

木村会計事務所

東京都練馬区石神井町3-25-24 MMビル2階
TEL 03-5923-9411 FAX 03-5923-9422
mail skimura@kimuracpa.com
http://www.kimuracpa.com/

経営は知識ではない。
意志であり、行動力である

事務所からのひとこと

謹んで初春のお慶びを申し上げます。

旧年中は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、2020年の東京オリンピック・パラリンピックまであと、2年と迫ってまいりました。その年を最後に大学入試センター試験の廃止など「教育の在り方」が大きく変わるとされています。また現在、政府主導で「働き方改革」が進められ、企業での「学び方や教育・研修体系」見直しの機会となっているのではないのでしょうか。

厚生労働省が2017年3月31日に発表した「平成28年度能力開発基本調査」によりますと、正社員で自己啓発を行ったという人は45.8%と、前年(42.7%)から増加しています。一方、自己啓発を行う上で問題があると回答した人は78.4%で、理由としては「仕事が忙しくて時間がない」「費用がかかりすぎる」が半数以上を占めました。社員の自己啓発への意欲は高まっていますが、現状、企業側の教育支援する体制が整っていないのかもしれない。

今年の干支は「戌」です。犬は社会性があり、忠実な動物というのによく知られていますが、戌の干支の特徴として“勤勉で努力家”とも言われています。学びの意欲が高まっている今、従来にはない学習システムやアプローチに取り組むことにより、あらためて、社内の優秀な人材を発掘するきっかけになるかもしれません。

COLUMN

真の価値は「モノからコトへ」シフトしている

「穴を開けたくて工具を買いに来る人は、ドリルという工具(モノ)が欲しいのではなく、開いた穴(コト)が欲しいのである」と言われる。

企業が提供している製品・サービスの価値には、目的と機能の両面がある。前述の「穴を開ける」という顧客の目的は、必ずしもドリルという機能を求めているのではない。昨今は高熱レーザーや水圧で開ける機械工具もある。イノベーションが起こり、これらの工具が安価で提供できるようになれば、消費者は必ずしもドリルを求めないだろう。

これは企業が取引先へ直接提供している物(モノ)が真の価値提供であるとは限らないということだ。消費が成熟化して専門化してくると、真の価値は「機能としてのモノ」よりも「目的としてのコト」へシフトする。消費者は価値のあるコトにはお金を払うが、価値のないモノには、安くてもお金を払わないのである。

有名ブランドのバックは、品質以上に「優越感」というコトを売っている。100円ショップは、「安さとバラエティーの豊かさ」というコトを売っている。コンビニエンスストアは24時間営業という「生活の便利さ」を売っている。

あなたの会社の主力商品が提供する価値は何か? 「切ること」「曲げること」「塗ること」「小さくすること」「磨くこと」など、「コト」はいくらでもある。顧客に提供している価値の本質を掘り下げることだ。

明日への指針

戦略を定義する

「戦略とは、勝利するための行動を最大限に引き出す『組織目的の設定』と、機能的に分かれている組織を統合しながら、変化する顧客ニーズを満たすための『経営資源の配分』」と考えていただきたい。

そして次の4点が戦略を考える際の着眼点となる。

1. 組織に対する目的設定であり勝利するための「言葉」である

Aという山を目指すのか、それともBという山を目指すのか? 頂上を目指すのか、5合目までなのか? まず、目指すべきところを可能な限り明確に示すことが戦略である。「とにかくあの山を目指そう」というかけ声だけでは戦略にならない。戦略は言葉として明文化されなければ、組織を動かすことはできない。したがって、戦略には「作戦名」が必要となる。貴社が考えている戦略には作戦名があるだろうか? 作戦名を聞けば戦略をイメージできるだろうか?

2. 事業や組織運営に対する資源配分の明確化である

組織は戦略に従う。戦略を実行するためには、戦略に合わせて経営資源を再配置しなければならない。経営資源とは「ヒト、モノ、カネ、時間、情報」などを意味する。仮に「首都圏の攻略作戦」を掲げても、「量販店チャネルの攻略作戦」を掲げても、そこにヒト、モノ、カネを投入しな

