

プロジェクト *X* に学ぶ

- 難局への対応、そのときリーダー/チームはどう動いたか -

P2M関西 事例研究会 プロジェクトX分科会

主査・発表 小藪 康

海藏三郎、朝田晋次、守能昇治、酒井直二
土肥正利、橋本 渉、小田久弥、永田好伸

1. 本研究会の概要
2. テーマ設定の背景
- 3.1. プロジェクトXとは
- 3.2. 取り組みの糸口
- 3.3. 難局とはなにか
- 3.4. 南極観測のストーリーについて
- 3.5. 2つの難局の対比
- 3.6. 分析の考え方
- 3.7. リーダのコンピテンシーの視点
- 3.8. リーダとチームの関係の視点
- 3.9. ミッションプロファイリングの視点
- 3.10. 3つの視点からのアプローチ
4. 事例考察
5. まとめ



- ・2006年に、関西地区のPM資格保持者がP2Mの実践事例の探求のために「P2M実践事例研究会」が発足
- ・各研究テーマに沿って、4～5の分科会を設立
- ・1分科会として、NHKの人気ドキュメンタリー番組「プロジェクトX」をテーマとして、3年間に渡って、研究活動を続けてきた。
- ・2008年度の参加メンバーは、9名
- ・関西地区在住のメンバーを中心に、関東地区在住者も含め、1ヶ月に1回のペースで研究活動を実施している。

- ・プロジェクトの成功要因を求めて、3年間の研究を行った

第3期(2008年度)難局への対応をひもとく

第2期(2007年度)リーダーとチームの関係の解明

第1期(2006年度)リーダーの研究

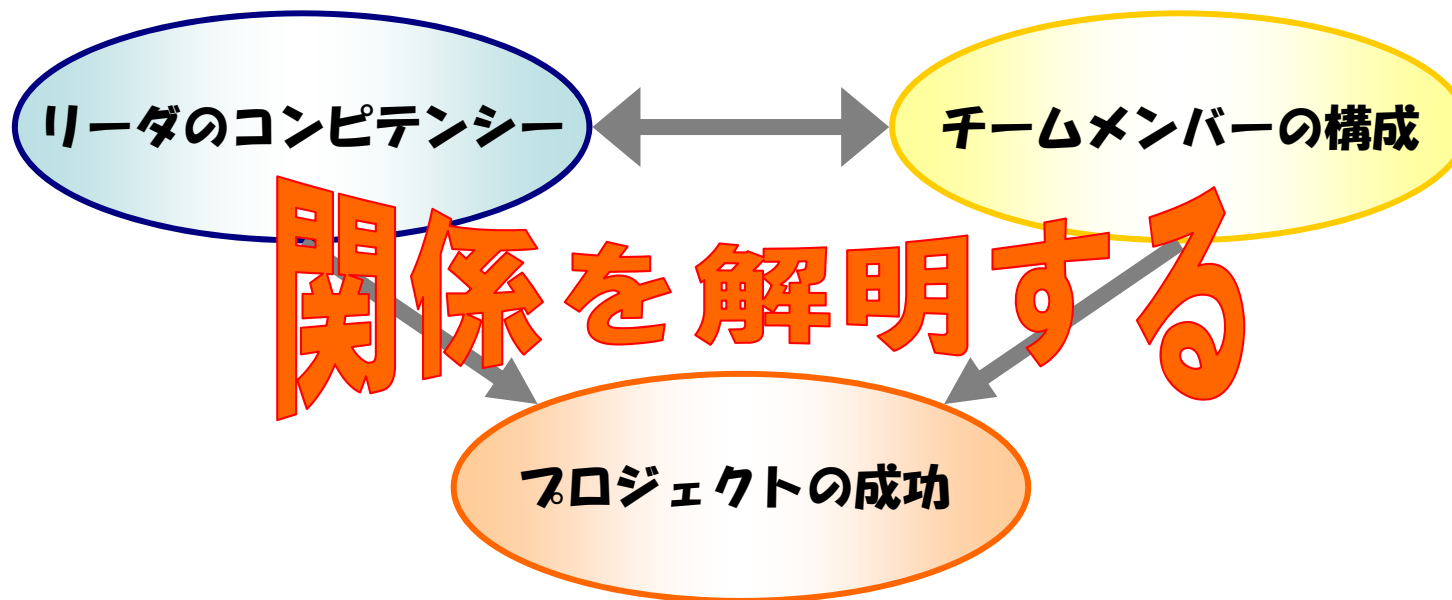
- ・なぜ三年目に「難局への対応」に焦点が当たったか？

第一期

リーダーの行動様式と
プロジェクトのタイプの
関係性を研究

第二期

プロジェクトの成功の
原動力となるリーダーと
チームの関係を分析



「難局」の克服にこそ、リーダーとチームの真価が問われる
プロジェクト成功の真髄は「難局への対応」の解明にある

「プロジェクトX-挑戦者たち」という番組名で
2000年3月～2005年12月まで
NHKで放送されたテレビ番組

日本人が取り組み偉大な功績を挙げた
プロジェクトを取り上げている。

「プロジェクト」という言葉の認知度を
高めるのに大きな功績を挙げた。

中島みゆきが歌うテーマソング「地上の星」
がオリコン第1位になる。
現在も番組の内容は、書籍やDVDなどとして
販売されている。

難局対応分析のアプローチ

難局対応にリーダーやチームはどのような思考や行動をとったか？

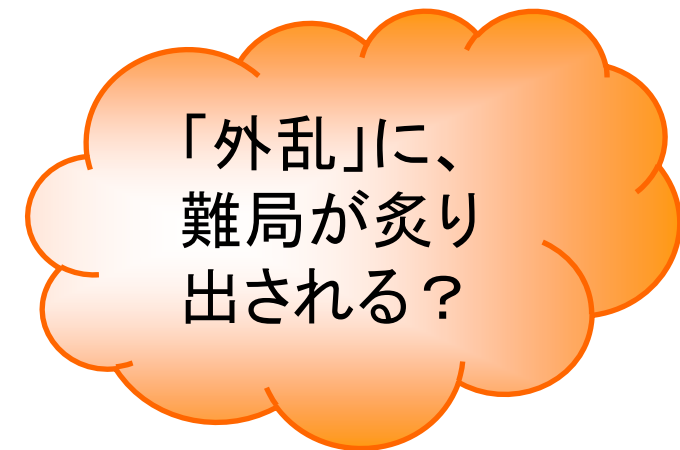
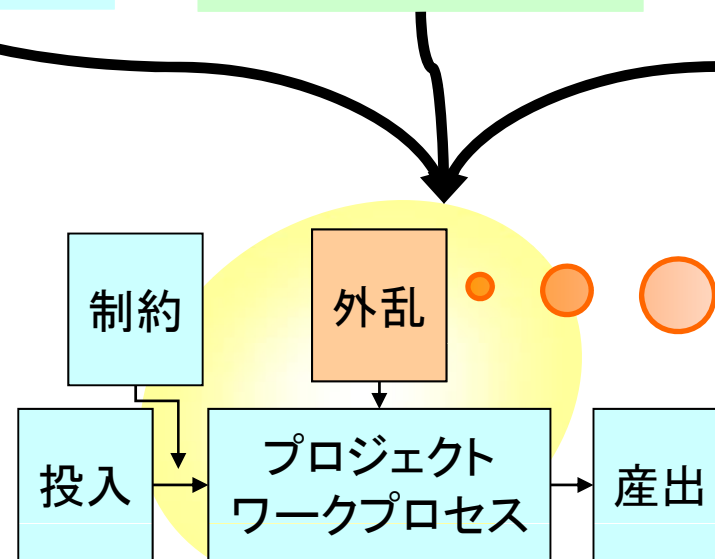
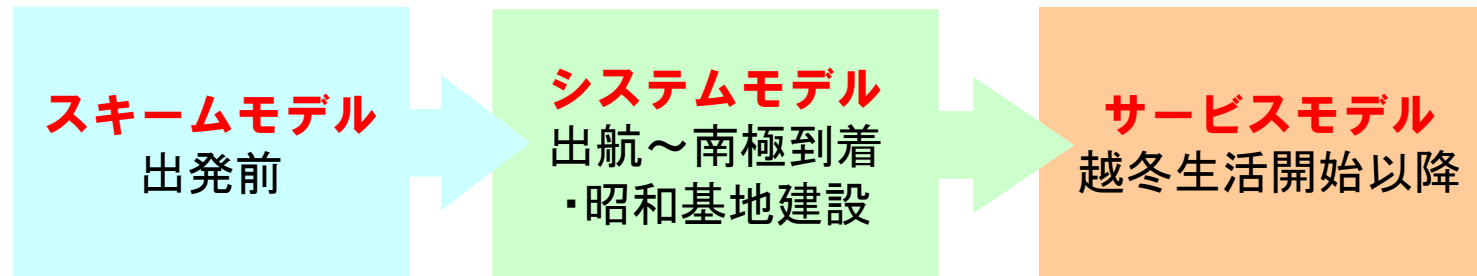
- プロジェクトXのいずれのストーリーにも困難な状況は存在する
- それぞれの困難な状況をどのように克服したか
- 今日の事業活動で遭遇する「難局」を乗り越えるヒントを見つけられないか？

テーマを絞って、難局のとらえ方を明確化

- プロジェクトXの題材からテーマを「『**宗谷**』**発進・第一次南極観測隊**」に設定
ストーリー全体の規模が大きく、様々な種類の困難な状況が発生
- 全員で同じテーマを検討する
難局のとらえ方の意識統一を図る

プログラムの観点から分析・把握

- ① P2Mのプロジェクトモデルを当てはめ
- ② 「システム認識論」への当てはめ



3.4. 南極観測のストーリーについて

■プログラムのミッション

- 背景 ①国際事情 ・「国際地球観測年」が1957-58に前倒しされ、戦勝国は南極観測の意思表示。
 - ・「東経140度帯」の南洋観測はアメリカ軍から拒否された。
 - ・1955年の日本は、3年前に占領体制から開放され、主権回復を果たしたばかりで、国際的な発言力は無きに等しかった。 敗戦国の悲哀。
- ②国内事情 ・第五福竜丸のビキニ環礁での被爆、青函連絡船洞爺丸の沈没で世相は暗く、人々の気持ちは沈んでいた。

○ミッション

- ①日本の学界と科学の力を世界に示す。⇒ 南極観測の実現
- ②暗い世相を吹き飛ばそう。 ⇒ 南極探検の実現

■スキームモデル（出発前）

- ①朝日新聞社「南極探検」後援プロジェクト（広岡知男）
- ②「南極分科会」南極観測企画プロジェクト（永田武）
- ③「宗谷」の砕氷船改造プロジェクト（運輸省・海上保安庁）
- ④設営隊編成プロジェクト（永田武）
- ⑤「総合耐寒訓練」プロジェクト（永田武・西堀栄三郎）
- ⑥犬ぞり編成プロジェクト（犬飼哲夫）
- ⑦装備開発（機械、医学、通信、食料、建築）国産化プロジェクト（各学会）

■システムモデル（基地建設まで）

- ①「船上観測」プロジェクト（観測隊）
- ②積荷リスト作成プロジェクト（鈴木康）
- ③「南極新聞」発行プロジェクト（朝比奈菊雄）
- ④上陸・基地設営地点探索プロジェクト（洋上偵察、偵察航行）（永田・西堀）
- ⑤昭和基地建設プロジェクト（永田、西堀）

