

「ビジョナリーカンパニーへの道」、

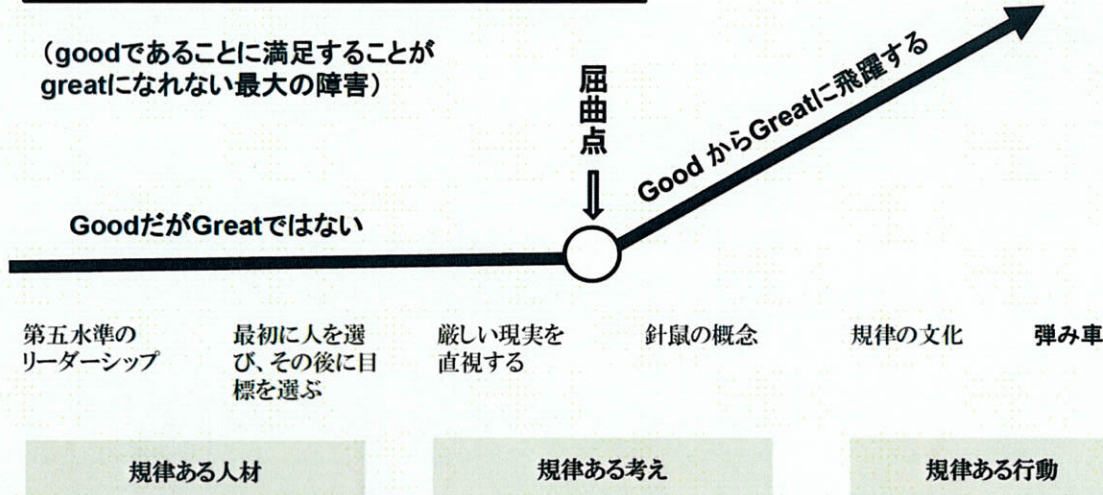
ジェームズ・C・コリンズ「ビジョナリーカンパニー②」に見るGreat Companyへの道(日経BP)

アドベンチャーコーチング株式会社社長 織田善行

- 偉大な組織とは、優れた実績をあげるとともに、長期にわたって際立った影響を社会に与える組織である。

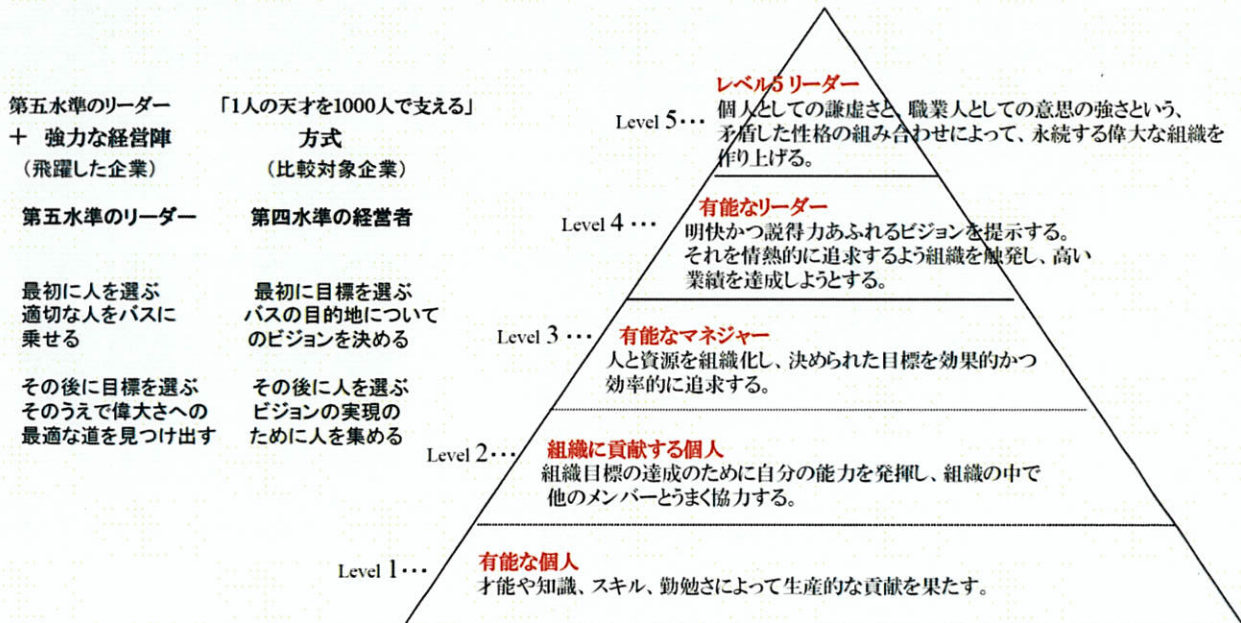
Good To Greatに飛躍する法則がある。

(goodであることに満足することがgreatになれない最大の障害)



