

「ビジョナリー経営」

1. ビジョナリー経営

右掲は、弊社が考える「ビジョナリー経営」のアウトラインです。一般的にビジョナリーは

「先見の明のある人。特に、事業の将来を見通した展望を持っている人。」とあり、それに伴うビジョナリー経営は、「ビジョナリー経営(理念経営)とは、企業理念を中心に置いた経営です。」と理念にウエートが高くなり、少し変質してしまいます。

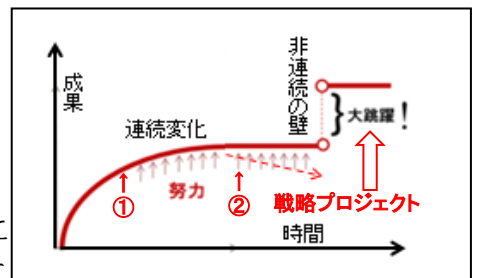
この結果、「理念」が中心課題になってしまって、現場の足腰を強化することが疎かになりがちです。ある中小企業では、やる気を喪失した社員に徹底して理念を語り掛け、結果、さらに状況が悪化して雰囲気が悪化して現場が立ち回らなくなったという笑えないケースになり、中小企業の理念浸透の難しさを実感されたのです。

つまり、「理念」は企業の行動原理に当たる物ですが、それは「頭」の中のレベルで、「胸」つまり「ハート」を動かすものではなく、「手足」で実践できなければ無意味なものなのです。「実践できる」⇒「成果」につながると言う事が重要なのです。その為に、5〜7にある現実実践すべき項目が重要なのですが、その前に「ビジョナリー」として「先見性」が重要であり、2〜4の経営側として策定すべき課題があるのです。この「先見性」を具体的に示す事が重要なポイントなのです。

ビジョナリー経営	
1.	基本理念
2.	10年ビジョン 外部環境・SWOT
3.	方針 戦略課題
4.	3か年計画 Strategic Transformation
5.	当年度計画 ・戦略的課題の実行計画 投資(採用・商品開発・販促) ・継続的課題の実行計画 既存の商品・技術・サービス ・部署別目標管理(BSC) ・部署別個人別目標管理 (BSC+個人ビジョン)
6.	支援システム 教育・管理会計システム
7.	評価・表彰

2. 連続しているうちに

右掲は前号で紹介した「連続/非連続変化」を一つに合体させた図です。当初は「比例変化」で始まる事が多く、ある一定の期間が過ぎれば徐々に効果が低減して「伸び代」がゼロに近づいて行き、ついにはフラットになります。この状態では点線で示したように下降が始まっているのです。クリーピング(忍び寄る)変化なので、必死に対応しているが、先行きに期待感が薄れて、ある時、一気に表面化して経営不安に陥るという最悪のシナリオになり易いのです。



「非連続の壁」と書いていますが、実際には外部環境が悪化する事です。例えば、リーマン・ショックであったり、最重要得意先が移転するなどの危機が現れるのです。これが起こってからでは対処の仕方が限られ、企業の財務状況によりますが、多くは企業のサバイバル戦略になり、そこには従業員の存在が薄れてしまうのです。その結果、「リストラ」などの悲惨な言葉、最悪には「倒産」などになり兼ねないのです。

要は「伸び代」のあるうちに戦略を練る事が重要なのです。つまり、必ず到来するであろう「非連続の壁」に備えて、まさに、「先見性」を発揮して、自社に財務的な余裕があるうち(①のタイミング)に準備を始める必要があるのです。ところが、現実的には「先見性」が難しいのが一般の中小企業です。そこで、理念は普遍性があるが、2の「10年ビジョン」を毎年チェックして更新して、3の「方針」を再定義して、それを元に4の「3か年計画」を修正するのです。このレベルでは、「Strategic Transformation(戦略再編成)」として、大まかな商品戦略・人材戦略・拠点戦略を描く事になります。

5は「当年度の計画」になりますが、目標管理手法でBSC的にブレイク・ダウンしてKPIやLPIを明確にして、その実践のための6の「支援システム」(教育・管理会計)を構築し、定期的に数値化して「見える化」を行いPDCAサイクルを回し、最終結果で良い評価を受けられるように支援する事が重要です。7の「評価・表彰」ですが、目標管理による客観的な物で行うので、そこには恣意的な要素を挟む事は禁句です。

