



GLOBAL

グローバルマネジメント

MANAGEMENT

最速スピードで対応する

後藤英夫

アーンスト・アンド・ヤング アドバイザリー株式会社
ストラテジック・オフィサー

不正のトライアングルが変身の条件

人に如何に効果的・効率的に仕事をしてもらうのか？は企業経営者にとって永遠の課題かも知れない。本稿では、企業の生き残りのための特命を与えられたプロジェクトチームが、最速スピードでの対応を実現するために採用してきた方法論を紹介する。

結論から申し上げる。図1に示した三つの条件を満たしたとき、プロジェクトチームは最速スピードを実現する。つまり、正当化(ロジック)、プレッシャー、そして(やろうと思えばできてしまう)機会の三つが与えられたときに、プロジェクトに参画する人々は全力スピードでの対応を妨げる制約から解放されることになる。

三つの条件は、元々は米国の組織犯罪学者のクレッシーにより「不正のトライアングル」として体系化されたものである。不正を働くことに對して法的・倫理的制約を持つ普通の人が、やむにやまねず不正に手を染めてしまうのは、こ

の三つの条件が、不幸にもたまたま満たされてしまうからなのだというのをクレッシーは突き止めた。例えば、家族が重い病気にかかってしまい、緊急手術を受ければ助かるという状況が発生してしまう(プレッシャー)。そして、人命救助のためにお金を緊急避難的に借りるのは仕方がないという道徳があり(正当化)、自分は会社からお金の管理を任されている(機会)という状況下では、お金の使い込みが必然的に発生してしまうことになるわけである。三つの条件が満たされたとき、普通の人は不正を働かざるを得ない状況に追い込まれる。ここで当該行為が不正か否かは、法、契約条件、あるいは価値判断によって判断されるが、注目すべきことは、三条件は人を通常ありあえない方向に高速度で動かしてしまうということである。実は、困難なプロジェクトを成功に導くプロジェクトマネジャーは、プロジェクトメンバーをありえない方向へ、最速スピードで動かすために、この三条件を満たす環境整備を行っているということが出来る。

日本企業における先行事例

ソニー創業者の一人である盛田昭夫氏は、著書「メイド・イン・ジャパン」の中で、新製品開発の様子を次のように記している。

まず、(こういう製品が三ヶ月以内に欲しいといった形で)技術陣にターゲットを設定する。技術陣だけでなく、財務部門、販売部門も、「それは無理だ、そんなに安くはできない、それは売れない」などと抵抗する。それに対して、盛田氏はなぜ無理なのか、その理由を聞き、それぞれに困難を突破する対応方法を授け、責任は自分が取るからと彼らを了承させてしまう。

実は、盛田氏のこのやり方が図1の「対応高速化モデル」の三条件を満たす環境整備に他ならなかったわけである。まず、創業者である盛田氏が「こういう製品が欲しい」と技術陣に伝えること。それが「それをやっついでいい」という「正当化」ロジックを与えている。予算的担保も同時に与えられているわけである。次に「三ヶ月後には量産化して市場投入せよ」と締切が切られるこ

とで「プレッシャー」が与えられている。最後に「個別障害の突破方法を伝授される」ことで(やろうと思えばできてしまう)「機会」が与えられているのである。成功したオーナー企業におけるオーナー経営者の多くは、この盛田氏同様、「対応高速化モデル」の三条件を満たすように舵取りしている。読者の皆さんの会社の歴史の中にも、同様の伝説が伝えられているはずである。

集団指導体制対応モデル

多くの企業における課題は、オーナー経営者の時代から集団指導体制に移行した組織の中で、どのように盛田昭夫氏のような環境整備機能を手し、最速のスピードを実現するのか？ということになる。そのため有力現実解の一つを図2と図3に示した。

図2は前回号でご紹介した「PMO設置モデル」である。経営会議直下にスタッフ機能として、プロジェクトチームのPMOという組織的入れ物を設置し、そこに会社の各部門から若手精鋭をメンバーとして引き抜いてくる。彼らに、経営会議から正式に、プロジェクトのミッションと締切を申し渡す。これで「対応高速化モデル」の三条件のうちの二つ、つまり「正当化」と「プレッシャー」が満たされる。

