

戦略思考力開発の試案

—研修等における研究・指導のツールの提言—

川 端 大 二

キーワード

ビジョン vision

戦略 strategy

戦略思考 strategic thinking

pull up 思考 pull up thinking

(thinking of scenario planning by result)

機会提供教育 on the chance development

研修 workshop

1 問題意識

環境が激しく変革していくなかにあって、戦略的経営が一般化してきており、戦略力は企業の盛衰を決する重要な能力となってきた。しかしながら、長年にわたって効率化を行動原理としてきたわが国においては、戦略力を有する人材が十分開発されてきているとは言えない状況にある。とりわけ、現状から発想して問題の解決を図ろうとするいわゆる積み上げ思考が一般的

であったため、効果的な戦略を編み出す思考技術である戦略思考力に不慣れな実態にあった。戦略力の開発のために様々な工夫が凝らされてきているが、戦略思考力向上のための使い勝手のよい方法は未だ開発されているとはいえない。筆者は研修の場面で戦略思考力を高めるツールを作成して実践しており、その方法のひとつを紹介し、各般の批評を仰いでより効果的・実践的なものに高めていきたいと考えている。

2 戦略思考力の意味と思考プロセス

戦略とは、もともとは戦争に勝つことを目的として、戦争を全局的な視点から捉えて各種の保有戦力を総合的に配置し、運用していくことをいうが、今日ではその本質を捉えて“目的やビジョンを実現する道筋（シナリオ）”とか“将来の方向付けと基本的資源配分パターン”の意味で活用されている。土屋は“敵に勝つための思考法ではなく、より一般的に環境の動きが激しい時に物事を成し遂げる思考法”と定義している（土屋 1993）。要するに、戦略思考は困難な課題解決のシナリオを編み出す思考技術であり、不確実な環境の中での目的・ビジョンの構築とその実現のための効果的な戦略を策定する知力である。

わが国では現状の枠内で改善・改良を図る積み上げ型のオペレーショナル思考が一般的であったため、問題を除去した望ましい状態を目的として、現状から目的へつながる解決の道筋を見出だそうとする。現状の延長線上での解決である。そのため、目の前の障害や抵抗が大きく問題解決の糸口が見出だせない場合には、解決をあきらめて問題を先送りにする傾向が強い。結果として、今日のような変革時代の問題解決を遅らせ、傷口を更に拡大してしまうことが少なくなかった。そこで、今日、戦略思考が注目されているのである。

（1）結果から計画の割りつけ

戦略的アプローチは、困難な状況のブレークスルー、新たな価値の創造、イノベーションなど、従来型の積み上げ（push）思考では解決が見出せず、問題を打開できない場合に、なんとかしてでも解決を図ろうとして思考法を変えて解決の道筋を編み出そうとしていくものである。そのため、現状に囚われずに理想状況（目的・ビジョン）を描いて（目標体系の変更）、その解決策の道筋（戦略）を選択・創造するという思考を試みる。目的から現状へとつながる仮説、検証の思考法をとるのである。新たな目的を結果と捉えて、その実現のために必要な計画を割り付けて現状につなぐという逆思考（pull up）である。道筋がつながれば新目的は実現が可能であり、道筋が描けなければ目的を再構築してその実現策を模索する。これが戦略思考の第1ステップであり、そのためには次のポイントが重要である。

① 目的・ビジョンの明確化

目的があいまいでは、戦略を確定することはできない。目的の姿、レベル、時期を明確にするとともに、目的・ビジョンの価値を提示する。目的・ビジョンの価値の共有こそが、エネルギー編集（求心力）の源泉となる。従来の日本では目標が過去の延長線上にあったため、目標の時期やレベルを明確化するという発想が乏しかった。一生懸命に努力すれば、従来の方向の中で成果が得られたからである。

