

スーパーマップ法の真髄

スーパーマップ経営研究会主宰

寺井 和雄

(TEL 050-1304-3009)

2009-5-3

Rev. 0

スーパーマップ法の真髄

スーパーマップ経営研究会主宰・寺井 和雄

筆者は、以下に述べる3つの視点から、1枚の多次元マトリックスにより見える化した目的志向型マネジメント手法・スーパーマップ法 (Super-Matrix All-in-one Programming/Processing Method) を考えつき、実用化し、活用してきた。

スーパーマップ法の真髄は、「目的志向」と「情報の共有」にある。このうち、「目的志向」については、DTCN など数々の新プロジェクト管理法を確立された元朝日大学教授・江崎通彦先生に教示と指導を受け、先生が開発されたPMD(目的と手段の関係図)法により、生来持ち合わせていた「誰のため・何のため」発想の強力な後押しと理論付けをいただくことができた。

1. 組織運営の基本動作を修得した

筆者は、公私共に諸々の組織活動を通じて、運営の難しさや醍醐味を体験してきた。例えば、「私」は、職場の合唱サークル活動のマネージャーであり、「公」は、航空機技術者としてのプロジェクト・マネージャーである。

合唱活動では、メンバーをいかに多く集め、皆をその気にさせて、サークル活動の喜びを味わってもらい、さらに合唱コンクールでの優勝に向けて腐心した。情報の共有に心がけ、ガリ版刷りのニュースを毎週出し、行事の写真速報で練習室を飾った。そして、役員会では熱い論議を投げかけた。

航空機プロジェクトでは、米国からの大型ヘリコプタのライセンス生産導入・自衛隊機としての新規採用に向けて、社内外の関係部署のベクトル合わせを図った。そのため、誰でも分かるプロジェクト管理手法をつまみ食いし、自らも考えては試し、改良を重ねたが、会心の決定打を得るには到らなかった。

そんな折、サウジアラビアで展開中の別のヘリコプタ運航プロジェクトでアシスタント・プロマネを命じられ、現地に駐在した。顧客はサウジ政府の保安

航空隊であり、下請けとしてヘリの運航整備を支える米国企業や施設管理を行う現地企業があった。

サウジ国内には、4つのヘリコプタ基地があり、日本社員がサウジ人司令官を補佐する形で、ヘリの運航から基地の運営までの諸業務を遂行・管理し、さまざまな人種から成るチームをまとめた。

筆者は、現地事務所のある首都リヤドで、4つの基地の日本人チームをまとめる傍ら、顧客や下請け企業との間に「ほうれんそう(報告連絡相談)」を植え、育てることに励んだ。連絡会議を密に開き、事務所・基地間の連絡法の円滑化を図り、本国とのコミュニケーション・ギャップの解消にも努めた。

顧客司令部との協議調整も重要なミッションであり、相互が言葉の壁を越えて契約業務を正しく咀嚼し、効率的・効果的に展開する努力が求められた。その際、顧客に提示したのが、筆者が考案した業務フローチャート(図)であり、顧客や下請けの位置づけまでが一目で分かるように工夫されていた。

顧客の窓口であるパキスタン人将校は、“契約業務の流れや分掌がよく分かる！”と褒めてくれ、他の同僚にも同様形式のアウトプットを要求した。

こうやって、これまで得られなかったプロジェクト管理手法の決定打を得たのである。これが現在のスーパーマップ法の出発点となった。

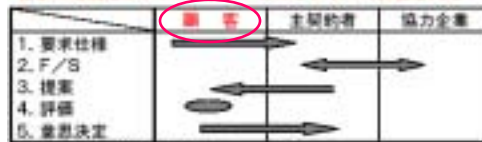
2. 顧客第一や情報共有が形骸化している

わが国ではかなり以前から経営の重要課題として、「顧客第一」や「情報の共有」が叫ばれている。が、それが一向に組織の身についていないのは、知名企業の不祥事が減らないことに表れており、多くの企業などでそれが言葉遊びに終始していることを映している。このことは、単に企業倫理の面だけでなく、事業・業務の効率的・効果的な展開の面からも大きなマイナス点になっている。

組織風土	人とプロセス情報	アルゴリズム	スーパーマップ法	効果	検証
------	----------	--------	----------	----	----

