

○旭岡勝義（社会インフラ研究センター）

はじめに

1. 知識社会における戦略課題
2. 戦略体系
3. 戦略的人材の構造
4. 戦略的人材システム

最後に

はじめに

企業経営は、事業の推進とその成功が当然の狙いであるが、そこには戦略的な経営を推進できる人材の育成システムが重要になっている。

特に、企業の成果はトップ経営者や、推進トップの人材によって業績格差が拡大する傾向にある。また事業の環境は、競争のスピードが増していくことかつ意思決定にダイナミックな判断や不確実性の要素が拡大する中で、さまざまな高度の経験を生かした戦略の推進が必要である。

この経営環境変化の中で、戦略的人材システムは、事業特性、事業の発展段階の相違、事業環境の変化に対応することができる仕組みを目指す必要がある。

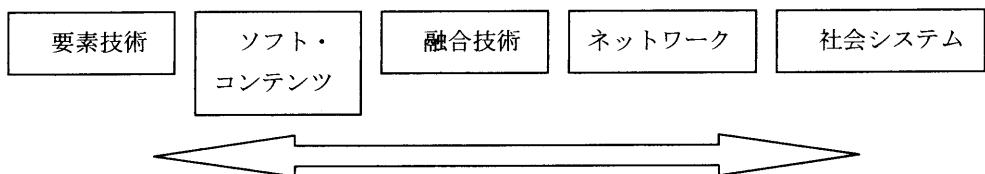
1. 知識社会における戦略課題

事業戦略の環境は、新しい社会インフラの構築の過渡期であり、そこには、仕組みのイノベーションとマッチングした情報管理の重要性和先行した事業モデル構築の実現できることが重要である。また、課題に密着した戦略プログラム開発を先行的に開発することができ、顧客への展開力（営業開発+技術実績）が問われる。

さらに知識社会では、顧客の価値構造のベースとなる知識獲得戦略が前提となる。

今後の事業は、顧客の求める知識ベースに立てば、要素技術、ソフト・コンテンツ、融合技術、ネットワーク、社会システム等が連携されて、初めて顧客志向の事業体系が出来上がる事になる。この変化を視野に入れて、収益性の確保と事業の成長を達成することが出来るかどうか、企業の価値評価の基準ともいえるのである。

また、これらの事業が、知識プラットフォームとして機能できるように、ノウハウの集積による事業基盤強化が重要となる。

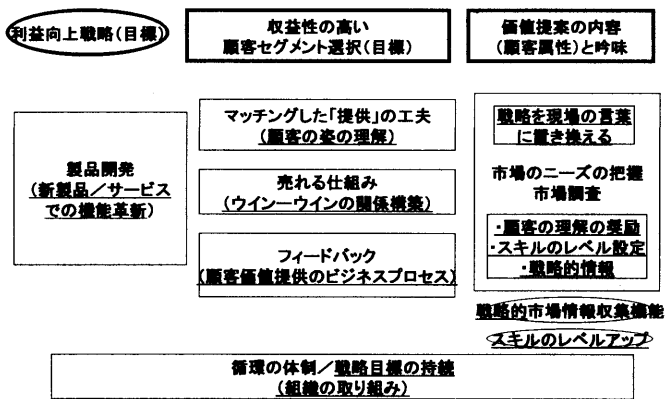


2. 戦略体系

そこで、戦略体系は、企業の重要課題である、企業価値を強化するための戦略推進のできるような一貫した体系化の構築である。

これの戦略要素は、特に競争の激化する、価値の高い産業には共通の課題であり、戦略の推進を確実に、スピーディーに達成することが経営上の必要不可欠な事項である。経営トップ自らこうした課題を解決する素地を身につけるとともに、人材の仕組みとして強化育成が必要である。

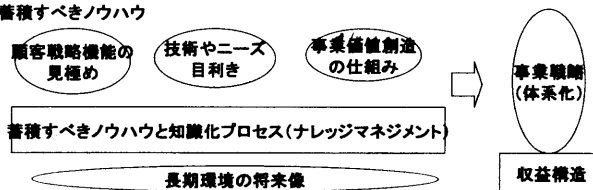
今後の課題構図



事業戦略策定の課題

体系化

- ・長期視点の導入(今後の潮流と変化の読み)
- ・顧客の視点(顧客のデマンド/焦点の所在)
- ・事業領域の本質(事業の狙い/事業構造)
- ・自社の特色(自社の競争優位条件/発揮すべき特色)
- ・収益の構造
- ・蓄積すべきノウハウ



