

経営技術レポート

企業変身の考働プログラム

「中長期経営計画を創ろう」

～3つのねらいと策定のポイント～

企業は「環境の中に生きている生き物」である。よって、企業を永続させるためには、企業を取り巻く環境に適応し続けることと、組織を老化（形骸化）させないようにすることが不可欠となる。激動の環境に適応をしていこうとすると、「今何が起きているか」だけでなく、3年・5年後に環境がどう変化するかを仮説し、適応するための準備をしておく必要があり、ここに「中長期経営計画」を創る意義がある。

しかし、「トップは中長期経営計画の意味を感じているが、現場は絵に書いた餅しか思っていない」、「トップ自身、先が見えないから作れないのもやむをえないと思っている」などのような声を聞くことがある。それは、「中長期経営計画を作っても状況が変化して、途中から使えなくなる」、「計画にこだわって保守的になってしまう」などが原因になっているようである。確かに一理あるが、それは本来の中長期経営計画策定手順を踏んでいないからといえよう。

BSOでは、変化の激しい現代だからこそ、「中長期経営計画」の重要性を提唱しており、今回の経営技術レポートのテーマにとりあげることとした。

1. 中長期経営計画の3つのねらい

BSOでは、中長期経営計画を“企業変身の考働プログラム”と捉えており、次の3つのねらいがある。

**社会の価値づくりによる社会との共存共栄をめざし、
経営者も含めた社員のロマンの追求を同時並行的に進め、
社員全員の持てる力を最大限発揮する**

この3つのねらいを実現させる中長期経営計画とは、いったいどのような

なものか、またどのようにしてつくるのかを以下に述べていく。なお、「中長期経営計画の策定と推進」を詳細に紹介しては膨大なページの単行本にもなるので、ここでは、極力我々が提唱するものの特徴と流れについて述べることにし、他の参考図書で補って貰えるところは最小限の説明にとどめる事としたい。

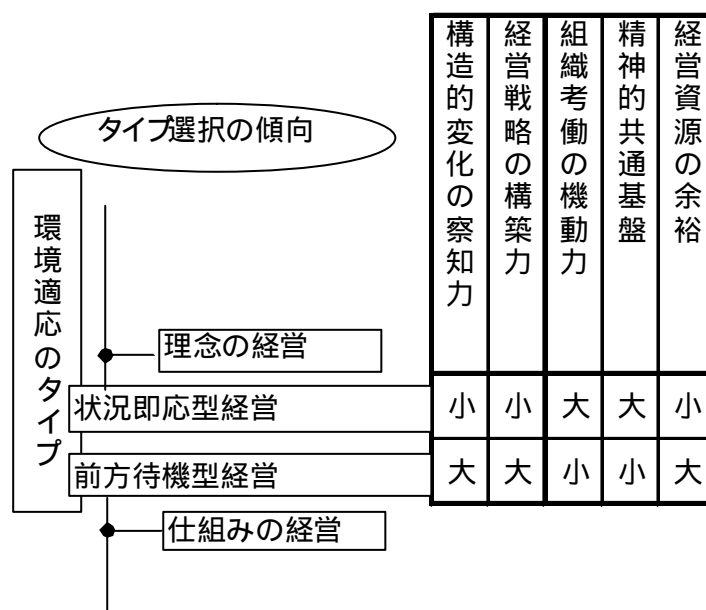
1) 社会の価値づくりによる社会との共存共栄

(時代にマッチする企業づくり)

~ '前方待機型' の実行プログラムをねらう~

企業とは「環境適応有機体」とBSOでは呼んでいる。環境に適応することと、有機体である（老化する）ことを前提として組織の鮮度管理をすることが、企業が存続しながら成長していくための必須条件であることからである。

社会との共存共栄とは、社会が求めているものを提供しながら（価値づくり）お互いに「得々の関係」を創り上げることであるが、この社会が求めているものとは普遍的・絶対的なものではなく、時の流れに応じて刻々と変化する。それも規則的な変化ではなく、様々な外的環境に応じて様々な変化をする。今まで不可欠とされてきたものが、法律の変化ひとつで「不要」になったりともする。



我々には、社会との共存共栄関係を創り上げていく上で2つの方法がある。ひとつは、環境変化が起こった時に、ズレを修正しながら経営していくという方法（状況即応型）、もうひとつは、環境変化を予測・仮説し、起こりうる変化に前方待機するという方法（前方待機型）である。双方にメリット・デメリットがあるため、どちらがいいということはいえないが、強固な精神基盤とベクトルのぴたっとあった自働組織でなければ状況即応型で成功する確率は低い。このことを考えると、前方待機型で動くほうが現実的と考えるべきであろう。

中長期経営計画とは、まさにこの前方待機型の実行プログラムのことである。企業経営における「社会との共存共栄」という不可欠要件を満たすために「より望ましい方法」として中長期経営計画がある。

2) 経営者を含めた社員のロマンの追求 ～ 演繹的なアプローチでロマンを共有する～

環境適応は企業の必須要件であるが、すべてに適応しようとしてできるものでもないし、またできるものだけやろうとしても、それでは企業の特長が薄れてしまう。適応すべき課題とは、制約条件以外は企業理念をはじめとした会社のロマンに照らしてみても、「我々が適応すべき」という使命を持って取り組める課題のものを選択すべきである。

