

## 一流企業の条件②三位一体経営

企業経営漫談士 岡野実空

いくつかの麻疹を経験し、環境変化の激しい時代にも生き残ることができる基礎を固めた企業が、次に目指すのは、その創業の「理念」に基づいた「戦略」の実行。それには、一流に相応しい「経営戦略」の存在と、その実行を担う組織、およびその要素であるヒト、モノ、カネ、情報などのサブシステムが有機的に機能していることが必須の条件となります。

ということで、「一流企業の条件」2回目は、トップの意を受けつつ、実際にはミドルが主導する「理念」「戦略」「実行システム」の「三位一体経営」を考えます。

### 要素1：理念(離念?)

「経営理念」の存在は、社員の「モチベーション」「判断と行動の基準」「コミュニケーション」というマネジメントの核となるもの。しかし、不祥事を起こすような企業では、創業時の崇高な思いが見事に忘れ去られ、むしろ不正に加担した社員の方が高く評価されるという本末転倒の事態が起きています。それでなくても、「企業理念」は額縁に入り、とかく日常とは無縁の存在になりがち。さりとして、それを日々強要し過ぎると、宗教団体と見紛うような企業風土になりかねません。

その「適度」の目安は、せいぜい「～WAY」(流)に止め、「～ISM」(主義)という押しつけにならないこと。その場合こそ、ミドルの腕の見せ所です。

### 要素2：戦略(浅略? 賤略?)

MCNにおける経営戦略の定義は、「企業がその経営理念に基づき、経営環境に対応しながら、将来目指す姿に至るまでの基本設計図」。時間軸では「長期」、空間軸においては「事業領域」、また物質軸では、モノやサービスにおける自社の「強み」がポイントです。しかしそのすべてを満たす「戦略」にお目にかかることはごく稀で、実際には「中期経営計画」という戦術のローリングが大半です。

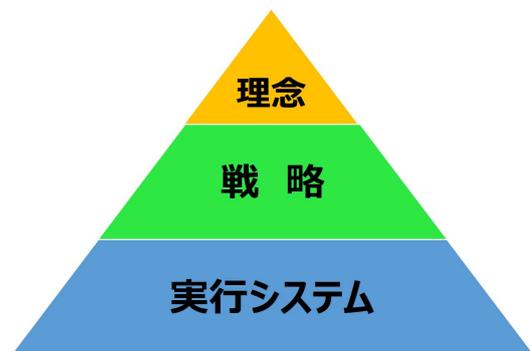
その根底にあるのは、本来の「戦略」とは程遠い「とりあえず」の姿勢。それに該当するのは「浅略」。その度が過ぎ、不正にまで至ると「賤略」です。

先の見えない時代だからこそ、あらゆる可能性を想定し、複数の「動的」なシナリオを準備して、何が起きても想定範囲にあることこそ、いまの時代の一流企業に相応しい「戦略」なのです。

### 要素3：実行システム(主役はヒト)

「戦略」といえる基本設計図を持つ企業は、それに必要なヒト、モノ、カネ、情報を揃え、それらの有機的な関係を模索します。

### KM0-6 一流企業の条件②三位一体経営



顧客に提供するモノやサービスを考え、それを作って提供する。またそのために必要な資金を手当てする。それらの鍵を握るのは、いつの時代も人材としての「ヒト」。

その採用、配置、評価、教育といったサブシステムがうまく整備できなければ、「戦略」は単なる「絵に描いた餅」にならざるをえません。右肩上りの時代、そのために大きく貢献した人事部も、いまやほとんどの企業で盲腸的存在。その原因は、ひとえに部門あげての「戦略」への無関心、無知です。

ことここに至り、「理念」「戦略」「実行システム」の「三位一体経営」実現に向け、すぐに着手すべきことは、「戦略」という概念が分かり、それを実務に落とし込めるメンバーの部門横断的結集。それは地位、年齢、性別、国籍には全く関係のないもの。「理念」実現への強い意志を持つメンバーの活発な議論をつうじて、自分たちの「ビジョン」を共有し、その実現に向けた「戦略」を描き、役員会にどンドン上奏する。もし却下されても、その理由を聞き出し、加筆修正して何度でも提案する。

上意による「画餅戦略」が見向きもされない中、社内でいま何かコトを起こすには、我が国伝統の「土一揆」的強訴が圧倒的に有効。ドロ臭い「草の根イノベーション」は、皆さんミドルの、この動きにかかっているのです。いざ!

2019年7月5日(初出平成29年11月6日) 実空