

起業(2)

～ 経営者に必要な三要素②「構想力」、③「実行力」～

今回は、経営者に必要な三要素に関し、前回（『三十三トピックス』, No.106）の①「考え方」の続編として、②「構想力」、③「実行力」について解説致します。

経営者に必要な三要素②「構想力」

皆さんが起業を考える時、新規性や独自性など事業を特徴づける骨格をどの様に構想し、有効な方法で顧客欲求を満たすかが成功のポイントです。P.F.ドラッカーは著書『現代の経営』の中で、「市場※は、神や自然や経済によって創造されるのではなく、企業によって創造される。企業が満足させる欲求は、それを充足する手段が提供される前から顧客が感じていたものかもしれない…。しかしそのような欲求は、単に想定されるものであって現実の欲求ではない。実際には、企業の行為が人の欲求を有効需要に変えたとき、初めて顧客が生まれ市場が生まれる。欲求が感じられていないこともある。企業が広告、営業活動、新製品の開発によって欲求を生み出したとき、初めて欲求が生まれるケースである。いずれにせよ、顧客を創造するのは企業の行為ということである」と解説しています（P.F.ドラッカー：『現代の経営』抜粋、ダイヤモンド社）。

※購入見込みのある個人や組織の集まり

特に、我が国のような成熟社会における欲求充足の多くは、既成概念を破る発想で事業化を図ることで可能となります。つまり、顕在・潜在を問わず、顧客欲求を満たす「構想力」が決め手となるのです。デジタル大辞泉によると、構想とは、「これからしようとする物事について、その内容・規模・実現方法などを考えて骨組みをまとめること」と定義されています。つまり、外部環境の変化とそれが将来に及ぼす影響についての仮説を立て、自身が進出を希望する事業領域で求められる製品・サービスを検討すると同時に、事業化に向けた枠組みを考案し具体的取組みとして展開

する力が正に求められるのです。なお、紺野登氏、野中郁次郎氏は、「構想力は想像力、主観力、実践力の融合から生じてくる力」であり、「構想化のプロセスは、構想をデザインするプロセス、目的を創造していくプロセス、エコシステムの形成プロセスを経て生み出される」と解説しています（紺野登、野中郁次郎：『構想力の方法論』抜粋、日経BP社）。

「構想力」を磨く

構想力を磨くには、日常生活において、常に現状に対する問題意識を持つ必要があります。つまり、自身のこれまでの経験や考え方から抜け出し、新たな枠組みで捉えなおすりフレーミングが重要で、そのためには、囚われない心と目で対象を観察しなければなりません。なぜなら、構想の第一歩は、見えていないものを見る努力から始まるからです。老若男女・高齢者・健常者・障がい者・外国人・大家族・一人世帯など対象者によって、おかれている状況は異なりますから、求める製品やサービスの内容にも自ずと差異は生まれて当然です。例えば、携帯電話を例にとると、若者であれば動画再生やカメラ機能などスマート機能の充実や本体容量の大きさが重要でしょうし、高齢者であれば操作のし易さが決め手になるはずです。また、家事サービスの提供を検討する場合、共働き世帯であれば、価格の高低よりも時間の節約や有効活用の可能性に重きが置かれます。

起業家は、自身や他人に興味を持つ感性が必要です。様々な状況の中で、一人の個人として自身が求めること（主観）からスタートして、共通の顧客が求めること（客観）へと発展させていく想像力が基礎

になります(エトムント・フッサール (1859-1938)の「相互主観性」)。そして、事業化は、対象となる顧客の真の求めに対し、徹底して考え抜き、形にしようとする強い信念と弛まぬ努力があって初めて可能となるのです。仮に求めるものを感じられても、優先順位が後になり、結果的に何もせずに放置してしまうのは良くあることです。ゼロからイチを生み出すには、相当のエネルギーが必要です。あるべき姿を念頭に、目的を見失うことなく使命感を持って、長期に亘る取組みを重ねなければ到底成果には辿り着けません。

