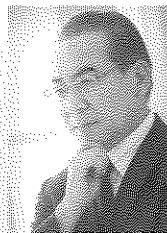


～昨日の風 明日の風～
**経営コンサルタント
 独白録**

【第98回】 経営幹部育成要素



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、(株)経営改善支援センター(福岡市、URL: <http://sien.co.jp/>) 代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

以前こんな文章を書いたことがあります。

～人間は「興味」の生き物！人間は「興味」の生き物なので、興味が無いことに注意を払わない。満腹の時に食べ物の事は考えないし、興味のない人物が何を着ていようが、何を話そうが目にも耳にも入ってこない。人生とは何に興味を持ったかの集大成の事であり、育成とはいかに興味を持たせるかの成果です。興味のないところに【情報】も【人】も集まらない。～

後継組織の担い手達

企業組織には2種類の幹部が存在します。その人がいなければ業務が回らないと言う「業務幹部」と組織全体の運営をスムーズに行う「経営幹部」です。この2種類の幹部には優劣があるわけではなく、組織の中では車輪の両輪となります。業務幹部が専門職、経営幹部が総合職ということになるのでしょうか。経営幹部とは事業規模にもよりますが一般的には、専務・常務・統括本部長などを指します。こうした人材が少なくとも2名いなければ組織は安定せず、同時に発展しません。いわば経営者の右腕・左腕と呼ばれる人たちです。経営幹部は、自然発生的に組織の中から生まれてくることはまずありません。周りが黙っていてもそうした能力を発揮できる人材たちの多くは、途中で独立していきます。実はそれくらい経営幹部の育成は難しいのです。

育成に必要な要素

経営幹部の条件は ①自社の商品サービスに対する深い理解 ②企業組織運営上の法務知識 ③組織運営のための実践的知識 ④自社または他社における業務実績。以上の4項目が揃っている必要があります。①の商品サービスに対する理解が無ければ、経営者と共に未来のビジョンを描くことができません。②の法務知識は、専門である必要はありませんが最低限商法・会計財務、労務及び自社が関わる法的要求事項を理解しておかなければなりません。③の運営知識は、少なくとも複数の人々を統治するために必要なリーダーシップ力として必要になります。④の実績は、営業や販売・

製造もしくは管理業務であれ、組織の中の人間が認める実績を持っていなければ幹部として認められません。

興味を持たせて引き上げる！

もちろん組織のトップに近い位置となるからこそ、人格の徳の高さや周囲から親しまれる人柄なども前提条件としては必要ですが、上記の4項目をある程度満たしておかなければ経営幹部としての職務の遂行は難しくなります。こうした人材をいかに育てるかに関しては、前述の【興味を持たせる】ということが課題となります。いかに興味を持たせられるかは、経営者と現在の経営幹部の仕事です。同時に、そうした人材が自然発生的に出てくることはまず難しいことからすると、人材の【決め打ち】がある意味必要です。「この人物ならば」と決めてしまうことがまず大切です。そしてその決め方は早ければ早い方が良いと考えます。20代後半または30代後半からそうした方向で育てていかないと真の経営幹部は生まれてこないのです。単に経験年数が長いだけで経営幹部になった人たち、血縁関係だけで経営幹部の職に就いている人たちをこれまでたくさん見てきました。商品サービスに対するきちんとした理解や法務知識を持ち合わせない経営幹部は少なくありません。また実社会における実績のない天下りや銀行からの出向者などがいきなり「幹部職」を拝命したことで組織をガタガタにしてしまった事例も多く目にしてきました。

現在起こっている時代変化は、人類史上の中でも特筆されるべき変化です。ホモサピエンス誕生以来の農業革命・産業革命・サービス革命に続くAI革命の時代に前近代的な手法で人が育ってくるのを待つ仕組みでは間に合わないかもしれません。古くから付き合いのある企業では、42歳と37歳の執行役員が誕生しました。周りからさまざまな意見はありましたが、決して早すぎるとは思いません。今こそこうした若い世代を「決め打ち」して、真の経営幹部に育てあげなければならぬのです。さて、皆様方の組織ではいかがでしょうか？