

# 「新たな一步を踏み出すために」

「活性化」と「創造性」を

新型コロナウイルス感染症の影響が社会のいたるところに及んでいます。事業活動においても、これまでとは違う働き方を迫られている方は少なくないでしょう。この混乱の期を、これまでのやり方を見直し、業績・効率アップを目指して再スタートする機会としてみませんか。

本誌より、全3回シリーズで誌面セミナーを掲載いたします。これら「新しい一步」の参考になれば幸いです。

## ◆現実は計画通りにはいかない

P D C Aは上手くいかないと、よく言われます。なぜなら、現実は計画通りに行かないものだからです。今のコロナ禍はまさに計画をひっくり返す現実の最たるものでしょう。こんなことになるのなら、こうしておけばよかった、ああしておけばよかつたという思いがよぎり、やつてなかつた幻の施策と共に、後悔の念に苛まれるものです。こんなとき過去の成功体験は、やっかいなだけです。また、他者への責任転嫁をしても何の解決にもなりません。

あなたは今まで、部下の長所、短所をどのように捉えていましたか？ グローバル化の波の中でダイバーシティはもう猶予期間がないのか、できることはないのか。どのような状況であるととても現時点での惨状を覆すには、間違った今までのやり方はやり直さなくてはいけないことは明瞭です。自分は部下のことは把握していることは把握していないことが多い、自分は部下とのコミュニケーションの取り方に問題があつたと捉え、コミュニケーションの方を再構築するべきなのです。

反省すべき点は多々あると思われますが、ここで振り返って分析に多くの時間を費やしても無駄になる恐れがあります。そもそも、その分析精度は高いと言えるのか疑わしいでしょう。原因を明らかにすることは大切ですが、犯人探しや責任転嫁に

**◆結果の出でていない企業の特徴**

- (1) 形骸化した習慣が多い
- (2) 時間にルーズである
- (3) 対決を恐れる

(単に集合時間に対してという意味だけではなく、いつまでに決定するという意識がない。機敏に動くこともなく、物事の先送りが多い)

(内部的にことなから主義が横行している。よりよくしていこうとながらそのままである)

（例を示してみます。）

現状はもう猶予期間がないのか、少しほ延命措置はできたのか、できることはないのか。どのような状況であるととても現時点での惨状を覆すには、間違った今までのやり方はやり直さなくてはいけない。あなたが、今まであればよいのでしょうか？ いったい、どう手を打てばよいのか？ とにかく、上手くいっていないのをやつしてください。ある意味ショック療法かもしれません、少なくこれ言い訳を言つてやらなかつたことをやつしてください。ある意味ショック療法かもしませんが、少なくとも現時点での惨状を覆すには、間違った今までのやり方はやり直さなくてはいけないことは明瞭です。

た。ダイバーシティの意義は多様な人材の価値観の受け入れであり、その多様な人材を生かすことはイノベーションに繋がると言われています。しかし、現実ではダイバーシティどころかあなたは目の前の自分の部門を一律に見てしまつてはいないでしょ

うか？ 同じ黄色の花でもたんぱくもあれば、バラも、ひまわりもあります。個々の違いに心を碎いたことはありますか？ 社員の無限に広がる可能性を引き出す努力はしていませんか？ そんなことも、この機会に考えてみてください。（部下育成については、長くなりすぎますので、また別の機会にお伝えしたいと思います）

（このような慣行がよい結果をもたらしていないことをわかつていながらそのままである）

即効性を現実的にするためには、今までの逆を行わなくてはなりません。右記に挙げたことが思い当たるのであれば、今すぐに改める必要があるります。改めたことの結果は必ず、大きな効果として現場に現れます。

即効性のある手立てとして、逆走するにしても避けては通れないことがあります。それは、あなたの会社の企業文化の現状を把握すること。企业文化とは、組織のメンバーがどのような価値を持ち、どのような行動をしているのかということです。

企業文化は目には見えにくいのですが、業績に大きく影響します。興味深いことをお伝えすると、伸びる企業の企业文化には共通の特徴があります。

「活性化」がない状態であれば、すぐにでも着手し形成していかなければなりません。なぜなら「活性化」精神はあるか？ コミュニケーションはとれているか？ 反対意見をも言える環境か？ 等々……