② pull up による計画の割りつけ

pull up 思考は、“結果としての目的”を実現するためには何が必要か、どうしておけば良いか、いかなる前提（条件）を確立しておく必要があるかなど、結果から現状へとつなげる仮説・検証の思考法である。目的を結果と捉えて、そのためにやらなければならないことを割りつけて、1年後程度に達成しなければならない目標まで下ろしてくる。この目標が達成できれば最終目的の達成が可能となるように、目標を目の前に持ってきて待った無しの状態とするのである。最後に、現状からその目標を実現する方策が確立できるかどうか、現状とビジョンがつながるかどうかの決め手となる。このステップは、積み上げによる実行計画の作成（push 思考）となる。

(2) 障害の除去と攻めどころ

戦略思考の第2ステップは、現状と目的のギャップを分析し、割り付けた計画を遂行していくにあたっての障害等を把握し、クリアしていく方策を模索していくことである。

① 実現の障害、ネック、抵抗、不足などの分析、把握

新目的が従来の延長線上を超える場合、すなわち目的の質が変化する場合には、その実現のために構造改革が必要となる。構造改革には次のような各種の中心軸の移動が伴うため、不足する部分や痛む部分が生じる。

- ・ 価値の軸――価値の質
- ・ 時間軸――戦略遂行の時期、スピード
- ・ 空間軸――業務展開の地域、場所
- ・ 資源配分の軸――業務の優先度と資源再配分状況
- ・ パワー軸――改革は主流の力が弱まることが必至。その程度
- ・ 人材――戦略遂行に必要な人材、従来型の人材とのかいり状況

中心軸が移動すれば資源の過不足が生じるし、力のバランスが変わってくるなど、様々な波乱が生じる。そのために各種抵抗や障害が生じてくる。特にパワーの中心軸がどの程度移動するかを十分考察しておく必要がある。一般には、力を弱める主流の抵抗、廃止・縮小部門の抵抗、守旧派の抵抗、変化についていけない者の抵抗が伴うが、とりわけ従来の中心軸にある主流は大きなパワーを有しているため、その抵抗は強大となる。改革の推進にあたってはクリアしなければならない様々な障害やネックが伴う。これらの点を十分予測、分析しておかなければならない。

② 障害を乗り越える方策の創造と攻めどころの確定

障害やネックなどを乗り越える方策がシナリオのポイントとなる。どこから攻めるか、何がポイントとなるかなどを見出だし、その実現のためのエネルギーの編集や資源獲得方法、時期、アプローチの仕方などである。諸要因の中から、これさえ獲得すればおおむね初期の目的が達せられるという最大

の攻めどころを見出だして、ポイントを絞り込む。あれもこれもではエネルギーが分散されてしまう。

攻めどころについてのいくつかの例を見てみよう。

<例1>ヤマト運輸

宅急便の成功のポイントを翌日配達とし、その実現のためのシステムの構築に全力を傾注した。

<例2>消費者金融

消費者金融が急成長したのは、無人店舗を設置して対人によらない審査方法を攻めどころとし、そのために性別、職業、年収、年齢等々による焦げ付きリスクを統計的に算出して審査時間を極限にまで短縮したことにある。これは他業態が容易に真似のできないコア・コンピタンスとして機能している。

<例3>松井証券

松井証券はネットによる営業を展開して急成長したが、攻めどころは株式売買に関して営業マンが関知せず顧客任せにしたことである。顧客の営業マン不信を枠外に置いたのである。

<例4>越の寒梅

幻の名酒といわれる越の寒梅は、販売ルートを限定するとともに、市場での品薄感にポイントをおき、常に欠乏感を演出した。

これらはいずれも企業の例であり、競争優位のビジネス・モデルの創造でもある。障害を取り除いたり、乗り越えていく方法の創造は、戦略の極めて重要なポイントであり、成功の後にはコア・コンピタンスとなり得る。

<例5>小泉改革

行政改革は、一般には取りつきやすいところから順に攻めていくという方法が採られることが多い。この方法では、最大の牙城である本丸にたどりつく前に疲弊するし、相手に反撃のためのエネルギー編集の余裕を与えかねない。小泉内閣の行政改革においては、郵政と道路公団の民営化といういわば本丸を最前線に据えた。これが功を奏するか否かは不明であるが、ここを攻めどころとして攻めきってしまえば、その他のものは腰砕けとなって容易に

