

「一次期政策立案に向けて－近未来経営発展条件の構築」

株式会社現代経営技術研究所 上級主任研究員 大島和義

昨年7月、「2010年代初頭の経営情勢－仮説」というテーマで現研総合研究会をもったが、その時に講師の現研所長の鈴木成裕が示した「2010年前後の転換とその後の見通し」について、その兆候というべきものがこの1年の間にかなり明確なものになってきて、経営の近未来にとって現実に近いものになってきつつある。

この経営をとりまく環境の大きな変動の中で今後の社の発展を成立させる条件はなにか、社をどのように再構築していかねばならないかを主題として、皆さんが将来をどのように見ておられるか、あらためてお聞きすることにした。

ご回答者は121人で、数としては多くはないけれども内容は示唆に富んだものであった。現在、多くの企業で中長期の経営計画が立てられているが、振り返ってみれば、そもそも年度計画しかもたなかった日本の企業が3カ年を主とする中期計画というものに取り組んだきっかけはドルショック・オイルショックであった。

東西冷戦が終結し、89年にはベルリンの壁が崩壊し、アジアでは中国の民主化が動き出すと同時に89年には天安門事件、そして再び改革開放へと・・・、世界の政治マップは大きく変わった。

それから20年、ソ連は消滅し、21世紀を本格的に迎えてEUも東欧へと拡大する、ASEANはベトナム・ラオス・カンボジアという火薬庫が平和になって各国間を貫く産業道路が構築され、物流が高速化されるという時代に入った。加えてBRICsの台頭があり、世界の経済地図はG8中心から世界的な規模へと拡大の一途をたどっている。

本年に取り組む3カ年計画の最終年度となる2011年は、2012年から始まる次の3カ年の土台になる年度である。2010年代前期をどう見てこの3カ年を組み立てるか。この3カ年を従来の延長線上ではなく、もう少し長いスパンで展望して戦略を作り上げる必要に迫られているといえる。オイルショック時のことを踏まえて言えば、今はまさに経営計画立案の切り替えの節目に当たっていると思う。

事業計画とその事業の推進母体を構築すること

売り上げをどうするか、利益をどう持っていくか、市場や商品政策、技術や生産や投資をどうするかというように、事業計画は作った。しかし、それを推進する主体、すなわち母体となる経営や組織の機能・人材育成・技術や管理のシステム、基本となる考え方やコンセプト等、事業を動かす主体・母体についての計画はどうなっているのか。事業と母体の両輪がうまく回ってこそ収益につながる。事業計画と母体計画は車の両輪だということを、もっと真剣に徹底する必要があると思う。

世界の変化要因の検討（抜粋）－現研資料および内外データをもとに、詳細はアンケート報告書にまとめた。

全体の環境検討、ならびにアンケートとその検討を踏まえた上で、下記の5つのことをぜひ計画に組み入れていただきたい。

- ・提言1：意思決定・戦略立案に関する先見性の確保

将来のことなどわからないといって経営として先見性というテーマには取り組まないというのは怠慢だと指摘されても仕方がない。

- ・提言2：現場の活性化と戦略への参画

本気になって現場を活性化する施策を進めていく必要がある。小集団活動が続けられてきて今日は改善や品質問題やコストダウン推進の原動力になっている。それを、戦略への参画へと、これ

までの小集団活動を、次のステップとしての戦略小集団にしなければならない。

・提言3：抜本的な人事・労務政策の再構築

高齢化、人材ひっ迫、性別や国籍や年齢問題・・・、昨今のパートや派遣や管理職問題、あるいはグローバル体制等、アンケートでも集中して出てきているように、待ったなしのテーマである。

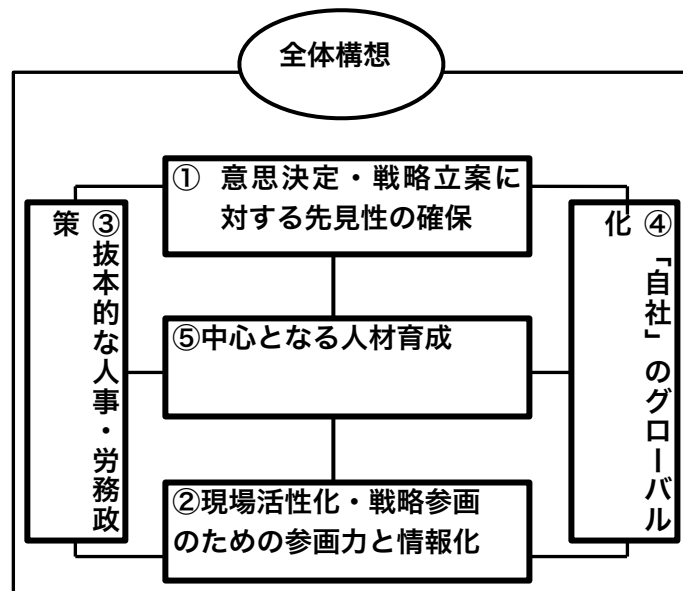
・提言4：「自社」のグローバル化構想推進

今回の調査でもはっきりしてきたことは、もう一般論的なグローバル化の意識では間に合わないということで、それぞれの社が「わが社のグローバル化とは・・・」という主体的な詰めのもとに明確な「展開構想」を作り上げるべきである。

・提言5：中心となる人材育成

人材育成には「個」に焦点を当てた人材作りということと、「事業」の展開に必要な人材作りという2つの目標がある。事業展開のスピードという観点からは、圧倒的に「量」や「層」としての人材が足りなくなっているのが現状である。これを充足するだけでなくさらに次の拡大やローテーションに間に合うように育てていくのは並大抵ではないけれども、それを集中してやらなければならないのがこの3カ年である。

以上を図に示すと下図のようになる。



以上、調査や討議も踏まえて5つの提言をさせていただいた。各社においてそれぞれの課題の充足度や優先度に即してぜひ今期の重点プロジェクトはなにか、重点着手するテーマは何か、ご検討いただきたい。