次回はこの茨の道に挑戦し経営不振から回復を果たした実話を、お伝えしたいと思います。

このようなことが、現実社会では泽山あるのです。

『これでいい』という考え方、あるいは『これ以外を考えたこともない』ことによる、本当は存在する『それ以上のもの』に出会う可能性を失っているという現実です。

そのため、單に『出会いえない』ことは、單に『出会いたくない』ことには直結するのです。

今まで出来なかつたことは、これからも出来るはずはないと思つていいのは、経営者であるあなた自身なのかもしれません。

大切なのは過去ではなく、未来に目を向けることです。

今まで出来なかつたことは、これが別道をたどることで、知らなかつた良いお店や一休みできる清々しい公園を見つたり、渋滞を避けるためにいつもより早く家を出ることで、時間を無駄にせず享受することができます。

即効性を現実的にするためには、今までの逆を行わなくてはなりません。右記に挙げたことが思い当たるのであれば、今すぐに改める必要があるります。改めたことの結果は必ず、大きな効果として現場に現れます。

即効性のある手立てとして、逆走するにしても避けては通れないことがあります。それは、あなたの会社の企业文化の現状を把握すること。企业文化とは、組織のメンバーがどのような価値を持ち、どのような行動をしているのかということです。

企業文化は目には見えにくいのですが、業績に大きく影響します。興味深いことをお伝えすると、伸びる企業の企业文化には共通の特徴があります。

「活性化」がない状態であれば、すぐにでも着手し形成していかなければなりません。なぜなら「活性化」精神はあるか？ コミュニケーションはとれているか？ 反対意見をも言える環境か？ 等々……

次回はこの茨の道に挑戦し経営不振から回復を果たした実話を、お伝えしたいと思います。

このようなことが、現実社会では泽山あるのです。

『これでいい』という考え方、あるいは『これ以外を考えたこともない』ことによる、本当は存在する『それ以上のもの』に出会う可能性を失っているという現実です。

そのため、單に『出会いえない』ことは、單に『出会いたくない』ことには直結するのです。

今まで出来なかつたことは、これからも出来るはずはないと思つていいのは、経営者であるあなた自身なのかもしれません。

大切なのは過去ではなく、未来に目を向けることです。

今まで出来なかつたことは、これが別道をたどることで、知らなかつた良いお店や一休みできる清々しい公園を見つたり、渋滞を避けるためにいつもより早く家を出ることで、時間を無駄にせず享受することができます。

即効性を現実的にするためには、今までの逆を行わなくてはなりません。右記に挙げたことが思い当たるのであれば、今すぐに改める必要があるります。改めたことの結果は必ず、大きな効果として現場に現れます。

即効性のある手立てとして、逆走するにしても避けては通れないことがあります。それは、あなたの会社の企业文化の現状を把握すること。企业文化とは、組織のメンバーがどのような価値を持ち、どのような行動をしているのかということです。

企業文化は目には見えにくいのですが、業績に大きく影響します。興味深いことをお伝えすると、伸びる企業の企业文化には共通の特徴があります。

「活性化」がない状態であれば、すぐにでも着手し形成していかなければなりません。なぜなら「活性化」精神はあるか？ コミュニケーションはとれているか？ 反対意見をも言える環境か？ 等々……

次回はこの茨の道に挑戦し経営不振から回復を果たした実話を、お伝えしたいと思います。

このようなことが、現実社会では泽山あるのです。

『これでいい』という考え方、あるいは『これ以外を考えたこともない』ことによる、本当は存在する『それ以上のもの』に出会う可能性を失っているという現実です。

そのため、單に『出会いえない』ことは、單に『出会い系がない』ことには直結するのです。

今まで出来なかつたことは、これが別道をたどることで、知らなかつた良いお店や一休みできる清々しい公園を見つたり、渋滞を避けるためにいつもより早く家を出ることで、時間を無駄にせず享受することができます。

即効性を現実的にするためには、今までの逆を行わなくてはなりません。右記に挙げたことが思い当たるのであれば、今すぐに改める必要があるります。改めたことの結果は必ず、大きな効果として現場に現れます。

即効性のある手立てとして、逆走するにしても避けては通れないことがあります。それは、あなたの会社の企业文化の現状を把握すること。企业文化とは、組織のメンバーがどのような価値を持ち、どのような行動をしているのかということです。

