

会議体の活性化を契機とした参画型経営体質の構築

経営コンサルティング部

福原 英晃

■ はじめに

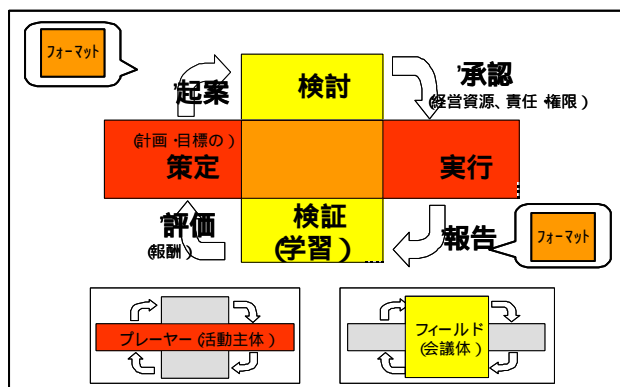
オープンブック・マネジメントやバランス・スコアカードなど、従業員の経営参画意識を喚起する経営手法が注目を集めている。経営者が考え、従業員はそれを言われた通りに行うという完全トップダウン式の経営手法では、激変する市場環境に対応できなくなっていることがその背景となっている。

経営者は大きな方針・目標を示し、それにどのように貢献するかは従業員に考えさせる。従業員を経営の一端に参画させることにより、各現場での環境変化把握や、対応策の策定・遂行に自律性を醸成し、総体としての企業経営に変化対応力を確立することができる。

そのような経営体質を構築するためには、それ相應の現場マネジメント体制を整える必要があることは言うまでも無い。この体制作り一つの契機となるのが「会議体の活性化」である。会議体を企業経営の一部を担う場として捉え、その場を通じた経営参画を従業員に促すことが、活性化の狙いである。

NR Iでは、そのための具体的手段として、会議体を運用する際の考え方である「検証サイクル」の定着と、会議体で用いる資料書式としての「検証フォーマット」の設計・導入を提案している。その概要を、以下に紹介したい。

図1 検証サイクル



■ 会議体を「サイクル」運用の中枢に位置づける

図1に示す検証サイクルの概略を以下に述べる。「プレーヤー」とは業務の実行者であり、「フィールド」とは複数のプレーヤーとそのマネージャーが参加する会議体である。プレーヤーは経営方針に沿って、自らの計画・目標を策定し、フィールドにおいて起案する（→）。フィールドではそれを経営方針や他のプレーヤーの起案内容との整合性を検討した上で承認し、必要な経営資源や責任・権限を付与する（→）。プレーヤーは承認された計画・目標に沿って実行し、その実績をフィールドに報告する（→）。フィールドで報告された実績を参加者全員で検証し、成功・失敗事例などの共有を通じて学習する。プレーヤーには、その貢献度合に応じた評価が報酬などの形で与えられる（→）。プレーヤーはフィールドでの検証・学習した成果を活かし次の計画・目標を策定する（次サイクルの→）。

サイクル自体は一般的に業務フローを分類する時に用いられる「PDCAサイクル」に類似しているが、検証サイクルはプレーヤーだけで閉じたものにせず、フィールドという会議体を運用の中枢として位置づけ、そのかわり合いの中で成立させるところに特色がある。

■ 議論・意思決定の土壌を整える「フォーマット」

「起案および」の報告には書式の統一された帳票として「検証フォーマット」を活用する。

フォーマットは各プレーヤーのデータに対する認識を揃えるためのツールである。膨大にあるデータの中で押さえるべきポイントを明確にし、それぞれの読み方に関するコンセンサスを形成することにより、フィールドにおける議論・意思決定の土壌を整えることができる。

また起案・報告それぞれで同じフォーマットを使うことにより、プレーヤーに計画・目標を意識付け、それに基

づく報告を前提とした行動を促すことができる。

■ 「経営参画の場」としての要素

検証サイクルと検証フォーマットの導入・運用の目的は、会議体に以下の要素を確立し、経営参画の場として機能させることである。

○ 検証・学習の場

過去の「やりっぱなし」を排除し、自らの行動が経営方針にどのように貢献したのかの検証・学習を徹底する場とする。フォーマットの設定により検証ポイントを明確にし、会議の中で参加者それぞれが自らの実績とその要因の検証を行うことが、将来に向けた改善・成長のきっかけとなる。

