

View Point

systems research s.yoshida

Leadership と Teamwork 21 世紀の新しい Work Style

Contents

- 1.2000 年以降の組織について
- 2.クリエイティブなリーダーシップと
チームワーク
- 3.Mission Statement
- 4.Vision Statement
- 5.変化を起こす Work Style
- 6.組織を変えるための方法

Mar 25. 2000

systems research ltd.

リーダシップとチームワーク

21世紀の新しいワークスタイル

2000.03.16 Systems Research Ltd:吉田繁治

1. 2000年以降の組織について

・これからはじまる、大規模かつ広範囲な組織崩壊

2000年は、日本では、既存の組織の崩壊から始まる。戦後の日本の方向ををリードしてきたと言える官僚組織は、自衛隊組織、警察組織、学校組織までを含めて、50年間の澱(おり)と腐臭を醜悪、且つスキャンダラスに露呈させている。

戦後の基幹産業であった、素材産業、自動車産業、金融業も、大合併とリストラの渦中にある。

98年頃から、安定した業績が得やすい小売り業にまで、はっきりと組織崩壊が及んできた。

90年以降のバブルの崩壊が、そうさせるのではない。

本質は、時代不適合になった既存組織の、自己崩壊である。

・ITのみで充分か？

90年代の米国は、ITで甦ったと言われる。

目に見える現象で言えば、確かにそうである。

しかし、ITは道具・技術系であって、それだけでは企業再生に不十分である。ITと並んで、米国産業では、ITと情報を活かすための組織とワークスタイルにおいての革新を図っていることを知るひとは少ない。

SCMのオペレーションにおける協働のワークスタイルを持ち出すまでもなく、IT&ネットワークとリーダシップ&チームワーク型組織と、創造型ワークスタイルへの転換は、一対のものである。情報を活かす組織は、創造型でなければならない。そうでなければ、情報は方向の混乱しかもたらさない。

・リーダシップとチームワークの創造型組織

90年代初頭からの米国産業のリストラでは、旧来のマネジメント(少量の情報・紙・命令)の組織からリーダシップとチームワーク(多量な情報・IT&ネットワーク・リーダシップ)の組織への展望があった。であるから、リストラは、単なるコストダウンで方向を持たず、結局は自己崩壊を早める人員カットのみではなく、組織の革新、組織の構成員のワークスタイルの革新に結びついていた。やはり、組織の設計を行う米国のエリートは凄い。きちんと本質を見ている。

・わが国の多くの企業のリストラは、結局は失敗する

一方わが国では、IT & ネットワークへの横並びでの傾斜や投資は見られるものの、リストラ後の組織運営についての方向を見出していない。これが、日本経済の真の危機である。方向性を持たないリストラは、むしろ害毒もたらし、組織の自己崩壊を促進させる。これから日本で猖獗を極める多くのリストラは、結局は失敗に終わるはずである。

・軍隊型ライン型組織

ドラッカーが多くの論文で繰り返し述べているように、人類は、今まで軍隊型のライン組織論しか持っていない。指揮官にあらゆる情報を集めて、指揮官の命令を、分業して実行するピラミッド型組織である。この軍隊組織の改善型が、指揮官にスタッフがつかうスタッフ型組織である。戦争で用いる武器が高度化し、国家総力戦になった時、ライン型組織の改善型であるスタッフ&ライン型組織が一般化した。

それ以降の組織論は、事実上、ない。

日本のチェーンストアも、軍隊型のライン組織である。戦後の事業家の多くは、軍隊出身者であって、軍隊組織を模倣するのは容易であった。この組織は、指揮官が有能で、情報を総合化(Organizeの意味: 情報の整理)して解析し、ラインに対して的確な作業命令を出す時、機能する。繰り返し語られる、歴氏小説の英雄がこのタイプである。ここでは、必要な情報量は少なければ少ないほどよい。とらより、情報が多いと、オーバーフローを起こして指揮官は処理ができない。

