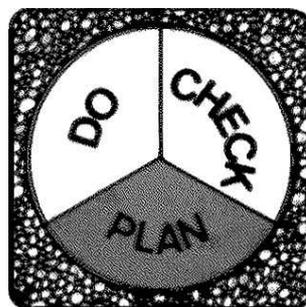


MIA

Step 4



あなたの企業のプランニング

とるべき策はなにか

- (1) 過去に対して将来を選べ。
- (2) 問題より機会に焦点を合わせよ。
- (3) 付和雷同することなく、自分自らの方向をきめよ。
- (4) 安全で容易な事柄よりは、その成果の上に大きな違いをもたらすような事柄を目標にし、目標は常に高くもて。

P. F. ドラッカー

このステップのねらい

ここでは、ステップ2でチェックした、生々流転のバターンと、企業の弱点をもとに、人、物、金の3要素に分けて、あなたの企業のプランニング（経営計画）を立てます。

この対策として出てきたプランは、あなた自身のプランと違って優先順位づけはいたしません。

なぜなら、あなた自身は一人ですが、企業は経営に必要な人材を常に補充ができるからです。

そうです。あなたの企業ではやろうとして出来ないことは何一つないのです。あなた自身が、そのやろうとしている事を放棄すること以外には！

1. あなたの経営哲学

〈企業経営の考え方はいろいろ〉

私たちは企業を経営するにあたって、それぞれ違った経営スタイルを持っています。

- ※ 親譲りの会社を何とか守っていかなければ……。
- ※ 企業の目的は利益だ、利益追求を第一義とする。
- ※ 企業経営の面白さは拡大にある。どんどん売り上げをふやしていかなければ……。
- ※ 企業は社会と切り離せない。社会に貢献したい。
- ※ 今日が無事に生きるだけでも幸せだよ。大それたことは考える必要もない。

そして、どんな考え方で企業を経営しようとも、毎日毎日その道のプロフェッショナルとして、真剣に取り組んでいるのです。

特に、現在のように厳しい時代においては、どんな考え方の人たちも、それぞれの考え方にしたがって経営計画をたて、その達成に多くの努力をし、汗を流しているのです。

〈そして、その結果もいろいろ〉

しかし、現在の問題として、同じように時間を使い、汗を流している人が、同じ成果を得ているでしょうか。

多くの場合、時間の消費量・汗と成果は必ずしも一致していないのです。

ある人は、本年度の売り上げ目標、利益計画、設備投資

計画はもちろんのこと、5ケ年計画、10ケ年計画まで立案し、その達成に最大の力をそそいでいます。

一方、ある人は、1ヶ月のスケジュール表すら持たず、日夜何かに追い立てられているように、その日その日の仕事に精励しています。

そして、この2人の得る成果は、時間が経過すればするほど、大きな差となるのです。“とにかくやろう”という根性だけでなく、やり方の違い、考え方の違いが成果として表れる、そんな時代と言えましょう。

〈目標をまず明確に……〉

目標がぼんやりしては、欲しいものを手に入れることはできません。また仮に手に入れたとしても、その手に入れたものが自分の本当に欲しいものであったかどうか。おそらく、その手に入れたものすらぼんやりとしたものにしか感じることはできないでしょう。一つの目標の達成感がなければ、次の目標は出てきません。

目標は、必ず達成できる明確なものでなくてはなりません。100m 競争のゴールラインは100m 先に必ずあります。マラソンも42.195km 走れば、必ずゴールがあるのです。大体何キロとか、あの辺といった、ぼんやりしたものではなく、100m 競争は100m を何秒で走るかが目標なのです。

しかも、大変やっかいなことに、人間は自分の欲しいものは、自分で決めなくてはならないのです。

誰からもこの点に限っては指図されないのです。何を、どれだけ、いつまでに、という自分の欲しいものは、自分で決めなくてはならないのです。

ゴールラインを100mではなく、200mにしたいと自分が思えば200mにすることが自由にできるのです。

企業経営でも同じことが言えます。利益計画・半期1500万円とも5000万円とも設定することも出来るのです。

また、ワンマン経営型にするか、権限を大幅に委譲する型にするか。リーダーシップにも多様な選択肢があります。

あなたの考え方次第で、どんな方向へも進むことができます。この自由の大地に、あなたの手で、力強いデッサンを描いて下さい。

〈あなた自身の価値体系—経営哲学〉

企業の3要素は「人」「物」「金」と言われていますが、それらを総合して組みあげていくのは「心」です。その心が経営哲学です。

あなたの経営哲学が確立きれない限り、あなたの理想とする会社像をつくりあげることにはできません。

逆に言えば、あなたが、理想的な会社像を真剣に描くことによって、あなたの経営哲学は完成に向かって前進していく、とも言えるでしょう。

〈目標と現実とのギャップを埋めていく「経営戦略」〉

目標は誰でも、多かれ少なかれ持っています。そして、誰もが、その達成に努力しています。しかし、その達成に一步踏み出したとたんに、その目標が、価値あるものであればある程、現実という大きな壁が立ちはだかっています。

