

## 経営参謀を問いなおす【谷口 知史】(08.09.29)

### 1. 経営参謀を問いなおす

経営革新クラスターでは、本年1月・2月に引き続き「“絵に描いた餅”の中期経営計画（以下、「中計」と記す）から脱却する」というテーマのセミナーを、この8月・9月にも東京・大阪で開催した（冬期と夏期の合計8回）。今回も同セミナーには、経営企画担当責任者の方々を中心に、広範な地域・業種・規模の企業から多数のご参加を頂いたが、同じテーマのセミナーを約半年後に実施して気づいたことがある。それは、前回（冬期）と今回（夏期）ともに参加された企業が目立つことである。両方とも同じ方が連続して参加されたケースもあれば、前回参加された方の勧めにより他の方が今回参加されたケースもある。そうした方々に「継続参加の動機」を伺ったところ、代表的なものは以下のとおりである。

- 自社の中計PDCAスキームのレベル・チェックを行うため（自社の中計の水準を自己評価したい）
- 現行の中計PDCAルール of 適否を再確認するため（自社の中計の方法論を再検討したい）
- 経営企画部門の社外研修の一環として（部門全体で中計の知識・ノウハウを習得したい）

それらに共通するのは、「経営企画担当責任者として自社の中計のあり方を見直すために（セミナーに参加する）」との想いが強いインセンティブとなっていることである。そしてまた、「そのための機会や場が、社内外を問わず、必ずしも十分ではないのが現状だ」との声も多く聞かれた。

筆者はまた、セミナー参加者との個別面談やセミナー参加者に記入頂いたアンケート内容の集計・分析を通じて、従来から保持してきた認識をさらに強めることとなった。それは、「(わが国では)『経営参謀』の重要性は認められながらも、実際の経営戦略のPDCAサイクルにおいて、『組織・人材・機能』のいずれかの形で、『経営参謀』が名実ともに確立されている企業は未だ少ない」ということである。

中計のPDCAプロセス全体における「経営参謀」としての経営企画部門（組織）および経営企画担当責任者（人材）のあり方に悩みを抱えている企業の多さに改めて驚かされている次第である。

### 2. 経営参謀の時代

筆者は、企業が戦略的経営を実践するためには「経営参謀」の存在が必要不可欠であると考えている。そして、そのための「組織・人材・機能」に相当するものとして「経営企画部門・経営企画担当責任者・中計のPDCAプロセス全体」を名実ともに確立することが合理的だと考えている。当然ながら、「経営参謀（としての組織・人材・機能）」のみが企業の成長・発展に寄与するわけではなく、経営トップ・（広義の）経営者・ミドルマネジメント・一般社員等々のすべての階層や役割に応じて「やるべき人がやるべき事をする」企業が、中長期にわたって成長・発展できるのである。そうした共通認識の上で、多くの企業で「経営参謀」の必要性や重要性が再考されるべきであろう。

竹中平蔵氏は、国政レベルの改革のための必要条件は「①改革マインドを持った政治リーダー、②リーダーを細部まで支える一心同体の政策スタッフ、③リーダーを支持する国民」の三点がすべて揃うことだと述べている。また同時に竹中氏は、「とりわけ重要なのが政策スタッフの存在

であるが、日本では社会的な機能として政策専門家のグループがほとんど存在していない」とも指摘している（注1）。

筆者も経営コンサルティングの現場で、企業の経営革新のための必要条件は「①改革マインドを持った経営トップ、②経営トップを意識・方法論の両面から支える経営戦略スタッフ、③改革を支持するステークホルダー（利害関係者）」の三点が揃うことであると実感してきた。竹中氏の主張を援用させて頂けば、「とりわけ重要なのが『経営参謀』としての戦略スタッフの存在であるが、日本では『経営参謀』の機能が未だ十分には確立していない」と筆者は考えている。

以下、いくつかの意見を例示してみたい。

（1）堺屋太一氏は、「組織のトップにとって組織管理の三分類として『部門長・参謀・補佐役』の明確な区分が重要である」とし、「参謀とは情報分析とハウツウのプロ」であり「参謀とは単なるトップの相談相手ではなく、動員計画から作戦までを企画するスタッフである。参謀は第一に情報の収集と分析を好み、先見性を養う必要がある。第二に参謀の創造力は常に実現可能性がなければならない。第三に企画に対する積極性が必要である。」と述べている（注2）。

（2）奥村昭博氏は、「伝統的戦略論では、経営トップと企画部・本社は戦略の主役だったが」、「新しい時代の戦略論では経営トップと企画部・本社はパートナー（『現場とのたゆまぬ相互作用の相手』と『変革の触媒者』の二つの意味）である」と述べている。そして、「経営戦略とはまさに『知』の産物であり、それも創造的な知が必要なのである。企業間格差がつくのは、結局は『知』の差だということである。それゆえに、これからの日本企業には、この『知の創造』のマネジメントが必要となるだろう。」と述べている（注3）。

（3）大前研一氏は、「参謀グループの必要性」を唱えて、「今までにも社長室とか企画室とかを作った会社は多いが、作ったとしても、それをラインに従属させたり、ラインから出てくるものの交通整理をするような、ルーティン業務をたくさん抱えこんだ部門にしてしまった。そのため本当の意味で、新しい経済環境を分析する力がなかったり、自分の事業というものを事実上立脚して分析し、なおかつ改善計画をたてていく、というような力を備えていない企画マンがたくさんでてきたのではないだろうか。」と述べている（注4）。

上記の（1）は約15年前、（2）は約20年前、（3）は約30年前の各氏の著書から抜粋・引用したものであるが、いずれの内容も現下の企業経営にもそのまま当てはまるのではないだろうか。その意味では、かなり以前から「経営参謀」の必要性や重要性について認識されながらも、実際の企業経営においては依然として相応の「組織・人材・機能」が未成熟なのがわが国の実状といえるだろう。

経営学者アルフレッド・チャンドラーが「経営者の時代」という名著で、19世紀以降の米国では市場メカニズムによる資源配分が経営者による企業マネジメントにとって代わられたことを明示した。筆者は経営コンサルティングの現場で、今日もまさに「経営者の時代」だと実感しているが、また同時に「経営参謀の時代」であるとも実感している。企業における「経営参謀」の必要性や重要性は今後も増大するだろう。多くの企業が、「経営参謀」としての「組織・人材・機能」にそれぞれ相当する「経営企画部門・経営企画担当責任者・中計のPDCA全体」を名実ともに確立することにより、中長期にわたって成長・発展されることを願ってやまない。

(参考文献)

注1 竹中平蔵『構造改革の真実 竹中平蔵大臣日誌』日本経済新聞出版社、2006年

注2 塚屋太一『組織の盛衰』PHP研究所、1993年

注3 奥村昭博『経営戦略』日本経済新聞社、1989年

注4 大前研一『企業参謀』プレジデント社、1975年