・ライン型組織ではトップが100%

軍隊型ライン組織では、トップの首をとれば、組織は機能を失って、瞬間に壊走する。

または、小人数での創業期は有能だったトップが、組織の肥大とともに階層が増えてマネジメント(運営)ができなくなったり、または、パーキンソンの法則に従って、有能さを喪失すると、組織の有効性は失われ、組織の中のn人でのパフォーマンス(仕事の成果)は、n人のパフォーマンスの合計より低下することになる。

・ライン型組織と外部情報

ライン型組織においては、外部情報はトップまたは指揮官に集結され、そこで解釈が行われて、分業組織への目標と作業命令が出される。トップまたは指揮官に集結されない外部情報や創造的な思考は、組織の行動にとって有害であって、方向の混乱を生むことになる。命令が権威を失うからである。

従って、情報の解釈は、トップや指揮官のみに許される。

日本の多くの企業組織の中で、「本部=考える人」、「ラインまたは現場=実行する人」といふ階層的な分業があるのは、情報の解釈権を現場に与えないという意味である。手や足は外部情報を処理してはならない。集めて脳に伝えるだけである。手や足が勝手に外部情報を処理して動けば、組織行動は壊れる。ここでは、人間は作業分業を行う部品である。

・日本型チェーンストアのライン型組織

日本経済が、とまで拡大しなくても、日本の小売り業が、米国小売り業コピーでのCatch Upを行えば良かった時代(およそ1980年代まで)は、このライン型組織が適合していた。

創造的な思考は、必要なかった。ライン型組織は、命令の実行であって、創造は害であった。

目標に対する疑念をはさむ必要はなく、米国のコピーでやるべきことが決まっていたからである。大雑把な時代であった。

・株式会社JAPANのライン型組織

日本経済全体では、予算配分において大蔵省が国家目標を決め、各省は株式会社Japanの本部として、担当産業分野の行政指導や予算の実行に当たった。目標が定まったCatch Upの時代にはこれは有効である。東南アジアの新興工業国の多くは、これを模倣している。

欧米の事情について間違った解釈があっても「欧米では……」が、方向を示すものであった。思考より、実行の時代であった。投資の失敗やリスクは、投資した土地価格の上昇がカバーして、しかも次の投資のための余剰までを生んだ。借金で土地を持てば、連続的な投資のための余剰資本が生まれた。地価が上昇した理由は、単位面積あたり収穫量の低かった農地や山林が、次々により生産性の高い工場敷地に変ったからである。米国の産業を真似た企画書で、銀行から金を引き出し、どんどん投資すればよかった。産業資金は、預金金利を一律に押さえた傾斜方式であった。預金者への相対金利の低さの上に産業資金が供給された。

・地価下落と、マネジメントにおけるライン型組織の無能さの露呈

しかし、1992年から地価が下がり始めると、戦後の暗黙の軍隊型、ライン型組織は、有効でないことが証明された。時代は変化するのに、組織の適合は、やはり10年以上も遅れる。

これが、わが国では10年間もの空白、次の時代への過渡期が続いた、90年代をもたらしした。

根本的な事情は、投資の失敗のリスクをカバーする土地含み益が期待できなくなったからである。投資リスクの、保険がなくなったのである。

資本の増加は、営業による利益になった。従って、投資でなく、マネジメントの時代が変わった。

しかしながら、80年代までは有効だったライン型組織は、過去の成功者であったトップと指揮官の、マネジメントでの無能さを明らかにした。

空白の10年間は、過去の企業の成長は、土地含みの増加による資本の自己増殖が支えてきただけであって、トップが組織運営で有能であってPDCサイクルのマネジメントや、独自の価値の創造で利益を出して、それが資本に結実したのではないことを、一挙に明らかにさせたのである。

