

第319回（10月28日開催）

次期経営計画の検討 2 一次の成長戦略計画はこうつくる

株式会社現代経営技術研究所 上級主任研究員 大島和義

企業収益の向上のために、米国型の『環境に適応するために人を入れ替える』のか『人を変えながら環境に適応していく』のか、つまり重点の取り方を人の入れ替えで行うのか、それとも人が変わりながら新環境に適応していくのかという適応方法が大きなテーマになった。

次に理念をどう持つか。個々の企業が経営理念を一貫して浸透させていくのか、世界に出て行って事業を行うというのはどういうことか。発展途上国で事業を行う時、理念をどうやって現地従業員に浸透させるのか。

新興国は食料が大きな問題で、食糧が不足すると大きな社会問題になる。中国は食料価格を抑えているので当面は大丈夫だが、農民の貧困は変わらない。もしも食料価格を上げれば工場も人件費が上がり外国から中国に進出するメリットは無くなる。

子供手当は消費につながるだろう。長期的には介護・農業・セキュリティー・観光など、モノから人間中心にしようとしている。フロー収入からの消費からストック取り崩しの消費へと社会そのものが変わり、過去の蓄積の取り崩しで新しい消費が増えつつある。一方、膨張するドルマネーが金融へ走るか投資へ動くか不明である。又二酸化炭素の排出量25%カットという大胆な決定は、外圧ではなく自分から言い出したことに意義がある。

このような環境下で、計画を破壊する要因として大きく3つの領域をあげると以下のようなになる。

- ① 新計画立案時の破壊要因は社外にあるが、それが自社に影響を与えるのは自社との関係によってきまる。立案の段階で想定と変わってしまう破壊要因がある。
- ② 計画進行時の破壊要因、即ち進行をストップさせてしまう障害がある。
- ③ 結果が次へと引き継がない、つまり先の計画が次の計画へとつながらないもの。たとえば投資と回収、財政上の問題等による障害がある。

では具体的にどんな破壊要因があるのか。人件費や物価の上昇などによって当初の計画が大きく狂う。判断や採算の根拠が根本的に変わってしまう。見落としていた小さな因子が要因へと変化する。あるいは新しい要因が出てくる。既存事業では問題ないものでも、新しい事業へ出るときに大きな問題になる。マクロとミクロの因子の影響をみると、世界共通の因子のほかにミクロの因子が影響し、それが自社のどの部分に関わってくるのかが事前に分からない。

成長が当たり前の時代なら、戦略をたてて組織の中でやれば実績が出たが、下降という新局面の中では組織の能力の範囲内で戦略を作ったら成り立たない。実行組織、方法、開発戦略を作らなければ本物の戦略にはならない。

そもそも、我々は余りにも既存事業の中で手の内が分かっている中だけで、言い換えればテーマが与えられている中で、そういう慣れたアプローチでやってきた。しかし、目的だけ与えられ、どうやってやるか手のつけようがない時代に入ってきたと自覚すべきである。既存の考えの能力では通用しない時代に入った。

そもそも適材適所はものごとの適と不適がはっきりしているときにはうまく行くが、新しい手探りの場面では適材適所は存在しない。適も不適も分からないから新適材新適所を作っていく段階ではないか。これまでの自分をベースにして、不適なものに挑戦して行く中で自分の才能や力が発揮され、新しい発展につながったと考えるべきではないか。

新しいモノへの意気込み、楽しみを成長戦略に入れて成長してゆく。ある人は既存事業を、ある人は新規事業を担当し、既存事業の収益を新規事業へ投入するのだから、全社で成長戦略を共

有することを現場へ浸透させることである。そのための方法は社員全員の参加は無理なので、トップが全力で引っ張ってゆくことになり、組織の中の核にそういう人を配置すべきである。戦略立案は皆が横断的に参加できる。実行は全員ではないが、成功させるための体系を作るのである。

具体的な手順

①成長戦略の構想－成長志向ビルトイン－

粗くともしっかりした骨格を作る。数値目標入れずに骨格議論をしっかりさせる。到達状態をイメージさせ、成長とは何かというような基礎部分の定義を共有させる。自分の既存の範囲から外・将来へ目を向ける。

②成長戦略計画への展開－実現障壁解決シナリオ－

仮構想の中で、環境など各種要因を決め、統計的な数字も見て色々な要因への見極めをする。障壁突破のシナリオを作る。ここで時間軸が入る。これが戦略開発プロジェクトで、ルーチンの処理とは異なる言葉を入れるとよい。30歳代の若い人も入れる。それを中堅が見直す。

③成長戦略の推進・実現－マネジメント力の再強化－

マネジメント力の強化と推進管理は既に出来ていれば不要である。

④戦略実現の中核となるコアメンバーの推進力強化

上のメンバーはマネジメントの処理で強く出来るから、下を強くする。自分の役割を果たすのではなく、全体の体系を動かすのだからコアメンバーが先頭に立って作り上げる。

⑤横断連携のプロジェクト力の強化

新しい戦略計画を実現するためには、相互の横断的な連携によって進める必要がある。それはできあがっている既存のルーチンの連携体制とは違って、目標をもって動く新しい関係で動くプロジェクト型の行動である。プロジェクト研修としてそこを築きあげる。

⑥基盤強化戦略

若手リーダー期待戦力の底上げは、彼らが多忙のために狭い範囲しか見てなく、考える技術・接近の技術・構想デザイン技術が落ちている。

戦略計画と実行、あるいは計画と実行現場と云うことになると、日本人の習慣として戦略が駄目でも現場の実行力でカバーし、現場の頑張りで何とかやり遂げるといふことがある。結果重視主義の日本では計画よりも実行を高く評価する。ものごとを良い方向へ実現させるのが戦略だから、必ず良い結果を出すのが使命であり、最終的にどのような力をつけさせるかが問題である。

人事部門では新しいテーマに参画している人の人事と既存部門に携わっている人の人事を分けて行うべきである。そして一体となって戦略を組み立てる事、組織や経営に関する新しい能力を作るべきである。