

今回のテーマは
会議体系の考え方

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q : 会社の会議体系はどのような観点から考えるべきか？

A : ズバリ！ 戦略・戦術・戦闘が流れる会議体系です！

1. 会議体系

会議体系 会議には様々なものがあります。連絡会議や部門間調整会議も現実的には必要です。しかし会議の中で重要かつ中心となるものは戦略・戦術・戦闘が機能する会議です。そのような会議を会社内また部門内に構築してください。今回は実際に戦略を戦術・戦闘に落とし込むための会議体系の考え方を組織運用・各層の役割と併せて紹介します。参照としてください。最初は戦略→戦術→戦闘の展開です。

戦略会議・・・**社長ミーティングや部門長会議**
にて 最初に戦略に関する社長方針を確認します。それを受け戦略に関する本部長方針が出されます。図表1の図中①の部分での本部長の役割であり責任です。上記では社長ミーティングや部門長会議と書きましたが、この戦略方針は実際には適時出されます。状況が変われば戦略は変わります。その方針を受けて、各部門の責任者（部門長）は、本部長方針に沿った形で自部門の戦略を起案します。図中②の部分での部長の役割であり責任です。先の戦略方針が出された後、間髪入れず検討し決定します。戦略を常に考えているのが部長の役割です。戦略立案に1カ月、2カ月を要するなどでは部長失格です。（組織運用の原則としては）検討の後、その内容を本部長へ報告します。その戦略方向を本部長が承認します。図中①の部分での権限です。戦略決定を受けて、各部長は各部門の戦略として部門内の管理者（課長・係長）に戦略方針として話します。

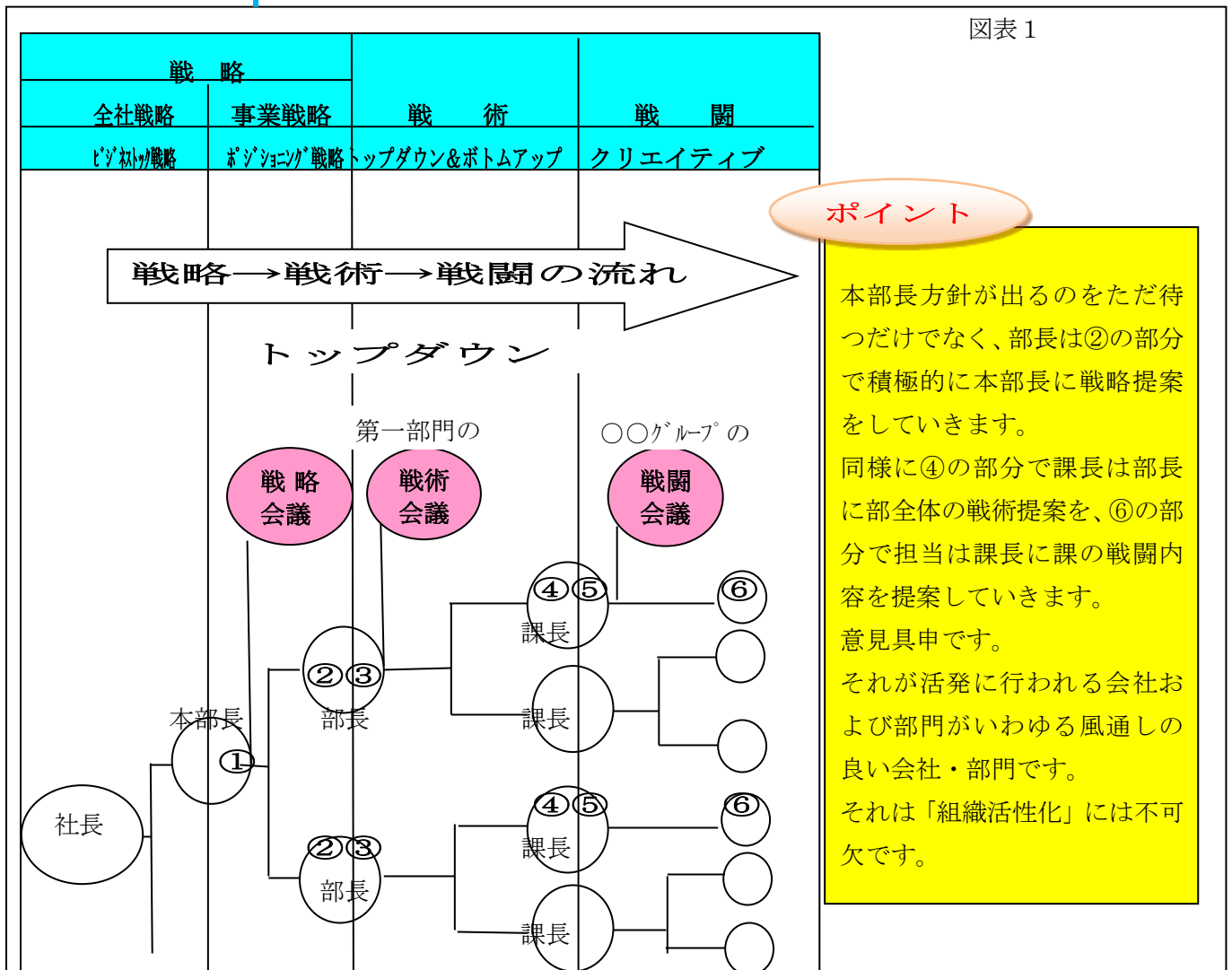
戦術会議・・・**部門内シーズン当初の会議**
にて 部長は戦略決定を受けて、即、当年度または当期の戦術立案の作業に入ります。そして当年度・当期の戦術を部長が戦術会議にて発表します。③の部分での部長の役割であり責任です。その部全体の戦術方向の中で、課長は担当部署等、マネジメントするチームの戦術立案に入ります。図中④の

