

## 経営におけるパラダイム・シフトの有効性

- 日付：2005/12/19
- 名前：香月 秀文

ファストフード業界はマクドナルドが立て直しに苦労しているようですが、各社どうやって利益の得る企業体質に持っていくか大きな課題のようです。

ニュースによりますと、ロッテリアの立て直しに元ユニクロのトップマネジメントが参加するようです。またマクドナルドの立て直しには元アップルのトップマネジメントが指揮を執っています。この2つのケースの根本にあるのは、現在の状況を打開し正しい方向性を見つけ出すにはTOC - PMでゴールドラット博士が提唱しているパラダイム・シフトの考え方が有効ということでしょうか。

パラダイム・シフトは言葉としては簡単ですが、その意味していることは汎用性のある思考の原点を指すものであるといえます。

ビジネスにおいて思考の固定化は大きな阻害要因となります。その固定化を壊すのがパラダイム・シフトです。シュンペーター教授の創造的破壊と同じ発想です。

飲食のビジネスはスピードが速く、消費者の生活行動変化を直接に受ける分野ですので、特に思考の固定化は危険です。10年ぐらい前まではマクドナルドは価格優位性を武器に一人勝ちの様相でしたが、時間の経過とともに消費者の購買意識の変化によりパラダイムが変わってしまいました。

逆に15年ぐらい前には問題を抱えて低迷していたモスバーガーは、現在低迷しているハンバーガーのファストフード業界において順調な業績を達成しています。

そのビジネスの基本にあるのがパラダイム・シフトと推測されます。いくつかの活動例を見ますと、60歳以上の中高年アルバイトを起用し、元気と笑顔を売る。60年以上の人生経験を積んだ人たちの真の元気と笑顔を売っているということです。

マニュアルの元気と笑顔ではありません。他のビジネス経験も豊富な中高年は接客において若いアルバイトの手本になり、メンターの役目を果たします。

モスバーガーはファストフードからカジュアルレストランへ、自分たちのコンセプトのパラダイム・シフトを実施しています。

これが赤モスから緑モスへの転換を図るということに表れています。日本の人口構造の変化を上手く捉えています。その転換費用が100億かかるそうですが、それでも利益の得る体質にする。

最終的にはモスブランドを世界的なブランドにするということです。パリのシャンゼリゼ通りやNYの5番街にモスバーガーの店が出現するということは、「ハンバーガーは輸入商品」というパラダイムが「ハンバーガーは輸出商品」にシフトするということでしょうか。

パラダイム・シフトは視点を変えて経営において解決策を見つけ出す有効な方法といえます。別名「鳥の目虫の目」法と言い換えてもいいかもしれません。

## 新生ダイエー

---

- 日付：2005/12/12
- 名前：香月 秀文

TVの番組インタビューにダイエーの林会長が出演されていた。新しい業態の食品スーパーの開店に合わせた取材と林会長の就任後の活動という内容でした。スーパーという業態は女性がメインのお客様でありながら、女性のトップがいなかったことは不思議な感じがします。トップが顧客近い発想ができるかどうかは 規模や分野にかかわらず企業にとって重要なことです。トップが顧客に近ければ近いほどその企業は成功する可能性が高いと言えます。その企業のCompetitive Advantageの1つといえます。英国の酒類会社でも世界の重要な活動として”Closer to my Customer”という活動が実施されていました。1年に1回ロンドンの本社で世界の子会社の社長が集まる会議で優秀なグループを表彰していました。ダイエーにおいても今までの反省を踏まえて実行されているのではないかと推測されます。その中でダイエーを再生するために 大企業病の排除ということに触れていました。大企業病とは考えてみれば企業の成長とともに表れてくるもので、今までの成長の証みみたいなものです。しかしこの成功が今度は会社を蝕むということになります。

ちょうど企業の生活習慣病のようなものです。定期的に検査をして 血液が正常に作用しているか？身体の運動機能が正常に作用しているか？脳や心臓の状態はどうか？ 企業としての機能がバランスよく正常に働いているかを常にチェックし欠陥があれば 修復することが大切です。人間と同じように企業も日々変化していきますので 常に新しく細胞が生まれ変わる必要があります。細胞は企業を構成している一人一人の社員ということになります。（幹部も含めて） 社員（細胞）が常に最良の状態を保てていれば、企業（体全体）は健康を維持できることとなります。

例えてみますと 神経は情報の伝達能力であり、血液は企業にとって各部門間コミュニケーション能力であり、心臓は企業の原動力、各臓器は各機能部門、脳は戦略策定と機能横断的コントロール、目や耳は市場観察力、手足はオペレーション能力心は企業としてのIntegrityというところでしょうか。企業が大きくなりすぎて生活習慣病の陥りますとこの機能が狂ってしまい 最悪は死に至ります。そのためには適度な運動とバランスの取れた食事の摂取が大切です。

今回のダイエーは緊急手術として さしずめ脳移植手術というところでしょうか。

企業にも人間と同じように カンパニードクターが必要な時代になってきたと思われれます。

## 選択と集中

---

- 日付：2005/12/5
- 名前：香月 秀文

キャノンの成功の秘訣として有名になりましたが ビジネスの開発のヒントを表す言葉でもあります。

先日のTV番組の中で富裕層マーケットに対するビジネスが伸びているというレポートがあり 興味深くみました。富裕層の定義は金融資産が1億円以上で、78万人以上存在するそうです。この人たちにターゲットを絞り込んだビ

ビジネスが順調に伸びているということでした。その一例として雑誌(ナイルスマイル)が取り上げられていました。富裕層に向けた雑誌で直接対象者に無料で送り、費用はメーカーからの広告料でまかなうシステムです。ただし誰に送るかは雑誌社が選択した人に送るという、従来の逆の発想です。雑誌の会員になるための厳しい審査があり、様々な項目をクリアしたうえで、平均年収が3000万ということです。現在の富裕層が反応するキーワードは「お金」と「インテリジェンス」だそうです。その雑誌社がスイスの高級時計メーカー(F.P.ジェンヌ)とタイアップして 会員のための招待イベントを実施し好評を博しました。富裕層としては選ばれたという満足感が大きなインセンティブになるようです。MKTGの観点から考えると「限定されたネットワーク」「特別感」「上品な情報」などが富裕層をモチベートするようです。日本の社会構造が中流意識からクラス意識へ移行しているのかもしれない。日本のMKTGではあまり使いませんが 欧米MKTG Planを作成するときに ターゲット・カスタマーの設定の際 B+ のような設定をします。日本もこのようなステージに来たのかもしれない。インターネットという瞬時に幅広く誰にでも伝わる通信手段と対極にある、限定した人だけに 最高の 手段で伝えるリミテッド・マーケティングというのが存在するのかもしれない。その場合ただの限定ではなく 最高の ということがポイントとなります。これはEmotional Value の提供にも連動します。MKTGも形のあるハードの世界から形のないソフトの方のウェイトが高くなってきているようです。

## 「餅は餅屋に」

- 日付：2005/10/31
- 名前：香月 秀文

ゴールドラット博士が提唱するクリティカル・チェーン プロジェクト・マネジメントの根底にパラダイム・シフトと言う考え方があります。このパラダイム・シフトという発想はプロジェクト・マネジメントに限らず、広くビジネスに適用できる考え方といえます。

従来の発想でいくと専門家に任せるということで 「餅は餅屋に任せる」という考え方がありますが、20世紀においては効率的で効果的な考え方と言えます。しかし、21世紀になると「餅は餅屋にまかせる」とうまくいかないということができました。

パラダイムの変換が必要となってきました。

TVの番組の中で九州のレストランの経営者のインタビューがありました。古い旅館の経営者を継いで、経営をスタートしたが、温泉もない、観光地もないところなので、地元の食材を使った会席料理を提供して旅館ビジネスを進めていました。ところが都市のベッドタウンとしての開発がすすみ、農地の縮小により、地元の食材の供給がむずかしくなり、会席料理を地元の食材では提供できず、他の地区からの食材をいれて 提供したところ、お客様からは地元の食材でなければわざわざ 食べに来る意味がないと反発されてしまいました。

そこでパラダイム・シフトを行い、旅館をやめて地元の食材に限ったレストランに業態を変換しました。そのとき食材の供給という制約条件をクリアするために ビュッフェスタイルで提供する方法に切り替えました。その結果ビジネスに成功し年商12億円のレストランになったということでした。レストランの転換するときにヒントになったのが たまたま宿泊したホテルのビュッフェの食事を見てひらめいたとのことでした。

考え続けていて ビュッフェの光景を見て脳がスパークしたということでしょうか。いまはやりの「A,HA!!」が  
もれません。

ビュッフェですと少ない食材の供給でも提供できるということで、レストランのヒットに結びつきました。

その中のコメントで「クリエイティブになるためにはモノがないことが条件」としていました。まさにパラダイ  
ム・シフトです。

## 「PMでのシミュレーションを考える」

- 日付：2005/10/27

- 名前：酒井 昌昭

筆者の出身母体である、製品開発組織の設計技術分野では、仮想（バーチャル）試作と称してシミュレーション  
を行うのが当たり前となってきている。CAE(Computer Aided Simulation)である。CADを駆使して、強度解析、  
落下試験、熱解析等をシミュレーションし、実物の試作品でのテストを最小限に抑えている。

