

第 47 期 1stQ GL 会議スピーチ

2019 年 4 月 19 日

『経営人材を育てる』

47 期がはじまりました。先日幹部研修の課題図書を決めるため、幹部社員全員でビブリオバトルなるものを実施しました。ビブリオバトルとは、「知的書評合戦」とも呼ばれ、グループでお勧めの本をプレゼンしあって、どの本が一番読みたくなかったかを競うものです。幹部で実施した際に 1 等賞を獲って課題図書に選定された本をまず紹介します。(パワーポイント紹介) なぜ幹部会議でビブリオバトルを実施したのか、なぜ GL 会議でその本を紹介するのか。その答えは、経営者人材を育成しなければいけないからです。前 46 期 4 thQ 部会で話したように 51 期に社長が交代します。61 期にはさらにその社長が 4 代目と交代する予定です。51 期に 3 代目となる K 副社長は、2005 年から「経営トップ育成プログラム」に沿って 3 年毎に異動し、各部署の部門長を担って社内各機能の業務知識と経験を積んできました。2023 年 4 月に私から引き継いで社長を 10 年務めてもらう計画を 2005 年の時点で決めてあります。つまり 4 代目準備のために K 副社長は今からからあと 14 年で経営トップを担える後継人材を育成しなければなりません。

私の場合は、1999 年に同業他社からフロウエルに転職し、2003 年から MBA 留学で経営知識を叩き込み、2005 年に修了して復職した後は、常務取締役として、実質フロウエルの経営を切り盛りして 2008 年末に社長となりました。その間 9 年半。経営マインドの無い一般従業員を社長になれるレベルまで持っていくには、やはり 10 年以上はかかるとみていいでしょう。61 期までの間複数人の候補者から段階を踏んで最終的に 1 人に絞るのが理想です。本人には君が候補者だとは言わないですが。経営マインドを持ってビジネスをハンドリングできる人材が多くいる会社は、私の目指す一流企業に近づけると思います。経営マインドを持つために前回 GL 会議で話した、プライベートな時間を使った自己研鑽の学習を行う必要もあります。通常業務をこなしているだけでは、経営マインドを持つことはできません。OJT 以外の意識的な学習をしなければ会社の成績表である財務諸表を読むことすらできないでしょう。PL/BS の数字が読めなければ、自分の会社の健康状態を把握できません。競合他社の数字も読んで自他の強み弱みを知ることで初めて経営戦略を決めることができます。経営戦略が決まらないと、どこにどれだけ投資をしていいかも判断が付きません。最終的な意思決定は経営トップが一人で行うものですが、そこにたどり着くまでに経営マインドを持った優秀な参謀が複数人いて相談や助言をする役割を担っていれば、経

営トップが独善に陥る心配は少なくなります。参謀の能力が期待以下だったりそもそもい
なかつたりすると、経営トップ自身も「OJT 以外の意識的な学習」を絶え間なく続けてい
くために必要な高いテンションを保つことが出来ず、次第に緩んでいってしまうのは必然
です。人材の層が薄く、業績が伸び悩む中小企業はそういう事情で大企業や一流企業にな
り損ねているわけです。だから人材育成が最優先事項の一つなわけです。

ここ数年幹部の間で力を入れている日経 TEST 受験も「OJT 以外の意識的な学習」に対
するモチベーション喚起のために実施しています。試合がなければ練習にも身が入りにく
いものですが、スポーツと違ってビジネスは節目節目の「力試し」がないのでともすれば
緩みがちです。自身が緩まず、地味な努力をし続けるにはどうしたらいいか、自分でも考
えてみて下さい。「資格取得者報奨規定」も「自分マネジメント」注1 もすべて学習する
習慣をつけさせるために考え出した施策です。幹部・GL 層が高いテンションを保って努力
している姿を部下に見せることで、そういった風土が社内に定着することを望んでいます。
まずは幹部がマネジメント系の本を多く読むよう心掛けていきます。ビブリオバトルはそ
の一環です。

会社としては、儲かった利益を人材育成に惜しみなく投資していくつもりです。実はその
分野の投資こそリターンが一番いいのではないかと考えています。

宜しく申し上げます。

注1 自分マネジメントは、就業時間外に行う自己研鑽に対する報奨規定 期間 1 年で何
を目標にし、何をもって達成のエビデンスとするか明記した計画書を作って幹部会議に申
請をする。幹部の承認が下りれば計画書に沿って活動をおこない、その最終目標を達成す
るための通過目標を一定期間ごとに区切ったガントチャートで管理する。1 年後にエビデ
ンスと活動報告書を提出できれば報奨金が支給される。PDCA を若い一般従業員にも体験さ
せる意図がある。