



事業戦略の実行・定着 —「分科会方式」について

安島孝知

コーポレートディレクション (CDI) は日本の経営風土に根ざしたコンサルティング活動を目指してスタートしましたが、早くも8年目を迎えることになりました。景気の先行きは依然として不透明ではありますが、戦略立案とその実行支援という従来型のコンサルティングを中心に今期もまずまずの滑りだしといったところです。ただ、コンサルティングの依頼に見えられる経営者の方々とお会いしておりますと、この経営環境の厳しさを反映してでしょうか、私どものコンサルティングの品質に注がれる眼差しがより厳しくなっているように感じられます。こうしたクライアントの厳しい「眼」を更なるコンサルティングの品質の向上に結びつけて行くことが、今期の私どもの最大の経営課題であると考えております。

さて、こうした経営者の方々から「CDIのコンサルティングの特徴は何でしょうか」と問われることがよくあります。コンサルティング・サービスという「無形物」の特徴を一言で形容することは意外にむずかしく勇気のいることではありますが、CDIのコンサルティングの一形態として定着したといえる「分科会方式」をその特徴のひとつとして挙げるができます。今回は、この「分科会方式」について述べてみたいと思います。

CDI流コンサルティング・プロジェクトの進め方

私どもは「企業は戦略なり」という考え方と「企業は人なり」という考え方の二つがほどよくバランスされたところに企業の成長・発展があると考えています。したがって私どものコンサルティング・プロジェクトもこの考え方に沿って、大きく二つのステージがあります。まず、「企業は戦略なり」という考え方に基づき、「事業戦略監査」を行ったうえで、企業の進むべき基本方向性を示す事業戦略を策定します（「事業戦略の策定ステージ」）。具体的には、当該事業の事業経済性／特性、市場／顧客動向、競合動向等の分析、洞察に基づく今後の事業展開に向けての戦略上の基本的問題点を明らかにした上で、事業戦略を策定します。つぎに、「企業は人なり」という考え方に基づき、「内部体制監査」を行った上で、具体的な行動指針（仕事のやり方）を策定し、実行に移していきます（「事業戦略の実行・定着ステージ」）。具体的に

は、内部体制上の克服すべき問題点を、「事業戦略監査」によって明らかにされた戦略上の諸問題との関連の中で把握した上で、組織体制、業務フロー体系、情報システム、人事システム等における行動指針（仕事のやり方）を策定し、実行に移します。

しかしながら、CDIの創業のころを振り返ってみますと、「事業戦略監査」を行い、それに基づき事業戦略を策定し、プロジェクト作業の最終日に報告書を納めるといった活動に日々追われており、当初のCDIはもっぱら「戦略づくり」の会社であったといえるかもしれません。もちろん、「戦略の実行・定着」という側面の重要性は十分に認識してはおりましたが、「言うは易く、行うは難し」とはこのことで、手間がかかる割にはなかなか実効があがらないこのプロセスをどうしてもものにしなければならないと、社内において討議を重ねてきたというのが実態です。「我々の作った戦略は『絵に描いた餅』ではなく『食べられる餅』でなければならない」と試行錯誤を繰り返しつつ、やっと到達した形がこの「分科会方式」であります。

「分科会方式」とは、事業戦略を具体的な行動指針（仕事のやり方）に落としこみ、事業戦略の実行を支援していくことをその目的としており、事業戦略が策定された後の段階において導入されるコンサルティングの形態です。具体的には、クライアントの中堅社員数名を中心に構成される「分科会」を事業戦略の構成要素ごとにくつつか編成します。例えば、「仕入れ分科会」、「製造分科会」、「販促分科会」、「情報システム分科会」、「人事システム分科会」等が編成されることとなります。それぞれの「分科会」は事業戦略に沿って具体的な行動計画を策定し、更にはその計画を実行に移し、必要に応じて計画を修正し、また実行するというサイクルを描いていきます。その過程においては、CDIとの討議会が毎月2～3回、時には合宿などもなされて、頻りにディスカッションが行われます。ただし、主体はあくまでクライアントであり、トップ・マネジメント層への報告は私どもCDIスタッフが見守るなか、「分科会」の構成員である中堅社員によって行われます。

「戦略づくり」のカラ回り

バブルの崩壊に端を発した今回の不況下において、日本の経済界ではリストラ（事業構造の再構築）の必要性とその緊急性が強調されています。企業の経営者、あるいは企画スタッフの方々とお会いしていても、急変する事業環境下における経営の舵取りのむずかしさと、リストラの実現に向けた焦燥感にも似た熱意あるいは使命感といったものをひしひしと感じます。実際、私どものプロジェクトにおきましても事業戦略の再構築をテーマとして取り上げるケースがたいへん多くなってきております。

ところが、プロジェクトを進めてまいりますと、クライアントの業績悪化の根本原因が、果たして従来の事業戦略自体にあるのかどうか首を傾げてしまうケースが多いのも事実です。

