



## 第4回

# 対立解消の手段を考える

## 業績評価制度に注意が不可欠

久道 雅基

日本総合研究所  
研究事業本部 上席主任研究員

hisamichi.masaki@jri.co.jp

「新たなサービス事業を開始したけれども、従来のサービス事業に注力しておいたほうが良い」といった中核対立を引き起こす考え方の裏には、「すでに我々は従来のノウハウ・スキル獲得に投資している」「新サービスはまだ顧客に認識されていない」といった、仮説や前提がある。これをTOCでは「アサンプション」と呼ぶ。

こうしたアサンプションを無効化できる「短期的に利益を確保しながら、新サービス事業を顧客に提案していく戦略がある」といった対立解消のアイデアを、TOCでは「インジェクション」と呼ぶことを、前回に説明した。

### ■ 対立解消のアイデアを整理 ■

このインジェクションを策定した時点で、「何をどんな状態に変えるべきか」といったん経営トップの合意を得なければならない。そうして引き続いて、「どう

やって変わるのか」のハウツーの検討に移ることになる。

どうやって変わるのかの作業は、「インジェクション・マップ」あるいは「TO (Tactical Objectives : 戦術目標 アップ)」と呼ばれるものを構築することから始める。まずは最上位のインジェクションは何かということを考える。次に、その最上位のものを実現する前段階として、必要なインジェクションをその下に配置する。これを繰り返すのだ。

前回でも触れた当社のコンサルティング事業の例を挙げると、最上位のインジェクションは、「顧客に対してTOC全体論によるコンサルティング・サービスを認知・説得するための戦略を策定している」になる。

次に、その最上位の実現に必要なインジェクションは、「期待に対応して短期的な利益を獲得できるよう、TOC全体論によるコンサルティング・サービスを提案する戦略を開発している」および「日

本市場においてTOC全体論によるコンサルティング・サービスにおける当社への認知度を即座に高める戦略を構築している」である。

その2つを実現するのに必要なインジェクションは、「TOC全体論によるコンサルティング・サービスを成功裏に開発・実践していくための適切な知識とスキルを習得する戦略を開発している」が該当する。

こうしてインジェクション同士の相互関係や前後関係を、注意深く考察する。インジェクションに漏れがないかや、インジェクションの前後関係に手違いはないかを確認する。上記の例のようにインジェクション・マップは場合によっては、

企業変革を成功に導くために制約条件の理論(TOC)を活用する講座の第4回目。前回では、中核対立を生み出す原因となっている仮説や前提、社内常識などを探し出し、それを無効化できる状態はどのような状態かを「インジェクション」として提起する方法を解説した

ひさみち まさき氏

1984年茨城大学工学部卒業後、横浜ゴム新製品開発部門を経て、90年に日本総合研究所入社。専門はマーケティング戦略、SCM戦略、ERP戦略、経営革新の推進など。米AGI認定TOCコンサルタント、独SAP認定コンサルタントの資格を持つ。

途中で分岐・枝分かれすることも珍しくない。

■ 「どう解消するか」を考える ■

こうしたインジェクションはあくまで「解消された状態」を表すものなので、「どう解消するか」をこれから考える。

そこで、インジェクションを実現するための障害をあらん限り列挙していく。不思議なことに人間とは、「できないこと」「実現することが難しい理由」を列挙するのが得意なのである。これは、案外

やってみるとスムーズに進むはずだ。

ここで、前回でも紹介したあるスポーツ用品小売りチェーンの事例を再び引用したい。軽くおさらいすると、このチェーン店には、「個々の店舗の評価基準に基づいて行動する」現象が、「全社的な業績評価を最大化する」行為と対立しているという中核問題がある。

なぜ各店舗が、全体の利益を最大化する行動を取りたがらないかといえば、そこには「全社的な業績を上げる行動を取ることが、個々の店舗への評価基準に反するケースがある」という前提が

あるからだ。これは、個々の店舗への評価の物差しに、全体最適を考慮したものを用いていないことが本質的な問題なのであって、各店舗のマネジャーは、あくまで現状の評価の物差しに忠実に行動しているにすぎないということである。

