

さらば「画餅の中期計画」

1

ビズテク塾

意識の壁と方法論の壁

経営コンサルティングの現場で「絵に描いたもちに終わる中期経営計画（中計）」が増えている。意義や重要性を認識しつつも、実効性が高くない企業が多い。大手メーカーA社は投資家向け広報（IR）用に中計を作っておきながら、社内で別の内容の単年度計画を実行していた。

もちろん実効性の高い中計もある。大手メーカーD社では社長が陣頭で指揮をとって経営再建計画を作った。社内でも徹底的に実行、評価、修正し、三年間で優良企業として復活した。同社では現在も中計が根付いている。

タブーの会社も

大手商社B社では、社長が経営企画の担当部長だったときに中計を策定したものの、目標と実績の乖離（かいり）があまりに大きかったため、社内で中計策定がタブーになってしまった。大手サービス業のC社は十年以上前から中計をまとめているが、部門業績評価や人事考課と全くリンクせず「中計作りは三年に一度のイベント」「中計と現場は別」といった認識が社内には別

社内の理解高めよ

経営者や従業員がどの程度中計の意義を理解して具体的な理論や手法を習得しているかは、五つのレベルに区別できる。①知っている②理解している③行っている④できている⑤もっとできる（ことを目指す）——だ。①③にとどまる場合を「実際の役に立たない、絵に描いたもちの中計」、④と⑤のレベルまで達したものを「実際の役に立つ中計」と評価している。



谷口 知史氏（たにぐち・さとし）81年（昭和56年）京大経済学卒。87年三井銀行（現三井住友銀行）入行、投資

銀行部門でポートフォリオ・マネジメントに従事。95年さくら総合研究所（現日本総合研究所）に出向し、01年移籍。現在は総合研究部門の主席研究員で、経営総合戦略や財務、組織・人事に関するコンサルティングを専門とする。51歳。

役に立たない中計と役に立つ中計の間には「意識」と「方法論」という二つの大きな壁がある。いずれかが社内にある限り「絵に描いたもち」からの脱却は困難だろう。中計の意義や重要性への理解度が低いままでは、本気で取り組み、具体的な理論や手法の習得度が低いままでは、レベルの高い中計は出てこないし、実行もされないからだ。