こうした企業によく観察される事実として、毎年ように事業戦略の作り直しが行われ、いつその事業戦略の実行・定着が図られたのかがよく解らないことが挙げられます。事業戦略の見直しが行われる背景を考えてみますと、従来の事業戦略が有

効に作用してこられた内的・外的事業環境がなんらかの要因により変化してしまい、これまでの企業の「強み」が「弱み」として作用しはじめ、業績の推移に陰りが見え始めます。この状況を打開するために、従来とはまったく次元を異にした新たな事業戦略と新たな行動指針（仕事のやり方）が求められるわけです。これまでに成功し、組織内に染みつけた仕事のやり方を180度転換することが事業戦略再構築の特徴であるがゆえに、その戦略の定着と業績の向上には相当の労力と時間が必要となります。最低でも3年、通常は5年といったところでしょうか。事業の成果（業績）が戦略とその実行の掛け算であるにもかかわらず、せっかく作った戦略が実行に移されず、したがって成果を生み出さず、なにか斬新な切り口はないか、新しい経営コンセプト／手法はないかと、またぞろ戦略づくりに走ることが意外と多いものです。

更に心配される現象として、こうした企業の体質問題が挙げられます。経営トップ層と企画スタッフを中心に策定される戦略がたびたび変更されるために、実行部隊である現場の社員がその変更により振り回され、まじめな社員ほど「疲弊感」を募らせ、優秀な社員ほど「座して待つ」傾向が見受けられます。更に強く言うならば、自らの実行能力を棚に上げ、安易にリーダーシップ不在論を振りかざし、自ら考えることを止めてしまった「指示待ち族」が組織全体に多く存在することも、こうした企業の特徴として挙げられます。こうした企業体質のところどころにいくら良い戦略を降ろしたとしても良い成果が得られるはずもなく、またぞろ戦略の見直しを迫られるといった悪循環に陥ってしまいます。

戦略を策定しても実行に移せず、成果が得られず、また戦略を作り直す。更にはトップの朝礼暮改に社員の士気が落ち、得られるはずの成果も得られない。戦略づくりにあまりにも多くのエネルギーを費やしてしまったのでしょうか、その実行・定着となると意外に現場任せになり、こうした悪循環を企業内に構造化させてしまっている状況を見るにつけ、

戦略の実行・定着面における経営者の役割の大きさを改めて痛感させられます。

「戦略の実行・定着」に向けて

それでは、なぜ戦略を実行・定着させていくことがむずかしいのでしょうか。二つの点を挙げてみたいと思います。まず、新たな事業戦略を実現して行くための新たな行動指針（仕事のやり方）を定着させる諸制度の見直しがややもすると手つかずのままになってしまっていること、そして、新たな行動指針（仕事のやり方）を事業環境の細かな変化に応じて素早く微調整していくことのむずかしさの二点が挙げられます。

まず第一点めですが、新たな事業戦略が施行され、新組織も導入されたけれども、現場社員の仕事のやり方が従来どおりでなんら変わったところがないということがよくあります。よくよく聞いてみると、新組織に連動した業務フロー体系、責任権限規定、情報管理制度の見直しがなされておらず、予算策定の方式、それに応じた管理会計制度、人事評価、処遇制度も従来どおりであったりします。これでは、新しい仕事のやり方が定着するどころか、頭で考えていること（戦略）と体がやろうとしていること（仕事のやり方）がちぐはぐで、かえって混乱を招いているという意味では、

戦略転換の損得勘定は、マイナスになると考えられます。

更に、こうした諸制度の見直しは、すべての制度をワンセットで一時に仕上げるのが肝要かと思われます。例えば、予算策定方式が見直されたとしても管理会計制度が改定されていなければ予算・実績対比ができませんし、適正な人事評価もままなりません。そもそも事業戦略の再構築というものは、新たなものを付け加えるだけではなく、何かを切り捨てるために、その実行には組織内に相当の痛みを伴うものであり、ダラダラと行うべき性質のものではないと考えます。

新たな事業戦略を実行するという事は、これまでにうまく作用し、慣れ親しんできた仕事のやり方を否定し、あえて新しいやり方を試みるということです。したがって、当初は当然失敗が続くものであり、その失敗から学習し、再度新たな試みを追求して行くべきなのですが、初めの些細な失敗に萎縮してしまい、「なにも無理をすることは無い」とすぐさま元のやり方に戻りがちです。こうした「組織の慣性」を打破するためにも、諸制度の見直しが求められるのです。諸制度の見直しという作業は細かな配線をひとつひとつ繋いでいくように、大変な労力と時間がかかるものではあります。それゆえに、その地道な努力の積み重ねが競合他社に対して確実に差をつけていくことになるのだと思います。

