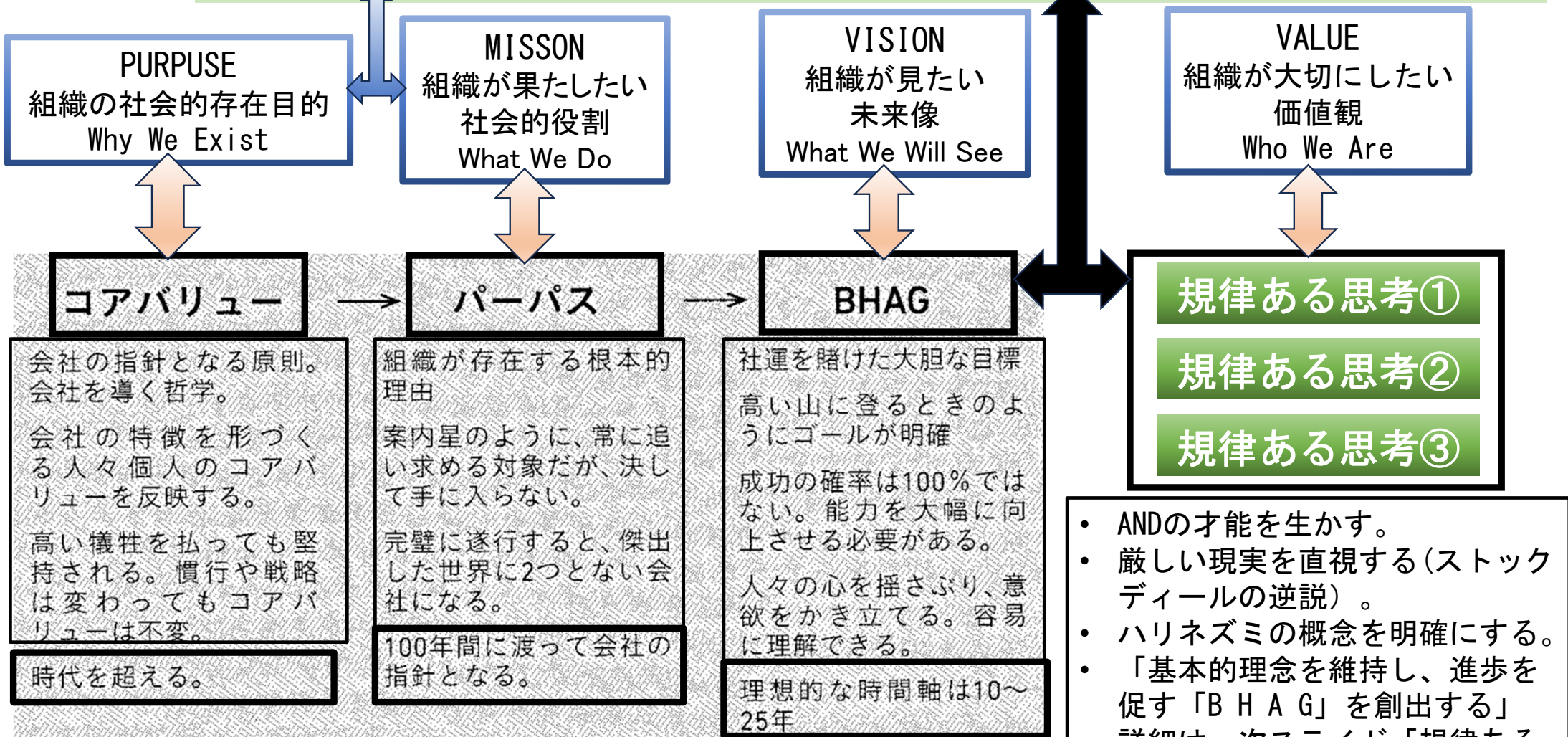


【図3】 MVVを「経営理念2.0」と「ビジョナリー・カンパニー」で対比



ビジョナリー・カンパニー「ZERO」P211より引用

規律ある思考 ①

ANDの才能を生かす

規律の無い思考をする人は、議論をするとき「ORの抑圧」に流され、白黒をはっきりさせようとする。それに対して規律ある思考をする人は、「ANDの才能」を活かして会話を発展させ新たな解決策を見いだそうとする。私たちは「ANDの才能を生かし、二項対立を二面性と捉え直し、新たな発展と課題解決に向かって歩みましょう。二項対立を二面性と捉え直した例。・コスト低減AND品質向上 ・自由闊達AND責任 ・創造性AND規律 ・社会目的AND利益

厳しい現実を直視する(ストックディールの逆説)

「ストックディールの逆説」とは、『「最後にはかならず勝つという確信、これを失ってはいけない。だがこの確信と、それがどんなものであれ、自分がおかれている現実のなかでもっとも厳しい事実を直視する規律とを混同してはいけない。」「どれほどの困難にぶつかっても、最後にはかならず勝つという確信を失ってはならない。そして同時に、それがどんなものであれ、自分がおかれている現実のなかでもっとも厳しい現実を直視しなければならない。』危機に直面し、それを克服した企業が、この「ストックディールの逆説」の特徴を持っている。良い企業から偉大な企業に飛躍するためのコンセプトの1つは「置かれている現実のなかで、最も厳しい現実を直視する」である。

