

# ビジネスと良心 第3回

同志社大学大学院ビジネス研究科

北 寿郎

# ビジネスの現場で起こっていること

## ■ 対立の克服

- 企業間: 競争戦略 → 共創戦略
- 企業内: エージェント理論への批判

## ■ 境界の捉え方の変化

- グローバル化
- クローズドイノベーション → オープンイノベーション
- 働き方の変化

# 質問

- 社長はどのように選ばれるのか？
- 社長の求められる役割や資質は？

# 社長の役割

- 事業の方向性の決定
- 資源配分の最適化
- 人材配置の最適化と職場環境の整備

# 社長に求められる資質

- 高い倫理観と価値観
- 優れた判断力
- 勇気ある決断力
- 構想力・先見性・感性
- 適応力

# 社長に求められるナレッジ・スキル

- 経営全般の知識
- 外部環境の理解
- コミュニケーションスキル
- 後継者育成スキル

# 良心ある企業とは？

- 世の中の変化に柔軟に対応できる企業
- 一人一人の能力を最大限活かす企業

# 企業の良心を支えるもの

- 人（経営者、従業員、株主、顧客、パートナー、競争相手）
- 文化
- 統治やマネジメントシステム



# これからの働き方

- 人のレベルでのオープンイノベーション
  - 副業、兼業
  - 組織の壁を易々と越える

# アフター・コロナ、ウィズ・コロナ時代 を生きるために

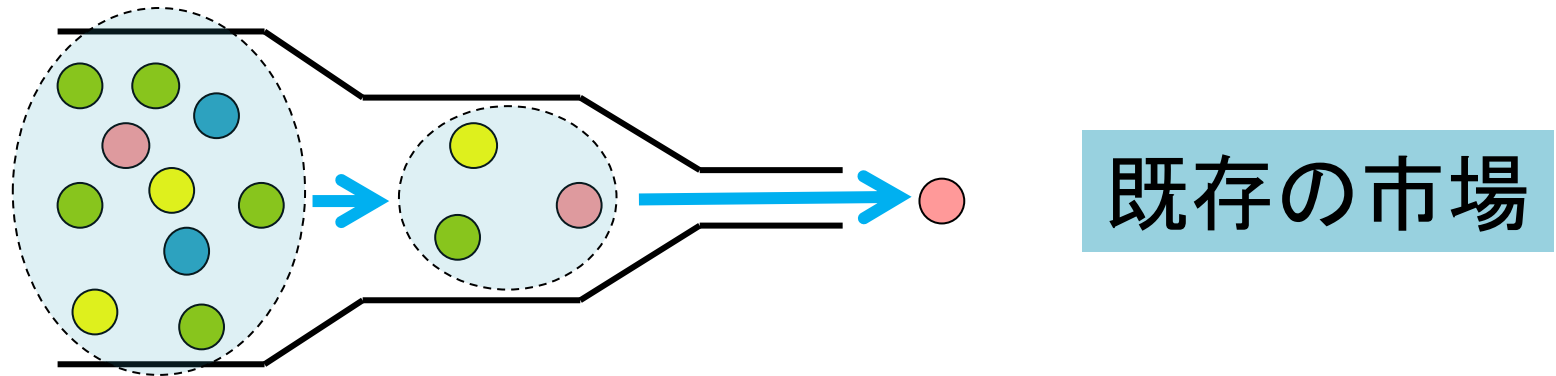
- 企業のあり方や仕事のやり方は変わる。
- 特に、イノベーションのアプローチが変わる
  