・2000年以降のマネジメント

2000年以降は、定まった目標へのCatch Upの、一律の横並びの行動ではなく、個々の企業のクリエイティブな価値が、ますます重要な時代になる。

一律な行動を行えば、有効なマーケットが一瞬のうちに消滅して、価格が下がる消耗戦の市場になる。勝利を収めるのは、それぞれの細分化されたマーケットで、一極である。

OECD諸国では、基礎生活部分の消費では、共通化がますます進行するするとともに、GDPでの金額シェアは低下している。

家計消費の過半はファッション化の需要や、個人的な趣向、気まぐれな要求、思いつきの需要、あるいは今までになかった新製品がもたらす満足のための需要になっている。

消費における個別性への要求、ファッション化への要求である。

これは、裏側から見れば個別性やファッション化という、一律性・共通性である。

表層現象としては、日本語では「カワイイ・・・」、米国では「It's cool・・・」というのが、購買の価値になっている。

・商品ライフサイクルと在庫及び速度

ITとネットワークは、消費者の個別の要求に対応しつつ、コストアップを押さえる方法を提供する。従来はコストダウンの唯一の方法であった量産・量販のための在庫が、むしろコストアップと損失をもたらす時代になる。

従来の、導入期～成長期～成熟期～衰退期～消滅期という商品のライフサイクルカーブにおける横軸の時間軸が、激しく短くなったからである。

以下のことを理解しなければならない。

在庫より速度である。

速度は在庫を代替し、リスクを低減させる。

在庫はリードタイムの函数である。

コストはリードタイムである。

リードタイムの長さは損失やリスクである。

ITとリアルタイムネットワークは、在庫を代替する。

日米の90年代におけるアパレル分野のSPA企業(米国: Gap, Limitedグループ 日本: First Retailing、良品計画等)の成功は、在庫は資産ではなくコストであり、リードタイムがコスト、すなわち損失の根源であることを深く認識して、商品のライフサイクルカーブの時間軸をちじめて短縮化させたことにある。

従来の総合型チェーンの本部～現場管理での、大組織では、これができない。

ゆっくりと量産化して、商品化した時は、もうそのマーケットは屋気楼のように消滅しているからである。

・独自の価値の提供

更に、各企業は、独自の価値を、消費者に提供することが必要になった。

横並びの企業は、一極を除いて、消費者から存在価値を認められない時代である。

量産とコモディティの分野では、一極集中がおこる。

消費者間で価格を含む商品情報は驚くほど早く伝達され、消費者の移動も激しく、あらかじめの情報消費による陳腐化が促進される。これが、2000年である。瞬時に得られる商品情報は、溢れかえる。

大組織を形成していた素材、自動車、金融、電気の面では、世界的なリストラや、従来は想像すらでき

きなかったような、大合併が起こっている。

このことは、かつては多くの存在が許された、類似の横並び商品とサービスの領域、つまり世界的な量産の領域で、一極への集中が起こっていることを意味している。

企業の存在許容の条件として、その企業がカバーするなんらかの領域で、独自性の価値、Creativityの価値、卓越性の価値をもつことは、欠かせないものになった。

一方、こうした独自性の価値、Creativityの価値、卓越性の価値をもつことによって、カバー範囲はせまくても、急速に世界的な企業になり得る時代でもある。

一般的な用語では、「コア・コンピタンス」

あらゆる産業分野で、一時は輝いていて、シナジーの効果を利益化できた総合化企業の時代は、はっきりと終わったのである。

象徴的な現象を挙げると、ネットワーク機器に特化するシスコ・システムズの株価総時価は、ハードとソフトの総合型企業IBM(20兆円)の2倍になっている。さらに、PCの総合型ソフトウェア企業マイクロソフトの総時価(50兆円)を抜いて、世界の株価総時価のナンバーワンになりそうな勢いである。

日本では、移動体通信領域のNTTドコモ(33兆円)は、既に通信の総合企業NTTの株価時価総額を抜いている。

3000品目のセブンイレブンは、総合型小売り業IY堂の総時価の3倍(12兆円)である。

・小売り業では部門の専門化によるコアコンピタンス部門がキーになる

小売り業では、商品(品種)の総合化で、1店舗で大きな売り場面積を作れば競争力がある時代(部門の幅の時代)は、完全に終わったと言える。

総合化でなく、部門の専門化、深さの時代である。1店舗で、20から30に分割される各大部門において、世界的なベンチマークによって、コアコンピタンスを1部門ずつ確実に確保することである。

