合理的だと思う。設備保全にはさまざまな知識が必要だし、経験だって必要だ」

「知識については、やりたい人が本人の意思で勤務時間外に通信教育か何かで、自己啓発で学べばいいんじゃないの。それにラインで設備保全をやれば設備課の時間があくから、彼らが保全をやりたい人にOJTでコーチすればいいんじゃないの」

「そもそも何のためにそんな無理をするんだ。今の仕事で特にトラブルも起きていない。そんなことやれば原価アップだし、品質だって落ちるだろう。設備保全をする仕事に向いている人を設備課に入れたんだろう」

「向き、不向きなんてやってみなければわからないだろう」

* 1. 実際に製造を担当するチーム。 * 2. 設備の安全などの管理を行うこと。

理系的思考でこう変えよう: 業績よりも能力

組織において各人が担当する仕事を決めることを人材配置といいます。この人材配置というマネジメントは業績、能力という2つの要素が絡み合っているため、ケースのようにマネージャーたちを悩ませます。各メンバーの仕事と能力のマッチングによって、チームとしての業績が出ます。そしてその仕事の遂行によって各メンバーの能力が上がっていきます。ケースで言えば製造ラインのメンバーが設備保全をやればその能力は向上しますが、業績は落ちるかもしれません。設備課がやれば能力向上はそれほど期待できませんが業績は安定します。能力、業績どちらも大切ですが、どちらを優先させるかを決めないと配置ができません。

意思決定のベクトルに悩んだ時の原理・原則は「上流に戻れ」です。人材配置という仕事の上流は人材戦略です。自分の会社の人材戦略を見れば、そこにはおそらく“能力”というキーワードが挙げられていると思います。それならためらわず能力優先です。はっきりしない時は上流の人(工場長など)に聞きましょう。ここで多くの方は「両方大切だが、どちらか1つと言われれば能力」と答えるはずです。今日の業績向上は明日の能力を生みませんが、今日の能力向上は明日の業績を生むからです。

能力向上から考えれば、設備保全はラインでやったほうがよいという結論になるでしょう。木下さんはそのうえで彼らの能力を生かす保全方法を考えることです。現場で設備を使って製造していたメンバーならでは(……)のやり方を考えていくことです。メンバーもそれによって仕事が増えても、自らの能力を向上、発揮できるなら歓迎すると思います。そして結果として仕事をやっているトータル時間も増えないと思います。これが「業績より能力」と多くの経営者が人材戦略で考えた仮説です。この上流のベクトルが次のような人材配置の原理・原則を生みます。

第1の原理・原則は「今やっている仕事」より「できそうな仕事」を見つけることです。今やっている仕事は本人にはマンネリ感を生んでいるかもしれませんが、今はやっていないが「できそうな仕事」はその人の能力を向上させます。

第2の原理・原則は向き、不向きです。ずっと同じ仕事をしているのでは、それが向いているのか、向いていないのかを本人でさえもわからなくなります。そこで一度担当を変えて、他の仕事をやるチャンスを与えることです。

第3の原理・原則がオープンです。メンバーの配置を決めたら、なぜそうしたのかをきちんと説明します。業績よりも能力重視で、その人の能力を発揮、向上を期待しているのですから、自らの考えを説明すればきっとメンバーはわかってくれます。

シーン3.人を育てる ケース2:営業力を高める

I社はITベンダーであり、主力事業は中堅・中小企業に対するシステムインテグレーションビジネス*1である。I社は採用時には技術者、セールスマンといった区分はしておらず、入社後の新人研修を通して配属を決めている。営業部門の人数は約100名で営業本部の下に5つの営業部、その下に4つずつの営業課がある。

I社は昨年度上場以来初の減収*2となり、今年度も業績低迷が見込まれていた。社長は営業部門の部長、課長を集めて次のように話した。

「注文は天から降ってくるわけではない。もちろんマーケット環境は厳しい。しかし同じ環境下でも仕事を取ってくる営業マンと、全く取れない人がいる。だからマーケットや商品のせいではなく、営業力の問題だろう。確かにうちは技術志向の会社であり、入ってくる人間も技術者志望の人間が多い。しかしそれを育て一人前の営業マンにするのが君たちの仕事だ。これを頭に入れて、どうやって営業力を向上させるかを考えてほしい。そのリーダーとして営業の人材育成担当マネジャーを決める。営業一部第二課長の中山君、君がやってくれ」

中山は事務機器の販売会社で20年間営業を経験し、5年前にI社へ中途入社した。

中山には3つの案が頭に浮かんでいた。

「うちの営業マンは技術屋ぽくって押しが弱いよなあ。大体、皆声が小さい。私が前にいた会社の営業マンはもっと声が大きかった。だから最後の“落とし”ができないんだろうな。結果が出ているベテランの“やり方”をOJTで教えるべきだ。ただ“落とし”のシーンは微妙だから、OJTだけでは難しいよな。営業テクニクを学ぶ外部セミナーを受けさせるべきだ」

「営業は『注文を取れた』という結果を喜びと感じ、自信をつけるんだらう。取れたことがない営業マンは、顧客から見ると何だか自信なさげに見えて、信頼を得られない。だから取れない。そうだ前の会社でやっていたセールスコンテストをやろう。もちろん社長に言って1等はびっくりするくらいの賞金を出して、順位を社内へ発表して競争心をあおれば営業力は上がっていくだらう。セールスは教育よりも『取りたい』という気持ち、『取った』という感激だらう」