自動車メーカーでは電気業界よりも早い時期から、コストと日程短縮の為、衝突実験のシミュレーション等が積極  
的に行われている。

経営分野では、不十分ながらもシミュレーションが一応は行われていると言われている。マーケティング、プ  
ロダクト・ミックス、ROIの吟味等のプロセスを経て商品群の決定が行われる。この段階で幾通りかのビジネス・  
シミュレーションが行われている筈である。

では、その中間に位置するプロジェクトマネジメント（PM）の分野ではどうだろう。

まず、シミュレーションを行うという意識は極めて希薄である。「段取り8分に実行2分」とは言われているもの  
の、計画自体がおろそかにされている段階である。いきなりガントチャートを作れば計画が出来たと思込んでい  
る人が大多数である。WBSやネットワークを書く所から計画を初めているプロジェクトマネジャーはまだ少数派  
である。しかし、一旦しっかりした計画が出来ると、様々なファクター（リソースの増減、スコープの増減等）  
を変えて、計画自体をシミュレーションすることは比較的簡単である。そこそこコンピューターが最も得意とする  
領域である。ソフトウェアを単なるスケジュール作成と管理のツールに使っているだけはいかにも勿体無い。

顧客やクライアントのプロジェクトへの要求が常に不安定であるのは、プロジェクトの基準が良く見えないこと  
にも大きな一因がある。

ある前提条件（例えば要員）を変えればこうなる。別な条件を変えればこうなると言ったシミュレーションが出  
来ると、クライアントも納得すると思われる。PM計画の「見える化」である。

PMの世界で、P J計画のシミュレーションを行うことが一般常識になるのは後何年後だろうか。

出たとこ勝負のプロジェクトマネジメントからの脱皮を目指したい。

## たかがビールされどビール

- 日付：2005/10/13

• 名前：香月 秀文

・マーケティングの事例でも奇跡言われている、アサヒスーパードライの成功について真の担当者が書いた本が出版されました。酒類業界に置いて8年間マーケティングに携わった者として、今回出版されたタイトルの本が真実と推測されます。もちろんいろいろな人が協力して、ブランドが成功してゆくわけですが、ブランドの成功のためには必ず書くとなる“ブランド・チャンピオン”がいます。私がいました英国の会社ではそのような役目の人を“ブランド・チャンピオン”と呼んでいました。ブランド・チャンピオンは相当のエネルギーを自分のベビーブランドといわれる製品につき込みますので、時にはクレージーとなりまわりと衝突を起こしても、ブランドの成功に向けて進んでいきます。ブランド・チャンピオンはブランドの成功に向けて強烈なエネルギーを有しています。日露戦争における連合艦隊のブランド・チャンピオンは秋山 真之というところでしょうか。

・この本の中でマーケティングを行なう上で大切な「仮説とマーケティングビジョン」についてふれています。

仮説1

ビールが売れるか売れないかは人気だ。人気とは指名継続購入してくれる人が多いことだ。指名継続購入するのは、その人のとって(上手い)からだ。味覚生理学的表現をすれば、生理的快感を感じるからだ。人気のあるビールになるには、継続飲用される味づくりが決め手だ。

仮説2

ビールマーケットシェアはヘビーユーザーの動向で決まる。ヘビーユーザーの好む味と商品イメージ形成が決め手だ。

仮説3

消費者の味覚は世代によって異なる。消費者の世代別構成比の変化がイノベーションのチャンス。今その時がきたのではないか。

と言うように、3つの仮説が設定されたようです。

仮説設定能力はマネジメント・スキルとして重要なスキルです。仮説設定 検証 再設定を実行しながら、成功へと導きます。

ビールの業界においてシェアが1%増えることは大変なことです。アサヒビールは最悪の9.6%から40%へと劇的に成功しました。

## 市場に対する視点 (アサヒビールの大逆転)

昭和21年	33.6%
昭和30年	31.9%
昭和40年	23.2%
昭和50年	13.5%
昭和59年	9.9%
昭和60年	9.6% 新CI導入決定
昭和61年	10.3% 新CI発表 コク・キレ ビール発売

## 戦闘機 X



暗号名(FX)

**アサヒ スーパードライ**

市場に対する視点  
(アサヒビールの大逆転)

昭和62年	12.9%
昭和63年	20.7%
平成 5年	24.3%
平成 9年	34.4%
平成10年	40% キリンビールを抜いて首位
平成16年	41.7%(ビール+発泡酒)

アサヒビールに何が起こったのか？

技術優先のいいものは売れる



お客様が求める味は何なのか

コク・キレ



辛口(消費者の変化)

**教訓：Naive Listening**  
(マーケットの声を聞いた)

### Mission/Value/Vision

- 日付：2005/10/4
- 名前：香月 秀文

・米、英、仏、独の外資系企業で25年間マーケティングに携わってきて、つくづく Mission/Value/Vision の大切さを感じます。セス・ゴードンは企業の賞味期限という表現で 5年と言っていますが、企業も人間と同じように新陳代謝を続けなければ存続できないということのようです。人間の皮膚細胞は28日周期で再生されますが、企業は5年ということでしょうか。従って企業のトップも5年ごとに新しい人にバトンタッチしてゆくことが、Reasonable なサイクルと言えます。総理大臣や知事、市長なども同じようなサイクルが理想的と言えます。そのためには就任した時点から次へ向けての Succession Management がスタートします。人間はどうしても固定化してしまいますので、シュンペーター教授が提唱するように、5年ごとに「創造的破壊」を繰り返して成長してゆく必要があるかもしれません。

アメリカにおいて成長している会社に「パタゴニア」があります。地球環境税として売上げの1%を支払うというユニークな会社です。一次急成長したあとで危機に陥りましたが、その後学習して3%ぐらいの安定した成長を続けている会社です。その会社の Mission を紹介しますと

・最高の品質の製品を環境への悪影響を最小限にしながら生産し、それによって地球環境問題を解決するためのリーダー的存在であること

1. 吟味された生活をする
2. 自己の行動を正す
3. 罪を償う
4. 市民が主役の民主主義を支援すること
5. 他の企業に影響を与えること

この会社はアメリカの芸能人にも人気のある会社ですがファッション企業でありながら、Green Marketing の手本のような会社です。環境は Business にならないと10年ぐらい前には言われていましたが、パラダイムが変わって環境こそ Business の最先端になる例かと思います。

## 「変更管理とスコープ・クリープ」

- 日付：2005/9/26
- 名前：中嶋 秀隆

プロジェクトのスコープを決め、実作業がスタートしても、状況が変わればスコープに変更を加えます。これを「変更管理」(Change Control)といいます。変更管理で大切なことは、1)変更点を文書化する、2)変更点についてステークホルダーの承認を取り付ける、3)変更点を関係者の間で共有する、の3つです。

この3つがなされないままに、プロジェクトのスコープにじわじわと変更が加わり、当初のスコープが意味をもたなくなる現象を「スコープ・クリープ」といいます。スコープ・クリープが発生すると、プロジェクトはうまくいきません。プロジェクトの成功が「あらかじめ設定した目標を達成する」ことから考えると、設定した目標がふれてくるからです。

変更の要請があったときに、プロジェクト・マネジャーがやるべきことは、やるべきかどうかについて自分で「腹をくくる」ことではありません。プロジェクト・マネジャーがすべきことは、変更要請が誰から提起されたもので

あっても、その影響を分析し、変更の可否の判断をステークホルダーに仰ぐことです。

「権利と責任」は表裏するという原則は、変更についても変わりません。

## Virtual Team

- 日付：2005/9/26
- 名前：香月 秀文

PMIの2005年北米大会がトロントで実施されました。その中でSteven Flannes博士の「People Skills for Project Managers」の2日間のセミナーを受講する機会がありました。その中で頻りにでてきたのがVirtual Teamという言葉でした。最初は仮想のチームと直訳して理解していましたが、どうも違うなという感触があり、途中で使われている意味が「異文化で遠隔地にはなれたメンバーで構成するチーム」とわかりました。プロジェクト・チームは、同一地域でFace to FaceのCommunicationが可能なチームと漠然と決めていたのが、このようなVirtual Teamが現実想定されているのが、興味深く思われました。PMの分野においても今後Communicationスキルの重要性が増大してゆくと思われそうですが、コンファレンス・コールなどの遠隔地をつなぐCommunication形態が、PMのチームにおいて想定されているのを知り、Communicationスキルがどんどん進化していくのを感じた次第です。考えてみれば音楽の世界ではプレイヤーやコンポウザーが離れた地域に住んで活動しているながら、コラボレーションの結果すばらしい作品を生み出しているのを考えたら、PMの世界でもそのような形態はありうるわけです。仏教の概念に「時空」という概念がありますが、文字通り「時空を越えて」プロジェクト・チームが結成され、運営されることも身近な世界になってきました。Virtualというどちらかといえば、現実の世界に比べて空想とか架空とかあまり積極的な意味で捉えてきませんでした。インターネットはもちろんVirtualな世界をつくりだしていますし、ビジネスの現場においてもVirtualはいたるところで従来の固定的価値観を破壊しています。シュンペーター教授の提唱する「創造的破壊」を実践する大きな概念を提供していると言えそうです。産業革命が3次元における革命とすれば、知価革命といわれる世界は4次元のBusiness Paradigm Shiftかもしれません。

