

コンサルティングレポート

未来予測困難時代における長期ビジョン策定の勧め

経営戦略部(名古屋) チーフコンサルタント 池田 康夫

【はじめに】

最近、長期ビジョンを策定したいという声をよく聞く。

10年ビジョンのようなものだけでなく、20年ビジョン、30年ビジョンのようにかなり先を見据えた長期ビジョンの構築を考えている企業もあり、いわゆる3-5ヵ年の中期事業計画とは違う考え方で、自社の将来像を描こうとしている企業が増えてきているようだ。ビジョン策定を機に飛躍を遂げている企業も出てきている。

本レポートでは、その背景および、長期ビジョンの策定の要諦、および策定事例を示していくこととする。

【最近の特徴】

長期ビジョンというと、1980年代後半から1990年代前半にかけて大企業を中心に多くの企業で作られた印象がある。当時はCI(コーポレートアイデンティティ)の見直しとともに、21世紀に向けた威勢の良いビジョンも多くみかけた。しかし、バブル崩壊とともに、その構想は大きく崩れ、ビジョンが実現できなかった企業も少なくない。

そのような印象もあり、長期ビジョンと聞くと、

「半年後の受注状況もわからないのに、10年後や20年後のことを考えるなんてナンセンスだ」

「どうせ、10年後のことを予想しても外れるだけだから、考えるだけ無駄だ」

と捉える経営者もいる。

その一方で未来の予測が困難であるにも関わらず、長期ビジョンの策定が大切だと考える企業も増えており、背景として、大きく3つの特徴が見てとれる。

環境変化に備えたビジョン策定をしたい

ビジョンを策定したい企業の経営者からは以下のような声を聞く。

「足元の業績は比較的良く、概ね2020年までは自分たちの努力で頑張ることはできるが2020年以降を想定した場合、不確定要素も多く、今のうちに備えるものは備えておきたい。特に、特定顧客や特定商品に依存している体質は打破する必要があり、ビジョンを策定することで、これからの事業の姿、顧客、商品・サービスの姿を共有したい。」

つまり業績が良く、目先の業務も忙しいが、今のうちから新しいことに着手し、環境変化に備えたいのでビジョンを策定したいという要望だ。

良い人材を採用するためにビジョンを策定したい

環境変化に対する備えに加え、採用強化のためにビジョンを策定したいという声も聞く。

採用市場は数年前から売り手市場に転じたこともあり、多くの企業が人材確保に苦労している。特に大手企業との競争になったときに、なかなか良い人材を確保できないのが悩みという声が各社から聞かれている。

また、最近は学生から、会社のビジョンを聞かれることも多く、経営者や幹部社員が明るい将来像を語ることが、学生や

転職希望者から選ばれるために重要である。

これから働きはじめる人にとっては、3ヵ年計画のような短期的視点だけでは物足りず、10年後、20年後が大事であるので長期ビジョンを策定したいという要望である。

従業員のモチベーションを上げるためにビジョンを策定したい

3つ目の特徴として、今働いている従業員のためという経営者の声も聞く。

採用難でもあることから、従業員のモチベーションが落ちて、退職することは今まで以上に大きな損失となる。その点では、業績を維持し、賞与・昇給などを行うことは重要だが、それだけで従業員を繋ぎとめるのは難しくなっている。

売上・利益は比較的高い水準にあるが、目先の業務に追われて社員が疲弊気味の企業は少なくない。売上が増えても、負担が増えるだけと感じ、素直に喜べない社員も増えてきている。このような状態を続けていると業績が頭打ちになるだけでなく、お客様のニーズの変化にも対応できなくなる危惧がある。

それを打破するために自社のありたい姿を描き、モチベーションを高め、そこに向かって主体的に取り組むことで、変革・成長していきたいことからビジョンを策定するケースも出てきている。

実際には、 だけ、 だけという単一の目的でなく、 、 、 が組み合わせさったような形で弊社へ相談が持ち込まれることが多いが、いずれにおいても3-5年後の計画ということではなく、10年後、20年後に向けた自社のありたい姿を描きたいという企業が増えているのである。