「営業力を支えるものはやっぱり経験だらう。しかし経験を積ませるといってもなあ。そうか、人の経験を自分の経験にすればいいのか。過去の営業の成功事例を社内で募集して発表してもらい、皆でそれを勉強しよう」

* 1. 情報システムを一括して請負うビジネス。 * 2. 前期に比べ売上が下がること。

理系的思考でこう変えよう: 能力を定義する

中山さんの案を見てどう思いましたか？中山さんの3つの案にはしっかりした“軸”のようながありません。私が社の社長なら「君の思いつきで人材育成にカネをかけるわけにはいかない」と言います。中山さんの最大の問題点は営業という仕事の“結果”ばかりを見つめていることです。だから営業マンの能力を上げることが目的なのに、いつの間にか営業結果を出そうとしてしまいます。

さあ理系的思考です。結果といえばシステム思考の因数分解です。「営業のやり方×営業マンの能力＝営業結果」となります。

このやり方と能力も先ほどのケースの業績と能力同様に絡み合っています。高い能力が良いやり方を生み、良いやり方が能力を上げます。こんな時はフロー思考です。どちらが上流かです。どう考えても能力の方が大切であり、こちらが上流でしょう。

ここでやり方を固定とするとメンバーの能力によって営業結果は出ます。だから営業結果を上げることと能力を上げるとはイコールのはずです。では中山さんの思考ベクトルのどこが問題なのでしょう。それは昨日の結果を見ているからです。これから高めようとするのは明日の結果であり、予測です。つまり明日の結果を上げるために営業マンの能力を上げることが中山さんの仕事です。

しかし一言に営業マンの能力といってもさまざまな能力が必要です。大きくは知識、ノウハウ(仕事のやり方を知っている、それを使いこなせる)、資質(創造力、論理性、協調性、コミュニケーション力...)に分かれます。中山さんが3番目に考えた経験は能力そのものではなく“能力を高めるもの”です。

こう考えていくと中山さんが最上流でやるべきことはもうわかると思います。どの能力を高めるかということです。「そもそも営業力とは何か」という定義をしっかりとすることと同じです。営業マンにはどんな知識、ノウハウ、資質が求められるかをまとめた能力定義表というものを作ることです。この能力定義表では、各人が自らの能力が高まったことがわかるように能力ランキング(セールス1級、セールス2級...)を作ることが合理的です。そのうえでランキングごとにどういう順番にどの能力を高めていくかという計画を作ります。中山さんがまずすべきことはこの計画に社長の了承を得て、営業マンを人材育成する権限を委譲されることです。

人材育成はさまざまな企業でさまざまな職種においてやられていますが、能力の定義がすべての人材育成に通じる原理・原則であり、最上流の仕事です。

シーン3.人を育てる ケース3:教育を受けたい

伊藤 美穂

J社は婦人向け衣料、小物の企画・販売を行っている会社であり、生産はすべてグループ会社へ委託している。販売は大手小売業、自社店舗だけでなく、近年ではインターネット販売のウエイトも大きくなっている。

伊藤は入社して小売店への営業、商品企画などさまざまな仕事を担当し、現在は人事部人材育成グループのマネジャーである。

J社の教育はOJTとOff-JTの2つに分けられる。OJTは目標管理をベースとして各現場で行っており、セミナーを中心としたOff-JTが伊藤のいる人材育成グループの担当職務であった。

J社ではセミナーにかかる経費は人材育成グループの予算として計上され、現場は教育にかかった経費をすべて振り替えることができる。セミナーのテーマは年に1度集まるマネジャー会議の議題として、各現場から要望を聞いている。そのうえで人材育成グループでこれらのテーマを吟味し、決められた人材育成予算の範囲でセミナーを計画し、現場から受講者を募集している。

ここ1、2年セミナーに対する現場のニーズは極めて高くなっている。特にマーケティング、ITに関するものが要望として多く挙げられ、この手のセミナーには大量の受講申し込みが殺到する。従来はセミナーを開催しても定員まで応募が来ることは少なかったもので、定員を超えた場合のことを考えておらず、受講申し込みの多い部門のマネジャーに調整してもらうことがほとんどだった。そのため受講できないメンバーからは「なぜあいつがセミナーを受けられて、私はダメなんだ」というクレームが人材育成グループに寄せられている。

伊藤はセミナーの方針をはっきり決めなくてはと思い、次の3案を考えた。

A案:能力の高い人を受講させることを最優先とする。彼が教育を受け、それをまわりに伝えていく。したがって教育テーマもハイレベルのものを最優先とする。

B案:会社のカネを使う教育なのだから平等を原則とする。人気のあるセミナーについては受講者数を各部門にあらかじめ割り振る。

C案:教育効果の高いものから行う。目標管理をベースとして各マネジャーにチームの教育計画を作らせ、この計画で各人の効果を見積もらせ、人材育成グループでこれを見て受講者を決定する。

あなたが伊藤さんならどの案を選びますか。

理系的思考でこう変えよう:教育だってROI

セミナーはOff-JTの花形であり、教育効果の高いものも多い。しかしセミナーの最大の難点はかかるカネが極めて大きいことです。だからセミナー計画はカネという経営資源の配分を考えること、つまり人材戦略が上流であり、このベクトルを作らなくてはなりません。本来は経営者の仕事ですが、伊藤さんは人材育成グループマネジャーという経営スタッフであり、これを経営者から権限委譲を受ける立場にいます。