中長期経営計画とは、演繹的なアプローチによって、夢やロマンを取り組みに参画する関係者全員が共有できる計画である。帰納的な「今何を改善・改革すればよいか」の積み上げ的な取り組みだけでは、どうしてもロマンが生まれてくることは難しく、むしろ組織が疲弊しかねない。理想を設計し、その上で今何をやるかを考える演繹的な取り組みをどれだけ織り交ぜられるかがロマンを創り上げる上で不可欠である。

また、技術論的にも、中長期経営計画の実行テーマは、最上位目的（ロマン）からすべて体系的に「目的 - 方法手段」で繋がっている。末端の取り組みであっても、すべて企業として取り組むべき目的のどこかと関係しているということがヴィジュアル的に理解できるということも、ロマンを追求するという狙いに中長期経営計画が応えられるものである理由のひとつである。

3) 社員の持てる力を最大限発揮する

(1) 極力全員の参加を工夫する…自作自演の計画をめざして

人間がお互いに一つの目的に向かって何かをしようとするとき、気心が

分かっているというか、お互いに信頼し合えているといったことが、その前提になる。総合力の発揮できる企業になるためにも同じ事が言え、お互いに気心が分かり合える状況になっていることが重要である。気心は、関係者の合目的な行動、すなわち協働によって醸成されると見ている。そのため、我々はあらゆる機会での「協働」する事を意図する。計画立案に際しても同様である。

(2)理念の共有化が第一

現代人は自分の人生を有意義に生きることを最優先することに重きを置いていると言って良いだろう。すなわち、働く以外に素晴らしい生活を持つ人でその生活を維持するために働く人は、自分に都合の良い条件であればある種の犠牲があっても働く。しかし、仕事の中に自己実現のテーマを求めようとしている人は、自分の目標と組織の目標に相違があればお互いに不幸な関係となる。完璧とは言わないまでもお互いが許容し合える違い程度で理念を共有化できる関係でないと、一緒に仕事することはだんだんと難しくなる。

(3)ベクトル合わせ

求心力のあるリーダーがいても、情報過多の環境下に住んでいる現代人が、以心伝心でリーダーを理解し続けることは難しいだろう。また求心力のある理念があっても一回きりや偶(たま)の発信では御利益は薄れ、役に立たなくなる。全社員、さらには取引業者等の関係者が頻繁にコミュニケーションの機会を持つことが重要になる。

2. “企業変身の考働プログラム”としての要件

中長期経営計画は、“企業変身の考働プログラム”である。言い換えれば、「より、大きなパワーを結集させて、未知のことに挑戦し実現させる」ための具体的なプログラムということになる。このような計画として創り上げるためには、以下に挙げる要件を満たしたものである必要がある。

1)より多くの関係者の参加が出来るようになっているか

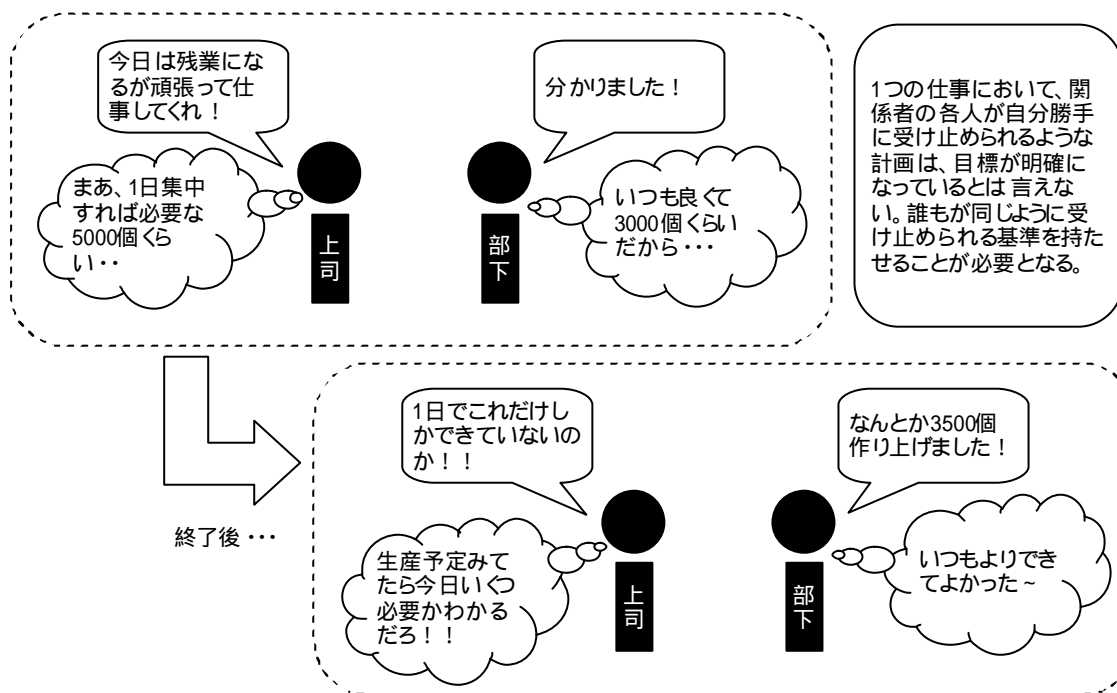
我々は、総合力を発揮する企業づくりをめざすところに重要な意図を持

っており、自分たちが実現することに情熱なり意欲を持つ計画は、自分たちも参画して創ることが重要と捉えている。そのためには、より多くの関係者が色々な機会に参画することが肝要である。