改革が進もう。本丸を崩せば、抵抗が雪崩を打って瓦解することをねらったものと思われる。

(3) 多元的シナリオとリスク・マネジメント

戦略思考の第3ステップは、多元的シナリオの策定とリスク・マネジメントの構築である。ビジョン・目的は仮説であり、その実現策の戦略も仮説である。当然将来を読み誤ったり、見込み違いが発生する。そのために、シナリオは多元的に描くことが要請される。最可能説に基づくシナリオ、楽観説に基づくシナリオ、悲観説に基づくシナリオなどであり、最可能説に基づくシナリオを基本とし、楽観、悲観の場合の状況対応計画を作成しておく。そして、将来予想される変化に対して、“ああなればああする”“こうなればこうする”という状況対応の対策を用意しておく。これがリスク・マネジメントの基盤となる。

3 戦略思考力開発の方策とインフラ

(1) 開発の方策

従来のがわが国の行動原理が効率化（改善・改良）にあり、積み上げ思考が一般的であったことから、戦略思考力が日常の業務を通じて効果的に開発されるという状況ではなかった。そのため、組織が従業員の戦略思考力を開発するに当たっては、特別の方策を講じていくことが必要になる。教育、経験、自己学習、およびそれらを組み合わせた次のような方法・方策が考えられる。

① 戦略に関する知識の習得

古くから現代に至るまで多くの戦略実践例があり、戦略に関する研究も数多く行われてきている。多数の専門書も著されているので、自己学習への動機付けや研修等による指導が可能である。

② 上司の率先垂範，OJT

上司が戦略型人材であって、日常的に戦略行動をとっていれば、率先垂範

効果やOJTによって、学習することが可能である。いわゆる“俺についてこい”式の効果が期待できる。日常的なビジョン・戦略議論が効果を発揮しよう。逆に、従来型の管理者の下では、状況によっては戦略の芽を摘まれかねないという恐れがある。

③ 実践経験

事業創造、新規事業の立ち上げ、新たな課題解決のプロジェクト、外部とのコラボレーション、修羅場経験などの戦略力を必要とする機会を提供し、自己開発を促す。on the chance development（機会提供による開発）の効果である。

④ 戦略研究

戦略力を要する課題を与えて研究させて、レポートを書かせるなどの戦略研究であり、実務上の研究やOJT・研修におけるアプローチも効果的であろう。

⑤ ケーススタディー

自社や他社のケース、過去のケース（歴史）、異業種や外国のケースなど、戦略に関するケース研究は戦略思考力開発の重要な方法である。

⑥ 課題研究

自分が抱えている課題の解決を目指しての研究は、能力開発と実務を一体化させた効果的な方法である。また自社の課題や他社の課題などの実際の課題の研究、また教育のための仮想課題などの研究も効果を発揮しよう。

（２）開発のインフラ

戦略力の開発のためには、個人的努力や教育だけでなく、経営システム全般による開発の条件整備が必要であり、次のようなインフラが効果的であろう。

・戦略的経営の実践

経営そのものが戦略的に展開されていれば、現場の業務も戦略的になることから、戦略思考力の開発には非常に望ましい環境となる。

・戦略組織

フラットな組織やプロジェクトチームなど、柔軟な活動が可能である小さな組織や権限が下部に委譲されている組織であれば、現場の自由度が高まることから、自由な発想を促すことが可能になり、戦略思考力開発にとって望ましい環境となる。

- ・成果主義

成果主義であれば業績を確保しようとする動機が強く働き、成果の確保のための工夫が戦略的思考を促すことにつながる。また、戦略的成果を高く評価して処遇するシステムであればなお望ましい。

- ・加点主義

加点主義人事は、困難な問題の解決にむけてのチャレンジを刺激するので、戦略的課題に取り組む姿勢を促進させることから、戦略思考力の開発にプラスに作用する。

- ・異質交流

異質接触は創造性の開発に効果がある。従来の延長線上を超えるビジョンや目標設定、またその実現策である戦略は極めて創造的であり、異質接触の効用が期待できる。また、異質接触によって外部の戦略を学習することも可能になる。出向、外部とのコラボレーション、外部研究会への参加、異業種交流の奨励などが望まれる。

