

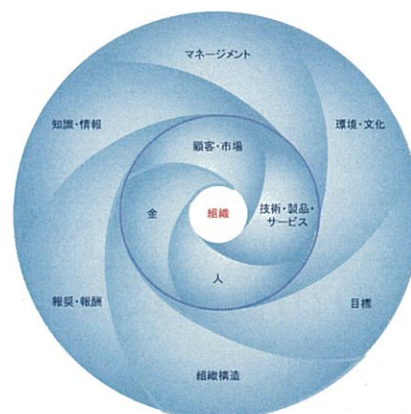
# 成熟期へのTransformation

IIOSSはそれがマネージメントの最大の役割だと考えます。

## 組織のダイナミズムとそのライフサイクル

### IIOSS SeiJuku™ 組織モデル

組織は社会のニーズが作り出した知恵ですが、IIOSSの成熟組織モデルはこれまでの組織概念とは異なるユニークなもので、組織をシステムと捉える考え方です。それは、組織は10要素から構成されるシステムであり、その要素の総和が組織だという考えです。



組織の10要素

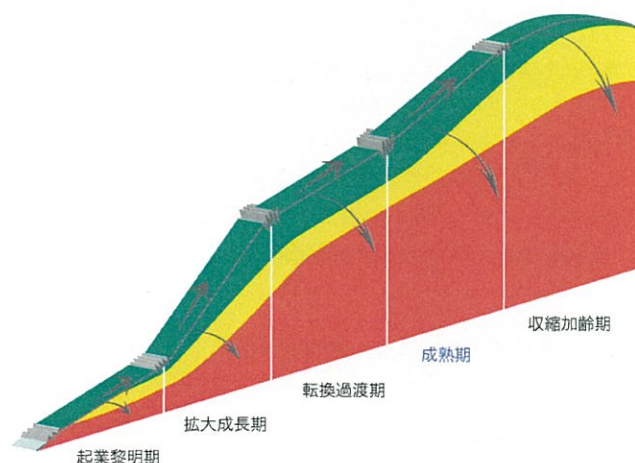
### マネージメントと組織というシステムの関わり合いとは？

マネージメントは企業の持続的成長を可能にする組織の開発・維持・改革を求められ、その良し悪しが成長や衰退に大きく影響を与えます。組織というシステムの管理はまさにこの10要素の不調和を最小化することです。この組織の健康管理を怠ると、組織のエネルギーは内向きとなり、大切な顧客や市場へ向くべきパワーが著しく削がれ、結果として企業衰退に繋がります。

人	企業目的	報奨・報酬
技術・製品・製造	組織構造	顧客・市場
金	知識・情報システム	環境・文化
マネージメント		

### IIOSS SeiJuku™ ライフサイクルモデル

- 企業組織は生きています。他の生物がそうであるように、企業にもライフサイクルがあります。
- 組織成熟のプロセスはその開発・統合過程で、ある程度予期可能な行動パターンを繰り返します。
- 組織成熟過程は5つの基本フェーズがあります。フェーズ間には「大壁」があり、その克服無しには次のフェーズへ進行できません。



和

IIOSSは、マネージメントが企業の組織というシステムの不調和を最小化し、成長過程における大壁を乗り越え、効率良く成熟期へ導くことができるか否かで企業の成功が決まると考えます。

壁

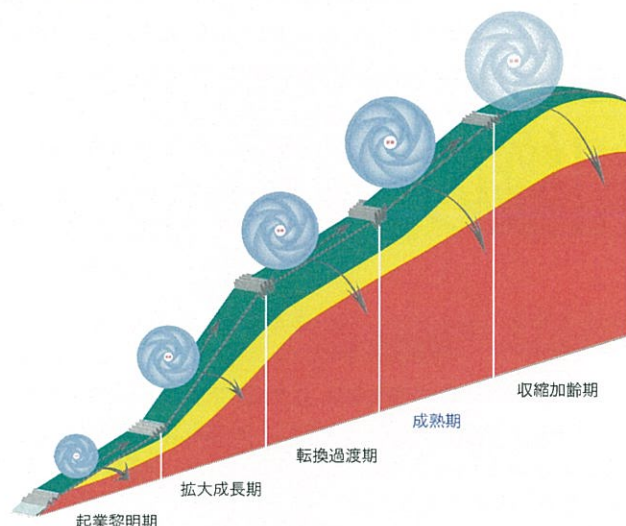
# 会社組織をシステムとして捉え最適化する

組織はオープンでオーガニック(生物的)そしてダイナミックなシステムです。

組織には適合性があり、人や環境などの要素の変化で大きく変革する可能性を持っています。

この組織のダイナミズムは企業の成功・衰退とどのように係わり合うのでしょうか？

- あなたの会社は組織の成熟サイクルのどのような過程をたどり、今どこにいるのか、なぜそうなのか？
- 組織の10要素で見た健康状態はどうか、グリーン、イエローそれともレッドか？
- 次に向かうフェーズでは何が予知され、どのような組織変革がなされなければならないか？