■サービスモデル（越冬生活開始後）

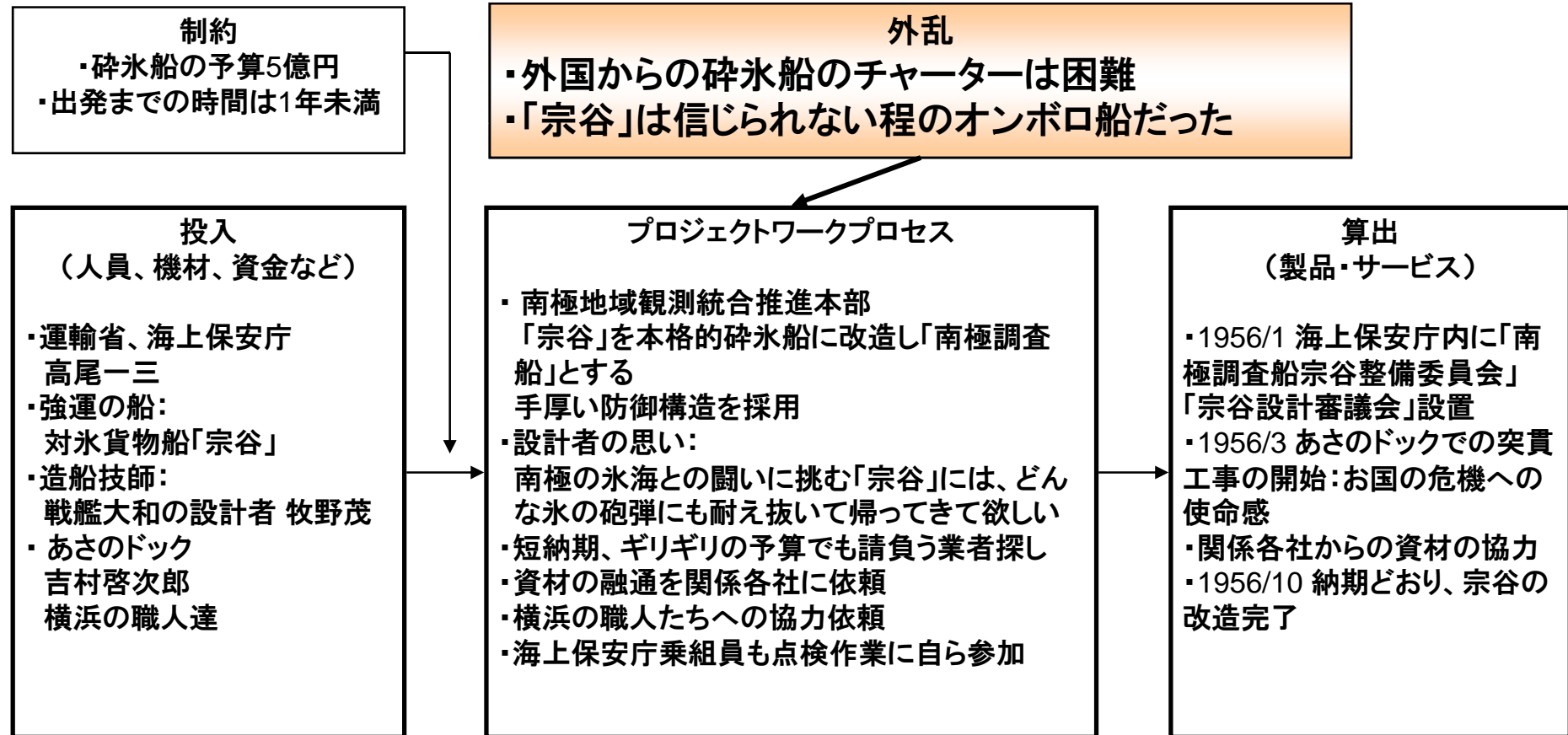
- ①南極観測（氷河、地震、海洋、地磁気、地質、地理学、航空測量）
- ②「南極大学」プロジェクト（西堀）
- ③越冬隊救出プロジェクト（永田）