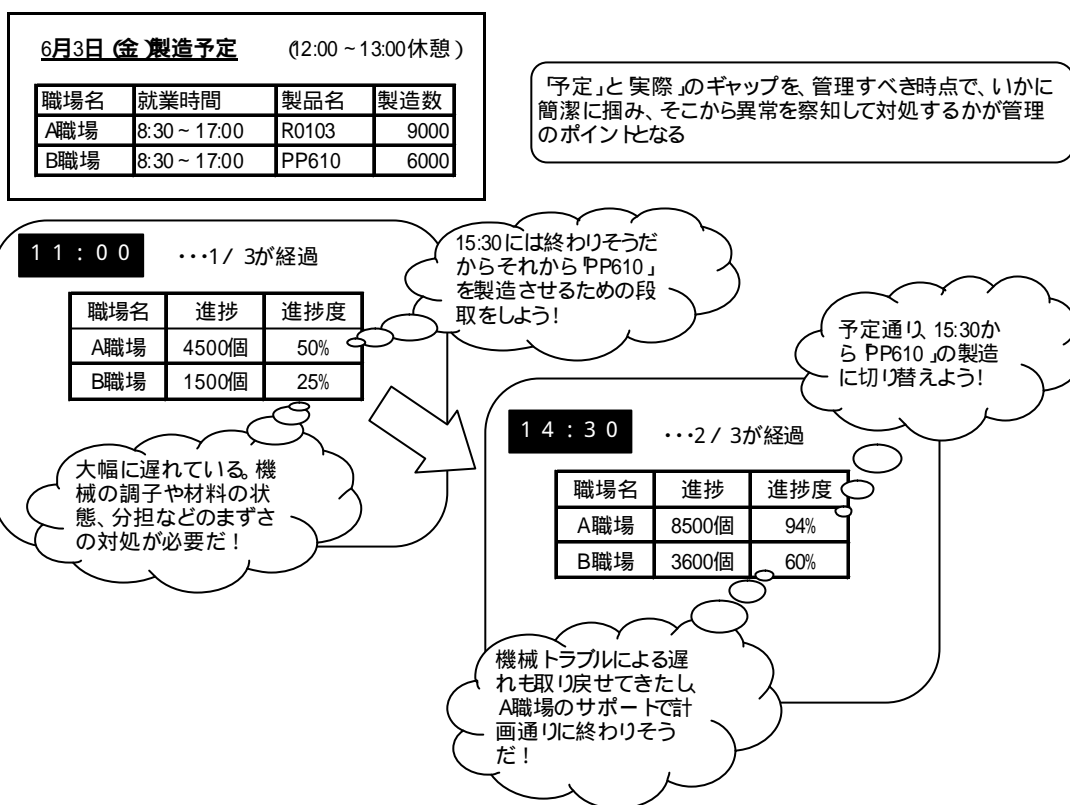
そのためには、できる限り誰でもが参画できる方法を整備する事が重要になる。

2) 関係者が実現をめざす共通の目標が明確になっているか

「一生懸命やりましょう」「頑張っってやってこい」という類の言葉は、計画的行動とは言えない。関係者が共通して受け止めることが出来るようにするところに、計画を立てる大きな意味がある。共通理解の出来ない計画は、計画として捉えることが出来ない。



目標の明確化は「ゴール」だけの話ではない。「取り組むプロセス」も重要である。お互いに進捗状況を確認しながら進められるようになっていくかどうかは、ここで決まる。



中長期経営計画を実際に実施していくとなると、同時並行的に複数の計画が動くことになる。これらすべてを管理するためには、内容をすべて把握した上で判断するような手間のかかるやり方をすることはできない。いかに「代用特性」化し「定量的基準」を設けるかが重要である。

3) 目標を「必達」できる方法手順を編み出せているか

計画を立てなくても出来るのであれば、計画は立てない方がいい。昔は計画がなくても出来ることでも、仕事の仕方の整理や確認、漏れなどを発見させる為に計画を立てるということがあった。今は不可能を可能にする為に計画を立てる意味合いが強くなっている。

例えば、通常2500/日産(標準)の負荷である仕事を4000/日産で行わなければならないとき、現代の過当競争の産業社会では「出来ない」では済まされない。これを可能にする事が求められる。その検討した結果の設計が計画であるとも言えるだろう。

これからの時代は、目標が簡単に達成できるものではない。世界中が過当競争をしている中で、楽に成り立たせてくれるような甘い世の中ではない。そのため、どうしても現代の目標は「挑戦型」になりがちである。し

かし、間違っははいけないのが、これを「挑戦目標」としてそのままにしておくのはいけないということである。計画に「必達目標」と「挑戦目標」の2つを設定している企業は多いが、挑戦目標の具体的な実現策が立てられているところは意外と少ない。これでは「願望」にしかならない。たとえ挑戦型であろうと「必達」するための具体策を編み出さなければ、それに向けた考働は起こせない。

