



BRI会員「情報ひろば」

| BRI活動レポート | BRI会員研究会 | BRI会員研究会レポート | BRI経営資料 | BRI事業開催一覧 |
| 入会のご案内と特典 | 正会員一覧 | 機関誌・月刊「Business Research」 | BRI人材ネットワーク・サービス | 会員登録変更 |

:: BRI活動レポート

視点

企業は人なり、現場なり — 戦略の効果的遂行に向けて —



日本マネジメント総合研究所 理事長 戸村 智憲
当会会員(個人会員)

戦略の90%は実行されていない

これまでの自身の経験を含め、企業戦略の専門家が共通して持っている認識は、「戦略の90%は実行されていない」ということである。時間をかけて優秀な経営企画部や社長室のメンバーが立案した戦略は、ほとんど捨てられているということになる。これでは何のために苦勞して戦略を立案したのかわからない。

あるケースから—「ここが変だよ」

ここが変だよ、と思われる点は多々ある。

例えば、私がコンサルティングで担当した企業のあるA課長は、私が「御社の中長期計画はどうなっていますか？」と問いかけると、「えーっと、確か机の引き出しに入れて置いたんだけど、どこいったかな・・・」と探し出した。

そもそも、現場が立案された戦略を理解しようとしてもいなければ、戦略を立案した側の経営企画部が現場に戦略理解の徹底した浸透を行っていないこともすぐにわかった。立案された戦略の理解の浸透が徹底して行われていれば、即座に私の問いかけに対して回答できていたはずだ。

さらに話を進めていくと、A課長は、「中長期戦略や毎年の戦略は、配布されてチラッと目を通すだけで、後は期末の評価の時まで机の中で眠っていますよ。人事考課の時にその年活動したことで戦略として書かれている項目にあてはめて、人事考課用に半ばこじつけで“今年は「戦略に沿って」こんな活動をしました”と説明するだけですわ」と実情を明かしてくれた。

私は戦略シートを机から引き出してきたA課長にさらに問いかけてみた。「この戦略にある“顧客満足の上昇”とは



どんなことですか?」。この問いかけにA課長は、「お客様がより満足してくれることですね」と答えた。

そこで私は、「どんなことをすればお客様がこれまで以上に満足してくれるか、その実現への日々の経営活動について、部内で共通認識を持っているかまたは持つための議論をしましたか」とさらに一步突っ込んで聞いてみた。

A課長いわく、「特に具体的にと言われると困るんですが……。毎日忙しいので、特段の戦略の共通理解を得るための議論はしていませんし、現場の各自がそれなりに判断すればいいことかと思っていますが……」と歯切れが悪い。

ケースから言えること

いくら戦略を優秀なスタッフが立案しても、現場に伝わっていないのでは、戦略立案など初めからしない方がよい。

戦略遂行のPDCAサイクルで言えば、P(立案)のみしか効果的に行われていないのである。それでは経営企画部や社長室の存在意義がないし、戦略を立てたのはよいが、現場で各自バラバラな解釈をしてしまうのだから、戦略志向型の組織を作るどころか、組織ベクトルを分散させる絶好の「悪い機会」を与えているに過ぎない。

コーポレート・スタッフと現場との問題点

私がクライアント先でコーポレート・スタッフと現場との戦略コミュニケーションが崩壊しているような例に出くわすと、概ね次の3点が経営上の問題であると容易に想像できる。

1つ目は現場の経営参画意識の低さ・「やらされ感」の蔓延(中長期計画や年度戦略という名の「疲弊」)である。

2つ目は優秀なスタッフを活用して立案させた経営陣の意図である戦略が現場に伝わらずイライラが募る経営者の苦悩である。

3つ目が業績の低迷である。

これらは全て戦略コミュニケーション不足が原因であり、私がコーポレート・スタッフと現場との橋渡し役として経営言語の「翻訳家・通訳」たるコンサルティングに必要性を感じている点である。

「現場マップ」による現場の活性化

私のコンサルティングや研修の基本姿勢は、「知る」から「わかる」へ、「わかる」から「できる」へ、という現場活性化を目指した特徴がある。

一つひとつの戦略目標を現場レベルで具体的・実行可能なアクション・プランに噛み砕いて理解できるように、そして、参画意識を持って日々の活動にあたるようにしている。

その際に、バランス・スコアカードの手法を現場レベルにカスタマイズした戦略マップならぬ「現場マップ」を策定するワークショップを通じて、コーポレートと現場のギャップを埋めると同時に、現場部署内のベクトル合わせを行っている。



「企業は人なり、現場なり」

単に「収益の向上」という戦略目標を掲げても、現場（例：営業部）では、必要以上に訪問回数を多くする者や、営業前に潜在顧客のデータを調べ、訪問先を絞り、キーパーソンにアポイントを取れる率を高める者や、量より質ということで粗利の高く取れる商材・サービスが売れる訪問先を徹底して回っていく者など、戦略目標が解釈され実際に行動がとられる形態はバラバラである。

ここを、「現場マップ」で体系的に戦略目標の位置づけとその意図するところを理解させ、「現場マップ」の月次指標管理をもって、現場 PDCA の徹底遂行を行うのである。「企業は人なり」とよく言われるが、その「人」は何も経営企画室の室長だけのことではない。私は「企業は人なり現場なり」と現場も重視すべきものと考えている。

戸村 智憲（とむら ともりの）氏 プロフィール

日本マネジメント総合研究所 理事長(<http://www.jmri.jp>)

J-SOX 対応促進協議会 顧問

日本経営行動科学学会 理事

(株)アシスト 顧問

元・国連 勤務（国連戦略立案エキスパート・リーダー、国連内部監査業務主担など）

公認不正検査士(CFE)

MBA（組織変革専攻）

早稲田大学卒業。

米国 MBA 修了時に全米優秀大学院生受賞(全米トップ 0.5%が受賞)。

国連勤務にて、国連戦略立案エキスパート・リーダー、国連内部監査業務主担、国連職員研修特命講師などを担当。民間企業においては、役員として社長室参事、人事・総務管理室参事、内部監査室参事などを担当。収益戦略の効果的遂行とリスク管理の両面に精通。米国 FBI 特別捜査官に求められるエキスパート資格で、SOX 法・内部統制エキスパート資格の公認不正検査士を取得。管理会計学会大会では、世界初の独自開発・発表となる SOX 法対応型バランス・スコアカード(通称：第4世代 BSC)を発表し、内部統制・リスク管理と収益戦略の2つの PDCA を一元管理する次世代の COSO-ERM モデルの実践手法として脚光を浴び、富士通(株)より特集取材を受けた。[\(http://sme.fujitsu.com/special/tomura/\)](http://sme.fujitsu.com/special/tomura/)。

日本版 SOX 法コンサルティング・基調講演・執筆や、BSC、CSR、新入社員研修や現場の活性化、部門間コミュニケーション断絶解消ワークショップ等幅広く活動中。

【代表的著作物】

『SOX 法・内部統制対策の真髄 第4世代バランス・スコアカード』

『SOX 法・内部統制対策の真髄 第4世代バランス・スコアカード(実践編)』

『バランス・スコアカード概論』

『組織行動マネジメント概論』

『戦略マネジメント概論』

『揺れる監査・踊るベンダー・戸惑う企業の三重奏： J-SOX 第一楽章の衝撃』

他、著書・論文多数。

<http://ns.bri.or.jp/square/active/070427.html>

2007年4月27日掲載