

## 明日のシナリオ作りのための 「実体験的な視点」

株式会社 大広  
代表取締役社長

足立 健



景気が不透明な昨今、どこの企業も「自社の次の手」つまり「明日の仕事」については、重要な課題であり、数々の企業努力をされているのではないだろうか。我が社も例外ではない。この問題は、役員のみならず全管理職の最重要優先課題になっている。しかも、私は責任者となっており、日夜試行錯誤を重ねている。そんな私の「沢山の失敗」と「少しの成功」からの体験的な考察では、「明日の仕事」のシナリオ作りのポイントはこんなことからではと思っている。

### 今日の仕事と明日の仕事…

「今日の仕事」つまり毎日毎日のビジネスに勤しんでいる人間が、「明日の仕事」を考えることは、なかなかむずかしい。よく、「アイツは出来る人間だから、大丈夫」だとか言い、一人の人間に両方の仕事を担当させるが、私の経験ではこの瞬間から失敗がスタートするような気がする。同じ種類の仕事ではないということと、どちらかの仕事がダメになるというのが理由である。不思議なことに、「今日の仕事」がダメになるケースが多いようである。少なくとも、リーダーとなる人間は、兼務を避けるべきであろう。たとえ同じお得意であってもである。「明日の仕事」のリーダーは、情報の処理・加工に卓越した技を持ち、ビジネス戦争経験の豊富な人間。「今日の仕事」のリーダーは、担当領域についての高い専門知識と部下への指導力ということになるではなかろうか。

### まず辛抱と忍耐が…

「明日の仕事」の成果は、シナリオという形で完成するのがベストである。仕事の流れが理解しやすく、お互いの役割が明解であるからである。その作業は、辛抱と忍耐との勝負である。時間もかかる。金もかかる。人も要る。しかしこの辛抱と忍耐こそ、明日のシナリオ作りの偉大なるエネルギー源なのである。ところが現実には、この仕事は日常のビジネスに関係がないだけに、途中で足を引張る人間が登場してくる。あまり深い知識がないままに発言する彼らの批判や中傷による「言葉の暴力」は、担当者の意欲を殺ぐものになるし、「明日のシナリオ作り」に大きく影響してくる。「明日のシナリオ作り」という作業が、社員の共感と認知が得られなくなり、担当している人間が社内で孤立化してしまうのである。こんな時、私は「今日の仕事」より、「明日の仕事」の方が難易度が高いという認識を、社員全員が持つべきであると極言したい心境になることがよくある。

### シナリオ作りのルールを決めておくこと…

意外に重要なポイントとなる。たとえば「完成日」「作業コスト」「計画意図」…といったことを事前に取り決めておくと仕事がスムーズに運ぶ。こうした事前の取り決めの中なかで、特に重視したいのは、「明日のシナリオ作り」では避けて通れない途中での作業中断のルールである。これは、事

前はかなり明解な取り決めをしておく必要がある。「他社がすでに手をつけていることが判明」したとか「事業化のコストが限度額を超える」とかいったように議論の余地のないようなものがよい。こうしたルールが曖昧であると、たえず途中段階で確認のための「連絡会議」と称する会議が多発したり、経過説明のためのレポートの作成をしたりするオマケの作業が多くなるという現象が起こる。そして肝心の「シナリオ作り」の作業が遅れるだけとなる。

### 明日のシナリオは、多ければ多いほど良い…

明日のメシの種である「明日のシナリオ」は沢山あればあるほど、どんな企業でも、その未来は明るい展望が望めるのではないだろうか。また私は、こうした「明日のシナリオ」の保有量こそ、その会社の企業力を表わす重要な指標ではないかと思っている。我が社のケースで言えば、「明日のシナリオ」が陽の目をみる確率は1割位で、あとは残念ながらゴミ箱へ直行せざるをえない。それほど「明日のシナリオ」をビジネス源にまで成長させるには、厳しい現実との戦いが待っているのである。私が、沢山の「明日のシナリオ」を欲しい理由もここにある。少ないシナリオ量では、ビジネス戦争は勝てない。そして「明日のシナリオ」を、ビジネス源にまで育てる力は、社員全員の「情報力」であり、「知恵」「創造力」「汗」ということになるのである。

### 失敗したらどうするは禁句

「明日のシナリオ作り」を語る時は、それが計画作業であることを認知すべきである。したがって計画段階でのコストを「リスクを招く」だとか、「失敗したらどうする」とかいった視点で語るべきではない。事業化する段階でも、「失敗したらどうする」は禁句にしたい。失敗しない方法からの議論や検討をしたいものである。また、明日のシナリオ作りを担当している人間に対しても、同じような発言は慎んだほうがよい。本人は、次の「明

日のシナリオ作り」への意欲を無くするだろうし、「明日の仕事」を担当する人間が会社のなかに存在しなくなる。そして「明日のシナリオ」を持たないこんな会社は、「死に体の会社」にならざるをえないではなかろうか。

### パートナーがあれば…

これからの時代、自社だけで計画を作成し、その事業を起こすというのは難易度の高い作業になると思う。当然のようにリスクも高い。「パートナー」の存在は、「明日のシナリオ」を考える時に重要な意味を持つようになる。現在我が社でも、課題によっては高い専門性が要求されるため、外部にビジネスパートナーを求めている。自社内だけではないこうした組合せは、かなり効率が良く、いくつかのレギュラーワークを持っている。今後は、こうした傾向がますます強まるであろうことを予想している。

### 経営者に求められるもの…

「明日のシナリオ」を沢山創出できる環境づくりこそ、経営者の仕事であるように思う。現在考えている「明日のシナリオ」が1年後、2年後に「今日のメシの種」になっていないと困るわけだから。そのためには、まず朝令暮改ありのこの変革の時代に耐えうるような「シナリオ作り」全体の指針を絶えず明解なものにし、その指針を各「明日のシナリオ」に反映させなくてはならない。また経営者は、シナリオの採否を検討・決断する側に位置するわけであるから、各自は自分の担当する以外の領域についても、お互いに議論できるような自己研鑽を求められるであろう。そして、その最終判断を「社長さんが決める」だとか、経営者全員の賛成がないとダメだとかいう形成はもう時代遅れとなる。私は、担当役員の思慮に満ちた決断を優先するというシクミを採用したい。決断にスピードが求められる現代では、このシクミでないとビジネスに破綻をきたしてしまう恐れがあるのだ。