部分での課長の役割であり責任です。それらの戦術は「計画書」としてまとめ、戦術会議にて発表します。内容がOKであれば、各課長の戦術・計画を部長が承認します。図中③の部分での権限です。
 戦術決定を受けて、課長は戦術および計画書として、担当者に発表します。

戦術会議・・・担当者とのミーティングにて

課長の戦術を受けて、各担当者は自らの戦術での計画を考えていきます。実際の客先別販売計画などにまとめていきます。図中⑥の部分での担当の役割であり責任です。担当別の計画は戦術会議または課長とのミーティングにて伝達します。各担当の計画を課長が承認します。図中⑤の部分での権限です。
 このように戦略→戦術→戦術という方針が、各層の役割と責任と権限の中で展開されていきます。

図表 1



次はフィードバック、戦略←戦術←戦闘です。

戦闘会議・・・会議だけでなく適切適時に、個別ミーティング、OJTなどでも

にて 戦略・戦術は担当者のクリエイティブ活動の中で具現化されます。順調に
ことが運ぶにこしたことはありませんが、現実はそんなに簡単ではありません。
うまくいかない、方向転換が必要、ある部分うまくいった、方向
の微調整が必要、などの問題が出てきます。課長はその現場でのクリエイ
ティブの状況を、自らのクリエイティブ実践も踏まえ戦闘会議で点検しま
す。⑤の部分での課長の役割であり責任です。

戦術会議・・・期中適時に。ポップダウン&ボトムアップマネジメントの実践

にて クリエイティブの現状の総括の上に、今後の戦術方向を戦術会議で課長は
提案します。④の部分での課長の役割であり責任です。

ここで重要となるのが最初の講座で述べた「戦略→戦術←戦闘」の図式で
す。戦闘のクラフティングの結果、戦術を変える必要性も出てきます。そ
れを「戦術←戦闘」が示します。しかしこの段階では、あくまでも部門長
が考える戦略の枠組みの中での変更です。それを「戦略→戦術」が示しま
す。トップダウン&ボトムアップマネジメントです。課長はこれを暗中模
索の中で、しかし的確に実践していく必要があります。難度の高い作業で
す。