- 両手遣いの経営：深耕と探索
- PDCAとOODAの使い分け
- エフェクチュエーション
- センスメイキング

# 両手遣いのマネジメント

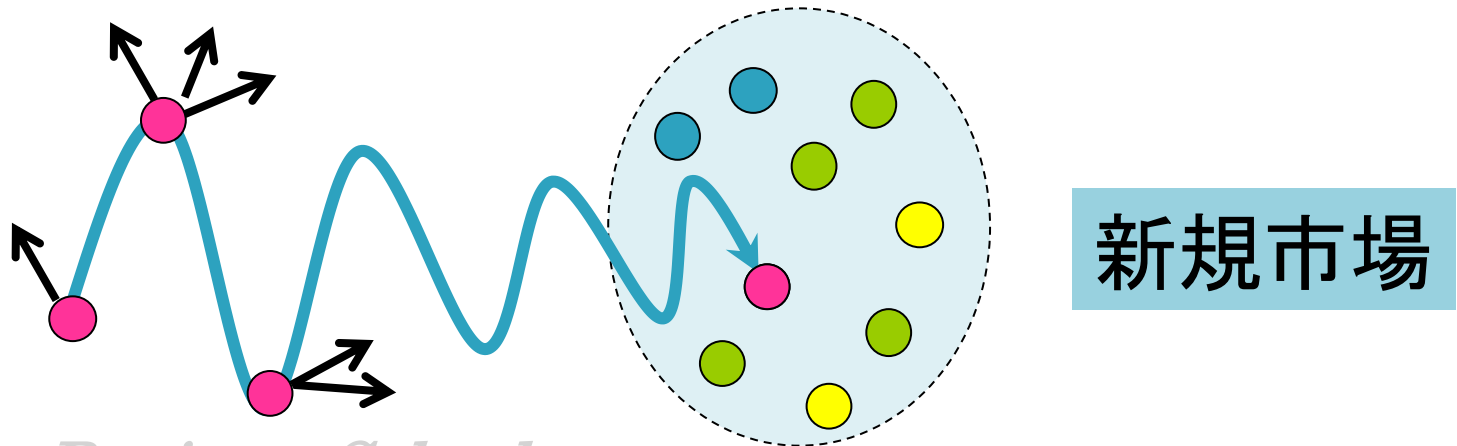
- 既存分野の深耕 : Exploitation
  - 目的達成の論理 (Causation)
  - PDCA
- 新規分野の探索 : Exploration
  - 手段の論理 (Effectuation)
  - OODA

