

さらば「画餅の中期計画」

2

ビズテク塾

「当たり前」実践を

中期経営計画（中計）を達成するために多くの企業で「意識の壁」と「方法論の壁」が存在するのはなぜか。経営コンサルティングの現場で見た多くの事例からひとつの要因が考えられる。単純かつ深刻な事実だが、二つの壁がある企業は例外なく「経営者のリーダーシップが脆弱（ぜいじゃく）だ」ということである。

「中計は重要だ」と言いながら、PDCA（計画、実行、評価、修正）サイクル全体を真にコミット（約束）できる経営者はまれだ。PDCAで最もリーダーシップを発揮すべきは経営者自身だが、多くの企業は本来の姿から程遠い。中計が絵に描いたもちになる原因のほとんどは経営者の意識と方法論の両面に宿っている。

経営者が意識改革

まず、経営者が意識改革に努める必要がある。「中計のPDCAに関する責任者は誰か」を再考すべきだ。経営理念やビジョンの明示、戦略的な意思決定、執行管理の三つが経営者の本分である。必然的に「責任者は経営者」と再認識できるだろう。

経営者がビジョンを語れず、戦略的な意思決定や執行

管理ができない企業の中計が絵に描いたもちになるのは当然だ。残念ながらそうした実例は多い。いわゆる「名ばかり経営者」が多すぎるのだ。

PDCAを再点検

方法論の壁を打ち破るには、中計のPDCAの仕組みを整備し、再構築する必要がある。PDCAのルール（体制や手法）が経営全体に有効に機能しているか、経営者自らが再点検してほしい。例えば「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）理論」を活用して自社の事業や製品の強み・弱みを把握し、経営資源を戦略的に配分できる企業は少ない。多くが「中計ごっこ」のレベルにとどまっている。

中計のPDCAサイクルを通じて組織全体の権限と責任のバランスが保たれ、やるべき人がやるべき事をする。意識の壁の打破により目的意識と当事者意識を高め、方法論の壁の打破により実務能力の高度化を図る。

「当たり前のことを当たり前にできる」企業へと変革することが、中計を絵に描いたもちにしないための有効な処方せんとなる。

（日本総研主席研究員

谷口知史）