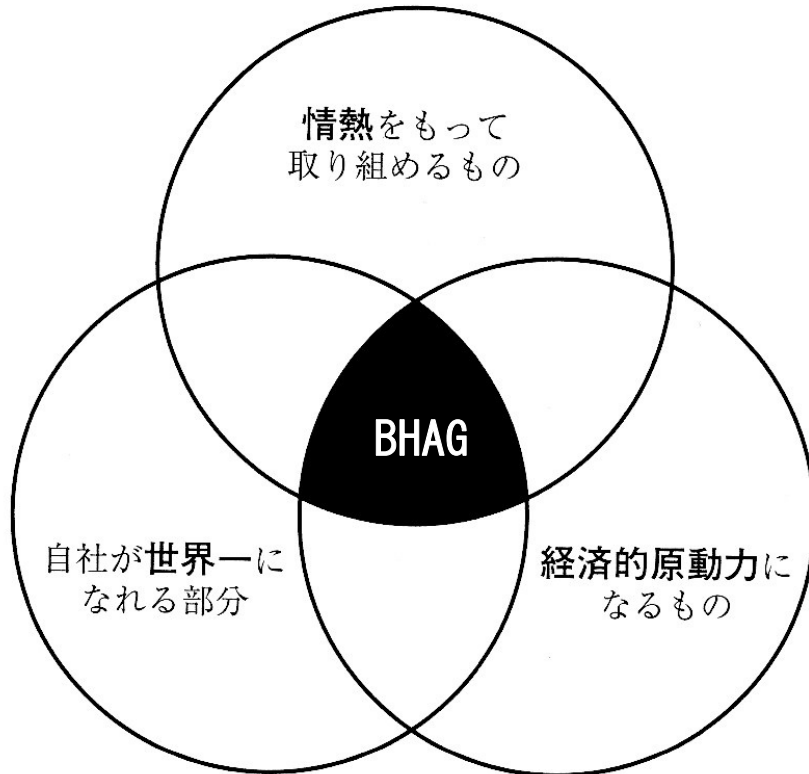
ハリネズミの概念を明確にする(詳細は、次スライド「規律ある思考②」参照)

偉大な企業をつくる人は、次の二つの思考パターンのうち、「キツネ型(多くの事を知る)」ではなく、「ハリネズミ型(たった一つ肝心な点を知っている)」の思考を使っていることが分かった。詳細は「次スライド」。

ビジョナリー・カンパニー「ZERO」P263-268より引用

規律ある思考 ②

ハリネズミの概念を明確にする



針鼠の概念と三つの円

偉大な企業をつくる人は、図の3つの円「情熱を持って取り組めるもの」「自社が世界一になれる部分」「経済的原動力になるもの」が重なる部分（「BHAG」）をしっかりと理解することから生まれる、単純明快な自己認識である「ハリネズミの概念」を使っている。

BHAG（Big Hairy Audacious Goals：「社運を賭けた大胆な目標」）の「Hairy」は身の毛もよだつの意であり、「Audaciousは大胆な」の意です。

このBHAGを創出するプロセスとして、「ハリネズミの概念」と共に、「基本的理念を維持し、進歩を促す「BHAG」を創出する」（詳細は次スライド）が重要です。


ハリネズミの概念は、自分たちが夢中になれないこと、一番になれないこと（世界でもいいし地域でも業界でもいい）、経済的合理性がないことは何か、という厳しい現実を直視できる規律が組織にあることの表れである。徹底的な規律をもってこの3つの円に合致した意思決定を重ねていけば、成長の勢いが生まれる。

ここには、「何をすべきか」だけでなく、「何をしないか」「何をやめるべきか」という規律も含まれる。

ビジョナリー・カンパニ「飛躍の法則」P187より引用

規律ある思考 ③

基本的理念を維持し、進歩を促す「B H A G」を創出する



基本理念を維持する

基本的価値観
基本的な目的

進歩を促す

文化と業務の慣行
個別の目的と戦略

永続する偉大な企業は、みずからのコアバリュー（半永久的に変わらないもの）と経営戦略や文化的慣行（変化する世界に絶えず適応していくもの）の相反するものを「ANDの才能」を発揮し、永続するための変化をしなければならない。

さらにビジョナリーカンパニーは、進歩を促すためにBHAG（「社運を賭けた大胆な目標」Big Hairy Audacious Goals。Hairyは身の毛もよだつの意。Audaciousは大胆なの意）を設定しているケースが多い（研究の結果明らかになった）。

BHAGはその時々には上がっている高い山だ。山道を上がっている間は目の前の上り坂に全神経を集中する。だが一たび頂上に達したら再び案内板（パーパス）に目を向け、次に登る山（新しいBHAG）を選ばなければならない。

そして旅路の間は常にコアバリューに忠実でなければならない。

ビジョナリーカンパニー「ZERO」P258～259より引用