# Ambidexterity : 両手使いの能力

- 目的達成の論理: 既存事業の深耕



- 手段の論理: 新規分野の探索



# PDCA vs. OODA

## PDCA: Plan-Do-Check-Act

- 既存ビジネスはPDCA: 明確な目標(売り上げ、期日、品質等)を設定。それを実現するための計画を立案し、実行・管理し、必要であれば計画を修正し、実行する。

## OODA: Observe-Orient-Decide-Act

- 新規ビジネスはOODA: 目標は設定できない。いくつかの可能性を探索し、試行錯誤しながら最善と思われる道を見つけ出す。

# PDCA

Start

Ⓐ

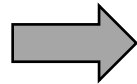
Ⓑ

Ⓒ

Ⓓ

Ⓔ

Ⓕ

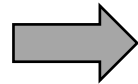


Ⓐ

Ⓒ

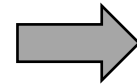
Ⓓ

Ⓕ

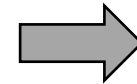


Ⓐ

Ⓓ



Ⓓ



Goal

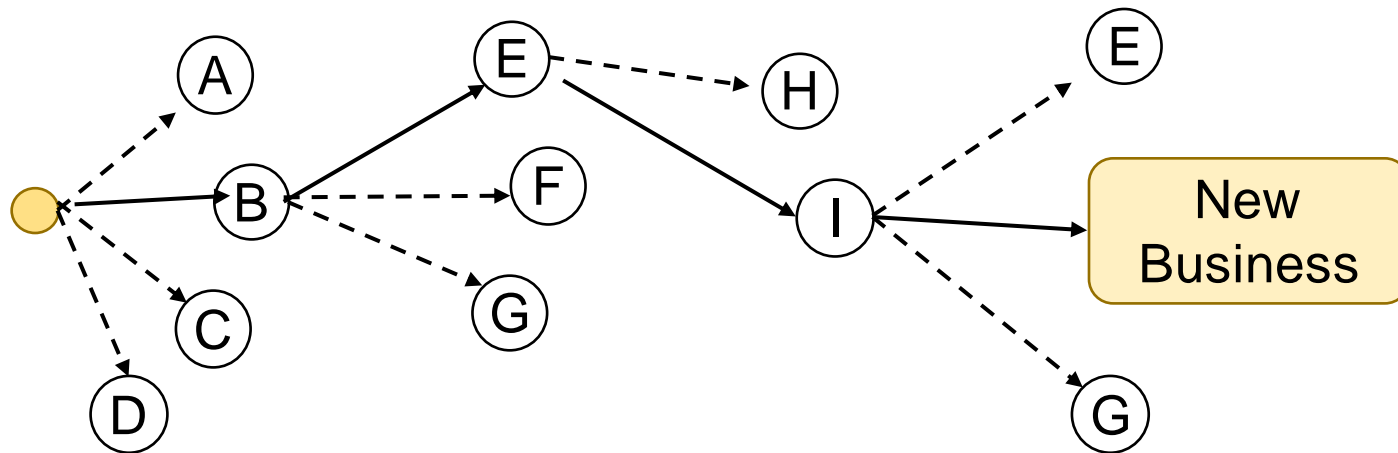
New  
Product/  
Service

Goal : Given

# OODA

Start

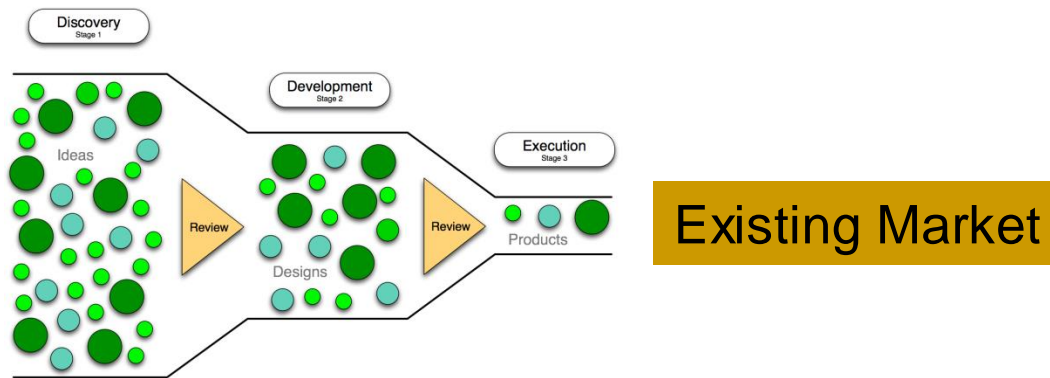
Goal



Goal : Unknown

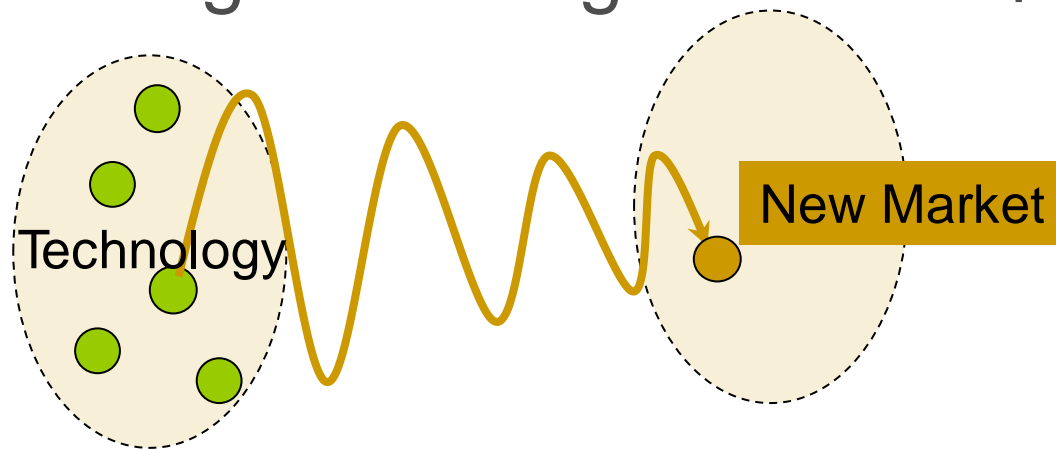
# Two processes

- Minimizing False Positive Error



Stable/  
Familiar

- Minimizing False Negative Error化



Dynamic/  
Uncertain



# Effectuation

- 新しい方法を発見するのではなく、手持ちの手段で何か新しいものをつくる
- 期待利益を計算するのではなく、どこまで損失が許容可能か、あらかじめコミットする
- コミットする意思を持つすべての関与者と交渉し、パートナーシップを築く
- 失敗作を活かす。偶然を梃子として活用する
- パイロットのように、常に状況をを確認し、それに応じて臨機応変に迅速にコントロールする

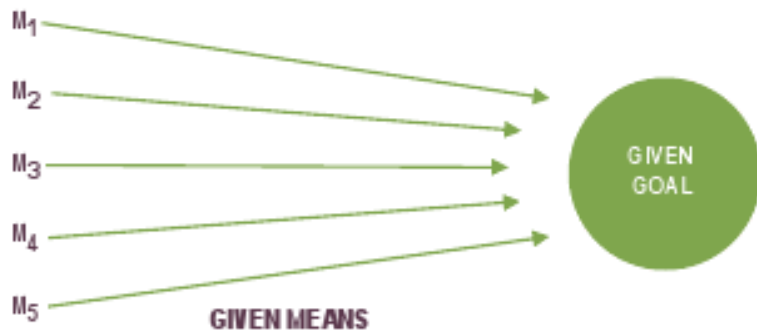
# Effectual vs. Causal in Business

Aspiring entrepreneurs in MBA classrooms have long been taught the principles and tools of causal reasoning—the exact inverse of the effectual reasoning that drives entrepreneurial success. Using causal reasoning, one begins with a specific goal and a given set of means for reaching it. Using effectual reasoning, one starts with only a set of means; in the process of deploying them, goals gradually emerge.