## PMP受験ピーク

- 日付：2005/9/26
- 名前：中西 全二

PMBOK 2000対応PMP受験が7月からピークを迎えている。

2005年9月よりPMBOK第3版対応試験に変更されることが大きな要因である。

このPMP試験は、通常は、いつでも受験可能であるが、PMBOK 2000対応PMP受験をするためには、受験最終日が設定されている。そのため、ピークを迎えたわけである。

このPMP受験は、私はいわゆるひとつのプロジェクトと考えている。ユニーク（固有）であり、かつテンポラリー（期限がある）であるからである。したがって、このプロジェクトを成功（合格）させられなければ、PMのプロフェッショナルとはいえず、当然である。したがって、PMPは、最低限のマイ・プロジェクトを成功させた証ともいえよう。

PMP受験プロジェクトの成功のコツをいくつか披露しよう！

お客様（PMI）の品質に対する期待に応える

試験の合格を判断するお客様（PMI）は受験者に100%の正答率を望んでいない。70%の正答率で合格としてくれるのである。したがって、このプロジェクトは70%の正答率を達成することが「成功の判断基準」である。しかしながら、優等生ほど満点を狙ってしまう。いわゆる『金メッキ』である。社会人の試験は、少ない試験勉強時間でいかに効率的に学習するかが重要である。

プロジェクトの範囲を明確にし、範囲・クリーピングに注意する。

PMP合格が目標であるプロジェクトを実施している最中に、PMBOKを深く理解し、実務に活かす能力も身に付けようと欲張ってしまっていないだろうか。優等生ほど「二兎を追うものは一兎も得ず」になりがちである。

資格はたかが資格である。しかしながら、我々を良く知らない外部の人間とプロジェクトを遂行する場合の、我々に対する実力の判断基準のひとつは、資格である。

したがって、プロジェクトマネージャをこれから目指す方は、ゴールではなくスタート地点としてのPMP合格を、マイプロジェクトとして遂行していただきたい。

あなたへの質問

つぎのいずれのお医者さんにあなたは手術を頼みますか？

A：優秀らしいと評判だが、医師資格を持たないお医者さん

B：良く知らない人だが、医師資格を持っているお医者さん

## 心脳マーケティング

- 日付：2005/9/5
- 名前：香月 秀文

ハーバードのザルトマン教授の書いた「心脳マーケティング」は従来のマーケティング理論とは異なるユニークな見解・知見を披露しています。心-脳-体-社会を統合する、新しいマーケティング・パラダイムを提案し、様々な専門分野をまたいだ視点で、消費者像をとらえています。認知心理学、脳神経科学、言語学、人類学をベースにマーケティング理論を構築しています。その中で人間の行動を決定する要素として、意識している部分が5%、無意識の部分が95%としています。この事はプレゼンテーションの効果の部分で、UCLAのメラビアン教授が提唱している、93%が非言語コミュニケーションとしている内容と一致しています。エドワード・ホールによると周辺言語について、人間のコミュニケーションには10の「基本的なメッセージシステム」が存在しているとしています。その中で話し言葉に関するものは10のシステムのうち1システムであるとして、他の9システムは非言語によるコミュニケーションとしています。どうも言葉を使ってコミュニケーションを行なうというパラダイムを見

直す必要がありそうです。

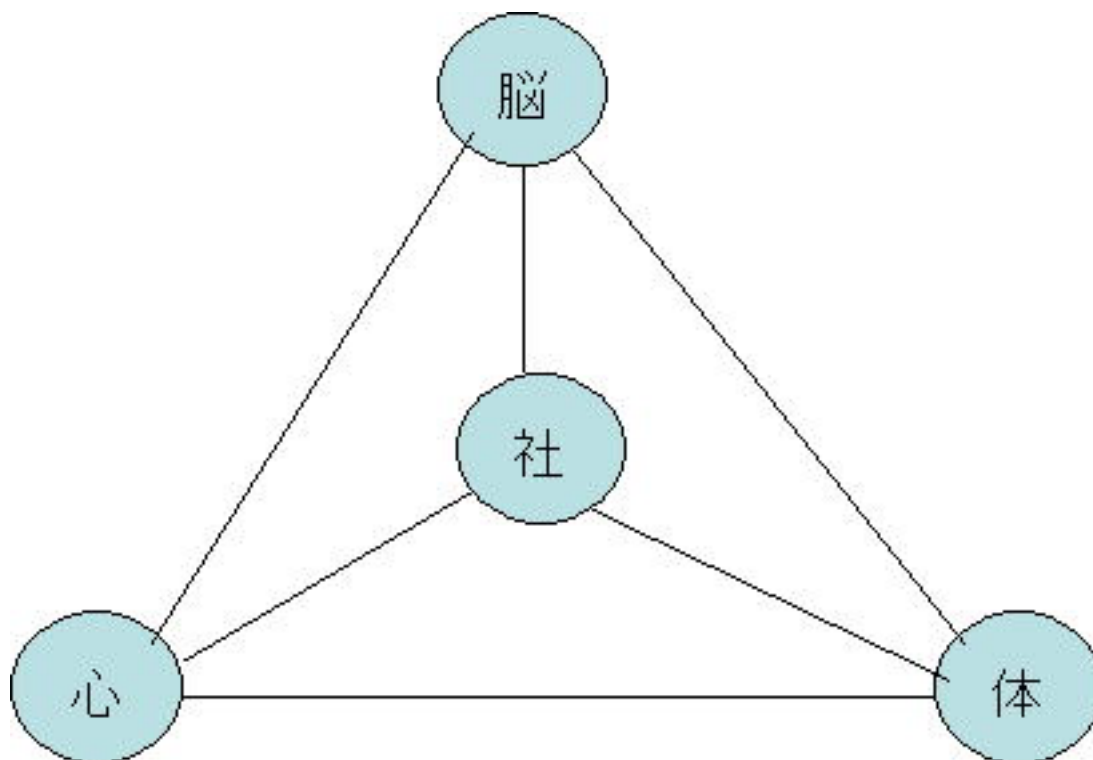
例えばMBTIのアセスメントを受けたときに、人によって言葉に対する描くイメージが違うということでした。雨という言葉に対して ある人は

レインコート、かさ、水たまり、を連想し又別の人は 演歌、別れ、悲しさなどを連想するという具合でした。同じ言葉に対して全然違うイメージを描くということです。このように言葉によるコミュニケーションのむずかしさがわかります。

CCPMでパラダイム・シフトが必要といわれますが、マーケティングにおいてもパラダイム・シフトは成功のためのキーポイントとなります。パラダイムというと規範とか範例と訳されますが、思考の枠組や前提条件と考えた方がピッタリ来ます。パラダイム・シフトの事例としてはCVS変化が考えられます。今回セブン・イレブンが清涼飲料水の一部値下げを発表しましたが、従来のパラダイムで考えるとCVSは時間を買うために価格は定価で販売するというパラダイムでした。しかし時代の変化とともに新しいパラダイムに移行しました。CVSはリテールとしてはその都度すばやい変化を遂げています。

いつでも空いているという時間のベネフィットーPOSシステムによるデータベース・マーケティングー酒類の扱い拡大ー弁当などの惣菜の独自開発ーチームマーチャンダイジングートイレタリー製品の品揃えとオリジナル開発ー非物販への拡大ー金融機能の開始ーロジスティクス機能ー定価販売の変更 : これはEvolutionともいえます。

私は企業にとって生き残ってゆくためには「I&E」 Innovation と Evolutionの両方が大切と指導しています。Innovation だけですと一過性に終わる怖れがありますし、Evolution だけですとブレークスルーを達成できません。



## 「成功」の3つの定義

- 日付：2005/8/16

- 名前：中嶋 秀隆

「成功」という言葉の定義にはいろいろあるだろうが、私は次の3つが気に入っている。

1つ目は「あらかじめ設定した目標を達成すること」だ。プロジェクト・マネジメントで、最初にプロジェクト憲章の発行とプロジェクト目標の文書化をするのは、この定義にあるように目標をあらかじめ設定しないと、プロジェクト終了時に成功したのか失敗したのか（これを失敗といわず、フィードバックという考え方もある）の評価ができないからにほかならない。

次に、「準備してきたこととチャンスのをめぐり違い」というものだ。私がいたインテル社では、DRAMの価格競争が激化した際、メモリーからの撤退を決めた。そして経営資源をMPUに振り向けたことによって、それまでの7位前後だった世界の売上高が2 - 3年で1位に伸びた。この定義は、当時のインテル社の米国の経営陣が口にしていたもので、386よペンティアムの伸びによる「インテルはラッキー」という評価を、打ち消すものだった。

