

予算は目安ではなく、  
必達すべき結果である

## 事務所からのひとこと

「大空のあくなく晴れし師走かな」（久保田万太郎）。早いもので、2014年も残すところ1カ月となりました。皆様におかれましては、年末調整や賞与計算など忙しい日々をお過ごしのことと存じます。また、本年は格別のご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、このほどカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）が18～69歳の男女1408人に、「今年は充実していたか？」と尋ねたところ、「充実していた」と答えた人が55.0%となり、過半数の人が2014年は充実した年だったとの見方でした。しかしその一方で、「今年やり残したことがあるか？」の設問に対し、「まだやり残していることがある」と答えた人が約8割（78.3%）にのぼっていました。

12月と言えば忘年会。1年の労を忘れたくなる時期ですが、2015年を充実した年にするためにも今年1年を振り返り、やり残したことを来年のメモ帳に書きとめ、優先的に取り組むことを心掛けていただきたいものです。

当事務所は、2015年におきましても、さらなるサービス向上に努めさせていただきます。引き続き、温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## COLUMN

### 「失敗ノート」のススメ ～ミステーク・マネジメント～

凡ミスが多い人には二つの特徴がある。一つ目は、業務ルールを無視する。二つ目は、ミスの原因を分析しない。この対策は二つだ。自分の行動を制御する「セルフコントロール」と、自分の行動を観察・記録する「セルフモニタリング」である。

セルフコントロールは、マニュアルとチェックリストに基づいた仕事をする。マニュアルは長い言い回しを避け、手順を具体的に書く。他のページを参照させないように、項目内で説明を完結させるのがポイントだ。そして手順通りに行ったかをチェックリストで確認する。作業とチェックを並行してはならない。作業中は誰もが自分の行動が正しいと思っている。その合間にチェックしてもミスは分からないからだ。

セルフモニタリングでは「失敗ノート」への記録を勧める。自分はどんな時、どんな場面でミスをしたか克明に書き、なぜ起きたか、どう防ぐかを整理する。ミスの経緯が不明なままだと、実効性のある防止策は出てこない。次に、犯しやすいミスを業務別に項目化し、作業前に確認して再発を防ぐ。ミスは2回までなら不注意だが、3回続くとそれは「不作為」である。

## 明日への指針

### 異質体験が革新を呼ぶ～本当の情報は現地・現場でしか理解できない～

時代環境の変化を捉え、新しいマーケットやビジネスモデルを構築し、目を見張るような高収益を実現している企業がある半面、今一つ伸び切れない低収益の企業も多い。そうした低収益企業の共通点の一つは、「自社の業界の成長率はこれくらい」と自ら枠にはめて考えていることだ。

業種・業態に関係なく、視野を広げて事業を再点検すると、これまで顕在化してこなかったニーズや、多様化・個性化した価値観に気付くことができる。ここに自社を成長へと導くビジネスチャンスがある。

さまざまな分野のナンバーワン企業のトップとディスカッションすると、同業界や同地域のライバルの話より、今後伸びていく分野や、他業界・他エリアのナンバーワン企業について聞かせてほしいとの声が多い。そうしたトップは、驚くほど今後の成長ドメインや他業界の成長企業、高収益企業の視察に行き、現地・現場で学んでいる。そして、そこで見たことや感じたことと、自社の現在のビジネスを組み合わせ、新たなビジネスモデルや成長戦略、高付加価値戦略の構築に生かしている。

現在、インターネットには多くの情報があふれているが、それらは基本的に誰もが知ることのできる「オープン情報」だ。この情報だけで他社と差別化したビジネスを構築するのは難しい。できたととしても、あっという間に同質化競争に飲み込まれてしまう。

人間は自分が経験・体験してきたこと以上の発想はできない生き物である。異質な場所で体験したり、普段とは異なる人材とディスカッションしたりすることによって、知識の“化学反応”が起こる。「本当の情報」は、そうして現地・現場で実際に体験しないと、理解できないものなのだ。

オペレーション業務に時間を割くのか、それとも未来に向けたイノベーションのヒントを得るために時間を割くのか。トップが自分の時間をどう使うかで、企業の未来の成長性・収益性は大きく変わる。

2020年東京五輪開催まであと6年。3年の中期経営計画を2回転できる。最初の3年で何をどう組み立てるか。それが20年以降の自社の盛衰を決めるのだ。経営者は自身の時間の使い方を再点検し、本来やるべき仕事に時間を重点配分してほしい。

## 右肩上がりの成長はない ～停滞は成長に至るドアである～

「デッドポイント」と「セカンドウインド」と呼ばれる現象がある。中・長距離走で、一定の距離を走ると酸素不足で苦しくなる状態に陥る。これをデッドポイントという。その時間帯を耐え抜くと、心拍数や血圧が安定して体が楽になる。これがセカンドウインドだ。

デッドポイントの後には、必ずセカンドウインドが吹く。だが、デッドポイントでスピードを落としてしまうと苦しい状態が続き、やがてレースから脱落していく。よって中・長距離走ではデッドポイントを迎えた時、ペースを緩めないことが大切という。だが多く人はそれが自分の限界点だと思い、諦めてしまう。そうではない。デッドポイントは成長へと至るドアなのだ。

1890年代、米国の心理学者ブライアンとハーターがこんな実験を行った。モールス信号の学習者が1分間に送受信できる文字数を週ごとに調べ、上達度をグラフ化した。すると、練習初期は順調に上達するが、途中で停滞し、再び上達速度が上昇することが分かった(ドナルド・A・ノーマン著『認知心理学入門』誠信書房)。この伸び悩み期間を「練習の高原(プラトー)」と呼び、どんな人でも足

踏みや踊り場などのスランプを経験し、その壁を突破して技能を習得するとした。

企業の成長過程も同じだ。最初に急速な進歩が見られ、次に伸び悩み、再び急激に上昇するS字曲線を描くことが多い。どんな成長企業も、右肩上がり的一本調子でなく、必ず階段状に成長している。プラトー期間を通過せずに急激に伸びた企業は、そのうち急激に落ちていく。明治大学専門職大学院の吉村孝司教授は、このプラトーで組織や事業を変革するなど「遺伝子を組み換えた」企業が成長発展すると述べている。

階段の踊り場は、普段は誰もありがたみに気付かない。だが踊り場がなくなると初めて有用性が分かる。踊り場は階段の方向転換や小休止のために設けられるが、「転落防止」機能もある。踊り場がない階段は恐ろしい。足を踏み外せば、池田屋騒動の「階段落ち」(新撰組に斬られた浪士が転げ落ちる名場面)のごとく落ちていく。

踊り場や足踏みを案ずることはない。それは急成長の段階に近付いた証拠なのだ。成長には必ず停滞期がある。永続発展は、その時にどんな行動を取るかが重要なのだ。

### 今月のことば

管理とは手段であり、経営とは目的である。  
しかし、その背後にある経営思想が成果を左右する。