

「マネジメントの再構築と”見える化”の両輪による組織再創造」

当資料は、日刊工業新聞社主催の「次世代製造業ソリューションセミナー」 - 見える化がモノづくりを変革(2006年10月13日(金)開催)の講演抄録です。

株式会社テンプロクシー
マネジメントコンサルタント 武道 誠芳

はじめに

マネジメント力の回復、再構築が喫緊の課題となっている。

内部統制や企業の社会的責任(CSR)への取組みを端緒に IT による”見える化”技術が注目される中、マネジメントの”見る”ための知識、判断力、また問題解決のためのスキル不足が露呈している。

マネジメントの再構築と”見える化”の両輪による組織の再創造は、市場変化への迅速な対応、更なる競争力強化に際して、新たな事業展開を志向する企業にとって最重要課題のひとつとなっている。

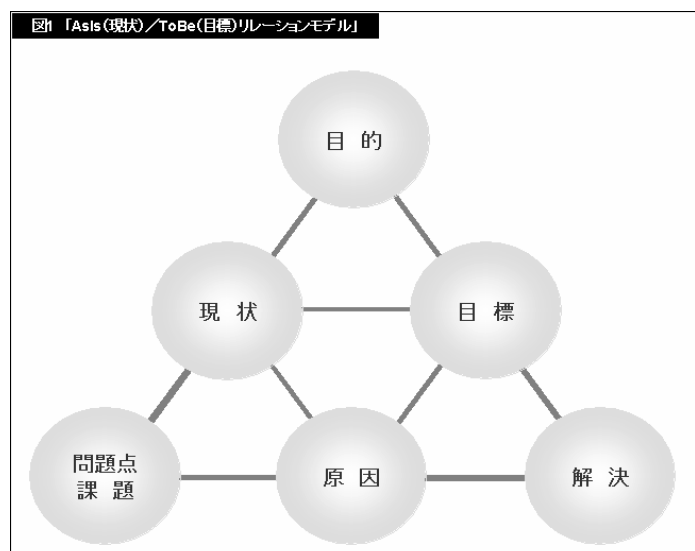
6つのマネジメント・エッセンス

継続的なマネジメントの取組みとして PDCA サイクルが提唱され、定型業務を中心に一定のマネジメント・システムが機能している半面、プロジェクト型の領域では、未だ多くの企業においてマネジメントが確立されていない。一般的な開発・構築型のプロジェクトでは、「品質」、「納期」、「コスト」がマネジメントの管理対象とされているが、新規事業の様に、事業のグランドデザインから始まり、その進展とともにプロジェクト型から継続型に移行する取組みにおけるマネジメントは、図1「AsIs(現状)/ToBe(目標)リレーションモデル」で表される6つのエッセンスを管理対象にすることが求められる。

この6つの要素から浮き彫りになるマネジメントの現状は、次の通りである。

先ず、上位階層を形成する「目的」、「現状」、「目標」の3要素は、密接に制御されなければならない。現状と乖離した目的や、達成が覚束ない目標設定が無意味なことは自明であるが、実際には実態が見えていないことから連動性を欠いた目標が安易に設定されている。加えて実施計画は、本来必要とされるリソースの観点からでなく、現在利用可能なリソースを前提に立案されることが常態化、マネジメントが腰砕け状態となっている。

中位階層の「目標」、「現状」、「原因」の各要素は、このモデルの要諦であり、目



標達成を阻害する原因を、問題点ならびに解決策の両面から把握、洞察する高度なマネジメント力が必要とされるが、現実には 3 つの要素を調整、バランスさせるスキルに欠け、ムリ、ムダ、ムラを重ねる悪循環に陥っている。

「現状」「問題点・課題」「原因」という下位の階層は、従来もっともマネジメント・ノウハウが活かした場面であるが、選択と集中による業態の変化やオペレーションの刷新、またアウトソーシング等により、3 つの関連性は以前と様変わりしノウハウを陳腐化させてしまった。

最後の要素である「目標」「原因」「解決」は、事後的な対応であることから、マネジメントの経験と調整能力が決め手となる局面であるが、各エッセンスの機能不全から、そのパフォーマンスは著しく低下している。

このリレーションモデルの考察から明らかなように、新たな事業開発プロジェクトの成否は、6 つのエッセンスをコントロールするマネジメント力の回復に、その多くを依存していると言える。

