

「ボトムアップ戦略会議」による経営総合戦力の強化

－人材の育成・活用・戦力化による組織改革と自社独自の経営戦略による経営革新－

株式会社 国際経営協力センター

井 上 昭 正

要　旨

井上 昭正

「ボトムアップ戦略会議」は、私が過去37年間にわたって企業の経営コンサルティングと社員教育・研修の実践体験に基づいて考案し開発した経営開発及び人材開発の技法であり、これまでに異なる業界の多くの大中小の企業の新規戦略の策定・展開に活用され、とくに人材開発・組織改革・経営革新で大きな成果をあげてきた。本論文では、これまでの「ボトムアップ戦略会議」による研修とコンサルティングの具体的な実践事例を示しながら「ボトムアップ戦略会議」の解説を行う。

この戦略会議は、会議と研修を組み合わせたパッケージ・プログラムで、会議プラス研修のシナジー効果の極大化をはかる。ボトムアップ戦略会議は、第1ステップ…事前研修セミナー(戦略会議へのオリエンテーション)→第2ステップ…総点検会議(現行の体制・事業・戦力の総点検)→第3ステップ…戦略策定会議(改善策・新規戦略の策定)→ 第4ステップ…戦略提案会議(ボトムアップの戦略提案)の四つのステップで進行する。

この戦略会議は、いろいろな取り組みができるが、全社的にとり組む方式以外に、階層別、部門別、職種別、プロジェクト別等の取り組み方ができる。全社的に取り組む場合は、ボトムの一般社員から課長、課長から部長、部長からトップへと各階層のステージを段階的にボトムアップ提案しながら進め、各ステージはいずれも四つのステップで進める。

ボトムアップ戦略会議の主な狙いと成果は次の通りである。

- ①会社経営の基本は、明確な経営目標を設定してその目標を達成するための最も効果的な経営戦略を練り、さらにその戦略を展開するための最も能率的な経営システムを構築することであるから、この会議では有効な戦略を策定し、経営目標を達成するのが狙いである。
- ②この戦略会議では同レベルの階層間の者同士が会議を進めるので、ヨコのコミュニケーションから始まり、次は一段上の階層にボトムアップ提案していくので、ヨコ→タテ→ヨコ→タテの社内コミュニケーションの円滑化により組織改革がもたらされる。
- ③この戦略会議では、四つのステップを通じて実務能力開発を進めるので人材の育成・活用・戦力化により社員力と組織戦力が強化され、さらに社員の経営参画の促進と経営目標への統合化により経営総合戦力が強化される。
- ④この戦略会議は、4ステップと各ステージを進める過程でフィールド情報を精錬・洗練し、自社独自の戦略を生み出し、戦略そのものの差別化で作戦勝ちしていく競争戦略を策定・展開することができる。私は、ボトムアップ戦略会議の技法がより多くの企業の人材開発と経営革新のための一助となることを願って止まない。

「ボトムアップ戦略会議」による経営総合戦力の強化

——人材の育成・活用・戦力化による組織改革と自社独自の経営戦略による経営革新

— 目 次 —

はじめに

- 1 「ボトムアップ戦略会議」の実施要領——ステップとステージ
 - 1) 研修プラス会議方式のパッケージ・プログラム
 - 2) 四つのステップとボトムアップ戦略提案／ステップとステージの進め方
 - (1) 第1ステップ——事前研修セミナー
 - (2) 第2ステップ——総点検会議
 - (3) 第3ステップ——戦略策定会議
 - (4) 第4ステップ——戦略提案会議
- 2 「ボトムアップ戦略会議」の実践事例
 - 1) 全社的に取り組む方式のケース
 - 2) 階層別に取り組む方式のケース
 - 3) 部門別に取り組む方式のケース
 - 4) 職種別に取り組む方式のケース
 - 5) プロジェクト別に取り組む方式のケース
 - 6) 国際協力研修プログラムのケース
 - 7) 「ボトムアップ戦略会議の進め方」研修プログラムのケース
- 3 「ボトムアップ戦略会議」の狙いと成果
 - 1) 「G S S 方式」による経営目標の達成
 - 2) ボトムアップ・コミュニケーションの円滑化による組織改革
 - 3) 人材の育成・活用・戦力化による経営総合戦力の強化
 - 4) 作戦勝ちの自社独自の新規経営戦略の策定と展開