3.4. 南極観測のストーリーについて

スキームモデル

フェーズ名 出発前

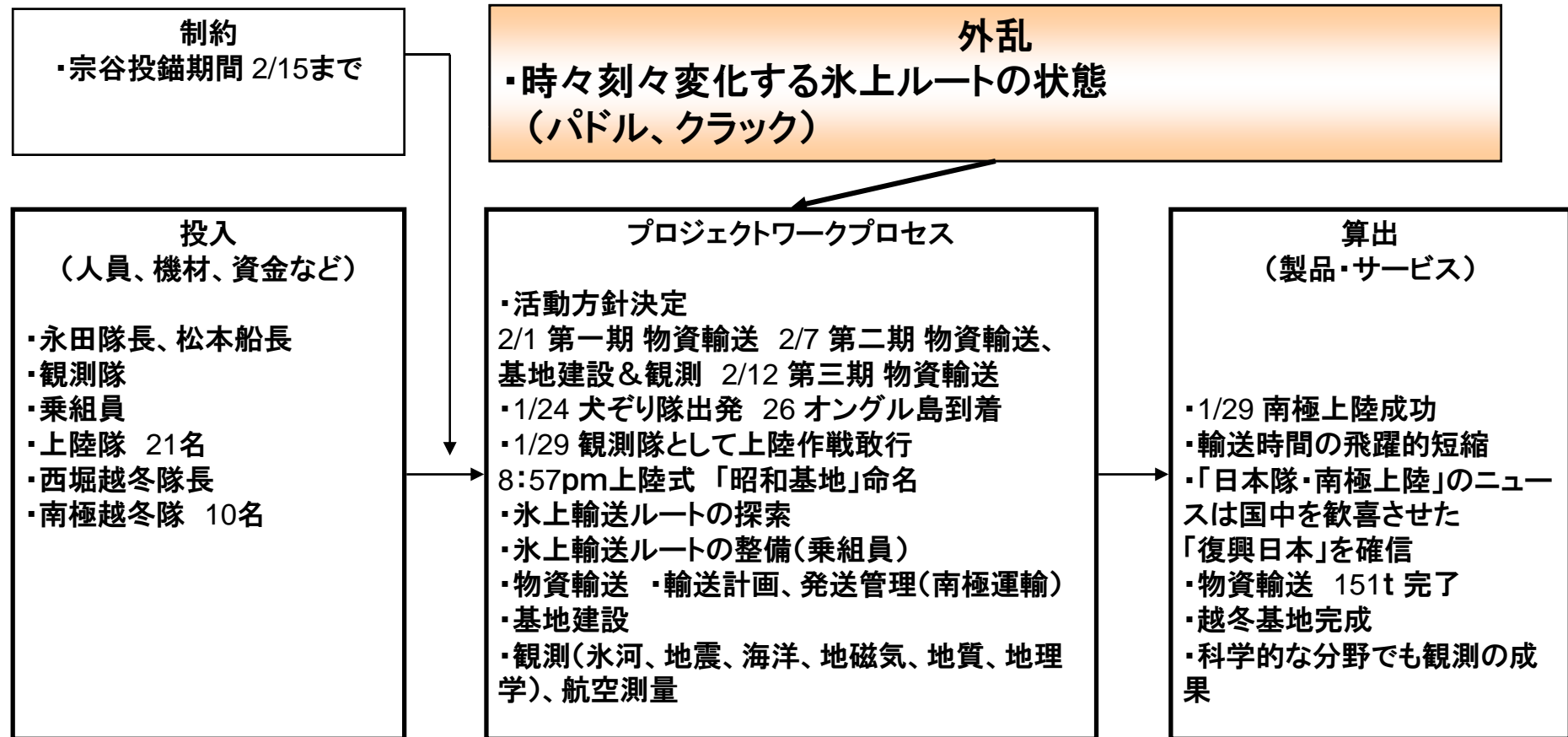
プロジェクト名 「宗谷」の砕氷船改造プロジェクト



3.4. 南極観測のストーリーについて

システムモデル

フェーズ名 基地建設まで プロジェクト名 昭和基地建設プロジェクト

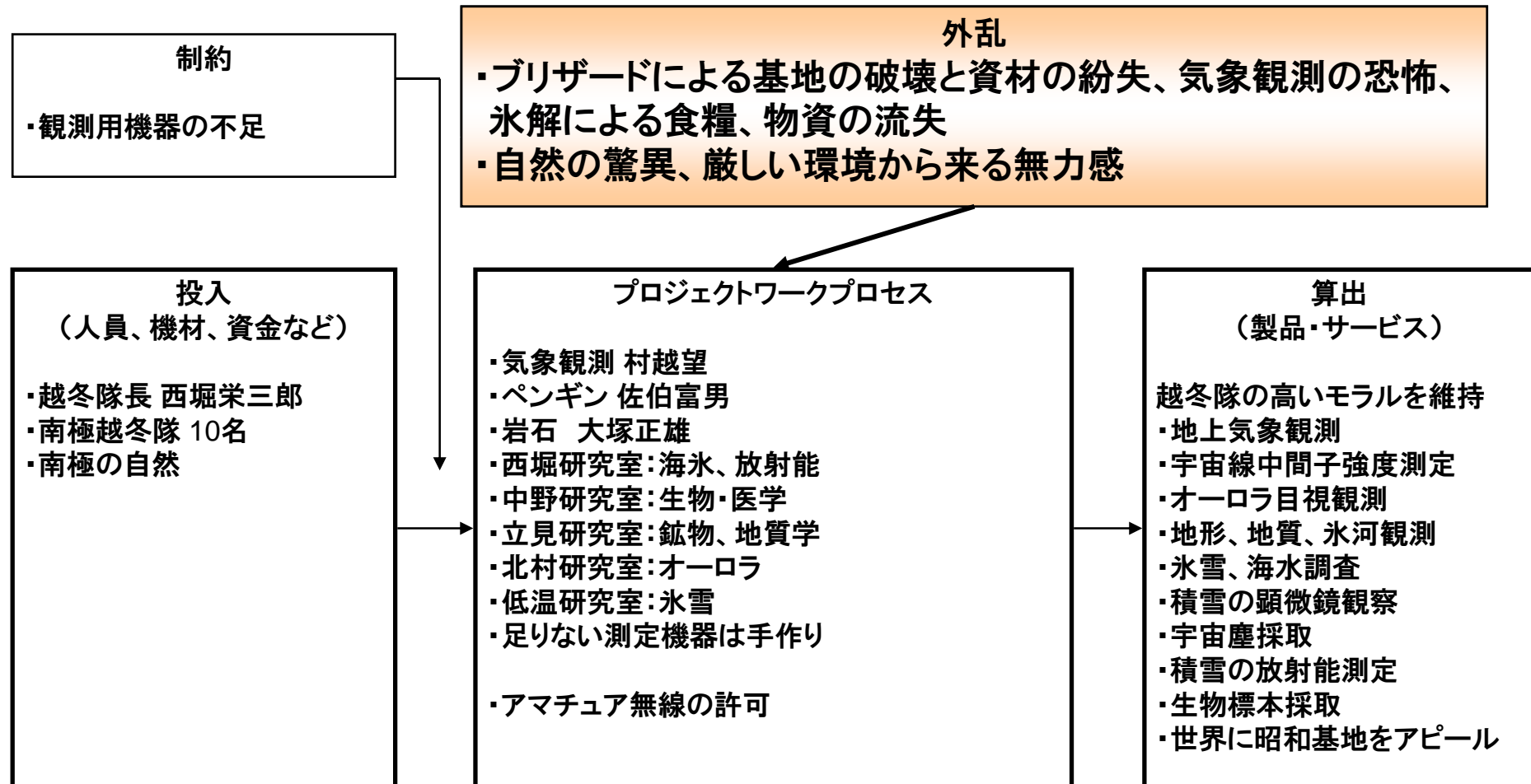


3.4. 南極観測のストーリーについて

サービスモデル

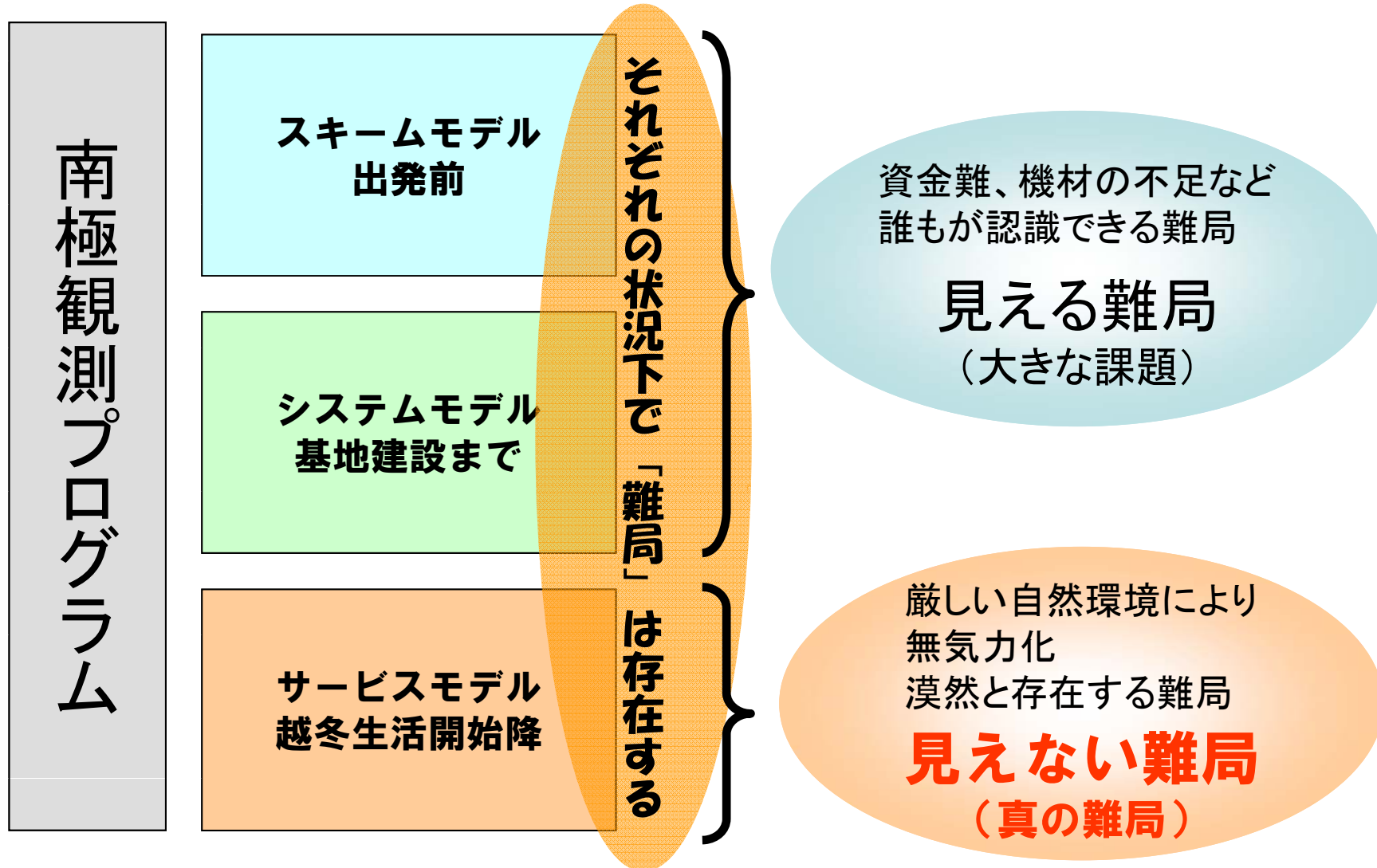
フェーズ名 越冬生活開始後

プロジェクト名 「南極大学」プロジェクト



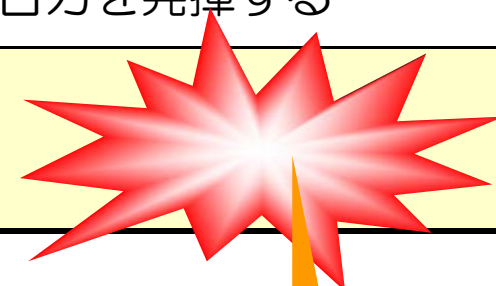
3.5. 2つの難局の対比

- ・難局には2種類のタイプがある。



- ・ 2つの難局への対応の比較

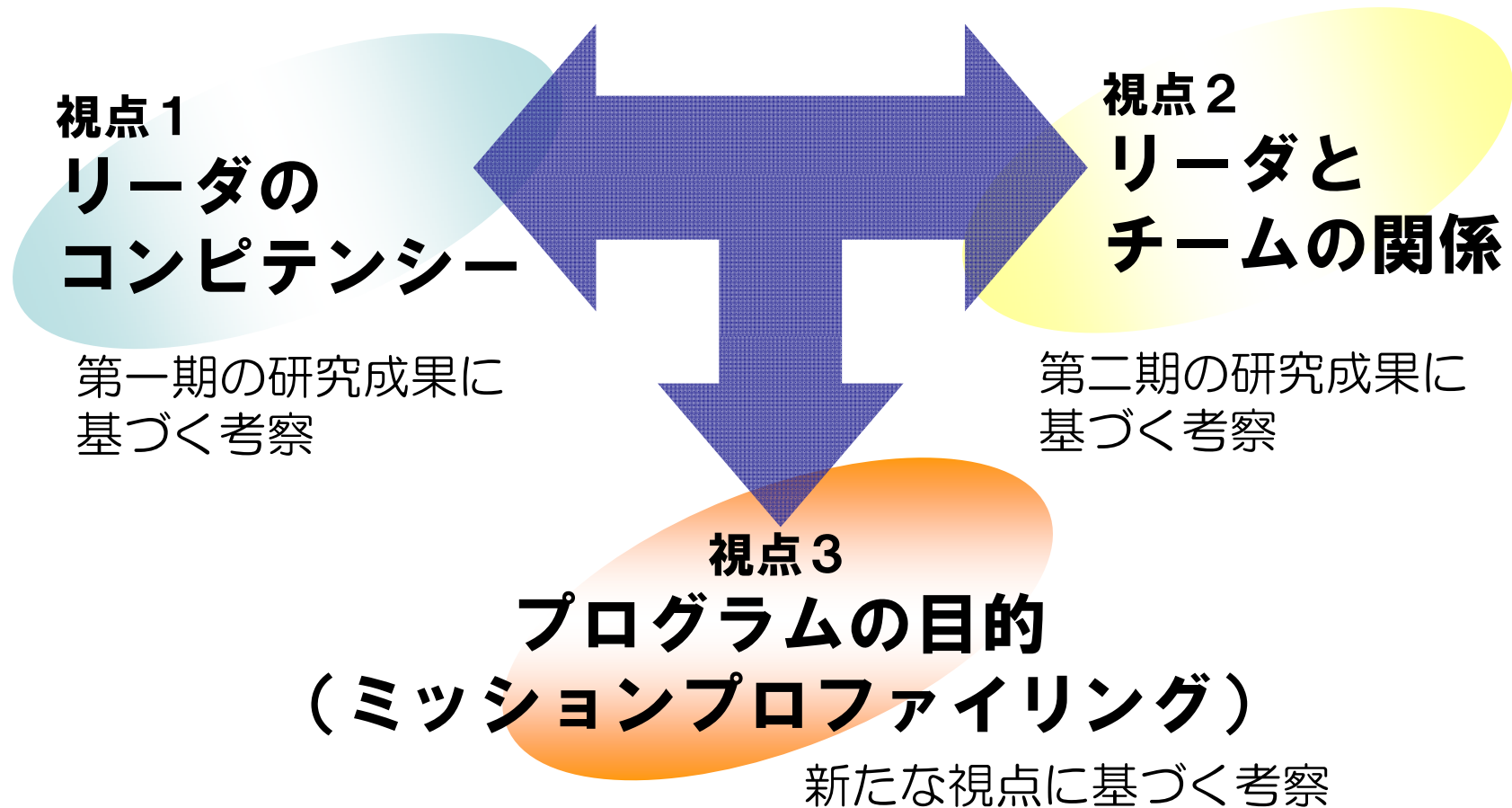
	難局の認識	難局への対応	リーダー/チームの役割
見える難局	難局の具体的な事象が見える	原因を追及し、解決策を探す。	方針を決める 役割を決め、職務を果たす グリーンエリアを意識し、 総合力を発揮する
見えない難局	何が本当の難局かが解らない 難局の存在にさえ気がつかない		



目的が明確になった上で、チームの総合力を発揮して「現場の力」で解決する。→ **日本人は得意（課題解決型リーダー）**

「見えない難局」をメンバーに意識させ、解決に導く
→ **難局対応について本質的に学ぶべきものがあるのでは??**

- ・「見えない難局」へのアプローチ



視点1

リーダーのコンピテンシー

3.7. リーダのコンピテンシーの視点

プロジェクトXに学ぶ

・サービスモデルのリーダー「**西堀榮三郎**」氏とは

第一次 南極観測隊 副隊長 兼 **南極越冬隊 隊長**

- 真空管の発明
- 統計的品質管理手法の権威、デミング賞を受賞
- 日本山岳協会会長
- 雪山賛歌の作詞者
- 学生時代、アインシュタインの来日の際に通訳を務めた

残した言葉

とにかくやってみなはれ、やる前から駄目だとあきらめる奴は一番つまらん人間だ

石橋を叩いていては渡れない、やると決めて、どうしたらできるかを調査せよ

漸進主義

・リーダー像分析のカテゴリー

A. 行動様式

A-1: 対人関係でリードできる

A-2: 組織活動に乗せる

A-3: 論理的に説明できる

A-4: 問題発見ができる

A-5: 戦略志向ができる

A-6: 実際に追求し、成果を出せる

A-7: 時間、情報を重視できる

B. 能力

B-1: 全体の意思統一力

B-2: 統率力(リーダーシップ)

B-3: マクロ的判断

C. 性格的特質

C-1: 適応性、斬新性をもちあわせている

C-2: チャレンジ意欲と学習意欲がある

C-3: 物事に長くこだわらない、問題解決に能力を持ち合わせている

出典:「P2M標準ガイドブック」(PMAJ)

- プロジェクトXに登場するリーダーのイメージ

—第1期の研究成果より—

基本的な能力として、
「**統率力(リーダシップ)**」

志は、
「**戦略志向**」

行動においては、
「**対人関係ではリードし、
自分の味方につけ、
組織活動として事業を
成功につなげる**」

困難な局面では、
「**率先垂範で行動し、
チームを鼓舞し、発展
と成長を促す**」

性格的には、
「**チャレンジ意欲と
学習意欲がある**」



Mr.ProjectX

西堀氏に当てはめてみると



・リーダー像分析のカテゴリーとの整合

A. 行動様式

A-1: 対人関係でリードできる

A-2: 組織活動に乗せる

A-3: 論理的に説明できる

A-4 : 問題発見ができる

A-5: 戦略志向ができる

A-6 : 実際に追求し、成果を出せる

A-7: 時間、情報を重視できる

B. 能力

B-1: 全体の意思統一力

B-2 : 統率力（リーダーシップ）

B-3: マクロ的判断

C. 性格的特質

C-1 : 適応性、斬新性をもちあわせている

C-2 : チャレンジ意欲と学習意欲がある

C-3: 物事に長くこだわらない、問題解決に能力を持ち合わせている

出典:「P2M標準ガイドブック」(PMAJ)

リーダーのコンピテンシーと難局対応の関係

		西堀氏のコンピテンシー	
		漸進主義	探検家
見た特性 P2Mから		<ul style="list-style-type: none"> ●問題発見ができる ●実際に追求し、成果を出せる ●適応性、斬新性をもちあわせている 	<ul style="list-style-type: none"> ●チャレンジ意欲と学習意欲がある
		●統率力（リーダーシップ）	
効果		<ul style="list-style-type: none"> ●常に前に進もうとするマインド ●目的達成を阻害する要因を積極的に打破していく 	<ul style="list-style-type: none"> ●未知のものを探求する視点 ●より遠い目的を見ることができる

「見えない難局」の洞察に対しては、西堀さんの**漸進主義**と**探検家**という特性が大いに発揮された

視点2

リーダーとチームの関係

- ・ チームに存在する役割についての考察

第2期の研究活動の視点の応用

「チーム内役割の8つのタイプ」モデル

- ・ メレディス・ベルビン（ケンブリッジ大学 産業研究チーム）が提唱
- ・ チーム内には2つの役割がある

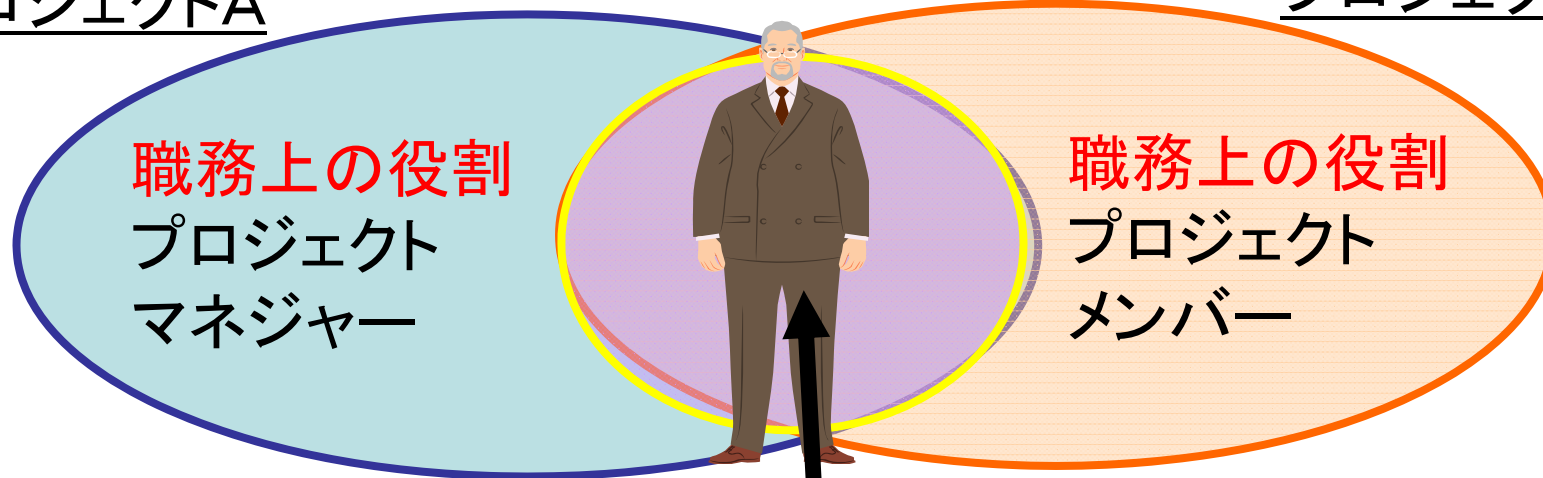
「チームとは、肩書きのついた**人間の単なる集まりではなく、役割を持った個人の集合**であり、そこでは、各メンバーの役割を他のメンバーがきちんと理解しているのである。
チーム・メンバーとは、自分の役割を見つけ出し、**自分にとって最も自然な役割を最も効果的に果たす人たち**である。」

