

先行き不透明な時代の ミドルマネージャー育成に向けて 巻き込み型で中期経営計画の策定を

黒崎 浩



羽生竜平



CONTENTS

- I 先行き不透明な時代に中期経営計画は役立つのか
- II ミドルマネージャーを中計策定プロセスに巻き込む
- III 見直しに柔軟に対応できるフレームワークを採用する
- IV 次世代経営人材育成への展開

要約

- 1 先行き不透明な時代においては、中期経営計画（以下、中計）の策定・実行も、期中に見直しをかけることを前提としなければならない。そのとき、外部環境の変化を敏感に察知し、戦略や施策の見直しを適切なタイミングと方向で実施するうえで、業務の中核を担うミドルマネージャーが中心的な役割を果たす。
- 2 ただし、その前提として、ミドルマネージャーたちが、中計の背景や意図に腹落ちしていること、さらにその遂行に対して、オーナーシップを持っていることが必要である。そのための有効な方法が、ミドルマネージャー巻き込み型で中計を策定することである。
- 3 また、ミドルマネージャーが環境変化やそれに伴う戦略変化に敏感になり、適切な判断を助けるためにはフレームワークの選択も重要である。具体的には、シナリオプランニングやバランス・スコアカードの戦略マッピングを取り入れることが有効である。
- 4 こうした取り組みの効果は、策定する中計の実行期間中にとどまるものではない。事業全体や会社全体の視点を持ちながら現場を動かせる人材を育成することでもあり、それは、会社にとって次世代経営人材を育成することにもつながる。

I 先行き不透明な時代に中期経営計画は役立つのか

1 一度つくった中期経営計画を最後まで使い続けるのは困難な時代に

企業経営のさまざまなツールのなかで「中期経営計画」（以下、中計）を策定している企業は多い。

中計の役割とは何か。教科書的にいうならば、「会社の長期ビジョン（たとえば10年先）に向けた中期ビジョン（たとえば3年先）を実現するために戦略を明らかにし、それを実現するための施策やリソース（経営資源）計画、さらには会社の仕組みの変革を明らかにするもの」といえるであろう（図1）。

つまり、中計によってゴール（ビジョン）およびそこに至る道のり（戦略）が示されているからこそ、個々の打ち手（施策）の効果が分散してしまうのを防止できるとともに、人材育成や設備投資といった、効果が出るまでに時間がかかる取り組みもしやすくなるわけである。

とはいえ、特に2008年秋のリーマン・ショック以降、経営ツールとしての中計の旗色は悪い。リーマン・ショック直後、先行きの不透明さを理由に、中計を一時的に凍結、もしくは更新を延期した企業が少なからず出たことはやむをえない。しかし、リーマン・ショックの初期の影響が一段落した後も、中計を一度つくったら、同計画を最後まで通用する詳細な設計図として使い続けるのは難しい時代になってしまったといわざるをえない。そこには大きく2つの理由がある。

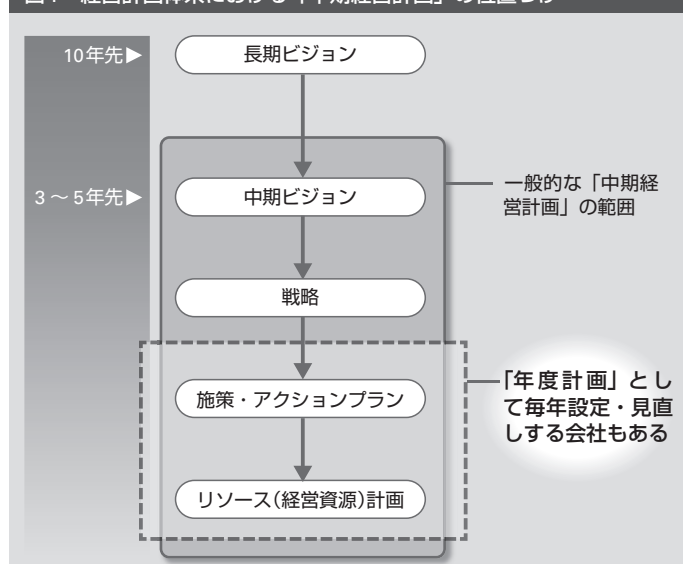
1つは、将来の環境変化を読み切るのが難

しくなっていることである。東日本大震災のような大規模自然災害はともかく、欧州の経済危機、円高の固定化、経済大国として存在感を強める中国の動向など、事業環境の先読みを難しくする要素が増えているのは間違いない。そして、その先読みが難しい要素が顕在化したときに、それが日本企業に及ぼす影響は、企業活動のグローバル化に伴いますます大きくなっている。

もう1つは、国内市場の成熟が明らかになり、成長のドライバーを新興国に求めなければならなくなったことである。新興国市場でのライバルは中国や韓国企業であり、そうした競争環境下では、かつて日本企業が欧米市場に乗り込んでいったときとは異なり、日本企業のお家芸である高品質・高機能で勝負できるとはかぎらない。その意味で、これまでとは違った戦い方が求められる。