この具体策は、現状の延長的な方法手段そして手順では、一般に実現できないと捉えておくべきであろう。視野を広く持ち、様々な切り口から考え、社内外を最大限に活用することを前提として方法手段を編み出すことが必要となる。

また、同じ目的のために関係者がそれぞれ異なる実現方法を考えていたら上手くいかない。たとえば上司が「どこかから機械を借りて来て、今日中に仕事を終えよう」と考えていたのに、実務の中心者が「明日は休日であるから、休日出勤して仕事を終えよう」と考えていたとする。上に立つ人間は「今日中に済ませるべき仕事を明日に持ち越すとは何と云うことだ」と思うだろう。こういうことが起こると一般的には思惑が違ったと考えるが、組織的に仕事をしている中では思惑が違ったとして済ませることではなく、方法手段が共有化する計画が不十分だったと捉えるべきであると思う。

この例のようなケースならまだ楽であるが、実現方法がほとんど未経験であるようなことが少なからず起こっている。そのような方法手段を関係者が共通して理解し合うことも大変である。しかし、このように共通に理解できるよう工夫することも「計画」することに含まれている。

すなわち、現代社会で「計画」することは、出来ないことを出来るようにするような実現方法を考え、関係者が共通理解し、挑戦することであることでもある。

4) 関係者が同期化考働を取れるようになっているか

関係者全員が、お互いの役割を分担し、分担された役割を、期待されるタイミング・出来映えで実現させて、次の分担者に引き渡してはじめて、皆の目標が効率よく達成されることになる。すなわち、駅伝マラソンと同じである。

言い方を変えると、計画がないと組織は効率よく動かない。関係者がお互いに役割分担を自覚していない組織は組織的な動きが出来ないし、ただ

の烏合の衆的人間集団でしかない。役割分担が共有化できない計画は、トップの目が届く範囲の仕事しかでき難くなる。個々の顔を見ることが出来ない規模の組織では無駄に走り回ることが多くなり、人数が多くなるのに比例してロスが増える。日本の企業が売上や利益と関係なく常にバタバタしている最大の理由は「計画」という手法を用いていないからだと捉えるべきであろう。

これらが「計画」の具備しなければならない要件である。これらの要件を満たさない「計画」は「役に立たない計画」であると心したい。

3. BSOの考える中長期経営計画のあり方

BSOでは、「企業づくり」という目的から中長期経営計画を捉えたときに、以下のような受け止め方・取り組み方をするを、計画の策定時・推進時におけるポイントとしている。

1) 期間は二次的要素

計画期間は、一般に計画策定の最も重要な検討課題になっているようであるが、BSOでは二次的なものとして捉えている。「いつまでに」「何をするか」という考え方ではなく、「何をするか」が主目的である。

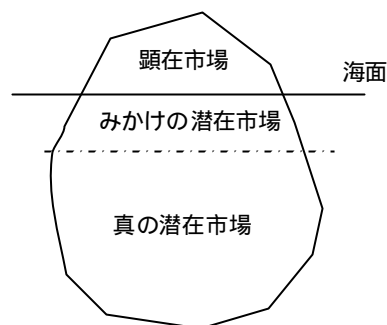
従来、中長期経営計画は、「中長期的経営計画」と言われてきた。この「的」が含まれていたのは、期間はあくまでも目安であり、計画の基本目的は「企業づくり」であるとしていることによる。「企業づくり」に対する当該企業の取り組みなり必要性なり、さらには期待なりでの期間の設定は、それぞれの企業によって異なるものと捉えている。すなわち、中長期計画は、質的な革新を進めていくことと、その実現のための基本的なプログラムを明確化することに主目的がある。

一方、期間計画の代表選手とも言える年度経営計画は、当該期間の中で我々が抱えている課題をどれだけ取り組むかであり、また役割分担する関係者が作業レベルで組織的にかつ効率的な行動計画を共有化することにある。

2) 定量分析より定性分析に重きを置く

冒頭で、中長期経営計画の策定手順の誤りから、計画が機能しなかったり、意義が感じられなかったりするということを述べたが、まだまだ「まず数字から」骨格を作り上げていく策定方法に陥っている企業は多い。

数字から骨格を作り上げていくということは、今見えている「市場」や今提供している「商品・サービス」にどうしてもとらわれがちである。その結果、現在のビジネスの延長線上での計画しか描くことができず、様々な企業をとりまく環境の変化がビジネスに影響をもたらしてきた時には、他業種参入によって過当競争に巻き込まれ、大幅な計画の修正を余儀なくされたり、主力だった商品が買い叩かれるようになり、焦って新商品開発を行い、社内を混乱させるというような、「負のスパイラル」に陥ることになりかねない。



数字で客観化された定量的な検討は、関係者に受け止めてもらいやすいし、一見共通理解が容易なように見えるが、ニュアンス的な意味が消えてしまい、表面的な捉え方になってしまうというデメリットもある。

BSO では、中長期経営計画策定に「定量分析」よりも「定性分析」を重要視している。直接的・間接的に企業を取り巻く環境の変化を捉え、我々が社会と共存共栄する上で、よりお役立ちできるステージがどこにあるのか、どのような考働をすることによって、応えられるのかを検討しながら、「真の潜在市場」を見い出せるよう取り組んでいくには、数字で捉えられていない部分も含めて、より広い視野で見ることから始めないと難しい。

