

熊本発！経営コラム

「三人寄れば文殊の知恵」は本当か？ 前編

2024年2月24日、TSMCの熊本第1工場が開所式を迎え、さらに第2工場への政府支援も決定しました。TSMCという世界No.1のファウンドリの進出により、半導体をめぐる世界的な競争の舞台に熊本が躍り出たといっても良いのではないのでしょうか。

今回のTSMC進出による波及効果は熊本の経済や文化に非常に大きな変化を与えるものであり、教科書に載るレベルの歴史的な転換点になると筆者は考えています。この連載では、これから熊本が直面するであろう事業環境の変化と、それが熊本の企業・団体にもたらす様々なパラダイム・シフト（大転換）について、経営学の知見を踏まえて分かりやすく論じていきます。今回と次回のテーマは「組織の記憶力」です。

さて、ここ最近、熊本では「台湾の文化を理解しよう」という動きが活発です。実際、自治体や民間団体、教育機関が主催する関連イベントが盛んに開催されている印象があります。また台湾に限らず、以前から熊本に在住の外国籍の方々もいらっしゃいます。ひとつ言えるのは、これまでに経験したことのないレベルで、自分たちと異なる文化や考え方を持つ方々との「共生」について、考える機会が来ているのは間違いないということでしょう。

この「共生」は、ビジネスの文脈でも非常に重要な概念となっています。キーワードは「ダイバーシティとインクルージョン（多様性と包摂）」です。分かりやすく述べると「ひとつの組織の中で、多様な人材が互いを尊重しながら活躍できる状態」といったところでしょうか。

ところで、ここで出てくる「多様性」とはいったい何を指しているのでしょうか。国籍？性別？世代？それとも価値観？…考え出すとたくさんありそうですね。ここからは、ビジネスにおける「多様性」の本質について、筆者なりに少し掘り下げていきたいと思います。

結論を先に述べると、（少なくともビジネスの文脈においては）国籍や世代といった属性で表現できる多様性はあくまでも表面的なものであり、真の多様性とは「個人が持つ背景や知識、経験などがバラエティに富んでいる状態」だというのが筆者の見解です。この観点では、仮に属性が偏っていたとしても、多様性のあるチームを作ることは十分可能になります。

例えば、ある会社に東京営業部と熊本営業部があるとします。いずれも10人体制です。東京営業部は日本人比率50%で、全員が同じような経験を持ち、同じような知識を共有しています。一方、熊本営業部は日本人比率80%ですが、全員が異なる経験を持ち、それぞれが異なる知識を持っています。最も分かりやすいのは、全員、異業種・異分野からの中途入社であるケースです。この場合、（情報が限られているので何とも言えない部分もありますが）筆者の観点では、多様性がより大きいのは熊本営業部の方です。理由は、国籍という観点では偏りがあるものの、個人が持つ経験や知識のバラつきが東京営業部に比べて大きいと考えられるからです。

さらにもう一段階深掘りします。もしこの多様性を維持したままで、熊本営業部の全員が「チームの誰が何を知っているか」を



知っていて、必要なときにその誰かにいろいろ聞くことができれば、めちゃくちゃ強いと思いませんか？これは、チーム全員が「仲間」という“外付け”の記憶媒体によって人間の記憶力の限界を超え、組織全体の記憶力を増大させている状態です。

この組織全体の記憶力を高めるような人材の組み合わせこそが、ビジネスにおける多様性の本質ではないか、というのが筆者の考えです。属性は単なる“ラベル”でしかありません。「三人寄れば文殊の知恵」という有名なことわざがありますが、似たような三人ではなく、まったく似ていない三人が寄らないと文殊の知恵は生まれません、ということを示唆しているとも言えそうです。

それでは、どのようなメンバーを集めれば“文殊の知恵”は生まれやすいといえのでしょうか。そして、どのような課題があるのでしょうか。それらについては次回お話ししたいと思います。

新改 敬英

熊本学園大学大学院会計専門職研究科 准教授

博士（経済学）、ワシントン州公認会計士。

専門は管理会計論および組織マネジメント。

次代舎 Kumamoto Innovation School Jidaisha

2024年度 第7期開講決定

5月と6月に無料プレセミナーを開催予定！ 詳細は次号で

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所

Tel. 096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



熊本発！経営コラム

「三人寄れば文殊の知恵」は本当か？ 後編

みなさんこんにちは。熊本学園大学の新改です。このコラムでは、これから熊本が直面するであろう事業環境の変化に対して、どのように考え、対応すべきかのヒントを、経営学の知見を踏まえて分かりやすく論じていきます。

前回は、国籍や年齢といった表面的な属性にとらわれない多様性の考え方に焦点を当て、「チームの誰が何を知っているかを共有し、必要な時に適切な知識を活用する能力」の重要性を説明しました。この点については、実は学術的な知見がかなり蓄積されています。ご興味がある方は「トランザクティブ・メモリー・システム」で検索してみてください。筆者が「組織の記憶力」と表現しているのは、まさにこのことです。

今回は、前回の議論を踏まえて、有名なことわざ「三人寄れば文殊の知恵」を実現できる組織づくりについて深掘りしていきます。

このことわざは、異なる背景を持つ人々が協力することで互いの知識や経験を生かし、創造的な解決策が生まれることを示しています。実際、異なる視点が集まることで、より独創的で興味深いアイデアが浮かびやすくなります。

さて、どうすればこのことわざが示す状態を実現できるでしょうか。それについては、組織の記憶力を可能な限り高めるべき、というのが本稿での示唆です。メンバーが持つ背景や知識、経験のバラつきが大きいほど、より独創的な面白い「文殊の知恵」が生まれやすいでしょう。揚げ物好きだけで集まって定食メニューを考えても、思いつくのは「フライ盛り合わせ定食」が限界です。揚げ物好きとカレー好きが集まって考えるからこそ、「カツカレー」という「イノベーション」が生まれるわけです。

では、どのような人材を揃えたら「文殊の知恵」は生まれやすくなるのでしょうか。先ほ

どの結論にケチをつけるわけではありませんが、背景や知識、経験が尖った人材が集まるほどチーム内での意見が散らかってまとまらず、逆に良いアイデアが生まれなさそうですよね。どうやら、ただ多様性があるだけでは不十分なようです。

