第328回産業事情検討会（7月14日開催）公開研究会

「経営新態勢への戦略指導力の発揮」

（株）現代経営技術研究所 上級主任研究員 大島和義

冷戦終結によって旧社会主義圏が資本主義自由経済に一体化して世界経済はグローバリゼーションの時代に踏み出した。20年を経て中国、ベトナム、東欧諸国が世界の経済発展を牽引する存在になった。新興国経済時代の到来である。冷戦終結によって空が開放された結果、衛星による情報通信のグローバリゼーションが出来た。ところが、これによって大量のお金が猛スピードで世界を駆け巡り始めた。世界は金融という新たな動乱要因を抱えることになった。

*成長への決断と新態勢

今期の各社の経営態勢は、次元を変えた新たなグローバル態勢へ進むという意思による戦略である。勝負はこの経営新態勢をスピーディに動かしていくことだ。ポイントは、組織に生まれる変化のエネルギーを結集して新たな創造に向かうパワーとしてドライブをかけること。

*日本の現場力への着眼

どこから着手するか。第1は、「日本の現場力」に着眼して動かすことだ。日本の経営の強さの基本は3つの現場力で支えられている。この日本の現場力は、当事者意識、責任感、使命感の土台の上に、抜群のウデ、ワザ、経験の蓄積、それに自信、誇りによって裏打ちされている、だからこそ世界に負けることは無い。

*強くなければならぬ「新たな現場力」の時代

だが、この日本の強みとしている現場力の「現場」は、どこか。それは「業務現場」という現場のことだ。その本質は、現状現場、現物現場、現実現場である。だが、今、局面は変わった。今、新たに戦う現場として出現して来たのは「戦略現場」である。ここでは新たな現場力が必要となる。

*戦略現場の本質

戦略現場の本質は、探索現場、構想現場、未来創造現場だ。戦略現場で発揮すべき現場力は、世界の変動環境の読みに強い現場力。将来を大きく描ける現場力。リスク情報、ビジネスチャンス情報、競争情報、意思決定情報に強い現場力。新産業・新技術・新資源市場、新興国家・新消費者市場、新生産立地・調達市場・・・に強い現場力である。

➤ 戦略現場の1：グローバル態勢のもとでの「本部力」の裏打ち

新しい要因を認識し、多様な関係の変化を解き、新たに企画して組み立てる力である。情報探索・分析力、構想開発・構築力、戦略立案・展開力。情報コミュニケーション力。

➤ 戦略現場の2：「新たな業務現場＝グローバル前線」の裏打ち

研究や観察や見聞、試行錯誤を通じて、未経験領域での必要知識を早期に作る力。環境・大局認識力、自己行動構築力、出現局面判断力、情報形成発信力。情報コミュニケーション力。

➤ 戦略現場の3：本部と現場をつなげる

必然的に経営と現場とが遠く離れた関係にならざるを得ない。それをつなぐ必要がある。多様な文化や立地条件の中で、機能する本部としての現場力、機能する現地の現場力が一体となるしくみ。

*参画コミュニケーション・システム

➤ 現場100回主義

現場との深い話し合い。これまでも経営トップが現場に出かけて話しこむことをやっていたが、現場からみると1回か2回が大半だ。今、肝心なのは現場主体の100回主義だ。

➤ 会議体

臨場主義で進める新しいテーマを議論する会議体。従来の地位や部門は関係なく議論する場へ

現場のメンバーを参画させる。

➤ プロジェクト参画

プロジェクトへの参画。プロジェクトは各種あるが、既定のテーマを進めるプロジェクトよりも、何をこれから本当の主題とするか、原点から考えねばならないテーマ開発型プロジェクトが適している。

➤ 戦略教育の実施

現場の中核メンバーを育成する教育戦略。動機付けや講習会ではなくて、会社の戦略と人材育成を一体化して進める。

➤ 戦略推進研修

以上と統合した戦略推進研修。戦略の実現に向かって成果を重点とする研修だ。本質は戦略推進プロジェクトだが、研修方式が実践的には効果が上がる。

この5つの方式の主眼は、新しい主体性を持ったリーダーシップ構造を作り上げることにある。組織としての新リーダーを育てるということであり、各層メンバーひとりひとりが、自身の中に強いリーダーシップを作り上げること。全体戦略の立場から、新しい戦略の実現のための新しい方法と行動をつくる。その土台となる戦略思考、システム思考、創造思考を鍛える。

上記の作業を通じて、新しい戦略遂行組織としての発展体系を作る。そのような経営の方法の開発が重要である。