

横山禎徳著「戦略、組織、そしてシステム」東洋経済新報社 2025 年 12 月 6 日刊を読む

本著は、マッキンゼー日本支社の社長を 27 年間務め、東京大学小宮山総長からの依頼で、東大 EPM をご担当、昨年ご逝去された、横山氏の、日本生産性本部での講演会の速記録、遺著です。

1. (1) 「戦略」は「自分の強さに立脚する」ことが基本で、その活用すべき強さを見定めるのが重要です。  
(2) 自分の強さを明確に理解し、活用するのはむつかしい。  
(3) つい、弱さに目がいってしまう。
2. (1) 「東大にはビジネススクールがない。東大にもつくろう」という、「弱みの裏返し」のような、打ち手を考えてしまうものです  
(2) が、この考え方は戦略的でないし、有益な課題を解決したことになりません。東大でなくともビジネススクールのない大学・大学院ならば、どこでも考えることです。  
(3) こうした、「問題を裏返したような施策」は、いくら深堀していっても、戦略、つまり、「自分の強さに、立脚すること」に、なりにくいのです。
3. (1) 「わが社は営業が弱い、営業を強化せよ」というような経営者、上司の指示だけでは、何の問題も解決していないのは、みなさんもおわかりでしょう。  
(2) やはり、自分の強さに立脚すること、競合が真似できない、思いもつかないような差別化、そして、あまのじゃくな発想が必要です  
(3) たとえば、
  - ① 「大阪堂島米市場」
  - ② 「阪急電鉄創業者、小林一三は、外部経済を活用した私鉄システムを、一人でデザインしたものです」
  - ③ 「4 年に一度のオリンピック」

○このように、現在当たり前のようにある社会システムは、だれかがデザインしたものです。
4. (1) 社会システム・デザインは、因果はめぐるという「循環型の思考」をベースに、世の中の表面的現象の背景にある中核的課題を発見し、それに対応する新しい因果関係を創出するアプローチです。  
(2) 最も大事なことは、「中核的問題を発見し、定義すること」です。中核的課題は、現象とは違います。  
(3) 「人口減少は現象」であって、「なぜ人口減少が起きているのか」、その理由が、「中核的課題」で、それを見つけ出すのです。

5. (1) 「良循環」は「サブシステム」がないと機能しません。  
(2) 「良循環」を支える、今は存在していない「サブシステム」を3つくらいデザインする。  
(3) 「サブシステム」は、ステップに分けて、どう行動すればよいか、具体的に記述する。
6. これらのステップを、行ったり来たり、いわば、発酵のようなプロセスを通じて、自分で何度も考えて納得できるまで、思考を深め、デザインしていく。

<コメント>

立脚すべき、開倫塾や、担当校舎の強みは何でしょうか。競合他塾がまねできない、思いもつかないような差別化、そしてあまのじゃくな発想とは何でしょうか。活用すべき「強さ」とは何かを見定め、言語化。その「強味」に立脚し、戦略を練り、システムをデザインしてまいりましょう。

2025年12月29日(月)21時00分