

江崎昌男・井口不二男著「決定版日本経営品質賞とは何か」日本生産性本部編、生産性出版 2007 年 9 月 25 日刊を読む

戦略について考える

1. 「戦略」とは何か

- (1) 「戦略」とは英語の「Strategy」の和訳であるが、もともとはギリシャ語の「ストラテゴ」に由来している。紀元前のアテネの支配者が今後の国のあり方を決めるために設けられた構想委員会のことを意味している。つまり、「戦う」という意味よりも、将来どうありたいかという構想を練り、その構想実現への道筋を描くことが戦略の意味だ。
- (2) ビジネスの場においても競争があり、競争に勝つことが目的化されることがある。アメリカの MBA(経営学修士課程)で戦略論がもてはやされたが 1980 年代から日本の経営に負けてしまったのは、単に自分たちの競争優位をどう確保するかという視点でしか考えなかったからだろう。価値という視点を重視するなら組織目的と構想を明らかにすることが重要である。経営品質賞のアセスメント基準のカテゴリー 4「戦略の策定と展開」では、目的と構想を描き、それを実現していく道筋を描くプロセスで考えるすべてを考え尽くしているかに着目している。
- (3) 戦略とは目的を達成するための事前の仮説と考えるとよい。仮説であるのだから、やってみないとその結果はわからない。だからこそ、考えられるすべてを考え尽くして考えなくてはならない。将来のことだから「こうすれば成功する」といった正解は存在しない。しかし、いかに正しく考えたかどうかは重要になる。戦略は全社的な仕組みで作られるのが一般的で、多くの企業は戦略策定を公式なプロセスとして位置づけているところが多い。しかし、公式な手続きをとっていながら、なぜか戦略の実行結果としての成果は企業によって大きく異なる。それは、戦略を考えて、それを実行計画に反映していくなかで大きな違いがあるからである。単なる公式的手続きでは決してよい結果はもたらされない。

2. 戦略思考

- (1) 戦略を策定するときに重要なことは、戦略的に考えるということである。戦略的に考えることの反対は、管理的に考えるということだ。決められたことをきちんと行うことが戦略だと考えるのは戦略的ではない。戦略的に考えるとは「目的を考え」「効果を考え」「計画を考える」ということだ。
- (2) 前にも述べた通り、戦略とは構想という未知の領域に対する成功の道筋を仮説として描くプロセスである。したがって構想実現に最もよい考え方をしなくてはならない。その時に必要な考え方(=思考)として目的、効果、計画が重要になる。

3. (1) 目的とはそもそも「何のために」を問うということだ。わかったつもりになっただけでもこの目的をしっかりと押さえていないと、目的と手段が逆になってしまう。手段を正当化するためにどうするかを考えて行動したのでは本来の顧客価値実現などありえなくなる。にもかかわらず、目的を考えずに方法論を導入する傾向はますます強まっている。欧米の新しい経営手法であれば何でもとりあえず導入する。本来の目的に合っているかは問題ではない。最新の手法を知っていてそれをいち早く導入すれば社内で注目されるし、外からも経営について優れた会社だと思われる。それに競合が導入したとあれば遅れは許されないといったところだ。しかし、1990年代以降むやみに欧米の経営手法だけを導入しても、すぐれた成果をあげた企業は少ない。何事を行うにも具体的方法は必要だ。しかし、それが適切かどうかを判断するには目的から考えることを忘れてはならない。目的なき手法、方法の議論は決してよい成果を生まないということを忘れてはならない。

(2) 戦略は「効果」を考えなくてはならない。一方で「効率」は考えやすい。しかし、効率の落とし穴は大きい。部門によって効率の意味が異なってしまうからだ。営業効率を考えれば最大の販売機会を逃さず、多くを売ることになる。販売生産性はいかに多く売ったかで評価される。一方、生産の効率といえばコスト当たり生産量を多くすることになる。顧客の需要があろうがなかろうがコスト効率が一番いい量を生産しようとする。営業は多く作ってほしいが、コストや在庫を考えるとこの程度でいいだろうという話になる。「効率」追求とはこのようなものだ。一方、「効果」を考えるということは最も顧客価値を生むにはどうすればいいかを考えるということだ。一見無駄に思えるが、そのことが顧客の継続取引を促したり、ロコミに大きな影響を与えたりといったものだ。ある地域中核病院の話聞いた。その病院では、脳卒中の急患を受け入れ、急性期という危険な状態を脱した人を他の病院に転院させるときに、担当の医師、看護師、介護士が一緒になって、転院先の病院を訪れ、引継ぎを行うという。普通は、転院だけさせて連絡だけで済ませる。三人もが一日かけては効率的でないし儲からない。しかし、この効果は非常に大きい。患者の家族は知らない転院先で今までと違った扱いをされることを不安に思う。そのため、今まで行ってきた治療や介護についてきめ細かく転院先に伝え、それをきちんと継続してもらうような引継ぎが実施してもらえばこれほど安心することはない。だから患者の家族は周りの人に「あそこの病院にかかれば安心」と話をする。その地域ではこの病院にかかる人が後を絶たない。効果とは顧客の価値の視点で考えるということなのだ。

(3) 最後は計画するということだ。「計画はちゃんとしている」というが、本当に計画できているかを考えてほしい。決められたフォーマットを埋めることが計画ではない。具体的に何をどうするか、そのときにどのようなことを準備しておく必要があるかを関係する人たちと掘り下げていくということだ。計画作りにも質がある。考えうるすべての要素を検討し、それによって目的を確実に実行できる道筋を計画しなくてはならない。

4. 戦略の本質

(1) 戦略とは目的実現の仮説であるが、そこで重要なことがある。それは何をやって何をやらないかを決めることだ。「できることからやろう」「やらないよりやったほうがいい」ということを

言う人がいるが、これは戦略とは全く逆の考え方だ。目的達成の道筋が戦略であるのだから、きちんとした道筋を考えなくてはならない。「こっちの道もいいし、あっちの道もいい。その時に都合のいい道を選べばいい」と言っているようなものだ。それにできることからやろうということは、できないことは避けて通ろうということで、今までと同じ結果しか得られない。こうした発想ではその時々都合のいい方法を適当に選んでいるだけになる。大切なことは「できること」を行うのではなく、目的達成のために「重要で効果のあること」を行うのである。

(2) 戦略の本質は目的のために何に集中するかを決めることといていい。つまりやらないことを決めるのだ。あれもこれもやらなくてはいけないという話になると、限られた経営資源が分散してしまう。特に時間という一番重要な経営資源が分散してしまう。今何に時間をかけるのが目的実現に効果的なのかを考える。一点集中を明示することが重要なのだ。

(3) あれもこれもというてんこ盛り発想は結局何も実現できないことが多い。社員にとっても何を重視するのかがわかりにくいので、社員も自分にとって都合のいいものしかやらなくなってしまう。どこにどう集中するかを決めることが重要なのだ。

P164 ~ 169

[コメント]

卓越した業績(Performance Excellence、パフォーマンス・エクセレンス)を目指す「日本経営品質賞」の「戦略」の基本的な考え方がとてもわかりやすく記されているテキスト。企業経営だけでなく、あらゆる場面に役立つ名著。是非、御一読を。

— 2014 年 12 月 24 日 林 明夫記 —