

MIA

ON YOUR MARK



“ON YOUR MARK”とは、競技のスターターがかける「位置について」という英語の言葉です。あなたは今、MIA コースのスタートラインにいます。気迫を充実させ、緊張感を高め、ゴールに向けて全神経を集中させて下さい。

スタート！ ピストルの引き金はあなた自身が引くのです。

Management In Action

優柔不断は疑いと恐怖心を生みだし

行動は勇気を生みだす

D. カーネギー

私たち経営者は日々の忙しさに追われ、日常に埋没しがちです。そんな私たちに、このプログラムは、チェック・プラン・ドゥのプロセスを基本に、あなた自身の「目標」を100%確実に実現できるよう進行していきます。

考える基本は、あなた自身とあなたの企業です。

まず、マネージャーとしてのあなたの資質と資格、そしてあなたの企業の現在位置をチェックすることからスタートいたします。また、一緒に学ぶ仲間の意見を聞いたり、ディスカッション・タイムの中で情報交換をしてください。

仲間の持つノウハウもまた、あなたにより多くの刺激を与えてくれるでしょう。

MIAプログラムで最も重点を置いているのは、あなたの明日の“行動”が変わることなのです。

心構えと指針

-Getting ready and guiding principles-

彼は当時 28 才、その 3 時間におよぶ会議でなんと 178 分は沈黙していた。しかし、弱冠 28 才にして世界の数百ヶ所でレーダーを動かしているトラッキング部の部長に抜擢されるはどの人物だから頭はすごく切れる。あとで個人的に話したのだが、こちらが舌を巻くほど頭の回転が速い。こういう頭の回転が速く、しかも、優れたセンスの持主がなぜ 178 分も黙っていたのか。

彼が一言発言すれば 4、50 才の彼のスタッフは全然意見を述べなくなってしまう。そうすると部長より年上のスタッフが持っている過去の経験がうまく生かされなくなるかも知れない。とにかく彼は 178 分、黙っていたのである。この間に 4、50 才のスタッフが、イタリアとかフランスからも同様の申請があった、あの時はこういう書類を作った、こうしたケースでは政府から却下された、などと議論を展開し、だから日本の場合にはこうした方法と手順で進めるのが一番適当と思われる、などと十数名の部員がそれぞれの意見を発表した。

すると、あと 2 分という時になって部長が「それでは会議をまとめます」といって、今発言した人の意見を全部取り上げて、だれだれの発言の中でこれとこれは非常に良い、だれだれの発言は全くその通りであるといったふうに、ほとんど全員の発言をつなぎあわせて、実に見事なレポート

をまとめあげてしまったのである。

私はこの部長は最初から、自分が出すべきだと考える書類の案を頭の中でまとめていたと思う。それに合うようなスタッフの意見を発言の中から拾いあげただけだと思う。ただ、だれの発言に対しても、だめだということは一言も言わない。すべてこの点はいい所だから採用したいというように話す。

だから、レポートに沿った書類を国会に提出するに当たり、それこそスタッフ全員が一致団結して協力してくれた。つまり部員たちにしてみれば、自分達がこの申請書類を作製したのだという自負があったわけである。

その後、日本はどうやら5個の人工衛星を打ち上げたが、彼らは実に見事な追跡をやってくれた。

こうした仕事は、28才の部長が、いくら頭が切れても一人でやるわけにはいかない。国会が動くはずがないし、世界中にある数多くのステーションが動くわけでもない。スタッフ全員のモチベーションを最大に動員した結果である。

以上は、糸川英夫博士の著書「逆転の発想」からの引用ですが、リーダーシップとは何かの本質を示唆している、興味深いストーリーです。

人間は欲求によって行動を起こす。その欲求を引き出すモチベーションが自律的であるか、他律的であるかに大きな差があるのです。

自らのモチベーションによって動く、より活性化された

企業をつくるにはどうしたらいいのか、そのためにはどんなマネジメントが要求されるのか。

これこそこれからの企業経営に課せられた最も大きな課題であると言えるのではないでしょうか。

成功した経営者の前歴調査

成功した経営者は素晴らしい素質を備えています。人格・識見・発想・指導力・信念等々、どの点においても優れているように思われます。

ところで私達はどうでしょうか。能力や知識に欠ける、行動を起こしたくともその方法がわからない、リーダーシップがない、わかっているのに出来ない、と悩みは続々出てきます。そして目標が高ければ高いほど、おのれの未熟さを痛感せざるを得ません。

