

**② 組織をつくり上げ、それを維持する役割。**

**A トップ(創業者)はいかにして貢献すべきか？**

- ・ 自分が何が得意で何が不得意かとの問いこそ、ベンチャーに成功の兆しが見えたところで、創業者たる企業家が向きあい考えなければならない問題である。
- ・ 事業が大きく伸びたとき、さらには製品、サービス、市場、あるいは必要とする人材が大きく変わったとき、トップが自問すべき。

【例】マクドナルドを創業したレイ・クロックは、日常の業務はトップのチームに任せ、彼自身は「マーケティングの良心」を任じた。自分の店を毎週二、三件訪れ、品質や清潔さ、親しみやすさを点検していた。客を観察し、話しかけ、耳を傾けた。

【例】ある建材商社では、若い創業者が自らの役割はマネジメントではなく、営業所の**所長たちの面倒を見ること**であると結論した。この商社の創業者は、一か月のうち十二日から十五日は、かれら営業所長を訪れ、半日をともに過ごし、仕事や計画や目標について話し合うことを自分の仕事にした。

【例】大手の半導体メーカーとして成功している会社は、三人の科学者によって設立された。この会社の重要な活動についての答えは3つあった。一つは**経営戦略**、一つは**研究開発**、もう一つは**人材、特に科学技術分野の人材育成**だった。三人は、それぞれについて誰が最も向いているかを明らかにし、それぞれの強みに応じて活動を分担した。人材育成を引き受けたのは、イノベーションに強い科学者だった。彼は「本当にやりたい仕事ではなかった。しかしそれが私の最も貢献できることだった」と言っていた。

【例】金融関連ベンチャーの創業者は、会社が必要とするものと自分がしたいこととの間はもとより、自分ができることとの間にさえ共通するものがないことを知った。そこで彼は一年半をかけて後継者を育て、事業を引き継ぎ**辞任した**。

【例】医療機関の創業者は、彼自身は研究者や臨床医であることを望んでいたことだった。しかし彼は自分が資金調達を得意とし、かつ医療機関のCEOになる能力をもっていることを知っていた。そこで彼は自分自身の希望を抑え、**CEOとしての仕事と資金調達の仕事**を引き受けた。

【例】ヘンリーフォードは、彼が苦手なマネジメント、財務、マーケティング、販売、人事を引きうけてくれるパートナーを見つけてからベンチャーを始めた。フォードは自分が**エンジニアリングと製造**の人間であることを自覚しており、自らの役割をこの二つの分野に限定した。フォード社は、ヘンリーフォードが見つけたカンズの辞任まで成長と繁栄を続けた。カンズの辞任の数ヵ月後、かつては自分が何に向いていないかを知っていたヘンリーフォードが**トップの機能をことごとく手中にした**とき、フォードは長い衰退の時代に入った。

・ 「客観的に見て、今後事業にとって重要なことは何か？」


・ 「自らの強みは何か？」


・ 「事業にとって必要なことのうち自らが貢献できるもの、他に抜きんでて貢献できるものは何か？」


・ 「自分は何をしたいか？」「何に価値を置いているか？」


・ 「残りの人生すべてとまではいかなくとも、今後何をしたいか？」

・ それは事業にとって本当に必要か？、基本的かつ不可欠な貢献か？ Y・N


・ 「十分な資本金があったとして自分ひとりで事業を創める場合、何をするか？誰をパートナーとするか？」


**B トップマネジメント・チームを構築する**

- ・ 製品は一流、見通しも明るい、しかし事業は成長せず、士気は衰え、従業員は幻滅し、熱気は失われていないか？⇒企業の成長がトッパー一人でマネジメントできる限界を超えた結果である。 Y・N
- ・ トップの一人ないし二人があらゆることを自ら行いつづけるつもりでないか？⇒数ヵ月後あるいは遅くとも数年後には経営危機が不可避となる。 Y・N
- ・ トップ自身が、同僚と協力すること、人を信頼すること、さらには人に責任をもたせることを実行しているか？⇒トップはスターではなく、チームのリーダーになることを学ばなければならない。 Y・N