こうした現象を「各店舗のマネジャーに問題がある」と人のせいにするのではなく、そういう行動に誘導する評価制度に問題があるということ、いづり出したのだ。

■ 障害を洗い出して戦術を検討 ■

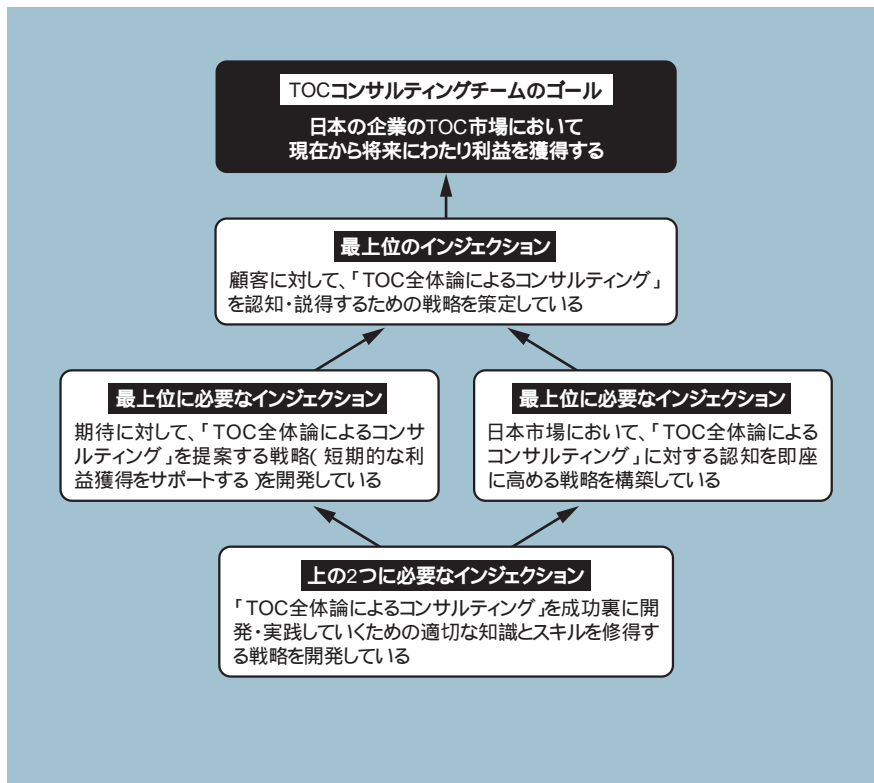
このスポーツ用品小売りチェーンの事例は、実際に筆者が手がけた事例に基づいている。これを解消するため想起したインジェクションは、「個々の店舗が達成しようとして取るアクションが、全社のパフォーマンス(利益)達成と合致している」だった。

このように一見すると非常に実現が難しいことを、具現化するためにはどうすべきか。極端な例えだが、もし一頭の象をチームで丸ごと食べるといふタスクを与えられたとしよう。一気に全員でかぶりつくことはせずに、一人が一口で食べられる大きさに分割しながら、少しずつ食べていくのではないだろうか。

