

経営のヒント273 変革の時期は「ビジョン」よりも「具体的なプラン」を優先する

参考記事「ウエルチ、ガースナー、ベースンに学ぶ企業変革」鈴木博毅 日本実業出版社より

ビジョンは単なる「志」に過ぎない

「経営ビジョン」という言葉は比較的によく使われる言葉ですが、IBMの変革を主導したガースナーは、「ビジョン」を勘違いしている経営陣が驚くほど多いと語っている。

「ビジョンをまとめると、自信と安心が生まれるが、これは実はきわめて危険なことだ。ビジョンは大部分、志を表明するものであり、社内に熱意と興奮を作り出す役割を果たす。しかし、その性格上、志を現実に変えるための道筋を示す点では役に立たない。(巨象も踊る)

経営陣が「ビジョン」をまとめて打ち出しても、それは単なる理想にすぎません。実現への道筋は、「ビジョン」にはほとんど具体化されていません。そのためガースナーは、IBMのCEOに就任した直後の記者会見で、今現在のIBMに最も必要ないものが、「ビジョン」だと発言しました。

キャッシュフローが枯渇寸前の財務状態で、その年の夏には資産を急ぎ売却していた時期です。ガースナーは「ビジョンは後回しでよい」と判断したのです。

対処すべき問題が目の前にいくつもあり、ガースナーはその緊急対策を実行することに、IBMを集中させる決断をしていたのです。

1981年にCEOとなったウエルチも、ビジョンを掲げるよりも実行を重視しました。5年後には以下の3点をほぼ完遂し、まずは新体制への抵抗勢力を一掃したのです。

ウエルチがCEO就任後5年間で行ったこと

- ・競争力のある事業を残して他はすべて売却
- ・大量のリストラによる余剰人員の削減
- ・製造部門における生産性の絶えざる向上

ガースナーの言葉を借りるなら、「ベアブルースがホームランを宣言するため、バットでフェンスを指す」行為は、確かに観客を熱狂させる。しかし、実際にホームランをフェンスまで飛ばすには、具体的な技術や体力、実行が求められます。観客を熱狂させるだけでは、ホームランは打てないからです。

「ビジョン」と「具体的なプラン」は別々の機能であり、優れたリーダーは2つの違いを明確に意識しており、会社の状況と周囲の人間を冷静に観察して、最適なバランスとタイミングで両社を使い分ける必要がある。

ビジョンは単なる「志」であり、具体的なプランがなければ目標の達成はできない。

優れた上司は、2つを上手に使い分けている。

<経営のヒント>

危機の時は、具体的にどこに行くのか？(ビジョン)よりも・・・

そこに、どうやって行けばいいのか？(具体的なやり方)が重要。

つまりは、目標とそれを達成するプラン。

最近、私自身は、顧客ロイヤリティマネジメントが重要だと、顧問先にアドバイスしていましたが、どこかピンと来ないところがありました。

そんな時に、気づいたのが、「こんなことをやればいいよ！」という具体的な行動プランと実践行動してみたからの実績と自信の積み重ねなんだね。

優先順位を明確に目標から、ルーチン行動に落とし込みましょう！