・ 実際に必要となるはるか前からトップマネジメント・チームを構築しておかなければならない。チームは一夜にしてならず、機能するには三年はかかる。相互信頼と相互理解が必要である。

**【小さなベンチャーは堂等たるトップマネジメントチームをもつ余裕はない。どうすればよいのか？】**

- ・ トップが仕事の負荷に耐えられなくなり、重要な仕事が行われなくなっているか？ Y・N
- ① トップ自身が能力と関心をもつ一つか二つの活動に没頭したままでないか？それら以外の活動が見る人もいないまま放っておかれてないか？⇒二年後には事業が苦境に陥る。 Y・N
- ② トップ自身が能力と関心をもつ活動があるにもかかわらず、得意でない活動を自分でマネジメントしようとしてないか？⇒得意でないためにいずれもうまくいかない。意思決定や行動に時間がかかる。そのため時間がなくなり、得意とする肝心の活動がおざなりになる。三年後には事業は立ちゆかなくなる。 Y・N
- ・ チームの全員が、各自の仕事は何か？協力の仕方や互いの仕事をやりやすくするために行うことを理解しているか？ Y・N

**① トップ自身が事業にとって存続と成功がかかっている重要な活動について主な人たちと相談しなければならない。**

- ・ 意見の違いや対立がある場合は徹底的に検討しているか？ Y・N
- ・ 重要な活動は、実際の事業の分析から見出さなければならない。同じ種類の事業に見えても重要な活動として位置づけられるものはまったく異なることがある。

**【重要な活動の例】** 生産活動、顧客サービス、人事、新製品や新技術、日常業務、製造、物流、アフターサービス、財務

**【あらゆる組織に共通する重要な活動】** ①人のマネジメント、②資金のマネジメント  
「誰と相談するか？」

--	--

「われわれの事業にとって、存続と成功がかかっている重要な活動とは何か？」


**② トップなど主な人たちの一人ひとりが、自分が得意とするものは何か、他の人たちが得意とするものは何かを考えなければならない。**

「自分がよくできた仕事、成果をあげた仕事は何か？」「自分が得意とするものは何か、」


「他の人がよくできた仕事、成果をあげた仕事は何か？」「他の人たちが得意とするものは何か」


- ③ それぞれの強みに応じて、誰がいずれの活動を担当すべきか？誰がどの活動に向いているかを検討しなければならない。こうしてようやくトップマネジメントチームが構築される。
- 重要な活動のすべてが誰かによって担当されるようにしておかなければならない。
  - リーダーといえども、人事が得意でなければ口を挟まないように慎んでいるか？⇒その場合、人事は人に任せたほうがよい。 Y・N
  - 重要な仕事はすべて能力が実績によって証明された者が担当しているか？ Y・N
  - CEOが何を担当すべきかについての決まりは何か？⇒決まりはない。CEO自身の仕事は、何を担当するにせよ、企業にとって重要な活動を担当するのであれば立派なCEOである。 Y・N
- 「誰がいずれの活動を担当すべきか？誰がどの活動に向いているか？」


CEOは最高の意思決定機関であり、最終責任を負う。この最終責任を果たすうえで必要な情報は必ず入るようにしておかなければならない。「最終責任を果たすうえで必要な情報は何か？」


- ④ 重要な活動のすべてについて目標を定めなければならない。
- 重要な活動に責任を負うことになったすべてに人に対し、何を期待できるか？何に責任を負えるか？、いつまでに実現するつもりか？を問わなければならない。

重要な活動	担当	目標	期限

**B ベンチャーの創業者(トップ)には外部の人間の客観的なアドバイスが必要である。**

- トップは基本的な意志決定について話し合い、耳を傾けることのできる相談相手がいるか？ Y・N
- トップの判断や強みを問題にできる外部の人間がいるか？ Y・N
- 規律のない自由はやがて無秩序へ墮落する。あるいは独裁へと墮落する。
- 相談相手は、トップに対し質問をし、意思決定を評価し、市場志向、財務見通し、トップマネジメントチームの構築など生き残りのための条件を満たすよう絶えず迫っていく必要がある。
- 「誰にこの外部の助言者としての役割をお願いするか？」


・ 「どのような仕事を依頼するか？」