実際、リーマン・ショック後に策定された中計には、「グローバル展開」「新事業開発」といったキーワードが並ぶ。これらは、日本企業が未知の世界、不確実性の高い領域に足を踏み入れたことを意味する。したがって、

図1 経営計画体系における「中期経営計画」の位置づけ



中計策定時点では先を読み切れず、動きながら考えることが求められるのである。

2 期中の見直しを前提とした 中計の運用

このように現在は、3年先を見通し、それに沿ってビジョンと戦略を立て、後は実行していくだけという運用は困難になった。仮に3年間の計画を立てても、期中で戦略の見直しが、場合によってはビジョンそのものの見直しすら必要になるケースがむしろ普通になる。このような時代に中計は役立たないのであろうか。

筆者らは、先行き不透明な時代にあっても中計は必要であると考え。理由は2つある。

1つは、たとえ期中の見直しが発生するとしても、社員のベクトル合わせのためには何らかのビジョンや戦略が必要ということである。多分に逆説的であるが、先が見えにくく、社員が将来に対する不満を募らせがちな時代であるからこそ、たとえ「仮説」であっても方向性を力強く指し示すことが、組織マネジメントの観点からは重要であると言い換えてもよい。

もう1つは、同じく期中の見直しがあるとしても、何らかの中期的なビジョンや戦略があるからこそ、効果が出るまでに時間のかかる（その分効果も大きい）施策や投資が実行できるということである。要するに、先行きが不透明な時代であっても、施策や投資、あるいは社員の意識合わせの拠りどころとしての中計の役割は、依然としてなくならないと考える。

ただし、その策定・運用については、期中の見直しを前提に設計しなければならない。

そのポイントは、戦略や施策の見直しタイミングを逸しないこと、そして見直しの方向性を誤らないことにある。

II ミドルマネージャーを中計策定 プロセスに巻き込む

それでは、戦略や施策の見直しタイミングを逸しない、そして見直しの方向性を誤らないためには、中計の策定・運用方法をどのように設計すればよいのだろうか。筆者らは2つの点が重要と考えている。

- ①ミドルマネージャーを中計策定プロセスに巻き込むこと
 - ②見直しに柔軟に対応できるフレームワーク（枠組み）を採用すること
- である。

本章ではまず、①の具体的な方法について紹介する。

1 ミドルマネージャーを中計策定 プロセスに巻き込む意義

戦略や施策の見直しタイミングを逸しないためには、市場や顧客といった外部環境の変化を敏感に察知し、それを社内の意思決定にすばやくつなげることが求められる。

筆者らは、その際に中心的な役割を果たすのが、ミドルマネージャー（ラインや管理業務のマネージャー）であると考え。

その理由は、

- ①彼らは、実務の最前線に立ち、市場や顧客の変化を社内でもっと早く察知する立場にあること
- ②戦略の見直しを伴わない施策レベルの変更については、業務に精通した彼らが意

思決定の主役を担うのが合理的であること

③さらに、戦略レベルの変更に関しても、迅速かつ適切な判断のためには、外部の環境変化に最も近いところにいる彼らを意思決定に関与させるべきであること——である。

もっとも、ミドルマネージャーが環境変化の察知、さらには戦略・施策の見直しに対して中心的な役割を果たすといっても、彼らが、もともと戦略を「上から降ってきたもの」と考えていたり、その趣旨を理解していなかったりすれば、うまくいかない。ミドルマネージャーがもともと戦略の背景や意図に腹落ちしていること、さらには、その遂行に対してオーナーシップを持っていることは、彼らを中心とした戦略・施策見直しを機能させるための大前提である。

この大前提を満たすための効果的な手法が、ミドルマネージャーを巻き込んで中計を策定することである。

2 ミドルマネージャー巻き込み型の中計策定の難しさ

ミドルマネージャー自ら策定プロセスに関与した中計だからこそ、その背景・趣旨を理解しているし、自分たちが実行せねばというオーナーシップも高まる。そして、環境が変化したときにどのように対応すべきかについても、適切な判断が可能となる（図2）。

しかしながら、ミドルマネージャー巻き込み型の中計策定には難しい面もある。

(1) ミドルマネージャーのスキルセット

ミドルマネージャーは、担当業務に精通し

ている一方で、その目線が担当業務や今見えている足下の課題に限定されがちである。

中計策定プロセスにおいては、当然のことながら個別業務にとどまらず事業全体、あるいは会社全体の視点が求められる。さらには、長期的なスパンで、かつ株主、地域社会、顧客、取引先、従業員などさまざまなステークホルダー（利害関係者）の動向を見すえ、判断することも求められる。したがって、中計策定に参画するメンバーに対しては、必要十分なスキルセット（知識・技能）を提供しなくてはならない。