4 戦略思考の未熟さの原因

戦略思考のプロセスのポイントは、第1に目的やビジョンを明確にすること、第2には目的・ビジョンを結果と捉え、結果を実現するためには何をしておくべきか、というように結果から現実へと繋げていく逆発想(pull up)、そして第3は実現の障害を想定し、それを排除する攻めどころを見出だし、実現シナリオを策定することであった。

戦略思考は現状のパラダイムや目的に疑問を呈し、大胆な仮説（理想像）

を創造して実現可能性を検証する思考法である。これは、現状からの積み上げ思考の逆プロセスであり、日本人にとっては不慣れな思考法である。自然科学においては、関連する事象に共通する因果関係（命題や法則）を見出す際、従来の発想を越える大胆な仮説を立ててそれを検証する方法をとる。したがって、理系の人材は大胆な理想状況を想定してその実現を図ろうとする思考に比較的馴れていると考えられる。しかしながら、社会科学分野で主流を占め、多くの経営幹部を占める文系の人材は、このような発想を“地に足がついていない”“無責任”“夢物語”などと排斥してきた。彼等の多くは、現状から発想する積み上げ的思考をとる者が多い。積み上げ思考で十分な成果を確保できていたからでもある。しかし今、激しい価値創造の競争の中で積み上げ発想が限界に達し、閉塞状況をいかに打破するかが大きな課題となるに及び、理系的発想の価値を再評価すべき事態となった。

欧米や中国などは戦略思考が一般的であるという。なぜ、日本では戦略思考が弱いのか。その原因としては、戦後長期間にわたって欧米への追随を指向してきたため、目標が明確であって積み上げ指向で十分事足りたからであると考えられる。また、集団主義的行動の重視により、集団の和を乱すユニークなアイデアが排斥されてきたことも影響していよう。しかし筆者は、原因は更に奥深いところにあるのではないかと考え、次のような仮説を立てている。

（１）積み重ねを中心とする農耕技術

農耕は毎年の作業の繰り返しであり、次に何をすれば良いかが経験的に自明である。改善は必要であるにしても、農耕が機能している間は大胆な改革を必要としない。積み上げ思考で十分事足りる。一方狩猟は、相手が動物であり知恵比べとなる。どこから攻めるか、どこに逃げるかなど相手の動きや変化を読みながら、次の一手を打たなければならない。まさに戦いであり、相手を追い詰めることを結果と捉え、そのためにはどのようにすれば良いかの逆発想を促す。

(2) 平和な日本

日本が比較的平和に推移してきたことも影響していよう。相手を皆殺しにする民族虐殺とか宗教的な激しい殺戮などがなかった。大陸などでは常にこの種の危険と背中合わせであり、いかにして生き残るかを最終目標として行動することになる。生き残りを結果と捉えそのためにはどのようにすれば良いかを常に考える。全財産を金（ゴールド）に換えて身につけておくことなどは、そこからくる発想であろう。そこでは、逆思考は日常的な思考法になる。

