

このままで大丈夫?! 経営計画のあり方を考える-3

==Vol.8からの続き==

⑤過去踏襲・物まね

昨今の地域金融機関をとりまく環境を踏まえ、経営としては抜本的な検討を行いたいものの、「担当部から、思い切った経営計画案がでてこない」という声を聞くこともあります。その理由の一つは、担当者が「前回策定時の資料を確認しながら、同じプロセス・分析をなぞっているから」ではないでしょうか。これでは従来と質的に違ったものが出てくるはずはありません。

また、他行（庫・組）の取り組みを真似て、施策レベルでバラバラとつまみ食いすることもよく見られます。もちろん、自行（庫・組）に必要な取り組みであれば問題ありません。しかし、全社的な観点でみると優先度が低いものや、他行（庫・組）の上っ面だけを真似て、成功するために「本質的に必要なこと」には対処しないまま、形だけつまみ食いすることもあります。

さらには、頭取（理事長）が言った「あの銀行（信金・信組）は、こんな取り組みをしているらしいな」という何気ない一言が、いつのまにか「頭取（理事長）からの実行指示」と受け止められ、本来は必要ないものまで、物まね導入されてしまうことまで起こっています。

【チェックポイント】

- ・（変化したい場合）前回の経営計画と、根本的に違うことはあるか？
- ・これまでの経営計画の策定手法・実行態勢を振り返り、見直すべきものは手を入れたか？

- ・立案された経営計画は、必要な検討・議論を踏まえたうえでのものと言えるか？
- ・全社的な優先順位も踏まえて、各施策の必要性を説明できるか？

⑥実現プランの主管部任せ

経営計画で規定した戦略・戦術（施策）を、「いつまでに・どういう状態になってほしい（ありたい姿）」、そのために「いつまでに・誰が・どういうステップで実行する」という、大事なことが曖昧なまま主管部にボールを投げたままになっているケースもよく目にします。

こうした場合、多くは経営陣の思うペースよりも遅いスケジュールで実行されます。たとえば、「経営計画の期間中に、従業員の満足度を高めイキイキ働く人を増やしたいから（ありたい姿）、打ち手の一つとして人事制度も見直す」という経営陣の思惑に対して、「経営計画の期間終了ギリギリだけど、きちんと人事制度の見直しを行ったから、文句は言われぬはず」ということが普通に起こります。また、主管部としては当初やる気だったけど、必要な人的リソース（質・量）が整わなかったので出来なかった、という振り返り評価もありがちです。

経営計画を策定したら、実現プラン（ありたい姿の明確化&実行計画）までを主管部任せとせず、早々に作り上げ、計画策定段階での実現可能性を経営陣・企画部門として腹落ちできるようにする必要があります。

こうした実現プランを策定できていなければ、期中の実行管理も、効果的に行えるはずはありません。

【チェックポイント】

- ・ 主要な戦略・施策の実現プラン（ありたい姿の明確化&実行計画）が作られ、経営陣としてゴール・進め方に納得しているか？
- ・ 実行計画の予実管理はできているか？
- ・ 実行計画からの遅れに対し、理由の明確化や打開策の検討は行われているか？
- ・ 人的リソースに関しては、実現可能性のある底上げ計画も練られているか？

⑦コミュニケーション不足

経営計画の実現可能性を高めるには、それが社内で浸透していることが必要です。しかし、今、経営計画の内容は理解されているでしょうか。

残念ながら、経営計画というのは、行職員が積極的に内容を知ろうと思う類のものになっていません（本来は、ここから変えていかなければなりません）。となると10回伝えても、せいぜい頭に残っている内容は3割くらい、という前提にたったコミュニケーションが必要です。1～2回、しかも伝言ゲーム的に説明を受けたところで、理解浸透には程遠いものです。

また「正しい戦略であれば / 正しいことを言えば、現場はそれに従う」という時代環境でもなくなっています。それ故、伝え方などについても、今までのような方法で良いかを見直す余地があるでしょう。

【チェックポイント】

- ・ 経営計画の社内周知の量・質は、十分か？
- ・ 行職員は経営計画を腹落ちしているか？

「守・破・離」の「守」に立ち戻るとき

Vol.7～Vol.9の3回にわたり、経営計画について取り上げてみました。今回指摘したことは、どれも経営計画の策定・実行のため「当たり前」のことです。だからこそ、従来の経営計画の策定手法・実行態勢のままで良いのか、確認してみたいと思っています。

武道などの世界には、有名な「守・破・離」という考え方があります。それぞれの金融機関では、これまで何度も経営計画を策定してくるなか、経営計画の策定・実行態勢は独自の「離」スタイルにまで行き着いたものになっています。

しかし、それがこの環境下でそぐわなくなっているのであれば、再度、経営計画の基本に立ち返って向き合ってみる（＝「守」）ことが必要ではないでしょうか。

せっかく多くの工数・労力をかけて策定しているものだからこそ、経営計画の検討が「より良い機会」となり、そして経営計画自体が「より良いもの」になって、地域金融機関が強くなって欲しいと願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/news-letter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社

（ブレイブエール）

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (3573) 0131

HP： <https://braveyell.co.jp>