

「成長ドライバ理論」に基づく総合経営診断とは

「成長ドライバ理論」に基づく総合経営診断は、中小企業経営を総合的に捉える診断システムであり、「総合的な経営のスキル」を測定し、自社の強み・弱み、諸施策の整合性、改善ポイントなどを明らかにするものです。

総合経営診断では、企業成長の原動力（「成長ドライバ」）として「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つの要素を挙げ（「行動環境」はさらに「ストレッチ」「サポート」「自律」「規律」「信頼」という5つの要素に分類されます）、それぞれの水準をアンケート調査により測定します。

経営学の理論と実践調査研究の知見から良い会社に共通してみられる特徴をとりまとめ、アンケート質問を構成しています。アンケート結果をこれまでの知見に基づくアルゴリズムで合成することにより、各成長ドライバの値やトータルとしての良い会社度を算出することができるのです。

「成長ドライバ理論」に基づく総合経営診断を受けることにより、経営の全体像を踏まえた改善工程（改善すべき事項とその手段、順序など）を明らかにすることができます。



私たちが考える「良い会社」とは

「社員を大切にし、社員と会社がともに成長する会社」

良い会社には、共通する特徴がみられます。

「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」という5つの要素が高いレベルで存在し、お互いに好影響を与え、業績向上を創り出しているという点です。

このメカニズムがうまく機能していることが、私たちが考える「良い会社」の前提です。

その上で、昨今注目されている「人を大切にする経営」で、これらの活動を促進・加速させ、業績向上や成長を続けている。

そんな会社を「良い会社」と位置づけています。

「成長ドライバ理論」のフレームワーク

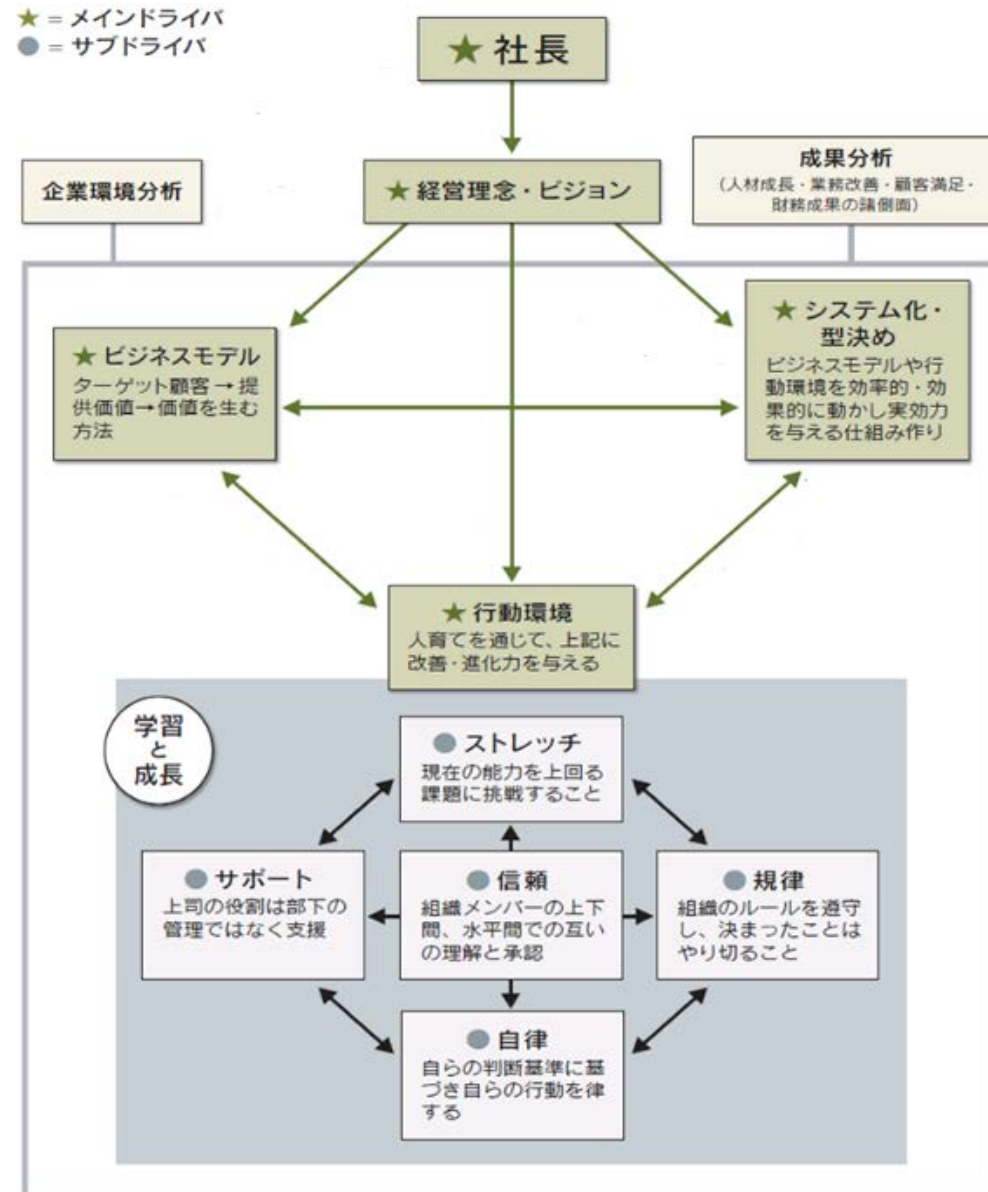
総合経営診断の理論的根拠となるものが「成長ドライバ理論」と名付けられた経営のフレームワークです。