同じ人間なのに、どうしてこんな違いがあるのか、嘆きたい気持ちも当然です。この違いは何に起因しているのでしょうか。

ここに成功した経営者の前歴を調査した結果があります。その結果を見ると、次の四つのパターンに分類されたといえます。

1. 逆境を経験し、それを克服してきた人。
2. よき家風に育ち、英才教育を受けてきた人。
3. こつこつと自分を磨いてきた人。
4. 運が良かった人。

成功した経営者は、この4つのパターンのいずれかにあてはまる、ということです。もちろん、この4つは単独には存在せず、いくつかのパターンが重なり合っていますが、ここでは、「過去が現在をつくっている」という事実こそが大事なのです。

逆境を経験することにより、人は鍛えられ、強固な信念をもつようになります。

よき家風に育ち、英才教育を受けてきた人は、自然にリーダーとしての資質を身につけています。

日々こつこつと自分を磨き続けてきた人は、たゆまぬ前進を続け、周囲の人から高い評価を受けているでしょう。

また、中には強運によって、成功者の仲間入りをした人もいます。

では、将来の成功者であるあなたは、どんな前歴をつくって成功者になったらよいのでしょうか？

逆境を選びますか？ 逆境は最悪の事態ですから、時には命さえも危険になります。とても選ばません。

よき家風に育つ、でしょうか。これはもはや過ぎ去ったことです。

では、「運」を待ちますか。運は他動的な最たるもの。待っている人を避けて通るものです。

残された道はただ一つ、「こつこつと努力する」こと。

なんだ、4つの中で選べるのは1つしかないのか、と思わず、これがあるじゃないかと前向きに考えてください。

今日も前進、明日も前進とこつこつと努力を続けていれば、例え逆境に出会ってもその中から沢山のことを学び、予期しなかった運も舞い込んでくるというものです。

原因と結果

全ての結果には原因があった。原因のない結果はなかった。この原因と結果の因果関係は科学の前提条件になっています。M I Aプログラムもこの原因と結果の法則を最大限に重視しているのです。

さて、現在は過去の結果ですから、現在を選択する自由はありません。しかし、現在の原因づくりによって、未来はどのようにも選べるのです。

だから、原因づくり。行動することが重要なのです。先ほどの「成功者の前歴調査」でも、成功した経営者は素晴らしい人間性と能力を持っている、と指摘しましたが、それは結果を見てのことなのです。

どんなに偉大な成功者であっても、その過去には私たちと同じような悩みを抱えていた時代があり、未熟だった過去を持っているでしょう。

成功者はそれを乗り越えて、現在の地位にあるのです。そういう視点で見れば、かれらの過去と私達の現在の差はそれほど大きくはないことを発見できるのではないのでしょうか。

一つだけ重要な視点を指摘しておきましょう。それは、原因と結果の相関関係です。

原因づくりの段階が苦しければ苦しいほど、結果の喜びは大きいはずです。また、楽な原因づくりをしていれば結果は苦いと言えます。これは、人生の真実です。例え同じ内容の結果であっても、困難に打ち克って得た成果は格別でしょう。

M I Aはよき原因づくりをするためのプログラムです。マネージメント・イン・アクションのアクションとは、この原因づくりのための行動が重要であることを示しています。ただ単に経営手法を学ぶためのプログラムではなく、実践するためのプログラムとして作られているのです。

このプログラムの特徴

1. CHECK、PLAN、DOの基本サイクル

このプログラムのキーワードは・・・、

CHECK・・・分析する。

PLAN・・・計画する。

DO・・・実行する。の3つです。

自ら掲げた目標に対して、現在位置を確認し、その目標を実現するためのプランをつくります。

プランが決まれば、実践あるのみです。

すべての目標は、このプロセスで必ず実現することができるでしょう。

もし、実現できないとしたら、あなたの立てた目標が現実的でなかったか、あなたが途中であきらめてしまったか、

そのどちらかでしょう。

また、価値ある目標には必ず「障害物」があります。その障害物の前で躊躇しないでください。その障害物を乗り越えるために、様々なプランが生まれるのです。目標は、実現不可能と思えるような大きなものでも良いのですが、プランニングの段階では、明日の行動に結びつく現実性が必要です。

なぜ、チェック・プラン・ドウの3段階なのか。

KJ法で著名な川喜田二郎先生は「仕事のプロセス12段階」で、どんな実践もこの12段階を避けて通れないと解説しています。また青年会議所には「CD5サイクル」という社会開発の手法がありますが、これは川喜田先生の12段階を〔調査・分析・計画・実施・評価〕の5段階に凝縮しているだけです。