ただ、これはあくまでも「起点」に定性的なものの考え方をする重要性を述べているだけであって、定量的な考え方すべてを否定するものではない。後述するが、「推進管理」においては、いかに「定量的」な捉え方ができるかということが必達できるかどうかを決めるポイントとなる。

4. 中長期経営計画策定手順

BSO が総合力発揮による企業づくりを目指した、中長期経営計画策定と実現のための推進管理の骨組みは以下のような流れになる。



ここでは、各ステップについて、実務的技法やポイントなりを述べていくこととする。

1) 企業理念の確認

企業理念とは、全社員の精神的「拠りどころ」であり、企業が存在する意義・目的を表すものである。また、我が社のアイデンティティを表現したものであり、「やるべきか・やらざるべきか」の判断基準となりうるものである。

新しい取り組みをしようとした時に、理念を無視した行動であっては、企業のアイデンティティは失われてしまう。理念に掲げられた方向性とは、我々の強みの分野であり、それを無視すれば、過当競争の中に自らを放り込むことにもなりかねない。そのため、まず企業理念を共通認識する必要があるのである。もし、企業理念が、「我が社」の目指すべき方向や経営者の口マン、時代背景に沿ったものでないとしたら、まず、企業理念の再構築から取り組むべきであろう。

なお、企業理念の策定技術については前号（33号）にて紹介しているの

で、詳しくはそちらを参照していただきたい。

関係者全員が「夢やロマン」を共有できるか、「どこから持ってきたような計画」と受け止めるようなことになるかは、ここに大きなポイントがある。そのため、企業理念の確認にはじっくりと時間をかけたい。

* 関係者の共通理解を容易にする精神的共通基盤

意志の疎通やコミュニケーションが日常生活でも結構大変であることは、多くの人々の経験することであろう。多くの人に関与すればするほど、計画作成・推進にあたって、共通理解しながら進めていくことは容易ではない。ここで、企業理念とあわせて「精神的共通基盤」がどれだけ充実しているかが大きく影響してくる。交わされている言葉の「本質」は何なのかがずれていると、話の上では理解できているようで、実際行動してみると意図した動きになっていないということが起こる。

2) 企業環境の分析と企業体質の評価

(1) 企業環境の分析と構造的変化の予測

次に、5～10年先の企業の姿を考え、その実現に対する中長期的課題を体系的に整理する。そのためには、時代がどのように変化し、我々のお役立ちする場面がどのように変化すべきかをまず知る必要がある。そのための「情報収集」と「分析」を行う。

分析と予測のために必要な断片的情報の収集

まず、新聞や業界紙などから、時代の変化を感じさせる（トレンド臭い）情報を集める。生活の変化、社会の変化、法律の変化、技術の変化など、幅広く、現時点では直接関係ないことについても関心を持って集めるようにする。

親和集約による構造的環境変化の体系化

収集した断片的情報を、親和集約を用いて体系的に整理する。体系化することによって、環境変化の「傾向」が見えてくる。これは我々にとっては、「ビジネスチャンス」や「適応しなければならない制約条件」を導き出す重要な資料となる。ここで、単に「分類」をただけでは、ビジネスチャンスは見えてこない。体系化にはじっくりと時間をかけたい。

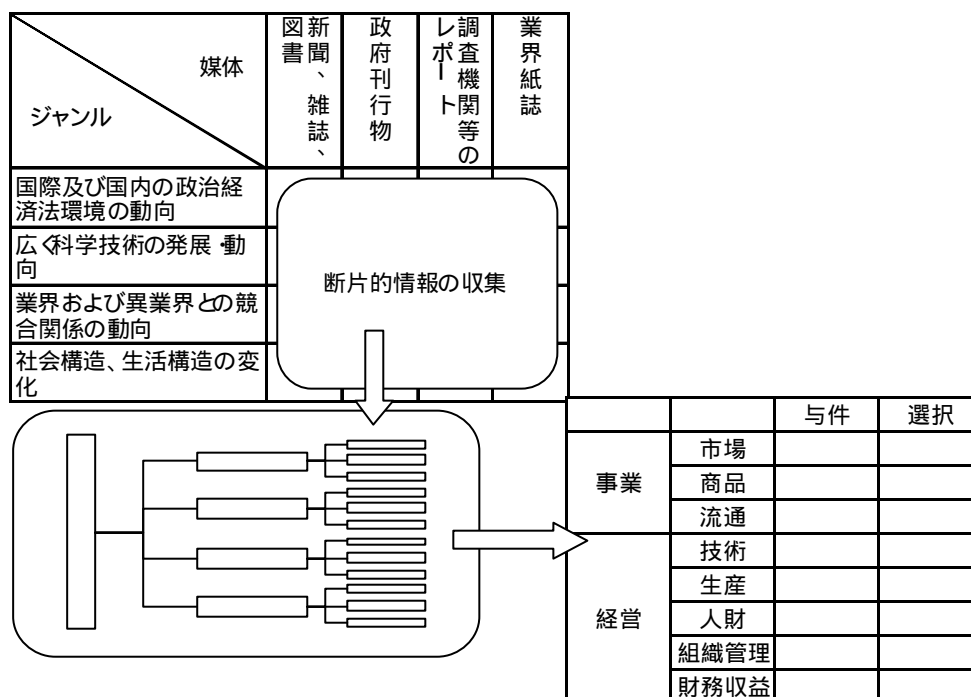
与件情報 (制約条件) 選択情報 (戦略情報) の色分けを行う

構造的環境変化の体系図に基づいて、我が社に対する「制約条件」「戦略

情報」の色分けを行う。

事業分野 (社外向け活動) 経営分野 (社内的活動) の色分けを行う

同様に、体系図から、事業分野に関する情報、経営分野に関する情報の色分けを行う。事業分野とは外向きの活動のことを指し、具体的には「市場・商品・流通」に関する分野を指す。一方、経営分野とは、社内的活動「技術・生産・人財・組織管理・財務収益」に関する分野を指す。



