

「新グローバル人材戦略の構築」

株式会社現代経営技術研究所 上級主任研究員 大槻裕志  
シニアコンサルタント 藤井隼夫

サブプライムローン問題に端を発した急激な景気悪化のスパイラル。この状況の中で活路を切り開く方法としては経営プロジェクトがある。経営から明確な方針の下、状況を打破するプロジェクトを実施するタイミングである。それを企画する部門の役割はとても大きい。

プロジェクトの人材起用には注意を要する。今までラインの仕事しかやったのことはない人を集めて「はい、これやって」と言ってもなかなかうまく行かない。ライン業務のみの世界にいと、経営トップの方針を理解するという自体に縁遠いということは踏まえておかなければならない。メンバー起用を誤ると経営トップのプロジェクト方針を理解できないメンバーを抱えながら進むことになる。そうなるというものはできないであろう。

プロジェクトに入る前に、ルーティンの人に頭を切り換えさせる、スキルを身に付けさせるためのプロジェクト教育をワンクッション入れると、遠回りに見えても、結局は近回りになる。早く意思するところに到達する。

全社を挙げたプロジェクト。集まってくるのは、社長、専務、常務、執行役員、部長、課長…そして色々なセクションから選ばれた精鋭社員たち。世代構成もバラエティに富む。そういうプロジェクトでは、今までのルーティンではできなかったことができる舞台に立っているということに気付くことになる。

それぞれの現場で現場、現物、現実を体験し、それを良く知っている人たち。そういう色々な人たちがお互いに議論し、何かを生み出すために喧々諤々やると、人間と人間の擦り合わせができる。

若い人たちはそんなことがあるのか、と色々なことを体験しながら、このプロジェクトを成功させれば会社に貢献できるという実感をもてる。そして、自分たちから見たら凄い知識と成功体験の蓄積のある専務、役員、部長たちを説得しようと格闘する。私はこれを知の修羅場と呼んでいる。社長や専務も、若い人の発想力を期待し、参考にしているはずである。議論の場では黙って聞いていたり、厳しい指摘を行ったりしても、あとでよく考えて、自説を修正してくることもあるでしょう。

プロジェクトの発表の場。ここでは、ゴーとストップがかかる。ゴーとなったら感動する。もっと頑張ろうと思える。仮にストップ、リターンと言われても、なんとかもっと良い案をつくってゴーと言わせてやろうとさらなる挑戦に向う。

このサイクルをきちんと廻していけば、会社に対する使命感も沸いてくるのである。

そして、人も、組織も、必ず前進する。これは私の経験から言っても言い切ってもよい。必ず前進する。

経営プロジェクトは企業競争力のコアである。このプロジェクトでは、これがなかったら明日はない、というくらいのぎりぎりの戦略を立案するというのが求められる。そこには、その企業の最高のプロフェッショナルと最高の決裁者が来る。そこで、ゴー、ストップ、リターンを決めてくわけである。

そのプロセスは企業文化そのものである。その会社の経営の「直伝」をそこでやっていると言ってもよい。私は、あえて「直伝」という言葉を使っている。アイディアの出し方、出された成案を分析する切り口、どういう価値観で決裁してくるのか、どういう過程で有力案が消えていく

のか、どういう人が、どういうコメントをするのか。異なった案が一つの案にどう統合されていくのか。その一つ一つが社員に体感されていくことが、一般論ではない、その会社の直伝なのである。(藤井隼夫)