

スタッフで立案された戦略はラインで実行されているのか

～ 企業内に潜むダブルバインドの甘い囁き ～

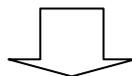
積水ハウス(株)	三宅 寛
(株)大丸	伊勢田 良二
日本信号(株)	高橋 栄弥
(株)阪急リエゾンサービス	吉川 賢
三菱ウェルファーマ(株)	影山 敦
ヤンマーディーゼル(株)	藤原 克彦

・我々グループの問題意識（戦略は実行されているか）

スタッフ（企画）部門で策定された営業戦略や政策はライン（営業現場）部門でスムーズに実行されているのだろうか。もしうまく実行されてないとすれば、そこにはどのような原因や理由が存在するのだろうか。我々はこのポイントに着目し、研究テーマとしてとりあげた。

なぜなら現実の企業では以下のような状況が見受けられるからである。

- ・営業現場は売上至上主義・ノルマの呪縛にとらわれている。このような状況下では、営業ラインはスタッフの戦略に単純に従うことに懐疑的である。自己の売上アップに直結しない指示には従いにくい。
- ・各企業において過去何度も、営業改革・新販売戦略などが打ちだされてきた。しかし、戦略が完遂されなくても、戦略立案側のスタッフも実行部隊のラインも明確な責任追及はなされなかった。
- ・最終的に売上ノルマ・目先の利益が確保されさえすれば、その時点で戦略が実行されたのかどうかという評価は二の次に押しやられる。



結果としてラインにおいては判ったような顔をしていても行動を起さない（面従腹背）スタッフにおいては言いつばなしという状況に陥ってしまう。

・戦略が実行されない理由

なぜ戦略がうまく実行されないのか、我々はまずその理由を明らかにするために、戦略実行のプロセスから問題点を抽出してみた。

なお、今後の議論を進めるにあたり、前提条件として各組織ごとの、役割・責任が明確にオーソライズされているものとする。

戦略を実行するにあたってのプロセスは下記のとおり。

プロセス

問題となる状況

立案：（実現不可能、現在の事業環境に合っていない、具体性がない）



伝達：（伝えていない、理解されていない）



実行：（出来ない、やりすぎす）



評価：（検証していない、評価していない）

ここで我々は よりも の実行フェーズで見られる「戦略が実行できない」や「戦略に基づく指示をやり過ぎす」といった状況が、最も大きな問題であると考えた。

そしてその原因を、心理学で言うところの「ダブルバインド」という概念を用いて考察してみた。

(参考)ダブルバインドとは

心理学定義

「そこから逃げることのできない人間関係において、一定のメッセージが与えられ、しかもそのメッセージを否定する別のメッセージが同時に与えられる状況のこと。これが反復されると精神分裂症を生じさせる。」

(例) 子供は母親から常に勉強だけをしていなさいと言われる。それにもかかわらず、たまに自発的にお手伝いをしなさいと言われる。

我々が企業経営を分析する上では次のように定義した

「企業組織内において、上位者から下位者に対し一定の指示が与えられ、しかもその指示と両立することが困難な指示が同時に与えられる状況のこと。下位者は二律背反の指示に板ばさみとなり、これが反復されるとやり過ぎし、言い訳の温床となり、相互不信を生じさせる。」

. 仮説

『戦略によって成果を上げている企業は、 の実行プロセスにおける「戦略を実行できない」や「戦略に基づく指示をやり過ぎす」という問題を解決する手段を講じている、もしくは、しぐみを持っているはずである。』

. 企業インタビュー（仮説の検証）

上記の仮説を検証すべく、企業インタビューを試みた。

- ・ 営業戦略で有名な企業ではどのようにこれらの問題に取り組んでいるのか？
- ・ 戦略はうまく実行されているのか？

<インタビュー先>

営業革新を行ったといわれる『カルビー社』

CS経営で有名な『富士ゼロックス社』

～ インタビューの詳細については報告書に記載 ～

1. インタビュー結果のまとめ

- ・両社とも戦略実行プロセスにおける 立案 伝達 評価に見られるような問題を認識されており、解決克服している。
- ・両社とも 実行のプロセスにおける問題としてのダブルバインド状況は存在していなかった。
- ・なお、我々が最も重要視していたダブルバインドは、両社とも直接的な対策を講じていることもなかった。