(住関連の部門の確立については別稿で記述)

ここで重要なことは、商圏外であっても世界的なベンチマークの上で、とら点である。

B2Cのインターネットリテイルが増えるという事を言っているのではない。

・商品情報、価格情報

価格情報の面だけでも以下のことが起こっている。

耐久財領域の商品では、消費者は、インターネットのサイトで価格を調べることは、極めて普通の購買予備行動、または購買事後行動になっている。検索エンジンはますます高機能になる。現状でも、商品名を入れれば、瞬時に、世界の価格を調べることができる。検索エージェントが機能充実すれば、この検索は更に便利である。(Ask Jeeves 等の自然言語による検索エンジンがそれに近い)

インターネットで価格調査したとき、高く買った消費者は、もう次の機会はその店舗では購買しない。

米国では、ここ1年で、ほとんどの耐久財分野の店舗が「価格保証」を掲げている。「1ヶ月以内に、他の店舗で同一商品が当店より安く売られていれば、その価格差の分、または価格差×1.4倍(Office Maxでは)をRefundします・・・」

これは、消費者の増加した価格情報に、対抗する店舗の防衛手段である。

製造業に比べれば、小売り業の品種と品揃えの範囲は極めて広い。小さなパパ・ママ(英語ではママ・パパ)ストアですら、数箇所～数十の取引先を持つ。つまり自然にすれば総合化への傾斜がある。しかし1店舗での総合化の時代は終わった。部門の専門化の時代である。そうでなければどうしようもない。

消費者の商品情報の範囲と深さが、圧倒的に広く、深くなったからである。

多くの商品を扱うバイヤーは、わが社の商品しか知らなくて、消費者に比べれば、商品情報の深さではむしろ素人になっている。

なぜか？ 消費者は、全部の商品について知っているのではない。全体の商品情報量(幅)ではやはりバイヤーが多い。しかし、自分の趣向やライフスタイルに合う商品領域では、消費者の商品情報量が圧倒的に多くなった。

シアーズ型バイヤーの時代、Kマート型バイヤーの時代は、もう、はっきりと終わったのである。

日本のダイエー、ジャスコ、IY堂、ニチイ、ユニーも、Walのスーパーセンターのように巨大(メガコンビニエンスストア化するか、部門を深く専門化するかの選択肢しかない)、中庸、中途半端なラインロビングでは、ポジションがない。

典型的な例がある。総合ディスカウントストアではここちもファッションナブルなTargetの総合化アパレルより、ジーンズカジュアル分野では、専門店のOld Navyが強い。価格帯はほぼ同じである。

しかし、同じ総合化ディスカウントストアでもWal-Martのポジションは違う。Walは、総合化ディスカウントストアの1極である。1極であるから、Walは存在価値がある。

総合化では1極のみが存在できる。Targetは、Walと違うファッションナブルの部分で、Walの対極として、かろうじて、マーケットの5分の1の存在を許される。3番手のKマートのポジションは、もうない。Walの店舗がない地域のみで、存在を許されるだけである。

商品情報において、素人(成長期経済の消費者=次々に購入する品種が増えていく=新品種の入門者)や入門者を相手にしたのが、ディスカウントストア、GMSやDPTの総合店・大型店であった。

入門期の顧客は暖簾の信用で、商品を信用したわけである。ここに総合店・部門総合化の有利さがあった。入門期消費者が多かった時期(経済成長期)は、総合店によるラインロビング～総合化は、シナジー効果を生み、趣向のはっきりした消費者しか行かない専門店より有利であった。

(米国は、移民の増加、人口増加によって、日欧よりもっと色濃く、入門期マーケットが大きい。)

しかし、多くの消費者の趣向がはっきりし、その趣向の部分での価格情報を含めた商品情報量が増えると、言い換えれば入門期の消費者が減少すると、中庸な商品を揃えた総合店は、弱くなる。