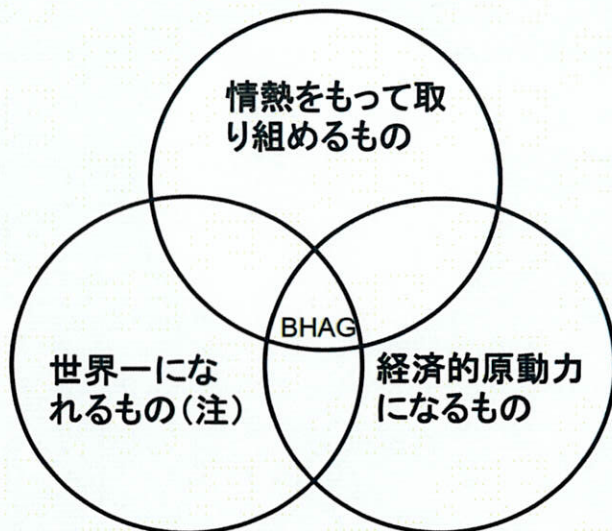
「第五水準のリーダーシップと第五水準までの段階」

- 「Fortune500」の1435社から「良好な」企業を「偉大な」企業に変身した企業11社を選抜・調査。その会社に共通する成功要因を抽出。これ等の11社では、全て企業変革という大切な時期にCEOを含めた重要な地位にLevel 5リーダーの存在があった。



ハリネズミ(針鼠)の概念

ビジョナリーカンパニーの中心に位置するのは、針鼠の概念である。
針鼠の概念の核心は、長期的に最善の結果を生み出す方法を鮮明にし、この概念から外れる機会にぶつかったとき、「ありがたいが見送りたい」という規律をもち続けることである。



(注)会社の活動地域の中で一番(世界一)を考える。

(注)BHAG: Big Hairy Audacious Goal(社運を賭けた大胆な目標)の略

偉大な組織への飛躍のステップ

	偉大さをもたらす飛躍の枠組み	特長
規律ある人材	<ul style="list-style-type: none"> ・第五水準のリーダーシップ ・最初に人を選び、その後に目標を選ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> ・第五水準のリーダーは、個人としての謙虚さと職業人としての意思の強さという矛盾した性格をあわせもつ。野心よりも何よりも組織と活動に向けており、自分自身には向けていない。そして、この野心を達成するために必要なことは何でも行うという強烈な意思をもっている。 ・偉大なリーダーは、まず適切な人をバスに乗せ、不適切な人をバスから降ろし、適切な人を主要な席につける。その後、バスの行き先を決めている。
規律ある考え	<ul style="list-style-type: none"> ・厳しい現実を直視する ・ハリネズミの概念 	<ul style="list-style-type: none"> ・どれほどの困難にぶつかっても、最後には必ず勝つという確信を失わない。それと同時に、どんなものであれ、自分が置かれている現実のなかで最も厳しい事実を直視する規律をもつ。 ・偉大な組織は、意思決定をハリネズミの概念に準拠する。それは、①世界一になれる部分②情熱をもって取り組めるもの③最高の経済的原動力になるもの、の3つを満たすこと。
規律ある行動	<ul style="list-style-type: none"> ・規律の文化 ・弾み車 	<ul style="list-style-type: none"> ・規律ある考えができ、規律ある行動をとる規律ある人材が各人の責任範囲内で自由に行動することが、偉大な組織を築く規律ある文化のカギである。 ・偉大な組織への飛躍は、巨大で重い弾み車を一つの方向に押し続け、突破の段階に入ってもさらに押し続けるのだ。
偉大な実績を永続する組織	<ul style="list-style-type: none"> ・時を告げるのではなく、時計を作る ・基本理念を維持し、変化を促す 	<ul style="list-style-type: none"> ・偉大な組織は、何世代にもわたる指導者のもとで繁栄を続けていくのであり、一人の偉大な指導者、一つの偉大なアイデアやプログラムを中心に作られた組織とはまったく違っている。 ・偉大な組織は、基本的な価値観(組織にとって不変の主義)と戦略や慣行(変化に適応して絶えず変えていくもの)を区別する。