はじめに

「ボトムアップ戦略会議」は、私が過去37年間にわたって企業の経営コンサルティングと社員教育・研修の実践体験に基づいて考案し開発した経営開発及び人材開発の技法であり、過去25年間に異なる業界の多くの大中小の企業の新規戦略の策定・展開に活用され、とくに人材開発・組織改革・経営革新で大きな成果をあげてきた。本論文では、これまでの「ボトムアップ戦略会議」による研修とコンサルティングの具体的な実践事例を示しながら「ボトムアップ戦略会議」の解説を行う。尚、「ボトムアップ戦略会議」という名称は1989年(財)社会経済生産性本部・生産性出版が名付けてくれたものである。

1 「ボトムアップ戦略会議」の実施要領—ステップとステージ

1) 会議プラス研修方式のパッケージ・プログラム

ボトムアップ戦略会議は、単に会議だけでなく、また研修だけでもなく、会議と研修を組み合わせたパッケージ・プログラムになっているところにそのユニークな特色がある。研修では、参加者たちは新しい知識や技法を習得できるが、仕事の現場から離れており、会議のように実践的な即効力を發揮できない。また会議は、仕事の一環として参加者たちが討議や意思決定などを行い実践的であるが、研修のように能力開発の効果は上げにくい。

ボトムアップ戦略会議の狙いの一つは、会議のもつメリットと研修のもつメリットの組み合せによって、会議プラス研修のシナジー効果の極大化をはかるものである。

ボトムアップ戦略会議では、参加者たちはいま教わったことを即応用しながら自社の問題解決策と新規戦略の策定に取り組み、ボトムアップ提案するので、非常に実践的である。

企業は、その維持・発展のために常に経営課題に取り組み、複数の経営目標を同時に達成していかなければならないが、ボトムアップ戦略会議は、これらの経営目標を一つだけでなく、いくつも同時に達成する効果を持っているのが特色である。社内教育・研修を兼ねたボトムアップ戦略会議は、とくに経営革新と人材の育成・活用・戦力化による経営総合戦力の強化に極めて有効である。