各部門を専門化して、品揃えの幅を捨てて深さをより深くしなければ、消費者に選択の満足、購買の満足を与えられない。

・以上の変化をOrganizeできる組織運営

組織運営の面では、言い換えれば、経営手法の面では、「リーダーシップ&チームワーク型組織運営」の時代の到来である。

組織は、外部変化を外部情報の正当な評価によって、毎日、毎週、柔軟に取り入れることのできるクリエイティブな組織へ変容する必要がある。それくらい、変化の速度が速くなった。しかも変化の速度はこれからますます早くなる。

確立した組織にとって、普通は否定したくなる外部変化を否定せず、その変化をいち早く商品化するには、組織と、SCMの組織連繋でのクリエイティビティ、不断の過去の否定と、速度の商品化がなによりも必要になる。

クリエイティブな組織と組織連携のキー概念を再掲する。

在庫より速度である。

速度は在庫である。

在庫はリードタイムの函数である。

コストはリードタイムである。

リードタイムの長さは損失である。

ITとリアルタイムネットワークは、在庫の代替物である。

従来の、粗雑な経済成長期、入門期の消費者の増加に適合した日本型チェーン組織は、有効性を失う。そうした組織は、今、自己崩壊の最中である。

10億人のOECD諸国の21世紀は、量産・Catch Up・横並び・総合化の20世紀とは全く違う時代になる。

一方、中国、ロシア、インドを含めたOECD以外では、OECDの20世紀後半を後追いする。これから、入門期の消費者が増加するからである。

2. クリエイティブなリーダーシップとチームワーク

(1) クリエイティブなリーダーシップとチームワークの意味

クリエイティブなリーダー(及び組織)は、チームメンバーの潜在的能力を見ぬき、各人がもっと組織に貢献できるよう、そして最大限に組織に貢献できるような仕事の環境を作り出し、維持するよう努める人のことである。

そして、このようなクリエイティブな環境のもとでは、リーダーはすべてのメンバーにとって、短期的にも、長期的にも、利益となるような目標をみんなで見つけ出し、設定するのである。

・クリエイティブな組織の対極は、この定義の逆である。

クリエイティブでないリーダー(及び組織)は、ワーカーの既に持っている能力を(細分化され、マニュアル化されたワークとして)利用し、各ワーカーには部分の作業員として、部分の作業の効率と完全化を追求させ、他のワーカーの領域を犯させず、ワーカーに部分作業員としてのポジションを守らせ、全体組織を維持させる人のことである。

そして、このようなクリエイティブでない環境のもとでは、マネジャーは、部分作業員に対して、短期的・長期的な上からの目標を与え、組織全体との関連がわからないように個別作業を命令するのである。

これが工業化時代のテーラーイズムの本質である。日本型チェーンストアは、未だに無反省に、このテーラーイズムの枠に留まっている。なぜか？ テーラーイズムとは知らなかったからである。

リーダーとは、何が正しいかを価値判断できる人のことである。マネジャーとは、実行する方法を知っている人のことである。

指揮官が全能なら、マネジャーと組み合わせられてテーラーイズムは効率的に動く組織である。

テーラーイズムは、全面的に否定されるものではない。組織の中には、テーラーイズムが有効な領域、単純作業の分業領域もある。

しかしながら、組織全体がテーラーイズムになったとき、環境変化への適応力を喪失する。官僚の大組織を含めて、日本の大組織の自己崩壊は、このことが原因で起こっている。

80年代までの成功者がのぼりつめて、環境変化を考慮しないで、外部情報を否定するからである。

2000年以降は、テーラーイズムのピラミッド型大組織でなく、小型のクリエイティブな組織間での、相互ネットワークの時代になる。大組織が柔軟性を失って、効率的でなくなったからである。

ネットワークは、チームの依存性でなく、自律性によって成立する。

(2) 未来を創る、創造的な組織の設計

(a) Mission(任務)

