

中期経営計画③（運用上の留意点）

中期経営計画は、アクションプランに基づき実践されます。具体的には、1年を通して各部門がなすべき事柄に、手順・遂行時期を明記し、それぞれの部門で確実に遂行します。しかし、陥りがちな事態も数多く存在し計画遂行が困難となる事もあり得るので、進捗状況の見える化を図ると共に、プロジェクトチーム等を編成して進捗管理する事で、組織成員が一丸となって取り組める環境を整える必要があります。

陥りがちな事態

中期経営計画の実践は、アクションプランに基づいて進めてまいりますが、経営者が思い描いたようにスムーズにいかないのが現実です。その理由として、①アクションプランの表現が抽象的もしくは曖昧で、組織成員の具体的な行動に繋がらない又は有効性・実効性の検証ができず次年度に活かされていない、②外部環境が変化する事で市場や顧客のニーズも変化し、それに連れて自社のポジショニングも変化していくなか、自社の状況を客観的に見つめ直し、プラン変更も含めたりアクションがとられてしかるべきところ、手段であるはずのアクションプランそのものが目的化してしまい、結果としてプランの実効性が担保されない、③部門間の連携不足から、各部門のアクションプラン達成のみに気を取られ全社的な見地からの最適化やプランの見直しが行われない、④事業部門の発言力が本社管理部門に比して相対的に強いなど、部門間に力量差がある場合、本社の監督・牽制機能などが発揮されず、リスクを抱えたままの状態が継続する、などがあげられます。なお、③、④の弊害は、「組織のサイロ化」※として議論されます。組織成員がサイロ的な組織にはまると、自身の所属部門内部でしか交流せず、内部の常識でのみ物事を見て、全体の分裂を強めます。また、分断された部門は、所属する組織成員に仕事への関わり方を部門中心に考えるように制約します（若林直樹：京都大学教授、「エコノミクストレンド」より抜粋：日本経済新聞、2020.12.16）。

近年、企業はKPI（重要業績評価指標）を作成し、その達成度合いを測る指標として活用が進んでいますが、時間経過に伴う目標とKPIとの関係の希薄化・形骸化や各部門のKPI実現が目的化してしまう事による弊害も数多く存在しています。

※「組織のサイロ化」…組織内でバラバラな各部門の状況を、牧場にある飼料貯蔵施設に見立てたもので、内部に入ると連携せず視野が狭くなる組織をいう。

不具合への対応策

上述の如く、実行段階においては様々な不具合が発生します。対応策として、①実行責任者の選任、②実行メンバーであるプロジェクトチーム（以下、PT）の選任と組織への啓蒙、③ガバナンスの強化、④計数管理の実現、⑤PTによる検証、⑥情報の共有の6点が重要です。一つ目の「実行責任者の選任」について、中小零細企業においては経営者自身若しくは経営者に近い参謀が実行責任者となる事が重要です。実行責任者は、社会の変化を的確に掴みとるべく、顧客や顧客の顧客、現場の意見に耳を傾け、自社のあるべき姿や実践のための経営計画やアクションプランが、顕在・潜在ニーズと合致するか否か、組織成員の想いや願いからのずれが生じていないかを常に検証し、時には中期経営計画の修正も含めた変更を決断できる権限を有する者を任命しなければなりません。二つ目の「PTメンバーの選任と組織への啓蒙」について、自身の属している部門の事を熟知していると共に全社並びに他部門への関心が高い者をメンバーとして選びます。更に、経営者自身の言葉で

「アクションプラン実現の重要性及び全体最適を常に意識した発言をPTメンバーに求める」旨を、事あるごとにPTメンバーに対して発信すると共に、PTメンバーが担う役割の重要性について組織成員に理解させなければなりません。三つ目の「ガバナンスの強化」について、中期経営計画で掲げたあるべき姿を実現するために、本社各部門、事業部門、関係会社を含めたガバナンスの整備が必要になります。経営者は、それぞれの部門の役割を明確にして、組織がうまく機能するようにコントロールする必要があります。更に、①の実行責任者の権限において、情報が集約され、PTで進捗管理がなされる仕組みを構築する必要があります。四つ目の「計数管理の実現」について、アクションプランが確実に実行されているかを検証できるよう、プラン内容を計数化して検証可能な状態にします。例えば、適切な経営判断が下せるよう製品別・部門別・地域別などの単位で売上高や利益額の把握に繋がる現状の見える化を図るのです。五つ目の「PTによる検証」について、実行責任者参加のもと、PT会議を毎月初めに開催し、進捗管理と修正の有無、場合によっては、各部門責任者との打合せ・調整がなされ、未達要因の分析と挽回のためのリアクションを実行する事で各部門の確実な取組を担保します。六つ目の「情報の共有」について、アクションプランの進捗状況や修正計画は、PTより各部門に発信され、全ての組織成員が共有する体制を構築します。

図表 アクションプラン一例

アクションプラン		所属：●●●●●部														
項目		1月			2月			11月			12月					
		上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下			
1. ●●●●●●●●	○●●●●●●●															
	XXXXXXXXXX															
	XXXXXXXXXX															
	XXXXXXXXXX															
	○●●●●●●●															
	XXXXXXXXXX															
	XXXXXXXXXX															
	XXXXXXXXXX															
2. ●●●●●●●●	○●●●●●●●															
	XXXXXXXXXX															
	XXXXXXXXXX															
	XXXXXXXXXX															
3. ●●●●●●●●	○●●●●●●●															
	XXXXXXXXXX															
	XXXXXXXXXX															
	XXXXXXXXXX															

組織力結集に向けて

企業が存続し続けるためには、既存事業の競争力の強化（「深化」）と新規事業の創造（「探索」）という本来相容れないものを同時に進めなければなりません。前者の「深化」は、効率性の向上や既存の強みの洗練が必要となり、資本集約的で効率を重視した官僚制的組織にならざるを得ず、イノベーションは起こしにくくなります。また、企業行動としては、現顧客が重視する評価軸で価値を高めるイノベーションに集中せざるを得なくなり、異なる評価軸を重視する新規顧客が現れても対応しないので、その新規顧客が主流になると既存企業の地位は揺らいでしまいます。また、後者の「探索」は、創造的行動や新規顧客の要求に応える行動が必要になります。この様に、同時に両方を追及すると、力の分散が起こり、選択と集中を実践するコンペティターに負ける危険性もあります。その解決策として、「深化」に集中する時期と「探索」に集中する時期を繰り返し、長期的に「深化」と「探索」を両立させる逐次的両利きが有効です（浅羽茂：早稲田大学教授,「Analysis」より抜粋：日本経済新聞,2020.4.2）。なお、「探索」はすぐに結果が出にくいので、経営者として相応の覚悟・我慢と組織成員に対する必要性の発信が重要です。アクションプランは、年間ミッションとしての「深化」の具体的施策及び年間に到達目標としての「探索」の具体的施策を明らかにします。なお、運用方法として、企業本体で「深化」を進める一方で、研究所や新規事業開発室で「探索」を受け持つ事例も存在します。その場合も、2部門が連携できるように実行責任者・PTによるリーダーシップとコミュニケーション強化が強く求められます。

結びに

中期経営計画について、「意義」（2020.7号）、「策定の手順」（2020.10号）、「運用上の留意点」（2021.1）と3回に亘って連載してまいりました。皆様には、本計画の重要性を再認識いただき、マネジメントツールや次世代を担う幹部育成のための人材デベロップメントツールとして積極的にご活用されることをお勧め致します。

三十三総研 専務取締役 伊藤 公昭
 (学術博士、三重大学 理事・副学長)