企業文化は目には見えにくいのですが、業績に大きく影響します。興味深いことをお伝えすると、伸びる企業の企业文化には共通の特徴があります。

「活性化」がない状態であれば、すぐにでも着手し形成していかなければなりません。なぜなら「活性化」精神はあるか？ コミュニケーションはとれているか？ 反対意見をも言える環境か？ 等々……

次回はこの茨の道に挑戦し経営不振から回復を果たした実話を、お伝えしたいと思います。

このようなことが、現実社会では泽山あるのです。

『これでいい』という考え方、あるいは『これ以外を考えたこともない』ことによる、本当は存在する『それ以上のもの』に出会う可能性を失っているという現実です。

そのため、單に『出会い系がない』ことは、單に『出会い系がない』ことには直結するのです。

今まで出来なかつたことは、これが別道をたどることで、知らなかつた良いお店や一休みできる清々しい公園を見つたり、渋滞を避けるためにいつもより早く家を出ることで、時間を無駄にせず享受することができます。

即効性を現実的にするためには、今までの逆を行わなくてはなりません。右記に挙げたことが思い当たるのであれば、今すぐに改める必要があるります。改めたことの結果は必ず、大きな効果として現場に現れます。

即効性のある手立てとして、逆走するにしても避けては通れないことがあります。それは、あなたの会社の企业文化の現状を把握すること。企业文化とは、組織のメンバーがどのような価値を持ち、どのような行動をしているのかということです。

企業文化は目には見えにくいのですが、業績に大きく影響します。興味深いことをお伝えすると、伸びる企業の企业文化には共通の特徴があります。

「活性化」がない状態であれば、すぐにでも着手し形成していかなければなりません。なぜなら「活性化」精神はあるか？ コミュニケーションはとれているか？ 反対意見をも言える環境か？ 等々……

次回はこの茨の道に挑戦し経営不振から回復を果たした実話を、お伝えしたいと思います。

このようなことが、現実社会では泽山あるのです。

『これでいい』という考え方、あるいは『これ以外を考えたこともない』ことによる、本当は存在する『それ以上のもの』に出会う可能性を失っているという現実です。

そのため、單に『出会い系がない』ことは、單に『出会い系がない』ことには直結するのです。

今まで出来なかつたことは、これが別道をたどることで、知らなかつた良いお店や一休みできる清々しい公園を見つたり、渋滞を避けるためにいつもより早く家を出ることで、時間を無駄にせず享受することができます。

即効性を現実的にするためには、今までの逆を行わなくてはなりません。右記に挙げたことが思い当たるのであれば、今すぐに改める必要があるります。改めたことの結果は必ず、大きな効果として現場に現れます。

即効性のある手立てとして、逆走するにしても避けては通れないことがあります。それは、あなたの会社の企业文化の現状を把握すること。企业文化とは、組織のメンバーがどのような価値を持ち、どのような行動をしているのかということです。

企業文化は目には見えにくいのですが、業績に大きく影響します。興味深いことをお伝えすると、伸びる企業の企业文化には共通の特徴があります。

「活性化」がない状態であれば、すぐにでも着手し形成していかなければなりません。なぜなら「活性化」精神はあるか？ コミュニケーションはとれているか？ 反対意見をも言える環境か？ 等々……

次回はこの茨の道に挑戦し経営不振から回復を果たした実話を、お伝えしたいと思います。

このようなことが、現実社会では泽山あるのです。

『これでいい』という考え方、あるいは『これ以外を考えたこともない』ことによる、本当は存在する『それ以上のもの』に出会う可能性を失っているという現実です。

そのため、單に『出会い系がない』ことは、單に『出会い系がない』ことには直結するのです。

今まで出来なかつたことは、これが別道をたどることで、知らなかつた良いお店や一休みできる清々しい公園を見つたり、渋滞を避けるためにいつもより早く家を出ることで、時間を無駄にせず享受することができます。

即効性を現実的にするためには、今までの逆を行わなくてはなりません。右記に挙げたことが思い当たるのであれば、今すぐに改める必要があるります。改めたことの結果は必ず、大きな効果として現場に現れます。

即効性のある手立てとして、逆走するにしても避けては通れないことがあります。それは、あなたの会社の企业文化の現状を把握すること。企业文化とは、組織のメンバーがどのような価値を持ち、どのような行動をしているのかということです。

企業文化は目には見えにくいのですが、業績に大きく影響します。興味深いことをお伝えすると、伸びる企業の企业文化には共通の特徴があります。

「活性化」がない状態であれば、すぐにでも着手し形成していかなければなりません。なぜなら「活性化」精神はあるか？ コミュニケーションはとれているか？ 反対意見をも言える環境か？ 等々……