見える化マトリックス

マネジメントと”見える化”ニーズの関係性を明確にするため、マネジメントの 6 つのエLEMENTと、受動的な”見える化”技術、能動的な”見える化”レベルを軸に図 2「見える化マトリックス」を整理してみた。

このマトリックスのポジションに見られる様に、”見える化”技術がもっとも有効なのは、「現状」及び「問題点・課題」の二局面である。一方、”見える化”技術の効果に限定的なのは、「目標」、「原因」、「解決」の三局面である。そもそも見る行為が判断のためのインプットである以上、見る人の知識、理解力、経験、スキル、課題解決能力、責任能力、権限の有無等において見るべき対象と深さは異なり、データや情報の量や質、鮮度、分析技術、アウトプット手法など、固有の”見える化”アプローチが必要とされる。

昨今の見える化ニーズは、社会的要請としての内部統制やCSRに代表される監視機能や品質要求となっているが、”見える化”の本質的なテーマは、問題の早期発見、原因の究明、分析においてマネジメント力を強化するツールとして機能することである。

図2 「見える化」マトリックス

エレメント	マネジメント 見える化	目標	現状	問題点/課題	原因	解決
Passive 受動的	ビジュアライズ 抽象(イメージ)化	■	■			
	モニタリング 定量化/数値化		■	■		
	ドキュメンテーション 文書化		■	■		
	データ処理 システム化		■	■	■	
Active 能動的	関心度	■	■			
	知識力	■	■	■	■	
	スキル	■	■	■	■	■
	責任能力	■	■	■	■	■

予算管理の新しい枠組み

現在の事業環境を SWOT 分析的に描写するならば、内部環境の「強み」は、強固な事業基盤、新規事業への投資意欲、マネジメントの多様な選択肢、「弱み」は、ビジネス展開の機動力・ノウハウの不足、セーフティマージンの消滅、マネジメントのスキル不足、他方、外部環境としての「機会」は、経済の成長軌道、市場環境の変化、市場開発、研究開発のグローバル化、「脅威」は、競争環境の激化、市場の二極化、市場、技術ライフサイクルの不透明感となる。

これは、企業において新規事業を推進する好機であり、事実、各社において様々なプロジェクトが発足、推進されているが、マネジメント力不足と、表層的にしか捕らえていない現状、問題、原因から、その展開が頓挫、方向修正、縮小を余儀なくされている。外部リソースの活用が定常化し、人材のフロー化、人的資源への投資蓄積が不十分な組織環境とも相まって、今日のプロジェクトは想像以上に困難なものとなっている。翻って、経営の資源配分を担う予算管理機能は、不況下のコスト削減や行き過ぎた成果主義による機能の硬直化、制度の形骸化から、プロジェクトの ROI 評価を難しいものとしている。

総括に、プロジェクトの計画・実行をコントロールする予算管理の新しい枠組みを提示することで、マネジメント力の回復、組織再創造の処方箋の一つとしたい。

外部リソースを活用して組織の機動力を高め、かつコスト変動性のメリットを享受したい企業側と、パートナーとして信頼関係を確立し全体最適を指向したサービスの提供、そして中長期の視点に立った顧客シェア獲得のメリットを享受したい業者側は、本来利害が一致するはずだが、現状の予算管理制度において両者の Win-Win 関係を確立し、継続、発展させることは限界があり、新規事業などリスクをはらむ取組みにおいては、予算調整の困難性から、むしろ Lose-Lose に陥りやすく事業の機会損失を招くことが多い。

新しい予算管理の枠組みの狙いは、予算リスクを企業側だけでなく、業者側も負担することで、プロジェクトの成功が全体最適となる共同責任体制を構築して事業の継続性を担保することにある。

予算のリスク共有体制により、マネジメント力の補強、補完、“見える化”の複眼体制の構築が容易になる。また、両者が中長期的なメリットとして事業継続性をインセンティブとしている点で、成果報酬的なフレームワークよりも様々なプロジェクト、事業開発への適用が可能であると思われる。

弊社では、この観点より、新規事業開発プロジェクトに向けた予算管理の新しいフレームワークとしてアドバンスト・コミットメント・プログラム(ACP)を提供している。