



目指されるべき情報管理士

数回にわたってインテリジェンスを抽出する情報管理協会の方法論を説明してきた。その内容は以下のようにまとめることができる。

第1ステップ 立ち位置を確認する仕組み

- ① 目的は何か
- ② 自分たちからの利益に期待するのは誰か
- ③ 提供すべきは何か
- ④ なすべき基本活動は何か
- ⑤ 競争相手は誰か
- ⑥ 味方は誰か
- ⑦ 敵は誰か

第2ステップ 環境変化を察知するSWOTの仕組み

- ⑧ 脅威は何か
- ⑨ 脅威を増幅する弱みは何か 将来の破綻の原因になるCFFは何か
- ⑩ 脅威を克服する強みはあるのか
- ⑪ 機会は存在するのか 将来の成功を約束するCSFは何か

(この段階のCSFは戦術的なものが多く、戦略的CSFは次の第1ステップの見直しを行うとよい)

*SWOT、CFF、CSFについては以前の記事や専門書を参考にされたい。

第1ステップの見直し 戦略性検討の仕組み

⑦の否定 敵でなくなる者はいるか。新たな敵は現われるか。それは誰か

⑥の否定 現在の味方で味方にならなくなる者はいるか。新しい味方が出来るか。それは誰か

⑤の否定 既存の競争相手で競争相手と考えなくてもよい者はいるか。

新しい競争相手が出現していないか。それは誰か

④の否定 基本活動から排除してよい活動があるか。新しく求められる活動は何か。具体的にその活動は何か

③の否定 これまで提供してきた中で止めてもよいものがあるか。新たに提供しなければならないことは何か。具体的にその内容は

②の否定 自分若しくは自分の会社から利益を得ていた人で利益提供を止めるべきひとはいるか。新たに利益を提供しなければならない人はいるか。誰か

①の否定 削除すべき目的があるか。変える目的はあるか。新たに追加すべき目的はあるか

⑫将来の成功を約束する経営戦略CSFの抽出

第3ステップ 環境変化に対する技術利用の仕組み

⑬利用技術の検討

⑭成功したというイメージ

⑮成功の基準と尺度

この原稿を書いている段階で、ゆうパック便がペリカン便と合併することによって宅配業務で先行するヤマト運輸や佐川急便に肉薄しようとした戦略が、作業の混乱と宅配の停滞で危機に陥っているという報道がある。

合併による事業規模の拡大という戦略を実現するための集荷・仕分け技術など現場作業のすり合わせが不適當だったと思われる。一番の問題は、これまでの事業展開でヤマト運輸や佐川急便に遅れをとった技術を使ったことに問題がある。斬新な独自の技術を開発する気概がなかったようだ。技術の選択に遅れをとったようだ。

「⑫将来の成功を約束する経営戦略CSF」に対して⑬～⑮が整合性が取れるまで何回でも書き直していくことが要諦である。

具体的作業

この辺りまで説明すると企画などの担当者は自分なりにやろうとする。だが、上手くいった例は残念ながらない。当たり前だが、我々だって重要なポイントは抜いてあるからだ。

この作業はグループワーキングが望ましい。会社のCSFを抽出しようとする場合、経営戦略に関わることから、会長、社長、副社長等々、経営トップに参画して貰いたい。だが、彼らによるグループワーキングは難しいというのも現実だろう。

というのは、経営トップ層は外部や下からはうかがいしれない独自の経営哲学を持っているからだ。くわえて、彼らは関係者に対する説得能力がある。そんな簡単に経営哲学を変えるわけではない。

経営トップでない参加者は権力者に従ってしまう。戦略CSFを抽出するなど提案したらクーデターと誤解されることになる。経営哲学が実際と遊離している場合、INSPを行うことを経営トップに如何に理解してもらおうか？ それがこの段階における最初の問題である。

次に問題になるのは、この作業に対する理解である。普及しているKJ法と混同される。KJ方はデータをグルーピングしてグルーピングされた情報同士の関連からインテリジェンスを探し出す。

だが、この方法は不可欠の情報が欠落するという欠点がある。われわれの手法ではまず、分析のストーリーを作り、そのストーリーに必要な情報を集め、ストーリーからインテリジェンスを抽出する。

第3にはCSFの理解に欠けることに起因するようである。組織のCSFは、経営トップのCSFである。経営トップのCSFが明確になったとき、経営トップを支援する、例えば財務部長のCSF、営業部長のCSF、製造部長のCSFは互いに重ならないのは当たり前で、地位の下の者は上位者のCSFを支援する。

その結果、組織の全ての人々のCSFは重ならないのが当たり前なのだ。

来月号では具体的な作業の進め方とコーディネーションについて説明させていただこうと考えている。それが、我々の目指した情報管理士である。

(TakeshiIMAI)