次回はこの茨の道に挑戦し経営不振から回復を果たした実話を、お伝えしたいと思います。

このようなことが、現実社会では泽山あるのです。

『これでいい』という考え方、あるいは『これ以外を考えたこともない』ことによる、本当は存在する『それ以上のもの』に出会う可能性を失っているという現実です。

そのため、單に『出会い系がない』ことは、單に『出会い系がない』ことには直結するのです。

今まで出来なかつたことは、これが別道をたどることで、知らなかつた良いお店や一休みできる清々しい公園を見つたり、渋滞を避けるためにいつもより早く家を出ることで、時間を無駄にせず享受することができます。

即効性を現実的にするためには、今までの逆を行わなくてはなりません。右記に挙げたことが思い当たるのであれば、今すぐに改める必要があるります。改めたことの結果は必ず、大きな効果として現場に現れます。

即効性のある手立てとして、逆走するにしても避けては通れないことがあります。それは、あなたの会社の企业文化の現状を把握すること。企业文化とは、組織のメンバーがどのような価値を持ち、どのような行動をしているのかということです。

企業文化は目には見えにくいのですが、業績に大きく影響します。興味深いことをお伝えすると、伸びる企業の企业文化には共通の特徴があります。

「活性化」がない状態であれば、すぐにでも着手し形成していかなければなりません。なぜなら「活性化」精神はあるか？ コミュニケーションはとれているか？ 反対意見をも言える環境か？ 等々……

次回はこの茨の道に挑戦し経営不振から回復を果たした実話を、お伝えしたいと思います。

このようなことが、現実社会では泽山あるのです。

『これでいい』という考え方、あるいは『これ以外を考えたこともない』ことによる、本当は存在する『それ以上のもの』に出会う可能性を失っているという現実です。

そのため、單に『出会い系がない』ことは、單に『出会い系がない』ことには直結するのです。

今まで出来なかつたことは、これが別道をたどることで、知らなかつた良いお店や一休みできる清々しい公園を見つたり、渋滞を避けるためにいつもより早く家を出ることで、時間を無駄にせず享受することができます。

即効性を現実的にするためには、今までの逆を行わなくてはなりません。右記に挙げたことが思い当たるのであれば、今すぐに改める必要があるります。改めたことの結果は必ず、大きな効果として現場に現れます。

即効性のある手立てとして、逆走するにしても避けては通れないことがあります。それは、あなたの会社の企业文化の現状を把握すること。企业文化とは、組織のメンバーがどのような価値を持ち、どのような行動をしているのかということです。

企業文化は目には見えにくいのですが、業績に大きく影響します。興味深いことをお伝えすると、伸びる企業の企业文化には共通の特徴があります。

「活性化」がない状態であれば、すぐにでも着手し形成していかなければなりません。なぜなら「活性化」精神はあるか？ コミュニケーションはとれているか？ 反対意見をも言える環境か？ 等々……

次回はこの茨の道に挑戦し経営不振から回復を果たした実話を、お伝えしたいと思います。

このようなことが、現実社会では泽山あるのです。

『これでいい』という考え方、あるいは『これ以外を考えたこともない』ことによる、本当は存在する『それ以上のもの』に出会う可能性を失っているという現実です。

そのため、單に『出会い系がない』ことは、單に『出会い系がない』ことには直結するのです。

今まで出来なかつたことは、これが別道をたどることで、知らなかつた良いお店や一休みできる清々しい公園を見つたり、渋滞を避けるためにいつもより早く家を出ることで、時間を無駄にせず享受することができます。

# 「あなたに片腕はいますか？」

「なぜ、いないのか真剣に考えたことはありますか？」

新型コロナウイルス感染症の影響が事業活動にも及んでいます。この混乱の期を、業績・効率アップを目指して再スタートする機会としてとらえてみませんか。

戦略から実行まで多数の企業に指導してきた実績のある(株)リタシャイン里見代表による誌上セミナー第2回目は、茨の道に挑戦し経営不振から回復を果たした実話と示唆をお送りいたします。これから「挑戦の一歩」の参考になれば幸いです。

