

中期経営計画を問いなおす

1. 中期経営計画を問いなおす

経営革新クラスターでは、本年1月から2月にかけて、「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」をテーマとしてセミナーを主催したが、クラスター・メンバーが事前に予想した以上の大きな反響があったことに驚かされた次第である。「画餅の中計からの脱却」が経営全体の重要課題となっている企業の多さを再認識するとともに、その重要課題に日々取り組んでおられる多くの方々に対して（コンサルタントとして）提供できる価値を増大させたいとの思いから、クラスター・メンバー全員で「画餅の中計からの脱却」という重要テーマに継続的に取り組んでいる。

中計の持つ意義や重要性を認識しつつも、その実効性が必ずしも高くない企業は依然として多く、まさに「画餅の中計からの脱却のために」コンサルを依頼されるプロジェクトを筆者自身も数多く経験している。その意味では、筆者が出会ってきたクライアントを始め多くの企業が直面されている課題の難しさを十分に承知した上で、改めて中計を問いなおしてみたい。

2. 「中計ごっこはもう止めよう」

「虚妄の成果主義」・「まずは社長からやめなさい」・「社長ごっこはもうやめよう」・「会社は頭から腐る」等々刺激的な言葉が並ぶが、これらは近年発刊されたビジネス書のタイトル等から引用したものである（注1・2・3・4）。いずれの書も、わが国各界の第一線で活躍中の経営者・経営学者の主張が明示されている好著であり、筆者も頷かされる箇所が非常に多い。そこで、それらの書から敢えて刺激的な言葉を援用すれば、筆者はコンサルタントとして「虚妄の中計」・「まずは（現行の）中計から止めなさい」・「中計ごっこはもう止めよう」・「中計は頭から腐る」と言いたくなる（あるいは実際に言わざるを得ない）場面に数多く立ち会ってきた。

筆者の経験から実話をひとつ紹介したい。数年前のことになるが、筆者は（本欄の読者の方々であれば恐らく誰でもその名をご存知と思われる）某大手メーカー（以下、A社と記す）の経営者（具体的には社長と専務他上席役員）から直接「次期中計（3カ年）策定の支援」をテーマとするコンサルを依頼されたことがある。通常の新規プロジェクトと同様にクライアント（窓口は社長と専務）と筆者の間で事前打合せを行い、当該コンサルの目的・テーマ・期待される成果等コンセプト・レベルの内容を固めた上でコンテンツ・レベルの詳細検討のステップに進むこととした。詳細検討に関しては、社長・専務の依頼によりプロジェクト事務局担当部署である経営企画室（室長は取締役、担当者は約10名）と筆者が共同で行うこととなった。しかしながら、結果的に当該プロジェクトが計画どおり開始されるには至らなかった。その理由について、表面上は「詳細検討の段階で共同プロジェクト体制の整備に時間を要したため（次年度予算策定スケジュールとの関係上）時間不足となり、（クライアント社内メンバーのみで構成される）小規模プロジェクト体制により中計が策定されることになった」と説明された。しかし、その実情はかなり異なっている。後日判明した事由は次のとおりである。最大のボトル・ネックは経営企画室にあった。取締役である経営企画室長が、外部コンサル導入に対する最大の抵抗者となり、プロジェクト準備段階での実務対応を阻害し続けていたのである。その主たる理由が、「外部コンサルの導入は、社長の経営企画室に対する評価が低いことに因るものと考えられる」・「外部コンサルから従来の中計のレベルを厳しく評価された場合、社内で経営企画室不要論が起きる恐れがあ

る」ため「経営企画室としては外部コンサルの導入には反対」というものであった。筆者は、中計の策定・実行・評価・修正のプロセス（P D C Aサイクル）に問題点・課題が認められるものを「中計ごっこ」と厳しく評しているが、A社はまさに「中計ごっこ」を続けていると言わざるを得ない。

コンサルタントの視点からA社の問題点を挙げれば、以下のとおりである。①経営者（トップマネジメント）レベルでの意思統一が脆弱である、②中計の本来目的よりも社内事情が優先されている、③組織がミッションと異なる思考・行動をしている（ことが放置されている）、④総じて経営トップが所謂「裸の王様」状態に陥っている。

筆者の経験では、A社のケースは決して特別なことではない。程度の差こそあれ、多くの企業で類似した問題点・課題を抱えておられるのではないだろうか。

3. 「知りながら害をなすな」

経営革新クラスターでは「画餅の中計からの脱却」のためのコンセプトとして「経営戦略力」及び「経営品質」の2つを掲げている。筆者たちは、戦略の合理性を担保する「経営戦略力」を強化し（方法論の変革に相当）、組織全体の成熟度を高める「経営品質」を向上させる（意識面の変革に相当）ことにより、「戦略と組織の適合」を高めるアプローチを提唱している。

「中計が画餅になってしまう」のは、（各企業に個別の事情があることを認識した上で、）経営者（トップマネジメント）を始め重要な責任・権限を有する立場にある方々の「意識及び方法論」の両面に起因する部分が大きいため、しかるべき立場の方々の「意識及び方法論」の変革こそが「中計を画餅にしない」ための要諦になると筆者は考えている。

「知りながら害をなすな」という有名な言葉がある。これは医師の倫理を説いたヒポクラテスの誓いを、P・F・ドラッカー博士が「プロフェッショナルの倫理」としてマネジメントの分野において明示したものである。「画餅の中計からの脱却」というテーマに関しても、その言葉は当てはまる。どんなに優れた企業においても、経営者（トップマネジメント）の視点から「中計を問いなおす」過程で、少なからず問題点・課題が見出せるはずである。そして、それらの問題点・課題を経営者（トップマネジメント）が放置することなく、適時適切に対処できる企業こそが「画餅の中計からの脱却」を可能にする。

「中計を画餅にしない」ためには、経営者（トップマネジメント）が自社に内在する問題点・課題を正視した上で、自らの強いリーダーシップにより「意識及び方法論」の両面から変革を実践することが要件となる。

（参考文献）

注1 高橋伸夫『虚妄の成果主義』（第3版）日経BP社、2004年

注2 丹羽宇一郎・伊丹敬之『まずは社長がやめなさい』文藝春秋、2005年

注3 伊丹敬之『よき経営者の姿』日本経済新聞出版社、2007年

注4 富山和彦『会社は頭から腐る』ダイヤモンド社、2007年