ければ資源配分にならない。

3. 戦略には「先見力(思考力)」「リーダーシップ」「決断力」がいる

戦略では「何をやるのか」と同じぐらいに、「誰がやるか」が重要である。よい作戦命令を出しても、ある部門で成果は出るが、ある部門では成果が出ないことがある。

また、リーダーが替わっただけで業績や成果が激的に改善したり、悪化したりすることもある。これはなぜか? 戦略を遂行する段階のリーダーシップに格差があるからだ。戦略家には「先見力」「リーダーシップ」「決断力」というスキルが不可欠である。

4. 戦略と戦術は区分されるが、戦術は戦略を補完していなければならない

戦術から戦略が導かれることはまれである。「戦略」は長期的・大局的な目的や目標を取り扱うことであり、「戦術」は、短期・局所的な目標を取り扱うことである。

したがって、戦略と戦術は明確に区別されなければならない。現在は、戦略と戦術の区別がつかなくなっていることが多い。「戦術」は、組織の中の機能分化した戦い方を意味する。販売の中のこと、人事の中のこと、生産の中のことである。ただし、戦術は戦略を補完していなければならない。

戦略を実現させる戦術・戦闘の考え方

どんなに素晴らしい戦略を策定しても、それだけではうまくいかない。戦略は実行段階が難しい。戦略を戦術・戦闘に落とし込むときの着眼点を紹介したい。

1. 戦闘レベルで行動のハードルを上げ過ぎない

「千里の道も一歩から」。あるべき姿に向けて、第一歩を考えたとき、おのずとその一歩はシンプルになる。日常活動は基本動作の組み合わせである。ここでいう基本動作とは、挨拶や整理・整頓だけではない。「顧客を訪問する」「電話をかける」「メールを送る」「訪問する」「企画書をつくる」「会議をする」「加工する」など数多くある。

戦略から生まれる戦術を基本動作レベルにまで分解し、いつでも、どこでも、誰にでもできるシンプルな動作に落とし込む。戦略を成果へと結びつける日常活動は何か。要となる基本動作をはっきりさせ、それを型決めして反復徹底を図る。型決めした基本動作は、頭で理解するものではなく習慣化することで成果につながる。

反対に、失敗する戦略はこの逆をやってしまう。戦闘レベルでの行動のハードルを上げ過ぎるから組織運営でつまづいてしまう。優れた戦略とは実行部隊が行動や成果をイメージできるものだ。高い目標を実現するための戦略であっても戦闘レベルに落とし込むときは行動をシンプルに設計すること、絶対に複雑にしてはならない。

2. 戦術には「作戦」という名のスローガンをつける

戦略を基本動作に分解した後は、実行策に「作戦名」をつけること。それは実行のコンセプトであり、実行に向けて組織内を束ねるための「合言葉」でもある。したがって、作戦名はわかりやすく、全員によく理解できるものであることが重要だ。

また、結果が評価できるように作戦要領をつくることが望ましい。「やる気元年」とか「ケジメある社

風」といった抽象的なスローガンは良くない。例えば「10%ペースアップ作戦」「○○○シェアナンバーワン作戦」のようなものが良い。

3. 作戦の成功へ集中動員する

「アレも、コレも」と数多くの実行策を並べてもできはしない。ある期間における狙いは1点に絞り、経営資源を集中することである。実行段階になって不安になり、アレコレと手を出したくなる気持ちはわかる。しかし、最善の方法を選んで作戦名を設定した後は、割り切ることだ。

この割り切りが戦闘に対する強い意志を生む。「この作戦の他に道なし」。強い意志の確立は実行の前提となり、明快さ、信念の強さが、その後の困難・動揺・疑惑を乗り越えて実行を継続させる力となる。そのためにも狙いをハッキリとさせることである。

集中動員体制を確立するためには工夫がいる。不言実行のできる人は少ない。有言実行を原則とし、自らを衆人環視の中に立たせ、やらざるを得ない環境に追い込むことが望ましい。

4. 小さな勝ちグセを積み上げる

孫子は兵法で「勝ってますます強くなる」と言った。「戦闘は長期戦を避け、早期に終結させなければならない」という意味だ。すなわち、「小さな勝ちパターン(勝ち癖)を積み上げる」ことである。中期的で高い目標も、細切れにすれば小さな目標になる。大きな目標を小さな目標に分解して一つずつ達成していく。

一歩、一歩を確実に勝っていくことで自信になり、勝ちグセがついて良い習慣になる。そのためには、戦略という大きな成果は小さな達成の集積でなければならない。また、小さな勝ちグセは「勢い」を生む。掲げた目標を達成することでチームに「勢い」がつく。