(2) 経営資源・体質の評価と強み弱みの確認

事業構造の分析

まず、事業分野に対しての分析を、市場・商品・流通に対してそれぞれに行う。

* 市場

- ・ 顕在市場・みかけの潜在市場 (我々の市場と捉えている新市場)・ 真の潜在市場(市場とっていない市場)それぞれについて市場戦略を検討し、強み弱みを分析する。

* 商品

- ・ 商品ライフ・サイクルがどの段階にきているか

- ・ターゲット顧客の欲求との適合性はどうか
- ・商品の時代乖離程度はどうか

これらについて、競合・代替商品の有無と動向・優劣等について分析する。

* 流通

- ・商流・・・メーカーから生活者に至るまでの商取引の流れ
- ・物流・・・生産基地から生活者に至るまでの製品の流れ
- ・金流・・・生活者が支払う商品代金のメーカーに届くまでの流れ
- ・情報流・・・メーカーと生活者との情報の行き来する流れ

これら4つの流れ（流通）が、時代に適合しているか分析する。

経営構造の分析

次に、経営分野に対しての分析を、技術・生産・人財・組織管理・財務収益それぞれに対して行う。

- ・既存事業のベースになっている技術の優劣や、保有技術による今後の事業の広がりの可能性、今後必要となる技術等について分析する。
- ・生産体制（内外作）の妥当性を、生産機能や付加価値度などから評価・分析する。また、生産技術の充実化に対する取り組みの妥当性について分析する。
- ・これから重要となる、戦略・企画人財の育成・確保や、その他の人財の戦略的活用（役割を果たさせる）、社外人財の活用の妥当性について分析する。
- ・スピーディかつダイナミックな経営のできるしくみができているかを分析し、連携に際してムダが生じていないか、システム化・IT化は時代に対して遅れていないかなどを評価する。
- ・収益構造は健全か、自己資本・財務構造は健全かを分析する。

これらによって、中長期的な「我が社の強み・弱みからの課題」が抽出できることになる。

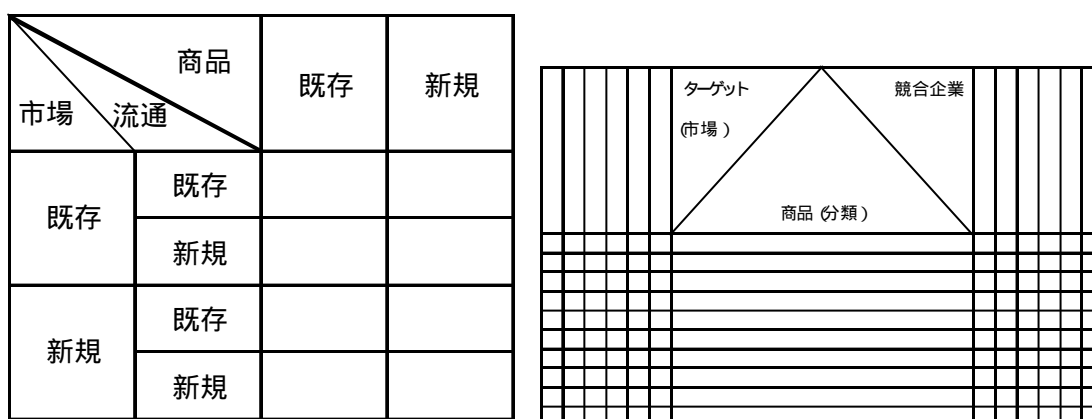
2)重点(戦略)課題の整理

企業の強み・弱みからの課題が抽出できたところで、企業理念の実現の

ための課題と統合化して、中長期に取り組む重点課題を絞り込んでいく。

(1)事業構造戦略課題抽出

- ・市場・商品・流通の3次元マトリックスから、戦略課題を検討する。
- ・考える商品に対して、競合先・競合品の抽出、優劣・対抗策の必要性等の検討を行う。



(2)経営構造戦略課題抽出

- ・経営構造は事業戦略を補完するという観点から、事業構造戦略課題実現に向けて、「技術・生産・人財・組織・財務」それぞれの観点から、課題の抽出を行う。
- ・異業種企業での事例の自社化などによる方法手段の発想を行ない、オリジナリティ・リーディングさを感じさせる発想を行う。

課題が整理できたら、理念に合致しているかどうかを再度確認する。その上で、戦略課題同士を並べてみて、包括するもの、同義のものなどがあれば、統合化していく。

4)推進のしくみづくり

全社的に取り組む上で、以下のような役割分担を行う。

(1)職制による取り組み

現在の組織・職場で分担する。

(2)横断的機構による取り組み

未来に対する取り組みの中には、現在の組織単位ではカバーできないものもある。また、連携して取り組むべきものもある。その時には、プロジェクトチームを結成して取り組む。