出典 Team Roles at Work メレディス・ベルビン著

- チーム内には**2つの役割**がある
- 「**職務上の役割**」と「**漠然と存在する役割**」
- 所属するチームが違って**「漠然と存在する役割」は、変わらない**
- 複数の役割を一人の人が**兼ねながら、変化していく**

プロジェクトA

プロジェクトB

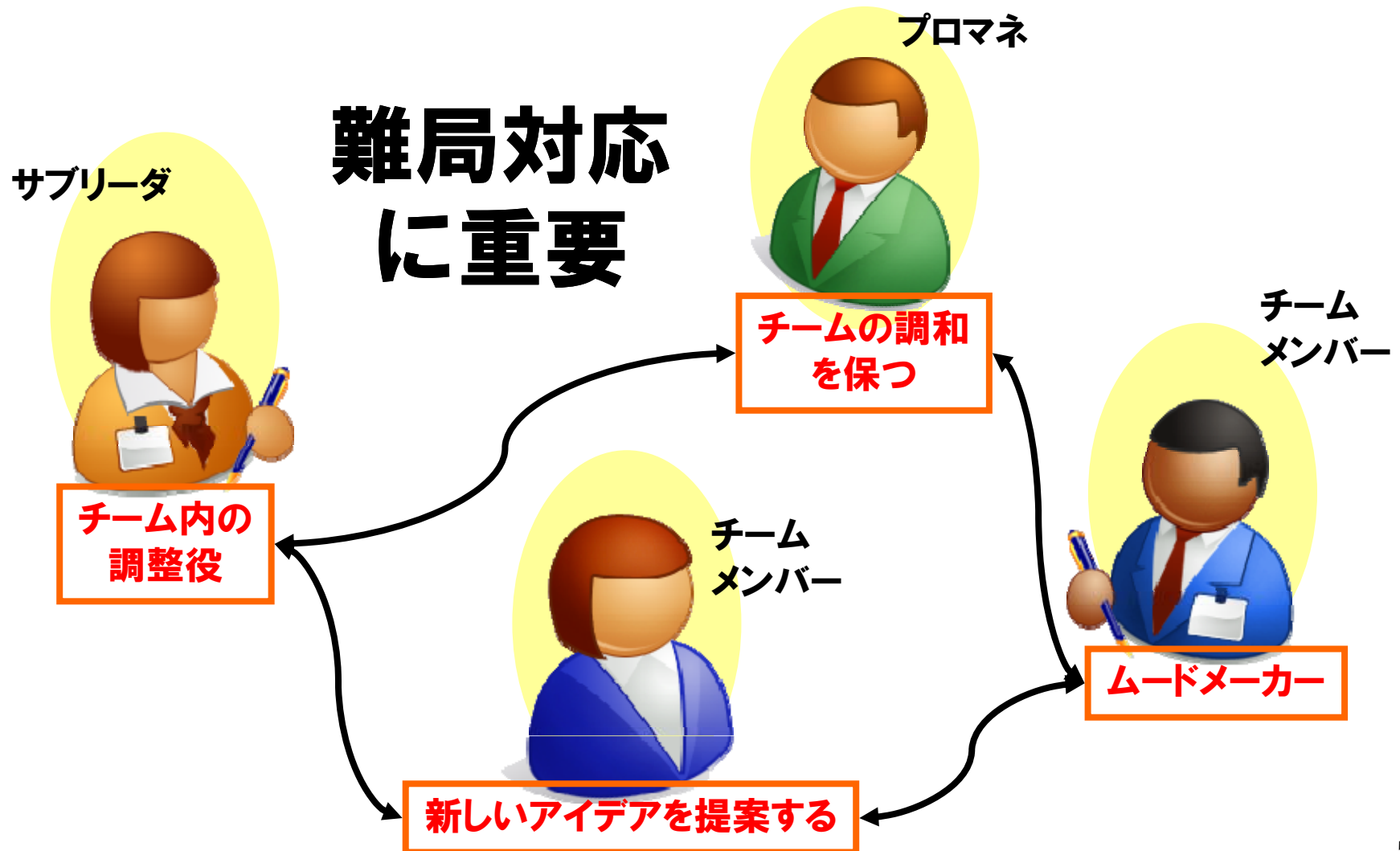


個人の特性

- チーム内の調整を図るのがうまい
- ムードメーカーである・・・etc

チームの活性化

リーダーとメンバーが**お互いの役割を認識し**、**自然な役割分担**が出来ている状態



- ・メンバーが役割を意識し、難局への対応力を発揮する

漫然と存在する役割を持ったメンバー

この変化を起こす要因は何か

連携した役割を持つチームを形成する

個々のメンバーが状況に応じた役割を担う

プロジェクトの「**場**」の影響に着目

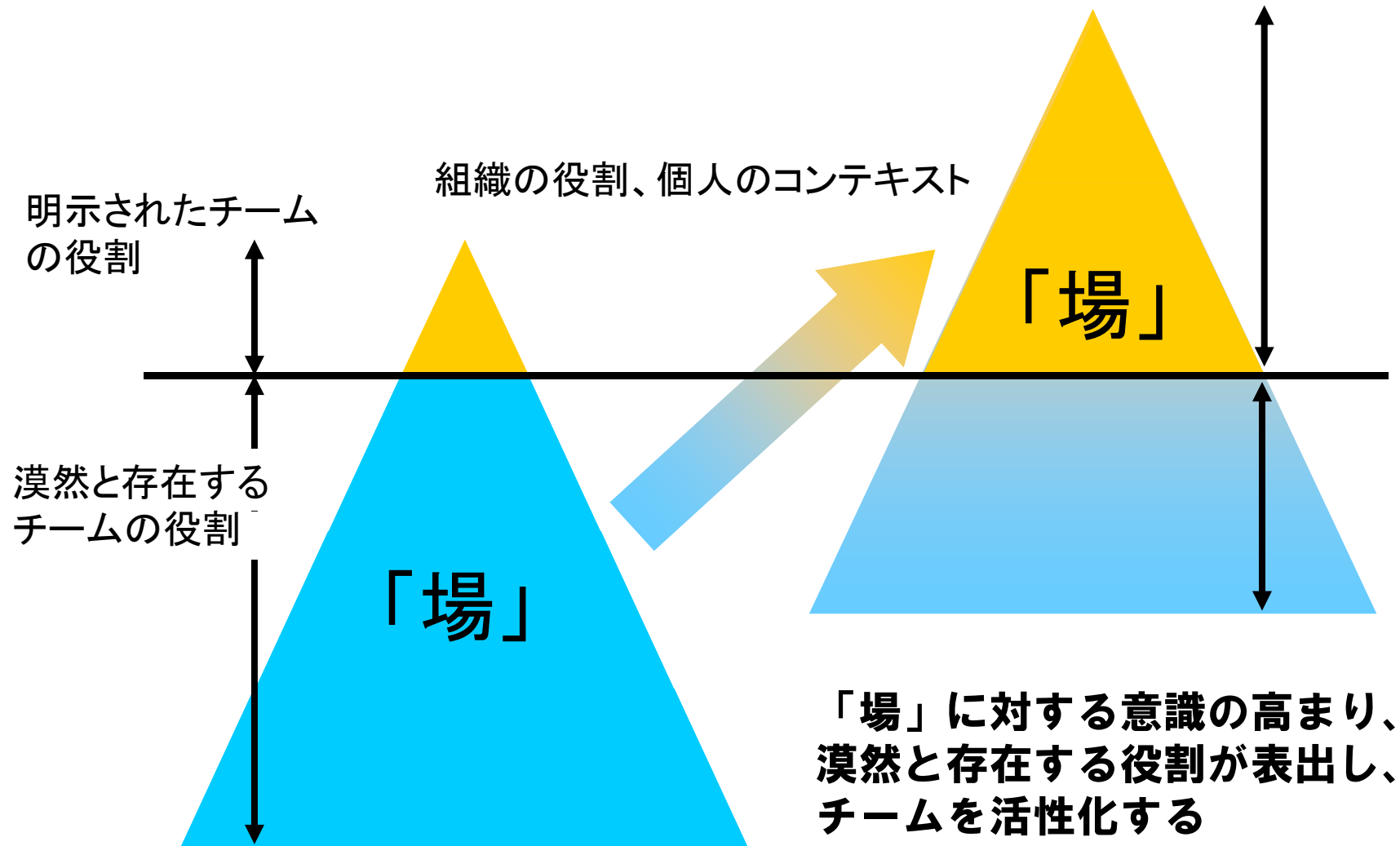
「場」の存在が、チームメンバーを共感、共振させる
各メンバーが「場」の状況を踏まえて、自立的、自発的に役割分担を
発揮していく

「場」と組織との違い

	ヒエラルキーパラダイム	場のパラダイム
1. 組織とは	意思決定する個人の集合体	情動的相互作用の束
2. マネジメントとは	決定し、命令し、 動機づけること	方向を示し、土壌を整え、 承認すること
3. 経営行動の焦点	システム設計とリーダーシップ	場の生成とかじ取り
4. マネジャーの役割	先頭に立ってリードする	流れを見ながら、かじを取る
	中央に情報を集め、自分で 決定する	部下に任せ、ときに自ら決断する
5. メンバーの役割	与えられた仕事を遂行する	仕事の細部は自分でつくる
	想定外事項は上司と相談して 決める	想定外は周りと相談しながら、 自分で動く