Missionとは、その組織・会社の、社会・経済的な使命である。これによって、組織の目的が決まる。このMissionは Mission Statement で、誰もが分かるようにクリアに文章化しなければならない。Mission Statementの内容は明晰、具体的、単純でなければならない。

(b) Value(メンバーが守るべき価値、及び顧客に提供すべき価値)

Valueとは、その組織・会社が、社会・経済的な使命感に基づき、メンバーが行動する際の行動の原則、考え方の原則、及びその会社が顧客に提供すべき独自の価値、の双方を言う。

(c) Vision(長期目標)

Visionとは、その組織・会社が達成すべき未来の最終結末、すなわち長期目標である。組織は、長期目標(最終結末)を持たなければ、そこに至るための戦略設計図)を描けない。つまり戦略が無意味になる。戦略は目標によって規定される。

Visionによって、Missionが具体化する。

Visionの実現力によって、人、商品、資本が集まる。

(d) Strategy (戦略)

Strategyとは、Visionを達成するための組織と、経営資源の利用方法の設計図である。

組織ではチームメンバーを、Align(機能的に整列させること)をStrategyと言う。

「機能的に整列させる」ことは、個々のチームメンバーの潜在的・顕在的能力を最大限に発揮させて、しかも、全体組織の利益に貢献できるよう、機能的に配置することである。

戦略は、Mission Value Visionの下に来る。戦略から会社が始まるのではない。

リーダーシップのない戦略は、まるで無意味になる。

Mission Value Visionは、言い換えればリーダーシップが含むものである。

リーダーシップは、何が正しいかを判断できる能力である。マネジメントとは、正しく実行することを言う。

不断の外部環境変化がすべて機会に転じるように、人を配置することが必要である。

日常的な言葉で言えば「やる気」のある組織の設計である。

やる気は、各個人の仕事が、組織全体の利益に連結しているという実感が得られて、Performanceが

が正当に評価を受けたと感じられる時、つまり認められる時、生まれる。

やる気のある組織では、構成メンバーのPerformance(仕事の成果)を最大限に引き出すことができる。潜在的な能力が、次々に顕在化する。

リーダーシップ(何が正しいかを判断できること)の下で、構成員のやる気を引き出す組織でなければならない。Performanceの成功が、評価されなければならない。

一方、やる気の生まれない組織は、各個人の仕事が部分であり、全体の組織での位置付けや、全体利益への貢献が不明の時、顕在化したPerformance(成果)が正当な評価を受けない時である。その時、人間はやる気を失う。歯車的な連繋ワークではなく、方向性の不統一なばらばらのワークであり、個人ワークの全体組織への貢献が見えない時である。(歯車だったら、関連が見える。)

やる気を失う組織では、その構成メンバーのPerformance(仕事の成果)が最低の状態になる。

他の組織では潜在能力のままであるチームメンバー各人の能力を、顕在能力(作業能力)として開花させることのできる組織は、組織全体として、大きなPerformanceを生む。

同じ構成メンバーでも、潜在能力が潜在能力のまま、既に顕在化している作業能力しか引き出せない組織のPerformanceは、最低になる。

(e) Goal / Object (短期目標及び短期目的)

短期での(年、13週、4週、週)での、数値成果およびPerformanceの成果を文章化して明らかにした、行動計画である。

(f) 行動

計画に基づく日々の行動である。顧客に対する、わが社の独自の価値の提供の行動。

日本のほとんどの既存組織は、ここで、もう一度、Mission Value Visionを書き下すことから開始しなければならない。

戦略から始まるのではない。それは、Mission Value Visionの下に来る。

戦略はテクニカルなものである。

SCMにおける戦略同盟も、Mission Value Visionの面での、相互関与がないと、お互いを非難しあって、すぐ限界が来る。

戦略のみで、リーダーシップはつukれない。

ボランタリーチェーンの組織も、レギュラーチェーンの組織も、フランチャイズも全く同じである。

Mission Value Visionの部分で、構成員での共感がなくなると、言い換えればMission Value Visionを共有化できないと組織は維持が困難になる。