「成長ドライバ理論」は、松山大学経営学部の東淵則之教授が15年超の歳月をかけて研究した理論です。フィールドワークを重ねて数多くの企業から収集した情報を、統計学の観点から仮説と実証を繰り返して、「良い会社づくり」の法則・フレームワークの形に収斂させたものです。可視化、定量化が困難といわれる企業成長、とくに「良い会社づくり」のための要素を抽出し、経営全体との関係を図解することに成功。現実的で実践的な企業成長を考察する理論です。

成長ドライバ理論では、企業の成長の原動力は5つのメインドライバと5つのサブドライバにあると考えます。

良い会社は、これら10のドライバが、経営行為や他の影響によって変化し、その変化が他のドライバに伝播し、さらに相互に刺激しあうことにより、上昇スパイラルを描くことによって、生み出されます。なお、社員を大切に思う思いや行為は、これらのドライバが生き活きと動くためのエネルギー、潤滑油です。

良い会社づくりは包括的な行為であるので、それを進める際には、このように経営の重要な要素、そしてそれらの関連を示す「経営の全体像を捉えるフレームワーク」が有用なものとなります。

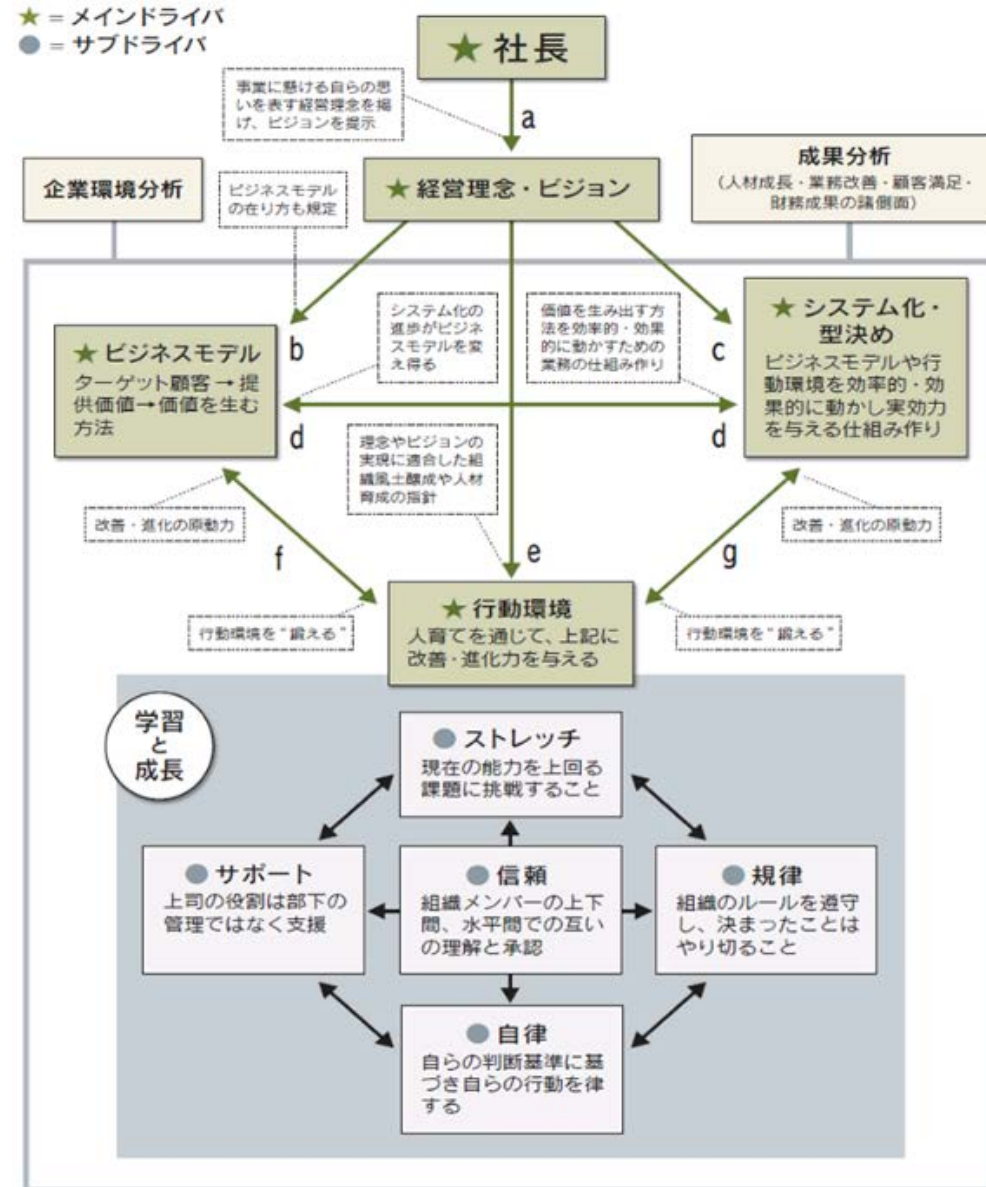


フレームワークの詳細

企業が利益を生み出す仕組みが「ビジネスモデル」です。良いビジネスモデルに「システム化・型決め」が伴うと、ビジネスモデルの効率性が高まり、精緻化され、一時的ではない実効力を持つようになります。さらに、顧客ニーズや競争環境の変化に伴うビジネスモデルの陳腐化を防ぎ、イノベーションを生む原動力となるものが「社員」です。「人の成長」を生み出す力や仕組み、すなわち人が成長できる「行動環境」が経営に組み込まれていなければ、中長期的に安定した企業成長は実現できません。

そして、望ましい「行動環境」とは、社員が自分の能力を少し超えたところに挑戦することが奨励されている（ストレッチ）、上司はそれを支える役割を担っている（サポート）、社員は自分で判断して行動ができる（自律）、また、やると決まったことはやり切る（規律）、それらの前提として、上下の信頼感、横の信頼感を培っておく（信頼）がカギとなります。

- 矢印 a : 社長が経営理念を掲げ、ビジョンを提示することを示す
- 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ることを示す
- 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）がつけられていることを示す。ブ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 : 上向きの矢印は、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。下向きの矢印は、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



中堅・中小企業において、このようなメカニズムを構想し、つくり出すのは、「社長」です。そして、指針として社員に示し、リードしていくために「経営理念・ビジョン」が存在します。社長はこれを高く掲げ、基軸にして「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」を作り込み、率先垂範して実行していく役割を担います。