(3)自主的活動による取り組み

職場単位での自主的活動によって取り組むものはここに含まれる。

5)実行計画の作成

(1)取り組み課題に対する方法手段を編み出す

取り組み課題の絞り込みが終わったら、方法手段について考えていく。方法手段の検討に当たっては、目的・上位目的の確認、関係範囲、制約条件などを踏まえた上で、できるだけ効率的にやれるような方法手段にすることが前提となる。頭の中で考えるよりも、構図化（フレームチャート化）しながら考えていくほうがよい（フレームチャートに関しては協働通信27～32号「BS0のフレームチャート」を参照ください）。

(2)ほかの課題との関連性も考慮に方法手段を決定する

編み出した方法手段は、ほかの戦略課題に関係するものも少なくない。そこで、ほかの戦略に対する寄与度を方法手段ひとつひとつに対して分析する。また、その一方で、戦略そのものの重要度を相対的に評価し、その掛け算によって、方法手段の重要度を導き出すのである。

方法手段		A	B	C	D	E
戦略課題	重要度					
合計値						

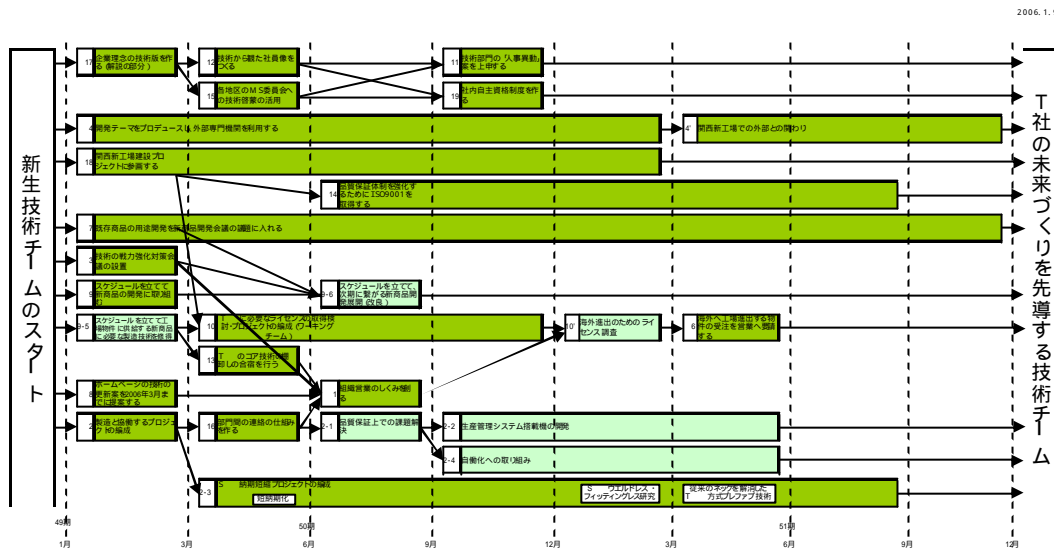
方法手段の重要度が求められたら、それをもとにパレート分析を行う。重要度の高い順に並びかえ、どこまでを実際に取り組むかを決めるのである。通常は累計で全体の70%に当たるところまでの方法手段に取り組むのが、もっともコストパフォーマンスの良い取り組み範囲となるが、そのようにして絞り込んだ方法手段で、掲げた戦略課題がカバーできてい

るか再度確認する必要があるだろう。

(3)方法手段の取組みの順番を決める 期間を決める

方法手段が決まったら、ロスが最小に抑えられ、より早く成果が出せるように、取組みの順番を決めていく。PART 図(ネットワーク図)を用いて検討する。

技術チームの取組みスケジュール



(4)中期経営計画書の作成

以下の内容を盛り込んで中期経営計画書を作成する。

企業理念の受けとめ方と実現範囲と水準

経営基本数値目標の設定

I.目標売上高

II.目標粗利

III.経常利益

II.社員の待遇向上目標

III.社会や株主に対する貢献目標

我々が捉えている構造的な中長期環境変化

I.我々が読んでいる中長期の時代

II.選択的環境変化

III.与件的環境変化

強み弱みに対する対応

- I.強み要素への展開
 - II.弱み要素に対する対応
- 企業づくりのための取り組む課題と推進プログラム
- I.課題体系と役割分担
 - II.課題取組みにあたっての解説

6) 推進のプロセス管理

(1) 方法手段の実行計画を作る

部署コード: _____		作成日: 2006年 2月 26日 最終改訂日: 2006年 3月 20日																						
実行計画書																								
コード	上位目的の目的																							
6	開発員のレベルアップ活動	1																						
14	業界、外部機関への働きかけを行い、視野を広げる	6																						
24	必要とする技術情報を入力する	6																						
上位目的の目的: 世界に通用する人財集団を目指す 業界をリードする生産技術の整備																								
基本テーマ	3	技術の戦力強化対策会議の設置																						
実行テーマ	3-3	評価の方法を検討する																						
担当	田中	大橋 高田 浜野																						
		管理責任者																						