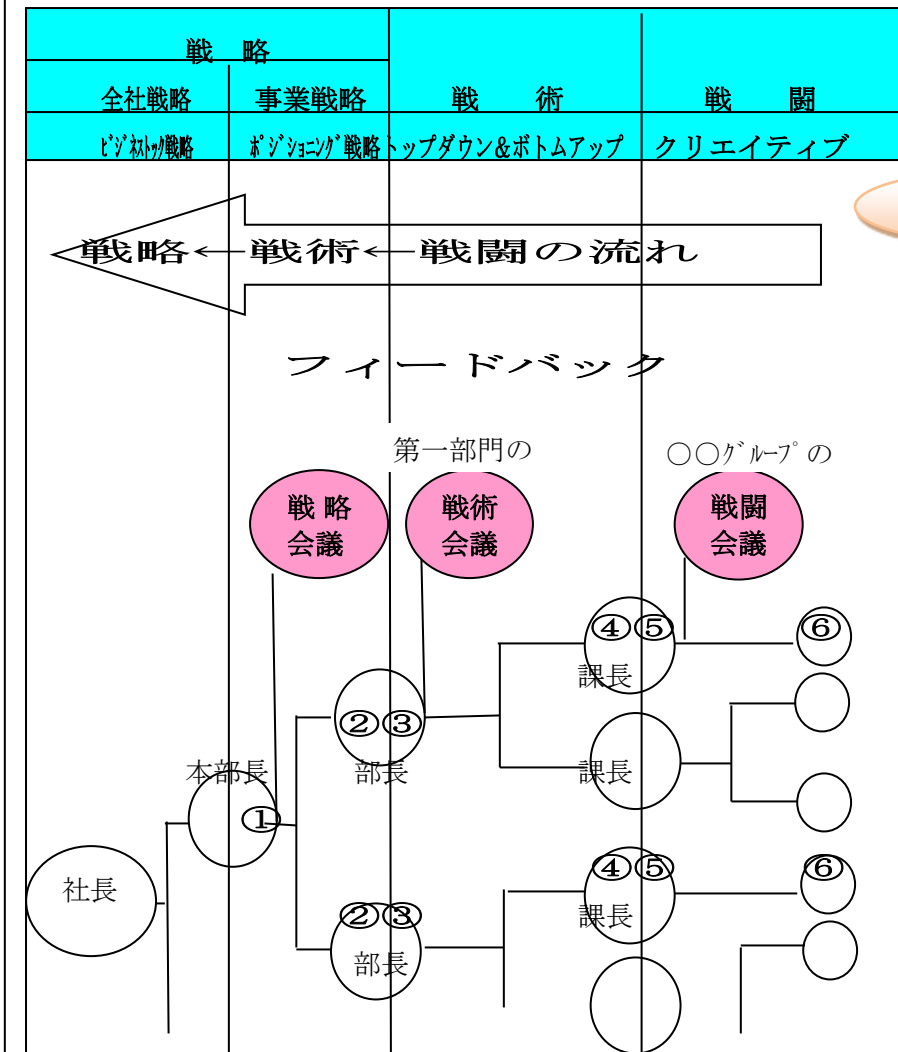
このような「戦術←戦闘」のボトムアップにともなう戦術転換を、戦術会
議では他の営業状況等も踏まえて、今後の方向性を決定し部長が承認しま
す。図中③の部分での権限です。

戦略会議・・・特に期末に

にて 戦術から上がった方向修正のアイデアとその結果を、戦略会議で検討し、
戦略転換につなげていきます。①と②の部分での本部長および部門の役割
と責任です。



図表 2



ポイント

このフィードバックの流れのない部門は、「部長が悪い」「課長が悪い」「担当が悪い」の責任転嫁に終始します。戦略も戦術も絵に描いた餅で終わる部門です。そのような状況は、避けなければなりません。

※実際の会議運用では、幹部会が戦略会議と同じ機能を持ったり、いわゆる管理者会議が戦術会議と同様の機能を果たすなど、名称と形態は様々です。しかし会議のねらいは戦略→戦術→戦闘と、戦略←戦術←戦闘の、双方向の情報流通と政策立案および転換にあります。それを理解して効果的な会議体系を構築してください。