MIAでは、これ以上凝縮できないギリギリの3つのプロセスを採用しています。

企業経営者の日常活動で最も大切なのは、意志決定の質と量だといわれています。毎日毎日、何十という意志決定をするためには、5サイクルでも多すぎると考えました。チェック・プラン・ドウの3つなら、毎日実践できるはずです。

今日実践した、チェック・プラン・ドウの活動は、一つの成果を生みだし、明日のより大きなサイクルへの過程となります。これがスパイラル運動です。

このように小さなサイクルから順次、大きなサイクルへ拡大していくことによって、到底無理だと思えるような大きな目標も実現していくのです。

次に、目標について、またチェック・プラン・ドゥのキーワードについてもう少し詳しく考えてみましょう。

2. 目 標

このプログラムでは目標設定の大切さは強調していますが、どんな目標を持ったらよいか、その目標の大きさはどのくらいがよいかは、あなたの選択にまかせています。

もちろん、目標であれば何でもよいというわけではありません。あなたが描く目標次第で得られる成果が決まってしまうからです。人は自分自身が描くイメージのとおりに行動し、決してイメージ以上にはならないのです。

M I Aのシステムであるチェック・プラン・ドゥのサイクルは目標があつてこそそのシステムです。何を、いつ、どのくらい、という具体的な目標がなければ、行動に結びついていきません。

目標づくりにあたって、とても実現出来そうもないと思われる目標が頭に浮かんできても、まずノートに書き出し、いつも見られるように掲げておいてください。

目標から目を離さなければ、必ず目標の方から近づいてくる、これは実践した人の実感です。

「流れ星が消えない間に願い事を3回唱えれば、必ず叶えられる」といわれています。これは決してオトギの国の

話ではなく、多くの真実が含まれているのです。星が流れて消える一瞬の間に願い事をいえる人は、いつもそのことを願い続けている人です。まず願わなければ何事も叶わない、という事実注目してください。

流れ星に願うよりももっと確実に目標を手に入れたいのなら、その願い事を紙に書き出すことです。

M I Aでは、「価値体系表」にまとめて張り出し、常時、見られるようにしています。

3. チェック（現在位置の確認）

【過去の経歴チェック】

前にも述べましたが、現在の自分は過去の結果です。ですから、今の自分を知るには、過去の経歴を徹底的にチェックすることです。

“あなたは経営者としての資格があるか”という問いにドキッとしたら、自分の過去を振り返り、自分の過去を洗いざらい点検してみてください。

「より高きマネージャー像」という自ら求める経営者像に近づくために、自分の経歴に欠けている部分はなかったのでしょうか。もしあったとしても、それ自体は問題にはなりません。あなたは既に、あなた自身の全体像を把握できたのですから、欠けていると感じた部分を、これからの目標にしていけばよいのです。

M I Aで行うチェックは、全て目標に向かうためのプランづくりに使われるのです。

【イメージ・チェック】

人は自分自身や他人をイメージで捉えています。

これは人間だけが持つ高度な能力の一つでしょう。

イメージでとらえ、行動の判断基準にしているのです。

したがって、あなたが行動するときには、自分が自分自身に対して持っているイメージをもとに行動します。また、他人もあなたに対して持っているイメージをもとに行動を仕掛けてきます。

M I Aを発想したムーチョ・小野正孝氏は、青年会議所の会頭に立候補するときに、長野青年会議所の若い会員に自分のイメージを出してもらいました。リーダーとして自分のイメージの大切さを理解していたからです。

M I Aプログラムでは、「自分自身のイメージ」と「他人から見たイメージ」の両面をチェックいたします。

ただし、イメージは絶対的なものでなく、常に変えることが可能です。その詳細はS t e p 1の本文によるものとして、「イメージ・チェック」はM I Aプログラムのユニークな手法の一つになっています。

【企業の生々流転のパターン】

万物は「生々流転」する。つまり、誕生し、発展し、成熟し、衰退し、消滅する宿命をもっているのです。これは宇宙規模でも定説になっています。

企業もこの宿命から逃れることはできません。

M I Aでは創生期・発展期・成熟期・衰退期・再生期としていますが、生々流転の宿命でどの期にも留まることはできない、という見方をしています。

イメージ・チェックと同じように、この「生々流転」の考え方は企業の目標を明確にしてくれます。

詳細は、S t e p 2. で学びます。

また、企業は空を飛ぶ飛行機にも例えられます。

企業は空を飛ぶ飛行機だ。自由に大空を駆ける。しかし、推進力がなくなれば、つねに暗い海に墜落する。雲の上に飛び出せば安定飛行ができるが、高度が低ければ悪天候にも遭遇する。危ない乗り物だが、遠くに行ける。