Q1. スーパーマップ法を思いついたきっかけは？

仕事の明確化がサウジアラビアでのビジネスで評価された



なぜそうなのか。理想と現実の落差を埋めることはできないのか？ 筆者は大きな疑問と関心を寄せてきた。経営者も働く社員も「顧客第一」や「情報の共有」の本当の意味が分かっていないのではない。だからお題目は唱えても、現実の事業や日常業務の計画立案作業において、「顧客（誰のため）」や「協力者（誰と）」の出番はなく、なるほど、「顧客」も「情報を共有すべき相手」も忘れてしまう。

仮に「情報の共有」を実践していても、一方的に読みづらい膨大な量の紙を流しているのではない。それでは真の「共有」にはなりえない。また、eメールにしても、宛先で to 以外に cc や bcc を使い分けて、関係部署と巧みに情報の共有を図っている経営者・社員はどれだけいるだろうか。

一方、筆者に言わせれば、ことさら CSR（企業の社会的責任）を声高に叫ばなくても、日常から企業理念や諸事業の意義・目的、社会との係わりを意識し、それをブレークダウンして計画し、活動していれば、ヒトやコストをかけなくても自ずと社会に目を向けた、あるいは社会と調和の取れた活動もできるはずである。

スーパーマップ法は、従来の計画管理法が、「誰が・何を・いつ」という当事者の課題だけに囚われていたのに対し、これらに「誰のため・何のため・誰と・誰に」を加え、たった1枚のシートで顧客や協力者、かつビジョンまでを包含する全シナリオ型の計画・管理を世界で初めて可能にした。顧客や協力者まで広げた WBS（職務分掌表、組織表）に日程表を重ね合わせるという新発想により実現できた。

スーパーマップ法により、プロジェクト業務に限らず、日常のルーチン・ワークにおいても顧客や協力者との係わりを見える化でき、「顧客第一」や「情報の共有」は、精神論から卒業し、足元の事業・業務に密着して実践できるようになった。

経営者はもちろん、これまで歯車の一つでしかなかった社員も広い視野から事業・業務を捉えられるようになり、自律性や協働意欲が高まっている。

3. 日本人は手段志向型である

日本人は、欧米人に比べて、戦略より戦術、理念より現実、目的より手段、を考えて計画し、行動するのが得意ではないか。言い換えれば、日本人は、「やる・やらない」より「できる・できない」で物事を考えやすい。課題実現型より問題解決型である。

このことは、国政から地方行政、さらには自治会活動まで、大企業から中小企業の経営、戦前から現在、大人から子どもまでの社会の様々な動きや言行の奥を分析すると見事当てはまり、事例の枚挙に暇がない。つまり、多くの日本人、ひいては組織は、理念/目的志向型より手段志向型なのである。

未曾有の世界的経済不況下にあつて、多くの企業は手段志向型だから、よって立つ理念/目的に戻る融通性に欠け、組織や活動が固定化し、硬直化して経営に行き詰まっている。逆に、理念志向型で経営してきた数少ない企業は、大きな影響を受けることなく、ますます理念経営に自信を深め、張り切っている。理念経営が今見直されている所以である。

手段志向型経営の典型は、ISO の認定取得であろう。たしかに企業にとって ISO 取得は、公共事業や大企業の事業への参入条件になっており（これも

また手段志向の結果であるが）、致し方ないことであるが、それにしても、ISO の本来の理念や目的は忘れ去られ、読みもしない分厚いマニュアルの整備と審査に追われ、形骸化する傾向にある。その証左に、ISO の認定を受けた自動車メーカーが重大な設計・製造ミスを犯し、適切

な報告も怠って、死亡事故を引き起こしているが、その後、ISO 認定が取り消されたわけでもない。

また、財政赤字に悩む地方自治体では、ISO 更新費用の予算化が難しく、更新を取りやめたところもある。なるほど、分厚いマニュアルでは誰も見ない

スーパーマップ法のご概念

	当事者	顧客・協力者を位置づける		
	誰が	誰のために	誰と	誰に
何のために (目的)	(主務)	(受け手)	(副務)	(支援)
何を	これまでは 3W	これからは 7W		
いつ				