その時に、目標を放り出してしまおうか。あきらめず追い続けていくかが、成果の別れ目となるでしょう。

経営戦略は、あくまでも、現実と目標へのギャップを埋めるための方法論であると言えるでしょう。

目標を立て、そして、その実現へ向けて経営戦略をじっくりと練って下さい。あとは、自信をもって行動するだけです。正しい方向に向けて、全力で行動し、決して目標から目を離さなければ必ず目標は達成されるでしょう。

この繰り返しによって、あなたは、自他共に認めることのできる「経営哲学」を得ることができるでしょう。

2. 企業の生々流転のパターンからプランニングへ

Step 2において、企業の生々流転には創生期、発展期、成熟期、衰退期、再生期という5つのパターンがあることを認識いたしました。

そして、あなたの企業が現在、どの「期」にあるのかを把握しました。

例えば、あなたの企業が創生期にあると規定した場合、目標とするのは、発展期です。

「いまどこにいるのか」「どこにいこうとしているのか」
がはっきりすると、各分野の目標は、霧が晴れて、山が近くに見えるように、よく見えるようになります。

創生期から、発展期に向けて、何を、どのように変えていかねばならないでしょうか。

まず、社長のリーダーシップは、「俺についてこい」の一边倒から、「よし、まかせた！ 責任は俺がとる」というような、権限委譲が必要とされるようになるでしょう。

また、今迄は、手が廻らなかった社員教育も大変重要な要素となってきます。そして、長期、短期の目標策定も必要となってくるでしょう。

とにかく現状のままでは、現代の波に流されるだけで何も変わりません。あなたが一步一步着実に前進しようと思うのなら、創生期のうちに、一つずつパターンを変えていく努力をしなければならないのです。

発展期になってもまだ、創生期型のパターンを持ちつづけている場合も多くありますが、それが原因でトラブルが起きてくることも考えられます。

スムーズに発展期を迎えるために、今から準備できるものは、準備しておきましょう。

人間の体も同じですが、今日から青年期とか、今日から発展期というように、区切りがはっきりしている訳ではありません。いつの間にか青年期になり、いつの間にか発展

期に入っていくのです。

したがって、総合的には発展期なのに、創生期型のパターンが残っているのが現実で、これが一概に悪いとはいえないのです。

しかし、発展期には、発展期のパターンを持つことが、最も効果を発揮いたします。変える努力が必要でしょう。

ワンマン型経営が発展期に悪いという意味ではなく、創生期と同じ内容のワンマン型経営では通用しないということなのです。

それでは、あなたの企業のプランニングを、以下の表に記入してみましょう。

ここでは、人、物、金に分けて検討していきます。

繰り返しになりますが、このステップでの意義は、あなたの企業を「生々流転」の流れの中でとらえるところにあるのです。

「どこにいるのか」が明確になり、「どこに行こうとしているのか」が決まれば、そのための方法論は、はっきりしてきます。

霧の中の山道を歩いているのではなく、快晴の下、目標の山を眼で見ながら自分の体力に合った道を選んでいくのです。

したがって、あなたの企業のプランニングをするときには、部下にも同じ方法論を用いて指導してみてください。

「我々の企業は、まだ創生期である。しかし、今の状態があと2年続けば、発展期として位置づけられるようになるだろう。発展期を迎えるためには、どうしたらよいかのプランニングは大変重要になってくる。今のうちにそのプランニングをつくっておこうと思う。〇〇君は、社員教育と採用計画について、XX君は商品開発について、△△君は利益計画と資金計画について……、現在の問題点をまず書きだし、それを発展期にふさわしいものとするために、どう変えていったらよいかの目標をあげ、その実行計画ともいべき、対策（プランニング）をつくってほしい。繰り返して言うておくが、必ず「いまどこにいるのか、どこにいこうとしているのか」を忘れることのないように！ レポートの提出は1週間後の会議とします」