2) 四つのステップとボトムアップ戦略提案／ステップとステージの進め方

ボトムアップ戦略会議は、次の図が示すように四つのステップから成っている。

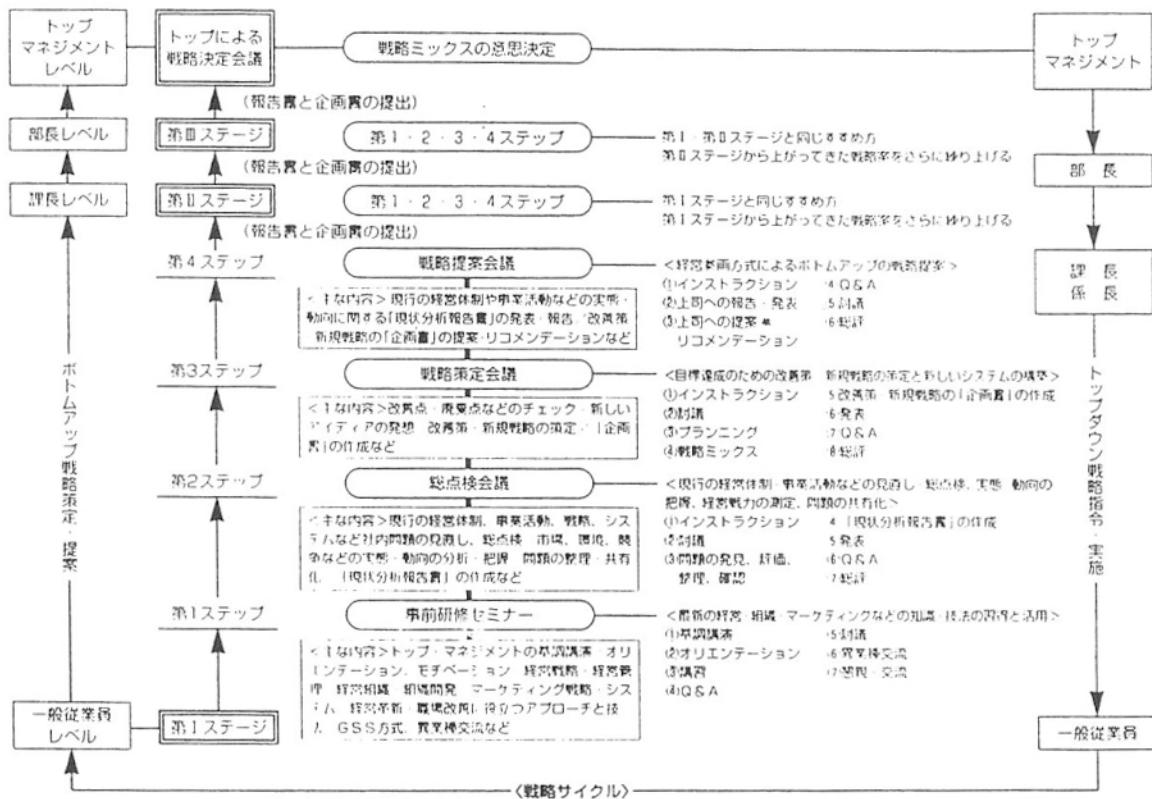
第1ステップ…事前研修セミナー（戦略会議へのオリエンテーション）

第2ステップ…総点検会議（現行の体制・事業・戦力の総点検）

第3ステップ…戦略策定会議（改善策・新規戦略の策定）

第4ステップ…戦略提案会議（ボトムアップの戦略提案）

図1 ボトムアップ戦略会議のステップとステージ（全社的に取り組む場合）



(1) 第1ステップー事前研修セミナー（戦略会議へのオリエンテーション）

まず第1ステップでは、参加者たちがこれから戦略会議に取り組むうえで役に立つ経営や組織やマーケティングなどの専門的知識や実践的技法を新たに習得させ、参加者たちのレベルアップをはかり、足並みをそろえさせる。この研修セミナーは、参加者のレベルに合った内容のプログラムを組むので、中堅社員は中堅社員として、課長は課長として必要とされる新たな知識と技法を身につけてから戦略会議に臨む。事前研修セミナーは、本番の戦略会議に入る前のいわばウォーミングアップともいいうべきステップである。

(2) 第2ステップー総点検会議（現行の体制・事業・戦力の総点検）

第2ステップでは、参加者たちは自社の現行の経営管理体制や事業活動などの見直し、総点検を行い、自分たちの会社、職場、仕事、環境などについての問題を自分たちで発見、分析、整理、評価してその実態・動向を的確に把握し、問題の共有化をはかる。また組織戦力や販売戦力など自社の経営戦力を測定する。参加者たちは、自分たちの職場のフィールド情報をできるだけ収集して戦略会議に持ち込み全員で360度から徹底的に討議する。

そこで、このステップでは、会議を進めるのに必要な「討議の仕方」、「情報の収集・

整理・活用法」、「報告書の作成の仕方」などについて研修を行いながら会議を進行する。つまり、このステップでも、参加者たちは実務能力を開発しつつ、実際の戦略会議に臨むことができる。第2ステップでは、参加者たちは「現状分析報告書」を作成する。

(3) 第3ステップ——戦略策定会議（改善策・新規戦略の策定）

第3ステップでは、参加者たちは、第2ステップの総点検会議で提起された問題を踏まえて、改善策や新規戦略を練り上げて企画書を作成する。そこで、このステップでは、「戦略と戦術の使い分け」、「問題解決の技法」、「発想に役立つアプローチ」、「企画書の作成の仕方」などについて研修を行いながら会議を進行する。このように、このステップでも参加者たちは、問題解決能力、戦略立案力、企画力などの創造的な実務能力の開発ができるばかりでなく、自分たちが直面する実際の問題の解決や改善に取り組むことができる。

第3ステップでは、参加者たちは「改善策・新規戦略の企画書」を作成する。

(4) 第4ステップ——戦略提案会議（ボトムアップの戦略提案）

第4ステップでは、参加者たちは一段上の上層部に対して総点検会議で把握した会社や職場の実態や動向についての現状分析報告を行い、引き続き、戦略策定会議で立案した改善策や新規戦略（案）を提案する。そこで、このステップでは、「報告の仕方」、「プレゼンテーション」、「リコメンデーション」などについて研修を行いながら会議を進行する。

このステップでも参加者たちは、これらの研修を通じて発表能力、説得力、プレゼンテーション能力などの提案やコンサルティングの実務能力を開発できるばかりでなく、上層部との交流を通じてボトムアップ・コミュニケーションの円滑化をはかることができる。

このように、このボトムアップ戦略会議は各ステップごとに、そのステップを進めるうえで役に立つ新たな知識と技法の習得とその実践的応用をはかりながら会議を進めていくので、会議と研修のシナジー効果をフルに發揮することができる。この戦略会議は、研修だけに参加した場合、あるいは会議だけに参加した場合には味わえない感動的な達成感と充実感、それに湧き出るような新たな自信と希望を参加者たちに与えてくれる。このように、会議プラス研修のパッケージ・プログラムは、大きな啓発効果をもっている。