3つ目が、「ひとつの失敗から次の失敗へとやる気を失わずに移行すること」というもので、たしかチャーチルの言葉だったと思う。この定義は、上の2つとは明らかに一線を劃す。成功を何かをなし遂げることに限定せず、もっと広く定義しようというものだ。強く期待することは実現する、これを「ピグマリオン効果」というが、ときには容易には超えられない高い水準の目標をあえて設定することがあり、その方が成果が大きい。例えば、TOC-PPMで「厳しそうだが、やればできる」(ABP: Agressive But Possible) という水準の目標を設定することをすすめている。この定義がユニークなのは、成功が「成長」につながると考えていることであろう。そして、この定義が個人のレベルではもっとも親近感を覚えるものと思う。

## 「5つの壁」

- 日付：2005/6/13
- 名前：中 憲治

エアバス・ジャパン代表取締役社長のグレン・フクシマは、企業が経営革新を目指す時、「企業変革を阻害する5つの壁」があると指摘している。

その5つとは、企業の外部環境、内部環境の状況認識を行なう時の「認識の壁」、状況認識は出来たが、企業が進むべき方向性判断を行なう時の「判断の壁」、取るべき行動の具体策に納得する時の「納得の壁」、具体策を行動に移す時の「行動の壁」、行動を継続して変革に繋げる時の「継続の壁」である。

この5つの壁が企業変革を妨げ変革がなかなか進まないのだ。

これを、私たちの成長プロセスに当て嵌めてみると同じようなことがいえるのではないかと。私たちを取り巻く外部環境、私たち自身の内部環境は常に変化している。この状況を正しく認識し、的確に判断し、正しい行動を選択し、正しく行動する、常に振り返ってそれを継続する。私たちはこのプロセスを繰り返し成長していくといえるのではないかと。しかし、私たちはこのプロセスを歩む過程で5つの壁に直面する。

その5つの壁とは状況を認識する時の「知覚・認識の壁」問題・課題を形成し判断する時の「判断の壁」課題に対するとるべき行動の選択を行なう時の「納得の壁」成果を出すためにとるべき行動の計画・遂行時の「行動の壁」

結果から学び次に活かす時の「教訓の壁」。

次回から、この5つの壁について事例を織り込んで書いてみたい。

## SME（専門家）の効用

- 日付：2005/6/6
- 名前：津曲 公二

5月の連休に北スペインのヤコブ巡礼路を少しだけ歩いてきた。聖地サンティアゴコンポステーラまでの道のりは800KMとのことだが、今回現地の日本人の方の案内で歩いたのはフランス国境近くの開始地点から約43KM。全体から見るとまことにささやかであるが、筆者はハイキングや山歩きの趣味は全くないので「装備」の準備が骨折りのひとつであった。まず、登山靴。これは専門店で相談し、素人にもよくわかる説明で最適なものを手に入れることができた。次にリュックサック。これも別の専門店で宿泊と行程の丁寧な質問があり、これまた最適な選択ができた。これらの二つについては問題なく使用できた。例えば、靴については靴ずれその他の故障も全くなく、雨やぬかるみでも快適に歩くことができた。失敗だったのはポンチョ（レインコート）。初日の夕方、雨模様になり休憩した居酒屋で着用してみたが、どうも膝から下がズブ濡れになりそうである。小生の購入したタイプは上下セットで使うもののように、それを上部のみしか準備しなかったのである。小雨ならそれでもよいが、それ以上では不十分である。結局、同行した妻のやりくりでその場は何とか「被害」を最小限ですませることができた。つまり、装備の準備でうまくいったのはすべて専門家の意見を聞いていた。失敗したのは初心者の知識のみで対応したものであった。

プロジェクトマネジメントでSME（Subject Matter Expert：専門家）の意見を聞く、というプロセスがある（SMEには、類似プロジェクトの経験者も含む）。プロジェクトは不確実な、未経験の領域が含まれるので過去の教訓や情報収集が欠かせない。その為にSMEを活用するのである。ただ、むやみに聞きにいても効率が悪く、良い情報にはならないことが多い。やはり、そこには活用にあたってのコツがあるように思う。限られた時間の中で効率よくSMEから情報を仕入れるためには、情報を引き出すためのそれなりの準備が必須である。無手勝流では良い結果が得られない。我々がプロジェクトマネジメントのお手伝いをするとき、プロジェクトの目的・成果物・成功基準、ネットワーク作成などから着手することをお勧めしているがこれらはすべてプロジェクトを良く見えるようにするため（見える化、可視化）である。これらができればSMEからも有効な情報が聞きだせて、一石二鳥である。こうなるとプロジェクトは良いほうのサイクルが回り始める。SMEの活用もまず、見える化、可視化の準備からと考えている。

## その作業の真の成果物は？

- 日付：2005/5/18
- 名前：中西 全二

作業を定義するときには、その成果物を明確にすることが重要である。

多くの人は、まず作業内容を考えてから成果物を明確にしようとする。

例を挙げよう。

「新セミナー（商品）説明会を開催する」

この例における作業の成果物は、『新セミナー（商品）説明会』自体だと考える人が多い。

しかしながら、真の成果物は『新セミナー（商品）の内容を理解した顧客』である。

最終的には、『新セミナー（商品）を気に入って利用しようと考えてる顧客』ではないだろうか。

そのように考えていけば、「新セミナー（商品）説明会を開催する」という作業が、「新セミナー（商品）を試してもらおう」という作業に変化するかもしれない。

これはいわゆるパラダイムシフトである。

TOCクリティカルチェーンでは、このアプローチを適用して、ネットワーク作成時に、「後ろからさかのぼる」ということをしている。

そういえば、成功哲学等の分野の書物に必ず出てくるセリフがある。

「まず最終的に自分はどうなりたいか考えよ」 成果物の明確化

「そのために何をしなくてはいいか明確にせよ」 作業内容の明確化

あなたの人生プロジェクトにおける真の成果物は何だろうか？

クイズ

「洪水により川にかかっている橋が流されてしまった。どうすればよいか？」

洪水でも流されない橋を作る

船で渡る仕組みを作る

川自体をなくしてしまう

そのまま放って置く

## 5日か10日掛かります。

- 日付：2005/4/28
- 名前：中 憲治

「どのくらい掛かりますか？」このような質問に「5日か10日ぐらいです」

よく聴く答えです。

答えているほうは言い慣れた言葉でしょうが、答えを待っている方にとっては奇怪に聞こえます。「稼働日ベースで1週間と2週間では、倍半ではないか？いったいどっちなのだ?!」心の中で戸惑い煩悶します。

2年前に所謂お役所に会社設立に関する申請書類を提出した時、担当官に「どのくらいで認可が下りますか？」と聞

いてみました。

帰ってきた答えは、「5日か10日ぐらいです」「5日と10日では倍半ですね、どちらが正解なのですか？」と恐れずに聞いてみると。「さあ、私が判断するのではないものですから、何人もの上司が審査しますからなんともしり上げられませんが」この答えは、これ以上のやり取りをあきらめさせるのには十分なものでした。

先日、3ヶ月間掛かった骨折治療の保険金請求に必要な診断書をもらいたく、手続きを聞く為に3ヶ月間通ったA病院に電話しました。手続きは簡単でした。「整形外科の窓口に所定の用紙を出していただければ証明の後、後日お渡しいたします」との返事です。「では、どの位で頂けますか」と不用意に聞いてしまいました。返ってきた答えは「5日か10日ぐらいです」「え?!」との反応に、「担当医は手術の合間に記載しますので時間が掛かります」と理路整然と窓口の担当官は申されます。A病院は間違いなく民間経営です。

いつも使っている言い慣れた言葉は、使っている人はまったくおかしいとの認識がありません。しかし、外の人から見るとまったく不可思議な言葉に感じられます。

組織が持っているパラダイムを一番正確に指摘してくれる人はその組織にとっての新人であるといえます。この時期こそ、気づいていないパラダイムを見直す時期です。

## 話題の韓国ドラマに見るTOC思考プロセス

- 日付：2005/4/25
- 名前：津曲 公二

韓国ドラマがヒットしている。我が家でもテレビのチャンネルを独占した観がある。その中で「宮廷女官 チャングムの誓い」が面白くなかなかよく出来たドラマである。宮廷の中で王の食事を調理する部門「スラッカン」を舞台に物語は進行する。先日、こんな場面があった。食材卸の独占業者と内部の高官が結託して材料の水増し発注や横流しなど不正な取引を行っていた。そこに新進気鋭の青年官僚が、隠密裏に不正にメスを入れる。永年にわたる不正取引が暴露され、必要量のみ仕入れや複数業者の採用などのやり方に変更される。独占業者としては大きな痛手である。同じドラマでも日本の「水戸黄門」なら悪党はここで一巻の終わりとなるところだが、この悪党はしぶとい。料亭に集まり対策会議をおこなう。「他の業者も参入してくる」、「取扱高も減る」、「我々の息のかかった役人も少なくなる」などと嘆いていると、親分らしき人物の発言は一味違う。「そういうことは全く問題ではない」、「我々が今まで築き上げてきたこと（悪徳高官と結託した独占体制）をこわそうとする者がいる」、「我々がまずやるべきことはそれが誰であるかを突き止めることだ」。これはTOC思考プロセスの「正しい」適用であり、悪党として問題に対するまことに適切なアプローチである。

