



人材に“戦略的視点”を持たせる それが最強の人材活用“戦略”？

◇◆◇ 人が業績を大きく左右する時代の人事戦略 ◇◆◇

◆本レポートの内容◆

- 【1】現場のレベルが業績に直結する時代の経営戦略 1 頁
- 【2】“戦略”の本来的な意味とその実際的な効用 2 頁
- 【3】実際のビジネス現場事例に置き換えてみれば... 3 頁
- 【4】戦略的な視点を持つだけで次々生まれた成果 4 頁
- 【5】言葉の誤解を外したら様々な効用が見えてきた 5 頁

現代では戦略的な経営視点が不可欠だと言われることが増えた。しかし、なかなかピンとくる“戦略”には出合えない気がする。ただそれは“戦略”という言葉が誤解しているからではないか。誤解を解けば、戦略視点を持つだけで効果があることに気付く。特に、業績や社会的信用を大きく左右する“現場”が気付けば...

経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106 新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



【1】現場のレベルが業績に直結する時代の経営戦略

1》現場の力が発揮されにくい昨今の事情

製造や建設の現場で起きるミス、サービス業の接客現場で生まれる不手際、そんな“現場”の一つ一つの行動が、業績自体を大きく左右する時代になって来ました。時には業績ばかりではなく、様々な“社会問題”を引き起こす事態も続出しています。

その背景には、競争の激化に伴って、顧客の要望がどんどん厳しくなる一方で、現場レベルが世の中の変化のスピードについて行けていないという現状があるのかも知れませんが、それ以前に

同じ失敗を何度も何度も繰り返す従業員が増えた

という経営者の嘆きも、非常に多いように感じるのです。

ところが最近、こうした現状を招くのは“**現場に戦略的視点**”が欠けているからであり、同時に現場に戦略的視点を持たせようとする経営戦略が弱いからだという指摘もあるのです。

いったいどういうことなのでしょう。

2》その前に考えるべきこと

もちろん“**戦略**”について考える際には、戦略とはいったい何を意味し、どんな成果を出すものなのかをイメージしておかなければなりません。そしてその際、たとえば将棋や囲碁で、プロと呼ばれる人と、趣味レベルの人との“**取り組み**”の違いを比べれば分かりやすいと言われます。

たとえばプロの囲碁士や将棋士は、一番一番“**勝負**”の手順をよく覚えています。そして何度も何度も“**一つの勝負**”を振り返り『**もっと良い手はなかったか**』と反省を重ねるわけです。

そしてその蓄積が、勝つための**ノウハウと勝負勘を確実に養って行く**のでしょう。ところが、**趣味として遊ぶ時は勝ち負けを楽しむだけで、打った手順を覚えていたり**はしないものです。

3》それが“**戦略的**”ではない！

勝ち負けだけでは負けた悔しさは残るものの、具体的な反省材料もなく、勝負ごとに上達しているという実感はつかめません。ただ負け続けるライバルに勝つために“**手ほどき本**”を買って来て、密かに研究したりする程度です。しかし、その**①勝負の手順自体を覚え**ないことと、**②簡単に“手ほどき本”に走ってしまう傾向**が“**戦略的**”ではないと指摘されるわけです。



【2】“戦略”の本来的な意味とその実際的な効用

1》“戦略”の意味

その指摘によれば、戦略とは“戦いの道筋を意図的・意識的に作ること”なのだそうです。そもそも“略”という字は、

田畑を開拓して横に小道（道筋）を設けること

を意味している（漢字源：学研）とされるからです。

田畑の小道は、田畑を耕すための通路にすると同時に、田畑の境界線を明確にするために**100%意図的**に作られます。その点、歩きやすいところに自然にできる“踏みわけ道”とは本質的に異なります。あくまで“耕地”活用に意識的に特化した道、それが“略”なのです。

そして、その“意識的”であることに意味があると言います。

2》なぜ“意識的”が意味を持つか

たとえば将棋を例にすると、プロは一手ずつ十分な時間をかけて考え、大切に手を打ちます。つまり**一手一手が非常に“意識的”**なのです。一方趣味で将棋をする時は、相手の手に反応したり覚えた手筋に従ったり、時には勢いで手を打ったり…、どちらかと言えば“無”意識的かも知れません。そして意識が薄いために、

自分が打った手を覚えられないのだ

と指摘されるわけです。

プロは記憶力が良いのではなく、意識的に手を打つから自然に手順を覚え、趣味に留まる人は意識が薄いから、手順がなかなか、明確な形で印象や記憶に残らないということです。

3》そこに“戦略視点の効用”がある！

戦略の最も大切な部分がここにあります。つまり、戦略的な経営者は“①行動の前に意図的に経営の道筋を作る”から、“②意識が深くなり一つ一つの行為を正確に記憶できる”ようになり、そのため“③反省材料が豊富”に得られて、その蓄積が

“④次の一手を生み出す知恵になる”

からです。

どこかに“戦略のお手本”があって、それを真似るのではなく、**自らの経営に“自然な形で意識的になる”**ことが重要だという指摘は、確かに今まで分かりにくかった戦略の意味や期待効果を明確にしてくれると言えるのかも知れません。



【3】実際のビジネス現場事例に置き換えてみれば…

1》事前“想定”の蓄積効果は大きい！

たとえば、あるフランチャイズ事業経営者A社長は、フランチャイズ契約締結担当者（営業担当）の資質について、こんなことを言われます。それは、

『いわゆる名人芸で営業している人は、勢いに乗ると業績を上げるが、小さな挫折で行き詰まるし、自分の営業方法を他者に教えて、自分は余裕を持つこともできない』

ということです。

逆に“慣れ”に溺れず、訪問前にあれこれ“想定問答”を繰り返し、提案の道筋を作る習慣を持つ担当者は、挫折時に強いだけでなく、**優れた管理者（営業指導者）にもなれる**のだそうです。