以上は、一つの例ですが、企業は組織で多くの人材と共に経営をしていると考えれば、共通の認識の下に、経営計画をつくることが求められるでしょう。

M I A勉強会の中で、これらの計画を全て完成させるのは時間的に無理という場合もあるでしょう。方法論さえしっかりと把握したら、企業に帰って完成させて下さい。

目標設定とプランニング表（人に関する事項）

目標	今私の企業は	そして、次なる期は
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

期にある 期である

人に関する経営戦略

人に関する具体的なプランニング		現在（問題点）	目標 （どう変えるべきか）	対策 （プランニング）	ラ ン ク
	トップマネジメント				
	ミドルマネジメント				
	社 員				
	教 育 計 画				
	充 足 計 画				
	業界内の人間関係				
	取引先との人間関係				
	地域社会の人間関係				

MEMO	（注）具体的なプランを書き出す場合には必ず上段の 目標、経営戦略を念頭において考えてください	
	ラ	A すぐ実行する
	ン	B 検討する
	ク	C 一時保留する

目標設定とプランニング表（物に関する事項）

目標	今私の企業は 期にある	そして、次なる期は 期である
-----------	---	--

物に関する経営戦略

物に関する具体的なプランニング			現在（問題点）	目標 （どう変えるべきか）	対策 （プランニング）	ラ ン ク
	商品	主力商品				
	〃	開発商品				
	設備	土地				
	〃	建物				
	〃	機械				
		その他				
	資材調達					

MEMO	（注）具体的なプランを書き出す場合には必ず上段の 目標、経営戦略を念頭において考えてください
------	---

ラ	A	すぐ実行する
ン	B	検討する
ク	C	一時保留する

目標設定とプランニング表（お金に関する事項）

目標	今私の企業は <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	そして、次なる期は	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> 期である
	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> 期にある		<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> 期である

金に関する経営戦略

金に関する具体的なプランニング			現在（問題点）	目標 （どう変えるべきか）	対策 （プランニング）	ラ ン ク
	銀行	預 金				
	銀行	短期借入				
	銀行	長期借入				
	その他	借入				
	その他	資産				
		売 上 高				
		経 費				
		運 転 資 金				
		利 益				
		人 件 費				

MEMO	（注）具体的なプランを書き出す場合には必ず上段の 目標、経営戦略を念頭において考えてください									
	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">ラ</td> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">すぐ実行する</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ン</td> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="text-align: center;">検討する</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ク</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">一時保留する</td> </tr> </table>	ラ	A	すぐ実行する	ン	B	検討する	ク	C	一時保留する
ラ	A	すぐ実行する								
ン	B	検討する								
ク	C	一時保留する								

3. プランへの厳しい問いかけ

さて、あなたの企業の対策（プランニング）が人、物、金に分かれて出てきました。

「あなた自身のプランニング」では、価値体系の中で優先順位づけの作業を行いましたが、企業の場合は、同じ方法は取りません。なぜなら、個人の行動は有限ですが、企業は、同時に計画をいくつも遂行できる能力をもっているからです。

もし、社内に現在消化能力がないとしても、目的のためであれば、外部からいくらでも人を採用することができます。また、資金集め、資材調達も出来るでしょう。

つまり個人では「行動は有限なり」があてはまりますが、企業にあっては、「企業で出来ないことはない」のです。

しかし、そうは言っても、書き出された目標が全て同じ重要性をもっている訳ではありません。

企業であるからこそ厳しい問いかけがなされ、それに応えられるもののみが、プランとして実行計画に移されていくのです。

その問いかけとは「もうかりまっか！（利益に結びつくか）？」というチェックである。

プランが、どんなに素晴らしいものであっても、それが利益（短期的な、あるいは直接的な利益だけではない）に反するものはプランとして取りあげない、という厳しいチェックがなされなくてはならない。その厳しさが欠けた場合は、私企業化してしまうでしょう。この作業こそが、経

営戦略の実行過程となってくるのである。

ここでは、もうかりまっか?のチェックによって次の3段階に分けて、プランのランクづけを試みましょう。

- A. すぐ実行する。
- B. 検討する。
- C. 一時保留する。

4. 3年後のあなたの企業

今までの目標設定で、あなたの企業の実像がはっきりし、数多くの目標が浮かんできたと思います。

普段の日常生活の中では明確に把握していなかった事柄も、書き出してみると、改善すべき点、課題・問題点が多くあることに気がついたことでしょう。

ここで、具体的な「3年後のあなたの企業」を長期展望してみましょう。 次のチャートに記入してみてください。

この長期展望をもとに、毎年の経営計画、毎月の短期計画、毎週の行動予定スケジュール、そして、今日の行動スケジュールにつなげていってください。

企業におけるプランニングは、あなた一人のものではない、というのは当然です。あなたの企業のルールや機構の中で十分に検討し、企業としての意志決定後、実行に移してください。