まずは定義思考のそもそも論です。教育の定義からです。教育とはその仕事を行う上での必要な能力(その能力に達しないとその仕事をする事ができない)、および十分な能力(プロとして最大のパフォーマンスを発揮できる能力)まで、各個人の能力を「実際に仕事をする事」以外で上げていくことです。

J社では必要な能力まで上げることをOJTで、十分な能力まで上げることをセミナーで行っています。セミナーの定義は「十分な能力と現在の能力のギャップを埋める(アウトプット)ために、カネ(インプット)をかけること」となります。

インプットとアウトプットといえば、ROI思考です。これが人材戦略、教育マネジメントの原理・原則です。ROIという目で各案を見てみましょう。

A案では対象がトッププレイヤーなために「十分な能力」と「現在の能力」の差(R)が小さく、かつ仕事を止めるコスト(I)が大きいことになり、ROIは小さくなります。彼が得たものをまわりに伝えていくことでRの増大が期待できますが、これなら彼でなくてもできます。つまりROI思考では取るべき手ではないといえます。

B案は多くの会社で見られるルール(慣習)です。しかしこれでは資源配分という仕事を放棄していることになります。皆で稼いだカネを、組織全体のために特定の人に投資するのがセミナーです。だから公平さよりも、組織全体のROIがもっとも高まることを考えなくてはなりません。

そう考えるとC案が妥当でしょう。この時の問題はたった1つ、各マネジャーがメンバーにセミナーを受講させたくて(コストをチームで負担しないので)、R(効果)を大きく見積もることです。これを予防するのが目標管理という人事評価の仕組みです。つまりR(業績向上、能力向上)を大きく見積もれば、自らの目標のバーが上がることになります。このバランスをその人と上司のマネジャーが考えることになります。××ページの予算調整と同じです。あわせて資源配分の権限を、人材育成グループからさらに各マネジャーに委譲するという意味でも、マネジメントの原理・原則に則っているといえます。

シーン4.リーダーとして行動する ケース1:メンバーを説得できない

共に東北地方を拠点とする地方銀行であるK銀行とL銀行が1年後に対等合併することが正式に決まった。合併スローガンは「東北から金融ビジネスを創造します」というものだった。両行では1年後の合併に向けて、いくつかの合併プロジェクトが立ち上げられた。

齊藤はK行へ入行以来20年間一貫して、情報システム部でシステム企画、設計、運用に携わっており、現在はシステム企画課長という肩書きである。

合併プロジェクトの中でも情報システムプロジェクトは最大のものであり、メンバーは両行から15名ずつの30名が選任されていた。このプロジェクトのリーダーには齊藤が任命された。

プロジェクトでは勘定系システム * 1統合の基本方針の策定から入った。両行の勘定系システムは共にその原型は約30年前に作ったものであるが、それぞれX社、Y社という別の大手ITベンダーが開発したものであり、全くと言ってよいほど構造が異なるものであった。その後銀行間でのネットワーク化が進み、K行、L行の勘定系システムはネットワーク接続はされたが、それはデータのやり取りだけであり、それぞれの勘定系システムはほとんど変更することなく動き続けていた。

プロジェクトメンバーの意見はどちらかの銀行のシステムに統一すること(片寄せという)で一致したが、K行にするか、L行にするかでもめていた。各メンバーは当然のこのように自行のシステムへ片寄せすることを主張して譲らない。X社、Y社も自社が納入しているシステムを守るべく両行を必死にサポートしているため、プロジェクト会議にはどんなに自行システムの方が優れているかという資料が次々と出てくる。まさに“対立”という様相を呈していた。

しかし齊藤の意見は違っていた。ゼロから全く新しいシステムを開発することである。ただ合併までの1年間ではとても間に合わないので、合併当初は両行のシステムを続行しながら、新システムが出来次第移行するというものである。これを会議で話したら、今度はメンバー全員が異口同音に「そんなことできっこない。大体コストがかかりすぎる」であった。齊藤は心の中で思った。「両行のシステムは30年も使っただけでもう古い。コスト的にもトータルで考えればゼロベースのほうがかえって安いんじゃないか。しかしこのメンバーにそっぽ向かれたらやっていけないし……。」

* 1. 預金口座に関わるシステム。

理系的思考でこう変えよう: 権限委譲で秩序の行使

このケースで「情報システム統合方針を決定する権限」を持っているのは誰でしょう。合併以前ですから両行のトップです。斉藤さんは彼らからリーダーのポストを与えられたのですから「情報システム統合」に関する計画書を提出し、両者に了承してもらい、それによって自分が作った計画を進める権限を得るべきです。そのうえでメンバーには秩序の行使です。メンバーは斉藤さんの計画(斉藤さんの個人的意見ではなく、両行トップの意見)に従って実行する義務があります。斉藤さんの心は新規開発で固まっています。そして合併後のミッションである「東北から金融ビジネスを創造します」という上流のベクトルに合っているので権限委譲は受けられるはずです。

しかし斉藤さんが心配しているように、皆がそっぽを向いてイヤイヤこの計画を実行しては、うまく行くものもうまく行かなくなります。

そのためには斉藤さんはメンバーと話し合い、斉藤さんの考えているベクトルに納得してもらうことです。話し合いは決断のフローに沿って進めていきます。つまり「上流チェック→ものさし→案→評価→決定」です。

まずは“上流チェック”であり、その最大のポイントはミッションの確認です。次はものさしです。MUSTは上流から齊藤さんが伝えることにして、WANT、リスクについて意見を聞きます。齊藤さんとしては上流のミッションから「創造」を必ずWANTに入れるようにします。もし“ものさし”でもめるなら結論(どの案にするか)を各人が考えながらものさしを見ているからです。最後は秩序で齊藤さんが決めましょう。