2 「ボトムアップ戦略会議」の実践事例

ボトムアップ戦略会議は、必要に応じて次のようにいろいろな取り組み方ができる。

1) 全社的にとり組む方式のケース

図1で示しているように、全社的にとり組む方式の場合には、ボトムの一般社員から課

長、課長から部長、部長からトップへと作業・監督・管理レベルの各層を段階的にボトムアップ提案しながら進めていく。各ステージはいずれも四つのステップを踏みながら進めていく。この経営参画型の方式が、ボトムアップ戦略会議の「基本の型」である。

[実践事例 1 -- 三井不動産販売（株）のケース]

当社は1984年、5年後の「創立20周年にあたる'89年に取扱高1兆円('84年 5,500億円)、売上高750億円('84年357億円)を達成し、株式上場する」という三つの経営目標を設定し、その目標を達成するために全経営管理者(105名)参加のもとにボトムアップ戦略会議による「'89経営目標達成会議」を'84年12月～'85年2月まで3か月かけて実施し、取扱高1兆円、売上高750億円を3年後に達成、5年後に計画通り株式上場した。課長・参事60名→部長代理・監事補83名→副部長・副監事11名→部長・監事11名→役員(社長・取締役)へと課長レベルから始めて副部長・部長レベルを経て社長までの5ステージでボトムアップ戦略提案し、社長が経営戦略を意思決定し、即トップダウンで指揮命令を下した。部長以下全社員は待ってましたとばかりに経営目標に向けて邁進し、見事に経営目標を達成した。

[実践事例 2 -- 豊商事（株）のケース]

1996年4月～9月の5か月かけて、「経営総合戦力化による YUTAKA NO.1の達成——人材開発と経営革新をめざす」というタイトルで、ボトムアップ戦略会議を主任(56名・2班)→課長代理(75名・3班)→課長(55名・2班)→次長(18名・1班)→部長・副部長(11名・1班)→役員(社長・取締役11名・1班)の6ステージで進め、研修会議(1回3～4日コース)を16回開催し、全社員の経営目標への統合化と社内コミュニケーションの円滑化による組織の活性化に大きな成果をあげた。

2) 階層別に取り組む方式のケース

例えば、係長は係長、課長は課長だけで戦略会議を開催して、係長レベルあるいは課長レベルの問題を解決していく方式である。

[実践事例 3 -- アイシン精機グループのケース]

1991年10月、2泊3日コースで(社)中部産業連盟の派遣講師として当グループの「オールアイシン課長研修会」をボトムアップ戦略会議により実施した。9社から課長55名が参加した。「課長は企業戦力のコアであるから課長のパワーアップをはかり、オールアイシンとしての総合力発揮を目指す」という本研修の所期の目的は達成された。

[実践事例 4 -- (株) 西友のケース]

1988年11月～89年6月まで7か月かけて、当社の「女性リーダー養成研修」をボトムア

ップ戦略会議方式で実施し、女性管理者全員27名が参加し、第1・2・3ステップに次いで第4ステップの戦略提案会議で社長に直接ボトムアップ提案した。この会議は、当社の女性社員の活用・戦力化のための新しい組織・人事・販売戦略を女性社員自身で策定し、社長に提案することも狙いとしていたので、彼女たちの提案は、当社の女性社員のエンパワメントによる経営総合戦力化に大きく貢献した。

〔実践事例5——(株)イトーキのケース〕

1991年7月～92年1月まで7か月かけて当社の「ボトムアップ・プロジェクト研修プログラム——女性社員の活用・戦力化：イトーキの経営総合戦力の強化をめざして」をボトムアップ戦略会議方式で実施し、女性社員の営業総合職5名で社長に直接、「イトーキにおける女性社員活用に関する報告書」と「女性社員戦力化のためのブレイクスルー提案書」を提出し、女性社員の経営参画とキャリア・能力開発システムの構築に貢献した。

3) 部門別に取り組む方式のケース

例えば、営業部は営業部員だけ、人事部は人事部員だけで戦略会議を開催して自部門の目標達成のための新規戦略や職場改善策や問題解決策などの策定に取り組む方式である。

〔実践事例6——(株)ツムラのケース〕

当社は新設部門の組織の管理体制をいち早く整備して統合化するために新設部門の設置と同時にボトムアップ戦略会議を実施し、各部門の全管理職・監督職が全員参加して、新規戦略を策定し、各本部長に提案した。'92年9月に企画開発本部、'93年10・11月に学術本部、'95年4月に医薬情報本部で実施したが、各部門とも新しい部門が設置されたばかりなのに即、組織管理・運営が円滑に進むので、組織の統合化に大いに役立った。