21世紀は、どんな小さな組織体でも、2番手以降は、存在が困難になる。価値創造が必要である。つまりリーダーシップが必要である。

また、トップ経営者がMission Value Visionにおけるリーダーシップを失った時、経営資源(最大の資源は人である。実物資産ではない。)を食い尽くして、いずれその組織は崩壊する。

今多くの大組織で、トップ経営者が、21世紀へのリーダーシップを持ち得ず、構成員の壊走が始まっている。

今後、日本のほとんどの組織は、官僚組織も含めて、Mission Value Visionの部分での、再構築が必要である。これが、真のリストラである。

(3)改善・・・終わりのなき改善 (Journey=道)

経営者、上級マネジャー、マネジャー、作業員で、日々の時間資源の配分(時間割)が以下のように異なる。

(a)経営者

将来への投資のための行動 = 50% : 改善のための行動 = 40% : 今日の作業 = 10%

(b)上級マネジャー

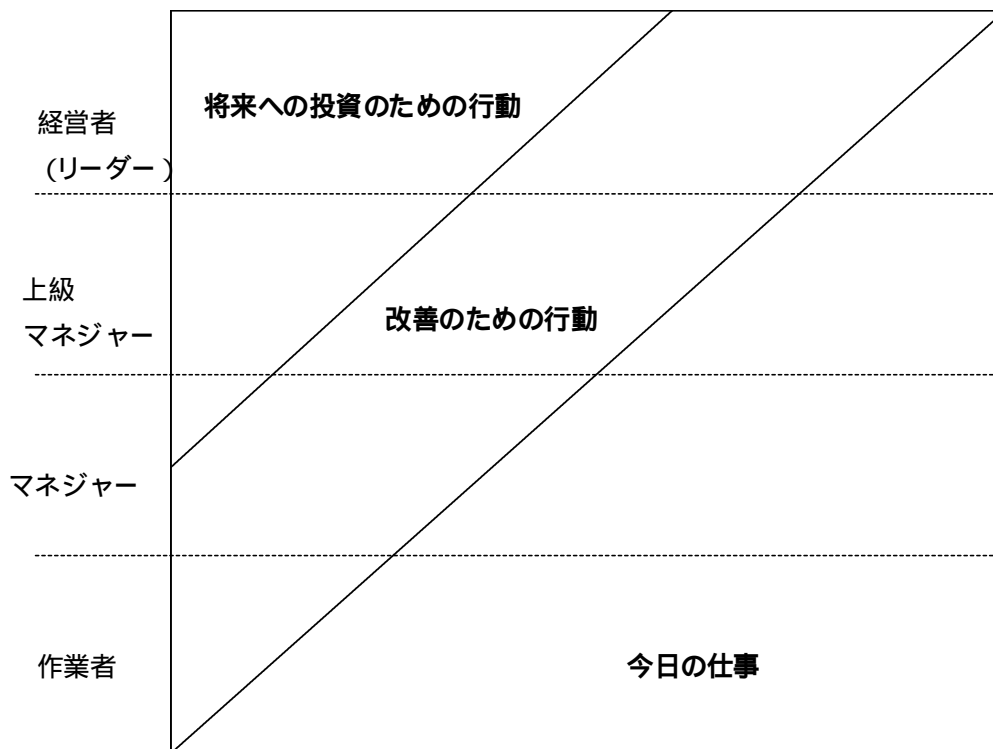
将来への投資のための行動 = 20% : 改善のための行動 = 40% : 今日の作業 = 40%

(c)マネジャー

将来への投資のための行動 = 5% : 改善のための行動 = 30% : 今日の作業 = 65%

(d)作業員

改善のための行動 = 10% : 今日の作業 = 90%



3. Mission Statementの記述

文章化する目的:

あなたの属するチーム、部署が、組織全体の成功に対して、どのような責任を持ちどのような貢献をしているのか、明らかにすることが目的である。

ミッションステートメント:

組織の任務を文章化する。その部署、チームが、なぜ存在するのか(任務)を定義する。会社全体に対してどのように貢献するものであるかを記述するものである。

ミッションステートメントの記述の方法:

