



河合 篤男氏

オープン カレッジ

世界中のライバル企業に先
駆けて新たな成長分野を見出
し、素早く競争優位を築
き上げることが、多くの
日本企業に求められている

ます。日本企業はこれまで、
どちらかといえば、社員が一
丸となって組織力で勝負する
ことを特徴としてきました。

.....
かわい あつお 経営組織
・経営戦略、神戸大学大学院
卒・博士(経営学)。196
5年生まれ。

それは現場に眠る英知を活用
して改良・改善を積み重ね、
他にない品質や機能を追求し
ていくスタイルです。

このようなスタイルの中で
経営幹部に求められる資質
は、現場に近いところに目鼻
を効かせ、社内の人々を動員
み、企業の進むべきビジョン

マネジメント能力を育む

できる能力となります。経営
幹部のこうした能力は、若い
ころから自ら現場経験を踏
み、現場を管理する経験によ
って鍛錬されると捉えられて
います。したがって、入社以
降、一段ずつ管理職の階段を
昇り、最終的に職務階層を昇
りつめた人の中から経営者が
選ばれるという育成経路が広
くみられます。
ところがグローバル競争が
激化する中で、市場において
支配的な地位を獲得する経営

価値判断基準構築の鍛錬を

な人々なのか。とりわけ、米
国の有名大企業のCEO（最
高経営責任者）の資質、そし
て彼らのキャリアパスに注
目が集まるようになりまし
た。

米国の有名大企業のCEO
候補者は、一流大学院のMB
Aを取得した一部のエリート
に最初から限定されます。選
ばれた人は20代〜30代前半の
若年期から、プロジェクトや
事業部などの責任ある立場を
任されることとなります。事
業を構成する多様な種類の仕
事をまとめ、利益責任を果た
す経験をするようになるわけ
です。経験の未熟さを補うべ
く、論理やデータ分析を駆使
を考慮する機会を設けること
を、日本企業は意識する必要
があると考えられます。同時
に、筆者が2008〜10年に
かけて実施した(科研費)調
査では、企業のあるべき方向
性を探り出す能力が、日常の
実務経験とは別に、思想家の
書物をもひも解き、自ら形成し
た哲学によって触発される可
能性が浮かび上がっています。

もちろん、背景となる社会
の仕組みや文化が異なる日
本企業において、米国の有名
大企業の経営者登用の仕組
みをそのまま取り入れること
には限界や問題があるでしょ
う。しかし、米国ほどのエリ
ト主義を採らなくとも、社
員が若年期に経営幹部と接
触する機会を増やし、戦略的
価値判断基準を構築し、鍛錬す
ることを意識すべきかもしれ
ません。