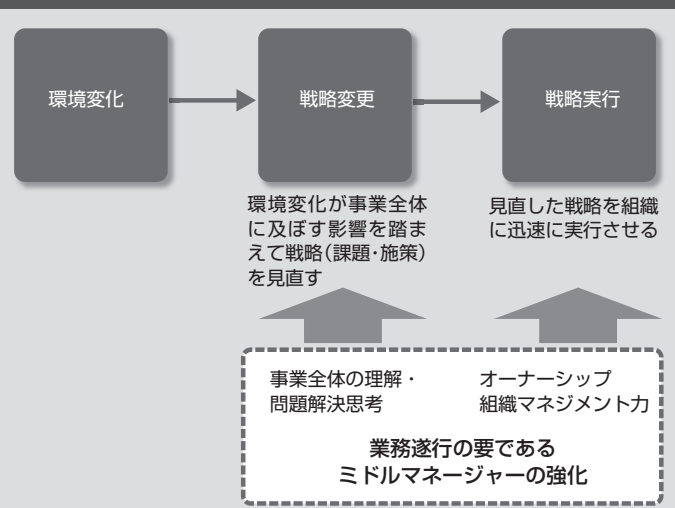
(2) メンバーの時間調整

メンバーは各部門で実務の中核を担う人材であるから、現場からまとまった時間離れるのが難しい。しかも、そうした人材を複数集めて時間を調整しようとする、その難しさは幾何級数的に増大する。

したがって、このアプローチを採用している多くの会社には、週末などを利用した集中討議を取り入れているところが多い。

このように、計画づくりに慣れた経営企画

図2 環境変化に対して、事業全体の観点からどう対応すべきかを自ら考え、動ける人材（中核人材）づくりを、中計策定プロセスに織り込む



スタッフだけではなく、ラインや管理部門のマネージャーも巻き込んで中計を立案するのは簡単ではない。戦略立案に慣れた企画スタッフだけで策定するのに比べれば、時間もコストも現場の負担も増える。しかし、策定の時点で将来を読み切り、しかも期中の見直しが不要な計画をつくることは非常に困難だからこそ、戦略の背景・本質を理解し、環境が変化してもそれに応じた対策が立てられ、オーナーシップをもって実行していける人材を生み出すことの意義は大きいのである。