## 組織の10要素に見る各フェーズの特徴

組織の10要素	組織成熟過程の5つのフェーズ				
	起業黎明期	拡大成長期	転換過渡期	成熟期	収縮加齢期
人	生き残り	多忙	うわさ	能力向上	安全優先
技術・製品・製造	開発	増産	標準化	製品群による総合管理	・買収に頼る事業 ・少ない新製品
金	初期投資資金	設備資金	在庫・売掛金	Cash Rich M&A	・管理費増大 ・資金流出
企業目的	夢と現実のすり合わせ	常に高い	不都合・不明瞭	ROI・企業価値	・低く賢い目標 ・見てくれの良い目標
組織構造	フラット	機能別	縦・横導入	マトリックス	・強い本社スタッフ ・官僚的体制
知識・情報システム	個別	部門別	統合開始	KPIダッシュボード	経営情報と実態の乖離
報奨・報酬	のるかそるか	売上増加と比例	新制度・不整合	企業業績と連動	・失われる柔軟性 ・特殊権利化
顧客・市場	リピートオーダー	すべての機会の追求	機能しない価格管理	高いブランド力による市場優位	・顧客接点の減少 ・市場ニーズから乖離
環境・文化	ハードワーク	すべてのことが最優先	成長と管理の葛藤	安定とエキサイティング	・形式化 ・軋轢の回避
マネージメント	社長がすべて	限定的権限委譲	経営手法の高度化	マネージメント アカウンタビリティの確立	・社内起業家の危機 ・保身

# 成熟ライフサイクルにおけるそれぞれのフェーズの特徴を知る

第一の  
大壁  
0 to I  
アイデアに対してリスクが  
取れますか

## 起業黎明期 フェーズI

企業が生まれるプロセスは多岐にわたりますが、その原点はファウンダーがアイデアに対してリスクを取れるかどうかで起業が決まります。一旦誕生すると会社のエネルギーはまずその製品開発に向かいます。次にその製品が顧客・市場ニーズと合致するためのあらゆる努力がなされます。会社内のモードは「生き残り」であり、製品が見込み客を満足させるかどうかの確認作業が日夜続きます。成功したかどうかの確認はリピートオーダーです。これで“WE ARE IN THE BUSINESS”となりエキサイティングな黎明期の開始で、本格的な営業、生産活動を伴う企業活動となります。

第二の  
大壁  
I to II  
顧客管理ができるようになりますか。第二段目以降の  
製品に拡大できますか

## 拡大成長期 フェーズII

リピートオーダーと顧客管理が少しずつできるようになるにつれ、生産や納入といったオペレーションの部分が軌道に乗り出します。最初に商業化に成功した製品に加え、第二段、三段と新しい製品を成功させビジネスは一気に拡大します。新しい機会にもどん欲で、社内は“MORE IS BETTER”というGOGOムードとなります。一方で売り上げ予想は不安定で大きく上下にぶれることも多く、生産現場や利益管理などは常に混乱状態となります。組織はマーケットにドライブされ多くの問題が生じますが、成長の勢いがほとんどの問題を吹き飛ばします。

第三の  
大壁  
II to III  
「時には“No”と言えますか」

## 転換過渡期 フェーズIII

ビジネスの量の急拡大に伴い、ビジネスプロセスなどのシステマティックなアプローチで管理を開始します。同時に量より質への転換が試みられます。前フェーズではコストをトラックすることが精一杯であった管理能力も、P/L、つまり収益全体での管理できるようになります。これらの転換は過去の成功の方程式からの変革を意味し、本格的な「経営」への移行となります。これまで会社を成功に導いてきたリーダー達と今後の経営をリードするマネージメントチームとがまず融合し、共に変革を導き、そして結合することが最大の課題となります。