プロジェクトでかかえるさまざまな問題は病気でいえば「症状」である。例えば、何回ものスケジュール調整に忙殺される、ヒトの取り合いになっている、掛け持ちが多い、手戻りが減らない、納期が守れない、など等。それらの「症状」に対してひとつずつ対処することは、俗に言う「もぐらたたき」であって、真の解決にはつながらない。複数の症状の根本には唯一の原因があるのではないか。原因を変えないで結果を変えることはできない。それぞれの症状を改善するよりも根本原因を追究して解決策につなげる。このような考え方で問題を解決していくときに使

うのが、TOCの思考プロセスである。

ドラマの中で、TOCの思考プロセスを忠実に実践している悪党は筋金入りであるからしぶとく生き残る。主人公のチャングムと青年官僚はより高度に思考プロセスを駆使した行動をとらないと対抗できないはずである。ドラマの結末が楽しみである。

## 職種のパトフ

- 日付：2005/4/13
- 名前：中嶋 秀隆

最近米国へ出張して考えたことです。米国は「人種のるつぼ」と表現されることがあります。日本から行くと、その人種の多様性には大きな違いを感じます。

その観点で、日本のプロジェクト・マネジメントの現状を眺めると、ちょうど「職種のパトフ」と言えるかもしれません。例えば、プラネット・ロゴ・グループを見ても、メンバーの出身職種は、自動車、電気機器、化粧品、酒類、サービス、金融、半導体など実に多様です。私どもが議論をすると（フォーマルな会議でもインフォーマルな食事会でも）異見百出で実に面白いものがあります。

米国社会が、新しいアイデアで現代社会をリードしていると同じ様に、日本のプロジェクト・マネジメントにかかわる人々が、日本の新しい社会の創出をリードしていくものと期待しています。

## 1.骨折治療の完了基準

- 日付：2005/3/18
- 名前：中 憲治

昨年11月、足を骨折しました。右足踵を3ヶ所骨折したのですから骨折としては重傷のほうでしょう(自慢しているわけではありませんが)。キャンセルをしなければならぬマラソン大会の数を気にしていた私に、主治医は「ギブスを6週間、その後完治までには数週間掛かります」と冷たく宣告しました。早く直して又走りたい私は、従順な患者となり治療に勤しみました。主治医の見立てどおり6週間でギブスは外せました。でも、確かめてみると「骨の回復状況は良くありません。ギブスは取ります。これ以上嵌めると足の筋肉の回復が出来なくなります。」とまたもや冷たい宣告です。

それからリハビリをへて7週間後、主治医から完治を告げられました。しかし、私の足は腫れは酷く、歩くとまだ痛く、補助杖なくしては満足に歩くことは出来ない日もあります。

主治医としての完治の基準は、“骨折した骨がつながること、それもずれを伴うことなく繋がれば治療としては成功”のこのようです。

一方、私は、ミッションが再びフルマラソンが走れるようになるため、完治の基準は少なくともゆっくと1時間走り続けることができるようになること。

しかし、この骨折治療プロジェクトは最初に完了基準を明確化しないで始まったことにより、不幸な結果で終了です。

人、もの、金と多くのリソースを投入するプロジェクトでこれが起きていたとしたら、“不幸な結果”の一言では到底済まされませんね。。

## プロジェクトが順調に行かない本当の理由？！

---

- 日付：2005/2/23
- 名前：中西 全二

「人間は、簡単に得られたものより、苦労して得られたもののほうに高い価値を見出す」らしい。

これはいろいろなビジネスにも取り入れられている。

わざと苦労する仕掛けを作っておき、最後の最後に、ハッピーエンドとなるシナリオ。

ドラマ、映画、ゲームなどでよく使われている。

今、流行っている一連のドラマは、特にその傾向が強い。

ところで、プロジェクトは、計画通り、順調には進行せず、幾多の困難が待ち受けていることが多い。

もしかすると、多くのプロジェクトが七転八倒しながら遂行されるのは、人間が意識的にそうしているのかもしれない

打ち上げのお酒の味をより良いものにするために・・・

## 戦略と戦術

---

- 日付：2005/1/31
- 名前：香月 秀文

研修やコンサルティングの仕事をしているとほとんど毎日戦略という言葉に直面します。戦略を学ぶときにまず最初に出会うのが マイケル・ポーターで次にデービッド・アーカーでしょうか。戦略はわかったようでわからない概念で深く理解するのはなかなかむずかしい。マーケティングの仕事に従事して25年ほどになりますが マーケティングで一番うるさく言われるのが戦略です。それこそいたるところに出てきます、コーポレート戦略、製品戦略、ブランド戦略、品質戦略、カスタマー戦略、コミュニケーション戦略、営業戦略、流通戦略などなど。私は戦略の考え方を理解するのに、マイケル・ポーター、デービッド・アーカー、フィリップ・コトラー、セオドア・レビット、ドラッカーと並んで児玉源太郎、秋山真之、伊藤良二、大前研一をお奨めします。戦略と戦術を理解するのに戦略は改革にたとえられ、戦術は改善にたとえられます。改革と改善も必要です。改革と改善を適切に繰り返しながら企業は成長してゆきます。同じように考えると Innovation が戦略であり、Evolution が戦術と言えるかもしれません。Innovation はよく皆さんご存知ですが Evolution も大切です。PM の分野で考えてみると クリティカル・チェーン法が戦略的アプローチであり、クリティカル・パス法が戦術的アプローチと言えます。改善の手法では2

0%の効果が期待でき、改革の手法では100%以上の効果が期待できるかもしれません。この考え方はリーダーとマネジャーの違いにも似ています。リーダーは改革を実行し、マネジャーは改善を実行します。リーダーとマネジャーの違いを明確にするのも難しいことですが。私が Peoples Skill を学んだフランスの INSEAD の教授は リーダーは Do the right thing であり マネジャーは Do the thing rightly と定義してくれました。なかなかわかりやすいので 私もリーダーシップの講義でよく使わせてもらっています。

## サイエンスとアートとデザイン

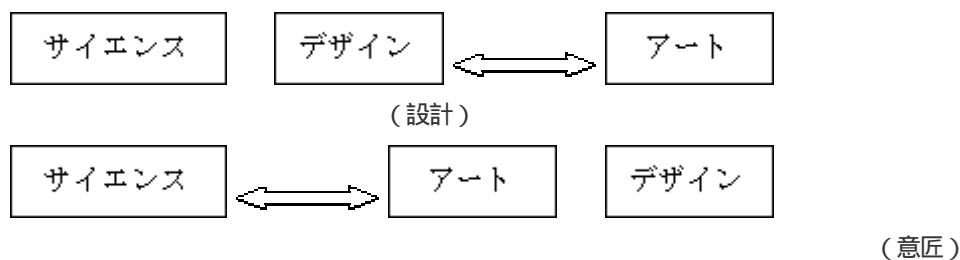
- 日付：2004/12/22
- 名前：香月 秀文

プロジェクト・マネジメントの標準コースの中で所要期間の設定を、実施するときに、アートとサイエンスの出会いという表現がある。私の好きなおところだ。先日 ラジオを聴いていたら、建築家から小説家になった人の表現に、アートとデザインという言葉が出てきた。アートとデザインは一般的にはお互いに近いところに位置すると思われるが、建築においては異なるとのことだ。それはデザインという言葉をもどどのように訳すかによって違ってくる。デザインを意匠と訳すと、アートとデザインは近く感じる。しかし建築においてはデザインは設計と訳すとのこと。そうするとデザインはアートよりもサイエンスに近くポジションされるようである。ここで それぞれを訳してみると

サイエンスー科学  
デザインー設計  
アートー芸術

となる。デザインとは「予想されたものを確実に表現すること」

アートとは「予想されないものを創りだすこと」 これを図であらわすと



となるかもしれない。言葉は解釈によって変わるという事例かもしれない。言葉を正確に使うことはなかなか大変である。

## ピンボール現象

- 日付：2004/12/9
- 名前：中嶋 秀隆

プロジェクトの成功にはしっかりした計画が不可欠。講演でこういう話をよくします。すると、計画立案に割ける時間などない、と反論されます。

ゲームセンターにある「ピンボール」というゲームをご存知でしょう。計画なしにスタートしたプロジェクトは、ピンボールと同じ運命をたどります。不意に何かにぶつかり反対側まで跳ばされる、するとまた別の物体にぶつかり別の方向に突進する…。プロジェクトの名の下に、こうした消耗戦があちこちで繰り広げられています。