次の“案”は3つです。K行片寄せ、L行片寄せ、新規開発です。そしてこれを“評価”するのですが、これについても評価結果そのものではなく、各項目ごとに評価に関しての意見を聞きます。もちろん意見なのでここは確実にもめると思います。しかし齊藤さんが彼らの意見をベースにクールに(冷静に、フェアに)評価します。これがプロジェクトリーダーです。その最終的な評価結果はおそらく次の2つのうちのどれかでしょう。「総合的に見ると新規開発が比較的良い」「3案ともに甲乙つけがたい」。(もしK行、L行の片寄せが明らかに勝っているとすればこれに従えばよいのですが、そんなはずはありません。だからもめて結論が出ないのです。)

前者ならこれがプロジェクトチームの総意です。後者ならプロジェクトリーダーである齊藤さんが案を決定し、「この案がミッションにもっとも合っている」を理由としてメンバーに説明します。

シーン4.リーダーとして行動する ケース2:仕事を改善する

M社はもともとは洗剤、歯ミガキ粉などを主力商品としていたが、現在は化粧品、住用品、キッチン用品などさまざまな家庭用品を製造・販売する大手メーカーである。

M社の製品は神奈川、千葉、静岡、大阪、広島、大分の6工場で生産している。各工場の取りまとめ部署として本社に生産技術本部があり、その下部組織として技術部、品質管理部、資材部がある。各工場の製造ラインは工程ごとのグループとなっており、工場にはこの他生産技術本部の出先部署として技術課、品質課、資材課がある。

M社では20年前から生産技術本部をとりまとめ部署として、全工場で「生産合理化運動」を続けている。主な活動は製造ラインの各グループが自主的に勉強会を開き、IEなどを学びながら現場の仕事の改善を進めていくものである。

この改善活動に対しては表彰制度もあり、期(半年)に1回、各工場、各グループ、各メンバーからの改善レポートが審査され、社長賞、技術本部長賞、努力賞などが選ばれ、報奨金とともに社長から表彰される。

田中はこの運動が始まった年に入社し、以来20年間広島工場へ勤務していた。1年前に工場での改善実績が認められ、グループマネジャーに昇格した。彼は入社以来さまざまな工程を担当してきたが、現在は広島工場でもっとも改善が難しいといわれている計量工程グループを担当している。計量工程は10年前から2年間ラインメンバーとしても担当しており、やりがいのある工程と思い、マネジャーとしての仕事にはりきっていた。田中は半年間工程分析を行い、X商品の容量のバラツキが多いことを発見した。そこでこのバラツキを下げる改善案を考え、これをレポートにまとめて工場内で行っている改善会議にかけた。

改善会議の議長は技術担当副工場長の竹下である。竹下は入社後広島工場に配属され、そこでグループマネジャーとなり、その後2つの別工場の技術課長を経て、2年前に広島工場に戻ってきた。

田中が改善レポートのプレゼンテーションを行った所、竹下の評価は意外なものであった。

「今、こんなやり方をやっているのか。この改善案はずっと前に私が広島工場にいた時に技術本部長賞を取ったものじゃないか。この工場ではいつの間にやり方を変えていたんだ。こんなもの元に戻して当然だろう」

田中はしばし呆然としていた。

理系的思考でこう変えよう: 結果を変えるのではなくやり方を変える

ビジネスにおける改善の定義は「仕事のやり方を変えて結果を良くする」ことです。成熟した企業では、工場に限らずほとんどすべての部門で改善が行われています。

改善を因数分解すると、「やり方×対象＝結果」となります。例えば「やり方1」で「対象①」(ケースの計量工程)でやっているといろいろな結果が出ます。ケースでいえば容量のバラツキ(A)、生産時間(B)、不良率(C)…。この中でAを気にいらない結果(バラツキが大きい)と考えると、とりあえず「やり方2」でやってみる。これでAが改善できないと今度は「やり方3」でやってみる。ここでAが改善されると「やり方3」に変える。しばらくこの「やり方3」でやっているるとBが気にいらない結果(時間がかかる)となり、「やり方4」に変えてBを改善する…。さらに「やり方N」を対象②(他工場、他工程)でやってうまく行ったという結果を耳にすると、水平展開(あるやり方を別の対象でやること)と称し自工程で「やり方N」を少し変えてやってみる…。と改善をくり返していたら、元の「やり方1」に戻っていた。

私はコンサルタントとして(クールに外部から)ケースのような現象を色々な企業の色々な職場で見てきました。私はこれを改善シンドロームとよんでいます。生産現場でもっともよく見られる症状ですが(「改善がうまい」ので)、サービスオペレーション(配送など)、事務処理部門、セールス部門などにも広く見られます。

どうすればよいかは、ここまで本書を読んだあなたならもうわかると思います。「結果を改善する」のではなく、「やり方を改善する」ことです。マネジメントにおける改善では、やり方を計画し、その時点で結果を予測します。先ほどの例では「やり方1」を「やり方3」に変えようとするなら、結果Aの予測だけでなく、結果B、C・・・など「その他の結果もやり方を変えるとどうなるのか」を予測します。さらには後になって(うまく行ったら)水平展開をするのではなく、この計画時点で対象②、③・・・でもその「やり方」が使えるかを考えます。そのうえでどのやり方にするか(「やり方1」「やり方2」「やり方3」)をクールにMUST、WANT、リスクというものさしを使って判断します。

