

次期経営計画の検討一次の成長戦略計画はこうつくる

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

2010年は日本企業にとって重要な年になる。その政策展開の適否によって、成長軌道にのることができるのか、縮小均衡を繰り返すことが常態化する企業になるのか。それが決まる。そういう認識のもと、成長戦略計画を立案しながら、各社が頭を悩ましているのが、とるべき戦略と人材とのギャップである。今、我々のおかれている状況が、かなり前から分かってはいた人材ギャップを鮮やかに顕在化させてくれたのである。

日本企業が成長を目指すのであれば、「幹部」「戦略スタッフ」「グローバル人材」の3領域の人材の重点強化を計画に組み込む必要がある。

まず「幹部」。日本の企業風土の中では、相当の覚悟をもって「幹部」を「つくる」つもりで取り組まないと、真の幹部は生まれないということを前提としておくべきである。日本の経営風土は優れた人材の突出を抑え、それを平均化してしまう力が働いている。

欧米企業の指導者は入社時点でマネジャーまたは準マネジャーからそのキャリアを開始する。最初からリーダーであることを前提に意識・行動様式が出来上がっている。将来の経営陣入りをかなり若い段階で意識し、そのためにキャリアを積む努力をする。さらに欧州企業の場合、会社の指導層・エリート層が、社会的な階級・階層とかなりの程度リンクしている。

一方、一般の日本企業の場合、ほぼ全員が社員層・現場からそのキャリアをスタートする。そして10年以上を経て、管理職層へと上がっていく。一度、高卒・大卒として同じ資格で入社すれば1つの層をなして昇格していく。それはある意味居心地が良い。

もちろん、両者の方式の優劣を単純比較で述べることはできない。日本の場合、欧米に比べて現場に強い指導者を生み出す一方、一般社員意識から卒業できない管理職、中間管理職意識から卒業できない経営幹部を生んできたことは歴然としている。

人材の平均点では今なお、日本企業の国際的な水準は高い。しかし、指導者層人材の水準には問題がある。アジアにおけるグループ企業の経営力が、日本企業の競争力をはかるものさしにもなっている今、この状況は打破されなければならない。そのために、管理職から経営幹部への転換を図る研修には、研修を主催する側も、受ける側も、これからは別次元に入っていくという覚悟で進めていきたい。