【ビジョン策定の留意点】

長期ビジョンを策定したいと考えている企業は増えているものの、実際に策定するとなると様々な苦勞を伴う。

経営層がビジョンを描いたときに、従業員からは、

「そんな理想論ばかり掲げられても、実現は困難だ」

「ただでさえ忙しいのに、その改善の方向性もなく、新しいことをやるのは困難だ」

「一見良いことを言っているようだが、結局は売上・利益等の数値だけではないか」

と不満が出ることも少なくない。

一方で、管理職や、選抜メンバーを中心にビジョンを策定する企業もあるが、経営者から見ると

「現実的すぎて、物足りない」

「市場や未来の予測が不十分だ」

などの不満が出ることも少なくなく、経営層から従業員までが納得するビジョンを策定するのはかなり難しい。

これらの問題に加え、さらに最近のビジョンに求められることが環境変化への想定、従業員のモチベーション、採用候補者へのアピールという点を加味すると、以下の観点に留意しながら策定していくことが重要となる。

経営者から一般社員までが主体的に関わる

一般的にビジョンを策定するときには、経営層が中心となって策定するパターンと、管理職やプロジェクトメンバーが中心となって策定するパターンが存在する。しかし、多くの企業では、どちらかが作ると、策定に関与しなかった側の納得が得られないことが多い。

弊社が多くの企業で経験したことからいうと、経営者から従業員までが主体的に関わるためには、管理職やプロジェクトメンバーが中心となって策定し、経営層が意見を出しながら作り込むことが望ましい。その際、比較的早い段階から経営層と意見交換をする場を作ることが大切である。

プロジェクトメンバーが策定するビジョンに関し、最終成果物ができあがる直前や、中間成果物ができたときに経営層が確認することはよくある。しかし、その議論だけでは、経営層にとっては物足りない。完成間近のビジョンを経営層がいきなり見た場合、プロジェクトメンバーに気を遣って当たり障りのない意見しか出さないこともよくある。

できれば、プロジェクト進行の15%から20%くらいの段階で、最初の打合せをして、それ以降も定期的に報告や議論をすることが望ましい。早い段階から議論を始めれば、万が一、経営層からダメ出しがあったとしても、やり直しが効く。また、早い段階の討議では経営層も思い切ったことを言えるため、経営者の意見も反映しやすくなるメリットもある。

また、ビジョン策定者(管理職やプロジェクトメンバー)に理論武装をさせることも大切である。経営者と討議をする場合、外部環境や未来に関する情報を管理職やプロジェクトメンバーが十分持っていない場合、議論は噛み合わなくなる。市場動向や技術予測などの情報、経営戦略立案の枠組などの知識を持ったうえで、議論を進めていくことも必要である。

更に、ビジョン策定メンバー以外の従業員の意見を積極的に取り込んでいくことも大切である。ビジョン策定を少数メンバーで策定している場合、その策定メンバーに入らなかった人は疎外感を覚えたり、自分には関係ないことと考えがちである。

ビジョン策定にあたって解決すべき課題や、今後実現したいことなどについては、プロジェクトメンバーだけで洗い出すのではなく、できるだけ多くの従業員の意見を参考にすると良い。また、策定途中のビジョンについても可能な限り共有し、加筆修正すべき着眼点をもらうことが望ましい。

現状の延長線上に限定しない

ビジョンを策定する際、何を前提条件として、どこまで議論するのかは企業によって意見がばらつくところだ。特に新規事業については、市場調査や技術面での実現可能性も検証できていないのに、ビジョンに記載するべきでないとする人もいる。