出典:「経営を見る眼」伊丹敬之著

- ・ 「場」の表出によるチームの活性化 -第2期の研究成果より-



- ・西堀隊長はどのようにして、「場」を表出させたか

場のデザインの要素



難局を迎えた越冬隊の場の状態



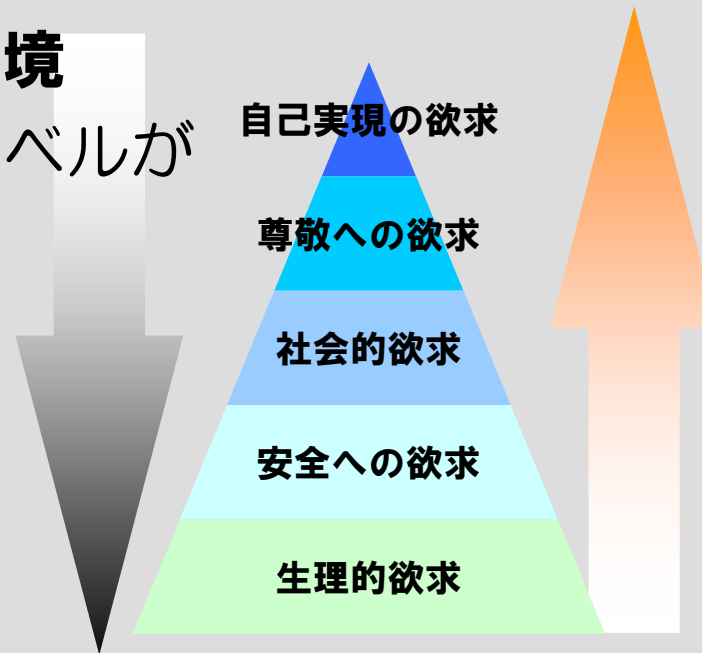
基地の完成による安心、自然に対する無力感
自分たちの越冬の目的を見失う

- ・西堀隊長はどのようにして、「場」を表出させたか

隊員たち

厳しい自然環境

欲求階層のレベルが
下がった



リーダー

自己実現の欲求を刺激
されている姿を見せる
率先垂範することで
メンバーの自己実現の
欲求を刺激する

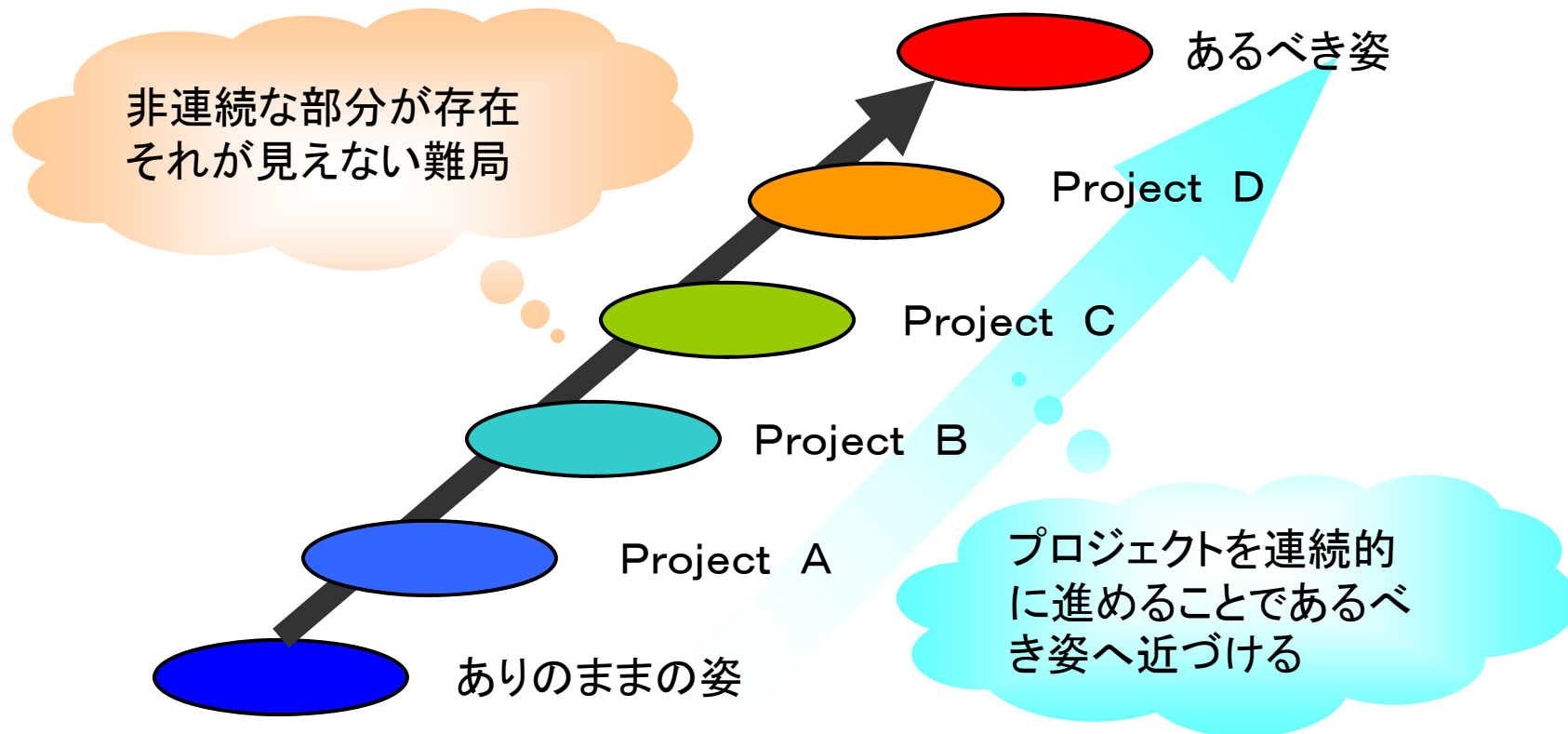
欲求の階層 A.H.マズロー「完全なる経営」より

自己のミッションに気付かせる
難局の存在にメンバーを気付かせる

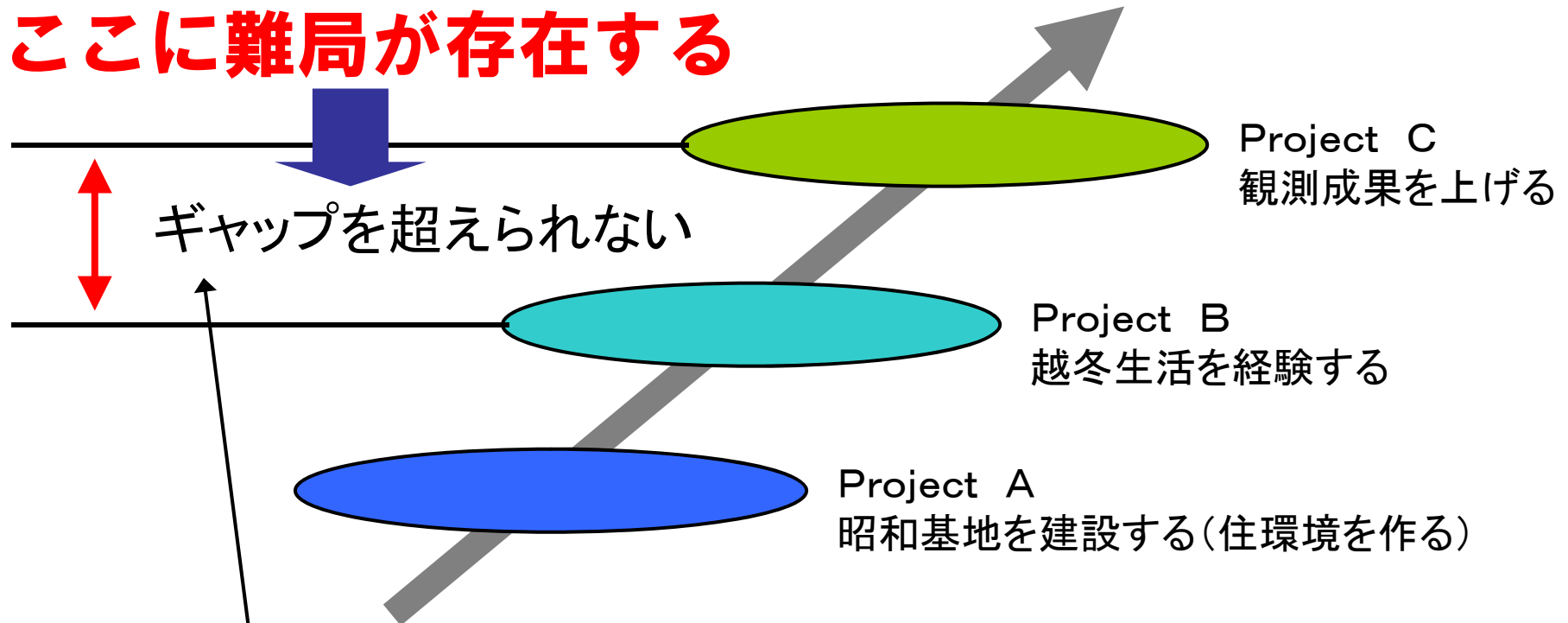
視点3

プログラムの目的 (ミッションプロファイリング)

- ・ プロファイリングの考え方の適用による仮説
 1. プロジェクトをステップバイステップで進めることであるべき姿へ近づく
 2. あるべき姿に近づくためには、プロジェクトは連続的であるべき
 3. プロジェクト間には、非連続な部分が存在する
 4. 非連続部分を超えることで、次のミッションが見えてくる



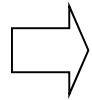
ここに難局が存在する



南極越冬隊での例
昭和基地建設後、住環境が整うと南極の自然環境の厳しさに隊員たちのモチベーションが急速に下降し始める。
観測や探検をするわけではなく、無為に日常を送り始める。

- ・なぜ「難局は見えない」のか

見える難局



プロジェクトレベルの難局

大きな課題であり、プロジェクトマネジメント手法で解決できる。

見えない難局



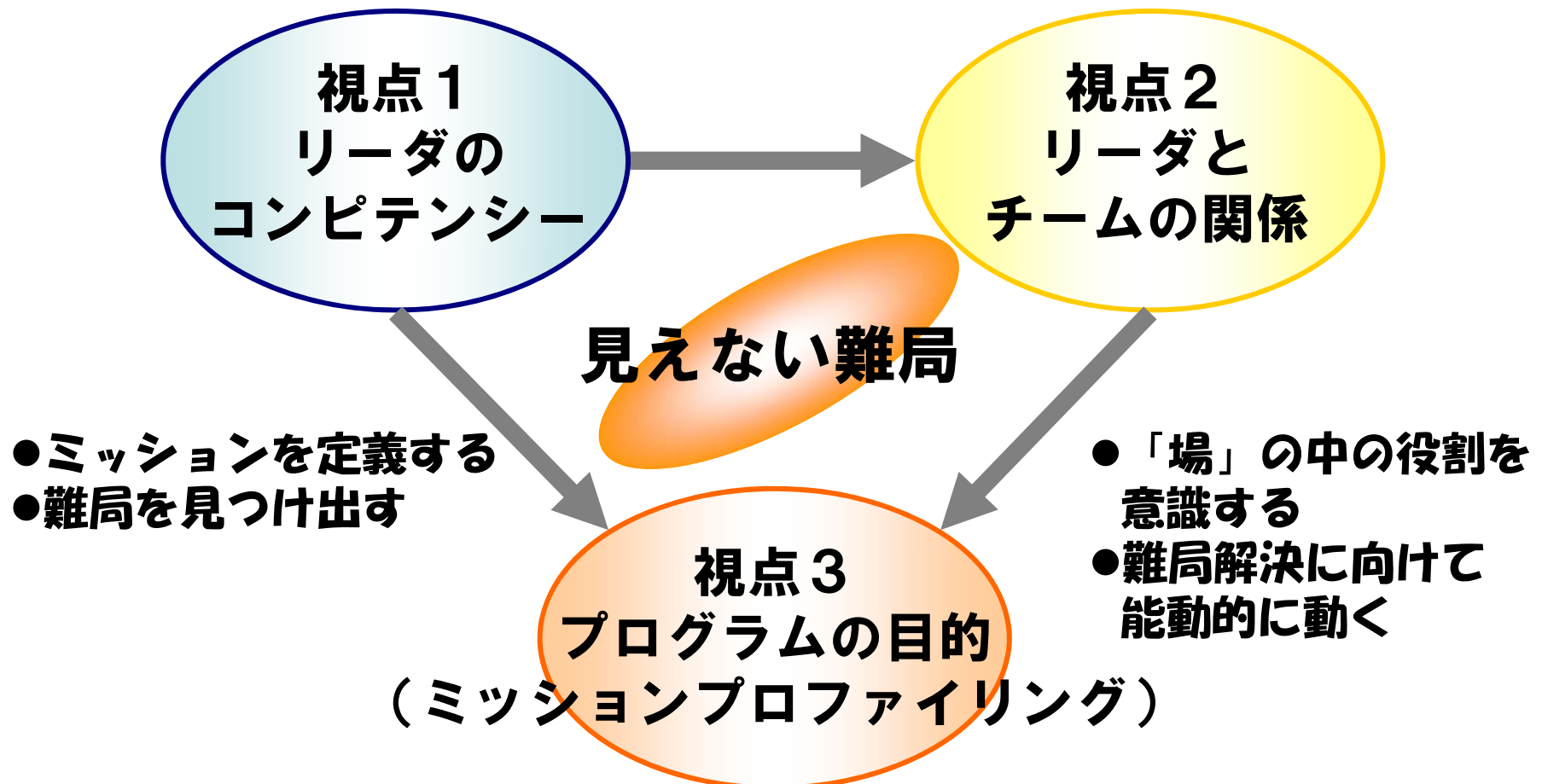
プログラムレベルの難局

プログラムのミッションのレベルから俯瞰しないと見えない

- ・プロジェクトの目的を、プログラムのミッションレベルからみていくと、プロジェクト間の非連続な部分「難局」が見えてくる。
- ・リーダーがプログラムレベルから俯瞰し、メンバーに「難局」の存在を意識させる