3. 試行錯誤で非連続の壁突破

①のタイミングは比較的財務内容が良い状況だが、この時に準備を始めると一発必中という事はなく、一般的には試行錯誤の繰り返しになるのです。しかし、②のタイミングでは顕著ではないにしても下降局面に入っており、多くの場合、財務的な余裕が少なくなっているケースが多いので準備するにも資金との兼ね合いになります。こんな状況下でグズグズしていると資金への圧迫が強くなるので、さらに動きが鈍り機会を逸することになり兼ねないのです。

従って、1項に戻って定期的に経営計画を練り直すヴィジョナリー経営の重要性が重くなります。1～4は経営側の課題ですが、「頭」で理解していても「心」に響いて「手足」が動く腑に落ちた状況を醸成する為にも本来的には社員を巻き込む必要があります。大きな会社では執行役員という立場があり、部門の責任を負う立場の方がいるので、このような部門の事をよく理解した代表者が10年ビジョンなどを点検する事が大切です。この手法はPDCAではなくOODAという状況対応型になります。PDCAは計画した事を達成する為に対策を練る手法なので現場向きであり、OODAループは、観察(Observe)- 情勢への適応(Orient)- 意思決定(Decide)- 行動(Act) - ループ(Feedforward / Feedback Loop)するという意味なので、状況の変化に対応する手法なので10年ビジョン(含む3ヵ年計画)などに適しています。

このOODA手法で外部環境や内部環境の変化を予測する事から始まります。外部は技術の進歩や市場動向などで、内部は人の動向や拠点や商品の戦略などが含まれます。中小企業の最大の弱点は、外部や内部の変化に対応する準備なのです。この変化を予測するから内部留保や小刻みな投資などを計画するのです。アバウト感覚でも良いから「人・設備・サービスに必要な金額」を見積もって年次的に計画するのです。この余裕を生み出す為の年次計画が5のステップなのです。これは、BSC手法で明確化して、KPIは管理会計と連携し、LPIは日報などと連携させて詳細に見える化するのです。

4. 社員を巻き込む

ビジョナリー経営について書いてきました。残るは6の支援システムと7の評価表彰です。前項で目標管理をBSC的に行いKPIとLPIを管理会計や日報などと連携させて自動化して見える化を行うと書きました。RPA(Robotic Process Automation:プロセスを自動処理)と言いますが、実際に現場で働く方々が目標管理の為にいろんな資料を参考にして手入力するのでは負担感が高くなります。弊社では、この概念で独自の日報システムを提供して、SP(Suspect:気配)やPP(Prospect:見積)をデータ化して「売上」=「実績」+「受注残」+「日銭」+「PP」+「SP」と公式化した概念でBSC管理を行えるようにしています。

このRPA化で現場の方が自己の目標管理がどのように進んでいるか随時検証できるようにすると共に、管理者に「PP」つまり見積案件の情報や「SP」つまり気配案件の情報を提供して、部下の課題を把握して、その対策をFeedforwardで示す支援をしています。「気配」については仕入先などの情報、「PP」については価格提示で仕入先とのネゴで協力を得る支援などが可能になっています。この結果、各自の目標管理がスムーズに展開できるのです。さらに、「非連続」つまり「経験」のない事へのチャレンジにも「PP」と「SP」の情報で、うまく展開できています。

この結果、7の評価表彰が華やかになるのです。実際に、評価表彰は上辺に留まらずに、大きな壁になった案件へのチャレンジなどが語られるので、真の意味で「やったら報われる」という状況になるのです。この状況から「打てば響く燃える一枚岩の集団」という懐かしい言葉が似あうチームビルディングが可能になるのです。「管理の本質」(著:藤本俊)で「稼げる管理者」と表現していますが、今の時代では科学性をベースにした「稼げる管理」が重要な風土になります。「風土」は「見えざる資産」と言いますが、科学性をもった「啐啄同時」の企業風土は変化にも強い集団につながるものです。ビジョナリー経営をトータルに展開すると実現できる世界です。