このケースでもっとも問題のある人は副工場長です。彼がB、C・・・の悪化を予測していない、あるいは知っていても改善案を通したくてそれをまわりに伝えないので、次の担当者がBを改善してしまったのでしょう。Bが悪化するとしても、そのやり方に変えることだってもちろんあります。自分の打った手はクールに、問題点もすべてオープンにしていく。それが理系的思考です。

シーン4.リーダーとして行動する ケース3:情報を共有したい

ケース3:情報を共有したい

N社は明治初期に設立された製鉄会社であり、近年ではさまざまなエンジニアリングにそのビジネス領域を広げている。N社のコンピュータ導入は日本の先駆けであり、常に先進的な情報技術を取り入れてきた。そのため情報システムを開発するSE(システムエンジニア)も大量に採用している。しかしN社のシステム開発業務だけではどうしても仕事に波が出てしまうので、30年前に情報システム部を子会社として独立させ、他社のシステム開発も請け負うこととした。これがNS社である。

NS社はその後SEの独自採用を行い、さまざまな会社のシステム開発を受注した。そしてユーザー志向のシステム開発会社として世に知られる存在となった。

ここ10年でIT業界は大きく変わった。商品的には大型コンピュータシステムから、パソコン・サーバーを使ったクライアント・サーバーシステムへと変わり、さまざまなタイプの新しいITベンダーが登場してきた。

NS社ではこの環境変化を受け、5年前に経営陣はシステム開発からソリューションビジネスへの変身を戦略の柱として打ち出した。これは顧客の言うがままにシステムを開発するのではなく、顧客からニーズを聞いてこちらからシステムを提案するというものである。

ユーザー志向のNS社にとってソリューションはまさにぴったりのビジネスモデルだった。そのためこの5年間でいくつかの大型案件が受注に結びついた。しかしソリューションビジネスの特徴は提案して“終わり”でなく、その案件を提案者であるSEがリーダーとなって開発し、かつ運用しなければならない。そのためせっかく受注してもそのソリューションのノウハウが、なかなか社内に浸透していかなかった。

そこで各事業所にいるマネジャーを委員として、ソリューション事例共有化プロジェクトが作られた。ここではすぐに事例共有データベースを作ることに合意した。しかし多くの委員の意見は「共有データベースを作っても誰も入れないんじゃないか。昔システム開発のビジネスでも同じようなことをやったけど、最初は『入れろ、入れろ』とうるさく言うから入れるけど、そのうち誰も言わなくなって、いつの間にかめんどくさいから誰も入れなくなる。誰も入れないから見ない。見ないから入れないとスパイラルして消えていったなあ」というものであった。しかしどうしてよいのかわからない。皆が思っていたのは「仮に社長が『やれ』とかけ声をかけても、皆忙しいので無理なんじゃないのか」プロジェクトリーダーの山下は途方にくれていた。

理系的思考でこう変えよう: ROIをとらえる仕組みを考える

まずはクールにROI思考です。事例共有化をNS社全体で考えれば「その事例を相手に渡すパワー」(I)と「受け取った相手が得られるリターン」(R)を秤にかけ、 $I > R$ なら“やらない”、 $I < R$ なら“やる”と意思決定すべきです。

しかし何の仕組みもなければ、どんな事例を持っているかは本人にしかわからず、それによって得られるリターンも受け取る人しかわかりません。つまり誰も秤にかけられません。渡す方から見ればハイコスト・ノーリターン(Iが大きくRは0)、受け取る方はノーコスト・ハイリターン(IがゼロでRが大きい)です。

「会社のためだから、あるいはGIVE&TAKEなんだから情報を渡す努力をしろ」といって、うまく組織がそちらへ進んでいくなら、マネジメントなどいりません。

まず山下さんは組織全体としてのROIがとらえられるような仕組みを考え、それに関する計画を作り、権限委譲を受けることです。そのうえで組織のROIから考えて「共有すべき」と判断されたことを組織メンバーに実行させて行くことです。組織として「事例共有データベースを作る」と意思決定したら、「ソリューションの事例に関する情報を入れる」というのは情報を持っている人の「仕事」です。もしやらなければ義務違反であり、無断欠勤のようにペナルティを負うべきものです。だから山下さんはこの違反をチェックする仕組みも考えるべきです。

しかしもっと大切なテーマは「いかに使えるように入れさせるか」です。「入れろ」と言われるから仕方なく「入れる」というのでは使えない情報になってしまうリスクがあります。ポイントは「どうやって入れるか」より「入れたものをどうやって評価するか」です。この評価を誰がやるかといえば、本来は「入れた人の直属の上司であるマネジャー」です。しかしこのマネジャーは入れたかどうかはチェックできますが、「良い入れ方なのか」という評価はできません。そう考えればわかる通り「情報を入れる」という仕事を評価できるのは、その情報を使う人です。この人たちの評価によって、入れた人にはリターン(人事評価に伴う給与アップなど)があるようにすべきです。他人の使いそうな事例を「入れるべき人」が入れて、その事例が使われれば、入れた人にリターンがあるマネジメントの仕組が求められます。

そのためにはこの「入れるべき人」がROIをとらえやすくする仕組が必要です。そして「I(入れる時間)を下げていいかげんに入れても、R(使う人の評価)が小さければ本人に幸せはなく、入れる工夫をして使えるように入れれば大きな幸せが得られる」ということを組織に浸透させていくのが山下さんの仕事です。

