

Katana Performance Consulting Inc President & CEO 宮川雅明
ISPI(International Society for Performance Improvement)
IOD(英国経営者協会)Diploma in Company Direction



第10(10回連載)これからの人材に求められる軸

1.戦略力

戦略力はセンスのようなもの。センスがよくない人は何をやっても駄目である。レベルでなく、ピントはずれは論外なのである。



時間(時間的センス)

過去、現在、将来を歴史的に展望する能力。戦略もマーケティングも時代を予測できないと方向性は見えてこないし、信念も出てこない。過去から現在に至る因果を自分の見解をもって、構造的に図解できないと納得感は出てこない。30年近く前に、日経新聞に小さな記事は載った。上場企業の25%が営業外利益で経常利益がプラスになっているというものである。その後のバブルを予感させた。10年ほど前だと思う、中国のエアコンの生産量が700万台を突破したという記事が載った。既に日本の生産量を超えていた。歴史観を持つことは、目立たないが象徴的な事象であることに気づきを与えてくれる。

地理(地理的センス)

昨今、エネルギーの話題が絶えない。北海及び北極海の氷減少による地下資源開発の方が気になる。既に北極海の天然ガスが日本に輸出されている。世界の風力発電の3分の1がドイツで発電されており、4万人が就業している。2030年までに風力発電の割合を20~24%を国家目標としている。また、どこでも風車を建造すればいいかというところではなく、風景を壊す地域には建造できないよう法律で規制している。さて、日本では、ガソリンが安くなったり、高くなったりと忙しい話であるが、プルサーマルをやらざるを得ない状況にあり、それを狙ってかどうかわからないが、福祉団体のようなTCIが更なる株式取得に向け訴えを起こしている状況である。私の小さな会社もアフリカの学生に潰されるかもしれない。国境が障害でしかないサイバー経済にとって、ジオメトリックなリスクと出来事をとらえることが欠かせない。

目的(目的化力)

ビジョンといってもよいが、ビジョンというと夢に近い印象があるので、ここでは敢えて目的とする。結局、何のためにやるのか、ということである。目的のないところにマネジメントはない。よって、戦略も戦術もマネジメントも場当たりのになり、窮地に追い込まれると計画変更となる。揺ぎない目的を持つ資質である。

2. 戦術力

戦略力を前提として戦術力がある。これはシナリオ創造力である。

組織(組織化力)

一人でできることには限界がある。無言でも自分の話を聞いてくれる相手がいると助かる。構造改革型、課題解決型である経営課題を実践していくには、組織の力が欠かせない。実は組織には2つある。フォーマル組織とインフォーマル組織である。フォーマル組織は大義名分で動くが、インフォーマル組織はその前段階または水面下で動く。賛同者を持つことが経営プロフェッショナル人材には欠かせない。組織は意外と少人数で動くものである。キーマンを探し、強い関係を持つことである。賛同と共感、信念と信頼に基づいた関係である。トップマネジメントとの関係、そして現場の中においてその手の中にノウハウがある人材。両極の2つの関係を築く資質である。そして組織のルールを活用できる資質である。

具体(事实力)

事実といってもよい。具体的でないものは何も生み出さない。戦術(人の動きのシナリオを考える)をデザイン(演出)するには、先ずは事実をおさえることである。その事実をどのような事実に変化させるかを考える。具体的なものは細かいものであり、小さなことである。相手の話しのメモをとって、箇条書きで確認して、相手の頷きの回数を記録するといったことである。小さいことに気づかない人は大きなことには決して気づかない。

戦略を実行していくには、具体的な事実を確認またはありありと事象を描くことによって、プロセスと成功への道標が見えてくる。

展開力

将棋と似ているところがある。何手先までシミュレーションするかである。舞台に似ている。脚本である。登場人物は社内外含め、いろいろ登場するはずである。動かすのではなく、自然に動く状態を無意識的に作っていければ素晴らしい。それが本来のシステムである。健全な目的(戦略力)であることが前提である。品のないことをすれば見えざる手が働き、予期せぬ展開をもたらすことになる。

3. 戦闘力

現場力、土俵力(本番で練習の成果が出せる集中力、無心力、行動力)である。

行動(俊敏的行動力)

デスクで考えていても結果は変わらない。他者だけ動かそうと思うのは横着である。自ら、機を逸することなく、歩留まりなく、無駄なく、動くことである。むやみやたらに動くことではない。戦略を前提に、信念を確かめるような行動でないといけない。ゼロか100である。中途半端なものは中途半端な結果しかもたらさない。

勿論、戦略の方向性が見定まらないという状況もある。その時は、社会や現場を見ることである。(机に向かう時は整理する時である。ベテランが素晴らしいのは、机にいても現場が見えるからである。でも現場も変わるのでベテランといえども時々現場を観ることである。)

現場に直面した時、戦略や戦術を考えた時と、かけ離れた状況にある時がある。その時は目的を崩さない前提で、方法はその場で変えていく力も現場力である。よって、壁にぶつかっても常に目的という印を遠くに見ながら歩いていくことである。そして、時間空間を悪戯に埋めるのではなく、展開を一步進める行動をすることである。自分にしかできないことは何かを考えて行動を選択する。

また、以上の内容とは多少異なるが、プロフェッショナル人材を目指すなら、戦略を日々の具体的な行動に目標にブレークダウンして、日々一つひとつの実践することである。

環境(環境選択力)

近頃は、やったことがないのでできません、という者がいるが、チャンスを逃したようなものである。人がやりたがらない難題を選択する。環境が人を育てる。よって、どのような環境を選択するかである。瞬間、瞬間の緊張感を味わえないような環境では成長はない。時を過ごす経験するは全く異なる。若い時は失敗も、怒涛のような頑張りがあれば、許されるものである。

環境を選択する上でもう一つ重要なことは、リスクの回避である。リスクのない経営は存在しないが、選択してはいけない場や時期もある。特にコンプライアンスに関するものには注意が必要である。リスクは確率でとらえるものであるが、コンプライアンスは1回でアウトになることがある。機を逃してはいけないが、戦略力があれば目先のことに気をとられ、真の機会を逸することはない。

アイデア(改善と創造)

アイデアの一つは、改善である。近頃は、やってみただけできません、と理由だけは一人前のビジネスマンが多くなったような気がする。ルールやシステムとかいいながら、楽だけをしようと、どこを向いて仕事をしているかわからない組織もある。何も障害のない仕事はない。どうやればよくなるか、実現できるか、顧客のニーズに対応できるか、感動を与えられるかを考え創造することが面白みというものである。改善というと、泥臭いという印象もあるが、改善は基本である。対策のない意見はただの批判である。

アイデアのもう一つは創造である。改善の発展形としてのイノベーションもここに含まれる。アイデアのみが唯一ソリューションをする。新規のアイデアが差別化の源泉であり、ブランドを構築する。

「人的魅力」が必要という話もあるが、それでは対策にならない。魅力とか迫力とかいうものは、上記の取り組みの結果、自然に身についてくるものである。(自分のことを棚において書きました)