何を: あなたの属するチームの目的を記述。具体的にはどんな製品、サービスを提供するのか。

誰が: あなたの属するチームを定義し、そのチームは社内に対して、または社外に対して、誰を顧客にしているのかを示す。またそのチームに利害関係を持つのはだれであるかを明らかにする。

どのように: Vision(長期目標)を示し、そのVisionを達成するための方法を記述する。

Mission Statementの記述欄

4. Vision Statementの記述

あなたのチーム、部署、または会社のあるべき将来像を描く。具体的には5年後に、あなたのチーム、部署、または会社が、「外部から見て」どうなっているべきかを考えて記述する。

記述方法: 2005年を想定する。自分を高名なプロのジャーナリストと仮定する。そのジャーナリストから見て、2005年のあなたのチーム、部署、会社はどう評価されるべきかを想像する。どのようなユニークな職場であるべきか? どうやって良い仕事を増やすか? 最高の品質の商品、サービスを提供することができるためにはどうすればいいか?

2005年にどうなっているべきかが、具体的に見えるように記述すること。

ビジョンステートメントの記述欄

5.変化を起こすリーダーの行動の型(Work Style)

(1) 否定する段階

- ・目を覚まさせる 情報を提供する。

早急に変化しなければならないことを、分からせる。
変化することの目的を理解させる。

(2) 抵抗を排除する段階

- ・共感を持って聴く 現在の潜在的な損失、顕在的な損失を認める。

人々の懸念・不安・期待を、共有する。
しかし、彼らの懸念・不安・期待を超えて、動いて行く。

(3) 実施する段階

- ・変化することを確固たるものにする 進歩を持続させる。

生産性を向上させ、変化に向かって頑張るのを助ける。
改善された Performance を持続させる。

(4) 次の可能性を探す段階

- ・変化への動きを促進させる 進歩を現実化させる。

人々が障害を継続的に克服する道 (journey) を探す。
他の行動方法を見つける。
意味ある変化を、作り出す。

6 . 組織を変えるための方法

- (1) まず、急がなければならないという意識を植え付ける。
 - ・市場と競争の現実を調べる。
 - ・現在の危機、潜在的な将来の危機、そして将来のチャンスを明らかにして、議論する。
- (2) 強力なタスクフォースを編成する。
 - ・変化に向けたW o r kをリードするための、パワーを持ったチームを作る。
 - ・タスクフォースでの、チームワークの方法を示す。
- (3) V i s i o n (長期目標) を作る。
 - ・変化の方向を示す、長期目標を作る。
 - ・長期目標を達成するための、戦略 (組織設計、利用する経営資源の設計) を作る。
- (4) V i s i o n (長期目標) について話し合う。
 - ・長期目標と戦略について、話し合うために、あらゆる機会・手段を使う。
 - ・タスクフォースの活動事例を引用しながら、新しい行動の方法を教える。
- (5) 長期目標に基づいて行動できるための、権限を委譲する。
 - ・変化するための障害になることを取り除く。
 - ・長期目標の達成を阻害する仕組みや、構造を変える。
 - ・普通とは違う考え方、活動、行動を示して促す。
- (6) 短期的な成果を得るための方法を考え、確実な成果を出す。
 - ・目に見える成果の、改善計画を作る。
 - ・改善を行う。
 - ・改善に従事した社員を認め、褒賞・報償を与える。
- (7) 改善活動を統合し、広げ、更なる改善と変化を生み出す。
 - ・長期目標に反する、仕組み、構造、方針でも変化しうると実証されたことを、利用する。
 - ・長期目標を実現できる社員を雇用し、昇進させ、教育を行って能力を開発する。
 - ・新しいプロジェクト、テーマ、変化をもたらす要因を、更に加える。
- (8) 新しい行動様式を制度化する。
 - ・新しい行動様式と、企業や組織の成功・利益の間を、しっかりと関係付ける。
 - ・リーダーシップの開発と、リーダーシップの継続を定着させるための方法を、制度化する。