計画立案に割ける時間などないという方はお考えください。でも、やり直しをする時間はいくらでもあるようですね。お客様に怒鳴られたり、問題が発生するたびに、際限なく時間をかけていませんか。計画でカバーしておけば、コストもずっと安く済み、家族旅行もキャンセルする必要はなかったのでは？

## スタート&ストップ

---

- 日付：2004/11/30
- 名前：中西 全二

私は学生時代、体育系クラブで基礎トレーニングとして『スタート&ストップ』というトレーニングをしていた（させられていた?!）

これは先輩のホイッスルにあわせて、スタートとストップを繰り返すものであり、長時間行うとかなりハードなトレーニングとなる。スタート時とストップ時に筋肉に大きな負荷がかかるからである。

これはビジネスおよび日々の生活では、『新しい習慣を始める』と『悪い習慣をやめる』ということにあたるのではないだろうか？

『新しい習慣を始める』ということは、それなりの決意、パワーが必要であり、何となく始めることは難しく継続させることも難しい。いわゆる三日坊主である。

また、『悪い習慣をやめる』ことの難しさは、「禁煙なら何十回もしたよ・・・」という言葉に表されていると思う。（愛煙家の方、ごめんなさい）

プロジェクトマネジメントのコンサルテーションの難しさは、『良い新しい習慣を始める』ことと『悪い従来の習慣をやめる』ことに尽きる。

先輩のホイッスルのような魔法のツールはないのであるから・・・

そうそう、トレーニングについては、人のホイッスルに従って渋々するより、自らの意思で実施するほうが、遥かに効果が高いことが知られている。

## 和魂洋才

---

- 2004/11/22

- 香月 秀文

先日、NHKのTVで日本の百貨店第1号である三越百貨店の誕生を見て、和魂洋才という考え方が出てきました。武士の出身で慶応義塾に学んだ銀行出身の日比翁助が三井呉服店の立て直しを図るストーリーでした。江戸から明治の時代に入り旧態然としたビジネススタイルを取っていた呉服店はビジネスの悪化に苦しんでいました。常に人間の習性として変革は難しいものです。なかなか内部から変えるということは困難です。それを外部の人間である日比翁助が実現させたわけです。その時、日比翁助が模範としたのは和魂洋才でした。現在日経で連載している武田の武田國男社長のケースも似ているようです。武田は日本のトップ医薬品企業でありながらも、非常に大きな危機感をもって5 - 6年ほど前から、武田社長の下改革に取り組んできたようです。武田社長は現在のビジネススピードを3倍アップしろと命令されているとのことでした。それは欧米の医薬品企業に比べて、新薬の開発では遜色がないが、ROIのレベルで1 / 3だからだとのことでした。日本の歴史のある伝統的な会社にしては、欧米的な発想だなと思っていましたら、今回の連載を読んで納得がきました。欧米のテクノロジーは採用するけれども、ただ導入するだけでなく、日本の文化はきちんと持った上で、活用するという姿勢は日比翁助に通ずるものがあるようです。

先日、NHKのTVで日本の百貨店第1号である三越百貨店の誕生を見て、和魂洋才という考え方が出てきました。武士の出身で慶応義塾に学んだ銀行出身の日比翁助が三井呉服店の立て直しを図るストーリーでした。江戸から明治の時代に入り旧態然としたビジネススタイルを取っていた呉服店はビジネスの悪化に苦しんでいました。常に人間の習性として変革は難しいものです。なかなか内部から変えるということは困難です。それを外部の人間である日比翁助が実現させたわけです。その時、日比翁助が模範としたのは和魂洋才でした。現在日経で連載している武田の武田國男社長のケースも似ているようです。武田は日本のトップ医薬品企業でありながらも、非常に大きな危機感をもって5 - 6年ほど前から、武田社長の下改革に取り組んできたようです。武田社長は現在のビジネススピードを3倍アップしろと命令されているとのことでした。それは欧米の医薬品企業に比べて、新薬の開発では遜色がないが、ROIのレベルで1 / 3だからだとのことでした。日本の歴史のある伝統的な会社にしては、欧米的な発想だなと思っていましたら、今回の連載を読んで納得がきました。欧米のテクノロジーは採用するけれども、ただ導入するだけでなく、日本の文化はきちんと持った上で、活用するという姿勢は日比翁助に通ずるものがあるようです。

## PMI 北米大会 出張報告書

- 2004/11/10
  - 中西 全二 ・ 中嶋 秀隆
1. PMI北米大会(2004.10.24 - 26)
- ・参加者(現時点で未公表)、出展ブース数約100。
  - ・例年通りの活発で明るい雰囲気。全体的に、PMのハード・スキル(10のステップ、EVM等)から、人間系のスキルへと重点が移りつつあるように見受けられた。
  - ・基調報告は Tim Sanders 氏の "Love is the Killer App"。2000 人が入るという会場。Sanders 氏はヤフーのメンバー

で、「これからのビジネスで大切なのは、ヒトである」とし、ヒトと中心にすえた情報共有、ネットワークとがこれからの競争優位性の源泉と説く。

資源に対する投資としてテクノロジーが82%を占めているが、成功に寄与しているのは10%にすぎず、人間・カルチャー・リーダーシップは4%の投資にかかわらず成功への寄与は50%に達しているという発表があったことが印象深かった。

- ・その他、個々のプレゼンでは、マネジメントからリーダーシップへの重点の意向が何度か取り上げられていた。
- ・キーワードとしてSQ (Social Quotient) という単語がいくつかのプレゼンで取り上げられていた。 SQ measures

half of Emotional Intelligence

I Q      E Q      S Q

Know what      Know how      Know why

・リタ・マッケイ氏のプレゼンを視聴。ショーとしての面白さ(かぶりもの、1ドルの散布等)もあり、違った意味でのインパクトも強かった。

## 2. セミナーワールド(2004.10.27-28)

"Project Manager as Coach" のセミナーに参加。インストラクターの John Kaman 氏は3Mの出身で、PMを中心に3-4種類のセミナーを教えている。コーチングの手法を、実践をまじえて指導してくれた。PMBOKの9つの知識エリアのコミュニケーションマネジメントという観点からも、コーチング、メンタリングは注目すべき分野であることを強く感じた。

## 3. 会場の様子をデジカメに収めたので、[参照していただきたい。](#)

## 4. 次回のPMI北米大会は2005年10-13日、カナダのトロント。

以上

## 選択の問題? 楽天かライブドアか

- 2004/11/2
- 津曲 公二

プロ野球がスポンサー企業の新規参入をめぐる話題を呼んでいる。今のところ、最初に名乗りをあげたライブドアと、その後同じ本拠地球場をぶつけてきた楽天の一騎打ちという様相になっている。まもなく、選定結果が出るとのことだが、選定は透明にということで選定の基準やプロセスも公開されるらしい。スポーツ界では、こういう選定の場面でとかく不透明なプロセスが目についたから、これは一歩前進といえるだろう。しかし、この選定は何のために行なわれるのか(選定の目的)を考えると選定作業そのものが疑問である。球団経営についての財務的側面からの審査は必要かもしれないが、いずれの企業がよりふさわしいかという選定の前に、より上位の目的として「日本野球界の拡大・発展」があるはずである。選定は上位のこの目的には応えていず、思考のプロセスが欠けて

いる。日本の野球界は、リトルリーグ、高校野球、社会人野球など非常に裾野が広い。こういう国民的規模の環境を考えれば、たんにスポンサー企業の選定というレベルにとどまるのではなく、この機会により上位のレベルで何が最適な選択かを考慮する必要がある。二者択一ならば二者はお互いに敵同士である。しかし、より上位の目的にたれば、お互いはともに発展のために協力する関係が築ける。話題の二者は、もちろん後者の関係を築きたいはずである。

TOC では、共通の目的（この例では「日本野球界の拡大・発展」）では一致できるのに、具体的な行動レベルでは対立する（「今回は一社しか選定されない」）関係を解きほぐすために、思考プロセスを用いる。我々のもつ暗黙の前提（思い込み、固定観念あるいは偏見など）は何かを分析し、それらを解消するアイデアや方策（例えば「パリーグを7球団で運営する」）を追究する。俗にいう「落としどころ」という発想は結局のところ妥協に過ぎず、WIN-LOSE の関係である。TOC では、WIN-WIN の関係を、思考プロセスを使って構築していく。プロ野球界のみならず、さまざまな領域で使えるやり方である。思考プロセスについて、本年8月、ダイヤモンド社から「ケースで学ぶTOC 思考プロセス」（エリ・シュラーゲンハイム著）が発行された。翻訳は、TOC コンサルタントの内山春幸氏ほかであるが、プロジェクトに限らずさまざまな環境で問題解決を目指す方々にお勧めできる一冊である。

## 単価契約

- 2004/10/22
- 中嶋 秀隆

若年のプロジェクト・マネジャーが天に召された。彼は、天国の入り口で神様に抗議して言った。「ひどいじゃないですか。私をこの若さでお呼びになるなんて。まだ30代なのに。」