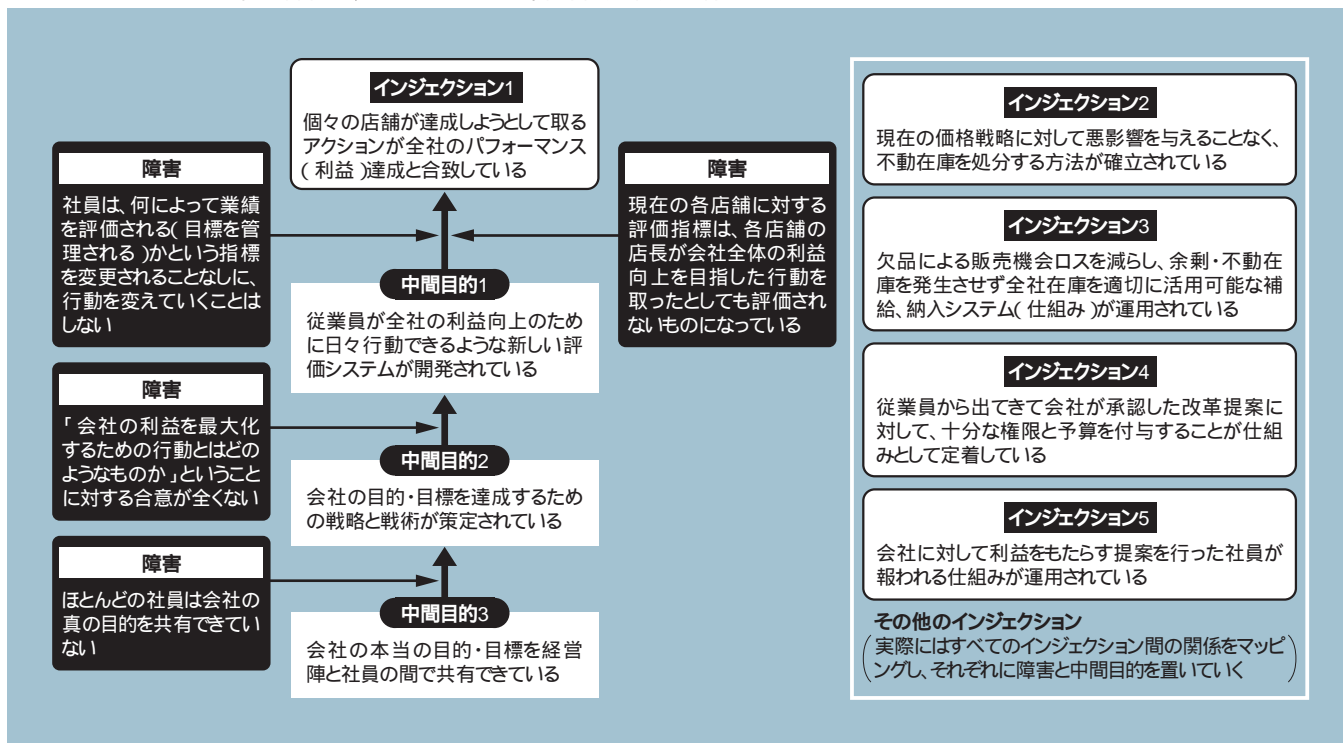
これと同じで、インジェクション実現のハウツーの検討は、障害を細かく洗い出してそれに対応する戦術を丁寧に検討するステップを踏む。

実際の検討では、以下の4つの障害が挙げられた。「現在の各店舗に対する評価指標は、各店舗の店長が会社全

中核対立を解消するインジェクション・マップの作成例



インジェクション実現を阻む障害と、それを実現する中間目的を前提条件ツリーに表した



体の利益向上を目指した行動を取ったとしても評価されないものになっている」、「ほとんどの社員は(全社利益の獲得という)真の目的を共有できていない」、「社員は、何によって業績を評価される(目標を管理される)かという指標を変更されることなしには、行動を変えていくことはしない」、「会社の利益を最大化するための行動とはどのようなものか、ということに対する合意が全くない」。

一通り、障害が出そろったならば、その障害は「どのような状態が実現できていれば克服できるのか」を検討する。例えば、「会社の利益を最大化するため

の行動とはどのようなものか、ということに対する合意が全くない」という障害に対しては、「会社の目的・目標を達成するための戦略・戦術が策定されている」という状態を提起できる。こうした障害解消のアイデアをTOCでは、「IO(Intermediate Objectives: 中間目的)」と呼ぶ。

すべての障害ごとにIOが特定できたら、その関係性をマッピングする。「あるインジェクション(A)」を実現するためには、複数の障害が想定される。そこで中間目的として、「それらの障害を打ち破るために実現できていなければならぬ状態(B)」を図解する。IOの構造

を示すこの図は、「前提条件ツリー(Pre-requisite Tree)」と呼んでいる。

これらのIOをさらに具体的に実行可能なアクションに落とし込む検討方法として、移行ツリー(Transition Tree)という手法もあるが、割愛する。

■ 作業の準備標準期間は2週間 ■

こうしたIOが、具体的なアクションまで詰められれば、後は、責任者をアサインして実行の時間軸を明確にすると、「どうやって変革するか」の詳細な戦略・戦術策定は完了である。