ここで重要になるのが、「触媒」の役割を果たす人材だと筆者は考えています。お酢と油は決して混じり合いませんが、卵を加えるとマヨネーズになります。メンバーの尖った意見・アイデアを解釈し、つなげたり掛け合わせたりする人材が加わるだけで、一気に話が前に進むと思いませんか。

ポイントは、この人材自体は決して尖っている必要はないということです。むしろ、異なる意見やアイデアを理解したうえで構造化し、結びつける能力、つまり論理的思考力を持っていることが重要でしょう。そして、この論理的思考力は練習で身に着けることが可能です。

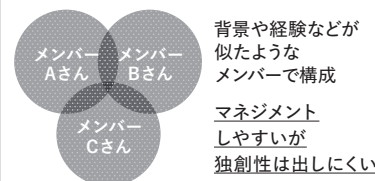
ここまでの議論をまとめると、個性的な人材を三人と言わず可能な限り数多く揃えつつ、多様な意見・アイデアを解釈してつなげることでできる人材を育成できるかどうかのカギとなりそうですね。

ただ、最後にひとつ気になることが出てきました。そもそも、このような個性的なメンバーを揃えた組織を継続的にマネジメントしていくのはなかなか難易度が高いです。その点はどうやってクリアしましょうか。

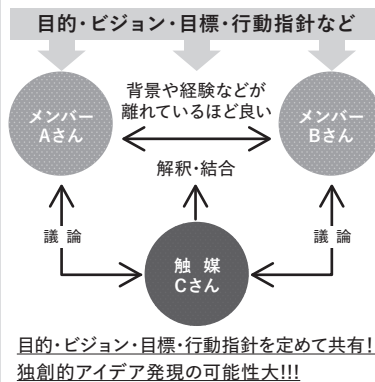
結論をいうと、全メンバー共通のブレない目的と目指すビジョン、行動方針、目標を明確に定めて、伝え続けることが、ベタですが最も重要だと筆者は考えます。これらがなくままに集められたメンバーは、どんなに優秀であってもまとめるのは難しいですし、途中で“空中分解”することもあり得ます。特に、部門

横断型の全社プロジェクトを立ち上げる際に起こりがちなので、注意が必要でしょう。

「文殊の知恵」が出にくい組織



「文殊の知恵」が出やすい組織



さて、前後編にわたって、多様性と組織の記憶力の関係、「文殊の知恵」を生み出す組織の条件について論じてきましたが、いかがでしたでしょうか。少しでも参考になれば幸いです。次回からはまた新しいテーマでお送りしますので、ぜひ引き続きよろしくお願いします！

新改 敬英

熊本学園大学大学院会計専門職研究科 准教授
博士(経済学)、ワシントン州公認会計士。
専門は管理会計論および組織マネジメント。

次代舎 Kumamoto Innovation School
Jidaisha

2024年度 無料プレセミナー開催決定！

第1回：5月24日(金) 第2回：6月14日(金)

実業界からのゲスト登壇、ミニ講義、修了生発表、パネルディスカッションなど

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所
Tel.096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



熊本発！経営コラム

「PDCA」はもう古い？ 使えない？

使えるPDCA実践論 Part.1

みなさんこんにちは。熊本学園大学の新
改です。このコラムでは、これから熊本が直
面するであろう事業環境の変化に対して、ど
のように考え、対応すべきかのヒントを、経営
学の知見を踏まえて分かりやすく論じていき
ます。

みなさんは「PDCAサイクル」という言葉を、
どこかで聞いたことはありませんか？ 簡潔
に説明すると、Plan（計画）、Do（実行）、
Check（検証）、Action（改善）のサイクルを繰
り返すことで、業務の効率化と生産性の向上
を実現させる方法論です。

もともとは品質管理の文脈で考案された
ものだったようですが、現在ではその枠を超
えて、広くビジネスの領域で使われています。
これから数回に分けて、このPDCAという古
くて新しい概念のエッセンスを、分かりやす
くお伝えしていきます。企業研修などで話す
と、ほぼ間違いなく納得していただける鉄板
ネタですので、どうぞお楽しみに！

ところで、少し前からPDCA“オワコン”説
を見かけるようになりました。ネットで検索す
ると、比較的目立つところにPDCAへの数々の
疑問点が出てきます。今回は初回ですの
で、準備運動がてら、代表的な疑問を紹介し
つつその疑問の払拭を試みます。

まず「PDCAだとイノベーションを起こせ
ないのではないか？」という疑問です。なるほ
どそういう考え方もあるのか、とは思いつつ、
「それはそうでしょう。役割が違うんだから」
とったりもします。確かにPDCAサイクルは
改善に近いコツコツとしたイノベーションが

得意で、非連続的なイノベーションは起こし
にくいのですが、それはそもそも別の枠組み
で考えるべき、ということです。「英語の先生
だと、数学を教えられないのではないかと」
と言われても困りますよね。

次に「PDCAはもう古くて、時流に合ってい
ないのではないか？」という疑問です。これ
だけ環境変化が激しい中では、PDCAサイ
クルにこだわっているのは迅速かつ柔軟な対応
ができないのではないかと、ということだと僕
は理解しています。

この疑問を持つ方に僕がお尋ねしたいの
は、「みなさんは、いったいどのくらいの頻度
でその“迅速かつ柔軟な対応”をしています
か？」ということです。観念的には理解でき
るのですが、そんなに一瞬の判断が必要な
局面が、毎日のようにやってくるのでしょうか。

もしそうだとしたら、それはもはや緊急対
応の範疇でしょう。その状況を踏まえて
PDCAサイクルを回せば良いだけの話である
ような気がします。要はPDCAの定義や粒度
の問題に過ぎないということです（この定義
や粒度については、次回以降で詳しく述べて
いきます）。また、十分に訓練された人材でな
い限り、その「迅速かつ柔軟」が「拙速で場当
たりの」に変わり、かえって時間を無駄にする
可能性もありそうです。

最後に、PDCAの中のP（計画）にまつわる
疑問です。ここから、次回以降の仕込みに入
りたいと思います。この連載の出発点は、熊
本のビジネス環境において将来の不確実性
が増していることでした。「何が起きるか分か

らないんだから、計画なんて立てても無意味
じゃないの？」という意見を持つ方もいるの
ではないでしょうか。

僕は、そうとは言い切れない、というスタ
ンスを取っています。その理由は、組織もヒトも、
持っている資源（お金や時間、能力など）には
限りがあるからです。「その日暮らし」で当て
ずっぽうにやっていたら、大事なタイミングで
まさかの弾切れ、なんてこともあり得ます。
「行動あるのみ！」「とにかく実行！」という現
場意識は重要ですが、その背後では計画的
な資源配分が意識されている可能性が高そ
うです。

