

コロナ後に向けての「良い社風」と「良い会社」づくり！！
「成長ドライバ理論」を学ぶ — 実践編

株式会社 山西 あすなる会顧問
代表取締役社長 西 垣 洋 一

コロナ禍の現況は、新規感染者数は減少傾向にあるものの重症者数が高止まり、医療現場は厳しい状態が続いていますが、ワクチン接種者を対象に経済再開に向け行動制限の緩和の検討が始まっています。

今回は、先月に続き「成長ドライバ理論」を実践編として詳細を紹介させていただきます。

成長ドライバ理論のフレームワークの考え方

成長ドライバ理論のフレームワークを図示したものが右の図です。企業の円滑な運営や成長を生み出す原動力となる「社長」「経営理念・ビジョン」「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」の5つの大きな要素（メインドライバ）と社員が育つ行動環境を生み出す原動力として「ストレッチ」「サポート」「自律」「規律」「信頼」の5つの要素（サブドライバ）の10個のドライバからなり、矢印は影響を与える方向を示しています。成長ドライバ理論のフレームワークは、10個のドライバに加え、時流にあったビジネスをするための「企業環境」とドライバをコントロールする際の計器の役割を果たす「成果分析」からなります。

各ドライバ（原動力）のあるべき姿

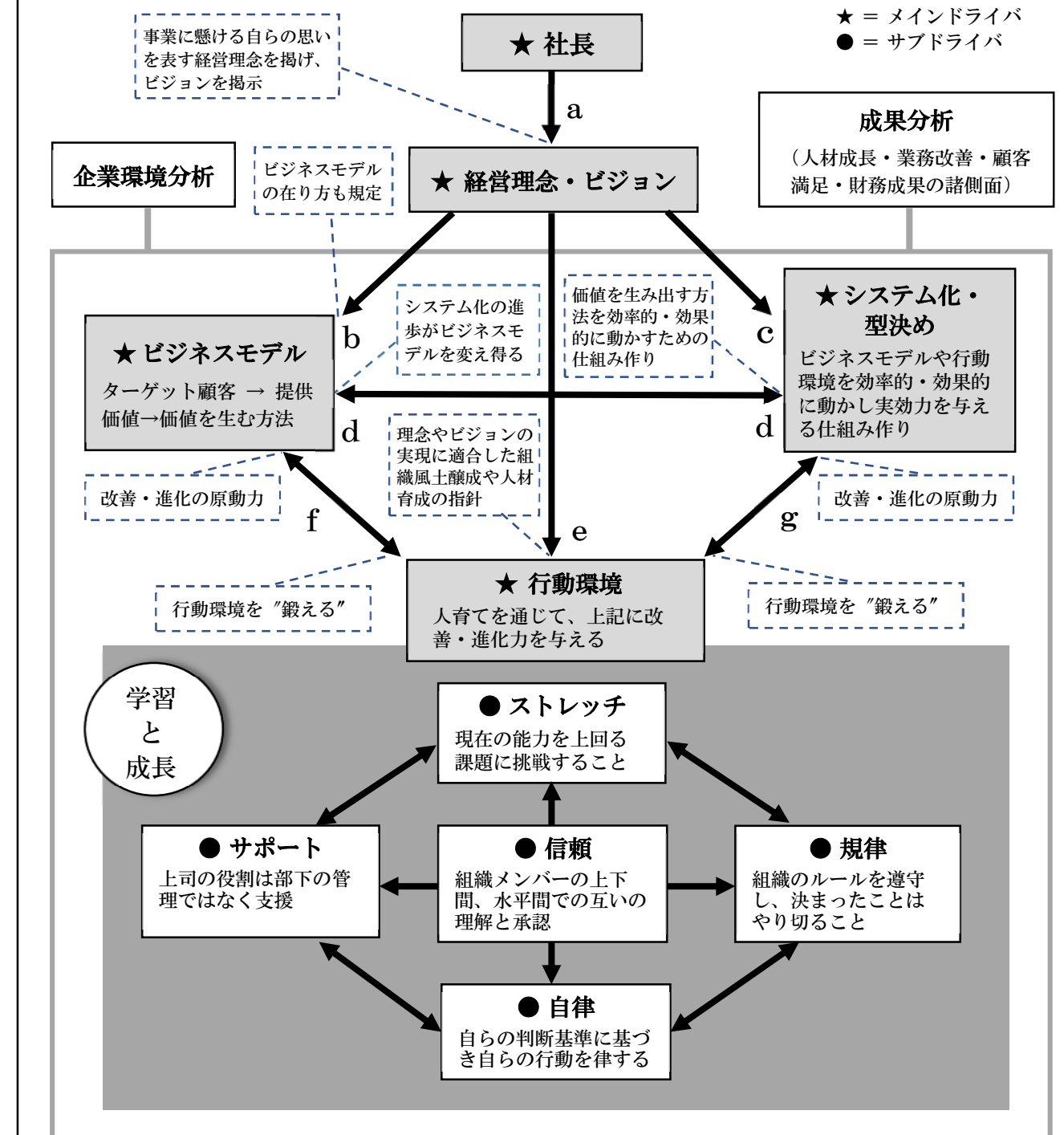
- **社 長**
フレームワークを思い浮かべ、各ドライバの在り方を構想し、その上で企業の方向性を示し、社員を大切に、社員のやる気を引き出し、社員と会社が一丸となって改善・成長するようにコントロールしていく。
- **経営理念・ビジョン**
企業の基軸、背骨として「経営を通じて何をを目指すのか」「社員の将来をどのようにしたいのか」「自社が発展することによって、社会にどのように貢献しようとするのか」等、企業のよりどころ。さまざまな意思決定の判断基準であり、社外に対しては、企業の姿勢、方向性を示すもの。
- **ビジネスモデル**・・・Value Smart Model
横軸：ターゲット顧客の絞りこみ → 提供価値 → 価値を生む方法
縦軸：集客 → 提供価値 → 課金
- **システム化・型決め**
一連の作業を仕組化することを「システム化」、個々の作業が「型」、それを決めることを「型決め」普通の能力の人が普通に働いて所期の価値を生み出せるようにすること。
- **行動環境**
社員が働くことを通じて成長できるように必要な職場の条件。5つのサブドライバよりなる。