パイロットのあなたはどんな飛行計画を立てるでしょうか。企業の本質をよく理解した上で操縦していけば、大きな成果が得られるでしょう。

この「企業の生々流転」という考え方も、M I Aのユニークなオリジナル発想なのです。

4. プラン（ベターからベストへの選択）

【プランニング】

目標が決まり、現在位置が確認できると、目標を達成するためのプランニングは「自動的」ともいえるほど容易にできるはずです。その場合、あらゆる可能性の中で、目標への最短距離を求めるのは当然です。その時、自分の持っている情報をフルに活用すれば、アイデアはいくらでもできます。これがプランニングなのです。

しかし、目標には必ず障害物があるはずです。障害がない目標などは最初から目標としての価値がないのです。目標が高ければ高いほど、大きな障害に遭遇します。その障害を冷静に分析すれば、障害物を乗り越える方法や知恵が生まれます。

また、どうしても越えられない障害物があるとしたら、その時は、後戻りをして、回り道を探すことです。これこそ、まさにプランニングの醍醐味と言えるでしょう。

【優先順位・プライオリティ】

私たちが今この瞬間にできることはただ一つです。そして、時間も有限です。

したがって、どんなに数多くのプランを設定しても、それを同時に実行することは不可能です。

HONDAのことを書いた「企業で出来ないことはない」というタイトルの本がありましたが、一度に一つのことしかできない個人の限界を打ち破るために、企業を組織しているのだと言っています。企業の本質をよく言い表した言葉だと思います。

しかし、私たちの企業にはやはり、人材・物・金・能力に限界があるでしょう。この限界の中で企業活動をしうと思えば、やはり個人と同じように同時進行は現実的に無理、ということになります。

そこで、重要度、緊急度、関心度等に応じてプランに優先順位をつけなければなりません。

この場合の判断基準となるのが、あなたの価値観ですが、優先順位をつけることは、極めて技術的なことで、単なる発想の問題ではありません。

全てのプランを目に見えるように並べておき、その中で、今日の行動に移すのはどのプランか、今週は何をするか、今月は、今年は、長期的には、と優先順位を付けていくのです。

そして、どんな過程でも「目標」から目を離さず、追いかけてください。

5. ドゥ（なにもしなければなにもおこらない）

【決意から決断へ】

私達が手に入れたたいのは、行動の結果としての成果です。素晴らしい目標を掲げ、優れたプランを設定しても、実践しなければ何も生まれません。当たり前のことなのですが、これが重要な問題なのです。やる意志があっても、行動が伴わない、これでは成果は得られません。

決意と決断の違いに注目してください。

決断には、行動の開始が含まれているのです。

条件が整ったらやろう、とか、明日やろうというのは、決意です。決意はプランニングの段階であり、決断こそドゥであることを確認してください。

DO IT NOW！！

DO IT YOURSELF！！

この精神が大切なのです。

【リーダーシップの原点】

Step 6. では、「企業の行動（ドゥ）」をリーダーシップとして捉えています。自分一人の行動には限界があり、組織力でこの限界に挑戦するのです。

組織を動かすには、「組織の論理」、つまり、組織の特性や行動様式をしっかりと理解した上で、その組織を引っ張るリーダーの役割が重要になってきます。全ての組織は、リーダー次第といわれる所以です。

このプログラムを発想した小野正孝氏は、「リーダーシッ

プというのは奥が深いよなあー」とつぶやいていたことがあります、まさに永遠のテーマです。それぞれの状況で、リーダーシップのあり方は自在に変わっていきます。どんな場合にも通用するというワンパターンのリーダーシップなどないのかもしれませんが。

このプログラムでは、リーダーシップに関して、「7つの提言」をいたします。

提言は考え方に賛同を求める、という意味しかありません。あなたはどんなリーダーシップ論をもっているのか、徹底したディスカッションのテーマとして役だてて欲しいのです。

6. 成功を祈ります。

今までに MIA プログラムの基本的な考え方、内容の概略を述べてきました。これから取り組もうとするプログラムの内容をまず頭の中に入れていただくためです。M I A を勉強すれば何が得られるのか、M I A の目標である「より高さまネージャー像」とは具体的にどんな人物像なのか、このプログラムを学ぶ意味は何なのか、を充分理解してからプログラムをスタートしてください。

このプログラムは経営戦略を練ったり、経営情報を求めたりするプログラムではありません。あなたの企業の現実を前提に、より前進のために何をしたらよいかを自分で決めて、行動するためのプログラムなのです。問題はあなたの明日の行動がどう変わるか、ということにあるのです。

さあ、これから明日の優良企業をめざして行動を開始して下さい。 成功を祈ります！