(3) 言語構造

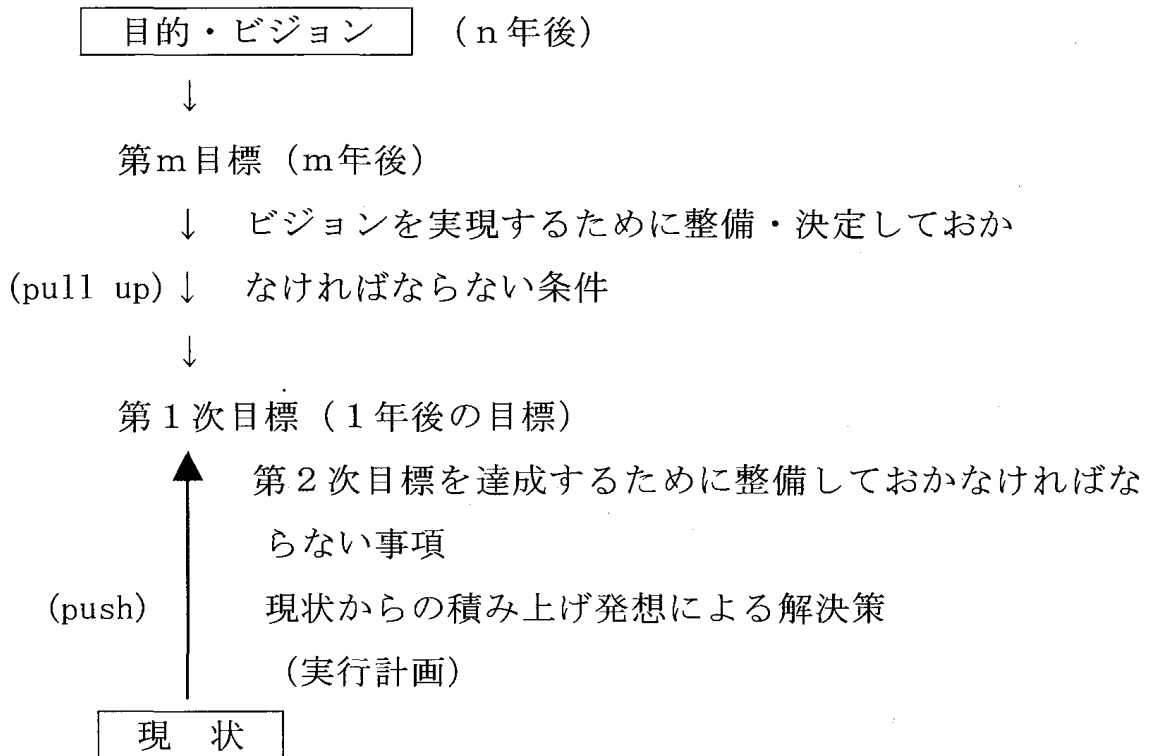
外国語のほとんどは主語の後に述語がくる。結論を先に言ってその説明は後から述べるという構造である。日本語は逆である。説明が先にきて結論は最後にくる。そのため説明している過程で相手の顔色をうかがって、結論を逆転したりもする。“…である”と予定していたのを、“…ということはないですよ”と臨機応変に変化させ得るのである。これが目的やビジョンを明確にしないことや、あいまいなままにして問題を先送りするという態度につながっているのではないか。

5 一つの試案

(1) pull up 思考訓練方策

戦略思考を以上のようにとらえれば、戦略思考力の開発に当たっては、目的・ビジョンを明確にすること、および重要なプロセスである pull up 思考（図表 1）に馴れることが必要であることはいうまでもなく、そのための研究・訓練モデルが求められる。そこで、戦略思考のプロセスをたどって問題

解決を図るための図表 2 の様式の活用によって、研修において研修員が実際に抱えている課題の解決策を考案する訓練方法を試みた。



図表 1 pull up 型思考のプロセス

当方法においては、次の諸点をポイントとした。

- (1) 目的・ビジョンの確定、特にその価値と背景を重視
- (2) 目的・ビジョン実現の障害の分析
- (3) 主要な障害の排除等を中心に pull up による計画の割り付け
- (4) 最も重要な攻めどころを明らかにしてその攻略法の考案

図表2 目的・ビジョンの意義と実現（戦略）のポイント

所属 _____ 氏名 _____
改革レベル _____

目的・ ビジョン	(1) テーマ・内容 (2) 価値 (3) 背景・理由
実現の 主要な 障害	1) 2) 3) 4)
pull upの 計画割り付 けと 実現策のポ イント (攻め所 を中心に)	目的・ビジョン (年後) ↓ 計画割り付けの理由 第1割り付け (2次目標: 年後) 1) <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 300px; margin: 10px 0;"></div> 2) 3)
	↓ 計画割り付けの理由 第2割り付け (1次目標: 年後) 1) <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 300px; margin: 10px 0;"></div> 2) 3) 1次目標の実現策のポイント 1) 2) 3) 攻め所 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">現状</div>