3 ミドルマネージャー巻き込み型の中計策定プロジェクトの全体像

(1) スキルトレーニングを組み込んだ中計策定プロジェクト設計

図3は、製造業A社が実施した中計策定プロジェクトの全体像である。

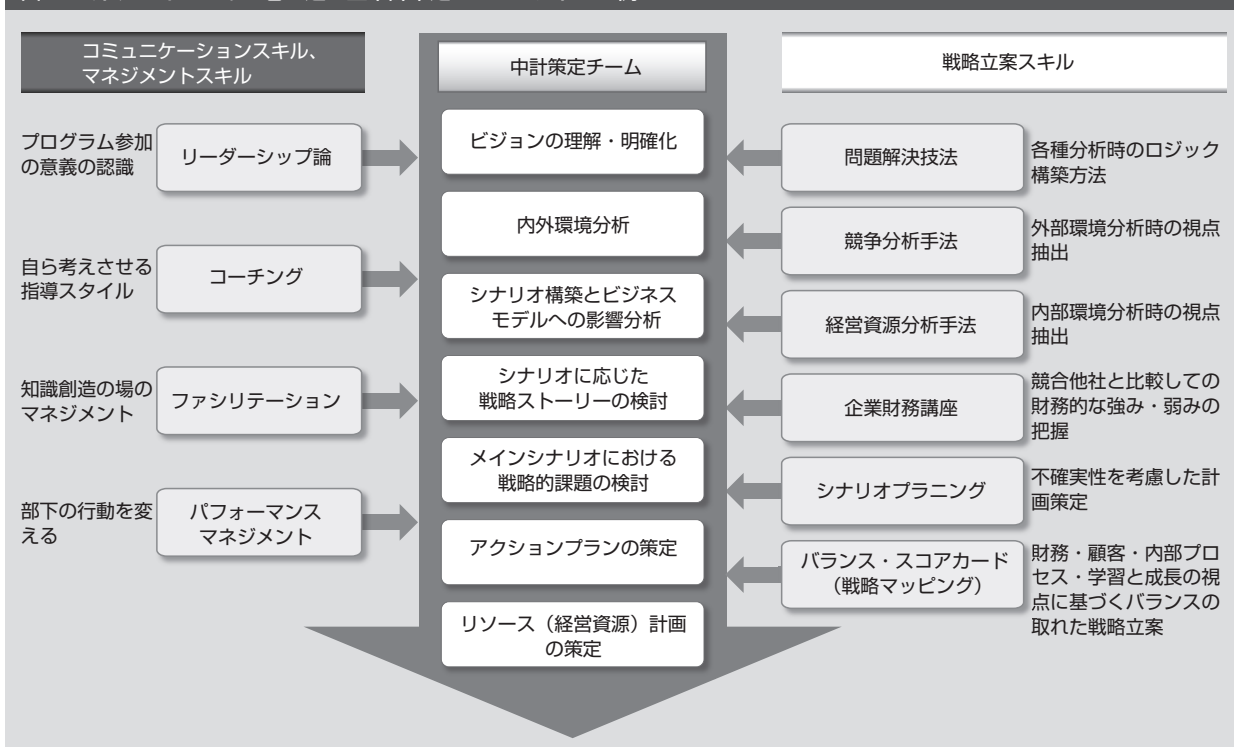
図の中列にあるのが中計策定のステップ

で、これ自体は特に変わったものではない。このステップの進行に併せて、図の両列にあるようなスキルセットをプロジェクトメンバーに付与していったことが特徴であった。

本プロジェクトでは、企画スタッフだけではなく、各事業のラインマネージャーも巻き込んだ形で進めたが、彼らは必ずしも戦略策定に必要なスキルセットを身につけていたわけではなかった。そこで、図3の右列にあるような戦略立案スキルを適宜トレーニングし、中計策定という実践を通じてそれを身につけていけるようにしたのである。

また、中計策定プロセスではメンバー同士の議論・コミュニケーションが重要である。さらに、策定後はこれを各ラインのメンバーに正しく伝え、動かしていくことが求められる。そこで、図3の左側にあるようなコミュニケーションスキル、マネジメントスキルも、一連の検討フローのなかに組み込んでい

図3 ミドルマネージャー巻き込み型中計策定プロジェクトの一例



った。

(2) 経営陣による大方針の検討

なお、図3には表記されていないが、その前段階として、経営陣による大方針の検討というステップを組み込んでおくのが望ましい。というのも、判断のレベルが、業務レベルから事業レベル、さらには経営レベルへと上がるにつれ、その決定には単なる経済合理性だけではなく、「経営としての想い・意志」がからんでくるからである。たとえば、事業の撤退（特に会社の創業時にかかわる事業など）や人員削減にかかわるようなテーマが典型的である。

こうしたテーマについて、ミドルマネージャークラスで判断を下すことは難しいため、彼らを中心とした検討チームを組成する前段階で、経営陣による集中討議を重ねることが適切である。

たとえば前述のA社では、ミドルマネージャーによる中計策定の前に、役員合宿を数回行い、中計策定の前提となる大方針を定めた。具体的には、

- ①今後10年先（中計策定期間は3年）をい
らんで、次の中計で取り組むべき経営テ
ーマを洗い出す
 - ②洗い出したなかで特に重要性が高いテ
ーマに絞り込む
 - ③絞り込んだテーマそれぞれについて、選
択しうるオプション（選択肢）を考える
 - ④テーマごとに選択すべきオプションの優
先順位をつける
- という手順で検討を進めた。

この検討結果は、ミドルマネージャーによ
る中計策定チームのキックオフ時に紹介さ

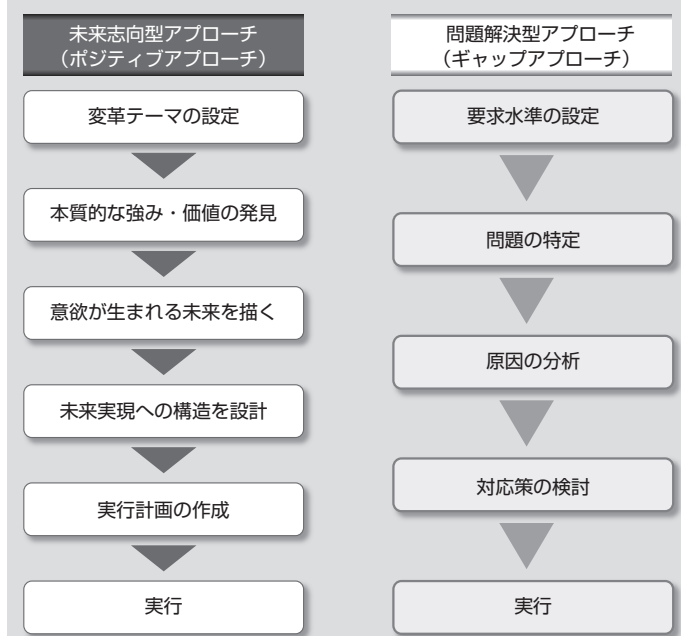
れ、検討のときどきでの判断の拠りどころと
なった。

また、化学メーカーB社では、中計策定の
前提となる長期ビジョンを策定した際、それ
を経営陣だけではなく、ラインや管理部門の
主要マネージャーも加えて検討するというブ
ロセスを採用した。これは、長期的なビジョ
ンは経営陣が示すべきというスタンスは残し
つつも、ミドルマネージャーにもオーナーシ
ップをもって将来について考えてもらいたい
というねらいを反映したものである。

この検討過程の特徴は、いわゆるポジティ
ブアプローチを採用したことが挙げられる
（図4）。ポジティブアプローチとは、自社の
「強み」を徹底的に掘り下げ、それが最大限
に発揮されたときの姿を描くというもので、
「こうでなければならない」ではなく「こう
なりたい」という経営陣の想いや意志を引き
出すのに適したアプローチである。