神様は書類を調べて答えた。

「君の年の計算は間違ってるやしないか。君がこれまでに顧客に出した請求書の労働時間を計算すると、もう90歳のはずだが。」

## 【TOC は、システムの最も弱いところに着目する】

- 2004/9/21
- 酒井 昌昭

「ボトルネック」という概念は昔からあった。実際にはボトルネックを探すのは難しい。それも人間の関わった組織では極めて困難となる。仮にボトルネックらしきものが見つければ、直ちにそこを強化しようとする。それもたぶん、多大なコストを注入して。そこがシステム全体でのボトルネックであれば幸いであるがそうでない場合は部分最適化を行ない結果、真のボトルネックに余分な負荷を掛け、システム全体のアウトプットを下げている可能性がある。

TOC では基本的に異なるアプローチをとる。システムには非常に限られたボトルネック（ほとんどの場合は一つだけ）しかない、と考えてそれを探す事からはじめる。その場面で力を発揮するのが「TOC の思考プロセス」である。

ボトルネックが特定できたら、そこをいきなり強化するのではなく、その能力をシステム全体のアウトプットが最大限になるように徹底活用する。そのために他の部分にあそびがあるのは、システム全体のマネージを簡素化し全体のゆとりのため、むしろ望ましい事として受容する。

こう言った考えは、事例を引合いにして理論的に説明されるようになるほどと思うが、既存のパラダイム（思い込み）に毒されていて、自らは気が付かないものである。

最近発売された翻訳本『ケースで学ぶ TOC 思考プロセス』にも幾つかのケーススタディーが出ているので、興味ある方はご参照を（ダイヤモンド社、エリ・シュラーゲンハイム著）。

## 紫の牛

- 2004/9/21
- 香月 秀文

パーミッション・マーケティングの著者でなかなかユニークなマーケティングの専門家のセス・ゴードインが最近出した本で「紫の牛を売れ」があります。

PMI のシンポジウムでキーノートとして講演した人で その時のテーマは「Survival is not enough」でした。今回の著書の一節を紹介すると

2 - 3 年前、家族でフランスをドライブ旅行をしていたときのこと、高速道路のすぐそばの絵のように美しい草原で何百頭もの牛が草を食んでるようすに魅了された。何十キロもつづくその光景を車窓からながめ、すべてがなんて美しいのだろうと驚嘆した。

だが20分もたたないうちに、牛のことを気に留めなくなった。どの牛も同じようで、驚きはなくなってしまった。もっと悪いことにうんざりしたのだ。

牛というのはしばらく見ていれば退屈するものだ。申し分のない牛もいる。素晴らしく個性的だし、つややかで美しいけれども、それでもやはり退屈するものだ。

しかし 紫の牛がいる。それなら興味を引くだろう。

紫の牛のもっとも重要な点は、常識破りだということに違いない。

これをセス・ゴードインは Remarkable といっています。

常識破りなマーケティングとは 製品やサービスに注意を払う価値のある点を作り出す技術である。

クリティカル・チェーンの根底にある パラダイム・シフトと共通する要素があるようです。TOC ではさりげなくパラダイム・シフトと言っていますが、これが実行するとなるとなかなか大変です。人間はどうしてもいままで築き上げた価値観をベースに発想してしまいます。頭がいいと言われていた人程この傾向が強いようです。

そういえば セス・ゴードインが言っていることはあたっている部分もあるようです。今から10年ほど前 ポン

ベイ・サファイアというジンを日本に持ってきたときに、もちろんジンでは最後発です。すでに市場には ゴードン、ピーフィータ、タンカレーがあり 当時の営業は売れない理由をいろいろ考えました。そこでどうせ売れないなら 価格は1本5,000円に決めました。他のジンはだいたい2,000円ぐらいでした。あまりの高価格に営業があきれかえったのを覚えています。そのうえパッケージはサファイヤ・ブルーのボトルで非常に目立つデザインで お世辞にもロンドン・ドライ・ジンの格調高さはありませんでした。ところがこの製品がヒット製品となり大きな利益を稼ぐようになりました。常識破りのブルーのジンでした。

## 「プロジェクト成功の秘訣はなにか？」

- 2004/9/14
- 中嶋 秀隆

プロジェクトの作業の洗い出し（WBSの作成）には、作業を実際に担当するヒトを巻き込むことが望ましい。このことを説明するエピソードを紹介しよう（スカンジナビア航空のCEO、ヤン・カールソン氏の著書より）。

花崗岩の石材を2人の石工が切り出していた。そこにやってきた男が、石工に何をしているのか、とたずねた。1人の石工は不機嫌な表情で、「このいまましいい石を切っているとことさ」とぼやいた。別の石工は満足げな表情で、「大聖堂を建てる仕事をしているんだよ」と誇らしげに答えた。

完成した暁の大聖堂の全容を思い描くことができ、しかもその建設工事の一翼を担っている石工は、ただ目前の花崗岩をみつめてうんざりしている石工より、はるかに満足しているし、生産的だ。

ここからは、中嶋の蛇足。プロジェクトのチーム・メンバーに、プロジェクトの全体像と示さず、作業の一部だけを与え、「この日までにやりたまえ」とつき放していることはないだろうか？もしあるなら、作業の洗い出し（WBSの作成）にメンバーを参加させよう。その人のやる気も作業の成果物のできばえも大きく違ってくる。」

## 「連作障害」

- 2004/8/19
- 中 憲治

ナスやジャガイモ、トマトを同じ場所で連続して作っていると、生育が悪くなったり、枯れてしまうことがあります。これを連作障害と呼びます。

その原因は、土の中に病原菌が発生することや、地中の養分が不均衡になることにあるとされています。

野菜の中にも、連作障害になりやすい野菜もあれば、なりにくい野菜もあります。連鎖障害を避けるためには、同じ場所に植える期間を空けることが必要ですが、野菜によってこの期間は異なります。

ビジネスの世界でも連作障害があるのではないのでしょうか。連作障害を起こすまでの期間は野菜ほど短くないにしても、同じスキームで同じマネジメントを繰り返していると連作障害を起こしやすくなると思えます。

最近の例で一番顕著なのはプロ野球ではないでしょうか。ビジネスの連作障害を避けるためには、パラダイムチェンジが必要なのですが、プロ野球球団の経営者（コミッショナーも含め）は、どうも連作障害に掛かっていることを認識していないのではと思われる言動が目立ちます。

ある組織が持っているパラダイムに一番敏感に感づくのはその組織にとってのNEWCOMER（新人）だそうです。プロ野球も新しい血を入れて、パラダイムチェンジを行なう時が来ているともいえます。

## ボトルネックは何か

- 2004/8/16
- 津曲 公二

アテネオリンピックが始まり、緒戦で日本選手の活躍が続いている。柔道では谷亮子選手が話題の中心であったが、その中で66キログラム級内柴選手の金メダル獲得があった。内柴選手の金メダルまでの道のりをテレビで聞いたがたいへん興味深い。これまでは1クラス下の60キログラム級で出ていたが、毎回、減量の苦しみはたいへんなものだったらしい。ついには減量に失敗して失格したこともあってそのときは引退まで考えたとのこと。その後、1クラス上の66キログラム級への変更を決め、そこで活躍することになる。この変更で減量の苦しみから解放され、「のびのびと自分の柔道ができるようになった」とのこと。決勝戦を共同通信は「...内柴はもともと60キログラム級の選手だけにスピードとバランスの良さが際立った」と評している。内柴選手にとっては減量がまさに「ボトルネック」となって、本来持てる力を発揮できなくなっていたといえる。

TOCは、「システムのアウトプットは、その最も弱い部分（ボトルネック）で制約される」という考えに基づいている。従って、プロジェクトがうまくいっていないとしたら、まず、「ボトルネックは何か？」というところからアプローチを始めることになる。ボトルネックとは言い換えれば、組織の能力を削いでいる根本原因といってもよい。ここを明確に特定・把握した上で、どのようなあるべき姿がよいのかを考えていくことになる。TOCによるプロジェクトマネジメントはツールとしてさまざまなやり方が用意されている。しかし、いきなりツールを適用するのではなく、まず、「ボトルネックは何か？」からスタートすることが必須であると考えている。

## <適用現場とシステムとの親和性について>

- 2004/8/9
- 酒井 昌昭

改革のツールは沢山ある。それらのどれかを使いながら改革を進めるのが一般的である。それらのツール（システム）と、組織の文化・業務プロセスの間にはどんな関係があるのだろうか？ 分析してみると以下の傾向があると思われる。

- 親和性が高い（新規性が薄い）と受入れられ難い
- 新規性が高いと受入れられ易い

- ・ 親和性が低いと定着し難い
- ・ 親和性が高いと定着し易い

日本ではプロジェクト・マネジメント（PM）が製造業に受入れられ難い傾向にある。PMと開発設計の業務プロセスは類似性が極めて高い。故に差が判別しにくい。

製品開発の業務プロセスは定型化されており（例えば品質 ISO で定義）組織に定着している。それ故に同一の行動パターンに陥りやすい。プロジェクトは実は毎回異なっているのだが、当事者はプロセスが定型化されている影響でプロジェクトまでが定型化されていると勘違いしてしまう。変化点が気が付かないでトラブルの後追いを毎回繰り返す事になる。数年置きにプロセスを見直すが、業務プロセス自体に欠点は見つからない。中にいる当事者には何が問題を引起こしているかは知覚できない。かくして負の永久運動が繰り返されている。