（２）研修による実践の結果

いくつかの地方自治体における課長補佐クラスの政策形成研修において、あらかじめ各自の抱えている課題とその解決についての新ビジョンを創造し、研修時に持ち寄って、戦略思考の解説の後、当フォーマットを活用して再創造を試み、実行可能なシナリオを検討することによって、政策案の策定に取り組ませることとした。

過去に実際に生じた事例や研修用に作成された事例の研究（ケーススタディー）は、すべての研修員が同一の課題を扱うため、教育しやすいという利点はあるが、過去の課題はすでに結果が出ていること、創作課題は現実味にかけること、またいずれの場合も自分の関係する課題ではないため、真剣さに欠けるという嫌いがある。そこで、自部門や自分が現に抱えている課題を扱うことがより真剣味を高めるとともに、職場へと連動できることからアクション・ラーニング的效果を得るという重要な意味を持つ。

ただし、すべての研修員がバラバラの課題を扱うため、指導は困難を極めることになる。課題が多岐にわたるため、それぞれの内容の審査や指導は不十分にならざるを得ないものの、目的・ビジョンの価値・背景、障害の分析、pull up のプロセスや攻めどころの確定、計画のポイントなど、戦略思考については十分指導が可能である。

研修の場面では、研修員の理解を深めるために、図表３のヤマト運輸の宅急便開発のモデルを提示した。図表４、図表５に研修結果の例を紹介する。なお、図表４の事例は、このパターンによって現実に政策を遂行中である。

研修は基調講義の後、各人が持ち寄った自分のビジョンを個人研究によって再創造する。その後、グループ討議によって相互に意見を出し合い、それぞれの課題に対する問題点や修正案などを出し合いながら議論し、各人の問題解決策を高度化していく。その過程がpull up 思考の訓練となるのみならず、当該組織のさまざまな課題に触れることにもなる。

研修員はpull up 発想に不慣れで、最初は戸惑いが多かったが、随時の指導や研修員の相互討議・意見交換などによって次第に要領を会得し、半数程

度が期待した思考プロセスに沿って政策案を策定した。残りの半数程度は、検討した課題そのものが改善レベルのものであり、pull up 思考を要しないものであった。

改革度レベルの高い課題を持ち寄った者のほとんどが、当初考えていた戦略を大幅に修正したこと、および彼等の7～8割程度が更に精査して現場で実践することの決意を表明するに至ったことから、この思考過程による戦略策定がそれなりの効果を発揮したことが明らかと言える。頭で考えるだけでなく、実際に書いて検討し、他者の批評を仰ぐことによって、より考察を深め内容を具体化することが促進されるものと考えられる。

なお、当フォーマットは第1次割り付けの目標を実践する具体策を形成する部分は省略しており、実行レベルの検討にはこれらの掘り下げが必要であり、それにはビジョン（目的）と戦略（手段）の連鎖の関係から、当フォーマットをそのレベルに落とし込んで活用することが可能である。このツールは、職場において現実の問題解決に当たって、また職場での上司によるOJTにも効果的に活用することができるものと考えている。この種の訓練を積み重ねれば、フォーマットを活用しなくても戦略思考が可能になることが予想される。