この計画不要説の根底には、「一度決めた
計画は、簡単には変えないもの」という認識
がある気がします。

しかし、計画はあくまでも現時点で最も蓋
然性が高い（と思われる）打ち手についての
仮説、というのが僕の考えです。仮説ですの
で、実行結果によっては計画の修正も当然あ
り得ます。ただし、ここでいう計画は“数値”
ではありません。では一体PDCAのPは“何
の”計画を指しているのでしょうか。

というわけで、あっという間に前置きだけ
で終わってしまいました。次回からの内容を、
どうぞお楽しみに！

新改 敬英

熊本学園大学大学院会計専門職研究科 准教授

博士（経済学）、ワシントン州公認会計士。

専門は管理会計論および組織マネジメント。

次代舎 Kumamoto Innovation School
Jidaisha2024年度 第7期受講生募集中！
第2回無料プレセミナー：6月14日（金）開催

ミニ講義、修了生発表、パネルディスカッションなど

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を
育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的
ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣
による実践的な議論、講座外のサブゼミで学び
を深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所

Tel. 096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



熊本発！経営コラム

質の高い「行動」は 質の高い「計画」から！

使えるPDCA実践論 Part.2

みなさんこんにちは。熊本学園大学の新改です。このコラムでは、これから熊本が直面するであろう事業環境の変化に対して、どのように考え、対応すべきかのヒントを、経営学の知見を踏まえて分かりやすく論じていきます。

前回は、PDCA実践論のPart.1ということで、PDCA“オワコン”説に対する僕なりの回答をさせていただきました。今回からは、PDCAの実践的な考え方と具体的な回し方について、数回に分けて切り込んでいきます。まずはPDCAのP、すなわち「計画」についての実践的なお話から始めましょう。

結論から申し上げると、PDCAが上手く機能しない場合、その多くはP(計画)の考え方・設定を根本から誤っている可能性があるのではないか、というのが僕の考えです。

この「誤り」は、大きく2つあると思います。第1に、P(計画)として採用すべき要素をそもそも取り違えていること、第2に、そのP(計画)を設定する根拠が曖昧であることです。以下、それぞれについて簡潔に述べます。

第1の誤りは、P(計画)として採用すべき要素の取り違えです。みなさんは「計画」という言葉からどのような項目・要素を連想しますか？ 僕が真っ先に連想するのは「数値」ですが、いかがでしょうか。「2025年度計画：売上高2億円」のような感じです。自分で言っておきながら非常に残念なのですが、ワークシートのP(計画)の欄に数値が入ってしまった場合、PDCAはうまく回らない可能性があります。

なぜならば、その「数値計画」を実行した結果のC(検証)の主な目的が、その数値を「達成したか・しなかったか」の単純な答え合

せになってしまうからです。そうなってしまうと、「次はどうする？」という問いに対して「もっと頑張ります！」という「熱意」しか引き出せない可能性があります。「やる気はいいから成果を出して！」と言われるパターンですね。

このような状況に陥っている経営者・管理職の方には、発想の転換をお勧めします。いまP(計画)に記入されている数値は、「計画」ではなくて本来は「目標」として捉えられるべきものです。Goal(目標)の欄を新たに作り、これまでP(計画)の欄に入れていた数値をそこにに入れてください。

そのうえで、P(計画)の欄に記入すべきなのは、そのGoal(目標)を達成するために必要と思われる「行動」の計画、大胆に言い換えるとTo Doリストです。目標を達成するためにやるべきことと期限を列挙して、優先順位が高い順にならべてください。それがP(計画)です。一気にD(行動)につながりやすくなると思います。ぜひ試してみてください。

第2の誤りは、P(計画)を設定する根拠が曖昧であることです。みなさんは何か計画を設定する際に、「なぜその〇〇になるのか？」という理由を徹底的に考え抜いていますか？

To Doリストでいえば、「なぜそれをやるのか？」が該当します。確かに、To Doリストはあくまでも「打ち手についての仮説」にすぎず、絶対に正しい根拠に基づいていると言い切れる場面は多くないでしょう。とはいえ、思いつきでTo Doを設定するのは少々問題がありそうです。

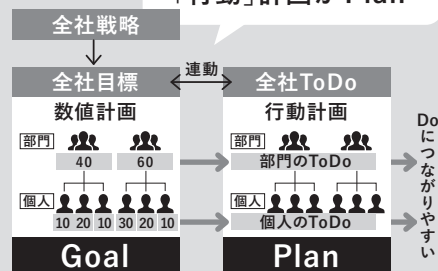
まず、実際に行動するメンバーの動機づけにつながりません。理由の説明もなく「や

れ」って言われても、心から動けないですよね。次に、行動した結果の振り返り、すなわちC(検証)の質が高まりません。思いつきで決めたP(計画=To Do)が達成できたとしてもできなかったとしても、そもそも比較対象が思いつきレベルなのであれば、比較した結果に意味はなさそうです。

つまり、「なぜそれをやるのか？」を明確に説明できるTo Doリストであれば、メンバーの動機づけにつながるだけでなく、行動の結果が想定どおりだったのかどうかの検証をとおして、次の行動につなげることができる、ということです。質の高いD(行動)のためには、質の高いP(計画=To Do)が必要と言えそうですが、みなさんはどう思いますか？

次回も引き続きPDCAについて考えていきますので、どうぞお楽しみに！

「数値」計画はGoal、
「行動」計画がPlan



新改 敬英

熊本学園大学大学院会計専門職研究科 准教授

博士(経済学)、ワシントン州公認会計士。

専門は管理会計論および組織マネジメント。

次代舎 Kumamoto Innovation School
Jidaisha

2024年度 第7期開講中

ご見学随時OK、詳細はご相談ください。

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所

Tel.096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



熊本発！経営コラム

ちょっと待った！

とにかく行動！…する前に
考えるべきこととは？

使えるPDCA実践論 Part.3

みなさんこんにちは。熊本学園大学の新改です。このコラムでは、これから熊本が直面するであろう事業環境の変化に対して、どのように考え、対応すべきかのヒントを、経営学の知見を踏まえて分かりやすく論じていきます。