4) 職種別に取り組む方式のケース

〔実践事例7——(株)日本システムエンジニア協会のケース〕

'89年1月から'91年1月までの3か年間、「SE・プログラマー職場リーダー養成研修2日コース」をボトムアップ戦略会議方式により実施し、東京コンピュータサービス(株)や日栄システムウェア(株)等のコンピュータソフト会社のSE・プログラマーもこの研修に参加し、SE・プログラマーのキャリア・能力開発システムづくりに成果をあげた。

5) プロジェクト別に取り組む方式のケース

〔実践事例8——国際協力事業団(JICA)労働組合のケース〕

1997年11月、4日コースで労働組合執行委員全員(20名)が参加し、「JICAの業務・組織改革組合(案)作成のためのボトムアップ戦略会議プログラム——JICAの新しい国際協力

戦略とシステム：業務・組織の改革と人材の養成確保をめざす」のタイトルのもとで実施し、労働組合の戦略案をJICA本部に提案した。

6) 国際協力研修プログラムのケース

[実践事例9——JICAのケース]

JICAの発展途上国の研修生の日本への受け入れ研修をボトムアップ戦略会議方式で行い、大きな成果をあげた。1999年3月「インドネシア輸出促進セミナー」(3日間コース、参加者20名)と「ヴィエトナム中小企業振興セミナー」(6日間コース、参加者10名)を実施し、大変為になり、有益であったと高い評価を受けた。

国際協力プロジェクトでは、1974年～78年、JICAの派遣専門家としてマレーシア生産性本部で、1979年、(社)海外貿易開発協会派遣専門家としてヨルダン精油所でボトムアップ戦略会議方式によるコンサルティングと研修を実施し、大きな成果を上げた。

7) 「ボトムアップ戦略会議の進め方」研修プログラムのケース

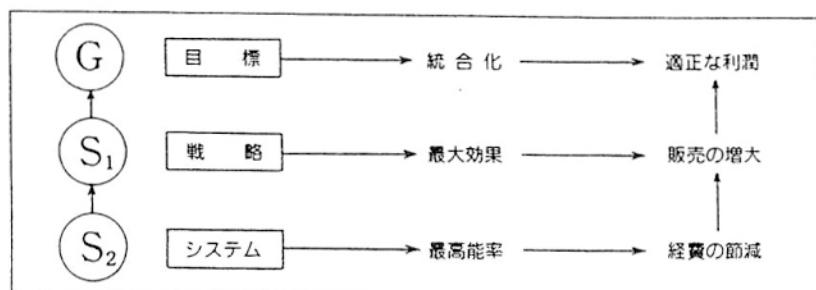
[実践事例10——(社)中部産業連盟、東京商工会議所等主催の研修のケース]

(社)中部産業連盟が、1990年以来数回にわたって「ボトムアップ戦略会議の進め方セミナー」、東京商工会議所が1993年3月ボトムアップ戦略会議方式による「販売戦略会議の進め方セミナー」を主催し、多くの企業が参加し、この戦略会議を自社で実践的に活用している。他のいくつかの団体でも同様のセミナーを開催した。

3 「ボトムアップ戦略会議」の狙いと成果

1) [GSS方式]による経営目標の達成

図2 GSSチャート



会社経営の基本は、まず明確な経営目標を設定して、その目標を期限内に完全に達成するためのもっとも効果的な経営戦略を練り、さらにその戦略を展開するためのもっとも能率的な経営システムを構築することである。新しい経営戦略の展開によって最大限の効果

をあげ、同時に新しい経営システムの運営によって最大限の能率を上げれば、経営目標は期限内に達成することができる。このように、もっとも効果的な戦略（Strategy）の展開とともに能率的なシステム（System）の運営によって所期の目標（Goal）を達成する方法を目標・戦略・システムの英語のイニシャルをとって「G S S」方式と呼んでいる。G S S 方式は、とくに有効なマーケティング戦略の展開により販売を増大し、同時に能率的なシステムの運用により経費の節減をはかり、適正利潤の獲得を目指す。

