

Title	潜在能力強化による経営の展開(戦略形成, 一般講演, 第22回年次学術大会)
Author(s)	旭岡, 勝義
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 772-775
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7390
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

潜在能力強化による経営の展開

○旭岡勝義（（株）社会インフラ研究センター）

はじめに

1. 潜在能力と経営
2. 潜在能力強化の方法
3. 潜在能力強化プロセス
4. 新たな経営戦略とその仕組み

最後に

はじめに

現在マネジメントは大きな転換期にある。不確実な環境の激変、新しい技術の発展と統合、国際的な競争条件の変化等に於いて、単なる従来の戦略やコンセプトの延長における経営スタイルでは、将来を切り開くことは出来ない。

個及び組織の潜在能力強化による経営の展開が必要になっている。

1. 潜在能力と経営

既存経営は、常に現状を踏まえた上での持続的な経営能力の強化、競争力の強化、人材の育成強化を行っている。しかし、こうした経営は、経験や顕在知識による顕在能力を強化することは出来るが、潜在能力や新たな環境に於ける目標とその達成を実現していくことは難しい。

そこでは、個や組織の潜在能力及び外部の潜在能力までも取り込んだ経営が必要になる。潜在能力に「気付き」、潜在能力を「戦略化」させることで、飛躍的な業績向上が可能にもなる。潜在能力経営は、画一的な能力開発基盤、管理しやすい組織構造、個の潜在能力や創造性発揮への関心の低さから脱皮し、高度で複雑な課題解決の知の形成（「ひらめく知」や「異質な知の統合」）、新しい価値創造や知の構造転換（経験を超越する課題の解決）へと経営構造を変えない限り、課題解決の複雑性には対応できない。

例えば旭山動物園等の再生は、決して従来型の顕在能力のみを生かした経営ではなく、飼育係の「本当は動物は面白いのだ」という動物の本来の面白さや「愛情」の深さから変革が開始されたのである。そこには、動物園が本当に魅力を見せ、観客が大勢来るという目標イメージの確実さ、そのための方法等極めて潜在能力を生かした経営展開が行なわれている。

勿論、すぐにこうした解を発見するわけではなく、その間、苦闘の時期が必要であり、この待ちの時間が経営の大きな役割を果たすことになる。

2. 潜在能力強化の方法

潜在能力を開発し、発揮するためには、潜在能力発揮の構造が不可欠である。

そこには、実現すべき目標を設定し、イメージを可能な限り具体化して、新たな夢（ロマン）とすることが重要である。このロマンは、魅力的で、組織の牽引となる大義名分の要素を含むことが必要になる。

その目標設定の上で、現状の事業における問題となる本質的な課題を抽出することになる。当然、企業の抱える問題の本質を「WHY?」と考えながら表面的分析ではなく、問題の本質が見えるまで分析討議する必要がある。

- ・ 目標と現状の大きなギャップ
- ・ 問題点を多面的な視点
- ・ 異質なネットワークまたは、異質な経験や知識をもつ人間の必要
- ・ このギャップを明確にして実現するプロセスや、実現のための行動計画
- ・ 固定観念の長年の成功体験や常識の蓄積の打破と試行錯誤の繰り返し

による旧体質抵抗への課題

また今後の事業課題は、個々の課題の解決のみではなく、個々の課題間の相互作用を見極め、新しい価値構造の目標の達成が重要になる。

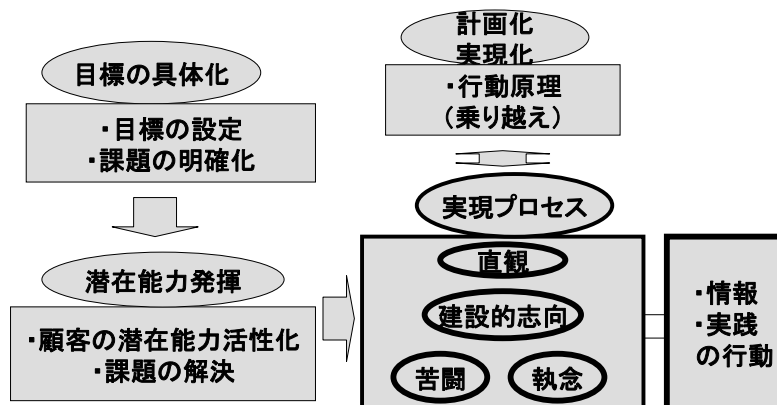
この課題解決強化には、思考の持続、苦闘の期間、視点の変化、認識の変革、環境／場、経験、異質な出会い、制限条件の開放、追い込まれた感覚等が新たな方法や解決策を発見していく。

3. 潜在能力強化プロセス

潜在能力の強化プロセスは、課題や限界の本質を把握しながら視点変革と解決イメージまでの啓示プロセスを経営の展開プロセスに意識的に盛り込むことや固定観念に陥る障害の打破を持続するプロセスである。