さらに、社長をはじめとする現経営陣と、
次世代経営人材候補であるミドルマネージャ

図4 ポジティブアプローチとギャップアプローチの違い



一との意見交換の機会も数多く設定された。これは単なる上意下達や先輩の講話の場ではなく、具体的なテーマ（たとえば、ある事業から撤退すべきか否かなど）の議論を通じて、現経営陣から次世代経営人材に、経営者として求められる目線の高さを伝える場にもなった。

4 C社におけるミドルマネージャー巻き込み型中計策定事例

(1) 背景・検討体制

C社は、海上輸送、陸上輸送、卸部門の3事業を持つ中堅企業である。これまで、3事業が独立的な運営のもとで成長を遂げてきたが、市場の成熟と競争激化により、従来のやり方での成長戦略が描けなくなっていた。

そこで、事業間連携による顧客開拓・深耕と競争力強化を次期中計のテーマとしてプロジェクトを立ち上げた。その際、長きにわたり独立的な運営を続けてきた各事業部門の意識変革が必要なことから、その先頭に立つべき各事業のラインマネージャーをプロジェクトメンバーとした。

最終的に選定されたメンバーは約20人である。ただし、彼らはまさに日常業務の先頭に立っていたため、全員が集まる時間の確保が困難であった。そこで、検討は毎月1回、週末を利用した合宿での集中討議を核に進めることにした。合宿は8回を重ね、最終回では経営陣に対して答申を行った。

(2) 進め方の特徴

本プロジェクトは3事業それぞれの中計に加え、全社レベルの中計も策定した。したがって検討に際しては、事業横断の検討テーマ

を意図的に組み入れるようにした。

たとえば、「他部門からどんな協力があったら自部門の売り上げを伸ばせるのか」「他部門の売り上げ増大のために自部門はどのような貢献ができるのか」といったテーマである。これは全社レベルの中計の課題出しにもつながった。そのほか進め方の特徴として、以下が挙げられる。

- 討議は合宿中に集中して行ったが、必要な調査は合宿の合間（約1カ月）に参加メンバーが分担して実施した
- 事業別グループの議論に外部コンサルタントが参画し、社外の情報提供や質問を通じて刺激・気づきを与えた
- 本プロジェクト終了後、一部の参加メンバーは策定した施策の実行担当者となった

(3) 巻き込みの効果

メンバーである各事業のラインマネージャーは、事業戦略についても相互に意見を述べ合い、全社戦略は共同でつくるという経験を経た結果、今回のテーマである事業間連携の必要性について理解・納得感を深めることができた。

また、他部門のメンバーと人間的つながりができたことで、実ビジネスの場での具体的な協力も行われるようになった。

さらに、メンバーの中計実行に対するオーナーシップが高まった。特に、これまででは実行が難しかった事業横断施策でこの効果は大きかった。

本プロジェクト終了後、一部のメンバーは執行役員に昇格し、経営により近い立場から戦略実行にかかわることになり、その際、本

プロジェクトで身につけたことが役立ったことというまでもない。

(4) プロジェクト成功のポイント

C社の中計策定プロジェクトが成功したポイントとしては以下が挙げられる。

- ①社長が、この中計を策定し実行する者が次世代を担うのだという明確な認識を持ち、それを対象者に伝えたこと。参画メンバーの初期のモチベーションを高めるのは自分の役割であるという社長の認識は高かった
- ②議論のなかに多様性を持ち込んだこと。異なる事業、異なる職務（営業、サービス、管理）のメンバーが参画したことで議論の広がりや深まりが生まれた。社外との状況をよく知る外部コンサルタントの参画も、その効果をさらに高めた
- ③不足するスキル・知識のトレーニングに十分な時間をかけたこと

Ⅲ 見直しに柔軟に対応できるフレームワークを採用する

戦略や施策の見直しのタイミングを逸せず、見直しの方向性を誤らないような中計策定・

運用のためのポイントの2つ目は、組織の柔軟・迅速な対応を可能にするための、中計記述のフレームワークである。

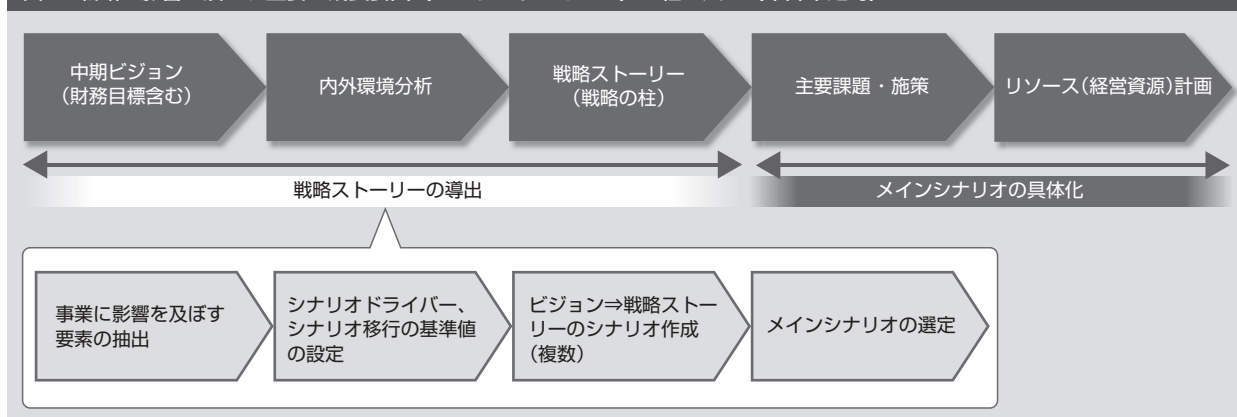
このフレームワークに求められる要件は2つある。1つは、できるだけシンプルな形で戦略ストーリーが可視化されていること、もう1つは戦略の前提となる事業環境が変化したときに、切り替えるべき別の戦略ストーリーが用意されていることである。