最後の条件である(やろうと思えばできてしまう)「機会」を与えるツールが、図3のWBSモデルである。WBS (Work Breakdown Structure) 作業分解図)モデルの本質は、デカルトの合理主義である。「困難は分割して考えよ」という彼の

格言に象徴される要素還元主義である。この方法論を使うことで二つのメリットが享受される。まず、目的を機能に、機能をタスクにと分解していくことで、結果として対応難易度が下がるというメリットである。業務丸ごとの状態では、質・量ともに対応難易度が高かったものが、個別のタスクに分解されることで、一つ一つのタスクは「やろうと思えばできてしまう」水準に対応難易度が低減される。実は、ソニーの盛田昭夫氏が、抵抗する社員を説得する際に使った手法が、このWBSそのものであるということが出来る。「なぜできない？」とボトルネックになるタスクを特定した上で、それに対応するための方法を授けたわけである。WBSの方法論を使うことで得られるもう一つのメリットは、「できる人に仕事が集中してしまう」という日本企業にありがちな現象の発展解消ができるということである。日本企業では、「できる人に仕事が丸投げけ

図1 ● 対応高速化モデル (不正のトライアングル)

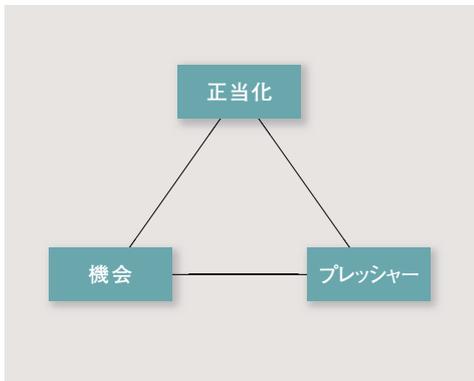


図2 ● PMO 設置モデル

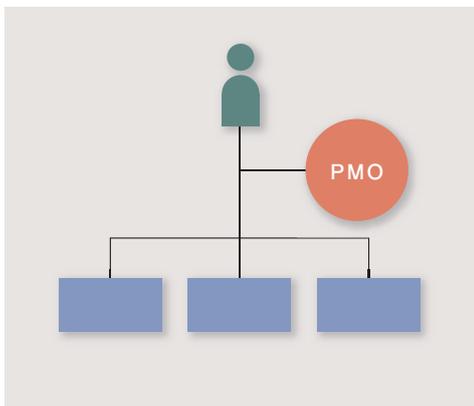
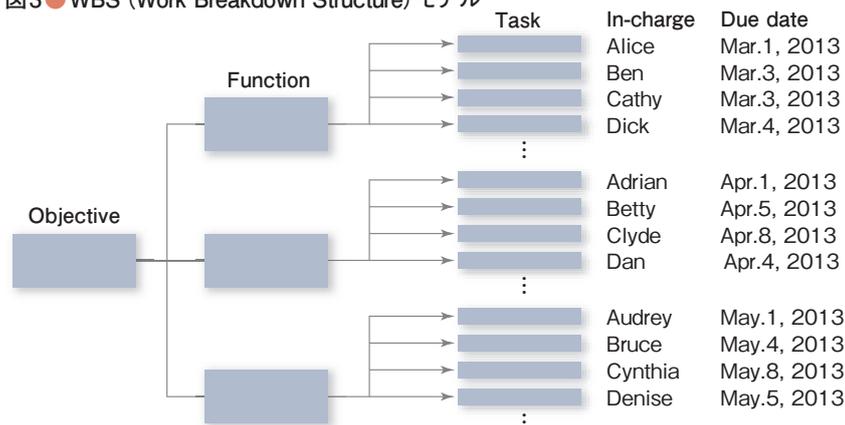


図3 ● WBS (Work Breakdown Structure) モデル



「態で集中」してしまいがちである。WBSを使うことで、難易度の低いタスクは普通の能力の社員に割り振ることができるようになり、できる人が本当にその人でなければできない難易度の高いタスクに専念できるようになるのである。不正のトライアングルが人を「変身」させるのと同様、「対応高速化モデル」は、プロジェクトメンバーを企業生き残りのための特殊部隊に変身させる。盛田昭夫氏によって叱咤激励された技術陣他のメンバーは、もてる潜在能力を限界ギリギリの状態で使いきっていたに違いない。それと同様「対応高速化モデル」は、有為の人材の潜在能力を限界ギリギリまで使いこなすための方法論だということができる。