今回は、PDCAのP(計画)についての実践的な話をしました。具体的には、P(計画)の欄に記入すべきなのは数値ではなく、その数値を達成するために必要なTo Doであること、そして質の高いD(行動)のためには質の高いP(計画=To Do)が必要であるという示唆を提供しました。今回は、次の段階であるD(行動)についての重要なポイントを扱っていきます。

まず指摘したいのは、「とにかく行動あるのみ！」という考え方の矛盾点についてです。「必要なのはPDCAではなくてDDDDだ！」なんて言う人もいます。この考え方は、決して間違っているわけではありません。実行段階の心構えとしては、非常に重要でしょう。

しかし、経営資源には限界があり、取れるリスクにも限界があります。すべての行動を無計画に実行することは現実的ではありません。P(計画)が数値であれ行動であれ、実行できないことはそもそも織り込まれていないわけで、結局のところ、D(行動)はP(計画)の範囲でしか行われな可能性が高い、というのが僕の考えですが、みなさんはどう思われますか？

さて、ここからが本題です。計画としてのTo

Doリストを作成しました。次はいよいよ行動に移す番です。その際に、上司や会社としてやるべき支援が2つあります。1つは、行動するうえで必要な資源を過不足なく提供すること、もう1つは、権限を委譲し、口を出さずに見守ることです。以下、簡潔に説明します。

1. 行動に必要な資源・情報を
過不足なく提供すること

組織として出せる範囲に限りはあると思いますが、メンバーの行動に必要な資源や情報は、可能な限り提供の方が良いです。例えば、移動が多いのであれば営業車を手配する、タイムリーな情報共有が必要であればタブレットやスマートフォン、ポケットWi-Fiを貸与する、経費精算の時間がないのであればそれを代行するスタッフを配置する、などです。上司が営業先の上役と知り合いであれば、営業スタッフが訪問する前に先方に話をつけて営業しやすくすることも、非常に有効な支援でしょう。

これは決してメンバーを甘やかしているわけではありません。むしろ逆で、「できない(やらない)理由を片っ端からつぶすことで、言い訳できない環境に追い込む」という非常にタフな行為です。Check(検証)の段階で結果について議論する際に、「あれがなかったから」「これができなかったから」という言い訳を許さない、厳しい姿勢の表明になるでしょう(でも、仕事ってそういうものですね)。

2. 権限を委譲し、
口を出さずに見守ること

僕たちは、誰かに何かを「任せる」のが割と苦手です。特に、経験の浅い誰かに任せるのを躊躇しがちです。なぜでしょうか。要は、その誰かに任せるのが不安だからですね。具体的に表現すると、任せることができるだけの能力を、その誰かが持っていないのではないかとってしまう、あるいは、その誰かが何をするのか予想がつかない、といった感じではないでしょうか(実際は、自分でやっても上手くいくかどうか怪しいことも多いのですが)。

裏を返すと、任せる相手の能力を生かせるようなTo Doを設定し、それを優先順位や期限と共に具体的に明示してあげることができれば良いわけです。そうすれば、やるべきことを相手と自分とで共有することができ、比較的安心して任せられるのではないのでしょうか。これはつまり、質の高いP(行動計画=To Doリスト)を設定することに他なりません。ここで、前回のPの議論につながりました。

いかがでしたでしょうか。今回はいよいよPDCAの本丸、Check(検証)です。ここを上手くやると、成果を出すだけでなく、メンバーの能力も引き上げることができるでしょう。どうぞお楽しみに！

新改 敬英

熊本学園大学大学院会計専門職研究科 准教授

博士(経済学)、ワシントン州公認会計士。

専門は管理会計論および組織マネジメント。

次代舎 Kumamoto Innovation School
Jidaisha

2024年度 第7期開講中

ご見学随時OK、詳細はご相談ください。

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所

Tel. 096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



熊本発！経営コラム

PDCAの“C”が持つ、
チェックを超える“真の価値”とは

使えるPDCA実践論 Part.4

みなさんこんにちは。熊本学園大学の新改です。このコラムでは、これから熊本が直面するであろう事業環境の変化に対してどのように考え、対応すべきかのヒントを、経営学の知見を踏まえて分かりやすく論じていきます。

前回までは、PDCAのP(計画)とD(行動)について解説してきました。詳しくはバックナンバーをご覧ください。今回はD(行動)の成果をP(計画)と照らし合わせるプロセス、すなわちC(検証)について解説します。PDCAサイクルの中でも非常に重要なパートです。上手に活用すると組織としての成果創出だけでなく人材育成にも貢献する反面、使い方次第では成果が得られないばかりか、従業員のやる気を削ぐ可能性もあります。紙幅の関係で、今回は特に組織における進捗報告会議をイメージしてお話しさせていただきますね。

C(検証)でやるべきことはたった2つだけです。それは、「行動した結果は狙いどおりだったのか?」を深掘りすること、そして「次はどうするのか?」を決めることです。一見簡単そうに見えますが、実はなかなか奥が深いです。残念ながら、効果が出ないケースもしばしば見られます。

最も分かりやすいNGパターンは、「答え合わせ」型のC(検証)です。これはP(計画)を、本来であれば目標にすべき「数値」で表現しているときに起こります。この場合、C(検証)では、「達成したか、しなかったか」の文字通

り「チェック」に焦点が当たります。こうなってしまうと、計画のノルマ的な側面が強調され、「もっと頑張る」という解決策が真っ先に出てきてしまいがちです。厳しいようですが、頑張るのは当たり前であって、それ自体は打ち手でもなんでもありません。

必要なのは、行動した結果から、次にどうすれば良いかの具体的な示唆を得ることです。ではどうすれば良いのでしょうか。勘の鋭い方はお気づきかと思いますが、そのカギを握るのはC(検証)そのものではなく、実はP(計画)の立て方です。Part.2で述べたように、Pを「数値」ではなく「行動」計画にするだけで、C(検証)のレベルは格段に上がります。

ここでのキーワードは「因果関係」です。P(計画)として設定した行動リストは、「それを実行したら目標に近づく」という仮説であり、根拠とともに明示されているはず。このとき、「行動リスト」と「行動した結果」は原因と結果、すなわち因果関係になっています。重要なのは、上手く行ったかどうか以上に、「なぜそうなったのか」の因果を深掘りできるかどうかです。

「なぜその結果になったのか?」「それは想定どおりだったのか?」「どこが想定と違ったのか?」「その結果から何を学べたのか?」...