## ◆経営者は孤独？現実逃避の理由

皆さんに、お聞きします。あなたに片腕はいますか？「いるわけないだろ！」だから困っているんだよ」という返答が大合唱で聞こえたような気がしましたが、結局は自分がコピーは作れないと嘆きの経営者の方は多いと思います。経営者たるもの、孤独のままに推し進めることが当たり前となりました。



▲リタシャインは女性を応援しています

皆さんは、お気づきします。あなたに片腕はいますか？「いるわけないだろ！」だから困っているんだよ」という返答が大合唱で聞こえたような気がしましたが、結局は自分がコピーは作れないと嘆きの経営者たるもの、孤独のままに推し進めることが当たり前となりました。

この問題は、お気づきのようにとも難しい問題です。なぜなら、それを成し遂げるためには、途方もなくたくさんのことを行つて行つていかなくてはならないからです。それは、まさに茨の道です。

## ◆成功例①建前の価値観を壊す

A社はすでに業績が傾いていました。このままでは、じり貧になるばかりです。社員数110名程の中堅

みに注力した結果でした)。  
③これが一番大変でした。各部門が対立を恐れずぶつかり合いをする中で、全体最適を目指します。遂に行動するためには、会議のやり方から全ての見直しが必要となります。

④実行メンバーを中心に全般的にエンパワーメントを図ることで、さらなる成長を目指します。決して梯子を外すことのないようにしなければ全ての努力は無駄になります。

明確な価値観の共有は、相互信頼がなければ成立しません。A社は皆が納得する経営慣習を実施することに全力を注ぎ、社員との価値観の共有を再構築することに成功しました。その結果、財務目標は自ずと達成されました。しかし、その道のりは実に険しく、現実は幾多の困難に見舞われたことは事実です。けれども、今までのマイナス点を改めた一部の経営陣と、会社への不満を自分たちが思い描く未来の再生プランに転嫁していくことを思ふ次世代メンバーが中心となり諦めずに推進していくまでは想像していただけだと思います。この茨の道中で片腕ができた。この茨の道中で片腕ができた。この茨の道中で片腕ができた。



▲アウトプットに繋げる指導

です。B社も財務状況が非常に悪くもはや一刻の猶予も許されない状態でした。従業員は自分達自身が企業に能力、働きぶりが認知されていないという意識がとても強く、不当評価という認識でした。そのため仕事に対するモチベーションは低下の一途でした。従業員の思考の根底は自分にとつて得か損かという発想が中心であり、自分の利を追い求めるためには虚偽も常態化しており、その結果社内には殺伐とした空気が漂っていました。

小売業は熾烈な競争にさらされています。B社は、その後この難しい業界に参入障壁が高く、ライバルに圧倒的に差をつけることができる技術優位性を構築したり、秀逸のサービスを提供したりすることは至難の業です。その力は限りなく拮抗しています。

B社は、その後この難しい業界においてマクロな視点で会社を俯瞰するに仕事のフレームを組むことです。

「モノで勝てないので、仕方なくヒトで勝負する」は、発想が逆です。そもそもヒトが育つていなければ競争優位性になるほどの技術開発や秀逸のサービス提供は不可能だからです。

「片腕をつくろう」と信念を持つたあなたの行動は、今日から新しい一步を切り開くことに他なりません。です。ヒトなのです。

「片腕をつくろう」と信念を持つたあなたは、今日から新しい一步を切り開くために他なりません。次回は最終回ですので、様々な苦境を上手く乗り切るために要諦をまとめます。ありがちな失敗例とともにお伝えします。

## ◆成功例②人を理解しなければモノは売れない

小売業B社は、販売店舗が10数店舗あり従業員数は70数名の中小企業

## ◆「片腕をつくろう」と信念を持つ

の機会が与えられ、将来のキャリア形成がリアルに描けるということが大切です。

B社は、その後この難しい業界においてマクロな視点で会社を俯瞰するに仕事のフレームを組むことです。

「モノで勝てないので、仕方なくヒトで勝負する」は、発想が逆です。そもそもヒトが育つていなければ競争優位性になるほどの技術開発や秀逸のサービス提供は不可能だからです。

「片腕をつくろう」と信念を持つたあなたの行動は、今日から新しい一步を切り開くために他なりません。次回は最終回ですので、様々な苦境を上手く乗り切るために要諦をまとめます。ありがちな失敗例とともにお伝えします。