3. 戦略的人材の構造

21世紀の戦略的人材の構造は、

1) インフラの将来展望のできる人材

社会インフラ（環境変化への対応、超高齢化社会、国際化競争の激化、雇用の変化、社会負担の拡大、サービスの効率化、ナノ・ゲノム等の新技術の展開等）の大きな転換期に、将来の展望によるインフラを構築できる人材

2) 目利き人材

新しい技術の評価を含めて、どんな顧客の要求を達成できるのかを予測し、その技術を活用する顧客のニーズとのマッチングを可能にする目利き人材

3) 企画立案を顧客の目線で説明説得できる人材

企画を顧客に説得するためには、顧客の要望する事業内容を顧客の目線で説明できる人材と営業ツールの開発

4) 顧客開発人材

対象顧客を戦略的なパートナーとして引き込むような段階を含めて、重要な段階の顧客として開発する人材

5) 融合技術をマネジメントできる人材

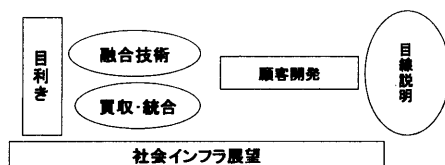
顧客ニーズに対応するため、技術を融合させ、開発目的に添って、技術のターゲットを設定して、融合技術として完成させる人材

6) 買収や統合を成功させる人材

戦略的な資源確保によって、事業モデルや脆弱な技術を完成するため買収や統合を完成できる人材

戦略的人材の要素

- 1) インフラの将来展望のできる人材
- 2) 目利き人材
- 3) 企画立案を顧客の目線で説明説得できる人材
- 4) 顧客開発人材
- 5) 融合技術をマネジメントできる人材
- 6) 買収や統合を成功させる人材

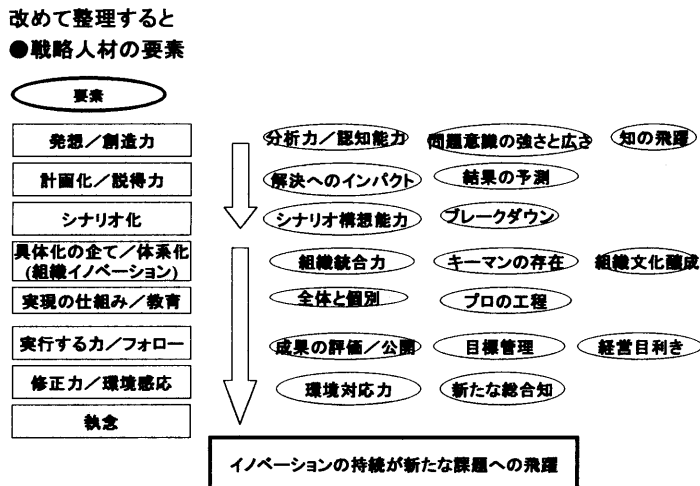


4. 戦略的人材システム

戦略的人材とは、環境の激変の中で、何が本質なのかを見抜き、すばやく手を打つことができなくてはならない。これは意識でのことではなく、行動として展開することができなくてはならない。このため、「場」を踏ませることに加えて、業界の枠を超えて、戦略の実行をしている人脈とのネットワーク（創意（相違）知ネットワーク）の形成を実践していく。業界や事業の狙いによって、戦略的人材の要素は異なる。しかし、そうした場によって、成功や行動のヒントを自ら得ながら、応用力を発揮できるような仕組みを作るように指導していく。

これらを含めて、年2回の「事業戦略と成功実践検討会」を実施し、情報と実践ノウハウの共有化と新しい課題に向けての戦略条件や戦略の実践方向の修正と追加作業を持続的に実施する。

(参考)戦略人材の要素



最後に

今後企業経営は、戦略的人材システムを確立することが最大の関心事となる。その際の戦略的人材システムは、グローバルでダイナミックな人材を必要とするので、人材条件と人材育成状況を見極めるための定期的な仕組みを経営の中に意識的に取り込むことになる。実践の場が重要なのだが、いくつかの企画段階の人材と焦点が絞られた人材とでは育成の仕組みが異なる。

顧客とは、必ず業界トップに位置する人材との接触機会を作る。この顧客は現在の顧客だけではなく、将来の顧客も意味する。こうした中で、課題をどう乗り越えていくのかを「経営会議」「経営展開会議」でフォローし、成功条件から離れる事項はすぐに軌道修正できるように指導していく。