「何を変えるのか」、「何に変わるのか」も含めてこの検討結果をすべて文書化して経営トップに提案し、実行計画の承認を得ることにしよう。

第2回から今回まで計3回にわたって紹介したTOCによる企業変革の準備段階のプロセスは、以上で終了である。非常に煩雑で時間を要するとの印象を与えてしまったかもしれない。しかしながら、ご安心いただきたい。ここまでのプロセスに要する時間は、わずか約2週間程度である。

ただし、対象とするシステム(会社、事業、サプライチェーン)の重要な意思決定権者が参画しなければ、迅速には終わらない。基本的には、役員以下の事業本部長や部長クラスは参画しなければならない。

この変革準備のセッションは、初日はTOCの概論の学習からスタートし、これまで紹介したステップを5~6日間フルに使って進めていく。その後、約1週間のドキュメンテーション(文書化)の後、最終報告会を実施し、最終的なコンセンサスが形成できたことを確認して終了する。このとき前述のインジェクション・マップと前提条件ツリーを手にし、変革を実践するスタート台に立つことになる。

#### ■ 風土を嘆くより評価制度を疑え ■

どんなに革新的なアイデアを持ち込んだ企業変革プログラムを策定したところで、大抵のケースでは見えない社内常識によってそうした変革は抵抗勢力におしとどめられ、中途半端に終わって

いるはずだ。

そこで「変革に向けた企業風土ができていない」などと嘆くよりも、TOCの思考プロセスを実行して、既存組織が抵抗する背景にあるマネジメントの問題や社内常識といった障害原因を特定し、取り除くほうが建設的である。

中間目的は、前提条件ツリーの下に配置されたものから順に手を付けるのが原則である。

ただし企業変革に携わってきた経験を踏まえると、とりわけ業績評価指標の再設計がカギを握るケースが多い。分業組織において「部分最適の総和は全体最適に等しい」という前提に基づいた経営管理の仕組み、特に業績評価の仕組みが、中核対立の原因になっているケースが多いのである。誤った業績評価は、それ以外のインジェクションを台無しにしてしまうだけの大きなインパクトを持っているのだ。

#### ■ 業績指標の設計は慎重に ■

業績評価関連の問題の中で、部分最適の危険性を秘めた管理指標の最たるものが、標準原価計算やこれをさらに進化させた活動基準原価計算(ABC: Activity Based Costing)に基づく利益管理である。間接費の配賦をコスト・ドライバーによって正確に行おうとする考え方が、部分最適を助長してしまう危険性が大きいのである。

このABCの問題点は、TOCで有名な「PQ問題」を手がければすぐに理解できるはずだ。PQ問題とは、製品Pと

製品Qを、1個当たりの価格、原材料費、貢献利益、合計作業時間のそれぞれを比較して、どのような比率でミックスすれば最も利益を生むのかという最適解を求めるというものである。ABCの計算方式では最適解を導けないことが端的に示される。

詳細はTOC関連の書籍やウェブ・サイトで多く紹介されているので、ご一読いただきたい。ある局面ではABCが有効に機能することを筆者は否定しないが、大きな危険性をはらんでいることは留意しておくべきである。

BSC(バランス・スコアカード)を末端組織まで展開する際にも、業績評価の設計は慎重を期していただきたい。

例えば、全社在庫の最適化を追求するために各店舗の在庫における最適化を重視したり、工場全体の生産性向上を追求する際に、各工程別の生産性(稼働率など)を各々で最大化するような重要業績指標(KPI)を設定してしまうといった危険性を認識し回避するべきだ。

筆者は、3年前にボストンで、BSCの開発者であるロバート・キャプラン教授とデビット・ノートン博士による、BSC構築・適用セミナーに参加し、調査研究してきた。その際、キャプラン教授は、「個々のKPIのアカウンタビリティ(達成責任)に従業員にうまくマッピングできていないと、BSCを末端組織まで分割しても意味がない」と語っていた。

今回は、分野ごとの企業変革(インジェクションの実現)の事例を、留意点を含めていくつか解説していこう。

(次号に続く)