しかし、既存事業のこともだけ記載していても、環境変化の対応にはならないし、これから入ってくる社員が目を輝かせることには繋がりにくい。

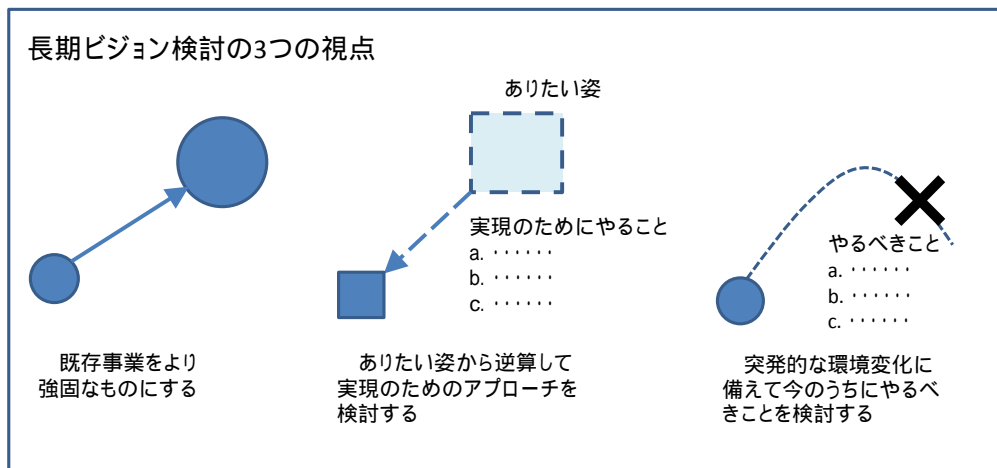
ビジョン策定の際は、現状の視点、ワクワクする視点、今後の備えの視点の3つを加味することが必要だ。

従業員のモチベーションを上げるためには、夢だけではいけない。現状の事業や仕事のやり方がどう変わっていくかを描くことも大切だ。足元の事業がどう進歩・進化していくのか、それに伴い、どのように人が育ち、組織が成長していくのか、仕組みが整備され、既存業務がやりやすくなっているかなども入れていく必要がある。

そのうえで、ワクワクする視点を入れていくと良い。ワクワクする視点を入れるためには、ある程度、大胆な未来予測も含め、多くの情報をインプットすると良い。玉石混淆と思うくらいのインプットのほうが良いアイデアが生まれることも多い。

また、大胆な意見を集めるためには、多くの社員から集めると良い。筆者の経験では、30-50人から意見を集めると、「さすがにこれは非現実的では」という意見も一部出てくることもある。しかし、そのような意見を一部修正し、取りまとめていくと、大胆な意見だが、今後検討を進めていけば、自社で実現できそうな良い案になる。また、市場のニーズを先取りしているアイデアが出てくる可能性も高い。

更に、今後の備えという視点も必要である。景気の変動、自然災害、特定顧客の業績の変動、大手顧客の仕様変更に伴う受注の大幅減少など、急激な環境変化が起こるリスクは今まで以上に高まっている。また、社内に目を向けても、特定の担当者の力量やセンスなどに依存しているケースも少なくない。そのようなリスクに備え、顧客開拓、新商品開発、多能化の推進などの取り組みを検討することは、従業員の不安の払拭の一助にもなるだろう。



納得の行くまで議論を尽くす

先行きが不透明であるため、唯一絶対、正解となるビジョンが存在するわけではない。その点では、ビジョンを検討しているときに、このビジョンで良いのだろうかと不安になることもある。

筆者は、予言書のようなビジョンは存在しないが、皆から受け入れられるビジョンは存在すると考えている。皆から受け入れられるためには、納得行くまで議論を尽くすことが必要である。

ビジョン策定は限られた時間で検討することが多いが、時間ありきで議論するのではなく、参加メンバー全員の意見を確認することが重要である。

そのためには、ビジョン策定プロジェクトの最初から最後まで、常に自由闊達に意見を言い合える雰囲気を作ることが必要である。変に場の空気を読んで、「ここでは意見しないほうが良いだろう」という雰囲気にしないことや、反対する人がいたときに、強行採決で突破しないことも大切である。

ビジョンが完成したときに、全メンバーに「本当にこのビジョンで良いですか?」と聞き直し、全員が納得し、10年、15年愛着を持てるビジョンを作っていくことが望ましい。

社内外への発信

ビジョンの大きな狙いの一つに、採用の強化が挙げられるため、社外への発信も大切である。社外へはシンプルでわかりやすいメッセージを心がけると良い。

一方、社内へは、概要だけでなく、実現できる根拠となる、ステップやストーリーが必要である。最近では、プレゼンテーションソフトを活用し、短いフレーズだけで資料を作り、説明している企業もあるが、短いフレーズで伝えたつもり、理解してもらったつもりになり、実行が伴わないことも散見される。

従業員がモチベーションを高めるためには、大きな夢を語るだけでなく、やりたいと思わせること、できると確信を持ってもらうことも必要である。そのためには、少し細かくなっても良いので、詳細な資料があることが望ましい。