想定問答で“意識的”になる分、商談上の印象が的確に記憶され、**同じ失敗を繰り返さない**ばかりか、**他者に指導する見識**もつくからでしょう。

2》ところが現実には…

しかし一般には、結果（成果）ばかりが記憶されて、その過程は忘れ去られます。それどころか、

期限に追われてバタバタしているうちに結果が出てしまうため、何が良い結果を生み、何がマイナスになったか意識できない

まま、仕事が終わってしまうことも少なくないのです。まさに趣味で将棋や囲碁に取り組む時の傾向が、そのまま仕事に持ち込まれてしまうわけです。

では、そうならないために何をすべきなのでしょう。

3》B社がとった施策

広告代理業のB社では、従業員に毎朝 30 分、その日の業務の段取りをつける時間を持たせています。経営者にとっては『最初は、その 30 分がもったいなくてしかたがなかった』そうですが、今では『すぐに仕事に向かわせる危険』に比べたら、もっと考えさせる時間を持つてもよいという考えになったといいます。

その 30 分で従業員は“今日の仕事”を頭でイメージし、それぞれにその仕事の“道筋”を考えるようになるため、

業務中の“意識”に大きな差が出る

のです。



【4】戦略的な視点を持つだけで次々生まれた成果

1》それは“意識の変化”から始まった

たとえば営業担当者では、従来、ただ忙しく活動することで満足していた人材が、自然な形で、『今日広告の受注ができなかったのはなぜだろう』と悔しそうに考えるようになるそうです。あるいは事務担当者も、今日やり終えたかった仕事が終わらなかった理由を考えるようになります。そして自主的に“担当者ミーティング”を始めるようになったというのです。

まさにプロの囲碁士や将棋士が反省を重ねるように、それぞれが“仕事のプロ”らしくなって行くわけです。もちろん以前も反省しなかったわけではありませんし、悔しい思いも小さくはなかったでしょう。しかし、事前に準備することを通じて、

業務中の意識が深まり、その結果仕事の記憶が鮮明になる

という成果が、反省自体の効果を大きく高めているのです。

2》戦略的思考の人材育成効果

“戦略的”活動の人材育成効果がここにあります。それは“1) あれこれ事前に想定してみる”ことを通じて、活動自体が計画的になるばかりではなく、“2) 想定通りに行かない現実の中で活動内容を自然に覚え”られるようになるため、むしろ“3) 経験した問題や不都合が頭から離れなく”なって、当然のように“4) 『もっとやり様はなかったのか』と考え続ける”ようになるからです。つまり“1) プラン”“2) 現実的記憶”“3) 記憶の刻印”“4) 改善行動”という本来の戦略的思考が人材の成長を促すということです。

ところが一般には、4つのうちの“1) プラン”のみが戦略とされる傾向が強いために、様々な誤解が生まれるのでしょ

3》人材育成以外のテーマにも必要な発想

常に仕事の道筋をつけようとする活動（戦略的活動）は、意識を高めることを通じて、状況を改善する姿勢を生むから効果的なのであり、決してお手本を探してそれをマニュアルのように受け入れることではないのです。

そしてだからこそ、日々の活動の中で、人材が自ら成長する“道筋”を探せるムードが組織に広まって行くわけです。だとすれば、人材育成ばかりではなく、戦略意識は経営全般に不可欠だとも言えるかも知れません。



【5】言葉の誤解を外したら様々な効用が見えてきた

1》改善エネルギーが違う！

製造業のC社では、従業員よりもむしろ『私自身の意識が変わった』と、経営者が言われます。たとえば身近な事柄では、経営者ご自身も、まず前日の夜に“明日、一日でやり終えるべきこと”を洗い出して、段取りを想定しておくのだそうです。そして、極力段取り通り行動しようとしながら、一日を過ごすと言われます。

そうすると、非常に意識的に“一日の活動”に取り組むようになり、徐々に“無理やムダ”が見えるようになってきたそうです。言葉にすれば何でもないことのようにですが、

『頭で考えただけのことと、実際に意識的に体験して痛感したこととは、その改善や実行のエネルギーが全く違う』

と社長はおっしゃっていました。

2》資金繰りや売り上げの改善にも…

そして、①道筋（段取り）を考え、②極力それに従って実行し、③できなかったところを明確にして、④もっと良い方法を考えるという基本に従えば、資金繰り改善や顧客拡大などの大きな経営課題も、順次乗り越えて行ける気がするとも言われていました。

しかし、一つ大きな欠点もあるのだそうです。それは段取り準備をすればするほど、その段取り通りに行きたいという気持ちが勝ち過ぎ、

想定通りに動かない従業員に一層腹が立つてしまう

ということです。社長は『人格的にも大人にならないと、戦略的思考が実行できるとは言えないな』と笑っておられました。

3》戦略的発想こそが経営の“最重要課題”

“戦略”にはそのまま導入できるお手本があるわけではなさそうです。と言うより、“戦略”はまさに“戦いの道筋を意図的に作る”ことであり、それこそが戦いに際しての“意識を高め”、“記憶を深め”、“問題意識を形成して”、より深い見識やより大きな成功へ導く道を発見するスタートなのだということでしょう。

もちろん、個人の限界を超えた時には上からの指導や支援が必要ですが、人材が自ら自分の成長を促し得るような発想を組織に導入するとともに、**経営者ご自身がその模範になることは、今日最も重要な経営課題なのかも知れません。** 以上

