

## ★IT グローバル化を見据えた経営戦略構築の相談★

不確実性が高く、めまぐるしく変化する経営環境の下で、持続的成長を成し遂げるためには、変化を的確に捉え、迅速に経営判断を行う必要があります。また、計画そのものの見直しや中止、撤退を含め、大幅な改善が必要になることも少なくありません。そこで、当事業所では、IT グローバル化を見据えた経営戦略「SPDLI 経営戦略」構築のお手伝いをします。

現在、一般的なPDCAの管理サイクルや、個人の業務サイクルであるPDSのサイクルだけでは、変化を捉えるタイミングを逃してしまい、戦略などの根本的な見直しを行うことが難しいことを示していることを示しています。

PDCA管理サイクルを包含する概念としてSPDLIの観点で経営全体の方向性を見極め、外部変化と経営の状況をモニタリングし、必要があれば戦略を見直すことで、不確実性が高い環境にも、迅速・的確に対処でき、持続的成長を成し遂げることができます。これを「SPDLI 経営戦略サイクル」と呼びます。

IT経営では、PDCA管理サイクルでの、計画に基づいた目標に対する達成度を評価すると共に、随時、SPDLI 経営戦略サイクルの観点で、戦略レベルでの見直しを含めて検討し、評価します。また、ITの利活用により、裏付けのある客観的なデータに基づくことが大切です。ITの利活用が顧客価値に与える影響を考慮し、顧客価値が最大化するような戦略を検討することです。IT経営においては、この3つのサイクルを同時に回すことで、学習と成長により戦略的で持続的な経営が可能となります。



## ◎ S P D L I 経営戦略サイクル

S : Strategy(経営戦略策定)

P : Plan(経営戦略計画)

D : Do(計画実行)

L : Learning(学習-実行後のレビューから改善に向けての実践知向上)

I : Innovation(革新-実践知から新しい価値発想)

SPDLI 経営戦略サイクルは、経営戦略策定後に IT 経営認識領域で実施する経営管理サイクルです。

SPDLI 経営サイクルは、以下 2 通りの方法で実施していきます。

① トップマネジメントから従業員へ

-SPDLI の経営サイクルから PDCA サイクル(部門レベル)、PDS サイクル(従業員レベル)へとトップダウン方式で回わします。

② 従業員からトップマネジメントへ

-従業員の PDS サイクルや部門の PDCA サイクルでの気づきを現場からトップマネジメントへ伝達するように回わします。

上記 2 つの方法を活用していくことで、組織全体で学習し、戦略的で持続的な経営を可能にします。

## ○ P D C A 管理サイクル

P : Plan(計画)

D : Do (実行)

C : Check(評価)

A : Action(改善)

・「Plan」では、まず目標を設定し、それを実現するための仮説を基に計画を立てます。

「誰が」「何を」「なぜ」「どれほど」「いつまでに」「どのように」を意識してプランニングします。

ポイントは、現実的な目標を設定することで、

また、特に急ぎの案件でなくても、成果を見込めるだけの期限を設定します。

・「Do」では、計画したとおりに実行していくが、

そのプロセスと結果を後で評価できるよう、活動内容を記録しておきます。

ここでの記録は、いくつかの指標を選んで数値化しておくことで評価者の主観が入り込まず、客観的な評価を下すことができます。

・「Check」では、活動の結果を評価します。

当初の計画どおりに活動できたか、その成果は予想どおりに達成できたかなどを評価します。

単純に「できた」「できなかった」ではなく、

うまくいった点もそうでなかった点も、「なぜそうなったのか」の要因を探ることが大切です。

それが次の「Action」につながっていきます。

- ・「Action」では、評価の段階で明らかになった部分に手を加え、目標達成を実現する、あるいはさらに高い成果を生み出すために活動内容を改善します。悪い点を直すだけでなく、良い点をさらに伸ばすことも考えておきます。そして、再び現実的な目標を設定し、「Plan」に戻って「PDCA 管理サイクル」を回していきます。

#### ○PDS 業務サイクル

P : Plan(計画)

D : Do(実行)

S : See(評価、見直し)

特徴としてより短いスパンでサイクルを回せるため、短期的な目標や小さい業務を行う際に適しています。

問題点としては PDCA と同じように、

計画内容が現実的で実現可能なものでなければサイクルが回りにくくなります。