これら2つの要件は、シナリオプランニングとバランス・スコアカードの戦略マッピングを組み合わせることで満たすことができる。「環境がどの程度変化したときに見直すのか」を考えるのがシナリオプランニングであり、「どこを見直すのか」のヒントを与えてくれるのが戦略マッピングである。

1 シナリオプランニングの活用

図5は、中計策定のごく一般的なプロセスを示したものである。ここでシナリオプランニングをするのは戦略の大方針、すなわち戦略ストーリー（戦略の柱）を導出する部分においてである。戦略ストーリーは、中期的なビジョンと事業環境分析から導出し、このとき、戦略に影響を及ぼす重要な環境要因（シナリオドライバー）を決めておく。たとえ

図5 戦略に影響を及ぼす重要な成長要因（シナリオドライバー）の組み入れ（中計策定時）



ば、シナリオドライバーを「為替レート」として、その水準に応じて、「メインシナリオ（最も標準的なケース）」「楽観シナリオ」「悲観シナリオ」など複数のシナリオを用意して

おくのである。

中計がスタートした後は、定期的なモニタリングでシナリオドライバーの変遷を追っていく。上述の例では、シナリオドライバーである為替レートが基準値を超えた場合には、新しいシナリオ（ビジョン＝目標値の見直しを含む）への移行を検討することになる（図6）。

このように、あらかじめ複数のシナリオとそこへの移行を検討する基準値を決めておくことによって、戦略や施策の見直しのタイミングを逸することが抑止できるのである。

2 戦略マッピングの活用

また、環境が変化したとき、あるいは計画を実行したものの当初の想定どおりにいかな

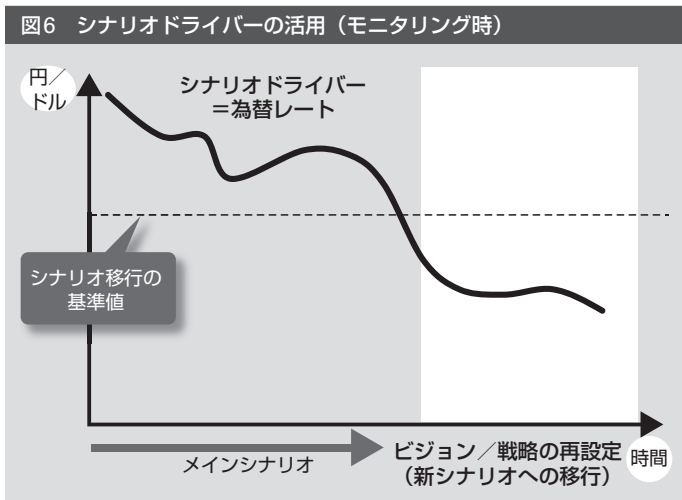
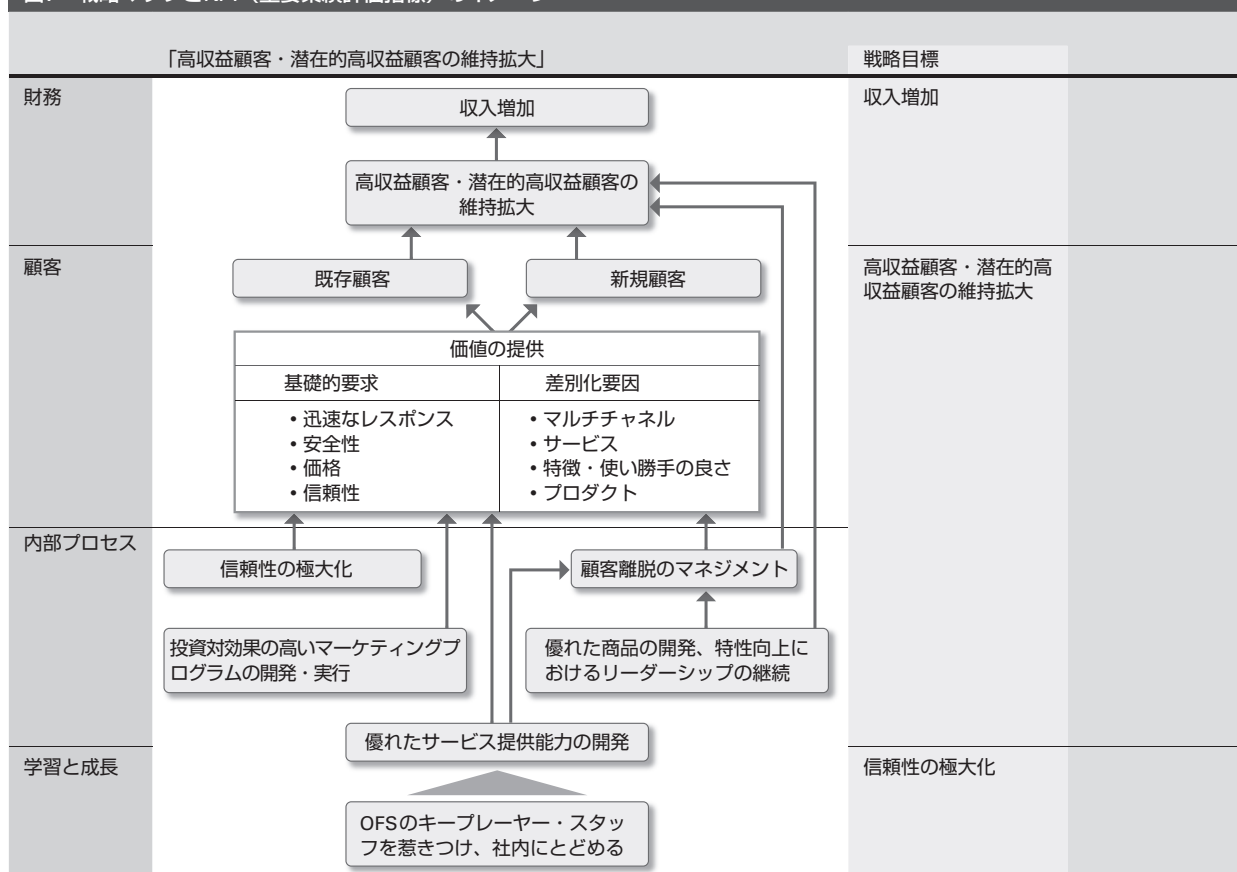


