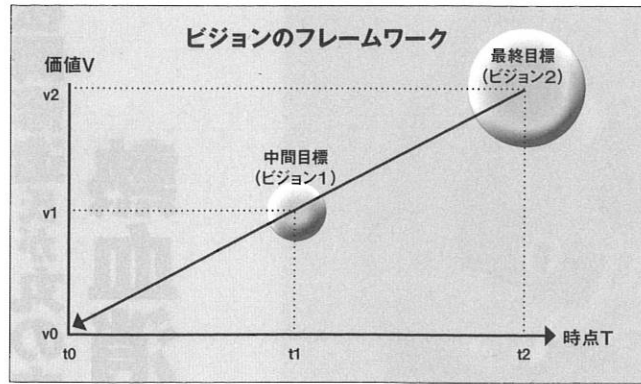




「知的なムダ」を排除する

成功法則の「見える化」と「できる化」



るにあたっては、ひとまず現実を捨て去る勇気を持つ。

④ビジョナリーゴールを創出するには、「現状の改善・成長論理」から脱皮する。現状を思考の中から追い出したときに初めて未来に飛躍できる。

⑤ビジョナリーな世界に到達す

るプロセスでは、論理的・段階的にとらえるのではなく未来に向けて自分の思考を飛躍させる方法で実行する。

(2) 現状の把握

ビジョナリーゴールを創出する時点では現状を無視するが、ひとたびビジョナリーゴールが創出されたら直ちにビジョナリーゴールから現状に逆アプローチしなければならぬ。

リーダーは、以下のような条件で組織内のあるがままの姿を冷静かつ正確に把握する。

①事実をデータとして収集し次にそのプロセスを把握する。

②現状を機能的にとらえるためには、原因としての資源がどのような状態で配置されているのかを把握する。

(3) ギャップの認識

「ギャップ」とは、ビジョナリーゴールと現状との「差」であり、

これを認識することが大切である。このとき、必ずビジョナリーゴール側からこの差を見る。

①事業やビジネススタイルにどのような差があるかを比較する。

②そこで達成している成果や提供している新価値の内容やレベルを比較する。

③そのためにどれくらいの資源を必要とするのかを比較する。

(4) 戦略目標の創出

「戦略目標」とは現状をビジョナリーゴールに近づけるための条件であり、以下のように設定する。

①戦略目標は、時点別(最終、中間)にその達成イメージを明確に想起されるようなものにする。

②その戦略目標の達成によりビジョナリーゴールと現状とのギャップがより劇的に解消されることといった効果を重視する。

③戦略目標を決める場合には、

「達成可能性」と「行動可能性」を考慮する。

④部門の全員が何らかの形で戦略目標達成のプロセスへ参加して役割・機能を果たし達成感を味わえるものにする。

(5) 実現化プロセスの継続

「戦略目標が組織の中に受入れられた」というだけでは不十分である。「戦略目標の実現に向け組織全体が一丸となって行動する」状態になって初めて目標実現の環境が構築されたことになる。

①リーダーはビジョナリーゴールを自らの言葉で語り続け、関係者の共感と協力を得る。

②関係者の果たすべき役割を明確に示し指示を出す。

③資金や人員確保等が必要であれば、関係者が目標達成に向けて効率的・効果的に動けるよう資源の再配置を行う。



坂本善博 資産工学研究所社長

(さかもと・よしひろ) 1949年鳥取県生まれ。72年東京大学経済学部卒業後、富士通入社。システムエンジニアとしてIT適用指導、商品企画部長として各種サービスの商品化担当。94年昭文社専務として地図の電子化商品開発担当。98年資産工学研究所を設立し、社長に就任。ナレッジファシリテーションによる成功法則の「見える化」をキーテクノロジーに、企業の発展・持続性に関する総合コンサルティングを展開している。

「知的なムダ」を排除する

成功法則の「見える化」と「できる化」

(基盤技術編4)

「ビジョン」を描けないムダ

最終回

企業が発展・持続するために、常に新事業や新商品を創出していかねばならない。この助けとなるのが「ビジョン」であるが、ビジョンを明確に描くのは難しいと一般的に言われている。

そこで弊社は「ビジョンアプローチ技法」を開発し、多くの関係者が協同してビジョン構築できる仕組みを提供している。

「ビジョン」の定義と目的

「ビジョン」とは、自分(リーダー)や組織が期待する将来のあるべき姿をビジュアルにありありと示すイメージのことである。これにより「ビジョン」が達成されたときどのような状態が生まれるのか「とか」そこでどのような価値創造が行われているのか」といったイメージや目標を全員が共有し意識のベクトル合

わせをすることができる。

「ビジョン」の考え方

ビジョンは、図に示すように「将来時点における「将来価値」を明確に設定するものである。このとき重要なのは、現在から未来に線を伸ばすのではなく「未来から現在に戻る逆アプローチ」をすることである。

- ・「将来時点」:「最終時点(t2)」と「中間時点(t1)」
- ・「将来価値」:「最終価値(v2)」と「中間価値(v1)」

「ビジョンアプローチ」のステップ

ビジョンアプローチの展開ステップは以下の5段階からなる。

- ①ビジョナリーゴールの創出
- ②現状の把握
- ③ギャップの認識
- ④戦略目標の創出
- ⑤実現化プロセスの継続

(1) ビジョナリーゴールの創出

ビジョナリーゴールとは、リーダーや関係者が目標とする姿を描くことである。具体的には新事業・新商品や新組織のイメージである。このイメージによって、魅力のある納得性のある目標が創られる。このとき「ナレッジファシリテーション技法」で衆知を集めることが効果的である(関係者が参加することで創出時のみならず実現段階でも威力を発揮する)。

- ①リーダーが打ち出すビジョンや目標には、企業の価値前提(使命・事業領域・理念・行動指針・コアコンピタンス)を踏まえていることが必要である。
- ②未来イメージを投影するにあたっては、ビジョナリーゴールはそれに関係する人々に夢を見させる力を持つものにする。
- ③ビジョナリーゴールを創出す

*本連載は今回を持って終了いたします。ご愛読ありがとうございました。