ため、幹部用に短縮版を作っているくらいだから、効果のほども冷静に判断したのであろう。

ISO も、CSR について述べたと同様、日常業務にまで落とし込まれない限り、高邁な精神は生かされず、手段として目的化し、独り歩きする。結果、事業に応札するためだけにヒトを割き、中小企業にとってはバカにならないお金も払わされている。

スーパーマップ法は、事業、プロジェクトや日常業務を計画する段階で、従来の作業分担表やガント・チャートによる計画法とそっくり入れ替わるものである。決して補助的なツールではなく、顧客から協力者との関係までカバーする PDCA サイクルそのものの、日常不可欠な実行ツールとなる。

Plan 段階で顧客を始めとする企業内外の関係先を交えて、計画を練り上げることができる。Do 段階でも、Check 段階でも、Action 段階でも同様で、このシート1枚ですべての活動が幅広く、落ちなくフォローできる。

このスーパーマップ書式を日常業務の計画・展開に活用することにより、自然と「顧客第一」と「情報の共有」の精神が経営者から社員まで身につく仕組みとなっている。目的と手段がかみ合い、先に述べた CSR や ISO の根本理念と実践も取り込まれる。

以下は、スーパーマップ法をさらにご理解いただくための補足コメントである。

筆者は、発明が好きである。このスーパーマップ法もその産物であるが、ほかにスーパーバケツという商品名のヘリコプタ用空中消火装置も発明・開発してきた。今や、数種あった他の国産品を淘汰し、輸入品と渡り合っている。ここに到るまでに、多くの技術上の難関と販売上の試練があったが、やるべき方向を決めたら、できる方法を模索し、試すなど、徹底した目的志向で乗り切れた。今また、スーパーバケツを凌ぐ新たなコンセプトの消火装置を考案し、実用化を図っている。

定年後は、地元への恩返しにと、岐阜市郊外の住宅団地で、自治会活動に携わっているが、役員を受けるに当たり、2つの公約を挙げた。公共交通の充実と情

報の共有化である。具体的には、コミュニティバスの誘致と自治会報の月刊化である。

コミバス誘致に当たっては、「誰もが住みよいまちづくり」という理念を立て、仲間を組織し、住民アンケートに基づき、皆で PMD 法によりやるべき事柄を掘り起こし、スーパーマップ法で実行計画を練り、一方で、月刊化した自治会報や集会などを通じて地域住民への呼びかけと意見交換に努めた。

手前味噌になるが、おかげで、短期間で実行に移せた。素人集団により地域大プロジェクトが実現できたのである。今、コミバスは、採算目標の倍近い乗客を集め、住民から喜ばれて元気に走っている。「できる・できない」の発想ではおそらく実現できなかったであろう。

自治会報の月刊化もたやすくはなかったが、「住みよいまちづくり」を掲げ、自治会からの一方通行やお知らせに終わらないよう、自治会員の声も載せて双方向のコミュニケーションを図れるようにした。合唱活動に係った昔からの「情報の共有」への執念と、サウジアラビアでの「ほうれんそう」で培った自信、そして他の役員の協力が、毎月末、締め切り時の萎えがちな気持ちを和らげ、奮い立たせてくれている。

国政選挙が近づくと、各政党はマニフェスト作りで競い合うが、マニフェストは、単なる数値目標であり、大目的を達成するための手段の一つに過ぎない。大事なのは、この国の将来をどのようにしたいかというビジョンであり、理念/大目的である。そこから降りてきたのがマニフェストであるはずだ。肝心の理念で競わず、数値目標に囚われ、メディアまでマニフェストで騒いでいるさまは、世界から見ればまさしくコップの中の嵐である。

たとえば、高速道料金の額を云々するよりも、わが国の将来の交通体系はどうあるべきか？クルマ中心か、鉄道など公共交通の充実を柱とするのか、そのビジョンと根拠を明示し、実現化するプロセスを含む政策を国民に提示すべきである。因みに、米国のオバマ新大統領は、就任早々に環境ニューディール策の一環として、長距離高速鉄道網の整備を指示している。

関連文献：「経営体質・CSR 戦略の相関性とスーパーマップ法の役割」、経営情報学会2005年秋季全国研究発表大会(2005年11月13日)ほか