図7 戦略マップとKPI（重要業績評価指標）のイメージ



注）OFS：Online Financial Service

出所）Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Strategy-Focused Organization"（Harvard Business School Press,2000）より作成

いときにどこを見直すかという点については、バランス・スコアカードの戦略マッピングを活用する。バランス・スコアカードとは、組織の戦略を、

- ①財務
- ②顧客
- ③内部プロセス
- ④学習と成長（人材育成や基盤整備）

——という4つの観点からバランスよく策定するとともに、KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を活用してPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを着実に回すための経営管理フレームワークである（図7）。

中計策定時はこのフレームワークを活用し

て戦略ストーリーを語る。たとえば、

- ①売り上げを拡大するために（財務の視点）
- ②〇〇というターゲット顧客との取引深耕をねらう（顧客の視点）
- ③それには顧客が求める製品を他社よりも早く提供できるバリューチェーンを構築し（内部プロセスの視点）
- ④バリューチェーンを適切に運用できる人材を育成する（学習と成長の視点）

——という具合である。

モニタリング時には、戦略ストーリーに合わせて設定しておいたKPIの達成状況に応じて戦略ストーリーを見直していく。

モニタリングの頻度はKPIの種類によって

指標	サブ指標	1997年実績	1998年目標	戦略的イニシアティブ
1. 商品・サービスごとの収入	商品・サービス当たり収入	不詳	不詳	
	チャネルコストのなかの商品収入（ネット）	15,500ドル	15,500ドル	
	決済手数料収入（グロス）	1,276ドル	1,276ドル	
2. アクティブカスタマーの数・割合	アクティブカスタマーの数	162,600	483,700	顧客コンタクトプログラム
3. 顧客増加数・顧客総数	顧客増加数	127,000	215,000	顧客獲得データベース
	新規顧客割合	15%	20%	
	新規顧客数	18,000	41,000	
	移行顧客数	73,000	126,000	
	総顧客数（期末）	186,000	419,000	
	総顧客数（期中平均）	167,000	356,000	
4. 顧客1人当たり・ポートフォリオ当たりの利益	移行顧客1人当たりの商品利益（ネット）			クロスセリングプログラム
	1年目	200.00ドル	250.00ドル	
	2年目	250.10ドル	300.00ドル	
	3年目	310.00ドル	340.00ドル	
	4年目	400.00ドル	490.00ドル	
	新規顧客1人当たりの商品利益（ネット）			
	1年目	120.00ドル	120.00ドル	
	2年目	260.00ドル	260.00ドル	
	3年目	400.00ドル	450.00ドル	
	4年目	460.00ドル	500.00ドル	
5. インターネットの接続率	インターネットアクセスの接続率（加重平均）	—	—	
6. レスポンスタイム	全取引の95%が□□秒以内に完了していること	—	—	信頼性（サービス遂行能力）のモニタリング

