

激変する環境に対応できる能力開発を！

経営技術研究所 藤井 春雄

本臨時増刊号は、“経営管理者・リーダー養成塾シリーズ3部作”の第1弾である。この3部作とも、広くいろいろな組織の管理者・リーダーに必要な、管理とリーダーシップに関する項目を、あらゆる角度から切り込み詳しく述べている。

第2弾：“新現場リーダー養成塾”

2013年3月発行予定

第3弾：“QCサークルリーダー養成塾”

2013年9月発行予定

第1弾(今回)は、経営者・工場管理者と言われる立場の人を主な対象に、「新・工場管理者塾」とした。そして、その主な内容を表1に示す。

表1 本書の主題と内容

| PART | 主 題 | 主な内容 |
|------|--------------|--|
| 1 | 革新に挑む | (1)環境変化対応と主なキーワード (2)自己革新に必要な管理者能力 |
| 2 | 業務遂行能力 | (1)会社に求められる方向性と行動力 (2)工場管理者に求められる必要な行動力 |
| 3 | 社会構造変化への適応能力 | (1)世界のトレンドと管理者の目のつけどころ (2)管理者の知っておくべき重要用語 |

< PART 1 > 革新に挑む…求められる革新

1. 環境変化対応

近年の20年ほど、グローバル化が進展した時代はない。その主な推進役がICT化である。

このICT化は、IT技術をコミュニケーション(C)技術として活用することを言い、「情報通信技術」のことである。従来はIT化と称していたが、

国際的にはICTの方が通りが良く、国内もICTが徐々に一般化している。

時代の環境変化対応でのキーワードが、“グローバル化”と“ICT化”である。またこの中で管理者の持つべき重要な能力が、リスク発生時の「リスクマネジメント能力」、多様化するマーケティングでの「マーケティングイノベーション」、そして国際化が急速に進展する中での、「異文化コミュニケーション」であり、これらを強調している。

各項目の詳細は、後ほどじっくりお読みいただくとして、ここでは誌面の制約もあるため、「5. 異文化コミュニケーション、語学力」について簡単に触れておきたい。

国際化が急速に進展し、わが国は長期円高の続く中で、企業の海外進出は避けられない現実となっている。このような中で異文化の人達とコミュニケーションを取るためには、英語を中心とした外国語を習得することの重要性を強調している。

語学を修得するのに、企業も各自の自主性に任せているのではなく、今後はほぼ強制的に目標管理させ、短期に実践学習で身につけさせることが必要である。また、進出先の文化も含め、幅広いコミュニケーション能力が必要になって来ている。

2. 自己革新

ここでは、管理者と言われる立場の人達が、自己を成長させ、常に「自己革新」させていくことの重要性とともに、そのためには何を重視し、どのようにすればよいかについて述べている。

そのキーワードは、経営者・管理者として、イ

ノベーションに向けたリーダーシップとは何であるかも問うている。

また、経営者・管理者の目指すべき能力向上は「コミュニケーション能力」「人材育成能力」であり、「仕事のこなし方」である。この中でも筆者は特に「コミュニケーション能力」の重要性とともに、「人材育成」の上での「気づく力、やる気、自己管理能力を引き出すこと」を強調している。各社ともこの「人材育成」には、最も課題を抱えていると思われるので、十分読みこなし、議論していただきたい。

< PART 2 > 業務遂行能力…求められる行動力

1. 会社の行動力

会社の経営層および管理者層は、激変する環境の中で会社方針を明確にし、決めたことには確実な行動力が求められている。

会社方針を明確にした行動力とは、

- (1)他社をM&Aで買収するか、また最悪の状態であれば、いかに有利にM&Aされるか
 - (2)従来、あまり重視していなかった、流通・サービス、事務業務の合理化と革新の必要性
 - (3)6次産業化(生産+加工+販売)拡大によりまったくの他分野を含めた業務拡大
 - (4)下請型からの脱却をどのように行っていくかについて、成功事例を学び検討する
 - (5)独自の技術および商圏分野を持ち、大企業などに影響されない企業になるための強固な指針
- これらのどれも重要であるが、わが国産業を牽引していく産業は、これからも技術力とともに高い生産性を持つ製造業である。

ところがこの製造業に携わるわが国の人口比率は年々減少し、約25%程度で、就業者のほとんどを流通・サービス業が占めている。ところが、その流通・サービス業の生産性が米国と比較して約40%と非常に低い。そこでこれからの課題として、製造業の高生産性技術を、いかにその他の分野へ波及させるかが問われている。

2. 工場管理者の行動

前にも述べたPART 1「自己革新」と錯綜する

ところもあるが、工場管理者に求められる能力と行動力について、重要な項目を述べている。

(1)経営センスをどう磨くか

経営者、管理者に最も必要な“経営センス”は一朝一夕に身につくものではない。ここでは、身につけるために重要なことは、目標・戦略について「あるべき姿」を明確にする中で進めることである。併せてバランス・スコアカード活用で、立てた戦略の有効性フォローを確実に行うことにより、効果的に経営センスを身につけることの重要性を述べている。

(2)改善力と実行力をどう磨くか

わが国の最も得意としてきた労働生産性が、ここ10年、急激に低下していることをデータで示している。その原因は他の国と比較し、相対的に改善が停滞してきていることが主な原因である。

そこで改善の重要性、特に改善の基本であるIE手法を再度見直すことの必要性についても強調している。

(3)残りの3項目は、「管理者としての日常の過ごし方」、「会議でのリーダーシップ」、「技術力・開発力の向上」について、いずれも工場管理者として重要なことであるので、熟読していただきたい。

< PART 3 > 社会構造変化への適応能力

…社会のトレンドをキャッチせよ

この章では、管理者が知っておくべき、重要なキーワードについて述べている。

世界がどのような動きをしているのか、特に「BRICs」諸国が世界を牽引した時代から、もうすでに「ポスト BRICs」と言われる新興国が雨後の竹の子のように出て来ており、この動きを見逃すことはできない。

さらに新規技術の革新では、技術革新の「選択と集中」、「市場経営型へのシフト」、また「海外展開」などの重要項目について述べている。

そして国際貿易でのTPP参加の課題は、いろいろな角度から課題・問題点を洗い出し、「サービス経済化」では、わが国の取るべき道として、急速なサービス経済化の流れの中で、川上と川下へ経営資源を集中することを強調している。

その他のキーワードについても、関係するものについては、特にじっくり読んでいただきたい。