シーン5.トラブルをマネジメントする ケース1:欠品が発生

2025年5月27日

〇社は飲料メーカーである。〇社の商品は気温によって大きく需要が変わるため、その需給調整 * 1が大きな経営テーマである。

〇社では3年前に需給調整室が作られ、それまで生産計画、販売計画に携わってきたメンバーが集められた。ここで過去の販売状況、直近の販売トレンド、セールス現場から上がってくる需要見込み、店舗情報(特売などの情報)をもとにして生産調整を行っていく。これらの仕事はもちろんコンピュータを使って行うが、使い慣れているエクセルでは今1つスムーズに行かないという意見が出て、他の多くのメーカーが導入している「ハイパーSCM」という需給調整専門のソフトウェアを導入した。

〇社が一昨年発売した「健康水」は今期も売れ行き好調であった。

気象庁の長期天気予報では「冷夏」であったが、6月に入ってもカラ梅雨で全国各地で30度を超える真夏日が続き、7月中旬になってからは35度を超える超真夏日が連続した。

7月後半から健康水は在庫が底をつき、欠品が続出し、店舗からのクレームが殺到した。もちろん増産に入ったが、工場がフル回転しても需要に追いつけず、特に大都市での欠品は見るも無残なものであった。

ここにセールスマンの怒りが爆発した。そしてこれに対応したのが工場の生産計画課から需給調整室に来た田中マネジャーだった。

「こっちは必死になって店舗を回って、やっとの思いで陳列してもらえたのに『商品がありません』じゃ泣くに泣けない。需給調整室は現場を知らないんじゃないか」

田中はこうやって反論した。

「ハイパーSCMというソフトを使って予測し、しかも各セールス現場からの情報を組み込んで調整してるんですよ。そもそも原料調達から考えると8週間くらいのリードタイムがあります。状況が変わったから、明日はもっと商品をよこせといっても無理なんです。しかもこんな夏が来るなんて気象庁だって直前まで予測してないし、7月に入っても『すぐに猛暑も落ち着く』って言ってたんですから」

しかしセールスマンの怒りは収まらない。

「大体そんなソフトを入れたからいけないんだ。人間が頭を使って当たるように予測し、はずれたらきちんと責任をとるくらいの覚悟でやってくれないとだめだ。『コンピュータの予測です』じゃ無責任だ」

* 1. 消費者の需要に応じて生産量(供給)を決めていくこと。

理系的思考でこう変えよう:統計学で反論しよう

そもそも在庫とは「将来売れる量を予測して作っておく、買っておく」というものです。将来を予測するには過去のデータを使うしかありません。そして予測の原点は何といっても平均値です。例えば過去1日あたり8個、11個、9個、12個と売れている時、何個在庫するかです。平均は10個ですが、これを在庫とすると2日に1回欠品してしまいます(上の例では11個と12個の2日)。しかし絶対に欠品しない在庫量というのはありません。明日突然100個買いたいという人が来るかもしれません。

欠品が完全に防止できないなら、どれくらい許すかを考えて在庫を増やさなくてはなりません。これには統計学を使う“しか”ありません。この増えた在庫を安全在庫といいます。これは原理です。セールスマンが反論したら「他に方法があるなら言ってくれ」と答えましょう。「当たるようにしろ」は方法論ではなく単なる精神論です。そんな時は「私は神様ではないので未来なんか当てられません」と答えましょう。

平均10個に、統計学を使って(コンピュータを使って)計算した安全在庫として、例えば2個増やしておくとしめます。つまり12個の在庫です。ここで大切なことは平均10個の在庫では2日に1回売れ残りが出ます(上の例では8個、9個)が、12個にすれば売れ残りはさらに増えます。欠品を減らすには在庫を増やせばよいのですが、増やしすぎれば売れ残りがたくさん出て、賞味期限を過ぎた商品があふれ...と欠品よりも悲惨なものが待っています。だから統計学で一定の在庫とするのです。

ここまでは過去と未来がまるっきり同じ状況と考えています。しかしケースの健康水は気温が20度の日と30度の日を同じ状況と考えて平均を取るわけにはいきません。しかも過去に35度の日なんてないので気温別に見てもだめです。そこで気温と売れ行きを統計学的にとらえて、気温を考慮した平均と安全在庫を出すしかありません。ハイパーSCMは人類の知恵である統計学を使って、合理的にこれを計算しています。この予測値を人間が使わない手はありません。もちろんそのまま使うのではなく、店舗情報や顧客のトレンド(健康水が最近受けている)を考慮しながら使います。

このケースでやるべきことは“犯人さがし”ではありません。マネジメントです。つまりPDCAのCHECK、ACTIONを行うことです。「もし現実の気温がわかっていたら、どういう予測値になったか」を出し、実績値との違いを分析し、その原因を考えます。店舗情報か、トレンドか...(CHECK)。そのうえで次の予測をどのように変えていくかを考えることです(ACTION)。

シーン5.トラブルをマネジメントする ケース2:他社でトラブルが発生

© 2017 株式会社 日本経済新聞社

P社は戦後給食のためのセントラルキッチンとして誕生した。その後仕出し弁当サービス、持ち帰り弁当のチェーン店として拡大を進め、現在の主力事業はスーパー、コンビニなどへの弁当、惣菜の提供となっている。

