
第357回新経営具体化研究会（2月25日開催）合同研公開セミナー

－戦略必達プランニング－「戦略必達の組織・人事改革」

（株）現代経営技術研究所 上級主任研究員 大槻裕志

方針展開にしろ、目標管理制度にしろ、各社、各組織は、戦略をブレイクダウンする仕組みを持っている。呼び方は社ごとに違っていても、本社や上位組織から現場へと段階ごとに、戦略を目標に、目標をさらに具体的なサブ目標へと落とし込んでいくかたちをとっている。このような戦略のブレイクダウン体系は各社とも自明のものとして運用されているし、成果評価や給与制度とも結びついているのが普通である。

企業は、このような戦略をブレイクダウンする体系を所与として、戦略を立案し、それが部門、現場へと展開されること意図している。しかし、戦略から目標に、目標からサブ目標へときれいに経営の意思が落とし込まれて、現場の隅々まで納得感があり、合理的で具体性をもった行動目標が出来上がることは実は滅多にない。

戦略をブレイクダウンする体系が、意図通りにうまく機能するとしたら、

1. 戦略表現の完全性（あるいは全能性）
2. 戦略を取り巻く環境の不変

を前提条件にしている。

現実の戦略は絶えず不完全である。だから経営トップ、あるいは本社の戦略を受け取った部門や現場が、その戦略を見れば自部門や自分の役割をきれいに割り出せることは少ない。戦略や目標をつくっているそばから、常に環境変化が連続していく。戦略や目標の前提が常に狂い続けるのである。

だからこそマネジャーが存在すると思うべきである。マネジャーのもとには絶えず表現が不完全な戦略が届く。そしてマネジャーが組織を動かしたり、指示を出したりしている一方で、刻一刻と状況は変わり続ける。マネジャーは戦略の本質・コンセプトを確実につかんだ上で、戦略・目標の再創造を行わなければならない。戦略、目標の再創造を主体的に担うことこそ、現在、最も大切なマネジャー機能であると言っていいであろう。

その観点から言うと日本企業の一般的に行われている管理職教育や目標管理制度の運用は、時代に適合しているとは言えない。今、必要なのは、この「戦略・目標の再創造機能」の強化を目指した管理職層を鍛え上げる徹底した訓練である。