

さらば「画餅の中期計画」

3

ビズテク塾

組織の成熟度を把握せよ

筆者はコンサルティングの
現場で「経営戦略力」と「経

営品質」という二つのコンセ
プトを提唱している。当たり
前のことが当たり前にでき、
中期経営計画を絵に描いたも
ちにしない企業の共通点は、
経営戦略力と経営品質のレベ
ルが高いことだ。

経営戦略力は「経営戦略を
策定・実行・評価・修正する
プロセスを通じた企業全体の
総合的な実力」と定義する。

P (策定力) $\times D$ (実行力)
 $\times C$ (評価力) $\times A$ (修正力)
という算式で表せる。例えば、
業界トップ企業のPDCAの
力がそれぞれ一〇〇%、自社
がすべて九〇%である場合、
経営戦略力の格差は一〇〇対
六六に拡大する。総和ではな
く、相乗で計算することが重
要だ。経営戦略力はPDCA
サイクルを完遂しなければゼ
ロに等しくなる。

卓越した経営へ

経営品質は卓越した経営を
目指す考え方だ。卓越した経
営とは、理想の組織を目指し
て経営革新の実践と学習を重
ね、顧客や社員にとって価値
のあるものを生み続けること
を意味する。顧客や社員を重
視し、独自の能力を追求し、
社会に貢献する。これらのレ
ベルが高い組織は成熟度が高

いと評価できる。

中計を絵に描いたもちにし
てしまう企業は「中計への意
識は高いが、方法論のレベル
が追い付かない」か、その反
対のいずれかに大別される。
戦略自体は立派でも組織が未
成熟で実行力に欠けていた
り、組織の成熟度は高いが戦
略策定能力が低いといった課
題を抱える企業は多い。組織
の成熟度に見合った戦略を実
行することが重要である。

ビジョン共感不可欠

さらにトップが示す経営ビ
ジョンを役員や従業員が共有
・共感し、組織内に浸透して
広がらなければ戦略と組織が
バランスよく結びつかない。
組織の成熟度を示す経営品質
という「土壌」のうえで従業
員らがビジョンを共有・共感
・共鳴することが「養分」と
なり、経営戦略力という「木」
を育てる。その木になるのが
経営革新という「果実」なの
だ。

戦略と組織、ビジョンを有
機的に統合することが中計を
絵に描いたもちにしない要件
であると理解すれば、多くの
人が経営者の存在意義や権限
・責任の大きさを改めて認識
するだろう。

(日本総研主席研究員

谷口知史)