

「場」「実践知」を重視する 野中理論の オペレーション・バージョンを展開



最高の戦略が機能しない



コンサルタントをしていたときのことです。理屈では正しく先方も納得していた提言をした会社を、数年後に訪問してみると成果が出ていないというケースがあります。クライアントと一緒にレビューをすると、提言自体は非常によくできていたという評価をいただくことが多いのです。では、なぜ結果が出ないかという、「いい戦略だが、当社では実行しきれなかった」「オペレーションが機能しなかった」というのです。いかにオペレーションが重要かを思い知らされた瞬間です。

企業にとって正しい戦略を立てるのは、マストです。しかし、その部分はコンサルタント会社などにアウトソースすることができません。同じ力量のコンサルティング会社が提言を作成すれば、均質なプランが出てきます。つまり戦略プランレベルでは、ライバル企業と差をつけることはできません。差がつくところは、実現に向けての「気力」「体力」「オペレーション力」なのです。

多くのケースを体験することで、オペレーションの重要性が浮き彫りになってきます。そんなこともあって、ICSに赴任してきたときは「オペレーション・マネジメント」を指導するまたとないチャンスをもたらったと感じたものです。

オペレーションの「頭」「心」「体」

私が一番教えたいのは、カッコいい分析手法ではありません。なぜならそれはミニマム・マストに過ぎないからです。学生は得てしてビジネススクールであらゆる最新テクニクを教わって会社に戻れば、何でもできると勘違いしがちです。しかし、現実には組織としてその手法を使いこなせるかまで踏み込まなくては意味がないのです。

もちろん講義の一部としてオペレーションに必要な、分析や数字をふんだんに使うテクニカルなことは学びます。しかし、学生にはそれを超えてもらいたい。つまり、あくまで実行するのは人ですから、組織として使いこなせるようにすることを重視してもらいたいのです。その戦略で従業員がついてくるのか？やる気が出るのか？それをやる能力があるのか？そこまで考慮してオペレーションを組み立てる必要があるのです。

私は、「頭」と「心」と「体」とよく表現します。新しいやり方を進めるには——まず、なぜ新しいやり方をするほうがいいのかを理解（頭）する。新しいやり方に変えるといいことがある。あるいは、変えないとまずいことになる、といった理解が必要です。次に、

そうはいつでも新しいやり方に変えるには苦痛が伴います。それを受け入れる心構え（心）ができなければなりません。そしてやる必要性を理解し、苦痛にめげずにやり遂げようと決意しても、さらにそれを実行に移す能力（体）ができていなければなりません。

そのいずれが欠けてもオペレーションは実現しません。逆に言えば、オペレーションがうまく回らない要因がそのいずれであるのかわかれば、処方箋を書くことができるのです。たとえば、問題が「頭」の部分であれば、理解を促すような情報提供を行うことが必要になります。「心」なら、インセンティブを与えるなどモチベーションを上げるような工夫が必要になります。「体」なら、必要なトレーニングを行えばいいことになります。

「戦略」「実行」「経済性」のウエルバランス

図のように、「戦略」と「実行」「経済性」のバランスが取れてはじめて「オペレーション」は成功します。ですから、私の授業では、それをトータルで見るように指導しているわけです。たとえば、理論的には正しいと思えることでも、戦略と実行の整合性が取れていないことでもうまくいかなかったケースや逆のケースなど、ケーススタディをもとに議論を繰り返すことで理解を促しています。

ICSの国際経営戦略コースでは、7〜8割が外国人学生ですから、日本のオペレーションのテクニカルなところに関心を持つ学生が多く

OPS MANAGEMENT: A FRAMEWORK



います。トヨタのカンバン方式などに注目が集まりますが、それをそのまま自国の産業に移植してもうまくいきません。カンバン方式やカイゼンなどは、自発的に行動を起こす文化がないと成立しないオペレーションだからです。文化に合わせてオペレーションを変えるか、オペレーションに合わせて企業文化を変えようといったことが必要になってくるのです。アメリカでトヨタは40年かけてアメリカ人をトヨタマンに変えたのです。

当然、特定の文化に準拠したオペレーションを、国を超えて本当に移植できるか？といった議論になります。それはやり方しだいだと思います。自発的に助け合うというのは日本人だけのものではないからです。セル生産方式を取っているフランス企業では、企業文化が変わって、チームで成果を出すために互いに助け合うようになっていきます。このように外国のケースも採り入れながら議論を深めています。

結果を出す強烈な意志と現場力

「Make it happen」といいますが、オペレーションとは「ことを起こして結果を出す」ことです。そこではモチベーションと規律の双方の最大化がポイントとなります。モチベーションだけの仲良しクラブでは競争に勝てませんし、鉄の規律だけでは途中までは機能す

るかもしれませんが、言われたことしかやらなくなってしまう恐れがあります。何より重要なのは、結果を出すという強烈な意志です。まず、これがないとうまくいきません。そして、それを実行に移す現場力。ICSは日本にあるビジネススクールですから、日本のウリでもある現場力の重要性は強調しています。野中郁次郎先生は「場」「実践知」というコンセプトを掲げています。私は、この野中理論のオペレーション・バージョンを教えているといってもいいでしょう。

ある会社の会長がこんなことをおっしゃっていました。いい解決策を思いつく能力を1とすると、それを実行するには10の努力が必要になり、成功させて結果を出すには100の労力がある。1対10対100の法則ですね。新しいオペレーションを始めるには、それだけの覚悟が必要なのです。学生には実践の重要性をしっかりと肝に銘じて、卒業して現場に戻ったときには結果を出せる人になってもらいたいと思っています。（談）

国際企業戦略研究科教授 菅野 寛 (かんの・ひろし)

東京工業大学工学部卒業、同大学院修士課程修了。カーネギー・メロン大学経営工学修士(MBA)。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。ポストン・コンサルティング・グループにおいてハイテク、製造業、通信、IT企業を中心に、オペレーション・マネジメント、企業戦略、事業戦略、新規事業立ち上げ、新商品開発、マーケティング・営業戦略等のコンサルティングを行ってきた。著書は、『経営者になる 経営者を育てる』（2005年、ダイヤモンド社）、『クラウゼヴィッツの戦略思考』（2002年、ダイヤモンド社 翻訳〈監訳〉）など。