第四の  
大壁  
III to IV  
内部抗争なく経営変革が  
できますか

## 成熟期 フェーズIV

ブランドネームを含みマーケットドライバーとしての地位を確立します。ビジネスは各事業部が明確な目標、責任そして権限を持って任に当たり、会社の全体管理に当たる本社とのバランスの取れた構造となります。各種のポリシーや管理ツールなどが効果的に導入される一方、企業としての成長性を維持するための創造性や柔軟性の保持により、新製品や新規事業への継続的な投資が図られます。収益は安定し、多少の環境の変化には混乱なく対応できる健全なバランスシートも保持され、企業価値の最大化に取り組みます。

第五の  
大壁  
IV to V  
この最後の壁は越えてはいけ  
ないもの。どうしたら  
次のフェーズに進まずに  
踏み止まれますか

## 収縮加齢期 フェーズV

ビジョンが失われ始め、今は良いが将来性に疑問が出てきます。それは、自社開発の新製品が占める売り上げ割合の減少などに表れ、企業の持つ創造性カルチャーを失い始めます。同時に顧客・市場との距離が少しずつ遠くなり、環境変化や機会はリスクと見なされ、「守り」の色が会社全体に広がり出します。いわゆる大会社病が会社全体で始まり、さらに進行すると形式的、官僚的になり動脈硬化が進みます。病状が悪化すると外科手術を行っても、成熟期に戻ることは難しくなります。

# 成熟したマネジメントのみが 企業組織を持続的に成長させる

## 人間の行動体系「他の人と違う」ということ

心理学や行動科学の世界では、歴史的にいろいろな角度から性格・スタイル・行動体系の研究がなされてきました。

- 民族や国民性からみた分類や研究
- 心理分析からみた個性の相関関係と行動への影響
- 行動心理学からみた環境が与える個性と行動体系の形成への影響
- 人の行動は個人の「will(意思)」で決まるという人間理論
- 人の行動は脳の状態が決めるという生物心理学の理論

それでは、私達の性格そのものは、どのように形成されるのでしょうか？

- 私達は、DNAの二重らせん構造に書き込まれた遺伝子を持って誕生します。
- 一人一人の遺伝子と成長過程の環境とが相互にかつ密接に関連し、ユニークな個性を創り出します。
- そうして、各個人はそれぞれ違う形でものを考え、感じ、気付く、行動し、人として成熟していきます。

「他の人と違う」個性や行動体系は、日々の生活や仕事を進める上でどんな意味を持つのでしょうか？

それらはマネジメントスタイルとどう関連するのでしょうか？

## マネジメントの4つの基本的役割

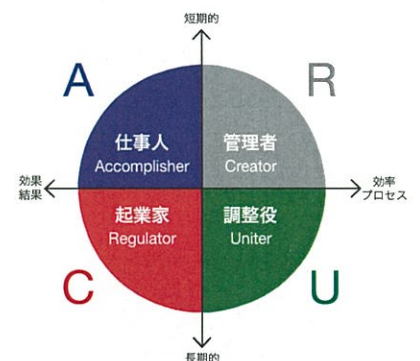
マネジメントは4つの基本的役割を担います。

1. 知識・経験を基に行動によって効果・結果を確実に出すこと
2. システマティックなプロセスやコントロールを通じて効率向上を図ること
3. ビジョンの創作を通じ、将来のニーズや方向を示すこと
4. 統合を通じて、組織を長期的・安定的に一つの目標に向かわせること

ただし、各人には個性があるため、これら4つの役割すべてを最高のレベルで達成できる人は存在し得ません。

## マネジメントスタイルとマネジメントチーム

理想のマネジメントとは、リーダーのもとに相互依存し、4つの役割の補完関係を実現する「マネジメントチーム」です。しかし、個々のマネジメントには、「三者三様」と言われるように、多種多様なスタイルが存在します。IIOSSはこれらのスタイルをモデル化し、「マネジメントの役割」と有機的に結び付け、IIOSS マネジメントプロフェッサーを開発しました。



IIOSS SeiJuku™ マネジメントスタイルモデル

基本スタイル	仕事人【A】	管理者【R】	起業家【C】	調整役【U】
適役	現実的な仕事師	実直なアドミニレーター	ビジョナリーな戦略家	柔軟なファシリテーター
行動の拠り所	経験・行動・結果	分析・プロセス・コントロール	将来・機会	価値観・文化
行動パターン	アクション	システマティック	創造	調整
最大の関心事	何を (WHAT)	どの様に (HOW)	なぜ (WHY)	誰が (WHO)
自然との相性	水	土	火	空気