山本はP社の成長期に入社し、現在は本社量販店営業課のマネジャーをしている。

彼は朝、新聞を見て驚いていた。

それは「大手スーパーXのY店で売られた弁当にハエが混入」という衝撃的な見出しで、次のような内容の記事だった

「××月××日XスーパーY店で販売されたスペシャル焼肉弁当にハエが入っていることを、当日購入した消費者が発見。スペシャル焼肉弁当はY店の人気ランキング1位にあたる売れ筋商品である。他の商品に混入されているかは不明。Xスーパーは『品質が一番』を店舗のキャッチフレーズとして、その高級感で業績を拡大してきた。この弁当は大手食品メーカーZ社で製造されており、Z社は弁当だけでなく、ハム、ソーセージなどの加工食品も生産している。XスーパーはZ社のすべての商品をすべての店舗から撤去することを決めた。…」

山本は「ハエ1匹が会社の命を止めるのか。厳しい世の中だなあ」と思っていると、取引先の大手スーパーQ社の購買本部長から「すぐに来てくれ」との電話が入った。

本部長は山本に次のように話した。

「あなたもご存知のように競合のXスーパーは大変なことになっている。マスコミから見れば、ここでもう1度同じようなことが起これば“いいニュース”なんだと思う。だからきっと必死になって他の商品にも異物混入がないかを探していると思う。万が一にもうちの商品から見つかったら大変なことになる。お宅がISO9000も14000も全事業所で取得*1していることは知っているが、この事件についてのお宅の社としての対応を文書でうちの社長あてに提出してくれないか」

山本は次の3つの対応を考えたが、どれを取ったらよいかを悩んでいた。

A案:P社の社長名で「当社は一切の異物混入はいたしません」という誓約書を出す。

B案:現在よりも品質管理を強化するようにして、その強化ポイントについて文書で報告する。

C案:自社の品質管理の仕組、チェック体制などについて文書にまとめて提出する。

*1. 品質(ISO9000シリーズ)および環境(ISO14000シリーズ)のマネジメントレベルについて審査を受け、合格していること。

理系的思考でこう変えよう: 仕組とオペレーションを見る

まず理解すべきことはリスク分析で述べたように「不安は無限」ということです。

「ハエが入った弁当」はいわゆる不良品です。この不良品というリスクを完全になくすことはできません(なくしたことを誰も証明できません)。不良品をなくすことはできませんが、減らすことはできます。

ここで因数分解です。結果は「仕組×オペレーション」です。今回の事件で山本さんの考えるべきことは、Q社が出した不良品という結果ではなく、Q社の品質管理の仕組とそのオペレーションを考え、自社と比較してみることです。こうやってこの事件を“他山の石”とすることです。

仕組は「それが妥当か」というものさし(正当性という)を使って評価します。Q社の品質管理の仕組はISO(世界的な標準レベル)などの社会的ルールだけでなく、そのルールが食品メーカーとして考えられるリスクに対して妥当かというものです。ハエの混入という“あってはならないトラブル”を発見するルールが妥当なものかということです。もちろん他社のことなので詳しいことはわかりませんが、「仮に自社のルールなら発見できたか」と考えてみます。

オペレーションは「ルールどおりにやっているか」というものさし(準拠性という)を使って評価します。これはさらに難しいですが、やはり自社にあてはめてみます。「ルールを守っている」という行為を誰がどうやって確認しているかということです。

仕組の正当性、オペレーションの準拠性に問題がなくても、不良品などのトラブルが発生することは動かしがたい事実です。しかし正当性と準拠性に問題がなければ不良品が発生してもそのダメージは小さいといえます。顧客やマスコミに「ずさんな管理体制、従業員の信じられないミス」とは非難されません。

A案は最悪の選択です。こんな約束をして異物混入が万が一にも発生したら、その誓約書がダメージをさらに大きくし、致命的なものとなってしまいます。

B案のように他社で事件が起こる度に品質管理の仕組みを強化していくのはいくら何でもその場しのぎです。良い点はたった1つで、万が一同じような不良品が出た時に「これだけ騒いでいたのに、何もしなかったのか」という批判を避けられることです。

こう考えるとC案がもっとも適切です。P社でこれから先に不良品が出る可能性について議論するよりも、先ほど述べたように今回の事件を他山の石として、P社の品質管理の仕組みの正当性、オペレーションの準拠性について考え、この2点について取引先のQ社と議論し、合意すべきといえます。

シーン5.トラブルをマネジメントする ケース3:クレームに対応する

R社はコントローラー、センサーからスタートし、現在ではさまざまな工業用の部品を生産している大手メーカーである。川田はR社第一産業営業部のマネジャーである。川田が出社すると取引先のS社から電話が入った。S社は工場向けのさまざまな機械を生産している大手メーカーである。

「昨日の夜、得意先の食品メーカーT社から、お宅のX部品を組み込んだうちのY機械が、ラインを動かしている最中に突然激しい発熱をしたというクレームが入った。今はとりあえず代替のラインで動かしてもらっている。原因はよくわからないけど、発熱した箇所から見て、お宅のX部品の異常じゃないかと思う。X部品はT社の別工場の機械数台にも入っている。まさかこれを全部止めるというわけにはいかないし…。T社は新製品がヒットして増産に入っており、稼働率は極めて高い。とりあえず設備課長の所でこの話を止めてもらっているんだけど、事態はかなり深刻だ。うちのエンジニアがこれから行くんだけど、お宅のエンジニアも同行してくれよ」

川田はすぐにX部品の設計担当責任者である山村主任技師に電話をした。山村は状況を聞いて手が震えていた。

「それって本当にうちのX部品が原因なのかなあ。X部品はもうリリースして1年半たっているぞ。何で今まで出なかったんだ。仮にうちのX部品が発熱したとしてもS社のインターフェース部分に問題があったのかもしれないぞ。しかし万が一…」