いという現実から逃避している方も多くでしょう。結局は本当の問題は誰にも言えない。そして、解決もしれないままに、今回のようなコロナ禍のようなことが襲ってきたときに、片腕がないという現実を改めてつきつけられるのです。

お分かりのように、この片腕がないということは、色々な側面で大きな悪影響を及ぼします。私のクラシアントも「役員の方で一番頼りにされている方はどなたですか？」とお聞きしたときに、少しはよいことも言いたいが、しかしここで長年的问题を打破するためには本当のことを見たときには、少しあはいことでも言いたいが、しかしここで長年

問題を打破するためには本当のことを見たときには、少しあはいことでも言いたいが、しかしここで長年

の製造業です。各部門の風通しは悪く、しかし表面的にはコミュニケーションが取れているかのように振舞うのは上手でした。業績が低下の一途を辿っていることに対しても幹部会議が行われてはいましたが、本当の危機感があればあのような惨状にはなっていかなかったでしょう。表面的なやり取りの先にとつてつけたような施策で業績が上がるほど、ビジネスは甘くはありません。とにかく、社員の会社批判が強く、会社が傾けてしまうにでも逃げ出すという様相でした。

不満の内容に耳を傾けますと、会社が信頼できないことがわかるかもしれません。なぜ信頼できないのか？建前ではなく本音のところで、どんな人が先頭に立つて、どんな人が評価されているのか、経営トップはいつもは何をしているのか、どこで時間を使つていて、どんな人が評価されているのか、経営トップはいつもは何をしているのか、なぜ信頼できないのか？建前ではなく本音のところで、どう時間を使つていているのか等を見ています。本音の価値観が何なくなくたくさんのことを行つて行つていかなくてはならないからです。

それは、まさに茨の道です。

不満の内容に耳を傾けますと、会社が信頼できないことがわかるかもしれません。なぜ信頼できないのか？建前ではなく本音のところで、どんな人が先頭に立つて、どんな人が評価されているのか、経営トップはいつもは何をしているのか、なぜ信頼できないのか？建前ではなく本音のところで、どう時間を使つていているのか等を見ています。本音の価値観が何なくなくたくさんのことを行つて行つていかなくてはならないからです。

それは、まさに茨の道です。

1点に尽きます。しかし、このことを成し遂げるためには、驚くほどこのことを成し遂げたのです。

その中の一部をお伝えすると、



▲経営戦略の指導

- ①意見の相違を拾う、把握する
- ②価値観の再定義（対立を恐れない）
- ③各部門の本音の調整（対立を恐れない）
- ④実行メンバーのポテンシャルを生かす

## 危機的状況下での戦略失敗例に倣う

（今田が創業田だと考える）

◆戦略の失敗あれこれ

危機的な現状であるにもかかわらず、戦略ありきの発想に偏つてしまっている場合があります。それは、意味のあることなのでしょうか？段階（手順）をきちんと踏むことによる安心感のなせる行為なのでしょうが本末転倒でしょう。スピードがますます加速している現代において手順を踏んでいる場合ではないのです。すぐでも「行動」を起こさなければ手遅れになることは避けられない現実だからです。大げさな戦略作りに2年もかけていたら、世の中は全く変わつてしまつていたというような嘘のようなホントの話もあるくらいです。今回のコロナ禍のように突然世界に襲いかかり、いやおうなしに激しい変動がおることにも対応していくかなくてはなりません。よりダイレクトな景気や変化に即応することが求められているのです。

戦略は生きものです。その生きものであることを理解して複雑性の増した現代においては、より発言と行動を一致させた「実行力」で勝負がつくことは明白です。しかし、分かつては、それでも結果的にはでき

いないということは、そこに問題が存在するということを現しているまです。結局は個人の力量に任せているだけという場合も多く、企業として部分の改革は必須ですが上手くできない大きな理由の一つは、「実行」のためには「共有化」がなければ成り立たないからです。「共有化」というキーワードに正面から取り組む施策を考えてみてほしいと思います。「コミュニケーションの最適化」という古くて新しいテーマに再注目すべきです。それは、意外にも他社との差別化に繋がる一要素になるでしょう。また、最終的に個人の力の集積体は組織の力になるということも再認識してください。

- 危機的状況下での戦略失敗例

  - 1、段階を踏んだ戦略策定に時間かけすぎる
  - 2、実行を個人の力量に依存する
  - 3、共有化でつまずく  
(コミュニケーションの最適化が難しい)