報告する側の部下は、上司から質問されるような因果関係を予想して準備します。逆に、報告される側の上司は、原因と結果の構造を

徹底的に言語化できるように部下の言葉を導いていきます。最終的には「次はいつまでに何をする?」「その理由は?」「優先順位は?」という問いに自然とつながるはず。これらの問いに対する根拠を伴う答え(仮説)が、次の質の高いP(計画)につながっていることがお分かりいただけますでしょうか。ここで初めて、PDCAが1回転することになります。

ポイントは、これを繰り返すたびに、上司と部下それぞれの中に因果関係のパターンが積みあがっていくということです。この積み重ねによって、未知の状況においてもいくつかのパターンで予測を立てられるようになってきます。まさに「経験から学ぶ」わけです。

この観点だと、「PDCAを高速で回す」ことは、この因果関係のパターンの積み上げスピードを速くし、短期間でより多くの学びを得ることと同義です。本来Cは「検証」ではなく、むしろ「学び」と表現するのが適切なのかもしれません。

さて、今回はいよいよ使えるPDCA実践論の最終回です。PDCAのAはどこに行った?の話を含めてシリーズを総括しつつ、筆者の主観的な見解を述べて締めくくりたいと思います。どうぞお楽しみに!

新改 敬英

熊本学園大学大学院会計専門職研究科 准教授
博士(経済学)、ワシントン州公認会計士、公認管理会計士。
専門は管理会計論および組織マネジメント。

次代舎 Kumamoto Innovation School
Jidaisha

2024年度 第7期開講中

ご見学随時OK、詳細はご相談ください。

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所
Tel. 096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



熊本発！経営コラム

PDCAサイクルが持つ本質的な役割

使えるPDCA実践論 Part.5 | 最終回 |

みなさんこんにちは。熊本学園大学の新改です。このコラムでは、これから熊本が直面するであろう事業環境の変化に対してどのように考え、対応すべきかのヒントを、経営学の知見を踏まえて分かりやすく論じていきます。

ここまで、成果創出と人材育成の“二兎を追う”PDCAの回し方を解説してきました。最終回となる今回は、PDCA最後のパーツである「A (Action)」の意味を掘り下げつつ、これまでの内容をまとめたいと思います。

さて、PDCAの「A (Action)」なのですが、ビジネスの現場に当てはめて考えると、個人的にはいまいちとっつきません。「C」で学習した結果は「A」を通さずとも「P」の行動計画に織り込まれるはずだからです。結論として僕の解釈をお伝えすると、「A」とは「スムーズなD(行動)を妨げる要因の除去」です。

ここでいう要因とは、物理的なものと心理的なものの2つに分けることができます。まず物理的な要因とは、Part.3で説明した「あれがなかったから」「これができなかったから」につながる資源提供ミスです。もしそれが正当なものなのであれば、すぐに対応する必要があります。

次に心理的な要因とは、仕事を抱え込んでしまったり、ギリギリまで周りにSOSを出せなかったり、最後の最後で手を抜いてしまったりといった、人間の心の弱さです。

これらの要因、言い換えると「言い訳の理

由」を除去しないと、次も同じような結果になりかねません。せっかく筋の良い行動計画をつくることができて、その意味がなくなってしまうですね。特に、心理的な要因の除去については上司のコミュニケーション力の見せ所になることでしょう。根性論に陥ることなく、しっかり対話してください。

では、まとめに入ります。このコラムを書くにあたり、ビジネスにおけるPDCAの本質的な役割について、改めて考えてみました。僕の結論は、やはりシリーズ冒頭から掲げていること、すなわちPDCAは成果を上げる手法である以上に「平常時における最高の人材育成手法」だということに落ち着きました。

みなさんも、非常に困難な状況を一致団結して乗り越え、成長できた企業さんの話を、テレビや雑誌などで見聞きすることがあるのではないのでしょうか。果敢な意思決定、昼夜を問わないスタッフの頑張りなど、“修羅場”を乗り切った組織の一体感が醸成されるだけでなく、新しい強みを獲得して成長する様子は、非常に胸を打つものがあります。

そのムードに思いきり水を差してしまうのですが、こういったエピソードを見聞きするたびに思っていたのは、「そもそもこんな修羅場、経験しないに越したことはないよね」ということでした。成長できるとはいえ、そう頻繁に訪れられても困りますし、大きく成長するためには修羅場の経験が必須、というのはあまりにもリスクが高すぎます。

生活習慣を改めるならば、大病を患う前です。もうお分かりかと思いますが、たとえ平常時であっても、PDCAサイクルを上手に回すことで、日常の業務を通じて大きく成長できるというのが僕の考えです。行動計画(P)のベースとなる目標の設定を高くすることで、疑似的な修羅場を、低いリスクで人為的に作り出すことができるからです。

経験上、モチベーションは「小さな成功体験」の積み重ねで高まることが多く、学びは「因果が明確な小さな失敗体験」の積み重ねで得られることが多いです。PDCAを通して日常の中でトレーニングを繰り返していくことで、組織は大きなトラブルを防ぎ、同時にそのようなトラブル発生にも対応可能な力を持つことができるようになるのではないかなと思う次第です。

さて、約半年間にわたってPDCAの実践についてお話してきましたが、いかがでしたでしょうか。このシリーズでお伝えした内容を少し意識してみるだけでも、業務品質がかなり上がると思います。ぜひ試してみてください、成果や気づきがありましたら、どこかでお会いしたときにでも教えてください！

次からはまた新しいシリーズが始まります。どうぞ楽しみに。

新改 敬英

熊本学園大学大学院会計専門職研究科 准教授
博士(経済学)、ワシントン州公認会計士、公認管理会計士。
専門は管理会計論および組織マネジメント。

次代舎 Kumamoto Innovation School
Jidaisha

2024年度 第7期開講中

ご見学随時OK、詳細はご相談ください。

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所
Tel. 096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



熊本発！経営コラム

BCPは文書化すればそれでよいのか？

(事業継続計画)

新改先生による経営のPDCAをどう回すのかというテーマに続いて、吉川(関西学院大学商学部教授・次代舎ディレクター)からいざという時に事業をどう継続するのかについてお話をしていきます。

リスクマネジメントという言葉聞いたことがありますか。組織が抱えるリスクを把握・管理し、損失を回避したり軽減したりするための取り組みです。悪いことが起きないように事前に対応しておくことです。