【ビジョン構築の事例】

以下に、弊社が構築を支援した長期ビジョンの例を示す。

事例1 環境関連サービス業 A 社 従業員 100 名

A 社は、環境関連の分析やコンサルティング、環境改善のサービスを提供している企業である。企業・自治体などの環

境への関心が高まるに連れ、順調に業績を伸ばしてきたが、ビジョン策定の直前は業績が頭打ち気味となっていた。社員も疲弊気味で、やや停滞感が漂っていた。

その状況を打破するために、大きな方向性を描くことが大切だと考え、A社にとって節目となる12年後のビジョンおよび行動指針を描くこととなった。

それまでは、オーナー経営者が方向を示し、強い指導力で引っ張っていったが、ビジョンは、部次長を中心に策定を進めていった。経営者はプロジェクトミーティングを頻繁にオブザーブし、自分の意見が前提条件にならないように配慮しながらアドバイスを進めていった。

約9ヶ月のプロジェクトを経て、ビジョン・行動指針を完成させたが、筆者は、プロジェクトの最後の最後で、若手課長が、素案をひっくり返すような意見を出したことが印象に残っている。いよいよ、全社に展開する直前のことであったため、少し慌てたが、若手課長の提案は、何人かのプロジェクトメンバーも感じていた課題であり、その提案により、全員の納得感を高めることに繋がった。

そのように、皆で意見を出し合い、納得するまで議論したこともあり、策定メンバー中心にモチベーションの向上に繋がった。また、ビジョン策定後の業績が再び急拡大するとともに、新規事業展開も一段と進むようになったのである。

事例2 自動車部品メーカーB社 従業員70名

B社は自動車部品メーカーであり、大手自動車部品メーカーX社からの受注を中心に業績は安定していた。また、お客様から技術力を高く評価されていて、良好な関係を築くことができていた。

X社から、技術的に難しいテーマを与えられることは、B社のレベルアップに繋がっていたが、X社への依存度が高いことは逆に一つの不安材料であり、X社だけではなく、世の中の多くの企業から必要とされる企業へ転換したいと考え、ビジョンを策定することとした。

ビジョン策定にあたっては、B社社長が60歳になる14年後を想定することになった。技術部門の部長を中心に、現時点での実現性にこだわらず、新素材への着手や新工法への挑戦など大胆な意見も取り入れ、14年後に向けた企業のあり方と技術ロードマップを作成することができた。

作成したビジョンは3ヵ年計画、単年度計画のインプット材料として活用し、実行に繋げている。ビジョン策定から1年半後に訪問したところ、既存の業務を通じた技術向上をしながら、今まででは取り組めなかったテーマにも積極的に取り組むことができていて、ビジョン策定をきっかけに一步飛躍している様子を伺うことができた。

事例3 自動車部品メーカーC社 従業員1,100名

C社は自動車部品メーカーであるが、B社と異なり、従業員が1,000人を超える大企業である。主に大手自動車メーカー向けの部品を供給しており、業績は安定している。

一方、C社では今後、電気自動車や燃料電池車などの次世代自動車の出現により、既存製品の仕様が変更になったり、一部製品がなくなるかもしれないリスクも感じはじめていた。

従来から5ヵ年中期事業計画を策定していたが、5ヵ年の計画だと、既にある程度見えている自動車の開発に沿った計画が中心となっていた。中期事業計画だけでは、新規顧客の開拓や新製品、新規事業などに関する議論が不十分であると考え、20年後を想定したビジョンを検討することとなった。

比較的慎重に議論を進める傾向にあり、はじめは20年後といっても現在の延長線上の案が多く聞かれたが、管理職を中心に100人からアイデアを募集したところ、役員やプロジェクトメンバーからは出てこない良いアイデアを結集すること

ができた。特に、自動車の他部門進出、自動車以外の新規事業については、多くのアイデアから検討することができた。

また、普段なかなか議論ができていない、人や組織のあり方も討議することができ、20年後に向けて大きな方向性を打ち出すことができた。

【まとめ】

近年、長期ビジョンを策定する企業が増えている。それは単にバラ色の未来を描きたいということではなく、社員の主体性を引き出すものであったり、将来の環境変化に備えたりするなど、目的は変化してきているといえる。一方で、長期ビジョン策定を機に会社の方向性や考え方を共有することができたり、新たな挑戦へのきっかけができたりして、大きな一歩を踏み出す企業も出てきている。

以上

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。