本取組みで最も重要なことは、枝葉末節にとらわれず、物事の本質を見る努力を重ねることです。製造の世界で現地・現物という言葉をよく使用しますが、ニーズの原点は、現場にあります。現場に頻繁に訪れ、対象者が抱えている問題や真に望むことを肌で感じ、現場の組織成員との対話や議論を通して、大局的視点から構想することが重要です。改善レベルに終始せず、あるべき姿実現に向けてアイデアをデザインしていくのです。そして、明確になった物事の本質に沿って解決策を論理的に導き出します。方法論として、大前研一氏は、「大きな問題点(イシュー)を提示し、これを、相互に重複することのない二つ以上のサブ・イシューに分解していく方法」をイシュー・ツリーとして紹介し、この思考形態により、「以前は問題が大きくて手の付けられなかったようなものでも、だんだんともっと手のつけられるような問題に分岐していく。全体としては、一つの問題点から派生したイシューの木(ツリー)ができる」として方法論の有効性を示しています(大前研一:『企業参謀』抜粋、プレジデント社)。

経営者に必要な三要素③「実行力」

起業家は経営者となり、組織を運営し繁栄に導くと共に、お客様・従業員も含めた利害関係者・地球環境に対する最終的な結果責任も負っています。また、製品にはプロダクト・ライフサイクル(導入期→成長期→成熟期→衰退期)が存在するように、常に新たな構想の事業化を実現していかないと繁栄どころか事業継続もおぼつきません。従いまして、構想から事業化までにかかる時間をコスト及びリスクと位置づけ、スピード感を持って構想を形にしていく弛まぬ営みが必須となるのです。

デジタル大辞泉によると、実行力とは、「実際に行える能力。計画などを実行に移す力」と定義されています。実行力の要素として、強く求められる能力に、論理的思考力と計画力があります。論理的思考力は、顧客の欲求を満たすべく構想した製品やサービスを具体的に提供するために、前述の通り、抽象レベルで存在する多くの障害や事柄から、物事の本質を見抜き、複数存在する解決方法の中から妥当な解決策(リスク対応を含む)を導き出して論理的に組み立てる力のことです。誰に、何を、どのように提供するのか、顧客はどのようなベネフィットを得るか、競合の有無・市場の成熟度はどのレベルかなど、具体的に検討し、論理的に優劣や優先順位を付けてイシュー・ツリーを組み立てます。また、計画力は、目標と現状との乖離を明確にし、目標達成に向けた道程に時間の観念を付加したものです。将来の具体的な目標に日付を入れ、バックキャストによる期日管理を的確に実施して、計画的に進めていきます。合わせて、「段取り八分仕事二分」を念頭に入念な計画に基づき、マネジメントサイクル(P→D→C→A)を確実に回します。

「実行力」を磨く

実行力を磨くには、構想力同様、行動パターンを日常生活の中から改めていく必要があります。ポイントは、①目的意識、②優先順位、③継続実施です。つまり、①目的意識を持つことで、なぜその行動をするのかを常に考えるようになります。②優先順位をつけることで、行動の優先順位と所要時間を設定すると共に、なすべきことを行動の流れでとらえ、同時にできる内容であれば優先順位を入れ替え、移動時間や待ち時間の無駄を最大限排除します。また、③継続実施は、製造現場で実施されている5S運動が良い例です。整理・整頓・清掃の3S運動を確実に行うことで清潔な状態が保たれ、その環境が常態化されると、組織成員が5Sをそれほど意識しなくとも、全員が3Sに叶う行動を躰として実行できるようになります。

皆さんには、①～③の習慣化を念頭に行動していただきたいと思います。

三十三総研 代表取締役副社長 伊藤 公昭
(学術博士 三重大学 学長アドバイザー 客員教授・
鈴鹿医療科学大学 客員教授)