図表3 目的・ビジョンの意義と実現（戦略）のポイント（例：ヤマト運輸）

所属 _____ 氏名 _____

改革レベル

目的・ ビジョン	<p>(1) テーマ・内容 宅急便（小口荷物配送）の実現による市場優位の獲得 全国翌日配達の実現</p> <p>(2) 価値 先駆的チャレンジによって飛躍的成長を遂げる 小規模産業の物流インフラ、国民生活のインフラ、産業の活性化</p> <p>(3) 背景・理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・このままでは下請け企業に甘んじること ・長距離便動きに乗り遅れる ・米国（UPS）に成功例あり
実現の 主要な 障害	<p>1) 役員・従業員の抵抗</p> <p>2) 運輸省の反対</p> <p>3) 大規模な従業員の確保・教育、全国営業ネットワークと配送センター</p> <p>4) 未知の分野での顧客への認知度不足</p>
pull upの 計画割り付 けと 実現策のポ イント （最大の攻め 所を中心に）	<p>目的・ビジョン（最終目標： 年後）</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: right;">計画割り付けの理由</p> <p>第1割り付け（2次目標： 年後）</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>翌日配達の実現 信用の確保（トコトン保証） 人件費の圧縮</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p>1) 翌日配達でなければ郵便との競争に勝てない</p> <p>2) 全国営業・配送システムの構築と従業員の確保、徹底した機械化</p> <p>3) 信用の確保、保険に加入しない</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: right;">計画割り付けの理由</p> <p>第2割り付け（1次目標： 年後）</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>運輸省の承認の確保 労組の協力の取り付け 三越との決別</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p>1) 監督官庁の承認（許認可権） 路線免許の確保が必要</p> <p>2) 地方路線の確保</p> <p>3) 従業員の積極的な協力が不可欠</p> <p>4) 背水の陣</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center; margin-right: 20px;"> <p>↑</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 50px; margin: 0 auto;">現状</div> </div> <div> <p>1次目標の実現策のポイント</p> <p>1) 役員と労組の説得</p> <p>2) 運輸省との死闘に勝つこと（公開質問状、訴訟） 正面攻勢、執拗な戦い、規制緩和の世論を味方に</p> <p>3) 宅急便専業へ（大口から撤退）</p> <p>攻め所</p> <p>翌日配達の実現と運輸省の説得</p> </div> </div>

図表4 目的・ビジョンの意義と実現（戦略）のポイント（例：研修員作成）

所属 _____ 氏名 _____

改革レベル 3. 3

目的・ ビジョン	<p>(1) テーマ・内容 故郷の自然保護 ハーブ（そば）栽培による地域の活性化</p> <p>(2) 価値 全国棚田百選の保護、一般農地の保全（9軒） 大規模地滑りの抑制と新たな収入源の確保</p> <p>(3) 背景・理由 ・農地の荒廃による地滑りの危険 ・過疎化の進展 ・休耕田のそば栽培で成功した例あり</p>
実現の 主要な障害	<p>1) 切り捨てられる（今後投資しない）農地の地主の抵抗</p> <p>2) 地主の保守的体質</p> <p>3) 労働力の不足</p>
pull upの 計画割り付 けと 実現策のポ イント （最大の攻め 所を中心に）	<p>目的・ビジョン（最終目標：10年後）</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>第1割り付け（2次目標：7年後）計画割り付けの理由</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>一般農地の維持・確保 棚田の保全（ハーブ栽培） 都市住民との交流（ふるさとま るごと体験）</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>1) 地域全体の賛同 2) 棚田百選を守る 3) 働き手の確保 4) 地域の活性化</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>第2割り付け（1次目標：3年後）計画割り付けの理由</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>守る農地と切り捨てる農地の区分 休耕地のハーブ栽培の実験・成功 都市部のボランティア団体の協力の 取り付け</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>1) 切り捨てる農地を自然に戻す 2) 休耕地（棚田）の活用、収入源の確保 3) 地域の若手労働力の不足</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 30%;"> <p style="text-align: center;">↑</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">現状</div> </div> <div style="width: 65%;"> <p>1次目標の実現策のポイント</p> <p>1) 休耕地造成に関する補助金の活用、農家の説得 2) ハーブの試験場的栽培の成功 3) 地域のボランティアの立ち上げ（中学生等） 4) 都市部のボランティア団体への働きかけ</p> <p>攻め所 ハーブ栽培による収入確保の成功</p> </div> </div>

