

ホワイトカラーの成果と行動を定量的にマネジメントする技術;HPT(第3回/全10回)
～ ホワイトカラー一人ひとりが、経営者感覚を持つことからマネジメントは始まる(パフォーマンス～ファンクション・組織機能)～

スキーをする時に、エッジの先だけを見て滑る人はいない。遠方を見ているからこそ、エッジをコントロールしてスムーズに滑ることができる。経営も同様である。

パフォーマンス ビジョン
“Performance ~ Vision
Mission”【不变的ゾーン】

主体的に行動することを喚起するためには、目的が明確になる必要がある。第2回で紹介した PND®に沿って、一つずつ深掘しながら詳細を見てみよう。

● **パフォーマンス** (performance) ; 功績。
HPTでは、功績を更に意識し『社会に寄与する働き』と定義している。

パフォーマンスの議論をする時に使う視点がペスト(PEST)。P; ポリティクス(politics; 政治)、E; エコノミー(economy; 経済)、S; ソサエティー(society; 社会)、T; テクノロジー(technology; 技術)。社会に寄与しているからこそ、この4つの視点と何らかの関係性をもって定義されていることが要求される。パフォーマンスが定義されていないと、自信を持ってビジョンを語ることはできない。

● **ビジョン**(vision) ; ビジョンとは、企業が将来なりたい姿であり、ビジョンが存在することによって、

ステークホルダーも求心させることができるもの。

【 ; あなたは、迷った時に自社のビジョンに立ち返ることができますか? 】 【 ; 更にビジョンに勇気付けられていますか? 】そして、【 ; ビジョンにワクワクしていますか? 】

● **ミッション**(mission) ; ビジョンが各ステークホルダーにとって価値のあるベネフィットが生まれることを証明するために、ステークホルダーに対して果たすべくミッションを発信する必要がある、これらはステークホルダーに対する約束事とも言える。

【 ; その約束事をあなたの会社が達成するとステークホルダーが Delight (大喜び) している姿をあなたはアリアリとイメージできますか? 】

ゴール ストラテジー
“Goal ~ Strategy
Function”【計画的ゾーン】

● **ゴール**(goal) ; 企業のミッションを全うした説明責任を果たすためにも、それらを定量的に数字で示すことが要求される。それらがゴールです。このゴールには、新商品市場比率、市場

占有率、競争優位性比率、配当性向など各ステークホルダーにとって様々な項目が考えられる。

例えば、日産自動車株式会社のカルロス・ゴーン最高経営責任者が打ち出した 1 8 0 は、^{ワン・エイ・ディ}ステークホルダーに対するコミットメントであり、これは PND®で言う

とゴールに相当する。目標数字が見えているから、努力の程度も見えてくる。【 ; あなたの会社のゴール内容は明確且つ挑戦的ですか? 】必然的に、【 ; あなたはゴールに向かってやる気が沸いてきていますか? 】

● **ストラテジー**(strategy) ; ゴールが設定されると、それを設定期間内で実現するために、会社が進むべく方向付けと資源の適材適所配分を決めなければならない。これが戦略である。

戦略のミスは戦術でカバーすることができないからこそ、経営者の『方向付けと資源の適材適所配分』の意思決定は、取り返しのつかないミスに繋がってはいけない。世間一般的に言われている経営者がやってはいけないこと

維持・革新・育成

参照 ; <http://www.ispi-japan.com>

1. 維持 ⇒ 現在を回すために何をする
2. 革新 ⇒ 将来を創るために何をする
3. 育成 ⇒ 継続させるために何をする



©All rights reserved, KaTaNa New York, Inc., 2007

は 2 つある。一つは『会社を赤字にすること』、もう一つは『従業員を路頭に迷わすこと』。【 ；あなたの会社の企業戦略の先に企業ビジョンがリアルとイメージできますか？】

● **ファンクション・組織機能** (function) ; 組織が機能別組織であるならば、戦略を実現すべく組織機能をデザインする必要がある。重要なことは過去の組織機能定義を踏襲するのではなく、例えば中期 3 ヶ年計画の戦略を実現するために、あるべき組織機能がデザインされていることである。

組織機能をデザインするとき用いる視点は、『維持・革新・そして育成』、の三つ。(参照;**維持・革新・育成**)

企業が成長し続ける為にも、現在を**維持**することは必要条件である。しかし、これらの状況は昨日の活動がすぐに反映しているのではなく、数年前に蒔かれた種が、現在、実を結んでいるのである。つまり、将来を**革新**すべく何らかの準備が現在の段階で必要なのである。

ダーウィンが、『最後に生き残れるのは、もっとも強いものではなく

もっとも賢いものでもない。唯一最後に生き残れるのは、変化できるものである』、と言っているように、現在を勇気をもって変化させ、常に革新していくにはどうするか？ も同時に追求していく必要がある。

最後に、人材の**育成**を忘れてしまっては継続企業(ゴーイング・コンサーン; going concern)にならない。人材の育成活動・支援は、本社の人材開発部だけが行うものではなく、日頃の上司と部下の日常関係においても実行されるべき内容でもある。

【 ；あなたの会社の組織機能は、戦略に沿って都度デザインされていますか？】 【 ；更にデザインされた各組織機能に沿って『維持・革新・育成』に区分されていますか？】

ここまでのDoorは開放されていますか？

エイチピーティ
H P T 導入企業では、『パフォーマンス (performance) ~ アクティビティ (activity)』までを現場一人ひとりが構造的に理解し、“主体的”な行動を徹底することに成功している。組織として『パフ

ォーマンス ~ ファンクション』のドアが開放しているからこそ、人として『プロセス (process) ~ アクティビティ (activity)』をマネジメントされることに価値を見出せるのである。

目的 (不変的ゾーン ~ 計画的ゾーン) のないところにマネジメント (可変的ゾーン) は存在しない。目的 (不変的ゾーン ~ 計画的ゾーン) が曖昧なままではマネジメント (可変的ゾーン) は徹底できない。

【 ；あなたの会社において、パフォーマンス ~ ファンクションのドアは開放されていますか？】 (参照;**PND[®]**)

次のテーマ

第 3 回では、パフォーマンス ~ ファンクションの詳細をご紹介します。今回は、『プロセス (その)』に関して解説します。

【執筆者】

坂本 裕司

ISPI 日本支部; プレジデント

KaTaNa New York, Inc.,

(戦略系コンサルティングファーム); 取締役

The University of Nottingham, UK (MBA)



サービス内容や講演に関する

お問合せ先

アイエスピーアイ
I S P I (米国人材マネジメント NPO 団体) 日本支部

事務局 (難波; マーケティングディレクター)

〒105-0014

東京都港区芝 3 - 21 - 15

DAIMON CS BLD3 階

TEL ; 03-5476-0291

E-mail ; ispi-japan@katananewyork.com

URL ; <http://www.ispi-japan.com>

Performance Next Door[®]

参照 ; <http://www.ispi-japan.com>