・3つの視点からのアプローチをまとめると

- 難局の存在を意識させる
- 解決に向けた「場」を構築する



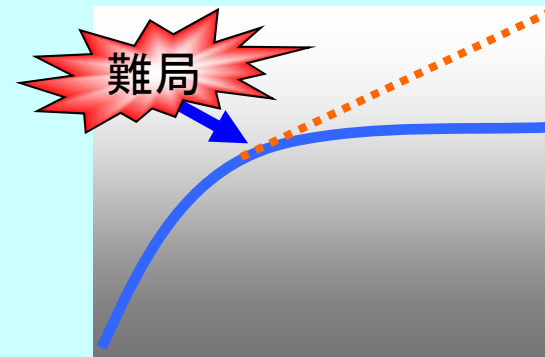
事例考察

- **マツダ**
ブランドイメージの再構築による経営自立化
- **アスクル**
企業理念の再認識とIT投資で成長路線の堅持
- **ローソン**
事業モデルの再構築でフランチャイジーの活性化
- **サントリー**
プレミアムビール市場での成功によるビール部門の黒字化
- **埼玉西武ライオンズ**
他業種、他球団からの視点を導入した経営意識改革

- ・ 難局の存在に気がつかない状況を打開し、変革を行ったプロジェクトX以外の一般事例への適用

① 難局が見えていない

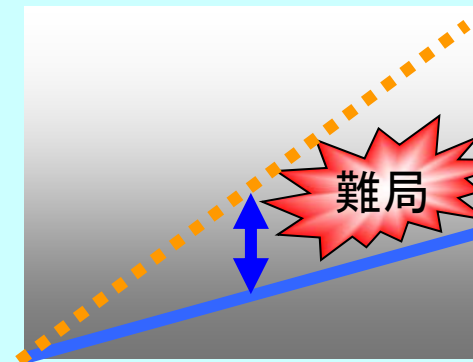
成長してきた企業がある時点で業績低迷するが、現状の「見えない難局」を定義して対応した事例



マツダ
アスクル
ローソン

② 難局を意識させる

あるべき姿を定義し、次のステップへのギャップと阻害要因を特定し、意識させ、対応した事例



サントリー
埼玉西武
ライオンズ

・難局の背景

1980年代(バブル経済期)

- 総合自動車メーカーへの転身をもくろむ
- 販売チャネルの拡大 3チャネルから5チャネルへ
- 一時的には、販売増、同時に、**高コスト体質化**



バブル経済の崩壊

バブル経済崩壊後

- **ブランドイメージのぼやけ**
- **高コスト体質、主力車種の販売不振**
- **赤字体質へ転落 → 1993年から、3年連続の大幅赤字**
- **フォードが出資比率を引き上げ、実質経営権を握る**



4.1. 難局対応の事例 マツダ



個性のある商品でブランド力を高める

得意分野の製品に注力し、
技術力をアピール

あるべき姿

難局の存在

自社のコアコンピタンスに気づかない

現状

ブランドイメージがぼやけ、販売不振

フルラインナップ
メーカーとして多品種
を多チャンネルで販売

参考資料:「マツダはなぜ、よみがえったのか?」(宮本 喜一 著)

4.1. 難局対応の事例 マツダ

プロジェクトXに学ぶ

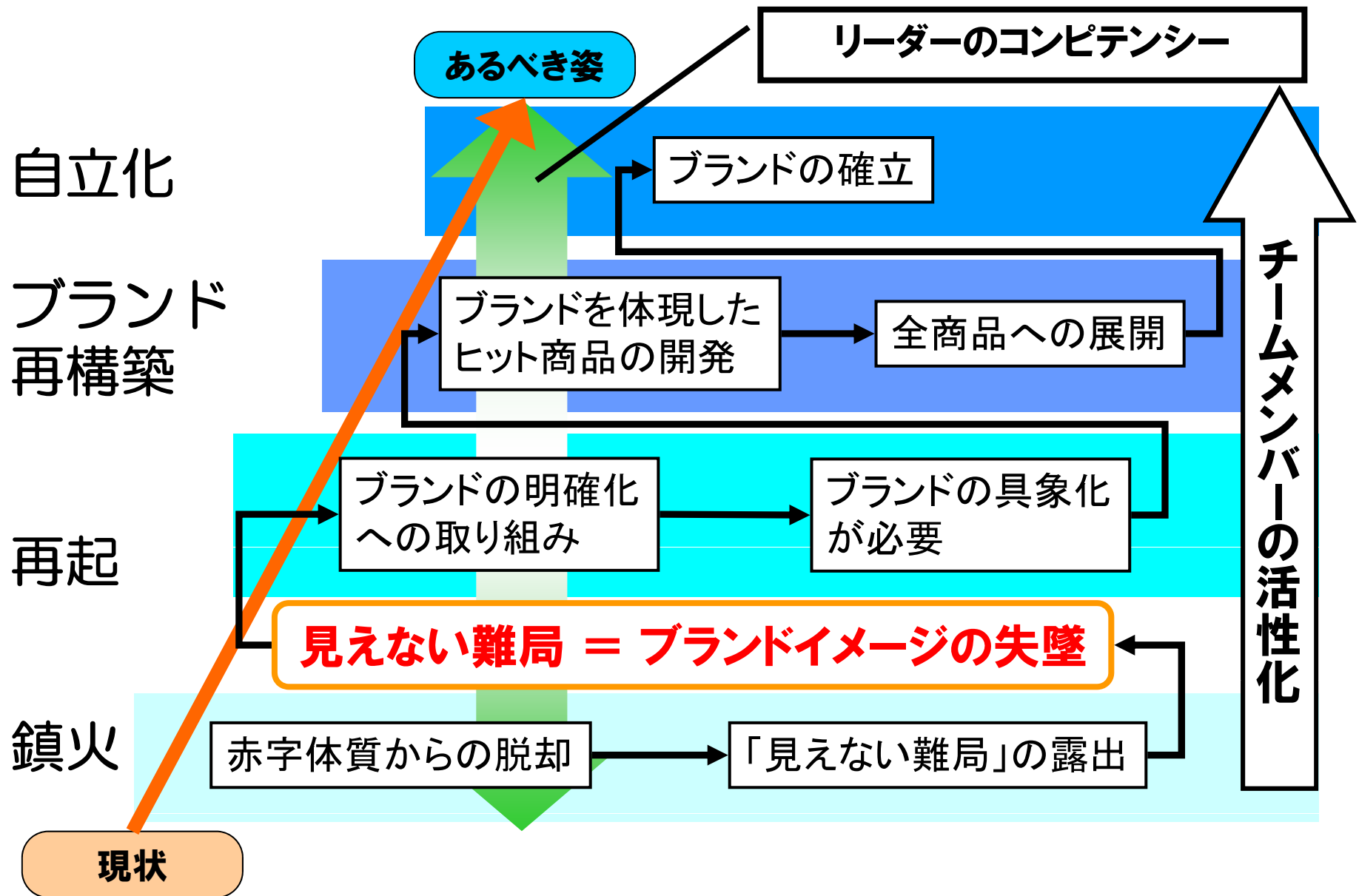
難局対応のリーダー
フォードが送り込んで来た4人の社長

	リーダーの行動	チームメンバーの行動
鎮火	1996年～ 社長：ヘンリー・ウォレス（財務の専門家） ・ 財務状況の改善 （経費削減、資産売却） ・ 開発部門への新規投資の大幅削減 ・ 販売チャネルと車種展開の簡素化 ・ クロスカルチャーへの配慮（創業者への配慮）	・ 現行車種をベースとしたコスト力の増強 ・ フォードグループの基盤エンジンの開発 → 年産150万機で経営基盤を補強 フォードグループ内での位置づけと自分たちの強みに気がつく
再構築 ブランド	1997年～ 社長：ジェームス・ミラー（販売、営業出身） ・ マツダブランドの再構築 フォードグループ内でのブランドの位置づけの明確化	・ 現場レベルから自分たちの商品開発の強みに関して徹底的に議論 → 「 車体の性能の高さ 」（技術力）を コアにブランドイメージを構築
再起	1999年～ 社長：マーク・フィールズ ・ 新車開発を凍結し、基幹車種を全面刷新 ・ 中期経営計画「ミレミアムプラン」のスタート 欧州生産・フォードとの相乗効果、生産拠点の統廃合、早期退職 等	・ 改革の痛みに耐えながら、 ブランドを体現した車種の開発に注力 → ヒット作の開発に成功 ・ 凋落しつつあるフォードに対して、 基盤車種と生産技術の提供
自立化	2002年～ 社長：ルイス・ブース ・ ブランド構築とミレミアムプランの仕上げ ・ 日本人社長へのバトンタッチ	・ フォードの政策を継承しながら、 自立化

参考資料：「マツダはなぜ、よみがえったのか？」（宮本 喜一 著）

4.1. 難局対応の事例 マツダ

プロジェクトXに学ぶ



マツダの事例での難局対応のキーポイント

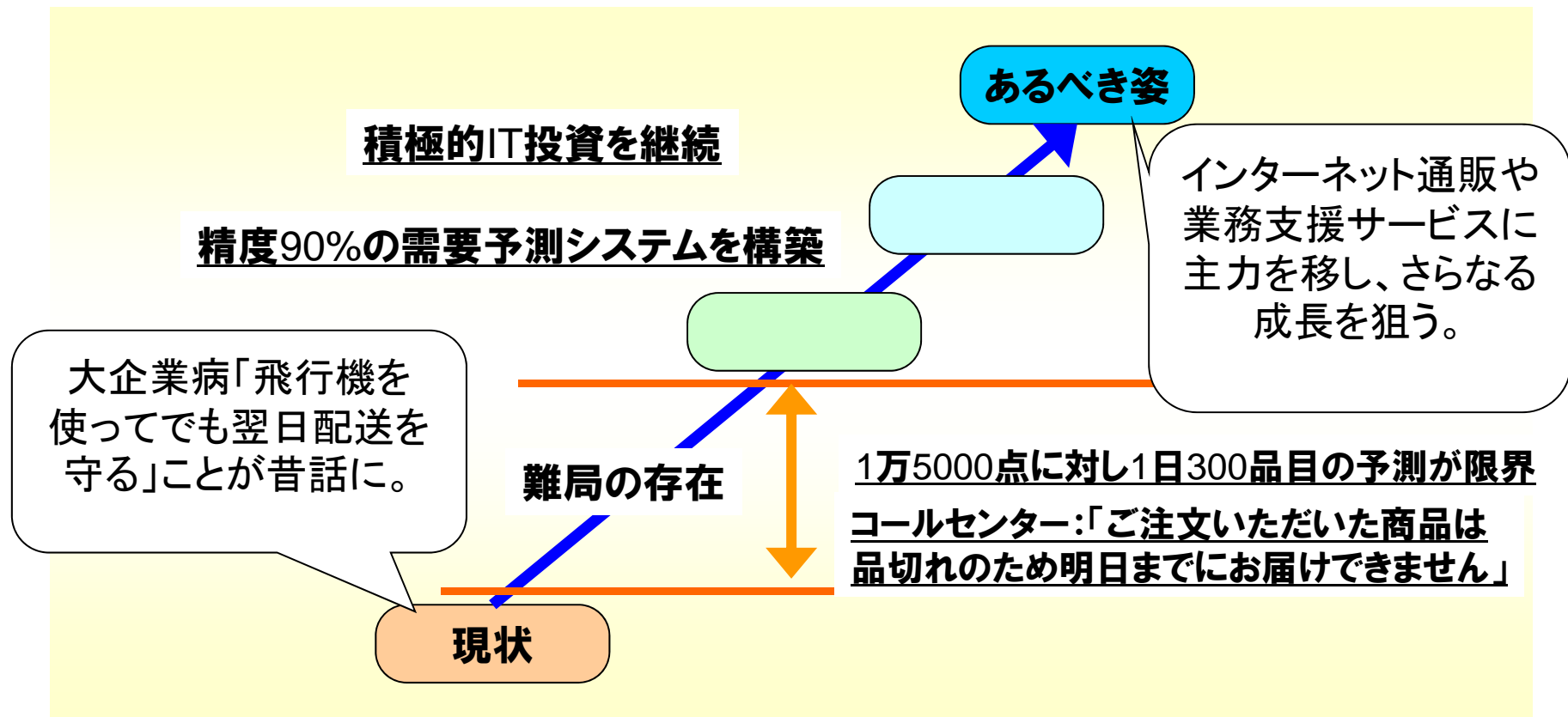
- 1人のリーダーではなく、難局の局面を見極め、最適なリーダーが継投しながら、周囲を牽引していく。
→状況に応じたリーダーのコンピテンシーを生かしている
- リーダー（フォードから送り込まれた社長）がメンバー（マツダの社員）の自主性を重んじ、メンバー自身が自らの役割を明確化する。
- マツダのコアコンピタンスを明確にし、本来、実現すべき価値を目指して、変革を行う。

