

## 経営参謀の果たすべき役割【宮下 太陽】(08.10.20)

\* 本稿は、後正武著「(文庫版) 経営参謀の発想法」(2005)を読んで、筆者の意見を取りまとめたものです。

サブプライム問題に端を発する金融市場の動揺が続いており、株式市場の乱高下のニュースが連日メディアを賑わせている。企業を取り巻く環境がますます不透明となる中で、戦略の策定と遂行を担う経営参謀が現在ほど必要とされている時代はない。しかしながら一方で、経営参謀に必要な要件をしっかりと認識されている御会社はそれほど多くないのではないだろうか。

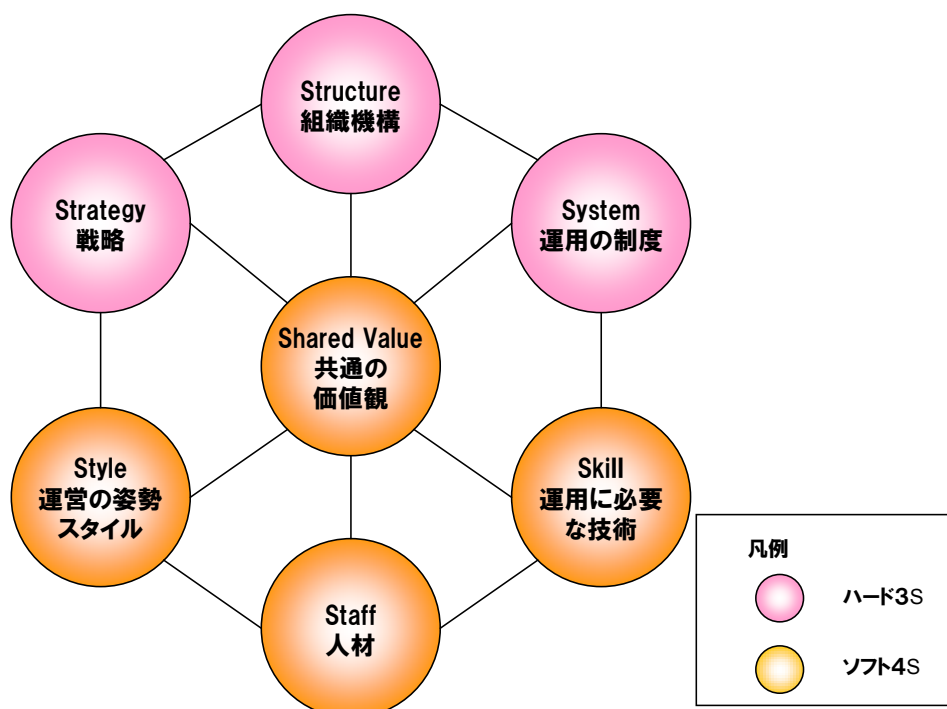
本書は、上記の問題意識を踏まえ、経営参謀に必要とされる発想法(スキル・ノウハウ)について、「戦略策定」、「組織」、「リーダーシップ」の3つの視点から整理された良書である。具体的な手法や事例なども随所に織り込まれており、非常に分かりやすい内容になっているので、経営企画をご担当するお立場にある方、特に経営企画のご担当になって間もないという方には、是非ご一読をお薦めしたい。

後氏は、経営参謀を「トップを補佐し、戦略的発想に基づいて会社の未来像を描き、プログラムを構築し、その実施を具体的に指導・推進する機能」と定義づけるとともに、経営参謀の果たすべき役割は、戦略の立案で終わるのではなく、戦略を遂行し成功させることにあると主張している。

そのために必要な発想法が、本書で数多く述べられているわけだが、本稿では、特に戦略の遂行に焦点を当て、7Sという考え方について取り上げたい。

7Sとは、ハード3Sとソフト4Sからなり、組織がうまく機能するための要件を概念化した枠組みである(下図参照)。7つのSは相互に関連し、互いに影響しながら全体として組織機能の良し悪しを決定する。

図 組織がうまく機能するための7つのS



ハード3Sとは、基本目的と戦略（Strategy）、戦略を実施するために必要な組織（Structure）、組織を運営するために必要な運営制度（System）のことであり、経営参謀に意思と能力があれば策定・構築することができるものである。

一方、ソフト4Sとは、実際に戦略を実行する人材（Staff）、戦略を実行するために必要な技術（Skill）、戦略を実行するにあたっての仕事のスタイル（Style）、組織の構成員が抱えている共通の価値観（Shared Value）のことであり、ソフト4Sを確立するためには、その体現者である組織の構成員への働きかけが必要であるため、短時間で確立するのは難しく、正しい方向づけと、注意深いケアが必要である。

以上が、7Sについての説明であるが、筆者は7Sの一番のポイントは、Shared Value（共通の価値観）にあると考えている。なぜなら、組織をうまく機能させる最適な7Sを実現するためには、ハード3Sとソフト4Sをバランスよく構築することが必要であると認識しており、両者の結節点となるのが、Shared Value（共通の価値観）だと考えているからである。

なぜそのハード3S（戦略、組織機構、運営組織）なのかという点について、ソフト4Sの体現者である組織の構成員が共有・共鳴・共鳴を持つことが出来なければ、当然組織はうまく機能せず、戦略は絵に描いた餅に終わる。

ともするとハード3Sを揃えることだけが経営企画の仕事であり、ソフト4Sについては担当外であると考えられがちであるが、戦略が画餅に終わらないよう、ハード3Sの内容を組織の構成員に共有・共感・共鳴してもらうための仕組み・仕掛けを作ることは、経営参謀にとって非常に重要な仕事ではないだろうか。

本稿をお読み頂いている皆さんの中に、自社の組織がうまく機能していないと感じておられる方がいれば、組織の構成員の間でハード3Sが共有・共感・共鳴されているか、ハード3Sに対応した適切なソフト4Sを確立できているか、といった点について、今一度振り返られてはいかがだろうか。

以上