

VUCA時代に必要な マネジメントスキルを身に付ける

〈3〉

前回は「内省型リーダーシップ」を取り上げました。今回は「方針は時間配分を変えるためのツール」について取り上げます。

弊社は、評価者研修を数多く実施してきました。評価制度の運用は形骸化しがちなので、どう実務と運動させ、効果的な運用にするかを探求してきました。その過程で構築された概念を、今回は方針策定について、次回はPDCAサイクル

ルの定着についてお伝えします。

我々は方針とは、「将来を創造するために、現場に

方針は時間配分を変えるためのツール

経営資源の再配分の指針を伝えるツール」だと表現しています。特に、経営資源

や「新商品の開発」と方針を明示されても、何から手

(しまもりとしひさ)

出光興産にセルスエンジニアとして入社。法人営業・卸売営業・小売店舗の販売支援ディレクターの経営支援・社員教育・仕入担当・物流担当・プロジェクトマネジャーなど数多くの実務を経験。その後、独立系コンサルティング会社にて戦略立案から営業の現場支援なども行う。人事コンサルティングとして活躍し、2007年取締役就任。2008年グローセンパートナーを設立。現在は、人事制度構築支援・役員/管理職研修・戦略立案/心の成長の支援を実施し、クライアントの業績向上と社員活性化に多くの実績を上げていく。

1万時間の投資)

●既存のA容器的開発は中断して、2027年までに生産をやめる(年間1・2万時間の削減)

やめる対象(before)を増やす対象(after)を明示すれば現場の実行は促進されます。

方針を伝える手段は、長文になりがちなWordや、概念的になりやすいPowerPointではなく、Excelを推奨しています。この書き方で表現すると、方針書はExcelのA4サイズ1枚程度で表現できます。

我々は、戦略を「誰に売

をつけること」だと定義しています。そして、戦略は実行してみないと正解がわからない仮説だと伝えていきます。

VUCA時代では、戦略の立案に時間をかけるより、仮説・検証サイクルを短期間で回すことが必要になってきます。つまり、お客様の声を聴いて、短期間で開発して、売って、またお客様の声を聴くというサイクルを早く回すことが生き残りに必要です。

最後に、方針を年度初めに出すという慣習をやめましょう。これだと思った戦略があれば、年度初めまで待たずに、その日に方針を出せばよいはず。

出せばよいはずです。

島森 俊央

グローセンパートナー
代表取締役