

どんなによく考えられた戦略も、実行されなければ意味がありません。そこで、組織として会社一丸となって実行できるしくみを構築することが大切です。

経営学者アルフレッド・チャンドラーの言葉に、「組織は戦略に従う」というものがあります。まず、戦略と計画を立てたあと、それを実現するために組織化を図るというものです。通常、組織は変革を嫌います。だからこそ、まずリーダーである経営者が、経営理念に沿ったビジョンと戦略を打ち出し、それに従った計画を立案し、率先して実行に移すことが必要とされます。そうすることにより、おのずと組織や従業員も変わってくるのです。

その戦略実行のためのフレームワークで有名なものがPDCAサイクルとマッキンゼーの「7つのS」です。

## 1 PDCAサイクル

PDCAとは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（検証）、Action（対策）の頭文字です。計画（P）に従って実行（D）し、定期的に計画と実績の検証（C）を行い、そこに乖離があれば対策（A）を講じることを繰り返し行い、最終的に目標に近づいていくのです。

Plan（計画）：中期経営計画の策定、次期予算の策定など

Do（実行）：行動計画に基づいて各担当者が期限を決めて実行

Check（検証）：定例会議、月次監査、業績検討会でのモニタリングなど

Action（対策）：ターゲットの変更、計画の見直しなど

## 2 マッキンゼーの「7つのS」

マッキンゼーは、組織を動かすために必要な7つの要素を次のように提唱しています。

### ①戦略（Strategy）

競争優位は何か？ 戦略上の優先順位は何か？

### ②組織（Structure）

組織形態はどうあるべきか？ 部門間の力関係は？

### ③社内システム（Systems）

経営陣が重視するマネジメントシステムは？

### ④人材（Staff）

採用と育成のしくみは？ 部門ごとのリーダーの能力は？

### ⑤社内のノウハウ（Skills）

得意な付加価値活動は？ 将来必要な組織としての能力は何か？

### ⑥経営スタイル（Style）

トップの意思決定方法はトップダウンかボトムアップか？

### ⑦企業の価値観（Shared Value）

社員は自社の特徴をどう思っているか？

これら 7 つの要素がそれぞれ補完し合い、強まっていくことで組織も強くなります。戦略の実行に当たり、組織のどこに問題があるのかを検証するためのチェックリストにもなるのです。

参照：『実践！経営助言』TKC出版

執筆者 TKC近畿兵庫会 姫路支部 税理士 山本清尊