企業の事業活動は、経営目標の設定から達成に至るすべてのプロセスにおける経営戦略の展開とシステムの運営であり、事業計画は、目標の設定と達成、戦略の策定と展開、システムの構築と運営の三つの側面から成っている。G S S は事業活動を支える三本の柱であるから、この戦略会議では、G S S 方式のコンセプトとアプローチを用いて進めている。

2) ボトムアップ・コミュニケーションによる組織改革

社内コミュニケーションは、タテとヨコのコミュニケーションがあり、タテのそれはトップ・マネジメントからミドル・ローワー・マネジメントを経てボトムの作業員へと命令のかたちで伝達されていく上から下へのトップダウン・コミュニケーションと命令を受けたボトムからローワー・ミドルを経てトップへと報告のかたちでフィードバックしていく下から上へのボトムアップ・コミュニケーションの上下・下上のコミュニケーションから成っており、ヨコのそれは、同レベルの階層間のコーディネーションとネットワーキングから成っている。

この戦略会議では、同じレベルの階層間の者同士が会議を進めるので、ヨコのコミュニケーションから始まり、次は一段上の階層にボトムアップ提案するのでタテのコミュニケーションになる。このようにこの会議では、ヨコ→タテ→ヨコ→タテのコミュニケーションが一層促進されるので、社員の経営参画意識が高まり、社員間の連帯協力関係が強まり、全社的な意思決定プロセスが生まれ、組織戦力が強化され、組織改革がもたらされる。

ボトムアップ戦略会議方式によるボトムアップの戦略提案から、この提案をさらに練り上げたトップ・マネジメントによる戦略の意思決定、指揮命令、実施までの「戦略サイクル」がボトムアップからトップダウンと一巡したところで会社の様相は一変し、経営革新がもたらされる。

3) 人材の育成・活用・戦力化による経営総合戦力の強化

ボトムアップ戦略会議方式の研修プログラムへの参加者たちは、上述の四つのステップを進めていく過程で、それぞれのステップに必要な知識、技術、ノウハウを習得して、そ

れをその場で活用していけるので、会議を通じて実務能力開発も同時に進めることができる。ボトムアップ戦略会議では、情報の収集・整理・活用能力、問題解決力、発想力、企画力、作戦力、提案力などの高度な実務能力ばかりでなく、ビジネス・マインド、創造性、プロフェショナリズムの向上をもたらすので、社員力と組織戦力が大いに強化される。

また企業は、すべての経営要素、とくに人的資源である全社員をその経営目標に向けて正しく方向づけ、動機づけ、経営の総合戦力を統合化しなければならない。経営戦略は、経営目標に向けて集中的に展開し、経営システムも同様に経営目標に向けて効率的に運営されなければならない。その会社の経営の実力は、その会社の経営の総合戦力である。

ボトムアップ戦略会議では、参加者たちはステップが進むにつれて、経営目標へ統合化され、全社員の間に一致が生まれるので、経営総合戦力を発揮することのできる経営体制が確立される。

4) 作戦勝ちの自社独自の新規経営戦略の策定と展開

ボトムアップ戦略会議のもっとも重要な狙いの一つは、自社独自の戦略を編み出し、作戦勝ちの戦略を展開して競争に打ち勝つことである。

企業間の市場競争の仕方と形態は、これまで価格の数量的差別化戦略と品質・サービスの質的差別化戦略によって市場における競争優位性を保持しようとするものであったが、これから激動するマクロ・トレンドに対応していくためには、従来の価格・品質サービスのマーケティングによる差別化戦略だけではなく、経営戦略そのものの自体を競合他社のそれと明確に差別化することによって競争に打ち勝つ自社独自戦略が不可欠である。つまり戦略そのものの差別化で常に作戦勝ちしていく経営戦略が必要であり、「わが社は、戦略そのものの自体が競合他社とは違うんだ」という次元の差別化が真の競争力となる。

ボトムアップ戦略会議では、自社独自の戦略を編み出すために第2ステップの総点検会議で各グループのテーマに基づいて収集・整理したフィールド情報を第3ステップの戦略策定会議で戦略化する。収集情報を論理的に解釈・整理すると情報は科学的な知識に変質する。さらに知識を実際の事業活動に活用すれば、知識はノウハウへと変質し、そこで自社独自の力、つまりオリジナリティ（独自性）を発揮するようになる。この戦略会議は、四つのステップと各ステージを進行する過程で情報を精錬・洗練し、自社独自の競争戦略を生み出してくれる。

ボトムアップ戦略会議を創案し、活用してから25年が経過したが、私はこの技法がより多くの企業の人材開発と経営革新のための一助となることを願って止まない。