その他の事例資料

4.2. 難局対応の事例 アスクル

難局の背景

- ・在庫調整に失敗、利益率が創業以来最低にまで落ち込んだ。
- ・欠品率悪化、在庫量増加、アスクル率低下



参考資料: 日経コンピュータ 2002年7月1日
日経情報ストラテジ 2008年8月号
アスクル2009年5月期
第2四半期決算報告(2008年12月17日)

4.2. 難局対応の事例 アスクル

プロジェクトXに学ぶ

難局対応のリーダー
岩田彰一郎社長

リーダーの行動

商圏はドメスティックだが、物流技術では国際競争力をつける

- ・年間で10億円のIT投資・物流投資を継続
- ・需要予測システムの稼働によってサービスレベルを落とさずに取扱商品の種類を増やせる体制ができた

草の根運動で業務改革

- ・コールセンターへの問い合わせ内容分析→カタログ内容の不備が原因→カタログ修正→問い合わせ10000件から5000件になり、応答率が97%に
- ・四半期ごとに全社員を集めて経営に関する情報を共有する

企業理念

- ・お客様のために進化する
- ・お客様に対するサービスを向上しながら経費を削減する。

商材の掲載数に制限があった紙のカタログから制限のない電子カタログに移行

- ・「明日来る」だけでは限界に、間接材の購買代理業に進化

難局対応のキーポイント

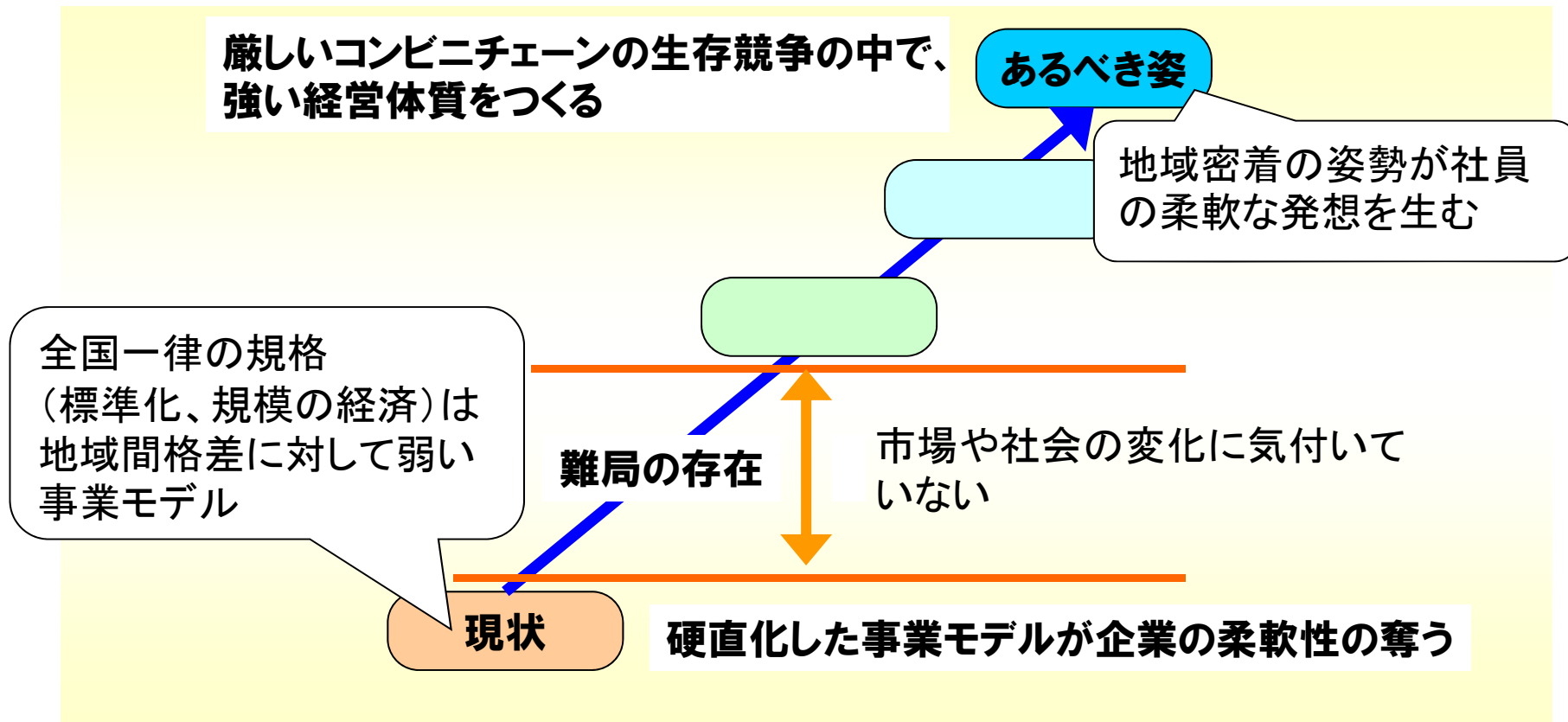
- ・約160人の社員が在庫削減と欠品防止という「共通の目標に向けて一致団結した」
- ・情報システムはアスクルの基盤：グローバル展開にらみ、年間10億円規模のIT投資を継続。

参考資料： 日経コンピュータ 2002年7月1日 日経情報ストラテジ 2008年8月号
アスクル2009年5月期 第2四半期決算報告(2008年12月17日)

4.3. 難局対応の事例 ローソン

難局の背景

- ① 2001年から7年間連続で既存店売上が前年値を下回る。10%下落。
- ② 既存店の地域間格差の拡大、東京23区と地方との格差拡大、全国一律の規格（標準化、規模の経済）は地域間格差に対し弱い事業モデル
- ③ コア顧客層（20～30代 男性）が減少、さらにスーパー、ドラッグストアの進出でコンビニの競争優位が崩れてきている
- ④ 成功体験にあぐらをかく、現場を無視したぬるま湯状態の店舗指導員の営業活動



参考資料: 週刊ダイヤモンド 2007年10月29日
日経コンピュータ2008年8月15日号

4.3. 難局対応の事例 ローソン

プロジェクトXに学ぶ

難局対応のリーダー
2002年5月就任の新浪剛史社長

リーダーの行動

トップダウンの改革

2つの改革 「社員の意識改革」と「既存店活性化」

①「社員の意識改革」

- ・CS（顧客満足）の前に、ES（従業員満足）が重要
- ・地域リーダーは「ローソン大学」で考える人材の育成 SVと本部、経営層との意思疎通を深める

②「既存店活性化」

- ・新業態の開発

人口減、高齢化が進む中、今までの20～30代男性メインターゲットにしていた店舗は社会に合わなくなっている → 今まで取りこぼしていた客層へのアプローチ

コンビニエンスは地域密着型に変わらなければならない

「ローソンストア100」：50歳以上の主婦：生鮮品、日販品

「ナチュラルローソン」：働く女性：いいものを扱う

- ・IT戦略

販売機会のロスと在庫の廃棄ロスをなくす

Simple：使い勝手の良さ **Small**：商品、サービスが細かく変化

Speed：売れる店舗に在庫の再配送、物流改革

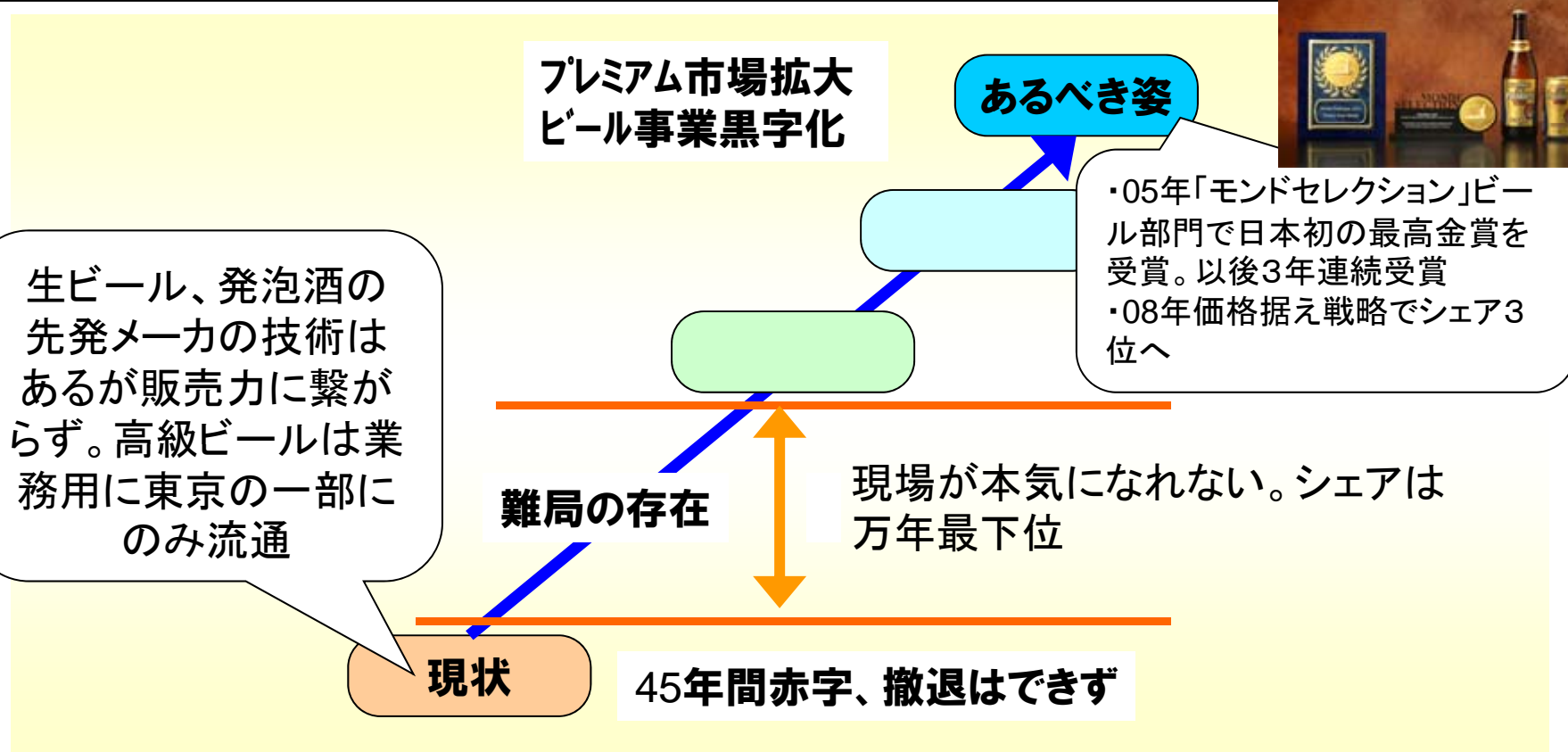
難局対応のキーポイント

- ・フランチャイズ店の利益が向上し、本部収益が向上するWin-Winの関係が作れるビジネスモデル
- ・社内の人材育成と意思疎通の改善を行い、柔軟で強い組織を作り上げる。

4.4. 難局対応の事例 サントリー

難局の背景

- ・ 参入後45年間赤字のビール事業、お荷物部門として現場は社長の呼びかけに本気になれず。
- ・ これまで2度の黒字化チャンスのアサヒの超ヒット商品にさらわれる。
- ・ サントリーといえば”ウィスキー”のイメージか？



4.4. 難局対応の事例 サントリー

プロジェクトXに学ぶ

難局対応のリーダー
2001年3月就任の佐治信忠社長

リーダーの行動

プレミアムブランドの確立

「世界でも最高品質のビールをつくろう。」との醸造技術で生み出されたビールは東京の極一部の市場の流通のみ。「プレミアム市場を強化せよ。」との社長の訴えにも現場は本気にならず。

「最も権威がある」モンドセレクションへの出品で社員を”やる気”にさせる。予想すらしなかった金賞を受賞
→プレミアム・モルツを重点商品にして、経営資源を集中。08年年間での1千万箱突破は確実！