NO	コード	作業内容	作業責任者	目標	管理項目	スケジュール (2006.3-)																		
1	3-3-1	技術調査書の再チェック		100% (半期ごと)	技術向上率	予定			100											100				
2	3-3-2	技術向上における貢献度調査		100% (半期ごと)	テーマ完結率	予定		100													100			
3	3-3-3	評価規定の立案・裏議		1件	立案件数	予定																		1
4						実績																		
5						実績																		
6						実績																		
7						実績																		
8						実績																		

役割分担が決まったら、具体的に実行していくための実行計画書を作成する。実行計画の作成に当たっては、

- ・作業をリストアップする（準備段取りを含む）
- ・取り組む順番を決める
- ・スケジュールリングを行う

という作業が必要となる。上位目的を意識し、目的を必達することを念頭において取り組もう。

(2) 目的必達の為の管理項目を設定する

最後に、目的の必達に向けて着実に進んでいるかどうかを管理できるように、管理項目の設定を行う。取り組みが終わってから「目的を果たせませんでした」ではどうにもならない。途中段階であっても、目的に沿った

動きになっているか、成果に繋がる動きになっているかが確認できるように、「定量的な」管理項目が必要なのである。

例えば、新規開拓のために、ツールを作って手分けして訪問するという計画があったとき、管理項目としては、開拓目標が20軒で訪問件数に対する成約率が1%だとしたら、2000軒を月や週に割り振って、その数字によって管理していく必要がある。

7) 監査

一年の締めくくりとして、推進状況を総括し棚卸しを行うことによって、次年度の経営計画へ反映させたり、中長期経営計画の改訂版作成に繋いだりすることとなる。

より望ましい企業づくりを目指して推進のあり方を改善する。

5. 中長期経営計画は誰が創るか

立案の主なタイプとして以下のようなものがある。

1) 職制での作成

トップの基本方針に従い、部門毎に部下の意見等を聞き職制でまとめ、さらに全社的に調整とりまとめて作成する。これは最も一般的な方法といって良いだろう。この方法は、現場を良く知ったところで職制が中心となって作成することから、策定作業は一般にスムーズに行われ内容的にも関係者が理解し易いものが出来る。しかし、構造的に変化している環境下では、その変化を察知しにくく（察知しても認めたくないといった方が正確かもしれない）、過去の延長的なものになりがちである。

2) プロジェクトチーム等での作成

職種や部門にとらわれないような横断的なチームや委員会を編成して作成させる。部門にとらわれることが少なくなるから、環境の変化を素直に受け止めることが出来、現在の事業構造や経営構造に拘束されることなく、変化する環境に合った企業のあり方を検討できる。メンバーの編成にはいくつかのタイプがある。

(1)幹部での編成

一番多いのは、幹部や上級管理者で編成するものであろう。この編成チームは大所高所からの経営者的観点での検討で一般的には実効性のある迫力あるものが出来る。しかし、既存の業界に詳しくなり過ぎ、既存業界及び関連業界の範疇での環境変化にとどまりがちの計画になる嫌いがある。

(2)中堅社員での編成

次世代を担う予定にある中堅社員でプロジェクトチームなどを編成し取り組ませると、責任感が出過ぎて日常業務がどうしてもちらつき中途半端なものになりやすい。しかし、環境の構造的変化の捉え方や経営者的検討が出来るように育成しながら作成させると、結構現実的に使える計画が出来る事が少なくない。

(3)若手社員での編成

現実から脱皮することを主眼に置いた発想転換型の長期経営計画の立案を作成させるときなどには適しているが、現実離れしている場合が比較的多く全社員、特に部門経営者クラスの人間に受け入れられ難く実行プログラムに落とし込みにくい。ほかの作成方法とうまく組み合わせて取り組ませることは結構意味がある。

3)経営企画など戦略スタッフ部門での作成

このような部門のある会社では、中長期経営計画は本来この部門の中心業務であり、最も望ましい計画が出来るのが当たり前であるが、諸々の事情で必ずしもそうになっていない。内容的には比較的評価できるものが出来るのだが、どうしても一般的に評価されるものを狙うことになったり、内輪的になるので、全社員が共有化するようなものが出来にくい。

4)トップ自ら作成

本来はこのタイプで作成されるのが正解であったのであろう。しかし、現代では環境の構造変化に適応し経営資源を効率的に活用する建前的な計画立案だけでは済まされず、総合力が発揮するような計画立案・内容であることが重要な要素とみななければならない。トップダウンが熟考して作成した計画は、どうしてもトップの想いが強すぎ社員に理解しがたくなる嫌いがあり、必ずしも良い計画とは言い難い結果になる事が多い。

5)社外の専門機関に委託しての作成

例外的ケースである。どうしても自分たちの計画として受け止められず、他人事になりがちである。社外の活用は原則として作成過程の指導・助言なり整理にとどめるべきで作成まで委託するのは行き過ぎというべきであろう。たとえすばらしい計画が出来ても他人のものでしかない。

以上いくつかの計画案作成のタイプを紹介した。それぞれの会社の事情で適した方法が異なるが、このうち総合力発揮をめざした計画作成として、BSOは「企業づくりの指導のもとで中堅社員で編成したプロジェクトチームでの作成」が最も望ましいとの見解を持っている。

以上