タイトルにある事業継続計画(BCP)というのはBusiness Continuity Planの略で、災害時に自身の事業を継続できるための方策を文書化しておきましょうというもの。

BCPは大震災のように予想が難しい災害に対処するもので、リスクマネジメントを超える応用的な領域になります。ただし、その根本はこれまでのコラムと繋がっていますので、話題提供をさせていただきます。

これを話題にしようと思ったのは、いよいよ南海トラフが来るかもしれないという状況が生じたからです。

御社はBCPを策定されていますかと聞かれたことはありますか？ どう回答されているのでしょうか。助成金の関係で事業継続力強化計画の認定を受けられたという事業者さんもあるかと思います。これがいわゆるBCPであると意識されていないかもしれませんが、名称は異なるものの簡便的なBCPに相当します。

熊本地震後の中小企業のBCP策定率は低かったのですが、コロナ禍を経て策定率は上がってきたようです。それでも、BCPが

ビジネスの世界で基本用語となるまでの市民権を獲得しているようには思われません。

これまでの研究から得られた成果や見えてきた課題として、次のようなものがあります。

- そもそも中小企業にはBCPを策定する余力はない
- 分厚いマニュアルを作っても組織に浸透していなければBCPは災害に対応できない
- BCPは非常事態対応の計画だが、日常の経営計画を回せない組織が、BCPを策定して回すことは非常に困難である
- 自社だけではBCPは完結せず、サプライチェーンや従業員の家族のケア・協力が必要
- BCPでいう事業継続はあくまでも短期的な目標であり、元に戻しても外部環境は変化していくので、中長期的には元に戻るだけでなく、大幅に事業を変革しないといけない
- 災害を経験してもそこから学ばず、次の災害に生かしていない

こういった気づきがありましたが、裏を返せば

- シンプルなBCPであっても使い方次第では、災害時に役立つ場合がある
- 日常管理の対応力が災害時にも生かせる
- 簡易的なBCPの策定だけなら2日あれば書けるが、その他やるべきことは多くて奥が深くBCPを本気で取り組むことで、日常管理の対応力を高めることができる
- 今の事業継続を目的としたBCPには限界があるが、被災後において次の事業を考える議論に繋げることができる

- 災害を経験するたびに経験値を高めて、対応力を高めることができる
- といった前向きな経験値も得られています。

要するにもは使いたいということで、必要と言われるからとりあえず準備してみたで終わらせるのか、事業継続という大きな視点から経営の根幹にどう結びつけるのかと試行錯誤して組織変革を果たすのかは組織次第ということです。

今号のコラムで最も強調しておきたいことは、BCPを計画書の作成で終わらせてはいけないということです。一つのシナリオを書いて対策したところで、そのシナリオは起きない可能性が高いでしょう。災害時にBCPを開けて役立ったという方が珍しいでしょう。

事業継続といっても全社レベル、部門レベル、業務レベルと色々ありますが、地震に対する防災や避難訓練とは次元が異なるものです。ではどうすれば事業継続の力を高めていけるのでしょうか。このあたりの学術的な知見も集まってきています。1つのパターンとして「マニュアル通りの対応力+現場の対応力」が効果的であるということが知られています。

過去の知見も参考にしながらどう対応すればよいか、具体的な事例も交えながら真に事業継続を果たす術を考えていきましょう。

吉川 晃史

関西学院大学商学部 教授・次代舎ディレクター
博士(経済学)、公認会計士。
専門は管理会計論、中小企業のBCP。

次代舎 Kumamoto Innovation School
Jidaisha

2024年度 第7期開講中

ご見学随時OK、詳細はご相談ください。

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所
Tel.096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



熊本発！経営コラム

日常の問題解決力が非常時にも生きる？

事業継続計画(BCP)に関して、災害を乗り越えるには計画を文書化するだけでは不十分であることを先月述べました。筆者は熊本地震後にBCPくまもと研究会を立ち上げ、中小企業に適合するBCPや、地域を持続するための地域継続の取組について研究を進めてきました。非常時に対応するには日常管理ができてることが前提になるので、今月号ではまず日常の問題解決力を磨きましようというお話をしたいと思います。

2024年1月2日に羽田空港で起きた旅客機の事故は、記憶に新しいことかと思えます。大惨事に至らずに、被害は最小限にとどまりました。機内インターフォンが故障するなど非常事態が生じたなか、客室乗務員が臨機応変に対応し乗客が無事に避難できました。この背景には、徹底した問題発生時の訓練があったことが重要な要素であったと筆者は考えます。

問題解決力のある代表的な企業として、トヨタ自動車の事例がよく取り上げられます。トヨタは問題が発生すると生産を一時停止し、根本原因を解決するまで再開しないスタンスです。日常的に問題解決を重要視しているこのアプローチが、非常時にも有効に機能してきました。

例えば、東日本大震災では、トヨタはサプライヤー支援に力を入れました。特に半導体メーカーの工場復旧に対する業界全体の支援において、自社のものは後回しに

なっても品質・作り方で一番難しいものを最初に復旧させるという優先順位の方針を決定して問題解決にあたりました。また、熊本地震でも、トヨタのサプライチェーンは打撃を受けましたが、トヨタグループは別の拠点での代替生産を迅速に決定し、従業員や設備を移動させて対応し、生産を再開しました。さらに、サプライヤーにもトヨタグループが復旧支援を行いました。共通しているのは、日常の問題解決力が災害において重要な役割を果たしていることです。

トヨタの問題解決ステップは、次のような流れで進みます。まず、①問題を明確化し、②現状を把握します。その後、③目標を設定し、④要因を分析、⑤対策を立案し、⑥実行します。そして⑦効果を確認・評価し、最終的には⑧標準化して横展開します。このように、問題解決は単なる応急処置ではなく、長期的な改善につながるプロセスとして扱われます。

一方で、中小企業にはトヨタのような体制を整えられないと思われるかもしれませんが、東日本大震災において、仙台の鈴木工業は自社の資源が限られている中で、従業員の力を活かし、問題解決に取り組みました。鈴木工業ではBCPを事前に策定し、従前から訓練を定期的に行っていたこと、復旧目標を組織内で徹底して共有していたことで、想定外の事象にも迅速かつ柔軟に対応することができました。大企業だけでなく、中小企業でも問題解決力を高めるこ