個人も組織も経営管理が定まれば、また市場地位の確定や成功体験が、新しい発想や戦略やその実現及び経営スタイルや経営風土は固定化される傾向にある。顕在化した思考や訓練の結果としての行動が強くなり、潜在能力の気づきや潜在能力の開発は遅れるというジレンマに陥る。しかしながら潜在能力を発揮するためには、苦闘潜伏の時間や思考の持続や追い込まれた感覚や異質な出会い等幾つかの重要な要素が関係していることも確かなことである。さらに積極的な情報や人脈作り及び積極的建設的な行動によって、課題解決への執着や方法のひらめきが強化されるのです。当然、異なる概念の組み合わせ、偶然性（偶発性）、多様なグループ、新しいバリューネットワーク、質と量（アイディアの組み合わせ増加）、アイディアを最高のものへの執念のための異質な交流も解決アイディアを得る重要な役割である。この実現のための創造的実行プログラムによって、潜在能力の強化が加速されることになる。つまり乗り越えという重要な成功パターンが形成されるのである。

3) 実現プロセス

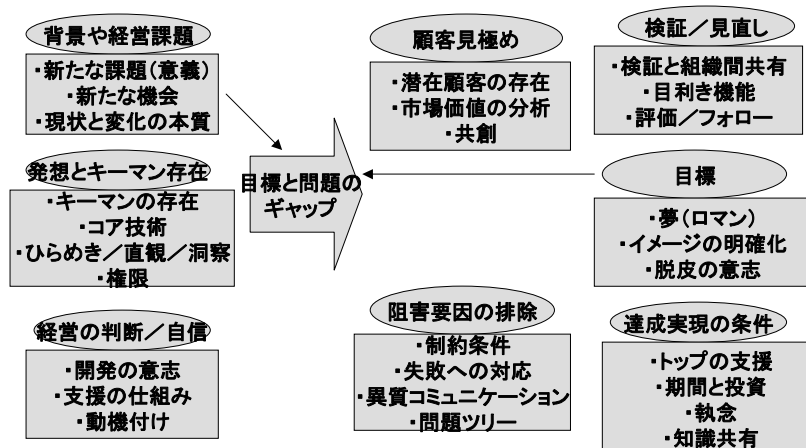


4. 新たな経営戦略とその仕組み

企業の潜在能力を発揮した事例から、

4. 新たな経営戦略とその仕組み

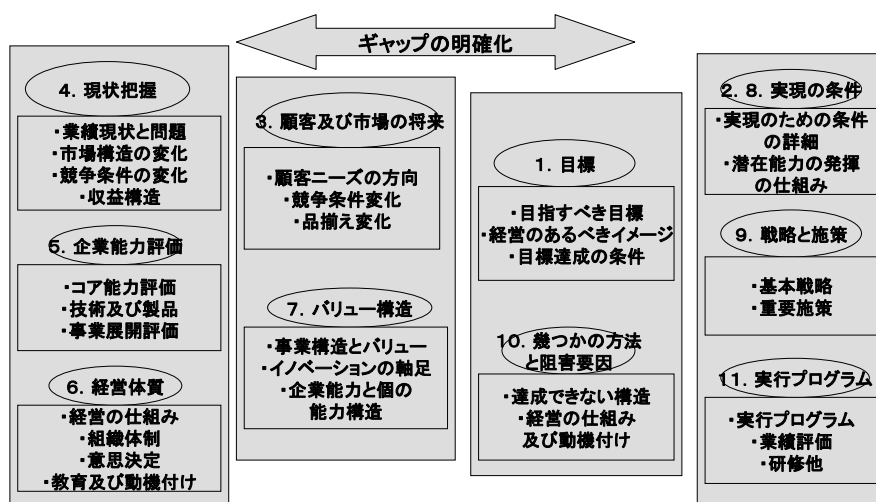
1) 企業の事例から



目標と問題のギャップを明確にしていくプロセスやひらめきや直観や洞察を行なえるキーマンの存在が成功の条件でもあり、これを支える経営の判断や支援が重要な要素になっている。

こうした事例を踏まえると、これまでの戦略策定の手順ではなく、先ず目標を設定し、その目標は、経営のあるべき姿や目標への動機付けが明確になれたものでなくてはならない。次に目標の条件を設定し、これを基本に、顧客の将来や市場の将来を設定していく必要がある。

3) 戦略立案体系



次に現状の分析を十分行い、目標と現状のギャップを埋めるための戦略を策定し、実行プログラムを作成することになる。このようにして、

- 1) 潜在能力を引き出す方法
 - ・潜在能力を引き出す方法や引き出すマネジメントのあり方（トップの役割）
 - ・引き出すプロセス（情報、行動、異分野、動機付け、気づき）
- 2) 潜在能力の発揮の構造
 - ・潜在能力開発の方法
 - ・潜在能力発揮の要素や構図
- 3) 潜在能力を開発する方法
 - ・研修方法
 - ・開発する方法（セレンディピティー他）
- 4) 阻害要因とその排除
 - ・トップ経営や組織及び固定観念
 - ・経営効率等の現状経営の課題解決システムによる阻害要因の硬直化
- 5) 潜在能力の発見（個と組織）
 - ・評価／権限委譲／課題の発見
 - ・能力の発掘や場の設定 等が強化されるのである。