・検証結果の分析

我々が、戦略が実行されない原因であると考えたダブルバインドは、単独で存在する現象ではなく 立案、伝達、評価のプロセスに内包されるものであり、これらのプロセスにおける問題を回避・克服する仕組みを持つことにより解決できるのではないか。

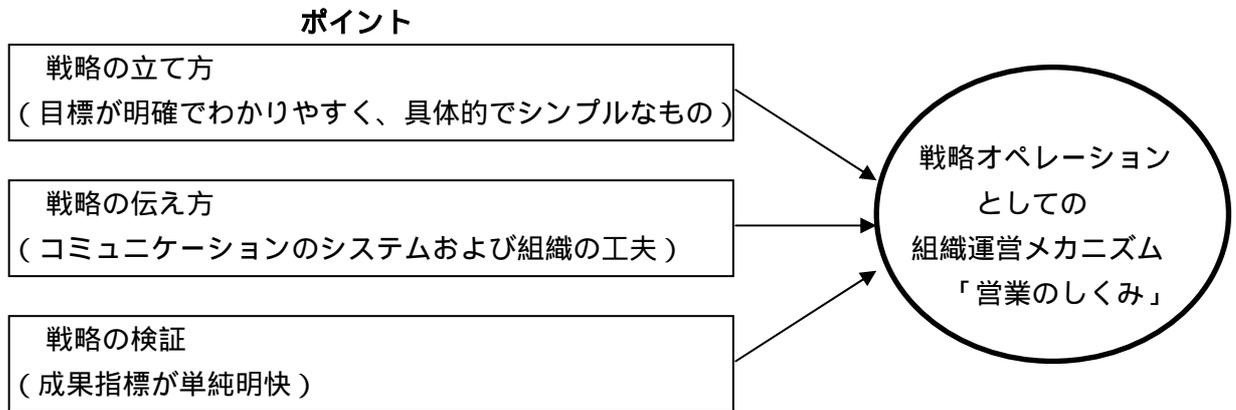
この考えに基づいて具体的にダブルバインド状況と考えられる事例を見てみると、以下のとおりである。

具体的事例 1	本社事業部と支店長で指示内容が異なるなど、複数の指示系統がありそれぞれから二律背反した指示が発信される。 現場は自分勝手に選定したどちらか一方の指示に従うか、どちらの指示もやりすぎす。	立案と伝達に対するしくみにて解決出来る
具体的事例 2	重点品目の拡販という方針を設定しながら総売上高のノルマも課すため、多品目販売（分散）してしまう。また、企業方針としてCSを掲げているが、営業現場では売上目標の達成が優先され、CSは二の次となっている。結果、いつまでたっても重点品目販売量は伸びず、CSは実現されない。	伝達と評価に対するしくみにて解決出来る
具体的事例 3	顧客に丁寧に接客しなさい。店内営業効率を上げなさい、という一見矛盾した方針が発信される。 店内販売員はどちらを優先させるのかと問うが、店長は「臨機応変に対応しろ」と言うのみで2つのミッションが課せられることになる。	伝達に対するしくみにて解決出来る
具体的事例 4	ある子会社は業績不振であれば親会社から糾弾され、好業績であれば親会社に利益を吸収される。子会社はそこそこやっておけばよいと考え、モラルの低下を招く。	伝達と評価に対するしくみにて解決出来る
具体的事例 5	現場で売上目標をたてたが、経営者からは根拠なしにそれよりはるかに高い数値目標の指示がでる。 現場はそれに従うしかないが、目標設定時点ですでに実現できないことの言い訳が入り込む余地を含んでいる。	立案に対するしくみにて解決出来る

・我々の結論

今まで考察してきた通り、戦略が発信され、実行され、そして成果を生んでいるところには

必ず良く練り上げられたしくみがあり。そのしくみとは次のようなポイントを押さえたものである。



なお、我々の話合いの過程でも見られた、「戦略の実行できない理由を“ダブルバインド”（板挟みだからできない・しかたがない）として安易に片付けてしまう」といったこと（『ダブルバインドの甘い囁き』）にも注意が必要であると考える。

以 上