## Managerial Thinking (Causal)

### Distinguishing Characteristic

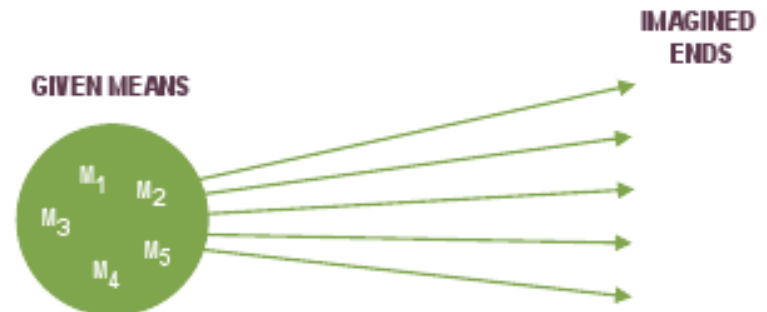
Selecting between given means to achieve a pre-determined goal



## Entrepreneurial Thinking (Effectual)

### Distinguishing Characteristic

Imagining a possible new end using a given set of means



# Effectuation

- 以下のURLを参照してください
- <https://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/effectuation-3-pager.pdf>
- <https://www.mana-biz.net/2018/01/post-275.php>

---

# Definition of Effectuation

- A logic of thinking that uniquely serves entrepreneurs in starting businesses
- Provides a way to control a future that is inherently unpredictable

## effectuation IS

- a thinking framework
- a set of heuristics
- doing the do-able
- how to get the sellable products and services established

## effectuation IS NOT

- a system to tell you what to do
- an algorithm
- “not planning”
- a way to launch an entire business

---

# 5 Principles of Effectuation

- Bird-in-hand
- Affordable Loss
- Lemonade
- Crazy Quilt
- Pilot-in-the-plane

# Bird-in-hand

- Start with your means
- When expert entrepreneurs set out to build a new venture, they start with their means: (1) who I am, (2) what I know, and (3) whom I know.
- Then, the entrepreneurs imagine possibilities that originate from their means.