図表5 目的・ビジョンの意義と実現（戦略）のポイント

所属 _____ 氏名 _____

改革レベル 3. 0

目的・ ビジョン	<p>(1) テーマ・内容 幼稚園・保育園改革（幼保一元化及び民営化）</p> <p>(2) 価値 幼稚園・保育園を一体的に運営することにより、親（住民）のニーズにこたえる。財政負担の軽減化</p> <p>(3) 背景・</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性の社会進出の増加、核家族化の進展、少子化の進展による住民ニーズにこたえる施設運営ができていない。（就学前3年教育、子供の預かり、施設の定員割れ） ・全国的には一元化に取り組んでいる例あり
実現の 主要な障害	<p>1) 幼・保現場職員の身分の違い（職員間の壁）</p> <p>2) 地域住民の理解（施設統合による遠距離化）</p> <p>3) 民間保育所と公立幼稚園の一元化</p> <p>4) 教育施設と福祉施設の基準のクリア</p>
pull upの 計画割り付 けと 実現策のポ イント (最大の攻め 所を中心に)	<p>目的・ビジョン（最終目標：7年後）</p> <p>↓</p> <p>第1割り付け（2次目標：5年後）計画割り付けの理由</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>町内5校区に1つの施設の建設 計画の承認 民営化計画の具体化</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p>1) 地域住民のコンセンサスの獲得</p> <p>2) 民営化の受け手の発掘</p> <p>3) 民間保育所の幼稚園部門の受諾</p> </div> </div> <p>↓</p> <p>計画割り付けの理由</p> <p>第2割り付け（1次目標：2年後）計画割り付けの理由</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>件の承認の取り付け 公立の幼・保一元化の実現 公立保育園の延長保育</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p>1) 県の教育・福祉部門との協議・承認</p> <p>2) 効率の率先垂範（先行実施）</p> <p>3) 民間保育所へのコンセンサスの前提</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <p>↑</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 50px; margin: 0 auto;">現状</div> </div> <div style="width: 65%;"> <p>1次目標の実現策のポイント</p> <p>1) 幼・保の町職員の理解、協力を得る。幼稚園教諭の待遇格差の解消</p> <p>2) 施設活用計画（幼・保が離れているところ）</p> <p>3) 民間保育所理解を得る（公立の延長保育について）</p> <p>攻め所</p> <p>民間の経営が成り立つ方策の構築とサービスの多様化による住民ニーズへの対応（民間サービスの自主性）</p> </div> </div>

7 課題

戦略思考は我々にとって不慣れな思考法であるが、困難な状況をブレークスルーをしたり、新たな価値の創造、構造改革などにおいて不可欠な思考法であり、企業・行政を問わず開発していかなければならない能力である。自己開発にゆだねるだけでなく、組織による人材開発の重要なポイントの一つとして積極的な対応が必要である。そのためにより多彩な方法を開発していかなければならない。更に、子供の頃から戦略思考に馴れることが重要であり、小・中学校などによる教育の工夫を考慮する必要がある。

また、従来のわが国では、事前に合意を形成するいわゆる根回しの調整が重視されてきたが、この種の調整は利益や痛みを分かち合うことをもって調整を図るものであり、資源配分やパワーの流れが変化する戦略的対応には不向きなアプローチである。したがって、わが国では戦略思考と同様に戦略遂行もまた不慣れであるとみなしなければならない。戦略遂行力の開発をも併せて図っていかなければならない。

なお、本稿は、2004年3月に愛知産業大学で行われた日本経営教育学会中部支部で筆者が報告したものを論文としたものである。

参考文献

- 小倉昌男(1999)『小倉昌男経営学』日経BP社
- 川端大二(2003)『人材開発論－知力人材開発の論理と方策－』学文社
- 齋藤嘉則(1998)『戦略シナリオ思考と技術－』東洋経済新報社
- 土屋守章(2003)「VSET 戦略思考法を人材開発に活用する」経営研究所報告要旨
- A. KDixt and B. Jnalebuff(1991) “Thinking Strategically The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life” (菅野隆・

戦略思考力開発の試案

嶋津祐一訳『戦略思考とは何か』TBSブリタニカ 1991年)

Gerald Nadler ・ 日比野省三(1994) “BREAKTHROUGU THINKING” (海辺不二

雄監訳『新ブレークスルー思考』ダイヤモンド社 1997年)

Kees van der Heijden(1996) “Scenario Planning-strategic thinking and

decision marking” (西村行功訳『シナリオ・プランニングー戦略的思

考と意思決定ー』ダイヤモンド社 1998年)

Harvey J. Brightman(1980) “PROBLEM SOLVING: Logical and Creative

Apprpach” (大前研一訳『戦略思考学ー創造的問題解決の手法ー』プレジ

デント社 1983)