○ 「ノウハウ共有の場」

他のプレーヤーが経営方針にどのように貢献したのか、次はどのように貢献するつもりなのかを、全参加者が共有する場とする。過去の成功・失敗事例の紹介や計画・目標設定に対するアドバイスの提示など、データでは表現できないノウハウの交換が活発化すれば、相互学習の機会と、参加することの意義を参加者自らが見出すことになる。

○ 宣言の場

プレーヤーが次の計画・目標を、自らの意志において宣言する場とする。会議体という他のプレーヤーやマネージャーがいる場で宣言させることにより、その内容に権威を持たせ、プレーヤーに緊張感を与える。上からの命令ではなく、自らの意思表示こそが、経営参画の意識を伴った行動喚起を可能にする。

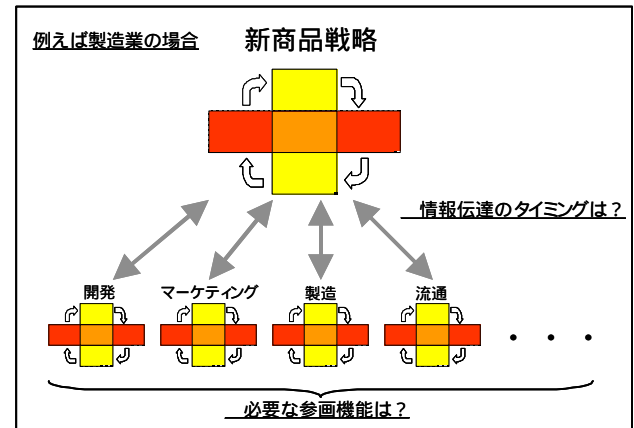
■ 次のステップに必要な「グランドデザイン」

検証サイクルと検証フォーマットの導入・運用によって個々の会議体は活性化が促進されるが、次のステップで必要なのは、個々の会議体の活性化を全社的に波及させることである。そのためには、社内に複数ある会議体が、相互に「開催タイミング」や「機能分担」などについて整合性を持つよう、全社的な会議体設計（グランドデザイン）を行うことが必要である。

個々のサイクルは、積み上げによってより大きな単位のサイクルを形成する。すなわち個々の小さなサイクルの計画や施策、それに対する実績は、大きなサイクルのそれぞれ構成要素であり、経営方針はトップダウンで、実績はボトムアップで速やかに情報伝達されるようそれぞれの会議体が適切なタイミングに位置づけられ

ている必要がある。

図2 会議体のグランドデザイン



また個々の会議体に必要な「機能」が備わっているかどうかの見直しも必要となる。例えば製造業の場合、新商品戦略を担当する会議体には、「開発」という機能の担当者以外にも「マーケティング」や「製造」など、その戦略の方向性や結果としての収益に大きな影響を与える他の機能担当者の参画が必要となる。

それぞれの会議体が及ぼしあう相互の影響を鑑みながらグランドデザインを描き、各サイクルがそれぞれの部分最適ではなく、全体最適のための方向性を持つようにすることが、個々の参画を企業経営への貢献として位置づけるために必要である。

■ 「組織改革」に比べた「会議体活性化」の優位点

以上、会議体の活性化が参画型企業体質の構築のドライバーとなる要件を紹介した。

企業体質変革を取り上げた場合、まず手段として意識されるのが「組織改革」であろう。しかしながら変革に「柔軟性」や「迅速性」が求められる場合、会議体活性化に優位性があると考えられる。

組織にはその責任と権限の枠組みが明確に規定されており、それゆえにその枠を外れた領域には無関心で硬直的になりがちである。また環境変化への対応も、場合によっては人事異動や職務権限の変更などの煩雑な作業が必要になる。

一方、本稿でいうフィールドは、計画や施策に合わせて構築され、責任や権限はプレーヤーの意思表示に対して付与される。環境変化により計画の枠組みや必要な施策が変われば、それに対応して、必要な機能を担当するプレーヤーの組替えなどが可能である。

環境変化の激しさは参画型経営を必要とし、またその手段としての会議体活性化をも必要としている。