

# 「企業経営」の遂行課程

企業経営漫談士 岡野実空

「経営」とは、事業をうまく遂行していくこと。先のコラム「一流企業の条件②」(0-6)では、それを「理念」「戦略」「実行プロセス」の「三位一体」という「経営者」の視点で考察しました。しかしどんな立派な理念をもち、緻密な戦略を立てようと、実行できなければ、所詮それらは「絵に描いた餅」。

ということで今回は、事業の遂行のカギを握る「ミドル」の立場から、「戦略」「組織」「人材」という3つについて、他の要素との関連をにらみながら、それぞれのポイントを考えます。

## 要素1: 戦略

「戦略」に関するミドル本来の役割は、それを具体的な「戦術」に分解して実行すること。ところがミドル諸氏の嘆きの大半は、「上位戦略」の不全。上司から下りてくるのは、激変する環境に対応する「戦略」ではなく、ほとんどが単なる「目標」や「願望」など、お題目の羅列に過ぎないからです。

しかし嘆いてはなにも始まりません。そんな「暗黙知」上司を(正しく)忖度し、まずは戦略を「形式知化」しなければなりません。具体的には、「戦略」立案代行と、その実行に関わる部下や関係者との擦り合わせ。そしてそれが終わり次第、「戦略」策定を代行した上司への上申。その類の上司の口ぐせ、「聞いていない」「知らない」の防止策です。

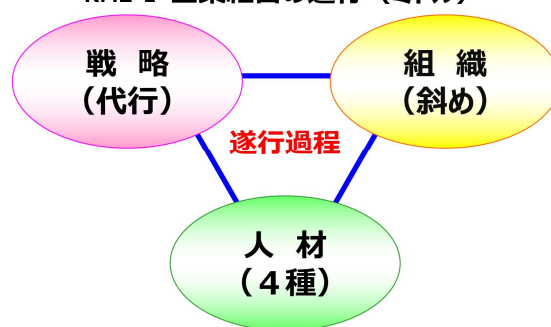
そこからようやく「戦術」への分解に移りますが、実は事前の擦り合わせによって、個別の「戦術」の骨子はすでにかなり練り上がっています。しかもそれは、他部門との関係の潤滑油となる根回しも兼ねていました。ということで、「戦略」立案代行は、「急がば回れ」がポイントです。

## 要素2: 組織

「組織」とは、仕事を遂行するために、タテ(階層)とヨコ(部門)の分業と協業を取り決め、人を配置したものだ。とはいえ「上位戦略」が曖昧な状態で決まる「組織」が、ミドルの縦横の活躍なしに機能するはずはありません。このように多くの企業では、「組織(変更)は戦略に従う」ではなく、経営層の「失業対策」と社員の「気分転換」の一環で定期的に行われているのが実態です。しかしそれに気づいていながら、それにエネルギーを費やすことこそ、真のムダ。働き方改革の第一歩は、この是正です。

以上からもわかるように、ミドルにとっての「組織」は、既存事業に関わるタテ・ヨコだけでなく、新たな変化や長期戦略に対応するため、それを越えた「ナナメ」にも対応が求められているのです。

KM2-1 企業経営の遂行 (ミドル)



## 要素3: 人材

「人材」とは、役に立つ人物。すなわち、戦略を遂行するための組織に配置され、それぞれの役を果たす人。マネジメントの課題の実行には、考える人、行動する人、人間味のある人、表看板になる人、の4種類の人が必要といったのは、マネジメントの発明者・ドラッカー氏でした。さらに氏は、上記4つの能力や資質をすべて兼ね備えている人材などは滅多にいないという現実を踏まえ、チームとしてのマネジメントを推奨しています。しかしいま、「戦略」においては時間軸をさらに強く意識し、「将来」のシナリオに沿って、そのとき必要な能力を整える準備をしておかなければなりません。

さらに氏は、企業が成長できない原因として、ワンマン経営者の存在を指摘していますが、企業の危機や激動期にはその存在が必須であることを考えると、真の問題は「長期政権」にあるといえます。ワンマンであろうとなかろうと、その下では現状維持を前提に多くの社員がヒラメ(平目)になり、トップのカレイ(下令)に従うようになるからです。

その結果、理念や戦略は忘れ去られ、将来に向けた4種の人間は育つことがありません。

皆さん、将来に向けた戦略ミドルの連帯を築いていますか？ 戦略立案とは対照的に「善は急げ」。

平成30年5月21日 実空