- ストレッチ**：社員が自らの能力を上回る課題に挑戦すること。その過程で社員の能力が伸び、組織全体の成長につながる。
- サポート**：上司は部下をコントロールしようとするのではなく、ストレッチする部下を支援し、サポートする役割を担う。
- 自 律**：社員が自分の価値判断基準に基づいて、主体的に自らの行動を決めること。会社の経営理念やビジョンを、社員が十分に理解し、自らの価値判断軸にできていること。
- 規 律**：愚直にやり抜けば成果は必ず生まれる。「良い会社づくり」において、愚直さほど貴重なものはない。愚直さの中で、社員の仕事に必要な思考や能力が養われる。
- 信 頼**：「ストレッチ」「サポート」「自律」「規律」の4つのサブドライバが機能するための基盤。信頼関係の醸成なしに何事もなし得ない。

成長ドライバ理論のフレームワークを整理した際の「良い会社」の特徴

- トップから一般社員までが、達成したい社会性のある思いを持っている。
- 業務や仕事の仕組み作りを自律的に進め、社員は仕事にやりがいを感じている。
- 会社には、厳しい中でも母のような安全感・安心感があり、お互いを助け合う雰囲気がある。

成長ドライバ理論のフレームワーク
～ 企業成長を駆動する10のドライバ～



矢印 a: 社長が経営理念を掲げ、ビジョンを掲示することを示す
 矢印 b: 社長や役員などが示した経営理念・ビジョンに基づいて独自のビジネスモデルが作られることを示す
 矢印 c: 経営理念・ビジョンに基づいてシステム化や型決めが行われことを示す
 矢印 d: 右方向の矢印は、このビジネスモデルを効率的に動かすために仕事のシステム化・型決めがはかられることを示す。左方向の矢印は、システム化(情報化を含む)の進歩がビジネスモデルを変え得ることを示す
 矢印 e: 経営理念やビジョンに基づいて行動環境(企業文化や職場のにおい)がつくられていることを示す。プレイクダウンされた5つのサブドライバは、これらが相互に影響し合う形で「学習と成長」を生み出すことを示す
 矢印 f-g: 上向き矢印は、このような行動環境がそれぞれビジネスモデル、システム化・型決めを支えるとともに、さらにこれらを改善・進化させる原動力になることを示す。下向き矢印は、ビジネスモデル、システム化・型決めが、行動環境を「鍛える」ことを示す