*contrasts with...*

- Pre-set goals or opportunities
- Causal reasoning works inversely by assembling means after a goal is set

<https://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/effectuation-3-pager.pdf>

# Affordable Loss

- Focus on the downside risk
- Expert entrepreneurs limit risk by understanding what they can afford to lose at each step, instead of seeking large all-or-nothing opportunities. They choose goals and actions where there is upside even if the downside ends up happening.

*contrasts with...*

- Expected return
- Causal reasoning first targets a return, then works to minimize associated risk

<https://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/effectuation-3-pager.pdf>



# Lemonade

- Leverage contingencies
- Expert entrepreneurs invite the surprise factor. Instead of making “what-if” scenarios to deal with worst-case scenarios, experts interpret “bad” news and surprises as potential clues to create new markets.

*contrasts with...*

- Avoiding surprises
- Causal reasoning works to minimize the probability of unexpected outcomes.

<https://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/effectuation-3-pager.pdf>

# Crazy Quilt

- Form partnerships
- Expert entrepreneurs build partnerships with self-selecting stakeholders. By obtaining pre-commitments from these key partners early on in the venture, experts reduce uncertainty and co-create the new market with its interested participants.
- *contrasts with...*
- Competitive analysis
- Causal reasoning presumes that competitors are rivals to contend with.

<https://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/effectuation-3-pager.pdf>

# Pilot-in-the-plane

- Control vs. predict
- By focusing on activities within their control, expert entrepreneurs know their actions will result in the desired outcomes. An effectual worldview is rooted in the belief that the future is neither found nor predicted, but rather made.

*contrasts with...*

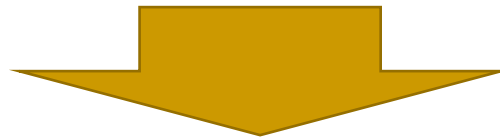
- Inevitable trends
- Causal reasoning accepts that established market forces will cause the future unfold.

<https://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/effectuation-3-pager.pdf>

# Effectuationの出発点

- 私は何を持っているか？ : 資源、能力、特徴
- 何を知っているのか？ : 教育、専門性、経験
- 誰を知っているのか？ : 社会的ネットワーク

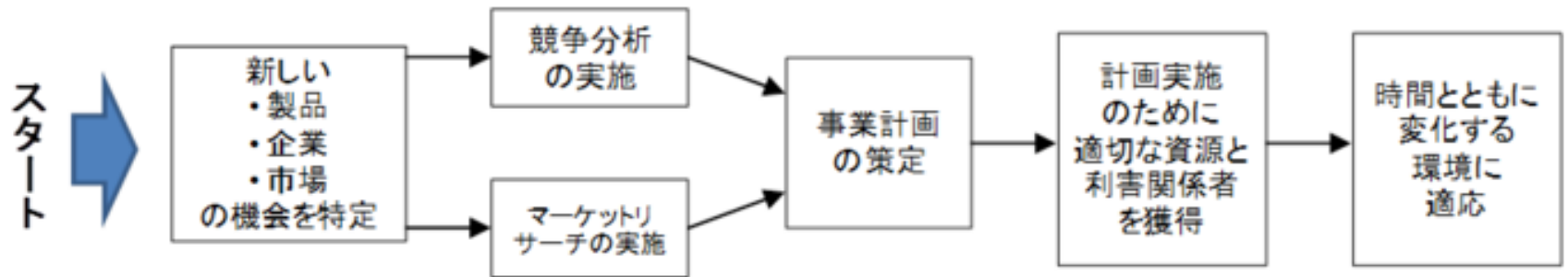
これら3つのカテゴリーの手段や資産を用いて  
私は何を生み出すことができるのか？