次に、第二点めの事業環境の細かな変化に応じて素早く行動指針（仕事のやり方）を微調整して行くことのむずかしさに話を移します。新たな事業戦略を策定することもたやすくはありませんが、経営者にとってよりむずかしいのはその後の日々の事業経営ではないでしょうか。なぜならば、事業戦略とはあくまで企業の進むべき基本方向性を示した仮説に過ぎず、その間にも事業環境は時々刻々変化しており、それに合わせて行動指針（仕事のやり方）を具体的にリアルタイムで微調整して行かなければならないからです。しかし、こうした各現場における細かな変化に、経営者あるいは企画スタッフが絶えず目を光らせておくことは極めて困難であるといわざるを得ません。したがって、こうした問題は各現場社員の主体的な解決に委ねられます。

ここに問題が発生します。事業戦略の策定とは経営資源配分にメリハリをつけ、組織内部に「陰」と「日向」をつくるという性質を基本的に抱えているために、その策定プロセスに大勢の社員を参加させるわけにはいかず、経営トップ層と企画スタッフといったごく少数のメンバーによって行われます。したがって、出来上がった事業戦略に対して、その実行部隊となる現場社員は受け身とならざるを得ず、時には反発さえ感じてしまいがちです。こうした現場社員に対して、全体会議の場で新事業戦略を一方向的に説明しても、経営者の意図は十分には伝わらず、ましてや日々の活動の中で主体的に行動指針（仕事のやり方）を具体的にリアルタイムで微調整していくことを期待するのは無理というものではないでしょうか。

こうした問題を解決するには、事業戦略を策定した後の段階において、「分科会」を編成し、事業戦略を具体的な行動指針（仕事のやり方）に落としこみ、諸制度を見直すという役割を中堅社員に任せ、そこでの討議を通じて経営者の意図を十分に伝達するとともに、新たな事業戦略に対する主体性を醸成していくことが必要かと思えます。こうしたプロセスを踏むことにより、事業環境の細かな変化に応じて素早

く行動指針(仕事のやり方)を微調整して行くことが可能となり、更には必要に応じて事業戦略の見直しをも建設的に提案できる「自ら考え自ら行動する」社員が増えて行くのではないのでしょうか。

加えて、組織運営面での工夫も必要と思われます。事業戦略が策定された後に、その進捗具合を定期的にフォローし、必要に応じて計画を修正し、また実行に移すという、PDCA(Plan, Do, Check, Action)サイクルを組織的に継続している企業はあまり多くはありません。業績数値の推移だけではなく、数値には現れない施策の進捗具合、加えて計画との乖離がなぜ発生したのかに関する深い分析に基づく対応策の策定までを、四半期ごとに行っている企業となると更に少なくなるのではないのでしょうか。

以上述べてまいりました「事業戦略の実行・定着」のプロセスは、大変な労力と時間がかかり地味な努力が必要とされるものではありませんが、それを避けて通るならば、『戦略づくり』の「カラ回り」によってもたらされる損失はあまりにも大きすぎるというのが私どもの実感であります。

「胎盤づくり」

「分科会方式」によるコンサルティングを終えた際に、あるクライアントの方から「CDIのサービスは企業の『胎盤づくり』だね」と評されたことがありました。「胎盤」とは「良い事業戦略を立案、実行することにより得られる良い成果(業績)を自ら生み出せる創造的な体制/体質」という意味合いで語られたのだと思いますが、私どもの提供すべきサービスの本質をついた、なかなか言い得て妙な表現だと思いました。

確かに、「分科会方式」によるコンサルティングを行ってまいりますと、「分科会」の構成員である中堅社員の方々の意識や発想が、将来の経営幹部候補生として見違えるように変わっていくことがよくあります。一つには、自ら問題を発見し、自ら解決策を策定するというプロセスを繰り返し踏んでいくために、「この計画は自分たちが作り上げたものである」という当事者意識が醸成されること。更には、これまでの担当部署のみにとらわれず、会社全体を視野に入れた発想が求められるために、彼等の内的・外的事業環境の「景色」の見え方が変わり、経営者が見る「景色」により近づいてくることが挙げられます。「戦略づくり」をお手伝いする過程で、共同で作業を進めている企画スタッフの方の物の見方、考え方が変わっていくことがよくありましたが、「分科会方式」においてはそれが現業部門にまで広がりを見せているということかと思えます。

このことは取りも直さず「人づくり」ということであり、「分科会方式」によるコンサルティングの依頼が増えてきているということは、私どもに対するクライアントの方々の期待が非常に大きく、かつ私どもの提供するコンサルティング・サービスの質に対する要求水準が非常に高いものであることを意味するものであると感じております。しかし、だからこそファイトがわいてくるというものです。今後とも「企業の『胎盤づくり』」に貢献すべく、心を新たにしている次第であります。

(あじまたかとも コーポレートディレクション主幹)