

## 本社スタッフの働き方を考える － 変革への提言 －

㈱現代経営技術研究所 上級主任研究員 大島和義

グローバル視点から、ホールディング型の経営体制から、また、これからの発展戦略の基本から見ても、「本社」はその本質から問い直し、戦略組織としての新たな機能態勢をつくるべきである。

グローバル化のもとで競争力を維持してきたモノづくりの分野が海外に抜けていく中で、国内に残っている部分は選りすぐりのエキス、それが、現在の日本の「現場」である。サービス領域でも、その信頼性の確かさ、スピード感、安全・安心は、間違いなく世界最高である。それでももっと改善・改良をと望む日本の消費者に応えようと努力する提供者。そうやって「現場」は精鋭態勢を作り上げて今日の豊かな日本をつくりあげてきた。次なる焦点は、間違いなく「本社」という本丸。そして、その本丸を動かす「本社スタッフの働き方」である。

戦略現場の構築に対し、次の5つの要素を提示する。

- ① 機能－本社機能を「どう設定するか」。根本的に見直す必要がある。
- ② 機能の運営－機能を発揮させる「運用規定、組織体系、意思決定システムをどう設計するか」。現状、日本の企業の多くはあいまいである。
- ③ 運用の主体－機能を発揮する主体者、すなわち「人間の存在、力量、意思、行動のあり方をどうつくりあげるか」。従来とは異なる。
- ④ 機能の実行－主体者の機能の発揮行動、すなわち何を認識し、何を思考し、何を課題とし、何に働きかけ、どのような結果を実現するか、すなわち「インプット活動」と「プロセス活動」と「アウトプット活動」。相当の訓練が要る。
- ⑤ 環境－以上を取り巻く環境のことであり、外部・内部の環境、組織的環境。時間的環境、場の環境等である。視点、視野、関心を外へ広く、未来へ。

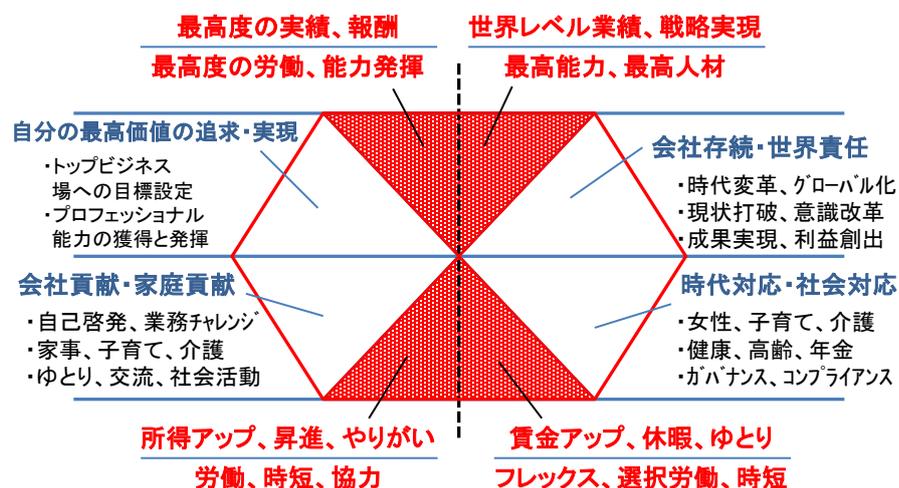


（\*今、経営を混乱させかねない危うい議論の進行があることを念頭にして。）

## <提言>

今、これから先を左右するような課題群がぶつかり合っている。その絡み合っている課題群を、今後の人事政策の立案の立場から位置づける必要がある。

## 人事政策立案の基本－2 －6つのマップ－



図は、上部が「競争力強化」、下部が「基盤整備」。今、経営には、下へ向かって強い力が働いている。経営が下の問題に引っ張られる状況にある。だが、下を充足するための源泉は上の力である。本来は、今、まさに上へ向かう力を徹底して強める必要がある。現実には、むしろ、上の力の弱体化ということに直面しているのではないかと。私は、このことに大きな危機感を抱いている。

この問題を明確にとらえ経営を方向付けるのは、本社スタッフの役割。課題をしっかりと位置付け、牽引しなくてはならないのがスタッフである。本日の主題についてぜひ、議論して欲しい。そして、問題に気づいて、認識を共有して欲しい。経営をしっかりと正しい方向へ向けていくのは、まさに本社スタッフの使命である。