経営計画と地図

代表取締役会長　鈴木英介

インターネットを見ていたら、「経営計画を持たずに経営をするのは、地図を持たずに登山するのと同じ」との文章を見かけました。思わずうなずいてしまうフレーズです。

実は当社の場合、創業からこの方、「経営計画」というものを持ったことがありません。よくその話をすると驚かれる方もいます。そして先の地図のたとえは本当でしょうか。

私は若いときから登山をしています。どんな低い山でも地図とコンパスは持ちます。なぜ持つかというと、登山道は雨や雪ですぐに道が変わってしまうからです。むしろ低い山の方が変わります。多くの人が登り、そのふみ跡がそれぞれ道になります。場合によっては動物の通る獣道、そして山仕事をする人の歩く作業道もあります。低い山であればどこを歩くことも可能なので、たくさんの道ができるのです。それが全て頂上に通じる道とは限りません。それをたどっていくと、とんでもないところに出る事もあります。道標だって倒れている場合もあります。

低山で事故があるのはそのためです。低山は山頂でも平坦な場合が多いので、そこの下りで道を間違うのです。上りと違って下りでは下が良く見えません。下りでの転倒もそのためです。また草が生い茂り、登山道を隠すこともよくあります。低山での遭難はほとんどこのようなものです。

そこで道は変わるけれども、地形は変わらないので地図で地形を確認し登るのです。登山道や標識を信じ切ってはいけません。もちろん地形も天変地異などで変わります。しかし人の付けた道より安心できます。

そして私たちの経済社会です。そこに地図があるのでしょうか。もちろんありません。人間の社会ですので多くの人がそれぞれ、思い思いの道を進んでいます。ほとんどの人が山頂を目指している事は同じです。それは事業での成功です。

自然の山と、人間社会の違うところは山の形が見通せない事です。もちろん成功した企業はより高いところに居る事はわかります。しかしどうやってそこに到達したのかはわかりません。居る場所そのものが隆起したかもしれないのです。なぜならそれは土や石でできている自然の山ではなく、人間で出来ている人間山だからです。社会が発展すればそれにつれ、その業、その会社も上昇することもあります。反対に個々の企業の努力が、社会全体の成長を押し上げているとも言えるのです。

ですから安易に経営計画を地図にたとえるわけにはいきません。つまり登山道はたくさんあり、その道は前にではなく、歩いて来た後ろにできるのです。そして皆、違う道を進んでいま

す。さらに山そのものも常時成長変化し、全体像は誰にも解らないのです。

そこで他社の公開している「経営計画書」を見ますと、まず目指すべき経営理念が謳われています。社会貢献や地域貢献というような事です。その後に出てくるのが経営目標です。つまり売り上げ目標や、利益目標という事です。理念が立派であれば、売り上げや利益が上がるというのでしょうか。そこには何かが欠けています。理念と目標をつなぐものです。それこそが「計画」なのです。

実は多くの場合その「計画」がないのです。つまり「経営計画」とは題名だけで、本当は「経営願望」なのです。理念と目標を合わせて「経営計画」と呼んでいる場合もあります。しかしそれは違うのではないでしょうか。

それでは計画とは何でしょう。登山の場合、登山計画を立てます。つまり何日何時にどこを出発して、このルートを通り、この尾根を伝い、この山頂を目指す。到着予定は何日何時とする。そして下山は何日何時。メンバーは誰で、どのような装備を持ち、食料はどうするというと言う事です。

多くの企業の経営計画書にはそれがありません。当然です。そんな事、誰にも解らないからです。せいぜい書いてあることは「今までの実績を踏まえ、さらに上を目指す」と言うような事です。そこに訳の分からないカタカナ語をちりばめているので、何を言っているのかわかりません。

そのような経営計画書にはカタカナ語比率が高くなります。おそらくそういった「経営計画書」は専門のコンサルタントが作っているのかもしれません。そういった社外の人の作るものは仕事の中身が解らないので理念型で、具体的な計画にはならないのです。

では当社は何を目指し、何をしようとしているのでしょうか。

「社員手帳」を見ていただきたいと思います。冒頭「社是」が書かれています。解説に書いてあるように、これは理念でも、理想でもありません。「普通の人が今実行する事」と書いてあります。できない事は書いてありません。

ここには売り上げも利益も書いてありません。そのような事は仕事の結果であり、真面目に仕事をすれば付いてくるものだと思います。逆に社会にとって何の役にも立たない事をやっているのなら、一時、物珍しさで受けても、すぐに売り上げも利益も上がらず、会社はつぶれてしまいます。

次に組織図があり、就業規則があります。実行のための体制です。

次にあるのは各種マニュアルです。何をどうするという事です。仕事をやっていれば色々な事が起こります。その時にどう行動するかが書いてあります。これが現実に即した計画です。

例えば清掃の人が仕事中、ビル内の場所を外来者から聞かれたとします。その時どう答えるのか。警備員が不審者を発見した時どう行動するのか。みな具体的な事が書かれています。その総和が会社の売り上げになります。当社では願望を計画とは言わないのです。

私たちのやっている事は「実業」であり、何かをなしてこそ経済価値を生み出すのです。私たちが仕事をする前と、後では何かが増えていなければなりません。それが「価値」です。何も増えなければその仕事は不要な仕事なのです。

そのように新潟ビルサービスは「実」を追求する会社です。