



(例)ボーイング:50年代初めまで、軍用大型機に焦点を合わせ、民間航空機市場ではまったく実績がなかった。

- 世界一 大型機の経験とジェットエンジンの知識を組み合わせれば、ダグラスを追い抜き、ジェット旅客機の製造で世界一になりうる。
- 経済原動力 民間航空機事業に移行すれば、一機種当たりの利益を増やすことができる。
- 情熱 従業員は、民間航空機事業に情熱をもっている。
- ↓
- BHAG(Big Hairy Audacious Goals)社運を賭けた大胆な目標
- 純資産の25%にあたる資金を投入して、旅客機として使えるジェット機のプロトタイプを開発する決定を下した。

①自社が世界になれるものは何か？

・現在の中核事業は何か？

・その中核事業で世界になれるか？どこにも負けない最高になれるか？

Y・N

・最高になれないのであれば、その事業に関わる意味があるのか？

Y・N

・どこにも負けない最高になれる事業はどこか？

②経済的原動力になるのは何か？キャッシュフローと利益を継続的に大量に生み出すものは何か？

・偉大な産業で事業を行っていないければ偉大な企業になれないわけでない。飛躍した企業は、産業がどのような状況にあっても、経済的原動力を強めている。

・財務実績に最大の影響を与える分母は何か？(「〇〇当たり利益」これを長期にわたって一貫して上昇させていくことを目標にする。〇〇に何を選べばもっとも大きく、もっとも持続的な影響を与えられるか？

③情熱をもって取り組めるものは何か？

・心から好きなことをしており、その目的を深く信じているのであれば、偉大さを目指さないことは難しい。自分が本当に好きなこと、強い熱意をもって行っているのであれば、「なぜ偉大さを追求するのか？」の答えを必要としない。

①②③の3つの円が重なる場所、当社の(BHAG)社運を賭けた大胆な目標は何か？

①最初に適切な人を選び、その後に目標を選ぶ。 ②不適切な人を降ろし、適切な人を適切な席に座らせる。

・当社は適切な人をバスに乗せているか？適切な人材なら厳しく管理する必要はなく、やる気を引き出す必要もない。 Y・N
(適切な人材を適切な場所にあてるために費やす一分間は、後の何週間にもあたる価値がある。)

・誰かをしっかりと管理する必要があると感じているか？(不適切だと思われる人) Y・N
(その者を一度、能力を発揮できそうなポストに移してみたか？) Y・N

・当社の報酬は、適切な人に適切に支払われているか？報酬制度の目的は、不適切な人から正しい行動を引き出すことではなく、適切な人をバスに乗せ、その後もバスに乗り続けてもいることにある。 Y・N

・バスから降ろすべき不適切な人は誰か？ Y・N
(相手も自分の人生を追求できるよう、再出発できるよう、早い時期に辞めてもらう結論を出したか？) Y・N