

よい物語で到達すべき「理想を描いても、そこに行き着く道筋を正しく描かなくては理想を実現することはありません。理想とは目標のことなのです。『こうありたいな』ということを考えることが重要なのです。そして理想を実現する正しい道筋を描くには理想と現実のギャップを明らかに

なれば問題が明確になるかといえ、決してそういっわけではありませぬ。理想から現実の何を見て、問題を発見するかということ。問題は、研究したり、議論して掘り下げたりして解決することです。理想に対する現実とのギャップそのものが問題になります。この現実の世界を三つの視点から見ているというのが経営品質の組織プロフィールのアプローチです。

第一に現実の世界を「市場・顧客、提供価値」としたりすることで問題が明らかになっていくます。第二は、競合との関係を考えます。孫子の兵法に「敵を知り、己を知れば百戦危うからず」という教訓があります。冷静に相手の力と今後の市場変化から戦局を見極め、理想を実現するうえでの顧客価値創造で何を強化すべきか、その問題を明らかにします。競合と同じことをするのでなく、競合が真似のできないことを見出し、それを実現することで独自の顧客価値

のです。将来の理想実現にあたって、現在の組織の人々が保有しているノウハウ、知識の問題を考え、それは新たな価値創造に向けて不可欠なのです。そしてこの経営資源に関する現状分析は市場・顧客、競合との関係を考えながら行わなくてはなりません。ここでも多くの問題点を列挙しながらそれを整理し、問題を見出すことが大切です。今、何を問題とするかということは将来に向けての行動を決定する重要な「鍵」なるのです。問題を正しく認識できれば、理想の現実に正しい道を描けます。

# 問題認識には高い理想が不可欠 問題を明らかにする「現状分析」

しなくてはなりません。ギャップを明らかにする方法が「現状分析」というものです。

いくら現状分析を行っても問題を問題と認識できなければ分析を行う意味がありません。問題と認識するには高い理想をもっていることが重要なのです。理想がほぼど現実とのギャップが明らかになります。「もっと顧客にとって魅力的なスピードで製品開発で

ない」ということになってしまします。

向上心とはもっと高い状態をイメージしそこから現状の問題を明らかにする力といていいでしょう。つまり、現状分析の前提として「理想を持つことが絶対不可欠ということなのです。経営品質で価値前提とか理想的姿を強調しているのはこうした意味があるからなのです。

さて、理想が明らかに

いう視点と理想で対比します。市場の過去からの動き、将来の変化を考えながら、市場・顧客のどちらか、そこへの提供価値の考え方と理想の現実とのギャップはどのようなところにあるかを明らかにします。明らかにするに当たって重要なことはできるだけ多く考えうる問題点を書き出すことです。問題点を多く書き出し、その問題点を整理したり、関係性を明らかに

が創造できるのです。第三は、自社の経営資源を考えます。経営資源とは人、もの、金ですが、特に人については重要です。経営は人なりと言います。それは頭数としての人でなく、人に備わった無形の資産が重要と言いうことなのです。ノウハウ、知識などすべて組織の人に備わったものです。そして、このノウハウ、知識が新たな顧客価値を生み出す源泉になる

しかし、間違った問題認識をすると間違った道を進むことになるのです。ですから経営活動での現状分析は非常に重要だということを再度確認していただきたいと思ひます。

今回は、現状分析から将来に向けての経営課題やそれを達成する戦略をどう導くかを組織プロフィールのプロセスに従って考えていきたいと思ひます。