一方、PMは毎回違うという事を前提に基本的には毎回ネットワークを作成する（勿論テンプレートは使う）。しかし、上記の組織内の当事者にはその差がわからないのである。PMのプロセス（立上げ、計画、実行・コントロール、終結）の結果生じる、「各フェーズの成果物（＝ドキュメントや製品）」と、業務プロセスでの中間成果物即ち「開発要素、製品企画書、設計書、試作品、生産された製品、セールス、サービス」とが酷似して理解されるため、その差が認識されにくい。当然導入は困難を極める。価値が認められないのである。

一方、少し毛色の違った手法、例えばシックスシグマやCMM等は切り口が新しい（従来の業務プロセスの中には明確化されて無い）為に、新規性と効果性を期待させる。しかし、導入後は類似性（親和性）が低いため、導入時とあわせ、活動継続時には多大なエネルギーを要する事になる。強力なプロモーターがいなくなると途端に胡散霧消となってしまふ。親和性が薄くて、自然でないからである。

PM手法は逆にPMその物が業務プロセスになるくらい親和性が高いので、ポジティブループへの仕掛けさえ組み込んでおけば自然に回る。

## 「プロジェクト成功の秘訣はなにか？」

- ・ 2004/8/2
- ・ 中嶋 秀隆

よく訊かれる質問です。米国のコンサルタント、ベーカー夫妻の見解をご紹介します。

プロジェクト成功の12の黄金律

1. 成果物について合意を得る
2. 最良のチームを育てる
3. 計画書はしっかり作り、更新を怠らない
4. 本当に必要な資源を判断する
5. 現実的なスケジュールを作る
6. できないことはやらない

7. 常にヒトを大切にす
8. 正式な支援を取り付け、継続して確認する
9. 変更を躊躇しない
10. 現状を周知させる
11. 新しいことに挑戦する
12. リーダーとなる

中嶋・香月の翻訳で近く出版される『世界一わかりやすいプロジェクト・マネジメント』に収められています。訳していて、思わず膝を打ちました。

実は、上の「プロジェクト成功の12の黄金律」に先行する、黄金律が1つあります。それは、「0. この本を買って、そこからよく学ぶ」です。

## 教訓から学ぶ

- 2004/7/26
- 中嶋 秀隆

インテルのエンジニア R氏は、シリコンバレーに住んでいる。彼の自慢は3,000本のワインのコレクションだ。日本から大切な取引先が訪米すると、自宅のワインセラーを開放し、ワイン・テースティングのパーティーを開いてくれる。カリフォルニアの青空の下でのパーティーは格別すばらしい。

以前、彼のワインセラーにはボトルが雑然と、所狭しと置かれていた。そこにやってきたのがサンフランシスコ大地震だ。数100本のボトルにヒビが入り、直ぐにでも飲まないとダメになる。インテルの社員は皆、友情に厚い。困っている友を放ってはおかず、「力になる」と駆けつけて、ヒビの入ったボトルのワインをみな飲んであげた。

その後、R氏のワインセラーに行ってみると、以前とは大きく違う。1本1本のボトルにストッパーが付けられ、相当の地震でも十分に耐えられるように改造されている。

これも「教訓から学ぶ」例といえよう。

## バラツキをマネージする

- 2004/7/6
- 津曲 公二

先月、日本システム監査人協会の月例研究会で宮川公男氏（同協会、会長）の講演「統計学でリスクをマネージする」を聞く機会があった。統計学をどう使うかが身近に感じられる素晴らしい講演だった。興味ある話題のなかで、ご自身のがん治療体験からは「マーカーは完全ではない」を話された（マーカーとは、診断の際、検査数値に基づく判定指標のこと）。例えば、あるマーカーの数値が500を超えていれば、病気は危険な状態にあり、すぐに手術

するというのがいわば医者常識としよう。その場合、統計学を知っていれば、個体差などによるバラツキがあり健康な人であっても500を超える確率があることがわかる（もちろんその確率は小さいが）。そういう知識に基づいてリスクをとった行動（この場合は「外科手術をしないこと」。手術によるダメージ、手術後の生活の質の低下を回避すること）ができる。実際に宮川氏は医者のすすめを断り手術は受けずに他の治療法を選択されたとのこと。ここで言いたいことはがん治療の方法論の是非ではなく、「知識があればリスクをとった行動ができる」である。これを宮川氏は、「意思決定の黄金則」のひとつとして、「決定」＝「科学」＋「決断」と紹介されている。

TOCによるプロジェクトマネジメント、クリティカルチェーンにおけるリスクマネジメントの特長のひとつとして、バラツキの考え方を取り入れていることがあげられる。作業の所要期間にはすべてバラツキがつきものであると考える。バラツキの幅のある範囲はプロジェクトの計画段階で考慮しておきプロジェクト・バッファとして組み込んでおく。「バラツキ」とは言い換えれば「通常の原因」で起るリスクのことである。ある範囲を大きく超えるバラツキは「特殊な原因」によるものであるから、これはプロジェクトのリスクとしてリスクマネジメントの対象となる。片道1時間かかるクルマでの通勤を例にとれば、自然渋滞による10～15分程度の遅れはリスクではなくバラツキといえる。事故渋滞で1時間遅れるとするとこれは通常原因ではなく特殊原因によるものであるからリスクマネジメントの対象とする。クリティカルチェーンでは「通常原因によるリスク」は「バラツキ」として計画されたバッファに組み込んでおき、作業の遅れがただちにプロジェクト全体の納期遅れに影響しないように保護する仕組みとなっている。統計学の知識を活用したマネジメントの好例といえる。

## パラダイムとスキーマー

- 2004/7/5
- 中 憲治

スキーマーとは認知心理学（クリティカルシンキング）用語で、「物事の認識判断をする時の枠組み」をいいます。一方、パラダイムも「思考の枠組み」という意味を持っています。どちらも同じような意味となりますが、パラダイムについてジョエル・パーカー氏は「ルールと規範であり、境界を明確にし、成功するために境界内でどうすればよいかを教えてくれるもの」と定義しています。スキーマーとは物事の判断の枠組みであり、パラダイムとはその判断の結果成功した経験の積み重ねから組織・個人が持つに至った規範・ルールといえるのではないのでしょうか。

私たちは、スキーマーはいつでも持っています。行列の出来るラーメン屋などが週刊誌、テレビで流されます。すると、行列ができるのは人気があるからだ、人気があるのは美味しいからだとのスキーマーを持っていますので、機会あればいつか行こうと判断します。

ところが、実際に行ってみて、期待するほど美味しくなかったとしたら、ナンダ！と思います。その拳句、「行列をする人の気が知れない」といったスキーマーを持つ人さえ現れます。

スキーマーは、気づくことで修正できます。しかし、パラダイムはその集団の中にいると気づくことさえ困難です。集団として持っている規範・ルールですの、その中に居るとなかなか気づき事さえ困難な存在といえます。

パラダイムに気づくには、集団として規範・ルールに染まっていない新鮮な人の意見に耳を傾けることであるといわれています。

## <人が育つ。人を育てる。 その2 >

---

- 2004/7/1
- 酒井 昌昭

組織が計画的に人を育てるためには先ず環境作りが必要である。少し前では「OJT(On the Job Training)」があった。もっと昔は徒弟制度である。先輩が後輩の育成を行なう。伝授すべき範疇は専門的知識領域いわゆるノーハウ(匠の技)から、マネジメントの領域まで様々である。人に何かを伝授する時、双方にスキルが必要なのは言うまでもない。又、人にモノを伝える事により、分散していた知識が自分の中で体系化されるのを感じた方も多だろう。最近人は育成する“姿勢(又は力)”が組織内に薄れてきたように感じる。原因は大別して2つ。一つは組織や、経営者が短期的指標又は目に見える利益の追求のみに傾斜しすぎている事に起因している。もう一つはリーダーの姿勢である。ノーハウ不足、勉強不足に加え、後輩からの反撥を恐れているように思える。技術的領域は未だ良い。一応“正解らしきもの”が有るので、安心できる。加えて日本は技術立国である。役立つかどうかは別にして、沢山のカリキュラムが丁寧に準備される。一方、元々不得意なマネジメントの領域はトップとしての教育を含め、一般マネジメントはお寒い限りである。今後は人材の教育を真剣に考え、取り組む組織が勝ち組になりそうな気がする。プロジェクト・マネジメントは知識が体系化されている分有利と思えるが、それさえ市民権を得にくい。クリティカル・チェーンではプロジェクトを遂行しながら組織カルチャーを変えていける点も大きな特長の一つである。