とが、危機対応において重要といえます。

問題解決力は、言うまでもなく日常業務において重要なスキルです。日常的に問題を分析し、改善策を実施していくことで、非常時に備えることができます。変化するべく管理を行い、常に改善を追求する姿勢が、非常時の柔軟な対応を可能にしているということです。

トヨタは、この問題解決力を現場実践(OJT)と教育(Off-JT)の両輪で育成してきました。想定外の事態が起きることを念頭において、現場現物で状態を正しく把握し、判断できる人材を育成することが重視されています。日常業務においても問題解決力を意識し、日々鍛えることが、将来的な危機に対する備えになるでしょう。

このように、平時からの問題解決力の向上が、非常時においても有効に機能することがわかります。常に問題に向き合い、解決策を模索する姿勢が、日常業務でも非常時でも重要なのです。当該能力を日常的に身に付けられているかどうかを点検してみたいかがでしょうか。

(本コラム作成にあたり、柊紫乃(2013)「危機対応としての問題解決力—トヨタ生産システム成立とその後の展開—」『東京大学経営教育研究センター ディスカッションペーパー』No440を参照しています。)

吉川 晃史

関西学院大学商学部 教授・次代舎ディレクター
博士(経済学)、公認会計士。
専門は管理会計論、中小企業のBCP。

次代舎 Kumamoto Innovation School
Jidaisha

2024年度 第7期開講中

ご見学随時OK、詳細はご相談ください。

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所
Tel.096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



熊本発！経営コラム

BCPを深めていけば、日常管理がよくなる？

先月号のコラムでは、災害時の対応には日常の問題解決力の有無が重要な要素であるというお話をしました。今月号では、BCP(事業継続計画)の実践から日常業務をより良く出来るかもしれないというお話をさせていただきます。

BCPの準備をするかどうかを検討するなかでよく聞かれるのが、「あり得そうにない万が一のことをなぜ想定しないといけないのか。わざわざコスト、時間をかけないといけないのか。」というものです。東日本大震災という津波による被害やコロナ禍によるパンデミックで未曾有の危機にさらされてきたので、想定外のことが現実となることは理解されてきました。それでも、いざBCPの文書化を進めようとなると、重い腰がなかなか上がりにくいのが実情かもしれません。

では、BCPの策定に取り組むことのメリットにはどういったものがあるのでしょうか。過去の調査からは、①重要業務の明確化ができた ②顧客・取引先からの信頼が高まった ③業務環境の整備ができた ④人材育成につながったという点が指摘されます。筆者らの調査事例からも同様の結果が得られています。ここでは熊本県地場企業A社のBCP取組事例をご紹介します。

A社のBCP対応のきっかけは、東日本大震災での経験から、BCPが被害を最小限に抑え、事業拡大に寄与する可能性を経営者が認識したことでした。また、同社の主力

製品が日本のインフラに重要であることから、災害時における供給責任があるという認識も有していました。

熊本地震発災前の2015年にA社は熊本県のBCP導入モデル企業として名乗り出ました。同社は保険会社の支援を受けながら、各部門から若手も含めて30名からなるプロジェクトを設置し、月2回の勉強会を実施し、議論を重ね約8か月間でBCPを策定しました。具体的には、自然災害リスク(断層・津波等)の評価、製造ラインの耐震性確認、重要設備の台帳作成、調達先リストの整理、そして防災用品(水、食糧、発電機、トイレなど)の準備を行いました。加えて、行政と連携して自社を避難場所として使えるようにするなど社会的責任を果たすことも使命として考えました。

BCP策定にあたり重視されたことは、勉強会の内容が翌日以降に社員全員へ共有されるようにしたこと。また、サーバーの耐震補強やデータバックアップ強化など、低コストで取り組める現場改善の実施を進め、現場ではBCPとは言わずともBCPの要素を取り込みながら日常管理として取り組んでもらうように工夫を重ねていきました。若手にも参画してもらうことで、ボトムアップ型の意識醸成に取組みました。

次に、熊本地震が発災したときのA社の対応をみていきます。熊本地震の前震(4月14日)によりBCPを発動し、災害対策本部設置し、建屋・設備の確認、社員の安否確

認、一斉メールを配信しました。翌朝には顧客や仕入先への状況説明を実施し、設備と在庫確認後に13時には生産再開しました。本震(4月16日)後も同様の対応をとり、建屋に一部損傷が発生したものの、通路修理を進めながら、自社を避難場所として開放するなど、BCPの発動により迅速に対応することができました。

A社の場合には現場の改善活動にBCPの要素を取り込み、通常業務としてBCPの実践をしています。コストを抑えつつ改善活動を継続しながら、ボトムアップ型の改善文化が強化され、5Sや安全性向上が進展しました。このように、A社はBCPを単なる災害対策にとどまらず、経営改善や組織文化の醸成にも役立てている点が特徴です。

A社の事例は大きなコストをかけずにBCPを深めていくことで、事業リスクの洗い出しに繋がり、業務の見直しにつなげられるという事例でした。経営者が本気になり、従業員を巻き込むことが必要にはなりますが、日常から遠いものとして置きがちなBCPですが、日常に近いところから進めるというのもBCPを進めやすくする一つのアイデアではないでしょうか。

吉川 晃史

関西学院大学商学部 教授・次代舎ディレクター
博士(経済学)、公認会計士。
専門は管理会計論、中小企業のBCP。

次代舎 Kumamoto Innovation School
Jidaisha

2024年度 第7期開講中

ご見学随時OK、詳細はご相談ください。

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所
Tel.096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



熊本発！経営コラム

地震やコロナ禍の経験を振り返りませんか？

先月号までのコラムでは、災害時の対応には日常の問題解決力の有無が重要であり、BCP(事業継続計画)の実践を通じて日常業務をより良くできる可能性があることをお伝えしました。BCP策定に多くの経営資源を割くことが難しい中小企業にとっては、日々の業務に取り組む中で問題解決力を鍛え、非常事態に備えていくことが現実的な対応のひとつになるでしょう。

では、事業継続のための問題解決能力を日々の業務以外で磨く現実的な方法としては、どのようなことが考えられるのでしょうか。筆者のお勧めは、過去の災害を振り返ってみることです。熊本のみなさんは、2016年の熊本地震で被災され、また2020年以降コロナ禍というパンデミックを経験されました。その中で命の危険に晒され、売上を失い、地域コミュニティの課題に直面するなど多くの困難を経験されたのではないのでしょうか。そのときの対応を、経営層や社員のみならず振り返ってみるのです。