経営の有効なモデルとは、「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」が整合性を保ちながら、ダイナミックに刺激し合い、上昇スパイラルを描いていくことです。このようにメインドライバ、サブドライバを、うまく回るようにコントロールしていくことが経営行為の要諦であり、そこには社員を大切にしたい思いが不可欠です。

さらに考慮すべきは「企業環境」です。社長は、メインドライバ、サブドライバを単にコントロールすればよいというものではなく、未来の企業環境を予測し、時流を読んだ上で、ドライバをコントロールすることが求められます。

そして、ドライバをコントロールする際に、計器の役割を果たすのが「成果分析」の行為です。経営行為の成果の中には、社員の成長、仕事の効率化・仕組み化、顧客満足の上昇など非財務的な成果と、売上高や利益額など財務的な成果などがあります。経営努力が財務的な成果となり、目に見えるようになる前に、質的な成長が起きていることを忘れてはいけません。質的成長とは、社員の成長（やる気、やりがい、モチベーションの向上も含む）、仕事の効率化・仕組み化、顧客満足の上昇などです。

「成長ドライバ理論」に基づく総合経営診断の仕組み

良い会社に至るプロセスにはさまざまなバリエーションがあり、業種・業態、歴史、風土など多くの要素が複雑に絡み合っています。しかし、「到達した結果」に着目すると、プロセスの多様性ほどの違いがないことが明らかになりました。

東淵教授の実践的な調査研究の結果や経営学の理論から、良い会社に共通してみられる特徴を抽出し、それらを成長ドライバ理論のフレームワークの中で、各ドライバの「具体的な、あるべき姿」として示しました。

良い会社かどうかは、これらの特徴がどれだけ見られるか、あるべき姿にどれだけ近いかを把握することによって診断することができます。

「成長ドライバ理論」に基づく総合経営診断は、「成長ドライバ理論」の10のドライバの水準を測定する質問に、「企業環境分析」「成果分析」「成果」に関する質問を加えた、合計70個のアンケート質問から構成されています。「経営者」「幹部」「一般社員」の3階層に分けてこれら70の質問でアンケート調査を行います。

これらの回答から、現在の良い会社度が測定でき、各ドライバの水準、ドライバの間の整合性を表す数値も算出されます。さらに、職位による認識・評価の差も浮き彫りになります。それらを基に、さらに良い会社になるために改善したほうがよい点が判ります。

なお、各ドライバの配点は、右の表のようになっています。良い会社度は100点満点で算出されます。

	メインドライバ					サブドライバ					その他			合計
	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	ストレッチ	サポート	自律	規律	信頼	企業環境分析	成果分析	成果	
関係質問数	20	10	9	18	45	9	8	10	7	20	3	4	12	175※
満点	18	9	15	18	24	(行動環境の内訳)					3	3	10	100
						4.4	3.6	4.4	3.6	8				

※ 個々の質問は複数のドライバの値を算出する際に用いられるため、質問数70より多くなります。