戦略的販売

2008年材料高騰に伴うライバル大手三社が値上げするなか、9月まで戦術的にカンビール価格を据え置く。
→1月から9月まで業界全体は前年同期比-2.7%と低迷するなか、13.5%増。アサヒを抜きシェア3位に浮上。45年目にしてビール部門での初めての黒字確実！

低価格ビールのヒット

- ・第三のビールを年間1千万箱を突破

現場モチベーションの活性

- ・生ビール、発泡酒の先発メーカーの自負。不況の今こそ技術革新を！
- ・中国でのビール生産は海外メーカーの列強を押さえNo.1。新しい事への挑戦！
- ・株式は上場せず、同属経営による社業の安定化。

難局対応のキーポイント

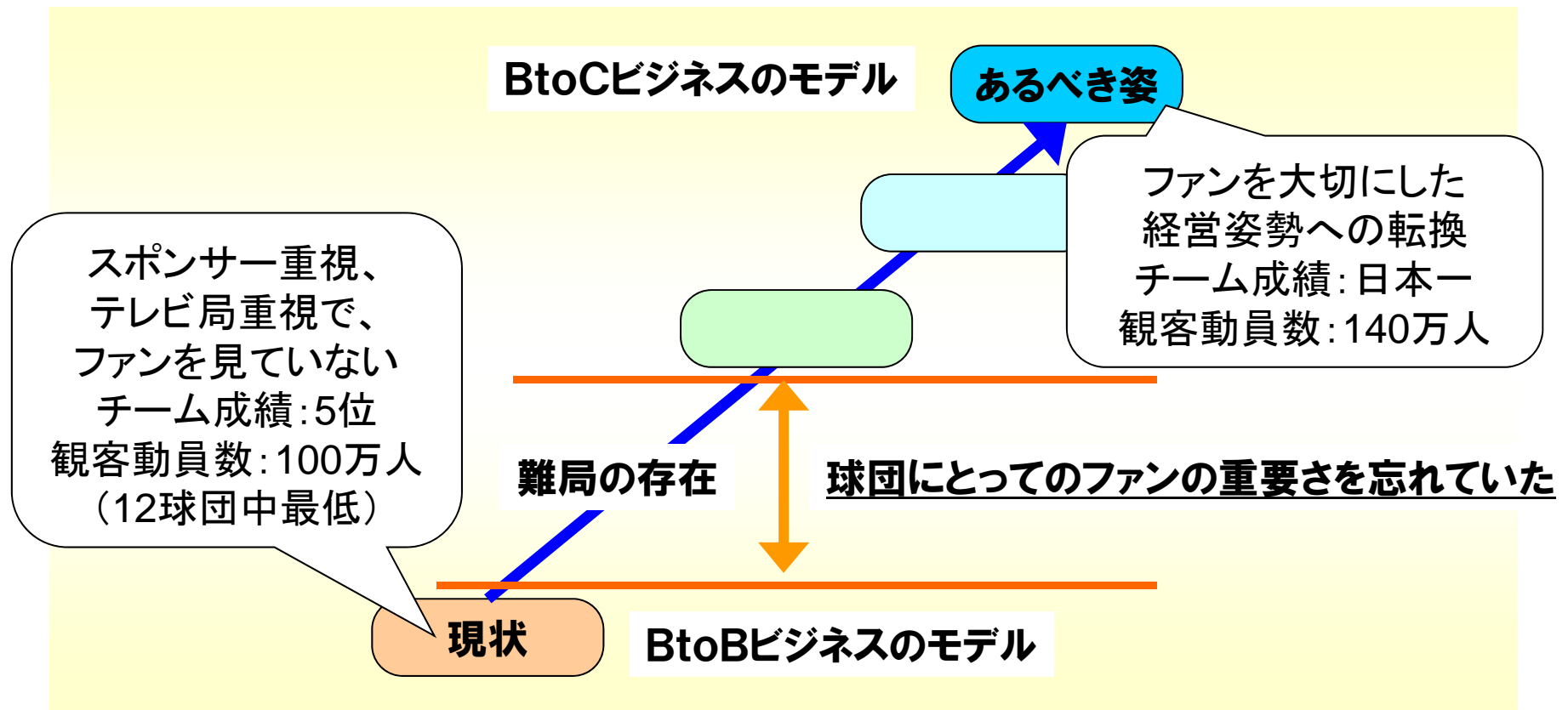
- ・自社の技術力を第三者に認めてもらい現場に気づかせ、本気にさせる。最高金賞の受賞。
- ・経営資源の集中、戦術的販売戦略と行ったトップのぶれない方針を示す。

4.5. 難局対応の事例 埼玉西武ライオンズ

プロジェクトXに学ぶ

難局の背景

- ・ 球団親会社の経営不振の影響から、球団売却話が何回か持ち上がっている。
- ・ 球団のアマチュア選手への裏金問題等、球団への悪いイメージが浮上



参考資料: 日経ストラテジー2009年1月号

4.5. 難局対応の事例 埼玉西武ライオンズ

プロジェクトXに学ぶ

難局対応のリーダー
プリンスホテルから出向してきた事業部長、パリーグ他球団経験者など外部出身者

リーダーの行動
興行権は西武鉄道、球場管理は西武レクリエーション、球団運営のみが西武ライオンズという分散組織体制が問題であることを提案し、野球事業を一つの会社で担当する集約化を推進 →2008年2月 野球事業の西武ライオンズへの集約化
ファンクラブを整備し、データベースマーケティングを導入
地域密着と球団名変更の動き 2008年より「埼玉西武ライオンズ」に球団名変更。地域密着の色を強める。
ファン重視のイベントの連打 ・パブリックビューイングを実施。 ・優勝パレードを所沢市内で実施 → 7万人のファンが沿道を埋めた。 ・球団の親会社がプリンスホテルから西武鉄道に変更（地域密着の一環） ・OLDファンへの配慮 → 西鉄時代のOLDファンにも配慮した施策の実施
西武ライオンズ憲章 ・不正の教訓から、ファンに親しまれるチーム作りを目指す姿勢と責任ある行動を誓って、『西武ライオンズ憲章』を制定した。

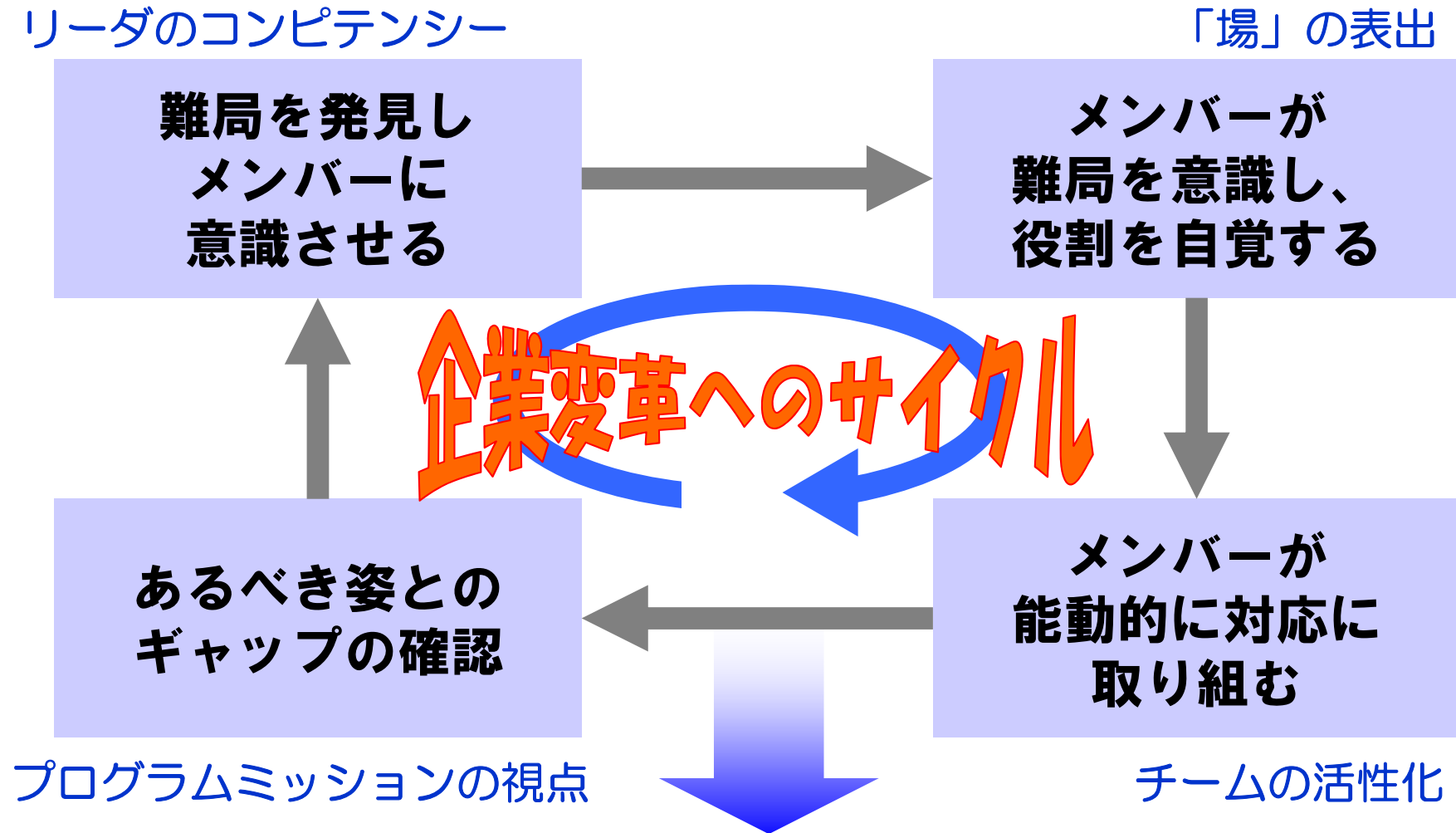
難局対応のキーポイント

- ・自らの事業の本分を改めて定義し、本来、球団が果たすべき役割に徹していくことに専念
- ・他業種や他球団経験者の目を通じて、球団内では気付かない「難局」に警鐘を鳴らす

まとめ

5. まとめ

- ・事例に見られる難局対応取組み
- リーダーのコンピテンシー



「見えない難局」への対応が変革をもたらす

- ・ 変革型リーダーには、「見えない難局」の対応が求められる

課題解決型リーダー+チーム（20世紀型リーダー）

- 見える難局への対応に重点を置いてきた
- 社会環境が成長基調であった時代には、重要なリーダーシップスタイルであった



Change

企業が変革を求められる時代には、**見えない難局**への対応が要求される。

変革型リーダー+チーム（21世紀型リーダー）

- プログラムのミッションの達成に重点を置く
- **見えない難局**を見つけ出して解決することで、プログラムのあるべき姿へのステップを進めていく



・ 参考資料、参考図書

- ・ プロジェクトX 挑戦者たち〈7〉 未来への総力戦 （日本放送出版協会）
- ・ 南極越冬記 （岩波新書） 西堀 栄三郎 著
- ・ 完全なる経営（日本経済新聞社） A.H.マズロー 著 金井 寿宏 監訳
- ・ 経営を見る眼 日々の仕事の意味を知るための経営入門（東洋経済新報社） 伊丹 敬之 著
- ・ Team Roles at Work メレディス・ベルビン著
- ・ マツダはなぜ、よみがえったのか？（日経BP社） 宮本 喜一 著
- ・ さらば、愛しきマツダ（文藝春秋） 迫 勝則 著
- ・ チャレンジ精神の源流—プロジェクトXの経営学（ミネルヴァ書房） 佐々木利廣 編著
- ・ 日経コンピュータ（日経BP社） 2002年7月1日
- ・ 日経情報ストラテジー（日経BP社） 2008年8月号
- ・ アスクル2009年5月期 第2四半期決算報告（2008年12月17日）
- ・ リベラルタイム（リベラルタイム出版社） 2009年1月号
- ・ 日経ストラテジー（日経BP社） 2009年1月号
- ・ 週刊ダイヤモンド（週刊ダイヤモンド編集部）2007年10月29日
- ・ 日経コンピュータ（日経BP社）2008年8月15日号
- ・ P2M プロジェクト&プログラムマネジメント 標準ガイドブック PMAJ
- ・ 西堀栄三郎記念 探検の殿堂 ホームページ（<http://tanken-n.com/>）
- ・ 船の科学館 ホームページ（<http://www.funenokagakukan.or.jp/>）
- ・ プロジェクトX リーダーたちの言葉（DVD） NHKエンタープライズ