具体例を提示します。筆者たちは、2024年の能登地震で被災した中小企業である石川メッキ工業株式会社のBCPブラッシュアップを支援してきました。同社は震災後に事業継続力強化計画を文書化し、災害対応だけでなく、それを社内でどのように展開するか、さらには経営改善活動にどうつなげられるかという問題意識を持っていました。

そこで我々は、2024年8月に同社と共同

でワークショップを行い、能登地震の際に同社と同社の社員に起こったことについて、「個人」「会社人」「地域人」という三つの軸を設定して時系列で整理しました。その後、出てきた課題から企業にとって重要なコンセプトや、それを実現するためのプロジェクトについて話し合いました。

同社は年末の2025年度経営計画発表会にて、従業員に向けて「あんしん」「あんぜん」宣言ver.1を発表しました。これは、震災から1年となる中で、社員全員が安心して業務に取り組み、安全に業務を遂行できる環境を確立するという理念を表しています。具体的には次の内容が掲げられました。

1. みんなの命を守る
避難ルールの確立、避難訓練の実施
2. 会社を守る
最小の負荷を実現する緊急時の柔軟な生産体制
3. お客様を守る
情報の JIT 発信
4. 地域を守る
街の臨時避難所
5. 将来を守る
経営計画の立案と実行

これはワークショップで検討された内容を明確化したものであり、全社員がこの理念を共有し、共感し、協働することを「あんしん」「あんぜん」というひらがなで強調しています。これらを基盤に、持続可能な発

展を目指すものです。BCPという用語は直接的には使われていませんが、これはBCPを実効化するための「社内版BCP」の第一歩とも言え、今後BCPとともに每期アップデートされていく予定です。

このように熊本地震やコロナ禍に際して何に取り組む頑張ったのか、何ができなかったのかを振り返ることで、当時の課題が浮き彫りになるはずです。もしかすると今でも解決していない課題が出てくるかもしれません。しかし、課題が明確になれば、こうやっていけばよかったのではないかと、いう解決策は自然と見えてくることでしょう。

我々には「会社人」としての仕事の前に、「個人」の生活があり、「地域人」としての地域社会とのかかわりあいがあります。BCPは企業の事業継続計画ですが、個人の生活継続計画や、地域の継続計画も(文書化するかどうかは別にして)同時に考えていく必要があります。このとき「個人」の価値観と「会社人」の価値観にズレがある場合が出てくるでしょう。何が正解と言えるものではありませんが、双方のズレを解消するためにどうすればよいのか、前向きに話し合っていければよいですね。

今回は、本コラムの最終回として内容を統括し振り返りを行います。

吉川 晃史

関西学院大学商学部 教授・次代舎ディレクター
博士(経済学)、公認会計士。
専門は管理会計論、中小企業のBCP。

次代舎 Kumamoto Innovation School
Jidaisha

2024年度 第7期開講中

ご見学随時OK、詳細はご相談ください。

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所
Tel. 096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索



熊本発！経営コラム

夢を描いて新たな強みを作ろう
災害以外に事業継続を脅かす要素にも対処しませんか？

先月号のコラムでは、過去の災害を振り返り、BCP(事業継続計画)を具体化して、経営計画と一体として運用する石川メッキ工業の事例を紹介しました。災害対応はどちらかというと後ろ向きの取り組みと思われがちです。同社の経営者も、当初はBCPというのは取引先から求められるから文書化して提出するもの、というくらいの認識だったようです。しかし、ワークショップを経て、従業員・会社・地域を守る「あんしん」「あんぜん」がキーワードと分かり、経営理念に近いものとして「意味のあるもの」という認識に変わっていただけたとのことでした。

BCPの具体的な検討段階では、万のときに露呈する組織の弱みや、本来は日常において出来ていないといけなことを強化することに主眼が置かれます。これはロジカルな理詰めのできる人が多いです。いわば、左脳の要素が重要になります。

一方で、BCPだけでは経営を進めることはできず、他の経営管理の仕組みを用いて災害やパンデミック以外の荒波に組織は対応しなければなりません。待ったなしに少子高齢化は進み、今後ますます国際交流は進展して、外部環境はどんど

ん変化していきます。ここで重要になるのは、企業のビジョンをどうするのか、経営戦略をどうするのか、それをどう経営計画に落とし込むのかという、経営の舵取りを着実にやっていくということだと筆者は考えます。

残念ながら、これまで利益をもたらしてきた事業であっても、利益率が下がり、場合によっては赤字に転落してしまうようなこともあるでしょう。それに対処しつつ、一方で新規事業も立ち上げなければなりません。どう進めればよいのでしょうか。これが、次代舎のメインテーマです。

経営者の方々にご検討いただきたいのは、どこを目指せばよいのかという明確なビジョンを従業員に示していただきたいということです。前人未踏で非常に困難だが、達成できれば大きなインパクトをだせる“ムーンショット”のような大胆な夢を描くことが、組織を変革するのに重要であると言われます。これは右脳の要素で、想像力をかきたてる直感的な思考が求められるでしょう。

既存事業の売上が全体に占める割合が多く、従業員数も多い場合など、すぐに利益の出ない新規事業が社内で受け入れられにくく、チャレンジににくいこと

も現実にはあります。しかし、いきなり月までは飛べないとしても、社内でチャレンジできる風土作りはとても重要です。その土壌作りをしながら、従業員の方々が新規事業にチャレンジできる場を作っていただきたいと思います。是非、新しい強みを作ってください。

本連載コラム全体の結論です。今の組織の壁を打ち破るためには、BCPと経営計画の両方が必要だと考えます。次代舎では災害対応の事業継続計画を作りますが、真の事業継続を目指して、事業構想と問題解決の双方を学ぶ場となっています。既存事業の壁を越えて新規事業に取り組みたい、それに取り組みめる人材を育てたいという経営者の方々はたくさんいらっしゃると思います。ぜひ、連載を担当した、新改、吉川が行う次代舎の無料セミナーに、ご参加いただければと思います。

1年間どうもありがとうございました。

吉川 晃史

関西学院大学商学部 教授・次代舎ディレクター
博士(経済学)、公認会計士。
専門は管理会計論、中小企業のBCP。

次代舎 Kumamoto Innovation School
Jidaisha

2025年度春 無料セミナー開催予定

詳細はご相談ください。

▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所
Tel.096-364-5161 <https://jidaisha.org>

詳細については

次代舎

検索