山村は声を詰まらせた。

「万が一、うちのX部品の設計ミスだったら大変なことだぞ。この部品は生産用機械だけでなく、自動車部品としても出荷している。しかもX部品にはうちの電子部品の共通基盤を使っている。もしこの基盤が原因だったら、携帯電話やデジタル家電など消費者向け製品にも影響があるぞ。俺のクビ1つじゃ足りないだろう。下手すりゃ会社ごとふっとぶぞ。それはもちろん行くけど、原因調査は大変だぞ。テストをやるたってT社と同じ環境を作るのはなかなか難しいぞ。そもそも原因調査してもわからないかもしれない…」

原因調査と並行してR社では対策会議が開かれた。そこでの結論は「原因がはっきりするまですべてのことは社外秘。T社へはS社の幹部とともに、当社の副社長が行ってとりあえず謝罪する。そのうえで今回の件は当面部外秘扱いにしてもらうよう依頼する」というものであった。

川田は思った。「本当にこれでいいのだろうか」

理系的思考でこう変えよう: マキシミニで行きましょう

近年消費者から出たクレームの対応ミスで、企業が崩壊してしまう例も数多くあります。これらのほとんどはトラブル、不良品そのものでなく、その対応のまずさをマスコミにつかれ、大きなダメージを受けています。

このケースを××ページの「不確実性の下での意思決定」という理系的思考を使って考えてみましょう。

結論から言えば、こういったトラブルではマキシミニを決断基準とするのが妥当です。「最悪のケースでの利益がもっとも大きい案を選ぶ」ということです。この場合は“利益”にあたるものは“ダメージ”(マイナスの利益)ですから「最悪の場合のダメージがもっとも小さい案を選ぶ」ということになります。

ケースのR社では状況がはっきりせず、したがって何が原因がわからず、その状況や原因によって事態が変わっていきます。これが不確実性です。そして不確実な中でも(原因がはっきりしないうちにも)何らかの対応を取らねばならず、その対応策を取った後、時間経過とともに状況が確定し、それらの原因が見えてきて、そのうえでダメージが確定するという構造です。

企業はこういう状況の時は、当然のこととしてダメージがもっとも小さい案を取りたいのですが、状況が確定していないのでそれぞれの案が受けるダメージが確定できません。

こんな時どうしても人間はマキシマックスを取りたくなります。つまり最良のケースを想定して、最大の利益(すべての中でもっともダメージが一番小さい)を得ようとする事です。このマキシマックスを取ると、最良のケースでは生き残り(何もなかったことになる)、最悪のケースでは企業が崩壊してしまうことが多いといえます。クールに理系的思考で考えれば、こんなギャンブルを企業はやるべきではありません。

いくつかの案が考えられますが、いずれを取ってもR社の立場で最悪の状況確定は、トラブルがR社のX部品の設計不良で、かつこの不良が共通基盤にあって消費者にまでそのトラブルが及んだ場合です。そしてこのケースでR社のダメージを決めるのは実はマスコミ対応です。

この最悪のケースで対策会議の結果をシミュレーションしてみましょう。

「R社が原因調査中にマスコミにこのトラブルが見つかり、ニュースに出してしまう。その後マスコミに迫られて記者会見をやり、そこで『現在原因調査中』と発表する。そしてその間に今まで隠れていた同様のトラブルが次々と発見されてしまう。そしてこれを受け何回も記者会見を後追いで行い、役所に呼ばれ、トップの首を出しても糾弾の声は止まず…」

これでわかる通りR社にとって最悪のケースはマスコミに「どうしてトラブルが起きているのがわかっていて、公表しなかったのか。その間に消費者への被害が広がるとは考えなかったのか」という質問を受けることです。

したがってマキシミニで考えれば次のような案が選択されるはずです。

「S社に了解をとってT社からのクレームの状況をすべてマスコミに発表する。『T社からY機械に発熱があり、当該箇所から考えて当社製造のX部品の可能性もあり、現在原因調査中です』と事実をありのままに公表する(科学思考のオープンです)。そのうえで他社、消費者に対して『同様な状況が起きていないかを調査してください。もしあれば至急連絡して下さい』とR社側から積極的にメッセージを発信する。」

ここでの「すばやくマスコミ発表」という案は、先ほどの最悪ケースのダメージを最小にします。確かにR社の責任ではないかもしれないし、大騒ぎにもなります。しかし仮にR社にとっての最良のシーンである「当社に何のミスもなくトラブル自体が誤解だったケース」でもコスト高とはなりますが、対応のリターンも大きいといえます。「トラブルに万全の手を打ったR社」です。これによってコーポレートブランド(会社としてのブランド価値)をかえって上げる可能性も高いといえます。そう考えるとこの最良の場合でも思った以上にROIは高くなります。そして最悪のケースでもダメージを小さくするだけでなく、その真摯な態度が逆にR社のコーポレートブランドを上げるはずです。

理系的思考を勉強して来たあなたなら、ここで「そんなことやってるとうちの会社はつぶれてしまう。ここはマキシミニでしょう」と言っているはずですよ。

このキレのある意見に、「いや隠そう」とは誰も反論できません。

どうでしたか。あなたはここまでの15ケースで理系的思考が取れたでしょうか。取れなかった人はもう一度本書を頭から読み、理系的思考を使ってケースの各マネジャーの立場で考えてみてください。

理系的思考ができた人はもう卒業です。自信を持って理系的思考をマネジメントや仕事の現場で使ってみてください。使えば理系的思考の心地良さが実感できると思います。