一方で戦略を出してはみたものの、いつのまにかひつそりと消滅するということもあります。それでは現場はまたかと思ひ結局はどんなに打ち上げてみたところで誰も信じなくなります。実行を鼓舞しなければならないのに、実行どころか出来るだけ時間を取られまい、巻き込まれないようにと予防線を張ります。ですから、このような会社は社員がやたらと「忙しい！」を連発します。そのほとんどが「忙しくはない」ということが多いためです。予防線を張つての「忙しい」もあれば、まさにステイアブン・R・コヴィー氏提唱の『緊急度と重要度のマトリックス』に書かれているような意味なく、無駄に忙しくしてしまっているということもよくあります。(本来は、緊急ではないが重要である第2領域で忙しくしたいのです) 無意味な忙しさに振り回されているだけのような会社が発展すると思われますか? その「忙しい」病は、いつたいどこからやつてくるのか? 本当にそうなの? 考えなきこになりません。

◆「ぶれる」—貫性のない考え方の悪弊

いちいち他者からの言葉に考えを変えてしまう社長がいます。おそらく自信のなさからくる行為なのでしょう。そのような行為は、社員の信頼をなくします。声の大きい、たいがいは自分の利のためだけに動く一部の役員の意のままになっています。そのため、社長への進言は自分にとって都合のよいものになり、社長はバイヤスがかかった眼で社内を見てしまふことになってしまいます。その曇りは取れず、その間にじりじりと会社の腐敗は進んでしまいます。社員の本当の姿、言葉を聞かなければ永遠にすれ違ったままになってしまいます。乖離状態を改めなくてはならないのです。この場合、下位層の社員とは意思疎通が全くと言つていいほど取れていません。特徴の一

また、「忙しさ」と「戦略」ということについても考えてみたいと思います。戦略の実行は一般的には日常生活と当然ですが同時進行で行うということになります。これを、こんなに忙しいのに無理だと言っている時点では、その戦略は結果を見出すなどは不可能ということになります。大変な中に、いかに実行を成し遂げていくかということを考えチャレンジするから未来が見えてくるのです。

卷之三

つとして離職率が高いことが挙げられます。少しぐらい上手くいかなくとも引き返さないことです。引き返すことによって全て今までの努力はなかつたことになります。それ以上に大きな打撃は、経営層と社員との「信頼」が損なわれるという事実です。ただ全く本当に的外れということもあります。「的外れ」なのか、それともまだ大きな「成果」が見える直前なのかと、いう両者の見極めは、難しいですが、「的外れではない場合」は結果が少しずつ見えているはずです。また、一部であっても今までとは変身した一所懸命な実行部隊になるメンバーが出てきます。一方、「的外れの場合」はいつまで経ってもそのようにはなりません。それほど簡単でないからです。ここを判断基準にしてください。結果が出ていているのにもかかわらず、引き返した場合の打撃は計り知れません。社員のポテンシャルは打ち砕かれるということを知つてください。やり進む勇気を持つことです。そしてつと、社員を信じることです。すべてはそこからスタートです。願わくばパフォーマンス上手な、例えば極度に形式化を嫌がる役員を中心据えているような考え方を改めてほしいものです。

◆「攻める」→停滞は衰退を意味する

今日が創業日

◆今日が創業日  
今までの形骸化した理念、戦略図はもう無くしてください。今までと同じでしたら誰もついてはきません。改めて作り直す気持ちでチャレンジしてください。必ず、次のステップに繋がります。意気消沈する前に、やる

功率は下がるばかりです。そしてこんなときだからこそ、攻めて攻めて攻めまくつてほしいのです。こんなときなので守るべきではと思われるかもしれませんのが逆です。もちろん、考えなしは駄目でしょうが、意気消沈して縮こまれば縮こまるだけ事業は衰退してしまいます。停滞は衰退を意味します。あれやこれやと夢中になつて攻めてください。そうやつて夢中で走つている間に、チャンスやら社会情勢の変化やらが降つてきます。だから、走る！諦めずに！失敗したから失敗なのではなく、歩みを止めたのから失敗になつたのです。

くいかなければ、すぐにやめて別の一手をうつのです。何かを行うことにより何かが誘引されます。そこには、人の輪が生まれ活性化を育みます。身近なことからでもよいのです。偉大な成功例も最初は身近な施策からスタートした実例はたくさんあります。硬直的になることを避け柔軟性をもつことです。