異なる。オペレーションに近いKPIであるほど週次、月次というようにモニタリング頻度が高くなるが、多くのKPIは四半期、あるいは半期という頻度になると考えられる。

また、モニタリングの観点も時期によって異なる。月次、四半期といったレベルでは、各KPIの予実のずれが焦点となる。すなわち、予実の乖離を生み出す原因分析とそのリカバリーの方策が検討の中心となる。

一方、半年あるいは1年のモニタリングでは、個別のKPIの進捗確認というよりも、戦略仮説そのものの検証が中心となる。上の例を図8で見ると、「発生～デリバリーのリードタイム」（内部プロセスの視点のKPI）は達成できているのに「ターゲット顧客1人当たり取引件数」（顧客の視点のKPI）が未達だったとしたら、戦略ストーリーがそもそも間違っていた可能性がある。すなわち、「顧客が求める製品を他社よりも早く提供できる」ことが顧客獲得の重要な要因であると仮定していたが、それが間違っていた可能性が

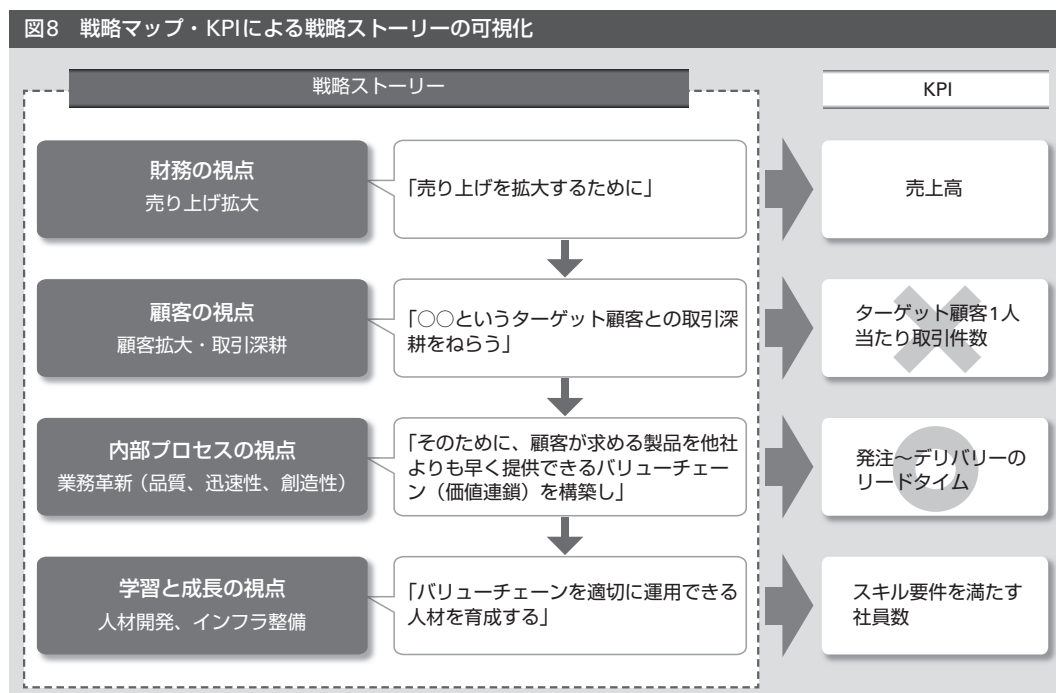
示唆されるのである。

このように、戦略ストーリーを4つの視点に分解し、それぞれにKPIをつけておくことで見直しのポイントが明らかになる。ただし、こうした手法を機能させるには、戦略マップが十分に絞り込まれ、枝葉末節が取り払われていることが大前提となる。それゆえに、戦略策定時の十分な議論が欠かせない。

3 B社の事例（再掲）

第Ⅱ章で紹介した化学メーカーB社は、長期ビジョンに続いて中計を策定し、その際、戦略マッピングとKPIを活用した。

特に新規事業領域については、現時点で将来を高い精度で見通すのは不可能なことから、施策の詳細化よりも、大きな戦略ストーリーとは何かについて重点を置いて検討した。こうした可視化によって中計策定チームのメンバーは、戦略仮説の見直しのポイントがどこにあるのかを理解し、将来見直しが発生したときに、自らの担当業務でどのように



対処すべきかを考えられる思考訓練をすることができた。

IV 次世代経営人材育成への展開

本稿では、先行き不透明な時代に、中計という経営ツールをいかに活用するかという観点から、中計策定プロセスへのミドルマネージャーの巻き込み、加えて、戦略・施策の見直しにも柔軟に対応できるフレームワークの採用を提言した。

ただし、本稿で提言した取り組みの効果は中計の実行期間中にとどまるものではない。本提言の趣旨は事業全体や会社全体の視点を

持ちながら現場を動かせる人材を育成することでもあり、それは、会社にとっての次世代経営人材を育成することにもつながってくる。

著者

黒崎 浩（くろさきひろし）

経営コンサルティング部上級コンサルタント

専門は経営管理システム改革、人材開発

羽生竜平（はにゅうりゅうへい）

経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は長期ビジョン・中期経営計画の策定支援、事業計画策定・実行支援、組織開発を通じた組織変革支援