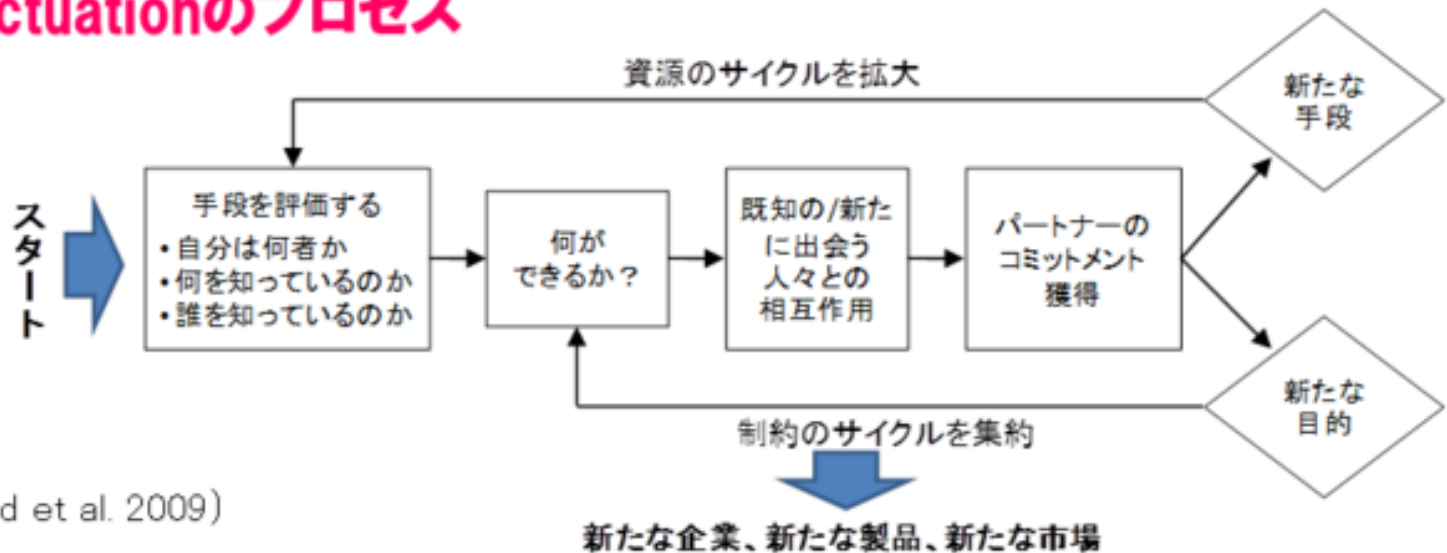
不確実性の中でも実行可能な複数の  
行動指針の創出

# プロセスの違い

## Causationのプロセス



## Effectuationのプロセス

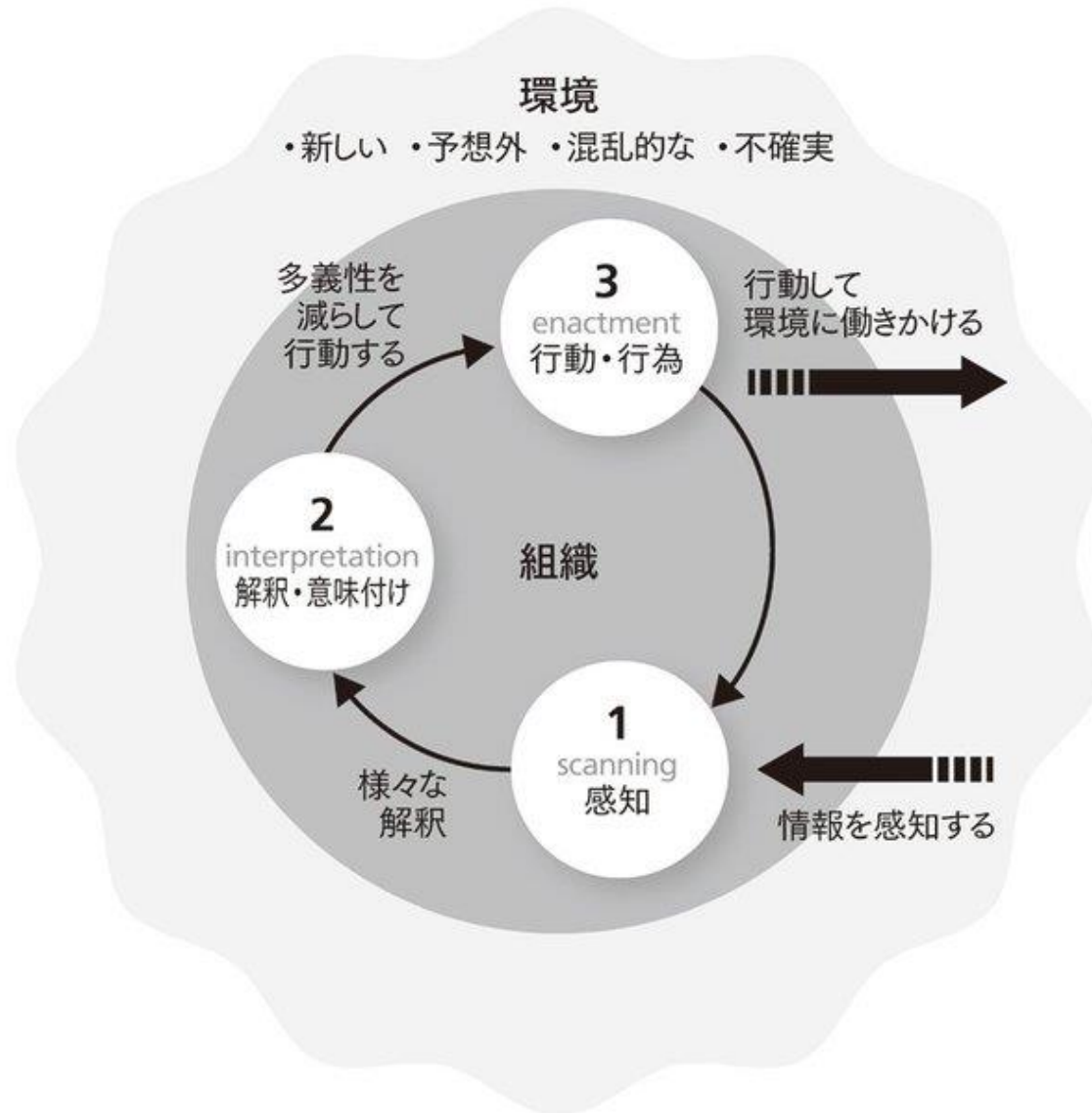


(出典: Read et al. 2009)

# 新しいリーダーシップのあり方

- ビジヨナリー
  - 進むべき方向を示す
  
- センスメイキング
  - 説明し、納得させ、ともに行動する

図表2 | センスメイキングの全体像



<https://diamond.jp/articles/-/224763>

# 組織と人とネットワーク

- Strong ties & Weak ties
- Structural hole
- Transactive memory



# Sony CEO: Companies must shed rowboat mentality

- at a leadership conference celebrating IBM's centennial here on September 20, 2011
- Sony CEO Howard Stringer told that change is never easy for companies that have successful pasts, including his own company.
- "All great companies have a rowboat mentality," he said. "You row hard, but you're still always looking behind you to the past."



# Not Rowboat! Regatta Syndrome?



# Sea kayak mentality



# ミニレポート

- 今回の講義を聴いたうえでの感想を書きなさい  
(なお、本講義の録画は今日中にe-classにアップします)
- 字数: 600～800字
- 提出はe-classでお願いします
- 期限は7月4日の23:59です。

# 中間評価レポートについて

- 1. これまでの授業において、あなたが学んだことの中で、特に印象に残った事柄(複数可)について説明し、それに対する、あなた自身の意見を述べて下さい。(10点)
- 2. 『良心学入門』の第8～11章に対する、あなたの意見を自由に述べて下さい。できるだけ各章に触れて下さい。(10点)
- 上記1と2を合わせて、文字数は1000～1200字。
- 提出はe-classでお願いします。

提出期限は7月4日の23:59です